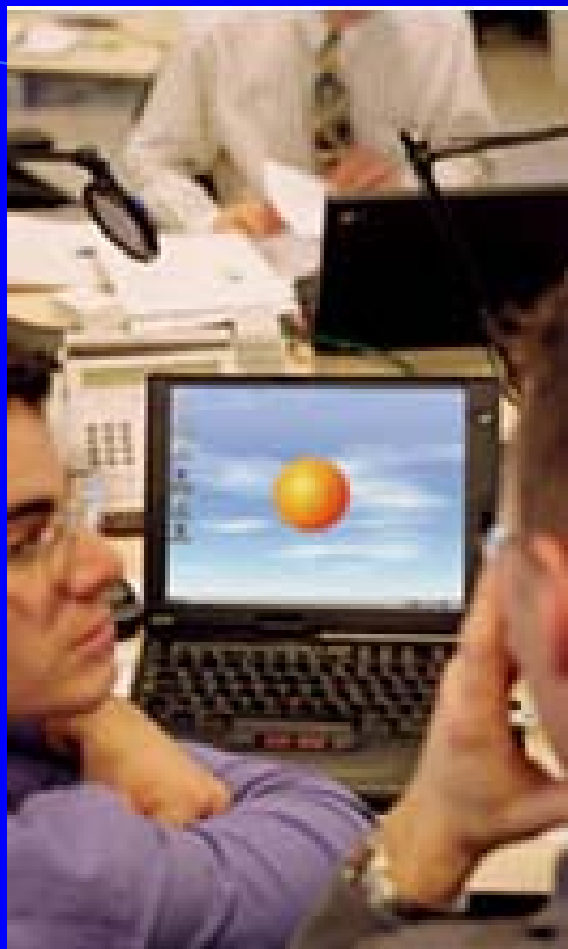


人力资源测评



学习目的

- 通过本课程的学习，学员应掌握：
- 一人力资源测评的基本原理、基本方法；
- 一人力资源测评的技术；
- 一测评报告的撰写与分析的方法与技能。

第一章 概论

- 人力资源测评的概念：
- 又称人员素质测评、人员测评、人事测评，是以心理学、管理学、行为科学和统计学的理论为基础，运用标准化的技术和方法，对社会各类人员的认知水平、操作技能、智能结构、人格特质、职业倾向和发展潜力，进行测量、评价与分析的过程。

素质测评的概念

- 一素质：个体完成一定活动与任务所具备的基本条件和基本特点，是行为的基础与根本因素，包括生理因素与心理因素两个方面。
- 一素质与绩效 / 发展的关系：内在条件与外在表现
- 一素质与水平的区别： ?

素质的构成体系

- 身体素质：体力、体质和精力的综合
- 心理素质：
- 文化素质：学校教育程度、自我学习程度、社会化程度
- 品德素质：政治品质、思想品质与创新意识、道德品质
- 智能素质：知识、智力、技能、才能
- 心理健康素质
- 其他个性素质： ?

素质的特点

- 1、原有基础性
- 2、稳定性
- 3、可塑性
- 4、内在性
- 5、表出性
- 6、差异性
- 7、综合性
- 8、可分解性

素质形成的决定因素

► 遗传是素质形成的生物学前提

遗传是生物个体前后代特征上的相似性。个体素质是可以遗传的，但是不能得出人的素质是由遗传因素所决定的

例：XYY

► 良好环境是素质形成的根本条件

环境，从心理学角度说，是指在人的心理、意识之外而对人的素质形成发生影响的外部条件的总和。

例：孟母三迁

孙子曰“性相近也，习相远也；少成若天性，习惯如自然”

素质测评

- 测评 (**Assessment**):

测量和评价 (**measurement and evaluation**)

测量: 依据规则为测量对象所具有的某一特征指派一个可资比较的数字。 (**S.S Stevens**)

评价: 在这些数字度量的基础上加以深入的主观分析。

- 素质测评：
- 指测评主体在较短的时间内，采用科学的方法、收集被测评者在主要活动领域中的（行为事实）表征信息，再采用科学的方法针对某一测评的目标体系做出数量或价值的判断，或者直接从表征信息引发与推断某些素质特征的过程。
- “测量是评定的基础和前提，评定是测量的归宿和目的”。

素质测评的类型

- 按目的和用途划分：

- 1、配置性测评

- 一测评流程

工作分析：又称职务分析，指对某一特定工作（岗位）作出工作职责、任务、内容等方面的明确规定，并确定完成这一工作所需的条件和行为的过程。

- 由两大部分组成：岗位（工作）说明和岗位（工作）规范

- 岗位分析是人力资源管理实践的基础

- 一特点：针对性、客观性、严格性、准备性

●2、选拔性测评

●一测评流程

●一执行原则：公平性、公正性、差异性、准确性、可比性

●一特点：强调区分功用、测评标准的刚性强、测评过程强调客观性、测评指标具有选择性、测评结果比较明显

- 3、开发性测评
 - 一测评流程
 - 一特点：勘探性、配合性、促进性
- 4、诊断性测评
 - 一测评流程
 - 一特点
- 5、考核性测评
 - 一测评流程
 - 一特点
 - 一原则

素质测评的功用

- 1、评定

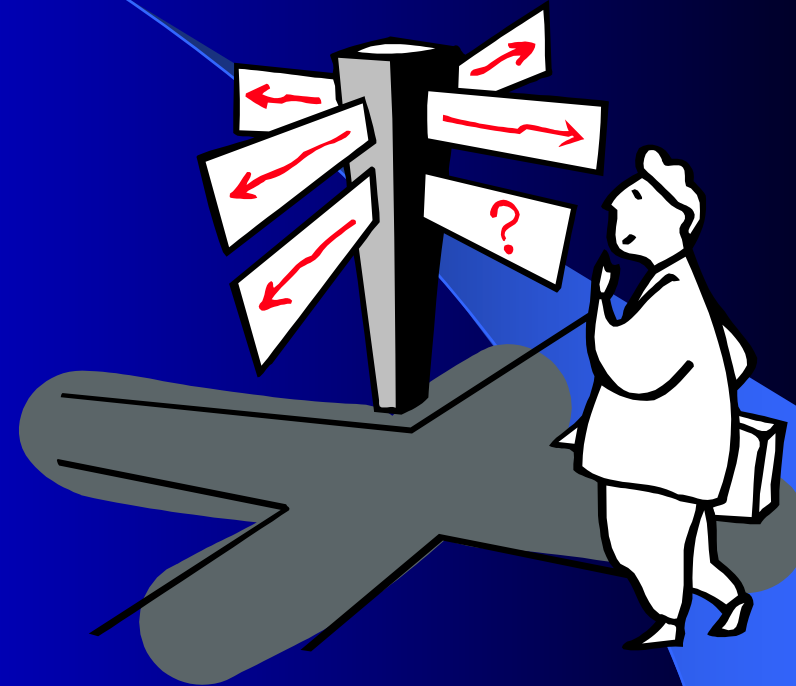
标准：

效标 (**criterion**)：与测评对象本身无关的客观要求。

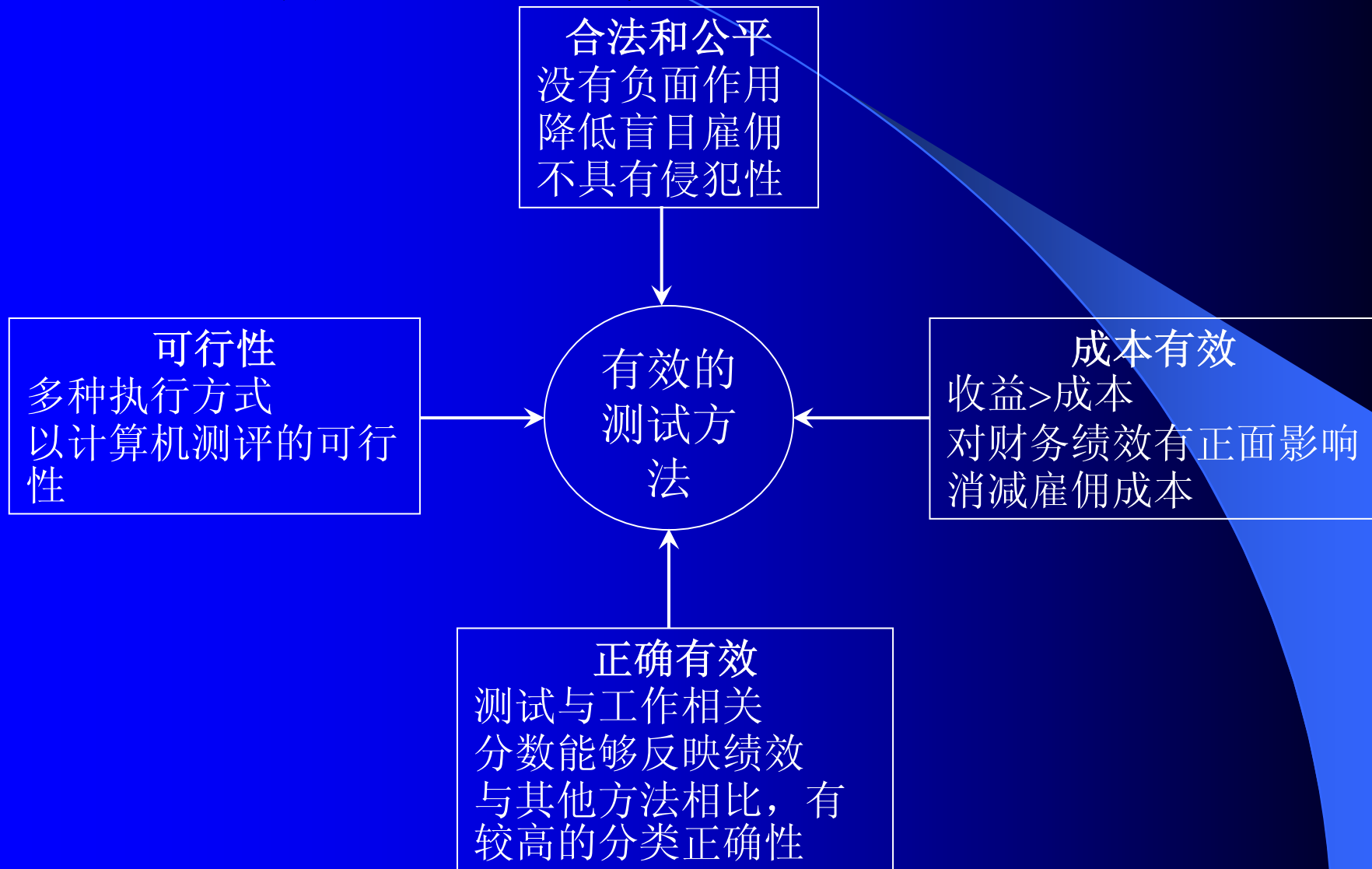
常模 (**norm**)：根据测评对象制定的标准。



- 2、诊断反馈
- 3、预测
- 4、有助于人力资源配置的科学化
- 5、有助于人力资源开发
- 6、有助于人力资源的优化管理
- 7、有助于个人择业与自我发展
- **讨论：** 性格决定命运



什么是有效测试方法？



素质测评价值的经济分析

- **RE分析(Schmidt与 Hunter):**
- **--40%-70%法则:** 员工工作效率或产品值的差异大约为工资的**40%-70%**。最好员工的价值与最差员工价值的差异, 大约为平均工资额的**80%-140%**。
- **--一般员工的产出值应该是他或她工资的2倍。**

素质测评在我国的发展

- 1、专门测评机构蓬勃发展
- 2、测评方法和技术的中国化
- 3、素质测评技术人员专业队伍的培养与形成
- 4、测评技术在企业中的应用取得了一定成效

人员素质测评的几个认识问题

- 1、人员测评无用论
- 2、以人才测评代替人事决策
- 3、对测评结果的准确性期望过高
- 4、把人员测评软件看作测评是否科学的标志

案例分析与讨论



第二章

素质测评的原理

素质测评的理论分析

- 一、人事配置原型
 - 职位阈限原则
 - 素质消退现象
- 二、角色要求
 - 职业、职位类别产生不同的工作角色。
 - 角色与素质的匹配。



素质差异

- ►个体素质差异是素质测评的前提
- ►个体之间的差异：
 - 一倾向差异：兴趣、需要、动机、价值观
 - 一心理特征差异：能力、气质、性格
- ►**Holland**素质类型与职业一览表

- 认知理论
- ▶ 人员素质测评是一个特殊的认知过程
- ▶ 职业测评量表与方法
- 管理优化
- 开发提高

素质测评的基本原理

- 原理
- 1、个人的每一个行为表现，都是其相应心理素质在特定环境中的特定表征。例：
- 2、素质是一种相对稳定的组织系统，各个体不尽相同，它可以综合不同环境下的刺激，使个体对这些不同的刺激作出一致的反应行为。例：
- 模式
- 黑箱模式：刺激 → 行为反应 → 分析信息 → 作出判断
- 例：“服从”测评的模式分析

- 特点

- 1、抽象性

- 效度：有效性，指采用的测评工具对所测评的特征测量到什么程度的估计。

- 2、稳定性

- 信度：可靠性，指对人员测评的可靠性和一致性程度。

- 高信度是高效度的必要条件，而不是充分条件。

- 3、层次差异性

- 4、间接性

- 5、主观性

- 6、互动性

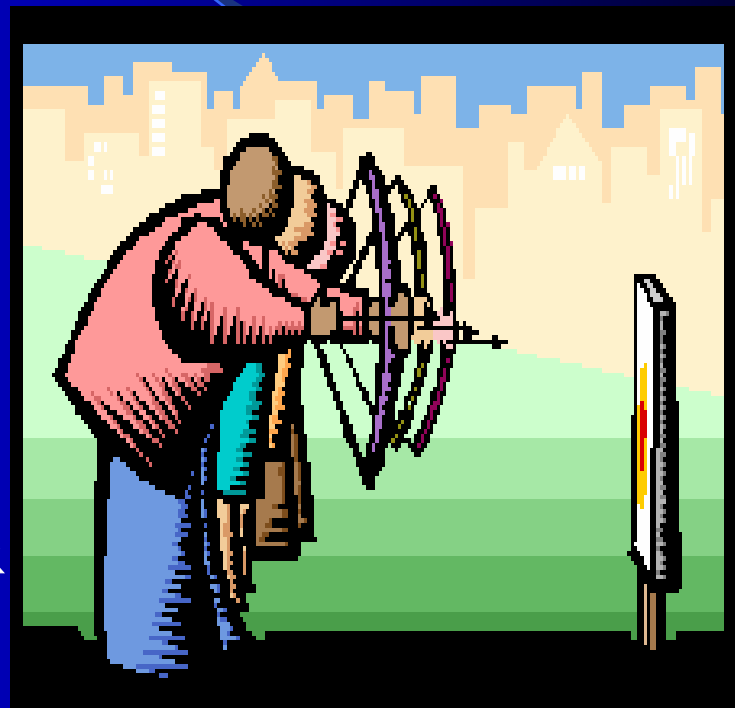
- 7、社会性

- 8、相对性与模糊性

- 9、整体性

素质测评的方法

- 1、心理测试
- 2、面试方法
- 3、评价中心技术
- 4、推荐表、申请表、
 - 履历表、档案的分析
- 5、绩效考核



素质测评的原则

- 1、客观与主观测评相结合
- 2、定性与定量测评相结合
- 3、静态与动态测评相结合
- 4、精确与模糊测评相结合
- 5、素质测评与绩效考评相结合
- 6、要素测评与行为测评相结合
- 7、分项与综合测评相结合
- 8、素质测评与指导开发相结合

素质测评的过程

- 1、准备阶段：
 - 测评决策
 - 建立测评机构
 - 调查研究与工作分析
 - 设计测评要素体系
 - 编制测评标准体系
 - 测评工具的选择和研制
 - 测评方法的选择

- 2、实施阶段
- 一宣传动员
- 一选择测评的时间与空间
- 一实施测评
- 一收集测评数据
- 一抽样抽查，检查测评是否符合要求

- 3、统计阶段
 - 一数据处理
 - 一划分等级和类型
 - 一鉴定测评结果的有效性和可靠性
- 4、应用阶段
 - 一形成测评报告
 - 一将测评报告结果反馈给有关部门和个人
 - 一根据测评结果作出有关人事决策
 - 一测评总结

亟待解决的几个问题

- 1、全时空性与有限性
- 2、模糊性与精确性
- 3、量化的必要性与困难性
- 4、真实性与虚伪性
- 5、主观性与客观性
- 6、描述性与预测性
- 7、经验性与科学性
- 8、个别性与统一性

Holland职业倾向测试

- 霍兰德职业兴趣测验是美国著名职业指导专家 J.霍兰德（H O L L A N D）编制的, 在几十年间经过一百多次大规模的实验研究, 形成了人格类型与职业类型的学说和测验。该测验能帮助被试者发现和确定自己的职业兴趣和能力专长, 从而科学地做出求职择业的决定。霍兰德认为具有某一特殊类的人格的人, 便会对于同一类型的工作（环境）发生兴趣, 从而人格与工作环境的相互匹配。

卡特尔人格特质测试

1. www.pyeis.com/psychology/cartel/cartel.asp

第三章

素质测评标准体系

测评标准体系的结构

- ▶一级指标：测评目标
 - ▶二级指标：测评项目
 - ▶三级指标：测评指标
 - ▶标准、标志与标度
-
- 例：“海尔电脑销售人员的测评指标体系”

测评的内容

- ►指为实现素质测评的目的？，素质测评所指向的具体对象与范围，具有相对性的特点。
- ►测评内容的确定以测评目的及测评的客体的特点为依据。
- ►确定测评内容的步骤：
- 分析被测评对象的结构 ——> 找到值得测评的因素 ——> 筛选确定

测评目标

- ▶ 素质测评中直接指向的内容点，具有相对性。
- 例：品德（内容）—纪律性（目标）等
- ▶ 测评目标的确定主要依据测评的目的与工作职位的要求。
- 例： ?

测评项目

- ▶ 测评目标下设测评项目。


- 例：

- 知识素质（测评目标）



基本知识 营销知识 市场知识 电脑知识

测评指标

- ▶对测评项目内涵与外延的分析、细化。
- 例：工作态度（项目）
- 工作责任、工作主动性

标志、标度与标记

- 标志：为一个测评素质确定的关键性考核标准，要求必须可辨别、易操作的特征，通常一个测评要素要由多个测评标志来说明。
- 标度：对标准的外在形式划分，表现为对素质行为特征或表现的范围、强度和频率的规定。
- 标记：相应于不同标度（范围、强度和频率）的符号表示，没有独立意义。

- 举例 1：感召力
- 1、擅长说服，善于赢得支持。
- 2、能调整表情以吸引听众。
- 3、能策划引人注目的事件，以说明问题的要点。
- 测评标度：精通 一般 很差
- （等级式标度）

- 举例 2 :

测评项目	测评标志	测评标度
日常工作工 作是否勤 恳、 踏实	工作踏实	5
	说得过去， 还算认真	3
	非常不认 真， 总是怠工	0

- ▶ 数量式标度

工作分析

- 又称职务分析、岗位分析，指对某一特定工作（岗位）作出工作职责、任务、内容等方面的明确规定，并确定完成这一工作所需的条件和行为的过程。
- 由两大部分组成：工作（岗位）说明书和工作（岗位）规范
- 岗位分析是人力资源管理实践的基础。

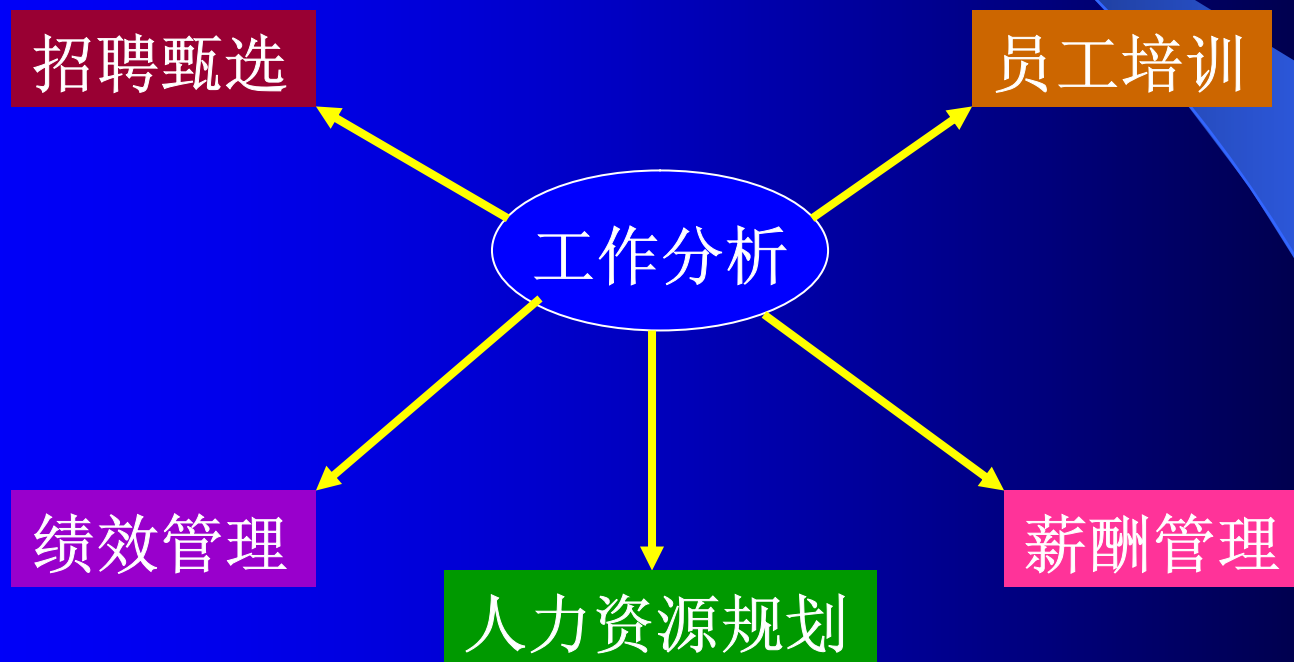
工作分析的内容

1. ▶ 岗位名称的分析
2. ▶ 岗位任务的分析
3. ▶ 岗位职责的分析
4. ▶ 岗位关系的分析
5. ▶ 岗位的劳动强度和劳动环境分析
6. ▶ 岗位对员工的知识、技能、经验、体格、体力等必备条件的分析

举例？ 招聘主管的工作说明书及工作规范

工作分析价值何在？

工作分析是现代人力资源管理所有工作的基础和前提



工作分析的方法

- 1、观察法
- 2、工作者自我记录法
- 3、主管人员分析法
- 4、访谈法
- 5、关键事例法
- 6、问卷法
- 7、文献查阅法

工作分析方法—观察法

- 方法

- 工作分析人员直接到所需要分析的工作的现场进行仔细观察和详细记录

- 优点

- 能够比较全面和深入地了解工作的要求

- 缺点

- 只适用于那些工作内容主要是由身体活动来完成的工作，不适用于脑力劳动成分比较高的工作和处理紧急情况的间歇性工作
- 员工可能会感到自己正在受到监视甚至威胁，内心对工作分析人员产生反感，或导致动作的变形

- 通常直接观察法与面谈法结合使用

工作分析方法—访谈法

- 方法

- 以个别谈话或小组座谈的方式收集与工作有关的信息资料

- 优点

- 能够简单而迅速地收集工作分析资料，适用面广

- 缺点

- 所收集的资料可能失真和扭曲
 - 员工容易夸大其承担的责任和工作的难度
 - 受访者可能不信任工作分析人员，或怀疑其动机
 - 沟通过程出现问题，如问题表达不明确或不准确

工作分析方法—问卷调查法

- 方法

- 通过调查问卷的形式来获取工作有关的信息

- 优点

- 费用低、速度快
 - 不影响员工工作时间
 - 资料可以数量化，便于处理

- 缺点

- 问卷设计要花费很多时间、人力和物力
 - 被调查者可能不认真填写，从而影响所获得的信息的质量

构建测评标准体系的步骤

- 一、明确测评的客体与目的
- 二、确定测评的项目
- 三、确定测评标准体系结构
- 四、筛选与表述测评指标
- 五、确定测评指标权重
- 六、规定测评指标的计量方法
- 七、试测并完善测评指标体系

确定测评的项目

- 1、工作目标因素分析法
- 2、工作内容因素分析法
- 3、工作行为特征分析法

确定测评指标权重

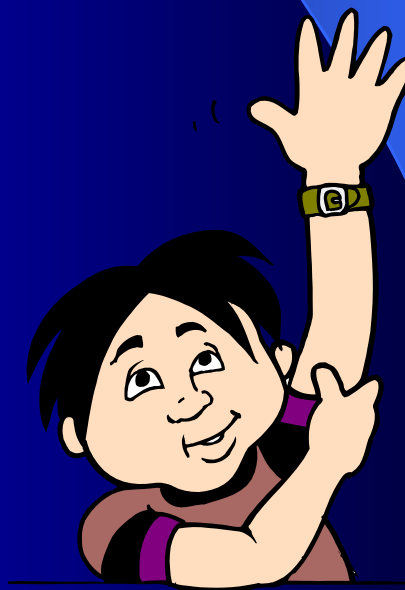
- 1、德尔菲法（专家咨询法）
- 2、层次分析法、对偶比较法 例
题？
- 3、多元分析法

规定测评指标的计量方法

- 1、客观性测评指标
- 2、主观性测评指标
- 举例说明？

案例分析

- 1、“海尔电脑销售人员的测评指标体系”
- 2、“M D 公司的人员测评”



第四章

心理测验方法

心理测验的定义

- 定义（A.Anastasi）：心理测验实质上是行为样组的客观的和标准化的测评。
- 心理测验的五个要素：
 - 1、行为样组
 - 2、标准化
 - 3、难度客观测评
 - 4、信度
 - 5、效度

常用的心理测验

- 智力测验
- 能力测验

认知

- 人格测验
- 气质、态度与价值观测验
- 心理健康测验
- 其他类型的心理测验

个性

人格测验

- 人格的定义
- **Eysenck (1970):** 人格是个人的性格、气质、智力和体格相对稳定而持久的组织，它决定着个人适应环境的独特性。
- **Allport (1961):** 人格是个体内在心理物理系统中的动力组织，它决定一个人对环境独特的适应。
- **Phares (1984):** 人格是一个人区别于另一个人并保持恒定的、具有特征性的思想、感情和行为的模式。

人格的特点

- 1、整体性
- 2、稳定性
- 3、独特性
- 4、社会性



人格测试方法

- 问卷法
 - 1、明尼苏达多相人格测验 (MMPI)
 - 2、加州人格问卷 (CPI)
 - 3、卡特尔16因素测验 (16PF)
 - 4、迈一布二氏类型指标 (MBTI)

卡特尔16因素测验

- —16PF是美国伊利诺州立大学个性及能力测验研究所的卡特尔教授于1949年编制。
- —16种人格特征：乐群性、聪慧性、稳定性等
- —在我国的使用：具有较高的信度和效度。

16PF在人员选拔录用中的作用

- 1、心理健康状态
- 心理健康的主要因素：情绪稳定（高C）、轻松兴奋（高F）、有自信心（低O）、心平气和（低Q4）。
心理健康者标准分通常介于0—40之间，均值22分，担任艰巨任务的人一般具有较高的心理健康标准分。

- 2、从事专业者的人格因素
- 专业人格因素主要有：好强的抱负（高E）、冒险敢为（高H）、富于幻想（高M）、精明能干（高N）、批评激进（高Q 4）。
- 3、专业而有成就的人格因素
- 知己知彼、自律严谨（高Q 3）、有恒负责（高G）、情绪稳定（高C）、好强固执（高E）、精明能干而世故（高N），自立、当机立断（高Q 2）、自由批评激进（高Q 1）。
- 通常总分介于10—100之间，平均分55，总分在67分以上者一般应有所成就。

- 4、创造力强的人格特征
- 缄默孤立（低A），聪慧而富有知识（高B），好强固执（高E），严肃审慎（低F），冒险敢为（高H），敏感、感情用事（高I），幻想、独立不羁（高M），坦白直率（低M），自由、批评、激进（高Q），自立、当机立断（高Q 2）。

- 5、缺乏专业训练技术工作者人格因素
- 情绪稳定（高C），心平气和（低Q4），现实、合乎成规（低M），谦逊顺从（低E），知己知彼、自律谨严（高Q3），有恒负责（高G）。
- 6、在新环境中成长能力因素
- 聪慧（高B），有恒负责（高G），知己知彼、自律谨严（高Q3），严肃审慎（低F）。

- 7、管理事物有效因素
- 现实合乎成规（低M），有恒负责（高G），自律谨严（高Q 3），心平气和（低Q 4）。
- 自我测试

迈-布二氏类型指标 (M B T I)

- 四对相互独立的人格偏向:

(E) 外向型 **Extraverted**—内向型 (I) **Introverted**

(S) 感觉型 **Sensing**—直觉型 (N) **Intuitive**

(T) 思考型 **Thinking**—情感型 (F) **Feeling**

(J) 判断型 **Judging**—感知型 (P) **Perceiving**

- 第一维度：指个人情绪聚焦是倾向于指向外部世界的，还是指向内部世界的。
- 外向型：躲避孤独，寻找群体
- 内向型：躲避拥挤人群，偏好相对的孤立

- 第二维度：指我们如何收集这个世界的信息。
- 感觉型：从特定问题上寻找特定的解释，喜欢切实可行的实践任务与结果，关注现状，偏好数据或事实，而不是想象。
- 直觉型：以思维和理论构建为乐趣，对普遍性的追求远胜于特殊性，他们的偏好是用比喻、随意的方式获得信息。

- 第二维度：指我们收集了足够的信息后，如何做出决策。
- 思考型：以自己的逻辑性、分析能力、客观和非人格化为荣—坚信正确比喜欢更重要。
- 情感型：对和谐的追求要胜过公正和纯粹，倾向于过分让自己迎合别人的需求。
- 研究表明：思考与情感是唯一与性别相关的。约2/3的男性属于思考型，同样比例的女性属于情感型。

- 第二维度：指人们怎样来决定自己的生活。
- 判断型：喜欢决断、计划性、准时、秩序、整洁、组织性强，按部就班，喜欢控制局面。座右铭：各就其位，各司其职。
- 感知型：喜欢弹性、自主、适应性，讨厌结构和程式。

16种人格类型

- 如：ISTJ：内向、感觉、思考、判断
- ISFJ：内向、感觉、情感、判断
- ENTJ：外向、直觉、思考、判断
- 适合的职业：
- ISTJ：
 - 审计员、预算分析员、电脑编程员、会计、医学研究者、文字处理专业人事
- ENTJ：
 - 领导人、决策者

投射技术

- 投射：指个人把自己的思想、态度、愿望、情绪、性格等个人特征，下意识地反映于外界事物或他人的一种心理过程。
- 投射技术：向被试提供一些未经组织的刺激情境，让被试在不受限制的情境下，自由表现出他的反应，通过分析反应的结果，就可以推断他的人格结构。

投射技术的特点

- 1、测评目的的隐蔽性
- 2、内容的非结构性与开放性
- 3、反映的自由性

投射的方式

- 1、联想法：要求被试根据刺激说出自己联想的内容。
- 例：罗夏克 (**H. Rorschach**) 墨迹测验法
- 2、构造法：要求被试根据所看到的，编出一个包括过去、现在和未来发展的故事。
- 例：主题统觉测验—由莫里和默根于**1938**年在哈佛创制，理论基础是莫里的“需要—压力”理论。
- 3、完成句子测验
- 4、绘画测验

价值观测评

- 价值观：个人对客观事物的意义与重要性的总评价，它使人的行为带有个人的某种稳定性。
- 价值观的类型：
- 1、斯普兰格六类型：
- 理论型：乐于观察、推理、发现真理
- 经济型：强调事物的实用性、有效与实惠
- 审美型：从形式与和谐中寻求最高价值
- 社会型：利他与仁慈
- 政治型：热衷于个人权利、影响力和声望
- 宗教型：理想信念主义者

- 格雷夫斯七等级型：
- 反应型：追求基本生理需求的满足
- 宗法式忠诚型：按部就班、服从
- 自我中心型：粗犷、有闯劲
- 顺从型：忠诚努力、谨小慎微
- 权术型：有目标、追求功利
- 社交中心型：重视集体的和谐、平等的人际关系
- 价值主义型：喜欢自由和创造性工作、灵活的职务

智力测验

- 又称“普通能力测试”，是各种基本能力的综合。包括语言能力、思维能力、基本操作能力、想象力等。
- 企业中常用智力测验方法：
- 1、韦克斯勒智力测验
- -1949年，发表韦氏儿童智力量表（WISC）
- 适用于6-16岁儿童。
- -1955年，发表韦氏成人智力量表（WAIS）
- 适用于16岁成人。
- 1967年，发表韦氏幼儿智力量表（WPPSI）
- 适用于4-6岁幼儿。

- 特点：
- 1、测验结构完整，不仅包括言语测验，还包括操作测验，能对人的智力整体水平和各个能力侧面做出全面的评定。
- 2、测验内容按一定的排列法将同一种能力的测验集中起来组成分测验，不仅可以系统地对各种能力进行测定与比较，同时还可以指导测验的时间。
- 3、测验适用范围广，三个量表既可独立，也可以相互衔接。
- 4、言语测验效度极高，对高层管理人员的选拔很合适。

能力倾向测验

- 能力测验是测验人们在某些方面的特长和技能表现。
- 一般能力测验
- 特殊能力测验



一般能力测验

- 一般能力测验 (**general aptitude test battery GATB**).
- 1、测评的构成：由**15**种测验构成，其中**11**种是纸笔测验，**4**种是器具测验，可以测定**9**种能力倾向，这**9**种能力倾向对完成各种职业的工作是必要的。

- 测评能力的种类
- 1、**G-智能 (Intelligence)**:一般的学习能力, 对说明、指导语和诸原理的理解能力, 推理判断能力, 迅速适应新环境的能力。
- 2、**V-言语能力 (Verbal aptitude)**:理解言语的意义及与它关联的概念, 并有效掌握它的能力。
- 3、**N-数理能力 (Numerical aptitude)**:在正确快速地进行运算的同时, 能进行推理并解决问题的能力。
- 4、**Q-书写的知觉 (Clerical perception)**:对词、印刷物、票据的细微部分正确知觉的能力。

- **5、S-空间判断能力 (Special aptitude):**对立体图形以及平面图形与立体图形关系的理解能力。
- **6、P-形状知觉 (Form perception):**对实物或图形的细微部分知觉的能力。
- **7、K-运动协调 (Motor coordination):**正确而迅速地使用眼和手或指协调并迅速完成作业的能力。
- **8、F-手指灵活度 (Finger dexterity):**快速而正确地活动手指，用手指能很好地操作细小东西的能力。
- **9、M-手腕灵活度 (Manual dexterity):**灵活地活动手及手腕的能力。

测评结果的应用

- 1、对职业指导者提供信息
- 2、对被检查者的反馈机能
- 3、判定被检查者的职业适合性

特殊能力测评

- 文书能力测验
- 机械能力测验
- 心理运动能力测验

第五章

面试方法

面试的概念

- 面试是全部筛选技术中使用得最广的。一项调查显示，**70%**的企业在招聘和筛选过程中使用了某种形式的面试技术或方法（**Dipboye,1992**）。而另一项调查显示**99%**的企业使用面试作为筛选工具（**McDaniel, et al.,1994**）。
- 三种提法：
 - 1、面试是面对面的交谈
 - 2、面试即口试
 - 3、面试是一种既包括口试也包括模拟操作的演示的形式

- 面试：
- 是一种在特定的场景下，经过精心设计，通过主考官与应试者双方面对面（当然现在出现了计算机和网络的“面试”方式）地观察、交谈等双向沟通方式，了解应聘者素质、特征、能力状况及求职动机等的人员测评方法。

面试的特点

- 1、对象的单一性
- 2、内容的灵活性
- 3、信息的复合性
- 4、交流的直接互动性
- 5、判断的直觉性

面试的理论依据

- 1、在各种测评方式中，面试的信息沟通通道最多。
- 2、所有测评方式中面试的信息量最大，利用率最高。
- 3、语言与体态语对素质的揭示具有充分性、确定性、直观性与一定的必然性。
- 4、精神分析学为面试提供了更充分的心理学依据。

面试的主要内容

- 1、仪表风度
- 2、知识的广度与深度
- 3、实践经验与专业特长
- 4、工作态度与求职动机
- 5、事业进取心
- 6、反应能力与应变能力
- 7、分析判断与综合概括能力
- 8、自我控制与情绪控制能力
- 9、口头表达能力

面试的类型

- 根据操作规范程度：结构面试与随意面试
- 根据操作模式：问答基本式与操作综合式
- 根据面试气氛设计上划分：压力面试与非压力面试

面试的设计

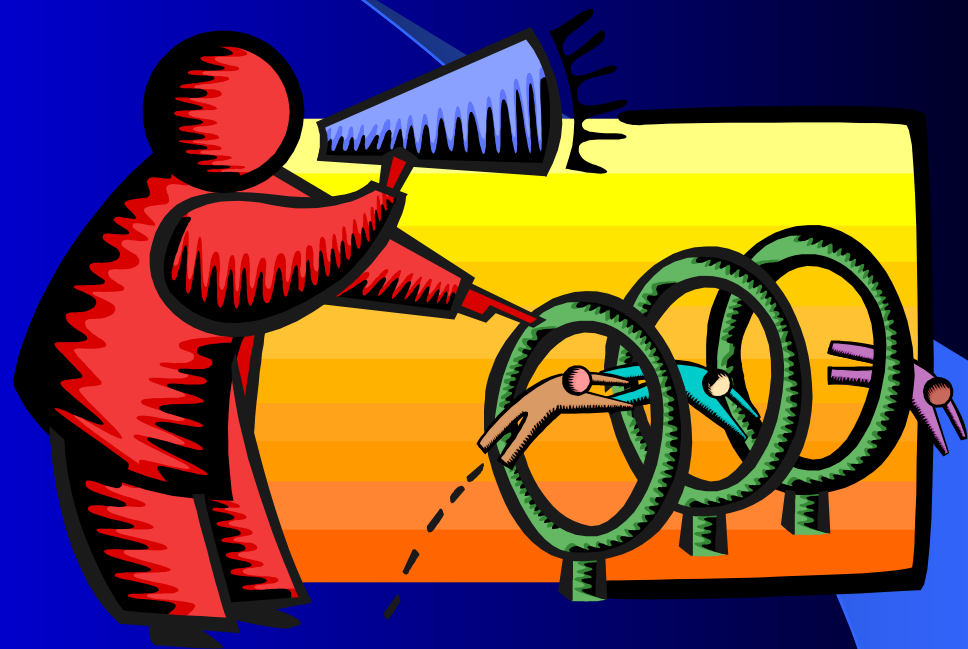
- 面试方案的设计：面试者应该根据工作分析与申请表上的内在次序，设计面试的过程、提纲和问题。
- 面试问题的设计：要有利于缓和气氛、调动情绪，使被面试者尽可能地充分表现自己；在提问时不要故意地进行问题回答引导或解释。
- 面试环境的设计：面试环境应该有助于消除招聘者和应聘者之间因地不同而存在的隔阂。在安排座位时，应该淡化双方的地位差异。

以结构式面试的设计为例

- 结构式的面试是最能够有效地预测未来工作绩效的面试。其具体的设计和进行步骤是：
- 第一步，岗位分析。以列举岗位责任、所需知识、技能、能力和其他资格的形式写作岗位分析；
- 第二步，评价岗位责任信息。根据完成任务的重要性对每一个责任进行排队，并对完成每一个责任所需要的时间进行排队，通过这样的工作识别出哪些是该岗位的主要责任。
- 第三步，设计面试问题。面试问题必须在岗位责任的清单的基础上提出，而且应该保证针对那些主要的责任来提出问题。
- 第四步，开发标杆答案。
- 第五步，指定面试小组。

面试的方法技巧

- 如何“问”?
- 如何“听”
- 如何“观”?
- 如何“评”?



如何“问”

- 在面试中可能问到的问题
- 工作经历方面问题
- 请描述一下您现在从事的工作？
- 您是怎样度过一天平凡的工作的？
- 讲一下您在工作中遇到的问题？
- 您认为现在或从前的工作中的基本成绩是什么？
- 与工作经历无关的问题
- 您是怎样看待所申请的这份工作的？
- 您认为自己的哪一方面最使你有资格做这项工作？
- 如果您被雇佣，在哪些方面能立即发挥作用？
- 您受的教育和培训对这项工作在哪些方面有帮助？
- 强项与弱点
- 您目前的工作哪些方面做得最好？
- 您在哪些方面需要上司的帮助和指导？
- 您的主管领导在哪些方面称赞过您？

- 问题要适合职位要求：
**S(situation)T(task)A(action)R(result)技
术**
- **S:** 试说明一情境， 你必须动员你的同事
或下属做事情。
- **T:** 你当时的角色是什么？
- **A:** 你是怎样动员他们的？
- **R:** 效果呢， 你成功了吗？

- 动力
- 您为什么选择这一份工作？
- 您的长期职业生涯目标是什么？
- 您想怎样实现这一目标？
- 对您以前做过的工作，您最喜欢什么？最不喜欢什么？
- 从现在起五年内，您希望自己干到哪一岗位？

- 稳定性
- 您离开目前工作岗位的原因是什么？
- 为什么现在要找工作？
- 您最初的职业生涯目标是什么？

- 灵活性
- 请讲述一下在工作中遇到的棘手问题？
- 您当时是怎样解决这些问题的？
- 当你一个人解决不了问题时，您去找谁商量？
- 到目前为止，您一生中的最大失望是什么？
- 与他人一起工作
- 您在哪些部门工作过？
- 您在部门中的作用是什么？ 等

- 1、自然、亲切、渐进、聊天式的导入
- 2、通俗、简明、有力
- 3、选择适当的提问方式
- 4、问题的安排要先易后难
- 5、善于恰到好处的转换、收缩、结束与扩展
- 6、问准问实原则
- 7、为被试者提供弥补缺憾的机会：
- “八步问题交谈法”

如何“听”

- 黄金法则：在面试中，主考官提问的时间占总时间的**20%**，听的时间**80%**。
- 1、善于发挥目光、点头的作用
- 2、善于把握与调试被试者的情绪
- 3、注意从言辞、音色、音质、音量等方面判断被试者的素质水平

如何“观”

- 1、谨防以貌取人
- 2、坚持目的性、客观性、全面性与典型性原则
- 3、充分发挥感官的综合效应与直觉效应

如何“评”

- 1、选择适当的标准形式
- 2、分项测评与综合印象测评相结合
- 3、横观纵察比较批判
- 4、注意反应过程与结果的观察

面试的缺陷与不足

- 1、受主考官主观因素的影响
- 2、顺序效应：首因效应和近因效应
- 3、移情效应
- 4、晕轮效应

提高面试质量的方法

- 一、对主考官的选择与培训
- 二、采取评判表的形式使各个考官的评判方式趋于一致
- 三、对整个面试操作提出统一的原则性要求
- 四、考生的筛选
- 五、考场选择与设置

第六章

评价中心技术

评价中心的概念

- 是以测评管理素质为中心的标准化的一组评价活动，在这组活动中，包括着多个主试人采取多种测评方法对被试人的素质进行测评。

评价中心的特点

- 1、情境模拟性
- 2、综合性
- 3、动态性
- 4、标准化
- 5、整体互动性
- 6、全面性
- 7、以预测为主要目的
- 8、形象逼真



评价中心的主要形式

- 1、公文处理：
 - 一背景模拟
 - 一公文类别处理模拟
 - 一处理过程模拟
- 2、小组讨论：
 - 一角色指定形式
 - 一角色自由讨论形式

- 3、管理游戏
- 4、角色扮演
- 5、其他形式
- 一面试模拟
- 一事实判断
- 一书面案例分析



设计方法与应用

- 情境设计
- 一相似性
- 一典型性
- 一逼真性
- 一主题突出
- 一立意高、开口小



- 操作程序

- 一观察被试者的行为表现
- 一对所记录的行为进行归类
- 一给每个素质测评项目评分
- 一指定观察评分人报告评定结果
- 一其余主试人记录报告中的有关事实
- 一要素综合评分
- 一公布每个主试人对每个人的评分结果
- 一主试人讨论
- 一其他评语

- 应用形式
- 一主要用作高层管理人员的选拔与晋升
- 一广泛运用于素质开发、标准研究、职业规划、非传统（特殊）管理评价等方面
- 一评价中心结论，有时还被用作为某种测评方法质量鉴定的标准，用做效度分析的关联效标。

问题与改进

- 问题:
- 一花费大，代价高。
- 一应用范围较小。
- 一一般人不易操作。
- 一评价中心质量难以鉴定。
- 一存在一些不可克服的误差。

- 改进方法：
- 一评价中心的实施与结果必须充分保证一致性与公平性。
- 一应对进行中的测评中心测评实行质量监控，加强对评价员的控制与调整。
- 一建立明确的、无歧义的规则（标准）。
- 一多种方法测评，并加强技术上的革新。
- 一评价员必须接受培训。

案例分析

- “一个即将上任的财政局长的日记”
- 讨论题：
 - 1、你如何看待“评价中心激活了我所有的县能和潜能”这句话？
 - 2、作为考官，请你为孙逸樵写一份评价报告。

第七章

其他素质测评方法

推荐信

- --在高层职位的人员录用中较为常见
- --要发挥推荐信的作用，写推荐信的人应满足 4 个条件：
 - 1、对被推荐人的情况非常熟悉或者有相当多的时间与机会观察被推荐人。
 - 2、推荐人有能力对被推荐人作出正确的评价。
 - 3、推荐人愿意也敢于给出自己的直率意见。
 - 4、推荐人有能力正确表达自己的推荐意见，以便测评者能理解推荐人的意见。

- 推荐信用于素质测评应具备的条件：
- 1、对推荐信的效度分析已证明有足够的效度。
- 2、接受者了解写推荐信的人并确认其诚实。
- 3、特别设计的推荐信程序使其歪曲程度达到最小，比如用强迫选择程序。
- 4、在特定情况下，能合理预期推荐信的参考价值高出“一般”的情况。

申请表

- 一申请表的设计主要考虑每个项目与胜任某项工作有一定的关系，而且便于检核。
- 一申请表内的项目与素质的关系是动态的。
- 一申请表的优点：不显示评价倾向，只表现事实反映信息。
- 一申请表的缺点：不便对申请人作出比较与选择。

履历表

- 履历表的内容一般包括两部分：
- -测评者能够核实的项目，如住址、学历等
- -测评者不能核实的项目，如自我工作总结
- 履历表项目的选择以与职位要求或工作绩效的相关性为标准

- 履历分析作为素质测评存在的问题：
- 1、履历填写的真实性问题
- 2、效度系数的稳定性问题
- 3、项目设计的合理性问题
- 传记式项目检核记录表
- 一般包括工作情况、嗜好、健康、社会关系、态度、兴趣、价值观、自我观等项目。

档案

- --记录着一个人从上学到目前为止的所有经历、学习情况与工作的绩效、家庭情况、社会关系、组织与群众的评价意见等。
- --档案祥实地记录了个人的资历，资历在素质测评与选拔中起着重要作用。
- --当档案中材料的真实性得不到保证，档案分析应该与实际调查相结合。

工作取样法

- 概念：通过被测者完成一些实际工作的样本任务测评其相关素质的一种方法。
- 基本程序：
 - 1、确定目的
 - 2、确定按照目的要求的分类项目，决定观测内容、观测时刻、次数和期间
 - 3、取得观测对象的配合

- 4、认真做好记录
- 5、系统整理观测结果，使其图表化
- 6、根据目的确认作业能力与改进作业标准
- 工作取样法的简化程序：
 - 1、选择几项对被测评者将来工作的职位十分关键的任务
 - 2、就每一项任务进行施测，由一位观察者对被测评者的表现进行监测
 - 3、在清单上记下被测评者执行该任务的好坏
- 举例说明

工作取样法类型

- 1、行为操作型
 - 2、工作相关信息型
 - 3、小组讨论型
 - 4、情境模拟型
-
- 每种类型的工作取样法的中间效度系数与分布

工作取样法的操作

- 1、行为操作型
- --向被测评者简单介绍被操作的任务；
- --被测评者操作这些任务，而且在其操作期间受到一位测评人员的观察；
- --测评者根据观察结果判断被测评者是否合适。

- 2、工作相关信息型
- --分析那些与绩效紧密相关的知识信息；
- --从初步选定的相关知识信息中选择出关键知识点；
- --针对每个关键知识点设计适当的试题与组合形式；
- --进行试测并修改
- --进行实际测评

- 3、小组讨论型
- --每小组的成员以5-7名为佳。
- --讨论的时间要根据人数的多少事先规定，平均每个人安排5-10分钟。
- --讨论要把握平等的原则。
- --讨论前应向被测评者提供必要的背景材料。
- --讨论的内容一般是一个案例。
- --每个被测评者必须发言，但累计发言时间最多不能超过15分钟。
- --准备好评分标准，每位测评者一份。
- --测评者以3-5人为佳，每项指标以5分制评分，以平均分作为被测评者的成绩。

实证分析

- 是测评者通过调查、分析一些实际的人与事，或借助自己认为可靠的检验手段，来证明某种预想的测评结论。
- 1、现场调查
- 2、体检
- 3、产品分析

绩效考评

- 生产性工作的考评内容:
- 1、产品数量
- 2、产品质量
- 3、事故
- 4、工资
- 5、缺勤
- 6、升迁



- 非生产性工作的考评：
- --着重考评工作的质量
- --由熟悉工作性质及被测评者的主管、同事或其本人操作
- --考评方法：主观分等、比较排列、对偶比较、强迫分配等
- --对工作内涵作出主观规定之后，应建立一套客观化的操作程序，把主观化控制在最低点上。
- 中、高层管理人员工作的考评

测评方法在人员录用中的综合运用

- 基本依据:
- 1、选择哪些方法?
- 2、如何组合排列?
- 3、由谁操作?
- 4、标准多高?

- 基本原则：
- 1、先易后难
- 2、先简单后复杂
- 3、先定性后定量
- 4、先非结构式后结构式
- 5、先经验式后科学式
- 6、先花费低的后花费高的
- 7、先淘汰后选取

组合程序

- 1、斯科特程序
- 2、弗兰希程序
- 3、美国管理协会程序
- 4、我国目前私有公司程序

测评方法的比较与选择

- --素质测评，首先选择心理测试、履历两种，再考虑其他方法。
- --测评生产率，宜选用智力测验、技能测验、能力测验。
- --测评缺勤率与事故率，宜选用履历表。
- --测评发展潜能，宜选用评价中心和同事评定。
- --测评销售能力，宜选用人格测评和推荐信。
- --测评领导能力，宜选用面试、评价中心、同事评定、履历、智力测验、技能测验与能力测验。

第八章

素质测评质量分析

效度

- 指测评结果对所测素质反映的真实程度。
- 1、从内容性质方面分析其内容效度
- 2、从效标相关性方面分析其关联效度
- 3、从实证方面分析其结构效度。

内容效度

- 含义：指实际测评到的内容与我们想测评内容的一致性程度，即测验的行为样本组能代表所测量的特质的程度。
- 两方面的检查：
- 是否包括了欲测素质中的各种成分？
- 包括在测评范围内的行为样本的比例结构是否与工作分析的结果相一致？

结构效度

- 概念：实际所测评的结果与所想测评素质的同构程度。
- 结构效度分析步骤：
 - 1、给所要测评的素质的结构模式下一个操作化的定义
 - 一采用工作分析法，对所想测评的素质进行结构分析与行为分析，确定各种素质结构成分及其代表行为。
 - 一用图表的形式逐一系列出工作分析得到的素质及其特征行为。
 - 一另外准备一份与已建构的模型可能混淆的但关系密切的其他模型图表。

- 2、收集事实资料，判断结构效度。
- 一排除法
- 一咨询法
- 一相关法
- 一逻辑分析法
- 一多元分析



关联效度

- 概念：指测评结果与某种标准结果的一致性程度。
- 同时效度：当作为效标的结果与测评结果是同时获得的，这种效度为同时效度。
- 预测效度：当作为效标的结果是后来测评中获得的，这种效度为预测效度。

常见的行为效标

- 1、学术成就
- 2、特殊训练成绩
- 3、实际工作表现与成绩
- 4、团体特征
- 5、等级评定结果
- 6、先前被证明是有效的测评结果

效度分析中的几个理论问题

- 1、效度评价问题
- 2、效度的相对性问题
- 3、效度分析的多面性问题
- 4、效度概念的特定性问题
- 5、效度的定义问题

信度

- 再测信度：指测评结果与以同样的测评工具、测评方式与测评对象再次测评的结果的差异程度。
- 复本信度：指测评结果相对另一个非常相同的测评的结果的变异程度。
- 一致性信度：指所测评素质相同的各测评项目分数间的一致性程度。
- 评分者信度

项目分析

- 适合度：指被测评者行为符合项目测评标准的程度。
- 区分度：指项目把具有不同素质水平的被测适当区分开来的鉴别能力。
- 独立性：指非相关性或低相关性。
- 选项质量：选择项中诱答或正答拟定质量的好坏。

其他指标的分析

- 1、客观性
- 2、总体分布与水平
- 3、区分性与差异性
- 4、误差



案例分析

- 案例一“关于效度系数”
- 1、3年后，专业技术人员效度系数下降说明了什么？分析其原因。
- 2、此案例中，人力资源部门的做法有无不当之处？

第九章

素质测评的结果与报告

测评数据处理

- 测评指标的量化
- 1、确定加权系数的依据
- 2、加权系数的分类
- 3、加权系数的确定方法
- 一经验加权法
- 一统计分析法
- 一德尔菲法

- 测评数据的计算
- 1、累加法
- 2、平均综合法
- 3、加权综合法
- 4、连乘综合法
- 5、指数连乘法

测评内容分析

- 1、整体分布分析
- （1）频数分布表分析
- 步骤：
- 一求全距
- 一决定组数与组距
- 一决定组限
- 一登记频数

- 2、频数分布图分析
- 步骤：
 - （1）作横轴
 - （2）作纵轴
 - （3）按各组的频数定出在纵轴上的高度并作出与横轴平行的直线，形成直立矩形。

总体水平分析

- 主要通过算术平均数、众数、中位数、加权平均数等代表测评数据的典型水平或者集中趋势的量来分析测评结果的总体水平。

差异情况分析

- 1、两极差
- 2、平均差
- 3、方差
- 4、标准差
- 5、差异系数

测评结果报告

- 报告方式
- 一按形式分：口头报告、分数报告、等级报告、评语报告
- 一按内容分：分项报告、综合报告
- 一按测评是一个人还是多人分为：人人皆知报告、总体报告

个人报告

- 1、结构性：一份完整的个人测评报告包括 8 项内容。
- 一测评归类信息
- 一被测评者信息
- 一测评项目
- 一测评结果
- 一结果分析
- 一总评
- 一复核意见
- 一责任人信息

- 2、逻辑性
- 3、详尽性
- 4、客观性



总体报告

- 如果一个企业有大量员工参加了某一项素质测评，就需要对这个企业提交一份总体报告。
- 总体报告的格式包括：需求分析、测评设计、测评手段、总体特点、团体测评结果、结果分析、讨论和专家建议 8 个部分。

- 例如：某个测评机构为某研究所做一个旨在选拔和培养学科带头人的素质测评。
- 步骤：
 - 1、首先对委托单位的背景进行研究，以保证测评的成功。
 - 2、接着针对测评目的进行需求分析，根据委托单位和测评对象的特点，认为学科带头人的主要特点是科研成绩显著，创造性强，有一定组织能力。
 - 3、根据需求分析的结果，以及跟委托方沟通的结果，建立了一个包括科研实绩、知识结构、外语水平、创新能力、操作能力、管理能力、心理健康和智力水平 8 项测评指标的基本模型。

- 4、按照定性与定量相结合的原则，选择吉尔福特创造性思维量表测评科技创新能力；
- 编制计算机知识和操作问卷测评科技操作能力；编制科技英语量表测评外语能力；
- 测评科技管理能力、心理品质、智力。
- 5、得到测评结果
- 6、分析与讨论
- 7、专家建议：
 - 一分别对综合素质较高的 16 名青年科技人员做出推荐和介绍，建议提拔、培训等；
 - 一根据年龄结构对老中青科技人才分别实行管理和培养；
 - 一科技人才苗子的主要特点是创造思维能力强，有一定的科研和较强意志；
 - 一科技人员使用时要扬长避短。

案例分析与讨论

- 讨论“北京某移动通信运营商中层管理人员选拔测评案例”。
- 问题：
- 博思智联在对该公司中层管理人员进行选拔测评后，所做结果报告采用的是哪一种报告方式？有何特点？