

PRACTICAL HANDBOOK OF
TALENT
ASSESSMENT
测评工作者的操作手册

人才测评 实操手册

郑孝领 朱晓红 编著

人力资源工作者的工具
企业高管的必备资料



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

PRACTICAL HANDBOOK OF
**TALENT
ASSESSMENT**
人才测评实操手册

郑孝领 朱晓红 编著



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

人才测评实操手册/郑孝领, 朱晓红编著. —北京: 中国发展出版社, 2016. 1

ISBN 978 - 7 - 5177 - 0462 - 1

I. ①人… II. ①郑… ②朱… III. ①人才考核—手册
IV. ①C962 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 318394 号

书 名: 人才测评实操手册

著作责任者: 郑孝领 朱晓红

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978 - 7 - 5177 - 0462 - 1

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京市密东印刷有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 16.5

字 数: 225 千字

版 次: 2016 年 1 月第 1 版

印 次: 2016 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 45.00 元

联系电话: (010) 68990642 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网络订购: <http://zgfzcbcs.tmall.com//>

网购电话: (010) 68990639 88333349

本社网址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮件: fazhanreader@163.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

序言 科学“知人”的实践探索

所有正常人都有识人、知人的冲动，但大多停留在自发的经验层面，而并非自觉的理性层面。直到工业大生产时代的到来，为了提高工业生产效率，将人作为一种资源时，“知人”便变得十分重要而迫切。管理大师彼得·德鲁克（Peter Drucker）认为：“企业只有一项真正的资源——人。管理就是充分开发人力资源以做好工作。”他同时强调，没有什么决策比人事决策更难做出的了，而且决策后果会持续作用很久。在实际工作中，高管们所做的人才选聘决策大都并不太理想。据统计，平均成功率很难超过1/3。大多数情况下，仅有1/3的决策可能是正确的，1/3的决策有一定效果，1/3的决策会彻底失败。为什么会如此？残酷的现实，不能不说会给那些自视甚高的管理者一记重重的敲打。那怎样才能提高选人用人的科学性和有效性呢？知人善任，可以说是每个从事实际管理工作的人努力追寻的一种理想化境界。就“人”这个个体而言，知人，不仅指知晓自己，更重要的是了解他人。只有作到“知人”，才能便于更好地融入社会组织，进而管理好自己和管理好他人，提高组织效率，在实现个人价值的同时，实现组织目标。老子在《道德经》中说：“知人者智，自知者明。”由于人本身的复杂性和人活动的情境性，激发着人类认识自我的无穷兴致，致使“知人”成为人类一直苦苦探索的课题。

科学“知人”工具经历了漫长的探索过程。人难知，并不意味着人不可知。在某种意义上可以说，自从人类结群参与生产生活活动以来，因为管理他人以求实现群体目标，就有科学“知人”的理性需要。但是，如何才能做到“知人”呢？在人类认识自己和自然、改造自己和自然的漫长过程中，“知人”大多停留在经验主义的直觉层面，带有极强的自发性、偶然性。在我国，关于知人、观人的学问由来已久，似乎人人可以研究，人人都可以学得会。翻开各种古籍，先圣先贤大哲巨儒早有准则，且皆具宏规。例如，孔子九徵、太公八证、孔明将苑，其观人察物无不各显神奇，验人如神，让人称奇。民间的方法更是千奇百怪，各显神通。在中国流传的“观人学”，似乎可以看出各人先天的资质、个性、智慧、健康以及人生各阶段之运势休咎，好像还可以透过“人相解析”促进人际沟通及相互合作。三国时期刘邵所著的《人物志》，晚清曾国藩所著的《冰鉴》，民国时期邵祖平所著的《观人学》等，都是“知人”经验的集大成。这些图书至今都是从事或希望从事管理工作的人喜欢阅读的书籍。可以说，有关心理测量的科学思想起源于中国古代，只是由于直觉、经验性思维习惯的影响，很少有人对人的素质、特性等进行科学测验。直到20世纪初，西方科学的心理测量理论与方法才传入我国。为了使心理测验工具（学术界通常称为心理测验量表）更加适合我国国情和特有文化背景，使心理测验结果更加科学，许多心理学家、教育学家开展了一系列心理测验量表的翻译、引进和中国化修订、编制工作。20世纪80年代后期，随着我国经济社会的快速发展，心理测验逐渐渗入医学、教育、企业和组织人事部门等多种应用领域，扩大了对社会的影响。教育是心理测验最早也是最重要的应用领域，从高考开始向各种考试、应用领域广泛扩展，取得良好效果。尤其是在人力资源、心理咨询领域，心理测验发展日益兴旺。社会各界从多方面加深了对心理测验的认同，使它变成了一个相当热门的应用科

学。除了心理测验外，至今，适合各领域、各人群的测评工具，如郑孝领和朱晓红两位老师编著的《人才测评实操手册》一书提供的纸笔测验、结构化面试、无领导小组讨论、文件筐测验、角色扮演、演讲答辩等方法，可以说是比较全面的，为选人用人发挥了重要作用，不仅企业普遍使用这样的工具，而且政府选人也已开始使用了。

科学工具并不能代替科学“知人”。对于大多数实际管理工作而言，可能并不具备开展修正有关心理测验量表和开发其他人才测评工具的基本修养和工作条件。但是，如何用好《人才测评实操手册》一书中提供的各种人才测评工具，为人才选拔、人才配置、人才开发、人才诊断和人才考核等提供科学依据，却显得尤为必要和关键。《人才测评实操手册》作者基于多年的广泛实践，恰好解决了人们有效使用人才测评工具和方法的问题。他们认为，科学“知人”，中国化人才测评工作实践，应该做到“12345678910”。具体而言，就是：（1）围绕一个中心。在测评工作中要坚持以客户为中心。（2）确保两个满意。测评工作者要站在客户的角度和人才的角度思考问题和解决问题，要让客户和人才都满意。（3）坚持“三个不能”。测评工作中要始终坚持“零差错、零失误、零容忍”的工作理念，也就是说测评工作不能有差错，不能有失误，不能容忍泄密事件的发生。（4）不断完善“四库”。人才测评机构要建立完整、规范的测评程序库、测评专家库、测评考官库、测评试题库，才能为测评工作打下坚实的基础。（5）坚持做到“五化”。坚持标准化、程序化、规范化的测评操作流程，确保测评项目的科学、公平、公正；建立专业化、职业化的考官队伍和测评工作者队伍，确保测评工作的科学、规范和公平、公正。（6）细化六个匹配。即人才测评工作一要深入做好岗位分析，帮助客户构建岗位胜任力模型，为测评项目奠定科学、准确测评的基础；二要根据岗位胜任力模型，提炼、确定职位评价要素和各要素所占权重，确保准确测评、科

学测评，使评价要素与职位相匹配；三要根据测评要素，确定使用测评工具，确保测评的准确性和效度，使测评工具与职位、评价要素相匹配；四要根据岗位胜任力模型、评价要素，有针对性地编制测试题，确保测评的准确性和质量，使试题与单位、职位和评价要素相匹配。（7）用好七大工具。在日常测评工作中，常用的测评工具有七种，主要有心理测验、纸笔测试、结构化面试、无领导小组讨论、公文筐测试、角色扮演和演讲答辩。每个测评工具都有其适用的测评维度，也都有其明显特点和不足，测评工作者要根据每一个测评工具的特点和测评职位的胜任能力要求及评价要素，选择恰当的测评工具，确保测评的信度和效度。（8）落实八项制度。为保证测评工作顺利进行，测评工作者在测评工作中要注意探索和建立各项测评工作制度，推进测评工作的不断进步和发展。测评工作应坚持和执行的主要制度有：一是中组部《党政领导干部公开选拔和竞争上岗考试大纲》；二是测评考务工作规则；三是测评工作纪律与要求；四是测评相关人员职责；五是命题与制卷规则；六是试卷管理规则；七是测评保密工作制度；八是评阅卷规则。（9）做好九个改进。在实际测评工作中常常会出现诸多问题，测评工作者必须有相应的解决办法加以改进。一是胜出的不一定有竞争力；二是干得好的不一定能考好；三是看见的或听见的不一定是实际的；四是选出的不一定是单位真正想要的；五是选出的不一定是考官看好的；六是操作的不一定是标准的；七是科学的不一定省钱；八是合适的不一定是满意的；九是考官选出的不一定是群众公认的。（10）需要不断探索的十大问题。人才测评、人才测评工作的发展以及人才测评实际工作中存在的许多问题，值得测评工作者去思考、去探索。一是选人就是发展；二是要重新思考怎么选入；三是新时期人们追求个人发展的公平；四是要思考由谁选人的问题；五是科学会推动人才测评；六是测评的发展趋势是一个曲折上升、慢长的发展过程；七是对考官责任的思考；八

是对测评工作者专业化水平的思考；九是对考官专业化水平的思考；十是测评需要不断探索改进。

通过应邀授课，我认识郑孝领和朱晓红两位老师已超过10年。当初他们想开展人才测评业务，我想也只是说说而已，并没有更多的学习和研究，如今一本厚厚的《人才测评实操手册》摆在我的面前，并要我为之作序，要说几年未从事相关具体工作的我，是没有这个资格的。但基于多年来对人才素质评价的执著思考、与作者的多年友情、作者关于人才测评的中国化实践探索和我个人在实际管理中的一些困惑，给我增添了动力和勇气。因此，我就爽快地答应了，正好可以好好温习一下人才测评的有关思想，了解人才测评在中国实操界的最新发展。在此，我更多的是以一个读者的身份，期望作此序，将《人才测评实操手册》一书推荐给从事人才测评实际工作的同道者学习探讨。因为我坚信：“做”出来的书一定是值得认真读的。

林泽炎

2015年初秋

林泽炎，研究员、博士，全国工商联研究室主任、中国民营经济研究会副会长、中国人力资源开发研究会副秘书长、中国人才研究会副秘书长。

目 录

第一章 走近人才测评	1
人才测评应用范围	2
人才测评常用工具	4
人才测评服务流程图	6
人才测评的探索与实践	7
第二章 纸笔测试	19
纸笔测试的范围及优缺点	20
纸笔测试的评价要素	21
纸笔测试命题程序	22
纸笔测试的组织实施	26
纸笔测试阅卷	29
纸笔测试的注意事项	32
纸笔测试考务手册	38
第三章 心理测验	61
心理测验的特点及应用	62
常用心理测验量表	63
心理测验的组织实施	74

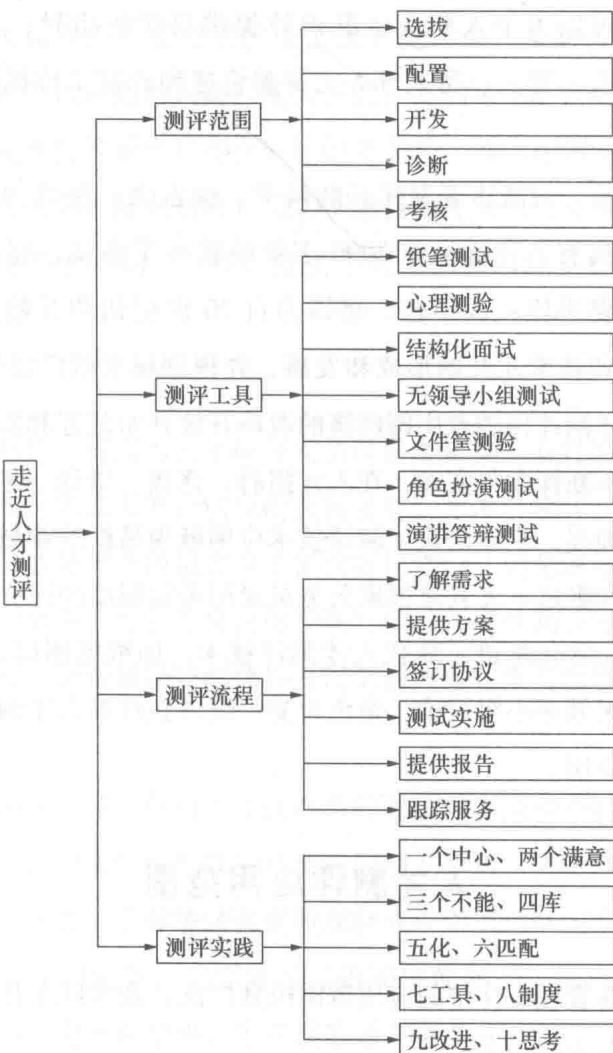
心理测验的注意事项	76
心理测验考务手册	81
第四章 结构化面试	86
结构化面试的特点	87
结构化面试的评价要素	88
结构化面试命题组织	89
结构化面试的组织实施	99
结构化面试的注意事项	102
面试考官手册	109
面试考务手册	117
第五章 无领导小组讨论测试	131
无领导小组讨论的优缺点	132
无领导小组讨论题的编制程序与步骤	133
无领导小组讨论题本的构成及编制	134
无领导小组讨论题本样例	140
无领导小组讨论的组织实施	143
无领导小组讨论测试的注意事项	146
无领导小组讨论考官手册	151
无领导小组讨论考务手册	160
第六章 文件筐测验	165
文件筐测验的特点	166
文件筐测验命题程序	167
文件筐测验的组织实施	178

文件筐测验的注意事项	180
文件筐测验考官手册	184
文件筐测验考务手册	191
第七章 角色扮演测试	196
角色扮演测试的特点	197
角色扮演题本设计与编制工作	198
角色扮演测试的组织实施	205
角色扮演测试的注意事项	207
角色扮演测试考官手册	212
角色扮演测试考务手册	218
第八章 演讲答辩测试	222
演讲答辩测试的特点	223
演讲答辩测试的前期准备	224
演讲答辩测试的组织实施	226
演讲答辩测试的注意事项	228
演讲答辩测试考官手册	234
演讲答辩测试考务手册	243
编后语	249

第一章

走近人才测评

本章导读



人才测评是运用现代心理学、测量学、管理学、社会学、统计学、行为科学及计算机技术于一体的综合技术。它通过人机测评、结构化面试、情景模拟、评价中心等技术，对人才的知识水平、能力及其倾向、工作技能、内在动机、个性特征和发展潜能进行测量，并根据工作岗位要求及组织特性进行评价，从而实现对人才全面、准确、深入的了解，将最合适的人才用到最合适的工作岗位（人岗匹配），以实现最佳工作绩效的一种测量与评价方法。

人才测评可以为个人职业生涯设计提供科学的指导，为用人单位识人、选人、用人、育人、留人等人力资源管理和开发工作提供极具价值的帮助。

人才测评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自古就有，我国早在 2000 多年前就有了考试，它是统治者用以选拔官员的重要手段；说年轻，是因为自 20 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。

我国的人才测评伴随着中国经济的改革开放开始复苏和发展，特别是经过近十多年的不断探索与实践，在人才招聘、选拔、培训、考核、诊断等方面的应用日渐加强。企业是人才测评技术应用最为活跃的领域，随着国家用人制度的改革和推进，尤其是国家公务员录用考试制度的建立和党政领导干部公开选拔的正常化推进，现代人才测评技术，如纸笔测试、结构化面试、文件筐测验、无领导小组讨论、角色扮演、演讲答辩等人才测评技术得到了越来越广泛地应用。

人才测评应用范围

人才测评在管理工作中的应用范围极其广泛。在实际工作中，人才测评经常应用在如下方面。

1. 选拔

通过人才测评，可以发现并选拔人才。选拔性测评的目的是为了区分和选拔优秀人才，这是人力资源管理中最常用到的一种测评，这种测评特别强调区分功能，要求过程客观，结果明确。人们都熟悉的每年的中考与高考比较接近这种测评，考试成绩一定程度上反映了学习效果的好坏。

2. 配置

通过人才测评，可以了解个人综合素质与单位职位、团队的匹配性，做到人企匹配、人岗匹配，实现组织效能最大化，为人才的合理配置提供依据。配置性测评是以合理的人岗匹配为目的，人尽其才。实践证明，当任职者的能力、兴趣和价值观刚好吻合职位的要求时，可以达到最佳的人力资源使用效果。配置性测评最大的特点是必须结合单位和职位要求，不同单位和职位的测评标准明显不同，并且不能由于人员的原因降低标准，强调宁缺毋滥。

3. 开发

通过人才测评，可以为人才的开发提供科学依据，有针对性地制定人才开发计划和方案，实现人才与组织的共同发展。开发性测评以开发被试者潜能为目的，所以这种测评的报告并不强调好坏之分，而是强调通过测评来勘察个人的优势和劣势，尤其是潜在的发展可能。开发性测评也经常结合明确的开发目的进行，如希望通过测评提升团队的沟通效率和质量。

4. 诊断

通过人才测评，可以分析人才或组织的总体能力结构和特点，对组织运作情况进行诊断，探索组织发展中存在的问题及原因，为管理决策提供参考依据。诊断性测评在于了解被试者素质现状或以组织诊断为目的。诊断测评的特点是比较全面和细致，希望通过寻根问底的测评，探究问题产生的根源，这种测评不一定公开结果，主要供管理人员参考。

5. 考核

通过人才测评，可以对人才、组织进行全面考察，为组织决策提供依据。考核性测评的目的是鉴定和验证是否具备某种素质，或者具备的程度和水平。鉴定性测评经常穿插在选拔性测评和配置性测评之中，主要是对被测者素质结构与水平的鉴定，要求测评结果具有较高的信度和效度。

人才测评服务范围如图 1-1。

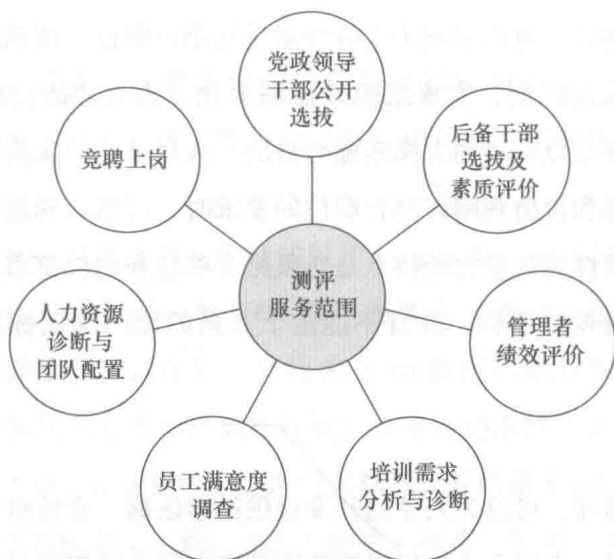


图 1-1 人才测评服务范围示意图

人才测评常用工具

在人才测评工作中，测评工作者和人力资源工作者通过各种测评工具、测评方法对被测试者进行测验和评估。常用的工具有以下几种。

1. 纸笔测试

纸笔测试是人才测评的工具之一，是采用纸笔测验的形式，对应试者的知识广度、深度和知识结构进行测评的一种方法。它采取统一命题、统一考

试的方式，测试应试者胜任工作必须具备的基本知识、基本素质和运用有关基本理论、基本知识、基本方法分析解决工作中实际问题的能力。笔试历来因其公平、简便、迅速的特点而被广泛采用。

2. 心理测验

心理测验，是对行为样本进行测量的系统程序。这一程序在测量内容、实施过程和计分三个方面都具有系统性，从而使测量结果具有统一性和客观性。也就是说，心理测验是通过观察人的具有代表性的行为，对于贯穿于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。

3. 面试

面试是一种事先经过精心设计的，在一个特定的环境、特定的时间、特定的地点、特定的情境下对参加面试的应试者的知识、能力、素质等多个方面进行考察，面试考官通过听其言、观其行、察其色、析其因、觉其征和推其质的过程。其主要是以语言的形式以及意义不明确的体态动作为中介，推测出应试者内在的本质、潜在的和显在的素质、能力特征。

4. 无领导小组讨论

无领导小组讨论是要求一组应试者（一般5~7人）在不指定领导的情况下，围绕给定的问题或既定的背景展开讨论。考官根据应试者在讨论中的言语、行为表现，对其相关能力和个性特征作出相应的评价。

5. 文件筐测验

文件筐测验是要求应试者在规定时间内对各种与特定领导工作有关的文件、报表、信件、电话记录等公文进行处理。考官根据应试者处理公文的方式、方法、结果等情况，对其相关能力和个性特征作出相应的评价。

6. 角色扮演测试

角色扮演是要求应试者扮演某一角色，在特定的工作情境中对一系列人

际关系和工作问题进行处理。考官根据应试者的言语、行为表现，对其相关能力和个性特征作出相应的评价。

7. 演讲答辩

演讲答辩是要求应试者在规定时间内围绕与选拔职位工作有关的某一主题进行即席发言；或根据给定材料和问题，阐述自己的观点及根据。考官根据应试者的言语、行为表现，对其相关能力和个性特征作出相应的评价。

人才测评服务流程图

