

高等院校人力资源管理专业“十二五”规划系列教材



# 人员素质测评理论与方法

---

◎ 主 编 任正臣

Personnel quality  
evaluation theory  
and method



江苏凤凰科学技术出版社

高等院校人力资源管理专业“十二五”规划系列教材

# 人员素质测评理论与方法

---

◎ 主 编 任正臣

江苏凤凰科学技术出版社

Personnel quality  
evaluation theory  
and method



## 图书在版编目(CIP)数据

人员素质测评理论与方法 / 任正臣主编. —南京:  
江苏凤凰科学技术出版社, 2017.5

ISBN 978-7-5537-8056-6

I. ①人… II. ①任… III. ①人员测评 IV.  
①C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 058696 号

## 人员素质测评理论与方法

---

主 编 任正臣  
责任编辑 冯 青  
责任校对 郝慧华

---

出版发行 江苏凤凰科学技术出版社  
出版社地址 南京市湖南路1号A楼,邮编:210009  
出版社网址 <http://www.pspress.cn>  
照 排 南京紫藤制版印务中心  
印 刷 江苏凤凰扬州鑫华印刷有限公司

---

开 本 718 mm×1 000 mm 1/16  
印 张 28  
字 数 500 000  
版 次 2017年5月第1版  
印 次 2017年5月第1次印刷

---

标准书号 ISBN 978-7-5537-8056-6  
定 价 59.00 元

---

图书如有印装质量问题,可随时寄印刷厂调换。

# 前 言

在市场竞争日趋激烈的现代社会,人才是最宝贵的资源和财富,是促进经济增长的源泉。特别是那些训练有素、面对复杂环境也能应付自如的高级人才,更是成为各类组织竞相争夺的资源。而用人的前提是识别人才,但俗话说“识人识面难识心”,如何甄选出组织所需的人才呢?这就需要运用科学、客观的手段对相关人员进行测试和评价,即现代“伯乐”——人员素质测评技术。如今,人员素质测评技术作为一种新兴的人力资源管理方式,其重要性日益为各类组织所认识,它在人力资源管理、决策和规划等方面发挥着越来越显著的作用。

人力资源管理的最高原则就是人职匹配。要做到这一点,一方面需要了解各种不同的岗位对人的素质的要求,另一方面需要了解人的特质,了解人的性格、兴趣、能力、价值观等。而通过系统的人员素质测评理论与方法的学习可以帮助我们提高识人用人的有效性。对于组织来说,选对人比培养人更为重要,因此,现代人员素质测评技术越来越受到人们的重视。我国的国家机关录用干部、公务员竞争上岗,以及企事业单位招聘员工、进行人事考核等都广泛地利用人员素质测评技术。

人员素质测评是一门科学,也是一门技术,是现代人类专业开发与管理不可或缺的重要内容。掌握人员素质测评的基本理论与方法,对于搞好政府机构、企事业单位的人员管理,对于人才的评估与选拔,提高人才的质量,都具有极为重要的现实意义。基于此,我们在吸收国内外同类教材的精华以及近年来人员素质测评研究的最新成果的基础上编写了本教材。

本书在编写的过程中,我们力求使该教材的内容能够涵盖人员素质测评的重要理论、方法、工具和技术,在阐述基本原理基础上,突出了其实用性和可操作性。为了能够使及时巩固每章所学的知识,教材的每章末都有本章小结和思考题,另外,我们在每章的最后都附有典型案例与相应的问题,使读者容易学习与理解本章的内容,体现了实用性和可操作性。

本书由任正臣主编。在主编拟定写作大纲的基础上,参与编写者分别撰写各章的初稿,在各位编写者完成各章的初稿后,主编进行了大量的修改和

统稿工作。本书共分为十二章,各章初稿的撰写人员具体分工如下:第一章、第三章由王浩撰写;第二章、第五章由鲍小爽撰写;第四章、第十二章由彭璇撰写;第六章、第八章由张浩撰写;第七章由杨爽撰写;第九章由钟新奇撰写;第十章、第十一章由祁悦撰写。

本书的如期出版得到了江苏凤凰科学技术出版社的大力支持,当然更与本书责任编辑的辛勤工作是分不开的。对此,我代表本书的全体编写人员表示真诚的谢意!

由于本书的编写时间较短,再加上编写者的水平所限,书中难免有许多不足与疏漏之处,恳请读者在使用本书的过程中能够提出宝贵的修改意见,以便于我们在再版时加以修改与订正。

主编 任正臣

2017年1月1日于南京大学

# 目 录

第一章 人员素质测评概论·····	001
第一节 素质概述·····	001
一、素质及其结构·····	001
二、素质的特征·····	003
三、素质模型·····	004
第二节 人员素质测评概述·····	007
一、人员素质测评的概念·····	007
二、人员素质测评的主要内容·····	008
三、人员素质测评的类型·····	010
四、人员素质测评的原则与特点·····	015
五、人员素质测评的作用·····	019
第三节 人员素质测评的运用范围·····	021
一、招聘与甄选·····	021
二、职位晋升·····	022
三、员工培训与开发·····	022
四、绩效考核·····	022
五、人力资源诊断·····	023
六、薪酬设计·····	024
第二章 人员素质测评的历史与发展·····	027
第一节 西方国家的人员素质测评·····	027
一、西方国家人员素质测评的起源·····	027
二、西方国家人员素质测评的发展·····	029
三、西方国家人员素质测评的现状·····	031
第二节 我国人员素质测评的发展·····	032
一、我国人员素质测评的发展过程·····	032
二、现阶段我国人员素质测评发展的现状·····	039

第三节	人员素质测评的发展趋势	041
一、	各种测评技术综合运用的趋势越来越明显	041
二、	人员素质测评从业人员的专业化	041
三、	基于胜任力模型的人员素质测评逐步兴起	042
四、	测评内容上开始关注人与组织的匹配	042
五、	测评手段的创新趋势愈发明显	042
第三章	人员素质测评的理论基础	049
第一节	人性假设理论	049
一、	“经济人”假说	049
二、	“社会人”假说	051
三、	“自我实现人”假说	052
四、	“复杂人”假说	054
第二节	个体差异理论与特质理论	055
一、	个体差异理论	055
二、	特质理论	059
第三节	胜任力素质模型理论	063
一、	胜任力概述	063
二、	胜任力素质模型概述	066
三、	胜任力素质模型的构建	071
第四节	人职匹配理论	075
一、	特性—因素理论	076
二、	人格类型—职业匹配理论	077
第四章	人员素质测评指标体系的设计	081
第一节	人员素质测评指标体系概述	081
一、	测评指标的定义和特点	081
二、	人员素质测评指标的构成	083
三、	人员素质测评指标体系的结构	086
四、	人员素质测评指标的权重	090
第二节	人员素质测评指标体系的设计	091
一、	人员素质测评指标设计的原则	091
二、	人员素质测评指标设计的方法	094

三、人员素质测评指标体系的设计步骤 .....	102
<b>第五章 履历分析</b> .....	114
<b>第一节 履历分析概述</b> .....	114
一、履历分析的含义及作用 .....	114
二、履历分析的假设与理论依据 .....	116
三、履历分析的特点与功能 .....	119
四、履历分析的起源与发展 .....	121
<b>第二节 履历分析的一般步骤</b> .....	122
一、建立胜任力素质模型 .....	122
二、确定测评要素和权重 .....	122
三、编制和设计履历表 .....	123
四、项目计算 .....	124
五、预测试、修改和测量 .....	125
<b>第三节 履历表的设计</b> .....	126
一、履历表的种类 .....	126
二、履历表设计的原则 .....	133
三、履历表的内容构成 .....	134
四、履历表的设计流程 .....	136
<b>第四节 履历表筛选的要点</b> .....	141
一、优先考虑“硬性指标” .....	141
二、警惕含糊信息 .....	142
三、分析“逻辑性” .....	142
四、关注“匹配性” .....	143
五、巧借电话筛选简历 .....	143
<b>第五节 完善履历分析技术的相关措施</b> .....	145
一、规范分析人员 .....	145
二、规范履历分析的程序 .....	145
三、规范数据资料 and 进行档案管理 .....	145
四、避免“唯学历论” .....	146
<b>第六章 笔试测评</b> .....	154
<b>第一节 笔试测评概述</b> .....	154



一、笔试测评的定义 .....	154
二、笔试测评的作用 .....	154
三、笔试测评的特点 .....	155
四、笔试测评的优点及局限性 .....	156
五、笔试测评的内容 .....	158
第二节 笔试测评试题的编制 .....	159
一、笔试试题的来源 .....	159
二、笔试试题编制的一般原则 .....	159
三、笔试试题题型及其编制方法 .....	161
四、笔试试卷的设计 .....	169
第三节 笔试测评的组织实施 .....	170
一、笔试测评实施前的准备工作 .....	170
二、笔试测评的施测与评分 .....	171
<b>第七章 面试测评</b> .....	<b>179</b>
第一节 面试概述 .....	179
一、面试测评的含义与特点 .....	180
二、面试测评的内容与功能 .....	183
三、面试测评的类型划分 .....	187
第二节 面试测评的流程 .....	191
一、面试准备阶段 .....	191
二、面试实施阶段 .....	194
三、面试评价阶段 .....	196
第三节 面试测评试题的编制 .....	197
一、面试测评试题的特点 .....	197
二、面试测评试题的类型 .....	199
三、面试测评试题编制的基本要求 .....	201
四、面试试题编制的步骤 .....	202
第四节 面试官的选择与培训 .....	205
一、面试官的素质要求 .....	205
二、面试小组的构成 .....	206
三、面试官的培训 .....	207
第五节 面试测评的操作技巧 .....	208

一、面试提问的技巧 .....	209
二、面试倾听的技巧 .....	211
三、面试观察的技巧 .....	212
第六节 面试测评常见的误差及其控制 .....	213
一、首因效应 .....	214
二、近因效应 .....	214
三、晕轮效应 .....	215
四、与我相似效应 .....	215
五、暗示效应 .....	216
六、顺序效应 .....	216
七、趋中效应 .....	217
八、刻板效应 .....	217
第七节 结构化面试 .....	218
一、结构化面试的内涵 .....	218
二、结构化面试的特点 .....	219
三、结构化面试的优点及局限性 .....	220
四、结构化面试的流程 .....	221
五、结构化面试评分表 .....	222
<b>第八章 心理测验</b> .....	<b>226</b>
第一节 心理测验概述 .....	226
一、心理测验的发展 .....	226
二、心理测验的概念 .....	227
三、心理测验的理论基础 .....	229
四、心理测验的种类 .....	230
五、心理测验的特征 .....	231
六、心理测验的标准化 .....	232
七、心理测验的常用方法 .....	233
第二节 人格测验 .....	238
一、人格及其特征 .....	238
二、人格的主要理论 .....	240
三、人格的结构 .....	242
四、人格测验的方法 .....	243

第三节 能力测验	252
一、智力测验	252
二、特殊能力测验	258
三、职业能力测验	260
四、创造力测验	262
第九章 评价中心技术	268
第一节 评价中心技术概述	268
一、评价中心的概念	268
二、评价中心的由来与发展	270
三、评价中心的特点	274
四、评价中心的基本原则	275
五、评价中心的主要形式	276
第二节 无领导小组讨论	276
一、无领导小组讨论的概念	277
二、无领导小组讨论的特点及局限性	278
三、无领导小组讨论的类型	279
四、无领导小组讨论测评要素的设计	282
五、无领导小组讨论的题目编制	285
六、无领导小组讨论的实施和评分	292
第三节 公文筐测验	298
一、公文筐测验概述	298
二、公文筐测验的设计	301
三、公文筐测验的实施	305
第四节 角色扮演	311
一、角色扮演的概念	311
二、角色扮演的特点	313
三、角色扮演的分类	314
四、角色扮演的操作步骤	315
五、角色扮演的结果评定	316
第五节 管理游戏	318
一、游戏与管理游戏	318
二、管理游戏的测评要素	319

三、管理游戏在人员素质测评中的具体运用 .....	320
第六节 案例分析 .....	321
一、案例分析的概念 .....	322
二、案例分析的特点 .....	322
三、案例试题的编制 .....	323
四、案例分析的基本过程 .....	324
五、实施案例分析的注意事项 .....	325
第十章 人员素质测评的组织与实施 .....	329
第一节 人员素质测评的实施方案 .....	329
一、人员素质测评实施方案的内容 .....	329
二、人员素质测评的实施流程 .....	333
三、人员素质测评操作的实施要领 .....	342
第二节 人员素质测评的具体实施 .....	344
一、测评的准备阶段 .....	344
二、测评的实施阶段 .....	348
三、测评结果的调整 .....	351
四、测评结果的分析 .....	357
五、检验与反馈 .....	359
第十一章 人员素质测评的质量分析 .....	366
第一节 测评的信度分析 .....	366
一、信度的概念 .....	366
二、信度的种类和评价方法 .....	367
三、影响测评信度的因素 .....	372
四、提高测评信度的措施 .....	374
第二节 测评的效度分析 .....	376
一、效度的概念 .....	376
二、效度的类型 .....	377
三、影响测评效度的因素 .....	385
四、提高测评效度的方法 .....	387
第三节 测评的项目分析 .....	389
一、项目分析及方法 .....	389

二、项目难度分析 .....	389
三、项目区分度分析 .....	391
四、项目独立性分析 .....	393
五、选项质量分析 .....	395
<b>第十二章 人员素质测评报告 .....</b>	<b>401</b>
<b>第一节 人员素质测评报告概述 .....</b>	<b>401</b>
一、人员素质测评报告的定义 .....	401
二、人员素质测评报告的构成要素 .....	401
三、人员素质测评报告的类型 .....	404
四、人员素质测评结果的表述方式 .....	409
<b>第二节 人员素质测评报告的撰写 .....</b>	<b>412</b>
一、人员素质测评报告的撰写原则 .....	412
二、个体测评报告的撰写 .....	413
三、总体测评报告的撰写 .....	416
四、人员素质测评报告撰写的注意事项 .....	419
五、撰写人员素质测评报告时需要防止的倾向 .....	420
六、人员素质测评报告示例 .....	421

# 第一章 人员素质测评概论

当今社会,随着人才竞争的日趋激烈,人力资源管理在现代企业管理中的作用显得越来越重要,人员素质测评技术在其中的作用表现得日益突出,是企业人力资源管理必须掌握的一种基本工具和技术。

人员素质测评是测评者运用科学的方法对被测评者的思想品格、知识水平、能力结构、个性特点、职业倾向和发展潜能等多种素质进行测量和评价的一种科学的综合性人力资源管理活动。人员素质测评作为一项重要的人力资源管理工作,在当前的企业人力资源优化中起着十分重要的作用,它能够促进人力资源的开发和配置,提高人力资源管理的效率。人员素质测评是人力资源管理的基础环节,科学地评价人员素质是一切人力资源管理工作的起点。

## 第一节 素质概述

人员素质测评活动是围绕“素质”展开的,因此,要了解人员素质测评,首先就需要了解素质的基本概念。

### 一、素质及其结构

#### (一) 素质的概念

“素质”一词源于英语“competency”,意思是能力,技能。素质决定和影响着人的外在表现,人的外在表现是素质的反映。

“素质”的概念有狭义和广义之分。狭义的“素质”概念,是生理学、心理学上的概念,是指个人先天具有的解剖生理特点,包括神经系统、感觉器官和运动器官的特点,其中脑的特性尤为重要。人的素质主要通过遗传获得,故又称遗传素质。狭义的素质是个体能力和个性发展的自然前提和基础,即人的素质是遗传所赋予个体的生理和心理方面的基本特性。例如,有的人发音器官和听觉器官很好,音色纯美,韵律感强等。

广义的“素质”概念,是指人在先天生理的基础上通过后天环境的影响和教育训练所获得的内在的、相对稳定的、长期发挥作用的身心特征及基本品质结构。它表现了整个人的客观现实性和未来发展的可能性(即发展潜能),是在先天因素和后天因素共同作用下形成的身心发展的总水平。广义的素质也被称为素养,主要包括人的道德素质、智力素质、身体素质、审美素质、劳动技能素质等。在人员素质测评中,素质概念是指广义的素质概念。

素质是驱动一个人产生优秀工作绩效的各种个体特征的集合,它反映的是可以通过不同方式表现出来的个人的知识、技能、个性和内驱力等。素质是判断一个人能否胜任某项工作的起点,是决定并区别绩效差异的个人特征。素质和绩效,特别是高绩效水平密切相关,素质的差别最终体现在工作绩效高低的不同上面。素质表现与一定的情境因素相联系,具体来说,这些情境因素包括特定的工作角色、岗位性质、职责、组织环境、企业文化、管理风格等,因此,从这一角度来说,高素质并不一定能够带来高绩效。

## (二) 素质结构

人的素质十分复杂,它构成一种系统层次结构。人的素质主要由自然素质、心理素质和社会素质三部分构成。

### 1. 自然素质

自然素质亦称生理素质或身体素质,它是先天的。前述的狭义的素质概念就是指此种先天的自然素质,例如神经系统、身高、体重、骨骼的特点等。自然素质是人们与生俱来的一系列的生理特点,其他素质均建立在此基础上,它的品质优劣直接或间接地影响到其他素质的形成。

### 2. 心理素质

心理素质包括智力素质与非智力素质。智力素质是指人在认识客观世界的过程中逐步形成的一系列稳定的心理特点,它由观察能力、记忆能力、逻辑思维能力、想象力与注意力五种基本心理因素组成。非智力素质主要由动机、兴趣、情感、意志与性格五种基本心理因素构成。心理素质的基本功能是在意识活动的基础上指导人们概括地揭示客观世界的原理与规律。心理素质是以自然素质为基础,在后天环境、教育、实践活动等诸多因素的影响下逐步产生、发展和形成的。

### 3. 社会素质

社会素质即政治素质、思想素质、道德素质、业务素质、审美素质、劳动与技能素质,它们是在适应和改造社会的过程中形成的,是人们的社会属性的集中体

现。社会素质是后天形成的,主要包括以下内容:① 社会科学知识、自然科学知识和生产技术;② 思想情操和道德行为;③ 文化修养和艺术水平。

## 二、素质的特征

人的素质具有多方面的特征。学者们普遍认为,人的素质具有以下几方面的主要特征:

第一,素质具有基础作用性。在现代企业管理与人力资源的配置与开发中,素质是基础,没有良好的素质,个体的行为发展与事业成功也就不太可能。当然,反之则不一定成立。

第二,素质具有稳定性。素质的稳定性并不存在于个体的一时一事中,而是体现于个体活动的全部时空之中。素质表现为一个人经常性和一贯性的特点,虽然在局部表现上有时存在差异,但总体上却是一致的。素质表现出的这种持续性和一致性就总括为素质的稳定性。素质的稳定性十分重要,它是人们识别素质、测评素质、预测人的思想和行为倾向的前提。

第三,素质具有可塑性。个体的素质是在遗传、外界影响与个体能动性三个因素共同作用下形成和发展的,但并非一成不变的,个体可通过后天开发和内化而改变和发展素质,因而具有一定的可塑性。不健全的素质可以发展起来,成熟了的素质也可能出现退化萎缩,缺乏的素质可以在学习和实践中获得不同程度的补偿,一般的素质可以通过训练发展成为特长素质。随着环境影响和教育作用力的增强,以及个体主观努力的加强,其素质水平必然会相应提高。

第四,素质具有内在性。素质虽然客观存在于所有个体身上,但却是看不见、摸不着、说不清的,所以具有隐蔽性和抽象性,素质内在性的载体是人的生理结构和心理结构。素质的内在性也决定了素质不能进行直接测评,需要借助其他手段和工具进行间接测评。

第五,素质具有表出性。素质虽然具有内在的隐蔽性和抽象性,但它总是通过一定的形式表现出来。素质的表出形式多种多样,其中,行为方式、工作绩效与行为结果是素质表现的主要媒介与途径。正是通过这些外在表现,我们才能知晓和判断一个人的素质高低,能够间接测评一个人的素质。

第六,素质具有差异性。个体的素质是存在差异的,这种差异表现在每个人的行为方式和工作绩效之中。无论是同一个体的各种素质比较,还是不同个体的同一素质比较,都是“横看成岭侧成峰,远近高低各不同”。

第七,素质具有可分解性。任何个体的素质都不是单一的,而是一个复杂的



系统。人们要在特定的空间同时去把握所有的素质是十分困难的,甚至是不可能的。但是,可以先从素质表现的媒介中逐一去认识单个的素质,然后再去把握整体的素质。

第八,素质具有相对性。每个人的素质可以区分为核心素质、基本素质和生成素质等不同的层次。其中,核心素质是基本素质的基础,基本素质是生成素质的基础。

### 三、素质模型

素质模型就是为完成某项工作,达成某一绩效目标所具备的一系列不同素质要素的组合,包括不同的动机表现、个性与品质要求、自我形象与社会角色特征以及知识与技能水平。这些行为和技能必须是可衡量、可观察、可指导的,并对员工的个人绩效以及企业的成功产生关键性影响。素质模型已经成为人力资源管理的重要工具,为人员选拔、测评、绩效考核、培训与开发等提供了基础性平台。目前应用最广泛的素质模型主要有素质冰山模型(图 1-1)、素质洋葱模型(图 1-2)和素质五结构模型(图 1-3)。

#### (一) 素质冰山模型

美国著名社会心理学家戴维·麦克利兰(David Clarence McClelland, 1917~1998)于 1973 年提出了著名的“素质冰山模型”,他将人的素质划分为六个层次:① 知识,是指个人在某一特定领域拥有的事实型与经验型信息;② 技能,是指结构化地运用知识完成某项具体工作的能力,即对某一特定领域所需技术与知识的掌握情况;③ 价值观,是人认识事物、辨别是非的一种思维或取向;④ 自我形象,即自我定位;⑤ 品质,是指个性、身体特征对环境和各种信息所表现出来的持续性反应;⑥ 动机,是指在一个特定领域的自然而持续的想法和偏好(如成就、亲和、影响力),它们将驱动、引导和决定一个人的外在行动。

麦克利兰认为,人的素质就像一座冰山,呈现在人们视野的部分往往只有八分之一,也就是浮出水面的冰山一角,而在水面以下的八分之七是看不到的。其中,“水面上的部分”包括知识、技能,是外在表现,是容易了解与测量的部分,相对而言也比较容易通过培训来改变和发展,这些仅是冰山的一个小角。而“水面下的部分”包括价值观、自我形象、品质和动机,是人内在的、难以测量的部分。它们不太容易通过外界的影响而得到改变,但却对人员的行为与表现起着关键性的作用。