【章节巩固练习题】一级人力（第八-2版）专业能力简答题　第二章 招聘与配置

反馈邮箱：331038640@qq.com

二、简答题

1、简述构建岗位胜任特征的基本程序和方法。P123+P126
答：
（一）构建胜任特征模型的基本程序：
(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的数据资料;
(4)建立胜任特征模型;
(5)验证胜任特征模型.

（二）构建胜任特征模型的主要方法：
定性研究的主要有：编码字典法、专家评分法（以德菲尔法为主）、频次选拔法等；
定量研究的主要方法有：t 检验分析、相关分析、聚类分析、因子分析、回归分析等。

2、简述使用专家评分法进行胜任特征模型研究的工作步骤。P123+P127
答：专家评分法以德尔菲法为主，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，将评估结果交给主持者。
（2）主持者收到以上资料后，分别对不同专家的资料进行整理，将整理后的资料重新交给每位专家，供其相互参考，前提是保证专家们不知道提出不同意见的是谁。
（3）各位专家拿到不同意见材料后，重新审视自己的思路和结论，得出新的结论，再将新的结论交给主持者。
（4）上述步骤反复进行多次，直到各位专家意见较为统一，得到该岗位胜任特征指标。

3、编码辞典法的具体步骤包括哪些？P127
答：编码辞典法是指专家根据经验列出胜任特征清单，并对各胜任特征进行分级和界定的方法。
具体步骤如下：
（1）组建开发小组（至少 4 名专家构成）
（2）建立能力清单（对相关领域所涉及的能力进行归纳和汇总，列出能力清单。资料整理；归纳和汇总能力指标；对被调查对象进行进一步分析，完善和充实能力清单。）能力清单可以由专业人士直接提出。
（3）能力指标的删减（经过专家的研讨，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

4、简述沙盘推演测评法的具体操作过程。P137
答：沙盘推演测评法的操作程序和基本方法：
（1）被试者热身：沟通、被试者组合、团队组建，企业目标与角色分配，时间控制 1 小时左右。
（2）考官初步讲解：企业初始状态、运行条件、市场情况、企业内外部竞争情况介绍，时间控制在半小时左右。
（3）熟悉游戏规则：按规则熟悉各个过程，明确职责。时间控制在 1 小时之内。
（4）实战模拟：运作开始，分析讨论、集体决策，模拟 6~8 个经营年度，时间不超过 5 小时。
（5）阶段小结：考官针对情况教授相关知识，下一年度实践并递进，时间 15~30 分钟/次。
（6）决战胜负。
（7）评价阶段：体会提升企业竞争力，体会企业运作系统模型;通过实践达到目标;考察经营决策判断沟通与合作能力;得分：小组+个人。

5、沙盘推演测评法和公文筐测评法相比，有哪些不同？P135/P138
答：沙盘推演测评法与公文筐测评法相比有如下不同:
(1)沙盘推演测评法模拟真实的场景使被试者身临其境,游戏性较强,更能激起被试者的参与兴趣.这种情景更多的是团队合作,动态的情境.公文筐测评法更多模拟的是静态的,个人的工作情境.
(2)沙盘推演测评法被试者之间可以实现互动,这种互动能影响参与者的表现.而文件筐测评法是由被试者独立完成文件的批复,一般不受其他被试者的影响.
(3)沙盘推演测评法需要考官也在过程中进行参与,并由考官做阶段总结.公文筐测评法的过程中没有考官或主持人参与.
(4)沙盘推演测评法能考察被试的综合能力,尤其是沟通、协调等需要与人互动的能力.而公文筐测评法更偏重对分析能力、综合能力等概念性能力的考查,也受到书面表达能力的限制.

(5)沙盘推演测评法分为不同阶段,并有其他团队参与竞争.由于有动态的竞争环境的影响,更能考查被试者参与竞争的能力.而公文筐测评法对此项的测查较少.
(6)沙盘推演测评法还具备一定的培训功能.公文筐测评法的培训功能相对不强.

6、简述在运用投射测试过程中存在的不足之处。P152
答：投射技术只能有限地用于高级管理人员的选拔，而大多数情况下运用于临床心理诊断。
在运用投射测试的过程中，其不足主要表现为：
①由于投射测试结果的分析一般是凭主试的经验主观推断而来，其科学性有待进一步考察。
②投射测试在计分和解释上相对缺乏客观标准，人为性较强，不同的主试对同一测试结果的解释往往不同，并且投射测试的重测信度也较低。
③对于投射技术是否能真正避免防御反应的干扰，在研究上并未得出一致结论。
④投射测试在应用时存在不便之处。
A、投射测试一般为个体测试，不仅测试时间长，分析结果所需要的时间也很长，实施起来耗费精力。
B、投射测试对主试的要求很高，一般只能由经验丰富、有专业背景的人担当主试。
C、对投射测试结果的评价带有浓重的主观色彩，不能体现人事测评的公平性原则。
⑤在评分上缺乏客观标准，难以量化，测试结果难以解释，被试的反应更容易受施测的情境影响。

7、根据投射测试被试者的反应方式，可将投射测试分为哪几种具体方法?
答：投射测试分为：
（1）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所引起的联想。
（2）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。典型的方法如主题统觉测试。
（3）绘画法：投射中的绘画测试常见的是画一棵树，从中可以看出其人格的某些特性。
（4）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。还有一种完成法是给出一组词组，要求组成完整的句子。
（5）逆境对话法：这种测验由一些图片组成，通常图画中有两个人。根据被使者答案的“攻击方向”和“攻击类型”计分。

8、在运用职业心理测试时，应考虑哪些影响因素并注意哪些问题？P152/158
答：
（1）在能够确保测试结果稳定、有效的前提下，必须根据特定的测试目的、测试对象的特点、时间和所预期的成本收益率来选择测试工具和手段。
（2）须对对使用心理测试的人进行专门的训练。
（3）要将心理测试与实践经验相结合。
（4）要妥善保管好心理测试结果。
（5）要做好使用心理测试方法的宣传。

9、简述基于工作分析的招募与甄选流程包括哪些基本环节？P162/163
答：基于工作分析的人才招募与甄选流程的基本环节
1）进行全面深入的综合分析，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。
3）确定合格候选人的各种可能来源。
4）选择有效的方式吸引候选人来应聘。
5）确定甄选流程中的甄选程序和方法；
6）根据人才甄选标准对应聘者进行筛选；
7）进行详细的综合评价以确定最佳人选。

10、人才招募甄选过程中，要特别关注并克服哪些问题？P164
答：
（1）招聘人员对人才空缺岗位缺乏深入全面的了解和分析。
（2）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需求区别开来，没有全面的考核。
（3）未能对面试小组进行正确的培训。
（4）未能对面试小组进行协调和整合。
（5）未能有效的进行背景审查或利用背景审查的结果。
（6）在甄选过程中受非理性情感因素的影响。

11、基于岗位胜任特征的人才招募甄选有哪些优势？P166

答：基于岗位胜任特征的人才招募甄选的优势：
1）有利于将目光聚集在那些优秀的绩效表现者所带来的工作成果获绩效产出上；
2）能够吸引那些具备了很难或无法通过培训开发获取的个体特征的应聘者；
3）为应聘者提供了一个运用胜任特征语言来描述、展示自身资质的机会；
4）能够有效地帮助组织在快速变化的环境中成功运转；
5）有助于为新雇员制定胜任特征提升和开发方案；
6）不存在歧视性；
7）有利于为关键岗位确定出继任者；
8）能够保证有较好胜任素质应聘者成为候选人。

12、简述基于胜任特征的应聘申请表的功能和内容。P168
答：（1）一份完整的应聘申请表应具有的功能：
①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。
②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。
③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
④在行为面试过程中，也是面试考官针对应聘者提出具体问题的重要依据。

（2）应聘申请表应包括的内容：
①应聘者的基本识别信息：姓名、性别、联系地址、身份证号等信息。
②与岗位胜任特征相关的核心信息，必须包含岗位胜任特征模型中的主要胜任特征指标。
③候选人的陈述和说明。
④候选人的成长经历和过程。
⑤候选人过去的工作记录，候选人的工作稳定性和职业兴趣的描述。

13、基于岗位胜任特征的人才甄选流程包括哪几个环节？对于甄选结果应如何处理？P173
答：基于岗位胜任特征的甄选环节包括：
1）制作基于岗位胜任特征的申请表；
2）建立甄选标准并对申请表进行审核；
3）进行行为面试设计，并对相关招聘人员进行系统培训；
4）基于岗位胜任特征对候选人进行背景审查；
5）采用行为面试技术、心理测试、评价中心等方法，对候选人进行补充性或验证性测量和评估；
6）采用能位匹配技术进行最后的甄选。

甄选结果的处理：
①如果顺利通过，则进入下一轮的能位匹配技术的测量；
②如果被淘汰，则返回获取候选人环节，回到招募流程中。

14、简述行为面试流程设计的主要步骤。P177
答：行为面试流程设计的主要步骤：
（1）全面分析岗位信息；
（2）选定必测的胜任特征；
（3）设计行为面试体系；
（4）评估所设计出的体系；
（5）行为面试流程的实施。

15、简述背景审查的目的和内容。P170
答：（1）背景审查的目：通过审核和调查，以确定在行为面试等甄选过程中全面掌握有关候选人岗位胜任索质等核心信息的可信度和有效性。

（2）背景审查的内容：包括候选人所具备的胜任素质状况、工作经历、求职动机、教育背景、资格证书、诚信及犯罪记录等各方面资讯。

（3）背景审查要遵循的基本原则：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。

16、对顺利通过面试的应聘者进行背景调查，应注意哪些问题？P180-181
答：
①背景调查的内容应包括候选人所具有的胜任素质状况、工作经历、求职动机、教育背景、资格证书、诚信及犯罪记录等各方面资讯。

②要尽可能多的收集与候选人相关的各种信息，为甄选决策提供依据。
③要求招聘人员根据需求信息的性质和类型，与相关的机构或部门进行联系，寻求他们的帮助。
④可以借助格式化的调查表，也可以通过电话、传真、邮件、面谈等形式来进行。
⑤加强对候选人岗位胜任素质状况的考查，特别是目前尚未获得明确证据的胜任特征指标，主要是针对候选人以往所在的工作单位或同事同学、经历证明人、应聘推荐人等。
⑥从岗位胜任特征的角度，对候选人的情况进行深入的了解和调查，这对增进对候选人胜任素质状况的了解非常有意义。
⑦采用岗位胜任特征模型、行为指标量表、行为面试结果评估等方式，对背景审查的结果进行分析和评估。
⑧对候选人进行背景审查时，调查渠道应尽量多样化。
⑨在进行背景调查时，必须注意询问技巧和方式，特别是在候选人还没有离开原来的工作单位的情况下。
⑩进行基于胜任素质的背景调查必须具有很强的针对性，否则会流于形式，缺乏实效。

17、人才录用决策的基本程序和方法。P182
答：
（1）补充完善人才录用的标准。
（2）整合甄选流程获得的数据。
（3）采用量化分析法进行决策：综合加权法、立即排除法、能位匹配方法。

18、简述以年功为依据的晋升策略的优势与不足。P193
答：（1）优势：
①操作起来比较容易，员工年功是一个比较容易测量的指标。
②有利于提高员工对企业的忠诚度和持久性，可以有效降低员工流失率。

（2）不足：
①对企业老员工十分有利，过于优先和偏重保护老员工的利益，不利于调动年资浅 但能力强、业绩好、贡献大的员工的积极性；
②年功长的员工不一定能力强、效率高，采取该策略，很可能使庸者上能者下，容易引发新老员工之间的对立和冲突，造成组织的不团结、不协调，涣散员工斗志。

19、实施晋升策略应采取哪些有效措施？P195
答：
实施晋升策略应采取的措施：
（1）管理者应该强调企业的内部晋升政策。
（2）鼓励直线经理和主管允许有能力的员工离开自己所负责的部门。
（3）建立并完善企业工作岗位分析评价与分类的制度。
（4）企业定期公布内部聘任岗位空缺的情况。
（5）采用有效措施克服并防止员工晋升中的歧视行为。
（6）企业员工晋升过程中的正规化。

20、简述员工晋升的基本程序。P196
答：晋升的基本程序：
1）部门主管提出晋升申请书；
2）人力资源部审核与调整；
3）提出岗位员工空缺报告；
4）选择适合晋升的对象和方法（依据：工作绩效、工作态度、工作能力、岗位适应性、人品、资历）；
5）批准和任命；
6）对晋升结果进行评估（面谈法和评价法）。

21、在对申请晋升对象进行筛选时，要考虑哪些选拔标准？可以采用哪些选拔方法？P197/198
答：（1）选拔标准（依据）：
①工作绩效，从工作完成的质量和数量两个方面进行考察;
②工作态度，评 价候选人工作的责任感、事业心和进取精神;
③工作能力，综合考察候选人与工作相关的能力和技能;
④岗位适应性，考察候选人适应新岗位和新环境的能力;
⑤人 品，从个人的诚实性、勤勉性、容忍性、合作性等多方面进行评价;
⑥资历，候选人的服务年限和以往的各种经历。

（2）选拔方法：

湖南新东方 教育培训中心 www.xdfpx.com

①面谈法，通过与当事人，当事人的上级、同事和下属座谈，了解当事人的工作表现;
②评价法，通过人事调动评价表来评价晋升工作是否规范、合理，检验晋升管理是否存在明显的失误。

22、企业员工调动的目的有哪些？P199
答：企业员工调动的目的主要有:
(1)满足企业调整组织结构的需要;
(2)保持员工晋升渠道的畅通;
(3)满足员工的不同需要;
(4)是有效处理劳动关系冲突的有效方法;
(5)是员工获得不同工作经验的重要途径.

23、工作岗位轮换对员工有哪些益处？P200
答：工作岗位轮换主要有以下益处:
(1)可以避免员工士气低落,效率下降,能够唤起员工工作热情;
(2)作为学习过程,可以使员工全面了解整个生产流程;
(3)可以增加员工就业的安全性;
(4)可以促使员工寻找适合自己的岗位,使员工获得评价自己资质和偏好的良好机会;
(5)可以改善团队小环境的组织氛围;
(6)对有毒有害的工作岗位实行岗位轮换制度,可以有效降低职业伤害和各种职业病的发生率.

24、公文筐测试的特点:P138-139
答：公文筐测试的特点包括：
(1)公文筐测试的适用对象为中、高级管理人员;
(2)公文筐测试从技能和业务两个角度对管理人员进行测查;
(3)公文筐测试对评分者的要求较高;
(4)考查内容范围十分广泛;
(5)情景性强.

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com