

华  
管  
普  
经

PMT 柏明顿管理丛书

# 好员工在哪里

员工潜能测试  
十大技术

胡八一◎主编

潜能测试——帮助你在众多应聘者和平凡的员工中找到属于自己的人才！

 人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS



## 图书在版编目(CIP)数据

好员工在哪里：员工潜能测试十大技术 / 胡八一主编.

北京：人民邮电出版社，2009.1

(柏明顿管理丛书)

ISBN 978-7-115-19236-3

I. 好… II. 胡… III. 企业管理：人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 180854 号

### 内 容 提 要

本书全面系统地讲解了面谈测试技术、游戏测试技术、压力测试技术、操作测试技术、情境模拟测试技术、逆境对话测试技术、头脑风暴测试技术、自陈量表测试技术、投射测试技术、笔迹分析测试技术十大行之有效的测试技术，对每种测试技术的操作流程进行了详细具体的阐述，并对可能产生偏差的环节进行了合理化的修正，确保对应试者各方面的潜能测试全面、准确、真实。

书中精选的测试技术均操作简便、适用性强。作者在对各种测试技术讲述的过程中穿插了大量新鲜生动的案例，在提高可读性的同时更利于读者理解。

本书适合企业中层管理者与人力资源部门、企业培训、咨询机构人员使用。

### 柏明顿管理丛书

#### 好员工在哪里——员工潜能测试十大技术

◆ 主 编 胡八一

责任编辑 赵泽祥

执行编辑 代新梅

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：17.75

2009 年 1 月第 1 版

字数：150 千字

2009 年 1 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-19236-3/F

定 价：35.00 元

读者服务热线：(010) 67129879 印装质量热线：(010) 67129223

反盗版热线：(010) 67171154

## 前言

在从事人力资源管理咨询工作的十多年里，我们和客户曾经一起面临和解决了许多问题。不同企业在不同的发展阶段，加上其行业的特殊性，往往都会产生各种“疑难杂症”。这些问题都有一个共同点，那就是——绝对不存在包治百病的灵丹妙药，所以我们为客户提供的解决方案也一定是从客户所处的内外环境出发来为客户量身定制的。

从蓬勃发展的家族企业到寻求变革的国有企业，从传统的制造型企业到新锐的金融、传媒企业……在这么多的客户中，只有一个难题是他们共有的，那就是人才问题。

随着我国高等教育的快速发展，网络信息化的突飞猛进，可供企业选择的后备人才越来越多，而企业能够获得的人才信息也是多如牛毛。一个招聘广告发布出去，应者云集的场面屡见不鲜。按理说，企业的招聘经理应该可以高枕无忧了。其实不然，企业的人才问题已经不再是“找不到人”，而变成“找不到合适的人”了。企业的选择再多也不等同于“合适的人”就会更多。

企业的人才之困关键就在“合适”这两个字。我们的客户常常会有这样的困惑：说得好的人，做得未必好；以前表现好的人，以后表现未必好；在别的企业能成功的人，在自己的企业却未必能成功……如此看来，岂不是什么测试方法都不可靠了？

事情倒也没有这么糟糕。我们来看看，企业的这些困惑产生的根源是什么呢？传统的人才观有两个误区：第一，人才是越优秀越好；第二，有光辉



业绩的才是人才。这两个误区就是企业人才困境的罪魁祸首。正确的人才观应该是：第一，人才是越合适越好；第二，人才是有着光明未来的。

我们提出的人才观，想必会有人信而不服。信是因为这么说完全是有道理的，而不服我也能够理解。我们都知道有着光明未来的人是人才，可问题是，你怎么能知道一个人的未来呢？我们能看到的就只有他的过去而已。

说到这里，是时候提出本书的写作核心了。“潜能”一词是本书的核心概念。按照麦克利兰的设想，潜在的能量应该是巨大的，大得如同地下的宝藏，或者更大些，如同茫茫太空。不仅企业需要寻找具备潜能的人才，我们每个人都希望此生能够发现自己的潜能，并且在有限的生命中尽量地发挥出来。

潜在在每个人的印象中都如同宝藏一样闪闪发光。当然，本书并不是想要教读者如何用探险的精神去挖掘这些宝藏，我们还是站在人力资源管理的角度告诉企业的管理者们，如何在成千上万的应聘者中从貌似平凡的员工当中发现具有潜质的人才，并且将他们放到合适的位置。

潜能是有层次的，越是深层次的潜能越是难以考察。不但企业管理者难以考察得到，就连员工本人都未必能够知觉得到。在本书中列出了十种测试技术，这些技术本身的测试能力也是有层次的。有的适合测试浅层的能力，有的则可以深入到人格、动机这些深层水平之下。

秉承柏明顿公司一贯的“细节、落地”的风格，除了让读者了解这些测试技术（有的是从心理学发展而来的，读者未必熟悉）外，本书注重的是要让读者知道如何操作。从事人力资源管理工作的读者能够根据这十种技术的特点将其运用到企业的人才测评中去。即使只是对潜能测试有兴趣的读者，也希望你们在读完本书之后能够选择一些适合自己的测试技术来寻找自己身上未曾被发现的闪光点。这两个目标实现了，相信读者也就能深刻地了解发掘人才的重要性了。人才能够给企业、给个人带来的能量，会让所有的管理者感到震惊。

柏明顿管理咨询首席顾问 胡八一

2008年11月

# 目 录

<b>第零章 绪论</b> .....	1
第一节 潜能可测吗 .....	1
第二节 如何测试员工职业潜能 .....	5
第三节 如何操作潜能测试十大技术 .....	10
<b>第一章 面谈测试技术</b> .....	17
第一节 面谈非闲谈 .....	18
第二节 面谈的方式 .....	20
第三节 面谈的内容 .....	21
第四节 面谈问题设置 .....	24
第五节 面谈评分标准 .....	29
第六节 面谈技巧 .....	34
<b>第二章 游戏测试技术</b> .....	41
第一节 游戏——激发真实行为的有效方式 .....	42
第二节 常见的测试游戏 .....	49
第三节 没有最合适，只有更合适——选择与设计游戏 .....	53
第四节 辅助测试工具 .....	60



第五节 测试分析	63
<b>第三章 压力测试技术</b>	69
第一节 压力测试——潜能榨汁机	70
第二节 压力测试如何“榨汁”	72
第三节 压力测试的设计	74
第四节 “主观题”如何评分	84
第五节 个性化测试报告	87
第六节 施测人员——压力控制阀	89
<b>第四章 操作测试技术</b>	93
第一节 操作测试与职业潜能	94
第二节 测试性操作	97
第三节 操作测试的形式	102
第四节 操作测试的流程	109
第五节 摆脱“仁者见仁，智者见智”的评分陷阱	113
<b>第五章 情境模拟测试技术</b>	119
第一节 在情境中探测潜能	120
第二节 情境选择	123
第三节 情境方案的确定	132
第四节 情境控制	134
第五节 情境测试的评分	139
<b>第六章 逆境对话测试技术</b>	145
第一节 有关潜能的逆境对话测试	146
第二节 人在情境外	149
第三节 标准化测试流程设计	154

第四节	测试的修正 .....	162	
第五节	逆境对话测试评分 .....	166	
<b>第七章 头脑风暴测试技术</b> .....			169
第一节	作为测试的头脑风暴 .....	170	
第二节	“风暴”设计 .....	174	
第三节	测试流程 .....	184	
第四节	“风暴”实施 .....	186	
第五节	测试评分 .....	189	
<b>第八章 自陈量表测试技术</b> .....			193
第一节	有缺陷却重要的测试 .....	194	
第二节	用于潜能测试的自陈量表 .....	196	
第三节	著名的自陈人格量表 .....	201	
第四节	量表的选择与修订 .....	210	
<b>第九章 投射测试技术</b> .....			221
第一节	反射人格的镜子——投射测试 .....	222	
第二节	主题统觉测试 .....	226	
第三节	罗夏墨迹测试 .....	229	
第四节	其他著名投射测试 .....	236	
第五节	潜能测试中的投射测试 .....	239	
<b>第十章 笔迹分析测试技术</b> .....			245
第一节	笔迹测试——技术而非艺术 .....	246	
第二节	笔迹测试的“汉化” .....	249	
第三节	笔迹测试的七大分析要素 .....	251	
第四节	笔迹测试专业人员的培训 .....	255	





第五节 测试准备 ..... 258

第六节 实例分析 ..... 260

附表 1 笔迹测试要素之一——书面整洁 ..... 265

附表 2 笔迹测试要素之二——字体大小 ..... 266

附表 3 笔迹测试要素之三——书写速度 ..... 266

附表 4 笔迹测试要素之四——字体结构 ..... 268

附表 5 笔迹测试要素之五——笔压轻重 ..... 268

附表 6 笔迹测试要素之六——字行平直 ..... 269

附表 7 笔迹测试要素之七——谋篇布局 ..... 271

参考文献 ..... 273

181 ..... 笔迹的变量与测量 ..... 第一章

189 ..... 笔迹测试的理论与应用 ..... 第二章

105 ..... 笔迹测试的理论与应用 ..... 第三章

115 ..... 笔迹测试的理论与应用 ..... 第四章

131 ..... 笔迹测试的理论与应用 ..... 第五章

133 ..... 笔迹测试的理论与应用 ..... 第六章

135 ..... 笔迹测试的理论与应用 ..... 第七章

137 ..... 笔迹测试的理论与应用 ..... 第八章

139 ..... 笔迹测试的理论与应用 ..... 第九章

141 ..... 笔迹测试的理论与应用 ..... 第十章

143 ..... 笔迹测试的理论与应用 ..... 第十一章

145 ..... 笔迹测试的理论与应用 ..... 第十二章

147 ..... 笔迹测试的理论与应用 ..... 第十三章

149 ..... 笔迹测试的理论与应用 ..... 第十四章

151 ..... 笔迹测试的理论与应用 ..... 第十五章

153 ..... 笔迹测试的理论与应用 ..... 第十六章

155 ..... 笔迹测试的理论与应用 ..... 第十七章

157 ..... 笔迹测试的理论与应用 ..... 第十八章

159 ..... 笔迹测试的理论与应用 ..... 第十九章

161 ..... 笔迹测试的理论与应用 ..... 第二十章

随着不断发展的经济环境，单靠传统的管理模式，已经无法适应大规模生产与开发的要求。下边就来看看，到底应该怎样设计一个全新的管理模式，来发

# 第零章 绪 论

管理理念——从实践到理论

人力资源管理是组织为了实现其目标，对人力资源进行有效开发和利用的过程。在人力资源管理中，组织的人力资源管理活动，如招聘、培训、考核、薪酬、福利等，都是围绕着组织的人力资源管理目标而展开的。

第一节 潜能可测吗

人力资源管理是组织为了实现其目标，对人力资源进行有效开发和利用的过程。在人力资源管理中，组织的人力资源管理活动，如招聘、培训、考核、薪酬、福利等，都是围绕着组织的人力资源管理目标而展开的。

## 1. 什么是潜能

潜能，这个词的意义既明确又模糊。说它明确，是因为顾名思义，我们就知道它指的是人身上潜在的能量或能力；但既然是“潜在”的，那么就是看不见摸不着，说不清道不明的了。从这个意义上来说，它又很不明确，甚至带有一些神秘的色彩。人在现实中体现出来的能力和素质，只是冰山一角，而潜藏在“水面”以下的，就是巨大的，不为人知的潜能。

潜能，这个词的意义既明确又模糊。说它明确，是因为顾名思义，我们就知道它指的是人身上潜在的能量或能力；但既然是“潜在”的，那么就是看不见摸不着，说不清道不明的了。从这个意义上来说，它又很不明确，甚至带有一些神秘的色彩。人在现实中体现出来的能力和素质，只是冰山一角，而潜藏在“水面”以下的，就是巨大的，不为人知的潜能。

在亚里士多德的哲学思想中，潜能和现实是可以相互转化的。对于企业来说，组织内部每个成员的潜能如果都能够转化成现实，那就给企业带来了一座难以想像的宝库，其影响就好比人类成功将水转化成氢气和氧气——转化也许只在一瞬间，而带来的变革却一定是翻天覆地的。

在国内企业愈来愈重视人力资源管理的同时，员工的潜能也成为了热门词汇。提到员工潜能，大家首先想到的是如何开发员工的潜能。既然我们都确定这座冰山里隐藏着宝藏，第一反应自然是想挽起袖子来挖掘宝藏。但是，在我看来，现在流行的“人力资源开发”倒像是一句口号，难以实现。脚踩着茫茫冰川，我们应该从何处下手挖掘呢？

我们都知道南极大陆埋藏着丰富的宝藏，在能源短缺的今天，为什么不



马上组织大量的人员设备，就地开采呢？很简单，面对这个我们尚不了解的资源，我们应该做的第一个工作就是勘探。只有勘探清楚了，才能更好地开发和利用。对于员工的潜能也一样，开发之前，先谈测试。

## 2. 本书的定位——职业潜能

在测试之前，我们还要对潜能清楚地定位。没有针对性的测试是毫无效度可言的，能够测试任何潜能的“完美方法”也是不存在的。如果说潜能是一座丰富的宝藏，我们在探测之前，还必须先弄清楚探测的目的是什么。只有这样才能有针对性地选择探测工具。

我们说潜能是一座冰山，不仅仅因为它是潜藏的，还因为它的范畴非常广。员工的智商、情商、人生经历甚至是人格特征，都可能是其潜能的入口，而我们不可能在这里一一分析。如图 0-1 所示，潜能往往是潜藏在冰山的最底层，需要一定的外界条件，并且结合个体的需要，才能够激发出来。

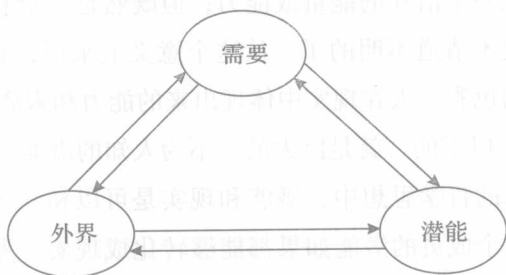


图 0-1 潜能的激发条件

毫无疑问，如果想要通过设置一定的外界条件来测试所有的潜能，是不可能的。因为测试中还有一个因素我们无法控制，那就是个体的需要。因此，对于潜能，我们有一个印象，它是可激发的，却是难以检测的。

那么，到底潜能可测吗？答案是——不一定，除非有一个基本的假设。

本书中所要测试的潜能，指的是职业潜能。为什么职业潜能可测呢？在对职业潜能进行测试的时候，我们有一个假设前提，就是员工个人都有把工

作做好，获得高绩效的主观态度，而这条假设也是基本符合事实的。假定了员工有这样的需求，那么测试需要做的就是设置外界条件，观察员工是否有对应的潜能反应了。

1973年，美国著名心理学家大卫·C·麦克利兰博士提出了著名的能力素质冰山模型。他把人的能力素质形象地描绘成一座冰山，人的能力素质是有层次的，越是潜藏在“水面”下的能力素质越难以考察。

本书对于职业潜能的定位，也是基于这个模型。麦克利兰认为人的知识和技能是位于冰山顶层的，最容易被感知的；而其他的能力素质则或多或少、或深或浅地隐藏于水面之下，我们就把这一部分定位成本书所要考察的职业潜能。根据对职业潜能考察的深度和难度，我们将范畴依然广泛的职业潜能进行分类，如表0-1所示。

表 0-1 职业潜能分类表

	特点	举例
职业能力	这是最接近“水面”的潜能，能够通过行为、言语等方式体现出来，考察的难度较小。而员工也可以通过培训及练习提高这方面的能力	专业能力、学习能力、创新能力、领导力、团队合作、开拓能力、人际处理能力、组织协调能力、综合分析能力、沟通理解能力、关注细节能力、决策能力、计划能力、公关能力、说服力、应变能力、执行能力
职业态度	涉及人的态度和动机，考察的难度相对较大，但可以进行学习和培养	积极性、敬业精神、责任心、成就导向、客户中心、市场导向、服务意识、职业规划
职业人格	这是最难以考察的潜能，甚至连员工工本人都难以真正认识到。然而这种潜能所产生的效力却是最大的	情绪稳定性、自我激励、内省、个性与气质、思维方式、自信心、乐观性、诚信度、上进心、冒险精神、果断性



### 3. 测试潜能有何意义

我们对潜能进行定位和分类，首先是为了选择更有针对性的测试方法。然而，在测试完成以后，还有一个更为重要的步骤，就是对潜能测试结果的分析 and 利用。我们研究各种潜能测试方法的意义究竟是什么呢？亚里士多德说潜能是可以转化为现实的，企业进行潜能测试，最终目的当然是为了让潜能转化为现实。至于如何让潜能转化成现实，这就要看我们如何利用潜能测试了。

#### (1) 潜能和职业匹配——人员甄选、晋升

毋庸置疑，转化是需要条件的。员工的潜能转化成工作能力需要两个条件：第一，员工本人具有这种潜能，这是内在的条件；第二，具备转化的外在条件，即他的职位特点、企业特点等。考察内在条件和外在条件是否一致的过程，就是职业匹配。

分析职业匹配有很多用途，最大的用途就是人员的甄选和录用。企业招聘的基本目标是为企业这个“机器”找一个合适的“零件”。应聘者具备了相关的潜能，就说明他具备了胜任职位要求的可能性。

确定了员工能够胜任职位要求之后，接着又会产生另外一个需求——晋升。晋升意味着员工将走向另外一个岗位，他在以前的岗位上能够胜任并不代表在新的岗位上也能够胜任，这个时候，预测员工与新职位的匹配程度也是很重要的。

#### (2) 开发潜能——培训、激励

我们在前面提到过，潜能测试应该先于潜能开发。测试之后，才可以对员工的潜能进行开发利用。

在为企业寻找“螺丝钉”的时候，我们不可能刚好就找到完全匹配的员工。员工身上可能存在这样那样的缺陷，企业可以根据员工的这些“潜能缺失”进行培训，尤其是那些浅层的职业能力，是可以通过培训来获得的。

培训是组织和个人不断发展的重要途径，但是如何对员工进行培训？培

训一些什么内容呢?

潜能测试能够为培训计划的制订提供参考意见,员工缺少哪一方面的潜能,组织就可以提供相应的培训。潜能测试还可以作为培训的一个部分,在培训开始之前先进行潜能测试,能够帮助员工更好地认识自己,更加有针对性地参与培训;将潜能测试安排在培训中期或者后期,则可以及时反馈培训的效果。

## 第二节 如何测试员工职业潜能

### 1. 职业潜能测试的十大技术

针对职业潜能的定位和分类,我们选择了十种测试技术。虽然每一种技术都有其考察潜能的长处,但这十种技术作为一个整体,可以对一般企业员工所需的职业潜能进行测试。我们将这十种方法分成三类:面试、情景测试和人格测试,如表0-2所示。

表0-2 员工潜能测试十大技术分类

主要类别	测试技术	类别特点
面试	面谈测试技术	综合性比较强,可以测试部分通过语言表达体现的职业能力,在测试员工动机和态度方面也比较有效
情景测试	游戏测试技术	通过不同的情景进行测试。因为不同的情景考察的潜能有所区别,所以情景测试方法的针对性比较强。在测试具体的职业能力方面特别有效,但是对于较深层次的动机、心理等方面的考察能力则比较有限
	压力测试技术	
	操作测试技术	
	情境模拟测试技术	
	逆境对话测试技术	
	头脑风暴测试技术	



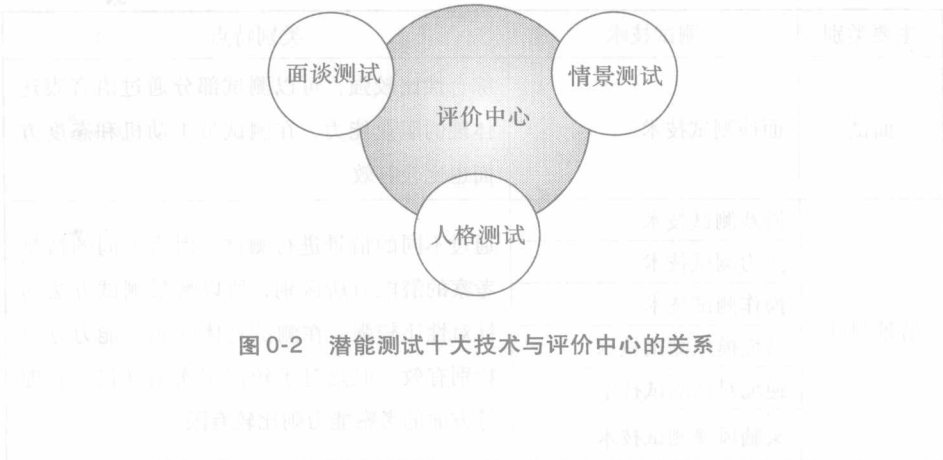
(续表)

主要类别	测试技术	类别特点
人格测试	自称量表测试技术	专业性比较强，通常要利用专业的心理量表或者心理测量技术。这类技术考察的是员工深层次的职业人格，虽然效度不如前两类高，但是在测试职业人格方面的作用是其他测试技术望尘莫及的
	投射测试技术	
	笔迹分析测试技术	

## 2. 十大技术与评价中心的关系

提到潜能测试，我们不得不谈谈评价中心技术。评价中心不是单一的测评技术，而是多种测评方法的集合，是通过360度测评对员工进行全面而准确的评价。那么，我们的十大测试技术和评价中心又有什么关系呢？

可以说，这十种测试技术，有的是源自评价中心的一些方法，但是主要侧重于这些技术的潜能测试方面；还有一些方法，则是评价中心所没有的，尤其是职业人格测试当中的一些技术，评价中心较少用到。如图0-2所示，我们可以直观地了解这十种方法和评价中心的关系。



### 3. 十大技术简介

#### (1) 面谈测试技术

面谈测试是指施测者与应试者双方通过面对面的观察、交谈等双向沟通的方式,了解应试者的潜能,包括应试者的才智及个性心理特征等。这种方法应用极为普遍,一项研究表明:百分之八十以上的组织,在其人员招聘与录用工作中是借助于面谈这一重要技术手段完成的。这种测试技术尽管可能会与其他测试技术在观察上有重复的地方,但它最大的优点是更为直观、灵活、深入。

#### (2) 游戏测试技术

游戏测试是指给应试者创造一种宽松的环境,使其在无压力状态下展现出真实的潜能。此时,游戏只是一种手段,测试才是目的。由于人们潜能的发挥会受到外界环境的影响,不良影响更可能会使被测试者的固有潜能不能发挥或发挥不正常。游戏测试正是要消除这些可能的影响,使被测试者展现出其固有的潜能,特别是与特定岗位相匹配的潜能。针对游戏设置的不同,也可以对被测试者的多种潜能进行测试。

#### (3) 压力测试技术

压力测试与游戏测试相反,需要应试者在给定压力下解决问题,从而研究被测试者在压力下工作的能力,考察其爆发力及压力下的综合能力。人们可能具有许多潜能,但并不是每一种潜能都会在需要的时候恰当地展现出来,特别是在压力较大的职场中,更需要那些能很好地承受工作压力的人才。

在此,尽管有些人具有某种潜能,但如果他在压力状态下不能展现,我们也将认为他不具有该项潜能。必须说明的是,任何一种压力测试都不可能测试出被试者所有的潜能,压力测试比较适合目标意识较强的行业,如各种服务行业。

#### (4) 操作测试技术

操作测试考察的主要是被测试者在实际操作中的灵活度。在操作过程中,





有两种能力需要很好地考查，那就是熟练度和灵活度。前者属于技能的范畴，可以通过反复操作增强技能的熟练度，是显性的能力，不属于潜能。后者与心智有关，属于潜能，是反应能力与协调性的表现，反复操作对提高灵活度的意义不大。操作测试在脑力劳动较多的行业很少采用，但在注重体力劳动的行业则应用广泛。

### (5) 情境模拟测试技术

情境模拟是将应试者放在一个模拟的真实环境中，让应试者解决某方面的一个“现实”问题或达成一个“现实目标”。情景模拟测试假定每一个应试者都有许多潜能，但不是每一项潜能都是工作所必需的，我们的测试只需要验证被测试者是否具有工作所需要的潜能，至于有无其他潜能，可以暂时忽略不计。从这个意义来看，情境模拟测试对于情景的选择更多是依赖于对岗位的分析，即结合招聘岗位的实际情况进行场景模拟。情景模拟法更适合测试服务人员、事务性工作人员、管理人员、销售人员等的潜能。

### (6) 逆境对话测试技术

逆境对话测试源于心理测试当中的投射技术。不过在潜能测试当中，逆境对话测试更多地运用了情境测试的原理，同时借用了投射测试的方式。因此我们也可以说，该测试是情境测试和投射测试的结合体。

逆境对话测试由一些图片组成，通常图片中有两位人物，其中一人说了几句足以引起另一人生气或陷入挫折心境的话，应试者要根据后者当时的感受，写下他将要回答的内容。测试者通过对这些答案的性质分析便可预测应试者在遭遇挫折时的反应倾向。逆境对话测试假定测试双方关系不对等，且应试者处于被动地位。目前这种测试多应用于对文秘岗位及营销人员的招聘选拔，着重于考察分析能力、心理承受能力以及处事灵活度。

### (7) 头脑风暴测试技术

头脑风暴测试是一种团体测试，是指让多个被测试者的头脑动起来，扩散思维，通过测试应试者在一定时间内思维扩散的深度和广度考察其（演绎、归纳）思维、语言表达、快速反应等方面的潜能。头脑风暴测试能够让应试者无拘无束地表达自己关于某问题的意见和提案，让各种思想火花碰撞，