



国家出版基金项目
NATIONAL PUBLICATION FOUNDATION

“十二五”国家重点出版物出版规划项目
人才强国研究出版工程·人才体制机制改革丛书

深化人才发展体制机制改革： 理论探索

SHENHUA RENCAI FAZHAN TIZHI JIZHI GAIGE: LILUN TANSUO

中共中央组织部人才工作局 编

 党建读物出版社



国家出版基金项目
NATIONAL PUBLICATION FOUNDATION

“十二五”国家重点出版物出版规划项目
人才强国研究出版工程·人才体制机制改革丛书

深化人才发展体制机制改革： 理论探索

SHENHUA RENCAI FAZHAN TIZHI JIZHI GAIGE: LILUN TANSUO

中共中央组织部人才工作局 编

 党建读物出版社

图书在版编目(CIP)数据

深化人才发展体制机制改革. 理论探索 / 中共中央
组织部人才工作局编. —北京: 党建读物出版社,
2017. 1

(人才体制机制改革丛书)

人才强国研究出版工程

ISBN 978 - 7 - 5099 - 0830 - 3

I. ①深… II. ①中… III. ①人才—发展战略—体制
改革—研究—中国 IV. ①C964. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 003578 号

深化人才发展体制机制改革：理论探索

SHENHUA RENCAI FAZHAN TIZHI JIZHI GAIGE: LILUN TANSUO

中共中央组织部人才工作局 编

责任编辑：郭一止

特约编辑：陈丹

责任校对：钱玲娣

封面设计：创造力

出版发行：党建读物出版社

地 址：北京市西城区南横东街 6 号（邮编：100052）

网 址：<http://www.djcb71.com>

电 话：010 - 58587632/7681

经 销：新华书店

印 刷：北京中科印刷有限公司

2017 年 1 月第 1 版 2017 年 1 月第 1 次印刷

710 毫米×1000 毫米 16 开本 20.25 印张 298 千字

ISBN 978 - 7 - 5099 - 0830 - 3 定价：47.00 元

本社版图书如有印装错误，我社负责调换（电话：010 - 58587660）

目 录

促进人才评价机制科学化、社会化研究

..... 武汉工程大学人才发展研究中心课题组(1)

完善人才评价机制研究

..... 郑其绪(39)

畅通社会优秀人才进入党政机关的途径和办法

研究 中国兵器工业集团人才学院课题组(64)

完善各方面人才顺畅流动制度体系研究

..... 陈元志(70)

高层次人才引进和人才开放度国际比较研究

——以新加坡和中国的实践为例

..... 北京大学经济学院课题组(96)

引导人才向基层一线、艰苦地区和岗位流动激励

政策研究 中国人事科学研究院课题组(104)

完善人才流动引导激励政策研究

..... 胡跃福 李武宁(126)

健全知识、技术、管理等要素市场决定报酬机制

研究 中国社会科学院人才资源研究中心课题组(144)

构建人才收入分配市场决定机制研究

..... 王长城(163)

西部地区人才培养、吸引、使用机制研究

..... 河海大学中国(南京)人才发展研究中心课题组(175)

完善西部地区人才发展体制机制研究

..... 袁明旭(199)

党委组织部门牵头抓总工作规律研究

..... 上海社会科学院人力资源研究中心课题组(226)

《人才工作条例》立法框架研究

..... 北京市社会科学院法学研究所课题组(245)

创新型科技人才成长环境研究

..... 中国石油教育与人才研究所课题组(273)

人才成长社会环境研究

..... 徐 斌(293)

后 记 (318)

促进人才评价机制科学化、社会化研究

武汉工程大学人才发展研究中心课题组

一、人才评价及其机制的理性理解

（一）人才评价与人才评价机制的概念与内涵

1. 人才评价的概念与内涵

人才评价，就是一种对人的素质、能力、行为、业绩、贡献、发展性及其价值进行认定、区分与促进的过程。其中，能力素质是指工作所需的基本技能、胜任素质和尚未开发出来的潜在能力；行为表现是指工作目标达成过程中的具体行动、态度和社会影响；业绩贡献是指工作最终达成的结果、创造的价值和做出的贡献；发展性是指人才职业生涯拓展、人才创新创业的发展态势。

人才评价，关键在于对人才的政治价值、经济价值、文化价值、管理价值与发展价值做出科学合理的判断，为国家与社会认识人才价值提供依据，为人才开发与管理工作提供标准，为组织发展与个人发展提供参考。

人才评价是人才工作的关键环节，体现着国家人才队伍建设的基本标准和战略导向，决定着国家人才队伍建设的方向和面貌。

2. 人才评价机制的概念与内涵

人才评价机制是指在一定社会组织内，基于组织战略目标，为实现人才评价功能、推进人才战略、发挥人才价值的各评价要素内在动态的、相关的、联动的运行系统。该运行系统包括：评价的目的、评价主体的选择、评价客体的认定、评价周期与时间、评价内容与指标、获取这些评价

内容的方法、评价程序、评价结果的运用等。人才评价机制，是人才评价工作的系统化、动态化与科学化发展形式，是一种基于评价过程的人才开发与管理的动态体系。

人才评价机制是我国人才开发战略的重要组成部分。人才评价机制在整个人才开发与管理过程中发挥着基础与关键的作用。具体来说，应该通过人才评价机制揭示人才价值，进行人才的识别、发现与引进；依据人才评价结果与组织需要，组织可以把合适的人才任用 to 合适的岗位上，使用人才具备的价值。同样，通过人才评价，人们可以有目的地去寻找那些能够展现与实现自己价值的组织与岗位。依据人才评价结果，组织可以进行有的放矢的培训与开发，被评价者可以扬长避短，实现人才价值的提升。

（二）人才评价机制的系统化、科学化、社会化

1. 人才评价机制的系统化

人才评价机制的各评价要素内在动态的、相关的、联动的运行系统，突出显现了人才评价机制的系统化。人才评价机制的运行系统主要包括以下六个方面的要素。

第一，主体选择：根据不同的评价对象选择不同的评价主体，提高主体的针对性；明确规定专业评价人员的数量比例，提高主体的专业性。依据公正的评价原则扩大狭窄的主体范围。评价主体选择呈现专业化趋向。

第二，标准设定：根据不同评价对象选择不同评价标准；注重指标的针对性与共通性相结合。强调评价标准的针对性，如公务员的评价重在政治能力与服务意识的考察，企业人才的评价重在素质能力与自我特点的考察，专业技术人才的评价重在专业技能与创新能力的考察，社会工作人才评价重在职业操守和服务水平的考察。要求评价指标的细致化与规范化。

第三，方法选择：对不同类型的人才选择适用的评价方法；注重评价工具的综合化运用和提高评价技术的先进化程度。强调评价方法选取的匹配性，如公务员评价多采用考试与考评方法，企业人才多采用业绩考核与心理测评方法，专业技术人才多采用资格考试与绩效评价、技能鉴定等方

法。重视评价工具的有效运用。

第四，程序设计：评价步骤比较具体，评价流程严格规定。详细设计评价的步骤与程序，严格规定评价流程，确保评价过程的规范性与评价权利运用的公正性。

第五，误差控制：对评价结果进行周密检验，对评价误差进行合理控制。对评价的结果进行统计分析与检验；通过合理整理与筛选信息数据控制评价误差。

第六，结果运用：科学反馈评价结果，及时应用评价结果。将评价与人才的激励、晋升、选拔、开发等环节相联系，强化评价结果的运用与实践。

2. 人才评价机制的科学化

人才评价机制的科学化主要体现在人才评价如何坚持战略目标导向，是否基于人才分类构建人才评价指标体系，是否基于科研规律合理规划评价周期，如何保证评价程序的有效性和公正性等方面。

(1) 坚持人才评价的战略目标导向

人才评价是基于组织战略的，而不仅仅是为了提高效率和创造业绩。在做人才评价之前必先思考战略问题，首先是国家层面的战略；其次是结合国家战略的区域战略；最后是基于前者的组织战略，只有在这个基础上才能明确组织需要什么样的人才、这些人才需要具备什么素质和能力、怎么来评价这些人才、怎样才能使他们为组织做出贡献。

从国家层面看，强调要根据德才兼备的要求，坚持群众路线，注重实践检验，构建以业绩为依据，由品德、知识、能力等要素构成的各类人才评价指标体系。目的就是要评价好人才，使用好人才，激励他们发挥聪明才智，为国家建设做贡献。

从组织层面来说，一方面，不同组织在不同时期，表现出来的战略不同，导致评价的内容和侧重点也是不同的，要把握不同时期的组织战略，作为这一时期人才评价的导向。另一方面，从实际目的看，不同目的的评价导致评价指标和内容也不同。具体来说主要有以下几个方面的目的：一是为选拔、引进、配置人才进行的评价，其主要目的是鉴别人才，评价人

才的综合实力以及发展潜力。二是为诊断人才、评价绩效、人才开发而做出评价，其主要目的是评价人才现阶段工作业绩的表现、基本状况、对环境的适应程度，以及存在的问题和困难。

（2）基于人才分类构建人才评价指标体系

基于人才分类构建人才评价指标体系，对于主要的人才大类而言，已有定论，即“党政人才的评价重在群众认可，企业经营管理人才的评价重在市场和出资人认可，专业技术人才的评价重在社会和业内认可”。据此，建立以能力和业绩为依据，由品德、知识、能力、业绩等要素构成的人才评价指标体系。

具体到每一大类人才，进行多角度、多维度的评价非常重要。基于此类人才中的不同小类人才的特征、工作特点，其指标体系的内容则需要进一步细化。如，对于专业技术人才中的发现型人才，主要评价他们的知识创新能力，以国际同行认可为主；对发明型人才，主要评价他们的技术创新能力，以获得独有的知识产权评价为主；对创新型人才，主要评价他们的创新转化能力，以市场认可度及产品在市场的占有份额贡献为主。从基础理论型与应用开发型的分类视角看，应用开发型科学技术研究的人才可以考虑重在市场认可，基础理论型研究的人才就不能简单地用市场去衡量。而从不同层次人才分类的视角看，对科研人员要兼顾单位的考评和同行评议，对科技领军人才要重点评估其战略眼光和策划组织实施能力，对拔尖人才重点评估其影响力和科研业绩，对青年科技人才要强调综合素质的培养，注重其发展潜力。

注意分门别类地评价人才，既有共性特点，又要把握特殊性，即模块性和可变性。这是对构建不同类型人才评价指标体系的基本要求。

（3）基于人才发展规律合理规划评价周期

不同类型的人才特别是科技人才的业绩成果具有独特性。这种独特性集中表现在：成果周期的不确定性，成果价值的潜在性。因此，在考核性人才评价中，如果没有科学的周期设定，就会对被评者产生负面作用。太短的周期容易使评价对象急功近利，不利于产生高价值的成果；太长的周期又容易使被评价者产生懈怠，不利于提高效率。因此，如何科学合理地

规划评价周期，是科技人才评价工作的一个难题。

目前可以采用的方法主要有：第一，按科研项目预定的周期进行考核，简称项目周期制；第二，年限递增制，如第一次评价周期为1年、第二次为3年、第三次为5年；第三，定期制，每2—3年进行一次评价，但评价的内容和侧重点应偏向过程 and 任务，以及对任务价值的评价。

总之，不同类型、不同目的的评价周期是不一样的，应该根据不同人才类型、工作特点，科学合理地制定评价周期。

（4）保证评价程序的有效性和公正性

保证评价程序的有效性，需要做到：评价人才的主体必须由一个熟悉该类人才评价程序的专家团队组成，同时按照人才评价专家预先设计好的评价程序进行；其次，这个团队的组成专家必须对该人才所从事的研究领域有相对深入的了解，避免杂家评专家、外行评内行的现象，同时保证程序的科学性，这样才能确保评价主体所做出的判断是有效的。

保证评价程序的公正性，需要做到：评价主体要通过建立评委随机遴选制度、回避制度，避免与被评对象有直接利害关系的人员参加评价。防止行政因素、经济因素的介入，避免人才评价成为利益争夺的途径和手段。

基于以上两点，在选择评价主体的时候，首先应建立完善的制度，在人员组成方面尽可能邀请国外（或国内其他单位）的专家组成评价团队作为评价主体，同时引入社会专业评价机构对评价过程进行组织和管理。这样，既保证评价主体的有效性又体现了公正性，从而为评价达到预期目的奠定基础。目前国外比较先进的做法是建立网络评价平台，匿名评选，既保证了信息传递的快捷、方便，也体现了保密性与公正性。

政府应制定评价规则，具体评价应列入政府简政放权的事项，所有评价应交给社会与市场，减少行政和学术圈子对评价的干扰。当然，完全依靠中介组织和同行专家评价是否可以回避以前所存在的问题？会产生哪些新的问题？这既是实践中需要解决的难点和重点，也是需要继续研究的问题。

3. 人才评价机制的社会化

社会化的人才评价机制具有以下特点：第一，社会化是人才评价机制的实现形式。社会化的核心是要实现人才评价的社会化，即不再将人才评价主体局限在行政管理部门范围内，而是面向全社会。评价主体中，既有政府机关的人员，也有社会机构，特别是中立的社会人才评价机构的参与；不再把评价活动局限在内部，必须与社会运行机制，特别是经济体制相一致，促使人才评价着眼于人才强国战略的全局；不再把评价着眼点局限在衡量价值上，要坚持是否有利于促进人才的成长，是否有利于促进人才的创新活动，是否有利于促进人才工作同经济社会发展相协调。第二，多元化是人才评价社会化在方法上的特点。在评价方法中不但要有考核性、选拔性的评价，而且还要有预测性、终结性的评价。第三，全面性与分类化是人才评价社会化在评价内容上的特点。评价内容应包括现实能力、发展潜能以及实际绩效等各个方面，要突破用统一模式和尺度评价所有人才的局面。此外，这种社会化的人才评价机制还具有人才评价整体功能的最优化、人才评价活动的协调化、人才评价结果的公正公平化等特点。

人才评价机制社会化的实现，有赖于强化政府的引导作用，大胆引进社会中介力量的参与。政府主管部门在科技人才评价中的职责定位应该进一步明确为：政策的制定者和制度执行的监督者，多采取民间评价、同行评价；对于高层次科技人才的评价，尤其要弱化政府的作用，大胆引进社会中介力量的参与。

（三）完善人才评价机制的意义

评价机制是人才管理中最核心的环节之一，人才评价机制是人才管理的基本依据，怎么使用人才、激励人才、开发人才，都要基于对人的能力、业绩、品德进行科学、正确的评价。

人才评价在揭示人才价值方面可以发挥巨大的作用。从发现人才的角度来看，人才评价是显现人才内在价值的最基本方法，因为人才评价能够科学地、客观地评价人才的当前状态和发展潜质，通过评价结果揭示与展

示人才具备的实际价值。

人才评价对人才选拔具有至关重要的作用。人才评价可以为高素质的优秀人才提供脱颖而出、展现才智的有效途径和重要平台，确保人才有能够快速上升的途径和渠道。

人才评价是引导人才、激励人才的重要手段，有利于激发人才的工作积极性，激发人才不断进取向上的愿望和动机，从而自主自发努力工作和不断挑战创新。

人才评价是人才引进、培养、开发、使用的重要基础，有利于提高人才管理的有效性。要有效实施对高素质、高智商人才群体的管理，必须对人才的能力素质、行为表现、绩效结果进行科学评价，才能对不同人才群体进行分类管理，实现人岗匹配；通过评价，才能准确把握不同人才的优势和不足，实现有针对性的培训、开发和提升，使其充分发挥潜能，同时也节约了管理成本。

人才评价不仅是人才市场建设的重要内容，还是建立和完善人才市场不可缺少的条件和前提。通过人才评价对各种人才的价值做出鉴定，使人才的需求者可以客观地根据自己的需要选才，而人才本身也可以凭借权威的人才评价结果证明自己的才能。这样，既保护了用人单位的利益，也维护了人才自己的权益，使人才流动进入有序的轨道。

只有建立一种有效的人才评价新机制，才能高效地选拔人才、合理地配置人才、客观地评价人才、正确地引导与开发人才，才能形成我国的人才新优势，推动人才强国战略的全面实现。

二、国外人才评价机制的借鉴

（一）国外人才评价的总体特点

1. 人才分类是基础

美国、英国、加拿大、澳大利亚、日本、新加坡、韩国等国家通过科学的人才分类，对不同人才的内涵、特征、职能进行认真分析并做出明确界定，有利于更准确地制定人才评价的方法、标准和程序，使人才评价工

作更具可行性。

2. 法律制度是保障

上述国家都制定了针对不同人才群体评价的规章制度，如美国的《政府绩效和结果法案》、英国的《政府职业技能计划》、日本的《职业能力促进法》、加拿大的《关键领导能力框架》等。这些法规制度是各国在大量研究、实践和探索的基础上总结和提炼的精华，为人才评价的内容、标准、方法和程序提供了可靠的依据，保障了人才评价工作的客观、公正、权威，为人才评价工作的顺利开展提供了坚强后盾。

3. 评价内容是关键

评价内容具有重要的导向作用，决定了人才评价的标准、方法和程序。目前，国外人才评价内容主要划分为基本技能、专业技能、心理素质和绩效结果四个系列。其中，基本技能主要涉及文字表达能力、数字能力等基本能力方面的评价；专业技能主要包括计算机应用、办公软件操作、专业学历以及职业要求的专业技术水平方面的评价；心理素质主要包括认知能力、职业兴趣、人格特质等心理方面的评价；绩效结果主要包括行为表现、工作态度、价值贡献等工作成效方面的评价。

（二）国外人才评价的主体选择

1. 根据不同的评价对象选择不同的评价主体

一般地，许多国外发达国家将国内人才分为三大类不同的队伍，分别是从事国家行政管理事务的公务员、从事经营管理活动的企业人才、掌握专门技术技能的专业技术人才（如美国、澳大利亚、日本和韩国）。针对这三类不同人才，在评价时会选择不同的评价主体。对于公务员队伍，大都由国家的人事部门（如美国的联邦人事管理局、日本的人事院、韩国的中央人事委员会）制定标准和组织评价；对于企业经营管理人才，则由企业内部自行评价，一般由企业人力资源部门来组织评价，由上级领导、员工、服务对象、人力资源部门及专家来共同参与评价；专业技术人才则由国家劳动主管部门（如日本的厚生劳动省）制定标准并实施技术鉴定和执业资格认证；而社会工作者的评价则要发挥行业协

会的作用，由其提出严格的行业规范与评价标准，如美国的社会工作者协会、科学技术协会等。

2. 依据公正的评价原则扩大狭窄的主体范围

国外发达国家人才评价的最基本原则和要求就是要保证评价的公平性、公正性、客观性与真实性。狭窄的评价主体只会使评价带上更多的主观色彩，影响评价结果的公正性。因此，国外在选择评价主体时都力求扩大评价主体，将利益相关人都纳入主体范围内。

3. 评价主体选择的专业化趋向

国外在对人才评价主体进行选择时，大都明确规定了评价主体的专业化人员数量及比例。例如韩国就明确规定在高级公务员的审查委员会组成人员中，社会委员、其他部委等外请委员的比例要在 1/2 以上；任职资格审查委员会组成人员中，外请的专业委员比例也至少要超过半数。

同行专家评议制度是国际上普遍认同的一种人才评价体系。在学科内选取足够数量的高水平同行专家，在充分全面地了解所评价对象的教学、科研和社会服务等方面信息的基础上，给出专业的判断，可以说是主观与客观的结合，但是偏向主观。这种多人评价的平均结果可能更接近实际情况，但需要注意的是，这种评价也需要被评估者提供详尽、全面的客观材料来供同行专家了解。

（三）国外人才评价的标准设定

国外在评价标准确定时，都根据不同的评价对象来选择不同的评价标准。

1. 公务员的评价重在政治能力与服务意识的考察

国外对于公务员的评价都设计了不同的指标体系，然而其共同点可以归结为注重政府公务人员服务意识和政治能力的考察。这里的服务意识应该包括道德品行以及个人修养。比如澳大利亚提出基于公务员处理国家和全体公众事务的特殊性，在评价时应特别强调高尚的道德标准，廉洁自律，处事公平公正。

2. 企业经营管理人才的评价重在素质能力与自我特点的考察

国外比较重视人才的创新能力，尤其在企业人才的评价方面，认为企业的进步来自独创性与开拓性。企业人才的业绩能力应包括领导才能、工作才能与创新才能。比如美国企业人才的评价标准包括强烈的进取心、卓越的领导才能、较强的表达交流能力、较强的分析能力、创造性、优秀的合作精神、正直的人格。个人特点是指员工个性是否与企业文化相符、是否与其他员工的人际关系良好、自我管理意识是否较高。

3. 专业技术人才的评价重在专业技能与创新能力的考察

专业技能是专业技术人员所特有的评价标准要素，该要素强调专业技术人员对本专业知识的掌握程度和运用熟练度。而创新能力是提高竞争力、降低成本、创造更多效益的关键因素，只有做出创新才能真正实现技术的开创与飞跃。国外对专业技术人才的评价均采用技能考试、等级评定、职业鉴定等方法来进行，也是为了能够测定一个人的专业技术掌握程度与运用能力。

4. 社会工作人员的评价重在职业操守和服务水平的考察

社会工作人员的特殊性决定了对其评价应该知识、能力与品行并重。专业化的知识和技能水平是社会工作区别于行政工作的最大特点，同时还要有助人与奉献的精神以及符合规范职业操守的个人品行。比如全美社会工作者协会制定了《美国社会工作人员守则》，指出社工人员应具有高水准的个人操守，行为应符合职业道德和公正的最高原则，不应有不诚实、欺骗或假冒行为；应具备较高的服务水平，努力维持适当的专业能力；应将社会工作的专业性视为首要的服务目标，对所承担的服务品质负起完全责任。

根据各类人才不同的评价标准与内容，国外各行各业都设计了种类繁多的、具体细致的指标体系。澳大利亚通过归纳三大类人才评价标准的共通性，设计出了通用型人才评价标准指标体系，将评价标准概括为 19 个细化指标，成为当前世界上人才评价指标设计方面值得学习与借鉴的榜样。

此外，参照国际上的经验，一个学者在刚刚起步、工作 5—10 年、10—15 年的三个阶段中，或者说是从将才成长为帅才的不同发展阶段，

评价的标准和着眼点是不同的，应分别侧重个人学术能力、影响力和领导力。

（四）国外人才评价的方法选择

1. 强调评价方法选取的匹配性

经过多年的理论研究，目前存在多种多样的人才评价方法，国外针对不同类型的人才也会选择适用范围不同的评价方法与手段。

（1）公务员评价多采用考试与考评方法

由于对公务员的评价多注重行政性向与道德品质的考察，因此国外大都采用考试的方法选拔公务人员，而在晋升时则多采用考评的方式来考察。比如，日本主要通过高级文官考试进行，内容包括一般知识类的“教养考试”、专业知识类的专门考试、检测能力类的“综合考试”、检验人品与性格的“人物考试”。而韩国的初级公务员进入高级公务员系列也首先要通过《公务员任用考试令》规定的公务员五级考试，录用后还要实行“职务成果合同制”。我国的公务员录用也必须通过国家或地方的公务员的政治知识与行政性向测试。

而用考评手段对公务员的评价则可采用多种评价方法和技术。比如澳大利亚政府采用专家评判法对基层公务员的晋升进行考评，将“三人考评小组”作为一种法定的评价手段，并严格规定“三人考评小组”考评成员的选择要求：必须由业内资深人员担当，且每个成员须来自用人部门或与其有紧密联系的相关部门。澳大利亚结合其强调竞争、鼓励创新与完善自我的文化背景，对中高层业务类公务员和政务类公务员的业绩采用“360度反馈模式”进行考评。

（2）企业人才多采用业绩考核与心理测评方法

由于企业人才的评价侧重于经营业绩与创新性的考察，因此各国多采用能够反映业绩能力与个人特征的方法和技术来评价。比如澳大利亚企业采用将“面试法”“履历档案分析法”“心理测验方法”相结合的方式评价。其中心理测验法已成为澳大利亚企业目前最为关注的人才评价方法；日韩则主要采用上下级面谈法来评价。

(3) 专业技术人才多采用资格考试与技能鉴定方法

由于专业技术人才评价注重专业知识与才能的考察，因此各国普遍通过举行职业资格考试、技能鉴定、专业等级鉴定等方式来评价专业技术人才的专业才能。比如日本采取理论考试与实际操作相结合的形式。专家委员会集体命题，保证试题难度等各项指标的基本稳定；韩国的职业鉴定通过作业型、笔答型和复合型考试来考查被试者应知应会两方面的能力。

2. 重视评价工具的有效运用

国外发达国家在人才评价时都努力采用各种工具和技术进行评价，并注重评价工具的先进性。比如欧美国家注重品性测评和领导力测评工具的使用。在品性测评中，无论是欧美的企业、政府还是非营利组织，都普遍使用心理测验量表，使用较多的有戈德堡、迪格曼等心理学家提出的大五人格测验、明尼苏达多相品性测验、卡特尔 16 因素个性问卷、艾森克心理问卷、爱德华个性偏好量表以及迈尔斯—布里格斯类型测验等。并且普遍采用多种评价技术来综合进行评价：评价中心技术、360 度考评、结构化面试等技术。

(五) 国外人才评价的程序设计

1. 评价步骤比较具体

评价流程与步骤是整个人才评价过程得以实现和生效的关键，只有规范、合理、详尽而简便的程序，才能保证评价的高效性、真实性与结果的可靠性。在这方面，欧洲一些发达国家经过多年的人才评价实践，积累了比较丰富的经验，综合归纳如下：观察法→简历评价→职位申请表/调查表→简历数据→面试→工作样本测试→成果测评→一般能力测验→特殊能力测验→个性→正直性→兴趣→工作价值观→评价中心→毒品测试→体检。

2. 评价流程严格规定

要保证评价步骤的有效执行以达到评价高效完成的目的，就必须制定严格的评价流程规范相关评价行为。