

人才评估案例两则(1)

——评价中心的运用案例

一、评价中心的运用案例

评价中心是近几十年来西方企业中流行的一种选拔和评估管理人员，尤其是中高层管理人员的人事测评方法。

现代人员素质测评理论认为，人的待业和工作绩效都是在一定的环境产生和形成的，对人的行为、能力等素质特征的观察和评价，不能脱离一定的环境，所以要想准确地测评一个人的素质，应将其纳入一定的环境系统中，观察分析评定被试人在该环境下的行为表现以及工作绩效，从而考察被试人的全面素质。

高层管理人员的评估案例

客户背景

国内某知名制造企业

项目背景

随着业务的迅速发展，该企业于 2002 年收购了一家外地公司。收购行动主要由企业原财务总监 Y 先生负责，Y 先生具有很强的财务知识和谈判能力，办

事雷厉风行，为该企业的收购成功立下汗马功劳。收购完成后，Y先生在当地主持分公司的全面工作。与收购过程中卓有成效的工作相比，Y先生在总经理职位上的表现不太令公司总部满意。是继续留任Y先生，还是从公布现有高级管理人员中选拔合适人选来解除Y先生的职务，总部高层需要仔细斟酌。为此，公司总部希望邀请专业的评估机构对Y先生和几位总部高管人员进行评估，以提供人事决策的科学依据。

人才评估解决方案

希典咨询接受该项目后，首先通过高层访谈和初步诊断，力求准确把握该企业的经营战略、企业文化以及对高级管理人员的要求。进而，希典咨询利用现有的能力素质模型库，结合该企业的行业特点和实际运作，为企业提供了具有针对性的高级管理人员能力模型，包括全局观念、计划能力、沟通技巧以及培养和辅导能力等八大能力。该模型是评估的基础和标准，同时也是高级管理人员未来能力发展的重要指引。

然后，希典咨询派出由心理学博士和资深顾问领导的评估小组，运用希典咨询专业化的评价中心，对每一位被测人员进行全方位的能力评估。希典咨询采

用的综合性评价方法包括：

- 1) 个人历史资料问卷——了解被测人员过去的工作经历、职业目标和兴趣等重要信息；
- 2) 认知能力测验——评估分析和推理、洞察和想象、开放性思维和战略性思维能力；
- 3) 个性测验——评估个性和行为风格，预测职业生涯发展；
- 4) 结构化行为面谈——通过收集与行为相关的信息重点评估企业视为重要的领导能力；
- 5) 战略角色模拟——评估战略思考、计划和执行能力
- 6) 下级辅导角色模拟——评估候选人激励和辅导下属的能力以及沟通能力；
- 7) 自我评估。

经过一系列科学、多角度和深入的观察和评估，希典咨询对各种原始的信息和判断进行去伪存真式的提炼和加工，最后向公司总部提交了针对每一位受评人的书面评估报告，综合分析该受评人的强项和弱点，提出相应的能力发展建议，并提供中立的推荐意见。

对于前面提到的 Y 先生，最后的评价是：具有一定的全局观念和战略性思考能力，有丰富的管理经验，分析判断和计划能力较强，能够较好地贯彻和执行公

司的目标和战略。但是，Y先生缺乏亲和力，没有能够在分公司的主要骨干中形成强有力的领导团队，在人际沟通中开放性不够，尤其是与总部和上级的沟通中不能及时反映情况和自己的想法，未能获得总部的高度信任。

通过评估，我们发现在总部现有高管人员中的Q先生，具有以下特点：能与上司保持畅通的沟通渠道，战略思维能力强，有较强的客户服务意识，善于通过授权来培养下属的能力和激励员工的积极性，在团队中有很强的亲和力。Q先生的这些特点刚好符合公司高层对分公司总经理人选的要求：要有良好的人际关系协调能力；推广企业文化；要能建立起好的管理团队；要能处理好双重领导的结构关系等。通过数位候选人中的综合分析和比较，我们最后推荐Q先生担任分公司总经理一职，而建议将Y先生调任总部重新担任财务总监一职。

评估的效果

公司高层认为这次评估的结果比较科学和客观，同时对于希典咨询能够在如此短的时间内准确地对被测试人员的能力、个性和行为特点做出判断表示赞赏，并认为该次评估报告在帮助公司高层做出重大人事调

整决策的过程中起到了很好的参谋作用。该公司总经理最终作了如下评价：“这次人才评估在相当程度上帮助了公司做出正确的人事决策，同时更重要的是帮助改进了高管人员的管理工作、高层领导班子建设工作。这是很重要的。”