

人力资源管理实务操作丛书

人才测评

方法与应用

(第2版)

刘远我 著



電子工業出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

人力资源管理实务操作丛书

人才测评

方法与应用

(第2版)

刘远我 著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

人才测评：方法与应用 / 刘远我著. —2 版. —北京：电子工业出版社，2011.9
（人力资源管理实务操作丛书）
ISBN 978-7-121-12953-7

I. ①人… II. ①刘… III. ①人员测评工程 IV. ①C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 024681 号

责任编辑：杨洪军

印 刷：

装 订：北京中新伟业印刷有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：787×980 1/16 印张：26.25 字数：590 千字

印 次：2011 年 9 月第 1 次印刷

定 价：55.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

再版前言

自《人才测评——方法与应用》一书出版以来，得到了广大读者的厚爱，先后已5次重印，许多企事业单位的读者给我来信评价这本书的实用性以及对他们的帮助，还有部分高校来信说已将这本书作为他们的教材，这有点出乎我的预料，因为一本书既突出实用性又具有系统性并不容易，我为此也备感欣慰。坦率地说，我这些年从事人才评价工作非常忙，已经没有时间和精力再来写什么书了，个人的兴趣也主要在人才评价实务方面。本书的第2版之所以能够完成，那多半是因为广大读者的鼓励，同时也有电子工业出版社王慧丽和杨洪军两位编辑的鼓励和支持。

本书第2版在架构和体例上还是沿用了第1版的模式，全书分为3大部分，其中第1部分介绍现代人才测评基础，包括现代人才测评导论、人才测评原理以及作为测评基础的岗位胜任特征分析技术；第2部分介绍现代人才测评方法，包括心理测验、笔试、主要的面试技术、小组讨论、角色扮演、文件筐测验和评价中心技术；第3部分主要介绍现代人才测评技术在实践中的应用，包括测评技术在企业人员招聘与人力资源普查中的应用，在机关、事业单位公开招聘中的应用，以及在管理人员竞争上岗与公选中的应用。

与第1版相比，第2版的改进主要体现在以下三个方面：一是强调系统性，在第1部分增加了一章专门介绍人才测评原理，包括测评基础、信度和效度等；在第2部分增加了一章专门讨论笔试，因为中国是笔试的故乡，而且目前无论是在人才选拔还是竞争上岗中都普遍采用笔试评价技术；二是突出应用性，在第2部分增加了一章专门讨论行为性面试技术，因为这种技术在企事业单位的人员招聘和人力资源诊断中得到了相当广泛的应用，本章不仅介绍了行为性面试的基本原理，而且更突出其操作实

IV 人才测评——方法与应用（第2版）

施程序与注意事项，并分类给出了许多行为性面试问题，供广大实践者参考使用；三是保持时效性，本书第1版已经问世近4年，有些资料和案例可能未必能代表当前人才测评的实践成果，为此，笔者对不少内容和案例进行了更新，以便与时俱进。考虑到新增内容较多，篇幅较长，我们在第2版中删除了每章后面的“本章小结”。

人才测评是我十多年来最关注和最感兴趣的领域，现在我的工作依然是人才评价，这对我来说是非常幸运的，毕竟个人的职业与价值追求相一致是很难得的。当然，人才评价实践中需要探索的问题还很多，面临的形势也日益严峻，这里想借用屈原的话来表达我的体会和心态：“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。”

作 者

2011年9月

第 1 版前言

10 年前，当我还在北京师范大学心理系攻读博士学位时，出于对人才测评事业的热爱，我与几位同窗好友应经济科学出版社的邀请编著了《现代实用人才测评技术》一书，得到了许多同行的鼓励 and 好评。那时，社会上许多人对人才测评还只是抱着将信将疑的态度，今天，人们对人才测评已经有了相当的认可，企事业单位的人力资源管理者更是将人才测评广泛应用于人员选拔与招聘、人员发展、人员培训以及人力资源诊断中。可以说，过去这 10 年也是中国人才测评事业发展最快的时期，无论是在测评技术的传播还是商业化应用方面，人才测评事业都取得了长足的进步，我也目睹了我的许多朋友在这一时期的人才测评服务中得到不断的发展。正是在这样一种背景下，作为长期从事和热爱测评事业的笔者，我也很愿意将自己多年来在人才测评方面的实践和思考整理出来，以便与广大同行和感兴趣的读者分享。

本书系统地介绍了人才测评技术及其应用。全书分 3 大部分，共计 14 章，其中第 1 部分介绍现代人才测评的背景和基础，包括人才测评的发展状况、作用、内容、方法和作为测评基础的胜任特征分析技术；第 2 部分介绍现代人才测评的主要技术，包括心理测验、陈述性面试、情景性面试、小组讨论、角色扮演、文件筐测验和评价中心技术；第 3 部分主要介绍人才测评技术在实践中的应用，包括测评技术在企业人员招聘与人力资源普查中的应用，在机关、事业单位公开招聘中的应用，以及在管理人员竞争上岗与公选中的应用。

本书具有以下几个特点：

一是实用性。本书全面介绍了各种人才测评技术的设计与操作实施程序，并结合实际案例加以说明，力求读者把握测评技术的组织实施要点。同时，笔者在测评技术

的介绍中提供了许多实际案例，许多案例是笔者在实践中创新性地应用测评技术的范例，相信会对读者有所启发，特别是对企事业单位的人力资源管理者将会有直接的帮助。

二是科学性。人才测评是一门很深的学问，所以要真正把握各种人才测评技术，必须了解其实质，包括各种测评技术的适用情景、设计思路、评价要素等多个方面。为此，笔者的专业功底和实践经验使本书从内容到体例都力求做到科学严谨，同时引用了国内外最新的人才测评实践经验和研究成果，许多成果首次公开与读者见面。

三是创新性。笔者一直认为在中国做人才评价是最难的，因为我们的应聘者太聪明，他们琢磨各种测评技术的积极性比许多考官还高，这就容易导致测评技术应用效果的下降。为此，笔者始终竭力主张在实践中不断创新人才测评技术，这样才能做到“道高一尺，魔高一丈”。正基于此，本书不仅对传统的测评方法进行了全面的介绍，而且对情景性面试、角色扮演、文件筐测验等情景模拟技术进行了系统的探索，特别是对情景性面试和角色扮演进行了大胆的创新，设计了独特、新颖的模拟面谈样例和情景性面试样例，其中有的样例是笔者在实际测评服务中摸索出来的，应用效果很好。

四是操作性。人才测评是一项操作性很强的技术，所以本书也很突出这一特点，应试者只要翻看一下本书便不难发现，不论是题目设计还是各种情景模拟技术的操作实施，本书都给出了可操作的具体程序与方法，而不是空洞地就事论事。

笔者在人才测评方面的积累得益于多年来许多前辈的指导和 support：北京师范大学心理学院的张厚粲教授、车宏生教授、郑日昌教授，中国科学院心理学研究所的徐联仓研究员、时勘研究员、王二平研究员，北京社会心理研究所的冯伯麟研究员，浙江大学管理学院的王重鸣教授，中国人才研究会的王通讯研究员，在此向他们表示崇高的敬意！同时，与许多同行朋友的合作与交流也给了我很大的帮助：中国人力资源研究会的谷向东博士，中国人民大学商学院的章凯教授，江苏省人事厅的陈社育博士，中组部领导干部考试与测评中心的孙泽兵副主任，上海诺姆四达的苏永华博士、彭平根博士，清华大学经济管理学院吴志明博士，广州智尊企业管理顾问有限公司的张军照总经理，中国南方人才市场的蔡圣刚博士，在此向他们表示最真诚的感谢！最后的感谢给我的爱人韩丽丽和孩子刘语涵，没有他们长期的支持和理解，要完成这一书稿也是不可思议的。

本书的出版得到电子工业出版社王慧丽编辑的大力支持和帮助，对她为本书付出

的辛勤劳动表示由衷的感谢!

本书对机关、企事业单位人力资源管理人员具有直接的指导作用,同时,本书对于广大对人才测评感兴趣的读者和各种人才评价中介服务机构来说,也具有重要的参考价值。

刘远我

2007年4月

目 录

第 1 部分 现代人才测评基础

第 1 章	现代人才测评导论	2
1.1	现代人才测评的作用与认识误区	3
1.2	现代人才测评的发展状况	8
1.3	现代人才测评的主要方法	13
1.4	现代人才测评的主要内容	19
1.5	现代人才测评技术应用中的问题与发展趋势	22
第 2 章	人才测评原理	26
2.1	人才测评的理论基础	27
2.2	人才测评的信度	29
2.3	人才测评的效度	35
第 3 章	岗位胜任特征模型	47
3.1	胜任特征的内涵	48
3.2	胜任力模型及其作用	51
3.3	胜任力模型的构建	58
3.4	胜任力模型的构建方法：BEI	63
3.5	胜任力模型应用中的误区与对策	67

第2部分 现代人才测评方法

第4章 能力测验	72
4.1 一般能力测验：智力测验	73
4.2 职业能力倾向测验	80
4.3 特殊能力测验	88
4.4 创造力测验	91
第5章 动力测验	98
5.1 价值观测验	99
5.2 动机测验	104
5.3 职业兴趣测验	109
第6章 人格测验	115
6.1 人格的概念及人格的理论	116
6.2 人格测量的方法	122
6.3 自陈式量表法	126
6.4 投射测验	133
6.5 其他人格测量方法	138
第7章 笔试	142
7.1 笔试概述	143
7.2 笔试的主要类别和题型	146
7.3 笔试试卷结构设计与试题编制	150
7.4 笔试的实施与计分	158
第8章 面试技术	166
8.1 面试概述	167
8.2 面试的操作实施过程	174
8.3 面试中的倾听、提问与观察	180

8.4	面试结果的评定与综合	186
第 9 章	行为性面试	196
9.1	行为性面试概述	197
9.2	行为性面试的题目设计	202
9.3	行为性面试的操作过程	209
9.4	各类行为性面试题样例	225
第 10 章	情景性面试	232
10.1	情景性面试概况	233
10.2	背景性面试	235
10.3	工作模拟面试	244
第 11 章	无领导小组讨论	249
11.1	无领导小组讨论概述	250
11.2	无领导小组讨论的题目编制	254
11.3	无领导小组讨论的实施	258
11.4	无领导小组讨论的结果评定	261
11.5	无领导小组讨论样例	264
第 12 章	角色扮演法	271
12.1	角色扮演法的概念和特点	272
12.2	角色扮演法的主要类别	275
12.3	角色扮演法的实施	280
12.4	角色扮演法的结果评定	283
第 13 章	文件筐测验	289
13.1	文件筐测验的特点与功能	290
13.2	文件筐测验的实施	292
13.3	文件筐测验的编制	302
13.4	文件筐测验的结果评定	306

第 14 章 评价中心技术	311
14.1 评价中心技术概况	312
14.2 评价中心的实施	316
14.3 评价中心的练习和内容	322
14.4 评价中心的应用	329

第 3 部分 现代人才测评应用

第 15 章 测评技术在企业人员招聘与人力资源普查中的应用	336
15.1 测评方案设计	337
15.2 应用案例	341
15.3 测评报告撰写	351

第 16 章 测评技术在机关、事业单位公开招聘中的应用	355
16.1 笔试设计	356
16.2 面试设计	361
16.3 应用案例	371

第 17 章 测评技术在管理人员竞争上岗与公选中的应用	378
17.1 竞争上岗的现状与对策	379
17.2 竞争上岗的程序与评价要素	382
17.3 竞争上岗中常用的测评手段	388
17.4 应用案例	393

参考文献	403
------------	-----

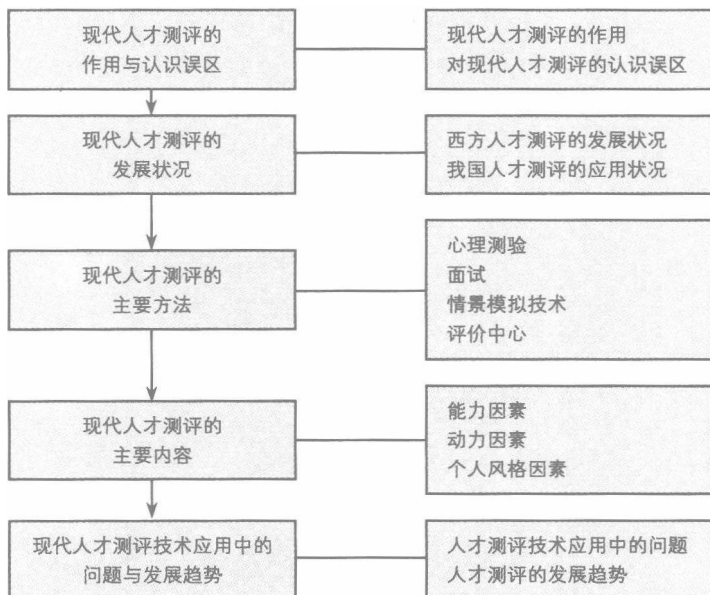
第 1 部分

现代人才测评基础

现代人才测评导论

人类对物质世界的认识和探索已经相当高深，对自身的了解却少得可怜。现代人才测评作为了解人类自身特点的科学，未来将会有很大的发展空间。

本章导航



1.1 现代人才测评的作用与认识误区

1.1.1 现代人才测评的作用

在各级各类组织的人力资源管理中,人员的选拔、评价和发展工作至关重要,而现代人才测评技术是做好这些工作的基础。美国某机构对公司内部提拔经理的成功率进行了调查,结果发现:“采用领导推荐加人才测评的方法,提拔的成功率可以达到78%,而仅仅采用领导推荐,其成功率仅为37%。”在全球经济竞争日益加剧和强调以人为本的今天,越来越多的组织开始在员工招聘和培养中应用各种专业化的人才测评方法,而这些方法的准确性和有效性也日益被大家认可。

诺基亚的招聘测试

诺基亚的人员招聘测试非常有名。诺基亚管理学院为人力资源部提供测评工具,这些测评工具从英文考试到管理干部评价中心应有尽有,如角色扮演、心理测验、无领导小组讨论、情景面试等。诺基亚的人员测评在招聘筛选中被称为“杀人机器”。正是诺基亚这种非常严格、完整的人员测评系统,保证了诺基亚选人用人的高质量。很多职业经理就是冲着诺基亚的人员测评体系才慕名加盟诺基亚的,因为这套人员测评体系不仅可以判定自己的综合素质,而且还可以给出建立在自己综合素质基础上的规划,这也是许多职业经理人获取成功的条件之一。

微软公司的招聘面试

微软公司对应聘者的面试,一般是面对面进行的,但有时会通过电话进行。每个应聘者要同微软公司的5~8人面谈,有时要达到10人。每个考官的面试都是以“一对一”的方式进行的。主考官全是各方面的专家,每个人都有一套问题,各自具有不同的侧重点,问题的清单通常并未经过集体商量,但有4个问题是考官们共同关心的:①是否足够聪明?②是否有创新激情?③是否有团队精神?④专业基础怎样?

当应聘者起身离去之后,每个考官都会立即给其他考官发出电子邮件,说明他对该应聘者的赞赏、批评、疑问及评估。评估结果有4个等级:①强烈赞成聘用;②赞成聘用;③不能聘用;④绝对不能聘用。每个应聘者在几分钟后走进下一个考官的办公室时,根本不知道这个考官对其先前的表现已经了如指掌。他在嘴上说“接着谈谈”,其实是瞄准了“哪壶不开提哪壶”。所以,一个进入微软研究院的应聘者会觉得是在攀高峰,越到后面难关越多。当然,也会有人只经历了两三个考官就宣布结束,并未见到后面的“险峰”,但那并非吉兆。因为这两三个考官也许正在网上传递着同一句话:“此人没戏,别再耽误工夫了。”一般来说,应聘者见到的考官越多,希望就越大。下面是微软面试中的一些经典问题:

- 为什么下水道的盖子是圆形的？
- 你估计北京有多少加油站？
- 你和你的导师发生分歧怎么办？
- 给你一个非常困难的问题，你将怎样解决它？
- 两条不规则的绳子，每条绳子的燃烧时间为1小时，请在45分钟内烧完两条绳子。

对于这些问题，考官并不是想得到“正确”答案，而是想看看应聘者是否能找到最好的解题方法，看看他们是否能够创造性地思考问题。

就现代人才测评的作用来说，主要有两个方面：一方面是对组织机构来说的；另一方面则是针对个人而言的。针对组织机构来说，现代人才测评在人力资源管理和开发中具有重要作用，主要体现在以下几个方面。

1. 有助于人才的选拔与安置

传统的选拔任用方法带有很强的主观性和随意性，评价的准确性和全面性都很欠缺。而借用现代人才测评技术，可以全面深入了解人的素质状况，从而做到因事择人、人职匹配。当组织需要从外部招纳人才时，可以通过人才测评来掌握应聘者的素质状况，择优录用，从而给组织带来更大的经济效益。当组织内部需要做人员调整时，人才测评可以作为这种调整的重要参考依据，从而有利于人尽其才，才尽其用。

具体来说，在人员选拔中，我们首先要界定与目标岗位有关的素质要求，在此基础上，就可对应聘者的相应素质状况进行测评，并按综合素质水平的高低排序，从而进行优胜劣汰。

2. 有助于人力资源状况的全面普查

一个组织对自身人力资源状况的了解对于人员管理是很重要的。在传统的人力资源状况信息中，一般只包括一些简单的人员信息，如性别、年龄、学历等。在现代社会激烈的竞争中，仅有这些信息是远远不够的，因为这些信息无法全面准确地反映人员的素质状况，更难以判断组织当前的人员状况能否满足未来发展的需要。所以，现代人力资源状况的普查不仅包括传统的自然信息，还包括人员的能力水平、价值取向和个性特点等心理素质方面的信息。我们可以通过人才测评，分析现有工作人员的总体能力结构和特点，从而有利于对组织的运作情况进行诊断，为提出新的管理决策提供依据。

我们曾经应用现代人才测评技术给一家上市公司做人力资源状况普查，结果发现该企业的高层和基层管理人员的素质都不错，而中层管理人员无论从能力还是管理经验方面看都难以满足公司发展的要求。这意味着，该公司的管理链中出现了“断层”，长此以往必将威胁到企业的生存与发展。这个结果使企业老总大为震惊，并及时采取了强有力的人力资源管理举措，一方面从外部引进中层骨干，另一方面又请一家咨询机构帮助公司构建“学习型组织”，从而较好地解决了问题隐患。

3. 为人员培训与发展提供诊断性信息

在人力资源管理中,我们经常需要根据工作要求和科技进步对员工进行培训。在现实中,这种培训与员工的素质状况常常是脱节的,所以缺乏针对性。而现代人才测评技术可以对人员的素质状况进行具体诊断,就像医生通过血液化验对病人的身体状况进行诊断一样,从化验结果中可以知道病人血红蛋白是高了还是太低,血小板是否正常,等等。同样道理,通过对人员素质状况的诊断,可以知道哪些方面比较强,哪些方面比较弱,从而可以制订相应的培训与发展计划,促进人和组织的共同发展。

4. 有助于人员的使用和管理

人力资源管理的核心是人员的充分使用与管理。而要做到这一点,首先必须了解人员的特点,这就需要借助于现代人才测评技术。在管理中,不论是对人员的领导、授权还是激励,都需要根据人员的特点来确定方式方法。比如,对于一位勤勤恳恳但工作中缺乏创新和进取的员工,可以通过布置更多的具体任务而发挥其作用;而对于一位富于创新的员工,可以给予一些富有挑战性的任务发挥其积极性。就激励来说,对不同的人也应有相应的方式方法,有些人需要从工作中得到领导的认可,这样的人只要领导一句表扬的话就可大大提高工作积极性;而有些人更期望在工作中使自己得到锻炼,对这样的人给予更多的工作指导便能激发其工作热情。

5. 为团队建设和班子搭配提供依据

团队建设越来越受到各级各类组织的关注,一个好的团队,其工作成效将远远大于每个成员工作成效之和。而建设一个好的团队,首先其成员之间的素质可以互补,而核心价值观念又必须一致,这就有赖于现代人才测评。举个例子来说,团队成员的异质性会提升团队的战斗力,一般来说,团队异质性越大,战斗力越强,这里的异质包括能力、态度、兴趣、个性、年龄等多个方面。同样道理,对于一个领导班子来说,也需要合理搭配,人才测评可以提供重要参考依据。假如一个领导班子中有两个成员都很想成为“领袖”,那么就容易产生冲突和权力之争,班子的战斗力会大受影响。

以上我们简单介绍了现代人才测评在人力资源管理中的作用,这是对组织机构来说的。

对个人来说,现代人才测评可以帮助个体了解自己,知道自己的长处和兴趣,解除自己的职业困惑,从而更好地选择职业。在日常生活中,许多人热衷于随大溜,别人干什么,自己也干什么,或者是干什么赚钱多就去干什么,其结果往往是目标没有达到,最后一事无成。每个人都是独特的个体,在一定的环境下人人都可以成才,关键要考虑自己的能力水平和兴趣爱好,只有这样,才能在社会中寻求自己的位置,实现自己的人生价值。

1.1.2 对现代人才测评的认识误区

尽管现代人才测评的应用越来越受到各级各类组织的重视,但与此同时,许多人对人才测评还有各种各样的认识误区。这里针对社会上比较有代表性的几种看法提出一些个人