

怎样最大化评价中心效果

ASSESS 系统中国学院



目录

评价中心的主要特点	3
发展中心的定义及特点	4
基于胜任力的评价与发展中心方法	4
评价与发展中心实施方法及原则.....	4

ASSESS 系统中国-海问联合

北京朝阳区东大桥路 8 号华远尚都国际中心 1107

(100020)

Tel: (86 10) 58700068

www.hwassess.com

北京、上海、香港、广州、深圳、重庆、成都、南京

众所周知，人才是企业最宝贵的资源和最关键性因素。随着世界经济一体化趋势的加强，市场竞争的加剧和高素质人才的供不应求，各公司发现它们的成功比以往任何时候都更加依赖于其员工技能和表现。评价中心正是在各企业都希望有一个完善的人才计划的强烈需求下产生的。

与其他的选拔工具相比，评价中心集合了多种考察技术，在高度仿真的模拟工作情境中观察参加者的行为表现，评估他们在目标职位中获得成功所需要的行为，因此，评价中心就像是人才管理的X光，帮助企业更有效地选拔到合适的人才，据国外权威机构研究数据表明，采用评价中心技术选人的准确性可提高到 0.65 以上，而传统的个性测验效率仅为 0.15，面试的效度为 0.2。

评价中心的主要特点

评价中心集合了模拟练习活动，应用现代心理学、管理学、计算机科学等相关学科的研究成果，通过心理测验、能力、个性和情境测试对人员进行测量，并根据工作岗位的胜任力要求及企业组织特性进行人员评估，实现对参与者个性、动机和能力等较为准确的把握，做到人职匹配，确保人员达到最佳工作绩效。

评价中心的主要特点有：

1. 针对性

在评价中心中，模拟了特定的工作条件和环

境，评估是在特定的工作情境和压力下进行的。根据不同层次的岗位要求和人员必备能力，设计不同的模拟情景，具有很强的针对性，成功避免了“高分低能”倾向。

2. 全面性

评价中心突出的特点之一是综合运用多种测评技术与手段，从而不仅有效地评估参与者的实际工作能力，还可以评估他们其他方面的能力和素质。

3. 可靠性

评价中心由多个评估人分别对被评估人进行评估，减少了因被评估人水平发挥不正常或个别评估人评价偏差而导致的评估结果失真。每项练习后，请被评估人说明在练习活动中的想法以及处理问题的理由。在此基础上，评估人进一步评定被评估人处理实际问题的能力和技巧，使评价结果的可靠性大大增加。

4. 动态性

将被评估人置于动态的模拟工作情境中，模拟实际管理工作中瞬息万变的情况，不断对被评估人发出各种随机变化的信息，要求被评估人在一定时间和一定情境压力下作出决策，在动态环境中充分展示自己的能力和素质。

5. 预测性

评价中心具有识才于未显之时的功能，模拟的工作环境为参与者提供了一个发挥其才能与潜力的机会，对于评估个人的素质和能力具有一定的预测作用。同时，评价中心集评估与培训功能于一身，为准确预测被评估人的发展前途，并有重点地进行

培养和发展提供了较为有效的手段和途径。

发展中心的定义及特点

发展中心是使用评价中心方法来识别个人的优势和劣势，以便诊断个人发展需求；这种方式能够促进更有效的工作表现/职业发展，同时有助于组织取得成功。发展中心不仅帮助人们去识别能力的长短板，还是识别高潜质人才的有效手段。

1.诊断性

发展中心是对人才的长短板进行诊断，它不以简单的“通过/失败”来定义和评估人才。

2.持续性

发展中心的实施流程具有持续性，在发展中心活动之前有许多预备评估活动，在活动后又有一系列的后续评估活动。发展中心致力于人才的持续发展。

3.提升性

提升员工能力，促进员工发展是发展中心最重要的特点和目标。结合个人发展报告，评估人为参与者提供个人发展计划和建议。并使得以取长补短，最大化人力资本价值。

基于胜任力的评价与发展中心方法

顾名思义，基于胜任力的评价与发展中心是胜任力与评价发展中心的结合运用。胜任力指能将某一工作中的杰出员工与一般员工区分开来的个人的深层次特征，它可以是动机、特质、自我意识、态度或价值观、行业知识、认知或行为技能等任何可以被观察和测量的个体特征。对特定岗位的胜任力进行总结，然后运用评价中心方法对人才进行评估，在评估的基础上，考察人才不具有的胜任力，运用发展中心帮助人才发展自己缺少的胜任力。这就是基于胜任力的评价与发展中心。

基于胜任力的评价与发展中心同样是运用一系列的练习活动来达到选拔发展人才的目的。由于在评价与发展中心中所评估的胜任力与当前岗位密切结合，具有很强的针对性，因此能够最大化评价中心的效果，帮助企业有效地进行选育用留。

评价与发展中心实施方法及原则

在正式启动评价与发展中心之前，需要进行一系列准备工作。最主要的就是针对具体目标职位，制定胜任力标准，并按照该标准来评估人才并决定最合适的练习组合及情境模式；完成这些准备工作之后，就可以开始正式运作评价发展中心，评估人应该对被评估人进行详细、真实、客观的记录；

然后各位评估人对评估结果进行集中梳理和讨论；最后，将评价结果及发展报告反馈到被评估人手里。被评估人根据反馈结果来有针对性地加强及改善自己的行为表现。

评估人培训可以确保他们熟悉练习，具有统一的评估标准。

为了使评价发展中心更加客观、有效，我们建议：

1. 进行彻底的工作分析.

在开展评价中心之前，顾问应与目标岗位的在职人员及直线主管进行充分的沟通与探讨，了解该岗位的胜任特征，鉴别能够使明星员工脱颖而出的关键成功因素。

2、 识别合适的胜任力

通过外部顾问公司或公司内部的专家，构建目标岗位的胜任力模型，通过行为事件访谈、讨论小组等形式提取保证工作成功的关键行为，从而确定那些对绩效有显著影响的胜任力标准。

3、 构建高效的评价中心

在大部分工作情境中，人们以三种方式进行工作，分别是单独工作、一对一面谈及团队工作。为了保证一个评价中心具有最大的效度，应在构建评价中心时包含这三种练习组合，为被评估人提供全面展示自身胜任力的机会。

4、 进行预实验

在正式启用练习之前，应进行预操练，以检验当前的练习是否表达清晰，难度适中，时间充足。

5 . 对评估人进行培训.

为了确保评估人了解偏见和刻板印象对评估过程中影响，保证评估结果的真实性与客观性，必须在开展评价中心开展之前进行评估人培训。同时，

关于 ASSESS 系统中国-海问联合

ASSESS 系统中国-海问联合是一家致力于提供人才发展咨询和评价的专业公司,是国内领先的人才测评和咨询公司。ASSESS 系统的美国总部位于美国德州的达拉斯,在世界 42 个国家为超过 4300 家长期客户提供用于人力资源管理的各项评估、发展咨询和人才管理服务。目前在中国,有超过 200 家跨国公司和优秀的本土企业在使用 ASSESS 系统中国 - 海问联合的专业服务,客户遍及医药、通讯、IT、金融、能源、服务、制造等行业。

关于 ASSESS 系统中国学院

基于为企业量身打造的胜任力模型和 ASSESS 系统的测评结果, ASSESS 系统中国学院为组织量身打造培训计划,提供以胜任力为导向的企业培训、人员发展规划、领导力发展和咨询式内部培训等服务。与此同时,ASSESS 系统中国学院为人力资源专业人士设计了一系列应用于人力资源运作和管理流程的精品国际认证和培训课程,提升和发展 HR 从业者的专业技能,有效支持公司内部的关键人才的招聘、发展、继任等一系列使命。

联系我们

北京朝阳区东大桥路 8 号华远尚都国际中心 1107 (100020)

Tel: (86 10) 58700068

www.hwassess.com