



21 世纪高等学校
经济管理类规划教材

赵曙明 ◎ 主编

人力资源管理理论、方法、工具、实务系列教材

人才测评

——理论、方法、工具、实务

*Theory, Methods, Tools,
and Practice*



王胜会 等 ◎ 编著

ECONOMICS AND MANAGEMENT



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



21 世纪高等学校
经济管理类规划教材

人力资源管理理论、方法、工具、实务系列教材

人才测评

——理论、方法、工具、实务

*Theory, Methods, Tools,
and Practice*

王胜会 等 编著



ECONOMICS
AND
MANAGEMENT

人民邮电出版社

北京

图书在版编目(CIP)数据

人才测评：理论、方法、工具、实务 / 赵曙明主编

— 北京：人民邮电出版社，2014.1
21世纪高等学校经济管理类规划教材
ISBN 978-7-115-33457-2

I. ①人… II. ①赵… III. ①人才考核—高等学校—
教材 IV. ①C962

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第273749号

内 容 提 要

本书围绕人才测评管理这一主线，以“理论+方法+工具+实务”的展现形式，构建一套全新、实用、高效的人才测评管理体系。

本书在系统阐述人才测评管理理论的基础上，提供人才测评指标标准的建立、体系的设计与实施、方法选择和笔试、面试、心理测验、评价中心方法的操作7项管理工作内容，又提供了基于绩效考核、胜任素质、管理能力3目的以及6类人员测评的实务运用和操作演练、场景片段等鲜活、生动的案例体验。

本书适合大学本科或相同层次的人力资源管理专业及相关管理专业师生使用，也适合企业经营管理者、人力资源管理人员、咨询师、培训师阅读、使用。

◆ 主 编 赵曙明
编 著 王胜会 等
责任编辑 武恩玉
责任印制 彭志环 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京昌平百善印刷厂印刷

◆ 开本：787×1092 1/16

印张：13.25

字数：325千字

2014年1月第1版

2014年1月北京第1次印刷



定价：32.00 元

读者服务热线：(010)81055410 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

总序 Preface



伴随着经济全球化进程的不断加快,国内外市场竞争愈演愈烈,企业面临的经营环境越来越复杂,企业的人力资源管理工作也面临着许多新的挑战,这就要求我们面对新形势,站在新高度,确立新思维,加强对人力资源管理新的理论问题的学习和研究,特别是要重视对人力资源管理方法和工具的掌握和运用,以适应新形势下企业竞争和发展的需要。

人民邮电出版社出版的“人力资源管理理论、方法、工具、实务系列教材”,在系统阐述人力资源管理理论的基础上,围绕招聘甄选与录用、绩效管理、薪酬管理、人员培训与开发和人才测评五大业务职能,按照“专业理论系统化,操作方法简便化,操作工具灵活化,管理实务精细化”的编写思路进行编写,既突出了人力资源管理理论的系统性,又强化了人力资源管理方法和工具的运用,增强了可操作性和应用性。

本系列教材现已编写出版六本,包括《人力资源管理——理论、方法、工具、实务》、《招聘甄选与录用——理论、方法、工具、实务》、《人员培训与开发——理论、方法、工具、实务》、《绩效考核与管理——理论、方法、工具、实务》、《薪酬管理——理论、方法、工具、实务》、《人才测评——理论、方法、工具、实务》,形成了一套比较完整的人力资源管理理论与方法的知识体系。

在《人力资源管理——理论、方法、工具、实务》一书中,系统介绍了人力资源管理的核心概念、基本原理、技术方法和管理实践中的重点、难点,既引进了国外先进的人力资源管理理念和知识体系,又总结了我国企业人力资源管理的实践经验和经典案例,非常贴近现阶段我国企业人力资源管理的实际。该书的内容主要包括组织设计与工作分析、人力资源管理的几大职能模块等基础知识,素质模型与人才测评,员工职业生涯设计,以及人力资源法律法规,人力资源管理信息系统及其应用等。

招聘甄选与录用是人力资源管理链条中的第一个环节,是针对人员入口关的把控。在《招聘甄选与录用——理论、方法、工具、实务》一书中,既有对招聘规划准备、甄选技术、录用评估等若干具体招聘环节的详细阐述,又有关于公开招聘与录用的实务操作演练、场景片段等案例体验,以帮助人力资源管理人员科学鉴别、选择和录用适合组织发展需要、有培养潜质的人才。

组织通过培训传授给员工与工作相关的知识和技能,通过开发挖掘员工潜能以提高其终身就业能力。《人员培训与开发——理论、

方法、工具、实务》围绕需求分析、计划、运营、评估这条培训与开发管理的主线，详细阐述了需求调查、课程设计、培训外包等方面的内容，同时还提供了各类人员的技能培训、电子学习（E-learning）课程的开发模型和操作演练等案例体验，以实现组织和员工的共同发展。

绩效管理是把组织管理与成员管理高效结合的一种考核体系，是企业人力资源管理中的一项重要职能。在《绩效考核与管理——理论、方法、工具、实务》一书中，既包括关于绩效考核的目标、指标、方法、制度的设定以及绩效与薪酬等各个细节的阐述，又提供了各岗位和业务人员绩效考核实务操作演练方面的案例讨论，避免了人力资源管理人员孤立、片面、静止地看待绩效管理，使组织绩效管理限入机械、僵化的陷阱的风险。

薪酬管理是组织激励机制的核心，是组织吸引和保留人才的重要支撑。在《薪酬管理——理论、方法、工具、实务》一书中，既对薪酬管理的基础和前提工作中职位分析、评价、诊断、调查等各方面的细节进行详述，又提供了包括制度体系在内的7大薪酬福利设计方法和操作演练、场景片段等案例解析、体验，以帮助人力资源管理人员有效解决在企业薪酬管理中遇到的困惑。

在人力资源管理工作体系中，找到合适的人才并且达到“人事相宜、岗职相配”十分关键。《人才测评——理论、方法、工具、实务》一书以人才测评指标标准的建立和体系设计为基础，运用科学的工具和方法对人才进行测评，指导人力资源管理人员对人员素质做出准确的评价和预测，以便让优秀或合格、合适的人才为组织所用。

总之，这一套“人力资源管理理论、方法、工具、实务系列”教材，通过人力资源管理招聘甄选与录用、人员培训与开发、绩效管理、薪酬管理和人才测评等模块的演习，可以为读者提供全方位的人力资源管理工作指导。但由于时间仓促，谬误难免，欢迎广大读者批评指正，以便我们改版时能够做得更好。

南京大学商学院名誉院长、特聘教授、博导

赵曙明 博士

2013年10月28日于香港

前言 Foreword



素质是绩效提升与能力发展的内在条件，任何一个有成就的人，都离不开其优良的综合素质。在日益激烈的市场竞争环境中，组织需要构建科学有效的人才素质测评系统，以明确人员的职业倾向、工作能力、潜力以及事业的发展方向，达到“找对人、放对位”，“使大者小者、长者短者、强者弱者无不适其所任者焉”。

那么，组织如何构建人才测评指标标准体系？人才测评实施的流程是什么？有哪些注意事项？应用目的不同人才测评的方法和技巧是否一致？如何根据胜任素质模型有针对性的设计各类人员的测评方案？人才测评管理的方法、工具又如何选择、如何运用才能体现适用性、实用性，并最大限度地控制成本？对于这些问题的回答正是编写本教材的出发点和落脚点。

本教材以人才测评管理工作内容为基础，详细阐述了人才测评指标标准的建立、体系的设计与实施、方法选择和笔试、面试、心理测验、评价中心方法的操作 7 项管理工作内容，提供了基于绩效考核、胜任素质、管理能力的目的测评及 6 类人员测评的实务运用和操作演练、场景片段等鲜活、生动的案例体验。

本教材主要有以下 3 个方面的特点：

1. 理论体系：知识导图设计展现。本教材每章开篇页面均以特色设计的树枝状知识导图展现该章的主题内容，使整章的逻辑线索更为清晰，使读者能够更直观地把握整章的知识框架，在读者阅读各章具体内容之前，就能大致了解各章的主要内容，以便学习有所侧重，明确重点难点。

2. 方法工具：操作简便拿来即用。一般来说，方法和工具都是从工作经验中经过抽象和升华提炼出来的，是业务操作的知识体系，达成工作目标的手段与行为方式。本教材中提供的人才测评的方法和工具，既有理论模型和业务流程，也有实施步骤和操作技巧，方便读者实际应用，以达到“拿来即用”的目的。

3. 实务内容：场景演练体验实践。本教材不仅设计了人才测评过程中实用的规划、计划、题库、技巧，还在每章章末设计了“操作演练和场景片段”特色模块，并给出具有较强针对性的案例和表单等供读者进行演练体验，使读者能够深入到更多的技术细节，从而为读者搭建一座理论与实践紧密相连的桥梁，以指导人力资源管理人员能够更规范、更高效地执行相关工作。

本教材既适合大学本科或相同层次的人力资源管理及相关专业的师生学习和使用，也适合企业经营管理者、人力资源管理人员、

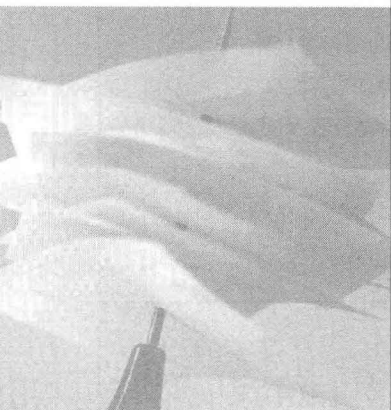
咨询师、培训师等阅读和参考。

赵曙明教授担任人力资源管理系列教材的主编，本书是系列教材的其中一本。本书由王胜会等老师编著。在本书编写的过程中，董越、单伟伟负责资料的收集和整理，王玉凤、王建霞负责图表的编排，孙宗虎参与编写了本书的第1章，唐丽颖参与编写了本书的第2章，韩斌参与编写了本书的第3章，屈玉侠参与编写了本书的第4章，姜东青参与编写了本书的第5章，田玲参与编写了本书的第6章，周书娟参与编写了本书的第7章，洪冬星参与编写了本书的第8章，池永明参与编写了本书的第9章，李亚慧参与编写了本书的第10章，周轩参与编写了本书的第11章，周鸿参与编写了本书的第12章。

作者

2013年8月

目 录 Contents



第 1 章 人才测评概述

- 1.1 人才测评的理解 / 3
 - 1.1.1 人才测评的定义 / 3
 - 1.1.2 人才测评的作用 / 3
 - 1.1.3 人才测评的理论 / 4
 - 1.1.4 人才测评的目标 / 5
 - 1.1.5 人才测评的内容 / 6
 - 1.1.6 人才测评的信度 / 7
 - 1.1.7 人才测评的效度 / 8
- 1.2 人才测评的种类 / 9
 - 1.2.1 按测评对象划分 / 9
 - 1.2.2 按实施者来划分 / 9
 - 1.2.3 按实施范围划分 / 10
 - 1.2.4 按测评形式划分 / 10
 - 1.2.5 按测评参照系划分 / 11
- 1.3 人才测评的应用 / 11
 - 1.3.1 在招聘中的应用 / 11
 - 1.3.2 在晋升中的应用 / 12
 - 1.3.3 在培训中的应用 / 13
 - 1.3.4 在考核中的应用 / 14
- 1.4 人才测评的发展 / 15
 - 1.4.1 人才测评的起源 / 15
 - 1.4.2 古代的人才测评 / 16
 - 1.4.3 现代的人才测评 / 17

第 2 章 人才测评指标标准的建立

- 2.1 人才测评指标体系概述 / 21
 - 2.1.1 测评指标的定义 / 21
 - 2.1.2 测评指标的维度 / 21
 - 2.1.3 测评指标的要素 / 21
 - 2.1.4 测评指标的权重 / 23
 - 2.1.5 测评指标的分级 / 25
- 2.2 人才测评指标体系建立 / 25
 - 2.2.1 人才测评指标体系建立的依据 / 25

2.2.2 人才测评指标体系建立的流程 / 27

2.2.3 行业人才测评指标体系的建立 / 30

2.2.4 岗位人才测评指标体系的建立 / 30

本章操作演练 / 32

本章场景片段 / 32

第3章 人才测评的设计与实施

3.1 人才测评的设计 / 35

3.1.1 不同内容的测评设计 / 35

3.1.2 不同对象的测评设计 / 36

3.1.3 不同问题的测评设计 / 37

3.1.4 不同岗位的测评设计 / 38

3.2 人才测评的实施流程 / 39

3.2.1 确定测评目的 / 39

3.2.2 选择测评指标和方法 / 39

3.2.3 设计测评方案 / 42

3.2.4 进行人才测评 / 43

3.2.5 测评数据分析 / 44

3.2.6 测评报告撰写 / 46

3.2.7 测评结果反馈 / 48

3.3 人才测评的注意事项 / 48

3.3.1 测评方法要和测试目的对应 / 48

3.3.2 不能仅靠人才测评结果决策 / 49

3.3.3 组织应开发适合自己的工具 / 49

3.3.4 测评仅是人力资源管理的辅助 / 49

本章操作演练 / 49

本章场景片段 / 50

第4章 人才测评的方法及选择

4.1 人才测评方法 / 53

4.1.1 笔试法 / 53

4.1.2 面试法 / 53

4.1.3 心理测验 / 53

4.1.4 情境模拟 / 54

4.1.5 评价中心 / 54

4.1.6 行为问卷 / 54

4.1.7 绩效考核 / 55

4.1.8 胜任素质 / 55

4.1.9 管理游戏 / 56

4.2 人才测评方法选择 / 57

4.2.1 测评方法选择的依据 / 57

4.2.2 测评方法选择的原则 / 59

4.2.3 测评方法选择的要点 / 60

4.2.4 测评方法选择的流程 / 60

本章操作演练 / 61

本章场景片段 / 62

第5章 笔试测评

5.1 知识考试 / 65

5.1.1 笔试的概念 / 65

5.1.2 笔试的形式 / 65

5.1.3 笔试的方法 / 66

5.1.4 笔试设计原则 / 66

5.1.5 笔试的优缺点 / 67

5.1.6 笔试考核的内容 / 67

5.1.7 笔试适用的领域 / 68

5.1.8 笔试实施的流程 / 68

5.2 笔试试题的开发 / 69

5.2.1 笔试试题的题型设计 / 70

5.2.2 笔试试题的编制方法 / 72

5.2.3 笔试试卷的结构设计 / 73

5.2.4 专业知识笔试试题编制 / 75

5.2.5 综合知识笔试试题编制 / 77

5.2.6 语言知识笔试试题编制 / 77

5.2.7 各岗位笔试试题的编制 / 78

5.2.8 管理能力笔试试题编制 / 79

本章操作演练 / 80

本章场景片段 / 81

第6章 面试测评

6.1 面试概述 / 84

6.1.1 面试的定义 / 84

6.1.2 面试的形式 / 84

6.1.3 面试的准备 / 85

6.1.4 面试的内容 / 86

6.1.5 面试的流程 / 87

- 6.2 面试试题的编制 / 88
 - 6.2.1 面试试题的特点 / 88
 - 6.2.2 面试试题的类型 / 88
 - 6.2.3 岗位面试试题编制 / 89
 - 6.2.4 结构化面试试题编制 / 91
- 6.3 面试测评的技巧 / 93
 - 6.3.1 面试去伪技巧 / 93
 - 6.3.2 面试追问技巧 / 93
 - 6.3.3 面试观察技巧 / 94
 - 6.3.4 面试倾听技巧 / 95
 - 6.3.5 履历分析技巧 / 95
- 6.4 面试常见的误差 / 96
 - 6.4.1 晕轮效应与避免 / 96
 - 6.4.2 近因效应与避免 / 96
 - 6.4.3 暗示效应与避免 / 97
 - 6.4.4 个人偏见与避免 / 97

本章操作演练 / 97

本章场景片段 / 98

第7章 心理测验

- 7.1 心理测验概述 / 101
 - 7.1.1 心理测验的定义 / 101
 - 7.1.2 心理测验的要素 / 101
 - 7.1.3 心理测验的原理 / 102
 - 7.1.4 心理测验的种类 / 105
 - 7.1.5 心理测验的形式 / 106
- 7.2 人格测验 / 107
 - 7.2.1 人格的概念 / 107
 - 7.2.2 人格的理论 / 108
 - 7.2.3 人格测验的方法 / 108
 - 7.2.4 人格测试的工具 / 109
- 7.3 能力测验 / 110
 - 7.3.1 能力测验的定义 / 110
 - 7.3.2 智力测验 / 110
 - 7.3.3 能力倾向测验 / 111
 - 7.3.4 创造力测验 / 111
- 7.4 职业兴趣测评 / 112
 - 7.4.1 职业兴趣测评概念 / 113
 - 7.4.2 职业兴趣测评方法 / 113

- 7.4.3 职业适应性测验 / 113
- 7.4.4 职业性格测验 / 114
- 7.4.5 职业价值感测验 / 114
- 7.4.6 职业能力倾向测验 / 115

本章操作演练 / 117

本章场景片段 / 118

第8章 评价中心

- 8.1 评价中心概述 / 121
 - 8.1.1 评价中心的概念 / 121
 - 8.1.2 评价中心的特点 / 121
 - 8.1.3 评价中心的形式 / 122
 - 8.1.4 评价中心操作流程 / 122
- 8.2 无领导小组讨论 / 124
 - 8.2.1 无领导小组讨论的概念 / 124
 - 8.2.2 无领导小组讨论的特点 / 124
 - 8.2.3 无领导小组讨论的分类 / 124
 - 8.2.4 无领导小组讨论题目编制 / 125
 - 8.2.5 无领导小组讨论考评要素 / 126
- 8.3 角色扮演 / 126
 - 8.3.1 角色扮演的概念 / 126
 - 8.3.2 角色扮演的特点 / 127
 - 8.3.3 角色扮演的类别 / 127
 - 8.3.4 角色扮演的操作步骤 / 127
 - 8.3.5 角色扮演的结果评定 / 128
- 8.4 文件筐测试 / 129
 - 8.4.1 文件筐测试的定义 / 129
 - 8.4.2 文件筐测试的特点 / 129
 - 8.4.3 文件筐测试的编制 / 129
 - 8.4.4 文件筐测试的评分 / 130
 - 8.4.5 文件筐测试操作流程 / 131

本章操作演练 / 132

本章场景片段 / 133

第9章 绩效考核测评

- 9.1 绩效考核法 / 136
 - 9.1.1 目标考核法测评 / 136
 - 9.1.2 BSC 考核法测评 / 138
 - 9.1.3 KPI 考核法测评 / 139

9.1.4 EVA 考核法测评 / 141

9.2 360 度反馈法 / 142

9.2.1 360 度反馈法定义 / 142

9.2.2 360 度反馈评价目的 / 144

9.2.3 360 度反馈问卷设计 / 144

9.2.4 360 度反馈评价者要求 / 146

9.2.5 360 度评价结果的反馈 / 146

本章操作演练 / 149

本章场景片段 / 149

第 10 章 胜任素质测评

10.1 胜任素质概述 / 153

10.1.1 胜任素质的概念 / 153

10.1.2 胜任素质的特征 / 153

10.1.3 胜任素质的原理 / 153

10.1.4 胜任素质的模型 / 154

10.2 胜任模型的构建 / 156

10.2.1 胜任模型的内容 / 156

10.2.2 胜任模型的结构 / 157

10.2.3 胜任模型的应用 / 158

10.2.4 胜任模型构建方法 / 160

10.2.5 胜任模型构建流程 / 161

本章操作演练 / 163

本章场景片段 / 164

第 11 章 管理能力测评

11.1 管理能力概述 / 167

11.1.1 通用管理能力 / 167

11.1.2 管理能力维度 / 167

11.1.3 领导能力维度 / 169

11.2 领导能力测评 / 170

11.2.1 领导能力概念 / 170

11.2.2 领导方式测评 / 171

11.2.3 领导风格测评 / 174

11.2.4 领导行为测评 / 175

11.3 管理能力测试题 / 176

11.3.1 创新能力测试 / 176

11.3.2 团队能力测试 / 177

11.3.3 沟通能力测试 / 178

11.3.4 绩效能力测试 / 179

11.3.5 激励能力测试 / 179

11.3.6 目标能力测试 / 179

本章操作演练 / 180

本章场景片段 / 181

第 12 章 各类人员素质测评

12.1 管理人员素质测评 / 184

12.1.1 管理人员素质指标体系 / 184

12.1.2 管理人员素质测评方法 / 185

12.1.3 管理人员素质测评方案 / 185

12.2 生产人员素质测评 / 187

12.2.1 生产人员素质指标体系 / 187

12.2.2 生产人员素质测评方法 / 188

12.2.3 生产人员素质测评方案 / 188

12.3 技术人员素质测评 / 190

12.3.1 技术人员素质指标体系 / 190

12.3.2 技术人员素质测评方法 / 191

12.3.3 技术人员素质测评方案 / 191

12.4 营销人员素质测评 / 193

12.4.1 营销人员素质指标体系 / 193

12.4.2 营销人员素质测评方法 / 193

12.4.3 营销人员素质测评方案 / 194

12.5 财务人员素质测评 / 196

12.5.1 财务人员素质指标体系 / 196

12.5.2 财务人员素质测评方法 / 196

12.5.3 财务人员素质测评方案 / 197

12.6 客服人员素质测评 / 198

12.6.1 客服人员素质指标体系 / 198

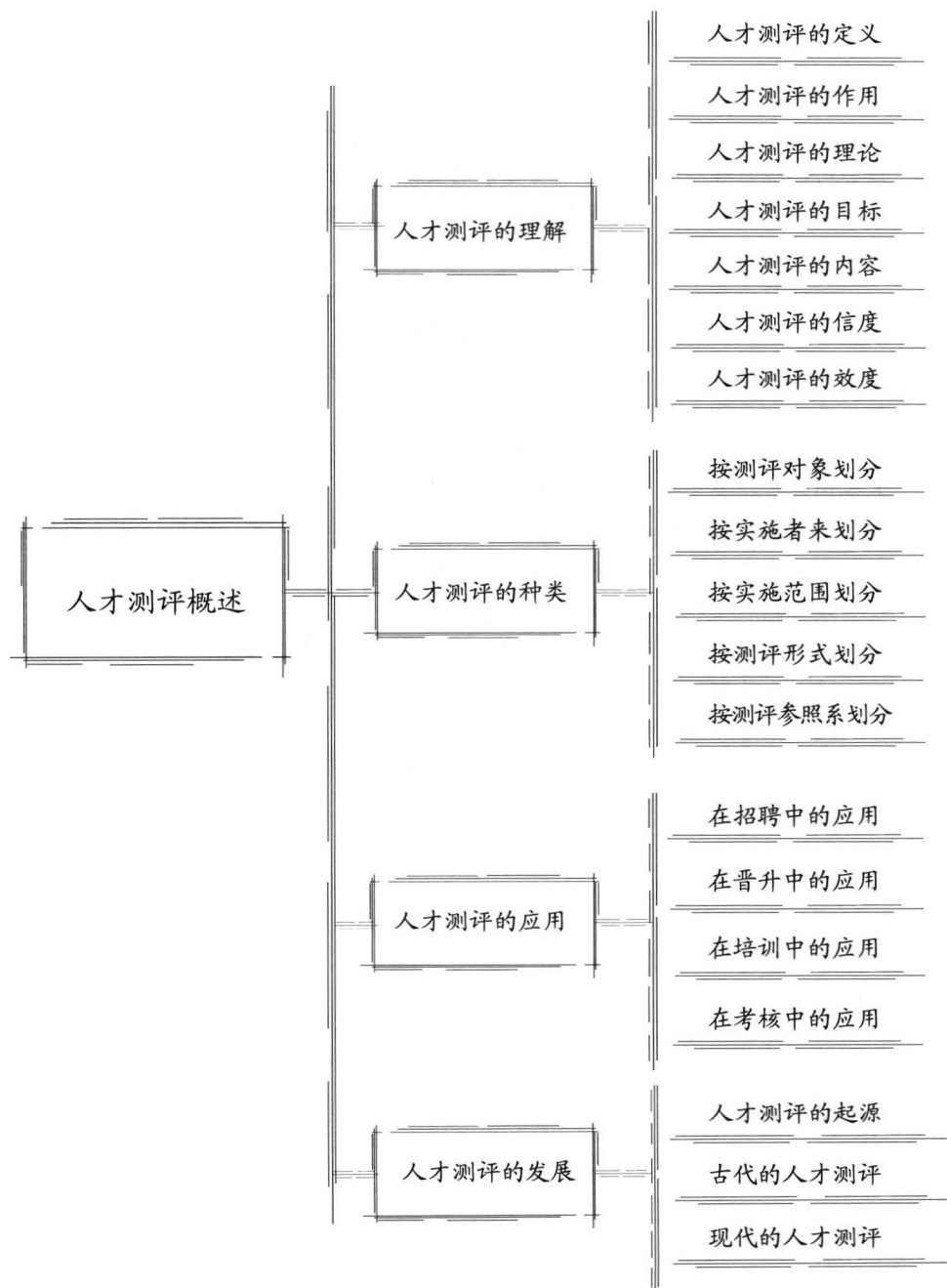
12.6.2 客服人员素质测评方法 / 198

12.6.3 客服人员素质测评方案 / 199

本章操作演练 / 200

本章场景片段 / 201

【本章知识导图】



引导案例

利民食品公司管理人员的选拔

利民食品制造公司成立于 20 世纪 60 年代，经过 50 多年的改革与发展，该公司已经具备参与国内外市场竞争的实力，并于 2009 年在美国纳斯达克成功上市。在上市前夕，公司领导意识到，企业经营改革和效益的提高需要一批高素质、专业化的经营管理人才。

为适应企业人力资源规划的需求，人力资源部王经理决定通过招聘、培训和考核的方式来选拔、开发公司的后备管理队伍。无论是招聘、培训，还是考核，都需要进行人才测评。然而，王经理面对堆积如山的简历、培训计划和考核方案，却感到十分迷惑。

什么是“素质”？什么是“胜任素质”？如何根据测评结果鉴别被测试者具备的素质是否是岗位所要求的素质？举例而言，开拓进取和创造性对高层领导岗位或某些策划岗位是优点，而对于其他岗位则不一定，比如，物业管理岗位需要的就是脚踏实地、任劳任怨，有无创造性并不重要。

现今摆在王经理面前的问题主要有：

- (1) 如何通过人才测评甄选优秀的、高素质的管理人员？
- (2) 人才测评究竟能够达到何种程度的科学性？
- (3) 人才测评的信度和效度如何把握？
- (4) 人才测评究竟能在企业管理中起到哪些作用？

1.1

人才测评的理解

在人力资源管理工作中,“找对人才、放对位置”是一个非常关键的问题。“找对人才”意味着要找到合适的人,“放对位置”意味着“人事相宜、岗职相配、动态调整”。要想“找对人才”,就需要运用一些方法和工具对人员进行测评以鉴别人才,且最大程度地减少因单一的主观判断而造成的人才误用和流失。

因此,能否对人员素质做出准确的评价和预测,让优秀、合格或合适的人才为企业所用,已经成为企业人员选拔、考核、调配、诊断和人力资源开发的一项重要工作。

1.1.1 人才测评的定义

人才测评,是指测评者针对被测评者某一方面的素质测评指标体系进行测量和评估的人力资源管理活动,测评需要综合运用心理学、管理学、测量学、社会学及计算机技术等知识,并要求测评者采用科学的方法,收集被测评者的综合业绩表现。

人才测评需要具备以下三方面的条件:一是要有独立的研究对象,它的研究对象是被测个体的各种特性,其中被测个体包括个人、团队、公司等;二是要有较系统的理论知识基础,包括管理学、社会学、心理学、信息科学等学科的知识;三是要有关于研究对象的知识体系和方法体系,其中人才测评指标体系、人才测评技术等在后继章节会有详细介绍。

1.1.2 人才测评的作用

对于组织而言,有效的人才测评能够为组织避免用人风险并带来成倍的效益。对于个体而言,一个人在适合自己虽平凡的岗位上有可能成长为出类拔萃的优秀人才,而在一个虽然别人看来不错的但不适合自己的岗位奋斗,极有可能最终一无是处。

1. 人才测评对组织的作用

(1) 有助于人才的理性选拔。通过人才测评,可以发现并选拔人才。在招聘过程中,为保证招聘的信度和效度,组织不仅查看履历表、申请表,进行简单的面试,而且会采用基于素质的招聘甄选方法。它采用既定的岗位标准与技能要求对应聘者进行评价,还依据应聘者具备的素质辨析其未来的绩效来实施招聘甄选。

基于素质的招聘甄选将组织发展战略、经营目标、岗位需求与个人素质联系起来,在遵循有效选拔决策程序的同时,提高招聘甄选的质量。

(2) 有助于人才的合理配置。通过人才测评,可以为人才的合理配置提供科学依据。人力资源管理的目的是使人的价值和使用价值最大化,所以要采用科学的人才测评方法,了解个人能力与职位要求的匹配性,了解个人性格、兴趣、动机、气质等与职位发展的匹配性,了解个人工作风格与团队风格的匹配性,把最合适的人才放到最适当的岗位上,实现组织效能的最大化。

(3) 有助于人才的有效开发。通过人才测评,可以为人才的培训开发提供科学依据。人才测评有利于对人力资源状况进行全面普查,了解每个人的优势与不足,从而能够有针对性地制

定人才开发与培养方案。

(4) 有助于人才的考核。组织中的人才考核不仅要考核绩效,而且要考核员工对组织的忠诚度、对工作的投入度、对同事的态度等方面。从广义上讲,考核属于人才测评的内容。随着组织经营环境和经营目标的变化,组织需要随时掌握人力资源的状况,确保组织人才发展的需要,实现组织的经营目标。

(5) 有利于团队建设。优秀的团队不是团队中成员的简单叠加,而是取决于成员之间素质的匹配性和凝聚力的强弱等,这些都与人力资源的管理活动相联系。人才测评不但为人力资源管理中的各个环节提供科学依据,还能实现人力资源的动态管理。通过人才测评明确人员选拔、配置、考核、开发等方面的科学化程度,从而为建设一个优秀的团队提供依据。

2. 人才测评对个人的作用

(1) 有利于个人的择业。人才测评对刚刚毕业的学生和所有职场中的人有着十分重要的意义。全面正确地了解自己的能力和性格和兴趣,发现自己的长处与短处,是个人在社会上生存与发展的基础,使用人才测评可以帮助个人进行自我认知,有针对性地做好职业生涯规划。

(2) 有利于个人的发展。通常在人员测评时会有一个指标体系(参考系)与被测评人的行为特征进行比较,以确定其素质的构成与水平。每个被测评人都有积极上进、自我荣誉、自我尊重的愿望,人才测评可以使被测评人明确自己的优势和弱点,及时设定或调整自己的人生方向,从而有效地规划人生。

1.1.3 人才测评的理论

1918年,美国心理学家桑代克(E.L.Thorndike)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(William A. McCall)进一步指出:“凡是有数量的东西都可以被测量”。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。

人的素质能不能得到准确的测试?为什么要进行人才测评?人才测评具有可操作性吗?人才测评科学吗?这4个问题关系着人才测评的必要性和可能性。要了解人才测评的科学原理,首先必须了解与这4个基本问题相关的一些基本知识。

1. 人的差异理论

人才测评的对象是人的素质,先天遗传因素和后天环境的影响,造成了人与人之间的差异。人的差异性的存在是人才测评存在的基础和前提。

(1) 生理方面的差异。个体生理方面的差异体现在个体的性别、年龄和身体等方面。男女生理上的差异导致他们在从事不同的工作方面各有优势,男女在认知特征上也存在着明显的差异。年龄不同的人心理状态和身体状况会有所不同,人在不同年龄段的认知特点和行动特点也有所不同。

(2) 心理方面的差异。心理差异可归结为个性倾向差异和个性心理特征差异,其中个性倾向差异包括个体的兴趣、需要、动机、信念、世界观和价值观等方面的差异。

(3) 社会文化方面的差异。人具有社会属性,生活在现实社会中的人,必然是生活在一定社会关系中的人,如生产关系、亲属关系和同事关系等。由于生长与工作的环境不同所接受的

教育程度不同、所接触的文化不同、所从事的社会实践也不同,因此每个人所形成的素质也就不同。

(4) 职位类别的差异。职位类别是对组织中的各种职位,按照工作性质、责任轻重、难易程度、任职资格、职位权限等因素综合划分所形成的序列等级。不同职位对任职者有着不同的素质要求,当任职者的素质水平符合职位要求时,则人事相匹,人员工作绩效就高;否则,人员工作绩效相对较低。因此,职位类别的差异为人才测评提供了客观条件。

2. 人的素质稳定性

人的素质具有一定的稳定性,主要表现在3个方面:一是人的生理品质具有稳定性,个人生理方面的特征有时在相对较长的时间内不会发生太大的变动;二是人在社会文化影响下所形成的社会品质具有稳定性,如宗教信仰方面;三是人的个性特质较稳定,主要包括人的能力、气质和个性倾向等方面。

每个人都有自己的独特性,个人经过长期的社会生活,逐步形成了对待生活的态度 and 个人的行为风格,在不同的时间和不同的地点通常会表现出相似的心理特征。比如说,一个性格很内向的人,不仅在家庭生活中比较安静,在社交场合也不会非常活跃。个人素质的相对稳定使人才测评变得有必要,如果个人素质不具备稳定性,人才测评就没有意义。

3. 人的素质的可知可测性

素质具有抽象性,它是隐蔽在个体身上的一种内在抽象的东西,但它可以通过人的行为表现出来,个人素质和行为之间存在一系列的相关性。

人的内在特性和外显行为在一个人身上是一个动态的整体系统,内在素质会通过外显的行为表现出来,而外显行为又受制于它的内在素质。人才测评可以通过观察被测试者的语言行为或非语言行为(如体态行为、工作行为、生活行为等)来测评被测试者的内在素质。

4. 人的素质的可量化性

量化即数量化,是指对事物以数学形式表示。素质测评量化,即用数字形式描述素质测评的过程,它是通过科学的测量手段来揭示素质的数量特征与质量特征,使定性测评中不便于归纳处理的行为特征信息得到统一的数学处理。

量化使素质测评的结果以分数或等级的形式表现出来,简化了对各个素质水平与差异的比较与评定,将选拔录用、资源配置、绩效考核、人员开发中的测评标准落到了实处,使测评分数与诊断评语互相结合、互相补充。

1.1.4 人才测评的目标

人才测评具有多方面的目标,归纳起来主要有以下3个方面。

1. 实现对人才的评定

人才的评定是对人才内外特征进行分析了解后,通过衡量被测者素质的构成及成熟程度,来判断不同人才发展水平的一种方法。通过人才评定,可以了解个人、团队或组织的特点及发展水平,根据评定结果有效地调整其发展方向。

人才评定的标准有两种:一种是外在的客观标准,比如,中学教师资格考试的目的是考查教师是否符合中学教师的任职要求标准,与其他人员的成绩没有关系;人才评定的另一种标准是比较标准,它是对测评群体的成绩进行相互比较后产生的评定,如研究生考试和公务员考试就属于这种类型。

2. 完成人才素质诊断和结果反馈

诊断是通过一定的人才测评工具和方法对人员的精神、体质和能力素质等做出判断；反馈是指针对诊断结果，分析测评对象的优缺点及其产生的原因，并提出诊断意见和人才素质优化方案，以推动个人和组织的全面发展。

3. 实现对人才的预测及激励功能

由于人才素质特征具有相对稳定性，通过对人才内外素质有效的鉴定测评，可以预测人才在今后的发展趋向。通过对人才的预测可以帮助组织有效地识别人才，针对人才所表现出的特质有针对性的进行培训开发，有利于降低组织的管理成本。

对人才素质进行诊断和反馈后，能够使个人或组织对自己有全面的认识，促使其进行自我检查、自我反省和自我管理。

1.1.5 人才测评的内容

人才的素质主要包括品德、心智、能力、文化、身体素质等方面，其主要内容如图 1-1 所示。

品德素质	品德是选拔人才的重要指标，它包括政治品质、思想品质、创新意识和道德品质
心智素质	“心智”是指个人各项思维能力的总和，包括感知、想象、思维、情感、意志、气质、性格和价值观等多方面心理品质上的修养
能力素质	能力是顺利完成某项活动所必备的特征，包括知识、智力、技能、才能和业绩等
文化素质	指文化的深度、广度及工作与生活的经验，包括受教育程度、自我学习程度和社会化程度等
身体素质	身体素质包括体质、体力和精力

图 1-1 素质的构成要素

人才测评主要考察具有稳定性的个人素质，根据素质的构成要素，人才测评具体包括个人品德因素、能力因素、动力因素和人格因素 4 个方面。

1. 个人品德因素

个人品德包括政治品质、思想品质和道德品质等，它是个人在社会化过程中形成的稳定的心理特征和倾向，是个人遵守的社会规范，进行社会活动的内在调节机制。品德水平的高低直接影响了个人在社会情景中的价值选择。

2. 能力因素

能力因素包括知识、智力、技能、才能、业绩、创新意识等，可以将其划分为科学智能和社会智能。其中，科学智能包括人与自然交往中获得的经验或个人通过书本学习到的间接经验，社会智能则来自个人在社会实践中，通过人与人之间的沟通、联系、竞争与合作获得的经验。

3. 动力因素

动力因素包括价值观、动机和兴趣等。