

人才测评

技术与实务
破译人生

测
测

你
能

干
什



企业管理出版社

人才测评

本书编写组 编

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人才测评/徐升主编. - 北京: 企业管理出版社, 2000.1
ISBN 7-80147-287-X

I. 人… II. 徐… III. ①人才-测评 ②人才-评价
IV. C96

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 66377 号

人才测评

本书编写组编

企业管理出版社出版

(社址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

*

全国各地新华书店经销

今日印业有限公司印刷

*

850×1168 毫米 大 32 开 印张 11.5 280 千字

2000 年 1 月第 1 版 2000 年 1 月第 1 次印刷

印数: 1-10000

定价: 24.80 元

ISBN 7-80147-287-X/F.285

《人才测评》

编委会

主 编：徐 升 王建新
副主编：操言成 刘 欣 曾列夫
编 委：吴伟友 张连官 王晓春 姚国元
贾素生 陆正伟 陶正奋 刘瑞鑫
吴康伟 王建新 李 益 侯昭卫
王秀嵩 徐 绳 卜玉春 刘 武
王亚萍 张燕利

序

中国唐代大诗人白居易曾诗云：试玉要烧三日满，辨才须待十年期。世人常感喟慨叹，知人知面难知心。历史上曾留下许多善于用才、成就伟业的佳话典故，也不乏用人失当、导致人亡政息的悲剧教训。

苏东坡说，人难知也，江海不足以喻其深，山谷不足以配其险，浮云不足以比其变。大千世界，表象与实质并存，人群之中，人才与庸人同行。有的人夸夸其谈，而言过其实；有的人其貌不扬，而才华内敛……也许你正为智者的愚行而困惑，抑或为“愚者”的敏思而惊讶；也许你身为领导因人才匮乏而苦恼，也许你是作为父母为子女求学择业而操心，也许你正在为进身置业跃跃欲试……本书当然会助你一臂之力，帮你走上成功的捷径。

为了推动我国人才测评事业健康有序的发展，加快人才测评产业化进程，普及人才测评知识，帮助社会各类组织（机关、企业、事业）及个人正确认识和使用人才测评技术，在总结实践经验的基础上，我们组织有关高等院校、科研机构的专家学者和负责人才测评工作的权威机构、经验丰富的专业人员和实际工作者编辑出版

了《人才测评》一书。该书具有三个特点：(1) 坚持理论与实际的结合。以马克思主义的基本原理为指导，科学透析历史上心理学流派人才测评的理论，去粗取精，去伪存真。并着力结合人事管理的实践加以阐述，直接为人才测评工作服务。(2) 坚持原理和技术的结合。该书介绍原理，旨在廓清技术产生的理论基础和思想背景。更为重要的是，尽可能详尽地介绍人才测评技术方法和手段，书中附有较多的典型案例和技术操作说明，为人才测评工作者提供技术指导和实用方案。(3) 坚持洋为中用，因地制宜。现代人才测评成熟于西方，本书既力求客观原汁原味介绍西方的人才测评技术，又尽力结合中国的人文环境和思想传统，加以改造；同时还注重反映我国人才测评领域的新成果、新技术。

该书是我国目前较为全面研究介绍人才测评原理、技术与实务的工具书。它适用于各类党政机关、企事业单位人员的录用选拔工作，也是个人进行自我测评，应对各种考试的必备工具书，还是高等院校及科研机构进行相关研究的重要参考书目。希望该书成为你升学择业的向导，求职擢升的福音，选贤竞聘的参谋，物色人才的伯乐。

编者

一九九九年十二月

目 录

导言	(1)
人才测评——离你有多远	(6)
人才测评走近来	(6)
人才测评：一种新文化？	(9)
历久弥新的人才测评	(12)
●古人观人用“八观”、“六验”、“五视”，现代人用什么？	
人才测评靠得住	(25)
人才测评的科学依据	(25)
●人是什么？“经济人”、“社会人”、“自我实现人”、“复杂人”	
用人单位的工作分析	(37)
●从“6W”入手，了解你的工作。	
人才测评技术原理	(42)
●可信不一定有效，有效不一定可信。	
人才测评的组织和实施	(56)
●方案选择、类型确定、组织考试	
人才测评的指标要素	(68)
能力	(68)
●智商、情商——走出“能力主义”的误区	
兴趣	(75)

●喜欢才能做好，兴趣不同，适宜的职业也不同。	
性格	(80)
●“勤能补拙”的启示	
价值观	(86)
●摸不着的东西可能最重要，怎样才能摸着？	
笔试技术过时了吗	(90)
智力测试	(91)
●经典测评之花：从方法、应用到案例	
工作相关知识测试	(101)
●知识是智力的载体	
能力倾向测试	(111)
●人才可以分类、定向，测试就不可能千篇一律	
●能力分类测试的设计、例证	
●各种职业的测试	
●经典测试题选	
领导能力测试	(163)
●领导能力的分解	
●企业管理人员的测试	
●特殊领导技能的测试	
面试技巧	(174)
结构化面试	(175)
●面试问话示例与评价	
面试要素与问答分析	(181)
●面试问什么	
●旁敲侧击	
●面试问答结果分析	
面试的实施	(194)
●高水平的面试有赖于科学的实施	
面试的操作技巧	(200)
●面试安排有讲究	
●面试提问学问多	
●面试结果评价	
●面试十忌	
●两个面试提纲设计实例	

高级人才选拔——评价中心法应用	(232)
情景模拟测评	(232)
●高可靠性的测评术 ●应试者都是演员、经理 ●“剧本”的设计	
“幕后操纵”的利弊与改进	(246)
测评技法应用与案例	(251)
●让测试者处理公文，三个实际案例 ●无领导小组讨论——百里挑一的绝招 ●实际案例 ●管理游戏	
 把握个性——人格测验	(286)
丰富多彩的个性测验	(286)
16种个性因素问卷	(296)
 老树新花——考核技术	(308)
考核内容与原则	(308)
●德、能、勤、绩，关键是实绩 ●定性与定量相结合才有说服力	
考核方法	(313)
●因地制宜，不拘一格考人才	
考核工作的运作	(318)
●计划、组织、实施	
 附：人才测评技术应用案例	(323)
公务员录用测评	(324)
高级公务员选拔测评	(334)
企业管理人员选拔测评	(337)
事业单位管理人员选拔测评	(342)
 后记	(350)

导 言

人才测评是指运用先进的科学方法，对社会各类人员的知识水平、能力及其倾向、工作技能、个性特征和发展潜力，实施测量和评鉴的人事管理活动。它是一门融现代心理学、测量学、社会学、统计学、行为科学及计算机技术于一体的综合性学科。人才测评是人事管理的基础环节，科学评价人员是一切人事工作的起点。

人才测评活动是伴随着人事管理现象一同产生和发展的。我国自古就十分重视人才及人才测评工作，古代军事家孙臆曾说：“天地之间，莫贵于人”。北宋苏洵在其名篇《心术》中开宗明义：“为将之道，当先知人；知人之道，当先知心。”人才是国家命运所系，为社会发展之本。王夫之说：“能用人者，无敌于天下”。用人贵在善知，如不善知，就会鱼目混珠，智愚难分，势必滥竽充数，不善用，也会德不当位，能不当官，造成人才使用的混乱。有成语说：“知人善任”，讲的就是这个意思，它体现了“治本在得人，得人在慎举，慎举在核真”的选才之道（核真的要义就是测评），构成了中国古代人才选拔的一个突出特点。

人才测评最早可以追溯到尧舜先古时代，那时帝王决定继承者就已萌芽让贤与能的思想火花。西周时皇帝用“试射”来选拔人才，测评项目包括其行为是否合乎礼仪，动作是否合乎乐律，射中的次数有多少。这是我国人才测评最早的雏形。自隋始至清中叶推行的科举考试则是世界上规模最宏大的人才测评实践。在

长期的用人实践中，我们的先哲对当时的人才测评作了丰富多彩的记述，并阐述提炼了许多值得后人借鉴研究的宝贵思想。遗憾的是，古代人才测评思想只是散见于他们的著作或文章中，对人才测评的论述遍见于经史子集。而三国时魏时魏人刘劭所著《人物志》对人才测评作了较为系统完整的论述，是古代人才测评思想集大成之作，其思想宏富，内容深湛，被认为是中国心理学经典、魔书。1937年，美国学者将其译成英文，书名为《人类能力的研究》。

中国古代积累了丰厚的人才测评思想，但严格来说，这些思想由于社会历史条件、经济发展水平和文化心理的局限，决定着它是零散的、经验性的且是以定性测评为主的。一是当时的经济发展水平较低，经济形态是以小农经济或自然经济为主，生产方式较为原始落后。自然经济的封闭性不可能孕育先进的人才测评技术，生产实践主要是靠经验进行，客观上没有发展人才测评技术的社会基础。二是中国传统文化重善轻真，崇沿价值理性，鄙夷科学技术，工具理性不发达，一切技术发明均被斥之为“雕虫小技”、“奇技淫巧”。由于这种文化心理的影响，人才测评技术没有受到足够的重视，即使有，也只能在乡野民间使用。人才测评技术成熟的重要标志是注重定量测评，尽管二千多年前孟子就已提出“权然后知轻重，度然后知长短，物皆然，心为甚”的定量测评思想，但终没有具体化为技术。三是相关科学技术尚未足够发达，甚至没有出现，人才测评技术就无从谈起。现代人才测评技术是建立在近代心理学（特别是心理测量学）、统计学等学科产生发展基础上的，没有心理学的发展，统计学的应用，人才测评就成了无源之水，无本之木。至于人才测评技术重要基础的行为科学、计算机更是最近的事了。现代人才测评技术的真正兴起，是西方工业革命以后的事。工业革命的发生推动了西方社会生产方式的深刻变革，劳动者在生产力体系中的作用日益突出，

各类企业和组织为使自己在竞争中立于不败之地，必须拥有一流的人才，而人才选拔的关键在于科学的测评。由此，社会的需要为人才测评事业发展提供了广阔的空间和坚实的土壤。1879年德国心理学家冯特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，从而引发旷日持久的心理测验运动。心理测验从早期的心理缺陷诊断，后来演变为心理评价，从教育领域拓展到社会管理的其它领域，为学生升学、就业、人才选拔、晋升、培训等提供指导和服务，在西方已成为一个重要的产业。本世纪五六十年代以来西方人才测评思想和方法日新月异，开发了名目繁多、内容丰富的测评技术，主要有智力测验、能力测验、性向测验、成就测验、情景模拟等。这些技术客观科学，在西方社会得到广泛应用。现在无论政府机关选拔公务员，还是公司企业录用新员工，抑或个人进行职业生涯设计均要实施严格的测评。据美国人力资源协会有关资料报道，发达国家的50%的企业通过人才测评选拔应聘者。早在50年代，美国电话电报公司曾对几百名管理人员候选人进行测试，随后将结果密封，8年后对直接提升经理者进行核对，结果有64%在预测之内。根据调查分析，各种选拔方式的正确性为：凡采取任意提拔方式的，正确性仅有15%；经过经理部门提名的正确性为35%；采取经理部门推荐结合测评结果的正确性高达76%。可见人才测评确有其他评价手段难以企及的成效。

由此可见，现代意义上的人才测评技术产生于西方。清朝末年，随着心理学从西方传入中国，本世纪20年代北京和南京高等师范学院的学者，建立心理学实验室，并开始运用心理测试方法测评报考两校的考生，标志着我国科学心理测验的奠基。由著名社会工作者邹韬奋等人在上海、南京、武汉、济南等地开展“一星期职业指导运动”，他编译了《职业智能测验法》、《职业指导》，刘湛恩编译了《职业自审表》，曾轰动一时。随后，西方心

理测验的著述及心理测量量表陆续译介过来，部分学者着手编制本土化的心理测验。

新中国成立后，我国学术界正准备大力引进西方的人才测评技术和理论，但由于左倾思潮的影响，人才测评心理测量研究工作很快受到压制，心理学被视为伪科学横遭批判，心理测量一直成为禁区，一批学术成果被打入冷宫，有关人员受到不公正待遇。可以说，在传统的人事管理体制下，由于计划经济体制及其观念的影响，人才测评工作没有也不可能得到应有的重视，相关科学研究也只能是一片空白。改革开放以来，迎来人才测评事业的春天，特别是随着社会主义市场经济的建立和发展，人才测评事业更是大有可为。市场经济是竞争经济，社会领域的一切竞争，归根到底是人才的竞争。而人才竞争的前提是物色优秀的人才，优秀人才的遴选最重要的是靠测评。时下，只要人们稍加注意，就会发现社会上各种各样的招聘考试、职称考试、晋升考试、机关人员录用考试等令人目不暇接；仔细思量一下，当代社会人一生不知要参加多少次考试。难怪有人说，现代社会是考试的社会、测评的社会。经过建国 50 年来的探索研究，我国的人才选拔已从过去单一的政治考核（政治审查），逐步走向科学全面的测评。80 年代初，我国着手改革传统的人才选拔制度，在继承传统考核工作宝贵经验的基础上，开始实行考试录用制度，如采用知识测试、面谈答辩、情景模拟和心理（个性）测量等多种现代技术手段，如劳动部开发职业技能鉴定技术，人事部人事考试中心组织开发企业管理人才测评系统，中国人民大学研究《职业设计与择业指导》课题，建立了符合国人特点的《个性与职业适应性测量表》，取得了较好的社会效益。但总的讲，我国的人才测评工作尚处在起步阶段或者说粗放发展阶段，一是人才测评市场发育迟滞。据有关部门的统计，到 1997 年底，我国才有不足 18% 的企业采用人才测评方法选拔员工。二是本土化技

术开发不够。由于中西方文化差异，国情及民族心理不同，人才测评的标准及其解释也有区别。因而西方的测评技术并非完全适合中国国情。发展中国的人才测评事业，既要“洋为中用”，借鉴别国的科学成果，又要因地制宜，开发有中国特色的人才测评技术。这是时代赋予我国人才测评工作者的神圣使命。综观中外人才测评事业发展进程，可以预言，人才测评技术将朝着综合化、网络化、电脑化和产业化方向发展。

人才测评——离你有多远

人才测评走近来

一、人才测评的含义

人才测评概念在许多场合广泛使用，也经常见诸报纸、杂志，可以说在人事工作领域到了言必称“测评”的程度。特别值得一提的是，当前的人事工作在很多管理环节都不同程度地借鉴、引用人才测评技术，如公司招聘员工、机关录用干部、公务员竞争上岗、人员招聘考核等方面都在利用测评技术，构建公开、公正、平等、竞争、择优的用人机制和选人理念。但目前人才测评的含义似乎一直没有得到科学清晰的阐明，以致人们经常把人才测评、人才评价、心理测量等概念混同使用，造成了一些混乱。

编者认为，人才测评是指通过一系列科学的手段和方法对人的基本素质及其绩效进行测量和评定的活动。人才测评的具体对象不是抽象的人，而是作为个体存在的人其内在素质及其表出的绩效。人才测评的主要方法包含在概念自身中，即测量和评价。测量是指根据一定的法则给人的各项素质要素指派数字，使其具有类似“数”的性质和形式，从而用数字的方法对人的素质进行描述。马克思在现代科学刚开始发展的时候就指出：一种科学只

有成功地运用数学时，才能达到真正完善的地步。这就是说，定量分析是人才测评科学化的重要保证。评价（评定）则是应用这种数学描述来确定测量对象的价值和意义。两者既有区别，又有联系。区别是：测量是定量分析，评定是定性分析，测量是客观描述，评定是主观判断。其联系是：测量和评定的对象是同一事物（个体的素质及绩效）质和量的两个方面，即量值和价值。两者相辅相成，互为一体。测量是评定的基础和前提，评定是测量的归宿和目的。

二、人才测评的特点

人才测评是一种特殊复杂的社会认知活动，其主体包括主持测评者和测评对象，都是现实生活中的人，这就决定了人才测评不同于其他形式的测评活动，归纳起来，它主要有以下几方面的特点。

1. 人才测评是心理测量，而不是物理测量

这一特点是就人才测评的内容指向而言的。一般来讲，人才测评主要是对个体心理现象的测量，包括能力、兴趣、性格、气质及价值观等。身高、体重等有时也列入测量范畴，但不是主要方面。人才测评主要是心理测量，这是由心理素质在个体发展事业成功过程的关键性作用所决定的。美国心理学家特尔曼曾对800名男性成人进行测评，发现其中成就最大的20%与成就最小的20%两组人之间，最明显的差异是他们在心理素质上的差异。成就最大组，主要在进取心、意志力、兴趣和坚持性方面，明显高于成就最小组。这说明，人才测评的重点是心理测量。物理测量是对看得见、摸得着、说得清的有形实体的测量，其测量结果是以物理的度量单位计算的。如重量是以斤（两）计算的，长度是以米（分米）计算的。相反，心理测量测量的对象具有内在性、隐蔽性和无形性等特点。相对于物理测量，心理测量就复杂艰巨得多。

2. 人才测评是抽样测量，而不是具体测量

这一特点是从统计学意义上而言的。人才测评的对象是素质及绩效，但素质及其绩效不是在某一孤立时空内抽象存在着的，而是表现或弥漫于个体活动的全部时空中。从理论上讲，人才测评实施时，涉猎的范围越广，收集的相关信息越充分、越全面，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存在也不可做到，任何一项测评的主持者，在有限时间内不可能掌握被测者素质的全部表征信息，只能本着“部分能够反映总体”的原理，对测评要素进行抽样，保证样本的足够多及其足够的代表性，从样本的测量结果来推断全部待测评内容的特征，那种企图对测评内容一应俱全，全面进行测评的想法在实践中行不通，且也没有必要。

3. 人才测评是相对测量，而不是绝对测量

任何测评从测评的实施者主观愿望来讲，都力求尽量地客观反映被测者素质的实际状况。但再严格的一项素质测评都不会不存在误差，这是由测评的主观性决定的。毕竟人才测评是人对人的测评。一方面，测评方案的设计及测评活动的实施都是凭借施测人的个人经验进行的，而不同的施测人对测评目标的理解，测评工具的使用及测评结果分数解释，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，其素质是抽象模糊的，其构成是极其复杂的，且测评工具具有一定的局限性，诚如苏东坡言：“人难知也，江海不足以喻其深，山谷不足以配其险，浮云不足以比其变。”由此可见，人才测评既有精确的一面，又有模糊的一面。在人才测评实践中，应强调测评的精确性、科学化，但人才测评的复杂性，在测评技术尚不十分发达的情况下，片面追求精确性，反而违背人才自身特有的规律。德国物理学家海森堡在1927年提出了物理学中的测不准原理，在人才测评活动中也存在测不准关系，即人才测评也处于一定的测不准状态，