



企业人力资源管理师职业资格考试用书

QIYE RENLI ZIYUAN GUANLISHI ZHIYE ZIGE KAOSHI YONGSHU

企业人力资源管理师 公文筐测试

(一级)

QIYE RENLI ZIYUAN GUANLISHI GONGWENKUANG CESHI TONGGUO BIBEI

徐明 主编

通过必备

- ☑ 一书在手，考试通过无忧！
- ☑ 徐明博士独创企业人力资源管理师通过方法论，权威讲解，经典诠释！
- ☑ 独家奉献全国职业资格考试人力资源管理师综合评审(公文筐测试)辅导教材
- ☑ 京城人力资源管理师培训金牌讲师，培训学员4万余人，2010年北京三个全程班全国职业资格考试通过率达87%。
- ☑ 将有梦想的您打造成一个实战与理论结合的高级人力资源管理者！

1



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

企业人力资源管理师职业资格考试用书

书号	书名	定价(元)
33635	企业人力资源管理师公文筐测试通过必备(一级)	45.00
31869	企业人力资源管理师考试通过必备(一级)	66.00
30294	企业人力资源管理师应试题解(一级)	45.00
28354	企业人力资源管理师应试题解(二级)第2版	45.00
28398	企业人力资源管理师应试题解(三级)第2版	43.00
28396	企业人力资源管理师专业技能考试冲刺题解(二级)	25.00
28397	企业人力资源管理师专业技能考试冲刺题解(三级)	23.00



本书特色

- ★**首创性**: 全国首次独家针对企业一级人力资源管理师考试综合评审部分所需的专业知识和综合管理技能进行编写, 权威讲解, 经典诠释。在京城人力考试培训中已使无数人受益, 在本书中首次独家奉献。
- ★**系统性**: 将一级人力资源管理师公文筐测试的知识点分为6大专业模块和6大综合能力, 涵盖《国家职业资格培训教程企业人力资源管理师(基础知识、一级、二级、三级)》的知识体系。
- ★**权威性**: 本书作者徐明博士具有多年的人力资源管理实践经验, 自2004年开始担任人力资源管理师的培训工作, 经其培训的学员达4万余人, 对学员的学习习惯与自我管理有着深刻的认识, 他所带的全程班考试通过率在85%以上。本书针对成年学员的学习习惯设计, 强调时间管理和自我管理。
- ★**计划性**: 本书本身就是一套学习计划, 从以理解知识点为核心的公文筐测试基础和专业知识必备, 到以掌握实际管理技能为核心的管理技能必备, 再到以真题训练为主的高级进阶和学有所成, 对于每一部分中的计划内容, 均由学员自己将时间补充完整, 时刻监督每一个阶段的完成情况。
- ★**实用性**: 本教材不仅是国家一级人力资源管理师职业资格认证考试的权威参考书籍, 而且对企业管理者和人力资源从业人员的实践工作也极具参考价值, 可以作为广大企业管理者的案头必备。

策划编辑: 何月秋
封面设计: 王伟光

地址: 北京市百万庄大街22号
电话服务
社服务中心: (010)88361066
销售一部: (010)68326294
销售二部: (010)88379649
读者服务部: (010)68993821

邮政编码: 100037
网络服务
门户网: <http://www.cmpbook.com>
教材网: <http://www.cmpedu.com>
封面无防伪标均为盗版

ISBN 978-7-111-33635-8
定价: 45.00元

ISBN 978-7-111-33635-8



9 787111 336358 >

人力资源管理师职业资格考试用书

企业人力资源管理师 公文筐测试通过必备

(一级)

徐 明 主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本教材是全国首次独家针对企业高级人力资源管理师综合评审所需的专业知识和综合管理技能进行编写的,将高级人力资源管理师公文筐测试的知识点分为6大专业模块和6大综合能力。在此基础上组织复习内容和知识点,强化考试核心内容,并通过时间管理工具对学员的复习情况进行监督。全书分为公文筐测试基础知识、专业知识必备、管理技能必备、高级进阶和学有所成五大部分,帮助学员透彻理解公文筐测试精髓,顺利通过高级人力资源管理师综合评审的考试。

本教材既是人力资源管理师考试的必备书,也是人力资源管理从业人员的实用读本。

图书在版编目(CIP)数据

企业人力资源管理师公文筐测试通过必备. 一级/
徐明主编. —北京:机械工业出版社, 2011. 3
企业人力资源管理师职业资格证书用书
ISBN 978-7-111-33635-8

I. ①企… II. ①徐… III. ①企业管理:人力资源管理—文件管理—资格考试—自学参考资料 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 033876 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:何月秋 责任编辑:何月秋 张淑杰

责任校对:唐海艳 封面设计:王伟光

责任印制:杨 曦

北京蓝海印刷有限公司印刷

2011 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

184mm×260mm·13.75 印张·298 千字

0001—3000 册

标准书号:ISBN 978-7-111-33635-8

定价:45.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010)88361066

销售一部:(010)68326294

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售二部:(010)88379649

教材网:<http://www.cmpedu.com>

读者服务部:(010)68993821

封面无防伪标均为盗版

编辑热线:(010)88379732

前 言

一年两次的人力资源管理师考试,对每一个报名者来说,都是梦想的起点。面对考试,很多人是为了获取一个证书,从而证明自己在这个行业当中的实力,或为日后进入这个行业,或为升职加薪,当然也有为获取能力而充电学习的……总之,虽然怀揣着各种各样的目的,但想获得的结果是一样的:通过考试,获得国家职业资格证书。

如何通过考试?大家都知道天上不会掉馅饼,不经历风雨,怎么见彩虹?任何的成功不经过努力是不可能轻易获得的。问题的关键是也在意了,也努力了,也辛苦了,也奋斗了,然而结局却不尽如人意。怎么解决这个问题?

一、积极的应考心态

不管你的目的是什么,复习考试的心态很重要。首先是信心,信心不是别人给的,是自己给自己的。怎么给?在学习中逐步建立自己的信心。具体步骤是:在学习初期,先树立一个无知者无畏的信心。随着一章一章的学习和做题,随着一个一个问题的解决,信心逐渐增强。

再就是,恒心——持之以恒,或者说是:坚持。我在课堂上经常讲“龟兔赛跑”的例子,相信我的学生们应该记忆犹新。没错,学习乌龟的坚持,管他比赛的是谁,他跑他的,我坚持我的!诱惑也好,摇摆也好,只要坚持就好!当然,在现代社会,坚持好说,但坚持好难!正是因为要和来自外界和自身的诱惑做斗争,在你最终用坚持战胜诱惑后,你才能感受到资格证书的可贵!

二、正确的学习方法

1. 找到学习的规律

任何事物都有它自身的规律,人力资源管理也不能例外。怎么学习理论?对于每一章,要梳理出流程,先自己梳理,然后根据本书第一部分、第二部分、第三部分所给的各章流程加以完善和对照,并牢记流程,最后根据流程把书上的知识点一个一个的消化。如果能够按照这样的步骤去做,必将会有事半功倍的效果!

在工作中怎么学习?如果大家在工作中就是做人力资源的,那么所需要做的是把书本上学到的理论在实践工作中加以运用;如果不是从事这一行业的,可以通过观察自己企业的人力资源管理,找出其中存在的问题,并相应地给出解决思路 and 方案,这样也可以达到目的,即所谓的“干中学”。

2. 掌握学习的工具

看懂了并不意味着就会做!这是无数经验和事实所证明的,眼高手低是很多人的通病,因为一级人力资源管理师考试是由理论+技能+综合评审三部分组成的,而综合评审是以公文筐测试来考试的,一个包含场景的由10份文件组成的公文筐,考试时间为180分钟,平均一道公文筐题目,处理时间大约为18分钟,而这是包含了读题、形成答题思路到落笔作答三个环节。如果不在考前进行大量的练习,要想在有限的时间内做完全部的考题,不是一件容易的事。

本书的第四、第五部分是使用新版教材以来的、最新的两套真题以及两套模拟练习题,通过做题,熟悉公文筐测试的出题脉络,有利于掌握正确的答题思路。

三、明确的计划和有效的执行

1. 计划——时间管理

时间对于每个人都是公平的,关键在于怎么去善待时间、管理时间。为了通过考试,必须给自己制订一个学习、复习计划,人没有计划就会显得凌乱,理不清头绪达不到目标,从现在到考试,根据时间,制订复习的阶段计划,具体计划如下:

时 间	项 目	任 务	执 行	目 标
月日~月日 (1~1.5周)	第一阶段 公文筐测试基础知识	听课、找老师 答疑		通过一个月的第一轮学习,看书达到两遍(预习一遍,上课听讲一遍),对教材内容有系统详细的认识
月日~月日 (1~1.5周)	第一阶段 公文筐测试专业知识	听课、找老师 答疑		
月日~月日 (1~1.5周)	第一阶段 公文筐测试技能知识	听课、找老师 答疑		
月日~月日 (1周)	第二阶段 公文筐考试真题训练1	做题,并对照教 程纠正		通过做题,找到复习、学习中不懂、遗漏的地方
月日~月日 (1周)	第二阶段 公文筐考试真题训练2	做题,并对照教 程纠正		
月日~月日 (考前倒数第二个周末)	第三阶段 公文筐模拟试题1	做题,并对照教 程纠正		最后两周的模拟考试,所得的成绩基本上就可以判断最终考试的情况
月日~月日 (考前倒数第一个周末)	第三阶段 公文筐模拟试题2	做题,并对照教 程纠正		

2. 有效执行——自我管理

执行力强或不强,关系着大家是否能顺利通过考试。即使计划做得再好,不去执行,不去有效地执行,计划照样是废纸一张。那么就和自己战斗,在这仅有的几个月里,打败自己内心的那些借口和懒惰,战胜自己,将自己制订的计划付诸实施,并且将计划坚持下去,那么在考试

的路上就已经成功了一半！

四、成功就在眼前

心态：信心+恒心=淡定从容！

方法：流程+练习+上课=事半功倍！

方式：时间管理+有效执行=通过考试！

努力吧！亲爱的朋友们。如果能够按照上述流程、办法去计划，去付诸实践，成功就在眼前！当考试结束后，大家走出教室，看到的将是蓝的天，白的云，一番亮丽的景色！同时还能收获意想不到的自己的坚持，自己对计划坚持的实践！其实，仔细、静静地想想：在这个世界上，对生命旅途目标的坚持和执行，才是最重要的！学会坚持，学会执行，我们将获得对自己生命的更高的期待，因为我们已拥有对更高目标追求的积淀和能力！

本书由徐明博士任主编，尹海峰任副主编。参加编写的人员还有徐莉、何志超、艾青、朱晓雪。

编者

目 录

前 言

第一部分 公文筐测试基础必备 1

学习方法与流程 1

学习计划书(第一阶段) 1

第一章 公文筐测试概述 2

第一节 评价中心与公文筐测试 2

第二节 公文筐测试的特点 2

第三节 公文筐测试的取材 4

第二章 公文筐测试题目的编制 5

第一节 公文筐测试题目编制的 原则 5

第二节 公文筐测试题目编制的 程序 7

第三章 公文筐测试的实施 12

第一节 公文筐测试的适用对象 ... 12

第二节 公文筐测试的构成与维 度 12

第三节 公文筐测试结果解释评 语 13

第二部分 公文筐测试专业必备 ... 14

学习方法与流程 14

学习计划书(第一阶段) 14

第一章 人力资源规划 15

第一节 组织结构理论 15

第二节 人力资源战略 24

第三节 人力资源战略规划 25

第四节 人力资本理论 27

第五节 企业文化 29

第二章 招聘配置 31

第一节 面试的基本程序 31

第二节 结构化面试 32

第三节 评价中心 34

第四节 无领导小组 39

第五节 人事测评技术 40

第六节 人力资源流动管理 42

第三章 培训开发 45

第一节 培训规划 45

第二节 培训课程的设计 47

第三节 企业培训资源 48

第四节 企业管理人员的培训 设计 49

第五节 培训评估 51

第六节 培训成果 52

第七节 企业员工培训开发系统 的构建 53

第八节 职业生涯管理 56

第四章 绩效管理 62

第一节 目标管理法(MBO) 62

第二节 OEC 管理法 63

第三节 关键绩效指标法 65

第四节 360 度考评方法	67	学习计划书(第一阶段)	111
第五节 平衡计分卡的设计和应 用	69	第一章 工作条理性	112
第五章 薪酬福利管理(企业工资制度设 计和调整)	74	第二章 分析解决问题的能力	115
第一节 企业工资制度设计	74	第三章 工作计划能力	118
第二节 宽带工资结构设计	90	第四章 沟通协调能力	124
第三节 企业工资制度的调整	91	第五章 有效决策能力	134
第六章 劳动关系管理	93	第六章 综合能力	139
第一节 我国劳动合同与劳动争 议处理立法的新发展	93	第四部分 高级进阶	142
第二节 工资集体协商	95	学习方法与流程	142
第三节 企业劳动争议的处理	96	学习计划书(第二阶段)	142
第四节 重大突发事件管理	98	2010 年 5 月考试真题	143
第五节 和谐劳动关系的营造	102	2010 年 11 月考试真题	162
第六节 工作压力管理与员工援 助计划	104	第五部分 学有所成	179
第三部分 公文筐测试技能 必备	111	学习方法与流程	179
学习方法与流程	111	学习计划书(第三阶段)	179
		模拟试题 1	180
		模拟试题 2	196
		参考文献	209

第一部分

公文筐测试基础必备

学习方法与流程

按照规律,要想通过人力资源管理师的考试,至少阅读本书三遍以上。通过学习第一部分的基础知识,使学员对综合评审考试中的公文筐测试有初步的认识,并了解公文筐测试程序的评价重点。

学习计划书(第一阶段)

时 间	项 目	任 务	执行情况	目 标
月 日~月 日 (1~1.5 周)	公文筐测试概述 公文筐测试的编制	听课、找老师答疑		通过第一阶段学习,看书达到两遍(预习一遍,上课听讲一遍),对教材内容有系统详细的认识
月 日~月 日 (1~1.5 周)	公文筐测试的实施	听课、找老师答疑		

第一章 公文筐测试概述

第一节 评价中心与公文筐测试

人才评价工作在人才资源整体性开发工作中尤为重要,只有建立和完善人才评价机制,才能驱动人才的培养、提高和合理配置,促进人才的最佳使用。然而,我国在人才测评方面起步较晚,以往对管理人员的选拔测评工作主要集中在受测者的工作经历、工作业绩,有的也尝试使用一般能力测试和个性测试,但对管理能力的评价则一直缺乏有效的工具。随着改革开放的不断深入和现代经济的高速发展,企业对人才的需求也不断提高。企业管理人才是经济建设主战场上的生力军,优秀的企业管理人才是社会的宝贵财富。

在目前的管理人员评价中,测查管理能力的最有效方法是评价中心技术,尤其在选用管理人员时,评价其是否具备较好的管理能力,该方法最为常用。有研究表明,评价中心技术的预测效度在现有的各种方法中是最高的。而公文筐测试是评价中心技术的主要工具之一。

评价中心技术的主要评价手段包括:诊断性面谈、投射测试、纸笔测试、小组问题解决、无领导小组讨论、角色扮演法以及公文筐测试,其中每一种测试都为能力评估提供了唯一的、重要的信息。评价中心技术中最常用、最具特色的是情景模拟测试。

公文筐测试即为一种情景模拟测试,是对实际工作中管理人员掌握和分析资料、处理各种信息,以及做出决策的工作活动的一种抽象和集中。测试在假定情景下实施。该情景模拟一个公司所发生的实际业务、管理环境,提供给受测人员的信息涉及财务、人事备忘录、市场信息、政府的法令公文、客户关系等十几份甚至更多的材料。这些材料通常是放在公文筐中的,公文筐测试因此而得名。测试要求受测人员以管理者的身份,模拟真实生活中的想法,在规定条件下(通常是较紧迫而困难的条件,如时间与信息有限、独立无援、初履新任等),对各类公文材料进行处理,形成公文处理报告。通过观察应试者在规定条件下处理问题的行为表现和书面作答,评估其计划、组织、预测、决策和沟通能力。

公文筐测试是评价中心技术中最主要的活动之一(它在评价中心技术中使用频率最高,达95%),也是对管理人员潜在能力最主要的测定方法。在国外曾成功地选拔和提升了一大批优秀的管理人员,有着相当高的预测效度和实证效度。

第二节 公文筐测试的特点

针对不同岗位、不同层级的候选人,评价内容和参照点自然也不相同。面对较低层级人员

的评价,不管是用面试,还是一般的心理测试,都比较容易解决。但当评价中、高层管理人员时,因为他们在日常工作中面对大量复杂的经营管理问题,使用单纯的面谈、案例分析和个性测试,都不足以反映其岗位要求的复杂性和重要性。而公文筐测试通过选择带有“高仿真度”的典型工作场景,使测评对象置身于接近真实的工作事务中,在有限的时间内形成处理意见,从而能较好地综合评价其管理能力。

具体来说,公文筐测试的优势主要表现在以下三个方面:一是评价内容和情景具有很强的针对性。公文筐测试汇总了涵盖多个经营管理问题的任务情景,而且这些任务情景是测评对象在今后的工作中必然要面对的,它比单纯的情景面试、案例分析和角色扮演更加丰富,更具有逼真性;二是全方位、立体地勾画出了测评对象的能力素质状况。因为是多个文件组合,所以当对某个能力指标的评价有异议时,可以参考其他文件进行佐证评价;三是公文筐测试所采用的文件取材于实际管理活动,是测评对象拟任职位需要处理的文件。大量案例证明,层级比较高的测评对象比较容易接受这种测试形式和测试结果,特别是在晋升评价时。

公文筐测试把测评对象置于模拟的工作情景中去完成一系列工作,与通常的纸笔测试相比,显得生动而不呆板,较能反映测评对象的真实能力水平。与其他情景模拟测试如小组讨论相比,它提供给测评对象的背景信息、测试材料(文件材料及问题)和作业(答题)都是以书面形式完成、实现的,既考虑了测评对象在日常工作中需要接触和处理大量的文件,而且也便于操作和控制测试。

公文筐测试可以有效地衡量测评对象是否明确拟任角色的职权范围,是否能有效判断各种公文的轻重缓急,是否能提出科学、高效、可操作的处理意见,以及是否具有言简意赅地表述自己意见的文字能力等。因此,其评价维度一般包括:信息敏感性、组织能力、计划能力、分析决策能力和文字写作能力。

一、情景性强、效度高

公文筐测试完全模拟现实中真实的管理工作情景,所采用的文件十分接近拟聘职位中真正接触的公文,甚至有些就是实际工作中需要处理的公文。如果测评对象能够正确妥善地处理相关工作,可以认为其具备岗位所需要的一些基本素质。从这一角度而言,公文筐测试具有较高的效度。

二、范围广

不局限于针对几个人的测评,可以大范围施测。虽然公文筐测试突破了传统纸笔测试的局限,增加了模拟的工作情景,使测评结果更加接近拟任岗位的工作要求,但其表现形式依然为笔试,因此它继承了纸笔测试的一个无可替代的优势,即不局限于仅适用于几个人的测试,可以大范围的施测,使其具有更为广泛的应用性。

三、灵活性

可以因不同的工作特性和所要评估的能力而设计题目。作为一种情景模拟测试,它可以

对个体的行为做直接的观察。由于把测评对象置于模拟的工作情景中去完成一系列工作,又为每一位提供了条件和机会相等的情景。

四、预测并训练潜能

这种潜能可使人在管理上获得成功。由于公文筐测试能从多个维度上评定一个人的管理能力,它不仅能挑选出有潜力的管理人才,还能训练他们的管理与合作能力,使选拔过程成为培训过程的开始。在实践中,公文筐测试除用作评价、选拔管理人员外,还可用于培训,提高管理人员的管理技巧、解决人际冲突和组织内各部门间的摩擦,以及为人力资源计划和组织设计提供信息。

第三节 公文筐测试的取材

在测试材料的设计上,主要围绕管理者的能力取材。管理者(这里特指组织领导者)的管理能力主要来自三个方面:自身素质基础、社会实践体验、所掌握的有关知识。管理能力的水平和发展取决于以上三个方面的交互作用和整合的结果,故管理能力是复合性能力。如果以偏重知识性的、经验性的或智力性的具体能力为主要测评内容,则难以保证较好的评价效果。

管理者的有关知识,特别是有关的管理技术知识和业务性知识,虽然对现实管理能力有较大影响,但不作为公文筐测试的主要测评内容。其主要理由是:管理者的知识水平可以通过其他简便有效的办法评价;知识水平在一定程度上易于通过培训、锻炼等形式提高;知识欠缺的弊端一般可以通过有效的管理活动弥补。

第二章 公文筐测试题目的编制

第一节 公文筐测试题目编制的原则

公文筐测试是一种较为复杂的测评方法,测评效果受使用者、使用环境及使用程序等多方面的影响,而公文筐的编制则是所有研究和实践的基础,因此应遵循以下原则。

一、系统性原则

公文筐测试中一般包括 10~20 份公文,各个公文并不是孤立存在的,而是作为一个系统来综合考查测评对象的各种能力。公文筐测试可以考查的能力一般包括:逻辑分析能力、统筹能力、组织能力、决策能力、协调能力、书面表达能力和应变能力等。其中一些能力必须根据测评对象对所有公文的处理进行评价。例如在评价统筹能力时,我们需要考查测评对象是否能够根据公文的轻重缓急有所区别地处理每份公文。而有些能力则需要根据个别几份公文的处理来进行判断,例如综合分析能力。在公文筐测试中,一般有一至两份相互联系、情景复杂的公文组合,以构成公文筐测试的骨架。这一类组合公文互相牵制,必须考虑到各个相关公文的内部联系才能发现有效合理的解决方案。而有的能力只需要一个公文就可以测量,例如决策能力,但这一公文同时也承担了测查书面表达能力的功能。

由此可见,一种能力可能涉及多个公文,一个公文也对应着多种能力,各份公文在公文筐测试中扮演着不同的角色,承担着各自的功能,互相牵制从而构成了一个有机的系统,即作为一个整体来考查测评对象的各种能力。因此,系统性原则是公文筐测试编制过程中非常重要的一个原则。

二、模拟性原则

公文筐测试与传统的一般能力测试相比,其主要优势在于能够在逼真的情景下测查与管理工作的直接相关的综合能力,因此模拟性原则是公文筐测试的首要原则。公文筐测试只有在适合的模拟情景下激发测评对象的管理行为,才能准确有效地推测出测评对象的综合能力,作出评价,诊断不足,并针对性地提出培训建议。

公文筐测试编制的模拟性原则主要在以下三个方面得到体现。首先是背景模拟。在正式测试公文出现之前,先加入一段说明,告知测评对象所处的工作环境、在组织中所处的地位、扮演的角色、上级管理者的管理方式和行为风格、情景中各种角色的相互需求信息等,以使测评对象尽快进入所扮演的角色。其次是公文处理模拟。公文筐中有三类要处理的公文,第一类是已有正确结论,可以处理完毕归入档案的材料,以检验测评对象处理得是否有效、恰当、合乎规范;第二类公文是处理条件已具备,要求测评对象在综合分析的基础上作出决策;第三类公

文是尚缺少某些条件或信息,看看测评对象是否能够提出问题和表达进一步获得信息的要求。最后是处理过程模拟。要求测评对象以某一管理者的身份参与公文处理,并努力使自己的行为符合角色规范,从而考查测评对象对应聘职位责任和权利的理解。

三、全面性原则

编制公文筐时必须尽力保证选取公文全面性,不但要求内容上的全面性,还要求形式上的全面性。

形式上的全面性主要是指在公文搜集编制时要考虑到电话记录、请示报告、上级主管的指示、待审批的文件、各种函件、建议等多种文件形式都要占到一定的比例,从而保证情景的真实性。

内容上的全面性是指公文筐搜集和编制过程中要考虑到法规性公文、指挥性公文、知照性公文、报请性公文、记录性公文的比重。在公文筐的编制中,内容的全面性尤为重要,因为不同内容的公文会有针对性地考查出测评对象的一种或几种关键能力。例如,指挥性公文是向所属机关传达、贯彻领导机关的方针政策,体现领导意图,实施行政指挥的公文,主要有命令、指示、决定、批复等。如果是受文,一般无需决策,仅需组织执行,主要考查测评对象的组织、内部协调能力。如果是发文则主要考查决策能力。而法规性公文是由权力机关、行政机关依据规定的权限,制定的法令、行为准则和规章,具有明显的强制性。一般使用指令、议案、通知的形式发布施行。受文单位无需决策,只需发送相关部门传阅,并组织学习。主要用来考查组织能力。

四、重要性原则

根据“二八”原则,在工作中 20% 的关键工作产生了 80% 的绩效,而 80% 的其他工作仅产生了 20% 的绩效。因此在编制公文筐测试时必须注意重要性原则。在公文筐测试中,为了保证情景的模拟性,保证对统筹能力和综合分析能力的考查,测试的编制者会在编制过程中采用形式不同、性质各异的公文,包括电话记录、请示报告、上级主管的指示、待审批的文件、各种函件、建议,有的是日常琐事,有的是重要大事。而这样可能会使人们在编制时忽视了重要性原则,从而降低了公文筐测试使用的有效性。

五、针对性原则

公文筐测试与传统的能力测试的主要区别在于两者的对象不同,前者的对象是综合管理能力,而后者针对的是一般能力。应用公文筐测试的一个前提假设就是:在管理工作中直接影响管理绩效的是综合管理能力,而不是一般能力,两者是有差异的。综合管理能力不但受到一般能力的影响,同时还在很大程度上受到经验和情景的影响。因此在编制公文筐测试时必须考虑到测评对象的经验背景差异,根据不同的行业和职位来编制具有针对性的公文筐,否则公文筐测试的使用效果会受到影响。

六、随机性原则

公文筐编制的随机性原则有两层含义,一是公文的呈现顺序要具有随机性,二是公文的取样要具有一定的随机性。我们在编制公文筐测试时,一般是先选定一至两个文件组,文件组中的文件是相互关联、相互牵制的,这些文件组就构成了公文筐的骨架。然后以这一公文组合为参照,补充其他的公文,以测查到需要测查的所有维度,并保证公文筐中的公文结构合理并具有代表性。在完成这一程序之后,我们必须先对公文的呈现顺序进行随机安排,然后再根据实际情况,把公文次序中与现实情况相悖的部分进行适当的调整。这样就使公文处理的线索隐藏起来,公文筐情景与实际工作情景更为相似,从而有利于准确测查各种综合管理能力。

在公文的取样中,我们必须尽可能地搜集最为全面的公文形式。但在公文筐编制过程中,由于测试的时间有限,不可能穷尽所有公文,因此必须对公文进行选择。选择的一般方法是,首先确定公文筐的基本结构,然后在已编制好的公文库中进行分层随机抽样。这是随机性原则的又一体现。

七、标准化原则

影响到公文筐测试使用效果的另一个原因在于编制和实施公文筐测试时缺乏一个标准化的程序。由于公文筐测试有别于传统的能力测试,并没有完全客观化的答案,评分会受到评分者主观判断的影响,为了减少主观因素的影响就必须在编制时尽力做到标准化。

要贯彻标准化原则首先必须做到编制程序的规范化及编制方法的科学化,这是公文筐测试有效性最为基本的前提保证。其次,计分要尽可能地做到详细,这样就可以在一定程度上避免因主观评定标准的差异所带来的误差。最后,必须对评分者进行科学的培训,以提高评分者观察时的准确性。

第二节 公文筐测试题目编制的程序

一、访谈阶段

作为一种测试综合能力的工具,公文筐测试应该以工作中的关键事件来构架公文测试的核心部分。毕竟作为一位合格的管理者应该在处理工作中的关键事件上表现出良好的素质,才能预期测评对象在接任管理职位之后能够有较好的工作业绩。

如果仅从一些非关键事件上来推论测评对象的能力,可能会与实际工作中表现的能力有所偏差,从而削弱了公文筐测试情景模拟的优势。因此在编制公文筐测试之前,必须做好关键事件访谈这一重要工作。

行为访谈技术(Behavioral Event Interview, BEI)是一种开放式的行为回顾式探索技术,是关键事件访谈的一种有效手段。在这一技术中要求被访谈者列出他们在管理工作中遇到的关键情景,包括正面结果和负面结果各三项,然后让他们具体描述情景引起的原因、涉及的个

人、影响的范围、被访谈者当时的感想、采取的措施和最终的结果。

1. 准备阶段

在访谈前必须充分做好各方面的准备工作。首先必须了解被访谈者的基本情况,包括被访谈者的姓名、职务、工作内容和所在机构的性质。第二,必须找到一个私密的环境,最好能够远离电话和来访者,并确保两小时不被打扰。第三,为了避免在访谈过程中遗漏重要信息,必须准备好采访机或录音机,以备访谈结束后能够仔细分析访谈内容。第四,在所有准备工作都完成之后,再把访谈的步骤和注意事项复习一遍。

2. 介绍和解释

在见到被访谈者之后,首先应该进行自我介绍,同时解释访谈的目的。然后可以询问被访谈者的教育背景和以前的工作经历。这一步骤的主要目的是与被访谈者建立相互信任、轻松、开放的氛围,以便于交流。最后,请被访谈者阅读访谈提纲,为进入深入的关键事件访谈做好准备。在介绍和解释阶段,必须注意以下两个要点:第一,不透露访谈信息,确保不探问访谈过程中涉及的组织和个人的名称;第二,必须征得被访谈者的同意之后,才能使用采访机或录音机,否则必须放弃使用,而采用笔录来记录信息。

3. 了解工作背景

让被访谈者描述他的工作任务和职责,以明确被访谈者的工作性质和内容,同时了解被访谈者在后阶段所提及的关键事件的基本背景。这一阶段的另一个目的在于了解公文筐测试针对职位的组织背景。为了贯彻公文筐测试模拟性原则,就必须事先详细了解测评对象所在单位的组织构架,和各部门之间的权利和责任,以及各部门之间的关系,这是保证公文筐测试情景模拟特征的关键。在访谈过程中被访谈者可能罗列了太多的任务和职责,此时要及时打断,让他选择重要的任务和职责。

4. 访谈关键事件

这是访谈阶段最关键的步骤,要求被访谈者详细描述工作过程中经历过或见到过的最为成功的三件事和最为失败的三件事。这一步骤一般从成功事件开始,这样有利于使被访谈者打开思路。在访谈过程中注意避免被访谈者仅泛泛而谈,应适当引导被访谈者描述具体的细节和实例,例如人物、时间、原因、结果、情景、感受、地点等。由于访谈过程较长,应注意及时对被访谈者的有效反应给予强化。这一过程收集的关键事件将用于管理者胜任力模型的分析 and 公文的编制。

二、指标体系建立阶段

指标体系的建立是测评活动的中心和枢纽,它把测评的客体、测评对象、测评的主题、测评的方法和测评的结果联为一体,同时也是整个测评工作指向的中心,在测评工作中具有重要的作用和意义。情景模拟指标体系的建立可分为三个阶段:测评指标的确定、指标权重的确立和胜任力模型的建立。