

现代 人事考评技术 及其应用

萧鸣政 著

中国人民大学出版社

现代 人事考评技术 及其应用

萧鸣政 著

中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代人事考评技术及其应用/萧鸣政著

北京: 中国人民大学出版社, 1997. 6

ISBN 7-300-02410-6/G · 365

I. 现…

I. 萧…

II. 人事管理-考核-概论

N. DD35. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 01199 号

现代人事考评技术及其应用

萧鸣政 著

出版 发行: 中国人民大学出版社

(北京海淀路 175 号 邮码 100872)

经 销: 新华书店

印 刷: 河北省涿州市星河印刷厂

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 21.5

1997 年 6 月第 1 版 1997 年 6 月第 1 次印刷

字数: 534 000

定价: 24.50 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

目 录

前言	(1)
第一章 人事考评概述	(5)
第一节 人事考评概念	(5)
一、人事	(5)
二、考评	(6)
三、考评主体与客体	(6)
四、考评内容与标准	(7)
五、考评指标与标志	(8)
第二节 人事考评类型	(9)
一、诊断性考评	(10)
二、鉴定性考评	(10)
三、评价性考评	(11)
第三节 人事考评的功用	(12)
一、评价功能	(13)
二、区分功能	(14)
三、反馈功能	(14)
四、管理功能	(15)
五、考评功用调查实例	(16)
第二章 人事考评技术概论	(19)

第一节 人事考评技术概论	(19)
一、人事考评技术内涵	(19)
二、人事考评方法	(20)
三、人事考评工具与手段	(20)
第二节 人事考评技术的作用与意义	(21)
一、人事考评技术是提高人事考评科学化水平的 关键	(21)
二、人事考评技术的研究是推动人事考评方法发 展与进步的动力	(22)
三、人事考评技术是检验人事考评方法先进科 学与否的标准	(23)
第三节 人事考评技术的分类	(24)
一、考评对象分析技术	(24)
二、考评指标设计技术	(25)
三、考评信息采集技术	(25)
四、考评信息分析技术	(25)
五、考评结果报告与解释技术	(25)
六、考评质量分析检验技术	(25)
七、考评过程量化技术	(26)
第三章 人事考评对象分析技术	(27)
第一节 人员素质分析技术	(27)
一、人员素质及其特点	(27)
二、素质分析方法	(28)
三、素质结构分析	(29)
四、素质分析的具体技术	(31)
第二节 绩效分析	(32)
一、绩效及其特征	(32)

二、绩效分析方法	(33)
三、职务操作化分析	(35)
第三节 岗位分析	(35)
一、岗位分析的传统方法	(36)
二、方法分析	(38)
三、任务分析	(39)
四、职能分析 (FJA) 法	(41)
第四章 人事考评指标体系设计技术	(48)
第一节 人事考评指标概述	(48)
一、指标结构与形式	(48)
二、指标的作用与意义	(59)
三、指标设计的原则	(61)
四、指标设计的过程与步骤	(63)
第二节 指标设计的方法与技术	(64)
一、要素拟定	(64)
二、标志选择	(69)
三、标度划分	(70)
第三节 人事考评指标量化与技术	(79)
一、加权	(79)
二、赋分	(88)
三、计分	(107)
第四节 考评指标质量检验技术	(110)
一、有效性及其检验	(110)
二、客观性及其检验	(111)
三、区分性及其检验	(115)
四、独立性及其检验	(116)
五、权重的检验	(119)

六、准确性及其检验·····	(120)
七、赋分合理性及其检验·····	(120)
第五章 人事考评信息获取技术·····	(123)
第一节 人事考评信息及其类型·····	(123)
一、人事考评信息的类型特点·····	(123)
二、获取信息的基本程序·····	(125)
第二节 抽样技术·····	(126)
一、抽样步骤·····	(126)
二、抽样方法·····	(127)
三、样本数量的确定·····	(129)
第三节 统计技术·····	(132)
一、描述统计·····	(132)
二、推断统计·····	(143)
三、多元统计分析·····	(150)
第四节 测评技术·····	(152)
一、人员素质测评·····	(152)
二、劳动量测定·····	(163)
三、工作评价·····	(170)
第六章 人事考评信息的综合技术·····	(184)
第一节 人事考评信息量化技术·····	(184)
一、量化的概念与形式·····	(184)
二、一次量化与二次量化·····	(185)
三、类别量化与模糊量化·····	(186)
四、顺序量化、距离量化与比例量化·····	(187)
五、当量量化·····	(188)
第二节 人事考评信息的转化与简化·····	(188)

一、数据的转化·····	(188)
二、数据的简缩·····	(193)
三、数据的转换·····	(193)
四、数据的标准化·····	(194)
第三节 人事考评信息的综合技术·····	(196)
一、数量性信息的综合·····	(196)
二、符号性资料的综合·····	(203)
三、等级性信息的综合·····	(208)
四、内容性资料信息的综合技术·····	(211)
 第七章 人事考评评判技术·····	(215)
第一节 印象评判技术·····	(215)
一、闭目浮现评判·····	(216)
二、排空意念形象评判·····	(216)
三、回忆形象评判·····	(216)
四、第一印象评判·····	(216)
五、其他印象评判·····	(217)
第二节 相对比较评判技术·····	(217)
一、代表人物比较·····	(218)
二、两极排序考评·····	(219)
三、成对比较考评·····	(220)
四、分级考评·····	(222)
五、比例控制考评·····	(223)
六、组间对象比较评判·····	(226)
第三节 因素分解综合评判技术·····	(227)
一、因素综合评判技术·····	(227)
二、因素比较技术·····	(228)
三、加权综合评判技术及其应用·····	(228)

四、模糊数学综合评判技术及其应用·····	(231)
第四节 常模参照与效标参照评判技术·····	(235)
一、目标等级考评·····	(236)
二、基准加减评分·····	(239)
三、积分考评·····	(241)
第八章 人事考评质量检验技术·····	(242)
第一节 人事考评信息的可靠性分析技术·····	(242)
一、错误鉴别·····	(242)
二、资料真实性鉴别·····	(243)
三、资料可靠性鉴别·····	(244)
四、行为者真实的动机、态度或内在品质的鉴别·····	(244)
第二节 人事考评结果的质量检验技术·····	(246)
一、效度·····	(247)
二、信度·····	(256)
三、项目分析·····	(262)
四、其他指标的检验·····	(270)
第三节 人事考评结果的差异性检验技术·····	(276)
一、 χ^2 检验·····	(277)
二、威尔卡克逊检验法·····	(279)
三、秩和检验·····	(281)
四、折线图检验·····	(282)
五、游程检验·····	(284)
六、中位数检验·····	(286)
七、 F 检验·····	(292)
第四节 人事考评结果优劣等级检验技术·····	(305)
一、聚类分析检验·····	(306)
二、最优分割检验·····	(309)

第五节 质量检验技术在改进与提高人事考评质量中的应用.....	(311)
一、通过独立性检验来简化指标的实例.....	(311)
二、考评结果中“反常”情况的检验.....	(316)
三、通过考评指标的质量控制提高考评方案的质量.....	(317)
第九章 人事考评结果转换技术与等值技术.....	(319)
第一节 分数、等级转换技术.....	(320)
一、原始分数.....	(321)
二、导出分数.....	(322)
三、正态化标准分数.....	(325)
四、等级分数的转换及其讨论.....	(326)
五、合格分数.....	(328)
第二节 分数的等值技术.....	(329)
一、等值技术概论.....	(330)
二、等值形式.....	(331)
三、等值实例及其方法.....	(333)
第三节 分数调整技术.....	(337)
一、整体调整.....	(337)
二、内部等值调整.....	(339)
三、平衡系数调整.....	(342)
四、最大接近度调整.....	(342)
第十章 人事考评结果的反馈与解释技术.....	(344)
第一节 分项、概括、口头解释与反馈技术.....	(345)
一、分项解释与反馈.....	(345)
二、概括性解释与反馈.....	(346)

三、口头报告.....	(347)
第二节 图表解释与反馈技术.....	(348)
第三节 分数评语解释与反馈的技术.....	(353)
一、分数等级解释与反馈.....	(353)
二、评语解释与反馈.....	(357)
 第十一章 人事考评技术在劳动人事管理实践中 的应用.....	(359)
第一节 人事考评在劳动人事管理与人力资源开 发中的应用.....	(359)
一、素质测评在管理策略选择中的应用.....	(359)
二、人事考评在人事诊断与“治疗”中的应用.....	(365)
三、人事考评在工资管理中的应用.....	(366)
四、人事考评在人力资源开发中的应用.....	(368)
第二节 中国第一汽车集团管理性人事考评方案 与技术分析.....	(368)
一、员工考评方案.....	(369)
二、考评特点与技术分析.....	(376)
第三节 人事考评在管理工作中的实践体会.....	(378)
一、热电厂全员考评的做法与体会.....	(378)
二、集团人事部的总结与体会.....	(384)
 第十二章 国外企业人事考评方案与技术分析.....	(388)
第一节 自订目标与指标考评表格形式及其分析.....	(388)
一、自由考评表与特点.....	(388)
二、填空式考评表与特点.....	(392)
三、工程人员年度考评表与特点.....	(395)
第二节 限定式考评表格形式及其分析.....	(399)

一、二次考评表与特点·····	(399)
二、等级描述考评表与特点·····	(399)
三、选择式考评表与特点·····	(409)
第三节 开发性考评表格形式及其分析·····	(412)
一、中层(专业)管理人员考评表与特点·····	(412)
二、写实性考评表与特点·····	(418)
三、计划性考评表与特点·····	(424)
第十三章 党政领导考评方案与技术分析·····	(431)
第一节 党政领导考评方案实例分析·····	(431)
一、考评方案实例·····	(431)
二、指导思想与基本原则分析·····	(440)
三、考评内容与指标体系分析·····	(442)
四、考评程序与运作方法分析·····	(442)
五、考评结果效用分析·····	(443)
第二节 党政领导实绩考评表实例与技术分析·····	(443)
一、考评表实例·····	(443)
二、技术分析·····	(466)
第三节 精神文明建设工作实绩考评指标体系·····	(466)
一、考评指标内容研究概述·····	(466)
二、考评指标体系·····	(467)
三、特点分析·····	(471)
第十四章 高校教学质量与管理考评方案及技术分析·····	(474)
第一节 学校教学质量与管理考评方案分析·····	(474)
一、方案内容·····	(474)
二、特点技术分析·····	(489)
第二节 教师业务考评方案与分析·····	(490)

一、方案内容·····	(491)
二、特点分析·····	(502)
三、技术分析·····	(503)
第三节 学生素质考评方案技术分析·····	(504)
一、大学生质量考评指标体系·····	(504)
二、考评指标体系结构特征·····	(506)
 第十五章 各类人员考评指标案例·····	(507)
第一节 专业技术类人员考评指标体系·····	(507)
一、高校教师考评指标案例·····	(507)
二、高校学生干部考评指标案例·····	(527)
三、科技期刊编辑考评指标案例·····	(529)
四、记者工作考评指标案例·····	(534)
五、律师考评指标案例·····	(538)
第二节 行政管理类人员考评指标体系·····	(542)
一、党政管理人员考评指标案例·····	(542)
二、行政人员能力考评指标案例·····	(549)
三、政务领导管理能力考评指标体系案例·····	(551)
四、国家公务员素质考评指标案例·····	(552)
五、领导干部考评指标案例·····	(554)
第三节 经济类管理人员考评指标体系·····	(560)
一、金融系统人员考评指标案例·····	(560)
二、企业家考评指标案例·····	(573)
三、大中型企业主管考评指标案例·····	(584)
四、跨国型贸易人才考评指标案例·····	(588)
五、营销员考评指标案例·····	(592)
六、大型商场销售能力考评指标案例·····	(596)

第十六章 人事考评技术应用模拟练习	(598)
-------------------	-------

附录 I 人事考评常用数据表	(607)
----------------	-------

一、正态分布下标准分、面积、纵轴关系表	(607)
二、 χ^2 检验表	(616)
三、 t 检验表	(618)
四、 F 检验表	(619)
五、 Q 检验表	(628)
六、秩和检验表	(634)
七、威尔卡克逊添号秩次检验表	(635)
八、相关系数检验表	(636)
九、等级相关系数检验表	(637)
十、相关系数的标准化转换表	(638)
十一、复相关系数检验表	(639)
十二、肯德尔和谐系数检验表	(640)
十三、项目分析表使用说明	(641)
十四、 T 分数与百分位分数对照表	(663)
十五、百分位分数与标准分对照表	(663)
十六、随机数表	(664)

附录 I	(667)
------	-------

一、数据整理简单表	(667)
二、数据整理分组表	(667)
三、次数分布直方图	(668)
四、次数分布多边形	(669)

参考书目	(670)
------	-------

前 言

市场经济体制在我国确立之后，企事业的管理开始从计划经济的单一型向市场经济的多元复合型转轨与过渡，遇到了许多新问题。其中劳动人事管理的问题尤为尖锐与突出。人员的调配聘用、工资奖金分配、医疗保险等工作均由政府行为转化为企事业自身行为。经营、人事与报酬分配三大权力的下放，给企事业带来了生机与挑战。企事业主管既自主自立又压力重重。为了抓住机遇迎接挑战，排除压力自主自立自强，企事业内部普遍进行了劳动人事制度的改革。大家深深体会到，劳动人事制度的改革，关键是要在企事业内部建立起竞争机制、激励机制与约束机制，促进企事业的高效运营与良性发展。而三大机制的建立均有赖于科学的考评制度。效益好的单位希望借助人员素质测评挑选与招聘高素质的人来参与自己企事业的建设与发展，想借助人事考核建立一种科学合理、具有激励性、竞争性的工资奖金制度；效益不太好的单位想借助人员素质测评裁减人员，优化组合，借助人事考核来制约与激励员工工作，挖掘内部潜力，提高经济效益。尤其当前国家公务员考试录用与年度考核的普遍推行，使本来已够热的人事考评活动热上加热。然而在人事考评实践中，人们也遇到了许多困难与问题。其中尤为突出的是人事考评技术问题。由于缺乏技术指导，许多单位搞过一段时间的人事考评工作之后，即感到人事考评工作不好搞。如果认真搞则十分复杂而繁琐，最后

效果也并不一定好，事倍功半得不偿失。如果粗略一点搞，则又不痛不痒走形式，搞还不如不搞，无效果。

人事考评技术是保证整个人事考评质量与功效的关键，是现代劳动人事管理工作科学化的基础与手段。然而人事考评技术的专门研究在国内外都还非常薄弱。由于这项研究的专门性与困难性，涉及到数学、心理学、教育学、管理学、劳动人事、人力资源开发、计算机、统计分析等多学科的知识与领域，研究人员与研究成果都很缺乏，严重地影响了当前企事业管理改革的进程。因此作者不惜花费大量时间与精力，从众多学科领域与管理实践中披沙淘金，提炼出现代社会管理中各种人事考评技术的思想理论、类型结构、表现形式、操作方式与应用案例，集成《现代人事考评技术及其应用》一书。

《现代人事考评技术及其应用》一书分为四大部分。第一部分为理论篇，包括第一章至二章，主要论述人事考评技术及其基本理论与概念；第二部分为技术分析篇，包括第三章至十章。这是本书的主体，主要论述人事考评各种技术的类型结构与操作方式；第三部分为应用案例篇，包括第十一章至十六章，主要论述与介绍有关人事考评技术在企事业管理实践中具体应用的方法、经验与范例；第四部分为工具篇，包括两个附录，主要介绍了现代人事考评技术操作中经常要用到的各种量化检验表格。

全书由人事考评概念导入，以技术分析为主体，以应用操作为主导，着重回答人事考评技术是什么，人事考评技术包括哪些类型与形式，以及如何运用它们来提高我们的管理水平三个基本问题。

第一章侧重论述什么是人事考评。抓住人事、考评这两个最为基本的概念与考评中最为关键的要素进行论述引导，进而介绍人事考评的类型与功用，让人事考评技术这个专门的问题，有一个较为平滑、宽广的背景，同时也让读者有一个宽阔的视野，不

就技术问题论技术问题。

第二章则在第一章的基础上引导与建构了人事考评技术的概念与概貌。在这一章既对人事考评技术与人事考评方法、工具与手段作了精细的比较，又对人事考评技术在实际中的作用与意义以及主体结构作了大体的描述。这一章既让读者对现代人事考评技术有一个宏观的了解，又为后续各章的内容展开铺下了一个基础。

第三章至十章则从人事考评操作实践的步骤入手，顺次论述了如何分析考评对象、设计考评指标、获取考评信息、综合考评信息、依据考评信息作出评判、检验考评结果质量、控制与消除考评误差、报告与解释考评结果等具体技术与操作方法。

第十一章至十四章则通过各种具体的案例分析，说明如何在企事业管理实践具体应用前述各种人事考评技术，同时也加深读者对有关考评技术的理解与掌握，不是仅仅停留在抽象的理论分析与形式主义的把握上。

第十五章则是通过展示最近我们对各种人员考评指标的具体设计案例，使读者认识到人事考评技术中最为重要的是对人员的考评指标设计，它是人事考评所有技术设计与运用的基础与关键。让读者从实例中体会到人员考评指标的设计技术，在这里是如何被具体运用的。同时也为企事业管理工作进一步开展人事考评工作、运用本书提供的各种考评技术提供了一个靶子与基础。

第十六章则为读者操作运用有关考评技术提供了一个模拟练习，以检查与巩固自己的学习体会。

劳动人事管理作为一门学科，目前还不够成熟。有人还不承认它是一门科学，而只看作是经验的汇集。然而任何学科都是从经验的分析而来的，都是源于经验、服务于经验并符合于经验，否则它便没有发展与教学价值。劳动人事管理学科抓住了目前企事业管理中的关键因素——人力资源这一核心，符合当前“以人为