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

目录

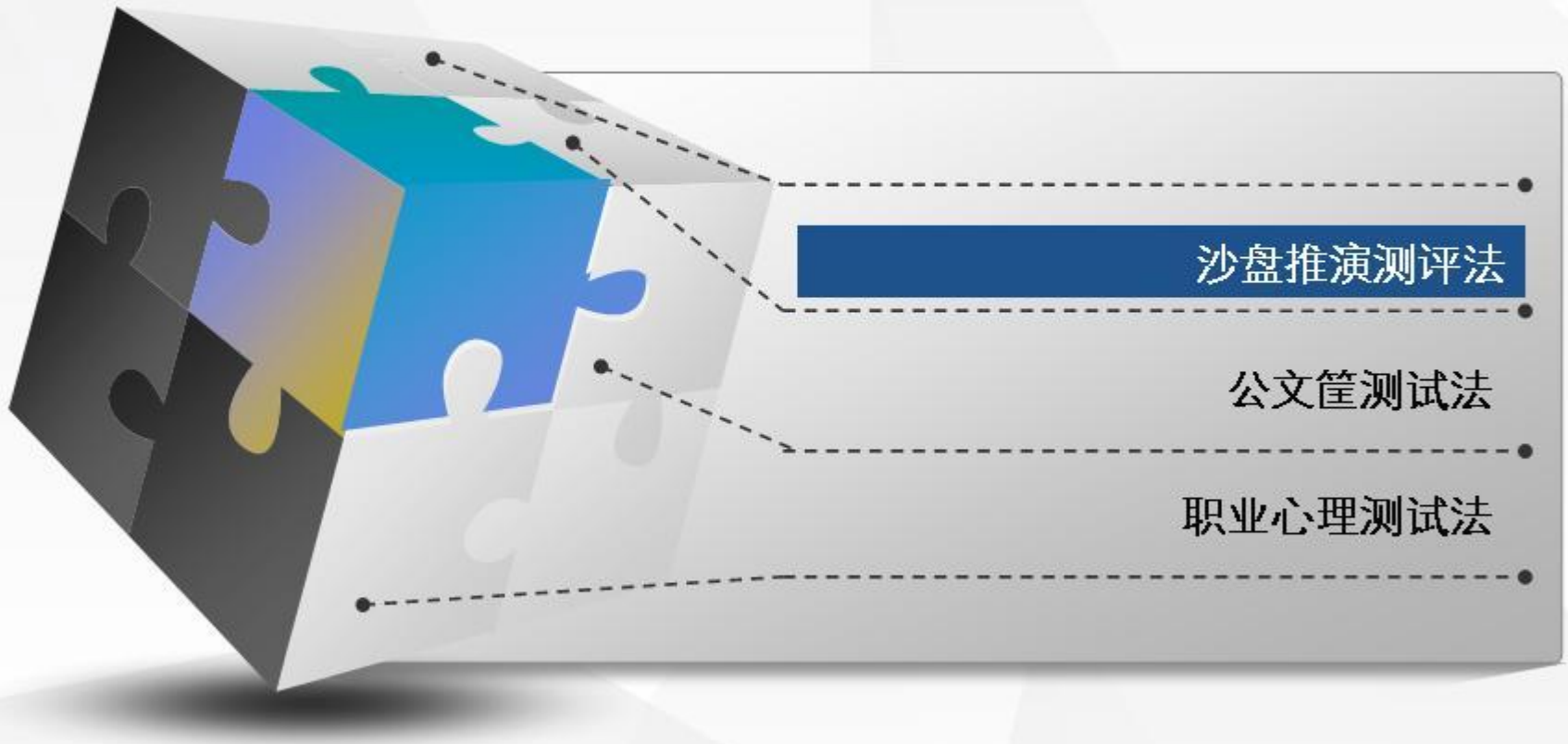
01 岗位胜任特征模型的构建与应用

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

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com



- 沙盘推演测评法
- 公文筐测试法
- 职业心理测试法

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

沙盘的起源与应用

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。

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

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。

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

沙盘推演测评法

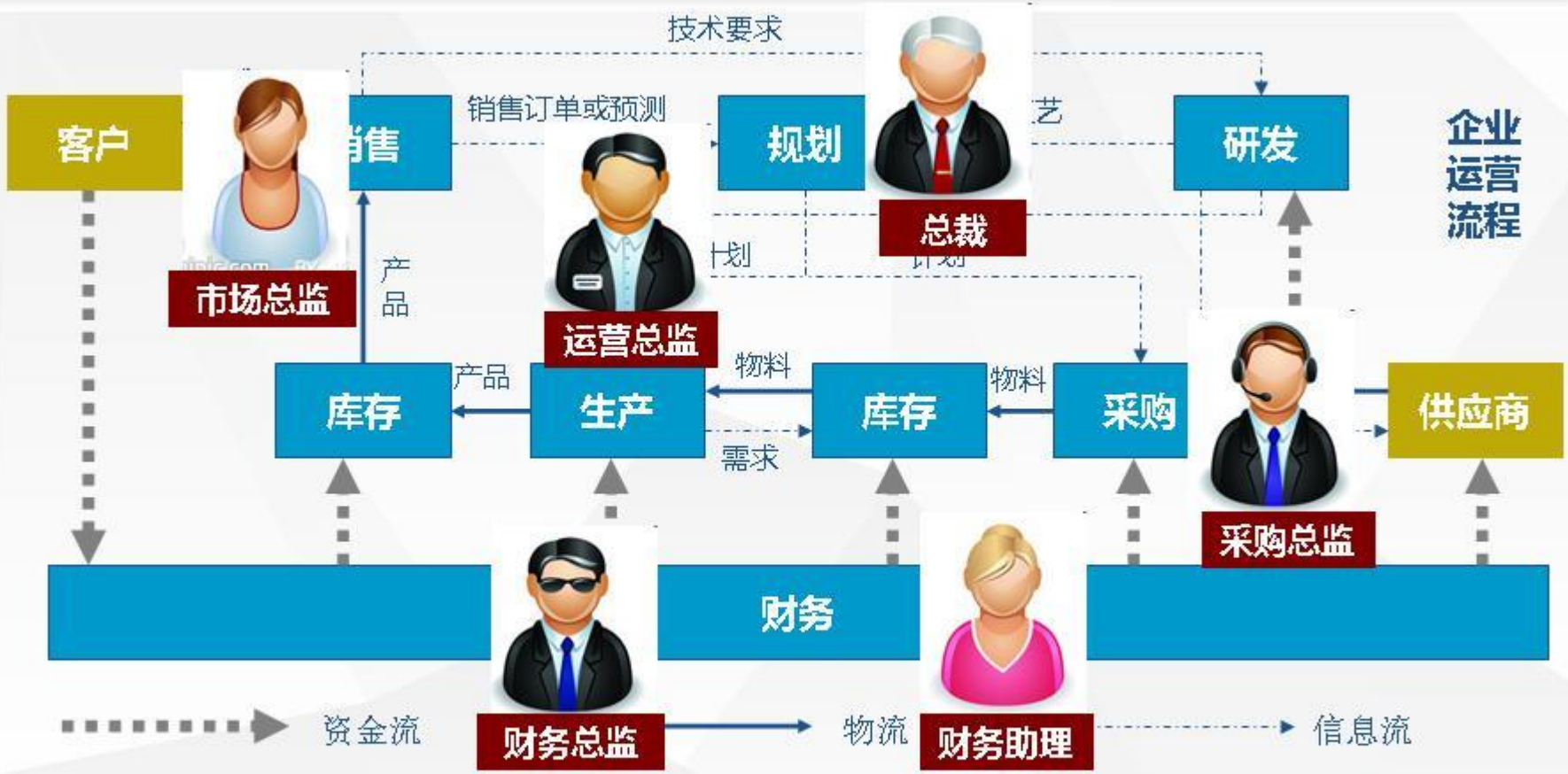
沙盘推演测评法的内容



湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

沙盘推演测评法

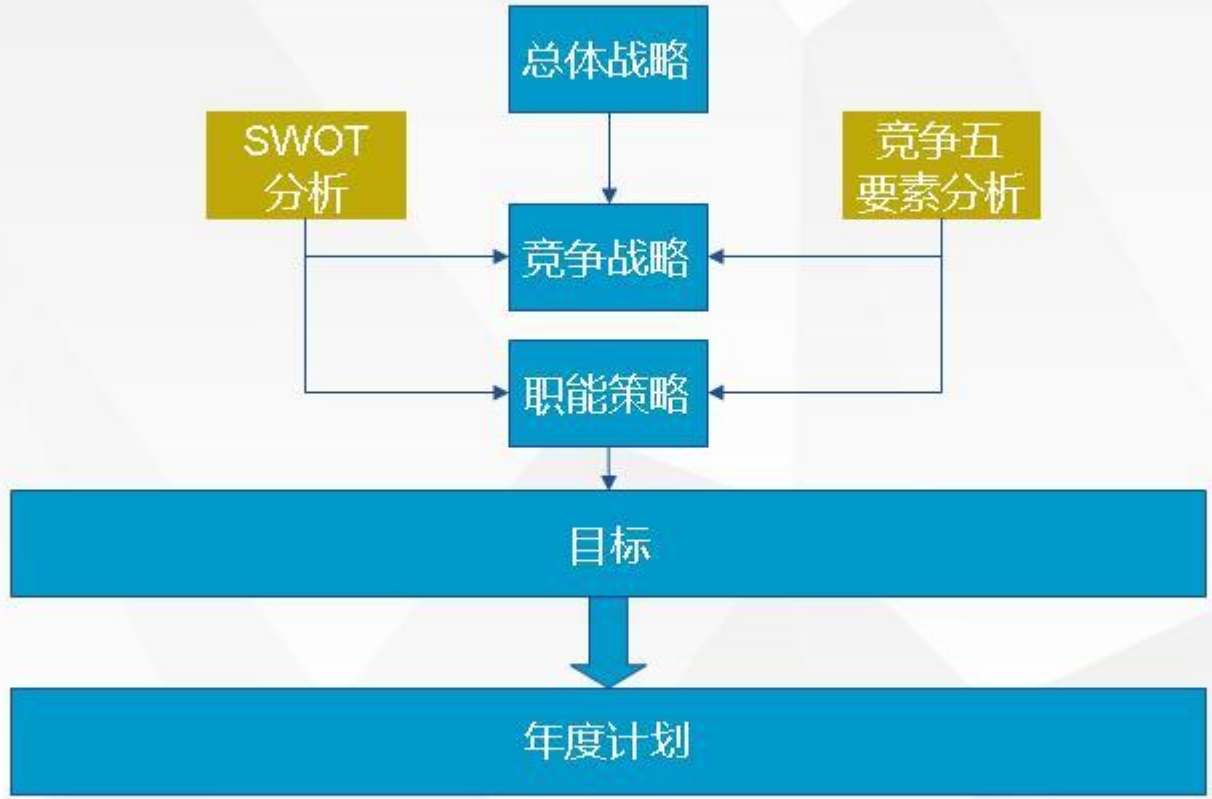
沙盘推演测评法的内容



沙盘起源 | 沙盘内容 | 沙盘特点 | 测试程序

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

沙盘推演测评法的内容



◆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。

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

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/贷款/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				

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？

优点：情景模拟+角色扮演→去伪装，调动积极性与主动性！

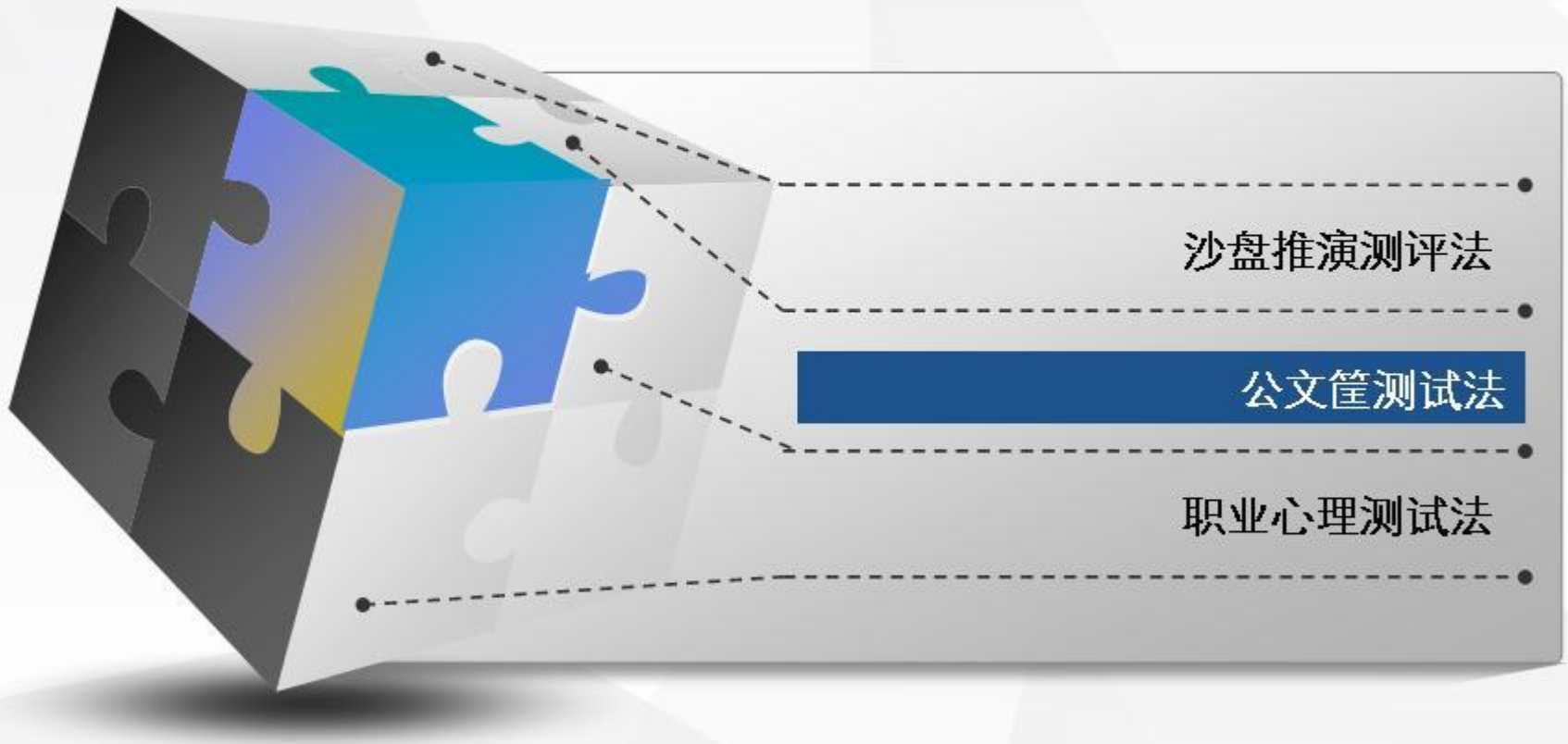
1、激发兴趣	娱乐与实战相结合，变测评为游戏；生动的视觉感受，暴露真实想法。
2、实现互动	被试者团队作战，充分沟通；有利于评价沟通能力与团队能力。
3、展示水平	通用管理能力与专业知识相结合，过程与结果考察相联系。
4、身临其境	参与并认识管理；展示并提升能力；在失败与成功中学习
5、考察能力	不仅可以考察被试的经营管理素质与能力，还可以观察被试者的人际沟通能力、独立思考能力、团队合作能力、开拓创新能力以及综合分析能力。

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

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	

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com



湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

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。

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

●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

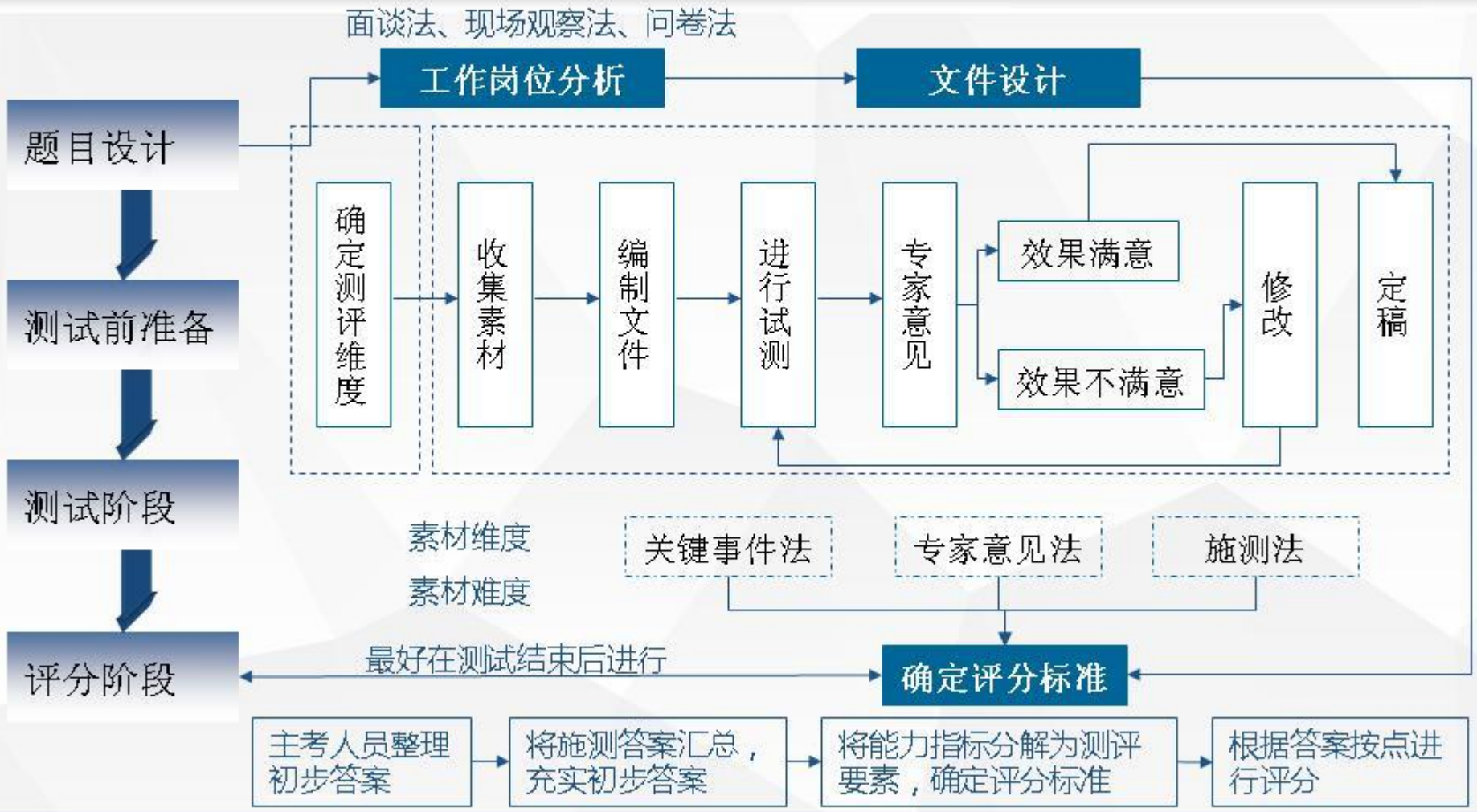
●3、受书面表达能力限制

●4、试题对被试者能力发挥影响比较大

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

公文筐测试法

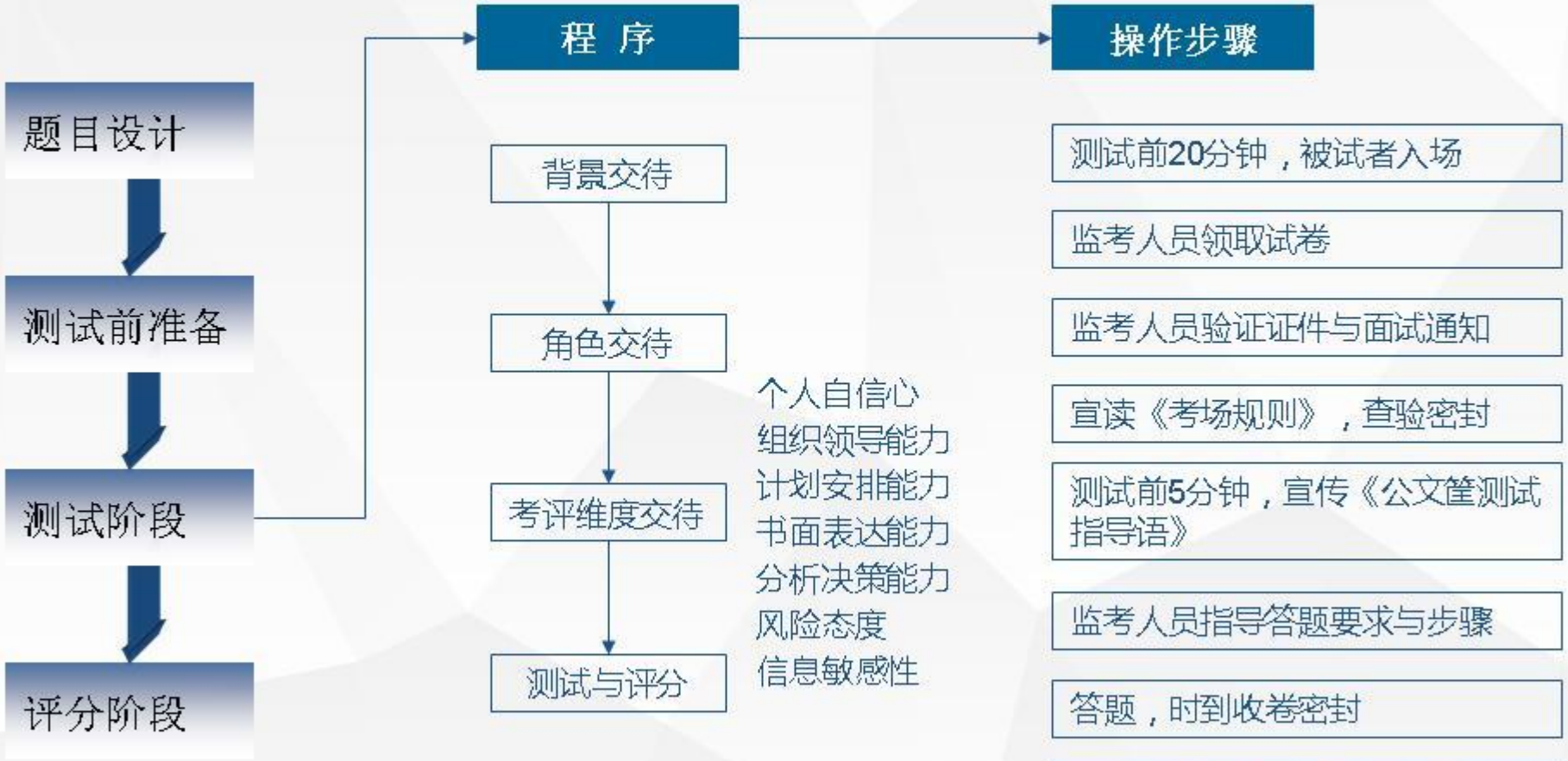
设计程序



湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

公文筐测试法

设计程序



湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

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！

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

【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。

湖南新东方教育培训中心　www.xdfpx.com

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。

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

答题一般思路

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

公文筐测试

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。

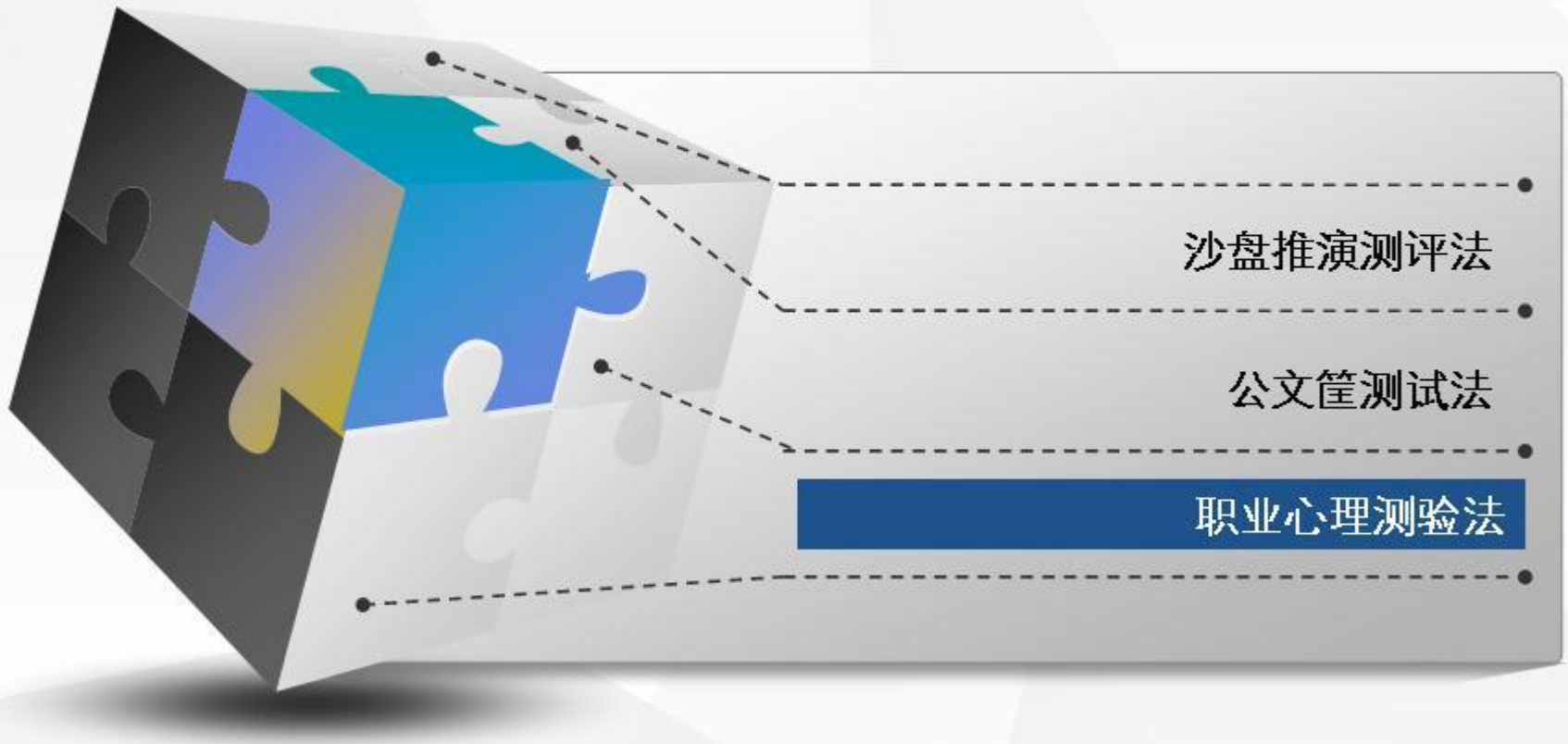
11、注意与招聘、绩效等方面的一体化相关，符合总体要求，全面提升招人、育人、管人的流程、方法一体化。

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

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

人才测评技术与应用



湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

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

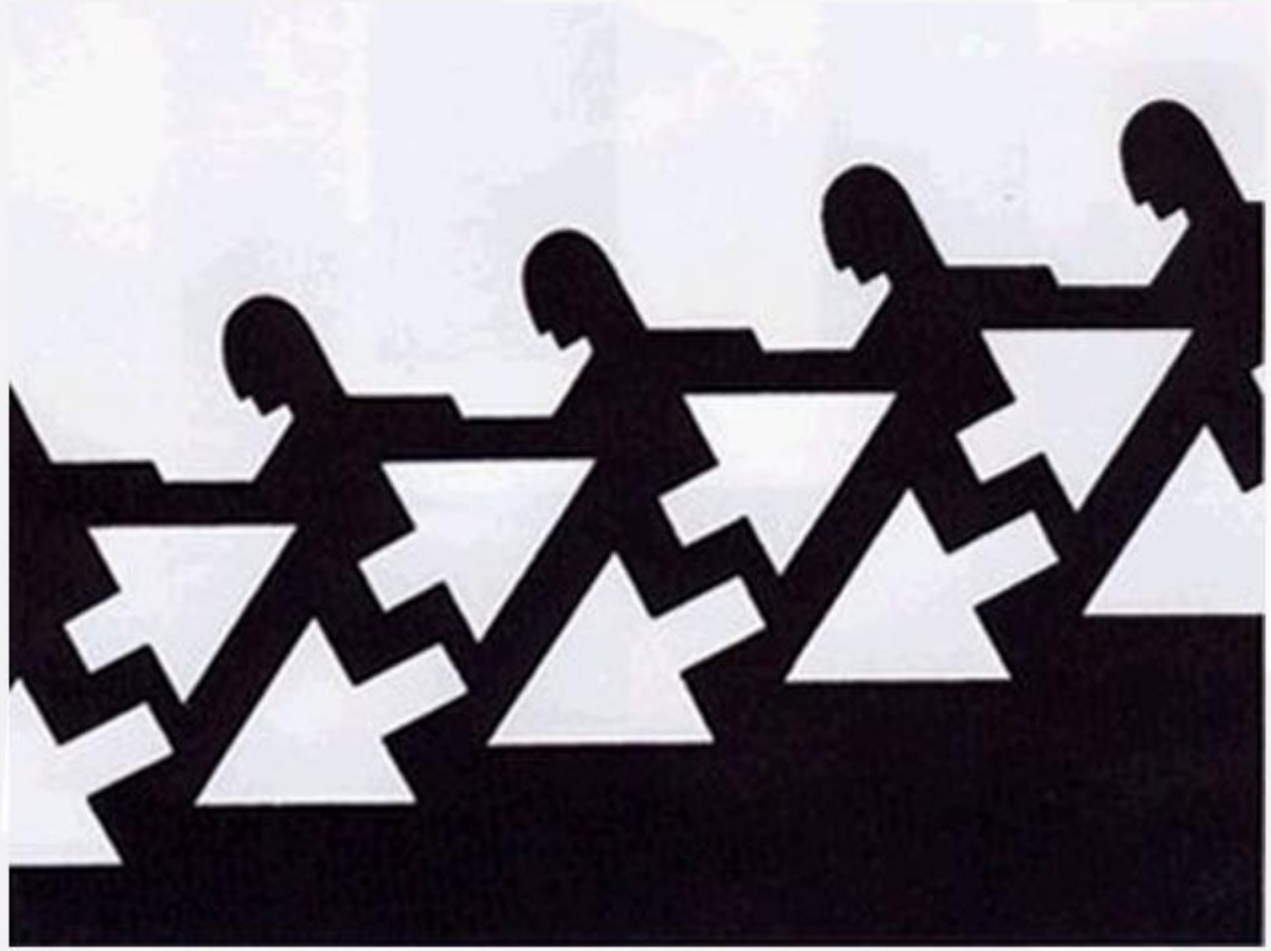
◆心理测试从内容上划分，可以分为个性测试、能力测试、职业兴趣测试;

◆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。

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

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

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

个性的形成



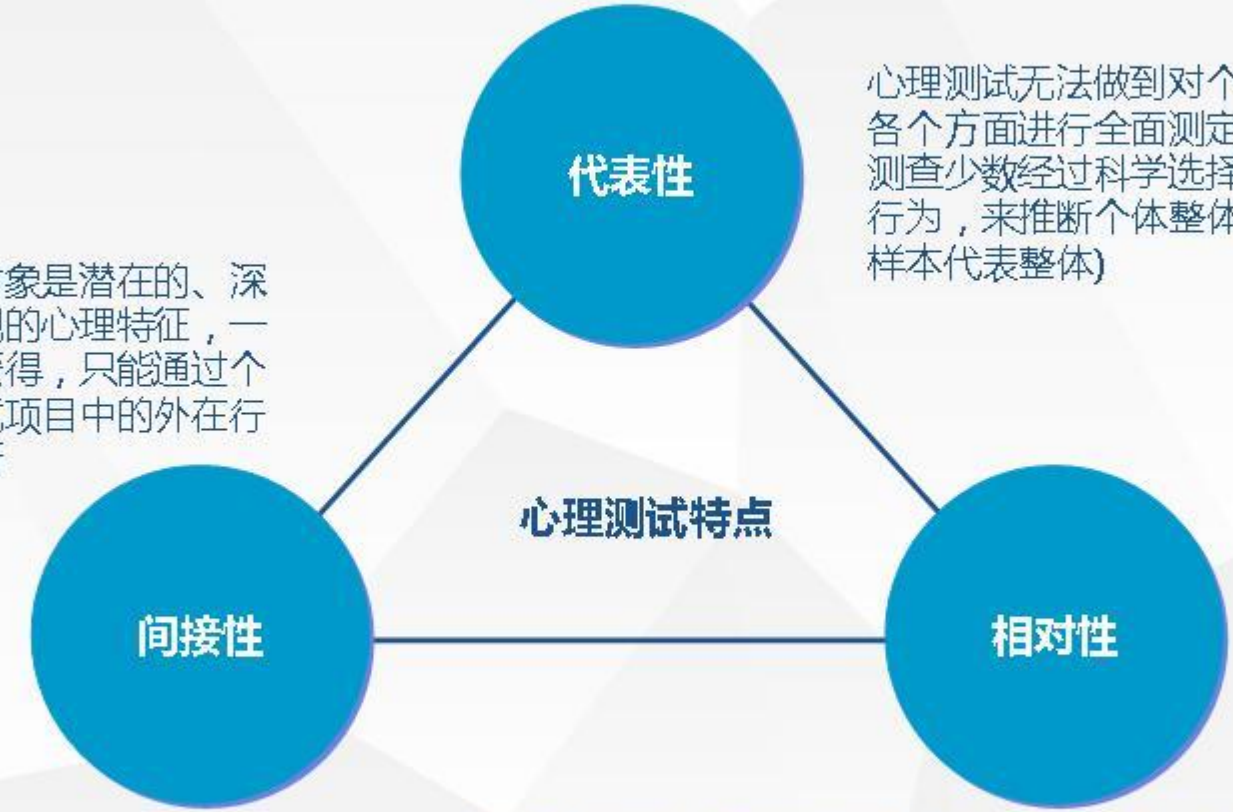
龙生龙、凤生凤、老鼠的儿子会打洞。

近朱者赤，近墨者黑

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

职业心理测试法

心理测试的特点



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。

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

- 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。

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

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

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

- 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

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。

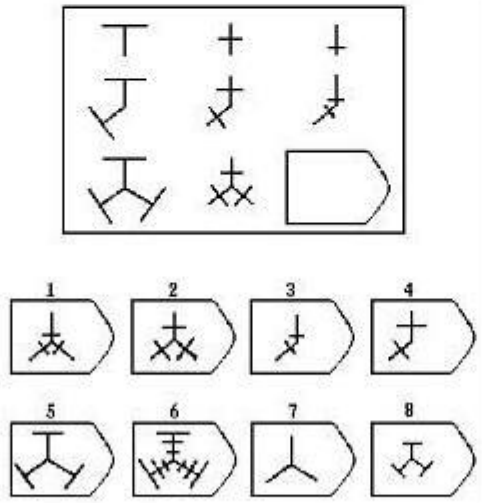
能力测试：每行加上数学符号，使其结果等于6

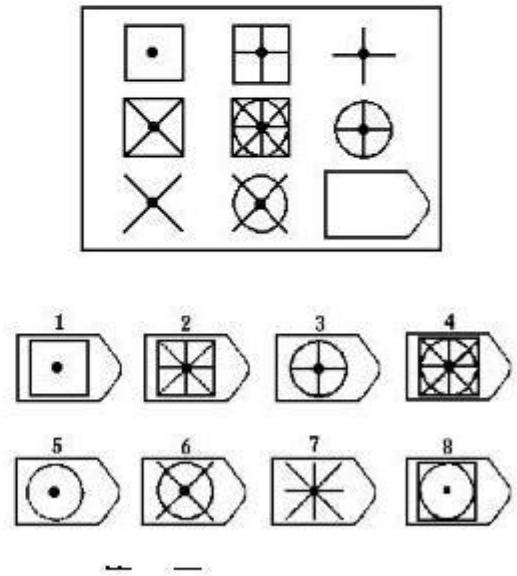
1		1		1	=	6
2	+	2	+	2	=	6
3		3		3	=	6
4		4		4	=	6
5		5		5	=	6
6		6		6	=	6
7		7		7	=	6
8		8		8	=	6
9		9		9	=	6

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

- 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。





湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

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。

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

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

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

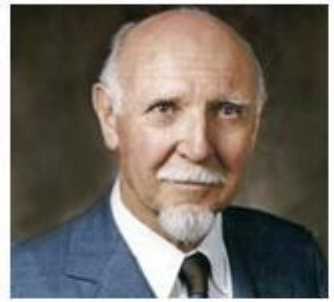
◆自陈量表：又称自陈问卷，是测量人格最常用的方法。所谓“自陈”，就是让被试者提供关于自己的人格特征的报告。

◆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

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

- 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

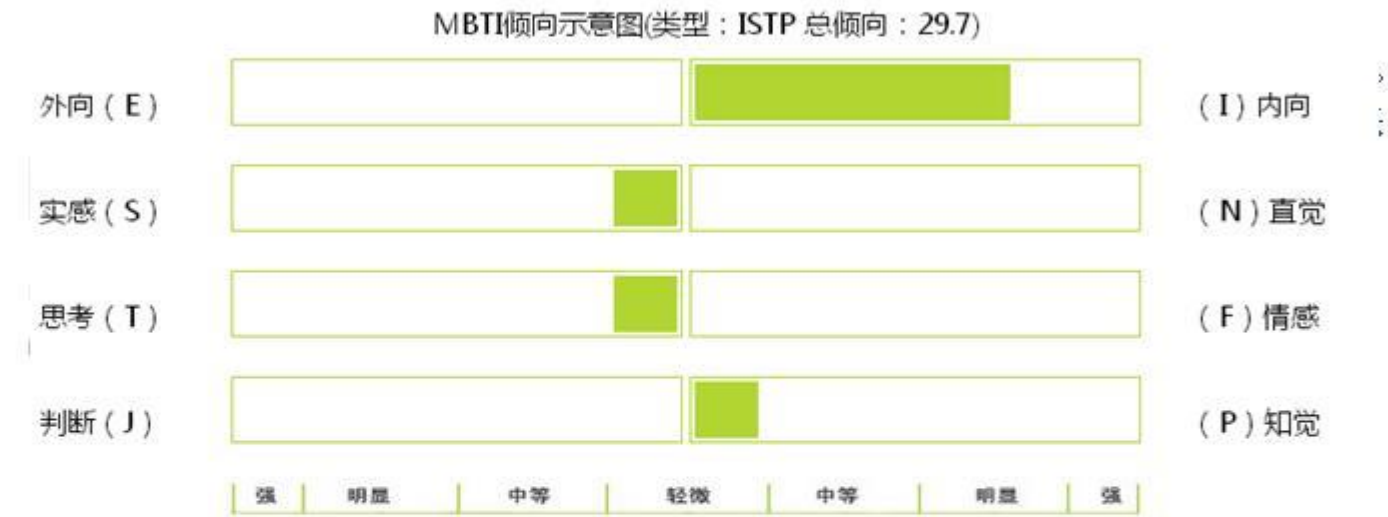
11.我愿意做一个：A建筑工程师 B不确定 C社会科学研究者

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

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

- 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

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

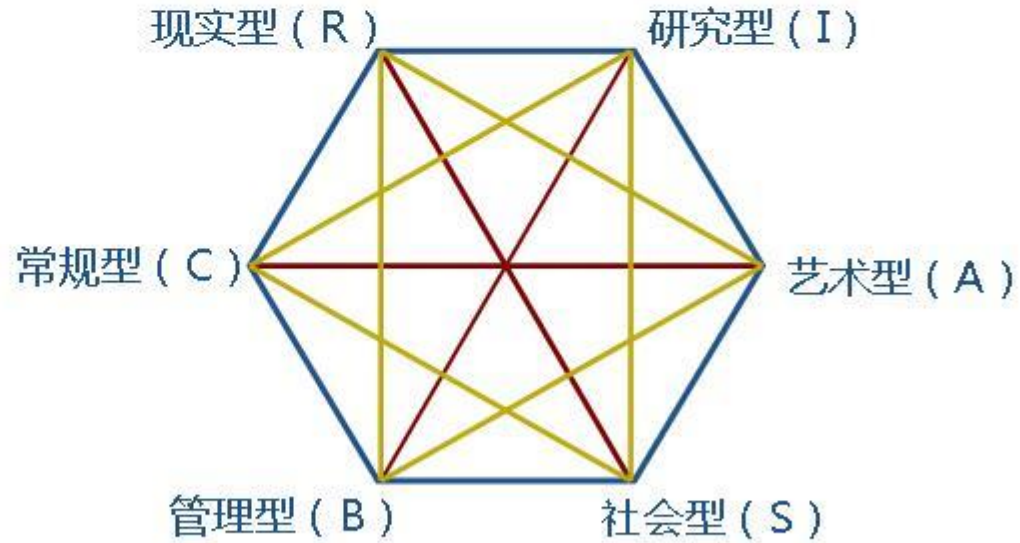
学业成就测试
职业兴趣测试
职业能力测试
职业人格测试
投射测试

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。



湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

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、责任感强的,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。

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

- 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。

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

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.黄貂鱼或鲽鱼

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

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

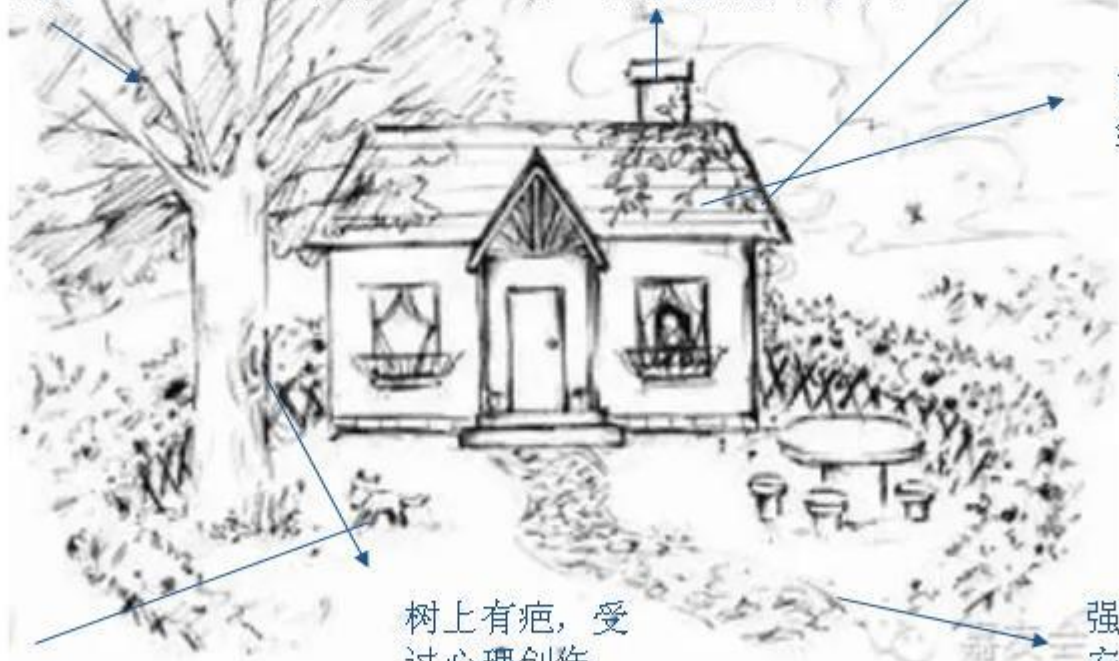


- 悲伤，女人发现丈夫的婚外情
- 忧虑，丈夫酒醉在床上
- 关心，丈夫病重躺在床上，可能即将死去

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

- 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。



湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

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

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

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）

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

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。

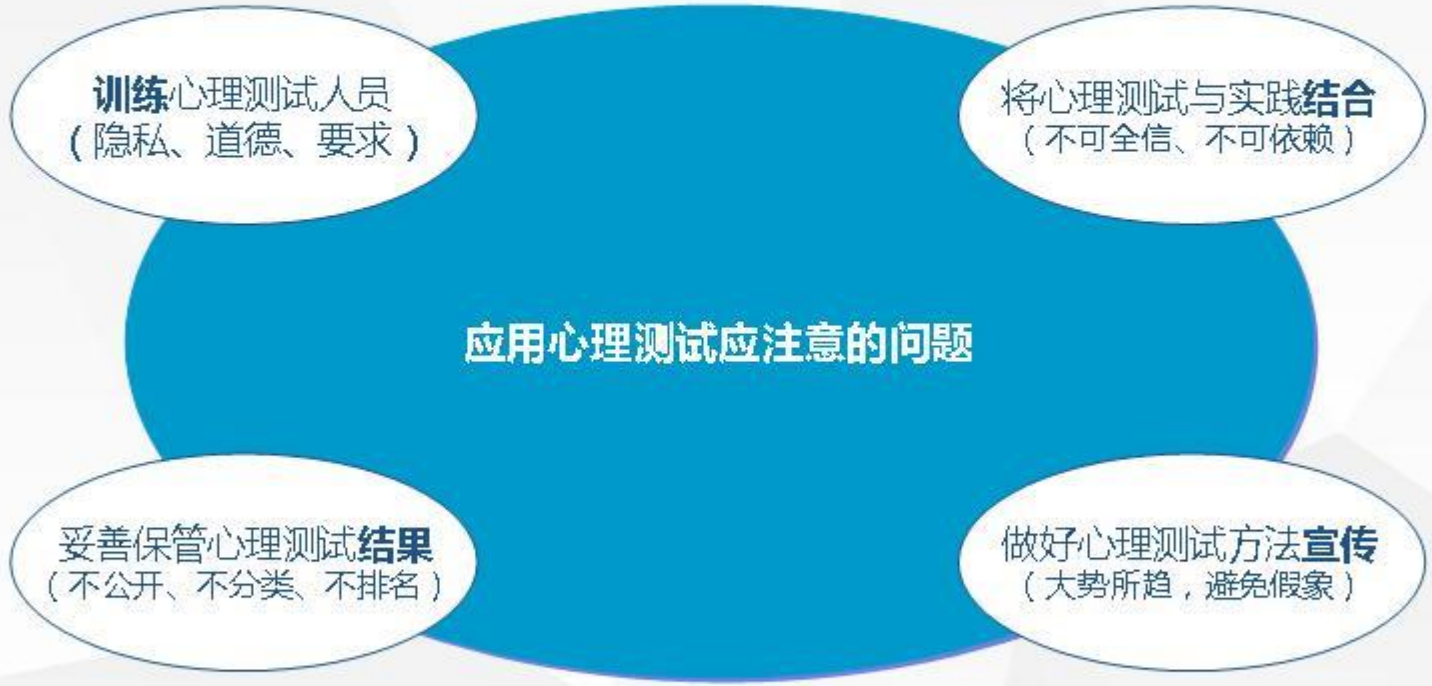
湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

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。

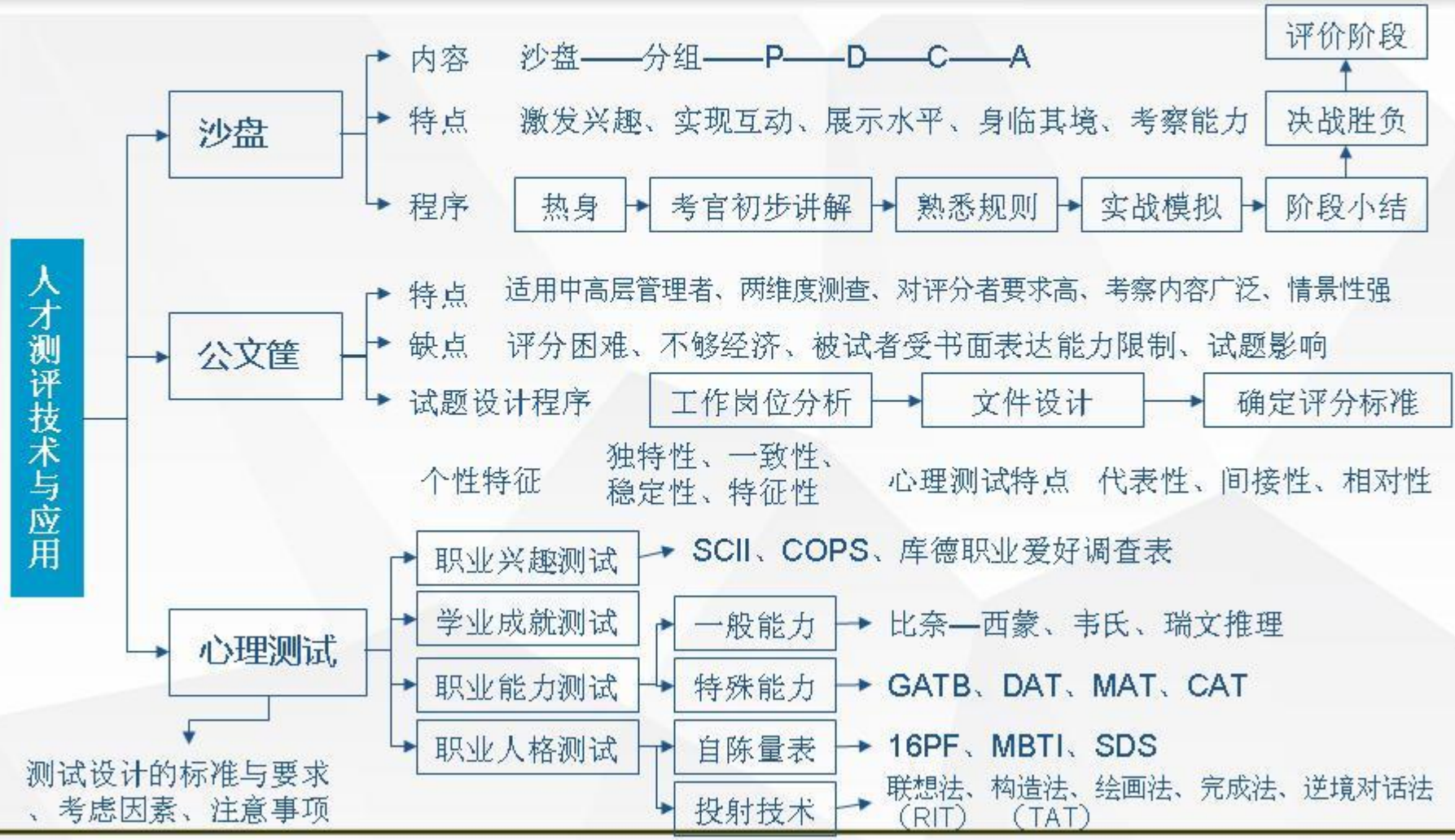
湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

应用心理测试时的注意事项



湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

本节小结



湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

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、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

湖南新东方教育培训中心　www.xdfpx.com

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

湖南新东方教育培训中心　www.xdfpx.com

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

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

湖南新东方教育培训中心　www.xdfpx.com

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

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

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

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

- 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。

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

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

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。

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com