

高等院校人力资源管理系列规划教材

# 人员素质与能力测评

张艳萍 刘艳红●主编  
赵永乐●主审



中国工信出版集团



电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

高等院校人力资源管理系列规划教材

# 人员素质与能力测评

张艳萍 刘艳红◎主编  
赵永乐◎主审



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry  
北京·BEIJING

## 内 容 简 介

本书共3篇11章,分别为人员测评基础篇(第1~3章)、人员测评技术篇(第4~8章)、人员测评实施检验篇(第9~11章)。全书以人员测评经典理论为基础,多层次、多维度地阐述了人员测评体系、人员测评方法、人员测评实施及检验等多方面的内容。如何掌握人员测评指标标准体系设计的工具和方法?如何在实际工作中熟练使用各种人员测评工具?如何实施人员测评并对测评质量进行检验?如何撰写一份完美的人员测评报告为人事决策提供参考?本书将会逐一呈现。

本书还提供了大量实操案例和技能训练,同时使用前沿理论知识、新的资料及大量图表对理论进行了很好地诠释。

“特别提示”“即时案例”“相关链接”“牛刀小试”等特色模块化设计和自测题等环节,使本书不仅适用于师生使用,也能够满足人力资源相关工作人员及对人力资源感兴趣的人士、研究者、咨询师和培训师的学习、借鉴需要。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

### 图书在版编目(CIP)数据

人员素质与能力测评 / 张艳萍, 刘艳红主编. —北京: 电子工业出版社, 2017.8

高等院校人力资源管理系列规划教材

ISBN 978-7-121-32306-5

I. ①人… II. ①张… ②刘… III. ①人员测评—高等学校—教材 IV. ①C962

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第181867号

策划编辑: 姜淑晶

责任编辑: 王凌燕

印 刷: 北京季蜂印刷有限公司

装 订: 北京季蜂印刷有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本: 787×1092 1/16 印张: 18 字数: 461千字

版 次: 2017年8月第1版

印 次: 2017年8月第1次印刷

定 价: 46.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 [zltz@phei.com.cn](mailto:zltz@phei.com.cn), 盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

本书咨询联系方式: (010) 88254199, [sjb@phei.com.cn](mailto:sjb@phei.com.cn)。

人才资源是当前经济社会发展的第一资源，也是我国实现人才强国战略的关键所在。

人员测评技术是人才评价的科学手段，是人才评价方法的现代化形式。借助人员测评技术，不仅可以帮助组织深入分析员工，做好选、用、育、留等工作，也可以帮助员工探析自身的内在潜质，为自身的职业生涯规划打下良好的基础。

《人员素质与能力测评》是高等院校人力资源管理系列规划教材之一。本书系统地介绍了人员素质与能力测评的基本内容，紧密围绕人员测评是什么、测什么、怎么测、怎么用这四个问题全面展开，具体阐述了人员测评的基本概念、理论基础、测评工具及实践。全书以人员测评经典理论为基础，多层次、多维度地阐述了人员测评体系、人员测评方法、人员测评实施及检验等多方面的内容。

本书共3篇11章。人员测评基础篇包括人员测评导论、人员测评的基本理论、人员测评指标标准体系设计；人员测评技术篇包括书面信息分析法、心理测量法、人员笔试测评法、面试测评法和人才评价中心技术；人员测评实施检验篇包括人员测评的组织实施、人员测评质量分析、人员测评结果的报告与运用。

如何掌握人员测评指标标准体系设计的工具和方法？如何在实际工作中熟练使用各种人员测评工具？如何实施人员测评并对测评质量进行检验？如何撰写一份完美的人员测评报告为人事决策提供参考？对于这些问题，本书将会逐一解答。

本书提供了大量实操案例和技能训练，同时使用前沿理论知识、新的资料及大量图表对理论进行了很好的诠释，使内容通俗易懂。“特别提示”“即时案例”“相关链接”“牛刀小试”等特色模块的设计和自测题等环节，既突出了师生在教材应用上的方便，又可以辅助自学者更快地领会与掌握相关知识与技能。

本书不仅适合高等院校人力资源管理专业及其他相关专业的师生使用，也能够满足不同层次的企业管理者及对人力资源感兴趣人士、研究者、咨询师和培训师的学习、借鉴需要。

本书总体框架由张艳萍和刘艳红共同拟定，最后由张艳萍负责统筹定稿。具体分工如下：张艳萍负责第2、3、7、8、9、11章的编写；刘艳红负责第1、4、5、6、10章的编写。

本书在编写的过程中，参考和引用了国内外学者的大量著作，囿于篇幅，未能一一列举，特向所有著作者表示感谢！本书得以与读者见面，还要感谢河海大学赵永乐教授提出的修改意见！由于我们的理论知识和实践经验有限，错误和疏漏之处在所难免，恳请各位专家、学者、企业界人士和广大学者予以批评指正，欢迎大家随时与我们联系！

张艳萍

# 目 录

## Contents

### 第1篇 人员测评基础篇

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 第1章 人员测评导论                | 3  |
| 学习目标                      | 3  |
| 学习导航                      | 3  |
| 导入案例                      | 4  |
| 1.1 人员测评概述                | 4  |
| 1.1.1 人员测评的相关概念           | 4  |
| 1.1.2 人员测评的主要类型           | 6  |
| 1.2 人员测评的流程及应用            | 12 |
| 1.2.1 人员测评的流程             | 12 |
| 1.2.2 人员测评在人力资源管理中的应用     | 16 |
| 1.3 人员测评实例                | 17 |
| 1.3.1 胜任力素质模型             | 17 |
| 1.3.2 建立人员测评的标准体系         | 18 |
| 1.3.3 指标体系的分析             | 18 |
| 1.3.4 测评指标量化              | 19 |
| 1.3.5 测评方案                | 21 |
| 1.3.6 测评实施                | 21 |
| 1.3.7 试测及分析、撰写测评报告并跟踪评估结果 | 21 |
| 1.4 人员测评的发展历程             | 22 |
| 1.4.1 西方国家人员测评的发展历程       | 22 |
| 1.4.2 我国人员测评的发展历程         | 23 |
| 课后测试题                     | 26 |
| 第2章 人员测评的理论基础             | 28 |
| 学习目标                      | 28 |
| 学习导航                      | 28 |
| 导入案例                      | 29 |

|                         |           |
|-------------------------|-----------|
| 2.1 人员测评的量化理论           | 29        |
| 2.1.1 人员测评量化的内涵         | 29        |
| 2.1.2 人员测评量化的形式         | 30        |
| 2.2 人员测评的胜任力理论          | 34        |
| 2.2.1 胜任力的内涵            | 34        |
| 2.2.2 常见的几种胜任力模型        | 35        |
| 2.2.3 构建胜任力模型收集数据的主要方法  | 38        |
| 2.2.4 构建胜任力模型的注意事项      | 40        |
| 2.3 人员测评的其他基础           | 41        |
| 2.3.1 人员测评的素质论基础        | 41        |
| 2.3.2 人员测评的方法论基础        | 43        |
| 2.3.3 人员测评的统计学基础        | 44        |
| 2.4 人员测评理论基础实例          | 45        |
| 2.4.1 胜任力模型的建立过程        | 46        |
| 2.4.2 胜任力模型系统的运用        | 47        |
| 课后测试题                   | 49        |
| <b>第3章 人员测评指标标准体系设计</b> | <b>52</b> |
| 学习目标                    | 52        |
| 学习导航                    | 52        |
| 导入案例                    | 53        |
| 3.1 人员测评指标标准体系概述        | 54        |
| 3.1.1 人员测评指标标准体系的内涵     | 54        |
| 3.1.2 人员测评指标标准体系的要素     | 55        |
| 3.1.3 人员测评指标标准体系的价值     | 57        |
| 3.2 人员测评指标标准体系设计的基本问题   | 57        |
| 3.2.1 人员测评指标的设计原则       | 57        |
| 3.2.2 人员测评指标的计量方式       | 58        |
| 3.2.3 人员测评指标的设计方法       | 60        |
| 3.3 人员测评指标标准体系的建立       | 62        |
| 3.3.1 人员测评指标标准体系的横向结构   | 62        |
| 3.3.2 人员测评指标标准体系的纵向结构   | 63        |
| 3.3.3 人员测评指标标准体系建立的步骤   | 64        |
| 3.4 人员测评指标标准体系设计实例      | 69        |
| 3.4.1 明确素质测评的客体与目的      | 70        |
| 3.4.2 确定测评的项目或参考因素      | 70        |

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 3.4.3 确定素质测评指标标准体系的结构 .....    | 70 |
| 3.4.4 筛选与表述人员测评指标 .....        | 71 |
| 3.4.5 确定人员测评指标权重 .....         | 71 |
| 3.4.6 规定人员测评指标的计量方法和测评方法 ..... | 72 |
| 3.4.7 试测、修改、完善测评指标体系 .....     | 73 |
| 课后测试题 .....                    | 75 |

## 第2篇 人员测评技术篇

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 第4章 书面信息分析法 .....     | 79  |
| 学习目标 .....            | 79  |
| 学习导航 .....            | 79  |
| 导入案例 .....            | 80  |
| 4.1 履历表分析法 .....      | 80  |
| 4.1.1 履历表分析法概述 .....  | 80  |
| 4.1.2 履历表分析法实例 .....  | 88  |
| 4.2 申请表分析法 .....      | 89  |
| 4.2.1 申请表分析法概述 .....  | 89  |
| 4.2.2 申请表分析法实例 .....  | 93  |
| 4.3 推荐信分析法 .....      | 94  |
| 4.3.1 推荐信分析法概述 .....  | 94  |
| 4.3.2 推荐信核查 .....     | 94  |
| 4.4 个人档案分析法 .....     | 95  |
| 4.4.1 个人档案的含义 .....   | 95  |
| 4.4.2 个人档案的类型 .....   | 96  |
| 4.4.3 档案分析法的缺陷 .....  | 97  |
| 课后测试题 .....           | 97  |
| 第5章 心理测量法 .....       | 100 |
| 学习目标 .....            | 100 |
| 学习导航 .....            | 100 |
| 导入案例 .....            | 101 |
| 5.1 心理测量法概述 .....     | 101 |
| 5.1.1 心理测量的相关概念 ..... | 101 |
| 5.1.2 常用的心理测量法 .....  | 102 |
| 5.1.3 心理测试的类型 .....   | 105 |
| 5.1.4 心理测试的标准化 .....  | 106 |

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 5.2 智力测试        | 108 |
| 5.2.1 智力的构成和衡量  | 108 |
| 5.2.2 智力测试的常用工具 | 109 |
| 5.3 能力倾向测试      | 111 |
| 5.3.1 能力倾向测试概述  | 111 |
| 5.3.2 一般能力倾向测试  | 112 |
| 5.3.3 特殊能力倾向测试  | 115 |
| 5.4 人格测试        | 120 |
| 5.4.1 人格测试概述    | 120 |
| 5.4.2 人格测试的工具   | 121 |
| 课后测试题           | 125 |
| 第6章 笔试测评法       | 128 |
| 学习目标            | 128 |
| 学习导航            | 128 |
| 导入案例            | 129 |
| 6.1 笔试测评法概述     | 129 |
| 6.1.1 笔试测评的内涵   | 129 |
| 6.1.2 笔试测评的类型   | 130 |
| 6.1.3 笔试测评的实施程序 | 131 |
| 6.2 双向细目表的编制    | 133 |
| 6.2.1 双向细目表概述   | 133 |
| 6.2.2 双向细目表的类型  | 135 |
| 6.3 笔试题的设计与编写   | 138 |
| 6.3.1 笔试题的设计形式  | 138 |
| 6.3.2 编制试题的常用技巧 | 141 |
| 6.3.3 笔试试卷的编制   | 142 |
| 6.3.4 笔试的实施与管理  | 145 |
| 课后测试题           | 147 |
| 第7章 面试测评法       | 150 |
| 学习目标            | 150 |
| 学习导航            | 150 |
| 导入案例            | 151 |
| 7.1 面试测评法概述     | 151 |
| 7.1.1 面试测评的内涵   | 151 |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 7.1.2 面试测评的类型        | 154 |
| 7.1.3 面试测评的内容        | 156 |
| 7.1.4 面试测评的流程        | 157 |
| 7.2 面试题目的编制          | 160 |
| 7.2.1 面试题目的编制原则      | 160 |
| 7.2.2 面试题目的编制要求      | 161 |
| 7.2.3 面试题目的编制类型      | 164 |
| 7.2.4 面试题目的编制步骤      | 165 |
| 7.3 面试测评的实施          | 166 |
| 7.3.1 面试测评的组织模式      | 166 |
| 7.3.2 面试测评的评价标准      | 166 |
| 7.3.3 面试成绩的评定        | 167 |
| 7.3.4 面试测评实施中的操作技巧   | 169 |
| 7.4 面试测评法实例          | 172 |
| 7.4.1 建立外销主管岗位胜任特征模型 | 172 |
| 7.4.2 确定面试测评要素并设计问题  | 173 |
| 7.4.3 实施面试测评         | 175 |
| 7.4.4 面试总结阶段         | 175 |
| 课后测试题                | 175 |

## 第8章 人才评价中心技术 178

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 学习目标                   | 178 |
| 学习导航                   | 178 |
| 导入案例                   | 179 |
| 8.1 人才评价中心技术概述         | 179 |
| 8.1.1 人才评价中心的内涵        | 179 |
| 8.1.2 人才评价中心的主要形式      | 181 |
| 8.2 人才评价中心技术的实施        | 184 |
| 8.2.1 人才评价中心技术的实施流程    | 184 |
| 8.2.2 影响人才评价中心技术有效性的因素 | 185 |
| 8.2.3 测评结果的反馈原则        | 186 |
| 8.2.4 人才评价中心技术实施中的注意事项 | 187 |
| 8.3 公文筐测验              | 189 |
| 8.3.1 公文筐测验的内涵         | 189 |
| 8.3.2 公文筐测验的操作流程       | 190 |
| 8.3.3 公文筐测验的注意事项       | 193 |

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 8.4 无领导小组讨论·····        | 194 |
| 8.4.1 无领导小组讨论的内涵·····   | 194 |
| 8.4.2 无领导小组讨论的操作流程····· | 195 |
| 8.4.3 无领导小组讨论的注意事项····· | 199 |
| 8.5 人才评价中心技术应用实例·····   | 200 |
| 8.5.1 销售经理的任职资格·····    | 201 |
| 8.5.2 销售经理的评价维度·····    | 201 |
| 8.5.3 测评工作流程·····       | 201 |
| 8.5.4 采用的人才评价中心技术·····  | 202 |
| 8.5.5 评价者及相关培训·····     | 202 |
| 8.5.6 评价结果的整合·····      | 202 |
| 课后测试题·····              | 202 |

### 第3篇 人员测评实施篇

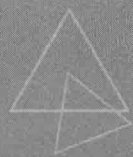
|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 第9章 人员测评的组织实施·····         | 207 |
| 学习目标·····                  | 207 |
| 学习导航·····                  | 207 |
| 导入案例·····                  | 208 |
| 9.1 人员测评组织实施的一般流程·····     | 209 |
| 9.1.1 确定人员测评目的·····        | 209 |
| 9.1.2 构建测评标准体系·····        | 210 |
| 9.1.3 制定测评实施方案·····        | 210 |
| 9.1.4 组织实施人员测评·····        | 211 |
| 9.1.5 分析报告测评结果·····        | 212 |
| 9.2 人员测评实施的基础环节·····       | 212 |
| 9.2.1 统一思想认识·····          | 212 |
| 9.2.2 成立项目小组人员·····        | 212 |
| 9.2.3 选择测评人员·····          | 212 |
| 9.2.4 培训测评人员·····          | 213 |
| 9.2.5 建立必要的后勤保障·····       | 213 |
| 9.3 人员测评方案的设计·····         | 213 |
| 9.3.1 人员测评方案的内容·····       | 213 |
| 9.3.2 设计人员测评方案的注意事项·····   | 214 |
| 9.3.3 人员测评方法选择时应注意的问题····· | 215 |
| 9.4 人员测评中的误差及防范·····       | 218 |
| 9.4.1 测评本身引起的误差及防范·····    | 218 |

|                                    |            |
|------------------------------------|------------|
| 9.4.2 施测过程中引起的误差及防范 .....          | 219        |
| 9.4.3 被测评者引起的误差及防范 .....           | 219        |
| 9.4.4 评价人员引起的误差及防范 .....           | 220        |
| 9.5 人员测评组织实施实例 .....               | 221        |
| 9.5.1 明确测评目的,统一思想认识 .....          | 222        |
| 9.5.2 构建素质测评标准体系 .....             | 222        |
| 9.5.3 制订素质测评的 implementation ..... | 224        |
| 9.5.4 组织实施人员素质测评 .....             | 225        |
| 课后测试题 .....                        | 227        |
| <b>第 10 章 人员测评质量分析 .....</b>       | <b>229</b> |
| 学习目标 .....                         | 229        |
| 学习导航 .....                         | 229        |
| 导入案例 .....                         | 230        |
| 10.1 人员测评的信度分析 .....               | 231        |
| 10.1.1 测评信度概述 .....                | 231        |
| 10.1.2 信度的分类及估计方法 .....            | 232        |
| 10.2 人员测评的效度分析 .....               | 239        |
| 10.2.1 测评效度概述 .....                | 239        |
| 10.2.2 效度的分类及估计方法 .....            | 239        |
| 10.3 人员测评的项目分析 .....               | 246        |
| 10.3.1 项目难度 .....                  | 246        |
| 10.3.2 项目区分度 .....                 | 247        |
| 10.3.3 项目独立性 .....                 | 247        |
| 10.3.4 项目选项质量 .....                | 249        |
| 课后测试题 .....                        | 249        |
| <b>第 11 章 人员测评结果的报告与运用 .....</b>   | <b>251</b> |
| 学习目标 .....                         | 251        |
| 学习导航 .....                         | 251        |
| 导入案例 .....                         | 252        |
| 11.1 人员测评报告概述 .....                | 252        |
| 11.1.1 人员测评报告的意义 .....             | 252        |
| 11.1.2 人员测评报告的基本内容 .....           | 253        |
| 11.1.3 人员测评报告的类型 .....             | 255        |

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 11.2 人员测评结果的处理 .....       | 258 |
| 11.2.1 数据综合 .....          | 259 |
| 11.2.2 内容分析 .....          | 260 |
| 11.3 人员测评报告的撰写 .....       | 263 |
| 11.3.1 人员测评报告的撰写原则 .....   | 263 |
| 11.3.2 撰写人员测评报告的注意事项 ..... | 264 |
| 11.3.3 个体测评报告的撰写 .....     | 265 |
| 11.3.4 总体测评报告的撰写 .....     | 268 |
| 11.4 人员测评结果的运用 .....       | 268 |
| 11.4.1 人员测评结果的运用范围 .....   | 268 |
| 11.4.2 人员测评结果的运用误区 .....   | 269 |
| 11.4.3 人员测评结果的跟踪 .....     | 270 |
| 课后测试题 .....                | 271 |
| 参考文献 .....                 | 274 |

第1篇

# 人员测评基础篇



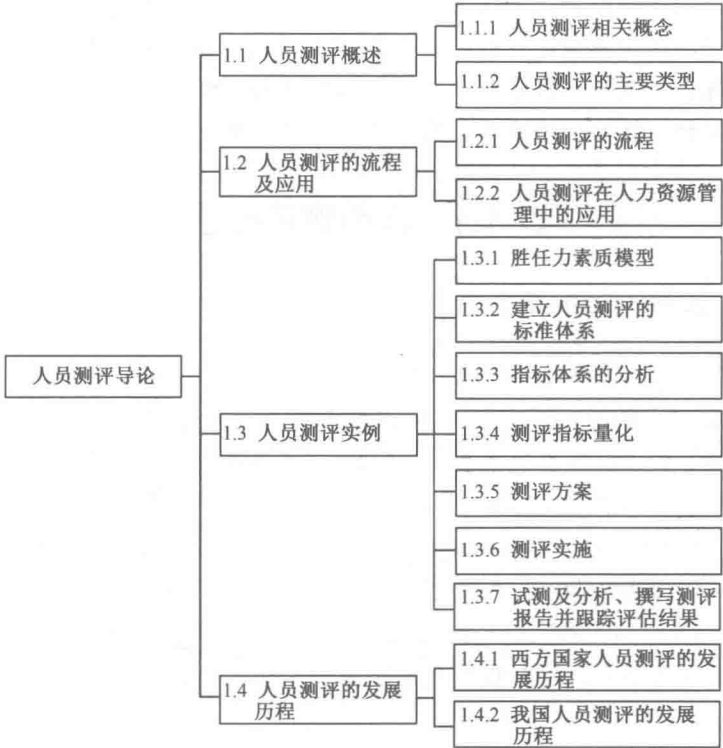


# 第 1 章 人员测评导论

## 学习目标

- 一般掌握
  - 人员测评的相关概念和主要类型。
  - 人员测评的发展历程。
- 重点掌握
  - 人员测评在人力资源管理中的应用。
  - 人员测评的流程。

## 学习导航



## 导入案例

国内某电力投资集团下属的研究院是中国能源产业多学科、综合性科研机构。该研究院是集团决策支持、咨询服务、科技成果转化与人才聚焦平台。作为集团的新技术研发中心、新兴科技产业孵化中心、高端人才引进培养中心，集团对该研究院的专业技术与管理人员的素质、能力、知识水平等都提出了更高的要求。

该研究院刚刚成立不久，如何在最快的时间面向社会招聘最适合的关键人才，成为人力资源部门面临的一个很大的挑战。

(1) 招聘量大，人力资源部门人手不足，如何快速、精准地获取与岗位匹配的最佳人才？

(2) 面对水平参差不齐的求职者，如何透过简历真正认识他们？

(3) 如何节约招聘成本，减低招聘风险？

资料来源：<http://www.hrtest.org/product/html/?130.html>.

### 案例点评

要想招到合适的人才，研究院需要全方位考虑所需要的人才特质，明确其相关工作行为，最终确定人员素质测评方案，具体步骤如下。

(1) 充分了解研究院的发展历程及现状、企业文化、未来战略发展目标及各部室发展计划对人才的需求，梳理岗位素质模型，明确招聘标准。

(2) 界定相关工作行为要求，定制化设计招聘测评解决方案，主要包括个性风格测试、价值观测试、能力测试、结构化面试及无领导小组讨论等考察形式。

(3) 根据研究院的实际情况，设计初、复试招聘测评各环节操作规划细则、人才评价操作指导手册、综合结果考察标准说明书等，各环节与研究院人力资源部门紧密配合，考核后提供用人建议和可能的行为风险，为人才招聘录用决策提供重要的参考依据。

## 1.1 人员测评概述

### 1.1.1 人员测评的相关概念

#### 1. 人员素质

“素质”这个词在人们的生活中经常被提到，有些人文化水平很高，看起来“很有素质”，但周围的人都认为他们“很没素质”，但是这又丝毫不影响他们在工作或其他方面优异的表现。那么，素质究竟是什么？素质到底有什么作用？

“素质”一词来源于英语 competency，意思是能力、技能。在学者的研究与企业的管理实践领域，素质又被称为“能力”、“资质”、“才干”等，常常与英语中的 competence、skill、ability、talent 等同等使用。在人力资源管理领域，有很多学者和咨询公司对这个词给予了一定的解释，如表 1-1 所示，这对我们对素质概念的理解将有一定的帮助。

表 1-1 人员素质相关概念

| 概念提出者                                 | 素质概念                                                                                                   |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 理查德·J. 马洛比利<br>(Mirabile, Richard J.) | 素质是与工作的高绩效相联系的知识、技能、能力或特性，如解决问题、分析思维、领导等                                                               |
| 美国管理协会                                | 在一项工作中，与达成优良绩效相关的知识、动机、特征、自我形象、社会角色与技能                                                                 |
| 美国盖洛普公司                               | 在外部条件给定的前提下，一个人能否成功，关键在于能否准确识别并全力发挥个人的天生优势，这种优势是由人的才干、技能与知识组成的，而核心是才干，即个人所展现的自发而持久的并且能够产生效益的思维、感觉与行为模式 |

参照上述学者和咨询公司对素质的解释，综合来看，素质就是指个体为完成某项活动或任务所具备的基本条件和基本特点，是行为的基础与根本因素。具体包括：体力、精力和健康状况等一般性的生理素质；相关知识、文化等知识素质；智能、人格等心理素质。而人员素质是指员工从事某项事情（行为）所需具备的知识、技巧、品质及工作能力。现代企业人员素质是指由主要员工的基本素质、专业素质和政治素质构成的员工综合素质。

知识扩展

人员素质的构成

人员素质的构成可以从素质的内在层次和人员测评的可操作性两方面进行划分。按素质的内在层次可将素质划分为遗传素质（神经类型、体形特点和基本体质等）、生成素质（体力、体质、精力和健康状况等）和习得素质（知识、态度、技能和价值观等）。按人员测评的可操作性可将素质划分为生理素质、心理素质和知识素质，具体如图 1-1 所示。

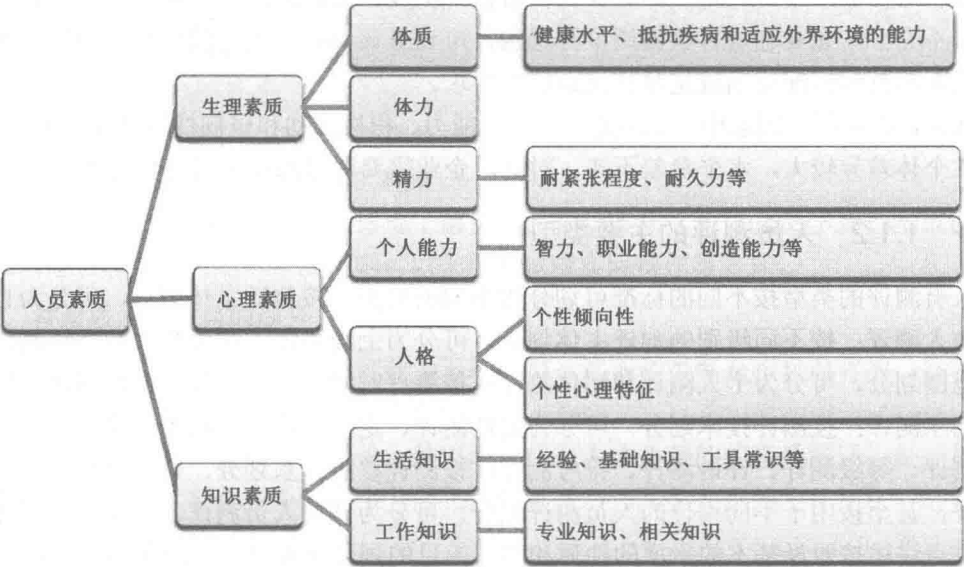


图 1-1 按人员测评的可操作性划分素质的类型