

21世纪应用心理学系列教材

HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE ASSESSMENT

人才测评操作实务

苏永华◎主编

 中国人民大学出版社

21 世纪应用心理学系列教材

人才测评操作实务

苏永华 主编

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

人才测评操作实务/苏永华主编. —北京: 中国人民大学出版社, 2011
ISBN 978-7-300-13310-2

I. ①人… II. ①苏… III. ①人才—评价 IV. ①C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 049195 号

21 世纪应用心理学系列教材

人才测评操作实务

苏永华 主编

Rencai Ceping Caozuo Shiwu

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 北京昌联印刷有限公司

规 格 185 mm×260 mm| 16 开本

版 次 2011 年 5 月第 1 版

印 张 9

印 次 2011 年 5 月第 1 次印刷

字 数 190 000

定 价 16.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

序

尽管中国是考试的故乡和发源地，但现代人才测评的理念、工具、技术却是从西方传入中国的。自20世纪80年代开始，中国的学者和专家就开始学习和借鉴西方人才测评的先进理念，发掘中国考试文化瑰宝，力争探索出与中国当代实际情况及未来发展趋势相适应的人才测评理论框架与实践体系。

30年来，中国由一个贫穷落后的国家，变成了一个经济繁荣、社会和谐、政治昌明的现代化国家。作为社会管理和组织管理的重要工具与手段，人才测评历来都是以满足和促进社会政治、经济、文化发展目标的实现而变革自新的。其间，中国人才测评的发展经历了学习引进、消化吸收，探索试验、大胆应用，推陈出新、创造超越三大阶段。可以说，中国人才测评为中国的改革开放、为中国的经济发展、为中国的社会和文明进步做出了巨大贡献。

我于1987年考入华中师范大学心理学系攻读心理测量专业硕士研究生，自此开始了人才测评事业生涯。毕业后留校任教，从事教学和科研工作。2000年从华东师范大学心理学系博士研究生毕业，从此下海进入企业专心于人才测评实践。在理论研究和教学生涯中，我深切地感觉到理论不结合实际是无用的，照搬西方的东西显然也是行不通的，开创适合中国发展的人才测评理论体系与工具系统才是中国人才测评发展的必由之路。基于这样的认识，1998年国内首家市场化的人才测评专业服务机构——诺姆四达测评咨询有限公司（NormStar）诞生了。公司开业十几年来，为1000多家客户提供了专业化的人才测评服务，企业客户主要是世界500强企业和各行业排名前十的企业，在线测评人数突破800万人次，线下AC测评服务超过1万人次，积累了大量的数据和案例。然而，实践的经验必须总结提炼成为理论并进而反哺实践，这才是一种良性的循环。作为早期进入中国人才测评领域的专业工作者，这也是我必须担负起的历史赋予的责任。因此，在2010年，我们决定把中国人才测评理论与实践领域的成果，包括NormStar内部的测评项目服务经验以及工具手册等专属知识整理出版，包括《人才测评概论》、《人才测评操作实务》和《人才测评案例集》三本书。

NormStar把人才测评看成一种独立的社会活动和社会现象，并将其纳入整个社会系统。从历史演变的角度来审视、观察、分析、评价人才测评活动的功能与价值；从实践的角度来阐述人才测评的标准、工具与方法、实施的规范流程、结果的应用等实际问题；从学理的角度来解析人才测评的基本原理、基础理论、活动原则、发展趋势等学术问题。这是NormStar的独特视角，其他同类书籍则更多的是在工具、技术、操作层面进行介绍。

《人才测评概论》是总揽性、纲要性的，主要是搭建人才测评的理论框架，回答人才





测评的一些根本性的问题，提出解决人才测评实践问题的原则性观点。全书共分七章，第一章总论，主要是从宏观和历史的视角阐述人才测评的演变轨迹和轮廓，现代人才测评的产生，人才测评的社会价值与作用，人才测评的功能与实施原则，人才测评的基本原理。第二章主要分析了人才测评的基础理论，由于人才测评的对象是人，因此心理学成为其第一大基础理论，其次是组织管理以及社会管理的基础理论，再次则是人才测评的统计学和测量学基础理论。本书用了一章（第三章）的篇幅来阐述人才标准，这是基于我们对人才标准在人才测评活动中的核心地位和价值认识而决定的。第四章对人才测评的工具与技术进行了介绍，在体系安排上我们是以人的能力素质结构层次来介绍工具技术的，这样便于读者理解和运用。第五章介绍了目前人才测评在国内各个领域的应用，其中重点介绍了在企业组织中的应用。第六章是关于人才测评师的职业能力素质要求，因为人才测评的活动主要靠人才测评专业人员——人才测评师来推进和执行。在第七章中，我们对人才测评未来的发展趋势和可能面临的挑战进行了预测性的分析与展望。

《人才测评操作实务》是为解决人才测评实践活动的操作问题而设计的，具有很强的操作性和参考性。人才测评是实践性极强的一门学科，仅有理论体系和方法技术还远不足以达成预期目标，可以说在操作过程中若差之毫厘，则谬以千里，很多测评实践之所以失败，没有达到预期的效果，问题大多出在操作实务方面而非理论层面，而操作实务则是在实践中探索、总结、修正、积累，并逐渐成熟的，这正是我们专业测评服务机构的强项。在《人才测评操作实务》这本书中，首先对人才测评的基本流程进行了系统的介绍，然后重点介绍了心理测验、笔试、面试、评价中心技术、多源反馈调查技术、履历分析技术等几种最常用的人才测评工具与方法的操作实务细节，对于实际工作者来说具有很大的参考价值。

《人才测评案例集》主要介绍了企业组织中应用人才测评的经典案例，具有启发性和借鉴性。人才测评不仅具有工具价值，如甄别选拔、诊断预测等，还有很强的管理价值和社会价值，如激励功能和导向功能。但怎样才能认识到人才测评的这些价值，如何将人才测评理念、工具技术与企业的战略目标和管理体系有效地配合，发挥出它的强大功效，大多数人包括学者专家和许多管理者对之还是茫然或心存疑虑的。《人才测评案例集》介绍了中国本土企业（包括在华跨国公司）在人才测评应用方面的实际经验和成果，向读者展示出了人才测评在人力资源管理，特别是在招聘甄选、晋升选拔、后备人才选拔与培养、培训与发展、绩效考核等领域应用的独特魅力。

人们一直把人才测评当成心理学或人力资源管理的一个分支或附属性的学科。确实，当前在人才测评领域从事科研、教学以及应用的机构中，具有心理学学科知识背景的人员占的比重高于其他学科，我本人也是在心理学的浸润中成长起来的。不可否认，人才测评的许多基础理论和工具技术都来源于心理学，且心理学队伍中也有不少人在从事有关人才测评的研究与应用工作，但如果把人才测评置于心理学学科体系之内，则难以看到人才测评的全貌，会局限人才测评的发展。人才测评是一种具有独特性的、重要性的社会活动和现象，因此，我们把人才测评当成一门独立的学科来看待。

当然，我深知构建一门独立的学科体系需要极大的勇气与绝世的才干，我也清楚我个人的才能、知识结构与经验积淀都远远不足以完成这样的任务。好在中国人才测评事业的魅力吸引了很多的精英人才，我们的成长亦得到了很多人积极的鼓励、无私的帮助

和鼎力支持，我们的研究也吸收了他们的思想和成果，在此我要对他们表示诚挚的感谢和深深的敬意。

首先要感谢老一辈专家学者，他们给了我们最大的鼓励和榜样的力量。这里特别要感谢的有：原华中师范大学考试科学学院院长廖平胜教授（已故），他是中国考试学的创始人，我的前辈和恩师；北京师范大学心理学院张厚粲教授，她是我在心理测量学领域的启蒙老师；华东师范大学心理学院俞文钊教授和杨治良教授，在我撰写博士学位论文期间给了我很大的鼓励和支持；复旦大学管理学院薛求知教授，是我在复旦大学管理学院博士后工作站期间的指导老师，是他指导我研究了在华跨国公司的人才测评理论与实践；南京师范大学教育科学学院杨鑫辉教授；北京师范大学心理学院前院长、心理测量与人力资源所所长车宏生教授；江西师范大学教育学院漆书青教授。其次要感谢一些同道中人，是他们给了我们许多无私的帮助，特别是以下几位：华中师范大学心理学院院长周宗奎教授、中国浦东干部学院领导素质测评研究所赵世明教授、上海交通大学管理学院院长助理唐宁玉教授、中国人民大学心理学系系主任孙健敏教授、复旦大学心理学系系主任孙时进教授、华南师范大学教育科学学院张敏强教授、华东师范大学心理学院庞维国教授、成都医学院吕建国教授、沈阳师范大学人力资源开发与管理科学院常务副院长张淑华教授、上海人才服务行业协会秘书长朱庆阳先生、北京人力资源服务行业协会副会长兼秘书长张宇泉先生。

在此，我要感谢中组部领导干部考试与测评中心、国家人力资源和社会保障部、上海市人力资源和社会保障局、湖北省人力资源和社会保障厅、青岛市委组织部、上海人才服务行业协会、北京人力资源服务行业协会、湖北省人力资源服务行业协会等机构的领导和工作人员，他们一直关心和支持我们。特别是2010年11月9日，国家人力资源和社会保障部副部长信长星到我们公司参观考察，领导的亲切关怀和指导给了我们极大的鼓舞。

我还要感谢我们的客户，是他们给了我们实践的机会，探索的田园。我们的客户涉及金融、能源、制造、通信、电子、地产、航空、零售等20多个行业。它们不仅是行业的领导者，也是人才测评应用的先行者，从实践层面推进了人才测评在中国的发展。

最后，我要感谢NormStar团队。NormStar的团队是一支优秀的团队，由一群有志于中国人才测评事业发展的青年才俊组成，他们敢于担当，风华正茂，勇于创新，颇具才气，从他们身上我看到了中国人才测评事业的壮丽未来。

这三本书汇集了中国人才测评领域有关人才测评研究的最新思想和成果，是20多年来大家共同奋斗和耕耘成果的阶段性总结。尽管在本书的写作过程中，大家付出了很大努力，克服了很多困难，但就本书的质量来说，还是那句古话，“初生之物，其形必丑”。尽管如此，我们依然将这三本书面市，我们的想法就是以开放的心态，把我们的观点和想法亮出来，以此来引起更多的人关注这一领域，吸引更多的能人志士参与这一领域的建设发展，推动中国人才测评事业的蓬勃发展，最终走出中国，引领世界人才测评的潮流。这是我们编写出版这三本书的最根本的愿望和动力。

这三本书得以出版面世要感谢中国人民大学出版社的领导和编辑，是他们慧眼识珠，认识到了人才测评这门学科的重要性、专业性、学术性，并积极推进其出版。

我作为这三本书的主编，负责统筹策划、确定写作的原则和大纲、终稿审定等工作，

也承担了部分章节的写作任务。纪超、程鹏两位作为编委，承担了纲目的细化、人员的组织，与出版社编辑的协调，以及书稿的初审等工作。除此之外，参与《人才测评概论》写作的有彭平根、唐为民、方华、黄文艳；参与《人才测评操作实务》写作的主要是 NormStar 北京公司的同事，他们是孙成娜、高海燕、姜鹏飞、刘力、左逢双、冯竞、王敏、蒙荟；参与《人才测评案例集》编写的主要是 NormStar 上海公司的同事，除了前面提到的几位编委外，还有康婧、龙燕、顾青、柳杰、李文俊和张琳。在此对所有参编人员在这段日子里付出的辛勤劳动表示由衷的感谢。

苏永华

2010 年末于上海

目 录

第一章	人才测评操作流程概述	1
第一节	测评准备阶段	3
第二节	测评实施阶段	6
第三节	测评应用阶段	7
第二章	心理测验	8
第一节	心理测验方法简介	9
第二节	心理测验在人力资源测评中的应用	10
第三节	人才测评中心理测验的组织实施	15
第三章	笔试	23
第一节	笔试方法简介	24
第二节	笔试考察内容和形式	24
第三节	笔试组织实施	29
第四章	面试	38
第一节	面试方法概述	39
第二节	面试的操作流程	41
第三节	面试人员要求	46
第四节	常见误差及其控制方法	47
第五章	评价中心技术	49
第一节	评价中心概述	50
第二节	文件筐测验	55
第三节	无领导小组讨论	68
第四节	管理游戏	84
第五节	角色扮演	89
第六章	多源反馈调查技术	101
第一节	多源反馈调查简介	102
第二节	多源反馈调查的理论基础	103
第三节	评价者特性分析	104
第四节	多源反馈调查的目的	107
第五节	评估模型确定与题目开发	109
第六节	多源反馈调查组织实施	118
第七节	多源反馈调查结果反馈	123



第七章 履历分析	126
第一节 履历分析法简介	127
第二节 履历分析法的操作与实施	129
后 记	132



第一章
人才测评操
作流程概述

【关键词】

人才测评操作流程 评估模型 测评准备 测评实施 测评应用

人才测评操作流程是对人才测评工作的主要操作步骤进行的说明,通常来看,人才测评操作包括三个阶段:准备阶段、实施阶段、应用阶段(如图1—1所示)。

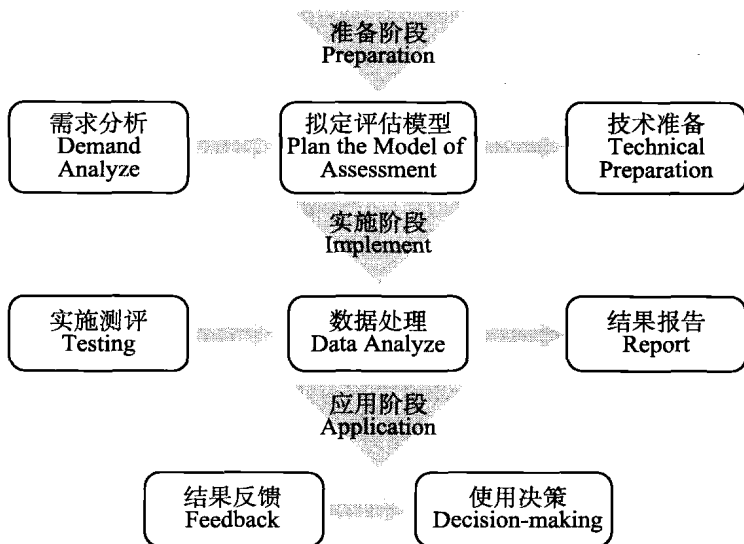


图 1—1 人才测评操作流程

第一阶段——测评准备阶段

测评前准备的目的是为测评的顺利实施进行前期准备,主要的工作内容包括:

(1) 需求分析。

确定人才测评的对象,明确人才测评需要达成的目标,以此为依据,进行后续的测评设计和规划。

(2) 确定测评要素和内容。

也就是拟定评估模型,确定此次测评需要评估哪些内容和要素。这些测评要素须能体现出测评重点,并反映出测评目的。测评要素通常要覆盖目标岗位履职所必需的各类能力,如知识、技能、管理能力、态度、风格、个性、价值观、求职动机与拟任职位的匹配性、举止仪表等方面。每次测评之前都要根据职位要求设定或修订测评内容。

(3) 测评工具和题目开发(命题)。

选择合适的测评工具,根据测评要素进行相应的题目开发,也就是命题工作。具体需开发的测评工具可能包括:评价中心的文件筐、行为面试、角色扮演、情景模拟;需开发的题目类型有:笔试题目、面试题目、情景模拟(情景演练)题目、案例分析题目等。

(4) 设计测评组织实施流程。

根据被测者人数、测评时间、测评工具种类,设计测评的组织实施流程,也就是在什么时间段、参与什么测评内容/环节、需要准备哪些材料、需要做什么工作等流程设计;对测评现场实施所需的人力、物力等资源进行合理安排。

第二阶段——测评实施阶段

测评实施阶段是根据准备阶段的安排正式实施测评，具体工作包括：

(1) 测评现场实施工作。

测评组织实施人员按照设计的组织实施流程进行测评组织工作，包括宣读测评说明、分发试卷、安排面试、安排其他评价活动、回收材料等；评委、主考官等则在过程中负责监考，或者进行面试提问、活动观察等，并对整个评价过程及被测者的表现进行记录、评价。

(2) 测评评价工作。

综合各种测评方法得到的记录、结果，进行综合分析和评价。必要时，撰写每个被测者的测评报告或团体报告。

第三阶段——测评结果应用阶段

形成测评结果后，根据测评结果和测评目的，将测评结果应用于实际的工作中，比如招聘用人决策、培训需求调查、职业发展规划等。

第一节 测评准备阶段

一、需求分析

在设计测评活动之初，首先要做的就是对该次测评的被测者、测评要达成的目标、可投入的资源等情况进行界定和分析。这些要素将影响到测评活动的每一个细节，如评估模型（测评标准）、测评工具与方法、测评流程设计、测评实施安排、测评结果呈现与应用。

在需求分析阶段重点要考虑两个因素：被测者及测评目的。

从被测者来源可以将测评活动划分为企业内部测评和企业外部测评。企业内部测评是指针对企业现有员工进行的测评活动，其中包括全员素质诊断和基层、中层、高层管理人员及后备干部选拔等；企业外部测评是指被测者来源于企业外部，需通过测评将合适的人筛选到企业内部，其中包括校园招聘、各层级各类型人才的社会招聘等。从被测者的层级或类别可以将测评活动划分为：校园招聘，全员素质诊断，基层、中层、高层管理人员及后备干部选拔，专业技术人才素质诊断及选拔等。

测评的目的在于通过测评拟实现何种目标。按测评目的划分时一般会凸显测评在人事决策中的作用，通常可分为诊断性测评、选拔性测评、发展性测评等。诊断性测评是指通过测评活动了解被测者的能力现状，可根据被测者特点和诊断目的确定测评指标。选拔性测评是指通过测评活动筛选出符合某种特征或标准的候选人，如择优或劣汰。测评的目的是区分和选拔优秀人才，测评时更关注当前的胜任水平，测评内容更关注



鉴别性素质指标。发展性测评的测评目的是了解候选人的优劣势，针对优劣势提供针对性的培养方案，测评的标准要高于当前岗位，测评内容更关注潜力性指标。

二、拟定评估模型

在拟定评估模型时要根据此次测评目标针对胜任素质模型进行分析，从中选出需进行测评的指标，从而组合成评估模型。若企业尚无胜任素质模型，在拟定评估模型时应考虑到以下几个方面：结合被测者和测评目的确定测评重点内容；结合被测者的岗位职责及企业文化、发展战略等对员工的素质要求确定测评指标、内涵，以及各测评指标之间的权重；根据测评工具和方法的适应性确定同一指标内不同方法之间的权重等（具体操作思路可参见《人才测评概论》一书中的“人才测评标准”一章）。图 1—2、图 1—3 为评估模型样例。

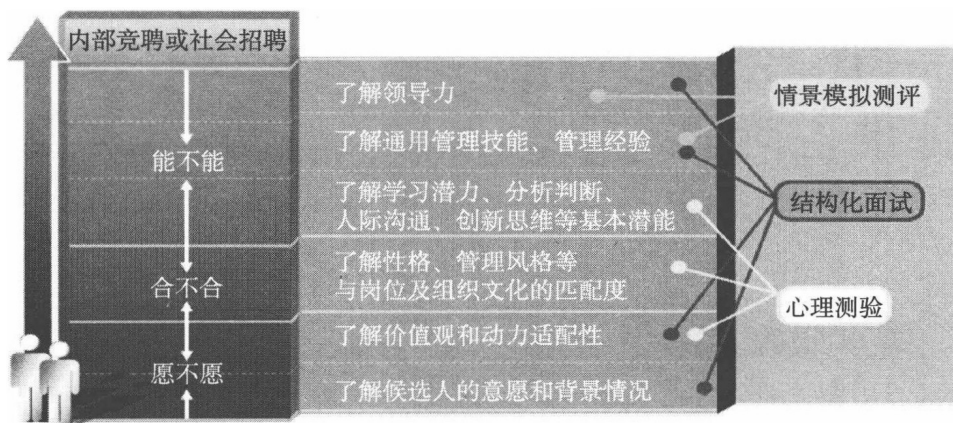


图 1—2 内部竞聘和社会招聘测评内容样例

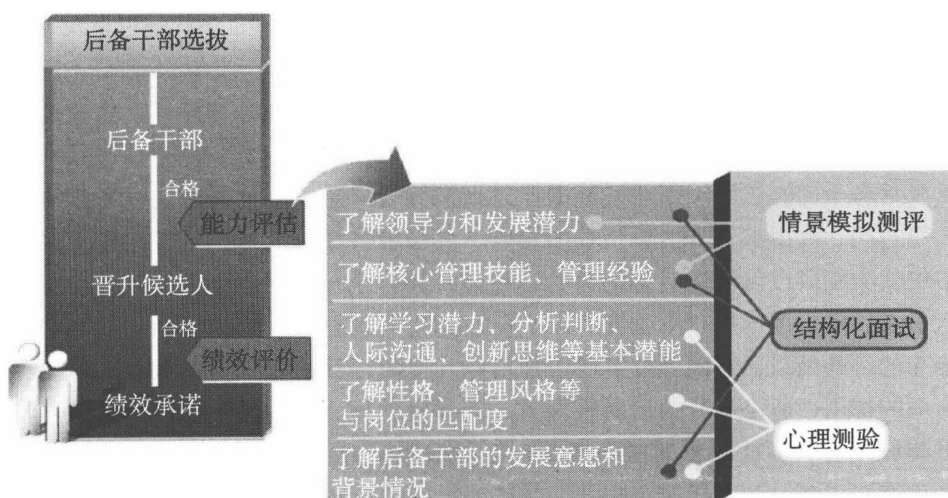


图 1—3 后备干部选拔测评内容样例

三、技术准备

技术准备阶段主要包括三项内容：测评工具的选择、测评题目的开发和测评流程的设计。选择测评工具时主要依据被测者的特点、测评指标的特性与测评工具和方法的匹配性。不同的测评工具和方法本身的特性决定了其适用范围，因此，在选择测评工具和方法时要遵循科学、客观的原则，准确选择测评工具和测评方法。在测评题目开发方面，要进行测评题目信度、效度检验或评估，根据被测者、测评指标、测评目的等方面开发针对性题目，切忌在没有详细分析以上因素的情况下凭经验和主观臆断盲目选择某套测评题目。同样一次测评，测评背景上任何一项细微变化都会影响整个技术思路，如鼓励跨专业或跨部门的候选人入围时，在开发测评题目时要注意避免使知识成为能力发挥的瓶颈。在测评流程设计方面，除考虑被测者的背景、测评工具与方法的实施条件外，还应从经济性、时效性、便捷性、保密性的角度设计测评流程。评估模型整体结构样例如表 1—1 所示。图 1—4 为测评流程设计思路示意图。

表 1—1 评估模型整体结构样例

××集团公司校园招聘评估模型						
指标类别	指标名称	指标权重	无领导 小组讨论	结构化面试		
				求职陈述	结构化提问	自由提问
主要指标	沟通协调	30%	15%		15%	
	积极主动	20%			20%	
	分析思维	30%	10%		20%	
	团队合作	20%	20%			
参考指标	求职动机					▲
	形象仪表			▲		

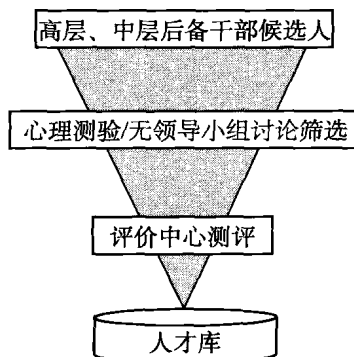


图 1—4 测评流程设计思路示意图

第二节

测评实施阶段

测评实施是指按照前期测评流程的设计，组织实施测评活动。从工作内容上分为通知被测者、测评材料的打印及有关设备的准备、测评现场的组织、测评结果整合处理及报告撰写等。测评现场组织的流程在后续各章节有详细介绍，本部分仅介绍测评实施的整体流程。流程样例如表 1—2 所示。

表 1—2 专业及能力测试——单日测评流程样例

时间	1号	2号	3号	4号	5号	6号	评委	备注	
7:50	休息室一，签到、 抽签、阅读考生须知								
8:20	考场二，开始文件筐测试						9:00 后考场一， 评委模拟工作会议培训		
9:50	文件筐测试结束								
10:00	考场一，开始模拟工作会议						观察记录		
11:00	模拟工作会议结束						开始打分	调整考场一的 桌椅设施，使 其符合面试考 场要求	引领员引导 考生到休息 室一休息
11:10	行为风格测试								
11:30							打分结束，评委 结构化面试培训		
11:40	行为风格测试结束								
12:00	午休						评委休息室休息	工作人员为休 息室评委提供 午餐	
12:50	午休结束								
12:45	备考室，备 考						考场一，准备就 位	引领员开始引 导1号到备考 室准备	
12:50	考场一，开 始面试						面试1号		
13:28	评委自由提 问						向1号自由提问		
13:35	面试结束						给1号打分	面试工作人员 提醒休息室一 工作人员通知 2号准备	





第三节

测评应用阶段

形成测评结果后，即可根据测评结果和测评目的，将测评结果应用于实际的工作中，比如招聘用人决策、培训需求调查、职业发展规划等（见图 1—5）。

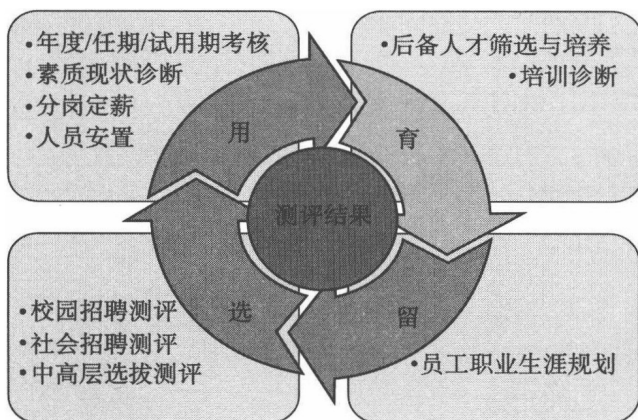


图 1—5 测评应用示例

【思考题】

1. 人才测评准备阶段需要做哪些工作？
2. 进行测评需求分析时应考虑哪些因素？
3. 什么是评估模型？如何拟定评估模型？
4. 人才测评操作流程包括哪些内容？
5. 人才测评可以应用到哪些方面？

心理测验

第二章
