

闫巩固 高喜乐 张昕
—— 著

TALENT
APPRAISAL
MATTERS

重新定义 人才评价

张厚粲 谢克海 —— 作序推荐

前瞻国际视野 落地本土实践

研究新进展 发展新动向 实践新趋势



机械工业出版社
China Machine Press

T A L E N T
A P P R A I S A L
M A T T E R S

重新定义 人才评价

闫巩固 高喜乐 张昕 ——著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

重新定义人才评价 / 闫巩固, 高喜乐, 张昕著. —北京: 机械工业出版社, 2019.3

ISBN 978-7-111-62135-5

I. 重… II. ①闫… ②高… ③张… III. 技术人才—评价—研究—中国 IV. G316

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 037520 号

本书全面系统地介绍了人才测评理论、方法、工具及其应用, 致力于帮助企业解决人才在选、用、育、留等方面的实际问题。本书介绍了国际人才测评技术的新进展、新动向和新趋势, 并结合中国企业的实践与具体需求, 创造性地解决了人才评价在选拔与发展等方面的问题。中国企业的快速发展, 尤其是互联网企业和高新技术企业的发展, 给传统的评价方法带来了极大的挑战。本书借助国外的研究与实践, 探讨了企业未来如何采用更“轻量化”“游戏化”的人才测评方法和手段, 并使之保持良好的有效性。

重新定义人才评价

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 邵淑君

责任校对: 殷虹

印刷: 三河市东方印刷有限公司

版次: 2019 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 170mm × 242mm 1/16

印张: 19

书号: ISBN 978-7-111-62135-5

定价: 69.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有 • 侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

细细读完闫巩固教授等人所著的《重新定义人才评价》一书，让我有耳目一新之感！人才评价是公司发展战略的重要步骤。人力资源管理的最高境界是多能者多劳、多劳者多得！中国企业通过人力资源管理体系的建立大多解决了多劳多得的问题，但对多能多劳的评估却束手无策。本书提出的 3Do 模型（能做、愿做、适做）不仅在理论上很好地解决了对人才的评价问题，而且书中基于 3Do 模型所做的大量案例也提供了切实可行的操作指南！

——郑晓明 清华大学经济管理学院长聘教授、中国工商管理案例中心主任

试玉要烧三日满，辨材须待七年期；路遥知马力，日久见人心。一直以来，中国人就相信岁月是最好的识人辩才的方法。但对于手握重兵、每天都要思考排兵布阵、不断施放出胜负手的企业领导人来说，哪能等上这么长时间才能实现对人的判断和匹配！因此，充分借助人才测评技术、人工智能、认知神经科学等最新发现和研究成果，更快速、更有效地判断人和选拔人就变得成败攸关。《重新定义人才评价》这本书可以帮助企业和其他组织迅速提升人才甄选的效率和精度！

——陈玮 北京大学汇丰商学院管理实践教授、创新创业中心主任

《重新定义人才评价》从人才评价的四个关键要素——标准、工具方法、被评价者和评价者入手，对人力资源、领导力和组织发展中的人才测评问题正本清源，辨理举证，使其回归科学与人本的道路。研究者和从业人员不仅可以系统地了解人才评价的理论、方法和工具的适用条件及其优势与局限，更可借鉴众多的最佳实践和解决方案。书中附列的作为行业圭臬的测验操作指南与道德规范，在人才测评常被滥用和误用的今天，更具现实指导意义。

——夏勇 心理学博士、独立咨询顾问、领导力和组织发展教练

在这个变化无常的时代，人才的定义正在被颠覆，所以人才测评的标准、工具和方法也需要重新设定。这个作者团队，一边是学院派的深度研究，一边始终在商业实践的第一线，既有向下的深刻洞察，又有横向多维的敏锐发现，既有心法，又有干法，对企业领导者和人力资源专业人士来说既有启发，又有具体指导。

——杜葵 创业导师、企业家教练

新东方教育科技集团高度重视内部人才选拔与人才培养，积极探索后备管理人才队伍建设的思路和方法。本书作者基于对国内外各种人才评价方法和“3Do”模型的长期研究，从“愿做”“适做”到“能做”为我们提供了全面的人才评价方法，系统全面、操作简单、准确度高，值得新东方及更多企业学习和借鉴。

——邢洁 新东方教育科技集团人力资源总监

认识闫巩固和张昕老师 20 余年，在一些项目上有过合作，每每被他们满满的诚意和匠人精神所打动，张昕老师提供的咨询项目也常让人感觉物超所值。这本书凝结了作者在人才发展方面多年的积累，从理论到实际，呈现了一个完整的人才发展体系，书中大量的案例，掏心掏肺地跟你分享那些成功的经验和可以复制的做法，毫无保留。

——王淑红 诺和诺德（中国）制药有限公司人力资源副总裁

从事人力资源工作这么多年以来，最让我感到有价值的就是在公司内部推行高潜力人才培养计划，以及让各个业务部门经理意识到继任者计划对于业务发展的重要性，非常幸运和尚贤进邦有过很多次的合作，领略了张昕老师和她的团队在人才盘点、人才测评以及高潜力人才培养计划中表现出来的专业性。很高兴你们终于把多年的实践付诸文字，我推荐大家读这本书，我们在工作中遇到的一些困惑，答案或许就在这本书中。

——陈纯 德尔格医疗设备（上海）有限公司、德尔格安全设备（中国）有限公司人力资源总监

人力资源工作者在事关“谁上、谁下”的关键问题上，与业务一线领导的对话中经常显得话语权微弱，原因是对人才的识别和精准评价缺少权威的方法论和工具。本书基于几位作者多年来在人才评价领域理论和实践的深厚积累，让我们认识到人才评价不是一纸“判决书”，更不是与生肖、血型、星座并列的“命理密钥”，而是名正言顺的科学方法论——这种“重新定义”也许迟到了，但终归不会缺席。

——刘新 瑞泰人寿保险有限公司人力资源总经理

“人”这个字，用中文书写只有极其简单的两笔，一撇一捺，很好认知，即使对年幼的孩童来说，也很容易学。但是，无论作为科学研究的对象，还是作为日常生活中需要面对和打交道的存在，它都是极其复杂的。

当感叹“知人知面不知心”时，我们似乎认识到了“人”的表现的多样性、可变性和复杂性。而当我们果断又坚定地说“他这个人就是本性难移”时，却又展示出我们推论了人的稳定性、不变性和可预测性。的确，人有许多属性，可以从不同的角度、宽度与深度去认识、去把握。

人才评价在我国有着十分悠久的历史。早在 2500 多年前，我国古代教育家孔子开教育之先河，就曾根据自己的观察评定学生的差异，将人分成中人、中人以上和中人以下三类，“中人以上，可以语上也；中人以下，不可以语上也”（《论语·雍也》）。之后，孟子在劝诫齐宣王时也说，“权，然后知轻重；度，然后知长短。物皆然，心为甚。”（《孟子·梁惠王章句上》）。这明确说明了对人的心理现象进行测评的可能性和必要性。三国时期的思想家刘劭更是集各家之大成，著书立说《人物志》，第一次系统而全面地阐述了人才品鉴的思想与方法，如测量鉴别方法中的“八观五识”法，评价任用中的“七谬”“效难”等。《人物志》开宗明义地指出：“夫圣贤之所美，莫美乎聪明；聪明之所贵，莫贵乎知人。知人诚智，则

众材得其序，而庶绩之业兴矣。”

自隋唐以来，人才测评与选拔的思想和实践进一步被系统化地提升到保障国家繁荣昌盛的战略高度加以认识和执行，世界上第一个大规模、规范化的“科举考试”应运而生。科举考试不仅是我国先人们创造的人才选拔与评鉴的一整套技术和方法，更是体现国家治理的一种系统化的制度和律法。科举考试及其制度在中国实行了 1000 多年，对中国以至东亚和西方世界都产生了深远的影响。孙中山先生曾较为客观地评价道：“此制最为公允，为泰西各国所无。”“无论试诗赋、策论、八股文，人才辈出；虽所试科目不合时用，制度则昭若日月。”

改革开放以后，思想上拨乱反正，我国的心理学重获新生。人与人之间存在个体差异的客观事实让心理测量和各种测验的作用重新获得认同，心理测验在我国的科学地位也终于得以恢复。1980 年秋，北京师范大学首先开设了心理测验课程。1985 年，北京师范大学心理学系又率先成立了“北京师范大学心理测量与咨询中心”，积极拓展心理测验的研究及其在现实社会中的应用。

我国经济的发展推动了 20 世纪 80 年代末人事制度的改革。从企业界的人员招聘开始，人们日益认识到社会竞争实质上是人才的竞争，心理测量的意义和作用在人力资源领域尤其受到重视。1989 年，国家开始实行公务员考试，1990 年 11 月，原国家人事部人事考试中心成立，组织实施国家统一的专业技术资格考试、专业技术人员职业（执业、从业）资格考试等。从命题到考试实施以及结果分析等诸多环节，心理学家们都作为主力被邀请给予支持与协助。在长期的人力资源工作实践中，心理测量学本身也得到了很好的发展与提高。

进入 21 世纪，世界心理科学的蓬勃发展为我们了解“人”这个特殊的存在贡献了丰富的知识，与此同时，也为社会各行各业的人员和组织发展做出了积极贡献。其中，心理测量学和心理测验的发展更是直接为人才的鉴别、

分类和选拔等人才评价工作提供了方法学指引与工具化技术支持。心理测量在企事业中的作用也早已远远超出了人员选拔招聘的工作范畴，已经深入到人员培训提升、团队建设、领导力发展、人力资源管理战略等各个领域。

事物总有两面。良好的事物，如果用之不当，也会起反作用。应当指出的是，在中国心理测量与测验发展的每个时期，尤其是在具体的实践应用领域，都有一些不考虑测验适用的范围和场合而滥用的现象发生，夸大其实际作用。有些测验使用者缺乏训练，不按规范施测，对结果的解释也不慎重，从而降低了测验的效能，造成了不良后果。

人才评价是一项综合性的系统工程，不仅需要掌握心理测量学技术和方法，更要深入了解企业的战略、文化和发展等具体条件。本书的作者之一闫巩固是我的研究生，也是我 30 多年的同事。我很欣赏他“要把心理学知识和技术变成生产力”的信条。正是对这种信条的坚守，30 多年来，他一直深入企事业第一线，和团队一起致力于心理测量技术的发展和应用。

当他拿来书稿让我来写推荐序的时候，我问他写的是什麼？他说：“这是一个实践总结，也是一个作业。”作为老师，给学生批改作业并及时给予反馈是一项天职。翻看着书稿，我问道：“没有数学公式吧？！”他说：“没有数学公式。”我又说：“别讲太多理论。”他回答：“理论很少，只有这些年总结的一个框架，主要都是在企业中的案例分享。”看到最后，我发现书稿的附录里有不少国际心理测验使用指南的文件及节选，我问道：“存在知识产权问题吗？”他说：“所有引用的国际规范文件都经过了书面授权和允许。”

人才评价工作事关组织兴衰，任重而道远。

张厚粲

北京师范大学心理学院教授

国际心理科学联盟 (IUPsyS) 前副主席

| 推荐序二 |

随着社会的进步和人才观念的改变，人才管理及评价的理念与方法也在不断更新和完善。在革新多变的时代，核心人才的素质和能力在企业发展中发挥着关键作用。人才决定企业的成败，因此，对企业人员做出客观、准确的评价变得尤为关键。

在我的理解中，企业人才战略最核心的问题就是“谁上、谁下”。一份人才评价报告要清晰地展示出这个人这个组织中“行”还是“不行”。如何做到这一点？需要依靠系统全面的调研、科学的评价，由此得出清晰、简单的结论。

然而，纵观人才测评百余年发展史，从最早的比奈智力测验、选拔军官的素质测量、大五人格测验、霍兰德职业兴趣测验等测评工具，到冰山模型、评价中心、360 度评价，测评工具从粗放、单一走向精细、立体。尽管如此，由于各类公司战略选择、组织文化和业务发展阶段的特殊性，以及测评工具的复杂性，人才评价并未获得应有的重视与认可。是时候重新定义人才评价了。

《重新定义人才评价》基于作者在人才管理领域 30 余年的研究和实践，既有先进的理念，又有实用、落地、易懂、极具创意的人才评价方

法、工具及鲜活案例，是一本实操性强、深具洞察力的工具书，希望能对人才管理及人才评价等工作有所帮助。

本书最大的特色是具有实用性、系统性、创新性和前瞻性。

首先，本书包含翔实的企业案例，将人才测评应用于人才盘点、人才选拔、人才招聘、高管选拔以及各层级的人才培养，而且过程中配以详细的操作步骤，可以作为企业人才评价的工具书。

其次，本书对人才评价理念、标准与方法做了系统阐述，并提供了3Do人才评测模型、五大测评工具等优秀的思考框架和成熟的测评工具。

再次，本书立意创新。在“重新定义人才”上，本书提出人与岗位、人与团队、人与企业相匹配的理念，这有很强的实践指导意义。在“重新定义人才评价维度”上倡导考虑业绩、能力与潜力三要素的三维立体评价维度。在评价方法上提出了“测评眼”，将八方位及多种测评方法整合在一起，做到“立体识人”，这对于关键岗位人才的选拔非常重要，避免了工具的偶然误差给企业带来负面影响。

最后，作者还前瞻性地谈到AR、VR、脑成像等技术如何与人才测评进行结合，这些智能技术可以使人才评价更加准确、便捷、接近现实。

作者从多学科视野和多元化角度深入探究人才评价理论，并结合实践深刻剖析当前人才评价中存在的诸多难点，直击要害，具有战略高度及指导意义。

我曾在《哈佛商业评论》中文版2017年第10期提出人力资源管理战略转型的路径——iPODAR模型。其实iPODAR的核心点（也是最大的难点）是D，即Differentiation，清晰区分。清晰区分需要通过对人才队伍进行系统的调研、专业的分析并给出清晰的结论。人才评价结果切忌含糊其词，或使用大量复杂的工具表格，得出晦涩难懂的结论。本书就是

聚焦 D，在清晰区分的基础上，人力资源工作者应采取快速坚决的行动（A，Action），给组织带来公认的结果（R，Result）。

我欣赏本书的理念和实践工具，期望您和您所在的企业也能够在这本书的启发下，找到解答“谁上、谁下”的关键答案，助力您所在的企业实现人力资源管理战略性转型升级，助力企业大发展！

谢克海

北京大学光华管理学院管理实践教授

北大方正集团总裁兼 CEO

2018 年是我国改革开放 40 周年，2019 年是我个人学习和研究心理学的第 40 年。放在历史的长河中，40 年如沧海一粟。然而，对我个人来说，这是见证国家发展奇迹的 40 年，也是亲历心理学从社会上少有人问津的冷门到现如今趋之若鹜大热的 40 年，更是有幸置身心理测评与人才评价事业不断升级发展的 40 年。

还记得第一次运用心理测评进行人才评价的相关工作是在 1986 年，当时的我刚刚研究生毕业，做的第一个工作是代表“北京师范大学心理测量与咨询中心”——中国第一家专业心理服务机构，为秦皇岛开发区第一家合资企业“秦皇岛邦迪制管有限公司”的流水生产线员工进行包括手眼协调和性格等方面的综合测试，将结果传真到澳大利亚心理公司（简称澳方），根据其反馈的评价决定员工的去留。由于澳方的评价报告十分昂贵，时任人事部长的商先生询问我们能不能根据测验数据出具同样有效的评价报告。由于测评工具和整个测评系统是澳方设计的，我们并没有各个测验的常模等技术资料，我只能答应研究一下，试一试。结果是积极的。随后五年，该公司所有新招收的员工以及新建分公司员工的心理测试和评价任用工作都由我们承担了。这件事真正让我认识到心理学及其测验研究不仅

仅是大学象牙塔里讨论和发表论文的问题，选对人、用对人更是可以直接转化为现实生产力，推动现代企业的良性发展。

21 世纪之初，“Talent War”（人才战）成为世界各大公司无法回避之战，心理测评和人才评价正式进入中国经济发展的大舞台。在这个充满动荡、不确定性、复杂且边界模糊的新时代，如何练就一双慧眼，在茫茫人海中识别出那些“对的”或者“更可能成功”的人，人才评价已经超越了只是一项高难度的专业技术工作范畴，成为奠定可持续发展的必要基础。

本书的写作初衷不是书写一部学术性的专业论著，而是总结我们在人才测评工作上的经验，分享各种真实的案例与心得，避免可能出现的问题，以供企业的中高层管理者、人力资源专业人士和有兴趣的读者借鉴与参考。

本书历时两年，十分感谢机械工业出版社华章公司的支持，尤其是本书策划编辑张竞余先生的信任和耐心，使本书的出版成为可能，没有你的理解和支持就没有这本书的出版。特别感谢我的恩师张厚粲先生多年的培养，她给予我不懈的鼓励和精神支持，不仅亲自为本书写推荐序，还认真阅读本书并提供了大量修改意见。真诚感谢我的同事和亲密战友张昕女士与高喜乐先生，正是你们的奋笔疾书和深入企业一线的实战总结，让抽象的理论变得简明易懂，案例翔实而清晰。感谢单明露女士细致的资料整理和不厌其烦的修订与编辑工作，以及梁瑜女士和韦荣健先生对本书写作提出的好建议。最后，特别感谢远在美国的王炜博士和冯刚博士在百忙之中飞跃大洋给我们详细地介绍和展示新的测评技术及其应用进展，为本书注入了诸多前瞻性的展望。非常感谢秦弋博士在深圳组织各个方面的专业人士参加研讨会，为本书的新技术展望部分出谋划策。

闫巩固 博士

2019 年 1 月

推荐序一

推荐序二

前言

第一部分 重新定义人才评价概论

第一章 如何重新定义人才评价 | 2

第一节 人才评价是企业战略的需要 | 4

第二节 人才评价是企业文化的价值体现 | 5

第三节 人才评价是一把手工程 | 6

第四节 人才评价行业存在的问题 | 8

第二章 人才评价维度、评价模型与评价原则 | 14

第一节 重新定义人才 | 14

第二节 重新定义人才评价维度 | 18

第三节 重新定义人才评价模型 | 23

第四节 重新定义人才评价原则 | 30

第三章 重新定义人才评价的方法与工具 | 34

第一节 重新定义人才评价的方法 | 34

第二节	重新定义人才测评的工具	51
-----	-------------	----

第二部分 最佳实践分享

第四章	全面人才评价之人才盘点	76
-----	-------------	----

第一节	精盘案例——某大型制药企业中高管盘点	87
第二节	精盘案例——某大型制药企业销售大区总经理盘点	93
第三节	中盘案例——某大型洁具上市公司中高层盘点	101

第五章	人才评价助力人才培养	109
-----	------------	-----

第一节	中层后备培养项目	130
第二节	高潜人才培养项目	141
第三节	领导力发展工作坊	148
第四节	人才培养项目之自我认知模块	155

第六章	人才评价提升选拔的有效性	164
-----	--------------	-----

第一节	国际培训生选拔项目	175
第二节	管培生选拔项目	188
第三节	总经理内部竞聘选拔项目	197

第七章	人才评价的极品——高管继任选拔	202
-----	-----------------	-----

第一节	高管继任选拔的特点、难点和方法	202
第二节	高管继任选拔项目案例	205

第三部分 展望未来

第八章	人才评价的未来展望	214
-----	-----------	-----

第一节	新科技与人才评价	215
第二节	大趋势	231
第三节	挑战	233

附录 A	国际测验委员会测验使用指南	236
------	---------------	-----

附录 B	国际评价中心操作指南与道德规范	246
------	-----------------	-----

| 第一部分 |

重新定义人才评价概论



如何重新定义人才评价

在当今时代，随着资本和信息流动速度的加快，行业之间不断地相互融合，产品更新换代越来越频繁，市场更加变幻莫测，商业环境更具VUCA的特点，即易变性（Volatility）、不确定性（Uncertainty）、复杂性（Complexity）和模糊性（Ambiguity），这对企业和组织的能力提出了更高的挑战。为了迎接挑战，企业和组织需要更优秀的人才来领导和实现变革，突破现状和赢得发展，因此，吸引、发展和保留人才对企业的健康发展越来越重要，企业的持续发展和核心竞争力有赖于不同层级的人才群体的核心竞争力。

如何发现和识别优秀人才，从而吸引、任用、培养和保留人才？自古以来这就是一项高难度的技术活。苏东坡说：“人难知也，江海不足以喻其深，山谷不足以配其险，浮云不足以比其变。”如何练就一双慧眼，慧眼识人，知人善任，在茫茫人海中识别那位“对的”“更有潜力的”“更可能成功的”“更好用的”“更值得培养的”“更可能成为领导的”人，是“人才评价”要解决的技术范畴。

人才评价有广义的概念，包括标准化的考试，比如公务员考试、高考、公务员和事业单位的人才评价等。本书涉及的是狭义的人才评价，主