

丛书主编 萧鸣政 Neil E. Reichenberg
国家高等教育自学考试国际人力资源管理专业
双证书项目指定教材

人员素质测评 理论与方法

北京大学人力资源开发与管理研究中心
国家外国专家局培训中心 组织编写
美国国际公共管理与人力资源管理协会

萧鸣政 主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

丛书主编 萧鸣政 Neil E. Reichenberg
国家高等教育自学考试国际人力资源管理专业
双证书项目指定教材

人员素质测评 理论与方法

萧鸣政 主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

人员素质测评理论与方法 / 萧鸣政主编. —北京: 北京大学出版社, 2011. 3

(国家高等教育自学考试国际人力资源管理专业双证书项目指定教材)

ISBN 978-7-301-18508-7

I. ①人… II. ①萧… III. ①人员测评工程—高等教育—自学考试—教材
IV. ①C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 014236 号

书 名: 人员素质测评理论与方法

著作责任者: 萧鸣政 主编

策划编辑: 耿协峰

责任编辑: 徐少燕

标准书号: ISBN 978-7-301-18508-7/C · 0647

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 电子邮箱: ss@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 62765016/62753121 出版部 62754962

印 刷 者: 河北滦县鑫华书刊印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 17 印张 265 千字

2011 年 3 月第 1 版 2011 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

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

举报电话: 010—62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

总 序

在人力资源强国战略的大力推进事业中，我国的人力资源管理专门人才十分短缺。据调查显示，很多从事人力资源管理工作的
人员都是非人力资源专业的背景，虽然近些年不少高校开设了
人力资源管理专业，但是这些毕业生的数量和素质都与市场需求
有很大的差距。中国人力资源管理人才队伍的建设，不仅亟需在
总体上大力提升，而且要实现三大战略性转变：由再现型人才向
开拓创新型人才转化；由内向型人才向外向型、国际通用型人才
转化；由单一型人才向复合型人才转化。人力资源管理从业人员
不仅要懂得人力资源的专业知识，完成人力资源的实际管理工作，
还要不断开发人力资源并且创造价值。

引进国际人力资源职业资格证书与自学考试人力资源管理专业相结合，对加快同国际接轨的速度有积极的作用。

美国国际高级人力资源管理职业资格认证体系（IPMA）是根据国际人力资源管理发展的新理念和研究成果开发出来的一套用于提升领导核心素质、增加变革创新意识、提高交流合作能力以及人力资源管理水平的知识体系。把美国 IPMA 认证体系引入自考人力资源管理专业对培养国际通用型人力资源管理人才，加快我国同国际接轨的速度，落实科学发展观，促使我国经济持续、稳定、快速增长有积极的意义。同时也具备现实的可行性。

人力资源管理专业的双证模式符合高等教育自学考试的改革方向。高等教育自学考试与行业职业资格认证相结合，即学历证书+职业资格证书的双证模式是近几年高等教育自学考试从学科型向职业型方向改革的一种尝试，是贯彻落实《国务院关于大力

推进职业教育改革与发展的决定》（国发〔2002〕16号）精神的具体体现。

高等教育自学考试具有开放性、灵活性、社会性和权威性的特点。而行业在人才需求、培养目标和方式、专业课程设置和人才使用等方面具有优势，有着丰富的教育资源。双方合作开考社会急需的、符合行业特点的学历证书和非学历的职业证书考试，实现教育资源整合，并能充分利用和发挥好这些资源优势，做到学历教育与非学历教育并举，满足了多层次、多样化的社会需求。

目前，人力资源管理专业在全国多个省市已经开考，而且都是单一学科型的模式，而北京这次开考的人力资源管理专业与具有国际水平的美国 IPMA 证书结合，必将会吸引一大批考生参加学习。

合作各方强强联合是开好本专业的强有力的保证。此次开考人力资源管理双证书专业的合作各方是强强联合，优势互补。

北京的高等教育自学考试从 20 世纪 80 年代初期创立以来，为国家培养了几百万各个领域的人才，成为具有中国特色的深受广大企事业单位和广大民众欢迎的高等教育模式，北京市自考办在自考改革方面有很强的创新意识并积累了很多成功的经验。

国家外国专家局是中国政府引进国外智力的归口单位（副部级），隶属人力资源和社会保障部，是独立行使引智职能的单位。引进国际先进的、成熟的、适用的知识体系，包括先进的职业资格认证体系在中国推广，是政府赋予国家外专局引智的重要职能的体现。

北京大学在国际国内享有盛誉，其政府管理学院人才与人力资源研究所以及人力资源开发与管理研究中心，是北京大学专门从事人力资源开发与管理的教学和研究机构，有着国内一流的专家团队和领先的研究成果。自 2003 年以来，北京大学已经在本科、硕士、博士与 MBA/MPA 方面培养了大量人力资源管理专业的高级管理人才，还开设了成人教育人力资源本科专业，深受社会与广大考生的欢迎。北京大学作为人力资源管理专业的主考院校，能够提高专业建设能力，保持专业水平。

在人力资源管理专业的双证模式中，专科段和独立本科段与美国 IPMA 学生级证书对接，专科段获取美国 IPMA 初级（初级人力资源管理师）证书；独立本科段获取美国 IPMA 中级（中级

人力资源管理师)证书。考生取得美国 IPMA 学生级证书以后还可以继续考取美国 IPMA 高级(高级人力资源管理师)证书。

美国 IPMA 证书课程设置分为初级证书与中级证书两种。

分别对应专科、独立本科段的相应课程。取得初级规定的 5 门课程合格成绩者,发给美国国际人力资源管理职业资格认证 IPMA 初级(初级人力资源管理师)证书。取得中级规定的 5 门课程合格成绩者,发给美国国际人力资源管理职业资格认证 IPMA 中级(中级人力资源管理师)证书。

两种证书共 10 门课程(每种 5 门)参考下表。

序号	课程名称	学分	考核方式	说明
1	人力资源开发	4	笔试	初级证书课程
2	工作分析	4	笔试	初级证书课程
3	人员测评技术	4	笔试	初级证书课程
4	绩效考评技术	6	笔试	初级证书课程
5	劳动关系与争议处理	6	笔试	初级证书课程
6	人力资源战略与规划	5	笔试	中级证书课程
7	工作分析与评价	5	笔试	中级证书课程
8	人员素质测评理论与方法	6	笔试	中级证书课程
9	绩效管理	4	笔试	中级证书课程
10	薪酬管理	6	笔试	中级证书课程

为了节约资源,低碳办事,我们把 10 门课程的教材合并为本丛书,一共七本:

1. 人力资源开发
2. 工作分析与评价
3. 人员素质测评理论与方法
4. 人力资源战略与规划
5. 绩效考评与管理

6. 薪酬管理

7. 劳动关系与争议处理

取得美国国际人力资源管理职业资格认证 IPMA（初级人力资源管理师、中级人力资源管理师）证书单科合格成绩，可以在高等教育自学考试人力资源管理专业（专科、独立本科段）中获得相同课程的学分。该考核评审是对持证人员相应专业技术水平和能力的综合评价，可作为企事业单位选拔、聘用和评估的重要依据。

丛书主编：萧鸣政

2011年1月30日于北京大学

目录

CONTENTS

第一章 人员素质测评导论	1
第一节 人员素质测评的基本概念	1
第二节 人员素质测评的主要类型	10
第三节 人员素质测评的主要功用	18
第四节 人员素质测评的作用与运用原则	22
第二章 胜任力理论及其对人员素质测评的作用	29
第一节 胜任力研究起源与发展	29
第二节 胜任力理论比较	33
第三节 胜任力理论作用和价值	49
第三章 人员素质测评的标准设计	59
第一节 人员素质测评标准体系概述	59
第二节 人员素质测评的标准化方法	67
第三节 领导人才素质模型实例分析	77
第四章 人员素质测评的组织与实施	91
第一节 人员素质测评组织实施程序简述	91
第二节 人员素质测评实施活动的主要环节	94

第三节	人员素质测评组织实施的案例与分析	95
第五章	心理测验方法	115
第一节	心理测验概述	115
第二节	品德测评	120
第三节	能力测评	134
第六章	面试方法	153
第一节	面试概述	153
第二节	面试的方法与技巧	161
第三节	面试的关键问题	164
第四节	面试测评案例与评析	167
第七章	评价中心技术	175
第一节	评价中心概述	175
第二节	评价中心的主要类型	178
第三节	设计方法与应用	184
第四节	测评案例与评析	192
第八章	人员素质测评结果的报告与运用	201
第一节	人员素质测评结果报告的类型	201
第二节	人员素质测评结果的运用	213
第三节	人员素质测评结果的跟踪分析	217
第九章	人员素质测评应用案例及其分析	222
第一节	人员素质测评在党政领导干部选拔中的应用	222
第二节	素质测评在企业人员招聘中的应用案例与分析	240
第三节	人员素质测评在事业单位招聘中的应用	247
	参考文献	263

第一章

人员素质测评导论

本章学习目标提示

- 理解素质的概念、素质的特性与素质的构成
- 掌握人员选拔、人才素质测评与人员素质测评的异同之处
- 把握人员素质测评概念及其各种类型的特点与操作
- 把握与理解人员素质测评的功能与作用，以及有效发挥的条件因素

人力资源在知识经济中的作用与地位，决定了人力资源管理与开发在现代组织管理中具有关键的作用。人员素质测评是人力资源管理的一种基本方法，在人力资源管理与开发实践中的作用日趋突出。掌握人员素质测评的基本理论与方法，成为现代企事业单位组织管理人员不可缺少的基本功。在这一章，我们首先明确人员素质测评的基本概念及其作用。

第一节 人员素质测评的基本概念

人员素质测评，是现代人力资源管理与开发学科体系中的一项新兴课程，为了理解与交流的方便起见，我们先来界定一下有关人员素质测评的几个基本术语。

一、素质

在现代社会中，“素质”一词颇为常见，比如素质教育、民族素质、企业素质、个人素质、身体素质、心理素质等等。然而当我们深究一下什么是素质时，却又十分模糊，说不清楚。我们在这里探讨的是人员素质测评，素质是我们测评的基本对象，对象不清楚我们又何以进行测评呢？因此必须先对“素质”这一对象作一番探讨，然后再从测评研究的角度加以界定。

（一）素质的概念

所谓素质，不同学科、不同学者从不同的角度有着不同的解释。

“素”字本意为生帛，引为“白”、“无色”、“原”、“本”与“真”，也指构成事物的基本成分或带根本性的物质。

“质”字意为“独立于人的意识以外的客观存在”，是“底子”、“物类的本体”和“禀性”。

“素”与“质”联合为“素质”一词，其意不解自明。现代汉语解释为人或事物本来的特点或性质。《文选·张华·励志诗》中有“虽劳朴斫，终负素质”之说，意犹“本质”。事物叫本质，个人称素质。

“素质”一词，还多见于心理学。心理学把“素质”解释为人的先天的解剖生理特点，主要是感觉器官和神经系统方面的特点。素质是人的心理发展的生理条件，但不能决定人的心理内容与发展水平。显然心理学是把“素质”的解释限于遗传素质。这种解释放在人员素质测评中是不够的。人的素质“不是人的胡子、血液、抽象的肉体和本性，而是人的社会特质”^①，“实际上，它是一切社会关系的总和”^②。

参照上述有关分析、其他学者的解释和人员素质本身的特点，我们把素质限定在个体范围内，指个体完成一定活动与任务所具备的基本条件和基本特点，是行为的基础与根本要素，包括

① 《马克思恩格斯全集》第1卷，人民出版社1956年版，第270页。

② 《马克思恩格斯全集》第3卷，人民出版社1960年版，第5页。

生理素质与心理素质两个方面。它对一个人的身心发展、工作潜力发展和工作成就的提高起着根本的决定作用。

素质是个体完成任务、形成绩效及继续发展的前提。任何一个有成就、有发展的个体，都离不开其优良的素质。观察发现，世界上较为著名的企业家与政治家，都有喜欢冒险、精神饱满、乐观自信、健谈开朗、心雄志壮等共同的素质。

素质对个体的行为与发展具有基础性的作用。例如，直觉情感型的人更容易成为一个出色的诗人、音乐家与剧作家，而富有理性思维的人更容易成为一个数学家与科学家。

然而，良好的素质只是日后发展与事业成功的一种可能性。具备了良好素质，只是事业成功、发展顺利的静态条件，还需要动态条件的保证，这就是素质功能发挥的过程及其制约因素的积极影响。因此素质与绩效、素质与发展都是互为表里的。素质是绩效与发展的内在条件，而绩效与发展是素质的外在表现。

（二）素质的特性

由上述素质概念的分析不难看出，素质的第一个特性便是它的基础作用性。它对个体行为发展与事业成功，仅是必要条件但非充分条件。换句话说，在现代企事业管理与人力资源的开发中，我们不能不提出素质的基本要求，但有了良好的素质也并非就能保证它是“万能”的。

素质的第二个特性是它的稳定性。素质是作为高度统一的个体行为与特点系统中稳定的结构因素。这种稳定的结构因素并不是存在于一时一事中，而是体现于个体活动的全部时空中。素质表现为一个人某种经常性的和一惯性的特点。在个体活动的全部时间与空间中，素质的表现在时间上虽然偶尔间断，但总体却是持续的；素质的表现在空间上虽然有时相异，但总体上却是一致的。素质表现的这种持续性与一致性，总括为素质的稳定性。

素质的第三个特性是它的可塑性。个体的素质是在遗传、外界影响与个体能动性三个因素的共同作用下形成和发展的，并非天生不变的，因而具有一定的可塑性。不健全的素质可以健全起来；成熟了的素质也许会退化萎缩；缺乏的素质可以通过实践和学习获得不同程度的补偿；一般性的素质可以训练成为特长素质。

素质的第四个特性是它的内在性。素质虽然是任何个体身上的

一种客观实在，但却是看不见、摸不着、说不清的东西，具有隐蔽性与抽象性。

素质的第五个特性是它的表出性。素质虽然是内在的、隐蔽的，但它却会通过一定的形式表现出来。行为方式、工作绩效与行为结果（包括工作产品在内）是素质表现的主要媒介与途径。个体的内在素质与外在的行为方式、工作绩效以及行为产品，构成一个耗散结构系统，内外具有统一性。就个别素质与个别行为来说，不一定具有一一对应的关系，但就总体来说，特定个体的特定素质会以特定的形式表现，而特定的表现形式也反映着特定个体的特定素质。所谓“人心不同，各如其面”说的就是这个意思。

个体素质的表出性也体现为素质表现的实在性与具体性。个体的每种素质一般都表现在具体而实在的行为方式、行为产品与工作绩效之中。

素质的第六个特性是它的差异性。个体间的素质是存在差异的。这种差异表现于每个人的行为方式、行为产品与工作绩效之中。有人活泼好动，有人沉静安详；有人快人快语，有人木讷寡言；有人思维敏捷，有人反应迟钝；一般人只能分辨出2—3种蓝色的色度，而专门从事染织的工人却能分辨出蓝色的几百种不同色度。容貌有美丑，体质有强弱，能力有大小，品德有好坏。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，都给人以“横看成岭侧成峰，远近高低各不同”的感觉。

素质的第七个特性是它的综合性。同一个体的各种素质、同一素质的各种成分，都是作为高度统一的有机体存在于个体之中的，它们相互联系，难分难割，统一地作用于行为方式、行为产品与工作绩效之上。

素质的综合性还表现在素质对行为辐射的共同性、普遍性与全时空性。因此对任何一个人与任何一种素质的测评，都不应该凭一时一事断言，而应该依据所有的行为表现进行综合评判。

素质的第八个特性是它的可分解性。素质对个体行为辐射的综合性与全时空性，并不排斥我们认识上对它的可分解性。任何个体的素质都不是单一的，而是一个复杂的系统。我们要想在特定空间去同时把握所有的素质，十分困难，甚至是不可能的。但是，我们可以先从素质表现的媒体中逐一地去认识单个的素质，然后再去把握整体的素质。

素质的第九个特性是它的层次性与相对性。每个人的素质具有不同的结构层次，有核心素质、基本素质与生成素质等不同的层次区分。核心素质是基本素质的基础，基本素质是生成素质的基础。

此外，在素质结构中，素质是与水平相区别的。素质优劣表现为水平高低，而水平绝不是素质。然而这又不是绝对的。基本能力的水平相对实际能力来说，却又是一种素质。因为基本能力的水平高低，直接决定了实际能力的大小。

(三) 素质的构成

素质的构成在这里是指素质结构的基本划分，包括基本成分、因素与层次。不同的学科与不同的人有不同的划分。

在这里，我们暂且把个体素质划分为身体素质与心理素质两大类。身体素质是指个体的体质、体力和精力的总和。良好的身体素质是其他一切素质发展与事业成功的生理基础。心理素质包括智能素质、品德素质、文化素质、心理健康素质等。心理素质是个体发展与事业成功的关键因素。

心理素质中的智能素质，包括知识、智力、技能与才能。技能是技术水平与操作经验，而才能是指专长，是指在兴趣、天赋上所形成的高水平的能力，包括创新能力。

品德素质包括政治品质、思想品质、道德品质、创新意识与其他个性品质。美国著名心理学家特尔曼曾对 800 名男性成人进行过绩效考评与心理测验，发现在成就最大的 20% 与成就最小的 20% 两组人之间，最明显的差别是他们的品德素质差异。成就最大组在兴趣、谨慎、自信、开拓进取、不屈不挠和坚持性方面，明显地高于成就最小组。因此品德素质测评应成为我们素质测评的重点。

文化素质包括文化的广度、深度以及工作与生活的经验。

心理健康素质是衡量一个人身心发展的综合素质指标内容，在未来社会的人员素质测评中将居于重要地位。

上述素质构成体系如图 1-1 所示：

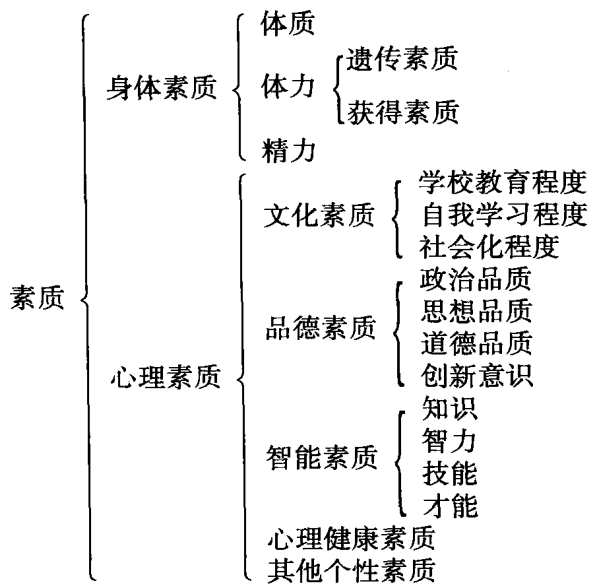


图 1-1 素质结构体系

也有人把个体素质划分为德、识、才、学、体五种要素。唐代刘知几提出“史有三长”，即才、学、识；宋代司马光说：“惟德才兼具者贤士也。”毛泽东提倡要德、智、体全面发展。因此人们把它们综合为“德、才、学、识、体”五种素质或“德、智、体”三种素质。

二、 素质测评

素质测评是我们课程中最为重要的一个概念，我们有必要加以专门界定。

(一) 基本界定

素质测评是指测评主体采用科学的方法，收集被测评者在主要活动领域中的（行为事实）表征信息，采用科学的方法针对某一素质测评指标体系作出量值或价值的判断过程，或者直接从所收集的表征信息中引发与推断某些素质特征的过程。

例如，企业在人员的招聘与录用中，一般是采用情况登记、面试甚至试用等测评技术，收集应聘人员的行为事实，然后针对岗位所需要的素质，作出有或无、多或少、高与低、优与劣以及可以录用与不便录用等一系列的综合判断。

（二）相关解释

素质测评的定义由两部分组成：“测评主体采用科学的方法，收集被测评者在主要活动领域中的（行为事实）表征信息”，与“采用科学的方法针对某一素质测评指标体系作出量值与价值判断，或者直接从所收集的表征信息中引发与推断某些素质特征的过程”。显然，前一部分主要是“测”的工作，而后一部分主要是“评”的工作。

这里的“测”包括测评者的耳闻、目睹、体察、访问与调查等，但它又不同于一般意义上的耳闻、目睹、体察与调查，它是认识与评判被测评者的某些素质为目的，以科学的测量与评价工具为手段的特定的信息收集活动。“测”既可以是测量、试验，也可以是探测与观测。这里的“评”包括评论、评价、评定。更多的是针对一定测评指标体系对品德表征信息的质、量、值进行评价，但也包括直接对被测评者素质的分析与评论。

“科学方法”是指被实践证明为准确、全面和方便的测量手段、评价方法，也包括一切可用的调查方法与研究方法。如直接调查、问卷调查、抽样统计、比较分类、因果关系分析、因素分析、典型分析、理论分析、黑箱分析、移植分析、仿真分析等等。

“主要活动领域”一般是指个人生活与工作的主要场所。对于员工来说，他们的主要活动领域是工作场所、家庭、邻里和亲友（包括伙伴朋友）群，这些地方组成了素质特征信息的密集域。

“素质测评指标体系”是指有内在联系的一系列素质测评指标。同一种行为的事实信息可能包含着多种的性质或价值。同一素质特征将表现于多种行为之中。素质是我们相对于一个行为特征信息集合体的概括与判断，素质具有多维性，任何单方面的判断与衡量都难以真实地把握其实质。因此，素质必须由一系列的素质测评指标组成一个具有多向结构的指标“坐标系”来确定。

“引发”与“推断”是指测评者的“归纳”、“概括”或“抽象”，是一种能动的思维活动，是一种“升华”现象。这种活动既是主观的又是客观的。因为“引发”与“推断”不是测评者任意的引发与推断，而是要根据所收集的特征信息来引发与推断。它是对客观的特征信息的概括，而不是凭主观想象的概括。然而，这种“引发”与“推断”又是一种主观能动性的体现与发挥，不是对现有行为事实或特征信息的简单总和。它既以现有的行为事实为基

础，但又超出了现有的行为事实。已经把现实行为与某种素质结构相联系，并把现实的行为事实看作素质结构的例证。当然这种思维活动也可以通过计算机进行模拟，减少主观随意性。

“测评主体”既指个体又指集体，既可以是他人也可以是自我，既可以是上级也可以是同级，还可以是下级。

（三）与其他概念的区别

素质测评虽然离不开素质的测量与评价，但并不是素质测量与素质评价的机械相加，而是指一种建立在对素质特征信息“测”与“量”基础上的分析判断。在测评过程中，测评者通过“测”与“量”的活动，获得所要搜集的素质特征信息，然后将它们与确定为标准的指标进行比较性的认识。这里的认识不是仅凭测评主体的感性经验，而是积极地借助一定的测量工具，把最终的比较与判断建立在客观的行为事实与特征信息的搜集、测量与分析上，并且把分析判断的结果，采用符号、语言或分数的形式，进行定性或定量的转化与解释，由此反映被测评者素质的客观情况。数量化只是素质测评过程中采取的一种基本手段。素质测评要力求以尽可能少的人力物力花费，获得尽可能准确而全面的素质测评信息；要力求公正、客观、准确、迅速地鉴别人员素质，为人力资源开发与人事决策提供依据。

素质测评虽然以一个个的行为事实为依据，但并非仅凭单个的行为事实就可以作出评价，而是要在综合大量行为事实群的基础上进行整体评价。素质主体的能动性虽然可以使其外显行为与内在素质存在着不一致的现象，但是大范围、多方位的整体行为分析可以帮助我们把握素质的高低。在某些局部范围内，行为事实与素质行为为高低不一致的偶然现象，并不能否定素质测评整体把握的必然性。此外，素质测评与心理测评、教育测评有所不同。心理测评包括心理过程中任何心理现象的测评，而教育测评更侧重于教学能力与教学成就的测评。

三、人员素质测评与人才素质测评

人员素质测评与人才素质测评虽然只有一字之差，但两者含义却不尽相同。人员素质测评是指对16岁以上具有正常劳动能力个体素质的测评；人才素质测评是指对具有一定才能个体素质的测