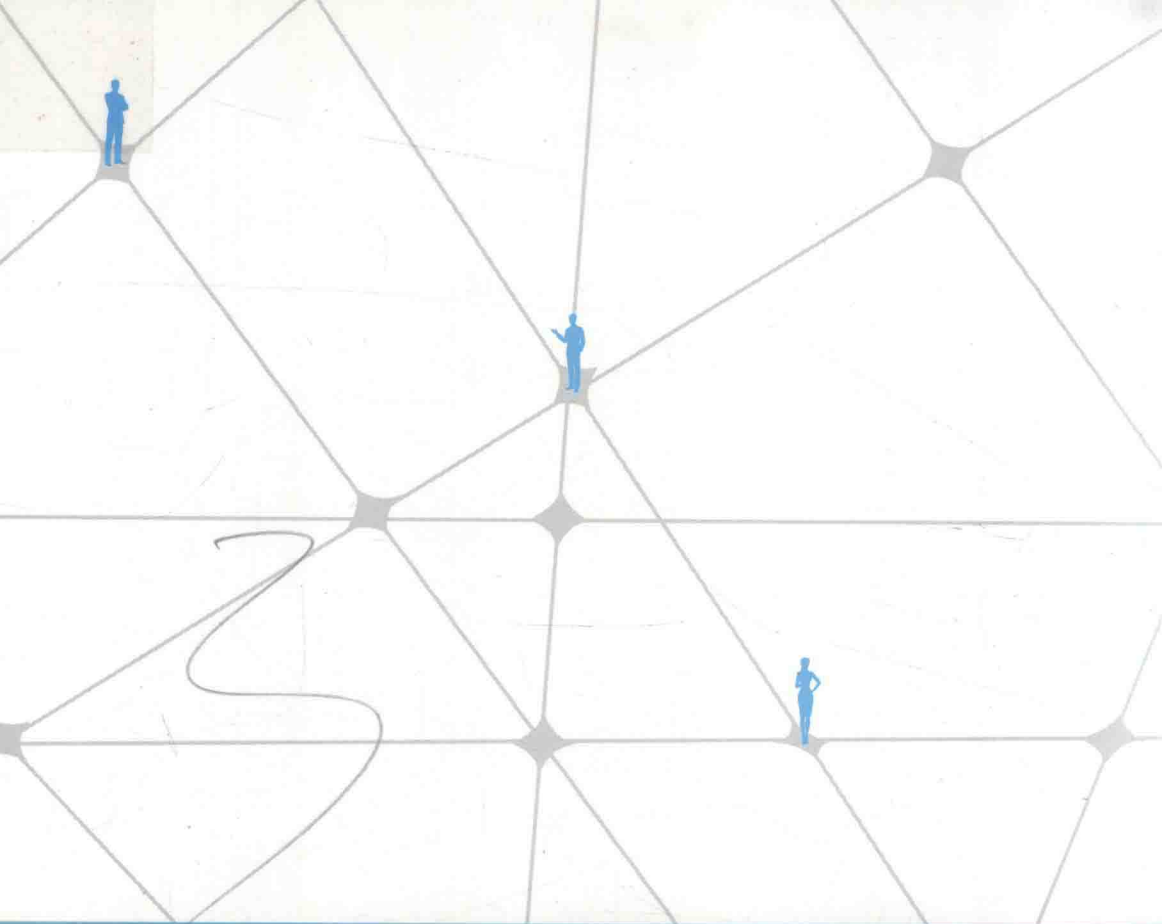




# 人才甄选

PERSONNEL 原理、工具及方法  
SELECTION 许志星◎著

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社  
Economic Science Press

本书由北京师范大学青年教师基金项目资助出版（项目号：skxjs2015027）

# 人才甄选

——原理、工具及方法

许志星 著



中国财经出版传媒集团



经济科学出版社  
Economic Science Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

人才甄选：原理、工具及方法/许志星著. —北京：  
经济科学出版社，2017. 12  
ISBN 978 - 7 - 5141 - 8973 - 5

I. ①人… II. ①许… III. ①人员测评 IV. ①C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 008442 号

责任编辑：刘 颖  
责任校对：刘 昕  
责任印制：李 鹏

## 人 才 甄 选

——原理、工具及方法

许志星 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

总编部电话：010 - 88191217 发行部电话：010 - 88191522

网址：www. esp. com. cn

电子邮件：esp@ esp. com. cn

天猫网店：经济科学出版社旗舰店

网址：http://jjkxcbs. tmall. com

北京财经印刷厂印装

710 × 1000 16 开 14 印张 180000 字

2017 年 12 月第 1 版 2017 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 8973 - 5 定价：42.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换。电话：010 - 88191510)

(版权所有 侵权必究 举报电话：010 - 88191586)

电子邮箱：dbts@ esp. com. cn)

# 前 言

公司之间的竞争，国家之间的竞争，归根结底是人才的竞争，人才差异正越来越体现为组织竞争的核心差异。对优质人才的获取也越来越成为组织发展的关键。人才的获取在组织中的具体实践体现为对人才的招募与选拔。这一方面表现为在对劳动力市场发展趋势准确把握的基础上，制定适合组织的招募方案；另一方面表现为对人才的精确评估。总之，获得合适的人才，并对人才进行深入的评估是人才工作的核心。

人才测评是运用现代心理学、管理学及相关学科的研究成果，通过心理测验、情境模拟等客观化方法对人的能力、水平、性格特征等因素进行测量，并根据职位需求及组织特性对其素质状况、发展潜力、个性特点等心理特征做出科学评价，为组织用人、选人、育人等人力资源管理和开发工作提供有价值的参考信息。毫无疑问，人才测评是一项科学的活动，是一项需要专业修炼的科学实践。组织中的许多决策都需要人才评价的结果予以支持。当前的各类组织中，存在大量凭借感觉进行人才测评的实践，这些实践在试图解决组织问题过程中，犯下了大量的错误。这些错误要么使测评成为领导任人唯亲的遮羞布，要么成为各类趣味小测验推测未来的水晶球。这些错误的实践，不仅玷污了人才测评自身的价值，而且可能错误地选拔了或者拒绝了人才，给组织带来巨大的损失。如何理解人才测评这个工作，正确选择并有效使用各种人才测评工具，制定有效的人才测评

方案，对人力资源的从业人员来说正变得日益重要，对他们的挑战也是与日俱增。

为满足组织对人才评估的需求，也为了帮助有志于成为人才测评师的读者，作者在全面把握国内外人事测评发展趋势的基础上，结合过去十多年来从事人才测评工作的研究和学习经历，撰写此书。本书的基础是作者在北京师范大学讲授《员工招募与甄选》的教学讲义，在教学过程中得到经济与工商管理学院 2015 级、2016 级、2017 级专业硕士研究生，以及 2016 级 MBA 学生的诸多反馈与启发，在此对这些学生表示感谢。另外，需要特别感谢北京才景管理咨询有限公司的夏勇军总经理，夏总把他对几百个公司的专业服务经验以及对几万个人的测评案例倾囊相授。因为有夏总的鼎力支持，才使本人致力于沟通学术界与产业界，创作一本理论联系实际，既有理论高度，又贴合实际的写作梦想成为现实。

本书共分为三个部分：第一部分内容是关于人才甄选的基础，包含第 1 章到第 5 章。其中第 1 章介绍人才甄选的挑战与发展趋势；第 2 章和第 3 章介绍工作分析与人才盘点；第 4 章介绍内部人才选拔；第 5 章介绍人才测评的职业操守。

第二部分内容包含第 6 章和第 7 章，论述了人才测评的科学原理。其中第 6 章介绍人才甄选的理论基础，包含信效度、难度区分度等方面的知识；第 7 章介绍人才的标准，重点涉及冰山模型。

第三部分是本书的重点，包含第 8 章到第 16 章，重点介绍了人才测评的常见工具，包括认知能力测验、人格测验、360 度评估、行为事件访谈、结构化即时计分访谈、无领导小组讨论等方面的内容。

本书的目的在于帮助有志于成为人才测评师的读者，打下测评理论基础，了解测评的不同工具方法，迈出成为卓越人才测评师的第一步。

# 目 录

## 第一部分 人才甄选的基础

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 第1章 人才甄选的挑战与发展趋势 .....    | 3  |
| 1.1 组织转型越来越频繁 .....       | 3  |
| 1.2 数字技术的突飞猛进 .....       | 5  |
| 1.3 劳动力市场越来越多元化 .....     | 8  |
| 1.4 组织经营环境的变化与人才测评 .....  | 12 |
| 第2章 工作分析 .....            | 18 |
| 2.1 工作分析的内容 .....         | 20 |
| 2.2 工作分析在人力资源管理中的应用 ..... | 20 |
| 2.3 工作分析方法 .....          | 23 |
| 2.4 工作分析流程 .....          | 26 |
| 2.5 工作分析的结果 .....         | 28 |
| 第3章 人才盘点 .....            | 34 |
| 3.1 背景 .....              | 35 |
| 3.2 价值 .....              | 36 |

|            |                                   |           |
|------------|-----------------------------------|-----------|
| 3.3        | 内容 .....                          | 38        |
| 3.4        | 过程 .....                          | 40        |
| 3.5        | 反思 .....                          | 43        |
| 3.6        | 内部人才评价的挑战 .....                   | 45        |
| 3.7        | 建立内部人才评价机制 .....                  | 46        |
| <b>第4章</b> | <b>内部人才选拔 .....</b>               | <b>50</b> |
| 4.1        | 打造组织内部的人才供应链 .....                | 51        |
| 4.2        | 建立组织体系、动态的人才标准 .....              | 52        |
| 4.3        | 人才的选拔不仅要靠测评工具，<br>更要靠每个管理者 .....  | 53        |
| 4.4        | 人力资源管理强调公平，但人才<br>供应链管理强调差异 ..... | 54        |
| 4.5        | 动态管理的人才供应链 .....                  | 55        |
| <b>第5章</b> | <b>人才测评的职业操守 .....</b>            | <b>57</b> |
| 5.1        | 珍视人才，尊重人才 .....                   | 57        |
| 5.2        | 承担责任，持续学习 .....                   | 57        |
| 5.3        | 维护公平，拒绝利诱 .....                   | 58        |
| 5.4        | 测评师的价值 .....                      | 58        |
| 5.5        | 了解人性 .....                        | 59        |
| 5.6        | 了解组织与业务 .....                     | 60        |
| 5.7        | 了解岗位 .....                        | 61        |

## 第二部分 人才测评的科学原理

|            |                       |           |
|------------|-----------------------|-----------|
| <b>第6章</b> | <b>人才甄选理论基础 .....</b> | <b>65</b> |
| 6.1        | 科学测量的原则 .....         | 66        |

|                               |                          |            |
|-------------------------------|--------------------------|------------|
| 6.2                           | 信度 .....                 | 68         |
| 6.3                           | 效度 .....                 | 70         |
| 6.4                           | 难度 .....                 | 71         |
| 6.5                           | 区分度 .....                | 72         |
| 6.6                           | 正态分布 .....               | 73         |
| 6.7                           | 分数解读 .....               | 74         |
| 6.8                           | 没有完全精确的人才测评 .....        | 75         |
| <b>第7章</b>                    | <b>人才的标准 .....</b>       | <b>77</b>  |
| 7.1                           | 胜任力模型 .....              | 78         |
| 7.2                           | 胜任力模型的开发方法：行为事件访谈法 ..... | 83         |
| 7.3                           | 胜任力模型的开发方法：逻辑推导法 .....   | 84         |
| 7.4                           | 高潜力人才 .....              | 85         |
| <br><b>第三部分 人才测评的常见工具</b><br> |                          |            |
| <b>第8章</b>                    | <b>人才测评方法的分类 .....</b>   | <b>89</b>  |
| 8.1                           | 最佳表现类 .....              | 90         |
| 8.2                           | 行为观察类 .....              | 94         |
| 8.3                           | 主观评价类 .....              | 96         |
| 8.4                           | 评价中心 .....               | 97         |
| 8.5                           | 比较主流的人才测评公司 .....        | 98         |
| <b>第9章</b>                    | <b>认知能力测验 .....</b>      | <b>103</b> |
| 9.1                           | 认知能力 .....               | 104        |
| 9.2                           | 认知能力与智力 .....            | 106        |
| 9.3                           | CHC 理论 .....             | 108        |

|                       |            |
|-----------------------|------------|
| 9.4 认知能力测验            | 112        |
| 9.5 总结                | 114        |
| <b>第10章 人格测验</b>      | <b>117</b> |
| 10.1 人格               | 117        |
| 10.2 研究模式             | 119        |
| 10.3 测验方法             | 121        |
| 10.4 主要测评工具介绍         | 123        |
| <b>第11章 360度评估</b>    | <b>128</b> |
| 11.1 360度评估的优势与不足     | 130        |
| 11.2 360度评估的准确性分析     | 131        |
| 11.3 如何有效利用360度评估     | 132        |
| 11.4 360度评估的开发设计      | 135        |
| <b>第12章 行为事件访谈</b>    | <b>139</b> |
| 12.1 两种理论             | 139        |
| 12.2 关键条件             | 140        |
| 12.3 职位信息的收集          | 141        |
| 12.4 行为面试题目的设计方法      | 143        |
| 12.5 访谈流程             | 150        |
| 12.6 行为事件访谈检查表        | 154        |
| <b>第13章 结构化即时计分访谈</b> | <b>157</b> |
| 13.1 什么是科学的访谈测评       | 158        |
| 13.2 结构化即时计分访谈的出现     | 159        |
| 13.3 结构化即时计分访谈的应用     | 163        |

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| <b>第 14 章 无领导小组讨论</b>       | 166 |
| 14.1 基本介绍                   | 166 |
| 14.2 题目类型                   | 169 |
| 14.3 题目设计                   | 177 |
| 14.4 操作流程                   | 180 |
| 14.5 常见问题                   | 184 |
| <b>第 15 章 以素质为导向的招聘面试方法</b> | 186 |
| 15.1 审查简历和求职表               | 186 |
| 15.2 电话甄选                   | 188 |
| 15.3 素质面试                   | 190 |
| 15.4 招募面试的主持                | 191 |
| <b>第 16 章 甄选与决策</b>         | 198 |
| 16.1 面试中要避免的偏差              | 198 |
| 16.2 面试评分表                  | 200 |
| 16.3 甄选决策                   | 207 |
| <b>参考文献</b>                 | 211 |

## 第一部分 人才甄选的基础



## **第1章**

# **人才甄选的挑战与发展趋势**

组织经营环境在过去数十年发生了天翻地覆的变化：全球经济分工与竞争的转变越来越频繁，劳动力市场越来越多样化、全球化、数字化。这个时代的人才具有更强的自我学习能力，也更加精通社交媒体。与此同时，组织的期望、需要和诉求也正在以前所未有的速度发展着。对人才测评来说，有人认为这是一项挑战，同样也有人认为这是一个机会。我们可以利用这个机会，重新构建与人才测评相关的内容；可以创造经得起时间考验、不断进化并保持其价值的平台、流程和工具，引领我们可以预见的重大变革。

## **1.1 组织转型越来越频繁**

随着互联网时代的到来，好多传统组织陷入转型的焦虑中。然而真正的传统组织转型并非简单的“互联网+”或者“+互联网”。新东方教育

的老总俞敏洪在一段反思自己和员工关系的文章说道：这个时代是被互联网所颠覆的时代，不管在哪个领域，都会有革新，雇员和老板的关系也在改变，谁把自己当老板，谁死得最快。

没有一成不变的组织，也不存在永远赚钱的生意，诺基亚的历史充分说明了这一点。成立于 1865 年诺基亚，最早是芬兰西南部的一家木浆厂，19 世纪 90 年代开始在橡胶产品领域崭露头角，随后在 20 世纪初开辟电话、电缆、发电业务，此后 80 年的时间，诺基亚漫无边际地拓展业务，从事造纸、个人电脑、橡胶、制鞋、化工、制铝、电视等多种生意，直到 1998 年，成为全球头号手机制造商，保持领先地位超过 10 年，直至被智能手机生产商击溃。2015 年，诺基亚开价 156 亿欧元收购阿尔卡特—朗讯，交易将以换股的方式进行，新公司沿用诺基亚品牌，如果一切顺利，这家曾经的全球头号手机制造商，将成为超越爱立信、华为的全球头号电信设备制造商。诺基亚的传奇仍在继续。显而易见，经营环境总是处于变动当中，转型是永恒的答案，不论出于主动，还是被动。在这种环境下组织需要不断自我革新才能生存，而转型变革的发生并不是简单地发布新的战略，转型战略的落地最终需要获取合适的人才来完成，因此围绕战略转型的人才发展战略不可或缺。在转型的过程中，需要提前做好人才盘点和人才梯队建设，只有在做好人才战略的前提下，才能保证组织战略的转型和落地。

从组织自身发展的生命周期来看，不同的发展阶段也需要不同的人才。组织特别是民营组织，在赚到创业初期的第一桶金后，就面临着从生存期到发展期的过渡。在创业初期，组织需要的是肯吃苦的开拓型人才和人际关系广的交际型人才，这些人善于捕捉机会，往往能给组织带来立竿见影的利益，但是到了发展期，这些创业功臣们面对公司的新制度和组织的新变化，可能会感到不适，从而产生抵触情绪，有了跳槽的想法。所

以，如何处置组织的创业元老，引入新的员工跟组织共同成长就成为组织成败的关键。而当组织发展到一定规模，如何建立系统的人才标准，在保证公司员工具有多样性的同时，按照统一规范的人才标准招募和选拔合适的员工就是一个重要的议题。

## 1.2 数字技术的突飞猛进

机器人、人工智能、传感器、认知计算及开放式人才经济已然成为主流。人才工作如今正处于变革的早期。在人才测评方面，领先的组织已经积极通过全球化的品牌并利用社交网络和认知工具等新方式发掘人才、吸引人才、选定人才。数字化、视频和认知技术正在加速发展，不断提高透明度，并正迅速改变着招聘人员找到并获得有技能人员的方式。随着工作和技能发生变化，发掘和招募合适人选变得尤为重要。德勤《2017年人力资源报告》显示，人才测评是如今组织面临的重要挑战。调查发现82%的参加调研者认为人才测评是重要因素，其中46%的参加调研者认为其非常重要。

在数字时代以前，组织的招聘人员在发布招聘启事后，被动等着应聘者找上门来，而随着数字技术的发展，招聘进入社交招聘时代，招聘人员除了利用大街网，Linkedin外，还不断扩大社交媒体网站的使用范围来寻求求职者，诸如微博、微信、Twitter、Facebook、Glassdoor、Pinterest和Quora等。<sup>①</sup> 以前招聘人员只负责招聘流程的日常运行，而在数字时代，招

---

<sup>①</sup> Robin Erickson and Denise Moulton, Reimagining talent attraction; Dell transforms its employment brand by going social, Bersin by Deloitte, November 9, 2016, <http://bersinone.bersin.com/resources/research/?docid=20355>.

募人员在这个人才搜寻过程中需要与用人单位的负责人合作，利用他们的人际网络，社交偏好及成功标准来选择潜在的求职者。在这个过程中，招聘人员亦是求职者关系的构建者和管理者，而非继续专注于人才搜寻和筛选。招聘人员在人才测评的过程中需要为新员工创造一个积极的求职者体验，这是一项需要同时具备新职责与新技能的任务。内行的招聘人员将继续采用人才测评的新技术手段，并磨炼自己建立人际关系的技能。的确，这是招募需要做的事。随着 AI 和其他技术接管搜寻求职者这一基础而耗时的任务，招聘的工作将发生变化。在这个新的世界里，招聘人员将通过与求职者建立心理和情感上的联系，不断增强雇主品牌。例如，荷兰啤酒巨头喜力（Heineken）在 2016 年发布了一个招聘视频，在这个视频中，喜力描绘了公司如何挑战传统面试中千篇一律的问答流程，用三个情景测验的方式来挑选为欧冠赛事服务的实习生。这个视频非常酷，非常有趣，使得招聘广告本身成为传递公司品牌文化的一个营销事件。<sup>①</sup>

数字时代对人才测评的流程也带来巨大的挑战。之前的人才测评流程建立在效率、效果对合适人才的招聘速度上，而在数字时代，如何优化求职者的体验就成为招聘人员需要关注的中心，求职者和用人单位的负责人在人才招聘流程中处于首要和中心位置，招聘人员需要围绕着组织在人才测评过程中的关键结点来不断优化求职者体验。数字时代招聘的技术也跟之前的不一样，在数字时代之前，人才测评唯一要求的技术是申请者追踪系统，而在数字时代，公司需要拥有管理人才搜寻、视频面试、面试管理、求职者关系管理和入职培训的人才测评技术平台。因为技术的进步，招聘过程中的几乎所有工作都需要重新设计，同时，需要产生一种新的思维方式来思考人力规划和招聘工作。

---

<sup>①</sup> Angela Natividad, "Heineken just made an HR campaign that's as cool as any consumerads it's done," AdWeek, September 15, 2016, <http://adweek.it/2cy8g6Q>.

数字时代的另外一个挑战是员工获取信息的成本更低，各种信息的流通更为便捷，员工能够充分接触到各种信息。这带来的一个结果就是各种知识的大爆炸。18世纪，知识更新周期为80~90年，而进入21世纪后，许多学科的知识更新周期已缩短至2~3年。通过同教育机构分工合作的方式已经让组织一方面无法获取适用的人才，另一方面内部员工的终身学习对组织维持高绩效变得更为重要。组织内部的学习体系建设非常必要，让员工掌握最新最实用的理念、知识和技能，一改过去将培训当作员工福利和例行工作的做法，真正培养组织所需要的能力，是人才发展战略的重要关注点。

最后，数字时代的各种平台的发展也使劳动力市场发生变化。组织的劳动力来源不只是正式员工，还必须包括自由职业者、“零工经济”工作者以及大众。另外，机器和软件也将与这些员工并肩作战。由于这些趋势的影响，几乎所有的工作都需要重新设计，同时需要产生一种新的思维方式来思考人力规划和工作属性。变革已经发生：在德勤2017年的调研中发现，41%的参加调研者已经全面实施认知技术和人工智能技术，另有35%的参加调研者称正在开展试点项目。

## 典型案例

### 数字时代的招聘

全球消费品巨头联合利华正在结合游戏化和视频面试，以创建一个全数字化的应届生招聘流程，并简化为四个简单的步骤：

第一，求职者完成一份简短的与其 LinkedIn 简介相关的在线表格（无须简历）。