

普
华
经
管

正略钧策
管 理 丛 书

F300K
弗布克人力资源管理操作实务系列

实务化 精细化
工具化 方案化

人员测评 实务手册

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

孙宗虎 庄俊岩 编著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

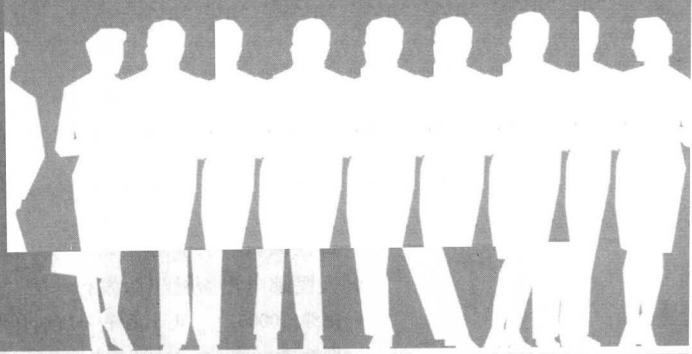
正略钧策
管理丛书

FBOOK

弗布克人力资源管理操作实务系列

人员测评 实务手册

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. —北京: 人民邮电出版社, 2007.8
(弗布克人力资源管理操作实务系列)

ISBN 978-7-115-16259-5

I. 人… II. ①孙… ②庄… III. 企业管理-人力资源管理-人员测评工程 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第071301号

内 容 提 要

本书提供了企业中六类工作人员的具体测评方案和样例,是企业进行人员测评的工具书。

本书内容包括心理测试、面试与评价中心技术、企业管理人员素质测评、生产人员素质测评、技术人员素质测评、营销人员素质测评、财务管理类人员素质测评、行政人员素质测评等。

本书适用于企业人力资源管理人员、行政管理人员、企业培训师、管理咨询师以及高校相关专业师生。

弗布克人力资源管理操作实务系列

人员测评实务手册

◆ 编 著 孙宗虎 庄俊岩

责任编辑 王莹舟

◆ 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

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 20

2007年8月第1版

字数: 249千字

2007年8月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-16259-5/F

定 价: 39.80元

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

序

随着企业竞争的不断加剧，企业对人才的招聘和培养日益重视。人力资源管理在企业管理中的地位在不断上升，企业人力资源管理工作者的专业化水平也日渐提高。当前，许多大型公司，特别是跨国公司，已把人力资源管理作为企业发展战略的重要组成部分，这些公司的许多高层管理者都曾有人力资源总监的从业背景。

在企业管理中，人是最重要的资源，而对人的管理，也是最令企业管理者头痛的事情之一。人力资源管理的作用究竟有多大无法数量化，但在企业“选人”、“育人”、“用人”、“留人”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，并尽力持久地保持这种优势。

我在LG从事人力资源培训工作已有23年，深知人力资源对企业的重要程度，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者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，但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、招聘、职位说明书的编写、培训、绩效考核、薪酬、人员测评、员工手册的编写等工作都进行了具体化，并且给出了每项工作的具体执行方案，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、绩效等问题，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。

蔡源中

LG中国人力资源培训中心总监

前言

企业人力资源管理的各项工作，都需要实实在在地把问题落实到部门和每一类人员，这有利于人力资源工作走向实务化。

本套人力资源管理操作实务系列图书立足于企业管理的实践，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、精细化、工具化、方案化**的解决方案。

详细落实、解决问题、提供方案是本系列图书的特色。

本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、人员测评、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。

本系列图书包括《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》等，每本书都体现了其独特的编写特点。

这本《人员测评实务手册》首先介绍了常用的人才测评方法，而后将企业的人才分为企业管理人员、生产人员、技术人员、营销人员、财务人员和行政人员，并分别对这些人员的测评给出了方法和方案。针对不同岗位的人员分别设计测评方案，有利于把人才测评工作具体落到实处。

对某类人员的某些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，可以直接用于实施针对某些岗位人员的素质测评。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。

在本书编写的过程中，侯彩虹、岳金明负责资料的收集和整理以及数字图表的编排，陈俊芳、迟语心编写了本书的第一、二章，姚小凤、马丽、张四成参与编写并修改了本书的第三、四章，李红、余然、黄琳参与编写并修改了本书的第五、六章，胡晓童、项伟参与编写了本书的第七、八章，卢德芬、何猛参与编写了本书的第九章，全书由孙宗虎、庄俊岩统撰定稿。

编者

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1

- 一、人员素质1
- 二、人员素质测评2
- 三、人员素质结构4
- 四、人员素质测评的类型6

第二节 企业人员素质测评实施流程11

- 一、前期准备13
- 二、实施测评31
- 三、测评报告32

第二章 心理测试39

第一节 心理测试法概述40

- 一、心理测试的类型40
- 二、心理测试的标准化42

第二节 智力测试43

- 一、智力的构成43
- 二、衡量智力水平45
- 三、智力测试的常用工具46

第三节 能力倾向测试	48
一、一般能力倾向测试	48
二、特殊能力倾向测试	52
第四节 人格测试	60
一、人格的构成	60
二、人格测试的工具——自陈量表	60
三、人格测试的工具——投射测试	67
附件2A 卡特尔16种性格因素测评量表（16PF量表）	68
附件2B 艾森克人格测试问卷（EPQ）	83
附件2C 霍兰德职业兴趣与价值观测评量表	87

第三章 面试与评价中心技术	95
----------------------------	-----------

第一节 面试法	95
一、确定面试的种类	95
二、实施结构化面试	97
第二节 评价中心技术	105
一、评价中心技术的实施流程	106
二、评价中心技术所使用的测评方法	112
第三节 其他测评方法及测评方法的选用	131
一、其他测评方法	131
二、测评方法的选用	133

第四章 企业管理人员素质测评137

第一节 管理人员素质构成137

- 一、管理人员基本素质构成137
- 二、构建管理人员胜任素质模型140

第二节 高层管理人员素质测评144

- 一、设计高层管理人员素质测评指标体系144
- 二、选择高层管理人员素质测评方法146
- 三、某集团副总经理素质测评方案147

第三节 中层管理人员素质测评153

- 一、设计中层管理人员素质测评指标体系154
- 二、选择中层管理人员素质测评方法157
- 三、广告公司销售经理素质测评方案157

第四节 基层管理人员素质测评167

- 一、设计基层管理人员素质测评指标体系167
- 二、选择基层管理人员素质测评方法172
- 三、生产制造业班组长素质测评方案172

第五章 生产人员素质测评183

第一节 生产人员素质测评指标和测评方法184

- 一、生产人员基本素质构成184
- 二、确定生产人员素质测评要素184
- 三、选择生产人员素质测评方法185

第二节 工艺流程类人员素质测评186

- 一、工艺流程类人员工作分析186
- 二、化工行业生产工艺工程师素质测评方案188

第六章 技术人员素质测评197

第一节 技术人员素质测评指标和测评方法198

- 一、技术人员基本素质构成198
- 二、确定技术人员素质测评要素199
- 三、选择技术人员素质测评方法200

第二节 科研类人员素质测评201

- 一、科研类人员工作分析201
- 二、面谈法在技术研发工程师素质测评中的应用203

第三节 产品开发类人员素质测评211

- 一、产品开发类人员工作分析211
- 二、产品开发工程师素质测评方案213

第七章 营销人员素质测评223

第一节 营销人员素质测评指标和测评方法224

- 一、营销人员基本素质构成224
- 二、确定营销人员素质测评要素225
- 三、选择营销人员素质测评方法226

第二节 市场人员素质测评228

- 一、市场人员工作分析228
- 二、××大型公司品牌推广人员素质测评232

第三节 销售员素质测评238

- 一、销售员工作分析238
- 二、基于招聘目的的销售人员素质测评方案239

第八章 财务人员素质测评.....247

第一节 财务人员素质测评指标和测评方法248

- 一、财务人员基本素质构成248
- 二、确定财务人员素质测评要素248
- 三、选择财务人员素质测评方法249

第二节 财务管理类人员素质测评250

- 一、财务管理类人员工作分析250
- 二、财务管理类人员素质测评方案254

第三节 基层财务人员素质测评269

- 一、基层财务人员工作分析269
- 二、基于聘用目的的会计人员素质测评方案273

第九章 行政人员素质测评.....283

第一节 行政人员素质测评指标和测评方法284

- 一、行政人员基本素质构成284
- 二、确定行政人员素质测评要素285
- 三、选择行政人员素质测评方法286

第二节 行政人员素质测评286

- 一、行政人员工作分析287
- 二、基于招聘目的的行政秘书素质测评方案292



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，对人员进行测评，以最大化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、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

（一）人员素质的含义

在人力资源管理领域，人员素质是指个人完成特定活动和特定任务必须具备的基本条件和基本特点，具体包括体力、精力、健康状况等一般性的生理素质，相关知识、文化等知识素质，智能、人格等心理素质，等等。

人员素质是影响个人从事活动的自身因素，是个人自身固有的特点，它对一个人的职业倾向、工作能力及潜力、工作成就及事业的发展起着决定性的作用。

（二）人员素质的特性

从人员素质的定义可以看出人员素质有以下九个方面的特性，如表1-1所示。

表1-1 人员素质的特性

特性	表现及意义
基础性	1. 素质是个人发展及事业成功的基础条件和必要条件 2. 任何岗位的人员，都需要具备一定的素质
抽象性 (内在性)	素质本身隐蔽在个体的内部，是个人的内部条件和属性
外在表现性	1. 素质可以通过人的行为活动间接地、具体地表现出来 2. 素质水平可通过一个人的行为方式、言行举止、工作绩效、学习效果等推测和评价
可测性	1. 外在表现性决定了人员素质的可测性 2. 素质虽隐蔽于个体的内部，但却使个体的行为带有明显的个性倾向 3. 可以运用科学的方法间接地推测和判断个体的素质特点，并预测个体的行为方向及行为效率
稳定性	1. 素质是以遗传为基础、经后天影响而形成的，是个人所特有的稳定的特点，具有持续性和一贯性，相对而言不容易改变 2. 素质的稳定性是相对而言的。相对知识、技能这些素质而言，遗传素质、生理素质、智力水平的稳定性相对比较强一些
可塑性	在有目的、有计划的教育和培训条件下，人员素质的某些方面可能得到改变或提高
差异性	1. 每个人的行为方式、言行举止、学习效果、工作绩效都不相同，即不同个体的素质存在着差异 2. 同一种素质，在不同个体身上的表现形式和程度也存在着差异
层次性	有些素质是构成人员素质结构的核心，有些素质则是在核心素质的基础之上形成的衍生素质
综合性	素质的各要素相互联系、相互影响，作为高度统一的有机整体存在于个体之中，具有综合性

二、人员素质测评

(一) 人员素质测评的含义

人员素质测评就是指测评人员在一定的时间内，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。

人员素质测评的过程是“测”与“评”相结合的过程；“测”是“评”的基础，“评”是“测”的延续。

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），具体方法包括测评者的耳闻、目睹、访问与调查等。

2. 人员素质测评之“评”

“评”就是在所“测”数据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。

（二）人员素质测评的特点

依据人员素质的特性，人员素质测评具有以下六个方面的特点。

1. 间接性

通过前文对人员素质特性的分析可知，人员素质的抽象性（或内在性）和外在学习性共同决定了素质测评的间接性，即可以从人员的外在行为、态度、言语推知其内在的素质特征及水平。

2. 抽样性

从理想的角度来看，实施人员素质测评时，涉及的范围越广，收集的相关信息越全面、越彻底，测评的结果就越具体、客观、有效。但在实际操作中，这种理想的状态很难达到。通常只能根据统计学中“部分能够反映总体”的原理，对测评要素进行抽样。只要在保证样本足够多并具备足够代表性的前提下，就可以由样本的测评结果来推断全部被测人员的素质特征。

3. 代表性

抽样性决定了测评要素需具有代表性，要能够反映被测人员的特征素质，即测试的题目或测评的项目要与其反映及预测的行为之间有较大的相关性。

4. 标准化

标准化是指测评项目的编制、实施、评分及分数的解释具有统一性。在实施人员素质测评时，只有事先做好“标准化”的工作，才能获得准确可靠的结果。“标准化”工作主要体现在以下六个方面：

- 第一，对于不同的被测人员，测评的题目或所布置的任务是统一的、标准化的；
- 第二，测评的过程及其说明是统一的、标准化的；

第三，对于不同的被测人员，测评人员的言语、态度是统一的、标准化的；

第四，对于不同的被测人员，测评的物理环境应该是标准化的、统一的；

第五，测评的评分原则应该是统一的、标准化的；

第六，分数的转换规则及对分数的解释应该是统一的、标准化的。

5. 客观性

在允许的误差范围内，客观性是人员素质测评最基本的要求。在经过了上述六个方面的标准化工作后，得出的结果一般较为可靠和客观。

6. 相对性

一般情况下，人员素质测评只是从人与人之间的相对比较中对一个人的某种心理素质特征、水平和能力做出判断，所以说人员素质测评具有相对性。

三、人员素质结构

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

（一）按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）。

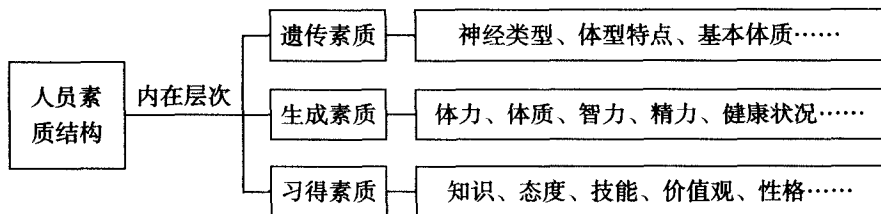


图1-1 人员素质结构内在层次示意图

1. 遗传素质

遗传素质是指那些遗传的解剖及生理特点，这种素质是素质结构中最基本的要素，基本上是稳定甚至是不可改变的。

2. 生成素质

生成素质是指在遗传素质的基础上，借助外在环境影响而形成的基本素质。

3. 习得素质

习得素质是指通过学习或训练培养得到的素质，是遗传素质和生成素质的衍生品，可塑性比较强。

（二）按人员素质测评的可操作性划分

上述划分法揭示了素质的内在属性，但在实际工作中不便操作。本着科学性和可操作性的原则，可将人员素质划分为生理素质、心理素质、知识素质三大方面，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）。

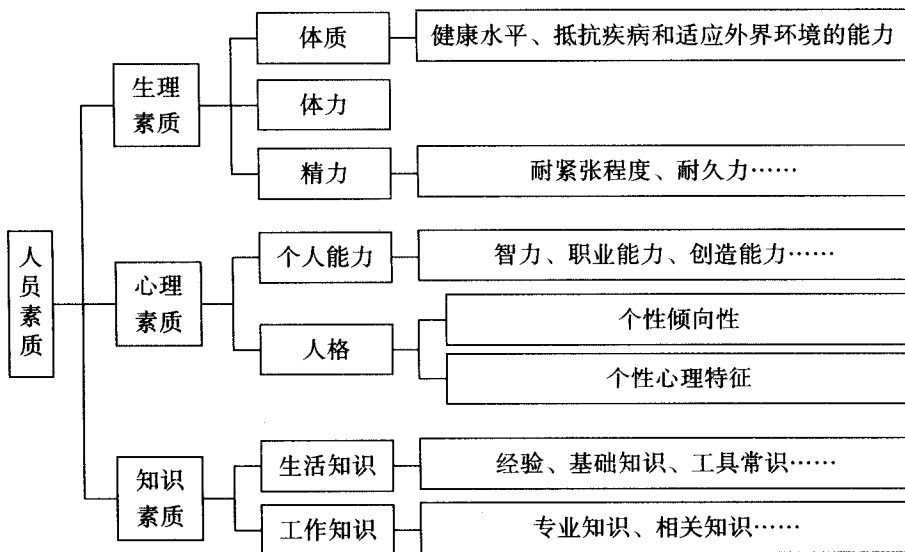


图1-2 人员素质结构模式图

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。

2. 心理素质

心理素质是影响人们事业发展与成功的关键因素，包括个人能力和人格。能力是使人们顺利完成学习或工作并直接影响效率及效能的基本心理素质；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。

3. 知识素质

知识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要影响的知识，工作知识则包括那些对人们的工作产生重要影响的知识。

四、人员素质测评的类型

人员素质测评的类型按不同的标准可划分为不同的种类。若按测评主体及其范围来分,可分为自我测评、他人测评、上级测评、同级测评、下级测评以及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;若按测评技术划分,可分为定性测评、定量测评;若按测评结果来分,可分为分数测评、等级测评、评语测评、符号测评。

图1-3介绍了另外三种常用的分类方法及划分结果,其中第一种和第二种分类方法是本书后文所要讲述的主要内容。

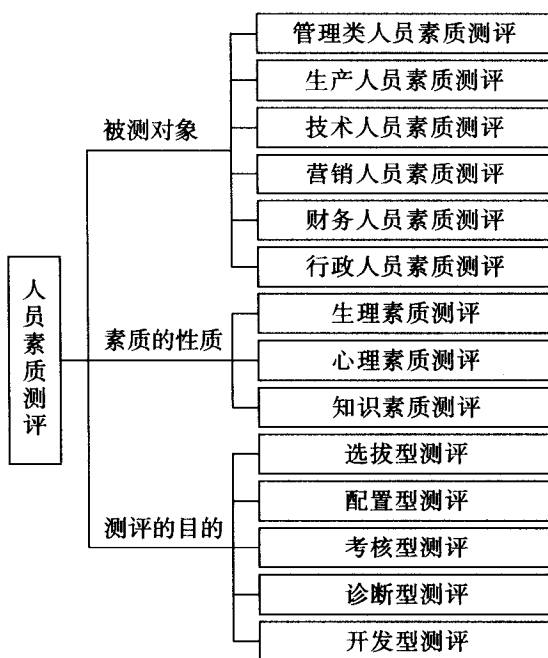


图1-3 人员素质测评分类图

(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,多数以借用医学仪器设备测量为主。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、笔试等方式来完成。

2. 心理素质测评

心理素质测评是对个体心理特征及其倾向性的测评,按人员素质结构又可细分为能

力测评和人格测评。其中,能力测评包括一般智力测评、职业能力测评和创造能力测评。

3. 知识素质测评

知识素质测评是对人员已掌握的知识的测评,包括测评对知识掌握的深度、广度和灵活运用程度。

在实际工作中,要想初步、大体地了解员工的知识素质,可以通过查阅学籍档案或面试;若要深入地了解员工的知识素质,则可以运用笔试或实际操作等方式。

(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。这五种类型是相对而言的,在实际的测评工作中既要综合发挥其作用,又要有所侧重。

1. 选拔型测评

选拔型测评是一种以选拔优秀人才为目的的素质测评,是一种“矮个之中拔高个”或“高个之中选高个”的相对性测评。与其他类型的测评相比,选拔型测评具备区分性、刚性强、客观性、选择性、结果量化或等级化这五大特点。

选拔型测评是人力资源管理活动中经常开展的一种素质测评,其具体操作过程如图1-4所示。

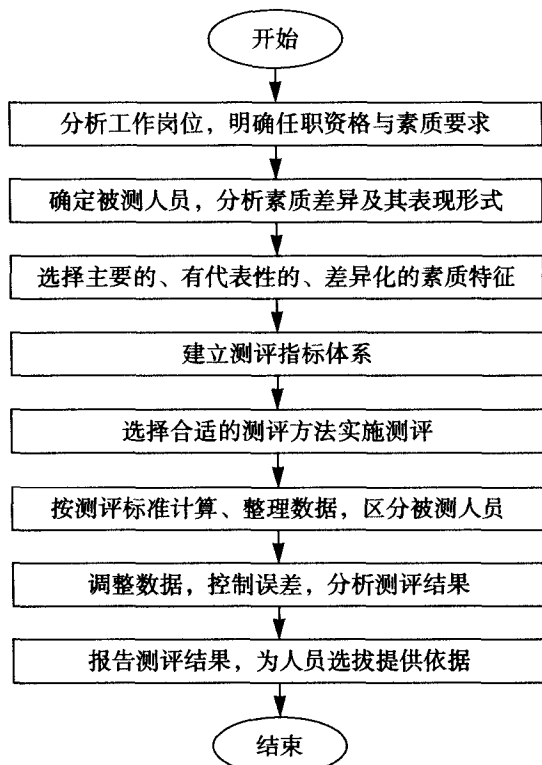


图1-4 选拔型测评操作流程