【章节巩固练习题】一级人力（第八版）专业能力简答题　第二章 招聘与配置

反馈邮箱：331038640@qq.com

二、简答题

1、简述构建岗位胜任特征的基本程序和方法。P123+P126

答：

（一）构建胜任特征模型的基本程序：

（1）定义绩效标准；（采用岗位分析与专家小组讨论确定）

（2）选取校标分析样本；（在绩效优秀与一般的员工中随机抽取调查）

（3）获取校标分析样本有关胜任特征的数据资料；

（4）建立岗位胜任特征模型；

（5）验证岗位胜任特征模型；验证岗位胜任模型可以采用回归法或其它相关方法。

（二）构建胜任特征模型的主要方法：

定性研究的主要有：编码字典法、专家评分法（以德菲尔法为主）、频次选拔法等；

定量研究的主要方法有：t 检验分析、相关分析、聚类分析、因子分析、回归分析等。

2、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。P123+P127

答：专家评分法以德尔菲法为主，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，将整理后的资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。

（4）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。

3、编码辞典法的具体步骤包括哪些？P127

答：编码辞典法是指专家根据经验列出胜任特征清单，并对各胜任特征进行分级和界定的方法。

具体步骤如下：

（1）组建开发小组（至少 4 名专家构成）

（2）建立能力清单（对相关领域所涉及的能力进行归纳和汇总，列出能力清单。资料整理；归纳和汇总能力指标；对被调查对象进行进一步分析，完善和充实能力清单。）能力清单可以由专业人士直接提出。

（3）能力指标的删减（经过专家的研讨，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

4、沙盘推演测评法有什么特点？沙盘推演测评法具有哪些功能？其测评的对象主要是什么？可以测量被试者的哪些能力？P135/136

答：

（一）沙盘推演测评的特点：

（1）场景能激发被试者的兴趣

（2）被试者之间可实现互动

（3）直观展示被试者的真实水平

（4）能使被试者获得身临其境的体验

（5）能考察被试者的综合能力

（二）沙盘推演测评的功能：培训、测评、选拔。

（三）沙盘推演测评的对象和能力指标：

沙盘推演，主要适用于针对企业高级管理人员的测评和选拔。

可以考察： 1. 决策能力 2. 计划能力 3. 统筹能力 4. 预测能力 5. 分析能力 6. 沟通能力 7. 解决问题能力 8. 团队合作能力。其中，沟通能力、团队合作能力是其他人事测评技术无法测评的。

5、简述沙盘推演测评法的具体操作过程。P137

答：沙盘推演测评法的操作程序和基本方法

（1）被试者热身：沟通、被试者组合、团队组建，企业目标与角色分配，时间控制 1 小时左右

（2）考官初步讲解：企业初始状态、运行条件、市场情况、企业内外部竞争情况介绍，时间控制在半小时左右

（3）熟悉游戏规则：按规则熟悉各个过程，明确职责。时间控制在 1 小时之内

（4）实战模拟：运作开始，分析讨论、集体决策、赢得业绩，6~8 个经营年度，时间不超过 5 小时
（5）阶段小结：考官针对情况教授知识，下一年度实践，递进，时间 15~30 分钟/次
（6）决战胜负。
（7）评价阶段：体会提升企业竞争力，体会企业运作系统模型;实践达目标;考察：经营决策判断沟通与合作;得分：小组+个人。

6、简述公文筐测试的特点和不足。可以测量被试者的哪些能力？P138/139
答：
（一）公文筐测试的特点：
①适用选择优秀中层、高层管理人员，它的测试时间比较长（一般约为 2 小时），适于作为最后环节；
②从技能和业务角度考察管理人员整体运作能力，包括对人、财、物流程的控制；
③对评分者要求高，事前要培训；
④考查内容范围十分广泛；
⑤情景性强。

（二）公文筐测试的不足：
（1）公文筐测试的一个显著特点是评分比较困难。
（2）不够经济。
（3）被试者能力的发挥受到其书面表达能力的限制。
（4）试题对被试者能力的发挥影响比较大。

（三）公文筐测评的对象和能力指标：
公文筐测试的对象中高层管理人员，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。
可以考察被试者： 1. 计划能力 2. 组织能力 3. 协调能力 4. 沟通能力 5. 预测能力 6. 决策能力，还可以测评：书面表达能力、个人自信心、风险态度、信息敏感性、创造思维能力等。

7、简述职业心理测试的种类和适用范围。P147/148/150
答：职业心理测试包括以下几类：
1、学业成就测试。
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，其研究的对象是比较明确的、相对限定范围内的学习结果。适用于选拔专业技术人员、科研人员。
2、职业兴趣测试。
主要测查人在职业选择时的价值取向，目前大量应用与职业咨询、职业指导中。对预测销售人员的可培训程度和职业潜力有较高的效度，对于管理人员、工艺师、驾驶员等的预测也有中等水平。应用较广泛的职业兴趣测试有 SCII、COPS、KPRV。
3、职业能力测试。
通过对人的非生活经验积累而形成的能力来预测被测试者在某一职业领域发展的潜能，分为一般能力（智力）测试和特殊能力（能力倾向）测试。一般能力测试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。特殊能力测试尤其适用于那些仅具有较少经验或缺乏经验的应聘者，如对计算机或其他技术人员的选拔。目前应用较多的有 GATB、DAT、MAT、CAT。
4、职业人格测试。
即个性测试。在企业人员选拔和配置方面最常用的自陈量表有：卡特尔 16 种人格因素问卷（16PFQ）、梅耶尔斯—布雷格斯人格特质量表（MBTI）及职业自我探索量表（SDS）。
5、投射测试
给被试者提供一些意义不明确的刺激图形，让被试者在完全不受限制的情形下，自由作出反应，使其在不知不自觉中表露出人格的特质。投射技术职能有限地应用于高级管理人员的选拔，目前应用较多的两种：罗夏墨渍测试（RIT）和主题统觉测试（TAT））。

8、在运用职业心理测试时，应考虑哪些影响因素并注意哪些问题？P152/158
答：
（1）在能够确保测试结果稳定、有效的前提下，必须根据特定的测试目的、测试对象的特点、时间和所预期的成本收益率来选择测试工具和手段。
（2）须对对使用心理测试的人进行专门的训练。
（3）要将心理测试与实践经验相结合。
（4）要妥善保管好心理测试结果。
（5）要做好使用心理测试方法的宣传。

7、简述基于工作分析的招募流程的基本环节包括哪些？P162
答：基于工作分析的人才招募流程的基本环节
1）进行全面深入的综合分析，审核并确定人才空缺岗位。
2）审查并更新人才空缺岗位工作说明。
3）确定合格候选人的各种可能来源。
4）选择有效的方式吸引候选人来应聘。

8、人才招募甄选过程中，要特别关注并克服哪些问题？P164
答：
（1）招聘人员对人才空缺岗位缺乏深入全面的了解和分析。
（2）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需求区别开来，没有全面的考核。
（3）未能对面试小组进行正确的培训。
（4）未能对面试小组进行协调和整合。
（5）未能有效的进行背景审查或利用背景审查的结果。
（6）在甄选过程中受非理性情感因素的影响。

9、基于岗位胜任特征的人才招募甄选有哪些优势？P166
答：
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；
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；
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；
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；
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；
6）基于胜任特征的招募与甄选不存在歧视性；
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；
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。

10、基于岗位胜任特征的人才甄选流程包括哪几个环节？对于甄选结果应如何处理？P173
答：
（一）基于岗位胜任特征的人才甄选流程包括
1）制作基于岗位胜任特征的申请表；
2）建立甄选标准并对申请表进行审核；
3）进行行为面试设计，并对相关招聘人员进行系统培训；
4）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；
5）基于岗位胜任特征对候选人进行背景审查；

（二）甄选方法：行为面试技术、能位匹配技术、心理测试、评价中心。

（三）甄选结果的处理：
（1）如果顺利通过，则进入下一轮的能位匹配技术的测量；
（2）如果被淘汰，则返回获取候选人环节，回到招募流程中。

11、对顺利通过面试的应聘者进行背景调查，应注意哪些问题？P181
答：
（1）从岗位胜任特征的角度，对候选人的情况进行深入了解和调查。
（2）采用岗位胜任特征模型、行为指标量表、行为面试结果评估等方式，对背景审查的结果进行分析和评估。
（3）对候选人进行背景审查时，调查渠道应尽量多样化。
（4）在进行背景调查时，必须注意询问技巧和方式，特别是在候选人还没有离开原来的工作单位的情况下。
（5）进行基于胜任素质的背景调查必须具有很强的针对性，否则会流于形式，缺乏实效。

12、人才录用决策的基本程序和方法。P182
答：
（1）补充完善人才录用的标准。
（2）整合甄选流程获得的数据。
（3）采用量化分析法进行决策：综合加权法、立即排除法、能位匹配方法。

13、什么是能位匹配技术？其实施的主要步骤包括哪些内容？P184

答：
（一）含义：能位匹配方法也称能位匹配技术。这里的“能”，即人才及其本身的能力素质，而“位”即工作岗位。能位匹配技术不仅可以从非量化的角度对“人才”与“岗位”进行匹配，也可以从理化的角度对“人才”与“岗位”进行匹配。

（二）实施步骤：
（1）从量化的角度进行能位匹配时，既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。
（2）采用行为面试技术对通过岗位申请表初步筛选的候选人进行严格评估，计算候选人胜任特征的综合加权得分。
（3）为了坚持优中选优的原则，提高录用的质量，继续对背景审查以及其他测评的数据和结果做出进一步的分析，通过反复比较分析，最终做出录用决策。
（4）采用能位匹配方法进行录用决策分析时，还可以采用加权绝对值比较法计算匹配程度指标对候选人的胜任特征进行评比。
（5）可以进一步采用积分相关分析法对候选人与应聘岗位的匹配度进行更为精准的分析。

14、实施晋升策略应采取哪些有效措施？P195
答：
实施晋升策略应采取的措施：
（1）管理者应该强调企业的内部晋升政策。
（2）鼓励直线经理和主管允许有能力的员工离开自己所负责的部门。
（3）建立并完善企业工作岗位分析评价与分类的制度。
（4）企业定期公布内部聘任岗位空缺的情况。
（5）采用有效措施克服并防止员工晋升中的歧视行为。
（6）企业员工晋升过程中的正规化。

15、员工晋升的基本程序。P196 在对申请晋升对象进行筛选时，要考虑哪些选拔标准？可以采用哪些选拔方法？P197/198
答：
（一）晋升的基本程序：
1）部门主管提出晋升申请书；
2）人力资源部审核与调整；
3）提出岗位员工空缺报告；
4）选择适合晋升的对象和方法（依据：工作绩效、工作态度、工作能力、岗位适应性、人品、资历）；
5）批准和任命；
6）对晋升结果进行评估（面谈法和评价法）。

（二）选拔标准（依据）：
①工作绩效，从工作完成的质量和数量两个方面进行考察；
②工作态度，评价候选人工作的责任感、事业心和进取精神；
③工作能力，综合考察候选人与工作相关的能力和技能；
④岗位适应性，考察候选人适应新岗位和新环境的能力；
⑤人品，从个人的诚实性、勤勉性、容忍性、合作性等多方面进行评价；
⑥资历，候选人的服务年限和以往的各种经历。

（三）选拔方法：
①面谈法，通过与当事人，当事人的上级、同事和下属座谈，了解当事人的工作表现；
②评价法，通过人事调动评价表来评价晋升工作是否规范、合理，检验晋升管理是否存在明显的失误。

16、企业员工调动的目的有哪些？P199
答：
(1)满足企业调整组织结构的需要；
(2)保持员工晋升渠道的畅通；
(3)满足员工的不同需要；
(4)是有效处理劳动关系冲突的有效方法；
(5)是员工获得不同工作经验的重要途径.

17、工作岗位轮换对员工有哪些益处？P200
答：

(1)可以避免员工士气低落,效率下降,能够唤起员工工作热情;
(2)作为学习过程,可以使员工全面了解整个生产流程;
(3)可以增加员工就业的安全性;
(4)可以促使员工寻找适合自己的岗位,使员工获得评价自己资质和偏好的良好机会;
(5)可以改善团队小环境的组织氛围;
(6)对有毒有害的工作岗位实行岗位轮换制度,可以有效降低职业伤害和各种职业病的发生率.

18、企业员工流动（离职）的因素可能有哪些？P204 员工工作满意度可以通过哪些指标来衡量？P207
答：
（一）企业员工流动（离职）的影响因素分析：
（1）企业工作条件和环境方面的因素：工资奖金福利待遇、工作场所环境条件、工作时间、轮班制度、直接主管的人格和能力、合作伙伴的情况、工作的安全性、工作的意义、技能要求及运用的情况、职业生涯的发展机会、人事政策法规制度；
（2）其他方面影响员工流动的因素：员工在被解雇之前提出的辞呈、企业违反劳动法规、员工试用期内不符合要求、员工拒绝降级使用、拒绝调任、员工不能胜任岗位工作、员工严重违纪被辞退、员工终止临时雇用；
（3）员工家庭生活方面的影响因素：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；
（4）员工个人发展方面的影响因素：找到更适合的新岗位、找到更好的发展机会、回到学校深造、到军队服役、为政府工作、转到同类行业或企业、自己决定重新创业；

（二）员工工作满意度衡量指标：
（1）工作内容是决定工作满意度及员工流动的一项比较重要的指标。
（2）与员工工作满意度有关的指标通常还包括：工作报酬、工作内容、直接主管、工作合作伙伴、工作条件以及劳动环境等。

湖南新东方
教育培训中心
www.xdfpx.com