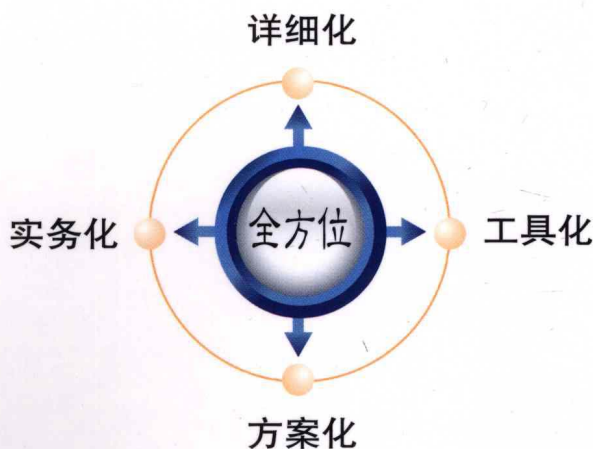


落实到每一个部门的执行工具
细化到每一类人员的方案设计

第 2 版

人员测评实务手册

孙宗虎 庄俊岩 编著



弗布克人力资源管理操作实务系列

人员测评实务手册

(第2版)

孙宗虎 庄俊岩 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

人员测评实务手册 / 孙宗虎, 庄俊岩编著. —2 版. —北京: 人民邮电出版社, 2009. 6
(弗布克人力资源管理操作实务系列)
ISBN 978-7-115-20825-5

I. 人… II. ①孙…②庄… III. 企业管理: 人事管理—
人员测评工程 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 067695 号

内 容 提 要

本书对企业管理人员、生产人员、技术人员、质量人员、采购人员、营销人员、客服人员
和财务人员的系列测评都给出了详细的方案, 且模板与工具相结合、方案与案例相结合。实用
性强、工具性强、方案性强是本书的最大特点, 便于人力资源管理人员尤其是素质测评专员查
阅与使用。

本书适合企业人力资源管理人员、企业培训师、行政管理人员、咨询师以及高校相关专业
师生阅读和使用。

弗布克人力资源管理操作实务系列 人员测评实务手册 (第 2 版)

- ◆ 编 著 孙宗虎 庄俊岩
责任编辑 张国良
执行编辑 高 健
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
- ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 18.75 2009 年 6 月第 2 版
字数: 220 千字 2009 年 6 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-20825-5/F

定 价: 37.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

再版序

在企业管理中，人是最重要的资源，而对人的管理，也是企业管理者永远的管理主题。人力资源管理与作用究竟有多大？这点我们很难量化，但在企业选人、育人、用人、留人等管理环节上，人力资源管理工作正在发挥着重大的作用，他们力求把企业的人力资源转化为企业的竞争优势，并尽力持久地使企业保持这种优势。

我在 LG 公司从事人力资源培训工作已有 25 年，深知企业人力资源对企业的重要性，也见证了跨国公司对人才培养的重视程度和取得的成绩。但我深感人力资源管理工作对企业发展的贡献不是在短时间内就能凸显的，它是靠人力资源管理工作不断落实企业人力资源发展战略，求真务实地工作，并经过长时间的系统建设慢慢实现的。

对于如何发挥企业人力资源的优势，我最大的感触就是企业人力资源管理者要按照企业既定的人力资源发展战略，把人力资源管理放在企业发展战略的高度，落实到各项具体的人力资源管理工作中去，并切实做好每一项具体工作。

人力资源管理工作是一项实务性很强的工作，仅有战略而缺少实施战略的方法和工具，是无法达到预期效果的。如何把人力资源管理的工作落到实处？如何从实际出发，设计出行之有效的方案和工具？如何把人力资源各项工作加以细化？如何执行人力资源各项具体的工作？本系列图书给出了整体化的解决方案。

本系列图书从人力资源管理实务的角度出发，把具体工作落实到了某一个部门、某一类人员、某一个问题上，对工作分析、人员招聘、职务说明书的编写、员工培训、绩效考核、薪酬管理、人才测评、员工手册的编写、培训课程的开发、员工关系、职业生涯规划等人力资源管理工作进行了具体化与方案化的阐述，并且给出了每项工作的具体执行方案。本系列图书个性化比较强，体现了很强的实用性和工具性。

如果你要解决人力资源工作中具体而实际的问题，如果你要设计一些工作的量表，如果你要解决一些部门的个性化问题，如果你要解决某一类人员的培训、薪酬管理、绩效考核等问题，本系列图书可以作为你的工具书和操作手册，供你随时参阅。

前 LG 中国人力资源培训中心总监

韩国 LG 龟尾培训中心院长

蔡源中

再版前言

企业人力资源管理的各项工作，在具体执行时，都需要实实在在地把问题落实到每一个部门、每一类人员和每一个具体的事项，只有这样，人力资源管理工作才能有效地落到实处，才能真正地走向实务化。

弗布克人力资源管理操作实务系列图书，立足于企业人力资源管理的各项实践工作，直接针对某一个部门或者某一类人员的管理问题，力争寻求实务化、详细化、工具化、方案化的解决方案。

详细落实、解决问题、提供方案是本套系列图书的特色。

弗布克人力资源管理操作实务系列图书针对人力资源管理的每一项工作，对工作分析、招聘与录用、人员面试、人才测评、员工培训、绩效考核、薪酬管理、员工手册的编写等都进行了方案化的设计，这些方案和工作方法，读者可以直接参照运用。

本系列图书在修订第1版《员工手册编写实务》、《工作分析与职位说明书编写实务手册》、《招聘与录用管理实务手册》、《培训管理实务手册》、《薪酬体系设计实务手册》、《绩效目标与考核实务手册》、《人员测评实务手册》的基础上，增加了《培训课程开发实务手册》、《新进与新任员工培训方案设计》、《员工关系管理实务手册》、《职业生涯规划管理实务手册》、《人力资源管理工作案例》5本新书，每本书都体现了独特的编写特点。

《人员测评实务手册》一书首先介绍了常用的人员测评方法，然后分别针对企业管理人员、生产人员、技术人员、质量人员、采购人员、营销人员、客服人员和财务人员的素质测评给出了方法和方案，有利于把人才测评工作具体化，以便于将测评工作更加有针对性地落到实处。

对特定人员的特定职位进行人才测评方案设计是本书的一大特点。这些具体化的方案可以直接用来实施相关岗位的人员素质测评。另外，本书所提供的一些测评量表和工具，企业也可以直接拿来使用。

在本书的编写过程中，韩英、张保柱负责资料的收集和整理以及数字图表的编排，詹

承豫、韩长庆、翟善祥参与编写了本书的第一、二章，樊晨光、张光安、刘莉敏参与编写了本书的第三、四章，李拥军、徐全忠、侯彩虹参与编写了本书的第五、六章，任建军、侯辉英参与编写了本书的第七、八章，邹晓春、马丽参与编写了本书的第九、十章，全书由孙宗虎、庄俊岩统撰定稿。

目 录

第一章 企业人员素质测评	1
第一节 人员素质及人员素质测评	2
一、人员素质与测评	2
二、人员素质测评的类型	4
第二节 企业人员素质测评实施	5
一、测评前期准备	5
二、实施测评	17
第三节 测评报告	18
一、统计测评数据	18
二、分析测评结果	19
三、形成测评报告	21
第二章 人员素质测评技术	25
第一节 心理测试法	26
一、心理测试概述	26
二、智力测试	30
三、能力倾向测试	36
四、人格测试	43
第二节 面试法	70
一、准备结构化面试	70
二、实施结构化面试	74
三、评定结构化面试结果	76
第三节 评价中心技术	77
一、评价中心技术的实施流程	77
二、评价中心技术所使用的测评方法	80
第四节 其他测评方法及其选用	89
一、其他测评方法	89

二、测评方法的选用	91
第三章 企业管理人员素质测评	93
第一节 管理人员素质构成	94
一、管理人员基本素质构成	94
二、构建管理人员胜任素质模型	96
第二节 高层管理人员素质测评	106
一、高层管理人员素质测评指标体系	106
二、高层管理人员素质测评方法	108
三、公文筐测试在选聘财务总监中的应用	109
四、某集团全体副总经理人员素质测评方案	119
第三节 中层管理人员素质测评	124
一、中层管理人员素质测评指标体系	124
二、中层管理人员素质测评方法	127
三、项目经理项目管理能力测评方案	127
四、基于选聘目的的销售经理素质测评方案	130
第四节 基层管理人员素质测评	137
一、基层管理人员素质测评指标体系	137
二、基层管理人员素质测评方法	142
三、生产班组长素质测评方案	142
四、基层管理人员管理潜能测评方案	150
第四章 生产人员素质测评	153
第一节 生产人员素质测评要素和测评方法	154
一、生产人员基本素质构成	154
二、生产人员素质测评要素	154
三、生产人员素质测评方法	155
第二节 工艺流程人员素质测评	155
一、工艺流程人员工作分析	155
二、生产工艺工程师素质测评方案	157
第三节 仓储人员素质测评	163
一、仓储人员工作分析	163

二、仓储人员危机处理能力测评方案	166
三、仓储人员实际操作技能测评方案	167
第五章 技术人员素质测评	171
第一节 技术人员素质测评要素和测评方法	172
一、技术人员基本素质构成	172
二、技术人员素质测评要素	173
三、技术人员素质测评方法	174
第二节 科研人员素质测评	175
一、科研人员工作分析	175
二、面谈法在技术研发工程师素质测评中的应用	177
第三节 产品开发人员素质测评	183
一、产品开发人员工作分析	183
二、产品开发工程师素质测评方案	186
第六章 质量人员素质测评	195
第一节 质量人员素质测评要素和测评方法	196
一、质量人员基本素质构成	196
二、质量人员素质测评要素	196
三、质量人员素质测评方法	197
第二节 质量控制人员素质测评	198
一、质量控制人员工作分析	198
二、质量控制人员成就动机测评方案	200
第三节 质量检验人员素质测评	202
一、质量检验人员工作分析	202
二、质量检验人员细节关注能力测评方案	204
第七章 采购人员素质测评	207
第一节 采购人员素质测评要素和测评方法	208
一、采购人员基本素质构成	208
二、采购人员素质测评要素	209
三、采购人员素质测评方法	210

第二节 供应商管理人员素质测评	211
一、供应商管理人员工作分析	211
二、供应商主管素质测评方案	213
第三节 采购结算人员素质测评	220
一、采购结算人员工作分析	220
二、采购结算人员预期应变能力测评方案	222
第八章 营销人员素质测评	225
第一节 营销人员素质测评要素和测评方法	226
一、营销人员基本素质构成	226
二、营销人员素质测评要素	227
三、营销人员素质测评方法	228
第二节 市场人员素质测评	230
一、市场人员工作分析	231
二、品牌推广人员素质测评方案	235
第三节 销售员素质测评	241
一、销售员工作分析	241
二、基于招聘目的的销售人员素质测评方案	242
第九章 客服人员素质测评	251
第一节 客服人员素质测评要素和测评方法	252
一、客服人员基本素质构成	252
二、客服人员素质测评要素	253
三、客服人员素质测评方法	253
第二节 客户关系人员素质测评	254
一、客户关系人员工作分析	254
二、客户关系人员沟通能力测评方案	256
三、客户关系人员人际交往能力测评方案	258
第三节 售后服务人员素质测评	259
一、售后服务人员工作分析	259
二、售后服务人员自控力测评方案	261

第十章 财务人员素质测评	265
第一节 财务人员素质测评要素和测评方法	266
一、财务人员基本素质构成	266
二、财务人员素质测评要素	266
三、财务人员素质测评方法	267
第二节 基础财务人员素质测评	268
一、基础财务人员工作分析	268
二、会计人员素质测评方案	272
第三节 投资融资人员素质测评	280
一、投资融资人员工作分析	280
二、投资融资人员素质测评方案	283

第一章

企业人员素质测评

在人力资源管理工作中，“找对人才放对位”是一个十分关键的问题。“找对人才”意味着要找到合适的人，“放对位”意味着要“人事相宜、人职相配”。要想“找对人才”，就需要运用一些工具和方法，对人才进行测评，以最大程度地减少因单一的主观判断而造成的人员误用。因此，能否对人员素质做出准确的评价和预测，让优秀或合格、合适的人才为企业所用，已成为企业人才选拔和人力资源开发的一项重要工作。

第一节 人员素质及人员素质测评

一、人员素质与测评

（一）人员素质的内容

在人力资源管理领域，人员素质是指组织内的个人完成特定活动和特定任务所必须具备的基本条件和基本特点，具体包括员工的生理与心理素质、知识经验素质、能力与技能素质等。素质是影响人们从事活动的自身因素，它对人们的职业倾向、工作能力及潜力、工作成就及事业的发展起着决定性作用。

（二）人员素质的结构

人员素质的结构即人员素质的构成，包括构成素质的基本要素及各要素之间的层次关系。人员素质的结构可按照不同的标准来划分。

1. 按人员素质的内在层次划分

人员素质是以人的遗传和生理因素为基础，并借助后天环境（自然环境、社会环境）影响而形成的。按其内在层次可区分为遗传素质、生成素质和习得素质（如图 1-1 所示）。

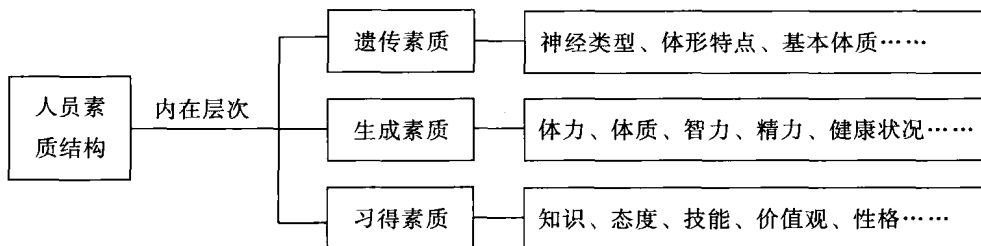


图 1-1 人员素质结构内在层次示意图

2. 按人员素质测评的可操作性划分

上述划分方法揭示了素质的内在属性，但在实际工作中不易操作。本着科学性和可操

作性的原则，可将人员素质划分为生理与心理素质、知识经验素质、能力与技能素质三大方面，这种划分也为建立人员素质测评的指标体系提供了基本依据（如图 1-2 所示）。

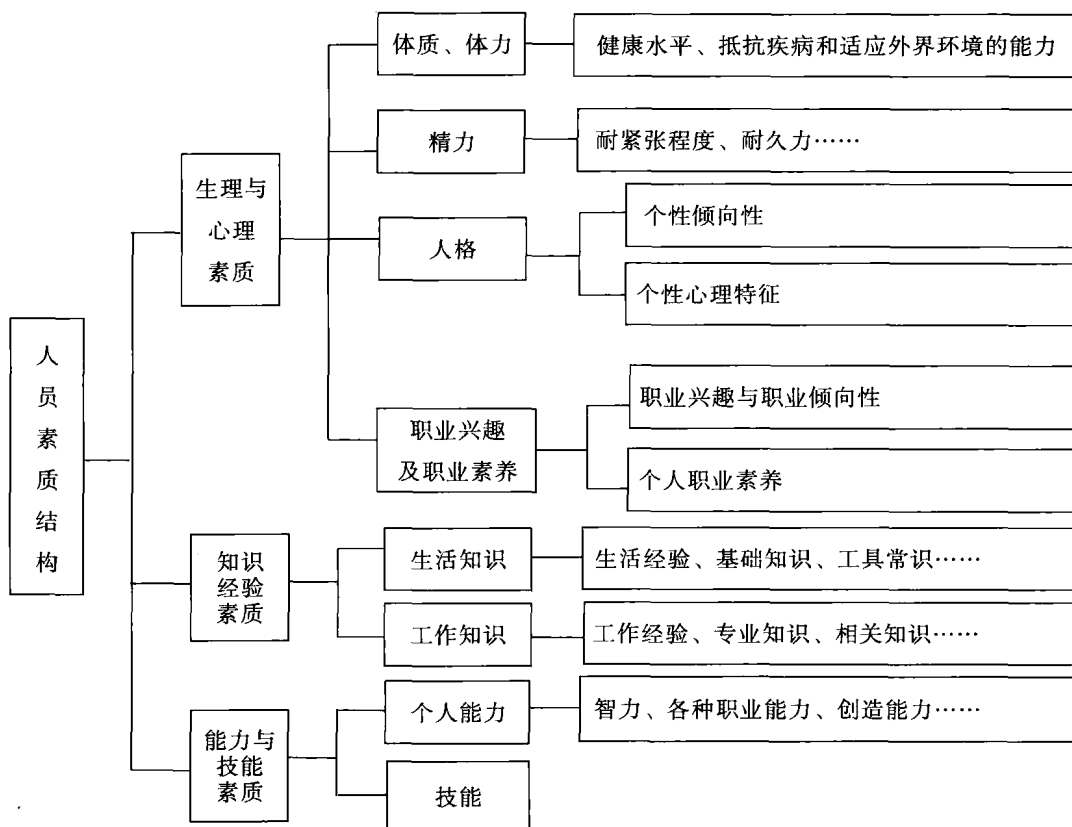


图 1-2 人员素质结构模式图

（1）生理与心理素质

生理素质是影响人们活动方式、能力和效率的生理基础，包括体质、体力和精力。体质即身体的质量，表现为人体的健康水平、抵抗疾病和适应外界环境的能力；体力是指人们有效从事某项活动的机体能力；精力是指人们从事行为活动的耐紧张程度和耐久力。

心理素质是影响人们事业发展与成功的关键因素，包括人格、智力、职业兴趣及职业素养等。其中，人格是人们在认知、情绪、意志等心理活动中所表现出来的心理特征，具体体现在个性倾向性和个性心理特征两个方面。

（2）知识经验素质

知识经验素质是人们后天习得的直接及间接经验的总和。根据知识素质对人们生活和工作的影响程度不同，可将其区分为生活知识和工作知识。生活知识是指那些对人们的日常生活产生重大影响的知识；工作知识则包括那些对人们的工作产生重大影响的知识。

(3) 能力与技能素质

能力是人们在工作过程中表现出来的解决问题的可能性的个性心理特征，是完成任务、达到目标的必备条件；而技能则是指人们运用相关知识及各种资源解决问题、完成工作的某一方面的能力。

(三) 人员素质的测评

人员素质测评就是指测评人员在较短的时间内，采用科学的方法，收集被测人员在主要活动领域中的表征信息（行为事实），然后对被测人员的素质做出数量或价值判断的过程。其宗旨在于达到人与事、人与职位相匹配。

1. 人员素质测评之“测”

“测”即依据既定规则为被测人员所具有的某一特征指派一个可以比较的数字，可以是测验、测试、探测与观测，具体包括测评者的耳闻、目睹、访问与调查等。“测”是“评”的基础。

2. 人员素质测评之“评”

“评”就是在所“测”数字的基础上进行深入的主观分析、推测与评价，从而得出定性或定量的结论。“评”是“测”的延续。

二、人员素质测评的类型

人员素质的测评按不同的标准可划分为不同类型。若按测评主体及其范围来分，可分为自我测评、上级测评、同级测评、下级测评、个人测评和团体测评；若按测评时间来分，可分为日常测评、期中测评、期末测评；若按测评技术来分，可分为定性测评、定量测评等。

(一) 按人员素质的性质划分

这是一种常用的分类方法，与人员素质结构有关，具体有以下三种测评类型。

1. 生理与心理素质测评

生理素质测评主要是指对体质、体力及精力的测评，多数借用医学仪器设备进行测量，但有些生理素质（如心理健康状况）测评也可以运用观察、自评、笔试等方法来完成。

心理素质测评是对个体心理特征及其倾向性的测评，主要运用经典的心理测评量表来完成，具体包括一般智力测评、职业倾向测评和创造能力测评等。

2. 知识经验素质测评

知识经验素质测评是对人员已掌握的知识的测评，包括对知识掌握的深度、广度和灵活运用程度的测评。对知识素质的测评可以通过查阅学籍档案、面试或笔试、实际操作

等方式进行。

3. 能力与技能素质测评

能力与技能素质测评大多数通过面试、实际操作、演练等方式来进行。

(二) 按素质测评的目的划分

若按测评的目的划分,人员素质测评可划分为五种类型:以选拔优秀人才为目的的选拔型测评,以人力资源合理配置为目的的配置型测评,以鉴定验证被测人员是否具备某种(些)素质及其具体程度为目的的鉴定型测评,以了解人员素质现状或寻求原因为目的的诊断型测评,基于人员素质的可塑性以开发人员素质为目的的开发型测评。

第二节 企业人员素质测评实施

人员素质测评是一项系统工程,其实施过程大致可分为以下五个阶段,即准备、实施、数据统计与分析、报告及反馈,具体过程及工作事项如图 1-3 所示。

一、测评前期准备

(一) 确定测评目标和被测人员

1. 明确测评目标

一般来讲,企业实施人员素质测评的目标主要体现在鉴定企业人员素质、选拔优秀人才、优化人员配置、解决企业中存在的人力资源问题、开发人力资源等方面。

2. 选择被测人员

测评目标决定了被测人员的选择。选择被测人员时,主要有两项工作需要开展:一是要确定测评的是哪一类人员,二是要确定上述各类人员分布的范围。

若测评是为了选拔、甄选人才,那么所有的候选人是被测人员;若测评是为了科学地配置和考核人才,则企业里所有的员工是被测人员;若测评是为了开发人员素质,则应针对相应员工及其潜在的素质进行测评。

(二) 成立测评小组

若企业自行实施人员素质测评工作,则需要根据测评的内容成立测评小组,配置相应的工作人员,并对所有测评人员进行培训。

1. 选择测评人员

在选择测评人员时,需要考虑以下四个方面的因素。

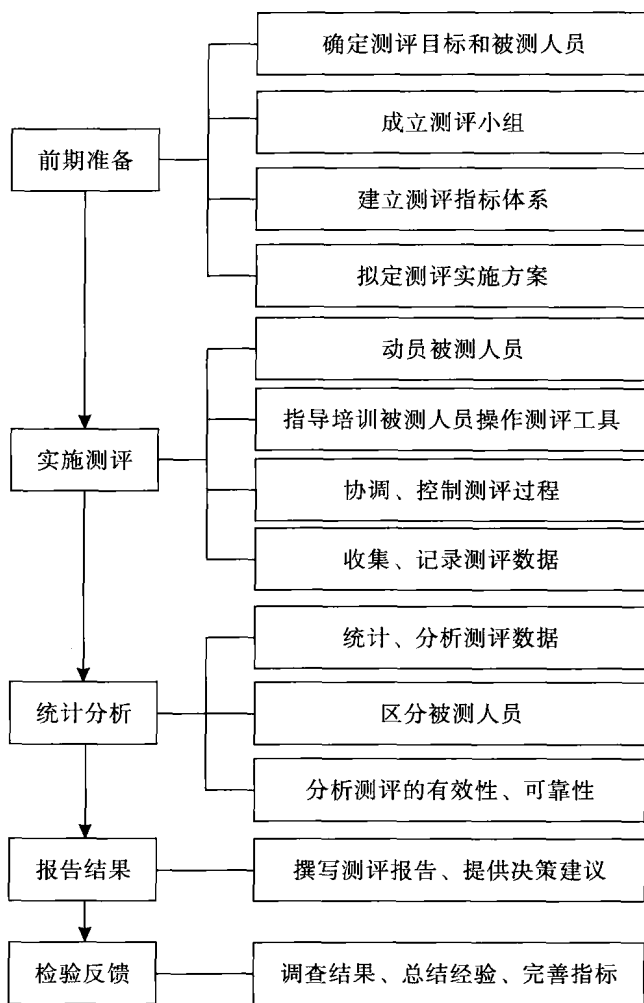


图 1-3 人员素质测评实施过程图

(1) 测评人员应能够坚持原则，公正严明，做事仔细认真、一丝不苟。

(2) 测评人员应了解被测人员的工作情况及其大概的素质水平。

(3) 测评人员应有一定的专业知识，有一定的人员素质测评方面的工作经验，或接受过相关的培训。

(4) 根据测评目的、被测人员等具体情况确定小组成员的数量。同时，需要指定或民主选出测评小组的负责人，即测评小组组长，由其负责运行测评的整个过程。

2. 培训测评人员

具体实施测评的人员应当熟悉测评的过程、操作细节及其注意事项，能够预见和应付测评过程中突发的事件。