

中国总经理手册丛书

金 鸣 张 敏 / 主编

# 中国 总经理工作手册

ZHONGGUO ZONGJINGLI GONGZUO SHOUCE

董事长 / 总裁 / 总经理案头必备 / 随用随查



最新版本  
权威准确  
实用性强  
随用随查

④ 国际文化出版公司

R 人事测评  
enShiCePing

# 中国总经理工作手册

董事长/总裁/总经理案头必备/随用随查

主编：金 鸣 张 敏

编委：杨大伟 史志夫

田青春 叶婕妤

国际文化出版公司

**图书在版编目 (CIP) 数据**

人事测评/金鸣, 张敏主编. —北京: 国际文化出版公司, 2003.10

(中国总经理工作手册)

ISBN 7-80173-220-0

I.人... II.①金... ②张... III.企业管理: 人事管理-人员测评工程 IV.F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 086558 号

**中国总经理工作手册—人事测评**

主 编 金 鸣 张 敏  
策划编辑 李正堂  
责任编辑 晓 阳  
封面设计 艺德工作室  
出 版 国际文化出版公司  
发 行 国际文化出版公司  
经 销 全国新华书店  
印 刷 北京时尚印佳彩色印刷有限公司  
开 本 787×990 1/16  
20.625 印张 300 千字  
版 次 2004 年 1 月第 1 版  
2004 年 1 月第 1 次印刷  
书 号 ISBN 7-80173-220-0/F·021  
定 价 198.00 元 (全套共五册)

国际文化出版公司地址  
北京朝阳区东土城路乙 9 号 邮编 100013  
电话: 64271187 64279032  
传真: 84257656  
E-mail: icpc@95777.com

# 前 言

21 世纪的经济竞争,主要是科学技术的竞争和智力的竞争。归根到蒂是人力资源的开发与其潜能充分利用的竞争。任何一个国家欲领现代化文明的风骚,任何一个企业欲赢得持续性竞争的优势,都必须抢占人力资源开发与管理的制高点。因此,人力资源管理已成为 21 世纪现代企业管理的核心之一。为了因应当前社会的迫切需要,我们编著了《总经理实用手册丛书》。本丛书由《绩效考评》、《人事测评》、《员工培训》、《薪酬设计》、《员工招聘》等组成。

本丛书以现代企业人力资源管理流程为主线,力求反映市场经济体制下人力资源管理的运动过程和运行规律。

它力求突出以下特点:

1.理论与实践相结合。本丛书融理论性与实践性为一体,既介绍人力资源管理的理论方法,又全面描述人力资源管理实务,将理论方法、实务、案例纳入一个完整的体系构架之中。

2.知识性、趣味性相结合。本丛书立足于全面展现现代成功企业人力资源管理的基本知识和方法,并注重形式的活泼性和内容的可读性。

3.针对性与可操作性相结合。本丛书自始至终贯穿大量实际应用的内容并采用管理案例,特别注意与我国企业

的具体人力资源管理实际对接,为企业人力资源管理提供可供操作的管理技术和技巧,具有实用性。

4.学术性和创新性相结合。本丛书借鉴国内外成功企业人力资源管理最新的学术成果,反映了成功企业人力资源管理研究的最新进展。在消化吸收发达国家人力资源管理经验的同时,尽可能地与中国本土文化衔接起来,并创造性地加以整合,观点新颖,富有创新性。

从以上特点来看,本丛书适合于现代企业管理者,人事部经理及管理人员,劳动人事部门干部案头查询以及广大经济管理专业的师生参考。

本丛书从策划、构思、撰写到出版,前后历时一年多,它的出版,与其说是作者辛勤劳动的成果,更不如说是团队合作的成功。在此感谢为本丛书提供成果资料的专家们,感谢对本丛书的出版给予大力支持的各位朋友,尤其要感谢国际文化出版公司的编辑们,他们为本丛书的出版付出了大量的心血。

编 者

2003年9月8日

# 目 录

|                                       |        |
|---------------------------------------|--------|
| 第一章 人事测评 .....                        | ( 1 )  |
| 第一节 人事测评概述 .....                      | ( 2 )  |
| 第二节 人事测评的类型 .....                     | ( 7 )  |
| 第三节 著名测评量表介绍 .....                    | ( 13 ) |
| 【成功案例】巨龙 360 度测评体系方案 .....            | ( 18 ) |
| 第二章 测评指标体系 .....                      | ( 24 ) |
| 第一节 测评指标体系概述 .....                    | ( 25 ) |
| 第二节 测评指标体系的结构 .....                   | ( 25 ) |
| 第三节 测评指标体系的原则 .....                   | ( 26 ) |
| 第四节 测评指标体系的设计程序 .....                 | ( 27 ) |
| 第五节 测评指标体系的设计方法 .....                 | ( 28 ) |
| 第六节 测评指标的定义 .....                     | ( 30 ) |
| 第七节 测评指标权重的确定 .....                   | ( 34 ) |
| 第八节 管理人员的测评指标 .....                   | ( 36 ) |
| 【成功案例】国家公务员、北京市双高、中组部干部面试测评指标比较 ..... | ( 38 ) |
| 第三章 人事测评方法 .....                      | ( 40 ) |
| 第一节 人事测评方法大全 .....                    | ( 41 ) |
| 第二节 特效测评方法 .....                      | ( 48 ) |
| 第三节 测评方法的比较和选择 .....                  | ( 50 ) |
| 第四节 360 度反馈评价 .....                   | ( 54 ) |
| 第五节 申请表、履历档案分析 .....                  | ( 57 ) |

|                            |         |
|----------------------------|---------|
| 第六节 计算机在测评中的应用 .....       | ( 59 )  |
| 第七节 其他非测量技术 .....          | ( 60 )  |
| 【成功案例】巨龙公司的《人才引进审批表》 ..... | ( 63 )  |
| <b>第四章 个性测评</b> .....      | ( 67 )  |
| 第一节 个性概述 .....             | ( 68 )  |
| 第二节 个性测评 .....             | ( 74 )  |
| 第三节 个性特质测量表 .....          | ( 77 )  |
| 第四节 斯特里劳气质调查表 .....        | ( 85 )  |
| 第五节 艾森克情绪稳定性测评 .....       | ( 90 )  |
| 【成功案例】卡特尔 16 种人格因素测验 ..... | ( 98 )  |
| <b>第五章 能力测评</b> .....      | ( 113 ) |
| 第一节 威廉斯创造力倾向测量表 .....      | ( 114 ) |
| 第二节 企业管理能力测评 .....         | ( 117 ) |
| 【成功案例】博思基本能力倾向测验 .....     | ( 123 ) |
| <b>第六章 职业适应度测评</b> .....   | ( 125 ) |
| 第一节 职业适应理论 .....           | ( 126 ) |
| 第二节 性格与职业 .....            | ( 128 ) |
| 第三节 气质与职业 .....            | ( 138 ) |
| 【成功案例】霍兰德职业人格测验 .....      | ( 145 ) |
| <b>第七章 素质测评</b> .....      | ( 148 ) |
| 第一节 素质的概念 .....            | ( 149 ) |
| 第二节 素质测评 .....             | ( 154 ) |
| 第三节 素质测评研究 .....           | ( 159 ) |
| 第四节 素质测评程序 .....           | ( 166 ) |
| 第五节 管理人员的基本素质特征 .....      | ( 171 ) |
| 第六节 管理人员的测评组合 .....        | ( 178 ) |
| 第七节 素质测评的指标体系实例 .....      | ( 186 ) |
| 【成功案例】成功经理的 19 种能力 .....   | ( 191 ) |

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| <b>第八章 面试</b>         | (193) |
| 第一节 面试概述              | (194) |
| 第二节 面试的规范化流程          | (197) |
| 第三节 面试题目设计技术          | (203) |
| 第四节 面试的实施流程           | (211) |
| 第五节 对面试方法的评价          | (218) |
| 【成功案例】国家人事部公务员面试题命题举例 | (224) |
| <b>第九章 纸笔考试的方法和技术</b> | (231) |
| 第一节 客观式考试             | (232) |
| 第二节 论述式考试             | (232) |
| 第三节 论文式考试             | (233) |
| 第四节 三种考试功能比较          | (234) |
| 【成功案例】自我评定表样例         | (234) |
| <b>第十章 员工满意度测评</b>    | (236) |
| 第一节 个体需求理论            | (237) |
| 第二节 员工满意度测评           | (239) |
| 第三节 员工满意度测评的实施过程      | (244) |
| 第四节 满意度调查问卷           | (249) |
| 第五节 满意度调查分析报告范例       | (255) |
| 【成功案例】五家知名企业人员测评简介    | (261) |
| <b>第十一章 情境评价和工作模拟</b> | (263) |
| 第一节 方法概述              | (264) |
| 第二节 情境评价的主要特点         | (267) |
| 第三节 情境评价的实施程序和评价要点    | (268) |
| 第四节 情境评价的主要形式         | (270) |
| 第五节 对情境评价方法的评价        | (271) |
| 【成功案例】角色扮演情景及其评分标准    | (273) |

|                          |              |
|--------------------------|--------------|
| <b>第十二章 胜任特征评价 .....</b> | <b>(275)</b> |
| 第一节 胜任特征评价法的背景 .....     | (276)        |
| 第二节 胜任特征的基本概念 .....      | (277)        |
| 第三节 胜任特征的种类 .....        | (279)        |
| 第四节 胜任特征五大类通用模型 .....    | (279)        |
| 第五节 基于胜任特征评价的应用 .....    | (281)        |
| 第六节 胜任特征评价的关键技术 .....    | (282)        |
| 第七节 胜任特征评价法的主要特点 .....   | (284)        |
| 【成功案例】邮电干部的胜任特征评价 .....  | (285)        |
| <b>第十三章 评价中心 .....</b>   | <b>(291)</b> |
| 第一节 评价中心概述 .....         | (292)        |
| 第二节 评价中心的实施原则 .....      | (298)        |
| 第三节 评价中心特点 .....         | (300)        |
| 第四节 公文处理 .....           | (301)        |
| 第五节 无领导小组讨论 .....        | (304)        |
| 第六节 其他形式 .....           | (309)        |
| 【成功案例】评价中心例子 .....       | (312)        |

# 第一章

## 人事测评

人事测评是指通过一系列的科学手段,测试个体的智力水平和个性差异的一种科学方法。随着人力资源的开发与管理科学化、标准化的发展,职业人事测评技术在我国企业选拔与安置人才中运用得越来越广泛。通过人事测评,企业可以了解一个人是否符合某一岗位的需要,从而将他安置到适当的岗位上去,以保证人尽其才。

## 第一节 人事测评概述

### 一、人事测评的发展现状

中国有句古话,“路遥知马力,日久见人心”。确实,选人难,知人更难,任何一个用人单位在激烈的人才争夺中,都不可能用“日久”的方法来识别急需或重要的人才。随着社会的发展,用人单位的选人从最初靠对人的主观判断、面试、笔试,到请来“人事测评”这位现代“伯乐”,其科学性、准确性、公正性都有了较大的提高。

所谓人事测评是指通过一系列的科学手段,测试个体的智力水平和个性差异的一种科学方法。美国心理学家卡特最先提出人事测评这个词。

1904年法国的心理学家比纳和西蒙编制了第一个儿童智力测验量表,接着美国斯坦福大学的心理学家推孟教授,提出了心理商数的概念,简称为IQ。第二次世界大战后,许多企业家看到了心理量表在招聘人员中的积极作用。由此,人事测评技术得到了很大的发展。

我国在企业招聘中进行人事测评始于20世纪80年代中后期。随着人力资源的开发与管理科学化、标准化的发展,职业人事测评技术在我国企业选拔与安置人才中运用得越来越广泛。而电脑的发展和普及,让人事测评配上了更科学、快捷的手段。通过人事测评,企业可以了解一个人是否符合某一岗位的需要,从而将他安置到适当的岗位上去,以保证人尽其才。

#### 1. 人才市场日益普遍使现代人事测评技术得以广泛应用

从某种意义上讲,人才市场类似于商品市场,商品交换是必须以其价值和使用价值为基础的,人才交流同样必须有价值尺度,那么人才交流的价值尺度怎样来确定呢?传统的学历、职称标准固然能说明一定的问题,但只能说明某个方面,研究生的能力未必比大学本科生高。可见传统的价值尺度是远远不够的,必须借助于更加全面客观的价值尺度才能说明问题,而要做到这一点,现代人事测评技术是必不可少的。当前,一些大型的人才市场如上海人才市场已利用这些技术建立了人才评价机构,并取得了良好的社会效益和经济效益。

#### 2. 在人才选用和晋升中越来越多地使用现代人事测评方法

根据国家人事部人事考试中心1995年4月对全国13个省市470家企业应用

人事测评技术的情况调查表明,部分企业已开始采用心理测试来考察应聘人员的素质,特别是管理人员的素质。关于企业对“评价中心”技术接受情况的调查结果表明,认为在选拔中、高级管理人员中适用这种技术的企业高达 65.9%。从企业当前选拔干部的途径来看,实际在干部选拔中应用管理技能测评的企业多达 40%,而希望采用管理技能测评的企业比例更是高达 68.6%。

### 3. 新的人事测评工具不断产生,从事人事测评研究和服务的机构不断增多

由于人事测评的应用需求不断扩大,测评工具已满足不了现实的需要,这主要有两个方面的原因,一是原有的测评工具大多是从国外修订过来的,由于文化差异和国情的不同,使得这些测评工具不太适应我国的现实;二是已有的测评工具多数是用在教育 and 临床诊断领域的,在人事评价领域的适用性不强。在这样的情况下,许多机构开始考虑开发新的人事测评工具。

除了新的人事测评工具开发外,各种人事测评研究和服务机构不断增加。在这些机构中,有政府扶持办的,也有民间社团组织办的,还有个人私营性质的。从服务内容来看,有专门从事人事测评服务的,也有以人事测评服务为基础的管理咨询公司。从服务对象上来看,有面向普通员工的,也有面向中高层管理人员的。目前仅在北京,为人事测评服务的公司及其他机构已有几十家之多。

从以上几个方面可以看出,近些年,无论是政府机构还是企业单位,都充分认识到了现代人事测评在市场经济环境下的重要作用,而且在实践中不断地运用测评技术,各种人事测评服务机构也都为这些应用努力提供支持。可见,我国已进入了一个人事测评技术运用的繁荣发展时期。

## 二、人事测评的特点

归纳起来,人事测评主要有以下几方面的特点:

### 1. 人事测评以测试人为主导

测试虽然是以被测者为中心进行全面鉴别,但是,测试者却起着决定性的作用。测试者的人品、智能水平、个人喜好等往往直接影响着测评结果的准确性。这种强烈的主观色彩,往往使人们把发现人才的全部希望寄托于测试者身上,其方式是优秀的测试者发现优秀人才。

人事测评是心理测量,而不是物理测量。这一特点是就人事测评的内容指向而言的。一般来讲,人事测评主要是对个体心理现象的测量,包括能力、兴趣、性格、气质及价值观等。身高、体重等有时也列入测量范畴,但不是主要方面。

人事测评主要是心理测量,这是由心理素质在个体发展、事业成功过程的关键性作用所决定的。美国心理学家特尔曼曾对 800 名成人男性进行测评,发现其中成就

最大的 20% 与成就最小的 20% 两组之间,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。

## **2. 人事测评是以经验和印象为基础的测量**

人事测评离不开观察,而观察的出发点总是依据自身的经验、第一印象、自身的智能状况以及个性特点。对于同一件事或同一个人仅因为观察的方法不同,观察的出发点不同,观察的角度不同,就会作出不同的甚至相反的结论。

因此,人事测评最重要的原则应是客观、公正、准确,所以,从定性走向定量是历史的必然。定量与定性相比,前者比后者更为合理、更为科学、更为有效。所谓定量是指对人员素质的标准进行分解,划分为一定的档次,并对应于相应的分数,根据分数累积的结果来衡量人员的素质。定量方法是对定性方法的一种补充。

## **3. 人事测评是抽样测量**

这一特点是从统计学意义上而言的。人事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,人事测评实施时,涉猎的范围越广,收集的相关信息越充分、越全面,测评结果就越有效、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,在有限时间内不可能掌握被测者素质的全部表征信息,所以,只能对测评要素进行抽样,从样本的测量结果来推断全部待测评内容的特征。

## **4. 人事测评是相对测量**

任何测评从测评的实施者的主观愿望来讲,都力求尽量客观地反映被测者素质的实际状况。但再严格的一项人事测评都不会不存在误差,这是由测评的主观性决定的。毕竟人事测评是人对人的测评。

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,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,人事测评既有精确的一面,又有模糊的一面。在人事测评实践中,应强调测评的精确性、科学化,但人事测评的复杂性,在测评技术尚不十分发达的情况下,片面追求精确性,反而违背人才自身的特性。德国物理学家海森堡在 1927 年提出了物理学中的测不准原理,在人事测评活动中也存在测不准关系,即人事测评也处于一定的测不准状态,测评结果只反映被测者素质的基本状态,与被测者真实素质肯定会有一定程度的偏离。

## 5. 人事测评是间接测量

这一特点是由人事测评对象——人的素质的特点决定的。素质的突出特点之一一是抽象性。素质是隐蔽在个体身上的客观存在,是一种内在抽象的东西,是看不见,摸不着乃至说不清的;但素质并不神秘,它具有一定的表现性,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。我们不能对素质本身进行直接测量,但可以通过表现的行为特征进行间接的推测和判断。由此可见,人事测评是间接测量,而不是直接测量。

## 三、当前人事测评存在的问题

### 1. 从业人员素质有待提高

人事测评不仅要进行客观、全面的测试,还需出具测评报告,这就要求测评者有丰富的理论基础及实践经验。所以,测评机构及从业人员必须经过有关部门和专家鉴定评估,取得从业资格,并定期进行资格审定,同时还要健全相关法律以加强监督。

再从被测评者的角度看,参加人事测评同测谎一样,如果经过一定的训练,你可以骗过电脑。比如有几个人同时竞争某一职位,在参加测评时,有的人就会有意识地往这个职位所需要的能力特征上靠,没有真实地反映自己的心理特征,这时的测评结果的准确性也就差了。所以,这也需要从业人员有较高的素质,以分辨真假。

### 2. 人事测评软件良莠不齐

要想取得较理想的测评结果,选择合适的测评软件很重要。据了解,目前全国有几十种人事测评软件,但真正在全国有影响的还不足 10 种,这与拥有 1.5 万种之多的美国等发达国家相比,无论在数量上,还是在质量上均有很大差距。同时,目前国内确实有一些人事测评软件只不过是国外的测评软件经过简单的汉化处理后就投向了市场,并没有针对中国人特有的心理素质和能力建立适合中国人的“常模”和评价体系,所以,造成被测评人即使非常真实地参加了测评,但在测评结果的解释上却是采用西方的评价方法,其结果的准确性自然也就差了。

### 3. 缺乏职业评估作为支撑

日本职业人每到年末便会主动去参加一次测评考试,根据测试结果来判断自己下一年的工作去向。一般来讲,经过一年的努力工作,每个人都取得了很大进步,通过测评,他们可以对自己所能胜任的工作有一个更清楚的了解,这种一年一度的人事测评对他们的职业发展颇具指导意义。在国外,人才人事测评的证书就是一种上岗证。经过近一个世纪的发展,测评考试在很多国家已经具有了一定的科学性和权威性,政府部门、企业、学校在招聘、安置人员时,往往要求申请者参加

某方面的人事测评。

而在中国,人事测评能帮助你择业吗?现在不能!因为国内的人事测评仅仅说明了你具备什么样的能力,可是从事某种职业到底需要什么样的能力,却没有人能说得清。也就是说,中国目前缺少的是职业评估的标准,而这使得人事测评的结果没有了用武之地。加拿大政府早在1986年就曾斥资4000万美元编著了《职业的国际标准划分》一书,对不同职业的不同工作内容给予了详细的界定,但是目前中国恰恰缺少这样一种对职业作出评估的标准,包括报纸上形形色色的招聘广告,对不同职业所具备的基础素质的要求也大同小异,而各用人单位选才任贤的惟一法宝就是“有工作经验”,因为这样的人本身了解这一工作的主要内容,而无须老总们去费力解释。

近几年来,有关行政部门虽然对我国的职业进行了分类,但它停留在对职业的分类描述上,而不是真正意义上的职业评估。职业的分类与职业的评估是不一样的,前者只是对各种职业归纳分类,而后者则对各种职业进行描述。

#### 4. 片面夸大人事测评的作用

人事测评并不是能解决用人问题的万能药方。应该说每一种测评方法都有其局限性,只有多种方法综合运用,才能保证其客观性、准确性。东方集成有限公司人力资源部经理马正阳是学心理学出身的,他认为有些测评不太科学,有些测评问卷一成不变,应聘者若有一定测试经验,掌握答题技巧,测试的结果就很难反映客观实际。“人是一个变量,测评结果仅供参考。许多猎头公司在猎取人才时也采用了测评,但人才的经验、能力却较难把握”,他认为测评是一门有待完善的技术,需要多种手段和各方面考核的结合,才可能得出较为客观的结论,如果仅凭测评结果进行筛选,很可能使一些优秀人才遭到不公平的淘汰。

#### 5. 人事测评业还没有应有的信誉

据全国人才流动中心有关负责人介绍说,许多情况说明,我国的人事测评业还没有扎扎实实地在技术上下功夫,很多人甚至是在赶潮流,搞纸上谈兵。IBM公司人事部经理徐振芳说:“测评结果只能作为参考,我们主要依靠有丰富经验的人事部实施选人、用人。”一家大型猎头公司的高级猎手说得更干脆:“除了学历、经历、职称等硬件外,对人的评估,在很大程度上取决于猎手的个人判断。”国际性的大公司和猎头公司在中国都还在凭经验选拔人才,这足以说明我国的人事测评业还没有树立起自己应有的信誉。

由此看来,无论是国外经验丰富的人事测评,还是国内良莠不齐的测评实践都明确地告诉我们一点:人事测评是需要的,但它也不是万能的,人事测评是企业选人、用人和个人择业决策的重要辅助手段。

## 第二节 人事测评的类型

### 一、根据测评方法分类

#### 1. 观察测评法

观察者以自己的感觉器官为工具,直接观察人们的行为,并通过对外在行为的分析去推测人们内在的心理状态,这种方法称为观察测评法。现在许多研究采用录像机和录音机协助观察。

在实践中观察测评法是多种多样的,一般分为:①按观察者与被观察者的关系分类;②按照观察情景的差异分类。有时候,观察测评法还可以对考察对象的工作实绩,即德、才水平的发挥态和转化态,进行观察和测评。这种方法具有简便、直接、失真传递机会少、可信性强等优点,有时还可以获取一些其他方法无法采集到的情况和信息。

观察测评法主要分为现场测评、模糊测评和隐蔽测评3类:

##### (1) 现场测评

现场测评的方法是:由考察者到被考察者工作的现场,直观其德、才表现,然后给予恰当的评分。例如,为了考察某个人的组织领导能力和口头表达能力,可以让其主持该单位的一次会议,并在会上发表一通演说,然后由考察者依据现场收集到的反映,当场给予评分。

又如,为了考察其做思想政治工作的能力,可以让他当着考察者的面,亲自找单位的某个职工谈话,然后依据其谈话效果和“临场表现”,由考察者当场打分。为了便于工作,考察者可以以“伪装”的身份出现,也可以不直接露面,坐在另一间屋里观察。这种考察方法,实质上是从“情境模拟法”演变而来的,而且,它比人为“模拟”更真实、更可信。

##### (2) 模糊测评

根据某一层次、某一职类的领导干部应具备哪些基本条件,将考察对象的基本素质,事先划分成若干项主要要素,每一要素又分强、较强、一般、较差、差五等。然后,运用模糊数学的统计方法,由考察者依据直观印象,对其逐项评分,最后测算出总分数。譬如,考察其分析问题的能力,可以通过面试和口试,让考察对象当场回

答几个便于定量评分的问题,由考察者逐一打上小分,最后相加,再取其平均值,就得出该项要素的分值。这种方法简便易行,且能排除主观因素的干扰,具有一定参考价值,经有的单位试用,效果还可以。

### (3)隐蔽测评

这是一种更加巧妙、灵活的考察方法,通常用于“终端决策”阶段,一般由上级部门的领导亲自参加。后来,经过发展演变,有些地方的组织部门,在平时考察时也运用这种方法。其原理是考察者隐蔽其考察意图,在考察对象无察觉的情况下,与其进行直观接触,从而获取真实可靠的考察结果。

譬如,考察者可以将被考察者请到上级机关里来洽谈工作,汇报情况,或者探讨某个问题;也可以深入到基层单位,与被考察者研究某一方面的工作,然后依据直观印象和所获取的资料、情况,对其德、才素质进行评分。这种方法与前两种方法相比,最明显的好处是:自然、真实,被考察者不觉得紧张、拘束,也无法“装扮”自己。

## 2.情境模拟法

情境模拟技术最早起源于德国心理学家哈茨霍思等人的个性研究,后来被德国的一些军事心理学家用来挑选军官。第二次世界大战期间,美国战略情报局(OSS)将此方法用于挑选特工人员,获得了成功。

情境模拟测评法有以下两个特点:首先是真实性强。这种方法强调的是具体条件,通过模拟真实的工作环境来测评被测人的实际能力、智能素质、个性特质等因素。此法针对性强、预测性高,能避免高分低能的现象。其次是变动性快。在测评中,不仅要让被测人承受各种情境压力,而且还要使情境适时变迁,以此测评被测人的应变反应、机动灵活的本领。

情境模拟测评法又可分为下面几种类型:

### (1)公文处理测评

公文处理被许多人认为是评价中心中应用最广且最为有效的一种测评形式。在这种测评活动中,应试者假定为顶替或接替某个管理人员的工作,在其办公桌上堆积着一大堆急待处理的文件,包括备忘录、电话记录、电报、报告、信函等。它们分别来自上级和下级、组织内部和组织外部的各种典型问题和指标。所有这一切公文的处理都要求在2~3小时内完成(美国AT&T公司要求3小时内处理25件公文)。公文处理中,主试人根据被测人公文处理的效率、质量以及是否能分清轻重缓急等指标测评被测人的管理水平和工作能力。所谓效率是指处理的快慢如何,是迅速还是迟缓;所谓质量是指有条不紊、合理分类、果断灵活还是性质不分、一概请示或授权、不知所措;所谓能否分清轻重缓急,是指是很快发现问题、分出轻重、