

心理测试在富士康招聘中的应用现状及对策研究

摘 要

21 世纪，人力资源重要性日益突出，招聘的成败直接决定企业引进人力资本的优劣。心理测试在国内大中城市逐渐兴起，它可以在短时间内准确的了解一个人的性格特征、个人能力和其他个性心理特点，为员工招聘提供一个客观的度量标准，使得员工招聘评价结果具有可比性。2010 年上半年，富士康跳楼事件轰动全国，同年 8 月份，富士康在招聘时采用了心理测试，也引起了广泛的关注。

本文简要地分析了富士康招聘运用心理测试的研究背景，总结富士康传统招聘的特点及弊端，提出富士康采取心理测试的目的及方式，在分析其效果的基础上，对其过程中存在的问题进行总结、归纳，最后提出提高富士康心理测试效果的对策建议。

关键词：心理测试 招聘 富士康

The application situation and countermeasures of psychological tests using in employee recruitment in Foxconn

Abstract

In the 21st century, there has shown a growing importance of human resources. Successful recruitment determines the quality of the introduction of human capital. As an effective means of recruitment, psychological test is popular in large and medium cities in China, which can help understand a person's character, personal ability and other psychological characteristics accurately in a short time. It also can provide an objective measure of the recruitment criteria that makes staff recruitment evaluation more comparable. First half of 2010, Jumping Events of Foxconn caused a great sensation. In August, Foxconn adopted the psychological test in the recruitment, which also drew a wide attention.

This paper briefly analyzes the research background of using psychological tests in the recruitment of Foxconn, it summarizes the characteristics and shortcomings of traditional recruitment of Foxconn and introduces the purpose and terms of using this kind of psychological tests in recruitment. Based on the effect of this new psychological test, it also summarizes the problems which exists during the process and proposes some strategies to enhance the effective recruitment in Foxconn.

Key Words: psychological tests; recruitment; Foxconn

目录

1. 绪论	1
1.1 选题背景与意义	1
1.2 国内外研究现状	1
1.2.1 国外的相关研究	1
1.2.2 我国的相关研究	2
1.3 研究方法与思路	3
2. 富士康传统招聘特点及弊端	5
2.1 富士康基本情况	5
2.1.1 企业发展情况	5
2.1.2 企业基地建设情况	5
2.1.3 企业人员规模情况	6
2.2 富士康招聘的特点	6
2.2.1 招聘数量大	6
2.2.2 招聘层次低	7
2.2.3 招聘要求低	7
2.2.4 员工年龄偏小	7
2.3 富士康传统招聘方式的弊端	8
2.3.1 忽视对员工求职动机的把握	8
2.3.2 忽视对员工心理健康的管理	8
2.3.3 忽视对员工素质的考量	9
3. 富士康运用心理测试的表现及其存在的问题	10
3.1 富士康运用心理测试的目的	10
3.1.1 辅助招聘	10
3.1.2 降低流失率	10
3.1.3 了解员工心理需求	11

3.2 富士康运用心理测试的手段	11
3.2.1 增加心理测试环节	11
3.2.2 完善心理测试题目	11
3.2.3 配备心理辅导员	12
3.3 富士康运用心理测试存在的问题	12
3.3.1 试题缺乏专业理论基础	12
3.3.2 缺乏岗位分析，对象过于笼统	13
3.3.3 侧重点偏移，夸大心理测试	13
3.3.4 忽视对测试效果的鉴定	14
4. 提升富士康心理测试效果的对策建议	15
4.1 重视心理测试的辅助作用	15
4.2 设计合理的心理测试问卷	15
4.3 重视对心理测试结果的长期跟踪	16
4.4 加强心理测试的保密工作	16
4.5 重视其他测试方法的综合使用	17
结语	18
参考文献	19
致谢	20

1. 绪论

1.1 选题背景与意义

科学心理测试自20世纪初在西方兴起以来，已被运用到智力鉴别、人才选拔、就业指导、临床诊断等广泛的领域。可以说，心理测试是心理学和社会结合最密切的应用学科之一。然而由于我国对于心理测试的研究尚浅，使得我国很多企业在人力资源配置时依然忽视心理测试，测试编制的不科学、中西文化的差异、理论知识的匮乏等等问题使得众多企业对心理测试望而却步。

2010年上半年，富士康“跳楼”事件引起了各界的重视，各大媒体相继报道。这一事件给社会、企业以及员工自身敲响了警钟，警示我们要重视员工的心理。并且通过信息渠道，笔者了解到富士康近年来员工离职率不断增加，这或多或少也是由于企业没有合理择人。种种原因让富士康不得不采取措施，在人才选拔的第一步采用新招，2010年8月在河南、武汉等地的大型招聘会中都设立了心理测试关。富士康首次将心理测试运用到大规模招聘环节。富士康此次的举动不仅显示了该企业对心理测试方法的重视，也提醒了还未重视心理测试的企业。在明确心理测试重要性的同时，也要清醒的意识到心理测试在应用中存在的问题，明确心理测试的目的是为了更好地辅助招聘，使得企业招聘更有成效。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外的相关研究

西方国家对心理测试的研究已有百余年，心理测试的先驱者首推英国的生物学家弗兰西斯·高尔顿(Francis Galton)。他开创了个别差异心理学的研究。在心理测验上，他发明了许多测验的仪器，1884年他在伦敦国际卫生展览会之际，开办了一个“人类测量实验室”。其次是卡特尔(Cattell, James. M)，他也是推动心理测验产生的重要人物。1890年，卡特尔发表了一篇有重要意义的论文《心理测验与测量》，第一次提出“心理测验”一词。他在实验室编制了五十个测验，包括测量肌肉力量、运动速度、痛感受性、视听敏度、反应力，记忆力等。¹

1904年，比奈与西蒙合作编制了世界上第一个智力测验量表——比奈—西蒙量表，用于测验和鉴别智力落后儿童，从此科学心理测试运用到各个领域，¹心理测试走向了其成熟时期。此后西方学者相继研究开发出了新的心理测评技术。诸如，美国心理学家斯特朗于1927年编制出版了世界上第一个职业兴趣测验“斯特朗职业兴趣量表”、约翰·霍兰德于1959年提出了具有广泛社会影响的职业兴趣理论“霍兰德职业兴趣理论”、美国伊利诺州立大学人格及能力研究所雷蒙德·卡特尔教授编制的“卡特尔16PF测验”、美国劳工部于五十年代研制的一般能力倾向成套测验等等，都为今后心理测试在各个领域中的应用提供了理论基础。第一次世界大战期间，美国应用智力测验挑选士兵，防止低能和不合格的人进入部队，后智力测验又被广泛应用于军队官员的选拔与安置。二战期间，美国又编制了一般分类测验（GCT）借以预测军人的潜能，从此心理测试在人员选拔环节得到了重视。

心理测试在国外企业也经过了应用与认证。心理测试出版机构霍格雷夫公司曾对英国富时100指数公司进行了一项新的调查。结果显示，大部分大型公司都在进行各种形式的心理测试：在73家回复该项调查的公司中，59家承认采用过心理测试。另据《每日电讯报》报道，英国大学毕业生招聘者协会2007年所做的调查显示，多数英国大公司对应聘毕业生的学位认可程度下降，大约92%的招聘方认为心理测试在人才招聘中“有效”或“非常有效”。²

1.2.2 我国的相关研究

1978年中国实行对外开放政策后，心理测评技术在我国才开始逐渐运用于实践。在单位招聘中进行心理测评始于20世纪80年代的中后期。

马红霞在研究销售人才招聘中提出：要想构建一支优秀的销售队伍，首先要严把招聘关，用科学的方法甄选符合企业价值观，具有优秀心理素质的人才，心理测试技术的发展，为销售人才甄选提供了一种很好的方法。

马立云以西安杨森制药有限公司作为研究对象，该公司几年来将心理测试运用在人才选拔上，其参考比利时杨森的经验，选用加州心理调查表（CPI）作为个性评定工具，取得了较好的时间经验和效果。马立云总结：CPI在企业招聘中用于个性的评价有较高的使用价值；CPI对预测受过良好教育被试的潜在成就方面有独到之处，

1 郑日昌，蔡永红，周益群. 心理测量学[M]. 北京：人民教育出版社，1998，3-36.

1 马金焕，刘耀中. 心理测验在人员素质测评中的应用[J]. 商场现代化，2006，(4)：216.

2 尹冀蓉. 关于心理测量技术在单位人力资源管理中的应用的研究[J]. 中国商界，2010，(2)：67.

它能比较准确地预测某些职业行为，所以特别适用于选拔没有工作经验但有潜力的人，如大学毕业生等。

王信琳通过对心理测试在人才选拔中的应用分析，从标准化、客观性、相对性等方面探讨了心理测试的应用价值，提出“心理测验是探讨心理的有效工具”、“心理测验是判断、甄别人才的有效尺度”、“心理测验是人才评价‘最好’的参考‘估计’”。

吉国力，贺建勋指出一个企业的发展前景如何，引进人员的素质是关键。管理学家认为企业发展的决定因素在于其成员的工作绩效，而个人绩效的产生主要是由他的能力、气质、性格、兴趣、动机、态度等心理因素决定的，只有当人的心理素质与其所从事的工作相匹配时，他的才能才会得到充分的发挥，才会产生巨大的工作热情和创造性。吉国力与贺建勋提出全面地了解人的个性，对人的心理素质进行科学鉴定，是管理者合理、恰当择人和用人的前提。

姚曙光研究提出我国心理测试的使用中存在的问题。首先，心理测验本身还不完善。其次，在心理测验的编译上有不足之处。第三，在测验的选用上也存在着问题。最后，在心理测验结果的解释、评价和对心理测验的管理上还有很多地方需要改善。

我国大中城市基于国内外的研究成果，也开始研制新的心理测试技术。北京人才市场利用自行开发的一些测评软件为诸多大型企业、行政事业单位招聘中高级人才。2002年的11-12月两个月内，该中心测评的人数均达到了1000人左右。¹南京市人才市场推出了7套人才测评系统，对高层人才的心理素质进行全面的测评。这7套人才测评系统为：人才综合素质测评、创新能力测评、解决问题风格测评、实用性格特征测评、人格测评、职业生涯设计、全方位心理测试。²

然而，我国运用心理测试以来由于中西文化差异问题、盲目运用问题、缺乏专业人员等各种问题导致心理测试在我国企业的运作中并没有发挥出应有的作用，所以对心理测试如何在招聘时真正发挥效用还需要结合实际情况进行进一步研究。

1.3 研究方法思路

本文主要运用文献法、规范分析法，研究富士康传统招聘的特点及其弊端，提出富士康近来增加的新的招聘甄选技术——心理测试，分析其运用心理测试的目的、手段，总结心理测试在运用过程中出现的问题，从而找到应对思路及对策。

1 刘颖. 心理测评与我国人力资源市场开发[J]. 陕西省经济管理学院学报, 2003, (3): 30-32.

2 殷雷. 心理测评在我国人力资源服务中的应用现状及其存在的问题[J]. 心理科学, 2003, (1): 145-147.

本文共分为五个部分：

第一部分主要分析了本文的选题背景和意义、国内外研究现状，并提出本文的研究内容和思路。

第二部分主要分析富士康传统招聘。首先介绍了富士康科技集团，简述其发展历程，其次通过阐述富士康传统招聘的特点，探讨富士康传统招聘的弊端。

第三部分具体分析富士康运用心理测试的表现及其存在的问题。包括富士康运用心理测试的目的、富士康运用心理测试的手段以及富士康运用心理测试过程中存在的问题。

第四部分是提出提高心理测试有效性的对策建议。主要包括：重视心理测试的辅助作用、设计合理的心理测试问卷、重视对心理测试结果的长期跟踪、加强心理测试的保密工作、重视其他测试方法的综合使用五个方面。

结束语，总结文章的研究内容和存在的不足。

2. 富士康传统招聘特点及弊端

2.1 富士康基本情况

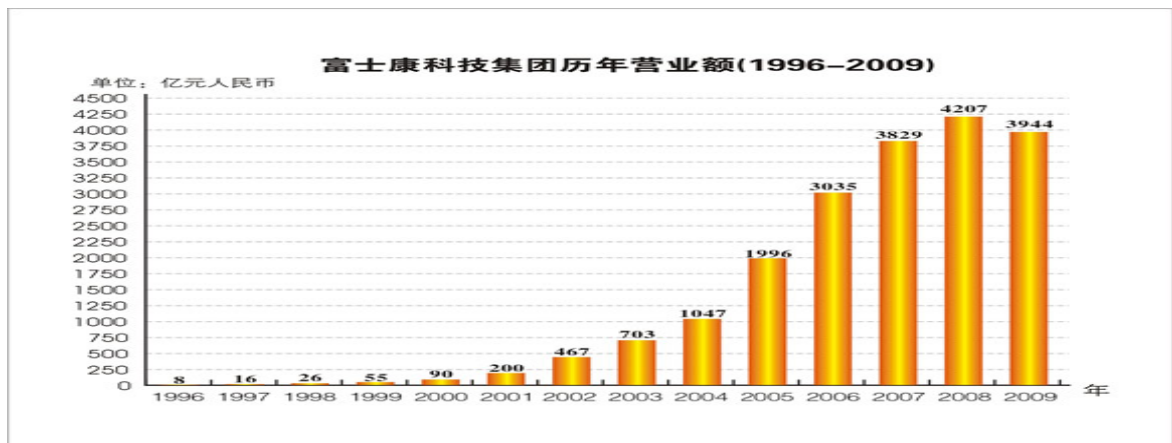
富士康科技集团创立于 1974 年，是专业从事电脑、通讯、消费电子、数位内容、汽车零组件、通路等 6C 产业的高新科技企业。集团拥有自我品牌“FOXCONN”。近几年，富士康以其卓越的制造专长与国际顶尖级企业

Apple, Ciseo, Compaq, Dell, IBM, Intel, Sony 结成战略联盟，已成为全球最大的 PC 连接器和 PC 准系统的制造商。

2.1.1 企业发展情况

近十来，富士康的营业额取得了飞跃地增长。连续 9 年入选美国《商业周刊》发布的全球信息技术公司 100 大排行榜(2005、2006 年排名第二)；连续四年稳居中国内地企业出口 200 强第一名；2007 年进入美国《财富》全球五百强前 100 名，到 2010 年位居第 112 名。

表 1 富士康历年营业额



2.1.2 企业基地建设情况

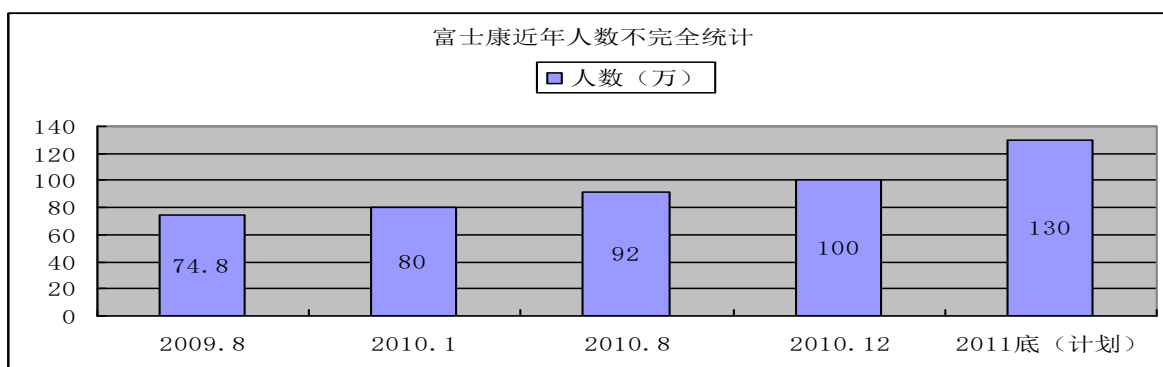
富士康分布大致有 13 个，分布于以深圳为核心的珠三角区域、以昆山为核心的长三角区域、以烟台为核心的环渤海区域，以及以太原、武汉为核心，辅以晋城、重庆、成都等内陆片区。而富士康在内陆的版图已初步清晰，早期从杭州、上海、昆山、烟台、北京等发达城市，到中西部重庆、成都，再从广东北上到湖南、湖北、河南、河北，目

前基本上布局于中西部正在崛起的城市。

2.1.3 企业人员规模情况

富士康自 1988 年在深圳建厂以来，员工人数从 1996 年的 9000 人，到今年的百万大军。近几年伴随着富士康内迁的需要，产业链的的迁徙，富士康对人力资源的需求日益增加。

表 2 近年来富士康总人数统计

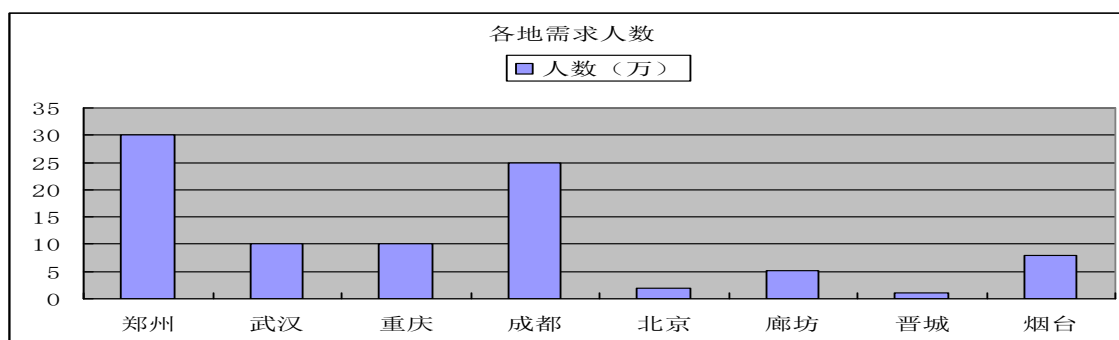


2.2 富士康招聘的特点

2.2.1 招聘数量大

富士康集团员工规模近年来不断壮大，并且伴随着富士康内迁计划的实施，富士康将苹果产品和台式 PC 迁入内陆，对各地劳动力规模提出更高要求。2011 年初，武汉富士康开始大规模招聘，在火车站、客运站等人流密集的场所设立了招工宣传摊点，富士康内部人士表示，今年园区计划招工 3 万人；2010 年 5 月，北京富士康因生产线扩大，诺基亚手机产业链人员紧缺，在百业网上招聘大量普工；据郭台铭透露，2011 年以来，富士康已经在重庆启动了人员招聘，计划在 2010 年 7 月份增加招聘超过 6000 名的员工。

表 3 富士康内迁城市需求人数统计

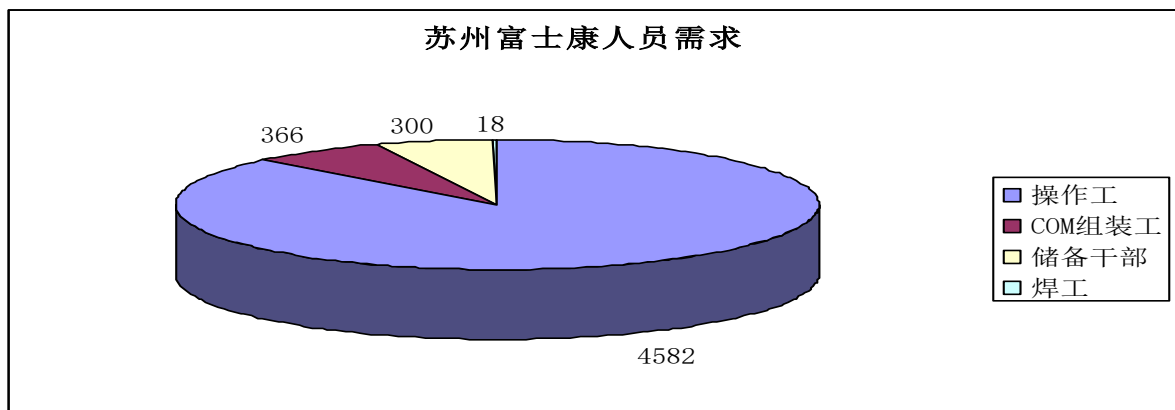


2.2.2 招聘层次低

富士康作为 IT 代工巨头，拥有 CCPBG、IDPBG、PCEBG、SHZBG、NWLNG、CMMSG、WLBG、CNSBG、MOEBG、INNOLUX、FATL 十一个事业群，属于劳动集约型企业，其生产需要大量的劳动力，也就是说产品成本中活劳动量消耗占比重较大的企业。人员多从事体力等相对简单、普通的大多数人都会做的工作。富士康的普工占到员工总数的 85%以上，这就决定了其招聘的主要对象集中在生产线员工。

根据富士康于 2011 年 3 月 18 日在昆山人才网上发布的招聘信息统计，其招聘的员工 95%左右属于一线人员。以苏州地区为例：

表 4 苏州富士康人员需求统计（单位：人）



2.2.3 招聘要求低

富士康的人力资源管理架构呈金字塔状，居于“塔尖”的高管层制定好战略，中层负责高效地分配和监督任务的实施与完成，底层员工则面临的是高度分解的、专业化的、重复性很强的高强度劳动任务。拥有超 100 万员工的富士康，75%左右在中专学历以下。富士康对基层员工的工作经验及技术要求比较低，以此来降低用工成本。富士康招聘以体能测试为主，主要包括 3000 米跑步、俯卧撑、蒙眼“画凹槽不规则连续曲线”和三分钟“穿塑料珠”等。其中，俯卧撑侧重肌肉耐力测试，对从事车床、搬运等上肢力量为主的工作比较合适；3000 米长跑是对心血管功能和耐力的考核，适合长时劳动力的测试，三分钟“穿塑料珠”侧重灵巧性测试。

2.2.4 员工年龄偏小

资料显示富士康员工 85%左右是 80、90 后，这一群体被称为“新生代农民工”。富士康有个默认规则，超过 28 岁的可能不适合在富士康长期工作。产生富士康员工年龄偏小的原因主要是控制成本的需要。富士康代工的 PC 在 2000 年的时候，毛利是 10%，2010 年不到 3%，1990 年广达代工笔记本的时候，毛利是 20%-30%，如今不到 5%。代工产业毛利润不断下降，这是技术发展的必然趋势。然而用工成本不断飙升。在劳动力成本方面，富士康 2009 年上半年员工成本总额为 2.43 亿美元，而去年同期为 2.34 亿美元；雇员总数从 11.87 万下滑至 11.25 万，人均员工成本为 2160 美元，同比上升 9.52%。可见富士康要想获得较高的利润，就必须控制成本，在劳动力方面选择新生代农民工，首先因为这一群体都是刚踏入社会，缺少工作经验，相对传统农民工来说，工资要求水平低。据统计，新生代农民工的平均月收入为 1747.87 元，比传统农民工（1915.14 元）低 167.27 元；其次单一的群体便于管理，减少了管理费用，进而能够降低企业劳动力成本。

2.3 富士康传统招聘方式的弊端

2.3.1 忽视对员工求职动机的把握

有报道显示，富士康招聘以体能测试为主；在职位描述中因生产需要招聘的操作工，学历要求只需初中以上，没有工作经验亦可；笔试考查初中以下数学常识及英语单词，并且只要达到 20 分就能进入面试。这说明富士康以最低的要求来招聘底层员工，不仅是控制成本的需要，更能快速地解决人员紧缺问题。据中华全国总工会 2010 年发布的一份新生代农民工调查报告显示，42.3%新生代农民工为寻找发展机会，他们更渴望和企业能够紧紧相融。富士康招聘时忽视对员工求职动机的把握，简单地面试、体能测试、笔试，只是个过场，进而使得多数人面对长期简单重复性的工作，无法融入到工作中去。

2.3.2 忽视对员工心理健康的管理

2010 年以来，富士康连续发生非正常死亡事件。非正常死亡事件的涉事人最大不过 28 岁，最小的仅 18 岁。据了解，这些员工上岗时间绝大部分在 6 个月内，有的进厂还不到 1 个月。这些员工选择这种方式，或多或少反应了其心智的不成熟。而在员工引进环节，富士康忽视对其心理健康的考察，在发现员工情绪异常时也不采取及时有效的措施，致使十余起悲剧的发生。富士康 2010 年 9 月对员工心理状况所进行的摸底排查中，投诉、

求助的员工达 483 人。凤凰网“天下被网罗”互动专栏曾就富士康跳楼事件对网友意见进行调查，20150 参与投票的网友中，有 64.9% 认为富士康跳楼事件的原因在于企业“人际关系冷漠”。¹ 富士康的很多员工也认为，尽管富士康“视员工为第一宝贵财富”，但其实员工的上下级关系十分冷漠、紧张。

表 5 富士康死亡事件统计

富士康非正常死亡事件不完全记录(2010 年)			
日期	性别	年龄	自杀方式
2010. 1. 23	男	19	跳楼
2010. 3. 11	男	20 多岁	跳楼
2010. 3. 17	女	—	跳楼未遂
2010. 3. 29	男	23	跳楼
2010. 4. 6	女	19	跳楼
2010. 4. 7	男	28	在家不省人事
2010. 4. 7	女	18	跳楼
2010. 5. 6	男	24	跳楼
2010. 5. 11	女	24	跳楼
2010. 5. 14	—	21	坠楼
2010. 5. 21	男	21	跳楼
2010. 5. 21	男	大四	坠楼
2010. 5. 25	男	19	跳楼
2010. 5. 26	男	23	跳楼
2010. 5. 27	男	25	割脉
2010. 11. 5	男	23	跳楼

备注：表格中“—”表示暂无数据，灰色背景表示非自杀。

2.3.3 忽视对员工素质的考量

人力资源配置中要求职位与技能相匹配，才能充分发挥个人价值。富士康漠视应聘者的受教育程度及职业技能，作为受教育程度普遍较高的新生代打工者，不甘心也不愿意将时间浪费在操作一线上，他们有自己的职业规划，致使富士康员工流失率不断增加。据统计，2010 年富士康普工的月离职率在 4%-5%，这相当于一个月 100 个人中就有 5 个人离职。整个行业普工的离职率正常情况下一年在 20% 左右，而富士康的离职率在 50% 左

¹冯占军. 从富士康事件透视新生代农民工生存困境[J]. 长江论坛, 2010, (4): 59-63.

右。即使是富士康专门设计培养内地干部的青干班，平均每年的离职率也达到 30%。

3. 富士康运用心理测试的表现及其存在的问题

3.1 富士康运用心理测试的目的

3.1.1 辅助招聘

传统招聘方法比较关注应聘者的学历、工作经历，以及外貌、口才等显性因素，对他们的个性特征和未来发展潜力等隐形因素不够重视。现代心理测评技术可以通过科学、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。在企业人才招聘工作中，心理测评可以使应聘者不愿表现的个性特征、价值观和态度更容易地表达出来，在对人格的结构和深度分析上有独特的功能，因而经常能帮助企业找到最合适的人才。

由于跳楼事件的影响，富士康开始重视员工的心理特质，在经过简历筛选和面试后，增加了心理测试环节，辅助招聘。由于新生代农民工是富士康的生产一线的主力军，该群体也逐渐成为了外出劳动者的主体。由于其阅历浅，知识和经验不足，认识力、思维力、理解力、承受能力也往往落后于成年人。富士康招聘中运用心理测试，可以了解应聘者的特质，将其心理的某些特征数量化，使之客观性、确定性和可比性。并通过对其特质的分析，决定其是否适合岗位的需求。在甄选时严把心理素质关，在明确其心智不能够承受岗位所带来的压力时，予以回绝，并对求职者清楚地解释。

3.1.2 降低流失率

招聘合适的员工对于企业来说就是个好的开始，避免了岗位与人员不匹配所带来的人员流失。据报道，富士康集团在 2009 年招聘逾 54 万，辞职 30 万，实际数据可能更高。尽管公司有关离职率统计数据已偏高，但仍然被严重低估。事实上去年各作业群的离职率高达百分之八十，而在富士康专门设计培养内地干部的青干班，平均每年的离职率亦达到 30%。如此高的数据，不得不引起企业高层管理者的重视。造成员工离职的主要原因之一是富士康招聘上采用宽进宽出的方法，表现在：（1）对岗位的任职条件缺乏明确的认识；（2）对应聘者得甄选方法单一；（3）招聘工作的简单化和制度化造成把关不严，选人不准。富士康运用心理测试可以尽可能消除或减少企业与求职者双方的目标差异，严把员工加入关，从而将员工的离职率在引进人才的第一步就控制在最合理的范围。

3.1.3 了解员工心理需求

新时期 80 后 90 后打工者，怀揣着比他们父辈祖辈更高的心理期望来到了城市，他们一般思维活跃，生活的道路较为平坦，阅历也比较简单。刚进入社会，对于自己的职业规划、发展目标比较模糊，对于自己的能力也没有正确的认识。与他们父辈不同的是，他们不仅想改变自己的生活，更想在为这个城市付出奉献过之后，获得人们的认可，成为劳动成果的分享者。在衣食住行都得到满足的情况下，他们看重的不光是企业的薪酬水平，他们更看重的是企业能否带给他们的归属感、能否带给他们除了工作之外的感情呵护。

富士康原有陈旧的管理理念以及军事化的管理体制让员工感觉不到成就、尊重，只有挫折与疲惫，员工之间也近乎零交流。据调查，富士康自杀员工中至少一半的自杀者患有精神障碍，80%的自杀者患有抑郁症。在连续发生跳楼事件之后，富士康一再被指责对员工关心不够，因此逐步认识到需要了解员工的心理特质，使面临就业、苦恼就业方向的新生代打工者更好地了解自己在工作类型、职业兴趣、培训专业等各个方面的情况，从而明确自己的职业兴趣以及可能的成功领域。并且希望通过心理测试帮助员工了解自己的心理健康程度，及时发现员工出现的心理问题，从而提高员工的工作满意度。

3.2 富士康运用心理测试的手段

3.2.1 增加心理测试环节

在连续发生跳楼事件的影响下，富士康在招聘环节也开始重视对员工心理素质的考核。其招聘的生产管理储备干部等员工除了常规的笔试面试以外，还要进行相应的心理测试，通过后方能入职。因为对于这些岗位，工作强度大，需要较强的应对危机的能力，因此心理测试尤为必要。为此，富士康请来清华大学心理学系副主任樊富民教授、北京大学医学部精神研究所前所长吕秋云教授等国内多名心理学专家，专门为富士康出谋划策。据了解，在郑州富士康招聘会现场，求职者笔试的题目是 70 道心理测试题，在武汉求职者也被要求先面谈心理咨询师，以了解其心智是否健康成熟。

3.2.2 完善心理测试题目

从编制过程看，富士康根据自身特点制定心理测试项目，主要测试应聘者的心理承受能力。在编制过程中富士康充分考虑确定其代表心理结构的行为样组，对应聘者心理

承受能力进行了分类解释。在此基础上，富士康编制了 70 道心理测试题，题目涉及睡眠质量、工作压力、情绪变化、人际关系、自我意识、耐挫能力等方面，这些心理测试题对测试应聘者心理是否健康具有一定的指导意义。

表 6 富士康心理测试题的分类和说明（摘录）

测试导向	测试题目
睡眠质量	(1) 如果周围有喧嚣声，不能马上睡着
工作压力	(1) 尽管是微小的失败，却总是归咎于自己的过失 (2) 常常做别人不愿意做的事情
情绪变化	(1) 往往因为极小的愉悦而非常感动
人际关系	(1) 常常与初次相见的人能愉快交谈
自我意识	(1) 常常思考将来的事情并感到不安 (2) 一整天独自一人时常常心烦意乱 (3) 经常担心别人对自己的看法
耐挫能力	(1) 即使自己发生了重大的事情，也不会丧失理智 (2) 尽管睡眠不足或者连续工作都毫不在乎

3.2.3 配备心理辅导员

跳楼事件发生后，富士康在厂区内开设了多个项目，加大了心理疏导的措施，例如：特地在公司的主街道开设“员工关爱中心”；开通“785785”热线电话；特设心理咨询中心—心灵港湾工作室，专业的心理咨询师为员工诊疗等等。据不完全统计，富士康大概预防了 30 多起悲剧的发生。在采用心理测试甄选员工的同时，也开展了后续心理关怀工作，使得心理测试技术运用的更有效、更完善，对于员工自身也起到了警示作用。

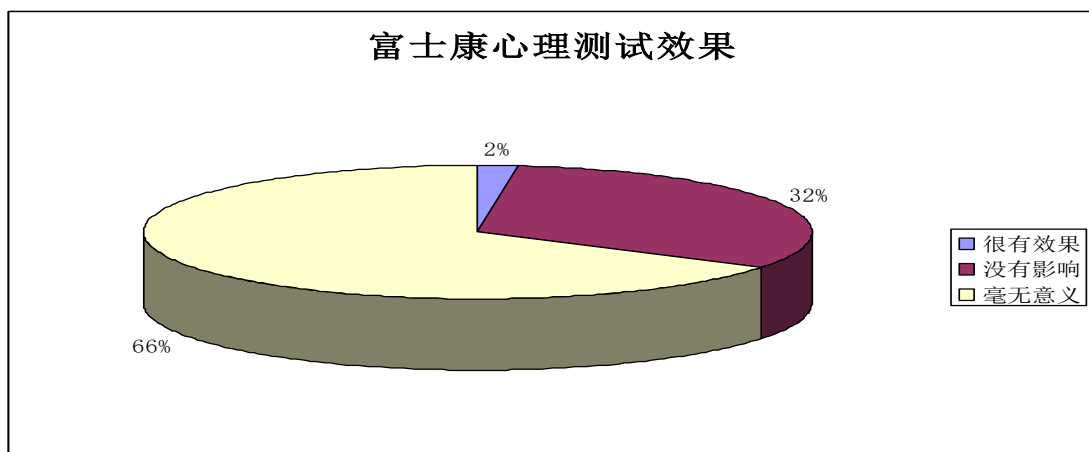
3.3 富士康运用心理测试存在的问题

3.3.1 试题缺乏专业理论基础

尽管富士康对于心理测试做出了种种努力，但由于试题缺乏专业理论基础，实施效果不尽人意。具体表现在：第一，题目的测试意图太过明显，导致被测试者可以随意改变测试结果，从而隐藏自身求职动机和心理疾病；第二，信度和效度不高，这意味着这套题目能否达到目的还有待商定；第三，常模（即标准）的模糊性，即结果没有可比性。

据相关调查统计，仅仅 2% 的被调查者认为富士康心理测试很有效果，着重考察了员工的心理承受能力，不仅能让企业了解员工，更能够让员工自己认识到自己的弱点，找到适合自己的岗位；32% 的被调查者认为富士康心理测试没有影响，只是履行富士康招聘的一个程序；66% 的被调查者认为富士康心理测试毫无意义，由于网络资源强大以及其他企业类似测验，很难从这些题目中得出可能比较真实的心理反应，心理测试结果主观性太强。

表 7 富士康心理测试效果



3.3.2 缺乏岗位分析，对象过于笼统

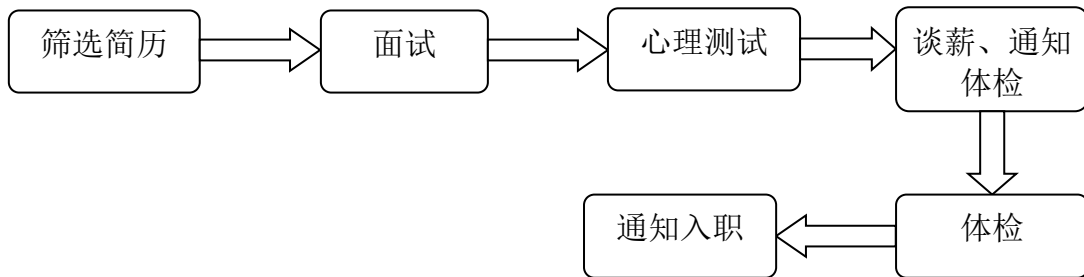
在编制心理测试前，首先要进行岗位分析，富士康应该清楚把握每一项工作应该具有的心理素质和承受的压力，在招聘和甄选的过程中，设计结构化的题目，筛选能承担某种工作压力的员工也是富士康应该考虑的。在工作分析中，应该系统地制定出不同职位的压力指数，以衡量不同职位对个体压力承受力的要求。富士康心理测试招聘时只运用了一套心理测试题，针对诸多岗位，然而不同的岗位对于人员素质的要求不同，这增加了心理测试的难度。仅仅依靠心理测试信度太低，不能完全反映员工的实际情况。

3.3.3 侧重点偏移，夸大心理测试

由于招聘数量过大，富士康招聘面临多种考验，不能在短时间内全面了解应聘者的所有素质。据了解，为压缩招聘时间，富士康往往将查阅简历、面试以及心理测验一并进行。其中，查阅简历仅仅了解应聘者的年龄、籍贯、工作经历；面试仅仅了解应聘者是否愿意来富士康工作以及目测应聘者身体素质，每个应聘者面试时间不到半分钟；对于符合要求的应聘者发放流程记录详细的面试指南，并且进行心理测试。整个过程一般在半小时内完成，对心理测试结果的分析缺乏一定说明，存在流于形式问题。可见富士

康过分夸大心理测试的作用与意义，在招聘员工时，太多仍依赖传统面试，招聘效果仍然较差。

表 8 富士康招聘流程图



3.3.4 忽视对测试效果的鉴定

富士康缺乏专业心理测评人员，没有后续的心理咨询工作，从而使心理测评收不到后续的效果。鉴定测试的效果关键在于对测试结果、聘用结果的跟踪检验，这也是不断完善心理测试的过程。富士康虽然运用了心理测试题来考察应聘人员，仅仅考察应聘者的心理承受能力，对有心理问题的员工关注度仍显不够。

4. 提升富士康心理测试效果的对策建议

4.1 重视心理测试的辅助作用

多年来，富士康忽视对应聘者心理的考查，根本原因在于领导对心理测试的重视程度不够。多数领导对用人过程中进行心理测评持无所谓的态度，他们只信赖传统招聘方式，还有的认为被测试者会主动逃避问题或者采取其他方式进行隐瞒，怀疑测试结果的真实性。实际上，心理测试作为招聘的辅助环节，可以使人力资源管理者对应聘者个人素质与行为能力方面的信息了解的更为科学、客观、详细，能够提高人事决策的科学性和人员配置的合理性。提高富士康领导者对心理测试辅助作用的重视程度是很有必要的。首先人力资源部要重视新技术的引用，跟随时代的步伐；其次，作为人力资源部的主管也有义务将心理测试的重要性传递给领导以及下属人员，通过讲解心理测试相关知识、例举知名企业运用心理测试的案例等方式当做培训，增加心理测试的有效性。

4.2 设计合理的心理测试问卷

首先要进行岗位分析。岗位分析是整个人事管理科学化的基础，富士康作为大型跨国企业，人力资源管理的完善性是不可缺少的。要做好岗位分析，第一要了解公司的背景资料，包括企业的产业链、企业文化、职位分类等；第二要明确岗位活动，包括岗位活动、工序、活动记录、负责人的职责等；第三要确定岗位行为，包括从事岗位的个人行为、动作和行为的的质量要求；第四要了解岗位设备，包括安全设备、机器、工具和其他工作器具等；第五是了解工作条件，包括工作环境、工作时间以及其他企业和社会环境的条件；最后明确人员条件，包括与岗位相关的知识和技能及个性特征的要求。¹岗位分析为企业招聘员工提供了清晰的框架，富士康如果能够明确岗位的任职资格，对员工的心理和生理素质能够全面把握，不仅有利于心理测试工具的选择，更对心理测试题的编制起到积极的作用。其次根据岗位分析的结果，确定每一职位所需的不同的心理特质，将其分为不同心理因素。最后将这些心理因素细分为不同的行为量表，为每个职位设计相应的测试题。

¹陈维政，余凯成，程文文. 人力资源管理[M]. 北京：高等教育出版社，2006，71-97.

4.3 重视对心理测试结果的长期跟踪

目前，富士康心理测试引起了社会广泛关注和质疑，很多学者认为富士康心理测试没有达到甄别员工的要求。这提醒富士康以及为富士康编制心理测试题的专家，要审视该心理测试题存在的问题。目前心理测评的多数著作引入的主要是国外人力资源测评的理论与方法，其本土化研究极为滞后。理论建设的薄弱使得心理测评显得中气不足，同时很大程度上制约着应用水平的进一步提高。要想不断提高心理测试的应用价值，就必须重视追踪心理测试的效果。笔者建议以下两点：第一是要求富士康与专业心理学家的配合，企业通过对其效果的准确反应，让专业人员有参考的依据，通过加强理论和方法的研究，使心理测试向多元化、本土化发展。当然对于企业来说，建立一套多元化和多角度的人才测试机制是最佳的解决方案。第二建立员工心理档案，富士康要加强对员工心理健康的关注，在日常工作中开展定期的心理测试。并关注员工与岗位的适应度，从工作绩效、工作能力、工作态度等方面来考察。后期追踪工作的有效实施对于心理测试的进一步完善具有重要意义。

4.4 加强心理测试的保密工作

保密原则是心理测验工作中的重要原则之一，测试过程中要求对测验材料保密、对个人隐私保密、对测试结果保密。网络上对富士康心理测试题的报道不计其数，这就违背了心理测试的保密原则。测验者要做到保密原则：

第一，测试材料必须由专业人员保管和使用，严禁随意扩散。富士康心理测试后，新闻媒体的报道使得富士康的测试题被大众熟知。想进入求职者更能够明确对测试者的意图，进而很可能使得专家创立的测验失效。

第二，保护应聘者的个人隐私。富士康心理测试设计到个人的心理健康水平，心智成熟度等方面的个人隐私。这些内容严格来说应该只让被测试者以及他愿意让人知道的人了解。测试者要做到不随便透露被试测试的情况，不将被试的隐私外传。

第三，对测试结果保密。测试者要做好对测试结果的解释与保密工作。对于新生代农民工，他们阅历尚浅，对心理测试的了解度不够，可能会认为没被录取，个人的心理就不健康，扭曲心理测试的意义。这就要求测试者做好解释工作，让求职者了解心理测试只是为了辅助招聘，找到适合岗位的员工。¹

1 宋晓红，李建国．浅谈心理测试的体会[J]．健康心理学杂志，1998，(6)：45-46．

4.5 重视其他测试方法的综合使用

人才测评时应该注意心理测试的显性化是有限度的，不能把心理测量与物理测量对等。然而对于心理素质同样要做到全方位、立体式的考查，因为多数职位依据其特殊性需要从智力、人格及特殊能力方面对求职者提出一定要求。如最近一项研究调查了 13 位全球知名企业，他们均是企业的创始人，包括苹果电脑、联邦快递、本田汽车、微软和索尼的领导，结果发现 13 人均均为直觉思维型，但是根据研究显示，对高管的选拔，韦氏成人智力量表是最好的工具，这就要求提高测试观念。多种心理测试的综合运用，能够使得各种测验相互弥补各自存在的局限性。一套测试题、一个心理测试工具，反应出来的问题总是片面的，并且测试过程中一些无关因素的干扰也很难排除，测试结果的稳定性和准确性很难保证。富士康在重视心理测试时既忽视了物理测量，也没能够让心理测量全面、透彻。笔者认为要想提高招聘效果首先要全方位地了解各个招聘方法的优劣势。富士康招聘时夸大了心理测试的效果，忽视了面试等环节等配合，从而造成侧重点偏离。因此在改善心理测试技术，引进新技术的同时，在人员甄选环节，要懂得多种测试方法的综合运用，才能为企业引进合适的人才。

结语

心理测试在我国已发展二十余年，然而多数企业对其缺乏认识。富士康跳楼事件的发生引起了社会对新生代员工心理结构的重视。从企业发展层面来讲，富士康是成功的，然而从员工满意度层面来讲，富士康善待改善。通过对富士康的了解，让我认识到富士康军事化的管理模式已经不适合新生代农民工，富士康高离职率以及跳楼事件提醒富士康要采取措施减少用人失误。心理测试则是一大突破性措施。然而就其效果来说，富士康此次运用的心理测试题缺乏一定的信度与效度，也有学者批判该测试毫无意义。笔者认为，富士康运用心理测试的意图是好的，并且富士康还采取了诸多心理辅助工作，但由于缺乏专业的理论知识，不充足的前期准备，使得测试不能从根本上解决富士康面临的问题。笔者通过分析心理测试存在的问题，提出几点提高测试效果的建议。

本文通过对富士康招聘方法的研究，相信对富士康以及其他类似的制造企业有一定的借鉴意义。当然，本文也还存在诸多不尽如人意和疏漏之处，如分析不够全面，数据方面也存在一定不足，因而还有很多值得进一步研究与探讨的内容。

参考文献

- [1] 郑日昌, 蔡永红, 周益群. 心理测量学[M]. 北京: 人民教育出版社, 1998, 3-36.
- [2] 郭庆科. 心理测验的原理与应用[M]. 北京: 人民军医出版社, 2002, 3-5.
- [3] 马金焕, 刘耀中. 心理测验在人员素质测评中的应用[J]. 商场现代化, 2006, (4): 216-218.
- [4] 肖志东. 心理测验在人力资源管理中的应用[J]. 哈尔滨学院学报, 2003, (4): 14-15.
- [5] 刘颖. 心理测评与我国人力资源市场开发[J]. 陕西省经济管理学院学报, 2003, (3): 30-32.
- [6] 殷雷. 心理测评在我国人力资源服务中的应用现状及其存在的问题[J]. 心理科学, 2003, (1): 145-147.
- [7] 林思. 人力资源招聘与选拔[M]. 沈阳: 辽宁少年儿童出版社, 2006, 145.
- [8] 尹冀蓉. 心理测量技术在单位人力资源管理中应用研究[J]. 现代商贸工业, 2010, (2): 141-142.
- [9] 马红霞. 心理测试在销售人才招聘中的应用[J]. 商场现代化, 2008, (25): 239.
- [10] 马立云. 心理测验在企业招聘中的应用[J]. 心理科学, 1997, (3): 284-285.
- [11] 王信琳. 心理测验在人才选择中的应用价值[J]. 探求, 2002, (6): 52-53.
- [12] 吉国力, 贺建勋. “心理素质测试”在企业人员招聘中的应用研究[C]. 厦门: 厦门大学系统科学系, 1992, 638-685.
- [13] 姚曙光. 谈心理测试应用中的几个问题[J]. 安阳师范学院学报, 2005, (1): 65-67.
- [14] 李刚, 张沈伟, 刘巴洋. 富士康德成长与管理模式[J]. SERIChina Review, 2008, (8): 1-14.
- [15] 冯占军. 从富士康事件透视新生代农民工生存困境[J]. 长江论坛, 2010, (4): 59-63.
- [16] 齐云洁. 从富士康“十二连跳”看中国企业的压力管理[J]. 经营管理者, 2010, (22): 74-75.
- [17] 陈维政, 余凯成, 程文文. 人力资源管理[M]. 北京: 高等教育出版社, 2006, 71-97.
- [18] 侯舒. 心理测评在人力资源管理中的合理应用[J]. 经济论坛, 2005, (9): 89-90.
- [19] 宋晓红, 李建明. 浅谈心理测试的体会[J]. 健康心理学杂志, 1998, (6): 45-46.
- [20] 张雪莲. 心理测试在三大领域中的应用现状[J]. 问题探究, 2005, (7): 127-128.