

人才测评

——绘图测验的应用



决战2020

——北大纵横管理咨询集团系列丛书

人才测评

——绘图测验的应用

RENCAI
CEPING
——
HUITU
CEYAN
DE
YINGYONG

清华大学出版社
北京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签, 无标签者不得销售。

版权所有, 侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

人才测评——绘图测验的应用 / 张云华 著. —北京: 清华大学出版社, 2015
(决战 2020——北大纵横管理咨询集团系列丛书)

ISBN 978-7-302-39924-7

I. ①人… II. ①张… III. ①人员测评 IV. ①C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 085532 号

责任编辑: 王燊娉 胡花蕾

封面设计: 赵晋锋

版式设计: 方加青

责任校对: 曹 阳

责任印制: 李红英

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编: 100084

社总机: 010-62770175 邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者: 三河市君旺印务有限公司

装 订 者: 三河市新茂装订有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 180mm×250mm

印 张: 13.75

字 数: 240 千字

版 次: 2015 年 8 月第 1 版

印 次: 2015 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

产品编号: 061960-01

丛书总序

中国黄金十年的大幕即将开启，中国企业的经济活力也即将迸发！这是一个让人值得期待的时代！这是一个给人很多遐想的时代！虽然未来面临诸多不确定性因素，但有一点毋庸置疑：中国将会在2030年发展成为世界第一大经济体，中国也将会成为一个和谐、民主、富强的国家！历史学家告诉我们：如果给中国70年的稳定期，中国的经济发展将会引领世界！

新的经济环境赋予了中国企业新的历史使命，也催生了中国本土咨询业的快速发展，越来越多的知名企业与咨询服务机构的成功合作，预示着两者之间的关系将会更加紧密。作为中国本土管理咨询业的先行者和领导者，我们不仅熟悉深奥的管理理论和管理规律，而且把世界上先进、成熟、实用的管理理念和工具方法迅速介绍及运用于企业，变成对管理实践有指导意义的可操作、可执行的方案，这既是管理咨询顾问的价值体现，也是我们主张的教授、咨询顾问和企业家的管理“三层面”理论的实现方式。

我们已成功地为近千家企业提供了咨询服务，我们所走过的十余年发展历程，也是本土咨询业探索和发展的缩影。通过专一小组、专一服务的驻场式强互动工作方式和三级质量保证体系，我们已成功地解决了规模化服务和个性化服务之间的关系，解决了保证服务质量与保持企业发展速度之间的关系。客户感受到的不仅仅是方案的价值，更是在整个咨询过程中，咨询公司把丰富的管理知识和“拼命”工作的敬业精神不断传递给企业的知识转移与示范效应价值；同时借助我们品牌和声誉的积累，提供强大的影响力价值。

北大纵横管理咨询集团有出版优秀图书的传统，从中国管理咨询业第一套系统的图书出版至今已有十几个年头，很多咨询公司就是在纵横这套丛书的指导下走入咨询的行业，这也是我们最为骄傲和自豪的地方！我们和中国的咨询业在一起成长！

在这期间，很多纵横人也陆续出版了自己的图书，把自己的经验、知识和前沿关注与读者一同分享，但是不成系统。这一次，在集团高级合伙人孙连才博士的策划与推动下，整合纵横诸多优秀咨询师推出《决战2020——北大纵横管理咨询集团系列丛书》。该套丛书既是大家智慧结晶的一次集体奉献，也是作为中国最大的管理咨询公司勇于担当的社会责任之率先垂范！

我们牢记“推动企业变革与成长”的公司使命，不仅仅受到客户的尊重，还受到同行和员工的尊重。我们始终坚持个性服务和终生服务的理念，努力与服务过的客户建立长期的战略合作伙伴关系。

我们愿意不断接受新的挑战，更愿意成为企业家挑战新的高度时手中那根撑杆，帮助企业跳得更高，跃得更远，共同实现我们的理想。

向中国优秀的企业家致敬！

向北大纵横的优秀同事致敬！

北大纵横管理咨询集团创始人

2014年1月18日

出版前言 |

北大纵横管理咨询集团一直有出版图书的优秀传统，而且我们也一直致力于向国内外同行和管理实践者分享知识成果，这一点也是创始人王璞先生一直秉承的理念。

从2006年加盟这家中国最大的管理咨询集团，无时无刻不在汲取营养，这也是诸多纵横人感激自己的人生经历中曾经有这么好的一个平台，而且能身体力行地为推动中国的企业变革与成长提供教练式、无缝对接的直接服务！

在项目上，我们见证了中国民营企业成长中遇见的各种问题，看到他们期待的目光、托付的眼神！北大纵横的咨询师有谁没有被中国企业家悲壮而艰辛的经历所感染？有谁没有为一个优秀的企业因走入误区而悲愤不已？有谁没有多少年以后还在关注曾经服务的客户，并在背后默默地祝福与凝视？有谁没有为企业的一个问题背上行囊、身处现场？

然而我们是咨询师，理性的研判会大于感性的认识，参谋、智囊的作用让我们明白如何去发现问题、解决问题。研究一个职能和行业是一个优秀咨询师必备的技能，由此，方法论、行业研究和职能研究也就成为我们一直在追求和探索的领域，这也是出版这套丛书最初的想法。

本套丛书目前分成方法与工具、人力资源、职能管理和行业管理4大系列17本图书，在分类上并没有严格的区分。在未来的其他套系中，我们还会陆续推出不同的行业、职能和方法论方面的图书。

感谢北大纵横诸多优秀的同事，在你们繁忙的工作之余能与读者分享你们的成果！

感谢北大纵横管理咨询集团创始人王璞先生，是您一直在不遗余力地推动中国管理咨询业的发展与变革！

感谢清华大学出版社编辑的辛勤付出！

最应该感谢的是读者，因为我们所有的付出都是因为你们的关注和阅读！

知识改变命运，知识丰富思想，知识更能改变中国，让我们共同努力！

言简意赅

孙连才

国家行政学院博士后

北大纵横管理咨询集团高级合伙人

2014年1月于后吴村

目 录

第一部分 绘图测验相关理论

第一章 投射测验的理论基础	3
第一节 心理测量及其理论基础	4
第二节 投射测验及其理论基础	8
第二章 绘图测验的发展历史	13
第三章 绘图测验的特点和适用范围	17
第一节 绘图测验的特点	18
第二节 绘图测验的适用范围	20

第二部分 绘图测验的技术思路

第四章 绘图测验的类型介绍	25
第一节 目标式绘图测验	26
第二节 随机式绘图测验	27
第五章 绘图测验的观测技巧	29
第一节 定位	30
第二节 定素	43
第三节 内容	46
第四节 附属信息观察	47

第六章 绘图测验的标准化流程	49
----------------------	----

第三部分 绘图测验在人才测评中的应用案例

第七章 甄选评估	53
----------------	----

第一节 甄选评估的注意事项	54
---------------------	----

第二节 绘图测验在甄选评估中的应用案例	57
---------------------------	----

第三节 甄选面试中如何观察应试者	67
------------------------	----

第八章 能力盘点评估	83
------------------	----

第一节 能力盘点评估注意事项	84
----------------------	----

第二节 绘图测验在能力盘点评估中的应用案例	85
-----------------------------	----

第三节 对群体的能力评估应用案例	117
------------------------	-----

第九章 职业生涯规划评估	123
--------------------	-----

第一节 职业生涯规划评估注意事项	124
------------------------	-----

第二节 中高层管理人员的晋升选拔	128
------------------------	-----

第三节 绘图测验在职业规划和晋升评估中的应用案例	129
--------------------------------	-----

第四部分 绘图测验与其他测评手段结合的应用案例

第十章 与评价中心结合的案例	143
----------------------	-----

第一节 评价中心概述	144
------------------	-----

第二节 与评价中心技术结合的案例分析	151
--------------------------	-----

第十一章 心理健康与压力评估的案例	189
-------------------------	-----

第一节 心理健康的评价标准	190
---------------------	-----

第二节 心理健康测验的分类	195
---------------------	-----

第三节 绘图测验在心理健康和压力程度评估领域中的 应用案例	197
--	-----

参考文献	205
------------	-----

后记	209
----------	-----

第一部分

**绘图测验相关
理论**

第一章 | 投射测验的理论基础

第一章 | 投射测验的理论基础

投射测验的理论基础

投射测验的理论基础

第一节 心理测量及其理论基础

绘图测验属于心理测量中投射测验的一种。掌握绘图测验，特别是掌握绘图测验在人力资源中的应用，需要首先了解和掌握心理测量和投射测验的基本知识、理论和技能，在此基础上，才能对绘图测验有一个全面的了解，熟练地应用绘图测验。

一、心理测量的定义

测量，就是对测量的对象进行数量化的过程，究其本质，测量就是对不同的测量对象进行鉴别和区分的过程。国内对于心理测量较为权威和简洁的定义是：心理测量是以心理测验为工具的测量方式(金瑜，《心理测量》，2011年)。

测量的方法很多，主要有观察法、实验法和测验法3种。在众多的测量方法中，心理测量工作者最常采用的是测验法。对测量进行分类，则可以分为两大类：直接测量和间接测量。直接测量可以直接得到测量对象所测属性的数据，属于这类测量的有测量事物的重量、长度或者人的血压等；间接测量则无法直接测得事物所需被测量的属性，只能根据测量的结果来推断所测量事物的相应属性，典型的间接测量的案例是“曹冲称象”。心理测量绝大部分都是对人的心理属性进行间接测量，如心理学中常见的“性格测量”，心理学家无法找到一把尺子对性格进行直接的测量和分类，只能通过测试者对典型事件的反应来分析和判断一个人的性格，这就决定了心理测量的复杂性。使用心理测验，不仅要掌握心理测量工具的使用方法，还要对测量的理论基础、基本的心理学知识有清楚的了解。

二、心理测量的特点

心理测量是测量的一种，但因为人的心理相对于世界上的其他事物有其独特性，所以心理测量有其独特性。心理测量的独特性主要体现在间接性和相对性这两个方面。

- 间接性：世界上的大部分物理现象都是可以进行直接测量的，但心理现象则有其独特性，无法进行直接测量，所以心理测量是一种典型的间接测量。人的心理就像“黑箱”，心理测量工作者需要了解黑箱的内部结构，但黑箱本身是封闭的整体，不能拆开直接看到内部的结构，只能通过刺激和反应的模式来进行判断。
- 相对性：心理测量的另一个特点是其相对性。心理测量并不像重量的测量一样有绝对零点，心理测量并没有“绝对零点”，例如在测量重量时，重量为“0”，则代表没有重量；而在智力测量中出现智力得分为“0”时，并不代表被测者“没有智力”，只是代表该测试者的智力水平在人群中是最低的。还需要特别指出的是，心理测量并没有永恒不变的标准，随着时代的发展和变化，一个测量结果的测量标准也在不断变化。

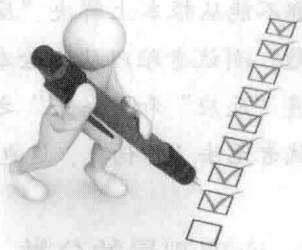
心理测验的这些特点，究其原因在于心理测量的对象是“人”，人有很强的主观能动性和心理过程的复杂性，所以对人的心理和行为进行测量，其难度是所有测量中最大的。在心理测量中，对测量对象有特定的称呼：“测试者”。学习心理测量需要首先掌握这个关键词。

知识点

“测试者”^①

测试者是心理学中的一个重要的概念性名词，掌握“测试者”的概念和含义对于理解心理实验和心理测验有非常重要的意义。“测试者”一词来自于英文单词“Participants”，也就是心理实验和心理测验的“参与者”，这里的“参与者”是相对于“主试”而言的，“主试”是主持实验和测验的人，也就是实验实施者。所以，“测试者”就是除了实验和测验实施者之外的参与者，通俗地讲就是实验和测验的对象。心理实验和测验的对象有两种：人和动物。“测试者”在实验和测验中需要严格按照“主试”的要求完成一些任务，才能得到相应的实验和测验的结果。

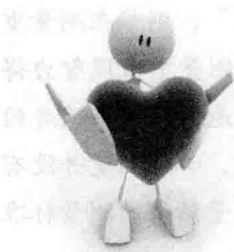
最常见的心理测量形式是自陈式问卷，问卷会呈现一系列描述性的语句，测试者需要根据这些词语对自己描述的相符程度进行选择。这种测验形



① 因本书中的绘图测验主要应用于企业员工和管理者，因此用“测试者”代替“被试”。

式操作简单,对施测的条件要求相对较低,易于标准化和进行数据的收集与分析,也可以进行大规模的团体施测,经济高效,但会面临测试者出现“反应偏差”的情况。

知识点



反应偏差

心理测量中的“反应偏差”是指测试者作出的反应并不能完全如实代表真实的情况,而是出现了反应和真实状态的“偏差”。产生反应偏差的原因主要有两种,一种是测试者自己并不能够准确地表达真实的自己,通俗讲就是测试者自己也不知道真实的自己是什么样的,对自己的认知存在偏差;另一种情况则是测试者有意识地选择与自己不相符的答案,如在企业招聘中,应聘者知道评价的标准,会有意识地选择对自己有利的答案,展现应该在相应岗位上表现出的能力。不论是有意地还是无意识地作伪,心理测量都无法得到最真实的结果,投射测验则可以在很大程度上克服这种“反应偏差”的现象。

为了克服“反应偏差”,心理学家采用各种形式,如改变测量量表的标题,使测试者不知道测验的目的;尽量使测验题目与测量的目的之间的联系降低,使测试者不能根据测验的题目猜测测验的目的。但是,不论哪一种方式都不能从根本上解决“反应偏差”的问题。投射测验从根本上解决了这个问题,测试者难以从测验本身推测出测验目的,即便知道测验的目的,也不知道“反应”和“结果”之间的关系,从而绕过测试者的“防卫心理”,使测试者无法“作伪”,这也是投射测验受到推崇的重要原因之一。

三、心理测量的分类

按照不同的分类标准可以将心理测量分为不同的种类,下面就对不同类型的心理测验进行分类。

1. 个人测验与团体测验

按照人数可将测验分为两类:个人测验与团体测验。个人测验是指在一次测验中测试者只有1人的测验形式;团体测验则是每次测验为2人或2人以上的团体进行测验的形式。这是一种重要的测验分类方式,本书介绍的绘图测

验通常使用的是个人测验的形式，鲜有以团体方式进行测验的。测试时一般一位主试在一段固定的时间内只面向一位测试者实施测验，主试可以精确地控制测验的过程，充分收集测试者包括表情、言语、情绪和行为的信息，信息的有效性和可靠性也比较高，这些都是团体测验做不到的。

2. 认知测验与人格测验

按照测量内容的不同，可以将心理测验分为认知测验和人格测验。认知测验又被称作能力测验，是对包括智力、能力倾向和教育水平在内的各种能力进行测量的一种测验形式。智力测验，顾名思义就是对测试者的智力水平进行度量的测验，著名的智力测验有斯坦福—比奈智力量表和瑞文智力测验；能力测验是对测试者的现有和潜在能力进行衡量的测验；教育测验则是在教学环境下经常使用的一种测验形式，主要是测量测试者对于学习过的知识和技能的掌握程度，“高考”就是一种典型的教育测验。人格测验也称个性测验。测量个体行为独特性和倾向性等特征。本书介绍的绘图测验是一种典型的对人格进行测量的测验形式。

根据其他分类标准，还可以将心理测验分为另外几种不同的种类，如按照测验的评价标准，可以将测验分为常模参照测验和标准参照测验；按照测验的形式，可以分为语言测验和非语言测验。

第二节 投射测验及其理论基础

一、投射测验的定义

投射测验主要用于人格测验，以克服测试者在接受人格测验时的“防御心理”，避免“反应偏差”。投射测验是利用投射技术编制的测验。投射在心理学中是指测试者会不自觉地将自己的思想、态度、愿望、情绪和性格等特点反映在其他不相关的人和事物上，从而反映出测试者的人格特点及其对周围环境的反应方式。投射测验利用投射的方式，将一系列没有组织的刺激情境呈现给测试者，让测试者自由地作出反应，对该反应进行分析，进而达到分析和判定测试者人格特点的目的。投射技术是将一系列经过事先编制过的没有经过组织且意义模糊的标准化的刺激材料提供给测试者，测试者在没有受到任何限制的情况下自由地对刺激材料作出反应，主试则通过对测试者反应的分析来判断测试者的人格特点。

知识点

人格

心理学中的“人格”这个词是从英文中的“personality”一词中翻译而来的，这一英文单词起源于拉丁文中的“persona”一词，翻译成中文就是“面具”的意思。心理学中用这个单词表示人格有两个方面的含义：一方面是指人们在生活中的言行举止都要受到社会规范、教育和家庭的约束，每个人外在的表现实际上只是“面具”；另一方面则意味着，那些潜藏于“面具”背后的人格，是人最真实的内在品质。

综合国内外学者对人格的定义，国内权威和准确的定义将人格描述为：构成人思想、感情和意向特有整合的行为模式，其中包含一个人区别于他人的、稳定而统一的心理品质，是测试者在社会化过程中形成的具有特色的身心组织，表现为测试者在适应环境时，其需要、动机、兴趣、态度、价值观、气质、性格和能力等多方面的整合，具有动态的一致性和连续性。（梁宁