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。

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

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。

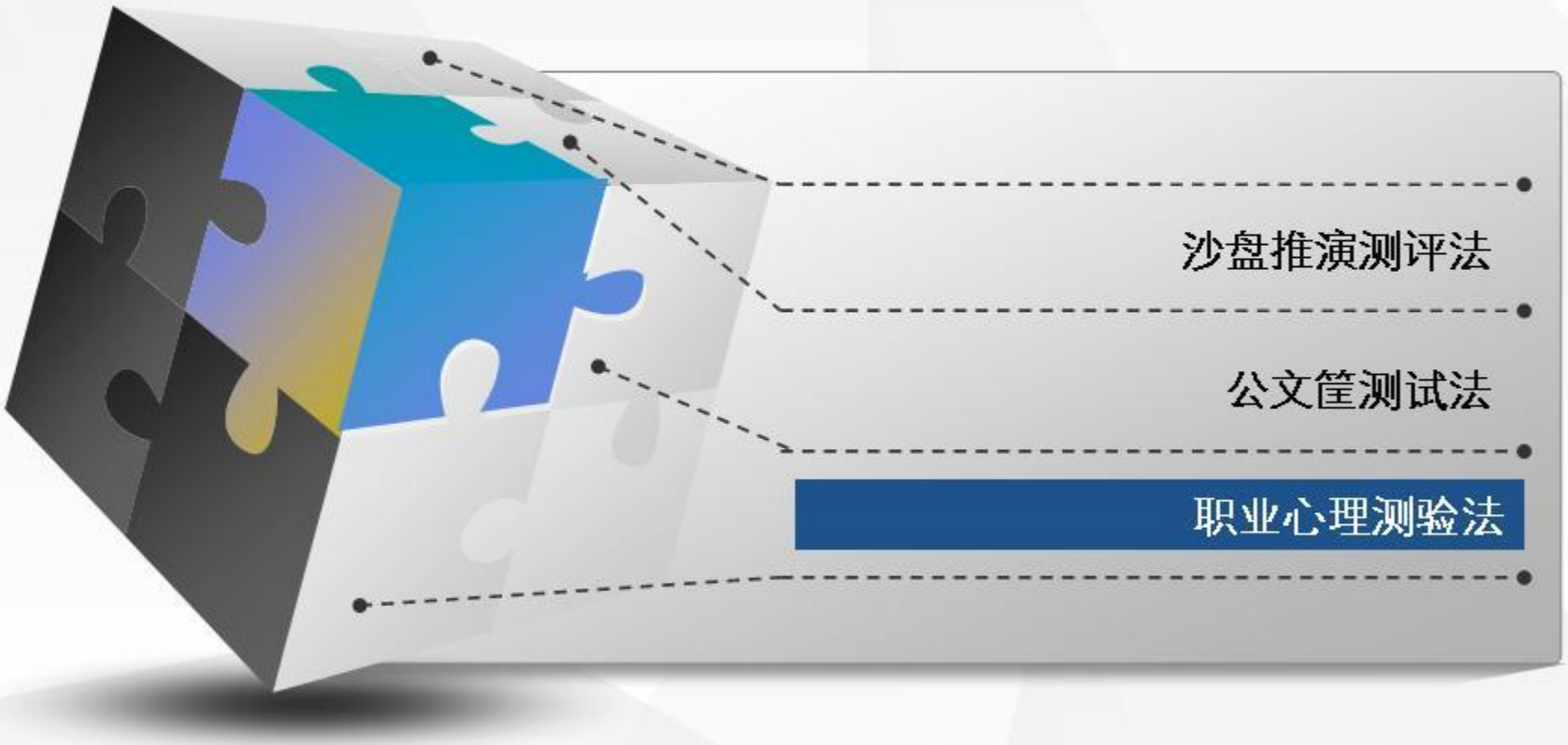
10、注重培训成果转化，全面设计和把控培训成果的应用计划、实施、监控，注意各方面辅助在转化中的作用。

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

人才测评技术与应用



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。

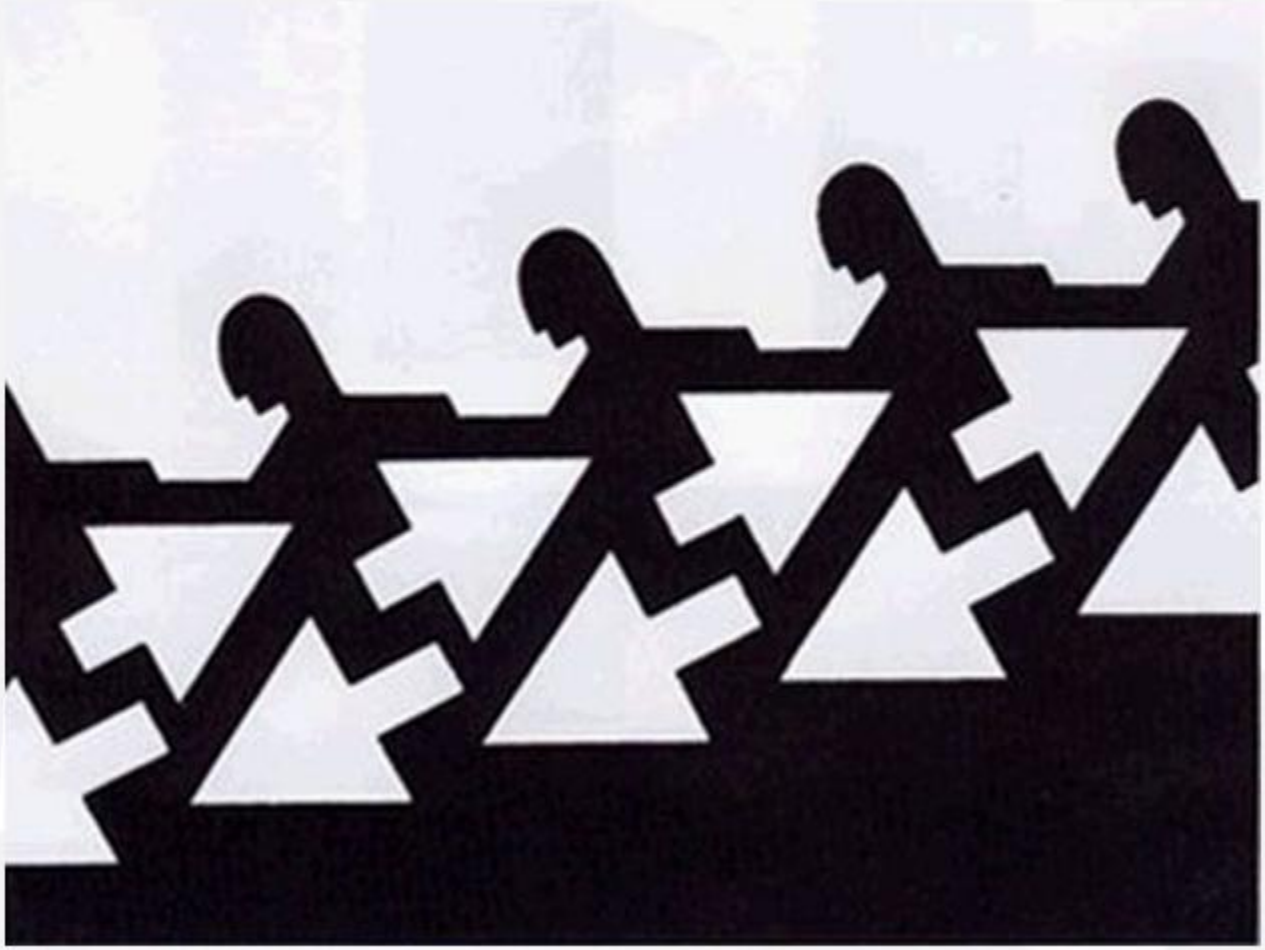
分类

◆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。

职业心理测试法

含义与分类



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

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

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

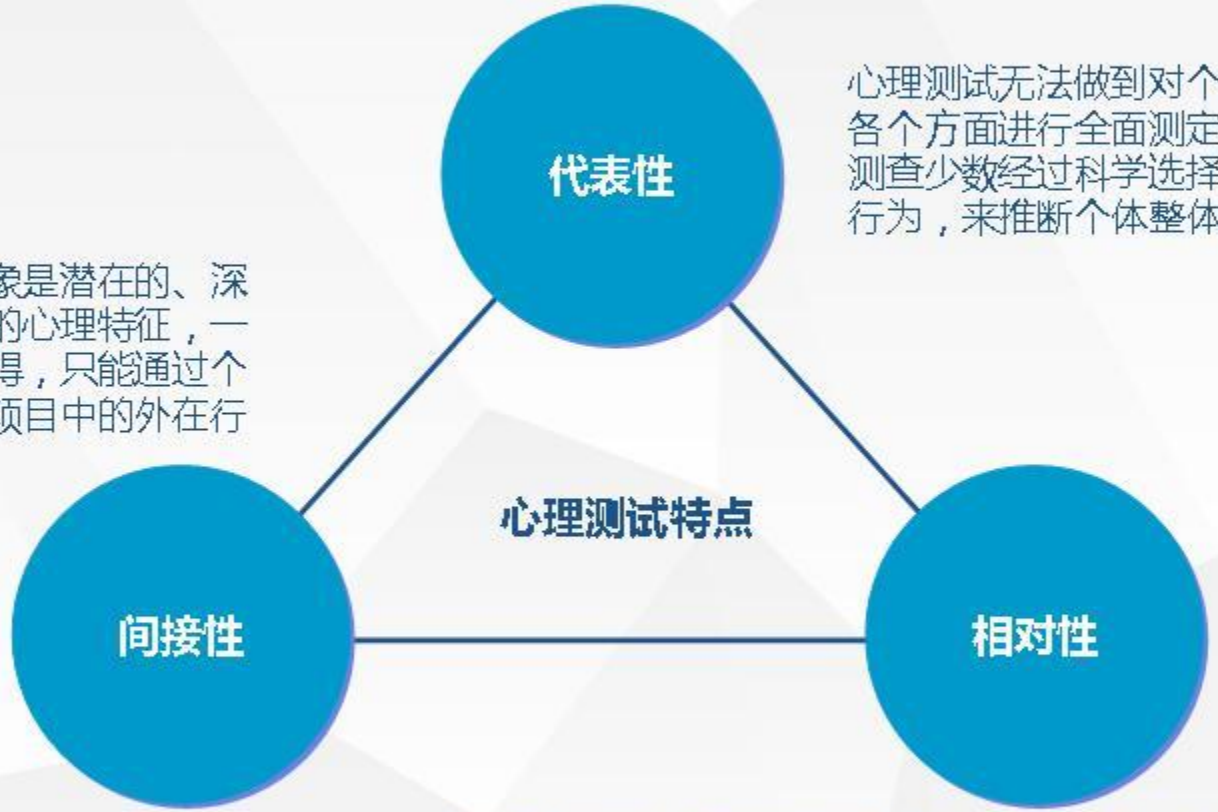
- 每种个性特征都可以成为对外界刺激的一种习惯性的反应。
- 每种个性特征都有其独特的表现。

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



龙生龙、凤生凤、老鼠的儿子会打洞。

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。

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)

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

- 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

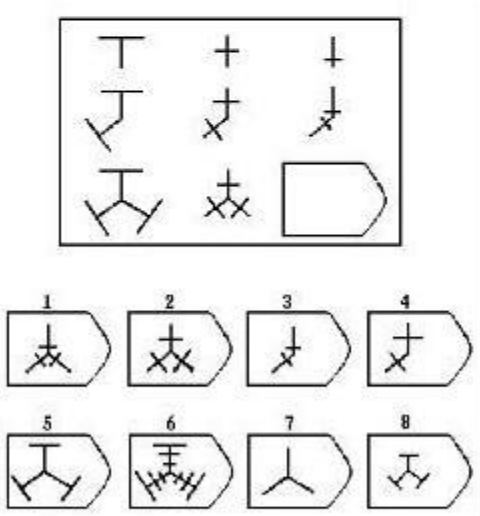
智力测试一般包括知识、领悟、背数、相似性、算术、词汇、填图、积木图案、拼物、图片排列、数字符号 等，如算术，比较简单的有P153，等差数列、两项和等于第三项、等比数列等。

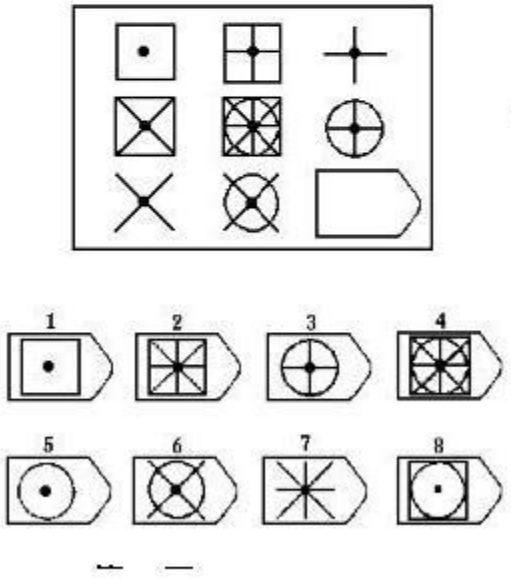
能力测试：每行加上数学符号，使其结果等于6

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，MBTI)

◆c. 职业自我探索量表(Self-DirectedSearch，SDS)等。

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

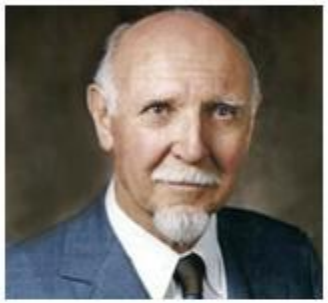
学业成就测试
职业兴趣测试
职业能力测试
职业人格测试
投射测试

◆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-人格测定量表本测验共有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

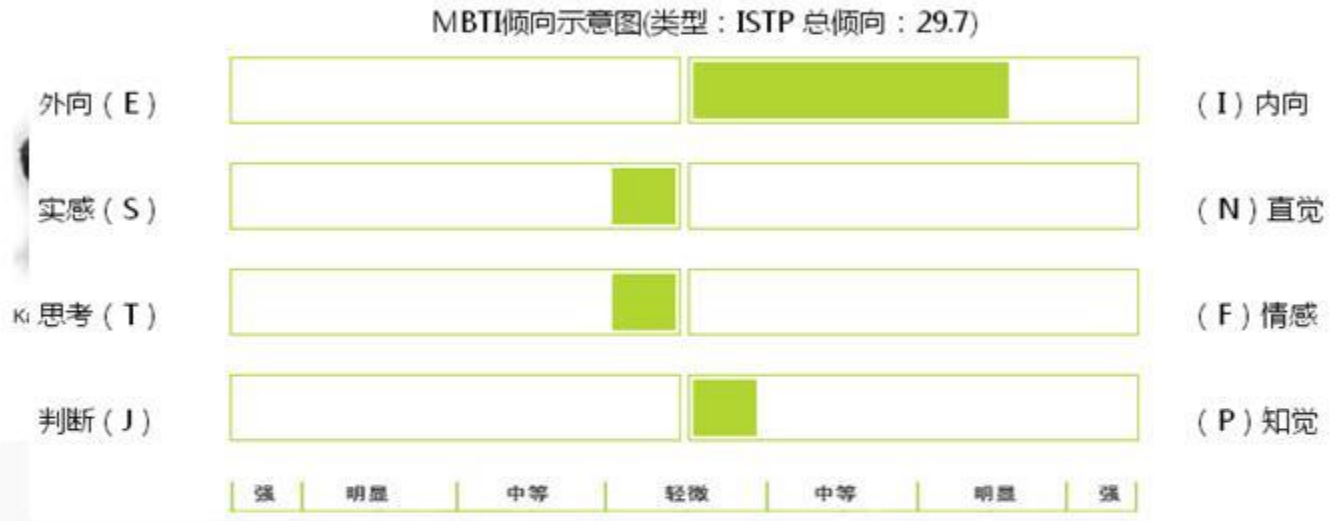
7.我的思想似乎：A比较先进 B一般 C比较保守

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

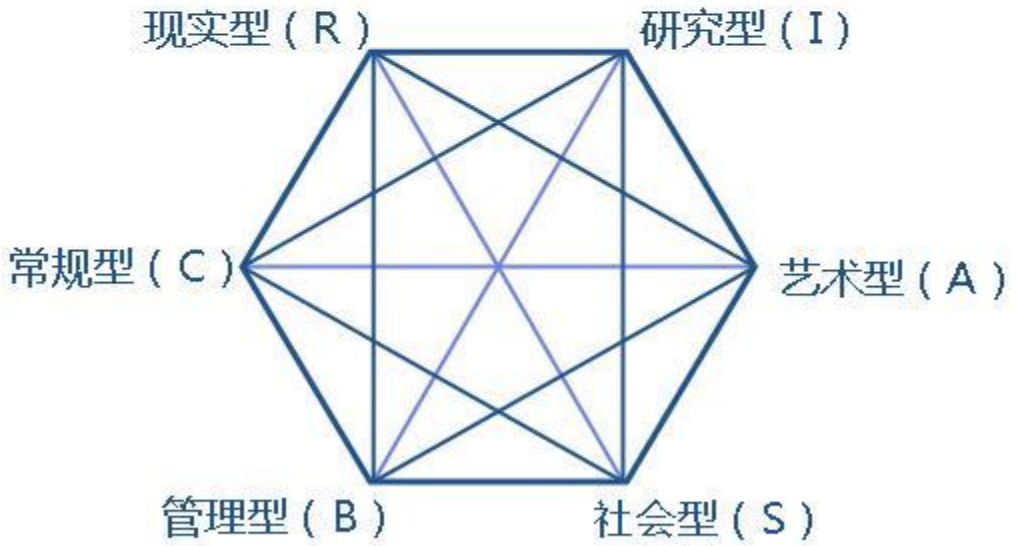
学业成就测试
职业兴趣测试
职业能力测试
职业人格测试
投射测试

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。



职业心理测试的种类

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、责任感强的,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。

- 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的人格进行综合的、完整的测试，对被试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

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

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）

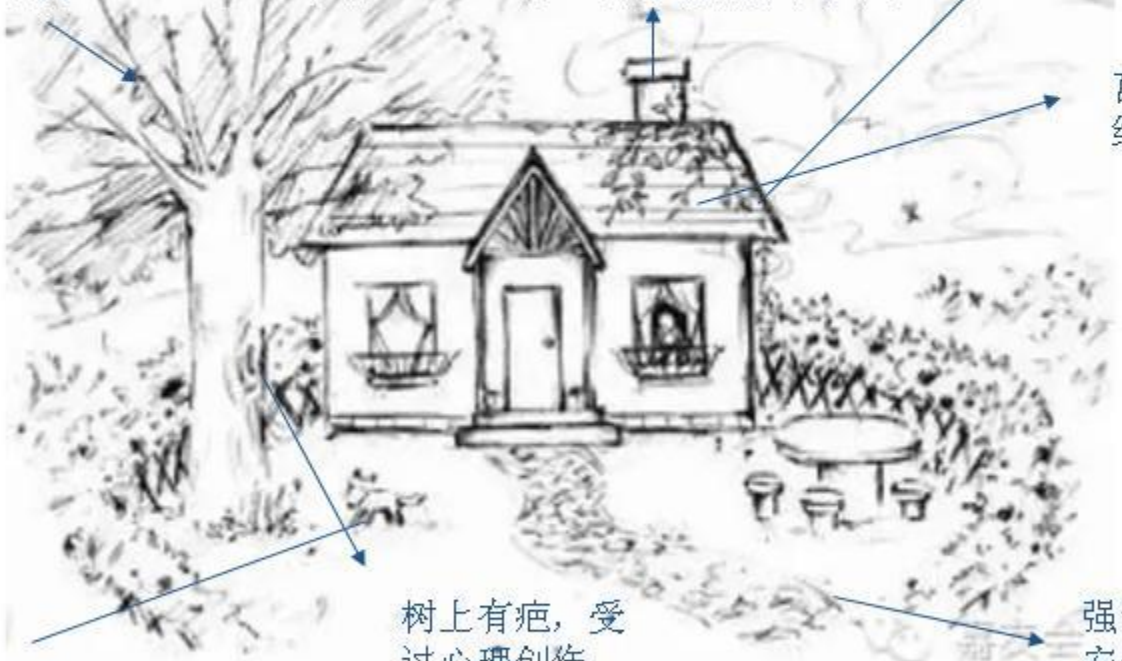
1.图中的女人为何掩面？她的情绪是怎样的

- 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？

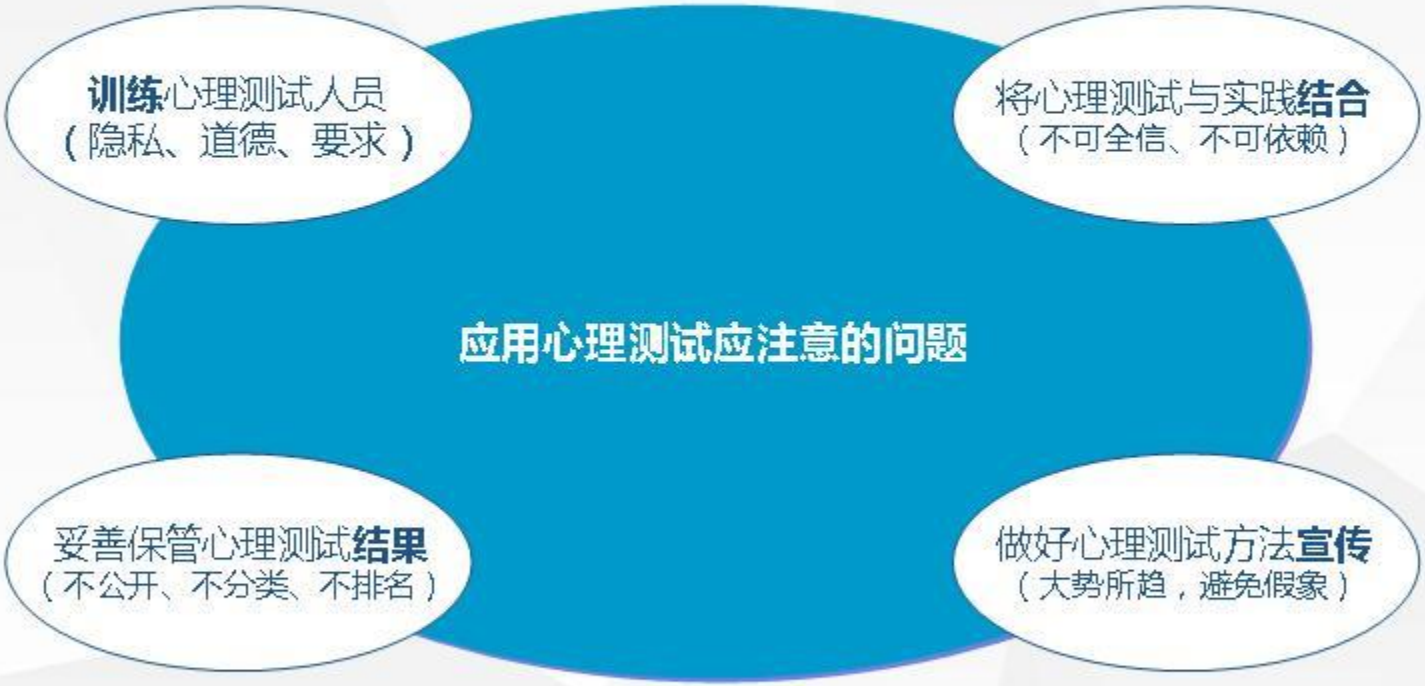
常模

- 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。

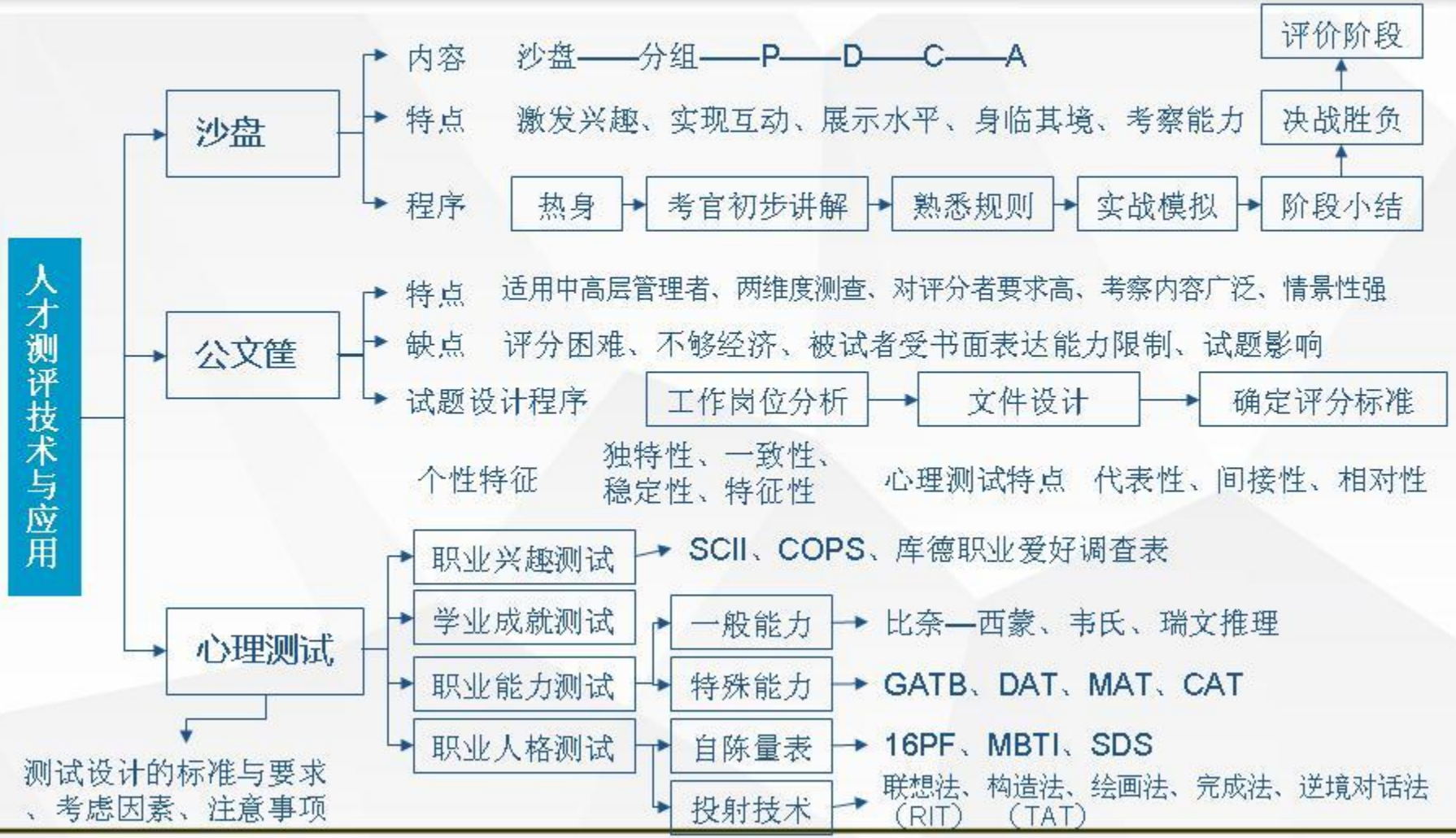
职业心理测试法

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。


应用心理测试应注意的问题
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）
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、沟通能力　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

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

精练精进：多项选择

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

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

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	8	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、责任感强的,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。

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

- 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。

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

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)

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

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

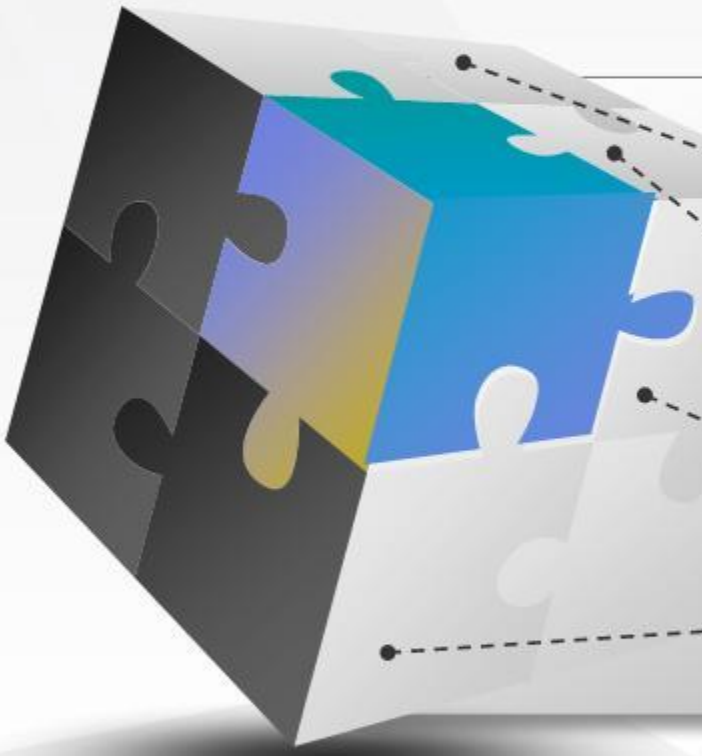
01 岗位胜任特征模型的构建与应用

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

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

基于工作分析的人才招募和甄选

人才、招募甄选、工作分析概念

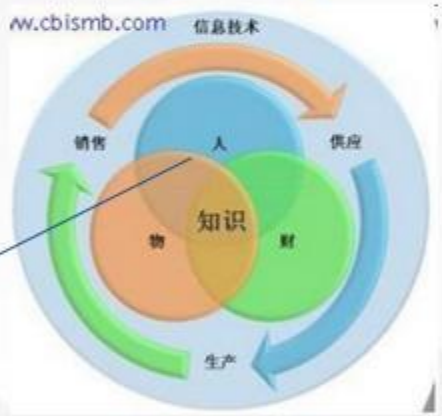
人才：指具有一定专业知识或专门技能，进行创造性劳动并对社会做出贡献的人，是人力资源中能力和素质较高的劳动者。

工业经济时代





知识经济时代



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）

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）
人才

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

人才招募流程设计

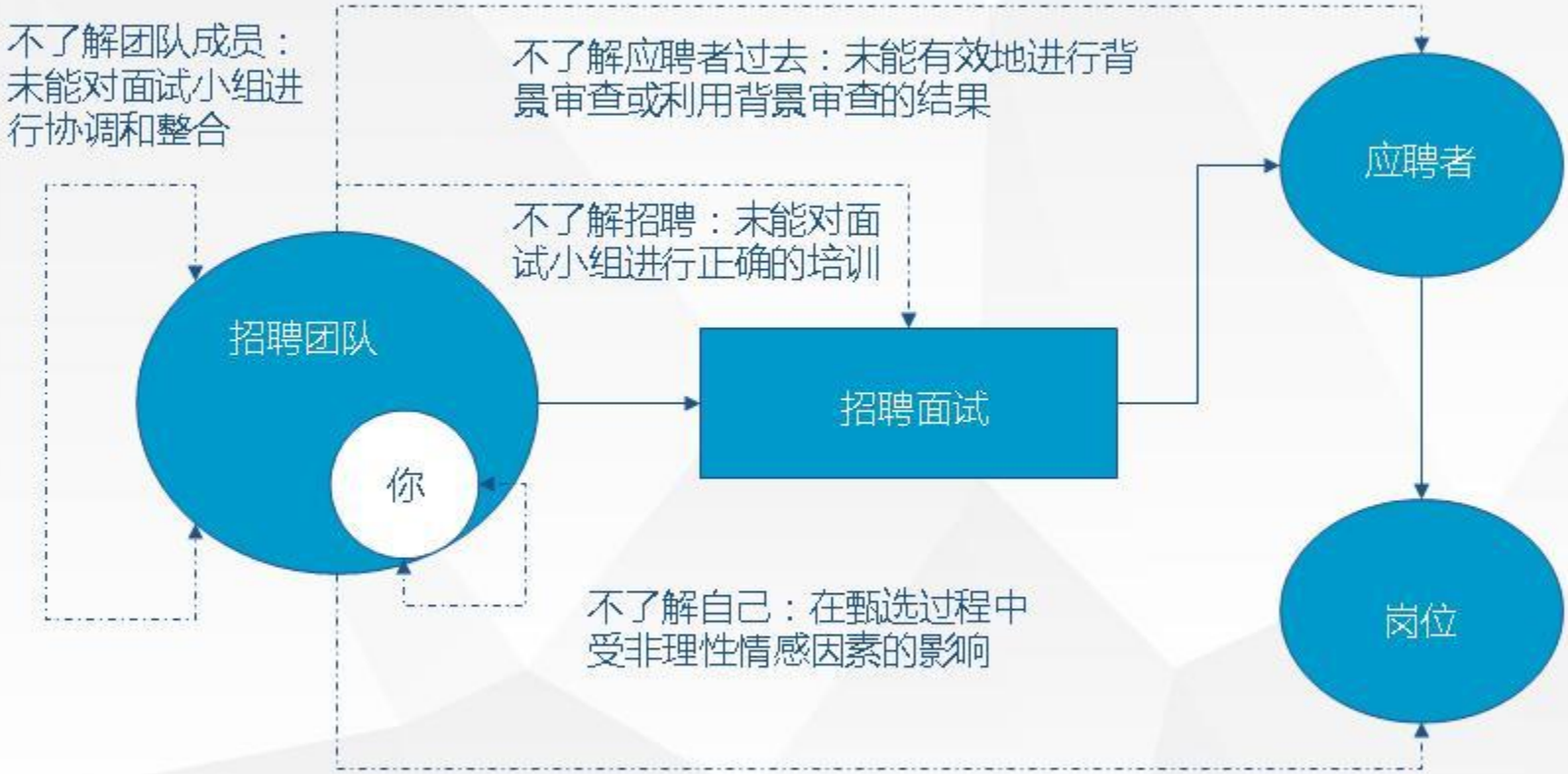
要项	内容	要点
重点	招募的数量、质量	企业人才招聘和甄选的前提和基础是企业年度人才补充计划和各种相关人事文件，其中岗位说明书和岗位人员规范两个文件至关重要，它是企业人才招聘中的主要依据。
1、审定岗位空缺	进行全面深入的综合分析，审核并确定人才空缺岗位	根据企业HR发展规划和用人部门用人计划审核：（1）任务是否可以同级转移；（2）任务是否可以上下分担；（3）是否可以改变工时制度弥补；（4）是否可采用其它用工形式。
2、审查岗位说明书	审查并更新人才空缺岗位工作说明书	基础性作用。
3、确定招募来源	确定合格候选人的各种可能来源	内部与外部。内部可以降低成本、激励员工，缺点是会造成新的岗位空缺。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、提供实习机会等

人才甄选流程设计

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。

基于工作分析的人才招募和甄选

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

企业人才的招募和甄选



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； ➢主观、片面、非理性； ➢人才招选质量不高	➢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。	➢提供展示自身资质的机会 ➢结果导向 ➢能吸引具备了很难通过培训与开发获取的个体特征的应聘者 ➢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募与甄选

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

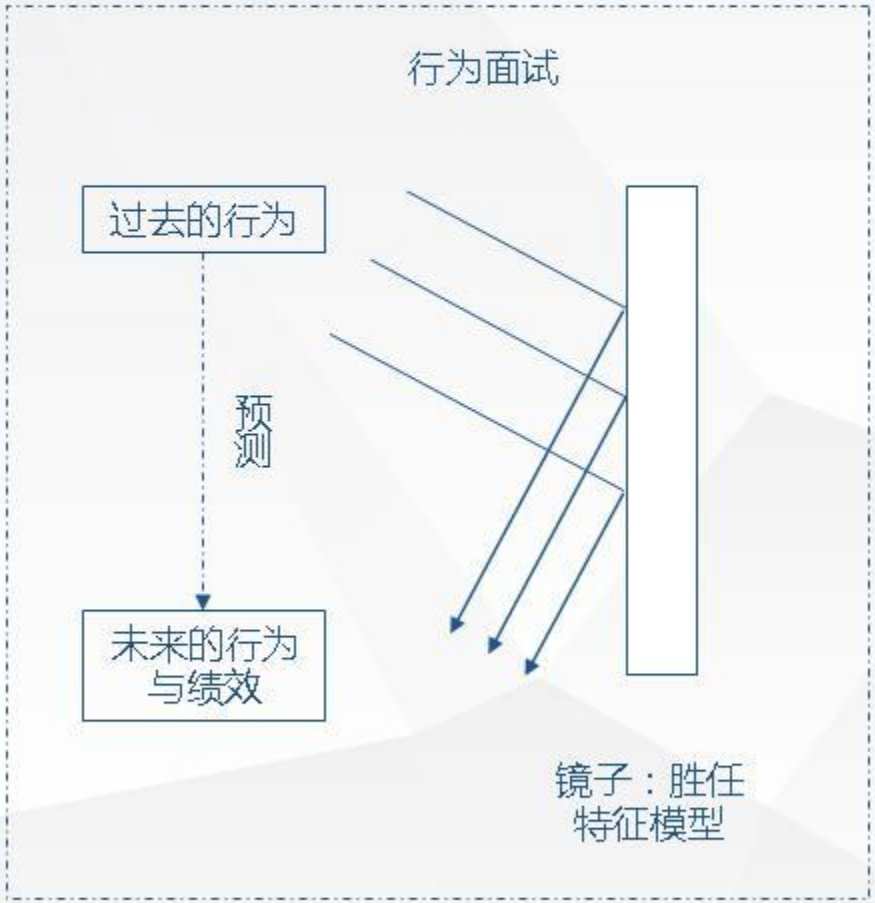




胜任特征名称：志同道合
胜任特征内涵：认可公司对个人能力和产出简单、直接结合的评价体系，能自觉将个人的人生目标和人生价值的实现路径与公司的发展战略紧密结合起来，并在此过程中只通过公司和认可的途径获得自己应得收益。

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

个性适应原则：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）

- 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

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
  - 原则评估
  - 流程评估
  - 模拟评估
    试点评估
- 行为面试流程实施

背景审查目的、原则与要点



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。

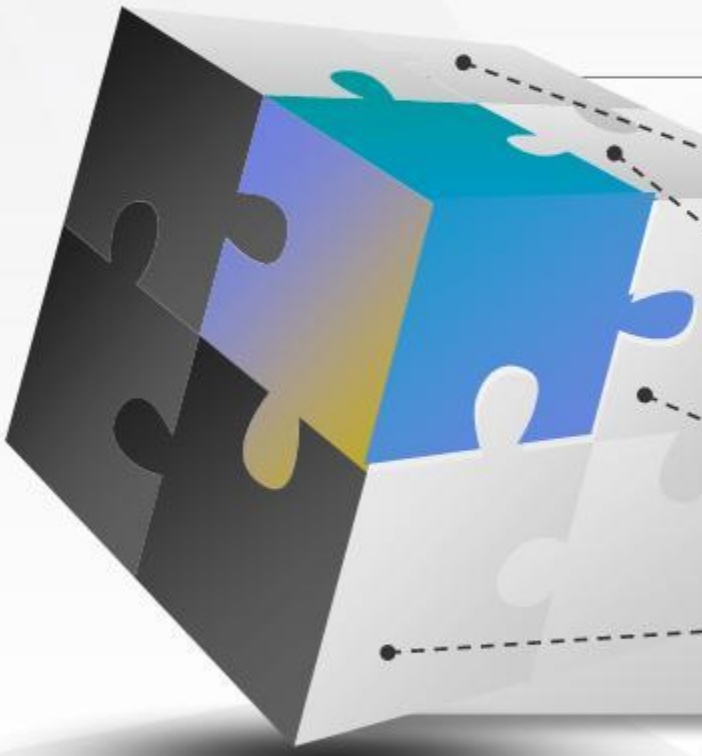
内容：候选人的胜任素质状况、工作经历、求职动机、教育背景、资格证书、诚信及犯罪记录等。

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。

企业人才的招募和甄选



基于工作分析的人才招募和甄选

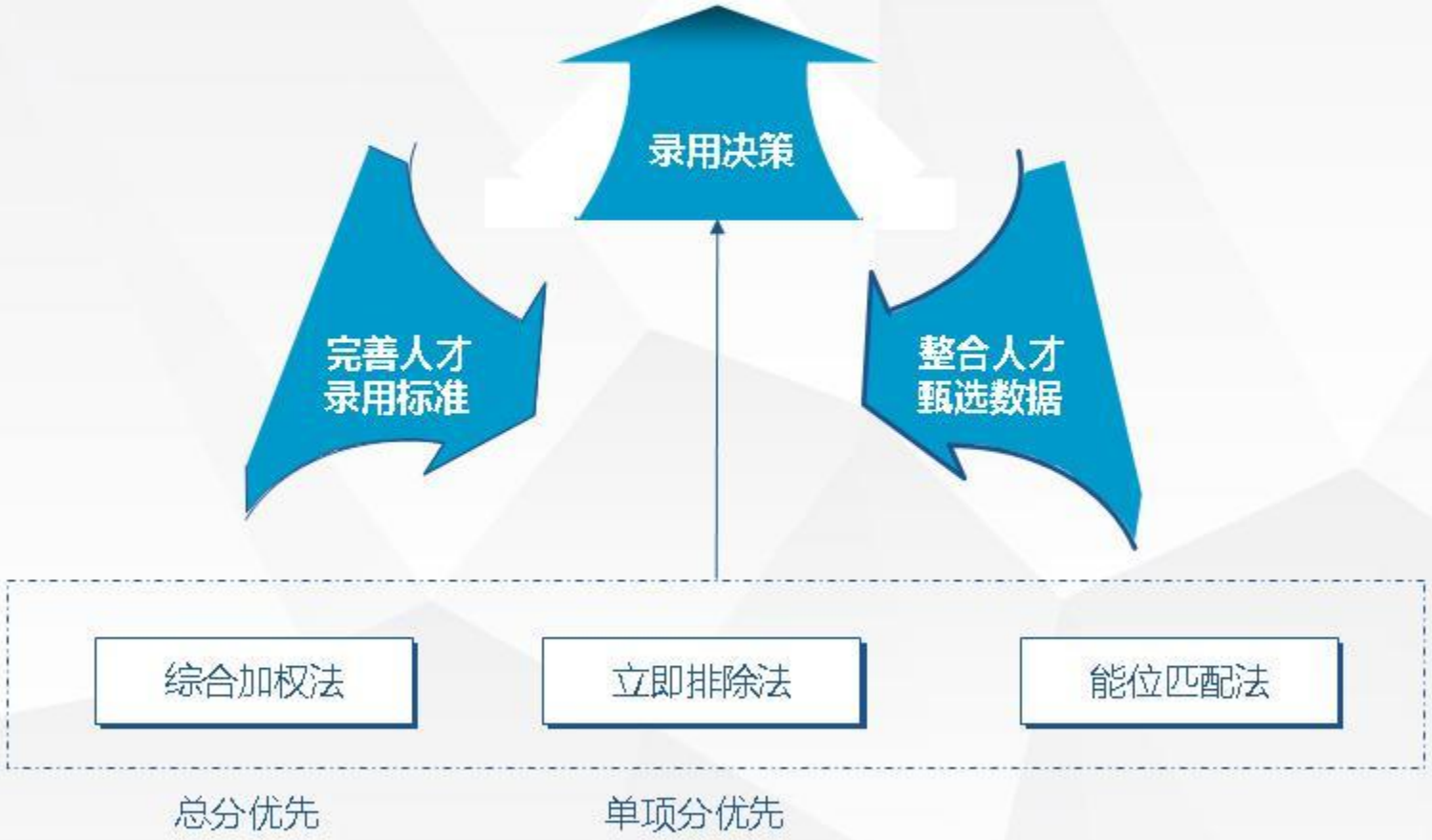
基于胜任特征的人才招募和甄选

企业人才的录用决策、反馈与评估

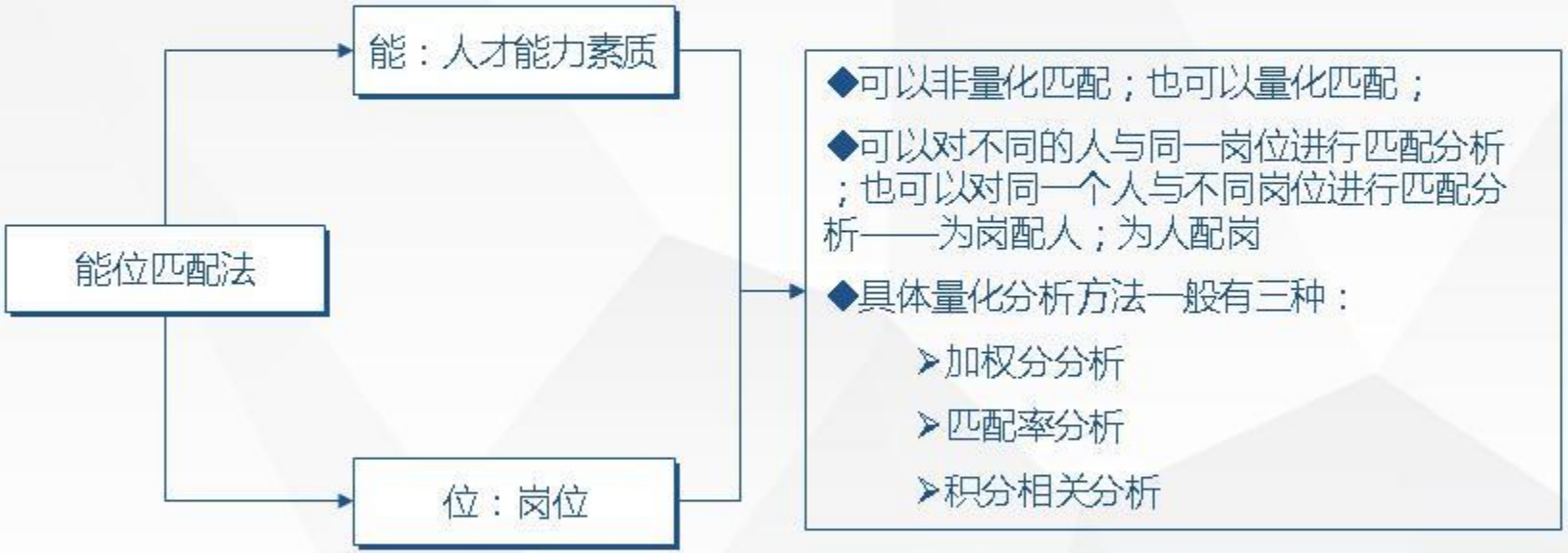
基本含义


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

人才录用的程序



人才录用的程序


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

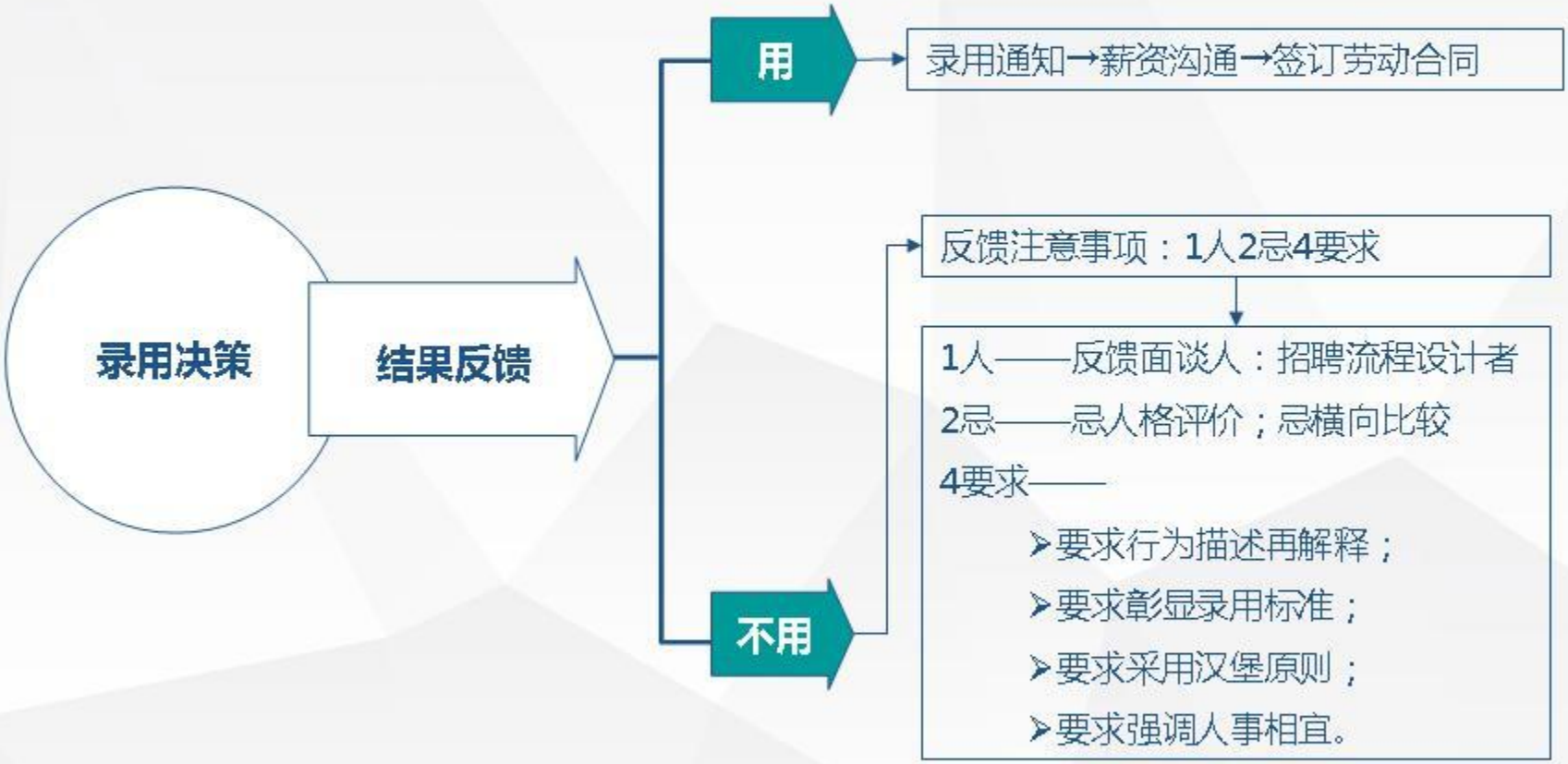
人才录用的程序：加权分分析

胜任特征指标	标准分值	权数	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	9	9
结果导向	8	2	9	18	8	16
团队协作	8	3	9	27	9	27
分析思维	9	3	9	27	9	27
变革创新	8	2	8	16	7	14
洞察力	9	2	9	18	8	16
信息收集	8	3	8	24	8	24
自我管理	7	2	8	16	7	14
合计		18		153		147
录用决策	146/18=8.11		153/18=8.5		147/18=8.17	

人才录用的程序：匹配率分析

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（314）
  - 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）
  - 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B

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

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

精练精进：多项选择

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

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

目录

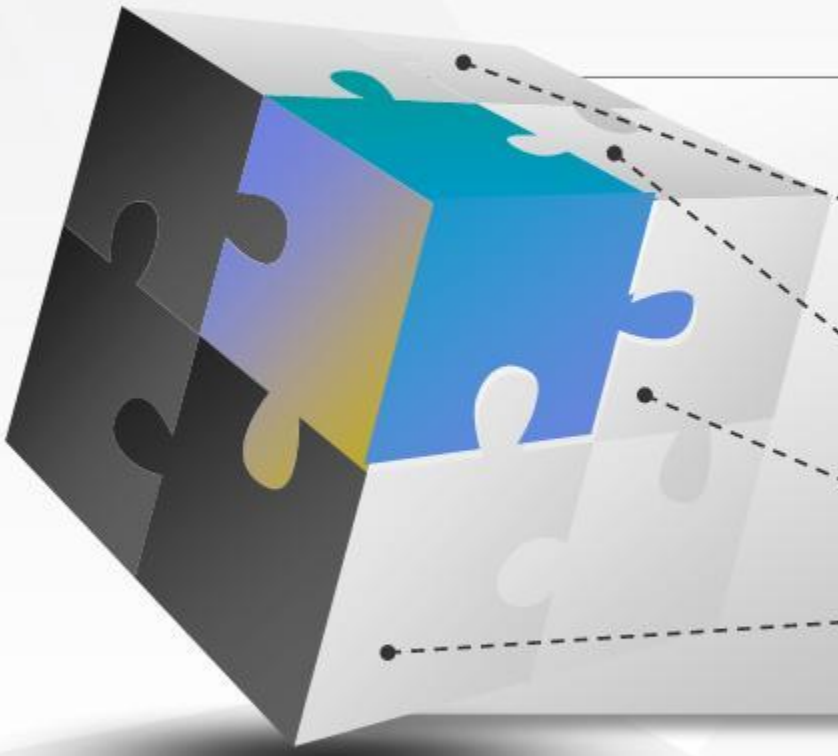
01 岗位胜任特征模型的构建与应用

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

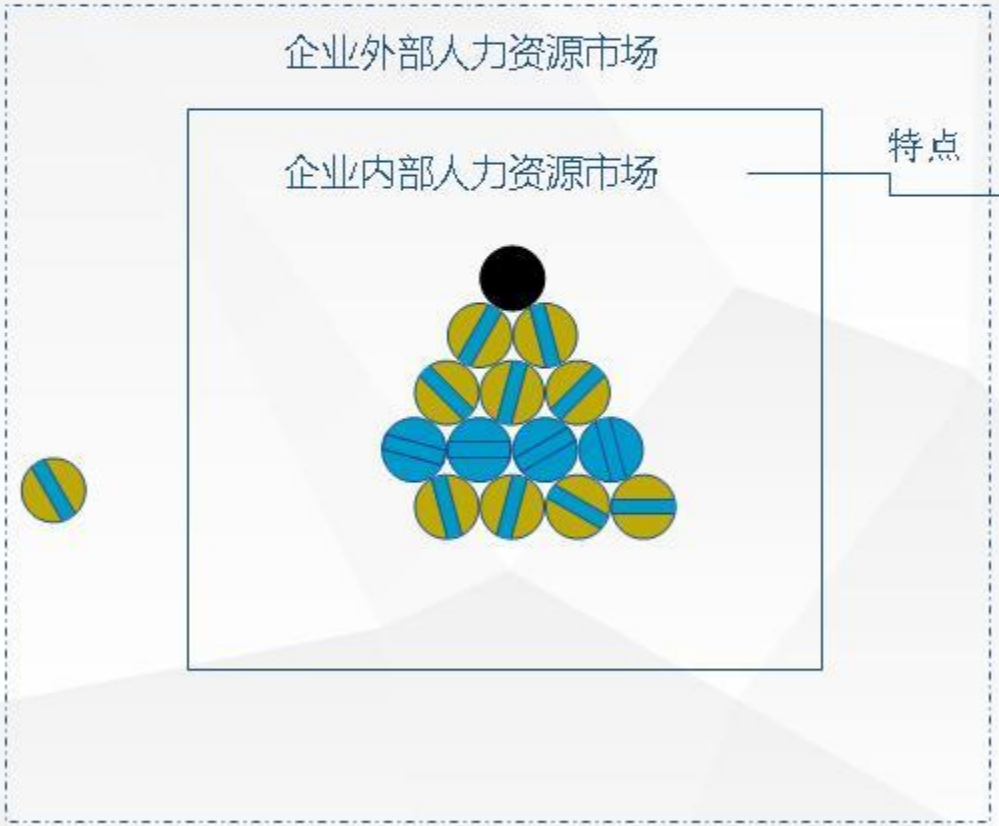
员工流动率的计算与分析

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（狭义）	流入、流出和内部流动

员工晋升管理

狭义的人力资源流动



特点

- ◆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

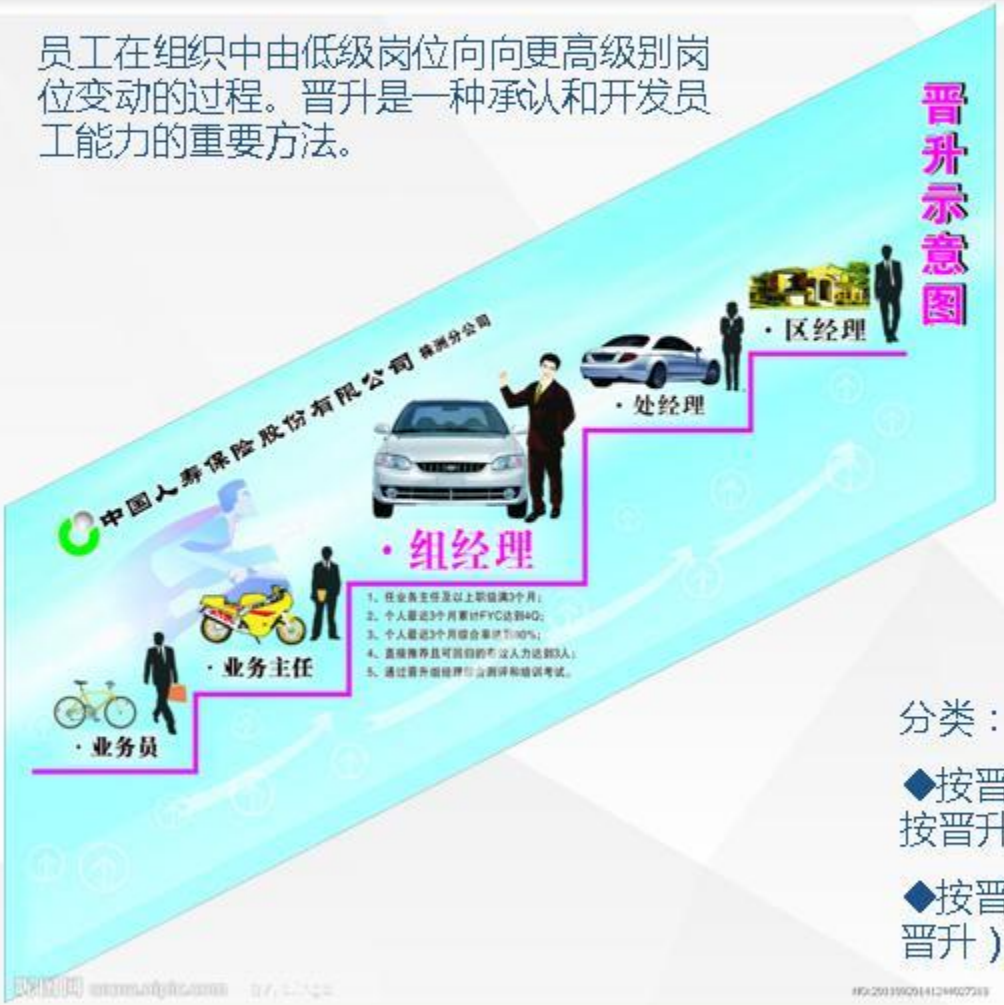
员工流出分为：

- ◆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。



作用：

- 节省成本；
- 激励员工；
- 吸引和保留优秀人才；
- 保持工作的连续性与稳定性

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
  - 升等考试法
  - 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

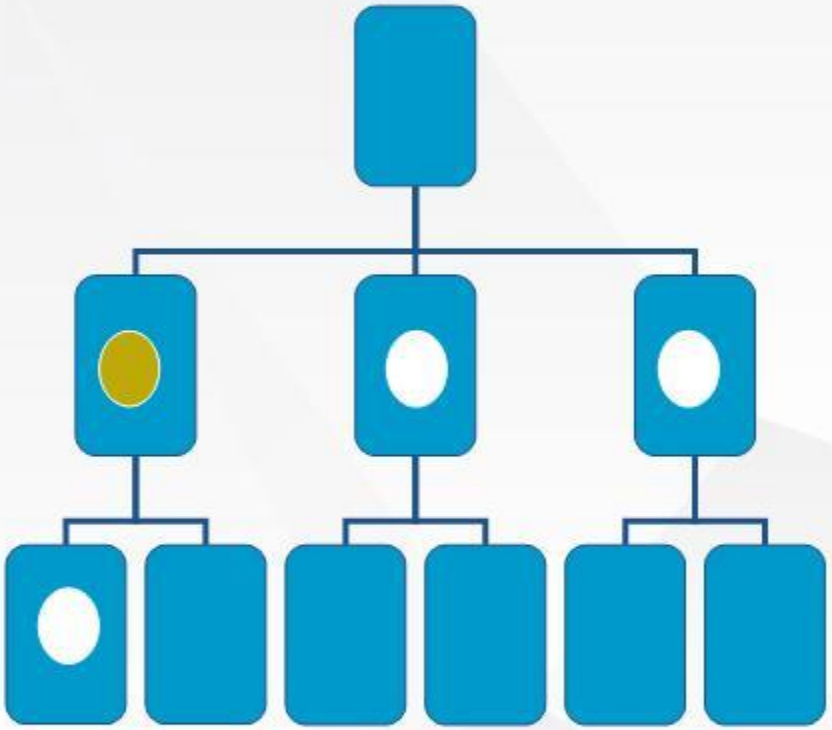
员工调动与降职管理



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

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、调动可以使晋升渠道保持通畅。

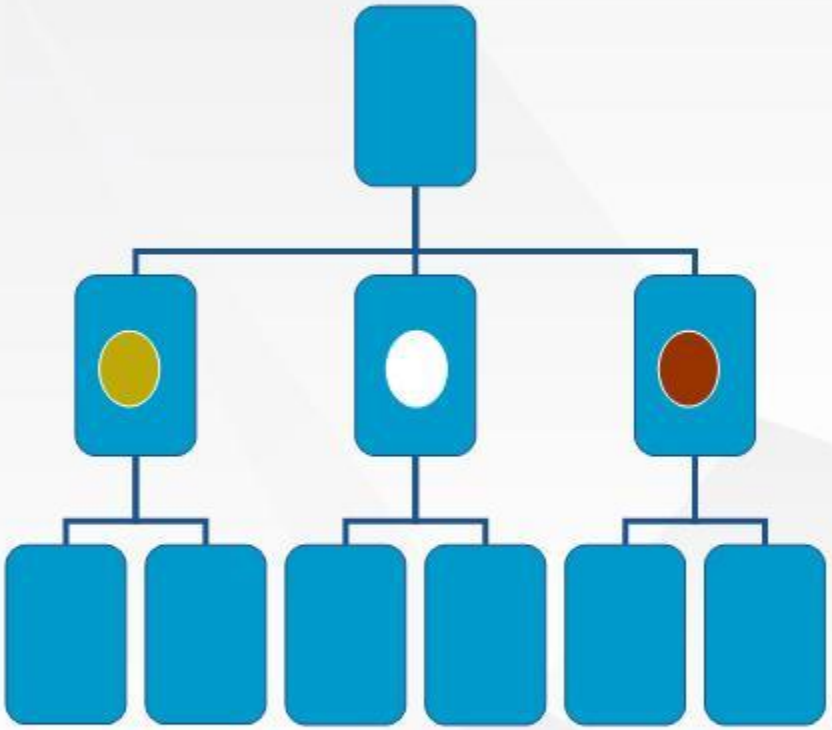
3、调动可以满足员工的需要。

4、调动是处理劳动关系冲突的有效方法。

5、员工调动是获得不同经验的重要途径。

员工调动与降职管理

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

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、跨国调协的决定应该在企业和员工双方都能接受的情况下进行；2、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、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。

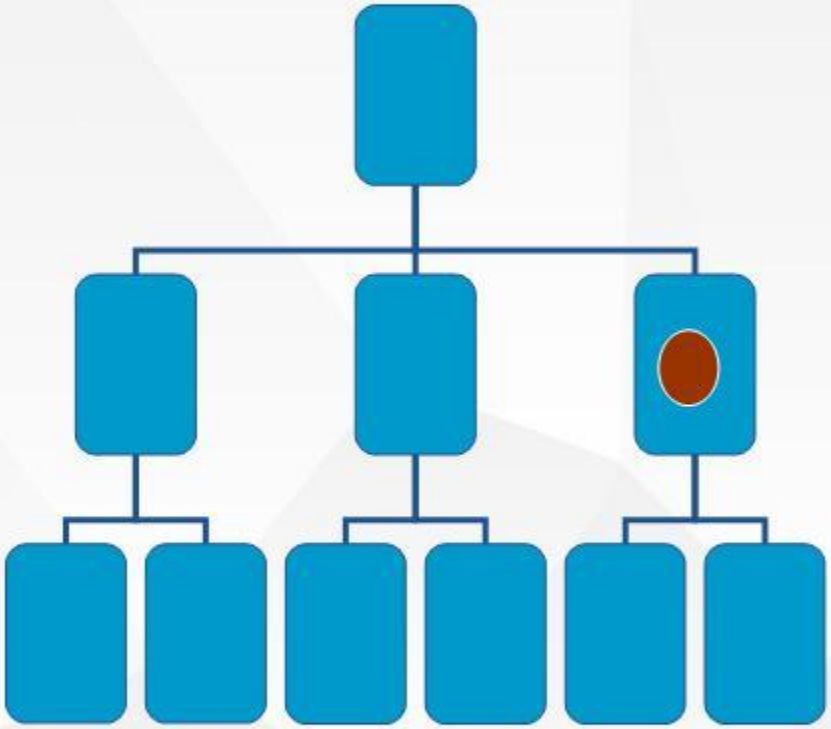
员工调动与降职管理

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



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

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）

- 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

员工家庭因素

- 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

个人发展因素

员工流动率的计算与分析

总流动率的计算

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%

员工流动率的计算与分析

员工留存率与流失率的计算

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

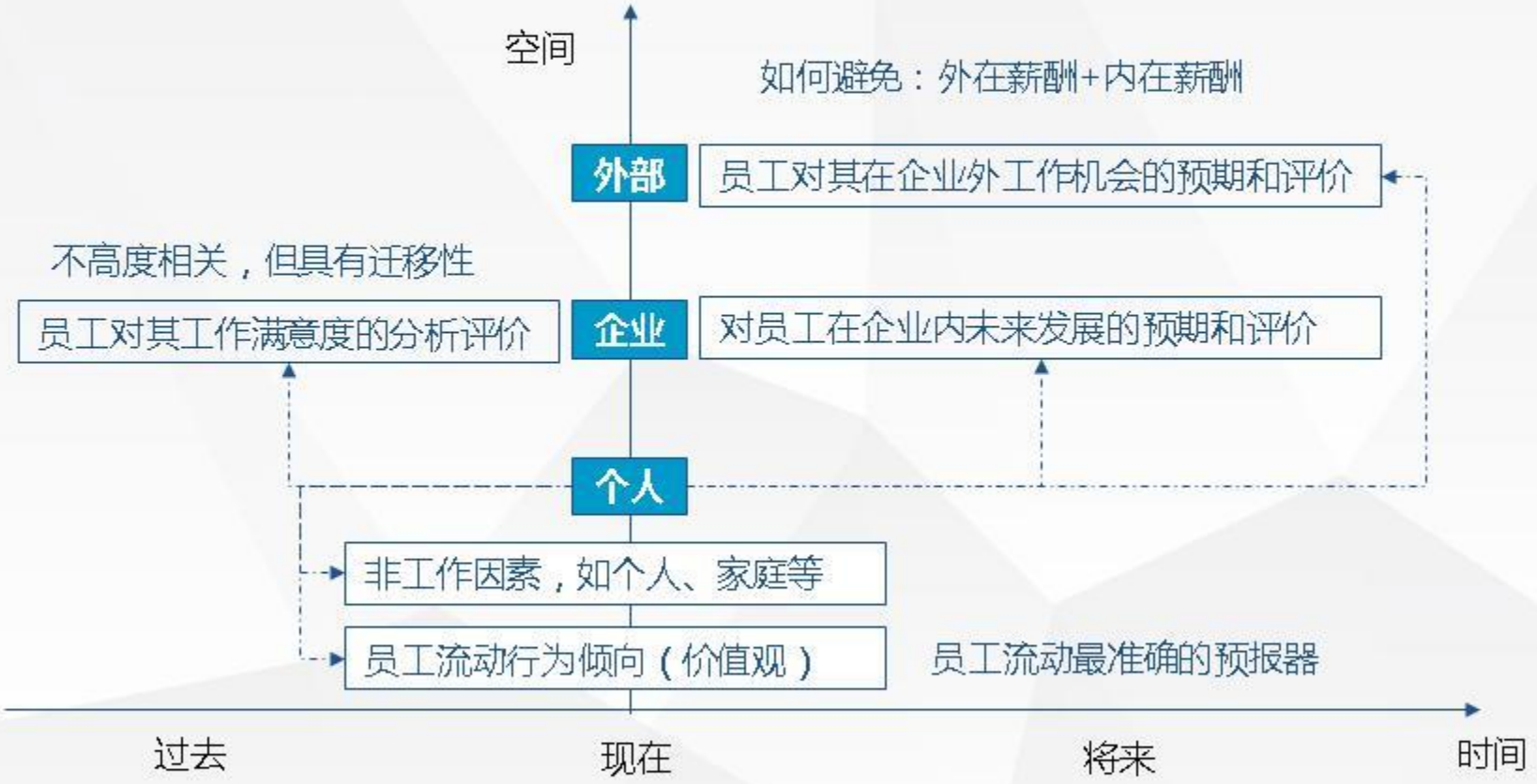
员工流失率与留存率的应用

➢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



员工流动率的计算与分析

员工流动率的其它分析方法



本节小结



广义
狭义

作用
种类
年功、绩效、竞争能力、综合实力+5策略

提出-审核-报告-晋升（5）-批准和任命-评估（2）

主要变量
其它方法

48、（　　）属于对晋升结果进行评估的方法。A

A、面谈法　B、主管评定法　C、配比比较法　D、升等考试法

49、与工作轮换相比，工作调动更有利于（　　）。D

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。C

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

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（　　）C

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

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(　)。B

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

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

55、按照(　)，可将晋升分为公开竞争型晋升和封闭型晋升。D

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(　)。B

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。C

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(　)。D

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(　)。D

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

A、主导辞职率　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。C

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（　　）。ABC

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（　　）。ADE

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（　　）。BCE

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（　　）。BC

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

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

精练精进：多项选择

31、工作岗位轮换的益处包括（　）。CDE

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

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

精练精进：多项选择

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

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



人力资源与社会保障部职业资源认证

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：2017年4月

联系方式：1553992584@qq.com