

# HR经理实战训练营

## 第二讲 招聘与选才管理

### 第二节 人才测评技术在招聘中的应用

# 目 录

## 一、高效招聘

- （一）在招聘上不要和自己过不去；
- （二）招聘需求另类来源。

## 二、人才测评技术在招聘中的应用

- （一）中国传统的识人术；
- （二）西方的识人术；
- （三）中西方识人术对比；
- （四）中西方结合——评价中心技术。

# 一、高效招聘

## （一）在招聘上不要和自己过不去

- 对待应聘者，一定要礼遇；
- 不要太在意应聘者换过多少份工作，及离职原因。重点关注职业背景、综合素质（基本面）、岗位匹配度和意愿；
- 竭尽全力，为企业（老板）招到关键岗位上的人。

# 一、高效招聘

## （二）招聘需求另类来源

- 老板的各种讲话；
- 公司年度工作报告；
- 各种规划性文件；
- 各种会议。

## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （一）中国传统的识人术

李悝的“**五视法**”（“**环境**读心识人法”）

- （1）居视其所亲；
- （2）富视其所与；
- （3）达视其所举；
- （4）穷视其所不为；
- （5）贫视其所不取。

## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （一）中国传统的识人术

吕不韦的“**六验法**”（“**情绪**读心识人法”）

- （1）喜之以验其守；
- （2）乐之以验其僻；
- （3）怒之以验其节；
- （4）惧之以验其持；
- （5）哀之以验其人；
- （6）苦之以验其志。

## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （一）中国传统的识人术

诸葛亮的“七观法”（“言行读心识人法”）

- （1）问之以是非而观其志；
- （2）穷之以辞辩而观其变；
- （3）咨之以计谋而观其识；
- （4）告之以祸难而观其勇；
- （5）醉之以酒而观其性；
- （6）临之以利而观其廉；
- （7）期之以事而观其信。

## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （一）中国传统的识人术

曾国藩 《冰鉴》 四十字（相貌、言语、行动特征）

- （1）邪正看眼鼻，真假看嘴唇；
- （2）功名看气概，富贵看精神；
- （3）主意看指爪，风波看脚筋；
- （4）若要看条理，全在语言中。



## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （一）中国传统的识人术

笔迹识人：

- 书写的压力；
- 书写的工整性；
- 字写得大还是小；
- 字的连笔情况；
- 字行的方向；
- 字写得快与慢；
- 整篇布局情况。

## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （一）中国传统的识人术

#### 如何从一个人的笔迹来推测其情况

从以下几个方面去看：

1. **书写的压力**。书写的压力反映了人精神和肉体的能量。  
重压力——生命力强、**自信**、**专横**、**顽固**；  
轻压力——敏感、**主动性差**、**缺少勇气**和抵抗力。

## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （一）中国传统的识人术

#### 如何从一个人的笔迹来推测其情况

##### 2. 书写的工整性。

一笔一画、较工整——办事认真、通情达理、纪律性强；  
笔画有过分伸展、夸张——爱虚荣和随时想引起别人注意。

## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （一）中国传统的识人术

#### 如何从一个人的笔迹来推测其情况

**3. 字写得大还是小。**字的大小是自我意识强弱的表现。  
大字型——情感强烈、善于表现自己和自我为中心；  
小字型——精力集中、细致、焦虑和自我压抑；  
中高层人员字太小则不行，太大则性格刚烈，难以稳定。

## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （一）中国传统的识人术

#### 如何从一个人的笔迹来推测其情况

4. 字的连笔情况。连笔程度反映着思维与行为的协调性。
- 连笔——有较强的判断、推理能力和恒心；
- 不连笔——有分析能力、比较节制和独立性强。

## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （一）中国传统的识人术

#### 如何从一个人的笔迹来推测其情况

##### 5. 字行的方向。

字行上倾——热情、有勇气、有抱负；

字行下倾——情绪低沉、悲观、失望、气馁。

## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （一）中国传统的识人术

#### 如何从一个人的笔迹来推测其情况

6. 字写得快与慢。书写速度与人理解力的快慢有关。

缓慢——小心谨慎、遵守纪律和思维速度慢；

快速——反应快，观察、抽象、概括能力强，但恒心不足；  
要员工稳定，写得慢的员工是首选。

## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （一）中国传统的识人术

#### 如何从一个人的笔迹来推测其情况

**7. 整篇布局情况。**整篇文字的布局反映着书写人面对外部世界的态度和占有方式。

整篇字向左页边靠——留恋过去，追求安全感和对未来勇气不足；

整篇字向右页边靠——向往未来和有勇气面对未来。



## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （一）中国传统的识人术

#### 如何从一个人的笔迹来推测其情况

笔迹会根据人的情绪而变化，所以要多看一些才会更加准确；

最好以他的工作记录本或信件等来看比较准确（或者在试用期观察其书写的材料）。

## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （一）中国传统的识人术

#### 生肖识人

生肖讲究相生避免相克，但是生肖的科学依据是最为不足的。

古人很多相术都是以五行为基础的。

五行的相克次序为：木克土，土克水，水克火，火克金，金克木；

五行的相生次序为：木生火，火生土，土生金，金生水，水生木。

## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （一）中国传统的识人术

#### 生肖识人

十二生肖分属于不同的五行属相，具体为：

金：猴、鸡，

木：虎、兔，

水：鼠、猪，

火：蛇、马，

土：牛、龙、羊、狗。

记住了五行相生相克，记住了属相所对应五行，就可以推测与自己相符合的人了。

## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （二）西方的识人术

#### 血型识人

血型与一个人的性格有一定关联；

性格决定命运；血型与命运是相关联的。

血型分为4种：**A**型、**B**型、**O**型、**AB**型。每种血型对应的性格不一样。

## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （二）西方的识人术

#### 血型识人

A 型的人：崇尚完美主义者。

有牺牲奉献精神，具协调性，积极服务别人；

喜爱孤独，易掩饰自己的真心，无法信任别人；

善于照顾他人；

总的来说：主见不足，胆子太小，保守悲观，重视感情，有神经质倾向。A 型是最诚实的，做老公可靠，不过有时转不了弯；做老婆可爱，不过有时听不进劝。

## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （二）西方的识人术

#### 血型识人

**B 型的人：**充满感情的行动家。

个性爽朗，开门见山，没心眼，心肠软，有同情心；

全凭直觉及印象，容易不顾一切的蛮干下去，不求结果，  
只在乎过程，极为重视现在；

十分重视自己感情，一旦产生兴趣会首先采取行动。

## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （二）西方的识人术

#### 血型识人

○ 型的人：好强，喜欢标新立异。

热衷于政治，不甘失败，耻于落后他人；

个性虽强，但并非难与人相处，反而是乐于广交善结，朋友很多；

既有现实的一面，又有浪漫的一面；

○ 型人是最不诚实的。

## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （二）西方的识人术

#### 血型识人

**AB 型的人：**机灵敏捷、敏感、亲切、有礼貌、随和、有同情心、富于自我牺牲精神、具有反判等；

缺点：性情易变、性急、闷闷不乐、爱发牢骚等等。适应力最强。



## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （二）西方的识人术

标准化测验技术（即人才测评技术的主体）：

- 按统一规定的标准进行的测验(或考试)；
- 部分思想来源于心理学实验；
- 标准化测验可以分为以下十类。即基本潜能测验、个性品质测验、动机态度测验、职业倾向测验、心理健康测验、投射测验、核心能力测验、办公技能测验、专业能力测验、专长能力测验等；
- 标准化测验通常采用纸笔作答或人机测试方式进行；
- 主流工具：卡特尔16PF人格测试、MBTI职业性格测试、霍兰德职业兴趣测试、看图说话法、投射技术等。

## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （二）西方的识人术

#### 标准化测验技术——看图说话法

**含义：**通过观察画面的内容、布局、人物关系等，推测其个人内心的某个隐蔽的动机、需求和欲望。

**操作方法：**是给试方提供一组或单幅图或文字给应试者，让其表达对图的认识和理解。

**好处：**不自觉地把自己的情感、期望和日常生活的所见所闻编入其中。掩饰性降低，从而令谈话的内容更为真实。

## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （二）西方的识人术

#### 标准化测验技术——看图说话法

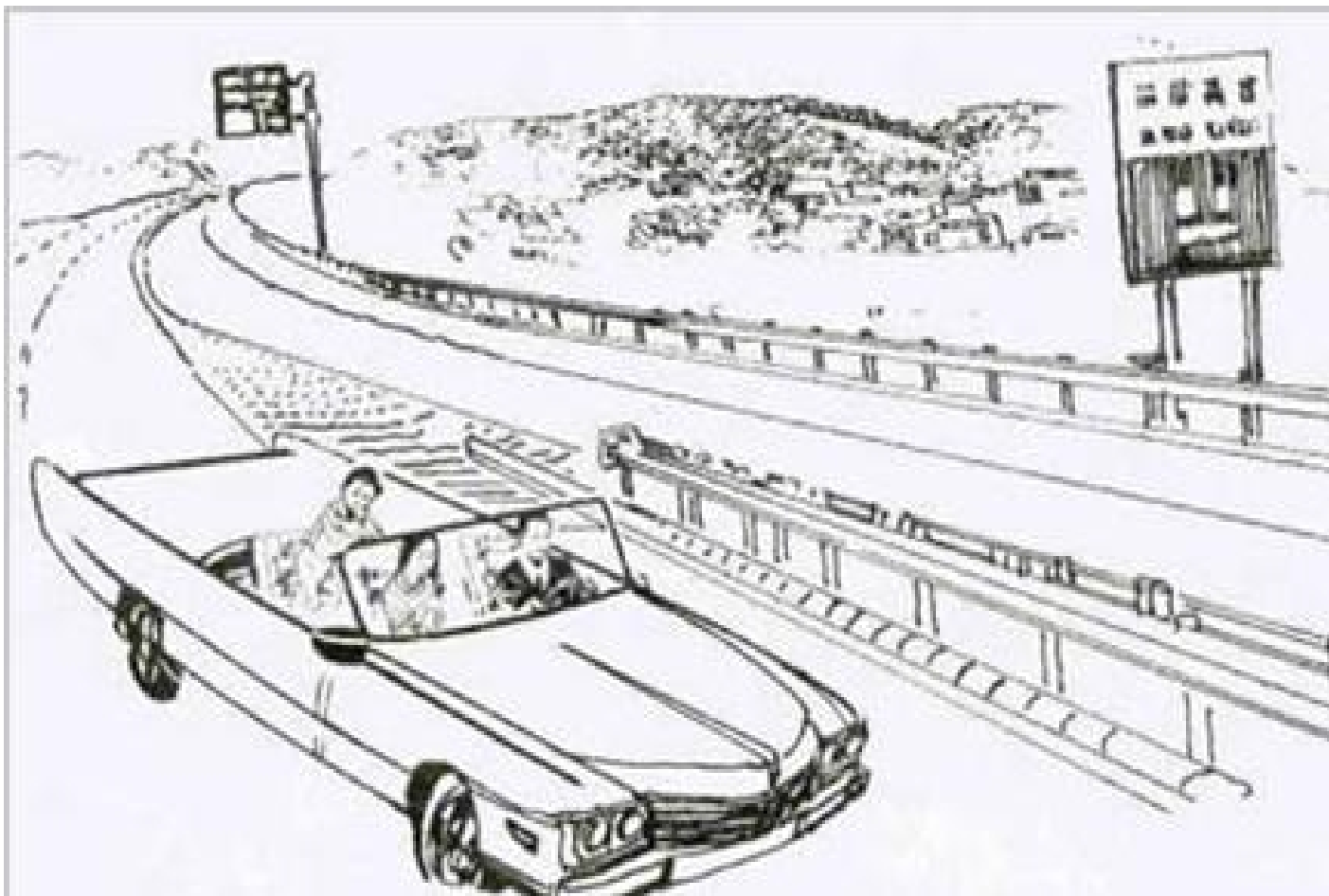
请用你的第一反应进行选择：



## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （二）西方的识人术

#### 标准化测验技术——投射技术



## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （二）西方的识人术

标准化测验技术——投射技术

请在白纸上画一只猪

## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （二）西方的识人术

#### 标准化测验技术——投射技术

投射技术基于以下假设：

1. 个人对外界刺激的反应都有原因，且可预测，非偶然发生；
2. 个人反应不仅取决于当时的刺激和情境，其当时的感觉和心理状态、已有的经验、对未来的期望，也对反应发生很大作用；
3. 个人能无意识地把反映自己人格特点的结构附加到刺激物或者人上去。

## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （三）中西方识人术对比

东方（中国）	西方
较长时间观察	标准化测验
农业文明的产物：基于经验总结，结论有时正确，但无法推演，不成体系（独具慧眼，曾国藩与李鸿章）。（笔迹识人）	工业文明的产物：基于自然科学基础上的数理分析和判断，有内在逻辑和理论体系。（投射技术）

## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （四）中西方结合——评价中心技术

- 结构化面试；
- 无领导小组讨论；
- 文件筐测验；
- 角色扮演；
- 演讲答辩。



## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （四）中西方结合——评价中心技术

#### 结构化面试

以**结构化面谈**为核心技术，运用**行为事件访谈**（BEI）的技巧，收集被评价者在岗位上**经历过的**具有代表性的**典型**或设计一些**关键行为事件**，分析被评价者在事件中与工作绩效直接关联的**具体行为和心理活动**，从而对某些素质能力作出评价，适用于**各个层级的人员**。

包括面谈材料、评价标准、评价表格、实施手册、评价考官培训。

**大多数能力素质指标都可以用BEI面谈技术予以评估。**

## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （四）中西方结合——评价中心技术

#### 结构化面试

##### 结构性

1. 面试考核要素结构化,并作为评分标准的基础;
2. 面试题（内容、种类、编制）的结构化，不同类型的题目与测评要素相对应;
3. 评分标准结构化（要素得分、所占比重、总分、评语，与其他测评工具的得分的合成，有一定比率）;
4. 面试考官结构化;
5. 选择布置考场结构化;
6. 具体操作步骤结构化。

## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （四）中西方结合——评价中心技术

#### 结构化面试

##### 面试团的构成

##### 1.成立面试委员会（或面试小组，3-7人）

- ❖ 公司领导；
- ❖ 直线经理；
- ❖ 人力资源部人员；
- ❖ 专业技术人员。

##### 2.面试委员分工

- ❖ 主考官：由人力资源部人员担任；
- ❖ 专业考官：由直线经理或专业技术人员担任。

## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （四）中西方结合——评价中心技术

#### 结构化面试

开放式问题          ✓

递进式问题          ✓

假设式问题          ✓

确认式问题          ✓

引导式问题          X

理论式问题          X

封闭式问题          X

多问过去，少问将来

（过去的行为是未来行为的最好预言）

## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （四）中西方结合——评价中心技术

#### 无领导小组讨论

- 无领导小组讨论（LGD）是模拟工作会议的方式来测评管理者的能力
- 通常由（5-8）被评价者集中起来组成小组，要求他们就某一问题开展不指定角色的自由讨论，4-6位评委通过对被评价者在讨论中的言语及非言语行为的观察作出评价
- 主要评价表达能力、沟通能力、分析判断能力、决策能力、团队领导、组织协调能力、人际影响力等指标
- 通常而言，一个高度结构化的LGD讨论需用时60-100分钟。
- 适用于各级经营、管理人员，及应届毕业生、外勤人员等。

## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （四）中西方结合——评价中心技术

#### 无领导小组讨论

##### 评价标准

- ❖ 考生参与有效发言的次数；
- ❖ 考生是否有随时消除紧张气氛、说服别人、调解争议，并且创造一个使不爱讲话的人也想发言的能力，并使众人的意见达成一致；
- ❖ 考生能不能提出自己的见解和方案，并敢于发表不同意见，并支持肯定他人的意见，在坚持自己正确意见的基础上，根据别人的意见发表自己的观点；
- ❖ 考生能够倾听别人的意见，并且相互尊重，在别人发言时不强行插嘴；
- ❖ 考生语言表达、分析问题、概括或者归纳总结不同方面意见的能力；
- ❖ 考生反应的灵敏性、概括的正确性和发言的主动性。

## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （四）中西方结合——评价中心技术

#### 无领导小组讨论

##### 试题类型

##### 1.开放式问题

- ❖ 是指答案的范围可以很广、很宽泛的题目；
- ❖ 举例：你认为什么样的领导是好的领导？

## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （四）中西方结合——评价中心技术

#### 无领导小组讨论

##### 试题类型

##### 2.两难问题

- ❖ 让考生在两种互有利弊的答案中选择一种；
- ❖ 举例：你认为工作取向的领导好，还是以关系取向的领导好？



## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （四）中西方结合——评价中心技术

#### 无领导小组讨论

#### 试题类型

##### 3.多项选择问题

- ❖ 是指让考生在多种备选答案中选择其中有效的几种或者对备选答案的重要性进行排序；
- ❖ 举例：某市场研究部门收集到了15条关于市场动态的信息，只能向主管经理上报5条，请讨论出结果？

## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （四）中西方结合——评价中心技术

#### 无领导小组讨论

#### 试题类型

##### 4.操作性问题

- ❖ 给考生一些材料，工具或者道具，让他们利用这些给定的材料，设计出一个或者一些由考官指定的物体来；
- ❖ 举例：给考生一些材料，让他们相互配合，构建一座房屋的模型；

## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （四）中西方结合——评价中心技术

#### 无领导小组讨论

##### 试题类型

##### 5.资源争夺问题

- ❖ 适用于指定角色的无领导小组讨论，让同等地位的考生就有限资源进行分配；
- ❖ 举例：让考生担当各部门经理，并就有限的资源进行分配；

## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （四）中西方结合——评价中心技术

#### 无领导小组讨论

##### 过程控制

##### 1.准备阶段

- ❖ 时间控制
- ❖ 指导语
- ❖ 讨论主题
- ❖ 背景材料
- ❖ 讨论问题
- ❖ 讨论任务
- ❖ 注意事项

## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （四）中西方结合——评价中心技术

#### 无领导小组讨论

##### 过程控制

##### 2.自由发言阶段

❖ 时间控制在**10分钟内**，考生准备**轮流发言**，阐明各自观点。

发言的顺序可以是随机的，以保证每个人都有机会发言。

评委会根据考生的发言，**记录发言的观点**。

## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （四）中西方结合——评价中心技术

#### 无领导小组讨论

##### 过程控制

##### 3.讨论辩驳阶段

- ❖ 时间控制在**30分钟**，考生发言结束后，小组成员间的讨论辩驳开始。这个阶段是**最重要的阶段**，考生必须充分展示自己的聪明和才智。表现优秀的人往往在本阶段**脱颖而出，成为小组的核心人物**。同时考生的**优点和缺点也一清二楚**。尤其是**人际沟通能力、决策能力、应变能力和组织领导能力**，将得到充分展露。

## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （四）中西方结合——评价中心技术

#### 无领导小组讨论

#### 过程控制

##### 4.总结阶段

- ❖ 时间控制在3—5分钟，讨论结束后，小组成员推荐一名小组长，对所讨论的问题进行总结性发言。这时考官会写一份评定报告，内容包括此次讨论的整体情况，所问的问题以及每个人的表现和录用建议等。

## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （四）中西方结合——评价中心技术

#### 文件筐测验

- 给每位被评价者提供一个模拟的组织情境，并要求其扮演该组织中某一重要角色，要求被评价者在90分钟内按照要求处理8-10份文件，文件内容涉及到企业经营的各个方面，对每份文件都需给出书面处理意见及理由。
- 主要用来评价统筹规划能力、授权控制能力、协调能力、创新能力、战略决策能力、分析判断能力、资源配置能力、角色适应能力、书面表达能力等。
- 适用于中高层管理者。



## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （四）中西方结合——评价中心技术

#### 文件筐测验

##### 特点

- ❖ 公文筐测试把被试者置于模拟工作情境中去完成一系列的工作，与通常的纸笔测验相比，显得生动而不呆板，较能反映被试的真实能力水平；与结构化面试、无领导小组讨论等其他测评技术相比，它提供给被试的背景信息和测验材料以及被试的作答都是以书面形式完成的。

## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （四）中西方结合——评价中心技术

#### 文件筐测验

##### 特点

- ❖ 公文筐测试可以同时对大批量的被试者进行测试，这也是其他情境测验所无法比拟的；
- ❖ 公文筐测试是评价担任特定职务管理人员在典型职业环境中获取/研究有关资料、妥善处理各类信息、准确做出管理决策、有效开展指挥、协调和控制能力及其现场行为表现的综合性测验。

## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （四）中西方结合——评价中心技术

#### 文件筐测验

##### 流程

##### 1. 测评前准备

- ❖ 清楚、详细的指导语
- ❖ 测验材料
  - ✓ 背景材料包括应试者的特定身份、工作职能和组织结构等
  - ✓ 材料形式包括信函、报告、请示、备忘录等
- ❖ 答题纸
- ❖ 事先编制好评分标准
- ❖ 安排一个尽可能与真实情景相似的环境

## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （四）中西方结合——评价中心技术

#### 文件筐测验

##### 流程

##### 2. 测评开始

- ❖ 主考官**宣读指导语**，并对测验要求做简单介绍，强调有关注意事项；
- ❖ 一般用10分钟，关键让应试者尽快进入情境，明确自己的角色，以便正式作答；
- ❖ 时间依据测试题量确定：**应试者需独立工作，与外界不能进行任何方式的交流；**
- ❖ 任何问题都不能提问。

## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （四）中西方结合——评价中心技术

#### 文件筐测验

#### 流程

##### 3. 正式测评

❖ 应试者处理文件时，主试者应注意对其进行观察：

工作方式是授权别人干工作还是自己干所有的工作、紧张程度、压力调节等等；

❖ 主试者可以做适当的记录，为后面的评价提供信息。

## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （四）中西方结合——评价中心技术

#### 文件筐测验

##### 流程

##### 4. 评价阶段

- ❖ 主试者可现场翻看应试者的回答，必要时可以追问一些问题；
- ❖ 主试者不仅要看应试者的文件处理方式方法，还要看文件处理办法背后的理由说明，综合评价；
- ❖ 最后依据事先订立的维度和指标评分；
- ❖ 评分依据考官人数取平均分，考官人数不得少于3人。

## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （四）中西方结合——评价中心技术

#### 文件筐测验

##### 试题编制

- ❖ 确定测评要素；
- ❖ 明确拟任岗位的要求；
- ❖ 充分考虑公文筐测试特点进行取舍，并确定各个要素应占多大的比例。通常公文筐测试法可以考察：计划、组织、预测、决策、沟通能力；
- ❖ 给出各测评要素的简要的操作性定义。

## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （四）中西方结合——评价中心技术

#### 文件筐测验

##### 测试原理

- ❖ 人的行为能折射出其职业能力和职业素质，每个职场人在其职业生涯中其所经历的工作内容和企业文化会间接地影响其处理问题的方式，应试者对细节的处理能折射出职业的专业性；同时处理公文筐的行为中能考到很多信息，这些信息无一不折射出应试者的人格特征。即我们是通过行为的观察完成对应试者职业能力和基本素质的测评。



## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （四）中西方结合——评价中心技术

#### 角色扮演

- 是一种情景模拟测评法。通常的做法是选取和测评对象的工作相关的一个人际或工作情境，由一名角色扮演者饰演测评对象的客户、上级、同事、下属等等。
- 通过观察测评对象在模拟情境中的行为表现，我们可以评价角色把握能力、人际关系的处理技巧、团队辅导能力、情绪控制、应变能力、客户导向、培养下属和管理上级等等。
- 通常一个结构化的角色扮演需要30-40分钟的时间。
- 适用于各层级的管理者。

## 二、人才测评技术在招聘中的应用

### （四）中西方结合——评价中心技术

#### 演讲答辩（竞聘等）

- 演讲通常分为两类。
- 在第一类演讲中，使用的材料以及考察内容和书面案例分析完全一样。不同的是，演讲中要求测评对象将其分析的结果或计划口头表述出来。
- 在测评对象口述完毕后，测评师会不断质疑其观点，测评对象则通过表述和捍卫其观点来进一步展现自己的沟通能力、言语理解、说服感召等资质。
- 此类演讲是对书面案例分析的扩充，增加了对测评对象言语理解、说服感召、应变能力等方面的考核。
- 在第二类演讲中，测评对象根据事先拟好的题目，对观众（员工、同事或上级）进行即兴演讲。
- 适用于考核测评对象的沟通能力、战略思维、说服感召等资质。

# 总结

宁可不识字，不可不识人。

人的品德看言行，人的思想看行为；  
人的内心看做事，人的心术看眼神；  
人的知识看谈吐，人的内涵看表现；  
人的修养看性格，人的能力看业绩；  
人的身手看对手，人的为人看朋友；  
人的本质看历史。

谢谢大家！