人力资源与社会保障部职业资格认证

企业人力资源管理师（一级）培训课程



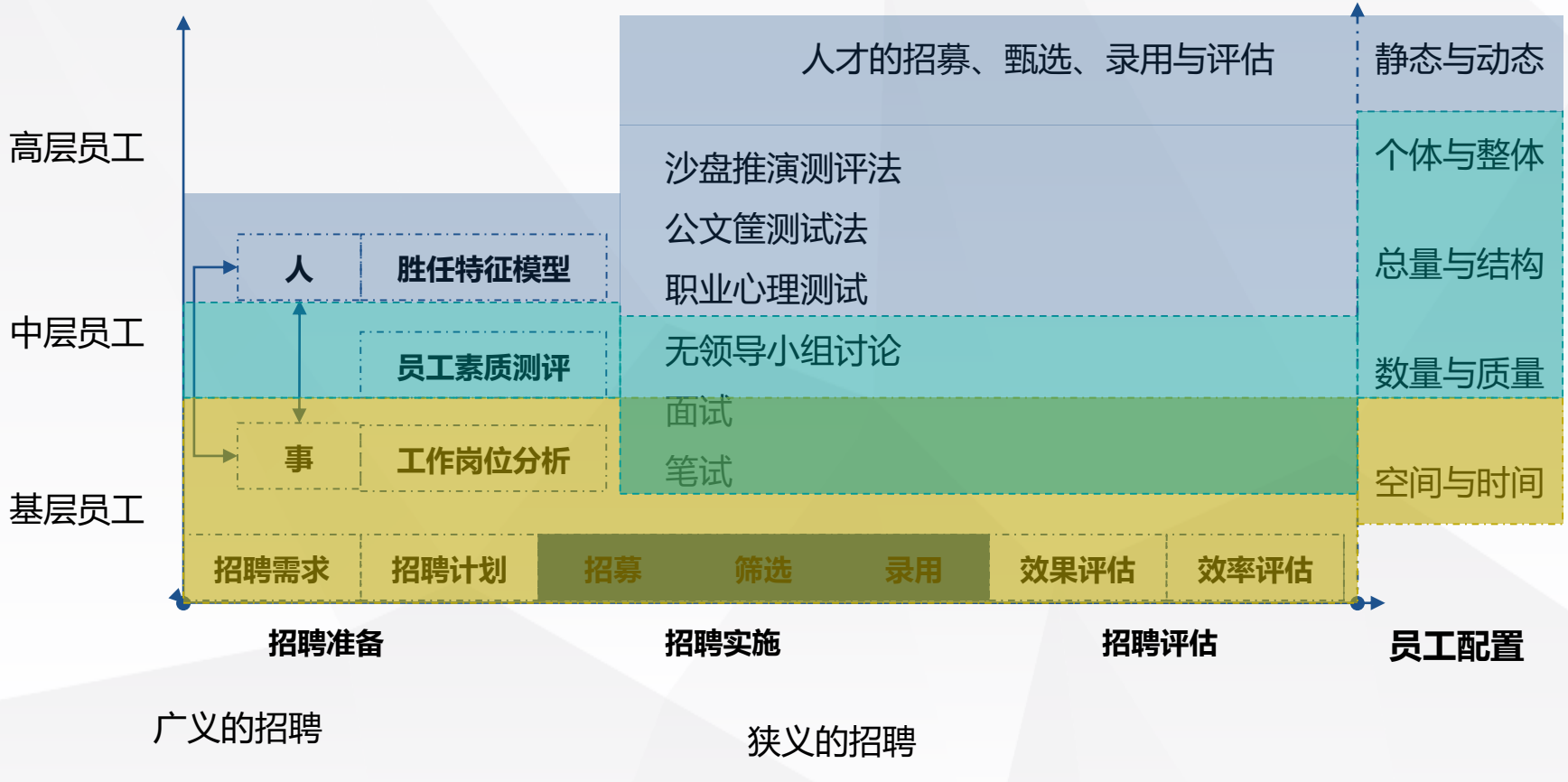
陈友志

2019. 长沙

什么是招聘和配置

招聘与配置指的是组织为了发展的需要，根据人力资源规划和工作分析的要求，寻找、吸引那些有能力又有兴趣到本组织任职，并从中选出适宜人员予以录用的过程。

招聘与配置的实质就是按照企业经营战略规划的要求把优秀、合适的人招聘进企业，把合适的人放在合适的岗位。


人才的招募、甄选、录用与评估
静态与动态
高层员工
沙盘推演测评法
公文筐测试法
职业心理测试
个体与整体
总量与结构
人
胜任特征模型
中层员工
员工素质测评
无领导小组讨论
面试
笔试
数量与质量
事
工作岗位分析
基层员工
空间与时间
招聘需求
招聘计划
招募
筛选
录用
效果评估
效率评估
招聘准备
招聘实施
招聘评估
员工配置
广义的招聘
狭义的招聘

目录

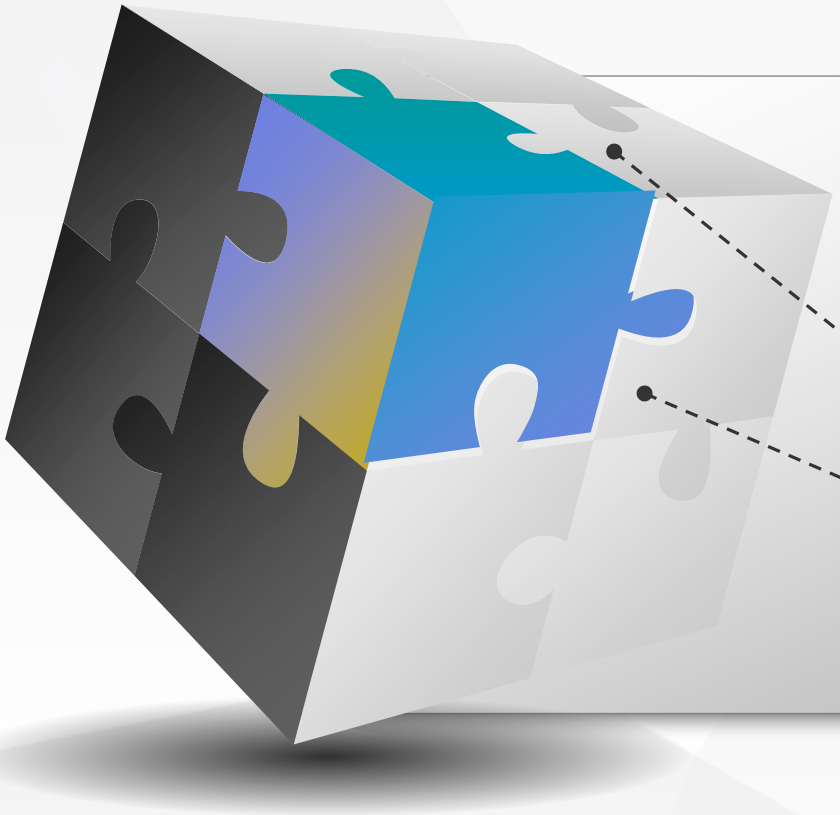
01 岗位胜任特征模型的构建与应用

02 人才测评技术与应用

03 企业人才的招募与甄选

04 人力资源流动管理

岗位胜任特征模型的构建与应用



什么是岗位胜任特征（模型）

概念

分类

企业为什么要研究岗位胜任特征

怎么来构建岗位胜任特征模型

程序

方法

什么是岗位胜任特征（模型）

思考与探索

- 一名优秀的战士需要有哪些素质?

✓军事知识 职业军人
✓使用兵器 健康的体魄 格斗能力
✓团队协作、 献身精神、果敢正直
✓责任心、独立性、自律性、自信
✓号召力、乐观、恒性、成就需求

- 一名战士需要哪些素质?

✓军事知识
✓使用兵器 健康的体魄 格斗能力
✓完成兵役、团队协作
✓献身精神
✓好胜心

思考：战士与优秀战士的素质

什么是岗位胜任特征（模型）

思考与探索

- 一名优秀的战士需要有哪些素质?

✓军事知识 职业军人
✓使用兵器 健康的体魄 格斗能力
✓团队协作、 献身精神、果敢正直
✓责任心、独立性、自律性、自信
✓号召力、乐观、恒性、成就需求

- 一名一般的战士需要哪些素质?

✓军事知识
✓使用兵器 健康的体魄 格斗能力
✓完成兵役、团队协作
✓献身精神、责任心
✓好胜心



- **为什么我们的战士优秀？是因为：**
- **职业军人意识**
- **果敢正直**
- **独立性、自律性、自信**
- **号召力、乐观、恒性**
- **成就需求**

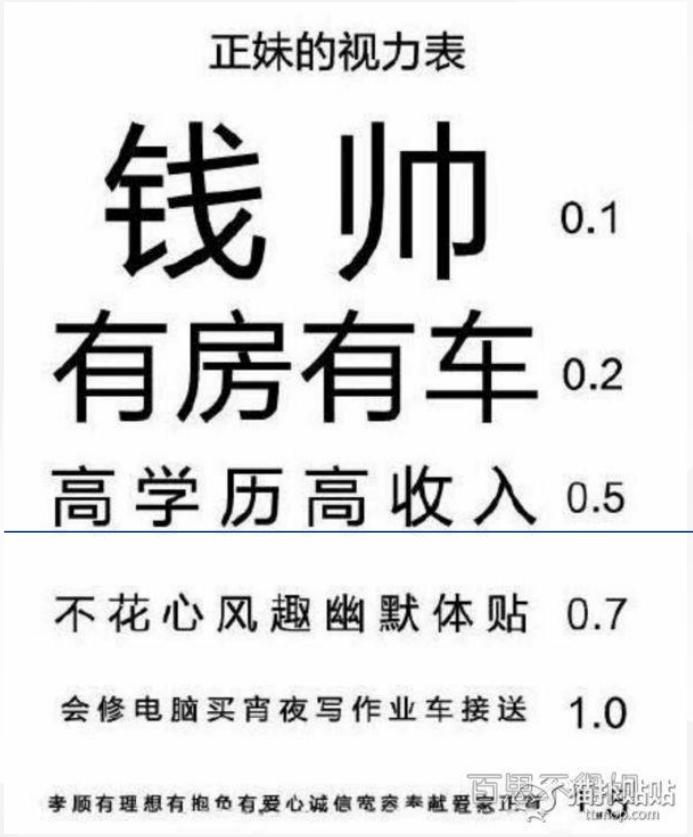
战士的胜任特征

消灭敌人
保存自己
百战不殆
乱世英雄

战士素质的分层表达			
优秀战士	**项目**	**描述**	**一般战士**
军事知识	**知识**	**对特定领域的了解**	军事知识
使用兵器、体能、格斗	**技能**	**完成某项工作或任务应具备的能力**	使用兵器、体能、格斗
职业军人	**社会角色**	**在他人面前自我形象的表现欲（对职业的预期）**	完成兵役
团队协作、献身精神、自信自律	**自我概念**	**自我评估、自我认识、自我教育（对自己的认识与看法，包括价值观）**	团队协作、献身精神
责任心、号召力、恒性、果敢正直、乐观、独立	**自身特质**	**自身特有的典型行为方式**	责任心
成就需求	**动机**	**决定外显行为、自然稳定的思想**	好胜心

什么是岗位胜任特征（模型）

冰山模型



冰山模型（美国著名心理学家麦克利兰于1973年提出）



外显的,可见的 **最具培训价值**

内隐的,深藏的 **最具选拔价值**

胜任特征的概念与内涵

胜任特征是指确保劳动者能顺利完成任务或达到目标，并能区分绩优者和绩劣者的潜在的、深层次的各种特质。

1、**内涵：**“胜任”表示的是对某项工作的卓越要求，而不是基本要求，但“胜任特征”含有对个体或组织的基本要求。

2、**外延：**胜任特征可以是单一特征指标，也可以是一组特征指标。

3、**特点：**胜任特征具有可衡量性和可比较性。能够判别绩优与绩效平平，区分出表现较好和较差的个体或组织。

4、**应用：**胜任特征是潜在的深层次的，可用于自然人或法人团体，甚至更宽泛的组织范畴。

胜任特征可以分为基础性胜任特征和鉴别性胜任特征。基础性胜任特征指的是个人胜任岗位所需要具备的基本能力或素质。鉴别性胜任特征是个人取得优异绩效所需要具备的卓越能力或素质。

胜任特征模型的概念与内涵

胜任特征模型是指采用科学的研究方法，以显著区分某类人群中绩效优异与一般为基础来寻求鉴别性岗位胜任特征，经过反复比较分析，最终确立起来的与绩效高度相关的胜任特征结构模式。

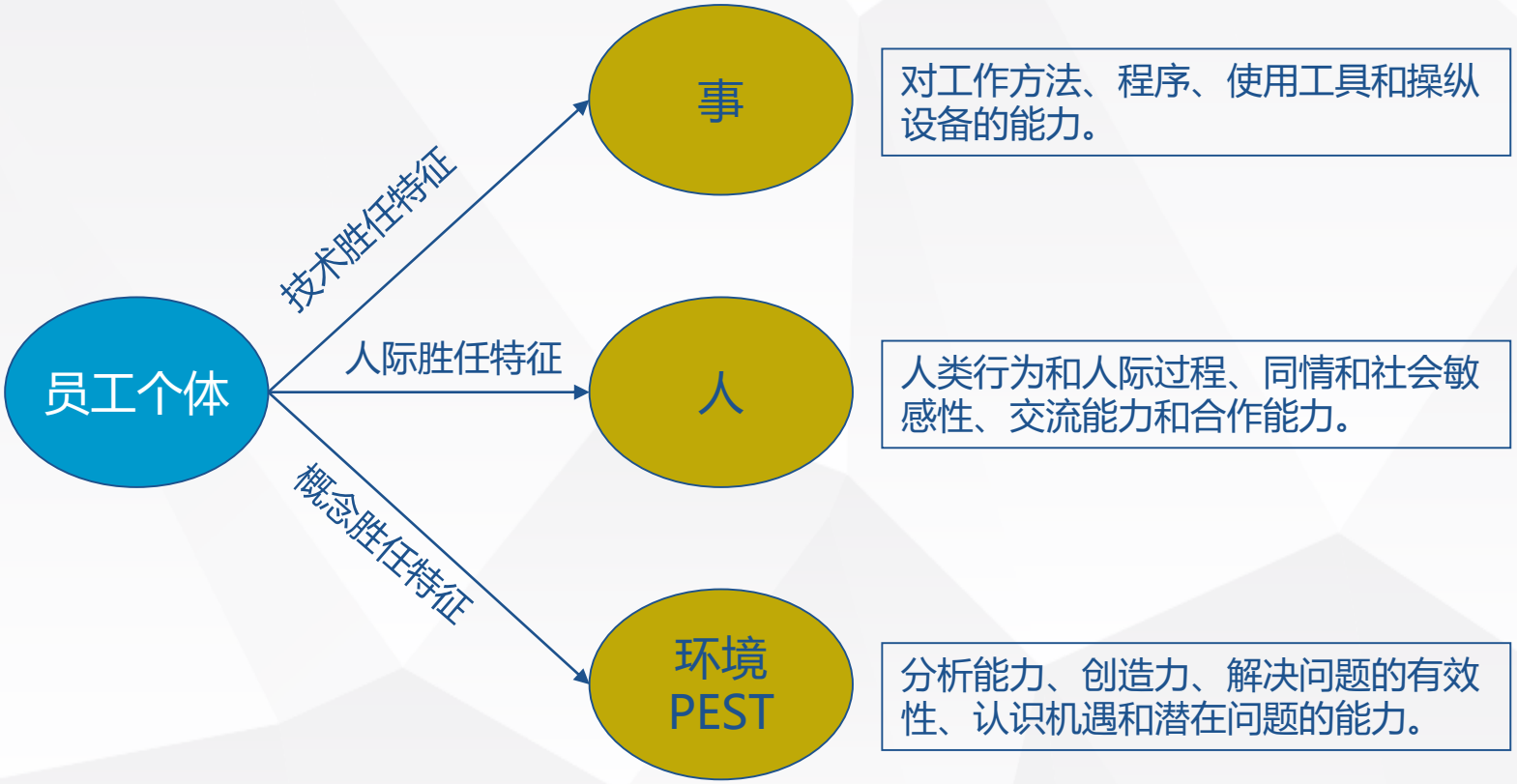
1、**内涵：**它反映了胜任特征的内涵，即胜任特征是区别绩效优异者与绩效平平者的标志，是建立在卓越标准基础之上的结构模型。

2、**形成：**胜任特征模型是在区别了员工绩效优异和一般组的基础上，经过深入的调查和统计分析而建立起来的。

3、**表达：**胜任特征模型是一组结构化了的胜任特征指标，可以通过数学表达式或方程式表现出来，方程中的各个因子是那些与绩效高度相关的胜任特征要素的有机集合。

什么是岗位胜任特征（模型）

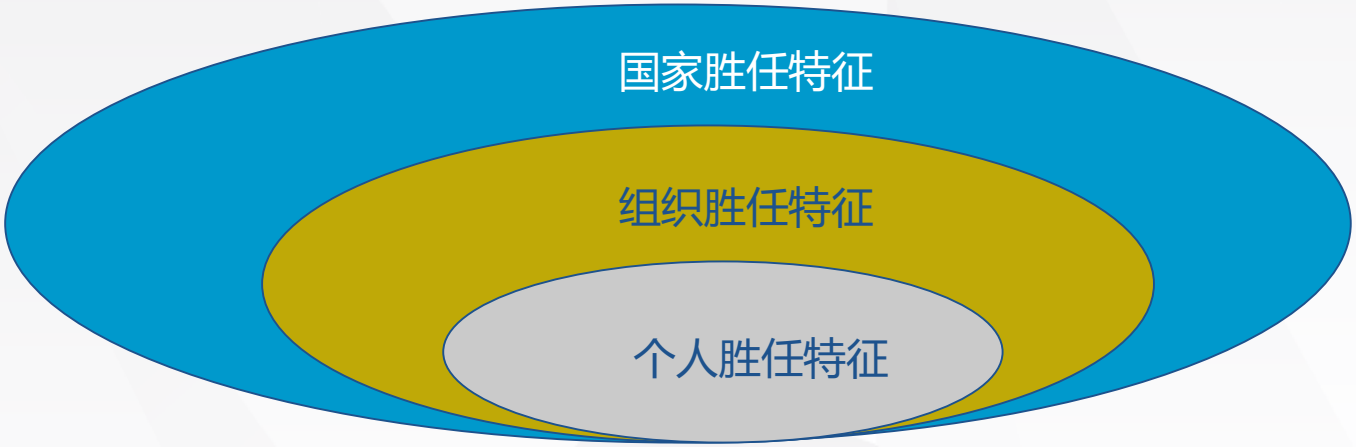
胜任特征的分类



运用情境　主体不同　内涵大小　区分标准

什么是岗位胜任特征（模型）

胜任特征的分类



个人胜任特征（微观）：单个自然人身上所具有的能够令其取得成功的潜在特征。

组织胜任特征（宏观）：一个团体组织综合显示的令其在行业中取得长期收益，保持行业内外竞争优势的潜在核心特征。

国家胜任特征（宏观）：一个国家综合显示的令其在国际上保持竞争优势的核心特征。

运用情境 | 主体不同 | 内涵大小 | 区分标准

什么是胜任特征（模型）

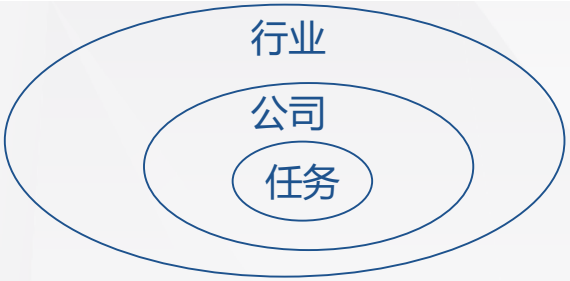
胜任特征的分类

胜任特征类型	任务具体性	公司具体性	行业具体性	包含内容或举例
元胜任特征	非	非	非	可用于完成大量不同的任务，包含广泛的知识技能和态度，如：学习能力、创造力、适应力
特殊技术胜任特征	高	高	高	仅仅在一个公司内解决一个或者非常少的任务，具有独特性，如在公司使用特殊工具技能
标准技术胜任特征	高	非	低	是具有操作定向的胜任特征，如打字、速记技能；会计知识；软件能力和其它职业定向技能
组织内部胜任特征	低	高	高	组织文化知识；公司内部的沟通渠道与非正式网络；组织中政治动态和公司的战略与目标等
行业通用胜任特征	低	低	高	产业知识、行业知识；分析竞争对手的能力；行业合作与联盟的能力等
行业技术胜任特征	高	非	高	在行业内可以跨公司流动，仅仅可用于完成一个或少量有限的工作任务，如装机、理发等

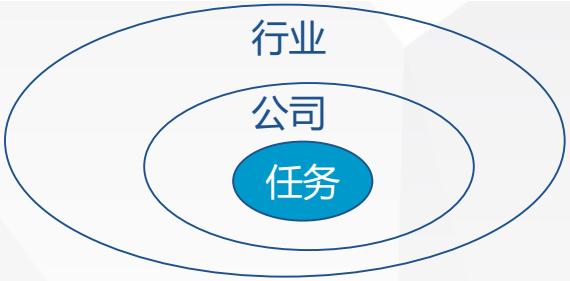
运用情境　主体不同　内涵大小　区分标准

什么是胜任特征（模型）

胜任特征的分类



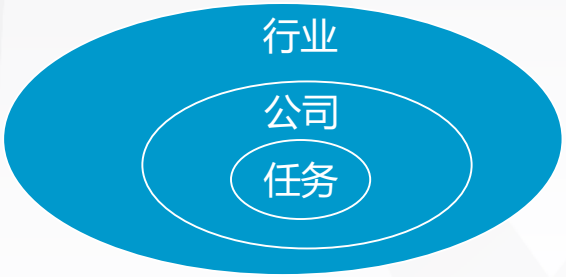
元胜任特征：非任务、非公司、非行业具体性——通用能力。



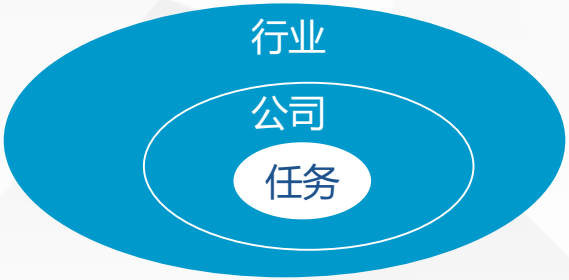
标准技术胜任特征：高任务、非公司、低行业具体性——适用于不同行业的职业定向技能。



行业通用胜任特征：低任务、低公司、高行业具体性——适用于某行业的知识与技能。



特殊技术特征：高任务、高公司、高行业具体性——公司某岗位的独特技能。



组织内部胜任特征：低任务、高公司、高行业具体性——与具体组织有关的知识与技能。

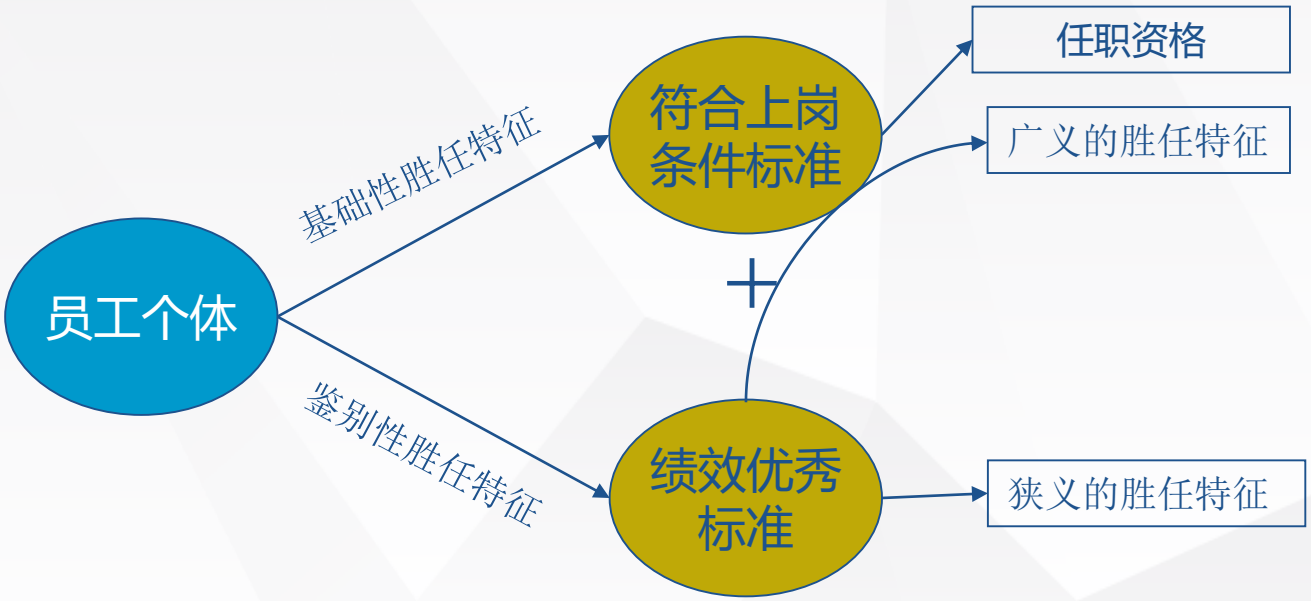


行业技术胜任特征：高任务、非公司、高行业具体性——行业内跨公司完成有限任务的技能。

运用情境　主体不同　内涵大小　区分标准

什么是胜任特征（模型）

胜任特征的分类



运用情境 | 主体不同 | 内涵大小 | 区别标准

胜任特征模型的分类


胜任特征
模型分类
按结构形式
指标集合式模型（经过研究和筛选形成）
结构方程式模型（通过数学统计手段建立起来的）
按建立思路
层级式模型
簇型模型
盒型模型
锚型模型

什么是胜任特征（模型）

胜任特征模型的分类

人力资源总监胜任特征模型（层级型）		
胜任特征	**行为描述**	**权重**
HR技术素养	HR领域专家，熟悉劳动法，能主导开展高管培训、能力素质模型和干部任职资格管理、人才梯队建设和培养等专项工作。	**30**
战略管理能力	站在HR的高度参与CEO的战略制定工作，并采取相应的HR措施促进公司战略的实现。	**20**
团队建设	持续对下属HR人员教育培训，注重公司人才梯队的建设和培养。	**15**
变革管理	能预测变革的趋势、可能存在的问题和相关利益得失，妥善处理变革中的矛盾。	**15**
诚信正直	说到做到、成功的职业记录，能以有效的方式表达复杂的想法。	**10**
责任感	从工作中寻求自身的价值和满足，把工作当成事业。	**10**

层级型 | 簇型 | 盒型 | 锚型

什么是胜任特征（模型）

胜任特征模型的分类

诚信正直	说到做到、成功的职业记录，能以有效的方式表达复杂的想法。	**10**
责任感	从工作中寻求自身的价值和满足，把工作当成事业。	**10**

◆1、收集数据，找出某个岗位或职业的关键胜任特征

2、然后对每个胜任特征进行行为描述。

3、根据其相对重要程度进行排序，确定每个胜任特征的排名和重要性。

◆用途或优点：对于识别某个胜任水平的工作要求或角色要求来说是很有效的，有助于人与工作匹配。

层级型 | 簇型 | 盒型 | 锚型

胜任特征	维度	行为描述
战略管理能力	战略思维	站在战略高度统筹HR工作，并采取相应的HR措施促进公司战略的实现。
	决策能力	能根据既定目标认识现状,预测未来,决定最优行动方案
	风险意识	能够洞察内外环境的变化，对可能存在的风险进行准确的预判。
	规划能力	每项工作都能提出2项以上的预案，且善于将宽泛的目标转化为具体的目标、标准以及行动计划。

◆在确定了某岗位或职业的胜任特征维度后，对每个大的胜任特征维度用好几个方面的行为进行描述。这种模型不列出各胜任特征的相对重要程度，比较适合于掌握一个工作或职业群体的信息，也就是说，它关注一个职业群体的胜任特征，推广性好。

层级型 | 簇型 | 盒型 | 锚型

什么是胜任特征（模型）

胜任特征模型的分类

胜任特征	内涵	行为描述
战略管理能力	具有很强的风险意识和洞察力，能从总体出发，对全局性、前瞻性问题进行深入分析，赋予理性思考，善于作出决策，提出切实可行的规划并付诸实现的能力。	1、站在战略高度统筹HR工作，并采取相应的HR措施促进公司战略的实现。 2、能根据既定目标认识现状,预测未来,决定最优行动方案 3、能够洞察内外环境的变化，对可能存在的风险进行准确的预判。 4、每项工作都能提出2项以上的预案，且善于将宽泛的目标转化为具体的目标、标准以及行动计划。

◆针对一个胜任特征，左边注明该胜任特征的内涵，右边则写出相应的出色的绩效行为。盒型胜任特征模型主要用于绩效管理中。

层级型　簇型　盒型　锚型

什么是胜任特征（模型）

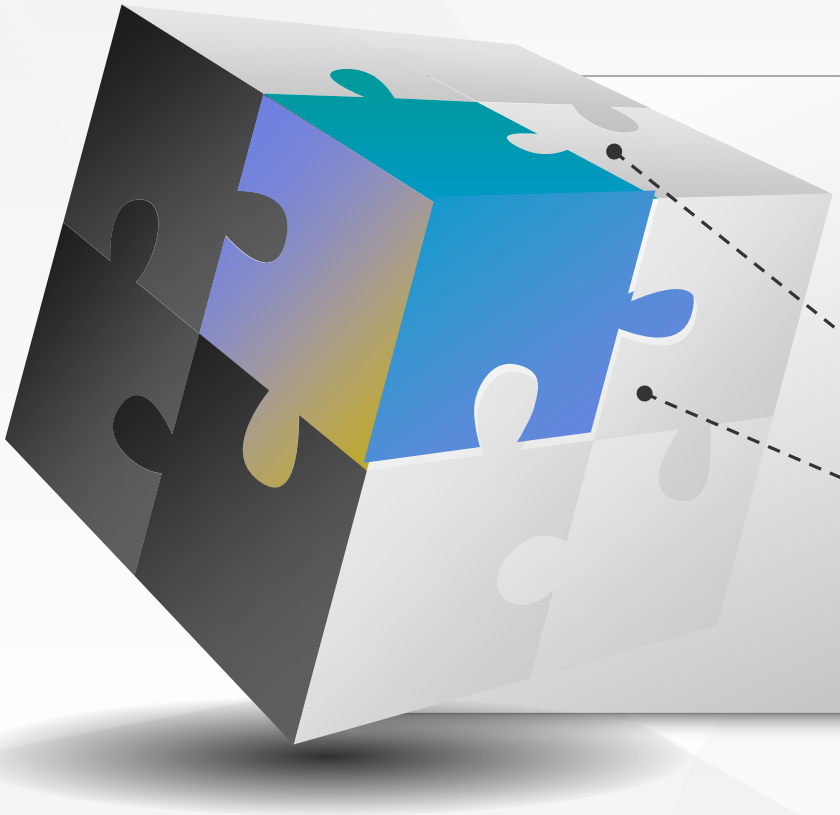
胜任特征模型的分类

胜任特征	内涵	行为指标等级
战略管理能力	具有很强的风险意识和洞察力，能从总体出发，对全局性、前瞻性问题进行深入分析，赋予理性思考，善于作出决策，提出切实可行的规划并付诸实现的能力。	D级：风险意识较差，不具备敏感的洞察力，目光较短浅。
		C级：能够对全局性问题进行深入分析，作出决策。
		B级：能够洞察公司内外部条件的变化，进行理性思考，采取有针对性的措施。
		A级：具有很强的风险意识和洞察力，善于对全局性和前瞻性问题深入分析，作出决策，并提出可行性方案。

◆分别对每个胜任特征维度给出一个基本定义，同时对每个胜任特征的不同水平层次给出相应的行为锚，即明确描述相应行为标准。实用性强，适用于具体的工作模块，如培训和发展需求评价。

层级型　簇型　盒型　锚型

岗位胜任特征模型的构建与应用



什么是岗位胜任特征（模型）

概念

分类

企业为什么要研究岗位胜任特征

怎么来构建岗位胜任特征模型

程序

方法

案例

- 到公司人力资源部工作快三年了，比刘欢后来的同事陆续得到了升职的机会，刘欢却原地不动，心里颇不是滋味。终于有一天，冒着被解聘的危险，他找到人力资源经理理论。
- “经理、我有过迟到、早退或乱章违纪的现象吗？”刘欢问。经理干脆地回答“没有”。那是公司对我有偏见吗？”经理先是一怔，继而说“当然没有。”“为什么比我资历浅的人都可以得到重用，而我却一直在微不足道的岗位上？”
- 经理一时语塞，然后笑笑说：“你的事咱们等会再说，我手头上有个急事，要不你先帮我处理一下？”一家客户准备到公司来考察产品状况，老板叫我联系他们，问问何时过来。“这真是个重要的任务。”临出门前，刘欢不忘调侃一句。
- 一刻钟后，刘欢回到经理办公室。“联系到了吗？”经理问。“联系到了，他们说可能下周过来。”“具体是下周几？”老板问。“这个我没细问。”“他们一行多少人。”“啊！您没问我这个啊！”“那他们是坐火车还是飞机？”“这个您也没叫我问呀！”
- 经理不再说什么了，他打电话叫朱政过来。朱政比刘欢晚到公司一年，现在已是人力资源副经理了，他接到了与刘欢刚才相同的任务。一会儿工功夫，朱政回来了。
- “哦，是这样的”朱政答道：“他们是乘下周三下午3点的飞机，大约晚上6点钟到，他们一行5人，由采购部王经理带队，我跟他们说了，我公司会派人到机场迎接。另外，他们计划考察两天时间，具体行程到了以后双方再商榷。为了方便工作，我建议把他们安置在附近的国际酒店，如果您同意，房间明天我就提前预订。还有，下周天气预报有雨，我会随时和他们保持联系，情况有变，我将随时向您汇报。”

- 通过案例，思考：刘欢有什么样的问题?
- 通过案例，思考：公司人力资源管理存在什么样的问题?

- 刘欢：
  - 缺乏系统思考的能力，进而缺乏工作的主动性、开拓性。
- 公司：
  - 1、工作分析缺乏对员工胜任素质上的要求；
  - 2、招聘员工忽略胜任特征；
  - 3、忽视员工能力的培养与开发；
  - 4、绩效考核忽视特征型考评维度。

企业为什么要研究岗位胜任特征

用于规划或工作分析

岗位名称	秘书	所属部门	总经理办	直接上级	总经理
略					
岗位职责：	1、负责文书的起草与传达				
	2、负责总经理邮件的收发与回复				
	3、负责核心客人的接待				
任职资格	1、本科及以上学历				
	2、具有较强的文字功底，中文专业				

注重工作的组成要素

两种不同的工作分析结果比较

侧重绩效优异相关联的特征与行为

岗位名称	秘书	所属部门	总经理办	直接上级	总经理
略					
岗位职责与工作要求、绩效标准	1、负责文书的起草与传达	上级与会议精神在 24 小时之内准确用文字表达出来，并传达到相关部门。			
	2、负责总经理邮件的收发与回复	每天两次查看与回复总经理邮件，重要邮件即时面呈总经理。			
	3、负责核心客人的接待	及时接待核心客人，确保接待得体、客人满意。			
任职资格	1、本科及以上学历				
	2、具有较强的文字功底，中文专业				
胜任素质	1、服务意识：与客气交流时体现的热情、周到、主动的服务欲望和意识				
	2、敏感性：对政治、经济、行业、企业信号敏锐的捕捉能力				
	3、细节与秩序：注重细节的变化，将计划有效贯彻实施				

◆价值导向：从任务型到结果型的转化，即从强调过程转化为强调结果。

◆胜任特征与企业文化和经营目标相联系，弥补传统工作分析仅限于与岗位短期匹配的缺陷

◆优秀员工的行为作为衡量标准，这使得工作分析更为具体，更有目标性。

胜任特征模型应用于招聘方式：结构化面试和评价中心

◆面试问题一：您有没有想过，到您退休的时候，您的工作和生活是什么光景？您的朋友对您进行什么样的评价时，您最开心？

◆面试问题二：为了留住核心高管，一些公司默许他们在不违反大的原则下内部创业，如果您所在的公司也有这种情况，当有朋友希望从您所管辖的部门获取一些业务，您会如何处理？如果可能，请举例说明。

◆1、从注重知识技能转化为关注核心特质与动机

◆2、统一择人导向：胜任特征

◆3、兼顾劳动契约与心理契约的双重契约关系

企业为什么要研究岗位胜任特征

用于培训与开发



◆1、培训内容纵向化

◆2、培训计划个性化

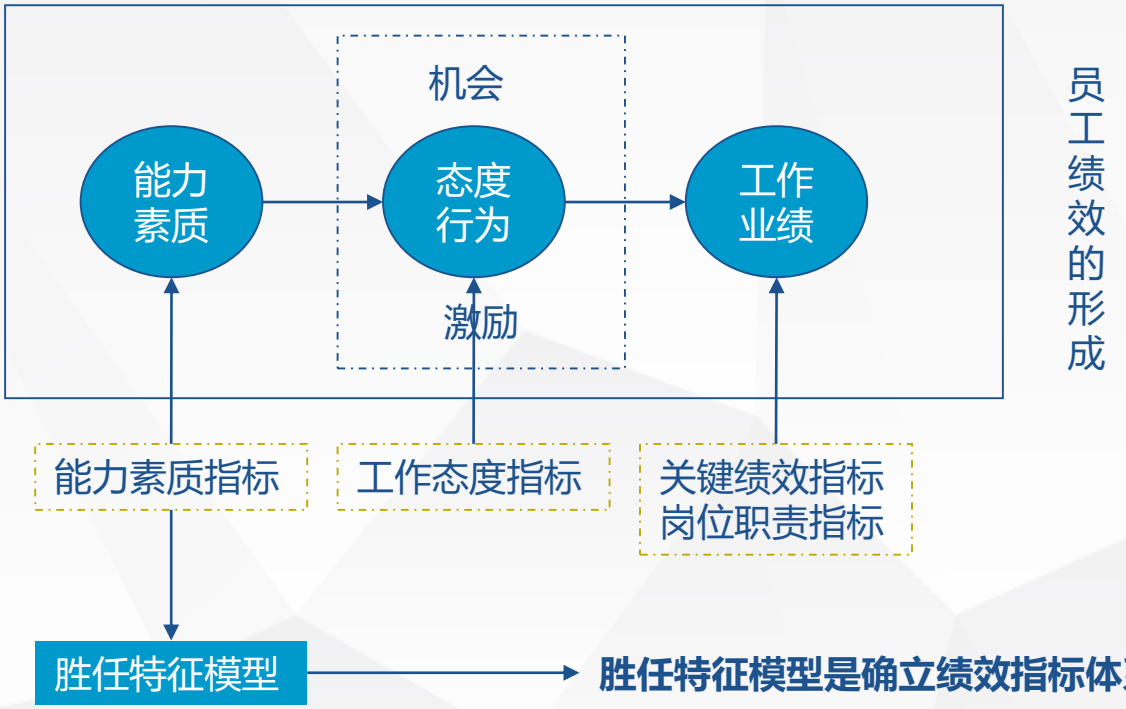
◆3、促进员工职业生涯规划

●企业：根据员工特质定向培养

●员工：根据岗位胜任特征模型做职业生涯规划

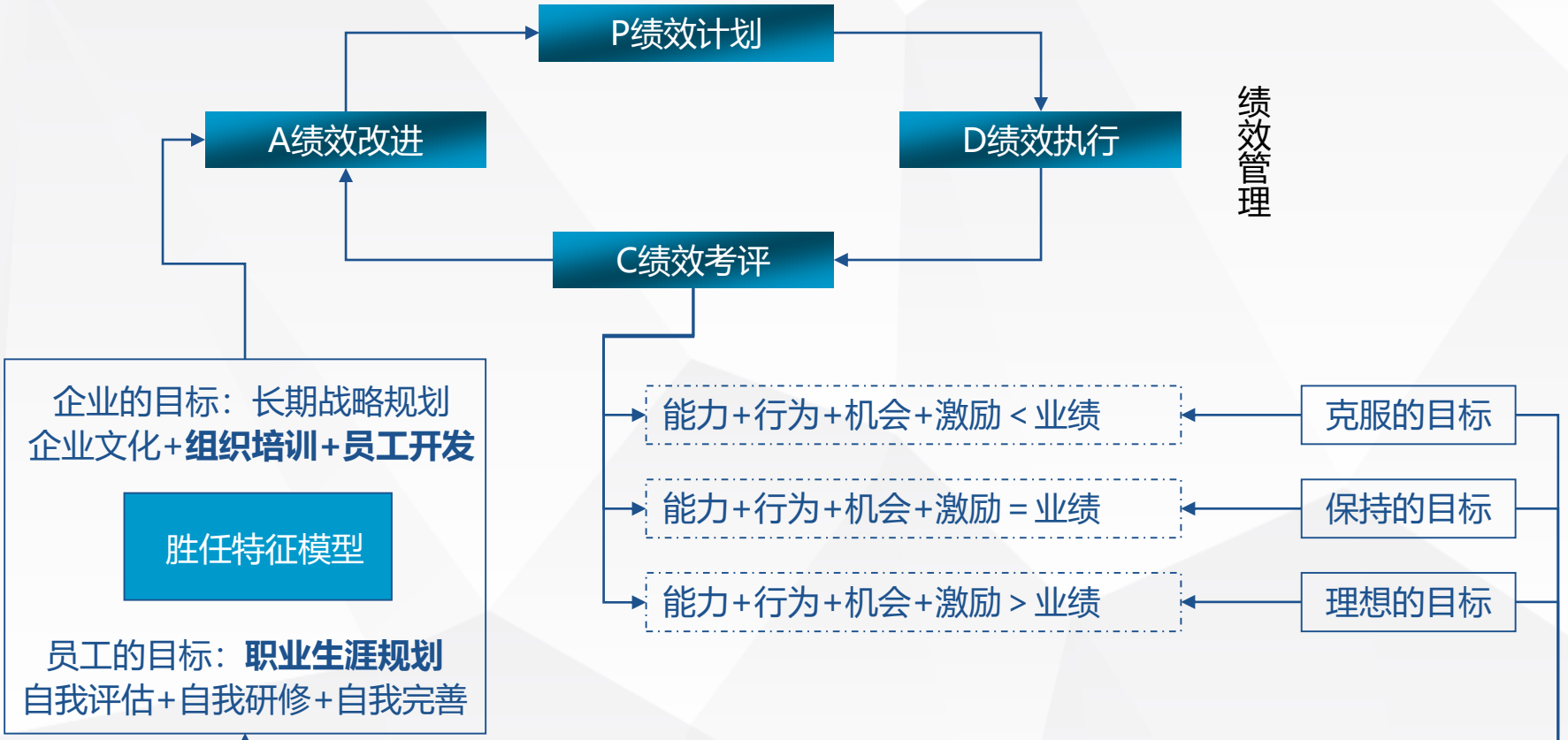
企业为什么要研究岗位胜任特征

用于绩效管理



企业为什么要研究岗位胜任特征

用于绩效管理

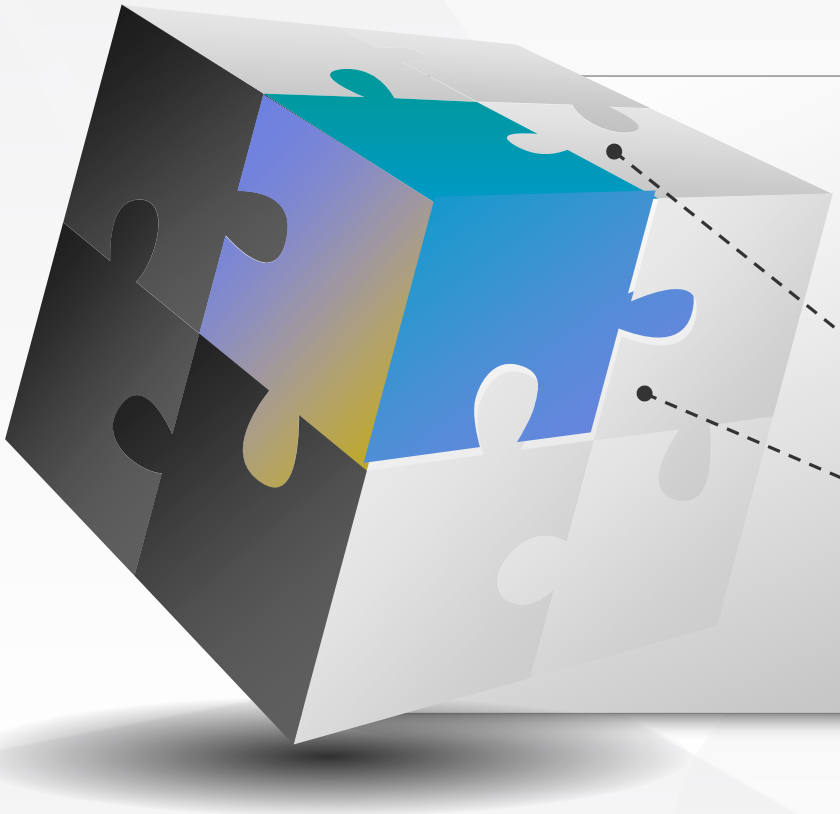


胜任特征模型的建立为完善绩效考评管理体系提供了可靠的保障

指标名称：系统思考			
指标定义		典型负面行为	
深入、全面地分析和思考问题，对相关影响因素进行系统考量，并善于总结和归纳问题的本质，掌握事物的发展规律与趋势。		◆ 停留在问题表面，抓不住问题的实质和关键点。 ◆ 考虑问题不全面，用单一思路解决问题。 ◆ 只关注眼前，将问题看成是孤立、静止的。	
维度	等级 1：注重思考	等级 2：全面思考	等级 3：前瞻思考
深入性	深入分析问题背后的关系，不被表面现象迷惑。	从已有现象引申地看问题，深入问题的其他环节。	抓住问题的本质，将问题抽象归纳，从本质上分析和解决问题。
全面性	从多个角度提出问题进行分析和判断。	考虑问题时，习惯从不同角度进行系统分析，综合多种信息做出判断。	具有结构化思维，能够系统地分析、理解问题，找出零散信息的共同特征，加以整合思考。
前瞻性	注意到问题发生、发展过程中的动态变化。	理解问题发生、发展过程中的动态变化，对可能发生的变化提前做出判断。	准确预测事物未来的发展方向，并利用对事物发展方向的预测制定针对性的计划，并提前采取应对措施。

工作有要求（规划）、招聘有标准（招聘）、育人有目标（培训）、努力有方向（绩效）

岗位胜任特征模型的构建与应用



什么是岗位胜任特征（模型）

概念

分类

企业为什么要研究岗位胜任特征

怎么来构建岗位胜任特征模型

程序

方法

程序

1 **定义**绩效**标准** → 2 **选取**分析效标**样本** → 3 **获取**效标样本有关胜任特征**数据**资料 → 4 **建立**岗位胜任特征**模型** → 5 **验证**岗位胜任特征**模型**

◆什么是绩效标准?

- ➢能够鉴别业绩优秀与业绩一般员工的标准。

◆如何定义?

- ➢工作岗位分析法
- ➢专家小组讨论法（领导者、HR、研究人员）
- ➢“上级提名”法

程序

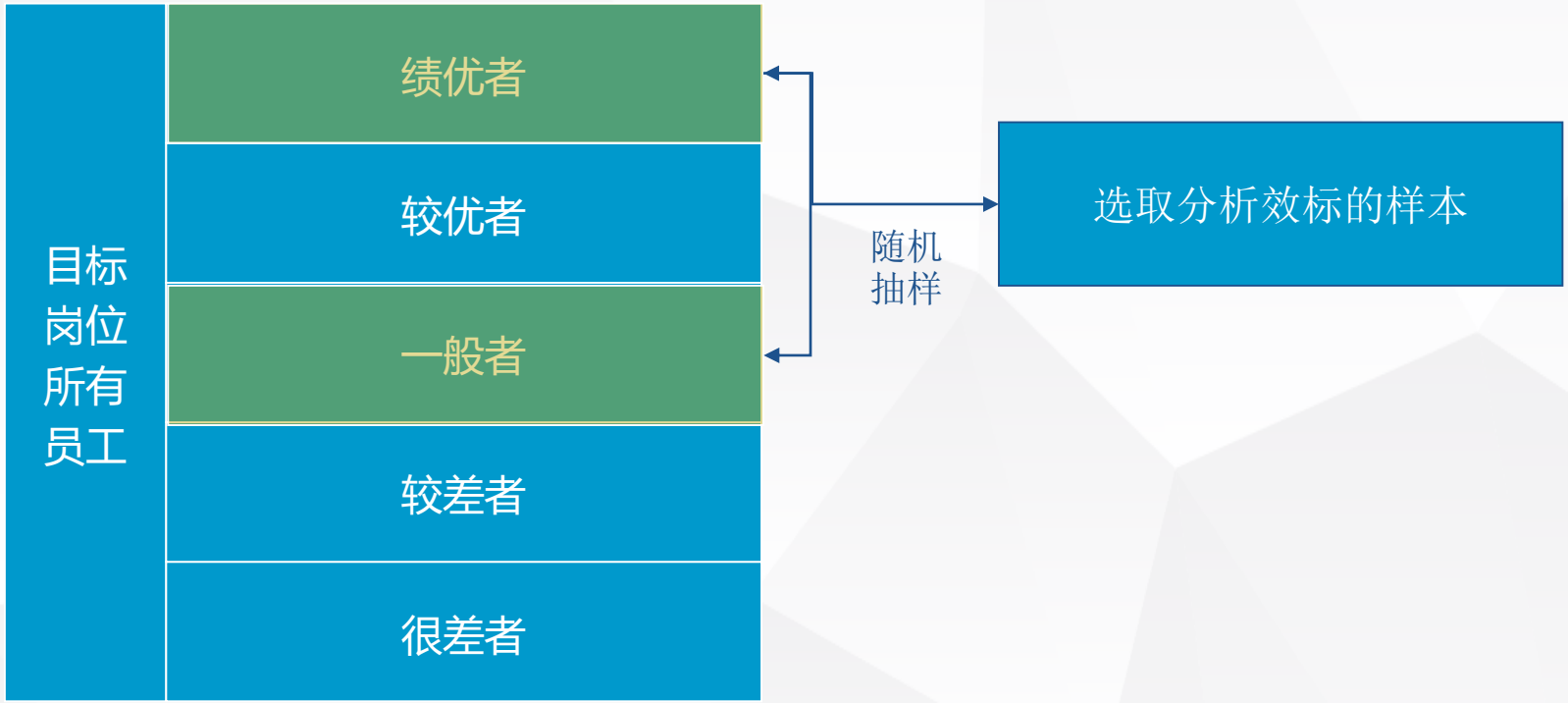
1 定义绩效标准

2 选取分析效标样本

3 获取效标样本有关胜任特征数据资料

4 建立岗位胜任特征模型

5 验证岗位胜任特征模型



怎么构建岗位胜任特征模型

程序

1 **定义**绩效**标准** → 2 **选取**分析效标**样本** → 3 **获取**效标样本有关胜任特征**数据**资料 → 4 **建立**岗位胜任特征**模型** → 5 **验证**岗位胜任特征**模型**

方法

1、**行为事件访谈法**
2、观察法
3、问卷调查法
4、专家小组法
5、专家系统数据库法
6、全方位评价法

◆行为事件访谈法(BEI)是一种开放式的行为回顾调查技术。

◆行为事件访谈法一般采用问卷与面谈相结合的方式。

◆访谈者事先不知道访谈对象是优秀组还是一般组；1-3小时。

- 1、要求被访谈者列出他们在管理工作中发生的关键事件。包括成功事件、不成功事件或负面事件各三项。
- 2、让被访者详尽地描述整个事件的起因、过程、结果、时间、相关人物、涉及的范围以及影响层面等
- 3、要求被访者描述自己当时的思路、想法或感受，并总结导致事件成功或不成功的原因。

◆行为事件访谈法（采用STAR法提问）

- STAR方法主要有4个问题：情境、任务、行动、结果
- S(situation) "那是一个怎么样的情境?什么样的因素导致这样的情境?在这个情境中有谁参与?"
- T(Task) "您面临的主要任务是什么?为了达到什么样的目标?"
- A(Action) "在那样的情境下，您当时心中的想法、感觉和想要采取的行为是什么?"在此，要特别了解被访谈人对于情境的认知和事例的关注点。
  - 被访谈人如何看待其他的人(例如，肯定或是否定)或情境(例如，问题分析与解决的思考)?
  - 被访谈人的感受是什么(例如，害怕、信心、兴奋)?
  - 被访谈人内心想要做的什么?什么想法激励他们(例如，想把事情做得更好，让老板印象深刻)?
- R(result) "最后的结果是什么?过程中又发生了什么?"

怎么构建岗位胜任特征模型

程序

1 定义绩效标准 → 2 选取分析效标样本 → 3 获取效标样本有关胜任特征数据资料 → 4 建立岗位胜任特征模型 → 5 验证岗位胜任特征模型

1	高层访谈	了解战略方向、组织结构和业务流程	注意事项： 建立模型时既要考虑该企业的特点和实际情况，又要遵循胜任特征层级’不重叠、能区分、易理解‘的建模原则，同时还要对各种能力作出等级及其含义的界定
2	专家小组讨论	目标岗位的工作职责、绩效目标、行为表现	
3	提炼胜任特征统计频次	从访谈报告中提炼胜任特征数据，记录出现频次	
4	分析两组共性与差异特征	对优秀组和普通组的要素指标发生频次和相关程度进行比较，找出两组的共性和差异特征	
5	归类与赋权	根据不同主题进行胜任特征分类，根据频次集中程度，估计各类特征的大致权重	
6	修改补充完善	针对优秀员工的行为事件访谈，结合相关行业数据对指标进行修改、补充、完善	

怎么构建岗位胜任特征模型

程序

1. 定义绩效标准
2. 选取分析效标样本
3. 获取效标样本有关胜任特征数据资料
4. 建立岗位胜任特征模型
5. 验证岗位胜任特征模型

方法

1	查阅了大量有关销售经理的胜任特征的国内外相关文献
2	抽取50个样本进行编号（001-050），根据绩效高低，优秀组20人，一般组30人。
3	组织一批访谈者对这50个人进行访谈（行为事件访谈）
4	请5位专家分别对销售经理岗位的胜任特征进行研究，针对优秀者与一般者的绩效表现（需要较完善的访谈资料、事例或其它资料），专家意见如下：

专家	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
张三	影响能力	成就动机	坚持不懈	客户导向	人际交往	自信心	分析式思维	适应力	团队能力	组织承诺
李四	影响能力	成就动机	坚持不懈	主动性	自信心	适应力	团队能力	市场意识	组织承诺	人际理解能力
王五	成就动机	坚持不懈	主动性	分析式思维	自信心	适应力	团队能力	市场意识	谈判能力	人际理解能力
赵六	坚持不懈	客户导向	人际交往	自信心	分析式思维	适应力	团队能力	市场意识	谈判能力	人际理解能力
孟七	影响能力	成就动机	人际交往	自信心	分析式思维	适应力	团队能力	坚持不懈	市场意识	人际理解能力

方法

构建岗位胜任特征模型的方法

定性分析方法	定量分析方法	
编码辞典法	T检验法	聚类分析
专家评分法（德尔菲法）	相关分析	因子分析
头脑风暴法（专家会议法）	频次分析	回归分析

编码辞典法

- 编码辞典法是指专家根据经验列出胜任特征清单，并对各项胜任特征进行分级和界定的方法。建立编码辞典是构建胜任特征的重要前提。

- 1、组建开发小组，至少包括4名成员，必须是专家构成。
- 2、建立能力清单。即对相关领域所涉及到的能力指标进行归纳和汇总，列出能力清单。
  - （1）资料整理，资料可以是文献查询结果，也可以是访谈结果（还可以是文件、岗位说明书等）。
  - （2）归纳和汇总能力指标。
  - （3）对被调查对象进行进一步分析，完善和充实能力清单。
  - 能力清单也可由对所研究行业了解相对较深的专业人士提出，而不经过调研。
- 3、能力指标删减。经过专家研讨，删去不合格的能力指标。
- 4、能力指标的概念界定。
- 5、能力指标的分级定义。

编码辞典法：资料整理

- 如何通过行为事件访谈等获得能力指标?
- 问，请举出管理工作中发生的关键事件。包括成功事件、不成功事件或负面事件各三项。每个事件的情景、任务、行动、结果又如何?
- **事件一：秒杀竞争对手**
- S：我们最大的竞争对手在附近开了一家新的门店，并且以低廉的价格进行促销，导致我们的客流量减少，营业额比上个月下降了10%。 市场意识
- T：我们的目标是，必须使我们部门的营业额增长15%，争取在同类部门中排TOP2 组织承诺
- A：我与主要供货商进行谈判，推出我们的独家产品，减少那些对手主营商品的进货量，避免与对手在他们的优势产品上发生冲突；同时，对老、大客户开展增值促销活动。 谈判能力 客户导向
- R：由于与竞争对手在细分市场上做出了区分，我们门店的营业额比上个月增加了20%；同时我们也与几家供货商达成了良好的长期合作。更重要的是：我们的新客户增加了10%。

- 胜任特征名称：人际理解能力
- 基本定义：在人际交往中理解他人的言语、情感、行为等的含义和原因的能力水平。

- 指标等级

水平1——能够理解他人当前的言语

水平2——可以理解他人隐含的情绪反应

水平3——能够理解和明白他人举止的真正含义

水平4——能够理解和把握“言外之音"

水平5——能够发现和揭示复杂的潜在问题

- **技巧：先定两极，再依程度展开。记住：还有一个百晓叫度娘**

- 德尔菲法是指利用专家、公司管理者或资深员工的经验，对某个岗位所需要的胜任特征指标进行评估，经过匿名的反复讨论，最终达成一致意见，得出该岗位胜任特征的方法。

- 1、各位专家分别对某个岗位所需要的胜任特征指标进行评估，将评价结果发送给主持人。
- 2、主持人收到以上资料后，分别将不同专家的资料进行整理，将整理后的材料重新发给每位专家，供其相互参考，前提是保证专家们不知道提出意见的是谁。
- 3、各位专家拿到不同意见的材料后，重新审视自己的思路和结论，得出新的结论，再将新的结论发给主持人。
- 重复以上步骤，直到各位专家意见较为统一，得到该岗位的胜任特征指标。

第一轮：将此表发给各位专家，专家分别对销售经理岗位所需要的胜任特征指标进行评估，将评价结果发送给主持人。

销售经理岗位胜任特征专家评分表					
胜任特征要素	胜任特征定义	评分	胜任特征要素	胜任特征定义	评分
影响能力	略		团队能力	略	
成就动机	略		市场意识	略	
坚持不懈	略		主动性	略	
客户导向	略		谈判能力	略	
自信心	略		组织承诺	略	
分析式思维	略		适应力	略	
5分：非常重要；4分：重要；3分:一般重要；2分：不太重要；1分：不重要					

第二轮：主持人收到以上资料后，分别将不同专家的资料进行整理，——如何整理？

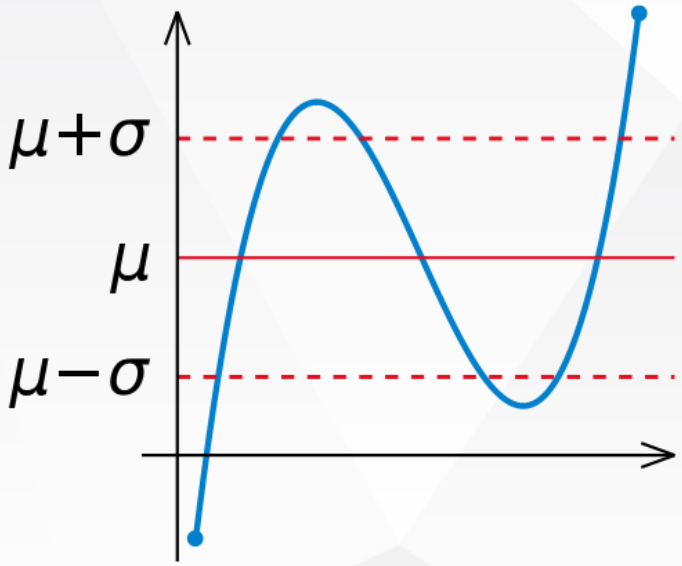
销售经理岗位胜任特征分析表

要素	<X>平均值	S标准差	CV（%）变异系数	要素	<X>平均值	S标准差	CV（%）变异系数
影响能力	4.83	0.38	7.87	团队能力	3.87	1.01	26.1
成就动机	4.73	0.5	10.57	市场意识	4.57	0.68	14.88
坚持不懈	4.53	0.69	15.23	主动性	4.77	0.57	11.95
客户导向	4.37	0.81	18.54	谈判能力	4.7	0.6	12.77
自信心	4.5	0.69	15.33	组织承诺	4.6	0.62	13.48
分析式思维	3.87	0.95	24.55	适应力	4.6	0.67	14.57

计算专家“重要性赋分”的平均值<X>，标准差S和变异系数CV%（变异系数=标准差/平均值，变异系数反映专家意见的分散程度，其值越高，说明意见越不统一）

标准差

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{N}\sum_{i=1}^{N}(x_i - \mu)^2}$$



标准差是总体各单位标准值与其平均数离差平方的算术平均数的平方根。它反映组内个体间的离散程度。

一个较大的标准差，代表大部分数值和其平均值之间差异较大；一个较小的标准差，代表这些数值较接近平均值。

如：两组数的集合 {0,5,9,14} 和 {5,6,8,9} 其平均值都是 7 ，但第二个集合具有较小的标准差。

第二轮：将整理后的材料重新发给每位专家，供其相互参考、打分。

销售经理岗位胜任特征专家评分表					
胜任特征要素	胜任特征定义	评分	胜任特征要素	胜任特征定义	评分
影响能力	略		团队能力	略	
成就动机	略		市场意识	略	
坚持不懈	略		主动性	略	
客户导向	略		谈判能力	略	
自信心	略		组织承诺	略	
分析式思维	略		适应力	略	
5分：非常重要；4分：重要；3分:一般重要；2分：不太重要；1分：不重要					

第三轮：各位专家拿到不同意见的材料后，重新审视自己的思路和结论，得出新的结论，再将新的结论发给主持人，主持人进行整理……

销售经理岗位胜任特征分析表

要素	<X>平均值	S标准差	CV（%）变异系数	要素	<X>平均值	S标准差	CV（%）变异系数
影响能力	4.83	0.38	7.87	市场意识	4.57	0.68	14.88
成就动机	4.73	0.5	10.57	主动性	4.77	0.57	11.95
坚持不懈	4.53	0.69	15.23	谈判能力	4.7	0.6	12.77
客户导向	4.37	0.81	18.54	组织承诺	4.6	0.62	13.48
自信心	4.5	0.69	15.33	适应力	4.6	0.67	14.57

如果均值理想，CV变异系数小，说明这些要素都非常重要，专家意见趋向一致，可以形成结论。

- 头脑风暴法。又称智力激励法，专家会议法，BS法，它是由美国创造学家奥斯本发表的一种激发创造性思维的方法。它是一种通过小型会议的组织形式，让所有参加者在自由愉快、畅所欲言的气氛中，自由交换想法或点子，并以此激发与会者创意及灵感，使各种设想在相互碰撞中激起脑海的创造性“风暴”。
- 它要遵守四个基本原则：

1. 任何时候不要批评别人的想法；
2. 思想愈开放愈激进愈好；
3. 强调产生想法的数量；
4. 鼓励别人改进想法。

- 它与德尔菲法的主要区别在于是否匿名。

- **频次选拔法是基于专家意见的利用频次来统计胜任特征的简单方法。**
- 1、汇总专家意见：即总计达到12项指标
- 2、专家对50名样本员工分别进行各项指标标注，然后统计各指标出现的频次。
- 3、将频次较高的若干指标选取为胜任特征，两种方法：
  - 直接统计法：直接按12项指标在50人中出现的频次选取胜任特征。具体做法是将频次较高的指标作为研究基础指标，再要求专家对这些指标进行重要程度排序，将重要程度高的作为胜任特征。
  - 分组统计法：把优秀组和一般组分开再汇总频次，得到两组关于12项指标频次的两组数据，比较两组数据频次，将优秀组区别于一般组的那些指标挑出来，即得到胜任特征。

T检验法

- **T检验分析与频次选拔方法类似，通常在胜任特征研究中采用独立样本T检验。 T检验实际上就是比较两个组在特定指标上的均值差异是否显著。其先决条件是需要有两组员工胜任特征指标的量化数据。**
- 1、将专家意见汇总为12个指标
- 2、依靠专家会议对50个员工是否具有各个指标进行标注，并统计这12项指标出现的频次。
- 3、通过频次数据淘汰频次过于低的指标，如出现概率在20%以内的。
- 4、对优秀组和普通组在各指标上进行打分，将专家打分结果进行整理，录入计算机。
- 5、直接平均专家的评分，或者……**废话**
- 6、T检验分析。

T检验法

优秀组	影响能力	成就动机	坚持不懈	客户导向	自信心	市场意识	主动性	谈判能力	组织承诺	适应力
1	7	8	8	7	7	8	8	8	9	7
2	6	7	8	9	6	7	6	6	7	8
3	5	7	8	9	8	9	7	8	7	7
4	8	9	9	9	9	8	7	8	9	8
5	7	8	8	7	7	8	8	8	9	7
6	6	7	8	9	6	7	6	6	7	8
7	5	7	8	9	8	9	7	8	7	7
8	8	9	9	9	9	8	7	8	9	8
一般组	……	……	……	……	……	……	……	……	……	……
21	5	8	8	7	5	8	6	4	5	2
22	6	7	7	9	5	7	7	4	3	3
23	3	7	8	9	5	9	7	4	3	4
24	5	9	7	9	5	6	6	3	2	3
……	……	……	……	……	……	……	……	……	……	……

怎么构建岗位胜任特征模型

T检验法

文件(F) 编辑(E) 视图(V) 数据(D) 转换(T) 分析(A) 直销(M) 图形(G) 实用程序(U) 窗口(W) 帮助



6 : 分组 | 2

	编号	分组	影响能力	成就动机	坚持不懈	客户导向	自信心	市场意识	主动性	谈判能力	组织承诺	适应力
1	1	1	7.00	8.00	8.00	7.00	7.00	8.00	8.00	8.00	9.00	7.00
2	2	1	6.00	7.00	8.00	9.00	6.00	7.00	6.00	6.00	7.00	8.00
3	3	1	5.00	7.00	8.00	9.00	8.00	9.00	7.00	8.00	7.00	7.00
4	4	1	8.00	9.00	9.00	9.00	9.00	8.00	7.00	8.00	9.00	8.00
5	5	1	7.00	8.00	8.00	7.00	7.00	8.00	8.00	8.00	9.00	7.00
6	6	1	6.00	7.00	8.00	9.00	6.00	7.00	6.00	6.00	7.00	8.00
7	7	1	5.00	7.00	8.00	9.00	8.00	9.00	7.00	8.00	7.00	7.00
8	8	1	8.00	9.00	9.00	9.00	9.00	8.00	7.00	8.00	9.00	8.00
9	9	1	7.00	8.00	8.00	7.00	7.00	8.00	8.00	8.00	9.00	7.00
10	10	1	6.00	5.00	8.00	9.00	6.00	7.00	6.00	6.00	7.00	8.00
11	11	1	5.00	7.00	8.00	9.00	8.00	7.00	7.00	8.00	7.00	7.00
12	12	1	8.00	9.00	5.00	9.00	9.00	7.00	7.00	7.00	9.00	8.00
13	13	1	7.00	5.00	8.00	7.00	7.00	8.00	8.00	4.00	9.00	7.00
14	14	1	6.00	7.00	5.00	9.00	6.00	7.00	6.00	6.00	7.00	8.00
15	15	1	5.00	7.00	8.00	5.00	8.00	9.00	7.00	5.00	7.00	7.00

独立样本检验

		方差方程的 Levene 检验		均值方程的 t 检验						
									差分的 95% 置信区间	
		F	Sig.	t	df	Sig.(双侧)	均值差值	标准误差值	下限	上限
影响能力	假设方差相等	.083	.775	6.508	48	.000	2.50000	.38415	1.72762	3.27238
	假设方差不相等			6.810	46.346	.000	2.50000	.36709	1.76124	3.23876
成就动机	假设方差相等	.099	.755	.739	48	.464	.28333	.38351	-.48776	1.05443
	假设方差不相等			.731	39.315	.469	.28333	.38777	-.50080	1.06746
坚持不懈	假设方差相等	.023	.881	.727	48	.471	.21667	.29819	-.38289	.81622
	假设方差不相等			.706	36.878	.484	.21667	.30671	-.40486	.83819
客户导向	假设方差相等	4.762	.034	1.868	48	.068	.80000	.42838	-.06131	1.66131
	假设方差不相等			1.998	47.766	.051	.80000	.40041	-.00518	1.60518
自信心	假设方差相等	.319	.575	11.318	48	.000	4.06667	.35932	3.34421	4.78912
	假设方差不相等			11.617	44.312	.000	4.06667	.35005	3.36133	4.77200
市场意识	假设方差相等	2.092	.155	1.585	48	.120	.56667	.35762	-.15238	1.28571
	假设方差不相等			1.696	47.781	.096	.56667	.33414	-.10525	1.23858
主动性	假设方差相等	3.081	.086	1.461	48	.151	.40000	.27386	-.15064	.950
	假设方差不相等			1.575	47.970	.122	.40000	.25392	-.11055	.91055
谈判能力	假设方差相等	1.662	.203	11.252	48	.000	3.58333	.31846	2.94302	4.22364
	假设方差不相等			10.802	35.104	.000	3.58333	.33174	2.90993	4.25674
組织承诺	假设方差相等	1.021	.317	14.611	48	.000	4.33333	.29659	3.73701	4.92966
	假设方差不相等			14.618	40.941	.000	4.33333	.29645	3.73462	4.93205
适应力	假设方差相等	11.589	.001	11.193	48	.000	2.96667	.26506	2.43374	3.49960
	假设方差不相等			12.775	43.780	.000	2.96667	.23222	2.49860	3.43473

F检验又叫方差齐性检验，即与平均值的离散程度是否相当，如果F-Sig大于0.05，说明方差齐性（不显著），两组数据适合比较；F-Sig小于0.05，说明显著。

		方差方程的 Levene 检验		均值			
		F	Sig.	t	df	Sig.(双侧)	
影响能力	假设方差相等	.083	.775	6.508	48	.000	
	假设方差不相等			6.810	46.346	.000	

F-Sig小于0.05时

T检验中Sig值大于0.05说明两样本间没有显著差异；小于0.05时说明两样本间存在显著差异，可以或适合做为胜任特征。

T检验法

- 1、将专家意见汇总为12个指标
- 2、依靠专家会议对50个员工是否具有各个指标进行标注，并统计这12项指标出现的频次。
- 3、通过频次数据淘汰频次过于低的指标，如出现概率在20%以内的。
- 4、对优秀组和普通组在各指标上进行打分，将专家打分结果进行整理，录入计算机。
- 5、直接平均专家的评分，或者……**废话**
- 6、T检验分析。 **t检验实际上就是比较两个组在特定指标上的均值差异是否显著。其先决条件是需要有两组员工胜任特征指标的量化数据。**
- **通过T检验分析，影响能力、自信心、谈判能力、组织承诺、适应力适合作为销售经理的胜任特征。**

- **相关分析包括简单相关分析与偏相关分析。简单相关分析用于多变量(两两)之间相关关系分析，主要研究胜任特征指标的重叠性；偏相关分析可用于选定岗位胜任特征。**
- 1、将专家意见汇总为12个指标
- 2、依靠专家会议对50个员工是否具有各个指标进行标注，并统计这12项指标出现的频次。
- 3、通过频次数据淘汰频次过于低的指标，如出现概率在20%以内的。
- 4、对**各个样本**的各指标上进行打分，将专家打分结果进行整理，录入计算机。
- 5、直接平均专家的评分，或者……**废话。**
- 6、找到绩效数据（量化绩效），将此数据与胜任特征的打分数据放入同一张数据表内，将数据导入SPSS进行统计分析。
- 7、分析：偏相关分析主要是看相关系数和相伴概率（p），相关系数越接近1或者相伴概率（P）接近0，则说明相关性强，反之则弱。
- 8、将相关性较强的指标挑选出来，就得到了一组胜任特征。

文件(F) 编辑(E) 视图(V) 数据(D) 转换(T) 分析(A) 直销(M) 图形(G) 实用程序(U) 窗口(W) 帮助

	影响能力	成就动机	坚持不懈	客户导向	自信心	市场意识	主动性	谈判能力	组织承诺	适应力	绩效
1	7.00	8.00	8.00	7.00	7.00	8.00	8.00	8.00	9.00	7.00	76.00
2	6.00	7.00	8.00	9.00	6.00	7.00	6.00	6.00	7.00	8.00	64.00
3	5.00	7.00	8.00	9.00	8.00	9.00	7.00	8.00	7.00	7.00	52.00
4	8.00	9.00	9.00	9.00	9.00	8.00	7.00	8.00	9.00	8.00	88.00
5	7.00	8.00	8.00	7.00	7.00	8.00	8.00	8.00	9.00	7.00	76.00
6	6.00	7.00	8.00	9.00	6.00	7.00	6.00	6.00	7.00	8.00	64.00
7	5.00	7.00	8.00	9.00	8.00	9.00	7.00	8.00	7.00	7.00	52.00
8	8.00	9.00	9.00	9.00	9.00	8.00	7.00	8.00	9.00	8.00	88.00
9	7.00	8.00	8.00	7.00	7.00	8.00	8.00	8.00	9.00	7.00	76.00
10	6.00	5.00	8.00	9.00	6.00	7.00	6.00	6.00	7.00	8.00	64.00
11	5.00	7.00	8.00	9.00	8.00	7.00	7.00	8.00	7.00	7.00	52.00
12	8.00	9.00	5.00	9.00	9.00	7.00	7.00	7.00	9.00	8.00	88.00
13	7.00	5.00	8.00	7.00	7.00	8.00	8.00	4.00	9.00	7.00	76.00
14	6.00	7.00	5.00	9.00	6.00	7.00	6.00	6.00	7.00	8.00	64.00
15	5.00	7.00	8.00	5.00	8.00	9.00	7.00	5.00	7.00	7.00	52.00
16	8.00	4.00	6.00	9.00	9.00	8.00	7.00	7.00	9.00	8.00	88.00
17	7.00	8.00	8.00	7.00	7.00	5.00	8.00	8.00	9.00	7.00	76.00
18	6.00	7.00	8.00	9.00	6.00	7.00	6.00	6.00	7.00	8.00	64.00
19	5.00	7.00	8.00	9.00	8.00	9.00	7.00	8.00	7.00	7.00	52.00
20	8.00	9.00	9.00	9.00	9.00	8.00	7.00	8.00	9.00	8.00	88.00

相关性

控制变量			影响能力	绩效
成就动机 & 坚持不懈 & 客户导向 & 自信心 & 市场意识 & 主动性 & 谈判能力 & 组织承诺 & 适应力	影响能力	相关性	1.000	.810
		显著性（双侧）	.	.000
		df	0	39
	绩效	相关性	.810	1.000
		显著性（双侧）	.000	.
		df	39	0

相关系数接近1

相伴概率接近0

相关性

控制变量			绩效	成就动机
坚持不懈 & 客户导向 & 自信心 & 市场意识 & 主动性 & 谈判能力 & 组织承诺 & 适应力 & 影响能力	绩效	相关性	1.000	.042
		显著性（双侧）	.	.793
		df	0	39
	成就动机	相关性	.042	1.000
		显著性（双侧）	.793	.
		df	39	0

相关系数远离1

相伴概率远离0

- **聚类分析通过把一些分散的胜任特征指标聚为几个类，并根据每一类的特征给予它们更综合的定义，并将这些新定义的指标称为胜任特征，其实质是将具有交叉含义的特征指标进行归并，并通过科学的分析和综合，弱化一些指标，将研究人员认为更重要的特征，体现在经过分析概括后的新定义中。**
- 1、将专家意见汇总为12个指标
- 2、依靠专家会议对50个员工是否具有各个指标进行标注，并统计这12项指标出现的频次。
- 3、通过频次数据淘汰频次过于低的指标，如出现概率在20%以内的。
- 4、对各个样本的每项指标进行打分，将专家打分结果进行整理，录入计算机。
- 5、直接平均专家的评分，或者……**废话。**
- **6、聚类分析。R型聚类（对胜任特征进行归类）和Q型聚类（对样本进行归类）**

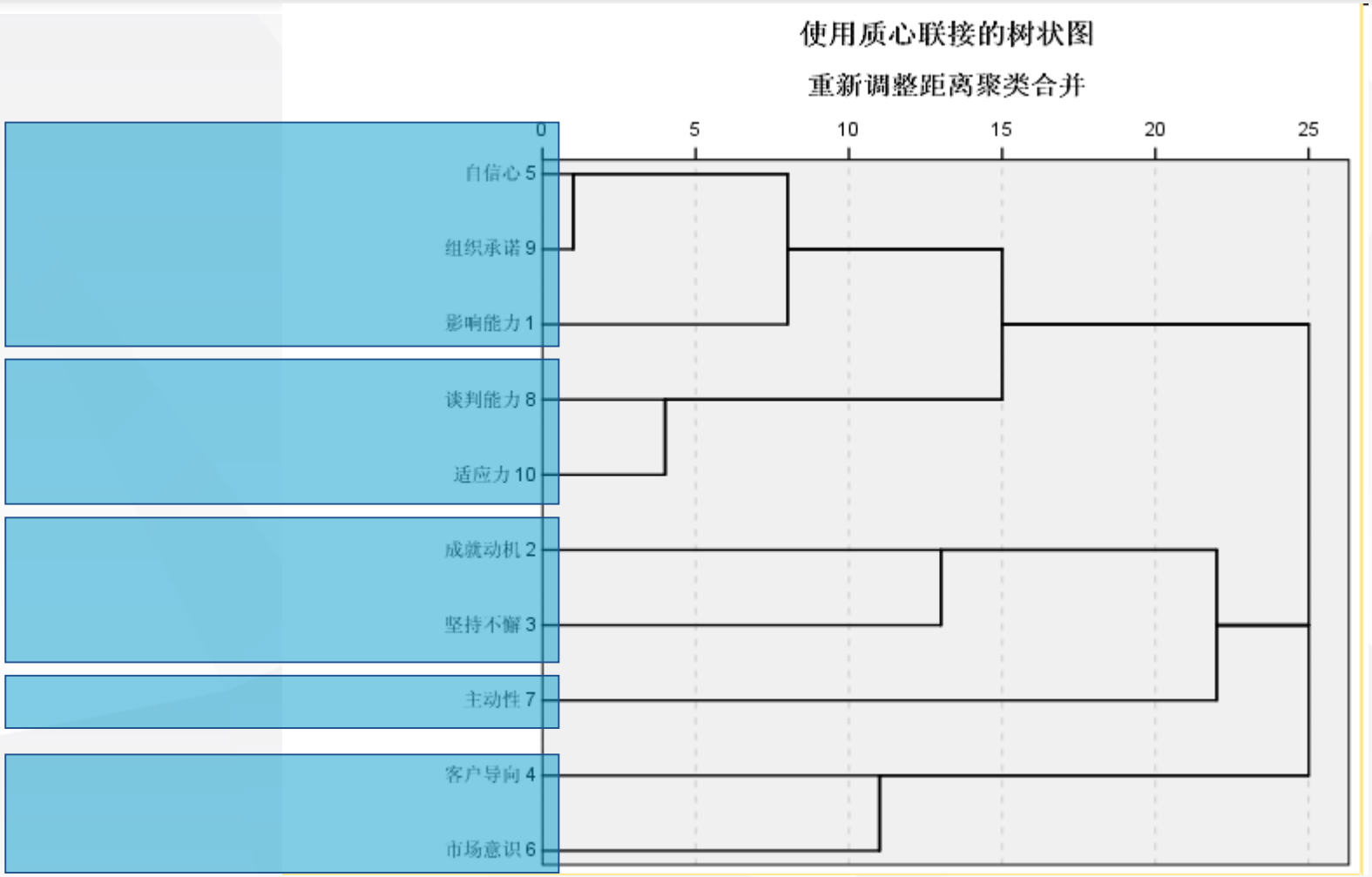
怎么构建岗位胜任特征模型

聚类分析

文件(F) 编辑(E) 视图(V) 数据(D) 转换(T) 分析(A) 直销(M) 图形(G) 实用程序(U) 窗口(W) 帮助

: 编号 | 1

	编号	影响能力	成就动机	坚持不懈	客户导向	自信心	市场意识	主动性	谈判能力	组织承诺	适应力
1	1	7.00	8.00	8.00	7.00	7.00	8.00	8.00	8.00	9.00	7.00
2	2	6.00	7.00	8.00	9.00	6.00	7.00	6.00	6.00	7.00	8.00
3	3	5.00	7.00	8.00	9.00	8.00	9.00	7.00	8.00	7.00	7.00
4	4	8.00	9.00	9.00	9.00	9.00	8.00	7.00	8.00	9.00	8.00
5	5	7.00	8.00	8.00	7.00	7.00	8.00	8.00	8.00	9.00	7.00
6	6	6.00	7.00	8.00	9.00	6.00	7.00	6.00	6.00	7.00	8.00
7	7	5.00	7.00	8.00	9.00	8.00	9.00	7.00	8.00	7.00	7.00
8	8	8.00	9.00	9.00	9.00	9.00	8.00	7.00	8.00	9.00	8.00
9	9	7.00	8.00	8.00	7.00	7.00	8.00	8.00	8.00	9.00	7.00
10	10	6.00	5.00	8.00	9.00	6.00	7.00	6.00	6.00	7.00	8.00
11	11	5.00	7.00	8.00	9.00	8.00	7.00	7.00	8.00	7.00	7.00
12	12	8.00	9.00	5.00	9.00	9.00	7.00	7.00	7.00	9.00	8.00
13	13	7.00	5.00	8.00	7.00	7.00	8.00	8.00	4.00	9.00	7.00
14	14	6.00	7.00	5.00	9.00	6.00	7.00	6.00	6.00	7.00	8.00
15	15	5.00	7.00	8.00	5.00	8.00	9.00	7.00	5.00	7.00	7.00
16	16	8.00	4.00	6.00	9.00	9.00	8.00	7.00	7.00	9.00	8.00
17	17	7.00	8.00	8.00	7.00	7.00	5.00	8.00	8.00	9.00	7.00
18	18	6.00	7.00	8.00	9.00	6.00	7.00	6.00	6.00	7.00	8.00
19	19	5.00	7.00	8.00	9.00	8.00	9.00	7.00	8.00	7.00	7.00
20	20	8.00	9.00	9.00	9.00	9.00	8.00	7.00	8.00	9.00	8.00


使用质心联接的树状图
重新调整距离聚类合并
0
5
10
15
20
25
自信心 5
组织承诺 9
影响能力 1
谈判能力 8
适应力 10
成就动机 2
坚持不懈 3
主动性 7
客户导向 4
市场意识 6

- **因子分析的原理与聚类分析类似，其出发点是用较少的相互独立的因子变量来体现原来变量的大部分信息，以便进行回归分析。因子分析和聚类分析都应放在相关分析或T检验之后进行。**

- 1、将专家意见汇总为12个指标
- 2、依靠专家会议对50个员工是否具有各个指标进行标注，并统计这12项指标出现的频次。
- 3、通过频次数据淘汰频次过于低的指标，如出现概率在20%以内的。
- 4、对各个样本的每项指标上进行打分，将专家打分结果进行整理，录入计算机。
- 5、直接平均专家的评分，或者……**废话。**
- **6、因子分析。**

怎么构建岗位胜任特征模型

因子分析

文件(F) 编辑(E) 视图(V) 数据(D) 转换(T) 分析(A) 直销(M) 图形(G) 实用程序(U) 窗口(W) 帮助

: 编号 | 1

	编号	影响能力	成就动机	坚持不懈	客户导向	自信心	市场意识	主动性	谈判能力	组织承诺	适应力
1	1	7.00	8.00	8.00	7.00	7.00	8.00	8.00	8.00	9.00	7.00
2	2	6.00	7.00	8.00	9.00	6.00	7.00	6.00	6.00	7.00	8.00
3	3	5.00	7.00	8.00	9.00	8.00	9.00	7.00	8.00	7.00	7.00
4	4	8.00	9.00	9.00	9.00	9.00	8.00	7.00	8.00	9.00	8.00
5	5	7.00	8.00	8.00	7.00	7.00	8.00	8.00	8.00	9.00	7.00
6	6	6.00	7.00	8.00	9.00	6.00	7.00	6.00	6.00	7.00	8.00
7	7	5.00	7.00	8.00	9.00	8.00	9.00	7.00	8.00	7.00	7.00
8	8	8.00	9.00	9.00	9.00	9.00	8.00	7.00	8.00	9.00	8.00
9	9	7.00	8.00	8.00	7.00	7.00	8.00	8.00	8.00	9.00	7.00
10	10	6.00	5.00	8.00	9.00	6.00	7.00	6.00	6.00	7.00	8.00
11	11	5.00	7.00	8.00	9.00	8.00	7.00	7.00	8.00	7.00	7.00
12	12	8.00	9.00	5.00	9.00	9.00	7.00	7.00	7.00	9.00	8.00
13	13	7.00	5.00	8.00	7.00	7.00	8.00	8.00	4.00	9.00	7.00
14	14	6.00	7.00	5.00	9.00	6.00	7.00	6.00	6.00	7.00	8.00
15	15	5.00	7.00	8.00	5.00	8.00	9.00	7.00	5.00	7.00	7.00
16	16	8.00	4.00	6.00	9.00	9.00	8.00	7.00	7.00	9.00	8.00
17	17	7.00	8.00	8.00	7.00	7.00	5.00	8.00	8.00	9.00	7.00
18	18	6.00	7.00	8.00	9.00	6.00	7.00	6.00	6.00	7.00	8.00
19	19	5.00	7.00	8.00	9.00	8.00	9.00	7.00	8.00	7.00	7.00
20	20	8.00	9.00	9.00	9.00	9.00	8.00	7.00	8.00	9.00	8.00

KMO（最样适当性量数）值大于0.7接近1，适合做因子分析

公因子方差

	初始	提取
影响能力	1.000	.818
成就动机	1.000	.781
坚持不懈	1.000	.856
客户导向	1.000	.722
自信心	1.000	.825
市场意识	1.000	.830
主动性	1.000	.797
谈判能力	1.000	.816
组织承诺	1.000	.893
适应力	1.000	.746

提取方法：主成份分析。

变量共同度高，变量中大部分信息被因子提取，说明因子分析的结果有效。

KMO 和 Bartlett 的检验

取样足够度的 Kaiser-Meyer-Olkin 度量。		.705
Bartlett 的球形度检验	近似卡方	265.038
	df	45
	Sig.	.000

巴特利特球体检验P值小于0.05，说明变量间存在相关关系，适合做因子分析

只有前4个因子的特征值大于1，且累积点80%以上，提取前4个因子作为主因子。

解释的总方差

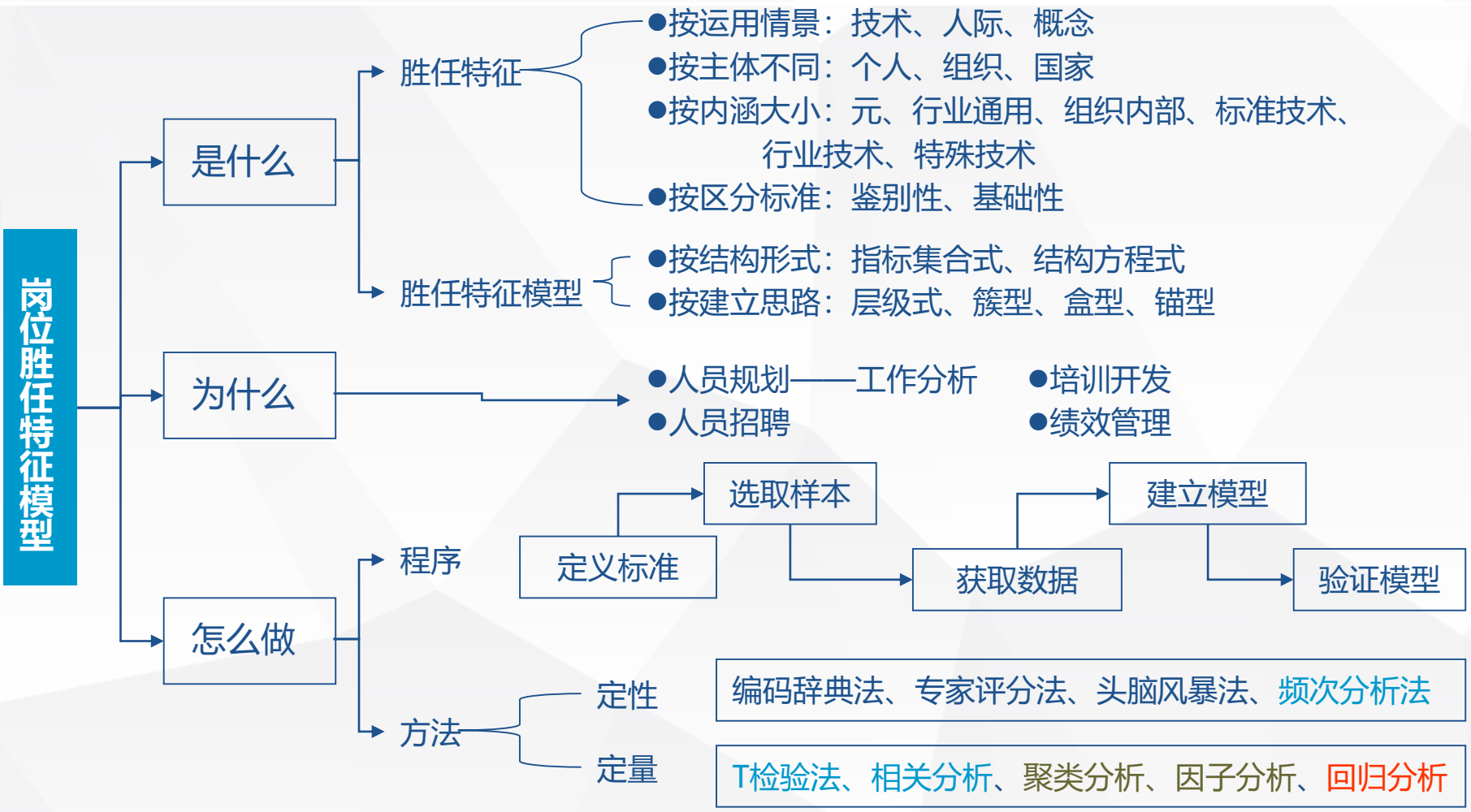
成份	初始特征值			提取平方和载入			旋转平方和载入		
	合计	方差的 %	累积 %	合计	方差的 %	累积 %	合计	方差的 %	累积 %
1	4.120	41.201	41.201	4.120	41.201	41.201	4.007	40.069	40.069
2	1.665	16.649	57.850	1.665	16.649	57.850	1.458	14.577	54.646
3	1.214	12.136	69.987	1.214	12.136	69.987	1.383	13.826	68.472
4	1.085	10.851	80.837	1.085	10.851	80.837	1.237	12.366	80.837
5	.670	6.704	87.541						
6	.467	4.667	92.208						
7	.317	3.165	95.373						
8	.236	2.357	97.730						
9	.119	1.194	98.925						
10	.108	1.075	100.000						

提取方法：主成份分析。

- 回归分析就是利用变量关系建立多元线性方程的方法。在一般情况下回归分析放在因子分析之后，自变量即为各因子，因变量即绩效，各自变量的回归系数即为因子的权重。

$$Y = a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + a_iX_i + b$$

本节小结


岗位胜任特征模型
是什么
胜任特征
●按运用情景：技术、人际、概念
●按主体不同：个人、组织、国家
●按内涵大小：元、行业通用、组织内部、标准技术、行业技术、特殊技术
●按区分标准：鉴别性、基础性
胜任特征模型
●按结构形式：指标集合式、结构方程式
●按建立思路：层级式、簇型、盒型、锚型
为什么
●人员规划——工作分析
●人员招聘
●培训开发
●绩效管理
怎么做
程序
定义标准
选取样本
获取数据
建立模型
验证模型
方法
定性
定量
编码辞典法、专家评分法、头脑风暴法、频次分析法
T检验法、相关分析、聚类分析、因子分析、回归分析

精练精进：单项选择

1、（ ）不属于胜任特征的深层次特征。

A、特质　　B、社会角色　　C、动机　　D、知识技能

2、胜任特征的（ ）决定外显行为、自然稳定的思想。

A、技能　　B、动机　C、自我概念　D、自身特质

3、胜任特征模型与（　　）高度相关。

A、技能　　B、绩效　　C、性格　　D、工作态度

4、（　　）具有高任务具体性、低公司具体性和低行业具体性。

A、元胜任特征　　B、行业通用胜任特征　　C、标准技术胜任特征　　D、行业技术胜任特征

5、按照(　)的不同，胜任特征可以分为个人胜任特征、组织胜任特征和国家胜任特征。

A、情境　　B、主体　　C、内涵　　D、区分标准

6、在公司使用特殊工具进行精巧制作相关的技能属于（ ）

A、元胜任特征　　B、特殊技术胜任特征　　C、行业通用胜任特征　　D、组织内部胜任特征

7、（ ）胜任特征模型针对各个胜任特征，在左侧注明内涵，在右侧写出相应的关于出色绩效行为的描述。

A、锚型　　B、簇型　　C、盒型　　D、层级式

精练精进：单项选择

8、(　)胜任特征模型需要为每个胜任特征确定不同水平层次的行为标准。

A、盒型　　B、簇型　　C、锚型　　D、层级式

9、(　)胜任特征模型对每个大的胜任特征维度用好几个方面的行为进行描述。

A、锚型　　B、簇型　　C、盒型　　D、层级式

10、(　)最类似绩效考评中的关键事件法。

A、观察法　　B、专家小组法　　C、问卷调查法　　D、行为事件访谈法

11、构建胜任特征模型时，首先要(　　)。

A、分析效标样本　　B、定义绩效标准　　C、进行行为事件访谈　　D、验证胜任特征模型

12、行为事件访谈法进行访谈时，一般需要（ ）小时。

A、0.5　　B、1　　C、2　　D、1-3

13、小王被同事描述为正直可靠，用诚实和有道德的态度对待管理工作、同伴和客户，其素质应是（　　）。

A、有头脑　　B、做事公正　　C、诚信正直　　D、灵活

精练精进：单项选择

14、获取校标样本有关胜任特征的数据资料一般以（ ）为主。

A、观察法 B、问卷调查法 C、专家小组法 D、行为事件访谈法

15、专家会议法与德尔菲法的主要区别在于（ ）。

A、专家人数 B、是否匿名评议 C、是否需要主持人 D、是否需要达成一致意见

16、德尔菲法属于( )中的主要方法。

A、编码字典法 B、专家评分法 C、频次选拔法 D、回归分析法

17、由专家根据经验列出胜任特征清单，并对各项胜任特征进行分级和界定的方法，称为（ ）。

A、编码字典法 B、专家评分法 C、频次选拔法 D、t检验分析法

18、构建岗位胜任特征模型的定性研究方法不包括（ ）

A、回归分析法 B、专家评分法 C、编码字典法 D、频次选拔法

19、采用聚类分析对胜任特征指标进行聚类是（ ）

A、R型聚类 B、Q型聚类 C、S型聚类 D、Z型聚类

精练精进：多项选择

1、关于胜任特征，下列说法正确的是（　）。

A、胜任特征具备可衡量性和可比较性　B、胜任特征可以针对自然人，也可以针对法人团体

C、胜任特征模型是建立在合格标准基础上的结构模式

D、胜任特征与年龄、性别、知识以及个性等外显因素无关

E、建立特征胜任模型可采用t检验、回归分析等数量分析方法

2、按照运用情景的不同，胜任特征可以分为(　)。

A、 技术胜任特征　B、 个人胜任特征　C、 组织胜任特征

D、 人际胜任特征　E、 概念胜任特征

3、关于行为事件访谈法，下列说法正确的是(　)。BDE

A、 类似于绩效考评中的量化考核技术　B、 是一种开放式的行为回顾式调查技术

C、 重点在于了解访谈对象工作过程中的成功事件

D、 访谈者事先不知道访谈对象是属于优秀组还是一般组

E、 要求被访谈者描述自己处理关键事件时的思路、想法和感受

4、元胜任特征具有(　)。

A、非任务具体性　B、非公司具体性　C、非行业具体性　D、低行业具体性　E、高任务具体性

精练精进：多项选择

5、专家评分法(　)。

A、主要以编码字典法为主　B、以匿名的形式进行评分　C、不需要专家进行面对面讨论

D、是基于员工意见的利用频次来统计胜任特征的简单方法

E、通过让专家的意见逐渐统一的过程来获得岗位的胜任特征

6、概念胜任特征包括（　）

A、创造力　B、分析能力　C、社会敏感　D、合作能力　E、解决问题的有效性

7、研究岗位胜任特征的意义和作用体现在（　）方面。

A、人员计划　B、组织计划　C、人员招聘　D、培训开发　E、绩效管理

8、在建立胜任特征模型的过程中，（　）

A、首先要进行的是高层访谈　B、需要对行为事件访谈报告的内容进行编码并分析

C、要遵循“不重叠、能区分、易理解”的建模原则　D、找出优秀组和普通组的共性和差异特性

E、除了寻找胜任特征的能力指标，还要对各种能力作出等级和含义的界定。

9、获取校标样本有关胜任特征的数据资料可采取的方式有（　）

A、行为事件访谈法　B、专家小组法　C、问卷调查法　D、全方位评价法　E、观察法

10、构建岗位胜任特征模型中，定量研究的主要方法有（　）。

A、t检验分析法　B、相关分析　C、聚类分析　D、因子分析　E、德尔菲法

精练精进：技能训练

◆D公司人力资源部在构建销售专员胜任特征模型的过程中，首先用上级提名的方法提出5名优秀员工，对其采用行为事件访谈法获取胜任的数据资料，对访谈报告的内容进行编码，分析并记录每个胜任特征出现的频率，将频率最高的要素作为该职位的胜任特征。为了解决所选拔的胜任特征与绩效的关系，人力资源部采用了t检验法进行了分析。构建过程结束后，人力资源部所获得的胜任特征作为行为考核指标对销售部所有员工进行了考核。

◆请指出该公司人力资源部在上述工作过程中的失误。

精练精进：技能训练

◆评分标准：10分

◆1、在实施方法前，没有定义绩效标准。1

◆2、在实施方法前，没有随机抽样，而是上级提名。1

◆3、在实施方法前，没有完善建模和检验模型。1

◆4、没有分出成功、不成功、负面事件三类，没有与问卷结合，没有最后的总结。1

◆5、没有分组，分为优秀组与一般组，事件没有遵守1-3个小时。1

◆就t检验法中的失误而言：

◆1、选取样本方法，不应该是上级提名的方式，应独立采集，切样本数太少，至少应该50名。1

◆2、选取样本类别不对。应该包括优秀组和一般组。1

◆3、组织中，应该有专家汇总意见，标注、直接打分。1

◆4、技术上，应该应用SPSS统计软件进行分析。1

◆5、事实上，应该淘汰频次过低的指标。1

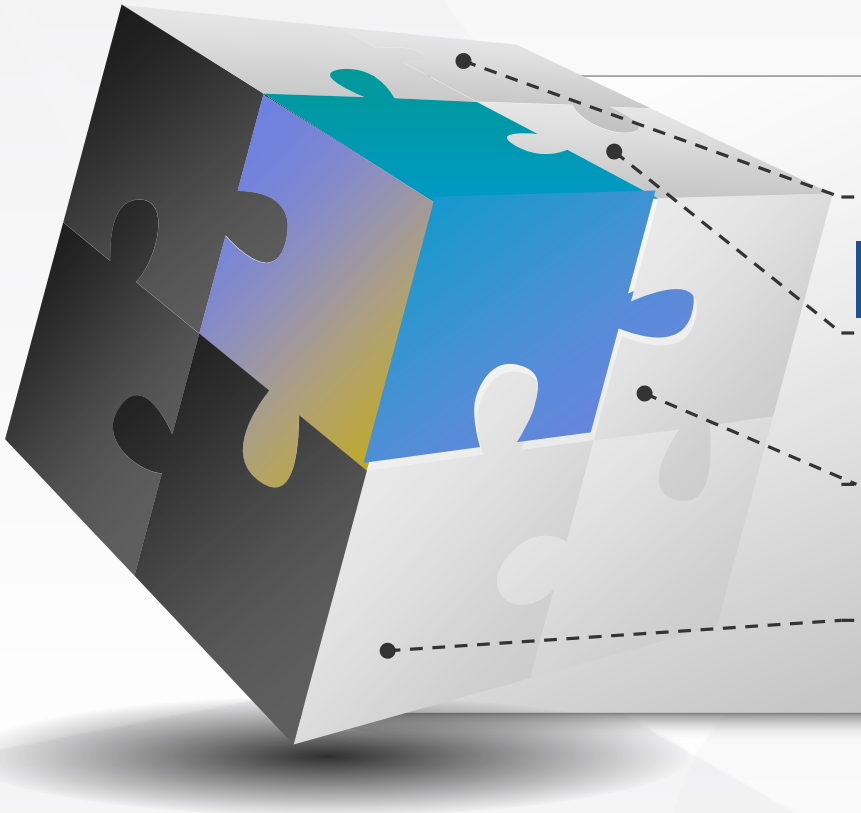
目录

01 岗位胜任特征模型的构建与应用

02 人才测评技术与应用

03 企业人才的招募与甄选

04 人力资源流动管理



沙盘推演测评法

公文筐测试法

职业心理测试法

沙盘发展100年

起源	创立	应用
威尔斯(H.G.Wells)在1911年出版的《地板游戏》开启了“沙盘游戏”的历史。1929年，洛温菲尔德用其诊断儿童心理（世界技法）。	瑞士荣格学派心理学家多拉·卡尔夫(Dora Kalff)是沙盘的正式创立者。 她在1962年正式提出了“沙盘游戏”的思想，1985年发起成立了国际沙盘游戏治疗学会。	心理：早期的沙盘游戏是用于儿童心理疾病的治疗。 培训：在针对高层管理人员的培训中具有独特的魅力。企业中高层管理人员经营管理能力培训的首选课程。

拓展

针对企业高级管理人员的测评和选拔。

考察：通过沙盘推演，可以考察被试者的分析能力、预测能力、决策能力、计划能力、统筹能力、沟通能力、解决问题能力、团队合作能力等。

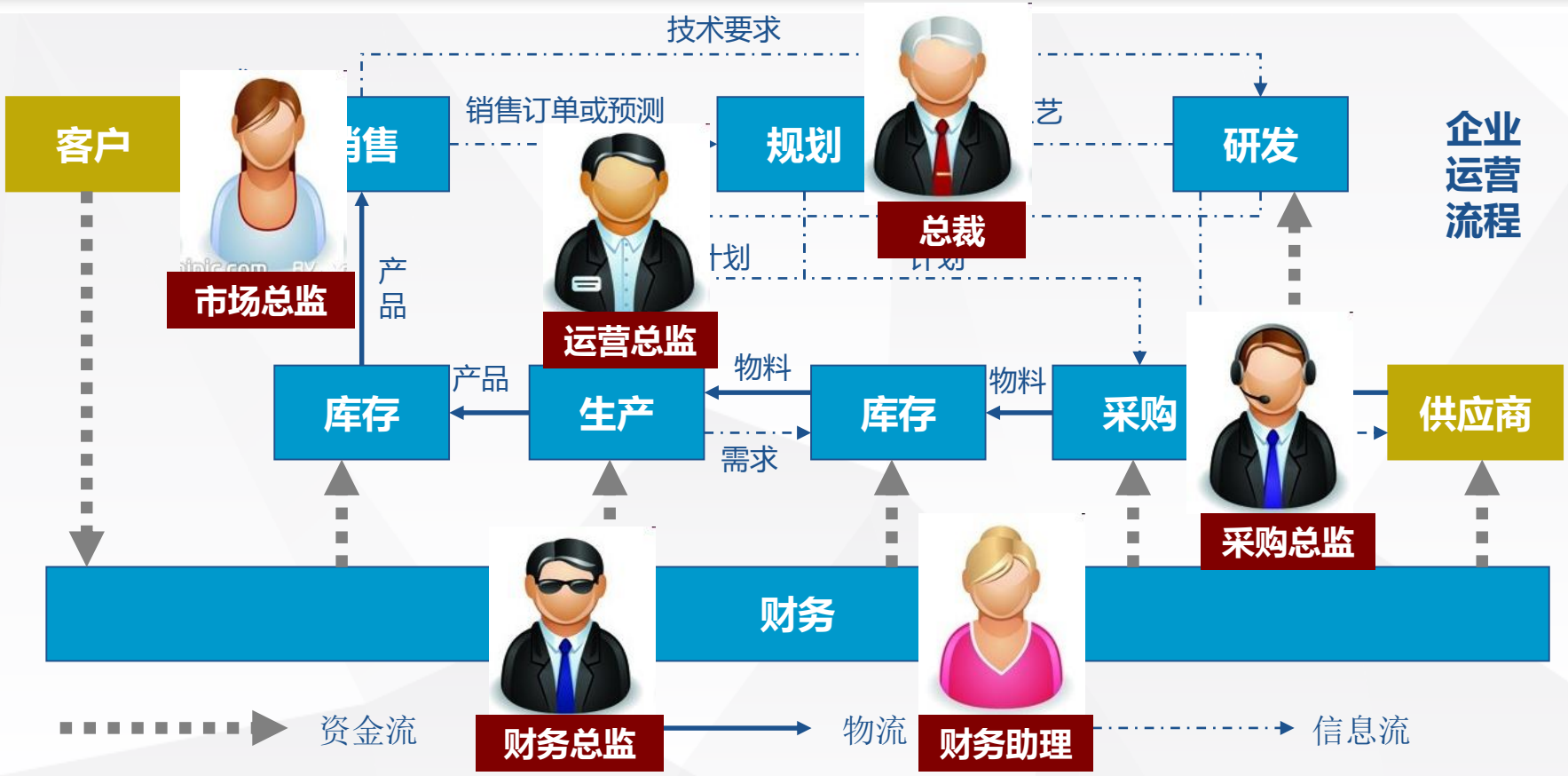
沙盘推演测评法的内容

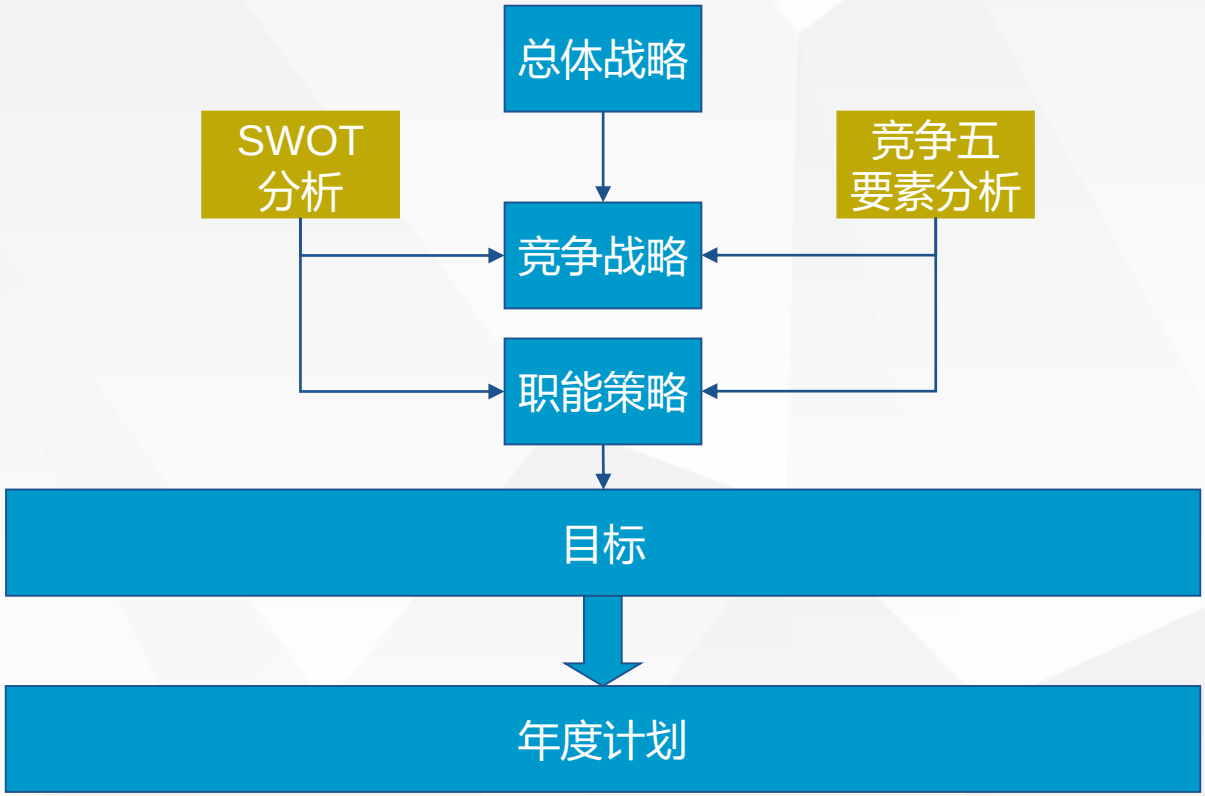
1、沙盘	在沙盘之上，借助图形和筹码来清晰直观地显示企业的现金流量、产品库存、生产设备、银行借贷等信息。
2、分组	每6人一组，分别扮演企业总裁、财务总监、财务助理、运营总监（生产总监）、营销总监（市场总监）、采购总监等重要角色。
3、计划P	面对来自其他企业(小组)的竞争，根据对市场需求的预测和竞争对手的动向，决定企业的产品、市场、销售、融资及生产方面的长、中、短期策略。
4、运营D	按照规定流程运营。
5、结算C	编制年度会计报表，结算经营成果。
6、改进A	讨论并制订改进与发展方案，继续下一年的经营运作。

沙盘推演测评法的内容



沙盘推演测评法的内容


技术要求
客户
销售
销售订单或预测
规划
研发
企业运营流程
总裁
市场总监
运营总监
产品
产品
物料
物料
库存
生产
库存
采购
供应商
需求
采购总监
财务
资金流
财务总监
物流
财务助理
信息流



◆面对来自其他企业(小组)的竞争，根据对市场需求的预测和竞争对手的动向，决定企业的产品、市场、销售、融资及生产方面的长、中、短期策略。

运行记录 请按顺序执行下列各项操作。每执行完一项工作，总裁在相应的方格内画勾，财务总监在方格中填写现金收支记录					
年初 4项	1、新年度规划会议				
	2、参加订货会/支付广告费/登记销售订单				
	3、制订新年度计划				
	4、支付应付税				
1-5	季初现金盘点/货款/应付款/原材料入库/下原料订单				
6-10	生产入库/投资生产线/购买或出售原材料/开始下批生产/应收款				
11-15	出售厂房/购买或出售成品/按订单交货/产品研发投资/支付管理费				
16-18	其他现金收支/现金收入合计/现金支出合计				
年末 6项	1、支付利息并更新长期贷款；2、支付设备维修费；3、租金				
	4、提折旧；5、新市场开拓、ISO维护				
19	期末现金对账				

沙盘起源　沙盘内容　沙盘特点　财务任务

沙盘推演测评法的内容

项目	上年数	本年数
销售收入		
直接成本		
毛利		
综合费用		
折旧前利润		
折旧		
支付利息前利润		
财务收入/支出		
其他收入/支出		
税前利润		
所得税		
净利润		

讨论并制订改进与发展方案，继续下一年的经营运作。

本年度团队学会什么？记录知识点
企业经营遇到哪些问题？
下一年度准备如何改进？

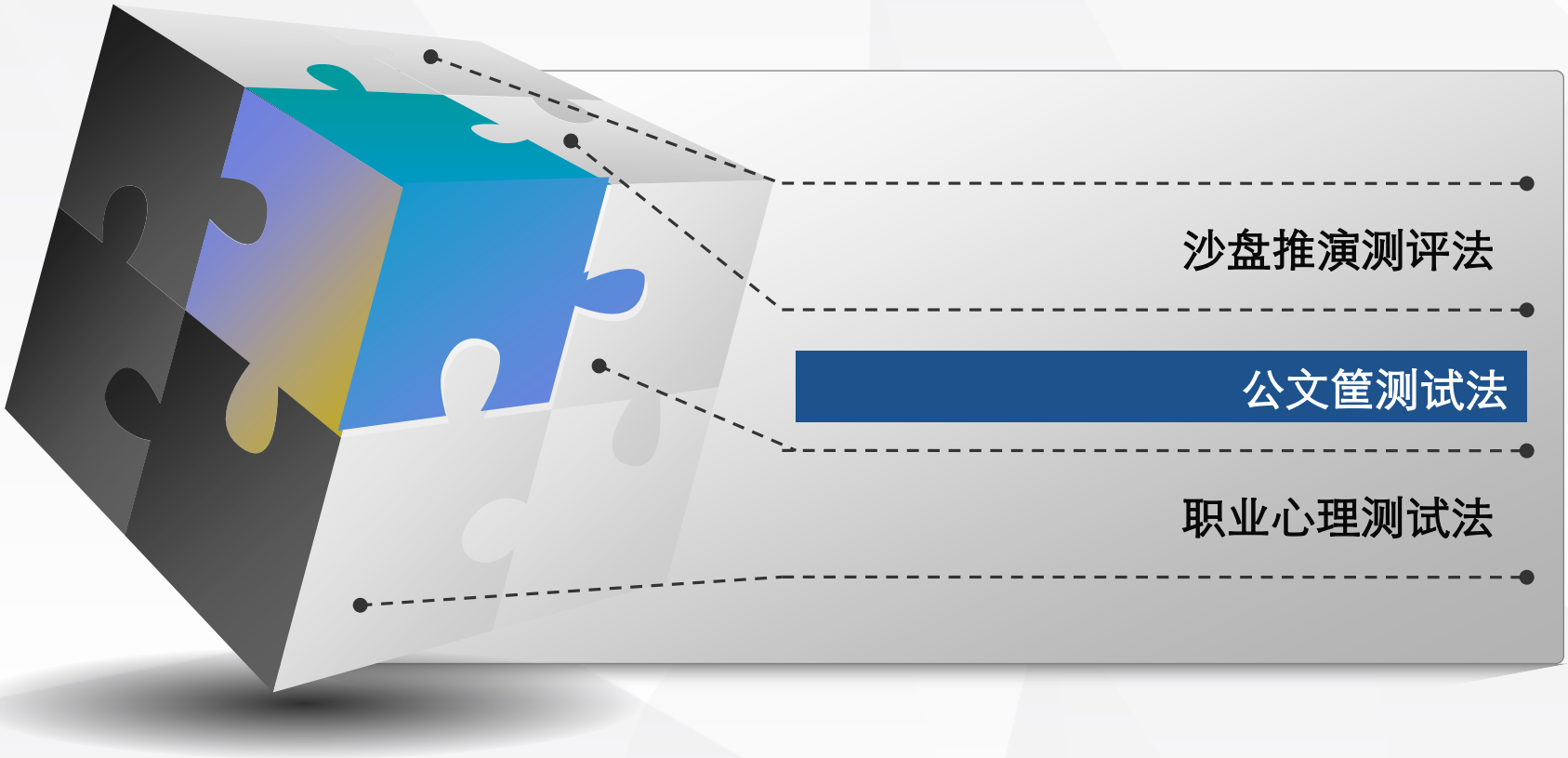
沙盘推演测评法的特点

优点：情景模拟+角色扮演→去伪装，调动积极性与主动性！

1、激发兴趣	娱乐与实战相结合，变测评为游戏；生动的视觉感受，暴露真实想法。
2、实现互动	被试者团队作战，充分沟通；有利于评价沟通能力与团队能力。
3、展示水平	通用管理能力与专业知识相结合，过程与结果考察相联系。
4、身临其境	参与并认识管理；展示并提升能力；在失败与成功中学习
5、考察能力	不仅可以考察被试的经营管理素质与能力，还可以观察被试者的人际沟通能力、独立思考能力、团队合作能力、开拓创新能力以及综合分析能力。

沙盘推演测评法的程序

步骤	内容	时间
被试者热身	被试者进行组合、给自己的团队取名字、定队徽、合唱队歌、设定企业目标、分配角色等活动	1小时
考官初步讲解	考官对模拟企业的初始状态、企业运行条件、市场预测情况、企业内外部竞争环境等逐一进行介绍	30分钟
熟悉游戏规则	各组按照统一规定，运行一个生产年度，熟悉产品调研、市场分析、订单处理、生产销售、融资结算等各个过程，以明确职责，进入角色	1小时
实战模拟	各组被试者分别进行分析、讨论和集体决策，目标是在激烈的竞争中占领市场，获得较好的经营业绩。运行 6-8个年度	5小时以内
阶段小结	考官带领被试者思考并讨论企业经营成功的基本条件，教授企业管理以及沟通技巧等相关知识，并总结经验与问题。	每次15-30分钟
决战胜负	通过公平竞争，经营状况最佳的小组成为优胜者	
评价阶段	根据被试者在整个游戏过程中的表现进行打分。考察的维度见上	


沙盘推演测评法
公文筐测试法
职业心理测试法

公文筐测试法

含义

◆公文筐测试，也称公文处理，是被多年实践充实、完善并被证明是很有效的管理人员测评方法，是对实际工作中管理人员掌握分析各种资料、处理信息以及作出决策等活动的高度集中和概括。

◆公文筐测验，它将被评价者置于特定职位或管理岗位的模拟环境中，由评价者提供一批该岗位经常需要处理的文件，要求被评价者在一定的时间和规定的条件下处理完毕，并且还要以文字形式解释说明这样处理的原则和理由。

应用

考察：通过公文筐测试，可以对被试者的预测能力、决策能力、计划能力、组织能力、协调能力、沟通能力等作出判断与评价。

●1、适用对象为中高层管理人员（一般测评时间为2个小时），常被作为选拔和考核的最后一个环节加以使用

●2、从两个角度测查：技能角度（主要考察管理者的计划、预测、决策和沟通能力）与业务角度（对多方面管理业务具有整体运作的能力，包括对人、财、物流程的控制）

●3、对评分者要求较高

●4、考察内容范围广泛

●5、情境性强，预测效度高

公文筐测试的特点

公文筐测试的缺点

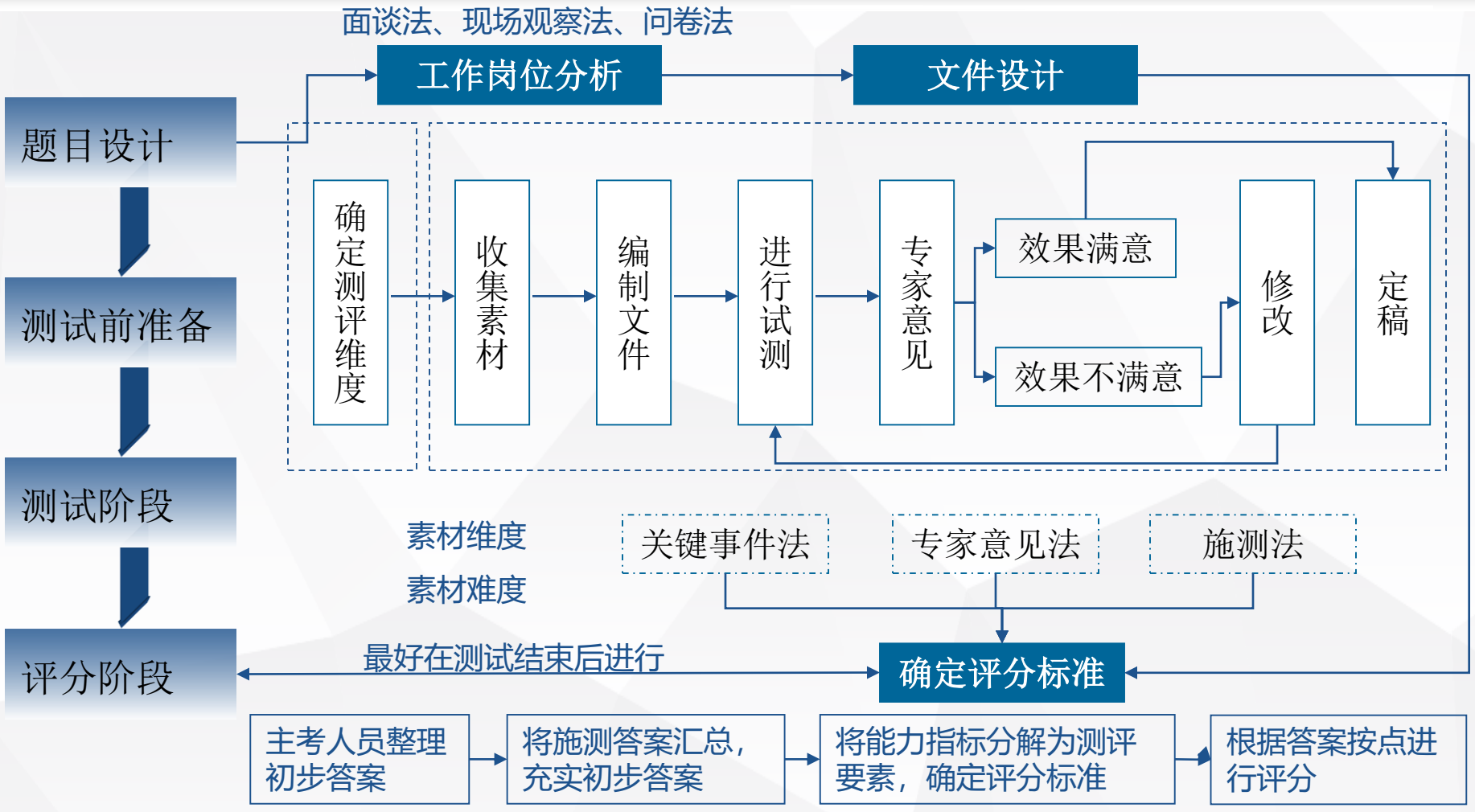
●1、评分较困难

●2、不经济

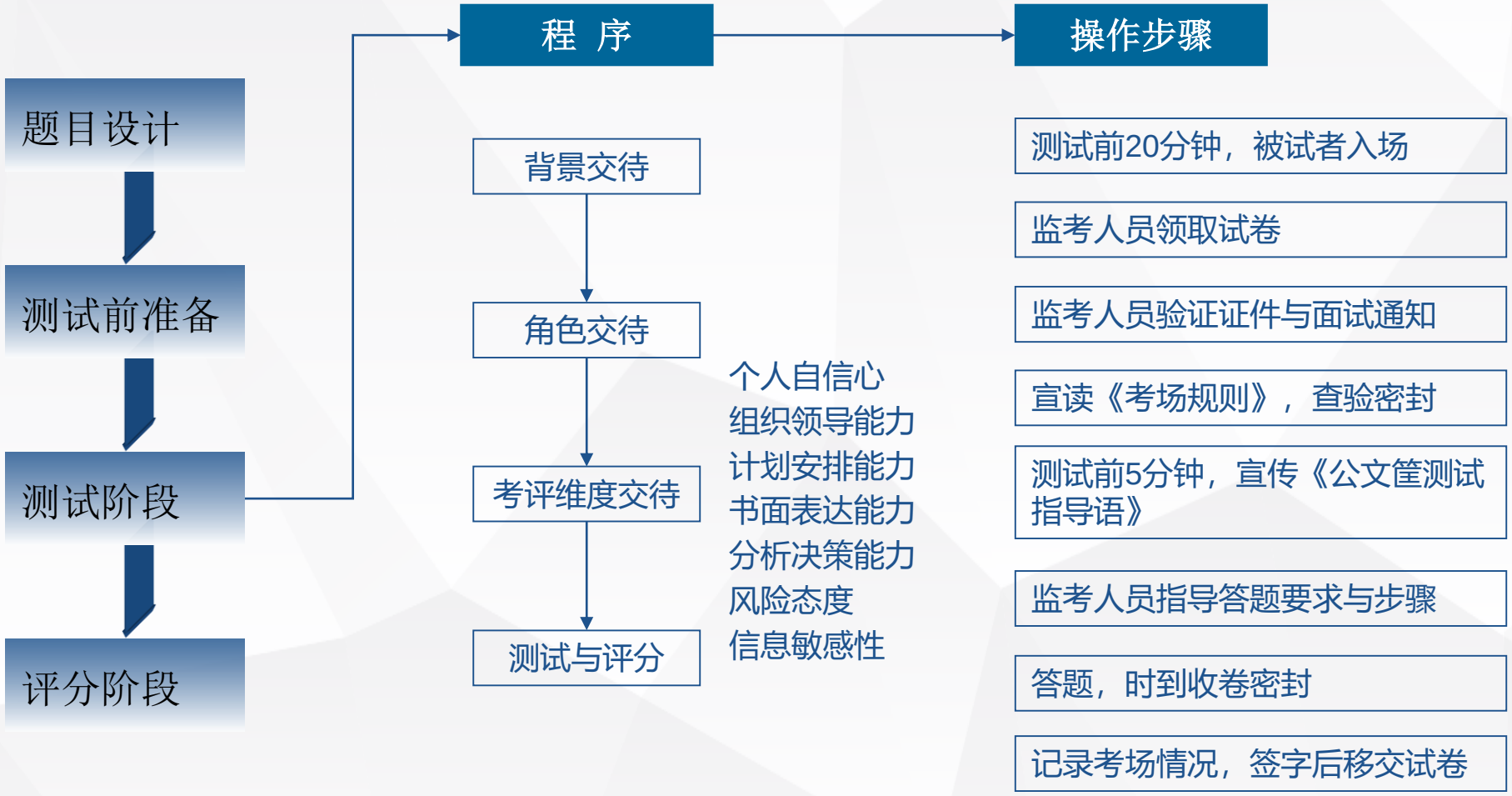
●3、受书面表达能力限制

●4、试题对被试者能力发挥影响比较大

设计程序


面谈法、现场观察法、问卷法
工作岗位分析
文件设计
题目设计
测试前准备
测试阶段
评分阶段
确定测评维度
收集素材
编制文件
进行试测
专家意见
效果满意
效果不满意
修改
定稿
素材维度
素材难度
关键事件法
专家意见法
施测法
最好在测试结束后进行
确定评分标准
主考人员整理初步答案
将施测答案汇总，充实初步答案
将能力指标分解为测评要素，确定评分标准
根据答案按点进行评分

设计程序


题目设计
测试前准备
测试阶段
评分阶段
程 序
背景交待
角色交待
考评维度交待
测试与评分
个人自信心
组织领导能力
计划安排能力
书面表达能力
分析决策能力
风险态度
信息敏感性
操作步骤
测试前20分钟，被试者入场
监考人员领取试卷
监考人员验证证件与面试通知
宣读《考场规则》，查验密封
测试前5分钟，宣传《公文筐测试指导语》
监考人员指导答题要求与步骤
答题，时到收卷密封
记录考场情况，签字后移交试卷

公文筐测试

答题一般思路

风华餐饮集团成立于1998年，是全国知名的餐饮连锁集团，其核心子公司风华酒店管理有限公司于2003年成立，现已在全国开办了20余家直营连锁店，并荣获“全国绿色餐饮企业”、“中华餐饮名店”等多项荣誉。其后，风华集团陆续成立了小灶台酒店管理有限公司和翠湖酒店管理有限公司，分别主营湘菜和云南菜，并在全国几个城市开设了分店。随着业务规模不断扩大，公司总部考虑将物流中心、中央厨房等事业部转化为独立核算的专业中心，为全国的子公司和连锁店提供更加专业化的服务。

公司在成立之初的人员构成主要是亲戚和朋友，目前大都在公司管理层担任着要职。随着企业的不断壮大。董事长魏刚发现，这些人员由于自身能力的限制，已经越来越难以满足企业发展的需要，在未来这一问题将会更加严峻。

您（李炜）是集团公司人力资源部部长，您的直接上级是公司的董事长魏刚，他还兼任风华酒店管理有限公司的总经理。您有三位直接下属，分别是劳动关系与招聘主管、绩效薪酬主管和培训主管。另外，各分公司和事业部均设有人力资源部，由部门经理向您汇报工作，分公司人力资源部直接管理各直营连锁店的人力资源工作。

现在是2017年5月21日下午14：00您刚刚出差归来，到办公室处理累积下来的电子邮件和电话留言等信息文件，14：00您还要赶往机场，赴外地处理一个非常紧急的事情，因此您必须在2小时内处理好这些文件。在这3小时里，没有任何人来打扰您。好，现在可以开始工作了，祝您一切顺利！

答题一般思路

【文件一】

类　别：电子邮件

来件人：费 洁　风华公司人力资源部经理

收件人：李 炜　集团人力资源部部长

李部长：

最近我统计了以下各连锁店的用工情况，发现我们用工紧缺的情况日益严重，尤其是一些一线城市的连锁店，服务员的招聘到岗率不足50%，厨师的招聘到岗率也不到70%，各个门店的员工目前都在超负荷工作，这肯定不是长久之计。我询问了各连锁店经理的意见，大家普遍反映是因为我们的薪酬没有竞争力。我做了一些调查和统计，估计至少把我们普通的薪酬提高20%左右才能确保人员到位。这个事情想听听您的看法和建议。

答题一般思路

思路：根据企业发展战略与市场竞争策略，构建研发人员公平公正的薪酬体系**（思考的条理脉络）**

1、这是一个因为薪酬水平低引发的用工紧缺问题。

2、对于当地在外来务工政策、法规、市场等方面做一些调查，探索一下外部用工环境有何问题所在。

3、进行薪酬市场调查，进一步了解与分析同行业其它企业薪酬水平与薪酬结构状况。

4、分析企业特点、战略与薪酬战略，确保薪酬战略与企业战略、行业特点相一致。

5、在企业内部进行满意度调查，全面了解员工对企业的归属感。

6、在以上调查的基础上，形成解决用工短缺问题的专项工作方案

7、企业人工紧缺问题的解决，有必要与上级、各连锁店协同组织解决。

8、与财务经理沟通，了解人工成本，计算薪酬可能提升的空间

9、加大企业吸引力的全方位建设。如：职业规划体系、企业文化氛围体系、员工关怀体系等。

10 、在薪酬调整提升方面，掌握基本的双重原则。即：即吸引和留住员工，也控制好人工成本。

11 、对于现有用工超负荷问题突出切实的解决办法。不能再委屈了能干的员工（包括工作压力问题及解决办法 EAP），再使这些员工流失。

12 、把员工流失、招聘等工作问题，作为管理人员的重要考核指标，加入其胜任特征指标及绩效考评指标之中。

13 、建立人员流失及工作需求的警戒线制度，建立与企业经营与效益相关的风险控制机制，完善企业用工体系。

意图：在内外调查的基础上，建立包括薪酬在内的多维度激励机制， 以吸引、保留、激励优秀人才。

类　别：电子邮件

来件人：梁天田　　培训主管

收件人：李　炜　　集团人力资源部部长

李部长：

最近我一直在考虑我们集团培训模式的问题，我们当采取的是分店自主培训模式，这种方式易于操作，但很难保证培训结果的一致性，另外由于培训资源比较分散，也难以确保培训质量。我研究了其他一些大型餐饮集团的做法，发现其中有很多企业都成立了自己的培训中心或培训学校，由集团统一招聘新员工，通过统一培训后再分配到各连锁分店，我认为这个模式很适合风华。这个方案除了涉及培训，可能还会涉及到招聘方案的改变，我想听听您的想法。

答题一般思路

思路：略

1、此件不仅仅是培训本身问题，涉及管理体制。应该首先界定管理体制中集权与分权的管理体制的模式。即集团总部与分（子）公司的权利分配关系。

2、鉴于企业发展到现在状况，应该考虑企业集团管控问题，选择适合企业发展的管控模式。

3、鉴于连锁店的模式，实行统一培训以成为必然、必须，不是是否适合的讨论了，只是根据管控模式再细化了。

4、根据不同企业战略、企业文化模式选择不同的人力资源策略和企业培训文化，同时，辅助企业文化发展阶段更好地判断本企业的适合方式。

5、应该考虑到员工的职业生涯发展需求，兼顾组织职业规划的需求，设计在职业规划指导下的培训与开发体系。

6、在制度层、资源层、运营层搭建培训模型，在培训需求分析、培训计划制订、培训活动组织实施以及培训效果评估环节完整的构建培训一系列程序步骤。

7、以企业大学模式开展整体设计，关注企业大学的企业性、战略性、自主性和针对性，从内向型转向外向型的创办定位，从指导型向战略综合型的发展组织模式。

8、从学习型组织的角度，构建五项修炼的重要因素，并注意组织学习力的构建，从实际效果把握企业大学的实质。

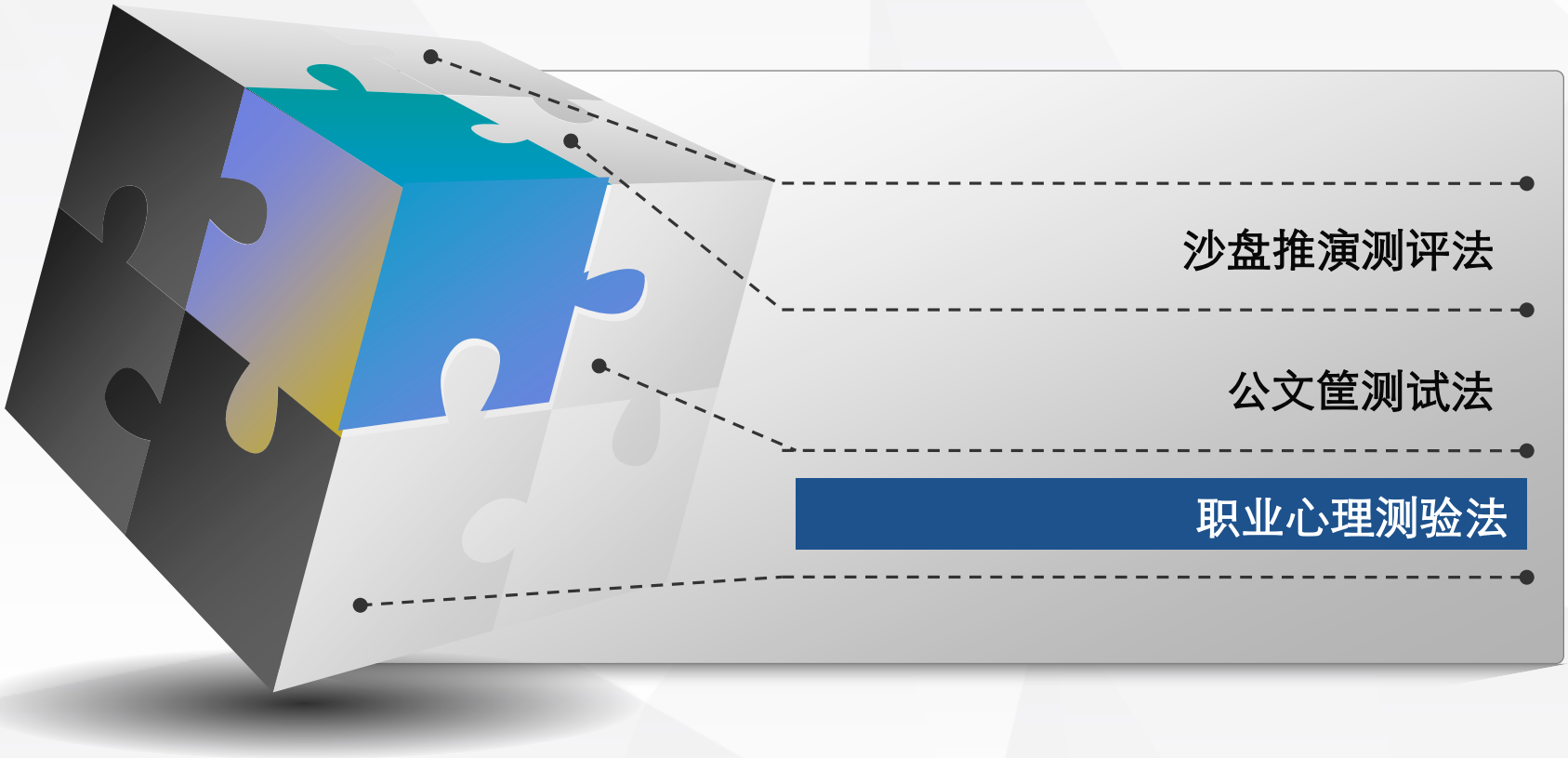
9、注意依据岗位职责和胜任特征来构建学习内容。并以培训各种制度将培训工作及管理方面固化下来。

10、注重培训成果转化，全面设计和把控培训成果的应用计划、实施、监控，注意各方面辅助在转化中的作用。

11、注意与招聘、绩效等方面的一体化相关，符合总体要求，全面提升招人、育人、管人的流程、方法一体化。

12、注重人力资本理论及实践在人力资源实务中的作用，发挥人力资本的各方面作用，提高人力资本存量和增量

意思：略


沙盘推演测评法
公文筐测试法
职业心理测验法

职业心理测试法

含义

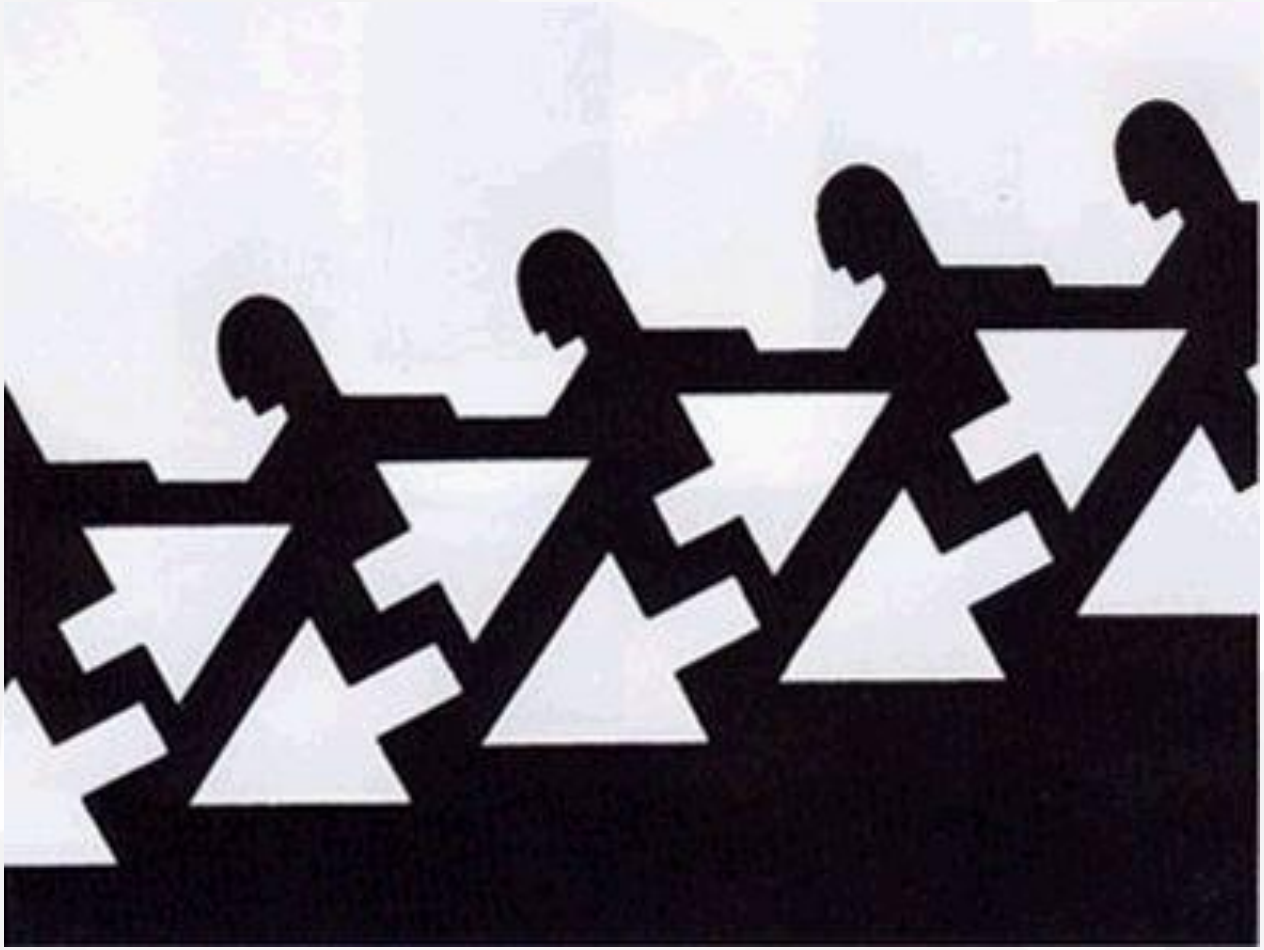
◆心理测试(psychological test)是指在控制情境的情况下，向被试者提供一组标准化的刺激，以所引起的反应作为代表行为的样本，从而对个人行为作出评价。

◆它是一种比较先进的测试方法，在国外被广泛使用。它是通过一系列手段，将人的某些心理特征数量化，以测量个人的智力水平和个性方面差异的一种科学测量方法，其结果是对个人能力和发展潜力的一种评定。

分类

◆心理测试从内容上划分，可以分为个性测试、能力测试、职业兴趣测试;

◆从形式上划分，可以分为纸笔测试、心理实验、投射测试、笔迹分析测试等。



您第一眼看到的是：

A、人

B、箭头

控制情景

标准化刺激

以反应样本作出行为评价

个性的内涵

- 个性即人格。
- 个性大致可以说是人的特性中除能力以外部分的总和，包括需要、动机、兴趣、爱好、感情、态度、气质、价值观、人际关系等。
- 也可以说是与社会行为有关的心理特质的总和。

独特性

- 每个人都有自己独特的个性。
- 或者说人与人之间个性是有差异的。

稳定性

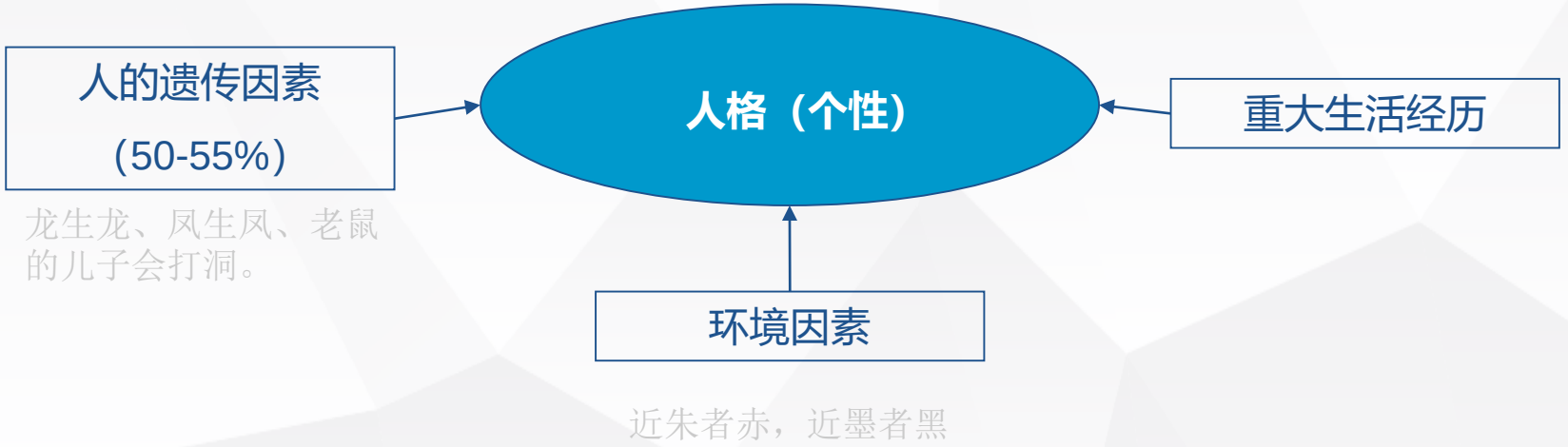
- “江山易改，禀性难移”
- 一个人的个性是很不容易改变的。
- 个性的稳定性并不能否定个性的可变性。狗急跳墙

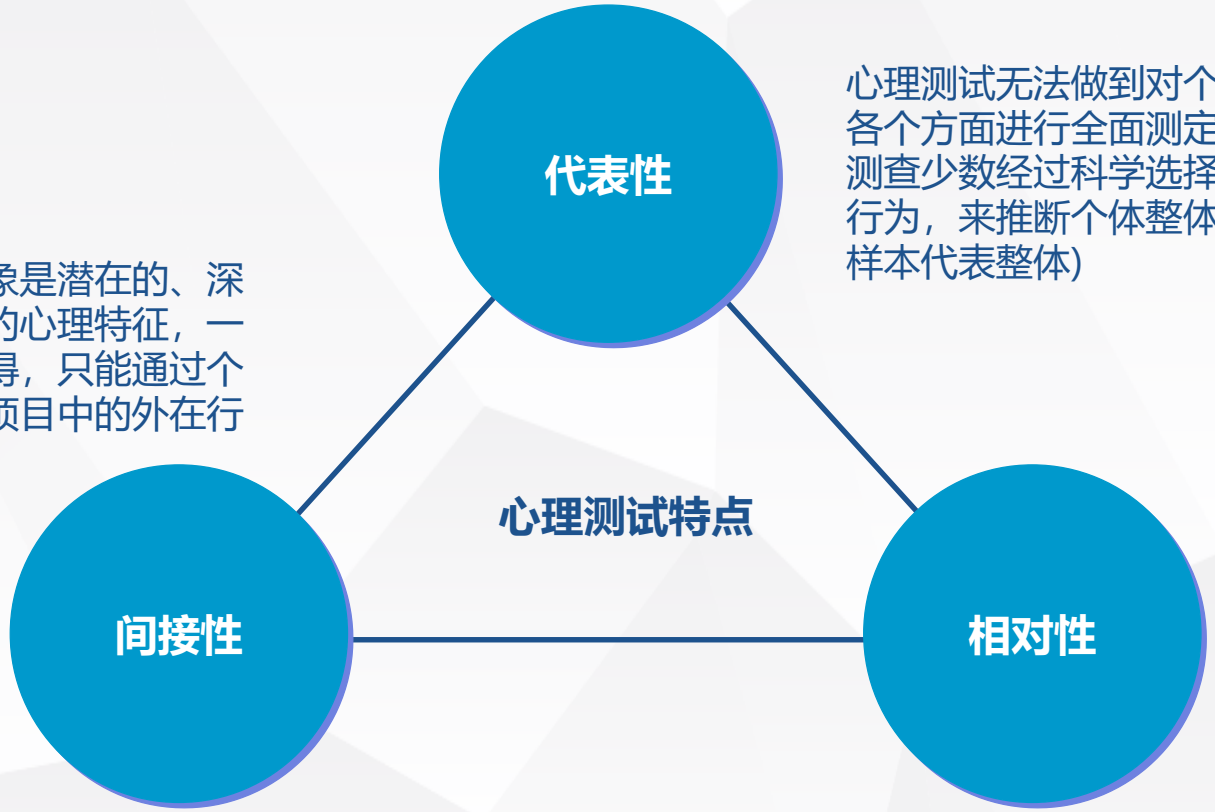
一致性

- 具有某种个性特征的人，在很多情境下将表现出一致的行为。

特征性

- 每种个性特征都可以成为对外界刺激的一种习惯性的反应。
- 每种个性特征都有其独特的表现。


人的遗传因素
(50-55%)
龙生龙、凤生凤、老鼠的儿子会打洞。
人格（个性）
重大生活经历
环境因素
近朱者赤，近墨者黑



心理测试无法做到对个体心理特征的各个方面进行全面测定，它只是通过测查少数经过科学选择的代表性样本行为，来推断个体整体的心理特征。(样本代表整体)

心理测试的对象是潜在的、深层次的、主观的心理特征，一般无法直接获得，只能通过个体在特定测试项目中的外在行为反应来推断

在对人的行为进行比较时，没有绝对标准，也没有绝对零点，只有一个连续的行为序列。心理测试的结果都是与所在团体多数人的行为或某种特定标准(常模)相比较而加以确定的。

- **学业成就测试**
- 职业兴趣测试
- 职业能力测试
- 职业人格测试
- 投射测试

2014 年 11 月企业人力资源管理师一级
卷册一：理论知识

（26～125 题，共 100 道题，满分为 100 分）

一、单项选择题（26-85 题，每题 1 分，共 60 分。每小题只有一个最恰当的答案，请在答题卡上将所选答案的相应字母涂黑）

26、（ ）不属于科学管理时期的观点。**[开始"第一章 人力资源规划"部分]**

（A）机器比人重要　　（B）工人应当掌握标准化的操作方法

（C）用标准挑选工人　　（D）用心理学来研究人与生产率之间的关系

【答案】D

【页码】P3-4

27、（ ）认为企业通过选择适当的管理形式和组织结构，可以提升组织效益。

（A）一般系统理论　　（B）人力资本理论

（C）交易成本理论　　（D）资源基础理论

【答案】C

【页码】P8-9

◆学业成就测试是对经过训练所获得的某种知识、技能和成就的一种测试方法，其研究对象是比较明确的、相对限定范围内的学习结果。

◆学业成就测试通常适用于选拔专业技术人员、科研人员，以确定其是否具备特定招聘岗位所需要的专业理论知识和专业技能

◆各公司可根据工作分析结果，编制适合具体岗位要求的学业成就测试，选聘合格的工作人员；或借用外部较通用的学业成就测试及其成绩。

学业成就测试
职业兴趣测试
职业能力测试
职业人格测试
投射测试

- 职业兴趣测试主要测查个人在进行职业选择时的价值取向，目前大量应用于职业咨询和职业指导中。 目前，应用较为广泛的职业兴趣测试有：
  - 斯特朗—坎贝尔兴趣调查(Strong-Campell InterestInventory，SCII)
  - 库德职业爱好调查表(Kuder Preference Record Vocational，6-12年级。
  - 加利福尼亚职业爱好系统问卷(CaliforniaOccupational Preference System，COPS)

职业：	L（喜欢）	I（无所谓）	D（不喜欢）
电工	L	I	D
学校教程：			
天文学	L	I	D
闲暇活动：			
滚水球游戏	L	I	D
活动：			
观看体育的电视	L	I	D

- 学业成就测试
- 职业兴趣测试
- **职业能力测试**
- 职业人格测试
- 投射测试

职业能力测试是通过测试个人的非生活经验积累而形成的能力来预测被试者在某一职业领域的发展潜能。

分类	一般能力(智力)测试	特殊能力(能力倾向)测试
目的	提供对个体一般能力水平的鉴定结果，为更好地预测个体在各职业领域的成就高低提供依据。	评价个体在某一方面的发展潜能。用以预测个体在接受适当的训练后，从事某种工作可能获得的成就大小。适用于那些仅具有较少经验或缺乏经验的求职者。
测试工具	➢比奈—西蒙智力量表（51题，小学生初中生） ➢韦克斯勒成人智力量表 ➢瑞文推理测试	➢一般能力倾向成套测试(GATB) ➢鉴别能力倾向成套测试(DAT) ➢机械倾向测试(MAT) ➢文书倾向测试(CAT)

学业成就测试
职业兴趣测试
职业能力测试
职业人格测试
投射测试

智力测试一般包括知识、领悟、背数、相似性、算术、词汇、填图、积木图案、拼物、图片排列、数字符号 等，如算术，比较简单的有P153，等差数列、两项和等于第三项、等比数列等。

能力测试：每行加上数学符号，使其结果等于6

1		1		1	=	6
2	+	2	+	2	=	6
3		3		3	=	6
4		4		4	=	6
5		5		5	=	6
6		6		6	=	6
7		7		7	=	6
8		8		8	=	6
9		9		9	=	6

学业成就测试

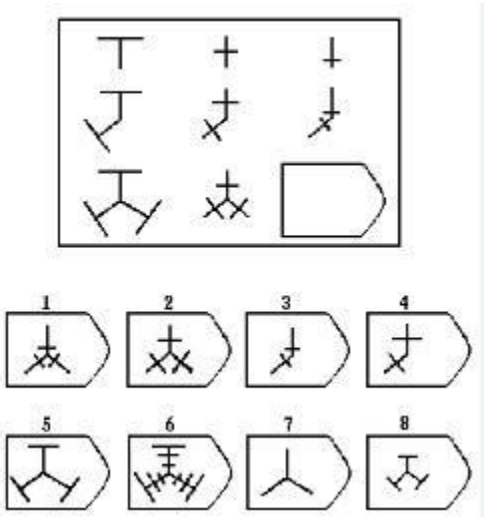
职业兴趣测试

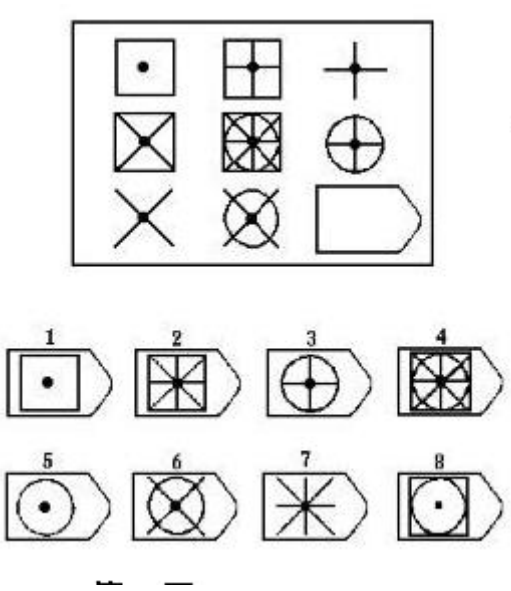
职业能力测试

职业人格测试

投射测试

如：瑞文推理测验(**Raven‘s Progressive Matrices，RPM)**，简称瑞文测验，是由英国心理学家瑞文(J.c.Raven)于1938年设计的一种非文字智力测验。主要测量一般因素中的推理能力，即个体作出理性判断的能力。它可排除或尽量克服知识的影响，努力做到公平，这是比奈量表和韦氏量表所不能代替的。整个测验一共由60个题目组成，按逐步增加难度的顺序分成A、B、C、D、E五组 。





学业成就测试

职业兴趣测试

职业能力测试

职业人格测试

投射测试

如：文书倾向测试，文书倾向测验的特点是强调知觉速度和动作的敏捷性。又分为一般文书能力测验和测量速记能力、计算机程序编制与操作能力的测验。

- 明尼苏达文书测验(Minnesota Clerical Test)
- 由安得鲁(D.M.Andrew)和帕特森编制。测验主要用于选拔职员、检验员和其他要求知觉和操纵符号能力的职业人员。测验分两部分：数字比较和姓名比较，要求被试检查200对数字和200对姓名的匹配正误。

如果同一组的两个数或名称完全相同，则在中间的线上打钩。

66273894 —— 66273984

527384578 —— 527384578

New York World —— New York World

Cargilll Grain Co —— Cargilll Grain Co.

测验以正确题数减去错误题数记分。

学业成就测试

职业兴趣测试

职业能力测试

职业人格测试

投射测试

◆定义：人格测试也即个性测试，它是对于人的稳定态度和习惯化的行为方式的测试。

◆意义：了解人格(个性)差异，对于合理配置人员，促进人的和谐发展具有重要意义。

◆适用：人格测试或个性测试主要用于测量人的性格、气质等方面的个性心理特征。

◆方法：常用的测试方法有两种： 自陈量表和投射技术。

◆在企业人员选拔和配置方面最常用的自陈量表有：

- ◆a. 卡特尔16种人格因素问卷(16 Personality Factor Questionnaire，16PFQ或16PF)
- ◆b. 梅耶尔斯—布雷格斯人格特质量表(Myers-BriggersTypeIndicator，MBTl)
- ◆c. 职业自我探索量表(Self-DirectedSearch，SDS)等。

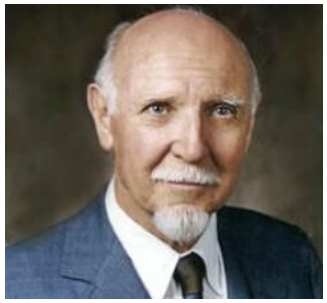
学业成就测试
职业兴趣测试
职业能力测试
职业人格测试
投射测试

◆自陈量表：又称自陈问卷，是测量人格最常用的方法。所谓“自陈”，就是让被试者提供关于自己的人格特征的报告。

◆自陈法多采用客观测试的形式，在量表中包括一系列陈述句或问题，每个句子或问题描述一种行为特征，要求被试者作出是否符合自己情况的回答。

类型	示例
1.是非式	我无事时喜欢上街游荡 □是 □否
2.折中是非式	你喜欢单独去看电影吗？ □是 □否 □不一定
3.二择一式	下列哪个更符合你的实际情况？ □A.我经常批评那些权威人士 □B.在上级面前，我总是胆怯
4.文字量表式	你对自己的工作感到满意吗？ □非常满意 □比较满意 □ 无所谓 □不太满意 □极不满意
5.数字量表式	我喜欢唱歌 □5 □4 □3 □2 □1 注：5经常；4多次；3偶尔；2极少；1从不

学业成就测试
职业兴趣测试
职业能力测试
职业人格测试
投射测试



卡特尔十六种人格因素测验，简称16PF，由美国卡特尔教授（R.B.Cattell）编制。这一测验能以约四十五分钟的时间测量出十六种主要人格特征，凡具有相当于初三以上文化程度的人都可以使用。卡特尔十六种个性因素测验16PF-人格测定量表测验共有187道题目，都是有关个人的兴趣和态度等问题。

乐群性	聪慧性	稳定性	恃强性
兴奋性	有恒性	敢为性	敏感性
怀疑性	幻想性	世故性	忧虑性
实验性	独立性	自律性	紧张性

5.即使是关在铁笼里的猛兽，我见了也会感到惴惴不安： A是的 B不一定 C不是的

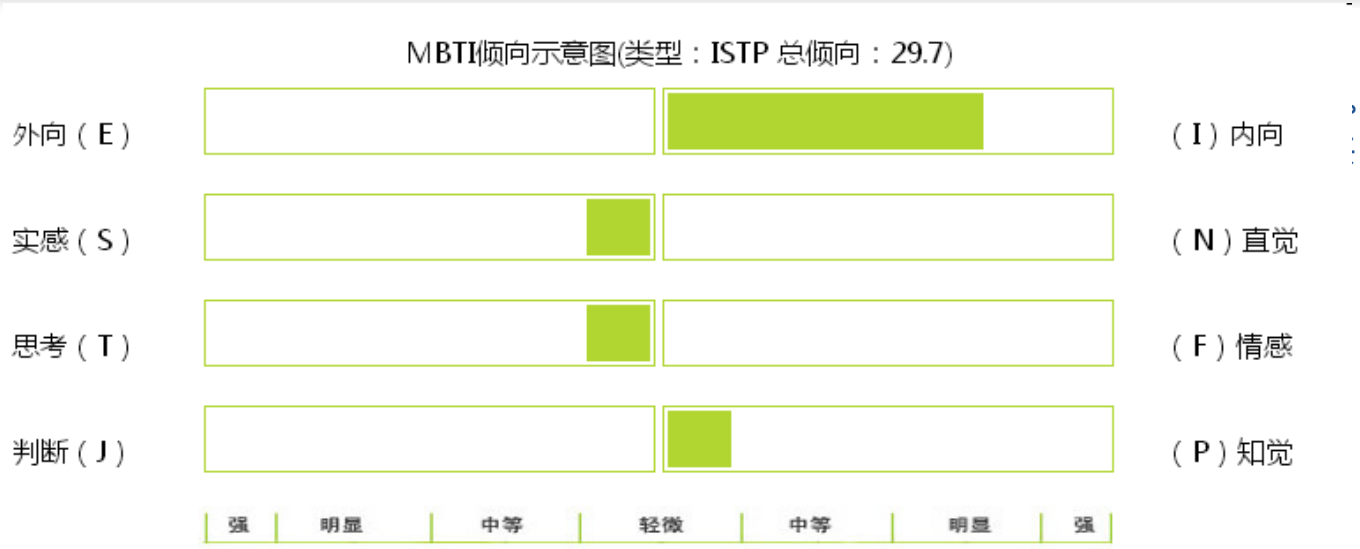
7.我的思想似乎：A比较先进 B一般 C比较保守

11.我愿意做一个：A建筑工程师 B不确定 C社会科学研究者

28.本题后面的三个单词，哪个与其它两个不同类：A狗 B石头 C牛

80.我虽然好意待人，但常常得不到好报：A是的 B不一定 C不是的

- 学业成就测试
- 职业兴趣测试
- 职业能力测试
- **职业人格测试**
- 投射测试



才储分析：您的性格类型倾向为“ISTP”(内向+实感+思维+知觉

容忍，有弹性；是冷静的观察者，但当有问题出现，便迅速行动，找出可行的解决方法。能够分析哪些东西可以使事情进行顺利，又能够从大量资料中，找出实际问题的重心。很重视事件的前因后果，能够以理性的原则把事实组织起来，重视效率。

您适合的领域：技术领域、 证券、金融业、贸易、商业领域、 户外、运动、艺术等

ISTP的特质： 冒险家型——平静地思考着，但间或的行为往往出人意料

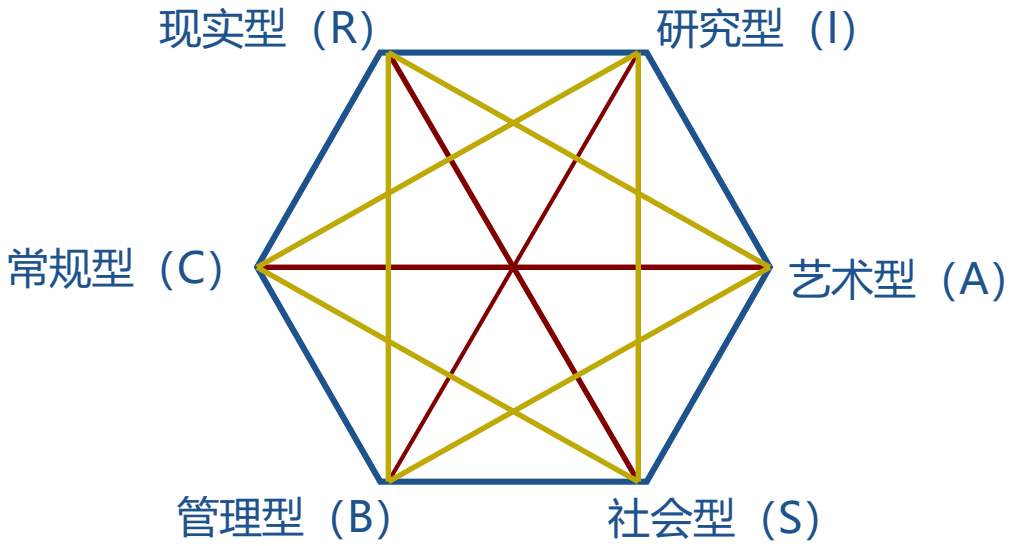
学业成就测试
职业兴趣测试
职业能力测试
职业人格测试
投射测试

霍兰德(Holland)的职业自我探索量表:

作用：在职业指导中影响最大、得到最广泛认可的职业人格测试量表。

理论：他认为，人们的职业行为表现在很大程度上受制于本人的人格特征与所处环境的交互作用。

分类：从这种交互作用的角度出发，他将人格划分成六种类型，并提出了相应的六种职业类型。



人格类型	高分者的人格特征	高分者的职业特征
常规型C	遵循规则的、自我抑制的、顺从的、防卫的、缺乏想象力的、持续稳定的、实际的、有秩序的、回避创造性活动等特征。（**循规蹈矩**）	严格按照固定的规则、方法进行重复性、习惯的活动,希望较快地见到劳动成果,有自控能力。相应职业有前台接待、公办室秘书、图书馆员等。
现实型R	喜好与物、技术打交道，非社交的、物质的、遵守规则的、实际的、安定的、缺乏洞察力的、敏感性不丰富的,不善与人交往等特征。 **（好物乐术）**	需要进行明确的,具体的,按一定程序要求的技术性、技能性工作。如司机、电工等。
研究型I	探究的、专注的、分析的、内省的、独立的、好奇心强烈的、慎重的、敏感的、喜好智力活动和抽象推理等特征。 **（寻根问底）**	通过观察、科学分析而进行的系统性的创造性活动研究对象侧重于自然科学,如系统分析员、网络王程师、市场研究人员、管理咨询人员等。
艺术型A	求新的、灵活的、 想象力丰富、理想的、直觉的、冲动的、独创的、但是秩序性较少的。感情丰富,但缺乏事务性办事能力等特征。 **（桀骜不驯）**	通过系统化的、自由的活动进行艺术表现,但精细的操作能力较差。相应的职业有网页设计、美工编辑等。
社会型S	助人的、易于合作的、社交的、有洞察力的、重友谊的、有说服力的、责任咸强的,比较关心社会问题等特征。 **（热情奔放）**	从事更多时间与人交往的说服、教育和治疗工作,如公关、市场策划、推广、人力资源等等。
管理型B	自信的、控制的、支配的、乐观的、冒险的、冲动的、自我显示的、精力旺盛的、好发表意见和见解的,但有时不易被除人支配的,喜欢管理和控制别人的等特征。 **（管理控制）**	从事需要胆略、冒风险且承担责任的活动。主要指管理,决策方面的工作。如中高层管理人员。

学业成就测试

职业兴趣测试

职业能力测试

职业人格测试

投射测试

定义	适用	方法5类
◆投射测试是指给被试提供一些意义不明确的刺激图形，让被试在完全不受限制的情形下自由作出反应，使其在不知不觉中表露出人格特点，也就是希望个体内在的动机、需要、态度、愿望、价值观等，经过无组织的刺激，在无拘无束的条件下投射出来。 ◆适用于高级管理人员选拔与临床心理诊断		◆联想法（RIT） ◆构造法（TAT） ◆绘画法 ◆完成法 ◆逆境对话法

优点与不足

◆优点：投射测试可以对被试者的人格进行综合的、完整的测试，对被试者的内心活动进行更深层次的分析和探索。

◆不足：1、结果分析主观；2、信度较差；3、可能存在防御反应干扰；4、测试与分析时间长、要求高；5、评分无客观标准、难量化，易受情境影响。

学业成就测试
职业兴趣测试
职业能力测试
职业人格测试
投射测试

◆联想法，先给被试者一定的刺激，如给一个文字、看一张墨渍图形等，然后让被试者说出由这些刺激引起的联想。

◆代表方法：荣格的文字联想测试、罗夏墨渍测试

罗夏墨渍测试（RIT）

1. 你认为下图最像什么？



A.显示鲜红心脏、肺部和血液的胸部X光片

B.古怪的大鼻子教授，头发四周有白发，头顶还盘发

C.黄貂鱼或鳐鱼

学业成就测试
职业兴趣测试
职业能力测试
职业人格测试
投射测试

◆构造法，要被试者根据他看到的图画，讲述一段含有过去、现在、将来等发展过程的故事。

◆代表方法：主题统觉测试

主题统觉测试（TAT）

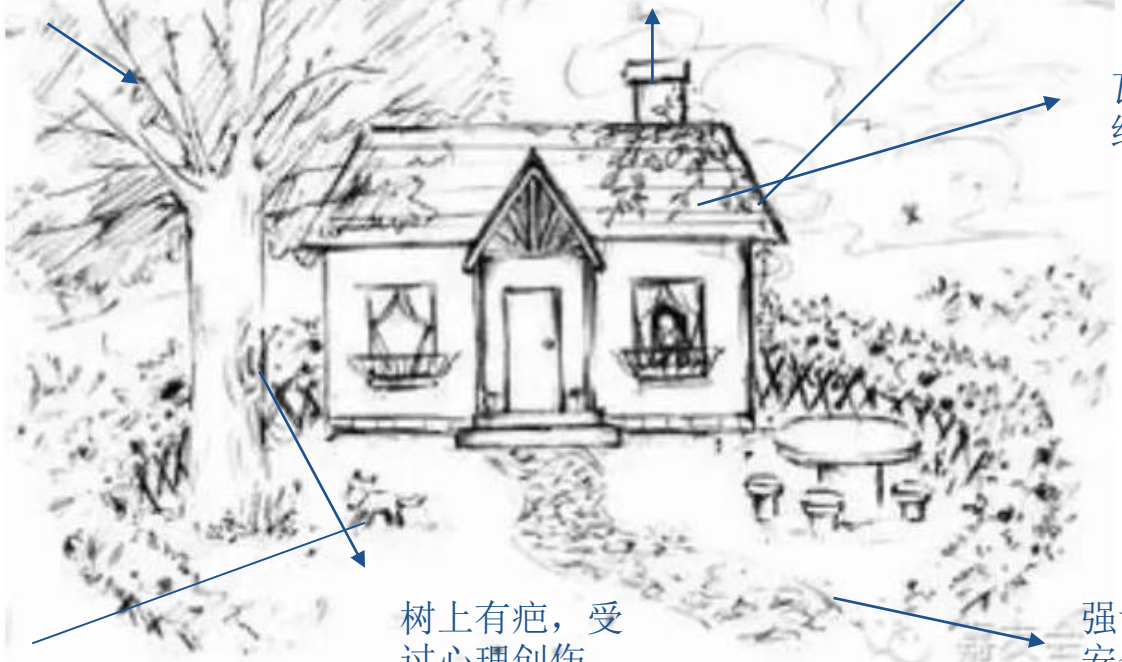
1.图中的女人为何掩面？她的情绪是怎样的

- 悲伤，女人发现丈夫的婚外情
- 忧虑，丈夫酒醉在床上
- 关心，丈夫病重躺在床上，可能即将死去



学业成就测试
职业兴趣测试
职业能力测试
职业人格测试
投射测试

◆绘画法：通常是要求被试者画一棵树、人或房子。



学业成就测试
职业兴趣测试
职业能力测试
职业人格测试
投射测试

◆完成法：提供一些不完整的句子、故事或辩论材料，让被试者自由补充，使之完整。具体又为分完句法和组句法。

完句法：

（1）在人群中，我 _____

（2）最令我伤心的是 _____

（3）当别人给我建议时，我_____

组句法

（1）红绣球　砖头　微笑　决定

（2）树叶　春天　拥抱

学业成就测试
职业兴趣测试
职业能力测试
职业人格测试
投射测试

◆逆境对话法：由罗森茨威格于1941年编制的测量被试者遭遇挫折时的反应倾向的测验。 （24幅图片组成）



被试者攻击方向包括：外向攻击、内向攻击和免于攻击

攻击类型包括：强调障碍、自我防御、需求为主。

1、该死的小偷，我们找急开锁吧！（外、需）

2、好吧，我错了，可能是我老了！（免、防）

3、瞧瞧我这记性！（内、障）

标准化

- **题目标准化。**标准化的首要条件是测试内容相同或等值。
- **施测标准化。**包括测试环境、时间限制、指导语等。
- **评分标准化。**体现在评分方法和结果一致、评分方法和宽严尺度一致。
- **解释标准化。**依据常模进行解释。

信度

信度是测试结果的稳定、可靠性指标。

- **重测信度高。**不同时间所测结果一致。
- **同质性信度高。**同一测试内部各题目所测的是同一行为或行为特征。
- **评分者信度高。**不同评分者对同一测试结果的评分是一致的。

效度

效度是衡量测试有效性的指标。

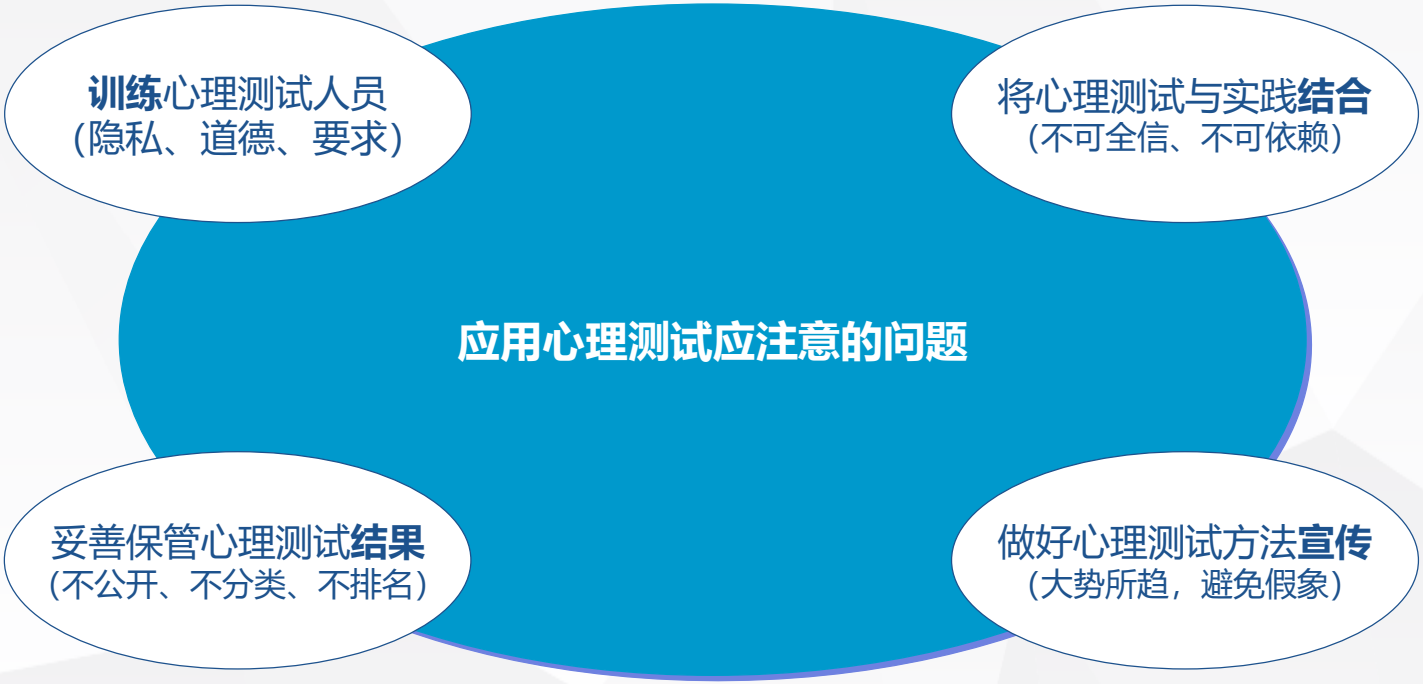
- **结构效度。**测试是否测量到了所要测的心理属性，准确程度如何?
- **内容效度。**测试对活动内容的反映程度如何?
- **效标关联效度。**通过测试能多大程度上提高决策的准确率?

常模

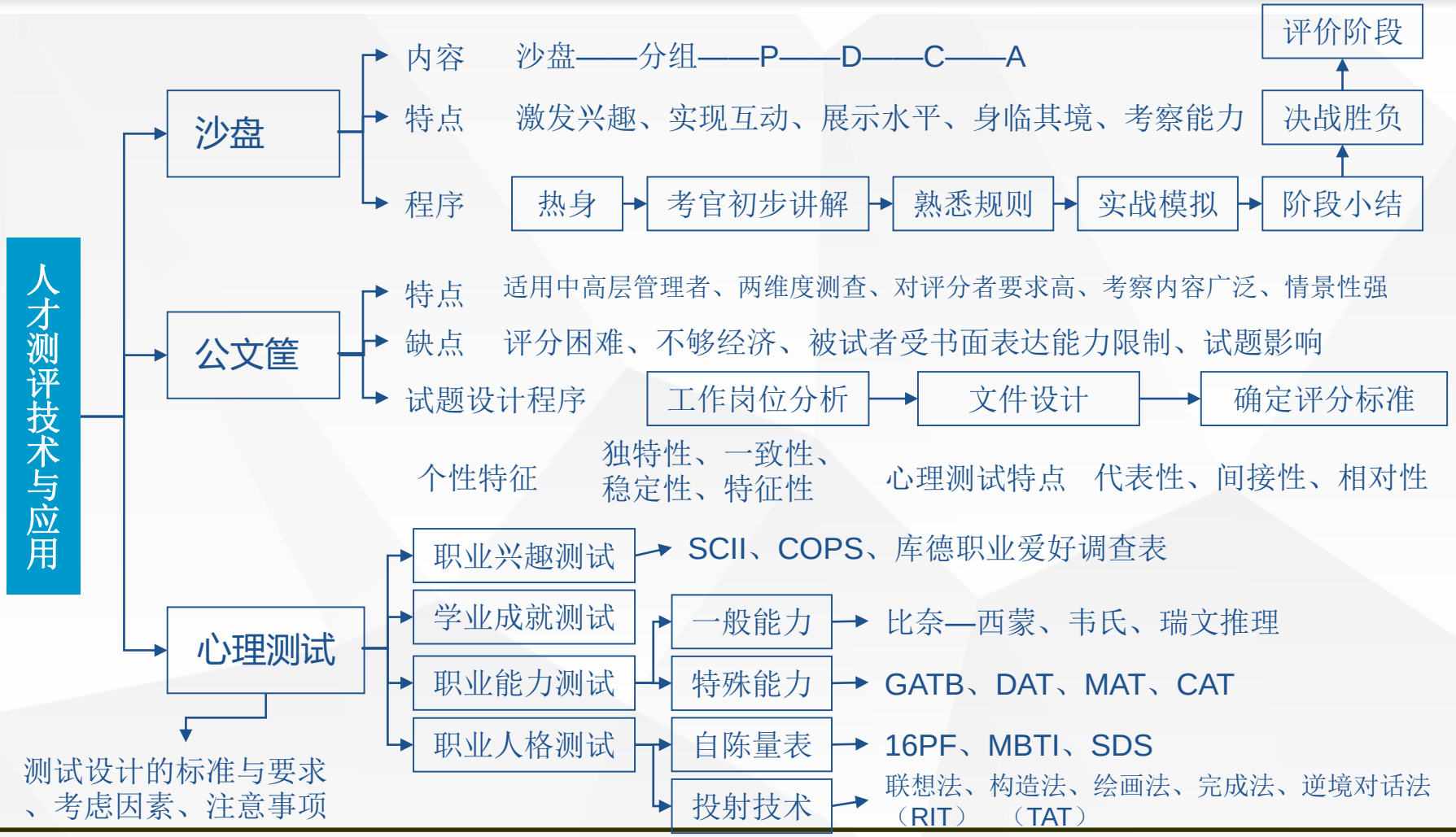
- **常模**是一组具有代表性的被试样本的测试成绩的分布结构，包括趋中和离散趋势。
- **常模**是用于比较不同被试者测试分数的标准，它能够说明某一测试结果分数相对于同类被试者所处的水平。

选择测试方法时应考虑的因素

时间	➢ 测试的时间过长，容易引起被试者的疲劳和反感，影响测试结果的稳定性和有效性。 ➢ 可以考虑以几个短测试来取代一个长测试 。
费用	➢ 目标是以最低投入取得最好效果。在不损害测试准确性的前提下，尽可能选择质优价廉、耗费较少的测试。因目的和对象选择测试。
实施	➢ 除非专业人员足够，否则还是以采用简单且易于实施的测试为宜。
表面效度	➢ 表面效度是指测试看起来是什么。如果测试的内容看起来与测试的实际测量目的无关，或所显示的内容太浅显或太深奥，被试者就不会诚心合作。在不影响测试效度的前提下，应该充分考虑表面效度因素。
测试结果	➢ 测试结果是专家解释还是任何人可理解；是一次性的还是永久的，在选用测试时应加以注意。


训练心理测试人员
（隐私、道德、要求）
将心理测试与实践**结合**
（不可全信、不可依赖）
应用心理测试应注意的问题
妥善保管心理测试**结果**
（不公开、不分类、不排名）
做好心理测试方法**宣传**
（大势所趋，避免假象）

本节小结


人才测评技术与应用
沙盘
内容 沙盘——分组——P——D——C——A
特点 激发兴趣、实现互动、展示水平、身临其境、考察能力
程序 热身 考官初步讲解 熟悉规则 实战模拟 阶段小结
评价阶段
决战胜负
公文筐
特点 适用中高层管理者、两维度测查、对评分者要求高、考察内容广泛、情景性强
缺点 评分困难、不够经济、被试者受书面表达能力限制、试题影响
试题设计程序 工作岗位分析 文件设计 确定评分标准
心理测试
个性特征 独特性、一致性、稳定性、特征性
心理测试特点 代表性、间接性、相对性
职业兴趣测试 SCII、COPS、库德职业爱好调查表
学业成就测试
职业能力测试
职业人格测试
一般能力 比奈—西蒙、韦氏、瑞文推理
特殊能力 GATB、DAT、MAT、CAT
自陈量表 16PF、MBTI、SDS
投射技术 联想法、构造法、绘画法、完成法、逆境对话法
（RIT） （TAT）
测试设计的标准与要求
、考虑因素、注意事项

20、在进行沙盘推演测评法的操作时，一般会模拟企业经营（　　）的荣辱成败过程。

A、1年内　B、1—2年　C、3—4年　D、5—10年

21、沙盘推演测评法适用于（　）的选拔。

A、高级管理人员　B、中层管理人员　C、基层管理人员　D、各类管理人员

22、在进行沙盘推演测评操作时，实战模拟阶段的时间一般不超过（　）

A、1小时　B、2小时　C、3小时　D、5小时

23、关于沙盘推演法的特点，下列说法错误的是(　)。

A、对评分者的要求很高　B、场景可以激发被试者的兴趣

C、直观展示被试者的真实水平　D、能使被试者获得身临其境的体验

24、在沙盘推演测试过程的(　)阶段，会安排被试者给自己的团队取名字、分配团队角色。

A、被试者热身　B、实战模拟　C、熟悉游戏规则　D、考官初步讲解

25、沙盘推演法可以考察，但公文筐测试不能考察的能力是(　)。

A、决策能力　B、分析能力　C、演讲能力　D、解决问题能力

26、在进行公文筐试题设计和编写的过程中，第一步要进行（　）。

A、工作岗位分析　B、公文情境设计　C、绩效标准确定　D、胜任特征分析

27、关于公文筐测试，下列说法正确的是（　）

A、评分比较容易　B、投入精力较少　C、所需费用较低　D、试题对被试者能力影响较大

28、（　）主要测查个人在进行职业选择时的价值取向。

A、职业兴趣测试　B、职业能力测试　C、职业人格测试　D、学业成就测试

29、罗夏墨迹测试属于投射测试中的（　）。

A、联想法　B、构造法　C、完成法　D、绘图法

30、（　）是一组具有代表性被试样本的测试成绩的分布结构。

A、效度　B、常模　C、方差　D、离散度

31、给出一组词组，要求被试将其组成完整句子的投射测试方法是（　）。

A、联想法　B、构造法　C、完成法　D、绘图法

32、在心理测试中，（　）可以说明某一测试结果分数相对同类测试者所处的水平

A、效度　B、信度　C、常模　D、标准化

33、主题统觉测试属于（　）

A、联想法　B、构造法　C、绘画法　D、完成法

34、“江山易改，本性难移”是指个性的(　)。

A、独特性　B、一致性　C、稳定性　D、特征性

35、COPS属于(　)。

A、学业成就测试　B、职业能力测试　C、职业人格测试　D、职业兴趣测试

36、关于职业心理测试，下列说法错误的是(　)。

A、MBTI属于职业能力测试方法　B、投射测试计分和解释比较困难，主观性较强

C、霍兰德开发的职业自我探索量表用于职业人格测试

D、职业兴趣测试对预测销售人员职业潜力具有较高的效度

37、(　)是指被试者在不同时间接受测试的结果一致性程度。

A、重测信度　B、同质性信度　C、一致性信度　D、评分者信度

38、(　)属于投射测试。

A、 SDS　B、 DAT　C、 COPS　D、 RIT

39、(　)属于特殊能力测试。

A、 SDS　B、 DAT　C、 COPS　D、 RIT

40、不同评分者对同一测试结果的评分一致性程度反映了(　)。

A、评分者信度　B、同质性信度　C、效标关联效度　D、评分标准化程度

11、在沙盘推演测评法的操作过程中，考官的责任包括（　）。

A、在热身阶段，给每个团队取名字，给团队成员分配角色

B、参与到团队的讨论中，指出团队决策过程中出现的错误

C、在评价阶段对参与人员在整个游戏过程中的表现进行打分

D、观察各团队的分析、讨论以及决策的过程，记录团队成员的表现

E、对模拟企业的初始运作状态、运行条件及市场情况等进行初步讲解

12、关于公文筐测试，下列说法正确的是（　　）。

A、公文筐测试一般放在心理测试之首；B、是针对技术人员和研发人员的一种情境性测试

C、公文筐测试一般从技能角度和业务角度来对应聘技术人员进行测试

D、相对一般的测试，公文筐测试的编写、实施和评分成本都比较高

E、公文筐测试过程中，受测人员的表现往往会受到其他参与测试人员的影响

13、（　　）属于职业能力测试。 A、COPS　B、GATB　C、CAT　D、16PF　E、TAT

14、人格测试常用的测试方法包括（　）。

A、自陈量表　B、投射技术　C、公文筐测试　D、评价中心技术 E、无领导小组讨论

15、（　）属于投射技术　A、DAT　B、RIT　C、CAT　D、TAT　E、MAT

16、心理测试施测的标准化包括(　)。

A、相同的题目　B、相同的测试环境　C、相同的指导语　D、相同的评分标准

E、相同的时间要求

17、在应用心理测试时应当注意(　)。

A、要公开测试结果以确保公平　B、要对使用者进行专门的训练

C、要做好使用心理测试方法的宣传　D、应将心理测试与实践经验相结合

E、应将心理测试作为筛选应聘者唯一依据

18、一般而言，人的个性的形成主要取决于(　)。

A、遗传因素　B、环境因素　C、压力状况　D、行为习惯　E、重大生活经历

19、心理测试中的常模(　)。

A、只用于智力测试解释　B、是衡量测试有效性指标　C、是判断心理测试是否良好的唯一依据

D、是可以用于比较不同被试者测试分数的标准　E、是一组具有代表性被试样本测试成绩的分布结构

20、一个良好的心理测试需要满足的条件包括(　)。

A、具备良好的效度　B、具备比较理想的信度　C、具备代表性的常模

D、可以进行灵活的结果解释　E、测试具有标准化特征

表1是企业人员招聘中 ABC 三位求职者的职业人格测试结果分析表，各类大格按照1—10 分等级评分，表2是职业人格类型说明表，请分析三位的职业人格及适用岗位

表 1职业人格测试结果分析表

被试者	常规型	现实型	研究型	管理型	社会型	艺术型
A	7	8	4	2	2	3
B	2	3	5	3	4	2
C	3	4	2	8	7	6

人格类型	高分者的人格特征	高分者的职业特征
常规型C	遵循规则的、自我抑制的、顺从的、防卫的、缺乏想象力的、持续稳定的、实际的、有秩序的、回避创造性活动等特征。	严格按照固定的规则、方法进行重复性、习惯的活动,希望较快地见到劳动成果,有自控能力。相应职业有前台接待、公办室秘书、图书馆员等。
现实型R	喜好与物、技术打交道，非社交的、物质的、遵守规则的、实际的、安定的、缺乏洞察力的、敏感性不丰富的,不善与人交往等特征。	需要进行明确的,具体的,按一定程序要求的技术性、技能性工作。如司机、电工等。
研究型I	探究的、专注的、分析的、内省的、独立的、好奇心强烈的、慎重的、敏感的、喜好智力活动和抽象推理等特征。	通过观察、科学分析而进行的系统性的创造性活动研究对象侧重于自然科学,如系统分析员、网络王程师、市场研究人员、管理咨询人员等。
艺术型A	求新的、灵活的、 想象力丰富、理想的、直觉的、冲动的、独创的、但是秩序性较少的。感情丰富,但缺乏事务性办事能力等特征。	通过系统化的、自由的活动进行艺术表现,但精细的操作能力较差。相应的职业有网页设计、美工编辑等。
社会型S	助人的、易于合作的、社交的、有洞察力的、重友谊的、有说服力的、责任咸强的,比较关心社会问题等特征。	从事更多时间与人交往的说服、教育和治疗工作,如公关、市场策划、推广、人力资源等等。
管理型B	自信的、控制的、支配的、乐观的、冒险的、冲动的、自我显示的、自信的、精力旺盛的、好发表意见和见解的,但有时不易被除人支配的,喜欢管理和控制别人的等特征。	从事需要胆略、冒风险且承担责任的活动。主要指管理,决策方面的工作。如中高层管理人员。

- 各求职者的人格特征和适合的岗位：
- ①求职者A：常规型和现实型两个方面得分比较高，性格偏内向。比较适合从事具体的、按一定程序要求 的技术性、技能性工作或者严格按照固定的规则、方法进行重复性、习惯性的活动，并希望较快地见到自己的劳动成果，有自控能力。
- ②求职者B：艺术型与常规型、现实型等的分数差别太小，说明该测试不适合求职者，可以再给求职者做一个人格测试。
- ③求职者C：管理型、社会型和艺术型的得分比较高。性格偏外向。适合从事需要胆略、冒风险且承担责任的活动；或者从事更多时间与人交往的说服、教育和治疗工作；或者通过系统化的、自由的活动进行艺术表现的岗位。

某公司计划在招聘过程中加入心理测试，提高人才选拔的效果。为此，该公司人力资源部从网络上下载了一些投射测试的图片，作为心理测试的主要材料，然后由各部门经理自学了测评标准后，对应聘者进行测评，根据自己的感觉为应聘者打分。如果应聘者在心理测试方面的得分较低，就不能进入下一轮。另外，为了保证选拔的公平性，公司决定公开每一轮得分，这其中也包括心理测试部分。根据上述情境，请回答：

该公司的做法存在哪些问题？应当如何修正？(15分)

该公司采用了投射测试，但却存在以下问题：
1）投射技术只能有限地用于高级人员的选拔，而非各层级人员。
2）投射测试对主试和评分者的要求很高，一般只能由经验丰富、有专业背景的人担当，而该公司却是由各部门经理自学后，进行测评。
3）投射结果的评价带有深重的主观色彩，不能满足人事测评的公平性原则，被试者的反应更容易受实施测试的情境的影响。
4）测试材料没有标准化。
5）心理测试结果只是招聘甄选的一个参考标准，应试者不同时间，不同地点做就会有不同的结果，故心理测试结果不易进行公开。
修正建议如下：
一个具有良好的使用价值的心理测试，应该是经过严格验证的并满足了以下四个基本要件：
1）标准化：是指测试编制、施测、评分和测试分数解释必须遵循严格的、统一的科学程序，以保证对所有被试者来说都是公平的。
2）信度：信度是衡量测试结果是否稳定、可靠的指标。测试结果如果稳定、可靠，将会有如下特点：重测信度高，同质性信度高，评分者信度高。
3）效度：测试效度是衡量测试有效性的指标。
4）常模：常模是一级具有代表的被试样本的测试成绩的分布结构，包括它的集中趋势和离散趋势，一个良好的心理测试应具体有代表性的常模。
此外，应用心理测试还应注意：
1）要对心理测试的人进行专门训练。
2）要将心理测试与实践经验相结合。
3）要妥善保管好心理测试结果。
4）要做好使用心理测试方法的宣传。

目录

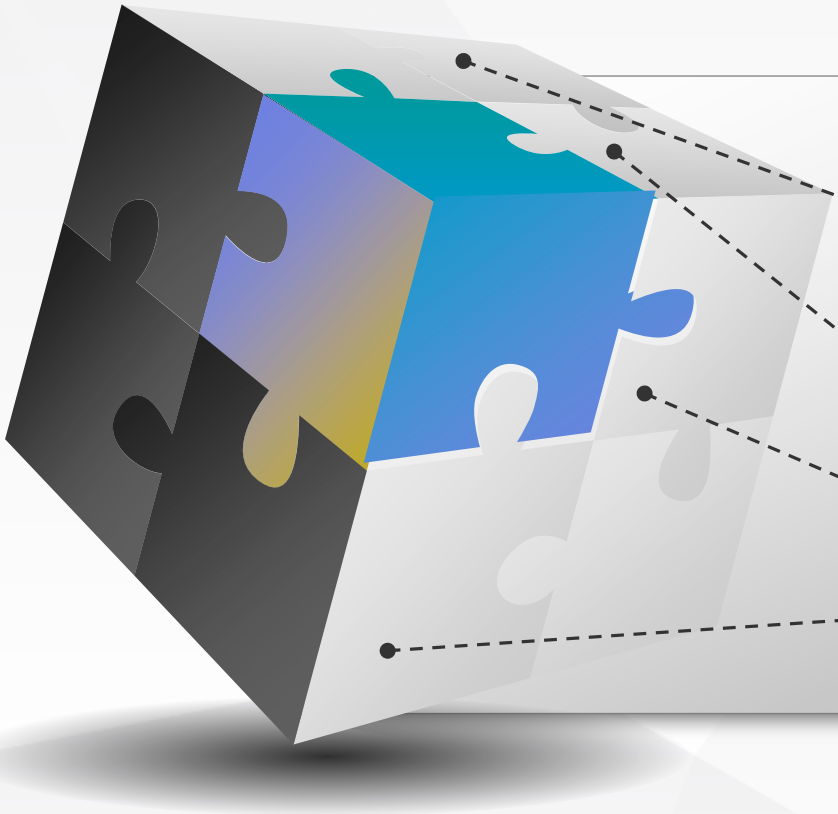
01 岗位胜任特征模型的构建与应用

02 人才测评技术与应用

03 企业人才的招募与甄选

04 人力资源流动管理

企业人才的招募和甄选



基于工作分析的人才招募和甄选

基于胜任特征的人才招募和甄选

企业人才的录用决策、反馈与评估

人才：指具有一定专业知识或专门技能，进行创造性劳动并对社会做出贡献的人，是人力资源中能力和素质较高的劳动者。

工业经济时代



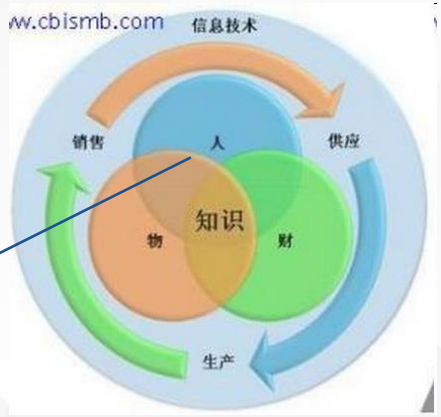
白领

蓝领

知识型员工（彼得.德鲁克）

知识型人才（弗朗西斯.赫瑞比）

知识经济时代



白领　粉领

蓝领　灰领


层级
高级
做势（战略）
中级
做市（运营）
一般
做事（事务）
战略制订.变革推动.管理决策.人才开发
领导技术.引领创新.带头攻关.促进转化
班组管理.复杂技能.多种技能
战略执行.变革实施.团队领跑.高层接班
组织项目.技攻骨干.技保专家.标准改进
运维经验.多项技能.综合操作
目标完成.政策贯彻.计划执行.业务行家
技术应用.技术维保.技术标准监督
实际经验.专项技能.基本操作
管理知识型人才
做势（取势）
技术知识型人才
做市（明道）
技能操作型人才
做事（优术）
性质

招募、甄选、工作分析

◆人才招募：为了满足当前空缺岗位或未来新设岗位的用人要求，寻求、吸引、获取一**定数量**符合资格**要求**的应聘者到企业应聘的过程。

◆人才甄选：通过排除的方式来确定出哪些应聘者最有可能取得预期工作成果或达到绩效要求的过程。

◆工作岗位分析简称工作分析或岗位分析，它是对各类工作岗位的性质任务、职责权限、岗位关系、劳动条件和环境，以及员工承担本岗位任务应具有资格条件所进行的系统研究，并制定出工作说明书等岗位人事规范的过程。

◆工作分析包括三个方面的内容：工作描述、任职要求、制定岗位说明书和人员规范

基于工作分析的人才招募和甄选

人才招募流程设计:讨论案例

位于北京东单东方广场的某外资SP公司因发展需要在2015年10月底从外部招聘新员工。期间先后招聘了两位行政助理（女性），结果都失败了。具体情况如下：

第一位A入职的第二天就没来上班，没有来电话，上午公司打电话联系不到本人。经她弟弟解释，她不打算来公司上班了，具体原因没有说明。下午，她本人终于接电话，不肯来公司说明辞职原因。三天后又来公司，中间反复两次，最终决定不上班了。她的工作职责是负责前台接待。入职当天晚上公司举行了聚餐，她和同事谈得也挺愉快。她自述的辞职原因：工作内容和自己预期不一样，琐碎繁杂，觉得自己无法胜任前台工作。HR对她的印象：内向，有想法，不甘于做琐碎、接待人的工作，对批评（即使是善意的）非常敏感。

第二位B工作十天后辞职。B的工作职责是负责前台接待，出纳，办公用品采购，公司证照办理与变更手续等。自述辞职原因：奶奶病故了，需要辞职在家照顾爷爷。（但是当天身穿大红毛衣，化彩妆）透露家里很有钱，家里没有人给人打工。HR的印象：形象极好、思路清晰、沟通能力强，行政工作经验丰富。 总经理印象：商务礼仪不好，经常是小孩姿态，撒娇的样子，需要进行商务礼仪的培训。

招聘流程：1.公司在网上发布招聘信息。2.总经理亲自筛选简历。筛选标准：本科应届毕业生或者年轻的，最好有照片，看起来漂亮的，学校最好是名校。3.面试：如果总经理有时间就总经理直接面试。如果总经理没时间HR进行初步面试，总经理最终面试。新员工的工作岗位，职责，薪资，入职时间都由总经理定。5.面试合格后录用，没有入职前培训，直接进入工作。

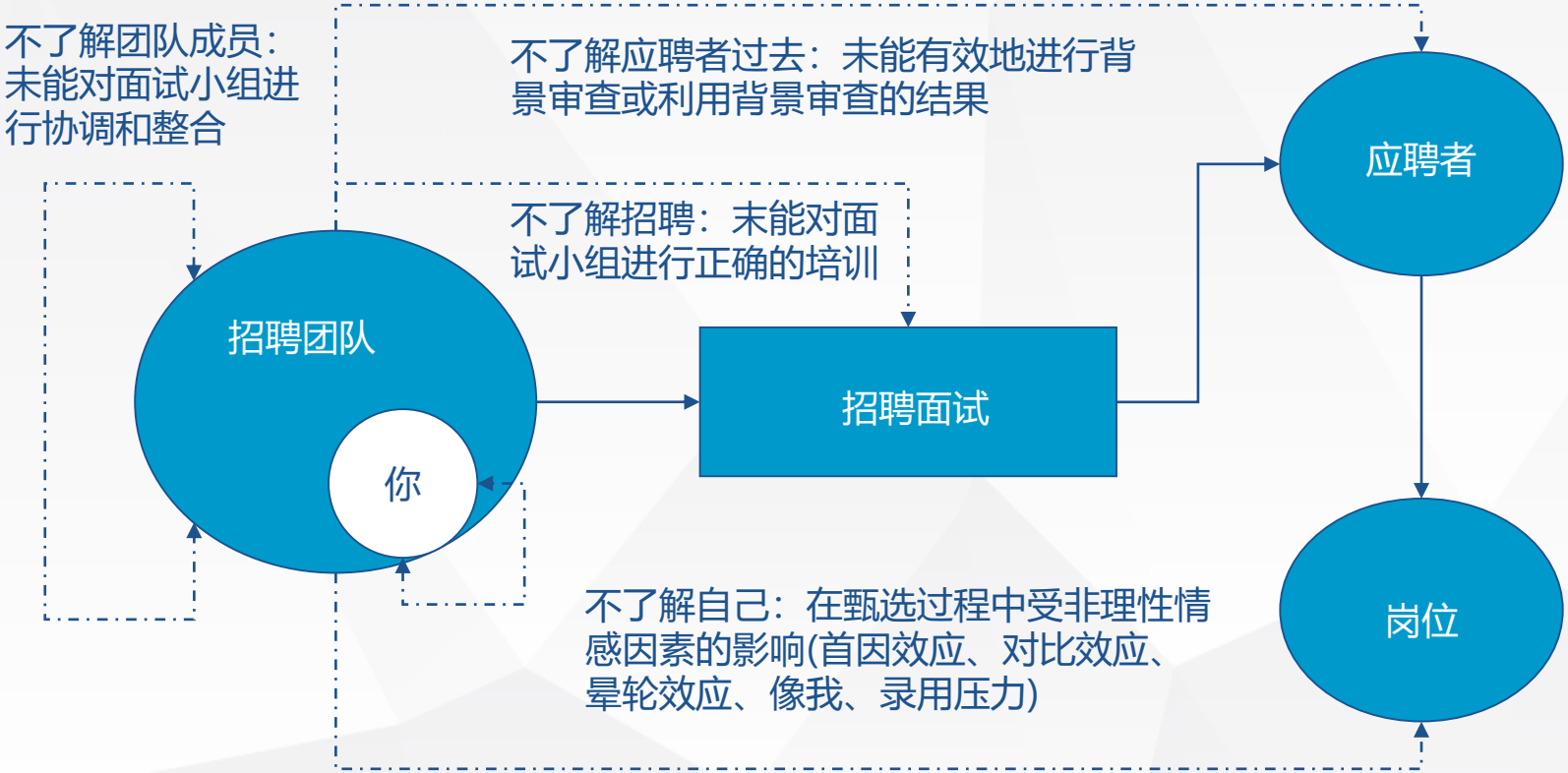
讨论：SP公司的招聘为什么会失败？人才甄选应该注意哪些问题？

人才招募流程设计

要项	内容	要点
重点	招募的数量、质量	企业人才招聘和甄选的前提和基础是企业年度人才补充计划和各种相关人事文件，其中岗位说明书和岗位人员规范两个文件至关重要，它是企业人才招聘中的主要依据。
1、审定岗位空缺	进行全面深入的综合分析，审核并确定人才空缺岗位	根据企业HR发展规划和用人部门用人计划审核：（1）任务是否可以同级转移；（2）任务是否可以上下分担；（3）是否可以改变工时制度弥补；（4）是否可采用其它用工形式。
2、审查岗位说明书	审查并更新人才空缺岗位工作说明书	基础性作用。
3、确定招募来源	确定合格候选人的各种可能来源	内部与外部。内部可以降低成本、激励员工，缺点是会造成新的岗位空缺。采用何种渠道，需要在招募成本和招募方式的成效之间进行比较和平衡。
4、选择招募方式	选择最有效的方式吸引候选人来应聘	方式有：公开接待时间、校园访问、公开演讲、设置奖学金、提供实习机会、网络等

1、确定程序和方法	确定甄选流程中的甄选程序与方法	（1）确定甄选的程序和标准；（2）确定甄选的方式方法
2、筛选应聘者	根据人才甄选标准对应聘者进行筛选	排除不合格者
3、确定最佳人选	进行详细的综合评价以确定最佳人选	（1）不宜立即排除其他候选人；(2)有必要对候选人进行一系列附加的测试或评估，以证实候选人是否真正具备了承担本岗位工作所要求的能力素质。

人才甄选注意事项



不了解岗位：招聘人员对人才空缺岗位缺乏深入全面的了解和分析

不了解用人标准：无法将必要的技能水平和经验与最恰当的技能水平和经验要求区别开来

人才甄选注意事项：面试问题类型

✓**背景性问题**：应于应聘者的个人背景、家庭背景、教育背景和工作背景等问题。

✓**知识性问题**：与应聘者应聘岗位相关的基本知识。

✓**思维性问题**：旨在考察应聘者的理解、分析、辨别、综合、评价和推断能力，如：“你认为一个成功的标准是什么？”“你怎么看待兼职的问题？”

✓**经验性问题**：关于应聘者过去所做事情的问题。

✓**情景性问题**：将应聘者置于一个假设性的情境之中，让其设想自己会怎么做。如“假如你的两个得力下属一直吵架，你会怎么处理？”

✓**压力性问题**：将应聘者置于一个压力环境中，观察其反应，以考察其情绪稳定性与应变能力。如:”你好像不适合我们这里的工作，你看呢？”

✓**行为性问题**：围绕胜任特征要求应聘者讲述一些关键行为事件。

基于工作分析的人才招募和甄选

人才招募流程设计:回到案例

位于北京东单东方广场的某外资SP公司因发展需要在15年10月底从外部招聘新员工。期间先后招聘了两位行政助理（女性），结果都失败了。具体情况如下：

第一位A入职的第二天就没来上班，没有来电话，上午公司打电话联系不到本人。经她弟弟解释，她不打算来公司上班了，具体原因没有说明。下午，她本人终于接电话，不肯来公司说明辞职原因。三天后又来公司，中间反复两次，最终决定不上班了。她的工作职责是负责前台接待。入职当天晚上公司举行了聚餐，她和同事谈得也挺愉快。她自述的辞职原因：工作内容和自己预期不一样，琐碎繁杂，觉得自己无法胜任前台工作。HR对她的印象：内向，有想法，不甘于做琐碎、接待人的工作，对批评（即使是善意的）非常敏感。

第二位B工作十天后辞职。B的工作职责是负责前台接待，出纳，办公用品采购，公司证照办理与变更手续等。自述辞职原因：奶奶病故了，需要辞职在家照顾爷爷。（但是当天身穿大红毛衣，化彩妆）透露家里很有钱，家里没有人给人打工。HR的印象：形象极好、思路清晰、沟通能力强，行政工作经验丰富。 总经理印象：商务礼仪不好，经常是小孩姿态，撒娇的样子，需要进行商务礼仪的培训。

招聘流程：1.公司在网上发布招聘信息。2.总经理亲自筛选简历。筛选标准：本科应届毕业生或者年轻的，最好有照片，看起来漂亮的，学校最好是名校。3.面试：如果总经理有时间就总经理直接面试。如果总经理没时间HR进行初步面试，总经理最终面试。新员工的工作岗位，职责，薪资，入职时间都由总经理定。5.面试合格后录用，没有入职前培训，直接进入工作。

讨论：SP公司的招聘为什么会失败？人才甄选应该注意哪些问题？

基于工作分析的人才招募和甄选

人才招募流程设计:回到案例

为什么为招聘失败?

1、招聘主体：在招聘过程中总经理干涉过多，没有充分授权给人力资源部门，包办了HR筛选简历的任务。

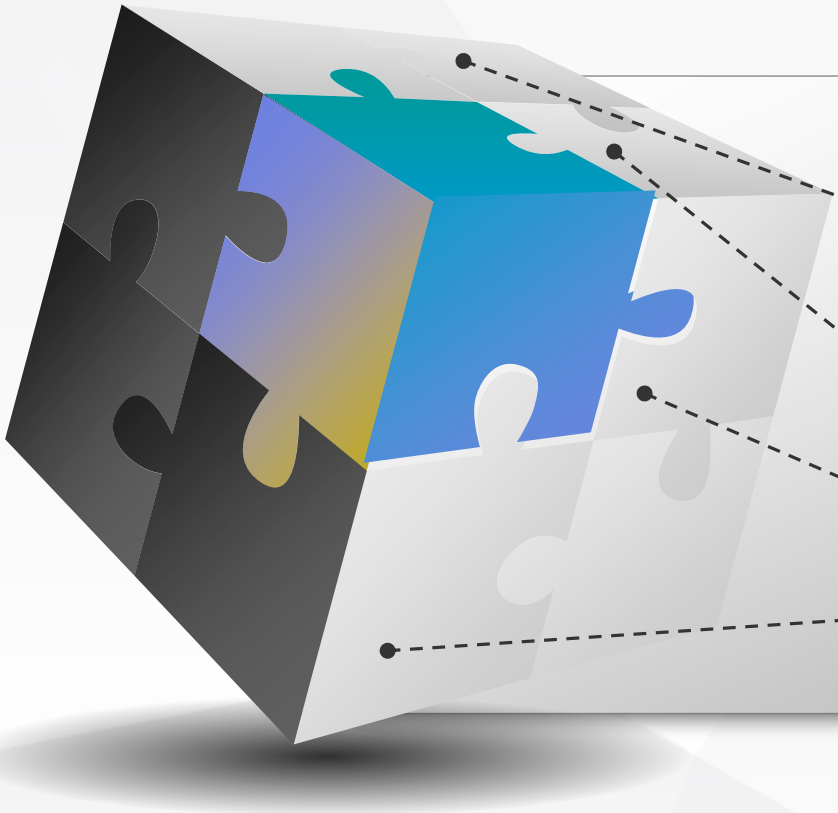
2、招募前提：企业人才招募和甄选的前提和基础是企业年度人才补充计划、岗位说明书和岗位人事规范，SP公司至少缺少岗位说明书和岗位人事规范。

3、招募流程：完整的招募流程应该包括（1）审核并确定人才空缺岗位；（2）审查并更新人才空缺岗位工作说明书；（3）确定合格候选人的各种可能来源；（4）选择最有效的方式吸引候选人来应聘。SP公司招募流程不标准，行政助理一次招聘2人可能没有充分考虑职责转移、上下分担、用工形式、工作班时等有效解决措施；候选人来源可能没有充分考虑内部；招募方式仅仅为网上发布信息过于单一，进而导致选择余地过小。

4、甄选流程：人才甄选流程应该包括：（1）确定甄选流程的程序和方法；（2）根据人才甄选标准对应聘者进行筛选；（3）进行详细的综合评价确定最佳人选。 SP公司甄选过程中缺乏科学的程序和明确的标准、更缺乏有效的方式方法；因此筛选与最佳人选的确定也就无从谈起。公司通过选择测试基本上能测试出应聘者的性格特征和价值取向。如A的性格内向，而且心态高不踏实，不愿做琐碎繁杂的工作，与做前台需要的性格和心态相差甚远。这样盲目让她做前台工作造成了她的离职。通过测试同样能测出B的价值观与企业文化不符，这样就能在测试阶段把她们淘汰，从而节省招聘的成本。

5、入职培训：入职前的培训对加入公司的员工很重要。因为通过入职前的培训能够给新员工灌输公司的企业文化和价值观念，可以帮助新员工树立正确的工作态度，对工作有更深刻的认识。如果给A和B进行了系统的入职前培训，完全有可能改变她们本来的价值取向和对工作的态度，她们就有可能不会离职。

企业人才的招募和甄选



基于工作分析的人才招募和甄选

基于胜任特征的人才招募和甄选

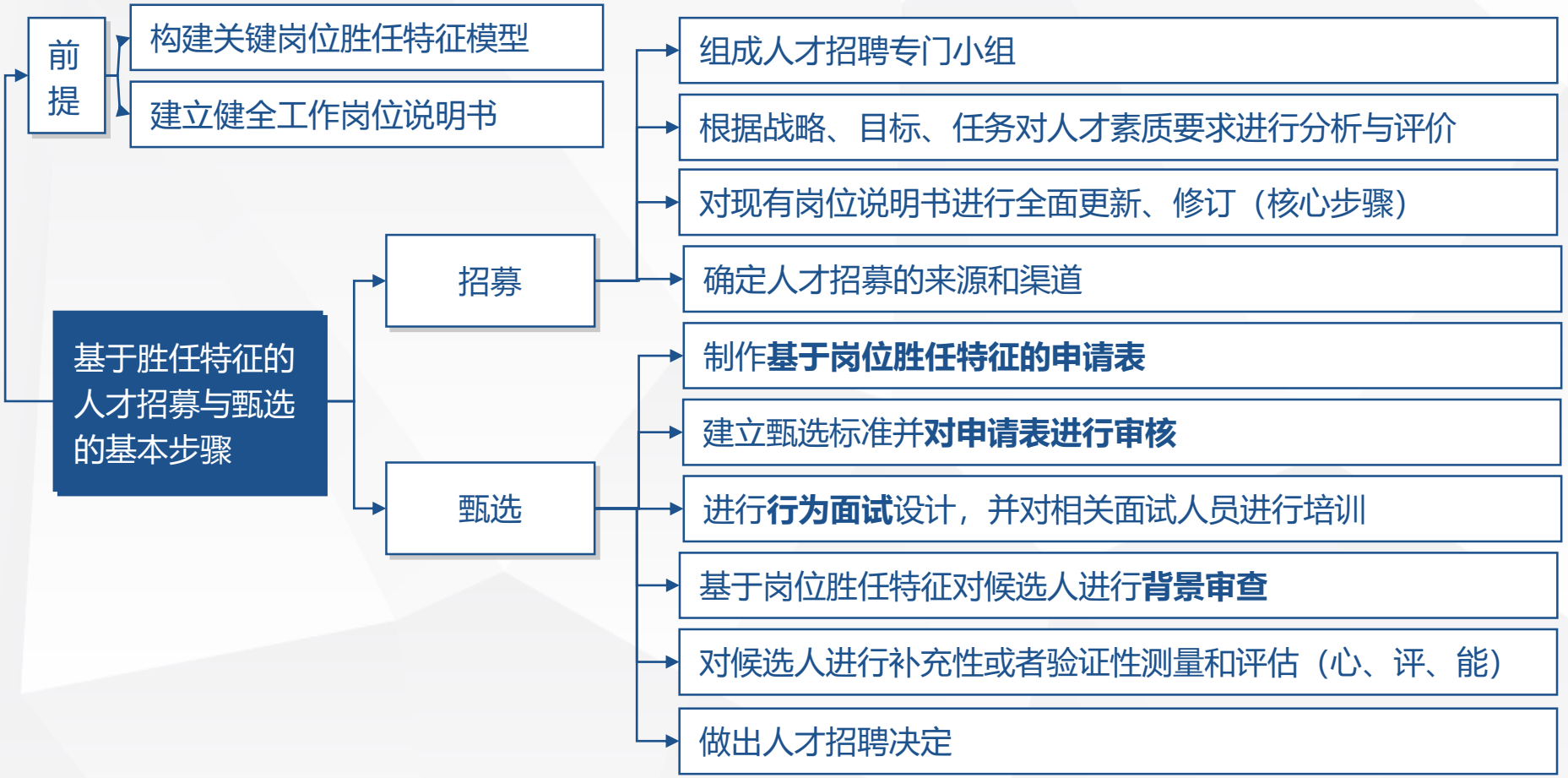
企业人才的录用决策、反馈与评估

基于胜任特征的人才招募与甄选

为什么要采用基于胜任特征的人才招选

有效招选体系的特点（博赛尔.福克斯）	基于工作分析的人才招选体系	基于胜任特征的人才招选体系	基于胜任特征的人才招选体系的优势（特点）
➢有效识别原则 ➢公正原则 ➢成本—效益原则	➢不知道自己要找什么特质的人——无标准 ➢主观、片面、非理性——不专业 ➢人才招选质量不高——效度低	➢关注应聘者的心理特征和行为模式； ➢理性招聘 ➢招募人才创造的价值远远高于招募成本。（张文：21-163）	➢结果导向 ➢关注潜质（难以通过培训获得） ➢提供展示自身资质的机会 ➢没有歧视性 ➢有利于关键岗位确定出继任者 ➢有效的帮助组织在快速变化的环境中成功运转 ➢有助于胜任特征开发与提升方案 ➢有助于降低培训费用，提升组织绩效水平。

基于胜任特征的人才招选的基本步骤



基于胜任特征的人才招募与甄选

应聘申请表的功能、制作与审核

招商银行高校毕业生应聘申请表

您意向的工作地点：□南昌 □赣州 □九江 □上饶 □景德镇　　填表日期：　年　月　日

个人信息

姓名		性别		出生年月日		政治面貌		一寸照片
手机				身高	CM	体重	KG	
毕业院校				专业		籍贯		
最高学历		本科层次		本	民族	有无家族遗传病		
既往病史		身份证号			家庭住址			

应聘岗位：□市场营销岗　□柜员岗　□大堂助理岗

受教育经历（从高中开始）

时间起讫	毕业院校	专业	学历	成绩排名		
				前25%	中等	中下等
年 月- 年 月						
年 月- 年 月						
年 月- 年 月						

学生团体/社会实践经历

时间起讫	社团名称	职务	工作职责及主要成绩

技能

外语水平	CET4		CET6		TEM8		其他	
计算机水平						爱好及特长		

获奖情况

时间	获得奖励的原因	奖励项目

表 2—8　某公司应聘申请表样本（节录）

岗位胜任特征部分

你需要证明自己具备该岗位所要求的下列胜任特征。如果你通过了初步筛选，我们将会在面试和其他测评过程中要求你就你所表述的内容做出进一步的实证说明。

◇结果导向
◇影响力
◇主动性
◇团队工作
◇管理绩效
◇服务意识

从你最近五年内的工作、生活经验中举一两个例子，回答下列问题。回答可包含工作、教育、休闲或义工活动的例子。回答问题时，请记住：

◇举出一或两个你实际经历过的例子，请明确指出你所做的贡献
◇不要举你知道但没参与过的例子
◇回答简洁，在空格内作答，勿提及不必要的细节

我们将以你所提供的资讯为基础，判断你是否适合进入下阶段的甄选程序；如果你通过了这一关，我们将请你进一步说明申请表中所举的事实。请在下面各项胜任特征项目下按要求回答（部分胜任特征）：

• 结果导向

请举例说明你曾经完成过的困难事件。叙述内容包括目的、过程中遇到的障碍、如何克服、如何看待那些障碍以及结果如何。

• 团队工作

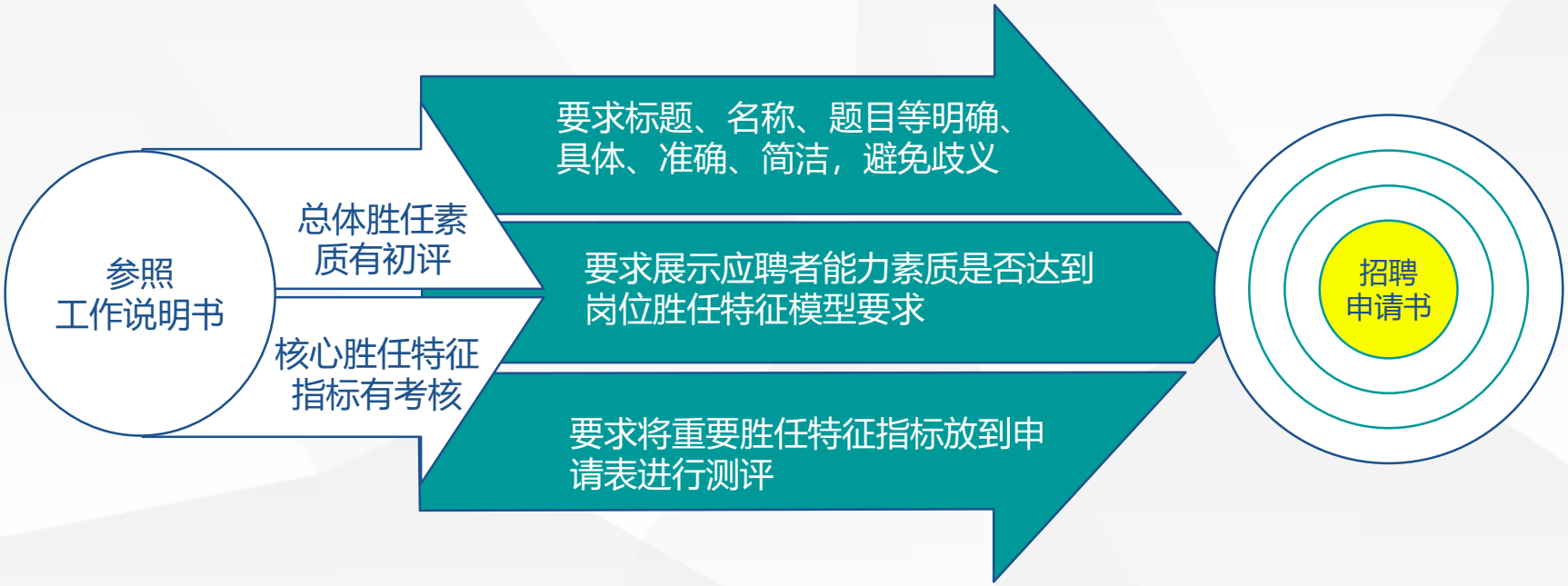
请向我们讲述一段你曾经参加过的团队工作的经历。请尽量包括以下方面内容：对此团队及其目标做出简要描述，你在该团队中的角色，你是如何意识到团队中其他成员是需要激励的，你具体做了什么，结果怎样。

基于胜任特征的应聘申请表

实现的功能	获取应聘者的信息
➢**传递企业文化。**能够向应聘者传递出企业的价值观、远景、文化以及企业自身的基本状况。 ➢**阐述胜任特征。**能够清楚地说明成功达成岗位绩效所应具备的岗位胜任特征模型及其素质要求。 ➢**吸引合格人才。**能够鼓励那些优秀的应聘者期望加入到企业中来，并能够分享企业文化、经营理念、价值观和未来远景。	➢掌握应聘者基本识别信息 ➢与岗位胜任特征相关的核心信息 ➢根据应聘者的陈述和说明作出客观判断 ➢对应聘者的成长经历和过程进行分析和评价 ➢了解其工作稳定性和兴趣。

制作基于胜任特征应聘申请表的要点

一参照	二考虑	三要求

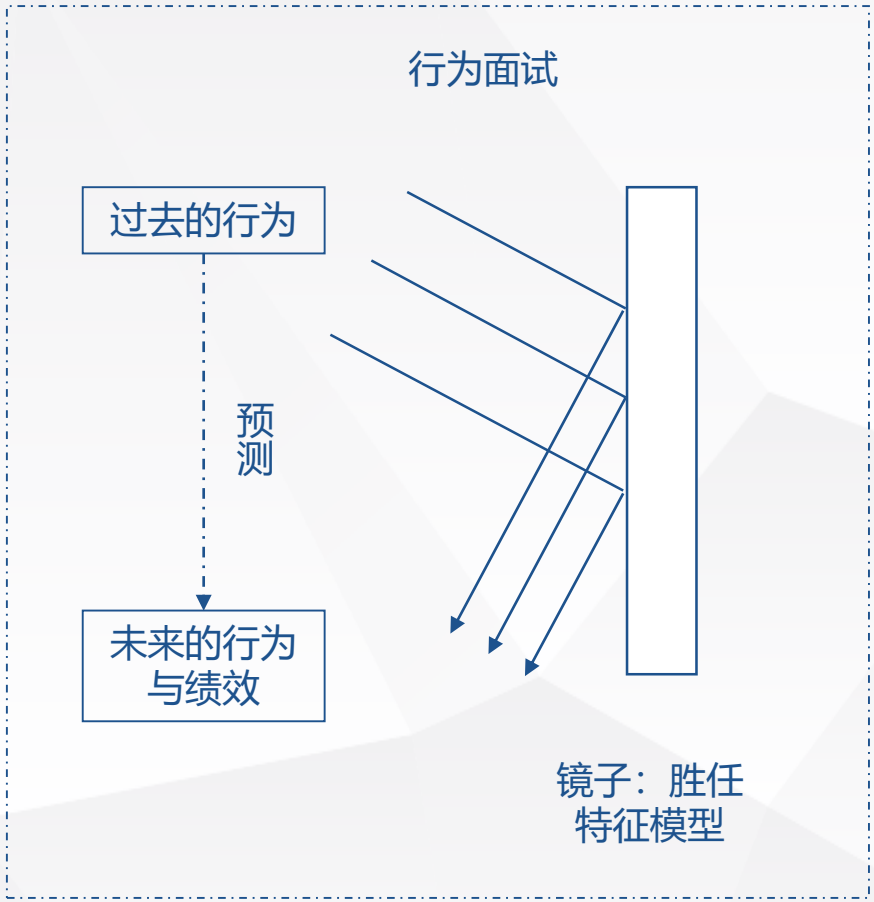




胜任特征名称：志同道合
胜任特征内涵：认可公司对个人能力和产出简单、直接结合的评价体系，能自觉将个人的人生目标和人生价值的实现路径与公司的发展战略紧密结合起来，并在此过程中只通过公司和认可的途径获得自己应得收益。

等级	行为等级描述
D	不认同公司的评价体系，个人期望的人生目标和人生价值的实现路径与公司的发展战略并不契合，工作中，多将自己定位为局外人，为了个人的利益，有不惜损害公司利益的倾向。
C	尚能认同公司的评价体系，个人期望的人生目标和人生价值的实现路径与公司发展战略总体上比较契合，在期望的时间内，能将自己从局外人转化为局内人，不会刻意为个人利益损害集体利益。
B	认同公司的评价体系与发展战略，能快速、自觉地将个人的人生目标和人生价值的实现与公司发展战略相结合，为自己是公司的一份子感到骄傲，能将公司的利益放在个人利益之上，只通过公司认可的途径获得自己的应得收益。
A	公司评价体系与发展战略的倡导者、传播者，对公司有非常强烈的归属感和使命感，不计较个人得失，随时准备为公司的事业奉献自己。

行为面试设计的原则与步骤



胜任特征原则：行为面试设计必须以胜任特征模型为基础

有限选择原则：行为面试并不是要对所有的胜任特征进行评估和测量。（10项左右）

全面分析原则：进行面试试题设计时，必须对每一条胜任特征模型进行深入全面分析

文化适应原则：行为面试的设计和开发必须与企业内在环境条件保持统一。（使用组织内部通用的规范性语言；行为指标体系来自于组织内部优秀员工的典型行为表现）

要点：不需要全部选择，一般选择10条以上，一些基础性胜任特征也可能被列入。

例：市场销售类岗位

胜任特征模型	行为面试测评	评价中心	背景审查
1.影响力、2.结果导向、3.团队协作、4.分析思维能力、5.成本效益意识、6.信息收集能力、7.开发人际资源、8.组织与规划能力、9.宏观洞察力、10.变革创新能力、11.决策能力、12.书面交流能力、13.客户服务意识、14.正直诚信、15.产品专业知识、16.自我管理能力	1.影响力、2.结果导向、3.团队协作、4.分析思维能力、6.信息收集能力、7.开发人际资源、9.宏观洞察力、10.变革创新能力、13.客户服务意识、16.自我管理能力	5.成本效益意识、 8.组织与规划能力、11.决策能力、12.书面交流能力、 15.产品专业知识、	14.正直诚信

- 全面分析岗位信息
- 选定必测胜任特征
- 设计行为面试体系
- 评估设计出的体系
- 行为面试流程实施

变革创新能力

为了业务更好发展或是为应对某些困难的局面，对当前的业务运作体系的规划与实施等所做出的改变与创新。

行为指标	评分标准	面试问题
支持他们提出合理的变革方案，能够对现有的工作方法和流程提出改进意见；对新出现的事物愿意进行进一步的关注，能够运用发散的思维方式去考虑新问题	C（10分）	1、请讲这样一个经历，在你带领的销售团队工作过程中，你是如何创新的？ 2、面对市场竞争，你是怎样从本岗位工作的角度应对的？请举例说明。 …… 追问：沿STAR补充追问。
能够以适当的方式处理突出事件，对新出现的问题也可以以建设性的方式应对；能够引发必要变革的到来，为变革的实施创造各种有利条件，做出事先安排	B（20分）	
善于把新事物、新方法、新观念引入到工作过程中，鼓励他人进行创新和冒险；能够对即将进行的创新和变革活动做出预见，并提出妥善的应对计划，保证成功。	A（30分）	

评分体系　　面试问题

行为面试设计的原则与步骤

- 全面分析岗位信息
- 选定必测胜任特征
- 设计行为面试体系
- 评估设计出的体系
- 行为面试流程实施

评估总的原则：实践—认识—提高—再实践—再认识—再提高

- 原则评估
  - 文化适应原则（环境、战略、核心价值观）
  - 胜任特征原则
  - 有限选择原则
  - 全面分析原则
- 流程评估
  - 模型是否严密？
  - 某些胜任特征是否可以采用其它工具测量？
  - 问题与指标体系是否一致？
  - 信度效度如何？
- 模拟评估
- 试点评估

背景审查目的、原则与要点

人才甄选三驾马车

- 基于胜任特征的申请表
- 行为面试
- 背景审查

目的：通过审核和调查，以确定候选人岗位胜任素质等核心信息的可信度和有效性

原则：尽可能多地收集与候选人相关的各种信息，以便为甄选决策提供依据。

内容：候选人的胜任素质状况、工作经历、求职动机、教育背景、资格证书、诚信及犯罪记录等。

关注点：确认或证实已有信息；追踪与调查灰色信息

方式：格式化调查表、电话、传真、邮件、面谈等

关键点：调查渠道多样化；注意询问技巧与方式；具有很强的针对性，避免流于形式，缺乏实效。

评价中心是一种包含多种测评方法和技术的综合测评系统。 主要包括无领导小组讨论、公文筐测验、案例分析、管理游戏等技术。

无领导小组讨论案例：

一、材料：

在茫茫冰海上，一艘客船触礁沉没，在沉没前，有七个人登上了救生艇，分别是：

1、身体受伤但神智清醒的老船长；　　2、带罪潜藏在客船上的水手；

3、独臂少年；　　4、未婚的孕妇；　　5、日本籍年轻女子；

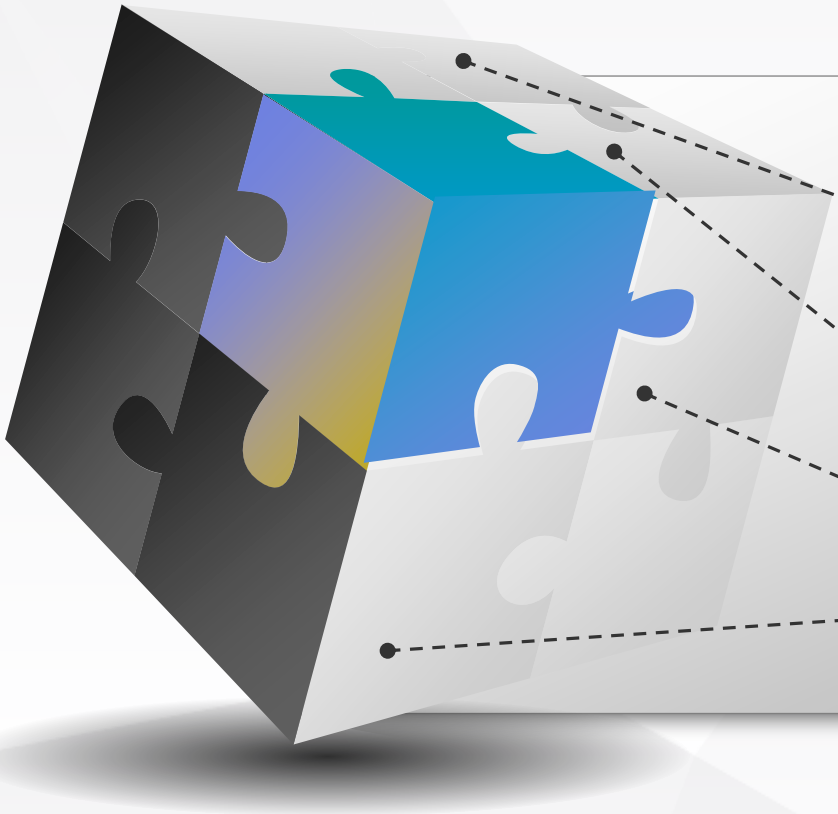
6、主持国家重大经济项目的老专家；　　7、经验丰富的老医生。

这七个人在惊恐中发现，救生艇只能承受三个人的重量，如果不能在10分钟内决定哪四个人离开，小艇就会沉没，七个人都无法生存。

二、要求：

1、应聘者接到“讨论题”后，用3分钟时间拟写讨论提纲；2、每人限3分钟阐述自己的基本观点；3、 依次发言结束后，用10分钟时间进行自由交叉辩论。在辩论过程中，应聘者可更改自己原始的观点，但对新观点必须明确说明；4、 所有考生选出一位代表进行总结陈词，时间3分钟。

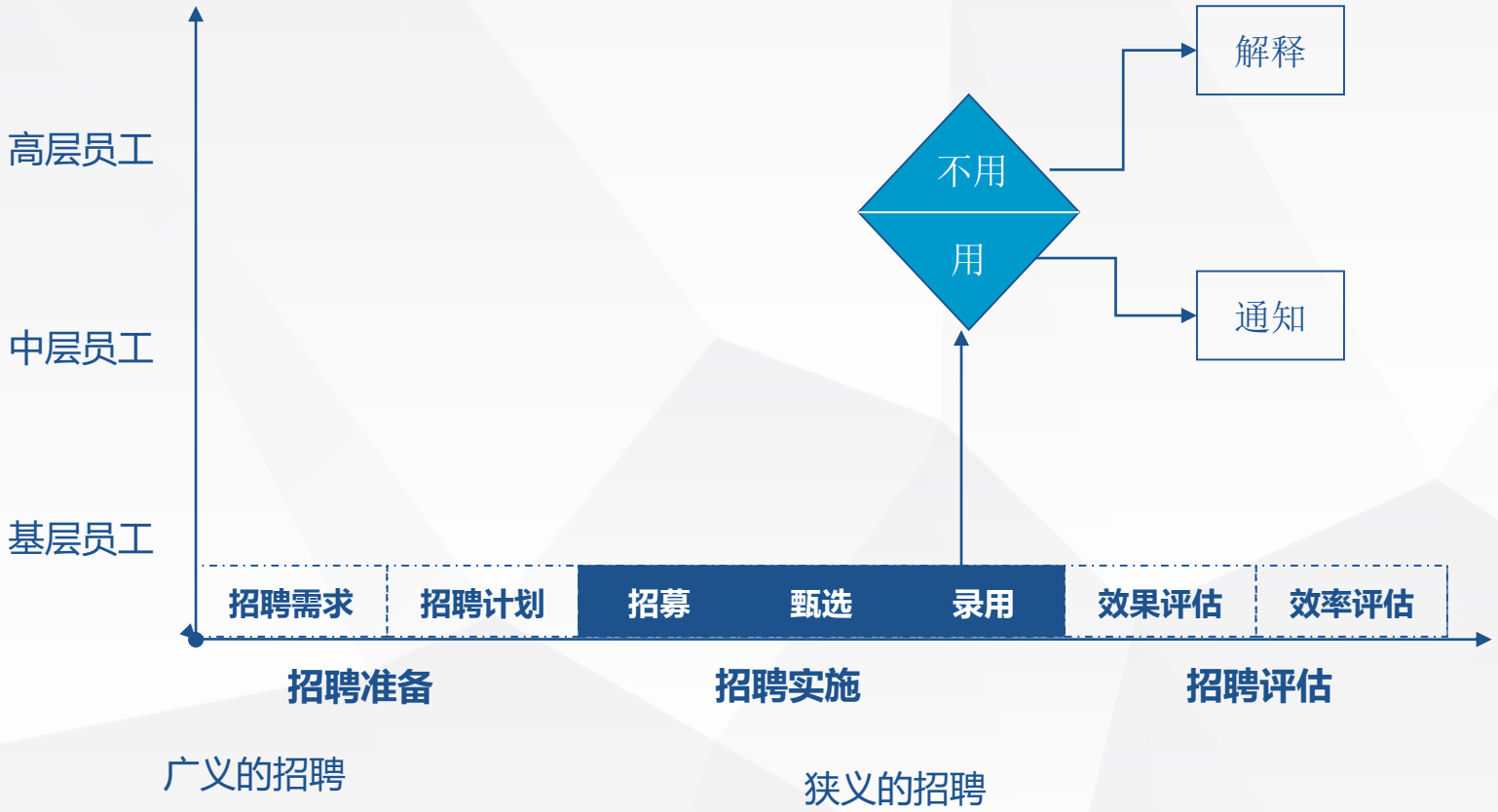
企业人才的招募和甄选



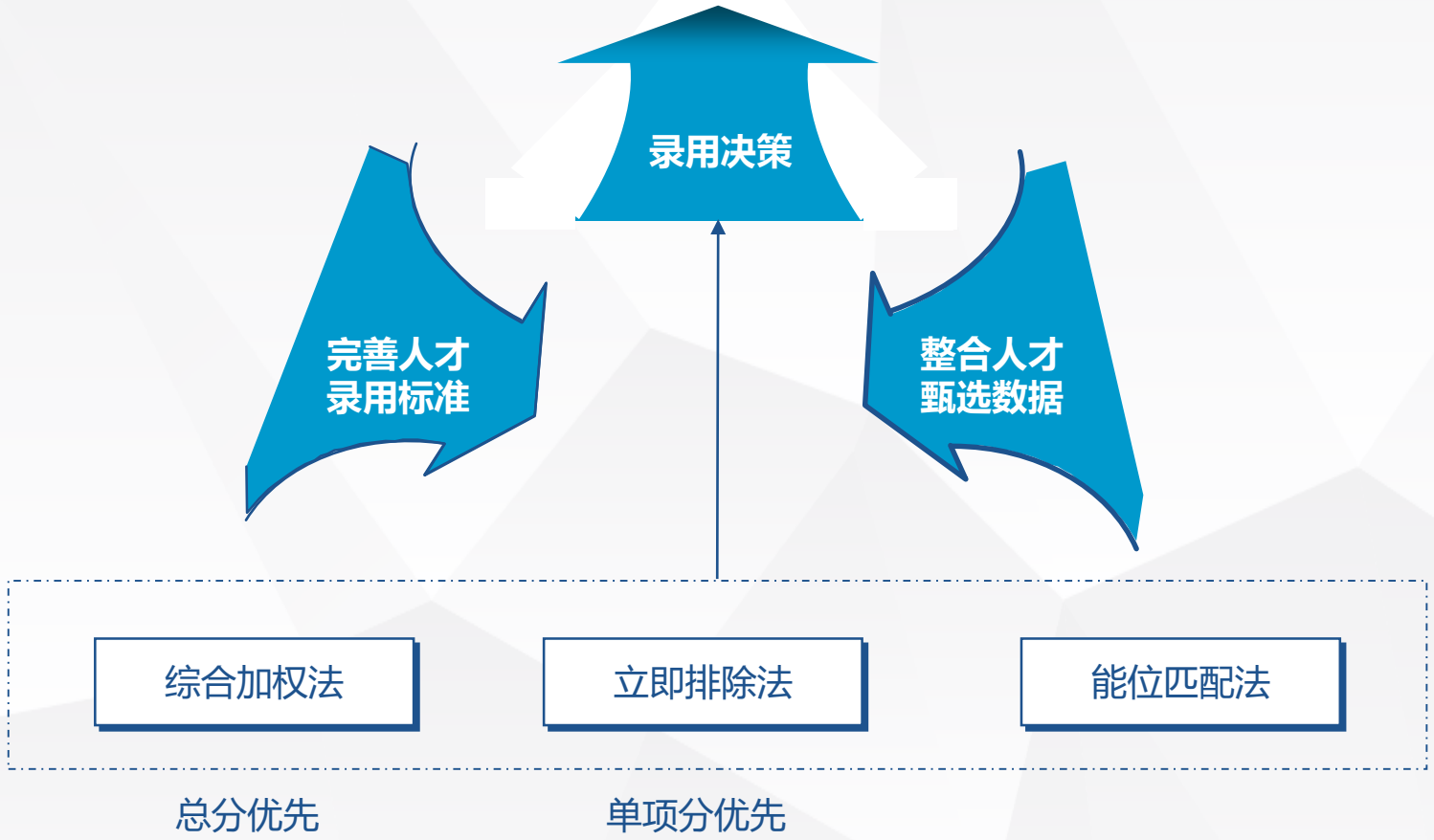
基于工作分析的人才招募和甄选

基于胜任特征的人才招募和甄选

企业人才的录用决策、反馈与评估


高层员工
中层员工
基层员工
解释
不用
用
通知
招聘需求
招聘计划
招募
甄选
录用
效果评估
效率评估
招聘准备
招聘实施
招聘评估
广义的招聘
狭义的招聘

人才录用决策的程序



人才录用决策的程序（综合加权法）

岗位胜任特征指标	人才甄选方法技术												实际测量总分	录用标准总分
	申请表审核		行为面试		背景审查		心理测评		评价中心		其他方法			
	得分	权重	得分	权重	得分	权重	得分	权重	得分	权重	得分	权重		
影响力7	6	3	7	5	5	1	7	2	7	5	-		107	112
结果导向7	7		8		7		8		7		-		119	112
团队协作7	6		6		6		5		7		-		99	112
分析思维6	8		8		7		7		8		-		125	96
变革创新6	6		7		7		8		6		-		106	96
洞察力6	7		7		6		6		8		-		114	96
信息收集8	6		6		7		7		8		-		109	128
自我管理8	7		7		8		7		7		-		113	128

人才录用决策的程序（综合加权法）

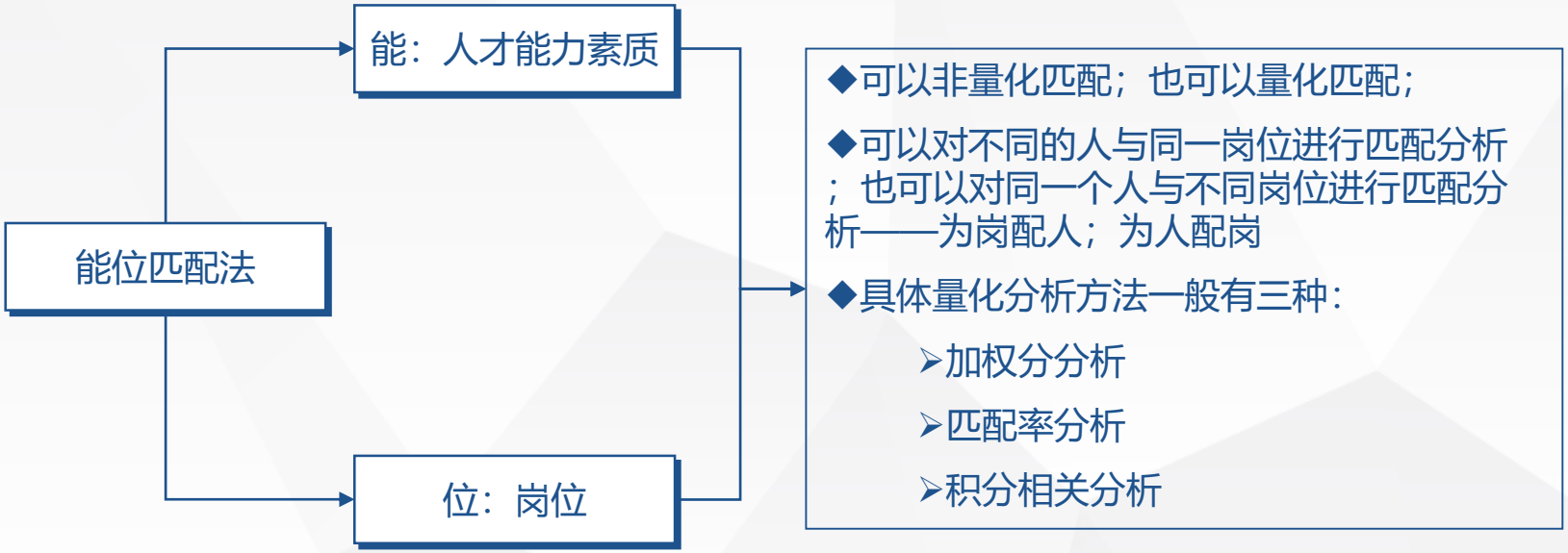
岗位胜任特征8项指标	实际测量总分	录用标准总分	权重	实际测量总分加权	录用标准总分加权
影响力	107	112	2	214	224
结果导向	119	112	4	476	448
团队协作	99	112	2	198	224
分析思维	125	96	3	375	288
变革创新	106	96	4	424	384
洞察力	114	96	2	228	192
信息收集	109	128	2	218	256
自我管理	113	128	3	339	384
合计	结论：员工达到2472分，达到录用标准2400要求			2472	2400

人才录用决策的程序（立即排除法）

岗位胜任特征指标	人才甄选方法技术												实际测量总分	录用标准总分
	申请表审核		行为面试		背景审查		心理测评		评价中心		其他方法			
	得分	权重	得分	权重	得分	权重	得分	权重	得分	权重	得分	权重		
影响力7	6	3	7	5	5	1	7	2	7	5	-		107	112
结果导向7	7		8		7		8		7		-		119	112
团队协作7	6		6		6		5		7		-		99	112
分析思维6	8		8		7		7		8		-		125	96
变革创新6	6		7		7		8		6		-		106	96
洞察力6	7		7		6		6		8		-		114	96
信息收集8	6		6		7		7		8		-		109	128
自我管理8	7		7		8		7		7		-		113	128

如规定三项胜任特征不达标，立即淘汰！

人才录用决策的程序

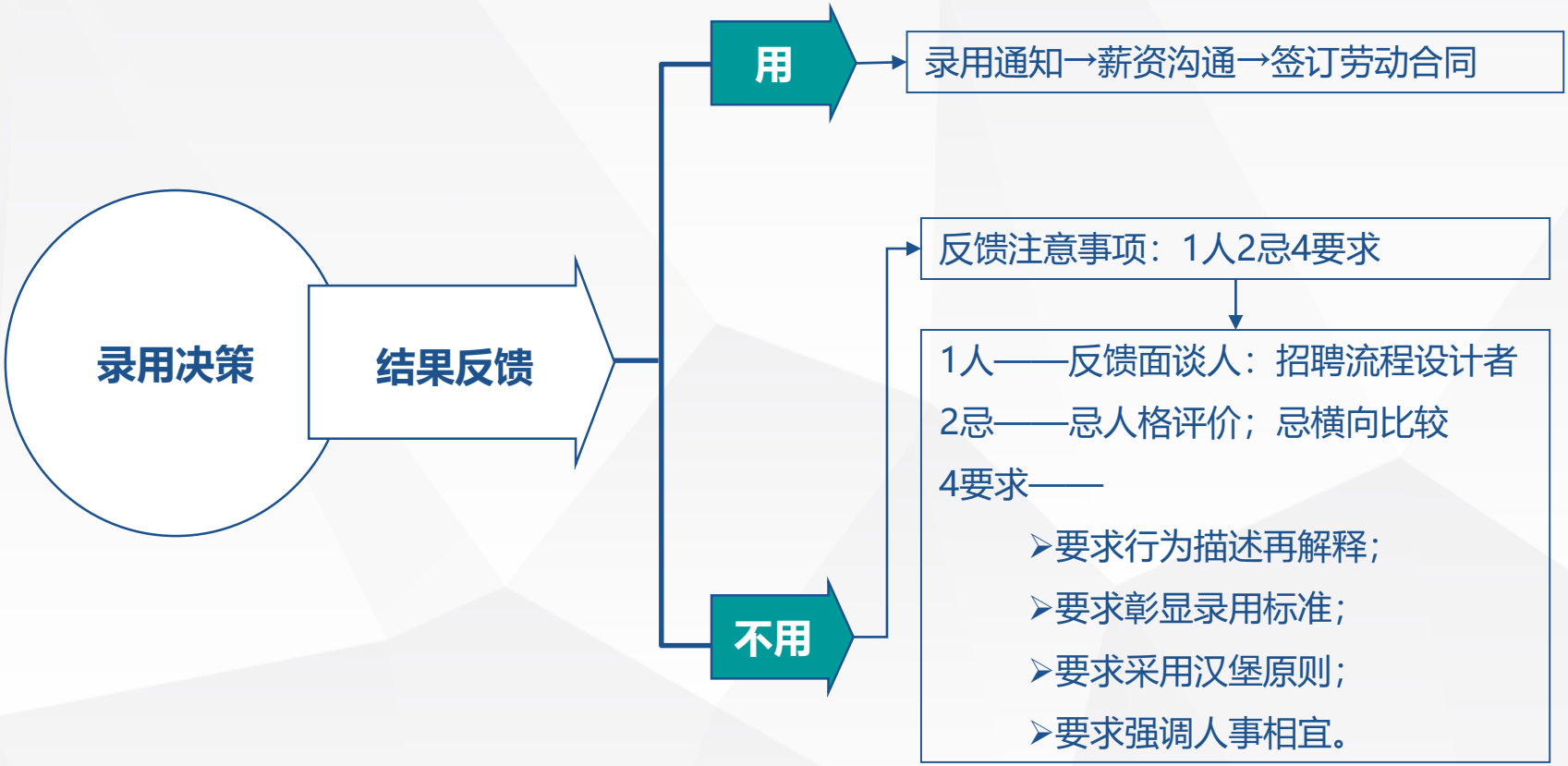

能：人才能力素质
能位匹配法
位：岗位
◆可以非量化匹配；也可以量化匹配；
◆可以对不同的人与同一岗位进行匹配分析；也可以对同一个人与不同岗位进行匹配分析——为岗配人；为人配岗
◆具体量化分析方法一般有三种：
➢加权分分析
➢匹配率分析
➢积分相关分析

人才录用决策的程序：加权分分析

胜任特征指标	标准分值	权数	加权标准分	候选人A		候选人B	
				实际得分	加权得分	实际得分	加权得分
影响力	7	1	7	7	7	9	9
结果导向	8	2	16	9	18	8	16
团队协作	8	3	24	9	27	9	27
分析思维	9	3	27	9	27	9	27
变革创新	8	2	16	8	16	7	14
洞察力	9	2	18	9	18	8	16
信息收集	8	3	24	8	24	8	24
自我管理	7	2	14	8	16	7	14
合计		18	146		153		147
录用决策	146/18=8.11			153/18=8.5		147/18=8.17	

胜任特征指标	标准分值	权数	候选人A			候选人B		
			实际得分	绝对差	加权绝对值	实际得分	绝对差	加权绝对值
影响力	7	1	7	0	0	9	2	2
结果导向	8	2	9	1	2	8	0	0
团队协作	8	3	9	1	3	9	1	3
分析思维	9	3	9	0	0	9	0	0
变革创新	8	2	8	0	0	7	1	2
洞察力	9	2	9	0	0	8	1	2
信息收集	8	3	8	0	0	8	0	0
自我管理	7	2	8	1	2	7	0	0
合计	64	18	67		7	65		9
录用决策	0/64=0		7/64=10.94			9/64=14.06		

人才招聘结果的反馈


录用决策
结果反馈
用
录用通知→薪资沟通→签订劳动合同
不用
反馈注意事项：1人2忌4要求
1人——反馈面谈人：招聘流程设计者
2忌——忌人格评价；忌横向比较
4要求——
要求行为描述再解释；
要求彰显录用标准；
要求采用汉堡原则；
要求强调人事相宜。

人才招聘活动的评估

组成人才招聘专门小组	
根据战略、目标、任务对人才素质要求进行分析与评价	胜任特征指标全面性评估 行为指标准确性评估
对现有岗位说明书进行全面更新、修订（核心步骤）	
确定人才招募的来源和渠道	广告有效性评估
制作**基于岗位胜任特征的申请表**	应聘申请表相关性评估
建立甄选标准并**对申请表进行审核**	
进行**行为面试**设计，并对相关面试人员进行培训	行为面试信度效度评估 行为面试主持人与过程评估
基于岗位胜任特征对候选人进行**背景审查**	背景审核有效性评估
对候选人进行补充性或者验证性测量和评估（心、评、能）	甄选工具效能评估 甄选标准评估
做出人才招聘决定	录用结果评估

本节小结

人才的概念与分类；招募、甄选、岗位分析的概念

企业人才的招募甄选

- **工作分析法**
  - 招募流程：审定岗位空缺—审查岗位说明书—招募来源—招募方式
  - 甄选流程：确定程序方法—筛选候选人—确定最佳人选
  - 注意事项：招聘团队、面试考官个人、面试环节、应聘者、岗位
- **胜任特征法**
  - 有效招选体系的特点：有效识别、公正、成本—效益
  - 基本步骤（招4选6）
  - 人才甄选三驾马车：应聘申请表、行为面试、背景审查
- **录用反馈评估**
  - 录用程序：完善标准、整合数据、录用决策（综合加权、立即排除、能位匹配【加权分分析、匹配率分析、积分相关分析】）
  - 反馈注意：1人2忌4要求
  - 评估内容：对基本步骤的关键环节进行评估

41、关于应聘申请表的审核方法，下列说法错误的是(　)。

A、立即排除法的可靠性更高；　B、轮流比较法耗时长、成本高

C、立即排除法被大多数企业所采用　D、轮流比较法要计算每个候选人的总分

42、(　)不属于量化分析录用决策方法。

A、综合加权法　B、主观判断法　C、立即排除法　D、能位匹配法

43、人才招募的首要环节是（　）

A、审查并更新人才空缺岗位工作说明书　B、审核并确定人才空缺岗位

C、确定合格候选人的可能来源　D、选择有效的方式吸引候选人应聘

44、基于胜任特征的应聘申请表应该参照（　）来设计

A、企业战略　B、岗位说明书　C、人才补充计划　D、财务预算

45、人才甄选的三驾马车不包括（　）

A、基于胜任特征的应聘申请表；　B、行为面试　C、背景审查　D、岗位说明书

46、一般而言，企业在人才招募流程设计中比较关注的问题包括招聘数量和(　)。

A、招募的职位　B、应聘者质量　C、招募的渠道　D、岗位的信息

47、为提高人才招募的数量和质量，企业人才招聘与甄选的前提和基础是岗位工作说明书、岗位人员规范和（　）

A、年度人才补充计划　B企业战略　C、企业人员现状　D、财务预算

21、企业中的高级管理知识型人才包括(　)。
A、发展战略的制定者　B、公司政策的贯彻者　C、行政业务的行家
D、人才开发的引领者　E、组织变革的推动者
22、企业中的高级技术知识型人才包括（　）
A、技术团队的领导者　B、技术创新的引领者　C、技术攻关的带头人
D、技术标准设计的改进者　E、成果转化的促进者
23、一套有效招募与甄选体系的特点包括（　）
A、成功识别最合适的候选人　B、建立在公正原则基础上　C、符合成本效益原则
D、花费成本最少；　E、要考虑各个方面的因素
24、基于胜任特征人才招募甄选的前提包括(　)
A、构建关键岗位胜任特征模型　B、明确招募的渠道与方法
C、以岗位胜任特征为基础建立健全工作岗位说明书　D、制作应聘申请表　E、行为面试设计
25、通过基于胜任特征的应聘申请表，可以掌握的信息包括（　）
A、掌握应聘者基本识别信息　B、与岗位胜任特征相关的核心信息
C、根据应聘者的陈述和说明作出客观判断　D、对应聘者的成长经历和过程进行分析和评价
E、了解其工作稳定性的兴趣
26、审核申请表主要方法有（　）
A、成对比较法　B、综合加权法　C、能位匹配法　D、轮流比较法E、立即排除法

目录

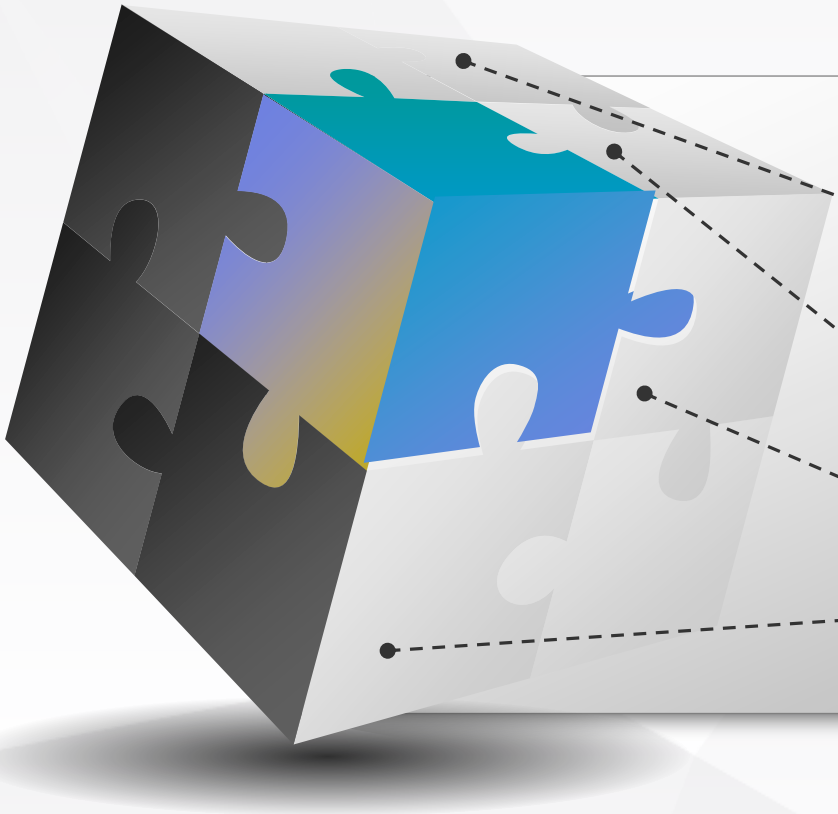
01 岗位胜任特征模型的构建与应用

02 人才测评技术与应用

03 企业人才的招募与甄选

04 人力资源流动管理

人力资源流动管理



员工晋升管理

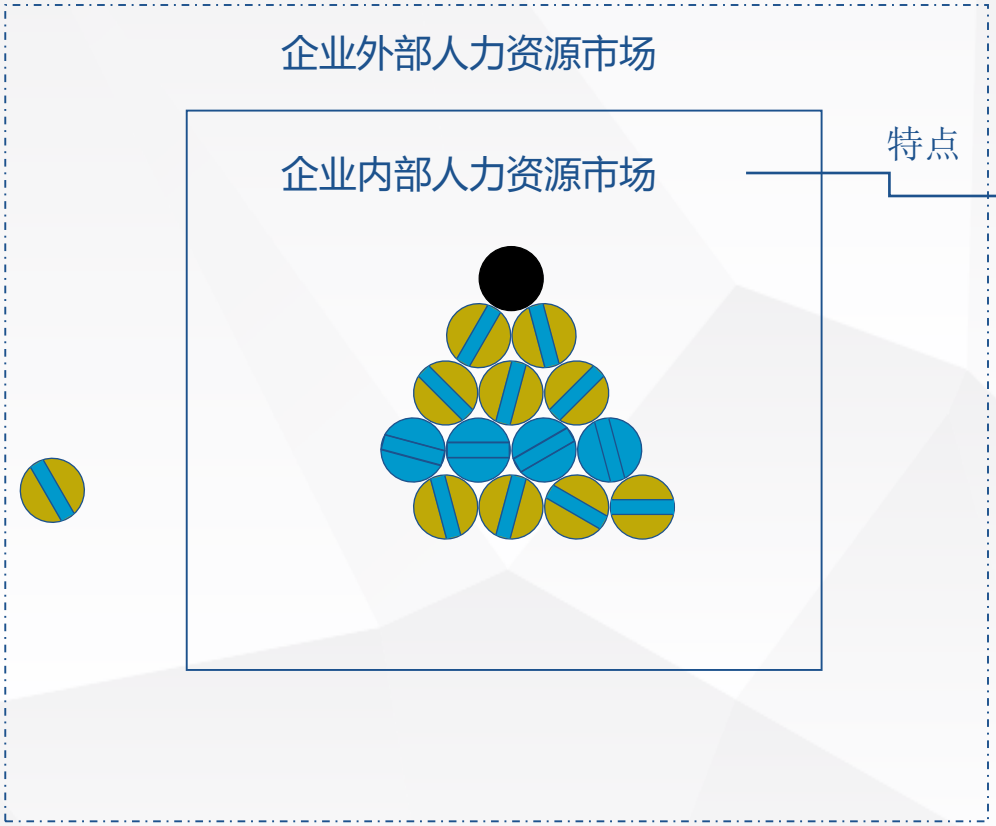
员工调动与降职管理

员工流动率的计算与分析

人力资源流动分为广义和狭义两个方面，广义的人力资源流动主要指跨越企业界限的人力资源的重新配置，以企业间的员工流动为主要形式。狭义的人力资源流动主要是指企业内部的员工流动。 组织以人力资源的流动来维持员工队伍的新陈代谢，能够保持组织的效率与活力。

人力资源流动的分类	
按性质	人力资源的地理流动、人力资源的职业流动和人力资源的社会流动
按流动范围	国际流动、国内流动(企业之间流动和企业内部流动)
按流动意愿	自愿流动、非自愿流动
按照人力资源流动的社会方向	水平流动、垂直流动（水平流动指没有直接发生社会地位变化的流动；垂直流动则是指员工在企业内部职位阶梯位置上发生的变化。 ）
企业层次的流动	流入、流出和内部流动

狭义的人力资源流动



◆发生在大中型企业

◆从外部进入企业的入口有限（低层）

◆通过职业生涯阶梯向上运动

◆通过内部晋升弥补空缺

◆在流动时以年功或者绩效为标准

◆薪酬随着岗位的上升而上升

◆——限制了流入

◆——增强就业安全性，刺激培训

员工流出分为：

◆自愿流出：辞职、离职、停薪留职、第二职业

◆非自愿流出：解雇、开除、裁员

◆自然流出：退休、伤残、死亡

员工晋升管理

晋升的定义、作用、类型

员工在组织中由低级岗位向向更高级别岗位变动的过程。晋升是一种承认和开发员工能力的重要方法。



内部晋升的作用：

- ➢节省时间和管理成本；经济
- ➢激励员工；激励
- ➢吸引和保留优秀人才；吸引保留
- ➢保持工作的连续性与稳定性；保持

缺陷：

- ➢近亲繁殖，不利于专业人才的更新；
- ➢因循守旧，不利于管理变革
- ➢缺乏新鲜血液，创新能力下降
- ➢处理不当，引起管理层与员工矛盾

分类：

◆按晋升的渠道：外部晋升制和内部晋升制（按晋升的幅度分为常规晋升和破格晋升）

◆按晋升的选择范围：公开竞争型晋升（正规晋升）和封闭型晋升（非正规晋升）

晋升策略	要点
年功	企业规模小、年功越长的员工获得晋升的机会越大；优点是操作简单；鼓励员工对企业的忠诚度和持久性；降低员工流失。缺点是不利于调动资浅能者积极性；可能庸上能下；新老员工对立等
绩效	适合以操作为主的大量生产性岗位；企业必须确定严格的绩效管理体系；完善员工绩效考评的基础性工作；建立员工绩效考评的档案记录。
竞争能力	更适合于高新技术企业中以专业技术员工为主的岗位采用；必须明确如何对员工能力加以界定，采用心理测验、评价中心等技术。
综合实力	将员工资历、能力、态度、适应性、绩效等有机结合，适应范围广。企业必须建立健全 能力评价、绩效考评、培训开发等运行机制。

实施晋升策略应采取的措施

心中有数、内部为主、公平公正

- ◆定期公布职位空缺
- ◆岗位研究基础扎实
- ◆鼓励员工内部流动
- ◆强调内部晋升政策
- ◆克服晋升歧视行为
- ◆员工晋升过程正规

员工晋升的程序

员工晋升的准备工作：建立或完善人力资源信息库，包括员工技能清单和管理能力清单

1、部门主管提出晋升**申请**书

- 部门主管根据部门发展计划与岗位空缺情况提出申请

2、人力资源部**审核**与调整

审核要点：
–发展计划是否可行；
–员工流动数据是否属实；
–晋升候选人是否符合要求；
–岗位空缺是否可调整。

3、提出岗位员工空缺**报告**

- 向上级提出岗位员工空缺报告，包括岗位空缺名称、原因、数量、候选人名单及相关情况

4、**选择**晋升的对象和方法

- 选择晋升对象的依据：绩效、态度、能力、适应性、个性、资历等
- 选择晋升对象的方法：
  - 配对比较法
  - 主管评定法
  - 评价中心法(管理尤其高管)
  - 升等考试法（资格、考试+绩效）
  - 综合选拔法（高层）

5、**批准**和任命

- 部门申请—人力资源部审核—总经理或董事会批准
- 人力资源部下发通知—主管晋升面谈
- 存档

6、对晋升结果进行**评估**

- 面谈法（360度）
- 评价法（人事调动评价表）方法、政策、依据、记录、纠纷、匹配、跟踪、反馈

员工晋升的程序:评价法



晋升前

是否参照岗位分析结果（岗）
是否符合晋升政策条件（人）
是否与发展计划相匹配（配）

晋升中

是否应用了规范的晋升方法（合法）
是否记录了人事调动的过程（真实）
是否引起了人事纠纷（合理）

晋升后

是否定期了解其工作状况（跟踪）
各个方面的反映情况如何（反馈）

案例

小郭在一家国企工作了近三年，三年来他一直认认真真，业务能力突出，为的就是能在合同期内得到晋升，7月份他们组织架构调整，也就是有晋升的机会，7月份之前的几个月，他更是努力工作表现，希望能得到晋升，而且数来数去，他们办公室的人也就他晋升的几率大，他重点大学本科毕业，专业对口，业务能力突出，在公司工作时间也长，他这样想，但是天意弄人，晋升的名单没他，这下，他郁闷了，憋屈了，晋升名单公布后，他没那么大反应，直到昨天，他说他这些天一直在想，为什么晋升的不是他，他真的想不到，他哪里做的不好？为什么他的付出得不到回报，他的价值和贡献得不到领导和公司的认可，他觉得太不公平了。

讨论：晋升我们应该如何争取这个机会？

问题：1、晋升的策略与措施有哪些？

2、对晋升结果进行评估的方法有哪些？

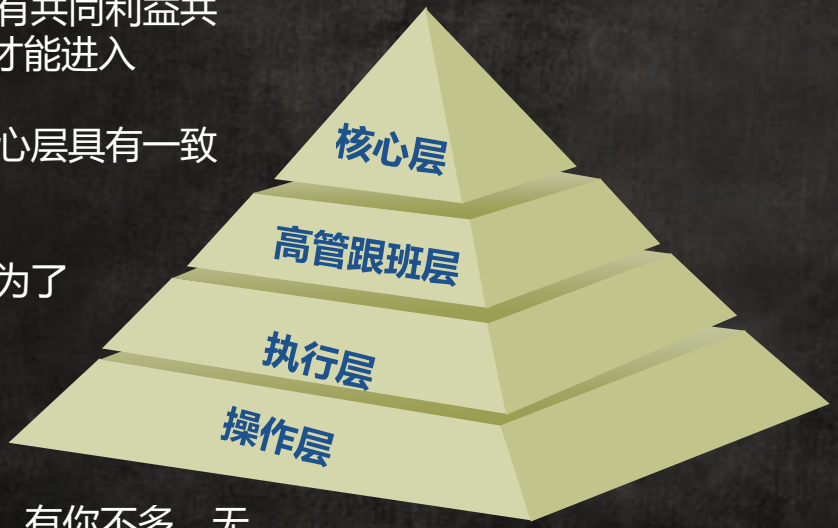
员工晋升管理

案例

股东会、董事会成员，有共同利益共同目标，需要奋斗N年才能进入

职业经理人层面，跟核心层具有一致目标。

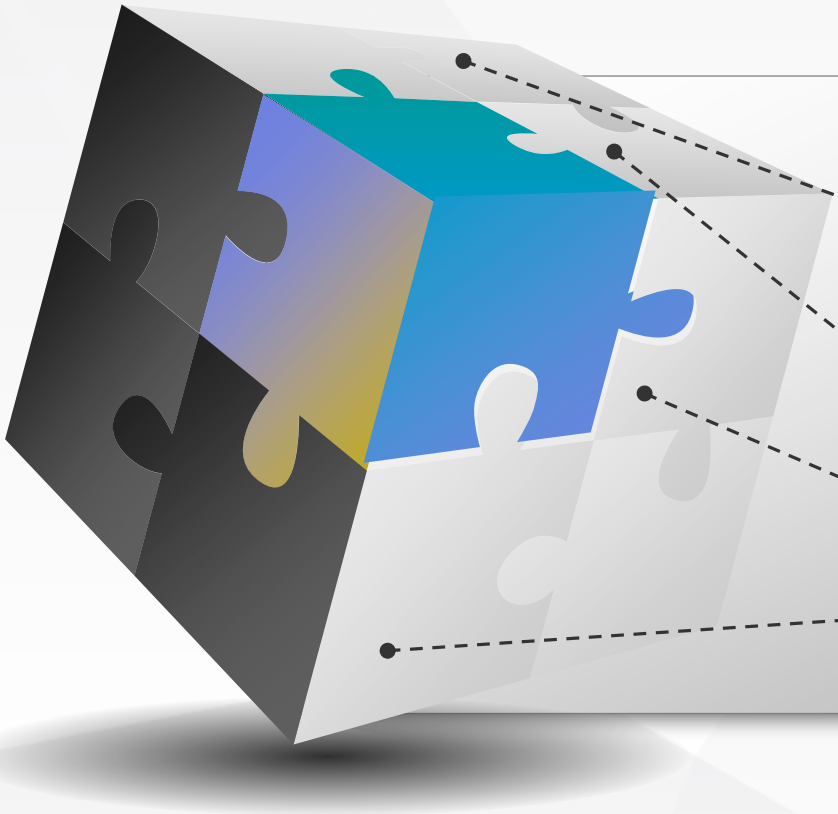
打工层面，为了上升，为了薪水。



无所谓层面，有你不多，无你不少。

- 理解老板想法
- 扩大职责范围
- 每次进步一点点
- 寻找一个导师

员工调动与降职管理



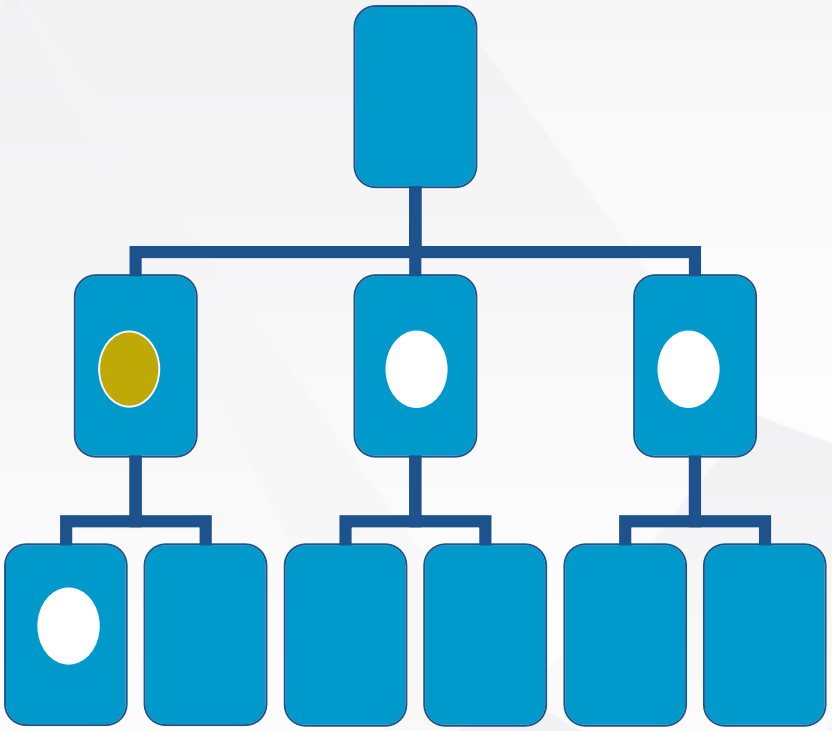
员工晋升管理

员工调动与降职管理

员工流动率的计算与分析

员工调动与降职管理

什么是调动？企业为什么要调动员工？



调动是指员工在组织中的横向流动。调动并不意味着晋升或降职，但调动有可能存在潜在的奖励或惩罚。

1、调动可以满足企业调整组织结构的需要

2、调动是处理劳动关系冲突的有效方法。

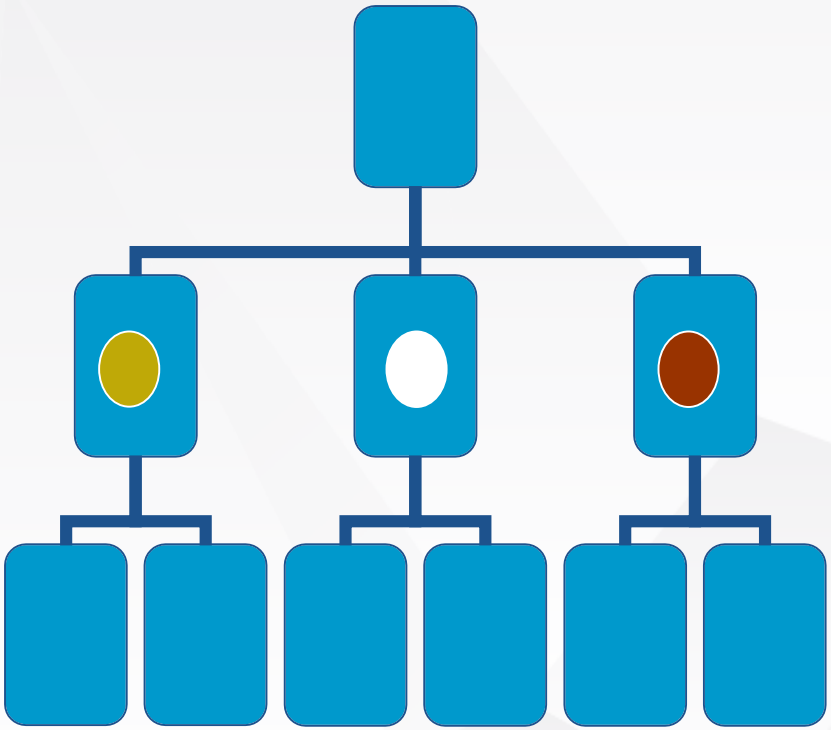
3、调动可以使晋升渠道保持通畅。

4、调动可以满足员工的需要。

5、员工调动是获得不同经验的重要途径。

不同主体提出调动的管理	●组织提出：对于填补空缺要有好的应对准备；在管理政策上重点考虑时间与调动费用 ●员工提出：企业处于被动地位，因为职位空缺产生混乱的可能性加大。在管理政策上重点考虑员工提前申请的时间和批准的时间。
对异地调动的管理	●这是一种常规性的政策，可以使员工增加阅历，使企业通过内部流动来填补异地岗位空缺，但因为迁移成本问题，常常会遭到员工反对。 ●应对策略：在招聘员工时就明确提出此类条件，并将其写入劳动合同。
对跨国调动的管理	企业要周密考虑海外员工的调动政策。 ●1、**（双方接受）**跨国调动的决定应该在企业和员工**双方**都能**接受**的情况下进行； ●2、**（考虑员工要求）**充分考虑跨国调动**员工**的**要求**，给予跨国调动员工以足够的帮助； ●3、**（阶段政策）不同**跨国调动**阶段**采取不同的**政策**。一般来说，跨国调动可以分为六个阶段：预先分派阶段；出国旅途阶段；履行职责阶段；准备回国阶段；回国旅途阶段；回国后适应阶段。

工作岗位轮换的概念与益处



工作岗位轮换也是企业内部调动的一种特殊形式。是由德国克虏伯工厂的一个工人首先提出。

1、使员工对工作保持新鲜感。

2、是一个学习过程。

3、增加员工就业安全性。

4、成为员工寻找适合自己岗位的机会。

5、改善团队小环境的组织氛围。

6、降低职业伤害和职业病的发病率。

7、防止有价值员工流失，激励员工创造价值

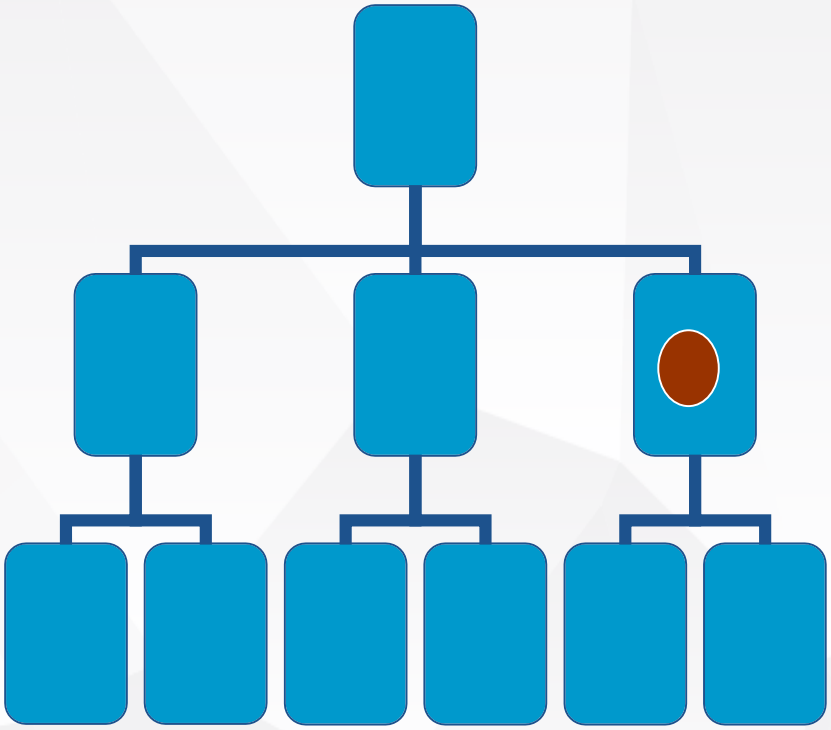
员工调动与降职管理

如何进行降职管理与处罚员工

1、工作多年的**老员工**由于工作效率下降引发降职

2、**组织变革**也有可能引发员工降职。

3、**新晋升者**不能胜任工作也有可能引发降职。——建立试用期考察制度



降职是企业员工由现有工作岗位向更低级别岗位移动的过程。

员工处罚的措施

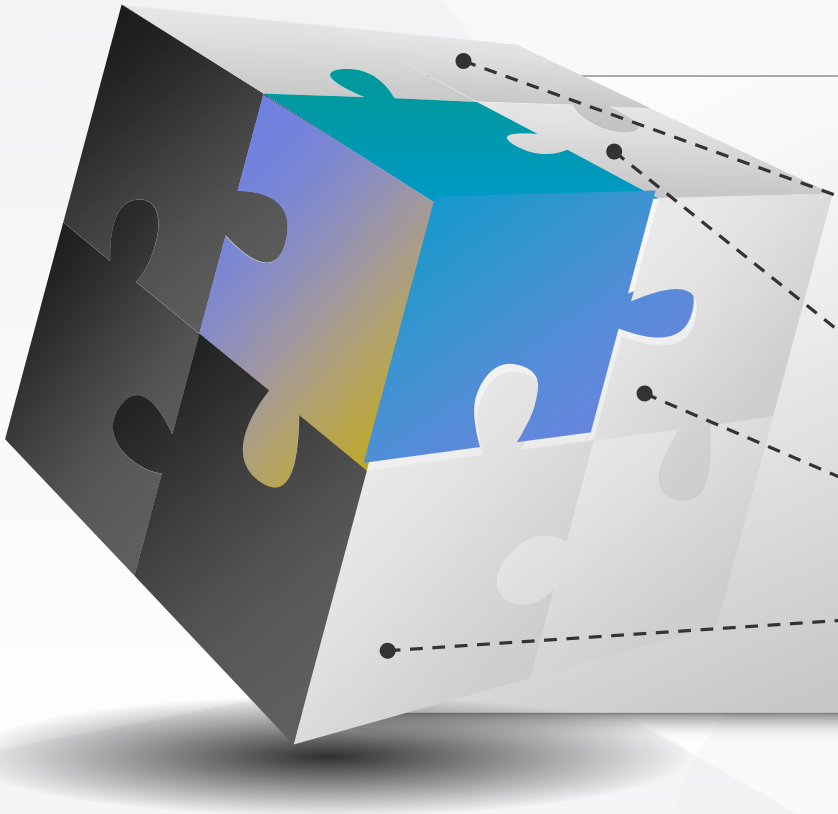
1、谈话

2、警告

3、惩戒性调动或降职（实质性处罚）

4、暂时停职（是一种比较策略的处罚方式，严厉又可以避免降职可能出现的其他问题。）

员工流动率的计算与分析



员工晋升管理

员工调动与降职管理

员工流动率的计算与分析

总流动率与分项流动率

◆员工总流动率=某时期内员工流动的总数/同期的员工平均人数*100%

本计算公式可以从总体上反映企业员工流动的总规模和基本状况，但它的主要缺点在于，不能反映出企业员工流动的具体原因。要反映流动原因，需要计算分项：

- 1.主动辞职率=某时期内主动辞职的员工总数/同期的员工平均人数*100%
- 2.被动离职率=某时期内被动离职的员工总数/同期的员工平均人数*100%
- 3.员工辞退率=某时期内因某种原因被辞退的员工数/同期的员工平均人数*100%

拓展：其它常用的流动率指标

- 人力损耗指数（Labor Wastage Index）——离职率

  LWI=（某一期间内离职人数/该期间平均人数）*100%
- 人力稳定指数（Labor Stability Index）

  LSI=（目前服务满一年的人数/一年前总人数）*100%
- 人力替换率（Labor Replacement Ratio）

  RR= （某一期间内新进人数 - 离职人数）/该期间平均人数*100%

员工流失率与留存率

◆上述指标能够反映企业员工的总流动和分流动的一般情况，但无法反映某一特定群体员工的变动情况，为此，可以采用员工流失率与留存率指标

➢1.员工流失率=某时期内某类别流出员工数/同期期初员工总数*100%

➢2.员工留存率=某时期内某类别在职员工数/同期期初员工总数*100%

或者：　员工留存率=1—员工流失率

员工流失率与留存率的应用

➢2006年1月某电信公司新招聘了800名技术员工，如果在上半年的6个月中有80名技术员工因为各种原因离开企业，那么，上半年该批次员工的流失率应为10%(80/800);如果下半年7—12月间又流出了40人，那么，下半年该批次员工的流失率就是5%(40/800)。这批员工全年的流失率为15%(120/800)。年留存率为85%。

➢ 注意：年流失率不是半年或者月流失率的平均，而是加总。

员工流动率的计算与分析

员工流动率主要变量的测量与分析

流动率过高

- ✓招募、训练成本的增加
- ✓生产力下降
- ✓降低服务的品质
- ✓商机的流失
- ✓增加行政管理负担
- ✓降低员工士气
- ✓……

进行员工流动率变量测量与分析，促进员工合理流动

流动率过低

- ✓ 不利于组织的新成代谢
- ✓ 不利于员工的晋升与发展
- ✓ 不利于管理
- ✓ 不利于创新
- ✓ 不利于……


内心的
骚动
非个人
因素
工作满意
度
发展
预期
外部的
诱惑

分析变量	内容	注意事项
员工工作满意度	员工对工作本身的满意度（重要指标）和员工对工作环境的满意度	不高度相关，但两者之间具有迁移性；是检测员工自愿流动的最好工具；定期调查以获得纵向数据。
员工在企业的未来发展	是否能进步？是否能实现抱负？是否能晋升？	
员工跳槽的机会	掌握外部人力资源市场信息（直接访谈、问卷调查、委托中介）	薪酬对外具有竞争力、对内具有公正性、对员工具有激励性；注意内在报酬的设计
员工非工作因素	对闲暇时间、工作地点的偏好、家庭因素、工作与非工作角色的冲突	通过企业内员工访谈或问卷调查、流动员工访谈或跟踪调查、同业员工流动情况调查、人力资源市场调查、潜在劳动力调查获取相关信息
员工流动行为倾向		员工流动最准确的预报器是员工流动行为倾向

分析变量	内容	注意事项
对自愿流出者的访谈与跟踪调查	由中介机构来完成；或者由企业内部人力资源管理部门完成	必须对访谈内容、提问方式及提问语气进行系统设计；调查人员必须受过训练；采用一对一、面对面的形式
群体批次分析法	对某一批次员工进行调查，包括流出和未流出企业的；定期访谈调查；进行对比分析	主要优点是可以从员工感性认识、工作满意度、个人发展预期等多个方面进行动态描述和比较分析。
成本收益分析法	成本收益分析法将员工态度与流动成本联系在一起，采用经济评与分析方法研究企业员工流动率。（2346.6）	
员工流动后果分析	认识和掌握员工流动的各种后果，运用经济计量方法进行分析，并以此为基础对员工流动率做出预测是有必要和可行的。	

	对组织的影响	对离职员工的影响
负面影响	招募、训练成本的增加 生产力下降 降低服务的品质 商机的流失 增加行政管理负担 降低员工士气	在原组织的薪酬及利益的丧失 工作转换时期的压力 找寻新工作的成本 家庭/社会网络的调整 原有资源的流失 阻碍配偶的生涯发展
正面影响	淘汰替换表现不佳的员工 注入新的知识和技术 新的商机 节省人事成本 升迁渠道的畅通 员工权责的增加	获得较好的工作 减轻工作上的压力 恢复对工作的热情 发展自己的兴趣 获得满意的工作环境 帮助配偶的生涯发展

员工流动率的计算与分析

员工流动率统计调查的内容

报酬因素（工作条件和环境）

- 外在报酬：工资奖金福利；
- 内在报酬：工作环境、工作时间、轮班制度；上级的人格魅力、友好的同事、工作安全性、工作的意义、技能要求、职业生涯、人事政策等

非报酬因素

- 员工在解雇之前提出辞呈、企业违法、员工试用期不符合要求、员工拒绝降级、拒绝调任、不能胜任岗位工作、严重违纪被辞退、员工终止临时雇用等

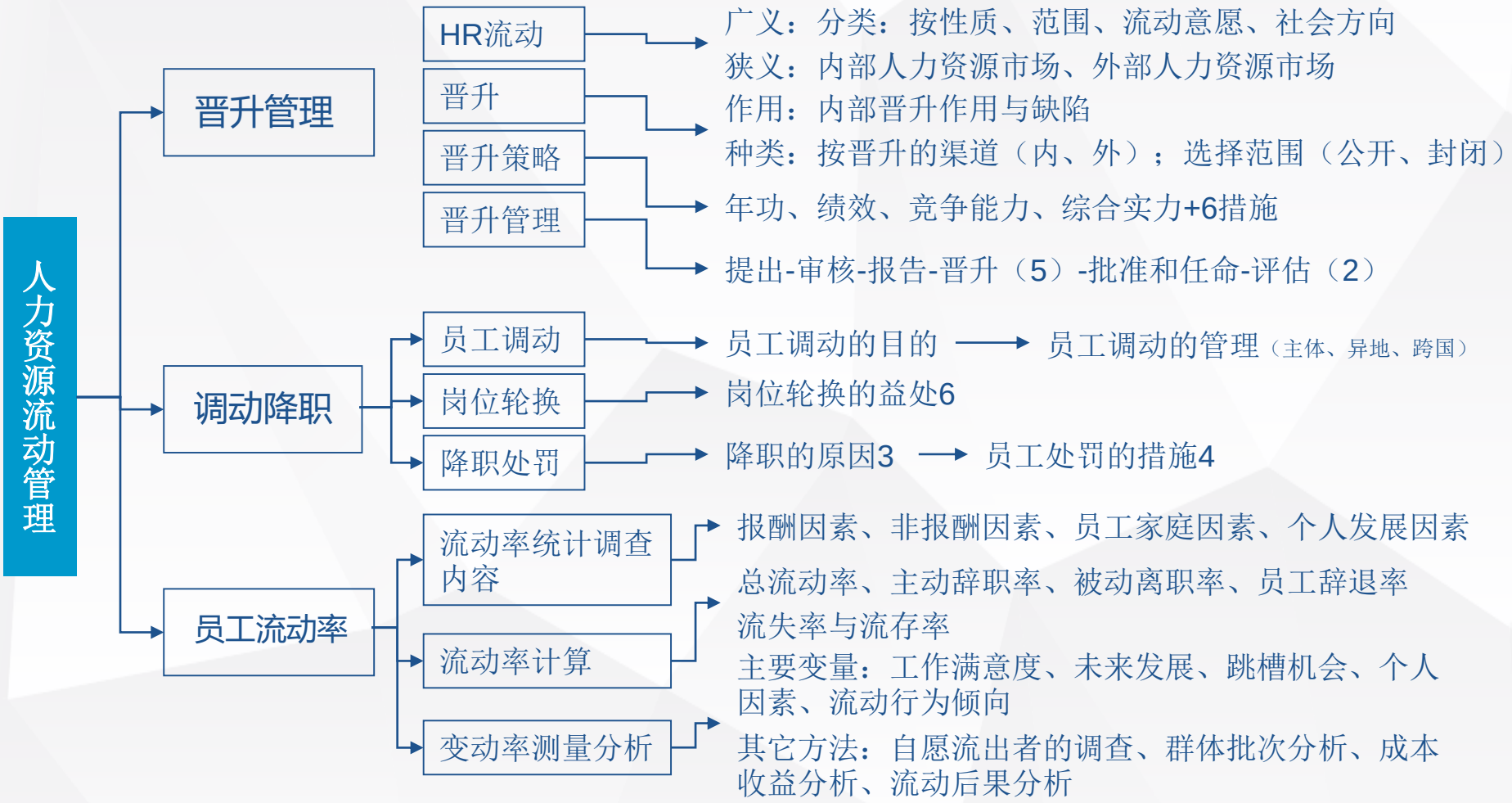
员工流动率统计调查内容
（工具：员工流动率定期调查表）

员工家庭因素

- 闲暇时间、带薪假期、子女教育、住房、上下班交通、照顾子女、健康设施、配偶调动、结婚离婚、家庭成员生病或死亡、自己生病受伤等

个人发展因素

- 找到更适合的新岗位、找到更好的发展机会、回到学校深造、服役、为政府工作、跳槽、自己创业等


人力资源流动管理
晋升管理
HR流动
晋升
晋升策略
晋升管理
广义：分类：按性质、范围、流动意愿、社会方向
狭义：内部人力资源市场、外部人力资源市场
作用：内部晋升作用与缺陷
种类：按晋升的渠道（内、外）；选择范围（公开、封闭）
年功、绩效、竞争能力、综合实力+6措施
提出-审核-报告-晋升（5）-批准和任命-评估（2）
调动降职
员工调动
岗位轮换
降职处罚
员工调动的目的 → 员工调动的管理（主体、异地、跨国）
岗位轮换的益处6
降职的原因3 → 员工处罚的措施4
员工流动率
流动率统计调查内容
流动率计算
变动率测量分析
报酬因素、非报酬因素、员工家庭因素、个人发展因素
总流动率、主动辞职率、被动离职率、员工辞退率
流失率与流存率
主要变量：工作满意度、未来发展、跳槽机会、个人因素、流动行为倾向
其它方法：自愿流出者的调查、群体批次分析、成本收益分析、流动后果分析

48、（　）属于对晋升结果进行评估的方法。

A、面谈法　B、主管评定法　C、配对比较法　D、升等考试法

49、与工作轮换相比，工作调动更有利于（　）。

A、员工获得不同的工作经验　B、改善团队内部的不良气氛

C、员工有机会接触到不同岗位　D、满足企业调整结构的需要

50、（ ）是检验员工自愿流动态度最好的工具。

A、员工能力评估　B、工作绩效评价　C、工作满意度调查　D、员工流动后果分析

51、(　)属于人员的非自愿流出。

A、解聘　B、辞职　C、退休　D、停薪留职

52、下列主要用于高层管理人员选拔方法是的（　）

A、配对比较法　B、升等考试法　C、综合选拔法　D、主管评定法

53、(　)主要适合管理人员，特别是高层管理者的晋升考评。

A、 评价中心法　B、 综合选拔法　C、 配对比较法　D、 升等考试法

54、关于内部晋升和外部招聘，下列说法正确的是(　)。

A、外部招聘更节约成本　B、岗位空缺应优先考虑内部晋升

C、内部晋升更有助于创新　D、外部招聘更有助于提升员工士气

55、按照(　)，可将晋升分为公开竞争型晋升和封闭型晋升。

A、晋升幅度　B、晋升的规范性　C、晋升的岗位　D、晋升的选择范围

56、由经济原因造成的裁员属于(　)。

A、自愿流出　B、非自愿流出　C、自然流出　D、非自然流出

57、(　)是一种承认和开发员工能力的重要方法，体现在员工职位的提升上。

A、调动　B、降职　C、晋升　D、工作轮换

58、内部晋升制的作用不包括(　)。

A、能够节约时间和管理成本　B、有利于保持队伍的稳定

C、有助于保持工作的连续性　D、有利于激发创新和活力

59、通常情况下，最容易导致离职的惩罚措施是(　)。

A、谈话　B、警告　C、暂时停职　D、降职

60、按照流动原因和具体类型计算的流动率不包括(　)。

A、主动辞职率　B、员工留存率　C、被动离职率　D、员工辞退率

61、(　)采用经济评价与分析方法研究企业员工流动率。

A、经济效益分析法　B、效率评价法　C、成本收益分析法　D、员工流动后果

27、企业层次的人员流动包括（　）。

A、内部流动　B、流入企业　C、流出企业　D、企业之间的流动　E、行业之间的流动

28、晋升的作用包括（　）。

A、降低被晋升人员的流失率　B、有利于企业创新能力的提升

C、有助于避免企业内部的纠纷和摩擦　D、促使员工按照组织的期望提高自身素质

E、减少雇用新员工所耗费的人力、物力和财力

29、关于员工的晋升策略，下列说法正确的是（　）。

A、年功应作为晋升考察的最重要因素

B、以实际业绩为依据的晋升更适合以操作为主的生产性岗位

C、以员工竞争能力为依据的晋升策略可以考虑引进心理测试的方法

D、以实际业绩为依据的晋升的最重要前提是建立良好的职业发展路径

E、以综合实力为依据的晋升策略对人力资源管理各项基础工作的要求最高

30、关于升等考试法，下列说法正确的是（　）。

A、只适合管理人员　B、考试科目分为普通科目和专业科目

C、候选人要为企业服务一定年限，并且工作成绩优良　D、总成绩中工作绩效占70%左右，考试成绩占30%左右　E、要将候选人逐一进行比较，选出优秀者，并确定为晋升人员

31、工作岗位轮换的益处包括（　）。

A、降低工资成本　B、改进工作流程　C、增强合作意识 D、改善团队氛围　E、增加就业安全感

32、对自愿流出者的访谈（　）。ADE

A、应该一对一的进行　B、只针对公司的中、高层管理者

C、由部门经理和人力资源部共同进行　D、是获得员工流动原因的重要信息来源

E、尽可能创造促使被访谈者能够坦率回答问题的氛围

33、影响员工变动率的非工作因素包括（　）BC

A、企业的薪酬水平　B、员工对就业地域的偏好　C、员工的家庭责任

D、员工在企业的成长空间　E、员工对企业文化的评价

34、(　)不属于人员的自愿流出。ACE

A、 开除　B、 停薪留职　C、 裁员　D、 主动辞职　E、 退休

35、在(　)的情况下，可能会采用降职这一方式。BDE

A、希望能培养员工多个方面的能力　B、考虑辞退一名管理者之前需采用一些过渡措施

C、员工对某一职位产生职业倦怠，希望从事其他工作

D、企业需要减少组织结构层次，对一部分职位进行调整

E、员工工作效率开始下降，不再胜任当前工作，且未来难以改变

36、(　)属于员工离职的企业工作条件和环境方面的影响因素。AE

A、工资福利待遇　B、上、下班交通不便　C、员工严重违纪　D、员工回学校继续深造

E、 直接主管的人格和能力

37、(　)可用于反映某一特定群体的变动情况。CD

A、员工辞退率　　B、主动辞职率　C、员工流失率　D、员工留存率　E、被动离职率

38、对流出员工的跟踪调查可以由(　)来完成。AD

A、人力资源部　　B、员工的直接上级　C、员工的同事

D、专业的中介机构　E、其他部门的管理者

39、人力资源的水平流动可以是(　)之间的流动。ABDE

A、不同企业　B、不同部门　C、不同职位级别　　D、不同行业　E、不同地区

40、以年功作为晋升主要依据的优势包括(　)。AC

A、评价指标容易测量　　B、评价指标与绩效关系紧密　C、可以降低老员工的流失率

D、可以促使员工不断提高能力　E、可以对候选人进行全方位的评估



人力资源与社会保障部职业资格认证

高级人力资源管理师·招聘和配置

请尊重知识产权，切勿上传互联网

PPT制作：陈友志；主讲：陈友志；修改时间：2019年2月

联系方式：1553992584@qq.com