

(第二版)

# 现代人力资源测评 理论与方法

XIANDAI RENLI ZIYUAN CEPING LILUN YU FANGFA

刘小平 邓靖松◎编著

中山大学出版社

(第二版)

# 现代人力资源测评 理论与方法

XIANDAI RENLI ZIYUAN CEPING LILUN YU FANGFA

刘小平 邓靖松 © 编著

中山大学出版社  
· 广州 ·

版权所有 翻印必究

图书在版编目 (CIP) 数据

现代人力资源测评理论与方法/刘小平, 邓靖松编著. —2 版. —广州: 中山大学出版社, 2012. 5

ISBN 978 - 7 - 306 - 04127 - 2

I. ①现… II. ①刘… ②邓… III. ①人力资源管理 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 039801 号

---

出版人: 祁 军

策划编辑: 张礼凤

责任编辑: 张礼凤

封面设计: 林绵华

责任校对: 赵丽华

责任技编: 何雅涛

出版发行: 中山大学出版社

电 话: 编辑部 020 - 84111996, 84113349, 84111997, 84110779

发行部 020 - 84111998, 84111981, 84111160

地 址: 广州市新港西路 135 号

邮 编: 510275 传 真: 020 - 84036565

网 址: <http://www.zsup.com.cn> E-mail: [zdchs@mail.sysu.edu.cn](mailto:zdchs@mail.sysu.edu.cn)

印 刷 者: 佛山市南海印刷厂有限公司

规 格: 787mm × 960mm 1/16 18 印张 333 千字

版次印次: 2006 年 8 月第 1 版 2012 年 5 月第 2 版 2012 年 5 月第 3 次印刷

印 数: 5001 ~ 7000 册 定 价: 39.80 元

---

如发现本书因印装质量影响阅读, 请与出版社发行部联系调换

## 第二版前言

由于人力资源测评技术使用日益广泛，人力资源测评的研究得到人们越来越多的关注。在本书第一版出版后，又出现了很多新的研究成果。第二版在第一版的基础上，对各个章节的内容结构进行了重新调整，使本书的结构更为清晰；同时，对各个章节相关的最新研究成果进行了补充，并对一些案例进行了更新。

经过修订以后，全书的内容安排如下：第一章至第四章介绍了人力资源测评的概念、发展历史、科学原理以及人力资源测评的统计学基础，第五章至第八章介绍了各种人力资源测评技术的主要内容及其研究与应用的进展，第九章和第十章介绍了人力资源测评在个体和组织等不同层次下的应用。

在编写的过程中，我们参考了国内外大量资料，在此向有关作者表示感谢。另外，特别要感谢本书的责任编辑张礼凤女士对本书进行的编校工作。

编著者  
2012年3月

## 作者简介

**刘小平** 中山大学管理学院工商管理系副教授，博士。主要从事人力资源管理 and 组织行为学的教学和研究。目前的研究方向主要集中在组织承诺、指导人计划、职业转换能力等几个方面。

近年来主持了“不同文化背景下管理者组织承诺研究”和“不同社会交换关系中承诺形成过程的整合机制研究”两项国家自然科学基金项目以及一项广东省社科基金项目，参与了其他多项国家自然科学基金及中外合作科研项目。已出版书籍两部，并在国内核心期刊上发表了 30 多篇论文。

**邓靖松** 中山大学管理学院工商管理系副教授，硕士生导师。2004 年毕业于浙江大学应用心理学专业，获博士学位，2008 年获澳大利亚政府奋进研究基金资助赴悉尼科技大学做博士后研究，现从事组织行为与人力资源管理领域的科研与教学。

## 内 容 简 介

人力资源测评是以教育学、心理学、管理学等学科为理论基础的一套技术和方法体系。它通过心理测评、面试、评价中心、绩效考核等多种手段，对个体的知识、能力、个性特质等方面进行综合评价，为相应的人力资源管理决策提供科学的信息支持。

本书从基本原理、测评技术和实际应用三个模块进行阐述，力求深入浅出地反映当前国内外人力资源测评研究和实践的最新进展。

第一章至第四章为基本原理模块，其中第一章和第二章主要介绍了人力资源测评的概念、发展历史以及科学原理；第三章和第四章主要介绍了人力资源测评工具的可靠性与有效性的检验方法，以及如何根据人力资源管理的需要对测评结果进行统计分析。第五章至第八章为测评技术模块，主要介绍了各种人力资源测评技术的主要内容及其研究与应用进展。第九章和第十章为实际应用模块，主要介绍了人力资源测评在个体和组织等不同层次下的应用，以满足各种人力资源管理和开发的需要。

本书可以作为高等学校人力资源管理专业的教学参考书，也可以作为从事心理咨询、考试评价、人力资源管理等工作的参考书。

# 目 录

第一章 人力资源测评及其发展	1
第一节 人力资源测评概述	1
一、人力资源测评的概念	1
二、人力资源测评的特点	1
三、人力资源测评的必要性和可能性	2
四、人力资源测评的原则	3
第二节 人力资源测评的发展历史	4
一、西方人力资源测评发展简史	4
二、我国古代人力资源测评思想的发展	6
三、我国古代人力资源测评的制度	7
四、我国古代人力资源测评的方法及技术	9
五、我国古代人力资源测评对现代的借鉴作用	10
六、新中国人力资源测评的发展历史	11
第三节 我国人力资源测评存在的问题及对策	15
一、现阶段我国人力资源测评存在的问题	15
二、我国人力资源测评发展对策	17
第二章 人力资源测评的理论基础	18
第一节 人力资源可测评的理论基础	18
一、人力资源可测评的基础	18
二、人力资源测评的认知基础	19
三、人力资源测评的基本过程	21
第二节 人力资源测评应用的理论基础	24
一、人职匹配理论	24
二、人组织匹配	26



<b>第三章 人力资源测评有效性的验证方法</b> .....	27
<b>第一节 人力资源测评的量化</b> .....	27
一、量化的作用与必要性 .....	27
二、量化的形式 .....	28
<b>第二节 信度分析</b> .....	30
一、信度的概念 .....	30
二、信度的类型 .....	31
三、影响测评信度的因素分析 .....	38
<b>第三节 效度分析</b> .....	39
一、效度的概念 .....	39
二、效度的类型 .....	40
三、影响测评效度的因素分析 .....	45
四、项目分析 .....	46
五、标准化和常模 .....	51
<b>第四章 人力资源测评结果分析</b> .....	54
<b>第一节 人力资源测评数据处理过程</b> .....	54
一、人力资源测评数据的收集整理 .....	54
二、人力资源测评数据分析方法 .....	55
三、人力资源测评数据分析结果报告 .....	56
<b>第二节 人力资源测评数据分布特征的描述</b> .....	56
一、集中量数 .....	56
二、差异量数 .....	57
<b>第三节 人力资源测评结果的差异性检验</b> .....	60
一、Z 检验 .....	61
二、t 检验 .....	65
三、 $\chi^2$ 检验 .....	68
<b>第四节 人力资源测评结果的相关分析与回归分析</b> .....	70
一、相关分析 .....	70
二、回归分析 .....	75



第五章 心理测评 .....	85
第一节 心理测评概述 .....	85
一、心理测评的起源与发展 .....	85
二、心理测评的种类与形式 .....	86
第二节 智力测评 .....	90
一、智力的概念 .....	90
二、智力测评的历史 .....	91
三、智力测评的新发展 .....	92
四、情绪智力 .....	93
第三节 能力测评 .....	95
一、机械能力测评 .....	96
二、心理运动能力测评 .....	97
三、运动能力测评 .....	99
第四节 人格测评与气质测评 .....	101
一、人格测评 .....	101
二、气质测评 .....	107
第五节 价值观测评与品德测评 .....	110
一、价值观测评 .....	110
二、品德测评 .....	112
第六章 面试 .....	115
第一节 面试概述 .....	115
一、面试的概念 .....	115
二、面试的历史 .....	115
三、面试的发展趋势 .....	117
第二节 面试的内容和原则 .....	118
一、面试的内容 .....	118
二、面试的原则 .....	118
三、面试的优缺点 .....	119
第三节 面试的分类 .....	120
一、常用的面试分类方法 .....	120
二、基于胜任力的结构化与非结构化面试 .....	122



第四节	面试的程序	127
一、	面试准备	127
二、	面试试题的编制	130
三、	面试的实施	134
四、	面试的提问方法	135
五、	面试的方法技巧	137
六、	面试的效果	138
第五节	面试误区	141
一、	几个应该注意的地方	142
二、	从心理学研究看面试误区	142
三、	印象管理	145
第六节	提高面试效果的方法	147
第七章	评价中心	149
第一节	评价中心概述	149
一、	评价中心的概念	149
二、	评价中心的发展历史	150
三、	评价中心的基本特点	150
第二节	评价中心的主要形式	153
一、	文件筐测验	154
二、	小组讨论	160
三、	管理游戏	168
四、	角色扮演	171
五、	其他形式	176
第三节	评价中心的设计程序	178
一、	工作分析	178
二、	情景设计与成功管理行为特征的收集	178
三、	测评实施与观察记分	180
四、	测评者的选拔与培训	181
第四节	评价中心在实践中的应用——金波利兄弟公司的案例	182
第五节	评价中心存在的问题与发展趋势	186
一、	评价中心存在的问题	186
二、	评价中心的改进措施与发展前景	188

<b>第八章 绩效考评</b> .....	191
<b>第一节 绩效考评概述</b> .....	191
一、中国古代的考绩制度.....	191
二、中国近代的人事考核制度.....	192
三、国外学者关于绩效考评的研究.....	193
四、绩效考评的概念.....	195
<b>第二节 绩效考评过程</b> .....	197
一、制订考评计划.....	197
二、实施绩效考评.....	199
三、反馈考评结果.....	203
<b>第三节 绩效考评指标体系</b> .....	203
一、明确考评内容.....	203
二、设计考评指标.....	206
三、分配指标权重.....	208
<b>第四节 绩效考评方法</b> .....	212
一、比较法.....	213
二、特性法.....	215
三、行为法.....	220
四、结果法.....	223
<b>第五节 绩效考评偏差与对策</b> .....	224
一、绩效考评中常见的偏差.....	225
二、如何有效避免考评偏差.....	227
<b>第九章 人力资源测评在个体职业管理中的应用</b> .....	230
<b>第一节 人力资源测评在自我认识中的应用</b> .....	230
一、自我认识的意义.....	230
二、人力资源测评对自我认识的作用.....	231
三、自我认识与职业选择的理论.....	232
四、用于自我认识的人力资源测评工具.....	236
五、人力资源测评用于自我认识的一般程序.....	239
<b>第二节 人力资源测评在自我开发中的应用</b> .....	241
一、自我开发的意义.....	241
二、人力资源测评对自我开发的作用.....	241



三、人力资源测评用于自我开发的一般程序·····	242
第三节 人力资源测评在自我规划中的应用·····	244
一、自我规划的意义·····	244
二、人力资源测评对于自我规划的作用·····	244
三、人力资源测评用于自我规划的一般程序·····	245
四、人力资源测评在职业选择中的应用案例·····	247
<b>第十章 人力资源测评在人力资源管理中的应用·····</b>	<b>252</b>
第一节 人力资源测评在人员选拔和配置中的应用·····	252
一、选拔测评的目的和作用·····	252
二、选拔测评的常用方法·····	253
三、选拔测评的操作程序·····	253
四、选拔测评的应用案例·····	254
第二节 人力资源测评在培训管理中的应用·····	256
一、人员开发测评的目的和作用·····	257
二、人员开发测评的常用方法·····	257
三、人员开发测评的程序·····	259
四、人员开发测评的案例·····	259
第三节 人力资源测评在绩效管理中的应用·····	261
一、绩效考核的目的和作用·····	261
二、绩效考核的类型·····	263
三、绩效考核的一般程序·····	264
四、某能源集团有限公司绩效考评体系的设计与应用·····	265
第四节 人力资源测评在薪酬管理中的应用·····	268
一、人力资源测评在薪酬设计中的作用·····	269
二、岗位测评的常用方法·····	269
三、岗位测评方法的发展趋势·····	270
四、岗位测评的一般程序·····	272
五、岗位测评的应用案例·····	272
<b>参考文献·····</b>	<b>274</b>

# 第一章 人力资源测评及其发展

## 第一节 人力资源测评概述

### 一、人力资源测评的概念

素质是指那些完成特定工作或活动所需要的能力、气质、性格、兴趣、动机等个体特质，它们是完成工作或活动的必要基础。

人力资源测评是指采用科学的方法，收集被测评者在主要活动领域的信息，并根据这些信息对其素质作出判断的过程，或者直接从这些信息引发与推断某些素质特性的过程。

人力资源测评是建立在教育学、心理学、管理学、计算机技术等基础上的一种综合方法体系。它通过心理测评、面试、评价中心、绩效考核等多种手段，对个体的知识、能力、个性特质等方面进行综合评价，从而为相应的人力资源管理决策提供信息支撑。

### 二、人力资源测评的特点

人力资源测评是一项复杂的社会认知活动，其主体包括测评者和被测评者，他们都是现实生活中的人，这就决定了人力资源测评不同于其他形式的测评活动，归纳起来，它主要有以下几个特点：

(1) 人力资源测评是对心理现象的测量。人力资源测评主要是对个体心理现象的测量，包括智力、能力、性格、气质等。而心理现象具有内在性、隐蔽性和无形性等特点。

(2) 人力资源测评以抽样测量为手段。人力资源测评是对个体的能力状况和心理结构特征进行评价。从理论上讲，人力资源测评实施时，涉猎的范围越广，收集的信息越充分、全面，测评结果就越有效、越具体客观。但在实际操作中，上述理想状态不可能做到。在有限时间内不可能掌握被测评者素质的全部信息，只能本着“部分能够反映总体”的原理，对测评要素进行抽样，保证样本有足够的代表性。



(3) 人力资源测评是相对测量。测评是测量和评定的结合。测评主体的主观性决定了再严格的一项人力资源测评都会存在误差。一方面，测评方案的设计、实施都是凭借测评者的经验进行的，不同测评者对测评目标的理解、测评工具的使用及测评结果的解释，都难免带有个人色彩，不可能完全一致；另一方面，作为测评对象的人，其心理现象和心理结构特征抽象模糊，构成极其复杂，测评结果与真实情况难免有不同程度的偏离。

### 三、人力资源测评的必要性和可能性

#### 1. 人力资源测评的必要性

对一个组织而言，有没有竞争力，并不仅仅取决于资金是否雄厚、生产设备是否先进、规模是否宏大，更重要的是如何科学地管理人力资源，充分发挥人的积极性和创造性。

然而，人又是最复杂的资源，受到社会环境、文化背景、价值观念、生理特征等诸多因素的影响和制约。为了建立科学合理的选人制度和用人机制，很多组织引入了人力资源测评。

(1) 人力资源测评为组织科学用人提供必要的信息。为了对个体知识能力、个性特征、发展潜力等进行准确定位，做到人职匹配，就要进行测量和评价。任何组织都有选人用人的问题，人员配置是一项复杂的系统工程。现代组织内部分工细密，各个环节、各个岗位工作性质复杂，对人员的素质要求具有多样性。

为使各类人员适应组织发展的需要，就需要对人员的知识能力水平、个性特点有深入的了解。在此基础上对被测评者进行客观科学的评价，再根据岗位需求和组织特性判断是否予以录用和如何培养，从而将最合适的人员安置到最适合的岗位。人力资源测评保证收集到的个体素质信息的科学性和系统性，减少人员流动和初始培训的费用。

(2) 人力资源测评是开发人力资源的有力工具。人力资源测评是根据已定的测评标准来进行的。组织在招聘人员时，虽然经过了严格的筛选程序，但并不是所有录用者都完全具备了完成工作的能力。在不断变化发展和竞争的市场环境中，组织需要有计划地对各类人员进行培训，以达到提高人员素质的目标。

培训的依据便是测评结果的具体运用。除此之外，人员的晋升、调动和轮换不仅需要测评其业务知识，还要求科学评价人员的智力、体力、心理素质等个体特征。通过素质测评，为组织提供整体人力资源素质状况，组织以此制订

人力资源规划，有针对性地对人员进行培训、使用和管理。总之，客观量才、科学选才、合理用才的现代人力资源开发标准必然要求对人员素质进行科学测评。

(3) 人力资源测评是自我管理的有效手段。知己知彼，百战不殆。每个人对自己并不是全部了解。就业是一个双向选择的过程，素质测评不仅仅为招聘者服务，个体也可以根据测评结果定位自己的职业及其发展规划。据研究发现，人的大部分潜能都没有被人所认识，因而没有被开发。

通过科学的素质测评，使人对自我素质的认识科学化、标准化，促使个体素质的培养向着社会所需求的方向发展，促进与提高被测评者的素质与能力水平。

### 2. 人力资源测评的可能性

人力资源测评之所以能够存在，并作为人力资源开发和管理的基础被广泛应用，是基于其自身所具有的效度和信度特征。当今世界文明和科学技术飞速发展，使得测评思想得以更好地实施，这是毋庸置疑的。从1879年德国心理学家冯特（W. Wundt）设立世界上第一个心理实验室开始，测评工作越来越依赖于科技的发展。一个国家的人力资源测评工作的发展，是与这个国家的科技经济和社会文明发展水平同步的。

目前的测评有笔试、面试、评价中心、系统仿真等多种形式，测评技术日新月异。这些技术能够将潜在的个体特征科学地评价出来。与传统依靠个体主观臆断不同，科学的测评技术能够从发展的角度，对人的素质作出客观的评价。

人力资源测评是建立在教育学、心理学、管理学、计算机技术等基础上的一种综合的评价体系。借助这些学科的研究成果，才能综合采用定量和定性相结合的方法了解人员的素质。

## 四、人力资源测评的原则

人力资源测评需要遵循以下原则：

(1) 科学性。人力资源测评是为了指导个人职业发展，以及用于组织选人用人等一系列决策，因此它的科学性非常重要。人力资源测评一般有四个步骤：首先，要进行工作分析，确定职位所应具备的资格条件、能力要求；其次，确定所要测评的应用领域；再次，选择测评方法，实施测评；最后，分析与评价测评结果，为相关人力资源管理决策提供信息支撑。

人力资源测评的科学性体现在四个方面：第一，人力资源测评要按照科学



的程序来进行；第二，人力资源测评工具的选择要体现出科学性，要使用那些经过实践证明有较高信度和效度的测评工具；第三，人力资源测评结果的解释要科学；第四，人力资源测评只是提供决策支持信息，不能取代决策，最终的决策要根据组织的实际情况、岗位情况和人员情况来决定，这样才是科学的态度。

(2) 实用性。人力资源测评最终的目的是达到人职匹配，将合适的人安置到合适的岗位上，实现个体和组织的最大绩效。人力资源测评的实用性主要体现在三个方面：第一，要根据岗位的要求设定测评的目的和程序，要根据具体岗位的需要设计不同的测评方案。第二，测评工具的选择要以实用为标准，而不能只看是否新颖。一般基层人员的测评就不需要用评价中心这种复杂的形式。第三，测评结果的分析要体现实用性。

(3) 动态性。组织中的岗位处在不断的变化之中，同样员工的能力水平也是随着工作实践经验的积累逐步提高的。人力资源测评要反映这种快速的变化，就必须具有动态性。人力资源测评的动态性体现在两个方面：一是测评工具的选择要体现动态性，在实用性的前提下，尽可能选择那些动态的测评工具，如评价中心中的无领导小组讨论、管理游戏等；二是对于测评分析结果提供的决策信息，使用时要具有动态性，不能用静止和僵化的眼光看待员工的能力，而应该用动态发展的思维去发现员工的潜能和未来组织的需求。

(4) 针对性。人力资源测评的最终目的是为人力资源管理决策提供信息，对个体来说就是职业选择，对组织来说就是人员的选拔、安置、培训、激励等等。测评要做到有针对性，主要从以下两个方面努力：第一，测评的目的一定要明确，不能含糊不清。例如，测评是为了选拔行政管理人员，就应该针对行政管理人员的素质和能力要求设计具体的测评方案。第二，测评工具的选择要有针对性。一般认知能力的测评，采用普通智力测评就可以了；但是，领导能力、组织能力、行为风格的测评就必须选用相应的测评工具，如评价中心和个性测评等。

## 第二节 人力资源测评的发展历史

### 一、西方人力资源测评发展简史

西方对人力资源测评的研究，源于19世纪对智力落后者和精神病人治疗的需要。当时许多人开始了对个体差异的研究，尝试去鉴别和测量这种差异。



1879年，德国心理学家冯特（W. Wundt）在莱比锡大学设立了世界上第一个心理实验室，开始了对个体行为差异的研究。由此引发了人力资源测评的起源运动，即心理测评运动。美国心理学家卡特尔（J. Cattell）首先提出了“心理测评”一词，并编写了国际上权威的个性测评方法——《卡特尔16种人格因素测验》。

1905年，法国心理学家比奈（A. Binet）编制出世界上第一个智力测评——比奈-西蒙量表（Binet-Simon Intelligence Scale），为心理测评的发展作出了划时代的贡献。从此，心理测评被公认为测量个别差异的有效工具，西方的人才评价事业也从此更加蓬勃地发展起来了。

第一次世界大战时，测评被用来选拔和分派官兵。从1917年3月至1919年1月间，共有200多万名官兵参加了测评，并取得了令人满意的效果。1927年，美国学者斯特朗（E. Strong）编制出版了至今还受到重视的世界上第一个职业兴趣测评——《斯特朗男性职业兴趣量表》（*Strong's Male Vocational Interest Blank*），在职业选择与个人特点相结合方面作出了贡献。

从20世纪40年代起，人力资源测评应用于人员选拔测评。50年代，美国电话电报公司就曾对几百名管理人员候选人进行测试，随后将结果密封。8年后对提升为经理者进行核对，结果有64%在预测范围内。根据调查分析，各种选拔方式的有效性为：凡采取任意提拔方式的，正确性仅有15%；经过部门提名的正确性为35%；采取部门推荐结合测评结果的正确性高达76%。可见，人力资源测评有其他手段难以达到的成效。

60年代后，许多公司开始运用评价中心来评价普通员工和中高层管理人员。研究表明，用评价中心选拔出来的经理比用一般方法选出来的经理工作更出色，在评价中心测试中获得高分的员工更容易得到晋升。

近几十年来，西方人力资源测评方法的发展一日千里，内容丰富的测评技术不断涌现，如智力测评、能力测评、人格测评、成就测评等。由于它们的客观性与科学性，这些测评技术在西方社会得到广泛应用。现在，无论是政府机关选拔公务员、公司录用员工，还是个人进行职业生涯设计，都广泛运用各种测评。同时，还出现了许多专门提供人力资源测评服务的公司，它们把人力资源测评的技术运用于人力资源管理的各个领域。

在西方，人力资源测评已经产业化。就美国来说，每年仅人力资源测评服务的直接收入就多达100多亿美元。据美国人力资源协会有关资料报道，发达国家50%的企业通过人力资源测评选拔员工。