

筛出黄金人才

人才测评X档案

许 锋◎著

十余年测评项目经验的深刻总结

人才测评领域六大核心难题的实战解决方案
宝洁、华润、万科等数百家企业推崇的测评方法

北京联合出版公司



筛出黄金人才

人才测评X档案

许 锋◎著

北京联合出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

筛出黄金人才/许锋著. —北京:北京联合出版公司, 2012.12

ISBN 978 - 7 - 5502 - 1045 - 5

I. ①筛… II. ①许… III. ①人才考核 IV. ①C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 230133 号

筛出黄金人才

作 者: 许 锋

选题策划: 北京时代光华图书有限公司

责任编辑: 崔保华

特约编辑: 李艳玲

封面设计: 张建珍

版式设计: 曾 放

责任校对: 赵 易

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京同文印刷有限责任公司印制 新华书店经销

字数 206 千字 787 毫米×1092 毫米 1/16 15.5 印张

2012 年 12 月第 1 版 2012 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5502 - 1045 - 5

定价: 45.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有,侵权必究

本书若有质量问题,请与本社图书销售中心联系调换。电话:010-82894445

人才和企业，就是“种子”和“土壤”的关系
企业好比土壤，什么样土质的都有
什么样的土质就会适合什么样的种子
不同的种子在不同的地方长出来效果是不一样的
可能园丁花了很多时间浇水、施肥，但品种和土壤不配
再好的条件也开不出鲜艳的花朵，长不出参天的大树
测评就是企业选“种子”的过程

人才测评是什么

第一次正式接触测评，是我 1995 年应聘宝洁公司管理培训生的时候，整个应聘的过程对于一个即将走出校园，踏入社会的学生来说是既紧张又兴奋的。从填写申请表开始，到笔试、一面、二面，直至最后飞到广州参加终面，时间跨度有一个多月。这一段求职面试经历以及后来加入宝洁公司后的工作经历，对我的职业素养的锤炼起了非常大的作用。可以说，我在职业上的发展以及专业上的成长，都与我职业生涯早期在宝洁的经历密切相关。

2002 年 10 月我离开了宝洁，加入美晨集团，任职人力资源总监。在美晨的一年半的时间里，我深刻体会到了本土企业和跨国公司在人力资源管理体系上的巨大差距，也深刻感受到了中国企业在人才管理方面的投入是非常不足的。

这段时间，我常常收到邀请去参加一些人力资源管理的活动或者论坛，作为主讲嘉宾，讨论职业发展、跨国公司的人才和培训体系建设、团队建设等问题。在这些论坛和交流活动中，我逐渐开始思考一些问题，比如：

◆为什么像宝洁这样的公司的员工，无论是在职的还是离职的，这些人基本上都拥有非常接近的思考模式、价值观和非常高的职业化程度？

◆为什么跨国公司在选才方面的投入这么大？实践中，怎样才能选好种子，选得准苗子？

◆我们现在看到的是跨国公司和本土企业在人才管理上的巨大差距，那跨国公司的这种能力是什么时候形成的，它们一开始是什么样的？

2004年3月，我离开美晨集团加入华信惠悦，筹建华信惠悦深圳分公司，开始了我的咨询顾问的生涯。2006年6月，我加入翰威特，2011年3月离开并创建倍智人才。在过去8年的咨询顾问生涯中，我有幸接触到了非常多的优秀的本土企业，并和它们一道去建设一个匹配业务战略诉求的人力资源管理体系。这些企业包括美的集团、万科集团、华润集团、TCL、华为等一批出生本土、放眼全球的中国领先企业。

过去的8年，既是我从一个企业的HR转型为一个HR咨询顾问的8年，也是中国企业人才管理从表象重视到实质重视转变的8年。人力资源成为企业家们真正关心的核心问题之一，对人力资源管理、对关键人才的投入都是实质性的。

然而，投入是加大了，但问题依然存在。

在我同企业家和HR们的交流过程中，经常碰到类似的问题：比如，外表光鲜的空降兵什么都好，为什么就是没有结果；老员工忠诚度高，但能力不足，该不该提拔；给了钱，为什么员工流失率还这么高；网络招聘效果不佳，简历造假，如何识别，如何提高招聘的有效性；校园招聘海选，为何网申投简历的多，而满意签约的少；等等。

可以说，这些问题都和人才测评有直接的关系。当然，老板们第一次接触测评的时候都有这样或者那样的顾虑：这玩意儿准吗？

坦率地讲，虽然我在人力资源这个领域工作了十几年的时间，但我不是传统意义上的以心理学为背景的测评大师，我注重的是企业面临的实际问题以及问题的落地解决。

我常用一个比喻来形容人才和企业的关系，就是“种子”和“土壤”的关系。企业好比土壤，什么样土质的都有，什么样的土质就会适合什么样的种子。不同的种子在不同的地方长出来效果是不一样的，可能园丁花了很多时间浇水、施肥，但品种和土壤不配，再好的条件也开不出鲜艳的花朵，长不出参天的大树。测评就是企业选“种子”的过程。

在实践中，企业花在后期培育“种子”的投入，包括时间、精力、金钱，比在选“种子”上的投入要大得多。这其实就是问题的根源所在，是本末倒置。

但怎么选“种子”多快好省，这是每一个老板和人力资源总监都关心的问题。这也是我和我的团队决定写本书的初衷。我们希望本书提供的一些思路、理念、工具、方法，能够为企业开展人才测评工作提供借鉴，能够提高“选才”的效能，能够实际指导相关工作的落地，从而使企业的产出最大化。

本书以企业需要解决的和选“种子”相关的6大问题为主线，以我和我的团队在过去8年服务过的企业为原型，系统地阐述了应对每一类问题的核心解决方案。这6大问题包括：一线员工的高流失率问题，校园招聘海选效能改善的问题，通过反馈解决管理人员培养的问题，空降高管猎聘落地的问题，社会招聘成功率低的问题，自建测评中心落地的问题。

同市面上其他关于人才测评的书籍不一样的是，本书自始至终强调必须从企业面临的实际问题出发，而非从心理学的理论出发；以解决问题的结果为导向，而非以过程为导向。

当然，完全依靠我和我的团队的力量，是不能够完成这本书的。本书从酝酿到成稿花了大约8个月时间，在此期间，我和我的团队花了大量的时间和客户进行讨论，问他们希望看到一本什么样的书，他们希望了解的人才测评是什么，他们希望这本书能够帮助到企业什么。

非常感谢我的创作团队。在本书成稿过程中，倍智人才测评总监汤圣女士身怀六甲，在繁忙的工作之余协助我主导了前期的规划工作；顾问傅成先生、麦卫先生，见习顾问陆雨霄女士参与了本书原始素材的收集和部分章节的撰写工作。在此一并表示感谢。

此外，感谢我的太太张蜀梅女士对我工作的鼎力支持。在过去的一年多，特别是创建倍智人才后，我在家的时间是非常有限的，对两个女儿的教育和生活关怀，对两个家庭的照顾都非常不足，在此表示歉意，并深表感谢！

谨以此书献给我的家人以及所有致力于将人才测评技术普及化的朋友！

许 锋

我不是 HR，为什么要看这本书

找工作、晋升转岗、开公司招兵买马……在一生中的很多关键时刻，都有测评出现。我们有时扮演受测者，有时扮演测评师。作为受测者时，我们都希望自己的价值能够充分展现，不被低估；作为测评师，我们希望自己对“人才”不要看走了眼。

本书不仅是写给 HR 看的测评工具、原理参考书，也希望非 HR 的朋友们跟随本书情节的开展，看到人才测评各种可能面临的挑战和问题，窥见人才测评的“秘密×档案”，从而善用测评工具，使自己测人时眼光更加精准，被测时价值不被低估。

个人收益

◆从很多面“忠诚的镜子”中看到自己不曾发现的长处和待发展空间。

◆对长远职业生涯规划做自我评估和自我盘点。

◆学习一整套现代的辨人识人方法。

◆走向专业的测评师之路。

◆学习欣赏他人的优点而非不足。

◆学习如何与他人合作、共赢。

◆学习自检自身存在的优势及不足。

公司/组织收益

◆精心设计的评鉴中心，是组织向员工释放的一个积极信息——我们把人才当作首要资源。

◆一面预测未来工作绩效的镜子，参与者可以真的“看见”组织。

◆面试时“看见”组织的人、行为要求、价值观、文化。

◆评价过程也是受测者对雇主组织文化和未来工作的快速全面理解过程，如体验过程中不匹配，受测者可选择退出，节省后期离职带来的风险。

◆内外部受测者一起比较，客观公平。

◆直线经理做评委，从评鉴中心的学员争论中获得日常工作的反思。

◆知晓并运用现代辨人识人工具盘点队伍稳定性和人才的 JIT（Just In Time，准时生产方式）需求。

◆知晓并运用现代辨人识人工具发展队伍，帮部门和组织发现未来领导者。

目录

contents

自序：人才测评是什么

前言：我不是 HR，为什么要看这本书

引子

第一章 一线员工流失率高，如何寻找合适的种子

第一节 招人难，留人更难 / 7

第二节 加薪是否定能稳固人心 / 9

第三节 从优秀到合适 / 17

第二章 应届生海选，提升校园招聘有效性

第一节 校招声势浩大但收效甚微 / 40

第二节 借助测评倍增签约率 / 43

第三章 正确应用 360，从绩效评估到能力发展

第一节 水土不服的 360 / 62

第二节 360 反馈助力角色转变 / 69

第三节 360 还可以怎么用 / 94

第四章 选聘高管，增强空降兵存活率

第一节 外来的和尚难念经 / 104

第二节 未来高管的素描像 / 108

第三节 模拟舱测评全景记录 / 113

第四节 空降缓冲期平稳过渡 / 146

第五章 业务扩张，快速甄选 100 名渠道经理

第一节 试用期淘汰率居高不下 / 164

第二节 目标岗位精准定位 / 171

第三节 鉴别“可持续高绩效”人才 / 176

第四节 前置“试用期”把好招聘关 / 199

第六章 长效互补，评鉴中心“落地”

第一节 聪明借用外脑 / 209

第二节 评鉴中心四步落地计划 / 214

第三节 落地成功，两年后再回首 / 231

参考文献 / 235

引 ● 子

YM 集团成立于 1997 年，作为一家在区域市场中颇有名气的本土快速消费品公司，从广州起步投资设厂，已逐渐将市场扩展到上海、北京等一线城市。

李腾飞作为 YM 集团的创始人兼总裁，并不满足于现阶段已经取得的成果，他将长远的眼光投向全国，甚至是国际市场。

虽然快速消费品行业已经有众多国际巨头深耕运作多年，内部运营和外部市场都已经打造得十分完善，看起来似乎铜墙铁壁，本土企业很难在这么激烈的竞争中获得生存之地，但李腾飞从中看到了市场空间。

一方面，这些外资企业所在的欧美发达国家正在饱受金融风暴和债务危机的困扰，它们投资和扩张的步伐必然受其影响变得保守起来；另一方面，国内虽然已经保持多年经济高速增长，但是整体发展并不平衡，中西部的城市化进程远远落后于沿海发达城市，内在的发展动力仍然十分强劲。

在这样的背景下，李腾飞认为，YM 集团应该立足于国内市场，潜心修炼组织运营的内功，积聚实力，以便日后与那些国际快消巨头角逐国际市场。

丁伟，38 岁，集团营销总监。从李腾飞创业初始就跟随着他一起打拼多年，属于 YM 集团的元老级员工了，为人直爽，说话不拐弯抹角，但性子有时会较冲，让人多少有些怕他。

姚春喜，32 岁，集团人力资源总监。在国外某知名高校念完 MBA 后，

留在当地，加入一家外资快消企业工作了三年，后回国寻求发展机会，加入 YM 集团人力资源部，任人力资源总监，算是 YM 集团史上第一个空降高管，也是第一个喝过洋墨水的海归。自觉名字土，不太愿意让人直呼中文名，于是给自己起了英文名 Simon。

麦可可，27 岁，集团人力资源部招聘主管，后升任组织发展经理。毕业于国内某知名高校，专业是人力资源管理，主要工作是配合各个厂区和销售大区开展招聘工作。虽然刚参加工作不久，但有很强的上进心，希望能够通过自己的努力，在 YM 集团的职场上取得一定的地位。

王丽，32 岁，集团人力资源部培训主管。之前在一家小型民营企业担任人力资源总监，两年前进入 YM 集团，负责员工培训与发展工作。

TB 管理咨询公司（简称“TB 公司”），是一家本土非常卓越的人力资源外包服务机构，主要从事人才管理咨询、人才测评、招聘流程外包和猎头服务。它与 YM 集团建立了长期合作的关系，其服务 YM 集团的团队成员主要有首席顾问×博士、资深顾问李睿和顾问王明。王明与麦可可是大学同学。

第 一 章

一线员工流失率高，如何寻找合适的种子

