



第二届中国企业雇佣前测评调研报告

THE 2nd CHINA PRE-HIRING 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、编辑或发布使用于其他任何场合。

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

特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。

(顾问排名不分先后, 仅按姓氏首字母排序)



何平

招聘培训经理
某大型食品公司



黄尧

测评顾问
北京北森云计算股份有限公司



李媚

测评顾问
上海大易云计算股份有限公司



李欣欣

招聘经理
正大集团



石蕊

培训生管理经理
玛氏食品(中国)有限公司



王瑞鹏

人力资源经理
绿城理想生活科技有限公司



张斯维

全国招聘经理
喜利得(中国)商贸有限公司



关于作者



金真瑞 Eric.jin@hrecchina.org

金真瑞现任人力资源智享会(HREC)的调研顾问一职, 负责第二届中国企业雇佣前测评调研报告。在此次调研项目中担任问卷设计、数据收集与处理、案例采访、报告撰写等工作。金真瑞毕业于上海对外经贸大学, 获得人力资源管理本科学位。

目录

第一部分 前言	2
第二部分 我们的发现	3
第三部分 关于本次调研	4
第四部分 报告导览	5
第五部分 主要挑战	6
挑战一：测评工具种类繁多，无从选择合适工具 我们的建议——最佳工具选择 10	6
挑战二：测评结果有偏差，与用人部门产生意见分歧 我们的建议——建立分歧处理机制 12	11
挑战三：测评结果在招聘结束后跟进 我们的建议——测评报告恰当使用 15	14
挑战四：沿用过去的测评工具，未进行测评工具的评估与调整 我们的建议——关注变化，适时调整 17	16
第六部分 未来趋势	18
第七部分 行动指南	20
第八部分 标杆数据	22
测评工具使用现状	22
测评费用及时长	22
不同候选人的具体测评种类	24
第九部分 案例启示	25
正大集团 玛氏食品（中国）有限公司 绿城理想生活科技有限公司	某高科技企业 喜利得（中国）商贸有限公司 某大型食品公司



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

前言

“招聘”是所有企业在发展和成长过程中至关重要的环节，从校招到社招，从招聘基层员工到招聘公司高管，企业 HR 都有一个共同的目标，那就是找到合适的候选人。为了实现这一目标，HR 们在招聘流程中做了尽可能多的候选人质量把控工作，其中就包括引入雇佣前的测评工具。

从目前雇佣前测评的发展现状来看，我们可以发现，市场上已经出现许多雇佣前测评工具的供应商，提供包括性格测评、心理风险测试、情商测试、领导力测试等超过 20 种的雇佣前测评工具，对于 HR 而言，如何选择最适合企业的测评工具成为首要面临的难题；另一方面，中国本土企业使用雇佣前测评工具的历史并不长，致使很多公司的业务部门主管对测评工具

不甚了解乃至心存质疑，于是不可避免的在招聘流程中出现 HR 和业务主管在测评结果与面试结果分歧处理上的意见冲突和矛盾；最后，对于那些运用雇佣前测评的企业而言，随着企业不断进步、发展，各部门岗位胜任力要求也必然随之提升或改变，这就倒逼雇佣前测评的工具要应时而变，而现实中的企业在优化调整测评工具方面有所建树的却不多。

针对以上三个方面的挑战，**本次调研从寻找合适的测评工具供应商、与用人部门达成一致、持续调整和优化测评工具三个方面切入**，结合市场调研数据和企业实践案例进行研究和探讨，以期给予企业 HR 一些选择和运用测评工具的参考和借鉴。



我们的发现

1 目前在招聘流程中使用雇佣前测评的企业数量不多，但呈现不断增加的趋势

- + 参调企业中使用雇佣前测评的企业仅占 56.86%，现在未使用雇佣前测评但计划 1-2 年内使用的企业占 82.78%

2 雇佣前测评平均时长被限制在 0.5-1.5h 之内

3 46.23% 的参调企业中，HR 与用人主管事先约定测评报告各项指标权重或测评报告本身权重

- + 这样做可以避免在雇佣决策中过于看重候选人的测评结果而忽视了面试官的经验判断
- + 但是这种约定权重的做法下，不同企业的雇佣前测评结果能够占据多大比重、对录用候选人起到多大的影响仍然值得我们思考

4 测评环节在招聘流程中越滞后，测评报告参考价值越低

- + 面试在测评之前，面试官对候选人就会有一定先入为主的判断，当这些判断与测评结果出现冲突，面试官会下意识相信自己的判断
- + 测评环节越靠前，判定候选人时受到面试官主观印象的影响越小，更能客观看待测评报告

5 “技能与知识测试”、“数理逻辑或认知能力测试”、“性格测试”是在雇佣前测评中使用频率最高的三项能力测试

- + 这三项能力测试几乎在每个部门、每个层级候选人的测评中都会用到

6 近半数的参调企业会在雇佣后使用雇佣前测评报告，主要作为新员工内部选拔和直线经理管理、培养新人的辅助工具

- + 47.24% 的参调企业在新员工入职后持续使用该员工雇佣前测评的报告
- + 49.75% 的参调企业会将测评结果作为未来内部选拔的参考因素，而 37.69% 的参调企业会将测评结果向被测者的直线经理反馈，辅助后期人员管理与培训

7 雇佣前测评工具的使用并非一成不变，伴随企业发展，HR 将调整测评报告解读的重点和解读方式，抑或测评工具输出的报告形式被优化，甚至直接迭代、更新测评工具

- + 42.71% 的参调企业因为工具本身的准确性和有效性下降而调整测评工具的使用，36.18% 的参调企业则是因为寻找到更合适的工具替代
- + 一方面 HR 调整对测评报告的解读重点和解读方式，另一方面调整测评工具输出的测评报告内容和形式，甚至直接迭代、更新测评工具



关于本次调研

人力资源智享会与 2018 年 3 月至 2018 年 5 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 358 份问卷。在去除重复（同企业）、无效、以及未完成的问卷后，共保留有效问卷 350 份。我们将参阅企业所属行业、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。本次调研本土企业和外资企业的比重与第一届企业雇佣前测评调研时基本相同，均是各占一半。

图表 1 参阅企业所处的行业 (N=350)

行业	比重
机械制造	10.60%
金融服务 (如, 银行, 保险, 财富管理, 等)	10.03%
汽车及零部件	9.17%
零售业与电子商务	6.88%
信息技术, 半导体及通讯	6.59%
专业性服务 (如, 法律, 咨询, 教育, 旅游, 等等)	6.30%
消费品	6.30%
生命科学 (如, 生物工程, 医药, 医疗器械, 等)	6.02%
房地产	4.87%
化工与石化	4.86%
互联网与游戏业	4.30%
运输及物流	3.44%
建筑建材	3.15%
多样化生产	2.87%
能源动力	2.58%
电子电气	1.72%
造纸, 包装及森林业	1.43%
环境科学	1.15%
文化传媒	0.86%
农业	0.29%
贸易业	0.29%
其它	6.57%

图表 2 参阅企业规模 (N=350)

规模	比重
少于 100 人	7.74%
100 人到 499 人	27.22%
500 人到 999 人	11.17%
5000 人到 9999 人	13.18%
2500 人到 4999 人	5.44%
1000 人到 2499 人	19.48%
10000 人及以上	16.00%

图表 3 参阅企业性质 (N=350)

企业性质	比重
外商独资	34.29%
中外合资	11.14%
国有企业	10.00%
中国私营及民营企业	41.43%
其他 (如: 多元混合制、合伙制等)	3.14%

报告导览

通过前期的访谈与调研问卷的数据分析，我们发现在企业雇佣前测评实践中，从前期雇佣前测评工具的选择到测评工具使用中对测评报告的解读，再到雇佣前测评结果在员工入职后的跟进，以及最后测评工具的评估与调整，都各自存在相应的挑战。在报告中，我们分别对这些挑战逐个做出了分析和解读，并针对性的提出了我们的应对建议。同时在报告最后，我们也对雇佣前测评本身的发展趋势以及未来企业使用雇佣前测评的情况做出了适当的探索与分析。

主要挑战

- ※ 测评工具种类繁多，无从选择合适工具
- ※ 测评结果有偏差，与用人部门产生意见分歧
- ※ 测评结果在招聘结束后跟进
- ※ 沿用过去的测评工具，未进行测评工具的评估与调整

我们的建议

- + 最佳工具选择
- + 建立分歧处理机制
- + 测评报告恰当使用
- + 关注变化，适时调整

未来趋势

测评工具发展趋势

企业未来使用计划



主要挑战

通过研究我们发现，雇佣前测评的主要挑战在雇佣前测评工具使用的各个阶段都有所体现，因此我们在本章内容中也按照雇佣前测评工具从选择到运用的流程逐个对其中存在的挑战做出分析和解读，并提出我们的意见和建议供 HR 们参考。

挑战一：测评工具种类繁多，无从选择合适工具

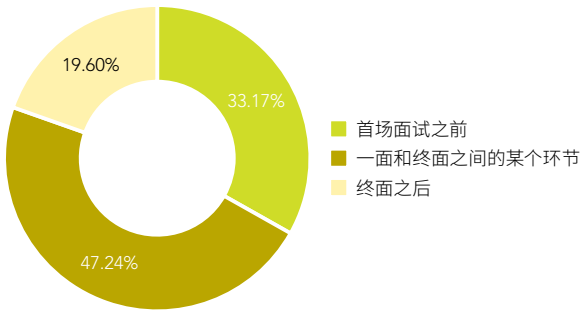
在企业最初选择测评工具的过程中，通常会事先拟定雇佣前测评工具使用的目的和对象，之后才会市场上进行工具甄选。因此，我们在分析如何选择测评工具时，先从使用的目的和对象展开，而后引入测评工具选择的相关内容。

测评所在环节及目的

雇佣前测评在招聘流程中的位置在一定程度上反映了测评在招聘中的定位，从图表 4.2 可以发现，测评放在首场面试之前和一面和终面之间的最主要目的都是用于对候选人能力要素和潜力的进行初步了解，而放在终面之后更多的是用于验证此前对候选人面试的测评结果。

从图表 4.1 可以看到，近一半参调企业将测评放在一面和终面之间，一方面可以通过初面对候选人有所筛选，减少测评不达标候选人的次数，降低测评成本，另一方面也不会因为测评在招聘流程中太过滞后而降低测评报告的参考价值，还可以就测评报告中反映的某些候选人的优缺点在测评后的面试环节进行再验证，以此来更准确的判定候选人。

图表 4.1 在招聘流程中使用雇佣前测评的环节 (N=199)



测评对象

企业 HR 在运用测评工具对候选人进行测评时，出于测评工具的成本考虑，雇佣前测评通常会覆盖所有校招候选人，而只覆盖部分社招候选人。在校招中，通常测评工具供应商会提供两种收费方式，第一种是一定期限内（一般是一年）不限次数，一次性收费，另一种是按照成百上千的批量进行收费，所以在校招过程中测评的范围较广，同时会以管培生为主（56.36%，见图表 6.1）；而在社招中，测评费用相对较高，因此测评的主要对象集中在招聘数量相对较少但位置关键的管理岗，如图表 6.1，对主管和管理层的测评占 72.73%，对高级经理或总监的测评占 71.52%。

在招聘过程中，通常不同部门、不同层级存在岗位能力要求的不同，这就使得一些企业对雇佣前测评有所区分。销售部门和技术部门

图表 4.2 雇佣前测评在招聘流程中的使用环节及目的 (N=199)

测评目的 \ 环节	首场面试之前	一面和终面之间的某个环节	终面之后
有大量候选人时作为初筛工具	13.07%	6.53%	1.01%
对候选人能力要素和潜力进行初步了解	28.64%	39.20%	8.04%
了解候选人在工作中可能出现的心理风险	13.57%	20.60%	8.54%
为面试官设计面试问题提供参考	9.05%	11.06%	0.50%
与面试结果相互验证	16.08%	29.65%	17.59%
由测评结果做出录用决定	3.02%	11.06%	9.05%
其他	/	1.01%	0.50%



注意

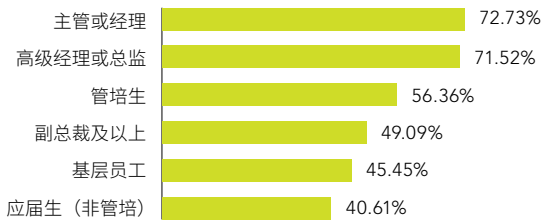
在与供应商处测评顾问的访谈中得知，企业将测评放在招聘流程中越靠后的位置，测评结果在招聘流程中的参考价值就可能越低，其原因在于测评工具本身存在信效度的上限，不可能做到完全准确，当测评被放在招聘流程靠后的位置时，就会受到 HR 尤其是业务部门面试官对候选人主观判断先入为主的影响，每当测评结果和主观判断出现较大偏差，面试官们就会下意识的肯定自己而否定测评的结果。测评在招聘流程中越靠后，这种先入为主的影响可能就越大，测评报告的参考价值就越低。

在企业内部往往是核心或者关键部门，对于岗位专业技能和知识也有较为明确的要求，在招聘中自然受到更多的关注和重视，一些企业甚至会专门针对这两个部门定制测评工具。从图表 6.2 我们可以看到，25.13% 和 22.61% 的参调企业在销售与市场、技术与研发部门进行测评。

通过与人力资源管理者的交流，我们了解到市场上大部分的企业都会利用雇佣前测评考察候选人在冰山之下的潜力、动机等，这使得测评在不同人群之间具有共通性，因此企业在确定招聘中的测评对象时更多的是以层级来划分，而以部门划分测评对象的企业多将测评集中运用在销售或研发部门。

图表 5 招聘中分部门还是层级使用雇佣前测评工具 (N=199)

层级	数量	比重
仅按不同部门	34	17.09%
仅按不同层级	88	44.22%
综合考虑	77	38.69%

图表 6.1 招聘中使用雇佣前测评的不同层级候选人 (N=165)

✚ 选择工具时考虑因素

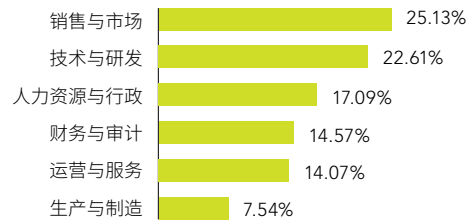
对比图表 7.1 和图表 7.2, 参调企业在选择测评工具时主要考虑的前五个因素中, 测评工具的信效度高居首位 (77.89%), 在第二到第四位的考虑因素中, 对测评报告、测评工具题目、常模和题库等因素的关注度上升, 对测评工具收费和知名度的关注度下降。

企业 HR 在最初接触测评工具时, 由于缺乏较为准确的认知, 于是在最开始选择工具时会更关注供应商的品牌、口碑和知名度, 但在使用测评工具一段时间之后, 企业的 HR 对测评工具有了较为全面的认知和理解, 知道自身企业最需要什么样的测评工具, 于是首要关注的重点开始转移到测评报告的解读、测评工具题库的大小、常模来源等方面, 与此同时企业的各个业务部门也都对雇佣前测评工具有了较高的认可和接受度, 因此在工具运用上得到了普遍的支持, 工具使用成本的限制相对减小, 彼此的关注点自然就转移到工具本身的质量上来。

图表 7.2 本届与上届调研选择工具时考虑因素 TOP5 对比

2018 年数据	2014 年数据
信效度	测评工具信效度
测评报告简洁和通俗易懂	测评工具收费标准 / 价格
题目的针对性	供应商品牌知名度
数据库来源及常模、题库大小	测评工具常模 / 数据库规模
收费 / 价格	测评工具的口碑

(2014 年数据来源: 智享会《中国企业雇佣前测评调研报告》)

图表 6.2 招聘中使用雇佣前测评的不同部门候选人 (N=111)**图表 7.1** 选择测评工具时主要考虑的因素 (N=199)

因素	比重
信效度	77.89%
测评报告简洁和通俗易懂	51.26%
题目的针对性	49.75%
数据库来源及常模、题库大小	45.73%
收费 / 价格	40.20%
测评平台稳定性和便利性 (与系统兼容, 操作简便等)	38.19%
知名度和口碑	23.62%
开发团队 (人员经验、专业程度等)	11.56%
供应商对使用人员的培训和支持	11.56%
信息泄露的风险	7.54%
全球统一选择, 不清楚选择的标准	6.03%

✚ 参调企业选择的雇佣前测评工具及供应商

图表 8.1 参调企业性质和雇佣前测评工具来源 (N=199)

测评工具来源 \ 企业性质	外商独资	中外合资	国有企业	中国私营及民营企业	其他
来自同一个供应商	11.06%	3.52%	5.03%	18.59%	2.01%
企业自主研发	3.52%	3.02%	1.51%	12.06%	0.50%
全球统一选择	8.04%	/	/	0.50%	/
部分来自同一供应商, 部分自主研发	5.03%	0.50%	/	4.52%	0.50%
来自不同的供应商	7.54%	3.02%	2.51%	/	1.01%



不同类型的企业在选择雇佣前测评工具时，其来源主要是测评工具的供应商，其次是企业结合自身实际设计专门试卷或者开发有自己企业特色的测评工具，但是开发出较高信效度的雇佣前测评工具需要专业的知识和专业的人才支持，市场上能够达到要求的企业目前仍然只有少数，因此，从供应商处获得测评工具是很多企业的优先选择。在只有一个雇佣前测评工具供应商的企业中，中国私营及民营企业占比最高为 18.59%，外商独资企业占比其次为 11.06%；在选择企业自主研发雇佣前测评工具的企业中，中国私营及民营企业占比最高为 12.06%，外商独资企业占比其次为 3.52%（见上页图表 8.1）。

通过与人力资源管理沟通，中国私营及民营企业在只有一个雇佣前测评工具供应商的企业中占比最高，其主要原因是该类型企业变革和发展较快，比较容易接受新事物。而在选择企业自主研发雇佣前测评工具的企业中该类型企业占比最高，其原因并非是该企业有很多有能力开发自身企业专属的线上测评工具，而是该企业中有许多在招聘过程中使用的测评题多从互联网渠道获得，抑或是由业务部

门直接设计考题考察候选人，这种方式的最大优势在于成本较为低廉，但其雇佣前测评的信效度表现也参差不齐。

我们可以看到，外商独资企业中有 17.14% 的雇佣前测评工具是全球统一选择，27.14% 的企业选择了其他的测评工具供应商，反映出外商独资企业全球化的特色（图表 8.2），也一定程度上说明了目前在中国市场上仍有许多知名度不高的测评工具供应商存在。

我们通过调研问卷，了解到部分企业选择的测评工具供应商及其具体选择的测试类型，希望能给到 HR 们选择测评工具时以参考和借鉴。

在此也要说明，图表 8.3 反映的内容更多的是企业直接选用测评工具供应商处的测评工具，不包括和测评工具供应商合作，结合企业岗位胜任力模型或者企业文化定制专属测评工具的企业。相对于直接选用供应商现成的测评工具，进行定制化无疑更为精确、具有更高的信效度，但是成本也相对更高。对此，企业应结合自身实际雇佣前测评需求从优选择，定制化未必最好，能满足企业实际需求的才是。

图表 8.2 参调企业性质和使用的测评工具供应商（N=158）

供应商 \ 企业性质	外商独资	中外合资	国有企业	中国私营及民营企业	其他
托马斯国际 thomas	2.86%	10.00%	/	1.20%	/
智睿咨询 DDI	8.57%	10.00%	5.56%	2.41%	/
光辉合益 Korn Ferry Hay Group	5.71%	/	/	4.82%	/
瀚德中国 Hunterchina Group	/	/	/	1.20%	/
cut-e	1.43%	5.00%	/	1.20%	/
北森 Beisen	18.57%	40.00%	61.11%	44.58%	62.50%
诺姆四达 NormStar	5.71%	/	5.56%	/	/
全美在线 ATA	/	/	5.56%	1.20%	/
世泓 CEB	8.57%	/	11.11%	2.41%	25.00%
倍智 TaleBase	/	/	5.56%	/	12.50%
肯耐珂萨 knx	1.43%	/	/	1.20%	/
科锐国际 Career International	/	/	/	2.41%	/
智联测评	5.71%	10.00%	11.11%	3.61%	12.50%
前程无忧 51Job	5.71%	10.00%	5.56%	7.23%	/
盖洛普 Gallup	2.86%	/	/	/	/
猎聘网	/	/	/	2.41%	/
韬睿惠悦 Towers Watson	1.43%	/	/	/	/
大易 Dayee	1.43%	/	/	/	/
全球统一选择，不清楚	17.14%	10.00%	/	3.61%	/
其他	27.14%	10.00%	11.11%	8.43%	/

图 8.3 参调企业使用的测评工具种类及供应商 (N=63)

测评种类 \ 供应商	托马斯国际 thomas	智睿咨询 DDI	光辉合益 Korn Ferry Hay Group	瀚德中国 Hunterchina Group	cut-e	北森 Beisen	全美在线 ATA	世泓 CEB	倍智 TaleBase	肯耐珂萨 knx	智联测评	前程无忧 51Job
技能与知识测试 Skills/knowledge tests	/	1.59%	/	/	1.59%	6.35%	/	/	/	/	7.94%	3.17%
数理逻辑或认知能力测 Reasoning/ Cognitive ability tests	/	3.17%	/	/	1.59%	9.52%	1.59%	1.59%	/	/	6.35%	4.76%
性格测试 Personality tests	6.35%	3.17%	1.59%	/	1.59%	14.29%	1.59%	1.59%	/	1.59%	7.94%	1.59%
兴趣测试 Interest tests	1.59%	/	/	/	/	3.17%	1.59%	1.59%	/	/	4.76%	1.59%
潜力测试 Potential tests	/	1.59%	1.59%	/	/	14.29%	/	6.35%	1.59%	1.59%	7.94%	1.59%
动机测试 Motivation tests	/	1.59%	1.59%	/	/	7.94%	/	4.76%	1.59%	3.17%	1.59%	1.59%
智商测试 Intelligence quotient tests	/	/	/	/	1.59%	1.59%	/	/	/	1.59%	1.59%	1.59%
情商测试 Emotional quotient tests	/	/	/	/	1.59%	4.76%	/	/	/	/	3.17%	/
心理风险测试 Psychological Risk tests	/	/	/	/	/	9.52%	/	1.59%	/	/	3.17%	3.17%
职场性格测试 Occupational Professional Personality tests	/	1.59%	/	1.59%	/	9.52%	1.59%	6.35%	/	1.59%	6.35%	4.76%
职业兴趣测试 Vocational interest tests	1.59%	/	/	/	/	4.76%	1.59%	/	/	1.59%	3.17%	3.17%
职业价值观测试 Career Value tests	/	/	/	1.59%	/	7.94%	/	1.59%	/	1.59%	3.17%	1.59%
领导力测试 Leadership tests	/	1.59%	3.17%	/	1.59%	11.11%	1.59%	1.59%	/	1.59%	3.17%	/
特定能力测试 Specific ability tests	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	1.59%	/
特定工作的解决 Job-specific solutions	/	/	/	/	/	/	1.59%	1.59%	/	/	1.59%	/
专业胜任力测试 Functional Competency tests	/	1.59%	/	/	/	14.29%	/	3.17%	/	1.59%	4.76%	4.76%
工作契合度测试 Job fit tests	/	/	/	/	/	4.76%	1.59%	1.59%	/	/	3.17%	1.59%
文化契合度测试 Culture fit tests	/	/	1.59%	/	/	4.76%	/	/	/	/	1.59%	1.59%
其他	1.59%	1.59%	1.59%	/	/	1.59%	1.59%	/	/	/	1.59%	/

我们的建议——最佳工具选择

企业在从市场中寻找合适的测评工具时遇到的主要挑战通常和两个要素密切相关：测评工具本身和测评工具使用者。在这里，我们将从这两个角度给企业 HR 选择测评工具提出建议。

针对测评工具本身，主要的问题在于测评工具种类繁多而不知何去何从。具体行动方案如下：

- 明确自身使用测评的目的和对象，它决定了企业最终选择的测评工具类型，为 HR 搜寻测评工具确立了方向和范围
 - 从信效度、口碑、品牌知名度、常模、价格等方面对测评工具做综合的判定
 - 通过向供应商索要其部分客户的联系方式，抑或通过其他渠道向其客户做调研，从第三方了解测评工具实际使用情况
- 针对测评工具使用者**，主要的问题在于如何让业务部门接受与认可测评工具。此时，最好的办法就是让业务部门的员工最好是业务主管参与到测评工具选择过程中，让业务人员，特别是相关高管对测评工具有所了解，以便获取认可和支持。具体行动方案如下：
- 由 HR 部门员工对测评工具进行试测，以便提前发现和解决一些可能存在的不足
 - 从各个业务部门抽取员工（最好包含业务主管）参加试测，对抽取的员工可做出限制，例如按不同绩效水平、不同部门抽取员工
 - 由 HR 或供应商处测评顾问对试测员工做测评报告的解读与反馈，同时注意报告的保密
 - 在反馈的同时，向试测员工了解测评工具使用体验，包括界面友好性和稳定性、测评时间、题目难度等
 - HR 汇总试测的反馈，综合考虑之后决定是否使用某测评工具

企业经验 某大型食品公司：建立自身能力模型，选择最合适的测评工具

建立自身的能力模型

该公司对候选人测评的能力分为两种，第一种是岗位专业技能，第二种是通用能力。对于通用能力，该公司有自己的能力模型，会在五个能力维度方面进行展现：有效沟通、取悦客户、目标规划与执行力、引领创新与变革，发展自己与他人。同时，设定个人贡献者和 People Leader 两个不同的层级，在五个维度的能力要求上做出难易区分。

选择最适合的测评工具：

在选择合适的测评工具时，该公司主要从两个角度着手。首先，该公司着眼于测评工具本身的信效度、口碑、理论基础、理论来源等方面，要求供应商给出详细解释。同时向供应商索要其客户的联系方式，向其曾经和现在的客户做调研，了解该供应商客户的使用体验。

其次，该公司以自身建立的能力模型为基准从市场上选择匹配程度最高的测评工具。以领导力测评为例，该公司将自身对领导能力的定义与供应商的定义做对比，察看两者相同点和区别，之后对区别点做出调和，最终结合该公司的测评需求和供应商可以提供的不同测评层级、内容等做综合的考虑。

企业经验 玛氏食品（中国）：清晰测评目标，合理选择测评工具

清晰哪些能力要使用测评来测：在选择测评工具伊始，玛氏要清楚地知道需要测评工具帮助招聘什么样的人才、测试什么样的能力。管培生的招聘作为玛氏人才战略的重要环节，在招聘开始之前就会从业务发展方向和目标、公司管理人才现状、未来管理人才需求等方面入手，通过和高管以及业务管理层的商讨，最终确定每个部门的人才招聘数量以及相应需要考察的通用能力和核心能力。

选择最适合的测评工具：玛氏会先对市场上的测评工具能够测评的能力做一个了解，之后会将自己需要测评的能力与之做出对比，再择优选择。同时考虑测评工具应用平台的稳定性、测评工具设计的科学性和严谨性等，并且让玛氏往届的管培生去试测，看测评结果的有效性是否显著，并给出工具使用体验的反馈。

I 向测评工具供应商提供自己对测评的定位：每年大概需要测评多少人，需要筛选出来多少候选人；解释玛氏整个面试过程中的目的、想让候选人在测评过程中有什么样的体验。供应商得到这些信息后，就会基于自己专业的判断，了解什么样的试题难易程度是合适的，并基于这些判断去出一套适合玛氏自己的题目。在这方面，供应商合作的时间越长，每年玛氏几万数量级的数据积累越多，就能基于这些大样本，分析市场上候选人的发展变化趋势，以及拿到玛氏 offer 的候选人的成绩和素质表现，就能更有针对性的设计和优化测评工具。

II 找到一些不同项目组的往届管培生对供应商提供的测评工具进行试测，做一个检验和反馈。虽然这些人的样本量不够大，但是也能从一些角度反映问题。例如，国内外同学使用不同版本的电脑做线上测评是否顺畅，这些往届管培生结合自己的面试经验和在玛氏的工作实践，对测评工具内容是否合适，哪些内容容易被他人察觉到测试目的、测评工具的整体使用感受等方面，给出自己的反馈，HR 也会将这些反馈作为重要的参考。另一方面，同样作为管培生，这些往届的管培生跟目标候选人——在校大学生群体，有很大相似性。在试做不同测评后，参考这些人在测评报告中所处的位置，结合测评工具评价标准，对测评工具有所评判，也能预估未来招聘中候选人的测评表现情况。

企业经验 喜利得（中国）：如何让业务部门接受与认可测评工具

所有 HR 和直线主管参与试测：喜利得的 HR 和业务部门的成员是测评工具的主要使用者和受益者，所以测评工具的推广使用必须获得绝大部分 HR 和业务部门主管的认可方能成行。在试测工具时，喜利得的 HR 率先参与，并积极让业务部门的各级主管（包括喜利得在亚太的所有高管在内）都参与进来，以此在企业内部推广测评工具，并对测评工具的信效度进行广泛检验。

邀请供应商的测评顾问做反馈：试测结束之后，必须要有一定的反馈校验测评工具使用效果。为了确保给出足够专业和准确的测评报告解读，喜利得在试测开始之前就将 HR 派遣到测评工具供应商处，接受为期一周左右的专业培训，并参加测评报告解读的资格认证考试，拿到供应商认可的证书。当试测结束，对于总监以下的中层管理团队，由持资格证书的 HR 给各个管理者做测评报告的一对一解读。此外，这些测评报告还会在之后向这部分管理层的直线上级反映（同样注意保密），以帮助他们今后在公司的职业发展。

而对于总监及以上的高管，考虑到级别较高，喜利得特别邀请了供应商处的专业测评顾问做测评报告的解读。这样做即可以保证高管们得到外部专家的反馈，又可以让高管对测评报告的准确性有切身体会，同时顾问本身还能在解读报告之余回答高管们的一些涉及测评工具本身的专业问题。经过试测，喜利得公司内部的高管团队和中层管理团队对测评工具都有了较高的认可并支持在公司招聘中推广使用该测评工具。

每个部门抽出员工做测评：在得到绝大部分管理层的支持和认可之后，喜利得并不会立即将测评工具投入到具体的招聘实践中。为进一步确保测评工具的信效度，喜利得会再从每个部门抽出两名基层员工做测评，并由 HR 为这部分员工解读报告、听取他们的使用反馈，做最后一次测评工具使用效果的确认。

此外，喜利得的 HR 团队也十分注重日常工作中与公司各个部门的沟通交流，建立了较高的友好互信，这种彼此的互信在测评工具推广的过程中成为了极大的助力。不仅如此，喜利得通过以上的方式，喜利得的 HR 最终将测评工具的在企业的招聘实践中推广和应用。

企业经验 正大集团：没有最好，只有最合适

对于新工具的选择，没有绝对的标准，但对经典测评工具的深入了解和对市场上测评工具的新变化保持关注是基本的要求，多参与行业的分享与交流也会获得好的灵感和启发。在工具选型中的试测是很有必要的，找到典型部门、典型岗位的绩优、绩平和绩差人员去试测，对比测试结果是很有有效的方法。

挑战二：测评结果有偏差，与用人部门产生意见分歧

由于测评工具本身信效度的存在，以及受到候选人做测评时的心理状态影响，在测评候选人时无可避免的会出现一定程度的偏差。此时 HR 如何就测评结果与来自业务的面试官做阐释并达成一致就显得尤为重要。接下来我们会从对 HR 的培训、报告解读和分歧处理两个方面作出分析。

对 HR 的培训

由于测评工具本身的专业性和针对性，要求 HR 在运用过程中有一定细节的把控，能够理解测评报告字里行间的意义所指，避免过度解读或者出现解读偏差。因此，配套雇佣前测评使用的流程中，往往少不了对企业内部 HR 的培训支持，62.31% 的参调企业选择在使用测评工具前对 HR 进行培训（图表 9），来确保测评工具的有效使用。

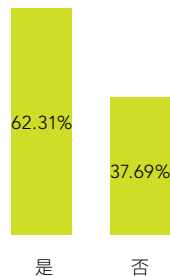
在选择培训时机上，68.55% 的参调企业会在更换新的测评工具之后即培训 HR，59.68% 的参调企业在测评报告专业性较强时进行相应培训（图表 10）。在实际运用测评工具中，专业性知识不足的问题很难一次培训就得以解决，这一问题也较少只出现一次，因此当 HR 专业性知识不足时，58.06% 的参调企业会安排针对性培训（图表 10）。但针对 HR 的培训不仅仅限于测评工具的使用和测评报告的解读等方面，也会涉及 HR 与用人经理的沟通技巧、说服技巧等方面，以提升 HR 与用人经理的沟通效率、恰当的处理遇到的分歧。



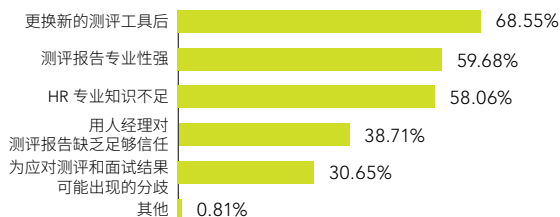
注意

除了能让 HR 更好的运用测评工具之外，培训的另一个作用在于可以提升 HR 的专业素养，这种专业素养的展现，一方面可以给候选人良好的面试体验，另一方面也能使业务部门认可测评报告、信服 HR，增强 HR 在招聘流程中的话语权。

图表 9 是否在使用测评工具前对 HR 进行培训 (N=199)



图表 10 对 HR 进行培训的情景 (N=124)



企业经验 正大集团：招聘团队的培训和认证

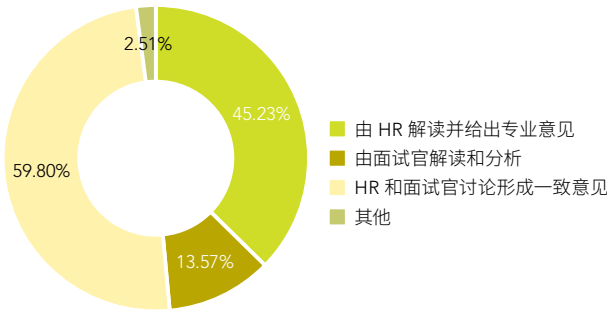
为保证 HR 能够对测评结果做专业性的解读，提高人才选拔的准确度，正大每年都会组织两次针对招聘团队的测评培训，通常每半年一次，上半年为全方位培训，下半年以校招场景应用为主。培训内容涉及测评工具原理、使用方法、报告解读技巧、以及面试场景中常见问题应对等。此外，在培训结束后设有专门测试，只有通过正大内部认证的 HR 才有解读测评报告的资格。

测评报告解读及分歧处理

图表 11 显示，45.23% 的参调企业由 HR 解读并给出专业意见，59.8% 的参调企业经过 HR 和面试官讨论形成一致意见，反映出 HR 在解读测评报告中有较为重要的话语权。

在整个招聘流程中，测评通常只是其中的一环，相对于其他面试环节，测评结果在雇佣决策中所占的比重各有不同。46.23% 的参调企业的 HR 会与用人主管事先约定测评报告各项指标的权重或测评报告

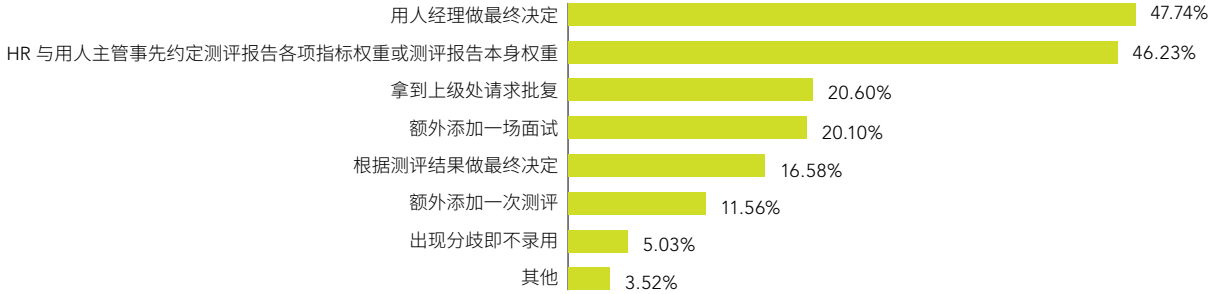
图表 11 如何解读候选人的测评报告 (N=199)



本身权重，避免在雇佣决策中过于看重候选人的测评结果而忽视了面试官的经验判断 (图表 12)。但是这种约定权重的做法下，不同企业的雇佣前测评结果能够占据多大比重、对录用候选人起到多大的影响仍然值得我们思考。

雇佣前测评的出现给了 HR 们一把客观衡量候选人的标尺，也在某种程度上增强了 HR 在候选人录用决策中的话语权，但这种话语权的增强是有限的，47.74% 的参调企业在面试结果和测评结果出现分歧时仍然由用人经理做出最终决定 (图表 12)，HR 则扮演意见提出者的角色。

图表 12 应对测评结果和面试结果分歧的策略 (N=199)



我们的建议——建立分歧处理机制

在招聘流程中，候选人的测评结果和面试结果往往会出现一定的差别，差别背后是 HR 和业务部门面试官之间的意见分歧。尽管最后的决定权常常落在业务的手中，但同时也会或多或少的造成 HR 和业务之间的隔阂。有鉴于此，企业可以从以下四个方面建立恰当的分歧处理机制。

- 与业务在招聘开始前测评所在招聘环节及使用目的、报告解读主体以及测评报告中重点能力项权重或测评报告本身权重达成一致，在做录用决定时，面试官基于不同的权重投票表决
- 在面试流程设计上，在测评之后应当至少有一场面试，用于分歧出现时就分歧点对候选人做出再次考察和验证
- 运用开放的讨论，HR 和面试官各自表达自己对候选人的判断并解释相应判断依据，听从能说服众人者的决定
- 事先约定相应的候选人面试原则，例如：测评和面试若出现较大分歧即不录用、当分歧较大时请求上级批复

企业经验 正大集团：与业务部门做好沟通

与业务达成一致

正大 HR 在接到招聘需求时，首先要与业务部门沟通、确认需求岗位的核心能力，并非所有能力都可通过测评进行鉴别，因此要明确各项能力的考察办法，在招聘流程和面试中进行设计，HR 与业务部门面试官会有不同的分工，这样才能客观科学地利用测评结果助力人才甄别。在新员工入职后，测评报告会作为入职资料的一部分交给直线经理，帮助其了解新员工并作为新员工培训发展的参考。

测评与面试结果分歧处理

测评报告往往呈现的是客观的分数，而面试评价的主观性更强，正大也会遇到测评结果和面试评价存在分歧的情况。对于有争议的维度，各面试官要列举支持自己判断的依据，展开充分讨论，最终采纳能服众的面试官意见；如果无法互相说服、难以做决定，就会考虑对候选人追加一场面试，针对有疑问的地方再做一些考

察。当然，在面试前对各面试官的评分设置权重有助于增加面试评分的区分度，可通过计算总分来做录用决定；或者进行投票表决等方式处理分歧。各公司可根据实际情况采取灵活的策略。

企业经验 某高科技企业：事先约定重点能力项

根据岗位能力模型解读：该企业会邀请供应商来做报告解读的培训，HR 经过培训之后才能解读测评报告。该企业会基于企业目标和岗位目标，在不同的岗位设定不同的胜任力模型，因为胜任力模型不同，不同的岗位在测评报告中需要关注的侧重点也不一样。测评报告出来之后，HR 会先收到，并按照事先约定好的不同部门的重点能力项对报告进行解读，然后将相关的能力分数及面试建议写在候选人纸质版简历的背面，交给业务主管辅助面试。（目前该企业已经实现了线上安排面试，候选人完成测评后，面试官还可以通过系统在线查阅候选人完整的测评报告。）因为测评主要是通用能力，所以在报告解读上，由 HR 做主导，并向业务主管解释不同的测评结果对岗位胜任力的影响。

HR 和业务部门协商：当面试结果和测评结果不一致时，HR 和面试官会进行讨论，HR 根据测评结果阐述候选人优劣势及其对岗位胜任力的符合程度，面试官则根据面试情况阐述自己的看法和观点。候选人如果测评结果不理想但是面试结果很好，并且用人部门很坚持要这个候选人的时候，HR 通常会选择让该候选人亲自来到公司，在可控的环境下让其再做一次测评，以保证测评结果的信效度。如果测评结果与第一次测评的结果相同，仍然不佳，就不再考虑录用。

企业经验 某大型食品公司：测评报告的解读

入职之初：该公司的雇佣前测评报告是一式三份，分别针对做测评的候选人、HR 和直线主管。在入职之初，测评报告只有 HR 和直线主管可以看到，新员工需要主动向 HR 申请才能看到自己专属的测评报告并得到 HR 的反馈。

入职后一段时间：

（一）针对校招新员工：

管培生：每月一次回顾，实习生：两个月一次回顾；

解读方式：

- 1) HR（通过报告解读认证的）会首先跟其直线经理了解新员工试用期的绩效表现，并记录相应事实依据；
- 2) 在取得其直属上级首肯后，将候选人版报告交给新员工阅读；
- 3) 了解报告与该员工的匹配度，为该员工做优劣势分析并解答疑问；
- 4) 就该员工有待改善的地方给出指导建议；
- 5) 在六个月试用期结束后，对比该员工试用期绩效表现与测评

结果，评估进步和改善情况，综合考虑之后做出转正决定。

（二）针对社招经理层以上新员工：

经理层以上的新员工在六个月试用期结束后，HR 会专门对其做一次 360 度调查，包括同级别同事、上级和下属。在转正的评估中，HR（通过报告解读认证的）也会参与，但是会以该员工的直线上级为主导。

在 360 度调查过程中，HR 把该员工的雇佣前测评报告作为调查的方向指导。例如，测评报告显示其在培养下属方面偏弱，那么在 360 度调查时就重点向其下属了解该员工是否有较好的培养下属行为和表现，以此来了解其培养下属方面的实际情况。

企业经验 玛氏食品（中国）：HR 做主导，与业务部门多沟通

在招聘管培生前，HR 与业务部门在招什么样的人，要具备哪些能力方面事先达成了一致，所以对于校招测评结果的解读，通常由 HR 作为主导。HR 每周会向与招聘活动对接的管理层更新测评的最新进展和最新趋势。例如，面对招聘的女生数量多于男生的疑问，HR 可以以数据为准，分析申请数据和面试数据，帮助业务管理层清楚招聘现状，加深彼此的理解，也有利于之后在招聘过程中的沟通与合作。

企业经验 正大集团：招聘以数据说话

正大在招聘中全面应用雇佣前测评并非一蹴而就，是正大 HR 一点一滴努力和不断追踪的结果。总部在早期推动测评应用时遇到不少质疑的声音，但始终坚信测评的科学性和有效性，通过一次又一次的培训宣传、应用辅导和效果追踪，可以看到近几年各类测评使用量和测评作答完成率都有了大幅提升。

此外，HR 也在论证测评的使用效果，总部每年年底会进行测评使用数据分析，包括对录用淘汰人员、绩优绩差人员的对比分析，验证测评的有效性。同时，借助测评数据描绘关键岗位的人才画像，帮助招聘人员和业务主管更好地识别人才。当业务主管看到测评成绩理想的新员工绩效表现更佳、入职一年内的留任率更高，关键岗位都有可量化的清晰的人才画像时，招聘 HR 自然就成为他们真正的伙伴。

挑战三：测评结果在招聘结束后跟进

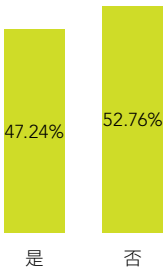
雇佣前测评的测评必然是发生在招聘流程中，但是雇佣前测评的结果不一定只在招聘流程中使用，它可能在新员工入职后的某些情景下仍然发挥作用。由图表 13.1，47.24% 的参调企业会将测评结果在新员工入职之后进行跟进。

继续跟进的情景

持续跟进过程中，49.75% 的参调企业把员工雇佣前测评的结果作为未来内部选拔的参考因素（图表 13.2），但是由于雇佣前测评报告的有效期限在一到两年，这种内部的选拔更多的是发生在提拔入职一到两年的新人做底层主管的时候，而在底层主管到中层、高层主管的晋升中，HR 通常会重新进行测评，涉及到晋升高管时甚至会采用另一套测评工具。

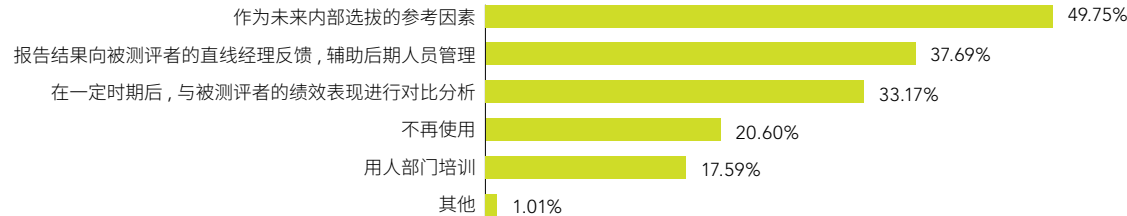
如图表 13.2，37.69% 的参调企业则将测评报告提供给直线经理，

图表 13.1 应测评结果是否在新员工入职后跟进 (N=199)



辅助新员工的个人培养和发展，此类做法在运用测评的企业中比较普遍；还有 33.17% 的参调企业在一定时期后，把员工的测评结果与绩效表现进行对比分析，通过和企业招聘人员的了解，这种情况很少针对全体员工，多是对比分布在绩效两极的员工的雇佣前测评报告，以期找出其中的关联和规律。

图表 13.2 除招聘外使用雇佣前测评报告的情景 (N=199)

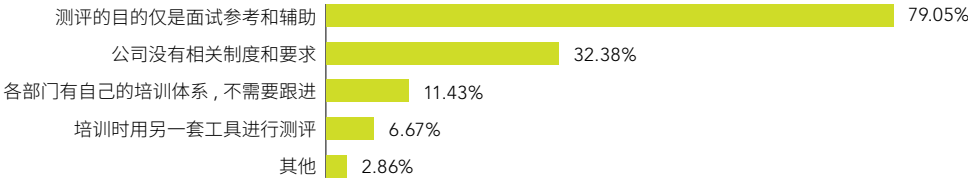


不跟进的原因

对于只在招聘流程中使用测评报告的参调企业而言，这样做的原因通常会基于两点，其一是雇佣前测评报告本身的价值，其二是在员工入职之后继续使用雇佣前测评工具的需求。当雇佣前测评报告的可参考范围较小时，测评报告往往仅作为面试的参考和辅助（79.05%，

图表 13.3）；当公司各部门有自己独立的培训体系或者公司对于内部员工另有其他测评工具的时候，雇佣前测评报告大多就没有继续跟进的必要了。

图表 13.3 不跟进的主要原因是 (N=105)



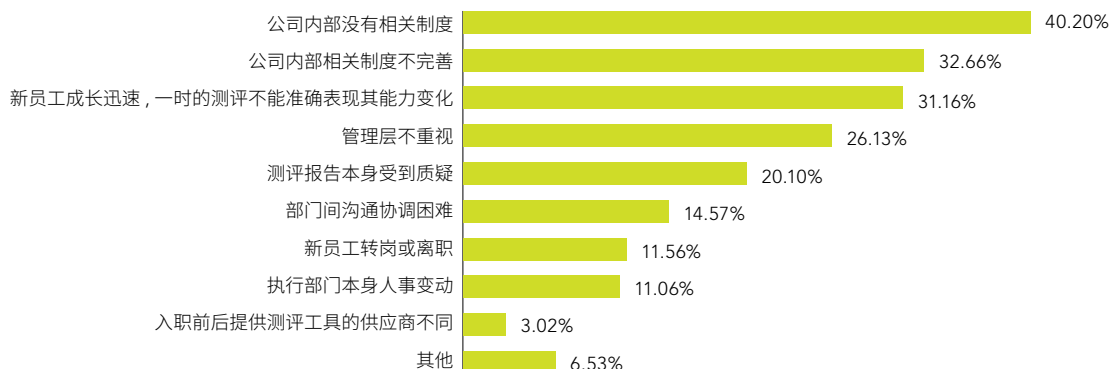
进行跟进的障碍

结合图表 13.4，我们可以看到雇佣前测评结果不进行后续跟进的首要原因在于公司内部没有相关的制度要求以及相关制度和要求不完善。众所周知，制度从来都是为企业这个组织服务的，由此可见，雇佣前测评在一些企业内部员工的认知中仍然是一个帮助面试官了解候选人的辅助工具，并没有真正地将雇佣前测评结果当做可以在员工入

职后继续使用的一种资料。这一方面体现出企业运用的雇佣前测评工具本身可能仍然较为简单，另一方面也反映出企业没有充分挖掘雇佣前测评结果的全部可利用价值。

此外，31.16% 的参调企业不做跟进的原因在于新员工成长迅速，一时的测评不能准确表现其能力变化，反映出测评报告的时效性与测评对象成长变化的对应关系。

图表 13.4 跟进的主要阻碍是 (N=199)



我们的建议——测评报告恰当使用

出于雇佣前测评成本的考虑, 很多企业会把雇佣前测评的报告在雇佣后继续使用, 但这种使用并不是随心所欲的, 必须基于三个条件, 第一, 测评报告在有效期内; 第二, 运用雇佣前测评目的不仅限于招聘流程; 第三, 测评报告本身信效度较高。

在企业的雇佣前测评运用实践中, 主要从四个方面进行运用:

培训和个人发展

- 根据某一批新员工在测评报告中表现集中的薄弱能力项开设针对性培训课程
- 测评报告转交直线主管, 指导其今后对新员工的培训和管理

人才盘点

- 如果雇佣前测评报告中包含对员工潜力项(尤其是短期内不易改变的)的阐述, 并且在测评报告有效期内, 即可在人才盘点过程中调出报告作为参考

内部晋升

- 雇佣前测评报告的有效期一般不超过两年, 短期内有新员工晋升底层主管时亦可察看其雇佣前测评的报告

提高业务认可度

- 在招聘过程中, 注意做好数据记录, 尤其是发给 offer 的候选人所做的测评报告, 可按照部门、层级、能力特征等归类整理, 并从以下两点着手提升业务部门对测评的接受与认可度
- 1. 对比员工雇佣前测评结果和试用期表现、员工绩效、离职原因等, 尝试找出其中可能存在的联系和规律, 并与业务主管做沟通
- 2. 对比经过测评入职的员工与未经测评即入职的员工在绩效上的表现, 如果前者好于后者, 即可尝试凭此说服不认可测评的业务主管

企业经验 某高科技企业: 测评结果后续跟进

HR 做专门解读和指导: 该企业的雇佣前测评报告的有效期限为一年, 一年内在员工转正前的能力培养时会使用雇佣前测评报告。在入职之初, HR 会对测评分数高的一部分新员工做专门的辅导: 解读测评报告的内容并指导后期发展。对于其他新员工, 则仅仅将测评报告给予各个业务主管, 由业务主管在新员工培训时直接与新员工沟通。

针对薄弱项组织培训: 该企业的 HR 部门在新员工入职培训的时候会根据测评报告中弱项能力的分布情况有偏重地设计相关培训课程, 除此之外, HR 还将在新员工入职之后针对新员工普遍的薄弱能力组织一些类似公开课的培训, 培训是完全公开和自愿的, HR 会鼓励新员工积极报名参与。

企业经验 玛氏食品(中国): 测评结果运用

验证对申请玛氏的候选人总体表现的预测: 每年测评工具设置新题目后, HR 在招聘一开始会有预设: 哪些地方是有难度的、测评工具是怎么考量候选人的使用感受、将招到什么样的候选人, 以及从测评实际结果上, 是否能有很好的判断和区分度。这些预测将通过实际的测评结果进行验证。

分析趋势, 指导第二年的题目设计和宣传: 玛氏有很多办公室, 业务单元的总部会放在全国不同的城市。通过测评报告从数据背后分析每一个申请玛氏项目的候选人, 与全国的申请量比起来, 能够占到什么样的位置, 以及海外的候选人与国内的候选人有什么样的差别, 对玛氏感兴趣的大学生是怎样的, 总体的趋势呈现怎样的变化。例如, 目前有越来越多的研究生毕业了, 海归回国了, 更多女生加入了玛氏, 针对这些变化, 在与候选人的沟通方式和招聘宣传上也会做出适当的调整。

企业经验 喜利得（中国）：测评报告参与管培生培训

喜利得针对校招的管培生准备了一系列的成长计划手册，其中涉及许多阶段性的培训环节，例如沟通技巧培训。在培训环节之前，HR 会给予管培生测评报告的反馈，帮助他们更好的调整自己，了解自己在哪方面还需要多加注意和重点学习，以提升培训的效果并促进管培生更好的完成小组项目。

同时，喜利得的 HR 还会注意记录在培训过程中管培生的表现情况，并在培训结束之后综合管培生的测评报告与培训表现向其做综合反馈和行为修正，最后形成反馈报告。反馈报告将在该管培生下一阶段培训开始之前作为资料给出，以辅助下一阶段的培训。这样喜利得就形成了一个不断循环上升的反馈流程，让管培生在喜利得可以更好更快的成长。

企业经验 绿城理想生活科技有限公司：人才盘点的参考资料

绿城的雇佣前测评报告有效期为 18-24 个月，在每年年末进行人才盘点的时候，如果在测评报告有效期内，就直接将该员工的测评报告调出（绿城人才盘点中使用的测评与雇佣前的测评为同一套，超过有效期需重做测评），重点了解其潜力部分的表现，再结合其自身的绩效表现，进行相应的人才归类，并制定定向的个人发展计划。

挑战四：沿用过去的测评工具，未进行测评工具的评估与调整

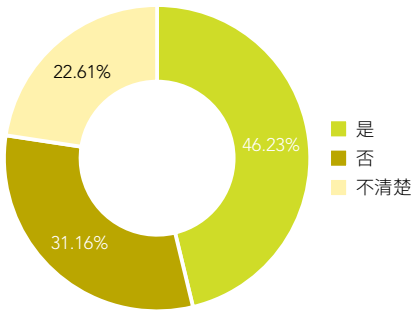
雇佣前测评工具在选定之后，通常在较长一段时间内不会做出调整，但却并非一直不需要做出改变和优化。通过调研我们发现，一部分企业会从多个维度评估测评工具的使用效果。基于这些分析结果，企业就可以着手对测评工具做出调整和优化。

评估测评工具

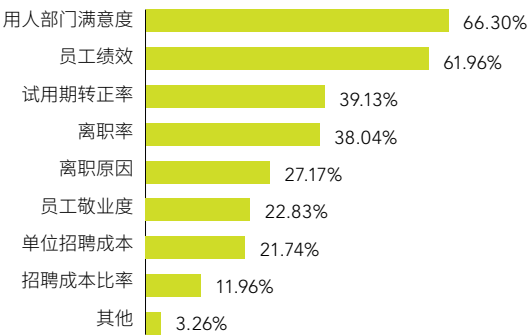
图表 14 显示，46.23% 的参调企业会评估应用雇佣前测评工具对招聘的影响，图表 15 显示，参调企业衡量雇佣前测评工具对招聘影响的维度集中在用人部门满意度（66.30%）、员工绩效（61.96%）、试用期转正率（39.13%）、离职率（38.04%）、离职原因（27.17%）五个方面。

在和人力资源管理者的沟通中了解到，企业选择衡量的维度跟企业对雇佣前测评的定位、测评的能力种类与有关，通过对比员工雇佣前测评结果和试用期表现、员工绩效、离职原因等，尝试找出其中可能存在的联系和规律，从而在把控高质量候选人、降低离职率时有所参考和借鉴。

图表 14 是否评估应用雇佣前测评工具对招聘的影响（N=199）



图表 15 衡量雇佣前测评工具对招聘影响的维度（N=92）

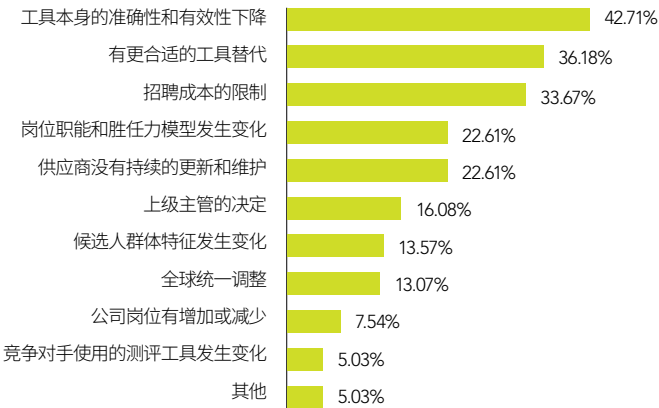


进行调整的原因

市场经济的规律促使企业不停的发展壮大自己，企业内部的岗位胜任力模型自然也会应时而变，于是在招聘流程中，就要求雇佣前测评工具不能一成不变，也必须适时调整。

由图表 16 所示，42.71% 的参调企业进行调整的原因是工具本身的准确性和有效性下降，36.18% 的参调企业是因为寻找到更合适的工具替代，33.67% 的参调企业则考虑到招聘成本不高而调整对雇佣前测评工具的使用。由此可见，调整测评工具的最主要原因在于工具本身是否仍然能够满足企业的需要。

图表 16 更换或放弃使用某雇佣前测评工具的主要原因（N=199）



我们的建议——关注变化，适时调整

雇佣前测评始终服务于招聘合适的员工这一目标，在企业 HR 使用测评工具时应当始终关注两个方面的变化，并作出相应的调整。第一类，是在企业日常使用测评工具中，随着做测评人数增加而逐渐反馈上来的工具使用问题；第二类，需要关注在企业变革时岗位胜任力模型发生的变化。下面我们将从工具使用中的变化和岗位胜任力模型发生变化两个角度分析如何对测评工具做出调整。

针对工具使用中的变化	* 在招聘过程中，注意做好数据记录，尤其是发给 offer 的候选人所做的测评报告，可按照部门、层级、能力特征等归类整理，数据积累至一定量时可与供应商合作分析 * 记录日常使用中的发现的零散问题，及时汇总向供应商做出反馈，寻求解决 * 召开专门的测评工具使用会议（按季度或按年为周期）汇总一些较难解决的问题和希望做出的改良和优化，集中向供应商做出反馈
针对岗位胜任力模型发生变化	* HR 调整对测评报告的解读重点和解读方式 * 与供应商沟通，调整测评工具输出的测评报告中对各项能力的阐述和表达 * 迭代、更新测评工具

企业经验 正大集团：测评工具的调整与评估

企业价值观融入测评工具

正大认为具有企业文化基因的候选人往往能更好地理解企业行为，更快地融入工作，更容易实现内部协同，未来也更容易适应组织变革。2015 年正大泰国总部制定出新的领导力模型，16 年中国区总部 HR 就把现有的测评工具与新的模型进行对接，并把正大的价值观（“三利原则、快速优质、化繁为简、接受变革、不断创新、正直诚信”）融入到测评工具之中，实现测评工具的“正大化”，让测评报告能够直观地反映候选人在这些企业价值观维度上的得分，这是正大在测评运用上的新尝试。

在第三方测评工具上完成企业价值观、领导力模型的对接，相当于在两种语言之间切换，因此正大采用了模型分析、专家研讨、量化数据分析等方法以保证对接效果，同时也在不断积累应用数据进行回溯校正。

调研现状，保证新工具应用效果

自 16 年对测评工具进行升级优化后，正大每年会对测评工具使用现状进行调查，一方面通过后台调取各地区使用数据（使用量、作答完成率等），结合招聘数据（面试通过率、新员工一年内留存率等）进行分析，及时发现存在问题；另一方面通过访谈了解面试官对测评报告的满意度、招聘人员在测评应用中遇到的问题及所需支持、未来对测评使用的建议等，适时提供应用支持。

熟悉业务，洞察人才需求变化

伴随正大集团业务的飞速发展，近年来中国区业务的重心从

产业链前端的饲料生产、畜禽养殖延伸到后端的食品加工零售与餐饮事业，也在跨界融合发展电商、物流事业。业务的需求不断变化，正大 HR 也要秉承“接受变革”、“不断创新”的价值观，洞察人才需求与人才标准的变化。当现有工具不能满足人才甄别需求时，就要考虑优化现有工具（如测评模型校正）或引入新工具。

企业经验 某高科技企业：年度统计和反馈

该企业的 HR 部门基本每年都会有一次专门对测评工具信效度的评估。将新员工一年来工作中表现出来的综合素质与能力与最初测评的能力得分进行对比，找出差距，对测评工具信效度进行评估。HR 通常会将测评报告的分数分为高分层、一般层和低分层并在每层抽样，对抽样的新员工直线上级、平级同事和同一批加入的新员工做访谈，再加上新员工试用期的绩效考核结果，对抽样的新员工做一个实际能力表现的综合了解，并和雇佣前测评报告中的各项能力分数作对比。如果出现异常情况，再针对性地分析背后原因，运用排除法判断异常情况的发生原因，如果测评结果和绩效表现情况成正比，即说明测评工具具有较高的信效度。

同时，HR 部门也会向各个业务部门了解岗位能力需求的调整与变化情况，结合抽样分析的结果一起反馈给供应商，之后酌情对测评工具进行调整。

企业经验 玛氏食品（中国）：测评工具调整与优化

收集日常使用反馈：玛氏每年招聘管培生时都会有上万的候选人申请和测评，这些候选人在使用测评遇到的诸如平台无法登录、个别题目难度太高等问题，玛氏会通过各种渠道作了解（测评系统本身开设反馈渠道、设立热线后台、微信公众号回复、微信群的反映等等），并认真作好记录。之后针对问题出现的频率，问题具体表现，与供应商讨论解决方式。

向管培生做调查：玛氏在校招结束之后会向已经拿到 offer 的管培生做调查，从前期沟通、校招流程到测评工具的使用体验等方面作了解，以便在下一年有针对性的做出调整。

每年招聘结束做评估：玛氏在每年管培生招聘结束的时候会做一个整体的评估，根据供应商出具的报告做分析，HR 内部也会提反馈意见，然后和业务部门的人一起用半天的时间做一个专题讨论，整体看看当初的设定的目标是否已经达成。对于一些报告没有展现的问题，例如执行过程中和结果上的一些问题，供应商也会参与到讨论中来，大家一起看能否给出具体解决方案。

对比最佳实践：玛氏会看一些市场上或行业内的雇佣前测评最佳实践，供应商也会基于自己大的数据库，对比整个行业或者整个社会的实践，给出自己对于玛氏当年雇佣前测评使用情况的评价，指出哪些能够做的更好。

未来趋势

发展趋势

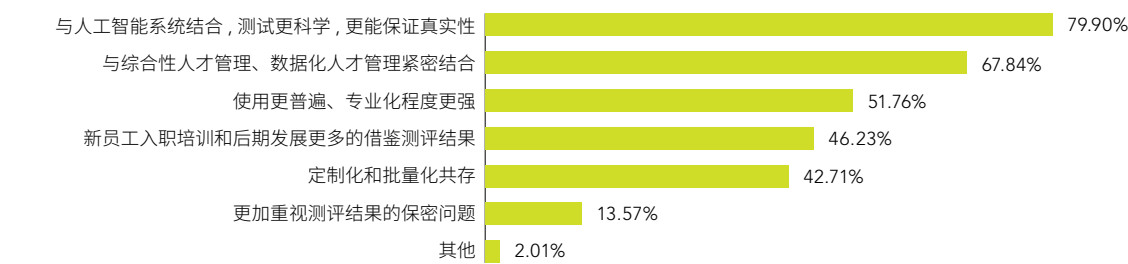
当今互联网科技方兴未艾，雇佣前测评作为科技与社会科学结合的产物，在互联网科技大潮中会有怎样的变化和发展？从图表 17 可以看到，79.90% 的参调企业觉得未来雇佣前测评将与人工智能系统结合，测试更科学，更能保证真实性；67.84% 的参调企业觉得未来雇佣前测评将成为综合性人才管理、数据化人才管理密不可分的一部分；51.76% 的参调企业则认为雇佣前测评未来使用会更普遍、专业化程度更强。

经过和供应商处的测评顾问访谈，我们得知**有一些人工智能技术已经开始运用于雇佣前测评中（尽管技术尚不成熟）**。例如，在候选人

测评的时候进行录像，记录候选人测评过程中的表情、动作和神态变化，结合答题的逻辑性、完整性、准确性，自动在后台进行综合分析和打分；还可以结合人脸识别技术、记录候选人做线上测评时的切屏次数等，防止候选人在测评中的作弊行为。

另一方面，随着企业自身雇佣前测评数据的积累，一些企业在未来甚至可以基于自己内部的数据库建立自己的常模，基于适合自己企业的人群特征分析候选人与自己企业的匹配程度，更加高效的评估和选择最合适的候选人。

图表 17 雇佣前测评在未来有哪些发展趋势 (N=199)



企业未来使用计划

目前没有使用雇佣前测评工具的参调企业中，有 82.78% 计划未来 1-2 年内考虑在招聘中使用雇佣前测评，其中以外商独资企业 (22.52%) 和中国私营及民营企业 (37.09%) 为主（见图表 18.2）。对于上述考虑未来 1-2 年内使用雇佣前测评的企业而言，面对我们在问卷中所列出的多个选项，往往会首先选择市场上知名度较高的或者自己较为了解的供应商。

但正如前文所提到的，雇佣前测评工具的选择是一个综合使用测评目的、需用测评的候选人规模、岗位胜任力模型匹配等多种因素的复杂决策过程，其最终选择的供应商未必会和最初设想的一致。

图表 18.1 参调企业是否在招聘中对候选人使用雇佣前测评 (N=350)

选项	数量	比重
是	199	56.86%
否	151	43.14%

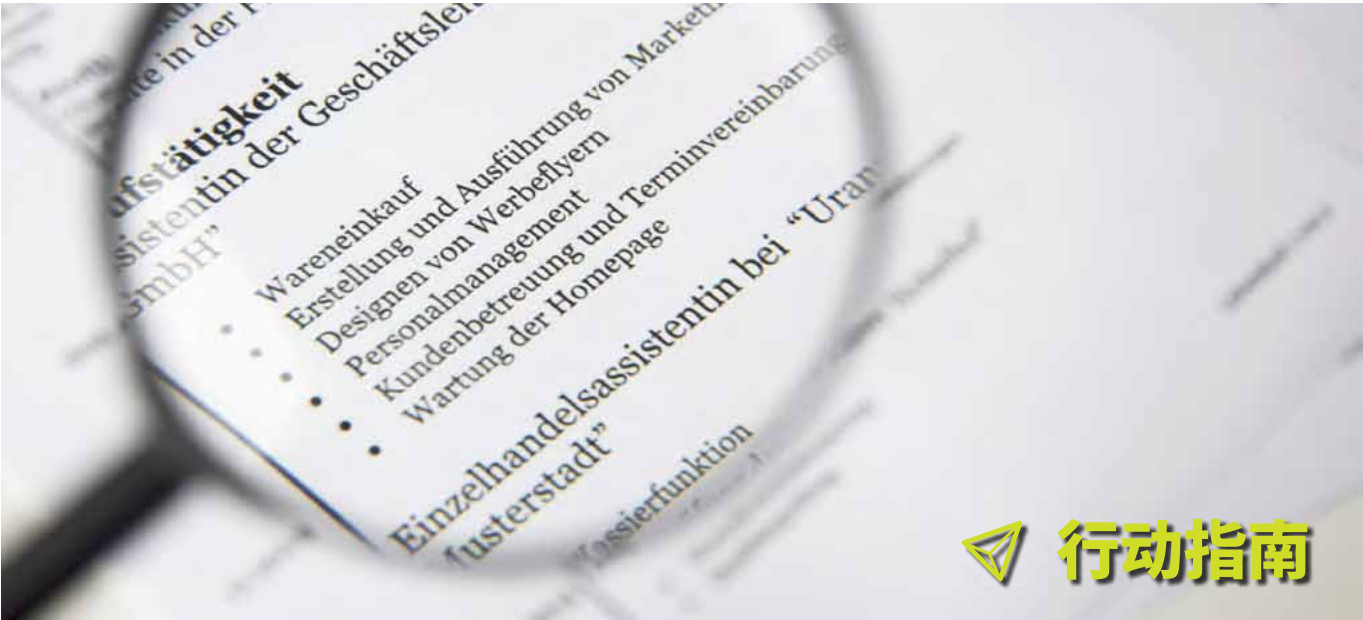
图表 18.2 参调企业未来 1-2 年内是否考虑在招聘中使用雇佣前测评 (N=151)

企业性质 \ 是否使用	是	否
外商独资	22.52%	10.60%
中外合资	11.26%	1.32%
国有企业	10.60%	0.66%
中国私营及民营企业	37.09%	3.97%
其他	1.32%	0.66%
总计	82.78%	17.22%

图表 19 参调企业考虑未来 1-2 年在招聘中使用的测评工具供应商 (N=125)

供应商 \ 企业性质	外商独资	中外合资	国有企业	中国私营及民营企业	其他
托马斯国际 thomas	4.80%	2.40%	0.80%	4.80%	/
智睿咨询 DDI	5.60%	2.40%	/	6.40%	/
光辉合益 Korn Ferry Hay Group	6.40%	3.20%	0.80%	5.60%	/
瀚德中国 Hunterchina Group	1.60%	/	0.80%	/	/
cut-e	/	/	0.80%	1.60%	/
北森 Beisen	8.00%	8.00%	8.80%	25.60%	0.80%
诺姆四达 NormStar	/	1.60%	0.80%	4.80%	/
全美在线 ATA	2.40%	0.80%	3.20%	3.20%	0.80%
世泓 CEB	0.80%	/	/	0.80%	/
倍智 TaleBase	/	1.60%	/	6.40%	/
肯耐珂萨 knx	5.60%	1.60%	1.60%	6.40%	/
思腾中国 SCHOUTEN CHINA	1.60%	/	/	1.60%	/
美普氏 MPS	0.80%	/	/	/	/
科锐国际 Career International	4.00%	/	2.40%	2.40%	1.60%
智联测评	1.60%	1.60%	2.40%	14.40%	0.80%
前程无忧 51Job	10.40%	3.20%	2.40%	9.60%	0.80%
其他	3.20%	0.80%	0.80%	4.80%	/





实践中，企业招聘的规模与数量往往伴随企业的发展和扩张而逐渐增加，相应的，企业招聘人员面临的候选人数量也成倍上涨，此时，单靠传统的一对一、一对多或者多对多的面试流程对候选人进行筛选必然是极其耗时且劳累的，因此，雇佣前测评工具以其使用简单，方便快捷的优点受到很多大中型企业的青睐，成为他们初步筛选和了解候选人的不二之选。除此之外，一些雇佣前测评工具以其专业的心理

学、行为学等背景，可以有有效的探查候选人冰山之下的价值观、行为动机等的表现情况，也为面试官判定候选人的岗位匹配度提供了极具参考价值的建议。这也成为一些企业选择雇佣前测评的又一重要原因。

有鉴于此，我们以调研中发现的雇佣前测评工具从最初的选择到测评报告解读、面试意见分歧处理，再到对测评工具的调整和优化等方面遇到的挑战为逻辑主线归纳整理出了相应的具体行动方案。

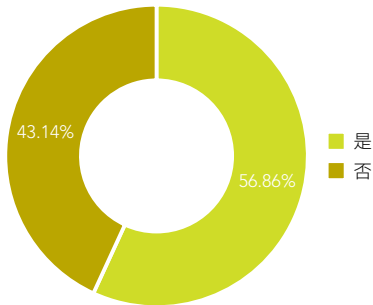
关键行为		行动方案
工具选择与运用	最佳工具选择	面对市场上众多的测评工具时，企业可以从两个角度着手选择适合自己的测评工具，首先是从测评工具本身出发，采取以下方案： - 明确自身使用测评的目的和对象，它决定了企业最终选择的测评工具类型，为 HR 搜寻测评工具确立了方向和范围 - 从信效度、口碑、品牌知名度、常模、价格等方面对测评工具做综合的判定 - 通过向供应商索要其部分客户的联系方式，抑或通过其他渠道向其客户做调研，从第三方了解测评工具实际使用情况 然后从测评工具使用者角度出发，尽可能让业务人员也参与到工具选择中： - 由 HR 部门员工对测评工具进行试测，以便发现和解决部分可能存在的不足 - 从各个业务部门抽取员工（最好能让业务主管参与）参加测评，对抽取的员工可做限制，比如抽取不同绩效水平、不同部门的员工 - 由 HR 或供应商处测评顾问对试测员工做测评报告的解读与反馈，同时注意报告的保密 - 在反馈的同时，向试测员工了解测评工具使用体验，包括界面友好性和稳定性、测评时间、题目难度等 - HR 汇总试测的反馈，综合考虑之后决定是否使用某测评工具 除此之外，一些企业还可以在确定供应商之后与其合作设计自己企业专属的测评工具。定制化的测评工具虽然信效度更高，但是耗费的准备期较长，成本也相对较高，因此这一方法企业当酌情使用。
	工具恰当运用	在确定使用哪种测评工具之后，企业的 HR 应当设计好每次候选人测评的时长，以及确定在招聘流程中使用测评的环节和主要目的： 在时长方面，企业的每次的测评时长控制在 0.5-1.5h 之间为最佳，在对中高层岗位的候选人进行测评时也可适当延长。但请注意，企业在招聘 90 后高校毕业生时要格外注意测评的时长，相对 70、80 后，90 后群体的耐性较差，很可能因此在面试中产生极大负面情绪甚至直接放弃面试。 在测评所在环节上，雇佣前测评应当尽可能前置，越前置受到面试官主观判断的影响越小，测评报告参考价值也就越大。当测评放在招聘流程靠后的环节时，面试官基于前期面试中积累的对候选人的主观判断，很容易对测评报告产生怀疑乃至不信任，测评报告的参考价值就越小。

报告解读与 分歧处理	科学解读报告	除去测评工具选择和运用之外，HR 面临的首要重点就是如何科学准确的解读测评报告。科学解读报告不仅关系到对候选人的准确判定，也会影响到业务人员对测评工具的认可度和信任度。通常企业可以从以下几个方面提升 HR 专业素养： - 专门邀请供应商处的测评顾问到企业内部对 HR 进行培训，或者派遣企业 HR 到测评工具供应商处接受培训 - 培训结束之后，HR 还要参加相应的资格认证考试（可以由企业自己设置，也可直接参加供应商处的考试），通过之后的 HR 才有解读报告的资格 - 培训的内容不能仅限于测评工具及其报告的相关内容，最好要涉及 HR 如何就测评报告与业务的人员进行沟通，以及有效说服业务人员认可和信任测评报告的方法和技巧
	合理应对分歧	在招聘流程中，候选人的测评结果和面试结果往往会出现一定的差别，差别背后是 HR 和业务部门面试官之间的意见分歧。尽管最后的决定权常常落在业务的手中，但同时也或多或少会造成 HR 和业务之间的隔阂。鉴于此，企业可以从四个方面建立恰当的分歧处理机制： - 与业务在招聘开始前测评所在招聘环节及使用目的、报告解读主体以及测评报告中重点能力项权重或测评报告本身权重达成一致，在做录用决定时，面试官基于不同的权重投票表决 - 在面试流程设计上，在测评之后应当至少有一场面试，用于分歧出现时就分歧点对候选人做出再次考察和验证 - 运用开放的讨论，HR 和面试官各自表达自己对候选人的判断并解释相应判断依据，听从能说服众人者的决定 - 事先约定相应的候选人面试原则，例如：测评和面试若出现较大分歧即不录用、当分歧较大时请求上级批复
发挥测评报告 最大价值	改善上级认知	我们从调研问卷的数据中发现，企业雇佣前测评结果不进行后续跟进的首要原因在于公司内部没有相关的制度要求以及相关制度和要求不完善。由此可见，雇佣前测评在一些企业内部员工的认知中仍然是一个帮助面试官了解候选人的辅助工具。要想改善内部员工尤其上级主管的这种认知，HR 可以从以下几点着手： - 在试测工具阶段就让内部员工尤其上级主管多加参与 - 收集企业雇佣前测评数据并分类整理、分析。（详见下文“提高业务认可度”） - 企业 HR 注意通过培训不断提升自己在测评工具使用上的专业素养。HR 对于测评工具的理解和在测评报告解读中展现的专业素养可以直接改善上级主管对测评工具的认知和理解
	多维度运用	雇佣前测评报告的使用并不是随心所欲的，必须基于三个条件： - 测评报告在有效期内 - 运用雇佣前测评目的不仅限于招聘流程 - 测评报告本身信效度较高 测评报告可以从以下四个维度进行使用： 培训和个人发展：根据某一批新员工在测评报告中表现集中的薄弱能力项开设针对性培训课程；或者测评报告转交直线主管，指导其今后对新员工的培训和管理 人才盘点：如果雇佣前测评报告中包含对员工潜力项（尤其是短期内不易改变的）的阐述，并且在测评报告的有效期内，即可在人才盘点过程中调出报告作为参考 内部晋升：雇佣前测评报告的有效期限一般不超过两年，短期内有新员工晋升底层主管时亦可察看其雇佣前测评的报告 提高业务认可度：在招聘过程中，注意做好数据记录，尤其是发给 offer 的候选人所做的测评报告，可按照部门、层级、能力特征等归类整理，并从以下两点着手提升业务部门对测评的接受与认可度： - 对比员工雇佣前测评结果和试用期表现、员工绩效、离职原因等，尝试找出其中可能存在的联系和规律，并与业务主管做沟通 - 对比经过测评入职的员工与未经测评即入职的员工在绩效表现和离职率上的表现，如果前者好于后者，即可尝试凭此说服不认可测评的业务主管
在变化中调整和优化工具		雇佣前测评始终服务于招聘合适的员工这一目标，在企业 HR 使用测评工具时应当始终关注两个方面的变化，并作出相应的调整。第一类，是在企业日常使用测评工具中，随着做测评人数增加而逐渐反馈上来的工具使用问题；第二类，需要关注在企业变革时岗位胜任力模型发生的变化。下面我们将从工具使用中的变化和岗位胜任力模型发生变化两个角度分析如何对测评工具做出调整。 针对工具使用中的变化 - 在招聘过程中，注意做好数据记录，尤其是发给 offer 的候选人所做的测评报告，可按照部门、层级、能力特征等归类整理，数据积累至一定量时可与供应商合作分析 - 记录日常使用中的发现的零散问题，及时汇总向供应商做出反馈，寻求解决 - 召开专门的测评工具使用会议（按季度或按年为周期）汇总一些较难解决的问题和希望做出的改良和优化，集中向供应商做出反馈 针对岗位胜任力模型发生变化 - HR 调整对测评报告的解读重点和解读方式 - 与供应商沟通，调整测评工具输出的测评报告中对各项能力的阐述和表达 - 迭代、更新测评工具

标杆数据

测评工具使用现状

图表 20 参调企业是否在招聘中对候选人使用雇佣前测评 (N=350)



测评费用及时长

图表 21 不同部门不同层级候选人的平均测评费用 (元) (N=77)

部门 \ 层级	应届生 (管培生)	应届生 (非管培生)	基层员工	主管或经理	高级经理或总监	副总裁及以上
销售与市场	832.06	99.58	188.16	1937.71	2530.60	6013.42
技术与研发	911.11	117.00	261.33	1608.42	3713.16	7123.08
生产与制造	212.50	255.00	276.67	700.00	950.00	1800.00
人力资源与行政	409.09	392.86	188.75	627.27	663.64	842.86
财务与审计	573.75	458.00	300.00	1333.33	2141.67	7542.86
运营与服务	355.56	88.00	240.00	785.71	1350.00	3655.56

图表 21.1 不同部门不同层级候选人的测评费用 (元) (N=77) 【25 分位值】

	应届生 (管培生)	应届生 (非管培生)	基层员工	主管或经理	高级经理或总监	副总裁及以上
销售与市场	80	75	57.5	187.5	300	400
技术与研发	70	70	55	100	300	500
生产与制造	87.5	182.5	215	600	875	1400
人力资源与行政	60	60	45	100	400	650
财务与审计	80	60	52.5	175	275	650
运营与服务	50	80	40	125	500	800

图表 21.2 不同部门不同层级候选人的测评费用 (元) (N=77) 【50 分位值】

	应届生 (管培生)	应届生 (非管培生)	基层员工	主管或经理	高级经理或总监	副总裁及以上
销售与市场	200	100	100	200	500	800
技术与研发	200	200	100	200	500	1000
生产与制造	200	255	300	800	1000	1800
人力资源与行政	100	100	60	500	800	800
财务与审计	600	100	100	650	650	1000
运营与服务	290	100	50	400	500	1000

图表 21.3 不同部门不同层级候选人的测评费用 (元) (N=77) 【75 分位值】

	应届生 (管培生)	应届生 (非管培生)	基层员工	主管或经理	高级经理或总监	副总裁及以上
销售与市场	500	100	212.5	500	1000	800
技术与研发	575	575	350	650	1250	5000
生产与制造	325	327.5	350	1000	1075	2200
人力资源与行政	500	250	175	1000	1000	1000
财务与审计	900	100	425	1250	1000	15000
运营与服务	600	100	100	950	1000	2400

图表 22 不同部门不同层级候选人的平均测评时长(小时) (N=55)

部门\层级	应届生(管培生)	应届生(非管培生)	基层员工	主管或经理	高级经理或总监	副总裁及以上
销售与市场	0.67	0.54	0.70	1.24	1.17	1.23
技术与研发	0.51	0.45	0.51	0.64	0.90	1.46
生产与制造	0.73	0.33	0.50	0.90	0.71	1.22
人力资源与行政	0.61	0.52	0.54	0.85	1.04	1.03
财务与审计	0.65	0.57	0.71	0.81	1.35	1.47
运营与服务	0.68	0.54	0.60	1.00	1.29	1.49

图表 22.1 不同部门不同层级候选人的测评时长(小时) (N=55)【25分位值】

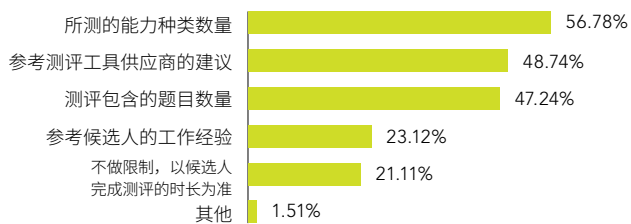
	应届生(管培生)	应届生(非管培生)	基层员工	主管或经理	高级经理或总监	副总裁及以上
销售与市场	0.31	0.25	0.50	0.50	0.50	0.63
技术与研发	0.50	0.46	0.33	0.46	0.50	0.50
生产与制造	0.44	0.25	0.25	0.44	0.46	0.50
人力资源与行政	0.50	0.50	0.50	0.50	1.00	0.94
财务与审计	0.38	0.25	0.50	0.50	1.00	0.94
运营与服务	0.50	0.38	0.38	0.50	1.00	0.88

图表 22.2 不同部门不同层级候选人的测评时长(小时) (N=55)【50分位值】

	应届生(管培生)	应届生(非管培生)	基层员工	主管或经理	高级经理或总监	副总裁及以上
销售与市场	0.50	0.50	0.50	0.67	1.00	1.00
技术与研发	0.50	0.50	0.50	0.50	1.00	1.00
生产与制造	0.67	0.33	0.33	0.75	0.75	0.50
人力资源与行政	0.50	0.50	0.50	1.00	1.00	1.00
财务与审计	0.50	0.50	0.50	0.67	1.00	1.00
运营与服务	0.50	0.50	0.50	1.00	1.00	1.50

图表 22.3 不同部门不同层级候选人的测评时长(小时) (N=55)【75分位值】

	应届生(管培生)	应届生(非管培生)	基层员工	主管或经理	高级经理或总监	副总裁及以上
销售与市场	0.65	0.58	0.92	1.00	1.00	1.42
技术与研发	0.71	0.54	0.75	1.00	1.00	1.00
生产与制造	0.96	0.42	0.67	1.21	1.00	1.58
人力资源与行政	0.79	0.71	0.67	1.00	1.00	1.00
财务与审计	0.83	0.63	1.00	1.00	1.00	1.00
运营与服务	1.00	0.67	0.96	1.50	1.67	2.00

图表 23 设置候选人的测评时长时主要考虑因素 (N=199)

不同候选人的具体测评种类

图表 24 不同部门候选人对应的雇佣前测评种类 (N=111)

测评种类 \ 部门	销售与市场	技术与研发	生产与制造	人力资源与行政	财务与审计	运营与服务
技能与知识测试 Skills/knowledge tests	16.22%	45.05%	16.22%	18.02%	33.33%	26.13%
数理逻辑或认知能力测试 Reasoning/Cognitive ability tests	22.52%	39.64%	14.41%	18.92%	35.14%	25.23%
性格测试 Personality tests	44.14%	29.73%	23.42%	34.23%	27.93%	29.73%
兴趣测试 Interest tests	9.01%	8.11%	4.50%	9.91%	4.50%	4.50%
潜力测试 Potential tests	22.52%	25.23%	9.91%	20.72%	14.41%	18.02%
动机测试 Motivation tests	20.72%	15.32%	7.21%	13.51%	11.71%	15.32%
智商测试 Intelligence quotient tests	8.11%	12.61%	4.50%	10.81%	7.21%	6.31%
情商测试 Emotional quotient tests	24.32%	5.41%	3.60%	18.92%	9.91%	13.51%
心理风险测试 Psychological Risk tests	17.12%	12.61%	11.71%	16.22%	14.41%	13.51%
职场性格测试 Occupational Professional Personality tests	20.72%	13.51%	9.01%	18.92%	14.41%	13.51%
职业兴趣测试 Vocational interest tests	10.81%	11.71%	7.21%	10.81%	10.81%	9.91%
职业价值观测试 Career Value tests	14.41%	9.91%	5.41%	6.31%	9.91%	10.81%
领导力测试 Leadership tests	16.22%	6.31%	4.50%	10.81%	5.41%	9.01%
特定能力测试 Specific ability tests	7.21%	12.61%	9.01%	6.31%	8.11%	5.41%
特定工作的解决 Job-specific solutions	6.31%	10.81%	6.31%	4.50%	4.50%	9.01%
专业胜任力测试 Functional Competency tests	18.02%	24.32%	9.91%	14.41%	19.82%	13.51%
工作契合度测试 Job fit tests	16.22%	13.51%	8.11%	9.01%	11.71%	12.61%
文化契合度测试 Culture fit tests	15.32%	14.41%	8.11%	14.41%	10.81%	11.71%
其他	3.60%	3.60%	1.80%	1.80%	0.90%	1.80%

图表 25 不同层级候选人对应的雇佣前测评种类 (N=165)

测评种类 \ 层级	应届生 (管培生)	应届生 (非管培生)	基层员工	主管或经理	高级经理或总监	副总裁及以上
技能与知识测试 Skills/knowledge tests	16.36%	12.73%	21.21%	20.61%	13.33%	7.88%
数理逻辑或认知能力测试 Reasoning/Cognitive ability tests	30.91%	20.00%	18.18%	27.88%	22.42%	16.36%
性格测试 Personality tests	40.61%	30.30%	30.30%	32.12%	36.36%	23.03%
兴趣测试 Interest tests	13.94%	7.27%	9.09%	9.09%	6.67%	6.67%
潜力测试 Potential tests	27.88%	16.97%	15.15%	27.27%	18.79%	7.88%
动机测试 Motivation tests	14.55%	8.48%	9.70%	20.61%	21.21%	17.58%
智商测试 Intelligence quotient tests	13.33%	4.85%	5.45%	7.88%	7.27%	5.45%
情商测试 Emotional quotient tests	15.76%	9.09%	7.88%	17.58%	17.58%	12.73%
心理风险测试 Psychological Risk tests	15.76%	9.09%	13.94%	18.18%	21.82%	10.91%
职场性格测试 Occupational Professional Personality tests	17.58%	10.30%	14.55%	30.91%	24.85%	17.58%
职业兴趣测试 Vocational interest tests	12.73%	6.06%	8.48%	13.33%	8.48%	5.45%
职业价值观测试 Career Value tests	12.73%	7.27%	12.12%	27.88%	23.64%	19.39%
领导力测试 Leadership tests	6.06%	2.42%	2.42%	39.39%	49.09%	30.91%
特定能力测试 Specific ability tests	5.45%	3.03%	7.27%	13.33%	15.15%	12.12%
特定工作的解决 Job-specific solutions	1.82%	1.21%	4.24%	12.12%	12.12%	11.52%
专业胜任力测试 Functional Competency tests	6.67%	3.64%	9.09%	30.30%	30.30%	19.39%
工作契合度测试 Job fit tests	5.45%	4.85%	8.48%	16.97%	18.79%	15.76%
文化契合度测试 Culture fit tests	9.70%	6.06%	6.67%	18.18%	27.27%	23.03%
其他	4.24%	2.42%	2.42%	1.82%	1.21%	1.21%

案例启示

案例分享 善用测评工具，提升招聘有效性



李欣欣
招聘经理
正大集团

总部设在泰国曼谷的正大集团（Charoen Pokphand Group）始创于 1921 年，是一家以农牧食品、零售、电信三大事业为核心，同时涉足金融、地产、制药、机械加工等十多个行业领域的多元化跨国集团公司。作为中国改革开放后第一家在华投资的外商企业，截至目前已在中国设立企业近 400 家，员工超过 8 万人。30 多年来，正大集团秉承“人才是最珍贵的企业资源”的人才理念，不断吸引各类优秀人才加入。随着招聘规模不断扩大、人才标准的不断提高，正大集团引入了雇佣前的测评工具，同时将正大企业价值观和领导力模型融入其中，并通过定期的测评数据分析对测评工具进行优化校正，极大地提升了招聘有效性。

雇佣前测评概况：

使用对象

校招、社招全部候选人

测评工具及应用流程

校招：能力测评、心理风险测评 --> 初试 --> 胜任力测评 --> 复试

社招：心理风险测评 --> 初试 --> 根据层级选择测评（胜任力 / 技能 / 个性等） --> 复试

招聘团队的培训和认证：

为保证 HR 能够对测评结果做专业性的解读，提高人才选拔的准确度，正大每年都会组织两次针对招聘团队的测评培训，通常每半年一次，上半年为全方位培训，下半年以校招场景应用为主。培训内容涉及测评工具原理、使用方法、报告解读技巧、以及面试场景中常见问题应对等。此外，在培训结束后设有专门测试，只有通过正大内部认证的 HR 才有解读测评报告的资格。

测评工具使用：

与业务达成一致

正大 HR 在接到招聘需求时，首先要与业务部门沟通、确认需求

岗位的核心能力，并非所有能力都可通过测评进行鉴别，因此要明确各项能力的考察办法，在招聘流程和面试中进行设计，HR 与业务部门面试官会有不同的分工，这样才能客观科学地利用测评结果助力人才甄别。在新员工入职后，测评报告会作为入职资料的一部分交给直线经理，帮助其了解新员工并作为新员工培训发展的参考。

针对性解读

正大对不同层级岗位测评的重点有所不同，因此在测评报告解读上也有所侧重。基层岗位更多关注胜任力测评结果（即人岗匹配程度）；中高层管理岗位测评则会关注更多管理技能、风格、动力等个性化内容。通常，在面试前 HR 会基于测评结果，提示业务主管候选人有哪些突出能力，是否存在短板以及哪些项目与初试印象有较大出入，以此帮助业务主管进行有针对性的面试。

测评与面试结果分歧处理

测评报告往往呈现的是客观的分数，而面试评价的主观性更强，正大也会遇到测评结果和面试评价存在分歧的情况。对于有争议的维度，各面试官要列举支持自己判断的依据，展开充分讨论，最终采纳能服众的面试官意见；如果无法互相说服、难以做决定，就会考虑对候选人追加一场面试，针对有疑问的地方再做一些考察。当然，在面试前对各面试官的评分设置权重有助于增加面试评分的区分度，可通过计算总分来做录用决定；或者进行投票表决等方式处理分歧。各子公司可根据实际情况采取灵活的策略。

测评工具调整优化：

企业价值观融入测评工具：

正大认为具有企业文化基因的候选人往往能更好地理解企业行为，更快地融入工作，更容易实现内部协同，未来也更容易适应组织变革。2015 年正大泰国总部制定出新的领导力模型，16 年中国区总部 HR 就把现有的测评工具与新的模型进行对接，并把正大的价值观（“三利原则、快速优质、化繁为简、接受变革、不断创新、正直诚信”）融入到测评工具之中，实现测评工具的“正大化”，让测评报告能够直观地反映候选人在这些企业价值观维度上的得分，这是正大在测评运用上的新尝试。

在第三方测评工具上完成企业价值观、领导力模型的对接，相当于在两种语言之间切换，因此正大采用了模型分析、专家研讨、量化数据分析等方法以保证对接效果，同时也在不断积累应用数据进行回溯校正。

测评工具的评估与更新：

调研现状，保证新工具应用效果

自 16 年对测评工具进行升级优化后，正大每年会对测评工具使用现状进行调查，一方面通过后台调取各地区使用数据（使用量、作答完成率等），结合招聘数据（面试通过率、新员工一年内留任率等）进行分析，及时发现存在问题；另一方面通过访谈了解面试官对测评报告的满意度、招聘人员在测评应用中遇到的问题及所需支持、未来对测评使用的建议等，适时提供应用支持。

熟悉业务，洞察人才需求变化

伴随正大集团业务的飞速发展，近年来中国区业务的重心从产业链前端的饲料生产、畜禽养殖延伸到后端食品加工零售与餐饮事业，也在跨界融合发展电商、物流事业。业务的需求不断变化，正大 HR 也要秉承“接受变革”、“不断创新”的价值观，洞察人才需求与人才标准的变化。当现有工具不能满足人才甄别需求时，就要考虑优化现有工具（如测评模型校正）或引入新工具。

没有最好，只有最合适

对于新工具的选择，没有绝对的标准，但对经典测评工具的深入了解和对市场上测评工具的新变化保持关注是基本的要求，多参与行业的分享与交流也会获得好的灵感和启发。在工具选型中的试测是很有必要的，找到典型部门、典型岗位的绩优、绩平和绩差人员去试测，对比测试结果是很有有效的方法。

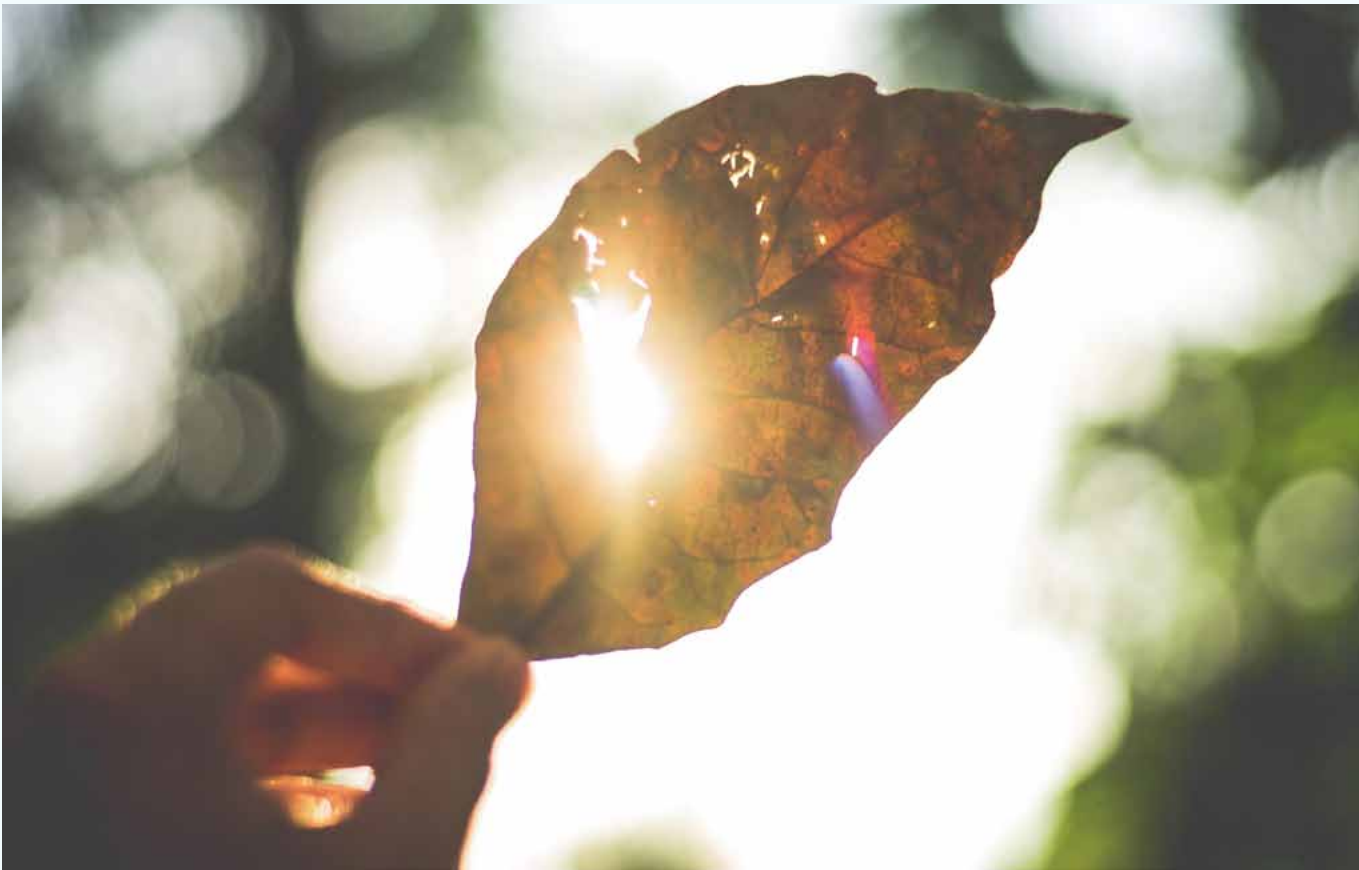
使用雇佣前测评的挑战与对策：

主要挑战：不同业务主管对测评工具认可不同。

对策：招聘以数据说话

正大在招聘中全面应用雇佣前测评并非一蹴而就，是正大 HR 一点一滴努力和不断追踪的结果。总部在早期推动测评应用时遇到过不少质疑的声音，但始终坚信测评的科学性和有效性，通过一次又一次的培训宣贯、应用辅导和效果追踪，可以看到近几年各类测评使用量和测评作答完成率都有了大幅提升。

此外，HR 也在论证测评的使用效果，总部每年年底会进行测评使用数据分析，包括对录用淘汰人员、绩优绩差人员的对比分析，验证测评的有效性。同时，借助测评数据描绘关键岗位的人才画像，帮助招聘人员和业务主管更好地识别人才。当业务主管看到测评成绩理想的新员工绩效表现更佳、入职一年内的留任率更高，关键岗位都有可量化的清晰的人才画像时，招聘 HR 自然就成为他们真正的伙伴。



案例分享 雇佣前的通用能力测评

雇佣前测评概况：

- + **测评工具使用对象及目的：**某高科技企业（以下简称“该企业”）在招聘中对校招和社招的候选人使用测评工具，且都为通用能力的测评，偏重于考察候选人素质（归纳、说服能力等）。校招和社招中另有岗位专业能力的笔试，社招的难度高于校招。
- + **测评工具使用概况：**校招和社招的测评都是放在第一场面试之前，且都是在线上做测评，同时会设置一定的达标分数范围，只有测评通过之后才能进入面试环节。但由于该企业的测评需要先在官网注册简历之后才能做，因此在校招宣讲会时也会先对候选人进行面试，面试之后再做测评。在测评工具上，该企业一直和北森保持长期的合作，由北森进行定制。

测评报告解读及分歧处理：

- + **根据岗位能力模型解读：**该企业会邀请供应商来做报告解读的培训，HR 经过培训之后才能解读测评报告。该企业会基于企业目标和岗位目标，在不同的岗位设定不同的胜任力模型，因为胜任力模型不同，不同的岗位在测评报告中需要关注的侧重点也不一样。测评报告出来之后，HR 会先收到，并按照事先约定好的不同部门的重点能力项对报告进行解读，然后将相关的能力分数及面试建议写在候选人纸质版简历的背面，交给业务主管辅助面试。（目前该企业已经实现了线上安排面试，候选人完成测评后，面试官还可以通过系统在线查阅候选人完整的测评报告。）因为测评主要是通用能力，所以在报告解读上，由 HR 做主导，并向业务主管解释不同的测评结果对岗位胜任力的影响。
- + **HR 和业务部门协商：**当面试结果和测评结果不一致时，HR 和面试官会进行讨论，HR 根据测评结果阐述候选人优劣势及其对岗位胜任力的符合程度，面试官则根据面试情况阐述自己的看法和观点。候选人如果测评结果不理想但是面试结果很好，并且用人单位很坚持要这个候选人的时候，HR 通常会选择让该候选人亲自来公司，在可控的环境下让其再做一次测评，以保证测评结果的信效度。如果测评结果与第一次测评的结果相同，仍然不佳，就不再考虑录用。

测评工具评估与调整：

- + **年度统计和反馈：**该企业的 HR 部门基本每年都会有一次专门对测评工具信效度的评估。将新员工一年来工作中表现出来的综合素质与能力与最初测评的能力得分进行对比，找出差距，对测评工具信效度进行评估。HR 通常会将测评报告的分数分为高分层、一般层和低分层并在每层抽样，对抽样的新员工直线上级、平级同事和同一批加入的新员工做访谈，再加上新员工试用期的绩效考核结果，对抽样的新员工做一个实际能力表现的综合了解，并和雇佣前测评报告中的各项能力分数作对比。如果出现异常情况，再针对性地分析背后原因，运用排除法判断异常情况的发生原因，如果测评结果和绩效表现情况成正比，即说明测评工具具有较高的信效度。

同时，HR 部门也会向各个业务部门了解岗位能力需求的调整与变化情况，结合抽样分析的结果一起反馈给供应商，之后酌情对测评工具进行调整。

测评结果后续跟进：

- + **HR 做专门解读和指导：**该企业的雇佣前测评报告的有效期为一年，一年内在员工转正前的能力培养时会使用雇佣前测评报告。在入职之初，HR 会对测评分数高的一部分新员工做专门的辅导：解读测评报告的内容并指导后期发展。对于其他新员工，则仅仅将测评报告给予各个业务主管，由业务主管在新员工培训时直接与新员工沟通。
- + **针对薄弱项组织培训：**该企业的 HR 部门在新员工入职培训的时候会根据测评报告中弱项能力的分布情况有偏重地设计相关培训课程，除此之外，HR 还将在新员工入职之后针对新员工普遍的薄弱能力组织一些类似公开课的培训，培训是完全公开和自愿的，HR 会鼓励新员工积极报名参与。

案例分享 测评在校招中的运用



石蕊

培训生管理经理
玛氏食品(中国)有限公司

雇佣前测评概况：

- 测评工具使用对象及目的：**玛氏食品(中国)(以下简称玛氏)十分注重校园招聘尤其是对管培生的招聘。在招聘管培生过程中，雇佣前测评主要发挥两个作用，一是帮助 HR 对大量候选人的筛选，二是借助科学的测评工具测评候选人各项能力上的表现，对候选人做一个能力上的初步了解。

- 测评工具使用概况：**玛氏校园招聘管培生的流程如下：

网申--> 通用能力测评--> 英语能力测评--> 小组面试--> 终面--> offer

候选人首先在网上网申，之后进行初筛，这个过程中重点去看申请人网申时的态度表现，会筛去少部分人。接下来进入测评环节，主要测试数理逻辑思维等通用能力情况，之后是英语能力测试，一般情况下只测听力和阅读理解，只有个别对英文要求较高的项目，例如综合管理培训生、IT 培训生和研发培训生的招聘，还会包括英语口语的测试；一面主要以小组讨论的形式，通过之后直接进入终面，终面开始之前有时会让候选人多来公司一天，由 HR 带领参观玛氏的工厂并认识公司各部门的同事，亲身感受玛氏的企业文化和业务运营流程，之后才会进行终面，终面通过即发 offer。

测评报告解读：

- HR 做主导，与业务部门多沟通：**在招聘管培生前，HR 与业务部门在招什么样的人，要具备哪些能力方面事先达成了一致，所以对于校招测评结果的解读，通常由 HR 作为主导。HR 每周会与向招聘活动对接的管理层更新测评的最新进展和最新趋势。例如，面对招聘的女生数量多于男生的疑问，HR 可以以数据为准，分析申请数据和面试数据，帮助业务管理层清楚招聘现状，加深彼此的理解，也有利于之后在招聘过程中的沟通与合作。

测评结果运用：

- 验证对申请玛氏的候选人总体表现的预测：**每年测评工具设置新题目后，HR 在招聘一开始会有预设：哪些地方是有难度的、测评工具是怎么考量候选人的使用感受、将招到什么样的候选人，以

及从测评实际结果上，是否能有很好的判断和区分度。这些预测将通过实际的测评结果进行验证。

- 分析趋势，指导第二年的题目设计和宣传：**玛氏有很多办公室，业务单元的总部会放在全国不同的城市。通过测评报告从数据背后分析每一个申请玛氏项目的候选人，与全国的申请量比起来，能够占到什么样的位置，以及海外的候选人与国内的候选人有什么样的差别，对玛氏感兴趣的大学生是怎样的，总体的趋势呈现怎样的变化。例如，目前有越来越多的研究生毕业了，海归回国了，更多女生加入了玛氏，针对这些变化，在与候选人的沟通方式和招聘宣传上也会做出适当的调整。

测评工具选择：

- 清晰哪些能力要使用测评来测：**在选择测评工具伊始，玛氏要清楚地知道需要测评工具帮助招聘什么样的人才、测试什么样的能力。管培生的招聘作为玛氏人才战略的重要环节，在招聘开始之前就会从业务发展方向和目标、公司管理人才现状、未来管理人才需求等方面入手，通过和高管以及业务管理层的商讨，最终确定每个部门的人才招聘数量以及相应需要考察的通用能力和核心能力。
- 选择最适合的测评工具：**玛氏会先对市场上的测评工具能够测评的能力做一个了解，之后会将自己需要测评的能力与之做出比对，再择优选择。同时考虑测评工具应用平台的稳定性、测评工具设计的科学性和严谨性等，并且让玛氏往届的管培生去试测，看测评结果的有效性是否显著，并给出工具使用体验的反馈。

向测评工具供应商提供自己对测评的定位：每年大概需要测评多少人，需要筛选出来多少候选人；解释玛氏整个面试过程中的目的、想让候选人在测评过程中有什么样的体验。供应商得到这些信息后，就会基于自己专业的判断，了解什么样的试题难易程度是合适的，并基于这些判断去出一套适合玛氏自己的题目。在这方面，供应商合作的时间越长，每年玛氏几万数量级的数据积累越多，就能基于这些大样本，分析市场上候选人的发展变化趋势，以及拿到玛氏 offer 的候选人的成绩和素质表现，就能更有针对性的设计和优化测评工具。

II 找到一些不同项目组的往届管培生对供应商提供的测评工具进行试测，做一个检验和反馈。虽然这些人的样本量不够大，但是也能从一些角度反映问题。例如，国内外同学使用不同版本的电脑做线上测评是否顺畅，这些往届管培生结合自己的面试经验和在玛氏的工作实践，对测评工具内容是否合适，哪些内容容易被别人察觉到测试目的、测评工具的整体使用感受等方面，给出自己的反馈，HR 也会将这些反馈作为重要的参考。另一方面，同样作为管培生，这些往届的管培生跟目标候选人——在校大学生群体，有很大相似性。在试做不同测评后，参考这些人在测评报告中所处的位置，结合测评工具评价标准，对测评工具有所评判，也能预估未来招聘中候选人的测评表现情况。

测评工具调整优化：

+ **收集日常使用反馈**：玛氏每年招聘管培生时都会有上万的候选人申请和测评，这些候选人在使用测评遇到的诸如平台无法登录、个别题目难度太高等问题，玛氏会通过各种渠道作了解（测评系统本身开设反馈渠道、设立热线后台、微信公众号回复、微信群的

反映等等），并认真作好记录。之后针对问题出现的频率，问题具体表现，与供应商讨论解决方式。

+ **向管培生做调查**：玛氏在校招结束之后会向已经拿到 offer 的管培生做调查，从前期沟通、校招流程到测评工具的使用体验等方面作了解，以便在下一年有针对性的做出调整。

+ **每年招聘结束做评估**：玛氏在每年管培生招聘结束的时候会做一个整体的评估，根据供应商出具的报告做分析，HR 内部也会提反馈意见，然后和业务部门的人一起用半天的时间做一个专题讨论，整体看看当初的设定的目标是否已经达成。对于一些报告没有展现的问题，例如执行过程中和结果上的一些问题，供应商也会参与到讨论中来，大家一起看能否给出具体解决方案。

+ **对比最佳实践**：玛氏会看一些市场上或行业内的雇佣前测评最佳实践，供应商也会基于自己大的数据库，对比整个行业或者整个社会的实践，给出自己对于玛氏当年雇佣前测评使用情况的评价，指出哪些能够做的更好。



案例分享

让业务部门认可雇佣前测评



张斯维

全国招聘经理

喜利得(中国)商贸有限公司

雇佣前测评概况：

喜利得(中国)(以下简称喜利得)每年会对招聘流程中的所有候选人使用雇佣前测评。针对校招,雇佣前测评通常放在招聘流程最开始,用于对大批候选人的评估和选择,同时也对候选人的通用能力与潜力做初步的了解;针对社招,雇佣前测评同样会放在招聘流程最开始,但其测评结果的使用与不同岗位的招聘目的相关:当某一岗位仅仅需要能胜任的候选人时,测评结果就作为了解候选人胜任力情况的辅助工具,当某一岗位对候选人的胜任力和潜力都有要求时,测评结果就会像校招一样,具有评估和选择不同潜力候选人的作用。

对于喜利得来说,主要的挑战在业务部门管理层和公司高管对测评工具的接受与认可,在这方面,喜利得的HR做了很大的努力且卓有成效。

如何让业务部门接受与认可测评工具

所有HR和直线主管参与试测:喜利得的HR和业务部门的成员是测评工具的主要使用者和受益者,所以测评工具的推广使用必须获得绝大部分HR和业务部门主管的认可方能成行。在试测工具时,喜利得的HR率先参与,并积极让业务部门的各级主管(包括喜利得在亚太的所有高管在内)都参与进来,以此在企业内部推广测评工具,并对测评工具的信效度进行广泛检验。

+ 邀请供应商的测评顾问做反馈:试测结束之后,必须要有一定的反馈校验测评工具使用效果。为了确保给出足够专业和准确的测评报告解读,喜利得在试测开始之前就将HR派遣到测评工具供应商处,接受为期三天左右的专业培训,并参加测评报告解读的资格认证考试,拿到供应商认可的证书。当试测结束,对于总监以下的中层管理团队,由持资格证书的HR给各个管理者做测评报告的一对一解读。此外,这些测评报告还会在之后向这部分管理层的直线上级反映(同样注意保密),以帮助他们今后在公司的职业发展。

而对于总监及以上的高管,考虑到级别较高,喜利得特别邀请了供应商处专业的测评顾问做测评报告的解读。这样做即可以保证高管们得到外部专家的反馈,又可以让高管对测评报告的准确性有亲身体会,同时顾问本身还能在解读报告之余回答高管们的一些涉及测评工具本身的专业问题。经过试测,喜利得公司内部的高管团队和中层管理团队对测评工具都有了较高的认可并支持在公司招聘中推广使用该测评工具。

+ 每个部门抽出员工做测评:在得到绝大部分管理层的支持和认可之后,喜利得并不会立即将测评工具投入到具体的招聘实践中。为进一步确保测评工具的信效度,喜利得会再从每个部门抽出两名基层员工做测评,并由HR为这部分员工解读报告、听取他们的使用反馈,做最后一次测评工具使用效果的确认。

此外,喜利得的HR团队也十分注重日常工作中与公司各个部门的沟通交流,建立了较高的友好互信,这种彼此的互信在测评工具推广的过程中成为了极大的助力。不仅如此,喜利得通过以上的方式,喜利得的HR最终将测评工具的在企业的招聘实践中推广和应用。

随 Offer 给予测评反馈：

在向通过终面的候选人发放offer的时候(无论校招还是社招),喜利得的HR会把候选人雇佣前测评的综合报告一并随Offer发给候选人,包括本人的能力测试、OPQ测试以及其在评鉴中心各环节的表现。对于那些进入终面环节却最终遗憾落选的候选人,喜利得也会给予他们测评报告的口头反馈,让对方有较好的面试体验。

测评报告参与管培生培训：

喜利得针对校招的管培生准备了一系列的成长计划手册,其中涉及许多阶段性的培训环节,例如沟通技巧培训。在培训环节之前,HR会给予管培生测评报告的反馈,帮助他们更好的调整自己,了解自己在哪方面还需要多加注意和重点学习,以提升培训的效果并促进管培生更好的完成小组项目。

同时,喜利得的HR还会注意记录在培训过程中管培生的表现情况,并在培训结束之后综合管培生的测评报告与培训表现向其做综合反馈和行为修正,最后形成反馈报告。反馈报告将在该管培生下一阶段培训开始之前作为资料给出,以辅助下一阶段的培训。这样喜利得就形成了一个不断循环上升的反馈流程,让管培生在喜利得可以更快更好的成长。

案例分享

测评报告的多方面运用



王瑞鹏

人力资源经理
绿城理想生活科技有限公司

🔑 雇佣前测评概况：

- + 使用目的和对象：**绿城理想生活科技有限公司（属绿城中国下属于集团，以下简称“绿城”）将雇佣前测评作为了解候选人冰山之下潜质的重要工具，配合面试官在面试过程中对候选人知识、行为和技能的考察，对候选人有综合的了解，以便录用最匹配岗位需求的候选人。使用测评的对象包括社招中主管及以上的候选人和所有校招的候选人。
- + 测评工具的运用：**绿城的雇佣前测评都是采用线上链接的形式，针对校招，候选人在投递简历之后由系统自动发给链接，针对社招，候选人通过初面之后，由 HR 通过邮件形式发给测评链接，并根据岗位选择在复面或终面前完成测评。绿城的雇佣前测评报告主要包括三个部分的内容，个人认知、职业性格、激励动机等内容，形成全方位胜任力方面的阐述。

🔑 测评与面试相结合

⊕ 测评报告数字化呈现

绿城的雇佣前测评报告摒弃了大段文字叙述的形式，更多的采用一个个数字化的表格来呈现候选人在各项能力上的测评情况，包括领导决策、支持合作、互动表达、组织执行等多个维度的分数，并且在各个能力项上都有一个分数的示警线。如此一来，测评报告变得简单明了，即使不熟悉人力资源的业务人员也能轻易看懂，大大降低 HR 和业务人员的沟通成本。

⊕ 结合测评报告调整面试

绿城的不同部门在面试候选人时都会首先阅读候选人的测评报告，

就自己部门的几项核心能力来分析候选人的达标情况：是否全部核心能力都在示警线以上？如果候选人有某一项或者某几项能力在示警线以下，面试官就会在接下来的面试中（通常在终面）着重进行考察。倘若在面试中，面试官认为候选人可以通过自身的过往经历、工作经验、工作习惯等弥补测评报告中能力项的不足，就会考虑录用该候选人。即使因为种种原因在候选人终面的时候没有验证相关缺陷的能力项，HR 也会在终面之后与候选人通电话，就测评报告中的能力偏向做专门的补充交流。

🔑 多方面使用测评报告

绿城的雇佣前测评报告除去在面试中帮助面试官了解候选人潜力情况，指导面试之外，还会在多种不同的地方得到运用。

⊕ 提升管理效率

新员工的雇佣前测评报告会到相应的直线主管，帮助直线主管了解新员工的潜力情况，让新员工能够更好地发挥出优势，同时短板得到一定弥补。但是在候选人入职前后，绿城的 HR 不会在招聘流程中让候选人看到测评报告，也不会在新员工入职之后专门就雇佣前测评报告做反馈，在直线主管处同样对所有新员工保密。

⊕ 人才盘点的参考资料

绿城的雇佣前测评报告有效期为 18-24 个月，在每年年末进行人才盘点的时候，如果在测评报告有效期内，就直接将该员工的测评报告调出（绿城人才盘点中使用的测评与雇佣前的测评为同一套，超过有效期需重做测评），重点了解其潜力部分的表现，再结合其自身的绩效表现，进行相应的人才归类，并制定定向的个人发展计划。

案例分享 发挥雇佣前测评最大价值



何平

招聘培训经理
某大型食品公司

使用雇佣前测评概况：

测评工具使用对象及目的：某大型食品公司（以下简称该公司）在校招和社招中均使用雇佣前测评：在校招中测评管培生和实习生，在社招中测评关键岗位和重要岗位的候选人。其使用雇佣前测评的主要目的在于提高面试精准度，发掘最佳的候选人。

测评工具使用概况：

校招：笔试→性格测评→小组面试→一对一面试→管理潜质和商业综合推理测试→商务演讲→发放 offer

社招：1. 一面 二面 测评 三面 发放 offer
2. 一面 二面 测评 发放 offer

该公司在校招中的测评分两种类型：性格测评和潜力测评（包含商业综合推理能力测评和管理潜质测评）。该公司培养管培生的目标是要求对方能在几个月或者几年之后成为各个业务部门管理岗位的中坚人才，所以会重视对管理潜质的摸底。

在社招过程中，该公司会针对关键岗位和重要岗位进行测评，其中关键岗位包括经理层以上的所有岗位，重要岗位从培养周期长短、投入的培养资源、外部人才库中类似人才数量三个方面综合判定得出。测评的结果用于验证面试官们对候选人的主观判断是否和测评结果一致。如果出现不一致，HR 就会对候选人做测评的环境和状态做评估，同时和业务部门沟通，讨论是否要再增加一场面试进行验证或考察。

测评工具选择：

建立自身的能力模型：

该公司对候选人测评的能力分为两种，第一种是岗位专业技能，第二种是通用能力。对于通用能力，该公司有自己的能力模型，会在五个能力维度方面进行展现：**有效沟通、取悦客户、目标规划与执行力、引领创新与变革、发展自己与他人**。同时，设定个人贡献者和 PeopleLeader 两个不同的层级，在五个维度的能力要求上做出难易区分。

选择最适合的测评工具：

在选择合适的测评工具时，该公司主要从两个角度着手。首先，该公司着眼于测评工具本身的信效度、口碑、理论基础、理论来源等方面，要求供应商给出详细解释。同时向供应商索要其客户的联系方式，

向其曾经和现在的客户做调研，了解该供应商客户的使用体验。

其次，**该公司以自身建立的能力模型为基准从市场上选择匹配程度最高的测评工具**。以领导力测评为例，该公司将自身对领导能力的定义与供应商的定义做比对，察看两者相同点和区别，之后对区别点做出调和，最终结合该公司的测评需求和供应商可以提供的不同测评层级、内容等做综合的考虑。

测评报告的解读：

报告的解读：

入职之初：该公司的雇佣前测评报告是一式三份，分别针对做测评的候选人、HR 和直线主管。在入职之初，测评报告只有 HR 和直线主管可以看到，新员工需要主动向 HR 申请才能看到自己专属的测评报告并得到 HR 的反馈。

入职后一段时间：

针对校招新员工：

管培生：每月一次回顾，**实习生：**两个月一次回顾；

解读方式：

- 1) HR（通过报告解读认证的）会首先跟其直线经理了解新员工试用期的绩效表现，并记录相应事实依据；
- 2) 在取得其直属上级首肯后，将候选人版报告交给新员工阅读；
- 3) 了解报告与该员工的匹配度，为该员工做优劣势分析并解答疑问，
- 4) 就该员工有待改善的地方给出指导建议；
- 5) 在六个月试用期结束后，对比该员工试用期绩效表现与测评结果，评估进步和改善情况，综合考虑之后做出转正决定。

针对社招经理层以上新员工：

经理层以上的新员工在六个月试用期结束后，HR 会专门对其做一次 360 度调查，包括同级别同事、上级和下属。在转正的评估中，HR（通过报告解读认证的）也会参与，但是会以该员工的直线上级为主导。

在 360 度调查过程中，HR 把该员工的雇佣前测评报告作为调查的方向指导。例如，测评报告显示其在培养下属方面偏弱，那么在 360 度调查时就重点向其下属了解该员工是否有较好的培养下属行为和表现，以此来了解其培养下属方面的实际情况。



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 2017 年 10 月：智享会付费会员企业超过 3,500 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% 是智享会的会员。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：近 60 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

- 1 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。
- 2 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真实用户评价形成，帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险。
- 3 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。
- 4 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

- 1 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，作为中国人力资源业界的“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。
- 2 《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>
 智享会微信公众账号：HRECChina

第二届中国企业雇佣前测评调研报告

THE 2nd CHINA PRE-HIRING ASSESSMENTS SURVEY REPORT