

现代企业人力资源管理
实务丛书

主编：郑晓明

人才测评实务

张志红 朱冽烈 编著



机械工业出版社
China Machine Press



现代企业人力资源管理
实务丛书

： 郑晓明

人才测评实务

张志红 朱冽烈 编著



机械工业出版社
China Machine Press

本书作者有着丰富的实践经验和理论素养，作者不仅从基本概念、心理测验、面试、情景模拟测验等几个方面深入浅出地阐述了人才测评的理论知识，而且还列举了大量国内人才测评的案例，并对案例进行了精辟的解析。本书是各类组织的高层管理人员、人力资源管理人员以及高等院校管理及其他相关专业的师生不可多得的经典读物。

本书中文简体字版由机械工业出版社出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

人才测评实务/张志红，朱列烈编著. - 北京：机械工业出版社，
2005.8

（现代企业人力资源管理实务丛书）

ISBN 7-111-16721-X

I. 人… II. ①张… ②朱… III. 企业管理 - 人员测评工程 IV. F279.92

中国版本图书馆CIP数据核字（2005）第065289号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：刘照地 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005年8月第1版第1次印刷

718mm × 1020mm 1/16 · 15印张

定 价：28.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

编委会 (第2版)

丛书主编

郑晓明 博士 副教授 (清华大学经济管理学院)

副主编

刘红松 教授 (中国社会心理学会副会长)

丛书编委 (排名不分先后)

吴志明 郭京生 郑晓明 陆昌勤

刘红松 张志红 李焰 邓小芳

武欣 刘军胜 袁宝华 韩焱

总序

(第2版)

国际接轨，锐意创新

——中国企业人力资源管理新挑战

20年的发展，中国企业日渐成熟，日趋理性，一批优秀的企业应运而生。它们开始走出国门，与狼共舞……

华为公司在各条产品线上携手众多知名跨国公司共闯天下，创造出海外收入占其总收入30%的优秀业绩；海尔集团海外建厂扩张，力推海尔品牌，树立了在中国家电行业中的领导地位；TCL集团更以并购汤姆逊彩电业务为契机，合资成立TTE公司，一举成为全球第一彩电供应商；而联想集团则以12.5亿美元的大手笔并购了IBM的PC业务，以小吃大，敢去刀尖上跳舞的精神，更让国人们为之振奋、民族自豪感油然而生。

但是，业务的国际化，是否就意味着企业国际化了呢？答案当然是否定的。一个企业国际化的标准是什么呢？它不光是业务的全球化，更重要的是理念的全球化，人力资源素质的全球化。我们说，一个大企业与一个小企业的区别在于“硬”管理的区别，即在于你的制度是否规范，流程是否清晰，这也正是中国企业20年来所苦苦追求的目标——如何建立科学管理的平台。但这并不是一个优秀的企业与一般企业的区别，一个优秀的企业与一般企业的最大的区别在于“软”管理的区别，即在于文化与品牌的区别，而文化与品牌差别背后则是人力资源素质的差别，尤其是员工素质的差别。优秀的企业不仅拥有优秀的员工，更重要的是拥有能够激发人的潜能、不断培养出优秀员工的机制。对中国企业而言，在本土看似有效的管理策略到海外是否依然奏效？如何能培养出一支能征善战、能屈能伸的优秀队伍，是中国企业面临的巨大挑战。我们认为，迎接挑战的只有四个字——锐意创新，这种创新不光是制度的创新和业务的创新，更关键是人的思维要创新，企业的人力资

源管理方法要创新，创新是企业再生活力的重要源泉。

回溯一下中国企业人力资源管理的发展历程，颇为艰辛。人力资源管理从最初“窄化”为人事部门管理，忽视直线部门权责，到“矮化”为人事行政管理，漠视其战略性地位，乃至被误加“丑化”为非专业工作，讥为末流角色，更至“虚化”为全功能部门，夸大其“隐含职权”之负面性。现今，值得庆幸的是中国众多企业已认同人力资源的战略性功能，人力资源是企业第一资源的理念已深深扎根于我们企业领导人的心中。在不久前（2004年11月19日），第二十四届香港人力资源管理学会周年会议上，笔者作为特邀嘉宾，演讲的主题——如何在中国企业运用人力资源管理措施以实践创新，得到了参会人士的高度认同与赞扬。尤其是杨元庆谈到新联想的成立之初，与IBM的磨合问题时，对联想未来的发展所提的六个字：“坦诚、尊重、妥协”，更是中国企业在国际化的征途中，锐意创新的突出表现。

然而，如何在中国企业中实施人力资源的创新管理呢？笔者认为有以下四点值得关注：

第一，在企业管理中，各级经理都应具备人力资源经理的角色意识。人力资源管理是企业各级管理者之事，尤其是企业的高层管理者，对企业人力资源管理工作的成效负有最重要的责任。因此，高层管理者只有做到：修己安人，知人善任，才能使人力资源管理政策与措施真正得以落实。

第二，人力资源管理必须以业务为中心，树立起以客户为导向的新观念。企业人力资源部应成为每个部门的人力资源部，人力资源部的专家要为整个企业的人力资源管理提供最优的产品和服务，而且不仅要满足业务发展的需求，更要充分满足员工的需要。

第三，人力资源管理要充分注重对员工的心理管理。尊重员工，重视情感沟通，创设一个有助于员工成长、发掘员工潜能的工作环境。各级管理者都应增加对人的敏感性，了解员工的优点与缺点，用其所长，避其所短，以增强员工的积极心态，促使员工产生强烈的自我激励。

第四，要充分注意不同文化背景下所带来的管理差异。中国企业在国际化的过程中，要特别注意不同价值观下的管理冲突问题。我们认为：社会规范的文化差异是导致管理冲突的根本原因，不同国家的社会规范的结构存在层次差异，不同文化的社会规范之间既有同质性，又有异质性，更有相容性。

因此，本套丛书的再版也正想从这些方面给大家一些帮助、指导与启发。

VI

自三年前本丛书出版以来，深受大家的厚爱。近十次重印，数万套售罄，反映出企业对人力资源管理相当重视，也使我们备受鼓舞。应大家的要求，第2版丛书不但增加了3本书，而且原有的6本书还在内容上做了适当的调整与修改，使之更符合中国企业的实践，更符合理论的指导。

“知其然，更知其所以然。”这是作者们编著这套书的指导方针，更是作者们希望大家读完这套书的切身感受！

谢谢！感谢所有对这套书的初版、再版做出贡献的人们！真诚地欢迎大家批评与指正。

主编：郑晓明 博士 副教授
(zhengxm@em.tsinghua.edu.cn)
于清华大学经济管理学院伟伦楼
2004年12月28日

总序

(第1版)

与时俱进，追求卓越 ——开拓企业人力资源管理新局面

今秋的中国，阳光灿烂，秋高气爽。北京申奥成功，上海APEC会议召开，沈阳国足挺进世界杯，……所有这一切都使即将入世的中国焕发出青春活力，再次成为世界瞩目的中心，所有这一切都使中国人感受到振奋与力量。中国正以高昂的斗志，跨入新世纪，融入世界经济大舞台。

面对如此大好的机遇，我们的企业怎么办？与时俱进，追求卓越，这就是我们的目标。然而，如何迎接挑战，抓住机遇呢？我们认为，注重人力资源的开发与建设乃当务之急。正如江泽民同志2001年5月15日在亚太经合组织人力资源能力建设高峰会议上所指出的：“物质资源的开发利用是人类社会发展的基础，而人类智慧和能力的发展决定着对物质资源开发的深度和广度。……当今世界，人才和人的能力建设，在综合国力竞争中越来越具有决定性的意义。”国与国之间的竞争尚且如此，企业与企业之间的竞争更是这样。

在中国，很多企业的管理方式仍处于经验管理模式下，对人的管理仍然还是传统的人事管理模式。如何把人作为一种活的资源加以利用与开发，如何能真正调动员工工作的积极性与主动性，是现代人力资源管理的核心任务，也是企业管理人员的首要职责。尤其是企业的高层管理者，必须认识到：组织的成功越来越取决于该组织管理人力资本的能力。正如惠普总裁维斯·普莱特所说：“21世纪的成功企业，将是那些尽力开发，储藏并平衡员工知识的组织。”

在新世纪，现代企业面临的人力资源管理挑战是严峻的，其主要表现为以下四个方面：

VIII

一是全球化的挑战。随着加入WTO，外国企业人才本地化与在国外的中国企业人才属地化的问题就是突出的人力资源管理问题。比如，如何挑选鉴别去海外生活和工作的能干的经理？如何设计培训项目，增强经理们对外国文化和工作实践的了解？如何调整薪酬计划以保证支付构成是公平的，而且与不同地区的不同生活费用相适应？这些都是全球化对人力资源管理的影响。

二是新技术的挑战。新技术的挑战主要指计算机技术与网络技术的进步所带来的人力资源管理的挑战。新技术使组织能够获得信息激增带来的优势，但同时也使工作岗位发生了变化，比如要求综合性技巧的工作岗位增加了。在很多情形下，员工需要重新培训，适应新的角色，承担新的责任。同时，更要求企业建立人力资源信息系统（HRIS）。HRIS不仅能提供实时和准确的数据，更重要的是能应用于控制沟通和决策的目的。

三是成本抑制的挑战。全面质量管理与业务流程再造对于提高组织竞争力是非常重要的，尤其对于现代组织中的服务和知识密集型公司来说，研究降低成本，尤其是劳动成本，包括裁员、业务外包、员工租赁等，这些都直接影响到人力资源政策和实践。

四是变化管理的挑战。为了适应环境，组织的管理要发生一系列的变化。可是，有些变化是反应性的，即组织的绩效受外部因素的影响而产生的结果；有些变化必须主动迎接，由管理者主动做出改变。所以为了适应管理变化，管理者，尤其是人力资源经理，要参与员工的沟通，倾听员工的呼声，放眼未来，引导员工做自我改变以适应变化。

针对这些挑战，如何去开拓企业人力资源管理新局面呢？我们认为其对策有四点：

对策一，明确人力资源管理的战略性职能。人力资源管理已经被看成是企业的一个战略性职能，它不仅参与企业的战略制定过程，还通过制定和调整人力资源计划来帮助企业贯彻与执行战略工作。然而，要想使人力资源管理在定位上确实实成为一个战略性的职能，还必须把它当成一个独立的职能部门来看待。企业的人力资源高层管理者应当采取一种以顾客为导向的方法来执行该职能。根据顾客类型、顾客需要以及满足顾客需要的技术等条件来界定自己的业务内容。

对策二，重新定位人力资源管理者角色。现代企业人力资源管理者不

仅仅是人事管理专家，而且更重要的是企业战略制定的参与者、变革的推动者、员工的激励者。人力资源管理者应未雨绸缪，最先觉察企业变革的征兆、确定问题、建立信任、制定行动计划，确保变革的推进与完成。人力资源管理者应更多地倾听与回应员工，关心员工的需求，与员工更多地沟通，开发其潜力，实现其职业辉煌。

对策三，重组人力资源部以改善人力资源管理职能的有效性。人力资源部应成为每个部门的人力资源部。传统的人力资源管理职能是以甄选招募、培训、薪酬、绩效评价以及劳动关系等诸如此类的分支职能为基础构造起来的。而现代人力资源管理要真正从战略上为企业做贡献，资深的人力资源管理者就必须成为高层管理层的一部分，直接向首席执行官汇报工作，建立以专家为中心，现场人力资源工作者与人事服务中心为体系的人事组织架构，通过专业化改善服务的提供，使人力资源管理职能的有效性得到提高。

对策四，建立一整套科学而有效的人力资源管理体系。现代企业人力资源管理工作要真正为企业的战略与业务服务，就必须建立起适合本企业特点的人力资源管理体系。我们认为，它包括五项基本工作（5P模型）：识人（Perception）、选人（Pick）、用人（Placement）、育人（Professional）、留人（Preservation）。它是以识人为基础，选人为先导，用人为核心，育人为动力，留人为目的的工作。因此，在人力资源管理功能上，就应该建立起以识人为基础的工作分析系统，以选人为基础的招聘与选拔系统，以用人为基础的配置与使用系统，以育人为基础的培训与开发系统和以留人为基础的考核与薪酬系统。这五大系统的建立是企业人力资源管理的良好标志，也是其运行机制的重要方面。

在明确企业人力资源管理面临的挑战之后，如何去建立自己的人力资源管理系统呢？怎样在企业的各项活动中具体地、操作化地去运用现代人力资源管理的先进理念与思想呢？这是值得管理人员深思的问题。

鉴于此，我们深感责任重大，愿把我们所知、所思、所想与所听、所看、所写和企业界、学术界的朋友交流，因为我们深知：知识只有共享，才能产生真正的价值与力量。

编撰本套丛书的目的是为现代企业的各类管理人员，尤其是人力资源管理者提供一套具有先进性、实务性、可操作性的方法与方案，同时也为企业的人力资源管理活动提供技术性的帮助与指导。所以在内容设计上，本丛书

充分考虑了理论指导与企业的需求，面向企业管理实践，重点突出了实务性。

丛书一套6本，框架如下：

1. 现代企业人力资源管理导论
2. 工作分析实务手册
3. 员工招聘与选拔实务手册
4. 人员培训实务手册
5. 绩效管理实务手册
6. 薪酬管理实务手册

在体例上，每本书都包含三个部分，一是某项人力资源管理活动的运行程序；二是该项人力资源管理活动的实用方法与技巧；三是各种人力资源管理工具、方案、案例介绍与分析。值得一提的是本套丛书的作者既有来自高校管理学院的教授、博士、研究所的研究人员，又有来自管理顾问公司的资深咨询师，更有来自企业的人力资源总监。所以，理论与实践的完美结合，学术与应用的两重并重，操作与理念的相互渗透是本丛书追求的目标。它不仅使你知其然，更让你知其所以然。

本丛书从策划、构思、撰写到出版，前后历时近两年，它的出版，与其说是作者辛勤劳动的成果，不如说是团队合作的成功。感谢为本套丛书提供成果资料的专家们！感谢对本丛书的出版给予大力支持的各位朋友！尤其要感谢机械工业出版社华章公司经管出版中心的众多策划与编辑们，她们为本书的出版付出了大量的心血！

丛书主编：郑晓明 博士
于清华大学经济管理学院
2001年10月20日

目 录

第2版总序

第1版总序

第一章 绪 论

第一节 人才测评的基本概念	1
第二节 人才测评的类型	8
第三节 人才测评的方法与技术	13

第二章 心理测验

第一节 心理测验的作用和类型	15
第二节 心理测验的科学原理	18
第三节 性格测验	26
第四节 能力测验	49
第五节 职业兴趣测评	73

第三章 知识考试

第一节 知识考试的作用和类型	93
第二节 专业知识考试	95
第三节 综合知识考试	100
第四节 外语考试	109
第五节 知识考试的题型及编制方法	121

第四章 面试

第一节 面试的定义、内容和形式	125
-----------------------	-----

第二节 面试试题的编制	130
第三节 面试的操作技巧	134

第五章 情景模拟测验

第一节 无领导小组讨论	147
第二节 文件筐测验	161

第六章 人才测评的应用案例

案例一 Q集团招聘副总经理	167
案例二 C基金管理公司招聘总经理	201
参考文献	225

第一章

绪论

第一节 人才测评的基本概念

一、人才测评的价值

在人力资源管理工作中，人员的选择、评价是一个十分关键的问题。能否对人员素质做出准确评价，能否选拔合格优秀的人才加入到组织中来，对企业的发展至关重要。因此，对员工能力及品质的测查、行为潜质的预测以及工作绩效的评价，从来都是企业人力资源管理的一个核心内容。

案例1

从人才招聘会回来，人力资源部王经理看着桌上那堆积如山的简历有些发愁。公司这次要招聘8名新员工，却收集了五六百份简历。粗粗地翻了几份简历，每个人都将自己描绘得十分出色，从简历上实在很难挑出谁是真正合适的人才。然而，若要逐一面试，那人力资源部所有的人都来做这项工作也得忙一个星期。采取何种方式才能既便捷又高效地从这批应聘者中选拔出合格的优秀人才呢？王经理感到十分困惑。

案例2

某国有大企业为了增强企业活力，推进企业管理经营制度的改革，决定公开招聘一位高级管理人才来担任副总经理。公司高层对此次招聘十分重

视，投入了大量的人力物力进行宣传和筛选，最后选出了5位应聘人选参加最后的面试。面试考官由公司高层和主管部门的领导共同组成。为了表示对主管领导的尊重，主考官由主管部门的王局长担任。在面试中，王局长根据自己的经验对应聘者分别提出了不同的问题。有位叫张明的考生，是某部委的一位处长，王局长感觉这个考生与自己的思路很合拍，政策理论水平很高，口才也好，就向他提了很多自己感兴趣的问题，张明回答得均不错。张明的面试进行了近50分钟，几乎是其他几位考生的两倍。而其他几位考生在答题时讲的那些现代管理理论王局长听着有些玄乎，不太感兴趣，就没有多问。5个人全部面试完了，王局长对张明评价最高，感到很满意，在考官讨论时高兴地夸奖了张明考生，并认为他是这个职位的最佳人选。其他考官看到局长对张明十分认可，也纷纷表示赞同。最后王局长拍板，这个副总经理的人选就定张明了。

张明上任以后，干劲很足，积极按照自己的思路推进企业改革。然而，他推出的多项措施均遇到了员工的抵触，员工们对他所表现出的某些机关思路和作风很有意见，觉得这些改革并没有解决公司固有的一些痼疾，也没有多少现代企业制度的特色，因此执行起来很不得力。张明下了很多功夫去做员工的工作，但收效甚微，公司中对他的评价和看法也越来越多，大部分人对他都不满意，认为公司花大力气引进了一个不合格的人才。最后，张明感到自己已经很难在公司里继续待下去，终于在上任不到一年的时间就主动提出了辞职。公司的这次高管人才招聘工作彻底宣告失败。

案例3

李老板9年前开办了自己的公司，经过这些年的经营打拼，企业日益发展壮大，在业界也很有知名度。随着公司规模扩大和业务领域的拓宽，李老板感到公司目前的人员已经不能满足企业发展的需要了，于是决定从外面招聘一批精英加盟。李老板深知这批优秀人才对企业的重要性，因此聘请了一家人才测评机构的专家来协助自己选人。专家根据公司欲招聘的各种职位设计了一套完整的素质测评方案，并采取了心理测试、专业知识笔试、结构化面试、情景模拟测试等多种测评方法对应聘者进行了逐步筛选。通过心理测试和专业知识笔试，将不合格的应聘者都淘汰出局，保证进入结构化面试和情景模拟测试均达到了相关岗位的基本素质要求。然后，又利用结构化面试和情景模拟测试对这些入围者进行了素质测评精加工。如此，既节省了成

本，又对素质较高的优秀人才进行了多角度、多层次、多方面的综合测评。这次招聘工作花费的人力物力与以往相比并不高，但是利用这种先进、科学的素质测评方法选出来的人个个都是精兵强将。他们进入公司以后，为公司带来了新的活力和动力，使公司的业绩大幅增长，整个企业呈现一派欣欣向荣的气象。李老板为自己的正确抉择深感得意。

目前，在国外的企业管理实务中，成熟的公司都有自己一整套的人才测评方案与技术手段。从国内的现有状况看，二十余年的改革开放实践，一方面引入了大量西方管理的先进经验和理论，另一方面我们也积累了较丰富的正反两方面经验。但从总体而言，大多数企业在人员的选拔与评价方面，还缺乏科学的人员素质测评方法和手段，而更多的是采取经验性的面试等手段选人。然而，由于这种经验性的手段随意性较大，往往并不能为企业选到合适的人才。

随着企业人力资源管理人员素质的提高，企业对人员的评价已逐渐开始运用现代人才测评技术。人员素质测评的主要考察内容是个人稳定的素质特点。其主要功能也在于全面了解人的素质特点并对其未来做出预测。这通常是通过把受测者与某种标准进行比较来实现的。用来比较的标准有两种形式，一种是存在于测评对象之外的客观标准，比如任职的资格标准；另一种是存在于测评对象之中的“常模”标准，即通过人与人之间的比较来确定素质高低的。

二、素质测评的理论基础

1918年，美国心理学家桑代克说：“凡是客观存在的事物都有其数量。”1939年，另一位美国心理学家麦柯尔进一步指出：“凡是有数量的东西都可以测量。”对物体的长度、重量、温度等物理特征的测评，早已为世人所熟悉和认同。而对人的能力、气质、性格等素质特征进行的测评，大多数人都缺乏相关的科学知识。要做好人员素质测评工作，就必须对素质测评的科学原理有比较清楚的了解。

为什么要进行素质测评？为什么能进行素质测评？这两个问题关系着素质测评的必要性和可能性。要了解素质测评的科学原理，首先必须了解与这两个基本问题相关的一些基本知识。

（一）职位类别差异

职位类别即职位分类的结果，是对机关企事业单位各种职位，按照工作性质、责任轻重、难易程度、所需资格条件等因素综合划分所形成的序列等级。不同类别与级别的职位所承担的工作内容、责任、难易及其资格要求是不相同的，它们对任职者有着不同的素质要求。当任职者的素质水平合乎任职要求时，则人事相宜，其工作绩效就高；否则，即使任职者非常努力，其工作绩效也低。因此，职位类别差异对人才测评提出了客观要求。

（二）个体素质差异

人和人相互间是存在差异的，这种差异不仅表现在生理上、性别上与外貌上，而且更多的是体现在心理上。这种心理差异可归结为两个方面：其一是个性倾向差异，包括兴趣、爱好、需要、动机、信念、理想、世界观等方面的差异；其二是个性心理特征差异。人们由于生长与工作的环境不同，所具有的生理特点与遗传素质不同，接受的教育程度不同，每个人所形成的素质也就不同。正是由于个体间存在素质差异，才使我们的素质测评显得十分有意义，而且具有可能性。如果个体之间不存在素质差异，那么素质测评将无法获得有决策意义的结果，测评最终将失去其存在的价值。因此可以说，个体间的素质差异是素质测评的前提条件。

（三）素质的稳定性

每个人都有自己的独特性，这种独特性不是在个体身上偶然表现出来的暂时的特点，而是稳定的个人特点。一个人在出生后，经过长期的社会生活，逐步形成了自己对待生活的态度和个人的行为风格，这种特点一旦形成，就不容易改变。比如说，一个性格很外向的人，不仅在工作单位好与人打交道，在社交场合也会是一个活跃分子；不仅今年是这样，而且一般来说去年也是这样，明年还会是这样。正因为个人特点具有相对稳定性，才使人才测评变得有必要。如果个人特点没有这种稳定性，人才测评就没有意义了。

（四）素质的可测性

素质的突出特点之一是抽象性。素质是隐藏在个体身上的一种内在抽象的东西，是看不见，摸不着乃至说不清的。但素质并不神秘，它有一定的表