

企事业人员 素质测评

北京科学技术出版社

企事业人员素质测评

主 编	张品乾	
副主编	赵中浚	
编 写	黄 川	胡士良
	倪群瑛	章 毅

北京科学技术出版社

内 容 提 要

本书主要介绍企事业人员素质测评的理论基础和主要方法。这是在总结我国传统人事考核经验的基础上,根据现代科学原理和借鉴国外先进方法,通过实践开发的。人员素质测评是对各类人员的品德、智力、体质、能力、工作绩效五个方面进行定性和定量相结合的测量和评价。本书还分析了实际案例,提供了图表,还介绍了计算机在测评中的应用。

本书可供各企业、事业单位的组织、人事、劳资、企管等部门参考,也可供有关领导机关的相应部门参考,还可作为学校和训练班的教材。

企事业人员素质测评

主 编 张品乾

副主编 赵中浚

北京科学技术出版社出版

(北京西直门外南路19号)

新华书店首都发行所发行 各地新华书店经销

北京宣武区南华印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 9.25印张 200,000字

1986年12月第一版 1986年12月 第一次印刷

印数 1—10,000册

统一书号: 17274·067 定价: 2.25元

序 言

《中共中央关于制定国民经济和社会发展第七个五年计划的建议》中指出：以城市为重点的全面经济体制改革是一项艰巨而复杂的系统工程，而企事业单位人事制度的改革又是这一工程中“特别重要”的部分。随着经济体制改革的深入发展，企业需要一大批善于开拓新的科学技术领域，精通经营管理，善于进行战略决策和致力于建设精神文明的人才。然而，如何有效地开发和选拔人才，如何从组织上保证企业增强活力，提高经济效益呢？这是当前各个企业所共同关注的问题，也是企业实行科学的人事管理和培养选拔人才的根本问题。人员素质测评正是适应企业这种需要，而产生和发展起来的一种科学地开发和选拔人才的方法。

人员素质测评是一项复杂的社会系统工程。它是以马列主义、毛泽东思想为指南，融合我们党的传统经验，吸取了现代社会科学、自然科学的成果，对人的德、智、体、能、绩进行定性和定量，静态和动态相结合的测量、评价。几年来的实践证明，它发挥了我国组织人事管理的特色，为四化考察、管理和开发人才提供了科学的理论依据和实践经验。

人员素质测评创立于我国经济体制改革的初期。1982年4月我调任上海起重运输机械厂的厂长。当时，企业正面临着全面整顿。首先碰到的是人的问题。职工队伍的素质要提高，但不了解职工队伍的现状；干部队伍要调整，对情况又不熟悉，提拔无方向；全员素质要提高，但又不知道针对什

么进行培训？一连串的问题使我清醒地认识到，领导者不仅要有爱才、容才、育才、惜才、用才、思才若渴之心，更重要的要有知人善任之能。“知人”就要深入了解，对人员素质既要定性的，也要定量的加以掌握，这样才能真正的“善任”。但又怎么从定性和定量上“知人”呢？正当我开始思考这个问题时，无锡油嘴油泵厂的“人员时效测定”经验启发了我，于是，我们就组织起来，共同探讨了人员素质中功能研究的历史。同时根据我国古代著名的兵家孙子的“智、信、仁、勇、严”五字人才素质；根据马克思在《1844年经济学哲学手稿》、《关于费尔巴哈提纲》、《黑格尔哲学批判》著作中指出的人员素质功能具有自然性、社会性和能动性统一本质，和人的智力是按照人如何学会改变自然界而发展的论述；根据毛泽东同志提倡的德、智、体全面发展的方针；并根据党的十一届三中全会以来中央领导同志提出的对干部革命化、年轻化、知识化、专业化的要求，以及我们党在长期革命实践中积累起来的人事考核的成功经验；我们把人员的素质分为德、智、体、能、绩五个方面，由这五个方面归纳为政治素质结构、智体素质结构、效能素质结构，并由此分解出十五个功能四十五个要素。人员素质测评就是对四十五个不同要素进行定性和定量的测量和评价。在1982年，我们第一次对厂内二千多名职工进行了测评，通过测评，摸清了家底，进行了干部结构和劳动组织调整，促进了人才的开发。同年十一月和十二月，我们分别在上海机电工业局现场会和上海市管理心理学会讨论会上作了汇报交流，引起了不少企业和研究者的强烈反响。1983年我们又作了第二次全厂规模的测评，并把测评结果与第一次测评结果进行对

照分析，找到了一些规律性的东西，使我们对人员素质测评的研究进一步深化了。1983年2月和6月，我在机械工业部举办的厂长研究班和创造学研究会年会上，分别讲了人员素质测评，得到了与会者的赞同和良好的评价。如某大学教授讲，这是开辟了社会主义制度下开发人才和选拔干部的一条重要途径。一九八三年底，机械工业部管理科学研究所与上海起重运输机械厂合作，对人员素质测评进行了深入地研究和探讨，进一步完善了人员素质测评的标准和方法。将干部的德才学识，能力绩效分解为若干项评鉴指标，从不同角度进行测量和评价，并且应用计算机储存和运算，由计算机根据人事部门的需要进行选择、汇总、描述，把对干部的考核推向科学化、定量化的新阶段。在深入研究的基础上，从一九八五年起，机械工业部举办了三期人员素质测评培训班，加以推广应用。许多企、事业单位逐步开展了人员素质测评，收到了良好成效。有的大专院校和企业理论上和实践上更有创新和突破。

目前，人员素质测评创新和突破的标志主要有以下三个方面：

1. 规模上日益扩大。1982年上海起重运输机械厂试行人员素质测评以后，这项工作以很快的速度向前推进。即由上海原来的几个单位，发展到十几个区、局和系统；由上海地区推广到全国数省；由企业扩展到机关、科研单位、院校、部队等；由单纯的人事干部搞发展到专业理论干部与人事干部相结合。人员素质测评的规模日益扩大，为这项工作的更加科学化、深入化展示了广阔的前景。

(2) 内容上日益充实。人员素质测评随着规模上的扩

展，内容上也日益充实。在考核方面，由原来比较单一的用于企业人员素质的考核，发展到用于各类部门、各类人员的经济责任制考核。在选拔干部方面，由原来运用在基层单位考察了解、选拔干部发展到高层次的第三梯队的选拔和培养。在用途上，由原来较多用于掌握人才资源，挑选干部发展到专业干部的职称评定，职务系列的聘任委任制，以及群体合理配置。在方法上，由原来侧重于评鉴考核法发展到评鉴考核法与模拟情景测试法（评价中心制）结合。在结构上，由原来测评量表的三大结构发展到适用行业、系统、单位特点的多结构。

（3）手段上日益先进。人员素质测评必须与计算机结合起来，从手段上保证测评数据处理的准确性。目前许多单位开辟了人员素质测评数据处理软件包，通过电子计算机进行测评数据的管理和处理，建立测评数据库和人才管理的信息系统，提高组织人事管理水平和测评效率。

《企事业人员素质测评》一书是在研究和总结实践工作的基础上，运用辩证唯物主义和历史唯物主义的观点，较系统地探讨了企事业人员素质测评与企业管理、生产发展、技术进步的关系，从多种角度分析和介绍了国内外人员素质测量与评价的制度及方法，全面地阐述了人员素质测评的方法，从而形成了本书独特的理论和方法体系。它在学术上具有较严密的系统性，有一定的深度和广度，在内容论述上是通俗易懂的，并且注重实用性，因此，专门对人员测评案例作了介绍，这为企事业开展人员素质测评提供了参考工具。

在现代人事管理中，人员素质测评法仅是众多的考核方法之一，因而，本书仅是对现代人事管理科学的一种探索，

无疑会存在某些不足之处，让我们在经济体制改革实践中，共同探讨研究，共同前进。我相信，将会出现更多更好的人事管理方法，我们的组织人事管理将会提高到一个新水平，从而为保证四化建设的顺利进行作出贡献。

袁张度

1986年6月

前 言

《中共中央关于制定国民经济和社会发展第七个五年计划的建议》指出：“企业内部要抓紧完善各种形式的责任制，特别重要的是要坚决改革企业人事制度”。为什么企业人事制度的改革特别重要呢？这是因为，我国经济体制改革的根本目的是要进一步解放与发展我国的社会生产力，而人是生产力诸要素中最活跃的要素。企业内部的改革，关键是要充分发挥全体职工的社会主义积极性。我们企业的人事制度，积累了很多好的经验，同时也存在不少缺陷，已经不适应新时期的需要，非改革不可。我国的企业管理，经过整顿已有很大改善，但总的水平仍很落后，需要不断提高，逐步实现现代化。企业管理现代化的核心是人的管理的现代化。企业人员素质测评就是在我国企业人事制度改革和人的管理现代化的过程中近几年出现的一种新的人事考核科学方法。

人员素质测评产生于上海。1982年和1983年上海起重运输机械厂首先连续两次在全厂范围内进行了人员素质测评的试验，得到了有关领导的高度重视。此后，上海其它一些企事业单位也陆续开展了这方面的尝试和应用工作，获得了较好效果。接着，全国其它的省市，如北京、安徽、浙江、天津、沈阳等地的企事业单位也开展了这方面的研究、尝试工作。

为了使人员素质测评能够科学地、深入地开展下去，机械工业部管理科学研究所与上海起重运输机械厂联合成立了课题小组，重点对企业科技人员的素质测评作了进一步探

讨，经过努力，达到了预期效果，并编写了《企业科技人员素质测评》讲义，在1985年5月，机械工业部举办的机械系统第一期人员素质测评培训班上作了讲授。

《企事业人员素质测评》一书是在第一期人员素质测评培训班的基础上，吸取了其它单位开展人员素质测评的经验，根据企业的一些具体特点而编写的。初稿形成以后，我们专门走访了参加第一期人员素质测评培训班并开展了这方面工作的单位，如天津托拉机厂、沈阳重型机器厂，瓦房店轴承厂，沈阳鼓风机厂，上海机床厂等，征求了他们对此书的意见。在1985年12月、1986年5月机械工业部举办的第二、三期人员素质测评培训班上，此书被作为主要教材，受到了学员们的好评，并更进一步听取了有关方面的意见。此后，做了较大篇幅的修改，增加了许多内容，使之更注重实际应用。

全书共分五部分。第一、第二部分主要阐述了人员素质测评的由来，基本理论知识以及它所依据的原理和作用；第三部分主要介绍了人员素质测评的方法和实施程序，这部分是全书的核心；第四部分是计算机在人员素质测评中的应用；第五部分是案例，主要通过几个单位的实例介绍，进一步加深理解企业人员素质测评的理论，明确开展人员素质测评的步骤和方法，以便有效地组织实施。此书力图通过以上几方面的介绍，使读者能够全面、系统地掌握此方法，并且能在实际工作中应用。

在编写过程中，得到了袁张度、黄敦谦、张伯华、卢善鹏、顾惠龙、杨素英、励扬、陈丽娜等同志的支持和指导，承蒙中共上海市委组织部、杭州大学、上海交通大学、第二汽车制造厂、

沈阳重型机器厂、中国科学院心理研究所、北京内燃机总厂等单位提供资料，同时，我们还参考了一些国内外有关书籍和教材，吸收了部分内容，在此一并表示深切的感谢。对参与本书讨论和提出宝贵意见的同志及负责出版发行的刘润福、王毅青等同志致以谢意。

由于编者水平有限，经验不足，书中缺点、错误在所难免，欢迎读者批评指正。

编 者

1986年 6月

目 录

序言

前言

第一部分 人员素质测评的由来和发展	(1)
第一章 我国古代选举考核制度概况	(1)
第一节 我国古代人事考核思想	(2)
第二节 我国古代考核制度的局限性	(9)
第二章 国外智能测验的发展	(10)
第一节 生理心理测验	(10)
第二节 心理能力测验	(11)
第三节 心理智能测验	(15)
第三章 我国人事考核制度的经验与不足	(16)
第一节 我国人事考核制度的经验	(16)
第二节 我国人事考核制度的不足	(17)
第四章 我国人员素质测评的产生及其特点	(19)
第一节 我国人员素质测评的产生	(19)
第二节 我国人员素质测评的特点	(23)
第二部分 人员素质测评理论	(26)
第一章 人员素质测评的定义、对象和作用	(26)
第一节 人员素质测评的定义	(26)
第二节 人员素质测评的研究对象	(28)
第三节 人员素质测评的作用	(29)
第二章 人员素质测评的基本原理	(32)
第一节 马克思主义哲学基本原理	(33)

第二节	心理学原理·····	(36)
第三节	系统论·····	(38)
第四节	数学·····	(40)
第三部分	人员素质测评实施方法和程序·····	(42)
第一章	人员素质测评要素体系·····	(42)
第一节	素质测评要素体系的基本概念·····	(42)
第二节	测评要素体系的设计·····	(50)
第三节	企业科技人员测评要素体系设计实例·····	(60)
第二章	人员素质测评参照标准·····	(69)
第一节	素质测评参照标准的基本概念·····	(69)
第二节	素质测评参照标准的编制·····	(78)
第三章	人员素质测评方法·····	(89)
第一节	判断测评法·····	(90)
第二节	实际测验测评法·····	(93)
第四章	人员素质测评结果处理与分析方法·····	(96)
第一节	测评结果处理预备知识·····	(97)
第二节	测评结果调整·····	(104)
第三节	测评结果分析方法·····	(113)
第五章	人员素质测评实施程序·····	(127)
第一节	准备阶段·····	(127)
第二节	实施阶段·····	(132)
第三节	测评数据处理阶段·····	(137)
第四节	测评结果分析阶段·····	(143)
第四部分	计算机辅助人员素质测评·····	(152)
第一章	电子计算机一般知识介绍·····	(152)

第一节	电子计算机的特点	(152)
第二节	电子计算机硬件基本结构	(153)
第三节	电子计算机的一些软件术语	(155)
第二章	系统开发简介	(156)
第三章	计算机在人员素质测评中的应用	(158)
第一节	分析人工处理流程确定系统目标	(158)
第二节	需求分析、功能设计	(161)
第三节	输入输出设计	(168)
第四节	编程	(170)
第五节	调试及优化	(171)
第六节	应用及反馈	(171)
第五部分	企业人员素质测评案例	(175)
案例一	企业科技人员素质测评	(175)
案例二	干部素质定量测评	(189)
案例三	应用人员素质测评法考核选拔干部	(213)
案例四	企业人员素质测评的研究与应用	(217)

第 一 部 分

人员素质测评的由来和发展

人员素质测评是在总结我国传统人事考核经验的基础上,吸取国外先进的人事考绩管理经验,运用现代科学原理,通过实践发展起来的一种人事管理科学方法。这是一种既古老又年轻的科学方法。说它古老,是早在我国两千多年以前就有定性和定量考核测量思想的萌芽,以后在漫长的历史发展过程中,逐步形成了有利于现代可借鉴的考核方法。说它年轻,是其被运用于现代人事管理考核之中的历史较短,但仍不乏其青春活力。当然,这也意味着,人员素质测评本身的研究方法和使用的科学手段还不够完善。但是,随着不断的实践和认识的深入,将越来越揭示出:它和其他科学方法一样,将逐渐成为一种严格的、系统的科学方法,在对人的德、智、体、能、绩定量和定性相结合的考核中,取代传统的人事考核方法,并会对实现人事管理现代化起到推动作用。

第一章 我国古代选举考核制度概况

我国人员素质测评有着悠久的历史,早在古代就有了人员素质测评的思想萌芽。我国是一个历史悠久的文明古国,在浩如烟海的文化典籍中,蕴藏着十分丰富而宝贵的思想文化

遗产。在这些思想文化遗产中，虽然没有一本专著进行集中系统论述关于人员素质测评的问题，但是，在有关的文化典籍中，我们还是可以找到其思想脉搏，理出线索。尽管这些思想往往与政治观点相混杂相结合，却仍不失其科学性，正确性。

第一节我国古代人事考核思想

翻阅中国的古代历史，我们可以清楚地看到：人员素质测评是以庞大的官僚机构为基础的，与严格而缜密的选举、考核制度紧密交织在一起，并伴随着这个制度的实行而加以应用和发展。

一、早期测评思想的萌芽阶段

从夏朝至春秋时期，官吏的选拔和任用采用的是“爵位世袭制”，即世卿世禄制，按照血统，世代承袭前辈的官职。这期间虽有在人才紧缺时，使用过君王亲赴民间“访贤”而任命官职的方式，诸如商汤王任用伊尹，周文王任用姜尚等，但这种“选贤举能”方式仅是凤毛麟角，偶有使用而已，“爵位世袭制”仍占统制地位，考核也没有形成为制度。

春秋以前，在智力测验方面，我国已发明了七巧板、九连环等智力测验工具。七巧板又称益智图，即是用一块正方形薄板截成七小块（如图1-1-1），按照图形可摆出多种形象化的形状，比如：跑步（如图1-1-1a）、骑马（如图1-1-1b）、帆船（如图1-1-1c）、鹅（如图1-1-1d）。本世纪二十年代曾有人用英文写了《中国人用非文字智力测验》一书，向国外介绍了七巧板和九连环。美国心理学家武德沃斯（R·S·Wood-Worrh）把九连环称之为“中国式的迷津”。我国

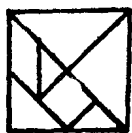


图1-1-1



图1-1-1a



图1-1-1b

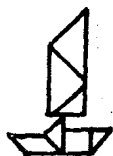


图1-1-1c



图1-1-1d

使用这种用非文字的智力测验工具进行智力测验早于世界上其他任何国家。

春秋战国时期是我国历史上人才流动最频繁，选拔人才最不拘一格的时代。当时，各诸侯国之间连锦不断地进行兼并战争，阶级矛盾日益激化，奴隶反抗奴隶主的斗争不断高涨，各诸侯国的统治者急切希望改革政治，发展军事，振兴经济，立图争雄，统一中原，于是争相招纳博学多才，足智善谋的“贤能”之士作为自己的辅佐。同时，私学的广泛兴起，造成了以知识分子为核心的士大夫阶层的迅速壮大，为统治者的招贤提供了人才条件，于是“爵位世袭制”的堤坝开始被冲破了。在思想领域里，出现了识别人才，应兼顾德才的思想萌芽。