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



招聘与配置

陈友志

2017年4月

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 073184165117

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。

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 073184165117


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
个体与整体
公文筐测试法
人
胜任特征模型
总量与结构
职业心理测试
中层员工
无领导小组讨论
员工素质测评
数量与质量
面试
事
工作岗位分析
笔试
空间与时间
基层员工
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

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 073184165117

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

什么是岗位胜任特征（模型）

思考与探索

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**

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 073184165117

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。

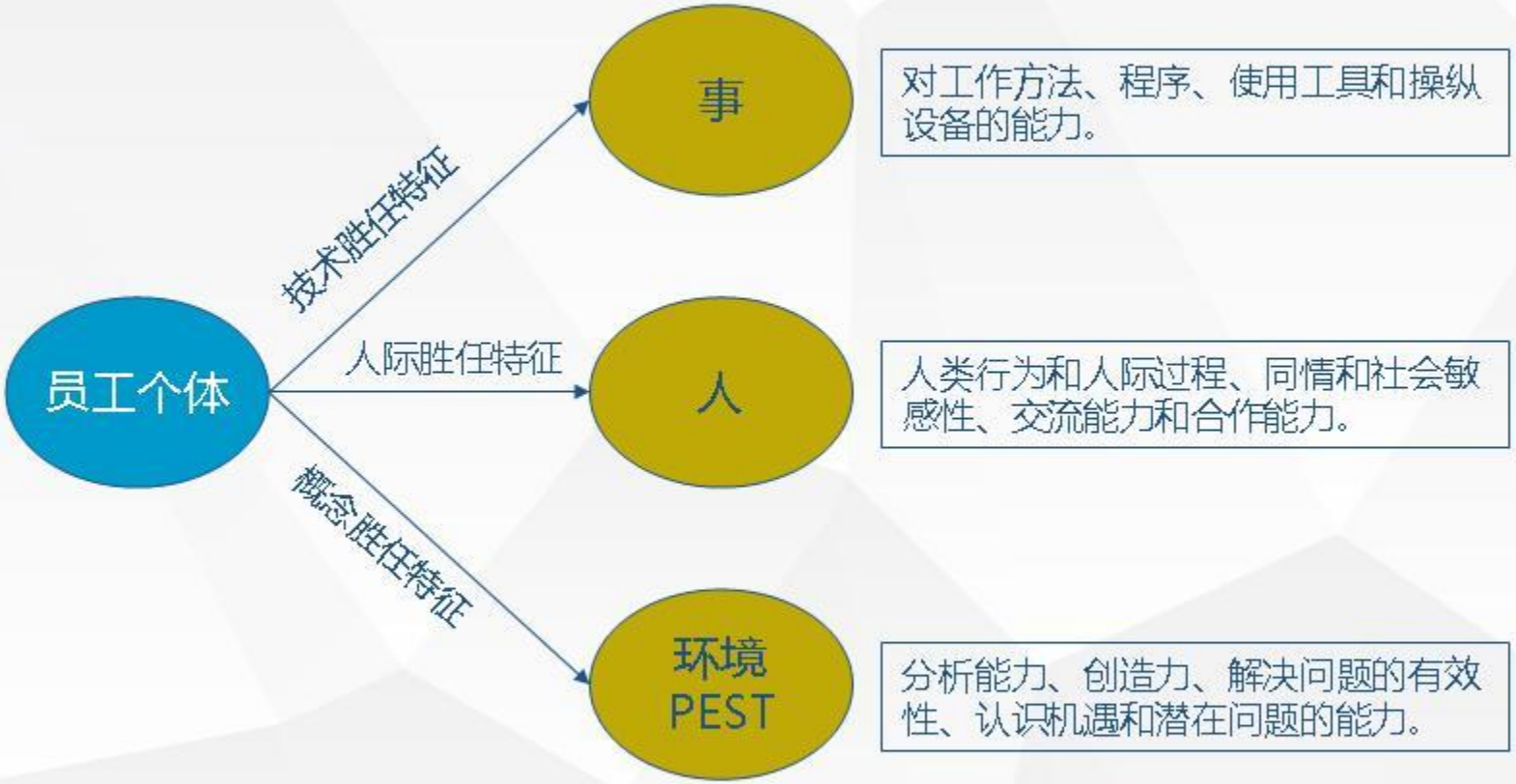
1、**内涵：**它反映了胜任特征的内涵，即胜任特征是区别绩效优异者与绩效平平者的标志，是建立在卓越标准基础之上的结构模型。

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）

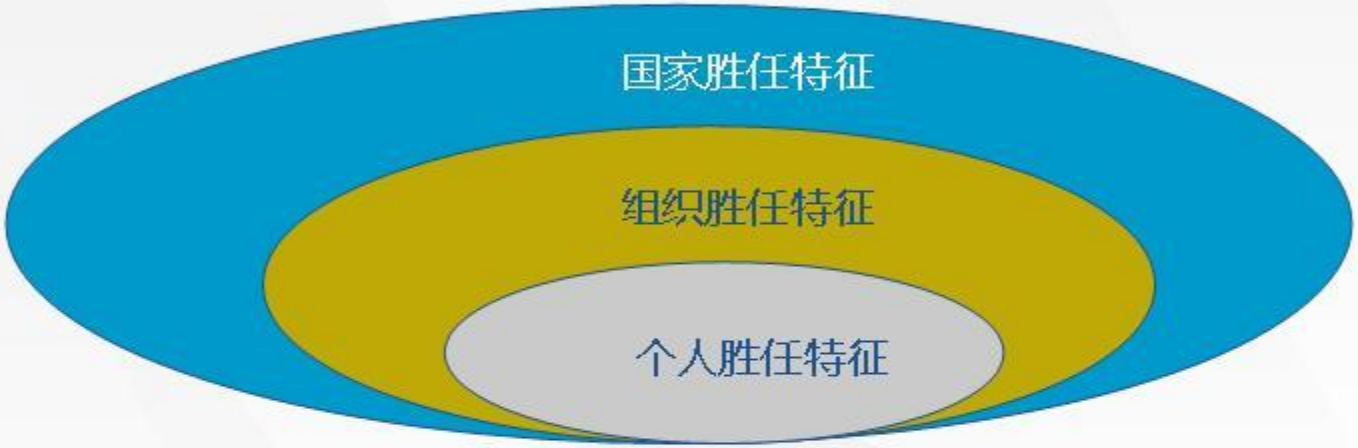
胜任特征的分类



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）

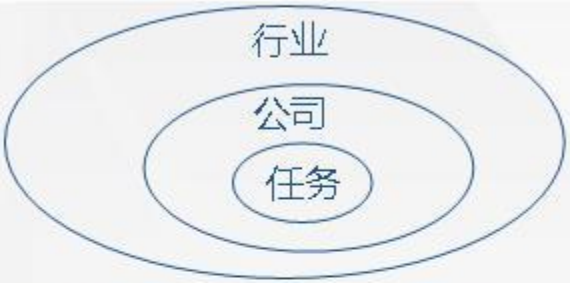
胜任特征的分类

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。

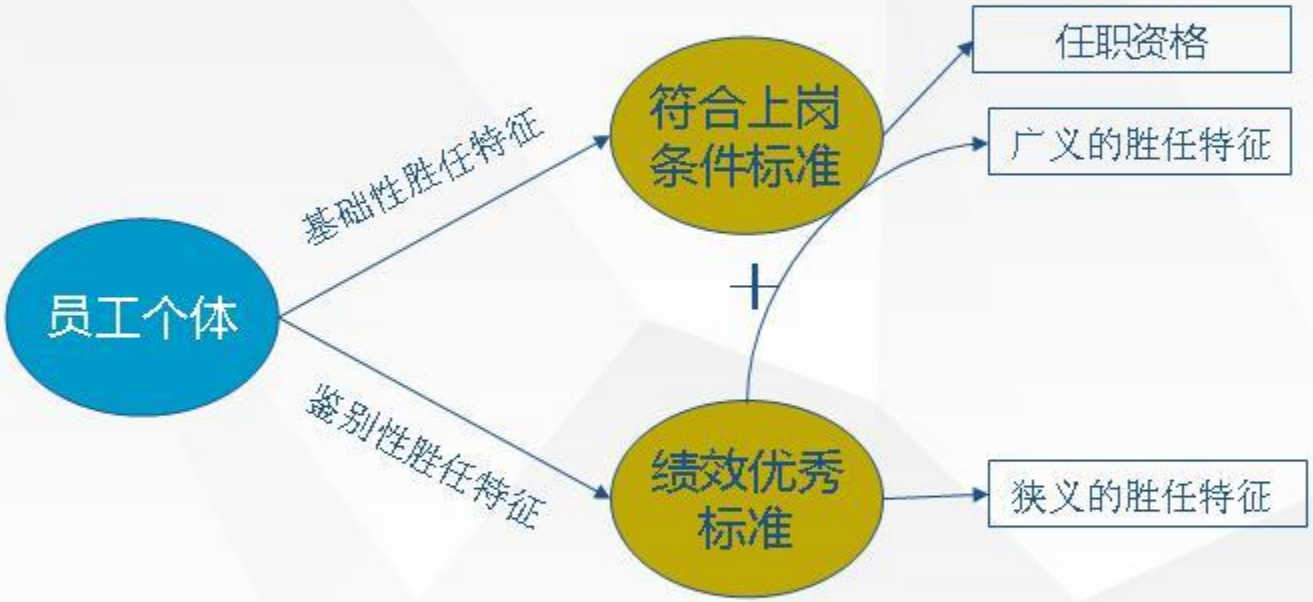


行业技术胜任特征：高任务、非公司、高行业具体性——行业内跨公司完成有限任务的技能。

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

什么是胜任特征（模型）

胜任特征模型的分类



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

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

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 073184165117

企业为什么要研究岗位胜任特征

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

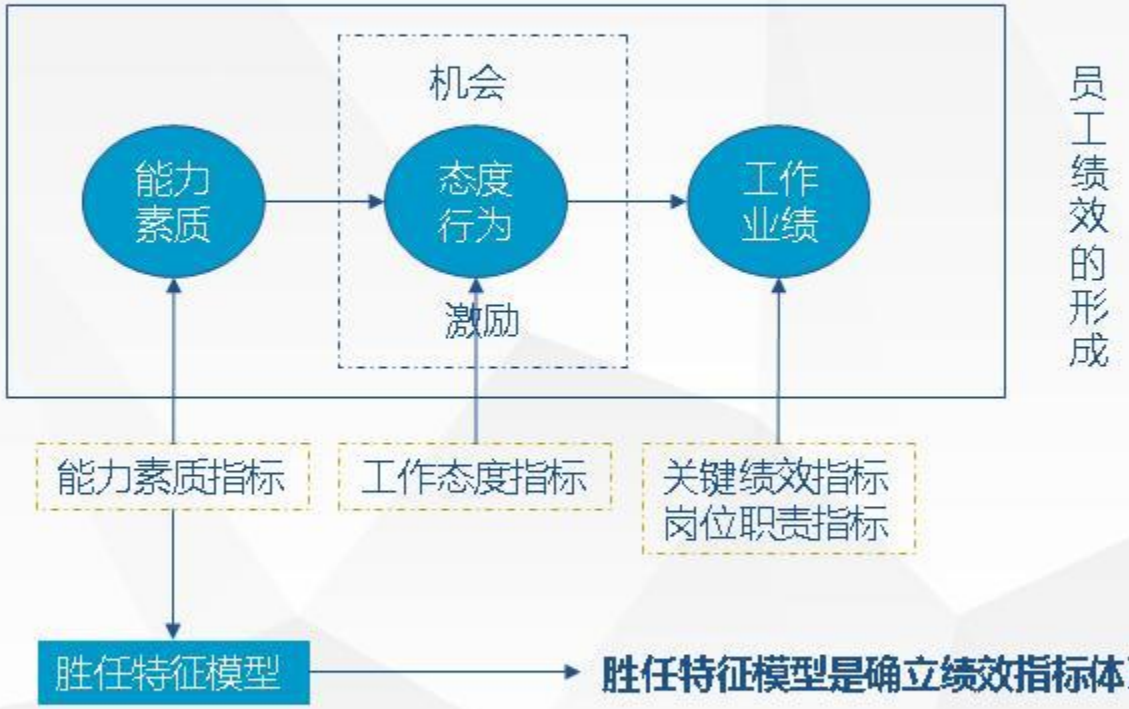
●企业：根据员工特质定向培养

●员工：根据岗位胜任特征模型做职业生涯规划

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 073184165117

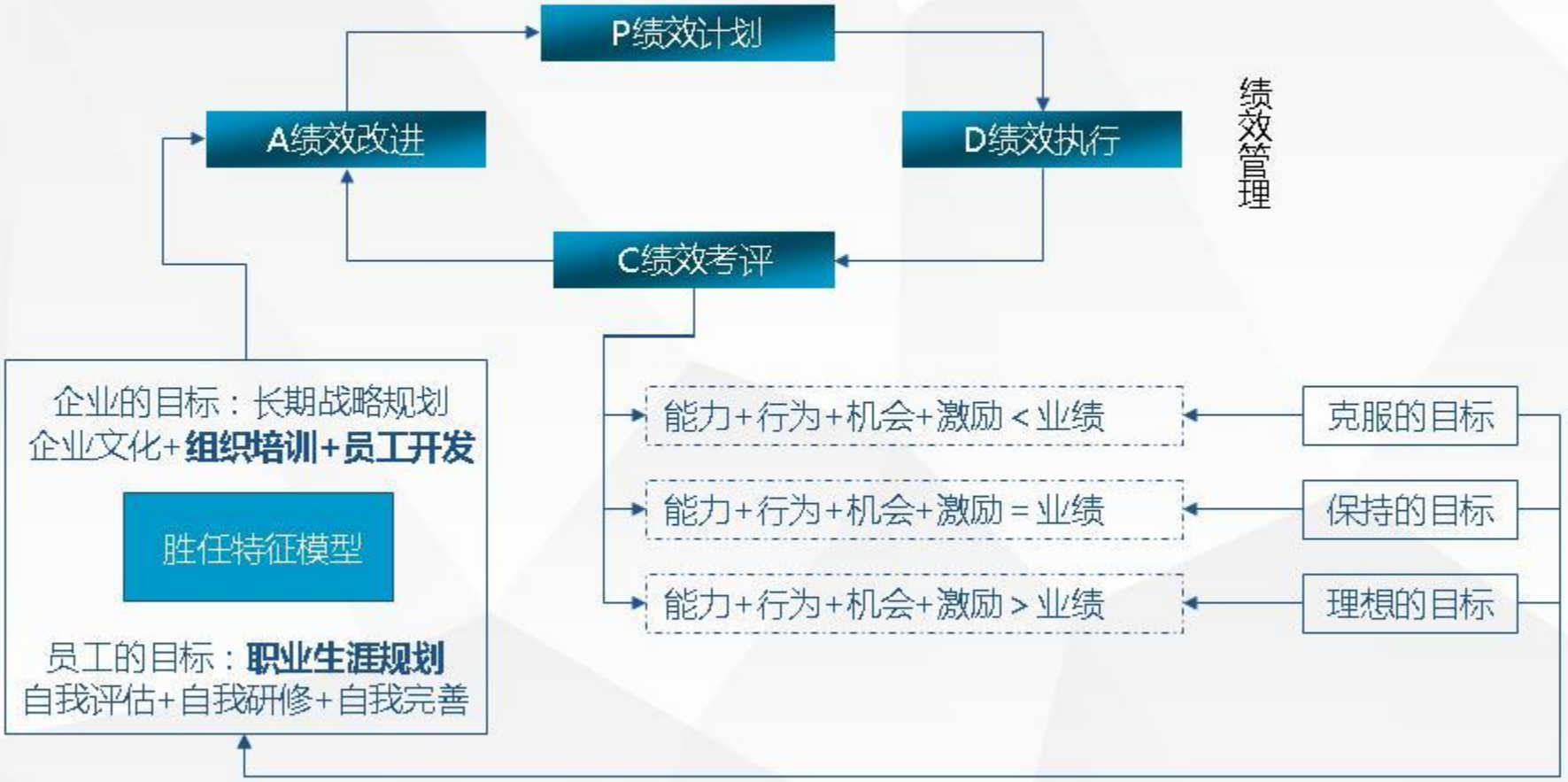
企业为什么要研究岗位胜任特征

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）

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 073184165117

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

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 073184165117

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**

◆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。

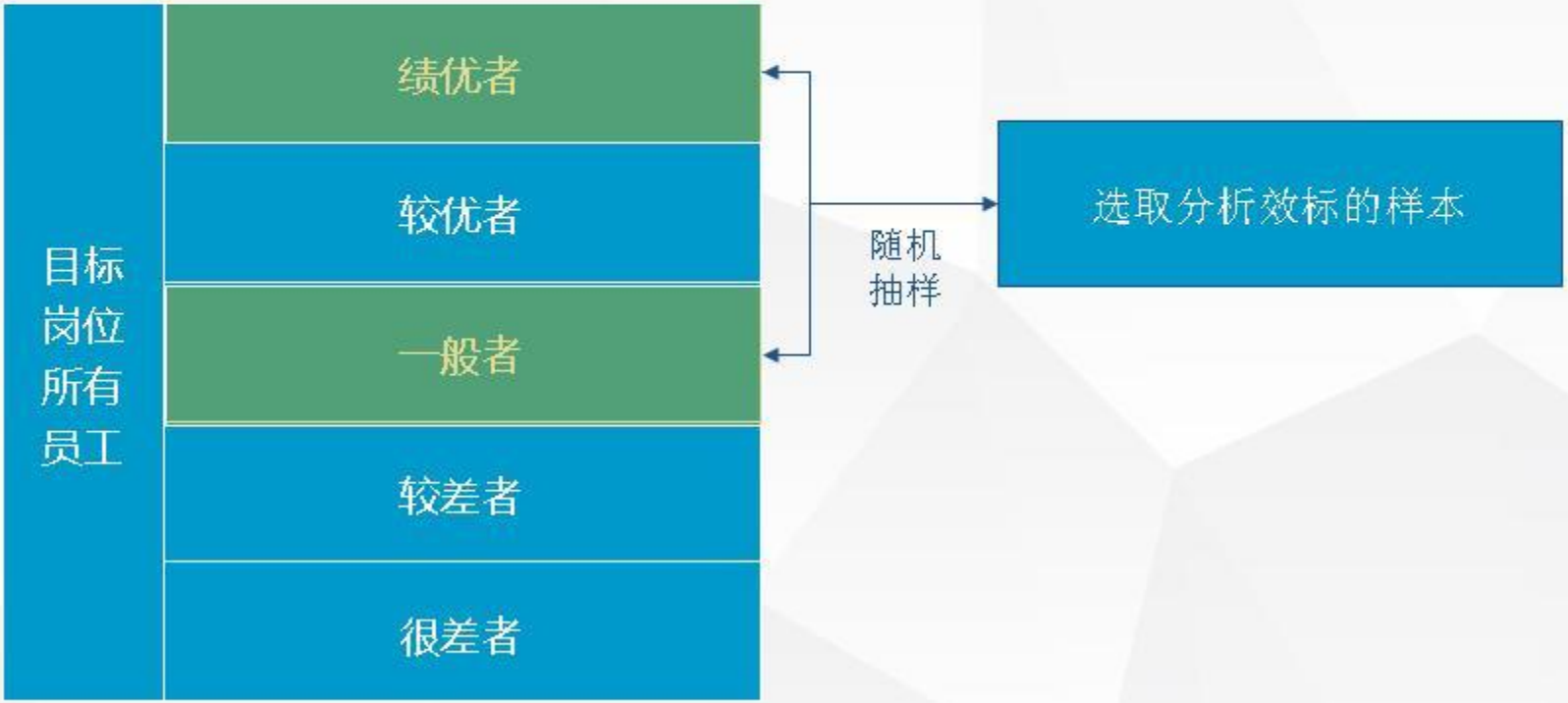
◆如何定义？

- 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

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



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

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 073184165117

怎么构建岗位胜任特征模型

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：

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 073184165117

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


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
专家评分法
（德尔菲法）
头脑风暴法
（专家会议法）
T检验法
聚类分析
相关分析
因子分析
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）

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

- **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。

怎么构建岗位胜任特征模型

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
组织承诺	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	11.403	48	.000	2.96667	.26506	2.43374	3.49960
	假设方差不相等			12.173	43.780	.000	2.96667	.23222	2.49860	3.43473

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 073184165117

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。**

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 073184165117

- **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。

怎么构建岗位胜任特征模型

相关分析

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



	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）**

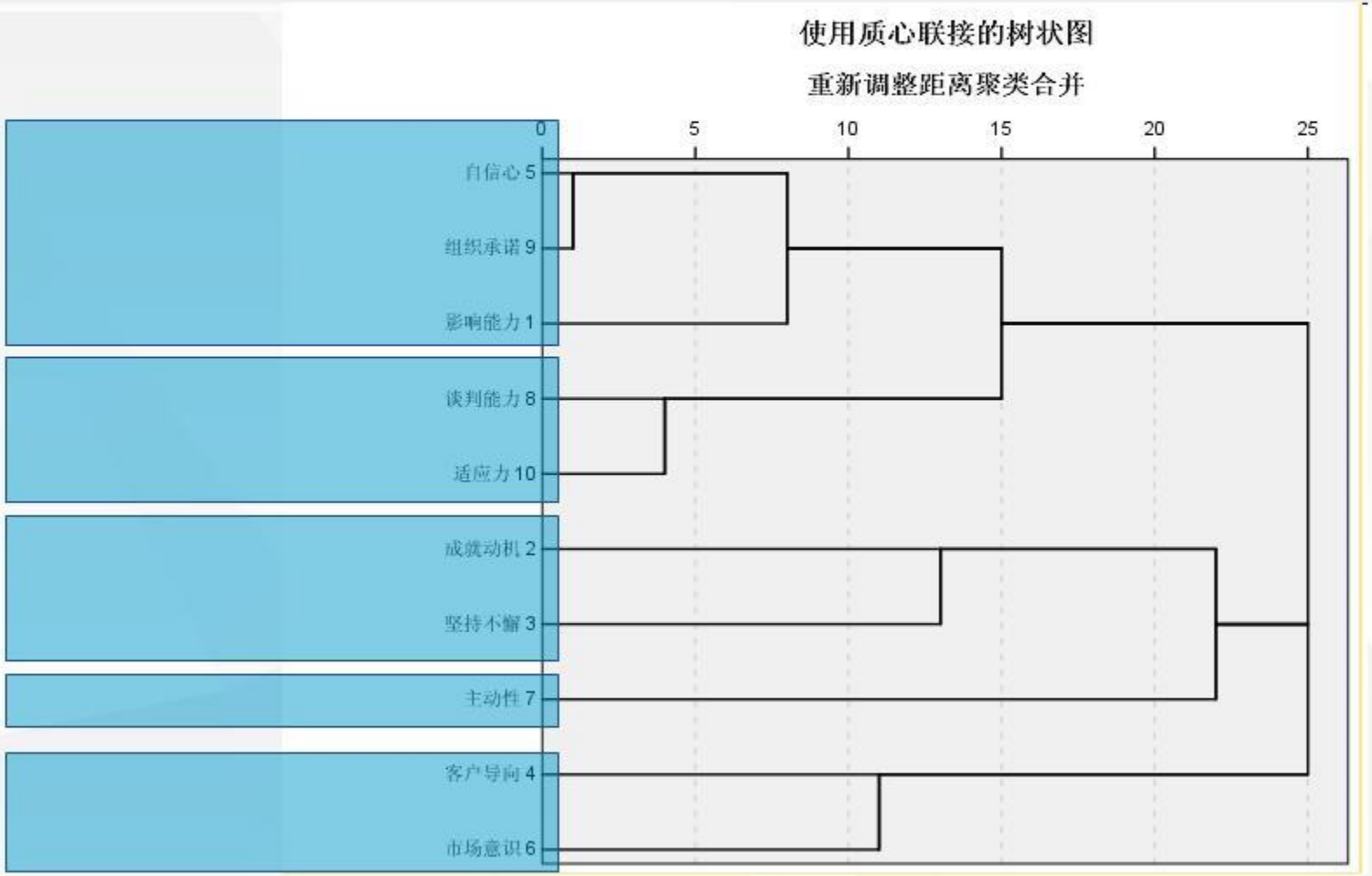
怎么构建岗位胜任特征模型

聚类分析



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



湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 073184165117

- **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

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

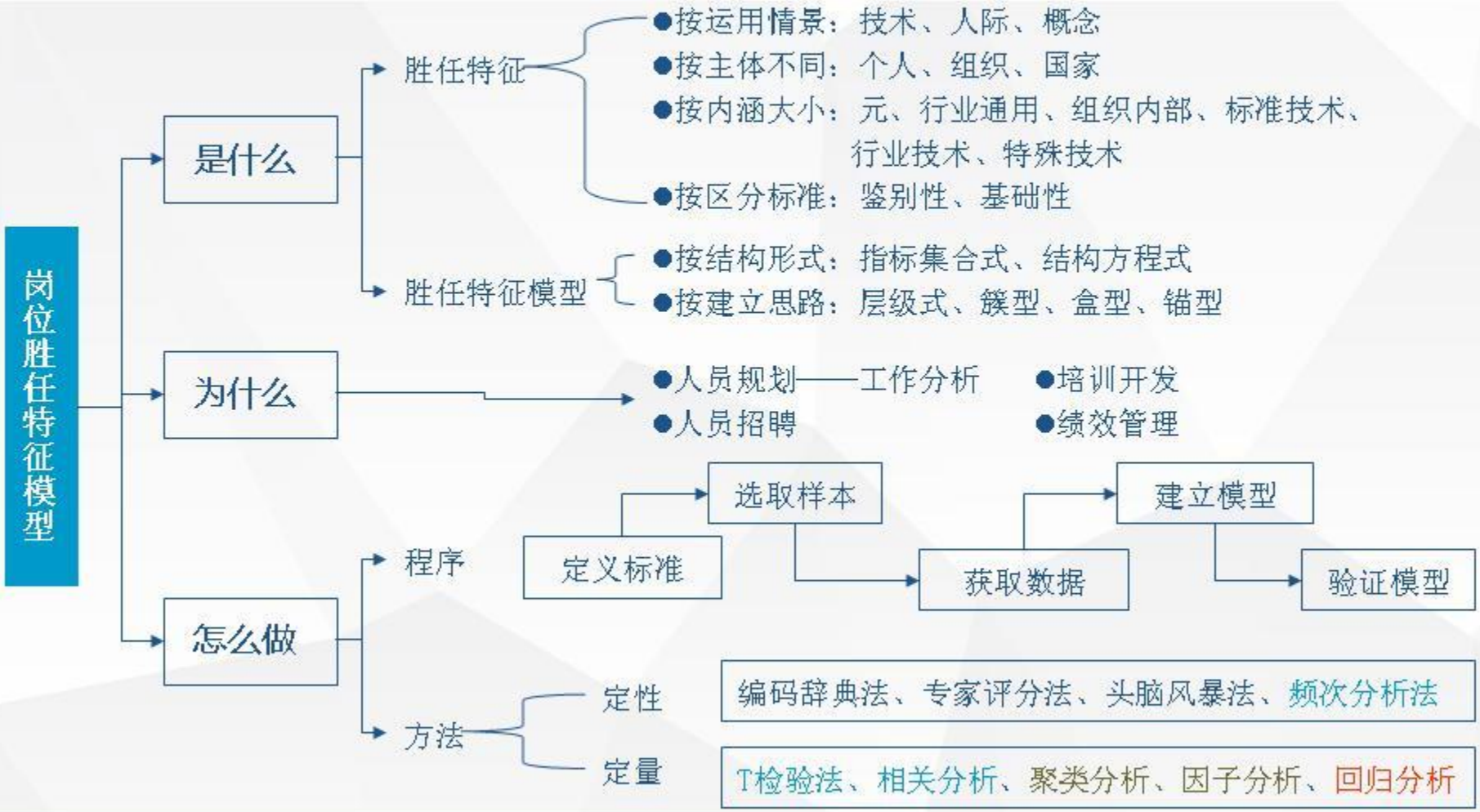
成份	初始特征值			提取平方和载入			旋转平方和载入		
	合计	方差的 %	累积 %	合计	方差的 %	累积 %	合计	方差的 %	累积 %
1	4.120	41.201	41.201	4.120	41.201	41.201	4.007	40.069	40.069
2	1.665	16.649	57.850	1.665	16.649	57.850	1.458	14.577	54.646
3	1.214	12.136	69.987	1.214	12.136	69.987	1.383	13.826	68.472
4	1.085	10.851	80.837	1.085	10.851	80.837	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
编码辞典法、专家评分法、头脑风暴法、频次分析法
定量
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

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 073184165117

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

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 073184165117

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

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 073184165117

目录

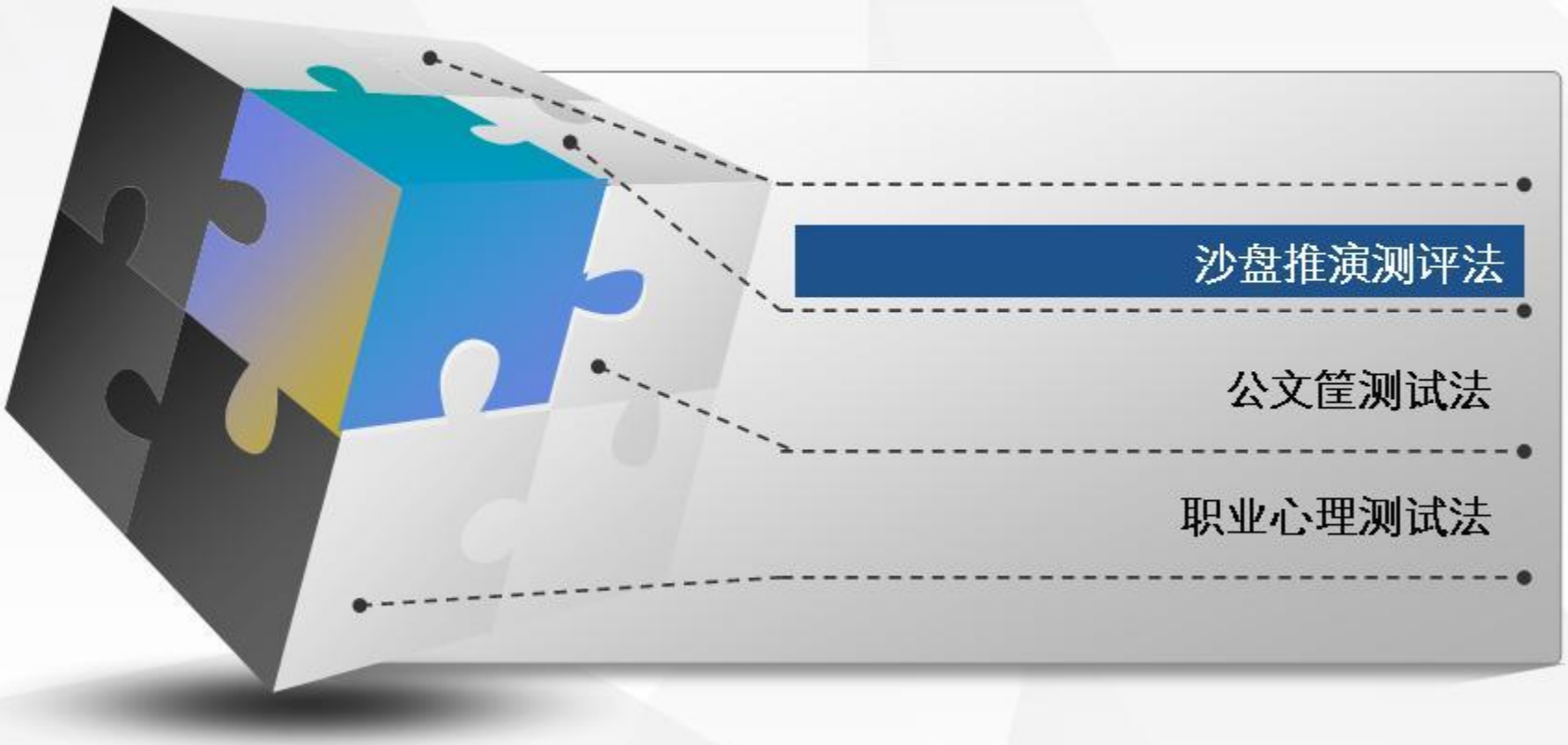
01 岗位胜任特征模型的构建与应用

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

人才测评技术与应用



湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 073184165117

沙盘的起源与应用

沙盘发展100年

起源

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）。

创立

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。

应用

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

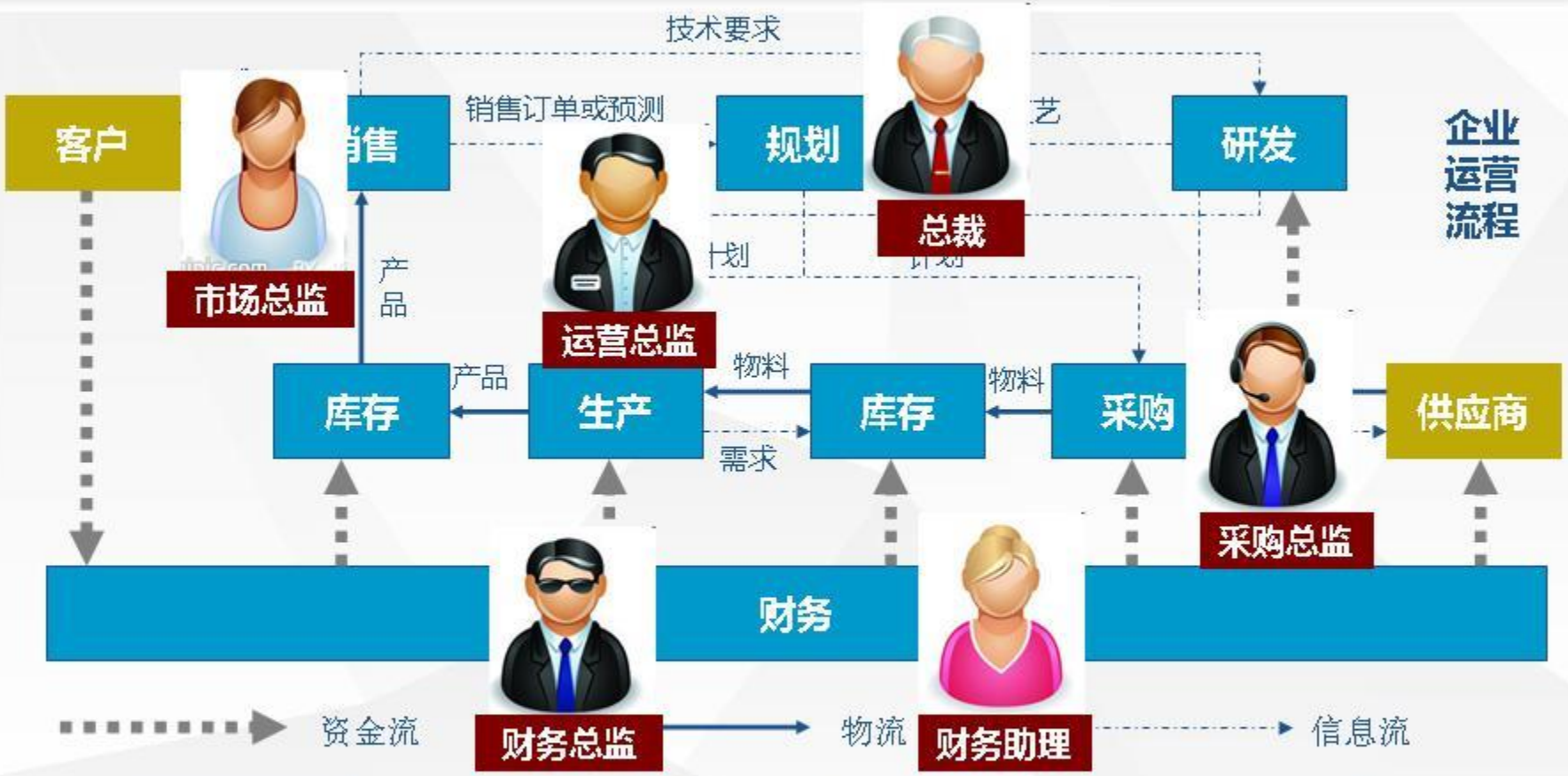
沙盘推演测评法的内容



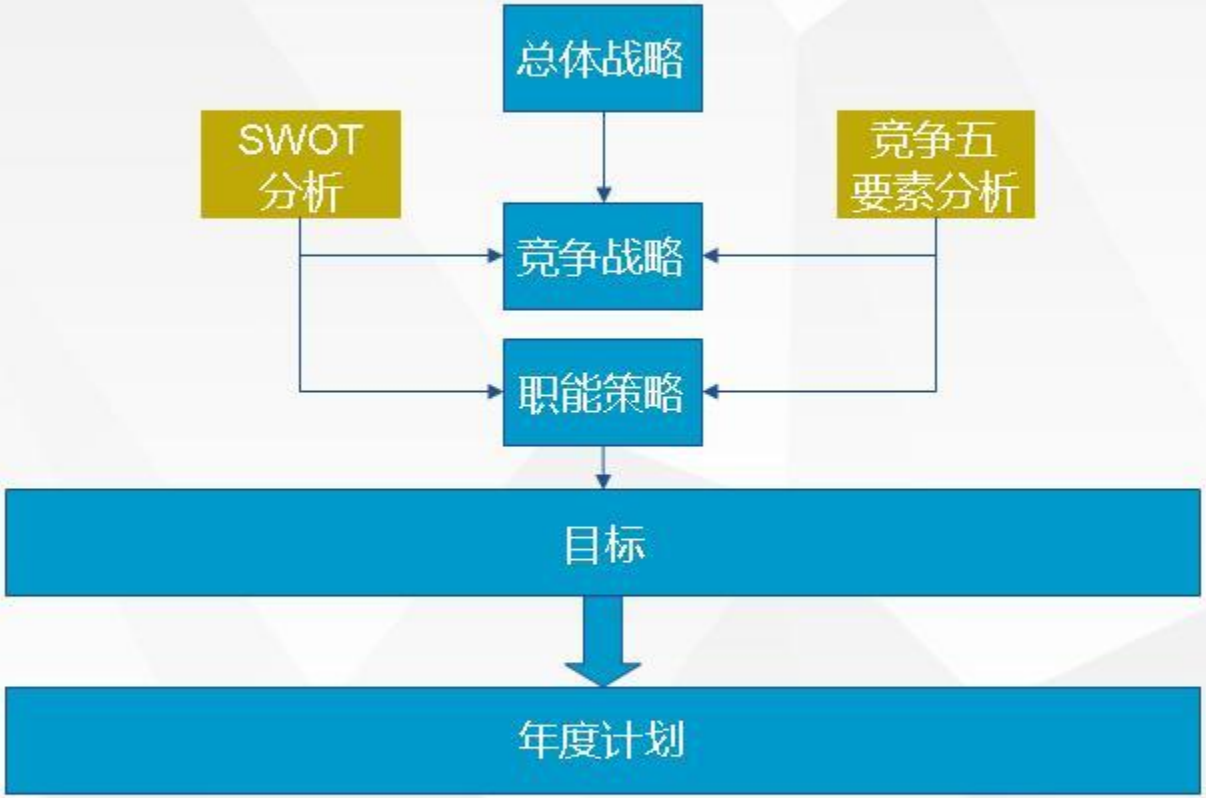
湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 073184165117

沙盘推演测评法

沙盘推演测评法的内容



沙盘起源 | 沙盘内容 | 沙盘特点 | 测试程序



◆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、计提折旧；5、新市场开拓；6、结帐				
19	期末现金对账				

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。

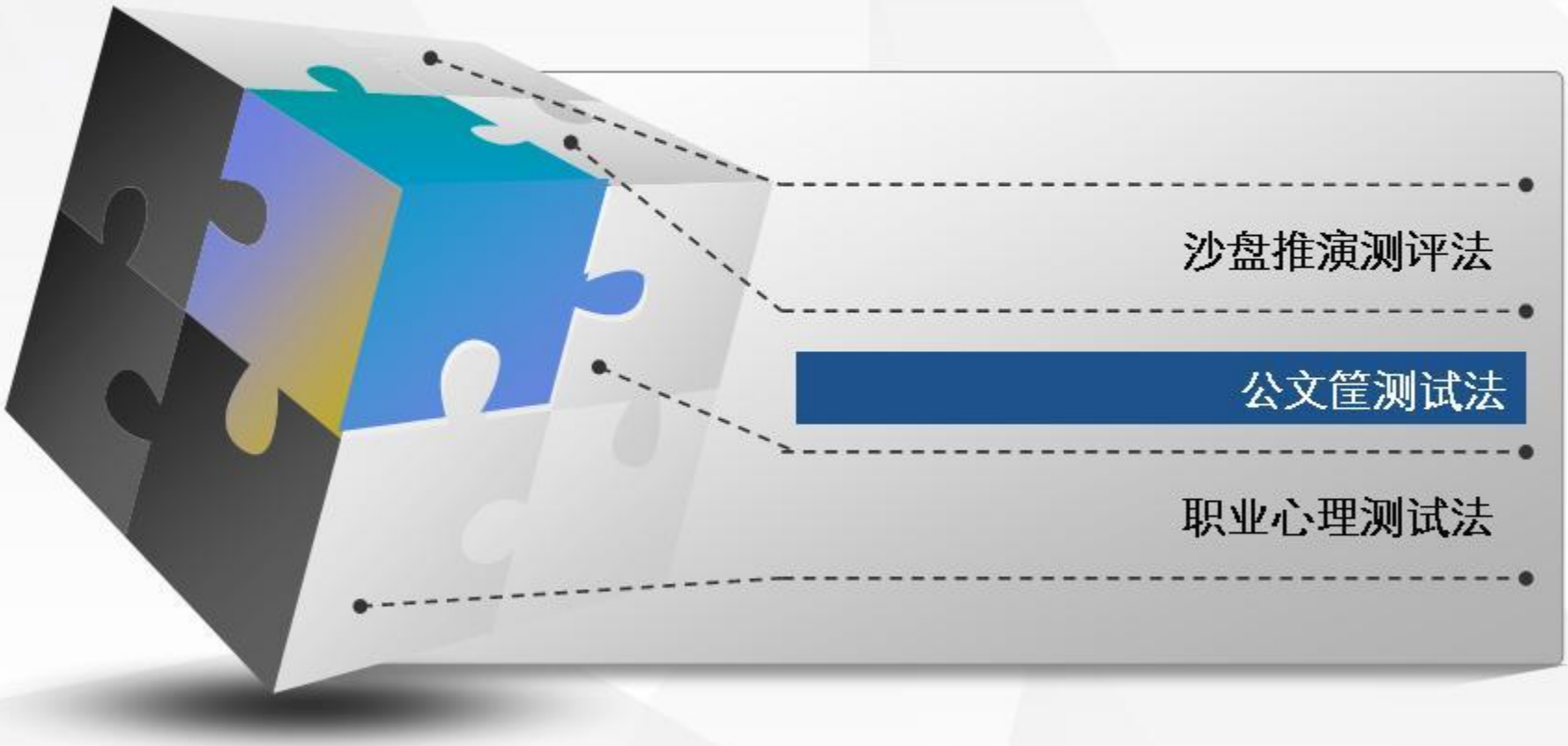
本年度团队学会什么？记录知识点
企业经营遇到哪些问题？
下一年度准备如何改进？

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。

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	

人才测评技术与应用



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。

公文筐测试的特点

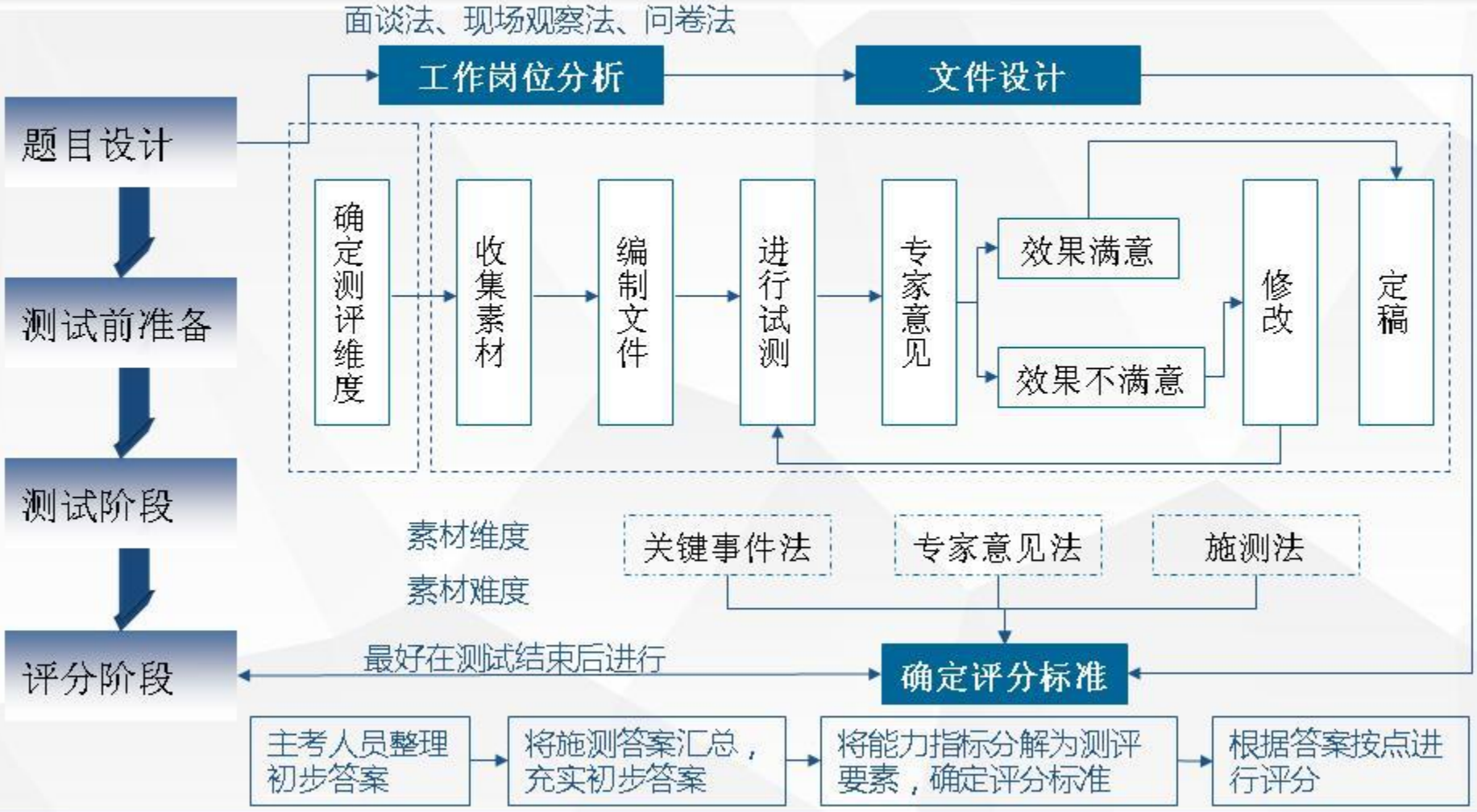
- 1、适用对象为中高层管理人员（一般测评时间为2个小时），常被作为选拔和考核的最后一个环节加以使用
- 2、从两个角度测查：技能角度（主要考察管理者的计划、预测、决策和沟通能力）与业务角度（对多方面管理业务具有整体运作的能力，包括对人、财、物流程的控制）
- 3、对评分者要求较高
- 4、考察内容范围广泛
- 5、情境性强，预测效度高

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

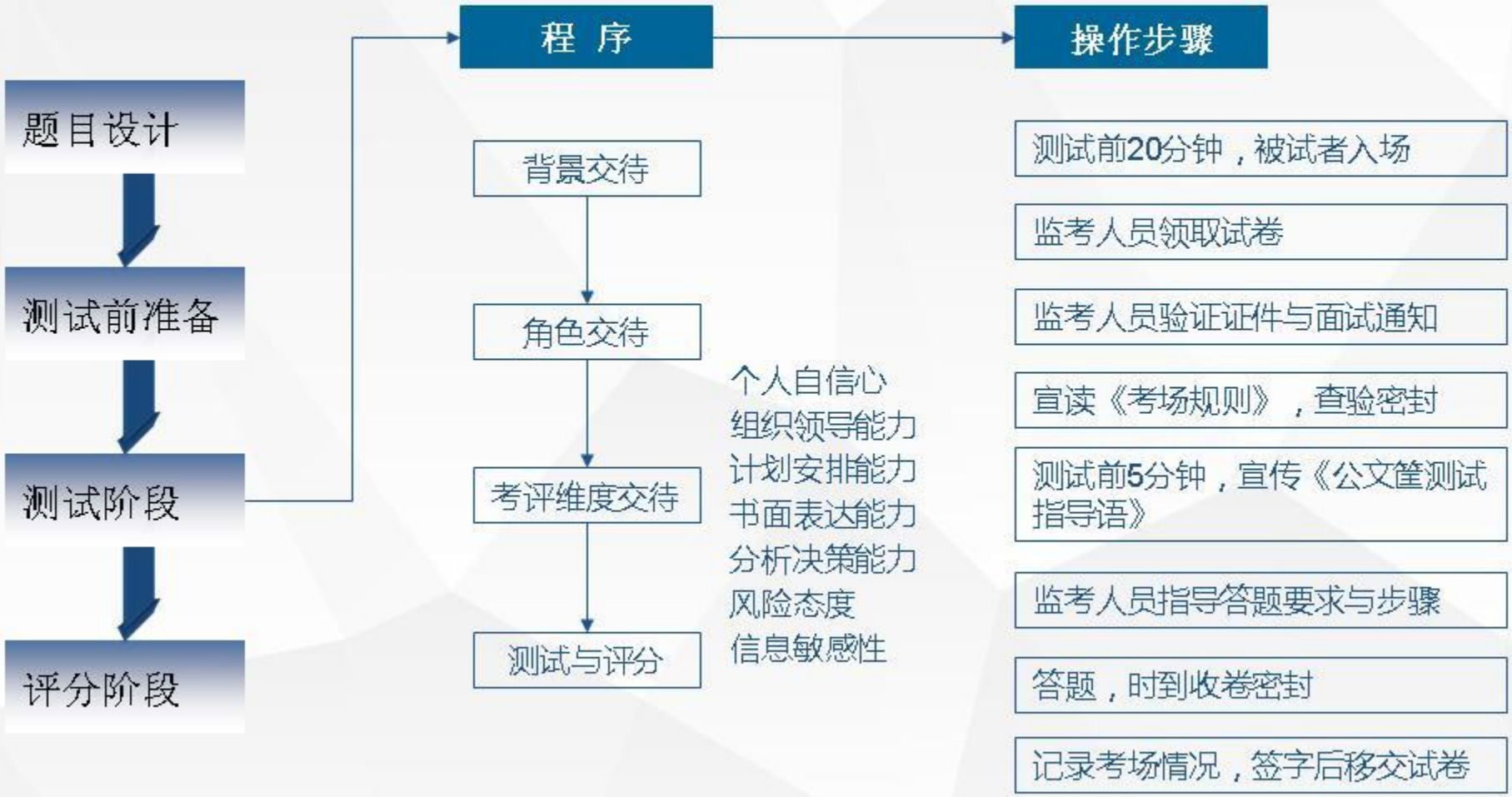
公文筐测试法

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

公文筐测试法

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！

【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。