



人员素质测评

RENYUAN SUZHI CEPING

● 何凤秋 主编



中共中央党校出版社

人员素质测评

何凤秋 主编



中共中央党校出版社

·北京·

责任编辑 朱晋平
封面设计 吴家凯
版式设计 李 灵
责任校对 王巧艳
责任印制 宋二顺

图书在版编目 (CIP) 数据

人员素质测评/何凤秋主编. —北京: 中共中央党校出版社, 2005. 11

中央党校函授教材

ISBN 7-5035-3332-3

I. 人… II. 何… III. 人员测评工程—党校—函授教育—教材 IV. C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 129288 号

中共中央党校出版社出版发行

社址: 北京市海淀区大有庄 100 号

电话: (010) 62805800 (办公室) (010) 62805816 (发行部)

邮编: 100091 网址: www.dxcbs.net

新华书店经销

北京市宇海印刷厂印刷

2005 年 11 月第 1 版 2006 年 12 月第 2 次印刷

开本: 850 毫米 × 1168 毫米 1/32 印张: 9.375

字数: 24 千字 定价: 12.50 元

印数: 4000 册

属印装质量问题印厂负责调换

说 明

人员测评日益成为人力资源开发重要的科学基础，成为人力资源工作者必须要了解和掌握的一种基本手段和工具。通过人员素质测评可以了解人员的各种不同的素质特征，根据其行为特征和业绩表现，可以对员工进行优化组合，并为奖惩、晋升、薪酬等提供依据。

全书共分为十四章，分别就人员测评概念、人员素质测评发展历程、人员素质测评常用工具、人员素质测评中可能出现的问题及应注意事项、人员绩效考评、绩效考评方法、绩效考评常见问题、人员素质测评软件开发及应用等问题进行了详细论述。

本书由何凤秋、樊东方、孙壮珍等共同编写。

在编写本书过程中，参考、吸收了国内外有关专家学者大量的关于人员测评的理论研究成果，本书尽量体现最新的理论和实际应用，力求做到内容全面，结构合理。本书适合于党校、行政学院、高等院校和其他成人高等教育有关专业教学使用。

书中如有不妥之处，敬请读者指正。

中共中央党校出版社

中共中央党校函授学院

2006年9月

目 录

第一章 绪 论	(1)
第一节 人员测评概述	(1)
第二节 人员测评的功能和理论基础	(16)
第三节 人员素质测评在我国的实践	(25)
第二章 人员素质测评的发展历程	(33)
第一节 人员素质测评的兴起	(33)
第二节 我国古代人员素质测评的发展	(41)
第三章 人员素质测评的基本理论	(50)
第一节 人员素质测评的理论基础	(50)
第二节 人员素质测评的理论方法	(57)
第四章 测评指标体系的建构	(66)
第一节 测评指标及指标体系的概念与结构	(66)
第二节 测评指标及指标体系设计的原则	(73)
第三节 测评指标体系建构的基本方法	(78)
第四节 测评指标体系建构的程序	(87)
第五节 测评指标体系建构的实例分析 (以美岛公司为例)	(91)
第五章 人员素质测评指标的量化	(97)
第一节 人员素质测评指标量化的意义	(97)

第二节	人员素质测评指标量化的运用	(102)
第三节	人员素质测评指标量化的方式	(108)
第六章	心理测验	(113)
第一节	心理测验概述	(113)
第二节	能力测评方法	(122)
第三节	人格测评方法	(130)
第四节	职业兴趣测评方法	(142)
第五节	其他心理素质测验	(149)
第七章	评价中心技术	(164)
第一节	评价中心简介	(164)
第二节	表现形式	(178)
第三节	方法设计与改进	(188)
第八章	面 试	(198)
第一节	面试的内涵	(198)
第二节	面试的理论基础	(205)
第三节	面试的工作流程及方法	(213)
第四节	面试的偏差及解决办法	(223)
第九章	胜任特征评价技术	(232)
第一节	胜任特征的内涵	(232)
第二节	胜任特征模型的构建	(237)
第三节	胜任特征评价在人员素质测评中的应用	(244)
第十章	人员素质测评的质量检验与思考	(253)
第一节	信度分析	(253)
第二节	效度分析	(257)

第三节	项目分析	(263)
第四节	对人员素质测评的思考	(265)
第十一章	其他测评方法	(273)
第一节	书面信息的分析	(273)
第二节	工作样本测试	(281)
第三节	纸笔考试	(283)
第四节	物理测试	(287)
主要参考文献	(290)

第一章 绪 论

20世纪90年代中期,人力资源管理的理论和实践活动从西方工业化国家引入我国并得到迅速发展,这对我国传统的人事管理提出了新的挑战。在我国传统的人事管理中,人员测评理论和实践的基础都相当薄弱,在很大程度上制约了我国人力资源管理理论和实务的发展。为了推动人员测评技术在人力资源管理中的应用,我国企业的管理人员以及相关的专家学者在人员测评的理论和实践上都做了许多有益的探索,这对我国人员测评技术水平的提升无疑具有十分重要的意义。本章对人员测评的基本理论、方法、功能以及程序作了概括性的描述,并对人员测评理论与实践在我国的发展状况进行了评析。

第一节 人员测评概述

人员测评从广义上说是对社会成员的测评,狭义上是指对在职人员素质的测评与绩效的考评。本书主要是从狭义上对人员测评进行论述,本书的人员测评既包括人员素质测评又包括人员绩效考评。下面分别介绍与人员测评相关的概念。

一、素质与素质测评

(一) 素质的含义

要对人员进行合理的素质测评,首先应该对素质的含义有所了解。在《现代汉语词典》中对素质做了如下解释:素质是“指人的精神系统和感觉器官上的先天的特点”。人员测评专家对素质基本做了如下定义:素质是指个体完成一定活动与任务所具备的

基本条件和基本特点，是行为的基础与根本特点，包括感知、技能、能力、气质、性格、兴趣、动机等个人特征^①。因此，素质是个体完成某种工作任务的必要条件，是个体完成任务、形成绩效及继续发展的前提，任何一个有成就、有发展的个体，都必须以良好的素质作为基础。但是，必须注意，素质并不是个体完成某项任务、达成某种绩效的充分条件，它只是个体成功与事业发展的一种可能性，是一种静止条件。事业的成功、个人的发展还需要动态条件作保证，这就是素质功能发挥的过程及其制约因素的影响。因此，素质与绩效、素质与发展是互为表里的关系，素质是绩效与发展的内在条件，而绩效与发展是素质的外在表现。

（二）素质的特征

从素质的含义可以看出，素质是个体实现某种绩效或达成某种目的的先决条件，没有一定的素质，个体就无法在活动中合理运用某种工具和知识完成某项任务，因此，素质是个体行为发展与事业成功的必要条件。但是，仅有素质也是不行的，个体还需要在后期的工作中积极地发挥主观能动性，合理地运用某种凝结在素质中的能量，才能最终实现既定的目标。为了充分发挥蕴藏在素质中的能量，就必须了解素质的基本特征。综合起来讲，素质主要有以下几个特征：

（1）稳定性。素质是任何个体身上的一种客观存在，它是个体内在的特征，是一种看不见、摸不着、说不清的东西，它不因个体从事某项具体活动而改变，具有稳定性和抽象性。从系统论角度来讲，素质是个体行为和特定系统中稳定的结构因素的高度统一。这种稳定的结构因素并不只存在于一时一事中，而是体现于个体活动的全部时空中，表现为一个人某种经常和一贯性的特点。素质表现这种持续性与一致性特点就是素质的稳定性。虽

^① 萧鸣政：《人员测评理论与方法》，中国劳动社会保障出版社 2004 年版，第 2 页。

然说个体由于参加了某个活动或某项培训，所表现出的素质形式会有所改变，甚至与以前判若两人，但是其内在的素质特征却是不易改变的，而且随着时间的延长和活动的增多，仍会表现出与原先相同的素质特征。素质的这种稳定性也使得人员素质测评工作成为可能。

(2) 可塑性。素质虽然是内在的与隐蔽的，但它总会通过一定的形式表现出来。行为方式、工作绩效与行为结果是素质表现的主要媒体与途径。虽然就个别素质与个别行为来说，不一定具有一一对应的关系，但就总体来说，特定人体的特定素质都会以特定的形式表现，而特定的表现形式也反映特定个体的特定素质。即素质一般都表现在具体而实在的行为方式、行为产品与工作绩效之中。素质虽然是稳定的，但素质的表现形式却可以改变，通过个体发挥后天能动性，可以改变素质的结构类型，使其具有不同的表现形式，这也是企业开展各种培训活动的原因所在。个体的素质是在遗传、环境和个体能动性3个因素共同作用下形成和发展的，并非天生不可变。通过某种学习和培训活动，不健全的素质可以健全起来，原来缺乏的素质可以获得，一般性的素质也可以训练成为特长素质。在这个过程中，个体的内在素质没有改变，但这种素质的表现形式发生了变化，比如一个人的基本素质是争强好胜，处处表现出咄咄逼人的气势，造成很坏的影响，通过一定的学习认识后，他可能就会有所收敛，虽然内心的状态仍然是争强好胜，但表现出来已经不是那么明显了。

(3) 综合性。素质是人体潜在的复杂特征，同一个体的各种素质、同一素质的各种成分，作为高度统一的有机体存在于个体之中，它们相互联系、难分难割，统一作用于行为方式、行为产品与工作绩效。素质的综合性，还表现在素质对行为辐射的共同性、普遍性与全时空性。因此，对任何一个人与任何一种素质的测评，都不应该凭一时一事，而应该依据所有的行为表现进行综合评判。但是，素质综合性，并不排斥对它的可分解性。每个

人的素质具有不同的层次，有核心素质、基本素质与生成素质等不同的层次区分。核心素质是基本素质的基础，基本素质是生成素质的基础。任何个体的素质都不是单一的，而是一个复杂的系统。人们要想在特定的时空下去把握所有的素质，是十分困难甚至是不可能的。但是人们可以先从素质的表现媒体中逐一地去认识单个的素质，然后再去把握整体的素质。随着人们对素质认识的加深，人们已经可以尝试着把素质区分为若干类型，从而有利于对个体素质的更深层、更全面的了解与认识。

（三）素质测评

素质测评是指测评主体采用科学的方法，收集被测评者在主要活动领域中的表征信息，针对某一素质测评目标系作出量值或价值的判断过程，或直接从表征信息中引发与推断某些素质特性的过程。^①

素质测评由两部分组成：一是测，主要是测评主体采用科学的方法，收集被测评者在主要活动领域中的（行为事实）表征信息；二是评，主要是测评主体采用科学的方法，针对某一素质测评目标系作出量值与价值判断，或者直接从表征信息中引发与推断某些素质特性的过程。但并不是素质测量与素质评价的机械相加，而是指一种建立在对素质特征信息“测”与“评”基础上的分析判断。在综合大量行为事实群的基础上进行整体测评，局部范围内行为事实与素质高低不一致的偶然现象，并不能否定素质测评整体把握的必然性。

素质测评要力求以尽可能少的人力、物力，获得尽可能准确而全面的素质测评信息，公正、客观、准确、迅速地鉴别人员素质，为人力资源开发与人事决策提供依据。

^① 赵琛徽：《员工素质测评》，海天出版社2003年版，第83页。

二、绩效与绩效考评

(一) 绩效

绩效，在这里主要指员工在一定时间和条件下完成某一任务所取得的业绩、成效。

绩效一般体现在以下三个方面，即：

工作效率——包括时间、人力、财力、物力、信息等相互结合利用的效率。

工作效益——工作完成数量与质量。

工作效果——工作完成所取得经济和社会效益。

(二) 绩效考评

绩效考评又称绩效考核、绩效评估、绩效评价，是对绩效结果进行衡量、评价和反馈的过程。既是前段时间的工作总结，反映的是过去的绩效，同时考核结果又为相关人事决策（晋升、解雇、加薪、奖金）、绩效管理体系的完善和提高提供依据。

依据考评的对象不同，绩效考评分为组织考评（如组织绩效与部门绩效考评等）与员工个人绩效考评。组织绩效和员工绩效两者之间存在着密切的联系。古语道：“川积细流、海纳百川”，组织绩效来源于各团队绩效整合，而团队绩效来源于每个员工所创造的合力。追本溯源，每个层次的绩效均来自于员工绩效，万丈高台，起于垒土，员工的绩效即是根基。同时员工的绩效又不能脱离组织和团队的导航，否则将无绩效可谈。绩效考核关键是绩效考核结果的反馈和考核结果的应用。

三、人员测评的含义

(一) 人员测评的定义

人员测评主要是运用现代心理学、管理学以及相关学科成果，通过心理测验、情境模拟等手段对个人的能力、水平、性格、工作业绩等进行评价。

本书中的人员测评是狭义上的，主要指对在职工素质 and 业绩的评价。是测评人员运用一定的测量工具和测量技巧，对测评对象进行的有目的的、标准化的测评活动。通过对测评对象较深层次信息的挖掘，分析测评对象的不易显现的智力、能力等各方面的基本素质，从而为企业或其他组织的人力资源管理部门在人才选任、晋升以及个人职业生涯发展方面提供决策依据。

一般说来，人员测评可以对人才的各方面做出客观的、精确的、全面的、有针对性的评估，它以现代心理学、管理科学为基础，通过心理测量，情境模拟等客观化方法对人员进行测量和评价，通过发掘人员心理状况、发展潜力等方面的信息，为求职者个人择业，或为企业用人、选人、育人等人力资源管理与开发提供富有价值的参考信息。

目前有些先进的人员素质测评机构，已经实现了人机对话，采用国内最新的人员素质测评软件，对求职者的兴趣、基本素质、管理潜力、个性、性格等项目进行测评，从而较准确、客观地了解被测者的职业兴趣、可以从事的工作和职业能力倾向等，为被测者了解自我，合理定位，选择单位提供可靠的参考依据。同时，用人单位也可以根据测评结果招聘到最理想的人才。

从人员测评发展的历程来看，人员测评是随着现代经济发展和科技进步而迅速发展起来的一门新兴学科，它是借助于心理学、心理测量学、管理学、行为科学和计算机技术等学科而发展起来的一种综合选人的方法体系，它能对人的知识水平、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综合测评，为现代企业进行人才选拔和安置、个人选择职业提供重要参考。在现代西方发达国家，人员测评技术已被广泛应用于挑选从学徒工到总经理的各级工作人员，成为人力资源部门的重要选拔工具和技术手段。

（二）人员测评的基本框架

人员测评的内容主要包括：知识面测验、智力测验、特殊能

力测验、个性测验、职业倾向与兴趣测验、管理能力以及专业能力测验等等。与其他测验方法相比，人员素质测评工作特别强调测验的标准化，即测验的条件、内容、指导语、程序等均是一致的，保证不同的测验对象在相同的机会均等的条件下接受测验，基本保证测验的公平；人员素质测评工作要求评价的客观性；即对测验结果的评分应不受评价者主观意志的影响，不带任何偏见从事评价工作；对测评结果的解释必须参照常模来评估。常模是按照标准的程序在与被测者情况相似的人群中进行抽样测验的基础上获得的，没有常模做参照，个人的测验分数就会失去意义；人员素质测评还必须具有可靠性，可靠性是指一个人在一段时间前后进行的两次测验结果之间的差异必须在一定的范围之内，超过一定限度，测验的可靠性就很差，测验的有效性是指测验测量到了它所想要测量的东西，如果测验结果不是所想要测的东西，那么测验是无效的。

从测评的形式来看，人员测评可以有团体测验和个别测验，速度测验和难度测验，书面测验和操作测验，人机对话方式测验等等。选取何种形式的人员素质测评，要根据测评的要求、目的和现有的人员素质测评条件，选择适合本组织的测评方式，不能片面地跟随社会上流行的测评形式，而忽略了实际的测评效果。

四、人员素质测评的必要性

人员测评一方面给组织的人力资源部门提供有价值的有关员工个人的信息，为组织合理安排职位以及选拔人才提供可靠依据。人员素质测评另一方面为个人提供有关匹配职业的相关信息，合理做好个人的职业设计和职业生涯发展。在美国、日本等西方工业发达国家，就有相当多的求职者，是通过专门的人员素质测评机构对自己进行真实测评后，根据测评专家的建议和测评

结果，再开始规划自己择业的方向和未来。^①

人力资源指能够作为生产要素投入经济活动的个人，可分为形式人力资源和潜在人力资源两部分。人员素质测评在人力资源的开发发现人才、培养人才和使用人才3个方面都发挥着巨大的作用。

从发现人才的角度来看，人员测评能够科学地、客观地评价人才的数量与质量，是发现人才的最基本方法；从培养人才角度来看，一方面，测评的标准为人才的培养提供了正确的导向，人才培养的目标、内容、方法等的制定和确立将以测评的内容和标准为蓝图，使人才培养与组织环境的需求达到平衡与统一，另一方面，测评的激励功能将激发人们奋发向上的学习动机与热情，促使人们提高自身素质与实际工作能力，向所在组织的需求标准看齐；在人才使用方面，更离不开人员素质测评，只有依靠人员测评所提供的丰富而客观的有关对象的测评信息，才能作出更为正确的人事决策。

就一个企业或部门的人力资源管理而言，其实质就是一个不断开发新的人力资源和对已有人力资源的充分使用的过程，它涉及人才的招聘、选拔、安置、培训、考核、激励等内容。人员测评在这些过程中的每一个环节上都发挥着重要作用，可以说人员测评是人力资源管理的起点和基础，贯穿于整个人力资源管理的过程。并且，实施人员素质测评将有力地促进人力资源管理的科学化和现代化。对一个企业来讲，人员素质测评的作用主要体现在以下几个方面：

第一，有助于人才的招聘与选拔。有一句名言：“虽然你可以教会一只火鸡爬上树，但更简单的是找来一只松鼠。”人员测评就是可以帮助我们快速地找到我们需要的“松鼠”，这就是人员测评的选拔择优功能。人员测评的运用可以使人事决策更为科学、准确，并可大大提高招聘与选拔的效率与成功率，降低因人

^① 赵晓利：《呼唤科学的人才测评》，《工人日报》，2001年3月28日。

员不合理流动带来的资本浪费。

例如，1942年美国通过使用人员测评之一的心理测验选拔程序，使飞行员淘汰率由65%下降到36%。很多企事业单位都已经开始运用人员测评来进行人员选拔，宝洁、IBM、大众、华为、中国人寿保险等都利用人员测评进行人员选拔，收效良好，大大节约了选人用人的成本。

第二，有助于人员安置，达到人岗的最佳匹配。随着社会的发展，人们之间的分工越来越精细，不同的工作对人的素质要求有所不同，这就要求在人员和工作之间选择最佳匹配，做到事适其人，人尽其才，即用最合适的人而非最好的人。通过人员素质测评，可以对个体的兴趣、人格、能力、技能等多方面的特点进行分析，为实现人才的合理安置提供信息。例如，通过内外向特点的测评结果，我们可以将外向个体安置于需要大量社会交往的岗位上，如销售、公关等；而内向的个体，则可以安置在研发、质检等岗位上。

现在的社会正向知识经济社会迈进，对人才的要求越来越高，必须借助于科学、客观的人员素质测评，才能对不同人才的德、智、能、绩的实际水平有较为客观的了解，从而达到“人尽其才”、“才尽其用”、“人与事适”、“事与人配”的理想人力资源管理状态。

第三，可以为人员培训与考核提供诊断信息。在人事管理领域，对员工的能力水平、人格特点、工作满意度水平及可供开发的潜力等方面进行评价，是对员工进行考核或培训时应了解的信息，而通过各种心理测验、人事调查等人员素质测评手段可以获取以上信息。一方面，培训作为人力资源管理的重要组成部分，其内容越来越复杂，成本也越来越高，人员测评则可以提高培训的针对性和效率，并可以为描述员工的素质结构、制定有效的培训方案提供依据；另一方面，现代的人事考核已不仅仅局限于单纯的工作产出绩效考核，而是越来越多地涉及工作中的行为、态度、胜任力等，这些内容的考核也需要运用人员素质测评技术来进行。

第四，有助于人力资源状况的诊断与全面普查，为团队建设提供依据。人员素质测评可以对组织的人力资源进行诊断和全面普查，充分了解员工需求与心理状况，为团队的成员搭配与建设提供依据，如不同性格或气质类型人的组合，可以优势互补，扬长补短。人员素质测评也可以帮助建立员工综合素质档案，为公司职员的晋升、培训、职业生涯发展等提供重要参考。

人员测评之所以必要，除了上述原因之外，还有一些其他的原因。例如，从组织的角度看，组织在选择人员从事某项工作的时候，资源是有限的，这既包括时间资源，又包括资金和机会成本，如果是让每一个愿意从事该项工作的人都试着做一段时间，那么等到选出合适人选时，这个组织是否还能存在也是个未知数。

总之，人员测评对于开发人力资源、提高工作生产效率、提高产品质量，从而提高整个社会的劳动生产率都具有积极的意义。

人员测评的必要性是由人的客观差异、工作的客观差异，以及其他一些因素所共同决定的。要对人才作出诊断和区别，从而对其进行公正的评价，只有科学、有效的人员素质测评才能做到。因此，从这个意义上说，人员素质测评不仅是企业人力资源管理的重要内容，还是建立和完善人才市场不可缺少的前提和条件。

案例 1—1

“对首席财务执行官的素质测评”^①

关键问题：

崔先生，男，29岁。北京某著名移动通讯运营商未来首席财务执行官候选人。公司领导对崔先生的专业能力非常放心，但是，对他能否带领好财务团队，能否与其他部门很好地协作尚有顾虑。

^① 根据以下材料整理而成，题目为编者所加。《高层管理人员招聘测评案例》，<http://www.01hr.com/article.jsp?id=598>