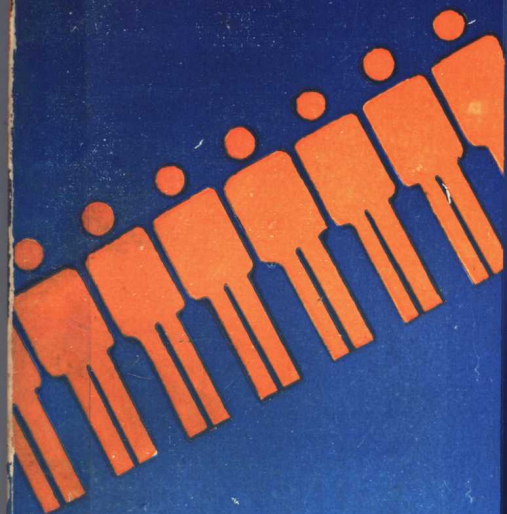


实用 人事 评价 方法

● 青岛出版社



实用人事 --- 评价方法

陈烈 王步宁
李锦岳 金伟
编 著

青 岛 出 版 社

特约编辑 焦乐天
责任编辑 李忠东
封面设计 王悦玉

实用人事评价方法

陈 烈 等编著

*

青岛出版社出版

(青岛市徐州路 77 号)

山东省新华书店发行

潍坊计算机公司激光排版实验印刷厂排版

青岛崂山印刷制品厂印刷

*

1989 年 12 月第 1 版 1989 年 12 月第 1 次印刷

32 开(787×1092 毫米) 11.875 印张 2 插页 253 千字

印数 1—5700

ISBN 7-5436-0403-5/D·12

定价:4.00 元

序

赵 启 正

《实用人事评价方法》一书汇集了上海地区人事评价领域的最新研究成果,是组织人事工作科学化方法的结晶。

本书详细地介绍了一些理论基础厚实、切合我国实际、行之有效的评价方法和实例,具有很强的实用价值,是广大组织人事工作者的一部具有实用价值的参考专著。它对该领域的研究有着较强的借鉴和指导作用。

人事评价是介于社会科学和自然科学之间而偏重于社会科学的一门软科学。人事评价方法的研究是有其难度的,它无法在实验室中进行实验,只能在社会实践中探索、检验和印证。依赖于社会制度的优越性,我们得以对本书所介绍的方法进行大量的实践!取得了宝贵的第一手资料,并增强了信心,认为它们是可行的,也是可靠的。与我们交往的国外有关学者和同行们也对这些实践的规模和深度表示赞许。当然,这并不意味着它们无须再发展、更新。随着人事制度改革的深化,新的要求将促使它们在今天的基础上进一步发展、提高。

在国外,有关人事评价方法已有许多书籍,而在国内,这方面的著作可谓凤毛麟角。正是缘此,这部在中国文化背景

下研究、阐述人事评价方法的专著，更令我们感到亲切和鼓舞。它提出的以人为中心和以组织为中心的两大评价体系，使繁杂的人事评价体系系统化、清晰化；定量化评价技术，又使人事评价方法具有科学的严谨性。

本书的撰写者都是多年热心于这方面研究的组织人事干部和专业技术人员，多学科的组合使他们能够融会贯通各种知识，进行深入的研究。他们边实践，边总结，不断创新，干有所成。我们说人事工作是一门科学，这不是一句空泛的套话，而是实实在在的学问，本书的编成，便是一个很好的证明。

前 言

干部人事制度的改革是我国政治体制改革的重要内容，它将对我国的社会发展产生深刻的影响。

按照干部人事制度改革的总体构想，我国将实行干部分类管理和建立国家公务员制度。“考试录用”、“考绩晋升”将成为人事管理中通行的基本原则。继承党的优良传统，尽快研制和采用先进的、科学的人事评价方法，已成为时代的需要。

1987年初，由上海市组织的上海市组工联合科研课题组汇集有关专家、学者、组织人事干部和计算机技术人员，在前些年人事考评研究与实践的基础上，开始对管理人员评价方法进行大范围、全方位的研究。次年8月，有一批成果通过评审。本书在介绍中外人事评价的基本理论和方法的过程中，吸收了这部分最新的科研成果。就评价对象而言，本书所介绍的方法，主要适用于各类管理人员。

在我国，人事评价的方法研究还仅仅是起步，理论与实践均有待丰富。本书的编撰难免因视野的限制、时间的仓促而失之粗糙。我们相信，随着人事制度改革的深入，人事评价的理论和方法将不断完善，我们的浅见终将会引出此领域的集

大成之作。

在此谨向上海市组工科研联合课题组的成员单位表示感谢。这些单位是中共上海市委办公厅、上海市财贸工作党委、中共上海市长宁区委组织部、上海市冶金局党委组织部、上海交通大学管理学院决策科学系、上海市造纸公司、华东师范大学党委组织部和心理学系、上海飞乐股份有限公司、上海工业大学管理学院、中共上海市委党校行政学教研室、上海 KSJ 心理咨询研究所、上海第三钢铁厂人事处。

本书第一章、第二章 I 由陈烈执笔，第二章 II 由金伟执笔，第三章由李锦岳执笔，第四章、第五章以及对全书的整理由王步宁执笔、完成。

上海大学工学院刘新宪提供了第五章第一节和第四章第四节的部分内容，上海工业大学管理学院史乐毅提供了第五章第三节的部分内容。此外，姚瑶、张念伊、朱鸣、张莹等同志也为本书做出了积极的贡献。

目 录

序

前 言

第一章 人事评价概论

第一节 人事评价与人事制度·····	1
第二节 人事评价的主要类别·····	6
第三节 人事评价的基本原理·····	9
第四节 人事评价的发展趋势·····	18

第二章 以人为中心的人事评价

I. 绩效评价部分·····	24
第一节 绩效评价的基本理论·····	25
第二节 几种实用的绩效评价方法·····	27
II. 个性评价部分·····	114
第三节 个性评价的基本原理和方法·····	117
第四节 气质性格评价的基本原理和方法·····	129

第五节 社会智能构态评价.....	174
-------------------	-----

第三章 以组织为中心的评价技术

第一节 研究方法概述.....	198
第二节 组织中岗位的设置与分析.....	203
第三节 组织中领导班子群体的分析.....	206
第四节 领导班子智能结构分析.....	209
第五节 领导班子绩效分析.....	219
第六节 几个实例.....	223

第四章 定量化评价技术

第一节 定量化评价的概念和基本结构.....	285
第二节 因子分析法的应用.....	290
第三节 模糊评价.....	300
第四节 层次分析法.....	317
第五节 评价信息有效性的识别.....	329

第五章 人事评价科研领域的拓展

第一节 人事评价 AFP 方法.....	335
第二节 干部考选仿真博弈.....	362
第三节 经济绩效评价对策.....	368

第一章 人事评价概论

第一节 人事评价与人事制度

人事评价是对人员素质及其外在表现所作的测量和评估，它隶属于一定的人事制度，并为一定的政治经济利益服务。

中国古代在长达数千年的历史中，适应不同社会形态和朝代的需要，先后经历了原始贤能制、禅让制、世袭制、察举制、九品中正制和科举制等多种选拔和任用人才的制度。与此相应，人事评价的思想和方法也经历了不同的发展阶段。

我国在夏商以前处于原始社会。这一时期，国家机构尚未形成，部落酋长和其他管理人员由部落全体人员或部落联盟民主选举产生。这就是传说中的远古社会“天下为公”、选贤举能的原始贤能制时代。当时，是否具备带领原始人群同自然作斗争、谋取生存的能力是人事评价的主要标准，而方法则是原始的观察法，即部落或部落联盟成员根据自己的观察作出选择。后来，这种原始贤能制进一步发展为以贤能为准绳、通过让贤的方法来产生首领继承人的禅让制。

公元前 21 世纪，中国进入奴隶社会。从夏朝开始，人事制度基本上是以宗法血统关系为特征的世袭制，即世卿世禄

制。国家机构比较完备的商朝，实行王位父子继承制，以嫡长子继为主，弟继为辅。西周的分封制，也是在宗法制基础上，按血缘的亲疏关系形成的。在世袭制下，血统的贵贱成了人事评价的主要内容，以致于在长达千余年的奴隶社会中，人事评价发展缓慢。

春秋战国时期，我国开始步入封建社会。顺应诸侯争雄和新兴地主阶级扩展经济与政治实力的需要，以儒、墨、法为代表的诸子百家，从富国强兵、实现大一统的目标出发，打出了“尚贤任能”的用人旗帜，用贤能政治代替了奴隶社会的世卿世禄制。墨子率先提出了“尚贤任能”，主张“不党父兄，不偏富贵，不嬖颜色”（《墨子·尚贤中》），“有能则举之，无能则下之”（《墨子·尚贤上》）。孟子主张“左右皆曰贤，未可也；诸大夫皆曰贤，未可也；国人皆曰贤，然后察之，见贤焉，然后用之”（《孟子·梁惠王下》），以“贤”为准，循名责实。荀子则提出了“满德而定次，量能而授官”的思想，比墨子和孟子的主张更具体、更合理。总之，这一时期的人事评价思想是“唯才是举”，只要有真才实学，无论是山民村夫，还是朝秦暮楚、鸡鸣狗盗之徒，皆可委官授任；在方法上，则仍以观察法为主。

两汉时期，出现了察举制和征辟制。两者的区别为：察举是大规模的、带制度性的，由皇帝下诏，让地方官员向上推荐人才；征辟则是由长官指名召集提拔。这时的人事评价，在思想上，由“唯才是举”转为“唯德是用”，如汉元帝曾“诏丞相、御史举质朴、敦厚、逊让、有行者”（《汉书·元帝纪》），设置“贤良方正”、“孝廉”、“孝弟力田”等科目选官；在方法上，则是“伯乐相马”。

魏晋南北朝期间实行的“九品中正制”，是我国古代人事

制度的大倒退，几乎退到世卿世禄制的状况。其做法是：在各州郡设置大、小中正官负责选拔官吏，“由小中正品第人才，以上大中正；大中正核实，以上司徒；司徒再核，然后付尚书”选用。中正必须由本地人充任，负责将本地人物评为上上、上中、上下、中上、中中、中下、下上、下中、下下 9 个品级，以此作为选拔官吏的依据。由于魏晋南北朝时期盛行门阀士族政治，中正之权尽被士族独占，尽管中正品第人才的标准名义上有家世、状、品，但实际标准只是门第的高低，而不是德才的优劣，以致于出现了“上品无寒门，下品无世族”的现象。其人事评价的思想和方法，总体上是倒退和停滞不前的，但“九品”是个量的概念，定量考评的思想已开始萌芽。

从隋唐到清末的科举制度，是我国古代人事制度的核心部分。它的确立，对我国和世界的人事制度都产生了极其重大的影响。这一制度，始于隋开皇七年（公元 587 年）隋文帝下诏开设“志行修谨”与“清平干济”两科以取士，止于光绪三十二年（公元 1906 年）清朝宣布废除科举，共延续 1300 年之久，经历了从产生、成熟到严密、僵化的过程。科举制度对于选拔优秀人才、维护封建统治，起到了重要的作用，但也由于其本身固有的弊端，压抑和窒息了大批人才。

这一时期，我国的人事评价，无论思想还是方法，都大大地丰富和发展起来。从“唯才是举”、“唯德是用”，发展到强调“德才兼备”。“考试”和“考绩”成为人事评价的两大主要手段。官员队伍“考试录用”、“考绩晋升”成为通行的原则，至今仍是发达国家人事管理奉行的基本原则。

特别值得一提的是考绩的方法。考绩虽始于西汉，但是在唐代奠定基础的。据唐玄宗年间编定的《大唐六典》记载，

唐代以“四善”、“二十七最”为考核标准，并订有具体的分等标准。“四善”是对官吏提出的4项共同要求，即德义、清慎、公平、恪勤。“二十七最”是指根据各部门职务的不同，分别提出27条具体要求。对考核成绩优异者，给予奖励。贞观年间，由于严格实行考绩制，取得了较好的效果，政府施政，“鲜有败事”。这种考核方法，对于我们今天制定新的考绩制度，仍然很有参考价值。

西方国家的人事制度发展历史比我国短，情况也不尽相同，大体经历了“恩赐官职制”、“政党分赃制”到文官制的演变过程。

在封建专制制度下的英国，官吏的任用和升迁，取决于门第出身和对国王的忠诚，而不取决于本人的表现和才学。这就是“恩赐官职制”。17世纪后期资产阶级革命胜利后，国王和贵族拥有的权力被削弱，议会的权力增大，重要官员的任免权为议会中占多数席位的党派所掌握。随着两党轮流执政体制的形成，执政党的更迭和内阁的变迁，经常引起政府行政人员的大规模换班。新上台的执政党公开把官职作为“战利品”分赃，营私舞弊，致使许多昏庸无能之辈登上权力宝座。这种官吏制度，称为“政党分赃制”。为以上两种制度服务的人事评价，其标准主要是血统或党派。

19世纪后期，英国形成了比较稳定有效的文官制度。1848年，财政大臣格莱斯顿委派查理·屈维廉和斯坦福·诺斯科特爵士对英国政府的人事制度进行全面调查。两人于1853年提出了《关于建立英国常任文官制度的报告》（通称《诺斯科特——屈维廉报告》）。该报告尖锐地批评了当时的官吏制度，指出，恩赐官职制和政党分赃制任人唯亲、买官求

职、营私舞弊，是导致政治腐败和行政效率低下的根本原因。该报告建议确立公开竞争考试、择优录用文官的制度，并对文官严格考核，根据其工作成绩和勤奋程度确定待遇和升降。报告还主张把政府官员分为高级和低级两大类，并通过考试统一各部门录用文官的标准，建立统一的文官制度。上述报告于1854年提交国会讨论。1855年，英国政府颁布了第一个改革文官制度的枢密院命令，即《关于录用王国政府文官的枢密院命令》。其后，又于1870年颁布了第二个改革文官制度的枢密院命令，以补充第一个命令的不足。这两个命令对贯彻“公开考试，择优录用”和“严格考核，记功行赏”等原则作了具体规定。从此，英国的文官制度正式确立了。上百年来，世界各国纷纷仿效，广泛采用。与文官制度相适应的人事评价，其思想类似我国唐代确立的基本原则，即“考试录用”、“考绩晋升”；其方法多种多样，已经制度化、规范化。

人事制度对人事评价起着制约的作用，但人事评价的思想和方法，对人事制度和社会政治经济也有重大的影响。战国“唯才是举”，出身卑微、屡历困厄的范雎、蔡泽能够“继踵取卿相”（《史记·范雎、蔡泽列传》），奠定了强秦统一中国的基业。唐代“德才并举”，开科取士，出现了千年少有的盛世。反之，魏晋南北朝时期的重门第，导致了“世胄蹶高位，英俊沉下僚”的腐败的政治局面。后期的科举制唯经义是衡，任用只知儒家经义的人为官为吏来治国理政，我国的封建社会便步入衰途。

今天，我国实行改革开放的政策，人事制度的改革对我国政治、经济的振兴举足轻重，而人事评价又是人事制度改革中的一个关键环节。阿基米德说过：“给我一个支点，我就能够

移动地球。”先进的人事评价理论和方法，就是改革我国人事制度的支点。

第二节 人事评价的主要类别

人事评价是一个多层次、多元素的有机系统（见图 1—1），该系统分为以人为中心的人事评价子系统和以组织为中心的人事评价子系统。每一子系统根据性能特点和类属关系，又可划分为若干个更专门化的子系统，并由若干个评价功能模块作为构成元素。这些评价子系统及功能模块（即元素）之间是有机联系和相辅相成的。

传统的人事评价理论偏重于对特定人的评价，偏重于具体人的评价结果，并以此决定奖惩升降。若放在图 1—1 所示的人事评价理论构架中观察，只有一个评价子系统——以人为中心的人事评价，缺少了一个极为重要的方面，即没有把人放在一个有机的组织系统中分析评价，这就是图 1—1 所示人事评价理论构架的另一个有机组成部分——以组织为中心的人事评价。

通过比较和分析可以看出，以人为中心的人事评价子系统和以组织为中心的人事评价子系统各有特点，两者相辅相成，缺一不可。首先，从评价对象看：前者的评价对象主要为特定的人，而后的评价对象则为组织系统及工作群体；其次，从评价结果看：前者的结果是特定个体在某方面的优劣等级，而后的结果是组织系统及工作群体的即时构态和期望状态描述；最后，从评价目的看：前者的兴趣是了解特定人的

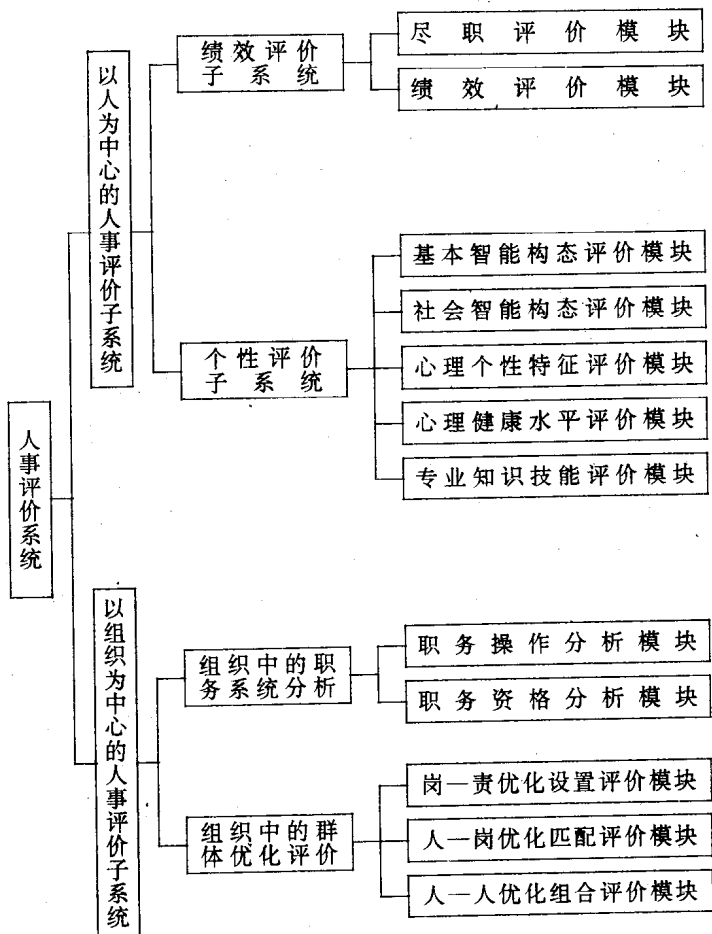


图1-1 人事评价系统

优劣等级，并以此决策特定人的奖惩晋降或强化特定人的期望行为，而后的兴趣则在于调整组织系统及工作群体的某些变量参数，保证组织系统及工作群体的最佳运行。

人事评价的基本手段有考、评、测 3 种。第一种手段是“考”，即考核。考核是指把实际情况与期望标准进行对照分析，确定成绩等级。考核手段通常用于职责实现情况或工作任务完成情况的评价。第二种手段是“评”，即评鉴。评鉴是指一组评鉴者根据被评鉴者的行为表现，对某些个体特征进行归纳式的独立评价，然后将这些独立评价结果进行归总和加权处理，形成综合性评鉴语或评鉴等级。评鉴手段通常用于对个体特性的多维度、多方位立体评价。第三种手段是“测”，即测试。测试是指受试者在特定控制条件下，在统一或等效的测试工具及测试主持者的指导和要求下，作出相应的操作反应，然后根据计分规定或常模比较，得出量化的精细描述结果。在人事评价实践工作中，这 3 种手段并非完全独立，在许多情况下是结合使用的。

“评鉴”和“测试”两种方法各有长短。“评鉴”法是对干部已有绩效的鉴别。其优点是：①能在短期内完成对多个对象的考核；②方法简便，不需要专门训练，易于推广；③能描绘出干部德才的全貌和素质结构；④结果便于计算机处理。其缺点是：①没有统一的客观尺度，存在系统间评分误差；②是一种静态考核，难以发现干部的潜能；③存在社会心理效应引起的偏差；④不能对干部能力作局部精细描绘。“测试”法可避免“评鉴”的缺点。其优点是：①有统一的客观尺度，不存在系统间评分误差；②是一种动态考核，有利于发现干部的潜力；③基本不存在社会心理效应；④能对干部的能力作微区精细