



北森人才测评基础资料

--产品应用基础

第一部分、人才测评总论.....1

第二部分、心理测验的基础知识.....10

第三部分、测验分类及常见测验概要介绍.....15

第四部分、评价中心技术及其应用.....21

第五部分、名词解释.....25



目 录

第一部分、人才测评总论.....	1
1. 人才测评的定义.....	1
2. 人才测评的常用方法.....	1
3. 人才测评的分类.....	2
4. 人才测评的企业应用.....	3
5. 人才测评工具的基本要求.....	4
6. 需要注意的问题.....	7
7. 对人才测评的概念认识.....	7
第二部分、心理测验的基础知识.....	10
1. 心理测验的起源.....	10
2. 心理测验的定义.....	11
3. 心理测验的组成.....	11
4. 心理测验的基本要求.....	12
5. 心理测验的特点.....	13
6. 心理测验的编制流程.....	13
7. 心理测验面临的主要问题.....	14
第三部分、测验分类及常见测验概要介绍.....	15
1. 测验的分类.....	15
2. 测验涉及的内容.....	16
3. 知识测验.....	17
4. 能力测验.....	17
5. 人格测验.....	19
6. 品德测评.....	20
第四部分、评价中心技术及其应用.....	21
1. 评价中心的起源.....	21
2. 评价中心概要.....	21
3. 文件筐作业.....	22
4. 无领导小组讨论.....	23
5. 结构化面谈.....	24
6. 其他评价中心技术.....	24
第五部分、名词解释.....	25

第一部分、人才测评总论

1. 人才测评的定义

人才测评——以现代心理学、管理学为基础，通过心理测量、情景模拟等客观化方法对人员进行的测量评价。它能发掘其它评价方法难以获得的信息，例如人员的心理状况、发展潜力等，为企业用人、选人、育人等人力资源管理和开发工作提供有价值的参考信息。

心理测验、面试与评价中心，是现代人才测评的三种主要方法。其中心理测验的应用最为方便与常见。

2. 人才测评的常用方法

● 心理测验

——标准化的心理测验是最常用的方法

技术要点：工具的选用，结果的分析；

优点：具有投入少、周期短、效率高、相对比较深入；

不足：心理测验的识别、组合和选用，心理测验结果的理解和分析都需要专业化人员进行；同时，心理测验结果在专业的技术人员指导和咨询的条件下，能够发挥更大的作用。

● 结构化面谈

——是传统面谈方式的极大进步，显著地提高了预测的成功率

技术要点：严密的评价要素和题目设计、规范化的面谈过程和评分标准设计，考官技能；

优点：简便易行，财力投入少，针对性强

不足：对考官技能要求非常高，人力和时间投入大，结果信息不够深入。

- **情景模拟**

——文件筐作业、小组讨论、案例分析等情景模拟方式是考察人员实际工作能力的好方法，标准化的情景设置和评价方式平衡了评价人员的主观判断，也提高了准确性。

技术要点：工作取样、典型情景设计、考官的技能技巧

优点：直接针对具体的岗位，考察实际工作能力、针对性强、实际效果好；

不足：投入大、周期长，对专业技术人员的要求非常高。

3. 人才测评的分类

按目的和用途划分，有选拔性测评、诊断性测评、配置性测评、鉴定性测评和开发性测评。

- **选拔性测评**

是以一种以选拔优秀人才为目的的素质测评。

特点：第一、整个测评特别强调测评的区分功能。第二、测评标准的刚性最强。测评的标准无论合理不合理，一旦实施决不允许有丝毫变动。第三、测评过程特别强调客观性。使测评过程不断客观化，这种客观化的明显标志就是对测评方法的数量化与计算机化的追求。第四、测评指标具有选择性。第五、选拔性测评的结果或是分数或是等级。

- **配置性测评**

它以人员合理配置为目的。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。

特点：针对甲职位的配置性测评结果不能运用到乙职位的人事配置上去。

- **开发性测评**

是以开发人员素质为目的的测评。

具有勘探性、配合性、促进性等特点。勘探性：是指开发性测评对人力资源带有调查性，主要了解总体素质结构中哪些是优势素质，哪些是短缺素质；哪些是潜在素质，哪些是开发素质等。配合性：指开发性测评一般是与素质开发相配合而进行的，是为开发服务的。

促进性：是指开发性测评的目的不在于评定哪种素质好，哪种素质不好，而在于通过测评激励与促进各种素质的和谐发展与进一步提高。

● 诊断性测评

是以服务于了解素质现状或素质开发问题为目的的素质测评。

特点：第一、测评内容或者十分精细，或者全面广泛。第二、测评过程寻根问底。第三、测评结果不公开。第四、测评具有较强的系统性。

● 考核性测评

又称鉴定性测评，是以鉴定与验证某种素质是否具备或者具备程度大小为目的的素质测评。

特点：第一、测评结果，主要是给想了解求职者素质结构与水平的人提供成绩或证明，是对求职者素质结构与水平的鉴定。第二、侧重于求职者现有素质的价值和功能，比较注重素质的现有差异而不是素质发展的原有基础或者发展过程的差异。第三，具有概括性的特点。测评的范围比较广泛，涉及到素质表现的各个方面，是一种总结性的测评。第四、要求测评结果具有较高的信度和效度。

4. 人才测评的企业应用

- **人才招聘**——对应聘人员进行有效筛选、汰劣，提供甄选信息。
- **干部选用**——提供后备干部诊断预测信息，为人事决策服务。
- **人力资源普查**——识别潜在人才，提供人才资源结构状况分析信息，为人才资源开发管理服务。
- **人才培养**——识别人才发展潜力和发展局限以及人才的个性发展机制，

为人才发展提供决策信息。

- **下属管理**——提供理解把握下属的必要信息，改进管理方法。
- **团队建设**——诊断组织内部冲突，为团队间相互理解认知，减少团队成员的角色冲突，改善合作关系提供信息。
- **岗位安置**——识别人才发展潜力和潜在才能，为合理分工和岗位安置提供信息。

5. 人才测评工具的基本要求

● 系统性

由于人的心理和行为，人所处的工作环境以及人与工作环境间的匹配等方面都很复杂，它们之间相互作用，形成了一个庞杂而又有一定规律可循的系统，所以相应的，进行人才测评时必须讲求系统性。

仅仅根据单一的人才测评手段就对人员做出评价，会很大程度上降低评价准确性和预测有效性；只有采用系统的测评工具通过多方面信息（个体自身、个体所处的环境、个体与环境的匹配等因素）的系统考察，才能形成相互交换和补充信息的系统，测评结果才具有更大的使用价值。

● 针对性

人才测评能够获得个人基本素质的有关特征，这些特征通常没有明确的好坏，正误的区分；只有针对工作环境、工作岗位等等具体情景加以理解和分析，人才测评的结果才能够发挥的更大效果。

好的心理测验必须针对确定的人群、服务于确定的对象和目的；好的心理测验从创建模型、抽取样本、建立常模到心理测验的使用，都必须围绕这一目的开展。

● 题目

好的心理测验中的每道题目都应该能够很好地鉴别，区分所要测量的人员内在特性，心理测验的研究资料应该包含每道题目的难度和区分度等技术

指标；

对于不同用途和测察不同特征的心理测验，题目的表现形式也相应必须具备一定的要求：

测察智力、学业、能力倾向的心理测验，题目可以在一定程度上不用考虑社会程序性的问题，可以从实际的生活抽取有代表性的题目；

测察个性特征的心理测验中，题目应当具备较好的隐蔽性，避免产生明显的反应偏向。

测量企业管理人才的心理测验，必须能够区分管理人员和非管理人员，必须能够区分优秀的管理人员和不称职的管理人员。

● 常模

在人是测评活动中，最常用的就是把被测凭着的特性行为和某种标准进行比较，以确定其素质/水平。比较的标准有两种：一种适于测评对象无关的客观要求，可称为“效标 criterion”，另一种是根据测评对象制定的“常模 norm”。

所谓效标指与被测试群体无关的外部客观标准，属于明显可见无所争议的，例如任职资格标准，属于统一规定的，不会因为测评对象群体性质的变化而改变，如在一般的百分制考试中，对任何人而言，60 分就是通过，那么 60 分就是效标。再比如飞行员选拔标准来自于对飞机驾驶工作本身的直接描述，这种选拔标准就是效标参照标准，

而常模就是特定群体的效标，如同样是百分制考试，在某个群体中分数整体偏低，经过确定，对这个群体而言，55 分可能就是通过分，这个 55 分就是这个群体的成绩参照“常模”。再比如干部选拔标准则是属于常模参照性标准，这里的选拔标准不是客观的与绝对的，而是主观的与相对的，是由于参加干部选拔的所有候选人的“一般”水平的人被淘汰。

当然，常模作为一个统计学指标，更加严格，其实只是一组具有代表性的被测样本的测验成绩的分布结构。其考核指标有两个，一是成绩的集中趋

势，通常用平均数表示，二是离散度，反映成绩的分散状况，通常用标准差表示。

在测察管理人员的心理测验中，心理测验的常模必须是当前的，本国的，所有的管理人员的分数分布，测量企业管理人员时，只有依据这样的常模，才能找准他在管理人员的位置，对他进行客观的描述和推断。

● 信度和效度

心理测验必须有信度和效度资料，必须向心理测验的使用者提供相应的信度和效度资料；

a.可信性（信度）

是指心理测验的稳定性，即对一项心理测验所产生反应的一致性。就比如一把尺去量物，无论你量、他量、我量，今天量、明天量都是一致的。只有这样，这把尺才算有用。否则，就是靠不住的。

包括再测信度，同质信度、复本信度等等。理想的可靠性系数应大于 0.80。

b.有效性（效度）

效度——心理测验准确性和有效性的指标，人才评价方法的准确性、有效性、预测性的指标，指的是人员的评价结果与其实实际（或将来）工作业绩的关系。

评价方法的效度越高，就越能够准确地评价个人，找出其现有业绩高低的原因，并预测其将来工作业绩。包括构想效度、实证效度预测效度等等。

一般来说，能力心理测验的信度需要在 0.8 以上，非能力心理测验的信度需要在 0.7 以上。

● 适时的修订

随着时间的推移，岗位对管理人员的要求会发生变化，因此心理测验经过 3-5 年必须修订和更新。

6. 需要注意的问题

人才测评是一种人才评价技术方法，这种方法既有其评价能力的独特性，又有局限性。通常的测评只能评价有关的重要内容，测评的基本功能在于提供人才的某些重要才能和心理素质的比较信息，提高人才评价的准确性和客观性。对选拔任用性评价而言，测评的突出效能是在确定的内容范围内发现和诊断缺陷和不足，不是确定最优。人才最终的评价比较不能脱离各种辅助信息和决策者的经验判断。

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。（不同于人事考核管理、监督、指导、教育、激励等功能。）

运用这些测评方法时，要经过认真分析，经过充分准备，认真考虑评价方面的其他信息在评价过程中的作用，缺少对信息的控制，未对评价方案的效用进行骨架，其后果是偏离原有目的，影响最终的评价结果。

注意公平性、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。

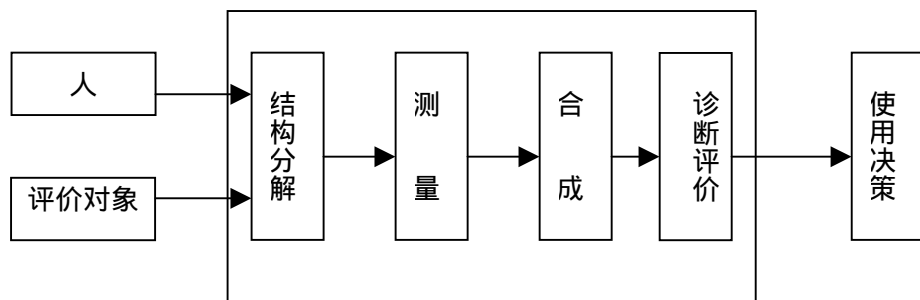
7. 对人才测评的概念认识

● 人才测评的基本方法

依据对评价目标（例如工作岗位）和评价对象（被评价人员）的分析，进行合理的结构分解，并分别进行测试和度量，在依据结构关系合成各方面的测量结果，从而形成对人员的分析评价结论。

● 人才测评的实施程序

目标与工作分析 → 方案设计 → 测评实施 → 数据
数据处理和分析 → 获得测评的结果和咨询服务



- **人人都是人才**

不存在绝对的判断人员水平高低，是否人才的指标，不能简单地认定只有满足一定的条件的人才能称之为人才，只有认清自身的条件、特长和潜能，找到与自己相匹配的工作环境和岗位，事业的成功就有了保障，在这个意义上，人人都是人才。

- **人才是相对环境而言的**

不同的工作环境对人的要求是不同的，人在一种工作环境下呈现出的缺憾，会在另一种工作环境中表现为优势。

- **人才测评是咨询，而非决策**

人才测评所提供的信息参考价值很大，但也只是提供了企业难于获得的信息，而更多的企业信息是掌握在企业自身的手中，因而，人才测评起到的依旧是，也只能是咨询的作用，真正起决策作用的永远是我们的服务对象——您。

- **人才测评并非万能**

任何心理测验都有自己明确的心理测验目的，只是针对这一目的而解决相关的问题，它不能测出心理测验目的以外的东西，也不能完全解释造成受测者目前状况的深层缘由。

心理和行为的测量是建立在统计学上的，心理测验误差只能是尽可能地缩小，但不可能完全消除。所以，对人的心理和行为的描述需非常谨慎。

- **测评手段不可或缺**

测评手段客观、量化，能够获悉人较深层本质的信息，能够发现人的发展

潜能，拥有诸如简单面试，考察履历和工作经历及知识性考试等人员评价方法所没有的强大优势，它是现有人员评价手段的有益和高效的补充。

● 测评工作复杂而又专业

操作心理测验需要很强的专业技术，从心理测验的选择，实施到解释都必须有严密的规范，均需要专业技术人员的参与；因此仅仅购买测评软件，并由非专业人员使用和解释，并不一定能达到进行人才测评的最终目的。

从企业使用人才测评的角度出发，接受专业的机构的服务能够在很大程度上保证测评工作的专业性；如果企业自身使用各种人才测评工具，也必须要求具体使用、操作和解释人员必须具备相应的专业背景，必须接受过相应的培训。

● 对测评的基本理解

进行人才测评是有理论基础的。人才测评是科学与经验的有机结合。如人才评价的基础工作——工作分析，必须因事设岗，因岗找人，使人与岗位匹配，做到恰当的人做恰当的事。工作分析的方法：工作实践、关键事件法、工作描述、工作说明等。

人才测评是通过定性和定量的方式进行的。测，可以是心理测验、试测、探测与观测，以科学的测量、评价工具为手段的特定的信息收集活动；评，包括评论、评价、评定，更多的是针对一定评定目标系的质、量、值的品评，但也包括直接对测评者素质的分析与评论。

科学方法是指被实践证明为准确、全面和方便的测量手段、评价方法，也包括一切可用的调查方法和研究方法。如直接调查、问卷调查、抽样统计、比较分类、因果关系分析、因素分析、典型分析、理论分析、黑箱分析、移植分析、仿真分析、强度测定、疲劳测定、效度测量等等。

人才测评主要对人与条件的测评，以任职资格要求为标准，为人与事的配置提供科学依据。

人才测评测的是心理特征，不是具体的想法、具体的行为。

第二部分、心理测验的基础知识

1. 心理测验的起源

心理测验的产生是源于教育实践中对弱智儿童的鉴别的需要。在西方一些国家，工业革命成功后，对劳动力的需求急剧增加，工厂大量采用童工，许多地方官与工厂主定约，每雇 20 个童工，必须带一个低能者。后来在法国创办了专门教育智力落后儿童的学校。如何鉴别智力落后儿童呢？人们发现，单靠长期观察和社会公认是不够的。另外，19 世纪社会上对智力落后和精神失常者实行人道主义，在欧洲和美洲开设了一些护理精神病人的特别医院，因而急需确定收护标准和客观化的分类方法。在大量的需求和心理学的发展的情况下，19 世纪 80 年代-20 世纪头 10 年，心理测验逐渐兴起，最有名的是测量智商的比西量表。

心理测验运动是本世纪处兴起，20 年代进入狂热，40 年代到达顶峰，50 年代后转向稳步发展。目的就是鉴别个别差异。在这期间，两次世界大战对它的发展起了推动作用。1917 年，美国 M.R.叶克斯、推孟等人最先把智力心理测验应用于军队挑选士兵，并创造了“团体心理测验”。目的在于防止智商低和不合格的人进入军队，并让智力优秀者进入技术性较高的军种。当时他们所设计的智力心理测验即后人所熟知的《军队甲种量表》或《军队 A 量表》。对于不会说英语的文盲则另有非文字的《军队乙种量表》或《军队 B 量表》。二次世界大战时期有专门的陆军智力心理测验 AGT 和海军智力心理测验 NGT。多种能力倾向心理测验在二次世界大战后编制出来。

效果怎样？如 1926 年，美国飞行员中，有 87% 因飞行不佳而被淘汰，其原因是空中飞行心理适应性不佳。直到第二次世界大战期间及其后，客观的要求促使心理选拔技术不断发展和普及，“飞行不佳”而被淘汰的人数下降。美国空军中淘汰率由 70% 降至 36%，在法国，则由 61% 降至 36%。

在此基础上，心理测量逐渐发展起来并在企业中得到应用。

2. 心理测验的定义

是人才测评的主要工具心理测验裨上是向受测者呈现一系列典型情境，要求受测者对这些情境做出反应；然后，对心理测验的结果加以分析，找出人与人之间在心理和行为上的差异。

心理测验实质上是行为样本的客观化和标准化的测量。通俗地说，心理测验就是依据一定的心理学理论和测量技术，遵循一定的操作程序，对人的行为进行量化，从而对其能力、个性等心理特征做出推断。

3. 心理测验的组成

规范的心理测验应包括：

a.测试题目：测试题目必须是从相关的大量题目中经过比较和筛选所确定的，必须能够根据心理测验要求，测察所需要测察的个人特征，同时必须保证心理测验题目在相当时间内的稳定性。

b.施测方法：测试的方法必须经过严格的标准化，包括测试材料（问卷、答题纸等），物理环境（照明、间距等），主试的指导等都基本一致以尽量保证平衡掉一些可能对心理测验结果产生影响的无关因素。

c.计分方法：心理测验的计分方法应该从心理测验的原理出发，根据心理测验的常模，确定统一，规范的计分方法，以保证心理测验结果的可比性和一致性。

d.技术指标：心理测验必须有客观、真实的技术指标，包括信度、效度、区分度等等，技术指标在很大程度上决定了心理测验的质量和效果。在国外，没有提供技术指标的心理测验是不能使用的。

e.结果解释：心理测验必须提供对有关数据结果的解释方法，同时必须根据心理测验的常模，保证心理测验解释方法的规范性和一致性。

4. 心理测验的基本要求

心理测验是经过科学研究精心设计的产物，一个有效的心理测验必须符合以下五个方面的要求：

a.标准化 指的是进行一项心理测验的条件和程序上的连贯性和一致性。标准化体现在心理测验的编制、实施、记分以及心理测验分数解释等一系列环节。在心理测验过程中，可能导致随机误差的因素很多，从受测者方面讲，有其身体健康状况、动机、注意力、焦虑程度、心理测验经验等；从主试者方面讲，有其年龄、性别、态度、语调、主试经验等；从施测过程方面讲，有心理测验场地的噪音、温度、光线、房间大小、设备运行状况、记分、评分等；从心理测验内容方面讲，有指导语的清晰程度、内容取样、内部一致性等。为了提高心理测验的信度，就需要努力克服这些因素造成的影响，尽量实现心理测验的标准化。

标准化有三点好处：一是可以减少无关因素对心理测验目的的影响，使测量准确、客观；二是有统一标准，便于对不同人的心理测验成绩进行比较和交流；三是统一份心理测验可用于许多人并可以反复使用，较为经济。区别与一般的考试。

b.客观化 主要指在给心理测验结果打分时，必须坚持统一的打分标准，是打分过程客观化，不受任何评分者的主观判断和偏见所左右。

c.常模 常模是指某一标准化样组在某一心理测验上的平均分数，作用是给心理测验分数提供比较的标准。一个心理测验的常模不是永远不变的。

测评标准有两种基本形式：

一种是依据参评内容与测评目的而形成的测评指标体系。效标参照标准。

另一种是对测评客体的外延的比较而形成的标准。常模参照标准。

前一种标准与测评客体本身无关，而后一种标准与测评客体直接相关，属常模参照标准。例如飞行员选拔标准来自于对飞机驾驶工作本身的直接描述，这种选拔标准就是效标参照标准，干部选拔标准则是属于常模参照性

标准，这里的选拔标准不是客观的与绝对的，而是主观的与相对的，是由于参加干部选拔的所有候选人的“一般”水平的人被淘汰。

d.可信性（信度） 是指心理测验的稳定性，即对一项心理测验所产生反应的一致性。就比如一把尺去量物，无论你量、他量、我量，今天量、明天量都是一致的。只有这样，这把尺才算有用。否则，就是靠不住的。

理想的可靠性系数应大于 0.80。

e.有效性（效度）好的心理测验必须客观、可靠，但客观、可靠的心理测验不一定就是好的心理测验，一个心理测验所要求的最重要的条件之一就是他的有效性，即效度，是指一个心理测验实现心理测验目的的程度，是心理测验对于所要了解的心理特征进行评定的有效程度。效度是心理测验的有效性和实用性的指标。一个好的心理测验，应该是能够带来实际效用。

5. 心理测验的特点

- a. 能深入了解人本身的特质，能够发现许多其它方法难以考察的信息。
- b. 比其它方法更具有客观性
- c. 更多的定量化使所测内容更精确，且具有较好的可比性；能在较短的时间内，提供关于一个人的大量情况，提高效率。
- d. 可信度高，同时操作比较简便。
- e. 尤其重要的是，心理测验可以大规模团体施测，效率高，费用也较低。

6. 心理测验的编制流程

心理测验的编制工作是一个反复总结经验、反复修改、反复提高的过程。

编制测验的方法，依据测验的性质不同而异。不同类型、不同用途的测验，编制的具体过程是不同的。通常，心理测验的编制程序具体如下：

确定测验目的、对象、用途；

确定性质：常模参照——标准参照

确定心理测验内容

制定心理测验计划

题目筛选：拟稿、预测、题目分析、定稿

标准化：内容、时限、指导语、施测、评分、常模

测量学分析：信度、效度

编写心理测验指导书

准备待用的心理测验

7. 心理测验面临的主要问题

a、**缺乏坚实的理论基础。**任何测量，都是基于某种假设之上的。心理测量也是一样，但是很多概念还没有准确定义。如关于智力和人格目前还没有统一的定义和理论。

b、**心理测验的作用是有限的。**只有把各种方法结合起来，才能对人的心理现象作出全面的考察。人的心理活动是迄今所知世界上最复杂的存在方式，仅仅靠客观测量的方法是很难把握如此复杂的心理活动的。今天最科学的心理测验是基于统计规律之上的。我们之所以说一项选拔心理测验是好心理测验，是由于统计结果表明，再此项心理测验中取得好成绩的人，多数能胜任以后的工作和学习。但是我们不能保证所有通过测评的人都一定胜任工作，没有通过的人一定不胜任。

重要的是对各种方法的功效作出评价，尽可能改正地采用最理想的程序。

c、**对心理测验使用者有一定的要求。**

d、**运用心理测验应该注意的问题。**工具的选择。心理测验工具选择得当与否将决定心理测验的成败。每个量表都有特定的实用对象，如果超过了某一特定的群体范围就不适用了。严格按照心理测验手册来实施心理测验。

第三部分、测验分类及常见测验概要介绍

1. 测验的分类

a.按功能分类

能力测验（分为普通能力、特殊能力） 学绩测验（对知识技能的掌握） 人格测验

b.按对象分类

个别测验（每次一个人） 团体测验（同时多数人）

c.按测验材料分类

文字测验（用文字材料，进行文字作答） 非文字测验（操作性测验）

d.按测验目的分类

描述性测验、诊断性测验（对行为进行诊断） 预示性测验（预测其未来的表现）

e.按难度和时限分类

速度测验（分数完全依赖于工作的速度） 难度测验（解答难题的最高能力）

f.按测验要求分类

最高行为测验（如能力测验、学绩测验） 典型行为测验（如人格测验）

g.按测验性质分类

构造性测验、投射性测验

h.按测验应用分类

教育测验（学校应用） 职业测验（人员选拔和安置） 临床测验（主要用于医务部门）

2. 测验涉及的内容

智力因素			非智力因素			综合能力
知识	技能	能力	情绪	需求、动机	人格	特殊管理能力
财会	打字	感知力	理解	生物需要	内外向	沟通能力
外语	设备操作	注意力	表达	安全需要	适应性	管理变革
法律	驾驶	记忆力	控制	归属需要	情绪稳定	团队指导
管理	电器维修	判断	调节	尊重需要	谦逊	计划
计算机	书法	推理		独立需要	严谨	组织协调
机械	概括		自我实现需要	责任心	指挥控制
.....		想象		成就动机	敢冒风险	预测
		表达		权力动机	理智	决策
		空间认知		亲和动机	随和	管理方式风格
		数量分析		风险意识	现实	资源利用
		思维灵活性			坦率	有效管理信息
		思维敏捷性			安详自信	时间分配
					保守	
					自主果断	
					自律	
					心气和平	
					面子意识	
					中庸	

3. 知识测验

心理测验在知识测评中的应用形式，实际是教育测验，也即笔试。笔试测验中常用的题型包括三种：供答型、选答型、综合型。供答型：填空题、名词解释、简答题、论述题、证明题、计算题、作文题等。选答题：是非判断题、多项选择题、搭配题等。综合性：改错题、一般的列举题等。

知识：与岗位工作相对应的知识，如保健医药行业的专业知识；对所生产、经营的产品的知识

4. 能力测验

IBM 公司将管理能力归纳为这样一些方面：书面表达能力、领导能力、人际交往能力、决策能力、应变能力、计划与组织能力、说服力、承担风险的能力和口头表达能力。

美国财政部国内收入署将管理能力归纳为这样一些方面：决策能力、领导能力、口头表达能力、计划与组织能力、知觉与分析能力、说服力、对人的敏感性和对压力的承受能力。

日本的索尼公司将管理能力归纳为这样一些方面：分析问题能力、解决问题能力、决策能力、应变能力、创造精神和竞赛绩效。

根据美国企业管理协会一项历时五年、涉及 2000 多名企业管理人员的研究，成功企业家所具备的能力包括：较高的工作效率、进取心、较强的逻辑思维能力、创造性、判断力、自信心、乐于助人、具有影响力、善于使用权力、善于动员下属的力量、善于言语表达、善于与人勾通和交往、乐观、与下属形成良好关系、自制力、果断、客观性、正确的自我评价、勤俭，等等。

智力心理测验

人们常把智力心理测验看作是各种基本能力的综合，所以智力心理测验又可称为普通能力心理测验。智力因素包括：

感知力：对视听信息、颜色、方位、空间与时间特性的把握等
生产或特殊经营行业的操作人员

注意力：稳定、敏感、持久的注意
驾驶，打字校对，文秘，产品质量检测，仪表监测

记忆力：迅速获取并巩固大量信息的能力

行政，人事，市场分析

语言能力：理解、加工、处理语言信息的能力

行政，文秘，管理，律师，社工，公关

思维能力：抽象概括，逻辑分析、推理，想象

创作，策划，市场分析

心理测验举例：

比奈-西蒙量表(B-S 量表)、斯坦福-比奈量表

韦氏智力心理测验，DAT 心理测验，MACO 心理测验

特殊能力心理测验

反映的是人们在某些方面的特长和技能。如企业管理能力。

多重能力倾向心理测验

在各种人员选拔方案种，能力心理测验被认为是必不可少，这种心理测验主要有：基本能力心理测验 PMA、普通能力成套心理测验 GATB、鉴别能力倾向心理测验 DAT 等，其中，普通能力成套心理测验 GATB 也常用来测定应征者职业倾向、进行职业指导。

各项不同的素质被组合到具体的实际工作能力中去：

高层管理者需考察他们的综合管理能力，包括计划、组织、预测、决策、沟通等。

高层管理者需考察对多方面管理业务的整体运作能力，包括对人、财、物流程等多方面的控制、把握。

行政职业能力倾向心理测验

简称 AAT，是国家公务员录用考试公共科目的重要组成部分。

创造力心理测验

其他技能倾向性心理测验

技能：岗位工作所要求的动作活动方式，如生产线上的动作操作技能，眼手脚躯体的协调；如：文书倾向性心理测验/运动技能倾向心理测验/机械倾向心理测验/技能技巧心理测验

大多是作业实例心理测验，如：SRA 听写技巧心理测验、西沙尔宾纳特速记

熟练心理测验、业务打字心理测验、DAT 语言使用心理测验、明尼苏达工程类推心理测验

5. 人格测验

“人格”的定义在学术界仍然存在争论，但一般来说，主要是指人所具有的与其他人相区别的独特而稳定的思维方式和行为风格。大家比较认同人格属于个性中去除能力之外的其他部分。例如需要、动机、兴趣、爱好、感情、态度、性格、气质、价值观、人际关系等。

人格测量困难的原因有两个：1、人格内涵复杂，对于人格的结构和分类问题，至今没有获得一致的结论；2、人格是动态的，不是静态的，人格经常随着环境变化而改变，同样一个反映在不同的情景下可能得到正强化，也可能得到负强化，因此，个人在不同情境下以不同的方式做出反应。

目前的人格测验有数百种，根据依据的人格理论的不同，其采用的方法包括自陈式、投射法、情景法、评定法等。

“自陈式”测验是最常用的方法，所谓自陈，就是让受测量者个人提供关于自己人格特征的报告，其假设前提是指由受测者自己最了解自己。题目形式常见的有 1、是非式-是、否 2、折衷是非式-是、否、不一定 3、迫选式-二选一 4、文字式—非常（满意） 比较（满意） 无所谓、不太（满意） 非常不（满意） 5、数字式—使用 54321 来表示强度

情绪：态度体验与控制

情商 EQ：对管理与营销人员的特殊意义

动机：需要引起的行为驱力

需求层次；成就动机；风险意识；

——企业激励系统的设计依据

兴趣：对不同活动或工作的偏好程度

坎贝尔职业兴趣心理测验、营销兴趣心理测验

行为风格：固化稳定的思维方式和行为习惯，个人化的特性

特定行业的人格模式：行政、经营、生产、技术

常用的性格测量方法有问卷法、投射法等，常用的性格心理测验有以下几种：

- (1) 明尼苏达多项性格心理测验 MMPI
- (2) 卡特尔 16 种个性因素问卷 16PF
- (3) 爱德华个性偏好量表 EPPS
- (4) 艾森克人格问卷 EPQ
- (5) 加利福尼亚心理测验 CPI
- (6) 投射法性格心理测验 罗夏墨迹心理测验、主体统觉心理测验 TAT、完成句子测验、绘画测验（画人、画树）、逆境对话测验

投射一词在心理学上是指个人把自己的思想、态度、愿望、情绪、性格等个性特征，不自觉地反映与外界事物或他人的一种心理作用。

例如儿童经常做的一种游戏，就是当云在空中形成的时候，描述他们看到的東西，有的孩子看到的是一艘船，还有的人看到的是一头狮子，而另一个人看到的可能是一张名人的脸。没有谁是不对的，因为云中沒有真实的图画，这些图画来自哪里，心理学家认为来自人们的内心。

投射测验有四个特点：1、测验材料没有明确的结构和固定意义，其结构和意义完全由受测者自己决定；2、受测者有广泛自由的反应方式，可作多种反应；3、受测者不知道测试的目的；4、可以同时测量及个人个纬度，对结构进行整体性分析。

6. 品德测评

问卷测评方法

卡特尔 16 因素个性问卷、爱森克个性问卷、明尼苏达多相个性问卷等。

投射技术

其他心理测验方法

- (1) 生理学心理测验
- (2) 哈梅诚实心理测验
- (3) 认知心理测验方法
- (4) 知觉心理测验

第四部分、评价中心技术及其应用

1. 评价中心的起源

评价中心被认为是现代人员素质测评的一种新方法，起源于德国心理学家 1929 年建立的一套用于挑选军管的非常先进的多项评价程序。其中一项是对领导才能的测评，测评的方法是让被试参加指挥一组士兵，它必须完成一些任务或向士兵们解释一个问题。在此基础上，评价员再对他的面部表情、讲话形式和笔迹进行观察。随后，美国战略情报局也将此方法用于军事人才的选拔。由于战略情报局的特工人员经常要在高度压力下的敌后进行活动，所以他们设计了一套具有这种情景压力的心理测验来选拔特工人员。

美国国际电报电话公司在 1956 年进行了进一步研究，它是第一家采用这种方法的工业公司，它的目的是弄清该公司具有什么特性的年轻雇员能够从公司里的初级工作发展到中层和高层工作。对 274 名大学生和 148 名非大学生进行评价。经过实践，该公司摩西博士总结出一套关于评价中心的工作规范和道德守则，并获得 1975 年第三次评价中心国际会议的肯定。现在象通用电气、福特汽车等许多公司都在采用。应用评价中心技术的两个最直接的目的在于：管理人才的选拔与晋升；作为发展的目的，为应试者辨别其优缺点；根据对 64 家应用评价中心技术的公司的调查，其中 48% 的公司将其用于选拔，46% 的公司用于训练及职业安排。

2. 评价中心概要

评价中心技术是把受评人置于一系列模拟的工作情境中，由企业内部的高级管理人员和外部的心理学家组成评价小组，采用多种评价手段，观察和评价受评人在这些模拟工作活动中的心理和行为，以考察受评人的各项能力和预测其潜能，了解受评者是否具备胜任某项拟委任工作及其工作成就的前景，同时可以了解其欠缺之处，以确定重点培训的内容和方式。

评价中心的内容包括：诊断性面谈、投射测验、纸笔测验、小组问题解决、无领导小组讨论、角色扮演和公文筐测验，其中每一个测验都为总体能力评估提供了唯一的、重要的信息。评价中心最常用，最具有特色的是进行情景模拟测验。

3. 文件筐作业

公文筐测验是一种情境模拟测验，也是评价中心技术中最主要的活动之一（它在评价中心技术中使用频率最高，达 95%）。公文筐测验是对管理人员潜在能力最主要的测定方法，在国外曾成功地选拔和提升了一大批优秀的管理人员，有着相当高的预测效度和实证效度。

公文筐测验是对实际工作中管理人员掌握和分析资料、处理各种信息，以及做出决策的工作活动的一种抽象和集中。测验在假定情境下实施。该情境模拟一个公司所发生的实际业务、管理环境，提供给受测人员的信息包括涉及财务、人事备忘录、市场信息、政府的法令公文、客户关系等十几份甚至更多的材料。这些材料通常是放在公文筐中的，公文筐测验因此而得名。

测验要求受测人员以管理者的身份，模拟真实生活中的想法，在规定条件下（通常是较紧迫困难的条件，如时间与信息有限，独立无援，初履新任等），对各类公文材料进行处理，形成公文处理报告。通过观察应试者在规定条件下处理过程中的行为表现和书面作答，评估其计划、组织、预测、决策和沟通能力。

根据具体管理岗位，在一定时限内，要求参加者处理在文件筐中找到的各类信件、便笺、指令等，参加者必须做出决定、要求工作、撰写回信和报告、制定计划、组织和安排工作。尤其适合于测试敏感性、工作主动性、独立性、组织和规划能力、合作精神、控制能力、分析能力、判断力和决策能力等。

4. 无领导小组讨论

无领导小组讨论是指一组应试者组成一个临时工作小组，讨论给定的问题，并做出决策。由于这个小组是临时拼凑的，并不指定谁是负责人，目的就在于考察应试者的表现，看谁会在讨论中脱颖而出，成为自发的领导者。

在评价中心技术中，用于评估和选拔管理人员的情景模拟测试有两种：1、小组作业，参与者处于这样一种情景，任务的圆满完成需要参与者们的密切协作；2、个人作业，测验要求参与者独立完成任务。无领导小组讨论属于前者，是评价中心常用的技术，也是一种对应试者进行集体测验的方法。

技术实现如下：通过给一定数目的应试者（5-7人）一个与工作相关的问题，让他们进行一定时间长度的讨论，来检测应试者的组织协调能力、口头表达能力、洞察力、说服能力、感染力、处理人际关系的技巧、非语言沟通表达能力（面部表情、身体姿势、语调、语速和手势等）各个方面的能力，以及自信程度、进取心、责任心、灵活性和情绪控制等个性特点和行为风格，以评价应试者之间的优劣。

无领导小组讨论分为不定角色的无领导小组讨论（不给应试者指定特别的角色）和定角色的无领导小组（给应试者一个彼此平等的角色）讨论。这两种类型都不指定谁是领导，也不指定应试者应该坐在那个位置，而是让所有的应聘者自行安排、自行组织。评价者只是通过安排应试者的讨论题目，观察每个应试者的表现，给应试者的各个要素评分，从而对应试者的能力、素质水平做出判断。

无领导小组讨论的讨论题目都是智能性的问题，从形式上可以分为开放性问题、两难问题、多项选择问题、操作性问题、资源争夺问题。用来评估应试者的组织行为、洞察力、倾听、说服力、感染力、团队意识、成熟度等七个维度。

测试的时间一般为30-60分钟，测试过程分为三个阶段：

安排阶段：考官宣布考题，应试者了解试题、独立思考，列出发言的提纲，一般规定在5分钟。

顺序发言阶段：应试者轮流阐述自己的观点。

自由辩论阶段：应试者交叉辩论，不但继续阐明自己的观点，而且要对别人的观点提出不同的意见，最后达成某一协议。

5. 结构化面谈

面试是在考官与应试者直接交谈或设置应试者于某种特定情境中进行观察，了解应试者素质状况、能力和个性特征及求职动机等情况。与一般面试相比，结构化面试对面世的考察要素、面试题目、评分标准、具体操作步骤等进一步规范化、结构化和精细化，并且统一培训面试考官，提高评价的公平性，使面试结果更加可观可靠，使同一个职位的不同应试者评估结果之间具有可比性。

结构化面试针对管理岗位，通过科学地问题设计、结构化的提问方式及标准化的记录和评定方法，综合考察应试者的综合能力和专业知识/技能，具体如下：综合能力包括举止仪表、言语表达、综合分析能力、动机与岗位匹配性、人际协调能力、计划组织协调能力、应变能力、情绪稳定性等；专业知识和技能包括专业性知识水平和培训经验、专业应用水平和操作经验、一般性技术能力水平、外语水平。

6. 其他评价中心技术

包括角色扮演、案例分析、情景模拟、任务小组竞赛等。

优点：全面、准确、预测性好；

缺点：时间较长、费用较高、不易操作等。

赫克做了一个对比，他认为凡任意选拔经理，其正确率为 15%，经过管理部门提名的正确率可达 35%，而经过管理部门推荐并结合评价中心测评的人其准确率达到 76%。

第五部分、名词解释

a) 人才测评(personnel assessment)

人才测评是建立在教育测量学、心理学、行为科学、管理学、计算机技术等理论基础上，根据岗位需求及企业组织特性，对人员的知识水平、能力、个性特征等方面进行综合的测量和评价的一种科学的方法体系。

b) 常模(norm)

常模是一组具有代表性的被测样本的测验成绩的分布结构，包括它的集中趋势（用平均数表示）和离散度（用标准差表示）。常模是用以比较不同被测者测验分数的标准，它能够说明某一测验结果分数相对于同类被测者所处的水平。

c) 常模团体(norm group)

指在参照常模解释分数的时候，被作为参照的群体，将应试者的分数和该参照团体的分数进行比较，并以该分数在这个团体中的相对位置高低或者等级来描述应试者的素质或者特点。也叫常模样本(norm sample)

d) 被试(subject)

心理测量或者实验的接收者。

e) 量表 (scale)

测量心理的度量工具

f) 信度(credibility)

信度(credibility)：是指心理测验的可靠性、稳定性，即对一项心理测验所产生反应的一致性。包括测验结果跨时间的一致性、测验内容的一致性、不同评分者之间的一致性。

包括再测信度(稳定性系数)，同质信度、复本信度、分半信度、评分者信度等等。理想的可靠性系数应大于 0.80。

g) 效度(validity)

效度(validity) :是指所测量到的结果反映所想要得考察内容的程度,测量结果和要考察的内容越吻合则效度越高,反之,则效度越低。

包括构想效度、内容效度、效标关联效度等。

h) 表面效度(face validity)

从题目表面是否容易看出出题人的意向和答案倾向。

i) 社会称许性(social desirability)

即题目本身的答案反映了一般社会价值倾向,应答者很容易表现出反应偏差,投其所好,按照对题目的社会价值判断而不是自己的实际情况做出回答的倾向。

j) 智商(Intelligence Quotient 缩写为 IQ)

智力年龄除实际年龄的商,再乘 100,以避免小数点,容易理解

k) 难度(difficulty)

就是说题目的难易程度,常用受测者答对或通过每个项目的人数百分比作为难度的指标,在下面的公式中,P 越大难度越低,P 越小难度越高

$P=R/N*100\%$ 其中 P:难度; N:总受测人数; R:答对或通过人数

说明:人格测验的题目不存在难度问题,与此相对应的指标为通俗性,即同一类人在答案方向上回答的人数,其计算方法和难度相同。

l) 人格(personality)

人格的定义虽然在学术界仍然存在争论,但一般来说,主要是指人所具有的与其他人相区别的独特而稳定的思维方式和行为风格。

m) 动力(motivation)

有特定需要引起的,欲满足该种需要的特殊心理状态和意愿。

n) 智力(intelligence)

包括一切高级的心理过程，并突出表现在推理、判断、问题解决的能力上。

o) 投射测验(projection test)

要求被测试者对一些模棱两可或者模糊不清、结构不明确的刺激做出描述或者反应。通过对这些反映的分析来推断被测试者的内在心理特点。其逻辑假定是人们对外在事务的看法实际上反映出其内在的真实状态或者特征

p) 情景压力测验(situational stress test)

考官向被测者布置一定的任务和作业，借以观察个体完成任务的行为。工作样本测验、无领导小组讨论都属于情景压力测验。

q) 工作样本测验(working sample test)

考官向被测试者布置一项工作任务，要求被测试者在一定时间内完成，观察者对被测试者完成任务的行为过程和行为结果进行观察和评估。

r) 情景模拟测验(situation simulation test)

通过模拟一个尽可能接近真实工作情景的环境，要求被测者完成某项任务，对被测试者完成任务的行为过程及行为结果进行观察、评估。

s) 角色扮演测验(role taking test)

是通过赋予被测者一个假定的角色，要求其按照角色的要求表现自己的行为，观察并记录被评价者角色扮演的行为，评价角色接近程度或胜任力。

t) 公文筐测验 (in-tray test)

是让被试者在所安排的假象的情境中扮演某种管理者的角色，对实现设计的一系列文件进行处理，进而针对被测者处理公文的方式、方法和结果等进行评价。

u) 无领导小组讨论(leaderless group discussion)

安排一组互相不认识的应聘者（5-7 人），组成一个临时任务小组，并不指定任务负责人，请大家就给定的任务（讨论题目）进行自由讨论，并拿出小组的决策（讨论意见）。

v) 面试(interview)

考官针对自己感兴趣的、与工作有关的各种问题，与应聘者进行面对面的交谈，收集有关的信息，从而达到了解、评价应聘者的目的。

w) 结构化面试(structured interview)

往往有事先确定的提问提纲，里面列出需要了解的各方面的问题，而且这些问题通常还可能有一定的内在的逻辑关系。

x) 非结构化面试(unstructured interview)

没有固定的面谈程序，面谈者提问的内容和顺序都取决于面谈者的兴趣和现场应试者的回答。这种面试方法给谈话的双方已充分的自由，面试考官可以针对应试者的特点进行有区别的提问，不同的应试者所回答的问题可能不同。

y) 天花板效应(ceiling effect)和地板效应(floor effect)

在智力、认知能力测验中，存在两种影响测验实际效果的现象：

地板效应——由于测验的难度太高，造成所有受测人员得分都非常低，导致很难区分受测人员的实际水平；

天花板效应——由于测验的难度太低，造成所有受测人员得分都非常高，同样很难区分受测人员的实际水平

z) 总体、样本(sample)和个体

总体——每一项都需要有明确的针对对象，心理测验所针对和服务的对象的全部，例如，韦氏儿童智力心理测验针对的是 6-16 岁的儿童，这就是心理测验的总体。

样本——总体的一部分，如果样本满足一定条件（随机抽取、数量足够大等），那么样本信息就能够非常准确地描述和推断总体状况。例如，所有 6 岁的儿童就是韦氏儿童心理测验总体的一个样本。

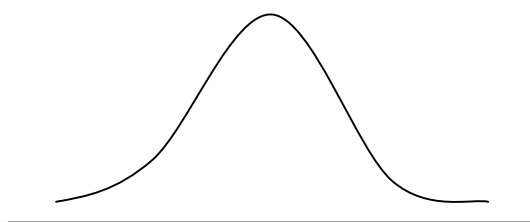
个体——总体和样本的最小组成单位。例如，某一个 6 岁的儿童就是

上述总体和样本的一个个体。

aa) 正态分布

一般来说，人的智力水平表现出一个统一的规律，即大多数人智力中等，极少数人智力非常差或是非常优异。

同样，人的其他内在特征或是外在行为也都表现出同样的规律，我们把这样的一种规律称为正态分布，(见下图)



bb) 相关

人的内在特征与外在行为表现之间，可能存在着明显的相互关系，即内在特征发生变化时，外在的行为表现也起了变化。

明确了其中的相关性因素，就可以通过考察管理人员的内在特征，有效地预测管理人员的管理行为和管理绩效。

cc) 心理测验中常见的统计学指标

平均数——用于表示总体或样本在某一方面的平均水平；

百分位——用于准确描述个体在总体中的实际位置；

等级——为便于更好地使用和理解心理测验的结果，通过人为的划分，将心理测验结果划分为不同的水平和等级。