



中国人民大学劳动人事学院组编

教育部经济管理类主干课程教材

人 力 资 源 管 理 系 列

Personnel Assessment

人员素质测评

主 编 徐世勇 李英武

中国人民大学出版社



中国人民大学劳动人事学院组编



教育部经济管理类主干课程教材

人 力 资 源 管 理 系 列

Personnel Assessment

人员素质测评

主 编 徐世勇 李英武



中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

人员素质测评/徐世勇, 李英武主编. —北京: 中国人民大学出版社, 2017. 10
教育部经济管理类主干课程教材·人力资源管理系列
ISBN 978-7-300-24853-0

I. ①人… II. ①徐… ②李… 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 203108 号

教育部经济管理类主干课程教材·人力资源管理系列

人员素质测评

主 编 徐世勇 李英武

Renyuan Suzhi Ceping

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京溢漾印刷有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

版 次 2017 年 10 月第 1 版

印 张 15.75 插页 1

印 次 2017 年 10 月第 1 次印刷

字 数 323 000

定 价 35.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

教育部经济管理类主干课程教材·人力资源管理系列

编委会

顾问 曾湘泉

主编 张丽华

副主编 (以姓氏笔画为序)

石伟 杨伟国 林新奇 周文霞 唐 镛 程延园 潘锦棠

编委 (以姓氏笔画为序)

丁大建 王 青 王丽娟 刘松博 苏中兴 李丽林 李育辉
杨立雄 吴清军 耿 林 徐世勇 黄 伟 韩克庆

前 言

人类心理对个体行为的显著影响不言而喻，这使很多学术领域都将心理特征和心理过程纳入研究范畴，把人当作研究对象的人力资源管理就是其中之一，特别是人员素质测评这门课，充分体现了人力资源管理对人的心理与行为的兴趣和重视。

人员素质测评是心理测量与人力资源管理的结合，作为一门探讨员工知识、技能、能力和个性特征的学问，它是诸多人力资源管理模块的技术基础。职位分析、胜任特征模型、人员甄选与安置、晋升、培训开发、绩效管理等功能模块都离不开人员素质测评的技术支持。

人员素质测评的思想与实践在我国具有悠久的历史，但作为一门独立的学科，人员素质测评却是西方工业化生产和社会分工日益细化的产物，我国古代那些明君、贤相们选人用人的故事只能是传奇。当今组织管理者最急切需要了解的是如何在最短的时间内用最低的测试成本获得对人的心理特征相对准确的把握，这才是现代素质测评技术旨在回答的问题。

由于我的心理学背景，在中国人民大学任教以来，我一直讲授人员素质测评这门课，从本科生、研究生到人力资源研修班，粗算起来听众至少有万人了。由于人员素质测评应用性强的特征，在教学之余，我也为一些企事业单位做了测评方面的咨询工作。回顾这十几年的职业经历，教、学、研、实践四个方面互相促进，真是一个美妙绝伦的过程。

本书是团队合作的结晶。具体分工如下：徐紫陌（第1，3章），张杰（第2章），孙龙（第4，5，6，7，10章），李英武（第8，9，11章）分别负责了本书的资料收集、整理和部分撰写工作，徐世勇和李英武一起负责全书的修改和定稿。特别是李英武博士的加盟，更增添了本书的学术前沿性和实践价值。

本书的完成与许多师长和朋友的帮助密不可分。拜读中国人民大学劳动人事学院孙健敏教授、周文霞教授、付亚和教授、许玉林教授和王丽娟教授的相关著作让我受益匪浅，感谢你们多年来对我工作的帮助和支持。本书参考和引用了许多文献和宝贵资料，其中有很多来自我所熟识和尊敬的同行。在此对他们表示诚挚的谢意！同时，还要感谢中国人民大学出版社的编辑，没有他们的辛勤工作，本书不能如此顺利地与读者见面。

由于水平有限，书中必有許多不足与疏漏之处，恳请广大读者批评指正！

徐世勇

目 录

第 1 章 人员素质测评概述	001
开篇案例 A 公司总监的认识转变	001
第 1 节 人员素质测评的概念	002
第 2 节 人员素质测评的发展历程	005
第 3 节 人员素质测评的基本操作流程	007
第 4 节 人员素质测评对于现代人力资源管理的作用	011
第 2 章 人员素质测评原理	017
开篇案例 张先生的苦恼	017
第 1 节 人员素质测评的理论基础	017
第 2 节 统计学的基础知识	023
第 3 节 人员素质测评中的项目分析	025
第 4 节 人员素质测评中的信度	029
第 5 节 人员素质测评中的效度	034
第 6 节 对测评分数的解释	040
第 3 章 人员素质测评的工作基础	044
开篇案例 金刚机械公司面临的尴尬	044
第 1 节 个体的能力、人格与价值观	045
第 2 节 职位分析	048
第 3 节 胜任特征模型	054
附录 职位说明书与胜任特征模型示例	061
第 4 章 心理测验	063
开篇案例 人员素质测评服务公司的心理测验实践	063
第 1 节 心理测验的含义	064
第 2 节 能力测验	067

第3节 人格测验	073
第4节 职业兴趣测验	079
第5节 知识类测验	084
第6节 心理测验的组织实施	088
附录 某国有企业的心理测验实践	092
第5章 面试	095
开篇案例 人力资源资深经理对应试者的忠告	095
第1节 面试概述	096
第2节 面试题目的类型、设计与编制、获取	102
第3节 面试的组织与实施	107
第4节 面试官的常见误区与解决对策	112
附录 一次面试经历	117
第6章 无领导小组讨论	119
开篇案例 锦州东港电力有限公司的无领导小组讨论	119
第1节 无领导小组讨论概述	120
第2节 无领导小组讨论的题目	123
第3节 无领导小组讨论的组织与实施	131
附录 无领导小组讨论案例	138
第7章 公文筐测验	141
开篇案例 公文筐测验在高科技公司的应用	141
第1节 公文筐测验概述	142
第2节 公文筐测验题目的编制与来源	145
第3节 公文筐测验的操作流程	150
附录 公文筐测验题举例	154
第8章 情境判断测验	159
开篇案例 情境判断测验的雏形	159
第1节 什么是情境判断测验	160
第2节 情境判断测验的开发程序	164
第3节 多媒体情境判断测验	168
附录 情境判断测验案例	175

第9章 传记式资料测量	178
开篇案例 传记式资料测量方法的悄然兴起	178
第1节 什么是传记式资料测量	179
第2节 传记式问卷的编制及使用	189
第3节 传记式资料测量的应用	195
附录 传记式资料测量案例	199
第10章 其他测评技术与方法	202
开篇案例 管理培训生的招聘	202
第1节 评价中心	203
第2节 角色扮演	206
第3节 案例分析	209
第4节 管理游戏	212
第5节 工作取样	214
第6节 背景调查	216
附录 评价中心技术在美国电话电报公司的实施	218
第11章 多水平测评和预测：理论、方法和模型	221
开篇案例 A公司总监的认识转变	221
第1节 什么是多水平测评	223
第2节 多水平测评研究的实施	228
第3节 多水平测评的实践	235

第 1 章

人员素质测评概述

学习目标

通过本章的学习，希望达到以下四个目标：

- ❖ 理解人员素质测评的基本定义。
- ❖ 了解人员素质测评的历史与发展。
- ❖ 掌握人员素质测评的基本操作流程。
- ❖ 熟悉人员素质测评在现代人力资源管理中的具体应用。



开篇案例

A 公司总监的认识转变

为促进人力资源的整体提升与优化、开发劳动者的素质，人员素质测评技术在我国越来越受到社会各界尤其是企业的关注与使用。人员素质测评为越来越多的企业人力资源部门所接受，并在人力资源管理的各项具体工作中起到了重要作用。

A 公司近期需要招聘 3 名技术主管和 1 名大区经理，由于公司内部没有较为专业的人员素质测评专项小组，于是外聘咨询公司进行专业的人员素质测评。

咨询公司首先进行深入的调查，继而确定特定职位的选人标准，并据此选择测评工具。其方法包括纸笔测验、无领导小组讨论、结构化面试等。2 天后，咨询公司提交了最终的选拔评价报告，共评价了 20 人的优势与不足，并推荐 4 人任职。A 公司人力资源总监觉得评价结果既科学又具有说服力，另附有对应聘者的开发措施，故欣然接受咨询公司的建议。在随后的工作中，咨询公司推荐的这 4 名员工表现良好，确实符合职位的任职要求。于是，A 公司决定继续与咨询公司合作，以人员素质测评为基础开展了一系列管理者领导力发展方面的反馈、辅

导与培训，并取得了很好的效果。

在咨询公司随后的跟踪中，A公司人力资源总监感慨道：“以前我对人员素质测评不够了解，总觉得怎么可能用一些考试就能考察管理者的能力，就能识别人才？但是，在之后的尝试中才发现人员素质测评真的很有价值。这项人力资源管理确实帮助我们……”

第1节 人员素质测评的概念

大家普遍认为，人员素质测评是将心理测量学应用于现代人力资源管理后所产生的一门新学问。因此不可避免地，人员素质测评具备心理测量学的一些特点。作为本书的开篇，我们首先了解一下人员素质测评的概念和含义，包括人员素质测评的逻辑起点（即人员素质测评对人的基本假设）、人员素质测评的含义等。

一、人员素质测评对人的假设

我们都知道，经济学中的很多理论都是基于一些假设提出来的，比如经济人假设等。同样，人员素质测评也存在几个基本假设。在这里可以把假设当作某种让我们相信的说法，换句话说，也就是很难绝对地证实或证伪的陈述。比如，如果有人非要和你较真，问你为何平行线不能相交？在无穷远的地方也不能相交吗？恐怕你很难说服他。

概括地说，现代人员素质测评的开展主要基于以下四个基本假设。

（一）个体素质会影响工作表现

根据管理学和心理学的很多研究，我们可以知道，个体的内在素质主要包括人格、智力、自我形象和价值观、社会角色、知识、态度、技能和能力等，一个人的工作行为和工作结果是这些素质要素的综合外在表现。比如，态度严谨、具有创造性、善于钻研的人适合做科研工作，而善于沟通、具有冒险精神、外向、性格坚韧的人可能更适合做销售工作。只有当工作特点与素质结构相匹配时，才会有最佳的工作业绩。如果让适合做科研工作的人去做销售工作，自然不会有最好的业绩产出。

（二）人心可测

顾名思义，所谓人心可测，就是指我们可以通过某种方式将人的特征用某种量化的方式描述出来。现代科学技术的研究表明，由于人的素质结构是其先天生理结构以及后天环境（尤其是早期经历）共同作用的结果，因此，如果掌握了人与人在先天生理结构和后天经历两个方面的差异，我们就会对他们的素质有更深入的理解，进而可以更加准确地预测他们的行为。

(三) 人与人之间存在差异

俗话说“龙生九子，各有不同”，西方哲学家也曾经说“世界上没有两片完全相同的叶子”。这些话都体现了事物之间的差异性。作为万物之灵，人与人之间当然存在巨大的差异性。在现实生活中我们也能看到，无论是性格还是身体状况，人与人之间都存在差异性。譬如，有的人喜欢冒险，有的人追求安稳；有的人思想深刻，有的人思维敏捷；有的人安静沉稳，有的人开朗健谈。心理学和其他一些行为科学的研究表明，我们所观察到的这些人与人之间在行为方面的差异就是由人的内在素质决定的。

看到这里，你也许会说：“我不赞同人与人之间是有差别的，我们看到的不同都只是表象。一个人的特征一直在随着环境的变化而变化。比如，一个看起来安静的人在有些时候也会变成‘人来疯’，一个看起来活泼开朗的人往往内心很沉闷。”如果你这么想，别人很难同你争辩。这也是我们为什么将“人与人之间存在差异”称为假设的主要原因。然而作为一门学科，人员素质测评确实建立在这条不可证明的假设之上。道理很简单，如果人与人之间没有差异性，根本就不需要测评。

(四) 人与人之间的差异是稳定且有规律的

“三岁看大，七岁看老”，“江山易改，本性难移”，这两句俗语就是指人的特征的稳定性。个体素质的形成与大脑的生成过程有关，大脑内在结构经历了先天的遗传和后天的培养，到了一定年龄会稳定成形，之后就比较不容易改变了。譬如，偶遇多年未见的小学同学，刚刚见面时可能会比较陌生，可是稍稍聊一会儿，你就会发现他身上一些比较熟悉的特征。为什么会有这种感受？就是因为人的素质结构是由一些稳定的生理和心理因素决定的，这种结构可能会伴随人的一生而基本不会发生突变。

个体内在的素质结构是稳定的，而外在的行为表现反映了内在的素质结构。素质结构是稳定的，则行为反应也是稳定的，如果了解并掌握了一个人内在的素质结构，我们就可以通过素质结构来预测他的行为反应。因此，个体的行为并不是毫无规律的，而是可以预测和掌握的。

需要特别说明的是，差异稳定只是一条假设而已。你当然也可以说人与人的差别是易变的。不过，对于任何一门学问，如果认定某种事物不具有规律性，我们是不会去研究它的。

二、人员素质测评的含义

基于上述几个基本假设，人员素质测评获得了存在的合理地位。接下来我们开始介绍到底什么是人员素质测评，它和一些相关概念有什么相似和不同。

(一) 人员素质测评的基本定义

人员素质测评是建立在测量学、心理学以及管理学等多学科基础之上的一门

交叉学科。它采用现代科学的心理测量技术，比如面试、心理测验、无领导小组讨论、评价中心等方法，对个体个性特征、能力、知识水平、发展潜力和职业取向等方面进行科学且客观的测量与评价，并据此构建科学、公正、公开的选人理念和用人机制，为企业的人员招聘、录用、晋升、培训、绩效等人力资源功能模块提供支持。

在这里，素质指的是员工自身所具有的一些比较稳定的个人特质，而这些个人特质会影响工作表现和任务绩效。具体包括人格特质、智力、技能、知识、价值观等。我们所测量的，也就是这些所谓的素质，构成了对人的测评内容。具体来说，人员素质测评包含两个相互独立而又密切联系的方面：素质测量与素质评价。

素质测量指的是对人的素质进行定量或者定性的描述。素质测量必须以认识被测者的素质为目的，以科学的测评工具为手段。技能、知识等素质要素是可以直接测量的，因此我们将这些素质要素称为显性素质要素，通过面试或笔试，对技能和知识等显性素质要素进行测试是相对简单且效度和信度较高的。素质要素中的态度、人格、价值观和自我形象等要素是无法直接进行测量的，称为隐性素质要素。前面我们提过，个体的行为是个体内在素质的反映，通过了解个体的素质结构，我们可以预测一个人的行为表现；反过来，通过研究观察个体的行为表现，我们可以推出此人的素质结构。所以对隐性素质要素的测评要从人的行为出发，必须通过被测者表现出来的行为来进行归纳概括，并判断出被测者的隐性素质要素。

素质评价是对测评对象的素质进行“估价”，即评估测评对象的素质能给一个组织的发展带来多大的贡献。因此，素质评价是以素质测量为基础的，通过对素质测量环节得到的行为信息进行概括和描述，结合岗位和企业对人的要求，从而得出该被测者对于组织的价值。因此，素质评价不是简单地对素质测量阶段得到的信息进行归纳总结，而是客观性和主观性的统一，基于分析信息又超越分析信息。譬如，某种测评结果表明，A亲和力强、性格开朗，比较适合做销售工作。在上述例子中，A亲和力强、性格开朗是素质测量的结果，而比较适合做销售工作则是素质评价的结果。

（二）人员素质测评与人事测评、心理测验和心理测量之间的关系

人员素质测评又叫人事测评，在本书中二者基本通用。

心理测验是结合统计学和心理学的方法，根据一定的法则，用数量化手段对心理现象或行为加以确定和测定，以评价个体在特定素质上的相对水平的方法。心理测验是心理测量的一种具体工具，在人员素质测评工具库中也有这种工具。

心理测量是心理学科体系中的一门重要学科，指的是关于人的个体心理差异的测量或诊断，是用科学、标准、客观的测量手段对人的特定素质进行测量、分析与评价的技术与方法。人与人之间素质的不同构成了人与人之间的个别差异，这些素质差异往往会在人的行为上有所体现，心理测量就是通过分析

人的行为表现，从而对他的心理特征进行某种解释。心理测量可以从一个人的价值观、人格、智力、能力等方面对个体进行全面描述，通过测量的心理特征可以预测个体在行为上的表现。心理测量的方法包括心理测验、日常观察、面试和情境判断测验等。心理测量是人员素质测评的重要基础，为人员素质测评提供了坚实的理论基础，并为人员素质测评提供了很多具体的操作方法，比如心理测验、面试等。

如上所述，人员素质测评的主要目的是保证人与组织和岗位的匹配，将合适的人放在合适的位置，使招聘到的人和得到职位晋升的员工都能胜任自己的工作，避免因用人不当给组织带来管理危机和业绩低下。人员素质测评是心理测量在企业人力资源管理方面的应用，为了挖掘被测者某些对工作业绩有重要作用的素质，人员素质测评会利用心理测量的一些基本理论和基本方法，心理测验就是其中一种常见方法。

第2节 人员素质测评的发展历程

无论是在中国还是在西方，历史上都有大量人员素质测评思想和方法，这些方法为现代人员素质测评的发展奠定了基础。尽管人员素质测评作为一门学科产生于近代的西方，但中国古代学者早就注意到了人与人之间在心理活动方面的差异，并尝试使用有效的方法对具有不同心理特征的人进行区分。

一、中国早期有关人员素质测评的思想与实践

中国是一个历史悠久、文化源远流长的国度。在我国大量的古籍论著中，随处可见中国古代先贤在心理测量方面的思想光辉。比如，我国最古老的一部历史文献《尚书》中记载，“知人则哲，能官人。”这句话的意思是只有能正确认识别人的人才是聪明睿智的人，只有正确认识了别人，才能用人得当。

著名教育家、思想家孔子曾提出“上智”和“下愚”的概念，并说“唯上智与下愚不移”，“中人以上，可以语上也；中人以下，不可以语上也。”这两句话实际上是按智力将人分为“上智”“中人”和“下愚”三等，这种思想同现代测量学将人分为“超常”“正常”和“弱智”三类的看法是相似的。在战国时期，孟子曾对齐宣公说：“权，然后知轻重；度，然后知长短，物皆然，心为甚，王请度之。”这就包含心理特征的可测性思想。两千多年后（1918年）美国心理学家桑代克（Thorndike）的信条“凡物之存在必有其数量”与孟子的“权度”思想如出一辙。

三国时期，刘劭写下了《人物志》这一著作，该著作堪称中国古代人事测评思想的集大成者。在《人物志》中，刘劭提出“众人之察不能尽备”，只能“观其感变以审常度”。他认为，我们不可能观察到人的所有行为，只能通过观察具有代表性的行为来预测其整体人格。这同现代测量学对行为样本的测量是一致的。

中国古代不仅有以上关于心理特征差异性和可测量性的理论阐述，也产生了真正意义上的心理测验的实践活动。初萌于商周、兴盛于隋唐的科举取士制度堪称规模宏大的有组织的测量活动。在商代，教育考试的内容是礼、乐、射、御、书、数等服务于祭祀和作战之需的科目；到了汉代，则对法律、军事、农业、税收和地理等内容进行笔试；隋唐时，由于儒学的至尊地位，考试内容以儒学经典为取材来源和衡量标准。这种科举考试一直延续到清朝末年。除了官方的科举取士制度，在我国民间也有一些对人的心理进行测量的活动。例如，南北朝时期，中国江南地区广为流行“周岁试儿”活动。它采用近似标准化的实物作材料，观察婴儿对视觉现象的动作反应和适用行为等方面，属于一种早期婴儿行为的诊断测验。它是近代西方学者格塞尔（A. Gesell）的婴儿发展量表的前导。此外，早在1860年以前我国已有七巧板（益智图），运用大小、形状不同的七个小板块，组成生物或实物的复杂图形。它可以视为一种非文字类型的创造力测验，对操作者的知觉整合能力和空间想象能力要求很高。七巧板早于世界上任何机巧板，堪称现代智力测验中广泛使用的所有拼图类试题的始祖。

二、人员素质测评在西方的发展过程

（一）比奈对人员素质测评产生的重要影响

数千年来，人们都认为人的心理是捉摸不透的，很难看清心理的真正面目，所以就有人把心理内容和鬼魂联系在一起，迷惑了人们看清事实的视线。西方心理学家从大约100年前开始，试图揭开人的心理的真正面目。

19世纪末，法国颁布了义务教育法，声明所有孩子都有接受教育的权利，但是富人家的孩子和穷人家的孩子教育基础并不一样，如果只依靠年龄阶段来划分教学班会出现很多问题。为了解决这个问题，法国教育部召集教育学家、医学家等组成一个委员会，致力于研究如何对智力落后儿童进行特殊教育。法国心理学家比奈（Binet）是该委员会的委员之一，为了对孩子的智力做一个区分，他制定了世界上第一个具有使用价值的心理测验——智力测验。比奈不仅提出了检验智力的方法，还将智力测验应用到教育领域，从而推动了心理学的迅速发展。

虽然比奈的智力测验还有不足的地方，但在当时是最先进的心理测验方法。比奈的智力测验在心理学界迅速掀起了狂潮，智力测验传遍全世界，并被不断地修正和发展。此后又产生了比奈-西蒙量表、库尔门-比奈量表、斯坦福-比奈量表。当代智力测验已经普遍运用于教育领域，在企业、军事和医学界也都得到了非常普遍的应用。

（二）人员素质测评在第一次世界大战前后的发展

1917年，美国参加了第一次世界大战。当时主要工作于教育领域的心理学家也走进军队为国家服务。由于每个参军人员的智力水平不同，心理学家建议应该把心理测验应用于选拔官兵和分派任务，他们认为在部队中应用心理测验可以

提高军队的整体素质和战斗力。由于当时的心理测验主要用于教育领域，大部分心理测验都是针对个体的（即单独施测），导致无法在大规模的部队中推广普及。为此，心理学家开发了多种适合军队使用的团体测验，这些测验中最为著名的就是欧提斯（Otis）编制的纸笔智力测验。该测验最后编制修订成了著名的陆军甲种测验和陆军乙种测验。陆军甲种测验是文字测验，而陆军乙种测验是非文字测验，这种测验是专门为文盲和不懂英文的后备服兵役者准备的。同时，在第一次世界大战中也出现了世界上第一种标准化人格问卷——个人资料调查表。该调查表由伍德沃斯（Woodworth）编制，主要是为了鉴别不能从事军队工作的神经症患者。

第一次世界大战结束后，由于陆军甲种测验和陆军乙种测验在部队的应用取得了很显著的成效，这种团体测验被广泛应用于职业咨询、工业部门和军事领域的人事选拔和配置工作，心理测验在社会上的应用越来越普遍。

（三）人员素质测评在组织工业领域的发展与应用

1921年，卡特尔（Cattell）、桑代克和伍德沃斯等著名心理学家建立了第一个较大的心理测验公司，将心理测验向社会推广。1922年，美国文官服务委员会成立了以欧鲁克（O'Rourke）为领导的评估研究小组，将心理测验技术引入到文官考试制度中。1927年，第一个职业兴趣测验——斯特朗职业兴趣量表出版，广泛应用于职业选择、人事选拔等领域。1971年，美国联邦法院要求在与工作相关的领域使用人员素质测评技术，许多大企业因此开始建立自己的人员素质测评技术、方法和流程，人员素质测评在整个工业中的应用越来越广泛。

第3节 人员素质测评的基本操作流程

任何事情实施起来都需要遵循一定的流程和步骤，人员素质测评工作也不例外。通常来说，人员素质测评的实施可以分为四个步骤：测评准备、测评实施、测评应用与测评评估。

一、测评准备

测评准备需要做好以下四项工作。

（一）明确测评的目的与内容

确定测评的目的和内容是进行人员素质测评的第一步。在这一步中，我们首先需要思考为什么要进行测评，目的何在。如果测评目的不明确，那么后续整个测评的标准确定、方法选择，以及随后的测评效果评估就没有根据。

毋庸置疑，不同的测评目的决定了不同的测评内容。以诊断、评价为目的的测评主要是根据诊断、评价的内容来确定测评内容，譬如想确定是否需要管理人员的沟通技能进行培训，这时测评就是对管理人员的沟通技能进行测试，测试

的结果就是培训的依据；以人事选拔为目的的测评内容主要是岗位任职资格和组织文化，以及战略实施对候选人的要求，测评的目的是剖析候选人是否具备目标岗位所要求的素质，能否支持组织的长远发展和战略目标的实现。

（二）建立测评指标体系

在以人事选拔为目的的测评中，建立测评指标体系就是确定一些具体的标准，这些标准可以告诉我们什么样的被测者是合格的、满足组织和职位需求的。测评指标体系一般来自目标职位的任职资格，是那些与产出高绩效密切相关的素质，建立指标体系可以让整个测评过程有明确的目的和关注点。

（三）选择合适的测评方法

测评的方法取决于测评的目的与内容。比如，如果想考察候选人是否具备较高的成就动机，只采用自我评价肯定是不行的，因为很多候选人会按照测评人员的期望或社会的一般价值倾向来回答，从而隐藏自己内心真正的动机和想法，很容易在测评中出现偏差，达不到测评的目的。为了解决这个问题，应该采取隐蔽性较高的测评方法，比如主题统觉测验或无领导小组讨论。再如，当我们想考察候选人是否具备团队合作能力时，笔试或面试都可能无法准确考察候选人的团队合作能力，而此时最好采用无领导小组讨论或情境模拟方法。总之，测评方法选取不当会导致无法准确收集信息，甚至产生错误的结果和判断。而测评方法的选择在很大程度上取决于我们计划测评哪些要素或心理特征。

（四）建立专门的测评小组

由于人员素质测评是专业性极强的工作，因此有必要建立专门的测评小组。一般而言，测评人员包括两类：一类是企业外部的测评专家，包括高校和科研院所从事相关教学和研究的专家学者，以及在测评机构从事相应工作的从业者；另一类是企业内部人员，主要包括人力资源部门的专业人员和目标岗位所在部门的直线经理。企业内部人员最熟悉目标岗位的要求，他们知道什么样的人是最适合的，但是在测评方面的专业性不高；企业外部的测评专家专业水平高，对测评的流程、方法、技术都很熟悉，但是对目标岗位的熟悉度不够，所以一般测评小组由外部测评专家和企业内部人员组成，测评专家必须先对企业内部人员进行测评的相关培训，让内部人员熟悉测评的目的、流程、技术、信息处理等事项。

二、测评实施

测评实施主要包括以下两部分内容。

（一）实施测评

在进行测评的过程中必须做到标准化和客观化，以保证测评结果能够公正、

公平地反映被测者的素质，尤其要注意在测评过程中不能加入个人的主观情感，很多测评人员很容易出现类我效应、第一印象、比较错误的现象，这些主观印象很容易影响测评的公正性。

在测评过程中要详细观察并记录被测者的回答和行为，测评实施的相关信息和对结果有影响的一些细节都应该记录下来。此外，实施测评时要保证有一个舒适的测评环境，尽量避免外界干扰对被测者的影响，确保被测者的正常水平得到发挥。

(二) 对测评数据进行分析并处理

顾名思义，对测评数据进行分析并处理指的是测评小组对测评过程记录的信息进行讨论，并对被测者的表现进行深度分析，由行为表现得到被测者的素质。如果测评方法是情境模拟，首先要明确每个情境对应的是目标岗位的哪些素质，然后再对被测者的行为表现进行分析，看被测者是否具备这些素质。对于心理测验，分析方法比较简单，因为心理测验都是在事先确定好的模型和流程下展开的，测评人员只需按照心理测验的方法和流程步骤进行即可。很多情况下，组织可能对被测者进行多种不同方法的测评，测评人员需要将不同方法下的测评结论进行整合，这就需要测评人员有足够的经验并对各种测评方法有充分的了解。

三、测评应用

人员素质测评的目的是为绩效预测、问题诊断或人事选拔服务，以绩效预测为目的的测评的最终结果是关于员工未来绩效和行为表现的预测；以问题诊断为目的的测评的最终结果是被测者特长和不足的分析报告；以人事选拔为目的的测评的最终结果是人员素质分析报告，用来判断被测者和目标岗位是否匹配。

在应用测评结果的过程中需要明确的是，测评是为了给最终的决策提供信息和参考，测评的结果不能直接作为决策的结果，实际的决策应该是相关部门综合考虑各方面因素后作出的。我们既要尊重测评的客观性和科学性，促进测评在企业内部的适用，又要考虑到测评技术本身的有效性和可靠度，不能过分夸大测评的精度和适用范围。

四、测评评估

人员素质测评实施过程的最后一个环节是对测评进行评估。评估的目的主要在于项目的持续改进，而不是对负责人进行“秋后算账”。评估的内容主要包括：测评技术的设计思路和操作细节是否需要调整？测评的程序是否合理？等等。通过这种复盘和评估，可以为下一次类似测评工作的开展提供有价值的信息。