

# 各类人员测评实例

陆红军 主编



中国展望出版社



2 021 7846 4



# 各类人员测评实例

陆红军 主编



中国展望出版社

62F37/16

# 各类人员测评实例

陆红军 主编

中国劳动出版社 出版发行

(北京西城区太平桥大街4号)

北京龙华印刷厂印刷

---

开本787×1092毫米 1/32 印张7.25 字数15×千字  
1986年10月北京第1版 1987年4月 第2次印刷  
印数21001—32000

---

统一书号：7271·171

定价：1.70元

通过科学测评  
广泛发现人才  
促进干部制度改革

王西京

一九八二年九月

## 序

· 刘泽彭 ·

《各类人员测评实例》和大家见面了，这是近几年来各地组织人事部门和人才研究者紧密配合、共同探索的结果。从中我们可以看到，干部考核和人才选拔的领域已经出现了新的气象。

人员测评工程是自然科学和社会科学交叉的一门新兴学科，也是当代世界各国共同关心的课题。我国要完成四化建设大业，需要大批德才兼备的干部和人才，而要及时地发现和有效地培养人才，一个重要的问题是，如何使人才的考核与选拔逐步达到民主化、科学化、制度化，以适应新形势和新任务的要求。本书介绍的二十个实例，从这些方面作出了努力，试图通过理论和实践的结合，探索出一套适应本地区、本系统、本单位特点的，定性和定量相结合的，静态考核和动态考核相结合的，领导、专家和群众相结合的测定和评价方法来。这些实例从不同行业 and 不同侧面，总结了他们的经验，具有一定的科学意义和实用价值，可供参考和借鉴。

马克思说：“人的本质并不是单个人所固有的抽象物。在其现实性上，它是一切社会关系的总和”。因而对这些社会关系的认识的总和就是对人的完整认识。可见，对人既是可以认识的，但其认识过程又是非常复杂的，这就是人员测评同自然现

象测量的区别所在。因此，在这个问题上，我们要注意坚持辩证唯物主义和历史唯物主义，防止绝对化和片面性，积极慎重地开展测评。本书所介绍的实例，只是初步经验的总结，今后还有待于在实践中不断提高和完善。

本书的出版给人才管理工作这样一个启示，就是作为新时期的组织人事干部，必须要有一个合理的知识结构和必要的理论准备，要掌握社会科学和自然科学的多方面知识，而有关人员测评的理论与方法，则可以作为学习的入门。我相信，会有更多的理论研究者同实际工作者相互配合、协同作战，从而在这方面取得新的成果和突破。

# 目 录

|                                |                   |
|--------------------------------|-------------------|
| 序 .....                        | 刘泽彭               |
| 引 言 .....                      | 陆红军(1)            |
| 积极进行干部考核方法改革的探索 .....          | 刘泽彭(10)           |
| 关于人员测评的几个问题 .....              | 林传鼎(21)           |
| 工作能力测验在流水线操作人员<br>选拔中的应用 ..... | 杨锡山 陆红军(27)       |
| 企业全员功能测评实践 .....               | 龚 心(48)           |
| 高校管理干部功能测评初探 .....             | 武剑明 成志藩(60)       |
| 运用功能测评方法改革军校学员<br>考核工作 .....   | 贺云华 孙 昊(66)       |
| 用模糊数学原理测评行政和技术<br>干部的尝试 .....  | 李玉谨等(75)          |
| 我们在技术职称评定中采用了定量考核法 .....       | 李玉君(88)           |
| 应用计算机技术对中层干部进行<br>定量考核 .....   | 石油部管道局廊坊机械厂党委(95) |
| 干部测评是考核党政干部的一种好方法 .....        | 刘为民(102)          |
| 人员测评法帮助我们知人善任荐良才 .....         | 傅政林(106)          |
| 干部测评使重点建设项目用人有方 .....          | 山西铝厂(112)         |
| 建立区、乡干部的双层次考核指标 .....          | 孙仲钜(118)          |
| 我们是如何对管理干部学员进行<br>功能测评的 .....  | 王耀文 成秀明(129)      |

**人员测评工程促进了我厂职级评定**

和工资改革 ..... 上海机床厂人事科(140)

**上海微型电机厂试行职工实绩定量**

评价的案例分析 ..... 许立言(149)

**情景模拟测评法在我国管理干部**

选拔中的应用研究 ..... 陆红军(159)

**我们在机关干部招聘中采用了情景模拟法**

..... 上海市徐汇区人事局、上海交通大学人事管理班(171)

**对干部进行动态考核的有效方法——情景模拟法**

在我区邮电管理系统的应用 ..... 达 瓦(180)

**多种测评技术在专业学术带头人选拔与培养中的应用**

..... 陆红军 胡嘉福 马永生 陈鲁达 黄嘉华 胡克定(183)

**干部功能测评四步法的开发和应用** ..... 张旋峰(198)

**宾馆管理人员综合测评的有益尝试**

..... 贺云华 庞清江 杨鼎忠(209)



## 引 言

如何科学合理地评价各类人员，是当代发达国家和发展中国家共同关心的问题。近几年来，以定性和定量结合为主要标志，以多种测评方法有机结合为主要特征的人员测评工程正在我国各地试行。人员测评工程以马克思主义为指南，将我们党和国家在长期革命和社会主义建设事业中的丰富用人经验，同现代社会科学、自然科学的最新成果相结合，运用定量考绩法、情景模拟法、工作能力测验和专家面谈等各种测评技术构成评价程序，对人的德、智、能、绩进行静态和动态相结合的测量与评定，为人才的管理与开发提供科学依据。她的科学性与有效性已在各地企事业、机关和部队四年多的实践中得到了证实。可以这样说，一个干部考核和人才选拔的新格局正在逐步形成。

## 人员测评实践与研究的回顾

各地人员测评实践与研究大体经历了三个阶段。

### 尝试阶段

人员测评初创于我国经济体制改革之时，首先尝试和实践的单位中，上海起重运输机械厂取得了成功。一九八二年该厂在企业整顿中，将我国人事考核的成功经验同国外先进的评价方法结合，对全厂二千多名职工实施人员功能测评，并把测评结果用于劳动组织调整，促进了企业的人才资源开发。一九八三年春，在北京召开的人才学讨论会上交流和肯定了上海人员测评这一成果，并引起了各地企事业和研究者的兴趣与关注。

中共上海市委组织部和浙江省委组织部先后在党政干部后备队伍中尝试了人员测评工程，将干部的德才学识、能力绩效分解为若干项指标，从不同的角度，进行评定，并由计算机进行汇总分析，促进了干部考评向科学化、定量化方向发展。

这一阶段的研究较多集中在定量考绩法的应用研究方面，也有部分研究开始着手情景模拟法和能力倾向测验方面。上述研究着重放在要素设计和信度效度分析方面。

### **论证阶段**

一九八三年七月起，上海交通大学管理学院设立人员功能测评科研项目，在上海和各地的一些单位开展实验、咨询和培训，如编入本书的上海协昌缝纫机厂、空军政治学院、上海纺织科学研究院、上海机床厂等，就是他们的实验单位或咨询点，而洛阳市委组织部、山西铝厂、太原重机学院，上海徐汇区人事局等实例，则是交大通过培训工作取得的效果之一，从中我们可以看到软科学的社会效益。一九八四年十二月，中央有关部门在杭州召开了干部定量考核讨论会，中国科学院心理研究所、清华大学、浙江大学、杭州大学和上海交通大学的专家教授，从多学科角度对人员测评进行综合论证，认为上海、浙江等地试行的人员测评符合哲学、管理学、心理学、社会学、系统论和现代数学等多学科相关原理，集中了领导部门、基层单位和科研部门的智慧，具有科学性与可行性。现代人员测评是发达国家长期探索的课题，我国起步晚，但几年时间已达到或接近国外几十年才具有的水平。一九八五年六月，在上海市科委主持下，人员功能测评课题在上海交通大学通过鉴定，会议认为人员测评在理论上和实践上都有所创新和突破，这是一个永恒的课题，应继续向深度和广度推进。

## 扩大试验和推进研究阶段

在个别试点取得经验和一定的信度效度基础上，测评在各地企事业单位和党政部门中逐步扩大试验，主要表现在以下几个方面：

(1) 试行的省市、行业 and 单位由少到多。据不完全统计，原来仅有少数的省市，现在已发展到十几个，单位多达数百个。

(2) 测评专业队伍和培训人数正在增多，几年来根据各地不少单位的要求，上海、浙江、江苏、河南等地的一些高等学校、研究机构和领导部门，先后举办人才测评讲习班、培训班和研究班，普及测评科学和知识，培训了数以万计的测评人员。复旦大学、交通大学和各地一些院校还在本科生与研究生中开设了人员功能测评讲座、选修题、专修课。有的省市和企业建立了本地区、本系统、本单位的测评中心或网络。

(3) 测评在人事管理各环节中的影响在扩大。在考核方面，已由起初的人才普查，发展到用于岗位责任制考核或考核制度；在选拔方面，由后备干部的挑选发展到专业学术梯队的选拔培训；在晋级晋职方面，已由评定职称发展到用于职务聘任制；在测评对象方面，已由个体测评发展到群体研究。

一九八四年十月，空军政治学院将人员功能测评用于一千多名学员和五百多名教员干部的考评，促进了军事人才的培养和选拔。去年十一月，空军政治部在上海举办了我军首期人员功能测评讲习班，有一百多名来自部队院校、机关和其他单位的干部部门的干部通过培训，有些单位回去后已开始试行。

日益发展的测评实践，为测评科研提供了扎实的社会基础，这一阶段的研究，逐步进入对多种测评方法、技术的综合考虑

和测评实施材料的简化，同时注意到跨文化研究和比较研究，以探索不同的文化背景对测评的影响。

## 人员测评的特点和趋势

人员测评工程作为我国人事管理的新生事物和新兴学科，在初露端倪之时，就得到了党和国家有关领导部门的重视与支持。中央有关领导部门负责同志多次听取了测评工作的汇报，亲自考察了有关省市的测评工作，及时予以指导和肯定。国家科委和解放军总政治部负责同志，在有关单位和部队的测评工作经验或材料上作过批示，予以关注。上海、浙江、河南、吉林、山西等省市和石油部、航天部等部委的党政领导同志，以及海军、空军和一些大单位领导同志，也都十分重视本地区、本系统测评工作的试验和推行，四年多来，在各地党政军领导部门的重视和研究部门的积极配合下，人员测评工程取得了可喜的进展，积累了不少成功的经验，概括起来有以下几点。

1. 注意掌握测评必须具备的条件。不少单位在测评中，都把测评材料和人员培训作为开展测评必须具备的条件；同时，各地都注意将积极试点同稳步推进相结合。主观测评系统（如定量考绩法等）同客观测评系统（如工作能力测验等）的主要区别是以被测评行为的时间形态与表现形式为转移的。前者是主测对被测过去行为（包括现实表现在内的已经发生的行为）的再现和评价，后者是对被测者当前测试行为的观察和评价，因而有效性高于前者，但实用性和试行面不及前者。根据不同单位的管理水平，将两者结合采用，可以使人才的初选与精选结合，相得益彰。

2. 实行多种测评方法的有机结合。如上海协昌缝纫机厂的功能测评四步法开发应用,就是将工作考绩、情景模拟、传统考察和领导决策组成一个测评程序,促进了干部考核和人才选拔。北京市将民意测验、领导推荐、干部考察、百科知识考试、智力测验、能力测验、创造力测试情景模拟法、面谈和领导审定等九种方法组成较为科学的测评程序,有效地选拔后备干部。浙江宁波市则在较大规模的群众自荐基础上,组成由考察、面试和模拟等多种测试方法构成的程序,严格地层层择优挑选人才,取得了较扎实的社会实践基础。

3. 测评量表的行业化和数据管理的信息化。这是各地测评中出现的可喜趋势。据初步统计,各地各行业已编出了二百多种具有本行业、本单位特点的测评量表,上海、浙江、内蒙、航天部等单位还将电子计算机软件用于测评数据的管理和处理,着手建立测评数据库和干部管理的信息系统,提高测评的水平和效率。

4. 涌现了一批有创见有实践的研究成果。目前在全国性或省市一级报刊杂志上发表的人员测评研究论文、实验报告和综述等已达七十多篇,并正式出版了《人员测评工程》、《人员功能测评》和《各类人员测评实例》等著作,空军政治学院编写了《测评手册》。

各地人员人才测评发展的总趋势是健康的,并已引起越来越多的理论工作者和实际工作者的兴趣,目前的趋势已开始注意在测评中充分顾及本地区本系统的管理基础和文化心理背景,将功能测评同现行的考核制度有机结合;将测评的中长期计划和当前的测评有效结合;加强测评专业队伍建设和测评培训,注意对大中型骨干企业和处、厅(局)级领导干部的有效

考核，测评量表正在朝专业化、行业化和简便型方向发展。

## 关于有我国社会主义特色的人员测评工程的两个问题

人员测评的实践与研究方兴未艾，实践者和研究者最关心的是，如何建立有我国社会主义特色的人员测评工程。这儿，关键应正确认识和处理以下两个理论问题和实践问题。

### 1. 人员测评工程的理论基础和科学依据

人员测评是否符合马克思主义的基本原理，是人们首先关心的理论问题。从马克思主义的哲学认识论来看，客观世界是可知的。人作为社会存在，同样是可以认识的。对立统一的辩证法认为，任何事物都是质和量的统一。没有一定量的事物如同没有质的事物一样是不存在的。恩格斯早在《自然辩证法》中就预测见了定量测量人的可能性。在马克思主义政治经济学中，《资本论》中有关劳动内涵的论述和社会必要劳动量的测定等论述，都为人员测评奠定了理论基础；如果说，马克思关于一种科学只有成功地运用数学才算达到真正完善地步的论述，是对现代科学的精辟预言的话；那么，揭示各类人员的素质、能力和劳动成果的数量关系及其转换规律，正是我们实践与丰富马克思主义，认识世界和改造世界的任务之一。

人员测评工程的科学性可以从管理学、心理学、系统论、现代数学等多学科中得到支持。从管理学观点看，人的内在品质和能力都要通过在一定组织系统的外在行为表现出来，而外在行为的可观察性则为定量分析提供了理论依据；从心理学观点看，人个性差异的测量，已有一百多年的研究历史；从系统

工程观点看，干部测评本身就是一项社会系统工程，只要测评的量表、方法和数据处理等各个系统相互配合，并且简便易行，就能对人才资源的开发起着优化作用。

## 2. 人员测评工程多种方法之间的关系

这既是理论问题，也是实践问题。首先我们来看科学测评方法同传统考察方法之间的关系。人员测评应运而生，绝不是偶然的。我国四化建设的关键是尊重知识，尊重人才。而要创造一个使优秀人才脱颖而出的环境，离不开科学的人才管理制度和方法。人员测评工程正是在这种社会需求和变革的形势下产生和发展起来的。从管理科学史上看，人员测评本质上是科技进步和社会化大生产的必然产物，也是人类共有的精神财富，因而她的产生是我国人事管理现代化的必然结果，也是对传统的人才考察方法的补充和完善。事实上，这两者并不是对立的，而是相辅相成的。严格说来，有关人才测评的方法，尚处于经验科学阶段。这儿我们用了科学测评的概念，是泛指从社会化大生产为背景，以电子技术和信息技术为特征的现代人事测评方法。如果将这些新技术新方法同我国传统的方法对立起来，不仅不符合客观事实，而且也不符合我国的文化心理。

定性方法同定量方法结合是有我国特色的测评工程的内在逻辑。目前，上海、浙江、北京等地的做法和经验已经表明，用传统的考察方法同多种测评方法结合，组成干部考核和人才选拔的基本程序，不仅是客观有效的，也是完全可行的，这种较为科学、民主的选拔程序，得到许多单位和群众的好评。定性与定量互为一体，能使我们人才的评价，从定性到定量，再从定量到定性；从简单到复杂，再从复杂到简单地达到飞跃，而西方一度走过的弯路就是偏重于一切问题都转化为数字，将定

量结果绝对化、凝固化。在这一方面的国际教训应当引以为戒。应当看到，定量测定同定性方法一样，也有其固有的局限，虽然事物都有量的表现，但现有的科技水平未必能完美地反映这些规律，或者说并非任何事物（特别是社会现象和人的行为及其本质）都能尽善尽美地用现有的数的系统进行描述的。同时也应注意的是，西方社会的教训在一定程度上是由于社会制度的性质和历史背景所造成的，我们在总结吸取历史经验时，应持冷静的科学态度，既要认真对待，也不要因噎废食。

各种测评方法的互相补充及其整体效应也日益受人重视，越来越多的人认识到测评工程决不是某种单一的方法（必须指出的是，将测评视为某种简单的打分法，是不符合人员测评科学原理和客观规律的，会导致某些误解或误用）。测评包括多种方法和技术，严格地说，测评与其是一些方法，不如讲是一套程序或是一个过程，因而称之为工程，是较为确切的。

测评实践与研究的多样性和多模式也将长期存在。这种状况不仅现在是正常的，将来也是正常的。现代社会复杂的人才结构，将变得越来越不能用一个统一的模式来认识，因此，目前各地八仙过海各显神通的局面，不仅能够促进测评科学的发展与繁荣，而且也有利于测评工程的不断完善。我们应当积极慎重地加以引导，及时总结经验。

本书仅汇编了各地二十个单位的测评经验和做法。第一例是工作能力测试的应用实例；第二例至第十四例为人员测评工程定量考绩法的应用实例；第十五例至十七例为情景模拟测评法的实例；第十八例至二十例为多种测评方法的实例。由于这些实例在某些方面有成功之处或可取之处，被编入此书。文章如实地反映了这些单位当时的经验和做法，而现在都有了不同



程度的发展和完善。同时，我们也应当看到，在人员测评工程发展进程中，已经和正在涌现出更多的新鲜经验和社会效益，本书应各地企事业和研究者要求仓促出版，难免挂一漏万。但通过本书，我们已经可以看到整个测评工程的一个缩影。

本书在编写过程中得到了中央有关领导部门和中共上海市委组织部研究室的支持，中共中央组织部原副部长王照华同志为本书题辞，副秘书长刘泽彭同志作了序。中国行为科学学会副理事长、上海交通大学管理学院院长杨锡山教授和中国心理测量专业委员会主任林传鼎教授对本书也予以关心。实验过程中还得到了上海市科委预测处和上海交通大学科研处的支持。马永生、杨家驹、庞清江、杨鼎忠等同志为本书的编辑、校对等工作付出了辛勤劳动，空军政治学院和有关实验单位为本书的出版予以大力帮助，谨此一并致谢。

陆红军

一九八六年五月