



 北森研究院出品  
www.beisen.com

# 人才测评

## 企业人力资源管理新风向



北森测评技术有限公司  
咨询电话：010-51660330  
电子邮箱：qiye@beisen.com

苏轼：“人之难知，江海不足以喻其深，山谷不足以配其险，浮云不足以比其变。”人是这个世界上最复杂也是最难以评价的对象，人才测评正是人类随着自身的发展和社会对人才需求标准的变化而产生的一种人才鉴别、评价方法和技术，是选贤任能的一种科学方法和手段。

## 序言

上世纪 90 年代，美国联合航空公司进行的一项调查揭示了一个令人震惊的结果：在过去 20 年中，世界各地共发生过 50000 多起空难事件，其中，只有 1/5 是属于机器故障，其他均源自于人的问题。这项调查报告发表以后，立即受到各大航空公司的重视，并促使他们着手改变过去只凭技术、自立和飞行时速对驾驶员进行测评的惯例，开始引进心理测验，在甄别带录用驾驶员智力高低、能力大小的同时，鉴定驾驶员的个性类型等，以便录用的驾驶员能组合成最佳状态的飞行组。

这就是人才测评的价值和用途，苏轼曾写道：“人之难知，江海不足以喻其深，山谷不足以配其险，浮云不足以比其变。”当代人才测评的兴起正是人类随着自身的发展和社会对人才需求标准的变化而产生的一种人才鉴别、评价方法和技术，使全球经济急剧变革和人才激烈竞争的必然产物，是社会文明进步发展的一个重要标志。

## 测评技术的概念及方法

### 测评技术的概念

人才测评技术是选贤任能的一种科学方法和手段，它从个体的内心深处去挖掘人才的潜能，甄别人才的内在素质，综合利用心理学、行为学、管理学、测量学、计算机技术等多种学科和技术对各类人才进行测试、评价、考核、选拔和培训，为单位选拔人才、使用人才、管理人才提供更科学客观的参考依据，使人力资源管理达到“人适其事，事得其人”的优化组合。其中的科学方法是指被实践证明为准确、全面和方便的测量手段、评价方法，也包括一切可用的调查方法和研究方法，如直接调查、问卷调查、抽样统计、比较分类、因果关系分析、因素分析、典型分析、理论分析等等。

### 人才测评的常用方法

人才测评经过近一个世纪的发展和应用，已成为一门较成熟的科学，其测评方法和测评技术也日臻完善。目前，企业人力资源管理与开发中常用的测评方法主要有心理测验、面试和情境模拟技术等。

#### 1、心理测验

心理测量是通过观察人的具有代表性的行为，对于贯穿在人的行为活动中的心理特征，依据确定的原则进行推论和数量化分析的一种科学手段。心理测验是对胜任职务所需要的个性特点能够最好地描述并测量的工具，被广泛用于人事测评工作中。心理测验可以分为标准化测验和投射测验。标准化的心理测验是最常用的方法，标准化的心理测验一般有事前确定好的测验题目和答卷、详细的答题说明、客观的计分系统、解释系统、良好的常模，以及测验的信度、效度和项目分析数据等相关的资料，具有使用方便、经济、客观等特点。

投射测验主要用于对人格、动机等内容的测量，它要求被测试者对一些模棱两可或模糊不清、结构不明确的刺激做出描述或反应，通过对这些反应的分析来推断被试者的内在心理特点。它基于这样一种假设：人们对外在事物的看法实际上反映出其内在的真实状态或特征。投射技术可以使被试者不愿表现的个性特征、内在冲突和态度更容易地表达出来，因而在对人格结构、内容的深度分析上有独特的功能。但投射测验在计分和解释上相对缺乏客观标准，对测验结果的评价带有浓重的主观色彩，对主试和评分者的要求很高，一般的人事管理人员无法直接使用，通常用于临床分析。

用于人事测评的心理测验主要包括下面几类：智力测验，能力倾向测验，人格测验，其它心理素质测验如兴趣测验、价值观测验、态度测评等。

心理测验的优点是投入少、周期短、效率高、相对比较深入，其不足主要表现在心理测验的识别、组合和选用，心理测验结果的理解和分析都需要专业化人员进行，同时，心理测验结果在专业的技术人员指导和咨询的条件下，能够发挥更大的作用。

## 2、面试

面试是通过测试者与被试者双方面对面的观察、交谈，收集有关信息，从而了解被试者的素质状况、能力特征以及动机的一种人事测量方法。可以说，面试是人事管理领域应用最普遍的一种测量形式，企业组织在招聘中几乎都会用到面试。面试按其形式的不同可以分为结构化面试和非结构化面试。

**结构化面试** 所谓结构化面试就是首先根据对职位的分析，确定面试的测评要素，在每一个测评的维度上预先编制好面试题目并制定相应的评分标准，对被试者的表现进行量化分析。不同的测试者使用相同的评价尺度，对应聘同一岗位的不同被试者使用相同的题目、提问方式、计分和评价标准，以保证评价的公平合理性。

**非结构化面试** 没有固定的面谈程序，评价者提问的内容和顺序都取决于测试者的兴趣和现场被试者的回答，不同的被试者所回答的问题可能不同。

面试的特点是灵活，获得的信息丰富、完整和深入，但是同时也具有主观性强、成本高、效率低等弱点。是传统面谈方式的极大进步，显著地提高了预测的成功率，其技术要点是严密的评价要素和题目设计、规范化的面谈过程和评分标准设计以及考官技能。优点是简便易行，财力投入少，针对性强，不足是对考官技能要求非常高，人力和时间投入大，结果信息不够深入。

### 3、情景模拟

情景模拟是通过设置一种逼真的管理系统或工作场景，让被试者参与其中，按测试者提出的要求，完成一个或一系列任务，在这个过程中，测试者根据被试者的表现或通过模拟提交的报告、总结材料为其打分，以此来预测被试者在拟聘岗位上的实际工作能力和水平。情景模拟测验主要适用于管理人员和某些专业人员。常用的情景模拟测验包括：

**文件筐作业** 将实际工作中可能会碰到的各类信件、便笺、指令等放在一个文件筐中，要求被试者在一定时间内处理这些文件，相应地作出决定、撰写回信和报告、制订计划、组织和安排工作。考察被试者的敏感性、工作独立性、组织与规划能力、合作精神、控制能力、分析能力、判断力和决策能力等。

**无领导小组讨论** 安排一组互不相识的被试者（通常为 6-8 人）组成一个临时任务小组，并不指定任务负责人，请大家就给定的任务进行自由讨论，并拿出小组决策意见。测试者对每个被试者在讨论中的表现进行观察，考察其在自信心、口头表达、组织协调、洞察力、说服力、责任心、灵活性、情绪控制、处理人际关系、团队精神等方面的能力和特点。

**管理游戏** 以游戏或共同完成某种任务的方式，考察小组内每个被试者的管理技巧、合作能力、团队精神等方面的素质。

**角色扮演** 测试者设置一系列尖锐的人际矛盾和人际冲突，要求被试者扮演某一角色，模拟实际工作情境中的一些活动，去处理各种问题和矛盾。

情景模拟测验能够获得关于被试者更加全面的信息，对将来的工作表现有更好的预测效果，文件筐作业、小组讨论、案例分析等情景模拟方式是考察人员实际工作能力的好方法，标准化的情景设置和评价方式平衡了评价人员的主观判断，也提高了准确性。其优点是直接针对具体的岗位，考察实际工作能力、针对性强、实际效果好；但其缺点是投入大、周期长，对于被试者的观察和评价比较困难，因此对专业技术人员的要求非常高。

#### 人才测评的作用

测评技术最主要的作用，是为人事决策提供可靠、客观的依据和参考性建议，它是人事决策的基本工具。具体而言大致有三方面：

**1、配置人才资源** 人才资源配置是人才资源管理的基础工程。传统的人事管理由于缺乏人才测评技术，人才资源没有得到科学合理的配置，造成人才资源的闲置、埋没和浪费，影响了社会经济和各项事业的发展。当代人事管理利用人才测评技术，实现了人才资源的优化配置。

人才测评的这一作用是由测评的功能派生的。因为人才测评可以测查人的素质状况，优点及缺点，了解其特长、兴趣和爱好。掌握了这些信息，就可以为人事部门使用、安置人员提供客观依据，为领导进行人事决策提供科学根据。

**2、推动人才开发** 现代人才测评是为现代人事管理提供所需信息的有效途径和方法，因为它所提供的信息最多、最具科学性，因而也是最重要的，所以，实施现代人才测评，不但能发现优秀人才和稀缺人才，而且能明确各人的长短优劣，加强培训，扬长避短，最大限度地开发潜能。

**3、调节人才市场** 在社会主义市场经济条件下，人才流动需要利用人才测评的信息咨询作用。这表现在三方面：其一，人才测评能对一个国家、一个地区或一个产业部门的人才结构和职业分布结构进行调节。其二，调节人才纵向、横向流动，促使社会人才资源合理布局。其三，调节人才的智能结构和一定社会的人才供求标准，使配置需求与可能有机结合。

## 测评应用现状

### 国内外应用的概况

#### 1、国外

西方国家很早以前及已经开始应用现代人才测评技术，近几十年来，人才测评技术在西方已得到广泛而深入的应用，大多数跨国公司均有选择性地使用了人才测评的某一方面，而且目的性很强。在美国有二分之一以上的公司在招聘时都通过人才测评了解求职者。绝大多数跨国公司和大公司使用测试工具，中小企业对测试工具的使用率也不断提高，67% 企业称他们使用在线测试工，13%企业称他们使用传统的纸笔形式的测试。HR 领域内不断使用测试：海选,初选, 职业发展,培训,后备经理规划，几乎所有领域都在使用测试工具。不仅是高级职员招聘,越来越多的中低级职员招聘活动中也使用测试工具，最常用的测试是技能测试和人格测试。越来越多的企业建立测试中心，配备熟悉测评工具使用的人力资源从业者，由专业测评公司提供工具量表，企业自行组织测评，测评结果再由专业测评公司来评价。人力资源经理只需要选择适合需要的测评工具就可以。

#### 2、国内

从最近几年的情况来看，我国人才测评工作已受到越来越多用人单位和求职者的欢迎。北京、天津、上海、广东、福建、江苏、四川、山东等地先后开展了人才测评服务，运用人才测评手段来选拔中高级管理人才，不少地方在公务员考试中也采用了人才测评技术和面试技术相结合的方式，减少了过去公务员录用过程中的人为因素。在应用程度上，也从最初的招聘环节，逐步扩展到员工考核、员工培训、员工发展、团队问题诊断以及人力资源管理中核心环节能力素质模型的建立。

一项调查显示，在中国大陆，仅有 37.2%的企业在人力资源管理中应用了人才测评技术，主要集中在民营企业（34.7%）和三资企业（36.4%），而国有企业仅占 17.2%。尽管目前大多数国有企业正逐步由传统的人事管理体制向市场经济体制下的现代人力资源管理模式转换，但是从人才招聘和选拔的途径、方法和考查的内容来看，建立一套客观量才、科学选才、合理用才的人力资源科学开发管理体系仍然成为许多国有企业人力资源管理的一项重要任务。与国有企业的人事管理体制改革历程相比，民营企业与三资企业在自身发展和壮大的过程中，管理者的管理意识和观念能够让他们更加深刻地体会和意

识到选人和用人上的风险，因而表现出了对人才测评较高的接受程度。从企业应用人才测评的区域特点来看，发达地区对人才测评的接纳和应用程度较高，主要集中在北京、上海、广州三地（30%）和省会及沿海发达城市（39.3%）。此外，一个令人乐观的统计数据表明，在上市公司中，超过一半（占51%）的企业应用了人才测评技术。可见，人才测评可以成为增强企业核心竞争力的有力手段。对目前没有应用人才测评技术的企业的调查数据显示，有超过一半（53.4%）的企业计划在未来2年内引入和应用人才测评技术。

### 3、电力行业

电力企业现有人力资源机构大多是在计划经济条件下产生的，一些企业在人事管理方面基本上沿用了计划经济时期的管理体制，其人事管理与开发的技术方法落后，人事管理停留在引进、调动、工资管理、年度考核等具体的事务性工作层面上，人员素质测评等人力资源管理的先进手段和方法较少采用。而电力企业作为技术密集型、服务型、装备型的产业，在电力生产和市场竞争中，企业人才资源的开发成为企业发展的关键因素，在这种形势下，部分企业开始意识到科学人才开发与管理的的重要性，人才测评开始进入电力企业的视野中，已有专门书籍论述电力行业人力资源以及测评的使用。

正在使用测评软件的电力企业主要将测评用于校园招聘和管理人员选拔上。如某电厂的校园招聘使用了弈择能力测评和弈衡胜任力测评，这两项测评的核心理念之一是人岗匹配，即根据岗位素质要求找到最适合岗位的人选。该电厂使用测评的基本流程是首先采用能力素质测评进行初步筛选，淘汰不符合基本能力要求的应聘者，然后使用胜任力测评，优选其中与岗位匹配程度较高的人选。某电力工程公司在大型项目负责人的选拔中将锐途管理人员素质测评作为环节之一，在通过专业知识、民主评议等环节的候选人之中进行了全面的管理水平的考察，包括管理人员基本能力倾向、管理素质、管理技能、管理风格以及职业价值观等方面，重点关注候选人的计划、决策、团队管理、应变、沟通等核心素质，为最终项目负责人的选用提供了重要的参考依据。

#### 主要功能

据统计，目前企业将人才测评应用在人力资源管理中最多的功能依次是“人员招聘与选拔”（67.4%）、“培训和发展”（53%）、“绩效考核”（43.6%）、“人力资源规划”（37.7%）等。而未应用人才测评的企业也认为今后最需要将人才测评应用在人力资源管理中的亦是这几个功能。

#### 1、招聘选拔

传统的招聘录用一般只注重资历和面试印象，以考核应聘者的业务知识及专业素质为主，忽略对其个性心理和发展潜力的测试。而现代人才测评在工作分析的基础上，综合采用了多种科学方法和技术，因此能依据测评的目的和要求对被测者进行更为客观准确的鉴定，并以定量或定性的方式表示鉴定结果，进而提高选拔效率。

工作分析是基于职位的，而人才测评是针对人员的。只有两者结合，才能更好的做到“适人适位”、

“人岗匹配”，使每个人既能胜任现有职位工作，又能充分发挥内在潜力，避免工作中出现能力不足或能力过剩，造成人才浪费现象。从而保证组织“人职系统”的协调匹配，实现人尽其才，才尽其用。良好的人才鉴定使人力资源配置决策更为科学、准确。有研究表明，经过结构化面试而录用的应聘者在实际工作中的工作业绩明显优于普通面试方法而录用的应聘者。美国心理学家赫克也通过对比试验发现，任意选拔经理的准确率为 15%，经过管理部门提名的准确率为 35%，而经过管理部门推荐并结合测评的准确率可高达 76%。

现代企业组织内部分工细密，生产的各个环节、管理的各个岗位工作性质复杂，对人员的素质要求具有多样性。在人力资源获取与配置工作中就要以人才测评为基础，根据职位与素质相匹配的原理，明确两个环节：一方面通过工作分析对组织结构确定的各类职位所应具备的素质和所需要的知识和技能进行界定，明确各个职位对任职者的具体要求；另一方面，以人才测评结果为依据，全面了解每个人员的素质和特点，按照每个人的能力水平及特长安排与之相适应的工作岗位。

以下是某企业的内部选拔流程：

### **(1)、诊断岗位素质要求和任职条件**

针对多数国有企业而言，目前工作分析和职位说明书主要是对岗位的工作职责的分析和界定。对于职位胜任素质，包括个性、动机和能力的描述，内容一般较简单或不明确。现代人才测评技术通常采用关键事件法，判断出岗位所需的“关键”素质，并对素质做质和量的解释，同时对各种素质内容分配相应的权重，建立岗位的基本素质测评维度体系，从而保证考官在选拔过程中对候选人有明确、科学的考察依据。

为了科学地把握待选拔岗位的具体评价要求，项目工作组在 A 公司进行了三次访谈：首先，向 A 公司了解和收集了有关岗位的工作职责和任职资格要求等方面的基本信息，然后进行统计整合；其二，与 A 公司的总裁、副总等高管人员就公司的企业文化、发展战略、待选拔岗位人员胜任能力和工作业绩的现状、高层对相关人员的期望与要求等方面进行了沟通与访谈；第三，采取“两极抽样”的方式，对相关岗位上绩效良好和绩效较差的经理人员就岗位的工作职责、工作内容、工作流程、工作障碍和面临的挑战等方面进行了关键行为事件访谈，同时与他们的上司、助理、业务相关部门的同事进行了 360° 访谈。

通过对访谈所获得的各种信息的分析，结合经验，项目工作组从知识、能力、心理素质和职业素养四个方面分别初步确定了相关岗位的胜任能力模型。

### **(2)、设计评估内容，选择评估的方法和工具**

通过心理测验、360 度评估、面试、情景模拟技术等方法从工作业绩、能力、动机和个性方面对候选人进行考察评估。

通过纸笔心理测验可以对候选人的个性和动机进行考察，尽管个性本身无好坏之分，但与具体工作结合起来就有好坏之分，如一个很内向的人就不太适合做公关工作。动机则是推动一个人行为的内在原

因，动机的强烈与否往往决定行为过程的效率和结果。如一个成就动机强的人往往表现为积极上进，并且最终可能会成就一番事业，反之可能碌碌无为，一事无成。

360 度评价是指候选人的上、下级及同事根据 360 度调查问卷维度项目，分别对候选人打分，项目组对评议数据进行统计分析，给出每个人最终得分。360 度评价对行为正直、责任心、协调能力、团队建设能力、工作成绩等维度测评效度较高。

演讲既可是即兴的，也可以是有准备的。考官可以从以下几个方面观察候选人：声音是否洪亮有利，口齿是否清楚，抑扬顿挫，还是平平淡淡缺乏感染力；举止是否自然、平静放松；目光是否与观众进行了交流；结构是否清楚，论证是否充分。在这个项目中可以着重从语言表达能力、说服能力和自信心等方面考察候选人。

面试是现代人才测评中非常重要的一种方法，主要是因为面试可以通过面对面的动态交流得到有关候选人的整体印象，这往往是其他方式所难以得到的，正如古人云：“百闻不如一见”。所以，面试这一考察环节，建议在选拔过程中尽量采用。

当然，现代人才测评中的面试与传统选人用人中应用的面试还是不同的。传统的面试通常是简单的面对面交谈，它具有主观随意性的特点。现代人才测评中的面试则不同，通常在面试前都有明确的面试目的、问题设计、评分标准和相对统一的面试程序，所以比传统的方法更具客观性。面试根据规范化程度分为结构化面试、半结构化面试和非结构化面试。“选拔上岗”面试一般采用结构化面试方式，结构化面试是指面试的测评要素、面试题目、评分标准、具体操作步骤和技法在面试前已经高度规范化、结构化和精细化，以便保证对每位候选人之间的公平。

### (3)、确定评估方案

结合胜任能力模型的内容与特点，项目组拟定运用专业化的评价中心技术对每个人进行全方位的评估与考察。所使用的评价中心技术主要包括：

**A 心理测验**——主要从个性特征、工作风格等方面进行评价，以此评估个性和行为风格，预测业绩及职业生涯发展的方向；

**B 综合知识考试**——主要从专业知识等方面进行测验，以此评估知识技能，为公司培训和个人自我学习明确方向；

**C 结构化面试**——通过收集相关的行为信息，重点评估企业视为核心的诚信度、分析能力、逻辑思考能力、问题解决能力等；

**D 无领导小组讨论**——重点评估创新能力、沟通协调能力、说服力等；

**E 文件筐测验**——重点评估问题解决能力、执行控制能力和组织协调能力等。

这些评价方法的具体评估内容和方案是项目组在前期工作分析的基础上，根据专业化的设计技术，

结合企业的特点和相关岗位特点设计出来的，具有较强的针对性和实效性。尤其是结构化面试、无领导小组讨论和文件筐测验的具体评估内容具有较强的针对性和情境性，能让评估专家更有效地评价每位被测人员。

#### **(4)、设计选拔实施流程**

选拔实施过程中测评环节的先后排列，应本着先易后难，低费用优先的原则。通常首先进行笔试和360°测评进行大面积淘汰；其次进行面试和情境模拟技术，主要是因为结构化面试和情景模拟技术通常采用多对一的方式，每组需要5-7名考官，主考官要求训练有素、经验丰富。具体评估实施共计三天时间，分别运用了上述的评估方法对20余名被测人员进行了全面的考察与评估。

A 心理测验主要运用人才素质测评系统进行个性、工作行为风格等方面的网络测验；

B 综合知识考试采用纸笔答卷的方式对被测人员的各项知识技能进行了测验；

C 结构化面试是评估专家通过多对一面谈的方式对每一位被测人员的能力与素质进行观察与评价；

D 无领导小组讨论则在情境模拟测评室中进行，6-8位被测人员组成一个小组，共同讨论、解决一项任务或方案，评估专家则通过录像监控观察的方式对每位被测人员进行了观察评估；

E 文件筐测验通过让被测人员处理针对岗位而设计的文件的方式对其能力与素质进行评估。

#### **5、撰写报告与建议**

经过三天多时间，评估专家对20余位被测人员作了一系列科学、多角度和深入细致的观察与评估。通过评价数据的整理，对收集到的各种原始证据进行充分地讨论和分析，从各种评价中收集反映被测人员的各项素质能力的行为证据与信息，评估专家形成了每位被测人员的书面评估报告，并向公司提交了个体与群体的书面评估报告。个体评估报告具体分析了每位被测人员的岗位胜任能力特征，并综合分析了被测人员的强项与弱项、优点与缺点，胜任水平与潜在素质，提出被测人员相应能力发展及培训的建议和推荐建议。另外，评估专家对被测人员群体作了综合分析比较，分别以五星推荐的方式推荐出各类岗位的胜任人选、比较胜任人选、基本胜任人选和不胜任人选。

报告出台后，专门举行了项目总结会，向公司高层领导汇报了被测人员的个体与群体的评价结果，并提出了一些针对团队建设和管理方面的问题和建设性意见。

#### **6、人才测评的后续效应**

“选拔评估”过程中采用测评技术，选拔结束后，测评师将为企业参与选拔人员的测评报告，此报告为企业未来的人力资源开发与使用提供科学的信息依据。

为企业提供人员评估信息 在传统的人力资源状况信息中，一般只包括一些简单的人员信息，比如性别、年龄、学历等。但这些信息无法全面准确地反映人员的素质状况，更难以判断组织当前的人员状

况能否满足未来发展的需要。通过在“选拔上岗”引入测评技术，为候选人建立能力水平和个人特点等心理素质方面的“心理档案”，便于今后人事管理中实现人职匹配。同时企业掌握了现有部分人员的总体能力结构和特点，有利于对组织的运作情况进行诊断，为提出新的管理决策提供依据。

为候选人提供培训信息 在“选拔上岗”过程中使用人才测评技术，界定了与目标岗位有关的素质要求，并按综合素质水平的高低排序，不仅有效的选拔人员，也是很有价值的培训方法。一方面，候选人可以从测评报告中得到关于自身优点和不足的反馈信息；另一方面，他们可以从评价过程中认识到什么是管理行为中的重要要素。

为团队建设提供依据 建设好一个团队，首先其成员之间的素质匹配要合理，比如，一个团队中两个成员都想成为“一把手”，就容易产生冲突与权利之争，这样的团队战斗力会大受影响。根据测评结果对团队进行人员配置，使团队人员能力、态度、兴趣、个性、年龄等搭配相得益彰，有助于增强团队凝聚力。

## 发展中心

随着企业生存环境日趋复杂多变以及企业间相互竞争加剧，人力资源开发已成为企业提高人力资源整体质量以及提升综合竞争力的重要途径。在美国，每年有 100 多万管理人员参加开发活动，20 世纪 80 年代对管理人员的开发投资达到 100 多亿美元，目前上升到 450 多亿美元。国外如 Moto、GE 都建有企业大学作为人才开发基地。

但是许多企业人力资源开发的效率是不理想的，其培训和开发实践并没有给受训者及企业带来真正的效益。虽然原因是多方面的，但不注重人才测评是一个重要因素。大多数企业的人力资源开发活动在事前和事后均无相应的测评。缺乏事前测评，开发不能“有的放矢”，缺乏事后测评，开发也无“有效反馈”。目前很多企业已经意识到测评在培训和发展体系中的重要作用，尤其是对于管理人员的培训开发和管理潜才库的建设的价值。华电的管理层和人力资源部门在这方面就走在了行业的前端。

**1、开展有针对性的人力资源培训** 针对人员晋升、岗位轮换、提高员工的工作效率或整体业务素质而进行的培训，都必须立足于员工目前的状况。人才测评通过对员工的个性特征、工作兴趣及其能力进行客观、全面的评价，根据企业的发展方向找到员工素质及能力的欠缺点，以测评结果作为人才开发的起点，据此制定培训方案及措施，并通过有针对性的知识学习、个性塑造、能力培养等，提高员工的综合素质和工作适应性。有的放矢的个性化培训可以大大提高培训的效率和效果，在提供员工人力资本的同时，也为组织节省培训成本开支。测评过程中，是将被测人员的特征行为与某种标准进行比较，任何人的素质都被确定在一个相应的位置上，以表明其素质结构的优劣及水平的高低。每个人被测人员的行为将基本上按照这个标准进行调整与安排，如此促进人员自我管理和自我学习。

**2、提供职业生涯设计与发展的指导** 个人在职场上，面对自身的定位问题，如何正确的、全面的、客观地评价自己，是企业员工制定职业生涯规划起点。通过相关人才测评的量表，诸如 16PF、职业兴趣测试、职业价值观测试等，了解他们的性格特点、气质类型、职业兴趣等，进而合理地指导他们进行

职业的开发，明确长期发展的方向和努力的重点，为员工设计适合自身特点的职业道路。

## 绩效管理

绩效管理在理论中被放在人力资源管理乃至战略管理的重要位置，但是这样一个“举足轻重”的角色在现实实施中却经常被扣着“鸡肋”的帽子，人力资源部抱怨投入了足够的精力和金钱却收效甚微，被考核的经理和员工却显现抵触情绪等。绩效考核为什么会如此不受欢迎呢？目前在员工考评方法上主要有：描述法、比较法、工作标准评定法等。这些传统方法具有一定的问题，譬如标准自身存在的偏差；一部分考核人际技能和人际互动的指标体系仍然以定性标准为基础，具有较强的主观性；从评估者角度而言，很多管理者在进行绩效考核时通常会有很多顾虑，难以在整体评价和局部评价之间做出选择；对于评价时可能会产生的光环效应、从众效应、刻板印象等因素的影响，很多评估者认为缺乏相应评估知识的培训，如此也会造成考核结果的不理想。如此看来，评估的不全面、主观性和不准确性是绩效考核不能令人满意，导致评价者和被评价者对绩效考核产生抵触心理，认为绩效考核不公正的主要原因。随着科学技术的进步，绩效考核方法正在向技术型、量化的人才测评方向演变。

人才测评的最显著特征是为企业绩效考核提供了规范客观的评价标准。例如评价的内容、评价的标准以及量化的结果，这种评价功能对于被考核者和其他人员来说具有导向作用，测评标准又形成对被测评人员的行为导向，指导着员工共同努力，促进组织发展，实现提高绩效的目标。

人才测评本身也是一种反馈机制。通过测评结果将员工的绩效状况和素质能力情况反映给包括考核者在内的相关人员。对于被测评者来说，测评结果有利于他们去寻找造成自己取得成就和不称职状况的原因，对于考核者来说，他们掌握着具体工作岗位对任职人员的要求，在了解被测评人员现有情况的基础上，帮助被测评者进行提升和改进，从而促进绩效提高。

## 人力资源普查

传统的人力资源普查往往只是基于个人学历、工作经历等因素确定人力资源状况，而忽视人才的潜在能力及发展方向。此外，由于在人力资源获取过程中，测评一般是在较短时间完成的，其准确性不可能达到 100%，而在人力资源使用过程中，人员的素质是会发生变化，因此，人才测评不是一劳永逸，需要周期性的开展，对企业人力资源的发展状况和成长阶段进行诊断与改进，以促进整体性人力资源的长远规划和优化开发。

诊断与反馈二者是相互联系、相辅相成的。诊断是指通过测评，找出被测者素质构成及发展上的问题及不足。反馈是指根据测评结果，提供调整和改进测评对象素质缺点的信息，分析缺点和不足及其产生的原因，提出诊断意见和素质优化开发方案，帮助其克服缺点，发扬优势，推动其素质全面发展。

当个人或组织发展到一定阶段后，就会出现发展缓慢或停滞不前，甚至出现退后的现象。这时候，人才测评的诊断功能就是采用一定的技术和方法对测评对象的相关素质进行客观评价，接着把搜集到的各种素质特征信息予以整理记录，然后传达测评者或第三者，使之了解和掌握人力资源开发的进程及素

质形成的情况，并及时把握和洞察人力资源开发的不足与问题所在。这样针对目前管理问题，如管理风格、管理水平、发展阶段、企业文化、绩效状况等进行的诊断和分析，使组织和个人能够及时自我检查和反省，找出存在的问题、缺陷和不足，以便采取针对性的措施加以改善，如人力资源开发方案、开发工作的计划和改进、优化组织结构、改善思维方式、更新思维方式、更新知识和观念等等，进一步促使组织和个人调节各种观念行为，优化团队建设，清除前进中的障碍，实现可持续发展。

## 测评技术的发展趋势

### 在线测评

基于计算机的测验，包括单机版、网络版和计算机自适应测验呈现出上升的趋势。计算机技术的发展使得视频、音频等多媒体技术得以实现，同时基于网络的测验提供了 24 小时测试、即时记分的可能性，其标准化流程也降低了对测验实施者的要求，使得测验更加方便、经济和高效。计算机测评技术在英国大学已经非常普遍，即时的评分和反馈对于测评者的提高比延迟性的反馈更高效。

### 情境判断测验

由于传统智力测验在实际工作情景中的绩效预测力很低，学界都致力于发展新的理论。实践智力思想是其中的亮点。Neisser 建议在智力的概念中应区分出学术智力和实践智力，希望通过这一概念来解决认知能力测验中产生的“高分低能”现象。Sternberg 等人提出智力分为三种：分析型智力、创造型智力和实践型智力，传统主流智力测验测得的知识分析型智力。实践智力和学术智力的区分，是对从前狭隘的测评方法和技术的拓宽。

情境判断测验由此出现，它最初是在情境模拟技术的基础上发展起来，但采用纸笔测验的题目形式，避免了情境模拟技术的缺点。具体形式是每一道题目中呈现于工作相似的场景，由被试者分析处理场景中的问题，对于每一个情境，均有多个可能的行为反应供选择，由被试者凭借个人能力、常识、经验和智力做出判断，在备选答案中选择最符合自己表现的行为，从而有效预测个体的工作绩效。它与工作中运用到的知识、技能和能力有直接相关，有传统的认知能力测验和别的纸笔测验选拔工具所没有的表面效度，因此它在人才选拔中有很高的应用价值。

### 评价中心技术

评价中心技术在二战后迅速发展起来，它是现代人事测评的一种主要形式，被认为是一种针对高级管理人员的最有效的测评方法。一次完整的评价中心通常需要两三天的时间，对个人的评价是在团体中进行的。被试者组成一个小组，由一组测试人员（通常测试人员与被试者的数量为 1: 2）对其进行包括心理测验、面试、多项情景模拟测验在内的一系列测评，测评结果是在多个测试者系统观察的基础上，综合得到的。

严格来讲评价中心是一种程序而不是一种具体的方法；是组织选拔人员的一项人事评价过程，不是

空间场所、地点。它由多个评价人员，针对特定的目的与标准，使用多种主客观人事评价方法，对被试者的各种能力进行评价，为组织选拔、提升、鉴别、发展和训练个人服务。评价中心的最大特点是注重情景模拟，在一次评价中心中包含多个情景模拟测验，可以说评价中心既源于情景模拟，但又不同于简单情景模拟，是多种测评方法的有机结合。评价中心具有较高的信度和效度，得出的结论质量较高，但与其它测评方法比较，评价中心需投入很大的人力、物力，且时间较长，操作难度大，对测试者的要求很高。越来越多的在华跨国公司使用评价中心技术选拔管理人才。

## 小结

人才测评在我国仍处于起步阶段，与发达国家相比还有一定的距离。随着企业经营管理者认识的加深，随着人才测评技术的不断发展与完善，人才测评作为一种管理手段和工具，在人力资源管理中的应用必然越来越多，其作用也必然越来越明显。企业应把素质测评作为一项重要的人力资源管理活动，进行研究探索，积累测评的经验。特别是使用和分析经验，不断提高素质测评的有效性，为人力资源管理活动进行科学决策提供参考。

人是这个世界上最复杂也是最难以评价的对象，不同时代、不同社会环境和不同的历史文化背景，对人的影响是不一样的，尤其是东西方人在心理特征、行为道德规范、智力素质和职业选择等方面差异更大。所以，任何一个人才测评软件要在中国推广和应用，都必顺建立一整套适合中国人的"常模"和"样本"，这是非常重要的。人力测评在我国的推广和使用，必将对我国人事制度改革、公务员制度建立、人才市场发展生强大的推动力，还将对我国正在建立的现代企业制度和市场体系，促进全社会形式"尊重知识、尊重人才"的社会氛围，产生深远的影响。

电力企业应该首先转变因人设岗的理念和做法，取而代之“以岗定人”，即测评人的能力素质与岗位之间的适合程度确定岗位最佳人选，真正实现人岗匹配，同时建立与企业发展相适应的人才培养机制，使用测评为企业员工进行科学的职业规划，为企业构建一支稳定的专业技术队伍和管理人才队伍，才能达到逐步改善人力资源现状，提升人力资源管理水平的目的。

## 关于北森测评

成立于 2002 年的北森测评 ([www.beisen.com](http://www.beisen.com)) 是中国最大的人才测评解决方案提供商, 市场份额超过 60%。作为国内最早从事人才测评应用研究的公司, 北森测评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, 北森测评已拥有近百名专业测评顾问, 设立北京、上海和广州三地分支机构, 业务辐射全国。

作为全球人力资源服务机构百强品牌, 中国人力资源行业十佳竞争力之星, 北森测评始终秉承以“帮助企业实现最佳人岗匹配”为宗旨, 专注于为企业提供优秀的测评解决方案, 从招聘选拔、职业规划、360 度评估、领导力发展和团队优化等多角度地整合人力资源。目前已经为中海油、松下等 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使用北森测评系统工具中获益, 他们的新方法对超过 30 万名员工的工作产生了巨大影响。

作为国家科技部重点支持产业, 教育部“十五”课题研究试验基地, 北森测评始终秉承以“帮助教育机构实现完善的职业规划指导”为宗旨, 专注于为教育机构提供优秀的职业规划解决方案, 涵盖了从高中生升学指导、大学生就业指导、MBA 职业规划的生涯教育应用体系。迄今为止, 已经为包括清华大学, 北京大学在内的 400 多所院校提供了一流的职业规划服务, 有超过 5000 名在高校负责就业指导的教师参加了相关职业规划培训学习, 每天有超过 1 万名的各类学生, 利用北森研发的职业规划系统进行职业生涯规划探索。

### 联系我们

北京北森测评技术有限公司

<http://www.BeiSen.com>

#### 北京总部:

地址: 海淀区上地三街 9 号嘉华大厦 B801 室

电话: 010-51660330

传真: 010-58945656-1803

#### 上海分公司:

地址: 徐汇区肇嘉浜路 777 号青松城 701 室

电话: 021-51875233

传真: 021-64226011