



白皮书

评鉴的战略价值： 凭借准确的 人力资源信息 确立企业优势

简介

“人是公司最重要的资产。”一直以来，高管们都这样宣称。但在实践中，这句话很少得到真正的落实。这并非因为公司不重视或口是心非，而是因为很多人不知道该如何收集、量化和评估其人力资本“资产”的数据。

如今，具有现代意识的管理人员对人力资本管理的理解日益深入。他们认识到实施客观的人力资源评鉴和实现人力资源投资回报的重要意义。这些经过评鉴活动而收集、汇总和使用的信息对组织的成功会产生巨大的影响。

本研究报告中，我们将阐释评鉴在培养一支世界级工作团队中所发挥的重要作用；另外，我们还要概略介绍评鉴工具；为大家演示，如何有效利用评鉴工具、系统和流程，从而利用人来确立自己的竞争优势。此外，我们还例举了影响评鉴结果的5个常见误区（参见方框内）。

人是企业战略的主要推动力

每天，组织都要做出重要业务决策，其中的很多决策都涉及到人，例如：

- > 迅速组建工作团队（如充实销售人员，建立一个新机构等）
- > 支持战略方向的转变（例如从交易型销售转变为顾问型销售）
- > 遴选具有巨大发展潜力的候选人（如在合并后，从内、外部为关键岗位甄选合适人才）
- > 强化现有人才（如通过稳态的选聘，或前瞻性地培养现有人才，作为日后的储备）
- > 发展植根于战略能力的组织文化

为了做出最明智的人事决策，很多组织采取各种评鉴手段对人才进行评鉴。人才评鉴可帮助组织做出最合理的选聘和培养决策，而最佳评鉴技术是与企业目标相一致的。

有效的评鉴，尤其能够：

- > 减少甄选候选人过程中所发生的决策失误，增加了为特定岗位确定合适人选的机率，使有能力、动力和经验的人才脱颖而出。
- > 为加快人才成长提供有价值的见解。

一旦确定需要评鉴，很多组织就会迅速寻找适合的工具。但是，评鉴方法和方案五花八门，该如何进行选择呢？本研究报告可以助你一臂之力。

道格拉斯·雷诺德博士
(DOUGLAS REYNOLDS),
DDI评鉴科技部副总裁

查尔斯康·森蒂诺博士
(CHARLES COSENTINO),
DDI选才解决方案咨询副总裁

评鉴工具：概述

虽然人才评鉴工具种类繁多，但大多数可归入以下几种基本类别：

筛选工具——相当于现代的工作申请表。例如，在打开一个招聘网站时，可利用筛选工具查找那些符合基本条件，具备必要能力，应该进入选聘流程的候选人。

测评——测评组合（Testing Batteries）收集与工作相关的能力、技能和素质等方面的客观数据。这些数据能反映候选人的认知能力、技术熟练程度、推理能力、形势判断能力、动力适配性以及各种个性特征。测评工具能帮助您深入了解最佳候选人的强项和发展需求。

导致评鉴失败的5个常见误区

评鉴的好处显而易见，评鉴能为各行各业的许多组织赢得主动权。遗憾的是，很多评鉴项目由于设计、执行、分析和应用不利而失败。

如果组织缺乏系统的、与工作相关的评鉴工具和流程，他们就会遭遇原本可以避免的问题。无效的评鉴计划可导致沟通混乱，决策的准确性和员工信心受损，评鉴结果的反馈信息被误解，从而影响绩效水平。最终，评鉴双方都遭受挫折，工作效率下降。

以下是5个会影响候选人评鉴结果准确性和可靠性的问题：

1. 主观臆断（直觉）。通常，人们会在与他人交流几分钟之后就迅速做出判断。这就产生了评鉴结果中充满偏见的问题。一般而言，评鉴人并未意识到这些偏见。所以，经常会出现这种情况，即他们对候选人做出的评鉴结论与实际工作技能和发展潜力毫不相干。

此外，候选人在自主陈述时，往往会夸大自己的成绩，这就使评鉴结论愈加不准确。那些精于“印象管理”的候选人在这方面的表现尤其突出。此外，研究还表明，当候选人意识到评鉴人有能力对自己的言行进行验证时，他们出现夸大的机率是非常低的。实践证明，测评、情境模拟和行为面试（包括很多精心设计的后续问题）都是澄清事实真相的有效策略。

2. 面试人和评鉴人未受过相关培训。评鉴结果的准确和可靠程度是衡量评鉴是否成功的重要指标。如果面试人和评鉴人没有接受过关于相应能力、标准、标准运用和复杂的专门评鉴技巧方面的培训，那么评鉴数据就会大打折扣。

3. 观察者使用的标准不一。即使经过充分的培训，也不能想当然地认为评鉴人就是完全可靠的。评鉴人要遵循普遍认可的标准（如对能力的明确界定）和规范（如杰出的成就包括具体的行动、行为和结果），这是基本要求。利用已建立的标准和规范，评鉴人能轻松表达自己的期望，提供绩效反馈，而候选人收到评鉴信息的机会也增加了。另外，评鉴人利用综合会议的机会讨论其评鉴结果，达成一致意见，也是一种增加评鉴可靠性的有效方式。定期开展素质检查或审计也可提高评鉴结果的可靠性。

4. 依赖单一评鉴方式。无论其评鉴结果多么准确，利用一种评鉴方式无论如何也无法对候选人的成功潜质做出全面的评价。仅仅采用一种评鉴技巧无法对复杂的工作和组织角色做出准确评鉴。当工作情况发生变化时，成功所必需的个性特点也随之改变，这时，某些评鉴技巧就可能比其它技巧更适于对个性特点进行评鉴。

综合采用多种评鉴方法或工具能提高整体评鉴结果的准确性。例如，与单独使用一种评鉴方式或工具相比，将测评或情境模拟同面试结果结合起来能做出更准确的预测。另外，采用多种评鉴方式也确保了评鉴结果的公正性。单独采用任何评鉴方式都无法对候选人做出全面而准确的评价；如果采用不同的评鉴工具，能力相仿的候选人的表现可能大相径庭。例如，某些人善于“测评”而另一些人则善于“面试”。

5. 急功近利。开发结构完善的评鉴流程虽然耗时但能创造价值。缺乏系统的评鉴流程可能会为组织带来法律和专业风险。与此相反，组织有序的评鉴系统能提高新雇人员的素质，提供丰富的反馈信息，为候选人加速学习创造条件。当然，评鉴流程的设计和有效实施是件费时费力的事。但是，设计合理的评鉴流程有助于做出正确的决策，并能创造一种公平的环境，有利于缔造良好的工作关系，所以值得尝试。

面试——有效的面试有助于评鉴人深入了解候选人相关的工作能力，并对其未来可能取得的成就做出准确的预测。但是，若招聘经理准备不充分，偏离了预定的方向，并且无法收集到关于候选人的有效数据时，他们也可能错失良机。为此，应该建立一个与明确界定的能力相关联的、客观的、基于行为的面试系统。

情境模拟与评鉴中心——通过情境模拟练习可评估对候选人未来的实际工作绩效影响深远的潜力。情境模拟练习适合所有行业（如销售、服务和制造业）在招聘各层次管理人员（包括临时管理人员）时使用。在通过电话或互联网评鉴时，应重点对候选人的互动能力、决策能力、批判性思维以及其它对成功至关重要的能力进行评估。评鉴中心会采用多种情境模拟方式，创造一个真实的工作场景，获得对候选人的整体印象。

尽管每种工具在收集评鉴信息方面都是有效的，但其用途迥然不同。如果能知道哪种工具是用来评估候选人未来行为方式的“指标”，哪些工具是其未来期望表现的“样本”，那么就能透彻地了解这些工具的不同之处。

为了阐明这一点，请思考以下事例：在评鉴一辆新车的质量时，汽车评论家可能首先会研究汽车的设计、制造方式和用于制造关键零部件的原材料。此外，他或她也许会测评汽车的油耗和动力输出等技术特性。所有这些数据均称为“指标”，即这辆汽车的固有性能如何。接下来，评论家就会在各种路况条件下（山丘、曲面、公路、光滑或干燥的路面）试驾这辆车，为其行驶性能打分。这些数据将成为这辆车性能表现的“样本”；即评论家对该车的操控性能进行抽样的一个例证。

在该例子中：

“指标”是可能影响汽车行驶性能因素的评估标准。

“样本”是在相同的设定条件下采集的关于汽车形势性能的实例。

未来的成功指标来自候选人对教育、工作经验和特定活动等问题回答。这些评鉴数据通常易于收集，而且包含着丰富的信息，评鉴人能据此对候选人未来的成就做出有效的预测。决定候选人未来能否成功的指标还包括能力、技能、价值观和个性等。虽然所有特征都会影响个人的绩效和未来的成就；但是，必须谨慎使用各种评鉴措施——因为这些措施都需要技术分析，以确定评估内容和预测结果之间的关系。仅仅凭感觉认为某个评鉴方式符合目标就做出选择，可能会导致无效的预测结果，如果评估流程出现问题，甚至会带来法律后果。

评鉴人才时也可使用“样本”。在模拟练习过程中，候选人将执行特定的任务，评鉴人将根据精心设定的标准对其进行评估。通过旨在探询候选人过去行为详情的结构性面试中，也能采集到有用的样本。当然，面试官收集到的是关于候选人过去行为的详细描述，而非亲眼目睹这些行为。

综合采用各种评鉴方式的实用价值

区分“指标”与“样本”有助于搞清楚各种评鉴方式的差异。但这并不是说，选用评鉴方式必须非此即彼。在许多情况下，综合采用各种评鉴方法（“指标”和“样本”）可以发现关于候选人的重要信息。例如，评鉴中心方式通常包含某些基于样本的评估，如工作情境模拟，它们能帮助您深入了解个人在真实工作环境中的行为。因为评鉴中心能够提供大量反馈信息，为未来的发展奠定良好的基础，所以其用途非常广泛。

有很多方法可以融合多种评鉴方式，以满足业务的需求。例如，许多大公司在大批招聘员工时（例如，呼叫中心代表）均会采用大规模的选才系统。通常，这些系统采用基于指标的评鉴方式（例如，测试和问卷调查），对数千名应聘人员的资格进行预选。那些表现出发展潜能的候选人随后将进入更昂贵、更耗时的评鉴阶段，例如，情境模拟和面试。

由于评鉴流程与技术相集合，因而效率和质量都得到了极大的提高。例如，一个公司的招聘网站可以在全国范围内对重要领导岗位的招募工作进行管理，采用包括简单筛选问卷调查在内的各种评鉴方式对候选人的教育、工作经验及其相关背景进行评估。公司将向表现出色的候选人发出测试邀请，对其解决问题和决策能力，以及一些基本个性特征进行测评。之后，通过测评的人员通过互联网在监控下接受领导情境模拟测试。最后，甄选出的优秀人员将会收到公司的邀请，接受招聘经理主持的面试。采用此类选才系统，招聘企业在几天之内就能从数千名应聘人员中选拔出最优秀的候选人。

充分利用评鉴打造竞争优势

了解基本评鉴原则和基本评鉴工具是实现有效评鉴的关键。但是，招聘企业要想真正、最大限度地提高评鉴价值，实现企业目标，则必须考虑以下几个重要因素。

评鉴必须与企业目标相一致。例如，如果目的是淘汰不合格的应聘者，或者是遴选在以后的评鉴环节会有良好表现的应聘者，则测评应该是个经济有效的选择。但是，测评方式并非确定最终人选的理想方式。在选拔最终候选人的关键时刻，行为面试和情境模拟方式能提供最准确的信息，招聘经理将根据这些信息做出最终决策。

用于专业发展的评鉴方式通常比用于选才的评鉴方式更深入。在发展性评鉴中，候选人

可以详细、深入和全面地了解自己的能力。在组织和工作发生重大变动时，为保证准确和公平，公司通常结合考虑评鉴结果和员工当前工作绩效信息，据此做出用人和裁员决定。

综合采用多种评鉴方法能提高预测的准确性，提供更有价值的发展见解。任何一种评鉴方式都无法考量一个岗位或一份工作所需要的全部技能。招聘企业应该对成功的所有因素（能力、经验、知识及其它个性品质）进行系统地评估，以便做出可靠的选聘、提升和继任管理决策，提供稳妥的发展计划。

选才比人才培养的影响更深远。长远来看，精心设计并有效实施的选才流程（包括选聘、晋级和继任管理）对组织效益有非常重要的影响。为“游戏找到合适的玩家”是组织和个人取得成功的关键。如果为特定岗位找到了合适的人选，则发展工具便可最大限度地提升其效率。尽管评鉴工具在选才和人才培养方面都很有效，但是由于明智的选才决策会对组织的成功带来巨大影响，因而在选才中应用评鉴方式可以实现更大的价值。

评鉴必须显示出有效性和实用性。对于情境模拟和面试，工作分析流程应该将职位活动与评鉴工具和目标结合起来。对于测评，应该使之与工作绩效联系起来。在选择评鉴信息以最大限度提高绩效时，流程的准确性以及用于确定取舍的决策规则与关于评鉴的法律事宜同等重要。

此外，还应确定显示投资回报的方法。根据实用性分析结果，测评和评鉴中心将审核其选才投资的效益。此外，由于评鉴通常都非常有效，因而在以下情况下，用于工作评鉴的投资回报会逐步攀升：

- > 大批量选拔人员。
- > 出色的工作表现极大地增加了现金收入。
- > 评鉴过程中获得最高分的候选人才能被聘用。

评鉴应该确保公平。评鉴过程需要设计，而且面向各类候选人（包括受保护群体——涉及少数民族、年龄超过40岁的人员和残疾人等）的评鉴结果要公平准确。为了打消这些群体的顾虑，保证评鉴流程的公正性十分重要。通过将评鉴过程与工作或工作角色明确地联系起来、运用合适的运作方式，以及预先提供充分的信息等途径，可以做到这一点。此外，企业还要自觉遵守现行法律和职业准则。

与候选人员讨论评鉴结果及其使用。大多数人对评鉴都怀有抵触情绪，当他们无法确定评鉴结果会对自己产生怎样的影响时尤其如此。向候选人解释评鉴的业务原因，能够消除这种本能的抵触心理，激发他们的兴趣，进而赢得他们对评鉴的认同感。此外，如果组织使用评估结果的方式发生变化而不加以

解释，也会影响候选人的接受度和信心。例如，对相关人士声称，评鉴流程是一次“发展机遇”，而实际上当该流程用于招聘新人时，就会沉重打击雇员对组织的信心，同时严重损害领导人的信誉。因此，应让候选人了解评鉴过程与工作或业务之间的相关性。他们还应该知道哪些人将审查评鉴结果，以及评鉴结果的实际应用方式。当候选人是公司雇员时，这一点特别重要。

用技术改进评鉴流程。科技能持续提高我们收集和追踪人力资源信息的能力，为我们带来巨大利益。一套整合的自动化工具能够在招募、选聘、新人入职、绩效管理及人才培养方面为管理人员提供帮助。这些工具能够显著提高工作效率，并为使用评鉴信息指导组织的人力资本流程创造了新机会。

图1：评鉴模式



例如，整合的系统能够：

- > 使新员工在开始工作时就拥有明确的发展计划，为其快速成长，创造业绩提供支持。
- > 帮助组织了解应聘者的主要背景经验与其

对组织的忠诚度以及日后是否会成长为一名领导者的关系。

- > 为人力资源经理提供最新、最快的信息，即如何根据组织的战略需求对人才进行培养。

联系信息

北京
8610.6566.2525

上海
8621.6113.2525

香港
852.2526.1188

台湾
8862.8101.0468

电子邮箱：
marketing.cn@ddiworld.com
www.ddiworld.com/cn

实施评鉴

组织在应用评鉴系统时最容易犯的错误是，忽视实施评鉴环境中的关键因素。在评鉴过程中考虑一些关键因素，对于评鉴的成功与否至关重要。

要做出有效的选聘决策首先需要获取相关人员的准确信息。DDI最新改进的评鉴模型（参看图1）是一种实现业务目标的有效方式，该模型可以引导企业完成明确业务需求、人才评鉴、决策等流程，帮助企业实现其业务目标。该模式是在DDI公司35年的丰富经验、实例验证、研究成果、评鉴工具以及综合支持流程基础上创建的，用以帮助全球组织在短时间内招聘到更出色的员工。该模式包括三个步骤：

1. 定义成功。如果已明确了工作要求及其与业务战略的关系，则您完全可能第一次就招聘到合适的人选。DDI强调全面了解候选人：

- > 能做什么（工作能力）
- > 做过什么（经验）
- > 知道什么（知识）
- > 个性特征（个性品质）

2. 设计系统。如果采用标准化目标数据收集流程，那么候选人的相关评鉴结果和决策会更加精确。采用其它方式（包括测评组合、行为面试、情境模拟练习和集体评鉴等）也能取得这种效果。

3. 应用信息。对数据进行有效的整合和汇总，能够帮助公司就选聘和提拔优秀人才做出更快、更合理的决策。此外，如果采用量身定制的发展指南和其它工具，那么该流程完全能够确保筛选出的候选人在最短时间内做出成绩，同时其流动性也更小。

如果企业采用该方式，通过有效沟通、组织整合、技能发展、分工负责和全面评估为其提供支持，则其更容易实现预期的业务目标。

结束语

无论存在何种业务需求，准确的评鉴都能帮助您发现、筛选并安置合适的人才，使其快速成长，为您的企业长期服务。掌握评鉴工具的运作方式、数据的收集及分析方式以及知识的正确应用方式，将帮助您最终确立公司的竞争优势。

关于作者

道格拉斯·雷诺德博士现任DDI评鉴科技部副总裁，负责DDI评鉴解决方案的研发工作。他开发了基于网络的筛选和测评系统，为多家大公司实施了有效的选才和评鉴系统。

他的联系方式：Doug.Reynolds@ddiworld.com

查尔斯康·森蒂诺博士现任DDI选才解决方案咨询副总裁，他是公司选才、提升、继任规划系统、建立能力模型和扩编战略方面公认的专家。他曾与多家DDI客户合作，共同设计并实施了有效、合法的选才系统。

他的联系方式：Chuck.Cosentino@ddiworld.com