

TaleBase 倍智[®]

——人才供应链专家——

创新招聘质量管理，提升人才价值

2024年3月·西安



自我介绍



张国仁

倍智公司 副总裁
倍智人才研究院 副院长

- 应用心理学硕士，长期专注于人才测评及发展领域
- 十余年人力资源咨询行业经验及业务团队管理经验
- 曾任职于智鼎咨询、凯洛格咨询、前程无忧测评事业部
- 四十而不惑、热爱心理学、乐于研究人的心理与行为
- 致力于帮助企业提升人才效能，助力个体职业成长



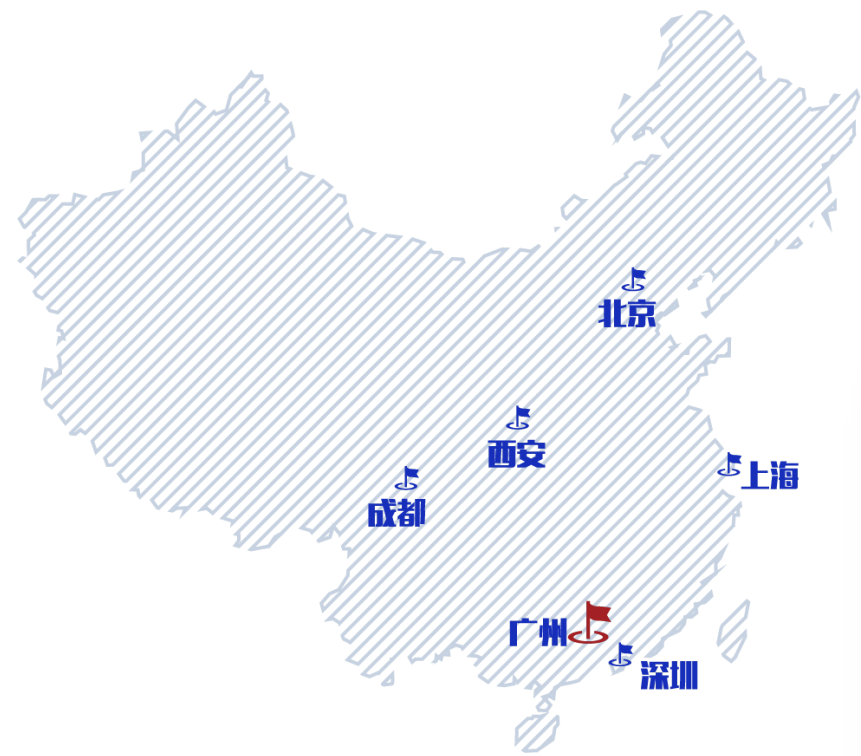
倍智是国内领先的人才测评咨询服务机构

公司简介

- 倍智成立于**2011**年，总部位于广州，在全国**6**个一线/新一线城市设有分支机构。
- 为超过**6000**家企业提供了**人才测评**、**管理咨询**及**人力资源数字化技术服务**。
- 公司创始人、CEO**许锋博士**，是国内知名人才测评专家，**人才供应链管理**理念践行者。
- 倍智于2015年在**新三板挂牌上市**，务实深耕，具有持续稳健的成长表现。

荣誉资质 (部分)

- 多次荣获“**大中华区最佳人才测评机构**”称号
- 多次荣获“**中国测评解决方案供应商5强**”称号
- 国家高新技术企业
- 全国人力资源诚信服务示范机构
- ISO27001信息安全管理体系认证
- ISO9001质量管理体系认证证书





倍智持续引领人力资源管理理论创新和最佳实践

许锋博士
倍智创始人 CEO



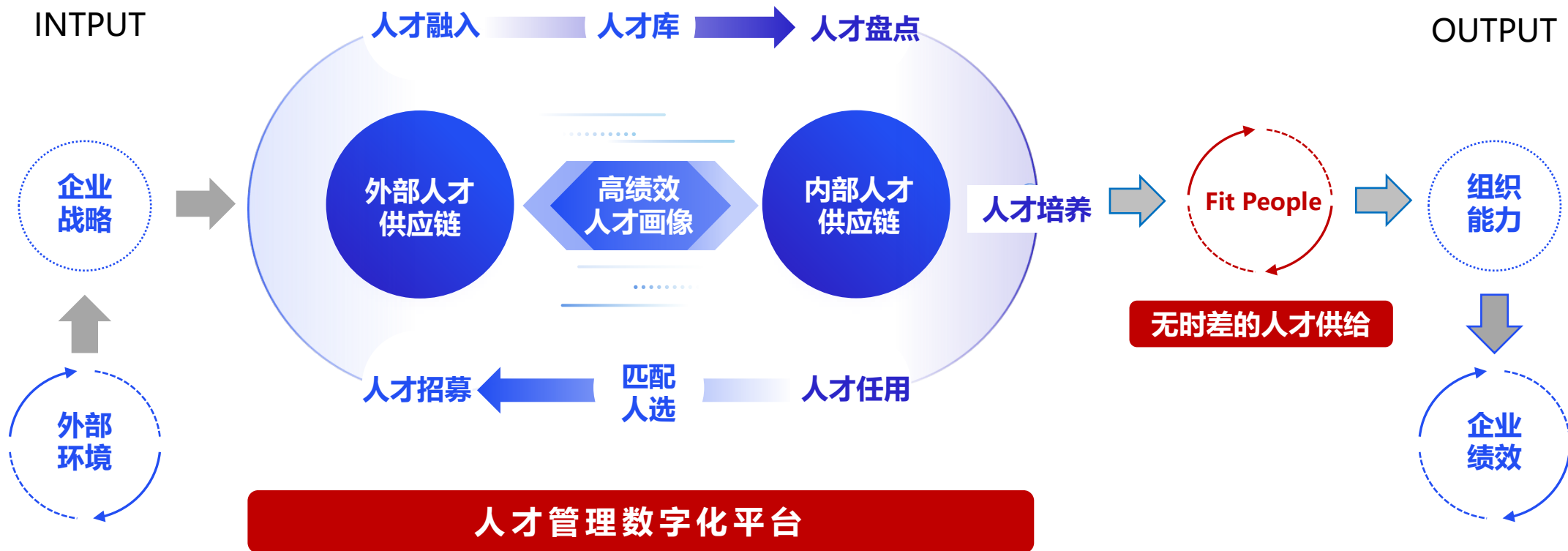
许锋博士是中国企业人才供应链建设思想的先驱，拥有20多年人力资本工作和咨询经验，曾任职怡安翰威特大中华区副总裁，华信惠悦首席顾问、宝洁人力资源部经理等职；是中山大学客座教授及广东省人力资源研究会副会长，喜马拉雅FM人力资源领域大V。

20+ **5** **800万+**

年人力资源从业经验 本人力资源专业书籍 许锋博士FM播放量



倍智致力于构建 “Just-in-time” 的人才供应链管理体系 TaleBase 倍智®



- BANI时代的招聘挑战与趋势
- 高质量人才招聘的核心要素
- 候选人能力与潜力评价方法体系
- 创新招聘质量管理名企实践分享





时代特征

- **脆弱性** (Brittleness)
- **焦虑感** (Anxiety)
- **非线性** (Nonlinearity)
- **不可知** (Incomprehensible)

应对策略

增强组织与个人韧性

正念、关注当下

开放、跨界、激发潜能

敏捷、敬畏

注：BANI是美国未来研究所学者Jamais Cascio于2016年提出的新时代的特征性概念



避免组织掉入“彼得陷阱”

现象：组织总是习惯于对在某个等级上**称职的员工**进行晋升提拔

导致：员工总是趋向于**被晋升到其不称职的职位**

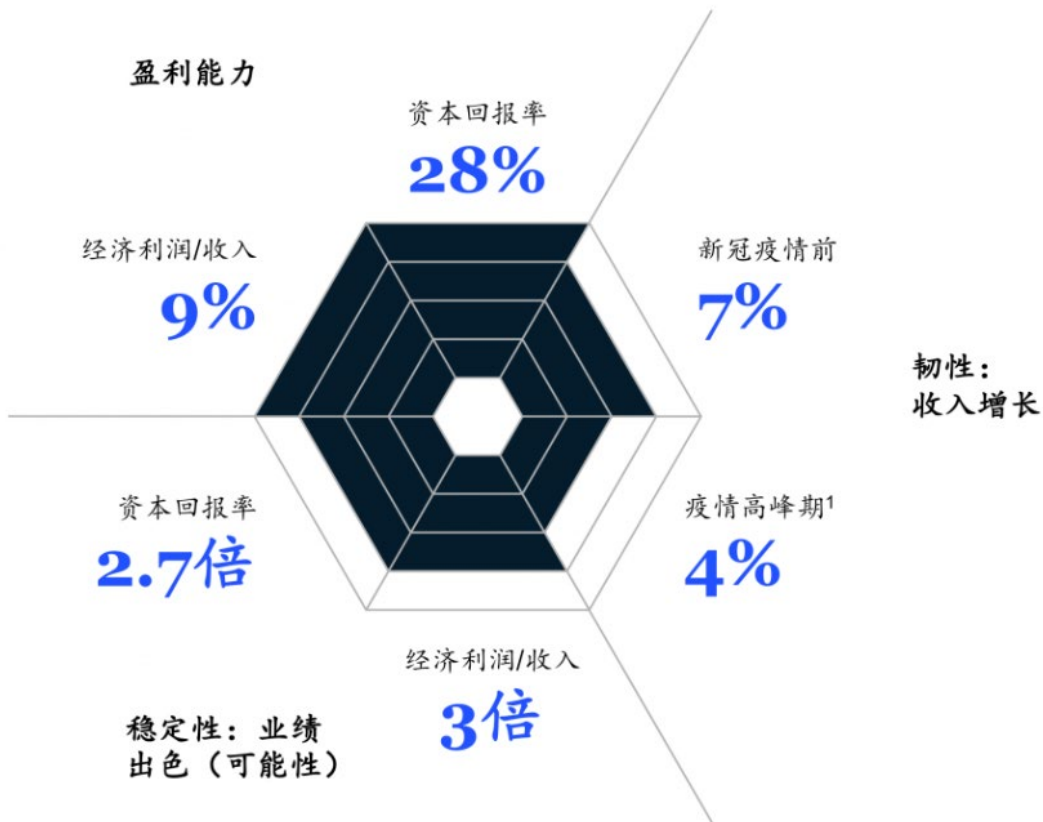
结果：每一个职位最终都将被不胜任该工作的员工所占据



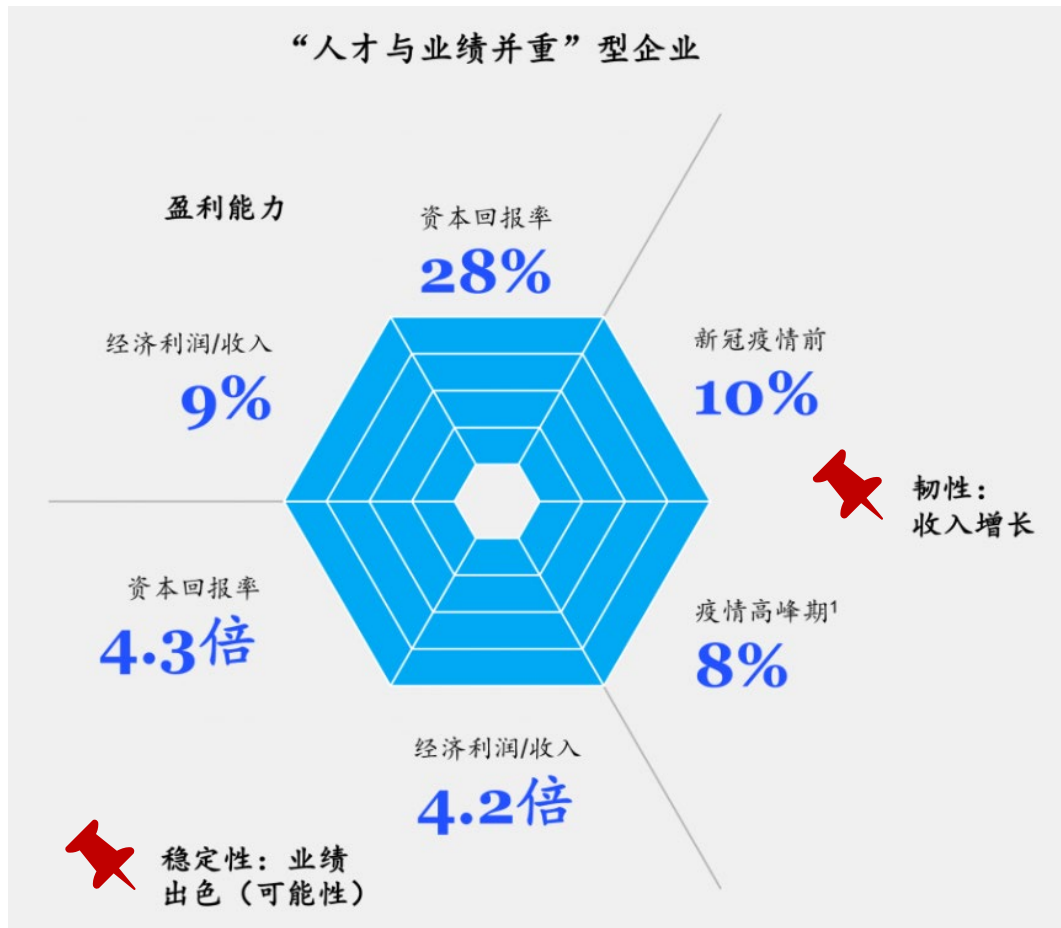


“人才与业绩并重”，企业将更具稳定性和韧性

“业绩驱动”型企业



“人才与业绩并重”型企业



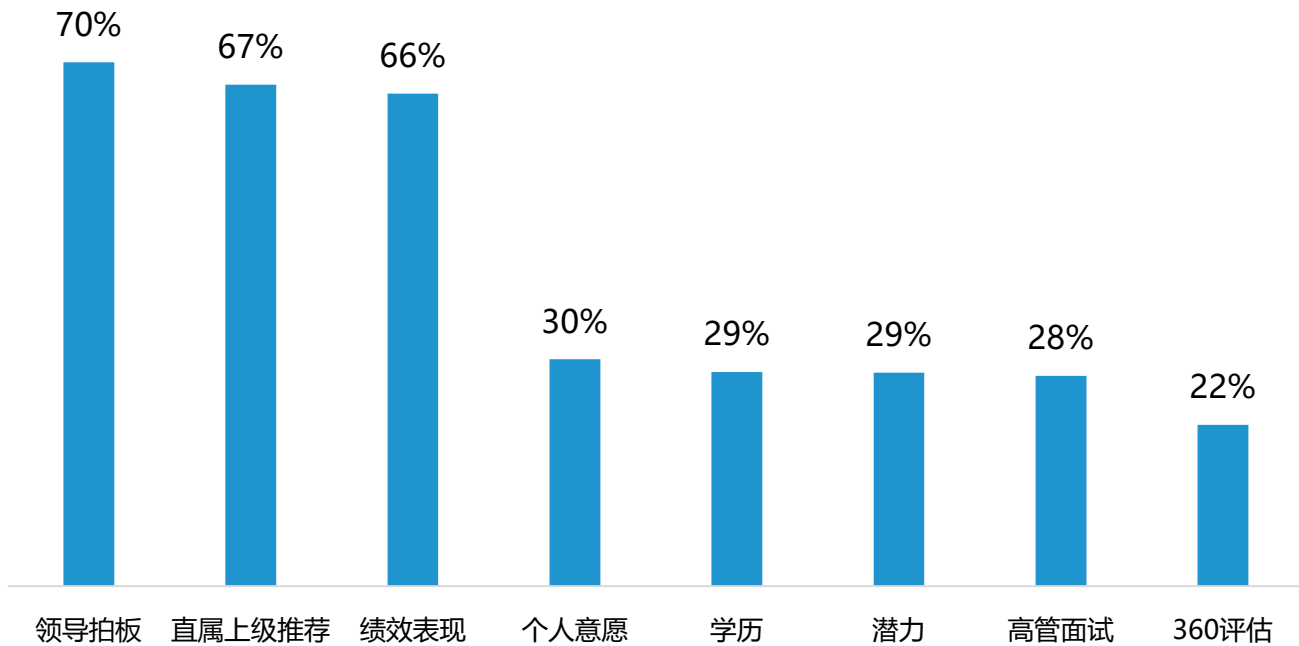
- 大量的组织并没有践行“人才与业绩并重”，体现在哪些制度和行为上？



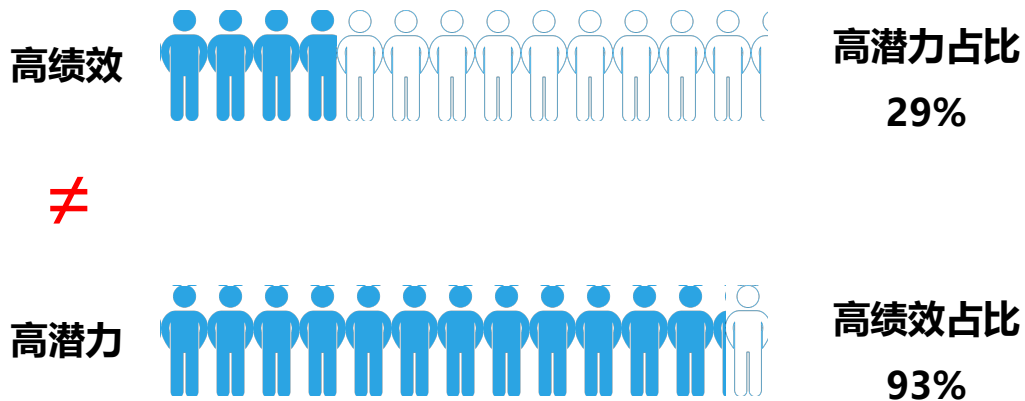


企业对绩效的关注远远大于人才本身

调研587名企业HR或管理人员，统计显示当前企业最常用的高潜人才选拔方式是：**领导拍板、直属上级推荐、依据绩效表现**，使用这些方式的企业均超过一半以上。



然而事实是：**高绩效不等于高潜力**。只有 29% 的高绩效人才同时是高潜力人才；而在高潜力人才里，同时是高绩效人才的比例达到 93%。



数据来源：美国企业领导力委员会调研报告

“要真正成为人才驱动型组织，企业要在思想意识、流程机制、方法与技术等各方面均实现全方位升级。除了人力资源管理部门，一把手和业务部门必须深度参与进来。”





人才供应链：全新的人才管理模式

从本质上说，人才管理就是预测企业对人力资源的需求，然后制订计划来满足这一需求。如今，随着整个大环境的不稳定性越来越高，我们需要一种全新的人才管理模式，能够将企业面临的高度不确定性考虑进去。很幸运，我们找到了人才供应链管理



——彼得·卡佩利

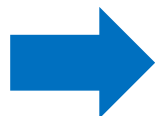
(沃顿商学院人力资源中心主任、教授)



人才供应链建设，推动人力资源管理向人才管理转型

人力资源管理

- 岗位体系
- 招聘体系
- 薪酬体系
- 绩效体系
- 培训体系
-



人才管理

- 领导力模型
- 组织与人才盘点
- 高潜人才
- 学习地图
- 测训一体（混合式培养）
-



人才供应链建设的四大支柱





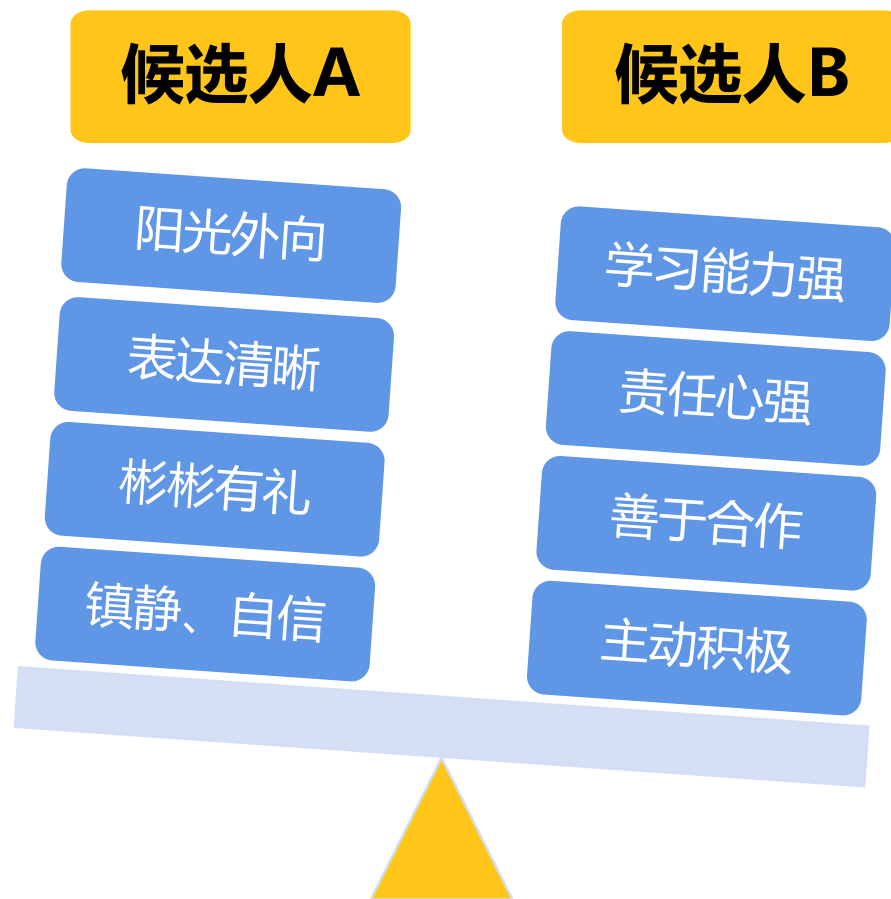
招聘困惑：高学历 vs 高能力、高潜力

TaleBase 倍智®





招聘困惑：找工作的能力 vs 做工作的能力





招聘困惑：有能力 vs 有动力

躺平





提问：如何为公司招聘到合适的与岗位相匹配的人才，节省人力成本？



应届生半年内离职的成本估算

75915元

=
笔试成本
+
面试成本
+
入职成本

按照笔试录取比例1:50，面试录取比例1:25的比例估算

笔试成本 = (简历成本+笔试人均花费) * 平均笔试未录用人数
= (40+35) * 49 = 3675

面试成本 = (简历成本+面试人均花费) * 平均面试未录用人数
= (40+165) * 24 = 4920

入职成本 = (入职员工薪资*1.46+培养成本) * 入职月数
= (7000*1.46+1000) * 6 = 67320



招聘核心挑战：伯乐难当

“我把50%以上的工作时间花在选人用人上，但我选人的成功率也不超过60%。”

——杰克·韦尔奇

“没有什么决策比人事决策更难做出.....在多数情况下，三分之一的决策是正确的；三分之一有一定效果；三分之一彻底失败。”

——彼得·德鲁克



“招人是天底下最难的事情。”

——雷军



我们看到的招聘趋势有哪些？

- 企业招聘需求稳中有增，但行业分化的势头较为明显。

来自《西安交通大学2023届毕业生就业质量报告》的数据：

毕业生到世界 500 强企业就业情况统计



2023 届毕业生就业主要流向制造业、教育及文化、软件和信息技术服务业、科学研究和技术服务业以及公共管理、社会保障，人数占比为 **72.4%**。

序号	单位名称	排名	本科	硕士	博士	合计
1	国家电网有限公司	3	18	411	17	446
2	中国石油天然气集团有限公司	5	1	9	2	12
3	中国石油化工集团有限公司	6	1	5	0	6
4	苹果公司	8	0	1	0	1
5	中国建筑集团有限公司	13	19	25	0	44
6	三星电子	25	0	6	0	6
7	鸿海精密工业股份有限公司	27	1	0	0	1
8	中国工商银行股份有限公司	28	4	25	0	29
9	中国建设银行股份有限公司	29	2	19	1	22
10	微软	30	0	6	0	6
11	中国农业银行股份有限公司	32	2	31	0	33
38	华为投资控股有限公司	111	8	184	5	197
49	中国航空工业集团有限公司	150	8	110	9	127
65	比亚迪股份有限公司	212	24	775	33	832

参考阅读：

黄奇帆：《围绕新制造、新服务、新业态，推动新质生产力发展》



我们看到的招聘趋势有哪些？

- **持续强化雇主品牌建设：**00后求职者更看重企业文化和价值观，企业要注重展示自身的品牌形象和文化。
- **注重数字化的招聘营销：**利用数字平台、社交媒体和在线广告来扩大招聘工作的覆盖面和参与度。
- **技术驱动招聘方法与流程变革：**人工智能在招聘中的应用在积极探索中，例如AI简历筛选、AI面试、AI评价分析等，以追求招聘精准性及效率提升。
- **寻求匹配企业转型需要的求职者：**随着企业出海、数字化转型、技术革新等战略要求，数字化人才、国际化人才、专技人才在市场中将更具竞争力。
- **强调员工幸福感和福利：**Z世代员工对工作环境、福利待遇和员工关怀的要求越来越高，企业更加注重提升员工幸福感，提供有吸引力的福利待遇和工作环境，以吸引和留住优秀人才。

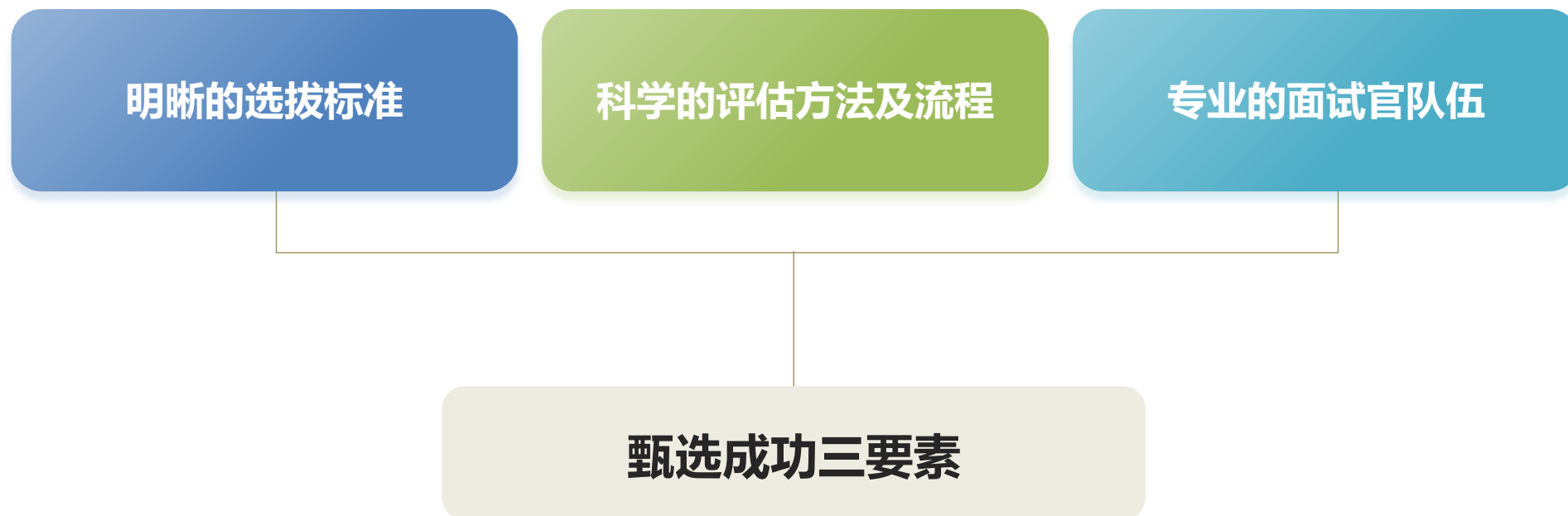
- BANI时代的招聘挑战与趋势
- 高质量人才招聘的核心要素
- 候选人能力与潜力评价方法体系
- 创新招聘质量管理名企实践分享





高质量招聘，离不开完善的招聘体系建设





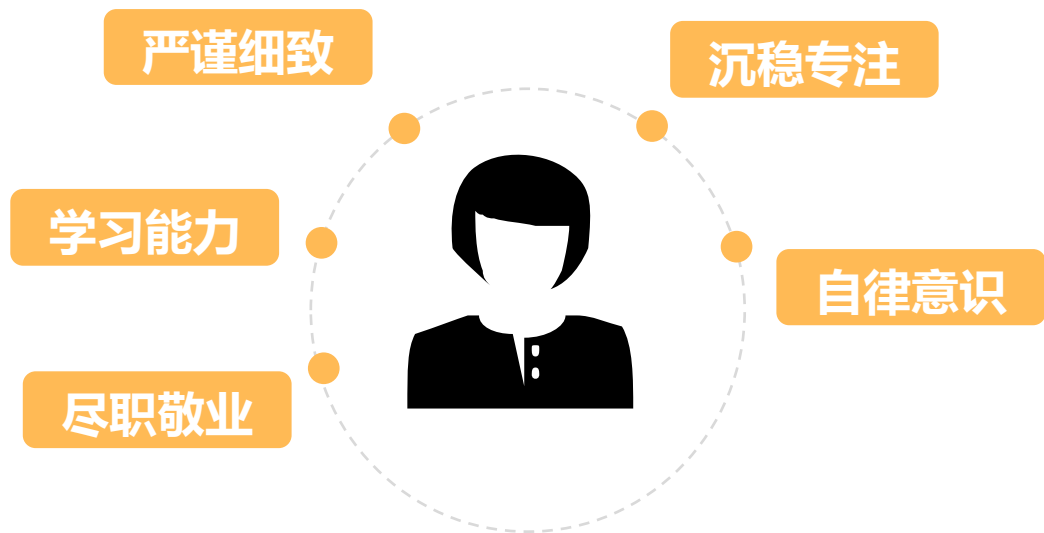


首先，清晰定义人才标准

提问：技术人才的测评识别方法有哪些？



市场人员能力模型（示例）



财务人员能力模型（示例）



回归根本：是什么带来高绩效？



智商



跨文化人际敏感



学历及成绩



对他人积极期望



文化背景知识



快速建立人脉关系

VS



根据内外部环境变化，建立并持续优化能力模型





面试流程规范是高质量招聘的关键

非结构化面试

对与面试有关的因素不作任何限定，即没有任何规范的随意性、聊天式面试。



主观印象、第一印象和随机性

结构化面试

面试题目、面试程序、面试评价、考官构成等方面都有统一明确的规范。

清晰的标准、严格的流程

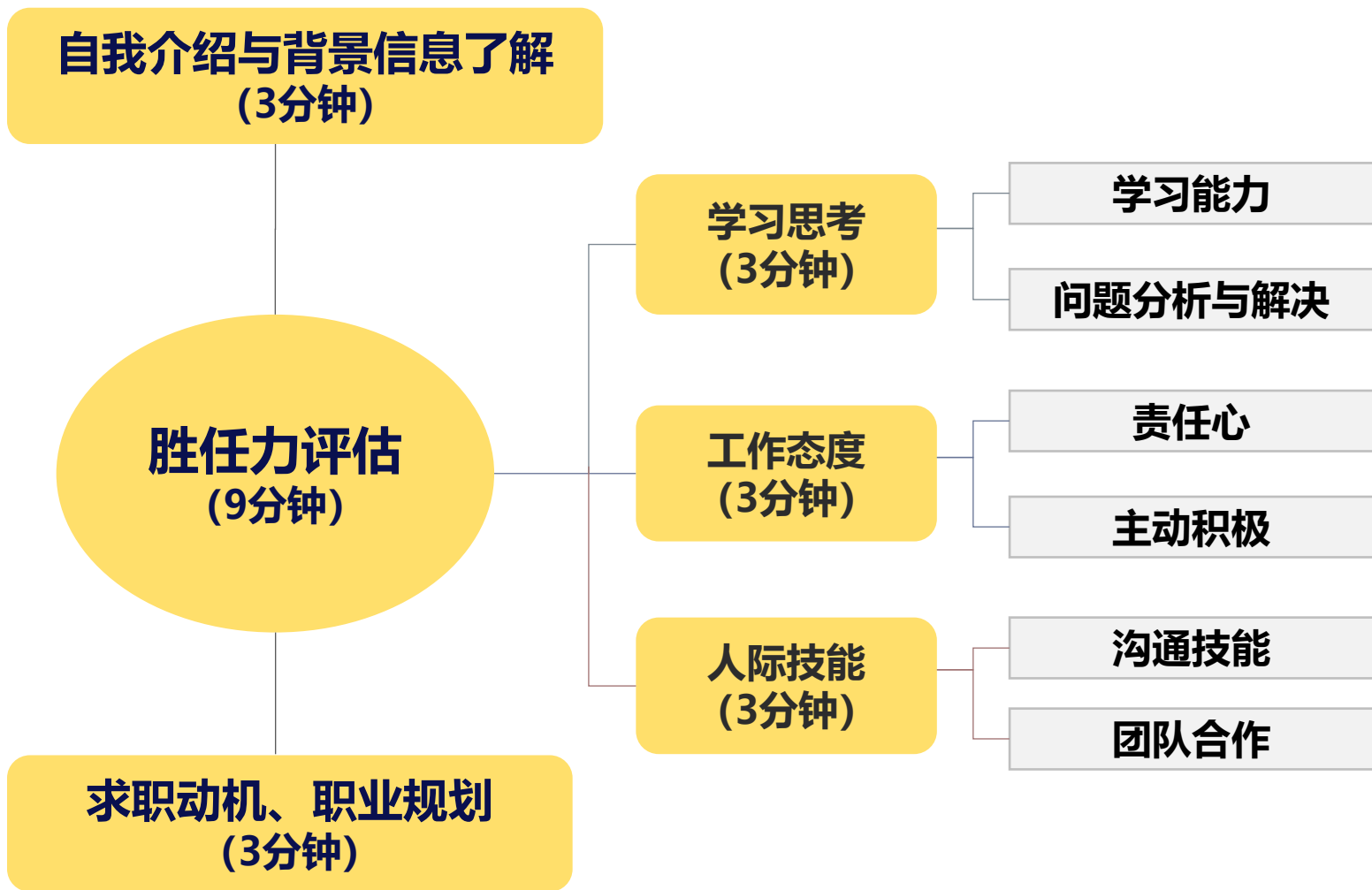
半结构化面试

部分因素有统一要求，如有统一的程序和评价标准，但面试题目可以根据面试对象而适当变化。

标准统一、内容灵活

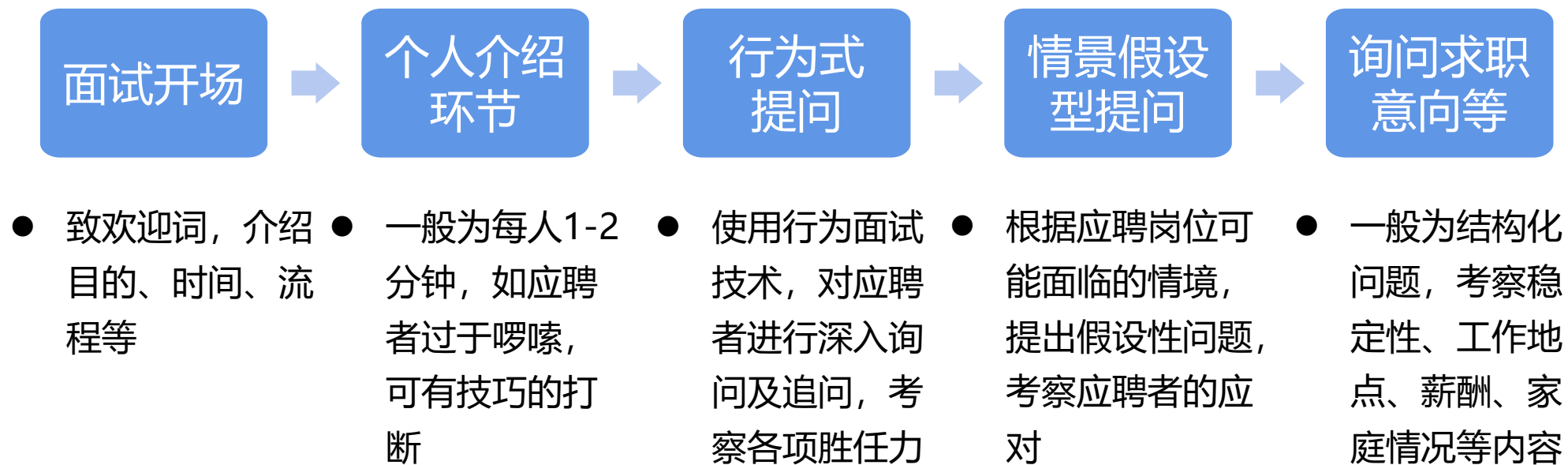


结构化面试的结构示例





面试流程设计





高质量招聘，离不开企业面试官队伍建设

企业面试官招聘面试核心技能：

- 1.理解组织及岗位要求，树立清晰的人才选拔标准；
- 2.了解人才招聘选拔的方法及工具，建立科学识人观；
- 3.掌握性格测验、无领导小组讨论、结构化面试等几项核心技术。



- BANI时代的招聘挑战与趋势
- 高质量人才招聘的核心要素
- 候选人能力与潜力评价方法体系
- 创新招聘质量管理名企实践分享





能力模型的底层逻辑解析

【积极主动】

在工作中善于发现和创造新的机会，可以提前预料事情发生的可能性，并且采取行动。



性格

【系统思考】

面对不确定的事情时，能够根据有限的信息做出全面的判断，并且能从乱象中找到关键点。



思维力 & 学习力

【沟通影响】

通过合理的方式与他人沟通，对别人产生有效影响。



技能 + 性格 + 动机

【成就导向】

具有自驱力，善于设立有挑战性的目标，并为了目标而努力。



动机 + 性格

【坚韧抗压】

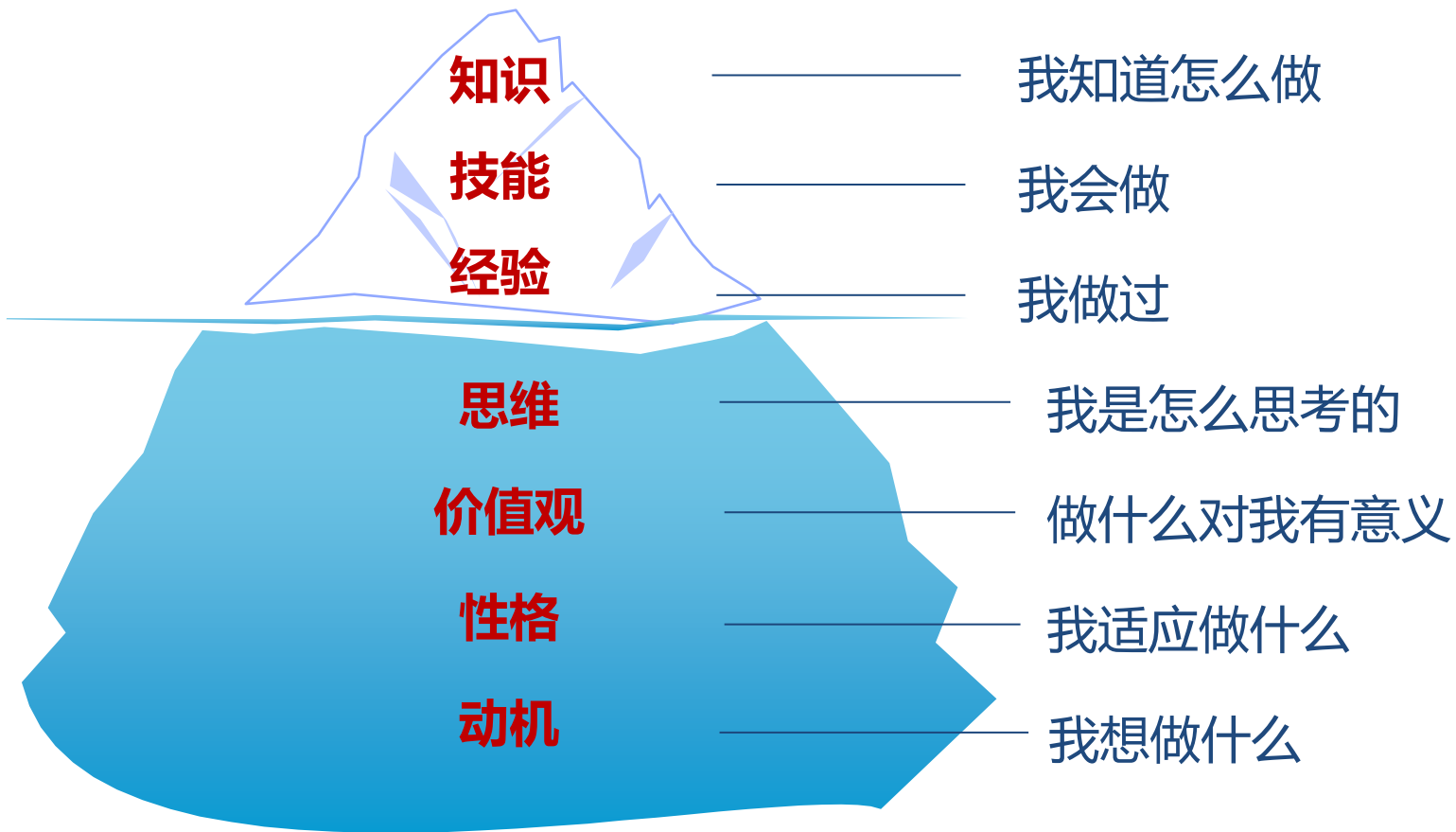
能克服自身的困难和外界压力达成目标，并且在面对他人敌意时，能保持冷静和稳定的状态。



性格

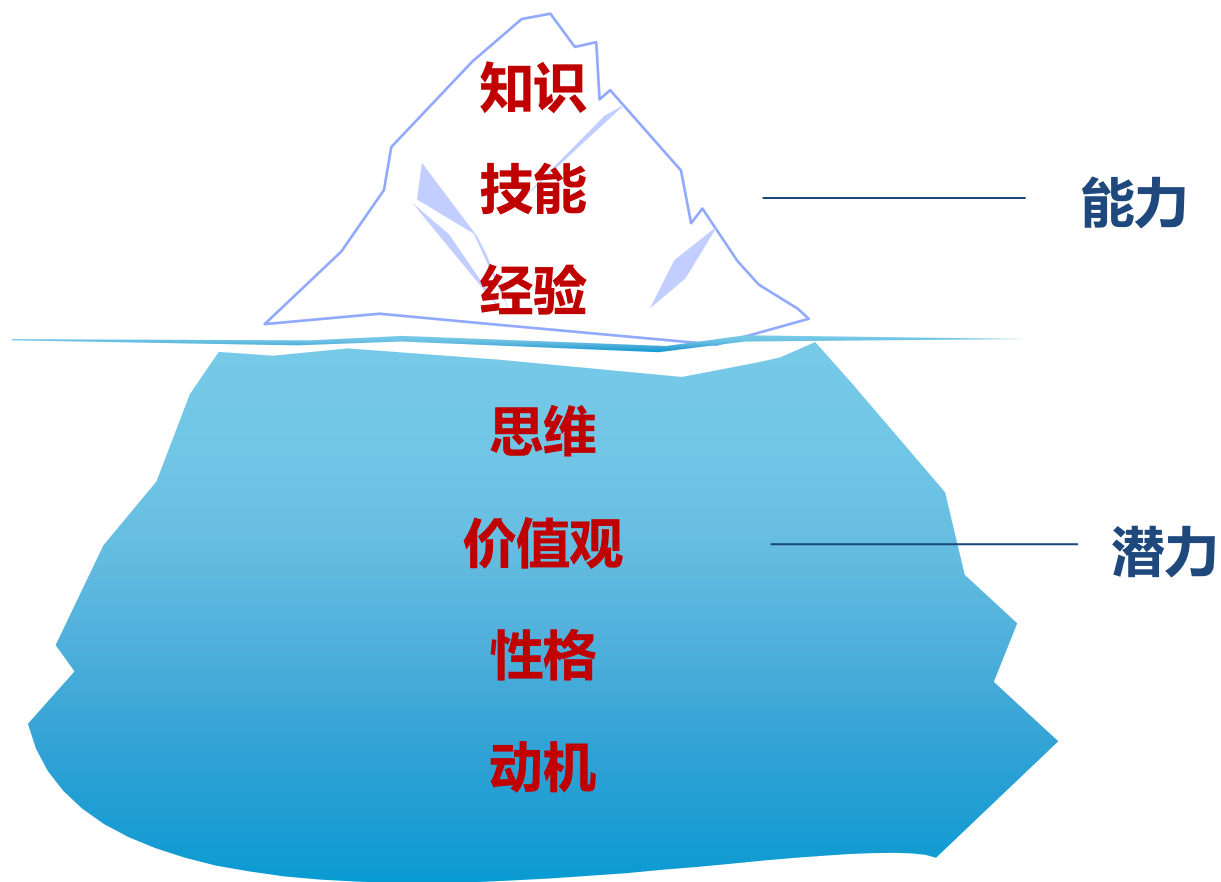


人才测评的理论基础：冰山模型



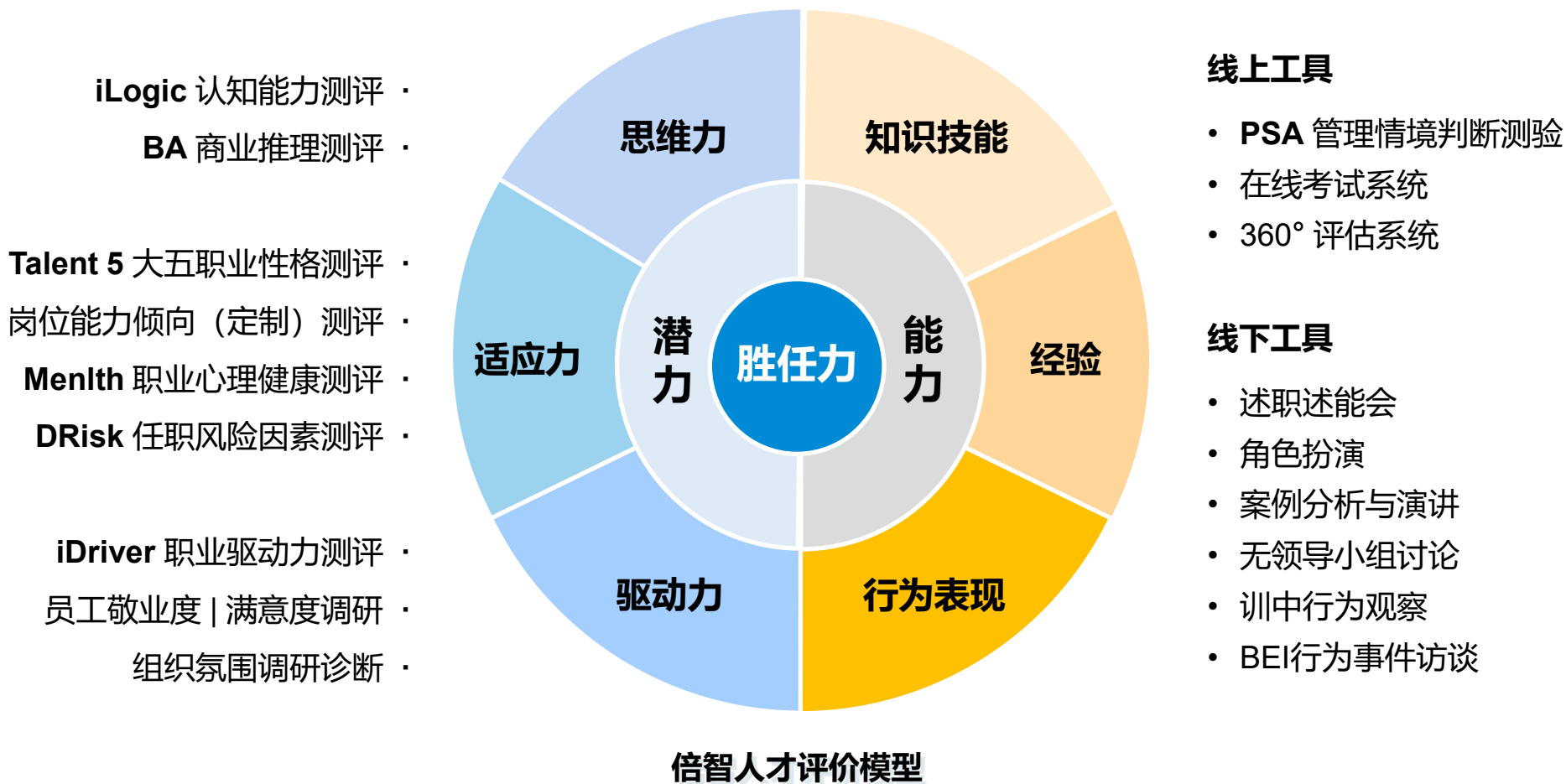


测能力还是潜力?



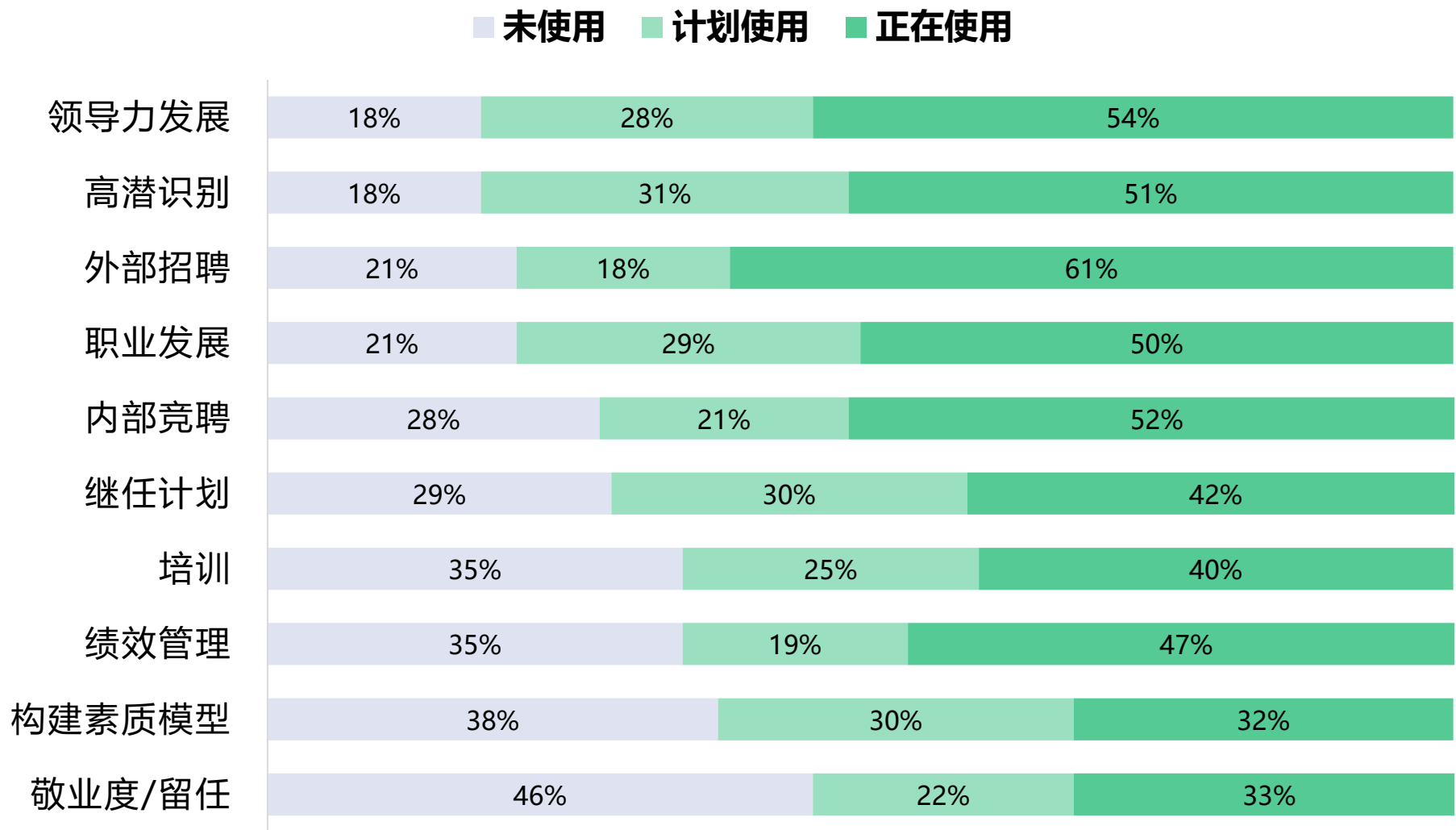


每家企业都应建立完善的人才评价工具体系





人才评价工具体系：广泛的应用场景



HR调研：人才评价的方法和工具都应用在哪些人力资源场景中？



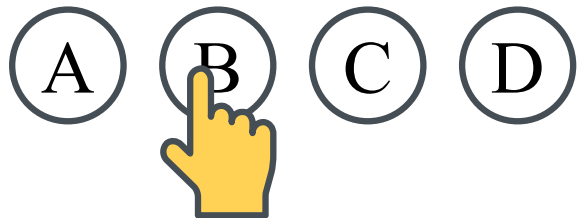
测评工具与技术 in 人力资源管理中的应用





类型论

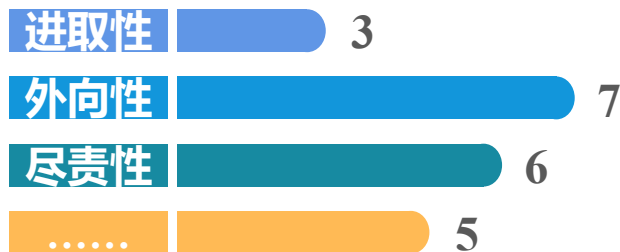
根据某种标准把性格分为多个类型。



- 气质类型测验
- MBTI性格类型测验
- DISC行为风格测验

特质论

多个基本的特质来描述人的性格。



- **大五性格测验**
- 16PF人格测验
- OPQ/MAP/CPI

投射论

用模糊的图形来探测性格。

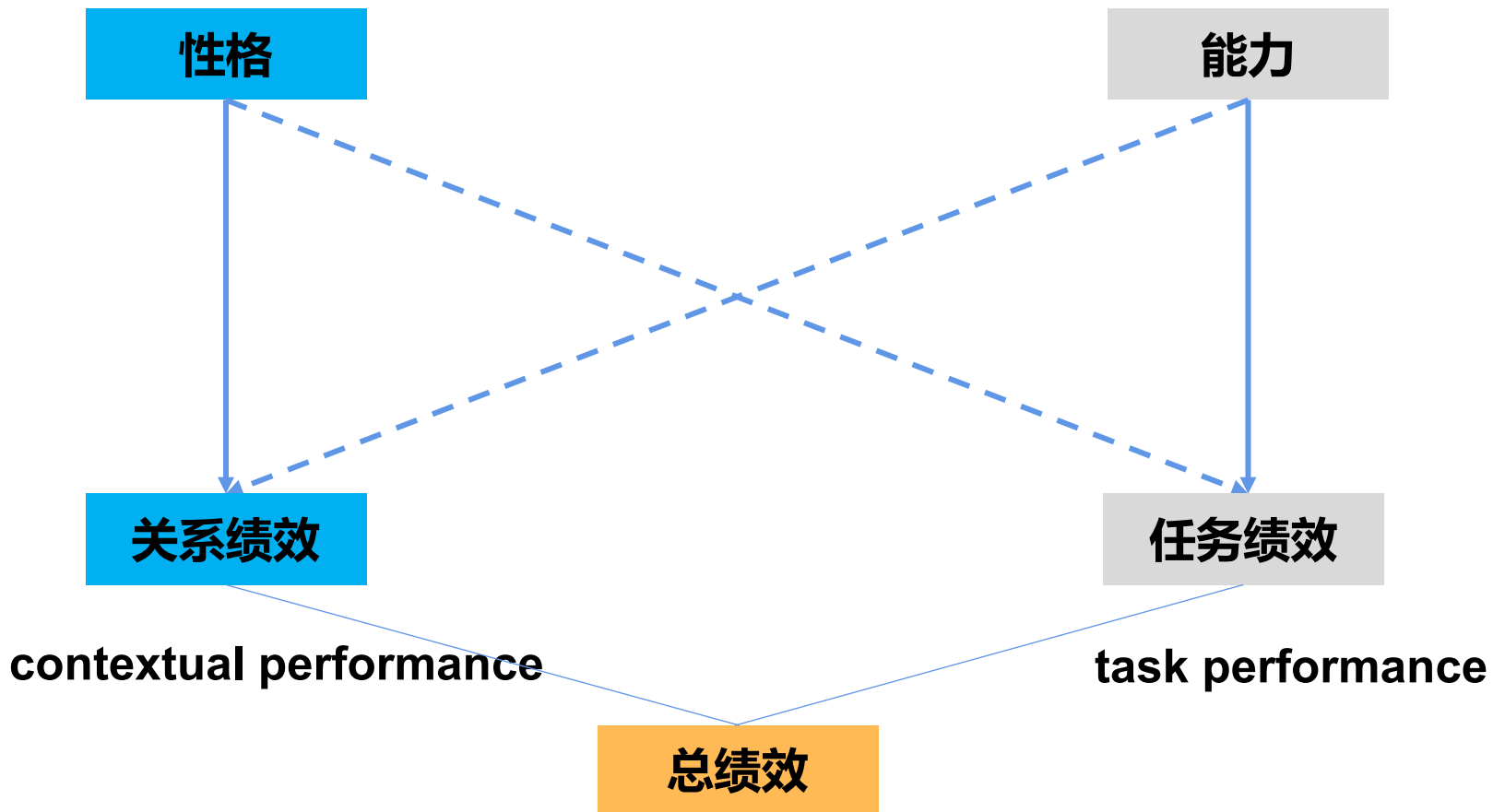


- 罗夏墨迹测验
- 房树人测验
- 主题统觉测验



性格与工作绩效密切相关

- ✓ 主动执行不属于本职工作的任务；
- ✓ 在工作时表现出超常的工作热情；
- ✓ 工作时帮助别人并与别人合作；
- ✓ 坚持严格执行组织的规章制度；
- ✓ 履行、支持和维护组织目标。





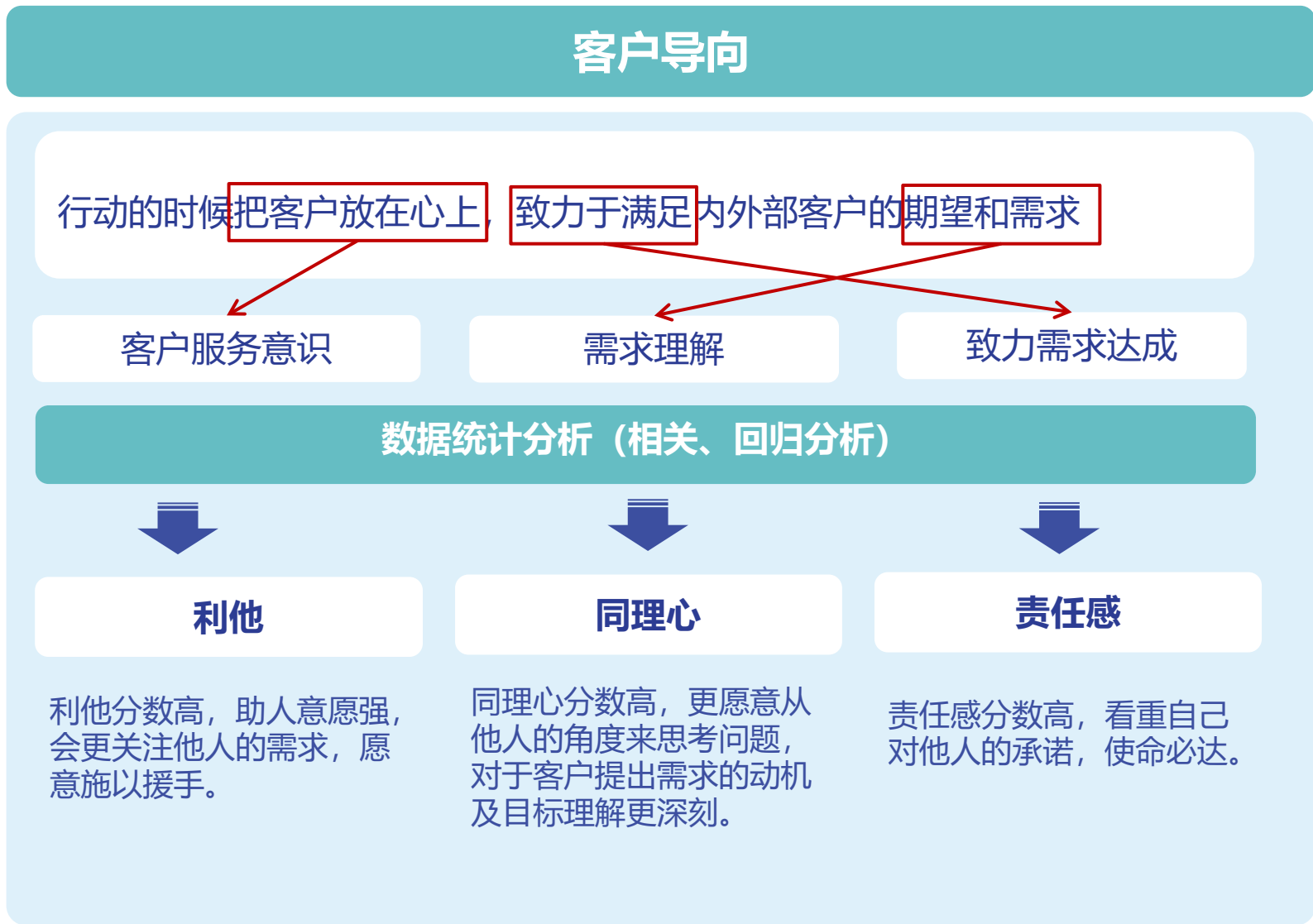
什么样的性格报告更有价值？

“巴纳姆效应”

人们很容易相信那些似是而非、
模棱两可、笼统模糊的性格描述

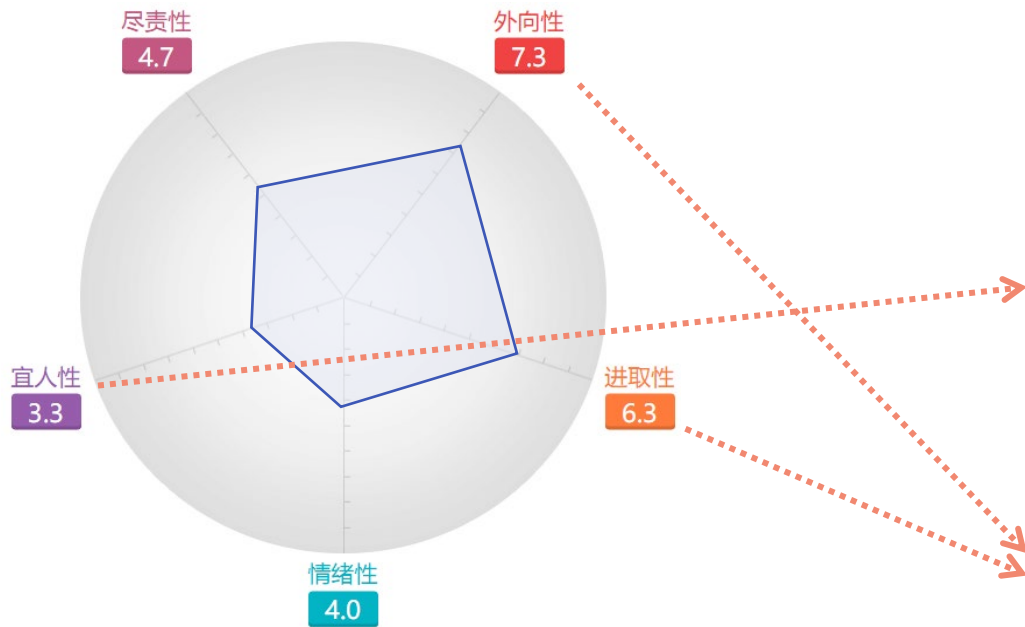


基于性格是否可以预测岗位胜任力？





基于性格是否可以预测岗位胜任力？



维度	定义	待发展	中等	优势	得分
学以致用	开放接受新事物，持续进行学习，善于分析问题原因，推动问题解决				6.3
客户导向	理解他人需求，不断提升服务品质				3.8
协同合作	与同事坦诚相处，妥善解决争端，与团队协同解决问题				4.3
影响式沟通	通过口头或书面等形式简洁表达意见，能够通过合适的方式影响他人				6.7
高效执行	将目标分解成详细的处理步骤和时间计划，迅速落实工作，直至达成高质量结果				5.8
自我驱动	有明确的职业目标，努力追求最好的结果，争当第一、勤勉实干，能够处理好压力和挫折				5.4

测验简介

- 大五职业性格测评是在**国际权威的性格理论——大五人格模型**的基础上，经过中国企业**大规模数据测试**开发而成的。
- 通过评估与工作相关的关键性格特质，了解个体的行为、思考和情绪感知的风格，有效预测个体的行为表现。
- 倍智建立了大五各个子维度与能力之间的**关联数据库**，通过大五的测评结果可以有效**预测能力水平**，让大五职业性格测评与企业各岗位的能力模型**无缝链接**。

题型说明

迫选题，138题，不限时，约15分钟可完成

报告内容



15个子维度得分

大维度	子维度	子维度得分									
进取性	抱负	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	对抗性	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	独立性	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
外向性	活力	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	乐群性	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	社交性	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
尽责性	条理性	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	责任感	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	精确性	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
宜人性	利他	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	同理心	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	信任	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
情绪性	焦虑	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	忧虑	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	敏感	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

我喜欢充实忙碌的状态

左边非常像我 左边比较像我 不确定 右边比较像我 右边非常像我

我喜欢轻松悠闲的状态

测验简介

- 基于吉尔福特的智力结构理论开发，从**言语推理**、**数字推理**、**逻辑推理**三方面考察个体的认知能力水平，可有效预测个体的工作表现，尤其是复杂的工作任务，或要求具备持续学习能力的岗位。
- 支持PC端、移动端（手机、平板）参与测评。**4000+**题库，系统随机抽卷，每年定期更新题库，降低曝光率。

题型说明

选择题，40题，限时56分钟。

报告内容

Sample

职业认知能力测评报告

职业认知能力测评报告介绍

职业认知能力测评报告呈现了个体在认知能力上的结果以及在各维度上的表现。认知能力描述的是个体对事物的构成、事物之间的联系等基本规律的把握能力。认知能力是个体完成工作的基础条件。认知能力水平高低能够有效预测其是否适合该工作，尤其是复杂的工作或要求个体具备高度学习能力的岗位。

认知能力结果描述



Sample在认知能力各维度上的得分和表现为：

维度	定义	低	中	高
言语推理	衡量个体准确理解言语材料中的信息并作出结论的能力	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		
Sample可能表现为： Sample不太善于理解文字类的材料，不太可能准确把握和理解文字背后的含义以及区分各种表达内容间细微的差别，在归纳和总结文字材料上存在较大的困难。				
数字推理	衡量个体针对图表、表格等数据信息进行快速运算的能力	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		
Sample可能表现为： Sample不善于理解和分析数字材料，无法快速识别有用的数据信息，不能够基于已有的数据和图表信息进行快速、准确的运算并得出可靠的结论。				
逻辑推理	衡量个体在不使用文字和数据的情况下感知抽象图形之间规律的能力	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		
Sample可能表现为： Sample不善于感知和分析抽象图形间的规律，不能准确把握各图形之间的相似点和差异点，在规律的分析 and 判断上存在很大的困难，无法总结出可靠的结论。				

言语推理测评

3 / 15

逻辑推理测评

0 / 10

数字推理测评

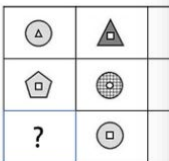
12 / 15

剩余时间
01:17

剩余时间
01:22

剩余时间
01:17

传统理论认为，人类栖环境。一项最新研究东部和南部崎岖山脉板块移动形成的。人类提供很好的庇护栖息地。早期人类具备直立行走和两足直立行走。



上下班交通工具使用情况统计

	6月	7月	8月	9月	10月
每日往返上下班的人员数量（万）	320	240	220	250	320
乘坐公交车上下班的人员数量（万）	140	108	88	110	170
使用公交月票的人员数量（%）	20	20	10	15	15

注：使用公交月票的人员可乘坐公交车

假如7月至9月每日往返上下班人员数量及乘坐公交车上下班人员数量的增长率与9月至11月的相同，那么11月份有多少人不是乘坐公交车上班的？

- 140万
- 144万
- 148万
- 152万



商业推理测评

测验简介

- BA商业推理测评基于**认知能力及认知风格理论**开发，测量个体基于对**商业信息、财务数据报表**的分析，做出正确决策的能力。其水平高低可有效预测个体工作绩效。**推理风格**揭示其思考问题的偏好。适用于管理人员，商业、运营类岗位人员的评估。
- 题型说明**：选择题，24题，限时40分钟。

测评维度

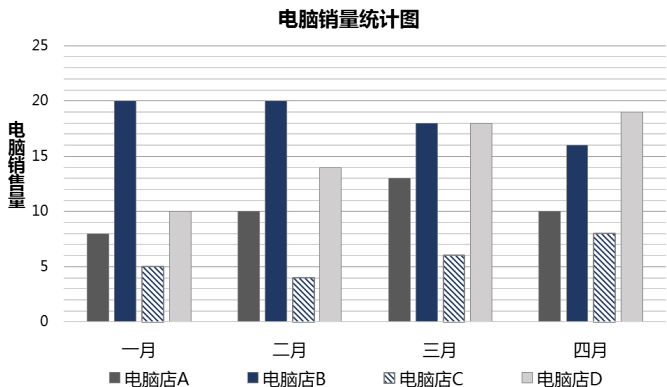
策略性推理

- 关注细节
- 识别问题和障碍
- 制定规则和策略

概念性思考

- 全局角度，容忍模糊性
- 跳出信息本身，总结普遍规律
- 类似问题举一反三

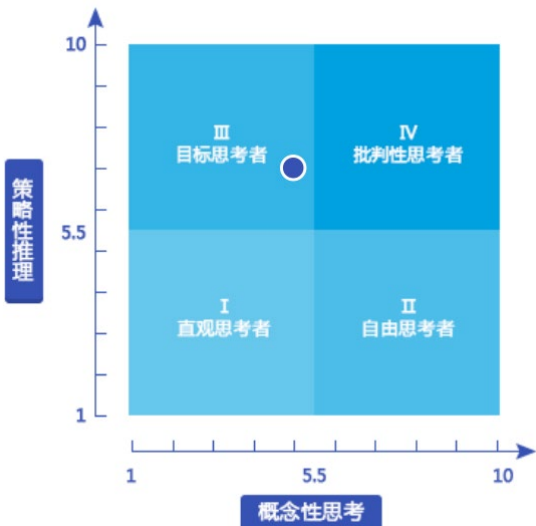
题目样例



结合四家电脑店的销售量来看，哪一个月与上一个月相比电脑销售量跌幅最大？

- A: 二月
B: 三月
C: 四月
D: 无法计算

报告内容



商业推理结果描述

商业推理**6.0分**，水平为**中**，高于**68%**的个体

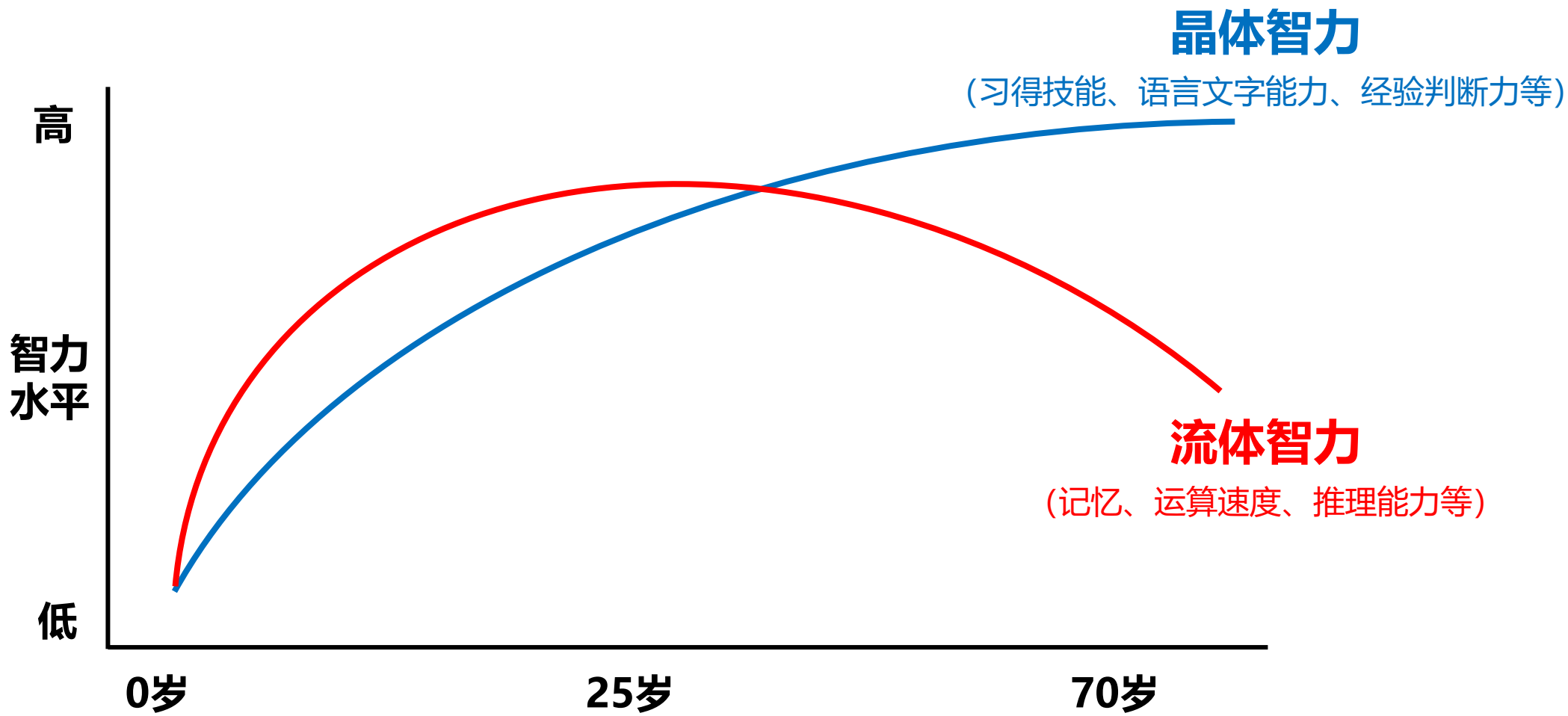


商业推理包含两个维度，策略性推理和概念性思考。Sample在商业推理子维度上的得分和表现为：

维度	定义	低	中	高
策略性推理	关注管理者是否能够在面临问题时，通过利用现有信息找到可有效解决当前问题的方案的能力	12345678910		
Sample可能表现为： Sample十分擅长于理解具有逻辑性的结论，并运用理解所得的信息来预测未来的商业成果。他可以有效地分析不同决策的后果，还能保持对问题的持续关注，进行深入的分析，从细节预测成果并权衡不同的选择。他可能比较擅长于分析图表与数据的信息，理解描述数据信息的言语，并判断这些信息是否能推出有效结论。一旦他发现合适的信息，还能运用这些信息为行动和计划推出合理的结论。虽然，可能会有很多人对他的问题解决能力产生敬佩和羡慕之情，但有时候由于他太过善于预测困难和障碍，人们可能会因此而感到不堪重负，这可能会让项目进展停滞。				
概念性思考	关注管理者能否从不同信息中发现问题发生的普遍规律，并形成可解决所有类似问题的方案的能力	12345678910		
Sample可能表现为： Sample能够有效地发现合理的问题，并判断这些问题是否值得花时间去解决。除此之外，他可能比较善于从数据中发现事物的发展趋势，并理解这些发展趋势是如何在科技与商业的变革中影响未来的商业发展的。最后，在解决问题时，他能够准确判断已知和未知的信息，并以此为依据。但是，他的分数表明他还需要多练习以提高概念性思考能力。				



认知能力（智力）发展趋势





职业驱动力测验

测验简介

- 员工在工作中的表现不仅取决于他们的能力，还受到深层次的驱动力因素影响。只有个人的驱动力与能力互相结合，员工才能产生最佳绩效。而**组织文化与个人驱动力匹配**，可以有效提升员工的工作投入度及能力发挥。
- 倍智的 iDriver 职业驱动力测验基于**麦克利兰动机理论**，结合多年研究和实践开发而成，从**14项驱动因素**探讨哪些方面对个体具有强激励作用。

题型说明

量表题，112题，不限时，约15分钟可完成

	完全无法激励我	不太能够激励我	激励程度一般	比较能够激励我	非常能够激励我
工作中要考虑到客户的需求	●	●	●	●	●
有机会了解市场和产品	●	●	●	●	●
需要直接面对客户	●	●	●	●	●
有影响决策的权力	●	●	●	●	●
通过工作认识许多人	●	●	●	●	●
福利较好	●	●	●	●	●

报告内容

成就动机	- 充实感 - 成就感 - 成长机会 
影响动机	- 权力导向 - 竞争 - 客户交往 - 商业化 
亲和动机	- 获得认同 - 人际互动 
文化认同	- 多样性 - 灵活性 - 独立自主 
安全回报	- 稳定安全 - 薪酬福利 

应用价值

- 支持招聘和任用：**将个体驱动力与岗位、组织环境进行匹配，评估员工的适合度，并据此进行录用决策及岗位安置。
- 提高员工保留率及敬业度：**企业根据员工的工作动力源，提供适配的环境及激励举措，让员工始终保持热情和动力。



职业心理健康测评

测验简介

- 基于**心理健康双因素模型**开发，可综合预测个体近期心理状态。
- 以**积极心理**与**消极心理**作为心理健康诊断的两个独立因素，将人群细分成**健康、异常、有风险**三种状态，从而预测三种不同人群类型的心理健康功能及其发展趋势。

测评维度



题型说明

迫选题，50题，约8分钟可完成

多种条件因素的配合
才能促成问题的解决

左边非常像我

左边比较像我

不确定

右边比较像我

右边非常像我

我总能找到多种方法
解决问题

报告内容

The report content is displayed across three screenshots. The first screenshot, titled "心理健康体检报告" (Mental Health Checkup Report), includes a "心理健康总结" (Mental Health Summary) section with a score of 5.0 and a corresponding bar chart. The second screenshot, titled "心理健康干预建议" (Mental Health Intervention Suggestions), provides specific recommendations for the user's score. The third screenshot, titled "心理健康应用建议" (Mental Health Application Suggestions), offers practical advice for applying the results. Each screenshot includes a footer with the copyright notice "© 2020-2021 TaleBase. All Rights Reserved. 倍智®版权所有".



任职风险因素测评

测验简介

- DRisk任职风险因素测评基于专业的心理诊断系统DSM-IV以及Alder、Horney的人际互动理论开发，从11个维度描述个体性格中影响职业和领导力发展的风险因素。
- 任职风险因素会危害工作关系、阻碍高效工作、限制职业发展、造成潜在风险，建议应用于管理人员领导力发展或关键岗位筛查。

题型说明

量表题，144题，约15分钟可完成

	是	不确定	否
我是一个很有条理的人	☐	☒	☐
我没有太多亲近的朋友	☐	☒	☐
我很喜欢电话铃响起，别人想找我谈话的感觉	☒	☐	☐
在工作中，别人都知道我是一个多姿多彩、饶有风趣的人物	☐	☐	☐
当某人给你帮助时，他通常是有目的的	☐	☐	☐
我从不因事情未照我希望的方式进行而感到恼怒	☐	☐	☐

测评维度

远离人

- 情绪化
- 多疑
- 谨慎
- 内向疏远
- 消极

面向人

- 过度自信
- 标新立异
- 竭力表现
- 冲动冒险

趋向人

- 苛求
- 依赖顺从

报告内容

Sample

任职风险因素测评报告

激励因素结果描述

任职风险因素测评报告

下表呈现了Sample在任职风险因素上的结果。

维度	定义	高风险	低风险
情绪化	易激动，不一致，对别人和事过度热情，而又被同伴们所厌恶	1	5
多疑	猜忌，不信任，对于他人过度敏感，怀疑他人动机	3	4
谨慎	不信任他人或害怕以合理的方式表达自己，害怕被他人评价	2	4
内向疏远	对他人有负面或不关心或无兴趣	1	5
过度自信	不信任他人或过度自信或特立独行，难以从他人处学习	5	1
冲动冒险	富有魅力，喜欢冒险，追求刺激，挑战界限	1	5
竭力表现	举止强硬，富有表现力，寻求他人关注	2	4
标新立异	有创意，不遵循常规或特立独行的方式和行事	1	5
苛求	做事认真认真，追求完美，对他人表现过于挑剔	1	5
依赖顺从	容易接受他人意见，依赖他人支持，不信任自己采取行动	1	5

© 2003-2017 Talbase. All Rights Reserved. 智联招聘所有

Sample	任职风险因素测评报告
高风险因素	
维度	描述
作为团队成员	易激动，不一致，对别人和事过度热情，而又被同伴们所厌恶 会让你他人觉得有些不可预测 难以不信任，开始热情心，但最后因过度热情被同伴讨厌 有时因过度热情会过度敏感 猜忌，容易过度不信任 过于敏感，敏感心强，情绪化
作为团队领导	对于长期规划与同事间沟通会过度敏感或过于不敏感的一面 团队容易过于封闭，不信任他人之前的热情并付诸行动，会使得团队的士气 情绪化或过于敏感，容易敏感 在压力情况下敏感，不信任他人，会使得团队的领导感，也不利于他的职业发展
中风险因素	
维度	描述
作为团队成员	易激动，不一致，对别人和事过度热情，而又被同伴们所厌恶 会让你他人觉得有些不可预测 难以不信任，开始热情心，但最后因过度热情被同伴讨厌 有时因过度热情会过度敏感 猜忌，容易过度不信任 过于敏感，敏感心强，情绪化
作为团队领导	对于长期规划与同事间沟通会过度敏感或过于不敏感的一面 团队容易过于封闭，不信任他人之前的热情并付诸行动，会使得团队的士气 情绪化或过于敏感，容易敏感 在压力情况下敏感，不信任他人，会使得团队的领导感，也不利于他的职业发展
维度	描述
作为团队成员	易激动，不一致，对别人和事过度热情，而又被同伴们所厌恶 会让你他人觉得有些不可预测 难以不信任，开始热情心，但最后因过度热情被同伴讨厌 有时因过度热情会过度敏感 猜忌，容易过度不信任 过于敏感，敏感心强，情绪化
作为团队领导	对于长期规划与同事间沟通会过度敏感或过于不敏感的一面 团队容易过于封闭，不信任他人之前的热情并付诸行动，会使得团队的士气 情绪化或过于敏感，容易敏感 在压力情况下敏感，不信任他人，会使得团队的领导感，也不利于他的职业发展

© 2003-2017 Talbase. All Rights Reserved. 智联招聘所有

04/06



管理情境判断测评

测验简介

- 以1945年File提出的情境判断测评为理论基础，基于中国企业的特点并针对管理岗位定制化开发，通过真实工作场景中的行为认知来考察作答者的问题解决能力。使用对象包含**基层**管理人员和**中高层**管理人员。

工具特色

- 高度仿真**：针对管理岗位特点设计开发，模拟实际工作场景与工作事件
- 绩效导向**：考察个体在实际管理工作情境下解决问题的能力
- 链接培训**：发现行为认知和技能短板，无缝链接企业培训

题型说明

情境判断题，25-27个情境，86-91题；30-40分钟

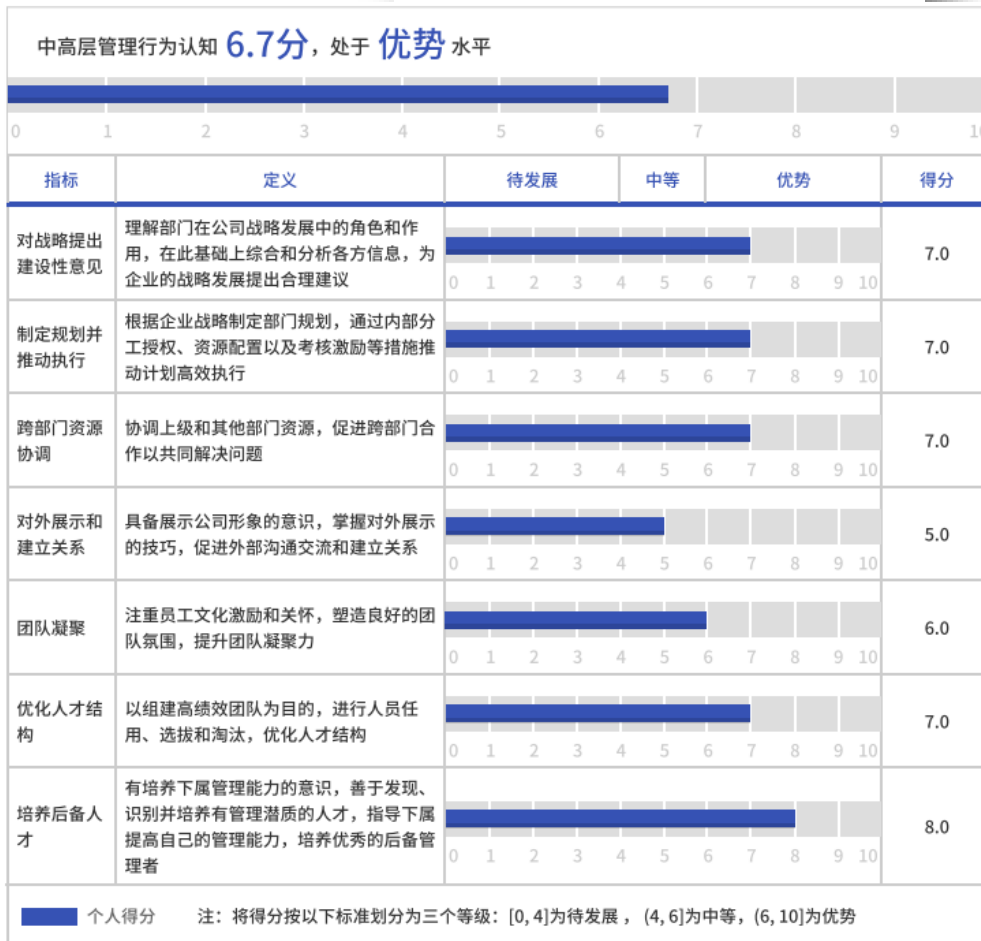
在上季度的业绩排名中，你所带领的团队排位最后，你的直接上级申明如果下个月业绩没有改善，就会从你的团队中淘汰绩效最差的员工。
请判断以下应对方式的有效性：

		完全无效	不太有效	比较有效	非常有效
1	开会肯定前期工作的优势，找出不足并协商应对困难的办法	●	●	●	●
2	表扬那些表现积极的员工，并以此来激励情绪消极的员工	●	●	●	●
3	私下找绩效最差的员工谈话，警示他们做好自身工作，切勿拖团队的后腿	●	●	●	●

报告内容

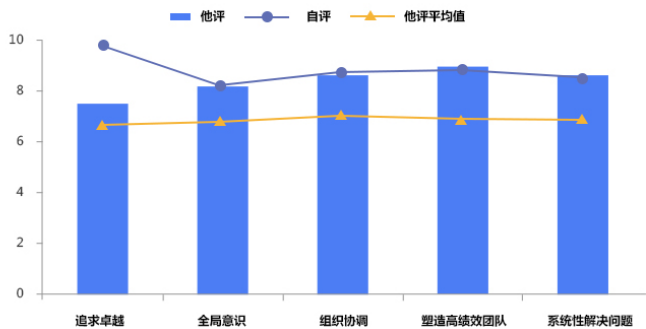
情境判断测评报告

管理行为认知模型



测验简介

- 360°评估（360°Feedback）是由与被评估对象有密切工作关系的人（包括自己、上级、同事、下级等）对被评估人进行综合评估，从而得到**全面、客观**的评价结果。
- 360°评估可以帮助个体**增强自我认知**、明确发展方向。同时，帮助团队找到差距、**改善管理及培养成效**。



	追求卓越	全局意识	组织协调	塑造高效团队	系统性解决问题
他评	7.8	8.2	8.5	8.8	8.7
自评	9.7	8.3	8.6	8.6	8.6
他评平均值	6.9	6.9	7.2	7.0	7.0

优势和机会能力

优势

被评估人在以下能力上他评和自评得分都较高

- 塑造高效团队
- 系统性解决问题

机会

被评估人在以下能力他评与自评得分都较低

- 追求卓越
- 全局意识

优势和机会行为点

被评估人的以下行为在自评和他评中都被认为表现得较好

- 善于聚集具有不同特点的人一起工作并形成团队，能够明确团队目标
- 明确分工，将任务授权给适当的人选，恰当处理权责关系
- 提供富有挑战性的工作和任务，适当指导下属工作，帮助他人成长
- 善于运用各种方法激发和调动他人的工作积极性

被评估人的以下行为在自评和他评中都被认为还需要提升

- 设定挑战性的个人或团队目标，并通过持续努力追求并期望达到更高标准
- 始终把握工作的方向和目的，并善于运用多种方式以促进结果的达成
- 有充沛的精力，勇于克服困难，不达到目标不放弃



述职述能会简介

工具简介：述职述能会是被评估人在规定时间内，结合已准备**PPT材料进行展示及演讲**，向评委介绍过往工作履历、工作成绩、能力及经验储备、未来工作规划等，评委结合其展示并补充提问，对被评估人做出综合评价。

实施说明：一对多汇报形式，一般需提前准备PPT，每个被评估者用时30-40分钟

工具优势：易于组织实施、标准化程度高、被评估人可充分准备

流程及时间安排

20分钟

述能者自述

1. 个人履历简介
2. 能力复盘与案例分享
3. 业务复盘与行动计划
4. 团队复盘与发展规划
5. 个人发展行动

15分钟

评委提问

1. 内外部评委针对性提问
2. 采用BEI提问及追问技术
3. 聚焦成功案例及未来规划

每半天

阶段性合议

1. 回顾整体排序
2. 调整确认评价等级
3. 给出任用及发展建议





角色扮演简介

工具简介：角色扮演是模拟工作中与上下级、客户等**互动交流**的典型情景，从而测量个体的沟通、影响、辅导、激励等多项能力素质。常用于管理人员**领导力评估与发展**，以及专业人员的**沟通技能提升**等方面。

工具优势：真实还原度高、评价有效性高

流程及时间安排

阅读材料与
任务说明



分析构思
互动准备



角色扮演

5分钟

10分钟

10分钟



题本示例

角色扮演任务书（与下级谈话）

- ✓ 你是A公司销售总监，昨天公司确定，提升你为公司COO（首席运营官）。
- ✓ 你手下一名大区销售经理老李，为你立下汗马功劳。你能升职，他功不可没。你之前表达过老李是你的接班人。但是你最终决定提升小贾担任销售总监，且公司已经通过决议。
- ✓ 老李的团队销售业绩突出，是销售明星。但是他与其它大区经理的关系很僵，原因是他合作精神差。小贾的团队销售业绩不如老李，但其领导能力强，跨部门合作意识佳。
- ✓ 老李非常不满意此结果，因此你约了老李谈话，希望达成理解一致，不影响其正常工作。
- ✓ 因公务较多，你打算花10分钟时间跟老李谈话。

Sample

考察素质：

沟通能力、策略影响力、激励与发展下属、绩效导向



案例分析与演讲简介

工具简介：案例分析与演讲是一种**对案例材料进行现场分析汇报**的情景模拟工具。候选人在阅读一段案例材料后，结合材料中给出的背景信息及任务要求，提出自己的分析思路及解决方案，并回答评委（可扮演材料中听取汇报的角色）的提问及追问。

工具优势：考察针对性强、评价有效性高



流程及时间安排

阅读案例材料
与任务说明



分析构思
准备方案



模拟汇报
回答提问

5-10分钟

20分钟

10-20分钟

题本示例

案例分析与演讲任务书（市场拓展计划）

- ✓ 人物及背景：作为A啤酒集团华北大区总经理，你要向董事会汇报大区2024年的市场经营策略。华北大区在过去两年经营不善，每年亏损2000万元。董事会想听听你的扭亏为盈经营策略。
- ✓ 时间：董事会成员只有10分钟时间听取汇报。在汇报之前，你有20分钟时间进行准备。
- ✓ 地点：集团总部会议室。
- ✓ 补充阅读资料：1.你的直接下属、大区市场总监李强的2023年工作总结分析邮件；2.知名咨询公司倍智公开发布的《2024年啤酒市场竞争分析报告》。
- ✓ 任务：你要向董事会介绍你对扭转华北大区亏损态势的分析和看法，并提出相关行动计划。

Sample

考察素质：

战略思维、市场导向、分析决策、财务敏感度等



无领导小组讨论简介

工具简介：无领导小组讨论是一种经典的情景模拟工具，将6-8名被评价者组成小组，给小组一个**共同的话题**（通常是没有确定答案的）进行讨论，并在规定的时间内**得出小组一致意见**。在讨论中，没有事先指定谁是组长或领导者，每个组员的**地位是平等的**。

工具优势：客观真实、考察全面、横向比较、节省时间

准备及实施流程

准备阶段：确定考察维度及评分标准



准备阶段：编制无领导小组讨论题本



实施阶段：阅读材料、个人陈述



实施阶段：小组讨论，总结汇报



实施阶段：评委追问，评分合议



题本示例

无领导小组讨论任务书（如何应对挑战）

- ✓ **任务背景：**A投资控股集团成立于2010年，是北京知名综合性集团公司。经营范围包括房地产、商业、项目自主设计与开发、营销等领域。公司目前有近4000名员工，2023年销售额突破200亿元。随着房地产行业发展变化，公司目前遇到了以下多项挑战：.....
- ✓ **讨论任务：**在座各位都是经理代表，请通过充分、自由的讨论，综合考虑重要性、紧迫性等因素，从中选择出需要重点解决的4项问题，并按照解决优先顺序进行排序。同时，提出应对挑战的行动建议。
- ✓ **讨论要求：**1.请用10分钟时间独自阅读材料，将你的结论要点写在答题纸上。2.请分别发言阐述个人观点，时间为每人2分钟。3.请在座各位以小组形式进行讨论，并在规定的时间（30分钟）内达成一致意见。4.讨论结束后，请推选一名代表进行发言，时间不超过5分钟。

Sample

考察素质：

沟通影响能力、领导组织能力、团队合作、执行力等



训中行为观察简介

工具简介：训中行为观察，是融合培训和测评于一体、高效评价人才的创新形式。测评师在学员全身心投入学习思考及互动演练时，抓取学员能力特点及行为风格，并撰写评价报告。该方法一般要求课程中包含较多的互动演练、小组讨论、沙盘模拟等形式。

工具优势：真实行为场景、高效利用时间、组织实施便捷

准备及实施流程

训前阶段：结合课程内容确定观察点



训前阶段：确定考察维度及评分标准



训中阶段：全程观察学员行为表现



训中阶段：总结提炼学员能力特征



训后阶段：撰写学员观察评价报告



观察评价示例

训中行为观察记录评分表

姓名	系统思考	分析思维	推动落实	创新能力	影响他人	团队激励	总分
李某某	8	9	7	5	6	5	6.7
观察记录	上午 1. 被大家推选为小组组长，他自己选了旁边的张某某。 2. 注重对于时间的把控，讨论到中间阶段的时候提出“注意效率，大家停一停自己手上的事”，提出应当注重任务之间的相关性，串联有关项，无关项再说。 发言原文：总结来说我们组没有完成目标。原因：1. 对于角色的理解不到位，大家对于自己任务卡当中应该完成的任务没有充分理解。2. 我作为领导没有吃透任务，没有给我的下属进行任务分配。3. 前期没有进行目标的分配，前期比较混乱，到了中间阶段之后我们才开始慢慢探索出来一些思路。 下午 1. 偏向开放柔和的领导风格，不强势。用了较长时间让每个小组成员发表自己的想法，但并没有引导讨论，甚至在老师说还剩5分钟之后，仍未组织小组进行集中讨论，小组结束时仍未达成小组认可的统一意见。						
综合评价	综合评述： 作为小组当中的精兵强将以及观点输出的主力者之一，整体的参与度较高，在组内具备一定的影响力。偏向开放、包容、柔和的领导风格，会引导和聆听组内成员的发言，积极承担责任，引导小组成员参与讨论，并推动任务达成。但面对挑战性任务，没有发挥领导者的关键角色，没有制定清晰正确的问题解决思路，也没有进行很好的分工与授权，鼓舞小组成员发挥主观能动性。 优势特征： 1. 责任心强，主动承担小组组长责任，带领大家完成任务。 2. 沟通主动，积极表达个人想法和观点，在团队中有一定的影响力。 待发展特征： 1. 问题分析与决策判断能力有待进一步提升，在面对复杂局面时，需冷静思考、抓住问题关键点。 2. 在小组研讨中更多是个人观点的阐述，面对冲突时较少说服他人接受自己的观点。 3. 在团队成员参与度较低的局面下，较少展现出激发团队士气、鼓励组员积极投入的团队激励行为。						





BEI行为事件访谈（行为面试）简介

工具简介：BEI行为事件访谈是通过向被评估者提出一系列工作行为性问题，并通过**STAR追问技术**，深度挖掘行为细节，从而对其能力素质做出判断。其原理是人的行为模式具备可迁移性（**过去预测未来**），从个体已有的经历及工作模式，可以预测其今后的行动及成功可能性。

实施说明：一对一面谈，每个被评估者用时30-40分钟

工具优势：考察全面、易于组织实施、评价有效性高



题目示例

Sample

考察素质：分析决策

提问：请举一个您在面对复杂的工作局面时，经过通盘考虑，最终做出周全决策的例子。

追问：做这个决策的挑战性是什么？您考虑的过程是什么样的？最后结果怎么样？上级对这件事的反馈如何？

考察素质：团队激励

提问：请举例说明您在激发团队士气、鼓舞员工工作斗志方面最成功的一次经历。

追问：当时面临的情境是怎样的？主要的挑战是什么？您说了什么，做了什么？结果怎么样？



评价指标-工具矩阵设计

能力模型	线下评估		线上测评/纸笔考试		
	角色扮演	BEI访谈	大五职业性格测评	驱动力测评	PSA情景判断测评
高效执行	√		√		√
追求卓越		√		√	
沟通协调	√		√		
愿景激励	√		√		
全局意识		√			√
资源整合		√			√
团队建设	√	√			√

SAMPLE



测评工具在校园招聘中的应用

“种子”要匹配合适的“土壤”。采用筛选漏斗组合测评工具，确保选拔的科学性和精准性，并为新员工规划适配其职业优势的发展路径，是校招人才甄选成功的关键。



劣汰初筛

iLogic 认知能力测评 | **BA**商业推理测评



择优甄选

Talent5大五职业性格测评 | 能力倾向测评



动力匹配

iDriver 职业驱动力测评



入职风险管理

Menlth 职业心理健康测评



职业发展规划

新员工培训《自我觉察与职业规划工作坊》



测评工具在社会招聘中的应用

人岗匹配是社会招聘成功的关键。通过专业的在线测评、笔面试，提高人才和岗位的匹配度，可以显著降低离职风险和人才培养成本，提高社会招聘成功率。





测评工具在内部人员选拔培养中的应用

针对内部人才的选拔与培养，需要一体化设计，实现对人才的精准识别及针对性培养，可以显著提高成材率。

目标：精准选才，激发潜能，加速成长

1.精准画像

- 战略文化解读
- 绩优人才画像
- 成长驱动力解析

2.深层识人

- 大五职业性格测评
- 商业推理测评
- 职业驱动力测评
- 心理风险测评
- 评价中心

3.系统培养

- 自我觉察工作坊
- 集中培训学习
- 导师辅导
- 行动学习
- IDP制定

4.成长跟踪

- 阶段性成长反馈
- 成长改变评估
- 任用决策报告

- BANI时代的招聘挑战与趋势
- 高质量人才招聘的核心要素
- 候选人能力与潜力评价方法体系
- 创新招聘质量管理名企实践分享





招聘质量提升，离不开完善的人才供应链管理体系

TaleBase 倍智®

央企国企



银行



IT互联网



连锁/消费



房地产



交通运输



证券/基金



电子科技



新能源制造



医药/制药





从完善内部人才评价机制入手，强化科学识人理念

Tencent 腾讯

服务内容

- 领导力模型
- 后备干部测评发展
- 关键岗位建模
- 评价中心
-

中国南方航空
CHINA SOUTHERN AIRLINES

服务内容

- 领导力模型
- 干部评价中心
- 青干班培训
-

中国石化
SINOPEC

服务内容

- 任职资格体系
- 干部竞聘
- 干部盘点
-

TCL
创意感动生活
The Creative Life

服务内容

- TAS人才评价平台
- TAS360干部评价系统
- TDS智能人事决策系统
-

(SF) EXPRESS
顺丰速运

服务内容

- 关键人才画像
- TAS人才评价平台
- 定制化测评研发
-

中国平安 PINGAN
金融 · 科技

服务内容

- TAS人才评价平台
- 干部盘点
- TDS干部人岗匹配系统
- 定制化测评研发
-

招商银行
CHINA MERCHANTS BANK

服务内容

- 关键人才画像
- TDS人才画像管理系统
- 后备梯队建设
-

首钢集团
SHOUANG GROUP

服务内容

- 领导力模型
- 青年干部人才评价中心
- TAS人才评价平台
-



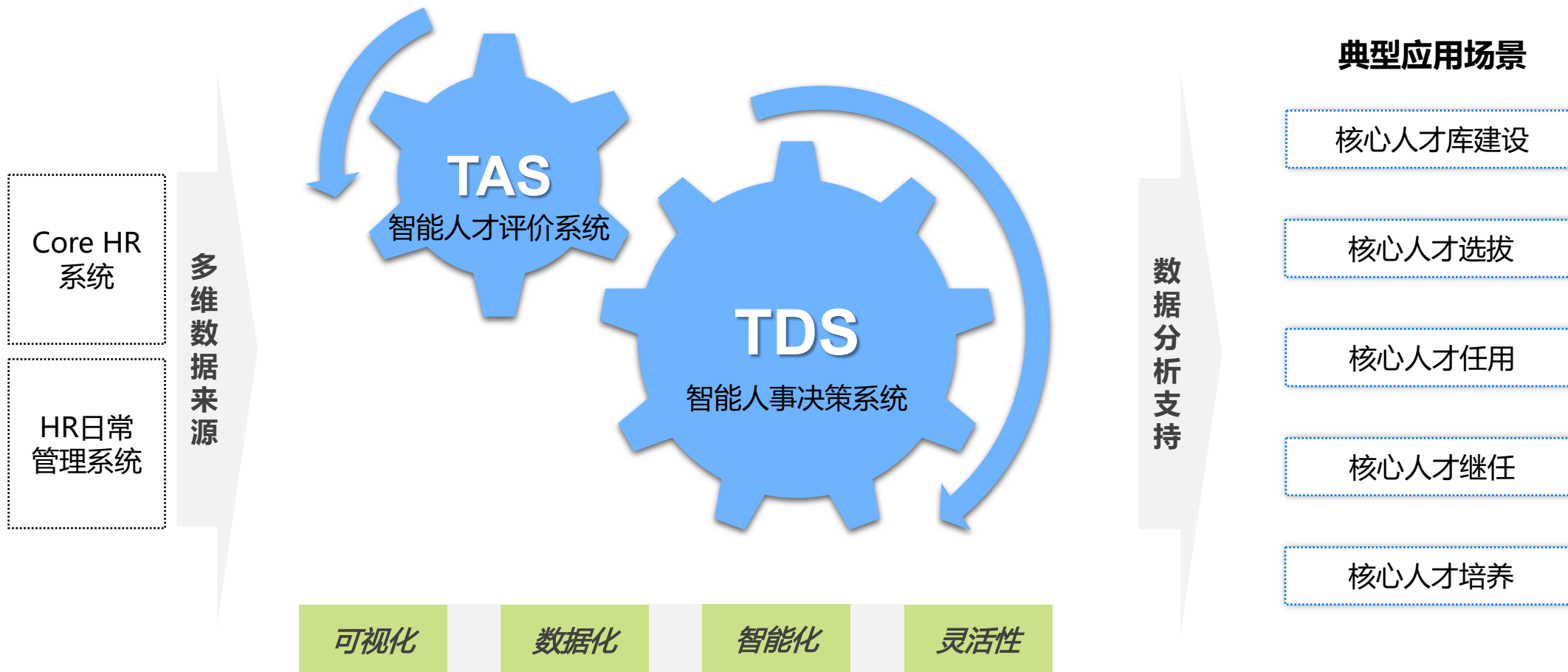
某大型综合性集团人力资源管理数字化转型





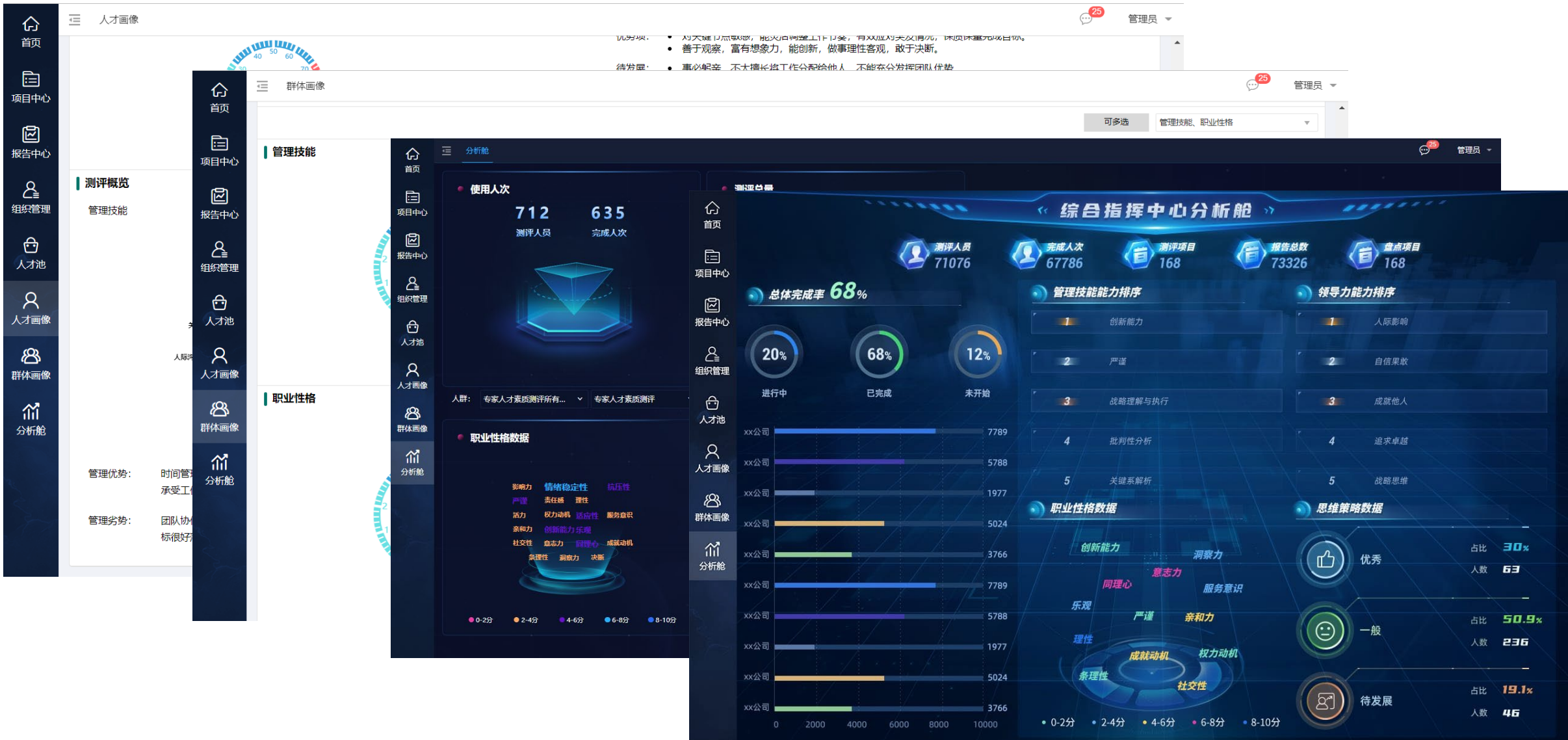
某能源集团搭建人才数据管理及决策平台

TaleBase 倍智®





某电力集团自主定制人才数据管理分析平台





某标杆手机厂商人才测评管理的挑战

公司背景：国内知名的手机制造和销售商，公司下属企业众多，有较好的人才管理理念和制度体系，人才测评是公司人才评价管理的重要抓手。

01

过往测评应用多，但是测评数据零散，逐步演变成信息孤岛，没能形成联动支持业务决策

02

测评流程原始，杂而乱，不统一，测评工作难以规范管理

03

内部测评师队伍能力参差不齐

公司对人才测评的需求不断增多，

亟需建立

一站式的测评管理平台

支撑全司的人才建设工作



某标杆手机厂商人才测评管理的解决思路

倍智帮助其搭建TAS智选人才测评系统——专属的一站式人才测评管理平台，在继承现有工具体系和运作机制的基础上，从流程管理、数据管理、专业赋能三方面入手，充分发挥数据价值，强化人才测评专业化一体化管理。

统流程：共建测评管理平台，统一内部测评语言与流程

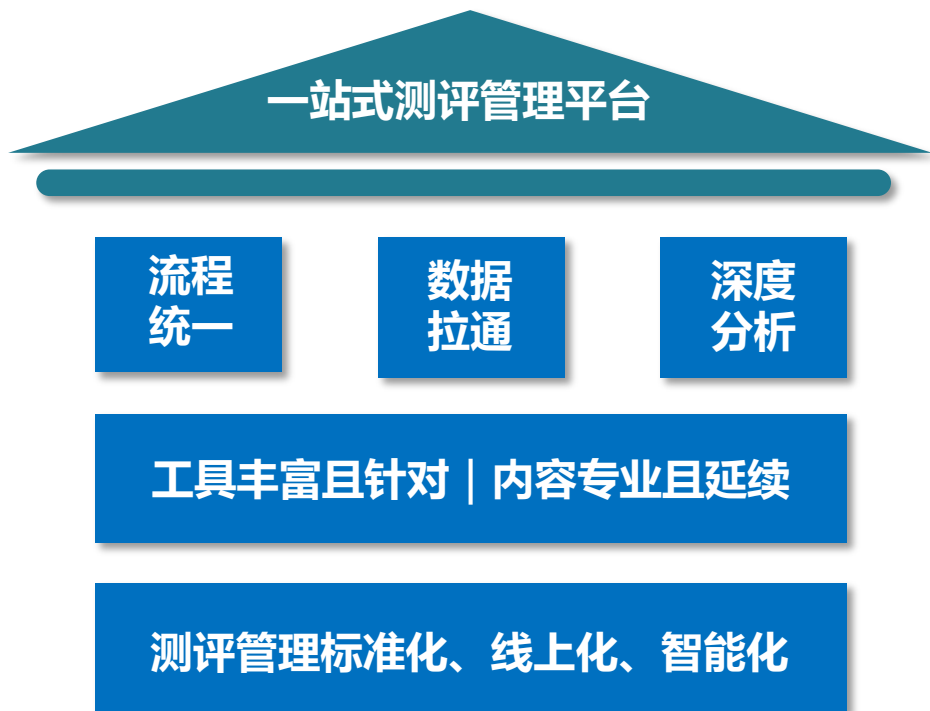
梳理及优化测评流程规范，整合模型库和工具库，推广成熟测评方法论
广泛收集各业务关联方的诉求，共建IT管理平台，实现高效运作

通数据：沉淀测评数据，支持数据动态智能分析

与各业务端口打通，沉淀测评数据和报告，形成测评业务的完整闭环，
保证数据安全存留
实现多维度、可视化的测评数据分析，满足业务需求

做底盘：成为人才测评的底座，推动人才管理工作发展

内部测评师队伍管理与赋能
为公司的人事决策和人才发展等场景提供数据支持
打通上下游各个关键业务场景，真正推动人才管理工作的发展





某标杆手机厂商人才测评管理的解决思路

AC评价中心功能，方便企业实现线下评价项目线上运营，评分、报告线上交付

01 支持多种AC类型

用户可在线上一次性完成各类型AC子类型工具配置，评价材料一站式存储管理，未来项目中快速选用，解决AC工具材料分散，本地化管理难的问题

05 辅助报告生成

系统内置报告模板，根据测评分数自动生成报告及测评师反馈，自动测评报告

02 AC任务线上排班

TAS智选支持AC任务人员分组、任务排班、测评通知同步发送等，提升过往AC项目中实施难度大、通知成本高等问题

03 测评师线上评分

支持测评师上传评分标准、过程材料并在系统上完成评分，企业可实时查看评价分数

04 分数线上校核

支持测评师和企业HR在系统上完成分数对标及校核，报告分数实时改变





- 您的企业提升招聘质量，首先要做什么？
- 您的企业在人才评价体系建设方面做得如何？
- 您有哪些宝贵经验分享？



TaleBase 倍智®

—— 人才供应链专家 ——

人岗匹配是绩效倍增的最佳路径！ 祝大家招聘成功！

专业产品及服务咨询



倍智人才公众号

