

人力资源

廖泉文 主编

考评系统

人力资源
开发与
管理
丛书



山东人民出版社

人力资源考评系统

廖泉文 主 编

何志毅 副主编

山东人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源考评系统/廖泉文主编. - 济南: 山东人民出版社, 2000.3

(人力资源开发与管理丛书)

ISBN 7-209-02539-1

I. 人… II. 廖… III. 劳动力资源-劳动管理
IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 04688 号

人力资源考评系统

廖泉文 主 编

*

山东人民出版社出版发行

(社址: 济南经九路胜利大街 39 号 邮政编码: 250001)

济南市市中印刷五厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 17.75 印张 2 插页 420 千字

2000 年 3 月第 1 版 2000 年 3 月第 1 次印刷

印数 1—5000

ISBN7-209-02539-1
F·715 定价: 29.00 元

前 言

考评是人力资源管理各种功能中的核心功能，它几乎贯穿于人力资源管理的各个环节。招聘需要考评应聘者的素质、能力和过去的业绩，定岗、转岗要考评能力与岗位的匹配程度，报酬要考评贡献和业绩，晋升要考评能力、素质、业绩、态度、潜力、敬业精神，培训要考评能力、专业、素质和培养前景，奖惩要考评贡献或错误的程度和大小。企业在人力资源开发与管理中，任何一个重要决策，均须与考评相联系，考评使企业的管理者做事公平，奖惩分明，决策正确，选人用人调动有度，因此，考评是核心功能。

今年夏天，我实现了很久以来的梦想，从兰州起程，途经戈壁滩到敦煌，去领略大西北的风光。少年时代，我生活在九龙江畔，由河水无私奉献自己去灌溉两旁的土地而获得了向前的力量。九龙江教会我在奉献中求发展的真理。青年时代，我生活在大海边，大海的有容乃大和处低易蓄的胸襟与气度，汇集了滚滚波涛和无边无际的宽阔，大海教会我朴实大气，谦和礼贤，没有博大的胸怀就没有百川的投奔，没有地理的低势就没有蓄容的大量。这次的敦煌之行给了我有益的教悔，荒原大漠以其萧杀之气和永恒的庄严，冷眼旁观朝朝代代的荣枯起

落，繁华颓败，荒原大漠教给我冷静地看待人生的各种际遇——失败与成功，贫贱与富贵，沉着地体会荒凉中的希望。鸣沙山是此行给我印象最为深刻的一景，敦煌的夏天极度炎热，游人们只好在黄昏中出游，暮色静静地即将罩临鸣沙山，滚烫的黄沙正在褪去热度，当我攀着木梯登上鸣沙山的高处时，发现山上的“沙”具有奇特的力，成弧形向高处飞去，鸣沙山在大自然神秘的力的作用下，往山上“移动”，并发出尖锐的“山”的移动声，把游人们白天滑下的沙重新往山上“挪动”。鸣沙山是一座没有“实土”的沙山，是一座没有“石骨”的特殊的山，她那神秘而伟大的自然力使她永远那么美丽，那么有“形”，鸣沙山的“骨”存在于“柔”中。是的，真正的力量来自柔中有刚，咄咄逼人棱角分明的山易受刀削斧劈，而鸣沙山却是一座永恒的美丽的山。

1999年8月2日的晚上，我下榻于敦煌山庄，夜很静，月很亮，我邀一女友漫步在山庄周边空旷的原野上，山庄很静很静，周边很静很静，远处美丽的鸣沙山朦胧地若隐若现在清冷的月光下，在喧嚣的闹市，我已很久没有体会到这样的宁静和柔和了，从这静中、广中、冷中产生的美、智、趣、乐使我乐而忘返。大漠冷月下漫步，使我想起王维的两句诗：“劝君更进一杯酒，西出阳关无故人。”看着眼前的漫漫大漠，想起单骑出阳关，没入荒原，没入大漠，没入孤单，没入无边，那是一种何等悲壮的感觉。人生有时也会有单骑扬鞭面对无际的孤单的感觉，如何面对这种不得不面对的挑战呢？我认为个人最好的做法是酒到杯干，豪气喝下三大杯，再跃马横戈，没入无垠，去寻找前边的绿洲，而组织的做法是必须去创造温暖和绿洲，要让人们离开心际的荒漠，获得公平和理解。

有一个调查表明，人们必须面对的各种苦难中，最难忍受的是不公平的对待和委屈，很多坚强的人能够忍受苦、痛、

困、难，但受到委屈时却流下了泪水。另一个调查表明，人们希望自己的领导必须具备的各种能力和素质中，最希望自己的领导是公平的、公正的和有洞察力的。这些调查表明了人们需求的层次正越来越朝着自我实现的方向，人们越来越希望自己被认可、被重视、被公平对待。但是任何层次的管理者并不能生而知之，他们要能公正地对待每一个人，必须经过一个重要的步骤：认真而严格的考评。要求考评方法是系统而科学的，考评指标是可测量的，考评过程是可监督的和可评估的，考评结果是合理而公平的。随着社会的进步，考评的重要性也日益提高。本书贡献的就是这样一个考评系统。全书共分五篇二十四章，第一篇是考评总论，对企业考评的内涵、准备、实施提出研究，分析了考评的辐射作用和考评人员的培训。第二篇比较研究了美国、日本、欧洲各国和新加坡等若干国家人事考评的特点和方法。第三篇研究人员的素质测评。第四篇研究人员的业绩考评。第五篇研究岗位评价。全书对人力资源考评系统的结构作了详细的分析，对素质测评的方法和业绩考评的方法作了较全面的研究，本书提出的考评指标的设立和权重的确定有不少创新的见解。

本书荣幸地邀请了何志毅先生担任副主编。何志毅先生有一首五言诗描述自己的经历：“学入三名校，行过五洲天。”十分具体而生动。何志毅先生在厦大、复旦、北大三名校研读硕士、博士、博士后，现任北大光华管理学院副教授，在高科技企业担任过董事长兼总裁，有十分坎坷、丰富而光彩的人生阅历。何志毅博士是我人生中难得的一个忘年之交，我珍藏着这份友谊，感到分外亲切。现在我们在不同大学的管理学院任教，彼此是朋友兼同行，我从他博学多才的著述和永不停止的奋斗中吸取了许多营养。感谢他为本书所作的贡献。

今年得益於于宏明先生的督促和鞭策，我把近几年与我的

同行（其中更多是我的研究生）共同研究的成果推出并完成了系列丛书的前三部，我无法用简单的语言叙说我的感谢之情，只能用更努力的工作来回报。人的惰性有时必须在压力下才能克服。

我还要借此机会感谢所有支持我工作和事业的研究生们。他们既是我的学生，也是我的朋友。秋谨对她的学生说过一句话：“只言良友莫言师”，正是我内心要说的话。他们用年轻的、博爱的心拥抱我，我也要用我宽广的心胸和永恒的爱心拥抱他们。

廖泉文

1999 年 12 月 31 日
于厦门大学海滨寓所

晋江市府
晋江市人事局
大力支持
本课题得到

特此致谢

目 录

第一篇 考评总论

第一章 中国古代人才考评·····	(3)
第一节 中国古代考评思想·····	(3)
第二节 中国古代帝王的人才观·····	(9)
第三节 中国古代考评思想的成就·····	(17)
第四节 中国古代人才考评的不足·····	(21)
第二章 企业人员考评的科学内涵·····	(25)
第一节 人员考评的基本概念·····	(25)
第二节 企业人员考评的原则·····	(31)
第三节 人员考评的制约因素·····	(36)
第四节 我国企业人事考评工作存在的问题·····	(40)
第三章 企业人事考评的准备与实施·····	(44)
第一节 明确考评的基本要素·····	(44)
第二节 企业人事考评的程序与过程·····	(55)
第四章 企业人事考评辅助·····	(63)
第一节 人事考评面谈·····	(63)

第二节 管理人员与高新技术人员评估的特征评述	(68)
第五章 企业人员考评的辐射作用	(77)
第一节 人员考评与人员招聘	(77)
第二节 人员考评与人员培训	(82)
第三节 人员考评与人员晋升	(87)
第四节 人员考评与人员报酬	(91)
第五节 人员考评的其他应用	(93)
第六章 考评者应具备的素质和训练	(99)
第一节 考评者应具备的基本素质	(99)
第二节 考评过程的组织	(102)
第三节 考评者应具备的技术	(105)

第二篇 世界各国考评系统研究

第七章 美国企业人员的业绩鉴定	(113)
第一节 业绩鉴定的准备	(116)
第二节 定向过去的鉴定方法	(121)
第三节 定向未来的鉴定方法	(130)
第四节 业绩鉴定的执行	(134)
第八章 日本企业的人事考核	(137)
第一节 能力的构成与发挥	(137)
第二节 人事考核的结构	(141)
第三节 日本人事考核的要点	(145)
第四节 日本几种独特的考核方法	(151)
第九章 欧洲主要国家公务员考选制度	(161)
第一节 英国公务员的考选制度	(161)
第二节 法国公务员的考选制度	(170)
第三节 德国公务员的考选制度	(178)

第十章 新加坡业绩评估	(186)
第一节 业绩评估的目的	(187)
第二节 评估的标准与方法	(189)
第三节 评估偏差的调整	(194)
第四节 新加坡的评鉴中心	(198)

第三篇 企业人员素质测评

第十一章 人员素质测评	(211)
第一节 人员素质测评的定义	(211)
第二节 人员素质测评的类型	(221)
第三节 企业人员素质测评的意义	(226)
第十二章 人员素质测评的若干理论	(232)
第一节 马克思主义哲学原理	(232)
第二节 心理学原理在素质测评中的应用	(241)
第三节 人员素质系统理论分析	(247)
第十三章 企业人员素质测评的指标体系	(256)
第一节 指标体系的设计	(256)
第二节 指标权重的确定	(268)
第三节 参照标准的编制	(274)
第十四章 企业人员素质测评的方法	(292)
第一节 观察判断法	(292)
第二节 心理测验	(304)
第三节 面试	(309)
第四节 评价中心	(316)
第十五章 企业人员素质考评程序	(323)
第一节 准备阶段	(323)
第二节 实施阶段	(326)
第三节 考评结果调整	(330)

第四节 综合分析考评结果·····	(338)
-------------------	-------

第四篇 企业人员业绩考评

第十六章 业绩考评概述·····	(347)
第一节 业绩考评的概念·····	(347)
第二节 业绩考评的内涵·····	(349)
第三节 业绩考评的意义和原则·····	(358)
第十七章 业绩考评的理论与指标体系·····	(373)
第一节 业绩考评的基础理论·····	(373)
第二节 选择评价指标的原则·····	(381)
第三节 指标体系的确定·····	(384)
第十八章 业绩考评指标权重的确定·····	(395)
第一节 权重的作用和意义·····	(395)
第二节 确定权重的原则·····	(405)
第三节 权重的稳定性和动态性·····	(407)
第四节 权重的确定方法·····	(410)
第十九章 业绩考评的方法·····	(418)
第一节 硬评价方法及数学模型法·····	(418)
第二节 软评价方法·····	(426)
第三节 软评价与硬评价的关系·····	(435)
第二十章 业绩考评结果的综合分析·····	(438)
第一节 综合分析的目的·····	(438)
第二节 业绩考评结果的横向比较·····	(440)
第三节 偏差调整·····	(444)
第四节 纵向比较分析·····	(447)
第五节 全面综合分析·····	(450)

第五篇 岗位评价

第二十一章	岗位评价总论	(455)
第一节	岗位评价的基本概念	(455)
第二节	岗位评价的构成	(458)
第三节	岗位评价的原则	(461)
第四节	国外岗位评价的发展	(464)
第二十二章	岗位评价的指标体系	(472)
第一节	岗位评价的因素分析	(472)
第二节	岗位评价指标的选择	(479)
第三节	岗位评价指标权重的确定	(483)
第二十三章	岗位评价标准	(493)
第一节	制定标准的原则	(493)
第二节	评价标准的选择	(495)
第三节	岗位评价的技术方法标准	(512)
第二十四章	岗位评价方法	(518)
第一节	非分析方法	(518)
第二节	分析方法	(526)
第三节	研究方法的逐步改进	(544)
后 记		(555)

101403

第一篇 考评总论

人力资源管理系统是一个大系统，由若干子系统构成，其中包括招聘系统、考评系统、报酬系统、发展系统、协调系统、控制系统、管理运行系统等。人力资源管理系统的基础系统是考评系统。人员招聘必须对人员的素质、能力、技术、知识潜力等方面进行考核与评估；人员晋升必须对其德、才、能、绩进行考核与评估；人员培训必须对其适应性、发展方向潜能、兴趣、特长等进行考核与评估；确定人员报酬必须对其业绩、贡献、能力进行考核与评估。总之，人力资源管理的各个环节均须以考核、评估作基础。所以，人力资源考评系统是一个重要的子系统，也是一个基础系统（见图0-1）。

本书论述的考核与评估包含了能力、素质、业绩、潜力、智商、情商等相当广阔领域的考核与评估。它既需要借助许多现代的定量测定技术，又需要评估者的经验、能力和水平；既需要许多侧面的单项指标的帮助，又需要超乎各种单项指标的更加综合、宏观的评估；既需要对过去的业绩和显性的能力的评定，又需要对潜在的和未来的能力作出估计；既需要评估对象自述的帮助，又需要评估对象所处的人事环境的评价，还要评估者个体或小组的客观分析。本书力图给出一个更加综合的评估概念，同时又便于操作和运用。

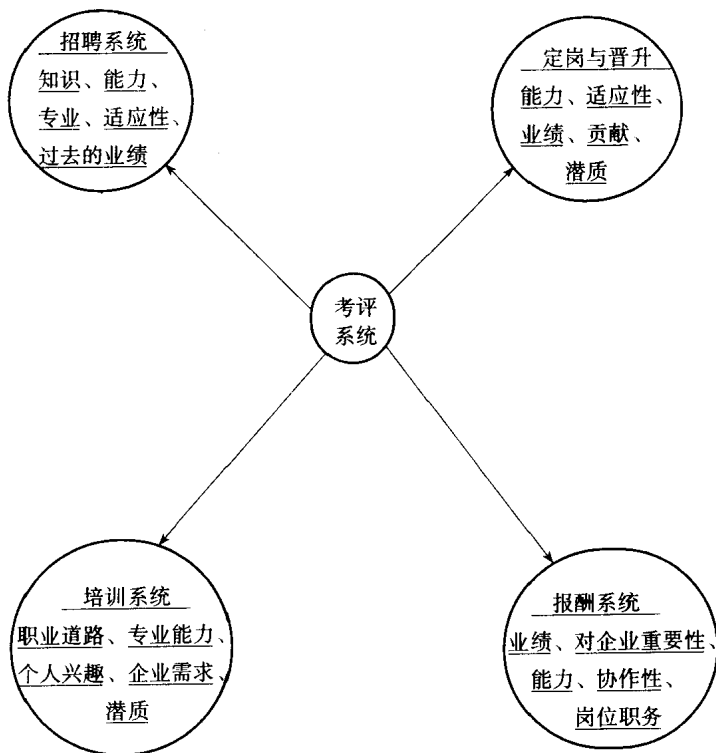


图 0-1 考评系统在人力资源管理中的核心作用

第一章 中国古代人才考评

第一节 中国古代考评思想

中国古代的考评思想，可以追溯到传说中的上古时期。相传，帝尧曾对帝位的候选人舜作了长达 28 年的考察，确信舜有治国之才和爱民之心后，才将帝位禅让给舜。舜同样经过长期的综合考察，才让位于禹。

纵观中国古代历史，不难发现：中国古代的考评思想是以庞大的官僚机构为基础，与严格而缜密的选拔人才的制度和官吏的考评制度紧密交织在一起，并随着历史的进程不断地深化和发展的。

一、中国古代人才选拔制度的沿革

（一）世袭制阶段

从夏朝到春秋时期，官吏的选拔制度采取“爵位世袭制”，即世卿世禄制，按照血统，世代承袭前辈的官职。人才紧缺之时，使用过君王赴民间“访贤”而任命官职的方式，如商汤三调伊尹，周文王任用姜尚等。但这种选贤举能的方式仅是凤毛麟角，偶一为之而已。此一时期世袭制占主导地位，考核没有

形成制度。

（二）推荐制阶段

到春秋战国时期，各诸侯国相互兼并，人才流动极为频繁，诸侯国要争得自身发展，开始建立适合本阶级需要的人才推荐制度。诸子百家纷纷提出选拔人才的观点和主张，考评思想异常活跃。以孔子为代表的儒家认为人才应具有极高的精神境界、严格的个人道德修养、为当时当地的人民谋利、通过政治实践来实现自己的主张这四个特征，考察人才时做到“视其所以，观其所由，察其所写”；墨子提出“官无常贵而民无常贱，有能则举之，无能则下之”，任人唯贤的思想从此得以光大；老子则认为“圣人恒无心，以百姓之心为心”，“为之于其未有”，“功成身退”，“贵必以贱为本，高必以干为基”；法家的代表人物之一商鞅则着重强调人才的创造性：“论至德者不和于俗，成大功者不谋于众。”

到了汉代，人才的推荐逐步制度化。积极推荐人才，经过考核，任以官职，谓之“察举”；中央官吏或地方官吏征聘，然后向朝廷推荐人才，谓之“征群”；个人向地方或朝廷报书自荐，谓之“上书”。应荐举之人由皇帝进行有关政治、经义的策问或公开出题进行考试，或由主考人提出问题，应试者抽签作答，谓之“策试”。选才的标准，颇以德才为重。汉高祖刘邦曾提出“爵以功为先后，官以能为次序”，明确地要求考核功能，以功能擢用。汉元帝下诏“举质朴、敦厚、逊让、有位者”，立“学通行修”、“明晓法令”、“刚毅多略”等选才尺度。

南北朝时期，出现了“九品中正制”（一说为魏曹丕制定），即推举各州、郡里有声望的人出任“大中正”和“中正”，由他们评判当地士人的功、德、才、行，依评定的结果分为九等，称为“九品”，以便需要时由上而下选拔任用。选