

人员素质测评实验

指导书

人力资源管理教研室

目 录

1. 《人员素质测评实验》课程修读成果及角色任务书
2. 胜任力分级素质词典（通用素质部分）
3. 工作说明书（样例）
4. 人员素质测评指标体系（样例）
5. 人员素质测评工具选择（样例）

《人员素质测评实验》课程修读成果及角色任务书

一、《人员素质测评实验》课程修读成果

角色	成果	具体内容
学生	知识、技能	掌握素质测评指标体系的构成，学会通过工作说明书剖析素质测评指标体系。
	能力	分析能力、逻辑思维能力、文字表达能力
求职者		明确未来适宜自己职业性向的岗位的素质测评指标体系，为前期准备工作提供努力的方向。
未来人力资源管理者	知识、技能	掌握素质测评指标体系的构成，学会通过工作说明书剖析素质测评指标体系，能够运用合适的测评工具进行素质测评。
	能力	分析能力、逻辑思维能力、文字表达能力

二、《人员素质测评实验》角色任务书

角色	具体任务
学生	分组讨论，完成三个实验任务
求职者	明确未来适宜自己职业性向的岗位的素质测评指标体系，为前期准备工作提供努力的方向。
未来人力资源管理者	通过工作说明书剖析所选岗位的素质测评指标，构建测评指标体系，并选择合适的测评工具进行测评。

胜任力分级素质词典

（通用素质部分）

第一部分 词典介绍

该分级素质词典是世界范围内迄今为止经透彻研究后最好的胜任力素质词典。它集二十多年素质研究之精华，在世界范围内的上乘、杰出者身上得到过验证，其有效性经历过多种经验式素质模式的不断确认。各素质的级别经不断修改，变得越来越明晰、越来越可靠、越来越有效。其中，所有的素质都已通过最严格的研究测试和专业标准测试。每一核心素质都在许多企业组织的管理者评估过程中得到了可靠地鉴别表现证实。

收录在该词典里的通用核心素质，标准系列共有 18 个素质，通常被用来推导出一个人的素质模式：即每一行为事件访谈都会用这 18 个素质进行分析。而真正透彻研究的模式往往皆包括这 18 个为一组的素质（也许以 18 个素质的改进版为一组）

第二部分 通用素质（按英文字母顺序排列）

1.：成就导向

希望工作杰出或超出优秀标准。其标准可以是某个人自己过去的业绩（力求改进之）；或一种客观衡量标准（只论结果）；或比其他人做得更好（即竞争性）；或某人自己设定的挑战性目标；或任何人从未做过的事（改革性）。因此一种独特的成就也可定为 ACH。（是否考虑要满足并超过既定目标？为达所期好处肯冒一定风险？）

这种人：

1) 要把工作做好：努力把工作做好或做对。也许有对浪费或低效率的受挫感（即抱怨所浪费的时间、表示想做得更好），却没有带来具体任何改进。

2) 自创杰出衡量标准：面对他人强加的杰出标准，采用自己具体衡量结果的方法。也许表现为专注于某些新的或更确切的方法以达到管理目标。（那种对结果或业绩优秀衡量标准有自然兴趣者需具体分析）。

3) 业绩有改善：对某系统或自己个人工作方法作出具体改变以改进业绩（即把某事做得更好、更快、更省、更有效；改善其质量、客户满意度、精神面貌、收益），而没有预先设定任何具体目标。（业绩的改进应该是明显的且可测量的。即使结果尚不知道或改进率低于所期望的，仍要计分。）

4) 为达到有难度的目标而努力：“有难度”即仅有百分之 50 的机会达到目标、有百分之 50 的可能失败。其努力肯定是超常的，却又不时不实际或不可能的。或者，以最初某基线业绩表现对照投入努力后的更高业绩表现：即“在我接手时，工作效率为 20%，现在提高到了 85%。”（如果目标不太难也不知达到与否，可作为 2 级计算分析⁴作为于传统标准相竞争的证据。如果计为 4 级，那么一个人同样的行为或事件便不宜计为 3。）

5) 有做成本-效益分析：在仔细计算过投入和产出的基础上做决定、定先后或选定目标：对潜在利润、投资盈利率或成本效益分析做详细明确考虑。家对商业结果做分析。（计算分析时，这人应：1）具体提到过成本和 2）效益和 3）基于成本效益考虑的决定。

6) 明知有风险仍一往无前：为提高效益调动最大资源和/或时间（明知不一定成功），（即改进业绩，达到一个有大难度的目标，等）。如计算分析时为 6 级，应注意计算低级的 ACH 作为证据以充分抓住访谈者 ACH 的深度及广度。

2. 演绎思维（AT）：

喜把事物拆分成小块小块来理解，或用步步推进的方法对事物进行解剖。演义思维包括对问题、局势等系统地、组织结构地理解；进而对不同特性或方面进行系统比较；理性地制定出先后对策；确定时间秩序，因果关系或如果这样⁴便会那样的关系。（这人是否理解因果关系链？）

这种人：

1) 拆分问题：把问题拆分成一系列小任务或活动，不强调其价值。列小项目时没有特别轻重缓急排列或先后秩序排列。

2) 可见基本关系：把问题拆分成小块。用一个链把个小块联系起来：A 导致 B；可分为两部分：正面和反面。根据重要性把各任务列出轻重缓急来。

3) 可见多重关系：把问题拆分成小块。划分出多重因果链来：事件的几个潜在原因，行为的几个必然结果，或事件的多方因果关系链（A 导致 B 导致 C 导致 D）。对一个问题或局势的诸多方面分析其相互关系。对障碍有前瞻性、提前考虑该进行的步骤。（如对访谈者所拆分的问题或局势的复杂性把握不准，可简单地计算为 2 级）。

4) 作出复杂的计划或分析：采用几种分析技巧把复杂的问题拆分成各种组成部分。再利用几种分析技巧确定出几个解决方案并权衡其利弊。（4 级者不仅仅是问题的线性拆分，而是多重原因⁴引导因素导致一个以上的解决方案）。

3. 归纳思维（CT）：

有能力确认那些不明显相关事物的规律或关联，在极为复杂的情况下，确定出关键或潜在的问题。包括运用创造性的、概念化的或归纳性的推理方法。（这人是否可看出事物的类比模式？把许多不相关的片段、事件归纳成有机的整体？创造出新方法看待事物？）

这种人：

1) 运用基本规则：运用简单规则（“经验法则”）、常识、和自己过去的经验确定问题所在。当目前情况与过去情况一模一样时可立刻明白其关键所在。

2) 可看出类比模式：对待信息，可看出类比模式、趋势、或所缺少的部分。当目前的情况类似与过去的情况时，可辨认出其相似性。

3) 可运用复杂的概念：运用理论知识或过去不同趋势或情况的知识看待当前的局势。可恰当运用并适当修改所学的复杂概念或方法；如统计流程控制，TQM 人口分析，管理风格，组织文化等。这些都是更高一级归纳思维素质的证据。

4) 可把复杂数据或情况澄清：可把复杂的观点或情况清楚、简单、和/或易于理解地呈现出来。归纳所有的观点、问题、和观察事实，用一个清楚、有用的解释说法代之。用简单得多的方式重新再叙述现有的观察事实或知识。（计算分析者应注意寻找那种能够变复杂信息为简单得多的类比模式的能力）。

5) 创造出新概念：为解释某情况或解决某问题，可创造出新的概念，而那些概念他人看不出，也不是从过去教育或经历中所学到的。（要计分为 5 级，计算分析者应该信服其概念确为崭新，并应引证起具体证据。注意不要重复在创新精神素质一栏再计分）。

4. 服务精神（CSO）：

即有帮助或服务客户的愿望以满足他们的要求，即专注于如何发现并满足客户的需求。（这人是否能设身处地为顾客着想、行事？）

计算分析时需切记：“客户”可以是广意的，包括最终客户、分销商、或内部“客户”或“服务对象”。1~4 级主要针对对客户的反映，5~6 级是特别积极和可指导他人的。

这种人：

1) 有追踪：追踪客户的要求、需求、抱怨。让客户对最新项目进展有所了解（却不深究客户的深层问题或困难）。

2) 保持沟通：与顾客在彼此的期望方面保持沟通，监督客户满意度的执行。给客户提供有意信息、以及友善和开心的帮助。

3) 亲自负责：对更正客户服务问题采取亲自负责的态度，及时地、不袒护自己地解决问题。

4) 为顾客采取行动：特别在客户碰到关键问题时，主动使自己能随时被顾客找到。例如：提供给客户自己的家庭电话或休假时电话或其它能容易找到自己的方式，或为解决问题在顾客所在地滞留很长时间。采取超出正常范围的措施。

5) 指出客户潜在的需要：除前面几条所提到的外，了解客户业务并/或为客户的真正潜在问题寻找信息，为现有的产品或服务提供方便。

6) 运用长远观点：对待客户问题采取长远观点，为了长远利益关系宁愿牺牲一下暂时利益。从客户的长远利益出发，以顾问的身份参与客户决定的过程。对客户需要、问题或机会和运用的可能性逐渐形成自己独立的观点，并根据自己的观点推进工作（例，推荐不同于客户要求的新的办法）。

5. 培养人才（DEV）：

在需求分析的基础上，带有一定想法或力度地筹备长期培养人才的计划。关键在于培养人才的意愿和影响力，而不一定是一个培训人员的角色。（这人是否具有长期培养人才的特点？（不仅只在技巧上）？）

计算分析时需切记：培养人才的潜在动机必须清楚，培养人才素质的低级部分常常与监控能力素质的低级部分相混淆，而培养人才的动机是区别其两者的关键。

这种人：

1) 对别人表达正向期待：对他人的发展趋势作正面的肯定：现在所具有的和将来所期待的能力和/或面对困难的潜力，相信别人也想且能学习或改进他们的业绩。

2) 提供如何做的指示：提供详细的指导和/或如何做的演示，告诉别人如何完成任务，提出具体、有益的建议。

3) 解释原因、提供帮助：在做指示或演示时，解释其原因或理由，视其为培训策略之一，为使下属的工作简化，提供实用的支持或帮助（即，主动提供其它资源、工具、信息、专家建议等）。采用提问、测试或其它方法确认自己的解释或指导已被理解。

4) 为了鼓励他人有意给出正面反馈：为达到培养他人的目的，给出具体正面的或正反面的反馈，在别人受到挫折时给予安慰，用行为而不是言语给出否定反馈，对未来表现提出正面期待或给予个性化的建议以改进工作。

5) 参与长期培训或指导计划：为达到培养人才的目的安排合适有意的工作、正式培训或其他活动，让受培养者自己得出解决问题的答案，以便他们理解问题产生的原因，

而不是简单地告知其正确答案。这种培训不包括那些为了满足公司要求的正式培训，但包括那种确立了培训需求、拟定了新的计划或教材的培训。

6. 监控能力（DIR）：

即以公司长期利益为重，适当并有效地利用个人权利或个人地位使他人的行为与自己的愿望相符。包括“让别人做某事”的内容或说话声调。说话声调可以有严厉、直截了当、苛求、甚至威逼。而讲理说服或让他人信服等属于影响能力素质，不属于监控能力。（这人设立坚定的行为标准并指派人去完成之？）

这种人：

1) 需监控别人：需适当监控，让别人能清楚地了解自己的要求和目标。把例行工作一项一项地分派给他人，以便腾出自己做更重要或更长远的目标。

2) 确立限度：对无理要求能坚决地说出“不”，对他人的举止有自己的判断限度，能利用环境限制他人的可选性，或强迫他人提供希望获得的支助。

3) 要求杰出业绩：单方设立标准，高线要求业绩、质量或支助；用“少说废话”或“我说我算”的风格坚持自己的命令或要求。

4) 保持可见业绩标准：侵犯性地（或公开地）用清晰的标准监控业绩表现（例如：把个人目标与销售结果公之于众，并用红色标明其差距）。

5) 让各人对自己的业绩负责：不断用标准衡量个人业绩，强调其后果，并公开个别交锋、直接指出其问题所在。

7. 灵活性（FLX）：

具有适应不同环境、不同个性或不同人群，并有效工作的能力。灵活性需要对一件事情不同甚至相反看法的理解与欣赏，使自己的方法适应环境的变化，并保持自己对公司或工作要求的一致性 or 开放态度。（这人能否在需要的时候改变策略或放弃原定目标？）

这种人：

1) 承认灵活性的必要：面对新信息或相反证据，愿意改变观点或看法。理解他人的意见。

2) 灵活地运用标准：适当改变规则或正常程序以适应具体情况，从而完成任务和/或达到公司目标。

3) 采取一定战术：根据情况作出决定。为适应情况或某人而采取行动。（如果不清楚这人是否针对具体情况作出了重大改变，计算分析时一律计为 2 级）。

4) 采取特别的战略：为了适应情况对计划、目标或项目作出全面改变。为了某种具体情况的需要，对自己或客户单位作出小的或暂时的变化。

8. 影响能力（IMP）：

即为了使他人赞成或支持说话者的议程所采取的说服、使别人信服、影响或强迫他人的办法。主要基于对他人施加具体影响的愿望，如自己设定的议程等，一种给他人留下具体印象的愿望，或希望他人采用的一系列行动。（这人是否特意采用影响策略或战术？）

计算分析时切记：2 级和 3 级通常指非个性化或相对简单的说服。即在同样情况下对任何人都可用同样的理由或观点。4~6 级属于非常个性化或非常特殊的情况，往往与组织理解力（OA）和/或人际理解能力（IU）素质相关。如有足够证据，要么其中一项计分，要么两项都计。如果一个人为了同一目的作出了一系列非常特殊的努力（如，与一个故事的系列计划有关），那么应该把这些行为计为 5 或 6。切不可分别对这些行为计分。

这种人：

1) 陈述意图但不采取具体行动：打算达到具体效果或影响，表示对名誉、地位、外貌等的关切，但没有采取任何具体行动。

2) 采取了单项行动去说服：在讨论或演示中运用直接说服法（如，运用理由、数据、其他人个人的兴趣；运用具体例子、直观教具、实际演示等）。没有作出明显改变去适应听众的兴趣和水平。

3) 采取了多项行动去说服：采取了两个或两个以上的步骤做说服工作，而没有就听众的水平或兴趣作必要的调节。包括演讲所需的详细数据准备，或在演讲或讨论中运用了两个或更多的不同理由或观点。

4) 对个人的行为或话语的影响有充分考虑：调节演讲或讨论内容以特别适应某种听众的兴趣和水平。对演讲者某种行为或某些细节对听众的影响有期待准备。或采取某种周密计划过的戏剧或非常行为以便达到某种特殊效果。对他人的反映有期待和准备。

5) 运用非直接影响：运用非直接影响的因果链：“由 A 到 B，再由 B 告诉 C 等等”。或采用两个步骤去影响，每一步骤适应不同的听众。运用专家或第三方施加影响。

6) 运用复杂的影响策略：有政治上的同盟，为某种观点建立“幕后”支持，为了

取得某种效果提供或保留某些信息，运用“群策技巧”去引导或指导一群人。

9. 收集信息 (INF):

由于潜在的好奇和愿望驱使想对某些事、人或问题有更多的了解。即采用超出惯例或需要的办法达此目的。可以包括“挖出”信息或强压出确切的信息；通过提出一系列问题去分析矛盾，或为将来更大的机会、零散信息采取对情况非集中式的“扫描”方法。（这人是否作出超常行为去索取信息？）

计算分析时切记：1级、2级和5级应该为被访者亲自所为，3级和4级可以是被访者指派下属所为，但给被访者记分。

这种人：

1) 喜问问题：直接问别人有哪些人在那儿，或谁能对情况解释得最清楚，如那些直接参与却不一定真正在场的人。运用可见信息，或咨询其它可及资源。

2) 亲自调查：亲自去调查某问题或某情况，而通常是不必这么做的。找到与问题最接近的人并寻问他们，问“到底发生了什么？”

3) 更深入地挖掘信息：提出一系列尖锐问题以找到情况或问题的根子，或找到根子里潜在的机会。请教那些不直接涉及问题的人，得到他们的观点，背景信息，经验等。对最开始的回答不满足，要挖出事发的真正原因。

4) 做研究：在有限的时间内做出系统的努力以求获得所需的数据或反馈，或从特殊的出处做深入的调查。或通过报纸，杂志，计算机寻找系统或其它资源做正式研究，可包括市场，财经，竞争者对手的研究。

5) 运用自己的惯常系统：已亲自建立了一个持续不断的系统或习惯以获得信息（这里走走，那里看看的方法，定期的非正式的会议，或对特定出版物扫描等）包括指定几个人做定期信息收集。

10. 主动性 (INT):

即①辨认出问题所在、辨认出障碍或机会

②在此基础上对现有的问题或将来的问题或机会采取行动。

因此，主动性可以理解为提前采取行动而不是简单地考虑将来怎么办？其时间范围包括已完成了的过去的或当前的任务并对未来的机会或问题所采取的行动。正式的战略计划不能算作此素质。（这人是否有前瞻性、能对未来的需求和机会作出反映？）

这种人：

1) 对目前的机会或问题进行处理:对现有的机会会有清醒的认识并采取行动，克服障碍解决现有问题，通常在一两天之内。

2) 遇在危机时有决断能力：在危机情况下能快速、决断地作出反映（而常见对策是等待，“研究”，希望问题会自行解决）。

3) 提前 1-3 个月采取行动：采取非常特殊的办法创造机会或减小潜在问题的发生（如新计划，特别安排的旅游等），这个行为发生在 1-3 个月的时间内。

4) 提前 4-12 个月采取行动：超前于任何其他人，能独道地预见某种机会或问题并为之作好准备。提前 4-12 个月采取行动去创造机会或避免将来的危机。

5) 提前一年以上采取行为：超前于任何其他人，能独道地提前 1-2 年或更多时间去创造机会或避免问题。

11. 诚实正直 (ING):

即一个人所行的与他所说的一致，即他或她“言行一致”，公开、直接地沟通自己的意图、观点和感觉。对把问题谈开、诚实持欢迎态度，即便是在与外方艰难地谈判之时。

计算分析时切记：所论叙的感觉必须与工作相关。对简单的抱怨或喜好等感觉，或人们的不尊重等不可记分。任何隐瞒事实、言行虚伪或与承诺相反的行为都可计分为 1 级频率。也就是说，这个素质可以有否定频率级别记分，且最大的否定级别可反映这人缺乏诚实正直的次数。（在与自己坚信的人生信条及价值观相冲突矛盾时这人是否能坚持正义？）

这种人：

1) 对于工作环境的态度坦诚：承认自己的否定想法（害怕，不安，畏惧等）或自己的错误。也许会所到如，“要与他访谈，我有点害怕”的话语。在不必要或甚至如能缄口不说对自己更好时仍能谈出自己的想法。

2) 所采取的行动与自己所相信的价值观一致：对得到信任感到自豪：“他们知道我会怎么做，我不会那么做的。”在与客户的关系中保持诚实：“我花了时间，确保每个人都诚实有德……即如有人让你做那种你觉得需考虑考虑的事，那么也许这就是不能做的事。”确保对他人提供同样的服务：“为了给说广东话的人提供最好服务，我招聘了一个会说广东话的人。”

3) 当为难或有阻力时仍能照自己所信服的价值观行事：公开承认自己所犯的错误。

即便可能会伤害老朋友仍要说出自己的观点：“我想直言讲实话，尽管这么做不容易，因为我们一直是好朋友，但这是改进部门工作的必要。

4) 基于所信仰的价值观所采取的行动可能会造成大损失或冒险：在交易中，确保绝无任何隐瞒，除该产品的优越性之外，还提及其成本价格或缺点，当得知一个人“滑头”又是很好的生产能手时，能决定不招聘之或解聘之。当工作压力造成某雇员工作业绩不佳时，可允许他休息一段再返岗位；或当自己卷入不认同的某些不道德的商业行为时，能敢于提出离职（放弃某产品或服务的工作等）。为了捍卫某信奉的价值，敢于对上级权势者提出挑战。

12. 人际理解能力（IU）：

即想去理解他人的愿望，是一种对非表达出或部分表达出的想法、感觉、关切点的准确认识与理解。此素质可测量出一个人对他人理解的深度和高度，可以包括跨文化敏感性的测量。（在无言无声的情况下，这人是否能知道别人在想什么，感觉怎样？）

这种人：

1)理解情感或内容：对现有情感或明显内容有所理解，但却不是两者都能理解。

2)理解情感及内容：对目前情感和明显内容都理解。

3)理解意义：对当前的、未表达出或表达将很拙劣的意义能理解：对当前未表达的思想、关切点或感觉能理解。或能让他人高兴地对说话者所期望的作出行动反映，即运用理解能力让其他人朝着你希望的方向行事。

4)理解深层意义：对他人潜在问题有所理解，理解某人持续的或长期的感觉、行为或者关切之原因。或能提供他人具体的优缺点来平衡某对象。

13. 组织意识（OA）：

一种理解和了解本公司或其它组织（客户组织，供货商组织等）权力关系的能力。包括能确认谁是真正的决策者、谁具有影响决策者能力的悟性，并能预见某一新事件或情况将如何影响公司的某些人、某些部门的能力。（这人是否对组织的政治和结构非常敏感？）

计算分析时切记：3级和4级指对某组织如何运作的透彻理解，5级指对某组织为什么要这么做并有些什么对内对外的影响有着充分理解。如对某组织能频繁使用影响力（IMP）素质，也就有充分理由在组织意识（OA）里计分。

这种人：

1) 理解正式结构:能分辨出或利用一个组织的正式结构或纵向结构、“命令链”、职位权力、规划和规定、标准操作流程等。

2) 理解非正式结构：理解（运用）非正式结构（确定关键角色，决策影响者等），当正式结构不能达到预期目的时可运用非正式结构的知识以助之。

3) 理解组织气候和文化：能辨认出一个组织非成文的限制性，即在某时或某情况下什么是可行的，什么是不可行的。能辨认出并运用企业文化和企业语言等以获得最佳效果。

4) 政府组织的政治：能理解、描述（或运用）某组织内（联盟内，对手之间）目前有效的权力和政治关系，对其组织影响力有清晰的估计。

5) 理解潜在的组织问题：能理解（并能解决）某组织内行为表现的原因或潜在的问题、机会或影响其组织的政治势力（例：目前市场趋势，人口变化，商业联盟的政策，能够影响市场机会的国家或历史问题等）。

14. 献身组织精神（OC）：

根据组织的需要、重要性及目标调节自己行为的能力和自愿度。与那些能提高组织目标或满足组织需要的行为相关。可表现为把组织的使命放在个人的喜好之上的行为。（这人能否与上级组织标准、需要及目标保持一致？）

计算分析时切记：一定要有认同公司、支持公司的主导思想才能计分。如没有此主导思想，其行为可认为与自己的兴趣和目标更相关。

这种人：

1) 有努力适应的行为：努力适应的行为包括穿着得体，尊重公司现行的做法和事情，做到公司所期望的。“这里的人穿着比较保守，我也跟着这么穿。”

2) 表现出忠诚的榜样：尊重并接受上级认为重要的事情，希望帮助他人把他们的工作做好，可能表示对公司有感情，或表示出对公司形象的关切。

3) 支持公司：表现出支持公司的使命和目标。为了达到公司的要求，适应公司的使命，做出一定的选择并理出事情的主次顺序。能与他人合作达到公司目标，公开表现出以公司使命为重的行为。

4) 为公司牺牲自己个人的利益：把公司的利益置于个人利益之上，包括牺牲自己的专业形象、嗜好和家庭。或为了整个公司的利益，在有损自己形象或有损本部门短期利益的情况下，仍能做出顾全大局的决定。

15. 关系建立 (RB):

能与人建立或保持友好、互利、良好的关系或关系网。(这人是否能主动去建立人际关系?)

计算分析时切记: 对大公司里的经理们, 关系建立素质可以是在其公司内产生, 并作为一个建立正式工作流程的辅助工具。对销售行业、高科技行业和研究型企业, 关系建立主要表现在企业外的事件中。

这种人:

1)能进行非正式接触:能与他人在工作环境之外进行非正式接触.包括就工作相关问题或孩子、运动、新闻等随意闲聊。

2)建立融洽关系: 能在朋友和熟人中建立或保持一个广泛的融洽圈。能与同行、客户或其它俱乐部、餐厅、体育界的朋友们保持友好的关系。

3)建立社交关系: 提到举行晚会、郊游或其它特殊聚会以改善或加强相互关系。包括邀请别人到家里或去别人家里聚会, 或积极参与现有的社交关系活动。

4)建立个人之间的友谊: 友谊的建立包括谈及个人的一些隐密以建立或保持融洽的关系。承认在取得某项业务目标时某位自己的朋友或熟人的贡献。

5)建立坚固的个人之间友谊: 其友谊的坚固性往往可通过某位朋友为了自己业务目标的顺利达到所给予的支持与帮助, 甚至代表自己所从事的业务推进工作。

16. 自信 (SCF):

一种自信有能力完成某项任务和采用某种有效手段完成任务或解决问题的信念。包括对自己能力的自信, 特别在问题难度加大时表现出对自己决定或判断的自信。(这人是否敢冒险接受任务或敢于提出与上级/有权势的人不同的意见?)

正向自信: 宽容独立有创见者, 对质量问题敢于反对。

反向自信: 缺乏明智的判断或不会掌握时机, 可以表现为傲慢, 不让人说话。如果影响到错误的判断不能计分。)

计算分析时切记: 4级和5级主要用于老板或处于“高级”位置的人, 一般不用于下属或同级人员身上。

这种人:

1)自信地表现自我: 工作不需督导, 外貌举止自信, 有较强表现自我欲望。

2)独立自主地行事: 尽管其他人不同意, 也不再征求意见便作出决定, 表现出某种

权威力量。

3)对自我能力颇为自信：视自己为专家，视自己为推动某事发生发展的主要动力或源头，认为自己比别人强，明确表示对自我判断的自信（但如果没有具体实例不能计分）。

4)选择挑战或矛盾：喜欢富于挑战性的工作。挑战能激起他的亢奋，希望寻求新的责任，当与管理层、与客户或其他人意见相左时能说出自己不同观点，且用礼貌的方式清晰、自信地陈述自己的观点。对矛盾的处理方法也一样。

5)选择特别富有挑战性的工作：对管理层或客户可以表现得直率甚至粗鲁，或心甘情愿地接受特别困难的任务（例如：对个人非常冒险的任务）“他们曾告诉我说这样做等于是事业自杀……但我知道我能扭转局势，所以我接受了这项任务。”

17. 领导能力（TL）：

即有意做一组人或一群人的领导。希望领导其他人。领导能力往往以一个正式的权威位置来体现，尽管不一定全是这样。“组”这里应该理解为广义的能有一个头领导的人群。注意与团队协作（TW）素质正相反。（这人是否能领导人们有效地在一起工作？）

计算分析时切记：领导能力与“权威”管理风格类似。1级到2级可反映出基本的“经理”角色，3级以上要求更有力度更强的领导。

这种人：

1)能有效的安排会议：明确会议议程、目标、控制时间、分配任务等。

2)确保人们得知必要信息：在领导位置上，确保人们知道哪些工作在进行，作了什么决定等，即便这些人不一定非知道这些消息不可。确保本组人掌握所有必要信息，解释做某项决定的理由。

3)增强团队的工作效率：作为领导能采用复杂的战略来提高团队的意气和工作效率（如利用招聘与解雇手段，团队任务分配，交叉训练等手段，如果清楚表述了要提高团队或进程的有效性，可计分为得到他们的支持）。或可包括建立团队精神的行为（参考LC）以提高团队工作效率。

4)关心本组形象：保护本组形象和名誉，确保本组的实际需求的满足：有所需的人才、资源及信息。

5)自认为是领导：确保其它人接受领导的使命、目标、工作安排、所创的气氛、说话声调和政策。“确立”好榜样以期好行为。保证本组任务的完成，确是一位有功的领导。

6)用激动人心的预见激励大家：具有真正的“领导气质”，能与下属沟通，用激动人心的预见鞭策大家，对团队的使命表现出极大的热情与献身精神。

18. 合作精神（TW）：

即愿意与他人合作，作为某团体的一份子去共同完成一项任务，与那种喜欢独立、竞争工作的人相反。这个素质如能起有效作用，其愿望应该是真切的。只有在对象是某团体、某群人的一员时，才能考虑合作精神。“团队”一词，跟领导能力（TL）素质的情况一样，是广义指以任务为主或进程为主的工作人群。（这人是否能促进自己所在团队的运作？）

计算分析时切记：这个素质强调一个团体成员的活动（而不是一个领导的活动）。例如，5级反映一个同行对他或她小组的支持，而不是反映一个领导如何管理一个小组的。

这种人：

1)合作：自觉自愿参与、支持团队决定，是一名“好队员”，能做好为他或她的那部分工作。作为团队一员，能够就工作进度、每人工作、或影响事件告诉其他伙伴，共享相关或有用信息。

2)表达对团队的正向期望：对他人的能力、应该贡献的方面等做出正向期待表示，用赞许的口气谈及团队成员，表现出理智及对他人智慧的尊重。

3)求助：真的看重他人的观点和才能，愿意向别人学习（包括下属和同级人员）。为了某项具体决定或计划能尽管向他们索取看法和观点。改善团队合作。

4)鼓励他人：公开称赞那些业绩好的人，鼓励并增强他们的形象，使他们自己也觉得不错、重要。

5)建立团队精神：主动营造友好气氛、道德标准和合作精神（举行晚会，聚会，创造集体形象）解决团队矛盾，保护/提高团队在外人眼里的声誉。

小结

1. 成就导向（ACH）

提示：是否考虑要满足并超过既定目标？为达所期好处肯冒一定风险？

2. 演绎思维（AT）

提示：这人是否理解因果关系链？

3. 归纳思维（CT）

提示：这人是否可看出事物的类比模式？把许多不相关的片段、事件归纳成有机的整体？创造出新方法看待事物？

4. 服务精神（CSO）

提示：这人是否能设身处地为顾客着想、行事？

5. 培养人才（DEV）

提示：这人是否具有长期培养人才的特点？（不仅只在技巧上）？

6. 监控能力（DIR）

提示：这人设立坚定的行为标准并指派人去完成之？

7. 灵活性（FLX）

提示：这人能否在需要的时候改变策略或放弃原定目标？

8. 影响能力（IMP）

提示：这人是否特意采用影响策略或战术？

9. 收集信息（INF）

提示：这人是否作出超常行为去索取信息？

10. 主动性（INT）

提示：这人是否有前瞻性、能对未来的需求和机会作出反映？

11. 诚实正直（ING）

提示：在与自己坚信的人生信条及价值观相冲突矛盾时这人是否能坚持正义？

12. 人际理解能力（IU）

提示：在无言无声的情况下，这人是否能知道别人在想什么，感觉怎样？

13. 组织意识（OA）

提示：这人是否对组织的政治和结构非常敏感？

14. 献身组织精神（OC）

提示：这人能否与上级组织标准、需要及目标保持一致？

15. 关系建立（RB）

提示：这人是否能主动去建立人际关系？

16. 自信（SCF）

提示：这人是否敢冒险接受任务或敢于提出与上级/有权势的人不同的意见？

17. 领导能力（TL）

提示：这人是否能领导人们有效地在一起工作？

18. 合作精神（TW）

提示：这人是否能促进自己所在团队的运作？

人力资源经理工作说明书

职位名称 (Position): 人力资源经理 (HRM)
部门 (Department): 职能 1 部

职务概念:

制订/修订公司人力资源管理体系, 合理开发人力资源, 规划员工成长历程, 提高工作效率。

关系 (Relationship)

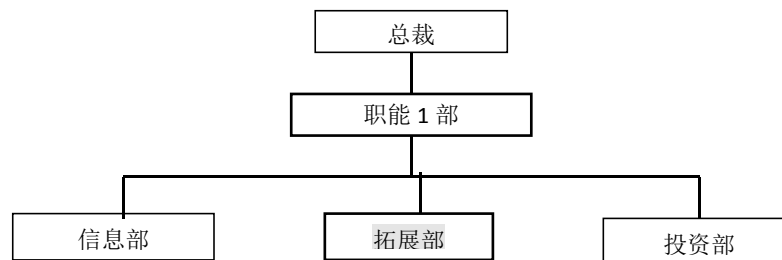
汇报给 (Report to): 总经理

直属下级 (Underling): 人事经理、培训经理等

内部关系 (Internal Relationship): 企划经理、市场部经理、拓展部经理等

外部关系 (External Relationship): 人才交流中心、社会保障局、省市政府相关部门、行业部门等

组织结构图 (Organization Chart): (本职位的上下级关系: 实线框表示; 协调关系: 虚线框表示)



工作职责 (Responsibilities):

- ✧ 研究适合公司发展要求的人力资源开发体系;
- ✧ 组织编写/修订公司人力资源管理办法, 评估办法的有效性;
- ✧ 组织拟订公司人力资源发展计划, 实施人力资源的招聘和裁减;
- ✧ 组织确定公司各部门岗位设置, 编写公司各部门职责、岗位职责;
- ✧ 组织开展绩效考评工作, 做好绩效考评记录; 拟订公司员工培训计划, 开展培训工作;
- ✧ 负责制订/修订人力资源工作流程, 修订各项管理办法;

- ✧ 负责拟订员工薪资调整方案，及时办理员工薪资；办理员工的奖惩、调动、职务的变更等手续；
- ✧ 负责办理员工日常福利、保险、人事档案资料的调档、托管等事项；
- ✧ 负责实施员工建议制度，维系与促进公司与员工的关系；
- ✧ 负责解决有关员工人事方面的法律纠纷，调查和处理员工的违纪与失职行为；
- ✧ 其它与人力资源工作相关的事项。

主要权力：

- ✧ 人事权力：对部门内部人员任职、晋升、降级等有建议权；
- ✧ 财务权力：对人力资源经费的支出方向等有建议权；
- ✧ 决策权力：对公司人力资源活动策划等有决策权/建议权。

必备能力和要求：

- ✧ 理工/管理类相关专业，本科以上学历，5年以上同类企业工作经验，英语良好；
- ✧ 具有出色的沟通技巧和管理能力，有建立、维护和发展人力资源管理体系的经验；
- ✧ 熟悉国家人事方面的法规、政策，为人正直，严于律己，责任心强，具有良好的保密意识；

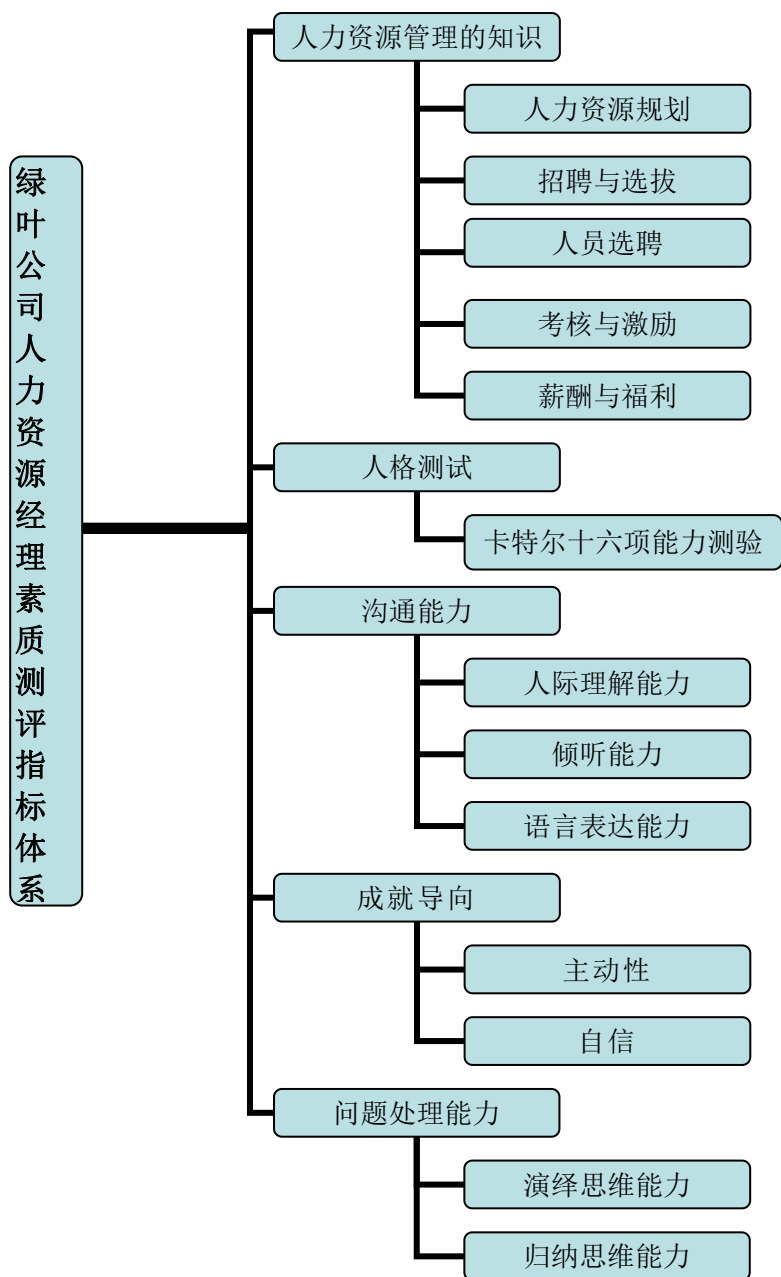
工作目标：

- ✧ 完善公司人力资源管理体系，保障公司人力资源供给，提高人力资源综合素质。

工作环境

- ✧ 工作场所：办公室
- ✧ 工作环境：舒适
- ✧ 危险性：无危险

人力资源经理的测评指标体系



指标和亚指标选取分析

在组织的管理中，实际上划分为两大范畴，一是人力资源的管理；二是生产力的配置和管理，或者称之为物质资源管理。人力资源管理负责人(经理或主管)肩负着对企业(或组织)人力资源构造与管理的重要职责，掌握着一半生产力要素的控制管理权(甚至是全部的，o 因为人力资源在某种意义上可以看作是企业(或组织)生存发展的第一资源)。因此，在这个意义上讲，选择什么样的人力资源管理工作的人员，是确保人力资源管理有效的重要因素。那么合格的人力资源经理所应具备的基本能力包括哪几个方面呢?我们认为，人力资源经理不仅应该掌握人力资源管理的知识，个要具备一些岗位需求的心理和人格特征，因此，我们选取了一下几个指标和亚指标对人力资源经理进行测评。

指标一：人力资源管理的知识和能力 我们通过以下五个亚指标反映这一指标：人力资源规划、招聘与选拔、人员选聘、考核与激励、薪酬与福利。

人力资源经理担负着制定公司人力资源的战略规划，研究适合公司发展的要求的人力资源开发体系的职责，因此，人力资源经理就必须具有人力资源规划管理的能力。

人力资源经理是具备专业技能的专家。根据工作说明书的要求，人力资源管理必须具备招聘、培训、组织设计、考核和激励、薪酬架构设计等专业的知识和技能，成为这个领域的专家，能够为你的客户、管理层和员工提供专业的建议和指导。这些专业技能要求对人力资源管理人员的自身素质提出了很高的要求，例如培训工作的完成就不能仅仅是依靠一些现成的书面材料就能完成的。它要求必须结合企业的相应岗位的个性化特点，进行有针对性的培训，使新员工在进入企业后的培训过程中，就能够初步了解自身将要面对的岗位新挑战，并做好最初的基本准备。如果仅仅认为人力资源在培训环节的责任就是按部就班地做计划、找老师、定场地、发通知那样简单，那就大错特错了。人力资源管理绝非简单的协调联络，而是要亲自担负其中的部分重要技能工作的完成，没有专家的素养，恐怕是难以胜任的。

指标二：人格测试 我们通过卡特尔十六项人格测试来反映这一指标。

我们通过卡特尔十六项人格测试来反映人力资源经理应具备的人格特征。采

用 16pf 人格测验，了解其性格面貌，进一步分析其情绪的稳定性、情绪控制能力和心理健康水平，作为一个管理人员，保持良好的情绪心理状态无论对管理绩效还是对其本人都是大有益处的。在企业中，如果说业务部门是对外的受气囊，那么 HR 就变成了公司内部的受气囊。HR 直接面对的是员工个人，人力资源经理要处理员工人事方面的法律纠纷，调查和处理员工的违纪与失职行为，包括员工的绩效考核、薪酬福利和培训等，其工作直接影响到员工的切身利益，也就必然成为了公司投诉最多、抱怨最多的部门。此外，HR 的工作成果一般是难以直接量化的，有时难以得到有关部门甚至公司高层的认可，但只要出现差错，则必然会受到多方的指责。优秀 HRM 必须具备较好的情绪调节、适应力和控制能力才能处理好上述情况，满怀激情地投入到新的工作中去。

指标三：沟通能力 这一指标下的亚指标为：人际理解能力、倾听能力和语言表达能力。

HR，顾名思义是和人打交道的，因此 HR 的沟通能力无疑是其工作能力中相当重要的组成部分。很强的亲和力就如同磁性能把优秀人才吸引到公司来；坦诚而让人信任的沟通能留住真正的人才；艺术性的沟通能化解公司内部诸多纠纷和矛盾，等等。因此，优秀的沟通能力对于优秀的 HR 来说是不可或缺的。

由工作说明书我们可以看出，人力资源经理的工作处处要与人打交道，从总经理、其他部门经理、员工到企业外部顾客和其他组织部门人员，人力资源经理要处理好各种人际关系，良好的沟通能力是一项基本的素质。人是敏感的动物，尤其是知识工作者，因此优秀 HR 的敏感性应较高，才能无微不至地关心员工，才能发现工作存在的各种问题，预见事物的发展趋势，因此，人力资源经理必须具备很高的敏感性和人际理解能力，能够敏锐和充分地理解员工和其行为。

在沟通的过程中，良好的倾听能力是必须的。能够站在说话者的立场上，不仅了解沟通的内容，还要运用对方的思维框架去理解信息，全面把握对方所要表达的信息内涵，这在与员工的沟通中显得更为重要。人力资源经理会经常处理员工的抱怨和牢骚，这时候，就要认真的倾听，让员工充分的表达内心的看法，充分理解员工的问题和要求，才能妥善处理员工关系，提高员工的工作满意度。

当然，语言是沟通的媒介，具备良好的语言表达能力，能让对方充分

理解自己的意思，准确表述一个观念，这是沟通所必须具备的。

指标四：成就导向 亚指标为：主动性和自信

成就导向指的是希望工作杰出或超出优秀标准。该指标很重要，我们通过主动性和自信心两个亚指标来反应。根据麦克利兰成就需要动机理论，成就导向在绩效获得的过程中起着极其重要的作用。

主动性反映的是个体面对问题，预测分析，积极主动的采取超前行动方案的能力。自信心指的是一种有自信完成某项任务和采用某种有效手段完成任务或解决问题的信念。包括对自己能力的自信，特别在问题难度加大时表现出对自己决定或判断的自信。对于人力资源部门来说，是公司投诉最多、抱怨最多的部门，人力资源经理的工作也是繁杂的。人力资源经理的工作，上到公司的发展战略的制定，下到人力资源部细小的工作，都必须仔细的考虑安排，因此，对于人力资源经理，必须具有较高的成就动机，具有较高的主动性和自信，才能够满怀激情的投入到每天的工作之中，在繁杂工作中不断地寻求适合公司发展的人力资源管理的策略，不断进行创新，促进整个公司人力资源体系的建立和完善。

指标五：问题处理能力 亚指标为：演绎思维能力和归纳思维能力

演绎思维能力，就是从普遍性的理论知识出发，去认识个别的、特殊的现象的一种逻辑推理方法和能力。归纳思维能力，是指从许多个别的事物中概括出一般性概念、原则或结论的思维方法和能力。

人力资源管理工作是复杂的，每天都会有很多问题出现。处理人力资源管理主要事务：人力资源规划、招聘与配置、培训与开发、绩效考核、薪酬福利管理和劳动关系管理，好友很多突发性的危机事件以及人力资源部门员工的个人情绪问题等，都需要人力资源经理指导或者亲自解决。同时，人力资源管理又有一些统一的处理方法和原则，这些方法和原则具有普遍的指导意义，人力资源管理相关的许多事务可以当作例行事务来处理。针对处理问题的方法和程序，我们从更深层次的思维方式角度来考察，从思维的能力来测评人力资源经理应该具备的问题处理能力。归纳和演绎反映了人们认识事物两条方向相反的思维途径，前者是从个别到一般的思维运动，后者是从一般到个别的思维运动。因此，我们选取这两种思维方式作为亚指标对问题处理能力进行测评。

人员素质测评工具选择

一、16pf 人格测验

1、测验目的与功能

(1) 目的

人格是稳定的、习惯化的思维方式和行为风格，它贯穿于人的整个心理，是人的独特性的整体写照。人格对于管理者来说上很重要的，它渗透到管理者的所有行为活动中，影响管理者的活动方式、风格和绩效。大量研究和实践表明：某些人格类型和管理活动有着特定的关系，它们对团体的贡献不同，所适宜的管理环境也不同。利用成熟的人格测验方法对管理者或应聘人员的人格类型进行诊断，可为人事安置、调整和合理利用人力资源提供建议。这正是本测验的使用目的所在。16PF 广泛用于人员的选拔和评定。

(2) 功能

从乐群性、敏锐性、稳定性、影响性、活泼性、规范性、交际性、情感性、怀疑性、想象性、隐秘性、自虑性、变革性、独立性、自律性、紧张性 16 个相对独立的人格（维度，又称维量）对人进行描绘，可以了解应试者在环境适应、专业成就和心理健康等方面的表现。在人事管理中，16PF 能够预测应试者的工作稳定性、工作效率和压力承受能力等。可广泛应用于心理咨询、人员选拔和职业指导的各个环节，为人事决策和人事诊断提供个人心理素质的参考依据。

2、测验的特点

本测验全称是 Catell 16 Personality Factor Test, 是美国伊利诺州立大学人格及能力研究所卡特尔（Catell）教授编制的。卡特尔根据自己的人格特质理论，运用因素分析方法编制了这一测验。卡特尔认为：人的行为之所以具有一致性和规律性就是因为每一个人都具有根源特质。为了测量 4500 个用来描述人类行为的词汇，从中选定 171 项特征名称，让大学生应用这些名称对同学进行行为评定，因素分析后最终得到 16 种人格特质。卡特尔认为这 16 种特质代表着人格组织的基本构成。

该测验是自陈量表，优点是高度结构化，实施简便，计分、解释都比较客观、容易。

使用 16pf 人格测验工具，不仅可以通过稳定性因素和忧虑性因素直接解释情绪的稳定性 and 自信心等因素，还可以依据有关量表的标准分推算的综合个性应用评价分，包括情绪心理状态健康者的人格因素、专注职业而有成就者的个性因素、富有发明创造能力者的人格因素、在新环境中成长力者的人格因素、事务管理能力较强者的性格因素这五项人格因素的应用估算分数，可以对受测者素质特征进行评价。

本测试的时间为一个小时。

二、动机测验

根据麦克利兰的成就需要理论，个人动机对绩效的取得有重要作用。

在本测试中，成就导向指标由自信心亚指标和主动性亚指标构成。其中自信心由 16PF 测试中的忧虑性因素进行考核，主动性亚指标由之通测评系统中的动机倾向测试考核，我们从中根据难度系数与题目形式进行选择，共得出 90 道单选题，总体难度为 0.3~0.5,预计用时三十分钟。

三、基本能力测验

1、人力资源管理知识和能力

我们在之通测评系统的试题库中，抽取 100 道单选题进行测试。试题的组成涵盖人力资源规划、招聘与选拔、人员选聘、考核与激励和薪酬福利，每项大约 20 道题，难度不等，主要为 0.3~0.7。通过这些试题，全面的反映受测者对于人力资源管理相关知识的掌握和理解，反映受测者对人力资源管理基本技能的掌握程度。

测评时间为 45 分钟。

2、沟通能力

我们在之通测评系统的试题库中，抽取 100 道单选题进行测试。试题的组成涵盖语言表达能力、人际理解能力和倾听能力。其中，语言能力测试题由 30 道单选题组成，难度系数为 0.3~0.5，人际理解能力测试题由 40 道单选题组成，难度系数为 0.3~0.5，倾听能力测试题由 30 道单选题组成，难度系数为 0.3~0.5。

测试时间为 30 分钟。

3、问题处理能力

我们通过 16pf 人格测验中有关量表的标准分推算的综合个性应用评价分，

来分析受测者的有关事务处理能力的人格因素，反映出受测者的问题处理能力。此外，我们在之通测评系统中选取 90 道单选题进行思维能力测验，其中，反应演绎思维能力和归纳思维能力的测试题各有 45 道，难度系数为 0.2~0.5。

测试时间为 30 分钟。

考核时间安排

该测试总共用时为 4 小时 15 分钟，我们预计通过一个完整的半天完成全部测试。

首先进行的是 16PF 人格测试，因为该测试用时较长，而且人格方面的测试受客观环境的影响较大，因此，为了能够准确的反应被测者的实际情况，我们决定将其放于第一个环节。

具体时间表：	13：30——14：30	16PF 测试
	14：30——14：40	休息时间
	14：40——15：10	动机测验
	15：10——15：20	休息时间
	15：20——16：05	人力资源管理知识和能力
	16：05——16：15	休息时间
	16：15——16：45	沟通能力测验
	16：45——17：00	休息时间
	17：00——17：45	问题处理能力测验