



21世纪经济学类管理学类专业主干课程系列教材

人才测评理论与方法

郑安云 主编 宋波 副主编



覆盖经济学类与管理学类主要专业



全面反映最新教学科研成果



满足普通高等院校教学要求



促进学生构建富有个性化的知识结构



清华大学出版社 ○ 北京交通大学出版社



21世纪经济学类管理学类专业主干课程系列教材

- ☐ 经济学专业 · 专业代码020101
- ☐ 国际经济与贸易专业 · 专业代码020102
- ☐ 财政学专业 · 专业代码020103
- ☐ 金融学专业 · 专业代码020104
- ☐ 信息管理与信息系统专业 · 专业代码110102
- ☐ 工程管理专业 · 专业代码110104

☐ 工商管理专业 · 专业代码110201



本书适用专业

- ☐ 市场营销专业 · 专业代码110202
- ☐ 会计学专业 · 专业代码110203
- ☐ 财务管理专业 · 专业代码110204

☐ 人力资源管理专业 · 专业代码110205



本书适用专业

- ☐ 旅游管理专业 · 专业代码110206
- ☐ 电子商务专业 · 专业代码110209
- ☐ 物流管理专业 · 专业代码110210

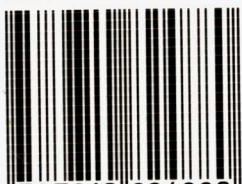
☐ 行政管理专业 · 专业代码110301



本书适用专业

- ☐ 劳动与社会保障专业 · 专业代码110303

ISBN 7-81082-488-0



9 787810 824880 >

ISBN 7-81082-488-0/C·8

定价: 23.00 元

人才测评理论与方法

REN CAI CE PING LI LUN YU FANG FA

责任编辑: 何 众

封面设计: 董治勇

21世纪经济学类管理学类专业主干课程系列教材

人才测评理论与方法

郑安云 主 编

宋 波 副主编

清华大学出版社
北京交通大学出版社

• 北京 •

内 容 简 介

本书以心理学、管理学、统计学为基础,重点讲授人才测评在人力资源开发中的作用和意义,介绍如何开展人才测评、如何运用相关技术选拔人才和有效配置人才等理论和方法,目的在于使学生全面、系统地了解人才测评的理论并掌握人才测评的理念和技术,为人力资源的开发做好技能准备。

本书可作为高等院校人力资源管理、工商管理、行政管理等相关专业的教材使用,也可供从业人员学习相关知识。

版权所有,翻印必究。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

(本书防伪标签采用清华大学核研院专有核径迹膜防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。)

图书在版编目(CIP)数据

人才测评理论与方法/郑安云主编. —北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社, 2005.3

(21世纪经济学类管理学类专业主干课程系列教材)

ISBN 7-81082-488-0

I. 人… II. 郑… III. 人员测评工程—高等学校—教材 IV. C962

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第020994号

责任编辑:何众

出版者:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969 <http://www.tup.com.cn>

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414 <http://press.bjtu.edu.cn>

印刷者:北京宏伟双华印刷有限公司

发行者:新华书店总店北京发行所

开本:175mm×235mm 印张:16.5 字数:250千字

版次:2005年4月第1版 2005年4月第1次印刷

书号:ISBN 7-81082-488-0/C·8

印数:1~4000册 定价:23.00元

目 录

第 1 章 人才测评概述

- 第 1 节 人才测评的含义 /2
- 第 2 节 人才测评的发展 /14
- 第 3 节 人才测评的种类与方法 /24

第 2 章 人才测评原理

- 第 1 节 人才测评的相关理论原理——人性观 /28
- 第 2 节 人才测评技术原理 /38
- 第 3 节 人才测评的实施与评估 /56

第 3 章 人才测评内容与方法

- 第 1 节 人才测评的目标、内容与指标 /68
- 第 2 节 资格审查与综合笔试 /71

第 4 章 心理测验

- 第 1 节 能力测验 /80
- 第 2 节 人格测验 /91

第 5 章 面试

- 第 1 节 面试概述 /112
- 第 2 节 面试的理论基础 /116
- 第 3 节 面试的要素及内容 /119
- 第 4 节 面试基本类型 /128
- 第 5 节 面试题目介绍 /141

第 6 章 评价中心

- 第 1 节 评价中心概述 /148
- 第 2 节 评价中心测评法 /149
- 第 3 节 测评技法应用与案例 /158

第 7 章 人才测评方案

- 第 1 节 公务员测评方案介绍 /178
- 第 2 节 企业管理人员测评方案介绍 /233
- 第 3 节 领导行政能力测评方案介绍 /239

附录 A 心理测验管理条例（试行） /254

附录 B 心理测验工作者的道德准则 /256

参考文献 /257

教学建议 /258

第 1 章

本章主要讲解人才测评的含义、特点及类型，介绍人才测评发展的基本状况。要求学生认识到人才测评的实质及其在人力资源发展中的地位和作用。

人才测评概述

在任何国家经济发展的时代,人才都是人力资源的主力军,是其他资源无法替代的重要资源。从经济学角度看,人力与物力都是经济发展中不可缺少的资源或资本。但人的能力、智力、知识、技能以及积极性、主动性、创造性等却是无法替代的宝贵财富,同时又是创造财富的资本。企业与企业之间的竞争,实质上是对人才的竞争。谁不重视人才,就等于浪费财富、浪费资源。

随着我国经济改革的发展,人才和人力资源的开发问题越来越受到国内企业家和研究者的关注,在借鉴国外人力资源管理经验的同时,也在不断尝试开展本土化的、符合我国国情的人才开发措施和管理理论。可见,人才和人力资源的开发是经济发展的决定因素,也是当今世界各国都十分重视的领域。

所谓人力资源开发,简单来说,就是以人力资源为中心,培养、发掘和充分利用人的能力,以实现社会、经济、文化的可持续发展的全过程。人力资源开发的内容主要包括对人力资源的能力培养、能力发挥和充分利用等方面。那么,如何有效地开发和使用人力资源,也正是目前国内一些专家、学者以及管理人士不断探索和研究的课题。人才测评实际上是推动社会重视和充分利用人才资源的手段之一,也是人力资源开发的重要环节。

第1节 人才测评的含义

一、人才及人才测评

(一) 人才的含义及特征

什么是人才?人才在社会主义现代化建设中的重要作用体现在哪些方面?如何有效地保护和开发人才?这些问题对于经济转型时期的我国来讲,都是需要正视和给予科学界定的问题。2003年12月19日至20日,党中央、国务院召开了历史上第一个全国人才工作会议,全面部署了当前和今后一段时期内的人才工作。这次会议的胜利召开,体现了党中央对大力实施人才强国战略的高度重视,标志着我国人力资源开发进入了一个新纪元。“人才强国”战略成为了继“科教兴国”、“可持续发展”之后我国又一大发展战略。

2003年12月31日新华社全文播发了《中共中央、国务院关于进一步加强人才工作的决定》(以下简称《决定》)。《决定》指出,人才问题是关于党和国家事业发展的关键问题,新世纪新阶段人才工作的根本任务是实施人才强国战略。……当今世界,经济全球化不断深入,科技进步日新月异,人才资源已成为最重要的战略资源,人才在综合

国力竞争中越来越具有决定性意义。本世纪头 20 年是我国全面建设小康社会、开创中国特色社会主义事业新局面重要战略机遇期。小康大业人才为本。适应国内外形势的发展变化,完善社会主义市场经济体制,提高党的领导水平和执政水平,牢牢掌握加快发展的主动权,关键在人才。必须把人才工作纳入国家经济和社会发展的总体规划,大力开发人才资源,走人才强国之路。

该《决定》共 23 条,分 8 部分,包括:实施人才强国战略是党和国家一项重大而紧迫的任务;以能力建设为核心,大力加强人才培养工作;坚持改革创新,努力形成科学的人才评价和使用机制;建立和完善人才市场体系,促进人才合理流动;以鼓励劳动和创造为根本目的,加大对人才的有效激励和保障;突出重点,切实加强高层次人才队伍建设;推进人才资源整体开发,实现人才工作协调发展;坚持党管人才的原则,努力开创人才工作新局面。

《决定》还指出,要大力加强以党政人才、企业经营管理人才和专业技术人才为主体的人才队伍建设,要建立以能力和业绩为导向、科学的、社会化的人才评价机制。完善人才评价标准,克服人才评价中重学历、资历,轻能力、业绩的倾向。党政人才的评价重在群众认可,企业经营管理人才重在市场和出资人认可,专业技术人才的评价重在社会和业内认可。

1. 人才的含义。关于人才的含义,有多种说法,我们一般认为,所谓人才,是指那些在社会实践活动中具有专门的知识 and 能力,能够以自己的创造性劳动认识世界和改造世界,对社会进步能做出一定贡献或已经做出贡献的人。为了进一步理解人才的含义,应注意以下几个问题。

(1) 正确认识文凭与实际水平的关系。一个人经过系统的文化教育,获得了相应的文凭,一般能证明其具有某些方面、某一层次的知识水平。由此,人们为了获得某一职业或岗位,首先必须接受良好的职业素质教育并获得相应的职业技术。但由于人们主观努力和所处的客观环境不同,学历文凭与实际工作之间的确有不一致的情况。假文凭和高分低能的现象也时有发生,所以文凭不能完全代替水平,实践是检验真理的标准,也是判断工作人员实际才能的依据。

(2) 关于专业对口的问题。由于各种因素的影响和个人兴趣价值观的不同,专业不对口的现象经常存在,个人的兴趣与所学专业不符,所喜欢的职业与专业不一致等,但这并不能否认他们作为潜在人才的可能性。继续教育和职业教育的存在正是为了开发和实现这些潜在人才价值而采取的有效措施和途径。当然,这时对一个人能力和绩效的评价还重在看他的实际能力。

(3) 关于潜能挖掘的问题。有些人,尤其是刚毕业的大学生,他们的实际表现能力平平,但并不意味着他们不能做出太大的成绩;而对工作熟练的有经验者,也并不意味着他们将来更具有创造性。在评判一个人是否是人才时,还应具备发展的眼光,能够为他们的事业生涯开辟道路。

2. 人才的特征。与一般人相比,人才具有以下特征。

(1) 创造性。凡是人才都应具有创造性,他们能够结合实际,进行创造性的思维和创造性的劳动,而不是人云亦云,没有自己的见解和创造力。

(2) 时代性。人才是有时代性的,他只属于一定的历史阶段。因为人才是生活在社会之中,必然会受到一定社会关系的制约,不同的历史时期和不同的社会形态,对人才的要求和标准是各不相同的。每个时代的人才总是那个时代具体的历史产物,总是带有鲜明的时代特色。

(3) 可开发性。社会是发展的,信息在不断更新,因此,任何人才都是在不断的培训和实践中成长和发展的,也只有经过不断的培训和学习,人才资源性才能充分开发。

(4) 适应性。变化是现代社会的重要特征。能够适应各种环境,并能在不同的环境下施展出聪明才智,是一个人能力的体现,也是人才的特征表现。

由此,要想成为人才,要想发展人才,就个人来讲,重要一点就是不断学习,不断提高,不断进取;就组织来讲,如何科学选拔、培训人才,与人才一起推进其事业生涯之路就显得格外重要。

(二) 人才在社会主义建设中的重要作用

一个国家要迅速发展国民经济,就必须发展生产力,提高劳动生产率,而劳动生产率的提高就必须采用先进的科学技术和先进的科学管理,这就必须要拥有一大批科学技术人才和经营管理人才。所以,对人才的开发和使用便成为世界上任何一个国家发展战略的中心问题。早在1985年的全国科技工作会议上,邓小平就指出:“改革经济体制,最重要的,我最关心的是人才。改革科技体制,我最关心的还是人才。”

1. 人才是发展科学技术的基础,是振兴经济的前提。搞建设主要靠人才,因为资金、设备、技术都是靠人去掌握、去管理的。如果有了技术、设备,而没有掌握技术、设备的人才,那是不行的。国外发达国家的实践已清楚地证明了这一点。他们认为智力投资、开发人才是“一本万利”的事。二战后,日本经济面临崩溃,在矿产资源缺乏的情况下,仅用30年的时间,便一跃成为世界经济大国,从20世纪50年代到70年代初,日本国民经济增值近30倍。当然日本经济腾飞的原因是多方面的,但其中一个重

要的因素，就是日本政府有一套较完善的人才战略。日本已故首相大平正芳在1979年曾说过这样一段话：“战后日本经济复兴是靠人的头脑、进取心、纪律性和不屈不挠的精神等这些无形的资源发展起来的。受过高等教育并精通业务的人们，是日本最有价值的资源。”

2. 尊重知识，尊重人才是时代的要求，人只有掌握丰富的知识，才具有改造客观世界的力量。古今中外的历史告诉我们，文化科学技术的发展程度是衡量一个民族、一个国家、一个地区是进步还是落后，是富强还是贫弱的重要标志。在现代科学技术迅速发展的条件下，科学技术已构成重要的生产力，社会的进步和文明越来越依赖于知识，由德、智、才、学等诸因素构成的人才，是现代化建设中绝对不可缺少的智力资源，是最宝贵的财富，是我国科学技术发展和经济振兴的希望所在。

现代社会中科学技术已成为提高社会劳动生产率的关键因素，因此，提高劳动者的科学文化水平是提高劳动生产率的主要途径，也就是说要依靠生产中的科学技术力量来提高劳动生产率。目前依靠科学技术因素提高劳动生产率的比例已达到60%~80%，知识科技越来越成为生产力和竞争力的关键，掌握科学文化知识的脑力劳动者的地位也越来越重要，这是社会发展的必然趋势。

3. 从劳动工具和劳动对象来看，任何劳动工具包括机器、设备、技术，都是科学技术转化为生产力的过程。这种转化的实现，都是要依靠掌握科学技术人员的创造发明，任何一种机器设备的发明创造，都是科学技术人员的劳动结晶。

（三）人才测评的含义

人才测评是运用心理学、管理学、测量学和信息学等多学科的研究成果，通过心理测量、考试（包括笔试和面试）、资历评审、绩效评价等手段对人才素质进行测量和评价，为用人单位提供人才的录用、选拔、培养、诊断等咨询信息，并为个人提供发展性咨询的一项系统工程。

人才测评是一项专业化活动，它是指在专业化的基础上，集中对人才的素质、能力或任职资格进行评价，并使之成为国民经济的组成行业的过程，也就是人才的智力介入到经济的重要环节。由于人与人之间在能力、兴趣、个性、知识、经验等方面都存在个体差异，所以，他们所能发挥作用的领域、范围和效能的大小各不相同。只有根据工作任务性质的要求和个人的特长进行合理的安置，方能使人的才能得到充分的发挥。这就要借助于有关人的个体差异的科学理论和方法，研制出各种测量工具，以便对人的职业能力、职业兴趣和职业人格等心理素质和特征进行科学而客观的评价。

具体来说，人才测评是指运用先进的科学方法，对社会各类人员的知识水平、能力

及其倾向、工作技能、个性特征和发展潜力实施测量和评鉴的人事管理活动。它是一门融现代心理学、测量学、社会学、统计学、行为科学及计算机技术于一体的综合性学科。

（四）人才测评的主要方法

1. 测量。是指根据一定的法则给人的各项素质要素指派数字，使其具有类似“数”的性质和形式，从而用数字的方法对人的素质进行描述。马克思在现代科学刚开始发展的时候就指出：一种科学只有成功地运用数学时才能达到真正完善的地步。这就是说，定量分析是人才测评科学化的重要保证。

2. 评价。是应用数学描述来确定测量对象的价值和意义。

测量与评价既有区别，又有联系：一方面，测量是定量分析，评定是定性分析，测量是客观描述，评定是主观判断；另一方面，测量和评定的对象都是同一事物（个体的素质及绩效）质和量的两个方面，即量值和价值。两者相辅相成，互为一体。测量是评定的基础和前提，评定是测量的归宿和目的。

二、人才测评的特点

（一）人才测评是心理测量而不是物理测量

人才测评包括测量和评价。就人才测评的内容而言，人才测评主要是对个体心理现象的测量和评价，包括能力、兴趣、性格、气质及价值观等。这是由心理素质在个体发展事业成功过程中的关键性作用所决定。美国心理学家特尔曼曾对 800 名男性成年人进行测评，发现其中成就最大的 20% 与成就最小的 20% 两组人之间，最明显的差异是他们在心理素质上的差异。成就最大组主要在进取心、意志力、兴趣和坚持性方面明显高于成就最小组。这证明人才测评的重点是心理测量，可以通过人才心理素质的测量评价其能力的高低、品质的良优及职业兴趣、特长等的意义、作用。

物理测量是用度量单位计算的，而心理测量测查的对象具有内在性、隐藏性和无形性等特点。

（二）人才测评是抽样测量而不是具体测量

就统计学意义而言，人才测评的对象是素质及绩效，但素质及其绩效不是在某一孤立时空内抽象存在着的，而是表现或弥漫于个体活动的全部时空中。从理论上讲，人才测评实施时，涉猎的范围越广，收集相关信息越充分、越全面，测评结果就越有意义、越具体客观。但在实际操作中，上述理想状态不可能存在也不可能做到，任何一项测评的主持者，在有限的时间内不可能掌握被测评者素质的全部表征信息，只能本着“部分

能够反映总体”的原理，对测评要素进行抽样，保证样本的足够多及其足够的代表性，从样本的测量结果来推断全部测评内容特征。那种对测评内容企图达到全面覆盖的想法在实践中行不通，且也没有必要。

（三）人才测评是相对测量而不是绝对测量

任何测评从测评的实施者主观愿望来讲，都是力求尽量地客观反映被测者素质的状况。但再严格的一项素质测评都会存在误差，这是由测评的主客观性决定的。毕竟测评是对人的测评。一方面，测评方案的设计及测评活动的实施都是凭借施测人的个人经验进行的，而不同的施测人对测评目标的理解、测评工具的使用及其测评结果分数的解释，都难免带有个人色彩，不可能完全一致。另一方面，作为测评对象的人，其素质是抽象模糊的，其构成是极其复杂的，且测评工具有一定的局限性。诚如苏东坡所言：“人难知也，江海不足以喻其深，山谷不足以配其险，浮云不足以比其变。”由此可见，人才测评既有精确的一面，又有模糊的一面。在人才测评实践中，应调整测评的精确性、科学化，但人才测评的复杂性，在测评技术尚不十分发达的情况下，片面追求精确性，反而违背人才的特有规律。

人才测评也存在一定的测不准状态。即测评实施者对被测者的鉴别评价不一定完全符合对象的实际情况，测评结果既反映被测者的基本状态，又与被测者真实素质都有一定程度的偏离。这就是说，人才测评既有测准的一面，也有测不准的一面；测准是相对的，测不准是绝对的。

（四）人才测量是间接测量而不是直接测量

这一特点是由人才测评对象——人的素质的特点决定的。

人的素质是个体实施社会行为的基本条件和潜在能力。所谓素质是指个体成功地完成某项活动所必需的生理与心理的个性特征群，主要指心理素质。素质的突出特点之一就是抽象性。素质是隐蔽在个体身上的客观存在，是一种内在的抽象的东西，是看不见、摸不着甚至说不清的，但素质并不神秘，它是有一定表现性，即素质可以通过人的行为表现出来，素质和行为之间存在一系列中介物，如语言、表情、态度倾向等。我们不能对素质进行全面直接测量，但可以通过表现的行为特征进行间接的推测和判断。

三、人才测评的功能和作用

人才测评的功能和作用是两个既相互联系又相互区别的概念。功能是事物内部固有的效能，它是由事物内部要素结构所决定的，是一种存在于事物内部相对独立的机制。而作用则不同，它是事物与外部环境发生关系时所产生的外部效应。同样的功能对外界



的作用，既可能是正面作用，又可能是负面作用，这要看功能与外部环境的互动方式。

一般而言，功能是作用产生的内部根据和前提基础，客观需要是测评产生的外部条件，作用就是测评功能与客观需要相结合而产生的实际效能。

（一）人才测评的功能

1. 甄别和评定功能。这是人才测评最直接、最基础的功能。所谓甄别评定，是指对人才素质状况优劣、水平高低的鉴别和评定。甄别是测量个体之间的素质差异，评定是衡量受测者素质构成及其成熟程度，看其是否具备规定的资格条件和常模标准。

2. 诊断和反馈功能。二者也是相互联系、相辅相成的功能。诊断是指通过测评找出被测者素质构成及发展上的不足。反馈是指根据测评结果，提供调整和改进测评对象素质缺点的信息，分析缺点和不足及其产生原因，提出诊断意见和素质优化方案，帮助其克服缺点、发扬优势，推动其素质全面发展。

3. 预测和激励功能。预测和激励功能与上述两大功能紧密相连，并由其所派生。预测功能是指通过对人才素质现有状态的鉴别评定，可以预知、推测其素质发展的趋向。这种预测的有效性取决于人才素质特征的稳定程度。激励功能是指通过对人才素质诊断和反馈，使受测者增强进取心，促使其勤奋学习，努力工作，尽快尽好地掌握一定的知识和能力，充实完善自我，通过不同途径培养提高自己，立志成为对国家、对社会的有用人才。测评中的这种导向作用就是激励。

（二）人才测评的作用

1. 配置人才资源的作用。人才资源的配置包括人与事的配置及人与人的配置两个方面。人才资源的配置是人才资源管理的基础工程。人才测评的这一作用是由测评的功能派生出来的。如前所述，人才测评可以测查人的素质状况、优点及缺点，了解其特长、兴趣和爱好。掌握了这些信息，可以为人事部门任用、安置人员提供客观依据，为领导进行人事决策提供科学依据。

人才测评一方面可以使人和事相互配置，做到人事相宜，人尽其才，避免“乱点鸳鸯谱”。另一方面可以使人与人优化组合，取长补短。在一个集体组织中，共同的事业不仅需要每一个人都具备优良的素质，同时更需要人才素质结构的合理组合。

2. 推动人才开发的作用。人事管理的实质是一个不断开发人力资源的过程。无论是发现、选拔、任用新的人才，还是对已有人才根据新的工作任务和目标要求重新进行调整、优化组合，都必须首先了解人，即“知人”。“知人”必须借助人才测评的科学技术手段，才能对不同的人的德、智、能、绩的实际水平有较为客观准确的了解，从而达到“人尽其才”的最佳人事管理状态。

现代人才测评是为现代人事管理提供所需信息的有效途径和方法，因为它所提供的信息最多，最具科学性，因而也是最重要的。所以，实施现代人才测评，不但能发现优秀人才、稀缺人才，而且能明确个人的长短优势，以便加强培训，扬长避短，最大限度的开发其潜能。

3. 调节人才市场的作用。在社会主义市场经济条件下，人才流动一方面要靠计划配置，另一方面主要是靠基础性的市场机制来调节。这种调节既要有政府宏观调控及法规保障，同时也离不开人才测评的信息咨询和作用。这种调节作用具体表现在3个方面：①人才测评能对一个国家、一个地区或一个产业部门的人才结构和职业分布进行调节；②人才测评能调节人才的纵向、横向流动，促使社会人才资源合理布局；③人才测评能调节人才的知识结构和一定社会的人才供求标准，使配置需求与智能有机结合。

四、人才测评类型的选择

人才测评的类型，按不同的标准有不同的划分方法。

按测评标准划分，有无目标测评、常模参照性测评与效标参照性测评。述职、小结等写实性测评，属于无目标测评。晋升测评一般属常模参照性测评，人才录用与招聘也多属这种测评。飞行员录用与人事考核，则主要属于效标参照性测评。

按测评范围来分，可分为单项测评与综合测评。企业诊断与人才培养过程中的测评，一般是单项测评；而人才选拔与绩效考评中的测评，大多数是综合测评。

按照测评技术与手段划分，有定性测评与定量测评以及包括模糊综合测评在内的中性测评。

按测评主体来划分，有自我测评、他人测评、个人测评、群体测评、上级测评、同级测评与下级测评。

按测评时间划分，有日常测评、期中测评与期末测评、定期测评与不定期测评。

按测评结果划分，有分数测评、评语测评、登记测评以及符号测评。

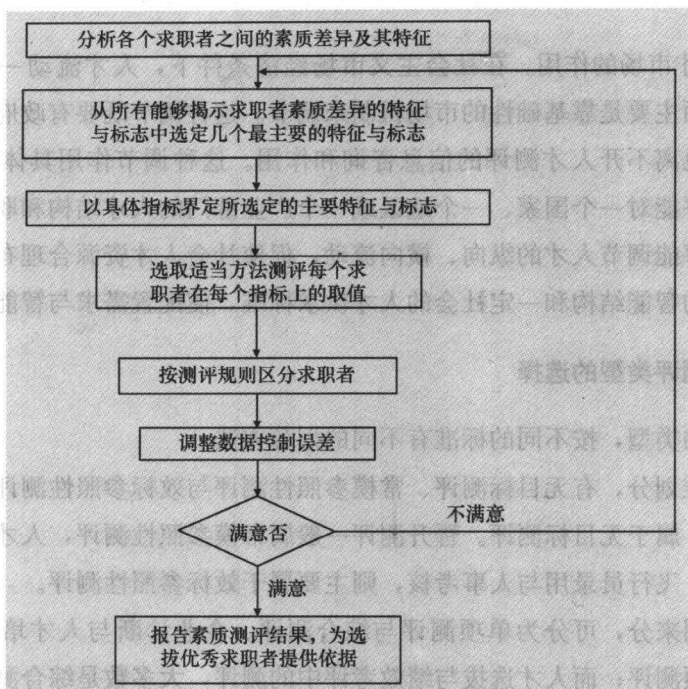
按测评目的与用途划分，有选拔性测评、诊断性测评、配置性测评、鉴定性测评与开发性测评。

此外，还可以按测评活动分为动态测评与静态测评，按测评客体分为领导干部测评、管理人才测评、工人测评等。下面是我国目前以测评目的与用途划分的标准来进行的常用的分类类型。

（一）选拔性测评

选拔性测评是一种以选拔优秀人才为目的的测评，这是人力资源管理活动中经常要

用到的一种人才测评。许多待遇优厚、工作称心的职位，常常有众多的求职者。尽管我们采取一定的形式筛选了许多不合格的求职者，但最后仍然存在许多可供我们选择的合格者，此时需要我们实施的是选拔性的人才测评，选拔性测评的操作流程如图表 1-1。



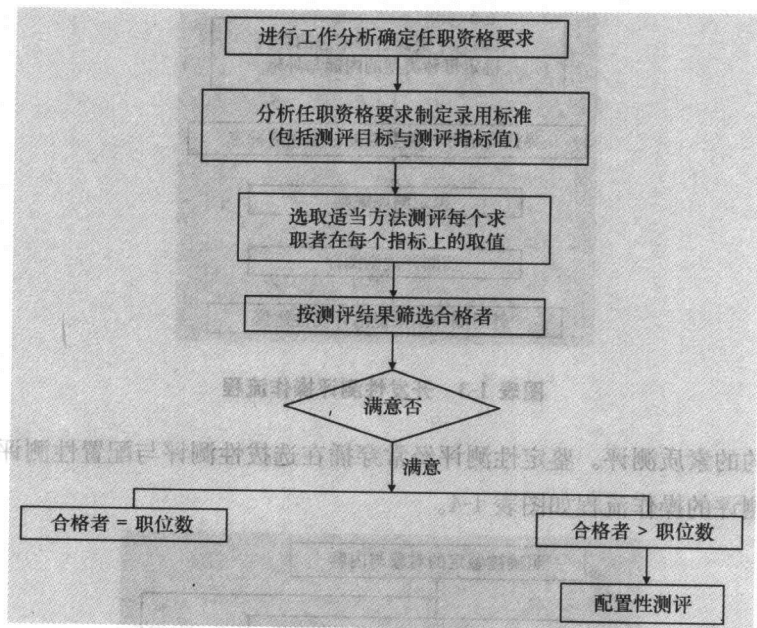
图表 1-1 选拔性测评操作流程

选拔性测评具有客观性、选择性、刚性等特点。

（二）配置性测评

配置性测评是人力资源管理中除选拔性测评以外最常见的另一种素质测评。它以人事合理配置为目的。现代企业的劳动人事管理要求以人为“中心”，使人力资源进入最佳发挥状态。人力资源最佳发挥状态的前提是人事相匹，人适其事，事得其人，人尽其才，才尽其用。实践表明，每种工作职位对其任职者都有一定的基本要求，当任职者现有的素质符合职位要求时，个体的人力资源就能主动发挥，创造出高水平的绩效。否则，个体的人力资源就处于被动状态，甚至费尽九牛二虎之力也无济于事，低能低效。因此在人事配置中我们经常需要运用配置性测评。配置性测评操作流程如图表 1-2。

配置性测评与其他类型的素质测评相比，具有针对性、客观性、严格性、准备性等特点。



图表 1-2 配置性测评操作流程

(三) 开发性测评

开发性测评是一种以开发人才素质（包括生理素质、心理素质等，而最重要的是心理素质）为目的的测评。人的素质具有可塑性和潜在性。从当前状态来看，有些人也许并不具备某方面的素质，但他可能具有发展这方面素质的潜力，如何发现这些人的潜力呢？显然有必要实施开发性测评。此外，人力资源的开发应该具有针对性。在每个企事业单位中，存在着不同类型的人力资源。有的人专注于技术运用，有的人热心于技术革新，有的人擅长于技术传播。这些人实际具备了不同的资源形态，应该对他们分别采取不同的开发策略，以最大限度地发挥他们的作用。对于“运用型”的人应把他们培养为“生产冠军”；“革新型”的人应让他们有机会接触更多的技术资料，并对他们的失败抱以宽容的态度，鼓励他们的创新精神；“传播型”的人，应让他们横向发展，允许职位轮换流动。要明确不同形态的人力资源，就必须实施开发性测评。

开发性测评也可以称为勘探性测评，主要是为人力资源开发提供科学性与可行性依据，它的操作流程如图表 1-3。

与其他测评类型相比，开发性测评具有勘探性、配合性、促进性的特点。

(四) 考核性测评

考核性测评又称鉴定性测评，是以鉴定与验证某种（些）素质是否具备或者具备程