

丛书主编 萧鸣政

人力资源管理专业实用系列教材

人员素质测评 理论与方法

（第二版）

萧鸣政 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

丛书主编 萧鸣政

人力资源管理专业实用系列教材

人员素质测评 理论与方法

(第二版)

萧鸣政 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

人员素质测评理论与方法/萧鸣政编著. —2版. —北京:北京大学出版社,2016.3
(人力资源管理专业实用系列教材)

ISBN 978-7-301-26753-0

I. ①人… II. ①萧… III. ①人员测评—教材 IV. ①C962

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第009899号

- 书 名 人员素质测评理论与方法(第二版)
Ren yuan Suzhi Ceping Lilun yu Fangfa
- 著作责任者 萧鸣政 编著
- 责任编辑 徐少燕
- 标准书号 ISBN 978-7-301-26753-0
- 出版发行 北京大学出版社
- 地 址 北京市海淀区成府路205号 100871
- 网 址 <http://www.pup.cn> 新浪微博: @北京大学出版社
- 电子信箱 ss@pup.pku.edu.cn
- 电 话 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62765016/62753121
- 印刷者 北京富生印刷厂
- 经 销 者 新华书店
- 787毫米×1092毫米 16开本 16.75印张 262千字
- 2011年3月第1版
- 2016年3月第2版 2016年3月第1次印刷
- 定 价 38.00元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题,请与出版部联系,电话:010-62756370

总 序

当今世界经济增长的理论和各国现代化发展的实践都雄辩地证明，人力资源是知识经济时代社会经济发展的最重要源泉。一个国家的人力资源状况如何，以及人力资源是如何得到开发与利用的，直接决定了该国的综合国力。党的十八大在继承十七大“建设人力资源强国”的战略思想基础上，进一步做出“推动我国由人才大国迈向人才强国”的重大决策，这对于促进我国经济的可持续发展提升我国国际竞争力具有十分重要的战略意义。

但与此同时，我们也应认识到，人力资源对于任何一个国家的贡献并非是自发的，而必须建立在科学管理与充分开发的基础之上。把人力资源总量庞大的现实转化为人力资源质量提高的优势，离不开大量高素质人力资源管理从业人员的共同努力。然而，现阶段我国的人力资源管理专门人才十分短缺。据调查显示，一方面，多数从事人力资源管理工作的人员均为非人力资源专业的背景，亟须进行正规的人力资源专业化教育培训，但迫于目前严峻的就业形势，这部分群体既不愿意放弃眼前的工作，又受自身能力的限制，无法谋求更好的职业发展。另一方面，虽然近年来不少高校开设了人力资源管理专业，但是这些毕业生的质量与数量远不能满足市场需求。

高等教育自学考试作为我国教育事业中的一项创举，极大地缓解了长期以来我国高等教育入学机会稀缺的状况，其开放、灵活、权威的教育方式为广大有志青年自学成才开辟了一条宽阔的道路，在获得良好个人效益的同时，为经济社会的发展培养了大批人才，产生了积极的经济效益与社会效益。

目前的人力资源管理人才队伍的建设，不仅亟须在总量上的

增加，而且更需要实现三大战略性转变：由再现型人才向开拓创新型人才转化；由内向型人才向外向型、通用型人才转化；由单一型人才向复合型人才转化。人力资源管理从业人员不仅要懂得人力资源的专业知识，完成人力资源的实际管理工作，还要不断开发人力资源并且创造价值。因而，在目前就业形势不容乐观的情况下我们应保持发展不脱产的自学考试式的人力资源管理专业教育形式，努力培养大批高素质人力资源管理的从业人员，一方面促进年轻人的个人职业生涯发展，另一方面满足国家对人力资源管理专门人才的需求。

北京大学作为近代中国高等教育的奠基者，在科学研究与培养人才的同时，历来具有服务社会、服务大众的优良传统。1918年，时任北京大学校长的蔡元培，以“劳工神圣，人人平等”为宗旨，创办“校役夜班”，由傅斯年、罗家伦等学术大家为北大工友授课。而后，在他的启迪和支持下，以邓中夏、廖书仓等为核心的北大学生团体组建了“平民学校”和“平民教育讲演团”，以“增进平民知识、唤起平民之自觉心”为宗旨，积极推动北大人服务于平民，充分体现了开放与包容的学术精神。如今的北大已成为国家培养高素质创造性人才的摇篮、科学研究的前沿和知识创新的重要基地。一方面，肩负着国家建设世界一流大学的历史使命；另一方面，一如既往地承担着服务社会的重要责任。因此，北京大学有责任为成人教育和专业培训提供必要的服务，利用自身优质的教育资源，通过高等教育自学考试这种形式来满足当前社会中各级组织对人力资源专业人才的迫切需求，从而在建设终身教育体系及学习型社会建设中发挥应有的作用，将北京大学服务社会、服务平民大众的价值理念传承下去。

北京大学政府管理学院人才与人力资源研究所以及人力资源开发与管理研究中心，是北京大学专门从事人力资源开发与管理的教学和研究机构，有着国内一流的专家团队和领先的研究成果。自2003年以来，中心协同相关院系已经在本科、硕士、博士与MBA/MPA方面培养了大量人力资源管理专业的高级管理人才，还开设了成人教育人力资源本科专业，深受社会与广大考生的欢迎。自从2011年以来，北京大学人力资源开发与管理研究中心一直承担着北京大学为社会各界开展的人力资源管理专业自学考试的大量教学任务、课程考试与教材建设工作。目前中心已经组织编写了以下15门人力资源管理专业课程的教材，具体参

考下表。

对应 15 门人力资源管理专业课程的自学考试教材一览表

序号	课程名称	教材名称	课程说明
1	人力资源开发	《人力资源开发》	专科
2	工作分析	《工作分析与评价》	专科
3	人员测评技术	《人员素质测评理论与方法》	专科
4	人力资源管理实践案例分析	《人力资源管理实践案例分析》	专科
5	绩效考评技术	《绩效考评与管理》	专科
6	劳动关系与争议处理	《劳动关系与管理》	专科
7	人力资源管理初级实验	《人力资源管理实验》	专科
8	工作分析与评价	《工作分析与评价》	本科
9	人员素质测评理论与方法	《人员素质测评理论与方法》	本科
10	人力资源管理高级实验	《人力资源管理实验》	本科
11	人力资源研究方法	《人力资源管理研究案例分析》	本科
12	人力资源政策与法规	《人力资源政策与法规》	本科
13	人力资源战略与规划	《战略人力资源管理》	本科
14	绩效管理	《绩效考评与管理》	本科
15	薪酬管理	《薪酬管理》	本科

为了节约资源，低碳办事，我们把 15 门课程的教材合并为一套丛书，一共 11 本：

1. 《人力资源开发》
2. 《工作分析与评价》
3. 《人员素质测评理论与方法》
4. 《绩效考评与管理》
5. 《薪酬管理》
6. 《人力资源政策与法规》
7. 《劳动关系与管理》
8. 《战略人力资源管理》
9. 《人力资源管理实验》
10. 《人力资源管理实践案例分析》
11. 《人力资源管理研究案例分析》

丛书主编：萧鸣政

2015 年 12 月 20 日于北京大学

第二版前言

人员素质测评是现代人力资源开发与管理的基础与关键，可以应用于人力资源管理的全过程。只有建立一种有效的人员素质测评新机制，才能高效地评价与选拔人才、合理地配置人员、客观地评价人员、正确地引导与开发人力资源。

《人员素质测评理论与方法》（第二版）共七章，大体上分为理论（第一、二章）、测评方法（第三、四、五章）和应用（第六、七章）三个部分。全书由概念解释导入，以理论与方法研究为主体，以对测评结果的分析、报告与运用结束。三个部分的内容实际上就是围绕着人员素质测评是什么、人员素质主要测评什么、如何测评以及如何实践中应用等四个问题展开。

第一章侧重于回答人员素质测评是什么，并分别从内涵与外延、作用与功能等四个方面作了认真的研究。第二章回答什么是胜任力以及胜任力理论在人员素质测评实践中有什么作用等问题。

知道了什么是人员素质与胜任力理论之后，接着的问题是人员素质测评主要测评什么以及怎样组织实施，第三章、第四章与第五章不但回答了测评什么的问题，而且回答了用什么方法测评，以及如何组织实施人员素质测评的步骤与方法。

在获得测评结果之后，我们应确保测评结果的清楚表达、报告与运用，这些内容即构成了第六章的任务。因此，第六章具体介绍了对人员素质测评结果进行分析、报告与运用的方法技术。第七章介绍了人员素质测评在党政领导干部选拔与任用实践中的应用案例、在企业人员招聘实践中的应用案例以及在事业单位人

员招聘实践中的应用案例，让读者对人员素质测评方法有一个直观与整体的认识。

本书力求兼顾人员测评与选拔的基础理论、方法技术与实际应用三个方面，既注重通过系统的理论教学培养学生的专业素养，又有较多的方法技术介绍，强调量化分析与应用操作，是一本经过多年实践探索并具简洁性的教材。

第二版与第一版相比，内容更为简洁，更为广泛与深入。简洁之处在于第二版比第一版少了两章，把第一版的第五、六与七三章的内容综合为现在的第四章了，把原来的第四章“人员素质测评的组织与实施”调整为现在的第五章，放在“人员素质测评方法”的后面。广泛与深入之处在于每章后面增加了更为新近的各种相关参考文献与资料，让自学者能够涉猎更为广泛的相关知识与信息。此外，我们还更换了原来书中的部分相关案例与数据资料。本书的修订得到了唐秀峰的大力帮助，他按照我的建议收集了许多资料与案例，协助我进行内容的初步编辑工作。同时，还得到了张满的相关帮助。在这里，我们仍然要感谢参加第一版编写工作的吴生志、陈小平、李冷、马芝兰、李军凯、韩溪、林赛、陈昊、邢凯旋、张如国、张满、步星辉、萧志颖、肖志康等，感谢所有帮助过本书写作、修订与出版的同事与编辑！

由于本书是在多年教学与自学考试实践基础上的精简版，所以比较适合人力资源管理专业自学考试的学生选用，适用于综合性大学经济与管理专业“人员素质测评”的选修课程，特别适用于高职高专院校“人员素质测评”的专业课程。由于水平有限，时间匆忙，书中难免有不当之处，敬请广大读者批评指正！

萧鸣政

2015年8月13日

目录

CONTENTS

第一章 人员素质测评导论	1
第一节 人员素质测评的基本概念	1
第二节 人员素质测评的主要类型	10
第三节 人员素质测评的主要功用	18
第四节 人员素质测评的作用与运用原则	21
第二章 胜任力理论及其对人员素质测评的作用	30
第一节 胜任力研究起源与发展	30
第二节 胜任力理论比较	34
第三节 胜任力理论的价值与应用	51
第三章 人员素质测评的标准设计	61
第一节 人员素质测评标准体系概述	61
第二节 人员素质测评的标准化方法	70
第三节 领导人才素质模型实例分析	79

第四章 人员素质测评方法	91
第一节 心理测验	91
第二节 面试方法	123
第三节 评价中心技术	139
第四节 履历档案分析及其他测评方法	159
第五章 人员素质测评的组织与实施	173
第一节 人员素质测评组织实施程序简述	173
第二节 人员素质测评实施活动的基础环节	176
第三节 人员素质测评组织实施的案例与分析	177
第六章 人员素质测评结果的报告与运用	197
第一节 人员素质测评结果报告的类型	197
第二节 人员素质测评结果的运用	209
第三节 人员素质测评结果的跟踪分析	212
第七章 人员素质测评应用案例及其分析	218
第一节 人员素质测评在党政领导干部选拔中的应用	218
第二节 素质测评在企业人员招聘中的应用案例与分析	235
第三节 人员素质测评在事业单位招聘中的应用	242
参考文献	259

第一章

人员素质测评导论

本章学习目标提示

1. 理解素质的概念、素质的特性与素质的构成
2. 掌握人员选拔、人才素质测评与人员素质测评的异同之处
3. 把握人员素质测评概念及其各种类型的特点与操作
4. 把握与理解人员素质测评的功能与作用

人力资源在知识经济中的作用与地位，决定了人力资源管理与开发在现代组织管理中具有关键的作用。人员素质测评是人力资源管理与开发的基础与关键，在人力资源管理与开发实践中的作用日趋突出。掌握人员素质测评的基本理论与方法，成为现代企事业组织管理人员必须具备的基本功。在这一章，我们主要阐述人员素质测评的基本概念、类型及其作用。

第一节 人员素质测评的基本概念

人员素质测评是现代人力资源管理与开发学科体系中的一门新兴课程，为了理解与交流的方便起见，我们先来界定一下有关人员素质测评的几个基本术语。

一、素质

在现代社会中，“素质”一词颇为常见，比如素质教育、民族素质、企业素质、个人素质、身体素质、心理素质等等。然而当我们深究一下什么是素质时，却又十分模糊，说不清楚。我们在这里探讨的是人员素质测评，素质是我们测评的基本对象，对象不清楚我们又何以进行测评呢？因此必须先对“素质”这一对象作一番探讨，然后再从测评研究的角度加以界定。

（一）素质的概念

所谓素质，不同学科、不同学者从不同的角度有着不同的解释。

“素”字本义为生帛，引申为“白”“无色”“原”“本”“真”，也指构成事物的基本成分或带根本性的物质。

“质”字意为“独立于人的意识以外的客观存在”，指“底子”“物类的本体”“禀性”。

“素”与“质”联合为“素质”一词，其意不解自明。现代汉语解释为人或事物本来的特点或性质。《文选·张华·励志诗》中有“虽劳朴斫，终负素质”之说，意犹“本质”。事物叫本质，个人称素质。

“素质”一词，还多见于心理学。心理学把“素质”解释为人的先天的解剖生理特点，主要是感觉器官和神经系统方面的特点。素质是人的心理发展的生理条件，但不能决定人的心理内容与发展水平。显然，心理学把“素质”的解释限于遗传素质。这种解释放在人员素质测评中是不够的。人的素质“不是人的胡子、血液、抽象的肉体和本性，而是人的社会特质”^①，“实际上，它是一切社会关系的总和”^②。

参照上述有关分析、其他学者的解释和人员素质本身的特点，我们把素质限定在个体范围内，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要素，包括

① 《马克思恩格斯全集》第1卷，人民出版社1956年版，第270页。

② 《马克思恩格斯全集》第3卷，人民出版社1960年版，第5页。

生理素质与心理素质两个方面。它对一个人的身心发展、工作潜力发展和工作成就的提高起着根本的决定作用。

素质是个体完成任务、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，都离不开其优良的素质。观察发现，世界上较为著名的企业家与政治家，都有喜欢冒险、精神饱满、乐观自信、健谈开朗、心雄志壮等共同的素质。

素质对个体的行为与发展具有基础性的作用。例如，直觉情感型的人更容易成为一个出色的诗人、音乐家与剧作家，而富有理性思维的人更容易成为一个数学家与科学家。

然而，良好的素质只是日后发展与事业成功的一种可能性。具备了良好素质，只是事业成功、发展顺利的静态条件，还需要动态条件的保证，这就是素质功能发挥的过程及其制约因素的积极影响。因此，素质与绩效、素质与发展都是互为表里的。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）素质的特性

由上述素质概念的分析不难看出，素质的第一个特性便是它的基础作用性。它对个体行为发展与事业成功，仅是必要条件但非充分条件。换句话说，在现代企事业管理与人力资源的开发中，我们不能不提出素质的基本要求，但有了良好的素质也并非就能保证它是“万能”的。

素质的第二个特性是它的稳定性。素质是作为高度统一的个体行为与特点系统中稳定的结构因素。这种稳定的结构因素并不是存在于一时一事中，而是体现于个体活动的全部时空中。素质表现为一个人某种经常性的和一惯性的特点。在个体活动的全部时间与空间中，素质的表现在时间上虽然偶尔间断，但总体却是持续的；素质的表现在空间上虽然有时相异，但总体上却是一致的。素质表现的这种持续性与一致性，总括为素质的稳定性。

素质的第三个特性是它的可塑性。个体的素质是在遗传、外界影响与个体能动性三个因素的共同作用下形成和发展的，并非天生不变的，因而具有一定的可塑性。不健全的素质可以健全起来；成熟了的素质也许会退化萎缩；缺乏的素质可以通过实践和学习获得不同程度的补偿；一般性的素质可以训练成为特长素质。

素质的第四个特性是它的内在性。素质虽然是任何个体身上的一种客观实在，但却是看不见、摸不着、说不清的东西，具有隐蔽性与抽象性。

素质的第五个特性是它的表出性。素质虽然是内在的、隐蔽的，但它却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（包括工作产品在内）是素质表现的主要媒介与途径。个体的内在素质与外在的行为方式、工作绩效以及行为产品，构成一个耗散结构系统，内外具有统一性。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，特定个体的特定素质会以特定的形式表现，而特定的表现形式也反映着特定个体的特定素质。所谓“人心不同，各如其面”说的就是这个意思。

个体素质的表出性也体现为素质表现的实在性与具体性。个体的每种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。

素质的第六个特性是它的差异性。个体间的素质是存在差异的。这种差异表现于每个人的行为方式、行为产品与工作绩效之中。有人活泼好动，有人沉静安详；有人快人快语，有人木讷寡言；有人思维敏捷，有人反应迟钝；一般人只能分辨出2—3种蓝色的色度，而专门从事染织的工人却能分辨出蓝色的几百种不同色度。容貌有美丑，体质有强弱，能力有大小，品德有好坏。无论是同一个体的各种素质比较，还是不同个体的同一素质比较，都给人以“横看成岭侧成峰，远近高低各不同”的感觉。

素质的第七个特性是它的综合性。同一个体的各种素质、同一素质的各种成分，都是作为高度统一的有机体存在于个体之中的，它们相互联系，难分难割，统一地作用于行为方式、行为产品与工作绩效之上。

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断言，而应该依据所有的行为表现进行综合评判。

素质的第八个特性是它的可分解性。素质对个体行为辐射的综合性与全时空性，并不排斥我们认识上对它的可分解性。任何个体的素质都不是单一的，而是一个复杂的系统。我们要想在特定空间去同时把握所有的素质，十分困难，甚至是不可能的。但是，我们

可以先从素质表现的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。

素质的第九个特性是它的层次性与相对性。每个人的素质具有不同的结构层次，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。

此外，在素质结构中，素质是与水平相区别的。素质优劣表现为水平高低，而水平绝不是素质。然而，这又不是绝对的。基本能力的水平相对实际能力来说又是一种素质，因为基本能力的水平高低直接决定了实际能力的大小。

(三) 素质的构成

素质的构成在这里是指素质结构的基本划分，包括基本成分、因素与层次。不同的学科与不同的人有不同的划分。

在这里，我们暂且把个体素质划分为身体素质与心理素质两大类。身体素质是指个体的体质、体力和精力的总和。良好的身体素质是其他一切素质发展与事业成功的生理基础。心理素质包括智能素质、品德素质、文化素质、心理健康素质等。心理素质是个体发展与事业成功的关键因素。

心理素质中的智能素质包括知识、智力、技能与才能。技能是技术水平与操作经验；才能是专长，指在兴趣、天赋上所形成的高水平的能力，包括创新能力。

品德素质包括政治品质、思想品质、道德品质、创新意识与其他个性品质。美国著名心理学家特尔曼曾对 800 名男性成人进行过绩效考评与心理测验，发现在成就最大的 20% 与成就最小的 20% 两组人之间，最明显的差别是他们的品德素质差异。成就最大组在兴趣、谨慎、自信、开拓进取、不屈不挠和坚持性方面，明显地高于成就最小组。因此，品德素质测评应成为我们素质测评的重点。

文化素质包括文化的广度、深度以及工作与生活的经验。

心理健康素质是衡量一个人身心发展的综合素质指标内容，在未来社会的人员素质测评中将居于重要地位。

上述素质构成体系如图 1-1 所示：

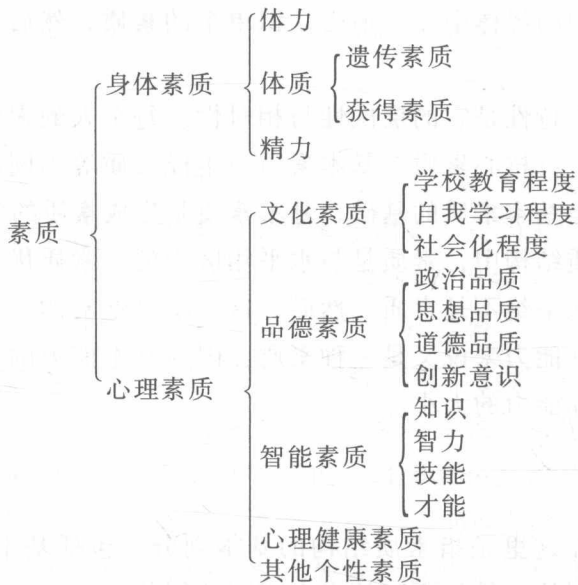


图 1-1 素质结构体系

也有人把个体素质划分为德、识、才、学、体五种要素。唐代刘知几提出“史有三长”，即才、学、识；宋代司马光说，“惟德才兼具者贤士也”；毛泽东提倡要德、智、体全面发展。因此，人们把它们综合为“德、才、学、识、体”五种素质或“德、智、体”三种素质。

二、 素质测评

素质测评是我们课程中最为重要的一个概念，我们有必要加以专门界定。

(一) 基本界定

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（行为事实）表征信息，采用科学的方法针对某一素质测评指标体系做出量值或价值的判断过程，或者直接从所收集的表征信息中引发与推断某些素质特征的过程。

例如，企业在人员的招聘与录用中，一般是采用情况登记、面试甚至试用等测评技术，收集应聘人员的行为事实，然后针对岗位所需要的素质，做出有或无、多或少、高与低、优与劣以及可以录用与不便录用等一系列的综合判断。

(二) 相关解释

素质测评的定义由两部分组成：“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”与“采用科学的方法针对某一素质测评指标体系做出量值与价值判断，或者直接从所收集的表征信息中引发与推断某些素质特征的过程”。显然，前一部分主要是“测”的工作，后一部分主要是“评”的工作。

这里的“测”包括测评者的耳闻、目睹、体察、访问与调查等，但它又不同于一般意义上的耳闻、目睹、体察与调查，它是认识与评判被测评者的某些素质为目的，以科学的测量与评价工具为手段的特定的信息收集活动。“测”既可以是测量、试验，也可以是探测与观测。这里的“评”包括评论、评价、评定，更多的是针对一定测评指标体系对品德表征信息的质、量、值进行评价，但也包括直接对被测评者素质的分析与评论。

“科学方法”是指被实践证明为准确、全面和方便的测量手段、评价方法，也包括一切可用的调查方法与研究方法。如直接调查、问卷调查、抽样统计、比较分类、因果关系分析、因素分析、典型分析、理论分析、黑箱分析、移植分析、仿真分析等等。

“主要活动领域”一般是指个人生活与工作的主要场所。对于员工来说，他们的主要活动领域是工作场所、家庭、邻里和亲友（包括伙伴朋友）群，这些地方组成了素质特征信息的密集域。

“素质测评指标体系”是指有内在联系的一系列素质测评指标。同一种行为的事实信息可能包含着多种的性质或价值。同一素质特征将表现于多种行为之中。素质是我们相对于一个行为特征信息集合体的概括与判断，素质具有多维性，任何单方面的判断与衡量都难以真实地把握其实质。因此，素质必须由一系列的素质测评指标组成一个具有多向结构的指标“坐标系”来确定。

“引发”与“推断”是指测评者的“归纳”“概括”“抽象”，是一种能动的思维活动，是一种“升华”现象。这种活动既是主观的又是客观的。因为“引发”与“推断”不是测评者任意的引发与推断，而是要根据所收集的特征信息来引发与推断。它是对客观的特征信息的概括，而不是凭主观想象的概括。然而，这种“引发”与“推断”又是一种主观能动性的体现与发挥，不是对现有行为事实或特征信息的简单总和。它既以现有的行为事实为基础，