



人力资源管理名家精品系列教材

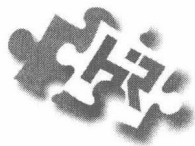
Talent  
Measure

# 人才测评

张文贤 主 编  
董临萍 副主编



科学出版社  
[www.sciencep.com](http://www.sciencep.com)



人力资源管理名家精品系列教材

Talent Measure

# 人才测评

张文贤 主 编

董临萍 副主编

科学出版社

北 京

## 内 容 简 介

本书首先从人才测评的一般原理出发,着重论述了人才测评的指标体系的设计,概括介绍了人才测评的方法,特别对品德、情商、智商、能力、个性和职业兴趣的测评作了重点探讨;然后对评价中心技术和胜任力模型作了详细介绍;最后,就人才测评的质量检验进行了剖析。

本书适合高等院校人力资源管理专业本科生使用,也可供人才科学研究人员、人力资源部门工作人员、人才中介和咨询机构有关人员参考。

### 图书在版编目(CIP)数据

人才测评/张文贤主编. —北京:科学出版社, 2010

(人力资源管理名家精品系列教材)

ISBN 978-7-03-026277-6

I. 人… II. 张… III. 人员测评工程-教材 IV. C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 236656 号

责任编辑:张 兰 苏雪莲/责任校对:包志虹

责任印制:张克忠/封面设计:耕者设计工作室

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

源海印刷有限责任公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

\*

2010 年 1 月第 一 版 开本:787×1092 1/16

2010 年 1 月第一次印刷 印张:19 1/4

印数:1—4 000 字数:454 000

定价:32.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

# 出版说明

“万事万物都被创造了两次，第一次是意念的创造，第二次是物质的创造。”

策划、组织“人力资源管理名家精品系列教材”让我们开始理解这个颠扑不破的真理。作为这套教材的设计者——这些来自国内优秀大学、在人力资源管理领域长期从事科研与教学工作的老师们，早在一年多以前，在他们开始对这项图书“建筑”工程进行第一次意念的创造时，就常常思索：“应该为读者构建一栋怎样的建筑？”作为一家国家级出版社，我们也期望通过一系列的增值工作，让这栋“建筑”更加外形美观、坚实牢固。在作者和出版社一年多的共同努力下，我们终于实现了“第二次物质的创造”——为读者呈现出了这样一个图书“建筑”的模样：

- 它是功能先进、完备的——这套教材反映了人力资源管理专业各门必修课最完整的内容，包含了教学大纲所要求的所有必要知识。不仅如此，它还吸收了各个领域内最新的科研和教学成果。这是一套完整、全新的教材。
- 它是造型美观的——书名处采用经典的蓝色作底，暗含了我们想让它成为经典的美好意愿。封面上的拼图组件蕴涵了阅读此书的目的——学习是一个探索真理的过程，每一本书中的知识就像这一个个小拼图，它们帮助读者拼出了对这个学科的真实认识。而书中如“阅读材料”、“讨论与思考”、“成功典范”、“小辞典”等配合正文、形式多样的栏目设计，以及精心巧妙的版式设计都有助于读者消除阅读教材的枯燥感。
- 它是名家建造的——我们相信好的作品总是出自好的作者之手。于是我们通过多次拜访以及反复沟通联系了这些在国内名校人力资源管理领域有着丰富教学与科研经验的名家来编写这套教材。他们积累了多年的一线教学经验，也愿意在这套教材中与读者分享他们的经验与体会。

我们很想知道这栋“建筑”能否让读者您感到满意，因此我们特意在我社网站上开辟了一个论坛，供您与我们交流和沟通。论坛地址如下：

<http://www.sciencep.com/forum/>

当然，您也可以与我们邮件或电话联系：

010-64012800 zhanglan@mail.sciencep.com



# FOREWORD

## 前 言

“21 世纪最重要的是什么？是人才！”

电影《天下无贼》里的一句台词一夜之间像长了翅膀一样飞入寻常百姓家，成为一句家喻户晓的名言。这句名言传递了一个朴实无华的真理——人才是 21 世纪的战略资源。

“我劝天公重抖擞，不拘一格降人才！”

我国清代思想家、文学家龚自珍气势恢宏的诗句向我们提出了一个问题：我们应该用什么样的标准和方法来衡量人才、考察人才、测评人才？我们应该怎样打破常规发现人才、选拔人才、使用人才？

“千里马常有，而伯乐不常有。”

独具慧眼的伯乐诚然可贵，但是选拔人才不能完全依靠个别的伯乐。

人才难求，人才难得，人才难测。

常言道：“知人知面不知心。”

人才测评，可以说是一个世界性难题，难就难在：迄今为止，我们还没有发明像显微镜、X 光机、超声波探测仪等那样的仪器，可以通过化验血液等技术手段精确地进行体格检查那样的方法进行人才测评。当然，即使医学的发展已经很昌明，也还有许多疑难杂症无法诊断。而对于人才测评，不仅需要测量其知识、技能、智慧，还要测量其性格、情操、情绪，甚至观念、态度、心理等；不仅需要测量其现在的情况，还要测量其未来的变化；不仅需要把握人与事的匹配，更要预测人与人的组合是不是性格相容，能不能成为“黄金搭档”。特别是在现实生活中，无论是企业的经营管理还是机关学校的行政事务，差不多都要靠团队协作来完成，董事长与总经理的配合、书记与校长的协同，都需要同舟共济、心心相印。

人们经常会感到纳闷：有些人学历很高，但是能力很低；相反，有些人学历并不高，但是事业很成功；有些人很有才气，但是目中无人，成为孤家寡人；有些人夸夸其谈，实际上不学无术；有些人开头表现很好，后来却一塌糊涂；有些高官在会上作反腐倡廉报告时慷慨



激昂、振振有词，但是后来却被发现是个贪污受贿的犯罪分子。为什么组织部门虽然经过严格审查、层层把关，还会出现“带病提拔”的问题？

如果我们的人才测评能够真正达到科学、准确的水平，就不仅可以保证我们的事业蒸蒸日上，形成巨大的凝聚力和向心力，而且可以大大减少摩擦力和破坏力。说不定哪一天，人才测评还可以运用到日常的恋爱婚姻的预测中，从而减少人们离婚的痛苦，促进家庭和谐。

人才测评的重要性是不言而喻的。无论是招聘人才、吸引人才、安排人才，还是培养人才、考核人才、激励人才，都需要对人才有一个彻底的了解，以达到知根知底。不但要知道其技能和特长，还要了解其性格和脾气；不但要了解其兴趣和爱好，还要掌握其习惯和态度。

千百年来，古今中外，关于如何进行人才测评，人们已经发明了五花八门的方法，积累了各种各样的经验。我们今天能够做的，也只是站在前人的肩膀上进一步向上攀登，在继承中创新，在实践中摸索，在改革中完善。

本书首先从人才测评的一般原理出发，着重论述了人才测评指标体系的设计，概括介绍了人才测评的方法，特别对品德、情商、智商、能力、个性和职业兴趣的测评作了重点探讨；然后对评价的中心技术和胜任力模型作了详细介绍；最后就人才测评的质量检验进行了剖析。这样的思维逻辑比较顺畅，基本上能满足学生对理论学习的需要和实际部门进行人才测评的应用需求。

参与本书写作的有：复旦大学张文贤（第一、四章）、华东理工大学龙丽群（第二、五章）、上海师范大学李成彦（第三、七章）、复旦大学高山川（第六章）、上海交通大学张静抒（第八章）、华东师范大学潘晓云（第九章）、上海财经大学王蔷（第十章）、华东理工大学董临萍（第十一章）。全书最后由张文贤和董临萍修改统稿完成。

我们要特别感谢科学出版社张兰编辑的热情约稿和精心组织，在书稿写作过程中，她不断与我们密切联系，及时沟通信息，才使本书得以顺利出版。我们还要感谢在写作过程中提供帮助的许多朋友，包括复旦大学哲学学院的邵强进博士等，他们参与了全书大纲的讨论，提出了宝贵的意见。书中有些内容是我们的课题研究成果，参加课题研究的有杨湘怡博士、董临萍博士、高山川博士、张静抒博士，以及鞠强、陈平平、甘胜军、龙丽群等。在写作过程中，我们参考了国内外的许多著作和文献，吸收了其中的优秀成果，对此都在参考文献中予以标注。恰值本书出版之际，我们谨向为本书出版提供过帮助的各位朋友表示衷心的感谢！

由于我们的学术功底和实践经验有限，书中难免存在不足之处。我



们期待各位读者的批评指正，如果您有什么问题，欢迎与我们交流，共同讨论。



复旦大学管理学院

陈文军

2009年8月27日

# CONTENTS

## 目 录

出版说明  
前言

<b>第一章</b>	<b>人才测评概论</b> .....	1
第一节	人才测评的概念 .....	2
第二节	人才测评的类型 .....	5
第三节	人才测评的作用 .....	8
第四节	人才测评的流程 .....	9
第五节	人才测评的发展 .....	12
第六节	其他流行的测评技术 .....	29
	附录 .....	33
<b>第二章</b>	<b>人才测评指标体系</b> .....	37
第一节	人才测评指标体系概述 .....	38
第二节	人才测评指标的制定 .....	41
第三节	人才测评指标体系的构建步骤 .....	43
第四节	企业人才测评指标体系构建案例 .....	49
<b>第三章</b>	<b>人才测评方法</b> .....	57
第一节	人才测评方法概述 .....	58
第二节	自陈量表法 .....	60
第三节	投射测验法 .....	65
第四节	情境测验法 .....	73
<b>第四章</b>	<b>品德与情商测评</b> .....	77
第一节	以人为本和人本主义 .....	78
第二节	品德的基本内涵 .....	79



第三节	常用的品德测评方法 .....	81
第四节	人格特质 .....	84
第五节	情商测评 .....	87
附录	.....	92
<b>第五章</b>	<b>智商测评</b> .....	111
第一节	智力与智商 .....	112
第二节	智力测验的理论基础 .....	115
第三节	智商测评的意义 .....	118
第四节	智商测评的方法 .....	119
第五节	智商测试在中国 .....	126
附录	.....	135
<b>第六章</b>	<b>能力测验</b> .....	145
第一节	能力概述 .....	146
第二节	能力的测量 .....	148
第三节	常用的能力测验 .....	150
<b>第七章</b>	<b>个性测评</b> .....	163
第一节	个性测评概述 .....	164
第二节	气质测评 .....	166
第三节	性格测评 .....	170
第四节	几种常见的人格测验 .....	173
附录	.....	182
<b>第八章</b>	<b>职业兴趣测评</b> .....	189
第一节	职业兴趣概述 .....	190
第二节	职业兴趣测评的方法 .....	205
第三节	职业兴趣测评在人力资源管理中的应用 .....	209
附录	.....	212
<b>第九章</b>	<b>评价中心技术</b> .....	223
第一节	评价中心技术的概述 .....	225
第二节	评价中心技术的主要形式 .....	230
第三节	评价中心技术的实施 .....	233



<b>第十章</b>	<b>基于胜任力模型的人才选拔</b> .....	241
第一节	胜任力模型的基本原理 .....	242
第二节	胜任力模型的建立 .....	245
第三节	基于胜任力模型进行人才选拔 .....	257
<b>第十一章</b>	<b>人才测评的质量检验</b> .....	271
第一节	人才测评的信度 .....	272
第二节	人才测评的效度 .....	276
第三节	项目分析 .....	282
第四节	人才测评的误差 .....	285
<b>参考文献</b>	.....	291





# 第一章 人才测评概论

## 学习目标

- 掌握人才测评的基本概念
- 了解人才测评的类型
- 理解人才测评的作用
- 掌握人才测评的步骤
- 掌握人才测评方法的发展趋势





## 引子

.....

当一艘船开始下沉时，几位来自不同国家的商人正在开会。船长命令他的大副：“去告诉这些人穿上救生衣跳到水里去。”

几分钟后，大副回来报告：“他们不肯往下跳。”“你来接管这里，我去看看。”船长命令道。一会儿，船长回来说：“他们全都跳下去了。”“您是怎样劝他们跳下去的？”大副问道。

“我运用了心理学。我对英国人说，那是一项体育锻炼，于是他跳下去了；我对法国人说，那是很潇洒的；对德国人说，那是命令；对意大利人说，那不是被基督教所禁止的；对苏联人说，那是革命行动。”

“那您是怎么让美国人跳下去的呢？”大副好奇地问道。

“我对他说，他是被保险了的。”

## 第一节 人才测评的概念

002

人力资源管理的核心是“知人善任”。“善任”的前提是“知人”，而“知人”是最困难的，常言道：“知人知面不知心。”在中国古代，基本上采用“察言观色”的办法来识别人才。孔子就有“九观”法：“故君子远使之而观其忠，近使之而观其敬，烦使之而观其能，卒然问焉而观其知，急与之期而观其信，委之以财而观其仁，告之以危而观其节，醉之以酒而观其侧，杂之以处而观其色。九徵至，不肖人得矣。”《庄子·列御寇》

中国最古老的历史文献《尚书》称：“知人则哲，能官人。”意指只有聪明睿智的人，才能了解别人，才能用人得当。刘劭在《人物志》中写道：“夫圣贤之所美，莫美乎聪明；聪明之所贵，莫贵乎知人。知人诚智，则众材得其序，而庶绩之业兴矣。”诸葛亮说过：“夫知人之性，莫难察焉。美恶既殊，情貌不一，有温良而为诈者，有外恭而内欺者，有外勇而内怯者，有尽力而不忠者。”的确，人的表面与内心往往并不一致，尽管有人喜欢“相面”，但仅从长相来判断为人往往要上当。所谓“白鸽的容貌乌鸦的心”，说的就是这个道理。那么，是不是就没有办法“知人”了呢？也不是。诸葛亮说：“然知人之道有七焉，一曰：问之以是非而观其志；二曰：穷之以辞辩而观其变；三曰：咨之以计谋而观其识；四曰：告之以祸难而观其勇；五曰：醉之以酒而观其性；六曰：临之以利而观其廉；七曰：期之以事而观其信。”《心书》时代发展到今天，我们已不能满足于“察言观色”、“八观六验”的知人办法，而要采用更科学的测评方法。

### 一、什么是测评

“测评”，顾名思义，即测量和评价，英文中也称为 testing 或者 evaluation。测量



是综合运用心理学、系统工程学、数理统计、模拟数学等学科知识来为测量对象指派一个可资比较的数字，而评价就是在这些数字度量的客观基础上加以深入的主观分析。

具体的测评过程是指测评主体采用科学的方法，收集被测评者在主要活动领域中（行为事实）的表征信息，并针对某一测评的目标作出数量的表征值与价值判断，或者直接从表征信息中引发和推断出某些结论。显然，前一部分主要是“测”的工作，后一部分则主要是“评”的工作。

这里的“测”包括测评者的耳闻、目睹、体察与调查，它是以认识与评判被测评者的某些特性为目的，以科学的测量、评价工具为手段的特定的信息收集活动。“测”包括测验、探测与观测，而“评”包括评论、评价与评定，主要是针对一定测评目标的质、量、值的品评，也包括直接对被测评者的分析与评论。

虽然测评离不开测量与评价，但测评并不等于测量与评价的机械相加，它是指一种建立在对个体特征信息“测”与“量”基础上的分析判断。在测评过程中，测评者通过“测”与“量”的活动，获得所要搜集的信息，然后将它们与确定为标准的东西进行比较认识。这里的认识不是仅凭测评主体的感性经验，而是积极地借助于一定的测量评价工具，把最终的比较和判断建立在对客观的行为事实与特征信息的搜集、测量和分析的基础上，并且把分析判断的结果，用语言或分数的形式进行定性或定量的转化与解释，由此反映被测评者有关特性的客观情况。具体的方法有直接调查、问卷调查、抽样调查、比较分类、因果关系分析、因素分析、典型分析、理论分析、黑箱分析、移植分析、仿真分析、工作分析、强度测定、疲劳测定、定员定额、效益测量，等等。

## 二、什么是人才测评

结合测量和评价这两个概念，人才测评就是对人与事之间的适应关系，进行定量和定性相结合的测量和评价。具体的表述是：在人力资源管理领域里应用专门的手段和工具，依据科学的测量和评价原理，针对特定的人力资源管理目的，如招聘、安置、考核、晋升、培训等，对人的素质进行多方面、系统的测量和评价，进而为人力资源管理与开发提供可靠的参考依据。一般而言，要测评的素质包括身体素质和心理素质两大方面，其中，身体素质主要是指身体健康状况和体力，心理素质主要是指智力和技能素质，品德素质、认知水平和其他一些个性素质，如兴趣、动机、气质、性格等，也是人才测评的研究对象。

作为一门独立的学科，必须具备三个方面的条件：一是要有独立的研究对象，而且研究对象自身活动应有规律性；二是要有较系统的理论知识基础；三是形成关于研究对象的知识体系和方法体系。人才测评的研究对象是被测个体的各种特性，这些特性都有自己本身的规律性，而人才测评的理论知识基础是指管理学、政治学、法学、心理学、社会学，以及系统工程科学、信息科学、预测技术科学等学科。这些学科在理论和方法上对其指导，并逐渐形成更完备的关于人才测评的知识体系和方法体系，这在后面几章里会有详细的介绍。因此，人才测评已正式成为一门独立的学科。



### 三、为什么要进行人才测评

人力资源是企业最重要的资源，是企业核心竞争力的根本。我们要有效地开发人力资源，提高企业的核心竞争力，就必须珍惜人才、尊重人才、选拔人才、培养人才、爱护人才、保护人才，做到用人所长、人尽其才。

#### 1. 发现人才

通过人才测评，可以发现人才。中国是全世界人力资源最丰富的国家。我们要从人力资源大国逐步转变为人力资本强国，首先必须发现人才。应该承认，人才是我们的稀缺资源。中国古代有“伯乐相马”的故事，现实生活中的确也有现代“伯乐”发现人才、推荐人才的事迹，但如果没有科学的制度和办法，人们就会感慨“千里马常有，而伯乐不常有”。我们采用科学的方法进行人才测评，可以使人才的选拔机制更加公开透明，更加公平有效，保证真正优秀的人才脱颖而出。“我劝天公重抖擞，不拘一格降人才”就能成为美好的现实。

#### 2. 合理配置人才

通过人才测评，可以为合理配置人才提供科学依据。因为人才不仅有能力水平的差异，而且有性格、气质、动机、兴趣等方面的差异，所以，要把最合适的人才放在最适当的岗位上，必须采用科学的人才测评方法，发挥人才优势，扬长避短。尽管我们可以长期观察，深入了解人的能力和品德，即所谓“路遥知马力，日久见人心”，但是，那样做毕竟时间太长，代价太大，成本太高，而且变化太多，时过境迁，往往错失良机，埋没人才。所以，我们应该采用比较可靠的科学方法，及时识别人才。

#### 3. 有效培养人才

通过人才测评，可以为培养人才、提高培训效率提供科学依据。因为任何人才其实总是有自己的“短板”的，如果能够根据各自不同的情况设计培训规划，就能“量体裁衣”、“对症下药”、“有的放矢”，需要什么培训什么，使培训效果立竿见影，大大提高培训的“投资回报率”。

#### 4. 为人才进行职业生涯规划

通过人才测评，可以更加有效地进行职业生涯规划。“人贵有自知之明”，这说明我们对自己其实不一定很了解。自己到底有什么优势、有什么弱点，应该怎样发展才是理想的选择，这些问题需要有人来为你指点迷津。如果我们个人也进行“SWOT”分析，认识到自己的优势、劣势、挑战和机会，我们就可以更有效地规划人生，同时把自己的理想与时代的发展结合起来，与企业的战略目标结合起来，我们就能够如蛟龙入海、鲲鹏展翅！



## 第二节 人才测评的类型

测评有很多种,对不同的标准有不同的理解。以测评的内容为划分标准,有智力(能力)测评、人格测评、职业兴趣测评、运动员测评、工人测评等;以测评事件为划分标准,有日常测评、单元测评、期中测评、期末测评、定期测评与不定期测评等;以测评结果为划分标准,有分数测评、评语测评、等级测评以及符号测评等;以测评活动的性质为划分标准,有动态测评与静态测评等;以测评所用方法为划分标准,有标准化的纸笔测评、投射测评、行为模拟和观察类测评、工作模拟情景的综合类测评等几类;以测评所用依据为划分标准,有无目标测评、常模参照性测评与效标参照性测评(常模和效标的概念后文有详细介绍)等。晋升测评一般属常模参照性测评,人员录用与招聘也多属这种测评;驾驶员录用测评属于效标参照性测评,述职、小结等写实性测评,则属于无目标测评。

本书以测评目的与用途为划分标准,将人才测评分为选拔性测评、诊断性测评、配置性测评、鉴定性测评与开发性测评。

### 一、选拔性测评

选拔性测评是一种以选拔优秀人员为目的的人才测评,是人力资源管理活动中经常要进行的一种测评。许多待遇优厚、层次较高的职位,通常有很多求职者,这时就需要用一种公平而科学的方法在众多的竞争者中筛选出最适合的人才,即实施选拔性的人才测评。它的基本原则是确保测评的公平性、公正性、差异性、准确性与可比性。与其他人才测评相比,选拔性人才测评的特点主要有以下五点:

(1) 整个测评特别强调测评的区分功能。选拔优秀的求职者,实际上就是“矮子中间拔大个”、“高个中间找高个”,是一种相对性的测评,特别需要测评能把最优秀的或是最适合的求职者与一般性的合格者区分开来,便于雇主录用。

(2) 测评标准的刚性最强。选拔性测评的目的既然是把最优秀的求职者与一般性的合格者区分开来,那么人们对它的要求自然就非常严格、非常精确。因此,测评的标准无论合理还是不合理,一旦实施就不能轻易变动,否则所选拔出的“优秀者”就难以取信于民。

(3) 测评过程特别强调客观性。选拔性测评方法的改革过程实际上就是使测评过程不断客观化的过程。这种客观化的明显标志就是测评方法不断地数量化与计算机化。

(4) 测评指标具有选择性。一般来说,其他测评类型的指标都是将素质测评目标分解后直接制定的,是测评标准的具体体现,而选拔性测评的指标允许具有一定的选择性,以客观、便于操作与相关性为前提,甚至可以是一些表面上与测评标准并不相干的指标。

(5) 选拔性测评的结果或是分数,或是等级,可以直观地看出高低差别,这一点较其他测评类型特别明显。评语式的测评结果很难发挥区分的功用。



## 二、诊断性测评

诊断性测评的主要目的是了解员工现状和确定进一步的开发方向，主要有以下四个特点：

(1) 测评内容或者十分精细，或者十分广泛。如果是为寻找问题的原因，测评内容就应该包括每个细节；如果是为了解现状，测评内容就应该十分广泛。

(2) 测评的过程是寻根问底式的，一般从现象观察出发，层层深入分析，步步综合，直到找到答案。

(3) 测评的结果不公开，其他各种类型的测评结果一般都公开发布，但诊断性测评的结果只供内部掌握与参考。

(4) 测评具有较强的系统性。诊断性测评要求从观察、搜索表面特征与标志入手，继而深入分析问题与原因，诊断“症状”，提出矫正方案，而其他类型的测评无此要求。

## 三、配置性测评

配置性测评的主要目的是合理配置人力资源，现代企业的人力资源管理要求以“人”为中心，使人力资源进入最佳发挥状态。人力资源最佳发挥的前提是领导知人善任，员工人事相匹，最终实现人尽其才、才尽其用。实践表明，每种工作职位都有一些特定的要求，当任职者现有的特点符合职位要求时，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，低能低效。因此，在人才测评中，我们常常要运用到配置性测评。

与其他类型的测评比较起来，配置性测评有针对性、客观性、严格性、准备性等特点。

所谓针对性，主要体现在整个测评的中心与目的上能够做到“有的放矢”。配置性测评的目的是以所配置的工作职位要求为依据，寻求合适的员工。整个测评活动都是围绕这一目的进行的。适用于甲职位的配置性测评不一定适用于乙职位的配置性测评。

所谓客观性，主要体现在测评的标准上能够做到“实事求是”。其他类型的测评标准可以有一些主观发挥的成分，但是配置性测评的标准必须是实实在在的，必须以职位的客观要求为标准，不能主观判断。

所谓严格性，主要体现在测评的标准和组织实施中能够做到“精益求精”。有些工作如飞行员的驾驶工作，绝不能因为一时找不到符合标准的人员而降低要求，滥竽充数，必须坚持宁缺毋滥的原则，但也不是标准越高越好，追求人才的“高消费”，让一个大学生从事打扫卫生的工作可能不如让一个高中生去做效果更好。为保证人事配置的适合性，不但测评标准要严格执行，而且测评方法、测评实施过程都应该十分严格，否则，就无法保证最后测评结果的准确性与人事配置应有的效果。

所谓准备性，主要是指此类测评是在人事管理过程的初始阶段进行的基础性工作，必须为整个工作流程做好充分准备。依据配置性测评结果所作的人事配置，



是保证工作成效的一种必要条件。随着工作要求与人员素质的变化，配置也应有所改变，不能“一配定终身”。

#### 四、鉴定性测评

鉴定性测评又称为考核性测评，是用来鉴定与验证某些人员是否具备特定的技能、素质或具备程度大小的人才测评。鉴定性测评经常穿插在选拔性测评与配置性测评之中。

与其他类型的测评相比，鉴定性测评的特点主要有以下四点：

(1) 测评的结果主要是向意在了解被试素质水平的人或主试提供成绩或证明，是对被试素质结构与水平的鉴定，而其他类型的测评结果不以此为专门目的。

(2) 测评侧重于被试现有素质的价值与功用，比较注重素质的当前差异，而不是素质发展的原有基础或者发展过程的差异。

(3) 测评过程具有概括性的特点，因为测评的范围比较广泛，涉及个体表现的各个方面，是一种总结性的测评，而其他类型测评更明显的特点是具体性。

(4) 测评结果要求有较高的信度和效度。也就是说，鉴定性测评与其他类型测评相比，更要求所作的评定结论有据可查，而且充分全面，确实能说明要考察的问题，测评结果和评定结论保持一致。

在操作与运用鉴定性测评时，应注意几个原则：全面性原则、充分性原则、可信性原则和权威性原则。

所谓全面性原则是指测评的范围要尽量包括个体素质形成的全过程以及素质结果中的所有因素，这样才能突出鉴定性测评的概括性特征。所谓充足性原则是指每一个评价结论都要有充足的依据，是事实本身的反映而不是对事实的主观推论。这种充足性应体现在开展测评依据与测评信息的搜集与确定上。所谓可信性原则是指测评结果要令人信服，这就要求测评的方法科学客观，所用指标具体并有代表性。所谓权威性原则是指测评主持者应具有一定的权威性和专业性，保证在测评过程中应多让一些有代表性的群众参加，从质和量两方面保证测评结果的有效性。

#### 五、开发性测评

开发性测评，也可称为勘探性测评，是一种以开发员工新素质为目的的测评，主要目的是为人力资源开发提供科学性与可行性依据。人的素质具有可塑性与潜在性，也许目前状况下有些人还不具备某方面的素质，但很可能他具有发展的潜力，这时就需要进行开发性测评。另外，人力资源开发应该具有针对性，不同类型的人力资源应有不同的开发策略，如对于“运用型”的人应把他们培养成“实干家”，对“革新型”的人应让他们有机会接触到最新的技术资料，并对他们持宽容和鼓励的态度，对“管理型”的人应把他们培养成基层骨干人员，引导他们对集体的事情多关心、多参与。要想明确不同形态的人力资源，就必须实施开发性测评。

开发性测评的特点是勘探性、配合性和促进性。所谓勘探性是指开发性测评对人力资源带有调查性，主要了解个体的总体特性结构中，哪些是优点，哪些是缺点，哪