

MODERN PERSONNEL
MEASUREMENT

现代人力资源管理前沿书系

现代人事 测评

易凌峰 主编



天津教育出版社
TIANJIN EDUCATION PRESS

现代人事 测评

现代人力资源管理前沿书系

江苏工业学院图书馆
藏书章

易凌峰 袁英姿
陈 婧 李振希

天津教育出版社
TIANJIN EDUCATION PRESS

图书在版编目(CIP)数据

现代人事测评/易凌峰主编. —天津:天津教育出版社, 2008.4

(现代人力资源管理前沿书系)

ISBN 978-7-5309-5199-6

I. 现... II. 易... 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(2008)第 039172 号

现代人力资源管理前沿书系

现代人事测评

出 版 人 肖占鹏

选题策划 钟启红

主 编 易凌峰

责任编辑 张 洁

装帧设计 张丽丽

出版发行 天津教育出版社(www.tjeph.com.cn)

天津市和平区西康路 35 号

邮政编码: 300051

经 销 全国新华书店

印 刷 永清县鼎盛亚胶印有限公司

版 次 2008 年 4 月第 1 版

印 次 2008 年 4 月第 1 次印刷

规 格 16 开(787×1092 毫米)

字 数 230 千字

印 张 18

印 数 1-3000

书 号 ISBN 978-7-5309-5199-6

定 价 28.00 元

序

在以能力为基础的人力资源管理时代,走向现代的人力资源管理,首要任务是要做好人员与岗位的匹配,以实现人尽其能。在这样的发展趋势与背景下,工作分析与人员测评成为现代人力资源管理的两大技术基础:一方面,工作分析界定了岗位的具体要求,另一方面,人员测评保障了合适的岗位匹配合适的员工。

所谓人事测评,是基于心理学、管理学、行为科学和计算机技术,运用科学的测评体系,通过心理测验、情景模拟等手段,对人的能力、个性等因素进行测量,对人的知识、智力、特殊能力、个性特征、职业倾向和发展潜力等方面的素质进行客观、科学、准确、系统的综合测评,它为组织人才选拔和安置与开发、个人职业发展、组织团队管理等提供参考。在我国,人事测评近年来得到了很好的发展。公共管理领域,应用人事测评技术的公务员考录制度正从中央国家机关向省、地、县、乡推进,公务员竞争上岗也在全面实行;就企业管理而言,企业对人事测评的需要逐年增长。相关调查显示,我国现有37.2%的企业使用测评,其中有将近60%的企业是近3年内开始使用测评的。而在没有使用测评的企业中,有53.4%的企业计划在两年之内引入和应用测评。基于这样的情况,提高人力资源管理者的人事测评能力,并进一步拓展我国人事测评事业成为当务之急。

从内容来看,本书分为三个部分。第一部分为第一章与第二章,主要介绍人事测评的基本理论和胜任力理论在人事测评中的应用;第二部分为第三章至第六章,主要介绍现代人事测评的方法与技术,包括心理测验、面试技术、情境模拟测试和评价中心等内容;第三部分为第七章,主要介绍现代人事测评的基本流程,涉及现代人事测评的组织与实施等内容。全书理论与操作相结合,并提供了丰富的人事测评案例,特别适于人力资源管理者阅读。

在本书出版之时,首先要感谢参与本书研究的侯英姿、陈婧、李振

现代人力资源管理前沿书系

现代人事测评

希、佛洁、李旻晓、韩玉、朱景琪等同学,还要感谢彭兰、赵青、朱姗等同学为本书的后期编校所做的大量工作。没有他们的支持与努力,本书不可能得以出版。

易凌峰

2008年1月于华东师大

目 录

第一章 人事测评概述	1
引导案例:上海通用汽车的招聘	2
第一节 人事测评的历史	4
一、人事测评ABC	4
二、人事测评的昨天与今天	7
三、人事测评的实践价值	10
第二节 人事测评的基本方法	13
一、面试技术	13
二、心理测验	14
拓展阅读:工作取样法	17
三、情景模拟测试	19
四、评价中心	20
本章拓展阅读:日本的人事测评及其产业化	22
管理者提示	25
第二章 基于胜任力的人事测评	27
引导案例:携程胜任力模型的应用	28
第一节 认识胜任力	31
一、什么是胜任力	32
二、胜任力要素、胜任力辞典	34
三、胜任力特征模型	36
四、确定胜任力的原则	39
五、胜任力理论的实践意义	40
第二节 胜任力模型的建立	41
一、胜任力模型建立的方法	42
二、胜任力模型建立的过程	43
第三节 胜任力测评	46

引导案例:华立集团的员工胜任力测评	46
一、基于胜任力模型设计360度评价的调查问卷	48
二、组织相关人员填写问卷	49
三、资料整理以及评价报告的撰写	49
四、360度评价报告的反馈	50
本章拓展阅读:小测评——了解人力资源从业人士胜任力 ...	51
管理者提示	53
第三章 心理测验	55
引导案例:打字员招聘的能力测试	56
第一节 心理测验概述	57
一、心理测验的概念与特性	58
二、心理测验的发展	61
三、心理测验的类型	63
四、心理测验的科学原理	64
第二节 人事测评中的智力测验	66
一、智力的定义	66
二、最早的智力测验量表	68
三、最常用的智力测验量表	69
四、多元智力理论与发展	70
五、智力测验在人事测评中的应用	72
第三节 能力测验	75
一、能力概述	75
二、能力测验示例	77
第四节 职业兴趣测验	80
测评量表:霍兰德职业兴趣测验量表	83
第五节 人格测验	99
一、人格的概念及其特点	99
二、人格测验的分类及其测量过程	101
三、几种人格测验的方法简介	103
四、卡特尔16种个性因素测验(16PF)	107

测评量表:卡特尔16种个性因素测量(16PF)	108
管理者提示	125
第四章 面试技术	127
引导案例:跨国企业面试各有不同	128
第一节 面试的主要方法	129
一、非结构化面试	130
二、结构化面试	131
三、情景面试	140
四、小组面试	144
五、压力面试	145
第二节 面试的技巧	148
一、良好的仪容和修养	149
二、诚实	150
三、沟通的艺术	151
四、细节	152
五、机智幽默	153
第三节 面试官培训	154
一、面试官个人素质和知识面的拓展	154
二、面试官心理学知识的加强	155
三、面试官沟通技能的提升	157
四、面试官熟悉整个面试流程	159
本章拓展阅读:如何将胜任力模型用于面试	159
管理者提示	162
第五章 情景模拟测试	164
引导案例:用情景模拟测试选择总经理	164
第一节 情景模拟测试概述	167
第二节 无领导小组讨论	169
一、无领导小组讨论	169
二、无领导小组讨论的操作程序	173

第三节 公文筐测验	182
一、公文筐测验的含义	182
二、公文筐测验的优缺点	182
三、公文筐测验的操作程序	183
第四节 案例分析	188
一、案例分析的含义	188
二、案例分析的优缺点	189
三、案例分析的操作程序	189
第五节 角色扮演	190
本章案例:当核心高管突然提出离职时	192
管理者提示	202
第六章 评价中心	204
引导案例:为H公司人才库计划的评价中心服务	205
第一节 评价中心技术概述	207
一、评价中心技术的发展历史	208
二、评价中心技术的特点	209
三、评价中心技术的构成	211
第二节 评价中心技术的实施	213
一、评价中心技术的操作程序	214
二、评价中心技术的注意事项	221
第三节 评价中心技术的应用	229
一、在招聘选拔中的应用	230
二、在培训开发中的应用	232
三、在绩效管理中的应用	237
本章拓展阅读:SIAC技术与人员发展和选拔	240
管理者提示	242
第七章 人事测评的流程	244
引导案例:中高层管理人员评价与选拔测评流程	244
第一节 选择合适的测评方案	248

一、明确测评目的和测评内容	249
二、确定测评指标	252
三、选择测评方法	255
第二节 人事测评标准体系设计	256
一、筛选测评指标内容	256
二、确定测评指标权重	258
三、规定测评指标的计量方法	260
四、人事测评方案实施	262
第三节 人事测评结果的分析与运用	262
一、测评结果的信度分析	262
二、测评结果的效度分析	265
三、人事测评报告及其运用	267
本章案例:招聘过程与人事测评流程的整合	269
管理者提示	273

第一章 人事测评概述

始吾于人也，听其言而信其行；今吾于人也，听其言而观其行。

——孔子

本书从一个小故事开始：

霍布代尔——一所中学里的一位勤勤恳恳的清洁工，并且已经在这所中学工作多年了。一个偶然的机会，学校新来的校长发现霍布代尔竟然是个文盲，将他解雇了。

为了谋生，霍布代尔只好去卖腊肠。他做得一手好腊肠，事业发展得很快。几年之后，在英国有人不知道莎士比亚，但是没有人不知道霍布代尔的腊肠。

这是我们中学英语课本上的一个故事，形象地说明了一个人也许在某一方面是很不理想的，但是，如果管理者能发现他的另一面，就如发现了一座宝藏一般。而如何发现员工潜在的能力，就需要依靠人事测评。

所谓人事测评,是指以心理学、管理学、测量学、行为科学和计算机科学等为基础的一种科学的、对人才和人力资源进行评价的方法。

它是组织选拔人才、个人职业发展中不可或缺的助手。

它凭借各种形式,对社会各行各业所需人才的知识水平、能力结构、道德品格、个性特点以及职业倾向和发展潜力等多种素质进行测量和评估,并根据岗位需求以及企业组织特性进行客观、全面、深入地了解 and 评价,从而为单位招聘、选拔、晋升、考核和培养各类人才提供科学的依据,同时也为个人的职业生涯发展提供有价值的参考。

人事测评能够全方位、深层次地真实反映出人才的综合素质。经过测评,人力资源主管就能获知一个人才在他拥有的学历、文凭甚至光环背后,是否真正适合某个职位;而求职者也因此加深了对自己从业潜力的了解,从而能更好地为自己的职业人生定位。

- 引导案例

上海通用汽车的招聘

“上海通用的录用门槛高!”这是参加上海通用汽车(SGM)招聘的人员共同的感慨。凡是进入会场的应聘者必须在大厅接受12名评估人员岗位最低要求的应聘资格初筛,合格者才能进入二楼的面试台,由用人单位同应聘者进行初次双向的见面,若有意向,会再安排评估时间。

1. 录用人才必须经过评估

这是SGM招聘工作流程中最重要的一环,也是SGM招聘选择员工方式的一个特点。公司为了确保自己能够招聘选拔到适应一流企业、一流产品需要的高素质员工,借鉴通用公司在德国和美国的一些工厂采用的人员评估中心招聘员工的经验,结合中国的文化和人事政策,建立了专门的人员评估中心,作为人力资源部的一个重要的组织机构之一。

2. 标准化、程序化的测评模式

SGM的整个评估活动完全按标准化、程序化的模式进行。凡是被录用者,都要经过填表、筛选、笔试、目标面试、情景模拟、专业面试、体验、背景调查和审批录用九个环节。每个程序和测试都有标准化的运作规范和科学化的选拔方法,其中笔试主要是测试应聘者的专业知识、相关知识、特殊能力和倾向;目标面试则由受过国际专业咨询机构培训的评估人员与应聘者进行面对面的问答式的讨论,验证其登记表中已有的信息,并进一步地获取信息;专业面试则由用人单位完成;情景模拟是根据应聘者可能担任的职务,编制一套与该职务实际情况相仿的测试项目,将被测试者安排在模拟的、逼真的工作环境中,要求被试者处理可能出现的各种问题,用多种方法来测试其心理素质、潜在能力的一系列方法。如通过无领导小组讨论完成练习,观察应聘管理岗位的应聘者的领导能力、领导欲望、组织能力、主动性、说服能力、口头表达能力、自信程度、沟通能力、人际交往能力等。SGM还把情景模拟推广到了对技术工人的选拔上,通过齿轮的装配练习,来评估应聘者的动作的灵活性、质量意识、操作的条理性及行为习惯。在实际操作中,观察应聘者的各种行为能力,孰优孰劣。

3. 两个关系的权衡

SGM的人员选拔模式,特别是理论依据和一般的面试以及包括智商、能力、性格在内的心理测试相比,在实际操作过程中更注重以下两个关系的权衡。

(1)个人品质与工作技能的关系。公司认为,高素质的员工应该同时具备优秀的个人品质与良好的工作技能。前者是经过长期教育、环境熏陶和遗传因素影响的结果,它包含了一个人的学习能力、行为习惯、适应性、工作的主动性等。后者是通过职业培训、经验积累而获得的,如专项工作技能、管理能力、沟通能力等,两者互为因果。因此,在甄选的时候,既要在工作能力,更要关注其个人品质。

(2)过去经历与将来发展的关系。无数事实证明:根据一个人在以往经历中如何对待成功与失败的态度和行为,能够预测和判断其未来的发展。

SGM正是依据上述两个简明实用的理论、经验和岗位要求,来选择科学的评估方法,确定评估的主要行为指标,对应聘者进行取舍的。

通用公司作为世界一流的汽车制造商,必然需要一流的员工队伍。通过严格的招聘程序,才能发现优秀的员工。

案例来源:张岩松,李健等编著.人力资源管理案例精选精析.北京:经济管理出版社.2005,P75.

第一节 人事测评的历史

正如许多人才测评专家所言:“人才测评学是一门既古老又年轻的学科。”说它古老,是因为早在中国尧舜时代,就已经闪现人才测评的火花,而科学的人才测评理论是在20世纪初才开始形成和发展的。本章将简要地回顾测评的历史与发展历程。

一、人事测评ABC

人事测评对于许多管理者来说并不陌生,但他们对人才测评的概念还是模糊不清,甚至国内的一些管理者将人事测评等同于“算命”,这多少是受到我国古代一些不科学的测评方法的影响。科学的人事测评方法是建立在科学的测量方法基础上的。目前国内外对于人事测评的定义大同小异,那么首先应该明确的是,人事测评的目的是什么?人事测评的目的是为了做到岗位与人员的契合,做到“人适其事,事得其人”。

人事测评其实是“人事素质测评”的简称,这就说明人事测评是对员工素质的测量与评价。因此,我们先来探究一下素质的含义。

1. 素质

素质是指员工固有的、原来的特质,它体现在员工的各个方面。例如,我们常说的这个人的素质很好,多是指该人的道德素质;领导表扬

下属,往往是称赞他的知识素质。人事测评就是要发现这些素质。所以,我们采用三分法^[1],将人员素质分为三个方面,生理素质、心理素质和知识素质(参见图1-1)。

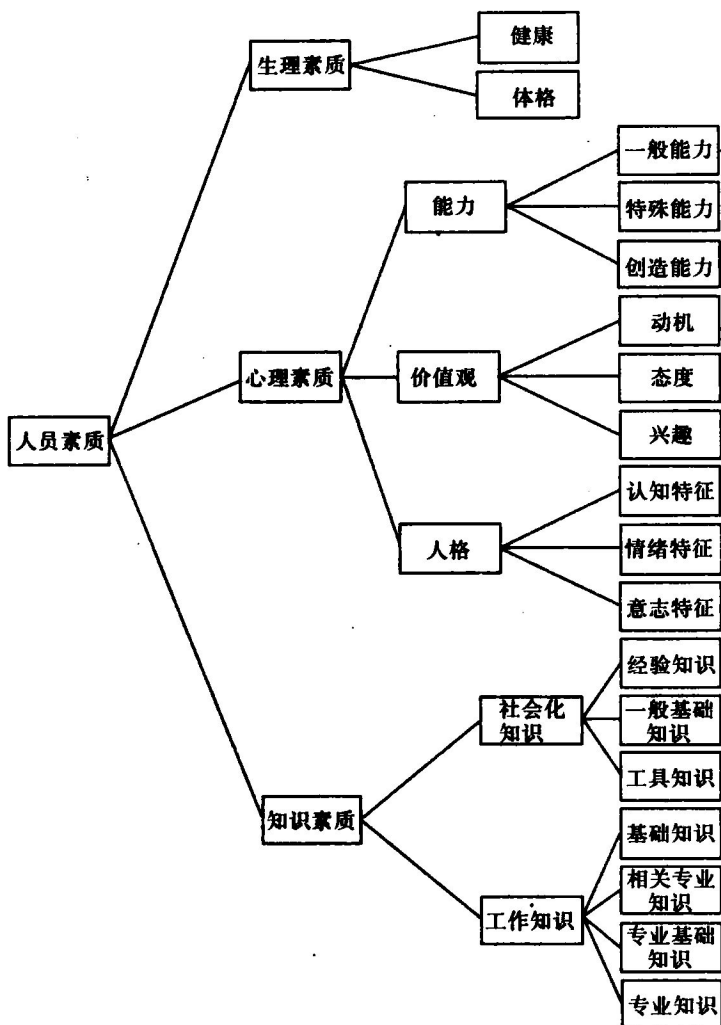


图1-1 人员的素质结构模型

[1] 况志华,张洪卫编著.人员素质测评[M].上海:上海交大出版社,2006年第1版:P7.

员工的素质是多方面的,这些都在工作中潜移默化地影响着员工的工作表现。那么,人事测评的作用就是通过科学的方法将这些隐性的素质显性化,为管理者的决策提供有效的依据。

2. 人事测评

简而言之,人事测评就是对员工的素质进行测量和评价。它的准确定义是:

人事测评就是结合心理学、行为学、管理学、测量学等多门学科的知识,通过严密科学的测量过程,建立公平合理的测量标准,对员工的知识、技能、个性、职业倾向等特定的素质进行测量和评价的过程。

管理者常常会将人事测评和绩效考核相混淆,认为人事测评就是绩效考核的一部分,或者绩效考核是人事测评的一个方面。但其实两者有很大的区别,当然也有一定的联系,两者相辅相成,都是人力资源管理不可缺少的一部分。

表1-1 人事测评和绩效考核的区别与联系

人事测评	绩效考核
对主体工作前的分析与确定	对主体工作后结果的分析和审定
主要对人和条件的测评以及任职资格为标准	主要对事与结果的考察,以职责任务要求为标准
为人和事的配置提供科学的依据	为配置的优劣进行科学的检查
两者的联系	
人事测评为绩效考核提供了起点和背景 绩效考核为人事测评提供了实证和补充	

人事测评能够为绩效考核的公平性和有效性提供帮助。首先,在员工进入岗位之前,人事测评就可以借助各种工具对员工未来的工作绩效进行预测。其次,在绩效管理,最为重要的就是要建立一个公平合理的考核体系。人事测评能够通过建立岗位的胜任力模型为岗位设计

一个科学的考核指标,提高考核结果的可接受性。

二、人事测评的昨天与今天

人事测评是古代管理文化的一个重要方面,例如《庄子》“九征”中曾言:“人心险于山川。”就是说人心难测,所以列出九种状况,供管理者参考,以考察人才之用。约在公元245年,刘邵编著了《人物志》一书,1937年,被美国编译成题为《能力的研究》一书,并通过美国东方学社出版。在这本书中,刘邵对人的内在素质的特性与结构进行了深入研究,提出了评估人的心理素质的基本原理和方法。刘邵认为人们的才能和性情是可以通过其外部表现鉴别的。他把这种外部表现概括为神、精、筋、骨、气、色、仪、容、言九个特征,称为“九征”。通过这九种外部表现,可以观察到人们的才能和性情特点。

在中国古代,没有“人才测评”一词,但人们早就认识到了知人、用人的意义。孔子提出了最早的人才评价原则。他说“始吾于人也,听其言而信其行;今吾于人也,听其言而观其行”。这就是说,判断一个人,不能只根据他自己的表白,而且要观察他的行为,要“视其所从,观其所由,察其所安”。

从心理学角度来说,科学的人事测评是从19世纪开始的,而且与心理学的发展密不可分。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,这个小小的实验室开启了现代科学心理测验的大门。

1. 古代测评历史

我国古代就有利用人事测评选拔人才的案例。《尚书·尧典》记载了唐尧对舜禹数年的测试与考察,《礼记》中记载在我国周代就已经采用“试射”的方式选拔文武官员,直至隋朝开始采用科举制来选拔人才。战国时期著名军事家孙臆云:“天地之间,莫贵于人。”春秋时期的人才大家管仲在论述人才时曾说“成器不用”,即未经检测即便是人才也不用。北宋苏洵