

# 人员素质测评在人力资源管理中的应用分析

詹 一 虹

(华中师范大学 研究生德育工作办公室, 湖北 武汉 430079)

[作者简介] 詹一虹(1962-), 男, 浙江东阳人, 华中师范大学研究生德育工作办公室副教授, 主要从事人力资源管理研究。

[摘 要] 为促进人力资源的整体提升, 开发劳动者的素质, 人员素质测评技术在我国越来越受到社会各界尤其是企业的关注与使用。人力资源管理更是离不开人员素质测评, 它贯穿人力资源管理的五个环节: 识人、选人、用人、育人和留人, 是联系前后的基础环节和重要依据。但由于兴起的时间较晚, 还有很多不完善的地方, 目前面临很多困境, 需要加以改进。

[关键词] 人员素质测评; 人力资源管理; 应用

[中图分类号] D035 [文献标识码] A [文章编号] 1672-7320(2007)03-0428-05

当今世界, 已经进入重视人的自身作用 and 价值的时代。如何提高劳动者素质, 开发人力资源, 充分发挥人的智慧、才能和创造力, 是当今世界文明和科学技术飞速发展提出来的具有战略性意义的问题。而提高劳动者素质、开发人力资源, 当然离不开对人员素质的科学测评。在我国建立起一个法规完备、管理有序、技术先进、应用广泛、开放竞争、运行稳定、服务周到的人员测评体系和服务体系, 对促进我国劳动力素质水平的提高和人力资源管理科学化, 对加速社会科技和经济的发展, 都将具有极其深远和重大的意义。

## 一、人员素质测评的涵义

人员素质测评是测评者运用科学的方法对被测评者的思想品格、知识水平、能力结构、个性特点、职业倾向和发展潜能等多种素质进行测量和评价的一种科学的综合的选才方法体系<sup>[1]</sup> (第 119-120 页), 其目的是帮助用人单位了解人才和加强人才对自身的了解, 为科学用人和人尽其才提供可靠和有效的依据。可以从广义与狭义来理解人员素质测评。狭义的人员素质测评是指通过量表对人才品德、智力、技能、知识、经验的一种评价活动。例如智力测验、气质测评、品德测验、人格测验等都是通过问卷选择题等量表形式来测评被试者的有关素质。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才素质的一种活动<sup>[1]</sup> (第 119-120 页)。

当代人员素质测评是人类随着自身的发展和社会对人才需求标准的变化而产生的一种人才鉴别、评价方法和技术, 它是全球经济急剧变革和人才激烈竞争的必然产物, 是社会文明进步发展的一个重要标志。人才测评技术在西方已得到广泛而深入的应用, 在西方已形成产业<sup>[2]</sup> (第 84-86 页)。就以美国为例, 每年仅人才测评服务的直接收入已达到 10 多亿美元之多, 如果包括与测评服务相关联的咨询和培训费用, 则可达 100 多亿美元。人才测评在我国于 20 世纪 80 年代开始兴起, 至今还只有 20 年多年的时间, 但已经取得了很大的进展, 不论是社会对人才测评的认识, 还是人才测评的应用, 都发生了可

喜的变化。目前许多高校已经把“人员素质测评”作为人力资源管理专业与劳动经济学专业的必修课程。随着人才测评的应用需求不断扩大,新的人才测评手段不断发展,从事人才测评研究和服务的机构也不断增多,我国人才测评事业已进入了一个繁荣发展阶段。

## 二、人员素质测评技术在人力资源管理中的重要作用

掌握高新技术、具有现代人力资源管理理念以及拥有高素质的人力队伍将形成一个组织的核心竞争能力和战略性资源,并成为其赢得持续发展的巨大优势。为了促进整体人力资源的提升,科学的人力资源管理系统理论和实用技术越来越受到社会各界的瞩目与关注。现代人力资源管理包括五项基本工作:识人、选人、用人、育人和留人<sup>[3]</sup>(第110-117页),而人员素质测评正是贯穿其中、联系前后的基础环节和重要依据。

### (一)人员素质测评是人力资源管理标准化的基础

没有一个好的标准化的测评机制,就没有真正意义上的人力资源开发与管理。在人力资源开发与管理中,人员测评是个十分重要的中间环节和基础性工作,起着承上启下的作用。对人才培养,它能进行检验、引导和促进;对人才使用,它能提供经过科学程序测评的合格人才,满足各方面的需要。人员测评不但有助于人力资源开发目的的实现,而且有助于人力资源开发过程的优化。在人力资源开发之前,进行人员素质测评,有助于正确地勘探、分析和寻找到适当的人力资源开发点,制定科学可行的开发目标与计划,提高开发针对性与综合性。在人力资源开发过程中进行人员素质测评,有助于开发工作的动态调控,提高开发的效率与效果,因为用人之长与优势互补是企业人力资源开发应遵循的一个原则<sup>[4]</sup>(第56-62页)。在人力资源开发告一段落后,进行人员素质测评,则有助于正确而可行地评估人力资源开发所取得的效果。

### (二)人员素质测评是人力资源配置科学化的保证

人力资源配置是一项复杂的系统工程。现代企业组织内部分工细密,生产的各个环节、管理的各个岗位工作性质复杂,对人员的素质要求具有多样性。为使各类人员适应企业发展的需要得到合理配置,在人力资源配置工作中就要以人员测评为基础,以能位匹配为原则。一方面对组织结构确定的各类职位进行分析,明确担负这些工作所应具备的素质和所需要的知识和技能,以此为根据配备各类人员,即人员的结构和数量要与其岗位和数量相适应,人员的素质和能力要与其所担负的职责相匹配;另一方面,以人员测评结果为依据,全面了解每个人员的素质和特点,按照人员的能力水平及特长安排与其相适应的工作岗位,使每个人既能胜任现有职位工作,又能充分发挥其内在的潜力,避免出现人才能力不足或能力过剩,造成人员浪费现象,以保证做到人尽其才,才尽其用。

### (三)人员素质测评是人力资源培训与开发的依据

培训的需求分析是整个培训的起点和基础,准确把握培训需求,是最后实现高质量、高效率培训的前提,而人员素质测评是培训需求分析的必要工具。在需求分析阶段,采用测评可全面了解在职人员的能力水平、满意程度和需求结构等情况,这是保证需求分析科学、客观的关键。人员素质测评为培训的内容设计提供依据。在培训方案设计中,要明确培训内容,确定培训目标。内容和目标都必须是具体的、可操作的。通过测验可评定各层次人员现有的能力水平和素质状况,并且这些信息是量化的,有可比性。将所掌握员工的水平现状与企业所要求达到的标准相比较,就可找到差距,这种差距就是培训的内容和目标所在。人员素质测评可检查培训的效果。在培训结束后,利用测评工具对参训人员再一次做能力、技术、心理状态及其他各有关方面素质的评估,其结果可作为数据资料来验证培训的效果。

### (四)人员素质测评是人力资源管理的重要激励措施

人员素质测评将被测评人员的特征行为与某种标准进行比较,以确定其素质的构成与水平。任何人的素质都被确定在一个相应的位置上,以表明素质结构的优劣与水平的高低。每个被测评人员的行

为将基本上按照这个标准进行调整与安排<sup>[5]</sup>(第 6-7 页)。而每个被测评人员都有自我尊重与上进的愿望,希望自己在测评中取得好成绩、好结果,这样就能促进人员自我管理和自我学习,并且有助于学习型组织状态的形成。同时,通过测评,可以全面了解员工的动机、需求和兴趣,这就为组织制定有针对性的激励措施提供了依据,随之也能有效地提高个人以及团队的工作绩效。在组织环境中,个人发展不是一件简单的个体活动,需要自我完善加上适应组织的发展。从行为修正激励理论观点看,获得肯定性评价的行为将会趋于高频率出现,而获得否定性评价的行为将会趋于低频率出现。因此,人才测评是促使个体素质的培养与修养行为向着社会所要的方向发展的强化手段,是从外部激发个体的内部动机。使该个体动机处于积极向上的激活心态,从而产生动力、压力与活力,激发他们素质开发的行为更加自觉,更加积极地去接受并维护测评的标准,促进与提高被测评人员的素质与能力水平。

#### (五)人员素质测评是人力资源在组织内部合理流动的重要信息

人员素质测评不仅能够为人力资源管理的各个环节提供科学依据,而且能够使人力资源的配置与调控由静态改为动态,促进人力资源的内部合理流动。晋升就是流动的一种主要形式。所谓晋升,是指职员转入职责和职权更大的,地位、威信和声誉更高的,所需的知识、技能和经验更多,相应工资待遇更好的职务工作。对企业来说,打开晋升通路,满足员工的上进心,是一种激励的杠杆。员工如果失去地位上升的可能,失去晋升的机会,就会放弃努力,甚至离开企业。因此,企业制定合理的晋升制度,对保持自身的吸引力,加强人员的稳定性是大有益处的。目前,有不少企业缺乏按职务职能标准建立的晋升制度,以及维持晋升制度运行的考评体系。“领导评议”普遍作为决定晋升的考核手段,并且这种评议的决定性是很大的。这样,对每一位渴望晋升者来说,他所要做的努力是给领导和同事们留下好印象。要解决这一问题,最好的方法是建立标准化的、有预测力的考评体系,以科学定量分析作为晋升的主要依据。测评作为晋升考评体系中标准化程度最高的部分,其评估结果具有很大的参考价值。并且晋升职位的重要性越显著,管理层次越高,素质测评数据的价值越大,越需要依靠测评来决策。

### 三、我国人员素质测评目前面临的困境及需要改进的问题

近年来,人员素质测评被我国越来越多的企业所认识并使用,通过定量定性分析,力求全面、准确、客观、公正地评价人才。而且不少地方在公务员考试中都积极采用人才测评和面试技术,减少了过去公务员录用过程中的人为因素。但是,由于这种测评在我国刚刚兴起,使用中存在问题,许多企业在实施中并没有收到令人满意的效果。人员素质测评作为一项新兴技术与工具,在承认其先进性和科学性的同时也要看到其局限性,不能盲目推崇,它的应用不能抛开企业环境和组织状况,同时,还要“以人为本”,将对员工个性和人格的尊重放在首位。

#### (一)人员素质测评理论体系还不够完善

理论研究薄弱是指人才测评的理论研究滞后,尚未形成完整的理论体系去指导现实的人才测评活动。目前从事人才测评理论研究分为三大派别,即考试学派、考核学派和心理测量学派。考试学派强调人才测评的社会功能与作用,投入较大精力去研究考试历史演变过程以及考试制度的变迁等。由于考试测评的内容总是在有限的范围(考试大纲范围)之内,故考试学派将研究重点集中在试题的编制和测评实施过程的组织方面。心理测量学派看重测量理论和统计方法对现代人才测评的贡献,因而把视野集中在数字上,强调精确性和标准化。在测评内容方面太注重心理学理论的系统性而对现实的需求考虑较少。考核学派则完全从现实需求出发,具有很强的实用主义色彩。考核学派注重测评要素指标体系的设计,他们强调可操作性和可接受性,在测评理论方面则集中在对测评(评定)结果进行数字化处理的理论与方法,如加权的理论与方法等。这就要求我们今后的理论研究要在综合考虑和系统分析的基础上,把历史与现实、理论与实际很好地结合起来,借鉴国外先进的测评理论与方法,探索符合我国国情的人员素质测评理论,以指导我国的人才测评工作。

## (二)人员素质测评的功能作用认识还不够明确<sup>[6]</sup>(第58-61页)

人才测评是综合应用各种方法,对人员进行客观公正的全面评价,它具有诊断甄别、预测反馈的功能,是人员选拔配置、激励开发的依据。目前社会上对人才测评的认识,存在着二大误区:一是走极端,或是认为测评并不比传统选人用人方法高明,搞那么复杂,花那样大代价没有必要;或是认为人才测评万能,夸大人才测评功能作用,过分依赖测量结果。二是以偏盖全,抓住人才测评的某一方法和手段,就认为可以对人全面了解。这中间既有看重笔试面试的,又有偏好履历分析的,近年来又有完全迷信心理素质测验的。目前还有一些管理者把测评作为创收的重要渠道,这种过分功利的取向,使测评的质量全面滑坡,测评的权威性在大众的心目中大大降低。上述种种,均是源于对人才测评的功用没有全面正确的认识。面对当今对人才测评的认识误区,在摆正人才测评在人力资源管理中位置的同时,要加大对人才测评的宣传力度,让社会、使用者均能全面正确认识人才测评,并在此基础上,不断充实人才测评的理论和手段,力求用发展的眼光,全面客观地去了解测评对象。

## (三)人员素质测评从业人员的素质参差不齐

人才测评对从事这项工作的人员专业素质要求非常高,测评人才专业化的要求是基于以下考虑:第一,现代人才测评是一项技术含量较高的工作,它有一整套的理论和体系,必须要有系统的训练和一定的实践经验才能胜任。第二,专业性人才测评机构出示的测评结果具有一定的权威性,直接影响到测评当事人双方的利益,因此测评机构出示的测评结果必须具有相当高的客观性和准确性,而这种高准确性与测评机构人员的素质和工作能力是直接相关的。但由于现代人才测评在我国尚属新兴行业,我国对这方面的研究相对缺乏,从事这项工作的人员缺少正规的训练,许多人对测评的方法和原理一知半解,宏观上对人才测评在人力资源管理和开发中所处的地位把握不住,微观上对测量群体、测量方法和使用的工具不熟悉,这必然造成测量出现误差,对测量结果使用者产生误导。面对这种情况,应该加大对从事人才测评工作人员专业理论、具体测量技能、职业道德的培训,迅速提高人才测评队伍的整体素质,确保人才测评工作健康发展。实行职业资格制度是社会发展的必然趋势。

## (四)人员素质测评的测量工具鱼龙混杂

衡量某种测量工具的好坏,关键是看测量结果的信度和效度。它取决于测量工具本身科学性和测量工具选择的针对性。一个好的测量工具,需要精心的设计,科学的常模,漫长的修订调试。而我国目前使用的许多测量工具,无论是测量指标的适用性、测量内容的有效性,还是常模群体的针对性、调试修订的严谨性,都有待进一步完善。这就要求研发人员在加大对测评工具研究开发力度的同时,测量工具使用者也要按照实际的需要,精心挑选所使用的测量工具。

进行实际的测评项目时就会发现,我们的测评工具是很缺乏的。以标准化的心理测验为例,我国从80年代开始翻译修订国外的优秀测验量表,出现了一批以瑞文推理测验为代表的智力测验和以16PF为代表的个性测验,90年代后一部分学者开始编制具有中国文化背景的本土化测验,产生了一些优秀的测评工具。但就目前拥有的测验数量和质量来说,与社会的需求相比有很大的差距。目前全国人才测评软件有数10种,但在全国真正有影响的还不足10种。这与拥有1500种之多的美国等发达国家相比,无论在数量还是在质量上都有很大差距。而且大部分软件未经过科学的论证和严格的认定<sup>[7]</sup>(第48-51页)。很多的人才测评软件只不过是国外的软件经过简单的汉化处理就面向市场了,并没有针对我国特有的心理素质和能力特征,建立适合中国人的“常模”和评价体系,所以被测评人即使非常真实地参加,但因为测评是采用西方的评价方法,没有依据东方人特有的生活背景来进行,其结果的准确性自然就难以可靠。

## (五)人员素质测评的宏观管理尚待规范

随着社会主义市场经济体制的建立,人才测评行业正在迅速形成。对于人才测评行业的宏观管理,或者说人才测评的职业行为规范目前尚未形成。这就不可避免地出现从业人员参差不齐,测量工具鱼龙混杂现象。一方面组织和个人有大量的潜在人才测评需求,另一方面人才测评行业现状难以提供质

量保证,使得潜在需求无法变为现实需求,现实和潜在需要存在着很大差距。面对这些情况,尽快制定人才测评行业规范已刻不容缓。首先,要明确政府或相应的行业主管部门(学会)为人才测评的宏观管理部门;其次,对人才测评组织的建立要有严格的审批程序;第三,对从事人才测评工作的人员建立职业资格制度,符合条件的,授予人才测评师的称号,提高这一领域的进入门槛;第四,对进入社会的人才测量工作进行质量认证,实行市场准入制。通过加强对人才测评工作的宏观管理,确保人才测评工作健康顺利地发展。

当前,随着社会主义市场经济的纵深发展,政治体制和干部人事制度改革的推进,公开、平等、竞争等观念的深入人心,都为人才测评业的发展创造了良好的外部环境。人才测评在我国的推广和作用,必将对我国人事制度改革、公务员制度建立、人才市场发展产生强大的推动力,还将对我国正在建立的现代企业制度和市场体系,促进全社会形成“尊重知识、尊重人才”的社会氛围,产生深远的影响。

### [参 考 文 献]

- [1] 王 健,王尔同. 浅议人才测评在人力资源管理中的重要意义[J]. 西北水力发电, 2005, (10).
- [2] 王益明. 人员素质测评 [M]. 济南: 山东人民出版社, 2004.
- [3] 李序蒙. 人才素质测评及其在现代人力资源管理中的应用[J]. 湖南大学学报: 社会科学版, 2000, (4).
- [4] 杨东涛,朱武生. 人才测评在人力资源管理中的运用研究[J]. 南京社会科学, 2003, (5).
- [5] 王 彤,谢 芳. 人才测评需要标准化[J]. 企业标准化, 1999, (6).
- [6] 鲍 嘉. 现代人才测评在人力资源管理中的应用[J]. 科技管理研究, 2005, (8).
- [7] 况志华,张洪卫. 人员素质测评[M]. 上海: 上海交通大学出版社, 2006.

(责任编辑 叶娟丽)

## Personnel Quality Evaluation in Human Resources Management

ZHAN Yihong

(Graduate School, Central China Normal University, Wuhan 430079, Hubei, China)

**Biography:** ZHAN Yihong (1962-), male, Associate professor, Graduate School, Central China Normal University, majoring in human resources management.

**Abstract:** In order to promote the humans' resources, and develop the workers' quality, the technology of the personnel quality evaluates after testing is more and more to be received in the social from all walks of life in particular enterprises in our country. Human resources management is even more indispensable in the quality of personnel evaluation, as it runs through five aspects: human resources management knowledge, selection, hiring, education and staying. It is the basic link and important basis. But because its emerges' time is later, and has many imperfect places, this article which is on outlined the personnel quality in this foundation to evaluate after testing and this techniques' vital role, discuss the questions which in at present are must be solved and emphatically to have faced the difficult position.

**Key words:** personnel quality evaluation; human resources management; application