

Human Resource Management

人力资源管理

工商管理学院



第5章 员工甄选

本章要点

- 甄选的内涵及其作用
- 甄选的基本程序
- 甄选的影响因素
- 甄选的参考依据
- 甄选方法需要达到的标准
- 心理测试、面试、评价中心、履历分析等几种主要的甄选方法



本章主要内容

- 一、员工甄选概述
- 二、甄选的主要方法
- 三、面试



一、员工甄选概述

1. 甄选的概念、作用与程序
2. 甄选的影响因素与参考依据
3. 甄选的可靠性与有效性

二、甄选的主要方法

三、面试



一、员工甄选概述

1、甄选的概念、作用与程序

• 基本概念及内涵

甄
选

通过运用一定的工具和手段对已经招募到的求职者进行鉴别和考察，从而最终挑选出最符合组织需要的、最为恰当的职位空缺填补者的过程。

- 甄选的目的在于谋求职位与求职者的最优匹配
- 要关注求职者与空缺职位的客观标准之间的比较



• 甄选的作用



合适的、优秀的员工是确保组织战略目标达成的最根本保障



弥补甄选决策失误的代价可能极高



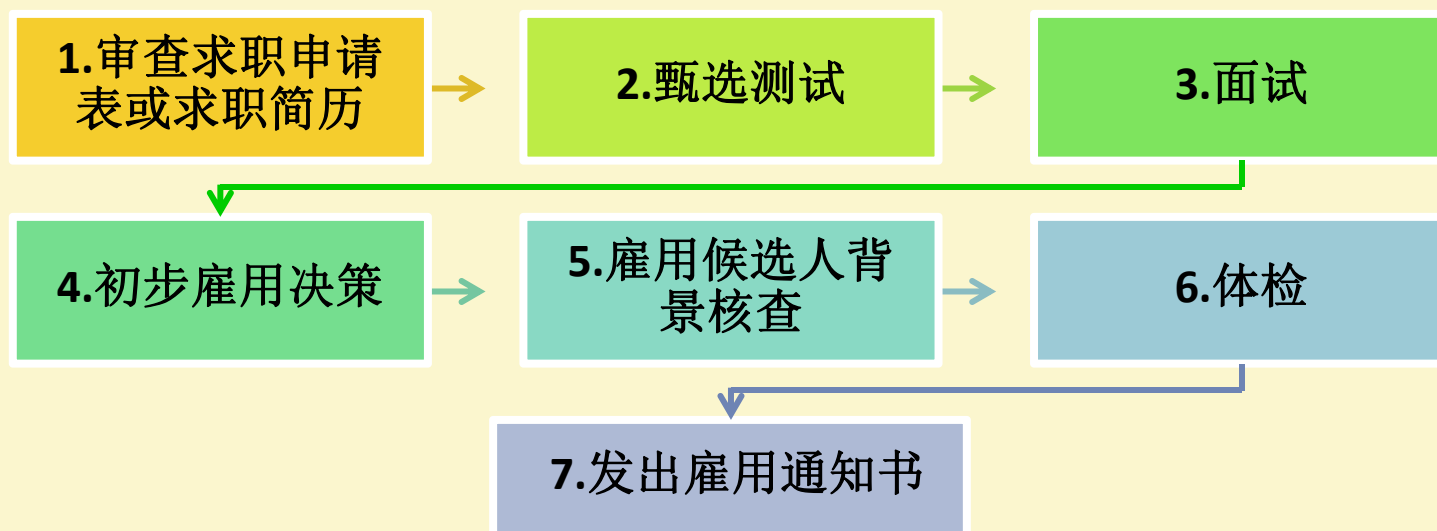
甄选决策失误可能会对员工本人造成伤害



一、员工甄选概述

1、甄选的概念

- 基本程序



- 所有甄选步骤并非千篇一律
- 并非所有组织都会完全采用所有步骤
- 许多组织也会发出不雇用通知书



一、员工甄选概述

2、甄选的影响因素与参考依据

• 影响因素

内部影响因素

组织特征

- 组织规模、复杂程度、技术更新速度等
- 涉及到甄选体系的设计与实施

组织的雇用偏好

- 组织对于从内部雇用职位空缺填补者的态度

外部影响因素

外部市场

- 当地劳动力市场的规模、构成以及便利性
- 甄选战略与劳动力供给相关

政府限制

- 政府规定与法律规定



一、员工甄选概述

2、甄选的影响因素与参考依据

• 参考依据

正规教育

- 完成工作所需要的知识、能力和态度的替代指标
- 教育程度高的个人的读写能力、数学能力等更强，优良绩效概率更高
- 某些专业领域工作必需

工作经验和历史绩效

- 对工作能力与工作态度进行预测的良好指标

身体特征

- 由职位特点决定，需证明与工作绩效相关
- 有出现歧视行为的法律风险

个人特征与人格类型

- 由职位与组织的特点决定，需证明与工作绩效相关
- 同样存在法律风险

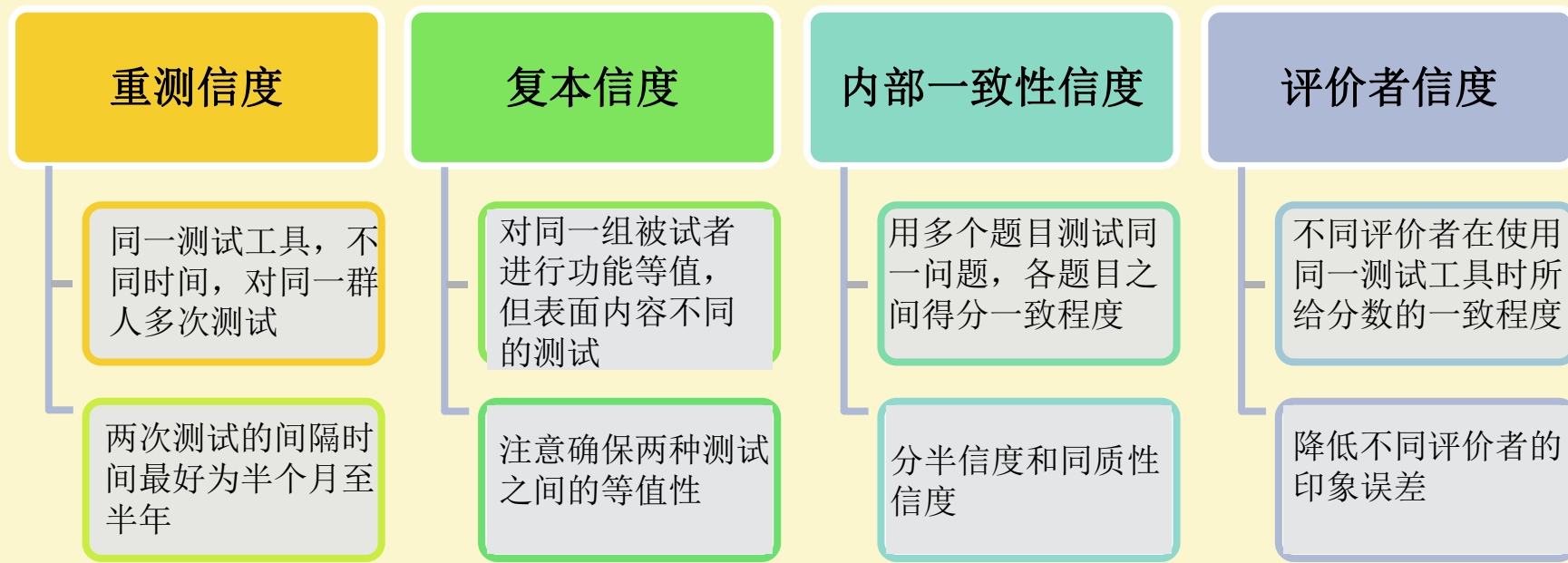


一、员工甄选概述

3、甄选的可靠性与有效性

- 信度

信度是指一种测试手段不受随机误差干扰的程度，又称测试的内部一致性程度或稳定性程度。





一、员工甄选概述

3、甄选方法的评价标准

- 效度

效度是指测试的有效性，反映了测试工具对其所要测量的内容或特质进行准确测量的程度。

测试内容能否代表所要测量的主题或特质？

内容效度

能否准确预测求职者未来的绩效结果？

效标效度

是否准确地测量了想要测量的抽象概念？

构想效度



一、员工甄选概述

二、甄选的主要方法

- 1.心理测试
- 2.成就测试
- 3.评价中心技术
- 4.履历分析及其他甄选技术

三、面试



二、甄选的主要方法

1、心理测试

- 能力测试

	重点测试对象	测试目的	测试方法
认知能力测试	语言理解能力	考察潜在语言能力	总体性的认知能力测试+单项的认知能力测试
	数量能力	考察数字敏感程度及运用数量分析技巧的能力	
	推理能力	考察逻辑能力	
运动和身体能力测试	心理运动能力测试	考察精神运动能力	单项测试
	身体能力测试	考察体力、身体灵活性	单项测试



二、甄选的主要方法

1、心理测试

• 人格测试

- 广义概念：个体所具有的能力、兴趣、态度、气质、性格等
- 狭义概念：个性中除了能力以外的其他部分
- 具有整体性、动态性和稳定性的特征

主要方法：

自陈量表法

评价量表法

投射法

常用的测试问卷：

大五人格

MBTI人格
类型测试

明尼苏达多相
人格问卷

16PF

加州心理
问卷



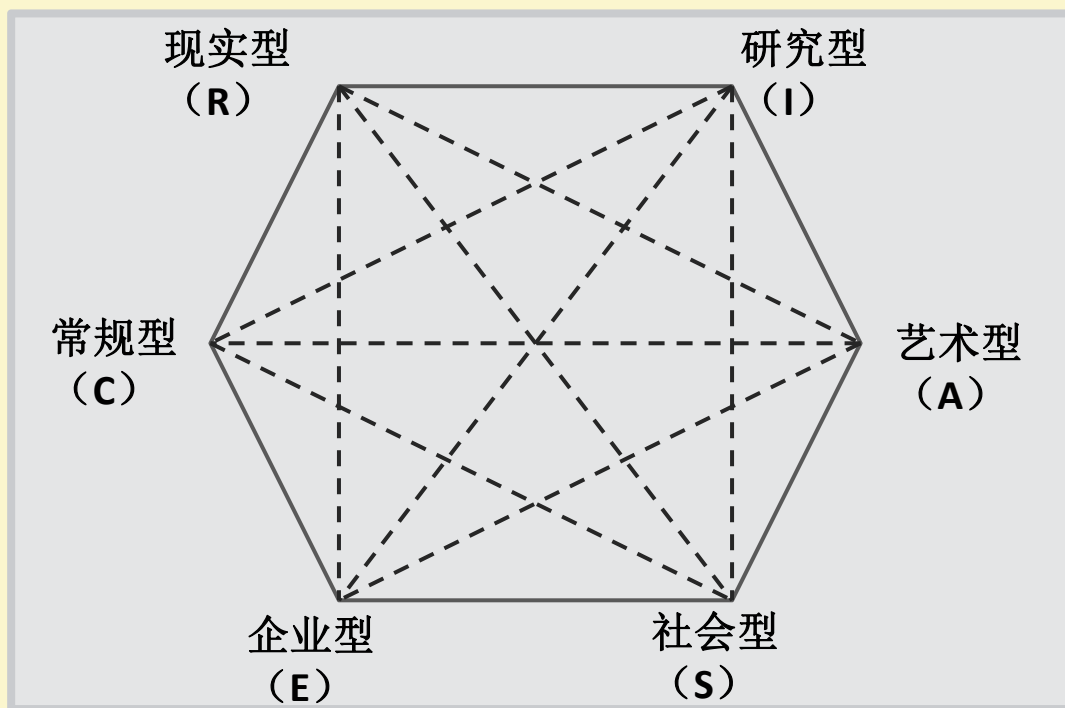
二、甄选的主要方法

1、心理测试

- 职业兴趣测试

约翰·霍兰德 (John Holland, 1929—)

- 1953年, 职业偏好量表
- 1969年, 自我指导搜索量表



- 哪两种职业兴趣的位置比较接近, 哪两种职业类型的相似点就越多。



二、甄选的主要方法

2、成就测试

- 通常是对接受了一定的教育或训练之后获得的成果进行测试
- 目的在于考察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知识或技能
- 通常包括**知识测试**和**工作样本测试**两种类型

成就测试和认知能力测试的异同：

	同	异
认知能力测试	• 测量对象都属于认知性特质	• 在接受教育或训练之前进行测试 • 预测一个人未来的可能表现 • 有较高的预测效度
成就测试	• 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	• 事后评估 • 评估一个人在接受教育或训练后的学习成果 • 注重内容效度



二、甄选的主要方法

2、成就测试

- 知识测试

概述

知识测试就是通常所说的**考试**，它所考察的是一个人在一定的领域中掌握的知识的广度和深度情况

01

类型

可划分为**综合知识测试**、**专业知识测试**、**外语测试**等各种不同类型

02

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
eg：我国公务员考录的笔试环节

03



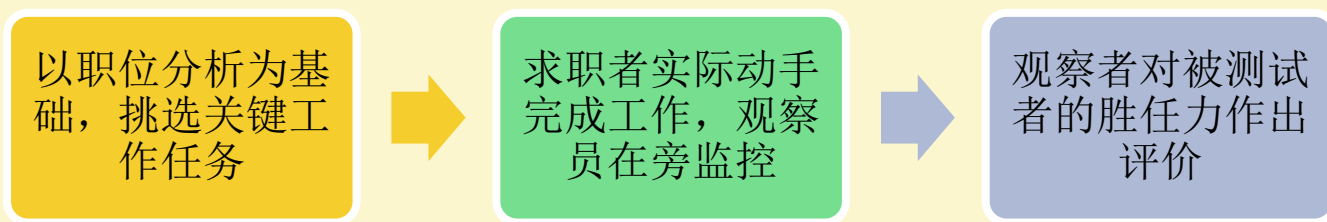
二、甄选的主要方法

2、工作样本测试

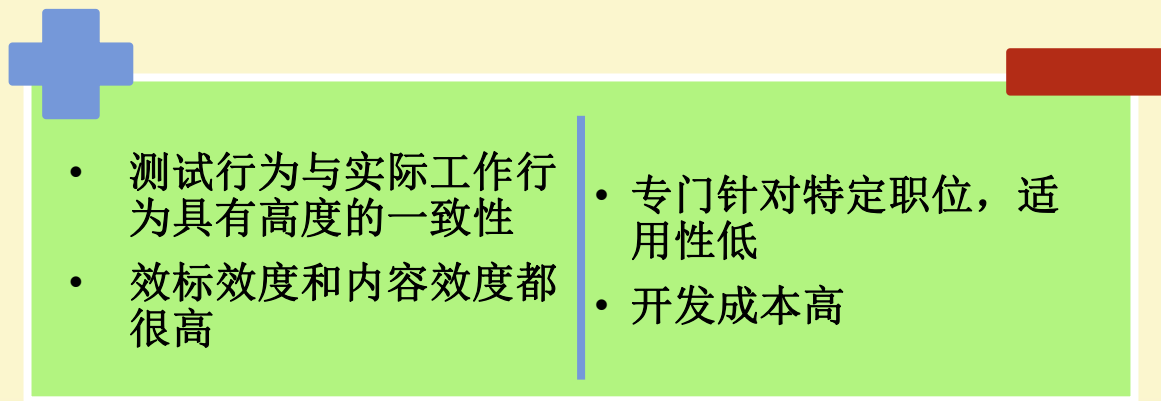
- 概念

工作样本测试： 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。

- 过程



- 优缺点





二、甄选的主要方法

3、评价中心技术

评价中心技术：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。与工作样本测试的不同之处在于，评价中心技术是用模拟工作任务来进行测试。

- 评价中心技术是**若干种不同的测试手段**综合运用**于管理类职位**候选人甄选的一**整套综合测试**

公文筐测试

面试

心理测试

角色扮演

无领导小组
讨论

主题演讲



二、甄选的主要方法

3、评价中心技术

- 公文筐测试

公文筐测试，也称公文处理测验。让求职者对组织管理人员在实际中所需要掌握和分析的资料进行情景模拟，对公文做抽象和集中的处理。

- 无领导小组讨论

无领导小组讨论，让求职者进行集体讨论，自由发言，不指定领导人。



- 角色扮演

角色扮演，让求职者扮演一位管理者或者员工，根据其对角色的认识或经验来进行相应的语言表达和行为展示。



二、甄选的主要方法

4、履历分析及其他甄选技术

- 履历分析

履历分析，又称资历分析或评价技术，它是通过对一个人的基本背景以及学习、工作、生活经历等与工作相关的履历性信息进行收集和分析，判断一个人对未来工作岗位的适应性以及预测其未来工作绩效等特征的一种人才测评方法。

- 最基本假设：一个人的行为具有一致性，即一个人过去的行为是对其未来行为进行预测的最佳依据。
- 对履历信息的要求：真实、全面、相关

- 诚实性测试

1

直接询问求职者是否有盗窃历史或与那些有过从企业盗窃经历的人合作

2

从侧面挖掘社会遵从性、责任心以及情绪稳定性等求职者的基本特性



一、员工甄选概述

二、甄选的主要方法

三、面试

1.面试的概念及其类型

2.改善面试效果的主要方法



三、面试

1、面试的概念及其类型

- 基本含义

面试，在特定的时间和特定的地点，发生在面试考官与被面试者之间的一个面对面的对话过程。

- 根据面试结构划分的面试类型

非结构化面试

不存在面试问题提纲或既定格式，对话自然、顺畅

结构化面试

根据预先确定的内容进行面试，标准问题标准答案

半结构化面试

介于非结构化面试和结构化面试之间



三、面试

1、面试的概念及其类型

- 根据面试组织结构划分的面试类型

单独面试

一对一面试，考官单独进行口头引导和询问

系列面试

顺序面试，对同一位被面试者进行多轮面试

小组面试

一组考官同一时间地点共同面试一位被面试者

集体面试

多位被面试者在同一时间地点共同接受面试

- 一些特殊的面试形式

- 压力面试

- 电话面试、视频面试以及人工智能面试



三、面试

2、改善面试效果的主要方法

采用情境化结构面试

- 遵循STAR原则（情境、任务、行动、结果）
- 以过去经验为依据/以未来情境作假设

面试前做好充分准备

- 安排好面试所需时间、场地和资料
- 认真阅读简历材料和职位说明书，准备好相关问题

系统培训面试考官

- 培训面试官的面试技巧，减少常见错误
- 明确面试官的职责，引导和控制的技巧，与不同类型被面试者打交道的方法，理解并避免面试评价中的各种偏差



小结

■ 甄选

- 目的在于谋求职位与求职者的最优匹配
- 完整的甄选程序包括简历筛选、甄选测试与面试、背景核查与体检、雇用或不雇用通知书的发放等
- 甄选过程必须在合法性的基础上保证良好的信度和效度

■ 甄选的方法

- 心理测试、工作样本测试、评价中心技术
- 面试是重要的甄选方法，按结构划分为非结构化面试、结构化面试、半结构化面试，按形式划分为单独面试、系列面试、小组面试、集体面试
- 情境化结构面试等可以改善面试效果