



# 善用能力与潜力评估，开展科学的人才盘点

北森研究院



# 主题内容

1

什么是人才盘点

2

为什么需要在盘点中使用测评工具

3

如何通过测评开展人才盘点

# THE BEST TEAM

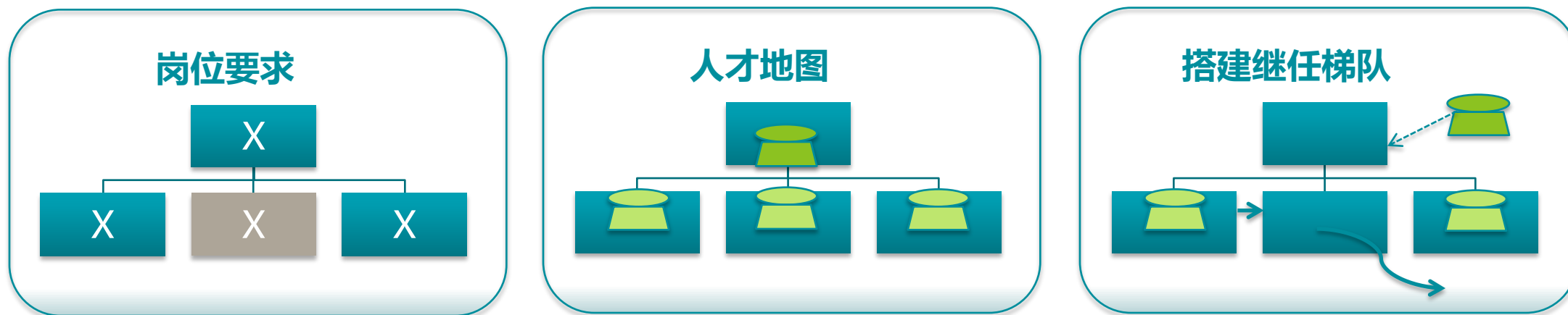


业务盘点  
资产盘点  
财务盘点

...

人才盘点

# 人才盘点的直接目标



- 人才盘点体系的建立是明确岗位标准、评估现有人才、弥补差距的持续不断的循环过程，建立良好的内部人才供应

# “盘活” 人才



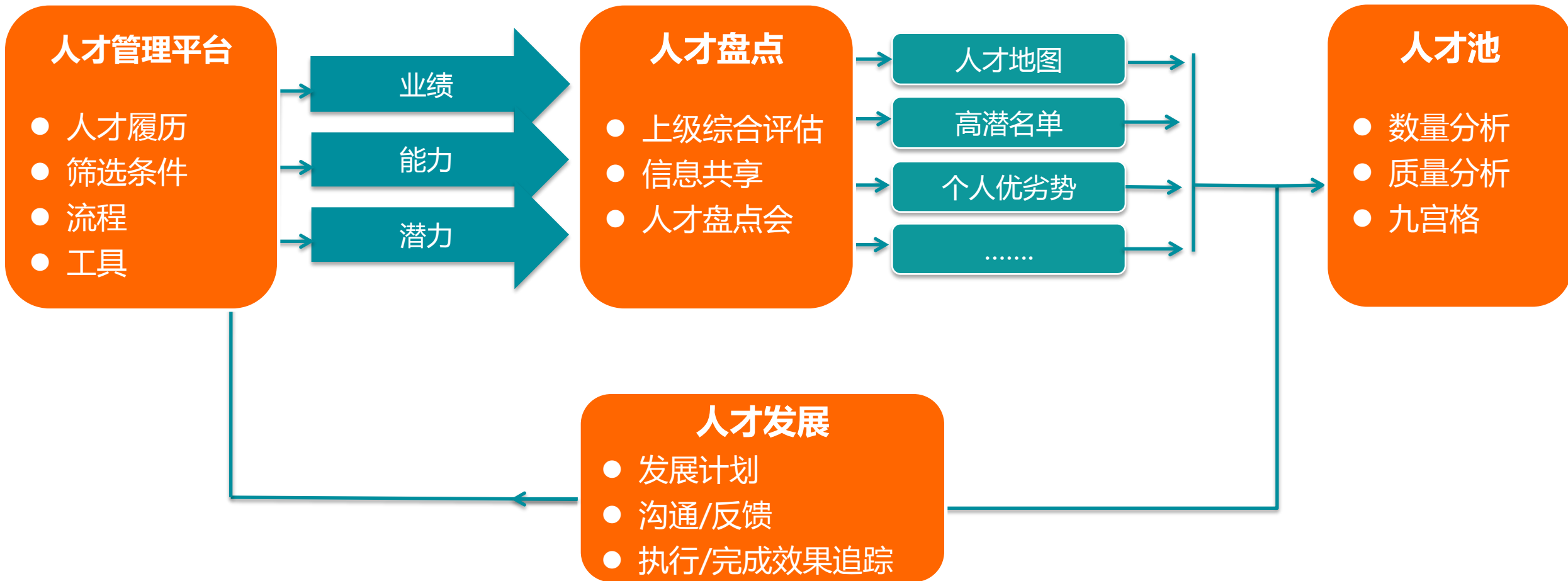
# 人才盘点使组织在变革中转变为人才驱动

## 人才驱动

组织绩效，组织发展



# 人才盘点是人才管理业务的引擎



# 主题内容

1

什么是人才盘点

2

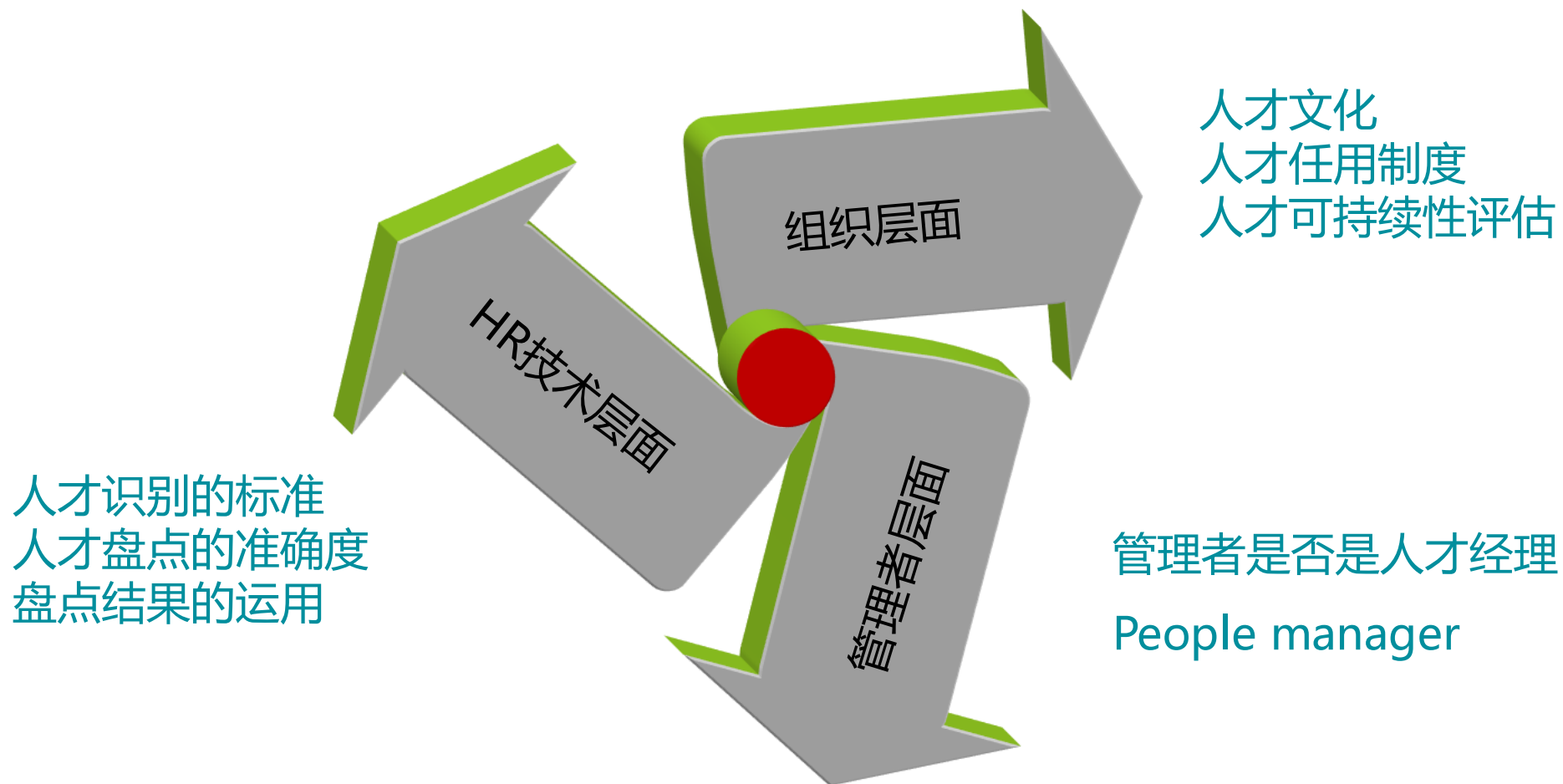
为什么需要在盘点中使用测评工具

3

如何通过测评开展人才盘点



# 人才盘点的难点

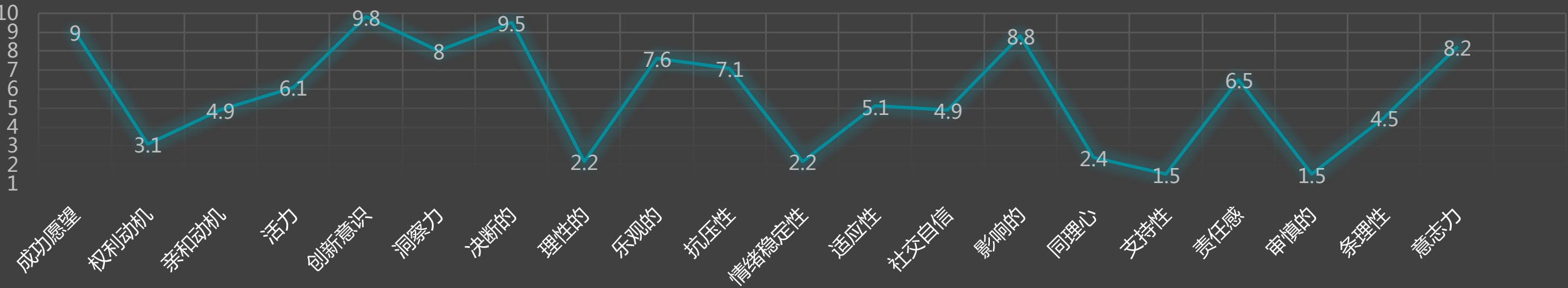
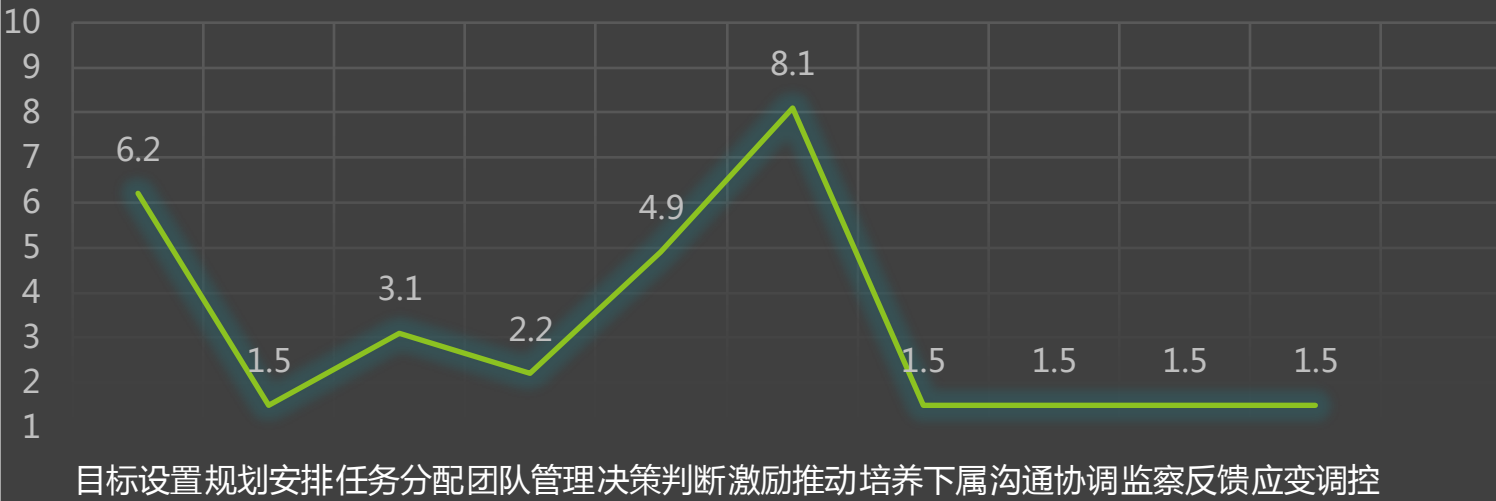
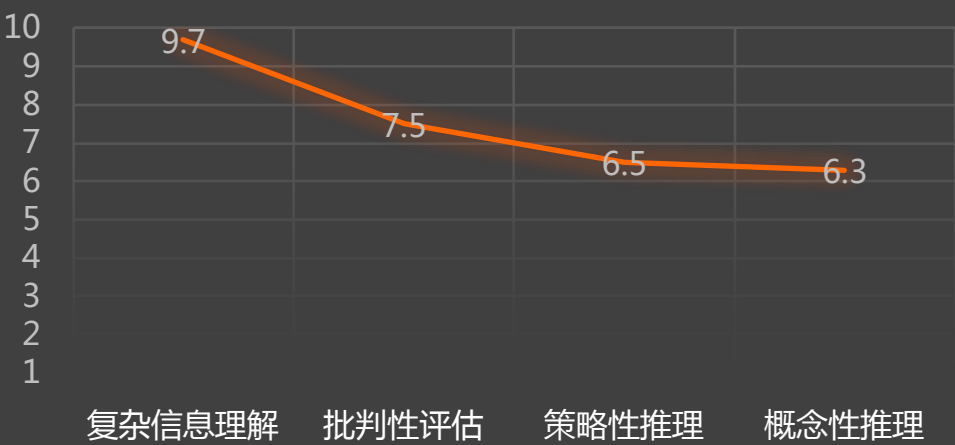


# 人才盘点中的一幕



# 组织发展经理提供的测评资料

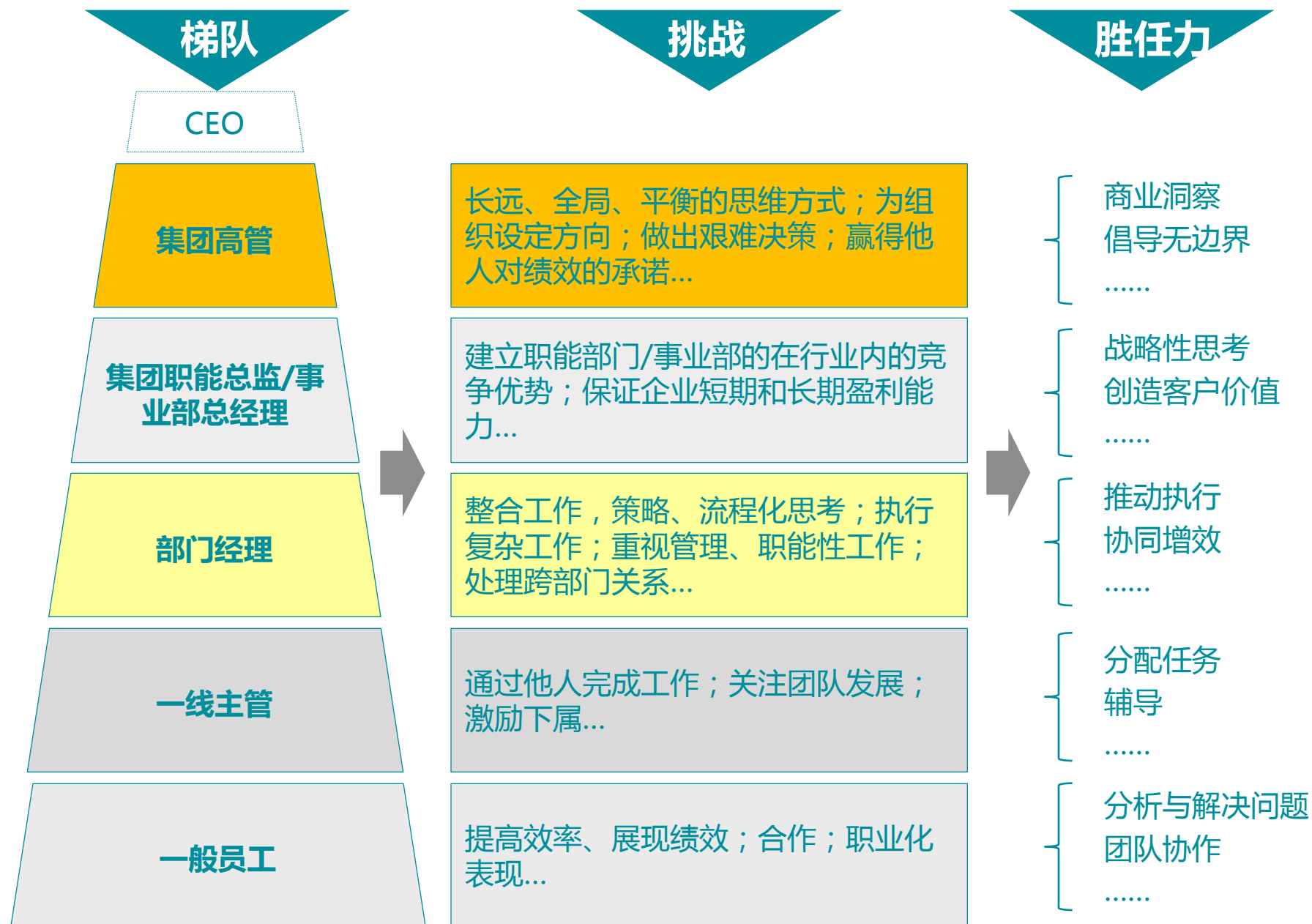
商业综合推理能力（7.5分）



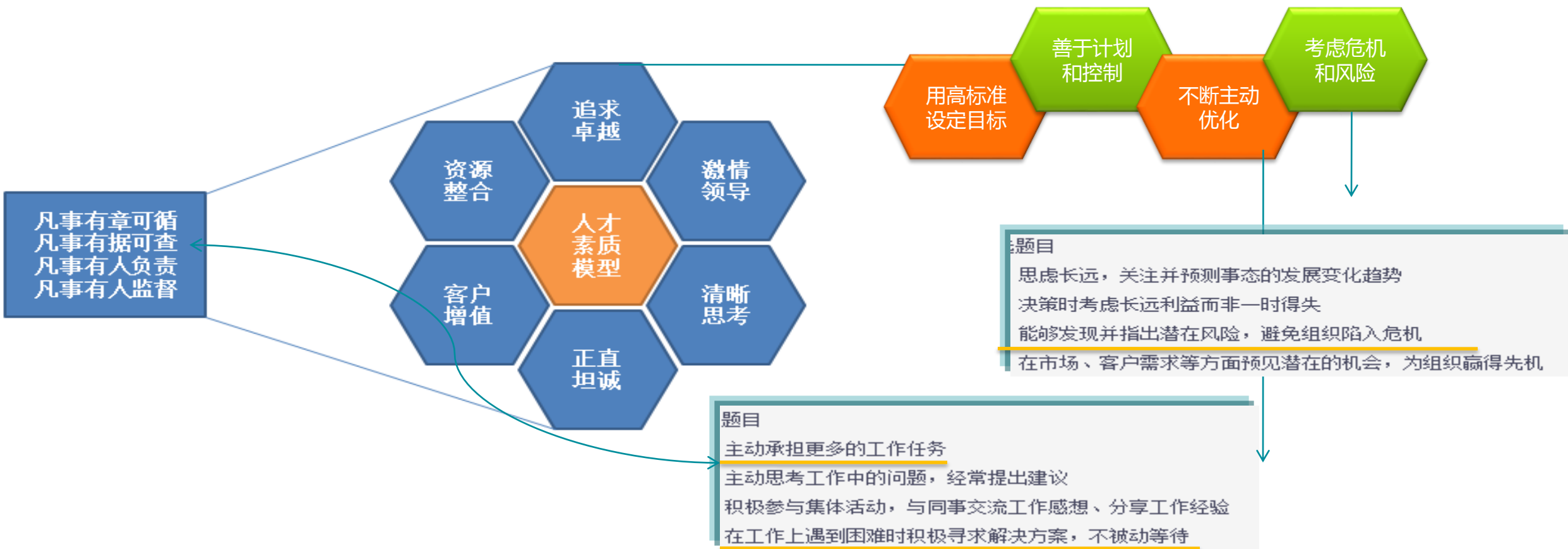
# 测评工具的意义和价值



# 使用北森人才管理101建立人才标准的逻辑

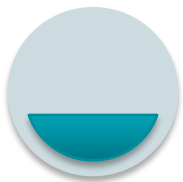


# 模型梳理，锚定各层级关键行为，进行量化评价



示例

# 快速建立模板



## 资料分析

### 方法一

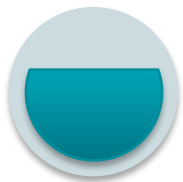
- 顾问通过资料分析和行业数据积累，建议能力维度清单草稿

### 方法二

- 采纳北森通用模板作为能力维度清单草稿

### 产出

- 能力维度清单草稿



## 确定维度

### 方法一

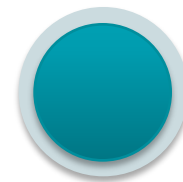
- 焦点小组访谈（关键决策人）

### 方法二

- 问卷调研

### 产出

- 能力维度清单终稿



## 绩优员工试测

### 方法

- 绩优员工试测
- 调整绩优区间

### 产出

- 绩优区间

# 测评工具的意义和价值





# 测评帮助管理者看到更多

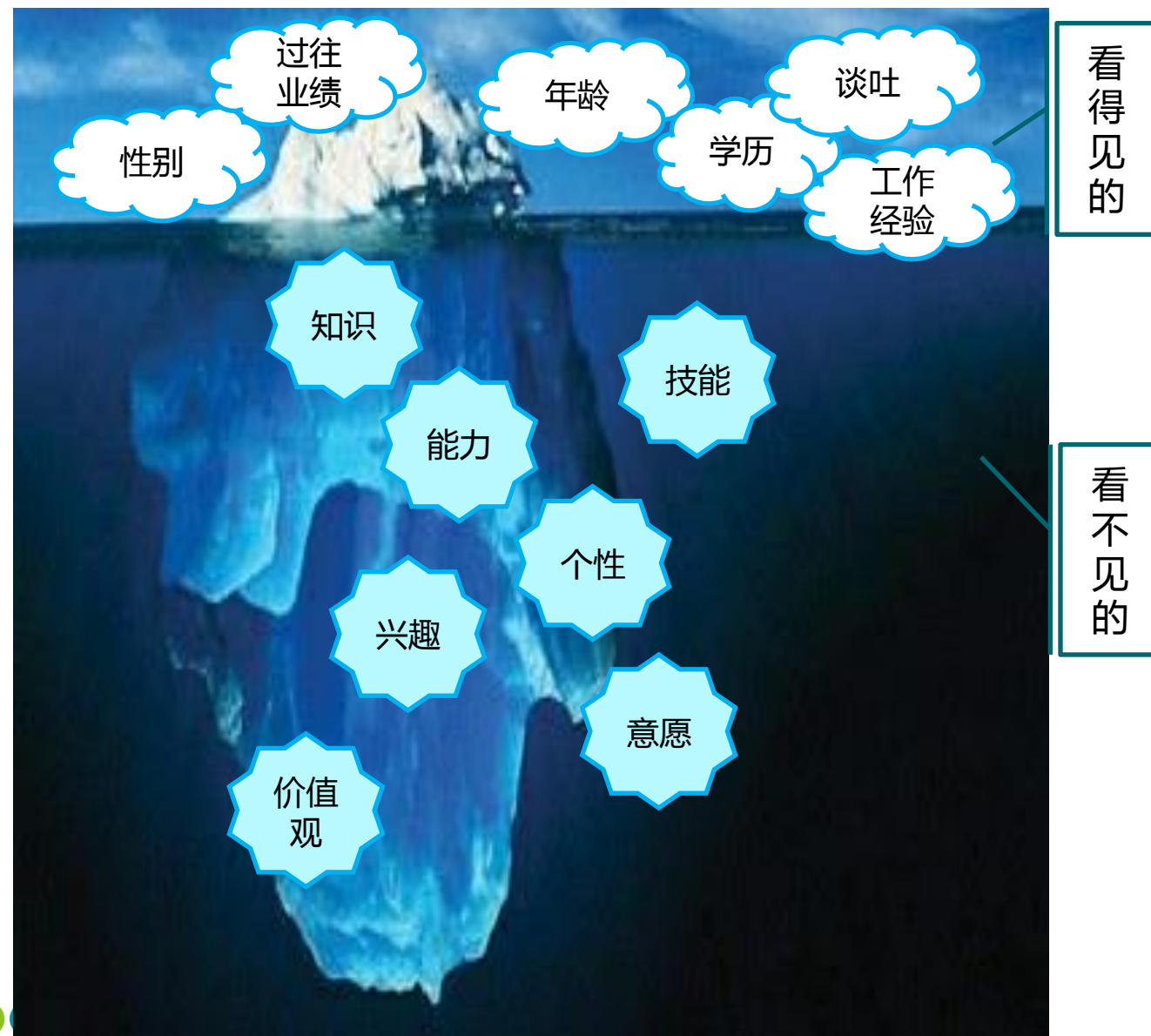
- 测评是经过专门设计的工具，用来衡量完成某项工作所需具备的：

- 知识
- 技能
- 思维能力
- 个性
- 取得良好成果的意愿

- 这些信息与履历中包含的：

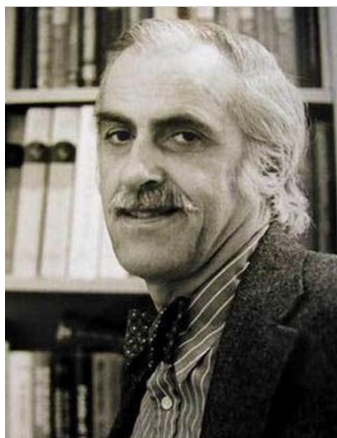
- 性别年龄
- 学业背景
- 工作经验

- 共同构成——一个完整的人



# 测评帮助管理者看到更远

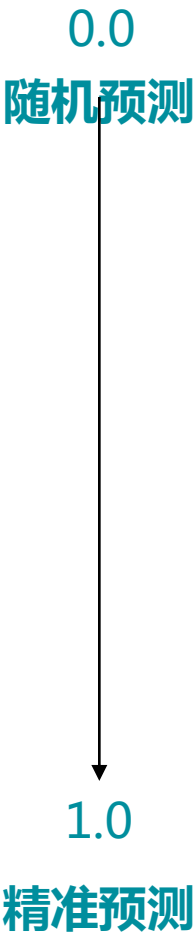
- 他在过去的公司成功，在新的公司不一定成功
- 没有证据证明，学历与职业成就之间有关联
- 上级评价与绩效表现之间密切相关，但却不能预测晋升潜力
- .....



- **David·C·McClelland**在40年前就已经证明：
- 学术能力、知识技能并**不能预测**工作绩效的高低和个人生涯的成功
- 从根本上影响个人绩效的是诸如**成就动机**（意愿）、**人际理解**（个性）等一些可称为胜任力（competency）的东西

或许你能看清一个人的过去和现在，但用人更需要**预测未来**

# 测评做不到100%准确，但何谓有效？



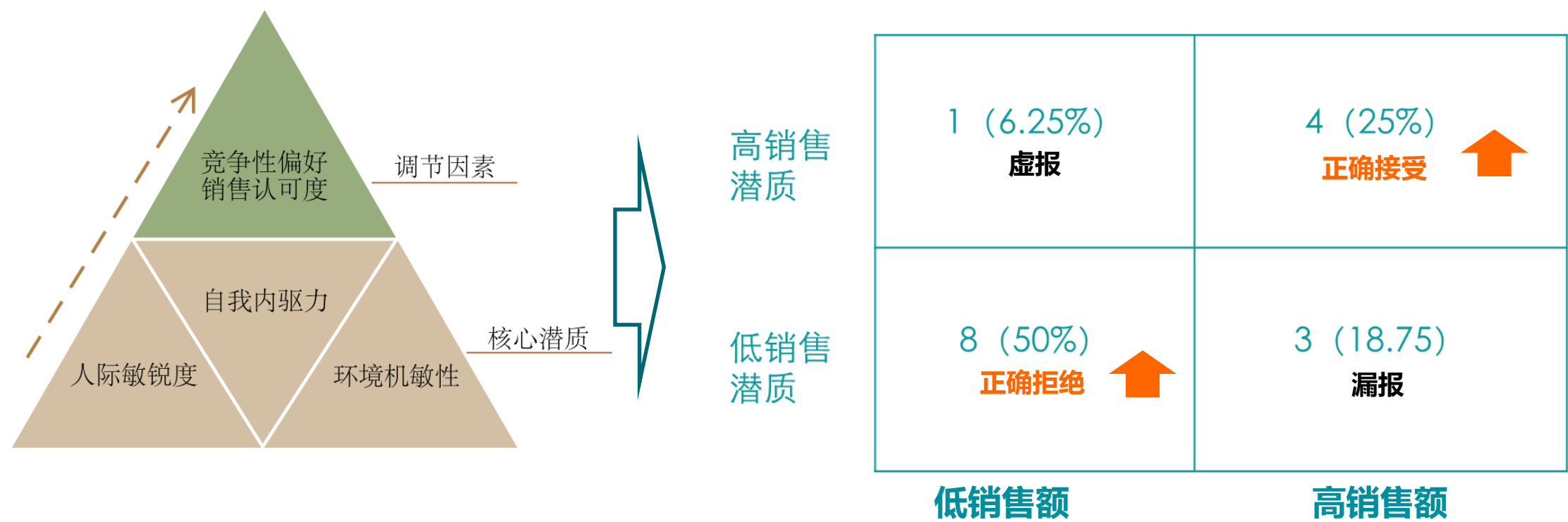
测评方法	效度
笔迹分析，星象学，颅相学，血型分析	0
推荐人意见	0.1
非结构化的面试	0.3
严谨设计的性格测评	0.4
360度反馈（多个同事评价）	--
智力测验	0.5
专业开展的结构化面试	0.6
评价中心；工作模拟	0.7

日常生活里的相关：

用拍摄胸片方式诊断患者是否患有肿瘤时：

- 肺部早期肿瘤诊断率：0-15%
- 肺部中期肿瘤诊断率：10-15%

# 测评广泛的效度研究均来源于企业实践，例如



在预测销售员的销售潜质时，**75%**的测验结果，在现实中被验证（双盲测验）

# 用合适的方法，测量所有有用的东西



员工调查      领导力效能（业绩结果）

360度反馈      行为表现

移动考试

管理技能测验  
评价中心测验

认知能力测评（M：商业推理能力）

情绪能力测评  
管理个性测验  
偏离因素测验  
领导风格测验  
心理健康测验

管理动机测验

工作价值观测验  
职业兴趣、职业锚、组织承诺



高层领导力测验

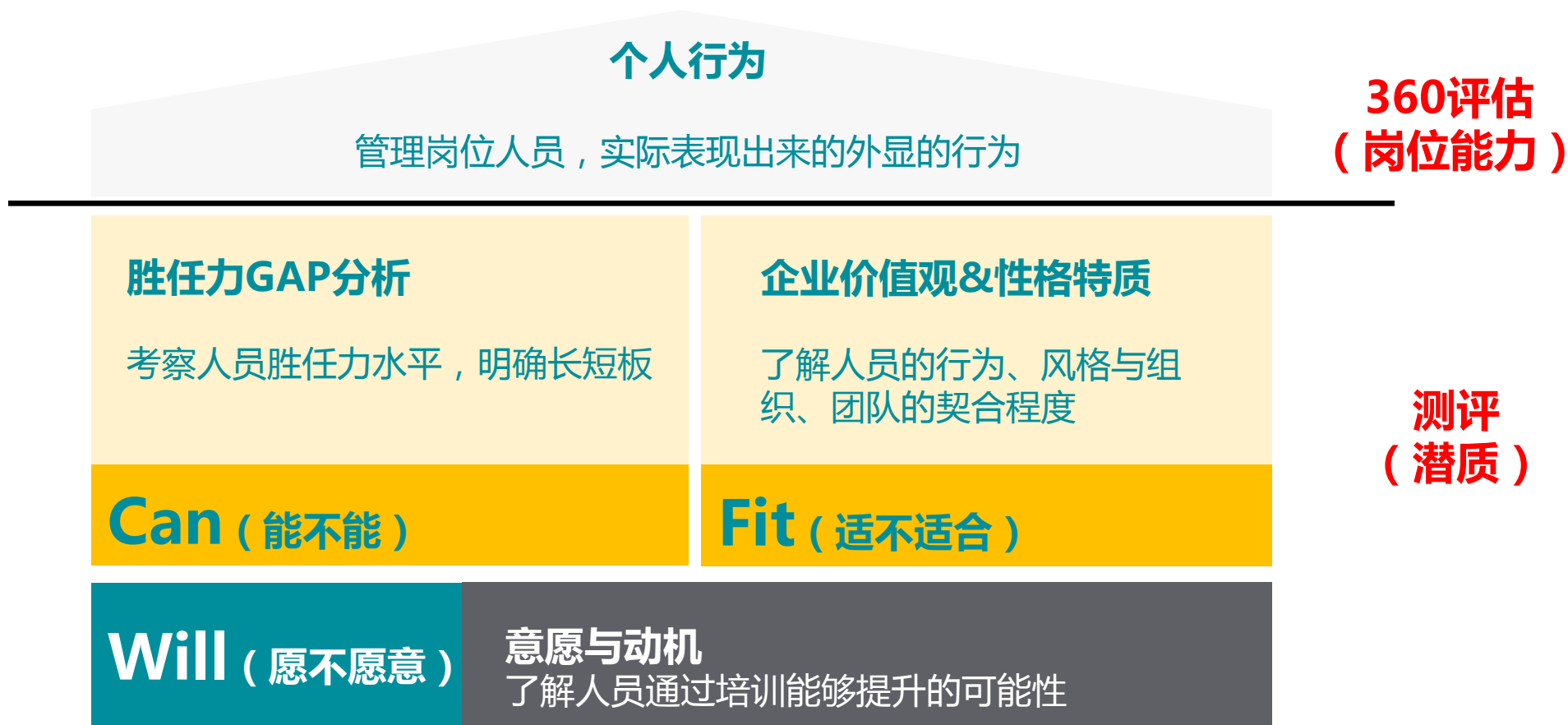
中层、基层胜任力测验

销售潜质测验

管理潜质测验

# 评估方案

针对人员盘点需求，北森建议从以下几方面内容进行评估：



# 测评工具的意义和价值



# 贯穿于所有业务的：大数据分析 之 决策支持





# 主题内容

1

什么是人才盘点

2

为什么需要在盘点中使用测评工具

3

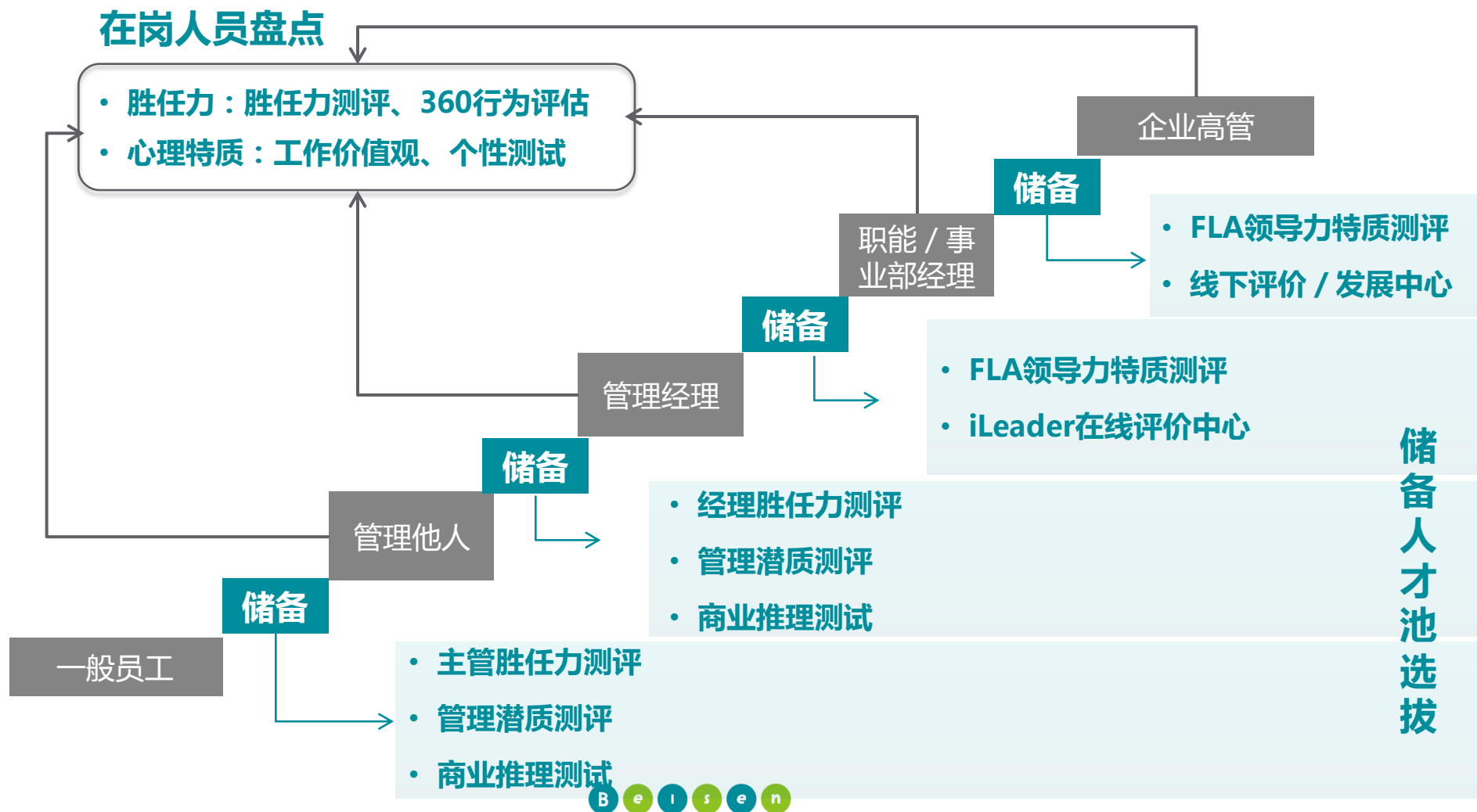
如何通过测评开展人才盘点

# 人才盘点思路

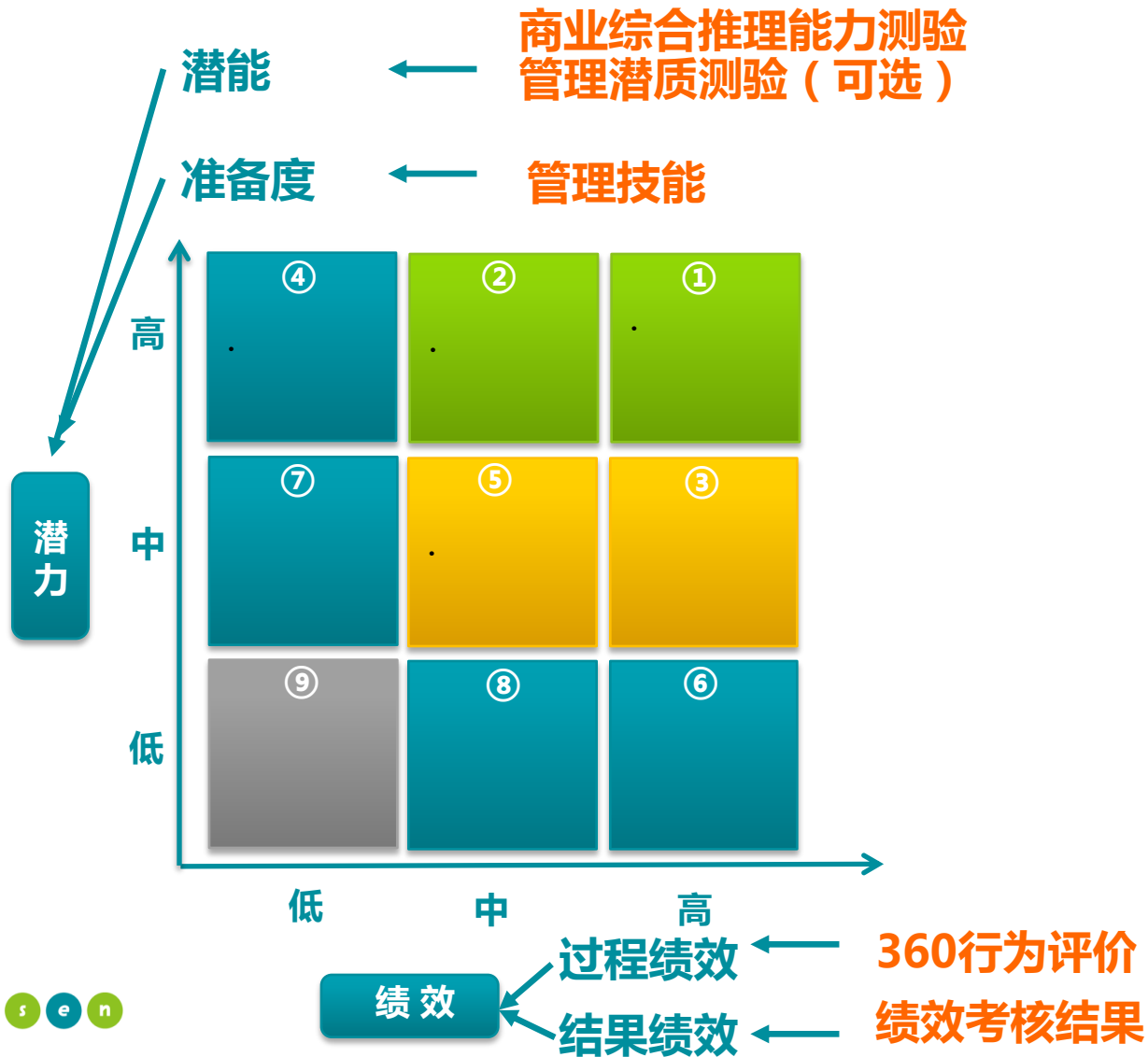
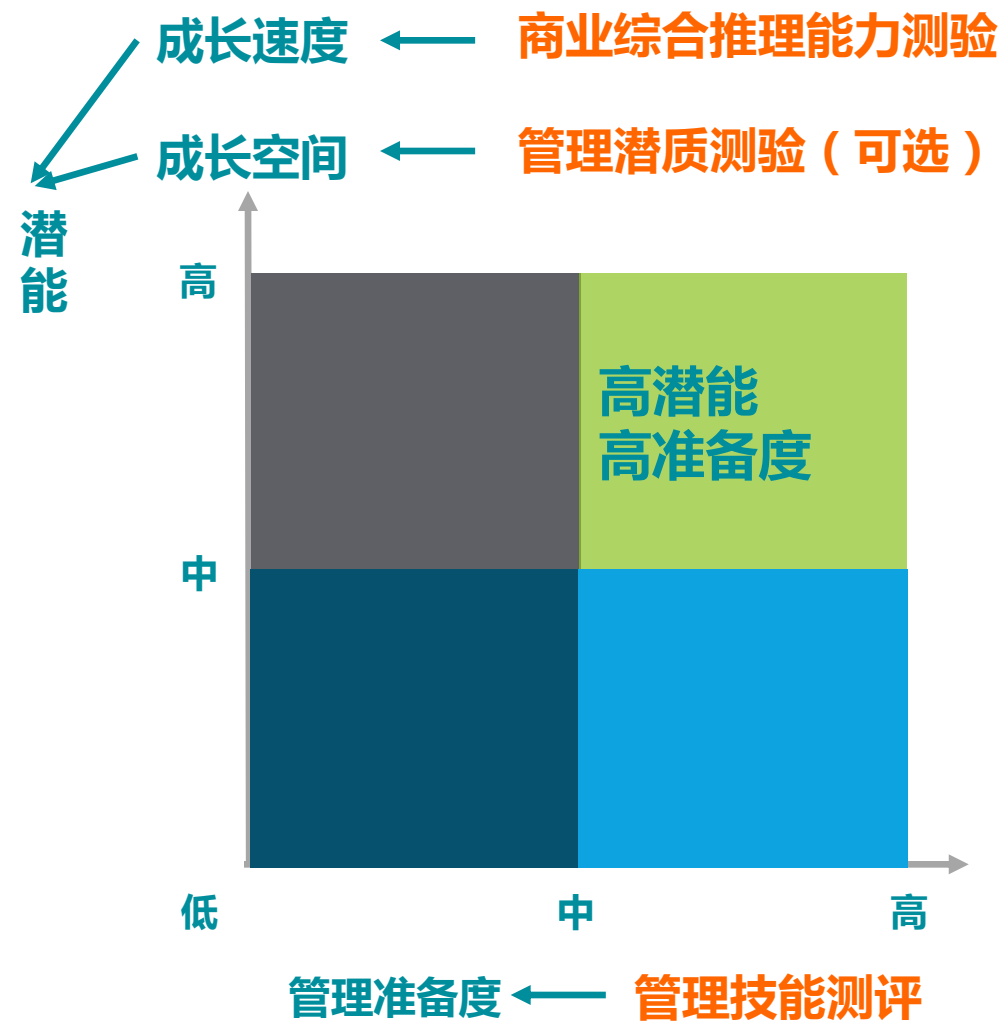


- 由各上级领导基于下属的工作表现提名，人力资源部门主持人才盘点会，初步筛选出人才名单
- 进一步明确企业和岗位所需人才标准，使用北森测评工具，对预盘点人员进行全面评估
- **组织层面**：形成人才地图，为后续的人才储备与发展提供科学依据
- **个人层面**：提升个人认知，明确发展方向
- **组织层面**：为组织人才选拔、配置、培养等方面提供依据与参考，提升人事决策科学性，并针对性培养人才
- **个人层面**：更好的认知自我，并制定IDP不断自我提升

# 盘点工具概览



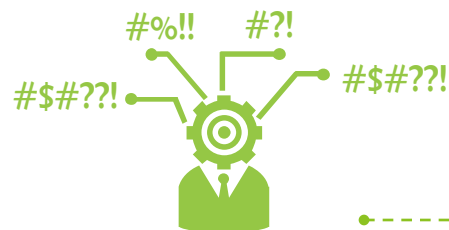
# 绩效潜力九宫格（经理级为例）



# 商业推理测评

## 综合推理能力

### 复杂信息理解



指洞察文字、图表等资料的能力，反应能否快速抓住复杂信息中的要点、提取出关键信息。

信息洞察力

### 批判性评估



指批判性质疑的能力，反应能否敏锐地发现隐含的逻辑漏洞、缺陷或问题。

思维严谨性

### 策略性推理



指从多角度分析问题原因的能力，反应能否灵活地转换思路，挖掘出问题解决的关键线索。

思维策略性

### 概念性推理



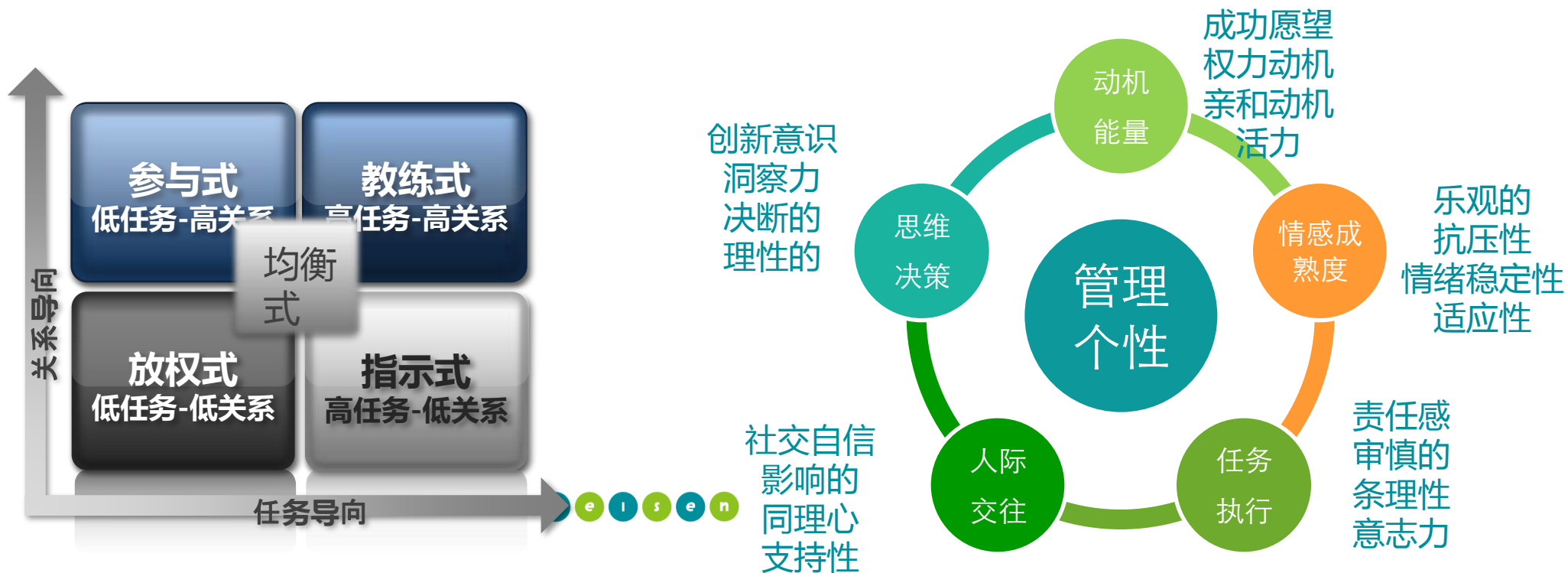
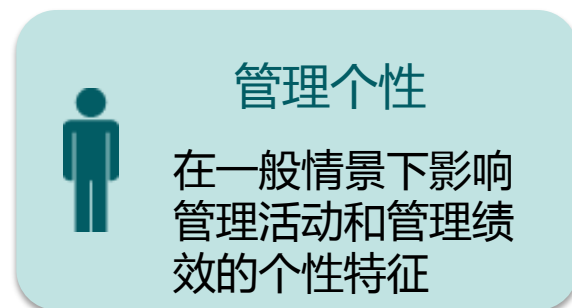
指从具体事物中归纳出通用规律的能力，反应能否跳出具体信息，做到举一反三。

思维归纳性

# 管理风格与管理个性



&



# 管理技能测评及题目样例

管理者顺利、有效地完成管理活动所必需的基本心理特征和基础，是管理者处理信息、判断管理事务、处理管理问题的前提，是管理行为有效性的必备条件之一。

## 计划

- 战略理解与执行
- 目标设置
- 规划安排
- 时间管理

## 组织

- 任务分配
- 授权管理
- 团队管理

## 领导

- 决策判断
- 激励推动
- 沟通协调
- 关系管理
- 培养下属

## 控制

- 应变调控
- 绩效管理
- 监察反馈

# 高管or职能事业部经理潜才储备评估盘点思路

## ❖ 评估盘点标准

## ❖ 评估盘点方法





# 高层领导力测验介绍（FLA）

- 领导力是一个动态的过程，它是领导者及其下属共同作用的结果
- 领导过程需要在一定的组织结构中发生



# 高层领导力考察维度

- 识别有潜质的下属，并提供充足的发展机会，帮助其成长为企业需要的人才，打造富有凝聚力和战斗力的团队。
- 获得企业决策层和执行层的信任与支持，推进工作顺利开展。



- 有危机意识，能够敏锐的发现组织中存在的问题和潜在风险，提出针对性的变革方案，克服阻力，积极推动和落实变革。
- 推动战略内涵的落实，促进组织战略的执行与实现。

- 在复杂情境中，根据有限的信息判断全局和发展趋势，做出符合组织利益、促进组织发展的决策。

# 北森iLeader在线评价中心



创新的在线AC，仿真的测评情境，极具难度的评估挑战，与锐途工具进行交叉验证，较之线下AC更具快、更易操作

- **北森iLeader在线评价中心：**

仿真——真实而艰难的领导力挑战情境

新颖——耳目一新的测评体验

洞察——48小时内，三位专业评鉴师联合出具评鉴报告

# 北森iLeader在线评价中心作答界面

## 模拟活动介绍

在接下来的三小时内，您将成为NTP集团的一名管理人员，进行工作模拟练习。在正式进入模拟前，请点击下面视频，了解该集团的背景、您的工作职责和此次模拟任务说明。在您了解清楚角色后，请点击下方的“开始工作”按钮，开始您的iLeader之旅。



开始工作 (232)

NTP集团介绍

您的角色介绍

您的任务介绍



任务介绍

Task Introduction

当前状态：上周开始至未来一周，将一直在国外参加集团组织的封闭培训

目前计划：利用当下空余的三小时左右时间，处理之前积累的工作

处理原则：

- 1) 具体：不要假定任何NTP公司的规章和流程，以确保您的同事能最为准确地理解您的用意（建议文字数：100-400字）
- 2) 明确：由于你的团队成员成熟度不一，对你的下属请给予足够的辅导和明确的指示，以便他们在你不在时也能够采取正确的措施。



预估工作量

Work Estimated



邮件处理



理清一件客户投诉事件



为一位下属考量发展方案

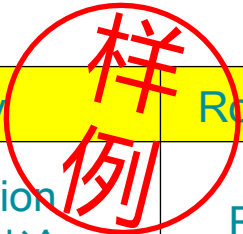
# 线下评价 / 发展中心

评价中心矩阵（测评标准—工具）

评估盘点标准	商业案例分析 小组讨论	角色扮演 辅导员工	结构化面试
商业洞察	✓		✓
确保结果可见	✓	✓	
以客户为中心	✓	✓	
促进组织优化			✓
创新管理			✓
招揽英才	✓	✓	
愿景领导		✓	✓
人才管理	✓	✓	
发展伙伴关系	✓		✓
发挥影响力	✓	✓	
建立信任		✓	✓

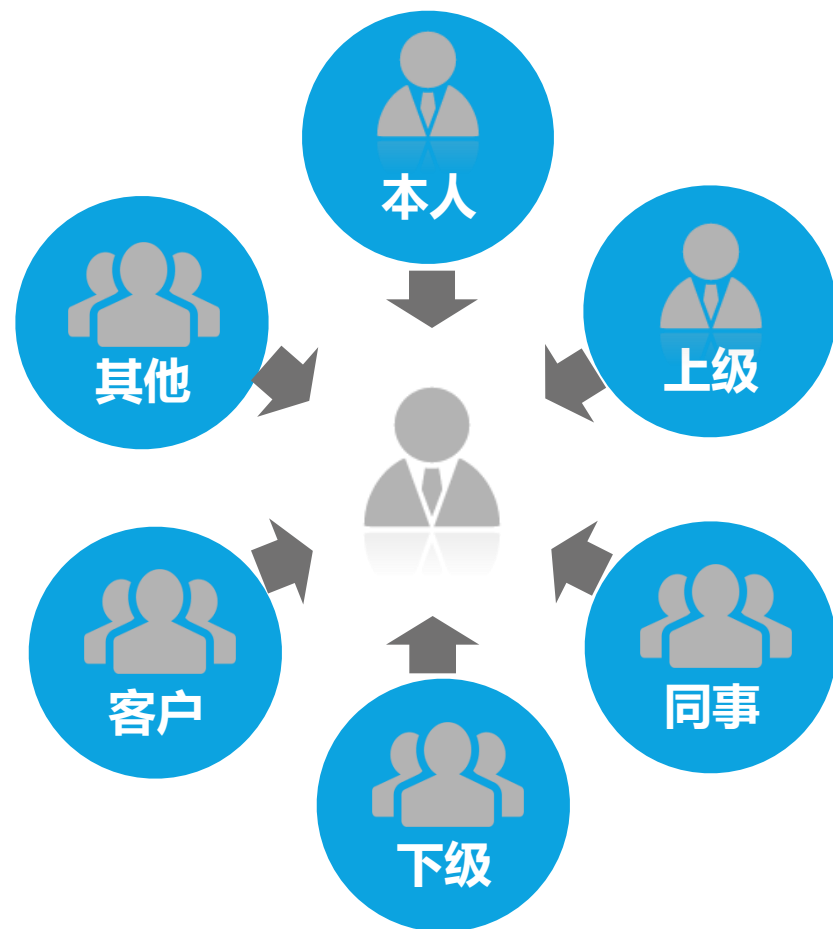
被评估人半天活动安排

Time	Activity	Room
9:00-10:00	Group Discussion 商业案例小组讨论	R1
10:00-10:45	Interview 结构化面试	R2
10:45-11:00	Break 休息	
11:00-11:30	Coaching Exercise 辅导员工角色扮演	R3
11:30-12:00	Closing 结束	R1

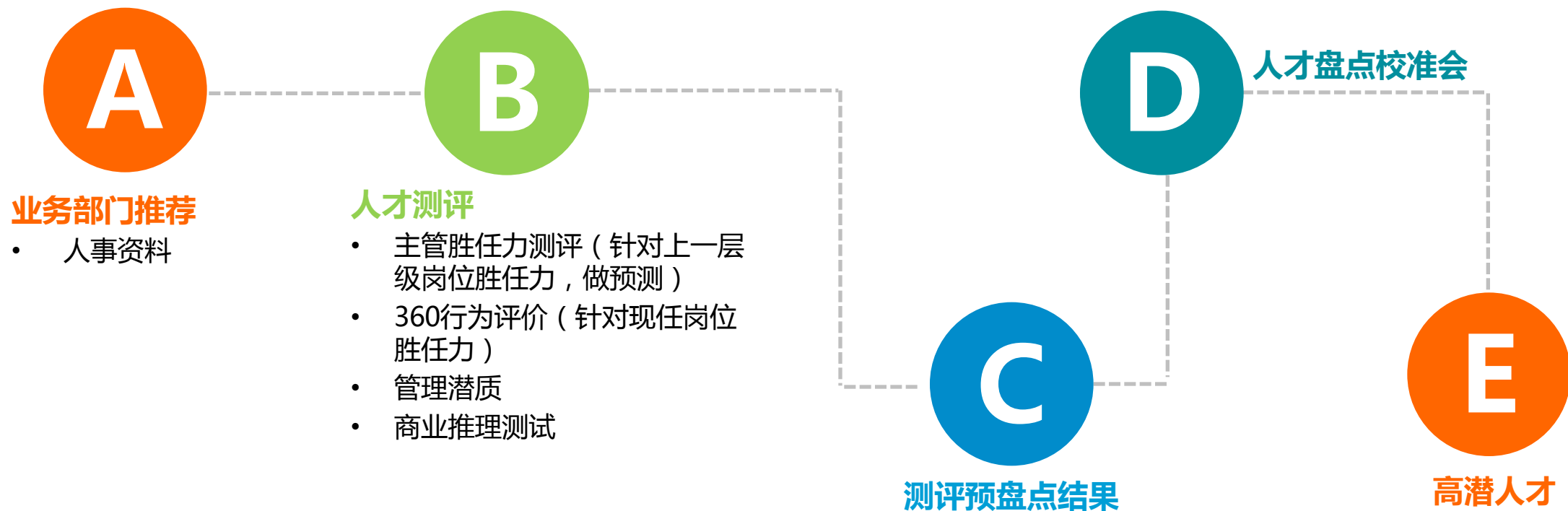


# 360评估简介

- 360评估是一面镜子，由各层级人员对评价对象进行评定，评定内容为**外在行为**
- 这些行为是同事、上级、下属等在工作接触中**能够观察到的**
- 认知偏差可以通过**培训来显著提升行为表现**



# 结合测评的盘点流程



## 盘点的结果：是否反馈？

## 能力提升基本步骤





# iTalent 人才管理云平台



招聘云



绩效云



继任云



测评云



核心人力云



调查云

## 生态体系

信用、体检、背调、反欺诈、福利

## 可扩展的、元数据平台



元数据  
实体



前端  
UI



协作  
社交



分析



触发器  
工作流



身份  
权限

## 快速定制 & 构建应用



所见即所得



嵌入代码

## 基于多租户内核的平台架构

B e i s e n

API接口

为践行这一使命，北森一直在努力！

**基于互联网，构建新一代人才管理软件，  
帮助中国企业实现人才领先！**

**Beisen 北森**