

## 人员素质测评技术的实际意义

日期: 2005-10-11 作者: 王吉华 阅读: 1093

**摘要:** 人员素质测评为越来越多的企业人力资源部门所接受,并在人力资源管理的各项具体工作中起到了重要的作用。本文首先对人员素质测评及其评价的概念进行了简要的叙述。其次,分析了人员素质测评在现代人力资源管理工作中的作用和重要性。最后,探讨了人员素质测评在现代人力资源管理各个环节中的具体应用及其重要意义,以便促进人员素质测评在现代人力资源管理中的普及和推广,提高企业人力资源管理的水平。

**关键词:** 人才素质 人员素质测评

### 一、现代人员素质测评在人力资源管理中的作用

#### 1、现代人员素质测评的认识

企业人员素质测评指的是对企业拟选聘员工或在职员工进行的与其工作有关的素质测量评估。现代人员素质测评应该是定性定量相结合测评,即心理学、管理学、统计学等方面相结合的人才素质测评。现代人员素质测评可以分为心理测试和智能测试两类,心理测试又可以分为个性能力测试、职业能力测试、价值观测试、职业兴趣测试和情商测试。智能测试包括智力测试、技能测试、专业知识测试和情景模拟测试。企业的人员素质测评其主要集中在三个方面:一是认知能力;二是社会成熟程度;三是行为风格因素,这也就是更多的关注了成就、智力、个性、兴趣、价值观等与工作效率相关的心理特征。对上述心理特质作更进一步的划分以及分析,发掘出新的与工作相关的心理特质,尤其结合该组织的文化、风格与所针对的职位的工作分析进行映射,是现代人员素质测评的重要特征。

#### 2、人员素质测评可以提高人力资源管理的科学性

传统的人力资源管理受到技术水平的限制,在管理的科学性方面要大打折扣。现代的人力资源管理由于引入了人员素质测评,其管理的科学性大大提高。例如,在企业的定员定编中,一般要根据岗位分析,确定每一个岗位的职责和员工数量。而在岗位分析中,则需要大量的人员素质测评技术作支撑,否则就难以实现职位分类的科学合理性。但传统的人力资源在定员定编时,往往根据过去的经验,决定某一岗位需要安排多少人,而不是根据时代的发展和企业的需要确定人数,这种决策通常缺乏科学性。另外,在员工招聘、培训、晋升以及绩效考评等方面,人员素质测评都有着重要的作用。

#### 3、人员素质测评可以降低人力资源管理的成本

随着人力资源管理在企业中的地位的提升,人力资源管理的成本也逐渐上升。人员素质测评作为人力资源管理的重要辅助工具,不仅在人力资源配置中发挥着重要的作用,而且可以有效降低人力资源管理的成本。

### 二、人员素质测评在人力资源管理各环节中的应用

#### 1、人员素质测评在员工招聘中的应用

人员素质测评在员工招聘中的应用主要是用来挑选组织中、高层管理、技术人员。人的业务能力、外显行为和浅层心理,可以通过书面材料、面试观察等途径进行了解,而人的深层心理、人的潜能犹如深海中冰山,再高明的专家单凭面试也只能窥探冰山的一角。面试交流的感性认识辅以人员素质测评量化的理性分析,再针对职位特点对人才进行全面、公正、客观的评价,则可以比较全面的评价人才的素质,做到知人善任。

“知人”才能“善任”,人员素质测评在人力资源管理中正是解决“知人”问题。利用人员素质测评可以为企业把好招聘关,其作用是十分明显的:一是可以使企业选择合适的人到合适的岗位,做合适的工作,从而达到人/岗的最佳匹配。二是可以避免经验管理造成的失误。从我国的现实情况来看,大多从事管理工作的管理人员,没有经过较系统的专业训练,虽然有一定的工作经验,但在当前市场经济体制下,也经常出现不适应的现象,这使得原来的人力资源管理方法缺乏科学性和合理性,甚至容易产生“任人唯亲”、“拉帮结派”等不正常现象,从而严重阻碍了企业的发展。利用人员素质测评可以尽量避免这种失误,提高决策的科学性和合理性。三是可以有效降低员工的离职率,减少由于员工离职给企业造成的损失。现代企业中,人才的流动从某种意义上说,有助于人力资源管理的合理配置,但流动过于频繁,对企业的影响也是很大的。通过人员素质测评,达到人/岗的最佳匹配,提高员工的工作积极性,自然降低离职率。四是降低招聘成本,为企业节省资金。

#### 2、人员素质测评在职务分析中的应用

职务分析是现代人力资源管理的基础和前提,只有做好了职务分析与设计工作,才能有效地完成现代人力资源管理的各项工作。职务(工作)描述书是职务分析的结果,作为企业人力资源管理中一项重要的基础工作,它与人力资源管理的各项工作有着密不可分的联系。

收集职务分析所需要信息的过程中,经常会用到人员素质测评的有关知识,如样本选择、信度和效度问题、标准化问题以及结构化访谈的设计等,人员素质测评专家通过工作现场观察、深入访谈、问卷调查等方法,收集到大量的职务信息,再经过计算机的统计分析和处理,最后就可以进行职务说明书的编写了。因此,在职务分析过程中,如果人力资源管理者不懂得人员素质测评的知识,不能应用人员素质测评的有关理论和技术去科学的收集信息,那么职务说明书的内容就可能与实际需要相脱节,而根据职务说明书的要求进行人力资源的选聘、薪酬设计、绩效考评等人力资源管理工作也就可能出现失误。

标题  搜

#### <<< 推荐新闻:

- ◆ 关于举办“提高科技自...
- ◆ 关于公布“知识产权创...
- ◆ 征稿、征订启事
- ◆ 重要消息:山东省科技...
- ◆ 面向理事单位征稿通知
- ◆ 杂志理事单位名单
- ◆ 管理箴言

#### <<< 阅读排行:

- ◆ 杂志理事单位名单
- ◆ 会计信息失真问题的思...
- ◆ 以知识管理为核心的人...
- ◆ 价值链管理与作业成本...
- ◆ 征稿、征订启事
- ◆ 新世纪企业管理的总体...
- ◆ 管理箴言
- ◆ 重要消息:山东省科技...
- ◆ 管理箴言
- ◆ 太阳纸业2002年度...

过刊查询  
山东软科学



### 3、人员素质测评在人力资源配置中的应用

每一个人都有自己的特长，但每一个人都不是万能的。现代社会，用人单位对人才的适应能力要求很高，要求他们适应多种工作，事实上，任何人从事他所不熟悉或者不适合的工作，都会降低效率。因此，用人单位必须根据人才之间的差别和不同的特点，把人才安置在最恰当的岗位上，这样才能最有效地发挥人力资源的作用。人力资源管理通过人员素质测评可以将合适的人才安排在合适的岗位上，使企业的人力资源得到合理调配，通过人力资源的优化组合，并施以正确的激励措施，挖掘他们的内在潜力，充分调动他们的主动性、积极性和创造性，为企业创造财富。例如，通过人员素质测评，可以将组织中的人才按照气质类型分为胆汁质类、多血质类、粘液质类和抑郁质类，然后，根据心理学知识对各种类型气质的人才进行岗位配置，这样就可以优化人/岗组合。

### 4、人才测评在员工培训中的应用

在企业中，员工培训是一种管理手段，培训本身不是目的，从培训和企业目标的关系来看，员工培训过程应当有助于企业目标的实现。培训不是一种时尚，目的不明的培训是一些企业为赶时髦而犯的错误。为了避免这种错误的再出现，人力资源管理部门有必要了解培训需求，明确培训目的，以便使培训有利于企业目标的实现。

人员素质测评在员工培训中的表现主要有：一是通过人员素质测评，了解员工的各方面素质，并据此判断员工是否需要接受此项培训。如果员工并不具备该项培训所需的素质，那么再怎么样花费时间和精力，效果也不会好。二是通过人员素质测评，还可以对受训员工按照能力水平，心理特征等进行适当的分类，然后再接受相应的培训，这种因材施教的培训方法，使合适的人接受合适的培训，不仅能够提高培训效果，还可以降低培训成本。例如，在企业的教育培训中，如果能够根据员工的知识水平安排不同层次的培训内容，就可能收到事半功倍的效果。

### 5、人才测评在绩效考评中的应用

在绩效考评中，同样会用到人员素质测评，主要表现在：一、制定绩效考评指标体系。在制定考评指标的过程中，首先要对工作岗位进行分析，初步确定考核指标；其次就要运用问卷调查法、访谈法、多元分析法等方法进行指标分析，并确定指标体系；最后是对指标体系进行修订。在前两步的工作中，都要考虑员工的个人客观差异性，以便制定科学的考核指标，这就需要利用人员素质测评技术，对不同类型的员工进行分类。二、制定绩效考核标准。制定绩效考核标准，主要是根据员工所在岗位和员工的各个自身素质特点来制定的，要涉及的员工个人素质特征包括观察想象力、判断分析力、处事能力、组织能力、创造能力等。不难看出，这些内容与人员素质测评所关注的内容是相同或相近的，因此在绩效考评标准制定过程中，借用人员素质测评技术，可以更准确地获得所需信息。

### 6、人才测评在薪酬设计中的应用

缺乏科学合理的薪酬设计，是现阶段一些企业普遍存在的问题。不合理的薪酬体系不仅起不到应有的激励作用，而且会使员工产生怠工等现象，更甚者，会丧失人才，最终导致组织灭亡。薪酬体系设计的目标为：一是吸引和保留企业核心员工；二是激励员工；三是使员工的能力不断得到开发。要想达到这些目标，特别是激励员工，人力资源管理部门首先要做的就是进行企业人员素质测评，以确定每位员工的目标、内在需要和个人品质倾向。例如，在确定薪资结构上，就应该首先要明白员工对薪资类型的喜好程度，是倾向于比较稳定的工资，还是比较希望有竞争性的奖金类型，这就需要对员工进行人员素质测评，来确定他们的偏好，从而增强工资的激励水平。在确定员工待遇构成上，除基本薪资外，还包括奖金、以现金发放的补贴以及福利、保障、股权、期权、有薪假期等。不同的员工对不同的待遇有着不同的倾向程度，因此，这就需要人力资源管理部门对员工进行人员素质测评，从而确定以何种奖励方式对员工进行激励，才能最大限度地激励员工，以提高他们的满意程度。还有在工资发放的方式上，有的员工比较倾向于公开发放，增强内部的竞争氛围，从而激发他们自己的竞争力或创造力；但是，有的员工则倾向于秘密发放，不喜欢别人了解或知道自己的工资数。这样，人力资源管理部门就可以通过人员素质测评分析出各类不同的员工，从而确定不同的工资发放方式，以便稳定员工的工作积极性。

### 7、人员素质测评在员工晋升中的应用

企业职务晋升制度有两大功能：一是选拔优秀人才；二是激励现有员工的工作积极性。这两种功能有时会存在冲突。奖励功能是对员工过去的优秀业绩进行奖励。选择晋升人员是将合适的人放在合适的岗位上。在现有岗位上业绩优秀的员工不一定适合、也不一定有兴趣做晋升后的工作。典型的例子是优秀的科学家和工程师不一定能当出色的经理。在现有岗位上有能力 and 业绩突出的人，不一定能胜任更高层的职务。但在晋升的激励下，被晋升者可能会不断要求晋升，直到最后到达力不从心的职位为止。而他将会在这个力不从心的职位上完成其整个职业生涯，这样将会对企业造成很大的损失。为了解决这个问题，人力资源管理部门有必要在员工晋升以前对其进行人员素质测评，以确定员工适合晋升后的岗位。

人力资源管理部门在对管理人员、专业人员、技术服务人员、技术工人等不同的员工进行人员素质测评以后，应针对不同的人群制定多阶梯多种类的晋升制度，避免所有有才能的人拥挤在一条晋升阶梯上。例如，管理工作可能不符合某些专业技术人员的职业目标，他们并不想获得更高的行政职位，拥有更高的管理权力，如果硬是将他们推上管理岗位，一方面他们会因为无兴趣而干不好管理工作；另一方面又脱离了专业技术工作，使他们经过多年积累的专业知识和经验不能发挥作用。多阶梯多种类的晋升制度提供多条平等的升迁阶梯，一条是管理岗位的道路，另外几条是专业发展的道路。这使没有管理兴趣或管理能力的专业技术人员可以在专业技术阶梯上升迁，既保证了对他们的激励，又能使他们充分发挥自己的专业特长。

### 参考资料：

1. 李宗红 朱洙编著：人才选聘——人力资源管理的行为艺术，中国纺织出版社
2. 郑气绪 纪效田编著：人才管理，石油大学出版社
3. 熊超群著：人才甄选与招聘实务，广东经济出版社
4. 王晓晖：论人才测评在人力资源管理中的重要意义，南京理工大学2002. 3. 22
5. 杨林科：人才测评：人力资源管理的方法和技术，2003. 8
- 张勇林：人才瞭望，2003. 8
6. 余凯成 程文文 陈维政著：人力资源管理，大连理工大学出版社1999

7. 况志华 张洪卫著：人员素质测评技术，上海交通大学出版社，2001
8. 张德著：人力资源开发与管理，清华大学出版社，1996  
(作者单位：北旅汽车) (2004.6期)

**【目前共有5篇对该新闻的评论】**      **【发表评论】**