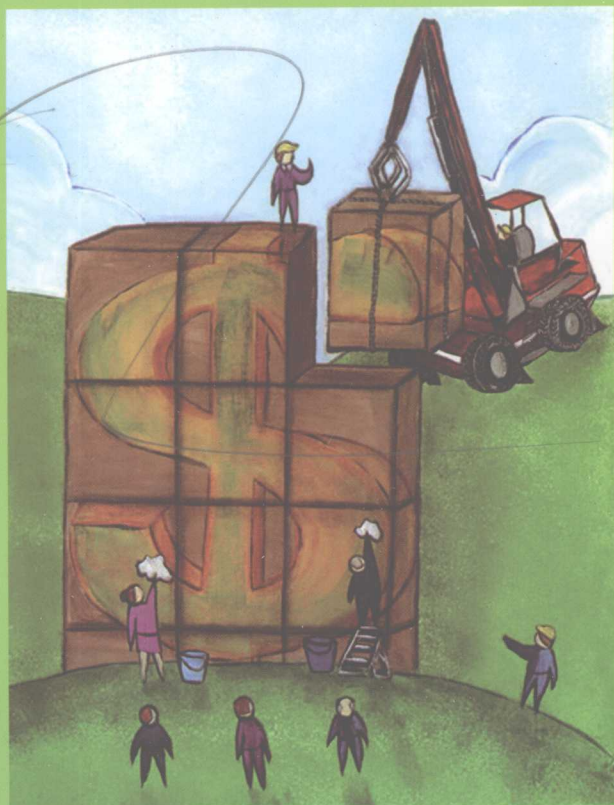


心理学论丛

人事测评与实务

王 沛 主编



科学出版社
www.sciencep.com

D035.2/10

2008

心理学论丛

人事测评与实务

王 沛 主编

科学出版社

北 京

内 容 简 介

现代人事测评技术是心理学理论在现代社会中应用的重要领域之一。较之传统人事管理方式而言,其更具严格性、系统性和科学性,能够全方位、深层次地真实反映出人才的综合素质,被人形象地喻为“人才试金石”。

本书以人事测评在现代人力资源管理中的功效与应用为逻辑主线,将人才招聘、绩效考评和人员培训有序地串联起来,在挖掘人事测评深层涵义的同时,帮助从事人事管理的工作者快速熟悉其应用程序。全书既可用于理论研究,又具有一定的实际操作价值。

本书的阅读对象为高校人力资源管理专业的本科生和研究生、从事人事测评实际工作的企业领导和人力资源部门的工作人员,亦可以是非专业的招聘者,以及对人事测评感兴趣的读者。

图书在版编目(CIP)数据

人事测评与实务/王沛主编. —北京:科学出版社,2008
(心理学论丛)

ISBN 978-7-03-021918-3

I. 人… II. ①王… III. 人事管理-人员测评工程 IV. D035.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 065915 号

责任编辑:王 炜 赵丽艳 / 责任制作:魏 谨

责任印制:赵德静 / 封面设计:来佳音

北京东方科龙图文有限公司 制作

<http://www.okbook.com.cn>

科 学 出 版 社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

新 蕾 印 刷 厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2008年6月第 一 版 开本:B5(720×1000)

2008年6月第一次印刷 印张:16 3/4

印数:1—3 000 字数:284 000

定 价:24.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换<长虹>)

本丛书受西北师范大学科技
创新工程(CX03—01)资助。

当代中国心理学、特别是应用心理学所面临的一个巨大的困难,同时无疑也是一个难得的历史性发展机遇,就是如何将心理学的研究和应用与现代人的社会实践和具体生活联系起来,而不仅仅是将它树立与发展为一种专门性的学科。在科技兴国、构建和谐社会的大好形势下,心理学的战略目标之一应当是积极地研究社会问题,尤其是社会转型期国民性的重塑与民族心态的调整,以及如何将心理学的研究成果成功地应用于社会热点问题的认识与解决中。由于心理学归根到底是一门最直接地探讨人的本质、人与人之间的关系及其彼此之间的交往、社会与个体之间如何互相影响等紧密结合“人性”所展开或衍生的一系列问题的科学,因而这就使得心理学的研究与应用必然关注“社会热点问题”。反过来说,“社会热点问题”的解决或解释又从根本上赋予了心理学强大的发展动力,拓展出更加广阔的生长空间。基于这样的认识,促使心理学朝着生活“奔跑”,进而服务于社会发展,成为一个很重要的发展方向。

在我看来,心理学是最能够反映与反作用于社会实践的学科之一,它具有极其广阔的应用前景。同时,心理学对于时代精神相当敏感,从某种意义上说,心理学代表着当代的生活方式。当然,有学者还将它看作是一种文化。心理学的发展,应当突出理论联系实践。即两条腿走路,在着重探讨诸如思维的密码是什么这样的具有科学与人类发展的终极价值的命题,侧重脑科学、计算机科学与心理学的紧密结合外,更为重要的是,心理学源于生活,必须服务或作用于生活,即应当为全人类的生活福祉做出应有的贡献。从这个意义上说,心理学的应用是心理学的策动场和归结点。试想,一个对社会实践没有解说能力、没有促进作用的学科如何能够获得强大的生命力呢?

作为心理学的学习者、研究者,我想,我们不应当仅仅满足于“信息虫”这样的角色。诚然,科学的发展离不开对科学文献的有效积累与解读,但是,科学研究者的研究动力如果仅仅出于对已有文献的复制甚或再思考,而断绝了研究和社会实践的关系、研究与自我情趣满足的关系,无疑会成为无源之

丛
书
序丛
书
序

水、无本之木，只是出于一种惯性甚至是生存的本能需要，而一味地自我复制或复制他人。这样的研究活动对于科学的发展还有什么价值？在我看来，有价值的研究活动不是源于自我的兴趣，就是源于对社会实践需要的满足。这两种现象看似无甚关联，而实际上却是“吾道一以贯之”的，这其中的“道”就是研究者的自我体察和思索，也就是他们对于自我所关注的生活实际的揣摩、复制、解构与再构。换句话说，一个研究者如果缺乏对生活、社会、声明、宇宙等客观存在的观察与体悟，就不可能有研究的原动力。这一点对于以人类的精神活动为研究对象的心理学来说尤甚。当然，自我情趣激发的研究活动如果缺乏理性思维的拷问与澄清，同时缺乏交流的欲望和渠道，就会失之偏颇。因为我们很难来证伪我们自己的主张或“发现”，只有通过更多的社会实践活动的检验，才能去伪存真、去芜存精。说到底，我们需要研究或学习的“根”。对我来说，我的研究之“根”就是日常生活与社会实践的需要，以及出于对这些需要的理性积淀所形成的科学追求。

为此，我很欣赏我国明清时期浙东学派的主张——经世致用。对学习心理学的人而言，要“学以致用”；对从事心理学工作的人，无论是研究者、实践者，或是二者兼具，都应当身体力行地做到“经世致用”。结合当前社会的发展，我们在科学出版社的大力支持下，结集出版了这套《心理学论丛》，分别从职业测评与规划、生涯设计、广告心理效果与评价、人事测评与培训等角度阐释了我们对心理学应用的理解。我们旨在用普通读者可以读懂的话语方式来组织行文，突出阐明相关问题解决的操作性方法和大量的案例分析，让感兴趣的人在这些书籍的指导下很快就能解决实际困难。同时，让读者更好地走进心理学，更加全面地理解心理学、喜爱心理学，能够利用心理学的原理和方法来分析与解决更多、更大、更为棘手的问题。我们希望该丛书可以拓展公众对心理学的理解视野，感到心理学不仅有趣，而且有用。一句话，心理学是分析与解决实际问题的一把利器，是适用于所有人的因素作用的各种领域的电脑“插件”，里面贮存着便捷有效的问题解决菜单。如果这套书的读者读后感是这样的话，我们将会感到万分欣慰！

由于我们水平所限，加之信息和资料的吸收与解释亦无法尽善尽美，因此书中难免存在一些错误与纰漏，恳请大家不吝赐教，共同进步！

王 沛 谨 识

在人力资源管理工作中,人员的选择与评价是一个至关重要的环节。能否对人员素质做出准确评价,能否选拔合格优秀的人才加入到组织中来,对企业的发展至关重要。然而在明确其重要性的同时,大多数管理者不得不承认人员选择、评价也是最困难的决策项目之一。正如现代管理学之父彼得·德鲁克所说:“没有任何决策比用人决策的影响更深远,但是主管用人决策的平均成功率不高于 0.333:三分之一正确;三分之一差强人意;三分之一错得离谱。”比之更早之前,中国的圣人们也已经总结出“人之难知,江海不足以喻其深,山谷不足以配其险,浮云不足以比其变。”于是,人事测评由此应运而生,成为众所推崇的人才选拔、考核及调配的新型参数。

近年来,随着心理学的不断普及,社会各界逐渐开始关注心理学,心理学的应用也越来越广泛,其中一个重要的领域就是人事测评技术在现代人力资源开发与管理中的应用。研究表明,现代人事测评技术在人才选拔过程中具有很高的预测效度,其对应聘者的可预测性高达 81%~89%。较之仅凭借直觉、印象以及简单的成绩记录来对工作情况作出判断的传统人事管理方式而言,现代人事测评技术更具严格性、系统性和科学性,不易造成考核评定上的失误,能够全方位、深层次地真实反映出人才的综合素质,因此人事测评技术被人形象地喻为“人才试金石”。

在国外,人事测评已经发展成为一个高度成熟的产业,应用人事测评的比率高达 83%。以美国为例,50%以上的企业都要求员工参与人事测评,每年仅人事测评服务的直接收入已达到 10 多亿美元,如果包括与测评服务相关联的咨询和培训费用,则已超过 100 亿美元。在我国,自 1988 年上海出现首家社会化人事测评机构——上海市任职资格评价中心以来,特别是近年来随着我国加入 WTO,全球经济一体化进程的加快,人事测评作为选拔人才的工具,越来越受到企业和个人的推崇。可以说,人事测评在我国已经成为一个新兴产业,有了一个良好的开端。但是,我国的人事测评现状却并不乐观,仍然处于市场启动阶段,其显著特征表现在边引进、边吸收、边研制、边推广,缺乏中国本土特色的测评技术。

有鉴于此,本书旨在从心理学的学科背景出发,以心理测量的方法为依托,结合现代人力资源管理理论对当前国外人事测评技术在国内的应用现状进行解构。总体来看,本书作为一本人事测评实际应用手册,共分三篇九章。本书的特色在于,以人事测评的实际操作流程为核心、以案例为“靶子”,将内容分为“知识篇”、“流程篇”、“应用篇”三大部分。其中第1篇为“知识篇”,主要介绍人事测评的基本知识,如人事测评的概念、方法、意义以及人事测评在国内外发展的历史与现状;第2篇为“流程篇”,主要以实际案例为驱动,介绍人事测评的具体步骤。这一篇是本书的重点,又分为“前期招聘阶段”、“中期绩效考核阶段”和“后期培训阶段”三章,从纵向动态发展的角度解构了人事测评的实际操作过程;第3篇为“应用篇”,在流程篇的基础上,全方位、综合性地介绍了人事测评的方法。

总的来说,本书以人事测评在现代人力资源管理中的功效与应用为逻辑主线,将人员招聘、绩效考评和人员培训有序地串联起来,这种宏观上的逻辑组织顺序展现了人事测评在现代人力资源管理中应用的流程。其目的是挖掘人事测评在人力资源管理中的深层意义,也可帮助从事组织人事管理工作的人员快速熟悉与灵活应用人事测评在人力资源管理各个环节中的应用程序。可见,本书既可用于理论研究又具有一定的实际操作价值。企、事业单位人力资源管理部门的工作人员可以运用此书进行系统的人事测评工作,同时招聘者也可以根据此书进行招聘前的准备工作。

另外,本书被定为科普性读物,阅读对象为高校人力资源管理专业的本科生和研究生、从事人事测评实际工作的企业领导和人力资源部门的工作人员,亦可以是非专业的招聘者,以及对人事测评感兴趣的读者。

本书第1~3,7章由王阳和王沛负责编撰,第4章由袁斌和王沛负责撰写,第5,8章由陈莉、魏晓波和王沛负责撰写,第6,9章由杨景峰和王沛负责撰写。整本书的统稿工作由袁斌、杨景峰、王阳和王沛负责。王沛还对全书进行了校对和统筹策划。

最后,书中还选择了一些案例及引用和参考了其他作者的观点,在此向相关作者一并表示感谢。由于是初次编写此书,因水平有限,难免存在疏漏,真诚希望相关专家、同行及广大读者批评指正。

第 1 篇 知识篇

第 1 章 人事测评概述	3
1.1 人事测评的含义及其基本范畴	3
1.1.1 人事测评的含义	3
1.1.2 人事测评的基本范畴	5
1.2 人事测评的类型及其理论基础	6
1.2.1 人事测评的类型	6
1.2.2 现代人事测评的理论基础	9
1.3 人事测评的功能及其作用	12
1.3.1 现代人事测评的功能	13
1.3.2 现代人事测评的作用	14
第 2 章 现代人事测评方法简介	19
2.1 标准化的心理测验	19
2.1.1 心理测验的含义	19
2.1.2 心理测验的种类	20
2.2 面试(Interview)	24
2.2.1 面试的类型	24
2.2.2 面试的程序	26
2.2.3 面试的特点	26
2.3 评价中心	27
2.3.1 什么是评价中心	27
2.3.2 适用范围	29
2.3.3 测评方式	30
2.3.4 评价中心的主要形式	30
2.3.5 评价中心的特点	34
2.3.6 评价中心的实施程序	35
第 3 章 人事测评的历史及现状	41
3.1 人事测评在我国古代的发展历史	41
3.1.1 中国古代人事测评的发展阶段	41

3.1.2	中国古代人事测评思想	43
3.1.3	中国古代人事测评的主要方法	45
3.1.4	我国古代使用的测评技术	48
3.2	人事测评在国外的发展历史	50
3.2.1	萌芽阶段(18 世纪末期—19 世纪末期)	50
3.2.2	形成阶段(20 世纪初—20 世纪 30 年代)	51
3.2.3	发展阶段(20 世纪 40 年代—20 世纪 60 年代)	51
3.2.4	成熟阶段(20 世纪 60 年代之后)	52
3.3	现代人事测评在我国的发展状况	53
3.3.1	现代人事测评在我国的发展过程	53
3.3.2	我国人事测评技术发展中存在的问题及解决措施	58

第 2 篇 流程篇

第 4 章	前期人员招聘	65
4.1	工作分析	65
4.1.1	工作分析的概念与发展	65
4.1.2	工作分析的目的与重要意义	68
4.1.3	工作分析的内容	72
4.1.4	工作分析的基本方法	72
4.1.5	工作分析的基本流程	76
4.1.6	如何进行工作分析	79
4.2	胜任特征模型的建构	90
4.2.1	“胜任特征”(Competency)的起源	90
4.2.2	“胜任特征”的定义	92
4.2.3	“胜任特征”的类型	93
4.2.4	胜任特征模型(Competency Model)建立的流程	94
4.2.5	胜任特征模型的作用	95
4.2.6	胜任特征模型开发的方法	98
4.2.7	如何开发胜任特征模型	101
4.3	结构化面试的设计及操作	112
4.3.1	什么是结构化面试	112
4.3.2	为什么要进行结构化面试	115

4.3.3	结构化面试的类型	116
4.3.4	如何进行行为描述性面试	118
4.3.5	如何进行情景性面试	122
4.3.6	实施结构化面试需要注意的问题	125
4.3.7	结构化面试应用案例	127
第5章	中期绩效评价	136
5.1	绩效评价概述	136
5.1.1	绩效在测评研究中的使用	136
5.1.2	商业研究中的绩效——含义和运用	138
5.2	绩效评价指标的设计	143
5.2.1	工作绩效的理论模型	144
5.2.2	绩效评价指标的确定标准	149
5.2.3	绩效评价指标的选择及合成	150
5.2.4	绩效评价指标体系的构建路径	154
5.3	绩效评价的实施方法	157
5.3.1	结果导向型绩效评价方法	157
5.3.2	行为导向型绩效评价方法	167
5.4	绩效评价结果的应用	170
5.4.1	奖 励	171
5.4.2	调整工作配置	174
5.4.3	培 训	176
第6章	后期人员培训	180
6.1	员工培训及人事测评在其中的运用	180
6.1.1	员工培训的含义	181
6.1.2	员工培训的目的	181
6.1.3	员工培训的意义	182
6.1.4	员工培训的原则	185
6.1.5	员工培训的方法	185
6.1.6	员工培训的过程	187
6.2	职业生涯的设计及管理	192
6.2.1	职业生涯设计的含义	195
6.2.2	职业生涯设计的意义	197

6.2.3	职业生涯设计的原则	198
6.2.4	职业生涯设计的过程	199
6.2.5	职业生涯设计的管理中应注意的问题	203
6.2.6	员工职业生涯设计中的问题分析	203

第3篇 案例篇

第7章 企业人事测评实例及剖析

7.1	人事测评在人才招聘中的实施与应用案例	211
7.1.1	案例1:国际跨国公司3M的人才招聘法	211
7.1.2	案例2:凯迪电力公司的大规模员工招募	213
7.1.3	启 示	214
7.2	人事测评在人员评定中的实施与应用案例	215
7.2.1	案例:美岛服装公司员工工作绩效测评	215
7.2.2	启 示	219
7.3	人事测评在人员培训、开发中的实施与应用案例	219
7.3.1	案例:某知名国有商业银行青年管理人员培训测评	219
7.3.2	启 示	222
7.4	人事测评在人员自我发展中的实施与应用案例	222
7.4.1	企业背景	222
7.4.2	测评目标及其任务	222
7.4.3	测评具体实施过程	223

第8章 公务员人事测评实例及剖析

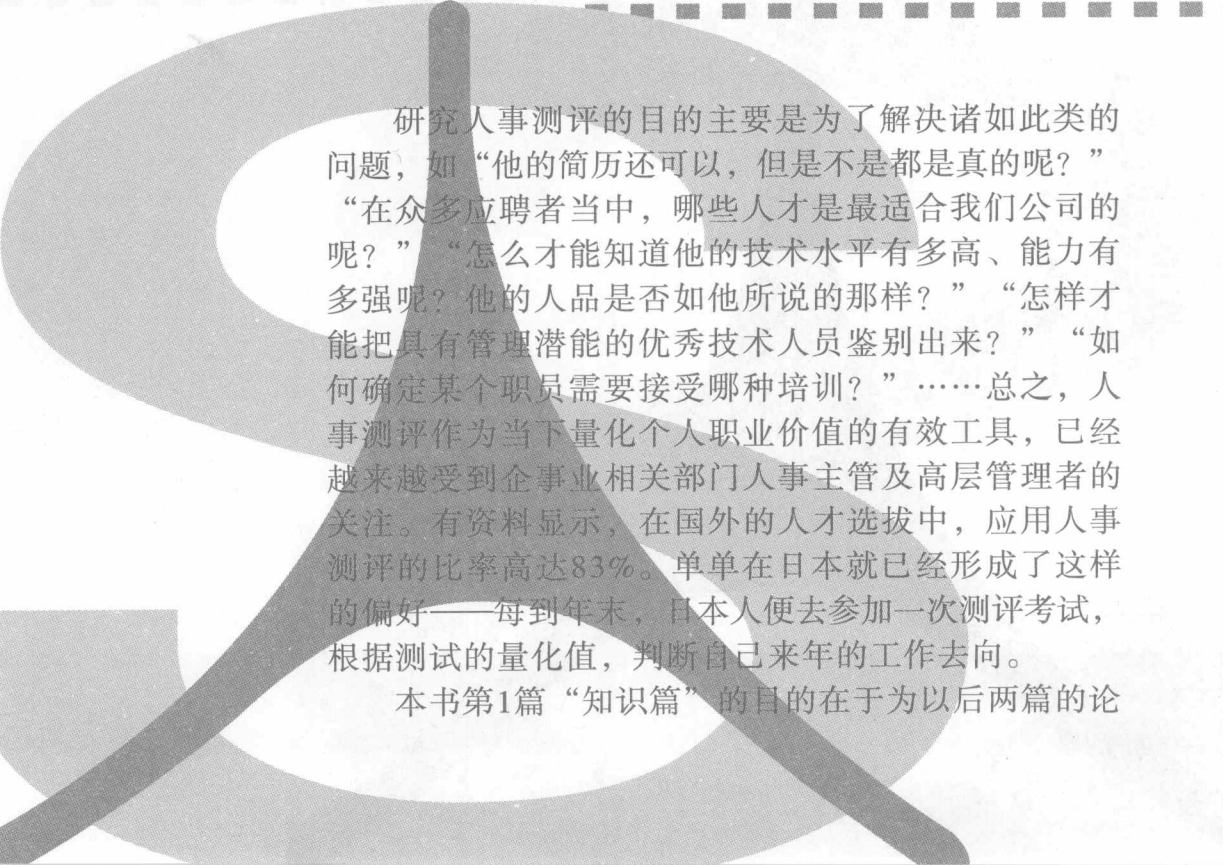
8.1	测评体系设计目标	225
8.2	测评体系设计针对对象	226
8.3	测评体系设计内容	226
8.4	公务员测评体系实施程序	227
8.5	公务员测评体系人员评分办法	229
8.6	公务员测评体系结果评定	231
8.7	公务员测评体系评定结果运用	231

第9章 军队人事测评实例及剖析

9.1	案例:某军军官测评体系的设计方案	235
-----	------------------------	-----



第1篇 知识篇

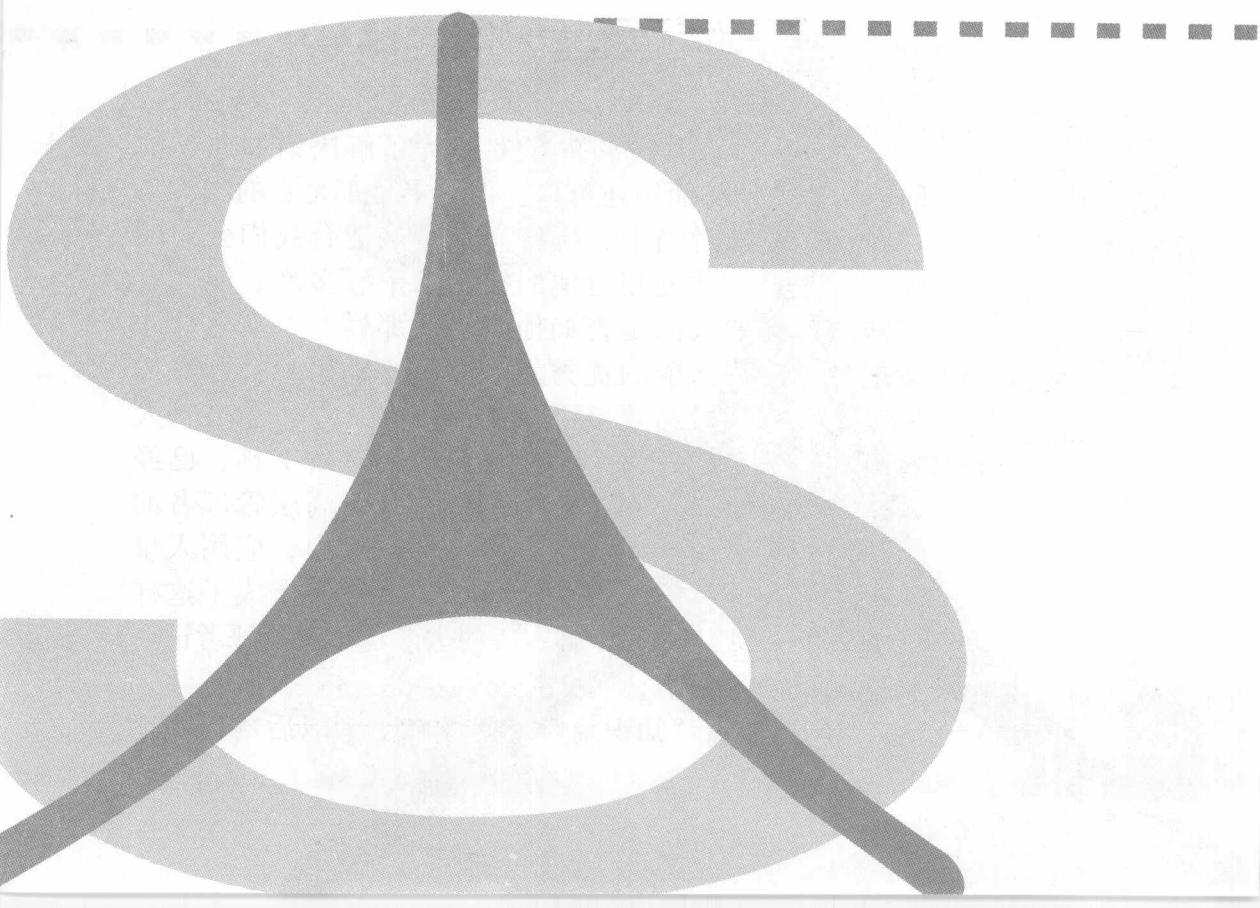


研究人事测评的目的主要是为了解决诸如此类的问题，如“他的简历还可以，但是不是都是真的呢？”

“在众多应聘者当中，哪些人才是最适合我们公司的呢？”“怎么才能知道他的技术水平有多高、能力有多强呢？他的人品是否如他所说的那样？”“怎样才能把具有管理潜能的优秀技术人员鉴别出来？”“如何确定某个职员需要接受哪种培训？”……总之，人事测评作为当下量化个人职业价值的有效工具，已经越来越受到企事业相关部门人事主管及高层管理者的关注。有资料显示，在国外的人才选拔中，应用人事测评的比率高达83%。单单在日本就已经形成了这样的偏好——每到年末，日本人便去参加一次测评考试，根据测试的量化值，判断自己来年的工作去向。

本书第1篇“知识篇”的目的在于为以后两篇的论

述打下理论基础，第1章“人事测评概述”将讨论人事测评的含义、基本范畴、类型、理论基础及人事测评的功能及其作用。第2章“现代人事测评方法简介”的内容包括标准化心理测验、面试技术及评价中心技术三部分。此外，为增强本章的可读性与形象直观性，我们将在这章中为读者呈现不同技术在人事测评中的应用实例。第3章“人事测评的历史及现状”将探讨人事测评技术在国内外的的发展情况，并将从古代、近代、现代三个方面对人事测评的发展历史做出详尽的叙述。总而言之，本篇阐述了人事测评的一些基本知识。在读完第1篇之后，读者便会对人事测评有了大致的了解，为第2篇、第3篇的实操部分的学习打下基础。





第1章 人事测评概述

没有任何决策比用人决策的影响更深远,然而主管用人决策的平均成功率不高于0.333:三分之一正确;三分之一差强人意;三分之一错得离谱。

——现代管理学之父:彼德·德鲁克

人事测评是为现代人事管理提供所需信息的有效途径和方法,并且已经逐渐成为一种了解人才、挖掘人才、使用人才的最佳手段。越来越多的管理者开始意识到,诸如员工选拔、考核等人事性决策是整个企业运营环节中最困难、最重要的部分之一。试想,若一个企业雇用了太多资质平庸的或较差的人,即使有再完善的计划、合理的组织结构和协调的控制系统,企业也不会获得长期成功。但是,作为一门新兴科学,由于人事测评的知识体系具有跨学科性,因此关于人事测评的理论知识还不是为大众所熟知。要科学认识人事测评就必须对以下三个问题有所了解。

1. 人事测评的含义及其基本范畴
2. 人事测评的类型及其理论基础
3. 人事测评的功能及其作用

1.1 人事测评的含义及其基本范畴

古语云:“天地之间,莫贵与人。”(孙臬,《孙臬兵法》)“观其感变,以审长度”(刘邵,《人物志》)“为将之道,当先知人,知人之道,当先知心。”(苏洵,《心术》)……这些古训无一不在试图解说选人选才之道,即我们现在常说的人事测评。

1.1.1 人事测评的含义

那么,什么是人事测评?人事测评又叫“人才测评”、“人员测评”、“人员素质测评”,它是一种选贤任能的科学方法和手段。具体而言,人事测评(Personnel Test)是指运用先进的理论及科学方法,对社会各类人员的知识水平、能力倾向、工作技能、人格特征和发展潜力或非智力因素,实施测量与评估的人事管理活动。

人事测评由测量和评定两个方面构成。其中,测量是在一定规则指导下,运用数学方法对被测人员的行为进行描述,它包括三个要素,即规则、行为和数学,测量



是这三者的有机统一。评定泛指衡量人与事的价值,它也包含三个要素,即定量描述、价值和权衡。总之,测量具有定量性质,评价具有定性性质,测量是评定的基础,评定是测量的继续和深化。人事测评是测量和评定的有机结合,没有准确客观的测量就不会有合理科学的评定。离开合理科学的评定,即使准确客观的测量也难以发挥其作用,因此两者是相互制约、互为条件的,人事测评正是二者的统一体,是定量与定性的有机结合。

一般而言,人事测评是一门融心理学、测量学、社会学、统计学、行为科学及计算机技术于一体的跨学科体系。作为一种综合的选才方法,测评者可以通过采用科学方法收集被测评者在主要活动领域的表征信息,再根据岗位需求及企业组织特性,运用履历判断、答卷考试、心理测验、面试、情景模拟、评价中心技术、观察评定、业绩考核等多种手段,对被测评者的知识水平、能力、人格特征、职业倾向和发展潜力等方面的素质进行综合性测评。也就是说,人事测评可以根据岗位需求以及企业组织特性对被测评者进行客观、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。总而言之,较仅凭借直觉、印象以及简单的成绩记录来对工作情况作出判断的传统人事管理方式而言,现代人事测评技术更具严格性、系统性和科学性,不易造成考核评定上的失误,能够全方位、深层次地真实反映出人才的综合素质,因此被人形象地喻为“人才试金石”、“用人机制新概念”。

从采用的方法来看,人事测评有广义和狭义之分。广义的人事测评包括心理测量、结构性面试和评价中心等手段,面试、游戏、讨论、作业法、投射测评、笔迹分析、档案查阅、背景调查等都是常用的方法。而现在多数人认识到的人事测评往往仅指心理测量技术在人事管理领域的应用,是狭义的。这种对人事测评的狭义性理解也是人们对该行业产生误区的关键原由之一。

总之,人力资源开发和管理的基础和前提是知人,知人才能善任。要充分开发和有效利用人才,就要借助现代人事测评技术来了解人的发展潜能和人格特征等方面的情况。因此,从人力资源管理与开发的层面而言,我们可以将人事测评看作应现代社会科技和经济迅速发展对人力资源开发的需要而逐步产生的。它既是现代人力资源开发与管理的基础性环节之一,也是一项新兴的社会行业,更是单位选拔人才与个人职业发展不可或缺的助手。通过人事测评体系,人力资源经理就能获知求职者在他拥有的学历、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,能更好地为自己的职业人生定位。在现代西方发达国家,人事工作者在很多管理环节都不同程度地借鉴、引用人事测评技术,小到小型公司录用新员工,大到机关录用干部、公务员竞争上岗。人事测评已