

毕马威 (KPMG) 人力资源专员教你怎么做!

Assessment methods in recruitment,
selection & performance

招聘、选拔和绩效的 评估方法

【英】Robert Edenborough 著

李 峥 译



A manager's guide
to psychometric testing,
interviews and assessment centres

**Assessment methods in recruitment,
selection & performance**

A manager's guide to psychometric testing,
interviews and assessment centres

招聘、选拔和绩效的 评估方法

【英】Robert Edenborough 著

 中国轻工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

招聘、选拔和绩效的评估方法 / (英)埃登博洛
(Edenborough, R.) 著; 李峥译. —北京: 中国轻工业
出版社, 2011.2

ISBN 978-7-5019-7981-3

I. ①招… II. ①埃… ②李… III. ①劳动力资
源—资源管理—评估—方法 IV. ①F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第242969号

版权声明

© Robert Edenborough, 2005

Originally Published by Kogan Page Limited.

总策划: 石 铁

策划编辑: 戴 婕

责任编辑: 戴 婕

出版发行: 中国轻工业出版社(北京东长安街6号, 邮编: 100740)

印 刷: 北京天竺颖华印刷厂

经 销: 各地新华书店

版 次: 2011年2月第1版第1次印刷

开 本: 720×1000 1/16 印张: 14.00

字 数: 128千字

书 号: ISBN 978-7-5019-7981-3 定价: 28.00元

著作权合同登记 图字: 01-2007-1357

读者服务部邮购热线电话: 400-698-1619 010-65125990 传真: 65288410

发行电话: 010-65128898 传真: 85113293

网 址: <http://www.wqedu.com>

电子信箱: wanqianedu@yahoo.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社读者服务部(邮购)联系调换

070165J6X101ZYW



序 言

评估方法总是被人为划分为不同的类别，而不是以人们能够理解的方式加以整合。我以往的书中曾包含与心理测量和面试相关的主题，都是将二者作为独立的主题进行写作，尽管我尝试着引入一些不同的方法，但它仅有助于进行独立的思考，却对思路的整合无所助益。在一次关于测量应用的会议上，我第一次讨论怎样将这两个领域相结合并纳入到另一个相关领域——评价中心技术之中（Edenborough, 1999）。本书的目标之一就是沿着这个思路进行深入探讨。所有这些内容都是绩效的“输入”端，而各种看起来并无直接联系的测量方法所揭示出的输出端或行为、勉强而为的条件控制或绩效管理同样值得考虑。此外，在整个人力资源管理领域中，尚无一套全面系统的方法得以广泛应用。

实际上，整合的方法日益得到重视并在一系列领域内得以考虑，其中一个原因就是信息科技的应用。当然，这个主题的探底已经持续很多年了。在我的记忆中，早在20世纪70年代初就看到过关于远程测验应用程序的论述。最近，由于并购、收购和其他重要变革出现愈加频繁，迫切要求将上述方法与招聘评估和人力资源领域中的其

他方法进一步相互整合。此外，很多机构热衷于对能力进行客观的理解和整合，对于整合性思考也出现了一系列有价值的方法。这些观念背后的原因在于人们日益清楚地发现，在各种条件下，评估与绩效需要整合在一起加以理解。提供职业咨询服务的公司所做的工作越来越多地反映出这种整合的趋势，在几家公司工作的经验最终促使我完成了本书的写作。



目 录

第 1 章	为什么要进行选拔和绩效管理	1
	引 言	1
	选拔与绩效管理	2
	心理测量、评价中心和结构化访谈	2
	一系列条件	3
	个体差异	7
	输入和输出	8
	胜任力	9
	客观的重要性	12
第 2 章	历史视角	15
	心理测量	15
	访谈	18
	评价中心	20
	标准化	21
	绩效管理	22
第 3 章	测试研究	25
	测试的不同形式	26

IV 招聘、选拔和绩效的评估方法

个性测验	29
能力、性向和成就	32
兴趣问卷	36
动机	37
教育测试	38
临床测试及其与绩效的关系	38
一个特例：诚信测试	39
心理测试在今天的选拔中如何被使用	40
控制和解释中的实际问题简介	41
第4章 统计和心理测量的标准	43
引言	43
效度和信度	44
解释测试结果	47
第5章 心理测试与选拔——发展中的情境	61
从集体测试到雪利酒测试	61
一些受欢迎的量度——从俱乐部会员到年龄	62
工作定义	67
第6章 心理测试与选拔——实践	73
大规模招聘的应用	73
一次性评价和入围名单评价	85
心理测量和内部选拔	90
第7章 测试实施	93
引言	93
信息流程——构建画面	93
其他评价方法	100
进一步的实践问题	101
第8章 评价中心	111
视野和使用	111
练习类型	115

第 9 章 访谈的面试：结构性面试法.....	129
聚焦行为	133
驾驭面试的方法	134
以指标、胜任力以及典型事件为基础的面试	138
第 10 章 结构性面试的更多内容.....	143
结构性心理测量面试	143
延续面试	150
委员会面试或者专门小组面试	151
反馈面试和后续面试	152
结论	154
第 11 章 绩效管理——评估的背景与途径.....	155
绩效管理的意义	155
绩效管理的内容——商业计划与管理员工实现计划	155
胜任力模型的实践问题	157
利益攸关方的观点——顾客测量与 360 度评估	160
回报——作为绩效的驱动力	165
绩效管理中发展中心的角色	166
日常的绩效管理——控制和反馈	168
其他考量	168
第 12 章 绩效管理中的各种一对一互动.....	171
引言	171
评估	173
绩效改进与纪律谈话	176
员工发展	177
绩效管理中的辅导、教导与咨询	178
第 13 章 评估和绩效管理中的提供人与委托人的关系.....	183
第 14 章 在测评和绩效管理中信息和沟通技术的使用.....	189
从捣鼓数字到常模	189
选择和产生题目	190
指导原则	191

远程传送	191
评价中心	192
反馈	193
使用互联网	196
360 度评估	198
第 15 章 现在的问题与未来趋势.....	201
为重大变革组建团队	201
私募基金计划的相关评估	204
未来的方向：贡献整合与优化	207
尾 声.....	209



第 1 章

为什么要进行 选拔和绩效管理

引 言

在展示个人资料之前，我通常会告诉那些充满期望的客户，我参与过很多选拔评估，评估对象从酒吧服务生到宇航员。毫不夸张地说，当我回顾这些丰富的经历时，我非常惊讶的是两种情况都会带来非常显著的经济效益。如果选拔一名差劲的宇航员，完成航天任务的成功率就会降低，而这项任务可能耗资数百万美元。有一个更为私人的例子，我曾经为一件事情感到迷惑不解。我以前的一位同事曾经有过一段并不美满的婚姻并最终离了婚，而他竟然邀请另一位同事为他的未婚妻们进行结构化访谈，并将她们的特点与他进行匹配。这位准新郎以此了解这些女子是否与他般配。实际上，他根据访谈和匹配结果至少拒绝了两个女子，而这两个女子看上去和他都非常般配，这再一次证明了选拔的重要性。

还有一件事令我感到惊讶，在与一家金融公司的管理层谈话时，我发现他们竟然没有清晰的标准去衡量个人在工作中的绩效表现，而事实上这非常重要。16 年过

去了，在我写这本书的时候，书店里充斥着大量分析这家公司如何损失超过 75% 市值的书籍。在个人绩效评价标准的缺失与公司整体的绩效表现之间，是否存在着某种关联呢？

选拔与绩效管理

几个定义

选拔就是根据工作或角色要求，通过一系列的过程，将一个或多个候选者从众多候选者中间挑选出来。评估就是采用系统化的过程来考察个体或群体，既可能是考察现状也可能是基于对未来的预测。

绩效管理被定义为“一种战略性和整合性的方法，它通过改善组织中人们的绩效并开发团队和个体贡献者的能力，来保证组织获得持续性的成功”（Armstrong and Baron, 1998）。

心理测量、评价中心和结构化访谈

上面标题中的词语顺序是经过慎重推敲的，它反映出三者间的递进关系（degree of discipline）以及对这种关系的认识。它们三者的确相互交叉。值得注意的是，它们已经涵盖了评估的大部分领域。除此之外的方法基本上超出了本书的讨论范围，比如心理物理学方法中的皮肤电反应（测谎仪技术）以及笔迹学等。

也许这些方法在一定程度上还可以称得上是科学的方法，但对于占星学而言，的确没有任何值得炫耀的资本。然而，这并不妨碍它吸引某些人的眼球，这些人如果不去关注占星术，也许会更了解更多的东西。我就有过这种经历。我曾实施开发一个完善的胜任力测验，这个测验的建立经过几个月的研究并且包含多种不同的方法，在我全面地将候选者加以描述后，却被问道“他的生日预示着什么”这种问题。还有一次，在我向候选者介绍一组评估师并努力强调他们的职业资格时，一位评估师为了缓和紧张气氛，便谈起她的业余兴趣，她竟然告诉候选者自己是一名“受过训练的占星师”，当时，气氛别提多尴尬了。再来看看下面文本框中的例子。

对于占星术所带来的幻想的执着最近出现在我的身边。我与几位职业心理学同行共同主持一项外部评估，这些同行都非常熟悉自己这种角色所应遵守的严格规范，但我惊讶地发现，在评估过程中为数不多的空闲时间里，我的同行一边闲谈，一边饶有兴致地打开一份小报的“星座”版面，认真阅读起其中的内容。他们非常赞同报纸的内容，这让我意识到，这种讨论并不仅仅是为了填补5分钟的空闲时间，而是一种习惯。值得庆幸的是，它还没有被认真地加以应用。我不想让自己的表现过于清高，但是我觉得，如果自己不能找个合适的机会对他们进行劝阻，自己的心里便会不得安宁。我们心理学家也不可避免地会表现出非理性，即使我们如此善于发现其他人的这种状态。

让我们将这些带回日常生活当中，思考在不同的情境和环境下，人们描述或实践的那些更为“恰当”的方法。

一系列条件

心理测量

一个工人正使用缝纫机将两块布料缝制成口袋形状。一名经理坐在电脑前，回答一系列人格方面的问题。一位中年妇女正在回答自己对不同工作活动偏好程度的一系列问题。60名再过几个月即将毕业的学生，整齐地坐在一家宾馆的会议室里，这个会议室布置得就像考场一样。在几名施测人员的监督下，学生们正在解答语言推理方面的问题。一位科学家正在研究一长串数字并试着将它们用反序重现出来。

这些人都在进行心理测验。心理测量的字面含义就是思维测量，而心理测验是一种测量手段。测验的目的就是对个体进行了解从而能够对其行为进行预测，并对其未来的活动提供一个基础。

在制衣厂里，将布料缝制得整齐细密会被看做是缝纫师能力强的表现。咨询师会给经理写一份报告，其中会针对某个客户是否适合管理团队提出建议。中年妇女会花

时间与咨询师在一起，这位咨询师会根据她的回答来引导她做出职业转换的决定。学生中有一些人将会被邀请参加第二阶段的选拔，最后仅有少数几个人有机会参加某个大型跨国公司毕业生项目。如果科学家能够准确复制出那些数字并在其他各种任务中表现出色，他将被选中去主持一个生物圈内的实验。

因此，心理测验的应用多种多样，使用心理测验具有以下优点：

- 通过改善选拔的准确性来最大限度地提高组织绩效；
- 通过更好地匹配个体和职位来保留员工；
- 避免由于糟糕的招聘给双方带来财务和个人损失；
- 通过帮助个体进行自我开发，使个人能力得到最充分的发挥；
- 通过将个人愿望与组织机会相匹配，实现更好的职业管理。

心理测验除了在上述工作领域发挥作用，在临床领域也占有一席之地，包括治疗抑郁。对儿童进行学业成就水平评估和准确描述阅读障碍症状，这些则是心理测量在教育领域的应用（在第3章，我们还会对这些领域稍加介绍）。事实上，很多人发现心理测验具有非常实际的价值，但真正使用的测验却是东拼西凑、五花八门，甚至经常是非常奇特的。

面谈

一位招聘专家和一名候选者坐在办公室舒适的沙发上。专家谈到阅读候选者简历时所做的一些笔记：“我看到你在XYZ技术方面有经验，但我不清楚在公司实施的项目中你具体负责什么。你能再说得详细一点吗？”

一名经理走进会议室，这里正在进行一项管理培训，她简单问候了被访者，便根据一张备好问题的清单开始面谈，内容涵盖员工发展能力、战略规划和变革取向。她偶尔还会进行一些追问并试探着问一些问题。在谈话过程中她不断地做着记录。

一位人事经理拿起电话，对着听筒另一端的人解释说正准备对其进行电话访谈，并且将要对他的回答进行录音。在得到同意后，谈话继续进行。有时候被访者会询问访谈有哪些要求，他们会得到礼貌的回应：“无论你怎样回答都可以。”

一名从事职业介绍的咨询师正坐着听一位男子咒骂刚刚决定解雇他的组织。过了

一会儿，咨询师说，“你的感受非常自然，我完全能够理解。我们应该做的就是帮助你将这些感受变得舒缓平常，这样你才能将现在发挥出的能量用于寻找日后的工作。”于是，这名男子就不想再继续刚才的话题了。

一名财务顾问在一对夫妇的客厅里向他们解释说，如果要她提供职业的建议，她必须了解他们的一些背景信息以及需求。他们表示赞同，但在谈话结束时，她会要求他们填写一份表格，以证明他们真正理解了她的角色并同意让她提供建议。

7名小组成员坐在一张蒙着绿色台布的桌子后面。他们其中的5个人，包括会议主席，被选举为面试委员会代表，而其他两人成为委员会委员，委员中包括董事和人事经理。相邻的房间里一名候选者正在等待，她知道这个上午她将在3个人中第一个被面试。她被邀请进入房间，走到椅子前坐下，随后提问就开始了。

一个病人走进治疗室。医生问候道：“早上好，太太。你今天感觉怎么样？”他已经注意到她的左眼下方有一块瘀青，并且在思考她是否会提及这处伤痕，是否会用一句轻描淡写的话“我走路的时候撞在门上了”来搪塞，他同时在思考应该如何解释她所需要的治疗其实就是尽可能远离充满暴力的丈夫。

上面这些例子可以说是工作和日常生活中各种形式的面谈，提问、回答和倾听很常见，只不过计划性和结构化程度有所不同，还会由于实施的形式、参与各方的期望以及双方技能水平的差异而有所区别。它们都被看做是不同类型的面谈，其特点无非就是与其他互动形式（包括谈话）相比耗时长短的不同。“我能帮你做些什么？”“你穿多大尺码？”“退换需要一个星期，可以吗？”这些是每个人在买衣服时都会遇到的问题。“你的成绩怎么这么差？”“换一个法语老师你能学得更好吗？”这是父母在询问孩子学习成绩时常见的例子。还有些问题并不那么结构化，如果父母问“你到哪里去了”，这标志着一番训话即将开始。“我能帮你吗？”这出自一名员工之口，表明对办公室走廊中徘徊的陌生人存在一点点的怀疑。

我们对一个人提问，其实就是在谈话，目的是了解他，了解他的态度、行为和技能，或者发掘出他拥有的信息。我们相信人们所说的话会告诉我们很多，Glibert Wrenn在1949年写下的一句话准确地概括了一个观点。他说，“语言就是人类性格的文字表达。”

因此，谈话可能就是一种特殊的形式，人类花费大量时间在谈话上，比如通过

提问和回答与别人交谈。尽管特殊，访谈却是很普遍的事情。谈话本身是人类互动的重要组成部分，其技能被视为人基本的生存技能。谈话的效果千差万别但处处可见。

评价中心

“那一刻我真的感觉自己是周六清晨在办公室里处理邮件。当一名服务员走进来时，我感觉非常惊讶，然后猛地回到现实中，才意识到那天是周二，我正在宾馆参加一项测试。”一位专心致志参加公文筐测试的候选者这样回忆道。她对信件的处理情况会得到一名评估师的评估，然后这名评估师会将自己的意见与两名同事进行交流，同事可能会挑战他的观点，并拿出他们在其他任务中观察到的一些情况。这些任务包括一个小组讨论，在讨论中他们要将自己想像成“墙上的苍蝇”。

三位高级皇家空军军士骑坐在一个松木树干上，正在与第四个人——本次测试的领导者——进行认真的讨论，树干通过一根绳索悬挂在停机棚天花板的一根横梁上，这位领导者正站在一个油桶上面。如何利用两个这样的油桶使全体机务人员跨越一个空间（代表一条鳄鱼成群的河流），这个题目引起了他们激烈的讨论。树干上一名飞行军士在向测试领导者打手势的时候，身子探出去得远了点，于是三个人都掉了下去，撞翻了油桶，使得油桶上的人不得不移动位置。两名官员正作为评估者观察整个过程，其中一位摇摇头，转过身对同伴说，“高级军士的问题就在于，总是使事情变成一场混乱嘈杂的会议。”

一位职业演员写了一份关于健康和安全的书面评论：“我知道他们不得不那样说来掩盖自己，但那真的就是橱窗里的摆饰。如果我们每次都注意他们的规则手册，我们将永远做不成任何事情。”一名评估师记下了参与者的反应，他挑战了这位演员的观点，并且反复强调希望有一个标准来约束屏幕上工作的那些人。后来，当他回顾记录时，评估师认为这是一种正面的证据，它所反映的能力是：为他人设定标准。

所有这些都是评价中心的实例，这种方法采用多种测试来覆盖相关角色所需面对的各种情况，使用多个评估师和不同的测试，并根据规范的职位分析所开发出的胜任力模型来做出解释。

个体差异

这些方法都隐含着一种理论的实际应用，那就是“个体差异”。Cooper (2002) 将其定义为“心理学的一个分支，考察人们是如何在心理上与其他人存在这样大的差异，以及为什么会这样。”而后，他将其与另外几个分支进行了对比，比如社会心理学，它假设人们彼此都非常相似。

在本书中，心理测量、结构化访谈和评价中心——三种独立且不同的方法——都将帮助读者从更宏观的视角来看待这些强大的工具。实际上，所有这些方法的目的都是理解并预测行为。正因为如此，它们会与其他各种系统或非系统的方法相互影响。当然，后者包括各种直觉的和大量无意识的方法，这些方法在我们了解同伴时都会用到。温暖的微笑、教育背景、语气，或真或假的怠慢，早到或迟到了5分钟，这些都会给我们提供日常线索，我们则从中描绘出朋友、同事、熟人或陌生人的形象，而且我们会寻求线索来推论出他们习惯性的行为特点。虽然人们使用这些评估方法在做相同的事情，但达成目标却是通过公式推理、抽象符号的运用或者有准备的测试得以实现，这使得这些方法被一些人看成魔法一般。不过，它们并非魔术，它们是在很多实际经验的基础上科学提炼出来的，在标准化材料中更易于使用。

绩效管理

一些经理人在研讨会上花费一整天的时间来讨论评分系统，如何让他们的判断更加客观以及如何让他们将手头的量表全部加以运用？对他们中的一些人来说，一种新观点就是将个人目标与公司的目标联系起来。随后，他们便开始讨论这些图形与其他反映客户满意度的图表之间存在多大关联。

人力资源专家和医疗顾问仔细阅读根据一组绩效指标（performance indicators, PIs）得出的评估结果后，发现面前的图表在“技术”和“行为”结果之间存在着不平衡。

管理顾问与客户一起重新审阅了一份发展计划纲要，客户担心即将到来的高管审计会发现在沟通和战略构想方面的缺陷。“让我们设想公司可能会给予财务支持的那

些发展项目，”顾问这样建议，然后继续说道，“你可以考虑通过一所商学院建立一些定制的培训项目。但是不要忘了最好的发展来源于自身的努力。我们需要确保有一个支持性的框架，在这个框架下，你的员工将感觉到，在他们为自身成长所做的投资中，他们有选择的机会。

这些都是绩效管理的方方面面，它不是一个孤立的事情，而是由一套方法所组成的，有关整个组织管理重要性的理论在背后支持着这些方法。例如，Jones（1995）曾说过要管理环境（context）而不是绩效；Armstrong 和 Baron（1998）则讨论了一系列该领域的热点问题，包括计划、持续发展和改进以及满足股东需求。

输入和输出

选拔中的评估就是输入，人们可以用此来预测未来的输出。本质上，输入的完全是当前的情况，比如一名候选者正在评价中心参加小组讨论。不过通常情况是，输入中包含有过去的行为。一位候选者就过去的成功经验回答结构性访谈的问题或者回答人格问卷，当思考在观看和参与舞台表演两者之间更倾向于哪个的时候，这种情况就会发生。评估报告中还要考虑如果候选者得到雇用，与其一起工作的情况，因此也会整合绩效管理方面的内容。在绩效管理中，人们使用过去和当前行为作为输入来管理未来与绩效相关的行为。也就是说，人们更关注控制输出。以前，人们与现在不同，缺少对当前绩效的审视，更多地强调使用历史绩效来确定报酬或角色。在两个案例中一个相关的概念就是胜任力，下面我们将对其做进一步讨论，并且将在本书中多次提及。此外，有一个更加相关的问题支持这两类观点，那就是测量的客观性，这个问题同样会在本章中加以讨论。其中一些观点在图 1.1 中得到了概括。