

《火眼金睛—银行人才测评技术》课程大纲

一、课程目标：

- 1.了解人才测评的目的、意义和流程；
- 2.掌握人才测评标准设计方法；
- 3.掌握测评方法的技术；
- 4.掌握结构化面试技术；
- 5.掌握无领导小组面试技术。
- 6.相关测评题库。

二、培训对象：

分行/支行行长、各级人力资源管理人员、相关各部门负责人等。

三、培训导师：

钟虹添博士。

四、培训时间：

2天。

五、授课方式：

案例分享、分组讨论、独立思考、角色扮演、情景模拟、游戏/故事启发、主要技能练习等。

六、特别收获：

《霍兰德职业兴趣测试题库》、《卡特尔 16 种性格测量表》、《韦克斯勒成人智力量表》、《公文处理法题库》、《人才标准素质词典》、《胜任力/领导力素质词典》、《结构化面试题库》、《无领导小组讨论题库》等

七、课程大纲：

第一讲：人才测评概述

- 一、人才测评的意义
- 二、人才测评的概念
- 三、人才测评的基础：工作分析与胜任特征
- 四、人才测评的常用技术
 1. 心理测验技术
 2. 结构化面试技术
 3. 基于胜任特征的 360 度反馈技术
 4. 情景模拟技术：角色扮演测试等
 5. 履历分析技术
- 五、人才测评的流程
- 六、人才测评的管理

第二讲：设计人才测评标准

一、常用的人才测评五种目的

1. 人才招聘测评
2. 试用期转正测评
3. 能力素质认证测评
4. 继任/储备人才测评
5. 特殊需要测评

二、人才测评标准设计

1. 人才招聘——测评应聘者的常用的 10 个维度
2. 试用期转正——决定是否转正的三个测评维度
3. 能力素质——领导力/胜任力的常用模型
4. 继任/储备人才——继任人才测评的四个维度
5. 特殊需要测评的案例

三、快速设计人才测评标准

1. 常用人才标准素质模型——不同企业规模、发展阶段、所处环境、战略定位的人才标准模型
2. 能力素质模型的快速设计技术——五个维度决定——企业愿景、企业文化（核心价值观）、战略目标、竞争环境、组织行为
3. 素质模型的常用描述案例

第三讲：常用素质的测评方法选择

1. 智商/情商
2. 逻辑思维
3. 反应能力
4. 影响力
5. 职业倾向
6. 职业个性
7. 团队精神
8. 创新能力
9. 沟通协调能力
10. 责任心
11. 判断决策能力
12. 抗压性
13. 分析解决问题能力
14. 表达能力
15. 自知力/自控力

第四讲：结构化面试

一、结构化面试

(一) 给应聘者一个好印象：规范的企业面试流程

(二) 二、为什么要进行“结构化面试”

(三) 三、结构化面试的涵义

(四) 四、结构化面试的特点

1. 面试问题多样化
2. 面试要素结构化

3.评分标准结构化

4.考官结构化

5.面试程序及时间安排结构化

(五) 如何操作结构化面试：“九步法”

第一步：确定面试要素

第二步：编写各要素的详细定义说明

第三步：确定要素的目标值

第四步：设立要素权重

第五步：编制具体的评分表格

第七步：设计结构化面试题库

第八步：对相关主考官培训，知识转移

第九步：现场实施结构化面试，及时评分

二、结构化面试提问技巧

(一) 背景性问题，附经典面试提问分析；

(二) 意愿性问题，附经典面试提问分析；

(三) 情境性问题，附经典面试提问分析；

(四) 压力性问题，附经典面试提问分析；

(五) 智能性问题，附经典面试提问分析；

(六) 专业性问题，附经典面试提问分析；

(七) 行为性题目，附经典面试提问分析；

1.STAR 行为面试技巧

2.行为面试方法概述

3.行为面试---STAR 样本

4.STAR 实战分析：考察“培养人才”方面

5.行为面试的要点总结

6.询问失败的行为事例

第五讲：无领导小组讨论技术

一、 什么是无领导小组讨论？

二、 无领导小组讨论测评什么？

三、 无领导小组讨论问题的类型；

四、 无领导小组讨论测评流程；

五、 无领导小组讨论的优缺点；

六、 无领导小组讨论的打分依据是什么？

七、 使用无领导小组讨论的技巧；

八、 使用无领导小组讨论的注意事项。

备选：角色扮演技术、**360°**技术、案例分析法技术。