

太平 副主编 史承民

人员素质 测评理论与方法

RYSZCPLL YFF

河北人民出版社

人员素质测评理论与方法

主 编 宋太平

副 主 编 史承民

河北人民出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

人员素质测评理论与方法/宋太平主编. — 石家庄:
河北人民出版社, 2003. 8

ISBN 7-202-03252-X

I. 人... II. 宋... III. 企业管理: 人事管理—考
核—方法 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 073039 号

书 名	人员素质测评理论与方法
主 编	宋太平
副 主 编	史承民
责任编辑	周建图
美术编辑	吴书平
责任校对	李 耘

出版发行	河北人民出版社 (石家庄市友谊北大街 330 号)	
印 刷	中共河北省委机关文印中心	
开 本	850×1168 毫米 1/32	
印 张	5.875	
字 数	142, 000	
版 次	2003 年 8 月第 1 版	2003 年 8 月第 1 次印刷
印 数	1-3, 000	
书 号	ISBN7-202-03252-X/C·76	
定 价	15.00 元	

版权所有 翻印必究

序

当今和未来世界的竞争,从根本上说是人才的竞争。能不能吸引和凝聚各方面的人才,特别是高素质的人才,在很大程度上决定着事业的兴衰和未来的发展。人才是取得竞争优势的基础和保障,而要获得人才就必须首先懂得如何识别人才。“事之至难,莫如知人;事之至大,亦莫如知人;诚能知人,则天下无余事矣”。选人需要识才,用人更需要识才,能否客观、可靠而有效地识别人才已成为能否在人才竞争中胜出的关键。谈到识别人才,就离不开人员素质测评问题。

人的素质是人类天生所有和后天社会化进程中积累的知识、经验等综合性产物,简单说就是人们从事社会生产活动的的能力。对人的素质研究与测评,在人类社会中具有悠久的历史。中国古代选拔各级官员先后采用的察举、荐举和科举考试等方式,即是按照当时社会的人才评价方式进行的一种人才测评。随着人类社会的发展和人类对自身认识的深入,对人的素质研究与测评的内容和方法也在不断丰富和拓展,从简单的对人进行道德和基本能力评价,发展到对个人整体素质、全面能力的综合评价。

19世纪以来,西方国家开始采用心理学、数学、行为科学等方法对人的素质进行全面综合测评,开发出了有别于传统人员素质评价的现代人事测评技术,经过近一个世纪的发展和完善,形成了一整套科学、规范的理论体系。现代人事测评技术对在市场经济条件下实现人才资源的有效使用和合理配置具有极为重要的意义。通过人事测评,可以基本了解个人的心理素质、文化素质、思维习

惯、发展潜能、人际关系、协调能力等诸多方面,从而判断其能否适应特定岗位的工作需要。因此,现代人事测评技术既是用人单位选人用人的得力帮手,又是各级领导知人善任的科学工具,还是个人正确认识自身能力,进行职业生涯设计的有效途径。正因如此,现代人事测评技术在世界上被广泛应用于社会生活的方方面面。

随着我国市场经济体系的逐步确立,我国人才资源配置的市场化程度正在日益加深。从传统计划经济下的人事管理到市场经济条件下人力资源开发的转变,为现代人事测评技术在我国的发展提供了广阔的空间。从1988年上海出现第一家社会化人才评价机构起,经过10多年的发展,人员素质测评在我国已成燎原之势:一是现代人员素质测评观念正为越来越多的人所认识,各级人事管理部门已开始把人员素质测评作为日常的工作内容;二是各类人员素质测评机构如雨后春笋纷纷涌出,为满足社会对人员素质测评的需要提供了基础条件;三是对人员素质测评理论与方法的研究正不断深入,涌现了一大批有价值的科研成果和学有所长的专家学者,学科体系正在逐步建设和完善。同时我们也应看到,我国目前的人员素质测评的发展还有许多值得完善的地方:首先,对人员素质测评重要性的认识还不够深入,许多人力资源管理部门还仅仅停留在把使用人员素质测评作为展现公开公平公正的手段,尚未与本单位人力资源的合理配置进行有机地结合。其次,人员素质测评的理论和方法基本上是引用西方现成的框架和模式,缺乏针对我国人才状况和用人环境、切合我国人力资源开发实际的理论和方法。第三,人员素质测评的发展在地区间分布不均匀,业务开展不均衡。表现为大城市和东部沿海地区发展较快,中小城市和西部地区则发展缓慢,有相当地方甚至还没有开展这项业务。第四,从事测评工作的人员从数量到质量还远远不能满足社会的需要,能开展人员素质测评的专业人员少,掌握现代人员素质测评技术的专门人才就更为短缺。

人才问题是关系党和国家事业发展的关键问题。认真贯彻十六大精神,大力实施人才强国战略,全面推进人才工作和人才队伍建设,为全面建设小康社会提供坚强的人才保证,是我们党在新世纪新阶段人才工作的紧迫任务。要培养、吸引和使用人才,首先需要识别人才。这就要求我们必须尽快建立起符合我国国情和人才队伍现状,科学合理的人员素质测评体系。为此,我们需要做好以下几方面工作:

1. 加强人员素质测评理论研究。人员素质测评是一门科学,我们必须以科学的态度加以对待。人是世间最为复杂的生物,人的素质形成既有先天的因素,同时还受到各种复杂社会因素的影响,特别是人们所处的社会环境,对人的素质转化为现实的能力具有较大影响。因此,科学的理论和正确的方法,对于我们全面准确地识别人才至关重要。我们应紧密联系我国社会经济发展状况,按照党中央关于人才队伍建设的目标要求,加强对人员素质测评相关理论和操作方法的研究,为人员素质测评工作的顺利开展提供理论保证。

2. 加快人员素质测评体系建设步伐。人员素质测评在人才使用、培养、配置等环节的重要作用,决定了它的应用范围不仅仅局限于部分地区、行业、部门或单位,而应覆盖于全社会。在目前,要重点扶持一批有条件的人员素质测评机构,使其在尽快达到较高水平的基础上,尽快建立起覆盖全国的人员素质测评网络,特别是要解决好中小城市和西部地区人员素质测评工作存在空白的问题。同时,还要根据不同行业、不同部门的特点,有针对性的建设分门别类的人员测评专业服务机构,提供个性化和差异化的服务,以适应经济社会发展的需要。

3. 加大人员素质测评专业人才培养力度。能否拥有相当数量的从事人员素质测评工作的专门人才,是人员素质测评工作能否在我国人才队伍建设中发挥作用的关键。我们要采取一切可能采

取的办法,加快培养更多掌握多门类知识,具备相当专业技能的专门人才,为我国人员素质测评工作的健康发展打下良好基础。

史承民

2003年7月于石家庄

目 录

第一章 素质测评概述	(1)
第一节 素质的概念	(1)
一、素质的定义	(1)
二、素质的基本特征	(3)
三、素质形成的决定因素	(5)
四、素质的构成	(6)
第二节 素质测评	(8)
一、测评的定义	(8)
二、素质测评的概念	(9)
三、素质测评的内容	(10)
四、素质测评的主要类型和方法	(11)
第三节 人员素质测评的作用及其意义	(15)
一、人员素质测评的作用	(15)
二、人员素质测评的意义	(17)
第二章 素质测评的组织与实施	(20)
第一节 测评指标体系的概念、结构与设计原则	(20)
一、测评指标体系的概念	(20)
二、测评指标体系的结构	(21)
三、人员测评指标体系的设计应遵循的原则	(22)
第二节 测评指标体系的设计程序和方法	(23)
一、测评指标体系的设计程序	(23)
二、人员测评指标体系设计的方法	(23)

第三节	不同岗位常见测评指标及定义	(29)
第四节	测评指标权重的确定	(32)
第五节	素质测评的指标体系实例	(35)
	一、社会经济管理人才的素质特征	(35)
	二、企业领导者的素质五要素	(36)
	三、企业管理人才的素质特征	(37)
	四、财会人员的素质特征	(38)
	五、营销人员的素质特征	(39)
	六、人力资源管理者的素质特征	(40)
	七、技术人才的素质特征	(40)
	八、发明、创新人才的素质特征	(41)
	九、广告设计人才的素质特征	(42)
	十、咨询人员的素质特征	(42)
第三章	面 试	(43)
第一节	面试概述	(43)
	一、面试的概念	(43)
	二、面试的测评要素	(44)
	三、面试的作用	(52)
第二节	面试的类型	(53)
	一、结构化面试	(54)
	二、非结构化面试	(60)
第三节	方法技巧	(71)
	一、如何“问”	(71)
	二、如何“听”	(76)
	三、如何“观”	(78)
	四、如何“评”	(80)
	五、提高面试质量的方法	(82)
第四章	心理测验	(86)

第一节 心理测验概述	(86)
一、定义	(86)
二、测验的种类与形式	(87)
三、心理测验的要求	(89)
第二节 能力测评	(91)
一、专业能力测评	(91)
二、非专业能力测评	(93)
三、社会能力测评	(106)
第三节 人格测验	(121)
一、含义和作用	(121)
二、测验的方法	(121)
三、其他心理素质测验	(126)
第五章 评价中心	(133)
第一节 概 说	(133)
第二节 实施原则和主要特点	(135)
一、评价中心所遵循的原则	(135)
二、评价中心具有下列特点	(136)
三、评价中心的主要缺点	(138)
四、评价中心的失败原因	(138)
第三节 评价中心的操作过程	(139)
一、确定评价的职务或职务级别	(139)
二、决定谁将被评价和为什么被评价	(141)
三、确定进行评价的观察项目	(142)
四、培训评价人员	(144)
五、实施评价活动	(145)
第四节 主要评价方法	(147)
一、结构化面谈、纸笔测验和心理测验	(147)
二、情景模拟	(148)

三、文件筐测验	(150)
四、小组讨论	(151)
五、管理游戏	(152)
六、角色扮演	(152)
七、其他形式	(152)
第五节 评价形式的挑选及使用频率.....	(154)
第六节 评价中心中的若干问题.....	(156)
一、评价中心的准确度问题	(157)
二、费用问题	(158)
三、小企业对评价中心的使用	(160)
四、将评价中心作为一次培训经历	(161)
后 记.....	(177)

第一章 素质测评概述

第一节 素质的概念

一、素质的定义

素质一词,是当今世人接触最多的概念之一。诸如:民族素质、国民素质、企业素质、心理素质、个人素质、身体素质等等。然而对于素质的定义,学术界仍莫衷一是,下面从哲学和心理学的角度列举几种解释,以帮助人们加深理解。因为对素质内涵的把握,有助于素质测评操作时的系统性和针对性。

(一)广义的素质概念

据中国社会科学院语言研究所编写的《现代汉语小词典》的释义:“素质是事物本来的或原来的特质。”就是说,素质是事物带有根本性的品质。

从辩证法角度考察人的素质,素质是一种新的形成物,它是人的先天禀赋与后天活动的“合金”,是人的生理解剖特点、个性心理特点及社会意识品质所构建起来的一个整体,即人的各种身心特点的系统。

马克思从人与自然、人与社会相互关联的社会实践活动中揭示出人的素质——人的本质及其发展的历史规律。它包括以下三方面的内容:

1. 素质显示于最稳定的人性品质。如灵巧的双手、清亮的嗓

音、睿智的头脑等,这些人体生理特点均通过遗传而获得。

2. 素质显示于较稳定的个性品质——在个体发展中逐步形成起来的心理能力。如感觉能力、观察能力、记忆能力、形象思维与逻辑思维能力、注意能力、需要品质、情感与情操以及顽强的意志力。这些在教育与生活中逐步形成的个性品质,是人类学习与生产劳动的必要前提。

3. 素质显示于稳定的社会历史品质。如人的阶级性、民族性、地域性、宗教性以及世界观、人生观、价值观、信念、理想、道德习惯、纪律性等等。

综上所述,个体素质的形成来源于两个方面:一是通过遗传获得,二是在社会生活与劳动中逐渐形成与完善。

(二)狭义的素质概念

《中国大百科全书·心理卷》写到:“素质是能力的自然前提,人的神经系统以及感觉器官、运动器官的生理结构和功能特点,特别是脑的微观特点,与能力的形成和发展有密切关系。”《心理学大词典》则这样描述:“素质一般指有机体天生具有的某些解剖和生理的特性,主要是神经系统、脑的特性,以及感官和运动器官的特性,是能力发展的自然前提和基础”。例如,有的人发音和听力较好,可以认为其音乐素质较好,从而把发音能力与听力称为“音乐素质”,而不把它们视为最基础的音乐能力。

也有人认为,素质是指由先天的遗传条件及后天的经验所决定和产生的身心倾向的总称。其中智力为知的素质,气质为情的素质,性格为意的素质。

而人员素质测评,考察的正是这种通过先天遗传和后天劳动与生活而获得的各种素质,诸如身体素质、心理素质、能力素质、品德素质等。

二、素质的基本特征

素质是人性的基本特质，它是十分复杂的身心现象，素质测评就是要揭示这种复杂的人性特质，合理、恰当地使用它们。

1. 素质的基础作用性。无论是先天还是后天获得的素质，都是个体行为发展与事业成功的必要条件而非充分条件。也就是说，在现代企业人力资源开发与管理中，我们不能不提出对人员的素质要求，但具备一定的素质只能说比较适应某项工作的需要，并不意味着他是“万能”、“全面”和“放之四海而皆准”的通才。

2. 素质的相对稳固性。一切心理过程都存在着一种开始、持续及终止的流变运动过程，也就是说所有的素质均处于运动中的相对静止状态。素质表现为一个人某种经常性和一贯性的特点，在个体活动的全部时间与空间中，素质表现为在时间上的偶尔间断与总体上的持续；在空间上的时有差异与总体上的一致。素质表现出的这种持续性与一致性，概括为素质的稳固性。

3. 素质的可塑性。由素质的定义可知，素质来源于先天的遗传和后天的学习，可见学习对素质形成的重要性。正因如此，大力提倡教育改革，实施国民素质教育，反映了素质具有一定的可造性。“士别三日，当刮目相看”，反映的正是素质的可变性。心理学家研究发现，人的素质最佳可塑期与其年龄有关。特殊能力的早期发现十分重要。莱曼在关于年龄和创造性成就之间关系的重要研究中所揭示的事实，突出地表明了这种重要性。他的年龄曲线研究成果显示，几乎在所有科学领域，最优秀的成果都是在 25~35 岁之间做出的，很少迟于 40 岁。次要成果产生的高峰期通常是在这以后 5~10 年达到。在大约 20 种科学领域，在哲学方面、在作曲方面、在艺术方面以及各种文学作品方面，情况都是这样。莱曼的统计资料使我们认识到，对于具有巨大潜力的青年，应该在他最富创造性的年岁还没有过去以前，很好地为他一生的事业而进行训练。

这就为员工的培训提供了理论基础。通过素质测评,发现员工的长处和不足,为其今后的学习指明方向,同时意识到,通过培训提高员工的素质是可行的,也是非常必要的。

4. 素质的个体差异性。个体间的素质是存在差异的,有的人活泼好动,有的人沉静安详;有的人快人快语,有的人木讷寡言;有的人思维敏捷,有的人反应迟钝。容貌有美丑、体质有强弱、能力有大小、品德有好坏、业绩有高低,无论是同一个体的各种素质比较还是不同个体的同一素质比较,都各有千秋,各具特色。正因为个体素质的差异性,才有必要进行素质测评,以便将具有不同素质的人配置到不同的工作岗位,做到“人尽其才”。

5. 素质的难全性。个体的素质发展并非是无条件的,而是有条件的。因此有“金无足赤、人无完人”之说。即使是聪明过人的天才,也不可能是“全才”。爱因斯坦是物理学天才,他既在科学上登峰造极,又有极高的艺术素养(小提琴、钢琴技艺)。可是他本人却说,他的数学直觉能力远远落后于物理直觉。

人们说马克思是精通科学、艺术、哲学等领域的较全面的天才。可是,马克思在青年时代存在当一名职业诗人的愿望依然落空,因为他缺乏天才诗人的气质——激情的冲动性与对外界体验的异常敏感。

所以,个体素质的发展是有局限性的,有必要进行素质测评,测出个体有发展潜能的素质因素,而加以培养。

6. 素质的隐蔽性。素质虽然是任何个体客观存在的,但却看不见、摸不着、说不清,具有抽象性。故要借助于测评手段、测评工具进行反映。

7. 素质的表出性。素质虽然是内在的、隐蔽的,但却可以通过一定的形式表现出来。行为方式、工作绩效与行为结果是素质表现的主要媒体和途径。个体的内在素质与外在的行为方式、工作绩效与行为产品构成一个耗散结构系统,内外具有统一性。特定个体的

特定素质,会以特定的形式表现,而特定的表现形式反映着特定个体的特定素质。正因为素质可以被表现,而使得素质测评成为可能。

三、素质形成的决定因素

(一)遗传是素质形成的生物学前提

遗传是指生物个体前后代特征上的(包括生理的与心理的)相似性。个体素质是可以遗传的,例如人的身高、体重、皮肤、头发以及寿命的长短等。著名音乐家巴赫,其家族在1550~1800年的250年间,大约出了60名音乐家,其中有20名著名音乐家;音乐家莫扎特家族也同样存在这一事实。历史上众多遗传学家也有类似的研究结论。

但是,就此并不能得出人的素质是由遗传因素所决定的。素质高的人其子孙的素质不一定高,素质低的人其子孙的素质也不一定是低的。但素质离不开遗传,遗传是人的素质高低的一个重要的潜在因素。如果这一潜在的因素差,家庭环境、社会环境再好,素质也难以提高;如果这一潜在因素优越,家庭环境、社会环境不好,其素质的发展也同样难以提高。可见,素质本身就是遗传与环境相结合的产物,二者缺一不可。

(二)良好环境是素质形成的根本条件

环境,从心理学角度说,是指在人的心理、意识之外而对人的素质形成产生影响的外部条件。

古代流传的“孟母三迁”的故事,就显示了人们对培育良好素质的社会环境的重视,孔子也说过:“性相近也,习相远也;少成若天性,习惯如自然。”就是说,长期的习惯会形成一定的性格素质。

影响人的素质的体外环境,按其性质来区分,有自然环境和社
会环境两大类。自然环境可以影响生理素质的形成,但不能影响人的现实素质的产生;社会生活环境是人的心理、意识产生的主要源

泉,对人的性格素质、能力素质的形成起关键性的作用。社会环境按性质可分为经济环境、政治环境与文化教育环境,按社会职能又可分为家庭环境、学校环境和社会生活环境。社会环境的不同构成部分与不同性质,对个人不同时期的心理与素质的发展所起的作用也各不相同。幼儿时期,家庭环境对其心理与素质的影响较大;青年时期,家庭环境的影响减弱,社会环境的作用增强。

正像遗传决定论是错误的,环境决定论也是站不住脚的。因为人并非环境的消极产物,而是在遗传的基础上与环境相互作用才导致素质的产生。

遗传、环境对素质形成所起的作用,并不是孤立的,而是相辅相承的。属于人的生理领域的天然素质,受遗传影响较大;属于个体的行为及社会特质的,则是环境因素的影响较大。同时,个体素质的形成和培养,在人的一生中有其最佳时期,在这一时期恰好是生理成熟与某种行为产生的吻合。因此我国也十分重视对处于这一时期的国民进行有计划、有组织、有目的的环境影响——素质教育。另外,各企业也在大力提倡创建自己的企业文化,以影响员工各方面素质的提高,促进企业与员工的共同发展。

四、素质的构成

素质的构成是指素质结构的基本划分,包括基本成分、因素和层次。基于上面对素质内涵的分析与界定,我们把企业人员的素质构成分为如下几类:

(一)身体素质

是指个体的体质、体力和精力的总称。它是在遗传性和获得性的基础上表现出来的人体形态结构、生理机制和调节功能。包括力量素质、速度素质、耐力素质、柔韧性素质、灵敏度素质和对环境条件的适应能力、应激能力与对疾病的抵抗能力等。身体素质的衡量标准是客观的,可以通过遗传学、生理学及医学来检测,因而是显