



Human Resource
Management

21世纪人力资源管理系列教材

Personnel Assessment

人才测评

(第二版)

张爱卿 编著



中国人民大学出版社



Human Resource
Management

21世纪人力资源管理系列教材

Personnel Assessment

人才测评

(第二版)

张爱卿 编著

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

人才测评/张爱卿编著. 2版.
北京:中国人民大学出版社, 2010.11
21世纪人力资源管理系列教材
ISBN 978-7-300-12731-6

- I. ①人…
- II. ①张…
- III. ①人员测评工程-高等学校-教材
- IV. ①C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 182473 号

21世纪人力资源管理系列教材
人才测评 (第二版)
张爱卿 编著
Rencai 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)	010-62511398 (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	北京宏伟双华印刷有限公司	
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次 2005 年 11 月第 1 版 2011 年 1 月第 2 版
印 张	23 插页 1	印 次 2011 年 1 月第 1 次印刷
字 数	502 000	定 价 38.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

前 言

时代的变迁，带来人们的组织观念的变化。随着我国以人为本的组织管理理念的不断深入和知识经济时代的到来，人们愈来愈认识到，企业的发展，归根结底是人才的竞争。现代企业更加注重人性化的管理，人的作用受到前所未有的重视。

知识经济时代更加关注员工在工作中创造性地发挥自己的聪明才智，而不是机械地蛮干和苦干。如，斯坦福商学院组织行为学教授杰夫·普费弗（Jeff Pfeffer）在《通过人来取得竞争优势》（Competitive Advantage Through People）一文中指出：“传统的竞争优势已经不复存在。过去人们依赖于新产品的边际收益、专有技术、有壁垒的市场、进入金融市场的资格以及规模经济等优势，今天，它们都已经成为昨天的神话，员工才是决定性的区别优势。”如何选拔优秀的人才，如何设计员工开发计划，以及如何留住人才，成为企业人力资源管理的核心。

在这种时代背景之下，人才测评成为当前十分流行的一个术语。无论是从企业人才选拔、员工开发、绩效评价来看，还是从个人的自我认识、职业选择以及职业发展来说，人才测评在企业和个人的发展中都扮演着重要的角色，发挥着重要的作用。

人才测评也称人事测评或人员测评，它的主要测量工具来源于心理测验或心理测量，并与人力资源管理实际相联系，用于解决实际问题。具体来说，人才测评以心理测量学、应用统计学、组织行为学以及人力资源管理等学科为基础，根据一定的理论并通过标准化的技术和方法对各类人员的能力、人格特点、工作动机、职业兴趣以及管理潜能等进行评价，服务于企业和其他部门的人才招聘、人才选拔、人才考核、绩效评估以及晋升等，为人力资源管理提供依据和支持。现在，一些比较著名的测验，如卡特尔 16PF 人格测验、“大五”人格测验、Y-G 性格测验、能力测验、爱德华个人偏好测验、职业兴趣测验、成就动机测验以及管理潜能测验等，已被广泛地用于我国的人才测评实践，取得了较好的效果，并受到人们的欢迎。

本书第一版自 2005 年推出以来，受到广大读者的欢迎。这次的修订在第一版的基础上补充了大量新的研究成果，更新了许多案例，但保留了原有的篇章结构。本书共分四篇：人才测评理论、人才测评方法、人才测评内容以及人才测评注意事项。既注重理论介绍又重视

实际应用，前两篇主要介绍人才测评的基本理论与方法，了解这些对于加深读者对测评科学性的认识很有帮助，有利于他们正确地实施测评以及选择测评服务；后两篇涉及具体的测评内容和测评中常见的问题，重点介绍了各种经典的测评工具和内容，如各种人格测评（“大五”人格测验、卡特尔 16PF 人格测验、Y-G 性格测验等），职业兴趣与态度测验（霍兰德职业适应性测验、职业能力倾向测验、职业价值观自我测评等），动机测评（需要层次测评、成就动机测评、内在动机测评、自我效能测评等）；能力测验（智力测验、创造力测验）；管理潜质（管理能力测验、领导方式测验、领导个性心理测验、内控与外控领导方式、行为风格测验等），团队沟通（交流与沟通能力、情绪智商、人际关系网络、组织学习能力等），压力与心理健康（工作压力、心理健康测试、焦虑、A 型行为测验、大学人格测验、抑郁测评、艾森克情绪稳定性测评、信任与谎言测试等），员工开发与职业规划（培训需求、工作满意度测验、职业满意度、工作绩效及离职愿望、职业生涯规划与目标设置、心理契约等）。本书还尽可能详细地对一些测评工具进行了介绍，讲明了测评的方法，列举了部分样题，学员在学习时可用于自评，待掌握有关方法后，可用于对他人的评价。这样既可以使他们有切身的体验，又可以掌握有关测评的原理，为以后的实际工作服务。本书最后还对一些常见的测评问题进行了集中回答，并在附录中介绍了苏永华博士开发的专业测评软件——“诺姆人才测评软件”的使用方法。

本书的出版十分感谢中国人民大学出版社的负责人和编辑的大力支持。

光华管理学院 MBA 03D1 班和 03D2 班的 120 名学员首先使用了本书中所介绍的一些测验，并提出了一些很好的来自工作实践的意见和合理化建议。另外，中央财经大学和清华大学的部分本科生及 MBA 学生也一直以本书第一版作为教材，并提供及时反馈，为本书的修订奠定了基础。在此向他们表示感谢！

本书的顺利出版还要感谢心理测评专家苏永华博士。苏博士是中国四达国际经济技术合作公司测评咨询中心经理，复旦大学管理学院博士后，也是我的好友、同学和原来的同事，他为本书提供了一些测评案例和研究报告，还有附录中的人才测评软件使用方法，这些专业测评案例和测评软件介绍为本书增色不少。

感谢我的同行和好友：国务院发展研究中心的林泽炎博士，北大光华管理学院的张志学博士，北大心理学系的李归同博士，国家劳动人事部的刘远我博士，以及北京四达人才服务中心的袁泉主任和上海四达测评咨询中心的彭平根博士，在我们的合作中，他们的测评智慧使我受益匪浅，他们的很多真知灼见已反映到本书的内容之中。

本书的出版还得到了中央财经大学“211 工程”三期和北京市工商管理一级学科重点学科项目的支持。

最后，由于本书的写作时间紧、任务重，书中缺漏和不足在所难免，敬请专家同行不吝指正！

张爱卿

2010 年 10 月

E-mail: aiqingz@yahoo.com

目 录

第 I 篇 人才测评理论

第 1 章 人才测评概论	3
第 1 节 人才测评的含义和作用	4
第 2 节 人才测评的起源与发展	6
第 3 节 我国人才测评的状况	10
综合案例 武汉凯迪电力股份有限公司人才选拔测评	17
第 2 章 人的基本素质及其测评标准	20
第 1 节 人才测评的对象	25
第 2 节 人才测评的标准	37
第 3 节 人才的基本素质与测评	38
第 4 节 知人与用人	44
综合案例 人才标准举例	47
第 3 章 测验的设计与施测	49
第 1 节 人才测评的基本过程	51
第 2 节 人才测评指标与量表的编制	52
第 3 节 施测过程及应注意的问题	55
第 4 节 人才测评的信度	56
第 5 节 人才测评的效度	61
第 6 节 常模解释	65

第 II 篇 人才测评方法

第 4 章 常用测评技巧	71
第 1 节 人才测评方法概述	74

第2节 行为观察法	75
第3节 测验法	77
第4节 投射测验法	78
第5章 基于情景的综合测评方法	89
第1节 结构化面试	92
第2节 测评中心技术	100
第3节 公文筐测验	103
第4节 无领导小组讨论	108
第6章 绩效考评与360度反馈	113
第1节 绩效考评	116
第2节 360度反馈评价方法	120

第Ⅲ篇 人才测评内容

第7章 人格特质	129
第1节 人格	130
第2节 “大五”人格测验	132
第3节 新卡特尔16PF人格测验	133
第4节 Y-G性格测验	143
第5节 其他人格方面的测验	149
附录 个性特质测量表	161
第8章 职业兴趣与态度	164
第1节 职业兴趣	165
第2节 霍兰德职业适应性测验	174
第3节 职业锚	179
第4节 职业能力倾向测验	185
第5节 职业性格测评	187
第6节 职业价值观测评	188
附录 职业价值观测评举例	191
第9章 工作动力	194
第1节 工作动机理论概述	195
第2节 需要层次测评	196
第3节 成就动机测评	199
第4节 归因与内在动机测评	204

第 5 节 自我效能测评	213
附 录 自我效能测评问卷举例	215
第 10 章 能力	217
第 1 节 智力测验	218
第 2 节 一般能力倾向测验	221
第 3 节 创造力测验	222
第 4 节 胜任力测评	223
第 11 章 管理潜质	230
第 1 节 管理能力测验	233
第 2 节 领导方式测验	239
第 3 节 领导个性心理测验	242
第 4 节 内控与外控领导方式	244
第 5 节 领导行为风格测评	246
第 6 节 领导行为模式及效能测评	247
第 7 节 领导权变模式测评	249
第 8 节 交换型和变革型领导行为测评	250
第 12 章 团队沟通	253
第 1 节 团队精神	256
第 2 节 交流与沟通能力	257
第 3 节 交往能力	259
第 4 节 情绪智商	262
第 5 节 人际关系网络	265
附 录 沟通能力测评举例	271
第 13 章 压力与心理健康	274
第 1 节 工作压力	277
第 2 节 心理健康测试	280
第 3 节 焦虑	285
第 4 节 A 型行为测验	287
第 5 节 大学人格问卷	288
第 6 节 抑郁测评	291
第 7 节 艾森克情绪稳定性测评	293
第 8 节 信任与谎言测试	294
附 录 简化的 Beck 抑郁自评问卷举例	298

第 14 章 员工开发与职业生涯规划	300
第 1 节 培训需求	303
第 2 节 工作满意度测验	304
第 3 节 组织承诺	304
第 4 节 职业满意度、工作绩效及离职愿望	307
第 5 节 职业生涯管理	308
第 6 节 职业生涯规划与目标设置	312
第 7 节 心理契约	317
综合案例 摩托罗拉公司的企业心理契约构建方法	321

第 IV 篇 人才测评注意事项

第 15 章 人才测评内容与方法的选择	325
第 1 节 根据测评目的选择合适的测评方法	326
第 2 节 不同人力资源管理内容的测评设计	329
第 3 节 不同对象的测评设计	331
第 4 节 不同岗位的测评设计	331
综合案例 法国欧尚集团的内部经理晋升测评	333
第 16 章 人才测评常见问题问答	335
附 录 诺姆人才测评软件使用简介	347
主要参考文献	357



第 I 篇

人才测评理论

- >>> 第 1 章 人才测评概论
- >>> 第 2 章 人的基本素质及其测评标准
- >>> 第 3 章 测验的设计与施测

第 1 章

人才测评概论

学习目的

- 了解人才测评的基本内涵
- 认识人才测评的功用
- 了解人才测评的起源与发展进程
- 熟悉我国人才测评的现状

引 例

人才测评“产业化”

人才测评源于心理测验，至今已有百年的历史。有资料显示，现在有超过半数的大公司通过人才测评进行员工选拔、员工开发、团队建设以及领导管理培训。近几十年来，西方出现了许多专门提供人才测评服务的公司，它们把人才测评的技术运用于人力资源管理的各个领域。就美国来讲，每年仅人才测评服务的直接收入就达十几亿美元，如果加上与测评服务相关的咨询和培训收入，则多达 100 多亿美元。可见，人才测评实际上已经形成了一个产业。

一项调查表明，在西方发达国家，人才测评在最初的应聘筛选领域的运用率为 42%；在决策领域的运用率为 83%；在晋升领域的运用率为 76%；在职业发展领域的运用率为 67%；在职业咨询领域的运用率为 66%；在成功计划领域的运用率为 47%；在人员安置咨询领域的运用率为 30%。

国内的情况也是如此，近几年来出现了“人才测评热”。企业以人为本的管理理念的发展，带动人才测评在人力资源管理界异军突起。首先，“人才测评”这个名词不仅在人力资源管理界众所周知，而且成为全社会一个很流行的概念；其次，越来越多的专业测评机构和测评服务公司介入人才测评，几乎所有的职业中介机构和人力资源咨询公司都将人才测评作为自己的一项重要业务内容；再次，还有很多企业开发自己的测评系统，或者

委托测评机构提供有关服务；最后，还有很多测评机构或咨询公司如雨后春笋般不断涌现，从而形成一个行业。

例如，ATA公司迅速成为中国规模最大的专业化考试与测评服务公司，是优秀的基于评价技术的在线学习方案供应商。该公司已于2008年在纳斯达克成功上市，是世界领先的考试服务专家。目前，ATA公司凭借其世界领先的考试技术、丰富的考试运营和管理经验，以及遍布全国的5000余家考试服务网点为政府机构、教育机构、企事业单位和数千万考生提供专业化的考试和测评服务。2009年，ATA公司新开发了基于先进测评理念的综合人才选拔与测评服务产品——选才，整合了全球最优秀的测评内容，建立起超过600个职位的“典型岗位工作任务数据库”，为众多企业提供优质的人才测评服务。

案例点评

从测评理论来说，人才测评以科学化、标准化、量化的方法来对被试者进行考察，避免传统面试等方法的主观倾向。测评中的量表是一种认识人、了解人的工具，就好像医生为病人诊病的时候，借助验血、X光透视、B超、CT等现代化的检验技术一样，比单纯凭借感官和经验进行诊断更准确。但是，人才测评的科学性究竟能达到何种水平？人才测评的信度和效度如何？人才测评的实用性怎样？它究竟能在企业管理中起到什么作用？对这些问题的回答有赖于对人才测评概念内涵的理解。

人才测评是建立在心理测量学、管理学、行为科学及计算机科学基础上的一种科学的识才、选才方法。它能对人的知识水平、能力、个性特征、职业倾向、管理潜能和发展潜力等素质进行综合测评，从而为企事业单位人才的招聘、选拔、培养以及公务员的录用和晋升等提供参考，并在此基础上为个人和组织的职业生涯管理提供咨询和建议。

第1节 人才测评的含义和作用

人才测评是当前很流行的一个术语。无论是从企业人才选拔、员工开发、绩效评价来看，还是从个人的自我认识、职业选择以及职业发展来说，人才测评都扮演着重要的角色，发挥着重要的作用。

一、人才测评的概念

人才测评（personnel assessment）是以心理测量学、应用统计学以及组织行为学和人力资源管理学等学科为基础，根据一定的理论并通过标准化的技术和方法对各类人员的能力、人格特点、工作动机、职业兴趣以及管理潜能等进行评价的一门应用学科，也称人事测评或人员测评。它的主要测量工具来源于心理测验（psy-

chological test) 或心理测量 (psychological measurement), 并与人力资源管理实际相联系, 用于解决实际问题, 如企业的人才招聘、人才选拔、人才考核、绩效评估以及晋升等。人才测评可以为企业和其他部门的人力资源管理提供依据和支持。

近年来, 一些经典的心理测验工具在人才测评中发挥了重要的作用, 其中包括著名的卡特尔 16PF 人格测验、“大五”(Big Five) 人格测验、Y-G 性格测验、能力测验、爱德华个人偏好测验、职业兴趣测验、成就动机测验以及管理潜能测验等。同时, 根据管理实践的需要, 人们还不断开发出各种测评工具, 如 EQ 测验、自我效能测验、销售能力测验、创新能力测验、诚信度测验、心理健康测验、人际关系网络测验以及沟通能力测验, 等等。这些测验在人力资源管理实践中发挥了重要作用, 既提高了工作效率, 又有利于发挥人才的专长, 做到用人所能, 用人所长。

由于人的因素在现代企业中愈来愈受到重视, 以人为本的管理理念在我国不断深入人心, 因此人才测评的应用范围更加广泛, 在实际管理工作中服务于企业人力资源管理的多个环节, 如招聘、甄选、培养与晋升、岗位胜任力考察、企业管理风格与能力考察、企业文化考察、人力资源普查、培训诊断与辅导、员工职业生涯规划、组织诊断等。

二、人才测评的主要功能及作用

在现代企业的人力资源开发中, 人才测评技术得到了广泛的应用。人才测评技术无论是对组织还是对个人都起到了重要作用。现代人才测评有助于全面了解现有的人力资源状况, 有助于人才的使用和管理, 有助于为人员培训提供诊断性信息以及为团队建设提供依据。

(一) 现代人才测评对个人的作用

1. 个人的自我认识。人对自身的认识往往有一个漫长的过程, 也可以说, 人的一生都是在不断地探索自然、认识自身。人从 3 岁左右开始产生自我意识的萌芽, 之后, 人对自身的认识在不断地接近实际的自我。当然, 由于受环境、教育以及社会实践的影响, 人也在不断地发展变化, 所以, 有些人一生对自己都难以形成一个客观的评价。借助一定的工具, 人才测评可以帮助个体更好地认识自身, 如了解自己的智力、能力倾向、人格特征、气质类型、兴趣、管理能力、操作能力, 等等。

现代人才测评可以帮助个体更好地了解自己, 知道自己的长处和兴趣所在, 从而便于更好地选择职业。在日常生活中, 许多人在选择职业时热衷于赶时髦、随大流, 结果往往是职业目标难以实现, 最终一事无成。理想的做法是, 在考虑经济和社会需要等因素的同时, 更应该考虑到自己的能力水平和兴趣爱好。只有这样才能找到适合自己的职业, 在社会中找到适合自己的位置, 实现职业与兴趣的完美结合。

2. 个人的职业选择。认识自身是个体职业选择的基础, 一个人可以根据自己的智力水平、人格特征以及职业兴趣等来确定自己适合从事何种职业。特别是对于刚刚毕业将要走向工作岗位的学生来说, 更是如此。如果再往前推的话, 甚至可以

追溯到高中毕业生对大学所学专业的选择,学习什么专业应与自己的兴趣及基本素质特点相结合。一个人只有了解自己的长处和短处,才能够成才,并在自己的职业生涯中扬长避短,最终取得优异的成绩。如卡特尔 16PF 人格测验,可以测出一个人在人格方面的特质,并且可以据此为个体提供职业选择建议。

3. 个人的潜能开发。人的一生实际上也是不断成长并实现自身潜能的过程,人在社会实践中不断地完善自己,人才测评为个体潜能的开发提供了依据。

人对自身的认识经常是不全面的,现代人才测评可以使每个人更好地认清自己的素质、特长和爱好,从而在实践中更好地实现自我发展。与此同时,每个人还可以在必要的时候针对自己的缺陷接受各方面的培训,促进自身发展。

(二) 现代人才测评对组织机构的作用

1. 组织的人才甄别与选拔。人才测评除了个体意义上的用途外,更多地应用于组织的人才选拔,如招聘。很多企业为了找到适合岗位的人才,需要对应聘者进行各种测试,最终选出适合岗位的最佳人选。通过人才测评,可以对应聘者的基本素质和岗位胜任力进行评价与排序,并为被聘人员的发展使用提供建议。

2. 组织的员工开发。现代企业同样十分重视员工的开发,这需要了解员工已具备哪些能力,缺乏哪些能力,然后,与员工一起制定一套职业生涯发展计划,实现企业与员工的共同发展。

3. 组织的考核与培训。到一定的时候,特别是年度结束时,组织需要对员工的行为表现或绩效进行评估,从而确定目标的实现情况,也为员工的职业技能、管理能力等方面的进一步发展和培训提供依据。

4. 组织的团队建设。人才测评还有助于个人与团队的协调发展,有助于对团队现状进行分析与诊断,并为团队的发展建设提供支持。

第 2 节 人才测评的起源与发展

一、人才测评的起源

人才测评的起源可追溯到 19 世纪初心理测量的诞生,它以法国心理学家 A. 比纳(A. Binet) 1905 年与 T. 西蒙(T. Simon)合作发表的智力测验量表——比纳-西蒙量表(Binet-Simon Scale)为标志,至今已有百年的历史。

(一) 比率智商

比纳和西蒙提出了“比率智商”这一概念,用智商(intelligence quotient, IQ)来反映智力的高低。他们受当时法国教育部的聘请,编制了用于鉴别学生能力的工具,即第一个用于测定智商的量表。该量表的目的是区别学习能力弱的学

生，将他们编入特殊班级，以做到因材施教。该量表称为比纳-西蒙量表，起初共有30个题目，难度逐渐加深，并根据学生通过的题数来鉴别智力的高低。后来，该量表又经过多次修订，有多种版本，测试题目和适用范围都有所变化。

比纳-西蒙量表的特点是采用行为表现的方法。首先，根据被试者通过题目的多少来确定其心理年龄（mental age, MA），并用心理年龄与实足年龄（chronological age, CA，即被试者测试时的实际年龄）的商数作为衡量智力高低的标准。因此，这种智商称为比率智商。其计算公式为：

$$IQ = \frac{MA}{CA} \times 100$$

该公式的含义是：如果心理年龄正好等于实足年龄，那么，其智商为100；如果心理年龄大于实足年龄，那么，其智商较高（大于100）；如果心理年龄小于实足年龄，那么，其智商低于均值（低于100）。比如，一位6岁3个月的儿童（即75个月），用量表测定的心理年龄为90个月，那么，其智商为 $90/75 \times 100 = 120$ 。

中国比纳量表（第三次订正本）是由北京大学的吴天敏教授于1982年根据比纳-西蒙量表并结合我国的情况修订而成的。该版本作了较大修改，在内容上删改了一部分试题，同时又增加了一部分新试题。适用范围为1~18岁，每岁3题，共51题。也就是说，心理年龄从1岁开始，每答对一题，心理年龄增长4个月。当然，更为精确的评定方法是：根据个人成绩与实际年龄查找量表手册中对应的表格数据进行换算。

试题包括对比、判断、数数、说反义词以及情境问题等。比如，试题1是让被试者看三个大小不等的圆形，说出哪个大，哪个小；试题2为说出物名：爸爸写字用什么？妈妈切菜用什么？缝衣用什么？试题7为数手指：你这只手有几个手指？那只手有几个手指？两只手共有多少手指？试题10为看图说画：有三幅画，第一幅为一位小朋友在柜台前买东西的情景；第二幅为一位小朋友和爸爸妈妈一起逛公园的情景；第三幅为一位小朋友在车站给妈妈送雨伞的情景。让被试者看这些图画，并说出画的是什么。试题14为说反义词：快（慢）、甜（苦）、热（冷）、少（多）。

一般来说，每道试题中的问题全部答对才算通过，如果连续五道题没有通过即可中止测定，最终根据通过的题数来记分。一些量表还往往对有关操作使用提出具体要求，使测定更为客观。

（二）离差智商

由于比纳量表的使用范围为18岁以下的未成年人，因此成年人的智商是不能应用比纳量表的比率智商来测定的。因为随着年龄的增长，到成年时期人的心理年龄一般不会增加，这样按照比率智商的公式得出的数值就会降低，如36岁的人心理年龄为18，那么其智商降为50，这是不符合实际的。为了解决这个问题，美国心理测量学家D. 韦克斯勒（D. Wechsler, 1896—1981）发明了离差智商（deviation IQ）测定方法。他于1939年发表了一套新的智力测验量表，即韦克斯勒成人

智力量表 (Wechsler adult intelligence scale, WAIS)。其原理为:用各个年龄阶段内人的智商的平均数作为参照,以被试者在同龄组中的标准分数为基础,看其分数与平均分数之间有多少标准差,从而确定其智商的高低。

这种离差智商的测定方法几乎适用于所有人。韦克斯勒还专门编制了一系列量表,如韦克斯勒成人智力量表、韦克斯勒儿童智力量表以及学前智力量表,以及以文字为主的智力量表和以非文字(图片)为主的智力量表。这些量表在今天的智力测量中发挥着重要作用。

二、心理测验的兴起与发展

心理测验源于智力测验,并迅速扩展到很多领域(如教育、军事)以及很多行业(如企业界、医学界)。尤其是第一次世界大战期间,心理测验在军事和工业上的应用促进了有关研究的迅速发展。如1917年,美国宣布介入第一次世界大战,为了赢得战争的胜利,各方都做出了很大的努力。在军队官兵的选拔和分派中,心理学家试图通过心理测验迅速有效地为军方招募新兵。如研究者约翰·奥蒂斯(John Otis)和罗伯特·耶基斯(Robert Yerkes)开发出军队 Alpha 测验和军队 Beta 测验,并使成千上万名新兵接受了此项测验。后来,这种方法被引入企业员工选拔。之后,在这些一般的智力测验的基础上,还开发出了职业测验、人格测验、情绪稳定性测验、领导能力和忠诚度测验等。运用这些测验可以区分出不同工作熟练程度的被试者、不同性格特征和具有情绪稳定性特征的被试者。

第一次世界大战结束之后,军事用途的测评工具开始转向民用,主要应用于政府机构和企业。如人才咨询公司试图通过测试来预测员工未来是否成功,推销领域使用心理测验选拔具有行业特质的人员等。

到了20世纪二三十年代,心理学家不断改进人格测验,并将几种纸笔测试方法引入企业人才测评,如著名人格心理学家 G. 奥尔波特(G. Allport)的支配-服从人格维度测查。

40年代初,明尼苏达多相人格测验(Minnesota multiphasic personality inventory, MMPI)由美国明尼苏达大学教授哈撒韦(Hathaway)和麦金利(McKinly)编制而成,它是一种自陈量表,后来成为世界上应用最广泛的人格量表。它采用经验效标法,从大量病史、人格量表、医学档案、病人自述、医生笔记和一些书本的描述中搜集了1000多道题目,能够比较有效地区分效标组(经医疗诊断为心理异常而住院的病人)和经诊断确定为正常行为的人群。MMPI主要用于人格鉴定、心理疾病的诊断治疗、心理咨询等心理学和医学领域。

其他一些人格方面的测量工具在这一时期也逐步开发出来,并应用于商业领域。比如,由于成功的推销可能与自信的人格特征有关,希尔斯公司曾用人格测验对上万名求职者进行筛选。另外,著名的人本主义心理学家马斯洛还根据其人格理论和需要层次理论设计出社会人格量表,用于测查人们的自尊、支配和适应性。

第二次世界大战的爆发,进一步促进了标准化心理测验的发展。心理测验被用