

人才评价

REN CAI PINGJIA

郑其绪 司江伟 张玲玲 著

$$W = m f(x, y, z)$$

石油大学出版社

人才评价

郑其绪 司江伟 张玲玲 著

石油大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

人才评价/郑其绪等著. —东营:石油大学出版社, 2004
高等学校教材

ISBN 7-5636-1936-4

I. 人... II. 郑... III. 人才-评价-高等学校-
教材 IV. C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 033712 号

书 名: 人才评价
作 者: 郑其绪 司江伟 张玲玲
出 版 者: 石油大学出版社(山东 东营, 邮编 257061)
排 版 者: 石油大学出版社排版
印 刷 者: 青岛星球印刷有限公司
发 行 者: 石油大学出版社(电话 0546—8391797)
开 本: 850×1168 1/32 印张:13.125 字数:293 千字
版 次: 2004 年 5 月第 1 版第 1 次印刷
印 数: 1—3000 册
定 价: 19.80 元

序

人才资源开发是一项复杂的社会系统工程。该系统工程至少由预测规划、教育培训、考核评价、选用配置、使用调控等基本环节构成。其中,人才的考核评价,是这项系统工程的核心环节,并贯穿于整个人才资源开发的全过程。正因为如此,人才考评,是人才资源开发中所要解决的关键问题。

从古至今,人们一直在探索人才评价的可能性与操作性,虽然形成了人才评价的一些思想、理论和方法,然而,至今却没有形成完整的带有中国特色的理论体系和方法群。在这种情况下,《人才评价》以它强烈的使命感和创新性走到了读者面前,它是作者十七年探索、实践的总结,是思维提炼的升华,是他们用辛勤的汗水浇灌出来的一株新苗。

纵观《人才评价》,框架结构严密,内在逻辑性强;在理论和实践结合上科学地阐明了人才评价中的重点和难点。该书不仅借鉴古今中外的实践而形成了较完备的理论体系、构建了行之有效的方法群、完善了操作过程中的技艺,尤其对一系列问题提出了崭新的理念并形成了独创的特色;它明确地提出了“人才评价是建立现代管理机制的灵魂”,把人才评价在人才管理中的地位科学地提升到应有的高度;它对“人才的价

值特征”提出了独特的见解,将给予人才评价工作以启示;它前瞻性地提出的“建立基模、条模和点模,拓宽人才评价的应用空间”,是我国人才评价工作的发展方向;它面对被评价对象的模糊性、灰色性和混沌性,借用模糊思维方法,运用模糊数学、数理统计、多维空间理论、矩阵理论等进行解释和处理;它对人才价值的体现形式构筑了一个全新的科学的数学模型,用以指导人才评价以及人才开发;它对我国正在大量使用中的人才评价基本指标的问题进行了客观地充分地分析,并进行了令人信服的修正;它对离散度在人才评价中的解释进行认真地反思,赋予了离散度在人才评价中全新的意义;它对大数定理、均匀分布、非均匀分布从理论到方法给予了切合实际地灵活地应用;它还就人才评价操作过程中的一系列技巧性问题给出了科学务实的说明;……如此等等。

总之,我不禁赞赏这部著作内容的详实、新颖和诸多的创新,而且为以郑其绪教授为首的作者们十七年如一日,在人才评价工作一波三折的发展过程中那种执著如初、探索不止的敬业精神所感动。

进入新世纪,今日之工作决非昨日之重复,今日之思想也决非全部昨日之再现,今日之一切都不会再是昨日的再版。我们必须与时俱进,永无止境地探索。祝愿《人才评价》能成为众多实践者、研究者的益友,祝愿《人才评价》在国家实施的人才强国战略中体现出它真正的价值并做出应有的贡献。

叶忠海

2004.3.10

前 言

这是 17 年矢志不渝的信念,这是 17 年苦苦追寻的结晶。今天,当我们把这本书奉献给读者时,也同时捧出了我们真诚执著的心。十几年漫漫长路,凭着目标的神圣,凭着对理想的忠贞,凭着无尽的激情,一时一刻不敢懈怠,洒下了一路的艰辛。至此,滞留在岁月里的那丝丝劳苦都随着她的出现而烟消了。

21 世纪带着她的多彩与神秘到来了。当这个历史的千年转折出现的时候,我们无法抑制新千年曙光带来的激动,我们也无法摆脱世纪使命赋予的历史责任感。我们在思索,新千年到来之际应该献上点什么?作为人力资源开发的研究者,17 年的时光在历史长河中只是火花闪耀的一瞬,可在人生中已不算短暂。17 年的付出不能空耗在学步上,不能空耗在对空泛理论的推敲中。不介入实际的理论是苍白的,不介入实际的理论家是可悲的,实践是对理论的终极审判。这本书就权当是对我们这一认识的诠释。

我国对人力资源开发的研究虽付出了巨大的努力,但计划经济体制下的人力资源开发毕竟与现在市场经济下的人力

资源开发有着巨大的不同。传统经济体制下的人力资源开发不是一种内在要求,而是一种外在形式,用经济学的语言表达就是“外生变量”(Exogenous Variables),是经济系统外的变量,它影响一个系统的经济关系,自身却不受这种经济关系的影响。即是说,人力资源开发在中央高度集权、利益高度集中的模式下,使得企业与职工的劳动与它的利益脱节。不管你能力大小,不管你贡献多少,你所得到的利益总是固定的,没谁去考察你的能力与贡献,并将其作为确定利益的依据。于是,付出与获得脱节了,能力与贡献游离了。在这种情况下,企业与职工都不会真正关心人力资源的质量提高。就是说,在传统体制下,不管企业还是个人都没有强化人力资源开发的内在冲动,它只能停留在“外生变量”的层面上。随着我国社会主义市场经济的深化与完善,人力资源开发必将以经济发展的“内生变量”的形态出现,成为一种新的经济体制下的内在冲动和本能要求。而伴随着这种本能要求,几乎处处离不开人才评价,这是人力资源开发中革命性的变化,在人力资源开发中将越来越凸显它的瓶颈性的作用。其次,我国人力资源开发的另一重大举措就是通过教育培训推行职业资格证书制,通过职业技能鉴定和职业资格认证,提高各个层次上劳动者的素质。自1985年起,我国就一直倡导并以国家的文献法规予以保证。这项工作已由第一方认证、第二方认证发展到第三方认证。这是国家人力资源开发的又一战略决策,其认证证书与学历证书同等重要。因此,它要求客观公正、科学统一、降低成本并与国际接轨。这一工作的成功进行,离不开评价的理论与方法,需要专门从事测量评价和统计分析专家。再次,人才评价是建立现代管理机制的核心。现代管理的标

志之一是闭合性,而闭合管理的核心是评价,没有评价的管理必然是思辩性的管理,它必然违背辩证法,违背唯物论的认识论,导致管理的随意性和盲目性。因此,没有评价的管理根本谈不上管理机制的建立。人才评价在管理机制中处于核心地位,它对管理者具有定向指导作用,而对被管理者具有行为导向作用,一旦现代管理机制建立,整个系统即处于一种自加压、自寻优、自运行之中,从而为管理者实现无为而治的最高管理境界奠定坚实的基础。人才评价正以风卷残云之势扩展着,以润物细无声之功深入着。

我们对人才评价的执著起于 1987 年,那是一个极不平凡的年代。虽然在十年动乱结束后又过了十年,但祖国百废待兴的状况依然迫在眉睫。在农村,几千年刀耕火种的局面没有彻底改观;在城市,国企改革虽然春潮涌动,但百思未得其解。国际上苏联东欧危机四伏,在国内各种思潮风云跌宕。一方面十年动乱结束、春回大地;另一方面新的危机正在孕育、一触即发。多灾多难的祖国啊,你不能再有磨难!如何治理国家、如何管理各业、如何抓住核心、选取突破口,不仅成为党和国家领导人所考虑的问题,也成为专家学者们研究的热点。此时,我们有幸加入了这支队伍。

人才评价即从质与量上对人才的素质及业绩做出结论的过程。既然人才评价是一个过程,就有它的开始、运行及结束,就有它的理论、方法和技术,因此,它是一个由理论体系、方法群、技术支撑及结果展示所构成的完整的系统。

人才评价从开始被视为异端邪说(国内国外皆如此)到今天被世人所普遍接受,经历了一个否定之否定的过程,尽管这个过程时间是短暂的,但它留在我们心中的记忆却是深刻的:

20 世纪 80 年代初,人力资源开发及人才学的研究在艰难中起步。人才评价工作在一部分专家学者的倡导参与下成果不断涌现,研究队伍不断扩大。然而到 90 年代初,由于一些地方所从事的人才评价工作缺乏理论的指导及方法的简单化,导致评价结果与事实的偏离。再加上一部分人对当时国家领导人讲话精神的片面理解,使人才评价工作竟然在人才评价的发源地、人才评价的发起者那里搁浅了,这不能不说是一个悲哀。科学就这样被简单的否定了。我们曾为此遗憾,为此叹息。这是对人才评价的第一次否定,使人才评价工作暂处低潮。然而科学的东西决不是人为能够否定的,新思想、新方法的魅力在于它的生命力及感召力。令人欣慰的是在人才评价工作被否定的低潮中,我们依然怀着极大的兴趣执著地探索。此间我们还远渡重洋,飞赴欧美与同仁们切磋,邀请国外专家来华交流,参加有关的国际人才评价学术会议,与国内知己更是热线不断。同时,我们还把大量精力投入到实践中去,先后与国有特大型企业中国石油天然气集团公司、中国石油化工集团公司、胜利油田以及大连石化公司、胜利海洋船舶公司等单位合作,走出了一条人才评价理论与实践有机结合的成功之路。时至今日,放眼全国,人才评价已由一枝狂风中摇曳的小苗成为遍及全国的丛林,各行各业中、各个层次上几乎都绽开着人才评价的花朵。于是对第一次否定的否定终成定局。像其它事物的发展一样,人才评价工作同样遵循否定之否定规律,完成了她的发生、发展的过程,体现出它蓬勃的生机。

本书是众多人才评价书丛中的一朵小花,她之所以敢于面世,是她形成了自己的特色:首先,从指导思想上突出了理

论的完整性及方法的针对性和实用性;在思想方法上借助模糊思维,将人才评价中的模糊现象、灰色现象、混沌现象进行科学的分析把握;在评价方法上引入了模糊数学、数理统计、多维空间理论、矩阵理论以及混沌理论、灰色理论等作为依托。因而,本书是一个数理结合、文理渗透的总结,是集思维科学、社会科学、管理科学、自然科学于一体的交叉成果。其次,书中许多观点是我们实践后反思和深思的结果。对人才价值的特征进行了新的概括;对才能三态的非线性关系做了科学的定位;对现阶段常用的“德、能、勤、绩”的评价指标从理论上进行了修正;对人才评价的方式及标准进行了重新分类;针对普遍存在的对加权的神秘感和人为的复杂化及操作的随意性等问题,通过数学推导,从理论上指出了加权平均与算术平均的内在关系,从而指出了加权中常见的误区并给出了加权的原则;对于人才评价中的离散度问题,也给出了新的解释;尤其是对人才才能的体现形式构筑了新的模式——,从显能、潜能、潜质以及环境上进行了我们认为是更加深刻、更加全面地概括。本书还就参评人的选择、信息的筛选、评价方式的选择、评价时机的确定、评价的时间跨度等问题,从大数定律、统计方法、均匀分布、正态分布以及技巧性操作等方面给出了科学务实的说明。我们并不认为本书是至善至美的,她还有许多缺憾,这种不足一方面来自我们 17 年实践的认识水平,一方面来自对未来认识的力所不及,诸如德才能否相加问题,关于潜价值如何评价问题,关于定性、定量互依性把握问题,关于精确与模糊的相统一问题……这些问题,我们留给了读者,以求共勉。

本书的结构可分为五个层次:第一章分析了人才评价的

意义,指出它在现代管理中不可或缺的地位;第二章是对人才评价的历史实践介绍,目的在于让读者把握人才评价的发生、发展及定位;第三、四两章是人才评价的理论依据,使人才评价建立在坚实可靠的基础之上,令读者知其所以然;第五、六、七、八章是人才评价的方法群,介绍了人才评价的准备、实施和终结的全过程;第九章是人才评价的技艺,是锦上添花的工作,是再升华的工作。最后指出了人才评价中尚未很好解决的难题,以便留给读者更广阔的思考空间。

本书在诸多方面赋予了全新的视野,目的在于引导读者就一些问题重新审视古代及外来文化。对于传统文化,我们既不可妄自尊大,也不可数典忘祖;对于外来文化,既不可盲目崇拜,也不可一概排斥。因为今日之一切决非昨天的复制:今天的中国是昨天中国的延续,今天的世界是昨天世界的发展,今天的管理是昨天管理的进步!

由于我们视野所限,由于我们实践所限,书中一些观点难免流于粗浅,乃至谬误,恳请专家同仁及其人才评价的实践者予以指正,我们会永远将感激珍藏心间。

作 者

2004 年 2 月

目 录

序	I
前 言	I
第一章 管理的核心	
——人才评价的地位	1
第一节 现代管理的基本特征	1
一、闭合性	2
二、扁平化	3
三、柔性化	4
四、学习型	6
五、无为型	8
六、跨文化	10
第二节 市场经济下的人力资源开发	13
一、传统经济模式下人力资源开发的特点	13
二、市场经济体制对人力资源开发的要求	15
第三节 人才评价在现代管理中的地位	26

人 才 评 价

一、人才评价是人力资源合理配置的基础	26
二、人才评价是人力资源开发的重要手段	27
三、人才评价是建立现代管理机制的灵魂	30
四、管理机制的运作模型	34
第二章 历史的回溯	
——人才评价的沿革	38
第一节 我国人才评价的历史	38
一、我国历史上人才评价的标准	39
二、我国历史上人才评价的方法	51
三、人才评价的组织保障	57
第二节 国外人才评价的发展历史与现状	59
一、西方人才评价的历史发展	59
二、人才评价在各国的现状	62
三、各国的人才评价方式	64
第三节 我国人才评价的现状与发展	66
一、我国现代人才评价的发展历程	66
二、我国人才评价工作取得的主要成绩	71
三、我国人才评价工作中存在的问题	74
四、我国人才评价工作的发展方向	79
第三章 实践的基石	
——人才评价的理论依据	84
第一节 人才的动态性	84
一、差异的永恒性	85

目 录

二、变化的永恒性	97
第二节 事物的可测性	109
一、可测的三要素	109
二、心理的可测性	113
第三节 思维的模糊性	117
一、人类思维演进的三个阶段	117
二、模糊思维的客观性及科学性	120
三、模糊思维的特征	123
第四节 方法的科学性	126
一、模糊思维的运用	126
二、数学方法的应用	129
第五节 实践的有效性	138
一、结果与现实的一致性	138
二、定性与定量的互依性	139
三、测量与评定的互补性	141
第四章 价值的定位	
——人才评价基本指标的结构	146
第一节 人才的价值原理	146
一、价值原理及人才价值	147
二、人才升值的必然性	150
第二节 人才的价值特征	155
一、潜显并存	155
二、真假相伴	157

三、因变而异	159
四、自我增值	161
第三节 才能的表现形式	164
一、才能潜显式	164
二、才能递进式	167
第四节 人才评价的基本指标	171
一、人才评价的基本指标	171
二、对现行人才评价基本指标的修正	181
第五章 本质行为的提炼	
——评价要素的设计	184
第一节 要素及其作用	184
一、要素与要素体系	184
二、要素的作用	186
第二节 要素设计的基本原则	197
一、体现本质行为原则	197
二、不相关原则	203
三、适度性原则	205
四、通俗性原则	207
第三节 要素设计的一般程序	211
一、工作分析	211
二、要素精简	216
三、中试完善	216
四、总结定型	219

目 录

第四节 要素的精简	220
一、要素精简的目的	220
二、要素精简的方法	223
第六章 评价的尺度	
——人才评价标准的确定	238
第一节 标准及其编制原则	238
一、评价标准的概念	238
二、标准编制的原则	240
三、标准编制中的注意事项	242
第二节 评价标准的分类	244
一、直接量化式标准	244
二、间接量化式标准	250
第三节 评价标准的编制	262
一、企业人才评价标准编制的一般程序	262
二、评价标准编制的一般格式和技巧	265
第七章 信息的整合	
——人才评价的数据处理	270
第一节 加权及权值的确定	270
一、加权的概念及类型	270
二、权值确定的原则	274
三、确定权值的方法	276
四、加权的误区	278
第二节 评价结果的处理	281

一、要素加权法	282
二、模糊综合评判法	283
三、相似优先比法	287
第三节 评价误差的调整	290
一、加权法	291
二、平衡系数调整法	291
三、理论指导法	292
第八章 结论的呈现	
——人才评价结果的显示方式	298
第一节 评价结果的显示形式	299
一、文字形式	299
二、数字形式	301
三、侧面图形式	306
第二节 影响评价结果的因素	316
一、组织的外部环境	316
二、组织的内部环境	319
三、评价的组织者	320
四、参评人群体	321
五、评价体系	323
六、被评价对象	325
第三节 评价信度和评价效度的鉴定	325
一、评价信度的鉴定	326
二、评价效度的鉴定	334