

理 论 篇



第一章 人才测评概述

学习目标

通过对本章的学习，你能够：

- ▶ 掌握人才测评的概念、内涵；
- ▶ 熟悉人才测评的发展历史；
- ▶ 掌握人才测评的目标、内容和方法；
- ▶ 了解人才测评的流程和意义。

案例引入

测评，帮助企业从人才获益

武汉凯迪电力股份有限公司主营业务是水处理、化工、仪器仪表、热工、机电一体化、计算机应用等。近期公司董事会制定新的战略方向，集团公司主营业务拟向环保领域转移；主要运营方式转变为环保工程总承包，以输出技术和管理为主；具体业务将聚焦为火电厂的烟气脱硫、污水处理两大类。战略转移的第一季度就签订了总金额为 13 亿元的工程项目合同。但是公司面临两大突出困境：一是人员数量严重不足，实施改革后公司只有 80 余人；二是现有人员的专业结构及经验不足，基本上没有从事过大型工程管理的人员。解决办法只能是面向全国公开招聘。

招聘信息发布后，3 000 余人前来报名，经过材料审查、电话沟通等方式的筛选，初步入围 500 人，又经过董事会和高管层及人力资源部组成多个面试小组赴全国各地进行面试，最后确定 343 名候选人。由于所招聘的人员大部分都要从事比较重要的岗位，这些岗位人员的使用不仅成本高，而且具有较高的风险性，公司领导层总是感到无法把握，最后只能求助于专业的测评机构帮助进行决策。

诺姆四达测评公司承接项目后，通过双方的沟通发现，武汉凯迪面临的最大问题是无法将最后入围的 343 人进行有效区分，这也是很多企业在大规模公开招聘中经常会面临的实际问题。为此诺姆四达测评公司确定了两个测评目标：①通过科学方法有效地进行入围者优劣区分，而传统方法已经无法解决这个问题；②最大限度降低用人风险，提高人才回报率。在测评中表现优秀的人是适合企业并且能够给企业带来实际利益的人才，而不是“考得

好”或者“说得好”的人。

在对测评目标达成一致认同后，诺姆四达提出了以下解决方案。①根据该公司的实际情况包括企业的宏观要求和具体岗位要求等拟订一个有针对性的评估模型。②根据确定的评估模型设计了一个包含多种测评方法的系统性综合测评方案，具体情况见图 1-1。③制定严密的测评实施流程，包括实施场地的选择和测评专家的配备，做到最大限度地符合测评方案要求。④根据每个测试对象和各个测试项目的反应情况，将数据汇总进行综合分析，并针对每个应聘岗位的要求做出推荐意见。

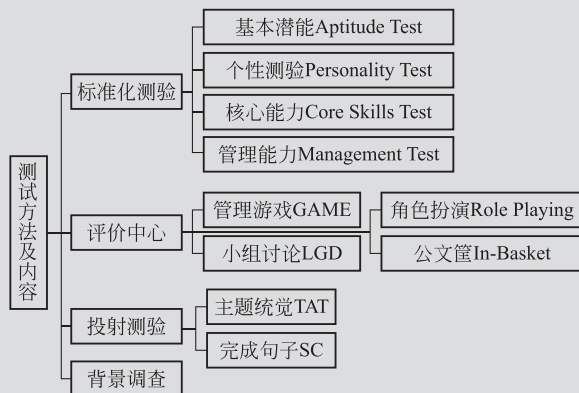


图 1-1 武汉凯迪电力股份有限公司人才测评方案

根据上述测评方案，所有受测者的测评结果在各个等级的分布情况（各等级所占的比例）见图 1-2。四、五级为优秀人才，即是与武汉凯迪的实际要求匹配度较高的人才，这种人才所占的比率只有 10%；合格层次的为 45%；而二级和一级基本上属于不能录用的人员，这两部分共占人员的 45%，也有相当大的比例。

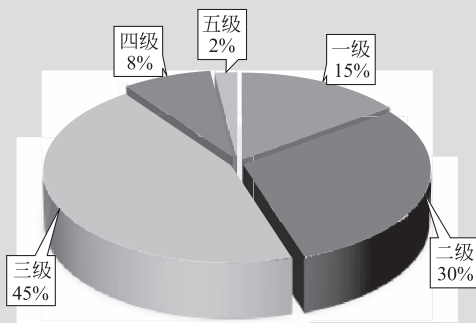


图 1-2 武汉凯迪电力股份有限公司人才测评结果图示

试想，如果凯迪公司不采用这种科学方法对人员进行测评，录取时基本上是在 343 人中随机选取，其不合格率几乎达到 50%，接近随机的概率，这样选出来的人将来给企业带来的损失无法估量。

凯迪电力公司的董事长陈义龙先生给诺姆四达亲笔写的感谢信中是这样评价的：通过测验与专家的综合评价及描述，使我们看到每一位应聘者完整的个人档案，这样，我们很

容易判断该录用谁，不该录用谁，并确定谁放在什么样的岗位上更合适。现在凯迪电力的绝大部分技术骨干、管理骨干、经营骨干都是通过这次招聘进入公司的，是他们的加盟并在公司里发挥巨大作用，才保证了凯迪电力今天的快速成长。

凯迪集团人力资源部部长在跟诺姆四达的多次沟通中提道：目前诺姆四达的五星级评价，已经成为凯迪的内部人才评价语言，在测评中得到较高星级已经成为一种荣誉。这也说明科学的测评方法和测评结果不仅为企业选人提供了可靠的依据，也获得了被评价者的高度认可，真正体现了测评技术在推动企业人才评价科学化和推动人才成长中的最高价值。

资料来源：纪超．测评，帮助企业从人才获益：武汉凯迪电力测评案例分析 [J]．人力资源，2007（1）：37-39.



第一节 人才测评概念

一、人才测评的概念

人才，是指在一定环境和条件下，能够胜任交付的特定任务，并在一定范围内经过学习，能够不断地胜任新任务的人。人才测评是综合利用心理学、行为学、管理学、测量学、计算机技术等多种学科知识和技术，通过严密的测评过程和客观的评分标准，对人的知识水平、能力结构、个性特点、工作技能、职业倾向、发展潜能等进行科学测量和评价的活动。通俗地说，就是运用以心理学为基础的多种学科与技术，以科学的方法对人的综合素质进行评估的活动。

从概念而言，人才测评包括测量和评价两个部分。测量是指依据一定规则用数字化方式对人的特定素质要素进行定量描述，这是一种客观描述；评价则是指依据某些标准对受测对象的价值与意义进行定性描述，这是一种依据行为科学知识的主观判断。

任何人才测评活动都有目的性，不要为了测评而测评。组织一般通过测量与评价的有机结合，在对受测者客观描述资料的基础上，对受测者加以价值判断，从而有效实现对人力资源的解释、预测、影响等职能。因此，人才测评已成为招聘选拔、培训开发、绩效考核、人员晋升、人员调配、组织诊断、员工职业生涯规划等多种人力资源管理活动的重要基础性环节。

二、人才测评与心理测量和心理测验的关系

虽然越来越多的组织对人才测评在人力资源管理中的价值给予了充分的认可，但是仍存在一部分人缺乏对人才测评的科学认识，以至于他们认为“人才测评就是电脑算命”“人才测评就是心理测验”。因此，有必要对相关概念加以辨析。

心理测量（psychological assessment）是指依据一定的心理学理论，使用一定的操作程序，对人的能力、人格及心理健康等心理特性和行为确定出一种数量化价值的活动。它是人才测评的核心部分，是心理学中的一个独立分支。通过心理测量可以确定个体间的差异，并

由此来预测不同个体在将来活动中可能出现的差别，或推测个体在某个领域未来成功的可能性。

心理测验（psychological test）是结合行为科学与数学以评价特定个体在特定素质上相对特定群体所处水平的手段，其实质上是行为样组的客观的、标准化的测量。美国心理学家安娜·斯塔西认为：“心理测验实质上是行为样本的客观和标准化的测量。”我国心理学家郑日昌认为：“心理测验就是通过观察人的少数代表性的行为，对贯穿在人的全部行为活动中的心理特点做出推论和数量化分析的一种科学手段。”国内学者范朝霞和赵广平认为心理测验是通过对一部分人的有代表性的行为分析，对人的某些心理特征进行数量化的推论，从而区分出不同人的心理特点的相似性和差异性的工具。

总之，心理测验是心理测量的主要技术和工具，同时也是人才测评的方法之一；而人才测评是心理测量技术在人力资源管理中的应用，它以心理测量为基础，针对特定的管理目的，对人的素质进行多方面的综合评价。



第二节 人才测评的历史背景

现代人才测评是在古代人才测评的基础上发展起来的。无论是在中国还是在西方，历史上都有大量人才测评的思想和方法，这些思想和方法为现代人才测评的发展奠定了基础，其发展进程如图 1-3 所示。

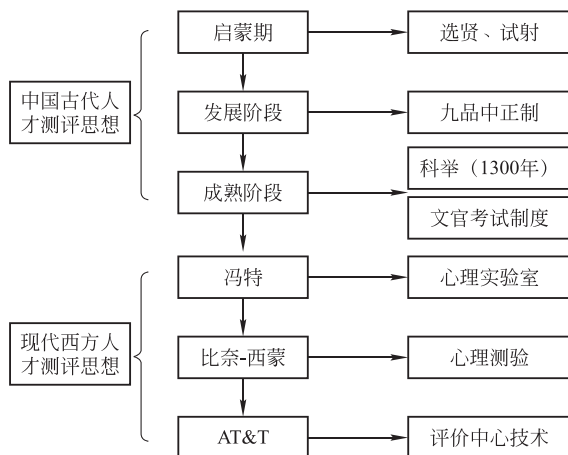


图 1-3 人才测评发展历史图示

一、中国古代人才测评思想

人才测评作为一门学科产生于近代的西方，但中国古代学者早就注意到了人与人之间存在心理活动方面的差异，并尝试使用各种方法对具有不同心理特征的人进行区分。我国古代人才测评实践活动大致可以划分为以下 3 个阶段。

第一阶段：启蒙期，从上古到春秋战国时期。这一阶段的人才测评处于开始阶段，还没

有形成固定的制度与方法，人才挑选主要以世袭制为主，对少数重要职位采取荐举和观察方式。自荐、推荐加长期考核是常用的办法。例如，在“三皇五代”的先古时代，推举领袖及其继承者是通过选贤任能而不是让位于子孙。《尚书·尧典》记载了尧对舜长达 28 年的测试和考查。

到诸子百家时期涌现出许多宝贵的人才测评思想，散见典籍之中。如孔子提出考查人才要做到“视其所以，观其所由，察其所安”，墨子提出“官无常贵而民无终贱，有能则举之，无能则下之”，孟子提出“权然后知轻重，度然后知长短，物皆然，心为甚”。《礼记》中记载，到了公元前 11 世纪的西周，主要通过“试射”来选拔人才，测评项目包括其行为是否合乎礼仪，动作是否合乎乐律，射中的次数有多少等。但这些人才测评思想总体上不够系统与全面。

第二阶段：发展阶段，从汉代到隋朝初。汉朝首次确立了“察举”“征辟”制度，为国家选拔人才。汉武帝建立太学，设五经博士讲学，学生是地方郡国选送的 18 岁以上青年。这些人经毕业考试后分为两等，甲科出身为郎，入宫当侍卫；乙科出身为吏，回地方充任吏职。地方各郡设立一年一次的考廉选举，推荐入中央任职，入选者又多为太学生的补吏出身。所以在汉武帝之后，朝中为官之人多是读书出身。后来中央在地方推荐之后加上了一道考试，形成了一套完备的“教育—实习—选举—考试”的人才培养选拔制度。到了魏晋南北朝，对人的评价和判别有了很大的发展。例如，魏王曹丕制定了“九品中正制”。中正就是品评人才的官职名称。首先由各州、郡里有声望的人出任“大中正”，大中正再产生小中正。大、小中正来评判当地士人的功、德、才、行，评定的结果分为九等，称为“九品”，需要时由上而下选拔任用。九品中正制一直延续到隋朝初期，存在了 400 年之久。这一时期的重要成果是形成了以刘劭的《人物志》为代表的人才测评理论和方法。

第三阶段：成熟阶段，从隋唐到清末时期。隋朝确立的科举制度，在唐代得到了发展完善，一直延续到清朝末年，成为我国封建社会人才选拔的主要途径。例如，隋文帝推行科举取士制，后隋炀帝又增设“进士科”，形成科举制。唐朝时期，科举考试得到了继承和完善，如唐太宗时期以进士、明经两科为主，武则天首创武举和殿试，唐玄宗提高了科举考试的地位。宋代科举制进一步得到发展，北宋初期实行分级考试，王安石变法改革科举制度。明清时，形成了完备的四级考试制度：科试，及格者为秀才；乡试，及格者为举人；会试，及格者为贡士；殿试，及格者为进士，前三名分别称状元、榜眼、探花。科举制度是中国首创的一种选官制度，也是古代帝制时代中最先进的人才选拔方式。科举制度还辐射到周边的日本、越南、朝鲜，对近代英国、法国、美国等现代资本主义国家文官制度的建立也产生了深远的影响。

各朝在考试的内容上有所侧重，唐朝重诗赋，宋朝试经策，明朝取八股。这一时期虽然人才测评的制度相对完善和稳定，但是并没有形成关于测评的系统理论体系。

二、人才测评的西方源起与发展

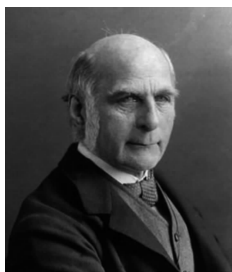
现代人才测评源于西方，关于个体差异的认识、心理测验运动及社会需求激发人才测评发展完善。

（一）个体差异受到关注

在中世纪欧洲的社会结构中，人们的活动由其出生的社会阶层所决定，个性的表达和发

展受到极大限制。16世纪，欧洲社会发生了较大程度的改革，传统教条逐渐弱化，人们越来越认识到个体是独特的，各自具有不同的天赋。文艺复兴和随后的启蒙时期，不仅学习和创造的热情再度觉醒并受到鼓励，个人主义同样获得新生。个人自由和个体价值的精神，在资本主义和民主主义提供的政治和经济刺激下开始繁荣，表现在艺术、科学、哲学和政府工作的各个方面。到了19世纪后期，在英国生物学家达尔文关于昆虫起源的著作和科学心理学诞生两种因素的共同作用下，研究者们对于个体差异的兴趣不断增长。

1879年德国心理学家冯特设立了世界上第一个心理实验室，开始对个体的行为差异进行科学研究。随后的实验心理学家们纷纷证明，心理现象能够用数量、比率这些术语来进行描述。这些研究成果引发了旷日持久的心理测验运动。



弗兰西斯·高尔顿
(1822. 02. 16—1911. 01. 17)

(二) 心理测验运动蓬勃发展

科学心理测量的创始人首推英国优生学学者弗兰西斯·高尔顿，他被认为是“个体心理学之父”，也是智力及其起源研究方面的先驱。高尔顿对人与人之间的个体差异有着浓厚的兴趣，他测量了个体的各种行为如反应时间、记忆力、反应速度等，并为这些不同行为确定了指标常模。高尔顿曾发明了许多测验的仪器分别测量人的身高、体重、拉力、压力、手击的速率、听力等。这些成果为心理测验运动提供了科学基础。

美国心理学家卡特尔最先提出“心理测评”这个词。卡特尔在德国莱比锡大学师从冯特并获得实验心理学博士学位，返美途中在英国停留作为高尔顿的助手，熟悉了高尔顿所使用的方法和测验。后来在哥伦比亚大学，卡特尔尝试将反应时测量、感知识别测验的分数和学业分数联系起来。而韦斯勒却发现，在测验方面的表现和学校成就之间的相关非常低。

1905年法国心理学家阿尔弗雷德·比奈及其助理医师西蒙在巴黎公共教育部部长委托下，编制了第一个实际应用的智力测验，用于识别那些被认为不能在普通学校班级教育中充分受益的儿童。比奈同西蒙突破了高尔顿、卡特尔等人仅仅测量人的感觉和知觉等低级的心理测量的局限，把高级的心理品质当作测量的研究对象。智力测验成功地运用于教育领域，有效解释学业成就差距的原因，使人们看到心理测验的广泛应用前景，完成了心理测量的奠基工作。



阿尔弗雷德·比奈
(1857. 07. 08—1911. 10. 18)

从此，各种各样的测验层出不穷，从能力的测量扩展到气质、性格、兴趣、价值观、人际关系、情感适应、动机等大量的心理学领域，心理测验运动蓬勃发展。

(三) 社会需求扩展了心理测量的应用领域

心理测验在两次世界大战中得到了长足的发展，心理学家们编制出陆军甲种和乙种测验，使用效果令人满意。心理测验除用于对士兵的心理状况进行调查之外，也用于选拔新兵、特殊兵种人才和特种人员。第二次世界大战之后此类测评方法被广泛用于政府机构及工

商企业各界的人才选拔与评价。特别是 20 世纪五六十年代以来，西方人才测评思想和方法日新月异，开发了名目繁多、内容丰富的测评技术，不仅发展了原有的心理测验技术，而且美国电话电报公司（AT&T）将评价中心技术从军事领域引入商业领域，引发了基于行为模拟与观察类的心理测评技术的热潮。目前，国外的人才测评技术不仅形成了科学合理的体系，而且发展为一个现代企业人力资源开发所必需的产业。

三、现代中国人才测评发展现状

我国现代人才测评起始于 20 世纪早期，走过了引进、停滞、复苏和繁荣 4 个阶段。1916 年，樊炳清最早将比奈-西蒙量表引入中国；20 世纪 30 年代，职业介绍所出现，开始使用较为简单的心理测量开展人才测评工作；后来受到苏联心理学的影响，人才测评在我国成为禁区；直到 20 世纪 80 年代初至中期才开始复苏，1980 年的武汉心理测量培训班和长沙心理测量培训班为我国人才测评的恢复和发展拉开了序幕；20 世纪 90 年代中期至今，我国企业不仅在观念上逐渐接受现代人才测评思想，在人才选用和晋升中也越来越多地使用这种方法，相关论文和专著数量显著增加，对测评方法和技术的认识不断深入和丰富，人才测评进入繁荣发展阶段。

我国人才测评的现状主要体现为以下几方面。

第一，大批国外著名的心理量表本土化。到 20 世纪 90 年代初，我国已经修订了大部分国外著名量表。刘绍衣等修订了“卡特尔 16 种人格问卷”；龚耀先主持修订了“韦克斯勒成人智力量表”“爱森克人格问卷”；宋维真主持修订了“明尼苏达多相人格调查表”；林传鼎、张厚粲主持修订了“韦克斯勒儿童智力量表”，经过 7 年努力，完成全国常模的修订工作。

知识链接

林传鼎教授是我国现代杰出的心理学家、教育家，智力开发和测验的先导者，曾任教于辅仁大学、北京大学、燕京大学、北京师范大学、北京师范学院（今首都师范大学），还曾任第六、七届全国政协委员，民盟中央委员会宣传委员，兼任中国心理学会常务理事、中国社会心理学会副会长、中国教育协会常务理事等职。

任教期间，林传鼎教授曾先后为本科生和研究生主讲过普通心理学、教育心理学、发展心理学、变态心理学、工业心理与医学心理、心理测量的理论与方法、智力开发的心理学问题等课程。1982 年和 1985 年，他开始招收硕士和博士研



林传鼎
(1913. 10. 29—1996. 03. 11)

究生，培养了一批又一批心理学专业高级人才。

林传鼎教授一生致力于国人智力开发和测验的研究，在国内外学术界产生了一定的影响。他出版了专著《智力开发的心理学问题》，主编了《心理学词典》和心理学其他著作、教材；主持或参加翻译了许多有学术价值的著作，如《新心理学》《欧洲资本主义国家的初等和中等教育》《精神现象的科学解释》《情绪心理学》《实验心理学》《西方的没落》《阿尔及利亚教育近况》以及联合国文件和史地丛书等，共300余万字；发表了学术论文数十篇，如《唐宋以来34个历史人物心理特质的估计》《字相的实验研究》《冯特统觉论简评》《亚里士多德心理学的内容与问题》《视知觉表象的实验研究》《我国古代心理测验方法试探》等；还主持编制了《少年儿童学习能力测验》，修订了《韦氏儿童智力量表》。林传鼎教授特别重视心理测验研究，他与王征葵合著的《心理测验增注目录》，编入了3575个心理与教育测验，是当时较完备的心理测验的工具书。

作为我国老一辈心理学家、新中国心理学界的先驱之一，林传鼎教授为我国的教育事业、人才培养、心理科学的研究与发展以及学会工作，奉献了毕生的精力，做出了开创性的重要贡献！

资料来源：《心理学报》编委会．悼念林传鼎教授[J]．心理学报，1996（3）：334-335．

第二，众多自编心理量表开发成功。在修订国外心理量表基础上，我国学者自编了一大批更符合中国国情的量表。例如，王登峰系统研究了中国人的人格结构，编制出中国人大七人格量表。

第三，高考和自学考试制度建立。中国的高考制度在“文化大革命”中被彻底破坏，1977年国家开始恢复高考制度，高考成绩成为选拔大学生的主要依据。20世纪80年代，国家又建立了自学考试制度，为自学成才者提供了上升途径。

第四，职业资格考试制度制定。为提高劳动者的素质，国家推出了数百种职业资格考试。这些考试既有知识考试，又有能力考试；既有纸笔考试，又有计算机化考试。

第五，专业的人才测评机构成立。国家成立了专门负责人才评价的机构，例如，中华人民共和国人力资源和社会保障部人事考试中心主要承担公务员录用考试、专业技术人员资格考试、公务员遴选考试、中央单位接收安置军转干部考试和事业单位公开招聘考试等五大类，50余项考试的命题、阅卷、考务组织、考试技术指导和考试服务等工作。同时，还涌现出一大批国内国外人才测评企业，专门提供人才测评专业服务，例如北森集团公司。

第六，组织内部人才测评制度形成。20世纪80年代中至90年代初，我国公务员考试制度建立，国家机关开始借用现代人才测评技术选用人才；90年代中至今，企事业单位在人才选用和晋升中越来越多地使用人才测评技术。很多企业已经把测评看作企业在引进特殊的生产资源——人力资源时的质量检测过程，而且是必不可少的直接关系到企业投入产出效益的一个生产环节。



第三节 人才测评的目标、内容与方法

一、人才测评的目标

(一) 评定与甄别

评定与甄别是人才测评的最直接目标。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活动。人才评定的标准有两种。一种是外在的客观标准,是将受测者的测评结果与希望达到的客观标准进行比较,看其是否达到了某种要求水平。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标准,与其他成员的成绩没有关系。另一种是比较标准,是对测评群体的成绩进行相互比较,层层选拔,最终确定合适人选,如研究生考试和公务员考试就属于这种类型。

基于比较标准进行的评定结果就是甄别。通过对人员心理素质的状况优劣、水平高低做鉴别与区分,从而将符合企业需要的人员确定出来。

(二) 诊断与反馈

诊断是指通过测评、鉴定和验证受测者是否具备企业所需的心理素质及具备的程度,找出受测者的问题与不足;反馈是指根据测评结果,提供调整和改进测评对象素质缺点的信息,分析缺点和不足及其产生原因,提出诊断意见和素质优化开发方案,帮助其克服缺点,发扬优势,推动其素质全面发展。诊断与反馈相互联系、相辅相成。尤其是当个人或组织发展到一定阶段后,会出现发展缓慢或停滞不前,甚至倒退的现象。这时候尤其需要通过人才测评的诊断和反馈功能,帮助组织和个人进行反省和自我检查,从而清除前进中的障碍,实现可持续发展。

(三) 预测与激励

预测面向未来,以人员开发为目标。由于人才素质特征具有相对稳定性,通过对人才的内外素质进行有效鉴定测评,依据行为科学知识,可以预测人才在今后的发展趋向。很多在现岗出色的人员,一旦从事新的工作或晋升到更高的岗位,会出现力不从心的现象,这是因为这些人员缺乏或不具备新工作所需的素质,这些素质在原来的工作中无足轻重,但在新的工作中却非常重要。因此,通过测评的预测能够对人员未来需要具备的素质进行事先考查,从而避免出现拔苗助长的现象,做到未雨绸缪。同时,还可以针对测评中考查出来的受测者的弱点与不足,制定针对性的解决方案,将问题化解于无形。

测评的终极目标是激励员工的工作热情。通过对人才测评结果的有效运用,增强受测者的自信心和进取心,促使其勤奋学习、努力工作,这些都是激励效果的具体体现。

二、人才测评的内容

人才测评一般从身、心两个方面来展开。图1-4列出了人的身心素质构成。

人的身体和心理是相互作用的,比如,一个人体质强健,精力充沛,那他的技能和协调性也会相对较好;而如果情绪低落、精神不振,往往也会在体力和精力上感到疲惫。对于身体,可以通过身体检查,运动检测等方式考查;而对心理,则主要是借助人才测评手段进行

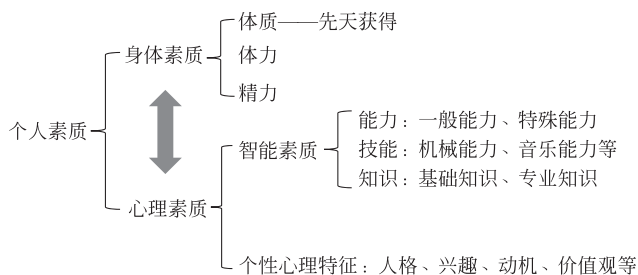


图 1-4 个人素质构成图示

考查。

对人的心理，主要考查两方面内容。

（一）智能素质

所谓智能素质是指与人们完成任务直接相关的心理品质，一般包括以下 3 方面内容。

（1）能力。所谓能力，是指直接影响人们完成任务、活动时的心理品质。根据心理学家的研究，能力可以分为一般能力和特殊能力两种。一般能力是人们普遍具备，贯穿日常活动任务中的能力特质，比如我们常说的智力就是一般能力，通常用智商来表明一个人的智力水平高低。特殊能力则指某些人具备而其他不具备或相对较弱的一些能力维度，比如声音辨识能力等。

（2）技能。技能是一系列程式化的动作，是人们固化的操作技术。比如一个人可能有很强动作协调性与平衡能力，但不能说这个人天生就会游泳，即使他具备游泳的能力基础，又学习了游泳的相关知识，估计头一次下水依然会沉到水底，只有通过不断重复的练习，掌握了游泳的一系列动作组合，才能掌握游泳的技能，享受畅游的快乐。

（3）知识。知识是人们直接与间接经验的积累，构成了人们的经验系统。比如在北方，冬天下雪时，雪花落在身上会使人感觉冷，于是人们知道了雪是凉的；赤道地区是不下雪的，但那里的人们通过书本知识或其他人相告也会知道雪是凉的。

能力有高低之分，技能有纯熟、生疏之别，知识则有渊博、肤浅和对错的差异。能力、知识和技能是相互影响、相互作用的，一个学习能力强的人可以更迅速地获取知识，而知识也有助于相关技能的掌握。

（二）个性心理特征

个性心理特征是指那些虽然与完成任务与活动不直接相关，但会间接施加影响的心理特质，比如人格、兴趣、动机、价值观等。个性心理特征在相关企业的活动中起着非常重要的作用，如人际沟通意识与能力、管理风格、职业兴趣倾向、团队精神、环境适应能力、创新意识、包容力、环境洞察力等。这些心理特质与能力共同作用，决定了一个人工作能力的优劣高下。

三、人才测评的方法

“工欲善其事，必先利其器。”要想将上面提到的心理特质准确、客观地测量出来绝非易事，必须采用科学有效的工具。常用的测评方法有 4 种：笔试、面试、心理测验和评价中心技术。

（一）笔试

笔试，也称纸笔测试，是人才测评中常见的考核方法，主要用于测量被测评者的特定知识、专业技术水平、综合分析能力和文字表达能力等素质及能力的差异。笔试法自古有之，特别是我国自隋代科举制度中首创笔试以来，严格的考试为历代封建王朝选拔了一批又一批的人才。到了现代，笔试法的使用更加频繁，并日益普及，各种类型的选拔考试不断出现，如高等教育考试、研究生考试、公务员考试和各类资格认证考试等。

（二）面试

在现代企业的人员招聘选拔中，几乎所有企业都在使用面试法。面试是一种经过组织者精心设计，在特定场景下，以考官对考生的面对面交谈与观察为主要手段，在真实的情境中对应试者的知识、智力、技能、技巧、素质、人际关系、口头表达能力、动机、兴趣、爱好、理想、品德等要素进行有效测评的考试活动。

（三）心理测验

心理测验是一种对行为样本进行客观及标准化测量的系统程序，从内容、程序到评价都是标准化的，从而保证了可靠的信度与效度。心理测验的最常见形式是笔试，因此有时会被人们混同于知识测试，其实二者只是笔试的形式比较相近，有着本质的区别。心理测验所考查的内容以人们的能力、人格、动机、兴趣等各种心理品质为主，而知识测试则侧重于知识、经验。心理测验的科学性、准确度都是普通的知识测试难以企及的。

（四）评价中心技术

评价中心技术并不是单一的测试技术，它是以情景模拟与行为观察为基础的多种测评形式的总称，主要包括结构化面谈、无领导小组讨论、角色扮演、公文筐测验、案例分析等。评价中心技术通过仿真的情景考查受测者的实际操作能力与心理品质。评价中心技术通过多种途径的测验，使得企业对人才的综合素质及综合能力水平获得更全面的认识。



第四节 人才测评的流程

任何技术都有特定的规程要求，人才测评也不例外。人才测评活动的一般流程主要包括以下6个方面。

一、明确人才测评的目的

测评目的是测评工作的起点。开展人才测评工作，首先要回答“为什么进行人才测评”问题。测评者要弄清楚测评的最终目标是选拔某种特殊的人才，还是了解员工的基本情况，抑或是根据员工的情况进行有针对性的培训等。测评目的决定了测评要素、方法和工具的选择，为人才测评的方案设计指明方向，并为测评目标及测评效果的评估、监控提供依据。一般而言，企业开展人才测评的目的包括选拔、培训、考核、诊断和配置等。企业需要根据不同的使用目的，设计不同的测评方案。

二、确定人才测评的指标

建立人才测评指标，是回答“测什么”的问题，这是一个确定整个人才测评标准的过

程。测评指标是否全面、恰当、有效，决定了人才测评工作的整体质量和可实现的价值。

岗位的任职资格与胜任特征模型能够帮助我们确定人才测评的指标。“职务说明书”中有关任职资格的项目，包括知识、能力、技能、个性特征等内容，以及胜任特征模型中的知识、能力（技能）、态度、个性特征、内驱力等内容，是人才测评指标的重要来源。确定具体测评指标以后，还需要对测评指标进行定义。由于不同岗位对同一指标的要求有所不同，因此需要根据岗位的特点对测评维度进行定义，在维度定义的基础上建立评价标准。

三、设计测评方法与测评题目

接下来需要回答“用什么方式测量”的问题，即采用何种方法、用什么题目来进行测评。任何一种测评方法都有其局限性，不同的测评方法适用于不同的测评维度，一个测评维度可以同时采用两种以上的方法测评。假设确定将“影响并试图控制他人”“深度沟通能力”“创新与变革能力”“关注他人”作为渠道经理的测评指标，接下来需要逐一分析这四项目标分别用哪些测评方法比较合适。例如，“影响并试图控制他人”可以用心理测验中的动机测验；“深度沟通能力”可以用面试或沟通能力测验；“创新与变革能力”可以用情景模拟中的公文筐测验或无领导小组讨论，也可以用面试的方法；“关注他人”可以用面试或情景模拟中的无领导小组讨论。在确定了每个维度的测评方法后需要决定是将维度进行组合后开发题目还是直接选取题库中的题目。

并不是所有的题目都需要自己开发，也不是所有的题目都有时间与精力去开发。比如个性测验，我们很难在短时间内开发出来，并且也没有开发的必要，我们完全可以应用比较经典的个性测验来解决问题。

四、设计测评方案与实施测评活动

在这个环节，我们要解决“怎么测”的问题，即根据测评方法的特点以及实际情况来决定测验的顺序。测评方案要做好考官分组、人员分工、计算题目数量、计划测评时间等工作。另外，方案的设计要遵循“成本最低、时间最短、用人最少”的原则，精确地计算测评成本、准确地规划测评时间、合理地安排测评场地以及详细地安排人员分工。

测评的实施过程是按照测评方案规定的时间计划与分工计划、测验的前后顺序完成测评任务的过程。

五、统计测评结果与撰写测评报告

测评结束以后，考官要对各项测验的结果进行统计，并通过定量与定性方法对数据进行整合，根据整合后的数据撰写测评报告。测评报告通常分为两种，即个人报告和整体报告。个人报告是针对每一位被测评者的，而整体报告是针对参与测评的所有人员的，尤其是当测评用于内部甄选的时候，整体报告同样具有很高的价值。

目前很多测验都可以直接在计算机上完成，或者是在被测评者笔试后由录入人员将被测评者的答案数据录入计算机系统，故可直接利用计算机系统，根据软件规定的成绩统计方式，进行成绩统计并输出结果。比如：卡特尔 16 种人格因素测验就有计算机软件系统可以直接进行结果统计与测评报告输出。然而，在企业人才测评实践中，一般不会单独采用一种

测评方法，而是常常根据测评维度的特点使用多种测评方法，即对某一个维度采用两种以上的测评工具，这就需要测评专家根据被试者在同一维度的多种测评方法中的结果进行整合，然后撰写总体报告。

六、反馈测评结果

人才测评在企业的招聘选拔、培训、考核、诊断和人员配置等过程中的应用都需要对被测评者进行测评结果的反馈。结果反馈是测评实现其价值的重要环节。反馈的目的是向被测评者说明其在测评过程中的行为或心理表现，并进一步剖析被测评者的素质特点及其产生原因，向被测评者说明测评结果与岗位的匹配程度。在某些情况下，还需要测评专家根据被测评者的素质特点与岗位特点，为被测评者提出素质发展建议。发展建议必须具有可实施性，这也是测评理论界正在不断努力研究与发展的一个主要方向。在反馈过程中，测评人员应客观陈述测评结果以保证信息的真实性，不能掺入个人主观意见。



第五节 人才测评对人力资源管理的意义

人力资源是组织中最重要资源，只有得到有效的利用与开发，才能为组织带来竞争优势。而人才测评是贯穿人力资源管理全过程的活动，人才测评技术已经成为解决人力资源管理核心问题的工具。

一、为科学的人才选拔与配置提供标准

传统的选拔任用方法带有很强主观性和随意性，往往导致人岗不适、人浮于事的不良后果。而借用现代人才测评技术，可以全面了解人的素质状况，从而做到因事择人、人职匹配，实现组织效能的最大化。例如，沃尔玛在武汉招聘见习管理人员时，对很多硕士研究生递上的简历说“No”。原因是沃尔玛发现招聘进入公司的应届本科生经过6个月的培训，基本能达到公司的使用要求。因此沃尔玛对学历要求并不是很高，而是更关注员工的忠诚度。在零售行业员工跳槽频繁的情况下，沃尔玛基于科学的人才测评活动，将员工离职率一直控制在10%以下。

二、有助于组织的人力资源盘点

组织了解自身的人力资源状况对于人力资源管理至关重要。在传统的人力资源状况信息中，一般只包括一些简单的人员信息，比如性别、年龄、学历等。在现代社会激烈的人才竞争中，仅有这些信息是远远不够的，无法全面准确地反映人员的素质状况，更难以判断组织当前的人员状况能否满足未来发展的需要。现代组织人力资源状况的普查不仅包括传统的自然信息，还应包括人员的能力水平、价值取向和个性特点等心理素质方面的信息。而对于这些信息，只有通过人才测评，分析现有工作人员的总体能力结构和特点，才能够准确获得。组织的人才画像有利于对组织的运作情况进行诊断，为提出新的管理决策提供依据。

三、提升绩效管理活动的效果

传统的绩效考核往往习惯性地采用“民主评议”的方式，其弊端在于评议者的标准与绩效考核的目标往往不统一，绩效考核经常成为被考核者在企业内部人际关系水平的反映。而且这种考核往往只能反映过去，对提高今后续效的作用不明显。将人才测评技术融入日常的绩效管理，不仅提高考核的科学性与准确性，还会将员工对企业的投入度、工作敬业程度、能力水平、团队精神等个人素质都列到考核与管理的范围之内，使绩效管理更加客观、公正、有效。

四、提高员工培训的效果

员工培训的需求分析与效果评估，都需要借助人才测评技术来完成。通过人才测评活动可以发现员工的不足，从而为确定培训需求提供依据。帮助组织选择能够明显提升员工绩效水平的培训项目，将钱花在“刀刃”上，提高培训投资的效用。通过人才测评还可以检验员工在培训中所学习知识、技能的掌握情况，从而确定实际的培训效果，为下次培训积累经验。

五、促进团队建设

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，这些都需要通过人才测评活动来完成。运用人才测评，可以在团队组建之前预测团队成员的协作性，并对团队组建后可能出现的冲突与矛盾进行防范，化解可能的危机于无形之中，从而保障团队顺畅高效地运作。对于已存在问题的团队，人才测评可以通过诊断，找出问题所在，对症下药，亡羊补牢。

六、促进员工的职业生涯规划

现代组织的职业生涯管理更多依赖于员工的自我管理与开发。人才测评通过技术设计，帮助个体清晰地认识自己并了解岗位；发现自己没有在当前所处的机会与场合中表现出来的能力；还能确定尚未被开发，“长眠不醒”的潜力。由此实现自我设计与自我开发，从而让个体的人力资源活跃起来，减少个人职业生涯规划的盲目性。



思政元素

- ▶ 通过掌握人才测评的内涵，培养学生科学严谨的专业态度，提高其科学求实的专业精神；
- ▶ 通过了解人才测评的发展历史，弘扬中华优秀传统文化，强化学生的民族自豪感和文化自信，培养学生的民族精神和时代精神；
- ▶ 通过了解中国心理测量学家的奋斗故事，引导学生树立崇高的理想信念，增强其社会责任感和使命感；
- ▶ 通过学习人才测评的目标、内容，引导学生培育和践行社会主义核心价值观；

► 通过学习人才测评的方法、意义，培养学生学以致用与实践意识与动手能力，强化学生“坚持理论联系实际”的认知。



核心概念

人才测评、心理测量、心理测验、智能素质、能力、技能、知识、个性心理特征



本章小结

本章主要介绍了人才测评的基本情况，包括人才测评的概念与内涵、历史背景、目标、内容与方法、原理、流程、结果与意义。

第一节介绍了人才测评的概念及人才测评与心理测验和心理测量的关系。人才测评是心理测量技术在人力资源管理中的应用，它运用以心理学为基础的多种学科与技术，以科学的方法对人的综合素质进行评估。人才测评包括测量和评价两个部分。

第二节介绍了人才测评的发展历史，包括中国古代人才测评思想、19 世纪的心理测量，以及现代中国人才测评发展现状。

第三节讲述了人才测评的目标、内容与方法。人才测评的目标包括评定与甄别、诊断与反馈、预测与激励。人才测评的内容可划分为身体素质和心理素质两个方面。针对不同的测评内容可选择不同的测评方式，如笔试、面试、心理测验、评价中心技术等。

第四节介绍了人才测评的流程。人才测评的流程一般包括明确人才测评的目的、确定人才测评的指标、设计测评的方法与测评题目、设计测评方案与实施测评活动，最后统计测评结果与撰写测评报告，并将测评结果反馈给被测评者。

第五节讨论了人才测评对人力资源管理的意义。人才测评技术贯穿人力资源管理的全过程，它有助于人才的选拔、人力资源的盘点、绩效管理活动的提升、培训效果的提高，同时也能促进团队建设和员工的职业生涯规划。



复习思考题

1. 什么是人才测评？
2. 人才测评考查哪些内容？
3. 现代的人才测评方法有哪些？
4. 人才测评的流程包括哪些？
5. 人才测评对企业的人力资源管理活动有什么价值？

问题讨论

如何有效地实施线上人才测评

由于新冠疫情暴发，利用互联网技术进行线上测评一度成为人才评价的主要形式。线上测评具备哪些优势与劣势，如何应对新的挑战成为人力资源管理者的新课题。

一、线上人才测评的优势

线上测评因具备远程、零接触的特点，能很好地应对特殊情况下的要求。与线下评估相比，线上评估的流程公开和透明，极大地简化了测评流程，筛选用人的标准严谨统一，并且线上的监督管理措施更加快捷有效，提高了考务效率，有效降低了测评过程所需的人力和物力成本。另外，线上测评因单次测评成本较低，所以能够实现多轮次、大范围的人员筛选，扩大了企业的招聘范围，可吸引更多地区的人才。

二、线上人才测评的难点

（一）测评方式不足，测评技术落后

传统的线下人事测评有多种形式，例如在面试环节，线下的面试可以组织集体面试或综合面试等。而线上测评的形式和种类略显不足，测评人员和面试者在测评时只能通过屏幕进行沟通，双方在通过屏幕沟通交流时所传递信息的完整性和准确性难免会被影响。为此，企业为了保证招聘的公平性，避免测评人员主观因素的影响，往往会加大笔试成绩的占比，削弱面试的重要性。因而会漏掉一些笔试成绩较差但实践经验丰富，有着较高工作能力的人才。此外，由于新冠疫情的突发性和未知性，人事测评专员对处理突发事件欠缺经验，普遍不熟悉线上业务，导致疫情环境下的测评程序过于烦琐复杂，工作任务量可能明显增大，效率低下。

（二）测评难度大，受干扰概率大

在线下测评环节中，人力资源工作者可凭借自身丰富的评估经验来对应试者的知识水平、性格特征、工作能力等作出基本的判断。而网络测评不比现场面试，线上的交流过程会隐藏掉许多测评细节，因此加大了人力资源专业人员捕捉细节信息进行判断的难度。

另外，线上测评过程中的外界条件也在很大程度影响了被测评人的成绩。例如网络、电脑、摄像头、音响麦克风等设施一旦出现问题，或者测评过程中被测评人受到外界干扰，则会影响被测评人的心态，甚至是最终成绩。

（三）信息可信度降低

新冠疫情暴发初期，人社部印发通知，要求疫情防控期间各事业单位公开招聘均改为网上组织或延期举行，暂停组织线下现场报名、笔试、面试活动。多数单位在疫情防控期间首选推迟线下人事测评工作而非线上，理由便是线下测评保证了一定的真实性，有效避免了考试作弊等不诚信行为。

就目前情况而言，我国线上人事测评活动的公平性和客观性确实堪忧。疫情影响下，就业市场竞争激烈，许多面试者为了顺利达到求职目的，在进行线上测评时会谎报个人信息，

存在不诚信行为。同时，除了应聘者信息造假，也有不法分子伪装成面试官身份窃取求职者信息的现象存在，因此线上测评的信息可信度不高。

长期来看，随着社会、科技的发展，线上测评前景广阔，也将会成为招聘面试环节中的主流方式之一。

如何发挥线上人才测评的优势，回避缺陷，请通过小组讨论的形式提出改进措施及相应对策。

资料来源：刘轶．疫情形势下人事测评工作的难点与对策 [J]．人才资源开发，2022 (7)：30-31.