

人事测量

RENSHICELIANG

李同归 宗月琴 编著



原子能出版社

人 事 测 量

李同归 宗月琴 编著

原子能出版社

图书在版编目(CIP)数据

人事测量/ 李同归 宗月琴 编著.

—北京: 原子能出版社, 2010.12

ISBN 978-7-5022-5154-3

I. ①人… II. ①李… ②宗… III. ①心理测量学—应用—企业管理: 人事管理 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第014169号

人事测量

出版发行 原子能出版社(北京市海淀区阜成路43号 100037)

责任编辑 王裕新

技术编辑 丁怀兰

责任印刷 潘玉玲

印 刷 北京市文星福利印刷厂

开 本 850mm×1168mm 1/32

字 数 327千字

印 张 12.75

版 次 2010年12月第1版 2010年12月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5022-5154-3

经 销 全国新华书店

印 数 1—3000 定 价 35.00元

网址: <http://www.aep.com.cn> E-mail: atomep123@126.com

发行电话: 010-68452845

版权所有 侵权必究

内容提要

人事测量是建立在心理测量学、管理学、统计学、计算机科学以及组织行为学和人力资源管理等多学科基础之上的一种新兴的、科学的选人用人之道，旨在通过科学的测评工具，对个体的素质进行量化描述，从而获得个体知识技能、能力倾向、个性心理特征、心理健康水平等方面的定量信息，为企业提高核心竞争力提供科学的测评依据。

本书重点介绍了现代人事测量的一些基本原理和技术，主要内容包括胜任力模型的建立、人事测量的方法与流程，及其编制、实施、结果解释过程，并对衡量人事测量质量的测量学指标进行了详细介绍。重点介绍了人事测量中常用的量表法、调查法、以及情境模拟测验中的面试、无领导小组讨论、评价中心技术、履历分析法和绩效评估等应用性工具。本书力求涵盖国内外有关人事测量的理论和技术的最新成果，注重理论和实践应用的结合。可以广泛用于人才选拔、安置、培训与开发、职业能力与素质测评等领域，也可以作为大专院校人力资源管理方向的参考教材。

前言

曾经多次参加过北京大学心理学系的招生宣传工作，“学心理学专业，毕业后有什么用？”，这是被最常问到的问题之一。不仅仅是对心理学感兴趣的同学想要知道答案，心理学工作者们也一直在寻求答案。概括而言，学习心理学大抵是要达到两个目的：一是提高生活质量；一是提高工作效率。前者主要是侧重个体的心理调适；后者则主要是心理学在企业管理，组织行为方面的应用，而人事测量则是其中很重要的一种方法和技术。

人事测量是建立在心理测量学、管理学、统计学、计算机科学以及组织行为学和人力资源管理等多学科基础之上的一种新兴的、科学的选人用人之道，旨在通过科学的测评工具，对个体的素质进行量化描述，从而获得个体知识技能、能力倾向、个性心理特征、心理健康水平等方面的定量信息，为企业提高核心竞争力提供科学的测评依据。然而，在我国很长一段时间内实行的是计划经济体制，“计划”和“服从”成为那种体制下人事管理的主要特征，根本用不上人事测量。因此，要让企业认识到人事测量的重要性却不是一件容易的事情。可以说，20年多来企业对于人事测量的认识有着翻天覆地的变化，而这些改变都是我自己亲身感受到的。

回想起来已经是 1995 年春的事情了。那年春天，已留校任教的陈绍建博士和我在北京大学心理学系陈仲庚教授和朱滢教授的指导下，带着几个学生，开始了摸索编制一套适用于企业的《人才素质测评及综合管理系统》（Thinker1.0）的艰难历程。记忆深刻的是，那时在心理学系小院后面的简陋平房里，伴随着窗外淅淅沥沥的雨声，我花了整整一个晚上用 SPSS 处理完所有的数据，完成了这套系统最核心的技术指标后，推开门，呼吸着北京少有

的雨后天清新的空气，迎着初升的太阳，顿时觉得心情豁然开朗，盼望着迎来人事测量技术应用的美好前景。

“《人才素质测评及综合管理系统》是国内首家综合有关人才素质测验的管理系统，它依据目前国际上通行的方法，以人的能力倾向(aptitudes)和人格特质(personality traits)为基本测量维度，测验的项目分析(包括项目的难度、鉴别力及项目与总分的相关等)结果可靠；筛选出的测评项目，符合心理测量学的基本要求；所有测验的信度也符合心理测验的要求；测验的效度分析(包括内部一致性分析和结构效度分析)结果显示：整个系统中各测验是可靠且有效的，可以作为人才素质测评的一种手段。该系统的常模涉及企业、学校、机关和团体，而且以企业为主体，对企业有关领导了解本企业所拥有的人才概况，合理地开发、使用、调配已有的人才资源有科学的参考价值，可作为企业人事部门进行科学管理的决策辅助工具。”这是当时中国心理学会对我们这套系统的鉴定评价，后来这套系统还获得了国家版权局的专利证书。既然有这么权威的学术机构的充分肯定，我们对它的应用前景充满了信心。开始时，我们满怀信心地想去撬开国有企业的大门，然而，市场很快给了我们当头一棒，让我们记住了在一个处在仍然以计划体制为主，人事制度束缚紧密的时代，要推广一个新的理念有多么地困难！

记得曾到位于酒仙桥的一家大型国企，为他们的人事部门演示我们的产品，并花了足足半天的时间给他们讲人力资源的概念，苦口婆心地阐述如果把人作为一种资源看待，就应该先对人有所了解，可以通过测评知道他的长处和短处，然后合理地使用人才等等道理。最后对方告诉我们“你的产品的确很好，讲得也很对，但对我们来说确实是太超前了，我们现在不能随便解雇一个人，也不能自主雇用一个人，上面安排什么人进来，我们没有选择的余地。”屡次碰壁之后，我们不得不调整思路，转向外资企业和民营企业，发现他们的经营理念完全不同于国企，也比较容易接受

我们的产品和理念。我们早期的客户如 AT&T(中国)有限公司、西安杨森制药有限公司、北京飞机维修工程有限公司(AMECO)等等，基本上都是外企和民企。而且在那段时间里，我也主持了北京当代集团人力资源评估与重组的研究项目，以及北京赛特集团人事测评与配置项目。从那时起，有关人事测量的技术就已经逐渐被有识之士所认识，并开始投入到企业人力资源管理的实践工作中去了。正是这一段经历，也让我学会了怎样把心理学教材中的理论结合到企业的具体情况中去，解决企业所面临的实际问题，同时，对于人事测量的理论和技术，也有了比较全面的认识 and 实战的经验。

这段一边在北京大学教书研究，一边“不务正业”在企业折腾的日子并没有持续太长时间，随着陈绍建博士离开北大，以及我先去美国密西根大学做访问学者，后去日本九州大学留学，《人才素质测评及综合管理系统》也就悄无声息地退出了市场。然而，人力资源开发与管理的理念却越来越深入人心。明显的变化是，当我回国的时候，北京发生了巨大的变化：中关村一带早已不是上世纪 90 年代的电子一条街了，北大东门附近也新增了不少新建筑，原先心理学系所在的小院子也拆掉了，变成了一片草坪，连酒仙桥的那家国企也没有了，华丽转身成了 798 艺术区。更为重大的变化是随着时代的发展，人事管理体制也在发生深刻的变化，人才成为各个企业竞相追逐的对象，人力资源的概念也逐渐深入人心，“人是最宝贵的财富”不再仅仅是一句口头上的宣传语，而是实实在在的行动。有关人事测量方面的需求越来越多，我曾担任北京四达人才服务中心高级顾问，指导他们进行人才测评等相关业务，同时，也参与过许多企业的人事测量工作。我曾参与过为中国建设银行中青年管理人员培训班进行的有关领导力测试与培训工作，也有幸作为主要负责人为惠普公司(HP)大连服务中心进行团队建设和跨文化差异等课程的测试和培训工作。

除了企业之外，一些国家部委也开始注重使用人事测量的方

法和技术进行人力资源的管理和配置，目前，我还同时承担着交通运输部、外交部和商务部有关人事测量和心理健康方面的研究工作，并努力把人事测量的技术更加完善，更具有针对性。正是这些研究项目的进行让我更加意识到人事测量的重要性，以及心理学在为企事业单位服务方面能够做出自己应有的贡献。

正因为人事测量有如此重要的应用价值，北京大学心理学系在 2001 年开设心理学自学考试独立本科段课程的时候，就把《人事测量》作为一门重要的应用性课程列入了培养计划。近十年来，这门课程让许多参加心理学自学考试的学员掌握了相关的理论知识和实用技能。随着人事测量技术的不断推陈出新，我们也希望学员们能够掌握更新更好的人事测量方法和技术。本书正是基于这一目的来进行编写的。

本书共分为十二章，主要框架由我设计。全书大致可以分为四个模块：①基本原理部分（包括第一、二、三、四、五章）、②传统人事测量工具（包括第六、七章）、③情境模拟测量工具（包括第八、九、十章）、④人事测量的实际应用（包括第十一、十二章）。其中，第一、二、三章主要介绍人事测量的基本概念、原理和方法，第四、五章主要讲述有关心理测量的编制实施，以及评价测量工具的指标，这些是基本原理部分；第六章介绍人事测量中常用的标准测验量表，第七章介绍人事测量中的调查法，这两章是介绍传统的人事测量工具。第八章介绍面试技术，第九章详解无领导小组讨论技术，第十章对评价中心技术进行了详细分析，这三章的内容涉及到人事测量中最灵活，也最具有预测效力的测量技术。第十一章介绍了履历分析法和绩效评估，第十二章对人事测量工具的组合原理进行了阐述。这两章以人事测量技术在实际工作中的应用为中心。其中第一章至第七章，以及第十一、十二章由我编写，第八、九、十章由宗月琴编写。

特别感谢合作者宗月琴女士，她是国内最早一批从事人事测量的心理学工作者。早在 1991 年华东师范大学心理学系管理心理

学方向研究生毕业后，她就进入了上海大众汽车有限公司从事人力资源管理的工作，目前是上海东方有限网络有限公司人力资源总监。她是一位具有扎实的心理学理论基础和丰富实践经验的人力资源师，正是因为她的这些宝贵的经验，为本书增色不少。

很多朋友和同行给了我不少的支持和帮助，我要特别感谢这些在探索的道路上给予我无私帮助的朋友们：现供职于清华大学心理学系的陈绍建博士和我共同走过了人事测量应用的摸索期，那段靠啤酒和花生米提神熬夜赶进度的日子将成为我永恒的记忆，我们的心血不仅仅印在软件和专利证书里，更多的是将友谊也印在了心中。还要感谢清华大学经管学院吴志明博士、人力资源与社会保障部刘远我博士、中国南方人才市场测评中心技术总监、华南师范大学蔡圣刚博士、中山大学管理学院王永丽博士、上海诺姆四达人力资源测评咨询公司总裁苏永华博士、中国科学院研究生院管理学院张爱卿博士，与这些同行和朋友一起交流，一起做项目的经历让我能够更深入地了解企业的需求，以及人事测量技术的实际操作过程，并不断地更新和提高我的人事测量技术水平，以便能够满足不断变化的市场需求。感谢北京外企新感觉企业管理培训有限公司泰山先生、北京四达人才服务中心袁泉先生，他们给了我施展人事测量技术的平台；特别要感谢外交部国外工作局李玉洁女士，外交部干部司考录处三位领导张伟先生、张传兵先生、钟臣先生，以及项目合作者张贵轩先生、汪元先生、李乘龙先生；交通运输部中国海上搜救中心领导翟久刚先生、邓顺华女士；商务部人事司干部一处三位领导李华英女士、曹凤威先生、田耿先生，以及项目合作者郭智慧女士、邱群飞先生、牛志康先生。正是因为有了他们的鼎力相助，我主持的相应部委的研究项目才能顺利地进行。

感谢北京大学心理学系高云鹏教授，正是在他的领导下，北京市高等教育自学考试心理学专业才得以开展，并蓬勃发展，为广大心理学爱好者提供了一个体验北京大学严谨学风的平台。感

谢原子能出版社的王裕新编辑，正是因为他的努力，这本教材才能顺利地出版。最应该感谢的还有我的家人，正是她们的倾心支持，才能让我有精力从事这些研究，她们是我真正的动力。

由于编著时间仓促，编者经验有限，加之人事测量技术更新发展较快，本书难免有不足之处。望读者能不吝赐教，以便不断完善本书。

李同归

北京大学心理学系
litg@pku.edu.cn

2010 年 12 月 10 日

目 录

第一章 人事测量概论.....	(1)
第一节 人事测量的基本概念.....	(1)
第二节 人事测量的功能及作用.....	(6)
第三节 人事测量的主要内容.....	(13)
第四节 人事测量的发展.....	(19)
第二章 人事测量的基本原理.....	(35)
第一节 人事测量源于人力资源管理需求.....	(35)
第二节 人事测量源于个体差异.....	(38)
第三节 人事测量的胜任力素质模型.....	(46)
第三章 人事测量的方法与流程.....	(63)
第一节 人事测量的方法.....	(63)
第二节 人事测量的流程.....	(78)
第三节 人事测量的管理.....	(81)
第四章 人事测量的编制与实施.....	(87)
第一节 人事测量工具的编制.....	(87)
第二节 人事测量的实施.....	(97)
第三节 人事测量的计分与解释.....	(105)
第五章 人事测量工具的评价指标.....	(119)
第一节 人事测量的信度.....	(119)
第二节 人事测量的效度.....	(138)
第三节 人事测量的项目分析.....	(148)
第六章 人事测量中的量表法.....	(155)
第一节 能力倾向测验.....	(155)
第二节 动力测验.....	(165)
第三节 人格测验.....	(174)

第七章	人事测量中的调查法	(189)
第一节	员工开发与职业生涯规划测试	(189)
第二节	管理潜质测试	(200)
第三节	压力与心理健康测试	(210)
第八章	人事测量中的面试	(221)
第一节	面试概述	(221)
第二节	面试中易犯的的错误及面试技巧	(236)
第三节	面试中的有效工具	(250)
第九章	人事测量中的模拟测验	(269)
第一节	模拟测验的设计和实施	(269)
第二节	无领导小组讨论	(287)
第三节	案例研究与角色扮演	(297)
第十章	评价中心技术	(313)
第一节	评价中心概述	(313)
第二节	制定评价中心的标准及设计	(323)
第三节	评价中心的实施过程及效果分析	(330)
第四节	评价中心在企业中的具体应用	(341)
第十一章	履历分析法与绩效评估	(353)
第一节	履历分析法	(353)
第二节	绩效评估	(360)
第十二章	人事测量工具的选择与组合	(373)
第一节	人事测量工具的比较与组合原理	(373)
第二节	针对不同管理目的测量工具组合	(381)
第三节	针对不同对象的测量工具的组合	(387)
第四节	针对企业行业特征测量工具组合	(393)
	主要参考文献	(395)

第一章 人事测量概论

历史和现实的经验已经告诉我们：谁拥有了人才谁就拥有了整个世界，一部世界和中国的发展史基本可以看作是一部人才的争斗史，所谓得人才者得天下，谁占有了人才谁就会在争斗中占得先机。《国家中长期人才发展规划纲要(2010—2020 年)》中明确提出：“人才是我国经济社会发展的第一资源”，“到 2020 年，我国人才发展的总体目标是：培养和造就规模宏大、结构优化、布局合理、素质优良的人才队伍，确立国家人才竞争比较优势，进入世界人才强国行列，为在本世纪中叶基本实现社会主义现代化奠定人才基础”。

人力资源也是企业生存的关键因素。德鲁克曾有句名言：“企业只有一项真正的资源：人”。而 IBM 总裁华生更是直言：“你可以搬走我的机器，烧毁我的厂房，但只要留下我的员工，我就可以有再生的机会”。然而如何选人、用人却不是一件容易的事情。人事测量正是为解决这一问题而诞生的一门学科。

第一节 人事测量的基本概念

一、人事测量与心理测量的概念

人事测量 (personnel assessment) 是以心理测量学、管理学、统计学、计算机科学以及组织行为学和人力资源管理等学科为基

础,根据一定的理论并通过标准化的技术和方法对各类人员的知识水平、能力、人格特点、工作动机、职业兴趣、以及管理潜能等进行评价,从而为企业事业单位人才的招聘、选拔、培养及晋升、培训等提供参考,并在此基础上为个人和组织的职业生涯提供咨询和建议。它是一门应用学科,也称为人事测量或人员测评。

人事测量的主要测量工具来源于心理测验 (psychological test) 或心理测量 (psychological measurement), 并与人力资源管理实际相联系,用于解决实际问题,例如企业的人才招聘、人才考核、绩效评估以及晋升等。人事测量可以为企业和其他部门的人力资源管理提供依据和支持。

心理测量是通过科学、客观、标准的测量手段对人的特质 (trait) 进行测量、分析和评价的一种方法。在心理学中经常用特质来描述一组内部相关或者有内在联系的行为。例如一个人喜欢修理自行车,喜欢观看机器运转,阅读机械方面的杂志,等等,我们就可以推论此人具有“机械兴趣”的特质。智力也是一种特质,如果某人广闻博见,谈吐流畅,计算敏捷,动作灵活,学习成绩优秀等,我们就可以说此人有较高的智力特质。由此可见,特质是个体特有的(与他人不同的)、稳定的(表现于多种情境下)、可辨别的(可与其他特征分开)特征。所以,特质理论认为,心理测量中的“事物”即是指“特质”,不过特质是从行为理论中推论出来的一个较为抽象的概念。人事测量中的提到的特质通常是指那些完成特定工作或活动所需要的、或者与之相联系的感知能力、技能、气质、人格特质、兴趣和动机等个人特征,这些是人们完成工作或者活动的基础。

二、心理测量的基本要素

人们最熟悉的测量是借助磅秤、尺子、秒表所进行的重量、长度和时间的测量,这类测量称为物理测量。物理测量的对象是

物理现象，依据的是物理学原则。它的测量属于客观性测量，基本上不受观察者的主观判断的影响。对这类测量人们已司空见惯，毫不怀疑了。其实心理测量的思想基础和程序原则与物理测量是一致的。美国心理学家桑代克曾说过：“任何现象，只要是存在的，总有一种数量”；另一位美国测量专家麦柯尔也曾说：“凡是有数量的事物，一定可以测量”。这两句名言构成了心理测量的理论基础。

一般来说，稳定可见的现象，测量的法则就容易建立与使用，如正常人的性别、身高、体重、四肢等特征比较稳定，也很容易看出来，我们可以明确地分派以 1 或 2 的数字，所以建立和使用法则就比较容易。然而，心理测量法则的建立却不是一件容易的事。首先，测量对象是人的功能差异，这种差异随着万事万物的变化而变化；其次，人的心理或行为所反映人的功能特质，往往是无法直接测量和明确加以区分的，比如人的综合思维能力，就无法像体温那样去直接测量鉴别。但是，人的行为往往能间接地反映其功能的特质，比如，综合思维能力强的人，分析问题时就会具有很好的判断能力和预见性，解决问题的效果也会比一般人来得好。因此，我们就有可能把这些可见的行为特征作为“媒介物”通过一定的法则或机制，使各种要素逐步定量化。在心理测量中，我们所感兴趣的、所要测量的当然就是心理能力和人格特点等。由于这些心理现象不能直接测量，因此我们测量的实际是心理现象外显行为或者说表现特征。

心理测验是心理测量的一种工具和手段，是根据一定法则对人的行为用数字加以确定的方法。通俗地说，心理测验就是通过观察人的少数有代表性的行为，对于贯穿在人的行为活动中的心理特征，依据确定的原则进行推论和数量化分析的一种科学手段。著名心理测验学家阿娜斯塔西（A. Anastasi）认为：“心理测验实质上是行为样本的客观的和标准化的测量”。

阿娜斯塔西的定义明确提出，心理测验包含了五个基本要素：

（一）行为样本

心理测验在测量个别差异的时候，往往也只能对少数经过慎重选择的样本进行观察，来间接推知被试的心理特征。例如，我们要知道儿童的运算能力和识字水平，就可以挑选有代表性的数学问题和词汇进行测量。数学问题过少，如只有一、两道题则无法正确地测量儿童的运算能力；同样，若词汇过偏，如全为动物名词，也不能很好地测量儿童的词汇量。因此需要有一组有代表性的题目来引发被试的行为反应。从某种意义上说，测验即是引起某种行为的工具。严格地说，就是通过观察测验时的行为，依据这个行为来推论个别差异。显然，这种行为必须是能够提供给我们足够有用的信息、能反映被试行为特征的一组行为。这组行为就称为行为样本。

测验要有代表性，通常意味着测验的题目必须与所要测量的行为有关。有些测验题目实际上就是所测量行为的一部分，如小学生的外语词汇测验，测题就是学生学习过的词汇的一部分。有些测题与所要测量的行为并不完全相似，许多职业兴趣测验就是如此。

（二）标准化

标准化是指测验编制、实施、计分和测验分数解释的一致性，就是说要保证对于所有被试来说施测的条件都相同，这样，不同被试的结果才有可能比较，才能减少无关因素对测验的影响，从而保证测量结果的准确性和客观性。

测验的标准化过程主要包括：①有专门测验编制者编制测验；②有实施和计分的标准指示语；③有代表性的常模，这样使得在测验情景中，只有所要测量的心理特征和行为才是唯一的自变量。

常模是心理测验中比较重要一个专业术语，它是比较测验分数的标准，通常是一组具有代表性的被试样本的平均测验成绩。常模是否可靠，关键在于是否有一个代表性被试样本，即建立常模的这种被试要有足够的数量，而且是依据随机抽样和分层抽样

原则挑选出来的。常模与我们通常理解的“标准”是不相同的，常模通常是指一般被试能够达到的实际水平，而标准往往是主试理想上期望的水平。常模可能高于标准，也可能低于标准。有关常模的概念在后面章节中将专门介绍。

（三）难度的客观测量

客观性是一切测量的基本要求。心理测验的客观性要求往往是指在测验的编制、实施、评分、解释过程中减少主试和被试的随意性程度。因此对心理测验的客观性要求牵涉到标准化问题。虽然绝对的客观性和标准化是难以作到的，但无论如何，客观性应作为编制测验的目标之一。测验题目的难度水平会影响到测验的客观性。无论是测验题目太容易，所有人都能成功完成所有的项目，得分都很高；还是测验题目太难，使得大部分的得分都很低，都会使受测者的反映趋于一致，抹杀了个体差异，无法区分出受测者在某一特质上的差异，致使测验的目的无法达到。

通常将测验题目过于容易，致使大部分个体得分普遍较高的现象，称为天花板效应（ceiling effect）；而将测验题目过难，致使大部分个体得分普遍较低的现象，称为地板效应（floor effect）。在编制心理测验题目时要力求避免出现这两种情况。

（四）信度

在心理测验中，信度是指测验结果的一致性，它既包括在时间上的一致性，也包括内容上和不同评分者之间的一致性。在测验正式交付使用时，必须提供信度的指标。测验的信度都是针对某种情境的，如偶然误差的影响、题目和行为样本的选择、不同主试和评分者等情境。即使是同一测验，在不同的情景中，所得到的信度也是不同的。测验的使用者应该考虑选择合适的信度资料，做出测验结果恰当的预测和解释。

（五）效度

效度是心理测验中最重要的问题。如果一个测验没有效度的证明，我们就不能知道这个测验实际测量到了什么东西，因此我