



用专业化测评改善 人力资源管理中的招聘环节



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

在《水煮三国》中，作者借曹操与刘备煮酒论英雄的场景，点出了测评对于管理的重要性。曹操指点刘备说，“你之所以管理不好吕布，是因为你不会人才测评！”而刘备经过醒悟，很快认识到人才测评的功能：“**第一，可以用它来选拔人才。第二，也可以帮助人才发挥优点和克服缺点，从而造就他在职业生涯上的成功。第三，也是最重要一点，可以把人才的个人前途与企业的发展结合在一起，让人才的个人追求和企业的发展目标获得共同实现。**”

不管用什么样的方法，要做好对人的管理，首先必须得知人，好的管理者，一定有他擅长使用的一种测评方法。

曹操就用他所谓的“性向测评”，对当时的一些名流做了评点，他将做事拖泥带水的袁绍比做大黑熊，将喜欢空谈，光说不练，又容易情绪化的刘表比做灰熊，把霸道，急躁，鲁莽，缺乏耐心的孙策比做棕熊，而把胆小怕事，缺乏热情和责任心的刘璋比做熊猫。可惜曹氏测评法只是作者的想像发挥，如果曹操真能在三国时期就将他的“性向测评”加以系统论述，也许就成为中国古代的第五大发明，要在世界测评史上大书特书了。

不过，中国古代的确不乏测评的思想和管理的智慧。清代的学者魏源讲过：“不知人之短，不知人之长，不知人长中之短，不知人短中之长，则不可以用人，不可以教人。用人者，取人之长，避人之短；教人者，成人之长，去人之短也。惟尽知己之所短而能去人之短，惟不恃己之所长而后能收人之长。”这里面已经将测评和管理关系讲的很明白了。然而，对于企业管理者而言，缺少的并不是这样的思想，而是缺少一种系统而科学的测评工具，并能从理论和操作上掌握这样的工具，用于选拔、安置、培养和发挥人才等管理环节，最终使得人尽其用，企业绩效得以提升。

也许正因为这样，企业对测评产品的需求在 2000 年以后开始逐年增长。据 2003 年的一次《中国企业人才测评现状调查》所示，在中国大陆，有 37.2%的企业使用测评，其中有将近 60%的企业是在近 3 年内开始使用测评的。而在没有使用测评的企业中，有 53.4%的企业计划在两年之内引入和应用测评。

然而，在这些使用测评的企业中，测评的形式有 65%都是传统的面试，28.2%采用结构化面试，26.8%的采用纸笔测验，23.4%的采用情境模拟法。面试固然是测评方法之一，但是除非是经过良好设计的结构化面试，否则得到的信息将会是难以归类、难以比较的；而情境模拟则需要花费大量的时间和人力财力，而且需要有专业人士的参与，才能保证得到科学正确的结果。**纸笔测验在应用起来也有诸多不方便之处，施测、回收、数据录入、统计分析、整理出报告等一系列环节都需要花大量的时间进行人工操作，效率不高。因此，在调查中显示，基于 B/S 架构的在线测评会成为今后企业关注的焦点，因为它具有易应用、易维护和易升级，并且有助于提高企业工作效率等优势。**

那么，在线测评测什么？它又如何能与企业的管理联系在一起，服务于企业的招聘、安置、培训并最终使人才发挥价值，使企业的绩效能够获得提升呢？

首先，这样的测评要能让企业招聘到合适的人。经美国管理协会（AMA）的研究成果表明：“错误的选拔一个岗位的雇员给组织带来的直接经济损失是该岗位年薪的 50%”；专家的对比研究发现“选拔一个适合该岗位的员工，比雇佣一个一般性的员工要多创造 20%-120%的效益”。那么，什么是合适的人？

不同的企业有不同的文化，不同的职位有不同的工作内容和目标，因此合适的人是不存在唯一的标准。目前，正在流行的企业胜任力模型和职位胜任力模型的建立，就是要试图找出在特定企业、特定职位上的人应该具备什么样的素质。如果企业有明确的胜任力模型，那么可以说就具有了明确的选人标准。然而，胜任力模型都是基于行为描述的，它在用于人员评价时可以发挥很大作用，但在人员招聘和选拔时，却没有办法对一个未曾接触过的、未曾观察过其行为的人做出评价。因此，胜任力模型如果不能和招聘选拔测评接合起来，它辅助管理者进行科学选人的价值就不能充分发挥出来了。

实际上，胜任力模型、或者素质模型只是一个概念，它反映的不过是不同企业、不同职位对人员基本素质、个性和能力特点的要求。如果我们通过一种工具找到那些在特定企业内、特定职位上能够胜任的、或者绩效优秀的人员的特点，无论我们是否称其为素质模型、或者胜任力模型都是无关紧要的。

专业化的测评即可帮助企业实现这一点。在国外，基于特定职位胜任力的测评、或者和特定职位的绩效相挂钩的测评，已经成为招聘选拔工具最具吸引力的特色之一。在国内，具有研发实力的本土测评机构也在向这个方向努力，试图建立一套既具有专业科学性又简单易操作的实现方式，让企业方便地找到适合自身特性、能够预测特定职位人员的绩效的招聘测评工具。

例如，北森公司推出的弈衡招聘测评就体现了这一特色。它预设了 20 余个与工作相关的个人素质量表，企业可以从中选择与已有胜任力模型相对应的素质量表，也可以选择全部量表，对现有职位的员工进行测试。测试结束之后，各个职位上的主管对参与测试的人员进行绩效评价，也就是区分出绩效优秀的人员和绩效偏低的人员。系统会自动分析绩效优秀的人员在哪些素质项上与绩效偏低的人员存在差异，以及是怎样的差异。由此，企业可以知道哪些素质是高绩效人员所特有的有代表性的特点，由此，确定在招聘相应职位的人员时，应该选择什么样的素质测评量表，应该赋予该素质多高的权重，以及应该达到什么样的水平才能够得上录用标准。

通过这样的流程，企业就形成了一套可操作的基于胜任力的招聘测评工具。实际上，它更大的意义是为企业的各个职类提供了一个“成功者剖面图”，管理者可以基于此剖面图，结合其他信息，或者与管理咨询师一起，剖析本职类人员获取高绩效的机制何在。由此，企业不仅知道了哪些特征对于某个职类的成功是必须的，由此来选拔具有这些成功者素质的人员，还可以了解这些特征是如何使员工做出高绩效，由此来对新入职员工进行培训，让他们更能充分利用自己的潜质，真正创造出高绩效。

“成功者剖面图”还可以用于人员安置。企业可以比较测试者个人的素质剖面图与备选职类的“成功者剖面图”的匹配程度，基于测评数据，得到精确的匹配指标是非常容易做到的。

所有这些都是围绕着绩效展开的。如果企业和管理者关注绩效，就绝对离不开测评。测评如果要辅之于管理，也绝对离不开与绩效相挂钩。如果你像刘备一样，为人员管理而困惑，是不是也是因为对测

评的把握还不够呢？如果是那样，是不是想要一种像曹操所谓的“性向测评”呢？掌握一种合适的专业化测评工具，对于管理者而言，已经不再只是为了时髦，而是已经成为必须。

关于北森测评

成立于 2002 年的北森测评 (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

北京总部：010-51660330

上海分部：021-51875233

网络地址：www.beisen.com