

第二节 甄选的主要方法

三、评价中心技术

含义	也称为管理评价中心技术，它是一个由多位评价者对于求职者在一系列练习中的表现进行评价的过程。
评价中心技术与工作样本测试的关系	联系：评价中心技术是通过情景模拟的方法来对求职者进行评价的，它的一个重要基石是工作样本测试。
	区别：工作样本测试是用实际的工作任务对求职者进行测试，而评价中心技术则是用模拟工作任务来进行测试。
适用范围	主要用于考察求职者是否具备从事管理类工作所需要的人格特征管理技能以及人际关系技能。
	评价中心技术也越来越多地用于考查个人是否具备在一个团队中工作所需要的技能。

第二节 甄选的主要方法

三、评价中心技术

(一) 公文筐测试

1. 含义	<p>公文筐测试又称为公文处理测验，是评价中心技术中[☆]最常用和最核心的技术之一。是一种情景模拟测试，是考查被测试者对管理者在实际工作中需要掌握和分析的资料、处理的信息以及做出的决策等所作的一种抽象和集中的反应，在测试中通常会涉及可能会在一位管理者的案头出现的各种需要处理的文件。</p>
2. 实施	<p>(1) 公文筐测试在一种假定的情况下实施。</p> <p>(2) 参加测试的求职者被要求首先阅读这些文件材料，然后以某种管理者的身份，模拟真实组织中的情况，在规定的条件和限定的时间（通常为1-3小时）内对每一份公文进行现场处理。</p> <p>(3) 在练习完成后，训练有素的专家会对求职者在处理文件过程中的行为表现和书面答案进行评估。</p>

第二节 甄选的主要方法

三、评价中心技术

(一) 公文筐测试

3. 优点	①非常适合对 管理人员 进行评价，具有较高的 内容效度 和 效标效度 ；
	② 操作比较简单 ，对场地没有过多的要求；
	③ 表面效率较高 ，容易得到被测试者的 理解和接受 。
4. 缺点	① 编制成本较高 ； 评分比较困难 ；由于自身的背景、工作经验、管理理念等不同，对不同的公文处理方式 的看法也会有所不同 ；
	②这种测试是由被测试者 单独完成的 ， 无法通过这种测试观察被测试者的人际交往能力和团队工作能力 。

→ 管理-团队

第二节 甄选的主要方法

三、评价中心技术

(二) 无领导小组讨论

1. 含义

它采用情景模拟的方式让一组求职者进行集体讨论。

概念	所谓的“无领导小组”，就是在讨论的过程中，组织者不会为该小组指定一名领导人，而是让大家自由发言。
具体操作	①通常是将一些求职者（通常为5~7人）组成一个小组，然后让他们就某个问题进行1小时左右的讨论。
	②在讨论的过程中，并不指定谁是领导者，也不指定每一位被测试者应当坐在什么位置。
注意事项	①大家的地位都是平等的，没有人事先就被指定为领导者；
	②评价者不参与讨论过程，他们甚至不在现场进行观察。

五种

第二节 甄选的主要方法

三、评价中心技术

(二) 无领导小组讨论

2. 使用的问题类型

- (1) 开放式问题 ✓ ←
- (2) 两难性问题 ✓ ←
- (3) 多项选择问题 ✓ ←
- (4) 操作性问题 ✓ ←
- (5) 资源争夺性问题 ✓ ←

第二节 甄选的主要方法

三、评价中心技术

(二) 无领导小组讨论

2. 使用的问题类型（五种）

开放式问题	这是一种没有固定答案的问题，答案的范围可以很广。例如，你认为什么样的领导是好领导？怎样才能做一名好员工？
	主要目的是考查被测试者思考问题的全面性和针对性，思路是否清晰，是否有新的观点和见解等。
两难性问题	这类问题是让被测试者在两种互有利弊的答案中选择一种。例如，你认为重视工作的领导是好领导，还是重视人的领导是好领导，为什么？
	这种问题主要考查被测试者的分析能力、语言表达能力以及说服力等。
多项选择问题	此类问题是让被测试者在多种备选答案中选择其中有效的几种，或者对备选答案按照重要性进行排序。
	这类题目主要考查被测试者分析问题以及抓住问题本质方面的能力，它有利于评价被测试者的能力、价值观以及其他人格特点。

第二节 甄选的主要方法

三、评价中心技术

(二) 无领导小组讨论

2. 使用的问题类型（五种）

操作性问题	<p>这种测试主要考查被测试者参与的积极性和主动性、合作能力以及在实际可操作性任务中充当的角色。</p> <p>此类测试一般运用在技术性比较强的行业领域，如电器安装和维修以及设计图片或者其他需要实际动手操作的职业。</p>
资源争夺性问题	<p>此类问题适用于指定角色的无领导小组讨论，它让处于同等地位的被测试者就有限的资源进行分配，从而考查被测试者分析问题的能力、逻辑思维能力、语言表达能力、辩论以及说服他人的能力、反应的灵活性等。</p> <p>例如，让被测试者担当各个部门的经理，然后让他们就有限数量的资金进行分配。</p>

不指定领导 (五)

第二节 甄选的主要方法

三、评价中心技术

(二) 无领导小组讨论

3. 无领导小组讨论存在的问题

(1) 测试题目	对测试题目的 <u>要求较高</u> ，测试题目必须经过精心的准备，同时要经过测试专家、行业专家等的认真讨论。
(2) 评价者	它对评价者的 <u>评分技术要求较高</u> ，要求他们必须接受过专门的观察以及评价培训，以免他们的评价结果过多地受到个人的主观意见甚至偏见的影响。
(3) 被测试者	在有些情况下，被测试者仍然有可能会 <u>有意识地表现自己或掩饰自己</u> ，以达到通过测试的目的，尤其是当无领导小组讨论被越来越多的求职者知晓的情况下。

第二节 甄选的主要方法

三、评价中心技术

(三) 角色扮演

含义	所谓 角色扮演 ，就是要求被测试者 扮演 一位管理者或者某岗位员工，然后让他们根据自己对角色的认识或担任相关角色的经验来进行相应的语言表达和行为展示。
着眼点及衡量的技能	评价中心技术所设计的练习，主要 着眼于 对被测试者的管理能力以及人际交往能力作出评价。
	所要 衡量的技能 通常包括：领导能力、问题解决能力、人际交往能力、行政管理能力以及压力承受能力等

第二节 甄选的主要方法

同步练习题

【例-单选题】非常适合对管理人员进行评价，具有较高的内容效度和效标效度的是（ ）。

- A. 成就测试 B. 履历分析
C. 角色扮演 D. 公文筐测试

网校答案：D

网校解析：本题考查公文筐测试。公文筐测试的优点：它非常适合对管理人员进行评价，具有较高的内容效度和效标关联效度。

第二节 甄选的主要方法

同步练习题

【例-多选题】关于公文筐的说法，正确的是（ ）。

- A. 公文筐测验是一种情境模拟测试
- B. 可以考查人际交往能力以及团队工作能力
- C. 非常适合对管理人员进行评价
- D. 它的编制成本较高，而且评分比较困难
- E. 不容易得到测试者的理解和接受

第二节 甄选的主要方法

网校答案：ACD

网校解析：本题考查公文筐测试。被测试者是单独完成的，无法通过这种测试观察被测试者的人际交往能力和团队工作能力。公文筐的表面效度较高，容易得到测试者的理解和接受。

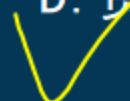
第二节 甄选的主要方法

同步练习题

【例-单选题】下列无领导小组讨论使用的试题形式中，适用于指定角色的无领导小组讨论的是（ ）。

- A. 开放式问题
- B. 两难性问题
- C. 操作性问题
- D. 资源争夺性问题

5 → 不 乱吗



第二节 甄选的主要方法

网校答案：D

网校解析：本题考查无领导小组讨论。资源争夺性问题适用于指定角色的无领导小组讨论，它是让处于同等地位的被测试者就有限的资源进行分配，从而考察被测试者分析问题的能力、逻辑思维能力、语言表达能力、辩论以及说服他人的能力、反应的灵活性等。

第二节 甄选的主要方法

同步练习题

- 【例-多选题】关于无领导小组讨论的说法，正确的有（ ）。
- A. 考官并不参与讨论，而是在不干扰讨论的情况下进行观察 ✓
 - B. 通过无领导小组讨论可以考察求职者的口头表达以及人际交往等方面的能力 ✓
 - C. 无领导小组讨论让一开始没有领导者的一组人通过讨论选出一位领导者 ✗
 - D. 在无领导小组讨论中，求职者的地位是平等的 ✓
 - E. 无领导小组讨论使用的问题必须是两难性的问题 ✗

第二节 甄选的主要方法

网校答案：ABD

网校解析：本题考无领导小组讨论。选项C错误：无领导小组是指在讨论的过程中，组织者不会为该小组指定一名领导人，而是让大家自由发言。选项E错误：在无领导小组讨论中使用的试题可以大致分为五种形式，并不是只有两难性的问题。

第二节 甄选的主要方法

四、面试

(一) 面试的概念及类型

1. 面试的基本含义

(1) 面试是迄今为止在实践运用中最广泛的一种人员甄选方法。

(2) 所谓面试，实际上是在特定的时间和特定的地点，发生在面试官与被面试者之间的一个面对面的对话过程，其目的是通过分析被面试者的回答以及观察他们所做出的各种反应，考查被面试者是否具备相关职位的任职资格条件，其中包括知识技能、个性特点、求职动机等。

第二节 甄选的主要方法

四、面试

(一) 面试的概念及类型

2. 根据面试结构划分的面试类型

非结构化面试	<p>是指在面试过程中不存在结构化的面试指南或必须遵循的既定格式。</p> <p>优点：自然和顺畅，逻辑关系比较清晰，更为深入的探讨。 缺点：难以确保公平，难以确保都能问到，容易受个人影响。</p> <p>非结构化面试的信度和效度比结构化面试的信度和效度低得多☆</p>
结构化面试	<p>又称标准化面试，是根据预先确定的面试内容程序评分结构等进行的面试形式。</p> <p>优点：标准化程度比较高，结构严密层次强，评分模式固定，重要关键的信息不会遗漏，降低个人偏见，面试的公平性以及面试的信度效度都比较高。 缺点：没有个人发挥的余地，某些很重要的问题不便过多提问，谈话不那么顺畅和自然。</p>
半结构化面试	<p>介于非结构化面试和结构化面试之间的一种面试形式，可以做到面试的结构性与灵活性相结合。</p>

第二节 甄选的主要方法

四、面试

(一) 面试的概念及类型

3. 根据面试的组织形式划分的面试类型

单独面试	一对一面试，单独见面。这是一种比较常见的面试形式。 优点：双方注意力集中，连续性逻辑性好 缺点：进展可能不顺利，一个考官难以保证准确性
系列面试	又称顺序面试，根据特定顺序对同一被面试者多轮面试。系列面试的过程既可以是结构化的，也可以是非结构化的。 优点：确保面试结果的有效性，避免了评价误差。 缺点：人员数量较多，而且耗费的时间较长。
小组面试	是指由一组面试官在同一时间和同一场所，共同对一位被面试者进行提问、观察并作出评价的面试形式。 优点：问题全面、深入，避免系列面试中反复回答相同问题。 缺点：被面试者感觉有压力，回答问题比较紧张或拘谨
集体面试	是指多位被面试者在同一时间和同一场合，共同接受面试官面对面询问的面试形式。面试官既可以是多人，也可以是一个人。 有助于考察被面试者在群体中思维方式及行为方式，从而看出人际关系能力和语言表达能力

的201
的(国)的

第二节 甄选的主要方法

四、面试

(一) 面试的概念及类型

4. 一些特殊的面试形式

★ (1) 压力面试	<p>压力面试是指面试官在面试过程中故意制造出一种紧张气氛，对被面试者施加一定的心理压力，然后观察被面试者在压力状况下的情绪变化以及所做出的反应。</p>
	<p>目的：考察被面试者在一定压力环境下是否能够妥善的调整自己的情绪，并作出正确的回答或行为反应。</p>
	<p>注意：在不需要采用压力面试时，就没有必要非采用；如果确实需要，也一定要让经过相关方面的特殊培训的面试官来组织面试。</p>
(2) 电话面试和视频会议	<p>①电话面试：既可以作为一种对求职者进行初步筛选的手段，又可以作为一种能够直接作出录用决策的重要面试过程。</p>
	<p>②网络视频面试：面试官和被面试者可以利用即时通信软件和摄像头，实现可视化的在线语音沟通，从而使原来的电话面试变得更加形象。</p>

Star

59
why

第二节 甄选的主要方法

同步练习题

【例-单选题】下列选项中，不属于结构化面试优点的是（ ）。

- A. 它的程序、内容以及评分方式等的标准化程度都比较高
- B. 面试的结构严密，层次性强，评分模式固定
- C. 面试考官和被面试者之间的谈话会显得比较自然和顺畅
- D. 面试的公平性以及面试的信度和效度都会比较高

第二节 甄选的主要方法

网校答案：C

网校解析：结构化面试的优点包括四个方面：程序、内容以及评分方式等的标准化程度都比较高；面试的结构严密+层次性强，评分模式固定：确保重要的或关键的信息不会遗漏；面试的公平性以及面试的信度和效度都会比较高。同时，严格按照问题顺序提问的方法可能让被面试者感到有些僵硬，使得谈话不那么顺畅和自然。

第二节 甄选的主要方法

同步练习题

【例-单选题】下列选项中，不属于按照面试的组织形式划分的是（ ）。

- A. 结构化面试
- B. 单独面试
- C. 小组面试
- D. 集体面试

网校答案：A

网校解析：根据面试的组织形式不同，面试可以划分为单独面试、系列面试、小组面试和集体面试四种类型。

第二节 甄选的主要方法

同步练习题

【例-单选题】多位被面试者在同一时间和同一场合，共同接受面试官面对面的询问，这种面试称为（ ）。

- A. 单独面试 B. 系列面试
C. 小组面试 D. 集体面试

网校答案：D

网校解析：本题考查集体面试。所谓集体面试，实际上是多位被面试者在同一时间和同一场合，共同接受面试考官面对面的询问这样一种面试形式。

第二节 甄选的主要方法

信 07
的 06

四、面试

(二) 改善面试效果的主要方法

1. 采用情境化结构面试	情境化结构面试实际上属于结构化面试的一种。在这种面试中，被面试者需要回答的问题并不是一些抽象的或者与未来的实际工作联系不那么紧密的问题，而是他们将来在实际工作中很可能会遇到的工作环境以及非常具体的工作任务、工作问题或难题。 STAR的原则： (Situation) 即首先向被面试者描述他们可能面对的典型环境； (Task) 需要完成的主要工作任务； (Action) 询问他们实际上采取了何种行动； (Result) 最后让他们说明这种行动产生了怎样的结果。 题目类型：①过去导向型，即以过去的经验为依据；②未来导向型。
2. 面试前做好充分准备	安排好时间、场地和资料； 阅读简历材料和职位说明书，准备好相关的问题
3. 系统培训面试官	一个设计合理的面试官培训项目确实能够大大减少在传统的非结构化面试中可能出现的问题。
研究表明，最好的甄选方法是包括工作样本测试、高度结构化的面试以及认知能力测试在内的综合测试，这样一套测试组合的效度系数往往超过0.60。	

信

第二节 甄选的主要方法

同步练习题

【例-多选题】为了改善新员工招聘过程中的面试效果，企业可以采取的措施包括（ ）。 3

- A. 采取情境化结构面试 ✓
- B. 要求面试官在面试前认真阅读职位说明书 ✓
- C. 系统的对面试官进行面试技巧培训 ✓
- D. 让用人部门自行选择面试官，人力资源部门不参与面试工作 ✗
- E. 组织者在面试前做好各方面的准备工作 ✓

第二节 甄选的主要方法

网校答案：ABCE

网校解析：让用人部门自行选择面试官，人力资源部门也需要参与面试工作，故D选项错误。

第二节 甄选的主要方法

同步练习题

【例-单选题】情境化结构面试通常遵循所谓的“STAR”原则，其中T指的是（ ）。

- A. 行动 *A* B. 情境 *S*
C. 时间 *X* D. 任务 *✓*

网校答案：D

网校解析：T是向被面试者描述需要完成的主要工作任务，选项D正确。S是向被面试者描述他们可能会面对的典型情境；A是询问被面试者实际上采取了何种行动；R是让被面试者说明这种行动产生了怎样的结果。

STAR
task

第二节 甄选的主要方法

同步练习题

【例-单选题】“如果客户投诉你的某位下属存在工作态度问题，你会怎么做？”这种面试问题属于（ ）。

- A. 知识性问题
- B. 人格性问题
- C. 经验性问题
- D. 情境化问题

网校答案：D

网校解析：情境化面试分为过去经验为依据和未来导向型，题干属于“假设”的情况，D正确。

第二节 甄选的主要方法

五、履历分析

1. 含义	又称资历分析或评价技术，它通过对一个人的基本背景以及学习、工作、生活经历甚至个人习惯等与工作相关的履历信息进行收集和分析，从而判断一个人对 未来 工作岗位的适应性以及预测其未来工作绩效、任职年限和流动性等特征的一种人才测评方法。
2. 基本假设	是个人的行为具有一致性，即一个人的过去的行为是对其未来行为进行预测的最佳依据。
3. 履历分析对象	(1) 不仅包括一个人的基本信息、学习经历、工作经历、培训经历以及奖惩情况等静态信息； (2) 而且包括能够反映一个人的人格特质、态度、工作经验、兴趣、技能以及能力的各种相关历史事件和历史行为。
4. 履历有三个方面的要求	第一，履历信息必须真实； 第二，履历信息必须全面； 第三，履历信息必须相关。
目前，履历分析技术的一个最新发展是目标履历分析法。与传统的履历分析试图去预测一个人的总体工作绩效不同，这种技术的目的是预测不同的人在某些与工作相关的具体行为或兴趣方面存在的差异。	

第二节 甄选的主要方法

同步练习题

【例-单选题】目前，履历分析技术的一个最新发展是（ ），其目的是预测不同的人在某些与相关的具体行为或兴趣方面存在的差异。

- A. 目标履历分析法 ✓
- B. 过程履历分析法
- C. 成果履历分析法
- D. 成就履历分析法

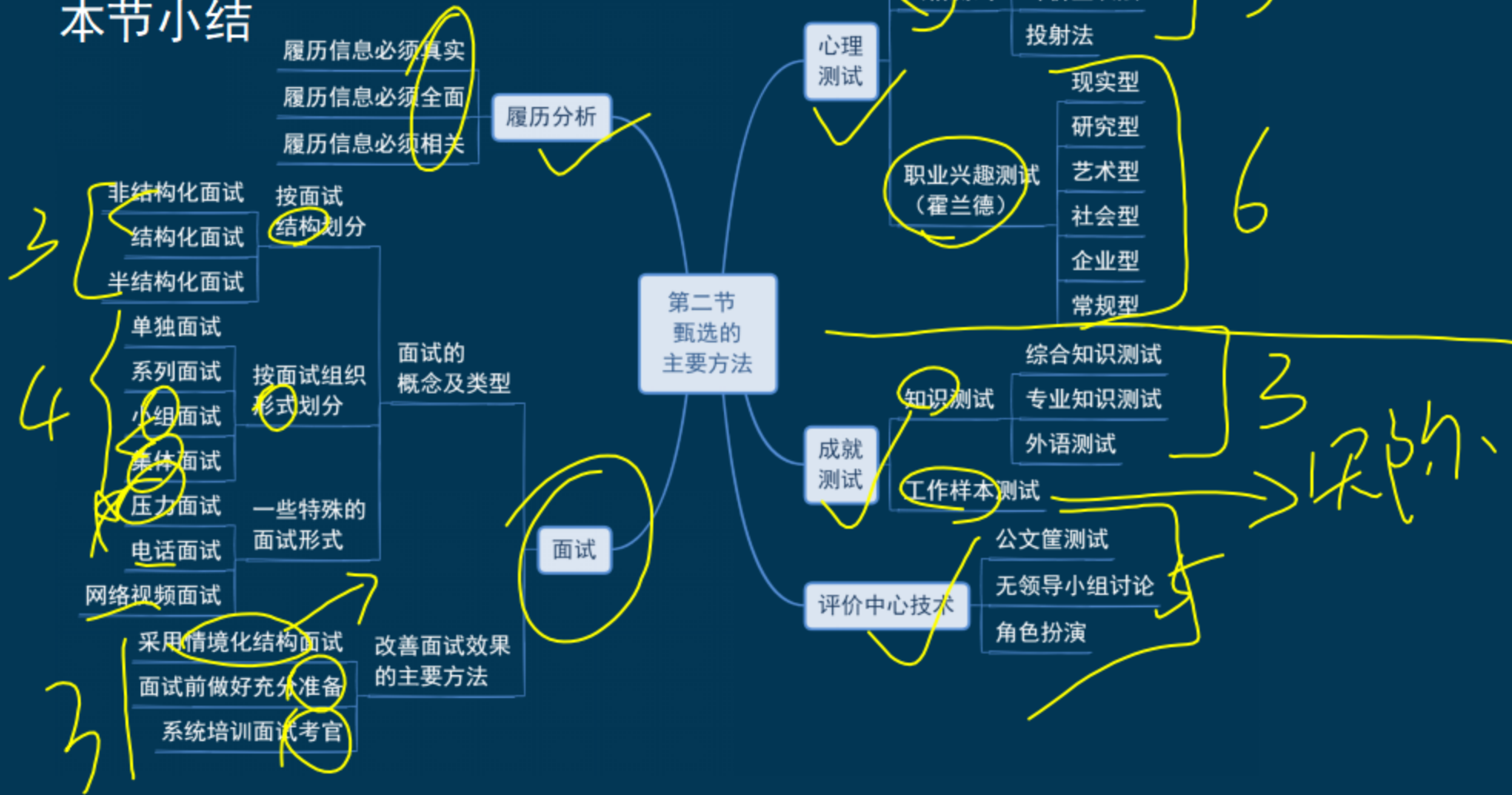
第二节 甄选的主要方法

网校答案：A

网校解析：本题考查履历分析。目前，履历分析技术的一个最新发展是目标履历分析法，与传统的履历分析试图去预测一个人的总体工作绩效不同，这种技术的目的是预测不同的人在某些与工作相关的具体行为或兴趣方面存在的差异。

第二节 甄选的主要方法

本节小结





谢谢观看

THANK YOU