****第二章 招聘与配置****

1．员工素质测评的基本原理：个体差异原理、工作差异原理、人岗匹配原理。人岗匹配包括：工作要求与员工素质相匹配；工作报酬与员工贡献相匹配；员工与员工之间相匹配；岗位与岗位之间相匹配。(P109)

2．员工素质测评的类型。

(1)选拔性测评。选拔性测评是指以选拔优秀员工为目的的测评。

(2)开发性测评。开发性测评是指以开发员工素质为目的的测评，可以为人力资源开发提供依据。

(3)诊断性测评。诊断性测评是以了解现状或查找根源为目的的测评，例如需求层次调查。

(4)考核性测评。考核性测评又称鉴定性测评，是指以鉴定或验证某种素质是否具备以及具备的程度为目的的测评，它经常穿插在选拔性测评中。

3．员工素质测评的主要原则。

整个素质测评过程必须遵循一些重要而基本的原则。这些原则既是素质测评实践经验及其技能技巧的科学总结，又是素质测评实践的思想方法。

包括：①客观测评与主观测评相结合；②定性测评与定量测评相结合；

③静态测评与报考测评相结合；④素质测评与绩效测评相结合；⑤分项测评与综合测评相结合。

4．素质测评标准体系的要素(P113)。

测评与选拔标准体系对测评对象的数量与质量的测评起着“标尺”作用。它一般由标准、标度和标记三个要素组成。

5．品德测评法：FRC品德测评法、问卷法、投射技术。

6．能力测评包括：一般能力测评、特殊能力测评、创造力测评、学习能力测评。

7．素质测评的量化形式从理论上来说，有一次量化、二次量化、类别量化、模糊量化、顺序量化、等距量化、比例量化与当量量化等形式。

8．企业员工素质测评的具体实施(P127)。

(1)准备阶段：①收集必要的资料；②组织强有力的测评小组；③测评方案的制定。

(2)实施阶段：①测评前的动员；②测评时间和环境的选择；③测评操作程序。

(3)测评结果调整。

①引起测评结果误差的原因：测评的指标体系和参照标准不够明确；晕轮效应亦称以点概面效应；近因误差；感情效应；参评人员训练不足。

②员工素质测评结果处理的常用数理统计方法有集中趋势分析、离散趋势分析、相关分析和因素分析等。

③测评数据处理。

(4)综合分析测评结果。

9．岗位知识的测验，一般包括以下三个方面：基础知识测验、专业知识测验、外语考试。

10．从笔试命题机制的流程与程序上讲，必须加强以下几个方面的建设，才能保证笔试试题的针对性与科学性：①建立笔试命题的研究团队；②针对招聘岗位的级别以及选拔对象进行岗位的匹配能力分析；③根据岗位的级别与分类，实施针对性命题。

11．面试的特点：①以谈话和观察为主要工具；②面试是一个双向沟通的过程；③面试具有明确的目的性；④面试是按照预先设计的程序进行的；⑤面试考官与应聘者在面试过程中的地位是不平等的。(P150)

12．结构完整的面试程序如下：(P152)

(1)面试的准备阶段。面试的准备阶段包括：制定面试指南、准备面试问题、评估方式确定、培训面试考官。

(2)面试的实施阶段。面试的实施过程一般包括5个阶段：关系建立阶段、导入阶段、核心阶段、确认阶段和结束阶段。

(3)面试的总结阶段。面试结果的处理工作包括三个方面内容：综合面试结果、面试结果的反馈以及面试结果的存档。

(4)面试的评价阶段。面试结束后，应回顾整个面试过程，总结经验，为下一次的面试设计做准备。

13．面试中的常见问题：①面试目的不明确；②面试标准不具体；③面试缺乏系统性；④面试问题设计不合理；⑤面试考官的偏见(第一印象、对比效应、晕轮效应、与我相似心理、录用压力)。

14．面试的实施技巧：①充分准备；②灵活提问；③多听少说；④善于提取要点；⑤进行阶段性总结；⑥排除各种干扰；⑦不要带有个人偏见；⑧在倾听时注意思考；⑨注意肢体语言沟通。(P159)

15．结构化面试问题的类型(P164)。

面试问题通常会涉及教育、培训、工作经历、职业发展、自我评价、家庭背景、求职动机、专业知识和技能等方面。具体可分为七种类型：背景性问题、知识性问题、思维性问题、经验性问题、情境性问题、压力性问题、行为性问题。

16．行为描述面试简称BD(behavior description)面试，是一种特殊的结构化面试，与一般的结构化面试的区别在于，它采用的面试问题都是基于关键胜任特征(或称胜任力)的行为性问题。在进行行为描述面试时，面试考官应把握住4个关键的要素：情境(situation)、目标(target)、行动(action)、结果(result)。

17．群体决策法是指在招聘的最后阶段，组建决策团队，由具有不同背景的多个决策人员对应聘者进行评价和打分，最后综合各决策人员的评价意见，得出应聘者的最终评价结果的招聘决策方法。(P173)

18．群体决策法的特点：①决策人员的来源广泛；②决策人员不唯一，在一定程度上削弱了决策者的主观因素对决策结果的影响，提高了招聘决策的客观性；③群体决策法运用了运筹学群体决策法的原理，提高了招聘决策的科学性与有效性。

19．评价中心就是把受评人置于一系列模拟的工作情景中，由专业考评人员对其各项能力进行考察或预测，了解其是否胜任该项工作岗位要求的测量和评定的方法。评价中心方法主要包括无领导小组讨论、公文筐测验、案例分析、管理游戏等。

20．评价中心方法的作用：①用于选拔员工，重点在于挑选那些具有胜任岗位所必需的能力或潜质的员工；②用于培训诊断，重点分析员工优劣势，明确员工需要在哪些方面加强．为培训提供参考依据；③用于员工技能发展，在培训诊断的基础上．改善提高其能力。

21．无领导小组讨论(1eaderless group discussion简称LGD)是评价中心方法的主要组成部分，是指由一定数量的一组被评人(6～9人)，在规定时间内(约1小时)就给定的问题进行讨论．讨论中各个成员处于平等的地位，并不指定小组的领导者或主持人。

22．无领导小组讨论的优缺点。

(1)优点：①具有生动的人际互动效应；②能在被评价者之间产生互动；③讨论过程真实．易于客观评价；④被评价者难以掩饰自己的特点；⑤测评效

率高。

(2)缺点：①题目的质量影响测评的质量；②对评价者和测评标准的要求较高；③应聘者表现易受同组其他成员影响；④被评价者的行为仍然有伪装的

可能性。

23．企业人力资源配置可按不同标志对其做出区分：(p193)

(1)从配置的方式上看：可以将其区分为空间上和时间上的优化配置。

(2)从配置的性质上看：可以分为数量配置与质量配置。

(3)从配置的成分上看：可以分为企业人力资源的总量与结构配置。

(4)从配置的范围上看：可以分为企业人力资源的个体配置与整体配置。

24．企业人力资源整体结构具体表现为以下几种亚结构：年龄结构、性别结构、知识结构、专业结构，以及生理心理素质结构。企业人力资源结构的合理化是在这些亚结构合理化的基础上形成的。(P199)