

21 世纪高职高专
精品教材 · 人力资源管理专业

人员测评 技术

第二版

刘葵 蔡圣刚 主 编
李高峰 副主编

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press





精品教材

21 世纪高职高专

人力资源管理专业

人员测评 技术

第二版

刘葵 蔡圣刚 主 编
李高峰 副主编



东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 刘 葵 蔡圣刚 2012

图书在版编目 (CIP) 数据

人员测评技术 / 刘葵, 蔡圣刚主编. —2 版. —大连: 东北财经大学出版社, 2012. 9

(21 世纪高职高专精品教材·人力资源管理专业)

ISBN 978-7-5654-0973-8

I. 人… II. ①刘… ②蔡… III. 人员测评工程-高等职业教育-教材 IV. C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 212406 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连北方博信印刷包装有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 185mm×260mm

字数: 418 千字

印张: 18

2012 年 9 月第 2 版

2012 年 9 月第 4 次印刷

责任编辑: 张爱华 包利华 王瑜

责任校对: 贺 荔

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978-7-5654-0973-8

定价: 33.00 元

前 言

人员测评已是企业人力资源管理的重要手段。《人员测评技术》第1版问世后，在市场上取得了良好的反响。尽管如此，在3年的使用过程中仍感到，当时由于时间仓促及其他一些原因所限，该书在局部内容、实战练习方面尚存在一些不尽如人意之处。我与我的同事及一些企业的兼职教师多次进行探讨，想尽快补此缺憾。经过半年多的仔细酝酿后，我们对《人员测评技术》第1版进行了全面修订并加进大量新的案例及实训资料，进而推出这本新版《人员测评技术》，力求更好地满足广大同学学习的需求。

我们在编写过程中，尽量将自己多年的教学经验融入进去，力求让学生学习起来更容易。具体来说，本教材具有如下特点：一是从编写人员上看，主要由教学一线优秀教师集体编写，这些教师在职业教育方面已经积累了大量的经验；二是从内容编排上看，我们考虑到职业院校学生的学习特点，精心选择了学习内容，并仔细斟酌先讲什么、后讲什么，讲什么、不讲什么，坚持以能力为本位，突出职业技能的养成，兼顾学生的素质教育、知识教育；三是从教学目的上看，不仅要教会学生人员测评理论知识，还非常注重学生测评实操技能的培养；四是从教材形式上看，第2版教材保留设置了学习目标、引例、小思考、知识链接、案例分析、情境模拟等栏目，在每章章后也设置了知识掌握、知识应用等环节，便于学生掌握知识。

本教材共11章内容，大致可以分4个部分：第1部分（第1章、第2章）是基础篇，主要介绍人员测评的概述和人员测评内容指标体系如何确定等方面的内容；第2部分（第3章、第4章、第5章、第6章、第7章、第8章）是方法篇，主要介绍人员测评的心理测验、面试、评价中心、知识测评、能力测评、人格测评等内容；第3部分（第9章、第10章）是数据的处理和结果的分析，主要介绍测评之后信息加工处理过程和如何撰写规范的测评报告；第4部分是应用篇（第11章），主要介绍测评技术在企业实际管理活动中的应用。

参加本次教材修订工作的有广州城市职业学院的3位教师刘葵、李高峰和燕艳，保留了第1版蔡圣刚主编编写的部分内容。本教材具体分工是：刘葵修订第1章、第2章、第3章、第4章、第6章、第7章、第8章、第9章；刘葵、李高峰修订第5章和第11章；燕艳修订第10章。最后由广州城市职业学院的刘葵定稿。

本教材在编写过程中参阅了大量文献，或在文中列出，或在书后主要参考文献中说明，在此深表谢意。由于作者水平有限，加之是对高职教材编写模式的尝试，书中不妥、错误与疏漏之处在所难免，敬请同行专家和读者批评指正。

编 者
2012年7月

目 录

第 1 章	导论.....	1
	● 学习目标.....	1
	1.1 人员测评的基本范畴	2
	1.2 人员测评的原则、作用与意义	6
	1.3 人员测评的基础.....	13
	知识掌握	18
	知识应用	18
第 2 章	人员测评内容的确定	20
	● 学习目标	20
	2.1 人员测评概述.....	24
	2.2 人员测评内容确定的原则.....	28
	2.3 人员测评内容确定的依据.....	29
	2.4 人员测评内容确定应注意的问题.....	30
	2.5 人员测评内容确定的步骤和方法.....	31
	知识掌握	37
	知识应用	37
第 3 章	心理测验	40
	● 学习目标	40
	3.1 心理测验概述.....	42
	3.2 问卷法.....	46
	3.3 投射法.....	50
	知识掌握	58
	知识应用	58
第 4 章	面试	61
	● 学习目标	61
	4.1 面试概述.....	62

	4.2 面试的种类.....	65
	4.3 面试前的准备.....	68
	4.4 面试的实施.....	74
	4.5 面试结果的处理.....	84
	知识掌握	89
	知识应用	89
第5章	评价中心	92
	● 学习目标	92
	5.1 评价中心概述.....	93
	5.2 无领导小组讨论.....	94
	5.3 公文筐测验	101
	5.4 其他评价中心技术	108
	知识掌握.....	114
	知识应用.....	114
第6章	知识测评.....	116
	● 学习目标.....	116
	6.1 知识测评概述	118
	6.2 编制知识测评试题的基本原则和程序	120
	6.3 知识测评常用的题型及其编写	122
	6.4 知识测评的组织	126
	知识掌握.....	131
	知识应用.....	131
第7章	能力测评.....	134
	● 学习目标.....	134
	7.1 智力测评	137
	7.2 职业能力测评	153
	7.3 创造力测评	161
	知识掌握.....	168
	知识应用.....	168
第8章	人格测评.....	169
	● 学习目标.....	169
	8.1 人格概述	170
	8.2 明尼苏达多相人格测验	173

	8.3 卡特尔 16 种人格因素测验·····	175
	8.4 艾森克人格问卷·····	194
	8.5 人格测验中存在的问题·····	198
	知识掌握·····	198
	知识应用·····	199
第 9 章	人员测评组织与实施·····	201
	● 学习目标·····	201
	9.1 人员测评实施的基本原则·····	202
	9.2 人员测评的流程与步骤·····	207
	知识掌握·····	214
	知识应用·····	214
第 10 章	测评结果统计处理与报告应用·····	216
	● 学习目标·····	216
	10.1 测评数据的初步整理·····	217
	10.2 测评报告的撰写·····	226
	10.3 测评结果的应用·····	244
	知识掌握·····	246
	知识应用·····	246
第 11 章	测评综合实例·····	247
	● 学习目标·····	247
	11.1 xx 银行对新招聘毕业生的心理综合素质测评报告·····	247
	11.2 xx 信息咨询有限公司行业信息分析员选拔综合测评·····	254
	11.3 xx 有限公司人员招聘大五人格与稳定忠诚度测评报告·····	261
	11.4 GY 集团公司中层管理人员素质测评方案设计·····	263
	11.5 xx 有限公司后备人员及主管人员测评报告·····	270
	知识掌握·····	273
	知识应用·····	274
主要参考文献	·····	276

学习目标

在学习完本章之后，你应该能够：了解人员测评的基本范畴；明确人员测评与现代企业管理之间的关系；熟知人员测评的理论基础和实践基础；掌握人员测评的概念、特点与基本内容。

【引例】

中国石油化工有限公司××公司（简称中石化××公司）是华南地区最大的现代化石油化工企业之一，是广州地区最大的成品油流通企业和主要供应商，拥有雄厚的石油化工产品开发、生产、检验和营销的技术力量。

中石化××公司自分公司与省石化销售公司重组之后，机关管理人员严重超编，人员素质和岗位技能都参差不齐。公司领导为了激发队伍活力、优化队伍素质、达到“精简效能”的目的，决定通过竞聘上岗的方式对机关管理人员进行优化配置。经过公司领导研究决定，聘请某测评中心全面负责竞聘上岗的素质测评工作，希望借助第三方专业测评机构的顾问服务，为人事任免决策提供客观、公正、科学的依据。某测评中心接到这一任务后，派出4名具有丰富项目实施经验的资深测评顾问组成项目小组负责本项目的具体实施，另外调派2名顾问助理为项目实施提供数据统计分析等协助。在项目实施过程中，某测评中心首先与中石化××公司的竞聘上岗领导小组成员进行深入的沟通。在进行了大量的访谈、调查与信息收集工作的基础上，根据项目的特点，与中石化××公司的竞聘上岗领导小组共同商定了具有可行性的实施方案，并遵照以下流程开展竞聘上岗工作：

1. 报名与资格审查。人力资源部通过公司内部OA系统公布竞聘职位，接受员工的自愿报名，通过资格审查后，成为竞聘上岗候选人，最终确定接受测评的候选人数为118人。

2. 建立胜任能力模型。通过对竞聘岗位进行岗位分析，并在与竞聘上岗领导小组成员进行充分沟通的基础上，专家顾问们运用德尔菲法建立起竞聘岗位的胜任能力模型，并确定了各维度的权重与测评标准等。

3. 综合素质测评。综合素质测评包括笔试、民主评议、心理测验、无领导小组讨论与半结构化面试等几个测试环节。

2 人员测评技术

(1) 笔试。笔试主要测试履行岗位职责所必备的基本知识, 并注重能力测试与实务操作。

(2) 民主评议。借鉴 360 度反馈评估方法, 组织相关人员对竞聘上岗候选人进行民主评议, 了解候选人平常的德才表现、工作态度以及工作绩效等。

(3) 心理测验。应用中国人才素质测评网某人才测评系统进行心理素质测试, 主要测试候选人的个性特征、行为风格、职业价值取向与职业倾向等。

(4) 无领导小组讨论。将候选人分为 17 个小组, 每组 6~8 人, 围绕指定的主题展开小组讨论, 主要测试候选人的影响力、沟通能力、团队合作精神、主动性等素质。

(5) 半结构化面试。在本环节中, 某测评中心在面试题库中精心挑选出 285 道有针对性的题目, 主要测试候选人的沟通能力、应变能力和分析能力等素质。

4. 提供人事决策建议。按照人岗匹配的原则, 某测评中心在综合分析笔试成绩、民主评议结果、情境模拟测试得分、心理测验报告等的基础上, 结合学历、职称等参考因素对每一个候选人都给出了一个可以量化的分值, 以供中石化××公司竞聘上岗领导小组结合候选人的申报志愿择优录取。

图 1—1 为公文筐测验现场; 图 1—2 为公司竞聘人员网上测评现场。

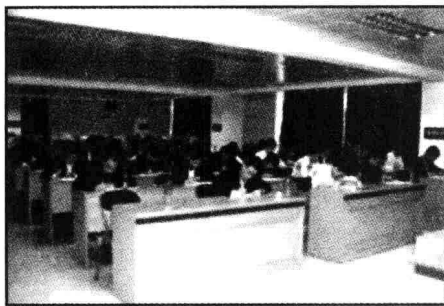


图 1—1 公文筐测验现场

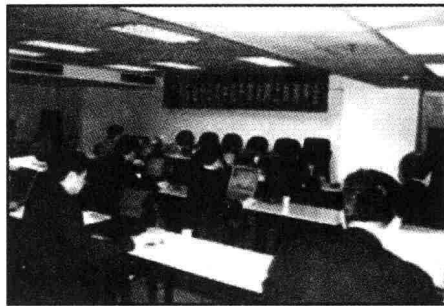


图 1—2 公司竞聘人员网上测评现场

资料来源 <http://blog.sina.com.cn/u/1758938147>, 2010-07-19, 改编。

这一案例表明: 近年来, 人员测评越来越受到企业的重视。中石化××公司为了科学地优化人员配置, 特别聘请专业的某测评中心组织、设计、实施测评方案, 为人事任免决策提供了客观、公正、科学的依据。

● 1.1 人员测评的基本范畴

人力资源是企业发展的第一要素, 人力资源管理已成为企业获取竞争优势的最有力工具, 企业管理者对人力资源管理的要求与日俱增。作为人力资源管理基础工作之一的人员测评在企业人力资源管理与开发中起着承上启下的作用, 被广泛地应用于企业的人力资源管理与开发工作中。

1.1.1 人员测评的概念、特点

1) 人员测评的概念

要确切知道一个人的身高, 拿尺子量一下即可; 要确切知道一个人的体温, 拿温度计量一下即可。同样的, 要想把握一个人的发展潜力、个性特点、行为风格等心理特征, 我

们可通过人员测评来实现。

什么是人员测评？人员测评的概念包括对人员素质的测量和评定两个方面的含义。所谓人员素质测量，就是运用数学原理对人才素质状态及其功能行为进行定量描述，而人员素质评定则是根据数学描述来确定测量对象的价值判断。测量与评定既有区别又有联系：测量是定量分析，评定是定性分析；测量是客观描述，评定是主观判断。但测量和评定对象是同一个事物（个体的素质及绩效）的量和质的两个方向。测量是评定的基础和前提，评定是测量的归宿和目的。二者构成了有机统一的测评整体，从而对测评对象的认识更为客观、准确。

2) 人员测评的特点

人员测评是一种特殊复杂的社会认知活动，其主体包括主持测评者和测评对象，都是现实生活中的人，这就决定了人员测评不同于其他形式的测评活动。归纳起来，它主要有以下几方面的特点：

(1) 人员测评是心理测量，而不是物理测量。一般来讲，人员测评主要是对个体心理现象的测量，包括能力、兴趣、性格、气质及价值观等，这些是内在的、隐蔽的和无形的。因此，相对于物理测量，心理测量就复杂、艰巨得多。

(2) 人员测评是抽样测量，而不是具体测量。从理论上讲，在人员测评实施时，涉猎的范围越广，收集的相关信息越充分、越全面，测评结果就越有效、越具体客观。但在实际操作中，这种理想状态不可能存在也不可能做到，任何一项测评，在有限时间内不可能掌握被测评者素质的全部表征信息，只能本着“部分能够反映总体”的原理，对测评要素进行抽样，保证样本的足够多以及具有足够的代表性，从样本的测量结果来推断全部待测评内容的特征。

(3) 人员测评是相对测量，而不是绝对测量。从测评者主观愿望来讲，任何测评都力求尽量地客观反映被测评者素质的实际状况，但再严格的一项人员测评都不会不存在误差。这就是说，人员测评的准确性是相对的，而不是绝对的。

(4) 人员测评是间接测量，而不是直接测量。人的素质是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，它有一定的表现性，即素质可以通过人的行为表现出来，素质和行为之间存在一系列中介物。我们不能对素质本身进行直接测量，但可以通过其表现的行为特征进行间接的推测和判断。由此可见，人员测评是间接测量，而不是直接测量。

1.1.2 人员测评的内容

1) 知识技能测评

知识是以概念及其关系的方式存储和积累下来的经验系统，不同的岗位要求相应的知识。许多组织都对各类岗位制订一定的知识标准，并进行相应的测试。技能是以操作、动作活动的方式凝聚的经验系统，也是岗位要求的具体的操作活动。通过现场的操作可以进行技能测试。

2) 能力测评

能力是指顺利完成某种行为活动的心理特征。观察力、注意力、记忆力、想象力、语言能力、思维能力等，都属于一般能力范畴。高级管理人员的计划能力、组织能力、协调能力、沟通能力等则属于管理能力范畴。能力测验是最早被用于人力资源测评的。能力测

验对于人员的招聘和选拔具有很好的预测效度，能力测评工具主要有“韦克斯勒智力量表”、“操作能力测验”、“托兰斯创造性思维测验”等。

3) 个性测评

有些工作更适合具有某种类型性格的人来承担；有些人更适合与具有某种个性特征的人共同工作。合理的人事安排可以带来更高的工作效率。把人员的情绪、气质、人格的测验应用到人员招聘与选拔的工作中，有利于提高选聘工作的有效性。

4) 职业适应性测评

职业适应性测评主要从个体的需求、动机、兴趣等方面考察人与岗位工作之间的匹配关系。由于这类测评主要了解个体的生活目的、追求或愿望，反映个体对工作的期望，因此对于选拔人员、激励设计等方面很有参考价值。

5) 综合素质测评

在现实工作中，有些岗位所要求的工作能力上的素质并不是某种单纯性的素质，而是多种素质的综合。例如，高级管理者常常需要具有计划、组织、预测、决策、沟通等综合管理能力，还需要对多方面管理业务的整合能力，包括对人、财、物、信息等多方面的控制和把握等。

1.1.3 人员测评的方法

人员测评的主要工作是通过各种方法对被测评者加以了解，从而为企业组织的人力资源管理决策提供参考和依据。经过长期的发展和适应不同情况的需要，形成了多种人员测评方法。

1) 履历分析

履历分析是根据履历或档案中记载的事实，了解一个人的成长历程和工作业绩，从而对其人格背景有一定的了解。近年来这一方法越来越受到人力资源管理部门的重视，被广泛地用于人员选拔等人力资源管理活动中。使用个人简历资料，既可以用于初审个人简历，迅速排除明显不合格的人员，也可以根据与工作要求相关性的高低，事先确定履历中各项内容的权重，把申请人各项得分相加得出总分，根据总分确定选择决策。

履历分析对申请人今后的工作表现有一定的预测效果。这种方法用于人员测评的优点是较为客观，而且低成本，但也存在几方面的问题，比如，履历填写的真实性问题；履历分析的预测效度随着时间的推进会越来越低；履历项目分数的设计是纯实证性的，除了统计数字外，缺乏合乎逻辑的解释原理。

2) 纸笔考试

纸笔考试主要用于测量人的基本知识、专业知识、管理知识、相关知识以及综合分析能力、文字表达能力等素质及能力要素。它是一种最古老而又最基本的人员测评方法，至今仍是企业组织经常采用的选拔人才的重要方法。

纸笔考试在测定知识面和思维分析能力方面效度较高，而且成本低，可以大规模地进行施测，成绩评定比较客观，往往作为人员选拔录用程序中的初期筛选工具。

3) 心理测验

心理测验是通过观察人的具有代表性的行为，对于贯穿在人的行为活动中的心理特征，依据确定的原则进行推论和数量化分析的一种科学手段。心理测验是对胜任职务所需要的个性特点能够最好地描述并测量的工具，被广泛用于人员测评工作中。

(1) 标准化测验。标准化测验一般有事前确定好的测验题目和答卷、详细的答题说明、客观的计分系统、解释系统、良好的常模,以及测验的信度、效度和项目分析数据等相关的资料。标准化测验同样具有使用方便、经济、客观等特点。通常用于人事测评的标准化心理测验主要包括:智力测验;能力倾向测验;人格测验;其他心理素质测验,如兴趣测验、价值观测验、态度测评等。

(2) 投射测验。投射测验主要用于对人格、动机等内容的测量,要求被试对一些模棱两可或模糊不清、结构不明确的刺激作出描述或反应,通过对这些描述或反应的分析来推断被试内在的心理特点。

投射技术可以使被试不愿表现的个性特征、内在冲突和态度更容易地表达出来,因而在对人格结构、内容的深度分析上有独特的功能。但投射测验在计分和解释上相对缺乏客观标准,对测验结果的评价带有浓重的主观色彩,对主试和评分者的要求很高,一般的人事管理人员无法直接使用。

4) 面试

面试是通过主试与被试双方面对面的观察、交谈,收集有关信息,从而了解被试的素质状况、能力特征以及动机的一种人事测量方法。可以说,面试是人事管理领域应用最普遍的一种测量形式,企业组织在招聘中几乎都会用到面试。面试按其形式的不同可以分为结构化面试、非结构化面试和半结构化面试。

(1) 结构化面试。所谓结构化面试就是首先根据对职位的分析,确定面试的测评要素,在每一个测评要素的维度上预先编制好面试题目并制定相应的评分标准,对被试的表现进行量化分析。不同的主试使用相同的评价尺度,对应聘同一岗位的不同被试使用相同的题目、提问方式、计分和评价标准,以保证评价的公平合理性。

(2) 非结构化面试。非结构化面试则没有固定的面谈程序,提问的内容和顺序都取决于主试的兴趣和现场被试的回答,不同的被试所回答的问题可能不同。

(3) 半结构化面试,亦称准结构化面试,是指只对面试的部分因素有统一要求的面试,如规定有统一的程序和评价标准,但面试题目可以根据面试对象而随意变化。

面试的特点是灵活,获得的信息丰富、完整和深入,但是同时也具有主观性强、成本高、效率低等弱点。

5) 情境模拟

情境模拟是通过设置一种逼真的管理系统或工作场景,让被试参与其中,按主试提出的要求,完成一个或一系列任务,在这个过程中,主试根据被试的表现或通过模拟提交的报告、总结材料为其打分,以此来预测被试在拟聘岗位上的实际工作能力和水平。情境模拟测验主要适用于管理人员和某些专业人员。常用的情境模拟测验包括:

(1) 公文筐测验。将实际工作中可能会碰到的各类信件、便笺、指令等放在一个公文筐中,要求被试在一定时间内处理这些文件,相应地作出决定、撰写回信和报告、制订计划、组织和安排工作。这主要是考察被试的敏感性、工作独立性、组织与规划能力、合作精神、控制能力、分析能力、判断力和决策能力等。

(2) 无领导小组讨论。安排一组互不相识的被试(通常为6~8人)组成一个临时任务小组,并不指定任务负责人,请大家就给定的任务进行自由讨论,并拿出小组决策意见。主试对每个被试在讨论中的表现进行观察,考察其在自信心、口头表达、组织协调、

洞察力、说服力、责任心、灵活性、情绪控制、处理人际关系、团队精神等方面的能力和特点。

(3) 管理游戏。以游戏或共同完成某种任务的方式,考察小组内每个被试的管理技巧、合作能力、团队精神等方面的素质。

(4) 角色扮演。主试设置一系列尖锐的人际矛盾和人际冲突,要求被试扮演某一角色,模拟实际工作情境中的一些活动,去处理各种问题和矛盾。

情境模拟测验能够获得关于被试更加全面的信息,对将来的工作表现有更好的预测效果,但其缺点是对被试的观察和评价比较困难且费时。

6) 评价中心技术

评价中心技术在第二次世界大战后迅速发展起来,是人员测评的一种主要方法,并被认为是针对高级管理人员的最有效的测评方法。一次完整的评价中心通常需要两三天时间,对个人的评价是在团体中进行的。所有被试组成一个小组,由一组测试人员(通常测试人员与被试的数量为1:2)对其进行包括心理测验、面试、多项情境模拟测验在内的一系列测评,测评结果是在多个测试人员系统观察的基础上综合得到的。

严格来讲,评价中心是一种程序而不是一种具体的方法,是由多个评价人员,针对特定的目的与标准,使用多种主客观人员评价方法,对被试的各种能力进行评价,为组织选拔、提升、鉴别、发展和训练个人服务,是多种测评方法的有机结合。

评价中心具有较高的信度和效度,得出的结论质量较高,但与其他测评方法比较,评价中心需投入很大的人力、物力,且时间较长、操作难度大,对测试者的要求很高。

在人员测评中,以上所介绍的心理测验、面试和评价中心是最科学、最核心的技术,也是被关注最多的。除此以外,胜任特质评价、360度考核、背景调查、情境访谈、成就记录等也是测评人才素质较为有效的方法。

● 1.2 人员测评的原则、作用与意义

1.2.1 人员测评的原则

人员测评不是建立在主观的、直觉的基础上,而是建立在比较客观的、量化的、科学的测量的基础上,因而评定的结果会更可靠、更有效。为了实现这一目标,在进行人员测评时,必须遵从以下原则:

1) 普遍性与特殊性相结合

人员测评是针对一定岗位或职位的人员进行的,这就要求在设计测评要素和编制测评标准时,一方面要遵循测评的技术要求,另一方面也要充分体现工作岗位或职位的特点与要求。认真做好工作分析,是合理选择测评要素、保证测评效度的重要基础。

2) 测量与评定相结合

在人员测评中,定量的测量和定性的评定是一个有机的整体,测量是评定的基础,评定是测量的继续和深化。没有准确客观的测量,就不会有科学合理的评定;同样,离开了科学合理的评定,即使有准确客观的测量也难以发挥有效的作用。

3) 科学性与实用性相结合

在进行人员测评时,一方面应尽可能提高测评的科学性,另一方面也应考虑现有的技

术水平和测评条件,注重实用性。在实际测评工作中,应在这两者之间较好地谋求一种协调。

4) 精确与模糊相结合

在人员测评中,有些测评要素是可以很精确地进行测评的,如机械推理能力;有些则是很难进行测评的,如口头表达能力和自我认识,这时就需要进行模糊测评。人员测评应该是在模糊之中求精确,在精确之中蕴涵模糊。能精确之处求精确,不能精确之处则模糊。精确测评与模糊测评相结合,应体现在测评要素的设计、标准的制定、方法的选择、信息的分析、评定与解释相结合的全过程中。

5) 静态与动态相结合

在人员测评中,静态与动态相结合的原则首先表现在测评要素和测评标准的设计与编制上。静态测评是以相对统一的测评方法在特定的时空条件下进行测评,不考虑测评要素的动态变化性。动态测评则是从要素形成与发展的过程,以及前后发展的情况进行测评。静态测评与动态测评相结合还表现在测评方法的选择上。心理测验一般是静态的,而评价中心、面试与观察评定等技术具有动态性。在一次人员测评中,有的测评要素宜于用静态测评的方法进行,如专业知识、能力倾向等;有的测评要素则宜于用动态测评的方法进行,如决策能力、人际关系与合作等。

1.2.2 人员测评的作用

在整体性人力资源开发与管理中,人员测评是十分重要的中间环节和基础性工作,起着承上启下的作用。一方面,人员测评以科学的测评工具和程序,对应聘者的知识、能力及能力倾向、工作技能、发展潜力、个性特征、情绪状况等进行评定,对人才的质量和价值作出科学的、定量的鉴别和判定,为人才商品的价格确立和流通、使用等,提供较为客观的依据。另一方面,人员测评也为个体择业及发展提供了科学的指南。通过测评,个体能更好地认识自己的素质、特长和潜在能力,有利于确立正确的人生观、价值观和生活方向,激发人们奋发向上的愿望和动机,从而使人们更加努力地学习和工作,挖掘自身潜力,改进前进中的不足,选择适合自己的工作岗位,避免择业的盲目性。

1) 人员测评的基本功能

第一,鉴定功能。鉴定功能是人员测评的最直接的功能。鉴定是指对人的心理素质、能力素质、道德品质和工作绩效等作出鉴别和评定。由于人员测评综合采用了多种科学方法和技术,能依据人员测评的目的和要求对被试进行更为客观和准确的鉴定,并将鉴定的结构以定量或定性的方式表示出来。

第二,预测功能。人员测评主要是为被试(个体或群体)在实际工作岗位和业绩上所能达到的程度的预测提供丰富而客观准确的有关其当前发展水平的信息,这些信息用来预测被试在将来某一段时间后的工作行为(或绩效)。

第三,诊断功能。当个人或组织发展到一定阶段后,就会出现发展缓慢或停滞不前,甚至出现退后的现象。这时候,人员测评的诊断功能就是指采用一定的人员测评技术和方法对被试相应要素进行客观评价,使组织和个人能够进行反省和自我检查,找出存在的问题,以便采取针对性的措施加以改善,如优化组织结构、改善思维方式、更新知识和观念等,使组织和个人清除前进中的障碍,实现可持续发展。

第四,导向功能。所有人员测评都是有目的的,无论是测评者还是被测评者,都不是

为测评而测评，而是要根据测评结果作出决策，如是否录用、是否晋升、是否给予奖励等，也即人员测评的结果总是与人们的某种利益或个人的成长发展相关。因此，好的人员测评的结果总是人们所希望的，为了获得优良的结果，被测评者往往要针对测评的内容、标准，进行各种学习、训练，吸收新的知识，提高能力和技能，增强自身的素质和修养。测评实践表明，在测评过程中，哪种素质的权重或分值大，哪种素质就备受人们重视；哪种素质的权重小，哪种素质就会被人们轻视；哪种素质不测评，人们就会逐渐忽视它。

第五，激励功能。激励功能是指人员测评能够激励人们进取向上的愿望与动机，使人们自觉自愿地努力学习和工作，从而不断地提高个人的素质和工作能力。每个人都有自尊和进取的需要，希望自己在人员测评中取得好成绩、好结果，这就迫使人们发奋努力、不断进取。因此，人员测评是促使个体素质的培养与修养行为向着社会所需要的方向发展的强化手段。

2) 人员测评在人力资源管理中的应用

随着其理论的深化及技术的更新，人员测评在管理中的价值日益突出，人员测评的方法与技术渗透于人力资源管理的各个具体领域中，从工作分析开始，无论是招聘录用、选拔安置、培训开发，还是绩效考核和职业生涯规划等，都需要人员测评的支持。

第一，在招聘录用中的应用。当企业产生职位空缺，提出招聘需求时，能够通过人员测评设定恰当的测评体系，并通过多种科学方法对人才的知识、能力、技能、个性特征、职业兴趣、动机等素质因素进行测量与评价，来了解应聘者具备的能力素质特点与岗位的匹配程度，剔除不符合职位要求的应聘者，选择符合职位要求的应聘者。

第二，在选拔安置中的应用。通过人员测评，系统了解员工的能力素质，可以尽量保证将合适的人员安置到相应的岗位上。

第三，在培训开发中的应用。使用人员测评考察现有员工的能力素质，将其与工作、职位对员工能力素质的要求进行比较，分析员工素质与岗位要求之间存在的差距，这样就可以确定有针对性的培训需求，开发有针对性的培训课程，采取有针对性的培训方法，从而取得高效的培训效果。

第四，在绩效考核中的应用。以人员测评中构建的胜任素质模型作为绩效考核的参考指标，可以保证考核的科学性与客观性。

第五，在职业生涯规划中的应用。通过人员测评可以了解每一个员工的能力素质水平、能力素质结构、职业兴趣、职业价值取向等各方面的情况，根据员工的这些信息可以为其设计合理的职业发展道路。

【知识链接 1—1】

人员测评在企业人力资源管理中的应用

• 应用的广度和深度

据统计，目前企业将人员测评应用在人力资源管理中最多的功能依次是“人员招聘与选拔”（67.4%）、“培训和发展”（53%）、“绩效考核”（43.6%）、“人力资源规划”（37.7%）等。而未应用人员测评的企业也认为今后最需要将人员测评应用在人力资源管理中的亦是这几项功能（如图 1—3 所示）。

图 1—4 所示的调查结果反映出一个令人深思的现象：已应用人员测评的企业认为，在未来两年，人员测评在人力资源管理中需要深入应用的功能除上述四种较多的功能之

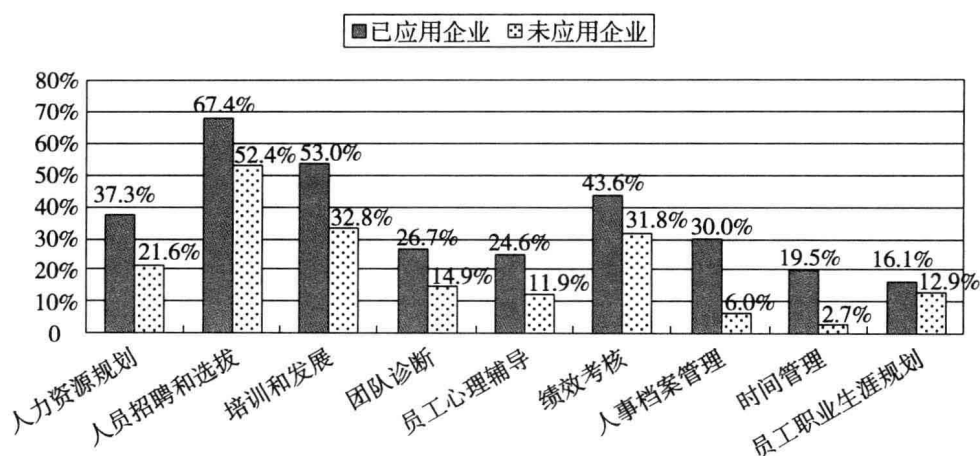


图 1—3 人员测评在企业人力资源管理应用中涉及的功能

外，对“员工职业生涯规划”（增加 9.2%）、“员工心理辅导”（增加 8.7%）和“团队诊断”（增加 4.5%）的功能需求加强了。这显示出现代企业人力资源管理越来越关注“人”的问题，注重以人之道而达到企业生存和发展之本。

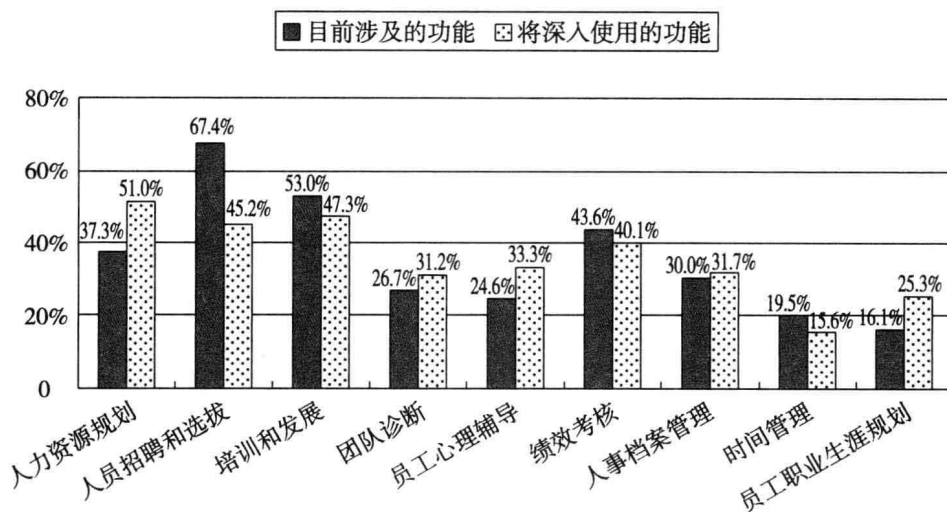


图 1—4 人员测评在企业人力资源管理应用中目前涉及的功能和将深入使用的功能

• 人员测评应用的价值回报

调查数据表明，在企业应用人员测评的价值回报因素方面，认可度较高的有：“提高了人员招聘的有效性”（48.1%）、“提高了培训的针对性”（46.4%）、“提高了人员选拔的科学性”（45.5%）、“提高了人力资源的业务效率”（43.8%）、“有利于吸引和保留人才”（43.4%）。这充分展示出人员测评在企业人力资源管理中所发挥的重要作用和意义。

资料来源 佚名：《人员测评在企业中的应用》，载《财智杂志》，2004（1），改编。

【知识链接 1—2】

2011 年人才测评现状调查报告

根据安阳人才网的报道，为了了解人才测评工具在企业人力资源管理应用中的情况，

智鼎优源公司组织了有关 2011 年人才测评现状的调研活动，目的是希望为关注人才测评技术的个人和企业提供一些数据资料和分析，从而为人才测评技术在中国的应用带来积极的影响。

此次调研通过标准化调研问卷和电话访谈的方式抽取了 100 家来自不同行业、区域和规模的企业 HR 相关负责人，调查了他们对目前企业人才测评的现状 & 测评技术使用等方面的看法。从参与调查的企业来看，涉及的企业类型包括国有企业、民营企业、外资企业、合资企业 4 类。企业规模在 100~500 人的占 20%，500~1 000 人的占 37.5%，1 000 人以上的占 42.5%，从调研的结果上，我们发现：

一、众多企业越来越重视人才测评

虽然在很多西方国家，使用包括智力能力测试和性格测验来选拔应聘者是很常见的事情，但到目前为止，采用此种方法进行招聘选拔的中国企业并不多。但很多企业已经意识到人才测评的重要性，参与本次调查的所有企业均认为人才测评重要，有 32% 的企业认为人才测评非常重要。这说明，越来越多的企业重视人才，“人才”将是企业赢得竞争优势的关键。我们有理由相信，未来几年，越来越多的企业将会利用更加科学的手段进行人才测评。但同时我们也要看到，在把人才测评技术用于人事决策方面，很多企业还存在顾虑。调查结果显示，目前不使用人才测评工具的企业最突出的三个原因为：担心测评工具的质量、企业用于人才测评方面的预算有限、企业工作人员缺乏相关知识。

二、人才测评的应用领域越来越广泛，多种复杂评估工具的使用有待加强

人员招聘与选拔是人力资源管理的起点，直接关系到一个组织人力资源的质量。在本次调查中，57% 的企业将人才测评技术用于招聘与选拔，29% 的企业用于员工职业生涯规划，另有 21% 的企业会用于团队诊断、绩效考核、员工培训与发展等方面。企业已经开始将人才测评用于人才管理的很多方面，这是一个很好的局面，但和国外的一些公司相比，那些能够更好地预测工作表现的测评方法（如结构化面试、一般认知能力测验、工作样本和人格问卷）在国内的一些企业中使用比例并不高。这可能与结构化面试、一般认知能力测验、工作样本和人格问卷等技术要求使用者具有一定专业能力有关系。

三、企业重视人才测评结果的实际应用

人才测评对于企业的重要性不言而喻，要成功做到这一点，我们需要关注哪些方面呢？本次调查结果表明，企业领导层的重视与参与、专业测评机构的参与，以及企业内部专业人才和科学严谨的项目管理等都在一定程度上影响企业是否能成功进行人才测评。认为成功进行人才测评的首要因素是内部专业人才和科学严谨的项目管理的占 34%，这一方面反映出在企业的人力资源管理队伍中，还缺乏具有人才测评专业知识的人员，同时企业寻求专业测评机构和人员协助的意识也不是很强（请专业机构参与的占 21%），这也会造成企业在人力资源管理中虽然也应用了一些人才测评技术手段，但效率上可能会大打折扣。

尽管目前在中国，人们对人才测评的认识还不够深入，其应用和推广的空间还受到某些限制，但调查结果显示，越来越多的企业重视人才测评，并希望接受相关专业知识的培训。我们相信，人才测评的社会价值将会被越来越多的企业所接受。

资料来源 <http://www.ayrc.net/news/zsmessage.asp?Newsid=6634>, 2011-11-19, 改编。