



中国企业雇佣前测评调研报告

CHINA PRE-HIRE ASSESSMENTS 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

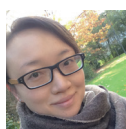
人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员对此次调研的大力支持以及在采访过程中提出的宝贵建议和指导（顾问排名不分先后）。



高云峰
中国区招聘经理
欧尚



葛侃
高级招聘专员
德尔格



何秋媛
中国区国际移动与辅导经理
欧尚



李乐汇
人力资源部人才管理总监
衣恋中国



马颖
亚太区人才招聘负责人
西门子



张颖
高级招聘经理
诺和诺德（中国）制药有限公司



张志刚
人力资源部部长
一汽轿车股份有限公司



赵凤涛
人才招聘及匹配规划员
一汽轿车股份有限公司

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：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国际交流学院。

前言

招聘合适的人才才是企业永恒的话题，但随着愈演愈烈的人才争夺战、新兴岗位的兴起以及职责多样化，究竟何谓“适合”呢？站在企业如何招聘到合适人才的角度，本次我们对中国企业的招聘流程与雇佣前测评等情况进行了调研与分析，尝试了解不同企业人员甄选的现状与挑战。

人 - 岗匹配涉及诸多显而易见和隐而未现的因素，无论是经验(Experience)、胜任力(Competencies)、特质(Traits)，还是驱动力(Drivers)，均会影响人 - 岗匹配结果或招聘质量。而现代测评技术通过测验、情景模拟等科学方法，试图剖析人的内在特征，以大量的数据与样本为基础，划分人才的不同类型和激励因素。测评工具的使用能在很大程度上发掘候选人的一些倾向与特点。但同时，评价候选人并非仅仅依靠测评，我们在访谈中与人力资源管理者深入讨论了如何相辅相成地运用结构化面试与测评工具，通过工具的角度、人的眼光，以立体的视角去考察每一位候选人，进而提升招聘效率与招聘质量。

作为报告的撰写者，希冀报告能从测评对象、招聘流程与测评环节、测评内容、测评的优势与挑战等方面给大家一些思考与启示。此外，人才招聘没有恒久的标准，业务用人需求是甄选员工最本质条件；雇佣前测评务必基于对业务用人需求的回顾与讨论，而不可流于形式。

报告内容

+ 第 1 部分 | 主要发现

+ 第 2 部分 | 关于本次调研


+ 第 3 部分 | 企业雇佣前测评现状

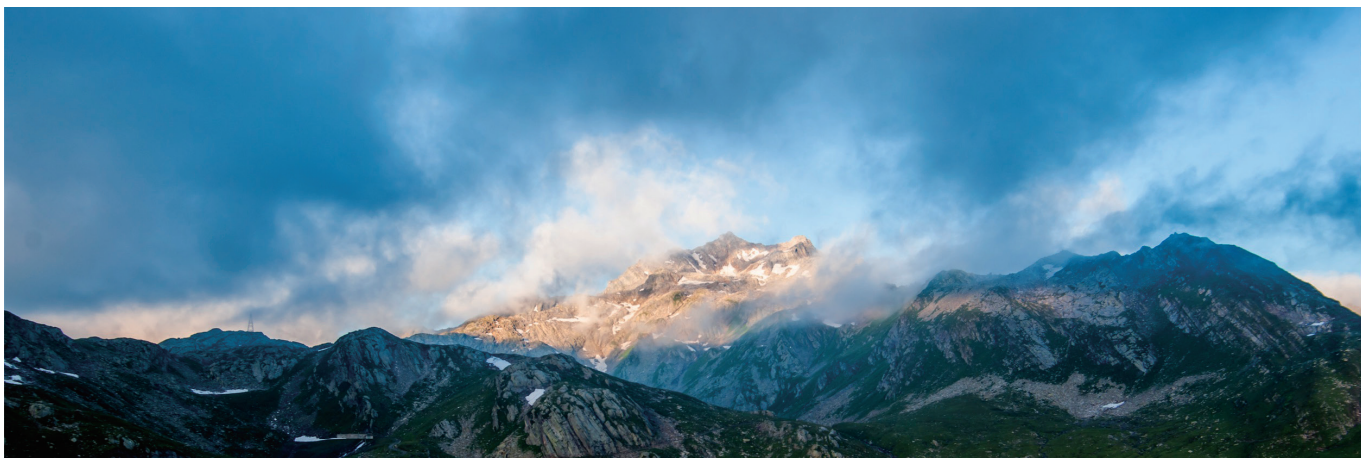
+ 第 4 部分 | 雇佣前测评的优势与挑战

+ 第 5 部分 | 企业未来雇佣前测评使用计划

+ 第 6 部分 | 我们的建议

+ 第 7 部分 | 案例启示

- 
- ① **校园招聘** | 招聘流程与测评环节；测评内容
 - ② **社会招聘** | 测评对象；招聘流程与测评环节；
| 测评内容与招聘岗位关联性
 - ③ **测评对雇佣的决定程度**



第1部分 | 主要发现

1

中国市场雇佣前测评的普及率较高，但测评对雇佣与否的影响不大。

- + 54.68% 的参调企业正在使用雇佣前测评；超过 5000 人及以上的大型企业中使用比例超过七成；
- + 校园招聘中超四成的参调企业把测评分数作为初筛的条件，但少有参调企业以此决定是否雇佣；
- + 社会招聘中 60.47% 的企业仅仅视测评结果为参考，更不是筛选的门槛条件。

2

面对市场上多元的测评产品，尽管大多企业有相对明确的选择标准，却依然存在无从选择的困惑。

- + 超过七成参调企业以测评工具的信效度、测评工具的收费标准作为主要因素选择供应商；
- + 供应商知名度、测评工具的常模、测评工具的口碑等因素也被五成以上参调者视作考虑的标准；
- + 51.97% 的参调企业表示测评工具种类繁多，无从选择合适的测评工具。

3

社会招聘的雇佣前测评使用逐渐成熟，根据岗位和候选人的不同使用不同的测评方案。

- + 按照特定职级或特定职能设计测评方案的企业超过六成；

- + 38.76% 按照特定职级设计测评方案的企业中，相比其他职级而言，针对**高级经理或总监**岗位设计特定测评组合的比例较高；
- + 32.56% 的参调企业针对**技术与研发类**或**销售与市场类**等职位采用特定的测评工具。

4 虽然参调者表示雇佣前测评结果帮助面试过程更有针对性地考察候选人，但是用人部门对测评仍有怀疑。

- + 超过七成参调者认为雇佣前测评有益于下一轮面试候选人时考察能力更有针对性；
- + 使用雇佣前测评后，61.18% 的企业认为测评工具利于排除面试官的主观性；
- + 57.24% 的参调者表示测评有助于提升招聘质量；
- + 尽管雇佣前测评使用得到不少认可，但 40.13% 的参调者表示用人部门对测评的有效性仍有怀疑。

5 不少企业通过雇佣前测评报告帮助直线经理在人职阶段更多地了解员工，然而对报告的其他利用不多，测评的价值未被充分挖掘。

- + 57.24% 的参调企业认为雇佣前测评报告助于直线经理了解员工，利于工作开展；
- + 仅三成多企业会把测评报告与被测评者的绩效表现进行对比分析；
- + 26.32% 的参调企业表示人员甄选完成后，测评报告后期不再使用。

6 企业缺少对雇佣前测评工具的回顾与调整，也较少评估测评对招聘有效性的贡献。

- + 目前使用雇佣前测评的企业中四成多仅沿用过去使用的测评工具，未进行测评工具的评估和调整；
- + 近七成企业没有评估使用雇佣前测评对招聘的影响；
- + 仅 32.89% 的参调企业主要从**员工绩效**、**试用期转正率**或**用人部门满意度**等维度衡量测评在招聘的价值。

7 逾三成企业未来计划使用雇佣前测评，计划选用的测评工具范围较广。

- + 除超过一半已使用雇佣前测评的企业以外，30.94% 企业表示计划 1-2 年内使用；
- + 未来计划使用的企业中超过五成参调者选择了 5 项以上测评工具，主要集中在**职场性格测试**、**专业胜任力测试**、**性格测试**、**技能与知识测试**、**职业价值观测试**等。

名词解释

雇佣前测评：在招聘环节中，通过测验、情景模拟等科学方法对人的能力、行为表现、价值观、性格特征以及发展潜力等特征进行客观的测量与科学评价，目的是帮助雇佣经理做出明智的聘用决策。



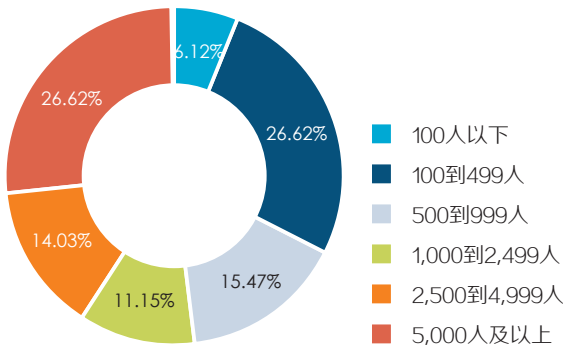
第2部分 | 关于本次调研

人力资源智享会于 2014 年 11 月至 2015 年 4 月在中国大陆展开了企业雇佣前测评现状的调研工作，通过在线问卷和现场调研渠道，共收集到 307 份问卷。在除去重复（同企业）、无效、以及未完成的问卷后，共保留有效问卷 278 份。我们将参调企业所属行业、企业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。值得注意，本次调研本土公司参与者比例与外资企业几乎平分秋色，近 50% 参调企业来自本土公司。

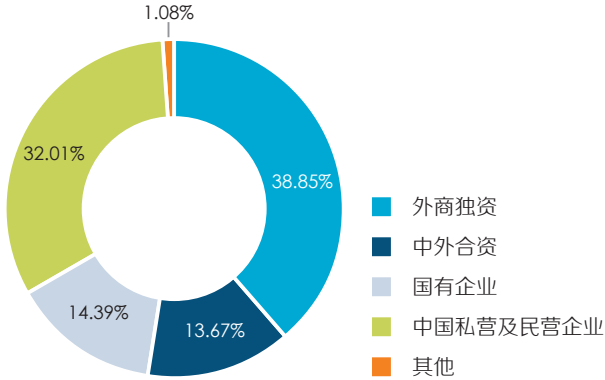
图表 1 参调企业所处的行业 N=278

参调企业所处的行业	参调企业数	百分比
消费品（快消与耐消）	35	12.59%
机械制造	33	11.87%
互联网与电子商务	28	10.07%
高科技	27	9.71%
汽车及零部件	24	8.63%
生命科学（如医药、医疗器械等）	18	6.47%
房地产与物业管理	17	6.12%
金融服务	14	5.04%
专业性服务	13	4.68%
化工与石化	11	3.96%
运输与物流	10	3.60%
能源、公用事业及采矿	10	3.60%
电子电气	6	2.16%
文化、体育和娱乐业	5	1.80%
零售业	5	1.80%
建筑建材	5	1.80%
多元化集团	5	1.80%
造纸、包装及森林业	3	1.08%
其他	9	3.24%

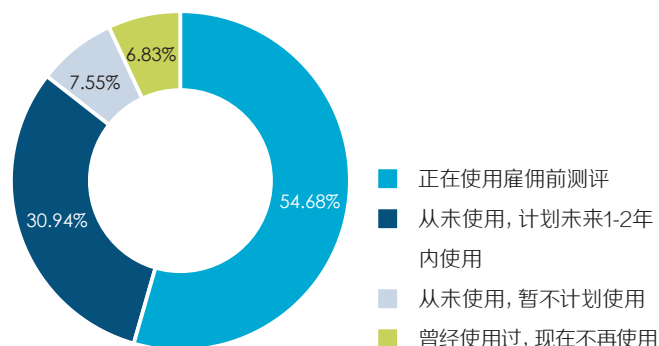
图表 2 参调企业在华员工规模 N=278



图表 3 参调企业所有权性质 N=278



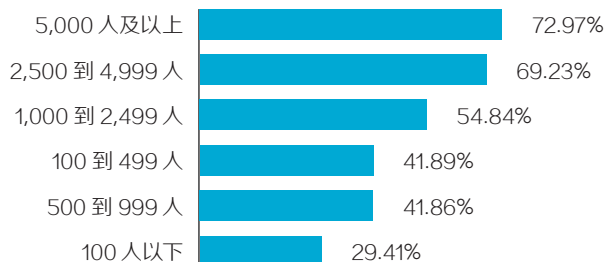
图表 4.1 参调企业是否对候选人进行雇佣前测评 N=278



图表 4.2 不同行业的参调企业使用雇佣前测评的比例 N=278

参调企业所处的行业	行业参调数	百分比
消费品（快消与耐消）	35	68.57%
机械制造	33	60.61%
互联网与电子商务	28	35.71%
高科技	27	70.37%
汽车及零部件	24	62.50%
生命科学（如医药、医疗器械等）	18	55.56%
房地产与物业管理	17	41.18%
金融服务	14	28.57%
专业性服务	13	61.54%
化工与石化	11	54.55%
运输与物流	10	30.00%
能源、公用事业及采矿	10	50.00%
电子电气	6	66.67%
文化、体育和娱乐业	5	40.00%
零售业	5	80.00%
建筑建材	5	40.00%
多元化集团	5	80.00%
造纸、包装及森林业	3	33.33%
其他	9	11.11%

图表 4.3 不同员工规模的参调企业使用雇佣前测评的比例 N=278



第3部分 | 企业雇佣前测评现状

正在使用雇佣前测评和计划使用的企业占比高。参调企业中超过一半表示有雇佣前测评（54.68%，152 家）；同时 30.94% 的企业计划未来 1-2 年内使用雇佣前测评。

从图表 4.2、4.3 中我们发现，传统行业使用雇佣前测评的比例较高，而互联网和电子商务中的比例较低（35.71%）。这一定程度上反映出新兴行业对人员的能力要求变化快，而测评需要一定时间的数据积累。同时，不出所料，员工规模较大的企业使用测评的比例相对较高，5000 人及以上的参调企业中高达 72.97% 使用雇佣前测评。

除了中国私营及民营企业使用雇佣前测评的比例在 44.94%（图表 4.4），外资和国有企业的比例皆大于 60%，一定程度上反映使用雇佣前测评未来可能是趋势所向。不同员工规模的外资企业测评普及率较高，而国有企业只有千人以上公司才更多使用测评（图表 4.5）。

报告第 5 部分的“企业未来雇佣前测评使用计划”中，不少中国私营及民营企业表示计划使用测评（见图表 20）。

图表 4.4 不同所有权性质的参调企业使用雇佣前测评的比例 N=278

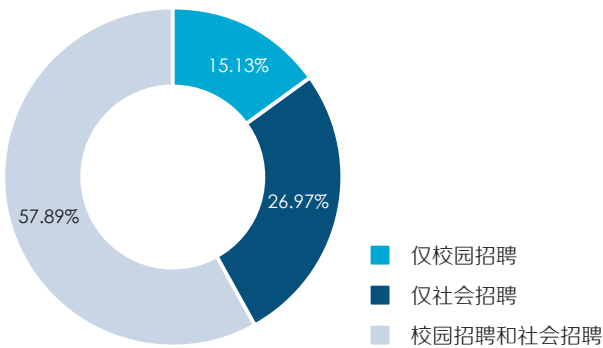


图表 4.5 不同所有权性质、不同员工规模的参调企业使用雇佣前测评的百分比 N=278

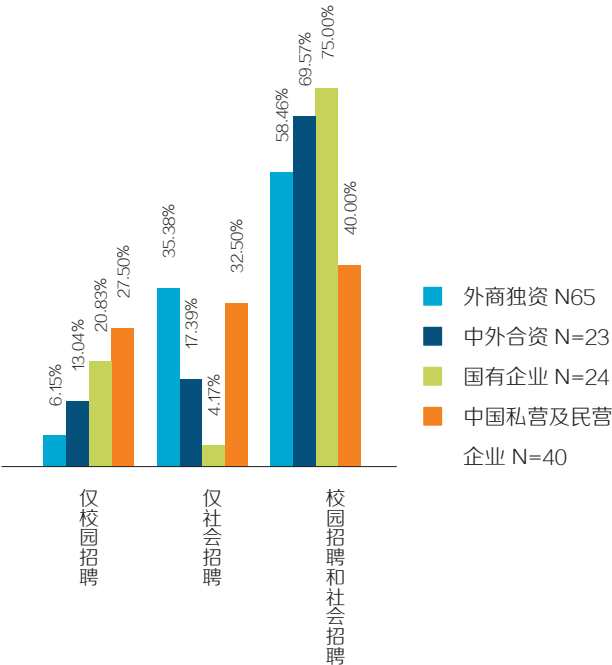
员工规模\所有权性质	外商独资 N=108	中外合资 N=38	国有企业 N=40	中国私营及 民营企业 N=89
100人以下	33.33%	/	0.00%	40.00%
100到499人	51.72%	40.00%	14.29%	39.29%
500到999人	73.33%	50.00%	20.00%	18.75%
1,000到2,499人	46.15%	50.00%	66.67%	70.00%
2,500到4,999人	66.67%	75.00%	100.00%	54.55%
5,000人及以上	74.07%	80.00%	83.33%	57.89%

报告主要研究正在使用雇佣前测评的 152 家企业，以雇佣前测评在校园招聘和社会招聘中的使用而言，近 60% 企业的所有候选人都需参与测评，既有校招候选人，又有社招候选人（图表 5.1）。值得留意，社会招聘的测评使用率高于校园招聘。

图表 5.1 雇佣前测评使用对象 N=152



图表 5.2 中外企业雇佣前测评使用对象



图表 6.1 管理培训生招聘轮数以及测评所在的轮次 N=74

甄选轮数	计数	百分比	测评在第1轮	测评在第2轮	测评在第3轮	测评在第4轮	测评在第5轮	测评在第6轮	测评在第7轮
3轮	12	16.22%	11	1	0	/	/	/	/
4轮	17	22.97%	9	3	4	1	/	/	/
5轮	20	27.03%	9	7	4	0	0	/	/
6轮	15	20.27%	6	6	1	0	0	2	/
7轮	3	4.05%	1	0	2	0	0	0	0
8轮	2	2.70%	1	1	0	0	0	0	0
其他	5	6.76%	/	/	/	/	/	/	/

注：1. 测评计为一轮甄选；2. 图中测评仅指第一轮测评。

我们又进一步针对不同的企业性质进行分析，发现中国私营及民营企业测评仅用于校园招聘的比例较高，近三成企业虽然使用测评，但其测评对象单一；而另外三类企业中，大部分企业的测评并不仅仅用于校招（图表 5.2）。

校园招聘

正在使用雇佣前测评的 152 家企业中，有 111 家企业表示在校招中使用测评（图表 5.1“仅校园招聘”与“校园招聘和社会招聘”的总和为 73.02%）。以下我们针对招聘流程和测评内容进行分析。

招聘流程

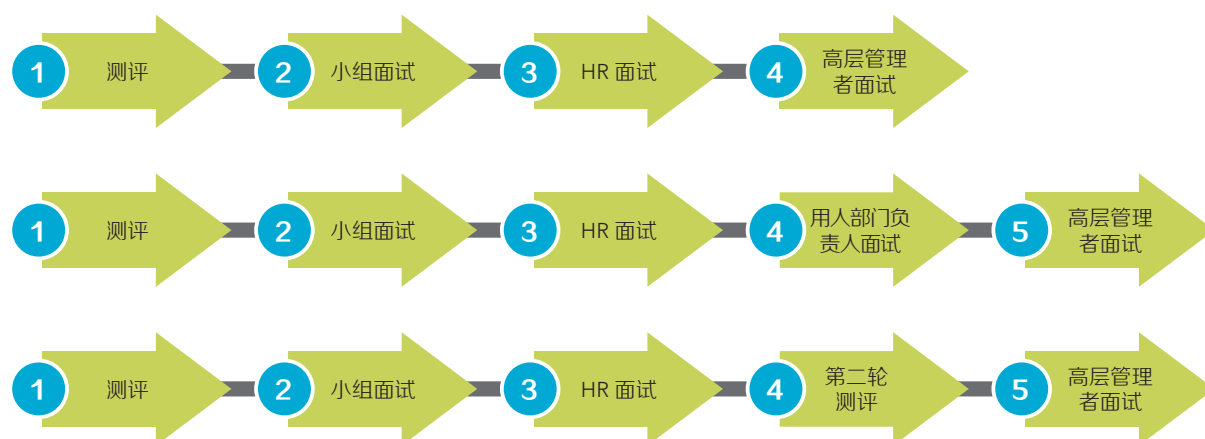
图表 6.1 所示，参调企业最常见的甄选轮数为 4 轮和 5 轮，但也有部分企业的甄选流程过长（6-8 轮）。测评主要在招聘流程的第一轮，也有部分企业测评安排于第 2 轮、第 3 轮等相对靠后的环节。调研过程发现测评不是只有一轮，根据目的和测试方向也有企业在不同的阶段安排不同的两轮测评。

考虑到校园招聘时使用雇佣前测评的企业主要把测评安排在第一轮甄选环节，因而选取了参调数据中几组流程，供读者参考与借鉴（图表 6.2）。针对管理培训生的招聘，很多企业使用小组面试，而非 HR 面试作为一面的方式，可对比图表 6.4 非管理培训生的常见招聘流程。

在与人力资源管理者们的访谈中所知，管理培训生的甄选流程普遍长于普通校园招聘的流程。因为管理培训生的招聘数量相对不多，但用人部门对学生能力的要求很高，而应届生的经历或工作经验较单一，择优录取的工作难度较大，通过测评能帮助企业相对更客观、稳妥地做出选择。因此针对管理培训生的雇佣前测评极有必要，企业也应该斟酌招聘流程安排的合理性。

图表 6.3 可见，非管理培训生招聘流程的甄选轮数集中于 4-5 轮，相比管理培训生的甄选轮数更短。

图表 6.2 管理培训生的常见招聘流程

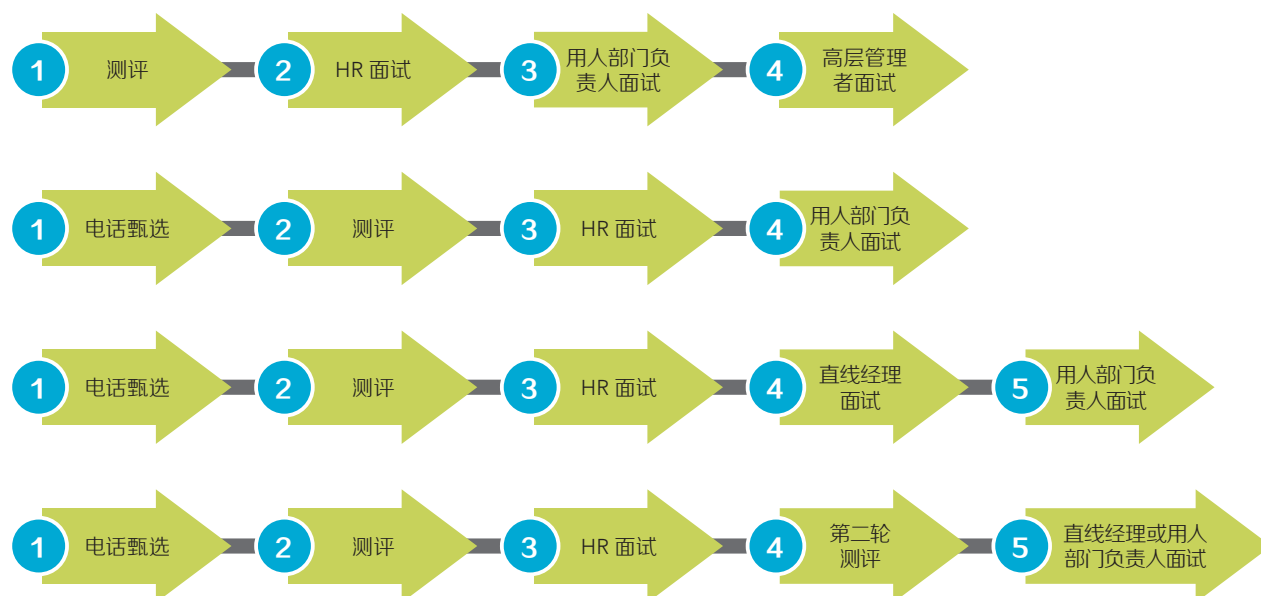


图表 6.3 非管理培训生招聘轮数以及测评所在的轮次 N=85

甄选轮数	计数	百分比	测评在第1轮	测评在第2轮	测评在第3轮	测评在第4轮	测评在第5轮	测评在第6轮	测评在第7轮
3轮	17	20.00%	11	5	1	/	/	/	/
4轮	24	28.24%	12	8	2	2	/	/	
5轮	25	29.41%	9	7	4	5	0	/	/
6轮	5	5.88%	1	3	1	0	0	0	/
7轮	2	2.35%	1	0	1	0	0	0	0
8轮	1	1.18%	0	0	0	0	0	6	0
其他	11	12.94%	/	/	/	/	/	/	/

注：1. 测评计为一轮甄选；2. 图中测评仅指第一轮测评。

图表 6.4 非管理培训生的常见招聘流程



测评内容

校园招聘的测评工具最常使用的是：技能与知识测试；性格测试；数理逻辑或认知能力测试。针对管理培训生的雇佣前测评，相比普通校园招聘岗位，数理逻辑或认知能力、潜力、文化契合度测试的使用比例更高；另外，24.69%企业采用情景模拟，比非管理培训生的使用比例高出近 10%。

图表 7.2 显示，校园招聘流程中设有两轮测评的企业不在少数，在第二轮测评中，除性格测试依然比例很高外，情景模拟的使用比例高于第一轮测评，平均都高出了两成左右。

值得注意的是，管理培训生的招聘中使用潜力测试的比例仅 16.05%、18.18%（一轮测评、二轮测评）。潜力测试的使用一定程度上反映这些企业有此岗位的潜力定义。

图表 7.1 校园招聘中所使用的测评工具

测评工具	非管理培训生 N=98	管理培训生 N=81
技能与知识测试	56.12%	55.56%
性格测试	51.02%	53.09%
数理逻辑或认知能力测试	36.73%	48.15%
职场性格测试	17.35%	19.75%
专业胜任力测试	16.33%	17.28%
智商测试	16.33%	16.05%
情景模拟-角色扮演、无领导小组讨论等	15.31%	24.69%
动机测试	12.24%	13.58%
情商测试	11.22%	9.88%
潜力测试	10.20%	16.05%
职业价值观测试	9.18%	8.64%
职业兴趣测试	8.16%	9.88%
文化契合度测试	7.14%	12.35%
特定能力测试	5.10%	4.94%
工作契合度测试	4.08%	6.17%
特定工作的解决	2.04%	3.70%
兴趣测试	1.02%	4.94%

西门子：测评中心的优化

每一年人力资源部门会在校园招聘季过后，主导大家回顾与讨论测评中心的内容、实施流程与细节，譬如，“测评的题目是否考虑修改？”，“测评中心的流程是否可以优化？”等等问题，以改进与优化测评中心。

① 测评中心的回顾

以 2014 年为例，测评中心进行了彻底的回顾更新，HR（主要是招聘负责人）、培训生项目的项目经理与管理学院负责人一同参与回顾与讨论当年的测评中心情况。大家分别提出自己对测评中心的感受、期待、过程中的观察，也表达了一些改进的建议。其后，管理学院主导对测评中心进行修改。

② 内部员工试点

2014 年回顾测评中心后，题目与流程等都有一些变化和调整，修改的范围比较大。例如原来的题目完成预计是 2 小时；更换了新的问题后是否能在 2 小时内顺利完成等等。因而对更新的测评中心，安排了内部员工模拟参加。通过试运行，判断新的流程和内容之下，候选人是否有足够的时间？小组讨论的主题能否开展？题目能否给候选人设置一定挑战，同时挑战又有一定的难度？以及观察者能否在这些练习与讨论中考察到能力的展现等问题，确保更新后不至于影响测评中心的有效性。

试运行的重点是发现测评中心的题目是否可以展开讨论、有无流程上不合理之处。在试运行后，我们汇总结果反馈回管理学院，他们对测评中心做最后的修订。

③ 培训测评中心的观察者

由于修改的范围较大，此次在测评中心开展前，我们对观察者（主要是用人经理等）进行了培训，包括测评中心的改动在哪些地方，流程、内容的变化如何，注意事项等。

担任测评中心的观察者，以往都已经参加了很多轮测评，他们本身有经验，培训进一步梳理了流程与测评中心的注意事项。同时，他们以往参加时如发现问题或不合理之处，也会记录反馈给人力资源。

德尔格：评鉴中心在国际培训生LIFE计划的运用

① Self-presentation 个人演讲（20 分钟）

候选人先有 10 分钟准备时间，准备室会给他们提供笔、白板纸、尺等各种材料，让他们随意选择；其后，做 10 分钟正式的个人演讲；余下的 10 分钟，候选人回答面试官的提问。

图表 7.2 如校园招聘中有两轮测评, 则第二轮测评工具

第二轮测评工具	非管理培训生	管理培训生
性格测试	46.81%	45.45%
情景模拟-角色扮演、无领导小组讨论等	36.17%	43.18%
技能与知识测试	19.15%	11.36%
职场性格测试	14.89%	25.00%
潜力测试	12.77%	18.18%
数理逻辑或认知能力测试	12.77%	13.64%
专业胜任力测试	12.77%	13.64%
职业价值观测试	10.64%	18.18%
情商测试	10.64%	6.82%
智商测试	8.51%	9.09%
职业兴趣测试	8.51%	4.55%
动机测试	6.38%	6.82%
工作契合度测试	6.38%	4.55%
兴趣测试	4.26%	6.82%
特定工作的解决	4.26%	2.27%
特定能力测试	2.13%	2.27%
文化契合度测试	2.13%	2.27%

② 面试 (30-60 分钟)

根据德尔格 LEAD 模型, 设置面试结构和面试问题, 包括罗列问题答案的计分原则。

③ Case Study 案例研究 (60 分钟阅读 +10 分钟阐述答案)

阅读超过 30 页的英文材料, 需要候选人处理大量的信息, 找出关键点, 完成题目。除了向面试官提出结论, 还需要给予得出此结论的原因。

④ Concept Presentation 观念表述 (12 分钟陈述 +8 分钟问答)

在这一环节, 候选人会提前 1 周获得题目, 题目由定岗部门决定, 一般是工作或商业上实际或可能发生的问题以考察候选人在解决问题时的全面性, 对理论知识的掌握程度, 以及和实际相结合的思维模式偏好性。例如, 作为一个财务经理, 公司今年在台湾有成立分公司的计划, 你从财务方面需要做些什么工作并且给予管理层哪些支持?

⑤ Role Play 角色扮演 (全英文, 2014 年新设置; 25 分钟)

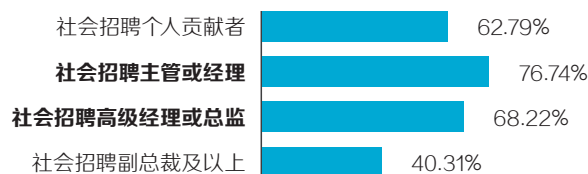
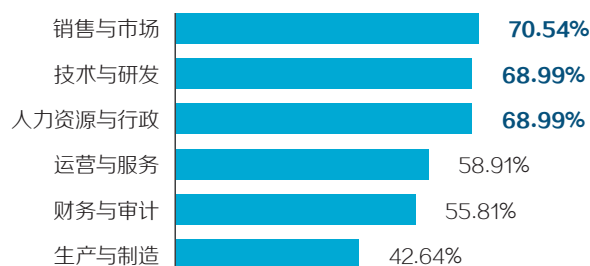
特定情境的扮演。例如, 候选人扮演销售经理, 由 HR 扮演具有明显性格特点的客户, 并且给予产品背景信息。候选人的表现能直接反映出他的各方面能力和偏好性, 面试官会对此作详细的记录。

社会招聘

+ 招聘对象

在社会招聘中使用雇佣前测评的 129 家企业中 (图表 5.1 “仅社会招聘”与“校园招聘和社会招聘”的总和为 84.86%), 图表 8.1 所示, 社会招聘使用雇佣前测评比例最高的对象为主管或经理岗位的候选人 76.74%, 相比之下, 副总裁及以上岗位使用测评的企业仅占 40.31%。

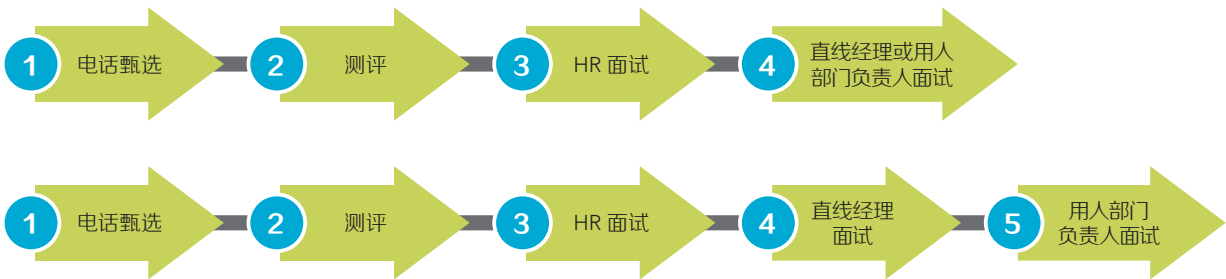
招聘销售与市场候选人时, 超过 70% 参调企业使用雇佣前测评。其次为技术与研发: 68.99%; 人力资源与行政: 68.99% (图表 8.2)。值得注意, 绝大多数使用雇佣前测评的企业在多个岗位同时使用测评, 测评覆盖对象较广, 甚至有些企业所有岗位都使用。

图表 8.1 社会招聘雇佣前测评的对象 N=129**图表 8.2** 社会招聘中雇佣前测评的对象 (按职能) N=129

图表 9.1 社会招聘的招聘轮数以及测评所在的轮次 N=78

甄选轮数	计数	百分比	测评在第1轮	测评在第2轮	测评在第3轮	测评在第4轮	测评在第5轮	测评在第6轮	测评在第7轮
3轮	6	7.69%	4	1	1	/	/	/	/
4轮	16	20.51%	3	8	4	1	/	/	
5轮	26	33.33%	3	12	4	6	1	/	/
6轮	15	19.23%	1	8	3	0	1	2	/
7轮	6	7.69%	0	2	0	1	2	1	0
8轮	3	3.85%	0	3	0	0	0	0	0
其他	6	7.69%	/	/	/	/	/	/	/

图表 9.2 社会招聘的常见招聘流程



图表 9.3 针对高级经理或总监的招聘轮数以及测评所在的轮次 N=32

甄选轮数	计数	百分比	随机	测评在第1轮	测评在第2轮	测评在第3轮	测评在第4轮	测评在第5轮	测评在第6轮	测评在第7轮
2轮	4	12.50%	3	0	1	/	/	/	/	/
3轮	5	15.63%	2	0	0	3	/	/	/	/
4轮	9	28.13%	1	3	1	4	0	/	/	
5轮	4	12.50%	1	0	0	1	2	0	/	/
6轮	4	12.50%	0	0	1	0	2	0	1	/
7轮	5	15.63%	0	1	0	1	2	1	0	0
8轮	1	3.13%	0	1	0	0	0	0	0	0

图表 9.4 针对个人贡献者、主管或经理的招聘轮数以及测评所在的轮次 N=22

甄选轮数	计数	百分比	随机	测评在第1轮	测评在第2轮	测评在第3轮	测评在第4轮	测评在第5轮	测评在第6轮	测评在第7轮
2轮	0	0.00%	/	/	/	/	/	/	/	/
3轮	3	13.64%	2	1	0	0	/	/	/	/
4轮	5	22.73%	2	0	1	2	0	/	/	
5轮	6	27.27%	0	1	1	1	1	2	/	/
6轮	6	27.27%	1	2	1	0	2	0	0	/
7轮	2	9.09%	0	1	0	0	1	0	0	0

招聘流程

相比校园招聘的测评, 社会招聘中测评环节相对靠后。如图表 9.1 所示, 多数企业的测评在第二轮中进行, 另外还有 10 家企业的测评在倒数第 2、3 轮进行。社会招聘不少候选人工作经验丰富, HR 反映说如果一开始即要求他们参与测评, 很可能影响候选人体验。

社会招聘的甄选流程相对较长(33.33% 参调企业的甄选轮数为 5 轮; 流程为 6-8 轮的也占近三成)。我们把常见的招聘流程做了分析, 如图表 9.2 所示, 社会招聘常见招聘流程为 HR 面试后直线经理、用人部门负责人面试; 与参调者沟通所知, 视岗位具体情况, 用人部门面试不止一轮。

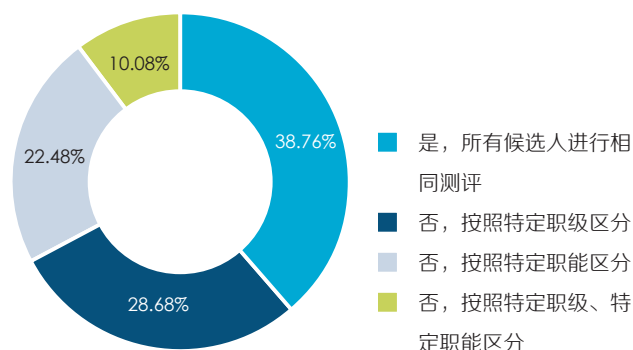
图表 9.3、9.4 为针对特定职级的招聘流程与测评环节, 参调数据中针对个人贡献者与主管或经理的流程基本一致, 因而合并处理(调研过程职级分为 4 类: 个人贡献者, 主管或经理, 高级经理或总监和副总裁及以上)。由于针对副总裁及以上的参调数据较少, 可比对性较差, 因此未在此报告中展现。

测评内容与招聘岗位关联性

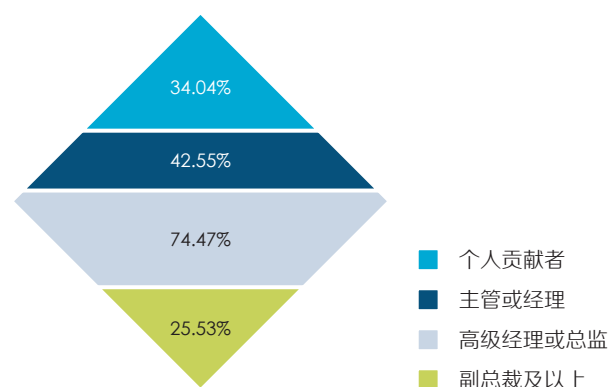
图表 10.1 可见, 社会招聘企业的测评工具或测评内容并非所有候选人相同, 我们非常欣喜地发现, 现如今 61.24% (三个选项的总和) 的参调企业使用雇佣前测评的方式不是一概而论, 而是按照特定职级或特定职能区分对待。

结合图表 10.2、10.3 所示, 按照特定职级区分测评的企业达到 38.76% (28.68% 加 10.08% 的结果), 比例较高, 尤其是针对高级经理或总监又占到其中的 74.47%; 按照特定职能区分测评的企业达到 32.56%, 其中测评工具设计主要针对的是技术与研发、销售与市场。

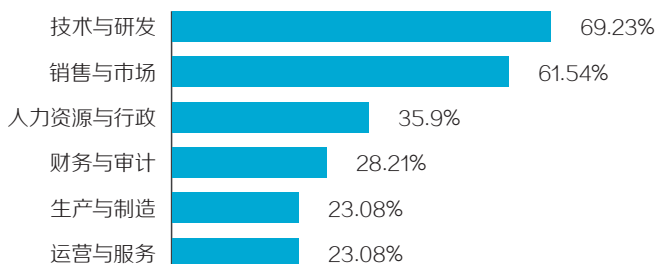
图表 10.1 不同测评对象是否使用相同测评工具 N=129



图表 10.2 根据不同职级, 设有特定测评工具的比例 N=47



图表 10.3 根据不同职能, 设有特定测评工具的比例 N=39



超过六成参调企业按照
特定职级或特定职能设计社会
招聘雇佣前测评方案, 而非
所有候选人使用相同测评。

一汽轿车：职业经理人的测评

职业经理人测评, 公司有一套必须经过的经理人员素质测评甄选程序。其一, 候选人进行个人基本素质测评, 测评结果如果低于标准就被淘汰, 结果显示素质较高则进入下一轮。其二, 实质性的评估分为两关, 第一关专业能力评估, 第二关管理能力评估。专业能力评估和管理能力评估均设有标准测评表, 评估过程要做验证式评估, 候选人要举证考察内容方面的过往成功实践、成功的原因与过程, 至少举例两项以上。测评过程中, 有一定数量的评审观察者(例如: 3 位或 5 位, 具体数量视岗位级别决定: 岗位级别越高, 观察者数量越多)。

图表 11.1, 11.2, 11.3 显示了社会招聘中运用测评工具的三种情况，分别是：所有候选人进行相同的测评；根据不同职级使用不同的测评工具；根据不同的职能使用不同的测评工具。

图表 11.1 发现在所有候选人测评相同的参调企业中，使用比例最高的是性格测试 66.00%，其次是技能与知识测评 42.00%。另外有一些企业安排了两轮测评（图表右栏）。

在高级经理或总监的的测评中，使用比例最高为性格测试 54.29%（图表 11.2）。此外，与其他职级相比，多个雇佣前测评工具的使用比例高于其他职级候选人，例如潜力测试 34.29%、动机测试 28.57%、特定能力测试 28.57%，都是四个职级中使用占比最高的职级。技能与知识测试在个人贡献者、主管或经理这两个层级中使用比例最高，分别占 56.25%、60.00%。

图表 11.3 所示，销售与市场的测评工具使用比例排名前三为：性格测试、技能与知识测试、情商测试。针对技术与研发，最常使用的是技能与知识测试，数理逻辑或认知能力测试。技术与研发岗位本身对人的技能、逻辑等要求较高。

➤ 诺和诺德：销售人员的测评

公司针对销售人员的招聘，提供了一些不同的测评工具。针对某一位或一批候选人的特定考察目的，即关注候选人的哪些能力、专业技能、知识水平等，选择适合的测评方式和工具。

测评工具之一：合规测试

所有候选人都必须经过合规测试，这一测试结果对是否录用有直接影响。如果候选人没有通过这一测试，不会考虑录用，这是一条必须遵守的规定。通过这一测试，明确候选人的合规状况。目前，合规测试的系统是公司自行设计，通过提取企业内部使用的合规测评题目，开发了系统平台，用于外部招聘。

测评工具之二：动机测试

公司选择了一家供应商的平台，以他们原有数据样本作为基础，在全国范围内找出最优秀和业绩一般的销售人员，邀请他们参与测试（并未向他们明确测试的目的），通过公司销售人员的测评结果，作为样本与供应商原有数据样本作对标，截取适用于公司特点的数据维度，然后定制成公司的测评模板。测评模板分析除了我们公司高绩效员工的内在动机，包括执行的惯性、决策依据、启动速度、行动方向、责任分配等维度的倾向性等。动机测试用于用人部门面试前，主要是 HR 使用这一测评（HR 前期经过认证如何解读测评报告）。测评结果会作为员工入职综合报告的一个部分，反馈给其直线经理。

图表 11.1 社会招聘时使用的测评工具（所有候选人相同）N=50

测评工具（第一轮） N=50	百分比	测评工具（第二轮） N=14	计数
技能与知识测试	42.00%	技能与知识测试	2
数理逻辑或认知能力测试	22.00%	数理逻辑或认知能力测试	2
性格测试	66.00%	性格测试	5
兴趣测试	10.00%	兴趣测试	3
潜力测试	12.00%	潜力测试	4
动机测试	16.00%	动机测试	3
智商测试	12.00%	智商测试	5
情商测试	8.00%	情商测试	3
职场性格测试	28.00%	职场性格测试	3
职业兴趣测试	8.00%	职业兴趣测试	2
职业价值观测试	18.00%	职业价值观测试	5
特定能力测试	10.00%	特定能力测试	3
专业胜任力测试	20.00%	专业胜任力测试	2
情景模拟-角色扮演、无领导小组讨论等	12.00%	情景模拟-角色扮演、无领导小组讨论等	5
特定工作的解决	8.00%	特定工作的解决	3
工作契合度测试	16.00%	工作契合度测试	2
文化契合度测试	12.00%	文化契合度测试	3

图表 11.2 社会招聘时使用的测评工具（不同职级）

招聘对象 测评工具	个人贡献者 N=16	主管或经理 N=20	高级经理或总监 N=35	副总裁及以上 N=12
技能与知识测试	56.25%	60.00%	31.43%	33.33%
数理逻辑或认知能力测试	18.75%	20.00%	20.00%	25.00%
性格测试	25.00%	50.00%	54.29%	50.00%
兴趣测试	0.00%	0.00%	2.86%	0.00%
潜力测试	12.50%	25.00%	34.29%	25.00%
动机测试	12.50%	20.00%	28.57%	25.00%
智商测试	18.75%	10.00%	14.29%	8.33%
情商测试	6.25%	15.00%	17.14%	8.33%
职场性格测试	37.50%	25.00%	28.57%	33.33%
职业兴趣测试	12.50%	15.00%	11.43%	0.00%
职业价值观测试	25.00%	25.00%	20.00%	25.00%
特定能力测试	6.25%	10.00%	28.57%	16.67%
专业胜任力测试	37.50%	45.00%	42.86%	66.67%
情景模拟-角色扮演、无领导小组讨论等	37.50%	25.00%	20.00%	8.33%
特定工作的解决	18.75%	20.00%	20.00%	58.33%
工作契合度测试	12.50%	5.00%	14.29%	16.67%
文化契合度测试	18.75%	25.00%	20.00%	25.00%

图表 11.3 社会招聘时使用的测评工具（不同职能）

测评工具 \ 招聘对象	销售与市场 N=24	技术与研发 N=27	人力资源与行政 N=14	财务与审计 N=11	生产与制造 N=9	运营与服务 N=9
技能与知识测试	33.33%	66.67%	57.14%	63.64%	55.56%	55.56%
数理逻辑或认知能力测试	16.67%	44.44%	42.86%	36.36%	44.44%	44.44%
性格测试	62.50%	40.74%	78.57%	54.55%	33.33%	55.56%
兴趣测试	8.33%	7.41%	0.00%	0.00%	11.11%	11.11%
潜力测试	20.83%	25.93%	28.57%	27.27%	22.22%	33.33%
动机测试	16.67%	14.81%	21.43%	18.18%	22.22%	44.44%
智商测试	12.50%	22.22%	28.57%	18.18%	0.00%	11.11%
情商测试	29.17%	7.41%	21.43%	9.09%	0.00%	22.22%
职场性格测试	25.00%	22.22%	35.71%	36.36%	33.33%	44.44%
职业兴趣测试	4.17%	3.70%	7.14%	9.09%	11.11%	11.11%
职业价值观测试	12.50%	18.52%	21.43%	36.36%	11.11%	22.22%
特定能力测试	12.50%	11.11%	14.29%	9.09%	22.22%	11.11%
专业胜任力测试	20.83%	29.63%	50.00%	45.45%	33.33%	33.33%
情景模拟-角色扮演、无领导小组讨论等	25.00%	18.52%	35.71%	27.27%	22.22%	22.22%
特定工作的解决	12.50%	25.93%	28.57%	27.27%	33.33%	22.22%
工作契合度测试	16.67%	11.11%	21.43%	18.18%	33.33%	22.22%
文化契合度测试	16.67%	22.22%	42.86%	36.36%	55.56%	44.44%

调研过程，我们也发现有些企业的销售招聘流程中设有两轮测评，第二轮测评比例较高的是性格测试、职场性格测试与职业兴趣测试。相对而言，其他职能岗位较少有两轮测评。

概括而言，现在中国市场上，企业社会招聘雇佣前测评主要集中在性格测试类，其他测评使用比例一般。

测评对雇佣的决定程度

正在使用雇佣前测评的参调企业对于测评是否对雇佣起多少决定作用，给出了不同的态度。42.34% 的企业在校园招聘时，把测评分数作为参加面试的必要条件，测评分数影响了能否进入面试环节。尽管超过 40% 的企业根据测评分数来筛选面试名单，但至于雇佣与否，测评仅仅作为参考的企业比例为 56.76%，说明如今，测评结果更多是甄选流程中的一环，但不会对雇佣起决定性作用。

社会招聘而言，测评工具仅仅作为参考，不决定是否雇佣的比例达到 60.47%。

测评对雇佣的决定程度归纳为：校园招聘，测评是必要的筛选条件（Screen Out），但不是必要的评鉴条件（Assessments）；社会招聘，测评对评鉴过程仅仅是参考为主、不是必需，更绝不是甄选的筛选条件。

图表 12 在校园招聘和社会招聘中测评对雇佣的决定程度

测评对雇佣的决定程度	校园招聘 N=111	社会招聘 N=129
测评分数作为参加面试的必要条件	42.34%	15.5%
不是参加面试的必要条件	11.71%	18.6%
仅仅作作为参考，不决定是否雇佣	56.76%	60.47%
会决定是否雇佣	11.71%	17.05%
视具体情况而定	1.80%	6.20%

参调企业普遍不以雇佣前
测评结果决定雇佣与否。

第4部分 | 雇佣前测评的优势与挑战

75.00% 的参调者认为雇佣前测评有益于面试官在测评结果的基础上，有针对性地考察候选人能力。这一点可说是现在测评工具最为可见的优点，我们建议 HR 应考虑更多向用人部门解读测评结果的发现，让测评结果在甄选过程中发挥作用，尤其是候选人如果在一些岗位所关注的能力上有短板，面试官可以验证或进一步考察这些能力。雇佣前测评除了有助于针对性地考察候选人能力，也可以在一定程度上排除不同面试官的主观臆测和经验判断的盲点（61.18%）。

超过一半的参调者认为当候选人入职时，测评工具能帮助直线经理了解候选人，利于工作开展。企业招聘流程结束之后，测评结果的使用是值得我们关注的。

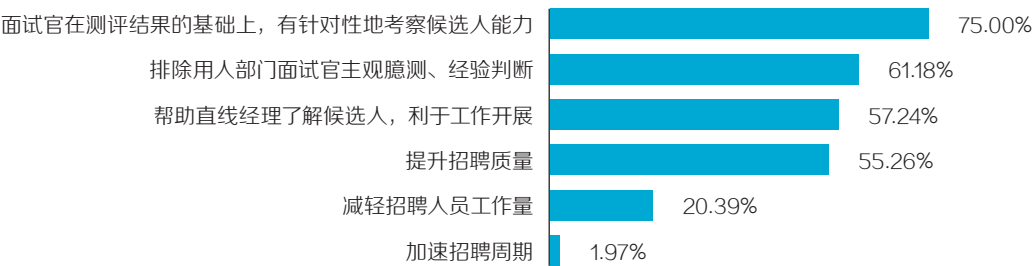
另一有趣的发现是，仅有两成参调者认为测评减轻招聘人员工作

量。联系图表 12 来论，是否源于测评对雇佣的决定程度不高，因而使用测评对招聘人员的工作并没有产生本质影响。

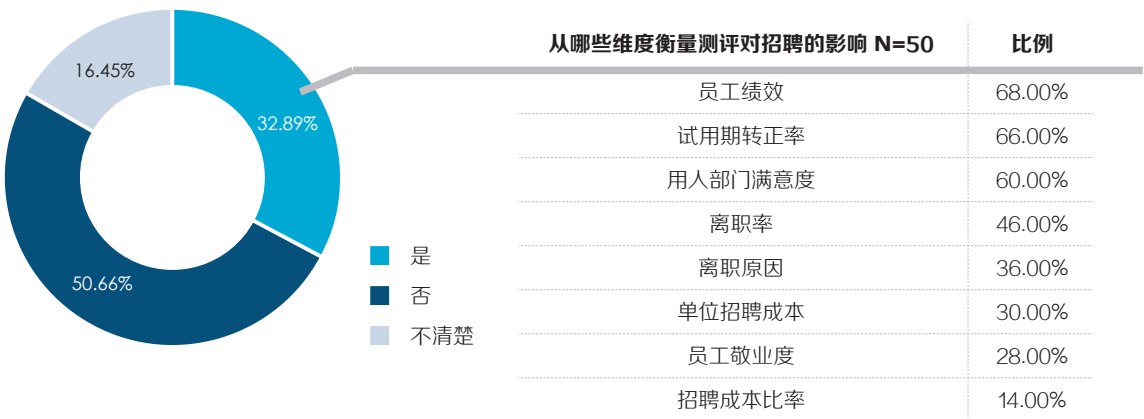
近七成的参调企业不清楚或不评估测评对招聘的影响，仅仅有 32.89% 企业评估。图表 14 所示，评估的参调企业主要对员工绩效、试用期转正率和用人部门满意度等维度进行分析。试用期转正率可以说是较易获得的数据，并非常直观，很大程度能看出入职的员工能否胜任岗位，因而可以判断招聘的人是否准确。这一分析有利于综合地看待测评对招聘的影响。

此外，用人部门满意度也是非常好的评估维度，可以把这一反馈与招聘流程、测评环节、测评内容一同梳理，分析与衡量员工入职的情况与当时测评结果的关联性。

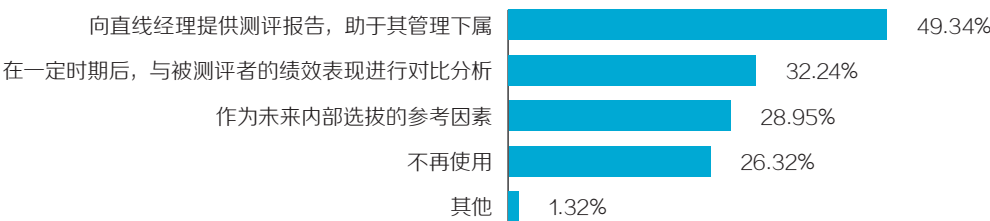
图表 13 参调者认为雇佣前测评对公司招聘工作的益处 N=152



图表 14 参调企业是否评估使用雇佣前测评对招聘的影响 N=152



图表 15 参调企业对雇佣前测评报告的后期利用情况 N=152



通过衡量员工绩效去分析测评对招聘的影响，是比较复杂的过程。个人绩效表现受非常多因素的影响，如果只以个别员工的绩效去判断测评在招聘的影响，可能分析结果有失参考性。但设想，一个企业如果能够积累大量的雇佣前测评结果，并与员工第一年绩效回顾进行对比，会有一些发现。

企业雇佣前测评报告的后期利用较少，不到一半的参调企业向直线经理提供测评报告，助于其管理下属；其他的利用形式不多。其中 26.32% 企业选择不再使用。测评报告的使用与否，一方面要基于企业本身对测评的定位，另一方面是用人部门对测评报告的信任度。如果企业使用测评仅为了淘汰一部分能力特别不符合岗位要求的员工，那么可能的确无法进一步利用。但是，如果测评报告是此次调研中较常使用的性格测试、潜力测试、专业胜任力测试等，报告结果后期无利用也是一种资源的浪费。

图表 16 所示，选择测评供应商时，企业从五大常规因素考虑：测评工具的信效度、测评工具的收费标准 / 价格、供应商品牌知名度、测评工具的常模 / 数据库规模、测评工具的口碑。线上测评相对成熟也成为趋势，73.68% 的参调企业使用提供在线测评服务的供应商，其中 37.50% 企业使用的测评供应商既有线上服务，又有线下服务（图表 17）。

+ 欧尚：

雇佣前测评对招聘与员工发展的实际影响

通过能力模型，贯穿招聘测评至员工发展测评

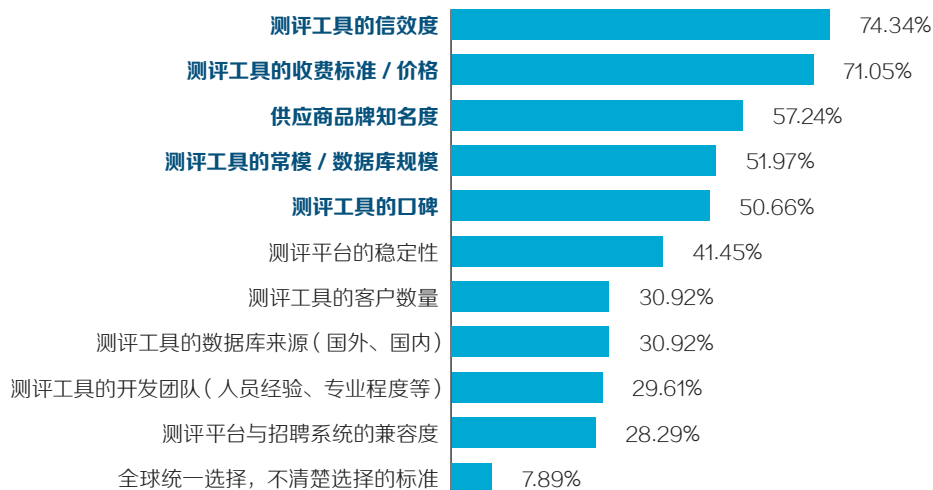
公司使用测评的目的不仅是单纯地用于筛选，并且是作为人才发展体系的一个组成。因而，考虑了招聘与员工发展之间的联系，通过岗位能力的考察，试图联系起一个完整的人才发展系统。

测评结果与员工绩效的关联

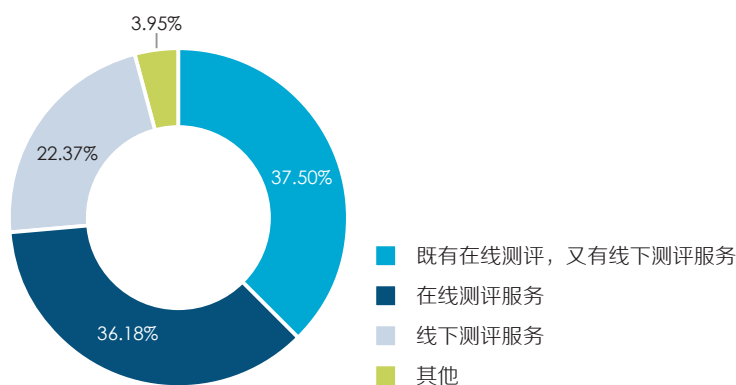
对于业务部门来说，他们肯定关注员工的绩效，而 HR 则考虑能力点与绩效的关联点。HR 通过跟踪，可以分析测评中各个能力的结果与员工绩效的关系；特别是，对于测评得分不高的某些能力，如果其直线经理与 HR 会对此有辅导，到年度绩效考核时，观察绩效是否有一些提高。

同时，当员工可能晋升而进行潜力测评时，其绩效比最初肯定提高，我们会联系起初的测评结果，观察既然绩效提高，其潜力测评的各项能力是否有提高，这一分析能帮助用人部门发现能力发展的作用。

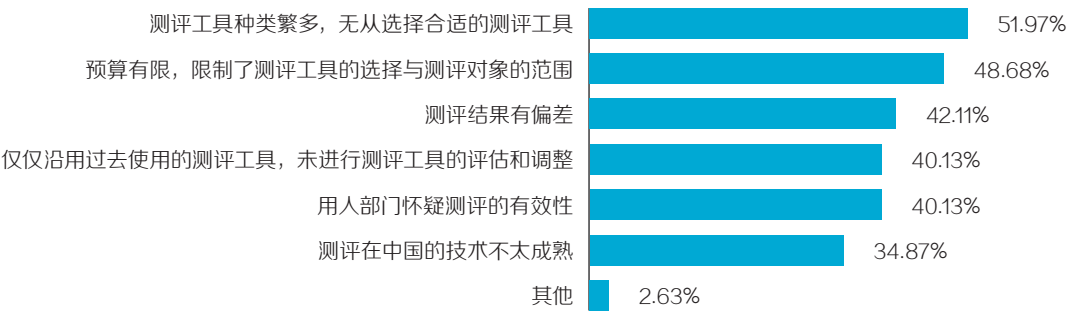
图表 16 参调企业选用测评供应商的考虑因素 N=152



图表 17 参调企业使用线下和线上测评的比例 N=152



图表 18 参调企业应用雇佣前测评的挑战 N=152



调研过程中得知不少企业使用雇佣前测评已有较长的一段时间，但依然受制于一些因素，测评使用价值的最大化仍有一定的提升空间。图表 18 可见，51.97% 的参调者认为测评工具种类繁多，无从选择合适的测评工具；也有近 50% 的企业受限于预算问题。同时，值得注意的是，有四成多的企业表示用人部门怀疑测评的有效性、企业未对测评工具进行评估和调整。任何一个工具的使用都需要后期反馈与维护，测评工具的评估与调整不应忽视。

归根结底，测评使用的挑战根源，不是工具本身的问题，而是如何使用和内部沟通的问题。

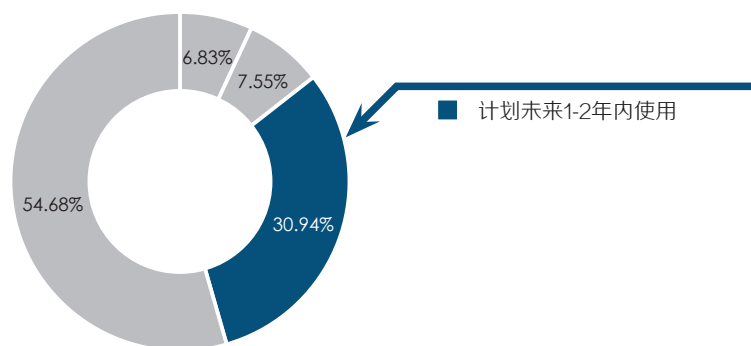


第5部分 | 企业未来雇佣前测评使用计划

计划未来 1-2 年使用雇佣前测评的 86 家参调企业，对于未来企业将选择哪些雇佣前测评工具的答案非常多元（除其他这一选项，选项共 17 项，选出的结果共 501 个。每个参调者平均选择了 5.83 个内容项），按选择数量的高低划分 25 分位的企业选择了 3 项测评工具；50 分位：5 项；75 分位：7.75 项。

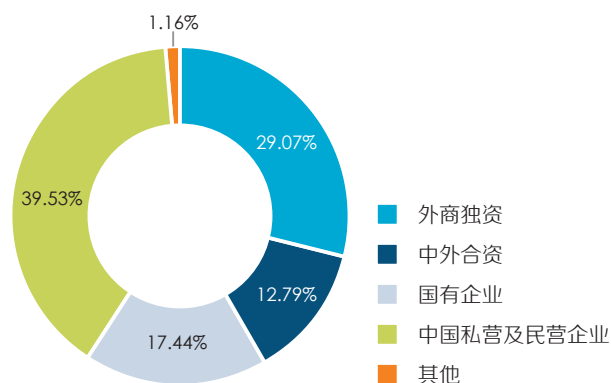
被选频率最高的职场性格测试、专业胜任力能力和性格测试相对是被使用最久，HR 接触较多的测评方式，接受度也相对较高。然则，对于职业价值观测试、潜力测试、动机测试等挖掘人的内在动力的测评工具，未来计划使用的参调企业依然不多。

图表 19 参调企业是否对候选人进行雇佣前测评 N=278



测评工具	百分比
职场性格测试	63.95%
专业胜任力测试	59.30%
性格测试	56.98%
技能与知识测试	55.81%
职业价值观测试	44.19%
潜力测试	43.02%
动机测试	39.53%
情景模拟，角色扮演、无领导小组讨论等	37.21%
工作契合度测试	34.88%
情商测试	30.23%
文化契合度测试	27.91%
数理逻辑或认知能力测试	25.58%
职业兴趣测试	19.77%
特定能力测试	12.79%
智商测试	11.63%
兴趣测试	10.47%
特定工作的解决	9.30%

图表 20 计划未来 1-2 年内使用雇佣前测评企业所有权性质 N=86



第6部分 | 我们的建议

对任何成功的组织来说，合适的人才至关重要。找到对的人，不仅可以节省培训的投入，也较易达成组织绩效目标。企业使用雇佣前测评必然希望借此助力准确招聘，然而测评不能解决所有招聘问题，我们站在如何使测评更好地作用于人才招聘的角度，提出以下想法与建议。

明确测评目的，并不断对测评加以改善

① 以业务需求为导向，明确测评目的，选择筛选工具为目的而服务

市场上的测评产品繁多，有些知名工具一直受到不少企业欢迎，然而并非知名或使用者众多就最适合企业。应从企业业务与用人需求出发，对选人的标准抽丝拨茧，以此判断并选择测评产品。测评工具是否能够体现企业用人要求，是否可支持人才招聘策略，是否可以定制化测评内容，或者测评模块与企业核心能力模型的匹配度等方面都应作为考察标准。

② 明确测评在人才招聘中的定位，测评使用由“浅”入“深”

测评使用是一个在实践中调整、逐渐加深的过程，在使用之初并不完美。测评在人才招聘中的定位，可分三个阶段目标来看待。其一，企业使用测评以初筛或淘汰为目的。测评使用程度浅，测评用于考察基础能力，并不要求按岗位设计不同测评。其二，以人-岗匹配为测评目的，基于岗位能力模型设计特定测评方案，测评针对性提升。其三，设计多种工具组成评鉴系统，帮助员工以高起点开启职业发展。

因而，企业使用测评不仅应该考虑人-岗匹配的有效度，也应考虑从人员发展的角度出发，设计多维度的评鉴系统，帮助员工职业发展有一个良好的起步。

③ 厘清人才录用标准，设计多种测评工具组合，立体解析候选人

招聘项目开始前，明确企业人才录用标准，同时考虑不同业务部门和特定岗位的用人要求。其次，设计测评组合，包括面试、笔试、测评中心等环节的串联，各个环节构建立体的视角，以确保甄选的可靠性。测评是甄选的重要一环，并非割裂的一个环节，测评工具与多轮面试一同作用，从整体而非局部去评价候选人，避免判断失误，提升雇佣决策的质量。

④ 审视测评使用与雇佣决策之间的断层，及时调整

外部环境变化越来越快，企业业务随时调整，用人标准也因此会有改变，人力资源部门应审视正在使用的测评是否依然能够为用人部门的雇佣决策做出贡献。一旦发现测评与最新的用人需求之间已失去联系或沦为摆设，必须调整测评内容，或重新设计测评方案紧跟业务用人变化。

创造环境，发挥测评最大价值

⑤ 对测评的使用，高层管理者、用人部门与人力资源达成共识

只有企业高层管理者、用人部门与人力资源对测评使用达成共识，测评才可能在招聘过程发挥价值。特别是要通过简洁与可视化的结果向高层管理者和用人部门呈现测评能够帮助甄选过程降低主观性，填补面试过程可能存在的盲点，提升招聘准确度，而非增加他们的工作复杂度。

⑥ 培训测评工具使用者，让用人部门理解测评的价值

使用测评工具的一大优势，即是能更为客观地看待各项测评指标的结果。然而，如果使用者对工具并不了解，会在很大程度上影响他们对工具的正确使用。在推广测评工具时，可以让每一位面试官亲身参与测评、了解测评过程、获得自己的测评结果，从而使他们增加对测评工具的直观认知，并通过培训让他们正确掌握如何借助测评针对性地考察候选人的方法。这一过程也能让用人部门更认可测评工具，认识到测评工具的价值，进而让测评在甄选过程中发挥更大的作用。

⑦ 通过测评供应商获取支持，引导招聘人员对工具的利用

测评技术在不断发展，而企业内招聘者并非工具的开发者，应借助供应商获取更多支持。企业可定期与测评供应商沟通，从他们的渠道更多认识工具的价值，也从而更好地利用测评工具为企业服务。

借助测评报告，不仅提升招聘质量，并且作用于人才发展

⑧ 准确解读测评报告，使其成为面试指南的重要组成

测评报告服务于面试时，人力资源需要准确解读不同维度的测评结果，并把测评报告与面试建立关联，让测评结果成为面试考察的重点，即填补有些能力难以通过单纯面试考察的问题，也可以让测评结果与面试评价互相印证，帮助企业用人部门准确做出雇佣决策。

⑨ 以测评报告为参照，对比其面试经验，招聘人员提高面试判断准确度

通过对比测评结果与以往面试候选人的经验，帮助招聘人员思考如何提高面试判断准确度，提升招聘人员专业能力。

⑩ 测评成为组织人才策略的一部分，与人才发展体系相连接

雇佣前测评并非简单的测评类型，它应该成为组织人才策略的一部分，并且与人才管理的其他环节相连接。雇佣前测评提供的信息可以帮助用人经理管理团队，在制定员工发展计划时，组织亦能根据测评报告中体现的待发展项来建立行动计划，并在年度绩效考核时进行回顾与比对。

另外，系列性的测评结果将对被评价者的职业生涯发展、个人能力素质提升起到启示作用。因此，企业设计雇佣前测评时，不妨考虑将之与未来的晋升测评内容保持连贯性。

⑪ 持续关注测评结果与员工绩效之间的联系，及时做出评估调整

测评价值的体现需要时间和数据来证实，人力资源应持续关注测评结果，通过数据跟踪，分析测评模块的结果与员工绩效之间的联系。一方面，可分析测评是否实现了帮助企业招聘到合适人才、员工能胜任工作并取得较好绩效表现的初衷；另一方面，如果有些员工某项测评结果一般，业绩却很出色，应及时找到出现该现象的原因，并考虑测评是否需要做出调整。

第7部分 | 案例启示

案例启示

西门子



测评中心的实践与发展

马颖 | 亚太区人才招聘负责人 | 西门子

西门子校园招聘概况

集团每年校园招聘分春秋两季进行，人数约 100 人左右，招聘主要方式是培训生项目和实习生项目。培训生项目包括 SGP (Siemens Graduate Program) 管理培训生、销售培训生、研发培训生、商务培训生，以及少量人力资源培训生等。其中特别一提的是，春季进行的西门子 Topaz 项目 (Topaz 意指未经雕琢的璞玉) 是招聘第二年毕业生，希望帮助这些学生未来走向职场，无论是否在西门子工作，都能够有更出色的适应能力。

测评中心的建立目的

由于应届毕业生的经历普遍比较简单单一，对于 HR 和用人经理来说缺乏可以参考的过往经历或者工作经验，择优录取的工作难度较大。

因此 7、8 年前，西门子集团针对毕业生的校园招聘设置测评中心的环节，以期望在 1 天的时间内通过无领导小组讨论、案例分析、演讲等方式考察候选人的行为表现与其能力，从而选拔优秀的应届毕业生加入公司。

一方面公司有健全的领导力模型，而且长期在各种培训中及日常工作中反复强调和使用，用人部门清楚地知道需要什么样的人，并且对于能力的定义和理解有共同语言；另一方面，由于有西门子管理学院的大力支持，对于测评中心的设计非常合理且方便使用，所以从一开始就得到用人部门的支持。

测评中心的考察对象

西门子所有培训生项目的候选人都需要参加测评中心，这些候选人一部分是有西门子实习经历的学生，另一部分是春秋两季校园招聘申请培训生的学生，他们未来将成为管理、销售、研发等岗位的重要人才。



测评中心概览

西门子的测评中心实施至今，每年在校园招聘的同一时间段 (约当年 10 月或 11 月) 开展，候选人经过测评中心的考察，进而决定能否被录用。

1 进入测评中心前的筛选流程

候选人能否进入测评中心，首先要经过第一层筛选，包括简历筛选、电话面试等，其次是 HR 与用人部门经理一同讨论与甄选候选人，以决定参加测评中心的候选人名单。

2 测评中心设计，基于能力模型 (领导力框架 Leadership Framework)

测评中心的内容与题目是为考察能力而设计，针对不同岗位其能力要求的不同，候选人在测评中心待考察的能力有相应重点。例如销售、研发类，可能部分能力要求是相同的，但能力要求的程度是不同的，考察能力并不是需要候选人具备所有能力，因而对销售或研发考察的重点将不同。

测评中心的设计包括若干个活动如何组合，如无领导小组讨论、角色扮演、特别任务、案例研究等活动。设计测评中心题目背后的逻辑是，候选人通过完成活动体现具体的行为，从而使得测评中心的观察者能够判断其是否符合职位所需能力。

3 多个部门参与并支持测评中心的开展

活动观察者 (皆来自西门子内部员工): 用人经理、HR; (用人经理直线主管)

活动设计者: 管理学院、HR、培训生项目的项目经理

4 测评中心间隙安排专业测试，节省候选人时间

专业测试并非测评中心的一部分，而是利用测评中心的间隙时间，方便候选人、不需要他们额外花费其他时间进行专业测试 (因为有些

候选人来自外地，由于路途因素不便于第二次参加现场测试)。HR 会根据候选人申请的项目不同，有针对性地安排专业测试，包括研发、销售、商业等知识测试，辅助用人部门更多地了解候选人。

5 测评中心的最后一环：共识会议 (Consensus Meeting)

共识会议安排在测评当天的最后，目的是决定测评中心的结果。会议上观察员根据观察记录进行讨论，讨论程度有时非常激烈。例如，一轮 20 个候选人，根据大家讨论，最后选出 5 个候选人，决定是否发 Offer。如果结果不能完全得出共识，会对个别候选人再做面试。

6 测评结果：个人报告

候选人的测评中心结果，包括针对行为的观察等可作为个人报告，提供给他未来的直线主管参考。

测评中心的回顾、优化以及试运行

每一年人力资源部门会在校园招聘季过后，主导大家回顾与讨论测评中心的内容、实施流程与细节，譬如，“测评的题目是否考虑修改？”，“测评中心的流程是否可以优化？”等等问题，以改进与优化测评中心。

1 测评中心的回顾

以 2014 年为例，测评中心进行了彻底的回顾更新，HR (主要是招聘负责人)、培训生项目的项目经理与管理学院负责人一同参与回顾与讨论当年的测评中心情况。大家分别提出自己对测评中心的感受、期待、过程中的观察，也表达了一些改进的建议。其后，管理学院主导对测评中心进行修改。

2 内部员工试点 (Pilot)

2014 年回顾测评中心后，题目与流程等都有一些变化和调整，修改的范围比较大。例如原来的题目完成预计是 2 小时；更换了新的问题后是否能在 2 小时内顺利完成等等。因而对更新的测评中心，安排了内部员工模拟参加。通过试运行，判断新的流程和内容之下，候选人是否有足够的时间？小组讨论的主题能否开展？题目能否给候选人设置一定挑战，同时挑战又有一定的难度？以及观察者能否在这些练习与讨论中考察到能力的展现等问题，确保更新后不至于影响测评中心的有效性。

试运行的重点是发现测评中心的题目是否可以展开讨论、有无流程上不合理之处。在试运行后，我们汇总结果反馈回管理学院，他们对测评中心做最后的修订。

3 培训测评中心的观察者 (Observer)

由于修改的范围较大，此次在测评中心开展前，我们对观察者 (主要是用人经理等) 进行了培训，包括测评中心的改动在哪些地方，流程、内容的变化如何，注意事项等。

担任测评中心的观察者，以往都已经参加了很多轮测评，他们本身有经验，培训进一步梳理了流程与测评中心的注意事项。同时，他们以往参加时如发现问题或不合理之处，也会记录反馈给人力资源。

测评中心成功的关键

西门子测评中心成功开展多年，很大程度上是大家共同努力的结果。在这一过程中，我们汇总了几个关键因素，包括对领导力框架的统一认识、测评中心参与者的承诺与行动支持等。

1 集团拥有清晰的领导力框架 (Leadership Framework)

对于候选人的一些信息、专业知识、是否愿意调动区域工作等，可以通过沟通、面试了解，但是应届生的能力很难通过面试判断。另外，如果是不擅长提问的经理遇到“面霸”级候选人，很难考察和识别其能力。而精心设计的测评中心则能够减少用人经理或者面试人员的人员甄选风险，较科学地考查候选人能力，通过候选人一定压力下的行为表现来判断其具备什么样的能力。经理层作为观察者，都清楚这一能力框架，这是测评中心成功最根本的基础。

因此，如果一个公司的领导力模型，大家不清楚或没有共识，那么可能有测评中心的“形”，但没有实质效果。

2 测评中心的内容设计必须考虑能力的侧重点

大家能够随口列出的能力非常多，但一个人不可能具备所有这些能力。而且，一天的测评中心是不可能考察到候选人所有能力。因而在前期设计时，测评设计者会考虑不同岗位所需的核心能力项，从而有侧重点，在测评中心观察员首要考察这一些能力。

3 测评中心参与者 (观察者为主) 的承诺与行动支持

这是测评中心成功的另一大重要因素，观察者不仅要清楚测评中心的流程，也要重视这件事，即使衣着这样的细节都能反映重视程度 (例如西门子担任观察者的员工或管理者，每次都是正装出席，给应聘者留下专业认真的形象)。大家对测评中心的理论基础、共同认识等，影响着测评中心的成功实施，也影响到参加的候选人对企业的印象。

4 测评中心的共识会议与对观察者的培训

观察者个人能否提出非常真实的观察、具体的判断依据，影响结果的有效程度，是否开诚布公？特别是一旦意见分歧时，如何达成一致的结果，大家的态度和认真程度非常重要。

在测评中心前，HR 对观察者安排培训，目的是引导观察者在过程中记录行为，而不是评价 (Judgments)。测评中心进行到最后一环共识会议时，大家根据所记录的行为进行讨论，避免经过多轮的观察之后，评价不清楚，或评价的原因已经模糊等情况。

案例启示 一汽轿车 人才测评在社会招聘中的运用



张志刚
人力资源部部长
一汽轿车股份有限公司

结合企业文化与公司战略要求，公司制定了基于能力素质框架的人才测评体系，通过测评辅助招聘甄选工作的展开。现有招聘体系中，按人员层级及岗位类别进行不同种类的测评，常用的测评种类为 8 套（包括岗位匹配度测评和基本能力倾向测评等），对象涵盖职业经理人、工程技术人员、销售人员、生产管理人员、客服人员等。

使用测评不仅是根据岗位能力素质来选择测评内容，也充分考虑企业发展状况对用人要求的影响。例如，新建一个发动机工厂时，特别看重技术的精深性，测评会加重对此的考察；而对一个历史悠久的整车厂，更看重团队协作能力，因此测评是根据我们所需进行测评模块的选择来制定。

测评环节设置与测评结果对甄选的影响

公司把测评作为甄选的首要一步，设置在简历通过后、第一轮面试前进行综合能力测评。

人才测评体系是结合一汽轿车的公司特点定制，整体上，测评结果对候选人是否继续进入下一轮有一定影响。一些类别的测评内容设置特定否决项，否决项的分数在招聘流程中具有决定性作用，候选人如果在这一项得分很低，就不能进入下一轮甄选。否决项的设计原理是考虑到有些能力后天很难培养、可塑性差，关于哪些能力难以培养的结论是与几家研究机构多年研究得出。同时，也考虑到不同岗位要求，在几套测评中设置了不同的否决项。

使用测评前：信度识别与考察

公司最初选择测评工具时，并非咨询公司产品直接使用，而是进行信度识别来选择测评产品。例如第一次使用时，我们挑选了 80 位候选人，进行结构化面试，严谨地面试这 80 位的情况；同时，这些人已经被安排刚刚做了多个外部测评。我们对比了两种结果，选择了对应度最高、更为准确的测评产品。



赵凤涛
人员招聘及匹配规划员
一汽轿车股份有限公司

职业经理人的测评

职业经理人测评，公司有一套必须经过的经理人员素质测评甄选程序。其一，候选人进行个人基本素质测评，测评结果如果低于标准就被淘汰，结果显示素质较高则进入下一轮。其二，实质性的评估分为两关，第一关专业能力评估，第二关管理能力评估。专业能力评估和管理能力评估均设有标准测评表，评估过程要做验证式评估，候选人要举证考察内容方面的过往成功实践、成功的原因与过程，至少举例两项以上。测评过程中，有一定数量的评审观察者（例如：3 位或 5 位，具体数量视岗位级别决定：岗位级别越高，观察者数量越多）。

测评对招聘、人员发展的作用

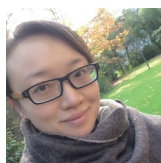
我们对比了使用测评工具前后对招聘工作的影响，例如：观察用了测评招聘入职的员工，与未经测评招聘的员工，这两类人群的工作绩效；另外，也会分析员工离职原因，反推到招聘上，判断是否做一些调整等等，发现测评在极大提高招聘效率的同时，也对招聘质量有较明显的影响。

更关键的是，员工入职以后，测评结果能帮助我们进行有针对性的人员培养和人员配置，对人员发展起到较大的指导作用。我们把测评结果的后续运用分为两块：对于有经验的员工，我们着重发展其优点；对于零经验的应届毕业生，我们根据测评体现的员工能力短板，设定一些培养计划。

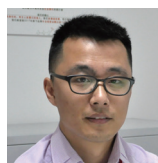
现阶段，HR 把测评报告选择性地反馈给直线经理。例如某一岗位测评 24 项，我们把结果最优和最弱项反馈给经理帮助其了解员工个人最需提高的方面，并有针对性地辅导与开发。使用测评工具时，HR 一定要避免测评报告的不当解读，尤其是要帮助直线经理准确地认识报告的内容和价值。

案例启示

欧尚 核心岗位招聘与测评



何秋媛
中国区国际移动与辅导经理
欧尚



高云峰
中国区招聘经理
欧尚

核心岗位：见习部门经理

欧尚集团目前在中国开设了 68 家门店，基于对每年新店开业、岗位流动、晋升等因素的预测，我们能预见 2015 年度见习部门经理岗位的招聘总量在 1000 至 1200 人。这一岗位不仅招聘量大，而且也是欧尚人才阶梯中非常重要的基石，其转正之后即是部门经理，未来将可能晋升为处长、店长等职位。

同时，公司管理岗位主要来自内部晋升，见习部门经理是一个非常重要的通道，其招聘工作对公司来说非常关键，因而管理层与人力资源都非常重视这一岗位候选人的招聘与测评。

候选人来源与招聘流程

1 候选人来源

三个类型：行业内工作经验的人，非行业工作经验的人，高校毕业生

数量：这三个类型的招聘数量基本均衡（分别为 33% 左右）

2 社会招聘流程

收集简历→测评→HR 面试→用人部门面试→门店店长面试

3 校园招聘流程

收集简历→测评→小组面试→用人部门面试→门店店长面试（如发现高潜力学生，还会让店长督导再面试一轮）

4 小组面试：无领导小组讨论、小组辩论

此环节针对高校毕业生，以 10 个候选人为一组的形式，考察他们的团队凝聚、商业敏感、说服力等能力。这一环节，面试官的观察与评价非常关键，他们的眼光、角度，对最终形成结论非常重要。

5 用人部门面试

对于有工作经验的人，招聘流程中不设置小组面试，而是通过用人部门的面试决定录用与否。一般面试官为“3+1”：3 位处长与 1 位 HR，公司提供面试题库、能力模型各个能力考核的相关问题，并界定了哪些能力由 HR 考察，哪些由管理者进行提问，例如，团队凝聚，由 HR 提问；商业敏感与触觉，由处长提问与判断。通过

一至两轮的面试，由面试官（如果有否定意见，是一票否决制）决定最终结果。

测评工具——根据岗位能力模型，定制化设计

5 年前，欧尚已经开发了一套完整的能力模型，从店长到处长，到部门经理，乃至采购总监。每个层级的评估都有固定流程，流程中的测评工具都是基于岗位能力模型及将晋升的岗位能力模型制定。

根据见习部门经理的能力模型，欧尚在供应商平台上定制了测评工具与内容。测评在招聘角度，岗位能力模型的几项能力都需要考核，没有特别倾向的核心能力，候选人需要达到各项能力。未来考察晋升时，测评则会根据岗位不同而对能力要求有权重之分。

1 测评内容

能力模型：目标驱动、规划与组织、执行力、商业敏感与触觉、团队凝聚、培养与发展他人、开放沟通共七个方面。

2 测评等级（星级评价）

候选人通过测评后，基于岗位能力的各项分数统计，系统计算星级评价，设置了 3 个星级结果。3 星表示符合要求、很推荐；2 星+表示基本符合。获得这两个等级的候选人可以进入下一轮面试环节。

从工具设计来说，最符合见习部门经理的人应该是 3 星，但设定筛选标准时，考虑到尽量不错失一些候选人，放宽了门槛，2 星+的候选人也都进入下一轮面试。另外，如果候选人表示测评上的发挥失常，并依然希望加入公司，招聘人员会建议他过一段时间可以第二次应聘。

3 测评工具的推行，先门店试用

推行使用此工具之初，在宁波、成都这些门店比较集中的地方，HR 和店长督导（店长督导管理 10 家以上）这个层级的高管有一些沟通与合作。HR 让门店负责人先按照常规的方式进行候选人面试，之后再使用测评工具招聘、晋升评估等，以此来判断与对比测评工具的结果与传统面试的结果，发现 90% 结果皆匹配。

经过了这一区域性的尝试，再而把测评工具推广到了全国招聘中。

雇佣前测评对招聘与员工发展的实际影响

1 通过能力模型，贯穿招聘测评至员工发展测评

公司使用测评的目的不仅是单纯地用于筛选，并且是作为人才发展体系的一个组成。因而，考虑了招聘与员工发展之间的联系，通过岗位能力的考察，试图联系起一个完整的人才发展系统。

2 测评结果与员工绩效的关联

对于业务部门来说，他们肯定关注员工的绩效，而 HR 则考虑能力点与绩效的关联点。HR 通过跟踪，可以分析测评中各个能力的结果与员工绩效的关系；特别是，对于测评得分不高的某些能力，如果其直线经理与 HR 会对此有辅导，到年度绩效考核时，观察绩效是否有一些提高。

同时，当员工可能晋升而进行潜力测评时，其绩效比最初肯定提高，我们会联系起初的测评结果，观察既然绩效提高，其潜力测评的各项能力是否有提高，这一分析能帮助用人部门发现能力发展的作用。

未来测评体系的发展

测评工具使用至今，作为公司高管的店长督导非常认可测评在招聘中的使用结果。在此信任与认可基础上，HR 正在着手进行测评体系的发展与管理，试图把招聘测评与职业发展测评进行贯通，使整个测评流程真正成为一体。现在入职前的测评，仅仅作为晋升的一个参考。

如果一位员工需要进行处长的晋升测评时，希望未来在潜力测评的能力点，与招聘测评的能力点有一些结合。但是目前来说，这个工作还需时日。现在针对部门经理、处长等岗位能力模型没有在每个能力点中形成体系化地考虑，每个岗位的能力都是单独的，而不是一个能力中去选择层级。除了商业敏锐与触觉以后，其他能力都是独立的。现在要做的工作，各个职位层级的能力项要统合的工作。在法国总部的能力基础上，做一些体系、层级整合，更加体系化地建立，以更利于人员评估。

案例启示

德尔格



评鉴中心在国际培训生 LIFE 计划的运用

葛侃 | 高级招聘专员 | 德尔格

德尔格于 1889 成立于德国吕贝克，作为一个家族企业已经历经第五代，早在上世纪五十年代便开始活跃于中国医疗设备和工业安全产品的各大领域。为了确保产品适应于中国市场和保证德尔格在世界各地所公认的售后服务质量，分别于 1994 年和 2000 年在上海投资和建立了公司。

德尔格医疗国际培训生计划 (LIFE) 在中国始于 1994 年，现在德尔格在华两条业务线之一的医疗事业部执行董事，就是 1994 年项目的培训生，可想象此项目在公司内部的影响力非同一般。LIFE 计划的名称来源于集团的首要原则与使命：“Technology for Life” 生命的技术、以技术造福生命。

LIFE 计划定位

作为一家一百多年的家族企业，业务发展稳定、但员工年龄结构分布不均，且较多为 40 岁以上，公司希望借此项目输送新鲜的血液，给企业带来更多活力和创造力；并且，德尔格推崇师徒带教制，LIFE 计划将以此培养新人。

整个项目在人员甄选方面非常严谨。公司的招聘理念是希望“找到一个喜欢这个岗位的！”，并且通过培训发展以后能胜任岗位的人。2013 届、2014 届分别招聘了质量、医疗器械注册、采购、项目管理、财务等岗位。并且每个学员将参加三个阶段，总共 21 个月的培训期，并且参与三个实际的任务。至今，近三届项目（2011、2013、2014）培训生无人离开公司。这一计划从招聘、发展到留用，都非常成功，这一过程中的人员甄选部分在下文会重点介绍。

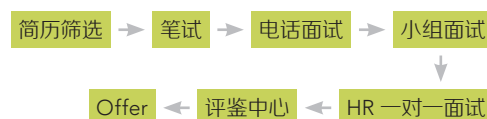
招聘概况

招聘对象：0-1 年工作经验人员（考察思维逻辑，认知，英语阅读、跨文化的学习环境（如海外留学背景）等）

招聘渠道：校园渠道为主，包括一系列在线宣传、校园宣讲会等宣传方式

招聘定岗培训生：确定项目完成后的职位（例如，Software Engineer，最初招聘的岗位已确定，培训期结束后这一岗位不会变化，管培生项目人头数是单列的，避免将来根据绩效调整而没有岗位空缺的问题。）

招聘流程



筛选比例：每个岗位从 2000 多个候选人，到 200-300 个进入小组面试，到 30 个 HR 面试，最终 6 位进入评鉴中心

评鉴中心前

① 简历筛选、笔试与电话面试

根据学历、专业、英语等条件，每项计分，得出总分；

对逻辑、分析、认知、英语阅读进行笔试，得出总分；

了解候选人对职业期望度、英语口语能力、表达能力、期望薪资等，列为小组面试名单。

② 小组面试：自我介绍、案例分析

初步观察个人表达能力、团队合作等能力

③ 一对一 HR 面试（基于岗位胜任力模型可以补充内容）

基于岗位要求进行面试，最终选出 6 个候选人进入评鉴中心

评鉴中心

评鉴中心面试官：人力资源总监、部门总监、用人经理、招聘经理、项目经理共 5 名成员

3 个候选人一组，一整天时间（从早 7 点开始），当天决定结果。1 天安排 3 人次面试。

① 向候选人介绍评鉴中心的目的与流程

首先，面试官做自我介绍，之后告知当天评鉴日程表及每位候选人的面试次序。

② 评鉴中心的 5 个环节

1 Self-presentation 个人演讲 (20 分钟)

候选人先有 10 分钟准备时间,准备室会给他们提供笔、白板纸、尺等各种材料,让他们随意选择;其后,做 10 分钟正式的个人演讲;余下的 10 分钟,候选人回答面试官的提问。

2 面试 (30-60 分钟)

根据德尔格 LEAD 模型,设置面试结构和面试问题,包括罗列问题答案的计分原则。

3 Case Study 案例研究 (60 分钟阅读 +10 分钟阐述答案)

阅读超过 30 页的英文材料,需要候选人处理大量的信息,找出关键点,完成题目。除了向面试官提出结论,还需要给予得出此结论的原因。

4 Concept Presentation 观念表述 (12 分钟陈述 +8 分钟问答)

在这一环节,候选人会提前 1 周获得题目,题目由定岗部门决定,一般是工作或商业上实际或可能发生的问题以考察候选人在解决问题时的全面性,对理论知识的掌握程度,以及和实际相结合的思维模式偏好性。例如,作为一个财务经理,公司今年在台湾有成立分公司的计划,你从财务方面需要做些什么工作并且给予管理层哪些支持?

5 Role Play 角色扮演 (全英文, 2014 年新设置; 25 分钟)

特定情境的扮演。例如,候选人扮演销售经理,由 HR 扮演具有明显性格特点的客户,并且给予产品背景信息。候选人的表现能直接反映出他的各方面能力和偏好性,面试官会对此作详细的记录。

③ Assessment Center Metrix 评鉴中心矩阵图

工具: 罗列每个环节基于胜任力模型的计分点

计分原则: 工具中会标出评鉴中心的每个环节需要考察到的小项。

领导力模型含 5 个方面 15 个小项; 15 个小项散布在不同的评鉴环节中考察,例如: 在面试环节,考核以客户为重; 在角色扮演环节,要考察的是坚定性、同理心等。

④ 评鉴中心的讨论与雇佣决定

讨论分为两种: 快速讨论和总结讨论

快速讨论: 每个候选人在一个环节结束后,面试官进行 5 分钟快速讨论。

总结讨论: 当整天环节结束,HR 汇总候选人总分,然后当天决定雇佣与否。同时,对于每个候选人,无论雇佣与否,依然会告诉他个人优点和待进步的空间等。另外,进入评鉴中心的候选人都非常优秀,即使落选,只要个人有意愿,可以推荐到公司其他空缺岗位。

新增测评工具 (Harrison Assessment) 的使用

由于公司在选人方面看重候选人的特质,行为偏好以及后期可以发展的能力,因此 2014 年下半年开始,针对公司经理级别以及关键岗位的招聘,引进了 Harrison 人岗匹配测评(社会招聘流程: 第一轮 HR 面试 → 第二轮用人部门面试 → 测评 → 最后一轮总监 / 高管面试)。同时计划在 2016 届的管培生项目中使用。

该工具运用的核心是根据岗位职责要求定制工作成功方程式,通过在线测评,高效筛选出个人特质和行为偏好与岗位匹配度高的候选人,并且测评报告对人才的发展和留任提供了很有价值的分析。

目前,从招聘角度,该测评聚焦以下三个方面:

① 工作成功分析

将候选人的特质和行为偏好,也称为适应性,与空缺岗位要求进行对比,识别匹配度。

② 面试指南

根据测评结果,快速聚焦面试关键点,提供结构化面试的问题和评价模板,提高面试效率和精准度。

③ 如何去吸引候选人, 促进 OFFER 达成

抓住岗位与候选人喜欢的工作之间的共性,帮助 HR 吸引候选人加入公司。对于经理级别或关键岗位,有经验的候选人不仅考虑薪资,需要告诉他们该岗位更加有吸引力的方面,基于他们个人的特质来阐述工作的特点,从而帮助吸引人才。

如何测评人岗匹配度?

测评的前提是基于岗位的工作职能要求和绩效考核标准,设定出所需的个人特质和行为偏好,分为三类: 必需特性,可取特性和应避免的特性,以此形成工作成功方程式。通过 HR 和用人经理的沟通,测评工具可做一些调整,它独有的特点是可定制化。

对于一些没有完善的岗位职责说明书的公司,HR 与用人经理需要事先讨论明确对岗位的任职要求,然后调整测评系统中的参数。

案例启示

诺和诺德



测评在招聘中的使用

张颖 | 高级招聘经理
诺和诺德(中国)制药有限公司

招聘流程与测评体系

招聘流程在内部称为祖父原则,任何一个岗位的录用必须要经过该岗位的上级、上上级和人力资源的面试。通常由招聘专员推荐人选给用人经理面试,二线经理和 HRBP 复试。

为了更准确地选出匹配企业文化和岗位用人要求的候选人,招聘过程不仅通过结构化面试甄选人才,也在这一过程中采用多种人才测评方式,综合考虑面试与测评结果进而做出雇佣决策。测评方式不仅有技能知识测试,也有特定工作的解决、动机测试、职业性格倾向测试和合规测试等。

考虑到整个招聘阶段的候选人体验,针对某一岗位的招聘不会同时使用过多测评方式,而是基于公司和部门的甄选要求下,由 HR 选择适用的人才测评方式,因此,根据公司对人才甄选的要求,会有必须完成的测试,也有为了更准确识别人选的定制化的测评。

公司针对不同岗位人员的招聘,提供了一些不同的测评工具。针对某一位或一批候选人的特定考察目的,即关注候选人的哪些能力、专业技能、知识水平等,选择适合的测评方式和工具。

1 合规测试

所有候选人都必须经过合规测试,这一测试结果对是否录用有直接影响。如果候选人没有通过这一测试,不会考虑录用,这是一条必须遵守的规定。

通过这一测试,明确候选人的合规意识。目前,合规测试的系统是公司自行设计,通过提取企业内部使用的合规测评题目,开发了系统平台,用于外部招聘。

2 动机测试

公司选择了一家供应商的平台,以他们原有数据样本作为基础,在全国范围内找出最优秀和业绩一般的销售人员,邀请他们参与测试(并未向他们明确测试的目的),通过公司销售人员的测评结果,作为样本与供应商原有数据样本作对标,截取适用于公司特点的数据维度,然后定制成公司的测评模板。测评模板分析出了我们公司高绩效员工的内在动机,包括执行的惯性、决策依据、启动速度、行动方向、责任分配等维度的倾向性。

动机测试用于用人部门面试前,主要是 HR 使用这一测评(HR 前期经过认证如何解读测评报告),结合面试结果再向用人经理推荐。测评结果会作为员工入职综合报告的一个部分,反馈给其直线经理。

3 职业性格测试(OPQ)

我们针对非销售的岗位,通常都会做 OPQ 测试,这是一个职业性格测试,它从不同纬度体现出候选人在工作环境下的行为倾向性,从而能帮助我们结合面试观察做出更为准确的判断。

4 情景案例或小组面试形式

公司有多条业务线,我们很难直接通过简历把候选人与特定业务线匹配。通过电话初筛后,我们会邀请多个业务线的用人经理与招聘人员作为观察者,一同考察一批候选人,以小组面试的形式作为一层筛选,进而安排后续的面试流程。这一过程用人经理会看到哪些候选人是他希望进一步面试,同时有利于有针对性地面试,也不错过候选人。

对于一些特定岗位,有一些特定能力必须要准确识别时,我们也有针对的测评案例,这些案例是公司针对特定的岗位能力,专门设计开发的案例,从能力到具体的行为都会清晰地描述出来。像这样的特定案例我们有几十个,几乎涵盖了所有销售岗位所需能力。通常这样的测评都是由受过专业训练的招聘专员来进行,业务经理做观察者,同时我们会提供工具辅助,包括:操作员手册(Facilitator Guide);候选人任务介绍;角色扮演者手册;观察者手册;考察能力、评估内容、行为体现等。

HR灵活安排测评方式与流程

测评工具是工具,使用它的目的是帮助我们做出准确的甄选,因此我们会培训招聘人员如何使用各种测评工具,特定的工具需要完成认证考试。作为工具,每位招聘专员必须很清楚自己使用的目的,从而能灵活选择符合用人部门需要的测评工具,而不是刻板地全盘照搬。我们从流程上要求,所有人员必须通过合规测试,销售代表岗位有动机测试,非销岗位有 OPQ 测试,其他的工具则各取所需,这样保证大家都能得到面试以外的工具辅助,又不会规定得很死,导致不必要的时间浪费。因为我们关注的是结果,所以经常还会有招聘专员和用人经理共同探讨设计全新的测评方式来辅助岗位招聘。工具要为我所用,而不是束缚在流程里忘记了初衷。

测评报告的使用与价值

测评报告除了能在甄选过程中帮助我们判断,做出正确的选择,同时也能帮助用人经理在员工入职后的管理和培养上提供参考和建议。因此,所有入职员工的综合面试评价与测评结果我们会以邮件形式,提供给用人经理。直线经理从中获得候选人优势、潜力、不足之处,在辅导和发展上助力直线经理。



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 2014 年 6 月, 智享会的付费会员企业超过 1,600 家, 汇聚了大量世界 500 强、福布斯 2000 强及本土领先的上市企业。

人力资源智享会 (HREC) 每年举办超过 170 场活动, 每年有超过 2 万名人力资源领域专业人士参与到智享会活动中。其中薪酬与福利最优秀、学习与发展最优秀、招聘与任用最优秀、组织发展年会、人才管理与领导力发展年会、人力资源业务伙伴年会、人力资源共享服务中心年会等活动已成为各自领域中最具规模、层次最高、最受专业人士欢迎的年度盛会。

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”, 这一人力资源业内的“奥斯卡奖项”, 是业界最具影响力、最受瞩目的人力资源豪华盛典。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会, 旨在为企业寻找“学习与发展”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

中国企业雇佣前测评调研报告

CHINA PRE-HIRE ASSESSMENTS 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、编辑或发布使用于其他任何场合。