

第1版畅销**5**年

现代企业人力资源管理实务丛书③

# 人才测评实务

张志红 王倩倩 朱冽烈 编著

第**2**版

# M Human Resource Management



机械工业出版社  
China Machine Press

丛书主编 郑晓明

现代企业人力资源管理实务丛书③

# 人才测评实务

张志红 王倩倩 朱冽烈 编著

第2版

# M Human Resource Management



机械工业出版社  
China Machine Press

20世纪八九十年代,我国人才测评技术步入快速发展阶段。至21世纪初,伴随着管理现代化的发展趋势和人力资源管理行业的日趋完善,现代科学的人才测评理论和技术已经得到广泛的应用,从神舟七号航天员的选择到全国“双百”评选活动,无不是人才测评技术应用的体现。人才测评改变了过去那种重学历、凭感觉、凭印象的方式,而采用了一系列客观的、系统的、科学的研究方法,它是人力资源开发的有效方法、人事决策的基本工具、“人才价值链上的伯乐”。

什么是人才测评?人才测评的内涵和外延分别是什么?

为什么要进行人才测评?人才测评的原因和作用分别是什么?

怎样才能进行有效的人才测评?人才测评在不同的岗位、领域上如何正确操作?

这些是贯穿人才测评的主线,本书也正是围绕此主线,结合具体的一些实践案例展开陈述。

全书共分为8章。其中,第1章绪论是人才测评的入门知识,介绍了人才测评的概念、分类、方法与技术以及作用、现状和对策。通过这一章,使读者对人才测评的基础知识有了整体的了解;第2~6章,介绍了人才测评常用的测评方法,分别是履历分析(这是第2版新增加的内容,在当前的人力资源招聘和选拔环节中,热门岗位收到的履历往往是所需求人数的数十倍、百倍,上千倍的也不稀奇,掌握此方法可以大大提高招聘和选拔的效率)、笔试、心理测验、面试和评价中心技术,较为系统地介绍了各种测评方法的概念、操作以及应用;第7章是胜任特征模型,这也是第2版中新增加的内容。本章主要介绍了胜任特征模型的起源、基本概念、基本内容、构建模型的方法、基

本流程以及它的应用。胜任特征模型是现代人力资源开发中的一项主流实践活动，它在人才测评的选拔和培训等一些人力资源模块中都有广泛的应用。鉴于胜任特征模型应用的广泛性和有效性，本书用一章的篇幅来介绍这种方法。第8章是人才测评的综合应用案例，是人才测评多种方法的综合运用。

本书的写作特点如下（也是区别于第1版的特点）：

第一，每章章首均有学习目标，可以引导读者带着问题去学习该章的内容。

第二，每章以个案研究为导入，引出本章内容。

第三，结合每章的内容、案例或人力资源测试题，每章最后都列出了多道思考题，可以作为检测掌握每章内容的工具。

第四，针对每章内容中比较生疏的专业术语或名词，书中都有专门的“实务指南”加以解释说明，便于读者的理解。

总体来说，《人才测评实务》第2版比第1版更注重实务性操作，内容更加系统化、规范化，更适合作为教材及自学使用。

本书在写作的过程中参考了大量的中外文献资料，谨向作者表示衷心的感谢！同时，本书在写作过程中也得到了丛书主编郑晓明老师的指导，在这里一并表示感谢。另外，在这里还特别感谢编辑张竞余和蒋桂霞，感谢他们为本书进行的仔细认真的校阅，正因为有了他们的支持和帮助，本书才得以顺利出版发行。

由于笔者水平有限，书中可能存有疏漏和错误，欢迎广大读者批评指正！

王倩倩、张志红

2010年12月

## 前言

## 第1章 绪论/ 1

【个案研究1-1】什么是人才测评？什么是有效的人才测评？ / 1

【个案研究1-2】有效的人才测评 / 4

1.1 人才测评概述/ 5

1.2 人才测评的类型/ 10

1.3 人才测评的方法与技术/ 14

1.4 人才测评的作用、现状及对策/ 16

【案例1-1】十堰东风汽车的一次人才测评/ 19

## 第2章 履历分析/ 21

【个案研究2-1】堆积如山的履历/ 21

2.1 履历分析概述/ 22

2.2 履历分析测评技术的完善/ 23

【案例2-1】用履历分析方法筛选某公司的外销业务员/ 24

## 第3章 笔试 / 26

【个案研究3-1】某公司人力资源经理笔试试题/ 26

3.1 笔试的概述/ 27

3.2 笔试的题型及编制方法/ 29

3.3 专业笔试/ 32

3.4 综合笔试/ 33

3.5 外语考试/ 35

【人力测试3-1】专业笔试测试样题/ 36

【人力测试3-2】综合笔试测试样题/ 41

【人力测试3-3】英语考试样题/ 46

**第4章 心理测验/ 58**

【个案研究4-1】苏先生为何不能融入他们的销售团队/ 58

4.1 心理测验的概述/ 59

4.2 心理测验的科学原理/ 62

4.3 性格测验/ 70

4.4 能力测验/ 73

4.5 职业兴趣测评/ 79

【人力测试4-1】卡特尔16PF性格测验/ 83

【人力测试4-2】你是什么气质/ 102

【人力测试4-3】A型性格与B型性格/ 104

【人力测试4-4】思维能力测验题/ 105

【人力测试4-5】创造力测验题/ 110

【人力测试4-6】人际交往能力测验题/ 114

【人力测试4-7】适应能力测验题/ 119

【人力测试4-8】霍兰德职业兴趣测验/ 122

**第5章 面试/ 139**

【个案研究5-1】一场失败的面试/ 139

5.1 面试的概述/ 140

5.2 面试试题的编制/ 145

5.3 面试的操作技巧/ 149

【案例5-1】某单位人力资源总监岗位面试试题及评分标准/ 159

【案例5-2】M公司采用行为描述面试法招聘人力资源部经理/ 163

**第6章 评价中心技术**

【个案研究6-1】无领导小组讨论技术在杰洛斯·莫克快餐公司的应用/ 167

**【个案研究6-2】**评价中心帮助实现人才培养计划/ 168

6.1 无领导小组讨论/ 169

6.2 文件筐测验/ 182

**【案例6-1】**无领导小组讨论在机加分部经理甄选中的应用——

锦州东港电力有限公司/ 188

**【案例6-2】**公文筐测验样例/ 193

## **第7章 胜任特征模型/ 200**

**【个案研究7-1】**胜任特征模型：发现优异人才的新工具/ 200

7.1 胜任特征模型的概述/ 201

7.2 胜任特征模型的应用/ 207

**【案例7-1】**胜任特征模型在D企业面试中的应用案例/ 209

## **第8章 人才测评的应用案例/ 213**

案例一 Q集团招聘副总经理/ 213

案例二 C基金管理公司招聘总经理/ 246

## **参考文献/ 269**

## 学习目标

---

- ◆ 了解人才测评的产生和发展
  - ◆ 掌握人才测评的定义、理论基础和特点
  - ◆ 掌握人才测评的分类
  - ◆ 掌握人才测评的方法与技术
  - ◆ 掌握人才测评的作用、现状及对策
- 

### 【个案研究1-1】 什么是人才测评？什么是有效的人才测评？

李经理是一家大型制造型企业的人力资源部经理。最近，李经理遇到了烦心的事情：从任何方面看，招来的员工都是优秀的人才，学历都是本科以上，中层和高层人员的学历大部分都是研究生以上，而且他们的经验和背景也都不错。但让李经理不可理解的是，一群优秀人员，一个看似完美的团队，实际的企业绩效却平平淡淡！

带着这些疑问，李经理请来了一位人力资源管理咨询专家赵先生，希望他能够给出答案。

“如何打破单打独斗是条龙、凑在一起都变虫的怪状？如何搭建高绩效的领导班子？如何塑造能赢的团队？最头疼的恐怕还是关键管理岗位上干部的选拔问题，简单地考考能力、测测个性，显然不能解决问题，那么要用什么方法鉴别其是否具备综合管理素质呢？”一见到赵先生，李经理就迫不及待地提出一连串的问题。

赵先生听了李经理的苦恼，笑着说：“所有这些人力资源管理的瓶颈，都



与一个问题高度相关，那就是：企业到底对人了解多少，可以了解多少？人力资源管理的根本任务是将合适的人匹配到合适的岗位上去，并设法激励他们。那么，如何招聘到一个能够胜任岗位工作的员工呢？其实质是选择适合岗位的员工，而不是优秀的员工。企业面临的问题是应该使用什么方法鉴别员工基于岗位的素质能力？人才测评能帮助企业解决这个问题。”

“人才测评？好像听说过，它与我们的笔试、面试有什么不一样的地方吗？”李经理对“人才测评”还不太了解。

“简单地说，人才测评就是对人才进行测量和评价，是建立在心理学、管理学、测量学、行为科学基础上的一种科学的选才方法，能对人的能力、个性和发展潜力等进行综合测评。企业所进行的笔试一般都是知识性的考试，无法测出个人的特性和能力；而面试一般都是通过个人过去的经历和表现来预测他将来的绩效，这两种方法的结果可以起到一定的作用。但是与人才测评相比，这两种方法的可预测性都比较低。”

“赵先生，你说人才测评的预测性比较高，有数据支持吗？”李经理是工科出身，说话做事都强调事实和数字。

赵先生微微一笑，不慌不忙地说道：“从有关人事管理学会得出的统计结果来看，人才招聘中不同方法的使用对人才的预测信度和效度也不同，面谈只有14%~21%的可预测性，参考以往工作经验的数据为25%~28%，推荐为30%~36%，一般性的测评为46%~52%，基于胜任力的人才测评对应聘者的可预测性高达81%~89%。”

“81%~89%。”李经理重复了一遍这个数据，还是有点疑惑，“为什么人才测评会有这么高的可预测性呢？”

“人力资源管理的根本任务是将合适的人匹配到合适的岗位上去，即实现最佳的人职匹配。而个体差异是普遍存在的，每一个个体都有自己的个性特征，而每一种职业由于其工作性质、环境、条件、方式的不同，对工作者的能力、知识、技能、性格、气质、心理素质等有不同的要求。进行职业决策时，比如选拔、安置、职业指导，就要根据一个人的个性特征来选择与之相对应的职业种类，即进行人职匹配。如果匹配得好，则个人的特征与职业环境协调一致，工作效率和职业成功的可能性就大为提高；反之则工作效率和职业成功的可能性就很低。因此，对于组织和个体来说，进行恰当的人职匹配具有非常重要的意义。而进行人职匹配的前提之一是必须对人的个体的特征有充分的了解和掌握，而人才测评是了解个体特征的最有效方法。”赵先生仔细地分析了人才测

评的理论基础，然后喝了一口水。

“你是说，通过人才测评可以了解人的个性特征和能力，然后再根据测评结果选拔或淘汰，将适合的人放到适合的职位上，这样就可以实现人职匹配了？”李经理听完这席话，紧锁的眉头终于渐渐舒展开来。

“是这样的，人才测评的根本目的，就是通过科学的方法，测出企业所需要的千里马。”

“看来人才测评就是今天的伯乐啊，那么目前这位现代伯乐受欢迎的程度如何呢？”

“其实在美国，1/3的小企业和2/3的大企业都采用人才测评，比如制造业的通用汽车、通用电气；信息产业的IBM、德州仪器等。现在中国也有越来越多的企业开始采用人才测评。”

“赵先生，到目前为止，我基本了解了人才测评的概念和作用，我还想知道的是，人才测评到底能为企业带来多大的效益？”

“说到人才测评的经济效益，”赵先生说道，“美国的施乐公司曾对500名销售人员和经理进行测试，花费了34万美元，而实际增加的经济效益是490万美元；美国电话电报公司（AT&T）1998年投资3.3万美元，重要工作之一是人才测评，其综合效益是15%，还避免了55亿美元的经济损失。它会为企业节约人力成本。目前很多企业人力成本的开支往往最大。我们曾对一些做过人才测评的企业做过调查，企业做人才测评的投入和回报最低可达到1:10，也就是说在一个人身上投入1 000元的测评费用，至少能为企业带来10 000元的效益。”

“那么，企业应该如何做人才测评呢？需要注意哪些事情呢？”李经理非常关心人才测评的具体运用方法。

“要做好人才测评，第一，要做好工作分析。没有工作分析的前提，人才测评就是无的放矢。工作分析中的‘工作职责’、‘任职资格’内容就是人才测评的基础。第二，就是建立素质能力模型，根据工作分析，建立企业各大类职位的素质能力模型，比如销售职位要求很强的人际交往能力，而技术研发类的职位就要求很高的创新能力，各类职位对人的素质能力的要求是不同的。第三，就是选择适当的测评工具，现在有很多流行的测评工具，但这些工具的适用范围是不同的，有的适合测试新人的潜能，有的最好用来测试老员工的能力，所以要根据测评的目的来选择测评工具。第四，对测评过程进行科学的控制，人才测评特别强调测验的标准化，即测验的条件、内容、指导语、程序等均是一致的，让不同的测验对象在机会均等的条件下接受测验，这样才能基本保证测验的公平。如果这些环节做得不到位，很有可能影响到测评结果的客观性。第五，测评报告需要有专家

的解读，由于测评报告涉及心理学、管理学、统计学等方面的专业知识，所以需要专家进行解释，企业才能够准确理解测评报告的内容。”

资料来源：多智网校 (<http://www.dozedu.com/hr/zhidao/20091024/110125527.html>)。

## 【个案研究1-2】 有效的人才测评

李老板9年前开办了自己的公司，经过这些年的经营打拼，企业日益发展壮大，在业界也很有知名度。随着公司规模扩大和业务领域的拓宽，李老板感到公司目前的人员已经不能满足企业发展的需要了，于是决定从外面招聘一批精英加盟。李老板深知这批优秀人才对企业的重要性，因此聘请了一家人才测评机构的专家来协助自己选人。专家根据公司欲招聘的各种职位设计了一套完整的素质测评方案，并采取了心理测试、专业知识笔试、结构化面试、情景模拟测试等多种测评方法对应聘者进行了逐步筛选。通过心理测试和专业知识笔试，将不合格的应聘者都淘汰出局，保证进入结构化面试和情景模拟测试均达到了相关岗位的基本素质要求。然后，又利用结构化面试和情景模拟测试对这些入围者进行了素质测评精加工。如此一来，既节省了成本，又对素质较高的优秀人才进行了多角度、多层次、多方面的综合测评。这次招聘工作花费的人力物力与以往相比并不高，但是利用这种先进、科学的素质测评方法选出来的人个个都是精兵强将。他们进入公司以后，为公司带来了新的活力和动力，使公司的业绩大幅增长，整个企业呈现一派欣欣向荣的气象。李老板为自己的正确抉择深感得意。

到底什么是人才测评，如何进行有效的人才测评呢？几年前，这些问题困扰着很多人，但是，随着企业人力资源管理人员素质的提高，企业对人员的评价已逐渐开始运用现代人才测评技术。

目前，在国外的企业管理实务中，成熟的公司都有自己一整套的人才测评方案与技术手段。从国内的现有状况看，三十余年的改革开放实践，一方面引入了大量西方管理的先进经验和理论，另一方面我们也积累了较丰富的正反两方面经验。但从总体而言，大多数企业在人员的选拔与评价方面，还缺乏科学的人员素质测评方法和手段，而更多的是采取经验性的面试等手段选人。然而，由于这种经验性的手段随意性较大，往往并不能为企业选到合适的人才。

人员素质测评的主要考察内容是个人稳定的素质特点。其主要功能也在于全面了解人的素质特点并对其未来做出预测。这通常是通过把受测者与某种标准进行比较来实现的。用来比较的标准有两种形式：一种是存在于测评对象之外的客观标准，比如任职的资格标准；另一种是存在于测评对象之中的“常模”标准，即通过人与人之间的比较来确定素质高低的。

## 1.1 人才测评概述

### 1.1.1 人才测评的产生和发展

#### 1. 国外人才测评的产生和发展

早在19世纪末，西方发达国家根据实践需要，在教育和医疗领域对测评个体差异的手段和技术展开了初步研究。第一次世界大战爆发后，美国宣战，许多心理学家参军并开始为战争服务，为选拔和分派官兵，编制出陆军甲种测验和陆军乙种测验，进行大规模的团体施测，人才测评得到初步发展。20世纪20年代，科学管理思想的创始者泰勒提出的科学管理及量才分工的思想提高了现代人才测评方法的有效性和可靠性。第二次世界大战时期，人才测评方法被英国陆军和英国文官委员会所借鉴和使用；美国中央战略情报局在第二次世界大战中为选拔训练出色的特工人员，创造性地将情景模拟方法用于测评程序之中，促进并发展了这种人才测评的方法。第二次世界大战之后，此类测评方法被广泛用于政府机构及工商企业各界的人才选拔与评价。其后，像IBM（国际商用机器公司）、福特公司、标准石油公司等国际著名的公司都将现代人才测评方法用于其人事管理中，取得了很好的经济效益。相应地，一些社会型的现代人才测评机构或组织也相应建立，如美国普林斯顿的ETS等著名的考试公司也面向全社会开展人才测评服务。

#### 【实务指南1-1】

#### 泰勒及科学管理

弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor，1856—1915），美国著名管理学家，科学管理理论奠基人，“科学管理之父”。他最根本的贡献，是在管理实践和管理问题研究中采用“观察、记录、调查、试验等手段的近代分析科学方法”。

代表作：《计件工资制》（1895年）、《车间管理》（1903年）、《科学管理原理》（1912年）。

科学管理理论的主要内容：科学管理的中心问题是提高效率。为了提高劳动生产率，必须为工作挑选“第一流的工人”。要使工人掌握标准化的操作方法，使用标准化的工具、机器和材料，并使作业环境标准化，这就是所谓的标准化原理。实行刺激性的计件工资报酬制度。工人和雇主两方面都必须认识到提高效率对双方都有利，都要来一次“精神革命”，相互协作，为共同提高劳动生产率而努力。把计划职能同执行职能分开，变原来的经验工作法为科学工作法。实行“职能工长制”。在组织机构的管理控制上实行例外原则。■

## 2. 国内人才测评的产生和发展

在我国，20世纪二三十年代开始在教育领域应用心理测验。到了抗日战争时期，几乎中断。新中国成立后，由于某些原因，心理学被视为“伪科学”。1949~1979年，我国在人才测评技术的研究和应用基本处于停滞状态。20世纪80年代开始兴起，1989年1月，中组部、国家人事部联合下发了《关于国家行政机关补充工作人员实行考试办法的通知》，要求县以上国家行政机关补充非领导职务的工作人员时，要按照德才兼备的标准，公开考试，严格考核，择优录用。从此以后，所有想进入公务员队伍的人必须经过客观化考试，这标志着国家机关用人制度中开始应用现代人才测评技术。至1992年年底，全国29个省市、国务院3个部门不同程度地采用了人才测评方法补充人员，取得了良好效果。这使得人才测评在社会上引起人们的广泛关注。与此同时，我国在高级官员的任用中也开始使用人才测评技术，包括纸笔测验、结构化面试、文件筐、情景模拟等。由于社会和经济的高速发展对人才的需要，人才测评在教育、体育、卫生、国防、交通、人事部门得到了初步应用。随着人才测评的应用需求不断扩大，新的人才测评手段不断发展，从事人才测评研究和服务的机构也不断参加，所有这些都表明我国人才测评事业已进入了一个繁荣发展阶段（见图1-1）。

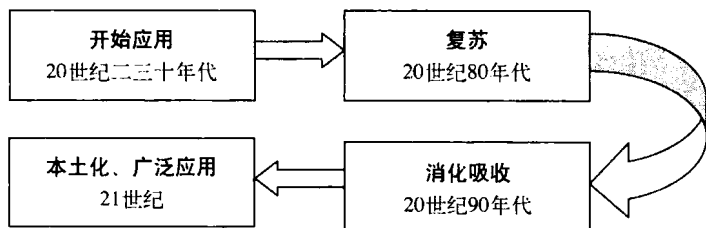


图1-1 人才测评在我国发展的阶段图

### 1.1.2 人才测评的概述

#### 1. 定义

人才测评，又叫人才素质测评，它是一门融合应用心理学、管理学、测量学、社会学及计算机技术于一体的综合性科学，通过履历分析、笔试、心理测验、面试、操作技术、情景模拟等方法，对各类人员的知识技能、工作能力、人格特质等方面进行测量和评估的人力资源管理活动。

#### 2. 理论基础

1918年，美国心理学家桑代克说：“凡是客观存在的事物都有其数量。”

1939年，另一位美国心理学家麦柯尔进一步指出：“凡是有数量的东西都可以测量。”对物体的长度、重量、温度等物理特征的测评，早已为世人所熟悉和认同。而对人的能力、气质、性格等素质特征进行的测评，大多数人都缺乏相关的科学知识。要做好人员素质测评工作，就必须对素质测评的科学原理有比较清楚的了解。

## 【实务指南1-2】

### 桑代克

桑代克 (Edward Thorndike, 1874—1949)，美国心理学家，动物心理学的开创者，心理学联结主义的建立者和教育心理学体系的创始人。他提出了一系列学习的定律，包括练习律和效果律等。1912年当选为美国心理学会主席，1917年当选为国家科学院院士。

主要著作：《动物智慧》(1911)、《教育心理学》(三卷本，1903/1913~1914)、《智力测验》(1927)、《人类的学习》(1931)、《需要、兴趣和态度的心理学》(1935)、《人类与社会秩序》(1940)。

为什么要进行人才测评？为什么能进行人才测评？这两个问题关系着人才测评的必要性和可能性。要了解人才测评的科学原理，首先必须了解与这两个基本问题相关的一些基本知识。

#### (1) 职位类别差异

职位类别即职位分类的结果，是对机关企事业单位各种职位，按照工作性质、责任轻重、难易程度、所需资格条件等因素综合划分所形成的序列等级。不同类别与级别的职位所承担的工作内容、责任、难易及其资格要求是不相同的，它们对任职者有着不同的素质要求。当任职者的素质水平合乎任职要求时，则人事相宜，其工作绩效就高；否则，即使任职者非常努力，其工作绩效也低。因此，职位类别差异对人才测评提出了客观要求。

#### (2) 个体素质差异

人和人相互间是存在差异的，这种差异不仅表现在生理上、性别上与外貌上，而且更多的是体现在心理上。这种心理差异可归结为两个方面：其一是个性倾向差异，包括兴趣、爱好、需要、动机、信念、理想、世界观等方面的差异；其二是个性心理特征差异。人们由于生长与工作的环境不同，所具有的生理特点与遗传素质不同，接受的教育程度不同，每个人所形成的素质也就不同。正是由于个体间存在素质差异，才使我们的素质测评显得十分有意义，而且具有可能性。如果个体之间不存在素质差异，那么素质测评将无法获得有决策意

义的结果，测评最终将失去其存在的价值。因此可以说，个体间的素质差异是素质测评的前提条件。

### （3）素质的稳定性

每个人都有自己的独特性，这种独特性不是在个体身上偶然表现出来的暂时的特点，而是稳定的个人特点。一个人在出生后，经过长期的社会生活，逐步形成了自己对待生活的态度和个人的行为风格，这种特点一旦形成，就不容易改变。比如说，一个性格很外向的人，不仅在工作单位好与人打交道，在社交场合也会是一个活跃分子；不仅今年是这样，而且一般来说去年也是这样，明年还会是这样。正因为个人特点具有相对稳定性，才使人才测评变得有必要。如果个人特点没有这种稳定性，人才测评就没有意义了。

### （4）素质的可测性

素质的突出特点之一是抽象性。素质是隐蔽在个体身上的一种内在抽象的东西，是看不见、摸不着乃至说不清的。但素质并不神秘，它有一定的表现性，即素质可以通过人的行为表现出来，素质和行为之间存在一系列相关性。我们不能对素质本身进行直接测量，但可以通过表现的行为特征进行间接的推测和判断。

### （5）素质的量化

所谓量化，即数量化，是指对事物以数学形式表示。素质测评的量化是通过测量手段来揭示素质的数量特征与质量特征，使定性测评中不便综合处理的行为特征信息，得到统一的数学处理。这样，可使测评者对不同被试的素质的心理感觉差异反映在数量差异上，进而综合反映在个体素质的差异与水平上。

量化使素质测评的结果表现为分数，因此，就使得纷杂的行为特征描述，可以由彼此离散的状态综合为一个简单的分数或等级，使难以比较的操行评语转化为可以比较的分数，从而大大简化了对各个素质水平与差异的比较与评定，使选拔录用中的测评标准落到了实处，不再是分数与评语脱节，而是互相结合、互相补充。

## 3. 素质测评的特点

### （1）测评的客观性

对于任何测评，客观性是最基本的要求。素质测评不如物理测量那么客观，但是素质测评本身具有客观性，因为科学的素质测评都是在标准化的前提下进行的。素质测评的标准化包括下列内容：测评题目或操作任务；施测程序说明；施测者的言语、态度及施测时的物理环境；测评的评分原则；分数的转换规则和对分数的解释等。研究和实际应用证明，把上述内容标准化以后，测得

的结果较为可靠和客观。

当然,任何测评都不可能是百分之百的客观准确,因为任何测评都有误差,素质测评也不例外。如何尽可能地控制和减少误差,使测评结果尽可能地客观可靠,是测评学家长期努力的目标。

## (2) 测评的相对性

任何测评都必须有参照点这一测评要素,即事物及其属性数量化时,必须有一个计算的起点。现有测量中存在两种参照点:一是绝对零点,如物理测量中的长短轻重等,此时若说某物长度为0,即意味着该物一点长度都没有;二是相对零点,如物理测量中的温度以冰点为零点,陆地高度以海平面为零点,此时若说某物温度为0,显然并不意味着它一点温度也没有。相对零点是人为规定的参照点。在素质测评中,没有理想的绝对零点,而只有相对零点。比如逻辑推理能力笔试成绩为0,只表明在该次考试中全部没有做对,却并不表明在所测的逻辑推理能力上一点水平都没有。因此,一般情况下,每个人的素质测评结果都在一个连续体上占据一个位置,我们只是从人与人之间的相对位置上对一个人的某种心理素质特征及水平做出判断,所以说素质测评又是相对的。

## (3) 测评的抽样性

这一特点是从统计学意义上而言的。人才测评的对象是素质及绩效,但素质及其绩效不是在某一孤立时空内抽象存在的,而是弥漫于个体活动的全部时空中。从理论上讲,实施人才测评时,涉猎的范围越广,收集的相关信息越充分、越全面,测评结果就越有效、越具体客观。但在实际操作中,上述理想状态不可能存在也不可做到,任何一项测评的主持者,在有限时间内不可能掌握被测评者素质的全部表征信息,只能本着“部分能够反映总体”的原理,对测评要素进行抽样,保证样本的足够多及其足够的代表性,从样本的测量结果来推断全部待测评内容的特征,那种企图对测评内容一应俱全、全面进行测评的想法在实践中是行不通的,而且也是没有必要的。

## (4) 测评的间接性

人的物理特征是看得见、摸得着的,比如人的高矮胖瘦等。因此,物理测量能直接以某种测量工具测出人的物理性的水平。然而,人的素质特征却是内在的,看不见也摸不着,不可能直接进行测量。比方说我们不可能将一个人的管理能力拿出来用某种工具直接进行测量。因此素质测评往往是通过人们在面对问题情境时所表现出来的外显行为来推论其素质特点的,这一做法源于一个基本的心理学假设:素质特征是在遗传与环境的双重影响下,个体所特有的、稳定的、可辨别的一种内在倾向,表现为一组内部相关或内在联系的行为。比



如认知能力高的人往往在涉及认知能力的任务中表现得既快又准确；性格外向的人往往表现出活泼、热情、善于社交、合作性高等行为特点。因此，素质测评可以从个体的外在行为模式推知其内在的素质特征及水平，它具有间接性。

## 1.2 人才测评的类型

人才测评的类型按不同的标准有不同的划分。

(1) 按测评范围来分，可分为单项测评与综合测评。

(2) 按照测评技术与手段划分，有定性测评、定量测评。

(3) 按测评主体来划分，有自我测评、他人测评、个人测评、群体测评、上级测评、同级测评与下级测评。

(4) 按测评时间划分，有日常测评、期中测评与期末测评、定期测评与不定期测评。

(5) 按测评结果划分，有分数测评、评语测评、等级测评以及符号测评。

(6) 按测评目的与用途划分，有选拔性测评、配置性测评、开发性测评、诊断性测评与考核性测评。

通常在实际应用中按目的与用途对人才测评进行划分的应用较为广泛，现介绍如下。

### 1.2.1 选拔性测评

选拔性测评是一种以选拔优秀人员为目的的素质测评。这是人力资源管理活动中经常要进行的一种素质测评。许多待遇优厚、工作舒适的职位，常常有众多的求职者。尽管我们采取一定的形式筛选了许多不合格的求职者，但最后仍然存在不少可供我们选择的合格者，此时需要我们实施的，就是选拔性的素质测评。

选拔性测评与其他类型的测评相比，其有以下5个特点。

第一，特别强调测评的区分功用。选拔优秀者，实际上是一种“矮个之中拔高个”或“高个之中选高个”，是一种相对性的测评，特别需要把最优秀的求职者与一般性的合格者区分开来。

第二，测评标准要一致。选拔性测评的目的既然是把最优秀的求职者与一般性的合格者区分开来，那么人们对它的要求自然就非常严格、非常精确。因此，测评的标准一经确定绝不允许有丝毫变动，否则就难以保证选拔出真正的“优秀者”。