

人力資源測評技術應用效果的實證研究—以 SDIM 公司為例

The Empirical Study of the Human Resources Evaluation — Taking SDIM Corporation as the example

楊明海 張振
山東經濟學院工商管理學院教授 山東經濟學院研究生部碩士研究生

摘要

人力資源測評技術被越來越廣泛地應用於中國企業的招聘、選拔、培訓、職業發展等人力資源管理實踐中，國際上以心理測驗、職業性向測驗、評價中心方法、面試等為主要內容的人力資源測評體系已比較成熟，但是在中國，人力資源測評技術的應用並不多，實際取得的效果也不十分理想。以 SDIM 公司試用員工為實證對象的人力資源測評實踐為中國企業科學運用人力資源測評技術，完善人力資源招聘、選拔、晉升、職業發展等人力資源管理工作提供了新的途徑。

關鍵字：人力資源管理、人力資源測評、應用效果、實證分析。

1. 引言

人力資源測評又被稱為人員測評、人員素質測評，是企業人力資源管理活動的重要組成部分。它首先能夠使企業瞭解每名員工的性格特徵、職業傾向以及能力水準，配置與之相適合的工作，並在一定時期內進行重新設計和輪換，以充分發揮每個員工的能力和效率。其次，為了員工職業發展的需要，企業會針對每位員工的不同測評結果制定專門的培訓計畫、職業生涯規劃體系和激勵約束機制，使員工產生責任心、忠誠度和歸宿感。人力資源測評在國際上應用較為廣泛，在日本，應用素質測評的員工能夠占到八成，但是在我國，人力資源測評技術的應用卻非常少，即便是引入人力資源測評的企業，其實際應用過程中也存在著許許多多的問題，得到的實際效果較差。本文通過揭示人力資源測評技術在實際應用中存在的一些問題，為企業人力資源測評提供了一些的建議，並通過具體應用案例的實證分析及統計資料，提出在具體的操作中應注意的事項。

2. 文獻回顧

人力資源測評的研究文獻較多，林玉梅（2003）認為推廣應用人力資源測評能夠為我國經濟與社會發展提供基礎條件，對人才培養、吸收和使用將產生重大的意義和深遠的影響。人力資源測評是從國外引入我國的，肖祥國（2009）認為人力資源測評注重引入，輕視消化，在實際的應用過程中存在著許多的問題。肖鳴政（2007）則認為，人員素質測評是一門較為年輕的科學，尚有許多問題有待進一步研究。

早在 1879 年，德國心理學家馮特就已經設立了有史以來第一個心理實驗室，開始對人的行為差異進行研究。1884 年，英國的高爾頓建立了實驗室，更是對人體行為差異進行了定量的分析。心理測量在第二次世界大戰時，在美國軍隊中得到了廣泛應用，並且在軍人的選拔中起到了非常好的效果。這使得心理測量戰後在美國的企業中風行開來。二十世紀七十年代以來，西方出現了許多專門為人力資源測評提供服務的公司，這使得人力資源測評成為了一個產業，並被應用於企業人力資源管理的各個職能之中。

我國古代時就有評價臣子才能的概念。西周進行人才選拔時對人才的測評目標是“鄉三物”，考察道德水準、人格特點以及才能。在唐代時選拔人才就有“以德行為上，功狀次之”的標準。1964 年，我國開始提出對幹部的業務能力和專業化水準進行認真的考核和評價，把對幹部的定性與定量評價結合起來，使幹部測評工作得到了一定的發展。20 世紀 80 年代，人力資源測評理論從國外引入，1995 年全國人力資源測評研究會成立了人力資源測評專業委員會。1999 年中共中央組織部專門成立了領導幹部考試與測評中心，為中央直屬的各部委、機關與大型企事業單位的領導選拔，做了大量卓有成效的測評工作，進一步推動了領導幹部素質測評工作的開展。

人才素質測評概念 80 年代從國外引入，在我國應用時間不長。王壘（2002）提出人事測量是人事決策的主要資訊來源之一，是通過科學方法對個體的行為和內在素質進行分析的手段。肖鳴政（2007）則認為素質測評是指測評主體在較短時間內採用科學的方法，收集被測評者在主要活動領域中的表徵資訊，針對某一素質測評目標體系做出量值或價值的判斷過程。而肖祥國（2009）認為人力資源測評是通過一系列科學的手段和方法對人的基本素質及其績效進行測量和評定的活動。現代人力資源測評方法主要有心理測驗、面試、評價中心技術三種，也有一些輔助的手段。肖鳴政（2007）提出測評方法應該採用如下原則：（1）先易後難。（2）先簡單，後複雜。（3）先定性，後定量。（4）先非結構式，後結構式。（5）先經驗式，後科學式。（6）先花費低的，後花費高的。（7）先淘汰，後選取。

許多學者還分別對國外國內的人力資源測評理論進行了綜合，凌文輕，方俐洛（2003）從認知測驗、人格測驗、職業傾向測驗、組織行為等等幾個方面對國外人力資源測評理論發展以及實際應用狀況進行了論述。胡振華、簡麗雲（2003）則從我國古代評價人才的方式入手，總結了我國古代人力資源測評思想，並分析了我國傳統測評思想對我國現代人力資源測評觀念的影響。在國外，人力資源測評主要重視從定量方面分析人員的素質，而在國內則長久以來傾向於對人才採用定性描述的方式做出評價。

3. SDIM有限公司人力資源測評的實證分析

3.1 測評對象

SDIM 有限公司是山東省規模較大的商品貿易公司，公司發展較快，2009 年在本地區市場佔有率與銷售量均列三甲，2009 年公司制訂了 2010 年發展戰略，並在此基礎上招聘了 70 名應屆畢業生。2009 年 8 月這批新入職的員工試用期即將結束，為綜合瞭解他們在試用期間的工作、學習情況，並瞭解他們的人格特性、勝任特徵等等狀況，以便對他們做出客觀的評價，特對他們進行了人力資源測評工作。

3.2 測評內容和技術

1、個性品質測試

性格測試採用的是國際上應用較為廣泛的 16PF 測評技術，測試試題的效度與信度較高，通過這項測試，可以瞭解到員工實際的人格特徵、心理狀況，並預測其未來的發展潛力以及工作績效。

2、職業傾向測試

職業傾向是指員工自己較為適合的工作，是員工在長期的學習與生活當中形成的一個傾向。這部分測試採用的是在國際上應用較為廣泛的職業錨測評量表，其效度與信度得到了檢驗，通過此項測試，可以瞭解到員工較為適合從事什麼樣的工作。

3、能力測試

能力測試採用的是評價中心技術中使用較為廣泛的無領導小組討論技術，通過此項測試瞭解員工實際的組織協調能力、口頭表達能力等，能夠瞭解到無法通過筆試與單一面試檢測出的能力或者素質。

4、面試

通過面試主要瞭解員工的實際溝通能力，並結合員工實際在試用期的表現、以上三種測評的結果，得出員工的實際測評結果。

3.3 測評結果

個性品質測試是讓員工瞭解自身的人格特質，這個結果主要是用於公司留檔，以便在以後的員工培訓與職位晉升時作為參考。面試則是最終評判員工的實際狀況，也是領導與員工的一個溝通機會。在對結果進行分析時暫不考慮此兩方面的內容。

1、公司員工的職業傾向測試結果統計

公司員工的職業傾向測試結果統計如表 1。

表1 員工職業傾向結果統計表

類型	技術/ 職能型	綜合 管理型	自主/ 獨立型	安全/ 穩定型	創業 型	服務 型	挑戰 型	生活 型
人數	20	11	5	10	14	16	15	20

從表 1 可以清楚的看出公司員工屬於技術職能型與生活型的人數最多，兩種類型的人數之和超過了受測員工的一半以上，這符合專業的商品貿易公司需要技能型人才較多的實際情況；而屬於服務型的員工有 16 人，人數較多，這同時說明符合公司屬於服務性企業的客觀實際。

2、公司員工的無領導小組測試結果統計

從圖 1 可以清楚的看到，員工得分處於中等的人數所占的比例最多，為 48.57%，處於優秀的人數所占的比例為 28.57%，得分處於一般的員工人數最少。

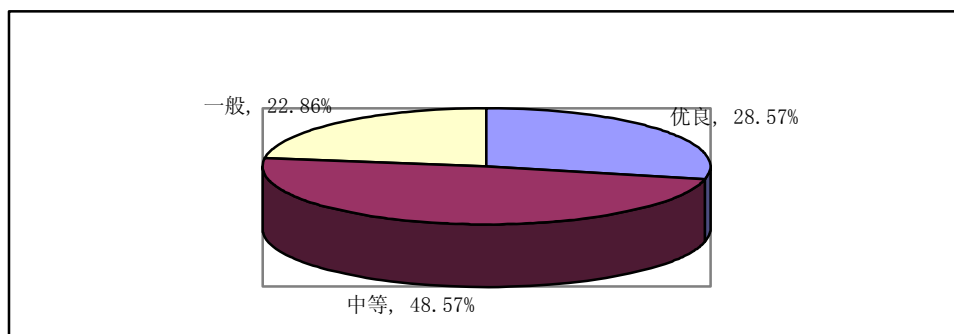


圖1 各種得分等級人數統計圖

3.4 無領導小組討論的測評結果分析

在無領導小組討論中，分組時要考慮到人員的學歷、崗位等等因素，否則可能會對結果造成影響，我們將測評人員的學歷分為中專、專科、本科、研究生四種，將試用員工按試用期間工作分為技術與服務兩種崗位，並通過 SPSS 軟體的方差分析判斷。

1、判斷性別與無領導小組討論得分是否有關係

SPSS 軟體中運算得出的結果如表 2 所示。通過表 2 可以看出，性別與得分之間的關係是不顯著的，所以在無領導小組討論分組時不需要考慮到性別因素，因為性別因素對於得分結果影響不大。另外這項結果也可以在一定程度上得出性別對於能力的影響是不顯著的，企業界不應該有女生能力不如男生的觀點。

2、判斷崗位與無領導小組討論得分是否有關係

SPSS 軟體中運算得出的結果如表 3 所示。通過表 3 可以看出，崗位與得分之間的關係是具有顯著性關係的，所以在無領導小組討論分組時應該考慮到崗位因素，如果在某個小組中既有服務崗位又有技術崗位，而另一個小組中只有技術崗位，則在兩個小組中技術崗位的員工得分很有可能差距較大，這就是由於分組不合理造成的。這會影響到人力資源測評的實際效果。

3、判斷學歷與無領導小組討論得分是否有關係

我們在錄入資料時將學歷分為研究生、本科、專科、中專四種類型，通過方差分析得出學歷與得分之間具有顯著性關係，下面對這四種類型做一個多重比較，特將比較資料摘錄如表 4，從表中可以得出，中專與專科、本科、研究生的顯著性分別是 0.032、0.001、0.001，都具有顯著性，並且置信區間均為負值，知道中專學歷與另外三種學歷的人是有差距的。而專科與本科的顯著性不明顯，本科與研究生的顯著性不明顯，專科與研究生具有顯著差異。

即從統計結果可以得出假如一個無領導小組由這四種學歷的員工組成，另外一個小組全是由某一個學歷的員工組成，那麼得分也會不可避免地受到影響，尤其是在這兩個小組的評委不一致時，得分的差距可能會非常大。

表2 性別與得分之間的方差分析

			平方和	df	均方	F	顯著性
組間		(組合)	134.063	1	134.063	.165	.686
	線性項	未加權的	134.063	1	134.063	.165	.686
		加權的	134.063	1	134.063	.165	.686
		組內	55357.780	68	814.085		
		總數	55491.843	69			

表3 崗位與得分之間的方差分析

			平方和	df	均方	F	顯著性
組間		(組合)	5996.593	1	5996.593	8.239	.005
	線性項	未加權的	5996.593	1	5996.593	8.239	.005
		加權的	5996.593	1	5996.593	8.239	.005
		組內	49495.250	68	727.871		
		總數	55491.843	69			

表4 不同學歷得分之間的多重比較

	(I) 學歷	(J) 學歷	95% 置信區間				
			均 值 差 (I-J)	標準誤	顯著性	下限	上限
LSD	中專	專科	-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
	專科	中專	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	中專	37.354*	10.998	.001	15.40	59.31
		專科	13.409	6.935	.057	-.44	27.25
		研究生	-10.931	10.998	.324	-32.89	11.03
	研究生	中專	48.286*	13.860	.001	20.61	75.96
		專科	24.340*	10.920	.029	2.54	46.14
		本科	10.931	10.998	.324	-11.03	32.89

由實際統計分析結果得出，學歷與崗位對於得分是有顯著性影響的，在無領導小組討論的分組過程中應該考慮到這部分因素，以使得人力資源測評取得良好的效果。在實際應用人力資源測評時，如果不按崗位分組的話，應該使每一個小組中的人員構成（包括崗位、學歷）等等相似，否則會影響到評委的主觀評價，使得無領導小組討論結果不夠客觀，也使得測評無法取得較好的效果。

4. 結束語

人力資源測評是現代人力資源管理中的基礎性環節，是組織選聘、培訓、晉升優秀人才的依據。好的人力資源測評技術能夠為企業選拔、留用優秀的人才提供幫助，能夠推動企業戰略目標的完成，這也是人力資源管理與企業戰略結合的基礎。

人力資源測評具有光明的應用前景，但現實應用狀況距理想差距較遠。在 SDIM 公司人力資源測評過程中，選用的測試題與量表均具有良好的應用效果，採取的測評流程也較為規範，取得了較好的應用效果，通過對此次人力資源測評結果進行的統計分析表明，崗位、學歷對於無領導小組討論得分具有顯著的影響，在實際進行無領導小組討論時應該考慮到討論者這些方面的因素，這樣才能使得測評取得良好的效果。

本文揭示了人力資源測評技術在實際應用中存在的問題，並且結合實際情況提出一些科學的建議，為人力資源測評實際應用提供了一些參考。人力資源測評需要政府與企業的共同努力，首先需要培養專業的人力資源測評隊伍；其次要開發科學合理的測評工具，促使人力資源測評產業化，滿足人力資源測評的需求；再次在實際應用中應科學規範的執行操作流程，只有這樣人力資源測評才能取得良好的效果。

5. 參考文獻

肖鳴政，2007，人員素質測評，北京：高等教育出版社。

王壘，2002，實用人事測量，北京：經濟科學出版社。

凌文輕，方俐洛，2003，心理與行為測量，北京：機械工業出版社。

肖祥國，2009，探究人力資源測評失效的成因，黑河學刊，(9)：22

林玉梅，2003，運用人力資源測評開發人力資源，中國行政管理，2003 (9) :42 ~ 45