

文章编号: 1007-5399 (2013) 05-0038-03

# 人才测评技术在邮政企业人力资源管理中的应用研究

周晓新, 谢 册

(石家庄邮电职业技术学院, 河北 石家庄 050021)

**摘 要:** 文章阐述了国内企业人才测评的现状, 从标准化问卷/测验类技术、半标准化访谈类技术及数字化情景模拟类技术三个方面探讨了测评技术在邮政企业的应用, 并提出人才测评应关注的重点问题。

**关键词:** 人才测评; 人岗匹配; 四环模型; 测评技术; 平台

**中图分类号:** F61      **文献标识码:** A

## 1 国内企业人才测评的现状

近年来, 中国企业虽然不断尝试应用先进的人才选拔与考量手段, 但总体来说, 人才测评工作仍然处于非正规状态, 选才效果不尽人意。本文重点从企业对人才测评的重视度、测评方法的使用和测评的应用领域三个方面对人才测评现状进行调研和分析。

### 1.1 人才测评的重视度

《2011—2012年度中国企业选才调查》显示, 仅34%的被调查者认为其企业能够有效选拔合适的后备人才; 40%的被调查者认为其企业的人才评估项目从时间和资源投入来看是有效的; 近70%的企业没有反思选拔候选人所使用的评估方法的有效性; 43%的企业没有计算过执行一个评估项目的相关成本; 37%的企业对新进员工的绩效表现完全不满意。以上结果与近三年的调查结果非常相似, 这说明人才测评工作仍然没有得到人力资源管理者们的切实重视。

### 1.2 人才测评工具的使用情况

从测评工具的使用来看, 91%的企业没有正规而系统地考虑选用何种测评工具; 98%的企业将简历作为识别人才的主要工具; 91%的企业虽然通过面试进行测评, 其中只有57%的企业使用结构化/基于胜任力的面试, 其余均使用非结构化面试, 这使评估的有效性大打折扣; 认知能力测评使用率占63%, 人格问卷使用率占45%, 信度和效度均较高的评价中心技术使用率仅为32%; 工作技能/工作样本测试虽然具有较好的预测性, 但使用率呈现出下滑趋势, 从2012年的第10位下降到第14位。

### 1.3 人才测评的应用领域

中国人民大学劳动人事学院与北森测评研究院的联合调查报告《人才管理: 中国人力资源管理新纪元, 2009—2010中国企业人才管理现状和展望》显示, 超过半数的人力资源管理者将测评技术应用在招聘环节, 45.9%应用于员工素质评估, 38.3%应用于领导力评估, 26.5%应用于辅导员职工

职业生涯规划。同时, 该报告还显示, 企业在招聘中最大的挑战是难以找到合适的人才(44.5%)和缺乏行之有效的评价手段(33.3%)。这说明人才测评技术虽然已应用于人力资源管理, 但效果欠佳。

## 2 人才测评技术分析

人才测评工作的顺利实施离不开测评技术的支撑。针对不同层级员工, 选用何种测评技术最为有效, 何种测评技术能够最大限度地满足企业人力资源管理应用领域的需要, 根据国内外最新研究成果以及中国邮政实际情况, 对以下三类测评技术重点进行分析。

### 2.1 标准化问卷/测验类技术

标准化问卷/测验指围绕个人素质、岗位要求、领导风格和组织气氛进行的测评, 可称为“四环模型测评”(见图1)。一是个人素质测评技术, 包括学习风格、价值观、动机和情商素质的测评, 重点了解影响个人行为的深层因素, 这是最不容易察觉到的个人因素。二是岗位要求测评技术, 侧重对岗位知识、技能、经验的测评, 强调工作中所表现出的显性技能。三是领导风格测评技术, 领导风格是管理者计划、组织、激励与控制任务时的行为特点或采用的管理方式方法, 是对领导过程的直接测量。领导风格没有对错之分, 优秀的管理者往往具备多种领导风格并能根据实际需要不同的风格之间灵活转换。四是组织气氛测评技术, 可衡量管理者在要求下属、激励下属、绩效评估和辅导下属等方面的管理技能水平, 评估团队现状, 找出员工士气低落的原因。这四项测评技术中的前两项适用于邮政全体员工, 后两项技术主要针对各级管理者。

标准化问卷/测验类技术的应用只需网络平台的支撑即可实施, 具有操作简单、低成本的优势。在中国邮政大力加强领导力培训的新时期, 引入测评技术开展岗位对标和需求调研, 对推动中国邮政领导力培训体系建设具有十分重要的作用。

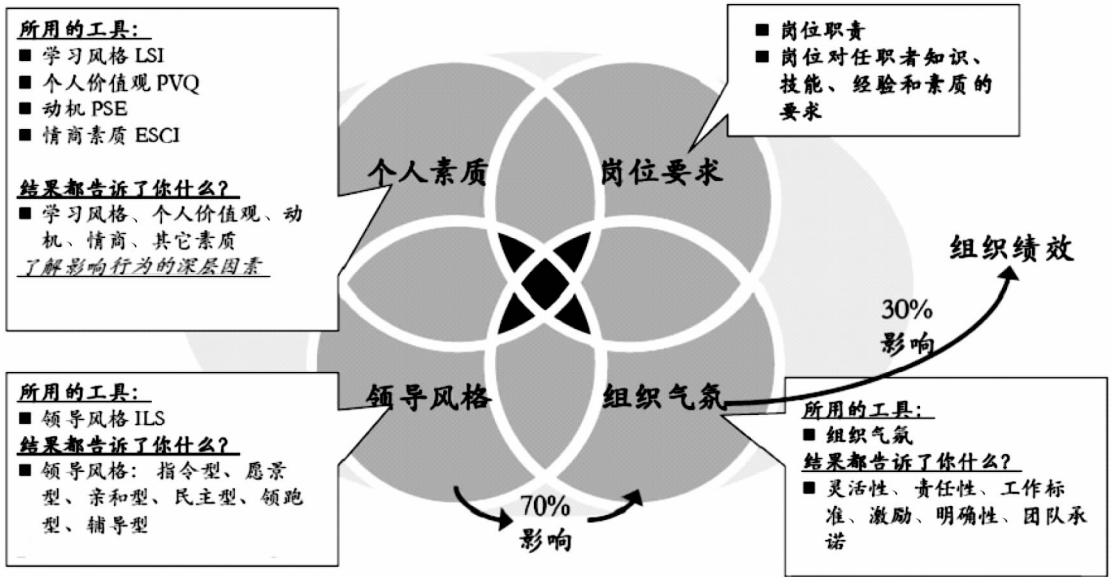


图 1 人才测评四环模型图

### 2.2 半标准化访谈类技术

访谈类测评指的是结构化行为事件访谈。行为事件访谈法是基于胜任力的人才测评技术的常用方法，借助 STAR 工具挖掘被访谈者的行为事件，按照 S（情境）、T（任务）、A（行动）和 R（结果）的访谈思路，收集绩优者和非绩优者的典型行为事件，经统计分析得出被测评者的能力素质。结构化访谈要求预先确定结构化的测评题目及评价维度，从岗位分析开始，了解岗位对人的能力素质要求，然后确定重点评价维度，从而为测评工作的开展提供统计分析依据。结构化行为事件访谈需要面对面的交流，具有直接性、双向沟通性和灵活性的优点，适用于邮政各级各类员工。同时，由于测量结果趋向定性化，对访谈回答内容的真实性缺少必要的鉴别手段，因此，针对邮政中高层管理的测评，仅可作为补充手段。

### 2.3 定制化情景模拟类技术

定制化情景模拟类测评具体包括无领导小组讨论、文件框测验、角色扮演等技术。一是无领导小组讨论，指将被测者按一定数量编制为一个小组，不指定主持人及发言提纲，小组成员在讨论中可自由发挥，通过被测者在讨论中的语言及行为表现，对其逻辑思维、组织协调、反应敏捷性和适应性等方面进行测评。二是文件框测验，指被测者在模拟工作情境下，在规定时间内处理一批文件、报表等与岗位工作密切相关的材料。相关材料是根据各种工作情境下的典型问题而提前设计的，根据被测者在规定时间和条件下的文件处理完成情况做出评价。三是角色扮演，通过创设一系列逼真的模拟工作场景，将被测者纳入该环境中充当某一角色，并完成该环境系统对应的各种工作，如解决冲突、制定方案、做出决策等，根据任务完成情况进行评价。定制化的情境模拟类技术强调在动态中考察被测者的能力，采取的测评手段很多是对真实情境的模拟，对被测者胜任特征中隐性能力素质

测评效果显著，是效度最高的测评技术。同时，情境模拟技术对评价者的要求较高，时间及人力成本也较大，在实践中，主要用于邮政中高层管理人员的测评。

## 3 人才测评技术的应用

### 3.1 测评技术的组合应用

每一种测评技术在测评不同的素质指标时各有优势和劣势，要根据测评项目的目的及要求，并综合多项技术收集被测者的数据信息，然后进行整合评价。因此，在实际中，不是应用技术的数量越多测评就越有效，而是要根据测评项目选择适合的技术进行组合设计。

邮政员工测评项目主要包括岗位能力素质、管理实效、个人特质、认知能力和关键经历等的测评（见表 1）。一是依据能力素质模型的测评，能力素质模型是员工完成本岗位工作所需能力素质的集合，具体指明各岗位职责要求的能力素质。因此，针对岗位能力素质的测评是测评工作的核心和重点，从测评结果中可分析出“人岗匹配”的差距，从而加强选才、育才的科学性和准确性。在测评技术的应用上，重点选择情景模拟类和访谈类技术，但考虑到成本因素，情景模拟类技术重点针对省公司、地市局领导，其他人员可采取访谈类技术测评或将测试内容转化为网上问卷的形式，以实现成本效益的最大化。二是管理实效的测评，仅针对邮政各级管理人员，通常采取组织气氛和领导风格的测评。据统计，管理者的领导风格对组织气氛会产生 70% 的直接影响，而组织气氛会对组织绩效产生 30% 的影响。通过测评掌握领导者的管理风格和组织气氛，并根据组织气氛的“短板”调整领导风格。三是个人特质测试，个人特质是影响人发展的最深层因素，也是潜在的不易观察的特征。在测评方法上，可根据心理学科知识设计基于量表的网上测验题目，通过被测者网上答题得分进行个人特质的判断。四是认知能力

表 1 测评技术应用矩阵表

测评项目	测评工具	情景模拟类工具★★		访谈类工具		问卷/测验类工具	
		无领导小组讨论 文件框测验 角色扮演	结构化行为 事件访谈	组织氛围★ 领导风格★	动机、价值观、学习风格、情商 瑞文测试	经历问卷	
能力素质 模型	全局观念		✓				
	责任意识		✓				
	学习发展		✓		✓		
	培养指导		✓				
	沟通协调	✓					
	计划执行	✓					
	客户导向	✓					
	风险管控	✓					
管理实效★				✓			
个人特质					✓		
认知能力						✓	
关键经历							✓

注：★适用于邮政各级管理人员

★★仅适用于邮政中高层管理人员

和关键经历的测试，认知能力的评定可采取基于智商评定的瑞文测试，关键经历可以通过经历问卷的测验来掌握。

### 3.2 测评技术的应用平台

测评技术的应用需要平台环境的支撑，一般采取线上和线下两种形式。线上测评需要依靠网络平台的支撑，重点针对问卷/测验类技术的测评。目前，中国邮政网络培训学院能够提供成熟的网络环境，基本实现了员工注册的全覆盖，只需将测评软件工具与网院建立对接，即可实现中国邮政近 90 万名员工的网上测评。线下测评主要针对情景模拟及访谈类技术的测评，需要硬件条件的支撑，包括模拟实际的工作环境、建立若干独立的测评室以及配备视频音频监控设备等。同时，测评项目顾问和测评师团队等人员的支撑也是一个重要因素。

## 4 重点问题

### 4.1 测评师的培养

能否培养一支合格的测评师队伍是测评工作顺利开展的前提。测评师需要具备心理测量学、行为科学、社会学等学科背景，熟悉邮政企业管理的理念与方法，特别是对邮政战略管理与实施、人力资源管理、业务与技术等方面有较深的了解。在发达国家，测评师不仅要经过专业考核获得资格认证，还必须经过反复培训和长期操作实践。一般来说，培养一个合格的测评师的周期是三年，对于测评顾问的要求则更高。因此，中国邮政要自主开展人才测评特别是领导人才的测评工作，而测评师的培养是前提。

### 4.2 中西方文化的差异

目前，西方发达国家的人才测评已经发展为规模化产

业，很多成熟的测试技术经受了实践的检验。我国现在使用的人才测评软件很多是从西方引进的，由于社会背景及历史文化的不同，对人的测评标准也有所差异，造成测评结论的“水土不服”。因此，中国邮政要结合自身特点，根据职级和岗位需要，建立定制化的测评案例及题库，以保证测评的效度和信度。

### 4.3 测评的敏感性

很多管理者对测评怀有抵触情绪，担忧可能出现的非高潜质人才的测评结果，特别是对中高层领导的测评就更难开展。因此，在测评之前一定要把心理疏导工作做到位，帮助被测评者排除顾虑，抱着“兼听则明、有则改之、无则加勉”的态度来对待测评。

## 5 结语

在当前激烈的市场竞争中，人才已成为企业的第一资源，邮政的转型升级和创新发展，更需要强大的人才队伍，人才质量成为企业生存发展的关键因素。如何合理应用人才测评技术提高企业的人岗匹配度，提升人才培养的准确度，也成为当前面临的重要课题。人才测评技术在人力资源管理中的理论研究与实践积累，对提高识人、选人、用人、育人的质量和水平具有重要作用，将为企业改革的快速推进和创新发展提供坚实的智力支撑。

收稿日期：2013-05-22

作者简介：周晓新（1977~），女，河北衡水人，硕士，工程师，主要从事领导力培训项目研发工作研究；谢册（1968~），女，河北辛集人，教授，主要从事教育培训管理及财务管理工作研究。