

人才选拔中的测评方法与技术

现代社会是人才的社会，人才是决定一个组织生存和发展的关键。但怎样才能选拔出真正的人才，做到人岗的最佳匹配呢？这便是人才选拔中测评方法、测评技术的问题了。测评方法、技术是人才选拔的工具，是至关重要的环节；若没有办法从普通马中遴选出千里马，那坐骑之上的组织也就无法脱颖而出了。笔者通过对大量文献资料的查阅和实践的考察，将人才选拔中的测评方法归为五种，分别为材料法、访谈法、测验法、评价中心法及其他方法。

一、材料法

材料法即是通过一些材料信息来考查和选拔人才的方法。像申请表、履历分析、证明材料、推荐信、背景调查等都是材料法的一些常见形式。材料法主要了解的是个人的基本信息及背景材料，它可以为其它测评方法（如面试）提供一定的参考。

申请表可以说是选拔过程的第一步。典型的申请表需要求职者的背景资料，如姓名、地址、教育程度、社会关系、工作经历、特长、兴趣爱好、要求的职位等等。一张填好的申请表可以达到三个基本目的。一个是确定求职者是否符合工作所需要的最低资格要求，以便确定最少的候选人；第二，申请表可以帮助招聘者判断求职者具有或不具有某些与工作相关的属性，例如，可以通过工作经历来判断其经历是否与招聘的工作岗位所需能力有关；第三，申请表中所包含的资料可被用来“警示”任何与求职者有关的潜在问题领域。例如，经常的工作变换可是看作是不稳定的表现等等。由于职务的不同，以及招聘工作的差异，通常会由多种申请表格。申请表的设计关键在于保证每个项目均与胜任某项工作有一定关系。申请表比较客观，易审核，成本低，所以它是选拔人才过程中被普遍使用的技术之一。

个人简历档案分析是根据档案记载的事实，了解一个人的成长历程和工作业绩，从而了解其人格背景的一种方法。履历档案材料是一些现成的、有组织部门与人事部门保存较长时间的历史资料，他们描述的是被测者过去的情况，但可以起到“鉴往知来”的作用。这种方法有效、可靠、成本低，但往往因档案记载不全面而无法全面了解被测者。个人简历是以自我记录和评价形式表现出来的个人简历资料，它和申请表一样，既可以判定求职者是否符合工作所需要的最低资格要求，又可以了解求职者的基本信息、行为表现史等。而且个人简历比较客观，不易受到文化、意识形态等方面的影响，还具有公关效果，所以，个人简历的应用非常广泛和普遍。

证明材料在人事选拔中也被普遍使用，但它的信效度仍然无法达到我们所需要的水平。证明材料既可以用于证明过去的经历，证明求职者提供材料的真实性，又可用于提供目前以及未来可能的绩效水平信息。前一方面的信度和效度较好，所以，对证明材料的使用应以事实材料作为核查的基础。推荐信实际上是证明材料的另一种形式，但人力资源经理并不认为推荐信十分有用。在一项调查中，仅有 12% 的回答者认为推荐信“很有价值”，而且大部分人力资源经理认为电话推荐比书面推荐更可信，因为电话推荐需要更直接的交流和更坦率的评价。

背景调查是一种直接证实候选人的事实信息的有效方法。有研究表明，领导与一般同事

提供的材料比较真实，所属人事部门提供的材料并不真实，而亲戚朋友提供的材料往往会夸大其词，因此背景调查对于证实个人信息，消除有关疑问是很有必要的。

二、访谈法

访谈是人事选拔中最常用的方法（Shakleton & Newen, 1991）。访谈法中比较主要的几种测评技术是面试、情境访谈和成就记录。

面试技术兴起于 20 世纪 50 年代的美国，它有着广泛的应用。面试是指在特定时间、地点所进行的，在主考官面前被测人用口述方式回答问题，通过主考人和求职者双方面对面的观察、交谈等双向沟通形式，来了解被测者的素质特征、能力状况以及求职动机等方面情况的一种人员甄选与测评技术。主考官根据被测人在面试过程中的行为表现，来观察分析被测者回答问题的正确程度来予以评定成绩。一般来说，面试可以分为开放式面试、结构化面试和半结构化面试。开放式面试就是没有既定的模式、框架和程序，招聘者可以“随意”向求职者提出问题，而对求职者来说也无固定答题标准的面试形式。结构化面试是近些年来逐步发展、成熟并被广泛采用的一种面试形式，它首先要对职位进行分析，确定面试的测评要素，在每一个测评维度上预先编制好面试题目并制定出相应的评分标准，面试过程要遵循一种客观的评价程序等；它类似于一种标准化的面试。而半结构化面试就是介于开放式面试和结构化面试之间的一种形式。它结合两者的优点，有效避免了单一方法上的不足。总的说来，面试的方法有很多优势，面试过程中的主动权主要控制在评价者手中，具有双向沟通性，可以获得比申请表中更为丰富、完整和深入的信息，并且面试可以做到内容的结构性和灵活性的结合。

情境访谈是一种特定情境下的关键事件为考核求职者行为反应的一种方法。它是要改变对工作有关行为取样的可靠性，它的基本做法是：首先根据系统的职务分析获得与职务有关的行为取样，并据此设计情境问题，二是对每个求职者都提出根据职务分析所提的问题三是对每个求职者的回答进行“客观的”的打分。例，有关出勤的情境问题可以设计如下：“你的妻子和两个年幼的孩子都患感冒卧床，一时又没有亲戚或朋友帮忙照顾他们，但你又必须在三点钟上班。在这种情况下你将怎么办？”主考官提出问题后，就根据有关专家事先讨论并制定好的标准给求职者的回答打分。如，较差的回答是“我要呆在家了——我的妻子和家庭是第一位的”，中等的回答是“我要给主管人打个电话，向他解释一下”，优秀的回答是“他们只是有点感冒，我还应该上班去”。应当指出的是，在情境访谈中虽可以有效地把求职者的一些工作态度鉴别出来，但往往在对这些两难问题的评定中又会抹杀掉求职者的另外一些品质。而洪特和赫斯（Hunter & Hirsch, 1987）认为这种方法可用于测验任何情境中的不同问题。他们认为，对经验丰富的人来说，这种访谈方法是对职务取样的测验，而对没有经验的新手来说，假设的情境只是对那些工作所需的特殊反应能力的评价。

成就记录的结构在许多方面与情境访谈的构想差不多。首先，它也要通过关键事件技术对职务进行分析，然后，再确定工作绩效的维度。所不同的是，我们不再以提问的方式对维度进行评价，而是要求求职者谈一谈他自己在这些方面的主要成就。不同领域的专家依据具体的标准予以记录并打分。由于成就记录有较高的表面效度，所以，它更适合于职业选拔过程。求职者一般都希望自己过去的职业生涯经历受到更多的关注，而成就记录就提供了一个系统评价这些事实的机会。

三、测验法

测验是人才选拔中的重要工具，它的主要特点就是标准化程度高。测验的种类很多，但大致可分为这样几大类，即纸笔考试、心理测验和工作取样测验。

纸笔考试就是我们通常所说的考试。考试应用的领域非常广泛，自我国科举首创笔试以来，一直沿用至今，并且现在笔试已逐步向标准化、客观化发展；但考试更偏重于知识和技能的考察，所以它考察人的素质的全面性程度常常受到质疑。

心理测验是现代人员测评过程中的一种非常重要的技术。心理测验可以反映求职者的能力特征，预测其发展潜能，也可以测定求职者的人格品质及职业兴趣等。心理测验包含能力测验（智力测验、特殊能力测验，如机械能力测验等）、人格测验（其中也包括一些职业价值观测验、诚信度测验等）及性向测验（像能力倾向测验、个性倾向测验、职业倾向测验等）。心理测验是一种标准化、客观化程度较高的测验，但其中有一些心理测验的信效度仍并不理想。心理测验也可以分为自陈测验、评价量表及投射测验，自陈测验和评价量表的操作较为简单，易标准化，但受文化程度、文化背景等的影响；投射测验虽解释和评价较为复杂，但它不易受文化背景等的影响，而且它更为适合于含蓄的东方人，所以，投射测验可能会有更广阔的发展空间。

工作取样测验要求求职者实际完成（或模拟）一些空缺职位的职责。它比其它任何选拔方法具有更高的一一对应特点。工作取样测验是直接对行为进行评价。工作取样测验的效度决定于职务分析的好坏，这与情境访谈是一样的。首先进行职务分析，然后确定关键行为，再设计打分系统。与情境访谈所不同的是，工作取样测验在行为确证后，要设计一个操作性的测验对求职者进行测试。工作取样测验的主要缺点是设计与使用过程中的费用太高，而且它在专业的适用范围上过于单一，缺乏通用性。

四、评价中心法

评价中心的方法很早就用于人事选拔了。它是一种综合性的方法，它使用各种不同的技术对许多心理维度进行评定；它是一种为组织判断和预测那些与组织的工作绩效目标相关联的个体行为，以评价求职者操作能力及管理素质为中心，所进行的一种标准化活动程序是一种比较全面的测评方法。它的最突出特点就是情境模拟性，所以它的核心部分就是情境模拟测评。情境模拟测评主要有以下几种形式：公文篮测验、小组讨论（包括无领导小组讨论和有领导小组讨论）、即席发言、角色扮演、管理游戏、小组任务（包括无领导小组任务和领导小组任务）、书面案例分析、事实判断、面谈模拟、与人谈话等。到目前为止，除公文篮测验和无领导小组讨论略有研究外，其它形式的研究甚少。从实际的使用频率看，使用频率较高（>50%）的有公文篮测验、案例分析及无领导小组讨论；而其它形式的技术使用频率并不高，一些形式，如角色扮演、小组任务等甚至都没有实际的调查数据。评价中心方法的效度一般是较高的，但此种技术费用太大，测评过程耗时较长，所以它的应用并非十分广泛，它更适合于高层管理者的选拔。

五、其他方法

当然，除了以上介绍的这些常用选拔方法之外，还有一些非标准化的方法，像笔迹法、相面术、星相学等方法。笔迹法在西欧国家较为流行，它作为一种投射技术已吸引了众多研究者，但真正作为一种标准的测评工具，还有待进一步的研究和发展；其它一些方法的信效度大都较低，有些还带有一定的迷信色彩，所以应用的很少。现在，有些企业在实际选拔中还运用了一些较为独特的方法，像无履历招聘，即不用个人简历资料，而是让招聘

者与求职者一起住上一段时间来考查求职者的方法。随着社会的发展和科技的进步，相信将来会有更多更好的方法技术可以助企业招贤纳士。

评价人事测评方法的指标通常有四个，即效度、公平程度、成本及实用性。下表(略)即是一些测评方法在这四项指标上的评价。

表 1 部分测评方法在四项指标上的评价

方法(技术)	效度	公平程度	成本	可用性
履历分析	高	中	低	高
推荐信	低	低	低	中
开放式面试	低	中	中	高
结构化面试	高	高	高	高
情境访谈	高	高	高	中
智力测验	高	中	低	高
个性与兴趣测验	中	高	中	低
工作取样测验	高	高	高	低
评价中心	高	高	高	低

主要参考文献

- [1] 王继承.人事测评技术.广东经济出版社,2001年9月第1版.
- [2] [英]波特马金等著.王新超译,钱铭怡审校.组织与心理契约.北京大学出版社,2000年3月第1版,26-42.
- [3] Michael Poole & Malcolm Warner. The IEBM Handbook of Human Resource Management. 沈阳:辽宁教育出版社,1998年12月第1版,622-628.
- [4] 樊琪,朱月龙.人才招聘与应聘.苏州大学出版社,2000年8月第1版,137-147.
- [5] [美]劳伦斯 S.克雷曼(Lawrence S. Kleiman)著.孙非等译.人力资源管理.机械工业出版社,1999年9月第1版,135-149.