

人才测评

领导识人

选人

用人

驭人指南

中华工商联合出版社

人才测评

(一)

主 编：	刘锦山	
副 主 编：	王显章	杨远清
策 划：	李风泰	
执行主编：	束植松	周建国

中华工商联合出版社

人才测评

(二)

主 编：	刘锦山	
副 主 编：	王显章	杨远清
策 划：	李风泰	
执行主编：	束植松	周建国

中华工商联合出版社

人才测评

(三)

主 编： 刘锦山
副 主 编： 王显章 杨远清
策 划： 李风泰
执行主编： 束植松 周建国

中华工商联合出版社

责任编辑:李智善

封面设计:毛 雨

图书在版编目(CIP)数据

人才测评:领导人才、选人、用人、驭人指南/刘锦山主编. - 北京:中华工商联合出版社,2001.4

ISBN 7-80100-790-5

I. 人... II. 刘... III. 人才-人员测评工程-指南 IV. C96-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 15472 号

中华工商联合出版社 出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

北京宏飞印刷厂印刷

新华书店总经销

787×1092 毫米 1/16 印张 115.25 2500 千字

2001 年 5 月第 1 版 2001 年 5 月第 1 次印刷

印数:1-2000 册

ISBN7-80100-790-5/Z·184

定 价:680.00 元 (全三册)

《人才测评》编委会

主 编： 刘锦山

副 主 编： 王显章 杨远清

策 划： 李风泰

执行主编： 束植松 周建国

编 委 (排名不分先后)

杨英陶 朱宇清 段雪萍

槐友仓 陈东升 孙 丽

付 燕 张精求 仇世红

张玉芝 李志强

ABD 03 / 01

序 言

当代最著名的管理学家彼德·德鲁克曾经说过：“所谓企业管理，最终就是人事管理，人事管理，就是管理的代名词”。而管理成功，必然取决于人才的优化配置、利用，做到人尽其才、才尽其用，善于用人，成就伟业，用人失当，人亡政息。于是，运用先进的科学手段，对社会各类人才的知识水平，能力及其倾向，工作技能，个性特征及其发展潜力，实施有效的客观的科学的测量及评价，成为人事管理的基础环节，科学测评人才成为一切人事工作的起点。

在现代企业的人事工作中，很多管理环节均不同程度地借鉴引用人才测评技术，如公司招聘员工、政府机关录用干部、公务员竞争上岗、人才招聘考核都在利用测评技术，构建公开、公正、平等、竞争、择优的用人机制和选人理念，但总体而言，我国的人才测评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展迟滞，据有关部门统计，至1997年底，才有不到18%的企业采用人才测评方法选拔员工；二是人才测评本土化技术开发不够，这其中固然有中西方文化差异，国情及民族心理等原因。可见，时代赋予我们发展祖国的人才测评事业，做到既要“评为中国”，借鉴别国最新成果，又要吸收我国传统的人才测评思想和技术之精华，因地制宜，开发有中国特色的人才测评技术。于是，我们编写了这部《人才测评工作艺术》。在这部书中，我们针对人才测评的前期筹划、组织实施及后续巩固，均作了详尽且通俗易懂的论述，并结合国内外大量知名企业、人才测评精典范例，引进人才测评最新操作实务经验和操作技巧，使政府机构、企事业单位能拿来就用，立竿见影，且切合实际。

在本书编写过程中，我们努力使其体现以下特色：

（一）精。着力结合人事管理过程中人才测评实践经验之精华，科学

透析人才测评精典理论，书中均引用国内外知名企业最精典人才测评范例，真正做到去粗取精，去伪存真。

(二) 新。本书努力追求以最新姿态走向读者，吸取大量人才测评最新操作实务经验和操作技巧，并尽可能结合中国人文环境和思想传统，加以最新改造，注重反映我国人才测评领域最新成果、最新技术，努力使你的工作得心应手。

(三) 巧。全书从人才测评前期筹划到组织实施到后续巩固，追求一气呵成，巧妙地帮您设计过四关——升学择业关、求职擢升关、选贤竞能关、物色人才关，既原汁原味地教您如何操作，又新颖别致地教您走捷径，而且还成功地前瞻未来人才测评的综合化、网络化、电脑化和产业化走向。

(四) 准。本书全面研究了人才测评的原理、技术与实务，立求精准，做到示范操作、立竿见影，并附有典型案例和技术操作说明，为人才测评工作者提供精准的技术指导和实用方案。

本书共分三卷。第一卷：人才测评前期筹划。全面透析人才测评基础理论和人才引进的具体操作方略；第二卷：人才测评组织实施。精典展现人才测评最新操作实务经验及操作技巧及相关示范操作；第三卷：人才测评后续巩固。全面阐释新人才培训、利用、配置等具体工作方略，并总结提炼一批国内外成功知名企业人才测评精典范例供您借鉴。

本书在编写过程中得到众多国内知名企业人力资源部门的大力支持，吸收了他们提供的人力资源管理界最新研究成果与先进经验，努力做到前瞻实用且全面。

在编书过程中，参阅借鉴和引用国内外学者的大量研究成果，由于篇幅所限，未能一一注明，在此一并致以谢忱。此外，由于编者水平，时间及材料所限，本书疏漏之处难免，敬望广大读者批评指正。

本书编委会

2001年4月

目 录

第一卷 人才测评前期筹划

第一章 人才测评向我们走来	(3)
第一节 我国人才测评历史沿革	(3)
一、人才测评思想追古溯今	(5)
二、历代人才测评特征及弊端剖析	(16)
第二节 西方人才测评理论剖析	(28)
一、个性差异的原理剖析	(28)
二、个体差异的分布认定	(31)
三、个体差异的度量认定	(32)
四、现代人才测评基本观念	(33)
第三节 我国人才测评现状剖析	(34)
一、我国现代人才测评的兴起回顾	(34)
二、我国人才测评的应用状况剖析	(35)
第二章 人才测评基础知识	(39)
第一节 人才测评的科学依据透视	(39)
一、人的本性探索	(39)
二、西方人性论剖析	(40)
三、马克思主义的人性理论剖析	(43)
四、人的心理实质剖析	(44)
第二节 人才测评的涵意界定	(46)
一、人才测评的特征分析	(46)
二、人才测评作用及功能	(48)

三、人才测评的内容分析	(52)
四、人才测评常规技巧	(55)
五、人才测评的认识误区评议	(58)
六、人才测评的基本原则	(60)
七、人才测评的类型划分	(62)
第三节 人才测评的基本原理	(66)
一、两重性原理	(67)
二、个性差异原理	(69)
三、测量—评定原理	(72)
四、定性—定量原理	(74)
第三章 人才测评中企事业单位主体位置展望	(78)
第一节 企事业人才开发主客观要求	(78)
一、企事业人才开发主客体及目标分析	(78)
二、企事业人才开发的职能及任务分析	(80)
第二节 企事业单位人才现状剖析	(80)
一、企事业单位人才现实利用分析	(81)
二、人才现状相关预测	(82)
三、人才现状相关预测的评议	(83)
第三节 企事业单位人才开发评估技巧	(83)
一、企事业组织人才开发成本管理	(83)
二、企事业组织人才开发审计技巧	(86)
第四节 企业人才开发战略分析	(88)
一、企业人才开发的挑战与战略分析	(89)
二、企业人才开发的六种方法	(93)
三、企业人才开发改革趋势	(95)
第四章 企事业单位人事诊断技巧	(97)
第一节 人事诊断基础知识	(97)
一、人事诊断	(97)
二、人事诊断特征	(97)
三、人事诊断的作用	(98)
四、人事诊断类型划分	(99)

第二节 人事诊断主要环节	(100)
一、组织背景剖析	(101)
二、内部环境剖析	(102)
三、一般环节诊断	(103)
四、主体因素诊断	(103)
五、人才状况诊断	(104)
第三节 企事业单位人事诊断实施技巧及案例精解	(105)
一、人事诊断实施基本程序分析	(105)
二、人事诊断实施中注意问题剖析	(106)
三、企事业单位人事诊断实施技法及案例解析	(106)
第四节 企事业单位人事诊断哲学	(112)
一、相对性揭示	(112)
二、主要矛盾和矛盾主要方面辨析	(112)
三、内因与外因辨析	(113)
四、因果关系剖析	(113)
五、基本的思考方法	(114)
六、系统思考辩证分析综合诊治	(114)
第五章 企事业单位的典型人才开发	(116)
第一节 专业技术人才的开发途径开拓	(116)
一、专业技术人才培养途径探索	(116)
二、金融专门人才培养途径多样化剖析	(119)
三、计算机专门技术人才培养途径多样化剖析	(122)
第二节 专业技术人才开发战略	(125)
一、增加教育投资, 挖掘潜力	(125)
二、培养紧缺人才, 适应形势需要	(126)
三、改善人才结构, 加快改革步伐	(127)
四、大胆启用新生力量, 改变人才老化现象	(128)
五、加快人才管理制度改革, 充分发掘现有人才潜力	(128)
六、造就“尊重知识、尊重人才”的风尚	(130)
第六章 企事业单位职务分析	(131)
第一节 职务分析基础知识	(132)

一、职务分析·····	(132)
二、职务分析专用术语·····	(137)
三、职务分析的结果分析·····	(138)
四、职务的动态特征剖析·····	(140)
五、职务调查表要素分析·····	(141)
第二节 职务分析的内容及基本程序 ·····	(147)
一、职务分析的四大内容·····	(147)
二、职务分析的基本程序·····	(149)
三、常见职务描述和任职资格要求·····	(153)
第三节 职务分析的实用技巧 ·····	(159)
一、传统的职务分析实用方法·····	(160)
二、结构性职务分析实用技巧·····	(166)
第四节 我国职务分析现状 ·····	(168)
一、我国职务分析的弊端·····	(169)
二、岗位责任制建立及存在问题解决对策·····	(170)
第五节 职务分析系统 ·····	(172)
一、职务分析系统基础知识·····	(172)
二、职务分析系统常规适用技巧·····	(173)
第七章 企事业单位职务设计 ·····	(177)
第一节 职务设计基础知识 ·····	(177)
一、职务设计·····	(178)
二、职务设计的时机捕捉·····	(181)
三、职务设计的几个原则·····	(182)
第二节 职务设计操作技巧 ·····	(182)
一、工作性质剖析·····	(182)
二、传统科学管理·····	(183)
三、职务设计方法·····	(183)
四、职务设计模式·····	(186)
五、工作特征模型方法剖析·····	(187)
六、优秀业绩工作体系剖析·····	(189)
七、特殊工作设计方法剖析·····	(190)

第三节 职务说明书的撰写技巧	(191)
一、职务说明书构成	(191)
二、职务说明书撰写注意事项	(193)
三、职务说明书撰写精典范例	(193)
第四节 定编定员管理方法	(204)
一、定编定员形式	(204)
二、定员管理方法	(204)
第五节 职业生涯管理技巧	(206)
一、职业生涯管理	(206)
二、职业计划制定	(207)
三、职业发展策划	(209)
第八章 企事业单位职位分类	(213)
第一节 职位分类基础知识	(213)
一、职位	(213)
二、职位分类	(214)
第二节 职位分类现状剖析及发展展望	(215)
一、国外职位分类发展状况	(216)
二、我国职位分类现状	(217)
三、职位分类发展趋势展望	(218)
第三节 职位分类操作技巧	(219)
一、职位分类四个原则	(219)
二、职位分类操作程序	(221)
第九章 人才分析技巧	(225)
第一节 人才分析基础知识	(225)
一、人才分析	(225)
二、人才分析的作用	(225)
第二节 人才生理差异分析技巧	(226)
一、性别分析技巧	(226)
二、年龄分析技巧	(228)
三、血型分析技巧	(229)
第三节 人才心理差异分析技巧	(231)

一、气质差异分析技巧·····	(231)
二、能力差异分析技巧·····	(233)
三、性格差异分析技巧·····	(234)
第四节 社会文化差异分析技巧 ·····	(239)
一、地域差异分析技巧·····	(239)
二、职业差异分析技巧·····	(240)
三、民族文化差异分析技巧·····	(240)
第五节 人才测评中用人模型借鉴 ·····	(241)
一、司马光模型探析·····	(241)
二、麦肯锡模型探析·····	(242)
三、蒙哥马力模型探析·····	(243)
第十章 企事业单位人才争夺战全景扫描 ·····	(245)
第一节 我国人才争夺现状分析 ·····	(247)
一、人才争夺历史遗积·····	(247)
二、人才流动高潮迭起·····	(256)
三、机遇与挑战同在·····	(259)
第二节 国际人才争夺战分析 ·····	(262)
一、人才流动态势·····	(262)
二、人才流动特点·····	(265)
三、人才发展趋势·····	(267)
第三节 西方招揽人才方法借鉴 ·····	(272)
一、“引”——确立移民优势 ·····	(272)
二、“抢”——乘人之危 ·····	(274)
三、“买”——施之以惠 ·····	(276)
四、“聘”——营造创业宜人气候 ·····	(278)
五、“诱”——委以人才精英重任 ·····	(279)
第四节 我国人才争夺反击战 ·····	(281)
一、建构具有中国特色的人才战略·····	(281)
二、立足实力培育人才·····	(284)
三、实行“人才租赁”占领人才市场·····	(289)
四、兴建科技园·····	(290)

五、勇敢参与人才竞争·····	(292)
第十一章 人才规划具体操作 ·····	(294)
第一节 人才资源规划基础知识 ·····	(294)
一、人才资源规划·····	(294)
二、人才资源规划的基本问题·····	(296)
三、人才资源规划的基本原则·····	(297)
四、人才资源规划的基本内容·····	(297)
五、人才资源规划的任务剖析·····	(299)
六、人才资源规划的层次剖析·····	(301)
七、人才资源规划的发展趋势·····	(303)
八、人才资源规划的深远意义·····	(303)
九、人才资源规划的制定程序·····	(305)
第二节 人才资源规划信息系统 ·····	(306)
一、内部信息剖析·····	(307)
二、外部信息剖析·····	(309)
第三节 人才资源的存量分析 ·····	(309)
一、工作流剖析·····	(309)
二、岗位配置分析·····	(310)
三、冗员分析·····	(311)
四、素质分析·····	(311)
第四节 人才资源供求预测与综合平衡调控 ·····	(313)
一、人才资源的供求预测·····	(313)
二、人才资源供求预测的典型步骤·····	(319)
三、人才供求的综合平衡调控·····	(320)
第五节 人才缺乏及过剩调整技巧 ·····	(322)
一、人才缺乏调整技巧·····	(323)
二、人才过剩调整技巧·····	(323)
第六节 人才资源规划的控制及评价 ·····	(325)
一、劳动力供给与需求的协调技巧·····	(325)
二、人才资源规划的整体性剖析·····	(326)
三、人才资源规划的评价·····	(326)

四、人力资源规划的跟踪与审核·····	(327)
第七节 人力资源计划编写技巧及实例精解 ·····	(328)
一、编写人力资源计划的典型步骤·····	(328)
二、人才开发规划与战略文本内容分析·····	(329)
三、实例精解·····	(331)
第十二章 企业干部职员聘任制 ·····	(336)
第一节 企业干部人事制度改革剖析 ·····	(336)
一、企业干部人事制度改革历史回顾·····	(336)
二、企业干部人事制度改革内容剖析·····	(338)
三、人事部门在企业人事制度改革中主体作用展望·····	(340)
四、企业人事制度改革必须处理的问题·····	(342)
第二节 企业职员聘任基础知识 ·····	(343)
一、企业职员聘任原则·····	(343)
二、企业职员聘任方式选择策略·····	(345)
三、企业职员聘任程序·····	(346)
第三节 企业高级职员选聘及案例精解 ·····	(353)
一、衡量标准·····	(353)
二、高级职员的性格分析·····	(354)
三、案例精解——·····	(356)
☆〔新来的人事经理〕·····	(356)
第四节 企业干部聘用制实例精解 ·····	(358)
一、企业聘用制干部管理技巧及实例精解·····	(358)
二、企业聘用制干部考核实例精解·····	(361)
三、企业聘用制干部培训实例精解·····	(364)
四、企业落聘干部的安排及管理技巧·····	(366)
五、企业管理、技术人员聘任制经验借鉴·····	(367)
六、企业聘用制干部管理政策分析·····	(370)
第十三章 关键事件及工作表现维度 ·····	(373)
第一节 关键事件的发展及特性剖析 ·····	(373)
一、关键事件的发展历史·····	(373)
二、关键事件法特性分析·····	(374)

第二节 关键事件书写技巧及工作表现维度	(375)
一、书写留意准则	(375)
二、书写准则实际操作论证	(375)
三、工作表现维度组成技巧	(377)
第三节 典型职务关键事件描述及工作表现维度剖析	(378)
一、银行客户主任关键事件描述	(378)
二、工作表现维度剖析	(382)
第四节 工作表现维度命名技巧及实例精解	(383)
一、工作表现维度命名技巧	(383)
二、实例精解	(384)
第十四章 人才测评标准建构方略	(400)
第一节 人才测评标准基础知识	(400)
一、人才测评标准三大要素	(400)
二、人才测评标准划分依据	(401)
三、人才测评标准基本格式	(410)
四、人才测评标准建构原则	(412)
第二节 人才测评标准体系编制技法	(413)
一、人才测评标准体系编制技法	(413)
二、人才测评标准体系结构剖析	(413)
三、人才测评标准体系编制程序	(414)
四、人才测评标准体系编制技法	(415)
第三节 人才测评标准体系建构步骤	(418)
一、测评客体及目的界定	(418)
二、测评参考因素及项目确定	(419)
三、测评标准体系结构确定	(419)
四、测评指标表述及筛选	(420)
五、测评指标权重确定	(420)
六、测评指标计量方法	(424)
七、测评指标体系试测完善	(426)
第四节 企事业人才测评标准参考模式借鉴	(427)
一、企事业管理人员测评标准参考模式借鉴	(427)