

# 人才测评官-知微知彰简贤任能

主讲人：姜红

## 课程背景：

您是否在人力资源管理中常常会有这样的遭遇和困惑？

▲招聘入职的新人是个表达高手而非工作能手，招聘入职的新人与上级领导的工作风格格格不入，企业对新员工进行了大量的培训，刚刚进入岗位就不辞而别，你是否困惑，到底哪里出了问题？

▲企业花了大量的人力物力进行人才盘点，画出了人才九宫格，但是突破重重障碍做完人才盘点后，企业的一些核心成员陆续离开了公司，人才盘点成了一座脱离业务的孤岛，问题到底出在哪里？

▲年初领导及各部门负责人提出了培训需求，企业建立了成套的培训体系，但是一年培训工作结束，员工的工作能力并未得到提升，团队的工作绩效依然维持原状，到底哪里出了问题？

▲员工的敬业度与满意度调查结果双低，核心员工频繁跳槽，业务骨干提升到管理层后管理上力不从心且业务能力荒废，这些问题的深层次原因又是什么？

在企业人力资源管理的“选用育留”环节中，经常遇到因为识人误差导致的问题，本课程致力于对人才测评的理论知识、经典工具、实操案例进行系统培训。做到-实战切入深度剖析，鲜活案例情景演绎，实操工具加速输出，系统内容深入浅出。

## 课程收益：

◆定策略：熟悉人才测评在组织中的应用，加深 HR 对人力测评的理解，为组织的人才选拔提供保障；

◆通流程：系统呈现人才测评标准的构建，剖析寻找人才测评指标的步骤流程，通过应用人才测评标准，为企业甄选优质人才，提升企业综合实力；

◆懂方法：系统介绍五大类常用的人才测评方法和工具，帮助 HR 结合实际情况挑选最佳测评方法，提供人才选拔与考量依据，为企业找到合格的人才；

◆能实操：对如何设计人才测评方案实施方法与结果统计，报告解读等，有一个全面、深入的认识，帮助 HR 轻松搞定每一个人才测评类项目。

## 课程设计：

**课程时间：**2天，6小时/天

理论讲授：40%，活动练习 60%，

掌握心理测量工具 3 个，掌握评价中心技术五个，掌握典型评价中心运用场景三个。

**授课对象：**HR 直线经理 企业管理人员

**授课方式：**讲师讲授+案例分析+视频互动+行动学习+情景模拟+实操演练

课程强调互动和练习（且练习内容与实际工作密切相关），让学员的在课后的面试中马上可以落地使用。

## 课程大纲：

### 第一章 人才测评技术的前世今生

案例：HR 总监的烦恼—人才测试技术在选用育留中的运用

## 卷、 人才测评的概念

- 1、 人才测评的定义
- 2、 人才测评工具介绍

## 二、人才测评的发展历史

- 3、 人才测评技术在军队中的起源与运用

案例：德国军官的选拔

案例：美国中情局选拔情报人员

- 4、 人才测评技术在企业中的运用与发展

案例：英国文职人员的选拔

案例：美国电话电报公司中层及高层管理者的选拔

- 5、 评价中心定义，评价中心操作指南（国际标准）

- 6、 情境模拟定义

- 7、 中国人才测评的发展历史

## 四、国内人才测评市场分析

- 1、 国内人才测评企业的类型、典型代表、优势、劣势、机会与威胁
- 2、 我国人才测评应用情况
- 3、 人才测评在企业中的现状
- 4、 中国人才测评未来发展的趋势

## 第二章：人才测评的理论基础

### 一、三个原理

- 1、 职位差异性原理

案例：销售人员、设计人员、管理人员工作内容与工作要求

- 2、 个体素质差异原理

案例：林黛玉与薛宝钗的个人差异

- 3、 人岗匹配原理

### 二、基本假设

- 1、 假设一“人心可测”-人的素质是可以了解和预测的

案例：小强的心理特点

- 2、 假设二“不易改变”-素质具有稳定性

案例：小玲的个性特征

### 三、信效度

- 1、 信度、重测信度、复本信度、内在一致性信度、分本信度、评分者信度

案例：多个测试工具及结果对照

- 2、 效度、内容效度、结构效度、效标关联效度

案例：多个测试工具及结果对照

- 3、 信度与效度的关系

案例：30个神枪手2把新枪的测试

- 4、 标准化与正态化

## 第三章：胜任力模型构建与测评指标设计

### 一、胜任力的概念内涵及分类

1、 胜任力的概念

2、 冰山模型

**现场演练：王阳明的深层特质**

3、 行为与特质的因果关联

**现场演练：热恋行为准则**

4、 胜任力的类别：基准性胜任力、鉴别性胜任力、期望胜任力

## 二、测评要素的提取与建构

1、 测评要素的提取与建构原则

2、 测评要素提取与建构程序

3、 测评要素提取与建构方法

**案例：关键行为事件法示例、素质特征编码示例、问卷调查法示例**

4、 测评体系的建构

**案例：某企业职业经理人测评指标体系构建**

**演练：根据访谈资料构建测评指标**

## 第四章：心理测量技术及其应用

**案例：心理测量在飞行量选拔中的作用**

### 一、心理测量的种类

5、 认知测验：成就动机、智力测验、能力测验

6、 人格测验：态度测验、性格测验、兴趣测验、道德测验

### 三、职业行为风险测试及其应用

1、 职业行为风险测试理论基础、

2、 DSM-IV、恶劣心境障碍、依赖型人格障碍

3、 幸福感正相关的变量

4、 六大美德 24 项积极心理品质

**案例：职业行为风险测试报告解读及应用**

### 参、MBTI 测验及其应用

1、 荣格的《心理类型学》

2、 麦尔斯（Myers）—布瑞格斯（Briggs）的 MBTI

能量的来源、信息收集的方式、做决定的偏好、生活态度

3、 16 种类型与 4 种类型人格

**案例：上海医学生的 MBTI 常模**

**案例：MBTI 测评报告的解读及应用**

### 四、DISC 测试及高效职场沟通

1、 威廉·莫尔顿·马斯顿的《常人之情绪》，西格蒙德·弗洛伊德的自我、本我与超我

2、 DISC 的四种行为风格

3、 如何向不同风格的领导汇报工作

**现场演练：根据视频资料分析四位领导的管理风格与汇报方式**

4、 如何管理不同行为风格的下属

案例：西游记师徒四人的情绪需求及沟通方法

案例：DISC 测评报告解读

#### 第四章：评价中心技术及其应用

##### 一、无领导小组讨论面试（小组讨论、商务谈判、团队游戏、模拟会议）

###### 1、无领导小组讨论面试的概念与题型

案例：某企业在招聘某岗位时运用的无领导小组讨论题

（办公室主任、营销人员、客服人员、研发人员、中层管理人员）

**现场演练：招聘办公室主任**

###### 2、无领导小组讨论面试的流程

###### 3、无领导小组讨论面试的考核维度

###### 4、无领导小组讨论的组织与实施

###### 5、无领导小组讨论的观察与评价、五种典型的角色

案例：对话语言贡献度的观察

视频案例：对行为的观察与判断

##### 二、案例分析

###### 1、案例分析的概念及题型

案例：某企业社会招聘运用的案例分析

###### 2、案例分析的操作流程与实施细节

###### 3、案例分析题目编制

**现场演练：在材料的基础上编写案例分析题**

##### 三、公文筐测试

###### 1、公文筐测试的概念及题型

案例：某企业内部竞聘运用的公文筐测试题

###### 2、公文筐测试的操作流程与实施细节

###### 3、公文筐测试题目的结构与内容

**现场演练：在材料的基础上编写公文筐题（一个考核要素）**

##### 四、360 评估

案例：某企业人才盘点中的 360 评估

###### 1、360 评估的问卷设计

###### 2、360 评估的操作流程与实施细节

###### 3、360 评估数据统计与分析

###### 4、360 评估的结果运用

##### 五、结构化面试中的行为面试与情景面试

案例：面霸诞生记

###### 1、结构化面试的概念与题型

###### 2、行为面试与情景面试

###### 3、STAR 模型与 FACT 模型

###### 4、Thinking-思维的深度宽度广度与可复制性

案例：从产品经理岗两位候选人回答问题的内容来判断其思维的深度

5、 关键事件与超级句式

案例：关键挑战+工作重点

6、 行为面试及情景面试题目设计方法

**现场演练：题目设计演练**

7、 压力面试

案例：某企业的压力面试环节设计与题目分析

压力面试应该放在哪个环节

压力面试的方法与技巧

案例：某企业的中层管理者竞聘

案例：关键沉默的运用

## 第五章：不同场景的评价中心应用

### 一、 评价中心设计流程

1、 构建测评指标体系

2、 选择测评工具设计测评方案

3、 测评项目实施

### 二、 外部招聘评价中心案例

1、 项目背景

2、 测评思路

3、 工作步骤

4、 结果运用

### 三、 内部竞聘评价中心案例

1、 项目背景

2、 测评思路

3、 工作步骤

4、 结果运用

### 四、 人才盘点评价中心案例

1、 项目背景

2、 测评思路

3、 工作步骤

4、 数据分析

5、 结果运用

### 五、 课程回顾及总结

另：人才测评官认证笔试与现场模拟评价另议