【章节巩固练习题】一级人力（第七版）专业能力第二章招聘与配置参考解析

反馈邮箱：331038640@qq.com

综合分析题（重点看看答题分析和评分标准）

题 1、答案：1)从普通员工的各项比例看，对企业期望高而对自己期望低的占到 60%，是其他项的 3—12 倍，造成这种结果的原因，是多方面的，可能的原因包括企业战略制定中对普通员工的价值肯定工作，企业文化中的企业精神传承和员工归属感的培养，企业战略性人力资源规划中对人力资本管理的重视程度和宣传力度，以及最主要的普通员工职业通道的设计体系是否合理，职业生涯规划是否能够在提高员工能力的同时也使企业很好地发展，企业对员工整体绩效考核体系是否与员工自身能力提高有挂钩等。

改进的措施是综合的，应包括以下事项：
①对早中晚期各个阶段的管理应科学合理化。②为员工定制职业锚以便他们的目标与企业战略一致而达到双赢的结果。③加强企业文化的培训和企业精神的传承。④绩效体系中引入平衡计分卡的概念。

2)从中高层管理者的数据看，有 75%的比率对自身和企业的期望都是高的，在这个情况下出现 30%的离职率只能说明，要么企业出现某方面的重大突发事件而未作反映使得骨干突然丧失对企业的信心，要么就是数据调查过程中出现了失误。调查中对数据的监督和评估应注意的是：①采用多种评估手段，对工作态度、行为和学识进行评估。②根据第一线的需要，为实施基准评价而收集数据。③提供奖励。④保证过程的促进性、开放性和无威胁性。

（3）、日常管理改进措施：
①设置明确可行且有挑战的工作目标：当工作目标比较具体又富有挑战性，而且能及时得到有关情况的反馈时，员工会把工作做得更好，可以减轻其受挫感、角色模糊感。
②强化员工正式的组织沟通：加强与员工正式的组织沟通，有助于减轻角色模糊和角色冲突感，从而减少不确定性。
③工作再设计：由于员工对工作目标、工作预期、上级对自己如何评价等问题都常常会产生不确定感，如果让员工参与这方面决策，就能其增强其控制感，减轻角色压力。
④工作结果的及时反馈：有助于降低员工对实际工作的不确定性，也可以降低员工的角色压力感。

题 2、答：
（1）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%
分别为：85%　85%　84%　76%
（2）要点部分：
一、企业员工流动率统计调查的基本内容
为了掌握企业员工流动率的变动趋势，找出影响企业员工流动率的主要原因，采取必要措施降低并稳定员工流动率，需要定期采集相关统计数据，以进行调查研究。
二、员工变动率主要变量的测量与分析
国内外人力资源管理专家普遍认为，企业应通过适当的诊断手段，制定出合理的人事管理政策，以促进企业员工的合理流动。应该从员工的角度出发，对以下五个常见变量进行测量和分析：员工工作满意度；员工对其在企业内未来发展的预期和评价；员工对企业外其他工作机会的预期和评价；非工作影响因素及其对工作行为的影响；员工流动的行为倾向。
（3）根据分析，员工在 2008 年流失严重，从 2005 年到 2008 年呈现加剧趋势，可能与大的经济环境有关，更需对企业内部做一定的诊断分析。
建议：1、加强招聘的环境分析。
2、加强对有关流动的分析。
3、选择适当的吸引人才策略。

题 3、答：该公司人力资源部在上述工作过程中的失误是在构建岗位胜任特征模型的过程中缺少必要的环节和重点要素内容。
就行为事件访谈法而言：
（1）在实施方法前，没有定义绩效标准;
(2) 在实施方法前，没有随机抽样（是上级提名）;
（3）在实施方法前，没有完善建模和检验模型;
（4）之中，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;
（5）之中，没有分组好（优秀组与一般组）、时间没有遵守 1-3 小时。
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，应该独立采集，且样本数太少，至少应该 50 名；

（2）选取样本类别不对，应该包括优秀组和一般组；
（3）组织中，应该有专家意见汇总、标注、直接打分；
（4）技术上，应该应用 SPSS 统计软件进行 t 检验法进行分析；
（5）实施上，应该淘汰频次过低的指标。

题 4、答题：
（1）请对该企业招聘的外部环境进行分析。
答：
①技术的变化:车载 GPS 相关的技术对人才的要求
②产品、服务市场状况分析：车载 GPS 相关的产品的市场增长情况
③劳动力市场分析:车载 GPS 相关的技术人才的供求关系
④竞争对手的分析:车载 GPS 相关竞争对手的人才策略和活动

（2）该企业准各招聘一位负责车载 GPS 项目的研发技术总监，该职位的候选人应当具备的胜任特征包括“学习能力”，请列举五种“学习能力”的出色绩效行为描述。
(2)该企业准备招聘一位负责车载 GPS 项目的研发技术总监，该职位的候选人应当具备的胜任特征包括“学习能力”，请列举五种“学习能力”的出色绩效行为描述。
①在工作中，愿意并善于向其他同事学习。具有强烈的好奇心，希望了解工作当中的细节和技术；
②积极与他人交流和向他人求助；观察他人的工作，从而学习和了解必要的知识或技术。
③从事自己不太熟悉的任务时，能够钻研资料，获得必备的工作知识或技能，从而尽快适应新的工作要求。
④在产品开发中，善于吸收和利用前人已经取得的工作成果，或了解同行业的产品信息并吸收他人产品的长处。习惯性地搜集业界最新的信息，追踪同行业技术发展的动态，积极了解对产业可能产生影响的新工具、新方法、新技术。
⑤在深入了解当前新的知识和技术的基础上，意识到它们在产业界的应用。能够将最新的知识和技术与客户的需要联系起来，及时应用这些新知识和技术从事产品开发或制定产品发展战略。

（3）在确定研发人员激励薪酬方案时，应采用哪些具体的薪酬政策和策略?
①着眼于对外具有竞争性，薪酬取决于市场的供需情况
②市场供应不足，研发人员的薪酬可能较一般工程人员薪酬要高
③酌情给予产品开发奖或利润分享

（4）、进行心理测试时，需要满足哪些基本条件?
①标准化：测试的编制、施测、评分和测试分数解释必须遵循严格统一的科学程序
②信度：测试结果稳定、可靠
③效度；测试结果有效
④常模：比较不同被试测试分数的标准
该职位的候选人应当具备的胜任特征包括“学习能力”，请列举五种“学习能力”的出色绩效行为描述。
①在工作中，愿意并善于向其他同事学习。具有强烈的好奇心，希望了解工作当中的细节和技术；
②积极与他人交流和向他人求助；观察他人的工作，从而学习和了解必要的知识或技术。
③从事自己不太熟悉的任务时，能够钻研资料，获得必备的工作知识或技能，从而尽快适应新的工作要求。
④在产品开发中，善于吸收和利用前人已经取得的工作成果，或了解同行业的产品信息并吸收他人产品的长处。习惯性地搜集业界最新的信息，追踪同行业技术发展的动态，积极了解对产业可能产生影响的新工具、新方法、新技术。
⑤在深入了解当前新的知识和技术的基础上，意识到它们在产业界的应用。能够将最新的知识和技术与客户的需要联系起来，及时应用这些新知识和技术从事产品开发或制定产品发展战略。

题 5、答题：
（1）、沙盘推演测评法的操作过程
（2）、基于胜任特征的人才选拔的程序和方法。

题 6、答：该公司提高薪酬的做法是正确的。
理由：
主要理论：
a. 从员工满意度与员工流失的基本关系角度：
b. 从薪酬战略中对内的公平的角度：
c. 从薪酬战略的正确定位角度：

d. 从薪酬理论学派角度：
e. 从薪酬制度评价角度：
f. 从员工流动的行为倾向角度：
[a,f 为第二章为 4 分，bcde 第五章为 10 分]
(2)掌握哪些信息有助于找出员工流失的真实原因？(16 分)
要点部分：
一、企业员工流动率统计调查的基本内容
为了掌握企业员工流动率的变动趋势，找出影响企业员工流动率的主要原因，采取必要措施降低并稳定员工流动率，需要定期采集相关统计数据，以进行调查研究。
二、员工变动率主要变量的测量与分析
国内外人力资源管理专家普遍认为，企业应通过适当的诊断手段，制定出合理的人事管理政策，以促进企业员工的合理流动。应该从员工的角度出发，对以下五个常见变量进行测量和分析：员工工作满意度；员工对其在企业内未来发展的预期和评价；员工对企业外其他工作机会的预期和评价；非工作影响因素及其对工作行为的影响；员工流动的行为倾向。

题 7、答题：（1）招聘时应从哪些方面进行选拔？并分别指出至少一种具体的选拔方法。
（1）应从专业知识、团队合作、项目管理、个性特点等方面进行选拔：
①专业知识方面可以采用知识技能测验或面试的方法；
②团队合作可以采用评价中心技术（无领导小组讨论）；
③项目管理可以采用评价中心技术（文件筐处理）；
④个性特点可采用心理测试的方法

（2）如果公司最后想对候选人进行背景调查，须注意哪些问题？
答：只调查与工作有关的情况，并以书面形式一记录，以证明将来的录用或拒绝是有依据的；重点调查核实客观内容；慎重选择第三者；评估调查材料的可靠程度；利用结构化表格，确保不会遗漏重要问题。

题 8、答题：（1）如果对候选人进行测评，请根据各个测评指标的特点和要求，选择适当的测评方法和工具，请填写在下表中。

测评指标	测评工具
战略管理能力	文件筐
创新能力	纸笔测验
专业知识和经验	纸笔测验
团队的管理	无领导小组讨论
领导技能	无领导小组讨论
概括性思维	结构化面试
主动性	结构化面试

（2）如果该公司觉得觉得两个人都不太适合，决定由 A 暂时代理该部门经理的工作，等到有合适的入选时再作打算，这种安排的优点和缺点是什么？
答：优点：①A 作为公司员工熟悉本门情况，已融入本企业文化。②A 有一定的设计经验和能力，熟悉公司的业务流程，进入角色快，并有利于做好本部门的管理工作。③A 有一定的专业知识，倘若有较好的管理能力，能适应角色需要。
缺点：①创新能力不强，不利于设计工作的开展。②不能适应市场变化。

题 9、答题：
（1）该职位是否适合进行内部竞聘，为什么？
答：　　行政部经理这一职位适合进行内部竞聘
考虑三个重要因素，一、符合企业需要，符合企业的战略发展、企业未来的组织结构变化及人力资源发展规划；二、岗位适合做公开竞聘，一般说来，中高层岗位才适合用来做公开竞聘；三，符合企业文化习惯和要求，必须考虑拿出来做公开竞聘的岗位、相应的人力资源配套政策是员工可以接受的。

（2）在正式竞聘之前，人力资源部需要做好哪些工作？
答：
第一，制定竞聘计划；
第二，请求审批计划；
第三，发布竞聘信息；
第四，整理竞聘者资料，进行筛选；
第五，发布竞聘动员会议通知，向参赛人发布竞聘资料。

（3）在对申请对象进行筛选时，要考虑哪些选拔标准?

答：

在对申请对象进行筛选时，要考虑选拔标准（关注的问题）：

1. 学历、经验和技能水平。符合岗位要求为最好，对于内部招聘和外部招聘可以有一定的差别。
2. 职业生涯发展趋势。这是值得关注的一个重要问题，主要是预测求职者任职的稳定性。比如，求职者在一定时间内跳槽或转岗的频率。
3. 履历的真实可信度。这也是应当关注的重点，主要是看求职者所填写的资料是否实事求是。比如，当时的情境是什么?面对的任务是什么?采取了什么行动?结果如何?
4. 自我评价的适度性。适度的自我评价能够反映求职者的成熟度和自我认知的客观性。
5. 推荐人的资格审定及评价内容的事实依据。推荐人是否可靠、客观，提供的事实是否有说服力。
6. 书写格式的规范化。这能体现求职者的基本水平和素质，必要时可以要求其提供手写的简历或信件。
7. 求职者联系方式的自由度。有关求职者的联系方式应当尊重其本人的意愿。

题 10、答题：（1）您认为对应聘者进行初选时应当关注哪些问题?

①学历、经验和技能水平
②职业生涯发展趋势
③履历的真实可信度
④自我评价的适度性
⑤推荐人的资格审定及内容的事实依据
⑥书写格式
⑦求职者的联系方式和自由度

（2）对营销经理进行心理测试时，需要满足哪些基本条件?

①标准化：测试的编制、施测、评分和测试分数解释必须遵循严格统一的科学程序
②信度：测试结果稳定、可靠
③效度；测试结果有效
④常模：比较不同被试测试分数的标准

题 11、答题：

（1）从表中可以看出，管理者气质类型主要分布在略偏多血质和多血–粘液混合型，各占 27.1 和 23.1

（2）从表中还可以看出，典型的抑郁质和典型的胆汁质管理者人数最少，只有一个典型的胆汁质

（3）略偏多血质的管理者反应敏捷，情绪兴奋性高，外部表现明显，性情活跃，善于交际；多血–粘液混合型的管理者除具有上述特征外还有安静沉稳，自制力强，稳定性强，冷静等特点

（4）典型的抑郁质管理者反应速度慢，情绪兴奋性低，，不灵活，多愁善感；典型的胆汁质管理者控制能力差，不灵活，容易激动，急躁，易怒

（5）现实中还是存在少数胆汁质或抑郁质管理者，其原因是一个称职的管理者，除受气质类型的制约外，还受其他诸多因素影响。

题 12、答题要点：

（1）适合采用廉价型竞争策略。

（2）进行人力资源管理时应注意：

有效率的生产
明确的工作说明书
详尽的工作规范
强调专业资格与技能
强调与工作有关的特定训练
强调以工作为基础的报酬
利用绩效评估作为发展工具

题 13、答题：⑴您会从哪些方面考虑该职位的招聘条件，请举例说明。

答：在考虑招聘条件时首先要对企业文化进行分析，确定企业的核心价值观，并将候选人价值观和企业价值观相融合作为招聘的必备条件进行考察；其次，要对该岗位进行工作分析，制定工作说明书，并根据工作说明书确定任职者的资格条件，以此作为招聘条件的依据。

具体需要考察以下几个方面：

①英语语言能力；
②财务专业知识和专业技能；
③跨文化意识；
④人际沟通能力；
⑤自我意识；

⑥领导技能；
⑦风险意识；
⑧关注细节和秩序
⑨团队管理能力；
⑩分析式思考能力；
以上答出每点给 2 分，最多不超过 12 分；

⑵可以采用哪些方法对应聘者进行选拔?
笔试；
心理测试；
结构化面试；
无领导小组讨论；

题 14、答案：(1)不足之处在于：
①效标样本的提取不够科学。
②获取方法单一容易造成偏误。
③针对优秀组访谈应放在初稿完成后。
④对员工的提问应有准备和针对性，时间也不宜过长。
⑤访谈记录应编码、分析，记录频次等。
(2)构建岗位胜任特征模型的基本程序和步骤：
1)定义绩效标准。一般采用工作岗位分析和专家小组讨论的办法来确定。
2)选取效标分析样本。在某类岗位绩效优秀和绩效一般的工作人员中随机抽取一定数量的人员进行调查，但不告知工作人员具体是哪一组。
3)获取效标样本有关胜任特征的数据资料。采用行为事件访谈法、专家小组法、问卷调查法、全方位评价法、专家系统数据库和观察法来获取资料，一般以行为事件访谈法为主，但是应多种方法配合使用。
4)建立岗位胜任特征模型。首先，高层访谈了解公司的战略方向、组织结构和主要业务流程等。然后，通过对行为事件访谈报告内容进行编码、分析，记录各项胜任特征出现的频次。找出优秀组和普通组的共性和差异特征。按主题对特征归类，根据频次集中度估计大致权重，完成初稿，再针对优秀组的访谈，作出修改、补充和完善。对数据进行分类、归纳和整理，参考相关行业的胜任数据库并基于建模经验，最后得出模型。
5)验证岗位胜任特征模型。采用回归法或其他方法验证。关键在于绩效标准的选举。

题 15、答题要点：
（1）在进行正式面试之前，人力资源要做好哪些工作?
预备性面试主要应关注以下五个方面的问题：
第一，对简历内容进行简要核对。
第二，注意求职者仪表、气质特征是否符合岗位要求，服饰是否职业化。
第三，通过谈话考察求职者概括化的思维水平。
第四，注意求职者的非言语行为(如目光接触面部表情、手势、体态、空间距离等)以及其中传达的一些信息。
第五，与岗位要求的符合性(高分限制项目)。
在此基础上，应根据岗位工作说明书的要求，对求职者进行专业知识与技能的测试，并将测试成绩记录在案。如果采取淘汰式选拔策略，也可将低分者筛选掉。
（2）在筛选该职位应聘者的简历时，应考虑那些因素?
答：申请表所提供信息的准确性是一个很有争议的问题，特别是如何判断个人简历、履历和推荐信的真实性。建议关注以下几个方面的问题：
a. 学历、经验和技能水平。符合岗位要求为最好，对于内部招聘和外部招聘可以有一定的差别。
b. 职业生涯发展趋势。这是值得关注的一个重要问题，主要是预测求职者任职的稳定性。比如，求职者在一定时间内跳槽或转岗的频率。
c. 履历的真实可信度。这也是应当关注的重点，主要是看求职者所填写的资料是否实事求是。比如，当时的情境是什么?面对的任务是什么?采取了什么行动?结果如何?
d. 自我评价的适度性。适度的自我评价能够反映求职者的成熟度和自我认知的客观性。
e. 推荐人的资格审定及评价内容的事实依据。推荐人是否可靠、客观，提供的事实是否有说服力。
f. 书写格式的规范化。这能体现求职者的基本水平和素质，必要时可以要求其提供手写的简历或信件。
g. 求职者联系方式的自由度。有关求职者的联系方式应当尊重其本人的意愿。

题 16、【答案要点】
此次招聘工作在招聘流程结束后没有对整个招聘工作进行科学的评估，它看似完成了，但实际是个“失败”结果。录用王智勇失败的主要原因是企业人力资源管理的流程不完善以及招聘中出现的种种失误或错误，

具体可归纳为：

(1)缺乏人力资源规划和招聘规划，招聘工作与整个公司的战略结合不紧密。

(2)缺少工作分析或胜任特征模型的构建。求职者需要了解详细的信息时，不知道本岗位的工作职责，公司没有向求职者提供详尽的岗位描述和胜任本岗位所需的知识、技能、体力等。由于缺少工作分析或胜任特征模型，简历筛选、人员面试和录用都没有科学的依据，容易造成录用人员与岗位要求存在较大差距，甚至出现人岗完全不相符的尴尬情况。

(3)招聘渠道的选择存在误区。在招聘渠道的选择上，TY 公司为了加强企业在市场上的宣传，启用影响力大的媒体。由于大众报刊的广告受众很多，如果太多的人对招聘广告作出反应，会使人力资源部门在招聘工作中失去控制招聘成本、求职者类型、求职者数量等方面的能力，给人力资源部门工作造成一定困难，导致企业人力资源管理规划不能正常实现。

(4)招聘程序的不规范，筛选和录用不科学。案例中求职者李楚和王智勇的面试资料中，只有姓名、性别、学历、年龄、工作时间及以前工作表现等基础信息，对人员筛选来说这些资料远远不够。此时，一般企业往往通过面试时对求职者的主观印象作出判断，这种判断的客观性和准确性是值得怀疑的。另外 TY 公司仅仅用了简单面试方法，测试的有效性是极其有限的，可以尝试利用公文筐测试等方法测评求职人员。

题 17、【答案要点】

安东餐厅招聘与配置工作中存在如下的问题：

(1)餐厅在招聘时只注重求职者的性格，而没有规定工作岗位必须的资格及胜任特征。

(2)面试都是非正式的，面试的结构化程度太低。应该采用结构化面试进行人员的选拔，最好针对不同的岗位采用不同的测评方法。

(3)餐厅的招聘方式和招聘来源过于单一，基本上是通过熟人引荐的招聘的方式雇佣新员工，这样做会产生案例中存在的用人需求得不到满足的问题，也会使整个员工队伍容易产生裙带关系、思维模式僵化，没有活力，不利于员工队伍的成长和餐厅业务状况的改善。

题 18、答题要点

评分标准：

1）常规型、现实型、研究型、艺术型、管理型和社会型。（3 分）

2）研究型、管理型和社会型方面得分高的测试者更适合这个职位。（1 分）

①岗位职责中要求负责总体技术方案和施工进度计划，需要进行一定研究，因此研究型人格特征适合需求。（2 分）

②岗位职责中提及要与公司高层、甲方、监理、总包等各方进行沟通协调，社会型人格特征适合这个要求。（2 分）

③该岗位是典型的管理岗位，在工作中要承担更大的工作压力，需要较强的成就动机，管理型人格特征适合这个要求。（2 分）

（2）评分标准：

该职位候选人的筛选适合使用沙盘推演测评法。（2 分）

1）该职位是典型的中高层管理岗位，而沙盘推演测评法正是适用于中高层管理人员的测评方法。（2 分）

2）作为项目经理，需要具备计划能力、组织能力、沟通协调能力和风险监控能力等多种能力，对综合能力要求较高，而沙盘推演测评法非常适合测量被试者综合能力。（2 分）

3）沙盘推演测评法能够实现被试者之间的互动，适合考查职位候选人沟通协调等互动性能力。（2 分）

4）在项目管理过程中，经常要处理一些突发事件，沙盘推演测评法是在不停变化的模拟环境中开展测量的一种方法，也比较适合该职位候选人的考察。（2 分）

题 19、(1）导致企业员工流失的主要原因是什么？并对流失员工的构成情况进行分析。

答：导致员工流失的主要原因：缺乏晋升机会、才能得不到发挥、培训机会不足。流失人员构成：主要是技术人员和一线主管，一线员工也占一定的比例；年龄在 30–50 岁之间。

（2）采取哪些人力资源管理措施，才能有效地解决目前存在的问题？

答：采取的措施：⑴改善工作环境、建立公平竞争晋升制度给予晋升或调职的机会；⑵合理使用人才，做到人尽其才，才尽其用，给予施展才华的平台，使其才能得到最大的发挥；⑶组织要积极创造条件支持员工培训开发、增长知识，建立培训制度，完善培训措施，使员工都能有培训和学习业务技能知识的机会。

题 20、

（1）答：p163

（2）、（2）公文筐测试的特点

答：　1. 公文筐测试的适用对象为中高层管理人员，它可以帮助组织选拔优秀的管理人才，考核现有管理人员或甄选出新的管理人员。

2. 公文筐测试从以下两个角度对管理人员进行测查：一是技能角度，主要考察管理者的计划、预测、决策和沟通能力；二是业务角度，公文筐材料涉及财务、人事、行政、市场等多方面业务，它要求管理者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. 公文筐测试对评分者的要求较高，它要求评分者了解测试的本质，通晓每份材料之间的内部联系，对每个可能的答案了如指掌。评分前要对评分者进行系统培训，以保证测评结果的客观和公正。

4. 考察内容范围十分广泛。纸笔形式的公文筐测试，测评被试的依据是文件处理的方式及理由，是静态的思维结果。因此，除了必须通过实际操作的动态过程才能体现的要素外，任何背景知识、业务知识、操作经验以及能力要素都可以涵盖于文件之中，借助于被试对文件的处理来实现对被试素质的考察。

5. 情境性强。公文筐测试完全模拟现实中真实发生的经营、管理情境，与实际操作有高度相似性，因而预测效度高。测试材料涉及日常管理、人事、财务、市场、公共关系、政策法规等各项工作，从而能够对中高层管理人员进行全面的测试与评价。

（3）、p188

题 21、（1）　对“谈判能力”进行考察，采用评价中心测试更为合适，尤其是其中的角色扮演和情景评价方法。（3 分）

文件筐测试法，被试能力的发挥受到其书面表达能力的限制（被试的书面表达能力是关键的测试因素之一）；这种测试主要考察被试的计划、决策能力。（2 分）（P111、115、138）

评价中心是企业经常采用的一种高级人才测评技术。这种方法将被试置于一个逼真的模拟工作情境中，采用多种测评技术来观察和评价其心理、行为表现。评价中心的主要特点是情境模拟性。（2 分）（P138）

页码：P115、138

（2）谈判能力是指谈判人员所具备的更好完成谈判工作的特殊能力，包括思维能力、观察能力、反映能力和表达能力。　应从观察能力、决断能力、语言表达能力、应变能力四个方面来进行分析和评判。

题 22、（1）如果使用专家评分法进行胜任特征模型研究，请列出详细步骤。（16 分）

答：专家评分法主要以德尔菲法为主，讨论过程如下：

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，将整理后的材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，再将新的结论交给主持者。

按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。假设在本次讨论中专家们没有提出超出从 A 到 N 这 14 项指标的新指标，那么最终的可能结果是专家们达成一致意见后选取了 A、B、C、D、F、H、L、M、N 这 9 项指标作为最后的胜任特征指标。

（2）请列出对胜任特征指标进行考评的主要步骤。（4 分）

答：对员工 PCI 考评可以分为以下几个步骤：

1. 测评员工目前的胜任特征水平，绘制员工胜任特征水平线。

2. 考察员工与其所在岗位的匹配程度

根据不同的匹配程度作出晋升、降职、变动等决策。

题 23、（1）答案：每项 2 分，共 10 分。

1）通过写自传、志趣考查、价值观研究等方式收集个人的具体信息；　（2 分）

2）组织从收集的具体资料中归纳出一般结论，将员工分成不同类型；　（2 分）

3）帮助员工从他们自己所提供的大量信息资料中逐渐认识自己，包括价值观、职业愿望、个人能力等，形成真实的自我评价；　（2 分）

4）上级将员工的自我评价结果用于对员工的职业指导；　（2 分）

5）将员工的职业目标、工作记录记下来作为组织为其开辟职业通道的信息资料与依据。（2 分）

（2）答案：每项 2 分，共 10 分。

1）首先掌握员工的职业追求，工作能力和适合职位等信息，该员工虽然工作努力但工作业绩普通，可能目前的市场主管的职位未必适合该员工，并且与员工希望能有更多的精力照顾家庭的要求不相符。该员工目前的职业锚的类型是生活方式平衡型，符合该员工期望的工作岗位可能是行政、人事等岗位。（2 分）

2）通过组织职业岗位的梳理和工作研究，确定企业的职位需求，比如行政，人力等适合该员工的职位要求是什么，是否有岗位空缺等。　（2 分）

3）将岗位需求和员工能力进行对照分析；如果该员工的能力符合某些稳定型职位的需要，同时也存在岗位空缺的情况下帮助员工对号入座。（2分）

4）为该员工设计职业锚通道，制定实施计划，比如行政或人事岗位的培训计划和职位转化的时间安排等；（2分）

5）实施计划方案，帮助员工尽快达到新岗位的要求。（2分）

题24、答案：

（1）每项1分，最高6分。

1）基于胜任特征的招募与甄选是结果导向的，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；（1分）

2）基于胜任特征的招募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；（1分）

3）基于胜任特征的招募与甄选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；（1分）

4）基于胜任特征的招募与甄选能够有效地帮助组织在快速变化的环境中成功运转；（1分）

5）基于胜任特征的招募与甄选有助于为新雇员制定胜任特征提升和开发方案；（1分）

6）基于胜任特征的招募与甄选不存在歧视性；（1分）

7）基于胜任特征的招募与甄选有利于为关键岗位确定出继任者；（1分）

8）基于胜任特征的招募与甄选能够保证有较好胜任素质应聘者成为候选人。（1分）

（2）每项1分，共10分。

1）选拔具有招聘专员岗位胜任特征的人员组成人才招聘专门小组；（1分）

2）进一步明确企业总体战略的发展方向、总目标和总任务；（1分）

3）根据已经建立的并经过验证的胜任特征模型，对现有的工作岗位说明书进行全面的更新、修订；（1分）

4）确定人才招募来源或渠道；（1分）

5）制作基于岗位胜任特征的申请表；（1分）

6）建立甄选标准并对申请表进行审核；（1分）

7）进行行为面试设计，并对相关招聘人员进行系统培训；（1分）

8）采用被企业实践证明行之有效的其他方式方法，对候选人进行补充性或验证性测量或评估；（1分）

9）基于岗位胜任特征对候选人进行背景审查；（1分）

10）作出人才招聘的决定。（1分）

（3）每项2分，共6分。

运用PCI进行考核时，通常采用360度考评或180度考评。（2分）

由于PCI指标往往难以量化，因为通常需要通过定性评价的方式，由不同考评主体对相关指标进行评价。（2分）

员工的知识能力以及态度等特质都是在达成绩效结果的过程中表现出来的，而和员工有业务关系的组织和个人能够直接感受到员工这些特质的作用，因此他们适合作为这些绩效指标的考评者。（2分）

题25、评分标准：（辨析改错）

1）人力资源部从网络上下载了一些投射测试的图片作为能力测试的主要材料这一做法不严谨，难以保证测试的专业性。（1分）

实际操作中要针对公司的岗位需求进行心理测试种类和具体测试的选择，最好由专业人士来完成。（2分）

2）该公司让各个部门的经理担任心理测评小组的成员，但并未对这些经理进行专门的培训。（1分）

由于心理测试的内容涉及个人隐私和发展的问题，应当对测评小组成员进行心理测试科学程序和道德规范等方面的培训。（2分）

3）面试考官根据自己的感觉来打分不科学。（1分）

应当确定评分标准，严格根据标准进行打分，确保评分尺度的一致性。（2分）

4）如果应聘者心理测试评分较低就不能进入下一轮选拔这一做法不正确。（1分）

心理测试的结果只能作为面试的参考，不能作为筛选的依据，应当与其他测试方法相结合进行选拔。（2分）

5）公司决定公开每一轮选拔得分（包括心理测试得分）的做法不正确。（1分）

心理测试结果涉及个人隐私，一般可以存档，但不能公布。（2分）

湖南新东方培训网：www.xdfpx.com　　电话：0731－84165117（维一星城国际20层2016）