

博瑞森
BRACE
管理丛书

CHINA STONE
华夏基石

华夏基石方法：

人才 评价 中心



邢雷 著
朱军梅 郑雪琴 张小斐 绘著

超级漫画版

好玩又好用的
人才评价经典



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

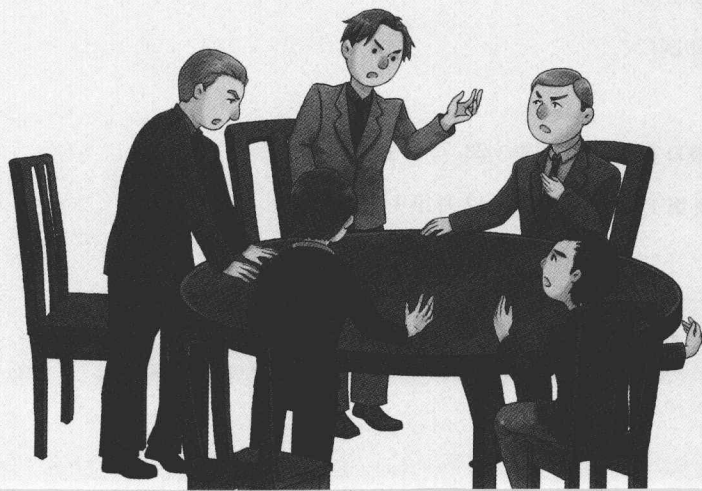
华夏基石方法：



人才 评价 中心

邢雷 著
朱军梅 郑雪琴 张小斐 绘著

超级漫画版



 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

华夏基石方法：人才评价中心：超级漫画版/邢雷著；朱军梅，郑雪琴，张小斐绘著.

—北京：企业管理出版社，2013. 12

ISBN 978-7-5164-0536-9

I. ①华… II. ①邢… ②朱… ③郑… ④张… III. ①企业管理—人力资源管理—通俗读物

IV. ①F272. 92—49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 233126 号

书 名：华夏基石方法：人才评价中心：超级漫画版

作 者：邢 雷 朱军梅 郑雪琴 张小斐

选题策划：刘 刚

责任编辑：谢晓绚

书 号：ISBN 978-7-5164-0536-9

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644

编辑部 (010) 68701661 (010) 68701891

电子信箱：emph003@sina.cn

印 刷：三河市文阁印刷厂

经 销：新华书店

开 本：710 毫米×1000 毫米 16 开本 28.75 印张 200 千字

版 次：2013 年 12 月第 1 版 2013 年 12 月第 1 次印刷

定 价：66.00 元

BRAGE 博瑞森图书

企业视角 本土实践

博瑞森图书：企业视角 本土实践

亲爱的读者朋友：

也许您是博瑞森图书的老读者，也许是新朋友，欢迎您阅读博瑞森图书！

当今中国，各行各业都存在着转型升级的压力与机遇。博瑞森图书与您一同应对转型挑战并发现其带来的机遇。

我们一直在问：什么样的书能为您解决管理难题并带来启发？

我们一直在找：哪些作品最能帮助企业从跟随到领先？

我们一直在做：把最好的作品以最便捷的方式呈现给您，纸质版、电子版、听读版、书摘邮件、微信……

我们策划图书的原则是：

- 企业视角——与您一样，做水中的游泳者，而非岸上的观众或教练，企业的困惑就是我们的任务；

- 本土实践——与您一样，立足本土环境，追求卓越实践，传播最适合当下中国企业的管理之道。

我们希望您：把阅读各类经营管理类图书时的遗憾或收获，告诉我们（13611149991），我们将认真聆听。

如果有一天，您把博瑞森图书视为您优秀的事业伙伴、管理助手，我们也就实现了自己的梦想。

博瑞森图书

010 - 51900529

bookgood@126.com

凡购买本书的读者，都将免费获赠同类图书推荐，发送短信“3104”至13611149991 即可获赠。

能力管理既要有意识更要有方法

企业经营的本质是经营人才，人才的经营主要包括知识的经营、能力的经营和心理的经营，而直接支撑企业战略目标实现和核心竞争力形成的是人的能力的增值与发展，现代人力资源的核心目标是实现企业与员工能力的共同成长与发展，如何对员工的能力进行管理、评价和培养是企业人力资源管理的核心任务，而且组织中各级管理人员承担的责任也应是使人的能力发挥最大效能。

2002年左右，我曾带领华夏基石的团队成员著述了《基于能力的人力资源管理》、《任职资格与职业化》、《员工素质模型设计》三本书，在中国率先提出了基于能力的人力资源管理模式。十余年再回首这三本书给中国人力资源界带来的影响与效果：一方面引起了中国人力资源实务工作者们对员工能力管理的关注，为企业人才标准的制定提供了系统地理论和技术支持；另一方面也促使企业人本管理理念的落地。近十年的咨询实践中，华夏基石以员工任职资格标准、员工素质模型为核心，构建了企业全能力模型，在数百家企业的咨询实践中，发展形成了系统的工具、方法，并借助IT技术，形成了软件管理平台。在咨询实践中，我们也越来越发现企业在构建员工能力标准、员工能力评价过程中，由于需要较多的心理学概念、技术方法，企业的HR从业人员当前还是以管理学背景的居多，因此，对能力管理中需要应用的一些心理学工具相对陌生，对这些工具的掌握也需要系统的学习、训练并掌握。

我深感华夏基石有必要组织力量，帮助企业的HR工作者们更好地掌握这些知识工具，否则能力管理的价值和功用在企业就很难最大程度地发挥。当邢雷博士把本书样稿呈现在我面前时，我觉得这本书的出现恰逢其时，相信这本独具特点的书一定能在相当大程度上帮助到HR工作者们，并为广大HR工作者所喜欢。究其原因，有以下几点：

第一，本书作者邢雷博士，多年从事企业文化与人力资源管理的实践与咨询，具有宽厚的管理学背景和丰富的管理实践经验；2008年他又在中科院师从我国著名心理学家时勘教授攻读组织行为与人力资源方向的博士学位，近年来又从事了大量

能力管理方面的咨询。这种跨学科的学术背景和咨询实践经验，保证了本书的科学性、系统性、针对性、实操性。相信读者能够从本书各章节生动的脚本设计、大量的文献导引看出作者的功底和用心。

第二，华夏基石作为国内领先的研究型企业顾问集团公司，我们一方面致力于前沿理论的研究掌握，并在咨询实践中总结创新理论和工具；另一方面我们也致力于这些理论、工具的传播，而非把咨询工具神秘化。因为，华夏基石的使命之一就是用管理专业知识去构筑中国企业成长的基石，使得中国企业走得更稳健、更持续。我欣慰的是，这本书的作者，也能秉承公司的这种使命追求，毫无保留地把这些工具的操作细节都一一做了生动具体的讲解。本书作者告诉我，如果我们客户的HR工作者们能掌握这些工具，那么咨询公司就可以更好地与企业一起创造咨询价值。我欣赏认可他们的这些理念，他们在真心与客户共同成长。

第三，本书采用了漫画的写作方式，极富创新性。2002年我写《基于能力的人力资源管理》丛书时，考虑到职业经理人工作节奏快，难以有时间去细嚼文字，就运用了图表的方式来表达一种管理思想和技术，这在当时收到了非常好的“悦读”效果。这本书更进一步，整本书全部运用漫画，读起来就更形象、生动，相信会更受读者的喜爱。我也希望管理类图书中有更多这样的作品出现，生动的形式对于现代管理思想的普及一定会起到很大作用。

这本书，是华夏基石致力于在中国传播管理思想、智慧、技术与方法的又一尝试。我们会一直以客户为中心，帮助企业成长，当企业成长的时候，我们一定能实现自身的成长与发展。我们将为此，一直努力，持续努力。

是为序。



彭剑锋

中国人民大学教授、博士生导师
华夏基石管理咨询集团董事长、总裁

2013年9月11日

心理测评技术的“中国梦”

党的十八大以来，习近平总书记多次提出并阐释了实现中华民族的伟大复兴的“中国梦”，这在国内外引起强烈反响和高度关注，成为社会科学界的研究重点和热点。“中国梦”内涵丰富，涉及多个学科领域，我个人以为，中华民族伟大复兴的社会心理促进机制是进一步深化和拓展对“中国梦”专题研究重要问题之一。在实现中国梦的过程中，建立健康型社会（Healthy Society）是一个探索社会心理促进机制的重要途径。开展健康型社会的建设主要包括身心健康、胜任发展和科技创新三个方面的探索。以如何激励我国民众实现中华民族伟大复兴的社会心理促进机制为主线，从历史、哲学和历代民众社会心理发展历程的视角，联合学术界管理、信息、民族、教育和科技创新专家进行跨学科联合探讨，完全可以为中华民族的伟大复兴提供心理科学的理论基础、研究方法及其应用成果的支撑。

本书作者邢雷博士，是一位健康型组织的研究学者。记得2007年的时候，他已经是华夏基石管理咨询公司的业务骨干，在咨询界的组织文化建设、胜任特征评价领域已经有了较深厚的积累，为了解决管理咨询实践中的一些心理学焦点问题，他通过艰苦的努力成为我在中国科学院课题组里的一名脱产博士生。在攻读博士期间，他把管理学和心理学在科研工作中进行了很好的跨领域结合，先后参加了我主持的“国家航天员二期选拔”项目、国家自然科学基金委员会重大项目《非常规突发事件的应急管理》和教育部人文社会基地重大项目《企业并购中组织文化的评估及干预模式》研究。他还积极推进我带领的科研团队和华夏基石管理咨询集团联合成立了健康型组织研究院，并协助我顺利完成国家员工援助师进入国家职业大典的申请工作。没有想到的是，他在多年致力于应用基础研究之余，最近和他领导的咨询团队又推出了这样一本独具特色的图书，试图通过漫画这种生动活泼的形式来推广心理测评技术，这应该是在应用心理学领域一个非常有价值的尝试！

马克思曾经说过：“现代社会是打开的一本心理学。”作为企业的管理人员，学习一些心理学知识、技能来提高自身的管理水平，应该是我们健康型社会建设，特别

是“胜任发展”方面的一个独具匠心的创造！大家知道，评价中心技术诞生于第二次世界大战期间，当时的军事作战和人才选拔苦于缺乏直观、综合型手段和方法来测评被试在各测试目标上的表现。但经过军队、企业组织的大量实践与心理学家的研究探索发现，无论在内容结构维度，还是操作性行为描述上，评价中心技术均能较好地测评出被试的胜任特征模型。我多年从事胜任特征模型研究的经历中时常遇到，一些实践部门的管理者虽然认可评价中心技术的价值与功用，但在实际的人才评价工作中往往感到无从下手或难以驾驭。于是，在取舍和权衡后，多半放弃使用这一技术，未免可惜与遗憾。市面上关于人才测评的书籍中，评价中心技术往往仅作为其中一部分章节，鲜有专著对其进行专门介绍；而评价中心的研究文献虽有不少，但这大多又是专业学术文章，让一些实践管理者望而生畏。今晚是农历八月十五，当本书的样稿摆在我办公桌前时，不禁令人眼睛一亮，这难道不是让我们实践管理者和心理测评专业人员实现相互了解的一个途径，并让我们找到了促进人们实现职业梦的可贵尝试吗？

心理学是一门介于自然科学和社会科学的交叉学科，从心理学角度看，本书力求体现出心理学研究的科学性和严谨性，并注重测评技术介绍的规范化和标准化流程。本书是邢雷博士所带领的团队在人才测评领域探索的阶段性成果，匠心独运，内容周详，形式新颖。为了满足实践管理者的需求，本书又采用了问题导向、理论提升、实际操作的书写途径，力图让读者学习后，能运用于工作实践。希望这种尝试在实践中不断完善，并能获得理论验证的结果。也希望该书能成为一本有效的教学参考和培训用书。

始生之物，难免有瑕疵纰漏。但是，对于这些一直奋斗在咨询实践一线的咨询专业人员，我们应该予以肯定，包容和支持这些可贵的探索。同时，我也希望他和他的团队成员，保持清醒的头脑，秉持科学严谨的精神而不懈怠，越走越好！



时勘

中国人民大学心理学系 博士生导师 教授
中国科学院学部社会心理学调研中心 主任
国家员工援助计划（EAP）课程发展中心 主任

2013年中秋节，北京奥林匹克花园

当本书的草稿绘制完成即将付梓之时，我拾缀了本书写作前后的一些想法，在此向读者做一交代和分享。

我首先想谈的是贯穿本书写作前后的三点想法。

第一点，为什么要写这样一本关于测评技术的书。在多年的咨询实践中，我发觉中国很多企业的管理人员喜欢谈论思想，见到管理新方法，喜欢得其神韵而不喜过问骨骼关节。常见有些企业引进六西格玛管理多年，但是你问他们些具体的统计概念，管理人员大多不清楚，可想而知，这些科学工具在中国企业应用的真实情状并不乐观。有时，我认为我们这一代咨询师，一方面应该潜心深入阅读像德鲁克那样大师的经典，探颐穷理、体悟揣摩，扩展自己的思维规模；一方面又要克制住在企业里高谈阔论、思想引领的冲动，多研究些让思想落地的工具去教给企业。我也期望中国企业的管理人员再多些工具理性、科学实证，更讲求些逻辑脉络。我在中科院跟随时勘老师攻读博士期间，更认识到科学实证方法对于管理研究、管理咨询的裨益。我曾给自己立过要求：咨询前15年，少谈思想，多潜心研究些技术方法。我宁愿咨询成果先多些匠气，最后再让大师们仙人指路。此次选择人才评价中心这一专题，因为HR的从业者都知道评价中心，也想运用这一技术于实践，但这类专著暂且不论质量高低，数量不过区区几本，且大部分是国外翻译而来。故而，我就想把在此领域探索的阶段性成果进行总结，能讲得更清楚些而已，不奢谈思想高度。

第二点，为什么要选用漫画的形式。人才评价中心本身的特点具有高度的情景模拟性，如果读者不能看见和想象文字描述的情景，对于内容的理解将会非常抽象。我们在对大量文献和专著进行深入阅读后，精选评价中心技术的核心与精髓，在遵循严谨性和科学性的前提下，借助漫画这样一种通俗易懂、生动形象的形式和载体，把评价中心技术进行通俗化、图形化、趣味化的介绍与解读，更好地帮助读者去理解其中的技术细节。当然这也对漫画脚本设计者和绘图者都提出了很高的要求，所幸最终基本达到了我的严苛要求。并且，我还计划陆续推出《漫画工作分析》、《漫画绩效管理》、《漫画企业文化建设》、《漫画能力管理体系》、《漫画员工心理健康管理》五本书。

第三点，怎样正确看待测评技术。人力资源管理工作总是围绕“人的工作”和“工作中的人”这两个事项展开，现实的管理世界中，管理者们也一直在追求人与工作的完美结合。我们对如何设计一件工作，如何做好一件工作，已经有了相当多确定的知识和丰富的实践。至于对“工作中的人”的认识，理论上，伟大的组织理论奠基人巴纳德早就指出，组织中的人类行为已经成为组织成败的关键，把人们组织到一起工作是一件棘手的事。当今现实的管理世界中，管理者们在谈到最常见、最具挑战性的问题时，几乎总是把“人”的问题列在首位；另一方面，囿于管理理念导向以及与此相关知识的了解，许多企业管理者对于“人”的关注尚有诸多可以提升的空间。因此，我想说明的是，人才测评不是帮助管理人员科学算命或对其下属的揣摩，不是简单地抓住员工的弱点和短板并在制度设计中加以考量利用，不是对员工进行冷冰冰的计算分析而让管理失去人性温度，而是提供一个手段和途径，让管理者去了解自己的员工，有的放矢并真心实意地去帮助自己的员工，去创造适宜的工作环境帮助其成功。同时，人才测评也提供一个手段和途径，让员工更清晰地了解自我，给自我以积极的期许，充分发挥人格的内在力量，使每一个人心甘情愿地努力激情工作。

在未来的工作场所，随着大量80后、90后的进入，管理中信任、合作和相互关心可能是管理者取得成功的关键因素。管理者必须心存善意地去了解这些员工，了解他们每一个人的差异，才有可能让这些成为更好的员工和更有能力的社会成员。

综上所述，人才测评的根本价值是提供这样一个技术手段，让管理者在复杂艰巨的管理挑战中，仍记得把员工视为完整的“人”而不是机器部件。

其次，关于本书的后续修订和其他几本漫画书的创作出版，我打算借助互联网提供的技术条件，学习借鉴互联网的建站模式，网聚读者智慧，尽可能邀请读者参与到图书创作过程中来。创作团队规划好图书内容后，读者们将可以与我们一起深度参与创作，可就相关内容和知识点提供漫画脚本。

最后，创作团队会在书中注明每一读者的贡献点，这样共创共享的写作模式，可能更具挑战性，这又是我一个突发奇想。请大家多关注我们的漫画管理QQ号2572768638，健康型组织研究QQ群，群号218914335。

行文至此还想说的是，这样一本书的完成实属不易，所以我还要代表我自己和我的团队感谢很多很多人。

关于本书的内容绘著，首先要感谢我的同事朱军梅、郑雪琴和张小斐女士。朱军梅良好的心理学研究素养，人才测评领域丰富的专业积淀；郑雪琴的创新精神、

超强的抗压能力；张小斐扎实的绘画功底、丰富的想象力，都让我感受到了团队的强大。还要感谢我中科院的师妹刘晔博士和香港中文大学的师弟秦弋博士，他们为本书的写作提供了丰富翔实的文献资料，其中刘晔还负责设计了部分章节的脚本；中南民族大学动漫专业刘力女士，在漫画创作过程中帮助完成了部分勾线工作。

因本书图文兼具，任何一处小的改动，都会是巨大的系统工程，排版制作任务异常繁重，因此要感谢制版设计公司马红森女士，图书编辑李俊丽女士，她们虽被我这样那样的修改要求折磨得很是不轻，但关键时候依然坚持精益求精，不降低质量标准。

深深的感谢还应该献给我们这个创作团队的家人，图书写作过程中，经常熬夜加班，感谢身边家人给予的理解和支持，他们也是我们书稿的第一读者，从读者的角度提出了许多意见、建议和鼓励。

这本书的完成，我们还应该感谢华夏基石这个平台，感谢我们合作过的客户，让我们所学习和研究的灰色理论，能在实践的常青之树上开花结果。本书参考了国内外评价中心技术理论和实践研究的大量书籍和文献，因版式问题，无法一一注明出处。在此也要向广大人才测评界同仁付出的努力与心血表示赞赏与感谢。

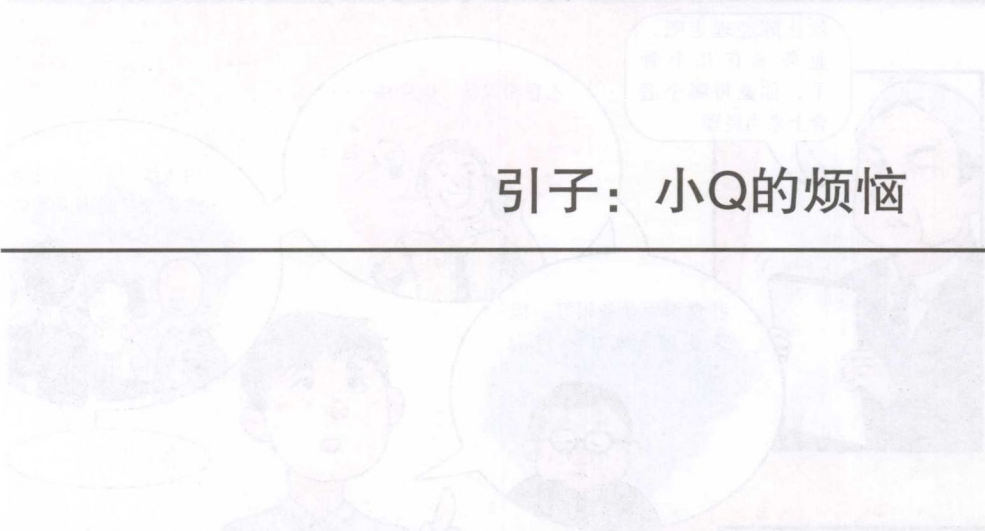
由于我们水平有限，加之时间仓促，书中内容难免有值得推敲和商榷之处，欢迎广大读者和同行提出宝贵意见，共同推进我国人才测评事业的发展。

邢 雷

2013年9月12日夜于北京苹果社区



合作团队



引子：小Q的烦恼





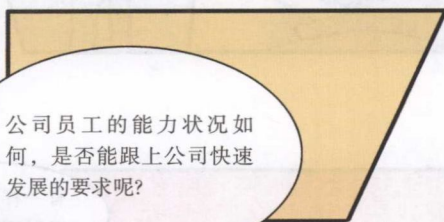


为啥面试招聘进来的候选人总与期望有差距，总是不尽人意呢？

公司的一些业务骨干向人力资源部门提出晋升到管理岗位的申请，



但怎么才能判断这个人能否胜任管理岗位呢？



公司员工的能力状况如何，是否能跟上公司快速发展的要求呢？

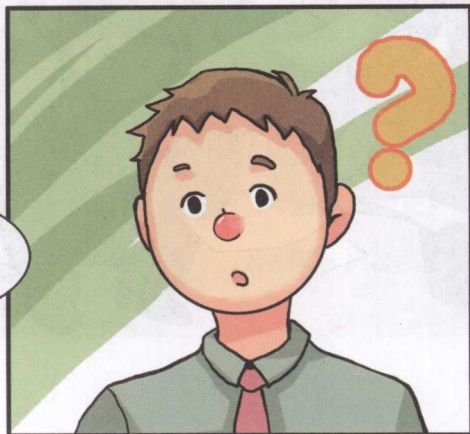
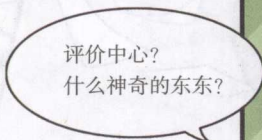


如何进行员工能力的培养发展呢？



面见老板压力好大啊！

神啊！救救我吧！



博瑞森管理丛书

更多实战好书,请关注“博瑞森图书直营店—淘宝网”

 <http://qiyeshudian.taobao.com/>

宋新宇博士「简单」系列	 让管理回归简单 (升级版) 从目标、组织、决策、授权、人才、自我管理出发,提出最实用的解决方法	 让经营回归简单 (升级版) 从战略、客户、产品、员工、成长和经营管理者入手抓住企业经营的关键	 让用人回归简单 深度剖析用人的原则、难题、误区、方法,以及用人者的修炼,解决企业的用人难题
 7个转变,让公司3年胜出 李蓓 著	在消费者主权时代,从生产、营销、服务到组织管理,给出企业转型升级的具体操作路径	 升级你的营销组织 程绍珊 吴越舟 著	本土第1部营销组织实战专著,用有机性的营销组织力代替“营销能人”,打造战略统一、策略灵活、执行力强的高绩效营销队伍
 边干边学做老板 黄中强 著	一位创业20多年的民企老板的肺腑之言,带给老板86个实用忠告	 产品炼金术 史贤龙 著	告诉你打造畅销品的新思维与好方法
 卖轮子:选择最佳营销方式 【美】杰夫·科克斯等著	从新产品上市到市场成熟和企业转型,一个故事轻松把握营销精髓	 涨价也能卖到翻 【日】村松达夫 著	让每个顾客在你的产品上、在你的店里掏出更多的钱,让你的东西涨价也能卖到翻