

中国注册人力资源管理师职业资格认证教材

ZHONGGUO ZHUCE RENLI ZIYUAN GUANLISHI
ZHIYE ZIGE RENZHENG JIAOCAI

人才测评

寇家伦 编著

本书作为“中国注册人力资源管理师职业资格认证”的指定培训教材之一，全面介绍了人才测评的方法、流程、心理测验、面试技术、情景演练技术、评价中心技术、测评实施方法、测评报告和应用等方面。

PERSONNEL ASSESSMENT

· 中国人力资源开发研究会中国注册人力资源管理师考试认证中心组织编写 ·



中国发展出版社

人才测评

（第2版）

本书可作为高等院校人力资源管理专业及相关专业的教材，也可供从事人力资源管理工作的企业管理人员参考。

PERSONNEL ASSESSMENT

ISBN 7-309-05411-9

中国注册人力资源管理师职业资格认证教材

人才测评

寇家伦 编著

· 中国人力资源开发研究会中国注册人力资源管理师考试认证中心组织编写 ·

PERSONNEL
ASSESSMENT



中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人才测评 / 寇家伦. —北京: 中国发展出版社, 2006.10

(中国注册人力资源管理师职业资格认证教材)

ISBN 7-80087-969-0

I. 人… II. 寇… III. 人员测评工程-资格考核-教材 IV. C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 120437 号

书 名: 人才测评

著作责任者: 寇家伦

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 7-80087-969-0 / F · 593

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京市白帆印务有限公司

开 本: 700×1000mm 1/16

印 张: 24.25

字 数: 435 千字

版 次: 2006 年 10 月第 1 版

印 次: 2006 年 10 月第 1 次印刷

印 数: 1—5000 册

定 价: 36.00 元

咨询电话: (010) 68990642 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

电子邮件: fazhanreader@163.com

网 址: <http://www.developress.com.cn>

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

序

不断发展与变化的人力资源管理

这是一个不断变化和发展的世界。20年多前，人力资源作为一个概念被引进我国，人力资源作为一个新词汇被应用；10多年前，第一本人力资源领域的中国人文核心期刊——《劳动与人事》正式更名为《中国人力资源开发》；5年前，我国领导人提出“人力资源是第一资源”和“强化人力资源开发是我国的基本国策”；3年前，中国人力资源开发研究会推出首个由专业的人力资源研究机构研发的针对我国人力资源从业者的培训认证体系；而今天，我国的人力资源从业者已达500万以上，招聘、猎头、咨询、培训、测评、人力资源信息化等各种人力资源服务企业和机构达数十万家之众。

这样的巨变反映了一个事实：我国的人力资源管理在迅速地发展与变化。这样一个事实也要求我们的人力资源专业机构不能躺在功劳簿上睡大觉，必须为了我国人力资源的发展而孜孜以求，自身也需要不断地变化和创新。

于是，在注册人力资源管理师职业资格认证推出暨该项目第一套指定培训教材面世三周年之际，中国人力资源开发研究会中国注册人力资源管理师考试认证中心重新组织编写的这套“中国注册人力资源管理师职业资格认证教材”以崭新的面貌跟读者见面了。

重编教材基于以下两个原因：

一是为了适应人力资源管理的发展和人力资源从业者的需要。

人力资源专业知识和技能的发展日新月异，特别是近几年来，我国的人力

资源管理水平更是随着经济的迅猛发展和企业的壮大而迅速提升，其特点、重点与3年前有了很大差别，社会对人力资源管理的需求也有了更高要求；与此同时，国内外关于人力资源管理的开发和研究也与时俱进，人力资源管理的理论和实践能力都在原有基础上迈上了新的台阶。因此，把新的研究和实践成果展示给广大的人力资源从业者，并根据目前的新要求、新特点提供符合需求的新教材是很有必要的。

二是为了适应中国注册人力资源管理师职业资格认证项目的发展。

3年并不是一段很长的时间，但3年也足以证明一个项目的决策和实施是否正确。经过3年的努力，注册人力资源管理师职业资格认证项目已经完善了对HR从业者的培训体系的建设，并建立了一套行之有效的培训效果保障体系，成为我国人力资源业界的培训标杆，并在2006年初更名为“中国注册人力资源管理师职业资格认证项目”。

3年来，中国注册人力资源管理师职业资格认证站在我国人力资源培训认证的前沿，项目的体系和知识要点不断更新，学员队伍迅速扩大，学员需求也越来越高。为了进一步提高注册人力资源管理师职业资格认证的含金量，打造中国人力资源业的顶尖队伍，推动中国人力资源事业的发展，下一步的工作重点将是建立中高级人力资源管理人员的资格考试和评价体系，努力探索人力资源管理人员的培训与选拔、评价、推荐相结合的有效途径，加强资格评价及培训认证工作的科学化、制度化和法制化建设。综合分析，实行项目的全国统考和对人力资源从业者的统一评审的条件已基本成熟。因此，中国人力资源开发研究会于2005年底成立了中国注册人力资源管理师考试认证中心，全面推进该项目的考试评审体系的建设。2006年，注册人力资源管理师考试认证中心的中心工作就是实行全国统考，开展各种后续服务，完善该项目的体系建设。

对人的评价是一门科学。我们的评价体系将结合目前国际流行的评价方法，考、评结合，知识、技能并重，力争在很短的时间内建立HR的国内评价

标准。为了与这一目标配套，我们必须有一套体系更完备、理论更先进、知识更丰富、技术更标准、内容更实用、使用更方便的教材。

基于这两个原因，我们自 2005 年底便开始组织这套教材的编写。教材的作者全部是在中国注册人力资源管理师项目培训一线担任主力讲师的老师们，他们既有深厚的专业功底和实践基础，又因为一直站在人力资源管理发展的前沿，始终跟一线的人力资源高管们站在一起并对新知识和新技术也有最真实的体会和感悟，保证了教材的实用性。由他们编写的这套教材既与 CHRP 培训内容和考试内容配套，同时也能满足所有的人力资源从业者的需要，可以说是目前国内人力资源专业最权威的培训教材。

具体来说，这套教材有以下几个显著的特点：

1. 突出实用性。教材编写以突出实用性为主，理论和概念讲述简洁、精练。图书的整体风格突出实用性和可操作性。

2. 形式活泼，可读性强。文中广泛运用插图和表格，使得教材文字变得直观、鲜活，增加读者的感性认识。文后增加大量的习题和讨论，以及阅读材料和网站资源，便于读者进一步提高。

3. 案例、知识点丰富。正文和案例窗口及知识点相互穿插，既可以阅读正文，也可以跳跃式地阅读相关材料或进行思考。

4. 内容新颖。本套教材的内容不仅结合实际，并且能反映人力资源领域的最新技术和研究成果。

这套教材由原来的 7 种增加为 9 种。在原有的《人力资源战略与规划》、《绩效管理》、《薪酬福利管理》、《员工任用》、《企业培训》、《职业生涯管理》和《劳动关系管理》的基础上增加了《人才测评》和《人力资源信息化管理》。增加这两个模块就是为了适应目前企业对人力资源管理的新要求。一方面，新的人才测评技术在人力资源管理的各个阶段越来越发挥着重要的作用；另一方面，各种人力资源信息化系统在企业中得到越来越广泛的应用。作为一个开放的体系，中国注册人力资源管理师职业资格认证项目对这些新的要求和变化不

能熟视无睹。在广泛地征求专家和学员的意见之后，我们将这两个模块纳入到我们的培训认证体系中。

我们相信，有广大人力资源从业者的支持，有众多专家和专业机构的努力，中国人力资源管理水平会蒸蒸日上。我们中国人力资源开发研究会愿做一块人力资源事业的垫脚石，与大家一起构建宏伟的人力资源大厦。

李震

2006年6月

前 言

21 世纪是一个竞争多元化的时代，WTO 将国家与区域间的竞争纳入到同一框架之中，能否适应全球竞争规则是企业未来成功的关键。经济全球化、区域经济一体化迫使企业间的竞争格局发生变化，企业成功的关键是应势而动，主动适应竞争形态的变化。这样一来，也就必然会带动企业战略与赢利模式的调整。企业外部环境的变化对人力资源管理工作也提出了新的要求。人力资源管理者必须在企业战略的引导下，做好选人、育人、用人、留人的工作，而不能像以前那样对企业战略缺乏关注。人力资源管理者角色也因企业战略的变化而进行了调整，从被动管理向主动服务转变、从事务管理向咨询顾问转变、从模仿者向企业问题的研究专家转变。面对激烈的竞争，企业更需要能够产生高绩效的员工在组织中发挥各种作用，因此，竞争带动企业战略的调整对人力资源管理者提出了新的素质要求。

人才测评技术在国内已经过 20 年的发展，对其在人力资源管理中的价值企业已经给予了充分的认可。人才测评技术对战略人力资源管理与职能人力资源管理的突出贡献，已经让很多认为“人才测评就是心理测验”的管理者对人才测评有了一个重新认识。企业人力资源管理者必须掌握人才测评技术，人才测评技术是人力资源管理者从被动地模仿竞争对手，到个性化地解决企业实际问题的有力武器。人才测评技术不仅是践行“以人为本”的企业宗旨的重要手段，更是人力资源管理者迈向企业决策圆桌的推进器。

本书作为中国注册人力资源管理师职业资格认证的指定培训教材之一，向读者全面地介绍了人才测评技术的发展历程、基础理论与实践方法。本书重点

阐述了人才测评技术中信用效度最高的评价中心技术的实践操作，向读者完整地呈现了组织人才测评活动的各个环节及关键控制点。笔者力求使本书与其他人才测评专著有所区别，特意规避了有些人才测评论著中复杂的数学模型，主要强调人才测评技术在实践中的操作，内容务实，结构完整。

在此我非常真诚地感谢在过去的 10 年中给予我帮助的各界人士。尤其感谢中国人力资源开发研究会李震秘书长，中国注册人力资源管理师认证中心副主任李直，是他们二位让我下定决心为读者奉献这本倾注了多年思考与实践的著作。感谢刘远我博士、唐为民博士、廖姜群博士与我讨论人才测评技术的诸多观点，并给予我极大的启发。感谢中国发展出版社领导及赵建宏老师给我提出的诸多修改意见。感谢我的父母家人对我深深的理解与支持。

由于个人水平和时间关系，本书还存在一些不足无法一一完善。另外在研究过程中还有诸多的困惑希望与人才测评领域的专家、学者共同探讨，希望广大专家及读者提出批评及建议。

寇家伦

2006 年 9 月于北京

目 录

第1章	人才测评总论	1
	1.1 认识人才测评.....	3
	1.2 人才测评的主要方法.....	8
	1.3 人才测评的原理.....	9
	1.4 人才测评的流程.....	11
	1.5 人才测评与人力资源管理.....	14
	实践提示.....	19
	本章小结.....	19
	关键术语.....	19
	思考题.....	19
	阅读资料 人才测评在中国的历史三部曲.....	20
第2章	人才测评的基础	22
	2.1 人才测评的质量控制体系.....	23
	2.2 工作分析.....	29
	2.3 确定收集信息的方法.....	34
	2.4 胜任特征分析.....	48
	2.5 构建胜任特征模型的过程.....	54
	实践提示.....	57
	本章小结.....	57
	关键术语.....	57
	思考题.....	58

第3章	人才测评中的心理测验	59
	3.1 关于心理测验.....	60
	3.2 人格测验.....	62
	3.3 能力测验.....	97
	3.4 兴趣测验.....	134
	3.5 需求与动机测验.....	150
	实践提示.....	156
	本章小结.....	156
	关键术语.....	157
	思考题.....	157
	附录 心理测验管理条例(试行).....	157
第4章	人才测评中的面试技术	159
	4.1 认识面试.....	161
	4.2 面试的分类.....	163
	4.3 面试的形式.....	164
	4.4 面试的流程.....	165
	4.5 面试维度.....	169
	4.6 面试题目设计.....	171
	4.7 面试实施过程.....	174
	4.8 面试中的技巧.....	182
	实践提示.....	187
	本章小结.....	187
	关键术语.....	188
	思考题.....	188
第5章	情境模拟测试	189
	5.1 情境模拟测试.....	190
	5.2 无领导小组讨论.....	198
	5.3 公文筐测验.....	236
	5.4 案例分析.....	256

	5.5 角色扮演与模拟面谈	260
	实践提示	267
	本章小结	267
	关键术语	267
	思考题	268
第6章	评价中心技术	269
	6.1 认识评价中心技术	272
	6.2 评价中心技术的操作	281
	实践提示	308
	本章小结	308
	关键术语	308
	思考题	309
	阅读案例 蒙牛集团全球招聘新总裁	309
第7章	人才测评实施过程	312
	7.1 明确人才测评的目的	313
	7.2 人才测评的维度	315
	7.3 明确人才测评的方法	324
	7.4 人才测评项目的实施	330
	7.5 测评结果反馈	332
	实践提示	333
	本章小结	334
	关键术语	334
	思考题	334
	阅读案例 测评在诺基亚员工发展中的有效运用	334
第8章	人才测评报告与应用	338
	8.1 撰写人才测评报告	340
	8.2 人才测评报告的应用	356
	实践提示	362
	本章小结	362

	关键术语	363
	思考题	363
第9章	测评考官的素质与培训	364
	9.1 人才测评是人力资源管理者必修课	364
	9.2 测评考官的素质	366
	9.3 测评考官的培训	373
	附录1 心理测验工作者的道德准则	374
	附录2 国际测评组织	375
	参考文献	377

第 1 章

人才测评总论

本章学习目标

1. 认识人才测评;
2. 人才测评的作用和分类;
3. 人才测评的主要方法和原理;
4. 人才测评的流程;
5. 人才测评与人力资源管理的关系。



引导案例

“综合测评”选拔国企高管

2006年6月18日,参加4家山东省大型国企负责人(副职)公开招聘的48名应聘者走进考场,以人机对话方式进行综合素质测评。这48人是从161名报名者中经过笔试和面试选拔的优秀者。此次应聘的职位分别是山东工程机械集团、肥城矿业集团、龙口矿业集团副总经理以及山东省汽车工业集团副总裁兼总工程师。这是山东省首次探索将现代人才测评技术引入省管大型国企负责人的公开选拔,因此受到社会广泛关注。

“电脑”参与选人

6月18日上午,山东省法官培训中心。经历过数轮选拔的48名应聘者事先并不知道还要过“综合测评”这一关,他们在事先没有任何准备的情况下,突然接到测评通知,继而迎来了又一场严格的测评。该测评通过人机对话方式,对应试人员的知识水平、能力素质、性格特征和发展潜力等进行综合评价。

两小时后，根据每个人的答题情况，电脑在现场自动生成详细的测评报告，报告由专人监督，被送往公开招聘领导小组。据现场工作人员透露，整个测评过程非常严格。

严格测评的一个重要原因在于，这是山东省大型国企第一次面向社会公开招聘高级经营管理人员。此次进行招聘的4家省管企业颇具规模，截至2005年底，其资产总额共计171.3亿元，营业收入达到110.6亿元。4家企业本次招聘的是“统管副总”，要协助总经理（总裁）管理公司全面事务，统揽全局，因此对所选人才的要求极高。

据有关人士透露，本次公开招考最起码要达到“两个负责”：首先必须对国有资产保值增值负责，其次要对所选拔的人员负责。如果选择一个“不合适的人”到某一岗位上，那么他必然会力不从心，对其本人也绝对不是一件好事。因此，严格测评更显重要。

“之所以在笔试和面试之后增加综合素质测评，是因为前两者测评的是一个人的知识水平和给人的直观印象，而后者更多地反映人的内在素质，这种素质在今后的任职中极为关键。”负责组织这次测评的王主任告诉记者。像人的心理承受能力、职业倾向、职业敏感度等内在素质是用笔试、面试等传统考评方法难以测评出来的。他们开发的企业经理人才测评系列软件，能够将诸多内在素质通过科学的方法进行测评。

据悉，本次4家省管大型企业公开招聘负责人，在笔试、面试成绩相仿的情况下，谁在综合测评中表现优异，谁就更容易获得所应聘的职位。根据考试成绩并参考综合素质测评结果，每个职位取前6名，共有24人列入考察范围。下一步将从国资委机关和招聘企业抽调精干力量组成考察组，用1个月左右的时间，对人选进行深入考察，然后提出拟用人选的初步意见，8月上旬将确定聘任人员并进行公示。

评价体系创新

“在选拔干部过程中引入测评机制，具有重大意义。”王世忠对此感触颇深。

那么，答题时测评对象有无可能通过揣测考评者的喜好，做出虚假陈述？“可能。但是这样往往会降低分数。”王世忠说，测评系统仅在性格特征方面就会出十几道题，这些题目都是相关联的，几道题目可以揣摩，但是一些微小的细节就可能显露测评者的真实心理特征。如果某些方面不均衡，系统就能判断出来，评分会大大下降。“那么多专家研究多年，测评者要想在两三小时之内破

解，是非常困难的。”

不仅国资委选拔企业高管要进行人才测评，一些大型企业也在逐渐引入这种科学的评价方式。例如，山东省商业集团此前就面向社会公开招聘6名部门经理副职，他们委托山东省企业经理人才评价推荐中心测评了130多名应聘者，最终成功聘用了企业需要的人才。商业集团高度评价测评结果，因为其不仅与笔试、面试成绩相吻合，而且具有较强的指导意义，更重要的是聘用者在工作中的表现证明了测评的科学性。

资料来源：任旭强，《山东“综合测评”选拔国企高管》，载于《经济导报》，2006年6月30日。

1.1 认识人才测评

1.1.1 人才测评的概念

人才测评已经不再是新的概念，人才测评已经在企事业单位、政府部门的人力资源管理中发挥着越来越重要的作用。人才测评已经成为很多机构进行人事决策的重要参考依据。因此，了解人才测评技术是社会发展与时代进步的需要，是对人力资源管理者的基本要求。那么我们应该如何理解科学的人才测评呢？

人才测评就是通过多种科学、客观的方法，对人才的知识、能力、技能、个性特征、职业倾向、动机等特定素质进行测试与评价，以判定被试者与岗位、组织的匹配程度。人才测评是为招聘选拔、培训开发、绩效管理、职业规划、雇员关系管理等人力资源管理职能提供服务的一种技术手段，它是提升组织人力资源管理水平的一种有效的工具。

1.1.2 人才测评与心理测验的关系

目前，人才测评技术在国内已有20年的发展历史，并经历了从不认识到认识、从不了解到基本了解的过程。由于前期社会普遍缺乏人才测评的知识，致使很多人都认为“人才测评就是电脑算命”、“人才测评就是心理测验”。因此，在从科学的角度客观地认识人才测评技术前，有必要先解释清楚心理测量、心理测验是什么，以及人才测评与心理测验有哪些关系。

心理测量是通过科学、客观、标准的测量手段对人的特定素质进行测量、分析与评价的过程。心理测验是心理测量的一种方法，它是结合行为科学与数学来评价特定个体在特定素质上相对于特定群体所处的水平的手段。而人才测评则是