

Smart Fortune 财智

人才评估

21 世纪谁来管理中国企业



主编：胡宏峻
编委：李 峰博士
梁开广博士
彭平根博士
朱晓平博士

对话：

人才评估：不要期待完美
——访李峰博士

调查：

中国企业人才测评现状调查

方法：

360 度评估与反馈

——货真价实的多棱镜

人物：

人才评估界的“野心家”

——张伟俊

情景案例：

企业中高层营销管理人员评价
与选拔实例

Smart Fortune

人才评估



1. 人才评估的重要性
2. 人才评估的方法

3. 人才评估的误区
4. 人才评估的改进
5. 人才评估的未来

6. 人才评估的结论
7. 人才评估的附录

8. 人才评估的参考文献
9. 人才评估的致谢

中国人力资源媒体及服务业的标志

The Key to HR treasure



媒体平台:

财智杂志
财智图书
亚太人力资源网
中国人力资源黄页网
中国商学院网

服务平台:

财智年度评选
财智 - 德鲁克全国系列论坛
财智网上商城
财智 EMBA 教育
亚太人力资源研究协会会员服务

地址: 上海市天目西路 218 号嘉里不夜城 2 座 3003 室

电话: (8621) -63538132 63537909 63539339

传真: (8621) -63539323

E-mail: caizhi@aphr.org

www.aphr.org

不变中的变化

日月如梭，白驹过隙。转眼间，《财智》已诞生了两年零柒个月了。

在这段时间里，财智由单一的杂志开始，逐渐发展创立了亚太人力资源网、中国人力资源黄页网、中国商学院网、图书出版等多个媒体平台，为广大读者提供了全方位的人力资源知识与资讯服务。

财智，已成为中国领先的人力资源跨媒体服务平台。

而《财智》一直是我们所有媒体平台中的重中之重，我们时时刻刻都在为我们庞大而忠实的读者群体而自豪。我们知道即使穷尽我们的才干和汗水，也难以回报广大读者对我们的期望、信赖与支持。因此，我们只能群策群力，精益求精。

于是，2004年的《财智》有了显著的变化：信息容量扩大了一倍，内容增加到了160页；且每次都将围绕着一个人力资源主题进行详细、透彻的阐述和全景式的报道。随着信息容量的显著提升和主题的深度挖掘，《财智》的专业性、指导性和实用性将更加突出。

本次的主题，我们以古今人才评估史为经，以中外人才评估现状和评估方法为纬，详尽、深刻地探讨了“人才评估”这一决定企业兴衰的重要内容，一共包括了14个栏目，共25篇文章。

在中国，人才评估方兴未艾。这个市场有着足够大的空间让人才评估专家们去演绎。我们专访了国内人才评估界5位专家级人士，并通过“对话”和“人物”栏目向大家展示他们的专业、理念和风采。

人才评估是否准确、科学，方法是关键。为此，我们精心编辑了一组包括“评价中心”、“360度评估”等人才评估方法与技术方面实用性较强的文章。我们摒弃了传统意义上的稿件堆砌，强调了文章对读者的专业性指导。

“互动”是我们的特色栏目，她始终深受广大读者的喜爱和欢迎。本次我们特意邀请了几位行业专家和企业界的HR经理一起就“人才评估是企业提升人力资本的重要途径”坐而论道。

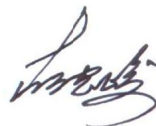
“事之至难，莫如知人；事之至大，亦莫如知人；诚能知人，则天下无余事亦。”古人的遗训充分反映出他们对当时的人才评估（“知人”）之高度认识。但今天，现代意义上的人才评估在我国却尚属起步阶段。比如，在引进“Assessment Center”这一术语时，有的译作“评价中心”，也有的译作“评鉴中心”；对“competence”一词，不同的人更是有着不同的翻译。

面对此况，我们没有失望。因为任何事物都要经历一个从幼稚到成熟的过程，人才评估亦是如此，其在中国的发展必将随着中国经济的发展而快速成长。

有人说：文字，记载着历史。如果说，《财智》在今天是为大家提供了一个展示理念与提供争鸣的平台，那么在明天，她将为后人提供一个人才评估成长与发展的原始见证。

时光飞逝。《财智》的形式在不断改变，但是，有一点是我们永远不变的，那就是为中国广大的人力资源从业者提供更完善的专业服务、更优质的知识内容及更完美的服务形式。

主编：



图书在版编目(CIP)数据

人才评估. 胡宏峻主编.

—上海：上海交通大学出版社，2004

(财智人力资源读本系列)

ISBN7-313-03647-7

I.人… II.胡… III.人才—评估 IV.C961.9

中国版本图书馆CIP数据

核字(2004)第011974号

人才评估

胡宏峻主编

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路877号 邮政编码200030)

电话：64071208 出版人：张天蔚

常州日报社印刷厂印刷

全国新华书店经销

开本：890mm × 1240mm 1/16

印张：10 字数：275千字

2004年2月第1版 2004年2月第1次印刷

ISBN7-313-03647-7/C.069

定价：29.80元

版权所有 侵权必究

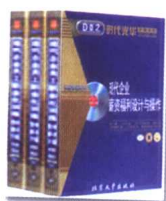
财智商城闪亮登场!

www.aphr.org/shop

空前火爆的培训音像教程、高效实用的 HR 经理必读书、选贤用能的人才测评、为你度身定做的 eHR 软件，尽在财智商城!

以下商品，目前有售：

热线电话：021-63539339



时代光华管理课程包、培训书系



派力营销多媒体培训课程、营销思想库、管理思想库系列



中国教育电视台《管理世界》栏目热播经典案例系列



人力资源管理工具书全套十册，包含最新、最具操作性的人力资源系统、方案、样例。

还等什么？马上去看看吧！

图书、音像、软件全场 3.4 折起!

目录 CONTENTS

对话 Dialogue

7. 人才评估：不要期待完美

——访李峰博士 李晓影

“对人才你不能要求完美，具有全部优点的人是根本没有的。你只能选择具有最重要优点的人，最适合你岗位要求的人。”

11. 中国人才测评业：年轻无极限

——访彭平根博士 Lily



“对我们从业人员来说，机遇要远远大于挑战。这个机遇主要是指市场机会……至于挑战，就是我们如何把目前这种鱼目混珠的现象规范化。”

16. 人“命”可关天

——访朱晓平博士 傅浩

随着人才评估日渐受到企业的重视，在企业员工们看来，负责评估的咨询顾问们在某种程度上简直成了掌控未来命运的“现代伯乐”。对此，朱晓平博士感受到的却不是某种权力，而是更多的责任：做测评必须要慎重，要不断地精益求精。

聚焦 Focus

20. 测评技术之最新进展

包晨星

如果您不巧是其他一些所谓人才测评技术（如星相学、血型、笔迹学、颅相学等等）的拥护者，那么毫无疑问，本文会让您大失所望。因为这些“科学”迄今为止仍然被正统的（或者说正常的）西方心理学家嗤之以鼻，而本文只是对正统的心理学或行为科学所派生出的测评技术之最新研究进展的一点小结。

27. 中国 HR 测评的现在进行时 申林

我国目前的人力资源测评现状可以说是喜忧参半：一方面它正以飞快的速度发展着；但另一方面我们也面临着许多棘手的问题。在这种情况下，正确认识我国的人力资源测评现状是十分必要和有益的。

调查 Survey

30. 中国企业人才测评现状调查

龙燕梅 唐忠明

“人适其事，事得其人；人尽其才，才尽其用”一直是现代人力资源合理开发与管理孜孜以求的一种理想目标。然而，作为现代人力资源开发与管理科学化的基础和根本保证的人才测评，在中国企业内究竟达到了何种境地了呢？

研究 Research

38. 人格特质

——类型理论与心理测评

朱晨海

通俗地说，在心理学意义上，一个人的人格即代表了一个人全部的特性。因此，广义而言，心理测评即人格测评。从狭义而言，人格与性格同义，人格测评是心理测评中重要的、不可或缺的一环。

42. 评价中心之来龙去脉

彭平根

相信 HR 从业人员对评价中心这个概念都不会感到陌生。然而，倘若谈及其形成的源头、考察其发展的轨迹来，相信你就未必详知了……

方法 Method

48. 评价中心

——万千宠爱于一身 唐宁玉

自诞生以来，评价中心已经走过 60 多个年头了，它的整个技术也在研究者和使用者的努力下不断地得到发展着。毫无疑问，评价中心备受青睐的原因，就在于它实施的科学性和结果的高效性上。

52. 360 度评估与反馈

——货真价实的多棱镜

梁开广 李志凌 吕勇江

与传统的人才评估方式不同，在 360 度评估模式中，评估者不仅仅包括受评者的上级主

管，还包括受评者的同事、下级和客户，甚至受评者自身……

57. 心理测验之科学应用

——孰说知心难？ 彭平根

心理学最为人知的也许就是心理测验的应用与发展，但真正了解如何科学地去应用心理测验的人却少之又少。读完本文后，相信你会对心理测验的科学应用有一个更深层次的认识。

63. 行为目标面试法

——百闻不如一见 唐为民

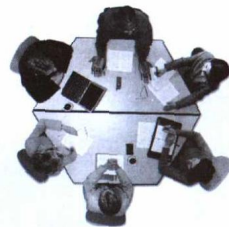
大多数面试官都明白为组织聘用到优秀人才的重要性。如果聘用了某人而又说不出真正的理由，那么面试官不但自己感到不安，组织也会面临由此而带来的风险。在这种情况下，如果运用行为目标面试法，就可以有效地降低这种不安和风险。

69. 无领导小组讨论

——七嘴八舌见实效

王小华/车宏生

作为一种新兴的人事评估方法，无领导小组讨论已经被越来越多的应用于企业的人员招聘、员工的职业生涯发展和员工培训需求分析等领域，并被证明具有良好的效果。在本文中，我们将对无领导小组讨论的特点、实施方法和评分方法逐一进行介绍。



73. 大话资质模型

——力克缘木求鱼之弊

张伟俊/柳春鸣

在招聘、选拔、培育、使用、提升员工等方面，企业领导们实际上一直是在“各敲各的锣，各打各的鼓”，而这给整个公司带来的损失，是不言而喻的。

应用 Application

78. 高级人才评估的 5 大误区

梁开广 李志凌

在国内,许多企业经常面临着高级人才储备不足的困境。究其原因,就在于它在招聘这类人才时,缺乏一个良好的人才评估机制,从而给后来的高级人才培养埋下了隐患。那么,企业在对高级人才进行评估时,容易产生哪些误区呢?

81. 评鉴中心的 9 大实施要点

杜薇妮

可以肯定的是,对于评鉴中心的操作原则远不止本文所谈论的这九点,但从客户服务的角度来看,这九点往往是评鉴中心的施测者都应当熟悉并牢记于心的。遵守并合理运用这些原则不仅是决定评鉴中心质量的关键,也是为客户服务成功的基础。

观察 Observation

85. 如何有效地确立企业人才评估模式

吕子杰

88. 中国人才测评业的六大挑战

苏永华

人才测评产业化是必然趋势。随着我国经济的发展,社会对人才测评的需求不仅仅是量的增长,而且会向深度和广度发展。现有的测评项目、方法和技术将被新的测评项目、方法和技术所替代。入世后,我国的人才测评业将面临着史无前例的严峻挑战。

瞭望 Outlook

93. 中国 HR 测评:何去何从

申林

企业的竞争,归根到底是人才的竞争。而发现人才的第一步,就是有一个良好的人才测评机制。面临着变幻莫测的市场需要和势在必行的经济全球化,人们不禁要问:中国人力资源测评,将何去何从?

99. 解剖人才测评

申林

人物 Portraits

103. 人才评估界的“野心家”

——张伟俊

李晓影



张伟俊自称是个“野心家”。的确,他在谈话中有好几次都提到“我们要做,就做最好的。”

106. 学者型的人才评估专家

——访梁开广博士

Lily

“我一直都认为我不够聪明,我是靠勤奋出的成果。”

互动 Interaction

110. 人才评估是企业提升人力资本的重要途径

李晓影

针对“人才评估”问题,我们的嘉宾都结合着自身经验阐发出了独到的观点来。但有意思的是,这些观点有既有互补的也有相对的。然而不管怎样,相信这些在言语和思维的撞击中所产生的观点,会给我们或多或少的启发。



论道 Discussion

116. 中国人才测评之千年古道

朱晨海

人才测评在中国可谓源远流长。顺着中华民族 5000 年文化的发展轨迹,我们还是能抽出一条有关“人才测评在古代”的红线来。

120. 测评漫谈:从姜太公选将到评鉴中心

李峰

外国的测评技术再好,也无法翻版过来在中国使用。本文正是以中国测评传统为正宗,以行为观察法为主流,以心理测验法为旁支,讨论作者所研究的古往今来的测评理论和实践,不求全面,但求独到。



情景案例 Casestudy

127. 人才评估案例两则

梁开广 李志凌 赵琛微

130. 企业中高层营销管理人员评价与选拔测评实例

王旭 唐为民

书评 Book Review

134. 书评八则

综述 Summarization

139. 人才评估在世界、在中国

胡宏峻

一门学科真正的魅力在于它的社会价值。关于这一点,无论是透过世界 500 强企业还是透过中国的企业,人才评估的社会实践都将它表现得淋漓尽致。

盘点 Inventory

144. “人才评估”机构盘点

附录 Appendix

148. 附录两则

网上财智商城推荐商品

请到 www.aphr.org/shop

或致电 021-63539339 购买此书

吴咏蓓 王平 邹勇平 魏友亮 著译
[英] 莎拉·库克 著

经典培训
工具箱

培训的100件工具

Compendium of Questionnaires and Inventories
——培训师、管理者的问卷与评估表

Compendium
of Questionnaires
and Inventories

上海交通大学出版社



上海交通大学出版社
www.jiaodapress.com.cn
bookinfo@sjtu.edu.cn

迄今为止最完备的问卷与评估表
的大集成之一

管理咨询专家藏匿于公文包中的
秘密武器

无需向培训公司支付昂贵
费用的现成工具

经理人自我能力和状态
评估的最佳度量计

本书的100件工具皆由著名的咨询管理专家精心设计，是问卷、评估卷、调查表和检查表的大集成，能用于调查技能、态度和行为。这些问卷和评估表的一部分是为个人度身定造的，另一些则适用于各种不同类型的组织。它们至少涵盖了管理的10大领域：

- | | | | |
|--------|--------|-------|--------|
| ★教练和咨询 | ★交流技巧 | ★顾客关心 | ★领导技巧 |
| ★组织意识 | ★绩效管理 | ★个人效能 | ★招募和选拔 |
| ★团队工作 | ★培训和发展 | | |

这些问卷和评估表能提升自我意识、刺激反应和激发讨论。每份评估表都能单独使用，或者可以作为极佳的：

- | | | |
|--------------|-------------------|------------|
| ★培训课程之前的准备材料 | ★团体或个人培训或教练课程的一部分 | ★培训效果评估的模块 |
|--------------|-------------------|------------|

多数的工具后面都附有相关主题的学习要点提示。在完成评估或测试后，培训师能根据这些提示直接展开一场团体讨论。此外，这些提示也能够帮助学员立即构建行动计划。总之，对于培训师、人力资源管理者、一线管理者和团队领导而言，呈现在面前的是取之不尽用之不竭的宝贵资源，它可以立即转化为你的宝贵财富。

人才评估：

不要期待完美

——访李峰博士 采写/李晓影

“对人才你不能要求完美，具有全部优点的人是根本没有的。你只能选择具有最重要优点的人，最适合你岗位需求的人。”



采

访李峰时，正值下班时间。忙了一天的李峰直喊自己有些头痛，但他在接受采访的过程中，思路却超乎异常的清晰，并不断阐发出颇为独到和具有深刻专业度的见解来。

给客户：
10大忠告

《财智》：有人说，国内的人才测评机构鱼龙混杂，您赞同这一说法吗？

李峰：这一说法是对的。因为现在认为国内测评机构大都是鱼的观点很多，认为大都是龙的观点也很多。这种盲目相信和盲目排斥的现象本身就说明行业内现状比较混乱，综合实际情况，的确是鱼龙混杂。



李峰，上海人才有限公司测评事业部的总经理，国内第一个本土AC(评鉴中心)的主要创建人之一。了解李峰的人都说，在中国人才测评这一行业里，李峰是一位重量级专业人士。

观点：选拔，事半功倍；培训，事倍功半。

最推崇的名人：韩信、岳飞。

最难忘的一件事：我通过我设计的测评工具为自己的团队找到了一个极高智商的人——我见过的最聪明的人。他已经与我共事1年，他的无数次精彩表现无数次提醒我，当初我发现他是多么幸运。

《财智》：那么造成国内人才测评业这种现象的深层次原因是什么？

李峰：最主要的原因就是客户不够成熟，缺乏足够的判断力。我遇到过的一些企业有信血型的，有信星相的，只要是测评，他都信。这就给那些“鱼”提供了足够大的市场，使他们有可乘之机。事实上，对人才你不能要求完美，具有全部优点的人是根本没有的。你只能选择具有最重要优点的人，最适合你岗位需求的人。当然，市场的成熟需要一个过程。客户经过一定的实践和长期的熏陶，就能够选择对其真正有用的测评中心，到那时候，“龙”就会越来越多。

《财智》：在目前状况下，客户没有办法对测评中心进行优劣鉴别呢？

李峰：我这里可以初步提供10种方法：

首先，你要看该测评机构有没有研发能力。你可以试探它，告诉该机构你们的企业需要度身定做一套目前市场上没有的软件或机制，看它会不会接单。

第二，你看它是不是用单一的软件来作为测评的主要卖点。我们都知道软件的成本是比较廉价的。如果一个测评公司将此作为卖点，那么其糊弄客户的意向是显而易见的。

第三，你看它有无除去问卷以外的测评方法。一般来说，问卷只是辅助手段，它在人才测评时的作用往往是单方面的。

第四，不要盲目相信测评公司的所谓成功软件。一个测评机构即使已经开发成功了软件，你又如何证明它有用？一个战略的执行要受到很多因素的干扰，你必须清楚该测评公司能否向你提供真正有效的人才解决方法。

第五，要看该测评机构能否通过岗位分析来设计指标。这可以体现出它的测评是否有针对性。

第六，看测评人员的专业背景。做人才测评这一行的，绝大部分都是学过心理学的，因为这里边涉及到心理统计学、心理计量学等专业背景，没有这方面学习及工作背景的话，做测评工作就比较困难。

第七，看它有没有专有工具。这些专有工具是不可替代和模仿的，它们显示了该测评机构的独特优势。考察国外一些著名的人才测评机构，它们甚至有几十种工具。我们目前才有十几种（笑）。

第八，测评机构的工作人员要懂测评以外的东西，即管理。测评是服务于管理的，如果他不懂管理，那么测评效果可想而知了。

第九，看它以前的测评样本报告。样本报告能传达给你非常多的参考信息。

第十，这就是经验之谈了。如果你告诉测评机构，你现在有一个很重要的岗位，你需要他们在很短的时间内（一个小时）用最简单的方法来对几个人员进行测评并得出结果，这时候你看他们接单还是不接单。如果他们接单，那就有

问题，他们是为了赚钱而应付你。

给测评师： 要把能力和业绩区分开来

《财智》：上海人才测评事业部是以“评鉴中心”为主要内容来进行人才评估服务的，此举目的与意义何在呢？“评鉴中心”在人才评估中的作用如何？

李峰：它有什么目的呢？很简单，就是做生意最好能标新立异。但为什么要以“评鉴中心”为主呢？因为这是一个相对来说最简单而有效的方法。它可以提供一系列的流程来让一个人尽可能地展示自己的才能，其他测评工具则达不到这种结果。它在人才评估之中所起的作用就是经过对一个人的测评后，可以放心地说这人：是行，还是不行。

《财智》：能否透露一下，现在来上海人才测评事业部寻求“人才评估”服务的主要有哪些类型的企业呢？他们面临的问题主要是什么？

李峰：首先是国企，其次是外企，再次是民企。他们主要面临的问题是招聘和晋升时的人才评估。过去企业对员工支付薪酬时，他们是Pay for performance，Pay for skills。而现在呢？是Pay for competence。这就决定了不管什么类型的企业都会对人才能力的评估予以重视。

《财智》：就您看来，企业自身若要进行长期成功的人才评估的话，离

不开哪几方面的要素？

李峰：首先，企业的负责人不能对人才评估这项工作一点都不懂；其次，要形成一个“铁”的制度来进行人才评估，在任何情况下都不能破坏这一制度；还有一点就是要把能力和业绩区分开来，不能以此作为主要标准。为什么？举个例子，具有同样能力的两个人，他们会因为地理市场的不同、产品市场的不同、手下团队的不同、老板的不同等原因，创造出截然不同的业绩量。这个时候，你以业绩来衡量能力，怎么会准确得了呢？

给自己： 8个“S”评估员工

《财智》：人才评估对企业人力资源管理工作的发展与进步有何意义？

李峰：对企业来说最有利的竞争战略、放之四海而皆准的就是一句话：找那些“好”人为自己打工，让竞争对手用那些庸人。如果你在人才评估这一方面做得好，能牢牢地把一些真正的人才团结在自己的公司里，那么你就可能达到这一目的。

《财智》：作为上海人才有限公司测评事业部的总经理，您是如何对自己的员工进行人才评估的？

李峰：我对公司员工的评价标准有8个“S”，这8个“S”也是上海人才的资质模型。

第一个是strategic，即战略头脑。这样的人具有深度和广度的思维模

式。

第二个, selection, 知人善任。他要会选择自己的合作伙伴。如果他需要领导别人, 这一点就更加重要。

第三个 straight forwards, 直言不讳。这样的人能把很多复杂的事情简单化, 从而节省时间和成本。

第四个, striving, 奋斗。我找的人才一定要具有奋斗精神, 这样的人特具有开创精神。

第五个, support, 守望相助。只有相互关照进展, 才能配合得当。这对做项目来说尤为重要。

第六个, solution, 解决问题。

第七个, sense, 这个就是要有自主意识,不以权威和惯例来判断问题和解决事情。

第八个, 也是最重要的, 是 service。这里我把它分成三个境界: 首先是做你应该做的事情; 其次是付出额外的服务使客户获得满足; 其三就是能够主动给客户增加附加价值。这就要具备整合资源的能力。但这些还不是最高境界。最高境界是什么呢? 是知道表面需求背后的真正需求。你需要根据客户的具体目的来调整你的工作流程。

**给员工:
你的失误就是“草菅人命”**

《财智》:记得您以前曾经说“不要期待完美的员工”, 那么听了你上边的8个s之后, 我觉得他们都相当完美了。您怎么看?

李峰:同时具有8个s的人是我寻找人才的目标, 但往往一个人并不是所有的优点都具备啊, 比如说他可能没有足够的分析能力或者没有良好的理解力。你不能要求完美, 具有全部优点的人是根本没有的。你只能选择具有最重要优点的人, 最适合你的岗位需求的人。所以当按照我的这一模式来招人的时候, 我希望他尽可能地符合这8个“S”, 其他的我都可以接受。

《财智》:那您平时是如何调动您公司员工的积极性的? 您希望您的公司将来能达到什么样的目标?

李峰:我经常告诫我公司的咨询顾问, 如果你进行人才评估工作时产生失误, 你知道这叫什么吗? 这叫“草菅人命”。你对人才评估的失误, 也许你的主管不知道, 客户不知道, 被测评的人也不知道, 但是无形中, 会有一股力量, 让你不安的。你要知道这对人才本身的损害有多大? 如果因为我们个人的失误造成了怀才不遇, 这简直是在造孽啊!

另一方面, 作为领导, 要爱惜公司里的人才。一直以来我都把企业的发展与他们个人的发展紧密联系在一起, 所以他们都相当忠诚, 值得信任。

我们不是为了测评而测评。我们的目标是要成为中国的DDI和中国的SHL, 我希望我们的工作能给那些真正有才能的人提供展示才华的机会。我们的目标是让有才能的人过有钱的生活, 消灭怀才不遇, 这也是我的最理想目标。

对彭博士，一直是久闻其名，因此印象里他至少是个中年人。但在本次采访也是第一次见到彭博士时，记者忍不住大吃一惊：如此年轻！后经了解，彭博士今年只有30岁。

中国人才测评业： 年轻无极限

——访彭平根博士

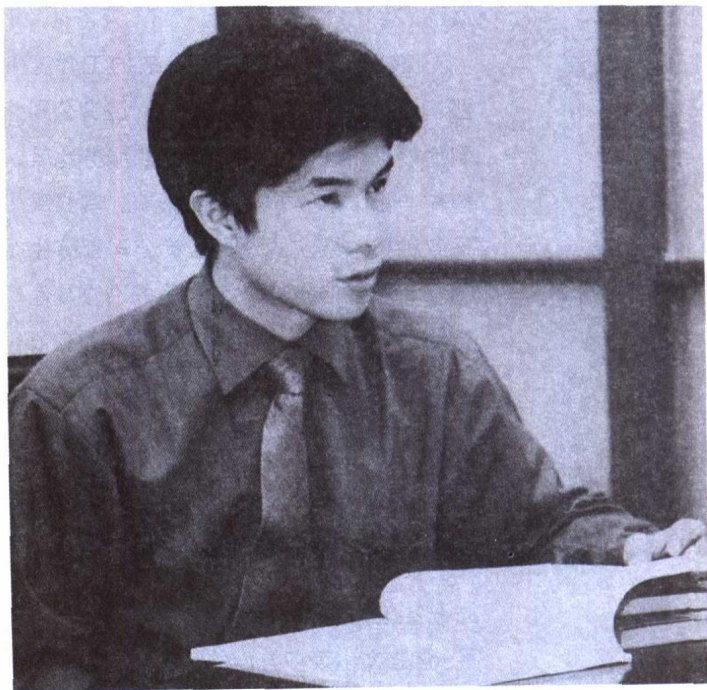
采写 / Lily

彭

博士说话很快，言谈之间不乏幽默，这大概是他作为讲师特有的风格。对彭博士的采访有点像打“机关枪”，过程非常迅速、顺畅，但采访的氛围却是异常和谐的。交谈过程中，记者强烈地感觉到彭博士对中国的人才测评业有着非常积极、乐观的认识和评价。

关于测评发展史：
客户对服务一直都缺乏统一的评判标准

《财智》：在我国，现代意义上



的运用于商业的人才测评起步于什么时候?到目前为止,它经历了哪几个阶段?

彭平根:谈起商业意义上的人才测评,我想它首先应该是完全市场化的,区别于部分高校心理系或管理系的老师以及政府部门的公务员对人才测评技术的应用。也就是说,商业测评机构应该完全以市场为导向,以盈利为目的,拥有专门的技术与市场专业力量,以测评为自己的主要业务,以企业化的方式来运作人才测评。按照这样的标准来谈“起步”,它应该是上世纪90年代中期的事。

人才测评业目前在我国发展得非常快,它还远没有达到成熟阶段,应该还处于成长阶段。

《财智》:作为学者和专家,您回顾这段发展史,最深的感受是什么?

彭平根:通过这些年来工作实践,我感受比较深的是:客户对咨询公司到底能提供一个什么样水平的服务比较模糊,他们缺乏统一的参照标准,其结果是各种技术层次的测评咨询公司都有生存空间。要知道,人才咨询服务不像其他行业的产品。比如说电脑,我们能够在很短的时间内通过感官判断它质量的优劣,但对测评好坏的判断客户就不能这样衡量。

测评服务的特点就是其效果显示的滞后性。真正要做好测评需要很长时间的准备工作,你需要了解企业的发展水平,企业文化等多方面的情况。企业只有

对这个行业和技术有一定的了解,通过不断的体验,他们才会有相对成熟的鉴别意识。企业应该了解测评公司的专业性和责任感。咨询公司如果只卖软件给客户而不提供相关的专业服务,其责任感就值得商榷,因为测评人员是需要很高的专业要求的,计算机技术可以帮助人才测评提高工作效率,特别是在数据统计分析和测评档案的管理等领域,但测评本身则要求具体分析需求并拿出有效的方案,来帮助客户真正、有效地解决问题。如果把人才测评咨询业务完全e化,其有效性就会大打折扣。

《财智》:请您预测一下,中国的人才测评业在未来几年内会有什么样的突破性进展?

彭平根:对客户而言,他们对服务质量的判断肯定会有一个成熟的标准。他们不会像现在这样迷信测评软件,他们会关注流程和真正的有效性。

对咨询公司来说,其程序会更科学化,他们会更加注重服务流程和质量,而不像现在,连报价都相当模糊。

同时就市场来说,它会规范化,会得到更广泛的开发。比如说大学测评,为学生提供服务,诊断他们的心理状态,帮助其作职业发展辅导等。目前它就是一个新的有待开垦的园地。

此外,有关这方面的法律也会得到完善。

**关于测评现状:
机遇远远大于挑战**

《财智》：在现阶段，我国的人才测评业面临着什么样的机遇和挑战？

彭平根：对我们从业人员来说，机遇要远远大于挑战。这个机遇主要是指市场机会，近些年来媒体做了不少宣传，很多企业对这个也比较感兴趣。比如我们在开推广会时，他们都很乐于提问。另一方面，很多企业也意识到这个问题的重要性，特别是有经济实力的，都开始重视测评在HR管理中的作用，比如说上海大众、宝钢，这些各自行业中的领头羊都在做这样的事情。至于挑战，就是我们如何规范目前这种鱼目混珠的现象。

《财智》：您认为同行之间的竞争也是一种挑战吗？

彭平根：我认为在目前还没有达到挑战的地步，也就是说，还没有达到有我没我、有我没他的地步。大家同吃一碗饭，但事实上这锅很大。因此，就测评业而言，这一细分市场还是有充足的发展余地的。

当然，进入国内的一些国外测评公司一旦完成它们人才本土化、技术本土化的转化过程，建立起适合中国市场的运作机制，他们将会对我国的测评公司产生很大的威胁。不过要达到那种地步，最乐观的估计也要5年以后。

《财智》：目前在国内，国企、民营、外资三个类型的公司在人才测评方面有什么异同吗？

彭平根：从重视程度上来说，他们大致上差不多。但从态度上来说，他们是

各不相同的。国企方面，他们的“任务导向”比较重，部分会把测评当作一项向上级交代的政治任务来完成，不过随着国企用人体制的改革，这种做法肯定是会得到改变的；就私营企业而言，我们在给他们做的时候经常感觉压力非常大，他们不求过程但求结果，而且是实际上的效果；而给外资企业做的时候，他们既要形式上的东西又要求有内容上的东西，他们要求更加科学和严谨，你要一步步做。外企的经验比较丰富，因为在他们自己的国家都有其战略合作伙伴，他们是最成熟的一个客户群。

关于测评工具： 我最推崇评价中心

《财智》：目前市场上流行很多测评工具，您最推崇的是哪一种，为什么？

彭平根：我最推崇的还是评价中心。评价中心不是最流行的也不是最成熟的，而且它的成本远远高于传统测评方法，但它最能显示一种优势，即测评相对更加有效。从过程来讲它非常科学，从结果来说它也更有利于企业解决测评方面的很多问题。

评价中心对于测评实际意义上的动手能力或者说实际工作过程中需要展示的能力非常有帮助，它能够提供更客观的标准。俗话说，“是骡子是马，拉出来遛一遛。”它强调对工作的模拟，所以它能够解决传统方法所不能解决的问题。比如说实施问卷调查时，有个问题为“你会

不会在电梯里跟陌生人主动打招呼”。这时被测试者意识到你是考察他与人的沟通能力，他肯定会回答会的。但如果通过评价中心，我们就可以验证出来。如在中国文化背景下，实际的情况可能是99%的中国人都不会这样做。

《财智》：新的测评工具不断问世，其背后原因是什么？

彭平根：首先是市场导向。市场需要不同的测评工具来满足其需求。比如说企业都很重视“诚信”，但一直以来没有一个良好的工具来对此测评，那就需要你来做。

其次，对那些研发人员来说，他们因为利益的驱动（这个利益并不一定仅仅是金钱上的需求，也会有成就感驱动）他们愿意来研发新的东西。何况，在这个领域里还有很广阔的开发余地。

《财智》：与国外相比，我国在人才测评工具的研发方面，有着什么样的差距？如何缩短这一差距？

彭平根：差距太大了。因为整个心理测验都是从国外引进来的（从理论到研究方法到应用到实践），那么这一块也不例外。现在美国仅测评工具就有2000多种，而国内则少之又少。其原因是多方面的：一是国内研发缺少资金支持；二起步比较晚，底子不足；三是一个测评工具的见效要经过相当一段时间的验证，三五年都是很正常的。不过目前，这一差距正在日益缩短。

《财智》：企业要想成功运用好一种测评工具，需要做到哪几点？

彭平根：最高领导人的支持至关重要。因为运用好一个测评工具绝不单纯是一个花钱的事情，它需要所有人员来配合这个事情。企业要知道为什么要做测评，为什么要选用这一测评工具，企业一定要有清晰的目标导向。你到底是选拔，还是诊断，还是为了员工自身的发展，你都要清楚。另一方面，企业要清楚如何衡量这个测评工具的有效性，你不能只相信测评公司跟你说的，测评的结果最终是打60分还是80分，这个企业自己要明确。

**关于测评师：
需要时间的磨练和大量实践的
体验**

《财智》：我国的人才测评师队伍的整体素质如何？其竞争优势在哪里？

彭平根：其实用队伍来形容不太恰当，因为从国内来说，从事这一行业的人非常少，大约才100多个人。而PDI一个公司的测评师人数就超过这个数目了。

我们要改进的地方太多了，比如说市场意识急需提高，职业道德亦需提升，另外，我们也有义务引导客户更加成熟地认识这一行业。

至于竞争优势，同国外的相比，我们当然有了。本土的人才、本土的技术、了解本土的各种文化等都是我们的优势，我们能更快地适应国内市场。目前国外

的PDI、DDI等，他们还处在适应阶段，所以我们可以利用这个阶段来增强我们测评师的实力。

《财智》：一名成功的测评师应具备什么样的特征？

彭平根：首先应是合格的，他需要具备我们上边所提到的市场意识、专业知识、职业道德等。但若要谈及成功，还需要时间的磨练和大量实践的体验，把一些理论化书面上的东西结合企业需求成功运用起来。他所需要的独到的眼光、思考深度以及操作上的熟练度都要远远超过一般的测评师。你要付出艰辛的努力、提取大量的经验，你才能自然而然地成熟。

《财智》：目前我国有不少“洋测评师”，他们对我国本土的测评师之成长起到什么样的作用？

彭平根：一方面起到的是促进作用。在他们本土化的过程中，我们也在成长。他们会吸收许多本土的测评师，这也有利于我们自身的成长。另一方面，他们会给我们提供很多借鉴，比如说严谨的方式、观念态度的转变、服务意识的增强等。

《财智》：如何进一步提高我国人才测评师的素质？

彭平根：首先，企业要重视，要培养，要舍得花费时间和资金去培养。

其次，行业内部的交流也相当重要。从业人员的互相交流相当有效。因为理

论方面的大家都知道，没有多少新东西，即使有我们也都可以通过书本学得到。我们更需要的是从实践里边提取一些新知识。

再次，从教育方面来说，很多大学，例如上海师范大学等都已经开设了HR这个专业，社会已经有意识地培养这方面的后备人才了。但是目前市场上太需要这方面的人才了，一个刚毕业的大学生一般要经过三年的时间才会进入运用轨道，所以，这一方面的努力还需要进一步加强。



彭平根，管理心理学博士，主攻人力资源管理咨询和人才测评，擅长测评技术与工具的开发、评价中心技术的方案设计与实施。曾先后发表诸如“LGD在选拔企业中高级管理人才方面的实证研究”等专业学术论文数篇，有多年在高校主讲“人力资源管理”与“现代人员测评”以及为多家客户提供系统测评解决方案的丰富经验。尤其熟悉评价中心技术（AC）的运作，在多次运用AC为客户提供服务的过程中，主要负责技术前期开发、评委培训、现场评价及后续测评报告的撰写。