

人力资源管理:人员测评的分析与反馈 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/473/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BA\\_BA\\_E5\\_8A\\_9B\\_E8\\_B5\\_84\\_E6\\_c67\\_473257.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/473/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_473257.htm)

随着知识经济的兴起和人力资源管理观念的树立，越来越多的企业采用了人员测评技术，以增强人事决策的科学性。在我国人力资源管理的研究和实践中，对于人才测评的内容和方法的研究较多，而对于人员测评结果的分析、处理与反馈的研究则极少。采用科学的方法分析人员测评结果，提出有针对性的改进措施，是人力资源管理者的任务。一、人员测评结果的分析技术

人员测评的结果是一大堆数据，只有采取科学的方法进行分析，才能从这些数据中找出规律，从而做出有效的人事决策。过去，我国很多企业在人力资源管理过程中，对人员测评的结果处理过于简单化，结果是使得本来能反映大量企业信息和受测对象个人信息的测评数据没有真正发挥作用，可以说是形成了测评数据的浪费。对人员测评结构进行分析，可以从以下三个方面展开。（一）个人导向分析

个人导向分析是基于具体测评对象的测评结果的分析。对个体受测者进行分析，是人员测评的最基本功能。人员测评结果的个人导向分析可以从以下三个方面进行。

1. 个人特征分析。个人特征是指人员测评所考察的受测者某个方面或多个方面的特点。它可能是受测者的个性心理特征如，气质特征、性格特征和能力特征，也可能是受测者的领导方式如民主的、放任的、专制的领导方式，还可能是受测者在工作态度和责任心方面的状况。对受测者个人特征指标的绝对值进行分析，通过对受测者某个指标如智力与公司常模和全国常模的比较，

可以分析他的优势与不足，从而为人事决策提供依据。

2. 个人特征观测值的稳定性变化情况分析。根据被评人在历次人事评定中评定成绩的稳定性与变化差异，可以分析其个性特征与发展变化规律。一方面，受测者在多次测评中稳定不变的特征能较真实的反映员工的个性特征，可作为人事选拔的重要依据；另一方面，企业员工由于工作适应、培训进修等原因，员工在技术熟练程度、敬业精神等方面会发生可喜变化，由于职业倦怠、管理冲突等原因，员工在工作态度，团队精神方面出现下降，通过对员工前后多次测评结果的变化情况进行分析，可以寻找员工出现变化的原因，进而找到解决问题的办法。

3. 个人特征与职务特征的匹配分析。对受测者的个性特征与该员工岗位对员工的素质特征进行对照分析，可以找到受测对象的个人特征与职务特征的匹配程度。一方面，可以开发受测者的内在潜力，寻找激发被评人工作积极性的途径，分析其在成长发展中过程中期望获得的帮助，以及组织应为其提供的条件；另一方面，也可以对受测者与职务需求不匹配的特征提出改进建议，以提高受测者个人绩效。

（二）群体导向的分析 群体导向的分析是以所有受测者的总体结果为对象的分析。在人员测评中，许多指标只有在参考了群体的总体状况才有意义，因此，对受测群体的结果进行分析，是人员测评结果分析的重要内容。群体导向的分析可以从以下两个方面进行：

1. 群体的一般统计指标。一般统计指标包括所有评定人在各项评定项目中的平均成绩、最高和最低成绩、所有评定人总体成绩的排序以及所有评断人某一指标的排序。这些指标能反映受测者的某一指标成绩或总成绩在他所在的单位的相对位置和与群体平均水平

的差距大小。根据这一指标，可以人为的把受测对象分为优秀、良好、合格和不合格等档次，从而采取不同的激励和沟通对策。

2. 群体结构的合理性分析。群体结构的是指群体成员在某些测评指标上的人数分布状况，群体结构的合理性是指在一个群体内部，在某一指标上的得分情况的分布的科学性和互补性。群体结构包括能力结构、性格结构、气质结构、知识结构以及学历结构和其他心理特征的结构等。如在一个群体内部的气质结构上，既要有性格外向，喜好交际，办事速度快而不精的多血质员工，也要有性格较内向，爱好独自思考，办事细致的黏液质员工，这样才能使群体成员在气质结构上较为合理。群体结构的合理性分析结果是群体结构优化的前提条件。根据群体结构状况，可以采取针对性的措施，引进人员，调整岗位，优化群体结构。

(三) 测评导向的分析

测评导向的分析是对测评工具本身的分析，他反映测评工具的可信性与有效性，是测评结果分析的重要组成部分。

1. 各评定指标的离散度分析。评定指标的离散度是指测评对象在某一指标上的成绩的离散状况。一般来说，离散度越高，表明该指标的辨别力越好（张厚粲，徐建平，2004）。辨别力是指某一指标区分不同水平员工的能力。在人员测评过程中，如果测评指标的离散度太低，则表明测评对象的结果十分相近，一般认为，该测评指标没有鉴别力，不能有效的辨别员工的真实水平。如某企业对员工自学能力这一指标的测评，结果发现在10点量表中，全体员工的得分均在9.5至9.62之间，可以认为该指标辨别力不佳，属于可有可无的指标。

2. 评定指标的相关分析。评定指标的相关分析包括各评定指标之间的相关和各评定指标与总评结果的相关

。对各评定指标之间的相关分析，可以发现员工的某些个性特征之间的相关关系，从而为人员选拔提供依据。如某企业发现该企业员工的责任心与工作绩效之间存在高度正相关后，加强了对员工责任心的教育，在人员招聘中加大了责任心这一素质的考核权重。另外，如果在人员测评中发现某两个或多个指标之间存在高度相关，则可以在测评中简化部分指标，以提高测评的效率。如某企业在领导素质测评中发现领导的用人能力和识人能力总是存在高度正相关，则在下次测评中可以去掉其中的一项，以精简测评量表。对评定指标与总评结果的进行相关分析，可以评定该指标的合理性。一般来说，与总评结果高度相关的指标是比较合理的，与总评结果没有相关关系的指标，可以认为意义不大，建议删除。一般来说，与总评结果相关程度高的指标，可以增加其在人事决策中的权重。如某企业在人员测评中发现，员工的纪律性与工作绩效相关最密切，则可以增加纪律性这一指标的权重，以正确的引导员工增强组织纪律性。

### 3. 对评定量表的信度与效度进行分析。

人员测评工作的质量常用信度与效度指标来进行度量。人员测评的信度是指测评结果的可靠性，即评定结果反映所评对象的可靠程度（卢盛忠，1998）。信度的评定方法一般用重测计算法和多人评定计算法。在对人员测评的结果进行分析时，可以参考以前的测评结果，通过计算同上次测评结果的相关系数来分析，一般来说，相关越大，信度越高。也可以运用多人评定计算法，即计算多个评定者对某一测评对象的相关，然后计算每对评定人评定结果之间的相关，相关越高，信度越大。人员测评的效度是指测评本身的有效性。即评定结果是否反映了所期望测定的内容。

在人力资源管理研究中，可以采用专家或者内行人按照一定的标准评价其测评结果的效度。在实际情景中，对测评结果的分析可以采用简便的方法进行效度检验。一是采取本人评价法：把人员测评的结果反馈给本人，请他们判断评定结果是否符合本人的实际情况，以同意的人数与总人数的百分比来评价效度，百分比越高，效度越好；二是采取他人评价法，把随即抽取的评定结果反馈给与受测者熟悉的人，请他们判断是否符合受测对象的实际状况，以同意的人数与总人数的百分比来评价效度；三是组织评价法，请人力资源管理人员根据日常的考察结果，判断评定的结果是否符合被评人的实际状况，以同意的人数的百分比来评价效度。

## 二、人员测评结果的反馈技术

在人员测评结束后，为了改进测评对象的工作能力和工作态度，必须把人员测评的结果向被测评对象进行反馈。在实际的生活中，没有人觉得坐下来指出评价别人是一件令人舒服的事情，也没有人觉得接受别人的评价是一件舒服的事情。但是如果不对人员测评的结果进行反馈，则对改善受测者的工作态度和工作方式没有任何效果。人员测评的结果反馈并不是简单的告诉测评对象的优良中差等级，也不是刻意去指出受测者的缺点，而是本着扬长避短，有则改之，无则加勉的原则，提高测评对象的工作积极性和工作绩效。因此，人力资源工作者必须采取有效的方法，科学的反馈人员测评的结果，在保护受测对象的自尊和隐私的前提下，激发测评对象的积极的行为反应，以提高测评对象的工作绩效。概括起来，人员测评结果的反馈必须遵循以下六个原则。

（一）参与性原则 参与性原则：即人力资源工作者鼓励受测者积极参与到人员测评反馈过程中。在对受测者进

行人员测评结果反馈中，人力资源工作者可以有三种方法对受测者进行反馈。第一种是应用最多的一种方法：“讲述推销法”。即人力资源工作者告诉受测者他们的人员测评结果，然后让受测者独自接受这种结果。第二种是“讲述倾听法”，即人力资源工作者告诉受测者人员测评的结果，然后再让他们谈一谈对自己的这种评价持怎样的看法。最后一种方法是“解决问题法”，即组织人士工作者和受测者在一种相互尊重和相互鼓励的氛围中讨论如何解决受测对象在人员测评中所反映出来的问题。事实证明，第三种方法即受测者参与的方法是效果最好的。

（二）情景性原则 人员测评结果反馈的情景性原则是指反馈测评结果时要综合考虑多种影响测评结果的因素。人员测评结果中某一个或多个指标的分数只反映了测评者当前的状况，这个状况受到了多种因素的影响。如接受测评者本身的主观性，测评对象的工作难度，测评对象的上下级人际关系的状况以及近来测评者家庭生活的变化等。因此，在反馈人员测评的结果时，要关注受测者的整体背景和个人经历，不能因为某个指标得分低就横加指责，也不能因为某个指标得分高就大力表扬。由于情景性因素导致的得分偏低的情况，可以和受测者一起商量解决问题的方法，由于个人主观性因素导致的得分偏低的情况，则要求受测者从主观上提高认识，努力改进。另外，个人的素质具有可塑性和发展性的特点。素质的可塑性表现在人的大部分素质如知识、技能、观念和道德多是经过后天培养形成的。素质的发展性体现在随着社会环境的变化，个人素质的不断提高。对测评结果的武断解释和反馈会打击受测者的信心，形成不良的心理暗示效应，影响他的终生职业生涯发展。（三

）正激励原则 正激励原则是指多赞扬肯定受测者的优点和长处，尽量少批评。人们通常认为，人员测评反馈过程的焦点应当是集中在找出受测者能力素质和作风中所存在的问题上，他们往往把测评结果反馈看成是一个对受测者进行批评惩罚的一个机会，然而事实却并非如此。人员测评反馈的目的是提供准确的测评结果，以扬长避短。这其中既包括查找不良作风和业绩，也包括对优良作风有效业绩的认可。赞扬受测者的优良作风和有效业绩有助于强化他的相应行为。此外，它能使受测者意识到人力资源工作者不仅仅是为了寻找自己的问题，也是为了找到自己的优势和潜力，从而增加了受测者对人员测评的接受程度和可信性。正激励原则也意味着，尽量减少负激励。如果一位受测者的得分低于规定的标准，那么必然要对其进行某种批评，这并不表明人力资源工作者能没有一点技巧地对受测者贬损一顿。人力资源工作者一而再、再而三地举出其缺点和问题的例子来，那么受测者无疑会产生一种防卫心理。

（四）参照性原则 人员测评是一种测验，一个测验的有效性必须考虑这个测验的常模团体和不同的施测条件。不同的常模团体和不同的施测条件，往往会得到不同的结果，因此，要根据最相近的团体最匹配的情境中获得的资料来解释分数。在人员测评的过程中，由于受测者的工作环境、工作对象和工作内容的区别，分数往往有很大的差异。例如，基层者的测评中，参与测评的往往是普通职工，可能对管理者的意见很大，因而导致他们的得分很低，办公室管理人员的测评中，参与测评的往往是同事，大家一团和气，可能导致得分虚高，因此，必须将不同团体的得分分开比较和反馈，才能真实的反映受测者的问题。在进行

结果反馈时，不能拿不同岗位，不同职级的测评结果直接比较。

（五）保密性原则 坚持保密性原则，就是在人员测评结果反馈中尊重和保护受测者的隐私。这是直接关系到结果反馈效果的一条重要的原则。首先，只有为受测对象保密，才能给受测对象提供一种心理安全感，减轻他们的心理负担，愿意敞开心扉。其次，受测者的隐私又往往正是个人问题所在，只有顺利深入地进行了解问题的原因，才能提供有效的解决问题的方法。保密性原则涉及的内容很多。比如，不在任何场合不对任何人谈论受测对象的结果，除特许的本部门的专业人员及有关司法部门人员外，不允许任何个人和单位查阅人员测评结果等等。

（六）效率性原则 坚持效率性原则是指在人员测评结果反馈时，考虑到反馈的效率，必须把人员测评结果反馈的重点放在重要的问题上。这里的重要问题可能是与企业发展战略有密切关系的问题。如战略发展部门员工的工作绩效状况或者对企业形象影响巨大的员工个体特征等。那些与组织目标关系不大的问题则可以进行简化，以提高反馈效率。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)