

Rencaisuzhiceping

人才素质 测评 操作手册

Caozuoshouce

◎专门针对企业的内聘和外聘而量身设计

●注重心理测试之外的全面人才管理素质测试

○涉及情感智能、职业安全性的科学测评

■企业典型岗位不同角色意识、

不同管理层级的人才素质测评标准题库设计



欧阳洁 著

广东经济出版社

欧阳洁 著

R encaisuzhiceping

人才素质

测评操作手册

Caozuoshouce

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人才素质测评操作手册/欧阳洁著. —广州: 广东经济出版社, 2004.7

ISBN 7-80677-786-5

I. 人… II. 欧… III. 人才-素质(心理学)-人员测评工程-手册 IV. C96-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 063540 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	东莞新丰印刷有限公司 (东莞市凤岗镇天堂围乡)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/16
印张	32.25 3 插页
字数	804 000 字
版次	2004 年 7 月第 1 版
印次	2004 年 7 月第 1 次
印数	1~3 000 册
书号	ISBN 7-80677-786-5 / C·46
定价	168.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路永胜中沙省食品大楼 6 邮编: 510100

(广东经世图书发行中心) 电话: (020) 83781210

本社网址: www.sun-book.com

• 版权所有 翻印必究 •

写在前面

本书的作者长期从事企业人力资源科学管理的研究，在与知名企业的管理实践合作中，在国内首创了企业员工能力开发管理和绩效考核管理相结合的“一岗一表”能力绩效管理新模式，并已进行了成功的应用。现在许多人力资源管理信息化支持系统，都是注重设计漂亮的人机交换界面或各类管理表格的信息化处理流程。但人力资源管理的先进理念和科学模式却很难通过漂亮的人机交换界面或各类管理表格的信息化处理流程得到实质性的体现。而“一岗一表”能力绩效管理新模式经过试行，充分体现了众多的优越性，是一种创新的企业人力资源科学管理模式。这一相关研究成果，已获得了 2002 年度广东省企业管理现代化优秀成果壹等奖。《人才素质测评操作手册》即系根据该研究成果写成的系列操作手册之一。

《人才素质测评操作手册》是一本难得的集创新性的管理理念、可操作的实务方案、推广性的应用指南为一体的好的研究范例型操作手册。对比现在的许多概念堆积、操作空洞、方法滞后的企业人力资源管理书籍，本书具有新颖性、实用性、可操作性的特点，不仅适合广大 CEO、EMBA、MBA、HR 经理阅读，而且可作为人才素质测评的操作指南。

在企业克服未来挑战的历程中，人力资源管理是关键所在。对于为提高竞争实力的企业而言，人力资源的管理是通向未来成功的钥匙。如果您希望您所在的企业也能尽快地通向未来的成功，本书一定会让您受益匪浅！

内容简介

现在很多人才素质测评题库都是注重一些心理测试，不能考评应征者的管理素质。本书的人才素质测评考试题库是专门研究设计的标准题卡，与现在流行的各类心理学测试题相比，这套系列题库，涉及每个典型岗位不同的角色意识；不同典型管理层级的管理素质、情感智能、职业安全性；每个典型部门的工作场景模拟五大类近 50 个测评指标的 1000 多道题，是专门针对企业的内聘和外聘而量身定夺的各类标准题卡库，具有测评客观公正、记分简洁规范、评判标准有效等显著特点。且这套题库是经过知名企业的管理实践而积累和沉淀的。在研究设计上有创新性，有详细的可行的操作方案，有广泛的借鉴意义。

书中人才素质测评题库系统规范、内容科学、有创新性。所有笔试、面试题库和工作场景模拟测试题库的设计，充分考虑了所有试题应是标准化的、客观的、合理的，并且是可信的和有效的。这套题库设计的特点如下：

①规范化。所有面试题库和工作场景模拟测试题库都是规范的。选择题每题都有三个答案，面试题卡出有三个答案，且评分要点明确，便于考官测评。

②客观性。笔试选择题一律避免了“满意”、“很满意”之类的模糊答案，而全部给出了对所提问题回答的客观答案。面试题卡的评分标准也是对所提问题的具体回答。全部题目均具客观性。

③有效性。所有笔试选择题、面试题卡、模拟场景、案例分析题等，都是依据科学的测评要素和测评指标而专门设计的，尤其是角色意识的各类题目，完全针对各个职位的工作特点而设计，因而考评结果具有有效性。

目 录

第一部分 人才素质测评总体设计	1
一、人才素质测评模式选择	1
1. 综合式	1
2. 淘汰式	1
3. 混合式	1
二、人才素质综合测试的形式及指标设计	2
1. 人才素质综合考核形式	2
2. 题库结构及指标设计	3
3. 题库主要指标的涵义及评分特征	4
第二部分 人才素质测评笔试考核	8
第三部分 人才素质测评面试考核	9
一、人才素质测评面试问话提纲结构及问题	9
二、人才素质测评面试题卡	12
第四部分 工作场景模拟测试	14
第五部分 人才素质测评综合评价	16
一、面试的评价	16
1. 面试的计分方法	16
2. 单一面试官的评价	17
3. 多位面试官的评价	18
二、工作场景模拟的评价	19
三、人才素质测评总体评价	20

第六部分 笔试题选择题库	23
一、管理素质测试	23
(一) 决策素质	23
想象能力	23
广纳能力	24
敏锐能力	24
变革能力	25
影响能力	25
控制能力	26
(二) 效率素质	27
把握关键能力	27
有序管理能力	27
危机管理能力	28
效率工具运用	28
(三) 文化素质	29
情感柔性	29
卓越气质	30
言谈举止	30
二、情感智能测试	31
(一) 自我管理素质	31
意志力	31
自控性	31
自信心	32
规范性	32
(二) 沟通协作素质	33
乐群性	33
活泼性	34
交际性	34
协作性	35
三、职业安全性测试	35
(一) 自我实现需要	35
竞争人格	35
成就动机	36
权力动机	37

面子倾向	37
(二) 人格品质	38
责任心	38
自虑性	38
自律性	39
质疑性	40
(三) 风险态度	40
稳定性	40
紧张性	41
隐秘性	41
情绪性	42
 第七部分 面试题卡库	 43
一、角色意识面试试题	44
(一) 知识结构	44
1. 经营班子	44
(1) 总经理	44
(2) 副总经理兼总会计师	46
(3) 副总经理兼总经济师	48
(4) 副总经理兼工会主席	50
(5) 副总经理兼总工程师	51
2. 人力资源部	53
(1) 经理	53
(2) 副经理	55
(3) 薪酬主办	57
(4) 人事档案员	59
3. 财务部	61
(1) 经理	61
(2) 副经理	63
(3) 主管会计	65
(4) 会计	67
(5) 计划主办	69
(6) 出纳	71
(7) 综合管理员	73
4. 投资策划部	75
(1) 经理	75
(2) 副经理	77

(3) 投资分析主办	79
(4) 投资分析员	81
(5) 合同业务主办	83
(6) 合同业务员	85
(7) 项目策划员	87
5. 证券事务部	89
(1) 经理	89
(2) 副经理	91
(3) 信息披露主办	93
(4) 股权事务员	95
(5) 证券事务员	96
6. 经营开发部	98
(1) 经理	98
(2) 副经理	100
(3) 经营管理主办 (1)	102
(4) 经营管理主办 (2)	104
(5) 营运管理员	106
(6) 综合管理员	107
7. 工程部	109
(1) 经理	109
(2) 副经理	111
(3) 项目管理员	113
8. 办公室	115
(1) 主任	115
(2) 副主任兼总经理秘书	117
(3) 网络管理主办	119
(4) 档案管理主办	121
(5) 车辆管理员	123
(6) 司机	125
(7) 文秘	127
(8) 行政文员	129
(9) 接待员	131
(10) 安全管理员	133
(11) 党群办副主任	135
(12) 党群办干事	137
(13) 团总支书记	139
9. 内审室	141
(1) 内审负责人	141
(2) 副经理	143

(3) 内部审计员	145
10. 工会	147
(1) 副主席	147
(2) 干事	149
(二) 工作经验	151
1. 经营班子	151
(1) 总经理	151
(2) 副总经理兼总会计师	153
(3) 副总经理兼总经济师	155
(4) 副总经理兼工会主席	157
(5) 副总经理兼总工程师	160
2. 人力资源部	162
(1) 经理	162
(2) 副经理	164
(3) 薪酬主办	166
(4) 人事档案员	169
3. 财务部	171
(1) 经理	171
(2) 副经理	173
(3) 主管会计	175
(4) 会计	177
(5) 计划主办	179
(6) 出纳	181
(7) 综合管理员	183
4. 投资策划部	186
(1) 经理	186
(2) 副经理	188
(3) 投资分析主办	190
(4) 投资分析员	192
(5) 合同业务主办	194
(6) 合同业务员	196
(7) 项目策划员	199
5. 证券事务部	201
(1) 经理	201
(2) 副经理	203
(3) 信息披露主办	205
(4) 股权事务员	207
(5) 证券事务员	210
6. 经营开发部	212

(1) 经理	212
(2) 副经理	214
(3) 经营管理主办 (1)	216
(4) 经营管理主办 (2)	218
(5) 营运管理员	221
(6) 综合管理员	223
7. 工程部	225
(1) 经理	225
(2) 副经理	227
(3) 项目管理员	229
8. 办公室	231
(1) 主任	231
(2) 副主任兼总经理秘书	233
(3) 网络管理主办	235
(4) 档案管理主办	238
(5) 车辆管理员	240
(6) 司机	242
(7) 文秘	244
(8) 行政文员	246
(9) 接待员	248
(10) 安全管理员	250
(11) 党群办副主任	252
(12) 党群办干事	254
(13) 团总支书记	256
9. 内审室	259
(1) 内审负责人	259
(2) 副经理	261
(3) 内部审计员	263
10. 工会	265
(1) 副主席	265
(2) 干事	267
(三) 信息利用	270
1. 经营班子	270
(1) 总经理	270
(2) 副总经理兼总会计师	272
(3) 副总经理兼总经济师	274
(4) 副总经理兼工会主席	276
(5) 副总经理兼总工程师	278
2. 人力资源部	280

(1) 经理	280
(2) 副经理	282
(3) 薪酬主办	284
(4) 人事档案员	286
3. 财务部	288
(1) 经理	288
(2) 副经理	290
(3) 主管会计	292
(4) 会计	294
(5) 计划主办	296
(6) 出纳	298
(7) 综合管理员	300
4. 投资策划部	302
(1) 经理	302
(2) 副经理	304
(3) 投资分析主办	306
(4) 投资分析员	308
(5) 合同业务主办	310
(6) 合同业务员	312
(7) 项目策划员	314
5. 证券事务部	316
(1) 经理	316
(2) 副经理	318
(3) 信息披露主办	320
(4) 股权事务员	322
(5) 证券事务员	324
6. 经营开发部	326
(1) 经理	326
(2) 副经理	328
(3) 经营管理主办 (1)	330
(4) 经营管理主办 (2)	332
(5) 营运管理员	334
(6) 综合管理员	336
7. 工程部	338
(1) 经理	338
(2) 副经理	340
(3) 项目管理员	342
8. 办公室	344
(1) 主任	344

(2) 副主任兼总经理秘书	346
(3) 网络管理主办	348
(4) 档案管理主办	350
(5) 车辆管理员	352
(6) 司机	355
(7) 文秘	357
(8) 行政文员	359
(9) 接待员	361
(10) 安全管理员	363
(11) 党群办副主任	365
(12) 党群办干事	367
(13) 团总支书记	369
9. 内审室	371
(1) 内审负责人	371
(2) 副经理	374
(3) 内部审计员	376
10. 工会	378
(1) 副主席	378
(2) 干事	380
二、管理素质面试题	382
(一) 决策素质	382
1. 想像能力	382
2. 广纳能力	384
3. 敏锐能力	386
4. 变革能力	388
5. 影响能力	390
6. 控制能力	392
(二) 效率素质	394
1. 把握关键能力	394
2. 有序管理能力	396
3. 危机管理能力	397
4. 效率工具运用	399
(三) 文化素质	401
1. 价值趋向	401
2. 情感柔性	403
3. 卓越气质	405
4. 言谈举止	407

三、情感智能	409
(一) 自我管理素质	409
1. 意志力	409
2. 自控性	410
3. 自信心	412
4. 规范性	414
(二) 沟通协作素质	416
1. 乐群性	416
2. 活泼性	418
3. 交际性	419
4. 协作性	421
四、职业安全性	423
(一) 自我实现需要	423
1. 竞争人格	423
2. 成就动机	425
3. 权利动机	426
4. 面子倾向	428
(二) 人格品质	430
1. 责任心	430
2. 自虑性	432
3. 自律性	433
4. 质疑性	435
(三) 风险态度	437
1. 稳定性	437
2. 紧张性	438
3. 隐秘性	440
4. 情绪性	442
第八部分 工作场景模拟测试题库	444
一、角色扮演题库	444
1. 经营班子	444
2. 人力资源部	447
3. 财务部	449
4. 投资部	452
5. 证券事务部	454

6. 经营部	457
7. 工程部	459
8. 办公室	462
9. 内审室	465
10. 工会	467
二、无领导小组讨论	470
1. 经营班子	471
2. 人力资源部	473
3. 财务部	476
4. 证券事务部	478
5. 投资策划部	480
6. 证券事务部	483
7. 经营部	485
8. 工程部	487
9. 办公室	489
10. 工会	491
11. 内审室	494
第九部分 人才素质测评有关制度	497
附一：《人才素质测评管理办法》	497
附二：《员工录用考试规定》	498
附三：《面试管理制度》	499
附四：《新进员工面试录用办法》	501
附五：《人员甄选录用管理制度》	502
后 记	504

第一部分

人才素质测评总体设计

一个组织的员工招聘,是指该组织根据自身的需求状况,按照一定的条件和标准,采用适当的方法,选拔录用组织所需的各类人才。所谓招聘,是指通过各种信息,把具有一定技巧、能力和其他特性的申请人吸引到组织空缺岗位上的过程。如果我们把人力资源看成是一个系统中的输入与输出转换机制,那么招聘工作就位于人力资源系统的输入环节。也就是说,招聘工作的质量直接影响着组织人才输入和引进的质量,它是人力资源管理的第一关。

招聘活动直接关系到组织各级人员的质量和组织各项工作的顺利开展。组织的人才素质测评又是现代招聘工作中必不可少的关键环节。组织的成长和发展、成功和稳定,需要最大限度地吸引各种人才来组成得心应手的员工队伍从而有效地工作。但现代的招聘工作,应是建立在人才素质测评科学的方法和严格的程序基础上的一系列具体的活动安排。组织只有建立起科学的人才素质测评系统,才能保证每次招聘活动的有效性。

一、人才素质测评模式选择

组织在实施具体人员选择时往往有很多具体的程序模式。一般有三种基本模式,即综合式、淘汰式和混合式。

1. 综合式

在选择录用程序中,每个应征者必须接受所有的选择测评,在作录用决策时,是根据他们的各项得分的总和或加权处理后所得分数作为录用的参考依据。

2. 淘汰式

淘汰式和综合式不一样,应征者不用参加每一项测试,而是经过一轮测试淘汰一批不合格的人,合格者参加下一项测试,然后再淘汰一批。只有坚持到最后,在所有的测试中全部合格的人才能被录用。

3. 混合式

混合式就是将以上两种模式结合起来进行选择。对有最低要求的资格的评定通常采用淘汰式方法,如有关学历文凭、等级证书、技能水平等等;通过这些筛选后的应征者则需参加其他的各种测试,效仿全能式的测评程序,综合评定其各项能力,水平、能力总体合格者可以被录用。

现代人才素质测评模式的选择,适宜采取“混合式”方式。因为完全采取“综合式”的效果虽比较客观,但操作成本过大;完全采取“淘汰式”对应聘者的要求较高,能通过“淘汰”而保留下来的应聘者已是精华中的精华了。企业的员工招聘采取“混合式”方式,先采用淘汰方式对“应聘资格”进行初步淘汰,再运用综合测试进一步选定合格人才。这样不仅可使操作简便,也能招聘到

合格人才，因而是一种较好的选择。

我们对许多组织长期的有效招聘实践加以归纳，得到了如图 1 的混合式人才素质测评工作流程图。

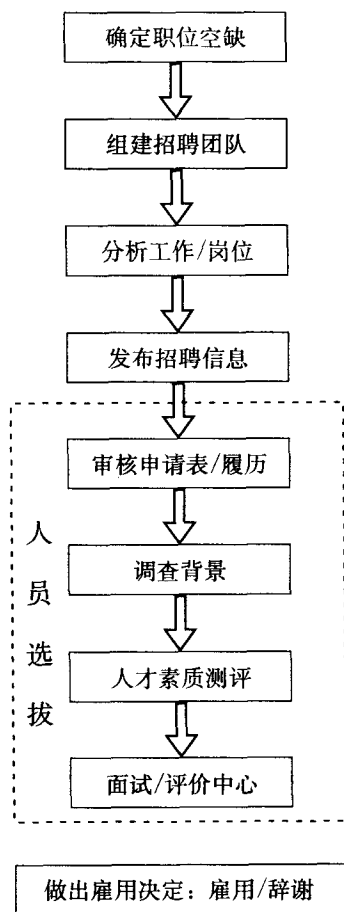


图 1

混合式人才素质测评模式的常规流程

二、人才素质综合测试的形式及指标设计

1. 人才素质综合考核形式

组织的人才素质考核形式采用综合方式进行，即同时采用笔试、面试和模拟测试，见表 1。

表 1 企业招聘考核形式表

招聘考核形式	题 型	考 核 内 容
笔试	选择题卡	管理素质、情感智能、职业安全性
面试	面试题卡	角色意识、管理素质、情感智能、职业安全性
模拟测试	标准题卡	角色扮演、无领导小组讨论