北森测评出品

如何看到白纸的背面？——心理测评在校园招聘中的应用

让我欢喜让我忧

应届毕业生经常被比作“一张等待涂抹色彩的白纸”，能很快融入企业文化，可塑性强，

在和公司一起成长的过程中，能建立起高组织忠诚度，因此受到不少用人单位的青睐。但是，

“白纸”这个特点同时给招聘带来了两大难题。首先，既然是白纸，难免表面看上去差别甚微，

在堆积如山的简历中，相似的学历背景，相似的社团活动，相似的项目实习，这种感觉很多

HR 都用“千篇一律”、“头晕眼花”来形容，自然难以取舍。其次，在接下来的面试环节，由于

学生没有什么工作经历，没有以往的工作表现可供参考，仅能通过业余时间参与的一些课余

活动或者学生工作来间接的了解应届生，从而很难对今后工作中的行为做出预测，而要掌握

诸如责任心、主动性、价值观这些深层次的心理特征，更是难上加难。

你看到白纸背面的秘密了吗？

表面上看，应届毕业生大同小异，都是白纸一张。但事实上，每个人都是带着自己独有

的家庭环境、遗传特质、和二十几年独特的生活学习经历走上工作岗位的，这些因素在每个

人身上打上了深深的烙印，形成了自己独有的能力素质、性格特点、行为模式和价值观，这

些都会对工作中的表现起到至关重要的作用。所以，每张白纸的背后，都讲述着丰富的内容，

第 1 页 共 6 页

涂抹着固有的色彩，如果用人单位能够找到办法看到白纸的背面的大量信息，招聘当中的两

大难题也就迎刃而解了。

借我一双慧眼吧

心理测评正是解决了上述问题，因此在国内的校园招聘中发挥了越来越大的作用，在

国外，心理测评的应用更加广泛，美国人力资源管理协会（Society for Human Resource

Management, SHRM）曾经做过一次调查，结果表明，财富 500 强的企业中有 40%在人才

选拔过程中采用了心理测验。心理测验（也就是心理测评）通过科学、客观、标准的测量手

段对人的特定素质进行测量、分析和评价，这些素质包括那些完成特定的工作所需的或与之

相关的技能、能力、性格、兴趣、动机等个人特征，它们是以一定的速度和质量完成工作的

必要基础。例如，北森测评公司根据“能力二因素理论”开发的能力测验，从言语理解与表达、

数量关系、逻辑推理、资料分析等四个方面考察了应届生的基本能力素质。这些能力都是在

工作中最基础和最必备的，研究表明，这些方面的指标能非常有效的预测应届毕业生未来的

工作绩效和发展潜力，因此很多企业都会将能力测验中的表现作为录用与否的重要参考指

标。

有了心理测验，招聘单位看到的就不再仅仅是简历中呈现的平面化的信息，而是能了

解到应聘者的能力水平、胜任力状况、性格特点等方方面面的情况，看到的是一个立体化

的应聘者。他喜欢与人打交道吗？他的思维逻辑性如何？他善于影响带动他人吗？他是否具

备创新精神？他能把繁琐的工作处理得井井有条吗？这些都能在测评结果中找到答案。有了

这些丰富的信息作为参考，甄选和鉴别就会变得更容易和更准确。国内某大型 IT 集团的人

力资源部主管曾总结到：“单纯通过面试招人的准确率是 40％，而加入心理测评可将招聘的

准确率提高到 60％。”

既然心理测验能带来这么大的帮助，如何才能为我所用呢？以下的“测评三步曲”为你详

细介绍如何能在校园招聘中用好心理测验。

**Step 1.** 有的放矢**——**明确需求

要应用测评，第一步是了解公司对招聘职位的需求，做到有的放矢。哪些素质对做好

这份工作是必须具备的？敏锐的洞察力？出色的人际沟通协调能力？还是关注并完善细节

的能力？更进一步的，还要考虑个**“**度**”**的问题：这些素质要达到什么程度才能胜任这个职

位？是越高越好、**“**优秀**”**、还是中等足矣？这些问题的答案可以从公司的职位要求、工作

说明书、胜任力素质模型等等渠道中获得。

很多专业的心理测评工具供应方也会提供此项服务，帮助用人单位分析出哪些素质是需

第 2 页 共 6 页

要在测评当中考察的，从而为招聘单位节省大量的人力成本和时间成本。北森公司曾运用绩

优员工的关键事件访谈（Behavioral Event Interview, BEI），为某国内著名大型高科技公司

分析并确定了招聘中需要考察的各项素质，进而提高了招聘的有效率。另外，一些专为招聘

研发的测评工具也会提供各大类职位通常必需的素质模板，给用人单位提供参考。北森测评

公司的动力人格测评系统中，提供了行政事物、研发技术、市场销售、服务支持和财务等多

个职系的胜任力模板，HR 只需要选择相应的职位，就能在报告中看到应聘者在此职位所需

的各项胜任力上的得分。例如，对于销售类职位，测评报告中将对应聘者九大类几十项胜任

力特征进行评估，包括：主动与人沟通交流、敏感觉察他人情绪、主动说服引导他人、性格

外向、表达自我见解、自信心、自我激励、主动性等等，这些都是与销售工作密切相关的特

质。此外，用人单位还可以根据本企业文化、职位需求等修改、自定义要考察的胜任力特征。

某著名中美合资人寿保险公司连续三年使用动力人格测评系统辅助销售人员的招聘，取得了

非常好的效果。

**Step 2.** 众里寻她千百度**——**选择可信有效的测评工具

在确定了考察的需求点之后，就可以有针对性的去选择测评工具了。什么样的心理测

验能够为招聘工作提供最有效的帮助呢？根据北森公司 **2006** 年的人才测评市场调查报告，

企业选择测评工具有两大标准：一是准确性，要求测验测得准确、科学、客观；二是实用

性，能够对实际的人力资源工作提供切实的帮助，而不是仅仅停留在心理学的复杂理论和

专业术语上。可以说，满足了这两点，心理测验才能在招聘工作中起到良好的辅助作用。

第二条标准 **HR** 可以毫不费力做出清楚的判断，难就难在第一条标准上。

因为心理测验有很强的专业性，从表面上很难看出测验的“产品质量”如何，有的供应商

会以“国外引进”、“理论先进”、“内容全面”等等为卖点推荐测评产品，但这些条件就能保证测

验“测得准”吗？HR 难免在心里打上个问号。再则心理测验名目繁多，能力测验、性格测验、

动机测验、价值观测验、投射测验、胜任力素质测验……看上去变化无穷，眼花缭乱，更让

人不知道该用什么指标衡量各种测验的准确性。其实，只要是心理测验，就万变不离其宗，

衡量其准确性有两大法宝——信度和效度。

什么样的测验才***“***可信***”***？

所谓信度，主要是指测量结果的可靠性或一致性。也就是说，我们希望在不同时间、不

同测验条件下所得分数之间保持一致，而要避免这样的情况出现：一位应届生招聘时测验显

示责任心非常强，但录用进来半年以后再测，发现责任心又变得非常差了，这就是测验的信

度不足导致的。此外，信度还反映了测验中得到的分数与他的“真实分数”之间的接近程度，

这也就是很多 HR 担心的一类问题：“测验显示他的人际影响力很强，可他的人际影响力真

第 3 页 共 6 页

的有这么强吗？”因为心理测量与物理测量一样，都存在着无法消除的误差，不可能达到百

分之百的准确无误，而且人的行为会在不同的时间、不同的情境下变动，所以，心理测量比

物理测量的误差来源要更多。信度就是衡量了误差大小的指标，信度越高，误差越小。那么，

一个测验的信度达到多少，企业才可以放心的使用呢？从专业的角度，一般来说，能力测验

的信度应在 0.90 以上，人格（性格）、兴趣等测验的信度通常在 0.75 以上，如果测验整体

的信度在 0.65 以下，就不适宜使用了。

什么样的测验才***“***有效***”***？

接下来再看衡量测验的第二个指标——效度，效度的定义是：与测量目标有关的真实分

数方差与总分方差的比率，通俗的说，也就是测验是否精确的测量了想要测的东西。例如，

一个测量影响力的测验，由于测验题目编制的不好，实际上测量的是受测者的性格外向性，

而我们知道，尽管二者之间有一定关联，但并不是外向的人就善于影响他人，内向的人就不

善于影响他人，这就是测验效度不足导致的。再举一个常见的例子，有些受测者在参加测验

时，往往不按照自己的真实情况做答，而是按照一些社会上普遍认可的标准来答题，也就是

“装好”，这种情况在招聘中更加常见，像“我在接人待物方面总是不太成功”这样的题目，有

些应聘者为了给招聘单位留下擅长人际交往的好印象，即使这句陈述符合自身情况也不愿意

承认，而是会在答案中选择“不符合自己”，这就会导致测验测量的不是工作所必需的素质，

而仅仅是应聘者的“装好”倾向，这样的测验效度就很低。显而易见，如果在招聘中运用了这

类效度不足的测评工具，会严重影响招聘的准确性，进而影响组织绩效。避免这种“装好”问

题的方法之一是在测验中加入专门的“测慌量表”来对受测者是否真实做答进行鉴别，从而提

高效度，像明尼苏达多向人格测验（Minnesota Multiphasic Personality Inventory, MMPI）、

埃森克人格问卷（Eysenk Personality Questionnaire, EPQ）这些经典的测量工具中都包含

测慌量表。

反映测验效度高低的指标有多种，例如内容效度、构想效度、效标关联效度等等，与信

度不同，效度由于指标多样复杂，并没有一个简明的标准。但专业的测评工具提供商是能够

出具测验的效度证据的。

***“***洋为中用***”***可行吗？

还需要提出的是，西方的心理测验拿到国内使用，仅仅将题目翻译成中文是远远不够的，

而是需要先进行严谨的中文版修订工作，重新进行信度、效度研究。这是由于中西方的文化

背景有别，中国人和西方人的思维习惯、归因方式、人格特征、行为模式等等都有重大的差

异，导致国外的测验原样照搬并不适用，从测验的理论基础、题目陈述到计分解释都可能发

生偏差。所以，在选择国外的测验工具时，更要特别留意是否经过了中文版的修订，也就是

第 4 页 共 6 页

“本土化”的过程。这个过程包括题目的翻译、回译和修改、国内常模（参照人群）数据的收

集、以及项目分析、信效度研究等等一系列工作，才能保证测验的准确性。由于本土化的过

程需要大量的人力、物力和时间，而且只有专业人员才能完成此项工作，因此，选择有专业

研发团队的测评公司提供的测验较有保证。

总之，需要慎之又慎的选择好可信、有效的测验。否则，一旦招聘中使用了测量不准确

的工具，把不恰当的人安置到了公司的岗位上，对组织不仅无益，而且有害。

**Step 3.** 分不在高，适合就行**——**正确理解测验分数

选择好了测评工具，就好像一剑在手，如何利用它在校园招聘这场武林大会中胜出呢？

这就涉及到了测验结果的应用。

其实很简单，由于在 Step1 中已经明确了职位所需素质和相应的程度要求，用人单位

可以将这些标准与测验的结果相对照，做出判断。测验的结果报告中一般会对测验得出的分

数做出清楚的解释说明，并给出应聘者的详细描述、评估，为招聘人员做决策提供参考。北

森测评公司开发的弈衡聘选拔系统还能直接给出应聘者与招聘职位的匹配度，匹配度越高，

表明应聘者越适合该职位，这就大大增加了在招聘中运用测评的便利性。国内某大型工程

机械集团在校园招聘中使用了弈衡招聘系统后，大大节约了工作时间，而且降低了面试中

的主观倾向。调查数据也表明，以前招聘的成功率不到三成，采用了弈衡招聘系统后，各

用人部门对新员工的满意度达到 **70**％－**85**％。

需要强调的是，心理测验中测量的很多素质，并不是一般认为的越高越好。例如，“挫

折承受”指的是人们面临已知的或可能有的困难与障碍、压力与失败时的心理感受。如果有

位应聘者“挫折承受”的百分位等级达到 95（表明他的挫折承受水平比人群中 95％的人都

高），是不是就表明他这方面的素质非常优秀呢？答案并非如此，这样的高分意味着他可能

行事有莽撞的倾向，不顾后果，这对于一些需要谨慎周全的职位是不太适合的——例如财务

部门。同样，像成功愿望、影响愿望、计划性、外向性等等很多“好”的特质，分数过高是不

适合某些职位的要求的。所以，在根据测验结果对应聘者做出评价的时候，关键要看得分是

否与职位要求相匹配，而不是一味追求越高越好。

按照以上的“三步曲”选好、用好心理测评作为辅助工具，应届毕业生这张白纸背面所讲

述的丰富的信息将会一目了然，这必将为高手如云的校园招聘战助以一臂之力！

第 5 页 共 6 页

关于北森测评

成立于 2002 年的北森测评是国内最早、国内最大的人才测评解决方案提供商，市场份

额超过 50%。作为中国人才测评行业第一品牌 (亚太人力资源研究会)，中国人力资源行业

十佳竞争力之星(中国新闻社)，北森专注于为企业提供优秀的测评解决方案。累计已经开发

出自有知识产权产品近 20 种，涵盖了招聘选拔、职业规划、团队优化和素质评估等一整套

企业测评应用体系。作为全球人力资源服务机构百强品牌（世界管理评论），微软官方优秀

合作伙伴(微软研究院)，北森已经为中海油、松下等 800 多家大型集团公司提供了海量招聘

解决方案；为 1000 多家各类企业提供了中高层管理人员素质评估解决方案。

第 6 页 共 6 页