

人员测评 与选拔

中国最有影响和最具实力的人力资源院校

中国人民大学劳动人事学院组织编写

 复旦博学
21世纪人力资源管理丛书

萧鸣政 主编

复旦大学出版社
www.fudanpress.com.cn

人员测评 与选拔

中国最有影响和最具实力的人力资源院校

中国人民大学劳动人事学院组织编写



复旦大学

21世纪人力资源管理丛书

主编 萧鸣政

復旦大學出版社

www.fudanpress.com.cn

图书在版编目(CIP)数据

人员测评与选拔/萧鸣政主编. —上海:复旦大学出版社,
2005.2

(博学·21世纪人力资源管理丛书)

ISBN 7-309-04312-X

I. 人… II. 萧… III. 企业管理-人员测评工程
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 137125 号

人员测评与选拔

萧鸣政 主编

出版发行 **复旦大学出版社**

上海市国权路 579 号 邮编 200433

86-21-65118853(发行部) 86-21-65109143(邮购)

fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

责任编辑 苏荣刚

总编辑 高若海

出品人 贺圣遂

印刷 上海浦东东北联印刷厂

开本 787×1092 1/16

印张 26.5 插页 2

字数 518 千

版次 2005 年 2 月第一版第一次印刷

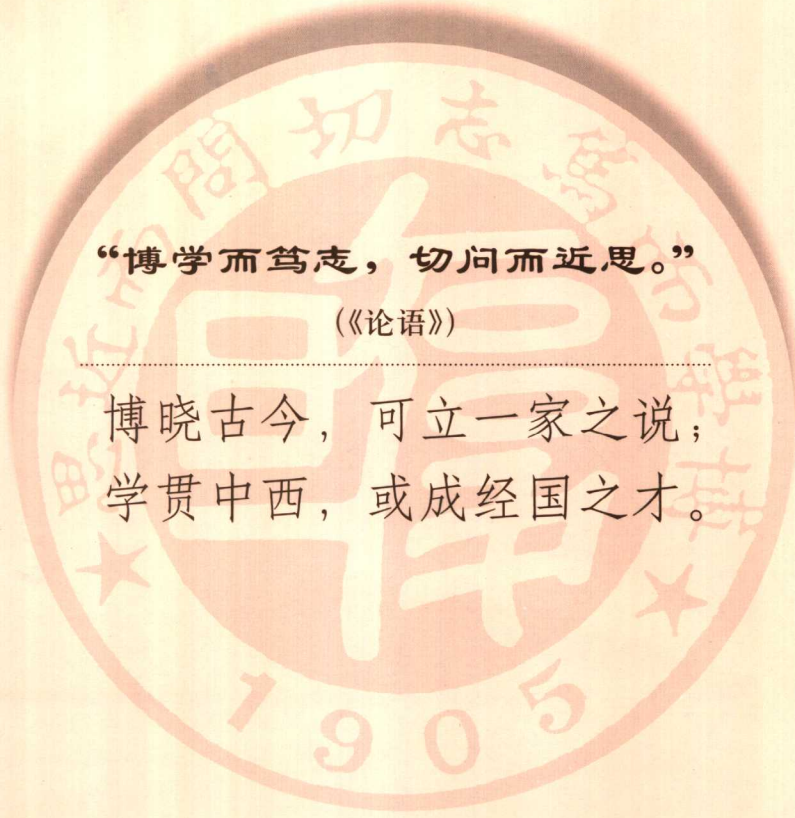
印数 1—6 000

书号 ISBN 7-309-04312-X/F·956

定价 42.00 元

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

A large, faint watermark of the Fudan University seal is centered on the page. The seal is circular and contains the Chinese characters '復旦大學' (Fudan University) in the center, with '1905' at the bottom and '博學而篤志，切問而近思' (Study widely and be devoted, ask questions earnestly and think closely) around the top edge.

“博學而篤志，切問而近思。”

(《論語》)

博曉古今，可立一家之說；
學貫中西，或成經國之才。

主编简介

萧鸣政，现任北京大学人力资源开发与管理研究中心主任，北京大学政府管理学院行政管理学系主任，北京大学政府管理学院人才与人力资源研究所所长、教授与博士生导师。长期以来，一直从事人力资源学科方面的教学、科研与咨询工作，先后主持与承担了10多项国家社会科学、自然科学基金等方面的项目，发表学术论文100多篇，专著20本，有10项成果11次获得国家级、省部级与学会优秀科研成果奖，以人才素质测评、绩效考评与工作分析等管理技术研究见长，其博士论文《品德测评的理论与方法》多次获省部级优秀科研成果奖，1996年获北京市哲学社会科学优秀研究成果二等奖，1998年获教育部颁发的全国普通高校第2届人文社会科学研究成果“管理学二等奖（一等奖空缺）；《试论品德测评量化问题》1999年获教育部颁发的第二届教育科学优秀研究成果一等奖。这些成果目前已被广泛应用于企业、机关、军队与学校的人才选拔与管理实践。

丛书编辑委员会

主 任 曾湘泉

委 员 （按姓氏笔画排序）

文跃然 孙健敏 刘子馨 刘尔铎 萧鸣政

苏荣刚 郑功成 徐惠平 彭剑锋

总策划

文跃然 苏荣刚

内 容 提 要

《人员测评与选拔》，是人力资源管理专业的一门基础课教材，是作者结合自己11年的教学实际、多年的管理咨询实践以及最近全国人才工作会议关于人才测评与选拔的新要求编写而成的，全书共12章，系统地介绍了人员测评与选拔的主要理论与核心技术，力图概括国内外的最新成果。主要内容包括：人员测评与选拔导论、人员测评与选拔的历史与发展、人员测评与选拔原理、素质量化理论与方法、人员测评与选拔的标准体系设计、人员测评与选拔的主要方法、其他人员测评与选拔方法、知识测评、品德测评、能力测评、人员测评与选拔质量检验与分析、人员测评与选拔结果的报告与选拔在人力资源管理实践中的应用等。

本书的特点是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有一定中国特色的专著性教材。本书适合大学人力资源管理专业以及经济管理、公共管理类相关专业的师生参考，也可以作为企事业组织、党政机关与公共部门的高层管理者参考。

总序

Personnel Measurement and Selection

时间过得飞快！从1991年12月红旗出版社正式出版《中国人民大学劳动人事学院系列教材》至今，12个年头已经过去了。中国的政府、企业和其他非赢利组织对劳动科学，特别是对人力资源管理的认识，可以说发生了翻天覆地的变化。当时，人力资源管理在国内还处于无人知晓的阶段。所以，到了1993年我们首次将人事管理专业改成人力资源管理专业后，在招生时，竟发生学生家长误以为，学人力资源管理是搞计划生育的笑话。今天，战略性人力资源管理、薪酬制度、绩效管理、E-HR、素质模型等，几乎成为媒体出现频率最高的词汇。可以说，历史上从来没有像我国今天这样，社会各个层面的人们，特别是从事实际工作的各个组织的高级管理者，对人力资源管理理论和实践的关注达到了前所未有的程度。加入WTO后，经济的全球化大势所趋，企业面临更加激烈的来自国内外的竞争，对人才的吸纳、维系和激励，即对人力资源管理的需求迅速上升，最终派生了对人力资源管理知识的巨大需求。

回顾十多年的教学和人才培养所走过的道路，我们对人力资源管理学科的认识也在不断提升。从20世纪80年代起，我们大胆学习和借鉴了以美国为代表的发达市场经济国家的人力资源管理的理论、技术和方法。当年，在赵履宽院长的领导之下，我们学院积聚了一批具有市场化和国际化意识的教师，敢于抛弃前苏联劳动学科体系，大胆提出发展中国劳动力市场，积极推动运用现代人力资源管理理论、技术和方法，解决我国企业面临的“人”的实际问题的理论观点和做法。20世纪90年代中期以后，在引进发达国家人力资源管理理论和技术的同时，我院的一批教授，通过对国内大量企业的管理咨询，体验企业的人力资源管理和变革的活动，增加了对我国人力资源管理现实问题的理解和认识，使我院在历史上曾被称之为“以市场经济理论见长”而“实际管理操作不足”，得到了根本的弥补，并且很快成为一个新的亮点。这为今天我们静下心来，总结我国人力资源管理实践，采集我国企业人力资源管理的案例，编写既有国外先进的理念和知识，又贴近我国企业现实的人力资源管理教科书，无疑打下了很好的基础。今天摆在您面前的这一套人力资源管

理的系列丛书，可以说是真实地反映了20世纪90年代以来，我国人力资源管理理论和实践发展的脉络，从一个侧面，展示了劳动人事学院教师们，多年来吸收和消化国外理论、技术和方法，以及实践活动探索的路径和轨迹。

如果说，本套丛书有着一些特点的话，我以为可归结为如下几点。

首先是它的理论性。管理，包括人力资源管理，常常被视为只是一套具体的技术，而缺乏理论。无论从西方的管理学说或东方的管理思想的演变，人们常常得到的感觉是表达和说法层出不穷，而最终缺乏一致的范畴和分析的框架。正如国外的一位学者所言，人力资源欠缺适切的核心理论。在整个人力资源管理学科教材体系设计过程中，在强调基础学科内容的训练，强化经济学、心理学、管理学和法学等学科之间的融合的同时，从整个教材体系搭建到每一本教材内容的安排，我们都试图做出努力，尽可能地减少和避免这一不足。在本丛书中，突出了《劳动经济学》、《组织行为学》等基础理论分量较重的教材。

其次，我们也考虑到了尽可能地向读者提供系统性的知识。这主要体现在两个方面：一是尽最大可能从整个人力资源管理流程，如招聘、培训、薪酬和考核等所需要的教学内容出发，以更加细化的方式加以完整体现，使人力资源管理专业的学生，能全面地对人力资源管理流程中的各个环节、接点，有深入的理解、认识和把握；二是试图从理论到实践、从经济到文化、从国外到国内，给学生提供一种尽可能全面的，也是新颖的透视和观察的角度。

技术性和操作性较强也是本丛书的一个特点。当前，人们对人力资源管理的学习热情持续升温，国内近百所院校都开设了人力资源管理专业，培养专业的人力资源管理学生。有数以万计的在职人员，积极申报由国家劳动和社会保障部颁发的人力资源专业资格证书的考试。光顾各大书店，人们对现代人力资源管理知识的需求上升，我们也能不断目睹，新的人力资源管理方面的教科书应运而生，但总体而言，符合国际通行的人力资源管理理念、技术和操作规范，又能适合我国国情的教科书尚不多见。目前已出版的教科书，明显存在着两方面的问题：一是简单拷贝国外已有的教材，其内容几乎与国外教科书完全相同，甚至所有案例都无一例外来自国外。另外一个问题是，大量的概念和一般知识介绍有余，实际操作的技术和方法介绍不足，甚至可以说是极端缺乏。与此相比，由于劳动人事学院教师团队，多年来企业管理咨询的实战经验的积累，为编写这种实际操作性较强的教科书打下了一定的基础，在一定程度上弥补了这些缺陷。本套丛书，在所撰写的教材中，从技术、方法和国内所选择的案例，充分反映了我们对国际人力资源管理技术的理解和运用，乃至一些新的知识和技术的特点，这将在一定程度上，较好地满足当前人力资源管理专业人士的实际需求。

当然，我们也毫不忌讳地承认，本套丛书中的不同教材，包括一本教材中的不同章节的质量，也参差不齐。最重要的是，一个国家的一本教材，深刻地反映了一个国家该学科领域研究的真实的水平和发展的状况。坦率地讲，

无论是经济学还是管理学，甚至是整个社会科学，国内学术界与国际学术界的学术规范和研究前沿相比，仍存在着一定的差距和不足。一套教材不可能超越目前国内学者对人力资源管理领域现有研究状况，特别是对现有知识系统的贡献的程度。不过，这也并不妨碍本套丛书的特点，更不能否认如下这一点：这里的大部分教材，都是我们教师群体“用心”体会、独立思考完成的成果。

成立于1983年的中国人民大学劳动人事学院，今年迎来了它成立20周年的喜庆日子。《复旦博学·21世纪人力资源管理丛书》的出版，也是带给我院成立20周年的一份献礼。感谢我院人力资源管理系主任文跃然副教授的策划；复旦大学出版社副总编刘子馨先生、副编审苏荣刚先生的鼎力支持。还要感谢人力资源管理系硕士生朱玲玲同学在丛书编辑过程中的辛勤付出。学院老师和出版社共同努力来出版这一套教材，让我写下这一段算是“序”的文字。我们相信，这套丛书的出版，将会推动我国人力资源管理的教学、科研及管理实践活动的健康发展。希望如Arthur K. Yeung 和 Kenneth J. Dewoskin 在“亚洲国家的人力资源管理发展”一文中所指出的那样，“展望未来，我们相信当亚洲或拉丁美洲等地区受到更多专家学者的关注之后，终将出现以亚洲或南美洲为主的人力资源理论与措施。”

中国劳动学会副会长
中国劳动学会劳动科学教学分会会长
中国人力资源开发研究会副理事长
中国人民大学劳动人事学院院长
博士生导师

曾湘泉

2003年7月7日于中国人民大学资料楼323室

目录

1	第一章 人员测评与选拔导论
2	第一节 基本概念
9	第二节 素质测评主要类型
17	第三节 素质测评主要功用
20	第四节 作用与发挥
24	本章小结
25	复习思考题
25	案例一 美国电话电报公司的人员测评与选拔
26	案例二 选择物业部经理
28	第二章 人员测评与选拔的历史与发展
29	第一节 中国古代人员素质测评的思想与方法
36	第二节 中国古代人才选拔制度的素质测评思想研究
42	第三节 西方人员测评与选拔的发展
47	第四节 近代中国人员素质测评与选拔
50	本章小结
51	复习思考题
52	案例一 这种评估手段科学吗
52	案例二 A研究院招聘中的测评
55	案例三 张锐的困惑
57	第三章 人员测评与选拔的原理与基础
58	第一节 人员测评的原理

65	第二节 人员测评操作中的原理与问题
68	第三节 人员测评与选拔的工作基础
77	本章小结
78	复习思考题
78	案例一 A公司的人员测评与选拔实践
79	案例二 A公司的人员测评与选拔模型
80	第四章 素质量化的理论与方法
81	第一节 人员测评与选拔量化及其作用
83	第二节 人员素质测评量化的主要形式与广义量化
87	第三节 测评资料统计分析的基本方法
97	第四节 差异检验的方法
103	第五节 多元统计分析
115	第六节 综合测评量化的数学模型
124	本章小结
124	复习思考题
125	案例 S大学的绩效管理改革
132	第五章 人员测评与选拔的标准体系设计
133	第一节 测评与选拔标准体系概述
140	第二节 测评与选拔标准体系设计的基本问题
144	第三节 测评与选拔标准体系设计步骤
152	第四节 测评与选拔标准体系设计案例
163	本章小结
164	复习思考题
164	案例 MD公司的人员测评
169	第六章 人员测评与选拔的主要方法
170	第一节 心理测验方法
182	第二节 面试方法
193	第三节 评价中心技术
206	第四节 履历档案分析
211	本章小结
212	复习思考题

213	案例一 江城公司选拔市场经理
215	案例二 MJ公司的招聘面试
218	第七章 其他测评和选拔方法
219	第一节 书面信息分析
223	第二节 操作能力测试
226	第三节 生理特征分析
228	第四节 员工推荐
236	本章小结
237	复习思考题
237	案例 测谎器的兴衰
239	第八章 知识测评
240	第一节 知识测评概述
245	第二节 常用试题的编制方法
258	第三节 测评试卷的组织
261	本章小结
262	复习思考题
263	案例 A公司的一次招聘考试
265	第九章 品德测评
266	第一节 品德的概念及品德测评的含义
271	第二节 品德测评的理论依据与量化
280	第三节 品德测评的方法
292	本章小结
293	复习思考题
293	案例 孔子的品德测评思想和方法
296	第十章 能力测评
297	第一节 能力的概念
300	第二节 一般能力测评
304	第三节 特殊能力测评
310	第四节 创造力测评
311	第五节 学习能力测评

312	第六节 职业能力倾向测评
320	本章小结
321	复习思考题
321	案例一 微软对应聘者的创造力测评
322	案例二 招聘选拔中的测评
324	第十一章 测评与选拔质量的分析
325	第一节 测评与选拔结果的可靠性分析
333	第二节 测评与选拔结果的有效性分析
341	第三节 测评与选拔项目的质量分析
348	第四节 其他质量指标的分析
349	本章小结
350	复习思考题
351	案例 关于效度系数
353	第十二章 测评与选拔结果的报告与运用
354	第一节 测评与选拔结果报告
364	第二节 测评与选拔结果的运用
366	第三节 测评与选拔结果的跟踪分析
368	本章小结
369	复习思考题
370	案例 北京某移动通信运营商中层管理人员选拔测评案例
373	附录一 人员素质测评与选拔应用案例及其分析
373	第一部分 素质测评在企业人员招聘中应用的案例与分析
380	第二部分 素质测评在高校招生中应用的案例与分析
386	第三部分 人员素质测评在党政领导干部选拔中的应用
398	第四部分 公务员结构化面试题实例及评析
402	附录二 统计图表与检验表
407	参考文献
411	后记

第一章

人员测评与选拔导论

【本章提要】

通过本章学习,应该掌握以下内容:

1. 素质的概念、素质的结构与素质的特点
2. 人员素质测评概念及其各种类型的特点与操作
3. 人员选拔、人才素质测评与人员素质测评的异同之处
4. 人员素质测评的功能与作用,以及有效发挥的条件因素

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。人员测评与选拔是人力资源管理的一种基本技术,在人力资源管理与实践中的作用日趋突出,掌握人员测评与选拔的基本理论与方法,成为了现代企事业组织管理人员不可缺少的基本功。在第一章,我们先来明确一下人员测评与选拔的基本概念及其作用。

第一节 基本概念

人员测评与选拔,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,我们不妨先来约定一下有关人员测评与选拔的几个基本术语。

一、素质

在现代社会中,“素质”一词比比皆是。素质教育、民族素质、企业素质、个人素质、身体素质、心理素质,“北方人的素质高”、“南方人的素质好”、“这方面的素质你比我强”,类此等等的口头语与书面语,应有尽有。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。

1. 素质的概念

所谓素质,不同学科、不同学者从不同的角度对其有着不同的解释。

“素”字小篆作“𦍋”,意为生帛,引为“白”、“无色”、“原”、“本”与“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”、是“底子”、“物类的本体”和“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“虽劳朴断,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,心理学是把“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因素,包括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。

2. 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,便是它的原有基础作用性。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配置开发中,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他是“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贯性的特点。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。素质表现出的这种持续性与一致性,就总括为素质的稳定性。

素质的第三个特性,就是它的可塑性。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。

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。

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。素质虽然是内在的与隐蔽的，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”是也。

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几百种不同的色度。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，真是“横看成岭侧成峰，远近高低各不同”。

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，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，都不应该凭一事一时断言，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，它是一个复杂的系统。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。