

浅析心理测评在市场化选聘职业经理人中的应用

■ 亢钧铭

随着市场竞争日益激烈，企业对高素质职业经理人的需求与日俱增。传统的选聘方式往往过于依赖简历和面试，难以全面客观地评估候选人的真实能力和潜在素质。在此背景下，心理测评作为一种科学的人才评估工具，在职业经理人选聘中发挥着越来越重要的作用。本研究旨在探讨心理测评在市场化选聘职业经理人中的应用价值，分析其实施策略和面临的挑战，为企业提供科学选才的理论依据和实践指导。通过系统研究心理测评工具的选择、组合和应用方法，可以帮助企业更准确地识别和选拔符合岗位要求的优秀职业经理人，提升企业核心竞争力。

心理测评在市场化选聘职业经理人中的重要价值

心理素质是指在先天与后天共同作用下，所形成的比较稳定的心理特征、品质和能力等心理因素的总和。心理素质所反映的是人在某一时期内的心理倾向和达到的心理发展水平，是人进一步发展和从事活动的心理条件和心理保证。心理素质作为一个重要学术概念，已被广泛地应用于心理学、教育学、医学等文献中。总的来看，国内国际心理素质测评技术和市场都在不断发展和进步。

职业经理人承担企业经营和管理工作，在企业中处于核心地位，是引领企业健康持久发展和推动社会经济发展的关键所在。随着市场竞争越来越激烈，职业经理人不仅担负着企业生存和发展的重任，自身也面临着优胜劣汰的残酷现实。心理素质好坏直接影响个人的工作状态和工作效率。只有具备良好的心理素质，国有企业经营管理人员才能从容应对国内外严峻环境带来的巨大挑战和压力，才能更准确判断市场趋势，做出合理决策，带领团队在竞争中取得优势。

在国际市场上，心理素质测评技术已经相当成熟。美国著名心理学家麦克利兰于 1973 年提出了一个著名的素质冰山模型。所谓“冰山模型”，就是将人员个体素质的不同表现划分为表面的“冰山以上部分”和深藏的“冰山以下部分”。其中，“冰山以上部分”包括基本知识、基本技能，是外在表现，是容易了解与测量的部分；而“冰山以下部分”包括社会角色、自我形象、特质和动机，是人内在的、难以测量的心理素质部分。

在选拔肩负重任的职业经理人时，传统的简历筛选与面试评估往往难以穿透表象，触及候选人深层次的核心特质。

此时，科学应用的心理测评展现出不可替代的重要价值，成为提升选聘精准度和降低决策风险的关键工具。其核心重要性首先体现在心理测评能有效挖掘简历和面试难以触及的内在素质：包括逻辑思维、战略眼光等关键认知能力，成就动机、抗压性、情绪稳定性、领导风格等核心个性特质，以及驱动行为的内在动机、价值观与组织文化的契合度。这些深层次的“冰山之下”因素，恰恰是决定经理人在复杂高压环境中未来表现和适应性的基石。其次，心理测评显著提升选聘的客观性与公平性。它通过标准化的工具提供相对量化的数据，有效减少面试中难以避免的主观偏见（如首因效应、个人偏好），为决策提供更坚实的科学依据。所有候选人在相同问题上的测评结果，也增强了人才比较的公平性和一致性。再者，它对控制高昂的雇佣风险至关重要。高层管理岗位选错人的代价极其巨大，涉及直接成本、机会损失乃至团队士气。心理测评作为一道关键筛选关，能敏锐识别出与岗位核心要求或组织文化存在严重错配，甚至潜在职业道德或决策风险的候选人，显著降低“选错人”带来的巨大损失。最后，心理测评是实现精准人岗匹配的利器。它能根据特定管理层级（如部门总监与 CEO 要求迥异）和岗位的成功画像进行定制化评估，确保候选人的核心能力、个性风格与职位需求高度契合。同时，对价值观和文化的匹配度评估，能筛选出真正能融入并推动组织发展的领导者，保障团队的长期稳定与效能。

心理测评工具的类型与选择

应用于职业经理人选聘的心理测评工具种类繁多，各有特点和适用场景。能力测验主要评估候选人的认知能力和专业技能，包括一般智力测验、逻辑推理、言语理解等基础能力测试，以及针对特定管理岗位的专业能力评估。这类测验能够客观反映候选人的思维水平和学习能力，预测其处理复杂管理问题的潜力。人格测验则着重测量候选人的性格特征和行为风格，如大五人格测验、MBTI 性格类型指标等，这些工具可以帮助了解候选人的工作风格、人际交往方式和压力应对模式，预测其与组织文化的适配度。

动机测验关注候选人的内在驱动力和价值观取向，通过测量成就动机、权力需求、亲和需求等维度，评估候选人与管理岗位的匹配程度。领导力测评专门针对管理岗位设计，评估战略思维、决策能力、团队领导等关键领导素质。

人格测评是一种常见的心理学工具，用于评估候选人的个性特质、价值观和行为倾向。候选人的个性特质与特定职位的要求之间的匹配度可以预测其在工作中的表现。例如，对于需要团队合作或服务型岗位（如销售）的职位，候选人是否具有合作性和社交能力可能是关键因素。职业兴趣测评是一种评估候选人对特定职业或行业的兴趣程度的工具。这可以帮助招聘人员判断候选人是否对该职位具有真实的兴趣和动机，以及在工作中是否更有可能保持长期的投入。情境判断测验则模拟真实管理场景，观察候选人在压力下的反应和问题解决能力。此外，评价中心技术综合运用多种测评方法，通过文件筐练习、无领导小组讨论等情景模拟，全面评估候选人的管理潜能。

在选择测评工具时，需要考虑多个因素。首先是测评的信效度，即测量结果的稳定性和准确性，这是测评工具科学性的基础。其次要考虑岗位的特殊要求，不同层级、行业和职能的管理岗位对素质的要求有所侧重。测评的便捷性和成本效益也是实际选择中需要权衡的因素。理想的做法是根据岗位需求设计测评组合，将不同类型的工具合理搭配，既保证全面评估又避免过度测评。例如，对高层管理岗位的选聘，可以侧重领导力测评和战略思维评估；而对中层管理者，则可能需要更多关注执行力和团队管理能力的测量。

心理测评在职业经理人选聘中的实施策略

科学有效地实施心理测评需要系统化的策略设计。首先应当明确测评目的，根据企业发展战略和岗位要求确定测评的重点项目。测评前的准备工作至关重要，包括向候选人说明测评目的和流程，营造良好的测评环境，确保候选人能够真实展现自身能力。测评实施过程中需要遵循标准化程序，严格控制测评条件，保证测量结果的客观性。专业测评人员的参与是确保测评质量的关键，他们能够准确解释测评指导语，妥善处理测评过程中的各种情况。

测评结果的解读应当科学谨慎，避免简单化的判断。理想的做法是将量化数据与质性分析相结合，综合考虑候选人在不同测评中的表现模式。测评报告应当清晰呈现候选人的优势领域和发展需求，而非简单地通过或淘汰结论。将测评结果与其他选拔手段（如面试、背景调查）获得的信息相互验证，可以提高决策的准确性。值得注意的是，测评

结果应当被视为选聘决策的重要参考而非唯一依据，最终用人决定还需结合企业实际情况和岗位具体要求。

测评后的反馈环节同样重要。向候选人提供建设性的反馈，有助于他们了解自身特点和发展方向，即使未被录用也能从中获益。对企业而言，建立测评结果与后续培养的衔接机制，能够最大化测评的价值。通过跟踪录用人员的实际表现，不断验证和优化测评工具及流程，形成持续改进的闭环系统。这种系统化的实施策略能够确保心理测评在职业经理人选聘中发挥最大效用，提高人才决策的科学性和有效性。

心理测评应用的挑战与对策

尽管心理测评在职业经理人选聘中具有显著优势，其实际应用仍面临诸多挑战。测评工具的适应性问题首当其冲，许多引进的西方测评工具可能不完全适合中国文化背景下的管理人才评估。候选人的应对策略也影响测评效度，部分候选人可能通过学习或训练提高测评分数，而未必真实反映其能力水平。此外，测评结果的解释和应用需要高度专业性，不当使用可能导致误判和人才浪费。

针对这些挑战，企业可以采取多方面的对策。首先应当重视测评工具的本地化验证和调整，确保其在中国管理情境下的适用性。结合中国企业特点开发的本土化测评工具往往能提供更准确的评估。其次，采用多方法、多角度的综合评估策略，避免单一测评的局限性。将心理测评与行为面试、工作样本等评估方法结合使用，可以提高评估的全面性和准确性。

测评伦理问题不容忽视。企业应当尊重候选人的知情权和隐私权，明确告知测评目的和数据使用范围，确保测评过程的透明性和规范性。建立专业的测评团队至关重要，通过系统培训提高人力资源人员在测评实施、结果解读和反馈沟通方面的专业能力。此外，定期评估测评工具的效果，根据实际预测效度进行调整和更新，保持测评体系的科学性和时效性。

随着技术的发展，数字化测评平台为应对这些挑战提供了新思路。智能化测评系统可以实现动态调整题目难度，识别应对策略，提高测评的精准度。大数据分析则有助于建立更科学的常模和解释标准。这些技术创新正在推动心理测评向着更精准、更高效的方向发展，为职业经理人的科学选聘提供有力支持。

同时，越来越多的企业开始运用人工智能技术来辅助招聘和选拔工作。这

种趋势不仅提高了招聘的效率和准确性，而且还为企业提供了更广阔的人才选择空间，同时也为求职者带来了更多机会。在运用人工智能（AI）进行招聘与选拔时，心理测评的应用可以帮助优化招聘流程、提高候选人筛选的准确性，并确保公平性和可靠性。如：可以利用 AI 根据心理学原理开发数据驱动的算法，通过分析大量候选人的信息和历史表现，筛选出与职位要求最匹配的候选人。心理学的测评工具和技术可以被纳入算法中，以评估候选人的认知能力、人格特质、职业兴趣等因素。AI 中的 NLP 技术可以帮助解析候选人的简历和面试回答，以了解其表达能力、语言风格和动机。通过对候选人的语言进行分析，AI 可以帮助评估其适应性和文化匹配度。某些 AI 系统可以通过面部表情分析技术，在面试过程中捕捉候选人的情绪和情感反应。这有助于了解候选人的情绪稳定性、社交能力和应对压力的能力。在某些全球化的招聘中，心理学的跨文化适应性评估可以帮助 AI 系统考虑不同文化背景的候选人。这有助于确保招聘过程公平，并避免歧视和偏见。

心理测评在选聘应用的未来发展

心理测评作为科学的人才评估工具，在市场化选聘职业经理人中具有独特的应用价值。通过系统化的测评设计和严谨的实施流程，心理测评能够客观评估候选人的能力素质、性格特征和领导潜力，显著提高选聘决策的质量。本研究探讨了职业经理人的素质要求、测评工具类型及选择原则，提出了科学有效的测评实施策略，并分析了应用中面临的挑战及应对措施。未来，心理测评在职业经理人选聘中的应用将呈现三个发展趋势：一是测评技术的智能化，借助人工智能和大数据分析提高测评的精准度和效率；二是测评内容的动态化，根据企业战略变化和岗位需求调整测评重点；三是测评流程的整合化，将选聘测评与后续发展评估有机结合，形成人才管理的闭环系统。企业应当关注这些发展趋势，不断优化测评体系，提升人才竞争力。

需要强调的是，心理测评是职业经理人选聘的重要工具，但不能完全替代其他评估方法。理想的人才决策应当综合考量测评结果、实际工作表现和发展潜力等多方面因素。随着测评技术不断地进步和应用经验的积累，心理测评必将在市场化选聘职业经理人中发挥更加重要的作用，为企业人才战略提供有力支撑。

（作者单位系职业经理研究中心）

关于公开征集职业经理人领域国家标准制修订项目建议的通知

各有关单位：
全国职业经理人考试测评标准化技术委员会（简称：职标委）是由国家标准化管理委员会于 2009 年 11 月 23 日正式批准成立的技术工作组织，主要负责全国职业经理人考试测评领域标准化的技术归口工作。国务院国资委所属职业经理研究中心为职标委秘书处承担单位。
为贯彻落实中共中央、国务院印发的《国家标准化发展纲要》有关精神，职标委公开征集职业经理人领域国家标准制修订项目建议。有关事项通知如下：
一、征集范围

项目建议属于职业经理人相关领域，有助于落实《国家标准化发展纲要》有关部署要求，符合标准化工作要求，具有可行性、适用性，与现行标准无交叉、重复。
二、申报要求
（一）项目建议具有全国普适性和吸引力，范围清晰，拟解决问题、应用场景和使用者明确。
（二）充分论证项目建议与现有国家标准之间的关系，对本领域技术、行业、市场发展的预期影响、作用和效益。
三、申报材料

（一）申报材料包括国家标准立项草案、项目申报书、项目建议书（模板详见附件）。
（二）提案材料完备、规范、准确。申报单位对申报材料负责，不存在知识产权纠纷。
（三）标准草案符合 GB/T 11-2020《标准化工作导则 第 1 部分：标准化文件的结构和起草规则》的编写要求，包含主要章节和各章节规定的主要技术内容。
（四）项目申报书、项目建议书内容完整、详实，项目建议书加盖申报单位公章。

（五）申报项目建议可推荐候选标准项目承担单位。项目承担单位应当为相关领域权威机构，具备起草标准所需的技术能力和水平；能够组织开展标准制定、修订所需要的技术工作；能够提供标准制修订工作所需人员、经费、科研等方面的资源和保障条件；能够按照要求完成相关起草任务。
标准项目负责人由标准项目承担单位指定，应当在职业经理人及相关领域具有较高的造诣和业务水平。
四、报送程序

请有意向申报的单位将申报材料盖章扫描后以电子邮件（word 版、pdf 版）的形式提交至职标委秘书处。
职标委秘书处审核汇总后，将按照相关规定组织评审、择优遴选，上报国家标准化管理委员会。附件详见职业经理研究中心官方网站。
五、联系方式
联系人：贾老师
联系电话：010-68346510
邮箱：Sac_tc502@163.com
特此通知。