

# “金牌伯乐”

## ——人才测评师培养与认证

主讲：张剑（2天）

### 【课程背景】

被誉为世界第一 CEO 的杰克·韦尔奇在接受记者采访时曾说“通用电器公司成功的最主要原因是用人的成功，我把 70% 的时间都用在选人上”，可以说管理者的首要责任是选人。

人才测评技术是企事业单位选贤任能的一种科学方法和手段，它从个体的内心深处去挖掘人才的潜能，甄别人才的内在素质，综合利用心理学、行为学、管理学、测量学、计算机技术等多种学科和技术对各类人才进行测试、评价、考核、选拔和培训，使得人人适其事，事事得其人，为企业选拔人才、使用人才、优化人才、管理人才提供科学客观的参考依据，促进企业人才管理效率最大化。

### 【课程收益】

- 1、帮助学员掌握人才测评基本原理与策略，掌握常用人才测评方法、工具的应用；
- 2、帮助学员掌握基于人才胜任力素质的测评技术，掌握常用人才测评方法、工具的应用
- 3、帮助学员掌握心理学技术、行为技术、管理技术、测量技术、计算机技术在人才测评中的应用，掌握测评过程中细节洞察的能力，掌握测评报告解读的方法技巧；
- 4、帮助学员了解人才测评技术在标杆企业的应用实践，掌握测评结果的应用方法，实现企业人岗匹配的最佳组合；
- 5、帮助学员获得人才测评师认证，提升拓展人才测评与应用的认知和视野，打造企业人才管理优势。

### 【课程对象】

企业管理人员、人才测评师、内部面试官、关键管理岗位储备人员等

### 【服务流程】

| 阶段 | 服务重点                   | 服务内容   | 时间安排             |
|----|------------------------|--|------------------|
| 课前 | 需求调研、界定问题              | 线上沟通、调研问卷、资料分析<br>注：根据客户要求提供                           | 课前 1~2 周         |
| 课中 | 学习方法、改变认知、掌握技能/工具，促进改变 | 内容讲授、案例研讨、标杆研习、情境模拟、实战演练、学习点评、课程复盘                     | 课程现场             |
| 课后 | 促进行动、答疑解惑、帮助落实         | 行动计划：531 学习行动计划<br>布置作业：根据客户实际安排<br>线上辅导：点评/答疑、复盘、意见指导 | 课后 2 个月内<br>(免费) |

### 【课程大纲】

## 第一讲 基本原理：人才测评的原理与策略

导入：素质测评与人力资源管理

### 1、正确认识人才测评

- ◇ 人才测评的内涵与类别
  - 人才素质的内在结构层次
  - 人才素质的结构模型
- ◇ 人才测评的实施
  - 构建指标体系
  - 组织人才测评
  - 测评的标志与标度
- ◇ 人才测评的主要原理与技术
  - 人才测评的主要工具
  - 企业人才测评的常用方法
- ◇ 人才测评偏差的预防与纠正
  - 人才测评的信度与效度
  - 人才测评偏差的来源与对策

## 2、基于人才战略的测评策略

- ◇ 人才战略对选拔策略的影响
  - 宽口策略
  - 窄口策略
- ◇ 人才战略对选拔标准的影响
  - 人才冗余度
  - 人才结构
  - 胜任素质与岗位要求
- ◇ 人才战略对选拔技术的影响
  - 结构化技术
  - 心理学技术

## 3、基于胜任力素质的人才测评

- ◇ 冰山素质模型的再认识
- ◇ 人才选拔标准的金字塔结构
- ◇ 胜任力素质在人才测评中的应用

【应用工具】冰山模型、金字塔模型、胜任力素质模型、常见的人才测评技术

【案例分析】某公司人才测评项目的胜任力素质梳理、华为的招聘策略

【小组讨论】如何避免测评误差？如何提升测评的信度和效度？如何确定素质的刻度？

【实战演练】通用测评素质的梳理与提炼

# 第二讲 核心技术：BEI 行为事件访谈技术

## 1、BEI 行为事件访谈的信度与信度

- ◇ BEI 行为事件访谈的信度提升
  - 行为动机模型
  - 逻辑闭环

- ◇ BEI 行为事件访谈的效度提升
  - BEI 的三个知道：关键、关联、相对
  - BEI 的三种问法：结果、行为、观点
  - 三知三问的四个原则

## 2、BEI 行为事件访谈设计的关键步骤

- ◇ 面：明方向——明确面试提问的方向
  - 人才素质的三层面匹配
  - A 级面试测评法
- ◇ 点：找切入——精准抓住面试切入点
  - 业务目标
  - 组织绩效
  - 关键素质
- ◇ 线：设框架——常规面试框架的设计与判断
  - 定位
  - 定为
  - 定点

## 3、BEI 行为事件访谈的最短路径

- ◇ 思：两类基本问题的特殊应用技巧
- ◇ 行：最短路径的三种形式
  - 目标
  - 逻辑
  - 要素
- ◇ 合：结构化精准行为面试
  - 行为访谈 STAR 提问/追问法
  - 情景模拟 AWOR 提问/追问法
  - 压力面试技巧

【应用工具】行为动机模型、A 级面试测评、面试提问矩阵、STAR、AWOR、

【案例分析】TOP500 经典 BEI 问题分析、某公司招聘 BEI 实例分析、沟通协调能力的三种考察方式、麦肯锡的书面测试、李主任的考察重点

【小组讨论】如何判断稳定性和忠诚度？如何判断专业能力？如何问出人才的团队意识、责任心、诚信、执行力、创新能力？如何实现素质可视化的提问？如何招聘有缺陷的人才？如何正确理解团队意识？提问为什么要切入业务场景？

【实战演练】基于关键行为的面试问题设计、关键岗位核心胜任力模拟面试/点评

# 第三讲 关键技术：心理测评技术

## 1、心理测评的基本原理

- ◇ 心理测评的三大流派
- ◇ 心理测评的类型

- ◇ 心理测评标准化
- ◇ 人才素质的行为投射现象

## 2、心理测评的信度与效度

- ◇ 三种信度：内部一致性信度、评分者信度、重测信度
- ◇ 三种效度：内容效度、结构效度、关联效度

## 3、心理测评的应用与结果解读

- ◇ 企业常用心理测评实践应用
  - PDP 性格测试
  - 职业能力测评
  - OPQ 管理潜质测评
- ◇ 人才测评报告的制作与解读
  - 人才测评报告三类方法：文字表述法、统计图表表述法、综合表述法
  - 人才测评报告的解读：整体风格、个性特征、发展方向
  - 测评报告的主要内容

【应用工具】PDP、MBTI、大五人格、OPQ、DISC

【案例分析】某高管的测评报告分析

【小组讨论】同样的结果为何会得出不同的结论？测评者该如何看待测评结果？如何让人才测评效度达到80%以上？

【实战演练】PDP、职业能力、OPQ测评（三选二）及结果解读

# 第四讲 辅助技术：察言观色、操作实践、无领导小组讨论

## 1、察言观色直觉识人

- ◇ 直觉的本质
- ◇ 直觉判断的要点
- ◇ 细节观察与识别的技巧

## 2、操作实践法的应用

- ◇ 操作实践法的应用范围
- ◇ 操作实践法的三种形式
  - 岗位操作
  - 书面测试
  - 操作讲解

## 3、无领导小组讨论

- ◇ 无领导小组讨论的优点
  - 无领导小组讨论的三种功能
  - 无领导小组讨论的五种提问方式
- ◇ 无领导小组讨论的应用技巧
- ◇ 无领导小组讨论设计的要点

【应用工具】读心术、微表情解读

【案例分析】细节识人、谁在撒谎？某五星级酒店大厨的招聘、美的校园招聘无领导小组讨论题、某

国有企业内部竞聘无领导小组讨论

【小组讨论】如何设计无领导小组讨论的区分度？

【实战演练】无领导小组讨论设计、实践演练