

落实到每一个部门的**执行工具** 细化到每一类人员的**方案设计**

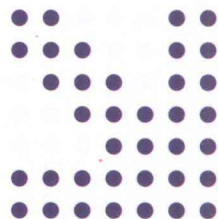
人员测评

实务手册

第3版

孙宗虎 庄俊岩◎编著

- 细节化
- 实务化
- 工具化
- 方案化



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克人力资源管理操作实务系列

人员测评实务手册

(第3版)

孙宗虎 庄俊岩 编著

人民邮电出版社

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

人员测评实务手册 / 孙宗虎, 庄俊岩编著. —3 版
—北京: 人民邮电出版社, 2012. 5
(弗布克人力资源管理操作实务系列)
ISBN 978-7-115-28007-7

I. ①人… II. ①孙…②庄… III. ①企业管理: 人事管理 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 064885 号

内 容 提 要

本书从企业人员素质测评技术、测评实施管理出发, 概括介绍了企业人员素质测评的内容和实施概况以及测评技术, 详细介绍了企业管理人员素质测评、生产人员素质测评、技术人员素质测评、质量人员素质测评、采购人员素质测评及营销人员素质测评等内容。

本书适合企业人力资源管理人员、行政管理人员、企业培训师、咨询师以及高校相关专业师生阅读使用。

弗布克人力资源管理操作实务系列 人员测评实务手册 (第 3 版)

◆ 编 著 孙宗虎 庄俊岩
责任编辑 张亚捷
执行编辑 任佳蓓

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
三河市潮河印业有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 21 5 2012 年 5 月第 3 版
字数: 230 千字 2012 年 5 月河北第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-28007-7

定 价: 45.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

推荐序

在企业中，人是最重要的资源，而对人的管理也是企业管理中永远的主题。人力资源管理的作用究竟有多大？这点我们很难量化，但在企业选人、育人、用人、留人等管理环节上，人力资源管理工作正在发挥着重大的作用，他们力求把企业的人力资源转化为企业的竞争优势，并尽力使企业长久地保持这种优势。

我在 LG 从事人力资源培训工作已有 28 年，深知人力资源对企业的重要性，也见证了跨国公司对人才培养的重视程度和取得的成绩。但我深知人力资源管理工作对企业发展的贡献不是在短时间内就能凸显的，它是靠人力资源管理工作不断落实企业人力资源发展战略、求真务实地工作，并经过长时间的系统建设慢慢实现的。

如何发挥企业人力资源的优势呢？个人认为企业人力资源管理者应按照企业既定的人力资源发展战略，把人力资源管理放在企业发展战略的高度上，落实到各项具体的人力资源管理工作中去，并切实做好每一项具体工作，只有这样才能充分发挥企业人力资源优势。

然而，人力资源管理工作又是一项实务性很强的工作，仅有战略而缺少实施战略的方法和工具是无法达到预期效果的。如何把人力资源管理的工作落到实处；如何从实际出发，设计出行之有效的方案和工具；如何把人力资源各项工作加以细化；如何执行人力资源各项具体的工作……这些都是亟须解决的问题。

“弗布克人力资源管理操作实务系列”图书立足于企业人力资源管理的各项实践工作，直接针对某一个部门、某一类人员或者某一类事项的管理问题，提供了细节化、工具化、方案化的解决方案。

落实细节、解决问题、提供方案是本系列图书的特色。

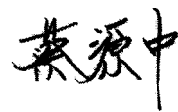
本系列图书从人力资源管理实务的角度出发，对工作分析、人员招聘、职务说明书的编写、员工培训、绩效考核、薪酬管理、人才测评、员工手册的编写、培训课程的开发、员工关系管理、职业生涯规划等人力资源管理工作进行了具体化和方案化的阐述，并且给出了每项工作的具体执行方案。

本系列图书此次改版共涉及 12 个品种，分别为《招聘、面试与录用管理实务手册（第 3 版）》、《员工培训管理实务手册（第 3 版）》、《岗位分析评价与职务说明书编写实务手册（第 3 版）》、《岗位绩效目标与考核实务手册（第 3 版）》、《薪酬体系设计实务手册（第 3 版）》、《人员测评实务手册（第 3 版）》、《员工手册编写范本（第 3 版）》、《员工关系管理实务手册（第 2 版）》、《培训课程开发实务手册（第 2 版）》、《新员工培训管理实务手册（第 2 版）》、《职业生涯规划管理实务手册（第 2 版）》、《人力资源管理案例（第 2 版）》。

如果你要解决人力资源管理中具体而实际的问题，如果你要设计一些工作的量表，如果你要解决一些部门的个性化问题，如果你要解决某一类人员的培训、薪酬管理、绩效考核等问题，本系列书可以作为你的工具书和操作指南，供你随时参阅。

LG 中国人力资源培训中心前总监

韩国 LG 龟尾培训学院院长



再版前言

《人员测评实务手册（第3版）》是“弗布克人力资源管理操作实务系列”图书中的一本。本书以人员测评为核心，将测评理论与测评实践相结合，测评方法与测评案例相结合，为企业人员测评工作提供理论指导和操作工具。

本书在介绍常用人员测评方法的基础上，将企业员工划分为企业管理人员、生产人员、技术人员、质量管理人员、采购人员、营销人员、客服人员、财务人员、行政人员共九类，并分别给出具体的测评方法和测评方案，使企业人员测评工作具体化、精细化、规范化。这些具体化的方案，可以直接用来实施特定岗位的人员素质测评。另外，本书提供的一些测评量表和测评工具，企业也可以拿来即用。

《人员测评实务手册》第1、2版上市几年来，赢得了数十万读者的广泛关注。他们对本书给予了高度的评价，同时针对书中存在的问题也提出了客观的批评和有效的改进建议。在此，我们衷心感谢广大读者多年来对弗布克的支持！

在对读者反映的问题、意见进行充分研究的基础上，我们结合市场调研的结果，对《人员测评实务手册》进行了第2次改版。此次改版，我们将原书中的部分内容进行了替换、补充和更新，其目的就是使本书更加符合读者的实际工作需求，更好地实现我们“拿来即用”的承诺。

《人员测评实务手册（第3版）》在第2版的基础上做了如下修订和补充。

1. 丰富了人员素质测评技术

本书新增笔试法、书面信息分析法两大测评技术。这不仅完善了原有人员素质测评技术体系，同时还增加了读者的实践应用选择。它们能够帮助读者更加准确地了解、应用人员素质测评技术，以及寻找能够符合企业发展需求的人才。

2. 新增行政人员素质测评

为满足企业实际需求，增加受众群体，本书新增行政人员素质测评。这使本书所展示的人员素质测评种类达到九类，其基本覆盖了企业的主要核心人员。希望通过这些理论依据和操作案例的提供，能够帮助企业相关工作人员有效落实人员测评工作。

在本书修订的过程中，孙立宏、刘井学、王淑燕、刘伟、董建华、阎晓霞、郁延娜、赵雯负责资料的收集和整理，邓长发、廖应涵、王建霞、王玉凤、任玉珍、庄惠欢、李苏洋、宫小龙、张春负责图表的编排，在此一并表示感谢。全书由孙宗虎、庄俊岩统撰定稿。

目 录

第一章 企业人员素质测评	1
第一节 人员素质及人员素质测评	3
一、人员素质与测评	3
二、人员素质测评的类型	5
第二节 企业人员素质测评实施	6
一、测评前期准备	7
二、实施测评	22
第三节 测评报告	23
一、统计测评数据	23
二、分析测评结果	24
三、形成测评报告	26
四、测评报告范例	28
第二章 人员素质测评技术	31
第一节 心理测试法	33
一、心理测试概述	33
二、智力测试	37
三、能力倾向测试	43
四、人格测试	51
第二节 笔试法	78
一、笔试形式	78
二、笔试题编写技巧	78

第三节 面试法	80
一、准备结构化面试	80
二、实施结构化面试	84
三、评定结构化面试结果	86
第四节 书面信息分析法	87
一、推荐信分析法	87
二、个人简历分析法	88
三、申请表分析法	90
四、个人档案分析法	90
第五节 评价中心技术	90
一、评价中心技术的实施流程	90
二、评价中心技术所使用的测评方法	93
第六节 测评方法的选用	102
一、根据各种测评方法的特点来选择	102
二、根据被测人员所在的部门来选择	103
三、根据被测人员的职务层级来选择	104
第三章 企业管理人员素质测评	105
第一节 管理人员素质构成	107
一、管理人员基本素质构成	107
二、构建管理人员胜任素质模型	109
第二节 高层管理人员素质测评	119
一、高层管理人员素质测评指标体系	119
二、高层管理人员素质测评方法	120
三、公文筐测试在选聘财务总监中的应用	122
四、某集团全体副总经理人员素质测评方案	132
第三节 中层管理人员素质测评	138
一、中层管理人员素质测评指标体系	138
二、中层管理人员素质测评方法	141
三、项目经理项目管理能力测评方案	141

四、基于选聘目的的销售经理素质测评方案	144
第四节 基层管理人员素质测评	152
一、基层管理人员素质测评指标体系	152
二、基层管理人员素质测评方法	156
三、生产班组长素质测评方案	157
四、基层管理人员管理潜能测评方案	166
第四章 生产人员素质测评	169
第一节 生产人员素质测评要素和测评方法	171
一、生产人员基本素质构成	171
二、生产人员素质测评要素	171
三、生产人员素质测评方法	172
第二节 工艺流程人员素质测评	172
一、工艺流程人员工作分析	172
二、生产工艺工程师素质测评方案	174
第三节 仓储人员素质测评	181
一、仓储人员工作分析	181
二、仓储人员危机处理能力测评方案	184
三、仓储人员实际操作技能测评方案	186
第五章 技术人员素质测评	189
第一节 技术人员素质测评要素和测评方法	191
一、技术人员基本素质构成	191
二、技术人员素质测评要素	192
三、技术人员素质测评方法	193
第二节 科研人员素质测评	194
一、科研人员工作分析	194
二、面谈法在技术研发工程师素质测评中的应用	196
第三节 产品开发人员素质测评	203
一、产品开发人员工作分析	203

二、产品开发工程师素质测评方案	205
第六章 质量人员素质测评	213
第一节 质量人员素质测评要素和测评方法	215
一、质量人员基本素质构成	215
二、质量人员素质测评要素	216
三、质量人员素质测评方法	216
第二节 质量控制人员素质测评	217
一、质量控制人员工作分析	217
二、质量控制人员成就动机测评方案	220
第三节 质量检验人员素质测评	221
一、质量检验人员工作分析	221
二、质量检验人员细节关注能力测评方案	223
第七章 采购人员素质测评	227
第一节 采购人员素质测评要素和测评方法	229
一、采购人员基本素质构成	229
二、采购人员素质测评要素	230
三、采购人员素质测评方法	231
第二节 供应商管理人员素质测评	232
一、供应商管理人员工作分析	232
二、供应商主管素质测评方案	234
第三节 采购结算人员素质测评	242
一、采购结算人员工作分析	242
二、采购结算人员预期应对能力测评方案	244
第八章 营销人员素质测评	247
第一节 营销人员素质测评要素和测评方法	249
一、营销人员基本素质构成	249
二、营销人员素质测评要素	250

三、营销人员素质测评方法	251
第二节 市场人员素质测评	253
一、市场人员工作分析	254
二、品牌推广人员素质测评方案	258
第三节 销售人员素质测评	264
一、销售人员工作分析	264
二、基于招聘目的的销售人员素质测评方案	266
第九章 客服人员素质测评	273
第一节 客服人员素质测评要素和测评方法	275
一、客服人员基本素质构成	275
二、客服人员素质测评要素	276
三、客服人员素质测评方法	276
第二节 客户关系人员素质测评	277
一、客户关系人员工作分析	277
二、客户关系人员沟通能力测评方案	279
三、客户关系人员人际交往能力测评方案	281
第三节 售后服务人员素质测评	282
一、售后服务人员工作分析	282
二、售后服务人员自控力测评方案	284
第十章 财务人员素质测评	289
第一节 财务人员素质测评要素和测评方法	291
一、财务人员基本素质构成	291
二、财务人员素质测评指标	291
三、财务人员素质测评方法	292
第二节 基础财务人员素质测评	293
一、基础财务人员工作分析	293
二、会计人员素质测评方案	297

第三节 投资融资人员素质测评	306
一、投资融资人员工作分析	306
二、投资融资人员素质测评方案	309
第十一章 行政人员素质测评	315
第一节 行政人员素质测评要素和测评方法	317
一、行政人员基本素质构成	317
二、行政人员素质测评指标	318
三、行政人员素质测评方法	319
第二节 行政事务人员素质测评	319
一、行政事务人员工作分析	319
二、行政事务人员素质测评方案	322
第三节 总务后勤人员素质测评	326
一、总务后勤人员工作分析	326
二、总务后勤人员素质测评方案	328

第一章

企业人员素质测评

第一节 人员素质及人员素质测评

一、人员素质与测评

(一) 人员素质的含义

在人力资源管理领域，人员素质是指组织内的个人完成特定活动和特定任务所必须具备的基本条件和基本特点，具体包括员工的生理与心理素质、知识、经验素质、能力与技能素质等。素质是影响人们从事活动的自身因素，它对人们的职业倾向、工作能力与潜力、工作成就及事业的发展起着决定性作用。

(二) 人员素质的结构

人员素质结构即人员素质的构成，它包括构成素质的基本要素及各要素之间的层次关系。人员素质结构可按照不同的标准来划分。

1. 按人员素质的内在层次划分

人员素质是以人的遗传和生理因素为基础，并借助后天环境（自然环境、社会环境）影响而形成的。按其内在层次可划分为遗传素质、生成素质和习得素质（如图 1-1 所示）。

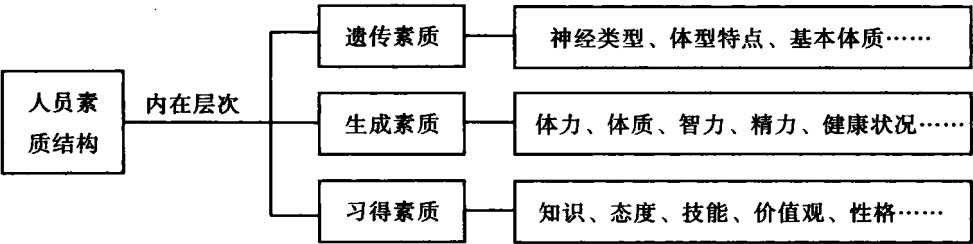


图 1-1 人员素质结构内在层次划分示意图

2. 按人员素质测评的可操作性划分

按人员素质的内在层次划分揭示了素质的内在属性，但在实际工作中不易操作。本着科学性和可操作性的原则，我们可将人员素质划分为生理与心理素质、知识经验素质、能力与技能素质三大方面，这种划分方法也为建立人员素质测评的指标体系提供了基本依据（如图 1-2 所示）。

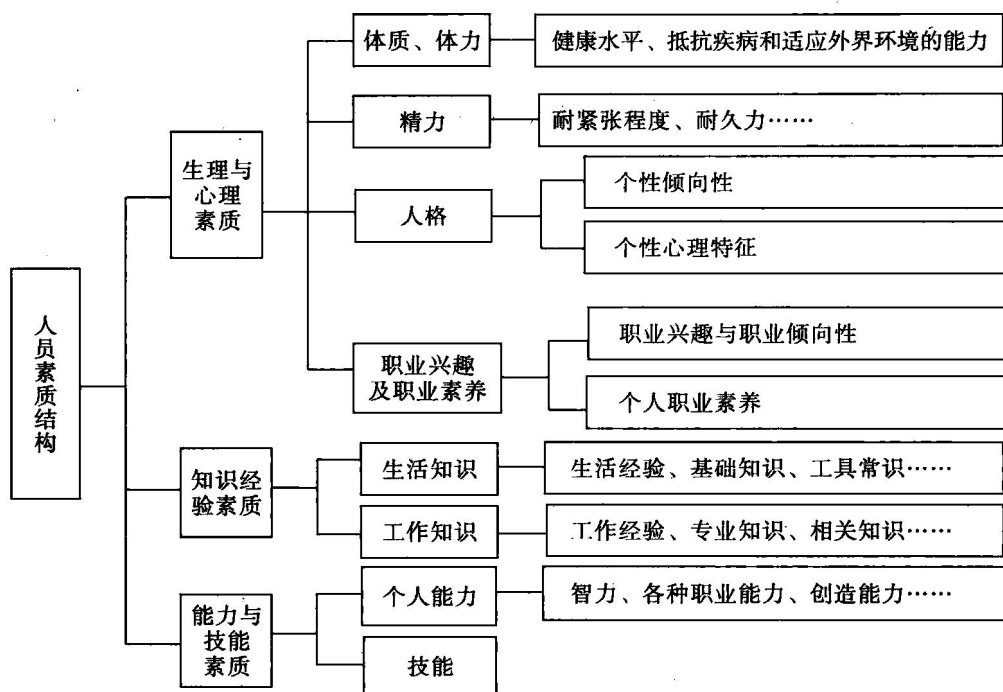


图 1-2 人员素质结构模式图

(1) 生理与心理素质

生理素质是影响人们活动方式、能力和效率的生理基础，它包括体质、体力和精力。体质即身体的质量，表现为人体的健康水平、抵抗疾病和适应外界环境的能力；体力是指人们有效从事某项活动的机体能力；精力是指人们从事行为活动的耐紧张程度和耐久力。

心理素质是影响人们事业发展与成功的关键因素，它包括人格、智力、职业兴趣及职业素养等。其中，人格是人们在认知、情绪、意志等心理活动中所表现出来的心理特征，其具体体现在个性倾向性和个性心理特征两个方面。

(2) 知识经验素质

知识经验素质是人们后天习得的直接及间接经验的总和。根据知识素质对人们生活和工作影响程度不同，可将其区分为生活知识和工作知识。生活知识是指那些对人们的日常生活产生重要影响的知识；工作知识则包括那些对人们的工作产生重要影响的知识。

(3) 能力与技能素质

能力是人们在工作过程中表现出来的解决问题的可能性的个性心理特征，是完成任务、达到目标的必备条件；而技能则是指人们运用相关知识及各种资源解决问题、完成