

- 甄选
- 发展
- 领导力

霍根甄选

基础

候选人甄选的深度解决方案

报告对象：John Doe

ID：HC243158

日期：2016-05-06

岗位名称：Hogan - Sales





简介

这是John Doe的雇用前评测报告。本报告分为几个不同的章节，以下将分别予以描述。

第一节 - 图表报告

霍根性格调查问卷 (HPI) 图表报告

本节提供了候选人的《霍根性格调查问卷》(HPI) 结果的图表报告。HPI 通过影响职业成功的七大著名性格特征来评估人员。

动机、价值观、偏好调查问卷 (MVPI) 图表报告

本节提供了候选人的《动机、价值观和偏好调查问卷》(MVPI) 结果的图表报告。MVPI 评价的是个人对公司文化的适合度；它表明了人们认为最令其满意的岗位、工作和环境的种类。

第二节 - 评测结果概述

雇用适合度

本节评述了候选人的评测结果，着重于该人能否在大多数工作环境中取得成功的一般性格特征。评述涵盖了该候选人对压力情景的反应，候选人会如何应付与某个岗位相关的任务，以及候选人在某个新岗位上会如何进行学习。

岗位适合度

本节从对某个特定岗位的适合度方面评述了候选人的评测结果。不同的性格特征对能否胜任不同的岗位具有重要的作用，而对能否胜任某一岗位具有重要作用的性格特征则可能会影响其在其他岗位上的表现。

组织适合度

本节从对某个特定组织的适合度方面评述了候选人的评测结果。由于每个组织都拥有不一样的文化，所以仅凭一个候选人适合某个特定岗位，并不能说明他/她就会适合该组织。

候选人适合度建议

本节针对该候选人适合贵组织岗位的程度提供了总体的建议。此建议是基于评测数据得出的。

候选人的面试风格

本节是概述候选人的面试风格。面试风格可能影响对一个候选人之职位适合度的评价。本节说明候选人的预期表现，以便最大限度降低面试技巧的影响。

第三节 - 结构化面试指南

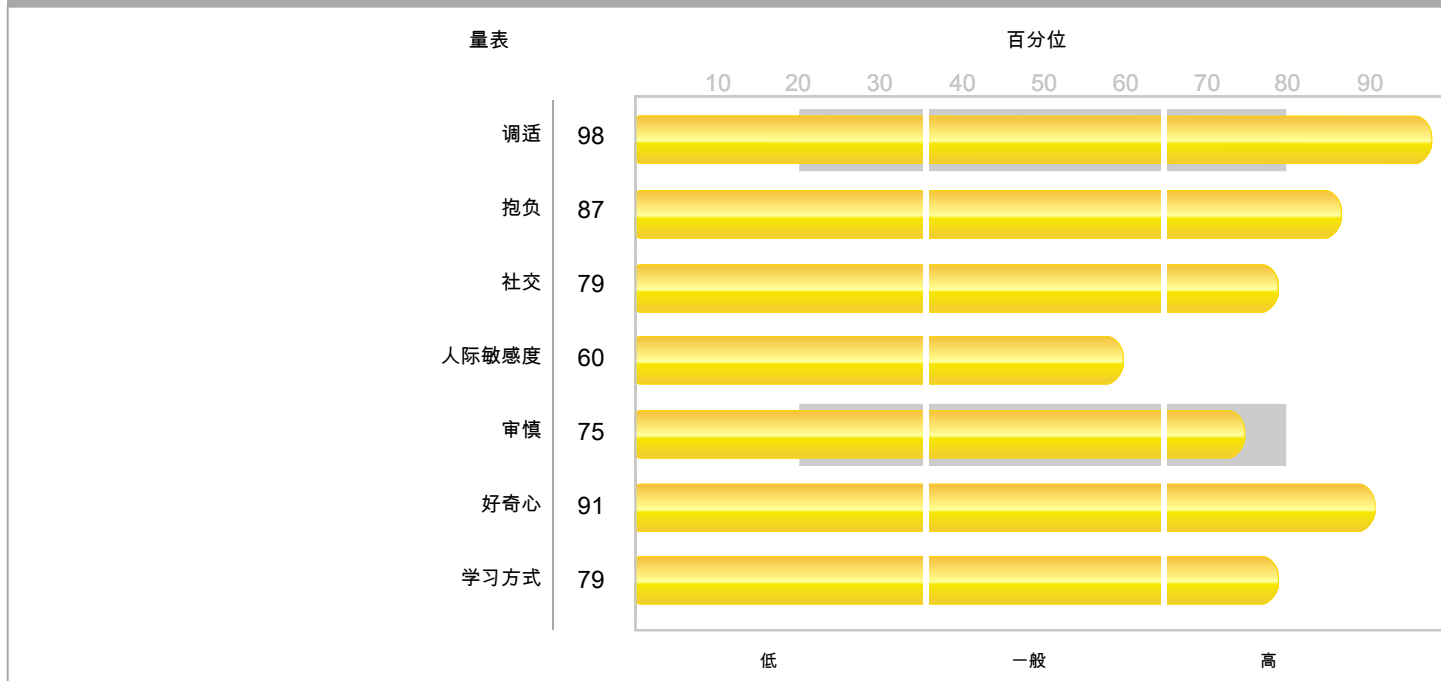
本节根据候选人的评测结果给出了一份结构化的面试指南。该面试指南是为了让招聘经理更好地理解评测结果，并使其能够针对与候选人是否适合岗位相关的某些重点关注方面进行深入探究。该指南还提供了一种系统的方法，用于利用评测和面试结果相结合的方式做出聘用决策。

第四节 - 候选人的总体评价

本节提供了一种将候选人的评测和面试结果结合起来形成总体评价的方法。您将能够由此做出更加明智的聘用决策。



图表报告 - 霍根性格调查问卷

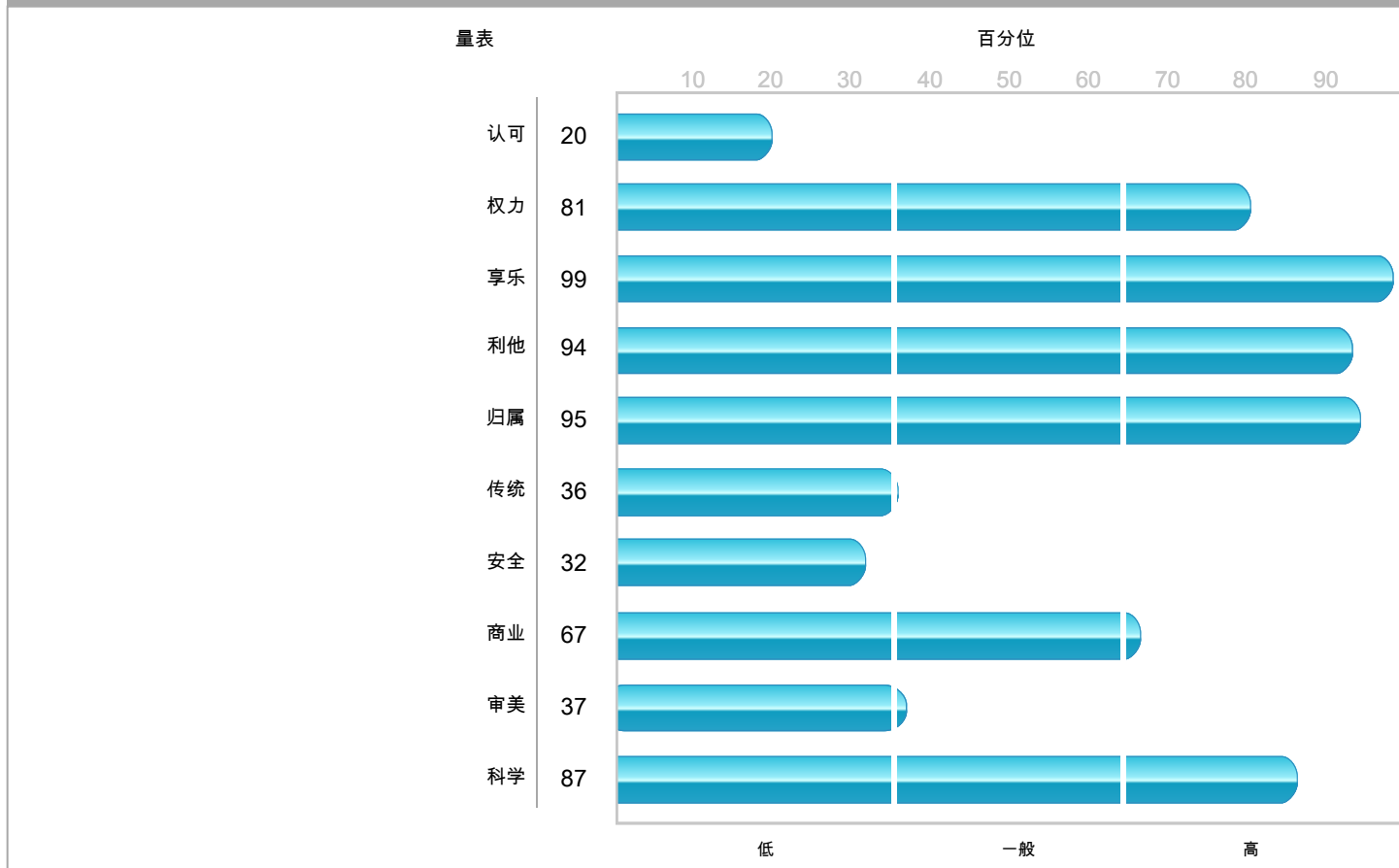


备注：带阴影条的量表已被确定为成功的重要因素。在标准范围内的得分会增加候选人的成功可能性。

- 调适** 反映一个人情绪镇定或情绪低落善变的程度。得分高者显得自信、开朗和乐观。得分低者显得紧张、急躁和消极。
- 抱负** 评价一个人的领导潜质和重视成就的程度。得分高者显得争强好胜、勤奋努力。得分低者显得不太自信，对进步更不感兴趣。
- 社交** 评测一个人表现社交自信的程度。得分高者显得外向、性格活泼。得分低者显得矜持、安静。
- 人际敏感度** 反映机智和敏锐度。得分高者显得友善、热情、招人喜欢。得分低者显得独立、坦率、直来直去。
- 审慎** 关于自控能力和谨慎勤勉。得分高者显得有条不紊、值得依赖、易于管理。得分低者显得率性、灵活多变。
- 好奇心** 反映一个人显得好奇、具有冒险精神和想象力的程度。得分高者倾向于头脑机智、富于幻想，但容易厌倦。得分低者倾向于务实、专注，能够集中精力。
- 学习方式** 反映一个人看重教育本身就是一种目的的程度。得分高者倾向于喜欢读书和学习。得分低者则不太喜欢正规的教育，而是更喜欢在岗位上从实践中学习。



图表报告 - 动机、价值观、偏好调查问卷



备注：带阴影条的量表已被确定为成功的重要因素。在标准范围内的得分会增加候选人的成功可能性。

- 认可** 关于得到他人认可的渴望，以及以寻求机会引人注目为导向的生活方式。
- 权力** 关于发挥影响力的渴望，以及以竞争和追求成就为特征的生活方式。
- 享乐** 关于对乐趣、花样和愉悦的追求，以及以饮食、旅行和娱乐为中心的生活方式。
- 利他** 希望帮助他人。生活方式围绕辅导、传授和改善更为不幸者的生活。
- 归属** 关于社会交往的欲望，以及以参与社交活动和接触他人为中心的生活方式。
- 传统** 关于对家庭、工作的投入，对权威的尊重，以及以传统和老式价值观为中心的生活方式。
- 安全** 关于对可预测性、结构、秩序的需求，以及以规避风险和最大限度减少差错为中心的生活方式。
- 商业** 关于对经济事务的兴趣，以及以薪资增加和财务规划为中心的生活方式。
- 审美** 关于素养，以及以艺术、音乐和时尚为中心的生活方式。
- 科学** 关于对科学感兴趣，喜欢技术以及更愿意凭借数据而不是直觉进行决策。



第二节 - 评测结果概述

雇用适合度 - 工作的总体适合度

John Doe通常泰然自若、自信满满，但也可能高估<他的>能力，对反馈视而不见。
<他>通常比较谨慎勤勉，认真遵守规则和程序，会收集必要的信息来做出明智的决策。John Doe倾向于注重成就，喜欢接受培训，会随时掌握业务和技术方面的最新发展动态。

岗位适合度 - 职位的适合度

John Doe

<先生>会倾向于在面对与销售职位相关的困难和压力时表现出异乎寻常的镇定、自信和开朗。他会轻松调整适应快节奏的销售环境，不会受到挫折、麻烦和意外客户需求的困扰。但他可能对客户需求没有强烈的紧迫感，且可能不太在意负面反馈。他会倾向于在销售职位上充满动力、注重目标、活力十足。因而他也会倾向于为自己设定很高的期望并努力去实现。他有时可能会与团队其他成员竞争，但他拥有必要的信心去完成雄心勃勃的销售目标。此外，他可能会在与客户保持友好关系和坦率直接的沟通之间进行权衡。他会愿意采用机智而又不失直接的方式处理可能影响销售业绩的问题，但可能偶尔会对那些不愿对客户或同事采取类似坚定立场的他人失去耐心。他会倾向于谨慎勤勉、刻苦努力，始终遵循政策和程序。他可能会很有计划性，做事井井有条。在同样的方面，他可能会抗拒变革，遇到模棱两可的销售情形会需要有人指引。他可能倾向于迷失在细枝末节之中，让规则妨碍到客户的满意度。此外，他可能会非常平易近人、外向、开朗，且会轻松地与新客户开始建立关系。虽然他可能会在销售电话中非常健谈，但却可能抢其他客户的话头，不能很好地聆听，且有点儿不专心。

候选人的优势

- 会在要求严苛或模棱两可的销售环境中镇定自若、不易激动
- 能够轻松调整适应大负荷或快节奏的销售环境
- 独立且以行动为导向的销售人员，极少需要他人指导
- 动力十足、雄心勃勃；努力完成富有挑战性的销售目标
- 能够自如地应对冲突，且通常能够巧妙化解冲突
- 在与客户和同事互动时友好但又率直
- 客户可能会认为他专业、可靠、值得信赖
- 会以任务为导向，擅于处理细节，且会对客户和潜在客户全程跟进
- 可能会轻松地与新客户建立关系
- 会卓越地处理公开销售情形，如客户会议、公开招待和行业展会

候选人应当关注的方面

- 可能会高估自己的销售能力或销售挑战，且也许会表现出缺乏紧迫感
- 可能会对批评和负面反馈置之不理
- 可能会以不利于工作效率的方式与下属或团队成员进行竞争
- 他的过度自信可能会导致他不自量力
- 偶尔可能会对他人的沟通风格不耐烦
- 有时可能需要更加巧妙地传递负面信息
- 可能需要结构设计才能发挥作用，且可能会强烈抵触变革
- 可能会非常呆板生硬地对待规则和政策
- 可能会倾向于过度喜欢社交，且不会很好地聆听
- 可能不会坚持完成单独的任务，如录入销售数据或随时完成日常文书工作



组织适合度 - 文化的适合度

前一节详细描述了 John Doe

<先生>在销售角色中取得成功的潜力，而组织适合度一节则会深入分析候选人的内在动机及对特定销售文化的适合度。霍根的研究表明，销售文化一般可沿着商业、归属、认可和/或权力这四个维度中的一个或多个进行分类。此外，当候选人的动机/动力与销售组织的文化匹配时，他们就可能会在销售职位上取得更大的成功。由于组织文化不尽相同，候选人并无必要在所有四个维度上都得到高分；只需考虑那些会定义本组织特定销售文化的维度即可。下面列出了 John Doe

<先生>在四个维度的表现概述。商业：他的动机可能会来自能让

归属：他可能会因有机会结交、团结他人并成为团队的一员而获得动力，因此可能会更喜欢关系型销售。一种让他必须“单飞”或独自工作的销售角色可能不会太适合他。

认可：以公开表彰他的成绩作为奖励不会对他有激励作用。实际上，如果过分关注他的成绩，他反而可能会避免出现在聚光灯下。相反，他可能会更喜欢整个团队一起分享荣誉的销售环境。他可能不会有动力去担任那些迫使他成为大家关注中心的职位，如地位很高的销售角色。

权力：他对竞争、成绩和胜利的强烈渴望会驱动其提高销售业绩。由于他的竞争渴望，他很可能会希望随时了解他的销售数额与团队中其他销售人员相比是怎么样的。他可能不会适合在一个晋升机会很少甚至没有的组织内工作。

总体候选人建议

基于评测结果并对照为贵公司创建的岗位特定特征，John Doe对该职位的总体适合度为：



No Fit



Medium Fit



High Fit

候选人的面试风格

下表提示了 John Doe 可能会在面试期间如何表现。

面试风格	低	中	高
情绪表现 得分低的候选人可能表现出紧张不安；而得分高者则可能表现出镇定和放松。			X
友善 关系 得分低的候选人可能显得安静，甚至羞涩；而得分高者则可能显得健谈而又随和。			X
关系建立 得分低的候选人可能表现出更富于挑战和特立独行；而得分高者则可能显得和蔼可亲、善于逢迎。		X	



第三节 - 结构化面试指南

第 1 部分 - 面试 (雇用适合度)

这些有关雇用适合度的问题重点是评测管理Doe<先生>的难易程度。问题源自“评测报告 - 雇用适合度”部分。

量表 - 问题	考察内容
<p>调适 请例举您保持头脑清醒的能力是如何影响某件事情的成功和失败的。</p> <p>备注：</p>	<p>在充满压力的情景中保持镇定，避免情绪化反应，并从过往的错误中汲取教训的能力。</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> 问题评级： 低 中 高 </div>
<p>审慎 请描述一种您必须在规定的日期之前或一个规定的时间期限内完成一项任务的情景。</p> <p>备注：</p>	<p>践行承诺并坚持到底，在规定的时间内高质量地完成某项工作或任务的能力。</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> 问题评级： 低 中 高 </div>
<p>学习方式 请例举您是如何随时了解与您的岗位有关的业务和技术方面最新发展动态的。</p> <p>备注：</p>	<p>是否愿意为了更有效地履行岗位职责而获取与本行业和本公司具体相关的知识。</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> 问题评级： 低 中 高 </div>
雇用适合度评级	
存在明显的问题或担忧，即使经过辅导和培养也可能出现管理困难。	有一些潜在的管理困难，可通过辅导和培养予以克服。
基于其压力处理能力、可依赖性和学习意愿，该候选人会比较容易管理。	



第 2 部分 - 面试 (岗位适合度)

有关岗位适合度的问题重点是评测Doe<先生>履行岗位职责的能力。问题源自“评测报告 - 岗位适合度”部分。

量表 - 问题

考察内容

抱负

请例举您认为自己已经做好晋升准备但却没有出现或得到晋升机会的一个岗位情形。您把自己的精力转向了哪里？您是如何保持动力继续做好本职工作的？该情形的最终结局是什么？

答案显示的是在不能立即得到晋升或新职位的情况下仍将精力集中于手头工作的能力。

备注：

问题评级：		
低	中	高

抱负

请例举一个您担任过的没有任何晋升机会的岗位。您是如何仍有动力出色完成自己的工作的？

答案揭示的是在得不到晋升是仍保持工作高效、专注且动力十足的能力。

备注：

问题评级：		
低	中	高

人际敏感度

请例举一次您为了达成交易而不得不与客户进行艰苦的价格谈判的时候。请描述您采用的方法以及所导致的最终结局。

答案展现的是为了达成交易不是简单地在价格上做出让步，而是采取坚定但又不失老练的方式的能力。

备注：

问题评级：		
低	中	高

审慎

请例举一次您“临时”拟定的解决方案保证了一项重大交易的成功，而您意识到要是采取“照本宣科”的方法可能会失败的时候。在这种情况下是什么对您的成功起到了特别的促进作用？

答案展现的是以灵活思路应对销售机会的成功率。

备注：

问题评级：		
低	中	高

岗位适合度评级		
成功履行岗位职责的示例不佳或缺失。	有一些与成功履行岗位职责相关的正面示例。	在与成功履行岗位职责相关的每个方面都有具体的正面示例。



第 3 部分 - 面试 (组织适合度)

有关组织适合度的问题重点是评测John Doe对组织的价值观和文化的适合度。问题源自“评测报告 - 组织适合度”部分。

量表 - 问题	考察内容						
<p>商业 请告诉我一次您做出的决策是强调关注客户的最佳利益而不是关注盈利指标或经济利益的时候。是什么影响了您的决策？</p> <p>备注：</p>	<p>答案展现的是候选人在适当时选择人际问题重于盈利问题的能力。深入探究那些能够表明他们的决策有正当理由的细节（即他们是否挽救了一家宝贵的客户关系？）。</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td colspan="3">问题评级：</td> </tr> <tr> <td>低</td> <td>中</td> <td>高</td> </tr> </table>	问题评级：			低	中	高
问题评级：							
低	中	高					
<p>商业 请给我例举一次您太过关注能否成交而没有重视客户的实际需要的时候。您是怎么补救该情形的？</p> <p>备注：</p>	<p>答案表明，该候选人已经从过去的错误中学会在人员和盈利之间进行权衡，且会知道将来应如何找到平衡点。</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td colspan="3">问题评级：</td> </tr> <tr> <td>低</td> <td>中</td> <td>高</td> </tr> </table>	问题评级：			低	中	高
问题评级：							
低	中	高					
<p>归属 在与客户打交道时，您如何在希望建立友谊与只是建立一种更直接的业务关系之间进行权衡？您更喜欢哪种方法？</p> <p>备注：</p>	<p>答案揭示的是候选人不管是否希望被客户接受，都与对方保持一种稳固工作能力。</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td colspan="3">问题评级：</td> </tr> <tr> <td>低</td> <td>中</td> <td>高</td> </tr> </table>	问题评级：			低	中	高
问题评级：							
低	中	高					
<p>认可 请例举一次您因销售成功而得到公开表彰的时候。您认为拥有正式的员工奖励计划有多么重要？</p> <p>备注：</p>	<p>答案表明候选人知道如何以及何时去表彰他人的成绩以达到最大的激励效果。深入探究个人对奖励的价值观与贵组织现有的奖励结构之间的匹配度。</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td colspan="3">问题评级：</td> </tr> <tr> <td>低</td> <td>中</td> <td>高</td> </tr> </table>	问题评级：			低	中	高
问题评级：							
低	中	高					
组织适合度评级							
成功履行岗位职责的示例不佳或缺失。	有一些与成功履行岗位职责相关的正面示例。	在与成功履行岗位职责相关的每个方面都有具体的正面示例。					



第 3 部分 - 面试 (职位适合度)

使用此部分面试指南就某一空缺职位的特定要求进行相关的提问。这些问题可能涉及从某一特定组织单元所特有的具体要求到履行该岗位基本职能所需的技术技能的不同方面。

问题 :		
问题 :		
问题 :		
问题 :		
职位适合度评级		
与职位适合度相关的行为示例不佳或缺失。	有一些与职位适合度相关的正面行为示例。	有与职位适合度相关的具体而又正面的行为示例。



第四节 - John Doe的总体评价

第 4 部分旨在评价候选人胜任该空缺职位的可能性。完成第 A、B 和 C 三个步骤，以做出最终的聘用决策。

A. 审核面试结果

将您在第三节给出的评级以在相应方框内画 (X) 的方式记录到下面的表格中，并注明您对候选人表现的评注。

面试方面	低	中	高	评注
雇用适合度				
岗位适合度				
组织适合度				
职位适合度				

基于您的面试评级，对候选人的总体成功可能性予以评价。

成功可能性 (面试)	
— 1= 低	几个方面的适合度较低，表明对候选人成功的可能性颇为 担忧。
— 2= 中	大多数方面的适合度为中到高，仅对候选人的成功可能性有些许担忧。
— 3= 高	所有方面的适合度均为中到高，表明候选人具有很高的成功可能性。



B. 审核评测结果

下面是候选人所得到的表明在该职位上取得成功之可能性的评测评级。

成功可能性 (评测)	
<input checked="" type="radio"/> 1= 低	候选人在主要量表方面未达到标准，表明成功的可能性较低。
<input type="radio"/> 3= 中	候选人在主要量表方面达到了标准，表明成功的可能性适中。
<input type="radio"/> 5= 高	候选人几乎在所有主要量表方面均达到了标准，表明成功的可能性较高。

C. 聘用决策

考虑到您拥有的此候选人的所有信息 (简历、培训与经验、评测结果、面试结果)，与您曾见过的此职位 (或其他类似职位) 的其他候选人相比，您会给予此候选人怎样的评级？

对照候选人		
<input type="radio"/> 1= 低	我曾见过的最差候选人之一。会降低我们的标准。	
<input type="radio"/> 2= 中	一个可以接受的候选人。	
<input type="radio"/> 3= 高	我曾见过的最佳候选人之一。会提高我们的标准。	
考虑到所有信息，您是否会向此候选人发出该职位的邀约？		<input type="radio"/> 是 <input type="radio"/> 否
说明您所给评级的总体理据。		

John Doe的基础雇用评测报告到此结束。