

# China Human Resource Assessment Technology and Empirical Research

—Take SDIM Corporation as the example

Minghai Yang<sup>1,2</sup>, Zhen Zhang<sup>1</sup>

<sup>1</sup> School of Business Administration, Shandong Economic University, Jinan, P.R. China, 250014

<sup>2</sup> Institute of Human Resources Development and management Innovation of Shandong Economic University, Shandong Economic University, Jinan, P.R. China, 250014

Email: yangminghai@sina.com, zhangzhen0905@126.com

**Abstract:** The human resources evaluations are more and more widely applied in human resources management practices such as enterprise employment advertise, training, career development and so on. It have been quite mature to take the psychometric, the professional aptitude tests, the interview, the appraisal center method as the main ways to evaluate employees internationally. But the human resources evaluations practices are not as so many in China. And the effects are not very ideal. The human resources evaluation practices in SDIM Corporation open the new management tool to fulfill the works such as enterprise employment advertises and promotion. And it will make a good progress for the practices in the future.

**Keywords:** human resource evaluation; job analysis; leaderless group discussion; vocational aptitude test; interview

## 中国企业人力资源测评技术的应用与实证研究

——以 SDIM 公司为例

杨明海<sup>1</sup>, 张 振<sup>2</sup>

<sup>1</sup> 山东经济学院工商管理学院, 济南, 中国, 250014

<sup>2</sup> 山东经济学院人才发展与管理创新研究中心, 济南, 中国, 250014

Email: yangminghai@sina.com, zhangzhen0905@126.com

**摘 要:** 人力资源测评被越来越广泛地应用于企业招聘、培训、职业发展等人力资源管理实践中, 国际上以心理测验、职业性向测验、面试、评价中心方法等为主要内容的人力资源测评已比较成熟, 但是在中国, 人力资源测评的应用却并不多, 其实际取得的效果也不是十分理想。以 SDIM 公司试用员工为对象的人力资源测评实践为企业科学运用人力资源测评技术完善人力资源招聘、选拔、晋升等工作开辟了新的管理手段, 并取得较好的效果。

**关键词:** 人力资源测评; 工作分析; 无领导小组讨论; 职业性向测验; 面试

### 1 引言

人力资源测评又被称为人员测评、人员素质测评, 是企业人力资源管理活动的基础。它能使每名员工了解自己的性格特征、职业倾向以及能力水平, 使企业的每一项工作都能安排合适的人去做。企业也能针对每位员工制定专门的培训计划、职业发展体系, 这样更能使员工产生岗位忠诚度, 使企业获得一个良好的

发展效果。人力资源测评在国际上应用较为广泛, 在邻国日本应用素质测评的员工能够占到八成, 但是在我国, 人力资源测评的应用却非常少, 即便是应用了人力资源测评的企业, 在其实际应用过程中也存在着许许多多的问题, 这样耗费了大量的人力物力却得不到实际效果的人力资源测评还不如不去测评。本文通过揭示人力资源测评在实际应用中存在的一些问题, 为人力资源测评提供了一些合理化的建议, 还通过对具体应用案例的分析及统计, 提出在具体的操作中应注意的事项。

资助信息: 本文受泰山学者建设工程专项基金、山东省自然科学基金项目(Y2008H28)资助

研究人力资源测评的文献较多，林玉梅（2003）认为推广应用人力资源测评能够为我国经济与社会发展提供基础，对人才培养、吸收和使用将产生重大的意义和深远的影响。人力资源测评是从国外引入我国的，肖祥国（2009）认为人力资源测评注重引入，轻视消化，在实际的应用过程中存在着许多的问题。肖鸣政（2007）则认为，人员素质测评是一门较为年轻的科学，尚有许多问题有待进一步研究。

## 2 文献回顾

早在 1879 年，德国心理学家冯特就已经设立了有史以来第一个心理实验室，开始对人的行为差异进行研究。1884 年，英国的高尔顿建立了实验室，更是对人体行为差异进行了定量的分析。心理测量在第二次世界大战时，在美国军队中得到了广泛应用，并且在军人的选拔中起到了非常好的效果。这使得心理测量战后在美国的企业中风行开来。二十世纪七十年代以来，西方出现了许多专门为人力资源测评提供服务的公司，这使得人力资源测评成为了一个产业，并被应用于企业人力资源管理的各个职能之中。

我国古代时就有评价臣子才能的概念，只是没有提出人力资源测评这一术语。西周进行人才选拔时对人才的测评目标是“乡三物”，考察道德水平，人格特点以及才能。在唐代时选拔人才就有“以德行为上，功状次之”的标准。1964 年，我国开始提出对干部的业务能力和专业化水平进行认真的考核和评价，把对干部的定性与定量评价结合起来，使干部测评工作得到了一定的发展。20 世纪 80 年代，人力资源测评理论从国外引入，1995 年全国人力资源测评研究会成立了人力资源测评专业委员会。1999 年中共中央组织部专门成立了领导干部考试与测评中心，为中央直属的各部委、机关与大型企事业单位的领导选拔，做了大量卓有成效的测评工作，进一步推动了领导干部素质测评工作的开展。

人才素质测评概念 80 年代从国外引入，在我国应用时间不长。王垒（2002）提出人事测量是人事决策的主要信息来源之一，是通过科学方法对个体的行为和内在素质进行分析的手段。肖鸣政（2007）则认为素质测评是指测评主体在较短时间内采用科学的方法，收集被测者在主要活动领域中的表征信息，针对某一素质测评目标体系做出量值或价值的判断过程。而肖祥国（2009）认为人力资源测评是通过一系

列科学的手段和方法对人的基本素质及其绩效进行测量和评定的活动。现代人力资源测评方法主要有心理测验、面试、评价中心技术三种，也有一些辅助的手段。肖鸣政（2007）提出测评方法应该采用如下原则：

（1）先易后难。（2）先简单，后复杂。（3）先定性，后定量。（4）先非结构式，后结构式。（5）先经验式，后科学式。（6）先花费低的，后花费高的。（7）先淘汰，后选取。

许多学者还分别对国外国内的人力资源测评理论进行了综合，凌文铨，方俐洛（2003）从认知测验、人格测验、职业倾向测验、组织行为等等几个方面对国外人力资源测评理论发展以及实际应用状况进行了论述。胡振华、简丽云（2003）则从我国古代评价人才的方式入手，总结了我国古代人力资源测评思想，并分析了我国传统测评思想对我国现代人力资源测评观念的影响。在国外，人力资源测评主要重视从定量方面分析人员的素质，而在国内则长久以来倾向于对人才采用定性描述的方式做出评价。

## 3 人力资源测评的作用及应用误区

人力资源测评是人力资源管理活动的基础，通过人力资源测评，企业招聘到合适的员工，根据员工人格特征、能力状况制定专门的培训计划及职业发展体系，使其能力不断得到提高，为企业做出最大的贡献。人力资源测评主要采用心理测验、面试、评价中心三种方式，分别从人格特质、能力、职业倾向等方面测评员工的实际状况。

### 3.1 人力资源测评的作用

#### 3.1.1 自我了解

人力资源测评的含义不仅包括“测”，而且有“评”，就是不仅要了解员工的能力状况等来择优选拔人才，其中更为重要的一点是对员工的实际状况做出评价，使员工了解自己适合做哪种工作。人格特质、职业倾向并没有实际的好与不好，只是不同的员工适合做不同的工作，人力资源测评就是使得人们了解自己是一个什么样的人，自己从事什么样的职业较好，在今后的职业发展中自己应该怎么去努力才能达到一个理想的效果。一般这种测评都是被测者自己主动去测的，而不是企业组织员工去测的。在日本，基本上每个人都进行这种测评，每个人对自己的实际状况都非常的了解。

#### 3.1.2 人岗匹配

人力资源测评的一个非常重要的作用就是人岗匹配,使员工从事适合于自己的工作。企业首先应对每个岗位做出工作分析,人力资源部对每个岗位需要什么胜任特征的人都需要做出判断,在此基础上做出的人力资源测评才是实际有效的,选到的人才才是合理的。选聘人才不一定是能力最强的,选最适合做这一工作的人才才是最佳的决策。人力资源测评就是要让员工本身与企业都了解到员工个人的实际状况,该员工放在什么岗位上才能起到最佳的效果,为员工和企业都能带来最大的收益。

### 3.1.3 培训与晋升

培训与晋升是企业保留人力资源的手段,是正确开发人力资源的基础,企业首先通过工作分析了解每个岗位需要的胜任特征,然后为岗位招聘到合适的员工,根据人力资源测评得到的结果来制定个性培训与晋升计划。只有适合员工自己的个性培训与晋升计划才能最终使员工获得一个较好的发展,给企业带来最大的经济效益。

## 3.2 人力资源测评的应用误区

人力资源测评在我国的应用尚不是十分广泛,就在这较少的应用实例中,实际的应用过程与应用效果也不是十分理想,究其原因,主要有以下几点:

### 3.2.1 人力资源测评多被用于招聘、甄选

现实状况是,人力资源测评多被企业用来作为招聘人才的考试工具了,这是能起到一定的效果的,但却违背了人力资源测评的本意。人力资源测评不是人才测试,它还包括“评”的一个内容,这就是使得员工了解自己的个性、职业倾向等等信息,使得员工知道自己适合做什么样的工作,需要哪方面的培训,这才是人力资源测评的本质所在。但现在人力资源测评却被用偏了,更多的体现了“测”的功能,这也是人力资源测评在我国发展缓慢的一个原因。

### 3.2.2 一次测评定终身

现在许多测试都是一次性的,比如高考等等。人力资源测评在许多企业也是这样。企业多是在招聘员工时使用人力资源测评,之后就吧员工放在岗位上不动了,这种做法其实是不正确的。员工根据工作经验的积累、培训次数的增多,其实际特征是会发生变化的。员工这个时间段适合做这项工作,但下一个时间段可能就不适合做这项工作,企业应该根据公司发展状况、战略改变等等实际情况对员工进行新的人力资

源测评,克服一次测评定终身的情况。

### 3.2.3 专业人力资源测评人员较少、测评工具水平参差不齐

人力资源测评工作是一个专业性极强的工作,需要规范的测评工具、高素质的测评人员,两者缺一不可。但现在国内专业的人力资源测评机构较少,人力资源测评多是一些研究所、高校等等在做,无法满足产业化的需要。现在的测评工具多是从国外引入的,其实际应用效果还是未知。因此,为了保证测评工作的有序开展,需要培养专业的人力资源测评队伍以及适合中国国情的测评工具。

## 4 SDIM 有限公司人力资源测评应用实例

### 4.1 测评对象

SDIM 有限公司是山东省规模较大的商品贸易公司,公司发展较快,2009年在本地区市场占有率与销售量均列三甲,2009年公司制订了2010年发展战略,并在此基础上招聘了70名应届毕业生。2009年8月这批新入职的员工试用期即将结束,为综合了解他们在试用期间的工作、学习情况,并了解他们的人格特性、胜任特征等等状况,以便对他们做出客观的评价,特对他们进行了人力资源测评工作。

### 4.2 测评内容和方式

#### 4.2.1 个性品质测试

性格测试采用的是国际上应用较为广泛的测试试题,测试试题的效度与信度较高,通过这项测试,可以了解到员工实际的人格特征、心理状况,并预测其未来的发展潜力以及工作绩效。

#### 4.2.2 职业倾向测试

职业倾向是指员工自己较为适合的工作,是员工在长期的学习与生活当中形成的一个倾向。这部分测试采用的也是在国际上应用较为广泛的测试量表,其效度与信度得到了检验,通过此项测试,可以了解到员工较为适合从事什么样的工作。

#### 4.2.3 能力测试

能力测试采用的是评价中心技术中使用较为广泛的无领导小组讨论技术,通过此项测试了解员工实际的组织协调能力和口头表达能力等,能够了解到无法通过笔试与单一面试检测出的能力或者素质。

#### 4.2.4 面试

通过面试主要了解员工的实际沟通能力,并结合

员工实际在试用期的表现、以上三种测评的结果，得出员工的实际测评情况。

### 4.3 测评结果

个性品质测试是让员工了解自身的人格特质，这个结果主要是用于公司留档，以便以后培训与晋升员

工时参考。面试则是最终评判员工的实际状况，也是领导与员工的一个沟通机会。在对结果进行分析时暂不考虑此两方面的内容。

#### 4.3.1 公司员工的职业倾向测试结果统计

公司员工的职业倾向测试结果统计如表 1。

Table 1. Results tables of Career Orientation

表 1. 员工职业倾向结果统计表

类型	技术/职能型	综合管理型	自主/独立型	安全/稳定型	创业型	服务型	挑战型	生活型
人数	20	11	5	10	14	16	15	20

从表 1 可以清楚的看出公司员工属于技术职能型与生活型的人数最多，两种类型的人数之和超过了受测员工的一半以上，这符合专业的商品贸易公司需要技能型的人才较多的实际情况；而属于服务型的员工有 16 人，人数较多，这同时说明符合公司属于服务型企业的客观实际。

#### 4.3.2 公司员工的无领导小组测试结果统计

从图 1 可以清楚的看到，员工得分处于中等的人数所占的比例最多，为 48.57%，处于优秀的人数所占的比例为 28.57%，得分处于一般的员工人数最少。

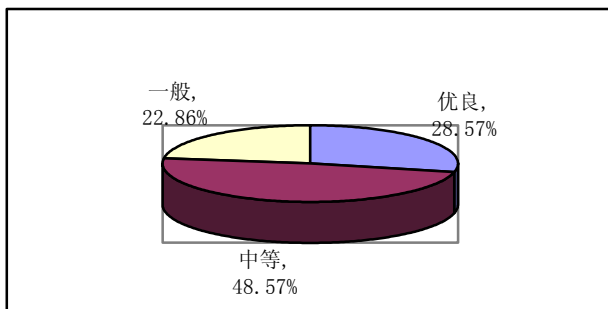


Figure 1. The number of various score levels

图 1. 各种得分等级人数统计图

### 4.4 无领导小组讨论的测评结果分析

在无领导小组讨论中，分组时要考虑到人员的学历、岗位等等因素，否则可能会对结果造成影响，我们将测评人员的学历分为中专、专科、本科、研究生四种，将试用员工按试用期间工作分为技术与服务两种岗位。我们可以通过 SPSS 软件的方差分析判断。

#### 4.4.1 判断性别与无领导小组讨论得分是否有关系

SPSS 软件中运算得出的结果如表 2 所示。

通过表 2 可以看出，性别与得分之间的关系是不显著的，所以在无领导小组讨论分组时不需要考虑到性别因素，因为性别因素对于得分结果影响不大。另外这项结果也可以在一定程度上得出性别对于能力的影响是不显著的，企业界不应该有女生能力不如男生的观点。

#### 4.4.2 判断岗位与无领导小组讨论得分是否有关系

SPSS 软件中运算得出的结果如表 3 所示。

通过表 3 可以看出，岗位与得分之间的关系是具有显著性关系的，所以在无领导小组讨论分组时应该考虑到岗位因素，如果在某个小组中既有服务岗位又有技术岗位，而另一个小组中只有技术岗位，则在两个小组中技术岗位的员工得分很有可能差距较大，这就是由于分组不合理造成的。这会影响到人力资源测评的实际效果。

#### 4.4.3 判断学历与无领导小组讨论得分是否有关系

我们在录入数据时将学历分为研究生、本科、专科、中专四种类型，通过方差分析得出学历与得分之间具有显著性关系，下面对这四种类型做一个多重比较，特将比较数据摘录如表 4，从表中可以得出，中专与专科、本科、研究生的显著性分别是 0.032、0.001、0.001，都具有显著性，并且置信区间均为负值，知道中专学历与另外三种学历的人是有差距的。而专科与本科的显著性不明显，本科与研究生的显著性不明显，专科与研究生具有显著差异。

即从统计结果可以得出假如一个无领导小组由这四种学历的员工组成，另外一个小组全是由某一个学历的员工组成，那么得分会不可避免的受到影响，尤其是在这两个小组的评委不一致时，得分的差距可能会非常大。

**Table 2. Analysis of variance between scores and sex**
**表 2. 性别与得分之间的方差分析**

			平方和	df	均方	F	显著性
组间	线性项	(组合)	134.063	1	134.063	.165	.686
		未加权的	134.063	1	134.063	.165	.686
		加权的	134.063	1	134.063	.165	.686
		组内	55357.780	68	814.085		
		总数	55491.843	69			

**Table 3. Analysis of variance between scores and Status**
**表 3. 岗位与得分之间的方差分析**

			平方和	df	均方	F	显著性
组间	线性项	(组合)	5996.593	1	5996.593	8.239	.005
		未加权的	5996.593	1	5996.593	8.239	.005
		加权的	5996.593	1	5996.593	8.239	.005
		组内	49495.250	68	727.871		
		总数	55491.843	69			

**Table 4. Multiple comparisons between Scores of different qualifications**
**表 4. 不同学历得分之间的多重比较**

	(I) 学历	(J) 学历	95% 置信区间				
			均值差 (I-J)	标准误	显著性	下限	上限
LSD	中专	专科	-23.946*	10.920	.032	-45.75	-2.14
		本科	-37.354*	10.998	.001	-59.31	-15.40
		研究生	-48.286*	13.860	.001	-75.96	-20.61
	专科	中专	23.946*	10.920	.032	2.14	45.75
		本科	-13.409	6.935	.057	-27.25	.44
		研究生	-24.340*	10.920	.029	-46.14	-2.54
	本科	中专	37.354*	10.998	.001	15.40	59.31
		专科	13.409	6.935	.057	-.44	27.25
		研究生	-10.931	10.998	.324	-32.89	11.03
	研究生	中专	48.286*	13.860	.001	20.61	75.96
		专科	24.340*	10.920	.029	2.54	46.14
		本科	10.931	10.998	.324	-11.03	32.89

由实际统计分析结果得出，学历与岗位对于得分是有显著性影响的，在无领导小组讨论的分组过程中应该考虑到这部分因素，以使得人力资源测评取得良好的效果。在实际应用人力资源测评时，如果不按岗位分组的话，应该使每一个小组中的人员构成（包括岗位、学历）等等相似，否则会影响到评委的主观评价，使得无领导小组讨论结果不够客观。

## 5 结论

人力资源测评是现代人力资源管理中的基础性环节，是组织选聘、培训、晋升优秀人才的依据。好的人力资源测评能够为企业选拔、留用优秀的人才提供帮助，能够推动企业战略目标的完成，这也是人力资源管理与企业战略结合的基础。

人力资源测评具有光明的应用前景，但现实应用状况距理想差距较远。在 SDIM 公司人力资源测评过程中，选用的测试题与量表均具有良好的应用效果，采取的测评流程也较为规范，取得了较好的应用效果，通过对此次人力资源测评结果进行的统计分析得出岗位、学历对于无领导小组讨论得分具有显著地影响，在实际进行无领导小组讨论时应该考虑到讨论者这些方面的因素，这样才能使得测评取得良好的效果。

本文揭示了人力资源测评在实际应用中存在的问题，并且结合实际情况提出一些科学的建议，为人力资源测评实际应用提供了一些参考。人力资源测评需要政府与企业的共同努力，首先需要培养专业的人力资源测评队伍。其次要开发科学合理的测评工具。促使人力资源测评产业化，满足人力资源测评的需求。再次在实际应用中应科学规范的执行操作流程。只有这样人力资源测评才能取得良好的效果。

## References (参考文献)

- [1] Xiao Mingzheng. Quality of personnel evaluation [M]. Beijing: Higher Education Press, 2007. 8-1.
- [2] Wang Lei. Practical personnel survey [M]. Beijing: Economic Science Press, 2002. 3-1.
- [3] Ling Wenquan Fang Liluo. Psychological and behavioral measures [M]. Beijing: Mechanical Industry Press, 2007. 8-1.
- [4] Xiao Xiangguo, Explore the Causes for Failure of Human Resources Evaluation[J],*Heihe Journal*, 2009(9), P22 (Ch).  
肖祥国, 探究人力资源测评失效的成因[J], 黑河学刊, 2009(9), P22
- [5] Lin Yumei, Apply the Human Resources Evaluation to Develop the Human Resource[J],*Administration of China*, 2003(9), P42-45 (Ch).  
林玉梅, 运用人力资源测评开发人力资源[J], 中国行政管理, 2003(9), P42-45.