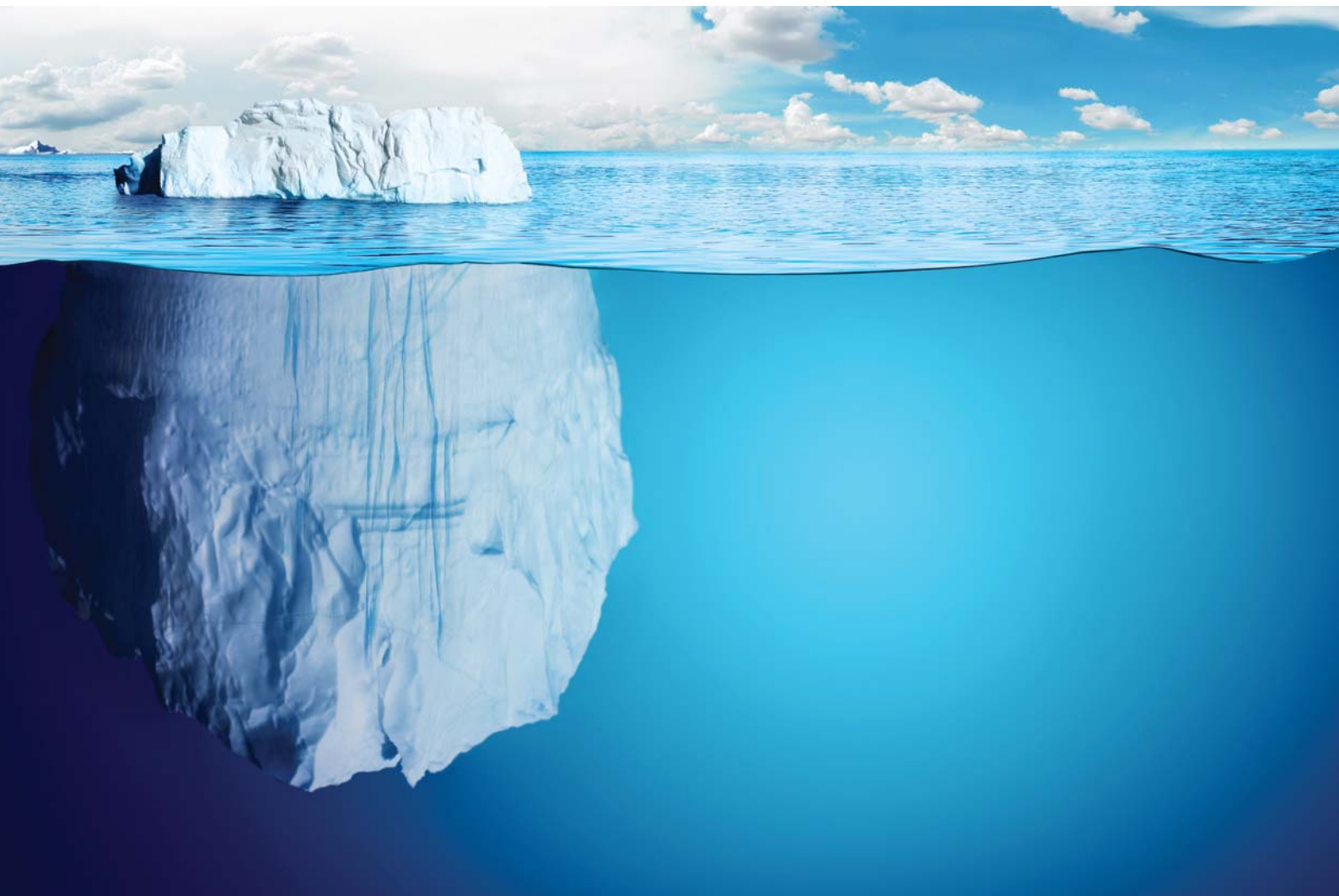




人才测评的误区和能力的3P模型

■ 作者：任建平

到2013年我们已经在中國开展了十年的人才测评和领导力（能力）发展工作。这十年来，我们与数千名人力资源专业人士和业务经理交流，执行了数百个人才测评和领导力发展的项目。我们发现很多企业在应用人才测评时，有很多问题和疑惑，也会面临诸多误区。如何解决这些问题和跳出误区，将在非常大的程度下影响组织成功应用人才测评（包括评价中心、360评估、性格测评）的效果。本文希望详细分析这些关键误区并给出基于我们实践的一些切实建议。

误区一：评价和发展中心的评估结果和现实绩效不一致说明评估不准

一直以来，一些人才测评公司通过评价和发展中心(Assessment Centre/Development Centre)来评估人才的能力。但困惑的是，当评价中心的人才评估数据结果出来后，很多业务经理却感觉这些数据 and 现实中自己的人才表现并不总是一致的。一些业绩好的，现实能力表现强大的人才在评价中心测评中却发现分数不高；而一些在评价中心中表现优良的人才在现实中却可能表现平平。这些矛盾的

情况可能会让业务经理质疑评价中心的准确性和可信度。诚然，任何的测评都不是完全准确，但如果一个评价中心能够科学严谨地开展，它对于人才能力的评估是应该具有相当的有效度的。

上述的问题关键在于在应用评价中心的时候能不能够有效界定评价中心测评的结果含义。我们认为评价中心评估的是一个人的能力娴熟度，而不是其能力的现实表现。评价中心通过营造真实的模拟业务环境，可以有效观察和评估一个个体的完全由自我而发的能力，就是能力娴熟度；而现实的能力表现又加入其他因素，如意愿，动机，机会等，表现的状态就有可能不同了。

2013年我们执行的一个国际制药公司的人才评鉴项目中，评估了一百多位区域销售经理，一个在天津的地区销售经理的评价结果表现很优异，但人力资源却告诉我们这个经理的现实业绩并不理想。但随后该经理被调到上海地区负责销售工作，一年下来带领的团队业绩名列前茅。这就证明评价中心中看到了该经理的强大能力潜力，这样的潜力一旦在合适的机会和环境条件下，就能够充分体现出来。

误区二：绩效好就代表个人的能力强

上面这个案例其实也说明另外一个组织常常面临的误区，就是认为业绩好的人才就是能力强大的表现。通常情况我们可以这样认为，但也有可能很多绩效是由于组织的资源和团队的支持获得的，并非个人的能力使然。

如我们的一个客户是一家世界五百强的营养品公司，该公司的一个区域销售经理一年完成的销售额可以达到几千万甚至上亿，但这很大程度上肯定是因为公司的整体品牌，资源和团队的整合结果，而不能简单认为是该区域销售经理个人的能力强大的结果。该公司的全国销售总监在一次年会上曾经给所有的销售经理提出这样的问题：“如果你们今天出去做一家类似的公司，你可以做到多少业绩？”这是一个很好的问题，可以让我们认知到业绩好并不一定证明个人的能力强大。

误区三：随意解读性格对于个人能力的影响

现在在很多组织中，性格测评越来越被广泛应用。但很多性格测评无法直接和一个人的能力状态关联，导致性格测评无法有效道明能力产生的根源。现在市场上很多的性格测评并没有或者根本无法和能力建立直接的关联，因此就带来随意解读的风险。如有的人力资源人士或者业务经理就有可能认为招聘性格强势，敢做敢当的人才（如具备一定的狼性）会帮助组织达成结果，招聘性格外向的人适合做销售工作等，这些没有经过科学验证的经验感觉实际上有可能会误导组织内部的人才招聘和人才管理工作。如果科学的看，有很多是误区，甚至是错误的判断。

ASSESS性格测评在20年前从美国就开始研究性格和能力的关联。它能够非常清晰的说明一个个体的性格是如何帮助和阻碍一个人能力的发挥的，并可以实现量化的衡量。从ASSESS职业人士的性格测评报告中得到的数据我们称之为能力的潜质（Potential）。

它有效阐明了我们能力的一个重要来源就是每个人的独特的个人特质和性格。

误区四：360评估不能准确测评人才

2012年我们给一家国内的医疗器械公司展开了360评估项目。

公司的首席执行官非常重视这些数据，但是他们希望通过360评估报告看到大家现实能力的高低，结果发现一个绩效并不高的部门得分却非常高，和平时大家的认知差距非常大。其实这也是很多组织经常容易碰到的评估的误区，就是拿360评估数据比较人才。非常容易理解的是，由于360邀请的评估人非常多，大家的评估标准没有一致性，如果直接将数据拿来比较，肯定有失公平。如果希望评估人才的能力现实表现，360可以作为参考值，现实的绩效将是非常直接比较数据，特别是在同样KPI指标体系内，绩效数据能直接体现个人的能力现实表现。

我们更多的实践是将360能力评估作为发展的工具。因为360评估将不同人的认知有效整合，可以清晰的更加全面的看到不同人对于一个人现实能力表现的具体认知。在这个层面上，360具备很强的有效性。但如果希望人和人之间比较，360评估的使用就需要特别谨慎了。

跳出人才测评的误区——能力的3P模型

针对这些人才测评的误区和我们多年的实践经验，我们提出了能力的3P模型。能力3P模型呈现了能力的3个纬度，他们是能力的娴熟度（Competency Proficiency），能力的潜质（Competency Potential）和能力的现实表现（Competency Performance）。我们由于可以提供基于同一套能力模型展开这三个维度的人才测评，将能力的这三个维度得以系统且基于数据的具体体现，从而有效的呈现出个人和团队的3P数据，成为人才测评和能力发展的强力基础。



领导力的3P纬度是一个动态的互为因果的发展过程，也揭示了个人能力发展的过程。

能力的3P维度互为因果

能力的3P纬度是一个动态的互为因果的发展过程，也揭示了个人能力发展的过程。很多人有内在的领导力特质，如能够“深度思考”（High Reflective Thinking）、“富有想象力”（Low Realistic Thinking）、“希望快速落实自我的工作目标”（High Work Pace）、“对自我的想法有清晰和坚定的认知并愿意影响他人”（High Assertiveness）和“对将来和自己设定的目标富有乐观精神，相信能够实现”（High Optimism）。这些特质伴随个人的知识、经验和技能的丰富会铸造出一个人的能力的娴熟度（Proficiency）。

我们将领导力娴熟度定义为完全由自我而发的能力状态。而我们在具体的工作中的领导力（能力）现实表现（Performance）是我们的娴熟度在具体的工作情景下的现实应用。现实表现在实际中受到很多因素的影响，如一个人的意愿，动机，还有现实的机会，其他团队成员的影响等，因此，能力现实表现很多情况下和我们的能力娴熟度不总是致和吻合的，有时甚至是矛盾的。

举一个例子，一个高尔夫球手平时练习的时候平均可以打出70杆的成绩，结果在具体的比赛中他打出65杆的成绩，有时却打出80杆的成绩，这些具体比赛中的成绩就是一个人的能力现实表现，而平时的练习状态可以看作是球手的能力娴熟度。球手的球技的娴熟度是一个球手水平的状态，但具体的表现会受到不同球场，气候，个人状态或者其他因素的影响。同样，一个职业经理或者职业人士在不同的能力范畴都应该有自我的能力娴熟度状态，但具体体现的时候却受到公司文化，组织结构，自我意愿度和机会条件等影响，因此，具体体现的时候和本人的能力娴熟度就存在差异了。

能力的潜质，娴熟度和现实表现应该是正相关的，就是能力潜质会支撑能力娴熟度和能力现实表现，能力的娴熟度越高，现实表现就有可能越好，反之亦然。从本质上来讲，他们互为因果，就是一个人的能力潜质和娴熟度高会导致能力现实表现高，而现实中的不断实践也会加强一个人能力的娴熟度，而一个人在逐渐娴熟的过程甚至在足够长的时期后会改变个人特质。比如一个人如果不断学习有效的方法增强自己在工作中的计划和组织，长期下来，他的个人特质，如工作的条理性（Work Organization）也会变得更高。当然，这可能需要很长的时间。一般来说，我们认为一个人的个人特质或者性格在一定时间内是相对稳定而且不容易改变的。

基于能力的3P模型，我们可以将如何克服能力的误区，对组织内部的一些行动指南列出下面的表格，相信会对大家有很好的借鉴意义。



人才测评误区	3P模型理解	行动指南
误区一：评价和发展中心的评估结果和现实绩效不一致说明评估不准	评价发展中心给出的是能力娴熟度的数据，它和能力的现实表现并不总是一致的。	1.有效认知和沟通评价中心的数据含义 2.区别对待评价中心数据和现实能力表现数据
误区二：绩效好就代表个人的能力强	个人的能力更多地体现在能力娴熟度，现实的能力表现有可能受到现实环境，个人意愿，机会的影响而不同。	1.深入分析绩效产生原因 2.让人才意识到不断强化个人能力的必要性 3.区别看待业绩和个人能力的关联
误区三：随意解读性格对于个人能力的影响	能力受到性格的影响，但如何影响需要经过科学验证，Assess性格测评给出了科学验证后的影响量化分数，我们将其称为一个人的能力潜质。	1.使用经过验证的性格测评 2.区别简单的性格和风格测评和科学性格测评的不同 3.在将性格和能力关联时，避免没有科学验证的随意判断
误区四：360评估不能准确测评人才	360评估是一个人的能力现实表现的直接综合反映。能力的现实表现如果将360和现实绩效综合考虑，会更加全面和准确。	1.认识到360的正确使用方法和解读方法 2.认证培训经理如何解读360数据 3.将实际绩效数据和360评估数据结合使用

作者系ASSESS系统中国一海问联合董事总经理。

（责任编辑：叶琼亚）

如果您对本有任何评论或见解，
请发电子邮件至editor@hroot.com
或者登录网站：www.hroot.com