



人才

素质测评

领导识人 选人用人 驭人指南

中华工商联合出版社

人才素质测评

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、驭人指南/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 N. 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:13.875 320 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 人才测评向我们走来	(1)
第一节 我国人才测评的历史沿革	(1)
第二节 西方人才测评理论剖析	(45)
第三节 我国人才测评现状剖析	(55)
第二章 人才测评常用技法及测评信息处理	(63)
第一节 人才测评常见方法	(63)
第二节 测评方法的选择注意要点	(78)
第三节 评定的心理干扰及防范措施	(88)
第四节 人才测评信息技术	(94)
第五节 人才测评信息的处理	(111)
第三章 人才德育测评	(149)
第一节 人才德育测评基础知识	(149)
第二节 影响德育测评的五大因素	(167)
第三节 德育测评五种方法	(175)
第四节 如何搜集测评信息	(188)
第四章 心理测验运作方略	(193)
第一节 心理素质及其标准化	(193)
第二节 心理测验沿革及其表现形式	(196)
第三节 心理测验的技法	(201)
第五章 性格测评操作技巧	(227)

第一节	性格测评方法之一——声音识别法·····	(227)
第二节	性格测评方法之二——笑容识别法·····	(242)
第三节	性格测评方法之三——兴趣识别法·····	(246)
第六章	人格测评工程 ·····	(255)
第一节	人格测试基础知识·····	(255)
第二节	人格测试常规技法·····	(268)
第三节	人格各要素测评·····	(272)
第四节	自陈式量表法运用技巧·····	(276)
第五节	投射技术测验·····	(282)
第六节	卡氏 16 种人格测验·····	(290)
第七节	其他人格测量方法·····	(304)
第七章	能力及能力倾向测评 ·····	(311)
第一节	能力测评研究·····	(311)
第二节	测验的指标·····	(320)
第三节	一般能力测试技法·····	(324)
第四节	思维能力测试技法·····	(334)
第五节	特殊能力测试·····	(350)
第六节	创造力测验·····	(359)
第七节	能力倾向测验·····	(368)
第八章	现实能力测评的具体操作技巧 ·····	(383)
第一节	现实能力评价的一般方法·····	(383)
第二节	现实能力评价的具体操作技巧·····	(397)
第九章	知识测评 ·····	(413)
第一节	知识测评三大层面剖析·····	(413)
第二节	常用测评题型及编写·····	(415)
第三节	试卷的组织·····	(436)

第一章 人才测评向我们走来

人才测评在许多人事工作领域被广泛使用，也经常见诸于报刊、杂志。特别是在当前的人事工作中，许多管理环节都不同程度地借鉴、引用人才测评技术。比如，国家机关录用干部、公务员竞争上岗、企事业单位招聘员工，进行人事考核都在广泛地利用测评技术，以构造公正、公平、平等、竞争、择优的用人机制和选才理念，但人才测评一直没有得到科学的阐释，导致人们常把人才测评、人才评价、心理测量混淆使用。

编者认为，人才测评是指运用先进的科学技术和手段，对社会各类人才的知识水平、能力及其倾向、工作技能，还有发展潜力、实施测量和评价的人事管理活动，但人才测评这门科学既古老又新生，说其古老，是因为我国古人很早就有了一些测评思考和测评技术，但只是近代西方才将其浓缩成一门学问，形成一门科学，那究竟离我们今天的思想和生活有多远呢？我们就此开始探究！

第一节 我国人才测评的历史沿革

人才测评作为一门科学，又是一种技术，其实施对象不是抽象的人，而是作为个体存在的人其内在素质及其在整体活动中表现出来的绩效。其测评方法包含在其概念中，即测量及评

鉴。

所谓测量即是依据一定的法则给人的各项素质要素衡量成—具体数字，从而用数字对人的素质进行描述。如此，我们就把人们测评进行定量分析，以保证其科学化。难怪，马克思在现代科学刚刚开始发展的时候指出：一种科学只有成功地运用数字，才能达到真正完善的地步，所谓评鉴则是用数学的方法确定测量对象的价值及存在意义。

测量与评鉴既有区别，又有联系，其区别是：测量是定量分析，评鉴是定性分析。前者是客观性描述，后者是主观性判断。其联系是：测量和评鉴的对象是同一个个体素质要素及绩效质与量两个方面，也就是量值和价值，前后两者互为一体，相辅相成。测量是评鉴的前提和基础，评鉴是测量的目的和归结。

那么，人才的智力水平、性格类型、能力特征等，都是一些抽象的内在于人体系统内部的特质或潜能，不但看不到，摸不到，而且常变动不定，所以测量人的素质特征，首先必须弄清两个基本问题：一是人的素质特征及其功能行为是否可以测量？也即人员素质测量的可能性问题；二是如何测量人的素质及其功能行为。

英国心理学家史蒂文（stevehs，1951 年）曾给测量下过这样的定义，即：“广义来讲，测量就是依据一定的法则给事物指派数字和符号”。这一定义概括了物理测量、社会测量的基本特性，包含以下三个基本含义：

1. 法则。它是引导我们进行测量的准则或规则。是测量中最重要的部分。法则制定的科学与否，关系到测量质量的高低。

2. 数字或符号。在测量时，我们用数字代表不同内容，

是测量对象量的表现。作为符号的数字（1、2、3、4 或 I、II、III、IV）本身没有量的意义，它在测量中常被使用是在量化之后，我们才赋予它以量的意义。

3. 事物属性。一般说来，事物是我们所要测量的对象，实质上是指事物的属性或特征。

根据测量的一般含义，我们可以给人员素质测量下这样一个定义：人员素质测量就是依据一定规则，对人员素质及其功能行为进行定量描述。

人员素质的测量和物质测量并不完全一样。物质测量是用直接的测量方法，人员素质测量则用间接的方法，人员素质（智力、性格、能力等）是内在于人体之中的基质，其本身是不能直接测量的。但智慧、性格、品质等素质状态及其功能是通过人的行为表现出来的，而行为及其行为结果首先表现为一种社会现象，社会现象是可以标度的。如果我们把人的素质特征赋予明确的含义、标准或操作定义，就可以通过对人的行为及其行为结果的测定，间接地测量人的素质特征。因此，素质测量是对被测量对象即人的智力、能力、个性、品质等所表现出来的可测因素进行的一种间接测定。例如一个小孩说话很生动，应对很得体，记忆力、判断力很强，我们说他天赋智力高，就是凭他的语言、应对、记忆、判断等行为，间接估量他的智力的结果。

总之，人员的素质特征是抽象的，却是客观存在的，并能显示程度上的差别。因而，我们可以把它量化，并从行为的表现上间接测量到这些特征的特性。事实上，间接测量的方法，在进行物质测量时也可采用。

而评鉴则是依据测量通过数字对人的行为进行的描述并局限于这种描述而对行为的价值进行判断，因此，它具有三个要

素：定量描述、权衡、价值判断。

定量描述是指测量所得的分值。它是测量的结果，也是评定的基础。在对人员素质及其功能行为进行价值判断时，并不仅仅局限于定量描述，也就是说不要就数论数。因此，在实际的测评活动中，人员素质测定可以在定量结果的基础上，应用一般的描述统计量来评价个体与群体。如运用平均数来反映个体或群体的平均功能水平；应用标准差描述个体偏离平均水平的程度；也可以应用其它特定的统计手段来解释数据。当然，还可以在定量结果的基础上，进行经验性的评论，区分高下等级。

权衡是与测量中的数字相对应的概念。它主要是依据人员素质结构功能的社会意义和价值而赋予其一定的权值，并给予不同的解释，从而使评价达到公正、客观、准确。

价值判断是判断事物的社会意义和经济意义之大小。在人员测评中，它是对人员的素质作出的定性解释或判断，是人员测评中的一个极为重要的环节。

一、人才测评思想追古溯今

人才测评活动是伴随人事管理观念一同产生与发展的，我国自古就十分重视人才及人才测评工作，有成语说：“知人善任”，它体现了“治本在得人，得人在慎举，慎举在核真”的选才之道。其实，核真的要义就是测评。

（一）人才测评思想追溯

人才测评最早可以追溯到尧舜先古时代，那时帝王决定继承者就已萌芽让贤与能的思想火花。西周时皇帝用“试射”来选拔人才，测评项目包括其行为是否合乎礼仪，动作是否合乎乐律，射中的次数有多少。这是我国人才测评最早的雏形。自隋始至清中叶推行的科举考试则是世界上规模最宏大的人才测

评实践。在长期的用人实践中，我们的先哲对当时的人才测评作了丰富多彩的记述，并阐述提炼了许多值得后人借鉴研究的宝贵思想。遗憾的是，古代人才测评思想只是散见于他们的著作或文章中，对人才测评的论述遍见于经史子集。而三国时魏人刘劭所著《人物志》对人才测评作了较为系统完整的论述，是古代人才测评思想集大成之作，其思想宏富，内容深湛，被认为是中国心理学经典、魔书。1937年，美国学者将其译成英文，书名为《人类能力的研究》。

中国古代积累了丰厚的人才测评思想，但严格来说，这些思想由于社会历史条件、经济发展水平和文化心理的局限，决定着它是零散的、经验性的且是以定性测评为主的。一是当时的经济发展水平较低，经济形态是以小农经济或自然经济为主，生产方式较为原始落后。自然经济的封闭性不可能孕育先进的人才测评技术，生产实践主要是靠经验进行，客观上没有发展人才测评技术的社会基础。二是中国传统文化重善轻真，崇沿价值理性，鄙夷科学技术，工具理性不发达，一切技术发明均被斥之为“雕虫小计”、“奇技淫巧”。由于这种文化心理的影响，人才测评技术没有受到足够的重视，即使有，也只能在乡野民间使用。人才测评技术成熟的重要标志是注重定量测评，尽管二千多年前孟子就已提出“权然后知轻重，度然后知长短，物皆然，心为甚”的定量测评思想，但终没有具体化为技术。三是相关科学技术尚未足够发达，甚至没有出现，人才测评技术就无从谈起。现代人才测评技术是建立在近代心理学（特别是心理测量学）、统计学等学科产生发展基础上的，没有心理学的发展，统计学的应用，人才测评就成了无源之水，无本之木。至于人才测评技术重要基础的行为科学、计算机更是最近的事了。现代人才测评技术的真正兴起，是西方工业革命

以后的事。工业革命的发生推动了西方社会生产方式的深刻变革，劳动者在生产体系中的作用日益突出，各类企业和组织为使自己在竞争中立于不败之地，必须拥有一流的优秀人才，而人才选拔的关键在于科学的测评。由此，社会的需要为人才测评事业发展提供了广阔的空间和坚实的土壤。1879年德国心理学家冯特设立了世界上第一个心理实验室，开始了对个体行为差异的研究，从而引发旷日持久的心理测验运动。心理测验从早期的心理缺陷诊断，后来演变为心理评价，从教育领域拓展到社会管理的其它领域，为学生升学、就业、人才选拔、晋升、培训等提供指导和服务，在西方已成为一个重要的产业。二十世纪五六十年代以来西方人才测评思想和方法日新月异，开发了名目繁多、内容丰富的测评技术，主要有智力测验、能力测验、性向测验、成就测验、情景模拟等。这些技术客观科学，在西方社会得到广泛应用。现在无论政府机关选拔公务员，还是公司企业录用新员工，抑或个人进行职业生涯设计均要实施严格的测评。据美国人力资源协会有关资料报道，发达国家的50%的企业通过人才测评选拔应聘者。早在50年代，美国电话电报公司曾对几百名管理人员候选人进行测试，随后将结果密封，8年后对直接提升经理者进行核对，结果有64%在预测之内。根据调查分析，各种选拔方式的正确性为：凡采取任意提拔方式的，正确性仅有15%；经过经理部门提名的正确性为35%；采取经理部门推荐结合测评结果的正确性高达76%。可见人才测评确有其他评价手段难以企及的成效。

由以上我们不难看出，现代意义上的人才测评技术产生于西方，清末，随着心理学这门科学从西方传入中国。我国师范学院的学者在二十世纪二十年代相继建立心理学实验室，开始

运用心理测试方法，测量评鉴考生，标志着我国科学心理测验的奠基。由著名社会工作者邹韬奋等人在上海、南京、武汉、济南等地开展“一星期职业指导运动”，他编译了《职业智能测验法》、《职业指导》，刘湛恩编译了《职业自审表》，曾轰动一时。随后，西方心理测验的著述及心理测量量表陆续译介过来，部分学者着手编制本土化的心理测验。

新中国成立后，我国学术界正准确大力引进西方的人才测评技术和理论，但由于左倾思潮的影响，人才测评心理测量研究工作很快受到压制，心理学被视为伪科学横遭批判，心理测量一直成为禁区，一批学术成果被打入冷宫，有关人员受到不公正待遇。可以说，在传统的人事管理体制下，由于计划经济体制及其观念的影响，人才测评工作没有也不可能得到应有的重视，相关科学研究也只能是一片空白。改革开放以来，迎来人才测评事业的春天，特别是随着社会主义市场经济的建立和发展，人才测评事业更是大有可为。市场经济是竞争经济，社会领域的一切竞争，归根到底是人才的竞争。而人才竞争的前提是物色优秀的人才，优秀人才的遴选最重要的是靠测评。时下，只要人们稍加注意，就会发现社会上各种各样的招聘考试、职称考试、晋升考试、机关人员录用考试等令人目不暇接；仔细思量一下，当代社会人一生不知要参加多少次考试。难怪有人说，现代社会是考试的社会、测评的社会。经过建国50年来的探索研究，我国的人才选拔已从过去单一的政治考核（政治审查），逐步走向科学全面的测评。80年代初，我国着手改革传统的人才选拔制度，在继承传统考核工作宝贵经验的基础上，开始实行考试录用制度，如采用知识测试、面谈答辩、情景模拟和心理（个性）测量等多种现代技术手段，如劳动部开发职业技能鉴定技术，人事部人事考试中心组织开发企

业管理人才测评系统，中国人民大学研究《职业设计与择业指导》课题，建立了符合国人特点的《个性与职业适应性测量表》，取得了较好的社会效益。

但总的讲，我国的人才测评工作尚处在起步阶段或者说粗放发展阶段，一是人才测评市场发育迟滞。据有关部门的统计，到1997年底，我国才有不足18%的企业采用人才测评方法选拔员工。二是本土化技术开发不够彻底。总之，由于中西方风土人情差异，文化修养差异，民族心理不同，人才测评的标准和解释有区别。所以，西方的测评技术并不完全适用中国国情。要发展中国的人才测评事业，必须密切结合国家机关、企事业单位等用人单位实际，要“洋为中用”，借鉴他山之石，又要因地制宜，以逐步开发中国的人才测评技术。可以断言，无论中国还是外国，人才测评技术都会影响综合化、网络化、电脑化和产业化方向发展。

（二）人才测评技术追溯

中国作为世界闻名的文明国度，历史文化悠久辉煌，在长期的社会进步中，不断地选拔人才，与社会推陈出新不无关系，我们先人尝试并且使用了许多人才测评的手段及方法。结合广泛且卓有成效的实践，积累了丰富的测评操作经验。主要有以下几种方法：实践鉴别法、自然观察法、反馈试探法、民意考核法等，下面我们就一一作以追溯。

1. 实践鉴别法

这种方法是指在实践中鉴别人才素质优劣的方法。《吕氏春秋》一书认为这种方法起源于尧舜，舜禹均是在未行天子职位时，已被试用于处理社会公共事务的重职，经过试用考验合格，方可被正式禅位。《吕氏春秋·谨听》有记载：“去尧恶得贤天下而试舜，舜恶得贤天下而试禹”。荀子也倾向于通过实

践考察人才：“其取人有道，其用人有法，取人之道，参之以礼；用人之法，禁之以等，行义动静，度之以礼；知虑取合，稽之以成；日月积久，校之以功，校之以礼，而观其能安敬也；与之举措迁移，而观其能应变也；与之安燕，而观其能无悃也；接之以声色、权利、忿怒、患险，而观其能无离守也，彼诚有之者与诚无之者若白黑然，可诬邪哉！故伯乐不能欺以马，而君子不可欺以人，此明王之道也。”墨子也主张：对人的考核，要“听其言，观其行，察其所能”。《周礼·地官·司徒》篇说的更明确，用人要“考其德行，察其道艺”。

王充主张“以九德检其行，以事效考其言”（《记衡》）。王安石认为，考察测评人才，不能光靠道听途说或“私听于一人之口”，而应多对被举者“审知其德，审知其才”，同时还“试之以事”。

实践鉴别法的核心是根据“实绩”来作为选拔衡量使用人才的标准。战国时，齐威王就注重以实绩辨别贤佞作为赏罚、选拔官吏的根据。齐初，齐国官吏腐败，国家不治，齐威王决心从整饬吏治入手，当时齐威王左右曾众口同声赞扬阿邑（古代齐国地名）大夫（官名），而贬即墨（今山东平度名）大夫。齐威王不因人言而偏信，他派人前往调查，结果事实与左右人说的恰恰相反；即墨大夫是个刚正清廉的循吏，在他的治理下即墨国经济繁荣。威王暗中派人前往调查，发现即墨人丰物阜，社会安定。而他之所以受谗毁是因为他没有巴结威王的左右，阿邑大夫却是个腐败的官僚，他把阿地治理得一塌糊涂，田园荒芜，百姓贫困，社会不宁。他之所以受到美誉，是因为他贿赂威王左右的人为他说好话，事实弄清楚了，齐威王便叫两位大夫来，重赏即墨大夫，而用烹刑处死阿邑大夫和左右受贿的人。汉文帝视察霸上、棘门和细柳三个地方，发现细柳的

周亚夫治军有方，才能出众，便提升他为中尉。文帝临时时，还特别嘱咐太子：如果将来国家发生动乱，可以任命周亚夫统率军队，定能转危为安，后来，汉朝果然依靠周亚夫平定了七国之乱。

2. 自然观察法

中国古代的思想家认为：事物的内在本质虽然难以把握，但可以通过诸多外在现象进行观察和分析透视，即“民有五气：喜、怒、欲、惧、忧，五气藏于中，发形于外，民情不可隐也”，即便有假象，也可以区分辨别，可以通过对个人境遇的变化、感情的变化，与周围的人际关系，个人的仪容举止，说话的声音、声调等多方面观察识别人，把握人的内心世界、内在本质，传统的典籍如《吕氏春秋》、《逸周书》等在这方面的内容论述颇多。

《吕氏春秋》提出了对内用“六戚四隐”，对外用“八观六验”的方法识别人才。“六戚”即父、母、兄、弟、妻、子，“四隐”即交友、故旧、邑里、门生，也就是说要看被考察者对“六戚四隐”的态度是否符合孝悌礼义。

“八观”：

- (1) 通则观其所礼；（命运通达时观其宾礼什么人）
- (2) 贵则观其所进；（对地位显贵者观察其推荐什么人）
- (3) 富则观其所养；（对富者观察其是否养贤）
- (4) 听则观其所行；（对发表主张的要观察其行为是否实践仁道）
- (5) 止则观其所好；（观察视观察者的喜好是否仁义）
- (6) 习则观其所言；（观察其学习时是否言道）
- (7) 穷则观其所不受；（观察其穷困时是否接受不义之财）
- (8) 贱则观其所不为。（观察其贫贱时是否不做非义之事）

“六验”：

(1) 喜之以验其守；(使其兴奋以考验其能否冷静)

(2) 乐之以验其僻；(使其娱乐以考验其是否回避不正之风)

(3) 怒之以验其节；(使其发怒以考验其是否能控制自己)

(4) 惧之以验其恃；(使其恐惧以考验其是否有胆量)

(5) 哀之以验其人；(使其悲哀以考验其是否有真情)

(6) 苦之以验其志。(使其劳苦以考验其是否不变其志向)

“八观六验”的方法主旨是把人放在各种复杂情境，包括顺境、逆境，普通场合、特殊场合，以贫富、贵贱、喜怒等人生际遇来全面测定评价一个人的品德、才学、志趣、意志等。“六戚四隐”这种方法旨在通过考察一个人能否正确处理同“父母兄弟妻子”以及“交友故旧同乡同宗”之间的各种社会关系，来检验一个人的个性品德。

战国初期，魏文侯择相时，李克提出观人“五视”的视人之道。

“五视”分别是：“居而视其所亲”——观察一个人平常与哪些人交往亲近：如与贤能交往，则可重用；相反，若与小人为伍，则要当心。“富而视其所与”——观察一个人如何支配自己的财富，看其富贵时，把财富施舍给什么人：如只满足私欲，大肆挥霍，贪图享乐，则不可重用；反之，如接济穷困之人或培植有为之士，则可以提拔重用。“达而视其所举”——观察一个人位高权重地位显赫之时举用何种人才，如何选择部属：若任人唯贤，量入录用，则是有作为者；反之，若是任人唯亲，只使用亲朋好友或谄媚奉承之徒，此人则不可重用。“穷而视其所不为”——观察一个人困厄之时能否保持高尚的操守：若不出卖良心，不做苟且之事，这样的人可以重用；相

反则不可用。“贫而视其所不取”——观察一个人贫穷时能否严守气节而一介不取；若不取不义之财，则品性高洁，可以重用；相反，若见钱眼开，如蝇逐臭，则不可用。

李克的“五视”观人法，是当时人才测评实践的客观总结，并对当时的人才选拔活动有着积极的指导作用。“五视”观人法，反映了中国古代人才测评倚重经验评价的色彩。尽管他指出要从五个方面全面测评人才的素质，但毕竟有其局限，这是我们在吸收其“合理内核”时应该注意的。

孔子在中国古代最早提出人才测评的观察原则，他主张要从平常现象入手测评人才，他说：“众恶人，必察焉；众好人，必察焉。”就是说，如果大家都厌恶他，一定要认真观察为什么会这样，相反大家都喜欢他，也一定要认真观察其原因，切不可轻易从众。他还说，任用人才，要“不以言举人，不以人废言”，即不要因某人话说得动听就提拔他，也不要因某人不好而对他发表正确意见置若罔闻。进而，他还说，要“视其所由，察其所安”，即考察他为达到一定目的所采用的方法；了解他的志趣、爱好；看他安于什么，不安于什么。

确立人才测评的观察原则，强调观察的重要作用，并不意味着观察是测评的唯一手段。孔子还说，“不以言举人”，但不等于注重“知言”。“不知言，无知人也。”如果不善于分析其言论，辨其善恶，也是无法识别人才的。

根据观察原则，孔子拟定了七种测试方法，涉及七项内容：忠诚、礼仪、能力、智慧、气节、品性和操守。这七种方法分别是：①远使之而观其忠，即置他于远处任职，考察他的忠诚感，看其是否仍然忠于国家。②近使之而观其敬。即把他放在身边使用，考察他的崇敬心，看其是否遵守礼仪。③烦使之而观其能，即交给他麻烦复杂的事务，考察他处理问题的能