

第二章招聘与配置

一、简述员工素质测评的基本原理、类型和重要原则

1、员工素质测评的基本原理

(1) 个体差异原理、(2) 工作差异原理 (3) 人岗匹配原理

2、员工素质测评的类型

(1) 选拔性测评 (2) 开发性测评 (3) 诊断性测评 (4) 考核性测评

选拔性素质测评是指以选拔优秀员工为目的的测评，其特点：**(1) 强调测评的辨别功能 (2) 测评原则刚性强 (3) 测评过程强调客观性 (4) 测评指标具有灵活性 (5) 成果体现为分数或等级**

诊断性测评是以理解现实状况或查找本源为目的的测评，其特点：**(1) 测评内容或者十分精细或十分全面 (2) 成果不公开 (3) 有较强的系统性**

考核性测评又称**鉴定性测评**，是指以鉴定或验证某种素质是否具有以及具有的程度为目的的测评，它常常穿插于选拔性测评中，其特点：**(1) 概括性 (2) 成果规定有较高的信度与效度**

3、员工素质测评的重要原则

(1) 客观测评与主观测评相结合；(2) 定性测评与定量测评相结合；(3) 静态测评与动态测评相结合；(4) 素质测评与绩效测评相结合；(5) 分项测评与综合测评相结合。

静态测评：心理测验、问卷、考试

动态测评：评价中心、面试、观测

二、简述员工素质测评量化的重要形式和测评原则体系

1、员工素质**测评原则体系的要素**：原则、标度、标识

2、测评原则体系的**构成**：横向构造和纵向构造

A、**横向构造**：构造性要素、行为环境要素、工作绩效要素

构造性要素：包括身体素质和心理素质

行为环境要素：包括工作性质和组织背景

工作性质：工作难度、工作责任、工作周期、工作范围、工作地位

组织背景：人际关系、群体素质、领导原因、组织状况

工作绩效要素：工作数量、工作质量、工作效率、工作成果、群体威信、人才培养

B、**纵向构造**：测评内容、测评目的、测评指标

3、**测评指标设计的原则**：（1）与测评对象同质的原则（2）可测性原则（3）普遍性原则（4）

独立性原则（5）完备性原则（6）构造性原则

三、简述品德测评、知识测评和能力测评的内容和措施

1、品德测评：（1）FRC 品德测评法（2）问卷法（3）投射技术

FRC 是事实汇报计算机辅助分析的考核性品德测评措施

问卷法：卡特尔 16 原因个性问卷、艾森克个性问卷、明尼苏达多相个性问卷

投射技术特点：（1）测评目的的隐蔽性（2）内容的非构造性与开放性（3）反应的自由性

2、**知识测评六层次**：记忆、理解、应用、分析、综合、评价

我国测评专家提出知识测评的三个层次：记忆、理解、应用

3、**能力测评**：一般能力、特殊能力、发明力、学习能力

一般能力：指智力，包括个别智力测验和团体能力测验

特殊能力：文书能力、操作能力、机械能力

四、简述构建测评原则体系以及素质测评的准备、实行、成果调整和综合分析的环节

1、员工素质测评的量化技术：一次量化、二次量化、类别量化、模糊量化、次序量化、等距量化、比例量化、当量量化

一次量化与二次量化：一次量化是对素质测评对象进行的直接的定量刻画，具有明显的数量关系，量化后的数据直接提醒了素质测评对象的实际特性，具有实质意义，因而也称之为实质量化；二次量化的对象是那些没有明显的数量关系，但具有质量或程度差异的素质特性，先进行间接的定量刻画，再定量刻画的量化形式

类别量化与模糊量化：类别量化把素质测评对象划分到事先确定的几种类别中去，再给每个类别赋予不一样的数字。模糊量化则规定把素质测评对象同步划分到事先确定的每个类别中去，根据该对象的从属程序分别赋值。

次序量化是根据某一素质特性或原则，将所有的素质测评对象一一赋予对应的次序数值；等距量化是两个测评对象间赋值的差异相似；比例量化是两具测评对象间赋值对倍数关系；当量量化。当量量化是先选择一种中介变量，把诸如不一样类别或并不一样质的素质测评对象进行统一性的转化。

2、测评原则体系构建的环节

(1) 明确测评的客体与目的 (2) 确定测评的项目或参照原因 (3) 确定素质测评原则体系的构造 (4) 筛选与表述测评指标 (5) 确定测评指标权重 (6) 规定测评指标的计量措施 (7) 试测或完善素质测评原则体系

3、员工素质测评的详细实行环节

准备阶段：(1)、集必要的资料；(2)、织强有力的测评小组；(3)、评方案的制定。

实行阶段 (1) 测评前的动员；(2) 测评时间和环境的选择；(3) 测评操作程序

测评成果调整：

(1)、**引起测评成果误差的原因**(测评指标体系和参照原则不够明确、晕轮效应、近因误差、感情效应、参评人员训练局限性)(2)、测评成果处理的常用分析措施；(3)、测评数据处理。

综合分析测评成果从哪些方面：(1)、测评成果的描述；(2)、员工分类；(3)、测评成果分析措施(集中趋势分析、离散趋势分析、有关分析、原因分析。)

集中量数的作用：(1) 它是一组数据的代表值，可以用来阐明一组数据全貌的一种方面的特性，即它们的经典状况(2) 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异。

最常使用的集中趋势量数有算术平均数、中位数

4、测评人员的条件：(1) 坚持原则，公正不偏(2) 有主见，善于独立思考(3) 有一定的测评工作经验(4) 有一定的文化水平(5) 有事业心，不怕得罪人(6) 作风正派，办事公道(7) 理解被测评对象

5、测评方案：(1) 确定被测评对象范围和测评目的(2) 设计和审查员工素质能力测评指标与参照原则(3) 编制或修订员工素质测评的参照原则(4) 选择合理的测评措施

6、测评指导语的内容：(1) 员工素质测评的目的(2) 强调测评与测验考试的不一样(3) 填表前的准备工作和填表规定(4) 举例阐明填写规定(5) 测评成果保密与处理，测评成果反馈

7、营销经理选拔性素质测评内容：战略管理能力、团体管理能力、自我意识、领导技能、

分析式思索、自我管理能力和成就需求、市场意识、关注细节与秩序

8、各测评内容的测评要素

(1) **战略管理**能力的测评要素：战略思索能力、人际洞察力、决策能力、风险意识、全局观念、规划能力

(2) **团体管理**能力的测评要素：沟通协作、组织能力、监控、培养与指导他人、团体精神、鼓励下属、绩效导向

(3) 自我意识的测评要素：正直、心胸开阔、敬业、自律、自信

(4) 领导技能的测评要素：领导动机、影响力、展示能力、授权

(5) 分析式思索的测评要素：系统思维、概括力、判断能力

(6) **自我管理**能力的测评要素：内省、应变能力、时间管理、创新

(7) 成就需求的测评要素：成就导向、坚韧性

(8) 市场意识：市场拓展能力、市场导向

(9) 关注细节与秩序：关注细节、关注秩序

五、简述应聘笔试的概念、种类、笔试设计与应用的程序，应聘笔试题目的设计措施

1、**应聘笔试**：采用笔试测验的措施对应聘人员进行初次选拔的活动过程

2、**笔试又称纸笔测试**，或纸笔测试法，从广义上说，它是以书面形式测量、考核应试者的知识水平、分析力、判断力、想象力、记忆力以及文字体现、逻辑推理等能力素质的一种重要工具，从狭义上看，笔试重要是指对应试者知识水平的测量和检查。它是由主考部门根据工作岗位的需要，事先确定好笔试题目，让应试者以书面形式作答，从而对应试者的基础知识、专业知识、管理知识、技术知识、生产知识、以及其他专业知识水平的差异程度进行检

测评判的一种测试工具。

3、笔试的长处：（1）可以同步对大批应聘进行测试，成本相对较低，费时少，效率高（2）笔试题设计可通过深思熟虑，反复推敲，多方征询，具有较高的信度和效度，科学性强（3）试卷评判也比较客观，体现出公平、精确的特点，成为测评应聘者素质的一种重要根据之一（4）应聘者的心理压力相对较小，较易发挥正常水平（5）涵盖范围广泛，测试内容呈多样化，可以对应聘者的知识以及通用性能力进行多方面的测试（6）可以构建试题库长期使用，其测试的成果也可以作为档案材料长期保留，以备后来参照查询。

笔试的缺陷：（1）无法考察应聘者的思想品德修养、工作态度、口头体现能力、灵活应变能力、组织管理能力、实际操作能力（2）也许出现“高分低能”现象，也许使组织真正需要的人才被剔除，而某些不完全符合应聘者进入下一种阶段的测试（3）某些应聘者也许由于猜题、押题或依托欺骗、舞弊等不法手段获得高分（4）不能对应聘者体现模糊的问题直接进行追问，进而掌握其真实的水平

4、笔试从内容上看，分为：技术性笔试和非技术性笔试

技术性笔试重要针对技术、研发型岗位人员设计的，非技术性笔试针对应聘者的知识水平、能力素质的通用形式

5、岗位知识测验的内容：基础知识测验、专业知识测验、外语考试

6、笔试设计及应用的基本环节

（1）成立考务小组（2）制定笔试计划（3）设计笔试题（4）监控笔试过程（5）笔试阅卷评分（6）笔试成果运用

笔试计划的内容：（1）笔试的目的和科目确定，试题的设计、试卷的审定、印制与保管（2）

笔试的组织与安排（3）笔试试卷的装订、收存及阅卷的组织与管理（4）笔试的经费预算与效果预测

7、为了**保证笔试试题的针对性与科学性**，必须加强哪几种方面的建设

（1）建立笔试命题的研究团体（2）针对招聘岗位的级别以及选拔对象进行岗位的匹配能力分析（3）根据岗位的级别与分类，实行针对性命题（4）实行专家试卷整合与审核制度

命题研究团体重要由哪些人员构成？（1）各个专业、学科长期从事教学、科研工作的专家学者（2）长期从事人员选拔考试组织工作，具有丰富组织出题、考试经验的实际工作者（3）具有对应知识水平和实践经验的应聘者

8、**建立规范细化的阅卷制度**，包括（1）制定详细精确的评分原则和答案（2）根据考试的级别与类型采用多样化的阅卷方式（3）对笔试试卷成果进行二次或三次审核

9、试卷分析汇报的撰写

（1）进行试卷信度、效度、难度、辨别度的分析（2）进行考试状况整体分析，理解应聘者整体状况（3）根据选拔的城要，进行应聘者个人的试卷分析

10、**笔试成果深层次的开发与应用**

（1）改善选拔录取方式（将逐轮淘汰式和比例合分法结合起来，深层次开发应聘者笔试测验所体现的岗位能力素质，并通过专家领导集体讨论与审核加以确定，不以分数为唯一的界线，从而为选拔具有岗位胜任能力的应聘者提供更大的空间）（2）多种手段亲密结合（将笔试成绩同面试成绩结合起来，借助笔试的分析汇报和面试状况分析进行详细能力的匹配与一致性的验证；将笔试分析成果同考核与背景调查结合起来）

11、知识测验的题型设计

可以采用如下两类题型进行设计。

(1) 客观题：答案是唯一的、封闭的。试题就某一种知识点规定应聘者做出精确的回答，试卷或是给出了每道题的固定答案，或是让应聘者补充完整唯一的内容，回答有偏差就不能得分。客观性的试题有明确的参照答案，不需要批阅人主观的判断，并且，批阅起来也很以便，可以大大提高批阅的效率。采用计算机批阅客观题的形式，节省了诸多批阅时间。

设计客观试题时，可以采用填空题、选择题、判断题、改错题等多种形式。

(2) 主观题：主观题的答案往往是开放性、非唯一的，给应聘者很大的自由度，可以看出应聘者的综合能力和思维深度。题目的判断由批阅人结合答案参照要点和自己的主观经验给分，因此会受到批阅人的个人认识、判断力的影响。

设计主观题时，可以采用简答题、论述题、作文题、案例分析题、方案设计题等多种形式

12、客观题的长处：A 题目的分值小，合适大量出题，考点可覆盖的面广；B 评分根据唯一的答案，评判更科学、客观；C 以便采用电脑阅卷等闲工具，大大提高了效率。

但客观题也有一定的局限性：A 编写试卷的难度大，B 不易对人的综合分析、运用能力和文字体现能力进行测试；C 轻易存在一定的漏洞，使应聘者猜测答案，减少了考试的信度；D 考试的耗资费较大，组织一次考试需要花费大量的人力、物力和时间。

13、主观题的长处：①试题的内容综合度高；②具有一定的发散性，鼓励应聘者自由发挥，有助于考察知识的运用能力、深层次的认识思维能力；③主观试题命题量少，题干比较简朴。

但主观题也有一定的局限性：①测试的内容范围有局限性，分数占的比重大，考生一道题目的得失对成果的影响偏大②主观题没有统一的答案，轻易受到批阅人自身的知识及其专业水平，以及评判原则等主客观原因的制约和影响③批阅重要靠人工完毕，效率比较低，不能用

现代化的评分手段替代。

六、面试的内涵、类型、发展趋势及基本程序，常见问题与实行技巧

1、内涵：在特定的时间和地点，由面试考官与应聘者按照预先设计好的目的和程序，进行面谈，互相观测，互相沟通的过程。

2、面试的特点：（1）以谈话和观测为重要工具（2）面试是一种双向沟通的过程（3）面试具有明确的目的性（4）面试是按照预先设计的程序进行的（5）面试考官与应聘者在面试过程中的地位是不平等的

3、面试的类型：（1）根据面试的原则化程度分为结构化面试和非结构化面试；（2）根据面试实行的措施分为单独面试和小组面试；（3）根据面试的进程分为一次性面试和分阶段面试；（4）根据面试题目的内容分为情景性面试和经验性面试。

4、面试的发展趋势：

（1）、面试形式丰富多样；（2）、结构化面试成为面试的主流；（3）、提问的弹性化；（4）、面试测评的内容不停扩展；（5）、面试考官的专业化（6）面试的理论和措施不停发展

5、面试的基本程序：

（1）面试的准备阶段

A、制定面试指南；B、准备面试问题；C、评估方式确定；D、培训面试考官。

（2）面试的实行阶段

A、关系建立阶段；B、导入阶段；C、关键阶段；D、确认阶段；E、结束阶段。

（3）面试的总结阶段

A、综合面试成果；B、面试成果的反馈；C、面试成果的存档。

面试指南的内容：（1）面试团体的组建（2）面试准备（3）面试提问分工和次序（4）面试提问技巧（5）面试评分措施

面试实行的各阶段的任务，采用的面试题目的类型有何不一样？

（1）**关系建立阶段：**在这一阶段面试考官应从应聘者可以预料到的问题开始发问，如工作经历、文化程度等，以消除应聘者的紧张情绪，发明轻松、友好的气氛为下一步面试沟通做好准备。本阶段常用的是某些封闭性的问题，如“路上堵车吗？”“今每天气不错，是吧？”

（2）**导入阶段：**这一阶段面试考官应提问某些应聘者一般有所准备的、比较熟悉的题目，如让应聘者简介一下自己的经历、自己过去的工作等，以深入缓和应聘者的紧张情绪，为深入面试做准备。本阶段常用的是某些开放性问题，使应聘者有较大的自由度，如“简介一下你的工作经历。”

（3）**关键阶段：**在这一阶段，面试考官一般规定应聘者讲述某些关键胜任力的事例，面试考官将基于这些事实做出基本的判断，对应聘者的各项关键胜任能力做出评价，为最终的录取决策提供重要的根据。本阶段采用的是某些行为性问题，但一般与其他问题配合使用。

（4）**确认阶段：**在这一阶段面试考官应深入对关键阶段所获得的信息进行确认。本阶段常用的是某些开放性问题，尽量防止使用封闭性问题。如：“刚刚我们已经讨论了详细的实例，你能不能清晰地概括一下你在安排新员工培训方面的程序是怎样的？”

（5）**结束阶段：**在面试结束之前面试考官完毕了所有估计的提问之后应当给应聘者一种机会，问询应聘者与否尚有问题要问与否尚有什么事项需要加以补充，假如对某一对象与否录取有分歧意见，不必急于下结论，还可安排第二次面试。同步整顿好面试记录。本阶段常用的问题有行为性和开放性问题，如：“你能否再举一种例子阐明你是怎样看待一种刁钻的客

户的？”

6、面试中的常见问题

(1) 面试目的不明确；(2) 面试原则不详细；(3) 面试缺乏系统性；(4) 面试问题设计不合理；(5) 面试考官的偏见。

面试考官均有哪些偏见

(1) **第一印象**：也称为首因效应，即面试考官根据开始几分钟，甚至是面试前从资料（如笔试、个人简历等）中得到的印象对应聘者作出评价。

(2) **对比效应**：即面试考官相对于前一种接受面试的应聘者来评价目前正在接受面试的应聘者的倾向。如第一种应聘者的体现一般，而第二个应聘者体现杰出，则第二个应聘者得到的评价也许会比他本应得到的评价更高。

(3) **晕轮效应**：就是“以点代面”，从某一长处或缺陷出发去评价应聘者其他方面。如过度强调应聘者的不利原因，以致不能全面理解这个人。

(4) **与我相似心理**。在面试时，当应聘者谈及自己的经历，恰好与面试考官是相似的，于是面试考官就立即产生一种相见恨晚的好感，这种好感就会成为决策的心理偏差。

(5) **录取压力**：当上级对招聘成果有定额规定期，面试考官对应聘者的评价就会偏高，或由于招聘时间紧迫，为完毕招聘任务，不得不加迅速度，急于求成。

7、面试的实行技巧：

(1) 充足准备；(2) 灵活提问；(3) 多听少说；(4) 善于提取要点；(5) 进行阶段性总结；(6) 排除多种干扰；(7) 不要带有个人偏见；(8) 在倾听时注意思索；(9) 注意肢体语言沟通。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/408052135026006073>