

编委会主任 成思危 柳传志 作序推荐

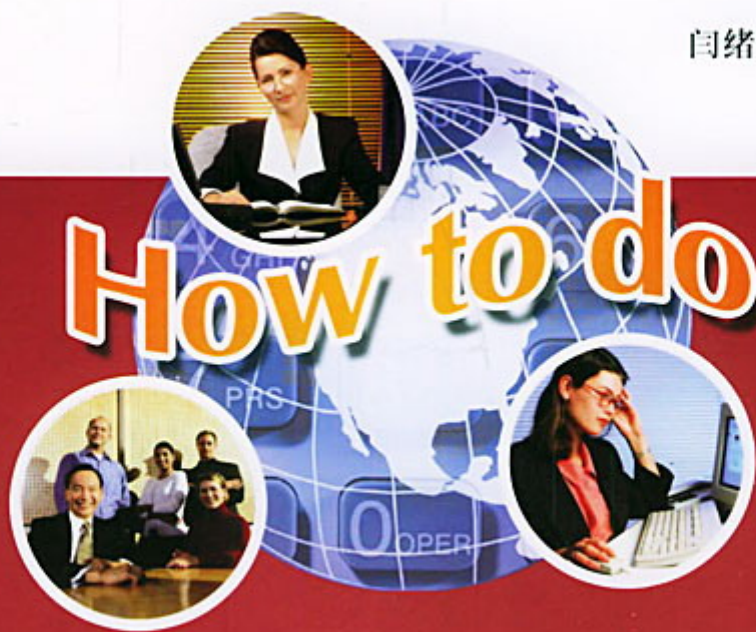
人力资源类 306

职业经理人十万个怎么办

Guide for professional
managers

如何进行人才测评

闫绪娴 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

近千本**MBA**职业经理实战教程 免费下载

请速登陆

<http://www.mhgy.net>



全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）;
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户 (存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户 (卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

内容简介：

客观科学地甄选人才，耐心细致地培养人才，坚定不移地使用人才是企业获取竞争优势的关键环节。而许多企业由于缺乏科学的人才测评体系，难以正确评估企业的人才状况，从而导致人才大量流失，实力日渐薄弱，失去了强大的市场竞争力。因此，建立一个具体量化的测评体系对企业尤为重要。本书系统讲述了人才测评指标体系的构建...

第一章 构建人才测评体系

技能点 1 如何发挥人才测评在人才选聘中的功用

主 题 词 人才测评·人才测评体系·人才测评功用

适用情景 当想了解提高人才甄选效果的方法时，查看此技能。

7 技能描述

人才测评是通过科学方法对个体行为和内在素质进行分析的手段，是人力资源开发与管理的主要信息来源之一。人才测评的最主要的作用是为人力资源决策提供可靠、客观的依据，为人力资源决策提供参考性建议，是人力资源决策的基本工具。在人才选聘中，人才测评有如下的作用：

？ 企业招聘的“地图”

如果您第一次到某一座城市，您首先想到的是什么？很多人是去买一张地图，以确定自己的位置及前进的方向。人才测评就是企业招聘的“地图”。通过综合运用材料法（应聘材料）、访谈法、测验法、评价中心法等人才测评方法进行人才选拔，可以提高甄选效果。

？ 提供人才安置信息，确定职业方向

人才测评可以为实现人才的合理安置提供信息。通过人才测评，可以对个体的兴趣、人格、能力、技能等多方面进行分析，进而确定个体最为合适的职业方向。

？ 为考核及培训提供依据

人才测评能够提供关于个体行为的描述，形成对被测者的全面评价，从而为人事考核及培训提供依据。在人力资源管理及开发中，对员工的能力水平、工作满意度水平及可供开发的潜力等方面进行评价，是对员工进行考核或培训时应了解的基础信息，通过各种心理测评、人才测评手段可以获取以上信息。

？ 预测被测者发展方向

人才测评，尤其是心理测评，是在对个体现在及过去大量表现行为的全面了解与概括的基础上，判断个体表征行为运动群的特征和倾向的过程。因此，人们可以依据个体表征行为发展的历史轨迹及其趋向，对个体的发展进行某种预测。这种预测的有效性取决于个体特征的稳定性程度。

只有更好地理解人才测评的功用，才能在实际工作中更好地运用人才测评。提供招聘信息和人才安置信息，确定职业方向，为考核及培训提供依据，预测被测者的发展方向等，是人才测评在人才选聘中的功用。

9 牢记要点

人才测评在人才选聘中的功用涉及以下几个方面：

e 企业招聘的地图

e 提供人才安置信息，确定职业方向

e 为考核及培训提供依据

e 预测被测者发展方向

叶平是一家合资企业的员工，来公司 5 年没有升迁，留给同事的印象是：

1.工作勤勤恳恳、兢兢业业，业务能力很强。

2.给人一种孤傲的感觉，与同事相处有一定的心理距离。

3.在上司特别是顶头上司的感觉中，叶平总是居高临下，比较难以配合工作。“不好领导”是绝大多数顶头上司对他的评价。

4.叶平为人谨慎、不爱张扬，除同部门的人外，很少有人认识他，公司高层领导更是对他毫无印象。

不久，公司要通过一系列测评选拔人才，下面是叶平的人才测评结果：

1.极强的传统道德意识和典型的自由型职业价值观并存。

2.充满智慧且具有相当熟练的社会技能。

3.个人创造力和开拓精神极强，做事极有主见，甚至独断专行。

4.思维高度活跃，只要动机受到启发，便可冒出出人意料或者异想天开的点子。

5.难以接受自上而下的权威，对于循规蹈矩的制度有着本能的反感，难以容忍现实中的不完美现象，行动经常充满矛盾等。

总之，所有的测评结果都说明：此人不适合本公司文化，不是公司的理想员工。

这个案例告诉我们，对一个人直觉的评价往往具有主观性，在人才选拔中制定科学合理的测评标准，通过人才测评程序，会帮助人力资源主管选出适合该职位的优秀人才。另外，对于像叶平这样具有很强业务能力的人，人力资源主管应该通过人才测评程序对其进行针对性的培训，使其人尽其才。

4 实践练习

请您做下面的实践练习题：

1. 您所在的公司怎样进行人才的选聘呢？根据您的经验，材料法（应聘材料）、访谈法、测验法、评价中心法等人才测评方法哪一种更实用呢？

2. 您所在的公司怎样挑选培训人员呢？如何确定培训内容？

参考答案：

1. 一般来说，进行工作分析，设计人才测评标准，进行人才测评都能为人才选聘提供依据。不同职位的人才选聘，可以运用不同的测评方法，更多的是综合运用这些测评方法进行人才选聘。

2. 人才测评是确定培训人员以及培训内容的依据之一。针对企业的发展目标，设计不同的测评题目，进行人才测评将对培训人员的选拔和培训内容的确定提供很好的帮助。

关于这方面的学习资源有很多，例如：？《人力资源管理定量测度和评价》，张国初著，社会科学文献出版社，1997年。？《人力资源管理精要》，〔美〕罗伯特·L. 马西斯，约翰·H. 杰克逊著，机械工业出版社，2004年。

技能点 2 如何合理运用人才测评的三项关键技术

主 题 词 人才测评·人才测评体系·关键技术运用

适用情景 当想合理运用人才测评的信度、效度和项目分析时，查看此技能。

7 技能描述

信度、效度和项目分析是人才测评的三项关键技术。从信度、效度和项目分析三个维度评估人才测评，对于衡量人才测评结果的可靠性、有效性及人才测评测验题目的有效性具有重要的意义。

1. 测量人才测评可靠性的信度

（1）信度的涵义及测量。信度即可靠性，是指多次测评结果的一致性程度。一个好的测量工具，对同一事物反复多次测量或由不同的人使用，其测量结果应该保持不变。正如用一个体重计在一天内测量某人的体重，如果每次测量结果相差很大，即其测量的可靠性不高，也就是说这个体重计不是一个可靠的测量工具。

通过计算信度系数，可以衡量人才测评结果的可靠性。信度系数通常由两个测量结果的相关系数来表示，即实得分数与真实分数相关的平方：

$$r_{xx} = S_T^2 / S_X^2$$

信度就是真实分数的方差在总体方差中所占的比例。信度系数是一个介于 0 和 1 之间的数，信度系数越高表示可靠性越高。

其中： r_{xx} —信度系数；

S_T^2 —真实分数的方差；

S_X^2 —总体的方差。

（2）信度系数的作用。信度系数的作用主要有两个：

① 解释真实测评分数与实得分数的相关性。信度可以解释为测量分数的变化中有多少是真正反映被测者分数变化的。例如，当 $r_{xx} = 0.90$ 时，意味着实得分数中有 90% 的方差是来自真实分数的差别，只有 10% 是来自测量的误差。信度系数的分布是从 0.00~1.00 的正数范围，代表了从缺乏信度到完全可信的所有状况。

② 说明可以接受的信度水准。信度究竟多少才是可以接受的呢？当然，最理想的情况是 $r_{xx} = 1.00$ ，但实际上达不到。这里我们给出几种类型的测评工具的信度系数，相信对于您的人才测评有指导意义。一般能力与成就测评的信度系数在 0.90 以上，人格、兴趣等测评的信度系数通常在 0.80~0.85 之间。详见下表：

几种心理测评的信度系数

测评类型 信度

低 中 高

成就测评 0.66 0.92 0.98

学术能力测评 0.56 0.90 0.97

倾向性测评 0.26 0.88 0.96

客观人格测评 0.46 0.85 0.97

兴趣问卷 0.42 0.84 0.93

态度量表 0.47 0.79 0.98

一般来说，当 $r_{xx} < 0.70$ 时，不能用测评结果对个人做评价，也不能在团体间做比较；当 $r_{xx} > 0.70$ 时，可用于团体间做比较；当 $r_{xx} > 0.85$ 时，可用于对个人进行评价。

当然，信度是以测评所应用的情景为依据的，是某一特定条件下的一致性，因此，具体的测评一定要具体问题具体分析。

2. 测量测评有效性的效度

（1）效度的涵义。效度是指测评的有效性，即一个测验对被测评者准确测评的程度。一个测验总是为一定的测评目的而设计编制的，并具有一定的操作规则和使用范围。判断它的效度高低，首先要看它达到测评目的的程度，如果能正确地测评出所要测评的东西，那么它就是高效度的测量。

例如，用英文书写的算术题测量儿童算术能力，他的成绩不佳不能说明他的算术能力低。因此，该测评作为能力测评便是无效的。同理，智力测评只能用来度量智力，而不能用来度量个性，否则也是无效的。

（2）效度和信度的关系。一般说，效度的作用比信度的作用更为重要。如果一个测评效度很低，无论信度有多高，这项测评都没有应用价值。效度是评价测评好坏、选择测评方法的重要标准之一。通过对测评效度的分析，可以了解测评对所有测量的心理学变量的测量准确程度如何，以及对外在标准的预测能力。

(3) 效度的测量。效度是指与测评目标有关的真实分数方差与总分方差（指真实方差与误差之和）的比率。

3. 测量问题好坏的项目分析

(1) 项目分析的目的。项目分析是指根据测试结果对组成测评的各个题目（项目）进行分析，从而评价测评题目好坏、对题目进行筛选的程序和方法。进行项目分析有助于评价各个测评题目的好坏。

(2) 项目分析的测量。项目分析可以分为定性分析和定量分析，定性分析主要考虑内容效度，即题目表达的恰当性和有效性等方面；而定量分析主要考察题目难度和鉴别度是否适当。由于测评的信度、效度最终都依赖于题目的上述性质，所以通过项目分析，对测评题目进行选择 and 修改，还可以提高测评的信度和效度。

信度、效度和项目分析是人才测评的三项关键技术，三者的关系相辅相成，互相作用。效度的作用比信度的作用更为重要，信度高不能保证效度一定高，但是效度高，信度一定高。项目分析是基础的工作，通过项目分析，对测评题目进行选择 and 修改，可以提高测评的信度和效度。

9 牢记要点

人才测评的三项关键技术包括：

e 测量人才测评可靠性的信度

e 测量人才测评有效性的效度

e 测量问题好坏的项目分析

4 实践练习

请您做下面的实践练习题：

1. 结合本讲的学习，识别下面哪种情况是信度考察的内容，哪种情况是效度考察的内容？

由于设计的原因，或者是制作工艺、刻度刻画、金属材料的温度特定等因素的影响，卡尺对长度的反映会出现误差，这些现象主要是由于量具自身的原因造成的，而且具有稳定性，不论谁使用、什么时候使用，都会发生同样规律的误差，因此是系统误差，由系统误差造成的误差属于（1）。但是，另一方面，对于同一种卡尺，每一次使用卡尺、不同的人使用卡尺，造成的误差也会不同，这种误差是随机误差，是偶然性的，不稳定的，是指测量的一致性如何，这是（2）要考察的内容。

2. 假设您的真正体重是 100kg，您家中有两个测体重的秤，下表是您重复测试体重的记录：

重复测试体重的记录

A 体重秤（kg） B 体重秤（kg）

120 97

120 101

120 100

120 124

119 98

判断二者的信度和效度。

参考答案：

1. （1）效度，（2）信度；

2. A 的信度较高，B 的效度相对较高。

主 题 词 人才测评·人才测评体系·信度评估

适用情景 当想准确衡量人才测评的可靠性时，查看此技能。

7 技能描述

信度主要指测评结果的可靠性或一致性，是标准化人才测评的基本要求之一。由于接受测评时被测评者的行为可能会由于各种原因而产生变动，偏离了其真实行为，这就会导致测评结果产生误差。误差大，测评分数的可靠性就降低。因此，对信度进行评估是十分重要的。

针对不同的误差来源，评估信度的方法主要有以下 4 种：

1. 再测信度评估

（1）再测信度的适用情景。再测信度所考察的误差来源是时间的变化所带来的随机影响。如由天气、偶然的噪音或其他干扰，以及引起被测评者身心状态变化的因素，如疾病、疲劳、情绪波动、焦虑等原因造成的对测评结果的影响。如感觉—运动测评或人格测评，比较适合用再测信度评估其可靠性。

再测信度代表测评成绩能够用于不同时间的程度，信度越高，受测评环境中日常的随机影响越小，测评就越稳定。

（2）进行再测信度评估需要注意以下三个问题：

① 注意再测的间隔时间。间隔时间太长或太短都会影响再测信度系数的高低。再测间隔时间的长短，根据测评的性质和目的来确定。如对于人格测评，再测时间在两周到 6 个月之间比较合适。

② 再测信度一般只反映由随机因素导致的变化，而不反映被测评行为的长久变化。例如，被测评者智力的发展与能力的提高，不是再测信度考虑的因素。

③ 不同行为受随机误差的影响不同。如手指敏捷性就比言语理解力更容易受疲劳、环境等因素的影响。因此，我们必须分析测评的目的和了解测评所预测的行为。当测评行为或特质较为稳定时，再测信度的解释才有效。

(3) 再测信度评估计算方法。再测信度的高低用再测信度系数来表示。最为简单的再测信度的计算方法为：计算两次测评结果的积差相关系数。其公式为：

$$N\sum xy - \sum x \times \sum y$$

$$[N\sum x^2 - (\sum x)^2] \times [N\sum y^2 - (\sum y)^2]$$

其中：N—两次测评结果数据配对总数（被测者个数）；

x—被分析的测评结果（分数）；

y—重复测评得到的测评结果（分数）。

r 越接近于 1 则说明测评结果 x 越准确可靠，否则就说明测评结果越不准确，不可信。

2. 复本信度评估

(1) 复本信度的适用情景。复本信度又称等值性系数，是以两个测评复本（功能等值但题目内容不同）来测评同一群体，然后求得在这两个测评上得分的相关系数。复本信度的高低反映了这两个测评复本在内容上的等值性程度。两个等值的测评互为复本。

计算复本信度的主要目的在于考察两个测评复本的题目取样或内容取样是否等值。例如，同样是测评数学运算能力的测评，如果一个测评复本侧重于考核加减法的运算，另一个复本侧重于乘除法的运算，两者之间的相关性肯定不会很高，即复本信度低。复本信度就是考虑这种内容取样误差的影响问题。

(2) 复本信度的优点。其优点在于：

① 适用于在进行长期追踪或调查某些干涉变量对测评成绩的影响；② 减少了作弊的可能性。

(3) 复本信度的缺点。

① 如果测评的行为容易受练习的影响，则复本信度只能减少而不能消除这种影响。

② 有些测评的性质会由于重复测评而发生改变，这样测评结果可靠性就不太高了。

③ 有些测评很难找到合适的复本。

(4) 复本信度的评估计算方法。复本信度的高低用等值系数来衡量。等值系数的计算公式用下式计算：

其中：N—测评结果的总个数（被测人数）；

D—对应同一个被测两次评定等级（名次）的差，一般以被检验的测评结果为被减数。

3. 内部一致性信度评估

(1) 内部一致性信度评估的适用情景。

同质性是保证测评只测评单一特质的必要条件。如果同质性差，则测评混淆了不同的内容，其结果就无从判断究竟是否反映了被测评者的特征。例如在人格测评中，乐观情绪特质和外向特质是两个容易混淆的内容，这就要求测评设计时能找到相应的题目把二者区分开来。

在设计测评题目时，所有的测评题目都要保证只测评一种特质或内容，如果需要在同一个测评中测评不同的内容，就应该将测评设计为几个分测评进行分别测评。如 16PF 人格测评就是包括 16 个分测评，每个分测评量表只对一种人格特质进行测评。

(2) 内部一致性信度评估计算方法。

α 系数分析法是常用的内部一致性信度系数的计算方法，公式如下：

$$\alpha = \frac{N \times St^2 - \sum Vi^2}{N(N-1)}$$

$n-1 \text{ St}^2$

其中：n—测评项目数；

St²—测评结果的方差；

Vi²—每一项目的方差。

例如，某态度测评量表共 5 题，被测评者在各题上的得分的方差为 0.80,0.81,0.79,0.78,0.82，测评总分

的方差为 15.00，因此 α 测评的系数为：

$$\alpha = 5 (1 - 0.80 + 0.81 + 0.79 + 0.78 + 0.82) = 0.92$$

5-1 15

4. 评分一致性信度评估

(1) 评分一致性信度评估的适用情景。在有些测评中，评分者的评判也是误差的来源之一。如投射法测评、创造力测评、无领导小组讨论、管理者情景模拟测评等等，都依赖于评分者的判断。这种判断的主观性往往造成不同评分者的评分很不一致，因此，评分一致性信度评估就很有必要了。

(2) 评分一致性信度评估的计算方法。评分者信度的计算，通常是随机抽取若干份试卷，由至少两位受过训练的评分者按计分规则分别判分，然后计算他们的相关性。几个评分者的评分越一致，评分者信度越高。

下面的公式反映了评分者一致性信度的度量，W 越大说明测评结果越可靠。

$$W = \frac{[\sum R_i^2 - (\sum R_i)^2 / N]}{1 - N^2 (m-1)}$$

m N

其中：N—评定者人数；

m—测评项目个数；

R_i—第 i 项目上所有被测者等级之和或分数之和（这里分数只限于正整数）。

通过问卷等形式的人才测评结果是否可靠、准确呢？再测信度、复本信度、内部一致性信度、评分一致性信度就是衡量测评结果可靠性的方法。掌握、理解这些可操作性的评估信度的方法，对衡量测评结果的可靠性具有重要的意义。

9 牢记要点

信度的评估方法包括：

e 再测信度

e 复本信度

e 内部一致性信度

e 评分一致性信度

4 实践练习

请您做下面的实践练习题：

下面的例子分别属于哪种信度评估的分析方法？如何计算其相应的信度系数？

1. 欲对某品德测评分数的可靠性进行考评，随机抽取了其中 10 个被测的分数，他们分别是：74 71 80

85 76 77 77 68 74 74

再次测评后，10 个被测的分数分别是：82 75 81 89 82 89 88 84 80 87

计算其信度系数，进而评测其可靠性。

2. 10 个被测者接受了一次技能水平的观察评定，名次分别是：

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

为了检验上述测评结果的可靠性，又同时进行了另一次等值的技能观察评定，10 个被测得到的对应名次分别为：

3 1 4 7 6 10 9 8 5

计算其信度系数，进而评测其可靠性。

3. 已知某组被测者在评价中心测评过程中，分别接受了数种测评，统计结果分别如下表：

项目统计量	总分	心理测评（1）	心理测评（2）	心理测评（3）	心理测评（4）	面试	观察评定
-------	----	---------	---------	---------	---------	----	------

平均数	91.53	13.82	11.32	23.18	10.14	20.53	12.53
-----	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

方差	484	9.61	12.96	51.84	8.41	43.56	14.14
----	-----	------	-------	-------	------	-------	-------

计算其信度系数，进而评测其可靠性。

4. 某位面试官对被试的 7 项素质进行测评，总共面试了 8 位被测者，其评定等级结果如下表，请考评一下这位面试官面试结果是否可靠。

测评项目	被测者	1	2	3	4	5	6	7
------	-----	---	---	---	---	---	---	---

A	3	6	5	1	4	2	7
---	---	---	---	---	---	---	---

B	5	6	4	1	3	2	7
---	---	---	---	---	---	---	---

C	2	7	5	1	4	3	6
---	---	---	---	---	---	---	---

（续表）

D 3 6 7 2 4 1 5

E 4 7 6 2 3 1 5

F 4 5 6 2 3 1 7

G 3 7 4 2 5 1 6

H 2 7 4 1 6 3 5

Ri 26 51 41 12 32 14 48

参考答案：

习题 1 属于再测信度分析方法，信度系数 $r=0.48$ ，相关系数未达到显著水平，因此该次品德测评分数不太可靠；

习题 2 属于复本信度分析方法，信度系数 $r=0.72$ ，达到显著水平，因此，第一次所做的观察评定结果比较可靠。

习题 3 属于内部一致性信度分析方法。 $r=0.85$ ，因此可以说该次评价中心所获得的测评结果较可靠。

习题 4 属于评分一致性信度分析方法。 $r=0.81$ ，相关系数达到显著水平，测评结果较为可靠。但是如果测定标准为 0.90，则这个面试官的测评结果信度不够。

关于这方面的学习资源有很多，例如：？《一般行政能力倾向测验(GAAT)的建构及信度、效度研究》，洪炜著，湖南医科大学出版社，1999 年。？《人力资源考评系统》，廖泉文主编，山东人民出版社，2000 年。

技能点 4 如何进行效度评估

主 题 词 人才测评·人才测评体系·效度评估

适用情景 当想准确衡量人才测评的有效性时，查看此技能。

7 技能描述

效度是评价测评好坏、选择测评的重要标准之一。根据效度评估方法的不同，效度可以分为内容效度、构想效度和效标关联效度三类，下面是一些具体的评估方法。

1. 内容效度评估

（1）内容效度评估的涵义。内容效度是指测评题目对预测的内容或行为范围取样的适宜性程度。例如，教师在讲课告一段落后要进行考试，而考题不可能包含讲过的所有内容，必须从中选出一个有代表性的题目样本，编制成测验，然后根据考试分数推断学生对该范围内知识技能的掌握情况。如果测评题目不是该范围内的有代表性样本，或者过难或者过易，那么由此做出的推论，其效度必然很差。因此，取样的恰当性就是影响测评效果的一个重要因素。

（2）内容效度的评估方法。内容效度的确定一般没有可用的数量化指标，只能靠推理和判断来进行评估。较好的内容效度依赖于以下两个条件：

？ 测评内容范围明确；

？ 测评内容的取样具有代表性。

因此，要保证良好的内容效度，应该从编制测评开始，谨慎选择合适的测评题目。

为了使内容效度的确定过程更为客观，可以采取如下步骤：

① 确定总体范围，即描述有关的知识与技能及所用材料的来源；

② 编制双向细目表，确定内容和技能各自所占的比例，并由测评编制者确定各题所测的是何种内容与技能；

③ 制定评定量表来测量测评的整个效度及其他特点，如测评包括的内容、技能、材料的重要程度、题目对内容的适用性等。由每位评判者在评定量表上做出判断，总结获得测评内容效度的证据。

内容效度的确定还可采用经验的方法，例如，对成就测评可以检查不同年级的被测者总分和每题分数变化的情况。

（3）内容效度评估的应用。内容效度最适合于评估教育和职业成就测评以及某些用于选拔和分类的人事测评。内容效度评估旨在回答以下两个问题：

① 该测评是否是应考察的某种技能和知识的代表性样本。

② 测评的成绩是否不受无关因素的影响。

内容效度一般不适用于能力倾向测评和人格测评。

2. 构想效度评估

构想效度表示一个测评是否达到了对某一理论概念或特质的测量。所谓构想通常指一些抽象的、假设性的概念或特质，如智力、创造力、言语流畅性、焦虑等。如果一个智力测评测得的结果与该测评所依据的智力理论或假设相符合，那么，我们说该测评具有较高的构想效度。

构想效度的确定通常需要综合评价各种不同的资料，一般采取两种途径：一是考察与度量同类构想的测评是否相关；二是考察是否与不应有关的东西无关。例如，羞怯测评的分数应与一个人出现在聚会上的次数、团体中的发言多少以及父母和朋友的评价有关，而与度量其他构想的测评分数，如空间知觉、推论能力等基本无关。

3. 效标关联效度评估

（1）效标关联效度的涵义。效标关联效度又称预测效度，是指一个测评对处于特定情景中的个体的行为进行预测的有效性，也就是对我们所感兴趣的行为能够预测到什么程度。在这里，被预测的行为是检验测评效度的标准，简称效标。一个心理构想的外部行为表现可能很多，因此，用于检验测评的效标也很

多，效标关联效度也就不止一个。如果一个人在选拔消防员的测评上得分很低，而他在防止火灾和灭火中表现得与真正的消防队员一样好，那么，毫无疑问，这个测评不能用于消防员选拔，他的预测效度太低了。

（2）常用的效标。效标是衡量测评有效性的参照标准，是一种可以直接、独立测量的行为。即通过把效标行为转换为某种可以操作的测量指标，以便进行比较。这种可操作的测量指标称为效标测量。在测评的过程中，常用的效标有：学术成就、特殊训练成绩、实际工作表现、团体对照和等级评定。不同的效标用于不同的情况。

① 学术成就效标属于对学术能力倾向测评的精确描述，常常作为某些多重能力倾向测评和人格测评的效标。

② 特殊训练成绩效标常用于能力倾向测评中。

③ 实际工作表现这一效标常用于起选拔作用的一般智力测评、人格测评及能力倾向测评等。

如果一个测评是有效的，其必定是可靠的。但反过来，一个测评具有很高的信度，则并不一定是有效的。比如，如果我们使用一个指标偏高的秤测量体重，尽管每次测量都得到一致的结果，却并不能准确测出人的体重。

与信度相比，效度是一个更复杂、更重要的概念。内容效度、构想效度和效标关联效度是效度的三种测评维度。

9 牢记要点

效度的评估方法包括：

e 内容效度评估

e 构想效度评估

e 效标关联效度评估

4 实践练习

请您做下面的实践练习题：

1. 您认为，若要考核一个管理人员的能力，可能的效标有哪些？为什么？
2. 阅读以下“招聘个案”，结合本讲的学习，讨论并回答下列问题。

普顿斯化学有限公司是一家跨国公司，以研制、生产、销售药品、农药等为主。露秋公司是普顿斯化学有限公司在中国的子公司，主要生产、销售医疗药品。随着生产业务的扩大，为了对生产部门的人力资源进行更为有效的管理、开发，他们希望在生产部建立一个处理人事事务的职位，工作主要是生产部与人力资源部的协调。人力资源部经理王量对应聘者做了初步的筛选，留下了 5 人交由生产部经理李初再次进行筛选，李初对其进行选择，留下了两人，决定由生产部经理与人力资源部的经理两人协商决定人选。这两个人的简历及具体情况如下：

赵安：男，32 岁，有企业管理硕士学位，有 8 年一般人事管理及生产经验，在此之前的两份工作均有良好的表现。

面谈结果：可录用。

钱力：男，32 岁，有企业管理学士学位，有 7 年的人事管理和生产经验，以前曾在两个单位工作过，第一位主管评价很好，没有第二位主管的评价资料。

面谈结果：可录用。

看过上述的资料和进行面谈后，生产部经理李初来到人力资源部经理室，与王量商谈何人可录用。王量说：“两位候选人，看来似乎都不错，您认为哪一位更适合呢？”

李初说：“两位候选人的资格审查都合格了，惟一存在的问题是，钱力的第二位主管给的资料太少，但是虽然如此，我也看不出他有什么不好的背景，您的意见呢？”

王量说：“很好，李经理，显然您和我对钱力的面谈表现都有很好的印象，人吗，有点圆滑，但我想我会容易与他共事，相信以后的工作中不会出现大的问题。”

李初说：“既然他将与您共事，当然由您做出决定更好，明天就可以通知他来工作。”

于是，钱力被公司录用了，进入公司 6 个月以后，他的工作不如期望那样做得好，指定的工作，他经常不能按时完成，有时甚至表现出不胜任其工作的行为，所以引起了管理层的抱怨，显然，钱力对此职位不适合，必须加以处理。

（1）为什么会错选钱力？ 该招聘选用的面谈的方式其效度和信度如何？

（2）如果您是人力资源部经理，您该如何处理这件事情？以后应该如何避免？

参考答案：

1. 管理人才测评可能的效标有：智力能力、创造力、组织能力、沟通能力、心理承受能力等等。

2. （1）人员招聘与录用，将随着企业组织的发展，在人力资源管理中占有越来越重要的地位，人员招聘与录用的成功与否将直接影响一个组织的兴衰成败。对不同岗位的人员选聘，需要采取不同的方法，招聘人员应该具备公正的态度及相应知识和技能，设计科学合理的人员测评程序。本案例中，首先，招聘人员的态度和相应知识的缺乏，导致招聘的失败。其次，其选用的面谈方式效度和信度低，也是导致招聘失败的一个原因。

技能点 5 如何进行项目分析

主 题 词 人才测评·人才测评体系·项目分析

适用情景 当想准确衡量测评题目的好坏和难易程度时，查看此技能。

7 技能描述

项目分析是根据测评结果对组成测评的各个题目进行分析，从而评价题目的好坏、对题目进行筛选的程序和方法。

项目分析分为定性分析和定量分析，定性分析主要考虑内容效度，即题目表达的恰当性和有效性；定量分析主要考察题目难度和鉴别度是否适度，即测评题目的难易程度。

测评信度、效度最终都依赖于题目表达的恰当性、有效性及难易程度等特性，因此，通过项目分析，对测评题目进行选择 and 修改，可以提高测评的信度和效度。

下面对难度分析和测量项目的鉴别度分析的评估进行详细描述：

1. 测评的难度分析评估

难度分析评估主要指测评题目难度水平的测定。

测评题目难度水平究竟多高合适，这依赖于测评的目的、性质和题目的形式。

（1）从测评的目的考虑。许多测评都希望能准确测评个体间的差异。如果在某题上，被测评者全答对或全答错，则该题无法提供个别差异的信息，即不能把不同的被测评者区别开来。题目难度（即答对或通过该题的人数百分比）越接近于 0 或者 1，越无法区分被测评者之间能力的差异。题目难度越接近 0.5，区别力越高。因此，设计测评题目时，尽量选择难度在 0.5 左右的试题比较合适。

（2）从测评的作用考虑。对于选拔用的人才测评，应该尽量使题目难度值接近录取率。比如，测评若是要辨别或选择少量的最优秀的应试者，那么，测评应该有较高的难度，即题目难度值要小。反之，题目难度值要高。

（3）从题目的形式考虑。一般地，对于选择题，其题目难度以 0.5 最为合适；对于是非题而言，其难度值以 0.75 最为合适；对于四选一题目，其难度值约为 0.63 最合适。

2. 测评项目的鉴别度分析评估

项目鉴别度是指测评项目对于所检查的心理特性的鉴别能力和区分程度。

一般情况下，只要鉴别度值大于 0.30 时，题目就可以接受了。美国测评专家 L.Ebel 提出了鉴别度指数的大致标准可以为我们的实际工作提供参考。详见下表：

鉴别度指数标准

鉴别度指数 D 试题评价

0.4 以上 0.30~0.39 0.20~0.29 0.19 以下 很好 良好，最好修改 可以，必须修改 差，必须淘汰

项目分析可以提高测评的信度和效度。因此，进行项目分析具有重要的意义，确定难度分析值和鉴别度指数则从定量的角度帮助我们衡量题目的好坏和难易程度。

9 牢记要点

项目分析的评估方法包括：

e 测量的难度分析评估

e 测量项目的鉴别度分析评估

迷惑答案的有效性分析是对选择题而言的，他是在难度分析和鉴别度分析的基础上进行的。可以根据迷惑答案的有效性分析，为教师提供修改试题的参考信息。

一次测验的考生人数为 100 人，按考试成绩取前面的 27 人和后面 27 人构成高分组和低分组。下表表示该测验的部分试题的项目分析。

题号 组别 各选项选答人数 答对人数 难度 鉴别度

A B C D E

1 高分组 7 (15) 0 2 3 43 0.57 0.26

低分组 8 (8) 0 4 7

2 高分组 2 3 (15) 4 3 43 0.57 0

低分组 1 4 (15) 3 4

3 高分组 (7) 4 6 5 5 31 0.69 -0.11

低分组 (10) 6 4 3 4

4 高分组 3 2 11 (5) 6 10 0.90 0.19

低分组 5 3 15 (0) 4

“（）”表示正确的选项，根据表中列出的各题的回答情况，可对每题的设计质量进行分析。

第一题，选项 C 无论是高分组或低分组无一人选择，说明 C 对该题没有贡献，应予修改或删除。对于选项 A，高分组和低分组几乎有相同的选择，说明该选项有意义含糊之处，也需要修改。本题的难度和鉴别度比较合适。

第二题，高分组和低分组对正确选项选择的人数一样多，鉴别度为 0，4 个错误选项也具有同等的迷惑力。这很可能是因为题目的编制不当，因此需要进一步修改。

第三题，低分组的答对人数反比高分组答对人数多，鉴别度出现负值，这样的题目或者删掉，或者重新编制。

第四题，高分组的人数有 80% 以上的学生答错，低分组的无一人答对，可见题目太难。而且答错者较多集中在选项 C 上，说明选项的迷惑力太强了。

4 实践练习

请您判断下列内容，正确的打“√”，错误的打“×”：

1. 题目的鉴别度指标越高越好。 （ ）
2. 假如测评的目的是要筛除少数较差的应试者，那么题目难度值越小越好。 （ ）
3. 选择题的难度一般以 0.5 较为合适，是非题的难度以 0.75 较为合适。 （ ）
4. 如果一个测评具有很高的信度，则它一定是有效的。 （ ）
5. 如果一个测评是有效的，它必定是可靠的。 （ ）

参考答案：

1.×； 2.×； 3.√； 4.×； 5.√。

技能点 6 如何编制人才测评标准

主 题 词 人才测评·人才测评体系·人才测评标准编制

适用情景 当想了解各种编制人才测评标准的方法时，查看此技能。

7 技能描述

人才测评标准的编制关系到人才测评的科学性、有效性。人才测评标准多数采用量表和评语定量化的形式。针对不同的情况，在不同的时期，可以采取不同的编制方法：

1. 评语式标准的编制

（1）评语式标准的适用情景。评语式标准就是用文字评述每个要素的不同等级，这是人才测评中运用较广、形式较多的一种标准。

(2) 评语式标准实例。下表是某企业编制的管理人才评语式标准的实例。

某企业管理人才评语式标准实例

结 构 要 素 测评标准

素质结构 责任心 坚持以责任为中心，热爱本职工作，不扯皮，不拖拉

智体结构 敏感性 主动正确吸取利用先进经验，对事务反应敏感

能力结构 处事能力 办事讲效率，充分利用时间，处事既有原则性，又有灵活性

2. 量表式标准的编制

(1) 量表式标准的适用情景。量表式标准就是用刻度量表形式直观划分等级的一种标准，在测评每个对象后，就可以直接在表上形成一条轴线。量表式标准直观形象，测评结束就进行评价，是一种方便有效的标准。量表式标准通常分为三级、五级和七级，其中最常用的是五级。

(2) 量表式标准实例。下表是测评某一管理者能力结构若干要素的量表式标准。

量表式标准实例

结构 要素 测评标准

能力结构 信息沟通能力 信息沟通的方向常常是 A. 向下；B. 多数向下；C. 有上有下；D. 上下左右

下级接受信息的态度 A. 抱有怀疑；B. 可能抱有怀疑；C. 小心翼翼；D. 乐于接受

向上传递的准确性 A. 一贯不准确；B. 时常不准确；C. 一般准确；D. 几乎总是准确

决策能力 制定决策的层次 A. 上层；B. 主要在上层偶然有中层参加；C. 上层与中层结合偶然有下层参加；D. 贯穿上、中、下层次并能有机结合

决策是否有利于调动职工的积极性 A. 不大有利；B. 基本有利；C. 相当有利；D. 几乎总是准确
非常有利

3. 对比式标准的编制

(1) 对比式标准的适用情景。对比式标准就是将各个要素最好的一端与最差的一端作为两级，中间分为若干等级。对比式标准是在量表式标准基础上派生出来的，可以将功能强与弱的人员明显区分出来。

(2) 对比式标准实例。下表是某企业对新职工测评的对比式标准。

对比式标准实例

绩效能力结构 智体结构 素质结构

得分值 质量好 产量高 小改革合理化建议多 胜任本职 体力强 体质好 抽象的智力高 机械的智力
高 合群 利人 责任心强 劳动态度好 纪律性强 得分值

5 5

4 4

3 3

2 2

1 1

0 0

-1 -1

-2 -2

—3 —3

—4 —4

—5 —5

差 低 少 不 弱 差 低 低 孤独 利己 弱 差 弱

4. 隶属度标准的编制

(1) 隶属度标准的适用情景。隶属度标准是以模糊数学中的隶属度函数为标度的测评标准，其优点在于使难以精确定量的要素得到客观合理的测评。

(2) 隶属度标准实例。下表是某学校使用的隶属度标准。

隶属度标准实例

结构 要素 等 级

A B C D E

素质结 构 事业心 工作学习热情忽高忽低，缺乏上进心 在别人带动下能激起工作学习热情，但不能持久 有一定的工作学习热情，有提高自己业务水平和科学文化知识的愿望和行动 有一定的进取心，工作学习热情高，肯钻研，舍得下苦功 无论是在顺境或逆境，始终保持明确的奋斗目标，刻苦钻研，积极进取，有开拓精神

隶属度函数 0.1~0.3 0.4~0.5 0.6~0.7 0.8~0.9 1.0

5. 行为特征标准的编制

行为特征标准的适用情景。行为特征标准就是通过观察分析，选择一系列关键行为作为测评内容的标准。行为特征标准最大的特点就是强调描述工作行为，而不是评价工作行为，因而比其他方法更易于摆脱个人偏见的影响，但是这种标准的编制难度较大。

6. 情景模拟式标准的编制

（1）情景模拟式标准的适用情景。这是一种工作模拟测试的测评标准，即在模拟的工作环境下对被测者行为进行观察和评价的一种测评标准。由于工作样本借助于模拟练习和工作表现（如公文处理、小组讨论和角色扮演等实际操作）来评价被测者的行为，因而比一般的测量或评定更为直接和有效。

（2）情景模拟式标准实例。下表是通过小组讨论和角色扮演等情景模拟来测评管理干部口头表达能力的标准。

情景模拟式标准实例

评定等级 标准行为

优 在个别交谈或集体场合中，能风趣有力地表达思想和见解在听众前面始终保持恰如其分的风度讲话时始终保持清晰的发音发言简洁，要点突出，有条理性和逻辑性，能保持传神的眼光在紧张或对立的气氛中，镇定自如

中 在个别交谈或集体场合中，一般能风趣有力地表达思想和见解。但不能经常在听众前面始终保持恰如其分的风度。讲话时一般能保持清晰的发音，但有时有些唠叨。尽管有时缺乏条理性和逻辑性，多数时候还能保持传神的眼光。在紧张或对立的气氛中，有时不太沉着，但一般能自我稳定

差 在个别交谈或集体场合中，常常是一个迟钝的发言人。在听众面前，常常缺乏恰当的风度。讲话时语言不清晰，啰嗦，重复，没有条理。缺乏传神的眼光。在紧张或对立的情况下，常常显得惊惶失措

7. 目标管理标准的编制

(1) 目标管理标准的适用情景。目标管理式标准是以目标管理内容为基准的测评标准，也是对管理成果加以严格考核的一种管理程序。其主要特点是将现代管理方法与人事考核制度相结合，由职工直接参与目标值和测评标准的制定，有利于开发各类人员的能力，是一种较为具体和客观的测评标准。

(2) 目标管理式标准实例。下表是目标管理式测评标准的实例。

目标管理式标准实例

自我评定 直接领导评定 上级领导评定

绩效结构 工作数量 目标值①

达到值②

得分值③=①/②

工作质量 目标值①

达到值②

得分值③=①/②

评语式标准、量表式标准、对比式标准、隶属度标准、行为特征标准、情景模拟式标准和目标管理标准都是编制人才测评标准的方法。根据不同的测评目的，针对不同的测评对象，编制合适的测评标准，对于成功的人才测评起着重要的作用。各实例的介绍将帮助您更好地理解各测评标准的编制过程。

9 牢记要点

人才测评标准的编制有 7 种方法：

e 评语式标准的编制

e 量表式标准的编制

e 对比式标准的编制

e 隶属度标准的编制

e 行为特征标准的编制

e 情景模拟式标准的编制

e 目标管理标准的编制

4 实践练习

请您做下面的实践练习题：

针对人才测评标准编制的 7 种方法，您认为您所在的单位通常用哪几种方法？您觉得有什么需要改进的吗？

人才测评标准的编制 您单位的实际行为 您的改进计划

评语式标准编制

量表式标准编制

对比式标准编制

隶属度标准编制

行为特征标准编制

情景模拟式标准编制

目标管理标准编制

关于这方面的学习资源有很多，例如：？《哈佛模式：人力资源管理》，王杰、高敬、南兆旭著，人民日报出版社，2002 年。？《如何评估下属》，魏爱新编著，北京大学出版社，2004 年。

技能点 7 如何构建人才测评标准体系

主 题 词 人才测评·人才测评体系·人才测评标准体系构建

适用情景 当想了解构建人才测评标准体系所包括的内容时，查看此技能。

7 技能描述

人才测评体系的构建主要包括以下步骤：

1. 测评对象及目的的界定

测评对象不同，测评标准体系就不同。因此，构建人才测评标准体系时，首先要确定测评对象及目的。

2. 测评参考因素及项目的确定

当我们根据测评对象的特征与测评目的确定了测评内容之后，需要将测评内容标准化，把他们变成可操作的测评项目，工作分析是测评内容标准化的重要手段。

3. 测评标准体系结构的确定

人才测评标准体系具有一定的层次结构，一般分为三层：即测评目标、测评项目、测评指标。无论哪一级指标都是反映或说明测评对象的特征，只是具体反映与说明的程度有所不同。

4. 测评指标的表述及筛选

(1) 明确测评指标的涵义。对每一个人才测评指标，都必须认真分析研究，界定其内涵和外延，并给以清楚、准确的表述，使测评者、被测评者以及第三者均能明确测评指标的涵义。

(2) 测评指标筛选的标准。测评指标筛选的标准一般包括：第一，这个测评指标是否具有实用价值；第二，这个测评指标是否切实可行。

5. 测评指标权重的确定

这里的权重即测评指标在测评体系中的重要性或测评指标在总分中所应占的比重。一般的加权是根据不同的测评主体、不同的测评目的、不同的测评对象、不同的测评时期和不同的测评角度而赋予不同的数值。确定权重常见的方法有德尔菲法、层次分析法、多元分析法和主观经验法。

6. 测评指标计量方法的确定

人才测评是相当复杂的，它的测评指标是由多方面的属性和因素构成的集合体。任何一个测评指标的计量，均由两个因素决定，一是计量等级及其对应的分数，二是计量的规则或标准。为了使测评的结果规范化、统一化和计分简单化，便于计算机处理，对于测评体系中的每一个指标，可采取统一的分等计分法，即每个测评指标均分为 1~5 等，分别代表最好、较好、一般、较差、最差，分别对应分数 5、4、3、2、1，最后统一加总即可。

7. 测评指标体系的测试及完善

经过以上 6 个步骤所制定的测评体系，由于种种原因，其测评实际效果仍可能不一定如愿，其客观性、准确性、可行性还需要经过实践的检验。因此，对测评体系进行多次测试，进而不断完善是很有必要的。

总之，人才测评指标体系的构建需要上述的 7 个步骤，缺一不可。

9 牢记要点

人才测评标准体系的构建包括 7 个步骤：

e 测评对象及目的的界定

e 测评参考因素及项目的确定

e 测评标准体系结构的确定

e 测评指标的表述及筛选

e 测评指标权重的确定

e 测评指标计量方法的确定

e 测评指标体系测试及完善

4 实践练习

请您做下面的实践练习题：

1. 根据测评标准体系内容的确定，您认为作为一个机械厂职工，应该具备哪些素质？请分类填入下表，并在最重要之处打“Δ”。

品德素质

智能素质

其他素质

2. 请举例构建一生产企业管理人员测评标准体系。

3. 根据构建人才测评标准体系的流程，画出人才测评标准体系的一般结构图。

参考答案：

1.

品德素质 法制观念、遵纪守纪、事业心、敢负责任、服从调配、协同关系、原则性、灵活性、节约、准确性

智能素质 技术水平、兴趣、对新事物的反应、效率、合理化建议、产量、质量

其他素质 体力、慢性疾病、生理缺陷、出勤率

2. 提示：以素质结构、智体结构、能力结构为一级测评指标；政治素质、思想素质、品德素质、责任心、工作态度、学识水平、观察想像力、判断分析力、体质状况、专业能力、处事能力、组织能力、创造力、口头表达能力为二级测评指标编制测评标准体系。

3. 测评标准体系的一般结构图：

编 号 测评指标体系 测评指标要求

N1 N2 ... NW

1 素质结构 事业心

2 责任心

3 ...

4 绩效结构 工作数量

... 工作质量

X ...

关于这方面的学习资源有很多，例如：？《现代实用人才测评技术》，刘远我著，经济科学出版社，1998 年。？《人才素质测评研究》，丁晴江著，电子科技大学出版社，2004 年。

技能点 8 如何针对不同的目标设计测评程序

主 题 词 人才测评·人才测评体系·人才测评程序

适用情景 当针对不同的目标设计有效的测评程序时，查看此技能。

7 技能描述

在实施人才测评时，需要根据具体的目标和不同的用途，进行有针对性的安排，这样才能提高人才测评的效用。如何做好这些工作呢？请参考下面的建议：

1. 选拔性测评程序

（1）选拔性测评的适用情景。选拔性测评是一种以选拔优秀人员为目的的人才测评，是人力资源管理活动中经常用到的一种人才测评。

（2）选拔性测评的程序。如何进行选拔性测评呢？在分析合格求职者之间的素质差异及其表征的基础上，从所有能够揭示求职者素质差异的特征与标志中选定几个最主要的特征与标志，然后选取适当方法测评每个求职者在每个指标上的取值。求出的测评值与您的测评规划做比较，调整数据并控制误差在一定范围，如果这个数据您觉得符合您的测评规划，那么选拔性人才测评结束，报告人才测评结果，为选拔优秀人员提供依据；反之，继续重复以上的步骤。

其流程图如下：

选拔性测评流程图

2. 配置性测评程序

（1）配置性测评的适用情景。配置性测评是一种以人事合理配置为目的的人才测评，也是人力资源管理活动中经常用到的一种人才测评。

现代企业的人力资源管理要求以人为本，使人力资源进入最佳发挥状态。人力资源最佳发挥的前提是人事相匹，人适其事，事得其人，人尽其才，才尽其用，用显其效。因此，配置性测评对于人力资源管理有着重要的作用。

（2）配置性测评的程序。首先进行工作分析，确定任职资格要求；然后制定操作性强的录用标准，包括建立测评目标与测评指标，接下来您可以选取适当方法测评每个求职者在每个指标上的得分，并且根据测评结果筛选合格者，如果您对选定的人员满意，并且满意的人数正好等于您确定的职位数，那么就结束了配置性测评；反之，如果满意的人数大于您确定的职位数，这要求您需要继续进行选拔性测评。当然，如果您对选定的人员不满意，您就需要重新进行配置性测评了。

其流程图如下：

配置性测评流程图

3. 开发性测评程序

（1）开发性测评适用情景。开发性测评是一种以开发素质潜能与组织人力资源开发为目的的人才测评。人的素质具有可塑性和潜在性。从当前现状来看，有些人也许并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？开发性测评就显得尤为重要了。

（2）开发性测评的程序。首先要收集人力资源各种形态的资料，并确定每一类型的内涵与外延，接着寻找能够揭示每种类型的显标志与潜标志，然后按照您拟订的测评规划进行测评，最后针对测评结果与您所在组织提出人力资源开发的建议。

其流程图如下：

开发性测评流程图

4. 诊断性测评程序

（1）诊断性测评适用情景。诊断性测评是一种以服务于现状或以组织诊断问题为目的的人才测评。

在组织的管理中，我们常常遇到这样或那样的问题，需要从人员素质测评方面查找原因，这就需要我们实施诊断性测评。

诊断性测评是系统性较强的人才测评，所以您需要从表面特征与标志观察搜寻入手，继而深入分析问题与原因，诊断“症状”，接着由此提出改进的对策方案，而其他的人才测评程序没有该要求。

（2）诊断性测评的程序。既然诊断性测评有如此大的作用，那么如何进行诊断性测评呢？

首先您必须初步了解组织管理中的人力资源存在的问题与原因，并从调查、观察、测试等方式中选择适当方式，找出那些能够揭示问题与原因的特征与标志，然后分别对被测者和其他周围人进行测评，并提交测评报告，这时需要聘请专家对问题与情况做系统深入分析与判断，对所查明的问题与情况做出诊断报告，并提出改进意见与方案。

其流程图如下：

诊断性测评流程图

5. 考核性测评程序

（1）考核性测评适用情景。考核性测评是一种以鉴定与验证某种素质是否具备或具备程度大小为目的的人才测评。考核性测评经常穿插在选拔性测评与配置性测评中。

（2）考核性测评的程序。在了解考核性测评的目的后，您该掌握考核性测评的程序了。

首先必须明确被考核的对象与内容，确定测评细则，并向测评者讲解测评细则与测评要求，然后请专家根据被测者和其他知情人提供的事实进行综合判断，对综合判断的结果与被测者的事实相比较，如果相吻合，则结束考核性测评程序，报告人才测评结果；反之，需要重新进行测评。

其流程图如下：

考核性测评流程图

“具体问题具体分析”，不同的人才测评目的，应该设计不同的人才测评程序。选拔性测评、配置性测评、开发性测评、诊断性测评、考核性测评就是针对不同人才测评目的设计的不同人才测评程序。

9 牢记要点

针对不同的人才测评目的，人才测评包括：

e 选拔性测评

e 配置性测评

e 开发性测评

e 诊断性测评

e 考核性测评

4 实践练习

请您做下面的连线题：

测评方法 实用情景

1. 选拔性测评 A. 开发素质潜能与组织人力资源开发
2. 配置性测评 B. 组织诊断
3. 开发性测评 C. 选拔优秀人员
4. 诊断性测评 D. 验证某种素质是否具备或具备程度大小
5. 考核性测评 E. 人事合理配置

参考答案：

1—C； 2—E； 3—A； 4—B； 5—D。

关于这方面的学习资源有很多，例如：？ 《人员素质测评理论与方法》，庞辉著，东北大学出版社，2004 年。？ 《人力资源管理》，（美）亚瑟.W.小舍曼著，东北财经大学出版社，2001 年。

技能点 9 如何设计人才测评的实施程序

主 题 词 人才测评·人才测评体系·人才测评实施程序

适用情景 当想了解人才测评实施程序的设计方法时，查看此技能。

7 技能描述

进行人才测评最终要落实到人才测评的实施程序中。设计科学合理的实施程序对于成功进行人才测评具有重要的意义。下面将介绍人才测评的主要实施程序（见下图）：

人才测评的实施程序流程图

1. 根据人才测评目的，确定测评内容

根据不同的测评目的确定具体的测评内容是人才测评的第一步。不同的测评目的，选择的测评内容不同。

（1）确定选拔性人才测评的测评内容。对于以选拔为目的的人才测评，测评内容应根据所选拔岗位的任职素质要求（通常以工作分析、职务说明为依据），针对不同的职务、不同岗位、不同企业特征以及某些特殊需要来确定；另一个重要的程序是确定选拔的标准，即确定什么样的应试者可以被企业录用。

(2) 确定诊断性测评的测评内容。对于以诊断、评价为目的的人才测评，确定测评内容相对简单。

可以根据诊断、评价的内容确定测评内容。例如，要想了解员工偏好哪种工作，可以对员工的职业兴趣进行测评。要想确定是否要对管理人员的沟通技能进行培训，可以测评他们的沟通技能，为培训机会提供依据。

2. 确定人才测评的基本形式和测评工具

人才测评的形式和工具依据测评内容的不同而不同。例如，需要对应聘营销人员的口头表达、情绪控制等方面能力进行测查，就不宜采用一般的纸笔测评，而最好采用情景模拟测评，如小组讨论测评。如果应聘者的动机对工作绩效高低有决定性影响，可以采用隐蔽性较高的投射测评来对应试者的动机进行评定。

3. 人才测评的实施与数据采集

在测评过程中，要注意做到客观化、标准化，保证收集到的测量结果能够公平、真实反映应试者的状况。在收集测评资料的同时要注意将实施测评过程中相关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。

4. 分析人才测评结果

对测评结果的分析包括对测评结果的计分、统计和解释。对于心理测评来说，他的计分和统计方法往往是预先建立的，使用者只需要按照测评说明进行操作即可；对结果的解释相对比较复杂；对单一测量结果的解释可以参照效标进行解释。但很多情况下，需要权衡多个不同的测评结果，采取组合测评的方法，做出整体的解释。

5. 根据分析做出决策与建议

决策与测评的目的紧密联系，以选拔为目的的测评，其决策内容为候选人名单；以安置为目的的测评，其决策内容为岗位与应聘者的匹配；以评价为目的的测评，其决策内容为应试者素质的评价；以诊断为目

的的测评，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；以预测为目的的测评，其决策内容为应试者未来的绩效和工作表现。

6. 跟踪检验和反馈

在最后，需要对测评结果及聘用结果进行跟踪，主要是根据工作绩效对测评结果和聘用进行检验。

不同目的的人才测评，其实施方法不同。科学设计人才测评的实施程序对于高效地进行人才测评至关重要。确定测评内容、确定人才测评的基本形式和测评工具、人才测评的实施与数据采集、分析人才测评结果、根据分析做出决策与建议、跟踪检验和反馈是实施人才测评的 6 个步骤。

9 牢记要点

设计人才测评实施程序包括 6 个步骤：

e 确定测评内容

e 确定人才测评的基本形式和测评工具

e 人才测评的实施与数据采集

e 分析人才测评结果

e 根据分析做出决策与建议

e 跟踪检验和反馈

打字员招聘测评

如果某外企大公司各部门要招聘 100 个打字员，报名有 200 人，要求一天内完成招聘录用工作，怎么办呢？

按照老办法，每人试一小时或半小时，显然行不通。

这时我们可以设计下面的心理测评程序进行测评。

首先对打字员素质要求进行工作分析。假设我们发现，影响打字效率效果的因素主要有：知识广度、知觉广度、手指灵活性以及反应快慢。其中知识因素又具体划分语文、算术与一般常识。

其次，针对每个因素（素质）编制（选择）一个分测评。

再次，测试建立效标参照量表。其具体程序如下：

1. 选择一些有代表性的老打字员（因为老打字员的打字速度是已知的），试测新编（选）测评；
2. 把试测后 6 个分测评的原始分数等值化，并求和，每个老打字员即有一个测评总分数；
3. 以测评总分为自变量，以打字速度为因变量建立回归方程；
4. 让每个应聘的打字员同时参加测评，并把测评分数代入回归方程就可以知道其打字速度，决定能否录用。

例如，已知测评与打字速度如下表所示：

测评分数与打字速度对照表

应聘者项目 1 2 3 4 5 6

测评分数 19 20 21 22 23 24

打字速度 1 538 1 553 1 568 1 568 1 600 1 615

打字速度=字数/小时

由上述数据所得到的回归方程如下：

$$Y=1\ 245+15.4X$$

有了这个回归方程，把其他任何一个人同类的人的测评分数代入方程，即可以知道他打字的速度。

假设某人测评分数是 20，则他打字的速度可能是：

$$Y=1\,245+15.4\times 20=1\,553 \text{（字/小时）}$$

如果录用标准定为 1 500 字/小时，则该人可以录用。

4 实践练习

请您做下面的实践练习题：

甲公司人力资源部门经过认真的工作分析后，决定招聘公司营销主管部门经理，请您帮忙设计口头表达能力、情绪控制能力及沟通能力测评的测评程序。

关于这方面的学习资源有很多，例如：？《选人战略：人力资源选拔系统》，谌新民著，南方日报出版社，2003 年。？《人事测评理论与方法》，唐宁玉著，东北财经大学出版社，2002 年。？《现代企业人力资源管理》，韩淑娟、赵凤敏著，安徽人民出版社，2000 年。？《人员素质测评》，王益明主编，山东人民出版社，2004 年。

第二章 个性品质测评

技能点 1 如何选用合适的测评题型进行知识测评

主 题 词 人才测评·个性品质测评·选用合适的测评题型

适用情景 当想根据不同测评目的选用合适的测评题型时，查看此技能。

7 技能描述

知识测评是素质测评的一个方面。知识是一个人通过实践和学习所获得的知识量、科目，及其所掌握知识的深度、理解的程度和应用的熟练程度等。知识素质的高低和结构的特点直接影响人的学习、生活和工作的成败与效率，是构成人员综合素质的重要组成部分。因此，掌握知识测评的方法至关重要。

知识测评的题型很多，如何根据不同的测评目的选用合适的测评题型，以及对不同的测评类型选用合适比例的测评题目，对人才测评效果至关重要。一般来说，测评题型分为供答型测评、选答型测评及介于二者之间的题型。下面将分别进行阐述：

1. 供答型知识测评

供答型是指知识测评的题型，包括名词解释、填空题、简答题、论述题、计算题、证明题、论文题等。供答型题目的优点是能够测评被测评者理解、应用、综合、评价等高层次知识素质。因此，对管理人才、领导人才等高层次人才测评往往采用供答型题目会取得更好的效果。

评分的主观性是供答型测评的主要缺陷。为了更好地发挥供答型测评的优势，避免其缺陷，供答型题目设计的好坏就显得极为重要了。

（1）供答型的题目要清楚、明确，使被测者了解应该做什么，如何去做，做到何种程度，要避免出现含糊的问题。

（2）论文题一般用于测评被测评者对知识的理解与应用状况，因此，题目中应避免使用像“谁”、“是否”、“何时、何地”等用于考察记忆的词汇，而应该用“为什么”、“描述”、“解释”、“比较”、“分析”、“评价”等用于考察对知识理解和综合应用的词汇。

（3）在设计题目的同时要设计明确、具体、完整的标准答案和评分要求。

2. 选答型知识测评

选答型包括单项选择题、多项选择题、匹配题和是非题，也就是人们常说的客观题。选答型测评相对简洁，答案明确，是常用的测评方式，多用于短时间内的人才选拔。

3. 介于二者之间的知识测评

介于二者之间的题型包括辨析题和改错题，常常考察被测评者的思维反应能力，但是因为题目的设计比较难，所以不是很常用。

供答型、选答型及介于二者之间的题型是知识测评常用的题型。每种题型都各有特点，一般地，在一份知识测评题目中，三种题型都同时出现，但是测评目的不同，测评对象不同，三种题型的分值比例会有所不同。

9 牢记要点

知识测评的题型包括：

e 供答型知识测评

e 选答型知识测评

e 介于二者之间的知识测评

4 实践练习

请您做下面的连线题：

知识测评方式 包括题型

A. 供答型知识测评 B. 选答型知识测评 C. 介于二者的知识测评 1. 选择题

2. 辨析题

3. 计算题

4. 匹配题

5. 论述题
6. 名词解释
7. 是非题
8. 简答题
9. 改错题

参考答案：

A—3、5、6、8； B—1、4、7； C—2、9。

技能点 2 如何进行生理健康测评

主 题 词 人才测评·个性品质测评·生理健康测评

适用情景 当想运用诊断法和问卷法测评生理健康时，查看此技能。

7 技能描述

俗话说，身体是革命的本钱，因此，生理健康的测评非常重要。众所周知，生理健康的测评属于医学范畴，需要由专职医务工作者来完成。生理健康的测评是一个由表及里的过程，测评方法主要包括临床诊断法和问卷法两种。

1. 临床诊断法测评

临床诊断法是医生对被测评者的临床检查和评定，包括中医和西医两种评定方式。

2. 问卷法测评

问卷法测评即通过被测评者对问卷中所提问题的回答情况，对其健康状况做评价。

（1）问卷法生理健康测评实例。下面的问卷就是一个测评健康状况的例子。

健康测评问卷

A. 您患有慢性疲劳症吗？ 是 否 不定

1. 不想吃油腻的食物

（续表）

2. 早上起床时候觉得精神很好

3. 不知不觉地喜欢用双手托腮靠在桌子上

4. 很乐意与领导或群众见面

5. 眼看公交车进站，也懒得跑几步赶上

6. 说话声音洪亮、滔滔不绝

7. 对别人谈话不放心

8. 不想靠喝茶或咖啡来提神

9. 上楼梯时容易绊倒

10. 饭菜中不喜欢加香辣调料

11. 眼睛总像睁不开似的

12. 自我感觉记忆力很好

13. 容易拉肚子或便秘

14. 体重保持不变或略有增加

15. 写起文章来不顺利

16. 很少失眠

17. 总觉得两手发僵变冷

18. 很少抽烟或喝酒

19. 坐下来总想把脚放在桌椅上歇歇

20. 很少打哈欠

B. 您的身体健康吗?

1. 是否抽烟?

2. 是否每天喝酒?

3. 经常吃蔬菜吗?

(续表)

4. 每天都吃肉吗?

5. 喜欢吃熏腌制食品吗?

6. 经常吃水果吗?

7. 喜欢吃甜食吗?

8. 喜欢吃较咸的菜吗？
9. 在每次吃饭前都有点饥饿感吗？
10. 小便的次数是否比别人多？
11. 是否经常咳嗽、痰多或胸痛？
12. 白天劳累一天后，晚上能快速入睡吗？
13. 您的头颈是否明显比他人粗并容易出汗？
14. 是否不断地消瘦？
15. 是否早晚刷两次牙？
16. 您的指甲和眼结膜是否呈淡白色？
17. 是否很少洗手？
18. 是否每天大便一次？
19. 是否经常出牙血、鼻血或有“乌青块”？
20. 每次感冒，是否必须服药才会好？
21. 每天运动吗？
22. 是否每天看电视超过 3 小时？
23. 您的体重是否明显超重？
24. 定期检查身体吗？

25. 是否住在城市里？

(2) 根据实例量表，进行加总计分及结果分析。在“您患有慢性疲劳症吗？”这个调查中，凡是偶数题，答“是”者得 2 分；奇数题，答“是”者得 2 分；答“不定”者得 1 分。最多得分为 40 分，最少为 0 分。加总您的得分，5 分以上者，说明已有慢性疲劳症的迹象，应调剂自己的工作和生活节奏。9 分以上者，说明已是慢性疲劳症患者，应该注意休息和营养。13 分以上者，说明已是严重慢性疲劳症患者，应全面加强营养和休息。

在“您的身体健康吗”调查中，凡是 3 的倍数题，答“是”者得 4 分；其余，答“否”者得 4 分；答“不定”者得 2 分。最多得分 100 分，最少得 0 分。加总您的得分，如果 80 分以上，说明身体健康状况优秀；60～79 分，说明身体健康状况良好；40～59 分，说明健康状况一般；39 分以下，说明健康状况较差。

诊断法和问卷法是两种测评生理健康常用的方法，及时进行测评，以便有针对性地进行调整，可以帮助您保持良好的生理健康状况，提高工作和生活质量。

9 牢记要点

生理健康状况测评方法包括：

e 临床诊断法测评

e 问卷法测评

4 实践练习

请您回答下列问题：

如果您是一名公司白领，面对日益激烈的竞争，您有没有感觉到自己常常疲劳呢？请试用生理测评问卷测评自己的身体状况。

主 题 词 人才测评·个性品质测评·心理健康测评

适用情景 当想通过运用 **MMPI** 问卷测评心理健康时，查看此技能。

7 技能描述

“焦虑情绪”是我们日常生活中经常遇到的问题，是心理健康与否的一个指标。那么什么是心理健康呢？

如何进行心理健康测评呢？请看下面的分析。

生理健康和心理健康两者互为影响，如果心理异常处理不好，会导致生理不健康；同样，如果生理健康处理不好，也会导致心理异常。相比而言，心理异常对生活和工作影响更大，因此，科学地进行心理健康测评有着重要的意义。

一般地，心理健康的常用测评方法包括：问卷法、投射法和医学检查法。

1. MMPI 问卷法心理健康测评

（1）**MMPI** 问卷法的适用情景。运用调查问卷测评人的心理健康状况及心理障碍的类型和程度是心理健康状况测评的基本方法之一。心理健康测评问卷类型很多，最著名的是明尼苏达多项人格问卷，也叫 **MMPI** 问卷，该问卷的编制目的是判别精神病人与正常人。

随着竞争的加剧，工作压力越来越大，心理健康已逐渐成为人们关注的问题。**MMPI** 问卷可以帮助您及时了解自己的心理健康状态，及时进行调整。

（2）**MMPI** 问卷的内容组成。**MMPI** 问卷包括 566 道题目，由 10 个临床量表和 4 个效度量表组成，适用于 16 岁以上的成年人进行心理健康测评。问题涉及的范围包括一般健康、一般神经症等 26 个方面，10 个临床量表包括：疑病症测评量表、抑郁症测评量表、癔病症测评量表、病态偏执测评量表、男子气—女子气测评量表、妄想狂测评量表、精神衰弱测评量表、精神分裂症测评量表、轻躁症测评量表和社会内

向测评量表。4 个效度量表包括：说谎分数、诈病分数、校正分数和疑问分数。效度量表反映了被测评者对测评的态度。MMPI 问卷包括的具体项目内容和每个项目的题目数详见下表：

MMPI 包括的项目内容和题目数

分类项目 题目数 分类项目 题目数

- | | | | |
|---------------|----|-----------------|----|
| 1. 一般健康 | 9 | 14. 有关性的态度 | 16 |
| 2. 一般神经症状 | 19 | 15. 有关宗教态度 | 19 |
| 3. 脑神经 | 11 | 16. 政治态度—法律和秩序 | 46 |
| 4. 运动和协调动作 | 6 | 17. 关于对社会的态度 | 72 |
| 5. 敏感性 | 5 | 18. 抑郁感情 | 32 |
| 6. 血管运动、营养、言语 | 10 | 19. 狂躁感情 | 24 |
| 7. 呼吸循环系统 | 5 | 20. 强迫状态 | 15 |
| 8. 消化系统 | 11 | 21. 妄想、幻觉、错觉 | 31 |
| 9. 生殖泌尿系统 | 5 | 22. 恐怖症 | 29 |
| 10. 习惯 | 19 | 23. 施虐狂、受虐狂 | 7 |
| 11. 家庭婚姻 | 26 | 24. 志气 | 33 |
| 12. 职业关系 | 18 | 25. 男女态度 | 55 |
| 13. 教育关系 | 12 | 26. 想把自己表现得好的态度 | 15 |

2. 投射法心理健康测评

(1) 投射法心理健康测评的适用情景。“投射”在心理学上是指个体把自己的思想、态度、愿望、情绪、性格等人格特征，不自觉地反映于外界事物或他人的一种心理作用。投射法正是运用这一理论，采用一些模棱两可的刺激，让被测评者不受限制、自由地表现其反应，在不自觉中表露出他的人格特点，并借此分析、评定其心理健康状况。

(2) 投射法心理健康测评的几种形式。常用的投射法测评有四种：罗夏墨迹测评、主题统觉测评(TAT)、完成句子测评和绘画测评。

① 罗夏墨迹测评。罗夏墨迹测评是非常有代表性并广为使用的投射法测评。它主要是通过观察被测评者对一些标准化的墨迹图形的自由反应，评估被测评者投射出来的个性特征。

值得注意的是，该测评方法计分和结果分析很复杂，必须由专业人员执行，同时主观性较大。

② 主题统觉测评(TAT)。TAT测评是通过让被测评者根据所呈现的图片来自由联想编造故事。

值得注意的是 TAT 测评的主观性很强，但是相比罗夏墨迹测评，其结构性更强一些。

③ 完成句子测评。完成句子测评是投射测评中较为接近自陈问卷的测评，是一种在评分和结果分析方面都比较标准化的自由作答测评，根据被测评者的反应，将其情感、态度、观念等投射出来。完成句子测评，其实施同前面两种方式相比，更为简单。

完成句子测评的题目形式较为规范化，例题如：我喜欢 ， 读书 ， 我恨 ， 大部分的女孩 。

(3) 投射法心理健康测评值得注意的问题。投射法测评是一种非结构性测评，不如问卷法易于掌握，因此，只有经验丰富的专家使用这类方法，才能保证其测评的效度。

3. 医学检查法

医学检查法往往是借助医学手段加以检查和评定，比较专业。

MMPI 问卷法、投射法和医学检查法是测评心理健康状况常用的方法。选择合适的测评方法将帮助我们正确评定被测评者的心理健康状况，为被测评者的招聘、选拔、培训等提供依据。

9 牢记要点

心理健康状况的测评方法包括：

e MMPI 问卷法

e 投射法

e 医学检查法

健康状况问卷调查

精神症状的自我鉴定

下面的问卷是由日本 PDS（个性资料系统）研究所所长稻田年太先生编制的精神症状自测鉴定。

请在每个问题后面的括号中填写相应的字母：

A：符合

B：不符合

C：与自己毫无关系

D：不清楚

1. 问题如下：

（1）如果周围有喧闹声，不能马上睡着。

（2）常常怒气陡生。

(3) 梦中所见与平时所想的不谋而合。

(4) 习惯与陌生人谈笑自如。

(5) 经常精神萎靡。

(6) 常常希望好好改变一下生活环境。

(7) 不破除以前的规矩。

(续表)

(8) 稍稍等人一会就急得不行。

(9) 常常感到头有紧箍感。

(10) 看书时对周围很小的声音也能感觉到。

(11) 不大会有哀伤的心情。

(12) 常常思考将来的事情并感到不安。

(13) 一整天孤独一人时常常心烦意乱。

(14) 自以为从不对人说谎。

(15) 常常有一着慌就完全失措的情况。

(16) 经常担心别人对自己的看法。

(17) 经常以为自己的行动受别人支配。

(18) 做以自己为主的事情，常常非常活跃，并无倦意。

- (19) 常常担心发生地震和火灾。
- (20) 希望过与别人不同的生活。
- (21) 自以为从不怨恨他人。
- (22) 失败后，会长时间保持颓废的心情。
- (23) 事出意外，常常归结为运气不佳，而不是方法不当。
- (24) 即使最近发生什么事故，也往往毫不在乎。
- (25) 常常为一点小事而激动。
- (26) 很多时候天气虽好却心情不佳。
- (27) 工作时，常常想起什么便突然外出。
- (28) 不希望别人经常提醒自己。
- (29) 常常对别人的微辞耿耿于怀。
- (30) 常常因为心情不好感到身体某个部位疼痛。
- (31) 常常会突然忘却以前的打算。
- (32) 尽管睡眠不足或者连续工作却毫不在乎。
- (续表)
- (33) 生活没有活力，意志消沉。
- (34) 工作认真，有时却有荒谬的想法。

- (35) 自认为从没有浪费时间。
- (36) 与人约定事情常常犹豫不决。
- (37) 看什么都不顺眼，时常感到头痛。
- (38) 常常听见他人听不见的声音。
- (39) 常常毫无缘由地快活。
- (40) 一紧张就冒冷汗。
- (41) 比过去更厌恶今天，常常希望最好出些变故。
- (42) 自以为对人经常说真话。
- (43) 往往漠视小事，而无所长进。
- (44) 紧张时脸部肌肉通常会抽动。
- (45) 有时认为周围的人与自己截然不同。
- (46) 常常会粗心大意地忘记约会。
- (47) 爱好沉思默想。
- (48) 一听到有人说起仁义道德的话，就怒气冲冲。
- (49) 自认为从没有被父母责骂过。
- (50) 一着急后，总是担心时间，频频看表。
- (51) 尽管不是毛病，常常感到心脏和胸口发闷。

(52) 不喜欢与他人一起游玩。

(53) 常常兴奋得睡不着觉，总想干些什么。

(54) 尽管是微小的失败，却总是归咎于自己的过失。

(55) 常常想做别人不愿意做的事情。

(56) 习惯于亲切和蔼地与别人相处。

(57) 必须在别人面前做事情时，心就会激烈地跳动。

(续表)

(58) 心情常常随当时的气氛变化，而且变化很大。

(59) 即使是自己发生了重大事情，也如别人那样思考。

(60) 往往因为极小的愉悦而非常激动。

(61) 心有所虑时经常情绪非常消沉。

(62) 认为社会腐败，不管多么努力也不会幸福。

(63) 自认为从没有与人吵过架。

(64) 失败一次后再做事情时非常担心。

(65) 常常有堵住嗓子的感觉。

(66) 常常视父母兄弟如路人一般。

(67) 常常与初次相见的人愉快交谈。

(68) 念念不忘过去的失败。

(69) 常常因为事情进展不如自己想像的那样而怒气冲冲。

(70) 自认为从没有生过病。

2. 计分方法

凡答 A 的得 2 分，B 和 D 的得 0 分，C 得 1 分，其中 7 的倍数的题目不计分，将剩余题目的得分加总，然后乘 3，所得分数即为精神症状指数。一般来说，精神症状指数低于 61 分则无重大问题。

3. 对得分的解释

各种不同的精神症状指数的含义是：

？ 18~32 分 精神健康，没有什么不良征兆。

？ 33~47 分 精神健康，但是要检查一下某一症状类型的得分是否过高。如果这一症状类型的得分高于“一般”，就需要进一步检查某一方面的精神状况，找出病因，并对症治疗。

？ 48~61 分 精神健康状况一般，说不上健康。需要彻底调整自己的健康状况，使精神症状指数达到 47 分以下。

？ 62~76 分 稍微有精神疾病的征兆，最好请专家诊断。

？ 77~90 分 已经患有某种程度的精神疾病，一定要接受专家的诊断，安心治疗。

4 实践练习

请您做下面的实践练习题：

1. 抑郁症常常表现为：

a. 衰弱症状：精神疲乏，脑力迟钝，注意力不集中，记忆力下降，工作学习不能持久。

b. 兴奋症状：工作学习，用脑均可引起兴奋，回忆及联想增多，自己控制不住，对声光敏感，并且语言增多。

c. 情绪症状：紧张，易激动，烦恼，不喜近人，坐卧不安等。

d. 心理症状：紧张性疼痛(头痛、腰背或肢体痛)，睡眠障碍(如入睡困难，多梦，易醒，乏力)，植物神经功能障碍(心悸、多汗)。

请您根据抑郁症的特征测评小王的心理健康状况：

小王一直以来有强烈的自卑感，寡言少语，现在发展为不喜近人，入睡困难，乏力头痛，反应迟钝等，对生活、工作失去兴趣，体会不到快乐，感到个人的一切都很糟糕，前途暗淡无光，一切毫无希望，感到度日如年、异样地孤寂、与人有疏远感。

2. 心理学家马斯洛认为，衡量一个人心理是否健康的指标有 10 个：

① 是否有充分的安全感。

② 是否对自己有充分的了解，并能恰当地评价自己的能力。

③ 自己的生活理想和目标是否切合实际。

④ 能否与周围环境保持良好的接触。

⑤ 能否保持自身人格的完整与和谐。

⑥ 是否具备从经验中学习的能力。

⑦ 能否保持适当和良好的人际关系。

⑧ 能否适度地表达和控制自己的情绪。

⑨ 能否在集体允许的情况下，有限度地发挥自己的个性。

⑩ 能否在社会规范的范围内，适度满足个人的基本需要。

请您用马斯洛的心理健康指标分析下面的情景：

(1) 某大学生有个害羞的怪毛病，从不多与人讲话，与人讲话时不敢直视，眼睛躲闪，像做了亏心事。

(2) 欣欣跳槽到一家新的很满意的单位，专业对口，收入颇丰，但是一年过后，她发现工作永远是那样井然有序，所有的行为都和计划的没有什么差别，没有任何新鲜感，自己再也不像刚来的时候那样为了某个项目的完成而沾沾自喜了。这个工作不能带给她快乐和满足，尤其是当她看到办公室的种种争斗时，更感到厌倦万分。她的情绪开始低落，行为变得古怪，经常发牢骚、发火……

(3) 有人做过这样一个实验：把一只跳蚤放进玻璃杯，发现跳蚤跳的高度一般可达到它身体的 400 倍，如果再增加一些高度，跳蚤就跳不出来了。但是当您把一盏酒精灯拿到杯底，跳蚤热得受不了的时候，它就会“蹦”地一下，跳了出去。

(4) 经过几年的奋斗，强强终于成为白领中的一员。不过他却常常感到身上没劲，做什么都打不起精神，工作也不像以前那么有干劲，注意力集中不起来。上班累，下班更累，在家里闷得慌，出去玩没时间，下馆子怕发胖，喝酒怕损害健康。总之一句话：“没意思”。

参考答案：

1. 从小王的表现看，他已经患了严重的抑郁症。表现在：兴趣减退甚至丧失；无望感强烈；无助感。

技能点 4 如何进行个人智力测评

主 题 词 人才测评·个性品质测评·个人智力测评

适用情景 当想了解个人智力的测评方法时，查看此技能。

7 技能描述

这里讲的个人智力测评就是指只可以个别实施的智力测评。常用的有斯坦福—比纳量表和韦克斯勒智力量表两种，虽然两种量表在适用范围、内容、施测手续、记分方法等方面有所不同，但他们被公认为是有效的智力测评工具。下面将分别介绍：

1. 斯坦福—比纳量表

（1）斯坦福—比纳量表的适用情景。斯坦福—比纳量表主要通过语文、数学、图形材料以及动手操作等手段测评被测评者的智力水平。如今，斯坦福—比纳量表已经成为世界公认的最为著名的智力测评量表之一。

（2）斯坦福—比纳量表的内容组成。整个量表是以由年龄组为单位的一系列测量题目组成。

在量表中，每个年龄组有 6 个题目，每个题目代表 2 个月的智龄；如果某个儿童通过了某组 6 个题目，这组年龄便为他的智龄。具体来说，如果一个 6 岁儿童在测验时，全部通过了 6 岁组的 6 个题目（算 6 岁），又通过了 7 岁组的 4 个题目（加上 8 个月），还通过了 8 岁组的 2 个题目（加 4 个月），又通过了 9 岁组的 1 个题目（加 2 个月），10 岁及 11 岁的题目都没有通过，那么，这个儿童的智力年龄为 6 岁 14 个月，即相当于 7 岁 2 个月的智力水平。再比如一个 6 岁的儿童在测验时，通过了 4 岁组的 6 个题目（算 4 岁），5 岁组的 2 个题目（加 4 个月），6 岁组的 1 个题目（加 2 个月），6 岁组以上的题目都没有通过，那么，他的智龄为 4 岁 6 个月。

当然，在这个量表中，也有少数年龄组的题目比较少，这个时候每个题目就不代表 2 个月了。比如，有的年龄组有 4 个题目，这时每个题目就代表 3 个月。

智力年龄是一个绝对数，能证明某个儿童智力已到何年龄段，也可证明其聪明程度。

(3) 斯坦福—比纳量表的特点。该测评方法是以年龄组为单位的一系列测量题目组成，可以客观、详细地测评不同年龄组的智力水平，具有测评对象广、简便的特点。

(4) 斯坦福—比纳量表测评样题。下面是斯坦福—比纳量表的 6 岁组和 14 岁组的测试题：

① 6 岁组的题目为：

？ 词汇量：如什么是桔子、信封等。

？ 区别：如鸟和狗、拖鞋与长靴、木材和玻璃等。

？ 图片缺失，即指明图片那一部分缺少。

？ 数概念。

？ 相对应的类推，如“鸟飞、鱼 ”。

？ 走迷津。

② 14 岁组的题目为：

？ 更难词汇量。

？ 找出某些纸张折叠的规律。

？ 推理作业，如确定一件盗窃行为的时间。

？ 用一个 5 升的容器和一个 9 升的容器，量出 13 升的容量。

？ 确定方向，如若您向西行走，然后向右转弯，您现在走的是什么方向。

？ 对立物的一致性，如“冬天和夏天有什么相同”，“愉快和忧愁有什么相同”。

2. 韦克斯勒智力量表

(1) 韦克斯勒智力量表概况。韦克斯勒智力量表经过最初的不不断修订，形成了三个独立的测验量表：**WAIS-R**（韦氏成人智力量表）、**WISC-R**（韦氏儿童智力量表）、**WPPSI**（韦氏学龄前及小学生智力量表）。

(2) 韦氏成人智力量表的内容组成。企业人才测评常用的是 **WAIS-R**，由 11 个分测验构成，依次为常识、填图、数字广度、图片排列、词汇、积木图案、算术、物体拼接、领悟、数学符号和相似性。

① 常识：常识的丰富程度能反映人的智力水平。该分测验由 33 个一般性知识组成。

② 填图：共有 27 张图片，所绘图形中有意缺少某些部分，要求被测评者在 20 秒内指出所缺的部分。本测验主要用于测评被测者视觉敏锐性、记忆力和对细节的注意力。

③ 数字广度：本分测验呈现一系列随机组合的不断增大的数字，要求被测者顺背或倒背。主要用于测评瞬时记忆力。

④ 图片排列：共有 10 组图片，测验时，逐组呈现给被测者，要求其将被有意打乱顺序的图片按序排列，使之组成一个有意义的故事。该分测验可以测评被测者的分析综合能力、观察因果关系的能力、社会计划性、预期能力和幽默感等。

⑤ 词汇：包括 37 个词，按难度顺序排列，要求被测者解释每个词的意义。该测验可以测评被测者的抽象概括能力等与一般智力有关的能力。

⑥ 积木图案：要求被测者用 4 个或 9 个积木照着给出的图案摆出来。本测验用于测评被测者的观察能力、分析能力、空间定向能力以及视觉—运动综合协调能力等。

⑦ 算术：包括 15 道算术题，依难度排序，要求被测者用心算来回答。本测验主要测评基本的数理知识以及数学思维和推理能力。

⑧ 物体拼接：用于测评思维能力、工作习惯、注意力、持久力和视觉综合能力等。

⑨ 领悟：包括 18 个按难易程度排列的问题，要求被测者回答在某种情况下最佳的活动方式和对常用成语的解释。本测验用于测评实际知识、社会适应能力、组织信息的能力等。

⑩ 数字符号：有 93 对数字符号，要求被测者依据所提供的数字符号关系，在数字下面填写相应的符号。该测验用于测评注意力、简单感觉运动的持久力、建立新联系的能力和速度等。

相似性：包括 14 对配对名词，要求被测者说出每对词在哪些方面相似之处。例如“桌子和椅子”等。题目按难度顺序排列。本测验用于测评逻辑思维能力、抽象思维能力、分析能力和概括能力等智力因素。

（3）韦氏成人智力量表的特点。韦氏成人智力量表的测评较之斯坦福—比纳量表测评的内容更为全面、丰富，可以更好地反映被测者的智力水平。

3. 斯坦福—比纳量表和韦克斯勒智力量表的比较

二者的比较详见下表：

斯坦福—比纳量表和韦克斯勒智力量表的比较

特 点	适用情景
-----	------

斯坦福—比纳量表	由以年龄组为单位的一系列测量题目组成，可以客观、详细地测评不同年龄组的智力水平，具有测评对象广、简便的特点 主要通过语文、数学、图形材料以及动手操作等手段测评被测者的智力水平
----------	---

韦氏成人智力量表	采用离差智商，有针对性地测评成人智力、儿童智力 分别测评成人智力、儿童智力和学龄前儿童智力
----------	---

斯坦福—比纳量表和韦克斯勒智力量表是两种公认的有效的智力测评工具。但是由于韦克斯勒智力量表一开始就采用了离差智商，所以它在测评成人智力上表现出一些优势，使得该量表在实践中得到了更为广泛的应用。

9 牢记要点

个人智力测评常用的测评工具包括：

e 斯坦福一比纳量表

e 韦克斯勒智力量表

智力自我测评

下面是一个精心编制的团体智力测评，测评题目包括：类比题、算术题、推理题，测评被测评对象的观察、注意、记忆、运算、概念形成、判断推理、思维和想像等能力的有机组合。该测评适用于 11 岁以上的儿童和成人，请您在头脑清晰、精力旺盛的时候来完成这个测评。

请您在 45 分钟内完成全部的题目。

1. 智力自测题

(1) 5 个答案中哪一个是最好的类比？ ()

工工人人人工人人工对于 221112112 相当于工工人人工人人工对于

A. 221221122 B. 22112122 C. 22112112 D. 112212211 E. 212211212

(2) 找出与众不同的一个： ()

A. 铝 B. 锡 C. 钢 D. 铁 E. 铜

(3) 五个答案中哪一个是最好的类比？ ()

对于 相当于 对于

A. B. C.

D. E.

(4) 找出与众不同的一个： ()

A. N B.A C.V D.H E.F

(5) 全班学生排成一行，从左数和从右数小明都是第 15 名，问全班共有学生多少人？ ()

A. 15 B.25 C.29 D.30 E.31

(6) 一个立方体的 6 面，分别写着 A、B、C、D、E、F 六个字母，根据以下四张图，推测 B 的对面是什么字母： ()

① ②

③ ④

(7) 找出与“确信”意义相同或相近的词： ()

A. 正确 B.明确 C.信心 D.肯定 E.真实

(8) 五个答案中哪一个是最好的类比？ ()

脚对于手相当于腿对于

A. 肘 B.膝 C.脚趾 D.手指 E.臂

(9) 五个答案中哪一个是最好的类比? ()

对于 相当于 对于

A. B. C.

D. E.

(10) 如果所有甲的都是乙，没有一个乙是丙，那么，一定没有一个丙是甲。这句话是: ()

A. 对的 B.错的 C.既不对也不错

(11) 找出下列数字中特殊的一个: ()

1 3 5 7 11 13 15 17

(12) 找出与众不同的一个 ()

A. D B.G C.C D.P E.R

(13) 小明比小强大，小红比小明小，下列陈述中哪一句最正确?

()

A. 小红比小强大

B. 小红比小强小

C. 小红与小强一样大

D. 无法确定

(14) 找出与众不同的一个: ()

A. B. C.

D. E.

(15) 五个答案中哪一个是最好的类比 ()

“预杉”对于“须杼”相当于 8326 对于

A. 2368 B.6283 C.2683 D.6328 E.3628

(16) 小明有 12 枚硬币，共 3 角 6 分钱，其中有 5 枚硬币是一样的，那么这 5 枚一定是： ()

A. 1 分的 B.2 分的 C.5 分的

(17) 找出与众不同的一个： ()

A. 公里 B.英寸 C.亩 D.丈 E.米

(18) 经过破译敌人密码，已经知道了“香蕉苹果大鸭梨”的意思是“星期三秘密进攻”，“苹果甘蔗水蜜桃”的意思是“执行秘密计划”，“广州香蕉西红柿”的意思是“星期三的胜利属于我们”，那么“大鸭梨”的意思是： ()

A. 秘密 B.星期三 C.进攻 D.执行 E.计划

(19) 五个答案中哪个是最好的类比： ()

爱对于恨相对于英勇对于

A. 士气 B.安全 C.怯懦 D.愤怒 E.恐怖

(20) 一本书的价格降低了 50%。现在，如果按原价出售，提高了百分之几？ ()

A. 25 B.50 C.75 D.100 E.200

(21) 五个答案中哪一个是最好的类比? ()

对于 相当于 对于

A. B. C.

D. E.

(22) 找出与众不同的一个: ()

A. 南瓜 B.葡萄 C.黄瓜 D.玉米 E.豌豆

(23) 从五个答案中找出最好的类比: ()

水对于龙头相当于电对于

A. 光线 B.开关 C.电话 D.危险 E.电线

(24) 打满水缸要 11 桶水。王林每次只能提 2 桶水,要打满水缸他需要走几趟? ()

A. 5 B. 5.5 C. 6 D. 6.5 E. 7

(25) 五个答案中哪一个是最好的类比: ()

对于 相当于 对于

A. B. C.

D. E.

(26) 如果所有的甲都是乙，所有的乙都是丙，那么，一定所有的甲都是丙。这句话： ()

A. 对的 B.错的 C.既不对也不错

(27) 小张、小李、小王、小刘共买苹果 144 个。小张买的苹果比小李多 10 个，比小王多 26 个，比小刘多 32 个。小张买了多少个苹果？

()

A. 73 B.63 C.53 D.43 E.27

(28) 找出与众不同的一个 ()

A. 触 B.视 C.听 D.吃 E.嗅

(29) 五个答案中哪一个是最好的类比 ()

女儿对于父亲相当于侄女对于

A. 侄子 B.表兄 C.叔叔 D.母亲 E.哥哥

(30) 找出与众不同的一个 ()

A. B. C.

D. E.

(31) 找出下列数字中多余的一个： ()

4 5 8 10 11 16 19 32 36

(32) 五个答案中哪一个是最好的类比： ()

皮对于树相当于鳞对于： A. 腮 B.大海 C.渔夫 D.鱼 E.鳍 ()

(33) 找出与众不同的一个: A.鸡 B.鸽 C.鸭 D.鹤 E.鹅 ()

(34) 樱桃对于红相当于牛奶对于: A.湿 B.冷 C.白 D.甜 E.熟 ()

(35) 火车守车(车尾)长 6.4 米。机车的长度等于守车的长加上半节车厢的长。车厢长度等于守车加上机车长。火车的机车、车厢、守车共长多少米? A. 25.6 B.36 C.51.2 D.64.4 E.76.2 ()

(36) 找出与众不同的一个 ()

A. B. C. D. E.

(37) 在括号中填一字,使这字与括号外面的字分别组成两个字:

古()巴()

(38) 哥哥今年 15 岁,他的年龄是妹妹年龄的 3 倍。当哥哥的年龄是妹妹年龄 2 倍时,哥哥几岁?

A.18 B.20 C.24 D.26 E.30 ()

(39) 五个答案中哪一个是最好的类比? ()

对于 相当于 对于

A. B. C.

D. E.

(40) 角对于元相当于小时对于 ()

A. 分 B.秒 C.月 D.日 E.钟

(41) 五个答案中哪一个是最好的类比? ()

铅笔对于信纸相当于眼睛对于

A. 眼镜 B.耳朵 C.书 D.帽子 E.刷子

(42) 如果把这个大立方体的六个面全部涂上黑色，然后按照途中虚线把他切成 36 个小方块，两面有黑色的小方块有多少个？ ()

A.8 B.10 C.12 D.16 E.20

(43) 从 a、b、c、d 中选出一个合适的图案填在下面的问号处 ()

a. b.

c. d.

(44) 汽油对于汽车相当于食物对于 ()

A. 嘴 B.胃 C.吃 D.人 E.牙

(45) 找出与众不同的一个 ()

A. B. C. D. E.

(46) 找出与众不同的一个 ()

A. 南昌 B.西安 C.郑州 D.哈尔滨 E.昆明

(47) 如果有些甲是乙，所有的丙都是乙，那么，一定有一些甲是丙，这句话是： ()

A. 对的 B.错的 C.既不对也不错

(48) 五个答案中哪一个是最好的类比 ()

对于 相当于 对于

A. B. C.

D. E.

(49) 找出与众不同的一个 ()

A. B. C.

D. E.

(50) 数数有多少个三角形? ()

A. 5 B.7 C.9 D.11 E.13

(51) 车站对于火车相当于港口对于 ()

A. 起重机 B.船坞 C.领航员 D.轮船 E.旅行

(52) 找出与众不同的一个 ()

A. B. C. D. E.

(53) 如果所有的甲都是乙, 有些乙是丙, 那么, 一定有些甲是丙, 这一句话是 ()

A. 对的 B.错的 C.既不对也不错

(54) 找出与众不同的一个 ()

A. 画家 B.排球运动员 C.播音员 D.舞蹈演员 E.化妆师

(55) 找出与众不同的一个 ()

A. 水 B.太阳 C.汽油 D.风 E.水泥

(56) a、b、c、d、e、f 哪个放在? 处最合适? ()

a. b. c.

d. e. f.

2. 答案

1. C 15. D 29. C 43. A

2. C 16. C 30. B 44. D

3. A 17. C 31. 11 45. B

4. C 18. C 32. D 46. D

5. C 19. C 33. D 47. B

6. E 20. D 34. C 48. E

7. D 21. E 35. C 49. A

8. E 22. D 36. E 50. D

9. B 23. B 37. 月 51. D

10. A 24. C 38. B 52. C

11. 15 25. E 39. C 53. B

12. C 26. A 40. D 54. C

13. D 27. C 41. C 55. E

14. C 28. D 42. D 56. C

3. 计分

根据答案计算出您正确回答的题目数量。再在计分表您的年龄一行中找到这个数，右侧一行对应的数字就是您的智商 IQ。

年龄 11 12 13 14 15 16 岁以上（成人） IQ

正确答题数 7 9 12 14 16 18 80

8 10 13 15 17 19 82

9 11 14 16 18 20 84

10 12 15 17 19 21 86

11 13 16 18 20 22 88

12 14 17 19 21 23 90

（续表）

正确答题数 13 15 18 20 22 24 92

14 16 19 21 23 25 94

15 17 20 22 24 26 96

16 18 21 23 25 27 98

17 19 22 24 26 28 100

18 20 23 25 27 29 102

19 21 24 26 28 30 104

20 22 25 27 29 31 106

21 23 26 28 30 32 108

22 24 27 29 31 33 110

23 25 28 30 32 34 112

24 26 29 31 33 35 114

25 27 30 32 34 36 116

26 28 31 33 35 37 118

27 29 32 34 36 38 120

28 30 33 35 37 39 122

29 31 34 36 38 40 124

30 32 35 37 39 41 126

31 33 36 38 40 42 128

32 34 37 39 41 43 130

33 35 38 40 42 44 132

34 36 39 41 43 45 134

35 37 40 42 44 46 136

(续表)

正确答题数 36 38 41 43 45 47 138

37 39 42 44 46 48 140

38 40 43 45 47 49 142

39 41 44 46 48 50 144

40 42 45 47 49 51 146

41 43 46 48 50 52 148

42 44 47 49 51 53 150

43 45 48 50 52 54 154

44 46 49 51 53 55 158

45 47 50 52 54 56 160

46 48 51 53 55 57 165

4 实践练习

请您做下面的连线题：

分测验 实用情景

1. 常识 A. 测评实际知识、社会适应能力、组织信息的能力等
2. 填图 B. 测评注意力、简单感觉运动的持久力、建立新联系的能力和速度等
3. 数字广度 C. 测评逻辑思维能力、抽象思维能力、分析能力和概括能力等智力因素
4. 图片排列 D. 测评思维能力、工作习惯、注意力、持久力和视觉综合能力等
5. 词汇 E. 测评基本的数理知识以及数学思维和推理能力
6. 积木图案 F. 测评观察能力、分析能力、空间定向能力以及视觉—运动综合协调能力等
7. 算术 G. 测评瞬时记忆力
8. 物体拼接 H. 测评抽象概括能力等与一般智力有关的能力
9. 领悟 I. 测评分析综合能力、观察因果关系的能力、社会计划性、预期能力和幽默感等
10. 数字符号 J. 测评视觉敏锐性、记忆力和对细节的注意力
11. 相似性 K. 反映智力水平

参考答案：

1—K；2—J；3—G；4—I；5—H，6—F；7—E；8—D；9—A；10—B；11—C

关于这方面的学习资源有很多，例如：？《投射技术：对适合中国人文化的心理测评技术的探索》，童辉杰著，黑龙江人民出版社，2004 年。？《心理测验法》，滨治世、凌文铨著，科学出版社，1988 年。

技能点 5 如何用卡特尔 16 种人格因素测验法进行人格测评

主 题 词 人才测评·个性品质测评·卡特尔人格测评

适用情景 当想了解被测评者在环境适应、专业成就和心理健康等方面的表现时，查看此技能。

7 技能描述

人格是稳定的、习惯性的思维方式和行为风格，它贯穿于人的心理，是人的独特性的写照。人格渗透于个体的所有活动中，影响着个体的活动方式、风格和绩效。利用成熟的人格测评方法对应聘人员进行人格测评，可以为人才安置、调整 and 合理利用人力资源提供建议。

卡特尔 16 种人格因素测评法（缩写为 16PF）就是一种广为应用的成熟的人格测评方法。

1. 16PF 测评目的

16PF 测评从乐群性、敏锐性、稳定性、影响性、活泼性、规范性、交际性、情感性、怀疑性、想像性、隐秘性、自虑性、变革性、独立性、自律性、紧张性 16 种相对独立的人格维度对人进行测评，可以了解被测评者在环境适应、专业成就和心理健康等方面的表现。在人力资源管理中，16PF 能够预测被测评者的工作稳定性、工作效率和压力承受能力等，可以广泛应用于人才选拔和职业指导的各个环节，为人力资源决策和人才诊断提供个人心理素质的参考依据。

2. 16PF 测评特点

16PF 测评具有高度结构化，实施简便，计分、解释都比较客观、容易的优点。但是，它也具有一下缺点：

（1）被测评者常常因情景的改变而做出不同的反应，测评的信度不如智力测评。

（2）由于人格特质难以定义，个体行为总是受到情景与人格的交互作用的影响。

(3) 被测评者的反应定势影响测评结果。这里的反应定势指被测评者有意或无意地改变其在测评上的反应，而塑造出一种内心希望出现的现象，这种现象并不能代表被测评者的真实情况。

因此，要客观、科学地看待 16PF 测评的测评结果。

3. 16PF 测评适用对象

16PF 测评是评估 16 岁以上个体人格特征的最普遍使用的测评工具，广泛应用于各类人才测评，对被测评者的职业、级别、年龄、性别、文化等方面均没有限制。

4. 16PF 测评的构成及其界定

卡特尔教授采用系统观察法、科学试验法以及因素分析统计法，经过长时间的研究，确定出 16 种人格特质，并据此编制了测评量表。16 种人格维度是各自独立的，每一种维度与其他维度的相关性极小，这些维度的不同组合构成了一个人不同于其他人的独特个性。这些维度的名称和相应的符号表示见下表：

16PF 测评的 16 种人格维度及其符号表示

序号	符号	维度	定义	界定
----	----	----	----	----

高分特征	平均分特征	低分特征
------	-------	------

1 A 乐群性	表示热情地对待他人的水平 对他人的关注程度高于平均水平，很容易与他人交往，对他 人特情对待 对他人的关注与感兴趣的程度处于平均水平 对工作任务、客观事物所倾注的关注水平要高于 对他人的关注程度
---------	--

2 B 敏锐性	刺激寻求与表达的自发性 有很高的自发表达水平，思维活动迅速，也表明在言行之前并 不总是深思熟虑 表达的自然流利程度和多数人一样，在进行决策时，进行认真思考 在决策之前会进行非 常仔细的思考，这种深入思考的能力比大多数人更强，有更深理解
---------	---

3 C 稳定性 对日常生活的要求应付水平 感到能够控制生活的现实需要，能够比大多数人更沉着、冷静地对付这些要求 觉得和大多数人一样能平静应付生活中的变化 觉得自己受到生活变化影响很大，不能沉着应付

4 E 影响性 力图影响他人的倾向性水平 喜欢去影响他人 并不将自己的观点、看法强加他人。倾向于向他人表达自己的观点，但同时也让他人表达其自己的观点。当别人不同的观点有正确性时，愿意接受它 不经常表达自己对事物的看法和观点，并倾向于让他人处于领导地位

（续表）

5 F 活泼性 寻找娱乐的倾向和表达的自发性水平 通常较为活泼和任性，具有高于平均水平的自发性能量水平、言行的自发性处于平均水平 是一个认真的人，喜欢全面思考问题，认为别人会将其视为是一位严肃对待生活的人

6 G 规范性 崇尚并遵从行为的社会化标准和外在强制性规则 崇尚社会强制性标准和规则，并愿意遵从 倾向于接受外来强制性标准和规则，但不僵硬地去遵从。灵活运用规则 不喜欢遵从严格的规则和外在强制性指导

7 H 交际性 在社会情景中感觉轻松的程度 在社会情景中比大多数人都表现自如 像多数人一样，在社会情景中感到较为轻松 在社会情景中，尤其是在周围人都不熟悉情况下，会感到害羞。自我意识较强，不喜欢被他人关注

8 I 情感性 个体的主观情感影响对事物判断的程度 对事物的判断较容易受自己的情感和价值观影响。对某个决策的判断更多基于他认为是否正确，而不是对他进行冷静的逻辑分析。对事物的评价，更多关注自己的品位、价值观和感觉 在需要判断和决策时，倾向于注意事实以及他们的实用意义，同时也意识到有关问题的情绪性后果与价值 在进行决策和判断时，倾向于注重逻辑性和客观性

（续表）

9 L 怀疑性 喜欢探究他人表明言行举止之后的动机倾向 有一种自然倾向，认为他人的言行背后隐藏着某种动机，而不是将他人的言行按其表面意义理解 倾向于认为他人是值得信任和真诚的。可能会对值得怀疑的行为较为警觉 通常乐于信任他人的所说所作是真诚的，并给予无怀疑的信任

10 M 想象性 个体在关注外在环境因素与关注内在思维过程两者之间寻求平衡的水平 勤于思考，并不拘泥于事件本身的细节信息，而倾向于思索有限事实之外的东西 在关注某一件事情，既关注事件的事实和细节，又会从更广阔的思路去考虑 是一个现实和脚踏实地的人，更倾向于直接去做某件事情，而不是花时间去论证其可行性

11 N 隐秘性 将个人信息私人化的倾向 不愿轻易透露个人信息 对多数人都较为公开地展示自我 喜欢待人公开、直率。较之大多数人来说，更乐于解释有关自己的各种信息

12 O 自虑性 自我批判的程度 觉得自己有很大的困惑，或者觉得自己比别人活的更艰难。自我批判意识较强，对现实中的失误倾向于承担太多的个人责任 对自己的长处和缺陷似乎有较现实的认识，能为自己的失误承担责任，能从失误中吸取教训 和大多数人相比，很少自我怀疑

（续表）

13 Q1 变革性 对新观念和经验的开放性 对新观念和经历有强烈的兴趣，似乎对变革有很高的开放性 对新观念与经验的开发程度和绝大多数人一样 强调按既定方法行事的重要性。和大多数人相比，很少倾向于冒险尝试新的做法与观念

14 Q2 独立性 融合于周围群体及参与集体活动的倾向性 倾向于独立解决问题和做出自己的选择和决定 力求在融合于群体及独立于群体这两个极端中寻找平衡 希望成为组织的一员，热爱组织活动

15 Q3 自律性 认为以清晰的个人标准及良好的组织性对行为进行规划的重要程度 通过对事先计划和准备来对事物进行控制。有十分清晰的个人标准，并认为以此规划自己的行为很重要 对事情进行事先计划和组织的倾向与多数人相同 更乐于任由事情变化，并可以容忍某种程度上的无组织性

16 Q4 紧张性 在他人交往中的不稳定性、不耐烦以及由此表现的紧张水平 体验到高度的紧张，经常感到不满和厌烦 通常所体验到的躯体紧张水平和大多数人差不多 不怎么紧张，很少感到对别人的不耐烦和不满

该测评由 **187** 道题组成。每一种人格维度由 **10~13** 个测验题组成的分测评量表来测评，共有 **16** 个分测评量表。

5. 16PF 测评样题

下面的几道题是 **16PF** 的测评题目，作为 **16PF** 的测评样题描述如下：

(1) 我喜欢看团体球赛 ()

A. 是的 B.偶然的 C.不是的

(2) 我喜欢的人大都是 ()

A. 拘谨缄默 B.介于 A 和 C 之间 C.善于交际的

(3) 金钱不能带来快乐 ()

A. 是的 B. 介于 A 和 C 之间 C.不是的

正确把握 **16PF** 测评的 **16** 种人格特质的涵义，利用成熟的 **16PF** 人格测评方法对应聘人员进行人格测评，可以为人才安置、调整和合理利用人力资源提供建议。

9 牢记要点

从下面几个方面理解 **16PF** 个性测评：

e **16PF** 测评的目的

e **16PF** 测评特点

e 16PF 测评实用对象

e 16PF 测评的构成及其界定

e 16PF 测评样题

4 实践练习

请做下面的实践练习题：

下面是某人的 16PF 测评结果，请根据下表的测评结果写出分析报告。

16PF 人格测评结果

关于人格的初步测评结果

A B C E F G H I L M N O Q1 Q2 Q3 Q4

16 11 17 16 21 9 18 14 8 14 12 6 15 8 7 8

（续表）

16 种人格维度剖面图

低分者特征 标准分 高分者特征

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

缄默、孤独 * 乐群、外向

迟钝、学识浅薄 * 智慧、富有才识

情绪激动 * 情绪稳定

谦虚、顺从 * 好强、固执

严肃、谨慎 * 轻松、兴奋

权宜、敷衍 * 有恒、负责

畏缩、退怯 * 冒险、敢为

理智、着重实际 * 敏感、感情用事

信赖、随和 * 怀疑、刚愎

现实、合乎成规 * 幻想、狂放不羁

坦白直率、天真 * 精明能干、世故

安详沉着、自信 * 忧虑抑郁、烦恼

保守、传统 * 自由、批评激进

依赖、随群附众 * 自主、当机立断

矛盾冲突、不识大体 * 知己知彼、自律严谨

心气平和 * 紧张、困扰

(注: *号的位置表明所得的标准分数)

双重个性因素估算

适 应—焦虑型[1~10]: 7

内 向—外向型[1~10]: 10

感情用事—安详机警型[1~10]: 5

怯懦—果断型[1~10]: 6

(续表)

(注: 方括号内左右两端的值为上下限。低分者为人格维度左端特征, 高分者为人格维度右端特征)

16 种个性因素测评应用估算

情绪心理状态健康者的人格因素[1~5.5~10]: 7.75

专注职业而有成就者的个性因素[1~5.5 (6.7) ~10]: 4.8

富有发明创作能力者的人格因素[1~10]: 5.33

在新环境中成长力的人格因素[1~5.5 (6.7) ~10]: 3.5

事务管理能力较强者的个性因素[1~10]: 4.167

注: 方括号内左右两端的值为上下限, 中间为平均分, 圆括号内为临界值。得分越高越好。

参考答案: 16PF 人格测评报告

性格开朗活泼, 待人热忱友善, 属于外向型; 为人处世直爽、自然, 不会刻意揣摩和计算利弊得失; 对于自己无把握的事显得优柔寡断, 容易随群附众, 缺乏主见, 但在自己所熟悉的领域则十分自信, 坚持己见; 决策不果断, 缺乏闯劲, 对目标的专注程度和责任心有待提高。

心理状况健康良好, 对竞争和压力有一定的心理适应性, 能保持平和稳定的心态; 在新环境中的成长能力较低, 在新环境中需注意加强应变的灵活性, 注意观察和分析在新旧角色之间的差别, 应根据环境变化和角色要求的不同及时调整自己的情绪状态和立场观点, 尽快进入新角色。

有一定的创造能力，可以从事需要发挥个人自主性的工作，比如研究工作、设计策划等工作；事务管理能力一般，不善于处理琐碎繁杂的事务或关系，难于做有条不紊的、细致的安排，适于从事能够发挥个人才华的自主性较强的工作；不苛求于做出卓越的成就，对职业的专注程度不够，容易满足，应培养进取、负责精神，不断提高对自我的要求。

技能点 6 如何用 DISC 个性测验进行人格测评

主 题 词 人才测评·个性品质测评·DISC 个性测评

适用情景 当想了解如何通过人格测评来测评管理绩效时，查看此技能。

7 技能描述

DISC 人格测评更适合于管理人才的测评，为企业的管理人才选拔、录用、岗位安置提供了良好的测评手段。

1. DISC 测评的功能

DISC 个性测评旨在从以下 4 个与管理绩效有关的人格特质进行测评，从而了解被测评者的管理、领导素质和情绪稳定性等。这 4 个人格特质指：支配性（D）、影响性（I）、稳定性（S）和服从性（C）。

DISC 个性测评是把个体安排在一种管理情景中，描述个体的优势、在工作中应注意的事项及一些个体倾向等。例如，如何影响他人、对团队的贡献是什么、什么时候处于应激状态，能使个体更加清楚地了解自己的个性特质，企业也可以有针对性地考察被测评者是否具有对企业、对职位来说十分关键的人格特质，以此作为选聘人才的标准之一。

2. DISC 测评特点

一般地，16PF 测评是为测评普通人的完整人格构架而设计的，不能很好地通过测评结果来预测被测评者的管理绩效。DISC 测评与 16PF 相比，具有如下特点：

（1）适合一般、正常的个体。

（2）与管理绩效有关，能很好地描述被测评者的个性特质（优势、劣势等），并能预测其领导特质和情绪稳定性等。

（3）测验时间短，简单易行。

3. DISC 测评适用对象

DISC 测评适用于：

（1）大、中学生。DISC 测评有助于大、中学生科学地了解自己，从而做出正确的职业选择。

（2）一般人员。

（3）管理人员。对管理人员进行 DISC 个性测评，目的在于在工作情景中了解其优势、劣势，了解在工作中应注意的事项以及一些个性特征等，从而帮助领导者选聘一些更易于与企业形象、企业文化融合的被测评者，以形成企业独特的特质和氛围。

4. DISC 测评的构成及其界定

DISC 个性测评由 24 组描述个性特质的形容词组成，每组包括四个形容词，这些形容词的构造是根据四个人格特质支配性（D）、影响性（I）、稳定性（S）和服从性（C）以及一些干扰维度来进行选择的，该测验要求被测评者从中选择一个最适合自己的和最不适合自己的形容词。

四个人格特质的界定分别如下：

（1）支配性（D），其界定详见下表：

四种人格特质之一：支配性

一般描述 爱冒险的、有竞争力的、大胆的、果断的、直接的、创新的、坚持不懈的、问题解决者、任务取向者、自我激励者

对团队的贡献 基层工作者；前瞻性的；以挑战为导向；发起运动；有创新精神

压力下的倾向 高要求的；紧张的；有野心的、好侵略的；自负的

理想环境 不受控制、监督和琐碎事困扰；革新的、以未来为导向的环境；表达思想和观点的论坛或集合；非日常组合；带有挑战性和机遇的工作

（续表）

可能的缺陷 过度使用地位；制定的标准太高；缺乏圆通和变通；承担高速、过多的责任

高 D 的情绪特征 愤怒

（2）影响性（I），其界定详见下表：

四种人格特质之一：影响性

一般描述 有魅力的、自信的、有说服力的、热情的、鼓舞人心的、乐观的、令人信服的、受欢迎的、好交际的、可信赖的

对团队的贡献 乐观、热情；创造性的解决问题；激励其他人为组织目标而奋斗；团队合作者；通过协商环节解决冲突

压力下的倾向 自我提高；过分乐观；过多的言语；不现实的

理想环境 人们之间密切联系；不受控制和琐碎事的困扰；有活动的自由；有传播思想的论坛或集会；有相互联系的民主监督者

可能的缺陷 不注意细节；在评价人方面不现实；不加区分地相信人；情景下的倾听者

高 I 的情绪特征 乐观

(3) 稳定性 (S)，其界定详见下表：

四种人格特质之一：稳定性

一般描述 友善的、亲切的、好的倾听者、有耐心的、放松的、热诚的、稳定的、可靠的、团队合作者、善解人意的、稳健的

对团队的贡献 可靠的团队合作者；为某一领导者或某一原因而工作；有耐心和同情心的；逻辑性的思维；服务取向

压力下的倾向 非感情表露者；漠不关心；犹豫不决；坚定的

(续表)

理想环境 稳定的、可预测的环境；变化较慢的环境；长期的团队合作关系；人们之间较少冲突；不受规则的限制

可能的缺陷 倾向于避免争论；在确定优先权时遇到困难；不喜欢非正当的变化

高 S 的情绪特征 非情绪化的

(4) 服从性 (C)，其界定详见下表：

四种人格特质之一：服从性

一般描述 准确的、有分析力的、谨慎的、谦恭的、圆滑的、善于发现事实、高标准、成熟的、有耐心的、严谨的

对团队的贡献 保持高标准；有责任心、稳健可靠；善于下定义、分类、获得信息并检验；客观的，“现实的锚”；综合性的问题解决者

压力下的倾向 悲观的；挑剔的；紧张的、大惊小怪的；过分批评

理想环境 需要批判性的思维；技术或专业领域；小团体的亲密关系；相似的工作环境；私人办公室或工作环境

可能的缺陷 受批评时采取防御措施；常陷入细节之中；对环境过分热衷；似乎有点冷漠和疏远

高 C 的情绪特征 害怕

5. DISC 测评样题

下面是 DISC 测验样题，请选择一个适合描述您的情况的词：

（1）温柔 A.最接近 B.最不接近

（2）说服力 A.最接近 B.最不接近

（3）谦卑 A.最接近 B.最不接近

（4）独创性 A.最接近 B.最不接近

同样是个性测评的方法之一的 DISC 个性测评，其最大的特点就是常用于管理人才的测评。因为，DISC 个性测评着重考虑的四个维度（支配性、影响性、稳定性和服从性）是反映管理者绩效的指标。

9 牢记要点

从下面几个方面理解 DISC 个性测评：

e DISC 测评的目的

e DISC 测评特点

e DISC 测评实用对象

e DISC 测评的构成及其界定

e DISC 测评样题

4 实践练习

请您回答下列问题：

下面是某甲的 DISC 测评结果，请根据下图的测评结果写出分析报告。

参考答案：

根据 DISC 测评结果，甲的分析报告为：

（1）优势：

注重质量，是高质量的促进者和支持者；

对保持高标准能很好地把握分寸，有轻重缓急的判断能力；

好组织、好管理，欣赏团队中有相同质量意识的个体；

对社会和工作环境的改变比较熟悉。

（2）需要注意的事项：

应更多地接受他人的思想和观念；

要设置比较现实的目标；

不要过分计较他人的评论。

(3) 个人倾向：

目标：乐观的；

通过什么标准判断他人：自尊和成就；

通过什么影响他人：好的人际关系中的策略；

对团队的贡献：创造好的工作环境；

经常并过度使用：老练、机智和圆滑；

处于应激状态时：太温和，讨好人；

害怕：为了讨好关系而放弃质量。

关于这方面的学习资源有很多，例如：？《评价中心：人才测评的组织与方法》，鲁龚、高欣、马永生编译，百家出版社，1991 年。

第三章 职业适应性测评

技能点 1 如何认识职业适应性测评

主 题 词 人才测评·职业适应性测评·职业适应性测评的内容

适用情景 当想了解职业适应性测评的内容及适应情景时，查看此技能。

7 技能描述

职业适应性测评主要从个体的需求、动机、兴趣等方面考察人与岗位工作之间的匹配关系。

1. 职业适应性测评包括的内容

（1）生活特性测评。

① 测评目的。该测评用于评定个人的动机水平。测评从权力动机、成就动机、亲和动机和风险动机 4 个方面测评被测评者的动机模式和强弱程度。

② 测评功能。该测评包括 4 个方面的动机，这 4 种动机的定位、组合模式与个体的工作绩效和职业匹配度有着紧密的联系。对个体而言，该测评可揭示个体的动机模式，有助于个体了解自我，衡量工作满意度，以做出适当的自我设计和调整；对一个组织而言，该测评有助于预测员工的行为表现、稳定性，为有效管理人员和选拔人才提供重要的信息。

③ 测评适用对象。该测评广泛应用于各行业、各层次的人员，特别是面临择业、改行或求职的应聘者；是评定应聘人员与应聘职位匹配度、揭示员工动机模式、实行有效激励机制的必备工具。

（2）需求测评。

① 测评目的。需求测评是测评被测评者对生理需要、安全需要、归属和爱的需要、自尊需要和自我实现需要的程度，可全面了解个体的需求状况和需求的主次形态。

② 测评功能。需求是动机产生的根本来源，需求是决定行为目标的原因。需求测评的功能体现在：从团体的角度分析，通过对组织全体员工的需求测评，可揭示各层次员工的需求结构，进而了解团体中需求的分布、形态，可为人力资源管理、个体动机激励、企业文化建设提供依据；从个体的角度分析，有助于帮助个体了解自我状态，做出良好的职业设计和规划，提高个体工作满意度，增强忠诚度和稳定性。

③ 测评适用对象。该测评广泛适用于希望了解自我状态的个体和各行业、各层次的人；同时，也适用于组织全体人员的集体测评，为构建企业的激励机制提供依据，一般不用于人才选拔。

（3）职业兴趣测评。

① 测评目的。职业兴趣是职业的多样性、复杂性与员工自身个性的多样性相对应下反映出的一种特殊的心理特点。职业兴趣反映了职业特点和个性特点之间的匹配关系，是人们职业选择的重要依据和指南。职业兴趣测评为实现“恰当的人从事恰当的工作”提供科学依据。

② 测评功能。职业兴趣对职业的影响很大。职业兴趣测评的功能体现在：**A.**影响个体的职业选择；**B.**增强个体的职业适应性；**C.**开发个体的职业潜能。

③ 测评适用对象。职业兴趣测评的适用范围很广。包括：

？大、中学生；

？社会上的一般人员；

？管理人员。

2. 职业适应性测评适应的情景

职业性测评旨在了解个体生活目的、追求或愿望，反映个体对工作的期望，因此，适应于选拔人才、人力资源激励设计等方面。

从个体需求、动机、兴趣三个角度测评个体与工作岗位的匹配关系，是职业适应性测评的主要内容，对于人才选拔、安置，实现“恰当的人从事恰当的工作”有着重要的意义。

9 牢记要点

职业适应性测评包括：

e 生活特性测评

e 需求测评

e 职业兴趣测评

4 实践练习

请您做下面的实践练习题：

职业适应性测评包括生活特性测评、需求测评和职业兴趣测评，您如果希望实现下列的测评目的，请分析需要采取哪种测评？

1. 根据年末的考评，公司主管发现今年的工作绩效低于往年，因此，他决定进行（ ），设计激励机制。

2. 某大学生很快就要毕业走向工作岗位了，但是面对众多的职业，他很想明白自己究竟适合竞聘哪种职业，这时他需要进行（ ）。

3. 某企业将从企业内部的 4 个候选人中选拔一名高级管理者，则需要进行（ ）。

参考答案：1. 需求测评；2. 职业兴趣测评；3. 生活特性测评。

关于这方面的学习资源有很多，例如：？《智力·个性·职业测验》，殷明著，中国青年出版社，1991 年。

技能点 2 如何进行生活特性测评

主 题 词 人才测评·职业适应性测评·生活特性测评

适用情景 当想测评个体的动机水平时，查看此技能。

7 技能描述

生活特性测评是职业适应性测评的一个方面，科学地进行生活特性测评，有助于揭示被测评者的职业动机，评估被测评者动机与职业的匹配度。

1. 测评包括的 4 个维度

生活特性测评主要是测评个体的动机水平，包括权力动机、成就动机、亲和动机和风险动机 4 个方面的测评。

（1）权力动机。指人们力图获得、巩固和运用权力的一种内在需要，是一种试图控制、指挥、利用他人行为，想成为组织的领导的动机。

高权力动机的人往往具有明显的特征，如：善于左右形势大局，果断自信，试图说服人。

（2）成就动机。指人们发挥能力获取成功的内在需要，一种克服障碍、完成艰巨任务、达到较高目标的需要，是对成功的渴望。

（3）亲和动机。指人们对于建立、维护、发展或恢复与他人群体的积极情感关系的愿望。亲和动机强的人能很容易地与他人沟通、交流，并且促进团队中积极的社会交往；他们富有同情心，容易接纳他人，减少冲突，有利于合作。

（4）风险动机。指决策时敢于冒险，敢于使用新思路、新方法。高风险动机的人可能会过于莽撞，对可能的危险和损害估计不足，缺乏足够的大局意识和责任感，缺乏对失败的应变策略；而低风险的人则可能会过于保守、审慎、优柔寡断、谨小慎微、缺乏决断。

2. 生活特性测评量表编制及测评样题

生活特性测评一般采取问卷调查的方式，调查问卷的问题包括权力动机、成就动机、亲和动机和风险动机 4 个方面，答案从“完全不赞同”到“完全赞同”共 7 个分值。举例如下：

1 2 3 4 5 6 7

完全不赞同 非常不赞同 稍有不赞同 无所谓 稍有赞同 比较赞同 完全赞同

6 我喜欢对他人的工作做指导。

如果您的选择是 6，表明这种描述比较符合您的真实情况，您比较赞同这种做法。

3. 测评结果分析

生活特性的测评包括权力动机测评、成就动机测评、亲和动机测评和风险动机测评 4 个子测评，对他们分别进行测评并记分。根据生活特性各个子测评的结果，我们可以分析被测评者的领导结果。详见下表：

不同动机配置与领导结果

权力动机 成就动机 亲和动机 领导结果

较高 较高 适度 最有利于整个组织的领导

低 较高 高 对个人有利，对组织不利

较高 高 低 个人成功，组织不利，无团队精神

低 高 较高 无法统率组织

高 低 较高 可能偏袒私人

较高 低 高 把组织当成社交场所

太低 —— 无法统率下属

—— 太低 —— 无法完成机构的任务

—— —— 太低 无法与人交往

生活特性测评用于测评被测评者的动机水平，评估动机与职业的匹配度。生活特性测评包括 4 个维度，分别是：权力动机、成绩动机、亲和动机和风险动机。

9 牢记要点

生活特性测评包括 4 个动机的测评：

e 权力动机测评

e 成绩动机测评

e 亲和动机测评

e 风险动机测评

4 实践练习

请您做下面的实践练习题：

下面的图表是某甲、乙的生活特性测评结果，请根据该结果，进行他们的动机分析和估计其领导能力。

@ 甲：

@ 乙：

参考答案：

根据甲的测评结果，说明甲最适合于整个组织的领导，但是由于风险动机较低，所以他是一个比较保守的领导者。

根据乙的测评结果，说明乙不适合做领导者，权力动机低，但是他容易和同事沟通，人际关系好，亲和力强，具有强烈的成功欲望。

关于这方面的学习资源有很多，例如：？《人际关系测试与训练》，黄素菲著，中国纺织出版社，2002 年。？《人力资源管理》，〔美〕罗伯特·马希斯，约翰·杰克逊著，赵曙明译，电子工业出版社，2003 年。

技能点 3 如何进行需求测评

主 题 词 人才测评·职业适应性测评·需求测评

适用情景 当想为设计激励机制提供依据时，查看此技能。

7 技能描述

需求测评用于了解被测评者的需求层次，以便企业为其制定适合于他自己的需求的激励措施。需求测评根据马斯洛的需求层次理论编制，以该理论体系中的生理需求、安全需求、归属和爱的需求、自尊的需求以及自我实现的需求作为测评维度，每个测评维度都是需求测评的一个子测评，对他们分别进行测评，可以判断被测评者的需求层次。

1. 需求测评的 5 个维度

（1）生理需求。指各种用于满足生存的基本物质需求，即衣食住行。

（2）安全需求。指对安全、稳定、依赖的需求，希望免受恐吓、焦躁和混乱的折磨，有稳定的工作等。

（3）归属和爱的需求。指对爱、情感、友谊、归属和社会交往的需求，希望有朋友、爱人和亲人。如果得不到满足，个体会感到孤独。

（4）自尊需求。指对于自己稳定的、牢固不变的、较高的评价的需求，对于自尊、自重和来自他人的尊重的需求。

（5）自我实现需求。指个体充分发挥自己的潜能，实现人生价值的需求。这是需求测评 5 个维度中最高的一個维度。

2. 需求测评量表编制及测评样题

需求测评一般采用问卷调查的方式，其编制的量表包括生理需求、安全需求、归属和爱的需求、自尊需求及自我实现需求 5 个方面，答案从“完全不赞同”到“完全赞同”共 7 个分值。举例如下：

1 2 3 4 5 6 7

完全不赞同 非常不赞同 稍有不赞同 无所谓 稍有赞同 比较赞同 完全赞同

7 我认为有一个安稳的住所是发展事业的前提。

如果您的选择是 7，表明这种描述比较符合您的真实情况，您比较赞同这种看法。

3. 需求测评结果分析

通过需求测评的 5 个层次的子测评，可以了解被测评者对每一维度的需求程度。对他们的需求程度进行排序，最高的为被测评者目前最在乎的需求层次，根据该分析结果，企业可以设计合理、高效的激励机制。

（1）一般地，普通员工的生理需求和安全需求测评分数会较高，表明对普通员工可以通过给予物质上的激励，来调动员工的积极性，提高工作效率，为企业创造最大利润。

（2）中层人员的归属和爱及自尊需求测评分数会较高，表明仅仅从物质上激励中层人员，已经不能满足他们的需求，需要从精神上给以激励。

（3）高层人员的自我实现需求测评分数会较高，表明高层人员更看重的是自我能力的实现，对自己从事的工作有极大的权力动机。这时候，简单的物质激励和精神激励已经不能满足他们的需要，需要创作一个实现他们自身价值的平台，对他们的管理可以采取柔性管理。

需求测评包括生理需求测评、安全需求测评、归属和爱的测评、自尊需求测评和自我实现需求测评，它一般适合于企业的激励机制设计、员工的民意调查，一般不用于人才的选拔。

9 牢记要点

需求测评包括：

e 生理需求测评

e 安全需求测评

e 归属和爱的测评

e 自尊需求测评

e 自我实现需求测评

工程师与青蛙

小王走在路上，看到一只青蛙，忽然青蛙开口说：“先生，请吻我，我会变成公主，我会给你一个热吻。”

小王停下来，把青蛙捡起来放入口袋，然后继续走。

青蛙又说：“请快吻我，我愿意跟你在一起一天，随便你要做什么都可以。”小王把青蛙从口袋拿出来，看了一下，笑一笑，又放回口袋继续走。

过一会儿，青蛙又说：“好了，好了，我愿意跟你在一起一个礼拜，请快吻我。”小王又把青蛙从口袋拿出来，看了一下，笑一笑，又放回口袋继续走。

青蛙又说：“怎么回事，一个礼拜还不够吗？你要多久？”小王把青蛙拿出来，说：“我是一个工程师，没有时间跟女人鬼混，但是有一只会说话的青蛙，好酷。”

这个案例告诉我们：

每个人的需求都不一样，一般人认为没有男人会拒绝美女的相陪，偏偏这位变成青蛙的公主倒霉，碰上一位不解风情的工程师。

激励员工时，如果不能掌握他们的需求，径自用自己的认知给予刺激，不一定能够产生期待的结果，搞不好还会有反作用。因此，管理者必须懂得如何进行需求测评，了解员工需求，根据需求给予相对应的激励方式，才能产生事半功倍的效果。

4 实践练习

请做下面的实践练习题：

下面是单位甲和单位乙对其员工进行需求测评的结果，请根据该结果，设计该单位的激励机制。

参考答案：

对单位甲和单位乙的测评结果进行分析，并设计其激励机制，详见下表：

甲 乙

生理需求 得分属于中等水平，说明希望得到适当的物质待遇和工作条件 得分偏低，说明不在乎物质待遇

安全需求 得分较高，说明认为生活中会有种种变故和潜在危险，担心自己的安全，害怕失业，希望有稳定的工作 得分较高，说明认为生活中会有种种变故和潜在危险，担心自己的安全，害怕失业，希望有稳定的工作

归属和爱的需求 得分属于较高水平，说明渴望融入一个团队，与同事和上级有良好的人际关系 得分中等，说明对归属和爱的需求不很强烈，比较专著于自己的本职工作

自尊需求 得分偏低，说明不特别在意他人对自己的评价，有自己相对独立的观念和方式，也不太在乎自己的身份地位 得分较高，说明很在乎别人对自己的评价，往往努力工作，积极表现

自我实现需求 得分属于中等，说明对发挥自己的才干、提高自己的能力的愿望不很迫切 得分偏高，说明渴望发挥自己的才干，注重精神的激励

激励机制设计 重点从工作的稳定性和渴望融入团体入手，从这两方面给以满足 注重自我能力的实现，在乎别人的评价，因此，要从精神激励的角度入手，对物质环境的要求相对弱一些也可以，这类人往往是部门骨干

技能点 4 如何进行职业兴趣测评

主 题 词 人才测评·职业适应性测评·职业兴趣测评

适用情景 当想进行职业兴趣测评时，查看此技能。

7 技能描述

研究表明：通常一个人所发挥出来的才能与一个人的潜在能力相比，犹如冰山之一角。如果一个人对他所从事的工作有浓厚的兴趣，就能够发挥自己全部才能的 80%~90%，并且能较长时间保持高效率而不觉疲劳，而对缺乏兴趣的工作，只能发挥其全部才能的 20%~30%，且容易感到精疲力尽。

职业兴趣测评就是帮助您确定自己的职业兴趣，进而判断兴趣和您的职业是否吻合。

职业兴趣测评产生于国外，至今形成了著名的霍兰德职业兴趣测评、斯特朗—肯贝尔职业兴趣测评、库德职业兴趣测评等，但是这些职业兴趣测评难以在中国直接引用。在借鉴国外测评优点的基础上，已经形成了具有我国特色的职业兴趣测评，包括艺术取向、事务取向、经营取向、研究取向、技能取向和社交取向 6 个维度，包括活动、工作、技能三个方面。

1. 职业兴趣测评的 6 个维度

（1）艺术取向。喜欢艺术性工作，如音乐、舞蹈等。这种取向类型的人往往具有某些艺术技能，喜欢创造性工作，富有想像力。这类人常常喜欢同观念而不是事务打交道，较开放、好想像、独立、有创造性。

(2) 事务取向。喜欢传统性的工作，如记账、秘书、办事员、测算等。这类人有很强的数字和计算能力，喜欢室内工作，乐于整理、安排事务，比较顺从、务实、细心、节俭、做事利索、有条理、有耐心。

(3) 经营取向。喜欢诸如营销、服务、管理类型的工作。通常具有领导才能和口才，对金钱和权力感兴趣，喜欢影响、控制别人。他们热爱交际、冒险、精力充沛、乐观、和蔼、细心、有强烈抱负感。

(4) 研究取向。喜欢各种研究性工作，通常具有较高的数学和科研能力，喜欢独立工作，解决问题；喜欢同观念打交道；逻辑性强、好奇、聪明、仔细、独立、俭朴。

(5) 技能取向。喜欢现实性的实在的工作，如机械维修、烹调、电气技术等。通常具有机械技能和体力，喜欢户外工作，乐于使用各种工具和机器设备，他们真诚、谦逊、敏感、务实、朴素、节俭。

(6) 社交取向。喜欢社交性工作，如咨询。喜欢与人而不是与事务打交道，他们往往乐于助人、有责任心、热情、善于合作、富于理想、友好、善良。

2. 职业兴趣测评方法

职业兴趣测评共 60 个题目，包括以上 6 个维度的测评，这 6 个维度的涵义体现在 6 个部分的测评题目中，分别是：

(1) 您心中的最理想职业测评。这一部分主要是请您把自己最想干的三项工作，按最爱、次爱和较爱的顺序写下来。

(2) 您所感兴趣的活动测评。根据职业兴趣测评的 6 个维度，列举反映每个维度的活动，即艺术型活动、事务型活动、经营型活动、研究型活动、技能型活动和社交型活动共 60 个题目，根据自己的实际情况选择合适的选项。

如：您喜欢从事修理自行车这个现实型活动吗？

A. 是 B.否

被测评者对“您所感兴趣的活动测评”进行客观回答，可以帮助您了解自己的职业偏好类型和偏好程度。

(3) 您所擅长或胜任的活动测评。该部分从您能胜任的角度测评您适合的职业类型。

如：您擅长从事修理自行车这个要求具有现实型能力的工作吗？

A. 是 B.否

(4) 您所喜欢的职业测评。该部分列举 6 种类型的职业，供被测评者选择，以此测评您所喜欢的职业。

如：您喜欢飞机机械师这个现实型职业吗？

A. 是 B.否

(5) 您的能力类型测评。该部分内容将测评您的职业能力。包括机械操作能力、科学研究能力、艺术创作能力、解释表达能力、商业洽谈能力、事务执行能力，以及体力技能、数学技能、音乐能力、交际能力、领导能力、办公技能的测评。您的职业能力的测评将对您的职业选择决策提供帮助。

如：您对您的体力技能进行打分为：

1 2 3 4 5 6 7

() () () () () () ()

其中 1 表示最低，7 表示最高。

(6) 您的职业价值观测评。该部分内容列出人们选择工作时通常会考虑的 9 种因素，即① 工资高福利好；② 工作环境（物质方面）舒适；③ 人际关系好；④ 工作稳定有保障；⑤ 能提供较好的受教育机会；

⑥ 有较高的社会地位；⑦ 工作不太紧张，外部压力少；⑧ 能充分发挥自己的能力特长；⑨ 社会需要与社会贡献大。

要求被测评者选择他认为最重要、次重要、次不重要和最不重要的因素，进而测评被测评者的职业价值观。

对各部分测评的得分进行加总，分析其测评结果，可以为个人确定自己的职业兴趣及适合的职业类型；同时也可以为企业人力资源部门的人才的选拔、人员安置等提供决策依据。

3. 兴趣与职业的匹配关系

6 种不同的兴趣适应不同的职业，其匹配关系详见下表：

兴趣、特征及职业的匹配关系表

兴 趣	特 征	适合的职业
-----	-----	-------

艺术取向	对具有创造、想像及自我表现空间的工作显示出明显偏好	美术雕刻、工艺、舞蹈、戏剧等
------	---------------------------	----------------

事务取向	喜欢高度有序、任务明晰的工作，对于规则模糊、自由度大的工作不太适应	银行职员、图书管理员、会计、出纳、统计人员、计算机操作人员等
------	-----------------------------------	--------------------------------

经营取向	喜欢制定新的工作计划、事业规划及设立新的组织，并积极发挥组织的作用进行活动，喜欢影响、管理他人	管理者、领导、企业家等
------	---	-------------

研究取向	喜欢理论思维或偏爱数理统计工作，对于解决抽象问题具有极大热情	分析员、设计师、生物学家等
------	--------------------------------	---------------

技能取向	身体技能及机械协调能力强，稳健、务实，喜欢从事规则明确的活动及技术性工作，热衷于亲自动手创造新事物，不善言谈	需要熟练技能的职业、机械管理方面的职业、生产技术、手工艺技能方面的、机械装置等
------	--	---

社交取向 善于言谈，乐于人相处，责任心较强 学校教育、社会福利事业、医疗与保健、服务业等

职业兴趣测评已经受到越来越多的人的关注，在于它不仅对就业人员的择业有指导意义，而且对管理人才的选拔和安置也起着举足轻重的作用。

9 牢记要点

职业兴趣测评的 6 个维度为：

e 艺术取向

e 事务取向

e 经营取向

e 研究取向

e 技能取向

e 社交取向

4 实践练习

请您做下面实践练习题：

1. 根据下图的职业兴趣测评结果，比较分析甲和乙的职业兴趣。

参考答案：

甲：根据测评结果，表明甲对很多方面的职业都有几乎相同程度的兴趣水平，兴趣分布广泛，如果同时对许多方面都投入，会分散其精力，如果调解不当，会妨碍他在这些方面的潜在成就。建议，还是应该针对其不同方面的兴趣区分出不同水平的层次，形成有主次、有轻重的格局，这样能更好地分配有限的资源，确保在强兴趣职业方面全力投入。

乙：乙的技能取向、事务取向和社交取向明显高于其他方面的兴趣，因此，建议乙可以从事机械维修、电气方面的事务型工作，同时善于搞好人际关系，因此，能够在从事的职业里发挥自己的水平，实现自我价值。

关于这方面的学习资源有很多，例如：？《卡耐基职业指导》，〔美〕坎菲尔·杰、汉森·马著，中国城市出版社，1998 年。？《大学生素养与职业生涯设计》，杨书良、赵桂梅、王诤著，机械工业出版社，2002 年。