



内容简介

本书以故事的形式，通俗易懂地讲述人才测评的本质；本书编写过程中加入的大量实际案例和可操作性的工具方法，指导读者快速掌握人才测评的实操能力；本书融合了许锋博士十多年人才管理的丰富经历，打通人才测评在人才管理多个领域的应用，是一本难得的人才管理实战书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。举报：010-62782989，beiqinquan@tup.tsinghua.edu.cn。

图书在版编目(CIP)数据

人才测评使用手册 / 许锋著. -- 北京: 清华大学出版社, 2021.10
ISBN 978-7-302-58908-2

I. ①人… II. ①许… III. ①人才测评—手册 IV.
① C962-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2021) 第 171192 号

责任编辑：张立红
封面设计：蔡小波
版式设计：程海林
责任校对：赵伟玉
责任印制：宋 林

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社总机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：三河市科茂嘉荣印务有限公司

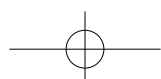
经 销：全国新华书店

开 本：160mm×230mm 印 张：16.5 字 数：201 千字

版 次：2021 年 10 月第 1 版 印 次：2021 年 10 月第 1 次印刷

定 价：69.00 元

产品编号：093721-01





01

一线员工流失率高，如何寻找合适的种子？

随着浦口厂生产线的扩展，YM 集团对一线技工的需求逐渐加大，但随之而来的是一线技工的流失率居高不下，这可愁坏了赵厂长。他觉得“95 后”“00 后”真是太难管理了，生活条件好了，他们对一份工作也并不那么珍惜了，一不顺心就辞职走了，这样下去可如何是好？于是，赵厂长将这一情况向集团总部汇报，希望获得集团人力资源部的支持，好改善这一局面。

第一节 招人难，留人更难

2020 年 2 月 10 日，麦可可接到一个紧急任务，做一份 2019 年 YM 集团各部门的员工流失率分析报告。晚上 7 点半，麦可可终于把报告做完了，她把报告从头到尾检查了一遍，确认无误后，发给了 Simon。

第二天早上，麦可可打开邮箱，看到了 Simon 回的邮件，约她 10 点开个会讨论一下员工流失率报告。10 点整，麦可可来到了 Simon 的办公室。

“你昨天交的员工流失率分析报告我看过了，做得非常详细，分析了去年全年各个事业部不同层级的员工每个月的流失情况。做完这份报告，你对 YM 集团去年全年的员工流失率有什么看法？” Simon 问麦可可。

麦可可迅速在大脑中回忆昨晚那份报告中的数据，回答道：“YM 集团去年整体流失率偏高，为 13.6%，其中生产制造部员工流失率高达 33%，是整体流失率偏高的主要原因，其他六个部门的员工流失率都低于 10% 的安全线（见图 1-1）。生产制造部除了少数管理层以外，大部分员工是浦口厂的一线技工，近两年来一线技工的流失率急剧上升，这个问题浦口厂的赵厂长曾多次向人力资源部反映过，但是我们迟迟没有给出解决方案。”

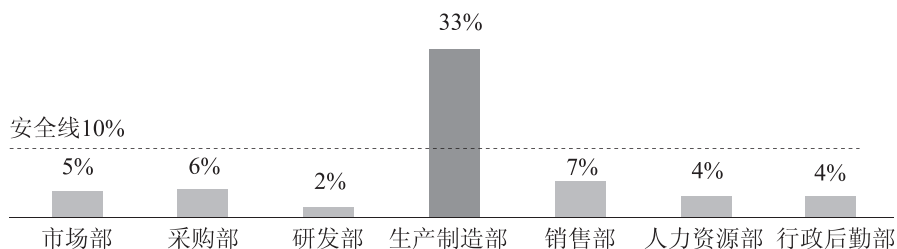


图 1-1 2019 年 YM 集团各部门员工流失率

“嗯，的确。” Simon 说，“前天的 CLT 会议（公司高层会议）上又讨论了目前生产线效率不足的问题，赵厂长提出主要原因是员工的流失率太高了。一线技工入厂的培训期是两个月。而从你的员工流失率分析报告可以看出，浦口厂的一线技工流失高峰期在入职后第三个月，达到两成左右，也就是说，这群人刚刚可以独自熟练地操作机器就离职了。这就需要源源不断地补充新人，不仅浪费我们人力资源部招聘和培训的成本，还会严重制约生产部门的效率。根据今年的计划，生产部的任务很重，如果员工流失率一直保持在这么高的水平，想完成产量翻倍的预订计划是不现实的。麦可可，你对这个问题怎么看？有什么好的方法可以降低一线技工的流失率呢？”

麦可可说：“我觉得员工流失率过高是由于薪酬水平没有达到员工的期望，当然也可能有其他方面的原因。我还需要一些时间对员工的离职原因做一些分析，然后针对这些原因才能提出解决方案。”

Simon 说：“嗯，好啊，我建议我从两个方面入手，一是了解 YM 集团浦口厂的薪酬在市场上的水平，对比几家同类型公司类似岗位的薪酬，看看我们目前给一线技工的薪酬是否有竞争力；二是分析离职访谈记录，YM 集团的员工在离职的时候都会由人力资源部对他们进行一个简短的离职原因的访谈，从这里面看看能否找到一些员工流失的原因。给你一天时间，够吗？明天早上给我一个初步的解决思路。”

麦可可点了点头。

第二节 加薪是否定能稳固人心？

薪酬还是价值观？

按照麦可可原先的设想，浦口厂一线技工流失应该主要是薪酬原因，可是薪酬调研报告表明，YM 集团一线技工的薪酬在市场上处于中等偏上的水平。同时，离职原因访谈的结果也表明薪酬不是员工离职的主要原因，在离职访谈记录表中有些人提到了身体原因，有些人提到工作强度大等原因（见表 1-1）。麦可可看着访谈结果和薪酬调研报告陷入了沉思，通过涨工资来降低员工流失率的方法可能会有短期效果，但肯定不能解决根本

问题，就算要涨，涨多少才会有效，麦可可心里也没谱。

表 1-1 2019 年浦口厂一线技工离职访谈记录表（部分）

员工编号	离职原因
PK03211	慢性胃病，三班倒会令进食时间不规律，要辞职调养身体
PK03456	不能适应繁重的工作与有噪声的环境
PK05098	工作地点偏远，交通不方便
PK05342	工作简单，劳动强度大，与专业不对口
.....

麦可可可在大学班级微信群里发了一条消息，询问员工流失率太高一般有什么好的解决方法，大家开始热心地讨论起来，这时候收到同学王明发来的一条消息：“我们公司可以提供降低员工流失率的解决方案，我发个之前做的案例给你参考一下吧。”

王明给麦可可发了一个 P 公司的案例——《选择合适“种子”：某大型快消企业降低“95 后”员工流失率项目案例》，文中写到一家大型外资快消企业 P 公司那几年遇到“95 后”员工流失率急剧上升的问题，由早些年的 2% 飙升到现在的 20% 以上，给 P 公司的发展和稳定造成了一定的影响。所以，P 公司与王明所工作的 TB 公司合作，找出“95 后”员工流失的原因并针对性地提出解决方案。

麦可可看完案例后，拨通王明的电话。两人寒暄了几句后，麦可可问：“有个问题要向你请教一下，我们 YM 集团在浦口有一个生产基地，有 2000 名左右的一线生产技工。近两年来，一线技工的流失率逐年上升，

去年已经超过 30%，给 YM 集团的生产效率造成了很大影响。你们公司有什么好的解决方案吗？”

王明说：“你们浦口厂的一线技工是通过校园招聘还是社会招聘进来的？”

麦可可回答：“我们每年 3 月会在广州几所对口的技术院校招聘大概 200 名新人，这是浦口厂一线技工的主要来源，偶尔也会进行社会招聘，但是量不大，平均一年在 10 人以内。”

王明又问：“那你们校园招聘是按照什么方式对应聘人员进行筛选的呢？”

麦可可回答：“我们招聘一线技工主要有笔试和面试两个环节。笔试主要通过逻辑推理能力和空间想象能力测试对应聘者进行一次筛选，面试环节我们会考察应聘者的实际操作能力，比如是否能看懂电路图、机械图之类的，也会对面试者的性格做一些了解。”

王明说：“你们浦口厂招聘一线技工时主要考察的是他们的能力，通过笔试、面试选出了最优秀的应聘者，但是选择最优秀的人是有风险的。企业和员工的关系就好比土壤和种子的关系，种子不适合这片土壤，再好的种子也长不出果实；企业招人也是一样，不应该只选最优秀的人，而应该选最适合企业环境的人，合适的人更可能在企业长期稳定地发展下去，企业的员工流失率也会随之降下来。”

“嗯，这一点我也有感受。有一些在笔试、面试过程中表现很好的应聘者，入职没多久就离职了。”麦可可说，“那对一个企业来说，什么样的人才算合适的呢？”

“每个人在择业时对工作中的方方面面都有一些期望，这些期望构成

了一个人的职业价值观。而每个企业又有着自己特有的环境，可以提供给员工的价值也各不相同。如果一个人追求的价值在企业中可以得到实现，我们就认为这个员工是适合这个企业的。”王明回答。

“嗯，”麦可可表示同意，说，“那应聘者的价值观我们怎么考察呢？”

“我们公司有一个价值观测评产品，可以应用在人员招聘上，通过对应聘者职业价值观的考察，得到这个员工是否适合企业的结论。通过选择那些更加适合企业的员工，就能有效地降低员工流失率。”王明说。

“嗯，了解了，多谢你啊！我先向我们总监汇报一下这个解决方案，如果需要更进一步的沟通，我再联系你。”麦可可说。

麦可可整理了一下思路，向 Simon 建议在招聘环节引入价值观测评，将浦口厂一线技工的招聘标准从选择最优秀的人转到选择最合适的人，从而降低流失率。Simon 表示认可，让麦可可继续跟进这件事情。

为什么价值观匹配可以降低流失率？

麦可可联系王明约 TB 公司来 YM 集团进行一次面谈。初次沟通安排在会议室，有五个人：YM 集团的 Simon 和麦可可，TB 公司的三个顾问李睿、王明和新人 A。李睿是 TB 公司的资深顾问，有七年的人力资源咨询工作经验，擅长人才测评领域的各种工具开发。双方交换名片后进行了简短的自我介绍，然后 Simon 直奔主题，说：“三位顾问，相信麦可可已经和各位说过近两年来 YM 集团浦口厂一线技工流失率高的问题了，这次请几位顾问过来是想交流一下 TB 公司是如何处理这类问题的？”

李睿回答：“好的，通过前期与麦可可的沟通，我们得知浦口厂在招聘一线技工时主要从应聘者的专业能力水平上进行筛选，这样可以保证招

进浦口厂的员工很快上手工作，但是并不能保证这些人员的稳定性。因此，我们建议在招聘环节加入对应聘者与浦口厂匹配性的考察，我们TB公司可以提供相应的考察工具——价值观测评产品，在浦口厂招聘时筛选出与浦口厂相匹配的应聘者，从而降低浦口厂员工流失率。现在，‘95后’‘00后’渐渐进入职场，他们的职业追求和选择与以前的人有了很大的不同，企业在招聘时应该更加关注他们的价值诉求，不然肯定会出现员工流失率高的问题。”

测评 × 档案之一：“95后”的职业价值诉求

从生命周期发展角度，“95前”逐渐进入而立之年，心智趋于成熟；“95后”踏入职场不久，对自我和社会充满好奇和怀疑，“95后”的多变与无常本身就是自我探索和成长中不可缺少的环节。我们不仅要看到成长必经阶段的共性，也要看到塑造这代人独特个性的社会环境，如“421”家庭（4个祖父母长辈、父母2人和1个小孩的家庭结构组成，已日益成为我国基本家庭结构）的兴起等。下面分别从物质增长、网络兴起、圈子文化、“421”家庭四个层面分析“95后”成长的社会环境（见图1-2）。

“95后”的成长环境形成了他们对职业选择的观点，他们追求“工作与生活的平衡”、厌恶“等级森严”、渴望“平等自由”、希望“享受工作、不被工作奴役”、重视个人价值的提升。有调研资料显示，“95后”的平均留任年限为1.2年，反映出群体离职倾向偏高，对企业的忠诚度较低。所以，企业要想保证“95后”新员工的稳定性，应该更加关注“95后”的职业价值诉求。在前期招聘过程中，企业需要对应聘者的职业价值诉求

进行更充分的了解，才能招到与企业环境相匹配的员工。

物质增长

渴求物质：“95后”认为富裕和光鲜是未来生活的底线。快速回报：他们期望做出的努力能够得到快速回报。现实和讲求实际：社会的现实让他们很早就明白应该熟练掌握社会游戏规则，他们超乎年龄地现实和讲求实际。

网络兴起

快节奏：擅长同时处理多件事情，对许多事物都表现出强烈的好奇。感官体验：他们浏览着各大视频网站，在各类网络游戏中自如地切换身份。网络式社交和名望：感受着互联网时代的信息爆炸，无缝式人际交流以及特立独行的草根崛起，他们渴望与他人交流并获得关注。

圈子文化

亲密的圈内关系：独生子女亲缘关系趋向简单，因此更看重友情，积极参与不同圈子的聚会。个体独特性：他们融入不同的小圈子，同时也期望自己成为焦点，保持着个体的独特性，赢得圈内部分话语权。

“421”家庭

依赖vs独立：他们一方面渴望独立，另一方面对父母有着极强的依赖性。学习功利化：关注学习能否给自己带来实际的利益和好处。

图 1-2 “95后”成长环境分析图

“但是每个企业的特点各不相同，你们怎么确定具有什么样价值观的人才适合 YM 集团的呢？” Simon 问。

“我们会针对每个企业的实际情况进行调研，了解企业的基本特点，从而确定具有什么样价值观的人是适合该企业的，然后会根据调研的结果来开发测评产品。”李睿回答。

“如果我们和 TB 公司合作开发一个针对浦口厂的价值观测评产品，具体的步骤是怎样的呢？”

“我以近期做的一个类似项目为例，介绍一下具体的工作步骤吧。”李睿于是把 P 公司降低新员工流失率项目步骤当作案例开始介绍。

项目背景：P 公司是一家外资企业，它的招聘流程中原本就有一个测

评系统，着重从能力素质方面对应聘者进行考察。这种测评虽然可以保证招聘到在未来产生高绩效的人才，但是近年来 P 公司发现新员工的流失率逐年上升，一些很优秀的员工，入职不到一年就选择了离开。我们通过对外部调研报告的研究与内部员工的访谈，了解“95 后”员工的独特个性与分析 P 公司新员工的离职原因，总结出导致 P 公司员工离职的因素，并据此提出相应的改进措施。

项目步骤：本项目的目标是将 P 公司新员工的流失率从 20% 降低到 5%，采用的方法主要是在招聘环节加入价值观测评，从源头上把好关，在招聘环节筛选出符合 P 公司价值观的应聘者。

该产品的开发周期为 20 天左右，主要分为四个阶段。

第一阶段，前期调研，8 天左右。TB 公司的顾问对 P 公司的管理层和内部员工共 35 人进行访谈，通过访谈了解 P 公司内部员工的价值观诉求与 P 公司可以提供的固有价值因素。

第二阶段，量表开发，5 天左右。借鉴成熟的职业价值诉求分类量表，探究个体职业价值观，根据前期调研的结果对价值诉求分类和量表进行校准，开发符合 P 公司实际情况的价值观量表。

第三阶段，常模建立，5 天左右。这个阶段选取了 P 公司内部稳定性高的 60 名新员工进行测试，为内部常模提供数据。常模通俗地来说就是测评的标尺，将应聘者的测评成绩与内部稳定性高的员工成绩进行比较，得出两者价值观匹配度，匹配度越高表明该应聘者在 P 公司稳定留任的可能性越大。

第四阶段，产品上线，2 天左右。将最终确定的价值观题干、内部常模在 IT 系统上进行配置，将测评系统交付给 P 公司。

项目成果：P 公司在 2019 年的校招中使用了 TB 公司的价值观测评产

品，招聘的新员工流失率大幅度降低，从 2018 年的 21.3% 降低到 5.2%。

Simon 听完了李睿的介绍，说：“我们以前也考虑过在招聘一线技工时使用在线测试，但有所顾虑，担心会出现泄题、学生找人代替答题等情况。”

李睿说：“在线测评的确会有缺陷，现有的技术手段并不能完全避免泄题、代替答题等现象，但是可从两个方面尽量降低这种可能性：第一，统一测试场所，将测试者集中到一个地点，分发账号进行现场测试。当然这要看企业自身的条件，如果已经有了机房、计算机等硬件设备，这种方式显然可以很好地避免代替答题的现象发生。第二，测试前宣导，在发送账号时跟被测验者表明这不是一个考试，题目不会有对错之分，测试的目的是想对每个人的性格作一些了解，以便于入职后同事间工作上的相互配合，所以请按照自己的实际情况进行答题即可。”

“嗯，浦口厂有个一百人的大机房，每年一线技工招聘大概会有三四百人应聘，统一到机房测试是可以实现的。” Simon 说，“我还有个问题，你们怎么保证这些题目可以准确地测出应聘者的价值观呢？”

“我们的价值观测评采用了最新的心理测验技术——迫选测验技术，可以有效地防止测试者猜题的倾向。我们首先会通过调研确定需要考察的价值观维度，根据企业的实际情况开发描述各个价值观维度的题干，然后利用迫选技术将这些题干两两配对，形成一个迫选量表。迫选的精髓就在于可以很好地降低测试者作假的情况，因为两个都是看起来比较正面的选项，让测试者从中选一个，他就无法猜测题目的考察意图，只能按照自己的真实情况进行答题。”李睿解释了一下 TB 公司开发的价值观测评产品

的题型与优势。

测评 × 档案之二：什么是迫选测验？

随着心理测验的使用越来越广泛，越来越多的受测者在心理测验中表现出一种“装好”的倾向，这类受测者往往倾向于在测验中给出有利于自己的描述，或者根据题目本身的社会价值判断进行回答。受测者的回答与其实际情况总是存在一些差距，其在测验中的测评结果比真实的情况要好。这个问题就是社会赞许性（Social Desirability，简称SD）对心理测验的影响。在当前的人才选拔情境中，高淘汰率往往促使受测者在心理测验中作假，而心理测验中的很多题目本身具有较为明显的价值判断，很容易被识别。受测者根据社会或企业的期望来回答问题，能够提升测验成绩，从而帮助自己获得目标职位。

迫选测验的题目是由两个社会赞许性相同的选项组成，但每一个选项与不同的维度相关，要求受测者在两个选项中间做选择，选出最能描述自己性格的项目，以此来抑制作假反应的产生。国内外一些经典的心理测验量表，像MBTI、DISC等都采用的是迫选测验的形式。

麦可可问：“价值观测评的测试时间一般是多长？”

“价值观测评属于心理测验的范畴，需要测试者根据自己的第一感觉回答，不需要过多的思考时间，所以测评时间不会太长，一般在20分钟以内。”李睿回答。

麦可可问：“据我了解，其他的测评公司应该也有价值观测评产品，与其相比，你们有哪些优势呢？”

“目前国内的人才测评公司分为两类，一类是外资测评公司的中国分部，另一类是国内本土的测评公司。外资测评公司提供的价值观量表一般是基于国外的研究开发的，可能与国内企业的实际情况不太符合，而国内本土测评公司一般会提供定制化开发测评工具的服务，很少会针对价值观进行开发。我们 TB 公司能够通过和 P 公司合作的契机，开发出降低员工流失率的价值观测评产品，就说明我们是有优势的。”

随后，麦可可又问了产品测评结果呈现形式、测评报告的应用等几个细节问题，双方的第一次沟通圆满结束。

第三节 从优秀到合适

由离职原因到访谈提纲

三天后，李睿告诉王明，YM 集团的单子签下来了，下周将正式启动。李睿将 YM 集团发过来的离职数据、离职访谈记录等资料发给王明，让他研究并拟定一个访谈提纲，项目一启动就进行内部访谈。

在 YM 集团价值观测评产品开发——TB 公司内部第一次讨论会上，王明向李睿汇报前期资料的分析结果：“根据我们对价值观测评工具的开发思路，我们先对 YM 集团浦口厂的员工离职原因进行了分类，这些离职原因其实就是员工和企业价值观不匹配的表现，所以从离职原因可以推导出价值观的测评维度（见表 1-2）。”

表 1-2 2019 年浦口厂一线技工离职访谈原因归纳表

离职原因归类	原因占比	价值观维度
找到更好的工作	12%	工作安稳、轻松舒适
家人、朋友负面评价	7%	企业名望
看不到发展前景	23%	晋升发展
工资比同学低	8%	薪酬福利
工作内容单调	10%	多样性
倒班导致疲劳	40%	工作生活平衡

“但这些都是第二手的资料，我们后续将会通过一轮访谈挖掘一线技工的离职原因，并对这些离职原因进行分析，得出完整的价值观匹配模型，从而进行后续量表开发。”王明继续说，“所以我们的访谈提纲将采取和P公司相似的结构，从三个方面进行：第一，了解YM集团浦口厂吸引员工留任的因素；第二，了解浦口厂做得不够好的方面；第三，侧面了解已离职人员的离职原因。通过这三类问题构建一个完整的价值观模型，这个模型也是对浦口厂企业环境的描述。同时，通过前两类问题还可以对浦口厂的企业环境做一个诊断，哪些是浦口厂做得较好的方面，哪些是不足的方面，诊断结果可以作为设置价值观子维度权重的依据。”

“可以。那你制订一个项目计划（见图1-3）发给YM集团，让他们提前安排吧。”李睿说。

王明将项目计划发给了YM集团，双方将按照这个计划配合这个项目的推进。



图 1-3 YM 集团浦口厂价值观测评工具开发项目计划

测评 × 档案之三：YM 集团浦口厂价值观测评工具开发访谈提纲

作为职场新生代的“95后”，其职业追求和选择已经发生翻天覆地的变化，要求企业更多地关注其职业价值诉求，以达到较好的人企匹配。由于“95后”职业价值诉求的匹配性对其流失率的影响越来越大，TB公司根据“95后”的特点定制开发职业价值诉求量表，以帮助YM集团浦口厂在招聘过程中更好地选择。

为了提高项目的质量和效果，更加科学地提炼“95后”职业价值诉求要点，项目组将抽样对你进行深度访谈。具体说明如下。

访谈内容我们将严格保密，请你开诚布公、简明扼要地回答。

本次访谈预计需要45分钟，对你的支持我们深表感谢！

一、个人背景

请简要介绍你的工作经历，特别是你在YM集团浦口厂的工作经历。

二、浦口厂企业环境诊断

1. 你目前的工作职责和工作重点是什么？
2. 你觉得YM集团的工作环境怎么样？
3. 你觉得自己在YM集团能够获得什么？你觉得YM集团有哪些特点吸引你留任和发展？
4. 你觉得YM集团浦口厂在哪些方面做得不够好，没有达到你的期望？

5. 身边关系比较好的同事有没有已经离职的？你觉得其离职的原因可能是什么？

三、其他

你对本次咨询项目有什么期望和建议？

本次访谈到此结束，非常感谢你的配合！

访谈中的新发现——员工离职新模型

TB 公司的四个顾问分为两组（王明和新人 A 一组，李睿和新人 B 一组）对 YM 集团浦口厂进行了为期 4 天的访谈，共访谈了 40 名一线技工。访谈结束后，大家分工整理了访谈资料，通过对浦口厂吸引因素与待改进因素的总结，发现除了价值观不匹配外，浦口厂一线技工离职还受到另外两个因素的影响。

第一，因为一线技工的工作具有一些特殊性，比如需要长期做重复性的操作工作，需要忍受一些刺激性的气味，所以如果一个人没有对这份工作产生很深的沉浸感（Flow，译作“沉浸感”，又译作“心流”，是指投入工作或其他事情而产生的水到渠成、不费吹灰之力的感觉），是不可能长期留任下去的。

第二，在访谈过程中还发现有些一线技工在入职前后会产生较大的落差，受到了一些震撼性事件（Shocks，即“震撼性事件”，对一个人的工作产生负面影响的一种外部事件，会引发这个人当前工作状态有意识地判断）的刺激，从而产生了离职倾向。

综合上述一线技工流失的三个影响因素，王明和新人 A、新人 B 归纳出了浦口厂一线技工的离职模型（见图 1-4）。