



第二届中国企业人才评鉴中心管理实践调研报告

THE 2ND CHINA TALENT ASSESSMENT CENTER MANAGEMENT PRACTICE SURVEY REPORT

调研主办方



联合主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会 & 睿正咨询所有。未经双方书面许可，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 & AceTale. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC& AceTale 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)



陈郭健
测评及项目总监
赛诺菲



陈业
人力经理
中梁控股集团莞惠区域公司



程训俪
培训总监
施维雅(天津)制药



郭倩
英才发展与培训总监
洲际酒店集团大中华区



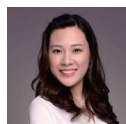
侯发明
人才管理与测评
新东方集团



姜鹏
人才发展服务部经理
金赛药业



李波
人力资源总监
携程



林丽鹏
绩效管理总监
正泰集团



刘德
人事科科长
广汽丰田



刘树凯
高级咨询总监，合伙人
睿正咨询



孙宇航
人力资源经理
一汽奥迪



张钱根
人力资源经理
安利

关于作者



金景 mark.jin@hrecchina.org

金景先生是人力资源智享会的创始人，目前同时担任该组织的 CEO。他不仅负责智享会商业模式的设计和战略的制定，也同时带领核心管理团队将商业模式和业务战略落地运营，并取得了丰硕和行业广为认可的商业结果。金景先生毕业于英国纽卡斯尔大学，并取得了教育学管理硕士学位。本科毕业于南京师范大学，取得了英语教育学士学位。



前言

人才评鉴 / 测评 / 评价是通过一系列科学的手段和方法对人的基本素质及其绩效进行测量和评定的活动，考察的方面可以是道德，素质，价值观，谋略，认知力，领导力，也可包括专业技能等。

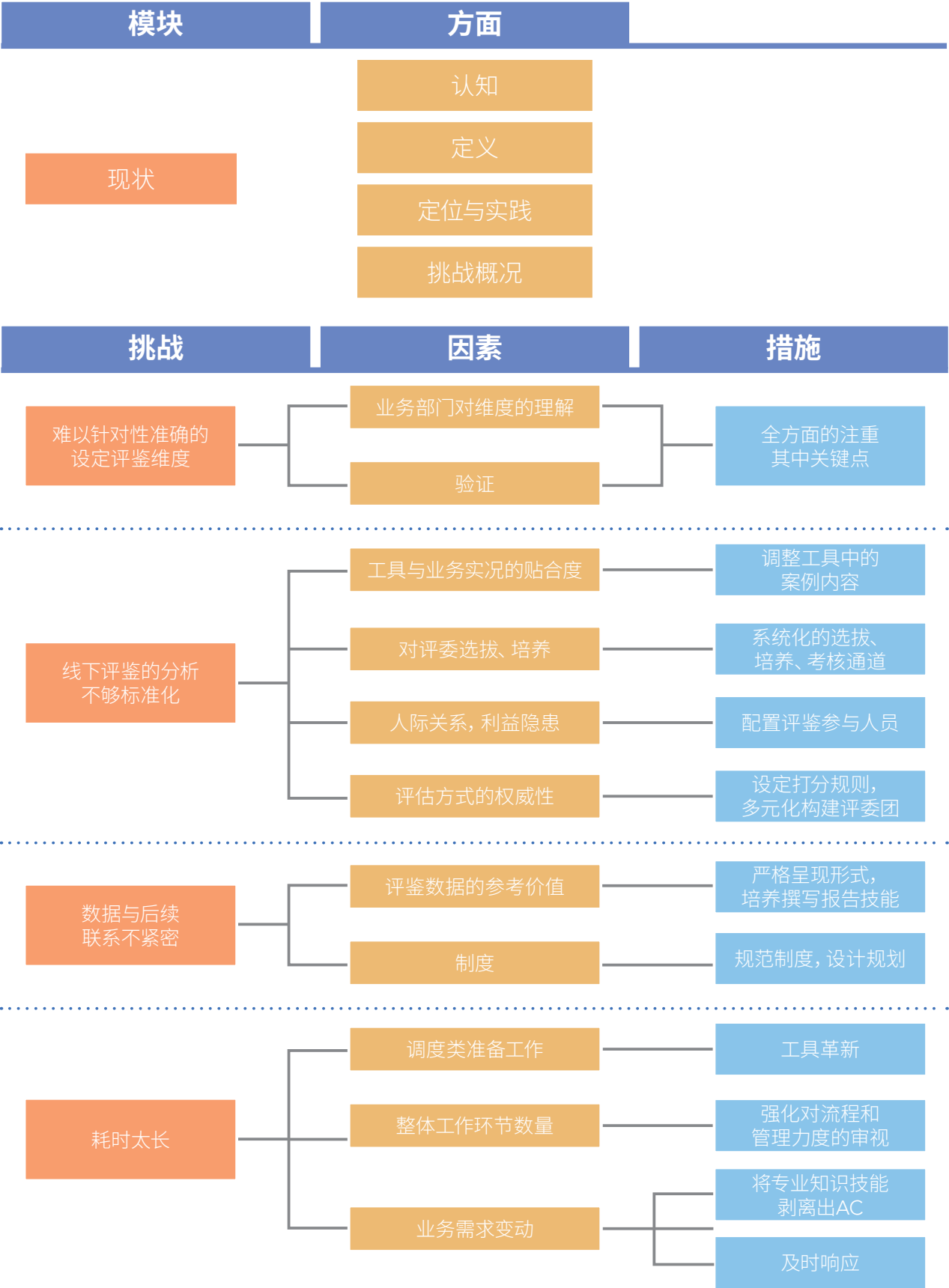
当然，这些只是关于书面定义的讲法。在实际企业认知与运用的过程中，通过与众多 HR 沟通后我们发现，企业对于评鉴中心的理解千差万别，各不相同，并且没有明确的定义。也就是说，各企业对于评鉴中心的定位和实践管理情况相差很大。

那么究竟什么是评鉴中心呢？我们不可以避免要先梳理其定义。在前期的市场诊断中发现：企业之所以有不同的认知，和其自身的了解度，应用的方向，评鉴中心在企业内部的存在形态等均相关。因此，智享会携手睿正咨询于 2018 年 10 月联合启动新一轮的人才评鉴中心研究。

相比第一届《中国企业人才评鉴中心搭建与管理调研报告》，本次研究不再侧重于如何搭建，而是基于企业对于评鉴中心的定位，整合其在运作中遇到的挑战痛点，通过数据剖析其背后的原因，并以优秀实践作为参考，将案例结合调研情况，归纳出解决方法。



报告结构



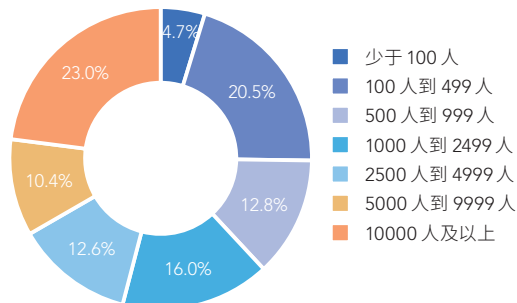
参调样本

人力资源智享会与睿正咨询于 2018 年 11 月在中国开展了人才评鉴中心的调研工作，通过在线问卷和现场调研渠道，共收集到 519 份问卷。在去除重复（同企业）、无效、以及不完整的问卷后，共保留 444 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。

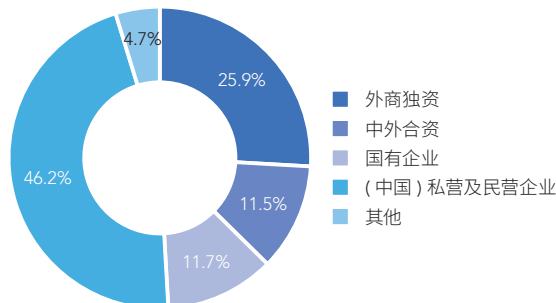
图表 1 参调企业所属行业

参调企业所属行业	小计	比例
消费品	42	9.4%
零售业与电子商务	31	6.9%
金融服务（如，银行，保险等）	31	6.9%
汽车及零部件	56	12.6%
机械制造	31	6.9%
多样化生产	7	1.5%
生命科学（如，生物工程，医药等）	33	7.4%
信息技术，半导体及通讯	40	9.0%
化工与石化	15	3.3%
电子电气	4	0.9%
运输及物流	14	3.1%
能源动力	10	2.2%
建筑建材	6	1.3%
房地产	30	6.7%
住宿和餐饮业	5	1.1%
造纸，包装及森林业	3	0.6%
环境科学	1	0.2%
互联网与游戏业	23	5.1%
专业性服务（如，法律，咨询，教育等）	22	4.9%
其它	40	9.0%

图表 2 参调企业（包括分公司和子公司）在中国大陆的全职员工数量



图表 3 参调企业所有权性质





现状

何为评鉴中心？市场对其认知和理解相差甚远，背后的缘由是什么，企业对其定位和实践状况有哪些方面的差异？我们将从市场中的认知、定义、定位与实践几方面去了解。



市场中的认知

人的素质能力这座“冰山”是由水面以下的“价值观、驱动力、人格特质、情感智力”等人格潜质，和水面以上的“知识、专业技能”构成的。人才评鉴 / 测评是通过一系列科学的手段和方法对人的素质及能力进行测量和评定的活动，考察的方面可以是素质，价值观，谋略，领导力，也可以包括具体的专业技能和知识等。

然而评鉴中心是什么？通过大量调研了解到，在各类企业的人资从业人员对其理解千姿百态，主要集中在三种类型：1) 设立评鉴工作组，负责评鉴的设计实施等一系列工作；2) 未设立工作组，在盘点或者人才发展的时候做测评项目；3) 仅招聘时采用外部机构的测评工具。



定义

当然，以上是我们所了解到的市场状况与认知，而对比评鉴中心的实际定义，这两者之间又有什么不同呢？我们选取了以下权威机构与人士所提出的定义，将其作为基础，为之后的研究做出铺垫。

人才评鉴中心 (Assessment Center, 以下简称AC) 的定义：

国际评鉴中心会议 Journal of Management：评鉴中心是用多种手段，对行为进行标准化评估。任何一个评价中心都由多个部分组成，其中包括行为模拟练习，由多名受过训练的评估员对被评者的行为进行观察记录。根据固定的行为结构对他们进行分类分析，测出被评价者的特质。¹

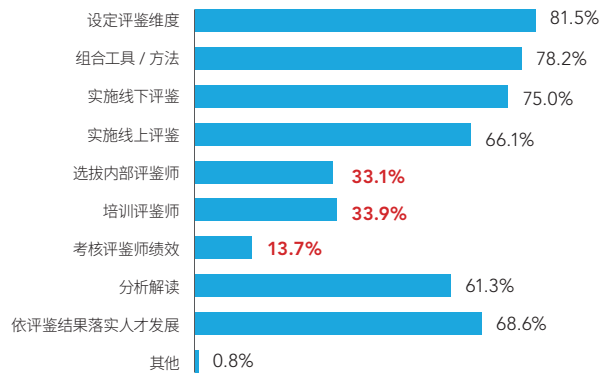
中国人才学会常务理事兼人才学专业研究会副会长、中国人力资源开发研究会常务理事兼测评分会常务副会长肖鸣政：评价中心是以测评被测者管理素质为中心的，标准化的一系列评价活动。²

睿正咨询：评鉴中心是情景模拟、面试、心理测验等一系列人才评价工具、方法、技术的组合应用，评价者通过“测验丛林”对被评价者的行为信息进行收集、整合，全面评价其能力素质。³



定位与实践

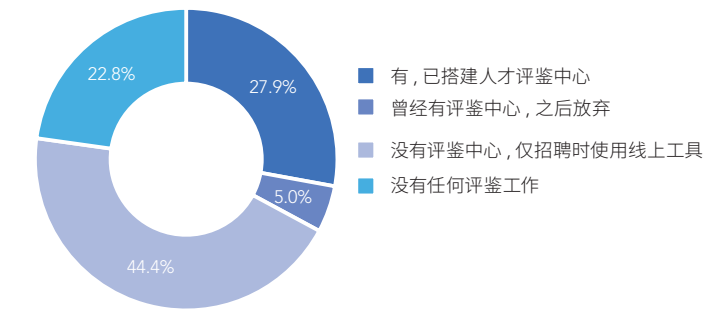
图表 4 参调企业的 AC 包含下列哪些工作内容 N=124

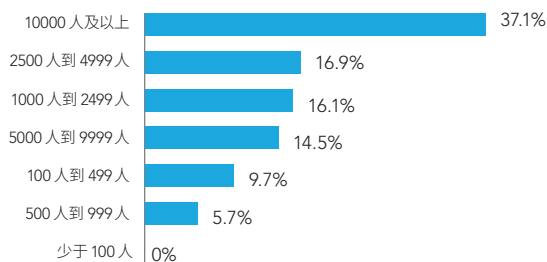
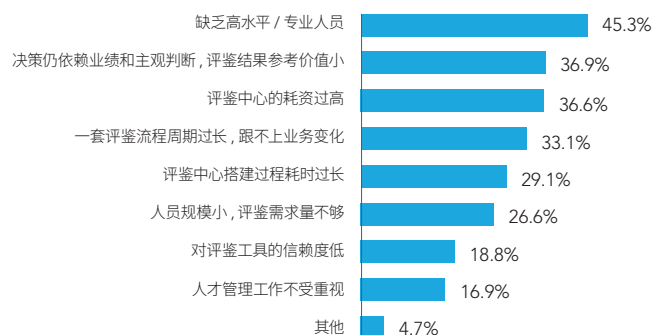


值得一提的是，即使市场上对于 AC 的定义有着一定的共性，然而，我们仍会发现不同企业对 AC 的认知往往不同。调研显示，企业实践中 AC 不只是单纯的使用测评工具，而是一整套设计，实施，解读的系统。图表 4 所示，市场中大部分 AC 的工作模块包含：设定评鉴维度、工具选取组合、实施线下 / 线上评鉴工作、解读评鉴数据，也有少部分 AC 包括选用和管理评鉴师的环节。而这些数据表明，HR 几乎都是基于企业自身的实践状况给予的理解和判断。而企业在 AC 的实践方面和以下几项因素有关。

自身资源

图表 5 参调企业中使用人才评鉴中心的比例 N=444



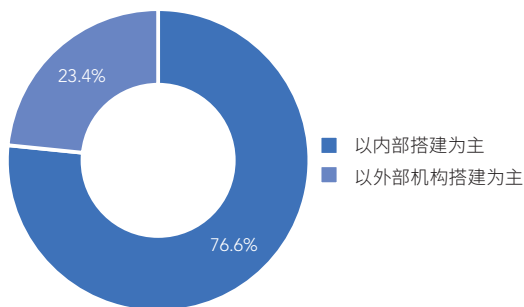
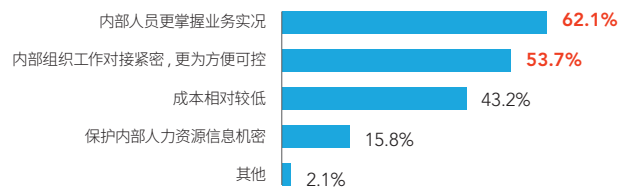
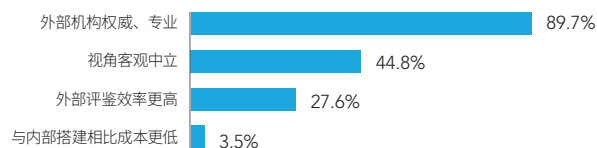
图表 6 具备 AC 的企业 (包括分公司和子公司) 在中国大陆的全职工工数量 N=124**图表 7** 参调企业中不搭建 AC 的原因 N=320

图表 5 所示, 参调样本中仅有 27.9% 的企业建立了 AC。图表 6 所示, 往往是具备较大人员规模的企业才建立 AC。那么人员规模大小是决定建立 AC 的直接原因吗?

图表 7 所示, 人员规模小并不是不搭建 AC 的主要原因。企业不建立 AC 的最主要原因是知识资源, 管理文化, 资金等因素。此外, 调研中获知, 企业往往在这三方面因素的综合考虑下决定着 AC 的工作内容、规模以及对标准的追求程度。

那么建立 AC 的形式是如何的呢?

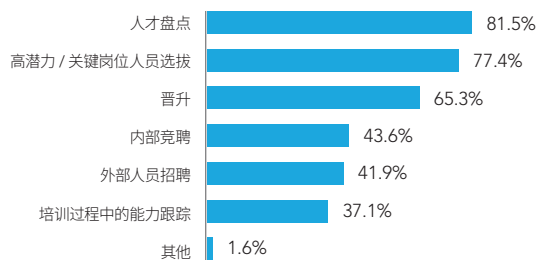
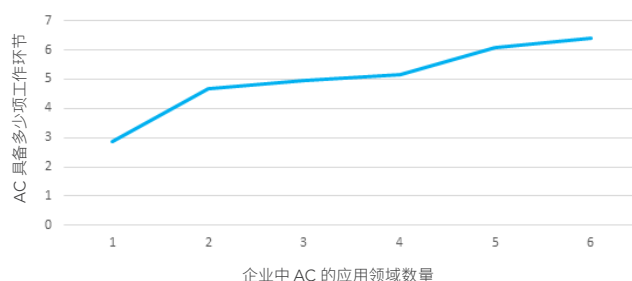
◆ 对落地性和专业度的追求

图表 8 具备 AC 的公司中, 其搭建形式是内部为主还是外部为主 N=124**图表 9** 参调企业的 AC 以内部搭建为主的原因 N=95**图表 10** 以第三方机构搭建为主的评鉴模式的原因 N=29

就搭建模式, 其主要有这三种类型: 1) 完全借助外部机构进行操作; 2) AC 中部分环节由内部操作, 部分环节由外部操作, 采用内外结合的模式; 3) 完全内部操作的模式。

图表 8 所示, 76.6% 的 AC 建立形式是以内部操作为主, 而内部为首要出发点并非是成本因素, 而是希望评鉴中心更加接近业务实况, 落地性更强 (图表 9 所示)。以外部机构搭建为首要出发点是获得更权威的专业指导 (图表 10)。

◆ 对 AC 的应用程度

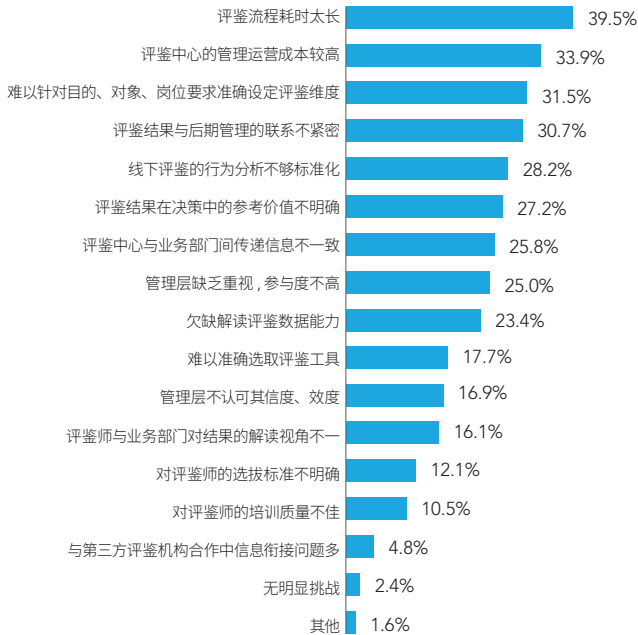
图表 11 参调 AC 的应用领域主要有 N=124**图表 12** 企业中 AC 的应用领域和工作环节数量的关系

图表 5 所示，很多参调企业并非真正拥有 AC，使用测评技术的需求仅仅停留于招聘时。对比搭建 AC 的企业，其使用领域面会更为广泛。图表 11 所示，目前 AC 的主流用途主要集中在内部人才盘点、人才选拔等各种方面而非招聘。图表 12 所示，针对各项应用领域，如果企业的 AC 应用领域越广，其工作环节数也往往越多。

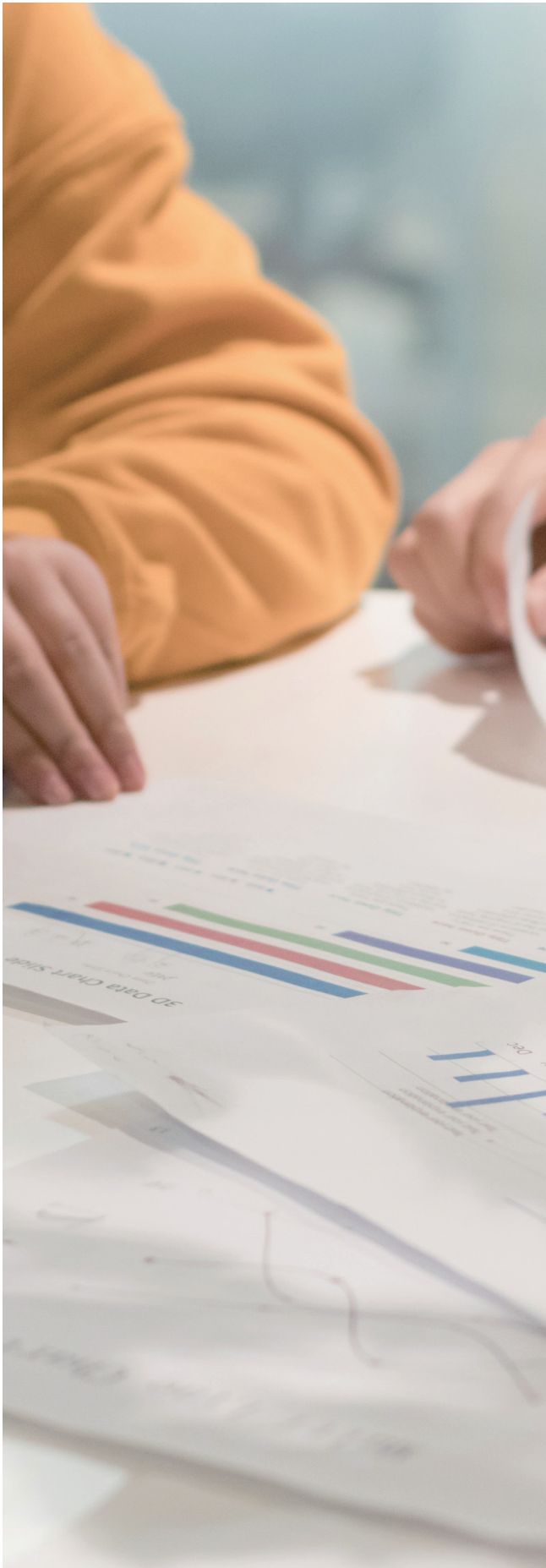
综上，企业对自身知识资源、管理文化、资金等因素的考量，决定着 AC 的存在形式。在对落地性或专业度的追求不同，则选择着以内部或是外部为主的操作模式。企业对 AC 应用程度的不同，则影响着 AC 的规模。

挑战概况

图表 13 参调 AC 中遇到下列挑战的比例 N=124



除了以上我们对 AC 定位的数据分析，在访谈过程中也发现：每家企业在具体管理落实的过程中所遇到的挑战是不同的。依据图表 13 的调研结果，本篇报告将针对除去成本因素之外，市场中遇到概率最多的几项挑战展开分析。然而，这些挑战穿插在 AC 的各项环节中。因此，我们将按照 AC 运作流程的逻辑展开分析，逐一击破。





难以针对对象、目的、岗位要求准确设定 评鉴维度

图表 14 参调企业的 AC 中，工作环节中包含“设定评鉴维度”的比例为 N=124

参调 AC 中，工作环节中包含“设定评鉴维度”的比例为	N=124
设定评鉴维度	81.5%

图表 15 参调企业的 AC 在设定维度的工作上，主要是内部为主还是外部为主 N=124

参调企业的 AC 在设定维度的工作上，主要是内部为主还是外部为主	内部	第三方机构
设定评鉴维度	75.3%	24.7 %

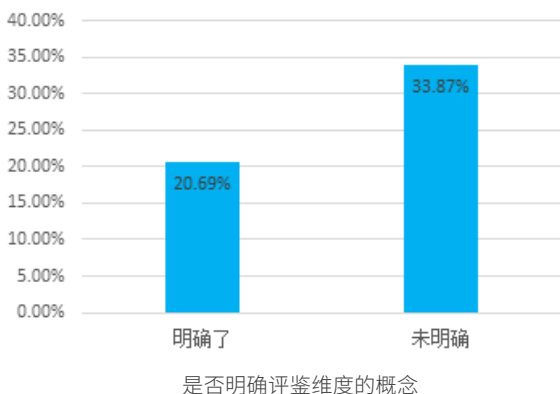
评鉴维度（能力模型）作为评判人才的标准，以 AC 整套流程中各环节的操作为依据，其准确与否直接影响 AC 的价值产出。图表 13 所示，31.5% 的企业遇到难以准确的针对性设定维度。

图表 14 所示，参调企业中，目前有 81.5% 的 AC 工作环节中包含了设定评鉴维度。75.3% 的 AC 的评鉴维度是以内部建立为主，而非简单套用外部模型（图表 15）。这说明企业希望制定出符合自身业务实况的评鉴维度，但就最终的结果上来看，难以确保其准确度。



原因 1：业务部门对评鉴维度的理解不一致

图表 16 针对遇到“难以准确设定维度”这一挑战的 AC 企业，其是否有明确评鉴维度的概念？ N=39

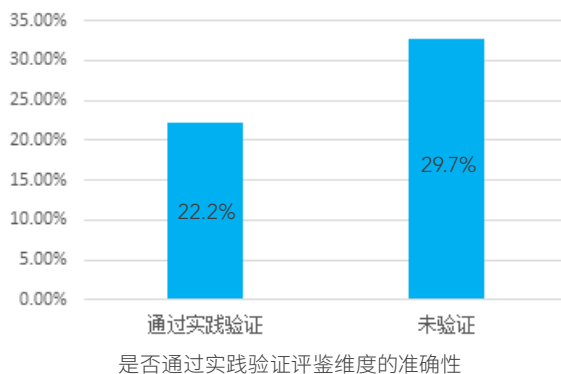


从与 HR 的沟通与调研中获知，很多企业并未带着明确定义内容做访谈，而是直接访谈，在过程中梳理定义。当然，更多的是趋于随意化的交流，获取维度。部分能力项具有概念相似性，重叠性，理解偏差将提高误选概率。但是这样促成的结果是在后续编码的过程中，（图表 16）通过对比分析，未明确双方对维度的概念的确更容易造成建模不准确。

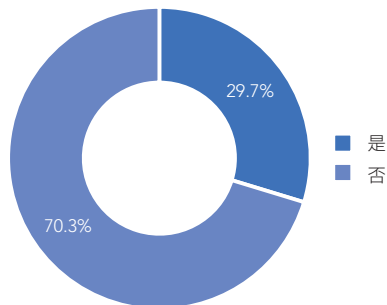


原因 2：欠缺对评鉴维度的验证

图表 17.1 针对遇到“难以准确设定维度”这一挑战的 AC 企业，其是否通过实践验证评鉴维度的准确性？ N=39



图表 17.2 参调企业中 AC 是否在实践中验证维度的准确性 N=91



图表 17.1 所示，通过实践验证维度（例：规模投入运用前在个别人群或组织中试验或逐步推广），可有效提高维度的准确性。但是只有 29.7% 的 AC 通过实践验证评鉴维度。（图表 17.2 所示，总数据，不按照挑战分类）

除了这两项数据统计发现的原因外，在与 HR 的沟通中了解到：部分企业在建立评鉴维度的过程中缺少对部分要素的考量，我们在此就不一一列举。针对以上的这些问题，我们从优秀企业的实践中归纳出准确建立评鉴维度须注意的关键点供大家参考：

▷ 方法：全方面的注重其中关键点

关于企业针对目的、对象准确设定评鉴维度的问题上，我们从下列准确建模的案例中结合调研成果归纳出几项关键点：

建议

关键点	目的
1. 梳理企业的价值观、文化	企业价值观和文化作为评判人才的基础，决定了主基调。
2. 明确业务管理者对于 AC 维度的理解一致性	专家集智与团队共识是建模的关键。通过对标 lominger67、胜任素质词典等再展开访谈，或在调查问卷中明晰每项的概念。
3. 访谈聚焦在具体的行为特征，而非仅仅概念	评鉴过程多基于行为特质做评判，评鉴依据须基于行为指标。
4. 参照行业特点、标杆企业的模型要素	捕捉到同行业在未来发展中对人的要求。
5. 从高管处获取前瞻性的思考维度	定位企业自身未来对人的要求。
6. 依据层级不同划分要求程度	同一个能力项对于级别不同的人员要求显然不一致，切分每项能力的程度让评鉴维度更加定制化。切分能力模型，依据业务不同筛选部分维度。让被访者在问卷中选程度，或者从访谈中询问每项维度的要求程度。
7. 对维度的校准	为了确定维度设定是否准确，可在大规模投入运用前先在部分人员之间试验推广，在实践中或访谈中对维度进行校准。

案例 新东方——多方面的设定，依层级、目的划分模型

胜任力模型是人才评鉴的基础，对于不同业务、不同层级，岗位胜任力模型会有所差异。而在新东方，不同的岗位胜任力模型都通过三项要素整合在整体的框架中：企业核心素质、领导力以及序列专业能力。

- **企业核心素质：**公司价值观与发展目标对员工行为模式的要求，是评判员工是否适合本组织既能够在组织中晋升发展的前提，对各层级、各序列的员工都有着统一要求；
- **领导力：**针对具体层级的管理者的能力要求，不同管理层级的领导力维度有所差异；
- **专业能力：**员工所在岗位序列的专业差异所要求的能力素质，与岗位所处序列相联系，不同岗位序列员工的专业能力有所不同。围绕核心素质、领导力及专业能力三项要素的整体框架，形成了针对不同层级、不同岗位序列的企业胜任力词典。

依据职能不同，选取侧重项。根据岗位的性质不同，胜任力模型关注的层次也会有所区别。对于管培生等关注未来发展的岗位，能力模型主要关注人才的可培养价值，包括内驱力、执行力、思考深度、人际影响等冰山之下的能力素质；而对于成熟的岗位，则更关注当前知识经验技能与岗位的匹配程度。

层级划分，精细版和精简版。随着业务的快速发展，胜任力模型也在不断地丰富及完善。对于一般的基础岗位，为了发挥快速响应的作用，评鉴中心会在新东方对该岗位的整体要求基础上，结合以往的经验以及市场对该岗位的普遍要求，加上简单的调研访谈，“简化”地形成胜任力模型，项目一般在一周以内；而对于重要且特殊的关键岗位——重要性体现在对业务发展有着至关重要的影响，特殊性体现在岗位具有行业 / 企业的特殊性，例如各培训学校的校长、中学班级教师等岗位，评鉴中心则会“精细化”地开展设计，从前期资料收集，到开展广泛的调研访谈，细致的编码整理，以及最后的模型验证，整个建模的项目大约持续 15-20 天。

◆ 高层的能力模型：

新东方的高层包括了各一级培训学校、产业机构以及总部各部门的负责人。对高管的评鉴涉及到敏感性，因此依托于第三方机构建立此层级的能力模型。总部 HR 将项目背景资料信息给到专业的咨询机构，由咨询机构来分别对目标对象进行访谈，整合制作出能力模型。

◆ 非高层的能力模型：

除高管之外的能力模型均由新东方内部设计建立，内部建立的能力模型主要应用于三种场景：

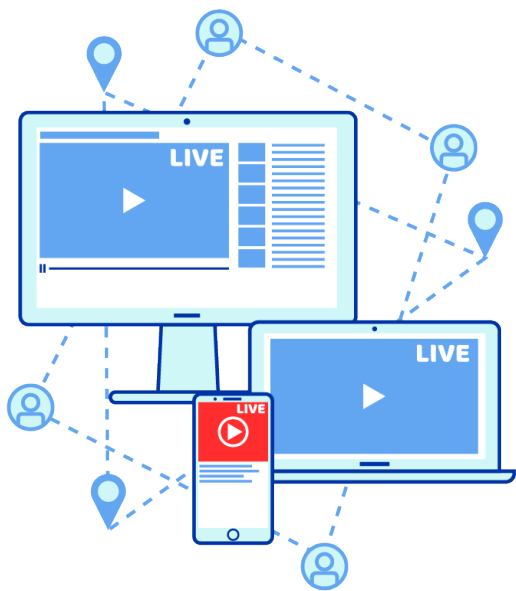
针对各层级管理岗位,主要应用在盘点项目:采用BEI访谈,结合业务部门总结出的优秀员工和一般员工行为案例资料,对访谈结果快速编码,整理出绩效优秀员工和绩效一般员工的行为特点,并总结提炼出行为特点所反映的能力素质。

针对后备管理梯队,主要应用在人才选拔:先提炼目标岗位的职责及能力要求,结合对用人部门管理者的深入访谈,以及高层管理者对于后备管理梯队的整体战略要求,形成特定岗位的后备梯队能力要求。

针对高潜力人才,主要应用于管理潜力评价及校园招聘项目:通过权威资料的搜集和整理,发现不同标杆企业、咨询公司对高潜的界定标准存在很多的共同点。因此围绕新东方对于未来优秀管理者的要求,以及上述标杆企业的定义,整理形成了新东方对于管理潜力的界定。

为确保评鉴的标准及技术被更准确地理解和应用,新东方结合使用推广应用情况对模型进行校准,以规范实际应用:

- **模型校准:**针对由集团创建的应用于各机构统一使用的能力模型,为使模型与业务实况的贴合度更高,在全面投入运用之前先进行小范围地推广。通过实际收集的数据及资料对模型进行校准。例如将初步形成的胜任力模型在个别机构的人才评鉴项目中进行试运行,通过实际的观察以及数据的支持,形成更精确的框架和结构,再在其他机构的中进行验证和调整。最终形成普适性的、精准化的模型,并在集团范围内进行广泛推广。



案例 正泰集团——组合运用多种建模方法

建立能力素质模型(评价维度)作为评估人才的标准依据,须与业务实际状况密切结合,因此正泰将企业文化、价值观、管理风格,实际工作情景和外部标杆信息等因素全方位地纳入考量范畴:

- ◆ 分析企业战略,梳理企业管理文化,价值理念。
- ◆ 与业务部门密切沟通,了解对人才的定义与要求。
- ◆ 开展工作分析,对目标层级和职类的职责、要求与挑战进行梳理。
- ◆ 向集团中高层发问卷,让其选择能力素质项,对调研结果做归总分析。
- ◆ 基于问卷得出的基础数据,进一步与高层、部门负责人做访谈,确认素质模型的要素。
- ◆ 对绩优的员工做 BEI 的访谈,了解优秀人才的行为和特质,修正能力要素。
- ◆ 对标咨询公司的能力素质词典,参考同行业知名企业的的能力素质模型。
- ◆ 搜集与胜任力模型相关的最佳实践和调研报告,并参考借鉴。

案例 金赛药业——切分模型,校验修正

能力模型作为评判人才的依据和基础,为保证能力模型更能体现企业本身的管理文化以及行事标准,一般要通过以下四个步骤进行建模:

1. **明确方向,统一概念。**深度了解总经理对公司未来管理者的要求,在互动交流过程中,随时总结、确认能力维度,同时了解公司标杆管理者。
2. **对标行业。**根据总经理的需求,结合行业中标杆企业通用能力要求,制定初版能力模型,带着能力模型与高管访谈,让高管进行挑选和补充。
3. **切分维度。**访谈标杆管理者和绩效优秀管理者,收集每个优秀能力指标的行为表现,向其展示切分好的能力维度,对比这些维度与其自我感知是否一致,收集反馈并整合。
4. **校验。**根据对访谈资料的收集整理,结合行业通用管理能力行为指标库,考虑未来各项行为指标的可观察性,对各项能力的行为指标进行细化,形成能力标准。

线下评鉴的行为分析不够标准化

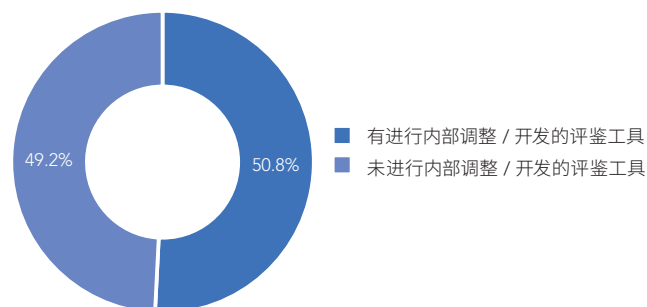
28.2% 的 AC 遇到该挑战(图表 13), 通过下列分析我们发现, 原因集中在四方面:



原因 1: 评鉴工具与业务实况的贴合度

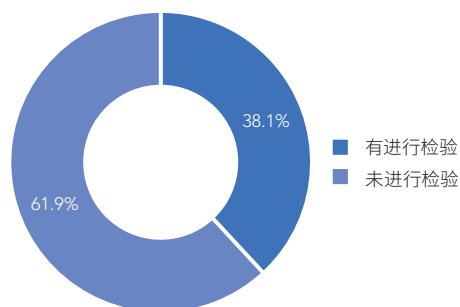
调研中获知, 诸多企业表示直接套用外部的专业评鉴工具并不能准确贴合业务实况。从与多位多年人才评鉴管理经验 HR 的探究中我们获知, 准确贴合业务实况的评鉴工具并非一蹴而就的获取, 而是需要后续实践中不断积累, 并且对工具做内化和修正。

图表 18 参阅企业中, 内部调整 / 开发评鉴工具的 AC 占比 N=124



图表 18 所示, 目前 49.2% 的 AC 是直接套用外部评鉴工具, 并未结合内部实况进行调整。

图表 19 内部开发评鉴工具的企业, AC 管理人员是否有检验评鉴工具的效度和信度 N=63



图表 19 所示, 内部开发评鉴工具之后, 仅有 38.1% 的 AC 管理者对工具的信度和效度进行检验。

方法: 调整工具中的案例题本

对专业评鉴工具的内容调整, 从企业内部采集案例题本, 让测评更加贴合企业实况。根据下列企业调整测评工具的优秀实践方式, 我们归纳出几项关键点:

建议

内部获取的案例须聚焦在工作挑战。获取途径可以从会议资料, 邮件中获取事件题材, 访谈的方式填充脚本, 再通过试验改进题本内容。

案例 正泰集团——内部获取案例的途径

正泰对题本内容实施多次调查调整。案例的获取方式除了与咨询公司联络, 还可以通过管理人员日常邮件、日常处理内容、会议内容、遇到的挑战、外部客户矛盾、内部和其他部门会议等信息的收集以作为情景模拟中案例的来源。

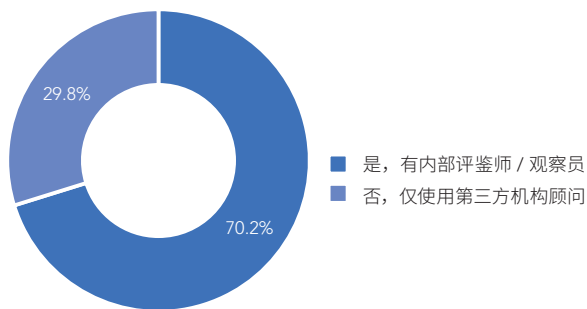
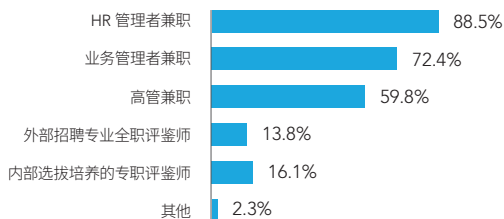
案例 金赛药业——访谈与资料结合编码

一方面整理公司例会材料或者年度战略发布材料，通过材料整理找到公司管理不畅通，流程有问题的地方，再找相关部门核实具体情况，另一方面通过员工访谈，离职访谈找到团队管理或者团队合作中常出现的问题，之后按照脚本的方式进行拓展。

案例 一汽奥迪——调整工具中的案例试题流程

- ◆ 创意：根据能力项要求，AC 设定基本信息和案例内核
- ◆ 访谈：从对象上级、平级访谈中提炼典型工作场景与挑战
- ◆ 包装：将内核与场景包装结合
- ◆ 试测：请高级别人士体验（高于被测者 1-2 级），判断其适用性、可行性、风险
- ◆ 改进：根据建议进行改进

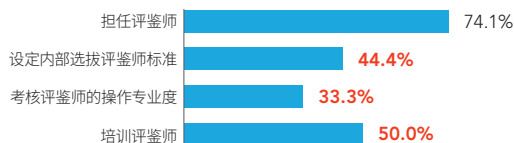
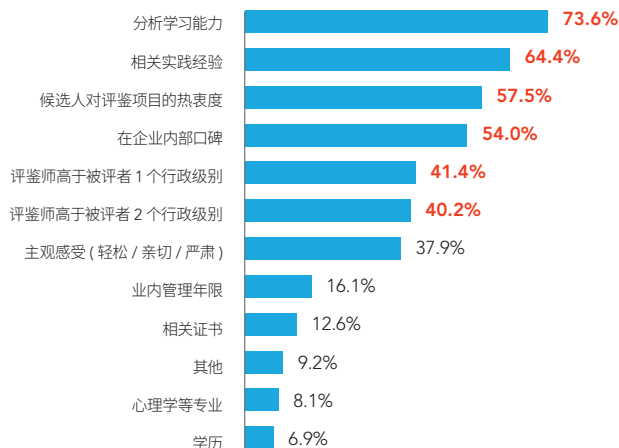
原因 2：对评委的选拔、培养、考核

图表 20 参调 AC 中，拥有内部的评鉴师的比例 N=124**图表 21** 具有内部评鉴师团队的企业，团队组成有哪些 N=87

评鉴师作为线下评鉴过程中最至关重要的人员，其专业程度自然影响分析过程的准确与否。图表 20，已有 70.2% 的 AC 具备内部评鉴师。（图表 21 所示）企业的内部评鉴师大部分是中高管兼职担任。那么基于这样的情况下，企业对内部评鉴团队的管理状况又是如何呢？上文图表 6 所示，市场中只有三成左右的 AC 具备选拔、培训、考核评委

的工作，可见，此类环节的管理力度整体薄弱。

不同企业对人才评估的严谨性、全面程度不一样。一类企业以高管自身判断人才的习惯做评估，AC 不对管理者的评估水平做过多管制。另一类企业追求高度标准化，评估师在分析过程中须按照明确的评估准则，因而对评鉴师设立选拔、培训或考核等管理机制。市场中的 AC 在管理评委方面对于机制的设置不一（管理机制指对内部评估师具有明确的选拔 / 培训 / 考核等措施），明显的是，其是否对评委设立管理机制是由企业自身文化、战略和需求来决定的。但是我们发现对评委有效的选拔、培养是人力资源可以操作的，是一种可以提高评鉴效度的方法。

图表 22 具备评委管理机制的企业中，AC 管理人员是否具备以下职责 N=54**图表 23** 企业对评鉴师的选拔标准 N=87

图表 22 所示，尽管是具备评委管理机制的企业中，在对评委的评估水准管理方面也存在着**管理力度薄弱**的现象。（图表 23）市场中对内部评鉴师的选拔标准以学习能力、口碑等软性的要求为主，以实践经验等硬性要求为辅。在这样的背景下，却又**欠缺对评鉴师能力水平的培养和监督**，可想而知线下评鉴的分析质量。



▷ 方法：系统化的选拔，培训，考核

对评鉴师如何选拔和培训等措施是基于企业自身权衡考量，没有统一的标准，这里将案例作为参考。如果企业希望实现标准化的评鉴分析，可参考下列企业的优秀实践。

建议

为提高内部评委的评判水平，须采用明确的选拔，培养和考核通道。评鉴对操作的专业性要求较高，须以实践水平作为认证的依据。

选拔培养：可通过宽进严出的方式，先放宽选拔条件，在人才池中筛选优秀人员，再在试用过程中考核其能力水平。

考核方式：通过其在培训和试用期间提交的实践材料质量，分值认证；也可简化的考核措施，通过对比其与资深评委打分分值的一致性做评判。

案例

一汽奥迪——宽进严出的实践考核

一汽奥迪采用完全独立自主的评鉴中心，对评鉴技术和方法的优化调整离不开优秀的评鉴管理团队。除了线上的基础测试系统，线下评鉴的分析工作由两类人员负责：全职的情景模拟演员和评鉴主持人；由管理者兼职的评委 / 观察员。平均每场线下评鉴的评委团是由 3 位评委和 1 位主持人组成。

内部评鉴师既有来源于总部的管理者，也来源于各地工厂的评鉴师。通过对内部评鉴师的选拔，培训，考核等环节，确保评鉴团队的权威性：

◆ 筛选进入评委培训池：

由评鉴主持人队伍的领导进行考察、筛选评鉴师，评委须高于被评者 2-3 个层级，还须考察各方面基础素质（学习，沟通，谈判能力，洞察力），入选便进入评委储备池。虽然在第一阶段入选培训池的评委很多，但是将通过后续的培训，和实践考核过程中将淘汰大部分候选人。

◆ 专业培训：

评鉴主持人对候选人开展系统培训，包括关键行为观察和评分标准锚定。

◆ 实践验证：

刚进入实践考核环节的评鉴师从简单评鉴项目开始，作为观察员。从旁观到入手，到多次试用，在滚动试用过程中，从其提问水平，打分结果的一致性，考核其对评鉴知识关键解读能力的扎实程度。数次不合格或打分偏差大的评委将被淘汰，经过 2-3 次的实践记录，通过考核的评鉴师将开始从事常规的评鉴工作。

案例

正泰集团——内部评委的选拔、培训、认证

针对高管级的评价项目由内部评估师和外部顾问共同操作，此外所有的人才评价项目主要由内部测评师参与操作。正如上述背景中提到，评价团队把握着从需求分析至后期应用流程的方方面面，作为确保评价中心整体信效度的关键，正泰对内部测评师形成体系化的管理流程：

◆ 选拔测评师

总部评价中心阶段性发文关于内部测评师的报名选拔事宜，其中明确填报人员的基本能力和硬件要求。各产业公司按照要求提报候选人，总部收集并审核名单。

图 1 内部测评师选拔流程

其中，正泰将“正直诚信”作为考察的首要项，通过线上 360° 反馈以获知其在企业内部形象是否公平公正。此外，正泰对个人资质也会有一定的要求，包括其管理经验、测评经历、学历等，筛选出有资格进入训练营的人才。同时，考虑到案例题本很大程度上需要来源于业务，因此，人才结构上，评价中心会保持入营人数中 20% 以上的候选人必须来自业务部门。

图 2 内部测评师的胜任要求

◆ 培训与认证

进入了训练营的候选人并不等于就是合格的测评师，正泰还需通过对其评价技能进行系列培训，以实行积分考核制对其认证。

经过专业培训后，评价中心对候选人的课堂表现、笔试成绩以及在日常评价活动实践中所提交的记录三方面进行综合评分。其中，由于测评师是一项实践操作要求很高的工作，因此在实践中提交材料的质量分数占最高权重。



图3 内部测评师技能提升训练营培训

依据上述三项的权重计算总分判定测评师（新星 / 中级 / 高级 / 专家）的资质等级，并颁发认证证书。其中高级及以上等级的测评师须满足经理级以上且主持过情景模拟活动等条件才可担任。

案例 新东方——筛选，组合，审议

评委（评估师）的专业水准直接影响到评鉴项目的最终效果，因此新东方对各评鉴项目的评委的专业度有严格的把控。基于评鉴对象的层级不同和应用方向的不同，评委团的构成也不同。评鉴中心对评委有明确的筛选，培训，使用等管理机制：

◆ 内部评委的筛选方式：

根据具体人才评鉴项目的目标及要求，评鉴中心明确了评委组成的标准及范围，由相应的业务高管进行评委的推荐，而最终由评鉴中心对评委的层级、业绩及过往评鉴项目的表现进行评价，决定人才评鉴项目具体评委的组成。以中层管理者后备选拔为例，选拔目标是从各机构中选出未来能够胜任总监级别岗位的候选人，评鉴中心向业务部门明确评委的入选标准，由各业务部门选择和推荐一两位符合该标准的优秀管理者，最终由评鉴中心对评委的入选资格进行核实。

◆ 评委组成：

为了保证评鉴项目的专业性及有效性，更立体多元地对被评价者进行评价，评鉴项目的内部评委团须满足多元化原则。

● 针对高层的评鉴：由内部高层评鉴师和外部顾问共同完成评鉴工作。由于内部选拔高层容易引起其他人员质疑背后的利益关系，涉及到敏感性问题。为了消除员工的顾虑，引入外部力量可以让评鉴过程更加中立，保证客观公正公平。

● 针对非高层的评鉴：评估师均来自内部，依据业务条线种类划分不同梯队，选用比被评者高 1-2 行政级别，且最优秀的管理者担任评鉴师。

◆ 培训赋能

总部 HR 组织为期 2 天的“人才选拔与培养项目设计与实施”培训。在了解各机构人才评鉴项目痛点的基础上，提供思路、工具、方法等方面的指导与支持，同时在日常管理中各机构如有实施操作方面问题都可以直接向总部进行咨询 / 寻求项目的支持。

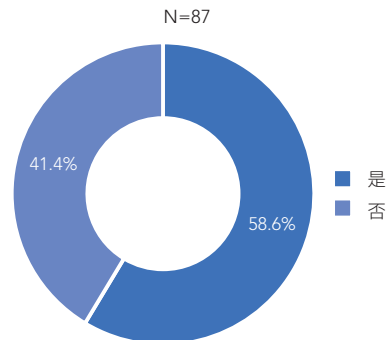
◆ 对评委的复核

为了不断完善和优化评委团队，新东方针对评委设置了复核机制。评鉴项目成员 / 高管将基于评鉴项目对评委的要求及筛选标准，结合项目中评委的实际表现，对评委的专业能力进行复核。对于经过培训后仍不符合要求的评委，例如没有根据评鉴项目的胜任力模型进行评价、而是依照自身一贯的思维模式做出评判的评委，后续在评鉴项目中将不再选用。

此外，为了确保评委操作的合规性，设置“举报”机制。例如某位评委在项目前招呼并要求其他评委在评鉴过程中“照顾”某位考生，出现类似行为的评委将被计入黑名单、未来不再选用。

原因 3：人际关系 / 利益隐患

图表 24 选用内部评委时是否采取回避原则，避免人际关系影响评鉴结果



被评者在平时工作中带给评委的印象将左右评判准则，对人的评估不在统一的基准上，这对其他被评者而言有失公平性。同时，也存在着由于两者间利益关系造成的隐患，容易引起员工质疑内部评鉴中心的公证性。图表 24 所示，具备内部评委的企业中，41.4% 的评鉴中心并未规避掉由于人际往来造成的影响。

▷ 方法：配置评鉴参与人员

每场评鉴过程中的参与人员主要包括：评估师，被评者，监督项目实施的人员。对此类人员进行有效的配置可减少由于人际关系 / 利益隐患造成的评鉴结果偏差。

建议

对被评者和评鉴师之间采取人际关系回避原则，还可对评鉴参与人员进行分组轮换，确保参与者间接触的几率一致。

案例 新东方——对评委的配置原则

通过众多评鉴项目的积累，对于评委素质的了解和掌握也在不断地加深，评委的池子也在不断的扩充。在具体的评鉴项目中，除了专业性的考虑以外，公平及客观也是非常重要的考虑因素。为了避免评委与被评者之间人际关系因素造成的评分偏差，新东方集团设定了明确的规避原则。

- **评委规避原则：**同一分组中，评委不得与该组的考生来自于同一机构，在高层管理者后备选拔中，评委与考生也不能来自于同一业务条线。例如如果小组中包含济南学校的考生，那评委目前任职机构不可以来自济南学校。规避原则是在选用评鉴师时作为确保评鉴数据公平公正的基础，同时提高了员工内部对人才评鉴的信任度。

除了在具体评鉴项目中对评委组成有所考虑以外，被评者的小组构成还须满足多元化和平衡性的原则。

- **被评者小组满足多元化原则：**对于集团发起的评鉴项目，特别是人才选拔项目中，同组考生需尽量来自不同机构，避免数个考生来自于相同机构。对于由分公司发起的人才选拔项目，须尽量减少本组之中来自相同部门的人员数量，保证尽量来自多个业务部门。

通过对选用评估师规避原则，被评小组成员的多元化构成原则，再加上上文中对评委的复核制度，共同保证了评鉴工作的公正、公平。

案例 金赛药业——对评鉴参与人员的配置

- **回避原则：**每场测评前选择评委时，都须遵循该原则。一方面防止存在利益关系，另一方面，为了保证测评的公平性和客观性，测评须基于现场的行为分析做评判，避免过往印象的带入干扰评鉴分值。
- **轮换制度：**针对高层级的测评中心，将对 8 位候选人分为两组，2 个主持人，6 个评估师，耗时 3 天时间，两组同时进行。一轮评鉴结束后将候选人和评委进行轮换，同时对候选人进行轮换，保证每个评委与候选人的接触几率是一致的，再保证效果的同时，提升了测评的效率。

 原因 4：评估方式的权威性

通过大量和 HR 的沟通以及调研后发现，在欠缺常模、欠缺打分规则的 AC 中，存在着员工对效度的质疑声。既可以从外部机构采购常模，也有极少数企业开始自行设定常模。但是内部构建起常模的工程量大，对于大部分企业而言并非有较大借鉴意义。从实践采访中我们发现，企业可以从设立打分规则，或设定相关环节，规范评鉴过程，形成严谨的评鉴方式。

▷ 方法：设定打分规则，多元化构建评委团

从调研中我们发现严谨的分析方式均是对行为的观察，而非停留在概念的判定。主要包括：观察被评者的行为指标，记录行为特质的程度值，或备注观察到的行为特质，在总评环节依据常模写评语。

建议

评鉴聚焦在记录行为特质，划分为行为特质的程度级，设置打分模板。

设置相关环节或规则：对照文字、录音或影像记录，评委合议，设定整合规则，以提高评估的严谨性。

此外，多元化的评委构成代表着组织通盘考虑后的结果，展现权威性。

案例 一汽奥迪——基于行为指标打分，影像记录，评委合议

在评鉴过程中，被评者的所有举动被监控摄像记录。每位评委都对被评者有明确的行为记录，且每个能力项的打分都须提供客观行为依据，每项能力按照“显而易见、可见存在迹象，迹象模糊，无迹象……”等程度做划分，不同程度之间的分值刻度是0.5。待本场结束后，主持人将每位评委的打分结合汇总，生成最终的评鉴报告。在对每个能力项的打分汇总过程中会有两种情况：

1. 同一能力项，如果3位评委在各项打分值误差在0.5，则取平均值得出最后总评分。
2. 如果有某项误差值在1或1以上的，则当场进行评审合议。原因可能来自于某一评委忽略了某一行为，所以为了确保数据的准确客观，合议环节将对照全程的影像记录，分析视频中被评者的行为特征强度，由3位评委作整合判断。合议过程也会加入评鉴主持人（本身不打分）作协调，并监督合议过程，最终三位评委按照明确的规则确定该项能力评估分值。

严格的评鉴分析方式巩固了评鉴中心的信效度，在能者上庸者下的人才管理格局中，全国各地充满职业发展斗志的员工迫切希望得到总部人才评鉴的机会。

案例 金赛药业——设置相关环节，提升效度

为了减少每一位评委对人才评判的偏差值，也减少被评者提前准备考题所导致的评估结果偏差，金赛对评估过程规定了相应环节：

- 测评过程中以具体事例和具体行为作评判，淡化被评者的理论性措辞。同时通过追问细节，深度挖掘被评者的例证，验证其所举事例的真实性。
- 评委合议：考虑到每一个评委侧重点不一样的。在测评后，让评委依据标准，阐述打分理由，并规定分差上限，最大程度上减少主观因素所带来的误差。
- 加大测评过程中的压力感。正式测评中营造高节奏的测评过程，全程让候选人保持在压力状态，最大程度淡化其刻意准备的隐患，在长时间且高压的评鉴环境下披露出候选人的真实能力。
- 后续利用类似360°的方法做辅助验证，并在测评前向被评者交代“您在本场评鉴中是有全程记录的，后续我们将进行360°的评价，如果大家对您的评价和您的说法不一致，将取消您的评鉴资格。”

案例 新东方——构建多元化的评委团

除了对高管层级的评鉴项目将加入第三方咨询顾问，其他层级的评委均来自于集团内部。为了保证评建项目的专业性及有效性，更立体多元地对被评价者进行评价，评鉴项目的内部评委团须满足多元化原则。

针对非高层的评鉴：评估师均来自内部，依据业务条线种类划分不同梯队，选用比被评者高1-2行政级别，且最优秀的管理者担任评鉴师。以选拔中层后备为例，评委团中的评估师由人力、业务总监和高管三方面成员构成：

- 一位来自于总部优秀的HR经理，或者优秀分公司的HRD，侧重底层能力素质的评价
- 一位对应业务/职能条线的上级管理者做评委（来自总部，或来自业绩优异的下属机构），从业务的视角对候选人的经验和技能进行评价。
- 一位集团高管，从战略和机构整体的视角对人才的质量进行把控

评委团的多元化构成，其评估成果代表了整个集团经过全盘考虑后，对被评者的看法，因此在内部最具有权威性。

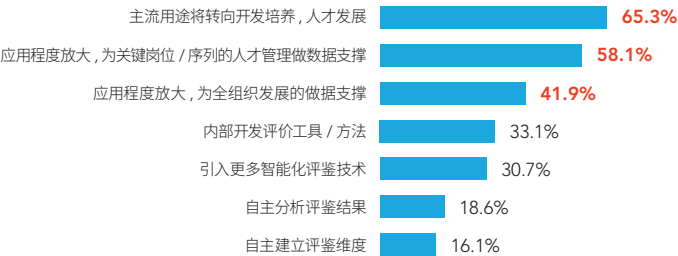




评鉴结果与后期管理的联系不紧密

图表 13 所示, 30.7% 的 AC 遇到评鉴数据和后续联系不紧密的问题, 联系的不紧密大大减少了 AC 的价值产出。

图表 25 参调企业中未来 2 年内的 AC 发展方向 N=124



从 AC 发展的整体趋势中观察到 (图表 25 所示), 在评鉴未来首要的发展方向中并不是技术层面的突破, 而是集中在如何对 AC 更好的应用。并且, 调研结果表明, 越来越多的 AC 将数据应用在发展和序列的人力资源数据管理上。这都说明企业试图将 AC 数据充分应用, 但是却难以实现。通过下列分析, 发现原因集中在两方面:



评鉴结果的参考价值

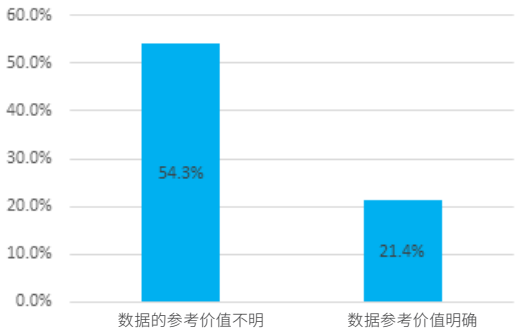


制度



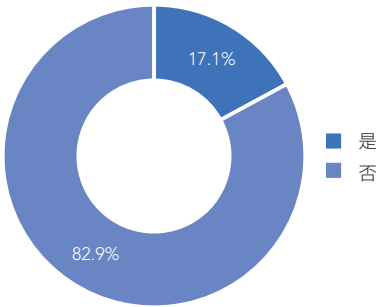
原因 1: 评鉴结果在决策中的参考价值

图表 26 两种 AC 在遇到“结果与后续管理联系不紧密”问题的比例



部分企业表示评鉴数据的参考价值不明, 图表 26 所示, 此类 AC 在遇到“结果与后续联系不紧密”问题的概率达到了 54.3%。可见数据的参考价值不明直接影响了数据与后续的联系紧密度, 继而影响 AC 价值产出。

图表 27 遇到“评鉴结果在决策中参考价值不明”问题的企业, 是否欠缺“解读评鉴数据能力” N=35



那么是否是由于自身能力欠缺导致参考价值不明? 图表 27 所示, 单独分析遇到该问题的企业中, 基本并不欠缺解读能力所致。从大量电话调研中我们获知, 评鉴结果的参考价值不明主要体现在: 1) 评估过程不具有权威性, 自然淡化了员工对评鉴结果的认可度, 造成轻视数据。解决方法可参考上文中使用全方位严谨的评估方式形成权威性。2) 结果不易理解, 数据呈现的过于粗略或过于复杂。因此, 如何提升呈现的质量呢?

方法: 提升数据呈现质量

除了部分企业依靠外部机构提供测评报告之外, 企业内部自主生成评鉴报告的方式主要有三种:

- 1. 借助报告生成系统, 评委只需要对行为指标打分, 将打分数据输入系统中, 自动生成能力素质分析报告。
- 2. 借助评鉴师管理者的指导, 在评委会议中, 综合对每位评委的评分做整合, 由评鉴管理者统一撰写评鉴报告。
- 3. 让每位评鉴师在结束后自行撰写评语, 形成报告。

在第 1 种模式中, 评鉴师只需要重点掌握对行为指标准确捕捉的能力, 因而不需要培训撰写报告的能力。第 2 种和第 3 种模式都需要对撰写报告的人员实施这方面的培训。

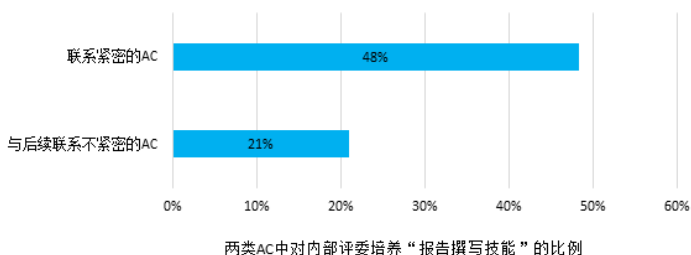
图表 28 AC 的主要应用范围 / 程度 N=87

AC 的主要应用范围 / 程度	培训撰写报告的	不培训撰写报告的
全组织的人才管理	40.5%	18.4%

图表 29 评鉴数据在人才发展管理工作中的应用程度 N=87

评鉴数据在人才发展管理工作中的应用程度	培训撰写报告的	不培训撰写报告的
未对人才发展有任何影响	0	2.3%
仅做前期规划的参考, 未作用在跟踪工作上	27.0%	50.6%
评鉴数据与人才发展紧密联系, 且作为跟踪管理的依据	73.0%	47.1%

图表 30 两类 AC 中, 对内部评委实施了“报告撰写技能”培训的比例



(图表 28-29), 通过对比分析我们发现, 未经培训所出具的报告在组织发展中的应用程度较低, 而培训了“撰写报告”技能的企业则增强了数据和后续联系紧密度。图表 30 所示, 遇到“数据和后续联系不紧密”问题的 AC, 往往欠缺对内部评委的培训。显然, 对评委培训撰写报告的技能, 是可以直接提升数据在组织管理和人才发展方面的应用程度的。

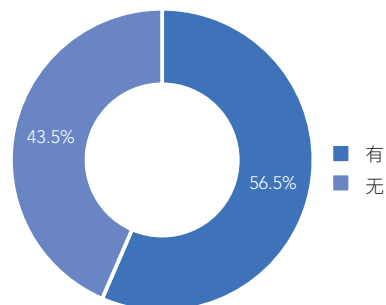
此外, AC 自身存在效度的临界值, 企业需要承认 AC 的局限性。在岗位任命方面, 依数据作决策时仍须结合绩效做补充。在解读过程中 AC 和业务部门分别从能力和业绩的角度形成全面评估人才的方式。由于我们采访的企业实践中并未遇到数据不易理解的问题, 因此案例部分不做详细介绍。仅总结归纳出以下要点供读者参考:

建议

- 在提升分析水平方面, 方法详见上文“评估方式的权威性”。
- 在提升呈现质量方面, 设置报告模板, 报告侧重在展示行为指标的程度, 此方式也提升业务部门对其理解; 对汇总打分结果的人员培训撰写报告技能。在报告中明确本次 AC 的目的, 适用场景。此外, 在完善的评鉴数据本身都无法达到百分百准确, 业务部门与 AC 通过双边对话, 研讨会等形式形成全面评判。

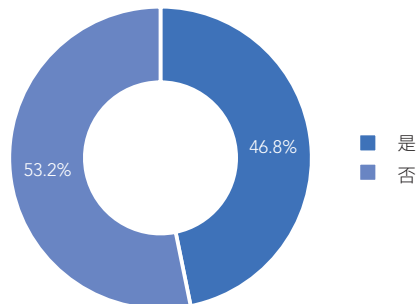
原因 2: 工作内容中的制度规范

图表 31.1 AC 应用在人才发展方面, AC 管理者是否有“依评鉴结果制定人才发展计划”的职责 N=85



以人才发展为例, 图表 31.1 所示, 当 AC 应用在人才发展方面, 43.5% 的 AC 管理者职责中并未定制发展计划。调查了解到, 该项工作很多是交给培训部, 或组织发展部进行操作, 对于别的组织而言 AC 数据只是辅助作用, 要保证充分应用需要有明确的制度。

图表 31.2 针对 AC 的工作内容, 参调企业中具备书面规章制度的 AC 占比 N=124



图表 31.2 所示, 53.2% 的 AC 没有书面规章制度, 很多企业在对 AC 数据运用上停留在经验方法上, 并未形成明确的制度体系。从调研中发现, 欠缺书面规章制度的企业, 遇到数据和后续联系不紧密的问题较严重。

► 方法: 规范制度, 设计规划

从优秀实践案例中我们可以归纳出, 规范制度、AC 设计时的整体规划是可以入手的两方面。

建议

在制度层面, 既明确对 AC 数据的应用操作规则, 也明确如何使用 AC, 不同场景中使用的方法和流程; 整体设计方面, 将 AC 与发展中心融合, 依据数据定制发展计划。

案例 正泰集团——培训部门和 AC 间的衔接

正泰培训部门需特别关注后续发展培养课程对于短板能力提升的针对性，培训部门主动前来获取评鉴数据。正泰通过对评价数据汇总归纳，分析出组织层面的共性短板，以便在后续人才培养与发展中聚焦关键能力的提升。

分支机构或组织层面的共性短板交由培训部主导，对于员工个体的能力短板则由团队内部自主开展有关能力提升的发展活动。对评价数据充分的使用，还可使团队及个人认识到能力短板与优势，不断进行自我塑造与发展。

人才盘点方面，评鉴报告作为人才盘点数据表中的潜力数据。此外每年人才盘点时，将盘点数据和前一次评鉴数据对比，判断人才的潜力项方面是否有变化。

人才选拔方面，直接对通过人员予以任用，对于存在个别有待能力提升的后备，先分析该能力项的培养价值，再进入人才发展计划。

人才发展方面，广汽丰田先将所有的评鉴数据整合之后，分析出组织中共性的和个性的短板，共性的短板交由人力资源部做培训发展，而个性短板先交给其上级，评鉴中心给予培训发展的建议，由被评者的上级负责培训发展。

案例 新东方——依据评鉴结果定制发展计划

评鉴项目沉淀下来的数据不仅仅是为了把优秀的人才筛选出来，更重要的是将数据应用在人才培养与发展中。通过整理和分析人才评鉴数据，一方面可以发现不同层级、不同业务单元管理者在能力上的共性特点，以便在后续人才培养过程中能够进一步找出问题所在，针对共性的能力短板设计相应的培养动作和配置课程。

另一方面，对于被评价者的个人数据，评鉴项目结束以后会针对每位被评价者形成评估报告，反馈给每一位被评价者，由被评价者及其上级围绕评估报告共同制定后续的个人发展计划 IDP (Individual Development plan)，针对发现的能力薄弱项逐步改善和提升。

案例 洲际大中华——后续管理

洲际酒店集团将人才评价和发展的数据应用扩大至人才发展规划中，为后续针对性定制发展方案提供依据。

- 1. 分析短板，制定受训计划：评估结束后，测评师在虚拟平台出具完整的被评者个人发展报告。HRBP 与业务管理者进行商榷，为每位被评者匹配职业发展内部教练，后续的发展工作将在总经理和内部教练的辅导下完成。
- 2. 跟踪个人发展效果：发展中心根据 70-20-10 的原则为被评者配置发展计划，学员有责任定期在平台上更新其发展计划的实施进度。中心管理团队通过线上系统实时跟踪其发展计划执行进度，并跟踪其 1 年左右的晋升情况。
- 3. 更准确的人才配置：用人部门管理者在对人员做职位的分配之前，可以更全面清晰地了解不同员工的能力和准备程度，不同候选人胜任职位的优势和潜在风险，在分配职位时做到有的放矢。



评鉴耗时太长

图表 13 所示, 39.5% 的 AC 遇到评鉴周期太长的问题。耗时过长的人力资源项目, 自然难以获得高管的支持, 也难以及时满足业务对人才的需求。通过调研以及对比分析我们发现遇到评鉴耗时太长的原因集中下列三方面:



原因 1: 调度类准备工作

调研中获知, 对于异地管理者的评鉴, 部分企业将其和评鉴师聚集在某一地区集中化评鉴, 消耗了大量差旅时间, 在场地住宿安排等前期准备工作上也耗时较多。

方法: 工具革新

采访中发现, 已有个别企业通过线上情景模拟系统实施评鉴, 这里以洲际集团的实践为例, 为企业提供参考: **针对异地管理者的评鉴项目, 可将情景模拟转入到线上实施评鉴。**

案例 洲际大中华——评鉴工具的技术革新

◆ 传统的运作模式:

传统的人才发展中心, 需将学员和观察员汇聚在固定地点, 进行为期四天封闭式活动。租用发展中心场地、住宿及交通差旅等耗费巨大, 同时消耗的人力及时间成本也居高。对于酒店行政委员会后备发展中心而言, 该层级的人才需求体量庞大。按照传统运作模式, 每年开展发展中心活动的产出量比较有限, 跟不上酒店发展的速度。

行政委员会是指酒店中的核心管理团队, 包括市场销售总监、餐饮总监、房务总监、财务总监、人力资源总监等。

◆ 新技术的应用:

如何更加高效地实施发展中心项目, 及时满足大规模的人才需求成为了洲际酒店集团亟待解决的问题。2018 年, 洲际酒店集团选择将针对行政委员会后备人才的发展中心转移至线上操作, 将原本线下的情景模拟等练习通过线上视频互动得以实现。目前针对行政委员会后备人才的发展中心, 已完全采用了虚拟化运作的方式。

◆ 工具转换:

在工具转换过程中, 需要考虑将哪些工具演变到线上操作。虚拟发展中心将线下的一对一角色扮演和书面作业全部转换至线上操作。而无领导小组讨论等多方操作的测评方式在线上操作趋于混乱,

因此不放入虚拟发展中心的范畴中。在虚拟发展中心的搭建过程中, 还引入了心理测评工具, 以为人才发展提供外部对标和更广的视角。

◆ 实施过程:

观察员根据案例及情景模拟剧本, 和学员通过视频对话进行角色扮演并及时反馈。分布在全国各地的测评师和被评者按照事先确定的日程表, 登录平台, 分组进入线上虚拟会议室, 开展所有的测评和发展活动。此外, 观察员的反馈、打分、校准、撰写行为分析报告等活动均在线上系统中完成。

◆ 新技术带来的产出及影响:



洲际酒店集团通过采用虚拟化的测评发展技术, 不仅在测评中提升了效率, 节约了成本, 还为后续管理提供了方便的数据分析平台, 给洲际酒店集团整个人才发展系统带来了巨大的价值:

- 舒适的互动模式受到被评者的青睐。多数被评者觉得在屏幕前面完成角色扮演比较放松, 能够自然发挥自我, 这使测评结果相对准确。
- 提升产出: 采用新办法后, 人才年产出量大幅度增加。
- 节约时间: 以传统方式针对高层的发展中心项目花费约 4-5 天时间, 而现在虚拟发展中心只需花费原来时间的一半。
- 节约成本: 传统方式下的项目活动须支付场地租赁费以及差旅费, 然而虚拟发展中心则不需要这类费用, 目前酒店行政委员会后备虚拟发展中心的项目费用仅为传统方式的 1/3 左右。在成本降低的基础上, 管理者举荐被评者参与项目的意愿度也有所提升, 因此给分散在全国的潜力人才提供了更多的发展机会。
- 提升人才发展的跟进效率: 通过虚拟平台, 学员可以在线实时更新发展计划执行情况, 辅导和发展进程一目了然。

从图表 32 中我们发现，遇到该挑战的企业在 AC 方面工作环节的增多，自然使得项目整体周期延长。企业只能从审视流程的过程中优化方案，减少耗时。

问题 (Issue)	未遇到 (Did not encounter) (%)	遇到 (Encountered) (%)
设定评鉴维度 (Setting evaluation dimensions)	85.3%	75.5%
组合工具 / 方法 (Combining tools / methods)	74.7%	83.7%
实施线下评鉴 (Implementing offline evaluation)	73.3%	77.6%
实施线上评鉴 (Implementing online evaluation)	66.7%	65.3%
选拔内部评鉴师 (Selecting internal evaluators)	28.0%	40.8%
培训评鉴师 (Training evaluators)	25.3%	46.9%
考核评鉴师绩效 (Evaluating evaluator performance)	13.3%	14.3%
分析解读 (Analysis and interpretation)	58.7%	65.3%
结果落实人才发展 (Implementing results for talent development)	72.0%	63.3%
其他 (Other)	0.0%	2.0%

阶段	未遇到周期过长挑战的 N=75 (%)	遇到周期过长挑战的 N=49 (%)
与业务部门协商确定KPI系统搭建度	75.00	75.00
制定顶层战略制定KPI及衡量计划	55.00	45.00
与业务部门确定顶层能力的衡量度(参考主线)	65.00	35.00
搭建业务/管理流程的维度概念、工具的应用	75.00	25.00
选取、组合搭建工具	75.00	25.00
对现有工具的特点、搭建维度进行排列	35.00	65.00
搭建内部搭建平衡树标准	25.00	75.00
考察平衡树的操作复杂度	15.00	85.00
寻找平衡树	35.00	65.00
出版平衡树报告	45.00	55.00
指定平衡方案的输入、输出	45.00	55.00
给平衡方案的效率、价值	45.00	55.00
指定平衡方案解读报告	45.00	55.00
审核平衡方案的输入、输出	15.00	85.00
制定顶层战略制定KPI及衡量计划	45.00	55.00
其他	0.00	0.00

This stacked area chart illustrates the proportion of companies that have reviewed and improved their ESG disclosure system, only reviewed in special circumstances, or not reviewed and updated, categorized by whether they have encountered challenges with the cycle. The Y-axis represents the proportion from 0.0% to 60.0%. The X-axis shows three categories: '是, 定期回顾和完善' (Yes, regular review and improvement), '是, 只在特殊情况下回顾' (Yes, only reviewed in special circumstances), and '否, 不回顾和更新' (No, no review and update). The legend indicates two categories: '未遇到周期过长挑战的' (Not encountering cycle length challenges) in blue and '遇到周期过长挑战的' (Encountering cycle length challenges) in orange.

是否遇到周期过长挑战	是, 定期回顾和完善	是, 只在特殊情况下回顾	否, 不回顾和更新
未遇到周期过长挑战的	17.0%	17.0%	15.0%
遇到周期过长挑战的	22.0%	3.0%	15.0%

从图表 33 中对比了遇到该挑战的企业和未遇该挑战的企业，发现前者在评鉴中心的整体管理力度脆弱。评鉴中心本身就是一项专业性复杂程度高的工作，在管理力度疏忽的环境下，难免存在职责不清，方法使用错乱等现象。从图表 34 所示，遭遇该挑战的 AC 往往缺少对项目整体流程的回顾或改进。

建议

加强对流程的审视，通过简化方案便于评鉴师理解，使其及早参与；简化评鉴报告内容，缩短整体的项目周期。同时加强 AC 管理者对流程的管理力度，在运作中明确使用方法。

人才评价是一项专业性要求较高的工作，但多环节设置往往也使得项目整体周期较长。为了控制评价项目的周期，正泰在设计之初便对整个评价的方案进行优化，主要包括几个方面：

- **简化评价方案**：多数具备评价中心的企业抱怨其周期长的主要原因是由于繁琐的评价方案不易被管理者理解或操作，因此在同一项目中，尽量减少供选择的方案数量，项目实施之前的准备时长便随之减少。
- **评价报告避免过于复杂**，须让报告和过程尽量简化，直观体现分值以便于理解。若评价对象为关键人员，则评价中心会再提供一份详细的发展报告。
- **控制线下评价时长上限**：基础能力的测评在线上完成，线下的评价时间则控制在一天半天内，工具中仅保留与工作实况关联度高的案例。
- **用业务的语言展现报告**：评价中心会将详尽专业的 HR 术语转化成业务部门的语言以帮助业务经理能更好更快速的理解与运用。
- **对 360°反馈实行线上线下结合方式**：由于 360°反馈耗时过高，因此在评价的过程中，正泰先让员工进行线上评价，再针对个别员工进行调查访谈。当然，正泰也考虑适当减少访谈对象数量以缩短评估时间。

案例 新东方——后续管理中的审视

新东方将监督评鉴数据在后期应用中的效果，持续跟踪评鉴及发展项目的效果，包括收集和统计被评者的晋升率，离职率，绩效表现等多项数据，让高层能够有效地了解到人才评鉴与发展项目所取得的成果，提升人才评鉴与发展项目的影响力。同时也会根据这些数据，去反推人才评鉴与发展项目在标准的制定、工具方法的使用、流程的设置上是否存在待提升的地方，以不断提升人才评鉴与发展项目的准确性和有效性。

原因 3：业务需求变动

部分企业表示业务状况变动时，调整 AC 的过程较为繁琐耗时较长。（该现象多发生在那些将专业操作知识纳入 AC 考量范围的企业。针对只测试冰山之下潜质属性的 AC，除了企业战略变动，在数年内基本没有该项困扰。）

► 方法：需求及时响应机制，专业知识测试与 AC 分离

针对第三个问题，从调研中发现，除了集团的战略变革，短期内对人才潜质部分的能力要求基本不变。业务变动时 AC 所需要调整的基本是专业技能测试的部分，在只测试冰山之下潜质的 AC 往往不太遇到此类问题。因此为了避免大动干戈的调整，将专业技能测试用 AC 以外的方式测试。

建议

如果 AC 中既有冰山下的潜质也有对专业技能测试的部分，则需要强化需求收集的速度，发挥 BP 及时响应的作用；或者将专业知识技能通过其他笔试或线上答卷完成，而 AC 考察的是潜质能力部分。

案例 广汽丰田——AC 通过后再测试专业技能

评鉴方向集中在冰山之下的潜在属性，而不将职能条线的专业技能纳入评估范畴。后备选拔方面，以系长层级的被评者为例，评鉴中心将以高一层级（科长）的领导能力标准对其进行评鉴。

案例 一汽奥迪——先经专业测试的预选再进入 AC

对专业知识和技能的考核是通过 AC 以外的专业测试进行，通过专业测试的预选之后，才有资格进入 AC。一汽奥迪的 AC 主要集中在冰山之下的潜在属性，尽管业务状况发生变动，也只需调整专业测试的部分。

案例 正泰集团——及时响应的机制

HRBP 抓取需求：首先，评价中心与 HRBP 须保持密切联系，两者之间形成良性互动的关联纽带。一经业务部门出现新的用人要求，HRBP 则及时响应并将信息反馈至评价中心。其次，在每年的人才盘点开展时，HRBP 需与各业务部门的主管、经理沟通能力素质模型是否适合当下业务需求，并将问题反馈至评价中心。当然，除了 HRBP 之外，正泰在内部搭建了测评师队伍，通过测评师们提交评价需求（详见下文“测评师的培训与认证”）。通过这些流程和多元化的反馈，评价中心能较为及时的掌握各业务部门的评价需求。

需求调研：HR 经常实施调研用以挖掘需求，总部 HR 在收集评价需求数据后会进行汇总，并对数据内容做出判断分析，并且诊断出在能力素质模型的大框架中有哪些细节需要变动。



标杆数据

1. 参调企业的 AC 包含下列哪些内容：	具备评委管理机制的 N=50	不具备评委管理机制的 N=74
设定评鉴维度	88.9%	75.7%
组合工具 / 方法	88.9%	70.0%
实施线下评鉴	85.2%	67.1%
实施线上评鉴	66.7%	65.7%
选拔内部评鉴师	75.9%	0.0%
培训评鉴师	77.8%	0.0%
考核评鉴师绩效	31.5%	0.0%
分析解读	72.2%	52.9%
依评鉴结果落实人才发展	77.8%	61.4%
其他	1.9%	0.0%

2. 各类所有权性质的企业中具备 AC 的比例：N=444	
外商独资	33.9%
中外合资	41.2%
国有企业	25.0%
私营及民营企业	21.0%
其他混合所有制形式	38.1%

3. 外部招聘中，参调企业的 AC 针对不同评鉴对象所采用的评鉴工具分布图						
选项	高层管理者	中层管理者	基层管理者	管理培训生	销售人员	研发人员
不应用	26.61%	15.32%	16.94%	25%	23.39%	34.68%
性格测试	29.80%	32.30%	37.90%	33.90%	37.10%	19.40%
潜力测试	15.32%	21.77%	22.58%	25.81%	10.48%	12.90%
价值观测试	21.77%	20.97%	16.94%	8.87%	10.48%	4.03%
智力测试	4.03%	4.84%	5.65%	19.35%	8.87%	18.55%
专业技能测试	8.06%	17.74%	20.16%	11.29%	17.74%	36.29%
外语能力测试	3.23%	4.84%	7.26%	9.68%	4.03%	7.26%
结构化面谈	28.23%	35.48%	39.52%	28.23%	30.65%	26.61%
无领导小组讨论	4.84%	8.06%	5.65%	26.61%	11.29%	3.23%
公文筐测验	4.84%	4.84%	3.23%	3.23%	3.23%	2.42%
角色扮演	1.61%	10.48%	6.45%	5.65%	12.10%	1.61%
管理游戏	12.10%	9.68%	4.84%	3.23%	3.23%	0.81%
案例分析	16.13%	13.71%	3.23%	4.03%	7.26%	9.68%
360 度反馈评估	16.13%	11.29%	8.87%	1.61%	6.45%	4.84%
注：图中橙色部分显示的为针对每个评鉴对象，前 3 名使用频率最高的工具。						

4. 内部人才选拔与发展中，参调企业的 AC 针对不同评鉴对象所采用的评鉴工具分布图							
题目 \ 选项	高层管理者	中层管理者	基层管理者	管理培训生	高潜力人员	销售人员	研发人员
不应用	29.03%	12.10%	12.10%	33.87%	14.52%	37.10%	42.74%
性格测试	17.70%	23.40%	22.60%	19.40%	30.70%	22.60%	8.90%
潜力测试	16.13%	29.03%	28.23%	20.97%	34.68%	14.52%	11.29%
价值观测试	18.55%	22.58%	9.68%	8.06%	11.29%	6.45%	10.48%
智力测试	1.61%	4.03%	8.87%	9.68%	12.10%	6.45%	9.68%
专业技能测试	4.84%	8.06%	20.16%	13.71%	13.71%	16.13%	26.61%
外语能力测试	3.23%	6.45%	4.84%	5.65%	3.23%	1.61%	5.65%
结构化面谈	23.39%	31.45%	37.10%	26.61%	28.23%	16.94%	17.74%
无领导小组讨论	4.84%	14.52%	13.71%	17.74%	13.71%	6.45%	3.23%
公文筐测验	6.45%	4.84%	5.65%	2.42%	4.84%	0%	2.42%
角色扮演	6.45%	11.29%	14.52%	6.45%	9.68%	18.55%	0.81%
管理游戏	12.10%	6.45%	4.03%	3.23%	4.84%	4.84%	0.81%
案例分析	10.48%	14.52%	11.29%	8.87%	10.48%	13.71%	9.68%
360 度反馈评估	37.10%	38.71%	29.84%	11.29%	19.35%	12.90%	14.52%
注：图中橙色部分显示的为针对每个评鉴对象，前 3 名使用频率最高的工具。							

5. 参调企业中内部开发的评鉴工具有哪些：N=63

结构化面谈	68.3%
案例分析	47.6%
无领导小组讨论	44.4%
性格测试	41.3%
360°反馈评估	41.3%
潜力测试	38.1%
角色扮演	38.1%
价值观测试	28.6%
智力测试	23.8%
公文筐	23.8%
外语能力测试	17.5%
管理游戏	14.3%
其他	3.2%

6. 是否具备评委管理机制的 AC 所占的比重：N=124

具备评委管理机制的 AC	43.55%
不具备评委管理机制的 AC	56.45%

7. 两类 AC，所遇到下列挑战的比例

	具备评委管理机制的 N=50	不具备评委管理机制的 N=74
评鉴中心的管理运营成本较高	46.3%	24.3%
评鉴流程耗时太长	46.3%	34.3%
管理层缺乏重视，参与度不高	24.1%	25.7%
管理层不认可其信度、效度	13.0%	20.0%
评鉴中心与业务部门间传递信息不一致	31.5%	21.4%
难以针对目的、对象、岗位要求准确设定评鉴维度	27.8%	34.3%
难以准确选取评鉴工具	16.7%	18.6%
对评鉴师的选拔标准不明确	9.3%	14.3%
对评鉴师的培训质量不佳	11.1%	10.0%
线下评鉴的行为分析不够标准化	29.6%	27.1%
欠缺解读评鉴数据能力	18.5%	27.1%
评鉴师与业务部门对结果的解读视角不一	22.2%	11.4%
评鉴结果在决策中的参考价值不明确	29.6%	27.1%
评鉴结果与后期管理的联系不紧密	35.2%	27.1%
与第三方评鉴机构合作中信息衔接问题多	3.7%	5.7%
其他	1.9%	1.4%
无明显挑战	5.6%	0.0%
橙色表示该类 AC 遇到的概率最多的 5 项挑战		

8. 在岗位任用方面，评鉴数据在决策时的参考程度是：N=124

评鉴分数的达标与否作为任用的必要条件	27.4%
作为重要参考	57.3%
仅作知晓	15.3%

9. 参调企业中通过衡量哪些指标判定评鉴中心 / 整体评鉴项目取得的效果：N= 124

个人绩效变化	58.1%
晋升率	48.4%
管理者对评鉴结果的认可度	43.6%
组织绩效变化	41.9%
人才库中人员在关键岗位的配置率	34.7%
留任率	31.5%
人才库的人员数量	31.5%
人才库人员流失率	23.4%
离职率	21.0%
无，未回顾调查评鉴的效果	4.0%

10. 参调企业 AC，在依据业务模块定制化设定评鉴维度时，考虑到下列要素的 AC 所占比例：N=91

目标岗位的工作描述	79.1%
目标岗位未来的挑战、定位	71.4%
决策者对维度的理解	31.9%
评鉴的应用领域	29.7%
该项维度是否在实践中得到验证	29.7%
业内其他标杆企业对目标岗位的定位	16.5%
其他	2.2%

11. 参调企业的 AC 管理人员的工作职责有：N=124

与业务部门协商确定评鉴能力维度	70.9%
与业务部门确立每项能力的侧重取值 / 参考准线	50.8%
指导业务 / 管理层了解维度概念、工具的原理	66.1%
选取、组合评鉴工具	70.1%
对所有工具的考核点 (评鉴维度) 做划分罗列	34.6%
担任评鉴师	52.4%
设定内部选拔评鉴师标准	26.6%
考核评鉴师的操作专业度	18.5%
培训评鉴师	32.2%
出具评鉴报告	44.3%
指导决策者解读报告	37.9%
检验评鉴工具的效度、信度	34.6%
审核评鉴方案的投入产出比	21.7%
依评鉴结果制定人才发展计划	45.1%
其他	0.8%

12. 具备内部评委的企业中，对评委的培训内容有：N=42

评鉴工具 / 方法	83.3%
观察要点及如何作行为记录	83.3%
人才评鉴中心的基本知识 (流程，制度等)	76.2%
评鉴维度和评分规则	76.2%
全方位解读评鉴结果和反馈的能力	54.8%
评鉴报告撰写的技能	42.9%

13. 企业 AC 主要应用领域分布	第一届 (2015)	第二届 (2018)
人才盘点	47.3%	81.4%
外部人员招聘	53.8%	41.9%
内部竞聘	/	43.5%
晋升	56.8%	65.3%
高潜力 / 关键岗位人员选拔	66.3%	77.4%
培训过程中的能力跟踪	29.0%	37.1%

14. 具备 AC 的参调企业中，哪些方面极大的促进了您企业人才评鉴中心达到预期效果：	
管理者的重视与参与	75.8%
评鉴结果与后续人才发展的紧密联系	54.0%
有制度监管评鉴工作，确保规范性	37.9%
引入品牌专业机构	26.6%
对评鉴师专业性的严格考核	15.3%
其他	2.4%
无明确原因	0.8%

15. 参调企业中，AC 哪些工作环节主要由内部完成，和主要由第三方机构完成的工作环节分	内部	第三方机构
设定评鉴维度	75.2%	24.7%
组合工具 / 方法	59.7%	40.2%
实施线下评鉴	82.8%	17.2%
实施线上评鉴	39.0%	60.9%
选拔内部评鉴师	87.8%	12.2%
培训评鉴师	47.6%	52.3%
考核评鉴师绩效	88.2%	11.7%
分析解读	64.4%	35.5%
依评鉴结果落实人才发展	94.1%	5.8%

16. 在岗位任用方面，管理者是如何依据评鉴结果进行决策的： N=90	
结合平时绩效	87.8%
考虑该岗位后备率（在岗人员 / 岗位数量）	65.6%
考虑其与团队的能力互补性	60.0%
完全依赖评鉴结果判定任用与否	7.8%
无明确的依据	2.2%
其他	0.0%

17. 参调企业中最终计算总评分的方式有：N=124	
设定每个评鉴师的评分权重，最终加权确定总分	37.1%
设定每个维度的权重，加权计算总分	66.1%
去除评鉴师中的最高分和最低分	21.0%
评鉴分数乘近期绩效系数	16.1%
未计算总评分值	9.7%





案例启示

案例启示

广汽丰田后备人才项目



刘德
人事科科长
广汽丰田

背景

广汽丰田汽车有限公司成立于 2004 年，公司内部行政层级分为系长、科长、部长、副总经理、总经理。在 2012 年之前，管理者继任都是通过股东派遣的方式，大部分科长以上的职务是由股东方直接担任。但是随着公司业务和战略的扩张，及人才自主化培养需求，单方面从股东出任的管理者显然与企业发展实况不符，公司需从现任的员工中选拔出能够担任更高一层职务的管理者。

公司高层希望通过一种高效选拔人才的方式，同时又能将评选出的人才素质能力属性全面地展现。人力资源部与公司高层经过商榷，明确了在选拔人才过程中须满足客观、全面的要求。此外，人力资源部也获知了外部诸多同行业企业正在做科学系统化的人才选拔方式。2013 年，在了解到同行企业中的优秀实践加上自身的选拔需求，广汽丰田选择了使用人才评鉴技术。

在评鉴项目投入的初期，经过对部分人群的试验，使管理层了解到评鉴选拔出的人才在岗位任用中的效果。通过对数次评鉴项目的取得成果的数据分析，逐步确信了人才评鉴的科学性。此后，逐渐导入更多的评鉴技术和方法，人才评鉴的覆盖对象逐步扩大。

概况

广汽丰田现行的评鉴模式是由内部与外部机构共同完成，其中第三方机构的工作集中在早期对能力模型的构建，咨询顾问加入到评鉴分析过程，对公司内部评鉴师的培训，以及出具评鉴报告。

同时，在人力资源部项目组建立评鉴管理中心，负责安排所有评鉴师的培训，在评鉴项目中配置评鉴师，统一指导所有评鉴项目的流

程，将评鉴数据落实至后期人才管理，并且能够通过长期实践积累更有效的技术方法，对评鉴的效果进行回顾总结。

目前评鉴中心采用线上线下结合的形式，线上采用睿正性格测试，和线上 360°评价。线下的部分是半结构化面谈，案例分析。之所以采用半结构化面谈，是考虑到对于不同层级的评鉴项目中能力考查的侧重点不同，对原本专业的结构化面谈作调整，加入了更多考查的维度并调整询问内容和提问方式。

广汽丰田的评鉴对象包括科员、系长、科长，评鉴的主要用途是在人才选拔和人才发展，测评方向集中在冰山之下的人才潜质部分，因此不存在业务变动迫使调整评鉴维度的困扰。在前期设计搭建的过程中，充分确保能力模型的准确性，并明确工具和实施方法，使得后续实施过程中高效迅速，通常从项目发起至评鉴结束的 2 个月的时间内可完成对超过 200 位管理者后备的测评。

将专业技能测试与评鉴中心区分

评鉴方向集中在冰山之下的潜在属性，而不将职能条线的专业技能纳入评估范畴。后备选拔方面，以系长层级的被评者为例，评鉴中心将以高一层级（科长）的领导能力标准对其进行评鉴。

评鉴团队

针对所有层级的测评对象，均由内部评委和外部顾问共同完成。通常的评鉴项目均由一位内部评委和一位外部顾问负责，针对个别高要求的评鉴项目中会加入一到两位内部评委。从 2013 年导入评鉴项目时，部分科长部长已经开始经过系统培训，担任评鉴工作。衍生到后续两年，发展成为所有担任了科长及以上的职务的管理层，职责上

都需要参与系统的评鉴培训。以刚上任的科长为例，只要担任到这个职位，就必须接受评鉴培训并且后续参与到对系长的评鉴项目中。致使广汽丰田内部超过 90% 的科长以上管理者均作为内部评鉴师。

评鉴中心所评估的内容都集中在领导力潜质等管理者通用的能力项。只需确保评估师掌握了评鉴技术和运用方法，确保能够捕捉行为特质并分析评判，合格的评鉴师可以来自于任何职能条线。因此，内部评鉴师的来源是多元的，例如针对某一销售部门系长的测评，评鉴师可以来源于销售领域的其他部门，也可以来源于财务部。但考虑到评估师和被评者之间存在隶属关系，在选取的过程中评鉴中心须确保两者来自于不同的部门，采取回避原则。

评鉴数据的后期应用及回顾分析

◆ 应用：

人才盘点方面，在人才盘点统计中，针对潜力数据均来源于评鉴报告。此外每年人才盘点时，将盘点数据和前一次评鉴数据对比，判断人才的潜力项方面是否有变化。

人才选拔方面，直接任用评选达标的人员，对于存在个别有待能力提升的后备，先分析该能力项的培养价值，再进入人才发展计划。

人才发展方面，广汽丰田先将所有的评鉴数据整合之后，分析出组织中共性的和个性的短板，共性的短板交由人力资源部做培训发展，而个性短板先交给其上级，评鉴中心给予培训发展的建议，由被评者的上级负责培训发展。

◆ 回顾分析

广丰评鉴中心将定期对评鉴的产出成果进行回访调研。回访过程中有统一的反馈信息表，基于被评者上级最初收到的评鉴数据与其实任使用情况作对比，对每个能力维度按照“高于期望、符合期望、低于期望”评级并点评。评鉴中心先向被评者的上级发送反馈信息收集表，再作针对性的访谈，整合反馈信息。

- 导出“低于期望”的反馈数据，分析是否与工具种类存在关联，判断工具的效度，并调整。
- 从反馈信息中导出任用情况不良的人员，分析此类人群的评鉴数据中归纳共性的能力短板。分析该能力项与任用效果之间的关联性，评判是否需要在后续调整评鉴方案，或在工具中加入考核案例等。
- 同时筛选出反馈优秀的人员的评鉴数据，分析此类员工是否存在相似的能力优势。从而，在后续的胜任力模型中加大对此能力项的参考程度。此外，对长期累积的实践数据总结，服务于的未来组织发展的战略方向，决定能力模型的调整内容。

通过对评鉴数据的回顾与分析，既可监控并确保评鉴方案的效度，也可服务于未来的人才管理战略。

案例启示

金赛药业——提升评鉴的公信力



姜鹏

人才发展服务部经理

金赛药业

背景

金赛药业是国内规模最大的基因工程制药企业和亚洲最大的重组人生长激素生产企业，是全国唯一的基因工程新药孵化基地，也是中国首个“基因工程药物质量管理示范中心”。近年来随着业务的高速发展和规模的快速扩张，公司对优秀管理者的需求量日趋增加，公司急需识别并储备一批有管理潜质的人员。以往，公司对于管理能力的衡量，更多的是依靠直线领导的“个人主观判断”，依靠过往成绩和老旧标准去衡量一个人是否已经对新岗位“准备就绪”，依靠“上岗试验”，导致了资源的浪费。为了选拔符合金赛未来发展管理者，在公司决策层的强力推动下，金赛采用评价中心技术，建立了一套科学、有效的人才测评体系。

前期规划

建立评鉴中心在人力、财力方面投入较大，如何获得集团管理者的支持显得至关重要，金赛药业人才发展服务部展开了一系列的前期准备工作：

- 1. 根据公司高管对未来管理者的描述，结合行业通用的管理能力评价标准，搭建并设计适合金赛的管理能力模型，同时向高管展示能力切分的维度和考察的角度，建立金赛管理能力标准，金赛的管理能力标准共分为4大板块内驱力、思维力、执行力、领导力。
- 2. 向高管展示测评工具是如何有效评价出这些能力的，通过什么测评形式、通过什么题目要求、通过如何设计提问问题、通过每项能力是用什么方法来挖掘和测量。
- 3. 先导入效度高，操作简单的测评工具，对初级管理层进行试测，引入评价方法和评价标准，在获得管理者对评鉴方式的信任后，逐渐引入较为复杂的专题汇报、结构化面谈、角色扮演等组合式评鉴工具。
- 4. 以某个部门做试测，以高管熟悉的某几名下属作为测试对象，将管理者基于以往经验对其日常行为的判断与评鉴数据中所体现的能力进行对比分析，向管理层展示测出每个能力项背后的原理。
- 5. 内化评鉴案例：从方法上，前期可以引入咨询公司，进行案例设计，过程中要根据企业现实情况，对案例进行优化调整。

建立维度

能力模型作为评判人才的依据和基础，为保证能力模型更能体现企业本身的管理文化以及行事标准，一般要通过以下四个步骤进行建模：

- 1. 深度了解总经理对公司未来管理者的要求，在互动交流过程中，随时总结、确认能力维度，同时了解公司标杆管理者。
- 2. 根据总经理的需求，结合行业中标杆企业通用能力要求，制定初版能力模型，带着能力模型与高管访谈，让高管进行挑选和补充。
- 3. 访谈标杆管理者和绩效优秀管理者，收集每个优秀能力指标的行为表现，向其展示切分好的能力维度，对比这些维度与其自我感知是否一致，收集反馈并整合。
- 4. 根据对访谈资料的收集整理，结合行业通用管理能力行为指标库，考虑未来各项行为指标的可观察性，对各项能力的行为指标进行细化，形成能力标准。

通过上述的方法，最终确立11项作为集团管理者所须具备的能力维度，并切分成四大板块。



图：金赛药业的胜任力模型组成部分

不同业务领域，不同管理层级，所适用的能力项有所差异，对于经理级及以下的管理者，相关领域总监从 11 项能力中挑选，作为本领域的管理人员的能力模型。

内部评鉴团队

为了让案例题材更加贴近本公司，也让人才评鉴在企业内部得到长远的传承，内部需建立人才评鉴团队，负责整体测评体系的运营管理。金赛药业的人才评鉴中心工作运作的离不开两个关键角色：

评鉴主持人：负责管理整个评鉴项目的运作，包括开发能力模型，优化行为指标，系统培训内部评鉴师，安排、主持并监督每场测评，把握每次测评的评分尺度，保证测评结果的一致性。

评鉴师：具体每场线下评鉴过程中的观察员，分析被评者行为并提供打分依据，撰写评鉴报告。

常规的线下评鉴项目中，由一位测评主持人加上三位评鉴师共同完成。为了确保评鉴的准确性，金赛内部对主持人和评鉴师拥有明确的选拔、培训及选用机制。

对内部评鉴师选拔：

为了保持内部拥有充足评鉴师，评鉴中心定期开展针对评鉴师的选拔活动。评鉴主持人负责考察并筛选评委候选人，主持人在筛选候选人的时考察三方面的维度：

- 行政层级高于被评者 2 个层级。
- 敏锐的洞察力，善于识别他人的优缺点，有较强的问题分析能力和清晰地工作思路，具备团队管理的经验，对管理团队有较深入的思考。同时乐于分享和吸纳他人观点（因评委合议环节需专家间交换意见，因此不选用固执己见的人员）。
- 每场测评前选择评委时，遵循回避原则。一方面防止存在利益关系，另一方面，为了保证测评的公平性和客观性，测评须基于现场的行为分析做评判，避免过往印象的带入干扰评鉴分值。

对评鉴主持人的培养：

评鉴主持人作为评鉴过程中组织安排，协调结果的关键人物，金赛对评鉴主持人设定了明确的标准和成长路径。

- 1. 评鉴主持人标准：为人正直，思路清晰，有较强的学习能力，有较强的工作责任心和自豪感，能够快速感知他人的观点并进行良好的互动交流。
- 2. 设定主持人的成长路径：

一阶段：测评学徒，培养期 0.5-1 年，伴随经理后备测评过程，开展测评过程中的服务工作，过程中整理测评材料，过程中记录评委及主持人评价，尝试实施经理后备的培训。

二阶段：测评助理，培养期 1 年，伴随经理测评过程，开展测评过程中的服务工作，过程中记录评委及主持人评价。能够独立开展经理后备测评 5 期以上，能够独立实施经理后备的培训，尝试实施经理测评的培训。

三阶段：测评主持人，培养期 1 年，在成熟主持人及评委认可后，独立开展五期测评项目，可开展优化能力模型，开发测评案例，独立主持经理测评，能够进行候选人的反馈，给出针对性培养计划，能够开展评委的培训。

对评鉴主持人的激励

测评是所有管理者晋升的必要条件，然而担任哪个层级的评鉴主持人，就代表其通过该级别的管理测评，因此可直接晋升至该层级。此外，整个集团的高层对评鉴主持人拥有高度重视，担任评鉴主持人可获得更多能力展现的机会。

提高评鉴的信用与效度

提高企业对评鉴的信服程度：

评鉴中心通过向各层管理者宣贯测评原理、能力模型等系列理论知识，提高大家对测评方法的认可度，同时，测评反馈以及结果使用也是增强测评中心在企业内部信服度的方法：

- 选择更接近工作实况的案例：金赛在情景模拟中使用的案例是基于工作场景，工作与评鉴中考核的内容密切相关。
- 收集案例的方式：一方面整理公司例会材料或者年度战略发布材料，通过材料整理找到公司管理不畅通，流程有问题的地方，再找相关部门核实具体情况，另一方面通过员工访谈，离职访谈找到团队管理或者团队合作中常出现的问题。之后按照脚本的方式拓展。
- 认知宣贯：测评之前对所有骨干人员讲解能力模型的来源、工具的考核原理。使整个公司对能力维度有更好的理解，向管理者宣贯评鉴的功能。
- 公正公开：测评结果出来当天反馈被测者，保证测评的公平性透明性。同时向被测者展示其与胜任力匹配与不匹配的行为有哪些。2-3 周的心理平复期之后向其展示评鉴报告，对其进行 2 小时左右的细致解读，与其领导沟通个人未来的发展方向。
- 充分利用评鉴数据：归总群体的评鉴数据，将同组织内共性短板给予培训部门，提高后期管理部门对评价的青睐度。

调整评鉴方式，让测量更精准：

专业的评鉴工具本身与公司实际业务特征是有偏差的，评鉴中心可通过一系列方式增强落地性，金赛则通过增设评鉴中部分环节，成员轮换等方式促进评鉴方案的效度：

- 找到最适用的工具并非一蹴而就，而是在测评过程中收集反馈，通过对各类测评工具实施效果的跟踪，分析出不同场景中效度最高的工具。
- 同一能力多次考察：避免由于场景不适应导致候选人某个能力项未能有效展示，对于重点考察的能力，在多个关联环节中重复考察，最后结合能力项在这些联系中通过的情况，综合看这项能力是否通过。
- 评委合议：考虑到每一个评委侧重点不一样的。在测评后，让评委依据标准，阐述打分理由，并规定分差上限，最大程度上减少主观因素所带来的误差。
- 轮换制度：针对高层级的测评中心，将对 8 位候选人分为两组，2 个主持人，6 个评估师，耗时 3 天时间，两组同时进行。一轮评鉴结束后将候选人和评委进行轮换，同时对候选人进行轮换，保证每个评委与候选人的接触几率是一致的，再保证效果的同时，提升了测评的效率。

◆ 避免受测者提前过度准备，造成评鉴数据的偏差

为避免测评前候选人过度准备，掩盖其实际能力水平，影响测评效果，因此测评设计了以下环节。

- 加大测评过程中的压力感。正式测评中营造高节奏的测评过程，全程让候选人保持在压力状态，最大程度淡化其刻意准备的内容，在长时间且高压的评鉴环境下披露出候选人的真实能力。
- 后续利用类似 360° 的方法做辅助验证，并在测评前向被评者交代“您在本场评鉴中是有全程记录的，后续我们将进行 360° 的评价，如果大家对您的评价和您的说法不一致，将取消您的评鉴资格。”
- 测评过程中以具体事例和具体行为作评判，淡化被评者的理论性措辞。同时通过追问细节，深度挖掘被评者的例证，验证其所举事例的真实性。

案例启示

新东方 -- 评鉴中心的搭建与应用



侯发明
人才管理与测评
新东方集团

搭建背景：

新东方作为在中国本土最大的综合性教育集团，业务种类繁多，业务范围涵盖基础教育、职业教育、教育研发、出国咨询、图书出版、国际游学等多个领域。目前新东方已经在全国 75 座城市设立了 87 所学校以及 1100 多个学习中心。愈发激烈的行业竞争，多元化的业务形态，跨区域的经营布局，对于各个层级的管理者的素质能力要求整体攀升。

近年来新东方集团的业务量持续扩大，对管理层后备的需求量逐渐上升，用人方在看重人才数量的同时，对人才质量的关注也逐步提升，对人才盘点和选拔的科学性也愈发关注。在寻找科学专业的方法帮助人才管理的过程中，新东方选择了人才评鉴技术。为了更好地实现科学高效的人才管理，更有效地对各机构、各层级的人才能力进行评估，新东方逐渐建立起集团统一运作的评鉴中心，为各类型的人才评鉴项目提供方法和技术的支持。

建立完善评鉴维度

胜任力模型是人才评鉴的基础，对于不同业务、不同层级，岗位胜任力模型会有所差异。而在新东方，不同的岗位胜任力模型都通过三项要素整合在整体的框架中：企业核心素质、领导力以及序列专业能力。

- 企业核心素质：公司价值观与发展目标对员工行为模式的要求，是评判员工是否适合本组织既能够在组织中晋升发展的前提，对各层级、各序列的员工都有着统一要求；
- 领导力：针对具体层级的管理者的能力要求，不同管理层级的领导力维度有所差异；
- 专业能力：员工所在岗位序列的专业差异所要求的能力素质，与岗位所处序列相联系，不同岗位序列员工的专业能力有所不同。围绕核心素质、领导力及专业能力三项要素的整体框架，形成了针对不同层级、不同岗位序列的企业胜任力词典。

根据岗位的性质不同，胜任力模型关注的层次也会有所区别。对于管培生等关注未来发展的岗位，能力模型主要关注人才的可培养价值，包括内驱力、执行力、思考深度、人际影响等冰山之下的能力素质；

而对于成熟的岗位，则更关注当前知识经验技能与岗位的匹配程度。

随着业务的快速发展，胜任力模型也在不断地丰富及完善。对于一般的基础岗位，为了发挥快速响应的作用，评鉴中心会在新东方对该岗位的整体要求基础上，结合以往的经验以及市场对该岗位的普遍要求，加上简单的调研访谈，“简化”地形成胜任力模型，项目一般在一周以内；而对于重要且特殊的关键岗位——重要性体现在对业务发展有着至关重要的影响，特殊性体现在岗位具有行业 / 企业的特殊性，例如各培训学校的校长、中学班级教师等岗位，评鉴中心则会“精细化”地展开设计，从前期资料收集，到开展广泛的调研访谈，细致的编码整理，以及最后的模型验证，整个建模的项目大约持续 15-20 天。

◆ 高层的能力模型：

新东方的高层包括了各一级培训学校、产业机构以及总部各部门的负责人。对高管的评鉴涉及到敏感性，因此依托于第三方机构建立此层级能力模型。总部 HR 将项目背景资料信息给到专业的咨询机构，由咨询机构来分别对目标对象进行访谈，整合制作出能力模型。

◆ 非高层的能力模型：

除高管之外的能力模型均由新东方内部设计建立，内部建立的能力模型主要应用于三种场景：

- 针对各层级管理岗位，主要应用在盘点项目：采用 BEI 访谈，结合业务部门总结出的优秀员工和一般员工行为案例资料，对访谈结果快速编码，整理出绩效优秀员工和绩效一般员工的行为特点，并总结提炼出行为特点所反映的能力素质。
- 针对后备管理梯队，主要应用在人才选拔：先提炼目标岗位的职责及能力要求，结合对用人部门管理者的深入访谈，以及高层管理者对于后备管理梯队的整体战略要求，形成特定岗位的后备梯队能力要求。
- 针对高潜力人才，主要应用于管理潜力评价及校园招聘项目：通过权威资料的搜集和整理，发现不同标杆企业、咨询公司对高潜的界定标准存在很多的共同点。因此围绕新东方对于未来优秀管理者的要求，以及上述标杆企业的定义，整理形成了新东方对于管理潜力的界定。

提高评鉴的信度与效度

为确保评鉴的标准及技术被更准确地理解和应用，新东方一方面结合使用推广应用情况对模型进行校准，另一方面通过标准的制度手册以及培训赋能等手段规范实际应用：

- **模型校准：**针对由集团创建的应用于各机构统一使用的能力模型，为使模型与业务实况的贴合度更高，在全面投入运用之前先进行小范围地推广、通过实际收集的数据及资料对模型进行校准。例如将初步形成的胜任力模型在个别机构的人才评鉴项目中进行试运行，通过实际的观察以及数据的收集，形成更精确的框架和结构，再在其他机构的中进行验证和调整。最终形成普适性的、精准化的模型，并在集团范围内进行广泛推广。
- **制度手册：**基于需求调研，为帮助各机构人才评鉴项目更好地进行设计以及落地，总部整理并向所有机构发送了《人才选拔与培养项目设计实施指导手册》，其中包括胜任力模型的定义、可以使用的评鉴工具及方法、实践案例题材、评鉴及培养项目的关键流程等。指导手册作为所有机构人才评鉴工作提供了参照依据，明确了评鉴工作的具体方法以及职责归属，包括各机构 HR 须如何做好协调，整体上促进了评鉴工作的效率及质量。
- **培训赋能：**总部 HR 组织为期 2 天的“人才选拔与培养项目设计与实施”培训。在了解各机构人才评鉴项目痛点的基础上，提供思路、工具、方法等方面的指导与支持，同时在日常管理中各机构如有实施操作方面问题都可以直接向总部进行咨询 / 寻求项目的支持。

评鉴团队

评委（评估师）的专业水准直接影响到评鉴项目的最终效果，因此新东方对各评鉴项目的评委的专业度有严格的把控。基于评鉴对象的层级不同和应用方向的不同，评委团的构成也不同。评鉴中心对评委有明确的筛选，培训，使用等管理机制：

◆ 内部评委的筛选方式：

根据具体人才评鉴项目的目标及要求，评鉴中心明确了评委组成的标准及范围，由相应的业务高管进行评委的推荐，而最终由评鉴中心对评委的层级、业绩及过往评鉴项目的表现进行评价，决定人才评鉴项目具体评委的组成。以中层管理者后备选拔为例，选拔目标是从各机构中选出未来能够胜任总监级别岗位的候选人，评鉴中心向业务部门明确评委的入选标准，由各业务部门选择和推荐一两位符合该标准的优秀管理者，最终由评鉴中心对评委的入选资格进行核实。

◆ 评委组成：

为了保证评鉴项目的专业性及有效性，更立体多元地对被评价者进行评价，评鉴项目的内部评委团须满足多元化原则。

- **针对高层的评鉴：**由内部高层评鉴师和外部顾问共同完成评鉴工作。由于内部选拔高层容易引起其他人员质疑背后的利益关系，涉及到敏感性问题。为了消除员工的顾虑，引入外部力量可以让评鉴过程更加中立，保证客观公正公平。

- **针对非高层的评鉴：**评估师均来自内部，依据业务条线种类划分不同梯队，选用比被评者高 1-2 行政级别，且最优秀的管理者担任评鉴师。以选拔中层后备为例，评委团中的评估师由人力、业务总监和高管三方面成员构成：

1. 一位来自于总部优秀的 HR 经理，或者优秀分公司的 HRD，侧重底层能力素质的评价
2. 一位对应业务 / 职能条线的上级管理者做评委（来自总部，或来自业绩优异的下属机构），从业务的视角对候选人的经验和技能进行评价。
3. 一位集团高管，从战略和机构整体的视角对人才的质量进行把控

◆ 配置原则：

通过众多评鉴项目的积累，对于评委素质的了解和掌握也在不断地加深，评委的池子也在不断的扩充。在具体的评鉴项目中，除了专业性的考虑以外，公平及客观也是非常重要的考虑因素。为了避免评委与被评者之间人际关系因素造成的评分偏差，新东方集团设定了明确的规避原则。

- **评委规避原则：**同一分组中，评委不得与该组的考生来自于同一机构，在高层管理者后备选拔中，评委与考生也不能来自于同一业务条线。例如如果小组中包含济南学校的考生，那评委目前任职机构不可以来自济南学校。规避原则是在选用评鉴师时作为确保评鉴数据公平公正的基础，同时提高了员工内部对人才评鉴的信任度。

除了在具体评鉴项目中对评委组成有所考虑以外，被评者的小组构成还须满足多元化和平衡性的原则。

- **被评者小组满足多元化原则：**对于集团发起的评鉴项目，特别是人才选拔项目中，同组考生需尽量来自不同机构，避免数个考生来自于相同机构。对于由分公司发起的人才选拔项目，须尽量减少本组之中来自相同部门的人员数量，保证尽量来自多个业务部门。

通过对选用评估师规避原则，被评小组成员的多元化构成原则，再一次保证了评鉴工作的公正、公平。

◆ 对评委的复核

为了不断完善和优化评委团队，新东方针对评委设置了复核机制。评鉴项目成员 / 高管将基于评鉴项目对评委的要求及筛选标准，结合项目中评委的实际表现，对评委的专业能力进行复核。对于经过培训

后仍不符合要求的评委，例如没有根据评鉴项目的胜任力模型进行评价、而是依照自身一贯的思维模式做出评判的评委，后续在评鉴项目中将不再选用。

此外，为了确保评委操作的合规性，设置“举报”机制。例如某位评委在项目前招呼并要求其他评委在评鉴过程中“照顾”某位考生，出现类似行为的评委将被计入黑名单、未来不再选用。

评鉴结果落实到后期人才管理

◆ 分析数据，定制发展计划

评鉴项目沉淀下来的数据不仅仅是为了把优秀的人才筛选出来，更重要的是将数据应用在人才培养与发展中。通过整理和分析人才评鉴数据，一方面可以发现不同层级、不同业务单元管理者在能力上的共性特点，以便在后续人才培养过程中能够进一步找出问题所在，针对共性的能力短板设计相应的培养动作和配置课程。

另一方面，对于被评价者的个人数据，评鉴项目结束以后会针对每位被评价者形成评估报告，反馈给每一位被评价者，由被评价者及其上级围绕评估报告共同制定后续的个人发展计划 IDP (Individual Development plan)，针对发现的能力薄弱项逐步改善和提升。

◆ 跟踪人才发展的效果

新东方也将监督评鉴数据在后期应用中的效果，集中在对个人的发展，和对整个评鉴项目的效果判定：

针对个人发展计划 IDP，后续质量跟进工作有两种类型。对于中高层管理者或者集团层面的关键人才，由集团人力资源部统一进行跟进；而对于其他管理者，则主要是由集团指导，本人及其上级制定，机构人力负责跟进。

新东方的评鉴中心会持续跟踪评鉴及发展项目的效果，包括收集和统计被评者的晋升率，离职率，绩效表现等多项数据，让高层能够有效地了解到人才评鉴与发展项目所取得的成果，提升人才评鉴与发展项目的影响力。同时也会根据这些数据，去反推人才评鉴与发展项目在标准的制定、工具方法的使用、流程的设置上是否存在待提升的地方，以不断提升人才评鉴与发展项目的准确性和有效性。

案例启示

一汽奥迪——完全内化的分析方式



孙宇航
人力资源经理
一汽奥迪

搭建背景

一汽奥迪在过去几年企业的发展步伐较快，管理者的后备缺口增大。企业在寻找一种高效，准确评估人才的方法，同时还需要保证选人用人的公平性，制约部分领导单纯依据个人喜好做任用决策的现象。

一汽奥迪在全国各地的拥有庞大的经销商网络，为确保所有地区的经销商都提供优质的服务，集团须管控各地数以百计管理者的能力素质，对合作商提供的人才做上任前的能力认证。

在面对评估数量庞大的形势下还确保公平客观性，2003 年一汽集团从德国总部将一套成熟的评鉴中心技术及流程带到国内，搭建了完全独立自主的内部评鉴中心，之后一直延续使用至今。而一汽奥迪则在集团评鉴中心的多年使用过程中不断修正优化，制作出适用于公司业务特质的评鉴中心。

内部评委的培养流程

一汽奥迪采用完全独立自主的评鉴中心，对评鉴技术和方法的优化调整离不开优秀的评鉴管理团队。除了线上的基础测试系统，线下评鉴的分析工作由两类人员负责：全职的情景模拟演员和评鉴主持人；由管理者兼职的评委 / 观察员。平均每场线下评鉴的评委团是由 3 位评委和 1 位主持人组成。

内部评鉴师既有来源于总部的管理者，也来源于各地工厂的评鉴师。通过对内部评鉴师的选拔，培训，考核等环节，确保评鉴团队的权威性：

1. 筛选进入评委培训池：

由评鉴主持人队伍的领导进行考察、筛选评鉴师，评委须高于被评者 2-3 个层级，还须考察各方面基础素质（学习，沟通，谈判能力，洞察力），入选便进入评委储备池。虽然在第一阶段入选培训池的评委很多，但是将通过后续的培训，和实践考核过程中将淘汰大部分候选人。

2. 专业培训：

评鉴主持人对候选人开展系统培训，包括关键行为观察和评分标准锚定。

3. 实践验证：

刚进入实践考核环节的评鉴师从简单评鉴项目开始，作为观察员。从旁观到入手，到多次试用，在滚动试用过程中，从其提问水平，打分结果的一致性，考核其对评鉴知识关键解读能力的扎实程度。数次不合格或打分偏差大的评委将被淘汰，经过 2-3 次的实践记录，通过考核的评鉴师将开始从事常规的评鉴工作。

线下评鉴分析方式

在评鉴过程中，被评者的所有举动被监控摄像记录。每位评委都对被评者有明确的行为记录，且每个能力项的打分都须提供客观行为依据，每项能力按照“显而易见、可见存在迹象，迹象模糊，无迹象……”等程度做划分，不同程度之间的分值刻度是 0.5。待本场结束后，主持人将每位评委的打分结合汇总，生成最终的评鉴报告。在对每个能力项的打分汇总过程中会有两种情况：

1. 同一能力项，如果 3 位评委在各项打分值误差在 0.5，则取平均值得出最后总评分。

2. 如果有某项误差值在 1 或 1 以上的，则当场进行评审合议。原因可能来自于某一评委忽略了某一行为，所以为了确保数据的准确客观，合议环节将对照全程的影像记录，分析视频中被评者的行为特征强度，由 3 位评委作整合判断。合议过程也会加入评鉴主持人（本身不打分）作协调，并监督合议过程，最终三位评委按照明确的规则确定该项能力评估分值。

严格的评鉴分析方式巩固了评鉴中心的信效度，在能者上庸者下的人才管理格局中，全国各地充满职业发展斗志的员工迫切希望得到总部人才评鉴的机会。

调整评鉴方式，维持效度

虽然任何评鉴工具本身无法满足百分之百的准确度，但是一汽奥迪评鉴中心通过调整工具内容，使工具的分析方式更加落地：

1. 在选取工具上，为了避免由于单个工具自身因素导致某能力的不准确，每一项能力测量至少须由 2 项工具交叉评鉴。此外，不断将

后续用人方的反馈与评鉴数据做对比，不断试调每个工具的组合。试调和优化工具准确度的过程往往耗时需要 1 年左右时间，才可以确定最准确的评估方式，

2. 让评委提问的方式贴近目标岗位的管理风格，让被评者在实际管理氛围中显露本质。

3. 调整工具中的案例试题。最早的整套评鉴体系中情景模拟的剧本，案例分析的题材均源于德国总部的翻译，在后续使用的十六年中，不断的依据业务实况收集案例题材，依据实施后的反馈，对剧本和案例内容进行调整，使案例内容与业务实际工作更加贴近。

修改案例题材的流程有：

- 创意：根据能力项要求设定基本信息和案例内核
- 访谈：从对象上级、平级访谈中提炼典型工作场景与挑战
- 包装：将内核与场景包装结合
- 试测：请高级别人士体验（高于被测者 1-2 级），判断其适用性、可行性、风险
- 改进：根据建议进行改进

案例启示

正泰集团——建立评价中心运营平台，提升人才评价效率



林丽鹏
绩效管理总监
正泰集团

背景

正泰的人力资源发展正处于从人力资源管理到人力资本管理过渡的阶段，需要对关键核心人才的管理制定明确的管理方针，在人才层出不穷的时代，正泰考虑从研究每位员工个体行为开始，扎实的做好人才发展与组织发展。

为了加强集团化人才管控，改善过去多年人才评价项目分散、标准不统一的现状，提高测评项目的落地性，积累人才评价工具和方法论，建设有扎实专业基础的测评师队伍，正泰规划建立内部评价中心。

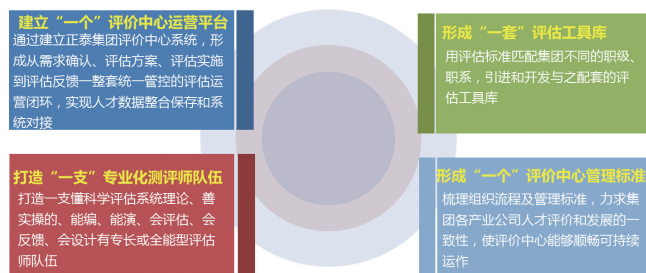


图1 内部评价中心项目目标

构建能力素质模型

建立能力素质模型（评价维度）作为评估人才的标准依据，须与业务实际状况密切结合，因此正泰将企业文化、价值观、管理风格，实际工作情景和外部标杆信息等因素全方位地纳入考量范畴：

- 分析企业战略，梳理企业管理文化，价值理念。
- 与业务部门密切沟通，了解对人才的定义与要求。
- 开展工作分析，对目标层级和职类的职责、要求与挑战进行梳理。
- 向集团中高层发问卷，让其选择能力素质项，对调研结果做归总分析。
- 基于问卷得出的基础数据，进一步与高层、部门负责人做访谈，确认素质模型的要素。
- 对绩优的员工做 BEI 的访谈，了解优秀人才的行为和特质，修正能力要素。

- 对标咨询公司的能力素质词典，参考同行业知名企业的力素质模型。
- 搜集与胜任力模型相关的最佳实践和调研报告，并参考借鉴。



图2 正泰集团胜任力素质模型之核心素质

正泰人才能力素质模型包括核心素质、领导力、专业素质三个类别。为了避免维度过于复杂带给业务管理者理解上的压力，须控制素质项的数量，普通员工的能力素质要求为 6-7 项，而对于管理者，增加 3-4 项领导力要求。

依据业务变动调整评价方案

根据企业发展、文化演变，正泰评价中心每隔 1-2 年进行调研并更新一次能力素质模型和评价方法。评价方案需及时依据业务的变动而做出调整，以确保其精确的符合业务部门需求。这些调整主要在需求的抓取以及工具或案例的内容优化上有所体现：

◆ 抓取需求并诊断

HRBP 抓取需求：首先，评价中心与 HRBP 须保持密切联系，两者之间形成良性互动的关联纽带。一经业务部门出现新的用人要求，HRBP 则及时响应并将信息反馈至评价中心。其次，在每年的人才盘点开展时，HRBP 需与各业务部门的主管、经理沟通能力素质模型是否适合当下业务需求，并将问题反馈至评价中心。当然，除了 HRBP 之外，正泰在内部搭建了测评师队伍，通过测评师们提交评价需求（详见下文“测评师的培训与认证”）。通过这些流程和多元化的反馈，评价中心能较为及时的掌握各业务部门的评价需求。

需求调研：HR 经常实施调研用以挖掘需求，总部 HR 在收集评价需求数据后会进行汇总，并对数据内容做出判断分析，并且诊断出在能力素质模型的大框架中有哪些细节需要变动。

调整的鉴定

正泰内部设立评价工具与能力维度挂钩的矩阵图。同一个能力素质需要通过 2 至 3 个的工具做评价，每个工具验证 3 至 4 项能力素质。因此，当能力素质需求产生变动时，HR 能够很清楚的知晓在矩阵图中需调整哪些工具类型和案例题目。

胜任力 \ 评估方法	360 评估	心理测验	结构化面谈	公文筐	小组讨论	角色扮演	管理游戏	演讲答辩	案例分析
正直诚信	√	√	√			√			√
创新能力	√	√	√	√	√	√	√	√	√
沟通协作	√	√	√		√	√	√	√	
敬业进取	√	√	√		√	√	√		

图 3 胜任力（核心素质）- 评估方法矩阵

值得一提的是，对于案例题目的调整方面，评价中心须审查该案例的考察内容和方式是否覆盖该项能力素质。此外，正泰还对题本内容实施多次调查调整。案例的获取方式除了与咨询公司联络，还可以通过管理人员日常邮件、日常处理内容、会议内容、遇到的挑战、外部客户矛盾、内部和其他部门会议等信息的收集以作为情景模拟中案例的来源。

内部测评师的管理

针对高管级的评价项目由内部评估师和外部顾问共同操作，此外所有的人才评价项目主要由内部测评师参与操作。正如上述背景中提到，评价团队把握着从需求分析至后期应用流程的方方面面，作为确保评价中心整体信效度的关键，正泰对内部测评师形成体系化的管理流程：

选拔测评师

总部评价中心阶段性发文关于内部测评师的报名选拔事宜，其中明确填报人员的基本能力和硬件要求。各产业公司按照要求提报候选人，总部收集并审核名单。

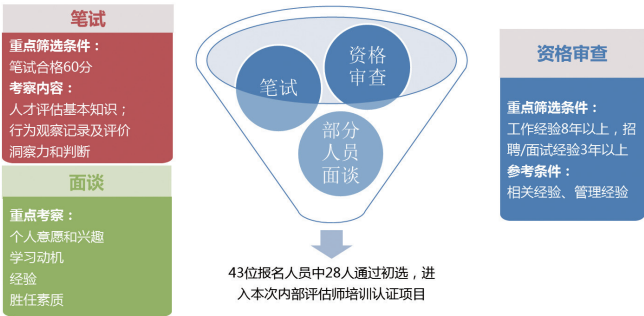


图 4 内部测评师选拔流程

其中，正泰将“正直诚信”作为考察的首要项，通过线上 360°反馈以获知其在企业内部形象是否公平公正。此外，正泰对个人资质也会有一定的要求，包括其管理经验、测评经历、学历等，筛选出有资格进入训练营的人才。同时，考虑到案例题本很大程度上需要来源于业务，因此，人才结构上，评价中心会保持入营人数中 20% 以上的候选人必须来自业务部门。

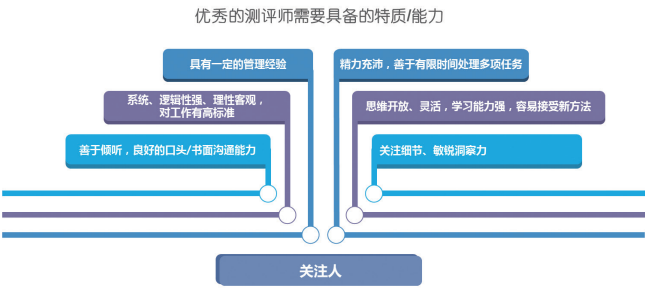


图 5 内部测评师的胜任要求

培训与认证

进入了训练营的候选人并不等于就是合格的测评师，正泰还需通过对其评价技能进行系列培训，以实行积分考核制对其认证。

经过专业培训后，评价中心对候选人的课堂表现、笔试成绩以及在日常评价活动实践中所提交的记录三方面进行综合评分。其中，由于测评师是一项实践操作要求很高的工作，因此在实践中提交材料的质量分数占最高权重。



图 6 内部测评师技能提升训练营培训

依据上述三项的权重计算总分判定测评师（新星 / 中级 / 高级 / 专家）的资质等级，并颁发认证证书。其中高级及以上等级的测评师须满足经理级以上且主持过情景模拟活动等条件才可担任。

◆ 激励

测评师除了可以收获证书以及评估费等报酬之外，担任评价工作可以带来个人学习发展的机会，同时还作为年度晋升的加分项。

▶ 确保评价的信度与效度

信度与效度作为内部评价中心的立足之本，正泰通过对工具本身的不断修正完善以及项目周期的控制，使得人才评价在集团内得到更多的支持：

◆ 确保工具本身的效度

“评价工具在反复使用中存在题目泄露的风险”，“部分被评者事先充分的准备”，“在评价过程中掩饰自己的现象”等都可能促成评价数据的误差，因此正泰注重对工具效度的保质：

保密协议：所有参与评价的人以及测评师本人都须签保密协议，由于涉及知识产权题目不可泄露，因此，这些即成为了对测评师的基本要求。

关注题目表面效度：尽量选取表面效度低，以及测量点不一目了然的题目。例如，线上的测评，尽量用“迫选题”，而减少使用“程度题”，由于“迫选题”不会有对错之分，而“程度题”更容易让被测者揣测。

尽量使用情景模拟：以角色扮演为例，为了避免被测者提前准备，正泰会安排不同的演员以不同版本提问，以尽量消除对评分造成影响的因素，以使情景模拟更好的剖析出人才本质。

◆ 缩短评价项目的周期

人才评价是一项专业性要求较高的工作，但其多环节设置往往也使得项目整体周期较长。为了控制评价项目的周期，正泰在设计之初便对整个评价的方案进行优化，主要包括几个方面：

- 1. 简化评价方案：多数具备评价中心的企业抱怨其周期长的主要原因是由于繁琐的评价方案不易被管理者理解或操作，因此在同一项目中，尽量减少供选择的方案数量，项目实施之前的准备时长便随之减少。
- 2. 评价报告避免过于复杂，须让报告和过程尽量简化，直观体现分值以便于理解。若评价对象为关键人员，则评价中心会再提供一份详细的发展报告。
- 3. 控制线下评价时长上限：基础能力的测评在线上完成，线下的评价时间则控制在一天半内，工具中仅保留与工作实况关联度高的案例。
- 4. 用业务的语言展现报告：评价中心会将详尽专业的 HR 术语转

化成业务部门的语言以帮助业务经理能更好更快速的理解与运用。

- 5. 对 360°反馈实行线上线下结合方式：由于 360°反馈耗时过高，因此在评价的过程中，正泰先让员工进行线上评价，再针对个别员工进行调查访谈。当然，正泰也考虑适当减少访谈对象数量以缩短评估时间。

◆ 评价数据落实至后期人才管理

正泰培训部门需特别关注后续发展培养课程对于短板能力提升的针对性，培训部门主动前来获取评鉴数据。正泰通过对评价数据汇总归纳，分析出组织层面的共性短板，以便在后续人才培养与发展中聚焦关键能力的提升。公司层面的共性短板交由培训部主导，对于员工个体的能力短板则由团队内部自主开展有关能力提升的发展活动。对评价数据充分的使用，还可使团队及个人认识到能力短板与优势，不断进行自我塑造与发展。

案例启示

洲际酒店集团大中华区——虚拟发展中心



郭倩
英才发展与培训总监
洲际酒店集团大中华区

背景

洲际酒店集团目前在大中华区管理着 300 多家酒店，酒店员工超过 7 万名。洲际酒店集团近年在大中华区发展势头稳健，每年新增数十家酒店。每一家新增的全服务酒店必须配备从总经理至行政委员会成员的管理团队。为了使每家酒店得到优质的管理，确保酒店的员工有能力提供高水准的服务，洲际酒店集团必须保证酒店管理团队有充足且高质量的人才储备。

为了支持业务发展对人才的需求，洲际酒店集团在多年前启动了职业洞察力的系列发展中心项目。职业洞察力是一个综合性的能力培养计划，将人才测评与人才发展融为一体，目前已经成为洲际酒店集团最重要的人才孵化器。

2018 年，为了顺应大中华区不断扩张的发展形势，洲际酒店集团决定将职业洞察力项目（酒店行政委员会成员后备）打造得更加规模化，将原有的线下发展中心转移到技术平台，进行虚拟化运作。本文中，我们将介绍洲际酒店集团大中华区人才发展中心项目的运作概况，传统和新技术的运作模式，后续管理方法。

概况

洲际酒店集团的发展中心系列项目由 4 个不同层级的人才发展中心构成，分别针对不同层级的对象，邀请不同层级的业务领导作为观察员（测评师），采用不同岗位的能力要求作为测评和发展标准，实施不同的测评和发展方案。

该项目整体运作工作由洲际酒店集团支持中心的英才发展团队以及来自全国各地的业务领导共同参与，前者负责项目设计更新、实施以及数据应用监控，后者则负责担任项目观察员（测评师）。

传统的发展中心运作模式

传统的人才发展中心，需将学员和观察员汇聚在固定地点，进行为期四天封闭式活动。租用发展中心场地、住宿及交通差旅等耗费巨大，同时消耗的人力及时间成本也居高。对于酒店行政委员会后备发展中心而言，该层级的人才需求体量庞大。按照传统运作模式，每年开展发展中心活动的产出量比较有限，跟不上酒店发展的速度。

线上发展中心的应用

如何更加高效地实施发展中心项目，及时满足大规模的人才需求成为了洲际酒店集团亟待解决的问题。2018 年，洲际酒店集团选择将针对行政委员会后备人才的发展中心转移至线上操作，将原本线下的情景模拟等练习通过线上视频互动得以实现。目前针对行政委员会后备人才的发展中心，已完全采用了虚拟化运作的方式。

工具转换：

在工具转换过程中，需要考虑将哪些工具演变到线上操作。虚拟发展中心将线下的一对一角色扮演和书面作业全部转换至线上操作。而无领导小组讨论等多方操作的测评方式在线上操作趋于混乱，因此不放入虚拟发展中心的范畴中。在虚拟发展中心的搭建过程中，还引入了心理测评工具，以为人才发展提供外部对标和更广的视角。

实施过程：

观察员根据案例及情景模拟剧本，和学员通过视频对话进行角色扮演并及时反馈。分布在全国各地的测评师和被评者按照事先确定的日程表，登录平台，分组进入线上虚拟会议室，开展所有的测评和发展活动。此外，观察员的反馈、打分、校准、撰写行为分析报告等活动均在线上系统中完成。

发展中心新技术带来的产出及影响



洲际酒店集团通过采用虚拟化的测评发展技术，不仅在测评中提升了效率，节约了成本，还为后续管理提供了方便的数据分析平台，给洲际酒店集团整个人才发展系统带来了巨大的价值：

* 行政委员会是指酒店中的核心管理团队，包括市场销售总监、餐饮总监、财务总监、财务总监、人力资源总监等。

- 1. 舒适的互动模式受到被评者的青睐。多数被评者觉得在屏幕前面完成角色扮演比较放松，能够自然发挥自我，这使测评结果相对准确。
- 2. 提升产出：采用新办法后，人才年产出量大幅度增加。
- 3. 节约时间：以传统方式针对高层的发展中心项目花费约 4-5 天时间，而现在虚拟发展中心只需花费原来时间的一半。
- 4. 节约成本：传统方式下的项目活动须支付场地租赁费以及差旅费，然而虚拟发展中心则不需要这类费用，目前酒店行政委员会后备虚拟发展中心的项目费用仅为传统方式的 1/3 左右。在成本降低的基础上，管理者举荐被评者参与项目的意愿度也有所提升，因此给分散在全国的潜力人才提供了更多的发展机会。
- 5. 提升人才发展的跟进效率：通过虚拟平台，学员可以在线实时更新发展计划执行情况，辅导和发展进程一目了然

后续管理

洲际酒店集团将人才评价和发展的数据应用扩大至人才发展规划中，为后续针对性定制发展方案提供依据。

- 1. 分析短板，制定受训计划：评估结束后，测评师在虚拟平台出具完整的被评者个人发展报告。HRBP 与业务管理者进行商榷，为每位被评者匹配职业发展内部教练，后续的发展工作将在总经理和内部教练的辅导下完成。
- 2. 跟踪个人发展效果：发展中心根据 70-20-10 的原则为被评者配置发展计划，学员有责任定期在平台上更新其发展计划的实施进度。中心管理团队通过线上系统实时跟踪其发展计划执行进度，并跟踪其 1 年左右的晋升情况。
- 3. 更准确的人才配置：用人部门管理者在对人员做职位的分配之前，可以更全面清晰地了解不同员工的能力和准备程度，不同候选人胜任职位的优势和潜在风险，在分配职位时做到有的放矢。



关于睿正咨询

北京北森睿正人才管理咨询有限公司,成立于 2009 年,是北森集团业务板块里专注人才管理的咨询公司。以“全体系人才管理咨询”为核心业务,从“组织”与“人才”两个维度出发,面向本土大中型企业,提供定制化的人才管理体系规划及落地实施服务。

睿正总部位于北京,在天津、上海、广州设立分部。睿正核心成员是伴随着中国咨询行业成长起来的第一批咨询顾问,身负世界顶尖咨询公司 & 大中型企业管理的双重背景,带领团队为企业提供科学的诊断,可靠的解决方案和专业的咨询服务。

睿正拥有 4 大事业部,在行业领域里积累了丰富的数据与实战经验。

睿正战略客户事业部为百余家央企、上市公司、大型企业和行业龙头企业提供定制化解决方案和高品质咨询服务,如中粮集团、中国烟草集团、中国邮政、京东方、中国移动、中国联通、中国电信、新东方、好未来、碧桂园、绿地集团、京东、国机集团等。帮助处于不同阶段的客户建立完善组织体系,明确制度标准,识别和培养企业人才,助力客户领跑于所在行业。

睿正金融事业部围绕组织能力综合提升,提供从岗位、薪酬、绩效到人才安置、梯队打造等全体系解决方案,持续提升组织能力,陪伴完成战略转型落地。我们合作的客户包括中国工商银行、中国建设银行、中国人寿、招商银行、中信银行、兴业银行、民生银行、包商银行、重庆银行、天安财险、新华保险、西南证券、恒泰证券等。我们积累了行业内数百家企业几千位核心人才数据,形成了行业内权威的核心 / 典型人才个案案例库。与各大高校协作,长年开展金融行业人才追踪研究,发布金融行业人才白皮书。

睿正汽车与制造事业部致力于从“人才驱动”和“组织驱动”两个角度提供人才管理综合性解决方案,帮助行业客户应对经济“新常态”下的行业转型压力,推动行业发展。我们重视行业知识沉淀,通过与百余家行业核心客户的深入合作,如广汽集团、北汽集团、吉利汽车、宇通客车、广汽丰田、北京现代、一汽丰田、东风日产、中信戴卡、玉柴机器、小康工业等,积累了业内领先的客户成功实践案例与行业数据,为行业客户提供更具针对性的服务。

睿正能源事业部把握时代脉搏,认真对待每一个客户和需求,帮助企业构建稳固的人才压舱石。在能源行业充满变革与挑战的今天,适应行业发展,推动企业转型,人才管理理念的转变、机制的改革、队伍活力与能力的激发。我们合作的客户包括中国石化、中国石油、中国海油、国家电网、国家能源集团、中核集团、浙江省能源集团、国家开发投资集团、中广核、特变电工、双瑞、国家电投、北京燃气、金风科技等。

• 更多信息请访问 : www.acetale.com 或拨打 : 010-87922177 / 18511304678



获取报告解读和人才管理实战案例,请扫码关注睿正

微信公众号:睿正人才管理

邮箱:market@acetale.com

网址:www.acetale.com



关于人力资源智享会

人力资源智享会 (HREC) 是高端、专业、广具影响力的, 面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2018 年 6 月 30 日: 智享会付费会员企业超过 3500 家, 已经进入中国的世界 500 强和福布斯全球 2000 强企业中, 超过 90% 的企业正在享受智享会的各项服务。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域, 且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求, 采购需求, 激励和认可需求”。

智享会满足学习需求

线下学习渠道: 每年 (1) 举办超过 40 场的大型品牌年会及展示会; 众多细分领域的品牌盛会已深入人心, 成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。(2) 超过 30 场 HR Frontier 活动与标杆企业探访带您深入剖析领先企业的最佳人力资源实践。(3) 覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过 100 场的公开课培训和内训, 提供会员企业一站式的学习解决方案。(4) “享问” 微咨询平台, 帮助 HR 找到指定领域的专家, 在碎片时间中获得专业咨询、靶向指导。(5) Member Bridge 一对一会员互访服务, 每年帮助超过 200 家会员企业对接搭桥, 促进企业会员之间的深度交流, 满足会员之间经验分享的需求。(6) 智享会公益教练俱乐部, 致力于教练技术的实践和应用, 并通过教练技术帮助企业或个人实现突破、找到方法、达成目标, 过去 4 年已经累计招募经过专业认证教练 50+, 服务超过 500 名会员, 满意度超过 95%。

- **线上学习渠道:** 60 多场空中课堂与网络会议使会员足不出户就能了解管理前沿、法规动态。
- **阅读和深度学习渠道:** (1) 6 期《HR Value》杂志兼具理论性和实践性, 读者人数超 3 万名。(2) 20+ 权威研究报告, 200+ 中国本地实践案例, 覆盖人力资源各个领域: 管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理等等, 提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享, 帮助人力资源从业者做出科学决策。

智享会满足采购需求

- 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源技术各主题的大型专业研讨会和展示会, 吸引超过 500+ 中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商, 全面满足会员企业采购需求。
- 线上供应商采购指南 (The Purchasing Guide), 基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成, 帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险。
- 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。
- 智享会会员共保池, 结合会员集体采购力量, 降低保费。

智享会满足激励和认可需求

- 智享会以“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, 每两年举办的“中国学习与发展价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”, “中国人力资源共享服务中心”和“中国薪酬与福利价值大奖”颁奖盛典, 作为中国力资源业内的“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, 打造出专业、公平、公正的人力资源奖项, 以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀实践和优秀人物。
- 《HR Value》杂志、调研报告及案例、会议论坛等汇聚大批行业领先企业, 成为展示优秀实践和团队成果的舞台。



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>

智享会微信公众号: HRECChina

第二届中国企业人才评鉴中心管理实践调研报告

THE 2ND CHINA TALENT ASSESSMENT CENTER MANAGEMENT PRACTICE SURVEY REPORT