

2013 人力资源总监 实训教材

《员工招聘实务》

实战讲义+表格+参
考实例

图文并茂 通俗易懂



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材 **免费下载**

网址: www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

第一章 招聘导论：千里行 始于足下

一、什么是招聘

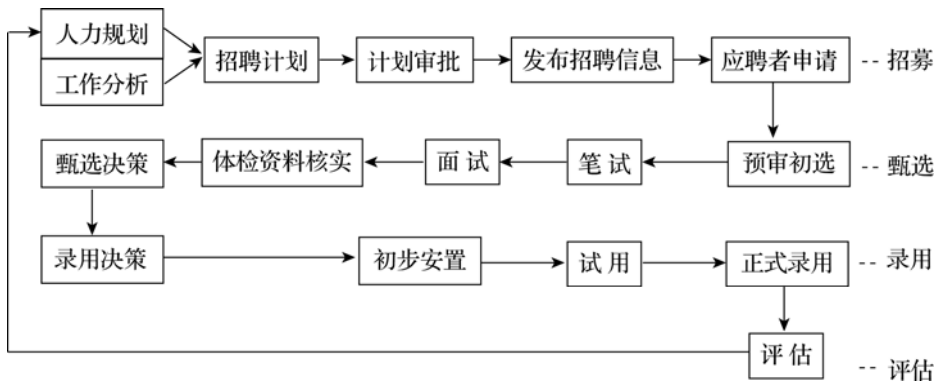


图 1-1 招聘四阶段关系图

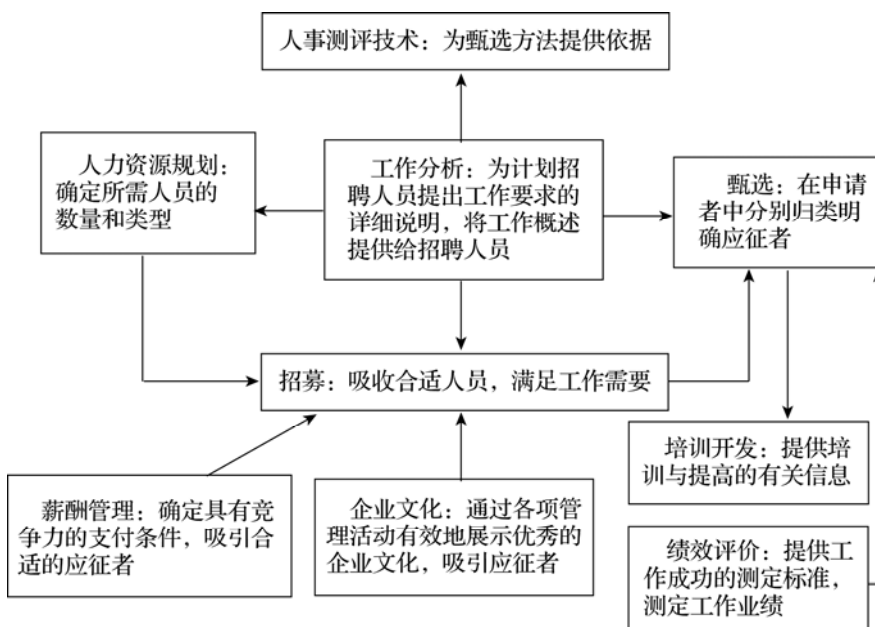


图 1-2 招聘与其他人力资源管理业务间的关系

二、招聘的基础

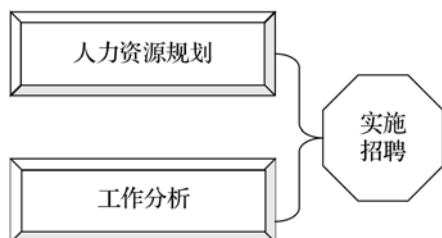


图 1-3 招聘的基础

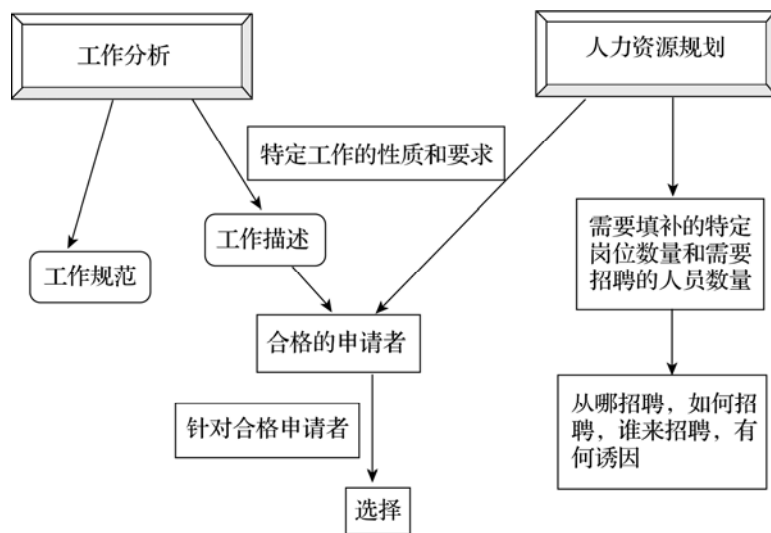


图 1-4 招聘与工作分析，人力资源规划之间的关系图

三、招聘的基本流程

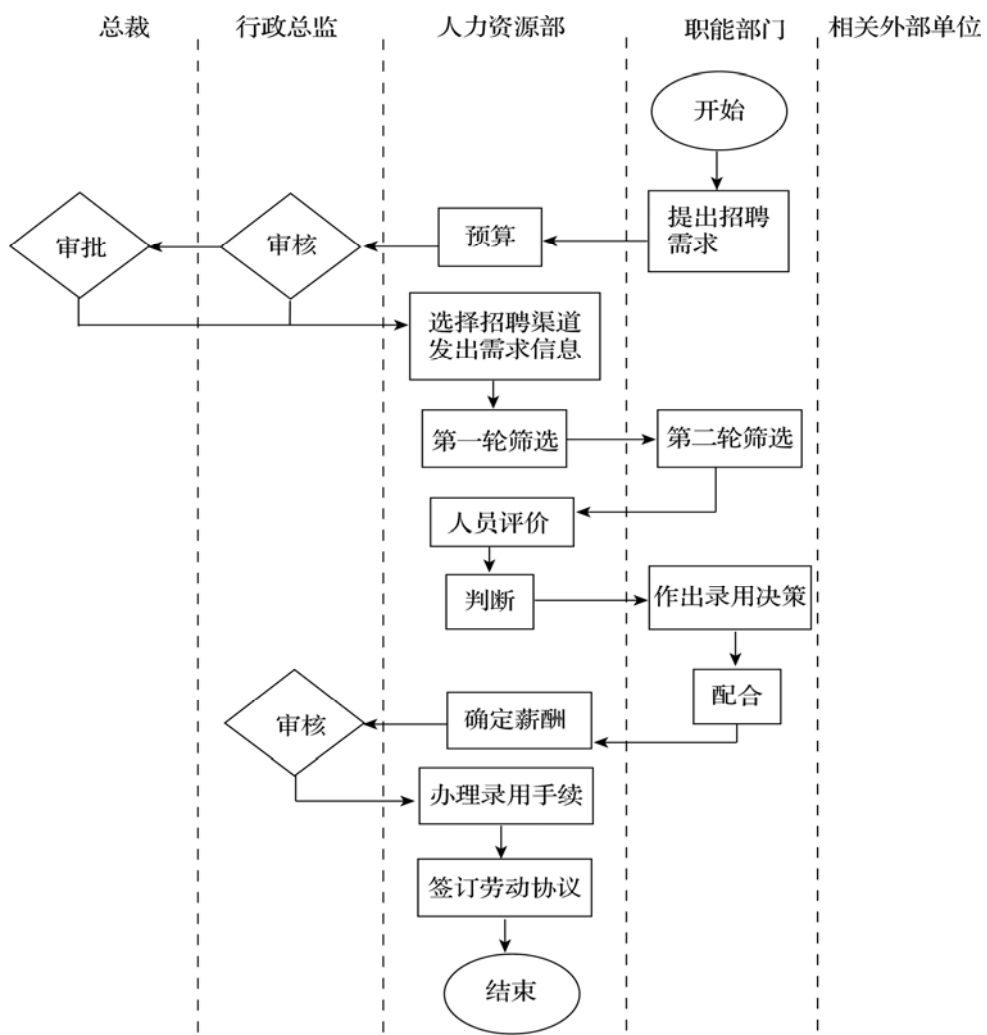


图 1-5 招聘基本流程图

第二章 招聘计划：运筹帷幄 决胜千里

二、招聘计划的基本流程

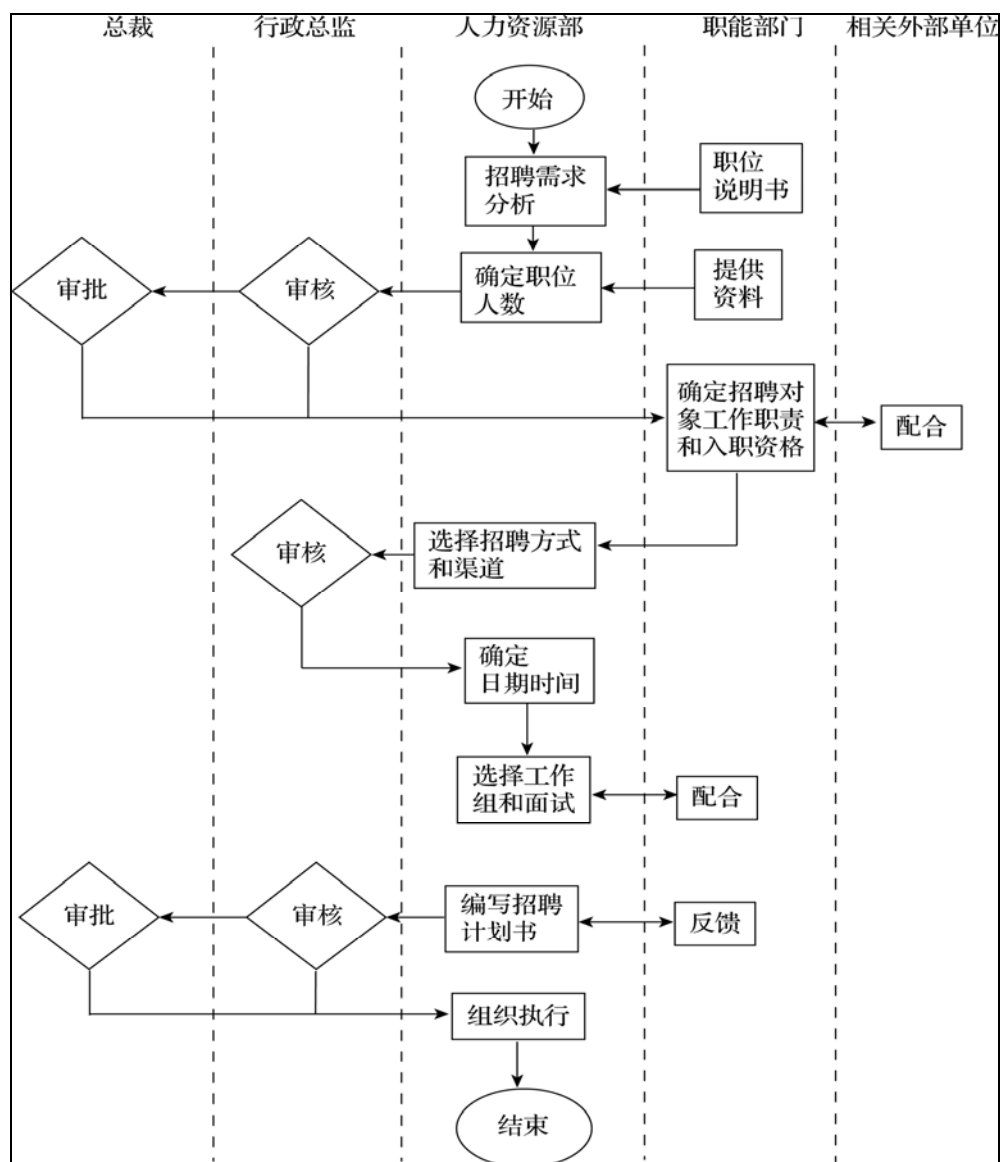


图2-1 招聘计划流程图

表2-2 招聘需求申报表

填报日期：

招聘岗位		拟招人数		期望到职日期	
招聘理由	<input type="checkbox"/> 扩大编制 <input type="checkbox"/> 储备人力 <input type="checkbox"/> 辞职补充 <input type="checkbox"/> 短期需要				
岗位职责简述：（工作地点_____）					

基本素质要求：

性别：_____ 婚姻：_____ 年龄：_____ 周岁

学历：_____ 专业：_____ 外语：_____

个性_____ 相关工作经验_____ 年以上

专业素质要求：

提供待遇 标准	最低		平均		最高	
------------	----	--	----	--	----	--

其他招聘要求（是否有目标人选、是否需要猎头等）

人签名：_____ 部门负责人

以上内容由需人力部门负责人填写

公司主管领导审核意见：

签名：

招聘结果反馈：

签名：

表2-3 人力资源部招聘计划表

年 月 日

需要补充人员类别		所需条件	招聘方式	人数	招聘日期
类别	工作内容				
高层主管					
技术人员					
中层管理人员					
基层职员					
技术工人					
其他					

制表：

复核：

表2-4 招聘需求申报表

申请单位：

年 月 日

序号	岗位名称	岗位级别	岗位系列	申请人数	使用意向	所学专业	毕业院校	学历	工作经验		其他要求	可提供年收入	拟到职日期
									种类(专业/管理)	年限			
1													
2													
3													
4													
5													

6													
7													
8													
9													
10													

填表说明：1. “岗位级别” 初级、 中级、 高级；2. “岗位系列”: 科研、 技术、实验、管理、工人；3. “使用意向”: 招聘岗位从事的主要工作及准备参与的课题或进行的研究；

4. “毕业院校”: 优先考虑的对口院校；5. “工作经验”: 如需招聘有工作经验的人员，请在注明工作经验的种类和年限；如需招聘应届毕业生，请在“工作经验”栏里填“应届”；

6. “可提供年收入”: 招聘岗位全年所有收入的总和，包括工资、 津贴、奖金等

制表：	单位领导审核：	大部领导批准：
-----	---------	---------

表2-5 年度招聘计划需求表

部 门 有 关 情 况	录用 部门	录 用 职 位 概 况				考试方法和其他		
		职位名称	人数	专业	资格条件	考试方法	招考范围	招考对象
公司核 定的编 制数								
次年缺 编人 数								
次年计 划减 员数								
次年拟 录用人数								
备 注								

年 月

日

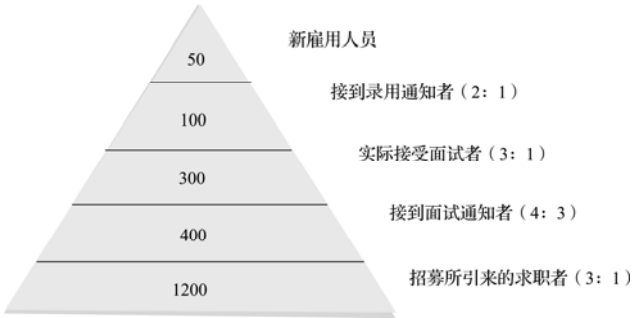


图2-3 招聘录用金字塔模型

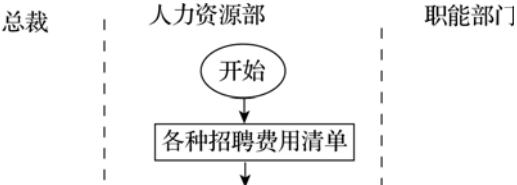


图2-4 招聘费用预算流程图

图2-4 招聘费用预算流程图

表2-6 招聘计划表

招聘目标			
职务名称	数量	任职资格	
信息发布渠道和时			
招聘小组成员			
组长		责 职	
组员		责 职	
选拔方案及时间安排			
招聘岗位	步 骤	负责人	截止时间
费用预算			
项 目		金 额 (元)	
招聘工作时间表			
时 间	工作内容		
制定人		部门经理签字	
分管副总经理意见			
制表日期： 年 月 日			

表2-7 招聘计划下达及进度表

招聘需求类别：

☐紧急/重要岗位 ☐紧急/一般岗位 ☐中期需求/重要岗位 ☐中期需求/非重要岗位

招聘渠道选择：

☐猎头 ☐网络招聘 ☐登报广告 ☐人才市场招聘 ☐内部人才库（同事推荐）

☐其他招聘 ☐其他

招聘落实情况：

●招聘信息发布：

完成日期：_____ 完成日期：_____ 完成日期：_____

●简历收集/初选情况：

完成日期：_____ 初选合格简历数：_____ 筛选比例：_____ 完成人：_____

●初试情况：

完成日期：_____ 初试通过人数：_____ 筛选比例：_____ 完成人：_____

●复试情况：

完成日期：_____ 复试通过人数：_____ 筛选比例：_____ 完成人：_____

●人员到位情况：

到岗日期：_____ 姓名：_____ 是否转正：_____

用人部门对招聘工作的反馈意见：

第三章 招聘渠道 多管齐下 搜寻人才

二、内部招聘与外部招聘的基本流程

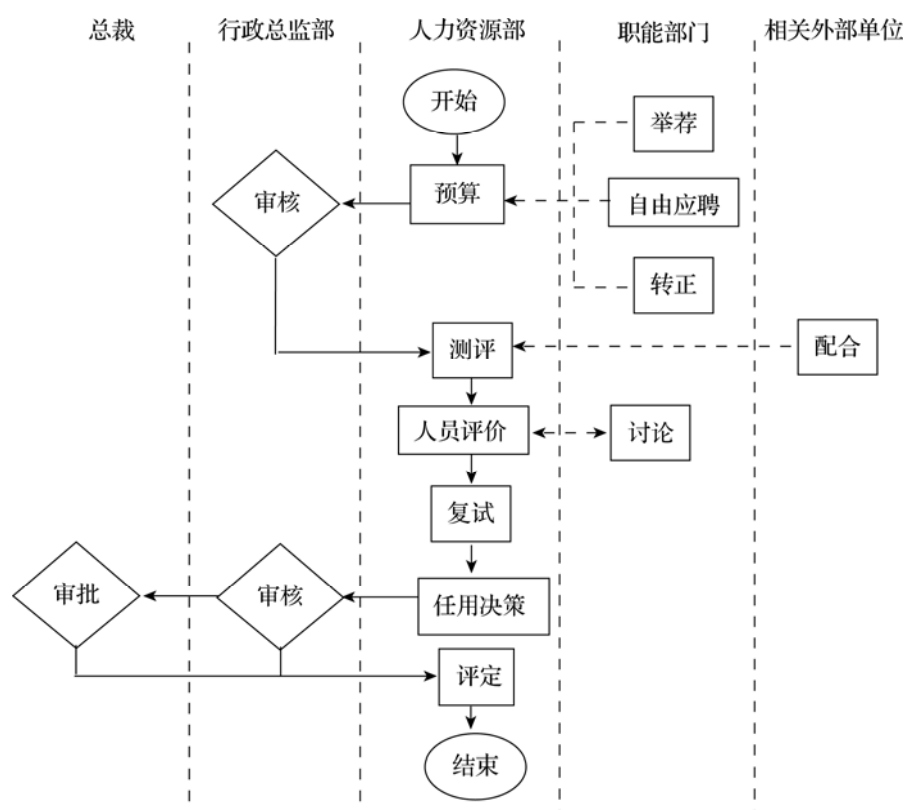


图3-1 内部/外部招聘工作基本流程图

三、招聘信息的发布渠道与比较

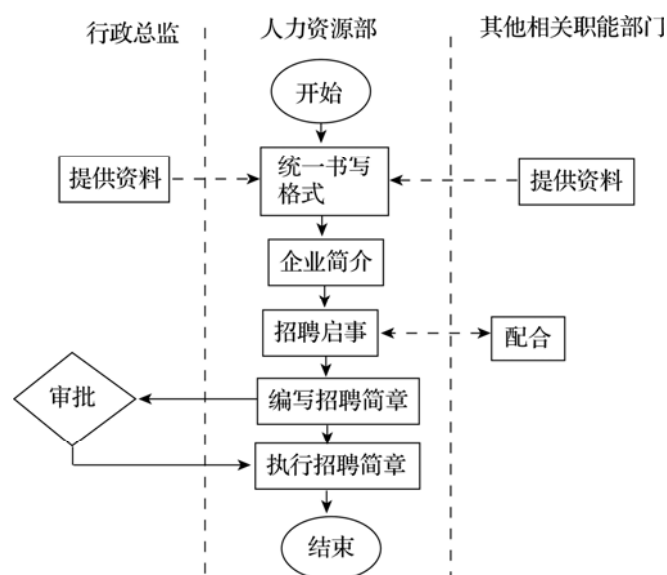


图3-2 招聘简章编写工作流程图

表3-4 ×××公司招聘广告

×××公司诚聘
<p>×××公司是注册于高新技术产业开发区，主要从事计算机网络工程、数据库和应用系统开发的系统集成公司。因发展需要，经高新区人才交流服务中心批准，特诚聘优秀人士加盟。</p> <p>一、软件工程师：20名，35岁以下，硕士以上学历，计算机、通信及相关专业，特别优秀的本科生亦可。</p> <p>二、网络工程师：3名，男性，本科以上学历，一年以上网络工作经验，熟悉TCP/IP协议集，有独立承担大中型网络集成经验。经过专业培训及取得认证者优先。</p> <p>三、销售代表：2名，（男女各一名），27岁以下，本科以上学历，计算机、通信及相关专业，口齿伶俐、仪表大方、举止得体、勤奋好学。一年以上工作经验。本市户口优先。</p> <p>四、产品销售：2名，（男女各一名），27岁以下，本科以上学历，计算机、通信及相关专业，应届毕业生亦可。</p> <p>五、市场策划：1名，27岁以下本科以上学历，有过成功策划案例。一年以上工作经验。</p> <p>六、平面设计：2名，（男女各一名），27岁以下，专科以上学历，设计专业毕业。熟练掌握PHOTOSHOP、CORELDRAW或3DSMAX等工具，有成熟设计，色彩感敏锐。了解INTERNET知识者优先。</p> <p>承蒙不嫌，请于见报日起，15日内将本人身份证、本市常住户口、学历证、职称证、个人简历（附2.5厘米免冠近照及期望待遇）、业绩介绍、所在单位介绍或推荐信之影印或原件。</p> <p>寄：广州市××路××号人力资源部，电话：××××××邮编：560008</p>

表3-6 某企业应聘人员登记

申请岗位				申请日期			
姓 名		曾用名		性 别		民 族	
出生年月		婚姻状态		最高学历		职 称	
家庭成员			身份证号				
家庭地址			邮政编码		联系电话		
现工作单位			邮政编码		联系电话		
从何处了解我公司	<input type="checkbox"/> 广告 <input type="checkbox"/> 报刊 <input type="checkbox"/> 业务接触 <input type="checkbox"/> 朋友 <input type="checkbox"/> 其他						
是否曾应聘过我公司	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否		是否有亲属在我公司工作		<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否		
学校名称 (从中学开始)	起止年月		所学专业		所获学历、学位		

第四章 人才甄选：去伪存真 明察秋毫

一、企业人员类型与企业用人框架比较

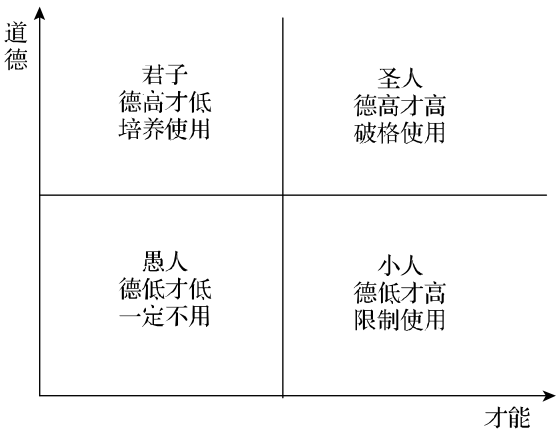


图 4-1 司马光用人框架

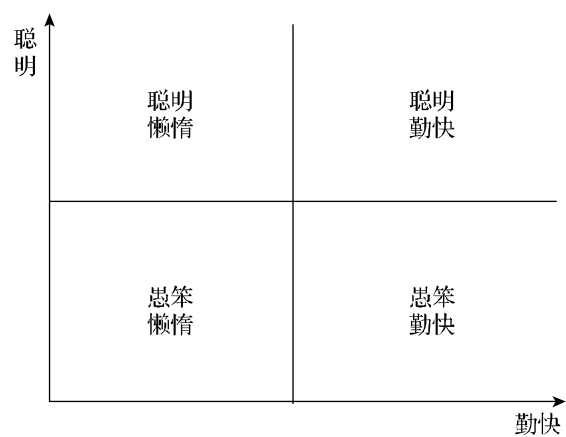


图 4-2 蒙哥马利用人框架

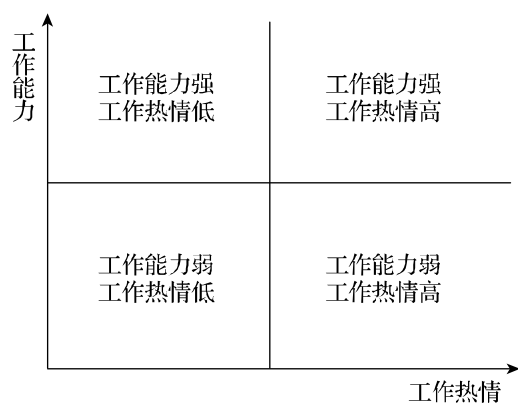


图 4-3 麦肯锡用人框架

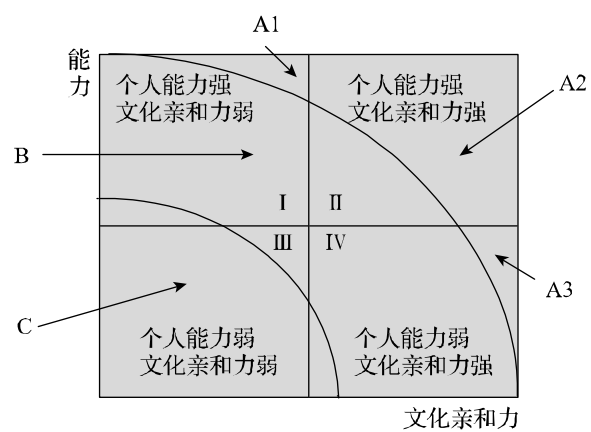
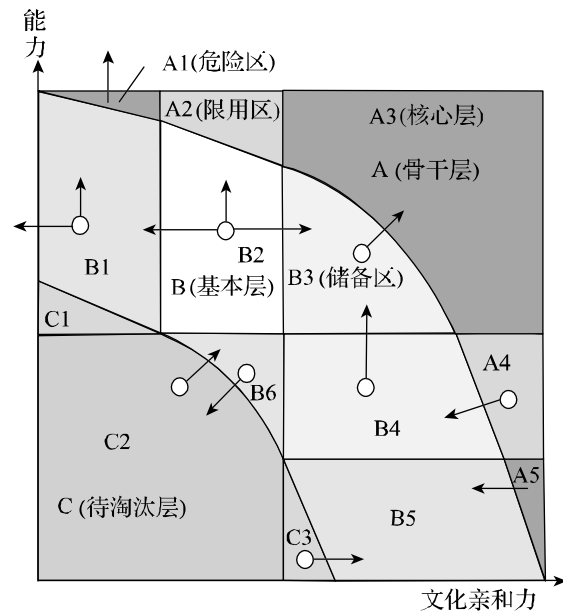


图 4-4 韦尔奇用人框架图



注：○表示既可留在原位，又可到箭头所指方向去。

图 4-5 韦尔奇用人框架图 2

三、人才甄选的実施流程

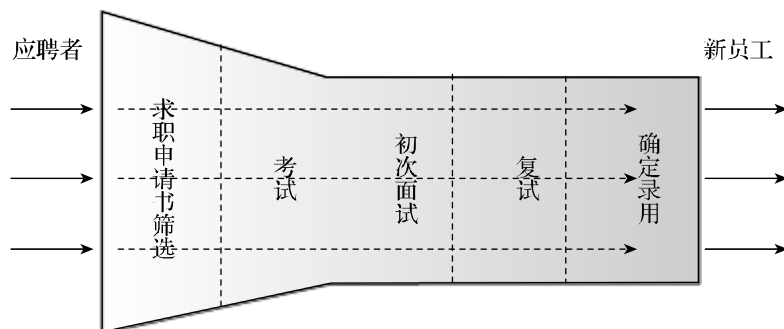


图 4-6 人才甄选基本程序

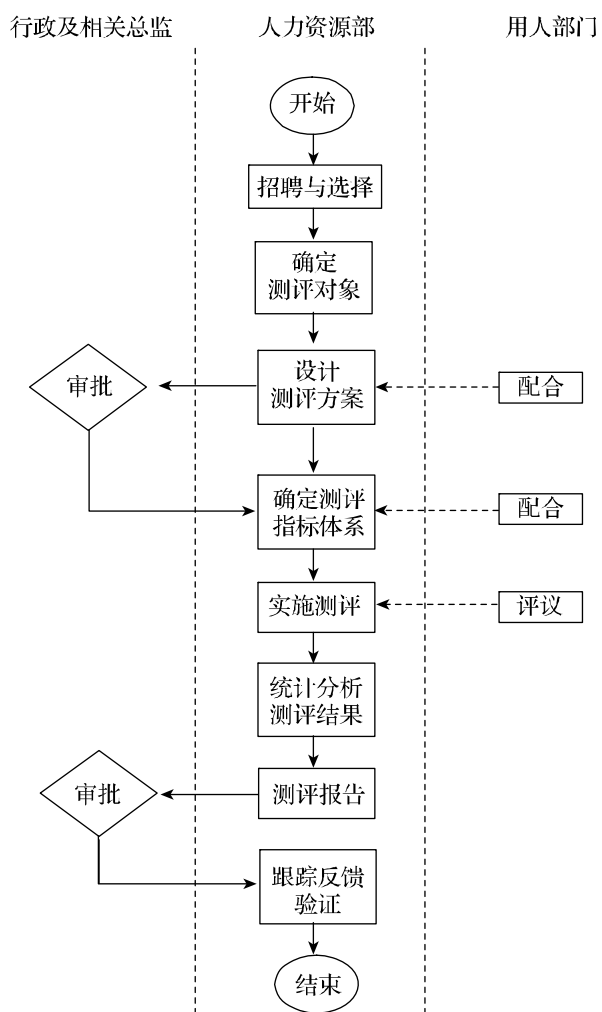


图 4-7 人才甄选实施流程图

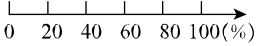
表 4-1 各类测评方法在四项指标上的评价

测评方法	效度	公平程度	可用性	成本
智力测验	中	中	高	低
性向和能力测定	中	高	中	低
低个性与兴趣测验	中	高	低	中
面试	低	中	高	中
工作模拟	高	高	低	高
情景练习	中	中	低	中
个人资料	高	中	高	低
同行评定	高	中	低	低
自我介绍	低	高	中	低
推荐信	低	中	高	低
评价中心	高	高	低	高

表 4-2 职业道德测评指标体系设计范例（设问提示式）

测评要素	测评标志	测评标度
职业道德	能遵守合同并信守承诺吗？	能（ ） 有时能（ ） 不能（ ）
	能为完成目标而尽职尽责吗？	能（ ） 有时能（ ） 不能（ ）
	能把工作安排得有条不紊吗？	能（ ） 有时能（ ） 不能（ ）
	工作的大多时间都能小心谨慎吗？	能（ ） 有时能（ ） 不能（ ）

表 4-3 测评标度形式表

测评标度形式	测评标志不同水平的表示说明	举例
等级式	用一些等级顺序明确，具有程度差异的字词、字母或数字表示	很好、较好、一般、不太好、很不好；甲、乙、丙； A、B、C；1、2、3
数量式	直接以分数来表示测评	1~10分；1~7分；1~5分
隶属度式	以模糊数学中的隶属度函数表示	值取自 [0 , 1] 区间之内
符号式	以一种简单的符号来表示	√、×；是、否
数轴式	用一个带有刻度和原点的数轴来表示	员工幸福感测评标度 
图表式	用直观的图表来表示	略
综合式	综合两种以上的标度形式来表示	略

四、人才的初步甄选——书面信息分析

表 4-4 申请表格项目加权赋分表

表格内项目	工作出色人数 比例 (%)	加权 赋分	表格内项目	工作出色人 数比例 (%)	加权 赋分
婚姻状况: 未婚	60	6	工作经验: 无	22	2
已婚	80	8	生产	43	4
离婚	10	1	文书	42	4
分居	29	3	推销	81	8
寡居	43	4	管理	77	8
			专业	55	6
			其他	33	3
表格内项目	工作出色人数 比例 (%)	加权 赋分	表格内项目	工作出色人 数比例 (%)	加权 赋分
文化程度: 小学	52	5	服役与否: 已服	53	5
中学肄业	45	5	未服	46	5
中学毕业	45	5			
大学肄业	47	5			
大学毕业	61	6			
研究生	64	6			

表 4-5 传记式项目检核记录表

个人基本状况	价值观与偏好	人际关系
目前婚姻状况如何？	下列你认为最重要的是：	你对邻居的感觉如何
1. 未婚	1. 舒适的家庭生活	1. 不感兴趣
2. 结婚、无子女	2. 有挑战性的工作	2. 喜欢他们# 但不常见
3. 结婚、有子女	3. 走在别人的前面	3. 经常互相拜访
4. 寡居	4. 主动接受组织分配	4. 很多时间在一起
5. 分居或离婚	工作	自我形象
嗜好及态度	5. 能尽情发挥所长的	你是否总是尽力而为？
你常说笑话吗？	工作	1. 无论做什么工作都这样
1. 极常	金钱	2. 只对感兴趣工作才这样
2. 常常	作为一家之长# 在正常情	3. 当对您有所要求才这样
3. 偶尔	况下，你打算从一年收入中	你比大部分人工作的速度
4. 很少	储蓄多少钱？	怎样？
5. 根本不说	1. 低于或等于5%	1. 干得快、干得多
健康情况	2. 6%~10%	2. 稍快
你曾患过什么病吗？	3. 11%~15%	3. 差不多
1. 强烈过敏	4. 16%~20%	4. 稍慢
2. 哮喘	5. 高于或等于21%	5. 慢得多
3. 高血压	你在18岁以前的大多数时	6. 说不准
4. 胃病	间和谁在一起生活？	你感觉你对社会的贡献有
5. 头痛	1. 父母亲	多大？
6. 以上疾病皆未	2. 父亲或母亲	1. 贡献很大
患过	3. 亲戚	2. 比同地位者大
	4. 继父母	3. 中等贡献
	5. 家庭或学校	4. 比同地位者小

表 4-6 简历常见格式

姓 名		性 别		照 片
籍 贯		民 族		
出生年月		政治面貌		
联系电话		电子邮件		
教育背景	(按时间顺序，从大学开始)			
工作与实习经历				
专业技能				
曾获奖项				
爱好特长				
个性特点	(自己的个性，工作态度、自我评价)			
求职意向				

第五章 面度：知己知彼 优胜劣汰

二、面试题目的设计流程惯 表 5-1 个人成功特质的行为描述

请仔细阅读下表 ,并在每项胜任能力1~5个等级中选择您认为较符合您目前胜任能力的等级，并在选择栏内打“√”表示。

1. 价值观：在任何环境下都坚持公司真诚待人、对尊重人的价值有正确的理解，且能起表率作用地去实践和维护以及传承公司的理念和价值观

能力等级	具体描述	选择栏
1	初步理解公司对人的价值观，但个人对人的价值观与公司的价值观不太一致	
2	理解公司对人的价值观，在某些环境下，能坚持公司部分的理念和价值观	
3	充分理解公司对人的价值观，并能够坚持遵守公司正确的理念和价值观去作为	
4	充分认同公司对人的价值观，在任何环境下都坚持遵守公司正确理念和价值观,并能进而去实践和维护公司的理念和价值观	
5	非常认同公司对人的价值观，在任何环境下都坚持公司正确理念和价值观，并能起表率作用地去影响他人以实践和维护及传承公司的理念和价值观	

2. 亲和力：容易令人接近和交心，热情谦和，对他人的焦虑有敏感度，也能很有耐心地倾听，能建立起和睦的人际关系，是个好的倾听者

能力等级	具体描述	选择栏
1	亲和力欠缺，难以令人接近并与人沟通	
2	亲和力一般，能够让他人接近，并能倾听他人的感受	
3	具有较强的亲和力，善于倾听，能够与同事建立起和睦的关系	
4	具有良好的亲和力，热情谦和，非常容易与人交心，具有相当的个人魅力	
5	具有极强的亲和力，能够通过亲和力创建一个整体向上的工作团队及工作氛围	

3. 行动导向：对指派的工作任务具有高度的责任感，并积极采取行动计划去执行，努力改进工作流程和方法，不断提升工作效率和品质

能力等级	具体描述	选择栏
1	行动导向意识较弱，对指派的工作任务很难真正落实到行动计划	
2	具有一定的行动导向意识，对指派的工作任务能采取行动计划，但欠缺方法、质量及效率不佳	
3	具有较强的行动导向，对指派的工作任务有一定的责任感，能较快地采取行动计划，品质及效率尚可接受	
4	具有很强的行动导向，对指派的工作任务有高度的责任感，能马上采取行动计划，并努力改进工作流程和方法，质量及效率令人满意	
5	具有强烈的行动导向和高度的责任感，对指派的工作任务具有很好的判断力，能立即采取行动计划，工作效率、品质及结果令人十分满意	

4. 结果导向：努力追求高品质的工作成果，对结果负责，为达成预定的目标，能永不

懈怠地克服困难

能力等级	具体描述	选择栏
1	结果导向意识较弱，工作的成果令人难以接受	
2	具有一定的结果导向意识，能够站在结果的角度思考问题，但遇到困难就回避，不能达成预定的目标	
3	具有较强的结果导向意识，遇到困难，能够不回避，试图去解决，但不能坚持到底，成果差强人意	
4	具有很强的结果导向意识，以达成目标为原则，不为困难所阻挠，努力达成预定的目标，成果令人满意	
5	具有强烈的结果导向意识，对结果负责，能永不懈怠地克服困难，追求高品质的工作成果，成果令人十分满意	

5. 沟通技巧：有效地使用正式与非正式沟通方式以准确地传递信息，并正确地阐述观念、策略等，对他人的感受和想法能够准确体验

能力等级	具体描述	选择栏
1	沟通能力差，表达自己的意思时，词不达意，常令别人误解	
2	沟通能力一般，能够表达自己的意思，不致令人误解	
3	具有较强的沟通能力，能够在表达自己的思想和情感时，获得别人的理解和支持	
4	具有良好的沟通能力，能够准确、清晰地阐述观念、策略，说服别人接受	
5	具有很强的沟通能力，能够准确、清晰地表达观念、策略，并能够根据听众的水平不同，调整沟通方式，打动人心，是一个很优秀的沟通者	

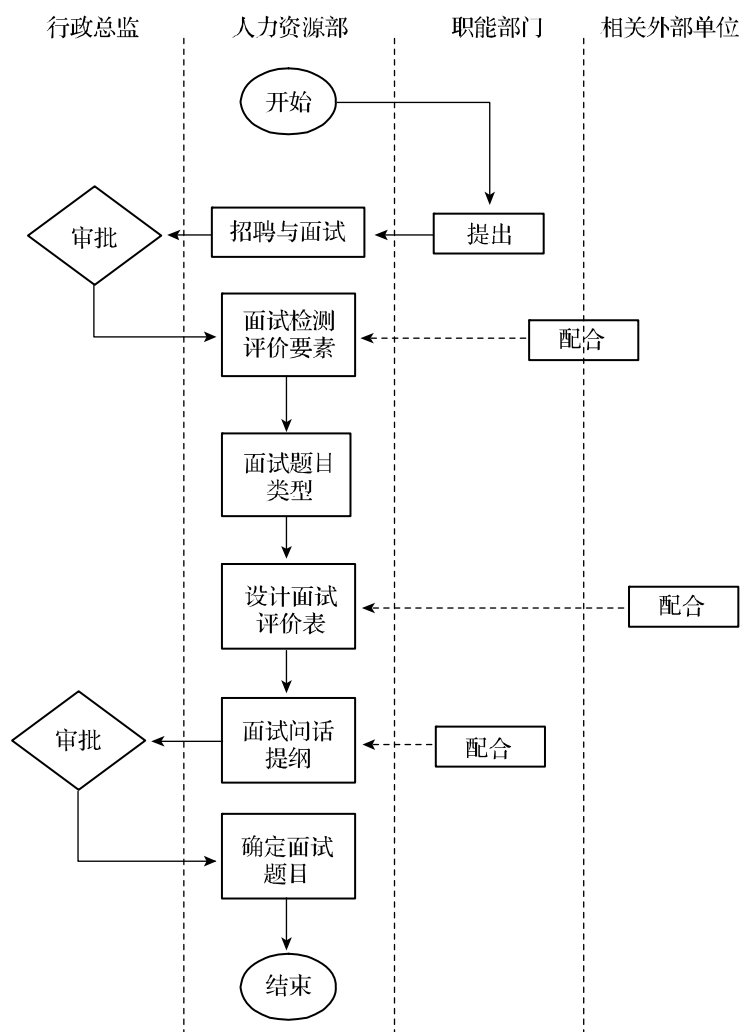


图 5-1 面试题目设计工作流程图

表 5-2 某知名企业面试测评要素表

测评要素	观察内容	提问问题	评价要点
礼仪风度	1. 仪容、衣着 2. 行为、举止 3. 敲门、走路、坐姿、站立等仪态 4. 口语		1. 穿着整齐、得体，无明显失当 2. 沉着、稳重、大方 3. 走路、敲门、坐姿符合礼节 4. 口语文雅、礼貌
求职动机		1. 你选择本公司的原因 2. 你选择本公司最重视什么 3. 希望公司如何安排你的工作待遇 4. 你怎么知道我们公司的	1. 是否以企业发展为目标兼顾个人利益 2. 回答完整) 全面) 适当 3. 说服力
表现力、语言表达能力	1. 将自己表达的内容有条理地准确地传给对方 2. 引用实例、遣词准确 3. 语气、发言合乎要求 4. 谈话时的姿态表情合适	1. 请谈谈你自己 2. 谈谈你的优缺点 3. 谈谈你的兴趣爱好 4. 据你自我分析，最适合你的工作是什么	1. 谈话前后连续性 2. 主题、语言简洁明了 3. 逻辑清楚 4. 说服力 5. 遣词准确
社交及人际关系		1. 请您介绍你的家庭 2. 你的朋友如何看待你 3. 你希望在什么样的领导下工作 4. 你交朋友最注重什么	1. 自我认识 2. 交往能力
判断力、情绪稳定性	1. 准确判断面临情况 2. 处理突发事件 3. 迅速回答对方问题 4. 处理难堪问题的反应	1. 假如A公司与B公司同时录用了你，你将如何..... 2. 公司工作非常艰苦，你将如何对待 3. 你怎么连这种问题都听不懂 4. 你好像不太适合本公司的工作	1. 理解问题的准确性、迅速性 2. 自我判断能力 3. 是逻辑判断还是感情判断 4. 有自己的独到见解判断

行动与协调能力、工作经验	1. 对自己认定的能够坚持 2. 工作节奏紧张、有序 3. 集团工作的适用性 4. 组织领导能力 5. 能够更多地从他人的角度解释问题	1. 你从事过何种勤工俭学工作 2. 你参加过何种组织活动 3. 你对某问题有过何种研究 4. 谈谈你的论文写作过程	1. 表现力 2. 考虑对方处境和理解力 3. 实践能力 4. 交往能力
责任心、纪律性	1. 负责到底的精神 2. 对工作的坚持 3. 令人信服地完成工作 4. 考虑问题全面 5. 对本职务的要求	1. 你对委任的任务完成不了时如何处理 2. 对学校的规章制度的看法是什么	1. 自信力 2. 纪律力 3. 意志力
个人性格、品质	1. 有无不良的性格(过分狂妄和过分自卑) 2. 有无偏激的观点 3. 回答问题的认真、诚实 4. 掩饰性	1. 你认为现在社会中一个人最重要的是什么性格 2. 你能否“受人之托忠人之事”	1. 诚实真诚 2. 人生观 3. 信用
专业技能、学识	1. 对专业知识的了解程度 2. 成绩 3. 对所要从事工作的认识	1. 你为何选择你的专业 2. 介绍一下自己的成绩和擅长科目 3. 你有何特长和具备何种资格 4. 谈谈你从事这项工作的优势 5. 你有什么重要的工作经验	1. 专业知识学识是否符合工作要求 2. 有无特殊技能 3. 有无工作经历
面试结束后你的评价		经过上述面试# 请你对你的面试结果作一评价,说明为什么	1. 综合全面评定 2. 尽量减少误差影响

表 5-3 招聘面试评价记录表一

姓 名		性 别		学 历		专 业		
应 聘		毕业院校				联 系		
联 系							邮 编	
评价项目		评价标准		5分一般 6~8良好 9~10优秀				

礼貌□ 精神□ 态度□ 整洁□ 衣着□ 身高□

健康状况□ 语言表达能力□ 领悟能力□ 反应能力□

对应聘岗位及有关事项的了解程度 (10) 分		充分了解	很了解	尚了解	部分了解	极少了解	
所具经历与公司的配合程度 (10) 分		极配合	配合	尚配合	未尽配合	未能配合	
前来本公司工作的意志 (10) 分		极坚定	坚定	普通	犹疑	极低	
社会交际能力 (10) 分		极强	优秀	普通	稍差	极差	
外语能力 (10) 分		极佳	佳	一般	稍差	极差	
总 评	拟议试用□	面试官签名					
	列入考虑□						
	拟再复试□	面试日期					
	不予考虑□						

表 5-4 招聘面试评价记录表二

姓名		应聘部门		应聘岗位	
初试评价记录					
评价项目	评价记录				说明
教育背景	佳	较好	一般	较差	
专业相关性	对	较对	相关	无关	
业务能力	很强	较强	一般	较差	
工作经历	吻合	较吻合	相关	无关	
学习能力	很强	较强	一般	较差	
形象谈吐	佳	较好	一般	较差	
英语水平	六级 +	六级	四级	四级-	
理解能力	很强	较强	一般	较差	
反应能力	敏锐	灵活	正常	迟钝	
承受能力	很强	较强	一般	较差	
领导潜力	很强	较强	一般	较差	
合作性	很强	较强	一般	较差	
价值观	吻合	较吻合	认同	抵触	
总体评价					
建议复试 考察内容	面试官签名：				
初试结论	□可以试用 □可以复试 □可以考虑 □不予考虑				
复试评价记录					
评价意见	面试官签名：				
复试结论	□建议录用，岗位：_____ □可以试用 □不予考虑				

表 5-5 招聘提问通用题库

类型	序号	问题	测试
----	----	----	----

基本情况	1	请用最简洁的语言描述您从前的工作经历和工作成果	测试应聘者是否能够几句话概要地介绍其主要的工作信息和重点业绩，而不是以流水账的形式重复履历表已经注明的内容。在介绍工作成果时，注意应聘者能否正确表述其在原单位所发挥的作用。尽管有关基本能力的提问大多可以通过简历或应聘表格反映出来，但通过回答可以考察应聘者的语言表达能力) 仪表神态) 目光注视程度) 肢体语言等方面
	2	您为什么重新求职	测试应聘者的求职动机是否合理。重新求职的原因可能因为应聘者原单位的问题，但通过回答可以考察应聘者是否能客观、委婉地说明缘由
	3	什么样的单位是您求职的第一选择	测试在应聘者心目中是否对自己和单位的定位清晰明确，而不是盲目应聘
专业背景	4	您认为此工作岗位应当具备哪些素质	测试应聘者认为的岗位素质与招聘需要的岗位素质的吻合程度
	5	请谈谈你对您所从事专业的理解，在专业方面有哪些重要的成果	考察应聘者的专业功底
专业背景	6	您认为自己应聘的职位在公司理所应当承担的主要职责是什么？您个人有哪些方面的优势能够胜任这一职位？还存在哪些缺陷和不足，准备如何来弥补	考察应聘者个人对工作的理解以及是如何考虑个人与工作之间的匹配性的
	7	您认为自己在这个岗位上的竞争优势是什么	通过回答找到此应聘者与其他应聘人员的优势、差异
工作模式	8	您平时习惯于单独工作还是团队工作	工作习惯与应聘者应聘的工作岗位有关。通常需要经常与他人合作或接触的岗位（如秘书、公关等）需要团队工作习惯，而技术、设计类型的岗位则相对独立性较强
	9	在工作中您喜欢用哪种形式沟通？您认为什么是最有效的沟通方式	通常面对面直接沟通的方式最为有效，与书面沟通相比，面对面沟通发生误解的可能性较小，除非两人一见面就剑拔弩张
	10	在过去的工作中您学习到了什么	考察应聘者是否能够从专业成就、人际关系、组织、产品、服务等多个角度来回答问题。当谈及其从前的经历时，可测试应聘者是否是个忠诚的、懂得尊重别人的员工
工作模式	11	您如何使自己了解业务上的最新动态	无论什么领域，都会有大量专业资料刊登在各类刊物上。对自己的专业研究得越深入，就越需要获得新的信息来源
	12	请介绍您原来单位的几个主要竞争对手的情况	通过回答测试应聘者的市场竞争意识。对本单位津津乐道，但对市场状况及竞争行情不甚了解的人员不是一名全面的工作人员
	13	您在工作中通常怎样分配时间	测试应聘者对时间的分配和使用习惯

	14	您未来三年内的目标是什么- 如何实现	考察应聘者是否对自己能够提出明确的目标，并有切实的行动计划；而不是“继续做好现在的工作”、“加强学习”等模糊的概念
	15	您对我们公司以及您所应聘的岗位有什么了解	一名态度认真的求职者往往会在面试之前通过多种渠道去了解应聘单位。如果在应聘的开始已经向应聘者进行介绍，可测试应聘者倾听的关注程度。如果事先没有向应聘者进行有关本单位的情况介绍，应聘者可以借此机会提出了解单位的情况。主试人员在介绍完毕之后，仍可通过类似问题考察应聘者
价值取向	16	您对原来的单位和上司的看法如何	大骂原来单位及同事的应聘者绝非一名有修养的员工。考察应聘者是否能够客观委婉地表达其看法，并结合自己放弃原来职位的意图
	17	业余时间您通常用来做什么	考察应聘者是否能够平衡工作与生活之间的关系
	18	描述您上一次在工作中挨批评的情景	测试应聘者在既属于个人隐私，又有很强的专业性的领域里的沟通能力如何，以及应聘者是否经得起批评，并了解他以前的工作环境和沟通状况
	19	您是否愿意接受心理测试	考察应聘者是否能够坦诚相告
	20	您觉得怎样才算成功	考察应聘者是否能够把受到赏识与作出有意义的贡献联系在一起，而且可以正确地平衡事业与家庭之间的关系
	21	您认为做人的基本原则是什么	考察应聘者个人的行为准则和道德规范意识
资质特性	22	您如何描述自己的个性	测试应聘者的个性与招聘单位的文化、风气、行为准则、岗位特点等之间的匹配程度。例如，外向性格在公关、市场等工作岗位更具优势，内向性格在科研、档案等工作岗位更具优势
	23	请列举您的三大优点和三大缺点	应聘者是否能够坦诚相告自身的特性，并考虑其特质是否影响到此岗位的工作及团队工作
	24	您原来的同事通常是如何评价您的	考察应聘者是否了解自己在他人心中的看法# 并正视面临的问题
薪资待遇	25	是否方便告诉我您目前的待遇是多少	
	26	您所期望的待遇是多少	如果应聘者要求与更高层的主管商谈待遇问题，招聘者可巧妙地变换提问方式，“我们只是希望清楚您能够接受的待遇范围，例如税后月薪2000~2500元左右”
	27	您要求公司必需的福利有哪些- 另外希望公司提供什么样的福利	涉及人力成本及相关法规的问题，同时通过应聘者谈到原单位的福利时可以看出单位实力，以及自身的承受能力
背景调查	28	您是否介意我们通过您原来的单位进行一些调查	重要的职位是必须进行调查的。通过应聘者回答问题时的态度及调查的材料可以测试其诚实程度

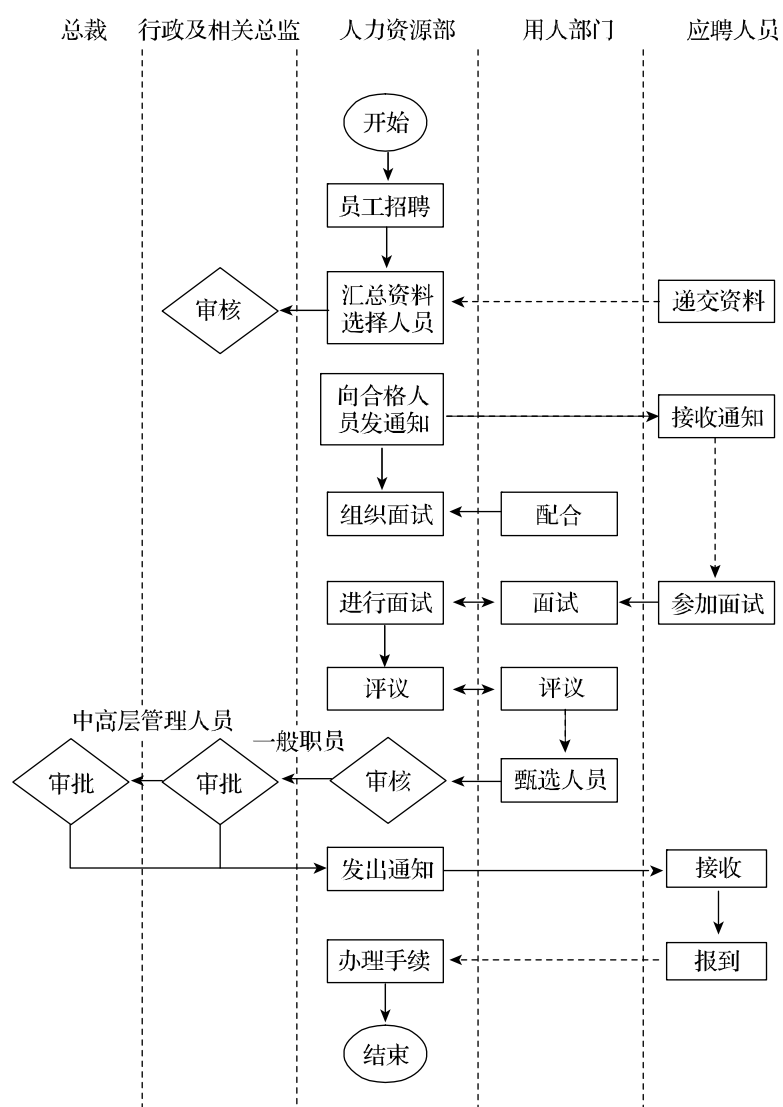


图 5-2 面试与甄选工作流程图

表 5-6 复试意见反馈表

姓 名		性 别	
申请部门		申请职位	

面试日期			面试人员	
期望待遇	期望范围_____元至_____元/年 可接受性： <input type="checkbox"/> 可以接受 <input type="checkbox"/> 可以考虑 <input type="checkbox"/> 不可接受 <input type="checkbox"/> 特别处理			
考察内容		评论		说明
基本素质	时间观念	<input type="checkbox"/> 守时 <input type="checkbox"/> 迟到		
	职业风范	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 不佳		
任职资格	教育背景	<input type="checkbox"/> 符合 <input type="checkbox"/> 接近 <input type="checkbox"/> 不符		
	工作经验	<input type="checkbox"/> 符合 <input type="checkbox"/> 接近 <input type="checkbox"/> 不符		
专业特长	专业技能	<input type="checkbox"/> 很强 <input type="checkbox"/> 较强 <input type="checkbox"/> 中等		
		<input type="checkbox"/> 较弱 <input type="checkbox"/> 很弱		
	特长	<input type="checkbox"/> 精通 <input type="checkbox"/> 擅长 <input type="checkbox"/> 中等		
		<input type="checkbox"/> 粗通 <input type="checkbox"/> 没有		
基本能力	语言表达	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 不佳		
	沟通反应	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 不佳		
性格特点	工作热情	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 不佳		
	适应能力	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 不佳		
综合能力	竞争优势	<input type="checkbox"/> 很强 <input type="checkbox"/> 较强 <input type="checkbox"/> 中等 <input type="checkbox"/> 较弱 <input type="checkbox"/> 很弱		
价值取向	人生观	<input type="checkbox"/> 清晰 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 模糊		
管理能力	基础管理能力	<input type="checkbox"/> 很强 <input type="checkbox"/> 较强 <input type="checkbox"/> 中等 <input type="checkbox"/> 较弱 <input type="checkbox"/> 很弱		
	战略管理能力	<input type="checkbox"/> 很强 <input type="checkbox"/> 较强 <input type="checkbox"/> 中等 <input type="checkbox"/> 较弱 <input type="checkbox"/> 很弱		
其他内容				
面试结论	综合得分	适合— <input type="text" value="10"/> <input type="text" value="9"/> <input type="text" value="8"/> <input type="text" value="7"/> <input type="text" value="6"/> <input type="text" value="5"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="1"/> —不适合		
	综合评语			
	得分			
	试卷分析意见			
处理结论	<input type="checkbox"/> 确定录用 <input type="checkbox"/> 再次比较 <input type="checkbox"/> 留档备案 <input type="checkbox"/> 不予考虑 <input type="checkbox"/> 其他_____			
部门经理签名			日期	

表 5-7 咨询顾问的面试题目

测评要素	面试题目
管理能力	A. 你在原来的公司工作时，有多少人向你汇报？你向谁汇报？
	B. 你是怎么处理下属成员间的矛盾纠纷的？举个例子好不好？

团队协作能力	A．营销经理和其他部门，特别是人力资源部门经常有矛盾，你是否遇到过这样的纠纷，当时是怎么处理的？
	B．作为高级营销经理，你曾经在哪些方面做过努力以改善公司内部的沟通状况？
能不能经常出差	A．以前公司的工作频率如何？经常要加班吗？多长时间出一次差？
	B．这种出差频率影响到你的生活没有？对这种出差频率有什么看法？

第六章 心理测试：科学量表 挖掘潜力

一、什么是心理测试



图 6-2 主题统觉测验图例

三、职业能力测试

表 6-2 沟通能力测试题及答案

<p>请阅读下面的题目，并根据自己的实际情况回答“是”与“否”。</p> <ol style="list-style-type: none">1. 我经常召集部门会议，既讨论工作问题，又探讨一些大家共同感兴趣的问题。2. 我会定期与每位部下谈话，讨论其工作进展情况。3. 我每年至少召开一次总结会，表扬先进，鞭策后进，同时广泛征求群众意见，让大家畅所欲言。4. 我尽量少下达书面指示，多与部下直接交流。5. 当单位内出现人事) 政策和 workflows 的重大调整时，我会及时召集部下开会，解释调整的原因及这些调整对他们今后工作的影响。6. 我经常鼓励部下畅谈未来，并帮助他们为自己设计。7. 我经常召集“群英会”，请员工为单位经营出谋划策。8. 我喜欢在总经理办公会上将本部门工作进展公布于众，以求得其他部门的合作和支持。9. 我常在部门内组织协作小组，提倡团结协作精神。10. 我鼓励员工积极关心单位事务，踊跃提问题、出主意、想办法，集思广益。11. 我喜欢做大型公共活动的组织者。12. 我在与人谈话时喜欢掌握话题的主动权。 <p>结果分析（答“是”得1分，答“否”得0分）；</p> <p>8~12分：你表现得很好，善于与他人，尤其是与部下交流情况，促进互相了解，因此能避免各种由于沟通不足所产生的问题& 在原则问题上# 你既善于坚持并推销自己的主张，同时还能争取和团结各种力量。你自信心强，部下也信任你，整个部门中充满着团结协助的气氛。</p> <p>4~7：你比较重视将自己或上级的命令向下传达，但不太注重听取下级的意见，认为众口难调，征求意见只会使问题复杂化。因此在你的部门内，虽然各项任务都能顺利进行，但下属的意见不受重视。这样不但浪费了宝贵的人力资源，也会压制下属的工作积极性，使得他们感觉自己只是一台机器，机械地执行命令，却不能有自己的想法。</p> <p>0~3 分：由于你对交流能力的重视不够，导致你距优秀管理者尚有一段不小的距离。要知道，作为一名管理者，你有责任主动将充分的信息传达给下属，而不应让他们千方百计自己寻找信息。</p>

表 6-2 事业驱策力标准测试题及答案

<p>姓名：_____ 部门：_____ 岗位：_____</p> <p>答案并没有对或错之分，全看个人的好恶，所以请尽量诚实客观。答题要快，通常10分钟就够了。各组（两则）题目的总分是3分，不能多、不能少、换句话说，两题叙述的给分情形如下例所示（以第一题为例）：</p> <p>第一种情形：A为 [3]，B即为[0]。</p>
--

第二种情形：A为[2]，B即为[1]。

第三种情形：A为[1]，B即为[2]。

第四种情形：A为[0]，B即为[3]。

英文字母后面弧号为记分用，每组（两则）题目合计为3分。

1. A () 我只满足于奇高的生活水准。
B () 我盼望对他人具有相当影响力。
2. C () 只有当我的工作成果本身具备真正价值时，我才感到满足。
D () 我希望对我的事业十分专精。
3. E () 我希望在工作中运用创造能力。
F () 与我喜欢的人共事，对我特别重要。
4. G () 若能自由选择工作，我会十分满足。
H () 我希望能十分确定我的经济安全。
5. I () 我乐于感觉人们仰仗我。
A () 坦白说，我希望很富有。
6. B () 我盼望担任一个具有充分领导权的角色。
C () 我喜欢做对我有意义的工作，即使这工作可能没有实质报偿。
7. D () 我希望觉得自己获得了一种难能可贵的专业技术。
E () 我希望制造人们唯独与我来往的情况。
8. F () 我在工作中寻求与人有深切的社交关系。
G () 自己决定如何去安排时间，我就会得到满足。
9. A () 除非拥有丰富的物质，否则我不会满足。
D () 我希望能证明我真的了解自己所学，这样我才满足。
10. C () 我的工作是我追寻生命意义的一部分。
E () 我需要一些以我的名字为名而制造的事物。
11. A () 我希望买得起我想要的任何东西。
H () 一个有长期性的工作，才真的吸引我。
12. B () 我企求一个能让我充分影响他人的角色。
D () 在我的行业内做个专家会使我快乐。
13. C () 我的工作对广大社会有其正面贡献，此点对我非常重要。
F () 在工作中与人关系亲密，对我是重要的。
14. E () 我希望我的创造力能广为应用。
G () 我喜欢做我自己的主人。
15. F () 在工作中与人有亲密关系会让我特别满足。
H () 我希望能朝前瞻望我的生命，并且希望对前途的顺利具有信心。
16. A () 我盼望能够随便花钱。
E () 我希望我在工作中有真正的改革。
17. B () 老实说，我希望指点别人做什么。
F () 对我而言，与人亲密是真正重要的事。
18. C () 我重视我的事业，并把它当作是追寻更伟大生命意义的一部分。
G () 我想为我的决定负完全责任。
19. D () 我乐于享受身为一个“真正的专家”之名。
H () 我只有在有一个安全的事业中，才会感到放松。
20. A () 我渴求财富的装饰。
F () 我希望通过工作结识新朋友。
21. B () 我喜欢扮演可以控制别人行动的角色。
G () 能够为自己选择所从事的工作，对我是很重要的。

22. C () 如果我知道工作的结果有价值，我会专心去做。
H () 若我知道退休时的地位，我会很愉快。
23. F () 工作中与人关系亲密会使我难以变动事业。
H () 让人认为\$有成就% 对我是重要的。
24. B () 我喜欢负责管理他人或任何事物。
E () 我希望创造以前没有人做过的事物。
25. C () 一日未了，我做自己认为重要的事，而不是那些会增进我事业的事。
I () 我寻求大众的认可。
26. E () 我希望做迥异于别人的事。
H () 我总是做安全的选择。
27. B () 我希望别人仰赖我的领导。
I () 社会地位对我是重要的动机。
28. A () 高水准的生活吸引我。
G () 我在工作中希望避免被老板紧紧控制。
29. E () 我希望我制造的东西，有我的名字在上面。
I () 我企求别人正式认同我的成就。
30. B () 我喜欢负责。
H () 如果我不能在事业内朝前看得很远，我会觉得忧虑。
31. D () 我乐于做一个拥有宝贵) 特殊知识的人。
G () 不必去应和别人，我会得到满足。
32. G () 我讨厌当一个大轮子里面的小螺丝钉。
I () 拥有高地位的职业会给我满足。
33. A () 我随时准备为物质报酬做事。
C () 我把工作看成是促进个人发展的途径。
34. I () 不管我在哪个组织工作，我都希望拥有高声望的职位。
H () 安全的未来往往吸引我。
35. F () 只要拥有真诚的社交关系，其他都不要紧。
D () 能够有一番事业贡献，一定可以给我特别的满足。
36. I () 我喜欢伴随高职位而来的地位象征。
D () 我渴望获得高水准的专家资格。

把分属于A、B、C、D、E、F、G、H、I的分数加起来，把得分写在下列方框内，检查一下总分是不是108分，即A+B+C+D+E+F+G+H+I=108分

把这些分数标在下面的“事业驱策力剖析图”中。

把每个字母的分数，在下表中圈出来，接着把圈圈连起来，这就得到你个人事业驱策力的剖析图解。

24 23 22 21 20 19 18 17 16 15 14 13 12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 I 地位
24 23 22 21 20 19 18 17 16 15 14 13 12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 H 安全
24 23 22 21 20 19 18 17 16 15 14 13 12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 G 自主
24 23 22 21 20 19 18 17 16 15 14 13 12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 F 亲和
24 23 22 21 20 19 18 17 16 15 14 13 12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 E 创意
24 23 22 21 20 19 18 17 16 15 14 13 12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 D 专精
24 23 22 21 20 19 18 17 16 15 14 13 12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 C 意义
24 23 22 21 20 19 18 17 16 15 14 13 12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 B 权力影响
24 23 22 21 20 19 18 17 16 15 14 13 12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 A 物质报酬

现在你已经答完题目，记满分，也画了图解。你一定不明白做出来的结果，而迫切地想知道其中含义，从资料分析中，我们得出9个不同的事业驱策力，而每项驱策力都是希望和需要的综合，虽然有的驱策力之间，有少许统计上的重叠，但仍可视为各自独立。这9大驱策力是：

- (1) 物资报酬：寻求财富和高水准生活。
- (2) 权力=影响：寻求控制人、事、物。
- (3) 追寻意义：意图做本身具有价值的事。
- (4) 专精：意图在某特殊领域有高水准的成就。
- (5) 创意：寻求发明、寻求原则。
- (6) 亲和：意图在工作中与人达成关系的培养。
- (7) 自主：企求独立，并能自己做重大决定。
- (8) 安全：寻求稳固、可预测的将来。
- (9) 地位：寻求被社会认可、钦佩、尊敬。

根据这套“事业驱策力设计”的研究显示，大多数人具备两个或三个主要驱策力，但核心驱力只有一个。而指导事业进步，并在不相关的选择中产生连贯作用的，就是这个关键驱策力。只要研究我们工作的状态，就可以明显地看出驱策力是能量和方向的来源。

四、职业兴趣测试

表 6-3 霍兰德的职业兴趣测试题

	测验题目	答卷
R		R：
1	你曾经将钢笔全部拆散加以清洗，并能独立再将它装配起来吗？	是？否
2	你会用积木搭出许多造型吗？或小时候常拼七巧板吗？	是？否
3	你在中学里喜欢做实验吗？	是？否
4	你喜欢尝试着做一些木工、电工、金工、钳工、修钟表、印照片等其中的一件或几件事情吗？或你对织毛线、绣花、剪纸、裁剪等很感兴趣吗？	是？否
5	当你家里有些东西需要小修小补时(如窗子关不严了、门锁上而忘带钥匙了、凳子坏了、衣服不合身了等)，常常是由你做的吗？	是？否
6	你常常偷偷地去摸弄不让你摸弄的机器或机械(如打字机、摩托车、电梯、机床等)吗？	是？否
7	你觉得身边有一把镊指钳或老虎钳等，就会有许多便利吗？	是？否
8	看到老师傅在做活，你能很快地、准确地模仿吗？	是？否
I		I：
1	你对电视或单位里的智力竞赛很有兴趣吗？	是？否
2	你经常到新华书店或图书馆翻阅图书(文艺小说除外)吗？	是？否
3	你常常会主动地做一些有趣的习题吗？	是？否
4	你总想要知道一件新产品或新事物的构造或工作原理吗？	是？否
5	当同学或同事不会做某一习题来请教你时，你能给他讲清楚吗？	是？否
6	你常常会对一件想知道但又无法详细知道的事物，去想象出它将是什么或怎么变化吗？	是？否
7	看别人在为一个有趣的难题讨论不休时，你会加入进去吗？或者即使不加入进去，你也会一个人思考很久，直到你觉得解决了为止吗？	是？否
8	看推理小说或电影时，你常常试图在结果出来以前分析出谁是罪犯，并且这种分析时常和小说或电影的结果相吻合吗？	是？否

A		A :
1	你对戏剧、电影、文艺小说、音乐、美术等其中的一两个方面较感兴趣吗？	是？否
2	你常常喜欢对文艺界的明星评头论足吗？	是？否
3	你曾参加过文艺演出或写出诗歌、短文被墙报或报刊采用，或参加过业余绘画训练吗？	是？否
4	你喜欢把自己的住房布置得优雅一些，而不喜欢过分豪华而拥挤吗？	是？否
5	你觉得你能较准确地评价别人的服装、外貌以及家具摆设等的美感如何吗？	是？否
6	你认为一个人的仪表美主要是为了表现一个人对美的追求，而不是为了得到别人的赞扬或羡慕吗？	是？否
7	你觉得工作之余坐下来听听音乐、看看画册或欣赏戏剧等，是你最大的乐趣吗？	是？否
8	遇到有美术展览会、歌星演唱会等活动，常常有朋友来约请你一起去吗？	是？否
S		S :
1	你常常主动给朋友写信或打电话吗？	是？否
2	你能列出五个你自认为够朋友的人吗？	是？否
3	你很愿意参加学校、单位或社会团体组织的各种活动吗？	是？否
4	你看到不相识的人遇到困难时，能主动去帮助他或向他表示你同情安慰的心情吗？	是？否
5	你喜欢去新场所活动并结交新朋友吗？	是？否
6	对一些令人讨厌的人，你常常会由于某种理由原谅他、同情他，甚至帮助他吗？	是？否
7	有些活动，虽然没有报酬，但你觉得这些活动对社会有好处，就积极参加吗？	是？否
8	你很注意你的仪容风度，这主要是为了让人产生良好的印象吗？	是？否
E		E :
1	你觉得通过买卖赚钱，或通过存银行生利息很有意思吗？	是？否
2	你常常能发现别人组织的活动的某些不足，并提出建议让他们改进吗？	是？否
3	你相信如果让你去做一个个体户，一定会成为万元户吗？	是？否
4	你在上学时曾经担任过某些职务（如班干部、课代表、卫生员等）并且自认为干得不错吗？	是？否
5	你有信心去说服别人接受你的观点吗？	是？否
6	你的心算能力较强，不对一大堆数字感到头痛吗？	是？否
7	做一件事情时，你常常事先仔细考虑它的利弊得失吗？	是？否
8	在别人跟你算账或讲一套理由时，你常能换个角度考虑，并发现其中的漏洞吗？	是？否
C		C :
1	你能够用一两个小时坐下来抄写一份你不感兴趣的资料吗？	是？否
2	你能按照领导或老师的要求尽自己的能力做好每一件事吗？	是？否
3	无论填报什么表格，你都非常认真吗？	是？否
4	在讨论会上，如果不少人已经讲的观点与你不同，你就不发表自己的观点了吗？	是？否
5	你常常觉得在你周围有不少人比你更有才能吗？	是？否
6	你喜欢重复别人已经做过的事而不喜欢做那些要自己动脑摸索着干的事吗？	是？否
7	你喜欢做那些已经习惯了的工作，同时最好这种工作责任心小一些，工作时还能聊聊天，听听歌曲吗？	是？否

17 . A公正	B怜悯
18 . 生产	B设计
19 . A文雅	B坚定
20 . A不加批判B批判的	

21. A沉静 B活泼
22. A朴实的 B多文采的
23. A富有想象力的 B讲究实际的

每答案记 1 分

外向	内向	知觉	直觉	思考	感情
2B_____	2A_____	3B_____	3A_____	1B_____	5A_____
4B_____	4A_____	7A_____	7B_____	5B_____	10A_____
6A_____	6B_____	6A_____	8B_____	10B_____	12A_____
11A_____	11B_____	9A_____	9A_____	12A_____	16A_____
14A_____	14B_____	13B_____	13A_____	16B_____	17B_____
15A_____	16B_____	18A_____	18B_____	17A_____	19A_____
21B_____	21A_____	22A_____	22B_____	19B_____	20A_____
		23B_____	23A_____		
总计_____	总计_____	总计_____	总计_____	总计_____	总计_____

CM——职业性向评估参考资料

[情绪定向] :

内向：喜欢宁静致远，集中思考问题，不受干扰。即使将问题与别人商谈，仍满足于自己解决处理。犹豫不决，退避三舍，明哲保身。用怀疑的眼光审视一切，感情不外露。对组织中需要个人解决问题的决策会介入个人看法，结果不能采取立即适应外界情况的步骤。

外向：喜欢工作多样性并有所行动，对缓慢事物会很不耐烦。性格开朗。坦率耿直，与人随和，易适应环境且有归属感，易于驱散疑虑，而不顾一切冒险前进，很会与人交往。善于待人接物。外向者可能是扮演管理者的主要条件之一，理由是能看清问题并能与别人或通过别人解决问题。但一个极端外向的人，为了外界条件和要求而完全沉浸于自己的工作，毫不关心别人。

[工作作风] :

知觉型：这种人不喜欢研究新问题，只习惯于使用标准的解决问题的方法，如例行事务。对日常工作有耐心，而且做事准时无误，知觉型多半知足，绩效良好。在组织生活中专心执行任务，照章办事。许多底层工作都有经久不变的规定，甚至较为琐碎，知觉型的人适合做这种工作。他们只要运用最小的权限，就可解决问题，知觉型的人不愿意处理无法捉摸的问题，知觉型的人对在情况模糊时做出决定而感到不安。但不是说职位低者都是知觉型的。

知觉型的特点：①喜欢有解决问题的规范做法；②喜欢运用自己已有的技能，不喜欢学习新技能，③通常是一直做完工作，不会留尾巴；④如果事情变得复杂化了，会觉得不耐烦；⑤不喜欢创新，也没有创新的抱负。

直觉型：这种人不喜欢例行事务，喜欢解决新问题，能不费力地一下子得出问题的结论，不愿意为了更准确地了解情况而多花时间，看外界事物时注意全局和整个环境。在稳定情况中感到不自在，会寻求一些可能做到的事来做。直觉型在商界、政界、企业家、经纪人等领域常见。该类管理者会轻视管理理论，需要通过管理知识的整合来弥补主观上和直觉上的不足。

直觉型的特点：①在解决问题时倾向于重新认识问题；②几乎能同时想到各种不同的方案；③了解了一个问题，找出解决问题的不同办法并评估每一个办法的结果；有时，也会立即回到老路上去，重新估计问题真正的问题所在；④很快考虑选择性方案，也很快放弃这些方案。

感情型：这种人感情丰富，懂得如何对待人，照顾他人的情绪，喜欢融洽和谐。爱用赞扬语气，不愿将不愉快的事情告诉家人；对人表示同情，和多数人相处得好，能附和或迎合别人，会做出别人（同事、下属和上司）赞同的决定。尽可能避免那些会造成矛盾的问题，如果无法避免或消除成见，就向能被人接受的那一面改变立场。与人保持关系比关心成就更重要。这一类型的经理很难解雇绩效不佳的下属，

作决定总是强调人的情绪和人的因素。

感情型的特点：①解决问题，取悦于人；②对别人的问题反应快，并表示同情；③在处理问题时，重视人的各个方面；④认为缺少效力或效率的原因多半在于人群关系及其他人为的困难。

思考型：重思考，不重感情，喜欢分析问题，把事情按逻辑次序排列* 有时会训斥下属，显出一副铁石心肠，只与其他思考型的人相处得好，这一类型的人的活动和决策往往受知识情况的支配，并按照外界情况和一定的准则做出决策。尽量使解决问题的办法符合标准化，其结果将不考虑任何人的因素，不顾健康状况、财力和家庭，即使对作为决策者本身的利益有影响也会一意孤行。如果思考型的作用显著的话，通常是富有建设性的。因为作用结果会出现新事物、新概念或新模式。

思考型的特点：①做出计划并寻找解决问题的方法；②非常注意对待问题的方式、方法；③谨慎地确定问题中有哪些制约因素；④反复分析研究问题；⑤有条不紊地寻找更多的信息。

思考型和感情型的不同之处在于前者依赖认识过程，即以概括性的正误判断或以正规的推理系统为依据，而后者会按照好与坏、愉快与不愉快、喜爱与不喜爱的个人看法来评价事物。一个人在一生中固定地属于某一种类型，会随着时间的、地点、场合的不同而有不同的显现。

[综合]：

知觉与感情型作风 (N&F)：这些人感兴趣的是可用感官直接验证的事实和关于人的事情，对人显得友好、得体、同情，因而易受到人们的赞许。如果让这些设计一个理想的组织机构，他们会描绘一个层次分明、规章周全的组织，使成员需求得到满足，很好地调动员工的积极性。知觉与感情型作风的人善于从事与人们接触较多的工作，如销售工作以及从事某种直接监督、商谈、讲解、双方合作的工作。对于这些人来说，组织的有效性在于职工的忠诚、人群关系的质量以及职工高情绪、高出勤率和正确的态度。

直觉与感情型作风 (S&F)：具有这种作风的人注意任何变动的可能性，如变更项目或工作方法，注意任何可能发生的事情；按满足个人需要和社会需要来对待可能发生事情；少讲具体问题，而注意广泛的课题，与本单位的人目的有关的课题——为客户服务，为社会服务。对这些人来说，理想的组织是分散权力的，各部门有灵活的权限，不必有强有力的领导人，也不需要严密的规章和准则；喜欢有适应环境的组织。按民主的方式进行经营。对这种作风的人来说，组织的有效性在于自己有社会责任感，消费者有满足感，领导者有发现新机会的能力等。

知觉与思考型作风 (N&T)：这种作风的人着重了解外界情况和分析某个具体问题及其细节。喜欢从原因到结果一步一步地推理，注意逻辑性。愿与物质打交道有时超出愿与人打交道。对迟迟未能解决问题感到焦虑不安，在应对人际冲突时缺乏敏感性，认为惩罚手段最有效。强调等级制度和现有短期目标。如果让这种人说出理想的组织，会提出极端官僚的机构形式，如规定每个职位该做什么，不该做什么。他们对处理组织中有关物质方面的事务感兴趣。例如，会计、生产、市场研究、计算机程序设计员、工程、统计、图书资料管理等。这种作风的人认为组织有效性在于每个推销员的销售量、售出的每一块钱的库存费用、每一生产单位的废料损失、投入资本的回收率、短期利润等。

直觉与思考型作风 (S&T)：这种作风的人不强调人的因素，分析问题不带有主观色彩和个人感情。注重问题理论或技术上实现的可能性。不主张把职位定得很死，具有概括思维。把变化复杂的问题看得富有挑战性；喜欢变革，发展新目标或找出解决问题的办法。一旦设计完成或者变革成功，会让别人接下去做。在稳定的情况下，常感到不满足，希望不断提高自己和他人的工作标准。直觉思考型和知觉思考型形成对照，前者对事情总是喜欢问“为什么”而后者更关心“什么”和“怎么样”直觉和思考型的人常观察组织各部分之间的关系，组织与环境间的关系，分析一个组织的权力结构。该种作风的人的理想组织是：组织目标与环境需要相一致。目标也与组织成员的需要相一致。他们认为组织的有效性在于新产品的开发比率、市场份额、资本成本、企业收益和长期利润的增长。喜欢从事大局的工作，愿就职于中高层经理职位，也适于设计员、分析员、建筑师、教师（经济学、商业经营方面）、律师或工程师。

从解决问题作风的不同，可以看到人的差别，这种差别受到个人智慧、价值观等特征的影响。在管理经营上取得成就者多是具有综合决策作风的人。

五、职业价值观测试

表 6-5 价值观的建构标准及其界定

价值观三大标准	价值观标准的界定
选择（第一条标准）	自由地选择
	从各种可能的选择中进行选择
	对每种可能选择的后果进行了深思熟虑后做出选择
赞赏（第二条标准）	珍爱自己的选择，并为此选择而感到满意
	愿意公开并确认自己的选择
行动（第三条标准）	按照自己的选择来行动
	以某种生活方式，不断重复坚持自己的价值观

第七章 情景模拟：身临其境 见仁见智

四、即席演讲

表 7-3 即席演讲试题内容及评分表

即席 演讲 评分 手册	<p>指导语:</p> <p>您现在所参加的是某公司为甄选应聘者所进行的人事测评项目,我们邀请您作为一名考官,通过观察应聘者在即席演讲中的行为表现,分别对应聘者进行评价。具体评分方法请根据以下步骤进行:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 请各位主考官仔细阅读即席演讲评分表中的评价指标及其具体的内涵界定。 2. 仔细观察应聘者在即席演讲中的表现。 3. 对照评分表中的评价指标对应聘者的表现进行打分。 4. 打分时,请按二级判断评分法进行评分。 <p>首先,在每个指标上根据应聘者的表现总体确定优、良、中、较差、差五个等级;</p> <p>然后,在每个等级上再评出三个等级,即:等级“优”分为“优+”“优”、“优-”;等级“良”分为“良+”“良”、“良-”;以此类推。请将二级评分的结果填入“即席演讲评分表”中,相应的方格内请直接填写文字,如“优+”。</p> <p>最后,请根据您的经验和招聘职务的描述对所有评价指标进行权重评定,即确定每个指标在所列全部项目中的比重,用百分制表示。</p> <p>您的评价结果将作为人员选拔的重要参考依据,请您严格认真、实事求是地进行评定。</p> <p>您的评价结果将得到严格的保密,敬请放心!</p>				
即席 演讲 主题	<p>您是一位乳品公司的总经理,您的企业起步较晚但发展得非常快,您的产品在当地的乳品市场已占有半数以上的份额。</p> <p>一天晚上9点。您突然接到电话,本市发生大规模中毒事件,中毒人数已高达百人,几乎所有中毒人员的都在当天喝了您公司生产的一种牛奶,而且医院也初步诊断中毒原因来自您公司的牛奶。</p> <p>9点20分,你赶到集中了大部分中毒者的市中心医院。医院里一片忙乱,中毒者家属一看见您便一拥而上将您团团围住,要向您讨说法。正在这时,多家电视台的记者也闻讯赶到。这时,您作为公司的总经理将当面对愤怒的家属和众多媒体发表讲话,目的是有效控制场面,妥善处理事件,尽力挽救公司。</p> <p>现在请您用5分钟的时间准备在医院的讲话,讲话时间为5分钟。</p>				
评价 指标	内涵界定	测评对象得分			
		1	2	3	4
仪表 姿态	<ul style="list-style-type: none"> •在特定的场合衣装得体,落落大方; •在公众面前发言时镇定自若# 不紧张拘谨# 充满自信; •在发言时手势和肢体动作自然、并能和声音、内容协调配合; •发言时目光和听众正常接触,交流到位。 <p>主要考察发言者的衣着、神情、自信心、手势和肢体</p>				

	动作、目光交流。				
言语表达	<ul style="list-style-type: none"> •发言时声音洪亮有力、口齿清晰、表达流畅； •音调抑扬顿挫，富有感染力； •发言内容思路清晰、层次分明、逻辑性强、观点明确、有针对性； •有说服力和号召力。 <p>主要考察发言者的声音的力度、音调的感染力、表达的流畅性、内容的逻辑性和说服力。</p>				
综合分析能力	<ul style="list-style-type: none"> •对问题的敏感性强，能把问题分成几个方面，并能抓住事件的本质或主要方面进行系统、逻辑的分析； •在分析问题时能同时从宏观总体和微观个体综合考虑； •能从事件的联系中找到解决问题的最佳方案。 <p>主要考察发言者是否能对中毒事件的原因以及当前形势进行系统、逻辑、全面、深入的分析，是否能抓住事件的本质，并联系各方寻找解决问题的途径，从而为进一步采取行动奠定基础。</p>				
决策能力	<ul style="list-style-type: none"> •善于对复杂问题进行审慎的剖析，能灵活迅速地搜索各种解决问题的途径； •能对各种解决问题的方案进行合理的评估，并及时果断地做出抉择； •抉择具有全局性和良好的可行性。 <p>主要考察发言者能否在正确分析问题的基础上对几个不同的解决方案进行及时、果断的抉择。在公众面前毫不犹豫地、明确地做出自己的决定；所决定的解决方案是否具有良好的全局性和可操作性。</p>				
组织协调能力	<ul style="list-style-type: none"> •能够准确认识自己的职责，善于分配工作与权利，能够恰当地指挥、引导、监督部属高效地完成任务； •在完成任务的过程中能积极有效地调和各种矛盾和利益冲突，协调组织内外的各种力量，为完成共同的目标而积极配合、团结合作； •能清楚设定完成工作所需步骤，并对工作的实施进行合理安排，有效运用组织，发挥人力、物力、财力的整合作用，提高工作效能。主要考察发言者是否能针对中毒事件即时制定完整、清晰、有效的工作步骤和处理方案；在这些方案中是否能认识自己的职责，合理分配工作；是否能对工作中各种矛盾和冲突进行有效的协调和整合；是否能积极运用各种资源，团结各方力量。 				
应变能力	<ul style="list-style-type: none"> •在遭遇突发事件时，能迅速、镇定地做出反应； •在做出反应时能冷静地审时度势，周详地考虑问题，从而做出恰当、合理的反应； •思维敏捷，能及时、灵活、快速地处理各种问题。 <p>主要考察发言者面对突发的中毒事件是否能保持镇定，是否能在冷静的思考过后快速地做出反应，做出</p>				

	的反应是否恰当、合理。				
创新能力	<ul style="list-style-type: none"> •善于从多个角度去思考问题，寻找多种解决问题的途径； •勇于探索，不断更新观念； •提出新颖、独到的观点或见解，找到处理问题的最有效的方法。主要考察发言者是否能从多角度思考和寻找解决问题的方法，是否具有先进的观念并显示出勇于探索新事物、新方法的精神，面对中毒事件是否能提出独到的见解和新颖并有效的解决方法。 				
责任感	<ul style="list-style-type: none"> •能够积极认真地做好自己的本职工作，接受自己职责范围内的所有棘手事务，。并积极付诸行动； •勇于承担自己责任范围内的所有后果； •对自己工作范围内的事物有负责到底的精神。 <p>主要考察发言者是否能认清自己的职责，并勇于承担自己职责范围内的后果；并表现出对自己负责处理的事物负责到底的精神。</p>				

表 7-4 权重评定表

评价指标	仪表姿态	言语表达	综合分析能力	决策能力	组织协调能力	应变能力	创新能力	责任感
权重系数/%								

第八章 素质测评：胜任特征 绩优保证

五、胜任特征模型运用的条件与障碍

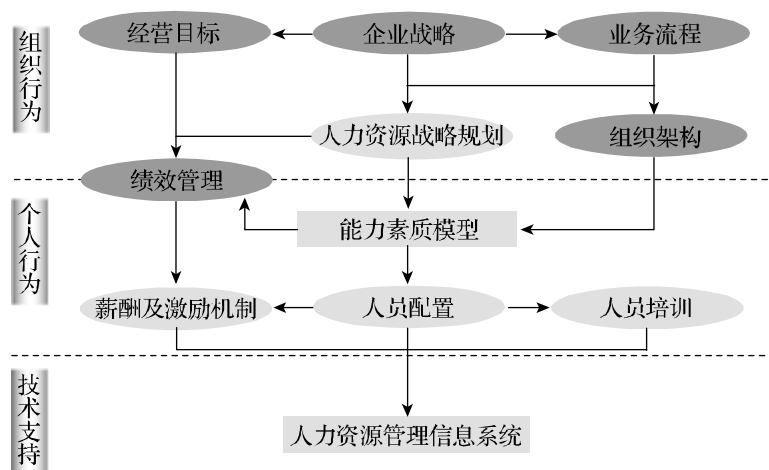


图 8-3 人力资源管理整体框架与能力素质模型

表 8-2 核心能力素质模型数据库

能力素质 行为指标	指标 层级	行为表现
工作态度	通用	(1) 热爱本职工作，对工作充满信心 (2) 在没有明确的规定或领导指示的情况下，能够积极主动地承担职责范围内的各项工作，并能够积极地配合其他同事/部门工作 (3) 工作态度认真负责，一丝不苟 (4) 在特殊情况下，能够承受艰苦的工作条件，为工作牺牲一定的个人利益 (5) 能够乐观地面对各种工作挑战，并勇于承担责任
开拓创新	通用	(1) 乐于接受有一定难度的任务，对有挑战性的工作感到兴奋 (2) 主动要求新的任务和工作，为自己设定具有挑战性的目标，并采取具体行动实现目标 (3) 为了提高工作成效，在不十分确定成功的可能性的情况下，经过周密考虑，敢于采取有一定风险的行动，并投入相当数量的人力、物力和财力 (4) 对改善工作流程、工作方法或规章制度提出建议或采取行动以提高工作效率，能主动地对公司的产品或服务提出改进方案 (5) 积极学习和运用新技术、新知识，提高工作效率 (6) 支持他人的创新行为，积极参与营造组织内开拓创新的良好氛围
诚实自律	通用	(1) 提供基于事件本质的正确信息，不夸大或缩小事实；不编造、散布未经正式渠道证实的信息 (2) 以诚实的态度对待他人，在和他人交流时，让对方充分了解全部的信息；了宣传会带来的好处外，告诉别人要付出的代价和会引起的消极影响 (3) 主动认识到并提出自己在工作中的消极思想或所犯的错误，即使在特殊环境或没有被要求的情况下，仍然能够公开表达自己的感受和想法 (4) 具备正确的道德观念和处事原则 (5) 严格自觉地遵守公司的规章制度和国家的法律法规，即使在要付出一定代价或面临相当大风险的情况下，仍然坚持按照政策法规和道德准则的要求做事 (6) 敢于和违法乱纪的人或事作斗争，为了制止不道德的商业行为，不惜中断交易、停止服务、辞

		去工作
逻辑分析	一级	<p>(1) 掌握信息收集的简单步骤, 可以通过各种简单的信息收集方法, 如查阅报刊资料、使用计算机检索系统和进行简单的访谈等, 从已确认的信息来源中直接、有效地收集信息</p> <p>(2) 可以清楚地注明所收集信息的来源, 并保证信息的准确性和时效性</p> <p>(3) 在收集信息时严格遵守相关规定或协议</p> <p>(4) 能够认识到在收集和评估信息时可能遇到的问题, 并尝试解决出现的问题</p> <p>(5) 知道并能够运用归纳推理和演绎推理等方法, 简单地对信息进行汇总、分类、归纳每一类信息的主要内容</p>
	二级	<p>(1) 明确为完成分派的工作而需掌握的数据, 并以此制订有针对性的信息收集计划</p> <p>(2) 熟练运用各类信息收集方法和渠道, 并能选择最合适的方法或渠道收集需要的信息</p>
	三级	<p>(1) 根据部门工作计划和出现的问题决定收集信息的目的、质量标准以及其他具体要求</p> <p>(2) 建立或培养成熟的信息收集渠道, 对于难以获得的信息提供有效的数据来源</p> <p>(3) 指导下属开展大型复杂的信息收集工作, 如大型的市场调查、竞争者调查等, 为工作中遇到的问题提供可行的解决方案</p> <p>(4) 掌握数据分析模型和框架的使用方法, 并能根据业务需要推广和使用有效的数据分析模型和框架</p> <p>(5) 对这些信息支持的每种原因或结果的可能性和重要性进行分析, 在权衡轻重、利弊和可能性的基础上, 对不同的行动和方法进行判断、选择</p>
	四级	<p>(1) 建立起能够长期运作的信息收集系统, 并监督其运行</p> <p>(2) 基于对信息收集结果的客观分析和正确判断, 对相关问题的未来发展趋势作出正确的预测, 从而制定整个组织的各项战略决策</p> <p>(3) 持续地对以往制定的决策进行评估, 以确认它们执行的效果和对整个公司的影响</p>
工作实施	一级	<p>(1) 计划并管理自己的日常工作# 能对其按重要性和时间进行排序, 保证工作效率</p> <p>(2) 按照要求在既定时间内完成工作, 并对工作的质量、成本和带来的风险负责</p> <p>(3) 了解工作所需的资源情况, 及其对成本的影响</p> <p>(4) 能将工作中遇到的问题分解为简单关联的若干部分, 认识到简单、直接的因果关系, 并对问题进行归档, 及时向上级汇报</p>
	二级	<p>(1) 根据上级的要求制订具体工作计划, 在计划中贯彻对工作质量、成本、时间及风险控制的要求</p> <p>(2) 按照工作计划给予下属明确的指示, 清楚地提出在质量、时间和成本方面的要求</p> <p>(3) 定期检查下属的工作情况, 确保工作目标的达成</p> <p>(4) 合理运用分配的资源, 在必要时, 采取适当的行动获取所需资源以确保工作的顺利进行</p> <p>(5) 确认工作中的风险, 采取必要的行动将其控制在既定范围内</p> <p>(6) 采用适当有效的方法解决工作中发生的问题, 及时将重要的问题汇报给有关领导和部门, 并寻求解决方案</p>
	三级	<p>(1) 根据公司战略目标, 在对行动或决策的后果作成本—效益分析的基础上制订可执行的工作计划, 明确工作的质量、成本、时间及风险控制目标, 并下达到下级部门和职工手中</p> <p>(2) 监控各个工作项目的实施, 并在必要时给予支持</p> <p>(3) 合理调配资源, 平衡不同项目需求的重要性及紧急性, 力求使整个组织产出最大化</p> <p>(4) 为下属工作中遇到的重要、复杂的问题提出解决方案, 并协助提供有关资源以支持问题的顺利解决</p> <p>(5) 预见工作中可能存在的风险, 提出有效地防范风险的措施</p>

	四级	<p>(1) 洞察能够对组织产生影响的政治形势变化或发展机会(如市场发展趋势、人口变化趋势、影响市场机会的全国性或历史性的问题等),认识到复杂的因果关系,从而制订公司长期发展战略和行动计划</p> <p>(2) 确保公司各部门的工作符合公司的整体战略方向</p> <p>(3) 能够对重大问题判断和决策</p> <p>(4) 认识到不同资源的需求情况,在战略层面上合理调配资源</p> <p>(5) 能预见公司发展中可能存在的风险,提出有效地控制风险的措施</p>
沟通	一级	<p>(1) 能够就常见问题,运用简单的步骤、论据和形式进行一对一的沟通</p> <p>(2) 认识到合适的肢体语言在沟通中的作用,并能在沟通中有意识地运用</p> <p>(3) 能选择适当的渠道或工具,包括非正式渠道,进行有效沟通</p> <p>(4) 在交流过程中能够简明扼要地向对方传递信息,并能通过自己的话重新表述对方的观点并及时获得确认,保证对方已经准确地了解了所传递的内容</p> <p>(5) 在完全了解别人的观点之前,能让其不受干扰地表达意见;理解别人当时明显表达出来的意思,并能够将别人表达出来的零散的意思归纳总结</p>
	二级	<p>(1) 通过两个或两个以上的步骤、论据和形式进行一对一或一对多的沟通,并在必要时调整它们的形式及内容,使之适合被沟通对象整体的水平和兴趣</p> <p>(2) 能够在沟通中有效地运用手势、眼神等肢体语言,来辅助自己更好地表达</p> <p>(3) 经常利用非正式渠道,如举行聚会等与他人进行交流或改善与别人的关系</p> <p>(4) 在表达自己的意见时,随时估计某个具体的行动和细节对自己及自己的意见在别人心目中的影响,期待并准备应对别人可能会产生的反应</p> <p>(5) 能够通过对方的情绪、语调、面部表情等领会别人没有直接表达出来的意思</p> <p>(6) 倾听别人陈述的意见,根据具体情况,在必要时提出问题以获得更加深入的信息</p>
	三级	<p>(1) 能够就复杂和敏感的问题,通过至少两个以上的步骤、论据和形式与各个层次的对象进行沟通,而且每种形式、所需步骤和论据都调整到适合被沟通对象的具体情况</p> <p>(2) 使别人能够理解并赞同自己含蓄表达或间接表达的信息</p> <p>(3) 能够把握别人没有公开表达出来或表达的含混不清的意思,充分领会对方所希望表达的信息</p> <p>(4) 设计并建立多种有效的沟通渠道,包括上行或下行,并确保其运行通畅</p>
	四级	<p>(1) 根据沟通对象的不同,对需要沟通的信息进行筛选,通过有选择性地透露或保密特定的消息来产生期望的影响</p> <p>(2) 熟练运用各种适当的论据,采取必要的步骤和形式,就各种复杂敏感的问题与各个层次的对象进行沟通</p> <p>(3) 巧妙地借助第三方或专家来表达自己的意思</p> <p>(4) 在公司中建立正式的双向沟通系统,并监督其运行效果</p>
适应力	一级	<p>(1) 意识到客观环境的变化,对于这些变化有所准备;面对变化较为冷静,没有表现出明显的不适应</p> <p>(2) 针对环境的变化对自己的工作程序或方法进行必要的调整,保证按既定的标准完成分派的工作</p> <p>(3) 认识到在调整过程中出现的障碍,并能通过向上级或有关方面求助来克服这些障碍</p>
	二级	<p>(1) 能与各种各样的人打交道,并能与其进行正常的合作</p> <p>(2) 对客观环境的变化有充分的了解,并能确认该变化对个人或团队造成的正面或负面影响</p> <p>(3) 为了完成分派的任务或达到既定的目标,根据客观环境的变化,及时对自己以及整个团队的工作流程、方法和资源分配作出有效调整</p> <p>(4) 确认在调整过程中出现的问题,并能协同下属或有关人员采取有效行动解决这些问题,或降低危害、缩短影响时间</p>

	三级	<p>(1) 对因为环境变化而在员工、流程和技术等方面造成的影响有全面的了解</p> <p>(2) 能够认识到客观环境变化为团队或公司带来的市场机会,并对如何利用该机会提出自己的建议</p> <p>(3) 指导下属制订有效的调整计划,并能采取必要的行动,合理调配资源来支持调整计划的实施</p> <p>(4) 对变化发生背后的根本原因有充分的认识,能提前采取行动降低不利变化出现的可能性,或将其负面影响降低到最低的程度</p>
	四级	<p>(1) 能深刻认识到造成变化的根源,并以其为指导,领导下属及时对公司的战略规划、资源分配、行动方案等进行必要的修正,确保整个公司的正常运营和健康发展</p> <p>(2) 能够预见中短期可能发生的情况,在制定公司的整体战略规划时,能通过采取有效的方法,避免可能发生的问题或将其负面影响降低到最低的程度</p> <p>(3) 准确把握变化的客观环境为公司带来的市场机会,有目的、有计划地采取行动,将劣势转为优势</p> <p>(4) 能够对不确定性进行分析、判断,并采取相应的行动</p>
人员发展	一级	<p>(1) 具有明确的个人阶段性发展目标,并能采取必要的行动来达成这个目标</p> <p>(2) 按时、积极地参加公司提供的培训</p> <p>(3) 能在日常工作中不断提高自己的业务水平,或掌握新的技能,实现边干边学</p> <p>(4) 欢迎其他同事就自己的工作表现提出反馈意见,并采取相应的改进措施</p>
	二级	<p>(1) 以公司业务需求为背景,为个人职业发展设定明确目标,并追求该目标的实现</p> <p>(2) 寻求并利用在专业知识和个人完善方面持续的学习机会</p> <p>(3) 主动向上级寻求对自己工作表现的反馈意见,并采取相应的改进行动</p> <p>(4) 进行详细和耐心的指导或示范,使别人掌握完成某项任务的具体方法、步骤及背后原因</p> <p>(5) 对别人的工作表现给予及时的反馈意见和改进建议,为下属的工作提供具体的支持和帮助</p> <p>(6) 从促进学习和成长的角度出发,为别人安排有针对性的工作任务、培训项目或其他实践机会</p>
	三级	<p>(1) 设计个人职业生涯的发展规划,并和公司业务需求取得平衡</p> <p>(2) 寻求并充分利用继续学习的机会,尽量及时把学到的知识、技能应用到现实的工作生活中</p> <p>(3) 主动、不断地通过正式或非正式的渠道收集他人对自己工作或其他方面的反馈意见,及时采取改进行动</p> <p>(4) 提供机会让他人主动发现答案或解决问题的方法,而不是简单地告诉其答案</p> <p>(5) 对他人的工作表现给予客观公正的评价,从而帮助他人认识到需继续保持以及改进的方面</p> <p>(6) 全面地认识下属的特点,能针对具体情况设计有效的培训课程,来提高员工的能力和素质</p>
	四级	<p>(1) 在个人职业生涯发展规划方面成为他人的楷模</p> <p>(2) 在公司中营造鼓励员工充分发挥潜能的工作环境</p> <p>(3) 根据公司的战略需求,确定对员工的能力素质要求,指导设计培训计划,并监督培训计划的实施</p> <p>(4) 在组建团队或分配工作时考虑员工的职业发展需求,实现“人尽其能”,指导团队成员或相关同事的个人职业发展目标的实现</p> <p>(5) 指导公司对员工职业生涯规划的设计及推行工作</p>
团队合作	一级	<p>(1) 显示出对其他团队成员的尊重,能合群,努力使自己融入团队之中</p> <p>(2) 在做好自己分内事情的同时,通过实际行动支持团队的决定,做一名好的团队成员</p> <p>(3) 为完成工作,和团队成员进行非正式的讨论,在团队决策时提出自己的建议及理由,尊重并认同上级认为重要的事情和作出的决策</p> <p>(4) 作为一个团队的成员,随时告知其他成员有关团队活动、个人行动的信息和重要的事件,共享有关的信息</p> <p>(5) 认识到团队成员的不同特点,并且把它作为可以接触各种知识和信息的机会</p>

	二级	<p>(1) 根据工作需要组建小型团队，并在团队中营造开放、包容和互相支持的气氛，加强集体向心力</p> <p>(2) 为团队成员示范所期望的行为，并采用各种方式来提高团队的士气和提高团队的工作效率，确保团队的任务得到完成明确有碍于达成团队目标的因素，并试图排除这些障碍。指导其他成员的工作，对其他团队成员的能力和贡献抱着积极的态度，用积极的口吻评价团队成员</p> <p>(3) 鼓励团队成员参加讨论和参与团队的决定，促进团队内部的合作</p> <p>(4) 能够利用正式或非正式的沟通渠道及现有的信息系统，在团队内部进行知识和信息的交流与共享</p>
	三级	<p>(1) 根据公司的战略目标来确定团队建设的目标、规模及责任</p> <p>(2) 确保团队成员之间能力和知识的互补，既能照顾到员工个人的发展，又能实现团队的目标</p> <p>(3) 确保团队的需要得到满足，为团队争取需要的各种资源，如人力、财力、物力或有关信息等</p> <p>(4) 使团队成员接受自己为团队设定的使命和目标、作出的安排和决定，并采取实际行动</p> <p>(5) 化解团队中的冲突，维护和加强团队的名誉</p> <p>(6) 通过团队内适当的竞争提高团队的整体绩效</p>
	四级	<p>(1) 具有真正的个人魅力和领导气质，能够指出令公司或团队振奋的发展方向和目标，从而使大家充满热情和希望，愿意为团队的目标而奋斗</p> <p>(2) 有效地利用对群体成员和群体运作机制的具体认识来引导一个群体按照自己的想法行动</p> <p>(3) 有目的地创建相互依赖的团队，来实现公司整体的业务目标，在团队间合理有效地调配资源，加强不同目标和背景的团队之间的配合</p> <p>(4) 采取行动在组织中营造公平竞争及精诚合作的氛围</p> <p>(5) 通过各种手段，如设计团队标志等，塑造健康优秀的团队形象，使其能被外界或有关组织认同或欣赏</p>
客户导向 (包括外部 与内部客户)	一级	<p>(1) 明确自己工作中面对的客户(包括内部客户和外部客户)，在必要时直接向客户提出问题以了解客户的需求或问题</p> <p>(2) 认识到向客户传递正确消息的重要性，对于客户的询问、要求和抱怨，在上级的指导下向客户提供准确和完整的答复，使客户了解项目进展情况或得到问题的解决方案</p> <p>(3) 能够在客户的众多要求中按照重要程度逐一解决；当自己不能立即对客户的询问和要求作出答复时，能将其传递给最适合解决问题的人，或是尽快寻求解决方法，事后再回复客户</p> <p>(4) 保持友好热情的服务态度，注意观察客户对服务是否满意，寻求提高客户满意度的方法</p> <p>(5) 了解重要的外部客户所在行业的基本知识</p> <p>(6) 尊重并保守客户的秘密</p>
	二级	<p>(1) 能够独立并清楚地了解客户提出的要求，并主动为客户提供服务内容，及其他有用的资料和信息</p> <p>(2) 迅速及时地解决问题，不推卸责任、不拖延，即使不是自己的过错造成的问题，也能立即采取行动为客户解决问题，而不是先追究责任</p> <p>(3) 掌握客户服务的理论，能就如何提高客户满意度提出可行性建议</p> <p>(4) 掌握外部客户所在行业的基本知识，并以此为基础为客户设计有针对性的服务内容</p> <p>(5) 对下属的客户服务工作进行监督</p>
	三级	<p>(1) 在对客户业务透彻了解的基础上，帮助客户发现潜在的问题，确认其真正需要</p> <p>(2) 能够结合客户的真正需要和现有的服务项目或产品，帮助客户设计出符合其特点的服务方案</p> <p>(3) 了解客户服务的发展趋势，对市场上客户服务的工具和系统及其作用有一定的认识</p> <p>(4) 对部门的客户服务工作进行指导和监督</p>

	四级	<p>(1) 主动介入客户的决策过程, 提出自己关于客户的需要、面临的问题、潜在的机会和可能采取的行动的见解和观点</p> <p>(2) 根据自己的观点, 结合客户的实际需求, 和客户一起进行研究, 制定解决问题的完整方案</p> <p>(3) 对客户服务的的发展趋势有自己独到的见解。充分理解各种客户服务工具或系统的作用, 能选择适当的工具或系统来提高公司的客户满意度</p> <p>(4) 在公司内部倡导以提高内、外部客户满意度为核心的工作氛围</p> <p>(5) 设定整个组织的客户服务目标, 并将该目标贯彻于公司其他相关的战略规划中</p>
--	----	---

第九章 录用评估 精益求精 彰往考来

二、人员录用与报到流程

表 9-1 员工入职手续清单

姓名:	入职岗位:	入职时间:
财务人事部门意见: 签名: 日期:		个人资料准备情况: <input type="checkbox"/> 员工信息登记表 <input type="checkbox"/> 担保协议书 <input type="checkbox"/> 身份证复印件 <input type="checkbox"/> 离职证明 <input type="checkbox"/> 学历证书复印件 <input type="checkbox"/> 个人简历 <input type="checkbox"/> 文凭验证证明 <input type="checkbox"/> 彩色照片 5 张 审批手续完成情况: <input type="checkbox"/> 部门经理 <input type="checkbox"/> 主管副总 <input type="checkbox"/> 总经理
任职部门意见: 签名: 日期:		入职手续办理情况: <input type="checkbox"/> 办公位置安排 <input type="checkbox"/> 岗位安排 <input type="checkbox"/> 办公用品领取
开发部门意见: 签名: 日期:		入职手续办理情况: <input type="checkbox"/> PC 配备 <input type="checkbox"/> IP 地址 _____ <input type="checkbox"/> 工作账号及密码 _____ <input type="checkbox"/> QQ _____

行政人事部门意见： 签名： 日期：	入职手续办理情况： <input type="checkbox"/> 电话机 <input type="checkbox"/> 分机号码 <input type="checkbox"/> 门卡 <input type="checkbox"/> 工牌 <input type="checkbox"/> 座位牌 <input type="checkbox"/> 入职公告 <input type="checkbox"/> 通讯录更新 <input type="checkbox"/> 资料存档
---	--

表 9-2 员工转正评估审批表

员工基本信息					
姓 名		部 门		聘用日期	
学 历	毕业院校及时间			专业	
岗位及职责					
试用期工作小结（本人填写）					

签字：	日期：
-----	-----

审批情况	
部门 意见	试用期工作完成情况（部门经理填写） 签字： 日期：
部门 意见	试用期考核情况（部门经理填写） 结论： <input type="checkbox"/> 予以转正 <input type="checkbox"/> 予以辞退 转正日期：____ 年 ____ 月 ____ 日 签字： 日期：

主管副 总经理 意见	<div>签字：日期：</div>
总经理意见	<div>签字：日期：</div>
财务 人事部	<div>聘用日期: 年 月 日 转正日期: 年 月 日 <div>签字: 年 月 日</div></div>

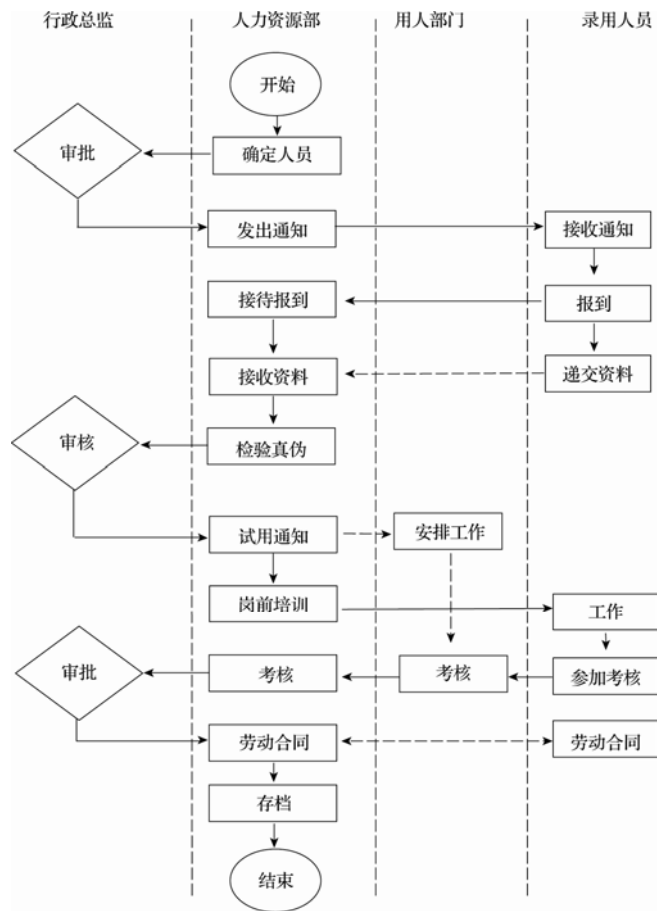


图 9-1 人员录用工作流程图

表 9-3 通知方式的比较

通知方式	适用范围	优点	缺点
电话通知	社会应聘者，非集中、大量地通知	较常用，实现了与应聘者的双向沟通，不仅信息反馈及时，而且也是一次简单的电话面试	会占用招聘人员较多时间
电子邮件	电话通知不到的情况下，或是非重要岗位的面试，或是需要在短时间内通知大量应聘者	快速、省力	单向沟通，招聘人员不能及时收到反馈信息，且不能保证及时通知到应聘者。通知的成功率不高
公告栏 (电子版或纸版)	多用于招聘大量在校大学生	快速、省时、省力。借发布面试信息,可再次实现宣传企业的目的	招聘人员不能及时收到反馈信息，且不能保证及时通知到应聘者。通知的成功率不高
手机短信	招聘量大，通知工作量过大	快速、省时、省力	单向沟通，应聘者可能会将其与垃圾短信混淆，影响企业形象
信函	招聘量很小，属于重要岗位的面试	正式、严谨	单向沟通信息传递慢，反馈不及时

表 9-4 录用合同书范本

订立合同双方

招聘方：_____（企业，事业，机关、团体等单位的行政部门）简称甲方

受聘方：_____（职工）简称乙方

甲方招聘合同制职工，按有关规定，已报请有关部门的批准（或同意）。甲方已向乙方如实介绍涉及合同的有关情况，乙方已向甲方提交动手册。甲乙双方本着自愿、平等的原则，经协商一致，特签订本合同，以便共同遵守。

第一条 合同期限

合同期限为_____（或_____个月），2_____年_____月_____日止。

（没有一定期限的合同或以完成一项工作的时间为期限的合同，应注明“本合同无一定期限”或“本合同以某一工作完成届满期止”）

第二条 试用期限

试用期限为一个月（或一年），即从2_____年_____月_____日起至
2_____年_____月_____日止。

（关于试用期限的长短，有关部门有规定的，按规定执行；有关部门无规定的由招聘方根据受聘方的工作能力和实际水平确定。）

第三条 职务（或工种）

甲方聘请乙方担任_____职务（或从事某工种的工作）

第四条 工作时间

每周工作五天，星期六、日休息。每天工作时间为八小时。上下班时间按甲方规定执行。

（以完成一定工作量为期限的合同，工作时间由双方商定）

第五条 劳动报酬

（1）乙方在试用期间，月薪为_____元。试用期满后，按乙方的技术水平、劳动态度和工作效率付酬。

（以完成一定工作量的时间为合同期限的，亦可按工作量确定报酬；实行计件工资的，按计件付酬）

（2）乙方享受的岗位津贴和奖金待遇。

表 9-5 假设算例

应聘者来源 招聘效果评价	地区大学 毕业生	名牌大学 毕业生	员工推荐	报刊广告	猎头公司
1. 吸引求职简历的数量	200	400	50	500	20
2. 接到面试的求职者人数	175	100	45	400	20
产出率	87.55	25.0%	90.0%	80.0%	100.0%
3. 合格的求职者人数	100	95	40	35	19
产出比	57.1%	95.5%	88.9%	8.8%	95.0%
4. 接受工作的求职者人数	90	10	35	25	15
录用成功比	90.0%	10.5%	87.5%	71.4%	78.9%

最终录用比	45.0%	2.5%	70.0%	5.0%	75.0%
计划招聘人数	120	20	40	40	10
总成本(元)	30000	50000	150000	20000	90000
合格人员招聘单价	333	5000	429	800	600

表 9-6 招聘渠道评估表

部门：			处科：		招聘职位：		
招聘渠道	实付费用	收到的申请信	每封申请的信的成本	不合适的申请人	每一名不合适申请人成本	合适的申请人	每一名合适申请人的成本
填表人					签名		
职务					日期		

表 9-7 不同招聘渠道各招聘素质排序表

比较项目	校园招聘	猎头	中介机构	员工推荐	自荐
1.单位招聘成本	3	5	4	1	2
2.招聘完成率	3	4	2	1	5
3.应聘率	1	5	2	3	4
4.薪酬总量控制	1	5	4	3	2
5.应聘信息真实性	2	5	3	1	4
6.初选准确性	4	2	3	1	5
7.企业品牌推广	1	3	2	4	5
8.优秀人才吸引储备	1	3	2	4	5

9-8 不同招聘渠道员工素质评价排序表

比较项目	校园招聘	猎头	中介机构	员工推荐	自荐
1.人际界面	5	2	3	1	4
2.沟通能力	5	1	2	4	3
3.团队融合	3	4	5	1	2
4.文化认同	1	4	5	2	3
5.进取意识	1	3	5	4	2
6.行为坚持	5	1	4	3	2

7.责任耐性	5	2	4	1	3
8.自我调适	5	3	4	2	1
9.计划能力	5	1	2	4	3
10.执行能力	1	1	4	2	5
11.学习能力	3	2	5	3	4
12.领导能力	5	1	2	3	4
13.专业能力	4	1	2	3	5
14.办公技能	4	1	2	3	5

第六章 心理测试：科学量表 挖掘潜力

六、人格测试

1.卡特尔 16 种人格因素测验

(1)测验内容。卡特尔 16 种人格特质测验共由 187 个测验题目组成,包含 16 种人格特质因素。每一种人格特质因素由 10~13 个测题予以确定。16 种因素的测题采取按序轮流排列,以便于计分,并保持被试作答时的兴趣。每一测题备有 3 个可能的答案,使被试折中地选择。测验的指导语和题目可由被试自己看,也可由主试念给被试听;可以个别施测,也可团体施测。测验时,每个被试发一份答卷纸,没有时间限制,并要求被试以第一印象依题序作答,无须迟疑不决,拖延时间。

表 6-7 卡特尔 16 种人格因素测验表

测评说明: 1.下面这个测试将不仅使你了解自己的内在 16 种性格特征,而且会通过此套试题对你的个性特征作出全面的综合评价。 2.在选择时,请根据自己的第一印象回答,不要做过多的思考;在你的回答中,没有正确与错误之分,只是反映了你的想法和感觉。 注意:不要遗漏,请对每一道题目都做出回答;除非在万不得已的情形下,尽量避免“不一定”这样的中性答案。请在答题卡上填写你认为最恰当的选项。			
1	我很明了本问卷的说明:		
	A.是的	B.不一定	C.不是的
2	我对本问卷的每一个问题,都能做到按自己的真实情况回答:		
	A.是的	B.不一定	C.不同意
3	如果有度假机会的话,我宁愿:		
	A.去一个繁华的城市	B.介于 A、C 之间	C.闲居清静而偏僻的山区
4	我有足够的能力应付各种困难:		
	A.是的	B.不一定	C.不是的
5	即使是关在铁笼内的猛兽也会使我见了惴惴不安:		
	A.是的	B.不一定	C.不是的
6	我总避免批评别人的言行:		
	A.是的	B.有时如此	C.不是的
7	我的思想似乎:		
	A.走在时代前面	B.不太一定	C.比较保守
8	我不擅长说笑话、讲趣事:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
9	当我见到亲友或邻居争吵时,我总是:		

	A.任其自己解决	B.介于 A、C 之间	C.予以劝解
10	在社交场合中:		
	A.我谈吐自如	B.介于 A、C 之间	C.我保持沉默
11	我愿意做一名:		
	A.建筑工程师	B.不确定	C.社会科学教员
12	阅读时,我宁愿选读:		
	A.自然科学书籍	B.不确定	C.政治理论书籍

13	我相信许多人都有心理不正常,虽然他们都不愿意承认:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
14	我所希望的结婚对象应擅长交际而无须有文艺才能:		
	A.是的	B.不一定	C.不是的
15	对于性情急躁、爱发脾气的人,我仍能礼相待:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
16	受人侍奉时我常感到不安:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
17	从事体力或脑力劳动后,我比平常需要更多的休息才能恢复工作效率:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
18	半夜醒来,我会为各种忧虑而不能入眠:		
	A.常常如此	B.有时如此	C.极少如此
19	事情进行不顺利时,我常会急得掉眼泪:		
	A.从不如此	B.不常如此	C.常常如此
20	我认为只要双方同意就可以离婚,不应当受传统礼教的束缚:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
21	我对于人或物的兴趣都很容易改变:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
22	在筹划事务时,我宁愿:		
	A.和别人合作	B.不确定	C.自己单独进行
23	我常常会无缘无故地自言自语:		
	A.常常如此	B.偶然如此	C.从不如此
24	无论工作、饮食或出游,我总是:		
	A.匆匆忙忙,不能尽兴	B.介于 A、C 之间	C.从容不迫
25	有时我会怀疑别人是否对我的言行真正地有兴趣:		

	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
26	在工厂中,我愿做:		
	A.技术工作	B.介于 A、C 之间	C.宣传工作
27	我喜欢阅读的书籍是有关:		
	A.太空旅行的	B.不太确定	C.家庭教育的

28	下面列出的三个字词,哪个与其他两个不是同一类:		
	A.狗	B.石头	C.牛
29	如果我能到一个新的环境,我要把生活安排得:		
	A.和从前不一样	B.不确定	C.和从前相仿
30	在一生中,我觉得自己能达到我预期的目标:		
	A.是的	B.不一定	C.不是的
31	当我说谎时,总觉得内心不安,不敢正视对方:		
	A.是的	B.不一定	C.不是的
32	若我手持一支装有子弹的手枪,我必须取出子弹后才安心:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
33	朋友们大都认为我是一个说话有风趣的人:		
	A.是的	B.不一定	C.不是的
34	如果人们知道我内心的成见,他们会大吃一惊:		
	A.是的	B.不一定	C.不是的
35	在公共场合,若我突然成为大家注意的中心,我会感到局促不安:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
36	我总喜欢参加规模庞大的晚会或集会:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
37	在学科中,我喜欢:		
	A.音乐	B.不一定	C.手工劳动
38	我常常怀疑那些对我过于友善的人的动机是否如此:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
39	我宁愿自己的生活像:		
	A.一个艺术家	B.不确定	C.一个会计师
40	我认为目前世界所需要的是多一些:		
	A.改造世界的理想家	B.不确定	C.脚踏实地的公民

41	有时候我觉得我需要剧烈的体力活动:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
42	我愿意与有礼貌、有教养的人来往,而不愿和粗鲁野蛮的人为伍:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的

43	在处理一些必须凭借智慧的事务中,我的父母的确:		
	A.比一般人差	B.普通	C.超人一等
44	当领导召见我时,我总觉得:		
	A.可以趁机提出建议	B.介于 A、C 之间	C.自己做错了什么事
45	如果待遇优厚,我愿做照料精神病人的工作:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
46	看报时,我喜欢读:		
	A.当前世界基本社会问题	B.介于 A、C 之间	C.地方的新闻报道
47	在接受困难任务时,我通常是:		
	A.有独立完成的信心	B.不确定	C.希望有别人帮助和指导
48	在逛街时,我宁愿观看一个画家写生,也不愿意旁听人家议论:		
	A.是的	B.不一定	C.不是的
49	我的神经脆弱,稍有刺激性的声音就会使我震惊:		
	A.时常如此	B.有时如此	C.从不如此
50	我在清早起床时,就常常感到疲乏不堪:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
51	如果待遇相同,我愿意做一个:		
	A.森林管理员	B.不一定	C.中小学教员
52	每逢过年过节或亲友生日、结婚时,我:		
	A.喜欢互相赠送礼品	B.不太确定	C.认为交换礼物是麻烦多事
53	下列数字中,哪个数字与其他两个数字不同类:		
	A.5	B.2	C.7
54	猫和鱼就像牛和:		
	A.牛奶	B.牧草	C.盐
55	在做人处世的各个方面,我的父母很值得敬佩:		
	A.是的	B.不一定	C.不是的
56	我觉得我有一些别人所不及的优良品质:		

	A.是的	B.不一定	C.不是的
57	根据我的能力,即使让我做一些平凡的工作,我也会安心的:		
	A.是的	B.不太确定	C.不是的

58	我喜欢看电影或参加其他娱乐活动:		
	A.比一般人多	B.和一般人相同	C.比一般人少
59	我喜欢从事需要精密技术的工作:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
60	在有思想、有地位的长者面前,我总较为缄默:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
61	对于我来说在大众面前演讲或表演,是一件难事:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
62	我愿意:		
	A.指挥几个人工作	B.不确定	C.和同志们一起工作
63	即使我做了一件让人笑话的事,我也能坦然处之:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
64	我认为,没有人会幸灾乐祸地希望我遇到困难:		
	A.是的	B.不确定	C.不是的
65	一个人应该:		
	A.考虑人生的意义	B.不确定	C.谋家庭的温饱
66	我喜欢去处理被别人弄得一塌糊涂的工作:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
67	当我非常高兴时,总有一种“好景不长”的感觉:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
68	在一般的困难情境中,我总能保持乐观:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
69	迁居是一件极不愉快的事:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
70	在年轻的时候,当我和父母的意见不同时,我经常:		
	A.保留自己的意见	B.介于 A、C 之间	C.接受父母的意见
71	我希望我的家庭能成为:		
	A.适合自身活动和娱乐的地方	B.介于 A、C 之间	C.邻里朋友交往活动的一部分
72	我解决问题多数依靠:		

	A.个人独立思考	B.介于 A、C 之间	C.和别人互相讨论
--	----------	-------------	-----------

73	在需要当机立断时,我总是:		
	A.镇静地运用理智	B.介于 A、C 之间	C.常常紧张兴奋
74	最近,在一两桩事情上,我觉得自己是无辜受累的:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
75	我善于控制我的表情:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
76	如果待遇相同,我愿做一个:		
	A.化学研究员	B.不确定	C.旅行社经理
77	“惊讶”与“新奇”犹如“惧怕”与:		
	A.勇敢	B.焦虑	C.恐怖
78	下列三个分数哪一个分数与其他两个不同类:		
	A.3/7	B.3/9	C.3/11
79	不知道为什么,有些人故意回避或冷淡我:		
	A.是的	B.不一定	C.不是的
80	我虽善意待人,却得不到好报:		
	A.是的	B.不一定	C.不是的
81	我不喜欢那些夜郎自大、目空一切的人:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
82	和一般人相比,我的朋友的确太少:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
83	出于万不得已时,我才参加社交集会,否则我总是设法回避:		
	A.是的	B.不一定	C.不是的
84	我认为对领导逢迎得当,比工作上的表现更为重要:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
85	参加竞赛时,我看重的是竞赛活动,而不计较其成败:		
	A.总是如此	B.一般如此	C.偶然如此
86	按照我个人的愿意,我希望我的工作:		
	A.有固定可靠的工资收入	B.介于 A、C 之间	C.工资能随我工作表现随时调整

87	我愿意阅读:		
	A.军事与政治的实事记载	B.不一定	C.富有情感和幻想的作品

88	我认为,有许多人之所以不敢犯罪,其主要原因是怕被惩罚:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的、
89	我的父母从未很严格地要我事事顺从:		
	A.是的	B.不一定	C.不是的
90	“百折不挠”、“再接再厉”的精神似乎完全被现代人忽视了:		
	A.是的	B.不一定	C.不是的
91	如果有人对我发怒,我总是:		
	A.设法使他镇静下来	B.不太确定	C.也会恼怒起来
92	我认为对任何人:		
	A.都要和善	B.不一定	C.都要斗争
93	不论是在极高的屋顶上,还是在极深的隧道中,我很少感到胆怯不安:		
	A.是的	B.不一定	C.不是的
94	只要没过错,不管别人怎么说,我总能心安理得:		
	A.是的	B.不一定	C.不是的
95	我认为,凡是无法用理智来解决的问题,有时就不得不靠权力来处理:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
96	我在年轻的时候和异性朋友交往:		
	A.较别人多	B.介于 A、C 之间	C.较别人少
97	我在社交场合中或社团活动中是一个活跃分子:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
98	在人声嘈杂时,我仍能不受干扰,专心工作:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
99	在某些心境下,我常因困惑引起幻想而将工作搁置下来:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
100	我很少用难堪的话去中伤别人的感情:		
	A.是的	B.不太确定	C.不是的
101	如果让我选择,我宁愿:		
	A.选做列车员	B.不确定	C.选做描图员
102	“理不胜词”的意思是:		
	A.理由如词	B.理多而词少	C.辞藻华丽而理由不足

103	“铁锹”与“挖掘”犹如“刀子”与:		
	A.琢磨	B.切割	C.铲除
104	我在大街上,常常避开不愿意打招呼的人:		
	A.极少如此	B.偶然如此	C.有时如此
105	当我聚精会神听音乐时,假使有人在旁边高谈阔论:		
	A.我仍能专心听音乐	B.介于 A、C 之间	C.我不能专心而感到恼怒
106	在课堂上,如果我的意见与老师不同,我常常:		
	A.保持沉默	B.不一定	C.当场表明立场
107	我单独跟异性谈话时,总显得不自然:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
108	我在待人接物方面,的确不太成功:		
	A.是的	B.不完全是这样	C.不是的
109	每当做一件困难工作时,我总是:		
	A.预先做好准备	B.介于 A、C 之间	C.相信到时总会有办法解决
110	在我结交的朋友中,男女各占一半:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
111	我在结交朋友方面:		
	A.结识很多的人	B.不一定	C.维持几个深交的朋友
112	我愿意做一个社会科学家而不愿做一个机械工程师:		
	A.是的	B.不确定	C.不是的
113	如果我发现了别人的缺点,我会不计一切地提出指责:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
114	我善于设法影响和我一起工作的同志,使他们能协助我实现我所计划的目标:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
115	我喜欢做与戏剧、音乐、歌舞、新闻采访等相关的工作:		
	A.是的	B.不一定	C.不是的
116	当人们表扬我的时候,我总觉得不好意思:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
117	我认为一个国家最需要解决的问题:		

	A.是政治问题	B.不太确定	C.是道德问题
--	---------	--------	---------

118	有时我会无故地产生一种面临横祸的恐惧:		
	A.是的	B.有时如此	C.不是的
119	在我童年时,害怕黑暗的次数:		
	A.极多	B.不太多	C.几乎没有
120	在闲暇的时候,我喜欢:		
	A.看一部历史探险电影	B.不一定	C.读一本科学幻想小说
121	当人们批评我古怪不正常时,我觉得:		
	A.非常气恼	B.有些动气	C.无所谓
122	到一个新城市里去找地址,我经常:		
	A.见人问路	B.介于 A、C 之间	C.参考市区地图
123	当朋友声明他要在家休息时,我仍设法怂恿他同我一起外出:		
	A.是的	B.不确定	C.不是的
124	在就寝时,我:		
	A.不易入睡	B.介于 A、C 之间	C.容易入睡
125	有人烦扰我时,我总是:		
	A.能不露声色	B.介于 A、C 之间	C.说给别人听,以泄气愤
126	如果待遇相同,我愿做一个:		
	A.律师	B.不确定	C.航海员
127	“时间永恒”,这是比喻:		
	A.时间过得很慢	B.忘了时间	C.光阴一去不复返
128	下列三项中,哪一项应接在“xO000xx000xxx”的后面:		
	A.xOx	B.OOx	C.Oxx
129	我不论到什么地方,都能清楚辨别方向:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
130	我的确比一般人幸运,能够从事自己所喜欢的专业和工作:		
	A.是的	B.不一定	C.不是的
131	若我急于想借用朋友的东西而朋友又不在时,我认为不告而取也没关系:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
132	我喜欢向朋友讲述一些我个人有趣的经历:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的

133	我宁愿做一个:		
	A.演员	B.不确定	C.建筑师
134	业余时间,我总是做好安排,不使时间浪费:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的、
135	在和别人交往中,我常常会无缘无故地产生一种自卑感:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
136	和不熟悉的人交谈,对我来讲:		
	A.毫不困难	B.介于 A、C 之间	C.是一件难事
137	我所喜欢的音乐,多数是:		
	A.轻松活泼的	B.介于 A、C 之间	C.富有感情的
138	我爱沉浸于幻想之中:		
	A.是的	B.不一定	C.不是的
139	我认为未来二十年的世界局势定将好转:		
	A.是的	B.不一定	C.不是的
140	在童年时,我喜欢阅读:		
	A.神话幻想故事	B.不确定	C.战争故事
141	我向来都对机械、汽车等感兴趣:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
142	即使让我做一个缓刑释放罪犯的管理监视人,我也会工作得较好:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
143	我仅仅被认为是一个能够苦干而稍有成就的人而已:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
144	在逆境中,我仍能保持精神振奋:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
145	我以为人工节育是解决世界经济与和平问题的要诀:		
	A.是的	B.不太确定	C.不是的
146	在工作中,我喜欢独自筹划,避免别人的干涉和建议:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
147	尽管有的同志和我的意见不和,但我仍能跟他团结:		
	A.是的	B.不一定	C.不是的

148	我总是设法使自己不粗心大意,不忽略细节:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
149	与人争辩或险遭事故后,我常发抖,精疲力竭,不能安心工作:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
150	没有医生处方,我从不乱用药:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
151	为了培养我个人的兴趣,我愿意参加:		
	A.摄影组活动	B.不确定	C.文艺队活动
152	“星火”与“燎原”犹如“姑息”与:		
	A.同情	B.养奸	C.纵容
153	“钟表”与“时间”犹如“裁缝”与:		
	A.服装	B.剪刀	C.布料
154	生动的梦境,常常滋扰我的睡眠:		
	A.经常如此	B.偶然如此	C.从不如此
155	我爱打抱不平:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
156	在一个陌生城市,我会:		
	A.到处闲逛	B.不确定	C.避免去不安全的地方
157	我爱穿朴素的衣服,不愿穿惹人注目的服装:		
	A.是的	B.不太确定	C.不是的
158	我认为,安静的娱乐远胜过热闹的宴会:		
	A.是的	B.不太确定	C.不是的
159	我常常明知故犯,不愿接受好心的建议:		
	A.偶然如此	B.极少如此	C.从不如此
160	我总是把“是非”、“善恶”作为判断或取舍的原则:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
161	当我工作时我不喜欢有许多人在旁参观:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
162	侮辱那些即使有错误的文化人如医生、教师等,也是不应该的:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的

163	在各种课程中,我喜欢:		
	A.语文	B.不确定	C.数学
164	那些自以为是、道貌岸然的人最使我生气:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
165	和循规蹈矩的人交谈:		
	A.很有兴趣	B.介于 A、C 之间	C.他们思想的肤浅使我厌烦
166	我喜欢:		
	A.有几个对我很苛求,但富有感情的朋友	B.介于 A、C 之间	C.不受别人的干涉
167	若征求我的意见,我赞同:		
	A.切实根绝有心理缺陷的人的生育	B.不确定	C.对杀人犯判处死刑
168	有时我会无缘无故感到沮丧、痛苦:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
169	当和立场相反的人辩论时,我主张:		
	A.尽量指出彼此基本观点的差异	B.不一定	C.彼此让步以解决矛盾
170	我一向是重感情而不重理智,因而我的观点常常动摇不定:		
	A.是的	B.大致如此	C.不是的
171	我的学习效率多依赖于:		
	A.自己阅读好书	B.介于 A、C 之间	C.参加团体讨论
172	我宁选一个工资高的工作,不在乎有无保障,而不愿做工资较低的固定工作:		
	A.是的	B.不太确定	C.不是的
173	在参加辩论前,我总先把握住自己的立场:		
	A.经常如此	B.一般如此	C.必要时才能如此
174	我常常被一些无谓的琐事所烦扰:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
175	我宁愿住在嘈杂的闹市区,而不愿住在僻静的郊区:		
	A.是的	B.不太确定	C.不是的
176	下列工作如果任我挑选的话,我愿做:		
	A.少先队辅导员	B.不太确定	C.修表工作
177	在“一人()事,众人受累”这一填空句中,我认为应填:		
	A.僨	B.愤	C.喷

178	望子成龙的家长,往往()苗助长:		
	A.堰	B.堰	C.偃
179	气候的变化并不影响我的情绪:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
180	因为我对一切问题都有些见解,所以大家公认我是个有头脑的人:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
181	我讲话的声音:		
	A.洪亮	B.介于 A、C 之间	C.低沉
182	一般人都认为我是一个活跃热情的人:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
183	我喜欢做出差机会较多的工作:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
184	我做事严格,力求把事情办得尽善尽美:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
185	在取回或归还借的东西时,我总是仔细检查,看是否保持原样:		
	A.是的	B.介于 A、C 之间	C.不是的
186	我通常总是精力充沛,忙碌多事:		
	A.是的	B.不一定	C.不是的
187	我相信我没有遗漏或不经心回答上面的任何问题:		
	A.是的	B.不确定	C.不是的

(2)测验的记分方法。卡特尔几种人格因素测验表中的每一道试题各有 A、B、C 三个答案,可得 0 分、1 分或 2 分不等。但在此特别强调针对聪慧性因素,即因素 B 的测验题,答对者记 1 分,不对者记 0 分。受测者可将个人答卷纸上的答案与记分标准对照,计算出其在 16 种人格因素上所得的原始分。然后,根据受测者的年龄查常模表(经广泛抽样调查所获知大多数人在 16 种人格因素上得分的状态表),可通过常模表将原始分数转换成 0~10 的量表分。

表 6-8 卡特尔 16 种人格因素分量表构成表

人 格 特 质	题项构成数目
A	3、26、27、51、52、76、101、126、151、176
B	28、53、54、77、78、102、103、127、128、152、153、177、178
C	4、5、29、30、55、79、80、104、105、129、130、154、179
E	6、7、31、32、56、57、81、106、131、155、156、180、181
F	8、33、58、82、83、107、108、132、133、157、158、182、183
G	9、34、59、84、109、134、159、160、184、185
H	10、35、36、60、61、85、86、110、111、135、136、161、186
I	11、12、3、62、87、112、137、138、162、163
L	13、38、63、64、88、89、113、114、139、164
M	14、15、39、40、65、90、91、115、116、140、141、165、166
N	16、17、41、42、66、67、92、117、142、167
O	18、19、43、44、68、69、93、94、118、119、143、144、168
Q ₁	20、21、45、46、70、95、120、145、169、170

Q ₂	22、47、71、72、96、97、121、122、146、171
Q ₃	23、24、48、73、98、123、147、148、172、173
Q ₄	25、49、50、74、75、99、100、124、125、149、150、174、175

(3)16PF 的应用。用 16PF 既可以测出一个人的某一方面的个性特征,又可以对一个人的个性进行综合分析,作出全面评价。在 16PF 的多年应用过程中,积累了大量的各种职业和患各种类型的心理疾病的人的个性资料,经过分析研究,又可以用一些特殊的公式,计算出如下几种综合性的个性因素:

第一,心理健康者个性因素。

心理健康状态是一切工作和学习的基础。以此方法计算出来的心理健康标准分在 4~40 之间,平均分为 22 分。一般不足 12 分者占人数分配的 10%,这种人一般情绪显著不稳定。担任艰巨工作的人要求有较高的心理健康标准分。

其推算公式为: $C+F+(11-O)+(11-Q_4)$

第二,专业有成就者的个性因素。

智力高低固然是选择专业人才的标准,但是某些人格因素也是取得专业成就的重要因素。专业有成就者的个性因素得分介于 10~100 之间,平均分为 55.60 约等于标准分 7.63 分以上者约等于标准分 8~10。总分在 67 分以上者,一般应有其成就。

其推算公式为: $2Q_3+2G+2C+E+N+Q_2+Q_1$

第三,创造性强者的个性因素。

具有较高创造力的人一般具有某些方面的人格因素,其推算公式为:

$(11-A) \times 2 + 2B + E + (11-F) \times 2 + H + 2I + 2M + (11-N) + Q_1 + 2Q_2$

由上式得到的因素总分可通过表 6-2 转化成相应的标准分数,其标准分越高,则创造能力越强。

表 6-9 创造性因素标准分转化表

因素总分	15~62	63~67	68~72	73~77	78~82	83~87	88~92	93~97	98~102	103~150
相应标准分	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. 菲尔人格测验简介

表 6-10 菲尔人格测验题目表

1	你何时感觉最好?		
	A.早晨	B.下午及傍晚	C.夜里
2	你走路时是		
	A.大步地快走	B.小步地快走	C.不快,仰着头面对着世界
	D.不快,低着头	E.很慢	
3	和人说话时,你.....		
	A.手臂交叠站着	B.双手紧握着	C.一只手或两手放在臀部
	D.碰着或推着与你说话的人		E.玩着你的耳朵、摸着你的下巴或用手整理头发
4	坐着休息时,你的.....		
	A.两膝盖并拢	B.两腿交叉	C.两腿伸直

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：www.mhjy.net
报名电话：**13684609885 0451—88342620**
咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
• 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net

	D.一腿蜷在身下		
5	碰到你感到发笑的事时,你的反应是.....		
	A.一个欣赏的大笑	B.笑着,但不大声	C.轻声地咯咯笑
	D.羞怯的微笑		
6	当你去一个派对或社交场合时,你.....		
	A.很大声地入场以引起注意	B.安静地入场,找你认识的人	C.非常安静地入场,尽量保持不被注意
7	当你非常专心地工作时,有人打断你,你会.....		
	A.欢迎他	B.感到非常恼怒	C.介于 A、B 之间
8	下列颜色中,你最喜欢哪一种颜色?		
	A.红或橘色	B.黑色	C.黄色或浅蓝色
	D.绿色	E.深蓝色或紫色	F.白色
	G.棕色或灰色		
9	临入睡的前几分钟,你在床上的姿势是.....		
	A.仰躺,伸直	B.俯躺,伸直	C.侧躺,微蜷
	D.头睡在一手臂上	E.被子盖过头	
10	你经常梦到自己在.....		
	A.落下	B.打架或挣扎	C.找东西或人
	D.飞或漂浮	E.你平常不做梦	F.你的梦都是愉快的

表 6-11 菲尔人格测验题得分标准表

题 号	A	B	C	D	E	F	G
1	2	4	6				
2	6	4	7	2	1		
3	4	2	5	7	6		
4	4	6	2	1			
5	6	4	3	5			
6	6	4	2				
7	6	2	4				
8	6	7	5	4	3	2	1
9	7	6	4	2	1		
10	4	2	3	5	6	1	

将上述十项测试题的得分相加后,再对照后面的分析:

(1)低于 21 分:内向的悲观者。你是一个害羞的、神经质的、优柔寡断的人,永远要别人为你做决定。你是一个杞人忧天者,有些人认为你令人乏味,只有那些深知你的人知道你不是这样。

(2)21 分到 30 分:缺乏信心的挑剔者。你勤勉、刻苦、挑剔,是一个谨慎小心的人。如果你做任何冲动的事或无准备的事,朋友们都会大吃一惊。

- (3)31 分到 40 分:以牙还牙的自我保护者。你是一个明智、谨慎、注重实效的人,也是一个伶俐、有天赋、有才干且谦虚的人。你不容易很快和人成为朋友,却是一个对朋友非常忠诚的人,同时要求朋友对你也忠诚。要动摇你对朋友的信任很难,同样,一旦这种信任被破坏,也就很难恢复。
- (4)41 分到 50 分:平衡的中道者。你是一个有活力、有魅力、讲究实际,而且永远有趣的人。你经常是群众注意力的焦点,但你是一个足够平衡的人,不至于因此而昏了头。你亲切、和蔼、体贴、宽容,是一个永远会使人高兴、乐于助人的人。
- (5)51 分到 60 分:吸引人的冒险家。你是一个令人兴奋、活泼、易冲动的人,是一个天生的领袖,能够迅速做了决定,虽然你的决定不总是对的。你是一个愿意尝试机会、欣赏冒险的人,周围人喜欢跟你在一起。
- (6)60 分以上:傲慢的孤独者。你是自负的自我中心主义者,是个有极端支配欲、统治欲的人。别人可能钦佩你,但不会永远相信你。

七、气质测试

2.气质测试范例

表 6-12 气质测试题目

测试说明:
1.本气质量表共 60 题,每种气质类型 15 题。请你根据自己的实际状况,选择最符合自己特征的描述。 选择时请根据自己的第一印象,不要思虑太多。
2.每个题目只有一个正确答案,请选择最符合自己实际状况的答案,然后填写到下面的答案填写处。
3.答案选择标准如下: A.非常符合 B.比较符合 C.介于符合与不符合之间 D.比较不符合 E.完全不符合 采取五级评分制计分,根据得分多少确定气质类型。
1.做事力求稳妥,不做无把握的事
2.遇到可气的事就怒不可遏,想把心里话全说出来才痛快
3.宁肯一个人干事,不愿很多人在一起
4.到一个新环境很快就能适应
5.厌恶那些强烈的刺激,如尖叫、噪音、危险镜头等
6.和人争吵时,总是先发制人,喜欢挑衅
7.喜欢安静的环境
8.善于和人交往
9.羡慕那种善于克制自己感情的人

- 10.生活有规律,很少违反作息制度
 - 11.在多数情况下,情绪是乐观的
 - 12.碰到陌生人觉得很拘束
 - 13.遇到令人气愤的事,能很好地自我克制
 - 14.做事总是有旺盛的精力
 - 15.遇到问题常常举棋不定,优柔寡断
 - 16.在人群中从不觉得过分拘束
 - 17.情绪高昂时,觉得干什么都有趣;情绪低落时,又觉得什么都没意思
 - 18.当注意力集中于一事物时,别的事很难使我分心
 - 19.理解问题总比别人快
 - 20.碰到危险情境,常有一种极度恐怖感
 - 21.对学习、工作、事业怀有很高的热情
 - 22.能够长时间做枯燥、单调的工作
 - 23.合兴趣的事情,干起来劲头十足,否则就不想干
 - 24.一点小事就能引起情绪波动
 - 25.讨厌做那种需要耐心、细致的工作
 - 26.与人交往不卑不亢
 - 27.喜欢参加热烈的活动
 - 28.爱看感情细腻、描写人物内心活动的文学作品
 - 29.工作学习时间长了,常感到厌倦
-
- 30.不喜欢长时间谈论一个问题,愿意实际动手干
 - 31.宁愿侃侃而谈,不愿窃窃私语
 - 32.别人说我总是闷闷不乐
 - 33.理解问题常比别人慢些
 - 34.疲倦时只要短暂的休息就能精神抖擞,重新投入工作
 - 35.心里有事宁愿自己想,不愿说出来
 - 36.认准一个目标就希望尽快实现,不达目的,誓不罢休
 - 37.学习、工作同样一段时间后,常比别人更疲倦
 - 38.做事有些莽撞,常常不考虑后果
 - 39.老师或师傅讲授新知识、技术时,总希望他讲慢些,多重复几遍
 - 40.能够很快地忘记那些不愉快的事情
 - 41.做作业或完成一件工作总比别人花时间多
 - 42.喜欢运动量大的剧烈体育活动,或参加各种文艺活动
 - 43.不能很快地把注意力从一件事转移到另一件事上去
 - 44.接受一个任务后,就希望把它迅速解决
 - 45.认为墨守成规比冒险强些
 - 46.能够同时注意几件事物
 - 47.当我烦闷的时候,别人很难使我高兴起来
 - 48.爱看情节起伏跌宕、激动人心的小说
 - 49.对工作抱认真严谨、始终一贯的态度
 - 50.和周围人们的关系总是相处不好
 - 51.喜欢复习学过的知识,重复做已经掌握的工作
 - 52.希望做变化大、花样多的工作
 - 53.小时候会背的诗歌,我似乎比别人记得清楚
 - 54.别人说我“出语伤人”,可我并不觉得这样
 - 55.在体育活动中,常因反应慢而落后
 - 56.反应敏捷,头脑机智
 - 57.喜欢有条理而不甚麻烦的工作
 - 58.兴奋的事常使我失眠
 - 59.老师讲解新概念,常常听不懂,但是弄懂以后就很难忘记
 - 60.假如工作枯燥无味,马上就会情绪低落

表 6-13 气质测试评分标准(将 A、B、C、D、E 分别记为 2、1、0、-1、-2 分)

胆汁质	2	6	9	14	17	21	27	31	36	38	42	48	50	54	58
多血质	4	8	11	16	19	23	25	29	34	40	44	46	52	56	60
黏液质	1	7	10	13	18	22	26	30	33	39	43	45	49	55	57
抑郁质	3	5	12	15	20	24	28	32	35	37	41	47	51	53	59

如果多血质一栏得分超过 20 分,其他三栏得分较低,则为典型多血质;如这一栏在 20 分以下、10 分以上,其他三栏得分较低,则为一般多血质;如果有两栏得分显著超过另外两栏得分,而且分数比较接近,则为混合型气质,如胆汁-多血质混合型,多血-黏液质混合型,黏液-抑郁质混合型等;一栏得分很低,其他三栏得分都不高,但很接近,则为三种气质混合型,如多血-胆汁-黏液质混合型或多血-黏液-抑郁质混合型。