

俞兴民 著

三维选才

基于胜任尺的面试评价技术

Tri-Dimensional
Recruiting and Selecting
How to Employ Suitable Employee

企业经营最大的失误,不在于项目得失,而在于找错了人
组织高层核心的主要任务是把人才当做优质资产来引进
用胜任尺考量最合适的岗位工作者



吉林人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

三维选才:基于胜任尺的面试评价技术/俞兴民著.

—长春:吉林人民出版社,2008.3

ISBN 978-7-206-05621-5

I.三… II.俞… III.人员测评工程

IV.C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 040217 号

三维选才——基于胜任尺的面试评价技术

著 者:俞兴民

责任编辑:李艳萍

封面设计:木 马

责任校对:俞 君

吉林人民出版社出版 发行(长春市人民大街 7548 号 邮政编码:130022)

印 刷:吉林省吉育印业有限公司

开 本:650mm×960mm 1/16

印 张:24.5

字数:460 千字

标准书号:ISBN 978-7-206-05621-5

版 次:2008 年 4 月第 1 版

印 次:2008 年 4 月第 1 次印刷

定 价:48.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

序

我们都知道，人才管理与开发有两个基本原则，那就是“因材施教”和“量才使用”。教育要根据人的材质来进行，使用要根据人的能力来进行。“因材施教”和“量才”是“施教”和“使用”的前提。那么，怎样才能做到“因材施教”和“量才”呢？

俗话说，是骡子是马，拉出来溜溜。好像只有溜才能分清骡子和马。其实不能等到溜，也不用等到溜。在溜之前，我们就应该分清哪些是骡子哪些是马，也能够分清哪些是骡子哪些是马。因为骡子和马的区别特征不用溜我们就能找出来。在很多情况下，等到溜时再分骡子和马，为时已晚。现在，人们又常说，是不是人才，赛场上比比看。都能比吗？非也。刘翔的奥运会冠军不仅仅是在奥运会赛场上比出来的，更多的是他通过层层选拔，从小就开始培养和训练，才有今日的成就。因此，事前就知道刘翔有培养前途，是可造就之才，是非常重要的。总之，识别人才非常重要。只有识别了人才，才能做到“因材施教”和“量才”。

有人说，“伯乐相马的时代一去不复返了！”伯乐相马，真的过时了吗？否也，伯乐并没有过时。现代社会需要大批的伯乐，所不同的是，现代社会需要的是那些用现代理念、技术和方法武装起来的现代伯乐。只有现代伯乐才能识别和开发大批优秀的现代人才。但是，怎样的理念、技术和方法才能武装出现代伯乐呢？自上个世纪 80 年代中期开始的有关组织和专家的大量社会实践对此作了非常有意义的艰苦探索，实践表明，照搬外国的做法和经验具有很大的局限性，而中国传统的鉴人术也因繁杂和缺乏系统性而难以操作。毋庸置疑，这是困扰人们的一个难题。

07 年 5 月底 6 月初我到杭州给工程硕士授课的时候结识了俞兴民先生，兴民给我介绍了他即将出版的著作。这时，我就隐隐感到这可能是一部颇有价值的著作。当我回到南京，在我的案头细读这部书稿时，有了一

种豁然开朗之感。

兴民的这部以《三维选才——基于胜任尺的面试评价技术》（以下简称《选才》）命名的大作，以大卫·麦克利兰（David C. McClelland）胜任素质行为事例面试甄选理论为指导，汲取中国传统面试甄选文化的精髓，通过对岗位工作及与之相对应的岗位胜任素质进行分析、归并、排列、量化等，提出了适合中国国情的胜任尺概念，建立起三方面不同维度指标体系的胜任素质程度差异的刻度化区间和标尺。

《选才》分为上中下三篇。上篇对基于胜任尺的三维选才面试技术进行了理论的阐述。中篇从“胜任之尺——个性化制造用来评价鉴定人才资产的x光机”、“按图索骥——运用胜任尺评鉴面试人选”、“探骊得珠——应用胜任尺模型锁定适岗人才”，针对基于胜任尺的三维选才技术的实践运用展开了论述。下篇以A集团公司人力资源总监的终极面试为具体例子，对三维选才的面试甄选理论的实践应用过程进行了案例分析。

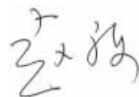
综观《选才》全书，条理清晰，结构合理。突出之处主要表现在三个方面：第一，作者将在面试甄选理论上具有代表性的中国古代鉴人术和现代西方人力资源面试测评理论有机结合，构建了定性和定量相统一、颇具操作性的三维面试甄选模型。第二，书中结合实际工作中面试甄选的经验所公开的大量的便于参照的实用表单，为解决用人单位和人力资源管理工作者的实际应用困难，提供了迅速掌握使用量化工具寻找适岗人才的具体方法和技巧。第三，全书通过对一个完整的面试甄选案例进行分析，比较系统的佐证了三维面试技术，为实际工作提供了可资借鉴的实证。

当然，人力资源管理的面试甄选工作，无论是过程，还是内容，或是形式，都比较复杂，具体应用也只能因组织的发展背景、组织文化、具体的甄选任务以及甄选对象的不同而有所不同。任何的一种理论或方法都很难达到“放之四海而皆准”的效果。但是有一点可以肯定，《选才》在面试甄选方面所做的探索，不仅具有实用价值，而且也具有理论意义，为我国的人力资源管理实践作出其应有的贡献。

兴民先后在政府部门、事业单位工作，多年来致力于为企事业单位培养、评价和推荐优秀人才，亲身参与各种形式的人才招考，近几年来又主持中国留学服务中心杭州分中心国外学历认证的验证、面谈和评价工作。尤为难得的是，他在繁忙的工作之余，把丰富的实践经验和平时所学、所思进行了很好的总结和研究，并将其整理成册。现在，他又把自己的心得公诸于众，与社会他人分享。我相信，这无论是对各单位的人力资源管理

工作者，还是各级领导，都将大有裨益。我还相信，兴民在人力资源管理的园地里将会更加努力耕耘，将会产出更加升华的理论。我们有理由期待他的下一部力作早日面世。

承兴民的盛情，要我写个序。惶恐之余，絮叨几句，不成序意，权充为序。



2007 年 11 月初于南京清凉山麓

注：赵永乐，我国著名的人才学研究专家和人力资源管理研究专家。现为河海大学人力资源研究中心主任，教授，博士生导师；中国人才研究会常务理事兼副秘书长，全国人才学教学研究会副理事长，中国人力资源教学与实践研究会常务理事；江苏省社会学学会副会长，江苏省人才学会副会长，江苏省人力资源学会副理事长；辽宁省人事人才工作决策咨询顾问。

前 言

本书以美国行为心理学家大卫·麦克利兰（David C. McClelland）（以下简称麦克利兰）胜任素质行为事例面试甄选理论为指导，汲取中国传统面试选任文化的精髓，通过对岗位工作及与之相对应的岗位胜任素质进行分析、归并、排列、量化等，提出了比麦克利兰的面试甄选理论更加适合中国国情的胜任尺概念，建立起三方面不同维度指标体系的胜任素质程度差异的刻度化区间和标尺。

为了方便说明，在编写的过程中，我们运用举例子的方法，把基于胜任尺的三维选才面试技术理论，贯穿于“A集团公司人力资源总监”的面试招聘案例中，按照胜任尺面试甄选招聘项目实施的实际操作中的先后顺序，一步步地将大量实践证明较为合理的面试方法和技能，以及运用这些技术时需要注意的问题等，分别用三维选才面试技术理论、三维选才面试技术的实践应用、三维选才面试的实际案例等上、中、下三篇进行陈述，并且在一些章节的注释或附录中，保留了许多实用表单，以方便组织中的广大人力资源经理或其他用人主管们，在面试招聘的实践中参考和应用。

需要说明的是，秉承当代中国成长性民营企业里面那些筚路蓝缕、勤勉实干、艰苦创业的企业家们的低调处世风格，经与无私地为本书提供新鲜实验材料的多家集团公司的董事长、总经理的反复商讨，作为基于胜任尺的三维选才面试技术理论，在当代中国企业中的实践运用的参与者、见证者和记录员，作者采纳了这些集团公司创业企业家们的意见：即采用“A集团公司”这一名称取代在现实中存在的许多成长性民营集团企业，并用“某市”等称谓替代一些实际地名——这一方面揭示出了在当代中国企业中所进行的三维选才面试理论的研究和探索工作，它的东鳞西爪，多方面的学习、实验、探究、概括和总结的事实和特性；另一方面也希望把

读者的注意力，引导到三维选才的面试甄选技术的探讨方面，而非对某个现实民营企业的评头论足上面，以使得基于胜任尺的三维选才面试技术，在实践应用中能够得到更多的检验和关注。

在全球化激烈竞争的宏观大背景下，当代中国的民营企业家，以及包括人力资源经理在内的许多用人主管们，他们事务繁杂，个人时间十分宝贵；在这样的现实情况下，始终将自己定位为学习者、实践者、记录者的本书作者，颇为荣幸地得到了他们方方面面的支持，使得自己有机会将企业人士和专家们在中国成长性民营企业中，针对人力资源的面试甄选匹配方面的有益探索，记录下来，公诸于世。

我们希望，当代中国企业或其他组织里面，那些对人力资源的面试甄选和招聘引进方面有心得想法的同行或用人主管们，能够提出多种多样的宝贵意见。

本人坚信，只要有广大热心人力资源选配工作的用人主管们的大力关注，不远的将来，在我们抛出的“基于胜任尺的三维选才面试技术”——这样粗糙“砖块”的基础上，适合中国成长性民营企业的人力资源面试评鉴选配理论，必将走向成熟；类似于“基于胜任尺的三维选才面试技术”等人力资源面试甄选和招聘引进技术，也一定会由于得到不断的实践创新，而越来越臻于完善！

目 录

上 篇 三维选才面试技术理论

第 1 章 把人才当作优质资产来引进	3
第一节 人是组织最重要的资产	7
第二节 我国用人主管们的人才甄选困境	19
第三节 三维选才破解人才甄选难题	28
第 2 章 三维选才的基石是岗位胜任尺模型的构建	35
第一节 中国古代先哲识人心性的主要模式	37
第二节 西方现代面试测评技术的实质	41
第三节 三维选才的基石是岗位胜任尺模型的构建	47
第 3 章 三维选才面试的实质是适岗胜任素质的访谈考量	63
第一节 查问适岗胜任素质维度	65
第二节 拷问适岗素质指标的程度差异	68
第三节 用胜任尺模型考量最适合的岗位工作者	72

中 篇 三维选才技术在面试实践中的应用

第一部分 胜任之尺——个性化制造用来评价鉴定人才资产的 X 光机

第 4 章 制造准备——理清岗位要求	83
第一节 罗列岗位需要完成的工作	85
第二节 归并岗位工作类型	89
第三节 量化岗位工作目标	92
第四节 排列岗位任务优先顺序	97
第 5 章 构建坐标——确立岗位胜任维度	101
第一节 个体意识素质维度	103
第二节 人际交往素质维度	111
第三节 事务处理素质维度	114
第 6 章 设计刻度——量化岗位胜任素质的程度差异	123
第一节 个体意识胜任素质的程度差异	125
第二节 人际交往胜任素质的量化	128
第三节 事务处理胜任素质的水平差异	132
第 7 章 确定参数——建立胜任尺模型	141
第一节 设置岗位胜任素质的门槛	147
第二节 明确岗位胜任素质的天花板	150
第三节 建立岗位胜任尺模型	155

第二部分 按图索骥——运用胜任尺评鉴面试人选

第 8 章 光机预热——面试前的其他准备	167
第一节 准备面试材料	169
第二节 统一面试标准	175
第三节 优化面试环境	195

第四节	研究申请表格	197
第 9 章	开机试验——营造轻松自然的面试气氛	211
第一节	面谈前的必要步骤	213
第二节	面试方向的铺垫	217
第三节	营造面试氛围	227
第 10 章	维度探照——检索被面试者的胜任素质	241
第一节	寻找胜任素质的正确问法	243
第二节	搜索胜任素质的倾听艺术	249
第三节	挖掘重要经历里行为事例中的深意	251
第 11 章	刻度比对——访谈出面试人选的程度差异	275
第一节	胜任素质的量化访谈	277
第二节	胜任素质差距的搜寻	283
第三节	胜任素质程度差异求证	288
第四节	做好面试记录	292

第三部分 探骊得珠——应用胜任尺模型锁定适岗人才

第 12 章	目标聚焦——综合评判面试人选	319
第一节	探问人选实际需求	321
第二节	评判契合度	325
第三节	核查候选人	334
第四节	锁定适岗人选	339

下 篇 高级管理人员甄选中的三维选才面试案例

第 13 章	A 集团公司人力资源总监的终极面试及成果检验	359
第一节	终极面试的前奏曲	363
第二节	终极面试的问答	363
第三节	面试结果的三个月试用检查	370

第四节 面试成果的六个月实践检验	371
致 谢	372
主要参考文献	374
后 记	382

上 篇

三维选才面试技术理论

题记：

大家知道，世界是由物质、人的社会性存在与实践、以及精神所构成的；通俗地讲，是由自然存在、社会存在、意识存在这三种客观存在所构成的。分析面试招聘的完整流程可以发现，面对着活生生的人，只有从个体与人类生存发展所涉及的环境——即人与自然、人与社会、人与人、人与自我的相互关系中，去梳理岗位要求其工作者所必须具备的胜任素质，才能有效地揭示人岗匹配的客观规律，真正把握住胜任特征的实质。

通过对岗位胜任能力的细致分析，特别是对职位说明书的素质要求进行抽象和概括之后发觉，岗位对其工作者在素质方面的要求，不外乎意识水平、交际能力、处事素质这三大方面：意识水平是指岗位人选和自己的意识打交道的能力，交际素质指的是岗位工作者和其他人打交道的能力，处事素质是指岗位人员和事务打交道的能力。

基于胜任尺的三维选才面试技术，是指以现代心理学、管理学、组织行为学等多种学科的研究成果作为基础和支撑的，可量化和可操作的综合性人才评价实用技术；在实际运用中，其具体操作方法为：使用直觉和寻求事实等分析方法，在做出人力资源的聘用决策之前，全面收集人选与工作岗位相适合的胜任素质信息，找出不同面试人选之间的适岗差异，以帮助用人单位比照事先开发完成的岗位三维胜任尺模型，进行综合判断和决策，寻找到与职位要求相符合或最相接近的岗位工作者。

这里的“三维”，是指岗位所要求的三方面胜任素质，即工作者所需要具备的和自己意识打交道的能力，和其他人打交道的能力，和事务打交道的能力。

而胜任尺则是指：就像画家给模特描绘头像一样，面试考官或用人主管们首先对特定岗位进行三维素质需求分析，建立起工作岗位的个性化胜任素质三维模型，并将各个维度中的每一个指标，按照该指标胜任素质的梯度，细分出合适的刻度区间，使得招聘甄选在方向上明确的同时，有了个性化的岗位素质指标的量化要求；尔后，在适岗人员的选拔和匹配过程中，考官根据岗位工作者个性化的三维胜任素质指标的量化模型，就像医生护士使用体重秤、血压器和心跳仪一般，运用具有相对精准区间刻度的三方面维度指标的胜任素质考量工具，来对人选的外显性特征和内隐性素质，进行扫描测量和客观评鉴。应用这样一把个性化的尺子，对不同的面

试人选进行测量甄选，能使人选适合岗位的胜任素质，变得方便观察和判断；与此同时，岗位要求与面试人选两者之间的匹配性和契合度的评价鉴定，也会变得简便易行，准确且有依据了。

为了能够将这样一项人才面试甄选擢拔的当代人力资源管理的操作性工具交代清楚，在本篇中，我们将用三章，分别对基于胜任尺的三维选才面试技术，进行理论阐述：第一章重点说明，素质维度构想的原因和三维选才技术的含义；第二章着重就三维选才的可操作性工具——岗位胜任尺及其模型的建设过程展开论述；第三章则对运用岗位胜任尺模型进行三维选才的方法，进行了阐述。

由于三维选才面试技术尚处于探索阶段的现实情况，在理论阐述中，我们批判性地吸收了古今中外的人力资源面试评鉴和甄选的研究成果。出于尊重知识、尊重先哲的考虑，作者将在面试甄选理论研究方面具有代表性的中国古代鉴人术，以及现代西方人力资源面试测评理论，分别剖析，汲取营养：在每一章的节目编写中，对基于胜任尺的三维选才面试技术所涉及的每一个关键环节，采取中外比较的方法，吸收精华，并根据我国的现实国情适当创新，抽象出三维选才的核心理念，概述了符合国情的基于胜任尺的三维选才面试技术的具体操作方法。

第 1 章 把人才当作优质资产来引进



本章要点

- 人是组织最重要的资产
- 用人主管们的人才甄选困境
- 三维选才破解人才甄选难题

前记：被誉为“世界第一 CEO”的通用电气公司前首席执行官——杰克·韦尔奇（Jack Welch）曾经说过：我始终相信，人是我们最重要的资产；要让企业能“赢”，没有比找到合适的人更要紧的事情了。在现代社会组织特别是当代企业中，组织对人进行管理的中心任务就是：对人才资产进行选、育、用、留等的照管，料理和服务。检索当前中国成长性民营企业^①中的人力资源开发管理的整个实践流程可以知道，首先是人力资源的甄选和获取，才会有接下来的组织对人才进行开发、奖酬、调控、更新等后续工作。鉴于这样的现实情况，肩负着为组织引进优秀人力资源的担任面试考官的用人主管们，他们很自然地成为给组织引进新资产时的专业买家一样，在人才的评鉴甄选阶段，为了避免越来越大的人力资源风险，就不得不小心谨慎，对根据岗位要求而需要引进的人力资源“新鲜血液”的质和量，进行科学的评估和正确的举荐。

① 成长性指的是：企业生命的质量，是指组织在追求自我生存和可持续发展的过程中，既要考虑公司经营目标的实现和提高企业的市场地位，又要保持组织在已经领先的竞争领域和未来扩张的经营环境中，始终保持盈利的增长，及公司竞争能力的提升，以保证企业在相当长的时间内长盛不衰。成长性是企业发展可持续性的两大核心命题之一，美国著名管理学家伊察克·爱迪思（Ichak Adizes）在其所著的《企业生命周期理论》一书中，把企业生命周期分为三个阶段：成长阶段、盛年阶段、老化阶段；我国学者则结合中国企业发展的实际情况及人力资源开发管理等的需要，一般将企业生命周期划分为四个阶段：初级阶段、成长阶段、成熟阶段和老化阶段。在成长期，企业已经完成了资本的原始积累，随着组织规模的逐步扩大，管理复杂性的不断增大，企业就需要聘用更多的专业管理和技术人员。在此期间，大多数企业创业者会被过多的琐碎行政事务所包围，而创业者又非具有专业管理知识的职业管理人员，因此，他们会渐渐感到管理企业的力不从心；在管理制度开始由高度集权管理逐渐向分权管理过渡的时候，在经营权和所有权相对分离的治理模式的形成过程中，企业往往会出现管理的瓶颈和危机，急需引进各种能适合特定岗位工作的专业人才，以帮助公司闯过难关……所以说，成长性民营企业并不就是“公司的私人或群众投资经营性质”和“企业正处在成长期”的简单相加，而是中国自改革开放以来，经过企业生命周期的初级阶段的磨砺锻造而生存下来的民营企业里面，那些发展势头良好，正需要大量引进专业化适岗人才的企业。

第一节 人是组织最重要的资产

世界上的许多优秀企业，特别是那些业绩卓著的“百年老店”，其领导层突出的处事风格，很明显地就是把“人”摆在第一位，全力追求适岗人才，努力使自己成为人才资产评鉴甄选行家。

一、人才资产概念的提出

中华人民共和国国务院第 287 号令发布，自 2001 年 1 月 1 日起施行的《企业财务会计报告条例》第九条，把资产定义为：是指过去的交易、事项形成并由企业拥有或控制的资源，该资源预期会给企业带来经济利益。这个定义强调资产的实质是预期能给企业带来经济利益，也就是说，企业拥有或控制的资产，需具有为企业服务的能力或潜力，必须具备有用性和盈利性。当然，在当代社会中，预期能给企业带来经济利益的，不可能只是单一的、静态的、具体的某一资产，也不会仅仅只有经济资源这样一种资源，目前会计上还没有完整确认和计量的、但却由实践反复证明了的——确实能为企业带来未来经济利益的其它项目，如商誉、知识产权、人力资源等，不仅已经包括在了企业的资源范畴之内，而且还成为了在实际经营管理中日益显得越来越重要的资源。所以说，这一定义揭示了现代企业资产的真正内涵。

当代中国的人才学研究者认为，在市场经济条件下，市场化的人才，具备会将知识转化为财富的能力特质。多年来，学者们给“人才”下的定义如：“指有才智或有高尚品德的人”；或者“是指具有知识技能，能进行创造性劳动，在人类进步的实践活动中做贡献的人”等，这些概括是模糊而具有静态倾向的。事实上，随着人才热的不断升温，“人才”的内涵和外延，“人才”的当代标准等，正在悄然发生变化，需要我们对这部分人力资源市场中最活跃“资源”的实质，进行动态地把握。反观西方的经济学研究，其针对为推动社会进步做出了现实贡献的人力资源，学者们较普遍使用的是“人力”或者说是“人力资本”的概念。在欧美的人力资源理论中，广义上的人力资源，一般是指智力正常的人，“人力”是指人的“智力”和“体力”的合称，而由人的知识和技能等组成的“人力资本”，则将在促进经济增长的过程中发挥比实物资本更加重要的作用。鉴于以上