

履历分析测评技术

在选拔招聘人才中的应用

● 许 铎

内容摘要 履历分析测评技术是一项简单、实用、具有较高效率,而又常常被人们忽略的测评技术。在公开选拔领导干部、人才招聘等人力资源开发工作中有着广泛的用途。本文根据一些相关资料及自己多年的研究、应用,对履历分析测评技术、测评原理进行了分析和探讨,介绍了该技术的基本方法、适用范围,并从多个角度和多种测评技术的分析比较,论证了该技术具有较高效率和应用价值。

关键词 履历 测评 研究

履历分析测评技术早已在欧美发达国家得到了广泛的应用,很多大公司开发了适合自己特点的履历分析测评系统。应用较广的主要有权重申请表 WAB (Weighed Application Blank)和传记式申请表 BIB (Biographical Information Blank)两种形式。这两种申请表的主要不同之处是它们收集信息的多少和信息类型,WAB一般包含10~20个左右,主要是一些能够确定和证实的信息,即客观性信息。BIB,可以包括50~200个问题,这些问题,有些是不能确定或不能被证实的问题,即主观性信息,如态度、观念等方面的问题。但二者的原理和计算方法基本是一致的。需要说明的是,由于制度、文化、经济发展程度等方面的不同,这些国家聘用申请表的很多内容是不适合我们的。

一、履历分析测评技术的基本原理和方法

履历,简单地说就是一个人的经历,或者说是一个人的社会实

践的过程,有的称为个人传记。广义的概念包括个人的基本信息、一般背景情况、学习培训经历、工作任职经历、社会交往情况、业余爱好及个性特征等,我们采用的是广义的概念。

履历分析测评技术的基本思路和原理是:

根据职位要求和工作的分析,选择一些与职位最相关的结构要素,如专业知识、决策能力等,建立职位特征模型;根据职位特征模型的结构要素的分类,再确定每个结构要素由多少测评要素组成以及它们之间的关系,并用分析比较法排序决定其每个测评要素的权重;每一个测评要素又设若干选项,由应聘人员填写选项;根据事先设计的计算方法和应聘者填写的内容及选择的选项,对这些内容的选项情况进行量化统计,由测评人员来确定应聘者每项测评要素的得分;将全部测评要素得分求和,即得到应聘者履历测评的初步总分;根据面谈或其他材料分析,对初步得分进行误差修正,并按系统的常模进行分数转换,其结果即为应聘者的

履历分析测评的最后得分,以此来评价应聘者履行相应职位的适宜性或胜任度。

测评表的设计要求是:

1.根据所建立的职位特征模型,设计个人基本情况登记表。个人基本情况表应全面反映应聘者的基本情况,主要用于与个人资料表的核对和分析。

2.个人资料表主要由与职位相关的测评要素组成,一般有20~50个测评要素,测评要素数量的多少依职位的要求而定,数量太多将加大测评工作量。测评要素选取的原则是与职位的相关程度,一般主要选用一些客观性要素,尽可能的详细、准确,针对性强。如年龄、工作年限、最高学历等。

3.将个人资料表中的测评要素整理、分类,按其与职位的相关程度、重要性及测评要素数量的多少,来设计每项测评要素的加权值。如在有20个测评要素的系统中,年龄设计为4分(百分制)。

4.确定每一个要素的选项及选项的数量。如年龄可以分为:A 20岁以下,B 21~25岁,C 26~30岁,D 31~35岁,E 36~40岁

等8个年龄段选项。这些选项的划分及数量的设计,应根据职位的要求和特点来确定,有的选项多达20余个。

5.确定每一个选项对应的加权系数,如年龄的8个选项对应的加权系数分别是:A 0.25~0.35,B 0.36~0.45,C 0.46~0.5,D 0.51~0.7,E 0.71~0.89等。国外有的采用大样本调查统计的方法来确定选项的加权系数,用百分数来表示,最后结果采用总分制,达不到预定总分的应聘者即被淘汰。

6.将要素加权值和应聘者所选择相应选项的加权系数相乘,所得的值即为该要素的最后得分。将所有的要素得分相加,即为该应聘者的履历测评的初步得分。

二、履历分析测评技术的特点和适用范围

履历分析测评技术除具有一般申请表的功能和特点外,还有以下特点:

1.将传统的履历模糊评价改为定量评价,使其普通的经历情况变得易于比较、分析和评判。

2.区别于其他对知识、能力的横向截面测评,即从人的纵向截面,从一个全新的视觉和维度,对一个人实际工作经历,包括成功与失败的经历,工作业绩等,进行历史的、全面的评价,弥补了其他测评技术和方法在测评维度上的不足,减少或避免了测试中一些高分低能现象的影响,突出了对人的既定行为和实绩的评价,从而更有利于对人才素质的全面把握。

3.测评内容涉及面广,凡是与职位相关的因素都可以作为测评要素,如家庭、社会关系,人际关系及其他测评方法无法考察的因素,甚至一些负相关的因素也

可以根据需要进行设计。

4.客观性强,由于人的履历是过去发生的历史情况,这些情况是无法改变的客观事实,因此,一旦测评系统结构设计确定后,测评结果也就随之确定,这就有效地避免一些人为的因素。不会像面试那样,由于评委的组成和评委本身素质的不同,而显示出较大的评分误差,从而保证了测评的公正性和准确性。

5.直观、简单、易于操作,对测评要素较多的应用系统应实现计算机化测试。

履历分析测评技术适用范围:

1.适用范围较广,几乎适用于所有部门。尤其适用于一些高级经营管理人员、营销人员或从事实践性较强工作的人员。在实践中可以看到,对这些人员单纯地进行知识性考试效果并不好。有些人的学历并不高,但能做出很好的业绩,主要是在实践中学到了真知,掌握了一些书本上学不到的知识和技能。

2.适用于一些职业层次较高、年龄较大、经历丰富的人员。这些人员强调实际工作经验,因此,工作经历和阅历对他们来说相对更重要。

三、履历分析测评技术应用的理论依据和有效性分析

1.从心理学的角度来分析

(1)心理学认为,感觉是对事物个别属性的反映,而知觉则是对事物整体的映像。但知觉的产生与个人的经验密切相关,没有“经验的参与”,我们是无法得到人才个体的整体印象的。正如前苏联心理学家阿·思·索柯洛夫说的:“没有过去经验的支持,把任何东西感知为现实确定的对象和现象,都是不可能的。”这就是说,

过去的经验能帮助我们全面地认识客观事物。经验来自于人的经历,经验是人生经历和体验,经验蕴涵于经历之中。一个人没有当过农民的经历,他就永远得不到种田、养殖的实际经验。因此,假如我们测验某人是不是一个合格的农民,认真考察、分析他种田、养殖的经历或经验,可能比考试他书本上的农业知识要有效得多。

(2)人才个体的素质和能力是由先天条件和环境因素共同作用而形成的,先天条件是基础,是必要条件,在一定情况下,环境就成为制约和影响人才个体素质和能力形成的关键因素,环境塑造了人的特性,塑造了人生历程,每个人的履历都反映在自己的特定的环境中,因此,通过环境中的关联因素来考察和评价人才个体的素质和能力是完全可行和必要的。

2.从信息资源的客观性、全面性和真实性来分析

人的履历中包含着我们所需要的大部分信息,一般情况下,这些信息是人才个体的亲身经历和体验,这些信息客观、全面、真实、系统地记录或间接地反映了人才个体的主要情况,因此,这些信息资源作为测评人才的基础性依据是必不可少的,也是有效的。

应聘者填写信息的真实性直接影响着测评的质量。美国教授卡西奥对履历填写的真实性问题进行了专门研究。他的研究表明履历中填写的内容与已证实的情况的一致性为0.90,证明大多数人是能够真实填写的。但也有有的研究者得出了不同的结论。据报道,美国有25%的管理和行政局的候选人在学术证书上弄虚作假。我国近年来假文凭、假证书和大水分的文凭泛滥成灾,确实会对测评质量造成很大影响,但这

并不是不可解决。近年来,我们分别对应聘不同管理层次的 85 名经营管理人员进行了履历分析测评,在测评表的设计中我们充分考虑了这些因素,经过对这些应聘者填表真实性的统计分析,结合结构化面试和其他材料了解,90%以上的人填写的信息真实可信,有个别人在有些项目上有所夸张,尤其是在一些不易核对的要素上。

从应聘者心理上分析,填写过分夸张或不真实的信息,不但要面对一些知情者,也会对他被录取后的工作信誉或经济利益带来不良的影响,使应聘者也会有所顾及。在实际应用中,施测单位必须承诺对应聘者所填的一切信息要严格保密,要负责任。另外,测评表除了设计得科学、合理外,还可以通过技术处理来解决,如设计一些用于检验一致性和真实性的测评要素,或结合档案及有关材料的调查,以提高应聘者填写信息的真实性。

3.履历分析测评系统预测工作成功准确率的分析

在人才的选拔招聘中,对不同的工作岗位,有着不同的要求,履历分析测评系统因为首先是建立在职位要求和工作分析的基础上,所选取的测评要素、选项和权重必须和职位有一定的关联度和针对性,相关的程度决定了权重的大小,因此,由于众多的相关因素的集合,使其总的相关性和针对性进一步提高。有关人员研究认为,较高的相关性和针对性,必然能获得较高的预测性和准确率,也就意味着较高的可靠性。一般认为,在条件相对稳定的情况下,应聘者过去的工作经历和表现是预测他未来工作表现的最好方法。一个人如果有在几个大公司高层岗位工作的经历和较好的

业绩,那么就可以预测他在类似的新岗位上必然也会有较高的胜任力。英国某大学和一些公司研究显示,履历分析技术预测的准确率分别为:技术工人 0.27~0.46,工程人员 0.39,商业类办公室人员 0.4~0.47,销售人员 0.35,事务性人员 0.48,信贷员 0.62,创造性人员 0.48。当然,准确率的高低与要素的选择和系统的设计有很大的关系。这些系数的确定,一般在专家判断的基础上,采用因素分析法或统计检验法获得,无论采用哪种方法,都要在应用中不断地检验、修正,才能达到预期的效果。

总之,科学地考察一个人的经历和经历中所取得的经验,对于全面、客观认识、判断一个人的能力和个性特征,不但有足够的理论依据,而且也是比较有效的。

四、履历分析测评技术应用实例相关性研究和效度分析

近几年,我们在为一些企业选拔高级经营管理人员的测评中,广泛采用了履历分析测评技术。下面是为河北某集团公司选拔一位营销副总经理的综合测评中,所采用的专业基础知识笔试、职业能力倾向测评、结构化面试、情景模拟和履历分析五种测评方法的测评结果,现在分别计算履历分析和知识、能力、面试、模拟四种测评方法的相关情况,进行相关性分析比较。(见下表)

设:知识=A 能力=B
 面试=C 模拟=D
 履历=X 样本容量:N=14(人)
 $\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$ 代入数据后,分别计算,结果如下:
 平均值: $\bar{A}=40.5$ $\bar{B}=50.54$
 $\bar{C}=63.65$ $\bar{D}=73.64$ $\bar{X}=64.14$
 标准差:用原始数据法分别

名次	年龄	知识	能力	面试	模拟	履历	总成绩
1	32	55.5	78.5	77.50	75	76	362.50
2	33	52	64.5	71.88	79	70	337.38
3	27	45.5	77.5	70.25	74	64	331.25
4	45	54	43.5	72.13	81	76	326.63
5	32	42	75.5	65.75	67	62	312.25
6	38	39.5	37.5	69.63	82	66	294.63
7	38	39	34.5	65.88	86	68	293.38
8	37	36.5	57	64.50	77	56	291.00
9	39	38.5	47.5	55.25	73	70	284.25
10	38	29.5	36	68.63	76	64	274.13
11	29	37.5	53.5	52.50	68	56	267.50
12	41	35	49	52.50	66	60	262.50
13	35	33	35	67.66	62	60	254.66
14	40	29.5	18	37.00	65	50	199.50
合计		567	707.5	891.06	1031	898	

计算标准差

$$\sigma X = \sqrt{\frac{\sum X^2}{N} - \left(\frac{\sum X}{N}\right)^2}$$

代入数据后计算结果：

$\sigma a = 8.1086$ $\sigma b = 18.24$ $\sigma c = 10.3$

$\sigma d = 6.944$ $\sigma x = 7.294$

$\sum AX = 37019$ $\sum BX = 46306$

$\sum CX = 57922.82$ $\sum DX = 66560$

用积差相关系数法，分别计

算相关系数 $r_{xy} = \frac{\sum XY - N\bar{X}\bar{Y}}{N\sigma_x\sigma_y}$

分别代入数据后计算结果为：

$r_a = 0.787$ $r_b = 0.496$

$r_c = 0.730$ $r_d = 0.612$

相关显著性检验：自由度

$df = N - 2 = 14 - 2 = 12$

分别查积差相关系数界值表
(双侧临界值) $r = 0.661$

$r_a = 0.787$ $0.787 > 0.661$ $r_a > r$

$r_b = 0.496$ $0.496 < 0.661$ $r_b < r$

$r_c = 0.730$ $0.730 > 0.661$ $r_c > r$

$r_d = 0.612$ $0.612 < 0.661$ $r_d < r$

相关性分析说明：

1. 履历分析测评与专业知识考试 ($r_a > r$) 在 0.01 的显著性水平上存在着显著正相关。

2. 履历分析测评与职业能力倾向 ($r_b < r$) 存在着低度正相关。因为职业能力倾向主要测试人内在的一些基本素质，因此，与其经历

相关程度较低。

3. 履历分析测评与面试 ($r_c > r$) 也存在着显著正相关。

4. 履历分析测评与情景模拟测评 ($r_d < r$) 二者相差较小，也存在着显著的正相关。

通过检验可知履历分析测评与其他四种测评方法均存在着正相关，与实际情况也比较相吻合，因此，测试结果是有效的。需要说明的是由于受小批量条件限制，所取样本容量较小，根据统计学中，取样误差与样本大小成反比的原理，数据的误差和变化对计算结果影响较大，但通过对另外一些类似样本的相关分析，也取得了与该样本近似的结果。因此以上计算的结果是可信的。

效度分析：仍采用相关法，将显著性相关的系数

$r_a = 0.787$ $r_c = 0.730$ $r_d = 0.612$

作为效标，其正相关程度均为显著性水平，说明该履历分析测评系统有较高的效度。一般情况下，知识性笔试和结构化面试，只要符合标准化设计的要求，是可以达到较高的效度的。近些年来，我们进行了 200 余场专业知识笔试和结构化面试，大多采用了标准化设计，取得了比较成熟的经验，因此本文采

用相关法，将专业知识笔试和结构化面试与履历分析测评方法的相关系数作为效标是可行的。当然，该系统取摸还未最后完成，系统还要在应用中不断的修订和完善，才能达到预期的效果。

参考资料：

1. 谢晋宇：《企业人力资源的形成》，经济管理出版社。
2. 李中斌、祁红梅：《人力资源管理系统》，改革出版社。
3. 李宇寰：《从事科长手册》，北京燕山出版社。
4. 卢家福等：《心理学》，上海人民出版社。
5. 朱德全、宋乃庆：《现代教育统计与测评技术》，西南师范大学出版社。
6. 李莉、胡本田：《统计学概论》，中国商业出版社。
7. 陈黎明：《人员招聘与任用》，煤炭工业出版社。
8. 谌新民、刘善敏：《人员测评技巧》，广东经济出版社。

(作者单位：石家庄市人才测评中心)

(责编 唐浩夫)

人力资源开发高级专题研修班在石家庄成功举行

(本刊讯) 2002 年 9 月 5 日，中国人力资源开发杂志社河北工作站举办的“人力资源开发、管理的运用、创新高级专题研修班”在石家庄市河北省社会科学院学术报告厅举行。著名人力资源专家、中国人力资源开发研究会常务副会长、《中国人力资源开发》杂志社社长兼主编潘金云教授及河北省委组织部高金浩副部长亲临会场指导工作。潘会长就入世后我国人力资源开发工作做了分析，并指出了人力资源开发的发展思路，同时对此次活动给予肯定。河北省高副部长就河北省目前人力资源开发方面存在的问题和发展方向发表了重要讲话，就本次活动的开展给予很高的评价。

本次研修班的特邀专家、国家人事部高级公务员培训中心魏志勇教授，河北经贸大学田崇厚教授，李中斌教授等三位教授以双向沟通、案例剖析、多媒体演示和走动式教学的方式向参会的学员讲授了人力资源开发管理的最新观点，通过案例剖析指导学员如何从人力资源的角度解决自己企业内部存在的问题。

课程结束后，《中国人力资源开发》杂志社河北工作站主任马超教授承诺：将定期举办人力资源开发、管理方面的学术交流活动，为河北人力资源开发事业做出贡献。

(记者 李静)