

# 人员测评

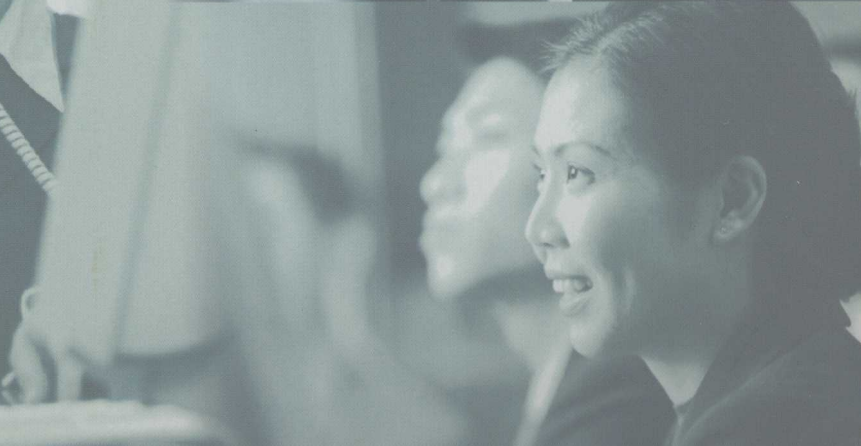
与

刘连龙 编著

# 人员选聘

RENYUAN CEPING YU  
RENYUAN XUANPIN

陕 西 人 民 出 版 社



# 人员测评与人员选聘

刘连龙 编著

被试的职业兴趣：喜欢与人和服务过程打交道，不喜欢从事实业性工作，做事始末严谨认真，一丝不苟，被试喜欢以不变应万变。被试喜欢从事具有挑战性的工作，但不愿承担过重的组织协调能力，可以对日常事务进行很好的分类和处理，管理清晰，善于处理人际关系。被试在工作中认真负责，但有时表现得过于谨慎和固执。被试是事务的解决者，但缺乏勇于幻想的精神和创造性。

适宜的工作环境：社会事务处理、要求有条不紊而且善于待人接物的工作。  
适宜的职位有：各类助理、福利机构职业、生产协调人、环境卫生管理人员等。

总的建议：  
根据被试的智力测验、人格特征测验和职业兴趣测验的结果分析可以看出，被试记忆力强、好交际、乐观、责任心强、善于与人沟通、善于与人合作、善于与人组织能力和协调能力。其特点符合被试的职业兴趣。

陕西人民教育出版社  
西安西大街147号  
邮编710003  
电话：(029) 8537111  
发行：陕西新华书店

印	28.00元
号	ISBN 978-7-224-08109-1
次	1-2000
册	2007年6月第1版
开	787mm x 1092mm 1/32
字	339千字
本	18.52印张
编	陕西人民教育出版社

陕西人民出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

人员测评与人员选聘/刘连龙编著. —西安: 陕西人民出版社, 2007

ISBN 978 - 7 - 224 - 08109 - 1

I. 人… II. 刘… III. ①企业管理 - 人员测评工程②企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 089441 号

## 人员测评与人员选聘

---

编 著 者	刘连龙
出版发行	陕西人民出版社(西安北大街 147 号 邮编:710003)

---

印 刷	西安永惠印务有限公司
开 本	787mm × 1092mm 16 开 18.25 印张
字 数	339 千字
版 次	2007 年 6 月第 1 版 2007 年 6 月第 1 次印刷
印 数	1 - 2000
书 号	ISBN 978 - 7 - 224 - 08109 - 1
定 价	28.00 元

---

## 内容简介

本书以人员测评与人员选聘的内容为主线，分别对人员测评的历史、现状、基本理论、测评标准体系的构建、智力测验、人格测验、职业兴趣测验、面试、人员测评报告的撰写等几个主要方面进行了详细深入的阐述，而且还结合作者本人的亲身体会及他人的操作实践列举了大量生动的测评案例，并对案例进行了详细分析和解释，这样可以帮助读者尽快消化和掌握书中的内容。由于本书在面试一章中增添了求职者的真实面试经历和经验总结，因此可对当今应届毕业大学生的求职面试产生极强的指导作用。

本书既可作为各类组织高层管理人员、人力资源管理与开发人员以及高等院校管理及其相关专业师生的经典读物，也可以作为人力资源管理专业的教材。

在面对新世纪异常激烈的竞争环境下，现代企业组织的生存压力日益增大。企业要在残酷的竞争环境中求生存、求发展，果断且有魄力的企业领导者、敢于创新的研发人员和具有团队精神的熟练员工是决定企业成败的关键。人力资源是企业发展的核心资源。企业要招聘到高素质的人才，仅凭企业领导者的个人经验是无法实现的，必须借助科学的人员测评方法。人员测评不仅是一门科学，也是一门技术，具备人员测评理论和知识的人方能胜任。人员测评与人员选聘就是专门阐述企业如何才能招聘到自己所需合格人才的知识和方法。所以它是企业高层管理者、特别是企业人力资源开发与管理者必须了解和掌握的基本知识。

本书以人员测评与选聘的内容为主线，分别就人员测评的概念、类型、发展历史、人职匹配理论、测评操作体系、智力及智力测验、人格测验的原理与方法、职业兴趣测验的理论与方法、面试、面试的程序、面试甄选及其操作技巧、应对面试的技巧及经验、人员测评报告撰写的基本内容与方法等进行了阐述。

本书在撰写的过程中，立足于在讲清基本概念的基础上，突出人员测评的技巧性和实用性，采用图示、表格及案例分析等方法，尽力帮助读者迅速领会和掌握其理论要点、操作步骤和分析方法。本书从体系结构上，强调从接受知识的逻辑角度出发并结合人员测评与选聘的实际操作过程来安排章节，从人员测评的概念，到理论、操作过程、结果分析、报告撰写，再到测评结论的给出，形成了一套完整的知识体系；从内容上，力求反映近年来人员测评与选聘理论与技术的最新成果，特别是一些较为成熟的新思想、新理论和新方法。总之，笔者希望做到理论与实践相结合、研究性与应用性相统一，使《人员测评与人员选聘》一书具有经典性、时代性、创新性、科学性和实用性等特点。本书是作为各类组织高层管理人员、人力资源管理与开发和高等院校及其相关专业师生的自学读物，同时也可以作为人力资源管理专

# 前 言

人员测评与人员选聘

业的本科教材。

本书在编写的过程中，笔者除了拜读国内外许多专家和学者的专著并借鉴了其中部分内容外，同时还得到了我的导师郭祖仪教授、方俊明教授的精心指导和关怀；在此，谨向他们表示真诚的谢意。由于笔者的学识有限，加之时间仓促，书中难免会有错误和不妥之处，欢迎各位专家和读者批评指正。

刘连龙

2007年5月5日

## 第一章 人员测评概述

- 第一节 人员测评的基本概念 /1
- 第二节 人员测评的主要类型 /6
- 第三节 人员测评的意义 /14
- 第四节 人员测评的发展简史 /16

## 第二章 人员测评的基本理论

- 第一节 人-职匹配理论 /27
- 第二节 人员分析 /38
- 第三节 评价中心技术 /45

## 第三章 测评标准体系的构建

- 第一节 测评标准体系构建的基本依据 /50
- 第二节 测评标准体系构建的基本原则 /53
- 第三节 测评标准体系构建的基本方法 /56
- 第四节 测评标准体系构建的基本步骤 /63

## 第四章 智力测验

- 第一节 智力测验概述 /70
- 第二节 常见的几种智力测验 /71
- 第三节 记忆测验 /78

## 第五章 人格测验

- 第一节 人格测验概述 /90
- 第二节 人格自陈量表 /97
- 第三节 人格投射测验 /122

## 第六章 职业兴趣测验

- 第一节 职业兴趣测验概述 /142
- 第二节 常见的几种职业兴趣量表 /147

# 目 录

人员测评与人员选聘

## 第七章 面试及其应用

- 第一节 面试概述 /190
- 第二节 结构化面试的设计 /197
- 第三节 面试的实施 /213
- 第四节 面试案例实录 /225

## 第八章 人员测评报告的撰写

- 第一节 测评报告概述 /264
- 第二节 测评报告撰写的原则 /265
- 第三节 测评结果的解释 /267
- 第四节 测评报告的撰写 /269



# 第一章

在以知识经济为主要特征的 21 世纪，人力资源是企业发展的最重要资源，对人力资源的开发与利用，将是促进企业发展的原动力之一。人员测评在人力资源开发与管理中显示着越来越重要的作用。因此，掌握人员测评和选聘的基本理论和方法是现代人力资源开发与管理人员必须具备的基本技能。

## 人员测评概述

余琳琳(一)

“素质”一词最早见于《荀子·劝学》：“蓬生麻中，不扶自直；白沙在涅，与之俱黑。”《说文解字》：“素，白练也。”《玉篇》：“素，白练也。”《玉篇》：“素，白练也。”《玉篇》：“素，白练也。”

## 第一节 人员测评的基本概念

### 一、人员测评的含义

任何一项有关企业人员去留、升降、进出的决策都是根据一定的信息而做出的推论，而这些信息的获得依赖于人员素质测评技术。

有关人员测评的概念，不同的学者从不同的学科出发有不同的理解。譬如，有些人认为，人员测评的概念可分为广义与狭义。从广义上讲，它是对能够从事社会劳动的所有社会成员的测评，这些成员包括工人、农民、军人、国家公务员、商人、教师、学生等各行各业的人员，测评的内容包括身体状况、言谈举止、相貌特征、智慧才能、人格特点、品德素养等方面。从狭义上讲，人员测评主要是对求职者 and 在职者素质或工作绩效的测评，以便使从业者与工作岗位达到最佳匹配，产生出最大绩效。而另一些人则认为，人员测评是根据一定的目的，采用一系列定性的和定量的方法，对各类人员的德、能、勤、绩、体等素质进行的测量与评定。

还有一些人认为，人员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人事管理活动，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技术。它包括两个方面的内容：一是测量，即运用标准化的测量工具对应试者的各方面素质或绩效进行定量描述和运用非标准化的测量方法对应试者的行为与心理特征进行定性描述；二是评价，即依据测量所得到的资料对应试者的素质或绩效进行价值判断。测量是获得资料的过程，其精确性与可靠性，依赖于测量所用工具的质量及对各种干扰因素的控制。评价是依据一定的标准对通过测量所获得应试者的资料对应试者的素质做出价值判断。依据的标准不同，对相同的资料可以做出不同的评价。

### 二、素质

在人力资源的管理中，人员的价值与意义在于他所拥有的各种素质。人力资源开发与管理的重点就在于对员工所拥有的各种素质(现实的和潜在的)的开发与利用，使人尽其才，才尽其用，最大限度提高员工的工作绩效，实现企业利润的最大化。

#### (一)素质的概念

素质一词，古已有之。早在《文选·张华·励志诗》中就有解释：“虽劳朴素，终负素质。”也就是说，事物的现象是由其本质决定的，而人的行为则是由其

素质决定的。

“素”古时写为“𦍋”，意为生帛，后引申为“白色的”、“本色的”、“原有的”、“本来的”、“本”、“真”、“未加修饰或未经过加工的”等含义；“质”意为“本性”、“禀性”、“一种事物所具有的区别于其他事物的根本属性”等；“素”与“质”结合为“素质”一词，在现代汉语中则解释为“人或事物本来的性质、特点”。

素质一词多见于心理学。例如，在《简明心理学辞典》中对素质的解释是：“素质，又称天赋，是个人生来所具有的解剖生理特点。这些特点是通过遗传获得的，所以也叫遗传素质。主要指神经系统、感觉器官、运动器官的特性，其中脑的特性尤为重要。”我国著名的心理学家曹日昌认为：素质是“有机体天生具有的某些解剖和生理的特性，主要是神经系统、脑的特性以及感官和运动器官的特性。”很显然，在心理学中倾向于把“素质”解释为一种具有较强基因遗传的东西，这种解释与现代心理学的研究结果不相符合。现代心理学研究认为，即使某些东西完全由遗传决定，也并不意味着它不能被环境改变。特别是人，他既具有自然属性，也具有社会属性，在社会环境中、在与人的交往过程中，他的人格机能的各个方面都可能在发生变化。人的“素质”也会发生变化，素质“不是人的胡子、血液、抽象的肉体的本性，而是人的社会特质”（马克思语）。当然，我们在看到素质具有可变性的同时，更应该注意到素质的稳定性特点。从目前的研究来看，素质的可变性是有一定年龄范围的，大多数人的素质在30岁之前还有可能变化，而且年龄越小变化的可能性就越大，但在30岁之后素质基本上趋于稳定，甚至是不变的、固定的，就“像定形的石膏”（Costa & McCrae, 1994）。

基于以上观点，一般认为，素质是指个体在完成一定活动与任务时所具有的基本条件和基本特点，是行为形成的基础和根本要素。它包括人的生理素质和心理素质两个方面。

## （二）素质的特征

根据素质的上述界定和概念的描述，一般认为，素质应该具有下列特征：

### 1. 素质的基础性。

素质是人行为形成和发展的基础。要预测人行为的表现，就要从分析员工的素质特征入手。现代企业要让员工表现出良好的行为习惯，人力资源管理和开发部门应首先从培养员工的素质做起，灌输企业的文化理念和本企业的价值观。

### 2. 素质的稳定性。

人的素质并不是在一朝一夕形成的，它是人经历了长期发展后而形成的结果。人的

素质一旦形成，就具有相对的稳定性。在时间上，也可能偶尔出现间断，但总体上是连续的；在空间上，也可能有时出现不同，但它总体上是一致的。素质的这种稳定性特点，为我们进行人员素质测评提供了可能，也为预测人的行为特征提供了可能。

### 3. 素质的可塑性。

个体的素质是由遗传、环境和个体能动性这三个因素共同作用而形成的，并非天生不变，在后天环境和个体的努力下具有一定的可塑性。正是由于素质的这种可塑性，才为人力资源的开发和专业能力的培养提供了可能。

### 4. 素质的内在性。

素质虽然存在于个体的身上，然而却是看不见摸不着的东西，所以素质具有隐蔽性和抽象性特点。

### 5. 素质的表现性。

素质虽然是隐蔽的、内在的，但它却会通过一定的形式表现出来。个体的行为方式、言谈举止、工作绩效等等都是素质表现的途径。

### 6. 素质的差异性。

个体间素质的差异是客观存在的，世界上不存在具有完全相同素质的两个个体。素质的差异性不仅表现在个体的行为方式上，而且也表现在个体的工作绩效上。

### 7. 素质的综合性。

素质是由不同的要素构成，这些要素相互依存，互相影响，统一存在于个体之中。因此，在对任何一个个体进行素质测评时，都不应该以某一个要素或某几个要素成绩的高低来解释个体整体素质的高低。一个个体整体素质的高低是由这个个体所具有的所有素质要素的综合评价给出的。

### 8. 素质的可分解性。

一个人的素质虽然是由许多要素综合形成的，但它并不是密不可分。素质可以分解成不同的要素，人们通过对这些要素的测查，就可以了解和把握一个人整体素质的高低。

### 9. 素质的层次性。

每个人素质的结构都是由一定的层次构成的，这些层次可以分为基本素质、生成素质和核心素质。基本素质处于素质结构的最底层，它是每个人都具有的；生成素质是在基本素质上形成的，每个人的生成素质不一定完全相同；核心素质是一个人的核心竞争力所在，是一个人之所以能超越另一个人的关键所在，所以对核心素质的测评是人员测评的重点。

### (三) 素质的构成

素质是由一系列基本要素组成的，这些要素可以被划分为不同的层次。一般来说，个体的素质可以划分为两大类，即身体素质和心理素质。每一类素质又包含若干个要素。

个体素质的构成体系如图 1-1 所示。

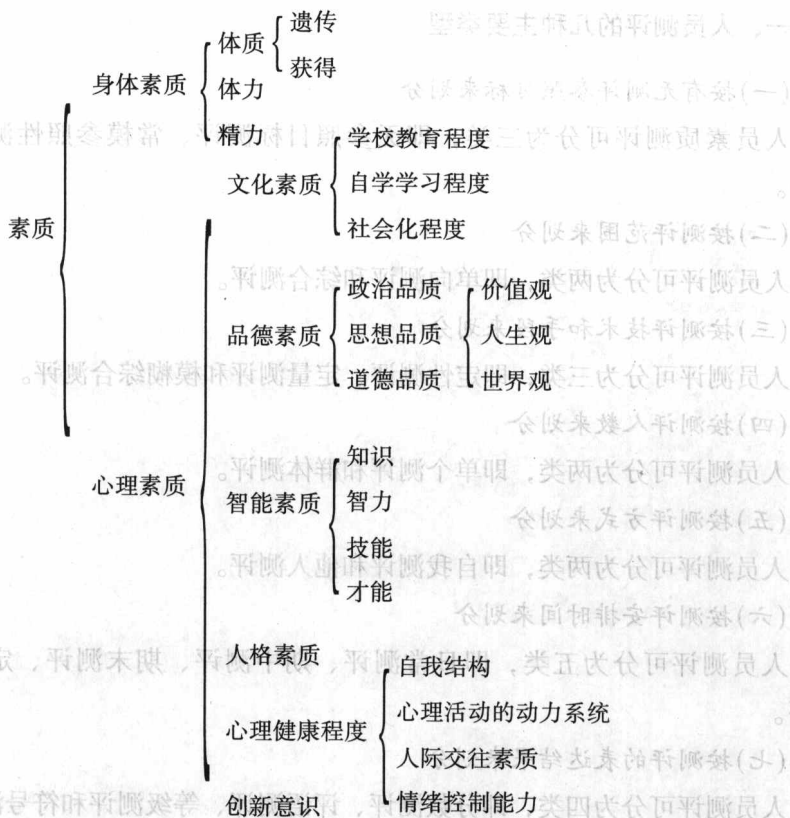


图 1-1 个体素质的构成体系

### (四) 素质测评

所谓素质测评，是指通过科学手段和方法来对人员素质及其行为特征进行定量描述和评价的过程。

作为一种管理手段，素质测评要求用尽可能少的人力、物力、财力、时间去获得被测人员尽可能多的相关信息，公正、客观、准确、迅速地鉴别被测人员的各方面素质，为组织单位的人事决策和人力资源管理与开发提供科学依据。

## 第二节 人员测评的主要类型

有关人员测评的类型，不同的人由于采用的划分标准不同，从而会出现不相同的分类结果。本节我们将介绍几种主要的人员测评类型和几种主要人员测评的解释。

### 一、人员测评的几种主要类型

#### (一)按有无测评参照目标来划分

人员素质测评可分为三类，即无参照目标测评、常模参照性测评和效标参照性测评。

#### (二)按测评范围来划分

人员测评可分为两类，即单向测评和综合测评。

#### (三)按测评技术和手段来划分

人员测评可分为三类，即定性测评、定量测评和模糊综合测评。

#### (四)按测评人数来划分

人员测评可分为两类，即单个测评和群体测评。

#### (五)按测评方式来划分

人员测评可分为两类，即自我测评和他人测评。

#### (六)按测评安排时间来划分

人员测评可分为五类，即日常测评、期中测评、期末测评、定期测评和不定期测评。

#### (七)按测评的表达结果来划分

人员测评可分为四类，即分数测评、评语测评、等级测评和符号测评。

#### (八)按测评目的与用途来划分

人员测评可分为五类，即选拔性测评、诊断性测评、配置性测评、鉴定性测评和开发性测评。

#### (九)按测评的动态程度来划分

人员测评可分为两类，即动态测评和静态测评。

#### (十)按组织单位的测评对象来划分

人员测评可分为三类，即领导干部测评、管理人员测评和第一线工作人员测评。

## 二、按目的与用途所划分的人员测评类型的阐释

在人员素质测评与选聘中，最常使用的测评类型就是按目的与用途所划分的测评类型，现在我们就这个测评类型作详细叙述。

### (一) 选拔性测评

#### 1. 选拔性测评的概念和操作流程。

选拔性测评，是一种以选拔优秀人员为目的的素质测评。选拔性测评是人力资源管理部门经常进行的一项工作。通常情况下，那些待遇优厚、有利于个人快速发展的职位，往往会吸引相当多的求职者，组织在采取一定的甄选手段淘汰一部分不合格者之后，仍然存在着许多合格人选。怎样在这些合格人选中挑选到企业所需要的最佳人选，就需要借助选拔性的素质测评。

选拔性测评的操作流程如图 1-2 所示。

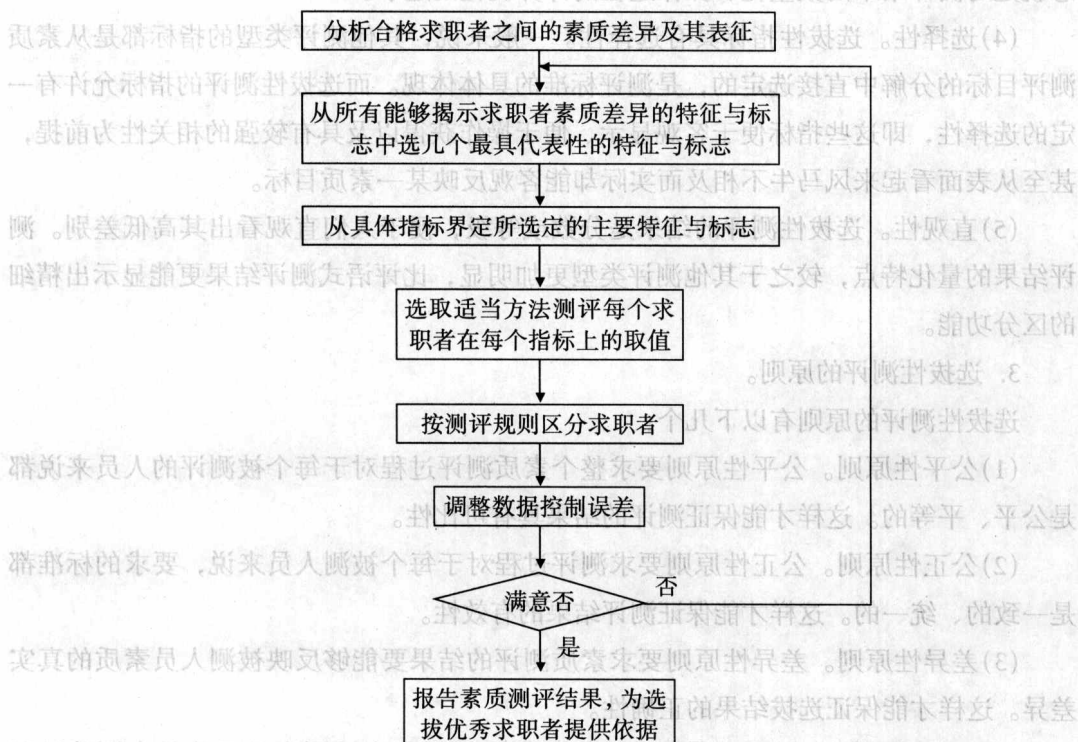


图 1-2 选拔性测评操作流程

## 2. 选拔性测评的特点。

与其他测评类型相比，选拔性测评具有特殊性。其特点如下：

(1) 区分性。选拔性测评十分强调测评的区分功能。选拔优秀求职者，实际上是在众多合格者中进行“高中取高”或“矮中取高”的测评，它是一种相对性的测评，它要求把最优秀的求职者与一般求职者要清晰地区分开来，便于组织筛选和录用。

(2) 确定性。测评标准一旦确定下来就不要轻易改变，也就是说测评标准的刚性最强。选拔性测评的目的，是要把最优秀的人员挑选出来，所以在进行操作时对主试的要求自然很高，它要求主试必须按照事先确定好的操作步骤、环境、条件、标准、要求严格执行。选择的标准一旦确定，在整个测评的过程中就不能有丝毫的改变或降低；否则，就会使测评有失公平、公正。

(3) 客观性。测评过程特别强调客观性。选拔性测评方法的改进过程，实际上就是测评过程不断客观化的过程，它尽力避免主试对测评结果的主观影响。这种客观化的标志就是对测评结果的数量化和操作过程的计算机化的追求。

(4) 选择性。选拔性指标具有选择性。一般来说，其他测评类型的指标都是从素质测评目标的分解中直接选定的，是测评标准的具体体现。而选拔性测评的指标允许有一定的选择性，即这些指标便于客观显示、便于操作获得以及具有较强的相关性为前提，甚至从表面看起来风马牛不相及而实际却能客观反映某一素质目标。

(5) 直观性。选拔性测评的结果是分数或等级，便于人们直观看出其高低差别。测评结果的量化特点，较之于其他测评类型更加明显，比评语式测评结果更能显示出精细的区分功能。

## 3. 选拔性测评的原则。

选拔性测评的原则有以下几个：

(1) 公平性原则。公平性原则要求整个素质测评过程对于每个被测评的人员来说都是公平、平等的。这样才能保证测评的结果具有可比性。

(2) 公正性原则。公正性原则要求测评过程对于每个被测人员来说，要求的标准都是一致的、统一的。这样才能保证测评结果的有效性。

(3) 差异性原则。差异性原则要求素质测评的结果要能够反映被测人员素质的真实差异。这样才能保证选拔结果的正确性。

(4) 标准性原则。标准性原则要求素质测评，对每个被测人员无论是在测验过程中还是在结果的给分、解释上都是相同的。素质测评的标准性是保证测验结果精确性的前提。



(5)可比性原则。可比性原则要求素质测评的结果无论是在个体的纵向发展上还是在群体的横向断面上都应该具有可比性。这样才能保证测验结果在人员选拔和人员安置上发挥其重要作用。

## (二)配置性测评

### 1. 配置性测评的概念和操作流程。

配置性测评,是以人力资源的合理配置为目的的素质测评。现代企业要在激烈的竞争环境中取胜,人才是第一要素。仅有人才,而不去发挥人才的作用,是企业的第一大忌。只有人尽其才,才尽其用,使人力资源进入最佳发挥状态,企业才能蒸蒸日上,永不衰落。实践证明,不同职位对任职者都有一种基本要求,只有当任职者现有的素质特点符合其职位要求时,任职者才能创造出更高的绩效水平。否则,不但个人的绩效低下,而且还影响组织的整体工作效能。因此,在人力资源配置中,经常需要运用配置性测评。

配置性测评的操作流程如图 1-3 所示。

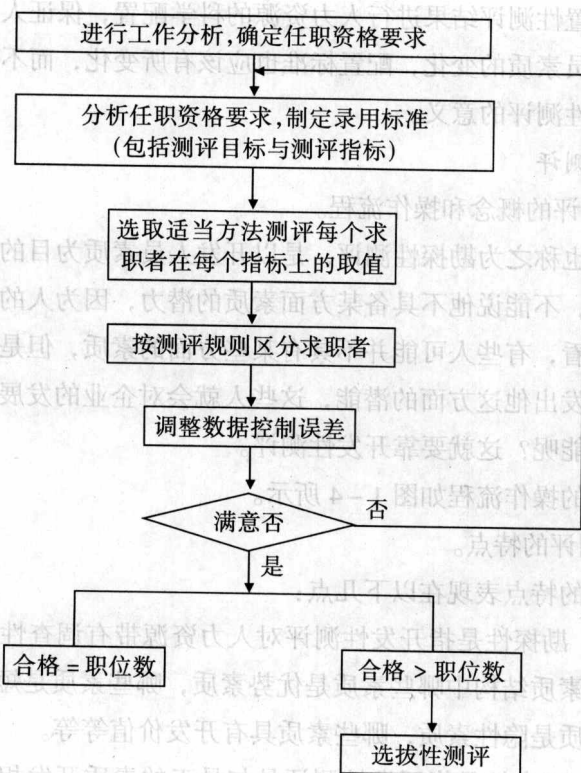


图 1-3 配置性测评操作流程图