

# 以職能導向觀點-如何正確運用和選擇適當的人才評鑑工具

蔣震夷

台灣公共職業訓練國際交流暨發展協會理事長  
科技管理、人力資源發展與管理、專業職業技術訓練  
[cheni910@yahoo.com.tw](mailto:cheni910@yahoo.com.tw)

唐林林

台灣公共職業訓練國際交流暨發展協會秘書長  
人力資源管理、生產品質績效管理、職能系統發展、ISO品質管理系統  
[tonytang86@yahoo.com.tw](mailto:tonytang86@yahoo.com.tw)

所謂評鑑，就是要借助一定的工具，比照一定的標準執行評鑑工作。因此，人才評鑑工具的選擇和運用，對於人才評鑑的成功實施具有重要意義。隨著人力資源管理研究的深入和資訊科技的發展，人才評鑑工具也有了很大的發展。

運用選擇人才評鑑工具，需要特別注意評鑑過程之效度和信度的關係，注意測量的可操作性和經濟性。

目前，市場上提供的人才評鑑工具五花八門，包括通用人才選拔系統、卡特爾 16 種人格因素測驗、艾森克個性測驗、瑞文推理測驗、KENNO 投射測驗、TKI 衝突模型測驗、管理能力測驗、職業傾向測驗、成功商數測量等，不一而足。

人才評鑑工具起源於西方，在引入東方國家的過程中也根據東方國家的實際情況進行了相應的常模修正，但本質上還是基於基本的心理學、心理測量學和行為科學。

以下以幾個比較經典的基本評鑑工具為例說明：

TM1:標準“瑞文推理測驗”則是廣泛使用的非文字性能力測驗，通過非言語抽象圖形的推理任務，測量個體的心智慧力、觀察能力和清晰的形象思維推理能力。

TM2:“KENNO 投射測驗”屬於技巧投射性操作測驗，具有極好的測試隱蔽性，用來考察受測者的動機、行為風格、反應方式等；

TM3: “通用人才選拔系統”是根據美國心理學家高夫所編制的“加利福尼亞心理測驗表”修訂而成的測量工具，被認為是一項能較為準確測試出人員發展潛力的測驗；

TM4: “卡特爾 16 種人格因素測驗”是評估 16 歲以上個體人格特徵的評鑑工具，它適用於教育輔導、企業管理和臨床診療等需要，針對個性特徵和能力水準進行分析，還可以提供對心理健康水準、自我整合水準的測量；

現在國內通用的大部分人才評鑑工具，基本都是在以上這些工具的基礎上發展起來的，通過單一或者組合運用來獲得需要的測量結果。

這些測驗主要測量三個方面的內容：一是個人能力，包括知識面、智力、管理能力、專業技能等；二是個人的個性品質，例如情緒的穩定性、決策的果斷性、獨立性、活潑性、責任心等；三是個人的職業興趣與職業適應性，即個人適合做何種工作。

此外，人才評鑑工具按用途區分，可以分為單一測量某種特性的工具與綜合性的工具，也可以分為供自我發展評鑑用的工具與供企業選拔人才用的工具；按媒介區分，可以分為通過紙筆和面談方式進行的測試工具與通過電腦軟體進行的評鑑工具。

在實際運用中，人才評鑑工具和其他的測量工具一樣，需要特別注意效度和信度的關係。其中，信度指的是測量的可靠性或一致性，即一個人在一段時間前後進行的兩次測驗結果之間的差

必須在一定的範圍之內，超過一定限度測驗的可靠性就很差；效度指的是測量的有效性或正確性，即測驗必須測量到它所想要測量的東西，否則就無效。

另外，在選擇評鑑工具時我們還必須注意測量的可操作性和經濟性。一方面是測量的複雜程度不能過高，時間不能太長，必須具有可操作性；另一方面也必須具有經濟性，因為利用人才評鑑工具進行評鑑就是為了避免“試用”了不合適的人員帶來的損失。

人才評鑑特別強調測驗的標準化，即測驗的條件、內容、指導用語、程序等都是是一致的，讓不同的測驗物件在機會均等的條件下接受測驗，基本保證測驗的公平。人才評鑑也要求評鑑的客觀性，即對測驗結果的評分應不受評鑑者主觀意志的影響，不帶任何偏見，對評鑑結果的報告之解釋與結論。

人才評鑑必須參照常模來評估，常模是按照標準的程序在與被測者情況相似的人群中抽樣進行測驗的基礎上獲得的，沒有常模做參照，個人的測驗分數就失去意義。

企業使用的人才評鑑工具有兩種常見情況。一種是標準化的，如同使用標準版軟體一樣，特點是簡單、標準、價格便宜，但是相對信度較低；另外一種則是使用個性化定制的評鑑服務，特點是複雜、需要專業人士或機構指導，價格較貴，但信度很高。

企業選擇評鑑高階管理人員或關鍵重點人員時往往採用第二種方式，這需要由專門機構提供全方位的評鑑服務，往往以專案的形式出現，根據企業的具體要求、企業文化等設計出不同的組合型測試工具，進行專門的測試和分析，得出比較準確的結論，並且能夠根據測量結果，提供個性化的個人發展指導。

無論在評鑑物件還是評鑑使用者方面，都存在許多問題，企業必須一一規避。

目前，人才評鑑已被廣泛應用於人力資源管理，隨便在一個搜尋引擎上鍵入此 4 字，我們都能找到一大堆人才評鑑系統和軟體。但是，在現實操作中我們卻常常面臨許多問題和誤區。

從評鑑對象的角度考慮，目前出現的問題主要有以下幾種：

**1. “假選擇”問題。**“假選擇”指的是評鑑系統為追求正面評鑑結果(即社會認同性)而做出的掩飾--掩蓋和修飾自己的反應。在能力和技能評鑑中，掩飾幾乎是不可能的：你不可能假裝比實際上更有能力；但在性格、風格、價值觀、態度、動機評鑑中，掩飾是有可能的。

要如何規避呢？一般符合心理計量學標準的工具，都已經考慮到了社會認同性的控制，如果有人做了大量掩飾，評鑑結果中會有所反映。被迫選配對式測量是一種非常好的防止掩飾的方法，當兩個選項在社會認同性上難分高下時，評鑑物件就很難掩飾，同時要引入一致性和掩飾性分量表監控評鑑物件的偽裝傾向。另外，評鑑的絕大部分維度都不要有對錯好壞之分，這樣評鑑物件掩飾自己並不能達到迎合社會認同性的目的。

評鑑中的溝通很重要，問卷前的指示語的寫法，以及施測者標準化的口頭講解內容，也有助於打消評鑑物件的掩飾動機。

**2. 評鑑測驗工具，被測者答案猜題所產生的不公平問題。**為規避這類問題，我們可以增加答案干擾項目，目前的測驗答案選項多是 4 個，增加干擾項的做法就是在目前的答案選項上再增加一到兩個，這樣做的目的有兩個：一則減少不會做的被測者為猜中的幾率，二則讓會做的被測者增加公平感。另外也可以通過重複題目、答案選項隨機排列等手段最大程度地

降低這種現象。

其實評鑑中出現的問題更多體現在評鑑的使用者方面，主要包括：

**1.評鑑軟體使用的問題。**一些評鑑機構不斷開發所謂的新軟體，這種“軟體導向”導致了三方面的問題：第一，開發的很多評鑑軟體尤其是心理評鑑軟體是從西方引進的，據統計，西方人才評鑑軟體多達 15000 種之多，如果不在本土化的基礎上加以深層次的修訂就直接運用，往往會出現問題。第二，過分迷信評鑑軟體。評鑑軟體是否科學，取決於人才評鑑本身是否科學。某些設計合理、測驗效果好的評鑑工具，即便沒有編成軟體，也是科學的人才評鑑工具；相反，算命先生把他那一套編成軟體也是偽科學。所以，判斷一個評鑑工具是否科學有效，不應看它是不是一個軟體，而應檢查它的設計是否合理，各種評鑑品質指標是否達到，當然最重要的是看它是否有應用效果。第三，即使是自主開發的評鑑軟體，也因為測試的原因，往往存在不好用、格式不統一等問題。

**2.一些評鑑工具被誇大、曲解和濫用。**比如一些原本不該應用於企業人才評鑑的心理測驗，被堂而皇之地用在了這些評鑑系統中。這些工具與工作只有很小的關連性或根本無相關。在國外企業中，心理測驗大都是由心理學和管理學專家為企業度身定做的。即便如此，心理測驗往往也只作為選拔人員時的參考。對於國內這種情況，評鑑公司應該宣導、使用結構化訪談、評鑑發展中心等之高端資訊科技技術，儘管這些資訊技術成本不菲，而且對施測人員技術要求很高，但它們卻真正是識別人才的“顯微鏡”，在提升企業管理水準上起著重要發效作用。

**3.過分追求評鑑指標的客觀性。**主觀並不可怕，眾人的主觀態度加在一起，叫做輿論，輿論當然是主觀的。人才評鑑本來就是相對測量，而不是絕對測量，是一種科學與經驗的有機結合，應該設定一些專家的主觀指標。其實，最終的用人決策必須有主觀判斷，人才評鑑只是降低這種主觀判斷的失誤率。所以選擇評鑑指標要根據實際情況，堅持主觀和客觀的指標相結合，不能唯客觀至上。

**4.測試工具適用領域的套用問題。**例如現在使用較為普遍，從美國引進的 MBTI 評鑑工具，更適合幫助大學生選修專業；而企業選才可以選擇 YG 人才量表，效果更加準確。在東方國家，由於人才評鑑還是不非常普及於企業，所以很多領域套用不準確的評鑑對個人和企業來說是“誤診”，後果十分嚴重。

要避免這種情況，企業一方面可以聯合相似性質的企業，共同發展一些人才評鑑工具和體系；另一方面，可以委託有關機構根據企業的實際情況編制評鑑工具，設計評鑑體系。

**5.沒有職能分析的前提，盲目做人才評鑑。**職能分析中的“工作職責”、“入門水準”、“行為指標”及“職能內涵”就是人與才評鑑的基礎。設計人才評鑑工具和評鑑體系，需要對任職要素和測量工具兩方面深刻瞭解與熟練把握，通過對具體工作的分析，在兩者之間建立聯繫。所以，人才評鑑工具是服務於具體工作崗位職能的，不能讓工作崗位職能要求遷就測量工具。

**6.把評鑑工具當作預測績效的手段，一旦評鑑結果和績效評估的結果不符，就懷疑評鑑的準確性。**其實，當我們使用高品質的評鑑和有效的績效評估手段時，我們仍然可能得出相悖的結果。這時候我們的態度應是，相信評鑑結果，也相信績效評估成績。眾所周知，績效評估的一個核心問題是對績效來源的區分，即究竟造成好的或壞的績效的原因是個人的還是環境的？當一個人的績效很大程度上來源於環境的因素，比如行業狀況、團隊支持時，人才評鑑的結果和績效評估的結果不一致就不令人奇怪。因此，當我們發現評鑑物件的工作表現和評鑑的結果有較大出入時，首先要從環境因素上找原因。例如，企業有沒有對其實行有效的激勵？是否給予發揮個人特長的充足空間？

如果企業能根據績效和評鑑之間的矛盾，意識到管理上存在的不是並加以改進，那麼“評鑑提升管理”這句話就獲得了最好的註解。

**7.把評鑑當作孤立的工具，沒有和企業管理系統配合運作。**很多企業沒有完善的人力資源管理系統，每年不做人才發展品質管理系統(TTQS)，也沒有長期績效考核的基礎，此時進行人才評鑑難免以偏概全。有與企業管理系統相結合，評鑑等輔助手段才能真正發揮效果。

**8.盲目偏信人才評鑑，在推廣上一哄而上。**有些企業盲目崇拜人才評鑑，甚至連血型和筆跡學都運用，這是沒有好好領會其精髓的結果。其實在資源有限的情況下，評鑑應該首先用在關鍵崗位職能，例如對中高層管理者的選拔與儲備管理人員等。

此外，評鑑從業人員的素質也有待提高。目前，人才評鑑在我國還處於中段半成熟階層，應儘快建立執業鑒定評估制度與人才評鑑職能導向課程訓練，定期進行資格審定，並健全相關法律規範進行監督及管控，以利從事人才評鑑行業的發展。