

专业

人才

测评

▼
领导识人
选人用人
驭人指南

中华工商联合出版社

专业人才测评

著：刘锦山

中华工商联合出版社

责任编辑:李智善

封面设计:毛 雨

图书在版编目(CIP)数据

人才测评:领导人才、选人、用人、取人指南/刘锦
山主编. —北京:中华工商联合出版社, 2001. 4
ISBN 7-80100-790-5

I. 人… II. 刘… III. 人才—人员测评工程—指
南 IV. C96-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 15472 号

中华工商联合出版社 出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

河北月华胶印厂印刷

新华书店总经销

850×1168 毫米 1/32 印张:14.625 335 千字

2001 年 5 月第 1 版 2001 年 5 月第 1 次印刷

印数:1—5000 册

ISBN7-80100-790-5/Z·184

定 价:26.00 元

目 录

第一章 如何对应届毕业生实施测评	(1)
第一节 应届毕业学生个性心理特征测评	(1)
第二节 应届毕业学生智能素质的测评	(12)
第三节 应届毕业学生身体素质测评	(21)
第二章 如何对科技人才实施测评	(33)
第一节 科技人才的综合素质测评方法研究	(33)
第二节 科技人才测验的作用	(36)
第三节 科技人才的人格因素及其测验	(37)
第四节 科技人才创造能力测评	(55)
第五节 科技人才测评数据的采集及处理	(64)
第三章 现代女性人才如何体现魅力	
——女性人才测评	(71)
第一节 女性人才开发的基本原则	(71)
第二节 现代女性人才的优点剖析	(79)
第三节 现代女性人才的弊病	(82)
第四节 现代女性人才必备素质	(85)
第四章 管理人才的测评	(97)
第一节 管理人员应具备的条件	(97)
第二节 管理型人才的心理测试	(106)
第三节 管理型人才的能力测评	(112)

第四节	国外现行管理人才测评方法·····	(127)
第五章	秘书人才的测评 ·····	(137)
第一节	秘书人才的几个特性·····	(137)
第二节	选拔秘书人才的着眼点·····	(147)
第三节	识别秘书人才的常用方法·····	(156)
第四节	我国现阶段选拔秘书人才的主要制度	
●	透析·····	(162)
第五节	秘书人才测评选拔的几大误区·····	(167)
第六章	国家公务员测评方法 ·····	(175)
第一节	国家公务员测评指标·····	(175)
第二节	公务员素质测评指标·····	(177)
第三节	公务员素质测评方法研究·····	(201)
第四节	公务员笔试测评法·····	(208)
第五节	公务员面试测评法·····	(212)
第六节	考试测评法实践中存在哪些实质问题·····	(222)
第七节	公务员测评实施程序·····	(223)
第八节	公务员素质测评结果的评价·····	(230)
第七章	在职干部的测评与考核 ·····	(241)
第一节	干部素质测评技术·····	(241)
第二节	干部考核的六种基本方法·····	(266)
第三节	测评考核分析技术·····	(305)
第四节	测评考核质量检验·····	(324)
第八章	员工绩效考评组织操作方略 ·····	(363)
第一节	绩效考评基础知识·····	(363)
第二节	绩效考评体系建构基础·····	(375)
第三节	绩效考评组织基础·····	(386)

第四节	绩效考评体系设计技法·····	(391)
第五节	绩效考评系统模式借鉴·····	(404)
第六节	绩效考评体系建构技法·····	(411)
第七节	绩效考评实施方略·····	(441)
第八节	小企业如何进行绩效考评·····	(448)

第一章 如何对应届毕业生实施测评

第一节 应届毕业学生个性心理特征测评

一、对应届毕业学生心理进行测评的目的

个性心理特征是在长期生活实践中逐渐形成的、稳定的、本质的个人特征和独特的行为模式。每个人之所以是不能由他人替代的一个存在，就在于这种个性的差异。从这个意义上说，学生的个性心理特征就是别人对他进行评价的主要依据。分析、研究学生的个性心理特征，目的在于使学校因材施教地组织教学活动，培养学生良好的个性，适应国家对各种人才的需要；同时，为用人单位正确、合理使用毕业生提供学生个性心理特征依据，做到人尽其才。因此，综合评价一个学生，不仅要看他在智能、身体和思想品质等方面的素质，还必须对其个性心理特征进行测评。

个性心理测评是学生素质测评的重要内容。但是个性心理很难定量描述，因为我们不能以某些数据的大小来判断学生个性心理素质的好坏。怎样才能比较客观地了解 and 掌握学生的个性心理特点及其发展变化呢？本章要论述的是与此相关的个性心理测评的意义、测评要素的确立、测评量表的制定和组织实施、数据处理方法等问题。

学生个性心理一般由个性倾向性、个性可靠性和个性行为

风格等三方面组成。前者包涵兴趣、需要、态度、动机、世界观和信念等要素；后二者涵盖能力、气质和性格等要素。鉴于我国对个性心理的研究状况和心理测试手段的限制，学生个性心理的测评内容主要是个性倾向性。

不同个性的学生其个性倾向性是有差异的。他们所能胜任的工作也往往不同。沉默寡言、性格内向的学生很难胜任采购或产品推销工作，但从事机要或科研工作也许得心应手。这类学生和其他同学在校期间的学习成绩完全可能不相上下。对学生个性心理特征的测评，为教师全面、客观地评价学生，进而根据学生的特点进行有的放矢的教育提供一种有效的手段；为学生正确认识自我，克服消极的个性心理，保持心理卫生和心理健康创造条件；也为用人单位考核录用毕业生和更好地发挥他们的专长提供了参考依据。学生个性心理测评在一定程度上可以测出一个人的智力、才能的个性倾向性，但决不能因此认为它是可以代替其他测评的“万能钥匙”。它的结果只能作为对人才考核和选拔的一种参考依据，为教师掌握和让学生本人知道，一般不计入综合测评的总分之中。

二、如何确立应届毕业生个性心理测评要素

在研究学生个性心理特征时，可以把学生的个性心理特征归纳为若干要素，通过对这些要素的测量、分析，把握个性心理特征，较客观地反映学生在日常学习和生活中表现出的相对稳定和具有一定倾向性的本质的心理特征。

通过对学生日常生活中所表现出的一系列个性倾向性进行概括和归纳，可以发现反映当代大中专学生心理的 12 个基本特性，能够表达和描述这 12 个特性的词如表 1-1。

表 1-1

指示语 特 性	指 示 语
相容性	合群、孤僻、孤独、奉承、热情、关心、冷淡、助人、小气、大方、随和、体谅
约束性	克制、约束、散漫、安分、放纵、遵守、听从、抵触、违背、任性
忍耐性	坚韧、刻苦、懒散、娇弱、暴躁、倔强、固执、温顺、耐心、细心、细致
进取性	追求、狂热、野心、上进、开放、保守、激进、朝气、勤奋
诚实性	欺骗、诚实、诚恳、虚伪、假惺惺、刁滑、势利、朴实、朴素
决断性	优柔寡断、武断、犹豫、果断、多虑、敏捷、迟钝
成熟性	成熟、幼稚、单纯、老练、圆滑、世故、刻板、呆板、莽撞、实惠
独立性	支配、独立、顺从、依附、随大流、混日子
习性	整洁、拖沓、紊乱、杂乱、顺眼、俗气、廉洁、贪心、有条有理、糊涂、妥当、妥帖、无赖、不拘小节
内外性	内向、外向、害羞、大方、小气、坦率、含蓄、乐观、悲观
责任性	认真、马虎、专心致志、原则、踏实
品性	谦虚、骄傲、自卑、傲慢、高傲、清高、自私、要强

从表 1-1 中可以选择比较确切地反映学生个性心理的 26 个不同概念的词，进而可以列出它们的反义词，通过对这些词的排列筛选，确定若干个个性心理特性因素组成的因素群，如下表 1-2 所示。

表 1-2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
合群	热情	安分	坚韧	倔强	耐心	开放	诚实	犹豫	灵活	成熟	鲁莽	整洁	独立	内向	大方	坦率	认真	谦虚	敏捷	势利	(是非观) 强	浮夸	自卑	原则	直爽
孤僻	冷淡	放纵	脆弱	温顺	急躁	保守	虚伪	果断	刻板	幼稚	谨慎	杂乱	依附	外向	小气	含蓄	马虎	骄傲	迟钝	纯朴	弱	务实	自尊	随和	沉郁

每一配对因素划分为五个过渡层次，配对词作为两个相对的极端程度词，中间三个层次表示这两个极端的中间程度。

在实际个性心理测评时，学生往往乐意将自己的行为特征赋予褒义，即使真具有“虚伪”特征的人也决不会选择“虚伪”二字。因此，选择心理测评要素的指示语，应该遵循选中性词的原则，使指示语的概念尽可能不带褒贬，便于学生在自我测评时客观、真实地反映自己的心理特征。

上述因素群是否客观准确，除了通过对在校学生测评进行检验，还可将测评表格寄发给毕业生所在的工作单位进行反馈调查。

下图是上海市某高校经过多次检验，对学生个性心理表述词反复筛选后制定的《学生个性心理特征测评因素集》。

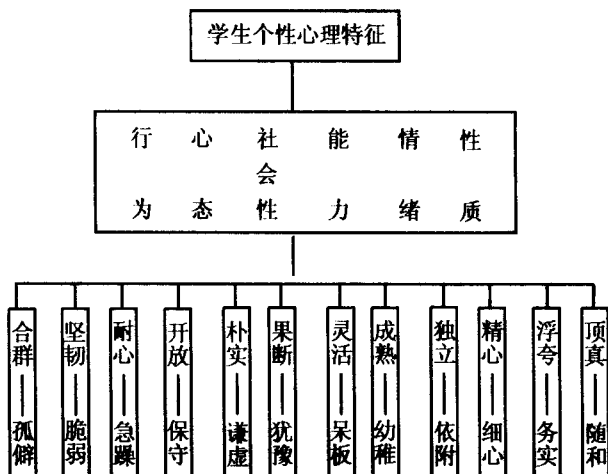


图 1-1

表 1-3 学生个性心理测试反馈

姓名		性别		安分	耐心	朴实	整洁	谦虚	认真
----	--	----	--	----	----	----	----	----	----

意见和建议

为了进一步提高教学质量，向贵单位提供各种有用人才，我们对××届毕业班学生进行了个性心理的测试，现将测试表格寄发给你们。如果我们测试的特性因素与我校毕业生的表现相符，请在各因素上划一个“√”，如果不符打一个“×”，如果认为还有其他特征，可填在旁边的空白处。欢迎你们对我校的这一教学研究提出宝贵的意见和建议，以便我们不断完善和提高。为了便于你们工作，我们附上信封和邮票，望能尽快地给予答复。谢谢你们的大力协助！

此致

敬礼

_____（单位盖章）

三、怎样制定应届毕业生个性心理测评量表

测评要素确定以后，就可以开始编制测评量表。目前使用的测评量表有两种：一种是参照标准量表，另一种是问题式量表。

1. 参照标准量表

参照标准量表就是依据每个要素的内涵,以等级规定模式为基准,将要素内容融汇到等级模式上,使要素内容与各等级模式相吻合,体现出等级程度的差异。另外,制定等级划分的标准,将各要素的等级划分标准综合起来,就形成了参照标准式量表。评定人在进行测评时,根据测评要素,参照划分标准,来确定被测评者在某个要素中所处的等级位置,如表1-4所示。

表1-4 学生个性心理特征测定表

编号: _____ 班级: _____ 学号: _____ 姓名: _____ 性别: _____

请在下表的每一项目中,选择你认为最合适自己实际情况的类型,用相应的标号(1、2、3、4、5)填入右边的“自我测评”。

标号	项 目					测 评			
	1	2	3	4	5	自我	班委	班主任	备注
A	合群	较合群	不明显	较孤僻	孤僻				
B	坚韧	较坚韧	不明显	较脆弱	脆弱				
C	耐心	较耐心	不明显	较急躁	急躁				
D	开放	较开放	不明显	较保守	保守				
E	朴实	较朴实	不明显	较虚荣	虚荣				
F	果断	较果断	不明显	较犹豫	犹豫				
G	灵活	较灵活	不明显	较刻板	刻板				
H	成熟	较成熟	不明显	较幼稚	幼稚				
I	独立	较独立	不明显	较依附	依附				
J	粗心	较粗心	不明显	较细心	细心				
K	浮夸	较浮夸	不明显	较务实	务实				
L	顶真	较顶真	不明显	较随和	随和				

参照标准量表直接反映测评要素的内容,比较直观形象,

是目前使用较多的一种量表。由于这种量表综合性太强，测评者容易产生一定的心理障碍，影响评定结果。但在大规模测评中，这种量表便于运用计算机进行统计分析。

2. 问题式量表

问题式量表就是将测评要素转化为一系列学生行为特征，来作为评价指标，这些指标以问题的形式在量表中反映出来。每个问题后面给予一个等级判别标准。评定人根据问题选择一个等级作为对被评者的评价。

问题式量表比较具体，容易理解和接受，结果较客观、准确，但对运用计算机进行大规模测试来说，统计分析比较繁琐。

学生可以通过下面的问题式量表判断自己的性格类型。每个问题中有四种程度选择，学生在最符合自己情况时写4，在最不符合本人情况时写1，在较符合或不符合本人情况时分别写3或2。

(1) 我给别人留下的深刻印象可能是——

- A: 经验丰富 ()
- B: 热情 ()
- C: 灵敏 ()
- D: 知识丰富 ()

(2) 当我按计划工作时，我希望这个计划能够——

- A: 取得预期效果，不要浪费时间精力 ()
- B: 有趣，并能和有关人员一起进行 ()
- C: 计划性强 ()
- D: 能产生有价值的新成果 ()

(3) 我的时间很宝贵，所以总是首先确定要做的事情——

- A: 有无价值 ()

- B: 能否使别人感到有趣 ()
- C: 是否安排得当、按计划进行 ()
- D: 是否考虑好了下一步计划 ()
- (4) 对我来说, 最满意的情况是——
- A: 比原计划做得多 ()
- B: 对别人有帮助 ()
- C: 通过思考解决了一个问题 ()
- D: 把一个想法和另一个想法联系起来了 ()
- (5) 我喜欢别人把我看成是一个——
- A: 能完成工作任务的人 ()
- B: 充满热情和活力的人 ()
- C: 办事胸有成竹的人 ()
- D: 有远见卓识的人 ()
- (6) 当别人对我无礼时, 我往往——
- A: 立即表现出不快 ()
- B: 心情不快, 但能很快消除 ()
- C: 谴责对方 ()
- D: 不去理他, 考虑自己的事 ()

选择完以后, 把6个问题中的A、B、C、D四种程度选择的分数分别相加, 得出四个总分数。其中分数值最高的一项便是学生本人性格的基本类型。即:

A、敏感型; B、感情型; C、思考型; D、想象型。

这四种性格类型各有特点, 大致是:

敏感型。精神饱满, 好动不好静, 办事喜欢速战速决。但行为常有盲目性。与人交往往往拿出全部热情, 受挫时又容易消沉失望。这类人约占40%, 适合担任行政工作。

感情型。感情丰富, 喜怒哀乐溢于言表。别人很容易了解

其经历和困难,不喜欢单调的生活。爱刺激、爱感情用事。讲话写信热情洋溢。对新事物很有兴趣。与人交往容易冲动,有时傲慢无礼,反复无常,与人较难相处。这类人约占 25%,适合担任活动家和护理人员。

思考型。逻辑思维发达,有成熟的观点。一切以事实为依据。做事能持之以恒。生活、工作有规律。时间观念强。重视调查研究,讲究准确性。但有时缺乏灵活性。这类人约占 25%,适合担任工程师、教师、财务人员和数据处理人员。

想象型。想像力丰富,憧憬未来。喜欢思考。不注重生活小节。有时行为刻板,对不了解自己想法的人往往不耐烦,不合群。这类人仅占 10% 左右,适合担任研究工作。

四、应届毕业生个性心理测评的组织与实施

组织和实施是整个个性心理测评过程的重要阶段。但在实际测评中,它与数据处理阶段紧紧衔接,密不可分。个性心理测评理论的实际应用,就包括了对测评数据的分析处理。在这个阶段中,可以大致分如下几个步骤:

第一,培训班主任、辅导员和参加测评的学生。可以建立若干测评小组,使他们掌握个性心理测评的基本原理、方法和步骤,并能运用测评原理。

第二,对各种影响测评准确性的因素进行分析,宣传测评的有关纪律要求和测评的目的意义。在学生中进行开展测评活动的动员。

第三,合理选择测评时间、地点。时间不宜过长;地点要相对集中。

第四,教师或学生运用个性心理测评理论进行测评或学生互测、自测。

五、应届毕业生个性心理测评的数据收集与处理

这个阶段，主要进行以下几方面的工作：

1. 采用并联式方法进行测试

为了使心理测量具有更大的客观性，我们应对传统的一元心理测试方法进行改进，采用由被测学生本人、同班学生干部和班主任三元并联测试。这种测试方法既考虑到学生对自己的评价，又考虑到班级集体的评价，同时还可融合教师的评价，一般具有更大的正确性。

2. 建立数学统计模型

在计算过程中，三元并联测试的数据的平均值，可能有结果趋中的现象，因为平均数本身具有趋中数值的特点。再者，在填表过程中，人们的习惯意识常带有趋中倾向，填中间程度指标比填极端指标的可能性更大。两次趋中现象，会使计算结果集中于指标体系的中段，降低评判的区别度。

为克服由趋中而带来的评判偏差，我们设计了心理评判“加权——离中——取整”公式，简称 $L-M$ 公式。设 x_i 为 i 评判者的评判指标，心理评判的综合结论坐标 Y_i 为

$$Y_i = \frac{\sum_{i=1}^3 q_i X_i}{\sum q_i} \text{ 其中 } \begin{cases} INT \quad Y_i & \text{当 } Y_i \leq 3 \\ INT \quad Y_i + 1 & \text{当 } Y_i > 3 \end{cases} \quad (J03)$$

式中： q_i 为权重系数， INT 为取整函数。

在 $L-M$ 公式中，我们可以把运算结果放到指标系统的两边。这样在一定程度上抵销了由两次趋中带来的系统误差。

3. 确立加权系数

对测评原始数据直接运算往往不够合理，需要进行加权处理，使测评结果正确可靠。确定加权系数是一项技术性工作，可根据本单位的具体情况，运用不同的方法加以确定。如下表。

测 评 者	权重系数 q_i
自 我	4
班 委	2
教 师	4

举例，某学生的测评结果如下：

标号 编号	1	2	3	4	5	自我	班委	教师
F	开放	较开放	不明显	较保守	保守	2	1	3

代入 L—M 公式计算：

$$Y_F = \frac{\sum_{i=1}^3 q_i X_i}{\sum q_i} = \frac{2 \times 4 + 1 \times 2 + 3 \times 4}{4 + 2 + 4} = \frac{22}{10} = 2.2$$

因为 $Y_F < 3$ ，故计算判别为 2，则该学生项目的特征为“较开放”。

4. 编制计算机程序

测评数据数量很多，人工计算处理工作量相当大，而且容易产生差错。有条件的单位应尽量用计算机进行处理。