

第二节 甄选的主要方法

二、成就测试

定义	又被称为 熟练性测试 或学绩测验。它通常是对一个人在接受了一定的教育或训练之后获得的成果进行测试，测试目的是考查一个人在多大程度上掌握了对于从事某种具体工作而言非常重要的那些知识或技能。	
类型	包括 知识测试 和 工作样本测试 两种	
成就测试与认知能力测试的对比	相同点	成就测试和认知能力测试的 测量对象 都属于认知性特质，他们所要测量的都是一个人从与环境间的相互作用经验中发展出来的能力成就。
	不同点	功能 ：成就测试是 事后 评估；认知能力测试是 事前 测试。
		效度 ：成就测试要注重 内容 效度，而认知能力测试则必须要有较高的 预测 效度。

（一）知识测试

1.定义	就是我们通常说的考试，它所考查的是一个人在一定领域中掌握的知识广度和深度。
	从事任何类型的工作都需要具备一定的知识。
2.类型	可以被划分为 综合知识测试 、 专业知识测试 、 外语测试 等各种不同类型。
3.范围	社会上的一些 职业资格 考试基本上都属于此类知识测试。如注册会计师考试和国家司法考试等。
4.测试方式	知识测试通常都是以笔试的方式完成，但并非所有的笔试都属于知识测试。如公务员笔试环节的行政能力测试。

（二）工作样本测试

1.定义	就是在一个对 实际 工作的一部分或全部进行模拟的环境中，让求职者实地完成某些具体的工作任务的一种测试方法。
2.优点	这种测试工具的校标效度和内容效度都很高。在大量的甄选环境中，工作样本测试的 效度 在所有甄选测试中是 最高的 。
3.缺点	①普遍适用性很低，只能针对不同的职位来开发不同的测试； ②测试的模式是非标准化的，开发成本相对较高。
4.例子	①对计算机编程人员实施的 编程 测试； ②对物流货运人员实施的标准 驾驶 测试； ③对秘书和职员实施的 电子文字 和 电子表格 标准化测试； ④对管理人员实施的 公文处理 测试以及在交响乐团和芭蕾舞团中实施的 视听 测试等。

【例-单选题】考察人力资源管理岗位求职者对劳动法律法规条文掌握程度的甄选测试是（ ）。

- A.一般认知能力测试
- B.身体能力测试
- C.心理测试
- D.知识测试

答案：D

解析：本题考查知识测试。知识测试就是我们通常说的考试，它所考查的是一个人在一定领域中掌握的知

识广度和深度。可以被划分为综合知识测试、专业知识测试、外语测试等各种不同类型。从事任何类型的工作都需要具备一定的知识。例如，以为人力资源经理需要具备绩效和薪酬管理等人力资源管理职能模块方面的知识，还需要掌握国家相关法律法规方面的知识，同时还必须了解经济学、心理学等方面的知识，而考查该经历是否掌握此类知识的测试便是知识测试。

【例-单选题】下列关于知识测试的说法中，错误的是（ ）

- A.知识测试就是我们通常所说的考试
- B.知识测试可以被划分为综合知识测试、专业知识测试、外语测试等各种不同类型
- C.社会上的一些职业资格考试基本上都属于知识测试
- D.知识测试通常都是以笔试的方式完成，所有的笔试都属于知识测试

答案：D

解析：本题考查知识测试。知识测试通常都是以笔试的方式完成，但并非所有的笔试都属于知识测试。

【例-多选题】关于工作样本测试的说法，正确的是（ ）。

- A.一般只能通过笔试的方式完成
- B.对于被测试者未来的工作绩效有很高的预测效度
- C.对管理人员实施的公文处理测试属于该方法
- D.它的效标效度和内容效度都很高
- E.它的普遍适用性很高

答案：BCD

解析：由于工作样本测试是专门针对特定职位设计的，因此它的普遍适用性很低，只能针对不同的职位来开发不同的测试，而且其模式是非标准化的，所以它的开发成本相对较高。

【例-单选题】工作样本测试在现实中有广泛的运用，下列不属于工作样本测试的是（ ）。

- A.对计算机编程人员实施的编程测试
- B.对物流货运人员实施的标准驾驶测试
- C.对秘书和职员实施的电子文字和电子表格标准化测试
- D.社会上的一些职业资格考试

答案：D

解析：本题考查工作样本测试。社会上的一些职业资格考试基本上都属于知识测试，D选项错误。

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。

（一）公文筐测试

1.含义	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。
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>
3.优点	<p>①非常适合对应聘管理职位的被测试者进行评价，具有较高的内容效度和效标效度；</p> <p>②操作比较简单，对场地没有过多的要求；</p> <p>③表面效率较高，容易得到被测试者的理解和接受。</p>
4.缺点	<p>①编制成本较高，评分比较困难，不同的评价者由于自身的背景、工作经验、管理理念等不同，对不同的公文处理方式的想法也会有所不同；</p> <p>②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。</p>

(二) 无领导小组讨论

1.含义

无领导小组讨论是评价中心技术中 经常使用 的一种测评技术，它采用 情景模拟 的方式让一组求职者进行集体讨论，然后 观察 他们在讨论过程中的言行。	
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	<p>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。</p> <p>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。</p>
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

2.使用的问题类型

- (1) **开放式**问题
- (2) **两难性**问题问题
- (3) **多项选择**问题问题
- (4) **操作性**问题题
- (5) **资源争夺性**问题问题

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。
操作性问题	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。
	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。
资源争夺性问题	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。
	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。

3.无领导小组讨论存在的问题

对测试题目的 要求较高	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。
对评价者的 评分技术要求较高	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。
被测试者可能会有 意识地表现自己或掩饰自己	在有些情况下，被测试者仍然有可能会有意识地表现自己或掩饰自己，以达到通过测试的目的。

(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。
例子	可以要求被测试者扮演一位管理者，这位管理者必须与以为直接下属共同审查其不良绩效并制定绩效改善方案。下属的角色通常是由评价中心设计小组中的成员来担任的。这位被测试者首先会得到一些关于下属的全面绩效信息，在经过充分的准备之后，这位被测试者被要求与下属就如何改善绩效问题进行一次长达 45 分钟的面谈

三、评价中心技术

技能	练习		
	公文筐训练	无领导小组讨论	角色扮演
领导能力 (控制、辅导、影响、足智多谋)	√	√	√
问题解决能力 (判断力)	√	√	√
人际交往能力 (敏感性、解决冲突能力、合作能力、口头沟通能力)		√	√
行政管理能力	√	√	

(组织能力、规划能力、书面沟通能力)			
压力承受能力 (自信心)		√	√

【例-多选题】关于公文筐测试的说法，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

答案：ACD

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。

【例-单选题】下列无领导小组讨论使用的试题形式中，（ ）的主要目的是考察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。

- A.开放式问题
- B.两难性问题
- C.多项选择问题
- D.操作性问题

答案：A

解析：本题考查无领导小组讨论。开放式问题的主要目的是考察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。

【例-单选题】评价中心技术中的角色扮演不能测出的能力（ ）。

- A.解决问题的能力
- B.领导能力
- C.行政管理能力
- D.压力能力

答案：C

解析：本题考查甄选的方法中的评价中心技术

技能	练习		
	公文筐训练	无领导小组讨论	角色扮演
领导能力 (控制、辅导、影响、足智多谋)	√	√	√
问题解决能力 (判断力)	√	√	√
人际交往能力 (敏感性、解决冲突能力、合作能力、口头沟通能力)		√	√
行政管理能力 (组织能力、规划能力、书面沟通能力)	√	√	
压力承受能力 (自信心)		√	√