



北京高等教育精品教材
BEIJING GAODENG JIAOYU JINGPIN JIAOCAI

高等学校人力资源管理专业系列教材

人力资源测评

(第二版)

李永瑞 编著

高等教育出版社



北京高等教育精品教材
BEIJING GAODENG JIAOYU JINGPIN JIAOCAI

23



高等学校人力资源管理专业系列教材

人力资源测评

(第二版)

李永瑞 编著

高等教育出版社·北京



内容简介

本书由人力资源测评概论、胜任特征模型构建、心理测评量表及其开发、情景测试及其开发、投射测验及其开发、其他测评工具及其开发、人力资源测评的组织与实施、人力资源测评在人力资源管理中的应用共八章组成。

本书具有理论与实践并重、本土化特征明显等特点。第八章采用“跟我学”的方式,通过本土案例,较为全面、系统地诠释了人力资源测评的主要内容。案例兼具经典性及代表性,可操作性、实用性强,其中心理测评量表的开发及人力资源测评在人员甄选、绩效管理薪酬方案设计中的应用等部分内容,主要取材于编著者近年来为国内外多家企事业单位所做的管理咨询工作内容,具有一定的原创性。

本书可供人力资源管理类专业本科生、研究生使用,也可供其他管理类专业学生、实际工作者自学或人力资源管理相关培训使用。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源测评 / 李永瑞编著. -- 2版. -- 北京: 高等教育出版社, 2017. 8
ISBN 978-7-04-048021-4

I. ①人… II. ①李… III. ①人力资源管理-教材
IV. ①F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第157918号

人力资源测评(第二版)

RENLI ZIYUAN CEPING

策划编辑 奚玮

责任编辑 奚玮

封面设计 张楠

版式设计 马敬茹

插图绘制 尹文军

责任校对 刘娟娟

责任印制 韩刚

出版发行 高等教育出版社
社址 北京市西城区德外大街4号
邮政编码 100120
印刷 北京印刷一厂
开本 787mm×1092mm 1/16
印张 17.25
字数 380千字
购书热线 010-58581118
咨询电话 400-810-0598

网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.hepmall.com.cn>
<http://www.hepmall.com>
<http://www.hepmall.cn>
版 次 2009年3月第1版
2017年8月第2版
印 次 2017年8月第1次印刷
定 价 32.80元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换

版权所有 侵权必究

物料号 48021-00



李永瑞,北京师范大学政府管理学院副教授,主要研究方向为心理测评与高级人才选拔、领导力测评与训练。拥有BT-LYR注意能力测试和TOMA职业管理者性向测评两套自主知识产权的心理测评系统,多次为国家乒乓球队、国家行政学院、中国航天、中国石油、东方资产、北大方正等著名企事业单位提供人才选拔和领导力提升服务。已出版《人力资源测评》、《组织行为学》、《领导力与组织管理》等教材、专著9部,在各类期刊上发表文章130余篇。

第二版前言

人力资源测评就是测评主体在较短的时间内，采用科学的方法，收集被测评者岗位职责相关活动领域中所表征的信息，进而依据测评目标体系之标准，做出数量化的推理或价值判断的过程。一个完整的人力资源测评流程，大体由“定位”、“建模”、“利器”和“匹配”四个步骤构成。

一、定位建模、利器匹配，全景解构人力资源测评

“定位”就是要明确测评对象的角色定位及对应的关键职责。“定位”主要来源于两个方面：一是历史传统和组织价值观，比如德国制造企业和中国制造企业的一线操作工人的定位就大有不同；二是组织战略和岗位职责，比如采用领先战略的高科技企业对研发人员的定位就有别于跟随战略者。这在“人力资源测评”前置的“人力资源规划”、“工作分析与组织结构设计”等课程中已有涉及，本课程只做概要式的回顾和补充。这是本书第一章“人力资源测评概论”所重点涉及的内容。

“建模”就是建构胜任特征模型，本书从理论思辨和案例旁白角度重点介绍了“三维胜任”和“二维协同”模型。所谓“三维胜任”，意指个体在岗位职责履行、团队功能优化、组织发展及文化促进上的协同增益，具体包括：一是岗位胜任，也就是个体顺利履行岗位职责所需的个体能力、素质和思维模式的综合表征；二是团队胜任，也就是团队内部某一成员在圆满履行其岗位职责的同时，能对团队内部其他成员工作绩效和整个团队绩效的提升起到应有的协同增益作用；三是组织发展和文化胜任，也就是指组织成员的人生观、职业生涯规划、学习意识和学习能力等与所在组织发展需求在发展方向和步调上，以及组织的基本特征及组织业已形成的特有文化特质上保持动态的一致性。所谓“二维协同”，意指任务完成的时空特征，具体包括两个方面：一是结构性协同，意为不同阶段的不同任务需要互为团队胜任的不同角色、不同技能和禀赋的团队人员进行组合；二是时序性协同，意指不同团队成员进出团队的顺序会对团队的形成和发展，以及团队的绩效产出产生重要影响。这是第二章《胜任特征模型构建》的核心主题。

“利器”就是测评工具的自主开发与选择和组合的有机统一。由于不同测评工具的理论假设和常模样本并不相同，它们对不同人群的敏感性也有所不同，因此，要保证测评结果期望的效度，测评工具就需要在自主开发与既有工具的选择和组合之间取得恰当平衡。这是第三章《心理测评量表及其开发》、第四章《情景测试及其开发》、第五章《投射测验及其开发》和第六章《其他测评工具及其开发》的核心观点。

“匹配”就是测评的组织和实施，按照“三维胜任”和“二维协同”模型的构想，在进行团队成员选拔和调配时，不仅要考察候选人能力、素质和思维模式（岗位胜任），还要对拟选拔和调配进入某个团队的团队成员与团队内部其他成员的协同增益

作用（团队胜任，结构性协同）、其个性特征和个人人生价值诉求与组织发展阶段和既有文化特质的契合度（组织发展和文化胜任），以及个体进出团队的时机或先后顺序对团队绩效的影响作用（时序性协同）给予充分的考虑。这是本书第七章《人力资源测评的组织与实施》和第八章《人力资源测评在人力资源管理中的应用》所要重点展现的内容。

从如上彼此关联的四个步骤来看，人力资源测评的精髓及过程可用四句话来概括：一是“个体三性永青春”，即个体工作的积极性、主动性和创造性得到最大程度的激发和保护。二是“结构时序两全美”，也就是团队成员选拔和调配既要满足岗位职责履行、团队功能优化、组织发展与文化促进的三维胜任特征模型，也要对其进出团队的时机对团队绩效产出的影响在全球和动态上做到心中有数。三是“选训侧重记心底”，也就是选拔和培训对提升组织成员与岗位职责履行、团队功能优化和组织发展促进及文化的匹配的逻辑假设上，存在本质的区别：选拔对应的英文是 *selection*，逻辑假设是三维胜任所需但后天很难改变的特质（*tion*），而培训或训练所对应的英文为 *training*，是三维胜任所需但后天可以改变的特质（*ing*）。选拔对于三维胜任匹配的重要性和稳定性要优于培训且侧重点不同。四是“个体组织齐步行”。从组织健康发展和健康运营角度来讲，组织所需要的是进得来、留得住、干得好、跟得久且有持续绩效贡献的人才，因此，个体的组织发展及文化胜任，尤其对于关键岗位人才的选拔和调配来说，更是决定个体需求满足和组织发展促进上能否保持“齐步行”的关键所在。

二、研究促学习，兴趣驱动方能渠清如许

“问渠那得清如许？为有源头活水来。”“人力资源测评”是理论与实践高度融合的课程，根据我在北京师范大学开设此课 14 年来的不断尝试和探索，对于几乎没有管理经验的本科学生来说，要达到预期的教学目标，采用基于学生兴趣和生活实际的专题研究来以研促学，是很值得提倡的教学模式。这一模式有两个关键节点需要特别说明：

一是在讲授完第一章后，即给学生布置主题为“历史与名著中的人力资源测评智慧”小组作业。在此以我为北京师范大学 2015 级本科学生布置的作业为例：

“历代思想家、政治家在用人之道、识人之策、选人之法、育人之途等方面的论述和实践都有大量记载，这些古籍承载的智慧，其中的诸多精华对今天的人力资源测评实践仍具有非常重要的指导意义。请以小组为单位，各小组根据小组成员共同兴趣确定研究专题，从各自认为最为适宜的角度读一本专著、回溯一个专题的优质文献、做一份读书笔记、提交一篇论文、整理一份 PPT（简称“五个一”工程），并将文章做成 PPT 进行课堂展示。”

由于各小组同学讨论确定的研究专题，完全基于小组成员共同感兴趣的历史或名著，因此，学生们学习的积极性、主动性和创造性得到了最大程度的激发和强化。尤其值得称道的是，这种通过共同兴趣小组的形式来完成的专题研究性作业，不仅将中国传统文化的精髓传承与现代科学的借鉴创新充分融合，在潜移默化中夯实了学生的人文积淀，还极大地促进了他们自主学习、自我发现与自我管理的能力。

二是在讲授完第二章后，即给学生布置主题为“定位—建模—利器—匹配”的小组作业。在此仍以2015级本科学生为例：

“请根据本组同学的共同兴趣与拟就业/拟研究对象（工作职群或岗位），完成该岗位/职群工作分析，并基于工作分析，根据本章内容，分别为对应岗位或职群建构其胜任特征模型。参照第三到六章的内容，查阅相关文献，为所建构的胜任特征模型中一到多项关键胜任特征的测评优选一测评方法，并设计对应的实施方案（维度操作定义、测评方法选择原因及对应实施方案与内容）。”

“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行。”这项主题为“定位—建模—利器—匹配”的小组作业，重在理论学习的现实问题驱动和问题解决能力的理论升华。由于学生们所研究的群体都是他们有直接观感的群体，在构建具体岗位的胜任特征模型及测评工具开发的过程中，同学们既熟悉了人力资源测评的具体流程，也更加明确了“三维胜任”与“二维协同”的内在逻辑。实践表明，这种以研促学的专题研究模式，是理论学习转化成理论自觉，并能切实升华为理论自信的有效桥梁。

综上所述，“定位”、“建模”、“利器”、“匹配”是人力资源测评的基本流程，“个体三性永青春，结构时序两全美，选训侧重记心底，个体组织齐步行”是人力资源测评的核心逻辑，以研究促学习，遵从学生兴趣驱动，强调理论与实践之间的良性互动，将历史智慧的创造性传承与现实问题驱动的理论学习与理论创新有机结合起来，是提升人力资源测评教学效果的有效模式。

基于如上这些认识，同第一版一样，我们在修订本书时，既强调基本理论的完整性，又特别强调基本理论与中国本土管理实际的有机结合；既强调人力资源测评相关学科最新研究成果的汲取与借鉴，又强调中国传统智慧的古为今用；在体系设置上，充分考虑学生的认知特征，理论的诠释尽量采用本土案例的方式完成，每章前设有本章导读及关键词，每章后附有思考题和二维码关联的“即测即评”习题。

本书根据编著者为北京师范大学修读“人力资源测评”课程的全体学生所授“人力资源测评”课件及个人多年读书笔记整理而成，其中案例部分的编写得到了中央组织部领导干部考试与测评中心、中国航天科技集团公司、隆基泰和集团、国家行政学院地厅级干部培训班、中国石油工程建设集团公司、东北大学大连东软信息技术学院、明天控股有限公司、北京李宁体育用品有限公司、东方通科技公司、龙大食品集团有限公司、北京联东投资集团有限公司、和泓控股集团有限公司、康信知识产权代理有限公司、北京嘉铭投资集团有限公司、北京北森测评技术有限公司、捷毅人力资源有限公司、华商传媒集团有限公司等单位的鼎力支持，在此表示衷心的感谢。

本书修订过程中，我的两位研究生吴璇、张珂先进行了通读，提出了各自的修改建议，然后由我通读全文并逐一修改后，再交由吴璇、黄佳进行文字校对和润色，并由黄佳协助我完成了后续课件制作等相关工作。在此对他们的辛勤工作表示感谢。

由于编著者理论修养和实践经验的局限，本书必然存在种种不足和缺陷，敬请各位读者不吝指正。书中引用了大量前人研究成果，均已按照学术规范一一注明出处，并借

此向所引文献的各位作者表示诚挚的谢意！如有个别地方因为年久无法查找而未标明出处或标明出处有误，敬请相关前辈及同仁见谅，并致信 liyongrui@bnu.edu.cn，我将在修订版中一一添加标注或修正。

本书得以如期出版，特别要感谢高等教育出版社的奚玮等相关编辑，是他们的不吝赐教与不断鼓励，才有机会与各位读者分享我多年来在人力资源测评教学上的一些心得体会。

李永瑞

2017年6月26日于北京京园寓所

第一版前言

人力资源管理与传统的人事管理不同，它把组织内的每个成员都视为获取并提升组织核心竞争力的一种资源。所以，人力资源管理的终极目标有两个：一是最大限度地激发并保护组织中个体工作的积极性、主动性及创造性；二是确保个体目标与组织目标最大限度地融合。

那么，如何实现人力资源管理的两大终极目标？一般认为，在制度设计及对应的实践层面，科学的人员甄选体系、健全的人员开发体系及完善的人员激励体系缺一不可。三大体系在功能上相互补充、相互推动、共成一体，并在逻辑及操作内涵上，都遵循相同或相似的思维模式与操作流程，即测评目标体系（如胜任特征模型）的建立（简称“建模”）—测评工具的开发、选择与组合（简称“开工”）—对指定测评对象相关特质进行测评并提出有针对性的建议（简称“读图”）。

首先，人员甄选体系的核心是要把合适的人放到合适的岗位上，所以，管理者一方面需要知道特定岗位究竟需要什么样的人，这是一个典型的“建模”过程；另一方面还要有足够科学的方法从候选人中甄选出最适合特定岗位需求的候选人，并对人一岗匹配过程提出有针对性的建议，这是“开工”与“读图”的有机结合。

其次，一套健全的人员开发体系（包括但不限于基础管理体系、人员培训体系及绩效管理体系等）必然是权责对称、流程清晰、目标明确，组织中的个体确知做什么、怎么做、做到什么程度，既知有所为，又知有所不为的管理体系。其中，岗位说明书、培训目标、绩效考核指标及其内容的确定，实际上是一个典型的“建模”过程，而工作分析、培训需求调查、绩效管理过程等则为“开工”与“读图”之难分彼此的过程。

最后，人员激励体系指“员工因其为某组织工作而获得的所有他认为有价值的东西”，这些东西既包括可用货币直接衡量的薪酬与福利，也包括那些不可用货币直接衡量的工作本身的意义、工作的成就感、工作与生活之间的有效平衡、绩效肯定与上级赏识，以及个人职业发展机会等。它与绩效管理等人员开发体系在逻辑上互相支撑、互相依托：有绩无薪或绩高薪低，个体的工作积极性、主动性及创造性必然会逐步消失殆尽；无绩有薪或绩低薪高，组织发展的可持续性就会在逻辑上缺乏可能。所以，一套有效的激励体系必然是组织生存与发展压力自上而下得到有效传递的体系，所谓“千斤重担众人挑，人人身上有指标”，而与之对应的是组织成员工作绩效自下而上得到及时、充分的肯定。只有下行的压力传递体系与上行的绩效肯定体系既通畅又对称，管理者与被管理者之间能够适时沟通，个体与群体的激励效用才能得到应有的体现。由于个体与群体的差异性，不同个体与群体的激励需要不同的激励方式，所以，确定特定个体与群体最有效激励模式并在实践中切实有效推行的过程，乃是人员激励体系的核心，而整个

过程效用的发挥，同样遵循“建模”——“开工”——“读图”的基本逻辑演进过程。

基于上述这些认识，我们在编写本书时，既强调基本理论的完整性，又特别强调基本理论与中国本土管理实际的有机结合；既强调人力资源测评相关学科最新研究成果的汲取与借鉴，又强调中国传统智慧的古为今用；在体系设置上，充分考虑学生的认知特征，理论的诠释尽量采用本土案例的方式完成，每章前设有本章导读及关键词，每章后附有思考题。

本书共由八章组成。第一章为人力资源测评概论，主要介绍人力资源测评的基本概念及相关的理论基础，并采用抓点成线的方式简要介绍西方的心理测验、中国的选官制度及其对当今人力资源测评理论与实践的影响。第二章为胜任特征模型构建，主要介绍胜任特征研究起源及其在人力资源开发与管理中的里程碑意义、胜任特征模型的构建流程与方法。第三章为心理测评量表及其开发，主要介绍心理测验、心理测量与心理测评及其相关概念和基本理论，心理测验的编制。第四章为情景测试及其开发，主要介绍面试、文件筐测试、角色扮演、无领导小组讨论和评价中心等方法的基本概念、基本特点、基本功能、基本类型、操作要点、问题编制要领及对应的测试结果评定。第五章为投射测验及其开发，主要介绍笔迹测试及其开发、罗夏墨迹测验、主题统觉测验和其他投射测验的基本材料及操作要点。第六章为其他测评工具及其开发，主要介绍传记资料、背景调查、推荐信和工作样本的基本概念、优缺点及其操作要点。第七章为人力资源测评的组织与实施，主要从规范性、标准化的角度介绍人力资源测评目标及测评内容的确定、测评工具的选择与组合、测评人员的基本要求、测评程序控制与误差控制、测评报告撰写要点等内容。第八章为人力资源测评在人力资源管理中的应用，通过案例解读的形式，系统介绍人力资源测评在招聘与选拔、培训与开发、绩效管理与薪酬方案设计中的应用。

本书根据编著者为北京师范大学管理学院人力资源管理专业本科学生所授“人力资源测评”课件及个人多年读书笔记整理而成，其中案例部分的编写得到了国家行政学院地厅级干部培训班、中国石油工程建设集团公司、东北大学大连东软信息技术学院、明天控股有限公司、北京李宁体育用品有限公司、东方通科技公司、龙大食品集团有限公司、北京联东投资集团有限公司、和泓控股集团有限公司、康信知识产权代理有限责任公司、北京嘉铭投资集团有限公司、北京北森测评技术有限公司、捷毅人力资源有限公司、华商传媒集团有限公司等友好合作单位的鼎力支持，在此表示衷心的感谢。

本书由李永瑞编著。在前期资料收集与整理阶段，毛畅果、毛阿敏、陈颖、邱月波、夏立恒、李俊莉、毕妍等同学按照预定框架进行了极为辛苦并富有成效的工作。在后期的资料补缺与分章交叉审读、修改阶段，夏立恒、李俊莉、毕妍、李杨映雪、刘继东五位研究生实行章节负责制：毕妍负责第一章，刘继东负责第二章，李杨映雪负责第三、四、五、六章，李俊莉负责第七章，夏立恒负责第八章，在此对他们的辛勤工作表示感谢。

由于编著者理论修养和实践经验的局限性，本书必然存在种种不足与缺陷，敬请各

位读者不吝指正。书中引用了大量前人研究成果，均已按照学术规范一一注明出处，并借此向所引文献的各位作者表示诚挚的谢意！如有个别地方因为年久而无法查找而未标明出处或标明出处有误，敬请相关前辈及同仁见谅，并致信 liyongrui@bnu.edu.cn，将在修订版中一一添加标注或修正。

本书得以如期出版，特别要感谢高等教育出版社的相关编辑，是他们的不吝赐教与不断鼓励，才使我有机会与各位读者分享多年来在人力资源测评教学上的一些心得体会。

李永瑞

2008年11月26日于北京京师园寓所

第一章 人力资源测评及其基本理论	1	第一章 人力资源测评	153
第一节 人力资源测评概述	1	第一节 人力资源测评的概念	153
第二节 人力资源测评的发展	10	第二节 人力资源测评的发展	154
第三节 人力资源测评的功能	15	第三节 人力资源测评的功能	154
第二章 胜任特征模型构建	21	第二章 胜任特征模型构建	155
第一节 胜任特征模型构建的意义	21	第一节 胜任特征模型构建的意义	155
第二节 胜任特征模型构建的常用方法	25	第二节 胜任特征模型构建的常用方法	156
第三节 胜任特征模型构建的常用方法	35	第三节 胜任特征模型构建的常用方法	157
第三章 心理测验量表及其开发	38	第三章 心理测验量表及其开发	158
第一节 心理测验、心理测量与心理量表	38	第一节 心理测验、心理测量与心理量表	158
第二节 心理测验的构成要素	45	第二节 心理测验的构成要素	159
第三节 心理测验量表的基本类型	52	第三节 心理测验量表的基本类型	160
第四节 心理测验量表的设计	57	第四节 心理测验量表的设计	161
第四章 情景模拟及其开发	67	第五章 人力资源测评在人力资源管理中的应用	162
第一节 概述	67	第一节 人力资源测评在招聘与选拔中的应用	162
第二节 文件筐测试	113	第二节 人力资源测评在培训与开发中的应用	163
第三节 角色扮演	116	第三节 人力资源测评在绩效考核中的应用	164
第四节 无领导小组讨论	121	第四节 人力资源测评在薪酬管理中的应用	165
第五节 评价中心技术	124	第五节 人力资源测评在组织诊断中的应用	166
第五章 投射测验及其开发	127	第六章 人力资源测评在人力资源管理中的应用	167
第一节 投射测验的分类	127	第一节 人力资源测评在招聘与选拔中的应用	167
第二节 投射测验及其开发	135	第二节 人力资源测评在培训与开发中的应用	168
		第三节 人力资源测评在绩效考核中的应用	169
		第四节 人力资源测评在薪酬管理中的应用	170
		第五节 人力资源测评在组织诊断中的应用	171
		第六节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	172
		第七节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	173
		第八节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	174
		第九节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	175
		第十节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	176
		第十一节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	177
		第十二节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	178
		第十三节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	179
		第十四节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	180
		第十五节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	181
		第十六节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	182
		第十七节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	183
		第十八节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	184
		第十九节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	185
		第二十节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	186
		第二十一节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	187
		第二十二节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	188
		第二十三节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	189
		第二十四节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	190
		第二十五节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	191
		第二十六节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	192
		第二十七节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	193
		第二十八节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	194
		第二十九节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	195
		第三十节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	196
		第三十一节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	197
		第三十二节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	198
		第三十三节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	199
		第三十四节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	200
		第三十五节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	201
		第三十六节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	202
		第三十七节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	203
		第三十八节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	204
		第三十九节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	205
		第四十节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	206
		第四十一节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	207
		第四十二节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	208
		第四十三节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	209
		第四十四节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	210
		第四十五节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	211
		第四十六节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	212
		第四十七节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	213
		第四十八节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	214
		第四十九节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	215
		第五十节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	216
		第五十一节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	217
		第五十二节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	218
		第五十三节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	219
		第五十四节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	220
		第五十五节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	221
		第五十六节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	222
		第五十七节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	223
		第五十八节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	224
		第五十九节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	225
		第六十节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	226
		第六十一节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	227
		第六十二节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	228
		第六十三节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	229
		第六十四节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	230
		第六十五节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	231
		第六十六节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	232
		第六十七节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	233
		第六十八节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	234
		第六十九节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	235
		第七十节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	236
		第七十一节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	237
		第七十二节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	238
		第七十三节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	239
		第七十四节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	240
		第七十五节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	241
		第七十六节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	242
		第七十七节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	243
		第七十八节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	244
		第七十九节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	245
		第八十节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	246
		第八十一节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	247
		第八十二节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	248
		第八十三节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	249
		第八十四节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	250
		第八十五节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	251
		第八十六节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	252
		第八十七节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	253
		第八十八节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	254
		第八十九节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	255
		第九十节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	256
		第九十一节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	257
		第九十二节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	258
		第九十三节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	259
		第九十四节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	260
		第九十五节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	261
		第九十六节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	262
		第九十七节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	263
		第九十八节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	264
		第九十九节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	265
		第一百节 人力资源测评在人力资源管理中的应用	266

目 录

第一章 人力资源测评概论	1	第三节 罗夏墨迹测验	152
第一节 人力资源测评及其基本理论	3	第四节 主题统觉测验	153
第二节 西方人力资源测评纵览	17	第五节 其他投射测验	156
第三节 中国人力资源测评纵览	24	第六章 其他测评工具及其开发	161
第二章 胜任特征模型构建	29	第一节 传记资料	163
第一节 胜任特征模型概述	31	第二节 背景调查	166
第二节 胜任特征模型的构建流程与方法	38	第三节 推荐信	169
第三节 岗位胜任特征模型示例	45	第四节 工作样本	171
第三章 心理测评量表及其开发	53	第七章 人力资源测评的组织与实施	175
第一节 心理测验、心理测量与心理测评	55	第一节 测评目标与内容的确定	177
第二节 心理测评相关概念	56	第二节 测评工具的选择与组合	181
第三节 心理测量基本理论	72	第三节 测评人员的基本要求	196
第四节 心理测验的编制	78	第四节 测评组织实施及控制	199
第四章 情景测试及其开发	97	第五节 测评报告的撰写	204
第一节 面试	99	第八章 人力资源测评在人力资源管理中的应用	217
第二节 文件筐测试	118	第一节 人力资源测评在招聘与选拔中的应用	219
第三节 角色扮演	126	第二节 人力资源测评在培训与开发中的应用	237
第四节 无领导小组讨论	131	第三节 人力资源测评在绩效管理与薪酬方案设计中的应用	245
第五节 评价中心技术	141	参考文献	257
第五章 投射测验及其开发	145		
第一节 投射测验的分类	147		
第二节 笔迹测试及其开发	149		

第一章 人力资源测评概论

本章导读

人力资源测评是指测评主体在较短的时间内,采用科学的方法,收集被测评者在与其岗位职责相关活动领域中所表征的信息,进而依据测评目标体系的标准做出数量化的推理或价值判断的过程。它是建立在心理学、管理学、教育学和计算机技术等学科基础上的一门综合性方法论体系。

人力资源测评在中国源远流长,有超过5 000年的历史。中国古代的人力资源测评以儒家思想为基本理论背景,主要对被测评者的行为特征进行观察,进而试图对被测评者的未来绩效做出预测。但这些传统的方法存在标准化不足、难以大范围地继承与推广等弊端,而西方的心理测验在某种程度上试图解决这些问题,但由于心理特质与工作绩效之间很少有一一对应关系,其测评功能也需要谨慎对待。

本章关键词

人力资源测评 (human resource measurement and assessment)

人一岗匹配理论 (matching theory)

特质理论 (characteristics theory)

测量理论 (measurement theory)

统计理论 (statistical theory)

诸子百家 (the various schools of thought)

科举制 (imperial examination system)

文官制 (merit system)

第一节 人力资源测评及其基本理论

一、人力资源测评概述

人力资源测评是指测评主体在较短的时间内,采用科学的方法,收集被测评者在与其岗位职责相关的活动领域中所表征的信息,进而依据测评目标体系之标准做出数量化的推理或价值判断过程。

人力资源测评是建立在心理学、管理学、教育学、计算机技术等学科基础上的一种综合方法体系。它通过心理测评、面试、评价中心技术、绩效考核等多种手段,对个体的知识、能力、个性特质等方面进行综合评价,为相应的人力资源管理决策提供信息支持。

人力资源测评包括测量和评价两个过程。测量是按照一定的法则,用数字或符号对特定个体及群体的相关特征进行描述。一般而言,测量结果并不一定是被试者本身的客观存在,而是被试者某方面的属性表征。评价是依据定量描述或直觉经验来确定测量所得某种特征的价值。评价有三个要素:定量描述、加权和价值判断。加权和价值判断往往基于并受限于测评者的学识、经验和价值观。测量并不关注事物的价值,但评价却是一种价值判断,是为最终决策服务的。尽管存在差别,但两者在人力资源测评中是密不可分的。一方面,测量是评价的基础,它为评价提供了参考依据,也使决策变得更科学、客观;另一方面,评价使测量结果有了存在价值,并肯定了其存在意义。

(一) 人力资源测评的特点

人力资源测评是一项复杂的社会认知活动,其主体包括测评者和被测评者,他们都是现实生活中的人。这就决定了人力资源测评不同于其他形式的测评活动。归纳起来,主要有以下几方面的特点:

1. 测评对象的抽样性

人力资源测评是对个体或群体的能力状况和心理结构特征进行的多元社会交互活动。从理论上讲,在实施人力资源测评时,涉猎的范围越广,收集的信息越充分、全面,测评结果就越有效、越具体、越客观。但在实际操作中,上述理想状态不可能达到。在有限时间内不可能掌握所有能够反映被测评者素质的全部信息,只能本着“部分能够反映总体”的原则对所测要素进行抽样,在确保样本有足够的代表性的前提下,从样本的测量结果来推断全部待测评内容的特征。企图对测评内容一应俱全,全面进行测评的想法在实践中也是行不通的,而且也没有必要。所以人力资源测评是对测评对象进行的抽样测量。

2. 测评内容的复杂性

人力资源测评的内容既包括对个体和群体心理属性的测评,如智力、能力、性格和气质等,也包括身高、体重等个体或群体物理属性的测量。但由于心理属性在个体发展与事业成功过程中所起的作用更为关键,所以,一般来讲,人力资源测评特指测评对象的心理属性。由于心理属性具有内在性、隐蔽性和无形性等特点,所以,人力资源测评的内容一般很复杂。

3. 测评方式的间接性

人的素质是个体实施社会行为的基本条件和潜在能力。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,看不见、摸不着甚至说不清。但素质并不神秘,它有一定的表现性,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,人力资源测评虽不能对素质本身进行直接测量,但可以通过测评对象外显行为特征进行间接的推断。由此可见,人力资源测评是间接测量,而不是直接测量。

4. 测评结果的相对性

任何测评,由于个人简历表、心理量表、面试、评价中心技术、绩效考核等测评方法效度的局限性,以及测评者的主观性,所以都会存在程度不等的误差。一方面,测评方案的设计、实施都是凭借测评者的经验进行的,不同测评者对测评目标的理解、测评工具的使用及测评结果的解释,都难免带有个人色彩,不可能完全一致;另一方面,作为测评对象的人,其心理现象和心理结构特征抽象模糊,构成极其复杂,测评结果与真实情况难免有不同程度的偏离。由此可见,人力资源测评既有精准的一面,又有模糊的一面。从这个意义上讲,人力资源测评的结果只有相对意义,没有绝对意义。

(二) 人力资源测评的必要性与可行性

1. 人力资源测评的必要性

对一个组织而言,有没有竞争力,并不仅仅取决于资金是否雄厚、生产设备是否先进、规模是否宏大,更重要的是如何科学地开发和管理人力资源,充分发挥组织成员个体工作的积极性、主动性和创造性。然而,人又是最复杂的资源,受到社会环境、文化背景、价值观念和生理特征等诸多因素的影响和制约。为建立科学合理的选人制度和用人机制,很多组织引入了人力资源测评。

(1) 人力资源测评为组织科学用人提供了必要的信息。为了对个体知识技能、个性特征和发展潜力等进行准确定位,做到人岗匹配,就要进行测量和评价。任何组织都会遇到选人和用人方面的问题,人员配置是一项复杂的系统工程。现代组织内部分工细密,各个环节、各个岗位工作性质复杂,对人员的素质要求具有多样性,需要对人员的知识能力水平、个性特点有深入的了解。在此基础上对被测评者进行客观科学的评价,再根据岗位需求和组织特点决定是否予以录用及如何培养,从而将最合适的人员安置到最合适的岗位。人力资源测评能够有效提升所收集到的个体素质信息的科学性和系统性,可以减少人员流动和初始培训的费用。