# 人才测评技术在企业管理中的应用

来源：网络 作者：风月无边 更新时间：2024-07-03

*第一篇：人才测评技术在企业管理中的应用人才测评技术在企业管理中的应用一、人才测评技术的功能第一，鉴定功能。是人才测评技术最直接的功能，鉴定是指对人的心理素质、能力素质、道德品质和工作绩效等做出鉴别和评定。第二，预测功能。是指通过对人才素质...*

**第一篇：人才测评技术在企业管理中的应用**

人才测评技术在企业管理中的应用

一、人才测评技术的功能

第一，鉴定功能。是人才测评技术最直接的功能，鉴定是指对人的心理素质、能力素质、道德品质和工作绩效等做出鉴别和评定。第二，预测功能。是指通过对人才素质现有状态的鉴别评定，可以预知推测其素质发展的趋向。第三，诊断功能。诊断是指通过人才测评技术找出被测者素质构成及发展上的问题及不足。第四，导向功能。所有的人才测评都是有目的的，是要根据人才测评结果做出决策，如是否录用、晋升、奖励等。第五，激励功能。是指通过对人才素质诊断和反馈，使受测者增强进取心，促其进一步完善提高。第六，控制功能。是指人才素质人才测评的结果作为职业准入和员工流动的控制依据，实现人力资源管理预期目标。

二、人才测评技术的分类

1、选拔性人才测评技术。目的是区分和选拔优秀人才，这是人力资源管理中最常用到的一种人才测评，这种人才测评特别强调区分功能，要求过程客观，结果准确可靠。我们从小熟悉的学校考试比较接近这种人才测评技术，考试成绩一定程度上反映了学习效果的好坏。

2、配置性人才测评。是以合理的人职匹配为目的，力求做到人尽其才。实践证明，当任职者的能力、兴趣和价值观刚好与职位的要求相匹配时，可以达到最佳的人力资源使用效果。配置性人才测评技术最大的特点是必须结合职业要求，不同职位的人才测评技术标准明显不同，并且不能由于人员的因素而降低标准，强调宁缺勿滥。

3、开发性人才测评。是以开发人员潜能为目的，所以这种人才测评的报告并不强调好坏之分，而是强调通过人才测评来发现个人的优势和劣势，尤其是发展潜能。开发性人才测评也经常结合明确的开发目的进行，例如希望通过人才测评提升团队的沟通效率和质量。

4、诊断性人才测评。诊断性人才测评服务于了解素质现状或以组织诊断为目的。诊断人才测评的特点是比较全面和细致，希望通过寻根问底的人才测评，探究问题产生的根源。这种人才测评不一定公开结果，主要供管理人员参考。

5、考核性人才测评。又称鉴定性人才测评，目的是鉴定和验证是否具备某种素质，或者该素质具备的程度和水平。

三、人才测评技术的作用

第一、对组织来说，首先可以优化配置人才资源。人才资源配置是人才资源管理的基础工程，传统的人事管理由于缺乏科学的人才测评技术技术，人才资源没有得到合理恰当的配置，造成组织人才资源的闲置、埋没和浪费，郝泽霖10余年中外企业营销实战经历，曾在中国人保、西门子、加多宝、大田等多家中外知名企业担当HR经理、营销总监、大区经理、高级讲师等不同职位，精通行为分析、思维管理研究，尤其在DISC领导力、思维管理类、大客户销售有着独特的见解和认识，能够将培训方法落地，让企业能够顺利实施。个人管理经验丰富，管理团队数千人，培训学员上万人。人财物不能有机地整合，影响了社会经济和

组织自身的发展。而利用先进的人才测评，将有助于逐步实现人才资源配置的优化。其次，推动人才开发的步伐。正确的人事决策必须以信息的准确性和分析研究的科学性为前提，现代人才测评技术为获取信息提供了有效的途径和方法。实施现代人才测评，不但能发现优秀人才和稀缺人才，而且能明确各人的长短优劣，加强培训，扬长避短，最大限度开发人才潜能。

第二、就个人而言，通过现代人才测评，一方面促进自我认知，帮助员工个人了解自己，认识自己，知道自己的能力水平和兴趣爱好，从而明确自己的择业和职业规划发展方向，更加务实地工作；另一方面，促进员工个人正确认识自己的长处和短处，存在的优势和不足，有针对性地接受教育培训，并在实践中取长补短，不断地更好地实现自我发展和职业生涯的发展。

四、人才测评技术在企业管理中的应用

人才测评技术在国外已经发展得比较成熟，早在二战时期就广泛应用于美国军方，目前已经形成完整的人才测评技术体系，得到政府、企业、学校等人才测评技术使用者的好评和信赖，世界上已有许多家大公司都建立了自己的人才测评技术中心，如美国的AT&T公司、IBM公司、通用电气公司、德国的大众汽车公司等。近年来，随着心理学在我国的繁荣发展，人才测评技术技术也广为流传，各企事业单位对该技术也有了一定的认识和实际应用。

现代人力资源开发与管理目的在于谋求“人”与“事”之间的恰当配合，并调整“人”与“事”之间的相互关系，以促使员工负起责任，激发其对工作的兴趣，服从纪律，建立自信，真正做到人适其事，事得其人，人尽其才，才尽其用，由传统的人事管理体制向市场经济体制下的现代人力资源管理模式转换。但与国外相比，我们企业关于人员招聘的途径、方法和考查内容等，仍未达到现代化的管理水平，建立一套客观量才、科学选才、合理用才的人力资源科学开发管理体系是人力资源管理的重要任务。因此企业也顺应这一形势，积极利用各种资源对人员招聘及引进、人才选拔、人力资源状况调查等方面进行人才测评，力争把优秀的、适合的人才引进来，提高招聘的效率和质量，降低人才流失；为各类岗位挑选合适的人才，提高能岗匹配度，提升胜任力，培养后备人才；掌握领导干部及人力资源状况，制定措施解决存在的不足和问题，提升干部管理及人力资源管理水平。

将人才测评应用到招聘现场中去，这项工作目前已经做的比较成熟，规范了人才选拔过程，有助于引入合适的人才，效果良好，提升了企业的对外形象；应用到人才选拔中，尤其是领导干部选拔和年轻人才的选拔上，提升了能岗匹配度，有助于将合适的人才放到更为合适的岗位上，进一步挖掘人员的潜力。

**第二篇：人才测评技术在竞聘上岗中的应用**

人才测评技术的应用

现代人力资源管理的首要目的就是实现人-职匹配。不同的工作岗位对任职者的素质有不同的要求。只有当任职者具备岗位要求的素质并达到规定的水平，才能最好的胜任这项工作，获得最大绩效。现代人才测评就是通过综合利用心理学、管理学和人才学等多方面的学科知识，对人的能力、个人特点和行为进行系统地、客观地测量和评估，为科学用人提供决策依据。

1、诊断岗位素质要求和任职条件

针对多数国有企业而言，目前工作分析和职位说明书主要是对岗位的工作职责的分析和界定。对于职位胜任素质，包括个性、动机和能力的描述，内容一般较简单或不明确。现代人才测评技术通常采用关键事件法，判断出岗位所需的“关键”素质，并对素质做质和量的解释，同时对各种素质内容分配相应的权重，建立竞聘岗位的基本素质测评维度体系，从而保证考官在竞聘过程中对竞聘者有明确、科学的考察依据。

2、设计竞聘评估内容，选择评估的方法和工具

通过心理测验、360度评议、竞聘演讲和面试等方法从工作业绩、能力、群众基础、动机和个性方面对竞聘者进行考察评估。

通过纸笔心理测验可以对竞聘者的个性和动机进行考察，尽管个性本身无好坏之分，但与具体工作结合起来就有好坏之分，如一个很内向的人就不太适合做公关工作。动机则是推动一个人行为的内在原因，动机的强烈与否往往决定行为过程的效率和结果。如一个成就动机强的人往往表现为积极上进，并且最终可能会成就一番事业，反之可能碌碌无为，一事无成。

360度评价是指企业全体人员根据360度调查问卷维度项目，分别对竞聘者打分，测评师对民主评议数据进行统计分析，给出每个人最终得分。360度评价对行为正直、责任心、协调能力、团队建设能力、工作成绩等维度测评效度较高。

演讲既可是即兴的，也可以是有准备的。考官可以从以下几个方面观察竞聘者：声音是否洪亮有利，口齿是否清楚，抑扬顿挫，还是平平淡淡缺乏感染力；举止是否自然、平静放松；目光是否与观众进行了交流；结构是否清楚，论证是否充分。在这个项目中可以着重从语言表达能力、说服能力和自信心等方面考察竞聘者。

面试是现代人才测评中非常重要的一种方法，主要是因为面试可以通过面对面的动态交流得到有关竞聘者的整体印象，这往往是其他方式所难以得到的，正如古人云：“百闻不如一见”。所以，面试这一考察环节，建议在竞聘过程中尽量采用。当然，现代人才测评中的面试与传统选人用人中应用的面试还是不同的，传统的面试通常是简单的面对面交谈，它具有主观随意性的特点，现代人才测评中的面试则不同的，通常在面试前都有明确的面试目的、问题设计、评分标准和相对统一的面试程序，所以比传统的方法更具客观性。面试根据规范化程度分为结构化面试、半结构化面试和非结构化面试。“竞聘上岗”面试一般采用结构化面试方式，结构化面试是指面试的测评要素、面试题目、评分标准、具体操作步骤和技法在面试前已经高度规范化、结构化和精细化，以便保证对每位竞聘者公平。

3、设计竞聘实施流程

竞聘实施过程中测评环节的先后排列，应本着先易后难，低费用优先的原则。通常首先进行笔试和民主测评进行大面积淘汰；其次进行演讲和面试，主要是因为演讲和结构化面试通常采用多对一的方式，每组需要5-7名考官，主考官要求训练有素、经验丰富，外请考官费用较高；同时面试题目设计的好坏很大程度上影响着面试的效果，请专业的公司设计面试题目也需要一笔费用。

**第三篇：人才测评应用培训在房地产开发企业管理中的重要性**

国家职业资格全国统一鉴定

企业培训师论文【范例】

（国家职业资格一级）

论文题目：人才测评应用培训在房地产开发企业管理中的重要性

姓

名：

张皓月

职

务：

项目经理

身份证号：

准考证号：

所在省市：

北 京 市

所在单位：

北京钧涵基业企业管理顾问有限公司

人才测评应用培训在房地产开发企业管理

中的重要性

张皓月

北京钧涵基业企业管理顾问有限公司

摘要：随着近些年国内房地产行业的飞速发展和国内大小房地产开发企业管理体系的日益完善，房企管理的深度和广度均进入了快四发展时期。然而，几乎所有的房地产开发企业，在一些各行业通见的难题上，无法取得管理上的突破，如人才流失、沟通受阻、内耗严重、用人不当等等，造成企业成本增加，经营不畅，很大程度上阻碍了企业的发展。本文着重分析了人才测评工具的应用落地对房地产开发企业管理产生的影响，强调人才测评应用培训的重大意义，并对该培训的体系建设、实施流程策划等，提出建议和设想。

随着外国咨询公司的壮大发展和影响，国内的咨询行业近些年也以燎原之势红红火火的发展起来。有需求才有供给，咨询行业的蓬勃正反映了我国公私企业对企业管理方面的发展需求和重视，其中，房地产开发企业尤为活跃。

人是企业的最重要的组成部分，人才更是企业的最重要的财富，能不能管理好人，是企业发展永恒的课题。所以，人才管理便日益登上房企管理核心模块的几大宝座之一。

对于人员和人才的管理，是每个房企面临的头痛问题，人才的引进、选拔、培养、晋升，每一步都能直接或者间接的影响到企业的发展和进步，若是在关键职能上“棋差一招”，后果不堪设想，真可谓步步惊心。

尤其是我国新一代的年轻人，在前所未有的教育环境和社会环境中长大，他们有独特的世界观、价值观、交流方式、行为模式，他们加入社会建设的主力军，更是让企业没有管理方向的参考标杆，对相对传统的房地产开发企业管理体系提出了空前的挑战。世界各国的心理学专家、组织行为学专家、管理学专家等通力合作、潜心研究，为人类奉献了很多人才测评工具，来协助我们对“人”的潜在素质，即冰山素质模型①中水面之下的部分，进行科学合理的量化和分析。我国的大多数企业都已经引进了各种各样的人才测评工具。

然而，我国的房地产开发企业，管理方式相对传统，在人才测评工具的使用上，并没有掌握到要领，很多人才测评工具沦为人力资源部的面试参考，仅仅发挥了非常微小的一部分作用，更别提深刻影响到整个企业管理。所以，提高企业管理层对人才测评工具的应用能力，是能够快速提高房地产企业整体管理能力的一个重要方法，人才测评应用的培训也应该快速走上管理舞台。

一、目前行业中人才测评工具的应用状况和培训需求分析

（一）管理能力与人才测评应用价值不对等

山东某地产开发公司下属物业公司的物业总监因病突然离岗，该公司集团人力资源部迅速放权给物业公司，同时批准其与12家猎头公司合作，要求该岗位必须半月内有人补缺。我有幸在这个阶段认识了该物业公司招聘经理梅女士，并旁观了全过程。

梅女士的执行力不容小觑，命令下达第三日，即有5名同地区标杆企业的优秀人才参加面试，次日，面试者又增加3名，梅女士对这种“幸运”的激动之情，从话筒里都听得出来。

又过了几天，一个履历精彩、能力出众候选人顺利入职。一个月后，这位新总监就离职了，同时因为首次招聘对区域内人才资源的透支，第二轮招聘，不得已只能从临近的城市搜寻，更加大了招聘难度。集团人力资源部没有对这件事发表任何评论，只是将这个招聘任务回收到了集团层面，无疑，这是对梅女士工作能力的一次无声的否定。

梅女士又冤枉又不解的说：“面试的时候没有发现任何问题，怎么入职了一切都不对劲了？企业文化没问题、上司沟通方式没问题、架构也是跟他原来类似的、资历和能力都过硬、工资也不低，到底为什么离职？总部为什么也不出面挽留？”

梅女士遇到的问题，很多房企招聘人员都遇到过，人才测评连“面霸”都拦不住，还有什么价值呢？其实并不是工具不管用，是用工具的人没有正确判断的水平。

1、中高层管理人员的不重视

因为测评工具的使用过程或者很复杂、需要专业人员陪同，占用时间多；或者很简单、傻瓜式操作，执行起来完全没有技术含量，而房地产开发企业的高层往往都很忙。所以在与供应商对接的时候，公司中高层管理人员往往是“权力下放”的，派基层员工去接受培训，执行后期操作，而自身对测评报告只花少量时间，做个粗浅的了解，极少肯花时间深究。

甚至很多公司直接将人才测评工具敲定为人力资源部门的应用工具，完全不将其与整个企业管理挂上关系。归根到底，是对人才测评结果的不重视、不学习、不分析。

梅女士的遭遇，其实问题出在集团总部，梅女士能够提取人才测评报告里面的诸多重要指标，并且与岗位进行择优配比，作为一个招聘人员，她没有任何失误。问题是，从梅女士的层级和角度，是没办法完整审视一个集团公司的现行发展状况的，集团人力资源部也无法了解集团物业方向的发展战略，又怎么能去考虑公司是不是能给这个履历能力都精彩的人一个合适的发展通道呢? 梅女士看到了候选人的自信与高效，她的企业宏观管理能力不足，使她忽略这份“履历、能力”背后的高期待。而集团层面的物业分管副总进行复试的时候，根本就看不懂那份报告里赤裸裸的危机预警。

RTC、PDP、九型人格、16PF、MBTI……无论是哪种人才测评工具，都能够基本解决沟通问题、执行问题，能够前置判断胜任力、发展取向；能够协助管理人员分析下属的适岗度、优势领域、潜力极限、可调整方式，但是这些管理步骤并不止局限于人力资源部的工作流程中，而是存在于每个职能部门、每个项目团队的日常管理内容中，也就等于存在于房地产开发企业经营的每一个环节中、存在于每个项目流程的每一个环节中。

让房企中、高管理层意识到人才测评应用的重要性，并提高每个管理人员对人才测评结果的分析判断能力，充分调动企业中的每一个分子，从每个微环节整体提高企业管理水平，是非常有价值的行为。

2、测评执行层综合能力不足

现在房企里普遍的测评工具执行人员级别都不高，除了他们所在位置的视野限制了测评结果应用的范围，测评工具执行人员本身的素质能力，也无法实现测评结果的全面展现。

2.1测评执行层无法判断测评工具的优劣

从人才测评普遍的应用效果来看，目前的房企管理过程中，86%的中小企业只选用一种甚至不选用人才测评工具，管理方式简单粗放，只要能达成、季度绩效，甚至只要有进账就行，完全不关注企业工作人员的能力提升和情绪管理，造成人员不断流失，项目进度受阻。只有占房企总数5%的大型企业会同时引入2种以上的人才测评工具，但究其原因，也是因为几种测评工具的指标能够互补，只能使测评结果达到“无遗漏”状态，却不能将人才测评反馈充分应用到企业管理中。

各公司的人才测评执行层，往往能够熟练解读测评报告，却不了解各指标背后投射的管理意义。所以判断一个测评工具的优劣，更多是以指标的多少来衡量，而对结果精准率、样本采集效率、报告指标实用性、指标间关联性以及指标对本企业的适应性基本没有概念。

操作方式也是流水线式，不分对象层级、岗位职责、工作年限，均是所有测评走一遍，然后提交洋洋洒洒的解读报告和粗浅的分析，甚至无法给出一定深度的合理建议，领导当然不重视，进而影响了人才测评的进一步应用，形成了恶性循环，这种现状是非常普遍而且应该尽早引起企业重视。

2.2人才测评执行层不具备宏观分析判断测评结果的能力 房地产企业的人力资源管理在近些年才引起企业管理者的重视，并不断的从国外引进先进的管理理念和方法，同时国内的一些学者也在行业人力资源管理领域取得了一些针对我国国情的管理创新成就。

但不能否认的是，我国的房地产开发企业对人力资源管理的掌控力，总体上还是相对疲软的，主要是在招聘、档案管理等基础性工作上有明确的关注度，薪酬和绩效系统建立还处在摸索层面，不否认取得了一定的成果。但是在人力资源战略规划和员工关系方面，依然是弱项。所以目前房企采用的人力资源战略管理，都是以完成短期指标为导向，缺少前瞻性和战略性，无法做到对资源组合和制衡的判断。

人才测评的执行层，更是不具备宏观分析判断测评结果的能力。水平高一点的人才测评执行人员，能够做到将测评指标与该员工的工作环境、领导风格、职责内容相结合进行分析，很少有人能做到将人才测评指标与企业发展阶段、人资战略方向、跨部门协调成效相结合，普通水平的人才测评执行人员，也就只能是一个将量表翻译成易读文字的“翻译机”了。

3.没有行之有效的流程和制度对人才测评工作进行引导 因为大多数房企高层对人才测评及其应用的不重视，就导致了对人才测评工作管理上的疏忽，很少企业里具备专门的岗位和人员来负责人才测评工作，一般都是其他岗位的工作人员进行兼任，而对这些兼任的员工来说，既然不是本职工作，自然不够重视。

因为以上的种种原因，自然也很少有企业对人才测评工作进行流程控制和制度引导，仅仅收集数据、存储报告、汇总台账，却没有阶段性分析、发展性规划、调整性反馈，使人才测评工作流于形式，变得越来越不起眼。

（二）企业管理忽视人性化沟通的管理效能

房企的项目管理制，决定了房地产企业的关键人才多具有不可取代性，只要换人，必有损失。为了留住人才，房企越来越多的采用人性化管理方式，如创造更舒适、更自由的工作环境，或者对工作时间和假日赋予更大的灵活性和可选择性，表现出了对企业员工的充分尊重。

但是，大多数公司的人才流失现象，并没有减缓。与此同时，重视员工成长的企业，花费重金对员工的执行力和管理层的胜任力进行分析和培养，但是也收效甚微、或者效果难以持久。

除去企业薪酬福利及发展平台等硬件的约束外，还有以下原因： 企业管理者不了解或者不重视沟通性差异化的存在。

美国著名学者理查德②，在会见美国安然公司的高级管理层时，经常会有人告诉他，自己的下属明明都是从常春藤那样的高级学府毕业的优秀人才，但是在工作中经常表现的像“脑死亡”一样。可见在沟通中，他对下属的表现是多么失望。但是从人性化管理的角度看，这些高级管理人员，明显没有注意到沟通的差异化问题。

简单的说，人与人是不同的，这种不同不仅仅是基因构成的差异，还有成长环境的影响。从人才测评研究结果可以基本了解，有的人关注结果，有的人关注表达，有的人关注过程细节，还有的人会被发出信息的一方的情绪、态度严重影响信息接收完整度。

对一个翘首期待命令结果的人，过多的强调细节，对方就很容易把过程当做结果来重点操作，进而忽略了重要的目标，执行力就难以呈现，而这位领导的胜任力，也会被考核显示不合格。

俗话说，不能打好仗的将军不是好将军，不能带好兵，就自然不能打好仗，很多管理者下达指令完全不掌握方法，简单粗暴，结果就是下属情绪上反感、内容上理解不透，最后在执行过程中出现问题，大家都不乐见。其中，沟通的不充分、或者说沟通方式的不恰当，对整个过程有很大影响。

而几乎所有的人才测评工具，都是将测评核心放在了沟通差异化这个点上，能够以最简便的方式给予管理者们合理的提醒建议，所以人才测评应用良好，能够全面提升企业管理层的胜任力，和企业执行层的执行力，大费周章的进行专项培训、洗脑激励而不解决沟通问题，无异于缘木求鱼。

（三）人才测评执行层的定位应合理

综上所述，我们不可能迅速的将基层人才测评操作人员的宏观管理能力提升，所以应该改变人才测评执行层的定位问题，人才测评的执行层在企业管理中应具有一定的高度，且应给予足够的资源去进行测评结果的应用分析和落地。

因此，对企业管理层进行人才测评应用方面的培训迫在眉睫，主要体现在：

1.房地产市场的“去投资化”和房地产企业的激烈竞争对企业管理转型提出了更高的要求，企业以资源为运转中心的经营模式，已经全面向以人才为运营中心的经营模式转型，对人的科学管理和企业文化的落地，直接决定了一家房地产企业成败，对企业管理层的能力，提出了更高的要求； 2.社会经济的高度发展，和国家的政策扶持，使更多的创业者和行业新秀加入到社会竞争中来，人才有了更多的选择，人力资源市场的买方市场也已经渐渐的变成卖方市场，为了能够确保公司培养的人才，能够深扎在公司的土壤中长久共赢，以人才测评应用为基础的人才保留机制，对企业发展有巨大影响；

3.公司的内外部竞争压力，使得人力资源管理从职能执行转变成渗透在公司整个运营流程中的战略手段，所以对公司各级人员进行针对性的人才测评应用培训，不容忽视；

4.要通过培训使高层管理者具备对人才测评执行层人员的定位能力，让中层管理者具备人才测评结果的应用能力，让人才测评执行层人员提高专业水平和跨部门协调能力，迅速从管理角度提高企业的竞争力。

二、培训项目策划建议

（一）培训的意义及预期结果

人才测评应用培训能快速推进房地产企业各管理层对人才测评工具的应用能力、提高沟通效率、提升管理者胜任力、提升员工执行力、降低企业内耗、提高人才保有率，并能够根据人才阶段性测评结果，确认员工适岗度、精力管理、需求管理，最大程度的减少人才流失、减少劳动关系冲突，创建有竞争力、积极向上、团结共荣的企业文化。

（二）培训课程对象

企业各级管理层，都应进行人才测评应用培训，从整体上提高人性化管理意识，切实有效的落实到工作中，激活企业的每一个细胞，提高企业的竞争力，同时员工能够在一个合适的成长环境中发展壮大，达成公司与员工的共赢。

企业的基层员工，也能从培训中对自身状况有明晰的了解，根据人才测评结果，有方向的进行学习和自我调节，以实现自己的职业理想，在实践中不断校正，规划一个理想的人生。

（三）培训课程规划及实施建议

人才测评应用的培训实施，应该有一个系统化的逻辑顺序。1.首先要针对企业高层管理人员，开发“基于人才测评应用的企业管理”培训课程，全面提高决策层对人性化企业管理落地的意识，引起管理层对人才测评应用的重视；

2.其次要针对企业高层、中层管理人员，开发“人才测评结果在沟通及汇报中的应用”课程，同时，根据各部门的特殊需要，可开发有针对性的“工作实务中的人才测评应用”课程；

3.针对人才测评执行层，应开发“人才测评解读强化”培训课程、“人才测评工具甄选实操”课程、及“人才测评工具指标提取、分析”课程，加强人才测评执行团队的实效性，能够给各部门提供最有价值的测评报告指标；

4.针对基层员工，应开发定期的“人才测评报告集体解读及自我调整”课程，提高员工的自我能动性，主动积极与上司和公司政策配合，同时不断的自我修炼和提升。

三、培训课程的实施建议

培训课程范围应从大至小，从宏观到精准，从上级至下级，同时保证跨级互动。

方法主要采用讲授法、案例法、讨论法、经验交流法和模拟实战法。

结语：人才是企业最宝贵的财富，人性化管理越来越成为企业管理的重要，借助先进的人才测评技术，对企业管理人员组织实施人才测评管理培训并将其应用到企业管理的每个环节中，对企业的健康发展和竞争力的提升，具有重要的意义。

参考文献：

（1）、理查德·康尼夫 编著《办公室里的大猴子》，中信出版社，2024年1月第一版第5页

（2）、劳动和社会保障部、中国职工教育和职业培训协会组织编写《企业培训师培训教材（高级企业培训师）》，新华社出版，2024年2月第一版 第46

页

**第四篇：人才测评技术对企业管理人员选拔的作用**

人才测评期末论文

人才测评技术对企业管理人员选拔的作用

科学评价人是人力资源管理的起点。现代人力资源管理理论认为，人力资源是企业中最重要的资源，只有有效地开发、合理地管理，企业才能健康发展。而做好这一切的基础，就是进行准确和科学的人才评估。

人才测评技术，使企业经营者能准确地了解员工的能力和心理素质，从而使企业合理配置人力资源，科学开发人力资源，促进企业快速、稳定、健康发展。作为企业发展人才的有利工具，人才测评给企业带来的好处是帮它建立一支高效能的队伍。对员工来说，人才测评，使他们能全面了解自我、认识自我，发现和确定自己的成功胜数，更好地为自己的职业人生定位。

众所周知，管理人员是企业重要的人才资源之一，他们在企业中发挥着重要的作用,特别是决策作用，很大程度上关系到企业发展的兴衰成败。因此，管理人员除了具有丰富的工作经验和扎实的专业知识外，还要具有某些个人素质，包括管理的欲望、优秀的管理能力、情感沟通的能力、诚实正直的品质等。对他们的选拔任用比一般的专业技术人员要花费更大的精力。在选拔的方法上也是多种方法的综合运用，除了根据拟选用人才以往的工作表现、工作资历等方面进行考察外，更为重要的一点,还要对其进行全面的素质测评,作为一项重要的参考，为企业选用到称职的管理人员。

现在很多企业选拔管理人员的通常做法是两个：一是把技术骨干选拔到管理岗位，这种情况下容易忽视对员工管理素质的考察；二是把低一级管理岗位业绩好的管理人员提拔到高一级岗位，这种情况下容易忽视管理人员是否具备胜任更高职位能力的考察。

根据彼得原理：“在一个组织中，每一个职工由于在原有职位上工作成绩表现好（胜任），就将被提升到更高一级职位；其后，如果继续胜任则将进一步被提升，直至到达他所不能胜任的职位。”实践也表明，技术骨干不一定具备较强的管理能力；有些管理人员在当前岗位上成绩不错，但上个层级，担子不一定能挑起来。对一个企业而言，一旦企业中的相当部分人员被推到了其不称职的级别，就会造成企业的人浮于事，效率低下，发展停滞。因此，这就要求改变单纯的“根据贡献决定晋升”的企业员工晋升机制，不能因某个人在某一个岗位级别上干得很出色，就推断此人一定能够胜任更高一级的职务。

无论在任何企业中，管理职位越高，管理的职责跨度和难度也相应增大，管理成败所产生的影响也就越大，就需要更强、更全面的综合能力。因此，对企业而言，要建立科学、合理的人员晋升机制，客观评价每一位职工的能力和水平，将职工安排到其可以胜任的岗位。不要把岗位晋升当成对职工的主要奖励方式，应建立更有效的奖励机制，更多地以奖金、休假等方式作为奖励手段。有时将一名职工晋升到一个其无法很好发挥才能的岗位，不仅不是对职工的奖励，反而使职工无法很好发挥才能，也给企业带来损失。对员工个人而言，虽然每个员工都期待着不停地升职，但不要将晋升作为自己的惟一动力。与其在一个无法完全胜任的岗位勉力支撑、无所适从，以至于影响自身的同时还影响企业效率，还不如找一个有一定挑战但能胜任的岗位好好发挥自己的优势。所以，在考察被选员工业绩的同时，运用现代人才测评技术，了解员工的岗位胜任能力、管理素质潜力以及发展趋势等，为组织选拔管理人才提供可靠根据，同时可以大大提高选拔的成功率。

运用现代人才测评技术时，需要选择合适的评价方法。企业需要结合自身的情况选择合适的评价方法，一般的程序是：首先对选拔对象进行简历筛选，已经通过简历初选，硬件符合要求的选拔对象进行心理测验，进而从智力、人格、能力等可测量的维度上淘汰一批不合格的参选对象；然后对剩下的为数不多的候选人进行面试。这个阶段就可以根据职位的特点以及各职位的胜任特征模型，综合采用评价中心技术和陈述性、情景性面试等方法，最终筛选出最适合本职位的候选人，以期创造最好的绩效。

进行人才素质测评时，测评者也要注意规避被测者的不诚实表现。有这样一则关于人才测评的小故事：

应聘者：“我做的测评题表明我非常适合这份工作吗？”

经理一脸尴尬地说：“是我们疏忽，刚刚我们才发现，我们的工作人员把一份保洁员的测评题发给你了„„”

虽然故事有些夸张，但这也是运用人才测评过程中出现的一种常见现象，比

如说一个个性内向的求职者在应聘市场营销职位，进行测评时，他可能猜测考官需要乐观、外向、善于交往的应聘者，便在答题过程中表现出乐观、外向的倾向,使考官在决策时产生偏差。这是“罗森塔效应”的一种表现，在进行人才素质测评的过程中，不同的测评目的对被测评者能够产生不同的测评结果。因此，在进行素质测评之前,一定要和被测者进行充分的沟通，避免出现“罗森塔效应”而使测评结果不起作用或起到误导作用。

虽然人才素质测评以其较高的效度和信度受到了企业人力资源管理者的青睐，但它进入中国的时间不长，人们对素质测评的认识特别是使用上还存在误区。因此，企业应把素质测评作为企业一项重要的人力资源管理活动，进行研究探索，积累测评的经验，特别是使用和分析经验，不断提高素质测评的有效性，为人力资源管理活动进行科学决策提供参考。

**第五篇：人才测评在企业中的实施与应用案例（推荐）**

人才测评在中国石油化工股份有限公司广州分公司的实施与应用

一、背景描述

中国石油化工股份有限公司广州分公司（以下简称“中石化广州公司”）是华南地区最大的现代化石油化工企业之一，是广州地区最大的成品油流通企业和主要供应商，拥有雄厚的石油化工产品开发、生产、检验和营销的技术业务力量。

中石化广州公司自2024年10月广州公司与省石化销售公司重组后，机关管理人员严重超编，人员素质和岗位技能参差不齐。根据省公司2024年工作会议精神，为激发队伍活力，优化队伍素质，达到“精简效能”的目的，该公司拟通过竞聘上岗的方式对机关管理人员采取“两步竞岗一分流”的办法进行人才的优化配置。即第一步：先对中层管理人员竞争上岗；第二步：再对一般管理人员竞争上岗；一分流：对落聘人员分流到经营一线。

2024年3月，根据省公司的统一规划，作为广东地市级公司中层竞岗的试点单位之一，中石化广州公司在省公司人力资源处及中国人才素质测评网智尊人才测评中心的全力协助与精心指导下，顺利地完成了第一步工作，按照“人岗匹配，人企匹配”的原则为各部门优化配置了中层管理骨干。第二步工作是中石化广州公司的重点与难点。

主要的难点表现在：

1、人员众多，编制不足。按照省公司的用人编制，广州公司一般管理人员只有81个编制，但现有的一般管理人员达120多人。

2、人际关系敏感复杂。与其他国有企业一样，由于不可避免的历史原因，公司内外部各种人际关系相对比较复杂，疏忽任何一个环节，都会给人才选聘工作带来不利的影响。

3、工作量大，时间紧迫。由于有关的竞岗方案一个月前已公布，如果不能及时高效地完成这一步工作，将可能影响员工的工作热情与积极性，员工心态的不稳定甚至可能影响企业的正常经营。

如何确保竞聘工作公平、公正、公开，既能真正选出胜任岗位的管理人才，又能避免选聘过程中产生的不必要的误解与震动？成了中石化广州公司领导班子必须慎重考虑的关键问题。

由于有了第一步竞聘工作的成功经验，中石化广州公司的领导班子深刻体会了人才评价中心技术的作用与好处。经过研究，他们决定建立一套规范合理的绩效考核体系，并对公司所有非计件员工进行一次测评，以综合考察公司现有的人力资源状况。，为人事任免决策提供客观、公正、科学的依据。

二、中石化广州公司人员测评方案的设计与实施

1.人员测评指标体系的建立

能力是内在于人体之中的体力和智力的总和，每个人的能力都是由各种素质要素耦合而成的综合体，因而衡量人与人之间的能力差异首先要建立一套表示人员素质及其功能行为的各个方面相互联系、相互制约的要素体系，只有在此基础上，我们才能通过测量个体在各个素质要素上表现出来的差异来全面的衡量人的能力。一般说来，人的能力由心理素质、身体素质、文化素质和工作技能等几个要素组成，其中心理素质包括智力、人格和价

值观等要素；身体素质包括健康状况与体力状况两个方面；文化素质由知识素质与工作经验素质构成；而工作技能包括专业知识与专门技能。

能力要素体系涵盖了个体能力表现的总和，然而，在企业实施人员测评不可能针对每一个要素都进行测量，因此合理选择与工作绩效密切相关的要素进行测评往往成为人员测评成功的关键。中石化广州公司人员测评指标体系的建立，实质上就是根据中石化广州公司实际情况筛选出绩效相关要素并据以设计测评指标的过程。

中石化广州公司人员测评指标体系的设计大致分两步进行：首先，通过对中石化广州公司员工的学历、工作年限、工作性质等项目的总体调查，发现参与测评的员工以事务性工作为主，较少的参与体力劳动，因而剔除了身体素质要素；接着便与中石化广州公司各部门员工代表进行访谈，并依据访谈结果确定绩效相关要素，最后设计测评指标体系。

2.人员测评方法体系的设计

明确了测评指标，接下来就需要确定用什么方法进行测评才能让个体能力在各项指标上表现出差异。常用的测评方法有心理测验法、笔试法、面试法、情境模拟测验法、评价中心法和评定法等几种。中石化广州公司此次测评综合使用了多种方法，其测评方法体系如表1所示。

表1 中石化广州公司人员测评方法体系

上述测评方法体系之所以没有涉及心理测验法和评价中心法，是因为这两种方法主要用于企业招聘与甄选、人力资源开发及更高层次管理人员的选拔。

在现代企业管理实践中，笔试被广泛的运用于人员招聘、选拔和培训开发。在此次测评中，笔试主要用于测评员工的工作技能；为了提高测评的效度，我们将情境模拟测验法

引入笔试，让被测者直接针对实际的或模拟的工作内容和需要解决的问题进行分析；与此同时，为了增强试卷的区分度，试题的难度也依次有所变化。试题最后一项内容为结合本职工作写一篇建议书，它综合考核了被测者的工作能力。

学历是一个人综合智力的反映，而工作经历则是对工作经验的一个综合评价。面试法有结构化面试与非结构化面试两种，综合考虑两种方法的优缺点，中石化广州公司此次测评采用了以结构化面试为主，非结构化面试为辅的面谈方式。具体说来，就是事先确定面试的题目、顺序和分项评分标准，而在实际面试过程中，针对每个人的实际情况，部分的运用非结构化面谈方式了解必要信息。

中石化广州公司此次人员测评对象主要是企业的在岗员工，其中在中石化广州公司工作5年以上的就有65人，占总人数的81％，因而，基于岗位职责对员工绩效进行考评与分析将为人员测评提供充分的信息，从而大大提高了人员测评的信度和效度。事实上，用于人员配置的科学的测评体系是建立在科学、合理的绩效考评体系的基础之上的；实践证明，运用目标考核与过程考核相结合的方法可以较好的评价员工的工作绩效，其中目标考核是在明确岗位职责的基础上，运用五个左右的关键绩效指标考核员工的工作量、工作质量、工作效率、工作能力和差错率；而过程考核主要考核员工的工作态度、服务质量等。群体评议是我国常用的人事管理工具，俗话说“群众的眼睛是雪亮的”，谁干得好，谁干得不好，每个人心里都有一杆秤，所以，这种方法用于人员测评具有一定的可靠性，比如测评员工的人际交往能力。如果采用案例分析试题测评测评这些能力，要么不真实，要么显得比较单薄，显然用群体评议对这些能力进行测评更合理些。

上述五个测评项目各有侧重，因而此次测评依据各个项目测评的指标的重要程度确定了各个项目测评结果对测评总得分的影响程度，也即权重。

3.人员测评方案的实施

中石化广州公司人员测评方案的实施可以分为两个部分，一是测定法的实施，主要包括笔试与面试两个方面；一是评定法的实施，主要包括绩效考核与群体评议；至于学历与工作经历的评定主要参考已有的员工档案信息，比较容易开展。

笔试与面试的实施过程比较简单，只需要依据上一步设计好的笔试试题与面试步骤按部就班就行了，不过需要注意的是确定一个合理的测定标准。比如，笔试试题最后一部分是一份建议书，由于这是主观试题，即使面对同一份试卷，不同阅卷人的评定也不会相同，这时就需要确定一个标准，这个标准包括测定项目，如对本职工作了解的深入程度、创新精神、建议可行性等，以及测定等级，如有重大创新得10分，具有一定的创新精神得5分等。

绩效考评的实施分以下几步进行：

首先，分发问卷并进行工作分析，确定每个岗位的职责；

接着，依据岗位职责确定关键绩效指标；

第三，根据年初目标分解到各个岗位的各项指标，确定目标值；

第四，根据实际完成情况考核各指标完成情况，得出目标考核成绩；最后，根据过程

考核指标进行问卷调查，得出过程考核成绩。

群体评议的实施需要注意以下两点：

第一，评议人员的选择。通常群体评议是在一个评定单位（如一个部门）内进行，因为这个范围内的员工工作联系较多，互相之间比较了解，然而，具体到每一个人，还需要确定与其岗位职责密切联系的其他人参与评定，这些人包括上级、下级、其他部门员工或者是客户，只有这样评议结果才能全面。

第二，等级评定法与排队法相结合。一般说来，在进行评议时，主要是将评定指标按照程度的不同分为ABCDE五档，然后由评议人选择；但是，假如评议人认为在一个评定单位（如一个部门）内，评议对象之间的差别不大，这时候，我们就需要运用排队法对等级评定结果进行修正。

4.人员测评信息处理与反馈

在实施人员测评的过程中，施测方会获得各种各样的数据和主观印象；所谓人员测评信息处理就是将这些信息汇集成有用的测评信息。由于每种测评方法都是针对相应的测评指标进行的，所以信息处理的第一步就是将各项测评指标得分进行归集得出分项得分；对于用不同方法测评同一指标的情况则需要根据测评方法的可靠性确定权重得出加权分。获得了单项指标得分后，就可以按照预定的权重计算得出总得分。需要注意的是，实施过程中的获得的测评信息不是百分之百准确的，而且常常会出现不同测评方法获得的信息相互矛盾的情况，这时就需要在信息处理过程中进行适当修正。比如某一会计人员在测评财务专业知识时得分很低，而其工作绩效表现良好，这时就需要对其本人进行求证，如果是由于其他原因影响了知识测试成绩，那么，我们就需要对该员工重新测试，修正原来的测试成绩。

所有信息处理完成以后，最后须将所有的信息反馈给被测方和被测个人。在此次测评中，中石化广州公司每个员工的单项测评成绩及总得分一方面反馈到管理层，作为进行人力资源配置及开发的依据；另一方面反馈给员工个人，作为员工全面认识、评价自己的工具，为员工绩效改进提供依据。除了数据信息的反馈，信息分析与专家意见也是反馈的一个重要组成部分。比如，某员工测评结果反映学历高，学习能力较强，但是人际交往和管理能力较弱，施测方就会对管理层提出任用建议：该员工不适合提拔到管理岗位，而应该放到专业技术岗位；而对员工本人则提出改进建议：如果对管理岗位感兴趣，最好参加一些管理技巧和人际交往技巧的培训等等。

三、结论与启示

人的能力素质从运动形式来看包括能力的形成、能力的发挥和能力的发挥效果三个方面，学历和工作经历主要从能力的形成过程来考察人的能力大小；绩效考核则重在衡量人的能力发挥效果，这种方法比较实用，但是人的能力发挥效果常常会受到环境因素的影响，所以还需要其他方法的补充才能客观衡量人的能力水平；心理测验、情景模拟、评价中心等方法剔除了特定环境因素的影响，让所有的被测人员在同一测试标准或模拟环境下考核

其能力的发挥，可以弥补绩效考核的缺陷，然而在测评实践中，这些方法常常受测评技术水平的限制而表现出不稳定的测评效果。因此，人员测评不仅仅只是心理测评，更重要的是结合工作岗位的测评，中石化广州公司就为企业基于绩效考评的人员测评提供了实例。

当然，适用于一个企业的测评方案不一定适用于其他企业，要想设计一套适合企业需要的测评方案还需要注意以下几点：

（1）依据测评对象设计测评方案。基于绩效考评的测评方案只适合对在岗员工的测评，对于新员工而言，根本就没有绩效记录，所以，这时候设计测评方案应以学历、工作经历、面试、情景模拟等方法为主。

（2）依据测评目的设计测评方案。对于希望对多数员工进行测评，以优化人员配置的测评目的而言，基于岗位职责的绩效考核可以提供有力的数据；然而，对于希望对少数员工进行测评，以从中选拔出一个或几个员工予以提升的测评目的而言，考核绩效就不一定有效，因为参与测评的少数员工可能都是在各自岗位上表现突出的，这时如果仅从绩效入手，很难测出他们之间的差别，而需要用心理测验、情景模拟、评价中心等方法。

（3）人员测评的经济性分析。实施人员测评是需要成本的，测评方法的选择也是基于一定成本的基础之上的，因此，只有在重要岗位的选聘时，才适宜采用一些高成本的测评方法。

最后，一次人员测评是否成功，还取决于被测方如何使用测评结果。人员测评不是万能的，它只是提供给管理层一些辅助决策信息；要用好人员测评还需结合企业管理实际才能真正的体现出它的作用。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！