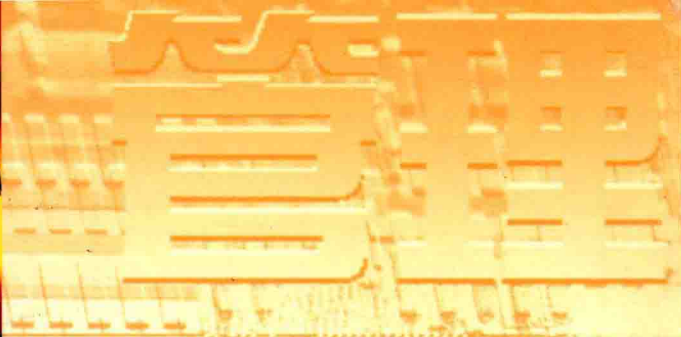




成功企业人力资源管理精要

丛书主编 陈全明

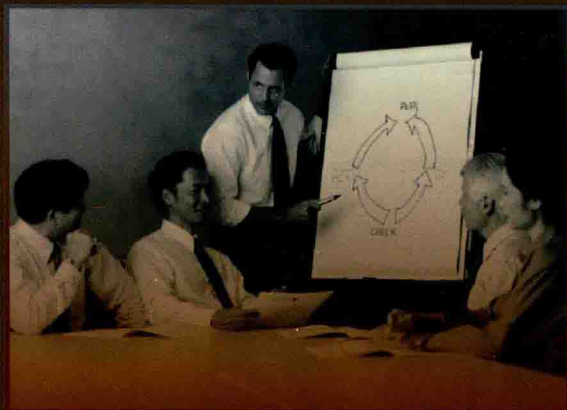
Human Resources Management

赵琛徽 编著

海天出版社

员工素质测评

- 员工素质测评理论与实践
- 员工素质测评体系与模式
- 素质测评核心技术与标准
- 素质测评方案设计与实施
- 素质测评案例分析与点评
- 管理人员测评试题与要点
- 员工人格特征分析与发展



成功企业人力资源管理精要系列丛书

海天出版社

Human Resources Management

员工素质测评



丛书主编

陈全明

编著

赵琛徽

图书在版编目(CIP)数据

员工素质测评/陈全明主编. - 深圳:海天出版社,
2003.3

(成功企业人力资源管理精要)

ISBN 7-80654-864-5

I.员... II.陈... III.企业管理:人事管理-考
核-方法 IV.F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 090754 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

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

责任编辑:廖 译 封面设计:张幼农

责任技编:卢志贵 责任校对:曾新国

深圳市机关印刷厂排版制作 电话:(0755)26375118

深圳市机关印刷厂印刷 海天出版社经销

2003 年 3 月第 1 版 2003 年 3 月第 1 次印刷

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:24

字数:240 千字 印数:1-8000 册

定价:24.00 元

海天版图书版权所有,侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题,请随时向承印厂调换。

总序

21 世纪的经济竞争，主要是科学技术的竞争，智力的竞争，归根到底是人力资源开发及其潜能充分利用的竞争。任何一个国家欲领现代文明的风骚，任何一个企业欲赢得持续性竞争的优势，都必须抢占人力资源开发与管理的制高点，在人力资源开发与管理争夺战中争取主动地位。毋庸置疑，人力资源管理已成为 21 世纪现代企业管理的核心，是现代企业要素管理的第一管理。

当今，经济发展已跨越农业经济时代，飞跃到工业经济时代最辉煌的巅峰，并吹响了向知识经济时代进军的号角。如果说农业经济，工业经济时代的主导要素是土地和资金，那么，知识经济时代的主导要素则是人力资源和人力资本。知识经济时代的主导要素则是人力资源和人力资本。知识经济是人才经济，实质上是人力资本主导型经济。知识经济的首要特征是高新技术的迅速发展，知识的载体——人力资源已成为经济运动中的第一要素。无论是知识的创新，还是高科技成果的应用，人力资本都超过物质资本而成为价值增值的主要源泉。现代企业的管理重心和模式，已经发生了深刻质变：从对物质资本的管理为主转向对人力资本的管理为主，从以“物”为中心的管理转向以“人”为中心的管理。这已成为现代企业构造新的激励机制，最大限度地发挥劳动者

积极性，形成具有持续发展能力的主体管理模式。

20 世纪后半叶以来的世界经济一体化，加强了生产要素在全球范围内的自由流动和合理配置。全球经济出现了以下特点：经济运行整体化、立体化、知识化、技术化，经济竞争公平化、规则统一化、竞争焦点人才化，人才配置国际化、市场化，人力资源资本化，等等。在此国际经济运行的大背景下，我国今年正式成为 WTO 的成员国。这标志着我国全面融入世界经济发展和竞争的潮流。WTO 背后的根本经济逻辑是，要素在全球范围内按照比较优势原则进行配置。进入 WTO，意味着游戏规则的统一，待遇统一。因此，我们与世界各国同处一条起跑线，谁的经济上得快，谁的竞争力最强，就看谁的运动员有能力、有速度、有水平。这里的运动员就是我们千千万万个企业，而千千万万个企业中的人力资源管理则是最根本的方面。

与此同时，世界经济一体化带来了管理文化的多元化。当今，跨国公司在全球迅速发展，成为世界经济一体化的强大动力。跨国企业的进入，提高了所进入国家的企业技术水平，带来了管理理论和方法的革命，同时也带来了人力资源管理多种文化的融合和管理理念的冲突。

人类的生产活动是劳动者与生产资料相结合的过程。人力资源作为生产要素中最积极、最活跃、最富有创造性的因素，是生产过程的主体。邓小平指出，科学技术是第一生产力，并强调，只有靠知识、靠人才、靠

教育，才能建成社会主义。2001年10月在上海举行的APEC会议上，江泽民同志就提出要加强人力资源能力建设，并指出，人力资源是第一资源。美国前总统克林顿曾大声疾呼，要提高美国产品的竞争能力，提高美国企业的竞争能力，提高美国的竞争能力。这三个竞争能力，归根到底是靠美国在培养、开发、引进人才，特别是在全球人才竞争中的优势地位作保证。美国历史上第一个钢铁大王卡耐基曾表示，我的厂房、机器设备均可搬走，但只要把人员给我留下，几年后我同样是钢铁大王。美国经济学家西澳多·舒尔茨（Theodore Schultz）等西方学者通过实践分析证明，国际竞争的关键是人力的竞争，即劳动者技能、智能、科学知识、管理水平的竞争。许多有识之士断言：这场围绕着人力资源开发和管理引发的“无硝烟战争”，将最终决定各国未来，而胜利将属于人力资源开发和管理成功者。

综观人类社会发展的历史，许多国家发展的成功经验告诉我们，人力资源的有效开发利用是实现经济发展和社会进步的重要源泉。二次世界大战以后，伴随着新技术革命的飞速发展，生产方式向提高产品中智力和信息含量的方向转变，人力资本的存量不断增大，劳动者在生产过程中发挥着越来越重要的作用，这已成为人们的共识。日本作为一个自然资源贫乏的国家，二战后能在短期内恢复和发展，就是因为有受过良好教育的高质量人力资源。作为科学实验之国和技术率先国的美国，在战后500项目主要技术发明中就占了63%。究其根本

原因，就是因为美国重金吸引了世界各国大量的高科技人才，拥有雄厚的经济实力和科技人才，拥有雄厚的经济实力和科技人才优势。

由于美国有人才资源和技术的雄厚基础，使得它取得一次又一次的重大技术突破，并在27个关键技术领域处于世界领先地位，特别是在高科技领域中，它始终保持优势地位，占有了技术和市场的主动权，形成了巨大的垄断利润和技术创新的良性循环。

当前，我国全面建立社会主义市场经济体制，这一体制的基本特点是市场成为配置生产要素的基础。

在市场经济条件下，劳动力是商品，市场机制是人力资源配置的基础机制，传统的劳动人事管理及其机制与市场经济新秩序冲突加剧，而人力资源开发与管理则推出现代企业人员管理的全新思路，呈现出广阔发展前景。现代企业普遍推行以人为中心的综合管理，强调“人的价值”高于一切，即所谓的“人本管理”。今天成功企业的人力资源开发已经将人的体能、智能、知识、经验一体化发展放在首位。现代人力资源开发与管理，极大地赋予经济运行的基本动力，增强现代经济的活力，形成企业的凝聚力、向心力和创新力，继而产生强大的生命力、竞争力和转换力。

面对上述世界经济发展和我国进入WTO以及改革开放的基本格局，中国企业面临着极大的挑战和机遇，其中首要的问题就是如何提高我国企业人力资源管理水平，以适应世界范围竞争的要求。这里，普及和强化人

力资源管理知识和理念，转换人力资源管理方式和方法，培养一流的人力资源管理队伍就成为我国企业实施人才管理战略的重点内容。为此，我们组织撰写了《成功企业人力资源管理精要》系列丛书。

本丛书由《成功招聘》、《培训管理》、《绩效管理》、《薪酬管理》、《团队管理》、《战略管理》、《福利管理》、《员工素质测评》、《职业生涯分析》、《人事总监手册》等著作组成。它以现代企业人力资源管理流程为主线，力求反映市场经济体制下人力资源管理的运动过程和运行规律。

本全书力求突出以下特点：①理论与实践相结合。本丛书融理论性与实践性为一体，既介绍人力资源管理的理论方法，又全面描述人力资源管理实务，将理论方法、实务、案例纳入一个完整的体系构架之中。②知识性、趣味性相结合。本丛书立足于全面展现现代成功企业人力资源管理的基本知识和方法，并注重形式的活泼性和内容的可读性。③针对性与可操作性相结合。本丛书自始至终贯穿大量实际应用的内容并采用管理案例，特别注意与我国企业的具体人力资源管理实际对接，为企业人力资源管理提供可供操作的管理技术和技巧，具有实用性。④学术性和创新性结合，本丛书借鉴国内外成功企业人力资源管理最新的学术成果，反映了成功企业人力资源管理研究的最新进展。在消化吸收发达国家人力资源管理经验的同时，尽可能与中国本土文化衔接起来，并创造性地加以整合，观点新颖，富有创新性。

从以上特点来看,本丛书可以供现代企业管理者、人事部经理及管理人员、劳动人事部门干部以及广大经济管理专业的师生学习之用。

当前,改革与发展汇成中国进入 21 世纪的主旋律,中国市场经济体制是高奏这一旋律的体制性基础,中国进入 WTO 是唱响这一曲目的舞台,其核心内容就是解放生产力、发展生产力。而解放生产力、发展生产力主要在于激发人的活力,充分调动人的生产积极性和创造性。由此可见,人力资源开发与管理这门学科的崛起,是世界经济发展的必然产物,该学科在我国的研究和发展方兴未艾,它以极大的理论力量 and 实际应用价值适应了现代经济发展中的人力开发、现代企业人力资源管理的客观需要。

虽然,它的进一步发展、演进、深化有赖于我国理论和实际工作者的共同努力,但其发展前景远大、前途光明已为世人瞩目,本丛书的出版愿为此作一引玉之砖。



2002 年 1 月 18 日

前 言

人类已跨越农业经济时代，飞跃到工业经济时代最辉煌的巅峰，吹响了向知识经济时代进军的号角。人作为能动的生产要素，不仅是知识、信息和科学技术的载体，而且是人类全部知识的发现者、创造者、传播者和使用者。从这个意义说，知识经济乃人才经济，即以高素质的人力资源为依托的经济。在知识经济时代，掌握了高新技术和具有现代化管理理念的人力资源将成为企业的战略性资源，一个拥有持续创新能力和大量高素质人力资源的企业，将具备形成核心竞争能力，赢得持续性竞争优势的巨大潜能；一个缺少高素质人力资源，缺少对市场环境变化的识别能力、响应能力和创新能力的企业，不仅将失去知识经济带来的机遇，而且将被市场无情地淘汰。放眼天下，全球范围内企业实力的竞争和座次的排定，实质上是人才的竞争即人力资本运营的竞争。面对未来的竞争，企业最需要的、也是最为缺乏的就是高素质的人才，谁拥有高素质的人才，谁拥有丰富而不可复制、不可模仿的人力资本，谁能高效地运营这些人力资本，谁就拥有自己的核心竞争能力，谁就能在波涛汹涌的市场大潮中打造一艘永不沉没的航空母舰。

人类的素质，是人成为万物之灵的基础，素质的研究与测评，在人类社会中具体悠久的历史。孔子把人的智力上、中、下三等，三国时间的刘劭则根据心理素质与智能素质把人区分圣贤、豪杰、傲荡、拘，他认为“心小志大者圣贤之伦也；心大志大者豪杰之隽也；心大志小者傲荡之类也；心小志小者拘之人也。”刘劭还在对人的素质进行了研究与分类的基础上，还提出了一系列测评素质的方法论原则。而诸葛亮在《心书》亦提出素质测评的基本方法，他说：“问之以是非以观其志；穷之以词以观其变；咨之以计谋以观其识；告之以祸难以观其勇；醉之以酒而观其性；临之以刑而观其廉；期之以事而观其谋。”

企业兴旺之要，唯在得人，得人之道，在于知人，但是过去那种单凭经验选人、评价人的方法已不再适合新时期对人才的需要，因此亟待构筑系统科学的人员素质测评体系。

首先，在任何一个组织，认识人和管理人从来都是相辅相成的。柳传志说：“办企业就是办人”，只有对组织成员的人性结构，素质结构和能力结构有充分的认识 and 了解，才能真正做到有的放矢地选拔人、培训人、管理人、激励人，从而把人力成本变为人力资产。汉高祖刘邦在总结以弱胜强打败项羽的经验教训时说：“夫筹帷幄之中，决胜于千里之外，吾不如子房；镇国家、抚百姓、给粮饷、不绝粮道，吾不及萧何；连百万之军，点必胜、攻必克，吾不如韩信。此三者，皆人杰也，吾

能用之取天下也。”这一经典案例说明，在一个组织中，要善于管理人才，首先要有知人之明。知人之明，是善用人的前提条件，才不会瞎指挥。如果刘邦任命萧何带兵打仗，韩信管理钱粮，就难以战胜项羽，从而奠定汉王朝三百余年的基业。

其次，素质测评也是个体全面了解和认识自己，进行正确的择业和定位，进行恰当的职业生涯规划和开发的基础。认识自己，把握自己，这是热爱生命的现代人终生不倦的追求。古希腊哲学大师苏格拉底曾说：“真正认识自己的人，才是最有力量的人。”每个人都渴望成功，每个人都渴望生命美丽而精彩，但是，如果一个人不能认识自己的现在和未来，不能理性的认识自己的长处与短处、优势与劣势，不知道什么职业适合自己，不知道怎样设计才容易事业有成，他就不可能成为一个最有力量的人，不可能获得成功的前提条件，从而在实现自我的过程中实现组织目标和社会目标。

显而易见，人员素质测评体系是现代社会的“伯乐”，它不仅为组织进行科学的人事决策和人力资源管理提供客观的依据，而且对于个体正确地认识自己和确保其在人生的道路上走向成功与辉煌，提供了全面的信息支持，在人与人之间、人与岗位之间、人与组织之间架起了一座对应的金桥。

全书共分为九章。第一、二、三章着重于理论的阐述，介绍了素质的构成、素质测评的基本原理、测评指标体系的建构，该部分力求简洁、清楚和透彻；第四、五、六章系统介绍了心理测验、面试、评价中心等三大

素质测评的方法，该部分力求全面、详细和准确；第七、八、九章重点介绍素质测评在组织中和个体层面上的应用，并对有关案例进行点评，突出强调企业应如何根据实际情况进行素质测评设计，突出强调个体应如何根据自己的素质结构进行职业选择和职业生涯的发展。

全书围绕员工素质测评是什么、员工素质测评测什么以及如何实施员工素质测评这三个基本问题展开，以读者为导向、以实用为导向、以市场为导向，在理论与实践相结合、原理和技术相结合的基础上，突出了操作性、实用性和工具性。并以生动活泼的语言，对案例进行点评和剖析，深入浅出，全面地介绍了人员素质测评的基本原理，基本技术和实务操作。因此，它特别适合于各类组织的管理人员和人力资源管理部门的工作人员使用，也是广大读者进行自我测评、认识和了解自我的必读书目，同时它对在校学生也有积极的指导意义和参考价值，可作为他们的专业参考书。

天地与吾同在，万物与吾并生，愿有一颗与自然相融的心，愿有一颗与读者相通的心。

赵琛徽

午年仲秋于北大燕园

目 录

前言	1
第一章 掀起你的盖头来：解读员工素质测评	1
一、素质探幽：面向未来话素质	3
二、老树新花：素质测评走近来	6
三、素质测评：功能与误区	22
四、素质测评：源和流	29
第二章 走出迷惘：素质测评基本理论	37
一、人性假定原理	38
二、职位差异原理	45
三、个体差异原理	49
四、人岗匹配原理	53
五、定性与定量结合原理	55
六、素质可测原理	58
第三章 有矩可循：素质测评指标体系的建构	63

一、测评指标的构成	65
二、素质测评要素的设计	70
三、测评指标体系建构的步骤	86
四、案例参考：企业经营管理者工商管理职业资格评价标准体系的设计	96

第四章 水中的倒影：心理测验 103

一、心理测验是什么	104
二、智力测验	111
三、行政职业能力倾向测试	117
四、卡特尔 16PF 人格测验	123
五、管理人员人格测验	133
六、案例参考：打字员招聘测验	139

第五章 面试及其应用 143

一、百闻不如一见	144
二、实施面试的规范化流程	156
三、面试方法技巧	169
四、案例参考：面试时的 120 个关键问题	187

第六章 管理人员素质测评：评价中心 195

一、评价中心简介	196
----------------	-----

二、评价中心测评过程	201
三、评价中心测评的主要形式	208
四、评价中心的设计	224
五、案例一：一个典型的公文筐测验	227
六、案例二：一个有背景材料的无领导小组讨论	233
第七章 素质测评的实施	241
一、测评方法的组合和设计论证	242
二、实施测评操作的要领	249
三、人员素质测评的实施程序	251
四、企业人员素质测评的具体实施	256
五、案例：某市公开选拔厅局级干部实施过程	269
第八章 管理人员测试试题	275
一、高层管理人员测评试题-1	276
二、高层管理人员测评试题-2	283
三、中层经理管理测评试题-1	290
四、中层经理管理测评试题-2	300
附录一：素质测试十则	311
一、关于人际应对能力	312
二、关于创业者的素质	315

三、你目前的心境如何?	318
四、你对爱情理智实际吗?	321
五、你善于编织社会关系网吗?	328
六、你有管理才能吗?	332
七、你是否具有创造能力?	337
八、你有什么阻碍你成功的缺点?	342
九、关于兴趣与职业定向?	346
十、你的气质如何?	355
后记	364