人力资源管理师专业能力巩固练习题（第八版）参考答案

【章节巩固练习题】二级人力（第八版）专业能力参考解析－第二章招聘与配置

反馈邮箱：331038640@qq.com

二、综合分析题（无需死背，重点看看答题分析和步骤）

1、评分标准：

（1）构建选拔性素质模型的具体步骤是：（每项 2 分，最高 10 分）

①组建测评小组，并对测评小组进行培训。　（2 分）

测评小组应包含公司高层管理人员、人力资源管理人员、招聘岗位所在部门主管、招聘岗位的资深任职者。（2 分）

②从招聘岗位的优秀任职人员中选出一定的人员组成测验样本。　（2 分）

③对测验样本进行人格测验，总结被测人员的素质特征。　（2 分）

④将测评结果进行综合，列出招聘岗位选拔性素质表。　（2 分）

⑤将岗位选拔性素质表中的各个素质能力指标进行分级，绘制选拔性素质线，最终构建选拔性素质模型。（2 分）

(2) 结构化面试提纲设计的主要步骤包括：

①将选拔性素质模型分解为选拔性素质，即确定测评指标。　（2 分）

②请专家针对测评指标设计问题，并进行修改完善，形成问卷。　（2 分）

③将问卷进行预先测试，并根据测试有效性确定最终问卷。　（2 分）

④编写结构化面试大纲。　（2 分）

2、参考分析：

（1）面试方案

面试问题应能考察应聘人员的专业知识与技能、人际交往能力以及其综合能力、道德水平等。

具体评价要素与问题如表 2-1 所示。

表 2-1　面试的评价要素与问题

评价要素	问题
专业知识与技能	1.你认为一个好的销售人员最重要的是什么？ 2.你认为自己在这个岗位上的竞争优势是什么？ 3.给你一本黄页，上面有上万个号码，你准备怎么找客户？ 4.谈一谈接待客户的流程和要点？
人际交往能力	1.假如你有个同事整天打游戏聊天，上网，你准备怎么做？ 2.假如你约好了去拜访采购部的小张，提着月饼过去，但在路上碰到了同一部门的小李，小李说：你真是太客气了，还来看我。问题：你怎么做？ 3.当你推销过程中遇到冷遇，怎么解决？
综合能力	1.举例说明自己认为最成功的销售案例。 2.你认为自己最大的弱点是什么，为什么认为所说的是弱点？ 3.由一名考官扮演客户，应聘者向客户推销产品。角色扮演后应由应聘者分析此客户特点，和下次应采取的销售方法。 4.假如你 3 个月了都还没有出单，可能是你不适合这个行业，或者不适合这个公司，又或者不适合销售这个岗位，你准备怎么办？ 5.假如给你定的销售任务很大，完成任务的时间又很短，你用什么办法以确保达到销售目标？
道德水平	1.假如你和上司出差，发现上司以客户招待费的名义请当地的亲戚朋友吃饭，你会怎么做？

（2）面试提问时应注意的问题包括：

①简历并不能代表本人，应对应聘者提供的材料进行提问，鉴别材料的真伪

②工作经历比学历重要，应了解应聘者过去的实际表现而不是对未来承诺

③通过了解应聘者过去的工作经历中的一些关键细节，判断其能力，而不要轻信应聘者自己的评价

④通过应聘者的工作经历分析应聘者的价值取向，而不轻信应聘者的自己观点

⑤有意提问一些矛盾的问题，引导应聘者作出可能矛盾的问答，来判断应聘者是否有撒谎，等等。

3、评分标准：（本小题最高 12 分）

（1）笔试一般应包括以下 6 个基本步骤：

1）成立考务小组；　（2 分）

2）制定笔试计划，主要包括：　（2 分）

①确定笔试的目的和科目，试题的设计、审定、印制与保管；　（1 分）

②笔试的组织与安排；（1分）
③试卷的装订、收存以及阅卷的组织与管理；（1分）
④笔试的经费预算与效果预测。（1分）
3）设计笔试试题；（2分）
4）监控笔试过程；（2分）
5）笔试阅卷评分；（2分）
6）笔试结果运用。（2分）

4、参考分析 答：

在该情境中，很显然，考官提这样的问题，是为了测评应聘者如何看待家庭与工作之间的矛盾，从而体现出应聘者对工作的重视程度。实际上，毫不犹豫地说以工作为第一，其实是不真实的。如果自己的至亲亲人病危，同时在没有其他亲人可帮忙照顾的情况下，丢下手头工作也是可以理解的。在这里，考官层层追问，试图将他的真实想法问出来，但由于缺乏技巧，未能如愿，反而使面试陷入僵局。所以，追问有时候需要艺术。

针对前面这个案例，以下的做法是值得肯定的：

考官：如果你的亲人患病住院，需要你的陪护。而此时公司有一项紧急任务需要你及时完成。你将如何处理？

应聘者：我会毫不犹豫地将工作放在第一位。

考官：请问，你周围的同事有这样想法的多吗？

应聘者：不清楚，（略停顿）可能不太多吧？

考官：那么，你想多数人会怎么做呢？

……

其实，应聘者说的基本上也就是他认为比较合理的一种做法。在这里，考官其实是用了“投射”的原理。当面试问题比较敏感的情况下，考官应该适当应用投射原理。

5、评分标准：

（1）在员工素质测评过程中，导致测评结果误差的主要因素包括：
①测评的指标体系和参照标准不够明确；（1分）
②晕轮效应（或以点概面效应）；（1分）
③近因误差；（1分）
④感情效应；（1分）
⑤参评人员训练不足。（1分）

（2）员工素质测评结果的常用分析方法有：
①集中趋势分析法；（1分）
②离散趋势分析法；（2分）
③相关分析法；（2分）
④因素分析法等 。（2分）

（3）在素质测评中，最常使用的集中趋势量数有：
①算术平均数；（1分）
②中位数。（1分）
描述集中趋势的量数的主要作用是：
A.可以用来说明一组数据全貌的某方面典型特征；（2分）
B.可以用来进行组间比较，以判明一组数据与另一组数据的数值差别。（2分）

6、参考分析

请提出四位侯选人中哪两位可留在销售科任职销售员，并说明理由。

答：

张军：个性适合（为人热情，善于交往）当销售人员，并有当销售员的要求；工作实绩方面也证明了这点（工作效益高，常超额完成任务）。虽然他有纪律性差（利用工作关系办私事、迟到早退）的缺点，通过沟通可以指出其不足，督促其改正。

赵强：个性适合（为人热情，善于交往，头脑灵活）当销售人员；在工作实绩方面也较突出（常超额完成任务、注重售后服务）。但其常难以回收货款，因对销售工作缺乏经验的原因，可以培训其技巧。

7、评分标准：

（1）无领导小组讨论的前期准备工作包括：
①编制讨论题目；（2分）
②设计评分表；（2分）
③编制计时表；（2分）

④对考官进行培训；（2分）
⑤选定场地；（2分）
⑥确定讨论小组。（2分）

（2）考官应着重评应聘者的以下表现：
①参与程度：观察记录应聘者的发言次数与时间，衡量参与程度；（1分）
②影响力：观察应聘者的发言是否引起小组成员们的注意，对达成意见是否起到了决定性的作用；（1分）
③决策程序：评估应聘者在决策形成过程中，是否具有清晰的决策思路，决策的依据是否充分，有没有考虑到对小组其他成员的影响；（1分）
④任务完成情况：评价应聘者是否为促成目标的实现提供了好的建议；（1分）
⑤团队氛围和成员共鸣感：评价应聘者的团队合作精神，在形成一个有效团队的过程中是否起到了积极作用。（2分）

8、评分标准：
（1）面试实施技巧：
①充分准备。（1分）
②灵活提问。（1分）
③多听少说。（1分）
④善于提取要点。（1分）
⑤进行阶段性总结。（1分）
⑥排除各种干扰。（1分）
⑦不要带有个人偏见。（1分）
⑧在倾听时注意思考。（1分）
⑨注意肢体语言信息。（1分）
⑩创造和谐的面试气氛。（1分）
（2）评分标准：（每符合一项得2分，最高10分）
①提出的问题是行为性的问题。（2分）
②所设计的问题内容应针对沟通能力，与指标说明内容密切相关。（2分）
③所设计的评分标准应针对沟通能力的指标内容，评分等级数量不少于3个。（2分）
④各评分等级之间有明显的区别，易于评定。（2分）
⑤每个评分等级要有相应的分值。（2分）
⑥有回答问题的时间限定。（2分）

提问与评分标准　表2－2

问题： 在与他人的交往中，你遇到过令人非常尴尬的事情吗？你通常如何处理？ 回答时间 5分钟		
等级	评分标准	分值
A级	例子真实，处理得当，化尴尬于无形，沟通能力优秀	10
B级	例子真实，勉强能处理好，沟通能力良好	8
C级	善于逃避尴尬环境，沟通能力一般	6
D级	难以处理该事件，沟通能力弱	4

9、参考分析　评分标准：
（1）该公司选拔方法的优点：
①　该公司高度重视人员招聘工作，紧紧抓住选聘合格人才的关键。（2分）
②　人员选拔过程中对应聘者进行多次测评，从而提高了人员招聘的质量。（2分）
③　复试的过程分为四个阶段，面试问题由专家统一设计，事先对考官进行培训，规范合理，有较高的信度和效度。（2分）
④面试结束前，留出应聘者提问的时间，充分尊重应聘者。（2分）
⑤针对申请不同部门的应聘者，公司采取不同的选拔方法，如研发部门采用专题报告评审的方式筛选应者。（2分）
⑥给应聘者报销往返路费，体现出对他们的尊重和关爱，有利于公司形象的塑造。（2分）
（2）面试方法与题目类型：
①　该公司采用的是结构化面试。（2分）
②　面试题目类型：
第一个问题属于背景性问题。（1分）
第二个问题属于思维性问题。（1分）
第三个问题属于情境性问题。（1分）

第四个问题属于经验性、行为性问题。（1分）

③采用以上提问方式的优点：

有利于预测应聘者的素质状况，有较高的效度。（2分）

让应聘者无法事先杜撰或者掩饰，更能反映应聘者的真实情况。（2分）

10、参考分析

答：评分标准：

（1）为了保证人员选拔的质量，应做好以下准备工作：

①收集必要的相关资料和数据。（2分）

②组织强有力的测评小组。（2分）

③制定测评方案。（2分）

A. 确定被测评对象范围和测评目的；（1分）

B. 设计和审查员工素质能力测评的指标与参照标准；（1分）

C. 编制或修订员工素质能力测评的参照标准；（1分）

D. 选择合理的测评方法。（1分）

（2）对“团队管理能力”进行测评时，需要把握的测评要素：（每项2分，最高10分）

①沟通协作；（2分）

②组织能力；（2分）

③监控；（2分）

④培养与指导他人；（2分）

⑤团队精神；（2分）

⑥激励下属；（2分）

⑦绩效导向。（2分）

11、参考分析

答：综合等级标准是将反映绩效考评指标内涵及外延等诸方面的特征进行综合，根据反映考评指标综合程度的不同，按顺序进行等级划分并指派一定的分值。在考评时考评者可根据考评的指标，参照等级划分标准，来确定被考评者在某个指标上所处的等级位置。

评分标准：

（1）在“指标等级定义”（丙）栏中，每答对一个给3分，四栏共12分。

（2）在“等级分数”（丁）栏中，合理列出分值的给3分。

领导技能指标分级评分标准表

测评指标（甲）	指标等级（乙）	指标等级定义（丙）	等级分数（丁）
领导技能	D级	不善于授权，很少给员工发挥能力的机会。	1
	C级	能够从长远角度出发考虑问题，并给予员工发挥能力的机会。	2
	B级	能够通过个人努力影响下属员工，并适当授权，给予员工发挥能力的机会。	3
	A级	具有强烈的领导欲和影响力，能够及时带领下属员工做出努力，给员工创造充分发挥其才能的机会，最大限度的调动员工的积极性、主动性和创造性。	4

12、参考分析

（1）①选拔过程完整；②测试内容全面；③面试考官经过了培训；④面试环境安排合理；⑤面试过程设计科学；⑥面试题目灵活多样

（2）采取了结构化面试的方法

问题（1）属于背景性问题。即关于应聘者的个人背景、家庭背景、教育背景和工作背景等方面的问题，如个人爱好兴趣，家庭的一般情况、在什么企业工作过等。

问题（2）属于思维性问题。这类问题旨在考察应聘者的理解、分析、辨别、综合、评价和推断的能力，如“你认为什么是一个人成功的标准？”“你怎么看待大学教师在外兼职的问题？”等。

问题（3）属于情境性问题。这类问题将应聘者置于一个假设的情境之中，让应聘者设想一下，自己在这样的情境下会怎样做。如“假如现在让你做你们公司的人中部经理，你会怎么做？”“如果你的两个得力下属一直吵架，你会怎么处理？”等

问题（4）属于行为性问题。这类问题是围绕与工作相关的关键胜任能力来提问的，它要求应聘者讲述一些关键的行为事例，面试考官司对这些事件进行记录，从中可以提取应聘者的胜任特征。

上述提问方式的优点是：

1）利于预测应聘者的素质状况，有较高的效度；

2）让应聘者无法事先编造或者掩饰，更能反映应聘者的真实情况。

13、参考分析　（9、12、13、16类似题目）

答：（1）该公司的复试采取的是结构化面试方法。结构化面试是指在面试之前，已经有一个固定的框架或问题清单，面试考官根据框架控制整个面试的进行，按照设计好的问题和有关细节逐一发问，严格按照这个框架对每个应聘者分别作相同的提问。这种面试的优点是对所有应聘者均按同一标准进行，可以提供结构与形式相同的信息，便于分析、比较，减少主观性，同时有利于提高面试的效率，且对面试考官的要求较低。缺点是谈话方式过于程式化，难以随机应变，所收集的信息的范围受到限制。

问题（1）属于背景性问题。即关于应聘者的个人背景、家庭背景，教育背景和工作背景等方面的问题，如个人爱好兴趣、家庭的一般情况、在什么企业工作过等。

问题（2）属于思维性问题。这类问题旨在考察应聘者的理解、分析、辨别、综合、评价和推断的能力，如“你认为什么是一个人成功的标准？”“你怎么看待大学教师在外兼职的问题？”等。

问题（3）属于情境性问题。这类问题将应聘者置于一个假设的情境之中，让应聘者设想一下，自己在这样的情境下会怎样做。如“假如现在让你做你们公司的人事部经理，你会怎么做？“如果你的两个得力下属一直吵架，你会怎么处理？”等。

问题（4）属于行为性问题。这类问题是围绕与工作相关的关键胜任能力来提问的，它要求应聘者讲述一些关键的行为事例，面试考官对这些事件进行记录，从中可以提取出应聘者的胜任特征。

（2）员工招聘时应注意的问题包括：

①简历并不能代表本人。简历的精美程度与应聘者个人能力无必然联系。作为招聘人员应该尽量避免通过简历对应聘者做深入的评价，也不应该因为简历对面试产生影响；

②工作经历比学历更重要。对于有工作经验的人而言，工作经历远远比他的学历重要。他以前所处的工作环境和他以前所从事的工作最能反映他的需求特征和能力特征；

③不要忽视求职者的个性特征。首先，考察他的性格特征在这个岗位上是否有发展潜力，其次，考察团队合作精神；

④让应聘者更多地了解组织。招聘和求职是双向选择，招聘人员除了要更多地了解应聘者的情况外，还要让应聘者更充分地了解企业；

⑤给应聘者更多的表现机会。招聘人员不能仅根据面试中标准的问答来确定对应聘者的认识，应该尽可能为应聘者提供更多的表现机会；

⑥注意不忠诚和欠缺诚意的应聘者。对那些频频更换企业的应聘者，用人单位一定要特别小心，一个不诚恳的应聘者并不是你所想用的人；

⑦关注特殊员工。如果招聘人员遇到职业经历坎坷或者是能力超强的应聘者，一定要给予特别关注；

⑧慎重做决定。千万不要急着做决定，假如面试后合适的应聘者有好几个，你要利用考试的方法继续挑选，直到找出最佳人选。尤其不要因为企业领导急于知道选择结果，急于用人，便受到影响

⑨面试考官要注意自身的形象。

14、参考分析

（1）你对要报考的单位知道哪些？你是通过什么方式收集到这些信息的？

分析：此题所测的要素为语言表达能力，并为深入了解求职动机、工作能力等信息，题型是背景性题目。这类题目的目的如下：①让应聘者心理放松，能够自然进入面试情境；②作为面试的最初探查，了解应聘者是否有备而来；③收集话题，为深入面试提供引导；④核实应聘者的某些背景信息。应聘者回答语言清晰、流畅，表达内容层次分明，富有逻辑性，可评为上等；应聘者回答语言通顺，表达内容条理基本分明，评中等；应聘者回答结巴，语言表达不清、累赘，表达内容没有条理，缺乏逻辑性，评下等。

（2）你买了一些礼品去看望生病在家的一个朋友，碰巧在楼道里遇见了你单位领导的爱人，对方以为你是来她家拜访的，接下礼物并连连道谢。这时你应该怎样处理才能做到既讲明了自己的真正来意又不伤害对方的面子呢？

解析：此题所测的要素为应变能力，题型是情境性题目，使应聘者面临一种微妙、棘手、尴尬的情境，观察应聘者思维的敏捷、周密、随机应变能力及情绪的稳定性。应聘者回答情绪稳定，思维敏捷，设想得体，可评为上等；应聘者回答情绪基本稳定，设想基本得体，评中等；应聘者回答不知所措，窘迫、紧张，或设想的言行不得体，甚至让对方下不了台，评下等。

（3）你刚才在自我介绍中说到你做过宣传工作，能举一个你自认为宣传活动比较成功的例子吗？请你从计划、组织、协调三方面详细说明这次宣传活动。

解析：此题所测的要素为计划、组织、协调能力及处理问题的风格，题型是行为性问题，对没有管理经历的应聘者可换一个角度提问，如在假设的情况下。应聘者所举的例子中如果其负责的活动难度高，而应聘者游刃有余地安排计划，组织，协调各项工作，并取得了突出成效，可评为上等；如果其负责的活动难度适中，应聘者能基本保障各项工作的进行，最后成效一般，可评为中等；如果其负责的活动难度低，应聘者在推行各项工作中有遇到较多障碍，最后成效不能满足公司要求，应评为下等。

（4）随着经济发展，百姓收入逐渐增加，同时贫富差距也日益加大，合理分配收入也成为现在讨论的热点问题。你是怎样看待公平与效率的关系？

此题所测的要素为综合分析能力，题型是思维性问题。重点了解应聘者对热点话题的关注程度，观察日常问题的能力，分析问题的深度，知识面是否宽广，见解是否独到，思想是否成熟，而非让应聘者发表专业性意见。

（5）如果在工作中，你的上级非常器重你，经常分配给你一些会侵犯别人职权的工作，你的同事对此很有意见，你会怎样处理好和上级及同事的关系呢？

解析：此题所测试的要素为人际交往的意识和技巧，将应聘者置于两难境界，测评其处理上下级和同级权属关系的意识及沟通的能力，题型是情境性问题。应聘者能从有利于工作和团结的角度考虑问题，积极、婉转、稳妥地说服领导改变主意，在工作中对同事的冷嘲热讽甚至过分的做法，表示出较大的宽容，并能够进行适当的沟通，可以评为上等；感到为难，但又不好向领导提出来，怕辜负领导的信任，私下里能与有意见的同事进行沟通，希望能消除误会，评中等；不感到为难，坚决执行上级交代的任务，并认为这是自己能力强的必然结果，评下等。

15、参考分析

（1）组织无领导小组讨论的前期准备工作包括：

①编制讨论题目；（2分）
②设计评分表；（2分）
③编制计时表；（2分）
④对考官进行培训；（2分）
⑤选定场地；（2分）
⑥确定讨论小组。（2分）

（2）在编制讨论题目时，应当注意以下问题：

①首先要对所招聘岗位进行工作分析，了解拟任岗位所需员工应该具备的特点、技能；（2分）
②讨论题目须具有争论性，题材要为大家所熟悉，且题目不会诱发被评人的防御心理；（2分）
③如果采用案例型题目，应筛选出难度适中、内容合适、典型性和现实性均好的案例；（2分）
④对所编制出的备选答案进行甄别、筛选，确定出最符合本岗位工作特点的题目。（2分）

16、评分标准：

（1）该公司采用的是结构化面试。（2分）

（2）面试题目的类型：

①第一个问题属于背景性问题；（2分）
②第二个问题属于思维性问题；（2分）
③第三个问题属于压力性问题；（2分）
④第四个问题属于情境性问题；（2分）
⑤第五个问题属于经验性问题。（2分）

（3）上述提问方式的优点是：

①有利于预测应聘者的素质状况，有较高的效度；（2分）
②让应聘者无法事先编造或者掩饰，更能反映应聘者的真实情况。（2分）

17、评分标准：

（1）在实施面试过程中应当注意掌握以下技巧：

①充分准备；（1分）
②灵活提问；（1分）
③多听少说；（1分）
④善于提取要点；（1分）
⑤进行阶段性总结；（1分）
⑥排除各种干扰；（1分）
⑦不带个人偏见；（1分）
⑧在倾听时注意思考；（1分）
⑨注意肢体语言。（1分）

（2）评分标准：

①设计出情境性问题，2分；
②设计出具有等级性的评分标准，每项2分，共8分；

③设计出具有差距性特征的分值，1分；

④参考示例如表2－3所示。

表2－3　应变能力指标的情境性提问与评分标准表

情境性问题（2分）： 有一天，您的好友生病在家，您带鲜花等礼品前去探访，可在楼道里遇到了您多年不见的老师，对方以为是来看望他的，这时您如何应对？			评定结果
等级	评分标准（以下每项2分，共8分）	分值	——
A级（优）	回答者情绪极为平稳，思维敏捷机智灵活，处理的十分圆满；	10	——
B级（良）	回答者情绪较为平稳，反应较为灵活，处理的较为圆满；	8	——
C级（中）	回答者情绪基本平稳，反应稍显迟缓，处理的基本得体；	6	——
D级（差）	回答者过于紧张，窘迫，不知所措，言行举止不够得体。	4	——
		总分	——

18、评分标准：

（1）资源争夺型题目的评分要点：

①题目要有目标性，即候选人要解决的问题；（2分）

②题目要明确实现目标的资源约束；（2分）

③题目要明确候选人的任务；（2分）

④题目要设定候选人为完成任务需要遵守的规则。（2分）

【题目实例】

假如你们是某集团公司8个分公司的销售部经理。现在集团公司决定将一笔5万元的特殊奖金授予4名工作出色的员工，其中一等奖1人，奖金2万元，二等奖3人，奖金各1万元。8个分公司各自推荐了一名候选人，你的任务是代表你所在分公司的候选人去争取这笔奖金。

你会得到你所代表的候选人的有关资料。在讨论开始之前，有10分钟熟悉材料和准备的时间，然后有50分钟的时间用于讨论，可以先分别表明自己的建议，再集体协商，在讨论结束的时候，必须要拿出一个一致性的建议，否则任何人都无法得到这笔奖金。最后结果由一个人向考官汇报，并陈述理由，其他人可以补充。如果到规定时间，你们还是没有得到一致的建议，那么，你们每个人的成绩都会扣除一定分数。

候选人材料（略）

（2）评分标准：

①评分表要包含被评分人的姓名或编号、应聘职位和时间等基本信息；（2分）

②评分表要包含计划能力等6项测评指标；（2分）

③评分表要设定6项测评指标的对应权重，且权重之和为100%；（3分）

④评分表要设定评分标准和规则，并留有填写总分的空格。（3分）

【无领导小组讨论评分表】表2－4

无领导小组讨论评分表

应聘职位		应聘者者姓名	
应聘时间		评分者	

测评指标	决策能力	计划能力	组织协调能力	人际影响力	团队合作能力	语言表达能力
权重（%）	15	15	15	20	20	15
行为记录						

评分						
加权得分						
评分标准：优—10 良—7 中—4 差—1					总分	

19、评分标准：

（1）群体决策法是指在招聘活动中组建决策团队，由不同背景的多个决策人员对应聘者进行评价，最后综合各决策人员的评价，得出应聘者最终评价结果的招聘决策方法。（3分）

群体决策法的特点如下：

①决策人员的来源广泛；（1分）

②决策人员不唯一；（1分）

③运用运筹学群体决策法的原理。（1分）

（2）可按照如下步骤选定录用人员：

①处理表1数据，即将表1中的每行数值减去该行最小值；（2分）

②得到如下矩阵，如表2－5所示。（2分）

表2－5　群体决策法过程表

面试考官	候选人					权重（%）
	甲	乙	丙	丁	戊	
1.销售副总经理	5	5	0	0	10	20
2.人力资源部经理	10	5	5	0	10	25
3.集团销售部经理	10	5	5	5	0	30
4.地区资深销售主管	10	10	0	5	5	25
最终得分	9	6.25	2.75	2.75	5.75	-
注：各位考官评分所占权重分别为：20%、25%、30%、25%。						

③根据表1各面试官的打分权重，计算各候选人的最后得分，如下所示：

候选人甲的最后得分：5×20%+10×25%+10×30%+10×25%=9（1分）

候选人乙的最后得分：5×20%+5×25%+5×30%+10×25%= 6.25（1分）

候选人丙的最后得分：0×20%+5×25%+5×30%+0×25%=2.75（1分）

候选人丁的最后得分：0×20%+ 0×25%+5×30%+5×25%=2.75（1分）

候选人戊的最后得分：10×20%+10×25%+0×30%+5×25%=5.75（1分）

通过以上核算，可知候选人甲的得分最高，应予录用。（3分）

20、评分标准：

（1）构建选拔性素质模型的具体步骤是：（每项2分，最高10分）

①组建测评小组，并对测评小组进行培训。（2分）

测评小组应包含公司高层管理人员、人力资源管理人员、招聘岗位所在部门主管、招聘岗位的资深任职者。（2分）

②从招聘岗位的优秀任职人员中选出一定的人员组成测验样本。（2分）

③对测验样本进行人格测验，总结被测人员的素质特征。（2分）

④将测评结果进行综合，列出招聘岗位选拔性素质表。（2分）

⑤将岗位选拔性素质表中的各个素质能力指标进行分级，绘制选拔性素质线，最终构建选拔性素质模型。（2分）

(2) 结构化面试提纲设计的主要步骤包括：

①将选拔性素质模型分解为选拔性素质，即确定测评指标。（2分）

②请专家针对测评指标设计问题，并进行修改完善，形成问卷。（2分）

③将问卷进行预先测试，并根据测试有效性确定最终问卷。（2分）

④编写结构化面试大纲。（2分）

21、答案：

根据面试评价表答题：

（1）素质测评的三要素是：标准、标度、标记。

所谓标准，就是指测评标准体系的内在规定性，常常表现为各种素质规范化行为特征或表征的描述与规定，如题中的“衣着得体与行为举止”“语言组织与表达能力”“知识面与文化修养”和“对应聘岗位的认知”。

所谓标度，即对标准的外在形式划分，常常表现为对素质行为特征或表现的范围、强度和频率的规定。如题中的“15%”“20%”“25%”。

所谓标记，即对应于不同标度（范围、强度和频率）的符号表示，通常用字母（A，B，C 等）、汉字（甲，乙，丙等）或数字（1，2，3 等）来表示，它可以出现在标准体系中，也可以直接说明标准。

（2）该表属于二次量化。二次量化即指对素质测评的对象进行间接的定量刻画，即先定性描述后再定量刻画的量化形式。题中首先赋予了每个指标不同的权重，即先对每个指标的重要程度进行定性的描述，完成第一次量化，即纵向量化；然后请对被测者的各个指标进行打分，这是对每个指标进行定量的刻画，完成第二次量化，即横向量化。

（3）是运用了当量量化。当量量化是遇到不同类别的对象如何综合的问题下，即不同质的素质测评对象需要统一转换的情况下，对它们进行近似同类同质的量化。在这里，每个应试者属于不同质的对象，很难直接比较，所以需要通过各项指标的纵向加权，进行量化，就是当量量化。

22、评分标准（最高 18 分）：

一个结构完整的面试系统应包括以下四个阶段：

（1）面试的准备阶段　(2 分)

本阶段主要的主要工作内容和程序是：

①制定面试指南。内容包括面试团队组建，面试准备，提问分工和顺序，提问技巧，制定面试评分标准和评分办法等；(1 分)

②准备面试问题。包括确定岗位才能的构成和比重，提出面试问题等；(1 分)

③确定评估方式。包括确定面试问题的评估方式和标准、面试评分表；(1 分)

④培训面试考官。(1 分)

（2）面试的实施阶段　(2 分)

面试的实施过程一般包括以下五个具体阶段：

①关系建立阶段；（1 分）

②导入阶段；（1 分）

③核心阶段；（1 分）

④确认阶段；（1 分）

⑤结束阶段。（1 分）

（3）面试的总结阶段　(2 分)

面试结果的处理工作包括三个方面内容：

①综合面试结果；（1 分）

②反馈面试结果；（1 分）

③面试结果文件的存档。（1 分）

（4）面试的评价阶段　（2 分）

面试结束后，应回顾整个面试过程，总结经验，为下一次的面试设计做准备。

23、答案：

缺乏恰当的面试技巧。表现在：

（1）问题随意性强，没有事先准备；

（2）没有尽量创造和谐气氛，咄咄逼人；

（3）面试目的不明确，作出结论性意见；

（4）面试问题与要考察的能力素质关系不清晰；

（5）没有掌握恰当的面试进程；

（6）对应聘者带有个人偏见。

应注意掌握以下面试技巧：（见 17 题的解答）。

24、参考分析

高：有个人独到见解，能从问题产生的背景、原因、过程、后果、危害等方面来分析；提出多种可行的针对性措施。

中：能看到某个方面的问题和原因，分析不够深入、不够透彻、不够全面；提出的措施单一性强。

低：就事论事，观点偏激，没有分析；无可行的解决措施。

25、参考分析　答案：

（1）根据工作职责确定办公室主任的胜任素质模型。在此基础上确定测评标准体系，明确测评指标以及相对权重，具体可参见表2－6。

表2－6　胜任素质模型

序　号	胜任特征	测评指标	权　重（%）	得　分
1	执行能力	执行能力	15	
2	沟通协调能力	沟通协调能力	15	
3	督导能力	督导能力	15	
4	应对突发事件能力	应对突发事件能力	15	
5	战略性思维	战略性思维	10	
6	调查研究能力	调查研究能力	10	
7	协作能力	协作能力	10	
8	表达能力	表达能力	5	
9	自我管理能力	自我管理能力	5	

每个测评指标的评分标准可根据实际情况来确定，这里以“沟通协调与协作能力”为例，采用5级评分标准，其评分量表参见表2－7。

表2－7　沟通协调与协作能力-分级评分标准表

指标名称	指标等级	指　标　等　级　定　义	得分
沟通协调与协作能力	E级	很难与他人进行沟通和协作	1
	D级	能与他人进行简单的沟通、简单的协作	2
	C级	可以运用一定的方式，协调与团队成员的关系，营造团队的合作气氛	3
	B级	能够运用各种沟通方式如语言表达等，协调与团队成员的关系，营造团队的合作气氛，具有良好的团队精神	4
	A级	能够根据客观情况的变化，进行自我心理调试。善于运用各种沟通方式如语言表达等，协调与团队成员的关系，营造团队的合作气氛	5

（2）组建测评小组，小组成员要求有工作经验，有公正之心，原则性强，作风正派，掌握测评技巧，有主见等。

（3）选择测评方法，如无领导小组讨论、结构化面试、公文筐测试等，不同的测评方法有不同的适用范围，建议综合使用以上三种方法，具体参见表2－8。

表2－8

测评方法	测评的指标
无领导小组讨论	沟通协调能力、应对突发事件能力、战略性思维、协作能力、表达能力
结构化面试	战略性思维、调查研究能力、自我管理能力
公文筐测试	督导能力、应对突发事件能力、战略性思维、调查研究能力

（4）设计测试题目。

（5）确定测评时间和地点。

（6）培训考官，统一测评标准，掌握一致的宽严程度，克服测评容易发生的心理偏差。

（7）发布招聘信息，运用筛选简历和求职申请表的方法，对应聘者进行初步筛选。

（8）对筛选出来的应聘者进行测评。

（9）测评结果处理，比较、产生测评报告，确定最优人选，作出最终决策；

（10）认真总结，为下次招聘工作提供经验教训。

26、参考分析：

（1）应通过了解应聘者过去工作经历中的一些关键细节，来判断应聘者的能力，而不要轻信应聘者自己的评价。

（2）在设计面试问题时应采用STAR面试法，即背景（situation）、任务（task）、行动（action）和结果（result）：

① 背景：要了解该应聘者取得这些业绩时所处的环境，如外部市场大环境，企业的状况、产品的特点等，还应了解该应聘者在的这些业绩时承担的具体任务是什么?

② 任务：在当时背景下承担的主要任务是什么，扮演什么角色。

③ 行动：了解应聘者为了完成任务，做了哪些具体工作，每项工作的具体内容是什么，即了解应聘者的工作方式、思维方式和行为方式。

④ 结果：如果应聘者的回答是理论的、含糊的，或者仅仅是某种观点，而与行为无关时，面试考官可以通过追问或插问的方式，以获得与行为有关的回答。

27、参考分析

选拔性素质模型是结构化面试过程中的提问问题的主要依据。

绘制该图要注意：

(1)将要测评的指标作为一列，如该案例中的战略管理能力、团队管理能力、自我意识、领导技能、分析式思考、自我管理能力、成就需求、市场意识、关注细节与秩序；(2)针对某个具体的经理人，评价其各项能力的等级，有 A、B、C、D 四个等级；

(3)将各项能力的评价等级连起来形成了素质模型图。具体如图 2-1 所示。

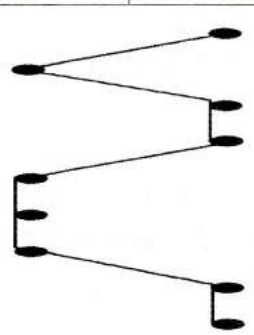
选拔性素质名称	等级指标及选拔性素质水平线			
	A级	B级	C级	D级
战略管理知识与能力 团队管理知识与能力 自我意识 领导技能 分析式思考 自我管理能力 成就需求 市场意识 关注细节与秩序				

图 2-1　企业职业经理人选拔性素质模型图

www.xdfpx.com