

# 第五章 员工素质测评

—— 主讲人：谌新民、李萍 ——

# 目录

## CONTENTS

1 / 素质测评概述

---

2 / 素质测评方法

---

3 / 素质测评的实施

---

# 学习要点

1 掌握素质、素质测评的基本概念

2 熟悉素质测评的功能及影响因素

3 熟悉员工素质测评的基本方法

4 掌握素质测评的实施步骤

---

# 第一节 素质测评概述

---

# 一 | 素质测评的涵义

## 素质

---

素质是指由先天的遗传条件及后天的经验所决定和产生的身心倾向的总称。其中智力为知的素质，气质为情的素质，性格为意的素质。

人员素质结构的基本划分有：身体素质、思想品德素质、心理素质、智能素质。

# 一 | 素质测评的涵义

## ■ 身体素质

- 身体素质是指个体的体质、体力和精力的总称。它是在遗传性和获得性的基础上表现出来的人体形态结构、生理机制和调节功能。包括力量素质、速度素质、耐力素质、柔韧性素质、灵敏性素质和对环境条件的适应能力、应激能力与对疾病的抵抗能力等。
- 身体素质的衡量标准是客观的，可以通过遗传学、生理学及医学来检测，因而是显性的。

# 一 | 素质测评的涵义

## ■ 思想品德素质

- 思想品德素质是指人的思想观念、政治观念、伦理道德水平，也包括人的纪律观念、法制观念等，特别是指一个人的职业道德水平与信用水平。
- 由于思想品德素质是隐性的，一般通过思想品德量表测评及由他人评定。

# 一 | 素质测评的涵义

## ■ 智能素质

- **智能素质**也称能力素质，包括**科学智能素质**和**社会智能素质**。
- 科学智能素质由专业能力和非专业能力组成，专业能力指完成各具体工作所要求的理论、科学、工程、技术等专业知识，而非专业能力指人员的智力、创新等能力；
- 社会智能素质是指与社会经验、涉世范围及深度、交际性相关联的素质，诸如交际能力、应变能力、团队协作精神等。
- 对于智能素质的衡量其标准是明确而直接的，其中科学智能素质可以直接通过考试、成果、学历来测量，而社会智能素质可以通过人的社会联系、社会圈子、社会关系来测定。



# 一 | 素质测评的涵义

## ■ 心理素质

- 心理素质是指人的认识过程、情感过程、意志过程的具体特征及人的个性心理特征与个性倾向性的具体特征。
- 包括气质、性格、兴趣、价值观、动机、需求等。
- 心理素质的衡量标准是客观的，但表现基本上是隐性的，个体的心理素质一般由心理素质测评量表测定。

# 一 | 素质测评的涵义

## 素质测评

---

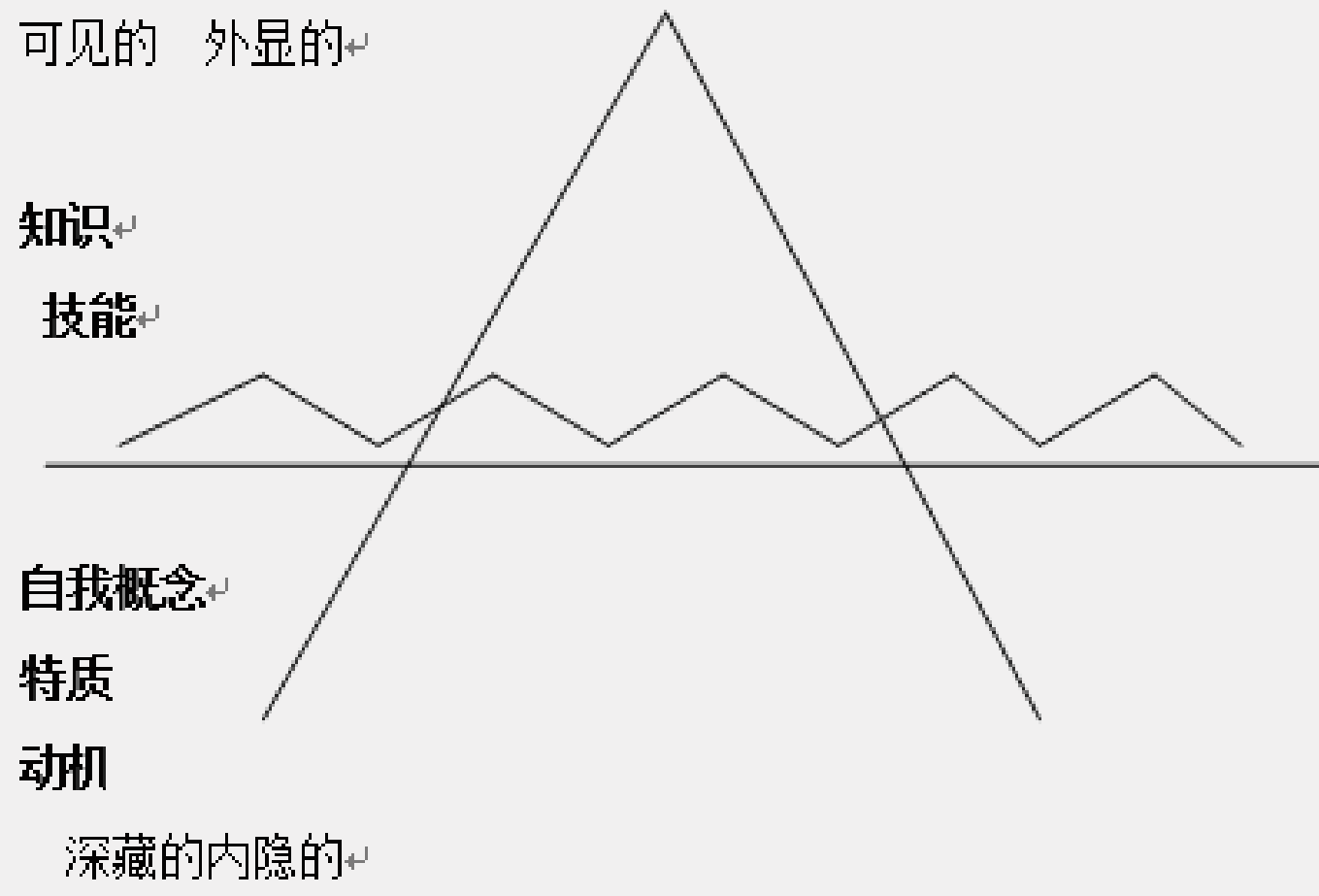
- **狭义的人员素质测评**是指通过量表对人员品德、智力、技能、知识、经验进行评价的一种活动。例如智力测验、气质测定、品德测验等都是通过问卷选择题等量表形式来测评被测者的有关素质。
- **广义的人员素质测评**，则是通过量表、面试、评价中心技术、观察评定、业绩考核等多种手段综合测评人员素质的一种活动。

## 二 | 素质测评的对象

- 素质测评的**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。
- **胜任特征**：能将某一职位上表现优秀的员工与表现一般的员工区分开来的个体特征，它可以是动机（Motives）、特质（Traits）、自我概念（Selfconcept）、知识（Knowledge）、技能（Skill）——任何可以测量的，并且能显著区分表现优秀的员工和表现一般的员工的个性特征。



## 二 | 素质测评的对象



## 二 | 素质测评的对象

- **胜任特征包括五个层面，自上而下为：**

- **知识**：对某一职位有用的信息（如高科技企业中人员的计算机知识）；
- **技能**：即将事情做好的能力（如领导、谈判等）；
- **自我概念**：对自己身份、个性和价值的看法（如将自己视为权威或教练）；
- **特质**：个体典型的行为方式（如善于倾听他人、谨慎、做事持之以恒等）；
- **动机**：决定个体行为的想法（如是想把自己的事情做好，还是想控制影响别人，或是想让别人接纳喜欢自己）。

## 三 | 素质测评的类型

- 按**测评标准**可将素质测评分为：**效标参照性测评、常模参照性测评、无目标测评**
- 按**测评目的与用途**可将素质测评分为：**选拔性测评、诊断性测评、配置性测评、定性测评、开发性测评**

## 三 | 素质测评的类型

- **选拔性素质测评**是一种以选拔优秀人员为目的的素质测评。
- 选拔性测评特别强调测评的区分功用，标准的刚性最强，过程特别强调客观性，所采用的测评指标具有选择性，其结果或是分数或是等级。

## 三 | 素质测评的类型

- **配置性素质测评**是人力资源管理中常见的另一种素质测评。它以人事合理配置为目的。现代企业的劳动人事管理要求以人为“中心”，使人力资源进入最佳发挥状态。
- 配置性测评与其它类型的素质测评相比，它具有针对性、客观性、严格性、准备性等特点。



## 三 | 素质测评的类型

**□开发性测评**，是一种以开发素质潜能与组织人力资源为目的的测评。有些人也许不具备某方面的素质，但他可能具有发展这方面素质的潜力，如何发现这些人的潜力呢，显然要实施开发性测评。

**□开发性素质测评**也叫勘探性素质测评，主要是为人力资源开发提供科学性与可行性依据，它具有勘探性、配合性、促进性等特点。

## 三 | 素质测评的类型

- **诊断性素质测评**是那种以服务于了解素质现状或组织诊断问题为目的的素质测评。在组织管理中常遇到这样或那样的问题，需要从人员素质测评方面找原因，这就需要实施诊断性测评。
- 诊断性测评的内容或者十分精细，或者全面广泛，过程是寻根究底，一般测评结果是不公开的，仅用于找出问题原因所在，整个测评过程具有较强的系统性。

## 三 | 素质测评的类型

- **考核性素质测评又称鉴定性测评**，是以鉴定与验证某种（些）素质是否具备或者具备程度大小为目的的素质测评。
- 鉴定性素质测评结果是对求职者素质结构与水平的鉴定，比较注重素质的现有差异而非素质发展的原有基础或发展过程的差异，具有概括性的特点，要求测评结果具有较高的信度与效度。

## 四 | 素质测评的功能

### □ (一) 自我了解、自我设计与自我开发

- 每个人对自己并不是全部了解，更不是十分了解。每一个人都是通过他人来认识自我的，具体地说是通过他人对自己的评价或通过自己与他人的比较来认识自我的。而人员素质测评则是通过一定的技术设计，使人对自己的素质认识科学化与标准化，通过创设一定的情境让一个人的潜能得到充分的展现，从而达到自我了解、自我设计、自我开发与成才的目的。

## 四 | 素质测评的功能

### □ (二) 人力资源科学配置的有效工具

- 通过对新员工的素质测评，了解其基本素质，以安排最适合他的职位，达到人与事的最佳匹配，同时提高了招聘效率。

### □ (三) 人力资源开发与员工培训的依据

- 对员工素质进行测评，发现其欠缺的素质方面，进行培训，使培训具有针对性；同时发现其某方面潜能，给予肯定和晋升。

## 四 | 素质测评的功能

### □ (四) 员工激励的有效手段

- 与人员的物质利益有密切联系。
- 在物质利益的驱动下，员工便希望能在测评过程中有突出的表现，因而便会不满足于自己现有知识、技能和能力，从而在学习和工作中更加勤勉努力，充分挖掘自己的潜能，在工作中更能自觉、主动地奉献自己的潜能。

## 四 | 素质测评的功能

### □ (五) 人力资源普查和人才库建设的依据

- 企业的整体人力资源状况和水平，从而使企业在充分认清自我的基础上制定人力资源规划，能够在对人员全面了解的基础上有针对性地培养人才、使用人才。

## 五 | 影响素质测评结果的因素

### • (一) 客观因素

#### □ 量表的设计

- 量表包含素质量表和标准量表，这两个量表的设计规定了测评的方向、内容及标准，是素质测评的两把尺子，如果测评的尺子不准确，测评工作就从根本上出了问题。

#### □ 数学方法的确定

- 测评得到的原始数据或等级要进行计算或转化，对数字的处理确立什么样的原则和数学方法，直接影响到计算的结果。比如等级与分数的对应，加权技术的应用等，若使用不当，必然会给计算结果带来偏差。



## 五 | 影响素质测评结果的因素

### □测评的组织工作

- 测评前要进行认真的宣传和动员，恰当地选择测评空间，正确地解释量表的含义及使用方法，并合理地选择测评时机等，都是保证测评工作顺利进行的外在条件。

### □被测者的自我防卫（心理防卫）

- 有些被测者知道要对自己实施测评，便有意地将自己的弱点在短期内隐蔽起来，使优点变得突出，或者制造一种气氛，给参评人造成一定的压力。被测者这样自我调整的结果，客观上给测评工作带来了阻力。

## 五 | 影响素质测评结果的因素

### • (二) 主观因素

#### □主测者的态度

- 主测者在行使自己的测评职能时，应首先意识到自己肩负的责任，要本着对他人高度负责的精神，认真地、公道地参与测评工作。主测者态度积极、认真与否，不仅影响本人评价能力的发挥，而且影响他人、影响整个测评工作的气氛。

#### □主测者的理解能力

- 素质测评工作是一项科学的工作，因此要求主测者要有一定的文化素养和评价能力，要有知人、识人的实践经验和洞察力，要对测评的指标、标准、步骤和要求有较清楚的理解。

## 五 | 影响素质测评结果的因素

### □ 习惯势力的影响

- 实践证明，习惯势力对大部分人都有不同程度的影响，这种影响是隐蔽的，但又是有力的，其主要表现是晕轮效应、权威效应和社会回归心理。

### □ 主测者的感情因素

- 影响主测者的感情因素主要指情绪低落、心烦意乱；或者和被测者有个人恩怨；或者品质不好等等。若测评时选中了这些人，而心绪又得不到正常调整，都会使测评结果严重失实。

---

## 第二节 素质测评方法

---

# 一 | 素质测评的方法和工具

- **面试**：结构性面试和非结构性面试
- **心理测验**：职业能力测验、职业适应性测验、人格测验、情绪测验等
- **评价中心**：公文处理、情景模拟、无领导小组讨论、角色扮演、事实判断等
- **观察评定法**：有专家观察评定和群众观察评定。
- **推荐表、申请表、履历表、档案的分析**
- **业绩考评、定量考核**
- **系统仿真测评**
- **人工智能专家系统测评**

# 一 | 素质测评的方法和工具

测验类别	主要测评工具	测评维度
基本调查		<b>个性品质测验</b>
	卡特尔 16 因素人格测验	乐群性、敏锐性、稳定性、影响性、活泼性、规范性、交际性、情感性、怀疑性、想象性、隐秘性、自虑性、变革性、独立性、自律性、紧张性
	DISC 个性测验	支配性、影响性、稳定性、服从性
	管理人员个性测验	正性情绪倾向、负性情绪倾向、乐群性、责任性、广纳性、内控性、自控性、自信心、A 型人格、成就动机、权利动机、面子倾向

# 一 | 素质测评的方法和工具

测验类别	主要测评工具	测评维度
基本调查	职业适应性测验	
	生活特性问卷	风险动机、权力动机、亲和动机、成就动机
	需求测试	生理需求、安全需求、归属和爱的需求、自尊需求、自我实现需求
	职业兴趣测验	经营取向、社交取向、艺术取向、研究取向、技能取向、事务取向

# 一 | 素质测评的方法和工具

测验类别	主要测评工具	测评维度
基本调查		<b>能力测验</b>
	多项能力、职业意向咨询	语言能力、概念类比、数学能力、抽象推理、空间推理、机械推理
	数量分析能力测验	数量及数量关系的识别和分析能力
	逻辑分析能力测验	思维能力的测验、评估思维的逻辑性、灵活性和发散性
	敏感性与沟通能力测验	一般人员的人际敏感性、营销意识、沟通行为倾向、营销常识



# 一 | 素质测评的方法和工具

测验类别	主要测评工具	测评维度
基本调查	<b>个体行为测评</b>	
	工作感觉测评	工作满意度
	价值取向测评	
	理论取向、经济政治取向、唯美取向、社会取向	
	<b>领导行为测评</b>	
	沟通方式测评	测查正确的上下沟通的知识和技能掌握情况
	冲突应付方式测评	非抗争性、退避与顺应、解决问题型、统和与妥协、抗争型、竞争
	工作习惯测评	测查科层意识
	变革意识测评	测查对事物的灵活性和创新意识

# 一 | 素质测评的方法和工具

测验类别	主要测评工具	测评维度
基本调查	<b>团体行为测评</b>	
	团体健康测评	共同领导、团体工作技能、团队氛围、团队凝聚力、成员贡献水平
	团体绩效测评	评估团队绩效

# 一 | 素质测评的方法和工具

测验类别	主要测评工具	测评维度
基于情境的测验	公文筐测验	工作条理性、计划能力、预测能力、决策能力、沟通能力
	无领导小组讨论	组织行为、洞察力、倾听、说服力、感染力、团队意识、成熟度
	结构化面试	评估综合分析能力、仪表风度、情绪控制能力、应变能力和动机匹配性等

## 二 | 面试

- **面试**是指在特定的时间、地点所进行的，有着预先精心设计的明确目的和程序的谈话，通过测评者与被测评者面对面的沟通，了解被测评者的素质特征、能力状况以及求职动机等方面的情况的一种人员选拔与测评技术手段。
- **面试的主要内容**包括：仪表气质、知识的广度与深度、实践经验与专业特长、工作态度与求职动机、事业进取心、反应能力与应变能力、分析判断与综合概括能力、兴趣爱好与活力、自我控制能力与情绪稳定性、口头表达能力等。

## 二 | 面试

### • (一) 面试的特点

• 面试与其它素质测评相比有如下特点：

①**以谈话和观察为主要手段**。运用感觉器官，特别是视、听来获取来自于被测者的各种信息，并迅速加以分析。

②**面试是一个双向沟通的过程**，双方的互动过程，被测评者并不是完全处于被动的状态。

③**面试不同于其它形式的交谈**，①这种谈话具有明确的目的性；  
②这种谈话是预先进行了精心设计的，有着严密的计划和程序。

## 二 | 面试

- **(二) 面试的分类**
- 根据面试的标准化程度可以将面试分为**结构化面试**和**非结构化面试**，除此之外，还有**半结构化面试**，是一种处于结构化和非结构化面试之间的一种面试。

## 二 | 面试

### ■ 结构化面试

- 针对特定工作的所有面试中，始终如一地使用事先确定的答案的一系列与工作相关的问题。
- 一是**面试程序的结构化**，即面试的初始阶段、核心阶段和结尾阶段，测评者都准备做些什么，注意什么，达到什么目的，事先都需要经过精心策划；
- 二是**面试题目的结构化**。即在面试中要考察被试人哪些方面的特点，能力及何时问何种问题，如何问都是事先计划好的；
- 三是**面试评定的结构化**，即从哪些角度来评判被测评人的表现，如何划分评分等级，如何打分等在面试前都有明确的规定，并在测评者之间有统一的尺度。

## 二 | 面试

- 通过结构化面试对每个被试者进行测试，可以大致了解所有被试者的共同的一些要素内容，如工作经历、学习经历、工作动机、社会适应能力、语言表达能力、反应能力、思维的敏捷性、逻辑的严密性、想象力、个人的兴趣、爱好、风度、礼仪、理想和抱负、价值观念、个人专长、技术水平、认识及自我评价、群体观念、人际交往、责任感、忠诚感、知识的广度与深度等。



## 二 | 面试

- **例如**：对胜任特征“综合分析能力”出的一个题目：请你谈谈对国有企业人才流失问题的看法，你有什么对策来解决这个问题？这个问题的考察要素是：综合分析能力。可根据被测试者的回答作出评分，评分标准可参考如下：
  - **好**：有个人的见解，能从问题产生的背景、原因、过程、后果等方面来分析，提出多种可行的方法并能对各方法加以讨论。
  - **中**：只能谈到上述某些因素，分析不全面、不透彻，条理性和逻辑性不强，只能提出单一的方法，或方法随不算错但不具有可行性。
  - **差**：就事论事，观点片面、偏激，无分析及解决问题的思路。

## 二 | 面试

### ■ 非结构化面试

- 非结构化面试是指在面试中事先没有固定框架结构（指没有预先确定测评要素等），也不对被测评者使用有确定答案的固定问题的一种面试方法。
- 在非结构化面试中，面试的组织，过程的把握，问题的提出及评分角度的把握都是随意的。

## 二 | 面试

- (1) **面试问题的不确定性**。尽管面试起初的问题是相同的，但是主试的追问，则需要根据应试者的回答来提出，因而具有很大的不确定性。
- (2) **面试答案的非标准性**。同一问题，往往可以有不同的答案，这些答案在一定的条件下，都是合理的，因而无法给出唯一的“标准答案”。
- (3) **面试过程的发散性**。一个问题可以有多种回答，对每一种回答，又可以提出多个问题，追问可以往多个方向展开。
- (4) **面试评分标准的模糊性**。主要根据应试回答问题的角度、方式和风格等特征来评分，所以面试设计中难以预先给出明确的评分标准，而只能给出一些带有模糊性的标准，由主考根据应试的特征自主评分。

## 二 | 面试

- 基于非结构化面试的特点，使其测评重点应放在测评人员的下列一些素质上：综合分析能力、管理决策能力、应变能力、人际协调能力、组织控制能力等。
- 非结构化面试方法一般用于企业的管理人员，尤其是企业中高级管理人员的招聘、选拔测试中。
- 但是，由于非结构化面试的上述特点，又使其成为一种比较难以掌握的方法。因此，对主试者的素质要求较高，一般都聘请专门人员参与主考。

## 二 | 面试

- **(三) 面试的程序**
- 一般的面试程序应该是：人力资源部门的初步面试——把握应聘者基本素质关，专业能力由专业的部门经理把握，重要的岗位以及经理级人选一般再加一道或两道面试程序，由高层领导面试。
- 这些身为领导的面试官，该如何面试应聘者呢？ **一聊，二讲，三问，四答。**

## 二 | 面试

### ■ **一聊**：谁聊？聊什么？聊多久？

- 答案：面试官聊，聊与招聘职位相关的内容，聊3分钟。

### ■ **二讲**：谁讲？讲什么？讲多久？

- 答案：应聘者讲，讲自己与所应聘职位有关的内容，时间3分钟。

### ■ **三问**：谁问？问什么？怎么问？

- 答案：面试官发问，问关键的内容和相互矛盾的地方，要刚柔相济地问。

### ■ **四答**：谁答？答什么？怎么答？

- 作为面试官可以对此问题罢休，不要穷追不舍，可适当换一个轻松的话题给应聘者一个台阶下。

## 二 | 面试

- 在实际问答中，应聘者在回答面试官的问题后也会主动反问面试官，而应聘者问的问题一般都是关系到所应聘职位的薪水、待遇、休假方式以及作息时间、业务程序，或者岗位之间的关系以及公司背景和竞争对手的竞争性等。面对应聘者的反问，作为面试官应该正面、实事求是地回答，但仍应注意回答的艺术性。

## 三 | 心理测验

- **心理测验**实质上是对行为样组客观的和标准化的测量。通俗地说，心理测验就是借助心理量表，对心理特征和行为的典型部分进行测验和描述的一种系统的心理测量程序。
- 国内外最流行的心理测验：加洲心理测验（CPI）、卡特尔16因素测验（16PF）、比奈-西蒙智力测验、罗夏墨迹测验、默里与摩根的主题统觉测验（TAT）、明尼苏达多项个性测验（MMPI）、艾森克人格测验（EPQ）、皮亚杰故事测验、雷斯特测验等。



## 三 | 心理测验

### • (一) 心理测验的特点

#### ■ 心理测验的优点:

- (1) 操作方便，能迅速得出结果，测验效率高。
- (2) 测验内容集中，测验标准和成绩客观性强。
- (3) 结果具有可比性，减少不公平竞争。

## 三 | 心理测验

### • 心理测验的**缺点**:

- (1) **开发周期长**，编制一个测验通常要花几年的时间，且耗费大量人力、物力、财力；
- (2) **由于本身的局限性，无法准确测量许多能力和个人特点**，如组织管理能力、创新能力、诚实性、社会责任感等，测验的效标的可靠性难以把握；
- (3) **每个被测者的测验表现受环境因素及内在因素影响**，如测验效应和个人自卫机制的干扰，因而有出现误差的可能性；
- (4) **变通性比较差**，一般无法根据具体情境对测验内容加以调整。

## 三 | 心理测验

- **(二) 心理测验的种类**
- 人员素质测评所使用的心理测验因岗位要求不同而有所差异，但一般包括以下几方面：
  - **1、职业能力测验**
  - **2、职业适应性测验**
  - **3、人格测验**
  - **4、情绪测验**

## 四 | 评价中心

**评价中心**是以测评管理素质为中心的标准化的一组评价活动。

1. 评价中心是由对多次行为的标准化评估构成的，由多位受过训练的观察者运用技术手段，对被评价人从专门设计的模拟情景中表露出的行为做出判断，这些判断被提交到评委参加的会议上或经过统计方法加以分析整合。
2. 在为达成评分意见统一的讨论过程中，每位评委要全面地解释被考核人行为的原因，提交评分结果，运用符合专业认可的标准统计方法得出评价结果。
3. 评委讨论的结果：按照设计好的以测度被考核人行为的维度给被考核人绩效总评。

## 四 | 评价中心

### • (一) 评价中心的特点

#### • 评价中心的**优点**有：

- **动态性**。形式上是分开的、单独的各种测试，而实质却是彼此相关非独立的，同时提供较长时间的紧张压力，让被测者在其中与各种有关的人员打交道，处理事宜，能在动态中评价一个人；
- **综合性**。集人格测验和能力测验于一体的综合性的测评方法，并且情景模拟测评是其中必须采用的方法之一。评价中心的最终结果是综合各种测评后而得出的。

## 四 | 评价中心

- **形象逼真性。** 评价中心的每一个情景测验，都是从许多实际工作样本中挑选出来的典型，经过测评技术的处理，使许多与测评无关的因素都得到了有效的控制。
- **信息量大。** 测评方式突破了各种形式的限制，测评内容涉及到监督、管理与决策诸方面的技能。
- **标准化。** 每个活动都是统一的，主试与被测的活动，都是以工作分析所确定的素质为目标进行的。此外对主试的培训程序也是统一的、严格的。
- **行为性。** 评价中心要求被测表现的是行为，主试观察评定的也是行为。这种行为是复杂的，是多种素质的综合体现，同时它又是直观而生动的。

## 四 | 评价中心

### ■ 评价中心的缺点是：

- (1) 评价中心操作难度大、技术要求高，一般人很难掌握。
- (2) 人力、物力、财力花费大，且很费时间。
- (3) 应用范围小，主要用于管理能力的测评，且一次测评的人数不宜过多；
- (4) 存在一些不可克服的误差。
  - 被测者目前的工作行为表现并不一定能揭示他在以后新的工作中的能力；
  - 主试在观察评定中存在错误与偏见。

## 四 | 评价中心

- **(二) 评价中心的形式**
- 1、公文处理
- 2、角色扮演
- 3、无领导小组讨论
- 4、案例分析
- 5、个人演讲



## 四 | 评价中心

### ■ 1、公文处理

- 公文处理是评价中心用得最多的一种测评形式。在测评中，被测者假定为接替某个管理人员的工作，他将面对一大堆急待处理的各种文件，要求他在规定时间内处理完毕，并且回答评价人员的提问以及说明为什么要这样处理的一种测评形式。公文筐测验考察的是管理人员计划、组织、预测、决策、沟通能力。
- **优点：**考察内容范围十分广泛、表面效度很高、应用范围大、情景性强、综合性强。
- **缺点：**评分难度大、成本很高、实际推广困难。

## 四 | 评价中心

### ■ 2、角色扮演

- 角色扮演主要用于测评人际关系处理能力。在测评活动中，主试设置了一些尖锐的人际矛盾与人际冲突，要求被测者扮演某一角色并进入角色情景去处理各种问题和矛盾的一种测评形式。
- 优点：可以根据工作情景的特点进行设计，具有较强的灵活性，操作实施费时较少，还可以为被评价者提供工作实习的机会。
- 缺点：角色扮演对评价者的要求较高，标准化程度不高。

## 四 | 评价中心

### ■ 3、无领导小组讨论

- 让一组被试者在一定的背景下围绕给定问题进行讨论，并要求其达成一个小组决定。所有参与讨论者地位完全平等，评价人不参与讨论，只是事先给出讨论的问题和所处的背景及讨论要求的一种测评形式。
- 综合评价被测试者之间的差别，并确定其素质是否达到拟任岗位的要求，以及自信程度、进取心、情绪稳定性、反应灵活性等个性特点是否符合拟任岗位的团体气氛等。

## 四 | 评价中心

### □无领导小组讨论一般观察：

1. 受测者参与有效发言次数的多少、是否有随时消除紧张气氛，说服别人，调节争议，创造一个使不大开口讲话的人也想发言的气氛的能力，并最终使众人达成一致意见；
2. 受测者是否能提出自己的见解和方案，同时敢于发表不同意见，并支持或肯定别人的意见，在坚持自己的正确意见基础上根据别人的意见发表自己的观点；
3. 受测者能否倾听他人意见，并互相尊重，在别人发言的时候不强行插嘴；受测者语言表达、分析问题、概括或归纳总结不同方面意见的能力、反应的灵敏性、概括的准确性、发言的主动性等。

## 四 | 评价中心

- **无领导小组讨论的优点是：**

- 能测试出笔试和单一面试所不能检测出的能力或者素质；能依据被试者的行为特征来对其进行更加全面、合理的评价、能够涉及到被试者的多种能力要素和个性特质；
- 能观察到被试者之间的相互作用；能使被试者无意之中暴露自己各个方面的特点，因此预测真实团队中的行为有很高的效度；
- 能使被试者有平等发挥机会从而很快地表现出个体上的差异、能节省时间；
- 并且能对竞争同一岗位的被试者的表现进行同时比较(横向对比)；能应用于非技术领域、技术领域、管理领域和其他专业领域等。

## 四 | 评价中心

- **无领导小组讨论的缺点是：**

- 对测试题目的要求较高；
- 对考官的评分技术要求较高，考官应该接受专门的培训；
- 对被试者的评价易受考官各个方面特别是主观意见的影响(如偏见和误解)，从而导致考官对被试者评价结果的不一致；
- 被试者有存在做戏，表演或者伪装的可能性；
- 指定角色的随意性，可能导致被试者之间地位的不平等；
- 被试者的经验可以影响其能力的真正表现。

## 四 | 评价中心

### ■ 4、案例分析

- 案例分析是先让被测者阅读一些关于企业中的某些问题的材料，然后要求其向高层管理部门提交一个分析报告，以考察其综合分析能力和做出判断决策能力的一种测评形式。
  - **优点：**能突破实际工作情景时间和地点的限制，将许多重要的工作集中到一起，综合测评被测试者对问题的剖析和解决能力；案例分析大多为实际工作内容，真实感强，可提高测评的效度。
  - **缺点：**容易造成高分低能的情况：理论分析完善，实际解决问题的能力却并不高，无法测试出被测试者的对实操能力。

## 四 | 评价中心

### ■ 5、个人演讲

- 个人演讲可分为即兴演讲和有准备的演讲，通过让演讲者就一定的题目发表演讲来评价其沟通技能、思维敏捷性、系统性、条理性、创造性、说服能力、以及自信心等的一种测评形式。
- 优点：成本低，操作容易，能够直接了解被测试者的综合素质；
- 缺点：片面性。只能观察到被测者有准备后的特性。



## 四 | 评价中心

### 不同管理技能的最佳测评方法

评价指标	
<b>经营管理技巧</b>	公文筐测验
<b>人际关系技巧</b>	无领导小组讨论、管理游戏
<b>智力状况</b>	纸笔测验
<b>工作的恒心</b>	公文筐测验、无领导小组讨论、管理游戏
<b>工作动机</b>	投射测验、面试、情景判断测验

## 五 | 其他测评方法

### • (一) 书面信息分析

- **1、申请表：**由主试单位制定，而由申请者如实填写以反映申请者基本情况，并在此基础上作出挑选决定的一种最常用的测评方法。总是位于整个程序的第一步。
- 分析申请表内的各项内容，不但可以搜集到许多素质测评的信息，而且可以为下一步的测评安排提供线索与依据，可以减少一定的测评成本。

## 五 | 其他测评方法

**2、履历表：**有关被测者背景情况描述的材料，其项目内容与申请表类似，但又有所不同。从项目与内容上来说，履历表比申请表更详细更全面，从时效上来说，履历表反映的是被测者过去的情况，而申请表反映的是当前的情况，显然两者内容有所不同。

- 履历表是一种对个体过去经历进行剖析的十分有价值的测评手段。履历表项目选择：**与生产效率、人事变动率、出勤率显著相关的项目。**

## 五 | 其他测评方法

- **3、档案：**在人员的录用中，档案分析也是一种应用较为广泛的方法。特别是在我国，人员被录用时，总是要先看看他的档案材料。
- 档案中记录着一个人从上学到目前为止的所有经历、学习情况与工作绩效、家庭情况、社会关系、组织与群众的评价意见等，所有这些材料都可以是素质测评与录用的依据；资历在素质测评与选拔录用中起着重要作用，而档案中对个人的资历考查是最为详实的。

## 五 | 其他测评方法

### ■ 4、推荐信：由熟识被测试者的第三方以书信的形式向测试者提供的介绍被测试者的文字材料。

- 一般而言，写推荐信的人应具备以下条件：推荐人对被推荐的人的情况非常熟悉或者有相当多的时间与机会观察被推荐者；推荐人愿意也敢于给出自己的直率意见；推荐人有能力正确表达自己的推荐意见，以便测评者能理解推荐人的意见。
- 推荐信上大多为赞美肯定被测试者的文字，用于素质测评的推荐信应具备以下条件：接受者了解写推荐信的人并确信其诚实；可使用特别设计的推荐信程序使其歪曲程度达到最小，比如用强迫选择程序。

## 五 | 其他测评方法

### • (二) 笔迹分析测评

- 笔迹分析测试是欧洲大陆国家使用最多的一种素质测评方法，主要用于人才招聘和选拔中。
- 笔迹分析技术的特点：具有简捷、方便、准确性高、个性化强的特点。由于笔迹具有较强的书写动力定型的特点，尽管书写者可能由于心情、环境等的不同而在书写风格上略有变化，但相对客观的、充分的笔迹材料为相对准确地分析候选人提供了最基本的保证。
- 没有任何两个人的笔迹一模一样，电脑识别系统困难。难于开发成软件，就难以形成规模效益，从一定程度上制约了笔迹学的发展。

## 五 | 其他测评方法

### • (三) 产品分析

- 通过对被测者学习、工作及其成果，例如作业与劳动产品的分析来获取素质测评信息的一种方法。活动产品是个体素质的物化形式，其中蕴藏了大量的素质测评信息。
- 独立应用较少见到，**大多数是以对产品证书、获奖证书、专利证书等的审核分析代替产品分析**，以形式性的产品分析代替实质性的产品分析。
- 有些专业，例如工艺、美术、雕刻等行业，产品分析法则是素质测评的一种主要方法。
- 比较可靠、真实，能够测评出被测者的实际水平。但一般要求由专家操作，费用较高，会受到测评者价值观的较大影响。

---

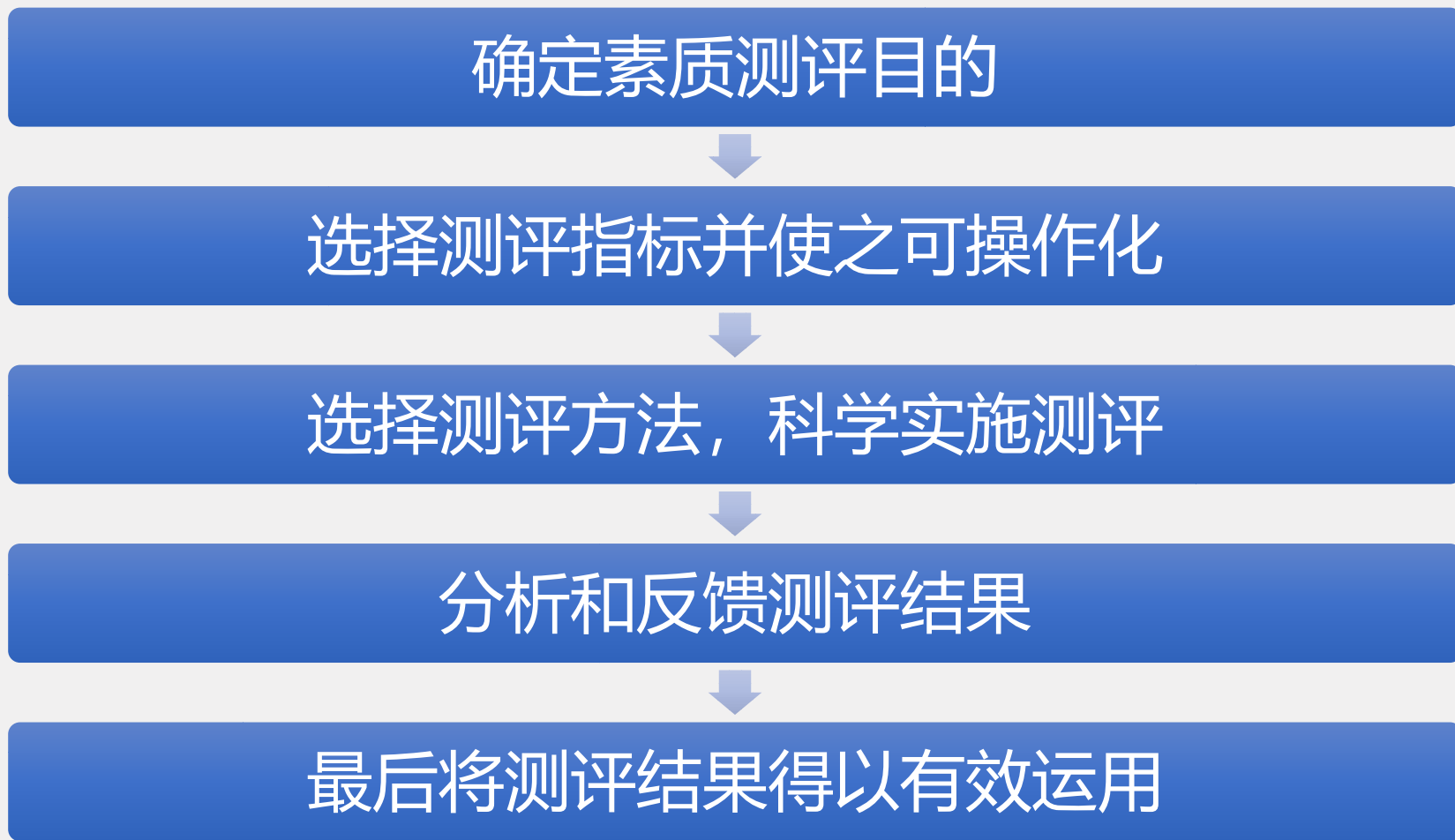
## 第三节 素质测评的实施

---





# I 素质测评的实施步骤





# 一 | 明确素质测评目的

- 在开展人员素质测评活动之前，测评组织者心须要明确人员素质测评的目的是什么，即为什么要开展测评活动、我们要实现哪些管理目的、通过测评项目解决什么问题。
- **人员素质测评的目的直接决定了测评的指标，不同的测评目的对测评指标的要求不同。**

# 一 | 明确素质测评目的

## ■ 1.以选拔为目的的人员素质测评

- 利用人员素质测评技术提升选拔工作的水平。
- 人员素质测评技术能够帮助企业客观地测试职位申请者或竞争者的素质水平，通过考官将被试者实际的素质特点与岗位标准进行对比就能发现最适合的任职者。

# 一 | 明确素质测评目的

## ■ 2、以培训为目的的人员素质测评

- 培训的目的是提升员工的技能水平或改变员工的认识、观念，扭转员工对工作的态度，以增强企业应对外部变化的能力。
  1. 人员素质测评通过对员工现有素质的测查，发现员工实际具备的素质与岗位要求之间的差距，两者存在的差距就是员工需要提升的素质，这是培训需求分析的过程
  2. 人员素质测评技术中的情境模拟测验也是非常好的能力技能开始工具，如公文筐测验、角色扮演等都能够开发、提升员工的能力水平。

# 一 | 明确素质测评目的

## ■ 3、以绩效为目的的人员素质测评

- 现代绩效管理是企业基于发展战略，制定绩效评估标准，然后对员工进行系统评估，从而发现员工在工作过程中的素质不足，并进行反馈和改善素质不足的过程。
- 绩效管理通过对员工的评估，能够发现影响员工绩效水平的素质因素。这个评估的过程利用人员素质测评技术能够更加科学与客观，比以往单纯依靠主管评估或民主评议的方式更加有说服力。

# 一 | 明确素质测评目的

## ■ 4、以能力诊断为目的的人才测评

- 能力诊断中应用人才测评技术的原理与过程和绩效管理工作中应用人才测评技术基本一致。二者的区别在于能力诊断的目的与绩效管理的目的不同，能力诊断更倾向于对内部员工进行素质盘点，以发现各个岗位的人职匹配程度。
- 匹配程度较低的，对通过培训与开发难以根本改变的岗位进行人员调整；
- 匹配程度较高的，对通过培训能够进一步提高的岗位任职者进行定向培训开始。

# 一 | 明确素质测评目的

## ■ 5、以员工职业发展为目的的人才测评

- 以人为本的企业强调员工与企业共同发展，尊重员工的职业发展需求。
- 在为员工提供职业发展建议的过程中，既考虑企业未来的战略需要，更考虑员工的人格特点、能力倾向、职业兴趣等影响员工职业成功因素，在这一过程中人才测评能够帮助人力资源管理者提供这些信息。

# 一 | 明确素质测评目的

## ■ 6、以员工关系管理为目的的人才测评

- 很多企业裁员的方法、标准受到了员工及社会的质疑，虽然员工可以根据法律的规定获得补偿，但从企业的角度分析，单纯按照年龄、学历或入职时间为标准开展裁员工作，可能会流失掉完全胜任工作但又缺乏外部供给的人才。
- 人才测评技术能够帮助企业实现员工关系的科学管理，让企业与员工处于和谐的动态发展过程中。



## 二 | 选择测评指标并使之可操作化

**□ 确定测评的维度，测评维度也称为评价要素或测评指标、评价项目等，是人员素质测评工作的核心。**

□ 人员素质测评是按照特定目标对人才素质进行的评价。

1. 在面试过程中，问话的展开完全是以评价维度为核心，将各种评价维度结合具体工作岗位的特点和需要进行具体化、形象化就构成了面试的问话内容。
2. 在心理测验过程中，所有题目和测试都是围绕具体的测评指标而具象化的，根据测评指标转换成某个能够反映该指标的文字、图案、动作和语言。

## 二 | 选择测评指标并使之可操作化

### ■ 1、职位分析

- **目标分解**：运用职位分析方法对工作目标进行分解，把一个职位目标分解为几个相互联系的子系统。
- **内容分析**：把职位分析法运用于职位内容的结构分析，每个职位的活动按内容归类，确定出几个主要方面，并由此决定素质测评的项目。
- **行为分析**：把职位分析法直接运用于分析每个职位职位行为的特征，从行为特征中找出素质测评的主要项目。

## 二 | 选择测评指标并使之可操作化

### ■ 2、理论设计

- 由人力资源部专业人员进行指标的理论设计，此时提出的测评维度必须具有严密性，简明性和准确性。
  1. 严密性：评价维度的设计要经过必要的科学论证，在理论上能站得住脚。
  2. 简明性：评价维度的名称简明明了，言简意赅，名符其实，既要便于直观理解，又便于面试测评。
  3. 准确性：评价维度的设计要真正符合招聘职位的需要，要真正能把招聘职位中任何人员要求的最关键、最必需的素质项目包括进去。

## 二 | 选择测评指标并使之可操作化

### ■ 3、专家讨论

- 该职位的上级领导者、直接领导者、富有经验的人事干部和现场管理人员等对理论设计的测评指标进行讨论。通过座谈讨论将有关人员集聚起来，专门就某类人员的测评指标设计进行连续讨论。在初步确定测评指标之后，还可以继续深入地探讨面试中的问话提纲和各种测评中的评价标准。座谈会结束后，应形成一个初步方案，到取得一致看法后再确定测评指标。

## 二 | 选择测评指标并使之可操作化

### ■ 4、确定指标权重

- 纵向加权：对不同的测评指标给予不同的权数植；
- 横向加权：给每个指标分配不同的等级分数；
- 综合加权：纵向加权和横向加权同时进分。
- 确定权重的方法有：德尔斐法（又称专家咨询法）；层次分析法，它是确定权重常用的一种方法；多元分析法；主观经验法等。

## 二 | 选择测评指标并使之可操作化

### ■ 5、预试修订

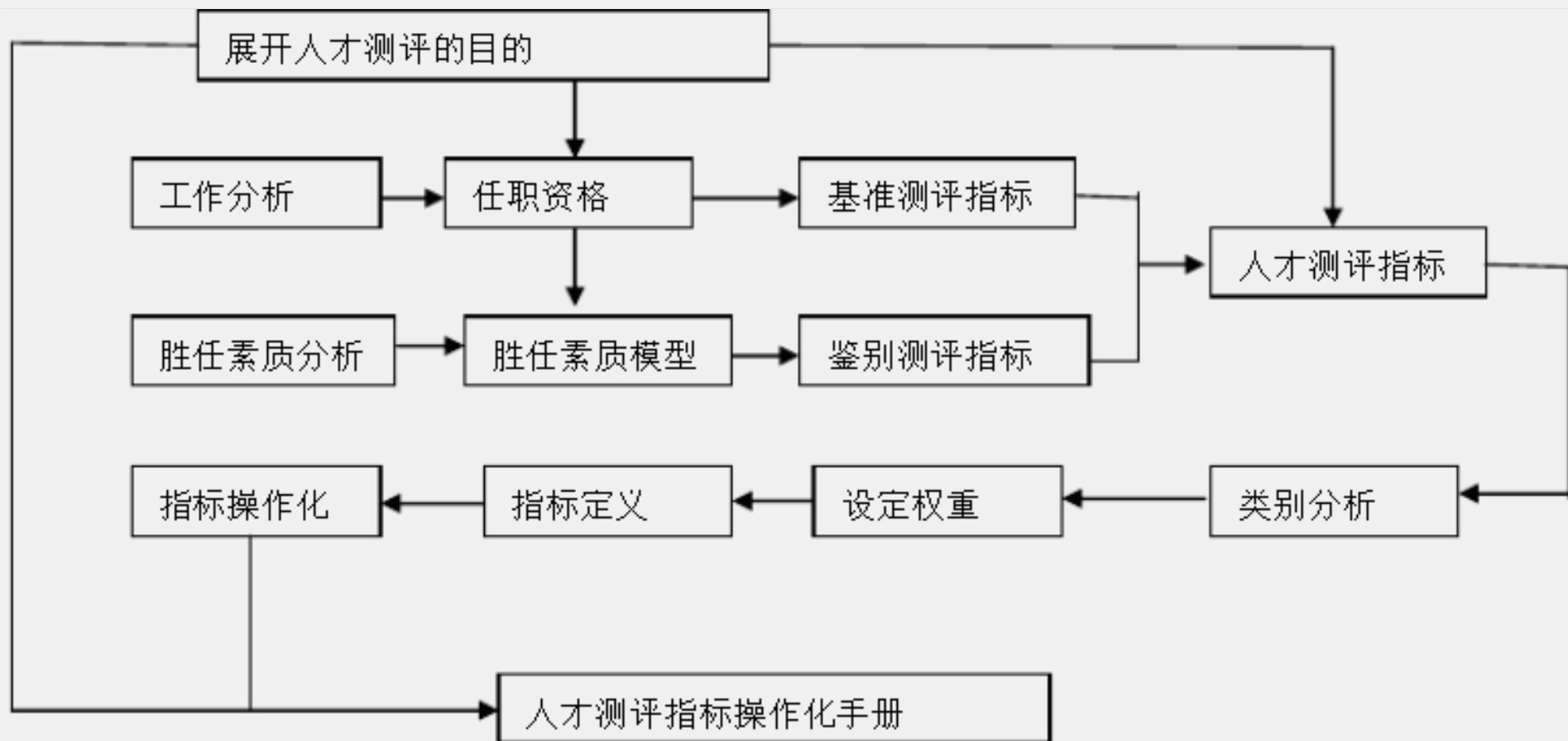
- 评价维度设计出来后，应设计出相应的提纲、题目、评价要点、评价计分等。
- 由测评共走人员记录、测评专家控制试用情景，对试用结果进行修正，修改不合格指标。
- 在小范围内进行预试，可在实践中不断修正，使素质测评更趋合理。

## 二 | 选择测评指标并使之可操作化

- 测评指标操作化是选择测评指标阶段的工作重点。比如：
  - ✓ 在招聘选拔测评项目中，侧重于选择能够有效预测被试者未来绩效的指标；
  - ✓ 在以培训开发为目的测评项目中，侧重于选择能够在短时间内能过培训或主管指导等方式发生变化的指标。
- 测评指标操作化就是对测评指标进行定义并分析出构成该指标的素质剖面以及每个素质剖面的典型行为，然后依据分析出的典型行为制定该指标的评价标准。

## 二 | 选择测评指标并使之可操作化

### 测评指标可操作化





## 三 | 选择测评方法

- **选择测评方法要考虑测评方法自身的特点、测评的目标、被测人员所在的岗位、职务高低以及不同的行业等诸多因素。**
- **(一) 根据各种测评方法的特点来选择**
- 综合考虑形式、适用对象、有效性、公平程度、所耗成本等角度，各种测评方法因其特点有不同的适用范围和对象。

## 三 | 选择测评方法

测评方法	测评形式	主要适用对象	有效性	公平程度	成本
评价中心技术	活动	中高级管理人员	最高	最高	最高
结构化面试	问答	基层管理人员及销售人 员	高	高	高
心理测试	纸笔测试	所有人员	中等	高	低
知识、能力测 试	纸笔/模拟	普通员工、基层管理人 员	中等	中	中等
个人简历	资料信息	新招聘人员	低	中	低
推荐信函	资料信息	所有人员	低	未知	低

## 三 | 选择测评方法

### • (二) 根据被测人员的职务层级来选择

职务层级	主要测评要素	测评方法
基层员工	个性特征、实际操作能力、工作经验、价值取向	履历分析法、人格测试、结构化面试
中层管理者	能力特点、个性特征、职业适应性、知识经验、管理能力	结构化面试、人格测试、职业适应性测试、管理风格测试、评价中心技术
高层管理者	管理能力、创造性思维能力、成就动机、灵活机敏原则、敏感型与沟通能力、开放和变革意识	评价中心技术、人格测试、动机测试、管理风格测试、领导行为测试、管理潜能系列测试

## 三 | 选择测评方法

- **(三) 根据被测人员所在的部门来选择**
- 企业各个职能部门是各种业务的承担者，每个职能部门内工作的性质、难度、技能等各方面都有所不同，对部门内的人员素质要求也会所不同。
- 在针对不同职能部门的人员实施测评时，需要根据测评的侧重点选用测评方法。

## 三 | 选择测评方法

职能部门	特殊需求分析	测评要素	测评方法
生产部门	全面严格的质量控制能力、创新开发能力	个性特征、组织协调 能力、综合分析能力、兴趣取向、行为风格	履历分析法、人格测试、职业兴趣偏好测试、价值观测试、面试法
营销部门	以服务为方向的个性、兴趣、人际技能、创造性思维	人际敏感性、沟通能力、个性特征、语言表达、组织策划能力、综合能力	履历分析法、思维能力测试、人际敏感性与沟通能力测试、无领导小组讨论、面试法
财务部门	数字敏感性	个性特征、思维分析能力和综合决策力	履历分析法、思维能力测试、数量分析能力测验、面试法
行政人事部门	以服务为方向的个性、兴趣、人际敏感性	个性特征、人际技巧、事务处理能力	履历分析法、管理风格测试、沟通能力测评、面试法
技术部门	创新性、学习能力、科技信息敏感性、敏锐的信息把握和驾驭能力	创新能力、思维推理能力、个性特征	履历分析法、管理风格测试、逻辑个性测试、抽象推理测验、面试法

## 四 | 测量的实施与数据采集

### ■ (一) 保持测评客观性

- 为减少主观因素的影响，人才测评的人数尽量保持三个以上，且最好存在于被测评人的直接主管、周围合作同事、内部客户、人力资源工作者等不同利益方，从而提高评价的准确性和综合性。
- 企业在做人员素质测评时组建一支由专家队伍、人力资源员工以及被测评人员部门经理的测评队伍显得尤其重要，不仅可以保证测评的专业性及公正性，而且可通过知识培养和打造企业自身的专业测评队伍。

## 四 | 测量的实施与数据采集

### ■ (二) 尽量获取测评的真实结果

- 测评活动本身要求“中立”立场，从过程开始至结束，不对被测评对象的行为发生实质性的影响。
- 尽量减少测评对于被测评者不好的影响，企业需要协调和管理测评结果的真实性。在测评过程中，应在对被测评者的表述中多加追问，同时根据被测评者语速、表情和神态的变化，分辨出事件的客观性，从而获得真实的结果。

## 四 | 测量的实施与数据采集

### ■ (三) 全面收集、记录信息

- 在收集测量资料的同时，将实施测量的过程中相关的信息及可能对决策产生影响的细节记录下来，作为决策的辅助材料。对测量结果造成影响的特殊因素也应进行记录。

### ■ (四) 创造适宜的测评环境

- 现场环境要空气通畅、新鲜，照明充足，温度、湿度适宜，干净整洁，安静，没有外界干扰，每个被测者的桌椅应尽可能舒适，并有足够的空间，尤其避免多个被试者同时应试时相互影响、干扰。



## 四 | 测量的实施与数据采集

### ■ (五) 测评过程和信息使用适当

- 注意适当性、个人权利和其他伦理道德方面的问题。防止侵犯隐私；保证机密性；尊重被测者了解事情的权利；对数据使用有时间限制；对被测者以诚相待并考虑其意见。

## 五 | 分析测评结果

- 对测评结果的分析通常包括对测评结果的计分、统计和解释，使用者只需按照前面所设定的指标体系的操作化手册的说明进行操作即可。对人员素质测评结果进行分析，可以从以下三个方面展开。
  - **(一) 个人导向分析**
  - **(二) 群体导向的分析**
  - **(三) 测评导向的分析**

## 五 | 分析测评结果

### • (一) 个人导向分析

- 个人导向分析是基于具体测评对象的测评结果的分析。
- 对个体受测者进行分析，是人员测评的最基本功能。

#### ■ 1、个人特征分析

- 个人特征是指人员测评所考察的受测者某个方面或多个方面的特点。它可能是受测者的个性心理特征如，气质特征、性格特征和能力特征，也可能是受测者的领导方式如民主的、放任的、专制的领导方式，还可能是受测者在工作态度和责任心方面的状况。

# 五 | 分析测评结果

## ■ 2、个人特征观测值的稳定性变化情况分析

- 根据被评人在历次人力资源评定中评定成绩的稳定性与变化差异，可以分析其个性特征与发展变化规律。
- 受测者在多次测评中稳定不变的特征能较真实的反映员工的个性特征，可作为人力资源选拔的重要依据；
- 企业员工由于工作适应、培训进修等原因，员工在技术熟练程度、敬业精神等方面会发生可喜变化，由于职业倦怠、管理冲突等原因，员工在工作态度，团队精神方面出现下降，通过对员工前后多次测评结果的变化情况进行分析，可以寻找员工出现变化的原因，进而找到解决问题的办法。

## 五 | 分析测评结果

### ■ 3、个人特征与职务特征的匹配分析

- 对受测者的个性特征与该员工岗位对员工的素质特征进行对照分析，可以找到受测对象的个人特征与职务特征的匹配程度。
- 可以开发受测者的内在潜力，寻找激发被评人工作积极性的途径，分析其在成长发展中过程中期望获得的帮助，以及组织应为其提供的条件；
- 可以对受测者与职务需求不匹配的特征提出改进建议，以提高受测者个人绩效。

# 五 | 分析测评结果

## • (二) 群体导向的分析

- 群体导向的分析是以所有受测者的总体结果为对象的分析。
- **1、群体的一般统计指标**
  - 一般统计指标包括所有评定人在各项评定项目中的平均成绩、最高和最低成绩、所有评定人总体成绩的排序以及所有评断人某一指标的排序。
  - 反映受测者的某一指标成绩或总成绩在他所在的单位的相对位置和与群体平均水平的差距大小。根据这一指标，可以人为的把受测对象分为优秀、良好、合格和不合格等档次，从而采取不同的激励和沟通对策。

# 五 | 分析测评结果

## ■ 2、群体结构的合理性分析

- 群体结构的是指群体成员在某些测评指标上的人数分布状况，群体结构的合理性是指在一个群体内部，在某一指标上的得分情况的分布的科学性和互补性。
- 群体结构包括能力结构、性格结构、气质结构、知识结构以及学历结构和其他心理特征的结构等。
- 根据群体结构状况，可以采取针对性的措施，引进人员，调整岗位，优化群体结构。

## 五 | 分析测评结果

### • (三) 测评导向的分析

- 测评导向的分析是对测评工具本身的分析，反映测评工具的可信性与有效性，是测评结果分析的重要组成部分。
- **各评定指标的离散度分析**
- **评定指标的相关分析**
- **对评定量表的信度与效度进行分析**



# 五 | 分析测评结果

## ■ 1、各评定指标的离散度分析

- 评定指标的离散度是指测评对象在某一指标上的成绩的离散状况。
- 一般来说，离散度越高，表明该指标的辨别力越好。辨别力是指某一指标区分不同水平员工的能力。在人员测评过程中，如果测评指标的离散度太低，则表明测评对象的结果十分相近，一般认为，该测评指标没有鉴别力，不能有效的辨别员工的真实水平。
- 如某企业对员工自学能力这一指标的测评，结果发现在10点量表中，全体员工的得分均在9.5至9.62之间，可以认为该指标辨别力不佳，属于可有可无的指标。

# 五 | 分析测评结果

## ■ 2、评定指标的相关分析

- 评定指标的相关分析包括各评定指标之间的相关和各评定指标与总评结果的相关。对各评定指标之间的相关分析，可以发现员工的某些个性特征之间的相关关系，从而为人员选拔提供依据。
- 如某企业发现该企业员工的责任心与工作绩效之间存在高度正相关后，加强了对员工责任心的教育，在人员招聘中加大了责任心这一素质的考核权重。

## 五 | 分析测评结果

- 如果在人员测评中发现某两个或多个指标之间存在高度相关，则可以在测评中简化部分指标，以提高测评的效率。
- 如某企业在领导素质测评中发现领导的用人能力和识人能力总是存在高度正相关，则在下次测评中可以去掉其中的一项，以精简测评量表。对评定指标与总评结果的进行相关分析，可以评定该指标的合理性。
- 一般来说，与总评结果高度相关的指标是比较合理的，与总评结果没有相关关系的指标，可以认为意义不大，建议删除。一般来说，与总评结果相关程度高的指标，可以增加其在人力资源决策中的权重。
- 如某企业在人员测评中发现，员工的纪律性与工作绩效相关最密切，则可以增加纪律性这一指标的权重，以正确的引导员工增强组织纪律性。

## 五 | 分析测评结果

### ■ 3、对评定量表的信度与效度进行分析

- 人员测评工作的质量常用信度与效度指标来进行度量。**人员测评的信度**是指测评结果的可靠性，即评定结果反映所评对象的可靠程度。信度的评定方法一般用**重测计算法**和**多人评定计算法**：
  - 在对人员测评的结果进行分析时，可以参考以前的测评结果，通过计算同上次测评结果的相关系数来分析，一般来说，相关越大，信度越高。
  - 多人评定计算法，即计算多个评定者对某一测评对象的相关，然后计算每对评定人评定结果之间的相关，相关越高，信度越大。



## 五 | 分析测评结果

- **人员测评的效度**是指测评本身的有效性，评定结果是否反映了所期望测定的内容。
  - 一是采取本人评价法：把人员测评的结果反馈给本人，请他们判断评定结果是否符合本人的实际情况，以同意的人数与总人数的百分比来评价效度，百分比越高，效度越好；
  - 二是采取他人评价法，把随即抽取的评定结果反馈给与受测者熟悉的人，请他们判断是否符合受测对象的实际状况，以同意的人数与总人数的百分比来评价效度；
  - 三是组织评价法，请人力资源管理人员根据日常的考察结果，判断评定的结果是否符合被评人的实际状况，以同意的人数的百分比来评价效度。

## 六 | 反馈测评结果

### • (一) 参与性原则

#### • 人力资源工作者鼓励受测者积极参与到人员测评反馈过程中。

1. “讲述——推销法”：告诉受测者他们的人员测评结果，然后让受测者独自接受这种结果。
2. “讲述——倾听法”：告诉受测者人员测评的结果，然后再让他们谈一谈对自己的这种评价持怎样的看法。
3. “解决问题法”：组织工作者和受测者在一种相互尊重和相互鼓励的氛围中讨论如何解决受测对象在人员测评中所反映出来的问题。第三种方法即受测者参与的方法是效果最好的。

## 六 | 反馈测评结果

- **(二) 情景性原则**
- **反馈测评结果时要综合考虑多种影响测评结果的因素。**
- 由于情景性因素导致的得分偏低的情况，可以和受测者一起商量解决问题的方法，由于个人主观性因素导致的得分偏低的情况，则要求受测者从主观上提高认识，努力改进。对测评结果的武断解释和反馈会打击受测者的信心，形成不良的心理暗示效应，影响他的终生职业生涯发展。

## 六 | 反馈测评结果

- **(三) 正激励原则**
- **多赞扬肯定受测者的优点和长处，尽量少批评。**
- 人员测评反馈的目的是提供准确的测评结果，以扬长避短。这其中既包括查找不良作风和业绩，也包括对优良作风有效业绩的认可。赞扬受测者的优良作风和有效业绩有助于强化他的相应行为。能使受测者意识到人力资源工作者不仅仅是为了寻找自己的问题，也是为了找到自己的优势和潜力，从而增加了受测者对人员测评的接受程度和可信性。正激励原则也意味着，尽量减少负激励。



## 六 | 反馈测评结果

### • (四) 参照性原则

- **在人员测评的过程中，由于受测者的工作环境、工作对象和工作内容的区别，分数往往有很大的差异。**
- 例如，基层者的测评中，参与测评的往往是普通职工，可能对管理者的意见很大，因而导致他们的得分很低，办公室管理人员的测评中，参与测评的往往是同事，大家一团和气，可能导致得分虚高，因此，必须将不同团体的得分分开比较和反馈，才能真实的反映受测者的问题。

## 六 | 反馈测评结果

- **(五) 保密性原则**
- **在人员测评结果反馈中尊重和保护受测者的隐私。**
  - 能给受测对象提供一种心理安全感，减轻心理负担，愿意敞开心扉。
  - 受测者的隐私又往往正是个人问题所在，只有顺利深入地进行了解问题的原因，才能提供有效的解决问题的方法。
- 保密性原则涉及的内容很多。比如，不在任何场合不对任何人谈论受测对象的结果，除特许的本部门的专业人员及有关司法部门人员外，不允许任何个人和单位查阅人员测评结果等等。

## 六 | 反馈测评结果

- **(六) 效率性原则**
- **在进行人员测评结果反馈时，考虑到反馈的效率，必须把人员测评结果反馈的重点放在重要的问题上。**
- 可能是与企业发展战略有密切关系的问题。如战略发展部门员工的工作绩效状况或者对企业形象影响巨大的员工个体特征等。

## 七 | 根据分析作出决策或对决策的建议

### 决策与测量的目的联系紧密：

- ◆以**选拔**为目的的测量，其决策内容为**候选人名单**
- ◆以**安置**为目的的测量，其决策内容为**岗位与应聘者的匹配**
- ◆以**评价**为目的的测量，其决策内容为**对应试者素质的评价**
- ◆以**诊断**为目的的测量，其决策内容为**应试者的问题和特长或应试团体的状况和管理问题**
- ◆以**预测**为目的的测量，其决策内容为**应试者将来的绩效和工作表现**

## 七 | 根据分析作出决策或对决策的建议

- 在多数情况下，需要对测量结果及聘用结果进行跟踪，主要是根据工作绩效对测量结果和聘用进行检验，这就为此前的工作提供了重要的反馈，为测量取得经验性资料，为进一步矫正测量以达到更大的精确度提供依据。
- 可以说，到这一阶段，才真正完成了一个人员素质测评作业系统。

## 本章总结

- 广义的人员素质测评，则是通过量表、面试、评价中心技术、观察评定、业绩考核等多种手段综合测评人员素质的一种活动。
- 素质测评工作是一项复杂的系统工程，它受多因素的制约，主要表现在两个方面：
  - （1）客观因素表现在：量表的设计；数学方法的确定；测评的组织工作；被测者的自我防卫（心理防卫）
  - （2）主观因素表现在：主测者的态度；主测者的理解能力；习惯势力的影响；主测者的感情因素。

## 本章总结

- (1) 面试，包括结构性面试和非结构性面试。
- (2) 心理测验，包括品德素质测验、人格个性测验和认知测验，其中认知测验有智力测验、专业能力测验与非专业能力测验等。
- (3) 评价中心，包括公文处理、情景模拟、无领导小组讨论、角色扮演、事实判断等。
- (4) 观察评定法，有专家观察评定和群众观察评定。
- (5) 推荐表、申请表、履历表、档案的分析。
- 实施步骤：确定素质测评目的，选择测评指标并使之可操作化，选择测评方法，科学实施测评，分析和反馈测评结果，最后将测评结果得以有效运用。