

# 人才测评工具应用—高效能 HR 的面试官必备

## 课程背景：

没有无用的人，只有放错位置的人。只有了解企业员工能够做什么，以及倾向于做什么，明确某个职位需要哪些知识技能基础，要求从业者有什么样的工作素质，才能有效判定人才与职位的匹配程度。通过人力测评，不仅了解其能力与职位要求的匹配度，同时可以了解其工作动机、性格气质特点等与职位发展的匹配度，实现人与事的科学配置；同样人才测评是通过对个体在特定情境下外显行为的了解与分析，把握其内在素质的活动。

它已成为现代人力资源开发与管理的科学基础，成为企事业与政府机构管理人员必须掌握的一种基本工具，但是在实践中，人才测评技术纷繁复杂，企业在应用时往往感觉无所适从。本课程从企业的实用角度出发，提供了大量的可以直接拿来即用的人才测评表格，结合现场互动，解释测评背后所代表的含义，让学员知其然也知其所以然。同时能很好地应用到人力资源的多模块中。

## 课程收益：

- 掌握现代人才评价的多项核心技术：结构化行为面谈、公文筐测验、无领导小组、心理测评讨论，初步具备独立设计、操作评价技术和分析评价结果的基本能力
- 学会人才测评的结果如何与人力资源的招聘、培训、人员考核、薪酬实现联动

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**从事 HR 的面试官、业务部门的直线管理者，人才测评工作者

**课程方式：**案例研讨，情景演练，工具应用、设计学习

## 课程大纲

### 第一讲：人才测评的底层逻辑

#### 一、人才测评的历史

##### 1. 西方人的见解

素质形成的决定因素——遗传和环境

##### 2. 东方人的见解

- 1) 诸葛亮的“七观”法
- 2) 韩非子的“七术”
- 3) 姜太公的“八征”

#### 二、人才测评的原理

##### 1. 人才测评的基本原理、内容、标准

- 1) 素质的特性
- 2) 岗位差异原理
- 3) 人岗匹配原理
- 4) 量化原理

##### 2. 人才测评需关注的点

- 1) 实用性
- 2) 效度与信度
- 3) 成本

#### 三、人才测评与胜任力

1. 胜任力模型建立的基础——工作分析与职位说明书
2. 胜任力模型理论知识

### 3. 通用胜任力模型介绍

案例介绍：著名公司员工素质模型的实例

## 第二讲：人才测评中面试技术

案例分析：财务总监为什么短期离职？

### 一、如何高效的“望闻问切”

#### 1. 如何望—see不是look

- 1) 面试观察的内容重点
- 2) 身势语的解读
- 3) 如何测谎

案例分析：图片背后

### 二、如何听—hear不是listen

1. 声音线索
2. 内容线索
3. 自由选择的线索
4. 矛盾的线索

### 三、“问切”-深度追问技术

#### 1. 如何通过追问确保信息的有效性（模糊的情况）

- 1) 理论
- 2) 假设
- 3) 概括
- 4) 信念

#### 2. 如何进行澄清追踪

- 1) 修改
- 2) 重述
- 3) 跳过
- 4) 发展

#### 3. 面谈技术补充

- 1) 正反交替
- 2) 问动能
- 3) 问方向
- 4) 标准交替

互动模型：现场多对一面试

## 第三讲：人才测评中的心理测验

### 一、心理测验之性格测验

1. 卡特尔测量与分析
2. 艾森克测量与分析
3. DISC 测量与分析
4. MBTI 测量与分析
5. 九型人格测量分析
6. 盖诺普优势特质测量与分析

互动讨论：针对候选人的性格，预测工作场景中的行为模式，与面试交互验证

### 二、心理测验之兴趣测验与动机测验

1. 霍兰德职业倾向测试与分析
2. 动机测试与分析

**互动讨论：**兴趣，动机直接影响一个人的择业和离职

### **三、其他测试方法**

1. 笔迹测试
  2. 投射试验-潜意识投射卡应用
- 投射小实验：**描述五种人的词语

## **第四讲：人才测评中的情景模拟**

### **一、无领导小组讨论**

1. 无领导小组的原理与互动
2. 无领导小组讨论观察要点
3. 无领导小组评分表
- 4. 无领导小组题目的设计**
  - 1) 争议性话题
  - 2) 两难选择
  - 3) 排序性问题
  - 4) 资源掠夺
  - 5) 设计创意类

**互动讨论：**通用性管理岗位，销售类，市场类员工特质如何应用无领导

### **二、公文筐测验施测与设计**

1. 公文筐的原理
2. 公文筐的测量维度
3. 公文筐的试题与评价

**互动讨论：**中高层管理干部的能力测试中，文件筐的评价要点如何测量

### **三、案例分析与角色扮演技术**

1. 角色扮演的原理
2. 角色扮演的测量维度
3. 角色扮演的评价

**游戏互动：**拼摆建筑物；如何观察与解读

## **第五讲：人力资源测评技术实施与应用**

### **一、人才测评技术在新员工招聘**

1. 面试选拔
2. 能力测试
- 3. 中层干部潜质评估**
  - 1) 性格测量
  - 2) 管理测试

### **二、高层选拔职业生涯规划中的应用**

1. 轮岗定职
2. 岗位竞聘

### **三、人才测评在人员培训、和领导力提升中的作用**

1. 团队组建
2. 角色定位

**目标：**我的项目计划