

引领全球管理实践

# 人才测评专刊

Talent Assessment

## 商业评论



北森专刊



北森测评入选《福布斯》2009中国潜力企业百强榜

---

# 目录 Contents

## 2 把你的公司建成人才工厂

- 道格拉斯·雷迪 (Douglas A. Ready)  
杰伊·康格 (Jay A. Conger)
- 

## 8 金融危机下企业“抄底”人才如何避免失误?

- 北森测评 纪伟国
- 

## 13 你该相信自己的直觉，还是借助技术？ ——人才评价之中西医文化观

- 北森测评 周丹
- 

## 16 管理者的任用误区，你踏入过吗？

- 北森测评 王丹君
- 

## 19 美克·美家测评体系构建案例

- 北森测评研究院
- 

## 22 能力测验发展和应用的历史足迹

- 北森测评 宋晓辉
-

# 金融危机下企业“抄底”人才如何避免失误？

■ 北森测评 纪伟国

苏州百灵威是国内一家领先的化学试剂供应商，由原来的试剂贸易逐步转身成为研发、生产、销售化学试剂的专业公司。像许多专注于国内市场的企业一样，金融危机并未影响他们的国内业务。相反，由于中国近几年对研发的投入增大，2009年第一季度的业绩环比增长30%。其实制约百灵威发展的并不是市场，而是缺乏一流产品研发人员，这使百灵威的产品研发一直落后于跨国公司。

虽然有一个规模化的研发团队，但百灵威的人力资源总监大卫非常清楚，与一些跨国公司相比，百灵威的研发并不具备优势。近几年，百灵威与跨国公司的人才抢夺战中，百灵威一直处于劣势。金融危机的出现，似乎改变了这种格局，自2008年开始，海归派、国内名校博士、博士后似乎改变了自己的愿望，迫切地希望加盟百灵威。因此，大卫希望能够借此机会，去“抄底”一些专业的研发人才，从而提升百灵威的研发能力，使百灵威在未来的市场竞争中能够处于优势地位。

去年7月份爆发的金融危机几乎席卷了全球金融机构，并迅速向其他的行业蔓延。在这场金融海啸中，全球各大银行和证券公司蒙受了5800多亿美元的资本减记和信贷损失。各地大型金融机构，迄今

裁减逾13.1万个职位，而更为糟糕的是，失业率的急剧攀升让昔日辉煌的猎头公司也陷入了困境。美国著名猎头公司Whitney Group的倒闭更是引起了轩然大波，这家拥有20年历史的猎头大鳄的倒闭对于高端人才来说无疑是雪上加霜。但中国的情况却是一家独好，许多专注于国内业务的公司并未受到太大影响，但跨国公司却因此停止了招聘，甚至裁员。

随着失业率上升，猎头公司的倒闭，未来高端人才的职业生涯开始令人担忧。在中国，这恰恰是本土企业的“抄底”人才的最佳时机，但百灵威的这一“抄底”战略能够成功吗？作为HR总监，大卫清楚地知道要“抄底”到适合百灵威的人才是何等的不易，尤其是一些专业技术和高层管理的人才。同时大卫也非常清楚如果公司聘用了错误的人选，又要付出多么大的代价。

十多年来，笔者一直在帮助企业设计招聘解决方案，参与过一千两百多名管理、后备以及专业技术人员和300多名高管的招聘。这些招聘过程大部分都非常成功，也有些不太走运。我先后与大量的HR总监、企业领导人做过访谈。作为专业的人才测评机构，北森也多次实施与招聘相关的调查研究，我们发现：许多企业被失败的招聘所困扰，他们所面临的招聘困境比我们想象的更加严重，损失更是无法用金钱衡量。

基于多年与企业的招聘互动，我们认为：“抄底”人才能否成功，不取决于金融危机的出现。金融危机只会提供更多的后备人选，但是否成功，取决于企业是否有系统化的招聘流程，来确保招聘的人员能够符合企业的需求！

## 中国企业常见的招聘误区

为什么招聘总是出错？我们认为，多数情况下，公司落入了某个或者某几个招聘陷阱。落入陷阱并非由于招聘经理能力不足，而是人的天性使然，我们往往凭借经验做出决策或给出结论，然而这个结论往往是错误的。

### 误区一：未基于公司的战略进行招聘规划

许多公司缺少一个系统的人力规划，对于未来公司的发展战略，以及公司战略对于人才的要求并不清晰。所以当金融危机来的时候，你不清楚需要“抄底”什么人才，更不清楚所定义的“人才”对于公司战略实现的意义与价值。

如果缺少基于战略的人力规划和继任计划，当出现一个空缺职位时，便会面临时间压力。公司甚至要求招聘经理在一个月里招聘一名高管，显然这是一件非常困难、风险非常大的事情。迫于时间压力，我们不得不在一些关键点上妥协，

这便注定招聘是失败的。

没有系统的人力规划，招聘要求只能关注于当下。外部竞争环境变化非常快，许多人才在未发挥作用时便失去了用武之地，我们不得不重启新一轮的招聘。曾经有一位客户招聘了一名海归博士，半年后，由于外部市场环境变化，公司不得不削减相关业务，随后，这名博士也郁闷地离开了公司。事实上，半年内这位博士一直在熟悉公司业务，还没有给公司贡献任何价值，就离开了公司。

## 误区二：未准确定义招聘的“人才”

许多企业在招聘上投入大量人力物力，甚至聘用了猎头公司，投入了几百个小时进行简历筛选与面试。但他们不肯花费一个下午的时间，详细了解职位对于人员的要求，他们只有上级主管提供的职位描述及要求，有可能这个主管只花了十分钟的时间。许多人员并未意识到：“如果船长定义了错误的航行路线，修正错误带来的成本要远大于航行本身”。在我们所经历的案例中，至少有30%是由于未准确定义人才，最终导致招聘失败。

**前任的劣势重于一切**，许多管理者在开除一个不胜任的员工后，往往对这个员工所存在的问题深恶痛绝，而这些问题也成为他接下来招聘人员最关注的元素。他们再也不想面临这样的场景了。但恰恰是这种心态，让我们忽略了完成此职位需要的另外一些重要的能力，新的继任者不再有前任的问题，但现在他带来了新的问题了。**副栏“招聘要基于工作内容，而非前任的劣势”**可以让我们重温自己曾经犯过

的错误。

**“超人”式的招聘**，在许多招聘过程中，尤其招聘高层管理人员时，企业总是希望招聘一名“超人”式的管理者，例如一名销售总监的招聘，却使用了一个营销副总裁+销售总监的要求，但只提供了销售总监的薪水。这种情况下，公司在经过一段时间的招聘后，发现根本招聘不到符合自己要求的人才，从而促使公司去重新审视自己的招聘条件，然后再开始新的招聘。由于浪费了几个月的时间，接下来的招聘又面临极大的时间压力。

**想当然地定义招聘要求**，这是最常见的招聘误区。当招聘一个行政主管时，职位描述是：“负责日常行政事务的管理”，但如果我们进行一个简单的讨论，并列出现：“行政主管每天的工作内容是什么？需要处理怎样

的问题和挑战？”，结果就发生了变化。例如一个公司的行政主管需要与其它部门协调沟通，甚至与外部供应商进行谈判；但另外一个公司的行政主管只需要处理一些日常事务，沟通协调由她的上司承担。显然，即使同样的职位，在不同的公司，甚至不同阶段的要求是不同的。这种“想当然”地定义招聘要求必然导致失败。

## 误区三：没有评估标准的“真空评价”

在北森服务过的许多客户中，公司高层在面试结束后的评价是：“约翰是一个优秀的经理”，“我相信这次招聘非常成功”之类的结论。他们为这样一个候选者而兴奋。但当北森顾问询问到，你认为候选者的哪一方面能够给目前的职

## ■ 招聘要基于工作内容，而非前任的劣势

最近，一家专业的教育培训公司找到北森，希望通过北森的测评产品与咨询服务，帮助他们提升招聘成功率，起因是一次培训主管失败的招聘经历。

前任培训主管缺少工作主动性，半年后，他们不得不解雇此员工。在开始新一轮招聘时，他们理所当然地将责任心、主动性定义为招聘的首选。经过几轮面试后，高责任心、高主动性候选者A脱颖而出，但与此同时，测评结果显示A的逻辑推理能力偏低，可能导致A无法有效处理过于复杂的事物。

A最终进入公司，因为管理层认为主动性相比逻辑推理能力而言，更加重要。正如客户所望：在任职的第一个月，此候选者表现了非常高的责任心与主动性。但第二个月，问题出现了，因为培训部经理这个职位处于链接培训师、客户、销售之间的一个中间环节，需要敏锐的分析问题处理问题的能力，此能力较弱的A无法有效处理培训过程中出现的问题。

事实上，当经理人开除一个员工时，肯定是因为员工在某一个或者几个方面比较薄弱，导致不胜任此岗位。而此时，经理人会特别关注下一任此方面的能力水平，他不想再面临同样的处境了。这本无可厚非，但如果将此看做招聘的全部，那经理人将会落入自己挖的陷阱中。

位带来价值呢？面试官的脸上往往呈现出惊诧的表情，因为他们无法清晰、准确地回答这个问题。

这种惊诧的背后，是由于面试官并没有清晰的评价标准。他们往往是以“此人是否是一名优秀的经理人”来进行评价的。试想：没有对职位的工作环境，以及能力进行完全的评估，面试官怎么能够对候选人是否胜任给出结论？约翰确实是一个优秀的经理，也许他是一个执行力非常强的经理，但未必是一个能够带领目前团队突破困境的领导者。

在面试过程中，面试人员往往喜欢问自己最喜欢的一系列问题，例如：“你为什么应聘这份工作？”“你对于自己未来的期望是什么？”“你为什么离开上一家公司？”。事实上，候选人已经经历了数次这样的“真空”提问，他们已经准备好了完美的答案给你。这种真空状态的评价，是无法做出应聘者是否胜任职位的结论的。

#### 误区四：筛选过程缺乏有效的测评方法

自一战以来，人们一直在对各种人员评估方法进行深入研究，涌现出许多有效的人员评价方法。我们常见的评估方法有：结构化面试、性格测评、能力测评、无领导小组讨论、情景模拟、公文筐作业等。大量的研究及我所从事的工作表明：这些方法在预测绩效方面的效果，要远大于我们常用的面试方法。

北森在2008年的调查数据显示，有50%的公司仅通过面试来评估候选人，而实际上面试是所有评价方法中是最简单但效度最差的一

种。而其它的评价方法，需要HR去掌握一些专业的技术才能够熟悉使用，尤其是人才测评，需要经过专业的认证培训方可正确使用。而调查结果显示，80%的HR认为在人员评价与选拔的技能上需要专业培训。

金融危机的出现，让中国的企业，尤其是中小企业有了更多可选的人才。但能否在沙中淘出“金子”，就要看招聘水平了。要想完成这项工作，我们必须将人才管理视为公司的一项战略，并基于自己的人才战略制订一个系统化的招聘流程。

研究发现，招聘成功的公司拥有一套正规与系统的方法，我们称之为“系统化招聘流程”。它使招聘工作在组织内更加透明化，企业和个人都会从中受益良多。最重要的是，系统化的招聘流程，可以帮助企业、HR和候选人共同明确实现成功招聘的重点所在。

为了获得最优选拔流程和最佳决策，只有如下四步做到卓越，我们才能够保障招聘的成功率。

#### 步骤1：基于公司战略明晰对于“人才”的要求

“在金融危机下，我们应该‘抄

底’人才，以解决我们人才供应不足的局面”。CEO之所以这样说，也许只是一个感性认识。但HR总监需要明白：公司未来的发展战略是什么？这包括公司的商业目标、未来的挑战（国际化或者多元化），以及预期的行业和市场变化。这些内容对于我们所谓的“人才”提出什么样的挑战和要求？

在确定招聘计划时，对公司做全面的评估与规划是非常有帮助的。希望未来国际化的公司，我们就清楚这是我们一个“抄底”的绝佳时机。候选人要有国际化的管理背景，最好是来自跨国公司。对于百灵威这类希望提升自己研发实力的公司而言，校园招聘是良好的时机，去网罗些曾在跨国公司工作的人员，也是一个不错的主意。

#### 步骤2：明确职位对于“人才”的要求

战略仅仅提供了一个大体的方向与框架，但不同的职位有不同的要求，如何准确定义职位显得尤为重要。可通过如下流程来清晰职位要求：

**职位的工作清单：**公司的经理



人在招聘方面的技能与经验往往较薄弱，此时HR需要发挥价值，与相关人员进行沟通，通过一个流程来明确职位究竟要完成哪些工作内容。例如：

- 这个职位每天的工作内容是什么，需要完成哪些具体事情？
- 我们如何判断新经理是否成功？为什么？
- 我们未来可能面临哪些挑战，需要这个职位去解决？

当然，不同的职位，询问的问题不应该相同，也不止以上的问题。我们可以通过这样的过程去清晰化职位要求。

在工作内容的澄清阶段，还该增加一个流程：从侧面角度来确定职位的要求。在招聘时，大多公司只向上看——据上级的要求来确定工作内容清单。但我们仍要清晰地看到：上级只能看到一部分内容，而同事与下级将提供不同的视角。你会有新的发现，而忽略这些发现，只会将招聘带入到一个新的泥潭。

**职位的能力清单：**随着工作清单的清晰化，以及工作内容的深入，职位的能力清单也逐渐产生。譬如一个偏重于业务的销售主管，需要有高超的顾问式销售的能力，而一个偏重于管理的销售经理，他要有非常好的管理和激励团队的能力。小公司的行政主管需要有协调、沟通，甚至与外包服务商合作的能力，而大公司的行政主管可能只需要有很强的执行力。

但此时，需要注意不要落入“超人”“蜘蛛侠”的困境。实际上，没有人能够完成所有的工作，许多工作可以由他的上司、同事及下级来完成。例如：对于销售总监的招聘，我们要清楚哪些工作是

应该由CEO完成的，哪些工作是由销售副总裁完成。如果我们搞清了这些问题，我们就没有必要强求销售总监必须具备“超人”一样的能力。

无论是工作清单或者是清单的澄清，都需要一些经验和招聘技能，许多公司的HR，并不熟悉职位分析及能力澄清的过程，此时他们应该与咨询公司合作，或接受专业培训。这些培训将教会HR如何评估岗位所必需具备的技能

和经验。

### 步骤3：确立和评估候选人

在金融危机的形势下确立候选人并不困难。候选人名单一经确定，评估阶段便随之开始。但评估阶段对于HR提出了更高的要求，确定了能力清单后，并不意味着可以开始面试了，我们首先要确定采取怎样的测评方法来评估能力清单上的相关能力，这是一个专业性

## 人才测评VS面试技巧

天泰是一家快速成长的企业，金融危机对其影响不大，今年的业绩又出现了40%的增幅。业务的发展，使CEO王天成考虑招聘一名销售总监，可以大幅降低CEO的工作量，又可以强化销售流程梳理与内部管理。

一天晚上，我接到了王天成的电话，他非常兴奋地向我描述一名候选者的情况。无论是资历、经验，还是所处的行业，他都是一个非常不错的人选，而且在面试过程中，候选者表现了非常高的沟通与管理技巧，对于如何融入一个陌生的团队，如何去管理一个新的市场，候选者表现出了高超的解决问题能力。对于这个候选者，王天成已经等待了三个月。即使这样，出于风险控制的考虑，王天成希望我能够帮助他进行一轮评估，并最终给出招聘建议。

作为一个创业型公司的销售总监，需要多方面的能力要求，我设计了一个较复杂的评估方案，第一轮是人才测评，作为北森测评的专家，我选择的是北森的能力测评、性格测评、管理技能和管理素质测评、以及领导力的测评，第二轮是无领导小组讨论和情景模拟的评估技术。这名候选者花了三个小时的时间，完成了我选择的人才测评方案，但其测评的结果与王天成的描述相差甚远。测评的结果显示候选者的解决问题能力较弱，而且其时间管理与计划能力也是非常薄弱的。按照评估流程，这名候选者不需要进入第二轮的评估，在第一轮就可以淘汰出局了。

当我与王天成进行沟通时，王天成表现的非常惊讶，甚至表达了对于人才测评结果的不信任。但出于对我的尊重，他们接受了我的建议，委托一家公司对此候选者进行了背景调查。结果让王天成大吃一惊，因为此候选者的简历中有一半是假的，而且候选者的培训经历中，有大量的关于面试应对技巧的培训。

事实上，当猎头推荐候选者时，已经与候选者就公司的情况、职位的要求进行了详细的沟通。而基于候选者丰富的面试技巧，他完全能够在面试的过程中将自己表现为一个优秀的销售总监。但在人才测评面前，所有的准备变得一无用处，候选者的结果清晰地呈现在了我们面前。经过一轮波折，王天成甚至参加了北森人才测评产品的认证培训课程，使自己成为了一个人才专家，也许CEO本应如此！

人才测评流程旨在确保每位招聘参与者都能有一次积极有益的经历，既能凸显招聘企业的招聘流程完善，又能强调企业雇佣最出色人才的决心，应聘者能在一个公正的流程中展示其各方面才能。

非常强的工作，北森一直建议HR接受相关培训，来训练这方面的能力，并积累必要的经验。

常见的人员评估方法包括结构化面试，针对性格特质、管理能力和领导风格的测评，无领导小组讨论，案例分析，公文筐作业，以及情境模拟等。评估过程中，应聘者需要解决该职位可能面临的各种现实挑战（包括管理并指导下属；向主管提出战略计划）。不同的评估方法能够评估不同的内容，而评估方法的选择取决于前面所确定的能力清单。

逻辑推理能力可以通过人才测评进行测量，而其它的评估方法很难测出这一方面。公文筐作业可以评估一个人时间管理、危机处理的能力；形象、谈吐需要通过面试来测量。相反，如果通过面试来测评一个人的动力就会有非常大的风险性：一个正在准备研究生考试的候选人，绝对可以在面试中充分展示出自己对于这个公司、职位以及工作的激情。

在北森为企业做人事决策服务的过程中，无论是中层岗位、技术岗位，还是高层岗位，人才测评是必选工具之一，它使企业规避了大量的招聘风险，也使北森的咨询项目成功率大幅提升。许多公司在人才测评的使用上显得过于随意，他们往往随便选择一个测评工具使用，不考虑测评工具的信效度，这很容易错误地理解测评的结果，从而给公司或求职者带来损失。北森测评一直强调，人才测评的使用者必须具备该测验的使用资格，在使用一家测评公司的产品时，一定要接受这个公司提供的认证培训，了解这个工具所测量的内容，以及使

用的风险。

#### 步骤4：入职后的反馈与督导

通过一次完备的人员评估过程，我们不仅能够了解到候选者与此职位的匹配程度，我们更可以了解候选者未来可能面临的问题。这些信息非常有助于企业做出自信的人才决策，而且其上级经理在候选者入职之前可以做好充分的准备。并对未来可能出现的问题进行必要的监控，从而降低企业的用人风险。

在评估结束后，我的一些客户甚至将所有评估的内容，整合成为一份完备的报告，由招聘经理、上级主管或者北森的顾问对候选者提供入职前的督导服务，来帮助入职者适应新的岗位，并明晰自己可能面临的问题，甚至包括企业未来发展可能对候选者提出的新的挑战。

### 成功的招聘，不仅需要系统的招聘流程，更需要勇气与责任

对比成功与失败的招聘案例，我们发现：使用系统化的招聘流程，可以大大增加招聘的成功率。但应该指出的是：采取系统化的招聘方法往往耗时更长、需要更多人参与、而且需要公司各个层面的支持，所以要真正实施起来要面临更多的困难与挑战。许多情况下，我们不得不面临时间的压力、成本的压力、来源于其它部门主管的压力，甚至于政治斗争，招聘也很容易落入各种陷阱中。

要使招聘不误入歧途，我们必须坚定不移地按照我们的招聘流程进行工作，并为此获得公司高层的支持，以及其它部门的支持。招聘经理必须把招聘流程这种“原则”慢慢灌输给其他人，而且更应该让大家清楚：失败的招聘为公司以及各个部门所带来

的风险与成本。当大家意识到：失败的招聘不仅仅是HR的责任时，他们可能更加投入，也会更加支持招聘经理的工作。

我无数次地目睹过系统化的招聘流程在各种压力面前土崩瓦解的过程，以下也是我经历的两个案例，其一，一个销售总监的职位经过了三个月的招聘，仍然没有合适的人选。此时，公司的CEO要求降低招聘条件，因为职位的缺失已经给CEO的工作造成了大量的困扰。但招聘要求的降低又为未来候选者胜任工作形成更大的困扰。其二，公司副总裁给予了候选人极高的评价，并对招聘经理的评估报告提出了置疑，并要求试用此候选人。遗憾的时，这两个案例中，主管们没有坚守原则，职位要求进行了修改，一个不胜任的人进入公司。但最终这名CEO与总裁为此付出了代价，他们也承认了自己的错误，但已经于事无补。

系统化招聘流程的实施，不仅需要公司高层以及各个部门的支持，更需要主管们有足够的勇气与责任，去维护这套流程的实施。如果主管们拿出了自己的勇气，这两次招聘可能会因此有一个圆满的结局。

# 你该相信自己的直觉，还是借助技术？

## —人才评价之中西医文化观

■ 北森测评 周丹

哈姆雷特曾经因为选择而异常苦恼：to be, or not to be: that is the question。同样，对人才进行有效评价的正确之路指向何方，这也不仅仅是一个见仁见智的问题。

德鲁克先生在管理经典《管理的实践》一书中指出，企业在选拔管理者的时候，大约有1/3个是准确的，即准确率在33%左右。半个多世纪过去了，最新的研究表明，这个数据用在今天的企业上依然有效。面对一个候选人，我们究竟要遵从自己的直觉还是借助林林总总的评价技术，究竟人才评价有什么最优的手段，笔者尝试从文化的角度来做一个分析。

### 人才评价像中医：因为那莫名其妙的经验

管理典故中有一个流传很广的“曾国藩识人”的故事。李鸿章向恩师曾国藩推荐了三个年轻人。黄昏时分，曾国藩刚回府邸，家人低声告诉曾国藩，李大人推荐的人已经在庭院里等待多时。曾国藩挥手示意家人退下，自己则悄悄走了过去，暗暗观察这几个人。只见其中一个人不停地用眼睛观察着房屋内的摆设，似乎在思考着什么；另外一个年轻人则低头规矩地站在庭院里；剩下的那个年轻人相貌平庸，

却气宇轩昂，背负双手，仰望浮云。曾国藩召见了他们后，做出的安排令李鸿章颇为不解，曾国藩释疑道：第一个年轻人在等待时，用心打量大厅的摆设，他与我说话的时候，明显看得出来他对很多东西不甚精通，只是投我所好罢了，而且他在背后发牢骚发得最厉害，见了我之后却最恭敬，



曾国藩（1811—1872）

由此可见，此人表里不一，善于钻营，有才无德，不足托付大事，故安排一个虚职；第二个年轻人在等待时，始终低着头规规矩矩，则其遇事必唯唯诺诺，谨小慎微，沉稳有余，魄力不足，只能做一个刀笔吏；最后的年轻人，在庭院里等待了那么长的时间，却不焦不躁，竟然还有心情仰观浮云，就这一份从容淡定便是少有的大将风度，更难能可贵的是，面对显贵他能不卑不亢地说出自己的想法

而且很有见地，这是少有的人才啊！这个“少有的人才”没有辜负曾国藩的厚望，他便是台湾首任巡抚刘铭传。

曾国藩为官四十年，幕僚累计四百多人，他的识人、取人、用人自成体系，堪称一代大家。曾国藩总结了自己的相人、识人原则，概括为三条：一是，功名看器宇；二是，事业看精神；三是，若要看来理，尽在言语中。这个原则颇有点“招式易知，感觉难找”的意思。感觉之所以难找，概因上述招式要以阅人无数为前提来使用，对候选人进行的是基于经验的整体判断，且常有直觉的成分掺杂在内。找到这种感觉，通常意味着厚积而薄发的突破，拥有这种感觉的HR就是大家眼中的“资深专家”和“管理达人”。这些管理达人对候选人的评价方法各异，多通过细微小事、语言交流，观察对方的举止反应；也有奇招突出，通过安排候选人扫厕所、整理文件筐等，观察候选人的反应、考察候选人的工作成果。虽然做法各自不同，但其对人的评价却往往一语中地，令人折服。

所以，对很多人而言，人才评价工作神似中医：由那莫名其妙的经验所控制；源自不同的流派、基于不同的经验，对同一候选人的

“望闻问切”结束后，结论各有不同乃至差异很大；经验较难量化传承，往往是“前人领进门，修行在个人”。即使是使用曾国藩相人经验写就的《冰鉴》，也因为理解的不同、阅历的差异，使用者的高下而使结果相去甚远。

## 人才评价像西医，因为那些臻至入微的检查

Esker在应聘奥默集团游戏开发经理过程中，先后经历了心理测验、案例分析、角色扮演等多个环节。“两个多小时的测验，都是些没有绝对答案的题目，有的像脑筋急转弯”，Esker经历的心理测验是一个关于心理和个性的测验，不以测验知识水平为主，是测验人的个性和特点。结果分析了Esker的十几项个性特点，不仅帮助雇主判断这个人的个性，更能测出这个人的发展潜力和能够胜任工作的特点。在角色扮演环节，Esker被告知他已经被任命为游戏开发部经理，接替突然因故离职的原经理。Esker收到一份情况简介：其前任拒绝给一个游戏引擎开发组增加预算，然而该项目负责人一直要求经理改变决定，增加预算以顺利完成该项课题。Esker有20分钟的时间向游戏引擎开发组项目负责人提问，此后，他不但要做出具体决策，还要口头说明自己如何发现问题、分析问题的过程及决策的理由和根据。

Esker经历的是一种被称为“评价中心”的综合测评技术，通过设计特定的工作状态，运用多种测评手段，对候选人的能力、潜力进行客观评估，常用手段包括心理测评、无领导小组讨论、公文

筐测验、管理游戏、角色扮演等。这些测评技术各有优点和功用，在使用时可根据实际进行选择 and 组合。通过这样的测评结果，可以初步得出一些“适合独立思考、独当一面、敢于决策”，“不适当同时接受超过两个以上的人领导”的结论，供公司在决策时参考。

就这些做法而言，人才评价工作很像西医，评价中心手段与医院的“菜单化”检查有异曲同工之妙：素质测评类同化验单，在给出候选人结果的同时，提供此岗位要求的参考数值，更实用的产品还可以量化候选人与目标岗位的匹配程度；管理游戏、角色扮演、公文处理、无领导小组讨论如同切片，透过简化的模拟场景，抓取候选人的真实工作表现，预测未来绩效。评价中心的所有测评环节均被标准化，同一职位的所有应聘者都经历相同的评价环节；对各环节设置统一的评价标准并组织面试官培训，面试官需要有一定的管理经验，在接受统一训练后方可实际操作。

## 中医、西医，孰更优？

中医和西医的差别，究其根本在于对生命认识方法论的差异。

中医从宏观、整体认知生命体的异常，是综合判断的科学。同样，基于经验和直觉对候选人进行综合判断，在实际招聘中常能起到神来之笔的妙用：一个富有营销经验的总经理常能对销售候选人有较好的综合判断，快速了解其关系建立及维护能力、动力等不易把握的销售特质；富有管理经验的创业者，常能根据其“嗅觉”感受到候选人的气场与公司文化的融合程度。曾国藩正是以洞察入微为精，以阅人无数为气，以练达智慧为神，精气神三宝合一，成就其

“为师为将为相一完人”的超卓地位。阅历不丰富的面试官采用这种方法，误伤率极高，需慎之又慎，避免妄下结论。

此外，不加反思的过分直觉，极易出现偏差。蒋介石对徐向前的误判就是一个典型案例，蒋介石的人才识别术源自曾国藩，首先于日常生活中，利用一切机会发现人才，从小事、细微之处，留心观察。其次，考察讲究“认真”二字，询问、调档案卷宗查阅有关资料，设情景难题考验等。第三，对提拔对象亲自谈话，作进一步考察。这种方法让蒋介石成功的发现了陈诚、胡宗南、汤恩伯等可用的将才。但由于徐向前生性腼腆，不爱说话，加上一口山西口音，蒋介石听起来很费劲，又见徐向前背不直，人也不“威武”。结果，徐向前被综合评价为“不可用。”但就是这个“不可用”的徐向前，在解放战争时期，对蒋家军作战摧枯拉朽，成为新中国的十大元帅之一。

西医从局部、微观认知生命体的异常，是精准的科学。心理测评是基于心理学研究的分析、比较的量化判断，能帮助面试官快速地量化把握个性、价值观、工作动机、职业兴趣等“看不见”的特质，而这些特质和一个人的工作表现有很大关系。基于各种测量技术的人才评价，在现代企业的人才管理中发挥着越来越重要的作用。在美国，1/3的小企业和2/3的大企业都采用人才测评，尤其在世界500强的企业中人才测评作为评价的标准环节来使用。使用者认为：人才测评就好像一面可以帮助我们提前了解应聘者，更清楚地把握应聘者素质的镜子。有了这面镜子，我们在

正式面试、选拔应聘者的时候，就多了一份参考的依据，提高了面试提问的明确性和有效性。

但采用测评工具与“提高效率，改善效果”之间不能划等号。正因为测评工具有这些功能，所以正确的分析、解读也很重要。有的主管喜欢用测评工具，但又不求甚解，有一位总经理在学完一套测评工具后，立刻对所属的一级主管进行测评，人力资源主管以为老总是想进一步了解主管，没想到老总却仅仅根据某几项的分数高低给主管排序，这种“贴标签”的行为也等于将一个难能可贵的测评工具污名化，以后谁还敢接受测评呢？

尽管好的测评工具可以帮助筛选出主管人才，但这并不是说性格测评可以测试出主管的能力高低。性格可以反映出一个人心理的习惯性反应，影响行为，稳定的心理特质就代表行为的模式，测评工具正是帮助了解这个人的行为模式，有些行为模式或是心理特质是可以解读为适合某项职务或是担任领导工作，但并不是说测评结果像智商测验一样有高低之分。心理测评工具的结果是提出一个参考：“这个人的性格或行为倾向于…，因此他可能适合于…”，而不是说：“某人考了多少分，通过主管能力测验；或是某人的分数不及格，没有通过主管能力测验”这点在应用上是必须明辨的。总之，当我们用心理测评工具来观察主管行为时，我们的确可以借助测评工具来了解适合或不适合担任主管，但是在应用上，千万不要犯了直断的毛病。

中医、西医各有所长，各有用武之地。同样，由以上分析，基于经验的人才评价和基于测量手段的

人才评价也各有所短，都非完美的解决之道。

### 中医？西医？中西医融合！

心理学家研究发现，人们的第一印象形成是非常短暂的，有人认为是见面的前40秒，有人甚至认为是前两秒，尤其在生活节奏紧张的现代化社会，很少有人愿意花更多时间去深入了解、旁观再证一个留给他不美好的第一印象的人。经过一些非正式的调查数据显示，面试官通常会在3分钟之内对于候选人做出初步的判断，判断依据通常基于简历的基本信息，现场观察和直觉。笔者曾经与一些刚刚工作半年的HR交流，大家对于自己这种直觉的笃信程度甚至在60%以上，回顾人员甄选约50%的预测率，这种直觉恐怕是有些武断了。

因此，对于用“中医”的方法来解决人才评价的问题，最大的掣肘恐怕就是“经验”。直觉固然有“妙用”，但殊不知具备曾国藩那样的识人经验，不仅仅要具备优秀的观察和反思能力，更要有历经世事的洞察力，这些经验的积累的确不是学习相关的知识，或是简单的面试技巧培训可以获得的。

西医的“化验单式”的检查给了我们改善传统人才评价的一些新的思路。人才评价的最难环节，一是筛选不适合的人，一是选拔最适合的人。在筛选不适合的人的过程中，通过整体的判断很难分辨清楚我们需要考察的要素，因此我们可以通过用人要求、素质模型来确定核心的标准，通过素质测评的方式来量化指标，提供人岗的“匹配度”分析，从整体上筛选不适合的人，降低用人的风险。只是这种量化工具的使用，也需要“考官”在接受培训之后才能进行。

而在选拔最适合的人时，除了考虑“化验单”给我们的提示，有的时候决策不定时，尤其是涉及到行业敏感性、企业文化匹配等难以量化的特征时，不妨可以适当用直觉来判断，只是这种“直觉”也需要丰富的经验作为后盾的。

综合以上的观点，笔者认为兼具整体和局部，现状和发展，直觉和量化的前提下，在不同的决策环节结合使用中西医结合技术判断人的方法，是一个更为理性的，也更符合文化背景的人才测评解决之道。





# 管理者的任用误区，你踏入过吗？

■ 北森测评 王丹君

在金融危机全面爆发的半年内，许多企业在应对金融危机的不断调整中也体验着金融危机带来的后效。“金融海啸”这样的字眼更适合用于当下，因为金融海啸带来的不仅仅是商场无情的洗礼，更警醒企业在快速发展中应保持稳健的步伐和扎实的根基。从金融海啸爆发伊始的焦头烂额、措手不及到正视困境以及调整企业发展步伐，这是一种矛盾的心态。

为什么说矛盾的心态？在这场海啸之下，企业家们一方面对不明朗的经济形势而惶恐不安，毕竟企业最终要实现的是股东价值、是盈利；另一方面又阿Q精神般地要说服自己金融危机还是有点积极意义的，例如让管理者有更多的时间和精力认真地审视组织和人员的优化。经济环境良好的时候，很多企业不用特意做什么也能盈利，那时企业的管理者往往将关注如何更快速地大规模扩张。能耐心考虑如何把根基打牢，把人员培养好的管理者少之又少。总览近期的管理类媒体，会发现他们的观点大都趋同——金融危机是企业的调整期和潜伏期，尤其是储备和培养管理者工作的重中之重。

企业用人的核心理念是在降低风险的同时尽可能地开发人才的潜

力，其中最重要的是选对管理者、培养好管理者。谈起这个话题，任何一个企业的CEO和HRD都有很多的经验可以分享。据笔者在企业实施领导力评估和选拔的经验，在对待管理者任用和培养的问题上，普遍存在的三大误区，让企业走了不少的弯路。一起来看看下面的三个故事，再审视企业的人才理念——管理者的任用误区，你踏入过吗？

## 误区一：“全能超人”在哪里？

老莫是某高新科技企业的人力资源经理，最近半年有一件事情让他颇为挠头——聘用不到让老板钟意的销售总监。上一任销售总监已离职近8个月，在这段时间内，人力资源部一直在马不停蹄地寻找新总监，但至今未果，老莫的烦恼不是来自于没有合适的人选，光猎头公司就推荐了不下20名候选人，再加上合作伙伴和熟人推荐、自行投递简历的应聘者，老莫联络过的候选人就有近30人。却没有一个人能够让老板满意。老莫非常清楚，总监的招聘比较特殊，作为HRM的他也没有绝对的自主权，如果老板不认可，这个人选是确定不了的。为什么没有一个人能让老板满意？对这个问题，老莫曾和老板认真沟通过。老板对销售总监绝的人选不含糊，公司不吝惜成本，但是这个人首先要同类型企业至少5年以上的中层销售管理经验，且随机应变的能力一定要好。销售工作，突发事件很多，招一个得力干将，老板才能安心放权；再次感召力要

强，影响力要强、策略性也要好，销售团队个个都是人精，总监没有号召力那团队就是假和谐……老板洋洋洒洒说了1个多小时，老莫忙忙碌碌记了3大篇。他终于明白了，老板这是希望他能找回来一个“全能超人”。可是这么全能的人，能招的来吗？

**你可以这样绕开误区：先想一想，你的企业需要怎样的领导者，然后打造适合本企业的管理人员评价标准**

“全能”这个词，无论用在哪个领域都会引来无数的追捧，它代表着高效和完美，对于管理者的聘用也是一样。一名全能的管理者能够处理职责范围内的各种问题：辞退绩差员工时毫不手软，但是又能通过推心置腹地诚恳对话让被辞退的员工对公司心存感激；讨论企业发展的方向时引经据典，不断迸发精辟的论述和准确的预测……如果不需付出任何成本就可以随意聘请到这样的员工，会有公司说No吗？不论管理人员所供职的环境如何，很多企业会希望自己的管理人员是管理界的“全能超人”，期望他们处理任何问题都能游刃有余。要知道，企业提出的条件越多，符合条件的候选人数就越少。但是，认真的分析一下现实的情况，真的是所有的管理情境和管理工作都需要“全能型领导”吗？量体裁衣才是

王道！

在多年为企业的管理人员提供测评解决方案的实践中，北森发现这样一个现象：虽然没有企业会对一个全能的管理者Say No；但是越来越少有企业会完全寄希望于选拔一位全能的管理者。这体现出企业家们在选人用人的问题上愈发理智和现实。企业在发展中面临的问题有共性也有差异，每个企业需要的领导者也难以统一风格。我们常常会发现，在一家国际知名企业做的非常成功的CEO，“空降”到另外一个知名企业后可能会出现“水土不服”的情况。一个领导者是不是能够在企业承担重任，管理能力要达到什么标准算合格还是优秀，往往是由企业特点和岗位要求决定。

企业对管理人员的评价标准是什么？包含几个层面的匹配：管理者和组织的适宜度——一家追求突破创新的企业聘用保守的管理者并不合适；管理者和管理工作的契合度——管理者的四大职能，计划、组织、领导、控制，哪些内容是该管理者的日常工作的重点，每一家企业对于管理岗位大都有偏好的任职要求和工作职责的界定，即使这种界定还不成熟，至少映射了企业某个阶段的发展要求；管理者和团队成员的融洽度——为成熟而稳定的团队选择管理者不能不关注到团队成员的需求。当你澄清了上述内容后，就会发现，也许你需要的管理者是实干家，那么他只要有强劲的推动力就可以，是不是有超群的领袖气质就没有那么重要了；也许你需要的管理者是谋略家，那么他只要有清晰的头脑、敏锐的洞察力和超前的经营意识，挥挥手指点江山，粗重的执行工作由别人去完成

就行；也许你需要的管理者是亲善大使，巧舌如簧能适时地激励和安抚下属，保持和谐的氛围……一路分析下来，你会发现，企业不再需要“全能超人”，之前被全能标准淘汰的候选人中说不定就有最合适你企业的管理者。

## 误区二：管理者的选拔，聪明不聪明大过天？

某国企在改制中越来越重视人才的价值，不仅将人事部改为人力资源部，还效仿外资公司在内部大搞“百人储备干部计划”。国字号企业的人力资源部财大气粗，对后备干部的选拔，他们认为“不在乎专业背景、不看重工作经历，只要聪明，统统吸收进来看看。相反，不聪明的绝对不要”，原因是“不聪明的人没有发展潜力”。也许是被死气沉沉的国企氛围熏陶够了，人力资源部迫切地希望能够通过新颖的内部人员发展计划为企业带来活力和动力，为企业的顺利转轨多输送一些“很聪明”的后备力量。聪明真的这么重要吗？

### 你可以这样绕开误区：合理界定“管理潜力”，也不能忽视价值观

不能说上文中的国企在人才理念上是完全错误的，但是过于单一化的选择条件对于管理者的储备和培养来说是有掣肘的。掣肘存在于两个方面，一是潜力的内涵是什么，二是，潜力之外还有什么。

“要聪明的”是很多企业在校园招聘和内部人才梯队建设时，评价一个人是否有管理潜力，能够在未来掌握管理能力的最有价值的参考因素——即使不会技术，即使没有专业背景，只要聪明，企业相信有能力把一张白纸般的年轻人渲染成美丽画卷。如何选拔聪明的人？“测智商”可能是很多企业给出的首选答案。事实上，一个人的管理潜力如何绝不是IQ这样一个简单的分数就能决定的，

学习能力和性格都是管理潜力的加分因素。

IQ是智力水平的整体体现。研究发现，一个人的学习能力高低和智力水平有较大的相关性，但只有唯一的结果来判定一个人未来的表现，其实存在很大的局限性。因此，在过去的一个世纪里，心理学家对人的学习能力和认知能力进行了多种多样的研究。研究发现人所具备的基本能力倾向的水平更能准确地反映人在未来掌握和学习知识与技能的潜力。基本能力倾向通常包含逻辑推理能力、言语能力、图形推理等多项内容，它是预测一个人未来工作表现的最有效的工具之一。学习能力强的人能够从个人管理实践和他人的管理经验中快速吸取有价值的部分并用来指导自己未来的管理工作。可以说，基本能力倾向水平高的人，不一定会有好的绩效；但是基本能力倾向水平不高的人，有突出工作表现的机率很小。

除了学习能力以外，心理学家对上百名工作表现突出的管理者进行了性格和动机水平的分析。他们发现，这些管理者在性格和动力的各种特征上有较为一致的趋同性。例如，他们都有一定的追求成功的愿望，这种适度的成功愿望让他们坚持不懈地努力，创造更大的辉煌；他们有较好的自信心，但是并不自负；他们关注人际关系，但是并不会被其束缚……心理学家认为正是这些性格和动机特征上的共性让他们的研究对象成为杰出的管理者，而不是一个平凡的普通员工。现代人才测评也同样应用了这样的研究成果——并不是说，和这些优

秀的管理者性格特征相似的人一定能如前人一般在管理界大展拳脚；但是，与其他性格和动力特点的人相比，他们成为优秀管理者的机率要高。

对于储备人才的基本能力倾向、性格和动力特征的评价还不够。一个人对待管理工作的态度与他的从事管理工作的愿望强烈与否和合适的管理情境都有紧密的关联，其中，渴望从事管理工作的程度可以通过职业价值观来进行评价。

### 误区三：管理者会自然具备管理能力？

某房地产企业为了保持企业的竞争力和可持续发展，每年年底都会对市场营销部进行管理者的内部竞聘。每一次，市场营销部所有的主管如果上一年度业绩不达标，将和新报名的人一起参加竞聘，并选出最优人员担任管理职责。该项目持续了三年之后，员工已经非常熟悉这样的人才选拔的形式，很多人都为了能在年底一展个人风采获得提拔而努力准备。人力资源部在为企形成良好的内部竞争氛围而高兴。但是，他们同时又发现一个严重的问题。上一年新竞聘上岗的主管，有50-60%的人会因为绩效不达标而被迫参加下一年度的竞聘。因此，虽然每年的竞聘轰轰烈烈地举行，竞聘成功的人还没从获选的喜悦中恢复过来，就开始为繁杂的管理工作搅的头昏脑胀起来。

### 你可以这样绕开误区：不是提供一个岗位就能让管理者自然拥有管理能力的

绝大多数的管理者在走上管理岗位之时都是热情洋溢、自信满满，对面前的工作不敢说是把握十足但多数抱有“不管有多难我都愿意去面对去解决的积极态度”。这种状态很大程度上来自于成为管理者后的身份转换——这不仅是对个

人工作能力的认可，对未来发展前途的肯定，往往还伴有Title的改变、社会地位的提升和薪水的增加。然后大部分人在担任管理者之后都会有一定的落差期，这往往是由于对实际管理工作盲目乐观带来的问题。

企业提拔管理人员的原因和途径有多种，但是无一例外的是希望这些刚刚被提拔起来的人在被赋予管理职责的时候能够迅速表现出有效的领导行为，不论是快速挑起大梁还是干净利落收拾好一些乱摊子，能尽快成为一个成熟的管理者。似乎，只要有这个平台和机会，表现出更强的管理能力是必然的事情。北森在领导力发展的评估和培训中常常强调，最好的领导力提升方式是“给员工一个管理岗位/一些管理职责”，让他们能够在实践中积累经验，这样做的效果往往会优于纸上谈兵的理论学习。但是，这并不是说，只要将管理者扔在大海中，他就一定能成为一个游泳能手，也许在这之前他就溺水而亡或者求救上岸。同样的，这种认为通过自然实践法必然能拥有优异的管理表现的理念是有偏差的。

对“管理新鲜人”来讲，在实践中频频“试错”是正常的。俗话说“不撞南墙不回头”，如果不能证明自己的管理思想和决策是错误的，相信大多数管理者会在遇到同样问题时使用同一种解决方式。反过来讲，如果事实证明管理者的处理方式不太合适，多数人会在后续的工作中寻找更为合适的处理方式。这也是管理工作中验证“实践是检验真理的唯一标准”的体现。

然而并不是所有的管理者都能在“撞墙”和“试错”中成长起来。一方面，如果在应用各种方式都处理不好和兄弟部门的关系，管理者就会出

现“习得性无助”的情况，去尽量回避和兄弟部门正面的接触。这就导致，在管理者通过个人探索发现最有效的处理办法之前已经丧失了对管理工作的兴趣和热情，同时丧失的还有宝贵的自信心。另外一方面，即使在不同的企业和不同的管理岗位上，管理工作的内涵是相同的，这说明，他人优秀的管理经验和原则有很多可以借鉴的地方。虽然可以肯定，管理者的亲身实践所带来的感受和印象最为深刻，对其未来的管理行为的凝聚会产生至关重要的作用；但是当管理者没有时间和精力或者是环境不允许管理者通过个人的探索来积累管理经验时，学习就变得格外重要。另外，学习的重要性还体现在丰富管理经验、做好提升管理的准备度上。大部分管理岗位的工作内容对管理者的能力做了限定，换句话说，很多管理能力在实际工作中得不到锻炼，管理者与其守株待兔不如主动出击。“最好的途径”并不是“唯一的途径”，任环境“塑造”和“考验”管理人员的方式早已过时，在考虑到工作的需求和管理人员的个人差异的情况下，有的放矢地学习和实践相结合，才是成就伟大管理者的唯一途径。

人是自然界中最复杂的生物；管理是企业运营中最复杂的职责；为企业挑选最合适的管理者也因此成为最重要的议题。只要记住三个原则：企业不需要“全能超人”，管理者重综合潜力而不是“智力”，管理能力不能靠自然拥有，并在企业中推行下去，评价和甄选管理者的本领将成为这个企业最大的竞争力。

# 美克·美家测评体系构建案例

■ 北森测评研究院

美克·美家家具连锁有限公司隶属于美克国际家具股份有限公司。美克国际家具股份有限公司及其所属的美克投资集团有限公司是亚洲规模较大、家具出口名列前茅的企业之一，2000年11月10日，美克股份在上海证券交易所成功上市发行。自第一家美克·美家连锁店2002年在天津开业，7年内，美克·美家已在北京、天津、上海、重庆、深圳等地开设了30余家连锁店，平均每年开店4-5家。

新店的扩张带来了是人员扩张的压力，如何为新店配备优秀的管理人员和足够的设计顾问是HR面临的一大难题。

首先，人员的招聘与选拔面临了极大的挑战，尤其是核心的店长（Store Manager）和销售经理（Sale Manager）直接决定连锁店的经营状况。美克·美家的专业运作模式决定了市场上完全符合其需要的人才并不是很多，70%以上的管理人员都是通过内部选拔产生的。对此，美克·美家零售项目总监Susan认为，这和“美克·美家所提供的服务，是一个系统协调运作才可以准确达到的”有关。那么如何甄选真正适合的管理人员？如何为今后几年的规模性扩张储备足够的人才？

另外，为了解决快速培养人员的问题，美克·美家管理学院（前

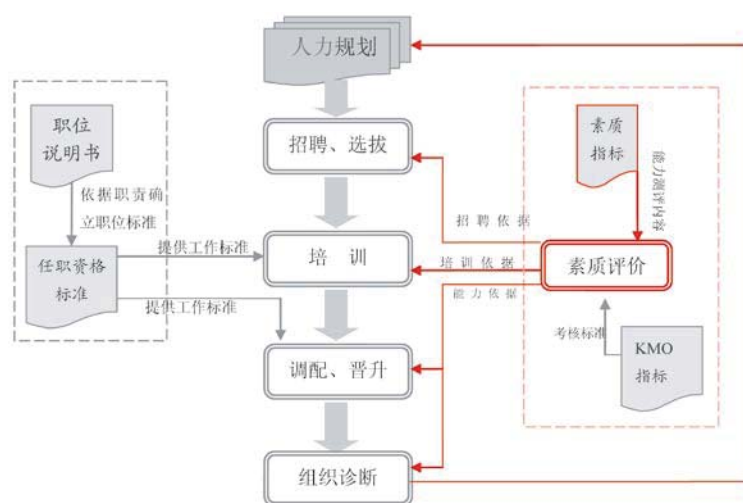
身是公司培训部）应运而生，不仅对新员工进行长达45天的全脱产培训，还会根据不同的业务和岗位，分不同的内容和等级进行针对性培训。如何对员工进行有针对性的培养？如何让现职员工在公司内最适合的岗位上发挥自己的优势？员工发展的通道在哪儿？这些都是美克·美家亟待解决的问题。

在这一背景下，顺应形势发展要求，在公司高层的大力推动下，人力资源部决定启用客观的人才测评方式，建立健全人事决策参考依据。经过反复调研、严格甄选，鉴于北森测评在人才测评领域的专业服务经验以及强大的团队研发实力，美克·美家

最终选择由北森测评为其构建基于企业人才招聘、选拔、评估和培训等多环节的人才测评体系（见图一），为企业人才队伍建设提供有力的技术支撑。

## 店面经理的选拔与储备

由于美克·美家的独特运营模式和企业文化的要求，其核心管理人员更多地需要从内部进行选拔。从内部培养管理者，是“保存核心理念、刺激进步的驱动力”，那么究竟用什么样的方法才能选拔到真正适合的人员？识别潜才的常用标准通常包括以下要素：认同公司价值；绩效表现；员工关键性；必要



图一：人才测评体系

的监督、管理的经验；特殊经验、技能或培训经历；愿意接受指导和反馈；最低学历门槛；在本公司任职的最低年限……除了这些标准之外，基础的素质（通常包括良好的能力基础，管理素质和管理的动机等这些更为内在的标准）往往更加重要。曾经有一位员工在进入公司后工作非常勤奋努力，表现非常优秀，但是在提升为管理者之后却发现面对新的管理问题时束手无策，出现了很多隐性问题，这对于企业来讲是一个非常值得思考的问题。

因此，要想使晋升的员工发挥应有作用，除考察其过去绩效外，还需要有一套有效的管理潜能测评系统与之配套。著名的“九方格图”的考核体系，将绩效和潜能的理念结合在一起，有效解决了这一问题。绩效是过去的表现，而潜能的评估是着眼于未来的发展。像上述的案例，该名员工的绩效评价优秀，则应对其进行相应的潜能评估，了解他的能力水平和管理经验

水平，如若具备较高的潜能则适宜升迁到更高的职位级别，如若潜能水平一般则应在目前层级承担更广泛的职责或者在相似的岗位上工作，要结合两个方面的表现来做出对于员工和企业“双赢”的人事决策。结合测评和绩效的评估，北森为美克·美家管理人员的选拔设置了适合的标准，即绩效的排名比重和测评的总分比重分别为60%和40%。表一即美克美家根据北森为其设置的管理人员选拔标准模拟的员工评估数据统计表。

人才测评不仅会给企业的人才选拔活动带来巨大的益处，还有一个鲜为人知的效果：体现了企业对人才的重视，树立了企业良好的口碑。公司在选择干部储备人选的同时，也为所有参加测评的候选人提供了一份个人素质和发展建议的报告。很多人虽然落选了，却感到非常幸运能拥有这次测评的经历，他们很感谢企业如此周到的做法。这在无形中提升了核心人员对公司的忠诚度，并为将来潜在的人才库做好了储备。

## 针对性培训与发展

根据国外公司对于百强企业的领导力开发的调查，我们发现有70%以上的企业通过“轮岗计划”、“导师制”、“发展性工作委派”的方式来提升高潜力人才的工作能力。相对欧美公司“委派合适的工作给合适的人”，并将其安排在“合适的位置上”来培养他们的能力，亚太公司更愿意通过培训的方法来发展人才的领导力。但管理人员究竟应该发展哪些方面的能力呢？是否所有的能力都能够通过培训提升呢？我们如何了解整体人员的现有状况，并有效评估培训的效果呢？这需要一定的工具来辅助我们前期探询个体和团体的基础情况和需求，了解个体和团体的优劣势。

这里，我们讨论的重点在于基于人才测评的培训需求分析，即采用测评手段全面了解人员的能力水平，动机需求结构、工作态度和满意度以及团队效率、领导水平等情况，同时结合每项素质维度的重要性，确定培训的方向（见图二）。可以将评估的素质维度分为以下三类：

- 个人已具备、并表现出的素质：这类素质从测评结果来看已经达到组织和工作的要求，并且与上级及同事的评价是相符的。这类素质无需进行重点培养；

- 个人有待改进的素质：根据测评结果，这类素质的现状水平与组织所要求达到的标准相比较有一定差距，而且与上级和同事的评价相符。这种差距可以作为培训的内容和目标，围绕员工能力和素质等方面的差距，可以设计有针对性地培训课程，并且根据差距的大小设定培训的强度；

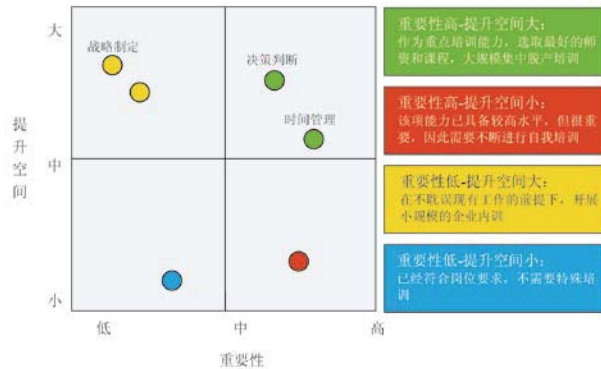
- 个人已具备、但他人并未看到的素质：从测评结果看，这类素质已

姓名	原有职位	绩效指标	素质评价					总排名
			素质总分	能力倾向	管理素质	管理技能	管理风格	
A	...	2/13	87	70	59	63	教练式	...
B	...	4/12	85	70	62	59	参与式	...
C	...	2/11	75	77	66	43	授权式	...
D	...	...	70	49	55	53	...	...
E	...	...	65	59	47	50	...	...
F	...	...	59	55	46	51	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...

表一 员工评估数据统计表

经达到组织要求，但是上级和同事并未观察到。这类素质通常是一些潜在的个性特征，例如性格特质、价值观等，这就要求人力资源部对参测人员重新认识，并采取有效措施帮助其发挥潜质。

测评报告会提供反馈和详细的评价报告，分析个体的个性特质、能力素质结构、管理技能、管理风格和认知能力水平等，明确个体能力素质的优势和劣势，同时对照企业核心领导力模型和个人目前的工作职位要求，锁定每个人的“短板”和各项具体行为能力差距，提出相关的发展建议。这个报告也可被用来评价成功获得职位的潜在能力，并给出发展建议。至于个体领导力长期发展规划，要结合企业员工职业生涯发展总体规划和企业骨干人才长期储备计划进行统一规划，具体可包括：个体工作职位和部门轮换计划；企业管理教练辅导计划；管理和领导能力提升长期培训进修规划，如进修EMBA、参加系列管理训练课程等。



图二：培训需求分析图

### 项目小结

通过管理人员素质测评，加深了对管理层的认识，可以更合理、有效地利用人力资源，尽可能地为每个员工提供可充分展现自己才能的工作岗位，积累充足的人才资源库，冲破企业发展与人才短缺的瓶颈，强化企业竞争力，促进企业可持续发展，实现了公司、员工间的双赢。通过此次项目，提高了公司人才培养的针对性，公司在确定提拔候选人时会根据测评结果，与个人展开及时深入的交流，利于企业根据发展需求，有针对性地培养人才，把培训、管理等资源与手段聚焦在所需的岗位人才上，实现资源的合理配置，帮助人才尽快成长。

另外，通过素质测评及相关的培训、探索活动，增强了员工对环境的把握能力，对自己的定位也更加准确，有利于员工在最适合的岗位上更好地发挥自己的才智，提高了管理人员的职业规划意识及自我定位的准确性。

测评分析	从公司、HR角度分析	从个人发展、职业规划	从公司角度进行的培训、指导	从个人成长发展的角度进行自我学习	对HR建设的建议
环渤海区域	分析环渤海区域的各项测评数据的长、短板		根据对环渤海区域的整体认识，区域对比，公司资源和培训的投入分析		通过对整体的评价分析，对于HR工作和对区域的重心与分配
测评良好（A君）	从职业匹配的角度分析A君的各项测评数据的长、短板	从个人职业发展的角度分析A君的长、短板	根据对A君的认识，从公司角度给予针对性的培训，培训的内容及形式的确定	对A君的自我提升方案有哪些？	HR在个人职业规划中扮演的促进、支持的角色
...	...	...	...	...	...
测评欠佳（B君）	从职业匹配的角度分析B君的各项测评数据的长、短板	从个人职业发展角度分析B君的长、短板，关注B君的发展通道	根据对B君的认识，从公司角度给予整体的培训，培训的内容及形式的确定	对B君的自我提升方案有哪些？	HR在个人职业规划中扮演的监督、规划的角色
...	...	...	...	...	...

表二 员工发展建议汇总表



■ 北森测评 宋晓辉

# 能力测验发展和应用的历史足迹

在学术界，能力的实质是什么一直是一个颇有争议的问题，而在应用领域，对于人人皆知且经常被提及的能力的内涵和外延也存在各种说法，这导致了在能力测量领域产生了如何测量？各类测验测量的到底是什么的疑惑，其中最为困扰人们的当属下列问题：

- 能力是什么？
- 能力是否等同于智力？
- 目前都存在哪些能力测验？
- 能力倾向测验测量的是什么？
- 创造力也是能力吗？

目前充满问题的局面恰恰是因为能力本身内涵的丰富性和发展的曲折性，为了澄清其中的疑惑，本文将按照能力理论和测量技术发展的脉络为大家展示一幅能力概念及能力测验发展和应用的图谱。

## 一、测量一般认知能力的智力测验

智力测验旨在测量个体的智力（一般认知能力）水平的高低。这

是心理测量最早涉及的领域，也是目前发展的相对成熟的一种测验。

智力测验一般用于区分和预测：

（1）大量测量结果表明智力在人群中基本上呈现常态分布，即在一般人群中智力高者或低者均占少数，智力中等或接近中等者约占全部人口的80%，因此智力测验具有对人群进行分类的功能；（2）传统智力测验的结果与学习成绩、教师评定、工作绩效等外部效标之间存在较高的正相关，因此也会发挥预测的功能。

国内外比较著名的智力测验有“斯坦福-比内量表”、“韦克斯勒智力量表”、“瑞文推理测验”等等。

### 智力测验产生的契机----能力存在个体差异

能力是人们最早发现存在个体差异的心理特征，在中国可追溯到2500年前，大教育家孔子用三个等级“中上之人、中人、中下之人”来评定学生能力的个别差异，而且渗透了不同

能力水平的人给以不同程度教育的理念。

在西方，科学家最初发现人的心理的个别差异并不是在心理学界，而是在天文学家界，1796年，英国格林威治天文台的皇家天文学家N·马斯林基发现其与助手布鲁克观察星体通过的时间相差0.8秒钟，将助手辞退。20年后另一天文学家贝塞尔对这一事件作了研究，认为这是一种不可避免的个人观察的误差。贝塞尔的这一发现引起了学者们对个别差异的重视和研究，但在心理学界并未引起注意。

直到50年后，英国优生学创始人高尔顿于1869年出版了《遗传的天才》一书，提出人的能力是由遗传而来的，并设想不同人的能力水平的分布是正态的，其差异是可以测量的，并于1884年开始运用实验手段测量简单心理现象的个体差异，即对感觉能力的测量，结果以反应时表示。而德国心理学家冯特在研究中也发现不同被试对同一

刺激的反应常常不同，经过长时间的实验认识到这是由于个人能力上的真正差异。但这时还只是系统测量人的个体差异的尝试，并没有出现心理测验，测量技术也未得到大的发展。

### 智力测验的早期形态

“心理测验”作为术语出现于卡特尔于1890年在《心理》杂志发表的《心理测验与测量》一文。在该文中他还报道了他所编制的一套能力测验在大学生身上的应用结果，这套测验沿袭了高尔顿的实验室方式，认为反应时与其他简单的感知觉辨识测验相结合可以评估能力的个别差异，测验内容包括肌肉力量、视听敏感度、运动速度、重要辨别、反应力、记忆力，以及类似的一些其它项目。

1903年，比内在《智力的实验研究》中提出智力的定义，认为智力是高级心理过程，包括推理、判断以及动用已知知识解决新问题的能力，成为整体智力测量的代表人物。他认为人类的智力活动是一个整体活动，智力的各个成分都参与活动之中。当时流行的测验偏重于简单感觉，并不能测出真正的智力，而卡特尔将他编制的测验用于施测哥伦比亚大学学生，然后计算测验分数与其考试成绩的相关，结果相关值很低。

1904年，英国心理学家斯皮尔曼首先运用因素分析方法研究智力结构，提出智力结构的“二因素理论”，强调一般因素“G”因素的存在，这不仅为编制新的智力测验奠定了理论基础，也由此推动了30—50年代的智力结构研究。受到“G”因素论的影响，1905年比

内与助手西蒙合作完成世界上第一个智力测验量表—比内—西蒙量表用来测量判断、理解和推理能力，亦即他所谓的智力的基本组成部分，从测验项目来看，该测验包括了感知觉、记忆、判断、理解、推理等内容，从材料上看有言语、理解、数字、图形、实验操作等。

美国著名心理史学家波林曾经指出“19世纪80年代是高尔顿的10年，90年代是卡特尔10年，20世纪头10年则是比内的10年”。由此也可以看到传统智力测验的萌芽和兴起，历经高尔顿的能力个体差异时期、卡特尔的简单感觉能力测验时期以及比内的整体智力测量时期。到目前为止，在社会各界用以评估智力个体差异的测量工具中，影响最大、普及面最广的仍是传统的智力测验。

### 智力测验的发展

比内—西蒙智力量表发表后，引起世界各地的广泛关注，传统智力测验得到了极大的发展，其中最具有代表性的就是各种新版本&修订版本的编制、智商概念的出现和团体测验的出现：

(1) 为了满足社会对测验的需要，新的智力测验不断编制出来。30年代以后，英国心理学家瑞文针对斯皮尔曼的“G”因素编制了“瑞文标准推理测验”、“瑞文彩色推理测验”、“瑞文高级推理测验”。从40年代末起，美国心理学家韦克斯勒也相继编制了“韦氏儿童智力量表”、“韦氏成人智力量表”、“韦氏幼儿智力量表”。

(2) 除了内容和形式上的改变，智力水平高低的计算方式上也在不断改进，比内采用心理年龄的方法计算测验成绩，而美国斯坦福大学推孟则

采用了施太伦的心理智商（即心理年龄除以实足年龄再乘以100）的概念表示智力水平的高低，后改名为智力商数，然后是韦克斯勒在自己编制的韦氏测验中舍弃了比率智商，而用离差智商代之。

(3) 传统智力量表虽然得到极大的推广，但是其原版及修订形式都是个别测验，一次只能测量一个被试，若测量对象太多就非常耗费时间。针对这种情况，适合于大规模测量的团体测验发展起来。1917年美国政府参加第一次世界大战，美国心理学会以叶克斯为首的委员会采用智力测验选拔和分派官兵，为了能够大量施测，发展了团体施测方法，即“陆军甲种测验”和“陆军乙种测验”，前者为文字测验，后者为非文字测验。战后，这两种测验在修订后被广泛运用到整个社会，为教育和工商人事服务，20年代智力测验运动出现了狂热的势头，大量团体智力测验不断涌现。

在随后时间里的智力测量，几乎皆以斯皮尔曼提出的一般智力因素理论为基础，离差智商成为最广泛使用的指标。虽然生物学智力论者和认知心理学智力论者指出传统智力测验的不足，并提出了新思路、新方法，但未能制订出现成的、切实可信的智力测量工具，也就无法应用于实际之中以满足社会的需要。

从以上叙述中可以看出智力测验强调“G”因素的存在，更多从整体上描述个体的一般智力水平，忽视了对智力活动过程的精细分析，因此虽然可以对人群进行分类和预测个人未来的成功程度，却无法对个体内进行差异比较，因此

无法对真正的问题作出精确诊断。而社会对智力测验已有了进一步的要求，即对个体进行诊断和采取相应且及时的补救措施，这就促生了另外一种测验以满足更为精细的需求——能力倾向测验。

## 二、测量能力结构的能力倾向测验

能力倾向测验旨在测量个人的潜在才能结构，预测个人的能力发展倾向，包括两种：一般能力倾向测验，测量个人多方面的潜能；特殊能力测验，测量个人的特殊能力，如音乐能力测验、机械能力测验。

### 一般能力倾向测验在社会需要的推动下产生

随着社会的发展，人们认识到不同性质的工作要求不同的知识和专长，例如会计需要计算能力、美术家需要空间关系的知觉和想象能力，机器修配工需要机械操作能力，选拔出完全胜任工作的人，将他们安置在最有可能发挥特长的岗位上成为企业和个人关注的问题。而基于“G”因素理论的智力测验测量的只是人的一般能力水平，测验结果只有单一分数，只能解释和比较整体笼统的个体差异，却不能对此差异内部的现象作更进一步的分析判断，也无法比较个体间在不同能力因素上的差异，自然也就不能帮助人事管理部门有效选择和安置人员。从20年代开始，人们在开发智力测验的同时，开始编制能力倾向测验。

实际上，传统智力测验在发展的过程中也已经开始从内容上对测验结果进行细化，例如瑞文智力测验只测量推理能力，韦克斯勒编

制的智力量表分为言语和操作两个维度，结果可以得到言语、操作和全量表三个分数，不仅可以区分个体间差异，还可以评定个体内差异，但是这种能力结构的划分还是不能满足上文提到的岗位差异化需求。

在能力倾向测验的发展过程中，因素分析方法起了重要的作用，使得智力所包含的各种不同能力因素能够被辨别、分类和定义，通过因素分析方法对智力测验的分析获得了相对独立的各种能力因素，如言语理解、数学推理、空间定向、知觉速度、机械操作等。进而有针对性的测量这些能力因素，测验的结果不是一个总分或智商，而是一组不同能力倾向的分数，它提供了一种智能剖面图，显示了个体在以上各项能力上的强弱分布，有助于进行个体内部心理结构的分析。

1941年，瑟斯顿发表了第一个能力倾向成套测验——基本心理能力测验（PMA），主要测量五种能力因素：言语能力、数的能力、知觉速度、推理能力和空间关系认知能力，目的是了解和预测学生在各门课程中的学习情况，因此也被称为“学业能力倾向测验”，后来进一步扩展到职业咨询、工作部门及军事领域的人才选拔和安置工作，该测验成为后期发展起来的各種能力倾向测验的先驱。

在近几十年里，能力倾向测验得到迅速发展，人们编制了许多针对不同职业领域的能力倾向测验，成为人员选拔、安置与职业选择等决策的有效辅助工具。例如，在选择计算机操作人员时，会着重考察参测者对数据的计算、加工能力，手指灵活性、眼手协调能力等。以下是国外经常使用的两个能力倾向测验：

#### （1）分辨能力倾向测验

（DAT）：由美国心理公司（Psychological Corporation）于1947年初版，是应用最广泛的成套能力倾向测验之一。共分为8个分测验，包括言语推理、数的能力、抽象推理、文书速度与准确性、机械推理、空间关系、语言运用：拼写、语言运用：语法。其结果为能力剖面图，可直观提供个人在8种能力倾向上的内部差异，又可表明个人在每种能力倾向上与常模比较的相对位置。

（2）一般能力倾向成套测验（GATB）：本世纪40年代由美国劳工部（Department of Labor, bureau of Employment Security）就业保险局设计而成得到综合是职业性向测验。共包括12个分测验，用于测量9种能力倾向因素：一般智力、言语能力、数的能力、空间关系理解力、形状知觉能力、文书知觉能力、动作协调能力、手指灵巧性、手部灵巧性。从结果图中可以直接看到个体内部在9种能力因素上的优劣倾向，又可比较和判断个体相对于一般在职人员的相对水平，对于个体就业指导、决策以及人事部门的人员甄选和录用具有相当高的辅助价值。为了更好的应用于管理和选拔工作，GATB选用了若干职业，建立相应的常模，并规定了各职业内部的分数线模式，可以判断个体是否适合从事某一类职业，以及获得成功的可能性有多大。

### 能力倾向测验的发展——特殊能力测验

能力倾向测验可以从不同因素上评估个体，但是再具体应用到某些需要音乐、美术等特殊能力

的领域中时也存在一些弱点，无法测量这些特殊能力，也就无法预测个体在该专业或职业领域成功的可能性大小。基于以上需要出现了特殊能力测验，针对一种特殊能力所包含的各方面因素进行测量，既不同于成就测验，也不同于能力倾向测验，测量目的既评估个体在专业领域的现有水平，也评估个体是否具有某种工作所要求的特殊的潜在能力，从而预测其在特殊领域成功的可能性。这些测验包括音乐、美术、机械和艺术等强调特殊能力的领域。目前企业中常用的包括：

(1) 文书能力性向测验：包含速度和数字部分，即核对、按字母顺序排列、数字计算、发现错误和运算推理等项目；第二部分为语言部分，包括拼写、阅读理解、词汇和语法等项目。例如明尼苏达文书测验。

(2) 机械能力性向测验：测量人们对机械原理的理解以及判断空间形象的速度与准确性。例如斯元奎的“一般机械装接测验”、明尼苏达的“空间关系测验”、“纸板测验”等。

(3) 心理运动能力性向测验：用于测量手指的灵活性、操作能力、运动能力、肌肉的协调能力、手和眼的协调能力以及反应时间等。普遍应用的有马克里的“机械能力测验”、欧卡诺的“手指灵巧测验”、明尼苏达“操作率测验”。

### 三、智力、能力倾向、创造力的全面评估

智力测验和能力倾向测验二者理论基础不同，一个基于“G”因素理论，一个基于多因素理论，

智力测验的主要目的在于一般能力的分类和预测，是人们从事各种活动都必须具备的素质，整体性强，预测领域更为广泛，但比较笼统，针对性不足，而能力倾向测验可以有效的测量人的某种领域性潜能，是人们从事特殊活动所必需具备的素质，试图说明个体在多项能力上潜在的优劣倾向，从而有目的预测人在某一职业领域成功的可能性，或者筛除在该职业领域中没有成功可能性的个体。上述两种方式相结合可以对工作进行多层面的预测。

然而从500强企业的选人模式中可以发现除了上述智力和能力倾向之外，还有另外一种特殊的而又不容忽视的能力因素—创造力：例如微软在招聘人才的过程中最看重的是创造性和可塑性，因此会问应聘者一些古怪的问题：“下水道井盖为什么是圆的”；东芝招聘人才独立性和创造性缺一不可，创造性开展工作需要具有永不满足的创新精神；百事欣赏“有创新意识的个体”；三星“吸纳天才、个性人才，敢用奇才和怪才”。

这些企业的选人之道无不体现了对于创造性人才的渴望。那么创造力作为目前企业关注的一种核心因素该如何评估呢？它是否也是一种能力，如果是，用传统的智力测验和能力倾向测验是否能够测量呢？

创造性思维能力和问题解决能力（常规性问题解决）是问题解决的两个方面，而问题解决是智力活动的核心体现，因此创造性思维是智力的核心成分。吉尔福特在他的智力三维结构模型中发现智力操作存在两种不同类型的思维：聚合思维是利用已有的知识经验或传统方法来解决问题的一种有方向、有范围、有组织的思维方式，而发散思维是无一定方向、无一定范围的思维方式。发散思维能力是对规定的刺激产生大量的、变化多端而又独特的反应的能力，是人的创造性活动的特性，因此创造力可以定义为发散思维能力，包括流畅性、变通性、独特性三种特性。传统的智力测验注重于聚合思维的测量，个体的创造力在智力测验中无法得到充



分的反映。常见的有影响力的创造力测验多是基于吉尔福特的发散思维理论观点，例如托伦斯创造性思维测验、威廉斯创造性思维测验，但是这些测验本身评分比较复杂，存在一定的主观性，效度也未得到充分验证，因此在企业中的应用并不广泛，但某些企业实际上已经在使用这些理念指导他们对创造性人才的评估，例如微软各种奇怪的问题，实际上就是对发散思维能力的一种非正式评估。对于企业而言目前比较可靠的方法是对个体创造性倾向的评估，或者我们一般所说的创新意识的评估，从本质上讲它不是一种能力，只是一种行为倾向，是属于人格范畴，但是个体的创造性人格特征通常会影响到创造力的外在表现。

#### 四、能力评估的发展趋势

人才测评领域所采用的能力测评主要是基于学术界能力测量的方法，总结能力测验的发展和企业的应用现状，目前企业对人才能力方面进行评估的趋势是：

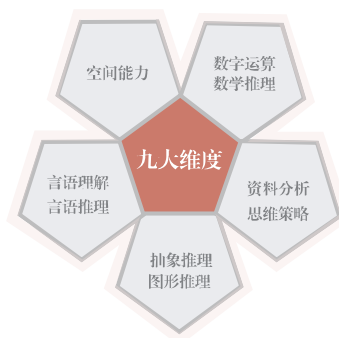
（1）多层次：既包括一般认知能力，也包括预测各职业领域表现的多性向能力倾向，均作为企业为不同岗位选择合适人才的重要依据；

（2）动态性：既包括能力现状评估，也包括潜在能力测量，用于预测一个人将来发展的可能性，预知未来的工作绩效；

（3）全面性：既包括聚合能力，又包括发散思维能力，用于不同发展阶段和文化价值观的企业选择与自己最适配的人才。

与能力评估的发展趋势相契合，北森研究院开发了弈择能力测

评系统，该系统的维度构成基于吉尔福特的智力分类理论，同时考虑到企业预测职业表现的需要，共包含九项维度，可以多层次动态性考察参测者的能力，包括抽象推理、图形推理这类测查一般认知能力的维度，也包括数字运算、言语理解这类能力倾向维度。为了帮助企业快速选择适合岗位的人员，研发人员根据研究结果在系统内内置8种岗位模板，提高测查的针对性，是国内领先的真正意义上的“on-demand”能力评估系统。



图表 1 北森弈择能力测评系统测量维度



北森测评——中国最大的人才测评解决方案提供商。作为国内最早从事人才测评应用研究的公司，北森一直专注于人才评估工具的研究和人事决策咨询的服务。随着业务的高速发展，经营规模的不断扩大，北森测评已拥有百余名专业测评顾问，设立北京、上海、广州及深圳四地分支机构，业务辐射全国，市场占有率超过60%。

目前北森已经为中国移动、中国银行、蒙牛集团、通用汽车等800多家大型集团公司提供了海量招聘解决方案；为1000多家各类企业提供了中高层管理人员素质评估解决方案；有超过3000多名企业人力资源的管理者从中获益，他们的新方法对超过30万名员工的工作产生了巨大影响。



《福布斯》2009中国潜力企业百强

国际心理测量协会（ITC）、英国特许人事与发展协会（CIPD）特聘会员

中国人民大学劳动人事学院、上海交通大学安泰与经济管理学院、北京师范大学心理学院：指定实习基地

美国咨询师认证委员会（NBCC）：全球最佳战略合作伙伴

微软中国：全球优秀战略合作伙伴

中国人力资源发展论坛：中国人才测评最佳机构

亚太人力资源研究协会：中国杰出人才评估咨询机构奖