

<<人才评估与企业战略管理>>

图书基本信息

书名：<<人才评估与企业战略管理>>

13位ISBN编号：9787501788491

10位ISBN编号：7501788499

出版时间：2009-4

出版时间：中国经济出版社

作者：付涛

页数：175

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<人才评估与企业战略管理>>

### 前言

“玉尺”，玉制的尺子，旧时比喻选拔人才和评价诗文的标准。

玉尺量才，也就是指用恰当的标准来衡量人才和诗文。

用这句成语来开始本书的内容，我想再恰当不过了。

本书内容正是围绕着在现代企业组织中如何用恰当的标准来衡量人才这一问题而展开的。

很高兴能通过文字的方式跟各位同行和朋友“见面”，谈一谈对于人才评估在企业人力资源管理中应用的一点点心得和体会。

为了便于您快速了解本书特点及内容，在这里对本书的大体脉络及核心内容做简要说明。

本书区别于市场同类图书的最大之处在于，虽然也是谈人才评估的应用，但并未仅仅停留在人才测评工具的介绍和教您如何设计测评工具上，而是将笔墨更多用于阐述站在企业人力资源管理者角度重新审视人力评估体系搭建的战略价值，阐述人才评估体系标准搭建过程中需要重点关注的要点，书中不免会对测评工具的种类做简要介绍，但工具部分绝不是本书的重点。

本书各章节的内容重点：第一章，通过人力资源管理战略地图分析重新定位人才评估在现代企业管理中的重要价值，帮助您对于人力资源管理中的各个模块之间的逻辑关系有更清晰的认识，并了解到人才评估体系在整个人力资源战略管理中的价值。

## <<人才评估与企业战略管理>>

### 内容概要

本书是国内第一本系统介绍企业如何找寻人才评估体系的书籍，作者将笔墨更多的用于阐述站在企业人力资源管理者的角度重新审视人力评估体系搭建的战略价值，阐述人才评估体系标准搭建过程中需要重点关注的要点。

期望以宏观和微观相结合的形式，跟您一起探讨现代企业人力资源管理中的人才评估体系搭建这一关键环节，为企业战略管理扫除障碍，为企业发展的未来奠定根基。

## <<人才评估与企业战略管理>>

### 作者简介

付涛，心理咨询师、人力资源管理专家。

从事人才测评、绩效管理、招聘甄选方面的专业工作。  
曾经在国内著名的传媒企业、股份制商业银行、百货公司、房地产公司中担任过管理顾问及人力资源专业职务，对于人才测评在企业中的应用有深入的研究。  
出版过人力资源与管理方

## <<人才评估与企业战略管理>>

### 书籍目录

序言 玉尺量才第1章 人才评估在人力资源战略中的价值 1.1 人才评估体系在战略人力资源管理中的价值 1.2 人力资源管理者新的角色定位 1.3 人才评估体系的价值 第2章 人才评估体系搭建的准备工作 2.1 人才测评究竟是什么? 2.2 人才测评工具好坏的衡量指标 2.3 人才测评市场现状 2.4 什么样的企业应建立人才评估体系 2.5 人才评估的引入基础 第3章 人才评估体系框架搭建 3.1 潜质评估 3.2 岗位准备度 3.3 绩效 3.4 人才评估体系的框架 3.5 人才评估体系搭建阶段的建议 3.6 在企业内部推广的建议 第4章 人才评估体系测评工具的选择 4.1 正确选择测评工具应考虑的因素 4.2 常见测评工具及适用范围介绍 4.3 形成人才评估体系的工具库及标准 第5章 人才评估体系的运转和维护 5.1 人才评估体系的运转模式 5.2 人才评估体系的后期维护 第6章 人才评估体系与招聘选拔 6.1 人才评估体系在企业选人中的应用 6.2 人才评估在招聘流程中的固化 6.3 人才测评结果在人事决策中占的比重 第7章 人才评估体系与人才培养 7.1 形成企业的人才库 7.2 人才的分类管理思路 7.3 关于继任管理计划 7.4 后备人才的加速培养 第8章 人才评估体系与用人留人 8.1 打工一族的“理想家园” 8.2 企业靠什么留人 8.3 人才评估与员工职业生涯管理 后记

## 章节摘录

第2章 人才评估体系搭建的准备工作 人才评估体系搭建之前,都需要做哪些准备工作?是不是有了标准之后,接下来就是该选择合适的评估工具了呢?

或许还有一些需要准备的内容我们忘记了,似乎问题看起来还没有那么简单。

当然,我们的最终目的是在解决问题,只会让问题越变越简单,让问题越来越清晰化。

本章节中我们一起了解一下在正式考虑搭建或者实施人才评估体系之前,究竟还有哪些工作需要准备或者还有什么内容我们需要了解一下。

在下一个章节中我们再一起探讨甄选人才评估工具的事情,以及选择什么样的咨询或测评公司作为企业的合作伙伴。

请看下面的问题,这些问题你是否曾经考虑过?

你的企业适合引入人才测评吗?

应当什么时候引入呢?

引入人才测评是不是需要引入测评方面的专业人才呢?

关于测评工具的底层基础应当是HR们考虑的问题,还是应当把这些基础理论和专业的部分留给专业的测评专家或机构就可以了呢?

看来我们在正式谈论人才评估体系在企业中的搭建工作之前,还是会有一些问题需要进一步澄清,这有利于顺利地开展接下来的工作。

上面提到的一些问题正是本章的主要内容。

我们可以先来看一下其中一个问题:关于测评工具的底层基础应当是HR们考虑的问题,还是应当把这些基础的部分留给那些专业人士呢?

因为很多企业人力资源管理者在有关测评方面的知识并不是很多,或者说关于测评方面的知识还需要“恶补”一下,所以会有这方面的担心,担心是否有人能够足够胜任这项工作的引入,万一搞不好,岂不砸了人力资源部门的招牌。

人才测评的确需要具备一些有关测评方面或心理学方面的基础知识,因为在如何选择测评工具的时候专业知识能够帮助你正确判断哪些测评工具才是真正实用的,而哪些工具目前是不适用于企业人才评估的。

而这些工作往往已经超出一般的咨询公司的工作范围,或者咨询公司只会推荐他们能够提供的评估工具为企业选用,所以对于人才评估体系的搭建工作中有相当一部分必须由企业自己完成。

当然,如果人力资源部当中有心理学相关背景的人员自然这方面的担心会少一些。

如果没有,也不用过于担心,因为人才评估的搭建前期这些专业知识显示尤为重要,而一旦整个体系被搭建起来正式运转后,纯粹的应用阶段不会涉及过深的专业理论知识,仅需要一些基础的心理测评方面的知识即可。

那么,我们就可以说关于测评工具的底层基础应当是HR适当了解的,这有助于去判断人才评估工具本身的特点及测评结果的可靠性,而对于测评工具更深层的设计问题应当留给那些专业的测评专家或测评机构去完善和提供解决方案。

人力资源管理者应当有效合理地分配自己的精力,既不能对人才评估的理论背景和知识一点都不了解而直接应用,也不能一头钻进研究课题里而忽略了应用,毕竟人力资源部门没有太多的精力去搞这方面的研究,这也不应当成为人力资源部的工作重点。

### 2.1人才测评究竟是什么?

人才测评概括地讲是指通过应用心理学、管理学、测量学、考试学、系统论和计算机技术等多种学科的原理和方法,对社会各行各业所需人才的知识水平、能力结构、道德品格、个性特点以及职业倾向和发展潜力等多种素质进行测量和评价的一种选才方法体系。

本书中有些地方使用了“人才评估”,而这里又使用“人才测评”,其实是相同的,很多人看到“人才测评”会容易狭义地理解为心理测评,其实人才测评也好,人才评估也罢,都是指对人才的测量和评估,是一个相对较广的范畴,而心理测评则相对而言是个更小的概念。

2.1.1西方现代人才测评的发展 1905年,法国心理学家比奈(Binet, A)把智力看作是人的一个

## &lt;&lt;人才评估与企业战略管理&gt;&gt;

种高级复杂的心理活动，并采取通过观察多种简单的行为活动以检测构成智力的各个因素，从而了解一个人的智力水平时，才成功地出现了世界上第一个智力测验——比奈—西蒙量表。从此以后，心理测验被公认为测量个别差异的有效工具，西方的人才评价领域也从此更加蓬勃地开展起来了。

随着第一个心理测验的产生，人们更加努力地编制和运用心理测验。刚开始，还主要是用于教育和1临床诊断领域。

心理测验的进一步发展和扩大应用范围，则在很大程度上是受惠于第一次世界大战。

1917年，随着美国宣告参战，许多心理学家参军并开始为战争服务。

他们认为选拔和公派官兵的任务必须根据他们的不同智力水平来进行。

不过军队有几百万人，实现这一想法，只能采取大规模的团体施测方法，为此编制出陆军甲种测验。

但他们发现士兵的文化水平不同，影响到测验效果，于是后来又出现了非文字的陆军乙种测验。

从1917年3月~1919年1月间，共有200多万官兵参加了测试，并取得了令人满意的成效。

战后不久，用于测量官兵一般智力的陆军甲种测验和陆军乙种测验被迅速应用于美国社会，心理测验由此名声大震。

这样，在20世纪20年代，心理测验运动出现了狂热的势头，为各个阶层、各种人群设计的智力测验不断出现。

同时，根据工业部门的人才选拔和安置工作需要以及职业咨询兴起，心理学家又开始编制各种职业能力倾向测验，主要包括音乐、文书、机械和艺术等方面的特殊能力倾向测验。

在把职业选择与个人特点相结合方面，美国学者斯特朗（Strong, E.K.）做出了重要成绩，他于1927年编制出版的世界上第一职业兴趣测验“斯特朗男性职业兴趣量表”至今仍受到重视。

到了20世纪40和50年代，心理测量学家们开始在实践中评价求职者的“岗位适合度”，也就是说，人们从此开始越来越重视人职匹配。

通常为了达到这个目标，心理学家需要事先对求职者进行一次简单的诊断面谈，然后进行一系列纸笔测验，通常包括能力倾向测验、投射性测验。

60年代以后，评价中心技术发展并在许多大公司开始应用，使得测评对象不仅仅是以普通员工为主，而且扩展到中高层管理人员。

由于评价中心技术综合运用了测验、面试和情景模拟技术，使测评效果比原来更加可靠和有效。比如有研究表明（费英秋，1994），用评价中心选拔出来的经理，工作出色的人数比用一般标准选拔出来的经理中的出色者多50%。

在评价中心获得较高评价的人比获得较低评价的人更容易得到晋升。

就以美国电报电话公司为例，他们在对一批经理候选人进行评价后，把结果保留了下来，8年后，把结果与实际情况进行核对，发现以前预测会升迁的候选人中已经有近64%的人被提升为中层主管，以前预测不会晋升的候选人中，只有32%的人上升为中层主管。

由于评价中心的有效性较高，目前此技术已成为西方评价各层管理人员的主要技术工具。

近几十年来，随着测评工作更加专业化，西方出现了许多专门提供人才测评服务的公司，他们把人才测评技术应用于人力资源开发的各个领域。

下表显示了测评技术在各方面应用的一项调查结果（Hansen & Conrad, 1991）。

综上所述，我们可以看到，人才测评技术在西方已得到广泛而深入的应用，人才测评在西方已形成一产业。

就以美国为例，每年仅人才测评服务的直接收入已达到10多亿美元之多，如果包括与测评服务相关联的咨询和培训费用，则可达100多亿美元。

对于个人来说，在整个生活历程中，不论是升学、就业，还是晋升、考核，几乎都要经历各种各样的测试。

### 2.1.2我国人才测评的发展 人才测评在我国的发展可大体分为以下三个阶段。

#### 引入阶段。

从20世纪80年代初到90年代初，当时部分专家、学者将国外部分心理测验引进到国内，同时根据东方人的文化背景与生活、思维习惯修订了一部分国际上比较经典的心理测验。

## <<人才评估与企业管理>>

如16PF人格测验、CPI人格测验、Holland职业兴趣测验等。

.这一阶段由于大家对其缺乏必要的了解，所以片面的认为“人才测评就是心理测验”。

发展阶段。

引进的心理测验在企业的实际应用阶段。

我国的管理专家开始将心理测验与其他的测试方式进行有机结合，如：结合面试技术、结合履历分析技术，取得了一定的效果。

这一阶段是人才测评技术的发展阶段。

壮大阶段。

到上世纪90年代后期，随着人才评估手段和技术的发展，逐渐出现了新的人才评估手段，在企业中的应用更加广泛。

评价中心（AssessmentCenter，简称“AC”）的概念在人力资源领域得到认可并逐渐普及，评价中心技术包括了心理测验、面试技术及情境测试技术，其综合了各种技术的优点，弥补了各种测验方法的不足。

美国哈佛大学的专家提出了“胜任力或胜任特征”的概念，即任何可以量化、测量并能显著区分优秀与一般绩效的个体特征。

这些科研成果的发现更为人才评估找到了适合的发展究竟，得到众多企业的追捧。

我们有理由相信，随着人才评估技术的进步，测评观念的普及，将在组织机构中的人力资源管理过程中发挥越来越重要的作用。

.....



## <<人才评估与企业战略管理>>

### 媒体关注与评论

我们把人分成三类：前面最好的20%，中间业绩良好的70%和最后面的10%。最好的20%必须在精神和物质上受到爱惜、培养和奖赏，因为他们是创造奇迹的人。失去一个这样的人就要被看作是领导的失误——这是真正的失误。

——杰克·韦尔奇（GE公司董事长兼CEO）

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介, 请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>