

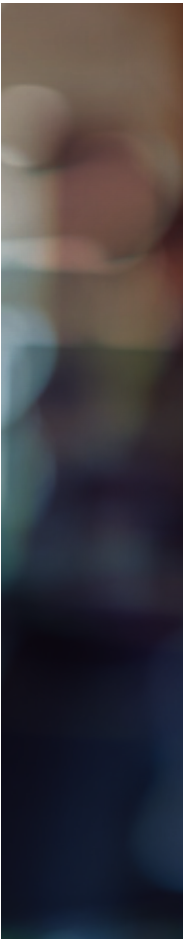
# 人才评估出现偏差的三大原因

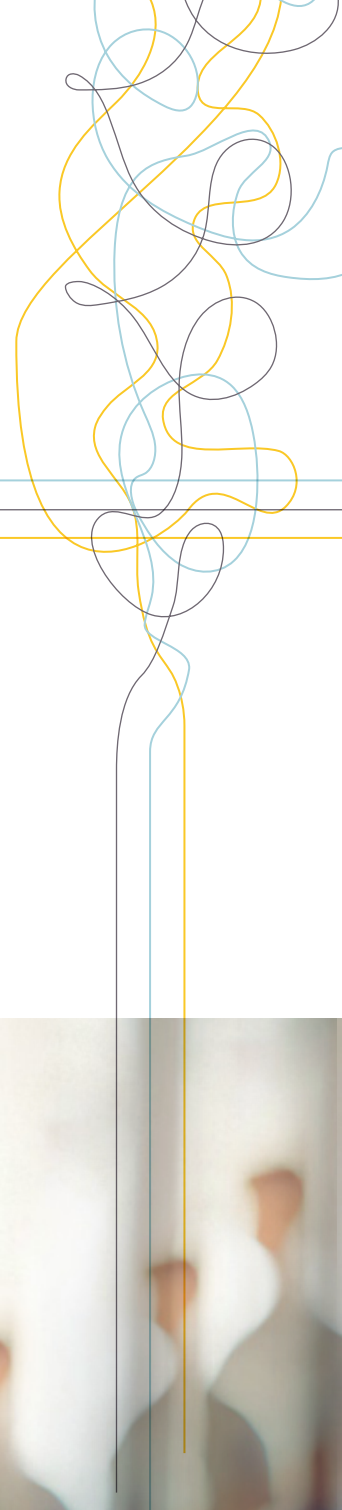
(以及正确的评估方法)

几年前，某首席执行官在改造销售部门时不按常理出牌，采取了一项大胆的举措：他聘请了一名滑雪冠军来担任销售负责人。这个人几乎没有销售经验，但这位首席执行官坚信销售是可以学习的。他认为，最重要的是，如果一个人敢于以每小时80英里的速度冲下高山，他一定也有勇气和自信向陌生人进行销售。这项实验显然以失败告终，这位销售负责人在短短几个月内就离职了。

这位首席执行官决策时把重点放在某项狭隘的能力上（在这个案例里，即一颗勇敢的心），并将这种技能应用于更广泛的背景下，这就是缺乏严谨评估的缺陷之一。而现在，变革速度日益加快，而且潜在的技术颠覆不断涌现，所以在进行重要领导力决策时——无论是高管甄选、领导力发展还是继任计划——出错的成本史无前例之高。尽管存在这些风险，仍有许多公司低估了可靠评估的重要性。一套缜密的评估除了可以提供对决策模型的洞察之外，还可以确保优秀的内部人才不会被忽视，并且有助于为新就任的内部或外部高管提供最佳的入职支持。

进行招聘时，由于需要寻找高管的过往业绩（即之前展现出来的绩效“标记”或契合度）与其在环境的未来表现之间的相关性，因此招聘评估具有根本的挑战性，很难选择正确的变量来进行评估。而招聘者内心往往存在为某个特定职位找到“完美”人选的期望，这使得招聘评估难上加难，可能导致无法对个人差距和固有风险进行客观评估。





领导者在设法做出高层领导决策时可以采用很多方法,其有效性千差万别。史宾沙每年开展数万次高管评估,并与客户合作,帮助客户从富有洞察力的评估中获益。在与自主进行评估的公司进行合作时,我们发现了致使评估不尽人意的三个主要方面或原因:

- » 忽视职位背景的重要性,未能界定成功所需的具体能力和风格。
- » 受制于无意识的偏见,主观想法(或“直觉”)胜过客观标准。
- » 依赖于有缺陷的标准,例如过于看重以往经验或将公司业绩等同于个人业绩。





## 未考虑职位背景

在评估领导者在特定职位上取得成功的潜力时，职位背景是一项关键考量因素，因为领导者在某一个职位上取得成功的因素不一定会转化到另一个职位上。商业环境、战略、组织文化、利益相关者的需求和期望以及情况的复杂程度等都会影响到相关的领导能力、专业知识和领导风格。

在甄选最终或短名单候选人时，理解该职位的背景尤为重要。我们曾见过有一些公司过度强调雇用“理想”的领导者，而不是根据特定情况寻求更切合实际的候选人。追求完美人选可能会产生广泛的后果，当雇佣员工的技能组合与目标职位之间出现不可避免的差距时，寻求满足所有条件的人选的公司可能会措手不及。明确的背景加上可靠客观的评估流程将有助于切实地确定候选人的优势和局限，从而制定适当的风险管理和入职策略。

即使在考虑候选人的具体特质时，职位背景也很重要：例如，组织通常想要一个“高度协作”的领导者，但没有充分明确对于特定职位而言协作的定义是什么，或者该职位上的人可能会面临哪些与协作有关的问题。在一个职位上，协作可能意味着与一个紧密团队中的同事和睦相处，但在另一个职位上，协作可能是指促进以前从未协作过的一群人相互协作。

即使是最成功的高管也会不可避免地存在个人能力和知识方面的潜在差距，而彻底了解职位背景还有助于对这种潜在差距进行切合实际的评估，进而可以通过入职培训或发展计划加以解决。



## 陷入无意识的偏见

研究表明,人们倾向于相信与其有共同点的人——例如,上过同一所大学、喜爱同样的体育运动或者拥有类似的职业道路。这种倾向促使我们不自觉地认为那些拥有相似背景的人具备一些正面品质,甚至设想他们具有某些实际上其可能具有或可能不具有的能力。

其他形式的无意识偏见,例如基于风格、性别、国籍或语言流利程度的假设,可能导致我们认为某人具有某些正面或负面的品质,但这其实并不是其真实能力或风格。相反,人们可能会把这些偏见或假设描述为一种印象或“直觉”。

无意识的偏见可能因文化而异。美国人更偏好性格外向的人——人们的假设是外向的人更积极参与并具有更大的激励能力,与此同时,相对内敛的人可能被视为能量较低,人际交往能力也更弱。但在其他国家,如德国或日本,情况正好相反,内敛的风格可能会被视为忠诚、认真或可靠,并可能反映出参与度更深的领导风格,而外向的人可能被视为自负或太具侵略性。

尽管将候选人的个性和背景纳入“全局”进行考量是没错,但如果将这些因素视为文化适合度或特定能力的证据,那就有问题了。事实上,研究发现,只有10%的工作业绩可以归因于个性,即使在较低级别的职位上也是如此。

## 使用有缺陷的标准

一个人在某个职位或某家公司工作的时间“太长”,还是“不够长”?一个人拥有在顶级投行或咨询公司的工作经验是否意味着其具有强大的分析或战略能力并且可以将其转化到高管职位上,或者是否意味着其很可能在运营类职位上发挥平平?将某个人的经历、学术成就、以往公司的工作或职业选择等特定事实当作特定能力或领导特质的指标,这是另一个评估时常见的陷阱。

在某家公司工作时间过长或不够长可能会被视为某些特质的指标,如韧性、忠诚或适应能力等。同样,将个人表现与公司绩效等同起来,可能会使组织认为,从一个非常成功的企业走出来的人将会是一个表现优异的领导者(即使公司业绩更多地与外部环境相关,比如强劲的商品价格,而不是领导能力)。而富有才能的人可能会因为曾在业绩不佳或丑闻缠身的公司工作过而遭到忽视。另一个潜在缺陷是过度重视技术专业知识,而忽视了对个人领导能力和特质的深入调查。

# 正确方法:如何进行有效评估

那么,组织要如何避免这些错误并提高做出重要高层领导决策的能力?评估的正确方法是开展一套缜密的评估流程,从中获得关于某个候选人的评价,包括个人的潜力、优势、与职位要求间的差距以及与个人整体特质相关的风险等。有效的评估要做到以下几点:

» **首先要对职位及其组织背景进行详尽的定义。**

听取多位利益相关者的意见后,评估过程的第一步是明确阐述与职位相关的目标、情况和挑战。一直有研究表明,高管业绩在很大程度上取决于个人的能力、领导风格和专业知识与职位的特性和组织情况之间的匹配度。

» **根据特定组织背景中与职位明确相关的各项能力,衡量候选人的胜任情况。**

如果不能严格按照职位的具体要求来制定评估标准,就会出现不自觉的偏见和带有缺陷的标准。有效的评估可以对领导者的一系列客观领导能力进行评分,因此可以在个体之间或个体与职位要求之间进行直接比较。另外一点很重要,即,要客观评估领导者的性格和个人风格,以判断其与组织文化之间的契合度,这是领导力过渡时期的一个关键因素。

» **确定个体应对新情况的变革潜力和适应能力。**

领导者现有的知识和关系在应对新挑战或在组织中晋升时,能够发挥的作用有限。在不断变化的环境中,评估还应该考察个人在发展新才能、克服发展差距和适应业务变革需求方面的能力。

» **通过多种来源或工具获取观察结果和数据点。**

研究表明,采用一种评估方法是远远不够的。为了获得关于某位高管的潜力和能力的全面、准确的评估结果,并防止任何一种能力或专业领域知识在结果中占据主导地位,评估中应该结合多种方法,包括基于经验的面试、人际风格调查问卷、实际案例展示、360度背景调查等。事实上,无意识偏见的影响可能非常强大,所以有些组织会让两个人一起面试候选人,这样团队就可以互相印证彼此的印象,确保观察结果的客观性。

» **对于某位有望任命的候选人相关的风险和差距进行诚实且切合实际的评估,并予以清晰阐述。**

根据职位背景对个体进行全面评估,能够突出其在知识或能力方面的差距,为制定切实可行的发展计划和/或入职计划奠定基础。



## 结论

不科学的评估方法会呈现不完整甚至是不准确的候选人结果，从而更加难以作为关键职位选择最佳人选或帮助其在岗位上取得成功。但如果由经验丰富的评估人员进行更严格的评估，则可以利用经验，分析职位和文化背景，从而更深入地了解候选人的能力，并且减少可能存在的无意识偏见。文化契合度是评估的一项关键因素，因此应该使用客观标准进行评估，而不是依赖于“直觉”等无形的因素。评估结果最重要的意义在于，可以根据个体的优势和差距，确定其在特定职位上的潜力，并了解如何在该特定背景下最大程度地优化个体潜力或管理风险。通过彻底评估职位和候选人，并了解候选人的个人需求和潜在盲点，公司可以找到能够带领组织做强做大的领导者。

## 作者

**Stephen Kelner** (波士顿), **Filomena Leonardi** (纽约),  
**Laura Menezes** (圣保罗) and **Nicolas von Rosty** (慕尼黑)

