

RENCAI CEPING YU YUANGONG ZHAOPIN

人才测评与员工招聘

】 王利军 著 【



NORTHEAST NORMAL UNIVERSITY PRESS

东北师范大学出版社



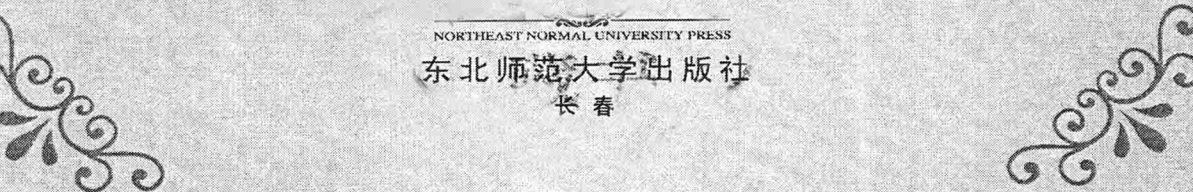
RENGAI CEPING YU YUANGONG ZHAOPIN

人才测评与员工招聘

【 王利军 著 】

NORTHEAST NORMAL UNIVERSITY PRESS

东北师范大学出版社
长春



图书在版编目 (CIP) 数据

人才测评与员工招聘/王利军著. —长春: 东北师范大学出版社, 2012. 4
ISBN 978 - 7 - 5602 - 8121 - 6

I. ①人… II. ①王… III. ①人员测评工程②企业管理—人力资源管理 IV. ①C962②F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 068052 号

责任编辑: 石 斌 封面设计: 朱俊诚
责任校对: 曲延涛 责任印制: 张允豪

东北师范大学出版社出版发行
长春净月经济开发区金宝街 118 号 (邮政编码: 130117)

销售热线: 0431—85687213

传真: 0431—85691969

网址: <http://www.nenup.com>

电子函件: sdebs@mail.jl.cn

东北师范大学出版社激光照排中心制版

东北师范大学出版社激光照排中心印装

2012 年 4 月第 1 版 2012 年 4 月第 1 次印刷

幅面尺寸: 169mm×239mm 印张: 12.25 字数: 160 千

定价: 35.00 元

序 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。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。作为人才的入口，员工招聘越来越来凸显出其重要性。

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。

人才测评与员工招聘成为了企事业单位越来越重视的课题，该课题的开发具有重大的经济效益和社会效益。笔者从事人才测评与员工招聘教学实践工作和企业人力资源招聘与咨询工作十多年，听

说和目睹了很多企事业单位在招聘工作中出现的诸多问题。人力资源管理者经常有这样的感觉：伯乐常有，千里马不常有；应聘者的工作表现与面试表现判若两人；录用的人员“水土不服”；人员流失过快，招聘成本过高……

而人才测评是招聘的最主要手段之一，是通过科学方法对个体的行为和内在素质进行分析的手段。人才测评的最主要的作用是为招聘提供可靠、客观的依据，为招聘决策提供参考性意见，是招聘决策的基本工具。人才测评的运用可以使人事决策更为科学、准确，并可大大提高甄选效率。

本书对目前的人才测评和员工招聘的现实问题进行了分析，对理论和实践进行了探讨，梳理了二者的关系，对于招聘的整个活动流程、最新的选人技术作了详细的描述。本书特别将选才的技术操作以案例详加说明，对于管理者有非常大的参考价值。

本书由王利军（山西经济管理干部学院）与郭国庆（菏泽黄河河务局郓城黄河河务局）合作完成。其中，王利军负责编写第一章、第三章和第五章，郭国庆负责编写第二章和第四章。

本书是笔者近年来在教学工作和企业咨询工作中就人才测评与员工招聘问题思考的初步整理和总结，也参阅了大量的文献资料。在本书的写作和出版过程中，出版社和很多同行、好友给予了大力支持，在此衷心致谢！

鉴于时间和水平所限，难免疏漏，恳请广大读者多提宝贵意见，共同推进我国人才测评和员工招聘理论和实践的发展。

王利军

2012年1月于太原

目 录

第一章 人才测评	1
一、人才测评概述	1
二、人才测评技术的原理	10
三、良好测评技术的特征	12
四、人才测评与人力资源管理	18
五、人才测评技术的应用	28
六、企业引进人才测评的原则	31
七、人才测评工具的选择	35
八、人才测评过程中易出现的问题	39
九、人才测评操作流程	43
十、人才测评的主要技术	45
第二章 员工招聘	55
一、员工招聘概述	55
二、员工招聘与管理人員选拔	62
三、招聘与猎头	66
四、员工招聘过程中的法律事务	69
五、校园招聘的发展趋势	75
第三章 人才测评在企业员工招聘中的应用	85
一、人才测评的作用	85
二、人才测评的功能	87

三、人才测评的基础与胜任特征	89
四、人才测评与企业管理人员选拔	90
五、企业人才测评的正确态度	93
六、企业如何运用人才测评技术	101
七、人才测评技术在员工招聘中的应用案例	104
八、人才测评在招聘中应用的误区与对策	110
九、校园招聘中使用人才测评的误区	114
十、“深层志趣”模型助企业招对人	120
十一、第三方测评将成流行趋势	123
第四章 员工招聘与面试	125
一、员工招聘的应用研究	125
二、建立有效的招聘体系	131
三、结构化面试的“标尺”	135
四、什么影响了你的面试决策	138
五、印象管理与结构化面试	141
六、控制面试中的“社会赞许性反应”	144
七、FOR 与最有效的考官培训方法	147
八、优化校园招聘的测评流程	149
第五章 人才测评的发展与展望	155
一、人才测评发展优质循环圈的构建	155
二、人才测评在培训开发中的应用	159
三、人才测评呈现产业化发展趋势	165
四、人才测评步入 WEB 时代	166
五、我国人才测评事业的发展趋势	170

附录 常用人才测评测试量表	175
一、你有可能获得升迁吗?	175
二、你适合干什么工作?	178
三、你的适应能力强吗?	180
参考文献	183

人才测评

一、人才测评概述

人才测评作为现代人事管理的一项专门技术，目前越来越频繁地出现在各类媒体上，但公众包括相当多的人事工作者对这项技术还知之甚少或根本就不了解。人才测评是随着现代经济发展、科技进步而迅速发展起来的一门新兴学科，它是借助于心理学、心理测量学、管理学、行为科学和计算机技术等学科的一种综合选才的方法体系，它能对人的知识水平、智力、特殊能力、个性特征、职业倾向和发展潜力等方面的素质进行综合测评，为现代企业进行人才选拔和安置、个人选择职业提供重要参考。在现代西方发达国家，人才测评技术已被广泛应用于挑选从学徒工到总经理的各级工作人员，成为人力资源部门的重要选拔工具和技术手段。

1. 人才测评技术的历史

人才测评，作为一种科学有效的评价手段，最早应用于战争中对阵官和士兵的选拔，收到良好的效果。目前，大多数国家在选拔飞行员时都要对其进行心理测试。一般而言，培养一名飞行员的费用相当于和一个人的体重差不多的黄金。未经测评的飞行员合格率不足 $1/3$ ，有的甚至不足 $1/5$ ，而在测评选拔之后的合格率能达到 $1/2$ 或更高。如此，每培养 15 名合格的飞行员就可节省 1 吨的黄金。

人才测评学是一门既古老又年轻的科学。说古老，是因为人才测评的思想和实践从古代就有，我国早在两千多年前就开始有了考试，它是统治者用以选拔官员的重要手段；说年轻，是因为自本世纪初期开始，现代科学的人才测评理论和技术才开始形成和发展，并得到越来越广泛的应用。

随着社会的进步和科学的发展，无论在生产还是生活中，人与人之间存在个体差异的现象日益明显。西方发达国家于19世纪末期，根据实践需要，最早在教育 and 医疗两个方面对测量个体差异的手段和测评技术开展了研究，并且在智力落后者的鉴别和精神病人的诊断方面取得了很大成绩。智力落后是指智能发展方面有明显的缺陷，对这样的儿童需要鉴别出来进行单独教育或训练。精神病人是指心理素质方面的异常，需要诊断出来加以特别照顾和治疗。在这样的背景下，更多的学者转向个体差异的研究，致力于通过不同的途径，采取不同的方法开发鉴别和测量的手段与工具。1905年，法国心理学家比奈（A. Binet）把智力看做人的一种高级、复杂的心理活动，通过观察多种简单的行为活动以检测构成智力的各个因素，从而了解一个人的智力水平，于是出现了世界上第一个智力测验——比奈—西蒙量表。从此以后，心理测验被公认为是测量个体差异的有效工具，西方的人才评价也从此更加蓬勃地开展起来了。

2. 西方现代人才测评的发展

随着第一个心理测验的产生，人们更加努力地编制和运用心理测验。刚开始，还主要是用于教育和临床诊断领域。心理测验的进一步发展和扩大应用范围，在很大程度上是受惠于第一次世界大战。1917年，随着美国宣告参战，许多心理学家参军并开始为战争服务。他们认为选拔和分派官兵的任务必须考虑到他们的不同智力水平。不过军队有一百多万人，实现这一想法，只能采取大规模的团体施测方法，为此编制出陆军甲种测验。但他们发现士兵的文化水

平不同，影响到测验效果，于是后来又出现了非文字的陆军乙种测验。这样，从1917年3月至1919年1月间，共有200多万官兵参加了测试，并取得了令人满意的成效。

战后不久，用于测量官兵一般智力的陆军甲种测验和陆军乙种测验被迅速应用于美国社会，心理测验由此名声大振。在20世纪20年代，心理测验出现了狂热的势头，为各个阶层、种种人群设计的智力测验不断出现。同时，根据工业部门的人才选拔和安置工作需要以及职业咨询兴起，心理学家又开始编制各种职业能力倾向测验，主要包括音乐、文书、机械和艺术等方面的特殊能力倾向测验。在把职业选择与个人特点相结合方面，美国学者斯特朗（E. K. Strong）做出了重要成绩，他于1927年编制出版的世界上第一个职业兴趣测验——斯特朗男性职业兴趣量表至今仍受到重视。

到了20世纪40年代和50年代，心理测量学家们开始在实践中评价求职者的岗位适合度，也就是说，人们从此开始越来越重视人职匹配。通常为了达到这个目标，心理学家需要事先对求职者进行一次简单的诊断面谈，然后进行一系列纸笔测验，通常包括能力倾向测验、投射性测验。60年代以后，评价中心技术发展并在许多大公司开始应用，使得测评对象不仅仅是以普通员工为主，而且扩展到中高层管理人员。由于评价中心技术综合运用了测验、面试和情景模拟技术，使测评效果比原来更加可靠和有效。比如有研究表明（费英秋1994），用评价中心技术选拔出来的经理，工作出色的人数比用一般标准选拔出来的经理中的出色者多50%。在评价中心获得较高评价的人比获得较低评价的人更容易得到晋升。就以美国电报电话公司为例，他们在对一批经理候选人进行评价后，把结果保留了下来，8年后，把结果与实际情况进行核对，发现以前预测会升迁的候选人中已经有近64%的人被提升为中层主管，以前预测不会晋升的候选人中，只有32%的人被提升为中层主管。由于评价中心技术的有效性较高，目前此技术已成为西方评价各层管理人员的主

要技术工具。

近几十年来，随着测评工作更加专业化，西方出现了许多专门提供人才测评服务的公司，他们把人才测评技术应用于人力资源开发的各个领域。

综上所述，我们可以看到，人才测评技术在西方已得到广泛而深入的应用，人才测评在西方已形成一个产业。就以美国为例，每年仅人才测评服务的直接收入已达到十多亿美元之多，如果包括与测评服务相关联的咨询和培训费用，则可达一百多亿美元。对于个人来说，在整个生活历程中，不论是升学、就业还是晋升、考核，几乎都要经历各种各样的测试。

3. 我国人才测评的发展过程

在我国，心理测验在 20 世纪二三十年代也已经开始应用了，但主要应用于教育领域。后来由于抗日战争而几近中断。新中国成立后，由于种种原因，心理学有很长一段时间被视为伪科学，人才测评与心理测验更是无人敢于问津的领域。所以从 1949 年至 1979 年，我国在人才测评技术的研究和应用方面基本处于停滞状态。80 年代开始兴起，至今又有三十多年过去了。回顾这三十多年，人才测评事业在我国有很大进步，不论是社会对人才测评的认识还是人才测评的应用，都发生了可喜的变化。我们认为，人才测评在这三十多年里的发展过程可以分为以下三个阶段：

(1) 复苏阶段（1980—1988 年）

此阶段的特点是从恢复心理测验开始，首先消化、吸收国外先进的测验技术和做法。就智力测验来说，1982 年，吴天敏修订出版中国比奈测验。林传鼎、张厚粲等修订了韦氏儿童智力量表。在人格测验方面，宋维真等修订了明尼苏达多相人格问卷，陈仲庚、龚耀先等分别修订了艾森克人格问卷。不过，这个时期心理测验的应用主要局限于教育领域，在社会经济领域的运用很少。当时只有少

数心理学工作者和测评专家开始在社会经济领域中开展人才测评的应用研究。如中科院心理所徐联仓修订了测量领域行为的 PM 量表,并在企业管理人员的测评中加以应用,取得了较好的成效;又如原杭州大学心理系受浙江省委组织部的委托,在机关干部中开展了人才素质测评的研究与应用,得到了政府有关部门的认可。这些研究与运用为我国人才测评事业的发展起了一定的推动作用。但总体来说,这个时期人才测评的发展还处在萌芽时期,人才测评的运用很少,影响也很小。究其原因,有以下三个方面:一是整个社会对人才测评的认识很不够,人们大都还不知道现代人才测评是什么和有什么用途。就企事业单位的主管来说,由于长期以来习惯于传统的选人用人办法,他们要认识到现代人才测评技术的作用并加以运用,是需要一个过程的。二是我国以前存在着人才为部门所有的状况,人才很少流动,从而体会不到对人才测评的需要,自然也就没有迫切要求。三是由于从事人才测评研究与实践的学者较少,适用于企事业单位选人用人的测评手段和工具缺乏。就测评工具来说,尽管自评式的教育测验不少,但其中有许多在人员招聘中难以发挥作用。因为被试者清楚地知道应聘的条件,在回答问卷时可以有意地不表示自己的真实想法,而按照有利于被录用的方式来回答问题。由于以上几个方面的原因,尽管 80 年代中期有少数测评专家和学者竭力想推广人才测评技术的应用,但最终并未取得明显成效。

(2). 初步应用阶段 (1989—1992 年)

此阶段的一个显著特点是国家公务员录用考试制度开始建立。1989 年 1 月,中组部、国家人事部联合下发了《关于国家行政机关补充工作人员实行考试办法的通知》,要求县以上国家行政机关补充非领导职务的工作人员时,要按照德才兼备的标准,公开考试,严格考核,择优录用。从此以后,所有想加入公务员行列的人必须经过客观化考试,这标志着国家机关用人制度中开始应用现代人才测评技术。至 1992 年底,全国 29 个省、国务院 3 个部门都不同程度

地采用了人才测评方法补充人员，取得了良好效果。这使得人才测评在社会上引起人们的广泛关注。与此同时，我国在高级官员的任用中也开始借用人才测评技术。北京、上海、四川、湖南等许多省市都开始用现代人才测评技术来选拔厅局级领导，测评手段包括纸笔测验、结构化面试、文件筐、情景模拟等等。由于这种选拔方式比较客观公正，深受社会各界的欢迎和称颂。

(3) 繁荣发展阶段（1993 年至今）

90 年代，各地都普遍建立了人才市场。区域性的主要有上海人才市场、南方人才市场等大型的人才服务市场，在许多地级以上的城市也都纷纷建立起小的人才市场。这使得各类用人机构都有了相对灵活的用人自主权，个人也有了更多的择业自由和机会。人才交流的日益普遍促进了现代人才测评技术的更快发展。因为从某种意义上讲，人才市场类似于商品市场，商品交换是必须以其价值和使用价值为基础的，人才交流同样必须有价值尺度。传统的人才价值尺度是学历、工作经验和职称等等，这些指标通常只能说明某些问题，并不能客观准确地反映人才的真正价值。比如说学历，它更多地反映了一个人受教育的多少，即使它在一定程度上可以模糊地反映科技人才的价值大小，但对于管理人才的价值高低则几乎无法体现。所以，要客观准确地反映人才的价值，必须借助于人才测评技术。与此相应，随着人才测评的应用需求不断扩大，新的人才测评手段不断发展，从事人才测评研究和服务的机构也不断增多。所有这些都表明我国人才测评事业已步入了繁荣发展阶段。

中国古代积累了丰厚的人才测评技术思想，但严格来说，这些思想由于社会历史条件、经济发展水平和文化心理的局限，往往是零散的、经验性的，且是以定性测评为主的。1897 年，德国心理学家冯特设立了世界上第一个心理实验室，开始了对个体行为差异的研究，从而引发旷日持久的心理测验运动。心理测验从早期的心理缺陷诊断，后来演变为心理评价，从教育领域拓展到社会管理的其

他领域，为学生升学、就业，人才选拔、晋升、培训等提供指导和服务，在西方已成为一个重要的产业。

随着社会的进步，人才测评技术已被广泛地应用到各个领域。20世纪五六十年代，西方人才测评思想和方法日新月异，开发了名目繁多、内容丰富的人才测评技术，主要有智力测验、能力测验、性向测验、成就测验、情景模拟等。人才测评概念在许多场合广泛使用，也经常见诸报纸、杂志，可以说在人事工作领域到了言必称测评的程度。而当前的人事工作在很多管理环节都不同程度地借鉴、引用人才测评技术，小到小型公司录用新员工，大到机关考录公务员、干部竞争上岗等，都在利用人才测评技术。

古代军事家孙臆曾说：“天地之间，莫贵于人。”北宋苏洵在其名篇《心术》中也开宗明义：“为将之道，当先知人，知人之道，当先知心。”又有成语“知人善任”。古人的这些言论及成语无一不说明了选人选才之道，即现在常说的人才测评技术。

人才测评技术的具体对象不是抽象的人，而是作为个体存在的人其内在素质及其表现出的绩效。人才测评技术的方法包含在概念自身中，即测量和评价。测量是指根据一定的法则给人的各项素质要素指派数字，使其有类似数的性质和形式，从而用数字的方法对人的素质进行描述。马克思在现代科学刚开始发展的时候就指出：一种科学只有成功地运用数学时，才能达到真正完善的地步。这就是说，定量分析是人才测评科学化的重要保证。评价（评定）则是应用这种数学描述来确定测量对象的价值和意义。两者既有区别，又有联系。区别是：测量是定量分析，评价是定性分析；测量是客观描述，评价是主观判断。联系是：测量和评价的对象是同一事物（个体的素质及绩效）的质和量两个方面，即量值和价值，两者相辅相成，互为一体。测量是评价的基础和前提，评价是测量的归宿和目的。

现在无论政府机关考录公务员、干部竞争上岗还是企业录用新

员工、个人进行职业生涯设计，均要实施严格的测评。据美国人力资源协会有关资料显示，发达国家的50%的企业通过人才测评选拔应聘者。

4. 人才测评发展遭遇五大瓶颈

人才测评发展至今，它遭遇到什么样的问题？让人信服吗？与西方较为成熟的人才测评机制相比较，目前我国的人才测评业存在五大严峻的挑战。

(1) 缺乏权威认证机构

从整体上看，我国人才测评管理体制基本沿用计划经济下的行政管理模式，显然不能适应市场经济发展的需求和运行规律，暴露出种种弊端。

目前测评工具的研发准入门槛低，各种测评软件充斥市场，从几百元到几万元，价格不一而足。部分人编制工具时缺乏理论依据，程序不够规范，以至于市场上充斥了很多信度、效率不高的测评工具。这种商业化的结果，首先会对使用者产生一定的误导，损害企业和个人的利益；其次，也影响了行业整体声誉。

造成这种情况的一个重要原因在于，目前我国还缺少评价测评工具质量的权威性认证机构。因此，尽快确立行业标准，制定相关的法律法规，对人才测评市场进行有效的监督和管理成为当务之急。

(2) 行业规则不明确

这一现象与我国测评业的垄断体制有直接关系，由此导致很多的问题。政府测评机构利用各自所依赖的行政职权，进行无限制的放大，形成恶性竞争，造成市场的混乱和资源的浪费。机构注册的审批、从业人员资格和执业资格等无章可循，管理严重滞后于市场的发展，而对垄断性的测评机构却缺乏监督机制。

社会上形成许多滥用、误用测评工具的现象。这一方面源于民众缺乏测评的基本知识，另一方面也有借测评招摇撞骗的现象。而

对此，却没有相关的处罚条例可依。

(3) 专业人才难寻觅

测评人员的素质现状也不能令人满意。现代人才测评是集心理学、管理学、统计学、行为科学、社会学、计算机科学为一体的跨学科体系，它要求从业人员具备一定的知识结构、能力素质以及专业技能，尤其是具备心理测量相关学科知识。

而目前国内的人才测评从业人员中，有一些是学者或研究人员兼做人才测评，而有一些则是长年从事人力资源管理工作，转做人事测评，前者对先进的管理理念及方式不敏感，而后者则缺少系统的心理测量学专业知识。

目前各类测评机构的工作人员多为门外汉，缺乏专业理论和业务技术。更重要的是，现在高校还没有测评专业，在这方面的人才培养还是一个空白。心理学专业虽然比较接近，但每年的毕业生本来就不多，而其中绝大部分从事了教学和心理咨询等工作。

意识到这方面的人才缺乏，华东师范大学的读研阶段已设置心理测量学专业，不过上海每年的硕士、博士加起来不超过 10 人，毕业的还不一定能胜任工作，所以，培养这方面的人才已迫在眉睫。至于培训，有些公司虽然推出心理测评师的培训，但还是停留在浅层次，有的 3 天就培训一个测评师，这不仅会导致误诊害人，也给人才测评的信誉度带来了负面影响。

(4) 测量工具没处找

以标准化的心理测试为例，我国从上世纪 80 年代开始翻译修订国外的优秀测验量表，出现一批以瑞文推理测验为代表的智力测验和以 16PF 为代表的个性测验。

90 年代，一部分学者开始编制具有中国文化背景的本土化测验。但就目前拥有的测验的数量和质量来说，与美国众多测验出版机构推出的测验量表相比，可谓少之又少，与社会需求相比，差距更大。