

中国企业人才评鉴中心的搭建与管理调研报告

CHINA TALENT ASSESSMENT CENTER BUILDING AND MANAGEMENT SURVEY REPORT

调研主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布使用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。
(顾问排名不分先后, 仅按姓氏首字母排序)

调研顾问



程星宇

人力资源高级经理 - 战略招聘
阿斯利康 (中国)



倪铮

人力资源总监
陶氏化学



吴越

全球员工发展顾问
礼来



黄凌丽

人力资源副总监
赛诺菲



王晓辉

人才发展经理 - 测评团队负责人
ABB



周育新

大中华区人力资源学习和发展负责人
巴斯夫

案例分享



陈德智

组织与发展经理
辉门 (中国) 有限公司



霍晓娟

人力资源部总经理助理
华泰保险集团股份有限公司



陶剑云

人才发展高级顾问
拜耳 (中国) 有限公司



魏海燕

人才测评中心
宝钢人才开发院



窦文文

海尔大学测评中心负责人
海尔



刘莹

人力资源总监
可口可乐 (四川) 饮料有限公司



王晟

招聘及组织能力经理
上海百事可乐饮料有限公司

关于作者



徐燕

Elsie.Xu@hrecchina.org

徐燕现担任人力资源智享会 (HREC) 的调研专员一职。主要负责的调研报告有: 中国企业内部猎聘团队的搭建与管理调研报告, 中国企业雇佣前测评调研报告, 2014 胜任力模型的设计与运用调研报告, 第二届中国员工健康福利调研报告等; 在此之前, 在智享会从事销售工作。徐燕毕业于上海第二工业大学, 获得会展经济与管理本科学位。



任萍

Emma.Ren@hrecchina.org

任萍现担任人力资源智享会 (HREC) 的内容编辑一职。在本次调研中负责企业实践案例的采访与撰写。曾经采访包括巴斯夫、拜耳、京东、潍柴等企业。任萍毕业于暨南大学, 获得文学学士学位。



前言

面对外部商业环境的诸多挑战，企业如何拥抱变革、实践创新并决胜千里？人才是其中不可或缺的关键因素。评鉴中心能帮助企业提高人才评价的准确度，被视为鉴别人才最有效的手段之一，因此也被视为企业持续变革与创新的助推器。然而，因其搭建成本较高、测评纬度及所用工具复杂等因素，许多企业仍对评鉴中心的适用性存疑。

人力资源智享会于 2015 年 8 月至 2015 年 11 月在中国大陆展开了“中国企业人才评鉴中心的搭建与管理”调研工作，旨在发现企业搭建与使用人才评鉴中心的现状与问题，解析企业在评鉴中心**前期搭建、设计与实施评鉴过程**以及**评鉴结果后期跟进**等阶段的难点与挑战，为计划搭建或优化内部人才评鉴中心的企业提供可行的建议。值得注意的是，调研结果显示人力资源从业者对评鉴中心定义的解读不尽相同，主要有以下两种：第一，广义的评鉴中心，是指多种评价手段的組合使用，第二，狭义的评鉴中心，是指主要围绕情景模拟和行为观察而设计的评价手段。本调研报告客观呈现企业内人才评鉴中心的运营情况，并在此基础上剖析问题的背后根源，进而提出我们的意见与建议。同时，报告中所呈现的案例展示了多个企业人才评鉴中心针对不同测评对象的实际操作方法。

目录

第 ① 部分 | 关于本次调研

第 ② 部分 | 数据分析

第 ③ 部分 | 我们的建议

第 ④ 部分 | 案例启示

主要发现

1 企业希望通过人才评鉴中心提高人才选拔或评价的科学性与公平性、提高企业内部的人岗匹配度，然而部分企业并不认为评鉴中心实际达到预期效果。

- + 近四成企业已在内部搭建人才评鉴中心，其中内部人才选拔或评价更科学公平（80.4%），提高企业内部的人岗匹配度（78.4%），以及更好地为员工职业生涯发展提供指导（70.1%）是企业搭建人才评鉴中心的三项首要目标；
- + 仅逾五成企业认为内部评鉴中心的实际使用达到了预期目标（56.7%），即使如此实际结果与预期也存在一定差异。其中大家对提高企业内部人岗匹配度的预期与实际效果存在 22.0% 的差距，并不令人满意。

2 评鉴中心应用于外部人才招聘和内部人才选拔时，性格测试是使用率最高的测评方法，但值得探讨的是性格测评考察个人特质，而不是评价行为，因此作为最关键的测评方法有待商榷。

- + 评鉴中心用于外部人才招聘而常用的三种测评方法为：性格测试、结构化或非结构化面谈、专业技能测试；但企业很少根据性格测评结果，而对选用与否做出决定；
- + 用于内部人才选拔时，性格测试、结构化或非结构化面谈、360 度反馈评估是常用的三项评鉴方法；
- + 针对中高层管理者的内部选拔和内部发展，最常用的测评手段为 360 度反馈评估。

3 企业选拔内部测评师较看重相关培训或实践经历，却忽视参与者对项目的兴趣与承诺度。

- + 近七成企业有内部测评师，主要由人力资源管理者 and 业务部门管理者组成；超过两成企业没有邀请业务部门管理者担任测评师；
- + 内部非专职测评师的选拔标准有两个侧重点：其一是接受过相关培训（57.6%）或有测评师的实践经历（40.7%）；其

二为直属部门领导（45.8%）或跨业务部门领导（39.0%），且一般高于被测评者 2 级；

- + 仅 37.3% 的企业把对项目的兴趣和承诺度作为选拔标准。

4 培养与激励内部测评师并非一日之功，目前企业的培训内容相对初级，还未很重视培养测评师撰写报告、解读评鉴结果和反馈的能力；少有企业对测评师进行激励。

- + 近四分之三的企业对内部非专职测评师进行专业培训；培训内容主要为人才评鉴中心的基本知识、相关测评工具的使用方法与技巧、观察及如何记录行为、测评维度的评分标准；
- + 仅逾三成企业培训内容含测评报告如何撰写（34.1%）与全方位解读测评结果和反馈的能力（34.1%）；
- + 超过六成企业没有对内部非专职测评师采取任何方式的激励行为（62.7%）。

5 人才评鉴中心的挑战不仅在于前期如何搭建，更为突出的问题是测评结果的解读与反馈，以及如何有效连接后续发展，以使评鉴中心的成果落到实处。

- + 参调企业认为搭建人才评鉴中心最主要的关键因素包括获得业务管理者的重视与支持（75.3%）、制定清晰的测评能力标准（67.0%）、针对不同测评目的选择准确有效的测评方法或工具（61.9%）；
- + 测评结果与后续发展联系不紧密（49.5%）、对测评结果的解读与反馈较欠缺（45.4%）是评鉴中心后期管理的两大挑战；
- + 仅 29.9% 的企业认为评鉴中心的管理运营成本较高。



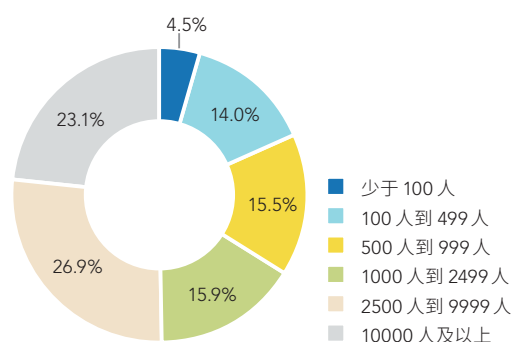
第 1 部分 | 关于本次调研

人力资源智享会于 2015 年 8 月至 2015 年 11 月在中国大陆展开了“中国企业人才评鉴中心的搭建与管理”调研工作，通过在线网站和现场调研渠道收集超过三百份问卷，除去重复（同企业）、无效、以及未完成的问卷后，共保留有效问卷 264 份。我们将参调企业所属行业、企业在华规模和企业所有权性质进行了统计，统计数据如图表 1 至图表 3 所示。**在本次调研中，企业在华规模超过 1000 人的企业比例达 65.9%。**

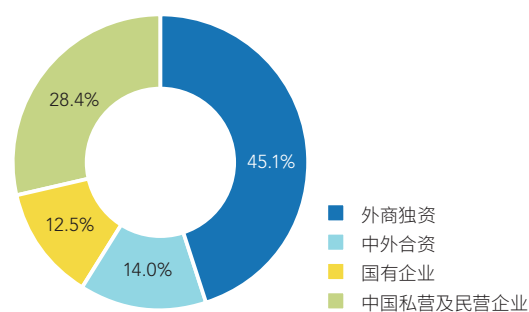
图表 1 参调企业的所属行业 N=264

行业	参调数	百分比
汽车及零部件	36	13.6%
机械制造	33	12.5%
消费品（快消与耐消）	29	11.0%
生命科学（如生物工程，医药，医疗器械等）	22	8.3%
零售业与电子商务	21	8.0%
金融服务（如银行，保险，财富管理等）	21	8.0%
信息技术，半导体及通讯	18	6.8%
化工与石化	12	4.5%
电子电气	12	4.5%
专业性服务（如法律，咨询，教育等）	12	4.5%
地产与建筑	11	4.2%
互联网与游戏业	11	4.2%
多样化生产	7	2.7%
能源动力	6	2.3%
运输及物流	2	0.8%
其他	11	4.2%

图表 2 参调企业的在华规模 N=264

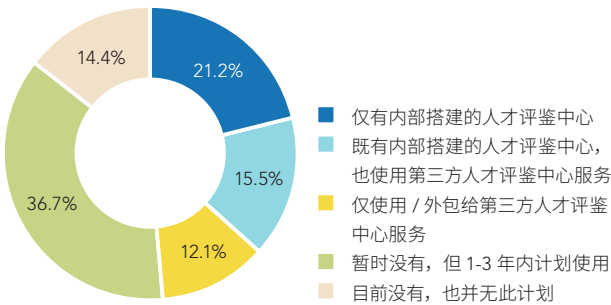


图表 3 参调企业的所有权性质 N=264



第 2 部分 | 数据分析

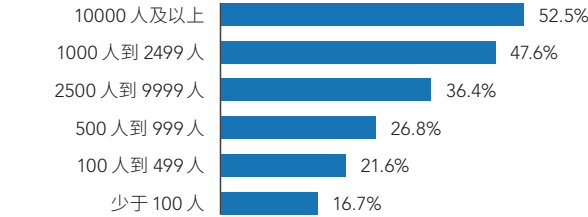
图表 4.1 参调企业是否使用人才评鉴中心 N=264



图表 4.2 不同行业的企业内部搭建人才评鉴中心的比例 N=264

行业	行业参调数	内部搭建人才评鉴中心的比例
生命科学（如生物工程，医药，医疗器械等）	22	50.0%
能源动力	6	50.0%
地产与建筑	11	45.5%
互联网与游戏业	11	45.5%
汽车及零部件	36	44.4%
信息技术，半导体及通讯	18	44.4%
电子电气	12	41.7%
金融服务（如银行，保险，财富管理等）	21	38.1%
机械制造	33	36.4%
消费品（快消与耐消）	29	34.5%
专业性服务（如法律，咨询，教育等）	12	33.3%
零售业与电子商务	21	23.8%
多样化生产	7	14.3%
化工与石化	12	8.3%
运输及物流	2	0.0%
其他	11	27.3%

图表 4.3 不同规模的企业内部搭建人才评鉴中心的比例 N=264



图表 4.4 不同所有权性质的企业内部搭建人才评鉴中心的比例 N=264



是否使用人才评鉴中心

本次调研报告的人才评鉴中心指通过使用不同测评工具和方法来评估测评对象的特性和能力的一系列程序（并非是一种实体组织）。

图表 4.1 可见，36.7% 的参调企业有内部搭建的人才评鉴中心（21.2% 与 15.5% 相加所得）。另外使用或者借助第三方人才评鉴中心服务的企业则达 27.6%（15.5% 与 12.1% 相加所得）。不同行业、不同规模、不同所有权性质的企业有内部搭建人才评鉴中心的比例可见图表 4.2 至图表 4.4。

以下调研内容分为“内部搭建的人才评鉴中心”与“第三方人才评鉴中心服务”两个版块。

内部搭建的人才评鉴中心

内部人才评鉴中心的搭建背景

不论企业规模、性质或行业，人才评鉴中心最核心的目标都是确保企业内部人才选拔或评估的准确性，提高企业内部的人岗匹配度。评价员工、选拔人才的任务很多时候由直线经理决定，而评鉴中心技术的使用则可通过多维度或不同角色对员工做出更为全面客观的评价。基于评鉴中心的结果，企业也可以更好地了解员工整体的能力水平（见图表 5）。同时，站在员工的角度，评鉴中心这一形式可帮助认识自己、对自我有更清晰的了解，制定合适的个人发展计划。当下，个人在外界压力之下往往缺乏时间审视自我，而评鉴中心则正是一个重新审视自己的好时机，进而为职业生涯定下清晰的方向。

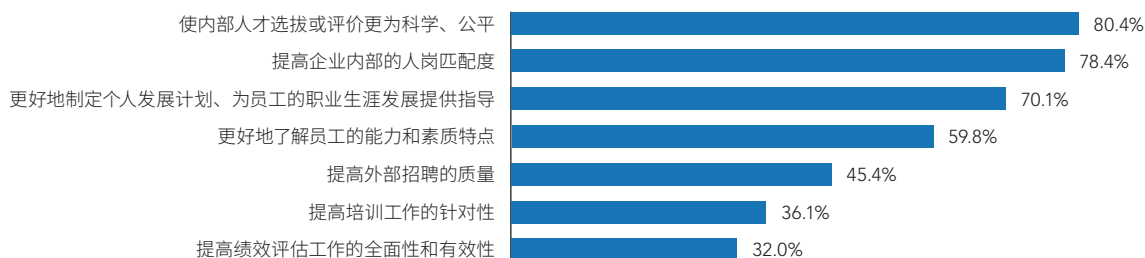
调研显示大家选择内部搭建人才评鉴中心，主要原因有三点：内部人员对公司和岗位的实际情况更熟悉和了解；内部组织和操作更方便可控；内部搭建评鉴中心的成本比使用第三方评鉴中心服务低。但与此同时，仅 19.6% 的企业认为内部专业人员可以胜任，不需要外部专家的支持。

内部人才评鉴中心的应用与测评对象

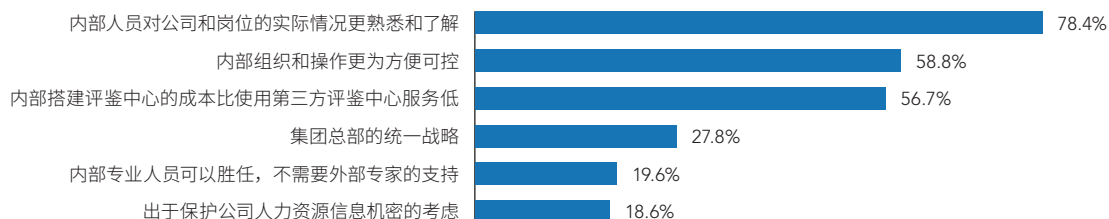
图表 7 所示，近八成企业的内部人才评鉴中心应用于内部晋升 / 竞聘、内部人才选拔，其次的应用领域为外部人才招聘，而用于领导力评估与发展的企业比例则为 59.8%。

中层管理者和高潜力员工是内部人才评鉴中心运用比例最高的两类人群。针对管理者层级，中层管理者作为被测评主要人群，一方面是这一人群在公司担任重要角色，其重要性不言而喻，另一方面是测

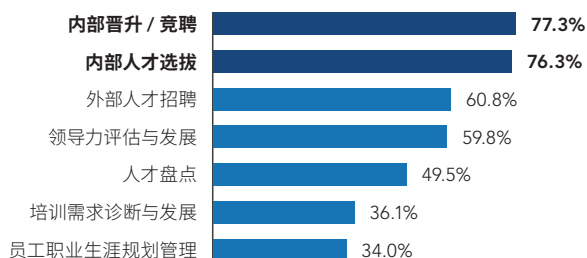
图表 5 内部搭建的人才评鉴中心的预期效果 N=97



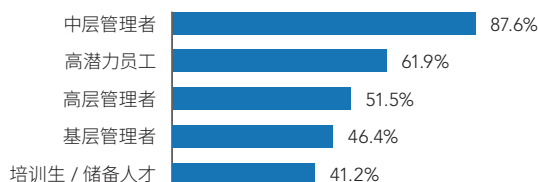
图表 6 内部搭建人才评鉴中心的主要原因 N=97



图表 7 内部人才评鉴中心的主要应用 N=97



图表 8 内部人才评鉴中心的主要对象 N=97



评中层管理者, 可让高管担任测评师, 使其直接了解企业继任者储备情况。61.9% 的企业评鉴对象包括高潜力员工, 进一步说明在高潜力员工的鉴别上, 已经不再仅仅通过绩效管理, 而是引入了人才评鉴中心技术。在企业内部人才发展体系中, 大家也往往较关注中层管理者和高潜力员工的发展, 通过评鉴中心将为其发展提供针对性。

内部人才评鉴中心的搭建过程

确定人才评鉴中心的测评维度

确定测评维度, 定义标准是设计人才评鉴中心的首要环节, 企业是否在这一环节投入足够的重视和资源, 将大大影响人才评鉴中心成功与否。通过调研市场与采访 HR 从业者, 我们发现测评维度主要由企业文化、价值观、领导力模型、核心能力素质要求、潜力、管理风格等组成。企业根据业务需求和项目侧重点, 一般选择 5 项左右测评维度。

拜耳 发展中心的架构



拜耳每年举行“人才盘点”。最终, 在人才盘点会议中提名的高潜人才会根据其目标职级要求, 参加相应的发展中心。其中的“高管测评 Executive Assessment”、“领导力发展中心 Leadership Development Center”和“未来领导者发展中心 Future Leader Development Center”由拜耳全球统一设计, 拜耳中国积极参与设计过程, 提出中国人才发展的需要。目前, 所有层级的“发展中心”都充分考虑了多元文化的作用和影响。最低层级的“自我认知发展中心 Self Insight Development Center”则由拜耳各区域自行设计并落地执行。

所有层级的“发展中心”均基于拜耳的胜任力模型。不同的是, 各层级“发展中心”所关注的能力存在差异。低层级的“发展中心”更注重评估员工的核心能力及通用领导技能, 例如计划组织 (Plans & Aligns)、客户导向 (Customer Focus) 等能力; 但在高层级“发展中心”中, 这些能力的测试比重越来越低, 更被看重的是在当前 VUCA 商业环境中如何引领战略变革、开创新局面的相关能力, 例如战略思考 (Strategic Mindset)、创新 (Cultivate Innovations) 等。另外, 各层级“发展中心”对各项能力的测试要求也存在不同, 包括不同层级“发展中心”中应用的模拟案例的复杂程度以及行为指标的差异化定位。

图 表 9 企业胜任力模型的内容

	核心（通用）胜任力模型 N=129	百分比	领导力胜任力模型 N=124	百分比
1	团队协作	67.4%	团队领导	75.8%
2	客户导向	58.1%	战略思维	74.2%
3	沟通能力	56.6%	变革管理	62.9%

图 表 10 内部人才评鉴中心针对不同目的的测评方法

	外部人才招聘 N49	内部人才发展 N74	内部人才选拔 N75
性格测试	83.7%	63.5%	64.0%
潜力测试	57.1%	68.9%	57.3%
价值测试	53.1%	48.6%	49.3%
认知能力测试	55.1%	48.6%	42.7%
专业技能测试	59.2%	45.9%	48.0%
外语能力测试	55.1%	24.3%	33.3%
结构化面谈（含半 / 非）	79.6%	55.4%	64.0%
投射测验	10.2%	12.2%	10.7%
360 度反馈评估	34.7%	66.2%	61.3%
无领导小组讨论	49.0%	45.9%	42.7%
公文筐测验	14.3%	32.4%	26.7%
角色扮演	36.7%	39.2%	30.7%
管理游戏	16.3%	31.1%	21.3%
演讲	32.7%	39.2%	41.3%
案例分析	30.6%	47.3%	41.3%

注：绿色代表情景模拟类型使用率较高

图 表 9 引用自智享会《2014 胜任力模型的设计与运用调研报告》，这是目前在企业较常见的能力素质项。但企业评鉴中心的测评维度是否可以完全照搬能力模型？其答案应考虑到测评对象和测评目的而决定。

此外，人才评鉴中心的测评维度（能力项）是否有评价能力的行为描述？测评维度的确定是否得到了管理层的一致认同……这都是关乎评鉴中心很重要的基础，建议项目开发者不可忽视。

• 匹配与开发测评方法

人才评鉴中心通过使用不同工具和方法评估测评对象的特定能力或行为，而这评估的一系列程序如何选择与匹配，项目设计者要考虑不少因素，包括评估的不同目的；测评工具和方法的市场普及程度、针对性与所需成本；测评对象特点（职位级别、任职岗位、技能和领导力要求等）；企业文化等。从图 表 10-13 来看，目前参调企业人才评鉴中心常用的测评工具或方法主要为性格测试、潜力测试、专业技能测试、结构化面谈、360 度反馈评估等。

图 表 11 针对外部人才招聘的不同人群的测评方法

	管理岗位候选人 N49	培训生 / 储备人 才 N42	普通岗位候选人 N37
所有测评方法使用率最高的三项	性格测试	性格测试	性格测试
	结构化面谈	价值测试 / 外语能力测试	结构化面谈 / 专业技能测试
	潜力测试	潜力测试 / 结构化面谈	外语能力测试
情景模拟使用率最高的一项	案例分析	无领导小组讨论	角色扮演

图 表 12 针对内部人才发展的不同人群的测评方法

	高层管理者 N35	中层管理者 N64	基层管理者 N30	高潜力员工 N43
所有测评方法使用率最高的三项	360 度反馈评估	360 度反馈评估	性格测试	性格测试
	性格测试	性格测试	潜力测试 / 专业技能测试	潜力测试
	潜力测试 / 案例分析	潜力测试	360 度反馈评估	认知能力测试
情景模拟使用率最高的一项	案例分析	案例分析	案例分析	角色扮演

图 表 13 针对内部人才选拔的不同人群的测评方法

	高层管理者 N36	中层管理者 N63	基层管理者 N37	高潜力员工 N45
所有测评方法使用率最高的三项	360 度反馈评估	360 度反馈评估 / 性格测试	性格测试	性格测试
	性格测试	潜力测试	专业技能测试	潜力测试
	价值测试	价值测试	潜力测试 / 认知能力测试	专业技能测试
情景模拟使用率最高的一项	演讲	演讲	案例分析	演讲

为进一步了解企业针对不同人群、针对不同目的是否选择不同的测评方法，我们调研了针对外部人才招聘、内部人才发展、内部人才选拔这三个目的，不同人群的测评方法。图 表 11 所示，企业人才评鉴中心用于外部招聘时，测评方法以性格测试和结构化面谈为主。尽管性格测试类工具是使用比例极高的工具，但其考察的是个人特质而非能力，对于招聘流程而言，其结果在评鉴能力的过程是否有很大价值？与 HR 交流所知，企业很少根据性格测试结果，而对选用与否做出决定。

用于内部人才发展与内部人才选拔的人才评鉴中心，其使用的测评方法略有不同。如图 表 12 可见，针对中高层管理者，360 度反馈评估的使用率最高，而评鉴基层管理者和高潜力员工时，性格测试和潜力测试使用率占据一二。不少企业通过 360 度反馈评估了解管理者的领导能力，增加评价的全面性，也帮助管理者认识自身短板。同时，案例分析是情景模拟类使用率最高的测评形式。

辉门 校招评鉴中心的测评方法与测评维度

在确定测评维度（能力素质模型）的基础上，辉门有针对性地选择了一些测评方法，并设计、准备了相应的工具。

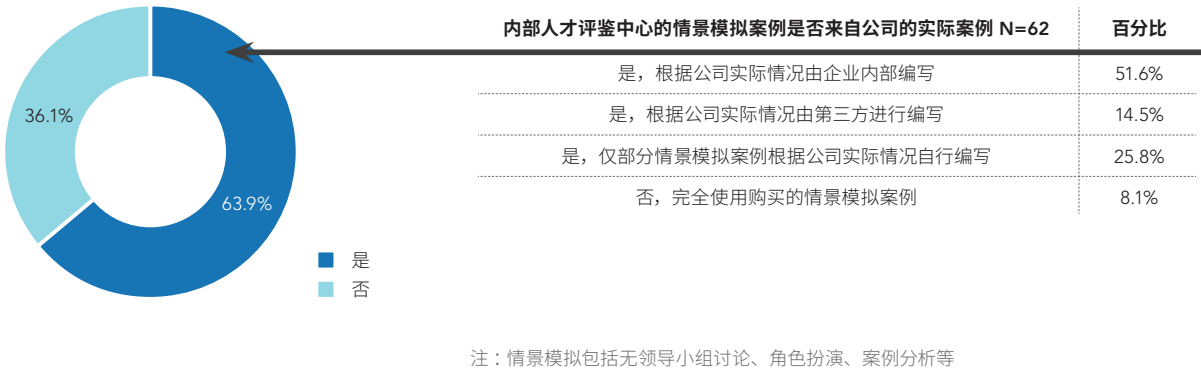
根据培训生的能力模型，辉门选择了无领导小组讨论、团队游戏、案例分析、辩论、结构化面试等 7 项测评工具 / 方法。如右图所示，辉门人才评鉴中心的每个测评环节（如无领导小组讨论）评估候选人的其中 4 项能力，且每项能力都通过 2 个或 2 个以上的测评环节来考察。多次重复考察能够尽可能确保评估结果的客观、全面。

评价中心练习 测评的能力	无领导 小组 讨论	团 队 游 戏	案 例 分 析	环 节 4	环 节 5	环 节 6	环 节 7	每个能力 被测评 的次数
有效沟通	√	√		√			√	4
采取行动				√		√	√	3
取得可持续结果					√	√		2
挑战与发展	√		√	√				3
创新能力		√			√			2
制订准确目标作出正确决定	√		√		√			3
客户为中心	√	√					√	3
建立稳固的人际关系		√	√					2
专业能力强						√	√	2
领导潜力			√	√	√	√		4
每个环节考察的能力数量	4	4	4	4	4	4	4	

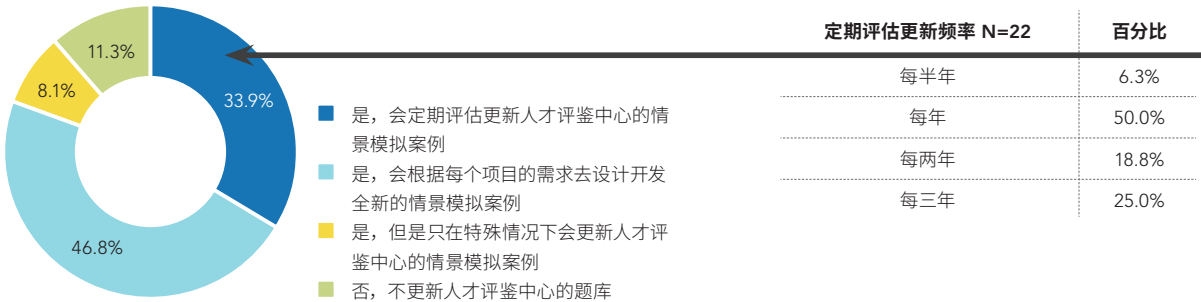
企业评鉴中心用于选拔中高层管理人才时，除 360 度反馈评估和性格测试以外，价值观测试也是使用率较高的工具之一（见图表 13）；专业技能测试在评价基层管理者和高潜力员工时使用率较高；同时，演讲是内部选拔员工时最重要的情景模拟方式。

综合所有测评目的与测评对象，企业在人才评鉴中心使用情景模拟的比例为 63.9%（图表 14）。并且，情景模拟的案例大多来源于公司实际情况，而非直接依赖外部采购，可见企业都考虑到了与公司实际业务的结合度，愿意在此投入精力。与此同时，近九成企业定期或根据需求评估更新情景模拟案例（图表 15）。

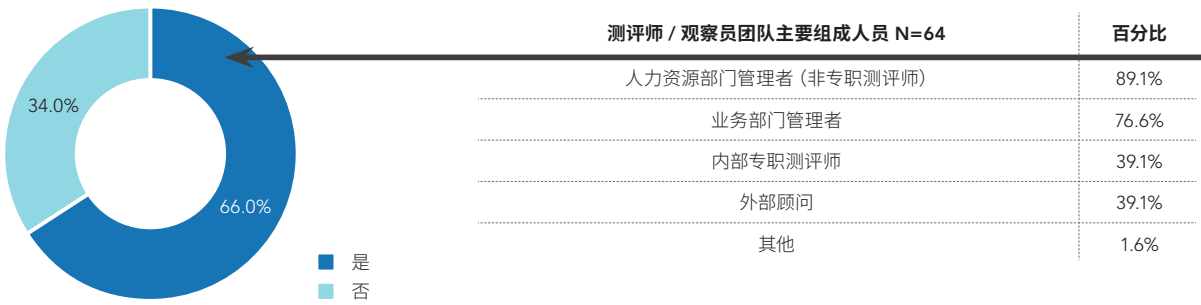
图表 14 内部人才评鉴中心是否使用情景模拟 N=97



图表 15 是否会对内部人才评鉴中心的情景模拟案例进行评估更新 N=62



图表 16 是否有内部测评师 / 观察员 N=97

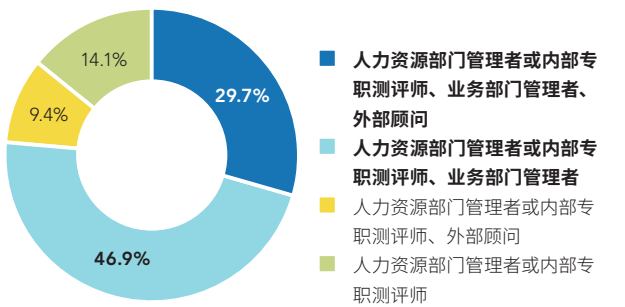


企业内部测评师团队

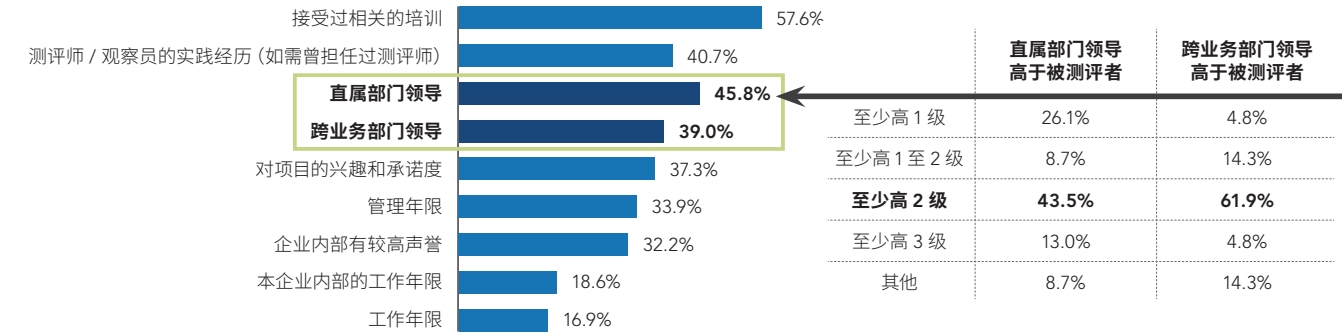
图 16 可见，66.0% 的企业有人才评鉴中心的测评师 / 观察员，而其最主要组成人员为人力资源部门管理者，其次为业务部门管理者。并且，人才评鉴中心测评者团队成员来源多样，除了 HR 以外，既有业务人员，也有外部顾问 (图 17)，仅 14.1% 的测评师团队只有人力资源部门管理者或内部专职测评师来担任。

企业挑选内部非专职观察员时，选拔标准有两个侧重点，其一是接受过相关培训或有测评师的实践经历；其二为业务部门领导，且一般高于被测评者 2 级 (图 18)。但不得不注意的是，仅 37.3% 企业

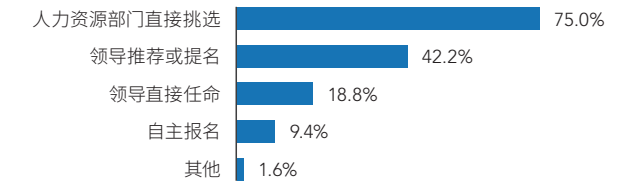
图表 17 测评师 / 观察员团队的构成 N=64



图表 18 企业内部非专职测评师 / 观察员 (如业务部门管理者) 的选拔标准 N=59

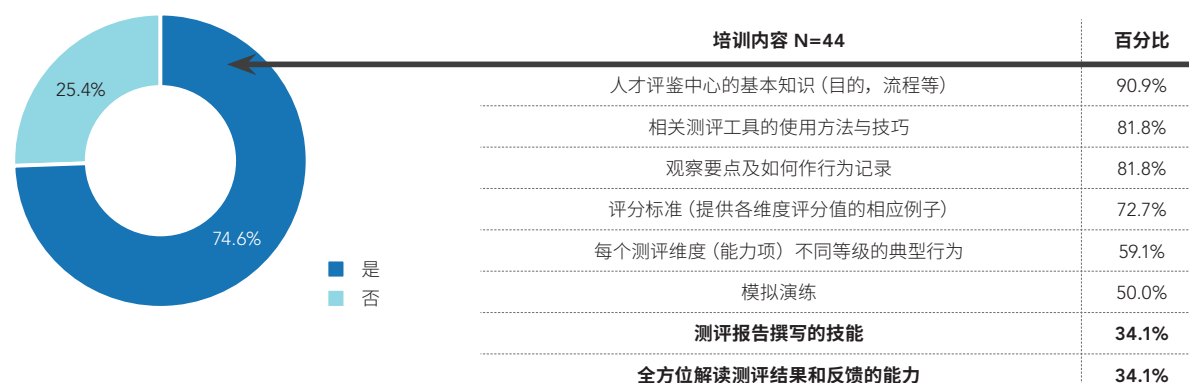


图表 19 挑选内部测评师 / 观察员的主要渠道 N=64



把对项目的兴趣和承诺作为选拔标准。业务部门管理者或 HRBP 等角色一旦成为测评师，都需要投入不少时间和精力，前期没有获得他们的承诺，一定程度会影响评鉴中心的具体实施。

内部人才评鉴中心的设计与实施一般由人力资源部门主导，因而测评师由 HR 直接挑选的比例较高 (图 19)。此外，调研采访过程，HR 也表示因为评鉴对象大多是业务部门所关注的人才，所以业务部门也愿意配合来担任观察员 (自主报名 9.4%)。

图表 20 是否对企业内部非专职测评师 / 观察员 (如业务部门管理者) 进行系统专业的培训 N=59

人才评鉴中心的测评师需要参与到具体的评鉴过程, 因此必须了解人才评鉴的诸多内容, 如图 20 所示, 近四分之三的企业对非专职测评师进行培训, 培训内容包括人才评鉴中心的基本知识 (目的, 流程等)、相关测评工具的使用方法与技巧、观察要点及如何作行为记录等。仅逾三成企业培训测评报告撰写、解读测评结果和反馈的能力。如果企业希望内部人才评鉴中心更加专业, 而不对测评报告撰写等能力进行培训, 是否将受制评鉴中心实施后的效果发挥? 即使由 HR 而

非业务管理者来撰写报告, HR 也需要进行系统的培训, 才能成为优秀的测评师。我们设想如果评鉴中心最后的报告结果不深入或准确, 仅仅与业务部门自己的观察基本一致, 久而久之的高管或业务管理者是否还会重视评鉴中心并参与评鉴流程。

拜耳 培养内部测评顾问

由于 HR 顾问在“发展中心”实施过程中的重要性以及企业对其的高要求, 在更多的情况中, 拜耳会邀请资深外部顾问担任此角色。与此同时, 出于对增强拜耳 HR 能力、提升发展中心的实施效果和可靠程度、降低成本等因素的考虑, 公司也在着力将自己的 HR 培养成为合格顾问, 而这是一个任重而道远的过程。

首先, 拜耳对内部顾问的候选人制定了一系列筛选标准:

- ① 10 年以上 HR 工作经验;
- ② 具备人员管理的经验以及相关职级要求;
- ③ 了解不同层级岗位的胜任力模型及关键成功要素;
- ④ 优秀的观察能力;
- ⑤ 沟通能力强, 说话具有感染力和说服力, 具备引导对话的能力;
- ⑥ 能够在角色扮演 (Role Play) 中进行表演;
- ⑦ 优秀的英文实力。

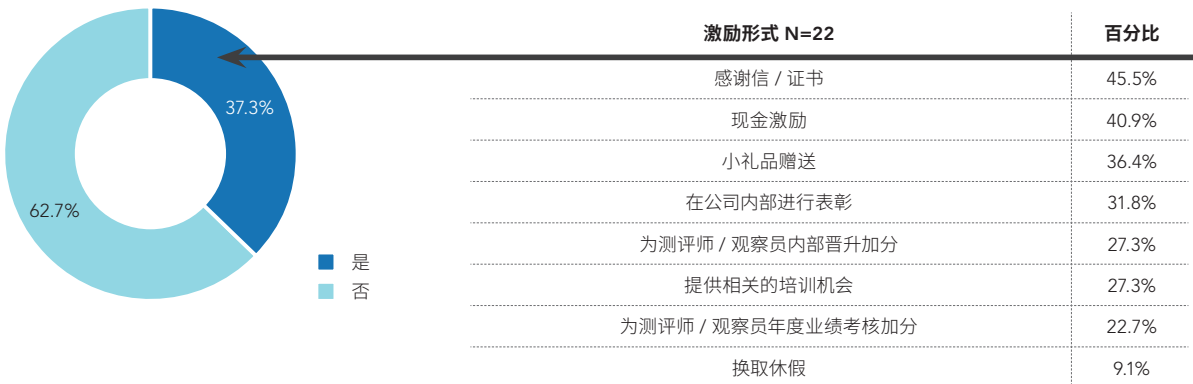
其次, 公司为符合条件且有意愿的 HR 安排了一系列针对性的培养内容。如右图所示, 内部顾问的成长路径共有 5 个环节。



其中的培训根据需要主要有内部分享会和外部顾问的培训课程。对于后者, 每次培训时长两天, 内容主要有以下四部分:

- ① **能力诊断基础知识 (Scientific Foundations of Diagnostics)**。内容包括胜任力 (competency) 的定义、评价、与潜力 (potential) 的区别、评鉴 / 发展中心的设计与基本方法等基础知识;
- ② **评估技术 (Advanced Assessment Techniques)**。各项测试工具的使用方法和观察技巧;
- ③ **发展中心流程与组成 (FLDC Process & Elements)**。拜耳发展中心的流程以及各模块组成;
- ④ **评估报告编辑 (Result Report Compilation)**。评估报告用语、框架, 针对不同人的发展建议, 报告挑错练习。

图表 21 是否对企业内部非专职测评师 / 观察员 (如业务部门管理者) 进行激励 N=59



海尔 “解码中心” 的内部测评师培训

海尔的测评师由业务和 HR 组成，基本筛选标准有：阅人经验丰富；有做测评师的意愿；有参与测评的经验并且以往的测评数据显示其在人际敏感性等方面存在优势。其中业务方的测评师主要由平台主、具备互联网创业背景的优秀小微主担任，HR 方的测评师优先邀请各小微平台负责人才吸引、培训发展的 HR 同事。

测评师的培养计划按照解码平台的测评环节设计安排。在 2015 年创业小微主“解码中心”实施过程中，海尔为测评师共安排了 5 次课程，每周或每两周一次，每次一天。培训由外部顾问主导，主要内容有：

- ① 行为访谈：2 天，进行客观、行为化的目标选才访谈的培训。针对需要考查的能力，测评师从全面流程、访谈人际互动技巧、定制的问题设计与访谈模拟实施等方面进行系统地学习与演练。
- ② 角色扮演与案例互动：2 天，在学习与演练中了解案例情景设计的思路和在相应的互动活动中重点考查的能力，指导过程中如何扮演相应的角色、观察被测评者的表现并进行评估整合。
- ③ 数据整合、报告撰写、测评反馈：1 天，各个模块的测评师进行能力评估数据结果的讨论和整合，辅导测评报告的撰写，并练习从业务挑战出发向学员反馈测评报告和发展建议。

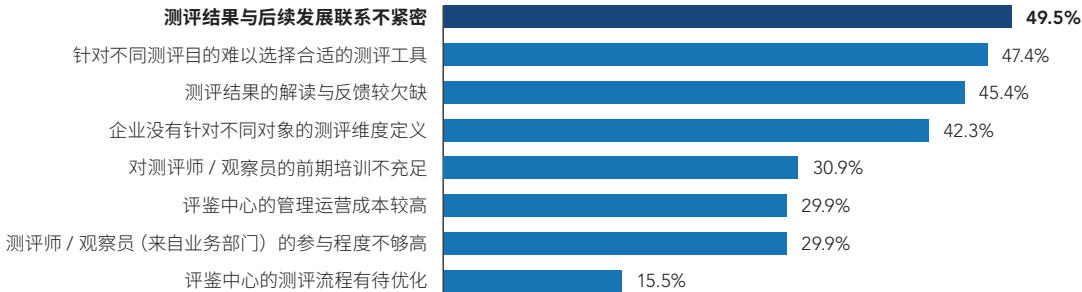
超过六成企业不对测评师采取任何方式的激励行为（图表 21）。HR 表示发展下属本身是业务管理者的职责之一，人才评鉴过程帮助管理者更好地了解员工，有助于其辅导团队发展。如果人才评鉴中心第一次实施的测评师由企业高层管理者担任，树立榜样，传递对人才培养的重视与参与，后期再次实施评鉴中心时能够使中层管理者同样愿意投入和支持。

内部人才评鉴中心的挑战

测评结果与后续发展的联系，测评工具的选择以及测评结果的解读欠缺是企业内部人才评鉴中心三大挑战（图表 22）。另外，有近半的公司没有针对不同对象的测评维度定义。**测评结果与后期发展联系不紧密的问题，可能存在几方面的原因，其一是人才评鉴中心设计之初，测评维度与业务需求结合程度不高，测评结果后期不被业务部门认可；其二是测评结果仅停留于告知阶段，并未与人才管理体系相关联，自然很难作用于员工发展；其三，基于测评的发展最常用的手段依然是**在职发展，员工与直线经理对此缺乏充分的沟通，因而员工未得到发展……评鉴中心时常被看作是一段时间的集中测评，但实施评鉴中心绝对不能忽视与业务需求的紧密连接，也少不了对直线经理的沟通与影响；测评是手段，切实使人才得到发展需要各方的协同努力。值得注意的是，仅三成企业认为人才评鉴中心的管理运营成本较高。

图表 23.1 所示，近六成企业认为评鉴中心达到预期，另有 28.9% 的企业无法评价其是否达到预期效果。而对比内部搭建人才评鉴中心的预期效果与实际效果时，明显发现“提高企业内部人岗匹配度”未

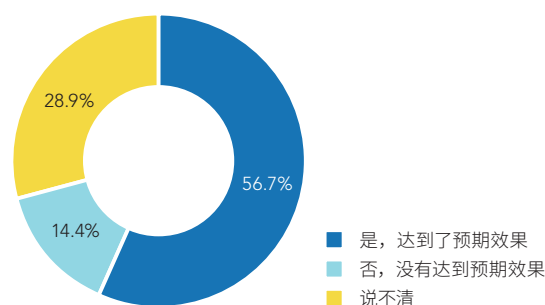
图表 22 内部人才评鉴中心的主要挑战 N=97



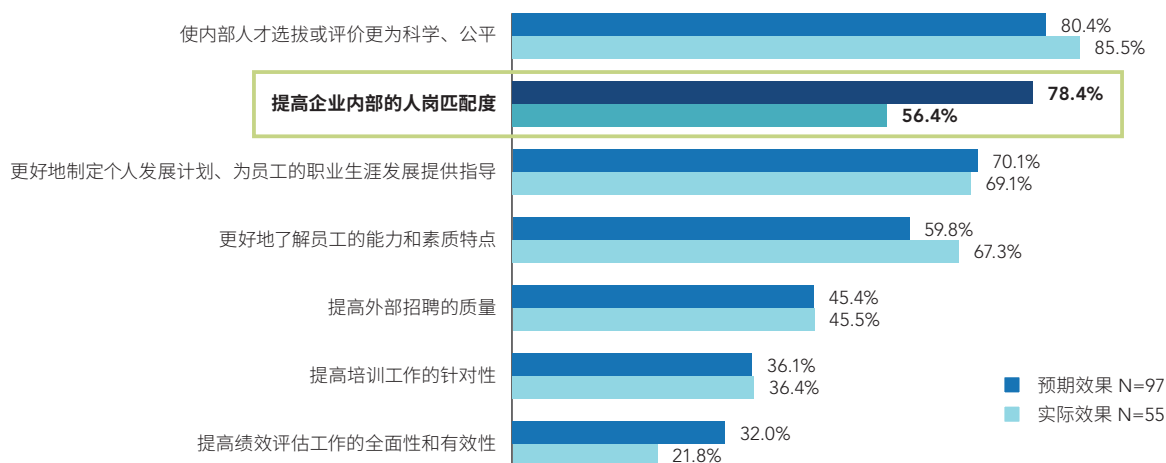
达到预期（图表 23.2）。如果企业希望通过评鉴中心提高内部人岗匹配度，那么是否在评鉴中心的设计和准备阶段真正做到了把评估标准制定清晰？再者，人岗匹配与否很大程度上看员工的实际绩效表现，以评鉴中心作为工具，其有效性不可能达到百分百，不足以成为绝对管用的灵丹妙药，需有选择地使用。并且，评鉴结果的有效性高低也要视评鉴中心设计的科学性与使用评鉴中心的经验积累。

我们建议每次评鉴中心实施过后，项目负责人应当进行反思：项目哪些环节完成得不错？哪些方面可以改进？在经验积累和反思中持续优化，不断提高人才评鉴中心的效果与产出。

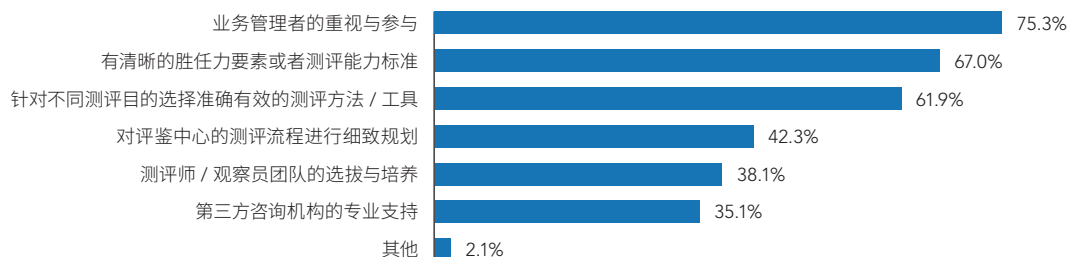
图表 23.1 贵公司内部人才评鉴中心的使用是否达到预期效果 N=97



图表 23.2 对比内部人才评鉴中心的预期效果与实际效果



图表 24 参调者认为公司成功搭建内部人才评鉴中心的关键因素 N=97



获得业务管理者的重视与支持、制定清晰的测评能力标准、选择有效的测评方法，被视为人才评鉴中心的成败关键。评鉴中心和任何 HR 的工具一样，与业务需求的连接，获得业务管理者的重视是最根本的成功因素。所以前期设计时，及早引入业务部门，让其参与测评能力标准制定，使其明白评鉴中心将给他们带来的价值，这是项目设计者不可忽视的任务。其次，匹配测评方法或工具，其本质是帮助达成测评目的，需要考虑周详、且配合发展或选拔等不同目的而选择合

适的方法，360 度反馈评估、角色扮演、性格测试都有其特点，适用测评不同的能力点。

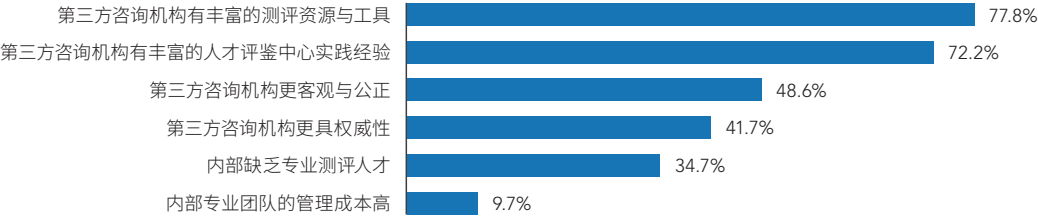
实施人才评鉴中心实在不易，少不了事前准备、事后落地，需要获得高管与业务领导的承诺与参与。人才评鉴中心项目负责人需要以终为始，为了评鉴中心的成功运行，而在实施前的每一个环节下足功夫。

▶ 第三方人才评鉴中心服务

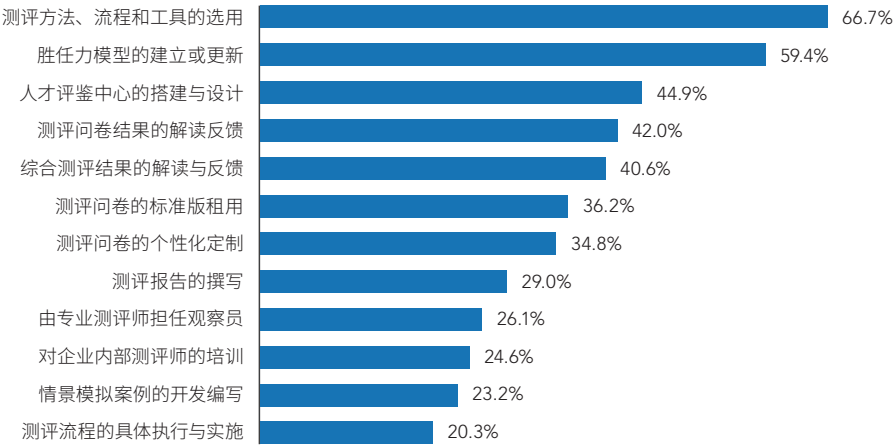
参与调研企业中使用第三方人才评鉴中心服务的企业达 27.6%(72 家)。四分之三左右的企业因为第三方在测评资源和工具、评鉴中心

的实施方面有着丰富的经验，选择使用其服务；超过六成的企业在测评方法、流程和工具的选用上借助第三方咨询公司的服务。第三方服务在高层管理者的测评方面占比最多，而领导力评估与发展是最主要的使用领域。图表 25-28 为参调企业使用第三方服务的情况说明。

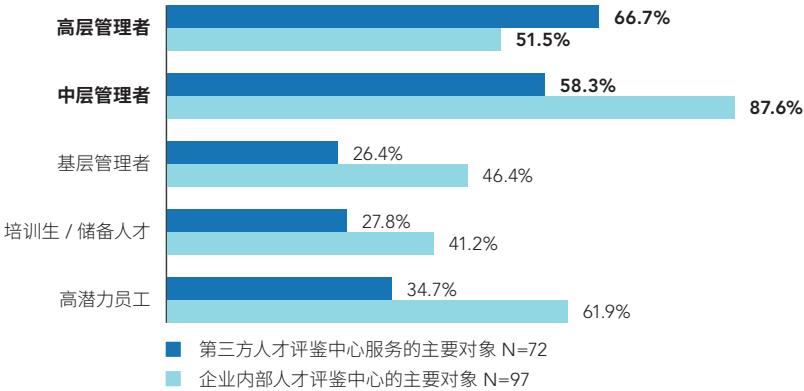
图表 25 选择第三方人才评鉴中心服务的主要原因 N=72



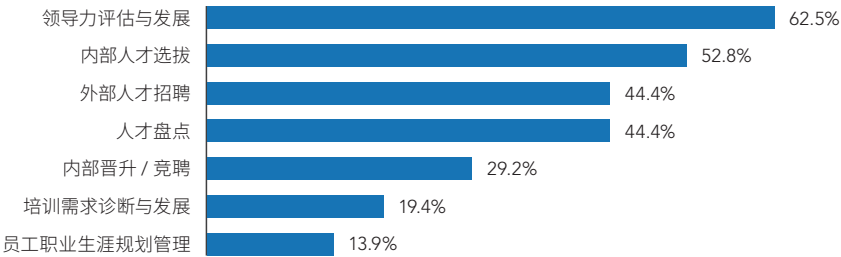
图表 26 评鉴中心与第三方咨询公司进行合作的环节 N=69



图表 27 对比第三方人才评鉴中心服务与企业内部人才评鉴中心的测评对象



图表 28 第三方人才评鉴中心的主要应用 N=72



第3部分 | 我们的建议

评价员工是否有必要使用人才评鉴中心或评鉴中心可否视作是最有效的评价手段，其争议绝非是成本过高而令企业却步，核心问题可归结为：在组织内部的评鉴中心到底是为什么服务，谁将受益、谁来搭台、又是谁对此结果负责？我们为试图搭建或优化内部人才评鉴中心的企业提出以下意见与建议。

驱动 | 赢得管理层对人才评鉴中心的承诺

评鉴中心的整个流程需要高层管理者与业务部门的支持

① 沟通与解析评鉴中心的价值，赢得高层管理者与业务部门的承诺与参与

人才评鉴中心的受益者是企业高层管理者与业务部门管理者，评鉴人才的最终目的是满足业务用人需求。发现人才和帮助人才成长不仅是人力资源部门的任务，更是员工的直线经理和用人部门管理者的职责，而评鉴中心使他们能够在此过程中集中和充分了解员工能力与特点。

然而，不是每一个用人经理都会自发且积极地参与到评鉴中心的全过程，人力资源部门要做的不仅是自己主导项目进程，而且更应注意的是，在评鉴中心项目启动之前和项目初期，积极地让业务管理者认识到评鉴中心的定位和价值，并促使他们做出承诺愿意为了人才发展和组织发展而投入到评鉴中心测评维度的梳理等具体工作中来。

人力资源人士应该从多方面让业务部门体会到评鉴中心的产出不单是最终报告的结果，而是在整个过程中的收获与熏陶。例如，为了能够真正帮助他们在评鉴中心了解自己团队的人才，大家可以在前期设计中开诚布公地讨论甚至辩论企业的人才定位与人才观，进而对组织的人才要求有更加清晰的认识；在确定测评维度和测评能力之时，业务部门能从人力资源的视角看到哪些行为符合企业文化和能力要求，理解企业文化、能力模型或领导力行为的实质，未来也可以在辅导下属时更有针对性；如果业务管理者接受测评师培训，将了解如何观察和评价行为，借助评鉴中心的平台更加客观地透视员工的能力和行为表现，提升其人员管理的能力。

高层管理者与业务部门一旦充分了解到人才评鉴中心为业务部门、自身和下属员工带来的帮助，他们会愿意投入自己的时间和精力，对测评工作的配合和敬业将得以保证，也为项目后期运行扫清隐形障碍。人才评鉴中心的主导者看似是人力资源部门，但如果在整个过程中赢得了业务部门的承诺与参与，其评鉴中心的成功已了然可见。

基石 | 测评维度是人才评鉴中心的重要基础

根据业务需求，明确测评维度，设计测评方法，搭建人才评价体系

② 以业务需求为本，明确核心的测评维度及其行为描述

具有一定规模的企业或多或少都有自己的领导力模型、能力素质标准、企业文化、价值观或行为准则，让员工口述几项公司领导力要求绝非难事，但是人才评鉴中心不可能评价所有能力或维度。因此启动人才评鉴中心项目之初，人力资源部门需要根据业务的实际需求或未来业务发展目标，确定项目最核心的测评维度。

项目团队有必要审慎而严谨地获取测评维度与其相应的行为描述。项目设计者应规划出一定周期，针对测评对象的级别或特点，与高管、业务部门访谈，找到他们的需求点和痛点，总结和剖析测评对象的职责、能力要求以及未来可能的变化，在此基础上提炼关键测评维度和相应的具体行为定义，并且强调与时俱进，跟随业务发展战略的变化做及时调整。

如果企业没有被大家广而认同的测评维度，测评师也不清楚与能力要求相对应的行为表现，评鉴中心即使被包装地再如何有“形”，都将限制评鉴中心的实质效果，影响业务管理者对测评结果的认可度以及后期人员培养阶段的重视程度。测评维度的选择和梳理是人才评鉴中心的基础，影响着测评结果的针对性和有效程度。

③ 针对测评目的，选择合适的测评工具或方法进行组合

企业为了选拔或发展人才，评鉴过程使用了不少测评方法。而以选拔内外部候选人为目的的评鉴中心与发展中心（以发展员工为目的的评鉴中心）在测评方法和工具上虽然基本相同，但前者考虑的是他们是否具备目标岗位所需要的能力，提高企业的人岗匹配度；后者则针对高绩效或有潜力的员工，评鉴他们的潜力、学习能力、当前能力和未来所需能力之间的差距，更好地为员工职业发展提供依据和指导。因而二者的测评维度和测评工具应有所不同。

此外，针对某一测评维度，测评方法或工具的选择应不是单一的，而是通过多种相互补充的工具多重角度考察测评对象的能力和行為。我们建议对关键测评维度使用不同的测评方法，使之相互补充、印证测评结果，避免单项测评维度的结果不准确。并且，使用多位测评师同时进行观察，有助于测评视角更全面客观。

4 针对不同测评对象，评鉴中心使用不同的测评方案，搭建人才评价体系

评鉴中心的测评对象因职位层级或岗位不同，其测评工具的选择上必须考虑到效果、费用、时间成本等因素，设计不同的测评方案。在人才评鉴中心运营上拥有相对丰富经验的企业，其人才评价会根据测评目的（内部选拔、发展、外部招聘等）与测评对象（一线主管、高潜力员工、中层管理者、高层管理者等）等维度制定多个测评方案。而且，对评鉴中心效果的评估一定程度依赖测评师在实际工作的绩效表现与在评鉴中心的结果作对比。因此，项目负责人需要积累评鉴中心的使用经验，并在每次评鉴中心实施过后进行反思：项目哪些环节完成得不错？哪些方面可以改进？在经验积累和反思中持续优化，调整测评方法或测评流程等，提高人才评鉴中心的有效性，从而形成成熟的企业人才评价体系。

保障 | 打造具备专业能力的内部测评师团队

鼓励业务部门管理者积极参与，培养内部测评师专业能力

5 与业务部门管理者充分沟通，鼓励由其担任测评师

测评师是人才评鉴中心的核心角色，决定着评鉴结果是否有效或准确，进而影响到未来企业对人才评鉴中心的结果应用。除聘用外部咨询顾问之外，业务管理者可说是作为测评师的绝佳人选之一。不少身居高位的业务管理者不仅有丰富的工作经验和智慧、面对和战胜了工作中无数的艰难挑战，也同时可谓是阅人无数，他们经过培训后将胜任测评工作。而且，来自业务部门的测评师将在评鉴后期辅导下属发展的阶段起着深刻而积极的影响，真正让人才评鉴中心发挥最大的价值。所以，人力资源部门应前期与业务管理者进行充分沟通，吸引他们加入评鉴流程。

6 为测评师提供培训，打造具备专业能力的测评师团队

系统的测评师培训不仅需要包括人才评鉴中心的基本知识、测评工具的使用方法和技巧、如何观察与记录行为、使用评估工具，更加需要的是让测评师了解不同测评维度的行为表现，以及如何及时在每个测评方法实施后做出测评者行为的记录与总结。在最后讨论和商议评鉴中心的结果时，一旦测评师团队成员的评价出现争议，每个测评师的记录将成为讨论的着眼点，避免模糊地带或不严谨的结论，开诚布公地解决意见分歧的问题，寻求达成结果的一致，最终形成每个测评维度的评鉴结果。除培训之外，测评师的态度和认真程度也非常重

要，所以挑选测评师时应关注他们对项目的兴趣与承诺度，以及对人才的重视程度。

另外，专业测评师不可缺少测评报告的撰写能力、解读测评报告和反馈测评结果的能力，成熟的人才评鉴中心需要重视这两个能力的培养。如果有可能，企业可以考虑雇佣第三方顾问或独立人力资源管理者在评鉴中心实施时观察测评师的表现，从而帮助测评师提升专业水平。但如此全方位能力的培训需要资源投入，企业应审视测评师需求的重要性，而平衡培训资源分配。

转化 | 反馈评鉴结果，后续跟进与发展计划落实到人

使员工及其直线经理共同关注评鉴中心的后续发展

7 评鉴中心激发测评对象的自我认知，让“我”从内而外地寻求成长

自我激励是人才发展的关键内因。虽然评鉴中心更多是以企业需求为中心的设计与管理，但这一平台的真正主角是测评对象，即员工本人。人力资源部门应在评鉴中心实施前，与测评者本人进行沟通和解释，使之清楚明白参加评鉴中心的目的；在评鉴中心实施后，向员工反馈和解读测评结果，帮助了解其自身优劣势和特质。

人才评鉴中心可以说是员工职业发展生涯的重要经历，借助测评方法与测评师观察，使其了解自身能力，激发自我认知，进而基于“我”的能力和意愿去积极主动地寻求发展和个人成长。只有员工本人投入和乐于参与在先，评鉴中心的后续跟进与落地才能事半功倍。

8 重视向测评对象的直线经理反馈评鉴结果，制定针对性的发展计划，保障后续跟进与执行

下属员工的发展是经理的责任，评鉴中心的后续跟进与发展计划需要直线经理参与，才可能真正转为可见的“成果”。人力资源人士必须及时向直线经理解读下属的测评结果，并通过直线经理平时对员工进行观察与辅导，帮助员工在日常工作中发挥优势，并积极给员工寻找机会锻炼、提升其短板，避免评鉴结果成为一纸空文。同时作为管理者，他们也能站在更高的角度为下属员工的发展提出合理的建议。

这一过程中，人力资源人士则需使下属和主管了解企业的可用资源，帮助他们制定合理的个人发展计划，充分利用内部资源，把握学习机会。人才评鉴中心的测评结果可关联到人员发展的各个方面，不应仅停留于结果输出，而是渗透到每一次帮助员工改变行为与培养能力的历练中。

第 4 部分 | 案例启示

案例启示

拜耳发展中心的搭建和管理实践



陶剑云 | 人才发展高级顾问 | 拜耳（中国）有限公司

发展历程与基本框架

“发展中心”是拜耳人才管理体系中的重要环节，是为了帮助鉴别潜力人才、发展个人领导力而设计开发的项目，同时也是帮助公司了解潜力人才准备度、完善继任者计划的重要工具。

“发展中心”在拜耳运行已久。随着 2012-2013 年拜耳人力资源组织架构的转变和成熟，“发展中心”逐步在拜耳集团形成统一体系，并在胜任力模型、工具使用、评估标准等方面在集团上下得到统一。如图 1 所示，拜耳“发展中心”根据目标潜力岗位的不同，主要分为四个层级。



图 1 拜耳“发展中心”架构

拜耳每年举行“人才盘点”。最终，在人才盘点会议中提名的高潜人才会根据其目标职级要求，参加相应的发展中心。其中的“高管测评 Executive Assessment”、“领导力发展中心 Leadership Development Center”和“未来领导者发展中心 Future Leader Development Center”由拜耳全球统一设计，拜耳中国积极参与设计过程，提出中国人才发展的需要。目前，所有层级的“发展中心”都充分考虑了多元文化的作用和影响。最低层级的“自我认知发展中心 Self Insight Development Center”则由拜耳各区域自行设计并落地执行。

所有层级的“发展中心”均基于拜耳的胜任力模型。不同的是，

各层级“发展中心”所关注的能力存在差异。低层级的“发展中心”更注重评估员工的核心能力及通用领导技能，例如计划组织 (Plans & Aligns)、客户导向 (Customer Focus) 等能力；但在高层级“发展中心”中，这些能力的测试比重越来越低，更被看重的是在当前 VUCA 商业环境中如何引领战略变革、开创新局面的相关能力，例如战略思考 (Strategic Mindset)、创新 (Cultivate Innovations) 等。另外，各层级“发展中心”对各项能力的测试要求也存在不同，包括不同层级“发展中心”中应用的模拟案例的复杂程度以及行为指标的差异化定位。

下文将以拜耳的“未来领导者发展中心 FLDC”和“自我认知发展中心 SIDC”为主，介绍“发展中心”在拜耳中国的运营和实施情况。

发展中心的运营和实施

观察员团队建设

在“未来领袖发展中心”的落地执行中，拜耳中国做了一些本地化的优化和调整，其中之一是对观察员 (Observer) 团队的建设和管理。

观察员团队由业务领导和 HR 顾问 (Consultant) 组成。在测评开展前，拜耳会对观察员进行筛选，筛选标准有：高于发展中心目标层级两级以上、具有在发展中心成为被测人员的经验、与被测人员处于不同汇报线且彼此不熟悉（非导师和学员关系等）、具备清晰的表达能力、对人才发展工作具有热情等。确定观察员人选之后便是培训。培训一般历时半天至一天，内容包括讲解胜任力模型、每项能力在行为层面的表现以及相应的评判标准、强调评分流程（先观察记录，测试结束后集中打分）、指导在测评过程中如何减少评价的主观性以及如何与学员进行互动并给予反馈等。除此之外，培训还会安排演练，观察员尝试所有或部分测试环节，进一步熟悉测试流程。

在正式测试中，观察员团队中的 HR 顾问除了承担“观察员”的角色，还需要完成一些“额外任务”：

① 讨论引导或主持人 (Facilitator)。一般来说，拜耳会将业务领导和 HR 顾问混合分组，例如每组 2 位业务领导和 1 位 HR 顾问，每组观察员负责评估一部分学员。在每个测试环节结束后，若观察员对某

位学员的表现评判产生分歧，其中的 HR 顾问需要引导其余的观察员进行讨论，根据各位观察员对学员的表现记录协调各方意见。除了小组中的讨论，在所有测试环节结束后的全体观察员评估汇总会议中，HR 顾问需承担主持人（Facilitator）的工作，引导不同的意见和想法最终汇合成统一结论。

② 测评结果汇总、报告撰写。在所有测试结束后，拜耳当场出具各位学员的分析报告，而其中的报告撰写工作一般由 HR 顾问完成。他们在观察员评估汇总会议中，当场将各位观察员的讨论意见用专业、统一、准确的语言撰写成报告。报告由评估结果呈现（定性、定量）、总体印象以及发展建议三部分组成。若要出色地完成这项工作，HR 顾问需要具备相应的能力素质。

由于 HR 顾问在“发展中心”实施过程中的重要性以及企业对其的高要求，在更多的情况中，拜耳会邀请资深外部顾问担任此角色。与此同时，出于对增强拜耳 HR 能力、提升发展中心的实施效果和可靠程度、降低成本等因素的考虑，公司也在着力将自己的 HR 培养成为合格顾问，而这是一个任重而道远的过程。

- 首先，拜耳对内部顾问的候选人制定了一系列筛选标准：
- ① 10 年以上 HR 工作经验；
 - ② 具备人员管理的经验以及相关职级要求；
 - ③ 了解不同层级岗位的胜任力模型及关键成功要素；
 - ④ 优秀的观察能力；
 - ⑤ 沟通能力强，说话具有感染力和说服力，具备引导对话的能力；
 - ⑥ 能够在角色扮演（Role Play）中进行表演；
 - ⑦ 优秀的英文实力。

其次，公司为符合条件且有意愿的 HR 安排了一系列有针对性的培养内容。如图 2 所示，内部顾问的成长路径共有 5 个环节。



图 2 内部 HR 顾问成长路径

其中的培训根据需要主要有内部分享会和外部顾问的培训课程。对于后者，每次培训时长两天，内容主要有以下四部分：

① 能力诊断基础知识 (Scientific Foundations of Diagnostics)。内容包括胜任力 (competency) 的定义、评价、与潜力 (potential) 的区别、评鉴 / 发展中心的设计与基本方法等基础知识；

② 评估技术 (Advanced Assessment Techniques)。各项测试工具的使用方法和观察技巧；

③ 发展中心流程与组成 (FLDC Process & Elements)。拜耳发展中心的流程以及各模块组成；

④ 评估报告编辑 (Result Report Compilation)。评估报告的用语、框架，针对不同的人的发展建议，报告挑错练习。

➤ 未来领导者发展中心

“未来领导者发展中心 FLDC”针对拜耳内部有潜力成为未来中层管理者的高潜人才，每年举行 5-6 次，每次有 9 名高潜员工和 9 名观察员（6 位业务领导 +3 位 HR 顾问）参与。在测评过程中，学员与观察员被分为三组同时进行，其中每组观察员由 2 位业务领导和 1 位 HR 顾问组成。如图 3 所示，FLDC 的整体流程大致可分为三个阶段：

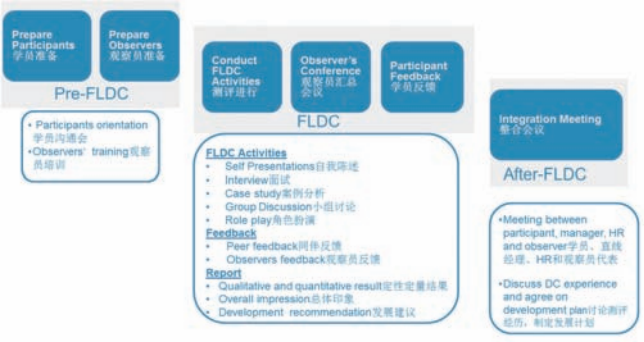


图 3 FLDC 流程

① 测评前

正式测评前，拜耳安排学员沟通会和观察员培训。对于观察员培训，详见前文“观察员团队建设”部分。针对学员沟通会，其主要目的是帮助学员了解测评目的、减少紧张感。沟通会通常会向学员解释测评的目的（如与晋升、加薪无关等）、优势（如助力个人发展、创造与高层的沟通机会等）、流程安排等内容，并提醒他们提前准备部分练习以及个人简历。

② 测评中

测评历时约两天，包括一天半的测试以及最后半天的评估汇总、报告撰写。

在整个测试环节中，反馈无处不在，一部分来自于观察员，另一部分来自其他学员。其中观察员反馈主要反映在两方面：

- 每个测试环节后的即时反馈 (Immediate Feedback)。每个测试环节结束后，学员暂时离开测试房间，3 位观察员讨论学员表现，约 10-15 分钟后学员回到房间内，观察员询问学员对刚才表现的感受，了解其背后的想法，促进其反思，同时给予一些简单点评。
- 汇总后的评估报告 (Result Report) 以及面对面的辅导反馈。

学员在 FLDC 中不仅被评估、收获反馈，他们也需要学习如何给其他人反馈。学员之间的反馈(Peer Feedback) 主要体现在测试间隙的私下交流中。另外，在所有测试环节结束后，学员有机会观看其他人进行测试的录像，在互相学习和沟通中获得反思。

在测试的最后半天中，9 位观察员集中讨论并汇总测评结果。若观察员对某位学员表现产生分歧，HR 顾问需从中引导并协调各方意见达成一致。报告由评估结果呈现(定性、定量)、总体印象以及发展建议三部分组成，由 HR 顾问当场撰写完成，并于当天内交给相应学员。

③ 测评后

在收到分析报告后的 2-4 周内，当时负责测评的观察员代表与参与测试的学员的直线经理和 HR 进行沟通，向他们讲述学员在当时测评中的总体情况以及出具的发展建议，之后他们再和学员一起进行整合会议(Integration Meeting)，讨论下一步发展的具体措施与计划。计划制定后，HR 随时跟进实施情况。

+ 自我认知发展中心

“自我认知发展中心 SIDC” 针对有潜力成为一线管理者的员工。此“发展中心”的流程与通常评鉴发展中心的基本一致，差异主要在内容设计。如图 4 所示，SIDC 一般历时两天，主要内容特点有：



图 4 SIDC 流程与内容

① **正式测评前先了解拜耳的胜任力模型。** SIDC 的第一个环节是一起讨论拜耳的领导力胜任力模型并且学习如何评估。若想成为合格的基层管理者，必须做好人员评价和管理工作。此环节有助于学员更好地理解拜耳的人才管理和领导力发展，为未来可能的晋升做好准备。整个过程由主持人带领，历时约 1-2 个小时。

② **学员可在现场观察其他人的测试。** 在情景模拟的各环节中，学员可和观察员一起观看其他小组学员的测试，通过观察别人的表现促进自我反思。

③ **团队辅导。** 在小组完成案例分析的小组讨论以及角色扮演之后，学员会在主持人和观察员的引导下，在小组内讨论练习中的表现以及自我感受。

④ **性格测评报告 + 直线经理反馈，给学员一个“全面认知”。** 情景模拟考察学员在假想环境中的能力熟练度，为了能帮助学员建立对自身领导力的全面认知，拜耳在情景模拟之后安排团队报告解读。解读由主持人带领学员进行，分别分析学员的性格测评报告(提前完成)和直线经理对学员工作表现的反馈评价。

经验总结

“发展中心”是潜力人才在拜耳职业发展生涯中的重要经历，拜耳致力于为他们提供积极、有效的发展体验，激发自我认知，构筑领导力发展的新起点。

高质量的“发展中心”是科学和艺术的结合物。不少企业应用“发展中心”技术评鉴员工能力，主要出于保证评估结果客观性的目的，即使无法做到 100% 也希望达到十有八九。但归根结底，“发展中心”中对人的评价最终还是一个由人(观察员或顾问)做出的主观判断。而企业在运行“发展中心”过程中能做到的是，尽可能地为观察员或顾问的主观判断提供客观、科学的框架和基础，包括清晰明确的评估目标、详尽具体的评估标准、透明严谨的评估流程和观察员选拔培训机制等。这些规范构成发展中心运行的基本质量保障。这是“发展中心”的“科学”部分。

“艺术”则依赖于观察员的经验和智慧。拜耳之所以采用内部观察员制度，是因为相信来自不同部门的资深经理人所拥有的多元化经验和智慧在公司领导力发展中的榜样作用。在拜耳的“发展中心”中，内部观察员不仅负责观察、评估潜力员工，还会提供面对面的辅导反馈。他们的“功力”，对潜力人才的发展起着深刻的、积极的影响。

案例启示 可口可乐评鉴中心在招聘和人才管理中的应用



刘莹 | 人力资源总监 | 可口可乐（四川）饮料有限公司

应用背景

在可口可乐（四川）饮料有限公司（以下简称可口可乐四川）的人才管理体系中，评鉴中心是整个体系的有机组成部分，应用于招聘中的人才筛选、内部人才识别和发展（继任者计划）等诸多环节。如图一所示，可口可乐四川的人才管理体系分为两个重要阶段。

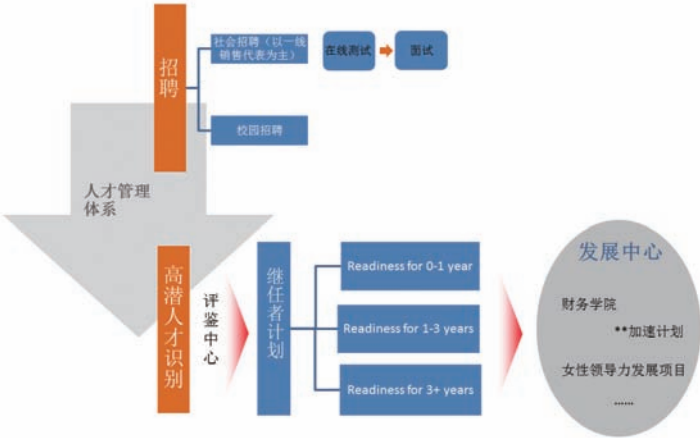


图 1 可口可乐人才管理体系

阶段一：人才招聘

在招聘环节，评鉴中心主要辅助两类人群的筛选：以一线销售业务代表（以下简称销售业代）为主的社会招聘以及针对高校应届毕业生的校园招聘。其中以前者最为典型，下文将以此为例，介绍评鉴中心在招聘环节的应用。

销售业代在可口可乐四川占据了约 80% 的员工招聘数量，是公司每年招聘量最大的人群。与其他快速消费品（FMCG, Fast Moving Consumer Goods）公司一样，可口可乐四川的销售团队遇到了人员稳定性不高的“老问题”。这个问题的解决涉及企业对另一个问题的权衡：在人才的源头——招聘中，企业要的是“最优秀的人”还是“最合适的人”？可口可乐四川在“优秀”和“合适”中做了结合，而结合的关键则在于对销售业代能力素质模型的梳理。

销售业代能力素质模型的梳理从以下三步展开：

① 调研。在外部咨询公司的帮助下，公司对各业务单元中业绩量排在前 100 位的销售业代进行了问卷调查，从中分析、总结了优秀销售

业代具备的基本能力素质和工作动因。

- ② 整合。公司将第一环节的结果与咨询公司数据库中的同行业其他公司的优秀销售业代的能力素质模型进行了结合。
- ③ 筛选。各业务单元的业务经理对上一环节获得的综合的能力项按重要程度进行打分、排序，从而确定针对不同业务单元的销售业代的核心能力素质。

根据以上流程获得的销售业代的能力素质模型，公司确定在招聘筛选中相应的测试重点和内容。筛选主要有在线测试和面试两个环节。其中，在线测试采用“哈里森测评 (Harrison Assessment)”，完成后出具分析报告。此测试考察候选人的工作能力和数理逻辑能力，评价其对岗位的适配度。通过在线测试的候选人进入面试环节，依次接受 HR 和业务部门的观察和评价。其中的 HR 面试侧重考量候选人的工作稳定性、团队合作倾向性等。在最后的业务部门面试中，业务主管结合候选人的在线测试报告，围绕其中有疑问、存在矛盾的内容进行确认和提问，最终挑选出既优秀又合适的销售业代进入公司。值得一提的是，在最后一关中，所有承担面试职责的经理均提前接受过 TTT (Training The Trainer) 课程培训，熟知在线测试报告的解读和使用方法。

阶段二：高潜人才识别与发展

随着员工进入公司并获得发展，可口可乐四川会定期举办以人才识别为目的的评鉴中心，助力高潜人员发展，为公司储备继任者。

参与资格

此阶段的评鉴中心并非面向全体员工，参加人员必须满足以下 5 个条件：

- ① 完成 6 个月试用期且通过期间所有的技能培训和考核，成为正式员工。
- ② 达到一定职级。以销售业代为例，此岗位分普通业代和高级业代，前者可通过考核晋升为高级业代。而进入此阶段评鉴中心的销售代表至少为高级业代。
- ③ 获得上级主管推荐。
- ④ 年度绩效考核合格。

- ⑤ 接受异地调动。

基本测评流程

目前，用于人才识别的评鉴中心在四川的各区域定期举行，频率基本维持在每季度一次。评鉴中心对被测人员的考量基于被测岗位的胜任力模型以及当前人员在实现商业绩效进一步提升中存在的差距。一轮测评历时约一天，主要有案例分析、角色扮演、合规考试、结构化面试等环节。另外，人力资源部还会根据不同岗位的胜任力模型增加线上测评（领导力风格）、360 评估、商业模拟会议等其中一个或多个测试内容。

测评中的测评师（Observers）由 HR 和业务经理担任。他们都属于公司的高潜人才，均经过 TTT（Training The Trainer）课程培训，与被测人员来自不同区域，且职级至少比其高两级。由于测评现场没有主持人（Facilitator），因此为了保证测评流程的流畅性，测评师会于测评正式开展的前一天到达测评现场，并接受人力资源部的培训，培训内容包括了解场地设置和测评流程、熟悉所有测评的题目、打分标准、注意事项以及对以往出现的打分偏差达成共识。

测评中的案例分析和角色扮演环节均会涉及被测人员对公司真实案例的剖析和总结。案例每年更新，由业务经理和 HR 结合当前业务走向、商业模式、区域发展情况等共同讨论敲定。被测人员一般于测试前一天下午拿到案例材料并开始准备。

在测评过程中，每位被测人员在各环节的测试时间和流程互相交错，在单个测试环节中（除合规考试之外）1 位被测人员同时被 4 位测评师（HR 和业务经理各 2 位）观察和评价。

在测评结束后，测评师于当天内汇总资料和打分。在汇总过程中，若对某位被测人员的分数产生较大分歧，相关测评师根据当时的表现记录，讨论并商定最终分数。

测评结果应用

此阶段的测评主要为了甄别出公司中的高潜人才并确定其在“继任者计划”中的位置，为其后续发展提供依据。

“继任者计划”的制定

评鉴中心会为参与的每位被测员工出具分析报告，HR 与员工直线主管会一起解读该测评报告，分析员工优劣势，总结其发展需求，制定发展计划。人力资源部根据此报告进一步筛选出优秀人员进入其所在部门的“继任者计划”中。“继任者计划”根据测评对员工进入更高级职位的准备程度（Readiness）的评估，将员工分为 Readiness for 0-1 year、Readiness for 1-3 years、Readiness for 3+ years 三类。但凡进入“继任者计划”的员工都是公司的高潜人才，将进入公司的“发展中心”，按照自身的发展需求制定不同的发展路径、参加相应的发展项目：

- ① Readiness for 0-1 year: 这部分人群是公司的关键人才（Key Talent），已经基本具备进入更高级职位的资质和能力，公司在薪资、

发展等方面对其着重关注。

- ② Readiness for 1-3 years: 一般情况下，大部分被测员工属于此类。他们的发展计划的培养周期按照其进入更高级需要的准备时长制定，着重改善、提高被识别出来的劣势，而此劣势往往是其缺乏更高级职位的某些关键经验。公司的 HR 每年跟进他们的发展计划，当他们完成此计划，公司视其具备了晋升的资格。

- ③ Readiness for 3+ years: 这部分人群属于“青年人才”，是公司的未来。人力资源部设计了一个时长两年的发展项目，助力其成长。

除此之外，“发展中心”还为高潜人员准备了一些特殊发展项目（如“女性领导力发展项目”）。由于发展需求多样，部分高潜人员会同时参加多个发展项目。针对这部分人群，他们的发展计划中的培养内容互相补充。例如，一名人力资源部的女性高潜人员被甄别为“Readiness for 1-3 years”，在硬技巧方面，她在薪酬福利方面能力不足，因此被安排参加年度预算编制项目；而“女性领导力发展项目”则关注女性领导力特有的优势。

每位高潜人员的发展计划均按照“10-20-70”原则制定。其中的“10”是培训，目的在于提升发展对象欠缺的理论基础；“20”是辅导，公司为发展对象配备导师，指导提升他们的能力差距项；“70”是实践经验，直线经理提供发展对象在实际工作中的任务和项目，帮助他们积累进入下一岗位所需要具备的能力和经历。

“继任者计划”的实际应用

“继任者计划”的目的在于为公司重要岗位源源不断地提供优秀继任者。可口可乐四川的“继任者计划”正在此方面发挥着积极作用。在理想的情况下，当某岗位产生空缺，公司会从对应的“继任者计划”中综合考虑候选人的意愿、优选区域、个人特质、适配程度等因素，选择适合的继任者。然而正如“人无完人，金无足赤”，任何计划都无法做到完美无缺。因此对于可口可乐四川的 HR，“继任者计划”的实际管理涉及内部和外部两方面。

在更多的实际情况中，“继任者计划”中属于“Readiness for 0-1 year”的员工比较缺乏，更多高潜人员位于“Readiness for 1-3 years”和“Readiness for 3+ years”，即缺少能够短期内进入目标岗位的候选人。在这种时候，公司的 HR 会提前在外部市场定位符合岗位要求的人群，做好外部人才的储备。即使在“继任者计划”上有“Readiness for 0-1 year”的高潜人员，HR 也无法放松。公司需时刻关注“Readiness for 0-1 year”员工的离职风险率，若风险率偏高，HR 在内部高潜人才队伍中搜寻合适继任者的同时，联合外部猎头锁定符合条件的外部人才；若离职风险率相对较低，未进入非常紧急的情况，但还是要提前做好内外部人才的储备准备。

经验总结

- ① 可口可乐四川致力于在公司内部建立人才管理和发展体系，而评鉴中心仅仅是此体系中的一项工具。测评永远不是评鉴中心的目的，

其最终目的应该是后期发展计划的跟进与落实。目前在可口可乐四川，由于导师辅导对导师的高技能要求，其在公司内部的实施情况并不理想。为了改善辅导的实施效果，公司 HR 分别为导师和学员设计了培训课程，为前者培训辅导技能，为后者指导提问技巧。

② 前期胜任力模型的梳理、测评过程中对测评师的培训是影响评鉴中心成败与否的两大重要因素。在胜任力模型的梳理中，可口可乐四川将内部的能力素质要求与业界的要求做了有机结合，从而从源头确保招聘到既优秀又适合的候选人。另外，在正式测评前，公司会提前对测评师进行培训，保证他们熟悉测试流程、打分标准，以助测评顺利进行。

③ 在第二阶段人才识别的测评阶段中，人力资源部要在内部沟通中避免给员工留下“评鉴中心是晋升中心”的印象。在整个过程中，HR 要向员工解释测评的目的是帮助员工识别自身的优劣势、以使其在公司内更好发展，并且在测评结束后，为每位参与员工发送测评报告，后期联合其直线主管一起解读报告，帮助分析发展优劣势。若沟通不充分、给参与员工留下“这是一个晋升中心”的误解，如其参与后没有获得晋升，一方面可能影响员工的敬业度，甚至造成员工流失；另一方面可能会降低员工对评鉴中心的信任度，致使其产生心理抵触。

案例启示

辉门校招评鉴中心的搭建与管理



陈德智 | 组织与发展经理 | 辉门（中国）有限公司

公司背景

辉门公司是一家多元化的全球性汽车零部件制造供应商，业务范围涉及多个领域，为客户提供由高品质产品、信誉品牌和创造性解决方案组成的综合服务组合。目前，公司在全球有 52,800 多名员工、99 个生产基地、24 个分销中心、14 个技术中心，遍及 34 个国家 / 地区。1995 年，辉门在中国设立首家工厂。2010 年 6 月，辉门亚太总部暨亚太技术中心在上海成立。目前，公司已在上海、青岛、大连、长沙、安庆、南昌、常熟、天津、武汉、重庆和廊坊建立了 15 家独资或合资企业。

搭建背景

在 2011 年，辉门通过人才盘点发现，根据业务发展需求，公司内部 20-30 岁的年轻人才储备不足，尤其是在销售、工程、研发等关键岗位。这些岗位的人才一般需要多年培养和积累，且在外部市场上比较稀缺，很难直接招录。因此，辉门于 2011 年设计并实施了“管

理培训生发展项目”（针对校园招聘，主要是硕士生），招聘并培养新生力量。

培养人才的前提是选拔出合适的人才。在设计选拔程序时，辉门考虑到应届毕业生没有社会工作经验、无法做背景调查以及缺乏可供参考的过往经历，而评鉴中心作为一种具备较高信度和效度的识人技术，能够较准确、科学地考察候选人的行为表现、能力并预测潜力，因此设计并搭建了人才评鉴中心，利用基于行为的能力考察来识别候选人的适配度和工作潜力，提高人才评估的精确度。

搭建流程

能力模型的分析提炼

能力模型是个体为完成某项工作、达成某一绩效目标所应具备的多个素质要素的组合，涵盖知识、技能、态度、价值观和动机等。长期以来，辉门在全球其他国家招录过大量的应届毕业生，其中有很多员工从基层岗位逐渐成长为公司的高管、技术专家、销售专家。

公司通过对这些成功案例的分析，提炼出针对管培生的 10 项能力（如图 1 所示）：



图 1 辉门培训生能力模型

在找出能力项之后，相关的业务专家和 HR 还需要描述这些能力背后的具体代表行为，从而帮助评鉴中心的观察员理解这些能力的具体要求并能够据此对候选人进行客观评价。以“领导潜力”为例，具体典型行为描述如表 1 所示。如果候选人表现出正面行为（如，赢得信任、善于调动资源去完成团队目标等），那么就认为该候选人具备了一定的领导潜力；与之相反，如果候选人表现出负面行为（如，言行不当、凡事亲力亲为等），那么就认为该候选人的领导潜力较弱。

正面行为	负面行为
言行一致，坚持诚信以赢得他人的信任	言行不当，挫伤他人的积极性，让人消沉
向团队成员说明清晰现实的期望	期望说明得不清晰，不充分
向团队成员提供辅导、咨询或建议	花太多的时间亲力亲为
根据不同的情境和对象调整方式方法；如有必要，敢于直截了当，但采用支持、参与的方式	倾向于只采用一种方式

表 1 “领导潜力”的行为描述

能力模型是个可视化的工具，能够通过典型行为将抽象的能力变得具体、易于理解，并据此来衡量和评价候选人。辉门正是将这 10 项能力作为选拔的标准，并从众多的申请者中筛选出了合适的培训生。

➤ 测评方法选择和工具准备

在确定测评维度（能力素质模型）的基础上，辉门有针对性地选择了一些测评方法，并设计、准备了相应的工具。

根据培训生的能力模型，辉门选择了无领导小组讨论、团队游戏、案例分析、辩论、结构化面试等 7 项测评工具 / 方法。如表 2 所示，辉门人才评鉴中心的每个测评环节（如无领导小组讨论）评估候选人

的其中 4 项能力，且每项能力都通过 2 个或 2 个以上的测评环节来考察。多次重复考察能够尽可能确保评估结果的客观、全面。

评价中心练习	无领导小组讨论	团队游戏	案例分析	环节 4	环节 5	环节 6	环节 7	每个能力被测评的次数
测评的能力								
有效沟通	√	√		√			√	4
采取行动				√		√	√	3
取得可持续结果					√	√		2
挑战与发展	√		√	√				3
创新能力		√			√			2
制订准确目标作出正确决定	√		√		√			3
客户为中心	√	√					√	3
建立稳固的人际关系		√	√					2
专业能力强						√	√	2
领导潜力			√	√	√	√		4
每个环节考察的能力数量	4	4	4	4	4	4	4	

表 2 测评工具 / 方法与测评维度的搭配

在确定了测评工具和能力的搭配之后，下一步便是相关必要工具的开发和准备。

工具之一是契合工作岗位、难度适中的高仿真情景模拟题库。辉门在设计编写模拟题库的时候，始终将情景模拟案例与 10 项测评维度相挂钩。此过程有以下两个注意事项：

① 情景模拟题目要与工作岗位高度相关，否则评估就没有针对性。辉门人力资源部在前期与业务部门人员进行了大量的访谈与讨论，了解培训生上岗后经常遇到的场景和需要处理的问题，并在此基础上编写相关的情景模拟题目。题库编写完成后，辉门还请业务部门的相关领导提出意见，以确保情景模拟题库的仿真性和有效性，希望题库能够真实考察出候选人是否有思路、方法和基本素质胜任将来的工作。例如，辉门在原来的题库中设计了“请候选人设计市场推广方案并表演出来”的题目。后经过与业务部门的商讨，认为辉门不属于快速消费品行业，招聘岗位也不属于市场营销岗，此题最后取消。

② 情景模拟题目的难度要与候选人的水平基本相当。题目难度太高会导致所有候选人的表现不尽如人意，既影响他们的参与积极性，企业也无法挑选到合适的人；而题目难度太低则无法达到筛选的目的。例如，辉门刚开始时设计了“解读财务报表”的题目，要求候选人从财务报表中分析公司的状况，并结合汽车行业的市场情况制订相应的策略和计划。后经过讨论，辉门认为：公司财务报表都是英文且术语较多，对经验尚浅的候选人难度过大，因此放弃了这道题目。

工具之二是评分表。辉门为每个测评环节专门设计了相应的行为观察量表 / 评分表（共 7 张）。表中详细列举了当前环节所需要观察的能力及其行为描述，观察员对照候选人的行为表现频次、强度和效果，从 1-10 之间选择打分，分数越高，说明能力越强。仍以“领导潜力”

观察者：	小组反馈讨论——评分表										被观察者：	
显著特点：	A-优秀的	A-十分能干的	B-能干的	B-显著的	C-满意的	C-刚成形	D-有一些	D-少量的	E-未发展的	E-基本没有	关键例子：	没有证据
领导潜力											消极表现	
说明对行为现实可行的期望	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	对预期沟通得不够有效或现实	NE
面对整个团队表现其正直诚实	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	让人感觉消沉	NE
对反馈意见持开放态度	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	轻视或者挑衅反馈意见	NE
根据任务和对象不同，调整领导风格	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	倾向于使用一种领导风格	NE
支持，参与	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	对抗，或者过于被动	NE
清晰地表达鼓动人心的目标	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	言行不当，使整个团队消极	NE
认可他人的贡献	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	对他人贡献不表示感谢	NE
产生信任	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	让人感觉消沉	NE

表 3 评鉴中心小组反馈讨论评分表示例

为例，表 3 是无领导小组讨论环节的一张评分表。

+ 评估师 / 观察员的选拔与培训

辉门评鉴中心的观察员主要来自业务部门和人力资源部门。对于来自业务部门的观察员，辉门要求其在公司工作 5 年以上、价值观与公司文化相匹配、必须是直接的用人经理。

在正式测评前，辉门人力资源部负责人会对所有的观察员进行为期 1 天的培训，通过讲授、课堂练习、点评以及提问环节，让观察员了解培训生的能力模型、评鉴中心的流程以及各测评环节的观察记录要点。辉门要求观察员必须提前熟悉能力模型和各能力词条的行为描述，在测评过程中严格对照能力词条的行为描述如实记录候选人的言行举止，在每个环节结束之后再根据记录的行为对候选人的表现进行打分。除此之外，由于观察员在很多时候习惯打出偏于中庸的分数（5、6 分），这在一定程度上影响结果的公允。为了减少类似现象的产生，辉门会在培训中专门进行说明和强调（不鼓励打中庸分）。

+ 测评流程

辉门人才评鉴中心的主要人员构成是：1 名主持人（由人力资源相关负责人担任）、2 名行政助理和多名观察员，他们各司其职。主持人负责执行规则、控制时间、掌控大局，以保证评鉴中心的有序运行，并在回顾会上引导观察员发言和作出决定；行政助理负责候选人签到、带领候选人到相应的房间参加测评、录入候选人的成绩并统计分数；观察员的主要任务是观察记录候选人的行为表现，对其能力作出客观判断，并在回顾会上说明自己的观察结果和对候选人的评价，与其他观察员一起作出最终决定。除了笔试和结构化面试，在其余 5 个环节，每位观察员负责观察、评估 2 位候选人，且每个环节对应不同的候选人。

测评分为 7 个环节，历时 1 天。在进入评鉴中心前，候选人需先参加第一轮面试（主要考察专业能力、人际交往和领导潜力）。每年通过第一轮面试进入评鉴中心的候选人大概是 150 人。评鉴中心的 7 个环节没有严格的先后顺序，候选人分组交错参加不同的测评环节。

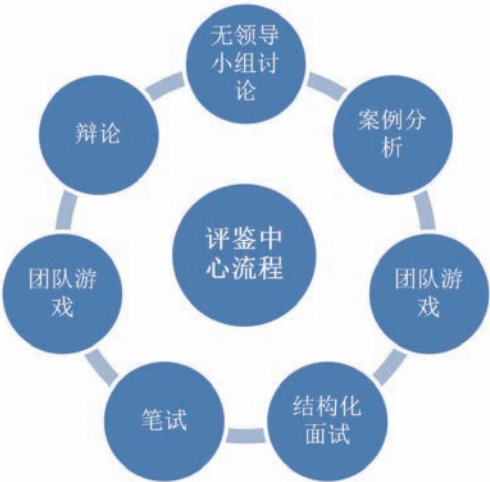


图 2 评鉴中心流程图

• 无领导小组讨论（40 分钟）

6 名候选人对一个案例进行自由讨论。候选人有 10 分钟的个人思考时间（不发表意见），25 分钟的小组讨论时间以及 3 分钟的小组代表陈述时间。3 名观察员对候选人的行为进行观察与记录。

• 团队游戏（50 分钟 + 提供游戏材料）

12 名候选人分为两组，6 名观察员在旁观察。首先，每个小组分

别进行小组方案讨论（35 分钟）。然后，向对方小组陈述自己的方案（3 分钟）。最后，团队动手完成对方小组方案（5 分钟）。

- **辩论（20 分钟）**

6 名候选人，随机分为正反两方，3 名观察员在旁观察。该环节候选人有 5 分钟的思考准备时间以及 10 分钟的自由辩论时间（每方 5 分钟）。每场辩论题目均不同。

- **案例讨论（60 分钟）**

6 名候选人，3 名观察员。候选人先阅读材料（20 分钟），然后进行集体案例讨论（35 分钟），最后 5 分钟用来陈述观点。

- **团队游戏（40 分钟）**

6 名候选人参与游戏，3 名观察员在旁观察。候选人先进行 35 分钟的思考、讨论，然后进行方案陈述（5 分钟）。

- **结构化面试（20 分钟）**

面试持续 20 分钟，2 名观察员评估 1 名候选人。观察员根据前几个环节的观察测评，有针对性地题库中选择面试问题，反复考察候选人的能力。

- **专业技术笔试**

主要是专业知识的考核。

评估结果的汇总

在当天的测评结束后，主持人（辉门人力资源相关负责人）会组织回顾会议，请所有的观察员回顾候选人在评鉴中心中的表现，鼓励观察员畅所欲言，对候选人的表现进行讨论，并将所有候选人的表现

得分从高到低排列，引导观察员作出最终决定。如果观察员对候选人的表现得分存在争议，则相应观察员需要根据评估表上的候选人表现记录，说明打分的理由并商讨出最终得分。辉门对候选人得分的最低要求是 6 分，评鉴中心的通过率基本维持在 15%-25% 之间。

效果评估

辉门人才评鉴中心已运行多年，为公司选拔出了一批优秀的年轻员工。最早一批（2011 年）通过评鉴中心的培训生，目前已逐渐成长为公司的重要力量，很好地补充了辉门的年轻人才储备，印证了此人才评鉴中心具备较高的效度和信度。

经验总结

辉门评鉴中心成功开展多年，是多种因素共同作用的结果。

① **开发编写有针对性的、难度适中的情景模拟题目。**情景模拟题目的难度要与候选人的水平基本相当。题目难度太高会导致所有候选人的表现都不好，既影响他们的参与积极性，也无法挑选到合适的人；题目难度太低则无法达到筛选的目的。此外，情景模拟题目还要与工作岗位高度相关，否则评估就没有针对性。

① **观察员在评分时的客观公正性。**观察员是人才评鉴中心的关键角色之一，其评估的客观公正性对人才评鉴中心的成功实施至关重要。观察员要非常清楚评鉴中心的测评维度及具体的行为描述，且能够客观全面地记录候选人的相关行为表现，并据此评分。同时，为了尽量降低观察员打分的中庸性，辉门不鼓励观察员打平均分。另外，在流程的安排上，每位候选人在各环节接受不同观察员的考察、评估，以减少评分的主观性。

案例启示

华泰保险领导力测评中心的搭建和管理



霍晓娟 | 人力资源部总经理助理 | 华泰保险集团股份有限公司

企业背景

华泰保险集团股份有限公司（以下简称“华泰”）是一家集财险、寿险、资产管理于一体的综合性金融保险集团，前身是1996年成立的华泰财产保险股份有限公司，2013年增资后，现注册资本为40.22亿元人民币，总部设在北京。集团旗下的华泰财险、华泰寿险、华泰资产管理等子公司主要依靠自身盈利积累投资建立，目前都已成为业内具有较大影响力的优秀企业。

华泰保险集团长期坚持走“集约化管理、专业化经营，质量效益型发展”的道路，稳健经营，不懈探索。集团立足于长远发展，在2013年明确了“差异化竞争”的战略转型思路，继续发挥集团在战略规划、风险管控和服务统筹方面的职能，全力推动战略转型，为各子公司提供资源支持，大力推动改革与创新，提升业务协同效应，着力打造核心竞争力，促进集团整体的持续、稳定、健康发展。

运用背景

2010年，“人才战略”成为华泰保险的战略重点之一，集团与咨询公司合作，系统建设了“华泰保险人才发展体系”（如图1所示），并于2012年1月正式成立“华泰保险集团领导力发展中心”，负责人才标准建设、人才测评、人才管理和人才培养。其中，集团高潜后备人才培养项目（HDP）是“发展中心”的工作重点之一，项目的首个环节是参加“领导力测评中心”，目的在于帮助培养对象提高自我认知，使后期培养内容更具针对性和渗透力，助力员工发展。下文将以2015年集团高潜后备人才培养项目（HDP）为例，介绍其中“领导力测评中心”的实施和应用。

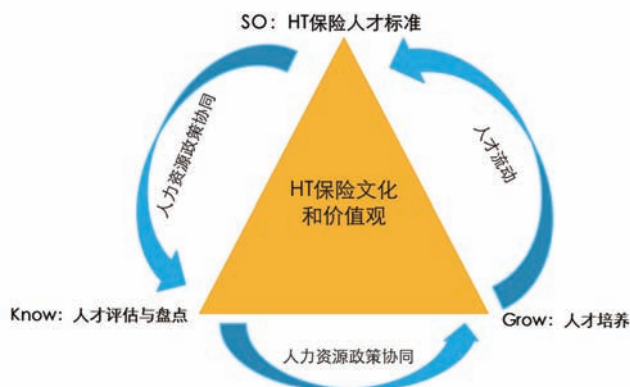


图1 华泰保险人才发展体系

运用流程

+ 培养对象筛选

HDP项目面向全集团未来具备潜力进入高层的中层骨干。华泰综合考虑人才盘点（“九宫格”）结果、年龄（原则45岁以下）以及高管推荐建议，最终选择集团本部以及各子公司（财险、寿险、资产管理等）中的优秀人才进入培养项目。2015年，共有30余名中层人才参加了此项目。

+ 领导力标准梳理

华泰内部建立了针对集团中所有层级管理者的“领导力素质模型”。为了保证人才培养的精准度，华泰在培养项目特别是HDP项目实施前，根据此次培养对象的特点、公司战略及管理层的的要求等，在集团“领导力素质模型”的基础上，对领导力考察因素进行审核和梳理，并由此制定出本次培养项目的能力标准。

领导力素质能力标准的梳理一般持续2-4周，主要包含对以下三方面信息的收集和整理：

- ① 高管访谈：了解各子公司高管对培养对象的发展期望；
- ② 公司业务战略分析；
- ③ 外部市场标杆企业对此层级高潜人才的理解和定义；

2015年，华泰根据对上述信息的整理并结合华泰“领导力素质模型”，最终制定了“事业激情”（内涵包括成就导向，能够设定挑战性目标；可以持续改进产生优异绩效结果；不畏困难和挑战，激发他人充满激情和能量等）、“战略思维”（内涵包括能够全面多角度思考，具有商业敏感度，快速测定问题本质；从目标、目的出发进行策划和布局等）等6条能力标准，以此作为“测评中心”的领导力评估要素。

+ 领导力测评

在参加测评的学员进入“领导力测评中心”前，华泰会为其安排半小时至一小时的简短说明，告知领导力测评中心的整体安排，提醒注意事项（例如，测试当天需要集中注意力、不要看手机、案例分析中的案例会提前发给被测人员等）。

“测评中心”的测评由华泰与外部咨询公司一起合作进行，主要有在线测试、案例分析（Case Study）、角色扮演（Role Play）和行为事件访谈（Behavior Event Interview）四部分。其中在线测试包括人格

测试和动机测评，学员在工作之余完成。在线测试的报告会成为最终测评报告的一部分，从性格、动机层面分析学员的特点，并对能力测评部分提供参考和建议。其余三个环节集中进行，历时约半天至一天。

测评中的观察员（Observers）由内外部人员共同担任。每组观察员有 3-4 名，其中 2 名为咨询公司顾问，其余 1-2 名由公司资深 HR 或 / 和业务高管担任。在测评开始前一周左右，参与测评的企业方观察员团队接受为期一天的培训，企业向他们说明本次测评的能力标准、工具应用、测评流程、打分要求等，并安排演练，从而保证企业方观察员具备相应的专业测评技能。

在测评过程中，每组观察员中会有一位担任“主测评师”，此角色一般由外部顾问担任，是各环节中的主要提问者，另外还会在每项测评结束后的打分环节中成为“主持人（Facilitator）”，当各方意见产生分歧时，协调达成一致。

学员和观察员的配对一旦确立，中途不会进行调整，即学员在所有测试环节中均被同一组观察员观察和评价。每个测试环节结束后，观察员拥有 5-15 分钟时间进行讨论打分。

• 案例分析（Case Study）

每位学员首先有 40 分钟准备时间，然后进行时长约 10 分钟的汇报和 5 分钟补充问答。

• 角色扮演（Role Play）

角色扮演共有两部分，分别模拟与合作伙伴的谈判以及下属的辅导对话。每个模拟对话时长约 10 分钟，随后是 5 分钟补充问答。

• 行为事件访谈（Behavior Event Interview）

面试提问主要针对学员的职业发展和以 6 个能力素质项为基础的领导力行为，持续约 50 分钟。

+ 测评反馈与领导力发展

在测评结束后 1-2 周内，外部顾问根据华泰要求的报告模版，综合四个环节的考评结果，出具分析报告。报告主要分为以下两部分：

① **团体报告**：此部分报告反馈给 HR 和公司高管，首先对被测评学员从整体层面进行全面阐述、分析优劣势、总结在各能力素质项上的表现并排名，然后将学员按照子公司、业务单元进一步分类，对各类人群再进行阐释、说明，并提出整体的发展建议。

② **个体报告**：个体报告反馈给学员个人，分析每位学员的优劣势、在每项能力素质项上的表现并提出发展建议。在测评结束后的一个月左右，外部顾问和公司 HR 会就个体报告与每位学员进行单独反馈，帮助他们解读测评结果，并对个人发展计划（IDP）制定提出建议。

需要注意的是，在某些时候，测评报告可能出现学员在不同环节的测试结果有所冲突或是测试结果与领导在平时工作中对学员的观察产生出入的现象。当遇到这种情况，一方面，顾问和 HR 回顾当时的

测评录像，确定是否出现观察员打分失误等情况，进一步分析产生这种现象的可能原因；另一方面，外部顾问和 HR 需要在与学员的单独反馈中进行沟通，与其一起回顾在测评过程中的状态和表现，了解学员当时的想法和心理状态（例如，产生偏差的原因可能是学员在测评中没有投入足够的关注度和重视度）。

“测评中心”帮助学员提高了自我认知，但这仅仅只是人才培养项目中的第一步，更重要的在于后期的人才发展。人才发展也同样从团体和个人两方面同时展开：

① **团队**：根据学员在测评中的整体情况，华泰总结学员在发展上的共性需求，制定有针对性的培训方案，内容包括培训课程、行动学习、跨界交流、教练辅导等，培养时长 1-2 年；

② **个人**：根据个体报告，学员与其导师、直线经理一起探讨制定个人发展计划（IDP）。

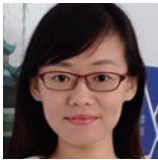
经验总结

① 在正式测评前，充分、全面的领导力标准梳理是“测评中心”的基础，影响着最终的测评结果。较为审慎和完整的领导力标准梳理应从了解公司管理层对培养对象的发展期望、分析公司业务战略、剖析市场中标杆企业对高潜人才的理解和定义三方面进行。其中以公司管理层或核心高管的参与最为关键，他们的意见是否在测评前充分被表达和采纳直接影响公司对最终测评结果的认可程度以及后期人才培养阶段的重视程度。

② 观察员的选择和能力水平也直接影响着测评结果的准确度。无论是外部顾问还是内部人员，只要担任观察员角色，企业都需要在前期进行充分的沟通和了解，以保证测评的质量。

③ 若遇到学员在不同环节的测试结果互相矛盾或是测试结果与领导在平时工作中对学员的观察产生出入的情况，目前，华泰的解决方法是通过回顾和沟通找到偏差的原因并进行解释。一方面，HR 回顾当时测评的录像，确定是否出现观察员打分失误等情况；另一方面，外部顾问和 HR 在与学员的单独反馈中进行沟通，与其一起回顾在测评过程中的状态和表现，了解学员当时的想法和心理状态。然而“测评中心”毕竟只是人才识别的辅助工具，企业对其需要树立正确观念：单次能力测评结果只是基于学员在一定期限内的模拟环境中的表现和反馈，可以成为其后期发展的参考，但不能取代其平时绩效表现或上级领导对其的长期观察和评价。

案例启示 海尔测评中心的搭建和管理实践



窦文文 | 海尔大学测评中心负责人 | 海尔

搭建背景

2009 年，处于全球化战略阶段的海尔开始探索“人单合一双赢模式”的组织转型，人力资源也随之做出相应的战略调整，而海尔大学对集团高潜核心人才的规划和培养是组织战略实施的重要部分。海尔大学整合全球一流资源，通过科学规范的测评手段，甄选出“高贡献、高能力、高潜力”的战略人才，并借助多元化、体系化的培养项目，重点提升集团战略管理人才的综合竞争力。这是海尔第一次在人才发展中运用测评技术，也成为“海尔测评平台体系”的基石。2012 年以来，海尔进入网络化战略阶段，企业开始探索从传统制造业转型为互联网时代的创业平台，通过共创共赢的模式吸引创业人员在平台上组建小微组织创业创新，目前平台组织内部只有三类人员：平台主、小微主、创客。海尔的人才测评体系紧密承接战略转型，细分为三类个性化服务平台（如图 1 所示），结合多年来积累的测评大数据，为小微组织提供定制化的人才评估解决方案，助力小微人才的优化配置、关差（关闭差距）发展。



图 1 海尔测评平台体系

第一类：“解码中心”。

“解码中心”从 2014 年规划设计，于 2015 年正式运行，主要面向小微主（小微公司的负责人）以及平台主（创业平台的搭建者，小微资源和机制的提供者），目的是在小微创业创新的转型中，更精准地解码小微主在能力、特质方面对小微经营的助力与阻力，后期再结

合大学提供的学习平台、平台主与 HR 的辅导支持、自我发展的意识，真正帮助小微主个性化地发展、提升，实现小微的引爆引领。

目前海尔已经启动了创业小微主“解码中心”的运行，而在组织内部搭建“解码中心”主要出于以下两方面的考虑：

① 专业性与“移动靶”的动态结合。海尔之前也尝试过通过外部咨询公司进行能力建模和高端人才测评，但由于组织内部经常处于变革中且变化速度快，是个“移动靶”，而咨询公司在按照传统的既定流程设计测评的过程中“移动靶”可能移动了，结果可能无法匹配或跟不上组织的变革需求。而身在变革中的海尔人可能会更熟知组织的战略和变革进程，因此以内部为主导的测评中心在适应组织变化上具有先天优势，使测评能更紧密地与变革转型相匹配。

② 资源成本投入的优化。随着“解码中心”的运行稳定和成熟，未来将被更频繁地应用于小微主和平台主的外部吸引和内部发展中，若一味采用外部资源，必然对集团的成本投入产生不必要的压力。

第二类：小微个性化定制测试平台。

此测试平台的目的是发展小微组织中小微主 / 关键节点后备人才。海尔大学每年都会规划并实施小微组织的能力发展提升项目，而为了更有针对性地设计发展项目，会结合小微的战略发展、人员发展目标、过往积累的测评大数据应用分析（现已累计测评各类人员万余人次）等提供定制化的测评工具组合评估方案。测评中心会出具员工个人的测评报告和团队综合测评分析报告。其中的团队报告分析整个业务团队的人才状况，辅助小微主进行人才优化配置的决策，海尔大学相应的培训经理会据此制定学习方案、匹配培训资源。

第三类：创客自助云测评平台。

人才测评体系的第三类是内部开发的创客自助在线云测评平台，这是面向所有创客的自主测评。目前该平台处在资源开发迭代过程中，创客可以根据自己的兴趣在平台上进行职场性格、团队角色、行为风格、心理情绪状态等测评，并可以通过测评结果和分析建议实现新视角的自我认知与发展提升。

下文将以创业小微主的“解码中心”为例，介绍海尔测评中心的应用情况。

创业小微主解码中心的搭建与运营

参与“解码中心”评估的人员群体为海尔平台上创业小微公司的小微主以及候选人。

+ 建模——胜任力模型梳理

有效的测评始于全面、细致的胜任力模型梳理，梳理工作由海尔大学整合外部咨询公司共同完成，从以下几方面展开：

- ① **战略解码。**从互联网创业创新平台的组织战略转型角度分析对创业小微主的要求。
- ② **行业对标。**通过咨询公司对互联网行业及创业者能力数据库的分析，结合互联网行业的走访学习，进行能力和特质的提取。
- ③ **能力大数据萃取。**充分运用积累的测评大数据，结合几百名小微主、平台主等的能力评估与访谈数据以及几千名创客线上开放交互调研的能力数据，为胜任力萃取提供输入。

通过以上流程梳理出来的胜任力模型，结合平台主等关键影响者的交互建议，最终确定为创业小微主“解码中心”的评估要素。本着跟上组织的“移动靶”和搭建轻便、实用、行为化的能力模型的原则，历时1月，海尔提炼了针对创业小微主的包括9条关键能力素质以及诸如适应性、好奇心等性格特质的胜任力模型。

+ 设计——解码平台定制搭建

根据梳理出来的胜任力模型，海尔和外部咨询公司着手设计定制化、场景化的测评方案与流程，而设计的原则就是精准、有效地测评相应的能力。在一个标准的针对创业小微主的“解码中心”中，测评方法主要有在线测评、行为访谈以及角色扮演案例互动（例如与合作方、投资人互动）。每个测评环节对应测评不同能力。每个测评环节所需要用到的评估表也在此阶段准备就绪，表中列出了各项能力定义、对应的关键行为以及打分标准，使测评师在评估时可以统一标准、一目了然。

+ 培训——内部测评师团队培养

• 培养

海尔的测评师由业务和HR组成，基本筛选标准有：阅人经验丰富；有做测评师的意愿；有参与测评的经验并且以往的测评数据显示其在人际敏感性等方面存在优势。其中业务方的测评师主要由平台主、具备互联网创业背景的优秀小微主担任，HR方的测评师优先邀请各小微平台负责人才吸引、培训发展的HR同事。

测评师的培养计划按照解码平台的测评环节设计安排。在2015年创业小微主“解码中心”实施过程中，海尔为测评师共安排了5次课程，每周或每两周一次，每次一天。培训由外部顾问主导，主要内容有：

- ① **行为访谈：**2天，进行客观、行为化的目标选才访谈的培训。针对需要考查的能力，测评师从全面流程、访谈人际互动技巧、定制的

问题设计与访谈模拟实施等方面进行系统地学习与演练。

- ② **角色扮演与案例互动：**2天，在学习与演练中了解案例情景设计的思路和在相应的互动活动中重点考查的能力，指导过程中如何扮演相应的角色、观察被测评者的表现并进行评估整合。

- ③ **数据整合、报告撰写、测评反馈：**1天，各个模块的测评师进行能力评估数据结果的讨论和整合，辅导测评报告的撰写，并练习从业务挑战出发向学员反馈测评报告和发展建议。

• 认证

完成所有培训的测评师获得由海尔大学和外部咨询公司颁发的测评师认证证书，成为海尔的兼职测评师。在2015年的创业小微主“解码中心”的搭建过程中，共十余位测评师接受培训并获得认证。当然，海尔对测评师的培养不会止步于此。集团内部认证内训师（行为访谈认证讲师等）将会定期为测评师安排相关培训，未来的“解码中心”会不断地进行动态优化并实施测评师的后续培养，为他们提供学习提升测评技术的机会。

+ 实施——测评实施与反馈

2015年，共十余位创业小微主参加了“解码中心”评估。其中在线测评主要考察深层的性格特质动力与阻力。而其他三个环节：行为访谈以及两次角色扮演互动则集中进行，历时约半天。

- ① **行为访谈：**基于胜任力的访谈，持续约1小时，1-2位测评师观察。
- ② **角色扮演互动：**分别进行合作方和投资人的模拟互动，每次模拟时长约半小时。每次模拟前，被测人员会有相应的准备时间，然后与测评师扮演的合作伙伴或投资方按照规定情景进行互动、汇报与分析。

被测人员在行为访谈和两次角色扮演中分别面对不同的测评师，即每位被测人员接受三位测评师的观察和评价，以保证测评结果的客观公正。三位测评师当中有一位“主测评师”，需负责数据整合的组织 and 测评报告的撰写，此人选由三位中测评技巧相对成熟、经验较为丰富的测评师担任。

每个环节结束后，测评师依次从关键行为评分、能力项评估以及综合表现评价衡量被测人员的表现。所有环节结束后，三位测评师集中汇总最后结果。若产生分歧，三人根据被测人员的表现记录讲述各自打分的具体行为表现，商讨最终数据结果。测评报告一般在测评当天或第二天上午撰写完成并交给被测人员。在这之后，“主测评师”与被测人员及相关人员预约时间尽快进行测评报告与个人发展建议的反馈。

效果评估

海尔通过对小微主的能力解码结果与小微运营效果（业绩等）的相关分析发现，创业小微主“解码中心”的结果能很好地预测其在小微运营中的行为与业绩展现。“解码中心”价值获得小微主、平台主与关键影响者的认可。从2015年12月起，该平台进入常态化运营，并

逐渐扩展至平台其它类小微主及平台主的能力解码。未来，海尔将通过积累的测评数据与被测人员长期表现的相关和回归分析，进一步追踪“解码中心”的运行效果。

遇到的挑战

- ① 从“解码中心”的实施过程来看，协调测评师和小微主的时间是运营管理中面临的一个挑战。这两类人的时间安排较不可控，在实施过程中可能出现培训或测评延迟的情况，影响项目进展。通过事先的交互沟通、进程中的承诺控制、事后的精华回顾或反馈分享，情况能适当地予以控制。
- ② 将解码结果落到实处，发挥测评应用的影响力是海尔继续努力的方向。平台搭建的初衷是希望能够通过相对全面、精准的评估，在个人层面真正帮助有意愿发展的小微主提升自我，在平台层面能够助力平台主的团队优化配置，对于如何将解码结果更有效地运用并影响小微的运营，仍有待进一步跟进、优化。

经验总结

- “解码中心”实施成功与否与以下因素密不可分：
 - “解码中心”的设计：内外结合的“解码中心”搭建模式。
- 外部一流资源的专业性对解码平台的信效度起到至关重要的影响，而内部对“移动靶”的战略变革和小微业务运营模式等更敏感熟知，通过外部的专业输入和“解码中心”的内部技术转移，能让“解码中心”的测评更精准、有效并可落地应用。

- “解码中心”的搭建：
 - ① 基于大数据的胜任力模型设计是“解码中心”的基石。在“解码中心”胜任力模型梳理阶段，在传统的战略解码、行业对标的基础上，海尔融合了多年积累的小微主能力数据与面向所有创客的开放调研数据，使梳理出来的能力素质更定制化，为后期测评打下坚实基础。
 - ② 组织内测评师的培养效果是影响测评结果准确与否的关键要素之一。海尔会根据测评环节的设计为测评师安排体系化、个性化的培训，确保他们掌握相应的评估技巧，在实施中也会搭配、组合不同类型的测评师进行解码评估。另外，组织中的认证内训师会定期举办相关培训，为测评师提供不断练习、巩固的机会，提高他们测评技能的娴熟度。
 - ③ “解码中心”的校准是检验平台价值和有效性的重要环节。海尔在完成“解码中心”的设计、内部测评师培养和试测后，通过选取不同绩效的小微主，由外部顾问在不了解其绩效的情况下进行“双盲”能力解码，然后将结果与实际小微运营的展现进行验证分析，以校准“解码中心”的有效性和对业务的参考应用价值。
- “解码中心”的闭环优化：“解码中心”仅是一个平台，小微主、平台主对能力解码结果的有效应用才是它的最终价值所在。

海尔目前对解码结果的应用主要体现在对小微主进行基于业务挑战的结果反馈和发展建议，同时海尔大学会根据能力解码结果为小微主提供定制化的学习提升资源，帮助小微主有针对性地关差和发展，切实助力小微运营。

案例启示

上海百事人才评价中心在销售人才招聘和发展上的应用



王晟 | 招聘及组织能力经理 | 上海百事可乐饮料有限公司

公司背景

上海百事可乐饮料有限公司是中外合资企业，成立于1989年，坐落上海市闵行经济技术开发区，占地面积4万2千平方米，投资总额5160万美元。公司现有直接和间接雇佣员工约2000人，是百事饮品事业中国“北京、上海、广州、深圳”四大灌瓶厂之一，销售区域覆盖上海市及江苏南部等地，年销售收入逾13亿人民币。

上海百事致力于业绩的可持续健康发展，曾获“中国食品工业改革开放二十年杰出外商投资企业”、美国《财富》杂志“中国最受赞赏的外商投资企业”、“百事全球灌瓶商金奖”、“中国饮料工业二十强”等荣誉。

在人力资源方面，上海百事致力于人才的持续有效培养，在打造以内部晋升为主的高效的管理团队的同时，为百事饮品事业输出优秀的高层管理人员，曾获“百事全球高绩效管理团队奖”等荣誉。

项目背景

近几年饮料行业竞争日趋激烈，市场的激烈竞争随之带来了人才的紧缺，尤其是成熟的销售和运营人才，成为行业的“香饽饽”。为了培养高素质的销售和管理人才、完善销售团队的人才梯队建设，上海百事于 2013 年先后设计并实施了“蓝血人”项目和“预备士官”项目。前者为销售管理培训生选拔和培养项目，后者是为公司储备销售主管的内部人才发展项目。这两个项目均应用到了在人才选拔领域具备较高信度和效度的技术——“人才评价中心”。此技术在“蓝血人”项目中主要为了提高人才招聘、选拔的精准度，在“预备士官”项目中则成为了内部人才识别以及完善继任者规划的助推力。

“蓝血人”项目——销售管理培训生选拔和培养

“蓝血人”项目分为销售管理培训生选拔以及培养两大阶段。此项目主要面向高校应届毕业生和工作 2 年以内的候选人，每年进行。如图 1 所示，项目在前期的候选人选拔阶段共设置了 4 个筛选环节，其中“人才评价中心”是简历筛选和面试之后的选拔环节，一般通过率为 30-40%。

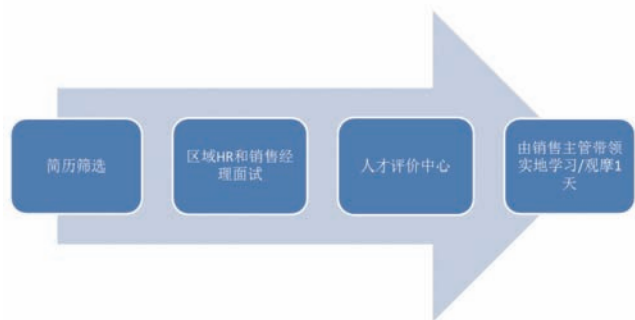


图 1 “蓝血人”项目候选人筛选流程

“评价中心”主要有笔试和面试两大测试环节，其中笔试分为逻辑能力测试和基础业务能力测评，面试中穿插“自我展示”、“角色扮演”等测试内容，每位候选人的测试时间总长约 2 个小时。

• 笔试

逻辑能力测试的目的在于了解候选人的个性特质、情商、逻辑思考能力；基础业务能力测评主要评估候选人对行业、公司的认知。上海百事定期对题库进行回顾和更新。

• 面试

面试中的评估小组由人力资源总监、组织能力经理、区域 HRBP、销售运营部总监 / 经理、销售总监 / 经理等组成，共 5-6 位评估师。公司会在正式测评前通过邮件或当面的方式跟评估师沟通测试目的、流程等基本内容，让他们提前了解“评价中心”相关信息。上海百事未来将为用人单位的业务主管、经理设计关于招聘技巧的培

训课程，以期提高他们的面试技巧和评估能力。

在“自我展示”中，候选人向评估师展现个人经历、对公司品牌的理解和认知、个人职业生涯规划等内容，时长约 5-8 分钟。所有展示材料、形式均由候选人提前准备。

“自我展示”之后是常规的面试部分，评估师就业务、职业发展、人生规划、求学经历、社会热点等方面向候选人提问，考察其沟通、应变能力，了解其世界观、价值观。

面试当中还会穿插“角色扮演”，由 1-2 位评估师扮演采购方，候选人担任销售，模拟销售场景，考察候选人的销售潜力。

整个面试环节时长约 40-60 分钟。每轮面试结束后，评估师根据既定的评估标准一起讨论并打分。当天测评结束后，评估师结合候选人的笔试情况商讨入选名单。若评估师对某位候选人产生意见分歧，各方阐述理由，用人部门做出最终决定。

通过“人才评价中心”的候选人会被邀请参加为期半天 / 一天的实地学习。如果说前面三个筛选环节是公司选择候选人，而这半天 / 一天的实地学习则将选择权交给了候选人。在这一天中，候选人在销售主管的带领下，感受工作内容和氛围，决定是否加入公司。

最终获得录用的候选人成为公司的“蓝血人”，他们会先参加不超过 6 个月的培训（试用期）。在此期间，“蓝血人”在销售的引领下跟线学习，待熟悉业务流程后，公司会给每位“蓝血人”分配一定的工作量。区域销售经理和 HR 在此过程中分别担任所有“蓝血人”的总导师和辅导员，他们每周会与“蓝血人”联系，另外导师还会每月与他们进行一次或以上的集体或单独沟通。

“预备士官”项目——业务主管的储备和培养

“预备士官”项目是公司初级销售主管继任者的储备和培养计划，面向处于个人贡献者岗位的销售，每年举行。“人才评价中心”在该项目中发挥的作用主要是人才识别并为制定继任者计划提供依据。

✦ 候选人筛选

在进入“人才评价中心”前，上海百事会根据工龄（12 个月以上）和上一年年度绩效（KPI）相关数据对候选人进行筛选。其中年度绩效相关数据从销售运营部获取，上海百事除了参考候选人的最终绩效数值，还会将此数值进一步拆解、分析。例如，某些销售的销量高的主要原因是搞定了一些大客户（经销商），但在线路绩效（零售终端拜访）方面存在不足，这样的人可能不是很适合做销售主管（需要频繁陪同下属拜访零售终端，进行线路管理），更适合做销售专家。

除了以上条件挑选出来的候选人，每个区域经理还拥有 1-2 个推荐名额，推荐其认为表现比较优秀、但暂时还未满足工龄要求的员工。

一次标准的测评中心一般有 20 名候选人参加，分区域（上海、苏州、无锡）进行测试。

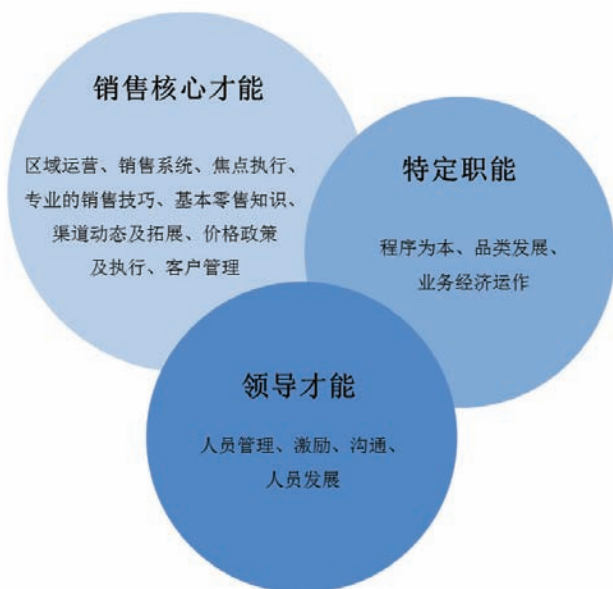


图2 百事销售主管核心能力

测评进行

上海百事在内部建立了销售主管的胜任力模型。如图2所示，此岗位的核心能力包括销售核心才能、特定职能、领导才能三方面。

此项目中的“人才评价中心”流程基本与“蓝血人”项目一致，也安排了笔试和面试环节，不同之处主要在于测试内容的深度，由于目标潜力岗位的不同，前者更像是后者的高阶版本，其主要特点有：

- ① **增加多方反馈，全面了解候选人。**公司会在测评前收集学员的销售总监 / 经理、同区域销售运营部、同事等对其的评价和反馈，以了解学员的人际交往、沟通情况。
- ② **面试中增加“团队游戏”环节。**学员3-5人一组，进行沙盘模拟等管理游戏。此环节主要考察学员的领导行为。
- ③ **“自我展示”展现对销售主管岗位的认知。**在此环节中，学员讲述自身对销售主管的理解和想法、需要具备的职业素养、业务管理和人员管理的规划、自身优劣势分析、未来职业发展计划。
- ④ **更复杂的“角色扮演”。**在这个环节，学员处于更为复杂的测试环境中，需要分别模拟与上级、下级、同级的沟通，大约持续20分钟。测试中的上级、下级、同级由评估师扮演。在测试开始前，上海百事会与承担扮演任务的评估师进行沟通，安排一些管理中会遇到的实际难题，以此作为模拟主题。
- ⑤ **评估师团队中引入“业务专家”。**“预备士官”项目中的评估师仍有5-6位，由人力资源总监、组织能力经理、区域HRBP、销售运营部总监 / 经理、销售总监 / 经理担任。不同的是，公司还会安排业务专家加入评估师团队。业务专家主要是区域内优秀销售或主管，他们从同级的角度考察学员表现，以此拓宽评估师团队的评估视角。

测评结果应用

根据测评结果，学员会被分为完全胜任、基本胜任和不胜任三类。

- ① **完全胜任：**基本能够胜任销售主管岗位，一旦产生岗位空缺，优先晋升。若某区域内此类继任者储备不足，公司在寻找外部资源的同时，在大区内发起内部竞聘，招募其他区域的能够胜任的销售。针对此类员工的培养，公司会优先向其提供销售主管培训的机会（逻辑思维表达、有效沟通等）。
- ② **基本胜任：**能力或经验还存在一定不足，仍需经历一段时间的在岗历练。公司安排一些培训资源弥补其劣势。例如，某位候选人在管理经验上存在不足，其销售主管可安排其主持早会，提供锻炼机会。
- ③ **不胜任：**这部分人一般有两种情况，一种是暂不具备成为销售主管的能力素质，但仍有意愿往这个方向发展，HR及其销售主管视情况安排培训机会，着重弥补发展“短板”。这部分人若条件仍然符合可参加下一次的“评价中心”。另一种情况是不适合或没有意愿进入管理岗位，这部分人可继续在原岗位，逐步参与大客户管理或者未来转岗成为业务专家，担任销售教练。

公司HR会跟每位参与测评的学员反馈测试结果以及其在继任者计划上的位置，帮助其分析发展优劣势，提出发展建议，并说明公司为提高其能力所能提供的资源。

目前，上海百事向学员提供的学习培训资源主要有培训、代理 / 增加与取代部分工作 / 工作丰富化（例如代理主持区域会议）、线上学习、主管教练辅导、轮岗、内部案例开发 / 教学 / 分享等。

经验总结

评估小组是“人才评价中心”运行中最关键的因素。评估小组由人力资源总监、组织能力经理、区域HRBP、销售运营部总监 / 经理、销售总监 / 经理等组成，其中业务部门高管的参与尤为重要。他们的投入和支持一方面使项目引起员工重视并保证了测评结果在公司内部的认可度和接受度，另一方面通过他们的专业角度确保选出的人是业务的真正需要。在公司上层重视的基础上，公司HR做好流程规划和落地执行，由此从上至下在公司内部建立有效的评估机制。

案例启示

宝钢人才测评中心的设计和运营实践



魏海燕 | 人才测评中心 | 宝钢人才开发院

公司背景

宝钢集团有限公司是全球领先的钢铁公司，以钢铁为主业，生产高技术含量、高附加值钢铁精品，形成普碳钢、不锈钢、特钢三大产品系列。这些钢铁精品通过遍布全球的营销网络，在满足国内市场需求的同时，还出口至亚非欧美的四十多个国家和地区，广泛应用于汽车、家电、石油化工、机械制造、能源交通、金属制品、航天航空、核电、电子仪表等行业。围绕钢铁主业的发展需求，宝钢还着力发展相关多元产业，形成了资源物流、钢材延伸加工、工程技术服务、煤化工、金融投资、生产服务、信息服务等相关产业板块，并与钢铁主业协同发展。

截至 2014 年，宝钢员工总数超过 13 万人，遍布全球各地。2015 年，宝钢连续第 12 年进入美国《财富》杂志评选的世界 500 强榜单，并连续当选最受赞赏的中国公司。全球三大信用评级机构继续给予宝钢全球综合类钢铁企业中最高信用评级。

建设背景

2009 年 6 月，由于宝钢集团对人才测评需求的激增，为了实现集团内部共享测评资源并有效降低成本、积累与挖掘员工与管理者能力素质信息数据、提高内部专业测评能力的目的，集团公司考虑在宝钢成立自己的“人才测评中心”，服务于集团内部各类人才测评需求。为此，宝钢人才开发院启动了“人才测评中心”建设工作，以更加独立和客观地支持集团内部人才选拔和培养工作。宝钢集团人才测评中心于 2010 年开始运作，并组建了专职队伍。工作目标是“搭建统一的人才测评平台，为集团及各子公司提供专业化的人才测评服务”。

建设现状

宝钢“人才测评中心”的建设主要涉及测评方法与工具的引进、测评专家团队的建立、测评体系与流程的搭建以及相关硬件的配备四个方面。

① 测评方法与工具的引进

- 胜任力建模系统：开发了宝钢胜任力建模系统，编制了宝钢管理人员胜任力词典库，实现了胜任力在线建模和 360 能力评估。
- 量表类测评工具：引进了宝钢在线测评系统，包含人格测评、认

知能力测评等几大类问卷（MBTI 性格类型测验、HBDI 思维类型测验等工具），可根据客户要求进行定制化测评。

- 情景类测评工具：引进了结构化面试、无领导小组讨论、演讲答辩、管理游戏和案例分析等工具。

② 测评专家队伍的建立

“测评中心”在外部咨询公司的支持下，通过测评技术培训、资质认证等方式，依据个人能力、个人意愿结合具体测评需求，选拔和培养了一支以中层管理者 and 人力资源从业人员为主的 60 余人的内部兼职测评专家队伍，为培育宝钢人才测评核心能力、提升“识人”和“用人”水平奠定了坚实的基础。

③ 测评体系与流程的搭建

通过项目化方式，围绕内部测评需求，宝钢总结出了人才测评项目体系、人才测评课程体系和人才测评工作体系，构筑了完整、统一的测评体系，服务宝钢内部客户，提供人才测评解决方案。

④ 相关硬件的配备

“人才测评中心”自主建设了两套测评平台——宝钢在线测评系统和宝钢胜任力管理系统，建成了 3 间专业测评室。测评平台和专业测评室的打造，为各类测评活动的有效开展提供了保障。

目前，宝钢人才测评工作基本覆盖集团人力资源管理的“选、用、育、留”环节，形成了选拔配置、评估筛选、自我认知、团队搭配四类测评项目，参与人数已达数十万人次，测评主体涵盖管理人员、技术业务人员、技能人员、高潜员工、新入职大学生等各类人群，有力支撑了宝钢人力资源管理和人才开发工作。

测评中心运行流程

宝钢的选拔配置、评估筛选、自我认知和团队搭配四类测评各有其独立的运行流程。下文以选拔配置类测评中的某子公司团委书记公开竞聘项目为例，介绍宝钢“人才测评中心”的运行流程。

选拔配置类测评的目的是根据岗位说明书等具体要求，用恰当的方法为岗位选择合适的人选，主要应用于集团管理系列岗位的公开竞聘、各子公司竞聘、人员招聘中。该子公司团委书记公开竞聘项目整体流程依次为：报名—履历审核—评价中心测评—履历分析—组织考

察。其中的测评中心的实施流程主要有 6 大环节：

① 接受测评需求

根据人才测评管理制度要求，人才测评项目实施前，需由需求单位填写人才测评需求表，并由人才测评中心负责人审核签字后，方可接受和实施测评项目。该项目同样以接受该子公司人力资源部提出的人才测评需求表作为开始。

② 确定竞聘岗位胜任力模型

岗位胜任力模型的确定主要基于访谈，并在胜任力建模系统的支持下最终形成。胜任力模型一般由 5-8 个胜任力组成，具体包括胜任力名称、定义和典型行为描述，为后续测评提供参考依据。根据对该子公司分管党委书记等相关领导的访谈，“测评中心”确定了由 5 项胜任力组成的岗位胜任力模型。

③ 设计人才测评方案

根据岗位胜任力、项目时间、经费等各项要求，“测评中心”有针对性地选择了测评工具组合、确定权重，形成测评矩阵。该项目中使用的测评方法主要包括综合笔试、在线心理测评、结构化面试和无领导小组讨论。每项胜任能力至少需要被观察 2 次。

④ 设计人才测评实施方案

根据报名和履历审核后的人数情况和时间要求，“测评中心”结合测评工具组合的需要，形成人才测评实施方案，具体内容包括测评时间、地点、测评工具、测评专家、分工等具体安排，并形成测评预算。该项目经综合笔试筛选后共有 8 名考生进入下一流程，结构化面试和无领导小组讨论均安排 5 名无利害关系的内部考官实施。参加结构化面试的考官同时参加下午的无领导小组讨论以全面掌握考生情况，保证测评结果的综合性、公平性。

⑤ 实施人才测评

测评项目正式实施前，外部测评专家或内部专职测评专家会对参加测评的内部兼职测评专家进行考官培训，以帮助考官形成对胜任能力及典型行为的统一认识 and 标准。之后，依据测评流程依次组织、实施测评。一般来说，1 人次的结构化面试持续时间为半小时，一个 6-8 人的无领导小组讨论的实施时间为 1 小时。各类测评结果需当场进行汇总，最后形成的汇总测评结果需由考官签名，并由全程监督的纪委工作人员签字生效。

⑥ 提交测评结果

必要时，“测评中心”会参与需求单位人力资源部对相关应聘人员的履历分析，并将分析结果和签字后的测评结果结合测评报告一并移交需求单位，以方便需求单位进入后续的组织考察。根据管理制度要求，“测评中心”提交测评报告时需提供人才测评报告移交清单，在需求方签收后将所提交报告的管理职责移交需求方。一般来说，“测评中心”专业人员在需求方的支持下在 1-2 个工作日内提交测评报告。测

评报告一般包括各种测评工具的结果呈现以及综合素质分析两个部分，也会根据岗位胜任力、使用的测评方法，以及需求方的要求而有所差异。组织考察后，需求单位将根据岗位进行后续流程，并确定最终人选。

目前宝钢的“人才测评中心”已实施的选拔配置类测评项目已覆盖集团中高层管理岗位、子公司中高层管理岗位等的公开招聘和各类关键技术业务岗位的社会招聘，受到了用人单位的普遍好评。

挑战及应对

整体来看，由于在项目设计时全面考虑了测评项目的独立性、公平性、保密性的原则，加之专业测评人员的专业性和实施过程中与需求方的密切配合，测评实施过程中尚未遇到大的流程或技术性挑战。可能的挑战主要包括两个方面：

① 遇到大规模的情景类测评项目时偶尔会发生难以在同一时间汇集足够数量的有资质、无利害关系的内部测评专家的情况。“测评中心”目前都在领导的支持下通过有效协调，必要时借助外部力量等方式进行了处理。当然，我们也需要考虑把培养更多有资质的兼职测评专家纳入未来计划。

② 集团内部测评需求方测评定制化需求增多，要求我们更有效地引进新的测评工具和方法，在保证性价比的基础上提供更有针对性的服务。我们也将基于对测评市场和需求方的深入了解，根据需求有选择性、有节奏地逐步丰富和完善“测评中心”的测评工具和方法，提升内部专兼职测评人员的专业能力。



关于人力资源智享会

人力资源智享会(HREC)是中国最大和最具影响力的,面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至2015年6月:智享会付费会员企业超过2,100家,已经进入中国的世界500强和福布斯全球2000强企业,超过90%是智享会的会员。

人力资源智享会(HREC)每年举办超过220场活动,每年有超过3万名企业人力资源中高层管理者参与智享会活动中。

人力资源智享会(HREC)旗下《HR Value》杂志,是最具价值的人力资源专业刊物,兼具理论性和实践性,读者人数超2万名。

人力资源智享会(HREC)每年出版超过18份权威研究报告,撰写超过120个案例,覆盖人力资源相关领域:管理培训生项目、共享服务中心、人才管理、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘等等,提供人力资源行业最佳实践分享和数据分析,帮助人力资源从业者做出相应科学决策,为业务贡献更大价值。

人力资源智享会(HREC)与以Saint Joseph's University(圣约瑟夫大学)、Human Capital Management Institute(HCMI)为代表的全球10多家人力资源专业教育领域的知名大学和组织合作,为中国人力资源从业人员提供高端前沿的学术教育及认证课程。

人力资源智享会(HREC)内训咨询服务平台每年帮助超过200家公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。

人力资源智享会(HREC)每两年举办“中国学习与发展价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”和“中国人力资源共享服务中心”颁奖盛典,这三个奖项作为中国人力资源业内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则,邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委团,旨在为企业寻找“学习与发展”、“招聘与任用”和“共享服务中心管理”领域的实践标杆,以“汇聚优秀企业,发现最佳实践,引领人力资源行业发展”为目标,打造出最权威、最专业、最具公信力的人力资源奖项。



欲了解更多详情

电话:021-60561858 传真:021-60561859

智享会官方网站 www.hrecchina.org

智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号: HRECChina

中国企业人才评鉴中心的搭建与管理调研报告

CHINA TALENT ASSESSMENT CENTER BUILDING AND MANAGEMENT SURVEY REPORT

定价：¥5800（非会员）| 智享会会员：免费

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。