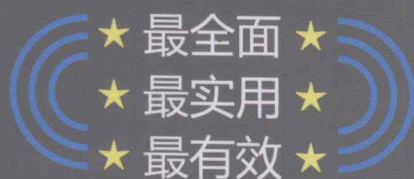


管理者最需要的人才测评指南

# 人才测评

## 实战

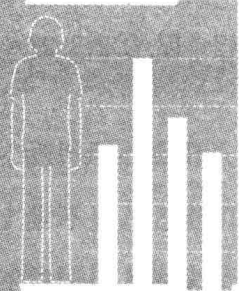
寇家伦◎著



的  
人才测评方法



广东省出版集团  
广东经济出版社



# 人才测评 实战

寇家伦◎著

广东人民出版社

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

人才测评实战 / 寇家伦著. —广州: 广东经济出版社, 2011. 11

ISBN 978-7-5454-0974-1

I. ①人… II. ①寇… III. ①企业管理—人员测评工程 IV. ①279.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第190899号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路11号11~12楼)
经销	全国新华书店
印刷	北京九天志诚印刷有限公司 (北京市大兴区西红门镇金西路19号)
开本	787毫米×1092毫米 1/16
印张	17
字数	297 000
版次	2011年11月第1版
印次	2011年11月第1次
书号	ISBN 978-7-5454-0974-1
定价	45.00元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻版必究 •

## 寇家伦

实战派人才测评专家，长期从事人才测评技术的研究、教学与项目实践工作。曾担任清华大学特聘教授、《人力资源报》首席人才测评专家，北京大学、中国人民大学、浙江大学等院校总裁研修班、人力资源总监班特邀讲师；智联招聘资深专家、时代光华特邀讲师。

作者具有多年人才测评研究经历与实战经验，主持或参与了中国银行、中国一汽、蒙牛集团、北京银行等几十家企业的人才测评、评价中心与领导力开发项目，对传统人才测评技术进行了大胆的尝试和创新并取得丰硕的成果。

已出版有《人才测评》、《成长型企业人力资源管理》、《人才测评教程》、《人才测评四步曲》等著作。

## 前 言

写书的过程是痛苦的，我一度想放弃该计划。虽几易其稿，但终不能从固有模式中脱离出来，这让我很是苦恼。由于北京时代光华图书有限公司的坚持和对履行承诺的责任，我不得不在这种痛苦中挣扎着寻找一种新感觉——跟过去告别的感觉。虽不如凤凰涅槃、雄鹰再生般悲壮，但却是难以言表的心路历程，因为，我一直在寻找一种以更简单、更经济、更直接的方式让读者了解人才测评。

我认为人才测评是应用学科，应用学科必须保证在应用实践中的系统性与完整性而不是学术性。因为学术研究的是基础理论问题，是实践的指导；而系统性与完整性则强调的是让每个想了解人才测评的人都全面地认识这门学科，而不是片面地理解，我们不能引导读者回到“人才测评就是心理测验”的时代。

我期望将这本书奉献给那些“真正想全面了解人才测评的人力资源管理者”，他们有完整的人力资源管理知识，他们了解并设身处地地体验过人才测评在企业管理决策中的价值。

我能带给他们什么？我发现在很长的一段时间里，中国的人力资源管理群体和人才测评群体是两条没有交集的平行线，人力资源管理者对人才测评了解甚少，人才测评工作者也并没有真正读懂人力资源管理，他们都仅仅停留在概念层面的了解。本书希望站在一个人力资源管理者的角度为读者介绍人才测评，帮助大家重新认识人才测评在人力资源管理中的价值链，理清人才测评在人力资源管理中的具体作用。所以，本书是“站在管理者的角度谈测评，站在决策者的角度用测评”。

中国人才测评服务产业发展了三十多年，质疑、批评的声音不绝于耳，那些体验过测评服务的企业也充满了困惑与迷茫。特别是近几年，伴随着人才测评产业大发展

时代的到来，很多前瞻性的企业纷纷建立了内部的评价中心，开展领导力评估与开发，但结果却事与愿违，让人大跌眼镜，因此当前又出现了针对人才测评的极端声音：“测评无非是一场新的骗局。”为什么会出现这种乱象呢？我认为有以下几方面的原因：

一、企业期望过高。由于客户对人才测评充满神秘感，他们总是期望用人才测评解决企业存在的所有问题，而当人才测评的面纱被揭开时，企业才发现：人才测评并不是想象中的“美人”。

二、企业缺乏辨别能力。企业内部往往缺乏专业的人才测评人员，面对大量的测评机构他们缺乏辨别能力，不知道谁是李逵谁是李鬼。他们对供应商的技术体系和标准也缺少必要的判断能力，并且企业一味将价格和广告作为选择供应商的核心指标，这也导致了测评服务的缩水。

三、测评专业人员匮乏。据不完全统计，国内能够完整、系统操作评价中心技术的专家不超过几十人，而市场上从事该业务的机构成千上万，但这些机构却缺乏人才测评的专业知识和测评经验。

四、测评产业缺乏研究。人才测评的基础理论完全来源于西方心理学的教科书，实证研究则是教科书上的公式套用。某些测评机构成立的研究院（研究所）大部分是行篡改量表之实，把国外量表中的各个指标重新组合变成新的工具，然后力求在最短的时间内将它们推向市场。少数心理学家成为这些机构的“大众情人”，用名气替代研究，用头衔替换技术，这些都是当前人才测评产业发展尚不成熟的表现。

五、测评人员职业操守缺失。很多机构和测评人员并不珍惜自己的职业声誉，以短期利润为根本目标，没有对客户需求进行深度研究，因此，他们很难对自身的技术体系、技术标准进行检视和创新，更谈不上对客户负责，能简化的就简化，能凑合的就凑合，并最终蒙混过关。

当然，我们还可以从很多角度去分析测评产业的乱象，但任何产业的发展都是一个逐渐成熟的过程，并且随着政府立法、行业组织自我管理机制和社会监督机制的不断完善，我相信中国测评产业必定会随着中国经济的发展逐步走出乱象，走出一条规范发展和可持续发展的道路。

作为测评市场的参与者，我们能做什么呢？我们能做的只有洁身自好、锐意创

新，以职业声誉为生命，不断完善技术标准和体系，不断开发适合中国企业的新技术、新方法、新工具，珍惜每一次为企业提供服务的机会，并践行我们的价值观：“实战是我们的使命，实效是我们的生命，只有与客户共同成长，才能不断超越。”

我要把这本书献给我的儿子寇博闻，他带给我太多的快乐，我希望当他能读懂这本书的时候，也能读懂并认可我的价值观：“做对别人有意义的事，自己的人生才有意义。”这也是我对他最大的期望。感谢我的家人和同事，他们给予我太多的理解、帮助和关怀。感谢该书的各位编辑，正是由于你们的坚持我才不得不坚持，而今天看来这种坚持的意义已经不言而喻了。

# 目录

---

contents

## 前言

### 第一章 人才测评是人力资源管理者们的必修课

人才测评可以提升人力资源管理效率 / 3

人才测评是人力资源管理的关键技术 / 5

人才测评是人事决策的重要工具 / 7

确保人才测评项目成功的关键要素 / 13

### 第二章 建立人才测评标准体系

人才测评标准的构成 / 19

制定人才测评标准的流程 / 30

寻找测评指标方法一：任职资格分析 / 33

寻找测评指标方法二：胜任力分析 / 43

人才测评指标操作化 / 58

### 第三章 选择适合的人才测评技术

情境模拟 / 69

面试技术 / 108

心理测验 / 129

行为问卷 / 132

评价中心 / 134

测评工具组合 / 144

如何选择测评方法 / 147



## 第四章 人才测评的流程

明确测评目的 / 159

选择测评指标 / 161

选择测评方法 / 162

测评方案设计 / 164

测评实施 / 169

测评数据处理 / 172

撰写测评报告 / 184

测评结果反馈 / 204

## 第五章 人才测评应用案例

人才测评在人才选拔与竞聘中的应用 / 209

人才测评在培训管理中的应用 / 218

人才测评在管理团队素质盘点中的应用 / 238

人才测评系统的应用：以 MTS 人才测评系统为例 / 249

致谢

# 第一章 人才测评是人力资源管理者必修课



人才测评（见图 1-1）不是一个新鲜的概念，但是笔者发现，很多企业并不知道为什么要有人才测评，也不知道如何开展人才测评工作。其实，重新认识人才测评就是发现人才测评的价值，告诉大家什么才是真正的人才测评。

#### 人才测评的广义理解

人才测评的广义理解是对各类人员进行测试和评价，这种理解包括对人才的生理特点和心理特点进行测试和评价。

#### 人才测评的狭义理解

人才测评的狭义理解是对人才的心理素质进行测试和评价，社会生活中大部分职业和社会生产中大部分岗位的绩效水平，大多与任职者的个性、能力、态度、兴趣、动机有着直接关系，通过对这些心理素质的测试和评价，能够准确预测任职者未来的绩效水平，判定任职者与岗位的匹配程度。

#### 人才测评的定义

人才测评亦称人员测评、人才素质测试，是根据特定的测评目的，利用各种有效的测评方法对人才的特定素质进行测试和评价，以判定被试者与岗位、组织的匹配程度的过程。人才测评是为招聘选拔、培训开发、绩效管理、职业规划、雇员关系等人力资源管理职能提供服务的技术手段，是提升人力资源管理水平的有效工具。

图 1-1 人才测评的概念

## 人才测评可以提升人力资源管理效率

随着专业化分工日臻完善和社会环境的快速发展，人力资源管理滞后与企业对人力资源管理客观需求的矛盾进一步突出，业务部门和企业决策者对人力资源管理部门

提出了更高的要求，人力资源管理者正面临着前所未有的挑战。

业务部门和企业决策者显然已经意识到合理调配、培育、使用和激励员工的重要性，他们迫切需要得到人力资源管理部门的理念和技术支持。人力资源管理的价值则正是为业务部门提供专业支持，从而间接推动企业目标的实现。专业支持需要专业技术和特定的职业素养，所以，今天人力资源管理部门的技术特征要远高于传统意义上的行政管理特征。

人力资源管理者面临的四大挑战（见表 1-1）也要求人力资源管理者必须具备比现在更高的专业化水平才能胜任未来的人力资源管理工作，同时，人力资源培训市场高度活跃使得绝大部分管理者已经接受了人力资源管理的基础理论和基本模块的培训，而人才测评这一与人力资源管理紧密关联的学科却还没有被大部分人重视起来。

表 1-1 人力资源管理者面临的四大挑战

<b>角色转变挑战</b>	传统意义的行政管理者向专业化的人力资源管理理论和技术的支持者转变。
<b>管理变革挑战</b>	激烈竞争导致企业管理变革，管理变革要求人力资源管理者提供更具价值的人才管理解决方案，人力资源部门的影响力来自其解决问题的效率，而不是其行政权力。
<b>技术发展挑战</b>	网络、IT 技术的发展改变了管理者之间的信息交流模式，改变了管理架构，而管理学、心理学、社会学等的发展也导致诸多人力资源管理的概念和工具大量问世，人力资源管理者面临着多重选择，而唯一正确的选择一定是适合企业现阶段的理论和解决方案。
<b>职业发展挑战</b>	对于人力资源管理者个体而言，中国企业大部分人力资源管理者非专业出身，并且缺乏系统的基础知识培训，而大量的人力资源管理专业毕业的学生已经开始参与人力资源管理岗位的竞争，绝大多数非专业人力资源管理者将面临着严峻的职业发展挑战。

事实证明，无论我们将人才测评称为人员测评、人才素质测试，它都是传统人力资源管理知识体系的盲区，但却在现代人力资源管理中发挥着越来越关键的作用，胜任力理论的普及与发展更是为这种说法找到了现实依据。传统人力资源管理以岗位为中心，岗位分析、岗位评估是人力资源管理的基础；现代人力资源管理以素质为中心，关注的是岗位的任职者，对素质的测试和评价则是人才测评的根本目的。只有将

“岗位”和“任职者”作为人力资源管理的基础，人力资源管理体系才更具实际价值，而无疑人才测评将在这种新的管理体系中扮演更加重要的角色。

人才测评关系到人力资源管理效率（见图 1-2），只有掌握了人才测评技术，人力资源管理者才能真正地从事务型工作向技术型工作转移。

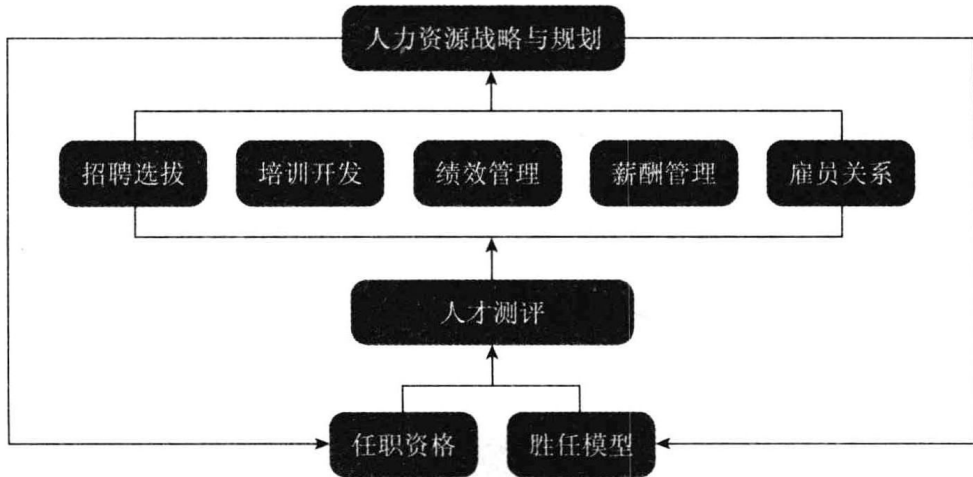


图 1-2 人才测评关系到人力资源管理效率

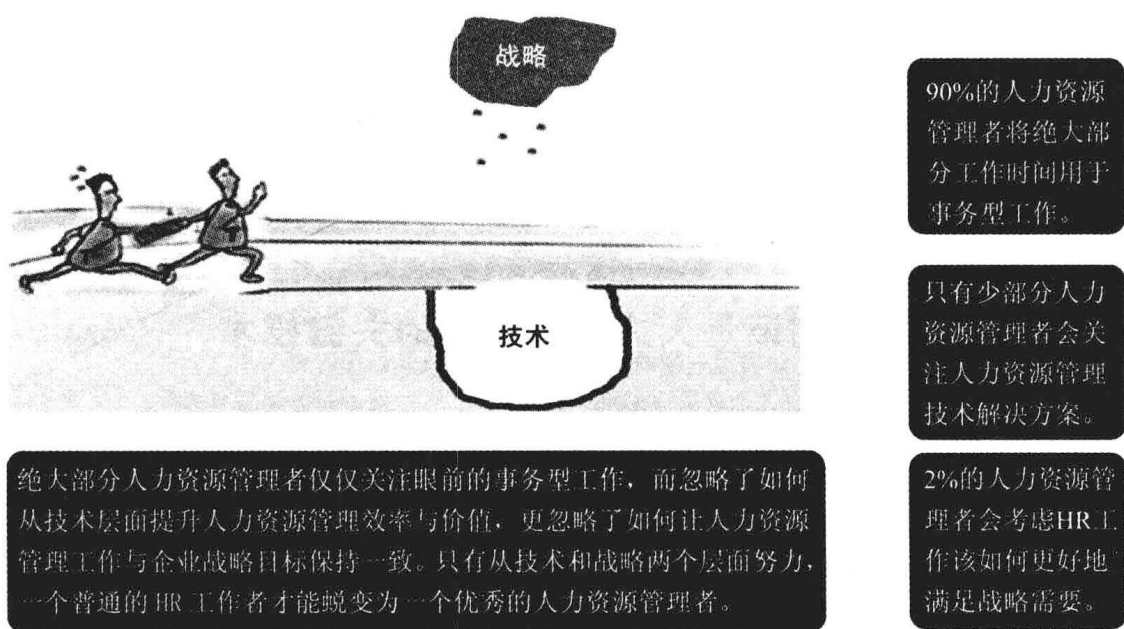
## 人才测评是人力资源管理的关键技术

在过去的十几年中，我们发现，人力资源管理者大体上可以划分为三个基本类型：事务型、技术型和战略型。而这三个类型也描绘了人力资源管理者职业发展的三个关键阶段：从初入职场的人事助理或专员，变身为负责某个人力资源管理职能模块的主管，再到全面统筹人力资源管理工作的经理或总监，至此一跃成为职业人力资源管理者。

在现实工作中，大量的人力资源管理者 80% 以上的时间都是在重复性劳动中度过的，他们好像已经习惯了这种缺乏技术含量的工作，无需任何有创见性的想法，这些人被眼前的事务型工作所累，甚至迷失了人力资源管理工作的基本目标。

只有少部分被晋升的管理者，当他们独立负责某个人力资源管理模块的工作时，才不得不寻找解决现实问题的方案：如何招聘并选拔出能够创造高绩效的员工、如何让培训更具时效性、如何有效推动绩效管理等，这些人与那些沉溺在事务型工作中的人最大的区别是，他们要寻找到符合企业现阶段特点的技术解决方案。

据有关调查显示：中国企业的人力资源管理者中只有2%左右的人会考虑到战略问题（见图1-3）。他们的工作重点不是解决某个HR管理模块的问题，而是站在更高的层面上考虑问题。摆在他们面前的总是一些需要具有战略性和系统性思维才能解决的问题，如如何确保人力资源发展战略与企业战略保持一致、如何建立企业人才储备体系、如何解决后备干部接续不足的问题、如何重塑企业文化以保证企业持续的活力等。同时，他们还要统筹负责人力资源管理的日常工作，协调人力资源部门职能的正常发挥。



人才测评是人力资源管理工作中的关键技术之一，是HR从事务型工作向技术型工作转变的必经之路。

图1-3 人力资源管理者中的平视思维

当然，我们不得不承认很多企业的人力资源管理者或人力资源总监并没有完全履行自己的职责，这些人大多是“时势”造就出来的，可能在此之前他们对人力资源管理并没有很清晰的认识，所以，我们强调专业水平直接决定职业化程度。但一个期望

在未来获得成功的人力资源管理者必须学会从事务型工作中解脱出来，开始关注人力资源技术问题，开始思考人力资源战略问题。对于事务型人力资源管理者而言，关注人力资源管理技术；对于技术型人力资源管理者而言，关注人力资源战略，才能实现职业发展目标。

## 人才测评是人事决策的重要工具

十多年前，很多人力资源管理者认为，测评仅仅能够在人才选拔中发挥作用。今天，测评已经成为很多企业人事决策的重要工具，在战略人力资源管理、职能人力资源管理和个体与组织发展这三个层面发挥着关键作用（见图1-4）。



图1-4 人才测评是人事决策的重要工具

### 战略人力资源管理

战略人力资源管理包括企业未来人力资源管理的策略和具体实施规划，即人力资源规划。在经济高速发展的驱动下，企业外部的人力资源供给结构发生了巨大的变化，在不久的将来，中国企业会更加深刻地体会到人才战争的残酷性。

人才测评在战略人力资源管理中扮演着越来越重要的角色，部分先知先觉的企业



和快速扩张的企业已经嗅到了人才争夺的火药味，这些企业比以往任何一个时期都更加关注员工素质的提升与人力资源的储备。在这种大趋势的影响下，愈来愈多的企业开始关注战略人力资源管理。

### 1. 继任者计划

继任者计划是企业针对关键岗位任职者接替而开展的人员储备及定向培养工作的计划。继任者计划既需要寻找最具任职潜力的继任者，又需要根据继任者的特点对其进行针对性的持续培养。

人才测评能够根据企业确定的继任者素质标准，从几个候选人中甄别出最佳继任者，测评结果体现了继任者针对素质标准而言的素质优势与缺陷，只有对继任者的素质缺陷进行长期、针对性的培养，才能提升继任者在未来胜任继任岗位的可能性。

### 2. 人力资源盘点

人力资源盘点是企业从实现未来战略目标的角度出发，对现有人力资源状况进行盘点，以确保企业现有的人力资源能够适应未来的需要。通过人力资源盘点，决策者能够发现现有人力资源针对现实或未来素质需要存在的不足，便于企业在重塑企业文化、强化员工行为规范、制定培训或开发计划等方面，改善员工的素质状况。企业一般会按照部门、职能或职级界定人力资源盘点的范围。

测评在人力资源盘点中变得越来越重要，很大程度上是因为此前企业在盘点中关注的学历、年龄、工作经验等指标并未从企业的未来需要出发，而依据这些传统指标的盘点结果所采取的措施，对于改善企业人力资源结构、提升员工素质水平并没有直接的帮助。

### 3. 领导力开发

领导力开发是最近五年在中国企业中非常流行的概念。虽然有关领导力开发理论的争议直到今天还未结束，但这个概念已经引起了越来越多企业决策者的关注。领导力开发的根本目的，是通过改善现在和未来领导者的素质水平，促使企业持续创造高绩效。如果领导力开发偏离了这个轨道，它将没有任何价值。