
目 录

第一章 任职资格测评技术与工具

第一节 任职资格测评——目标导向	3
第二节 任职资格测评——衡量标准	6
第三节 任职资格测评——体系建立	13
第四节 任职资格测评——实施程序	19

第二章 财务主管基本素质测评

ZGCP - CW - 001 经营管理能力测评	27
ZGCP - CW - 002 钱财智商测评	35
ZGCP - CW - 003 财运目标测评	38
ZGCP - CW - 004 数理推理能力测评	40
ZGCP - CW - 005 诚实指数测评	54
ZGCP - CW - 006 风险意识测评	59
ZGCP - CW - 007 经商能力测评	63
ZGCP - CW - 008 炒股能力测评	70
ZGCP - CW - 009 应变能力测评	74
ZGCP - CW - 010 判断力测评	79

第三章 财务主管工作能力测评

ZGCP - CW - 011	方针管理能力测评	85
ZGCP - CW - 012	影响与促进决策能力测评	88
ZGCP - CW - 013	决策信息提供能力测评	91
ZGCP - CW - 014	组织及文化建设能力测评	94
ZGCP - CW - 015	财务监控及评估工作能力测评	97
ZGCP - CW - 016	财务工作计划制定能力测评	99
ZGCP - CW - 017	财务工作计划组织实施能力测评	102
ZGCP - CW - 018	内部沟通协调能力测评	105
ZGCP - CW - 019	外部沟通协调能力测评	108
ZGCP - CW - 020	现有资源管理能力测评	111
ZGCP - CW - 021	工作环境管理能力测评	113
ZGCP - CW - 022	财务工作流程的制定、实施和优化能力 测评	116
ZGCP - CW - 023	自身绩效提升能力测评	119
ZGCP - CW - 024	帮助下属绩效提升能力测评	121

第一章

任职资格测评技术与工具

第一节 任职资格测评——目标导向

Point 核心要点

任职资格测评的目标,是推动组织各级管理人员不断地提高自己岗位上的实际工作能力,以适应管理工作和组织发展的需要。它是组织推进管理工作规范、管理者职业化,从而提高工作绩效的重要手段。

一、任职资格测评的定义

所谓测评,即测量和评定。人员素质测量是用多种测量技术和统计方法对人员所进行的描述,通常用数字表示;人员素质评定则是按照这些描述来确定素质的价值,对素质进行客观地衡量。例如,某人的工作效率测量得分为60分,60分就是对他工作效率的客观描述。根据评定标准,60分属于“良好”级,那么,良好就是其素质的价值。

人才素质测评,是指通过多种方法对人才品德、智力、技能、知识、经验的一种评价活动。即通过对人的知识水平、能力、个性特征、职业倾向和发展潜力等方面的素质,根据岗位要求及企业组织特性,采用履历评判、答卷考试、心理测验、面试、情景模拟、评价中心技术、观察评定、业绩考核等多种手段进行综合测评。

对于组织而言,人员素质测评还包括企业的测评制度,即对哪些人员进行测评的规定(如对征募候选人的规定、管理人员选拔对象的规定)、测评哪些指标内容(知识、技能、气质、管理风格等)、测评结果的解释系统,以及本企业的参照系统和决策标准。

任职资格测评则是以职位为中心的人员素质测评,它以职位分析为测试的前提,根据职位分析的结果,譬如职位所需要的资格、条

件、能力、岗位规范来确定所需要测试的心理素质、智能素质。如果职位需要较高创造力和高深的专业技能,就可以对人员进行非专业能力与专业能力的测试。而某一职位不需要这两项能力,则可以不测试这两项能力,而测试这一职位需要的素质条件。

二、任职资格测评的目的

没有无用的人,只有放错位置的人。只有了解某个员工能够做什么以及倾向于做什么,明确某个职位需要哪些知识技能基础,以及要求从业者有怎样的精神面貌素质,才能判定某个员工与某个职位相符的程度。

通过人员任职资格测评,不仅可了解其能力与职位要求相符的程度,同时也可了解其工作动机、性格气质特点等与职位发展的匹配性,实现人与事的科学配置,从而消除这些人事配置中的弊端。有助于“人尽其才,才尽其用”。总之,组织通过任职资格测评可达到如下目的:

- 实现人职匹配,以最小的投入确保组织内部人力资源的合理配置,提高生产力;合适的人用在合适的位置上”。
- 使所录用的人都能胜任工作并对所从事的工作感到满意,减少人员流动给企业带来的损失。
- 减少人员初始培训与能力开发的开支,将由于人员问题而引起的损失降到最低点。
- 为后备管理者队伍建设提供参考依据,使企业有足够的储备来保障组织的稳定性。
- 促进管理者在实际工作中不断改进管理行为,提高工作绩效。
- 培养高素质的职业经理人队伍,以便满足企业高速发展的需要。
- 通过测评面谈发现管理工作中的问题,上、下级共同分析研讨解决。
- 为晋升、薪酬等人力资源管理工作提供重要依据。

- 树立有效培训和自我学习的标杆 ,以资格标准不断牵引员工终身学习、不断改进 ,保持企业的持续性发展。

三、任职资格测评的应用

任职资格从横向分类纵向分级 ,将对人的资格要求清晰化 ,并与工作要求对应 ,为人力资源的管理体系奠定基础 ,提高工作效率、规范工作行为 ,推动企业的职业化进程。

1. 招聘

按对应资格要求对人员进行分类、分级考核。通过对应聘人员的基本素质、应聘人员的岗位胜任力评价、聘用的选择性排序、被聘人员的发展使用建议等进行测评 ,易于人员定位 ,提高招聘效率。

2. 培训

针对不同资格的人员分别进行达标辅导培训 ,再开发培训 ,使培训更有针对性 ,与工作联系更密切。

3. 薪酬

资格与职位匹配决定员工的薪酬范围 ,使薪酬激励更具实效。

4. 人员选拔

经考核认证后可获相应资格 ,企业可从有资格的人选中选拔高级专业 /技术人员或管理人员。

5. 考核评估

通过对岗位人员的胜任力考察 ,基本素质与发展等潜能测评 ,有效地实施考核。

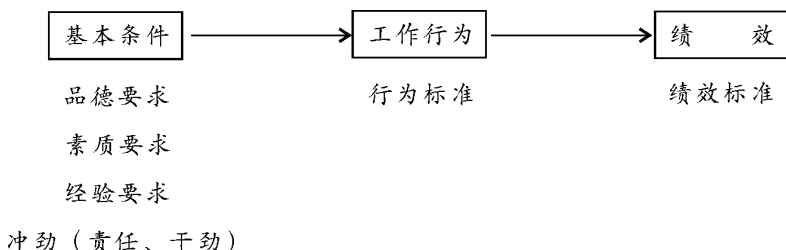
6. 员工职业生涯设计

通过对员工能力及心理认知状况、人才基本素质及发展潜能测评 ,并加以培训与辅导 ,提出人才辅导 ,提出人才使用建议 ,可以使员工明确自己的发展方向 ,将员工发展与公司发展相结合。

第二节 任职资格测评——衡量标准

Point 核心要点

基本条件是员工承担某项工作的基本要求。工作行为即工作过程中的表现,它是员工取得工作绩效的基础,也是不断改进的重点。工作绩效是员工能力的最终体现。



一、品德要求

诚实正直:在与自己坚信的人生信条及价值观相冲突、矛盾时仍能坚持组织原则,言行一致。

廉洁奉公:一切遵从组织的规章制度,不因私利/私欲影响自己所从事的工作。

二、素质要求

成功的管理人员都应具备一些基本素质和特殊能力,尤其是在当今复杂的企业内外环境中,对企业管理人员有了更高的要求。

下面介绍一些国内外学者研究的成果,以供参考。

1. 美国企业管理协会的研究成果

美国企业管理协会用了5年的时间,对4000名经理进行了研

究 ,从中选出了 1812 名最成功的经理 ,发现成功的经理应具备的一些素质 :

(1)企业家的特征

- 工作效率高。
- 有主动进取心(主动地推动工作)。

(2)才智上的能力

• 逻辑思维能力很强(能很有条理地分析每一件事情的前因后果)。

• 富有创造性(不断地产生新的概念 ,发明和建立新的管理制度)。

- 有判断力(对上述概念进行判断 ,找出各种规律性)。

(3)人际关系的能力

- 有较强的自信心(知道应该做什么 ,而且要做好)。
- 能辅助他人。
- 为他人榜样。
- 善于使用个人权力。
- 利用交谈做工作。
- 善于动员集体的力量。
- 建立和谐的人群关系(关心下属 ,甚至关心其家庭生活)。
- 乐观。
- 善于到员工中去体验(和大家一起干)。

(4)成熟的个性

- 有自制力(有自觉性 ,能控制自己的情绪)。
- 主动果断(能在思考后 ,当机立断作出决定)。
- 客观(能听取各种意见)。
- 有正确的自我批评意识。
- 勤俭艰苦和具有灵活性。

(5)品格方面

- 有判断力、进取心 ,谨慎而有耐心地从从事紧急任务的处理。
- 热心地接受并研究新技术 ,具有创造进取的发展精神。

• 有很强的组织能力 ;但应该切记 ,本身仅是居于一种服务公仆的地位 ,而非发号施令的主人。

• 知人善任。

• 对下属要表现坚定、明智、信任并富有同情心。

• 对所属人员 ,应评估其才能 ,因才任用 ,以发挥其最大潜力 ,必要时施以适当的训练 ,以提高其水平。

(6) 知识方面

• 具有普通常识 ,如法律、社会、心理、统计等方面的基本知识。

• 具有专门的知识 ,包括会计、人事、财务、生产、销售等方面的理论与实务的知识。

(7) 态度方面

• 具备管理人员应有的态度 ,诸如公平、正直、廉洁、守法、冷静、客观、和蔼、亲切、细心、谦虚、诚恳、勤劳等。

• 以身作则 ,以争取下属的信赖与支持 ,树立良好的风气。

2. 我国企业管理研究成果

我国企业管理研究者认为成功的企业家应具备 12 种能力 :

(1) 恪尽岗位及计划的能力

• 在工作上和非工作上 ,为达到目标 ,习惯于面对困难和解决困难。

• 尽可能避免个人的偏见和冲突 ,以免影响工作。

• 如果做错 ,会承认错误以及从中吸取教训。

• 敢于面对问题并努力去解决它 ,而不让它持续地困扰自己。

• 有私人问题时 ,仍能集中精力工作。

• 有紧急事情发生时 ,能不惊不慌 ,平心静气地去解决它。

(2) 计划能力

• 在工作上和非工作上 ,会从事长远规划的设计。

• 对于工作 ,至少在一个星期以前就筹划完善 ,知道做什么和如何做。

• 熟悉计划的技巧和计划的评核术。

• 当被指定从事某一专门工程时 ,在开始动工之前 ,能详尽地

规划工作方法。

- 常常在规定时间内完成工作。

(3) 组织的能力

- 在工作中,为实现更大目标,有指派他人工作的经验。
- 能了解工作部门的组成方式、协调作业、报告系统。
- 各成员的职责及主要负责人的控制幅度。
- 熟悉组织的基本原理以及目前管理上组织的形态如何变化。
- 对整个公司或企业的组成有明确地了解。

(4) 控制的能力

- 知道本部门的报告系统如何运行。
- 知道整个单位的报告制度如何运行。
- 会将自己的工作划分为几个部分,并为每一部分建立标准。
- 能定期检查工作绩效。
- 知道资料处理如何进行以及它在本工作部门所占的地位。
- 有提醒自己在一定时间内完成工作的习惯。

(5) 口头表达能力

- 陈述问题时,对方能正确地知道你的意思。
- 当表达很重要的事情时,能清晰地表明你的目标。
- 能够让新同事听懂如何从事交付给他的工作。
- 听他人说话时,能集中精神。

(6) 文字表达能力

- 对于比较复杂的问题,能写出内容详细的报告。
- 工作之外经常写作。
- 写作时,对文章的语法、逻辑性、清晰程度、说服力、可读性有

信心。

(7) 把握整体目标的能力

- 知道自己的工作对组织整体目标的贡献。
- 知道其他部门在整个组织上的功能。
- 知道其他部门在整个组织上的相互关系。
- 肯让你的上级知道会影响部门绩效的一些事情。

-
- 当其他人员协助改进你的工作或部门时 ,你会与他们合作。
 - 当有分外工作时 ,会心甘情愿去做。

(8) 领导能力

- 其他同事也偶尔向你请教问题。
- 当批评别人时 ,你的评语是建设性的。
- 有最好的办法激励部门内和你共事的同仁更努力地工作。
- 当其他人有特殊成就时 ,能赞扬他们。
- 如果对某项工作能做得更好 ,仍愿意分派给别人做。
- 与你的同事相处得很好。

(9) 决策能力

- 作决策时 ,能运用系统方法。
- 面对决策 ,心中没有畏惧。
- 敢于接受决策的责任。
- 所从事的许多困难决策 ,至少多半属正确。

(10) 创造能力

- 当听到其他的创新时 ,能举一反三地尝试“移植”到自己的工作上。
- 在工作上和非工作上 ,常常在想用更好的办法来做事。
- 面对困难而又一时找不到确切的办法时 ,经常能提出创造性的见解。

(11) 主动能力

- 在目前的工作上 ,工作的方法大部分是自己选择的。
- 能随时主动工作 ,而不是被要求、被指挥时才做。
- 工作碰到困难时 ,在求助上级之前 ,先尝试自己解决。
- 开会时 ,热心参与。
- 努力做到“今日事今日毕”。

(12) 适应能力

- 当碰到与你的意见或计划相反的见解时 ,仍愿意倾听别人的反对意见。
- 对可能影响你的工作的新趋势保持警觉。

- 会承认错误而改变对其他观念、方法及人的看法。
- 会试着去了解‘渐进求变’的优点而尽力去求其实现。
- 处理问题时,能不受‘先入为主’的观念的影响。
- 受批评时,认为那是学习、改进的机会。

三、行为标准

管理人员任职资格行为标准是指在管理工作、领域工作活动的成功行为,不同级别的管理者有其相应的行为标准,在实施测评时往往以这些行为标准来衡量。

四、经验要求

不同的岗位有不同的经验要求,不同级别的岗位也有不同的经验要求标准。下面简单介绍不同级别管理人员的经验要求。

1. 基层管理人员

- (1) 3 年以上该专业/技术工作基层工作经验。
- (2) 本部门副职工作半年以上。
- (3) 至少管理过同一类专业或技术人员。

2. 中层管理人员

- (1) 5 年以上工作经验,含 3 年管理经验。
- (2) 其中相关领域 2~3 年工作经验,含基层工作经验 1~2 年。
- (3) 本系统主要业务部门负责人 2 年以上经验或职能部门 2 年以上副职经验。

(4) 所管理的下属至少有两类人员(三级管理者、专业/技术人员),管理跨度为直接下属 6 人以上,或含间接下属 50 人以上。

3. 高层管理人员

- (1) 7 年以上相关工作经验。
- (2) 至少一种××主业务大部门负责人 2 年以上工作经验或职能大部门负责人 2 年以上工作经验。
- (3) 曾管理过多种业务,下属类型包括管理者、技术/专业人员,操作人员等各类人员。

(4)跨部门的工作经验。

五、绩效要求

- 年度工作目标达成度。
- 年度工作目标完成效果。

第三节 任职资格测评——体系建立

Point 核心要点

任职资格测评指标体系解决的是测评中测什么的问题。伴随着测评指标的体系设计要求,每个指标应达到什么标准,即建立测评的统一尺度,以便对任职人员进行准确合理的比较和决策。

一、任职资格测评指标体系的设计

1. 任职资格测评指标体系建立的基础

任职资格测评指标体系的设计一般是先分析被测评客体的结构,找出所有值得测评的因素,然后根据测评目的与职位要求进行筛选。

所谓职务分析,是指对各类人员所从事的工作内容、性质、责任、环境以及完成这些工作各类人员所应具备的条件进行研究和分析,了解和掌握各类人员的工作特点、工作性质和应该注意的问题,以及各类人员胜任本职工作所应具备的能力、知识、技能等。例如,对工人的工作来说,作职务分析时,就要分析工作本身所用的机器、设备、工具、原材料、时间和动作;分析工人的资格,就要分析他的学历、经验、技能、体格及健康等;分析工作对工人的影响,如灾伤事故、出勤等;以及该工作和其他工作的联系,该工作与工作条件的关系。

职务分析主要由两部分内容组成:一是职务说明,二是对人员的要求。

测评的目的就是依据企业发展战略和竞争的要求去寻找企业需要的、能够产生绩效的、具有核心专业与技能的员工。

素质测评指标体系就是建立在上述基础上,设计出各职位的素

质特征。同时,该指标体系应着眼于能够产生绩效的员工的素质特征分析,应考虑到本企业的企业文化、管理哲学、领导风格等企业特色,从而建立起素质模型。

2. 指标体系的要素组成成分

根据人员素质的构成,可以把各类素质测评的要素指标设计为:

(1) 身体素质:

- 健康(有无家族遗传疾病、体质)。
- 体力(耐力、爆发力、速度)。
- 精力(疲劳感、活力)。
- 机体灵敏性(手臂肌肉运动的灵活性、手眼配合的灵巧性)。
- 感知能力(视力、听力、味觉、直觉等能力)。

(2) 品德素质:

- 职业道德(法律规范、职业要求、职业纪律)。
- 社会道德(尊老爱幼、爱护公共财物、遵守社会公德)。
- 政治道德(权力意识、公仆意识、民主意识)。

(3) 心理素质:价值观、兴趣、追求、注意力、气质、性格等。

(4) 智能素质:

- 科学智能素质(专业能力即反映专业、学科特点的能力与非专业能力如智力、创造力)。
- 社会智能素质(社会活动能力、社会适应能力、与人沟通能力、团队协作精神等)。

3. 任职资格测评指标体系的设计原则

(1) 针对性原则

由于各类岗位的工作性质、特点、环境、专业技术不同,选择的测评指标也应有所不同。因此,在人员素质测评指标体系的编制时,要针对测评的目的和对象来选择相应的指标,充分体现所测评对象的特点。如测评对象是财务,其测评指标除了应具备的基本要素之外,还应具备一些特殊要素如经商能力、忠诚度等。如测评对象是广告设计人员,其特殊指标有创新能力、空间想像能力等。

(2) 明确性原则

明确性原则是指每个测评指标内容要明确、直观、合理。一个测评指标只能有一个明确的测评内容,不能模棱两可,含糊不清。如测评指标“表达能力”就不明确,它没有一个明确的测评内容,不知道指的是语言表达能力还是文字表达能力。所以,在进行“表达能力”测评时,应该区别语言表达能力和文字表达能力。否则就会出现模糊不清的现象。

(3) 科学性原则

测评指标体系应以心理学、管理学、领导科学、人才学等科学原理为依据,运用科学的方法,结合我国企业测评的经验来确定。

(4) 创新原则

测评指标体系应建立在我国传统人事考核的经验和国外的考核实践的基础上,吸收其合理部分,并有所创新和发展。另外,测评指标体系还应体现新时期我国人事管理的新要求。

(5) 精练性原则

任职资格测评指标体系要体现少而精的思想,把不能反映素质测评特点的指标和重复的指标进行删除,把最具有代表性、最能反映人员素质测评的指标提取出来,从而使测评指标体系的内容既完整又精练。

4. 确定测评指标的步骤

(1) 工作分析

根据测评目的,对被测对象的工作内容、性质、责任、环境以及完成这些工作所应具备的条件等进行研究和分析,从而了解各类人员所应具备的能力、知识、技能等,初步确定出素质测评指标。

(2) 理论验证

依据人员素质测评的基本原理和理论基础,对设计的素质测评指标进行论证,使其具有一定的科学依据。

(3) 指标调查

根据工作分析所确定的指标,运用测评指标体系的设计方法,进行指标调查,以确定测评指标体系。

(4) 测评修订

在进行指标调查时,往往将几种方法结合起来使用,使指标体系更加准确、完善、可靠。

为了使确定好的指标更趋合理,还应对其进行修订。修订分为两个方面:

- 测评前修订。通过专家调查法,将所确定的指标提交领导、学术权威或专家会议,征求意见,修改、补充、完善测评指标的内容。
- 测评后修订。根据测评实践的结果,确定哪些测评指标是必要的,哪些测评指标是可以省略和简化的。

5. 测评指标体系的设计方法

确立任职资格测评的要素内容并把它转化为可操作的指标过程,称为测评要素内容的标准化过程。在这一过程中最为重要的是建构方法。主要的方法有:工作分析法、素质结构分析法、榜样分析法、培训目标概括分析法、价值分析法、历史概括法、文献查阅法、头脑风暴法、调查咨询法、覆盖筛选法、胜任特征法、高绩效素质分析法等。

二、指标权重的确定

1. 配分

任职资格测评指标体系确定之后,并不等于整个测评标准体系已确立,还需要对其进行量化,即配分的加权。

所谓配分,就是把一定数量的总分按照一定的法则分派到不同层次的测评指标上的过程。

配分有如下几种形式:

(1)经验配分法。即依据配分者自己的经验进行主观配分,包括等额配分和不等额配分。其中,等额配分,就是把总分等量平摊到每个测评指标上;不等额配分,由于每个测评指标在素质测评中所起的作用不同,而把总分有区别地分配到指标体系的各个部分上。

(2)层次分析法。建立在职务分析的基础上,采用层次分析法或模糊数学综合评判法求出每个测评指标的权重系数,然后把总分与权重系数相乘,即得到最后的配分。

(3) 统计分析法。它是建立在测评结果基础上的一种方法,适用于区分性素质测评。其操作程序是:先把测评指标分成“等值”的多个单位点,设为 $\sum S_i$,然后统计每一个测评指标中所包含的单位点总数,设为 S ,则该测评指标应分配总分的 $\frac{S}{\sum_{i=1}^n S_i}$ ($i=1, 2, \dots, n$, n 为标准体系中所要配分的部分总数)。

2. 加权

加权是依据测评指标中各个指标相对总体的不同“分量”赋予不同的百分数,以区分测评指标在总体中的重要性。加权方法有以下常见几种:

(1) 经验加权法。它是加权者依据自己的经验权衡每个测评指标的轻重直接加权。

(2) 专家估计法。这种方法是先聘请一些专家,让他们各自独立地对测评指标体系加权,然后对每个测评指标进行统计,取其平均值作为权重系数。这种方法比经验加权法可靠些,也比较简便;但如果大家意见比较分散,则权重系数效果较差。

(3) 比较加权法。此方法是以同级测评指标中重要程度最小的那个为基础,其他指标与之比较,作出是它多少倍的重要程度的判断,然后进行归一化处理,即得到各个测评指标的权重系数。

(4) 德尔菲咨询法。这种方法是反复分发专家咨询表的形式,让每位专家独立地就每个测评指标属于“很重要”、“重要”、“一般”、“不重要”的哪一种作出判断,然后将专家意见集中作统计处理。这样通过 n 轮反复比较后,一般可以得到较为一致的权重系数。

(5) 层次分析法。又称 lp 方法,是测评领域中应用得十分广泛的一种实用方法。操作步骤是:

- 针对测评指标中同一层次的各个测评指标,运用两两比较的方法,建立判断矩阵。
- 类似对偶比较法求出每个测评指标的权重系数。
- 对权重系数进行一致性检验,并删除不合格的测评指标。
- 进行综合运算,得出各测评指标相对整个体系的权重。

三、应注意的问题

在建立人员素质测评标准指标体系的过程中 ,还应注意以下事项 :

- 测评指标和标准的制定 ,要与具体的工作性质、职位特点挂钩。也就是说 ,用于测评公务员的素质标准不能直接用于测评企业人员 ,用于测评技术人员的素质标准不能直接用于测评管理人员 ,反之亦然。

- 测评指标和标准的设计 ,应当具有可比性 ,使指标、等级标准各自区分开。应当具有典型性 ,使之有代表性地反映现实中的职位特点。比如 ,下列测评指标的可比性就很低 :指挥能力、领导能力、驾驭能力、控制能力。其意义就有大同小异之分。

在测评标准指标分析中 ,应尽量减少套话、空话 ,使说明指标等级的术语明确、实际、典型。

- 引进测评机构的测评系统时 ,在应用之前 ,必须针对本企业的实际情况和员工所处的环境事先进行调查研究 ,并根据企业测评目标进行测评系统指标体系的修正和调整。

第四节 任职资格测评——实施程序

Point 核心要点

科学的素质测评除有一个科学的素质测评系统外,还必须借助一个科学的实施过程。遵循科学的素质测评实施程序将有助于测评的开展,有助于测评的合理性、有效性。

一、准备阶段

1. 收集必要的资料

在实施素质测评之前,必须掌握测评过程中所需的相关资料和数据,使用不同的测评方法和测评不同的对象就应该有与之相应的不同资料,再加上个体素质的隐蔽性,情况更是如此。否则,就有可能导致测评的中断或结果的盲目性。例如,使用观察判断法对员工进行测评,事先应对该员工的某一方面情况有所了解,再进行针对性的观察才能取得较好的效果。

2. 选择测评人员

测评人员的质量和数量对整个测评工作起着举足轻重的作用。合理的人员分配和人数的确定,能使测评的标准指标体系发挥预定的效用,达到最佳效果。

测评人员应具备以下条件:

- (1) 坚持原则,公正不移。
- (2) 有主见,善于独立思考。
- (3) 有一定的实际工作经验,尤其是在测评方面的工作经验。
- (4) 具有一定的文化水平。
- (5) 有事业心,不怕得罪人。
- (6) 作风正派,办事公道。

(7)了解测评标准的准确含义及要点。

(8)被测评人自检结果的应用。

(9)面谈提问等测评方法。

(10)了解判断是否达标的准则。

(11)制定改进计划的方法。

在测评小组中,由于人员的知识和素质参差不齐,而且各种素质测评的方法都具有相当的技巧和微妙性。所以,就必须对小组成员加以培训,使之了解熟悉并掌握各种方法和相关的知识,尽量避免个人感情因素对测评工作的干扰。

3. 测评方案的设计

测评方案的内容主要有被测对象、素质测评的要素指标和标准指标体系的确定、测评人员的选择、测评方法的选择及测评工具的选定等。

(1)被测评岗位及对象的确定。

由于被测评岗位及对象和测评目的的不同,所采用的要素指标和标准指标也不同。这样,测评工作就显得相当复杂。被测对象的确定依据企业的人力资源供需预测而得的职位空缺以及企业发展要求而定。

(2)设计任职资格测评的要素指标与标准指标体系。

根据企业已建立的标准指标体系与选定的被测对象,考虑当时的具体要求,对指标体系进行一定修正和调整,使之符合职位的要求和测评的目的。这项工作关系到测评工作的成功与否,应引起高度地重视。

(3)选择恰当的测评方法及测评工具,突出各种测评方法的实施步骤以及适用的条件、对象和测评目的。

二、实施阶段

测评的实施阶段是测评小组对被测评对象进行测评以获取个体素质数据的过程。它是整个测评过程的核心。

测评的实施阶段包括测评前的动员、测评时间和环境的选择以

及测评的具体操作。测评操作程序包括从测评指导到实际测评,直至回收测评数据的整个过程。

1. 测评指导

测评指导是在测评具体操作之前,由测评主持人向全体测评人员报告测评目的和填表说明,明确数据保密等事宜,目的是使测评人员能正确地填写任职资格测评表,消除顾虑,客观准确地对被测评对象进行测评。任职资格测评表一般包括以下内容:

- (1) 人员素质测评的目的。
- (2) 强调测评与测验的不同。
- (3) 填表前的准备工作和填表要求。
- (4) 举例说明填写要求。
- (5) 测评结果保密和处理。

2. 具体操作

测评时,测评人员可采用单独操作或对比操作的方式进行测评。

(1) 单独操作,是测评人员在对某一被测评对象全部测评指标完成以后,再对另一对象进行测评,直到测评完全部被测评对象为止。

(2) 对比操作,首先是把所有被测评对象进行分组,然后把某一组的指标,根据相应的测评标准体系的内容,采用对比的方式,对组内每个被测评对象进行对比测评,直到所有指标完成后,才对下一组的被测评对象采用相同的操作方法。

3. 回收测评数据

测评完的数据,要由测评主持人统一进行回收。如果是集中测评,测评主持人应把收集到的全部数据当众进行封装,减少被测人员的顾虑。如果不是采用集中测评的方式,在发出测评表格时,要发给每位被测人员一个信袋。测评完的数据,由每位被测人员自己进行封装,之后再交给测评主持人。回收测评数据一定要按照回收测评数据的程序 and 规定进行。否则,将影响被测人员的积极性。

三、评价阶段

经过测评的具体操作得到被测人员的素质测评数据后,接下来

就要对此数据进行分析、评价,得出测评结果,以供有关部门使用。

1. 测评结果的效度

所谓效度,是指测评结果对所测素质反映的真实程度,是否测量到它所要测定的东西,是否达到它所预定的测评目标。目前,常见的方法有:从内容性质方面分析的内容效度;从实证方面分析的结构效度;从指标相关性方面分析的关联效度。

(1)内容效度,是指实际测评到的内容与我们所想测评内容的一致性程度。实际测评到的内容与我们事先所想测评的内容越一致,则说明测评结果的内容效度越高,测评结果就有效。其分析从两方面入手:

- 是否包括了欲测评素质中的各种成分。
- 包括在测评范围内的行为样本的比例结构是否与工作分析的结果相一致。

(2)结构效度,是我们最为关心的一种效度,它是指实际所测评的结果与我们所想测评素质的同构程度。它表明了在一程度上,实际的测评结果能够被看作是我们所要测评的素质在结构上的替代物。其分析步骤为:

• 给所要测评的素质结构模式下一个操作化的定义。可以采用职务分析法,对所想测评的素质进行结构分析与行为分析,确定各种素质结构成分及代表行为。

• 收集事实资料,评判结构效度。即找到足够的事实证据,证明测评结果的结构模型是所测素质结构的一个很好代表。一般采用排除法、咨询法来寻找事实证据。

(3)关联效度,是指测评结果与某种标准结果的一致性程度。

2. 测评结果的信度

所谓信度,是指测评结果反映所测素质的准确性,以及所测结果的一致性和稳定性。评估的方法主要有三种:再测信度、复本信度和内部一致性信度。

(1)再测信度,即指测评结果与以同样的测评工具、测评方式与测评对象再次测评结果间的差异程度。也就是将同一份试卷在相

同的条件下对同一组被测者先后实施两次,两次测评结果的相关系数就是再测信度。所以,当同一对象的测评结果以同样的测评方式再次获得后,其顺序位置关系变异很小时,则说明测评结果比较准确。

(2)复本信度 指测评结果相对另一个非常相同的测评结果的变异程度。比如,让同一被测者在两份或几份在构想、内容、难度、题型和题数等方面都平行或等值的试卷上测试,其测评结果的相关系数就是复本信度。

(3)内部一致性信度,是指所测素质相同的各测评项目分数间的一致性程度。即如果被测者在第一个项目上比其他人的分数高,在第二个项目上又比其他人的高,在第三个项目上也比其他人的高……相反另一个人在第一个项目上比其他人的分数低,在第二个项目上又比其他人的低,在第三个项目上也比其他人的低……那么,毫无疑问,我们会认为测评结果比较可靠。也就是其测评结果具有内部一致性信度。

3. 测评结果的描述

测评结果的描述有两种形式:数字描述和文字描述。

(1)数字描述 就是利用测评结果的分值对被测人员的素质情况进行描述的方法。这种描述方式是利用数字可比性的特点,对多个人员进行对比。

(2)文字描述 是在数字描述的基础上,对照各标准体系的内容,用文字描述的形式去评价被测对象的素质。比如,对企业科技人员的基本素质、技术水平、业务能力和工作成果可描述如下:

- 基本素质

大专以上学历,具有较高的专业理论知识,能够掌握自己感兴趣的新理论,但不一定很全面。

本岗位工龄 12 年,能把实际工作中总结出的经验运用到新的工作中去,身体健康,能坚持正常工作。

绝大多数人喜欢与其一道工作,能够帮助员工,工作顺利时信心较足,但遇到困难时有畏缩情绪,能遵守各种规章制度和工作程

序,组织观念强,有工作和学习热情,有一定的科研能力和进取精神,能经常听取同事的意见和深入基层了解对自己工作的反映,并改进自己的工作;技术上不保守,能同他人合作,热爱本职工作。

- 技术水平

基本熟悉与本职工作有关的业务和理论知识,工作有见解,不满足现状,敢于面对工作中的困难,工作质量高于一般水平,产品设计合理,能按期完成任务,借助外文词典能看懂一般性专业外文资料。

- 业务能力

能了解与本职工作有关的国内先进技术,重视与本职工作有关的情报,对分配的工作掌握程度一般,理解基本不会错,工作有一定的计划性和条理性,但归纳能力不强。对工作中出现的问题能进行冷静的思考和分析,对车间反馈上来和工作中碰到的问题能较快解决,实际动手操作能力强,能独立完成本职工作范围内的一般性设计和工作,处理问题及时。

- 工作成果

能提合理化建议,具有一定的科研能力,一年内有1~3项工作成绩(技术革新和技术改造)。

第二章

财务主管基本素质测评

经营管理能力测评

测评对象：_____

测评时间：_____

测评说明：

请被测评者根据自己的实际情况作出相应的回答。

测评题：

测验一

假如你已经知道自己的生活会发生如下变化,你是否仍能愉快地从事管理工作?

1. 你将越来越多地涉及管理,和技术的联系越来越少。
()
2. 一旦决定搞管理,就不能半途而废。即使你想再去搞技术,也是办不到的,因为技术的进步太快了。
()
3. 你将从一个可靠的领域,即一个对自己所做的事情有把握的领域,转向一个无论可利用的人力,还是工作实绩都无把握的领域。
()
4. 你必须大力扩大知识面和兴趣范围,而丝毫不能将兴趣集中到一点或致力于一个专业。
()
5. 你必须放弃你在专业上所取得的成就,为自己能渐渐支配更多的人,组织越来越多的活动及帮助其他专业人员取得成功而感到满足。
()

测验二

1. 如果让你去选择一个不同于现在工作的职业,你喜欢做一个:
A. 医生
B. 勘探员 ()

2. 你喜欢读哪一方面的书?
A. 地理学
B. 心理学 ()

3. 你喜欢怎样度过一个忙碌的夜晚?
A. 做新家具
B. 和朋友游戏 ()

4. 如果某人耽误你的时间,你会怎么办?
A. 总是很耐心
B. 往往要发火 ()

5. 你喜欢做哪件事?
A. 会见陌生人
B. 看展览会 ()

6. 你喜欢别人称赞你:
A. 善于合作
B. 足智多谋 ()

7. 每样东西都有放置处所且应各就各位,这对你来说:
A. 很重要
B. 不怎么重要 ()

-
8. 如果你同某个人意见大相径庭,你将怎么办?
- A. 力求最大限度的统一,使争论最小
- B. 将在价值、原则及政策上的分歧争论个水落石出 ()
9. 你是否能很容易地放下正在阅读的一本很有趣的故事书?
- A. 能
- B. 不能 ()
10. 在一出戏中,你喜欢演哪种角色?
- A. 富兰克林式的政治家
- B. 查理斯·凯特林式的发明人和工程师 ()

测验三

1. 你作出从事管理工作的决定,是否与你的能力、兴趣、品质、个性和目标相一致? ()
2. 你是否能比从事技术工作更出色地施展出你的才能? ()
3. 你是否具有从事管理工作的必要条件? ()
4. 是否曾期待过“将来投入管理工作中去”? ()
5. 你肯定管理工作能使自己得到个人心理上的更大满足吗? ()
6. 你是否对本企业的情况有一个全面的了解? ()
7. 你熟悉你所在企业不同部门的不同要求和不同管理方法吗? ()
-

-
8. 你是否很容易接受这一部门的不同要求和不同管理方法？
()
9. 你已确定了今后 5 到 10 年的奋斗目标吗？
()
10. 你肯定现在的工作更能达到你的目的？
()
11. 你是否意识到在管理阶层中 ,存在更强有力的竞争对手？
()
12. 你肯定自己能充分正视这些竞争吗？
()
13. 你是否更注重人而不是工作？
()
14. 你更喜欢和别人在一起工作吗？
()
15. 你能很容易地找到合作者吗？
()
16. 你自愿帮助别人吗？
()
17. 你知道人们为什么如此表现吗？
()
18. 你的同事和朋友是不是认为你随和？
()
19. 假如你已意识到帮助别人时要牺牲个人利益 ,是否仍能这样做？
()
20. 朋友喜欢请教你吗？
()
21. 你愿意得到别人的扶助吗？
()
-

-
22. 你能在变化莫测的情况下灵活处事 ,在一时混乱的情况下泰然处之吗 ? ()
23. 当所有的梦想都不能如愿以偿时 ,你仍能快活吗 ? ()
24. 当对自己的决定的后果尚无把握时 ,你觉得烦躁不安吗 ? ()
25. 你是否觉得能信任他人 ,他人也能信任你 ? ()
26. 你能很容易地消除人际隔阂吗 ? ()
27. 你在工作中注重人和主观因素吗 ? ()
28. 你擅长利用他人吗 ? ()
29. 你擅长鼓励自己的下级吗 ? ()
30. 你是否注意自己的行为品德 ? ()
31. 你有时是否觉得自己的言论像是来自别人的观点 ? ()
32. 你曾努力从别人的立场出发寻求解决问题的方法吗 ? ()
33. 你觉得自己很善于广泛结交各种各样的人 ,并在使用时尽可能发挥其独特的作用吗 ? ()

测验四

你赞成还是反对下列说法:赞成的请打“√”,不赞成的不打标记。

1. 每个专业人员都有类似的个性和要求,应该同等对待,用同一种方式去领导他们。()
2. 对专业人员来说,最重要的报酬是得到较多的钱。()
3. 一个有能力的管理人员,初次见到一位专业人员便能对他作出评价。()
4. 精神不振、牢骚满腹可以认为是由于没有竞争对手和兴趣而引起的。()
5. 管理人员应该不去管专业人员的情绪。()
6. 不要对专业人员的某项成果加以赞扬。因为那样的话,他们将很难被管理,而且会马上申请提薪。()
7. 使专业人员提高工作效率的最有效的方法是告诫他们随时有失业的危险。()
8. 一组专业人员总比一个人更能完善地解决问题。()
9. 若一个管理人员称职,那么他必须像每个专业人员那样熟悉其专业。()
10. 了解本企业中每个人的个性,对防止士气低落大有益处。()

-
11. 如果一个管理人员对某专业人员提出的问题答不上来 ,他应该说 : “我不知道 ,我找到答案再告诉你。”然后继续做自己的事。 ()
12. 在作出与专业人员有关的决定时 ,管理人员总是应该让他们参与决定。 ()
13. 专业人员往往对要求他们提建议的管理人员不太尊重。 ()
14. 知己知彼同等重要。 ()
15. 一个称职的管理人员 ,应该较注重参谋而不是监督。 ()
16. 即使持反对意见 ,管理人员也应该执行上级的旨意。 ()
17. 管理人员千万不要授权给自己管理下的专业人员。 ()
18. 重要的是分清每个专业人员的贡献 ,而不是赞赏专业人员所在的集体。 ()
19. 一般来说 ,专业人员大多要求“区别”对待。 ()
20. 管理的最重要的作用之一是提供信息及减少挫折。 ()
-

评分标准：

测验一 ,如果被测评者在发生上述四到五种变化时仍能适应 ,那么他适合干管理工作。

测验二 ,适合搞管理工作的人 ,通常回答如下 :1A ,2B ,3B ,4A ,5A ,6A ,7B ,8A ,9A ,10A。

测验三 ,上述 33 个问题中 ,被测评者有 16 个以上回答“ 是 ”,那就有可能领导一个棘手的组织。

测验四 ,下列说法较为正确 :4 ,10 ,11 ,12 ,14 ,15 ,18 ,19 ,20。

诊断结果：

如果被测评者选择的答案有 80%与上述四部分一致 ,那么他适合于搞管理工作。

如果被测评者选择的答案有 50% ~ 80%与上述一致 ,那么他在经过长期锻炼之后亦可做管理工作。

如果被测评者选择答案的正确率不到 50% ,那么他最好另找发挥才华的职业。因为一般说来 ,他是缺乏管理者的素质和才能的。

自我评价：

钱财智商测评

测评对象：_____

测评时间：_____

测评说明：

其实 ,想测试一个人的赚钱智商是很困难的 ,它涉及很多因素。下面的测试只是一种简便易行的方式 ,只需对每道题作出 A 或 B 的回答 ,其中 A 代表‘ 是 ’,B 代表‘ 否 ’。

测评题：

1. 你是否常常筹划怎样找机会赚钱？ ()
2. 你能很快地分析当前形式或问题吗？ ()
3. 做事情 ,你能持之以恒 ,善始善终吗？ ()
4. 你能审时度势 ,迅速地作出决断吗？ ()
5. 你能与其他人很愉快地工作一段时间吗？ ()
6. 你能坚持不懈地追求生活中使你感兴趣的某种东西吗？ ()
7. 你是否曾为自己制定过赚钱目标 ,如 1 万元或 5 万元？ ()
8. 在花钱、生活、工作上 ,你敢承担风险吗？ ()

-
9. 对新事物、新观点的反应 ,你灵敏吗 ? ()
10. 你是否能经受住金钱的考验 ? ()
11. 你购买商品时 ,是否停下来计算一下卖主的盈利额 ? ()
12. 你购买大件商品时 ,是否经常计算成本 ? ()
13. 对意外事件 ,你是否有承受能力 ? ()
14. 为了赚钱 ,你是否能做到不要面子 ? ()
15. 有一项能赚钱的项目 ,你是否愿意借钱在此项目上投资 ? ()
16. 你想在股票、债券上投资吗 ? ()
17. 你愿意自己下海经商而不拿固定工资吗 ? ()
18. 你在本职工作外还有其他一些专业特长吗 ? ()
19. 你是否经常阅读报纸或杂志上有关赚钱的文章 ? ()
20. 你是否对商界富豪的经历感兴趣 ? ()

评分标准 :

选 A 加 1 分 ,选 B 加 0 分。

诊断结果：

12 分以下 :赚钱能力有待提高 ,应该在开始从事第二职业进行创收之前 ,先训练一下自己这方面的才能。

12 分以上 :有较强的赚钱能力和心理基础 ,可选择某一方面 ,大胆地去开拓。

自我评价：

财运目标测评

测评对象：_____

测评时间：_____

测评说明：

请对下题做一个选择,看看你的发财梦能实现吗?

测评题：

几乎每个人都有过偷窥的经历。设想一下,假如有一天,当你走在路上时,见高高的围墙上有一个小小的窟窿,你希望从那个洞口看见什么呢?

- A. 草坪或花园
- B. 一对青年男女
- C. 警卫或看门狗
- D. 富丽堂皇的豪华别墅

评分标准：

A——你的目标总是客观的,有实现的可能性。你很现实,建议你再多一些激情,那样你的目标就一定会实现。

B——你的人际关系很好,又是一个天生的乐天派,只是在你制定目标时,一定要考虑它是否在你能力所及范围内,是否切合实际。

C——你给人的第一印象就是怯懦。因此,你做事总是很小心谨慎,恐怕有差错,你不会发大财,因为你怕冒险,愿意过稳定的生活。

D——你很有数字观和能力 ,总在憧憬着豪华的生活。而且你很有心计 ,你的赚钱目标制定得很客观 ,你总有办法达到目标。但你要注意 ,应该是为了事业而努力工作 ,而不是为了钱去拼命。

自我评价：

数理推理能力测评

测评对象：_____

测评时间：_____

测评说明：

要求写出推理过程来,自己分析出答案,当然,计算过程有的更为复杂一些。

测评题：

1. 某个俱乐部虽然不太有名,却坚持入会者一概要通过考试的原则。

考试的方式是把大小、重量相同的黑、白球各 50 个混合在两个形状相同的封闭箱子里面,而打开箱子的几率是 1:1。

入会者蒙着眼睛进入房间,选择其中一个箱子取出一个球。如果取出的是黑球,就马上允许他入会,若是白球,就失去入会的希望了。所以几率是 5:5。

可是俱乐部的负责人乍看之下颇具绅士风度,实际上却是个卑鄙的人物,在应该是公正的考试上动了手脚。也就是说他在把 100 个球放入箱子时,加上某种巧妙的排列组合,使他喜欢的人入会,合格几率为最大。以同样的方法,也能够使他不中意的人落选率增大。

请问他是如何办到的呢?

2. 假设有一个球是个直径500厘米的圆球,若现在想切割这个

球成为一个新的立体球。

- ①请问要使立方体为最大的一边长该是多少？(请保留 1 位小数)
- ②假设造物者的脑筋有点不太对劲，动手切割变成立方体的球，又将它变回圆球。当然此圆形是由立方体所能形成的最大的球。请问这时候的球与切割前的球的体积比是多少？(请保留两位小数)
- _____
- _____

3. 有两个男生坐瑞士某地铁站的下降电动扶梯。吉姆在电动扶梯上步行下降，约走了 50 步便到下面。麦克尔在电动扶梯上跑着下降，约 75 步到达下面。请问这座电动扶梯夜晚停止时有几个阶梯？(假设麦克尔在吉姆走一层时，跑了 3 层。)
- _____
- _____

4. 未来陆续有三项改善一般家用轿车燃料费的发明出现。它们分别吹嘘能节约石油消费量的 30%、35%、40%。那么请问若一辆车使用这三种发明，燃料能节省 100% 吗？当然这是不可能的。但是如果假设每项发明果真具有它所吹嘘的效果，而且没有相互作用，有独立的成果，那么请问三项发明合计的石油节约率是多少？
- _____
- _____

-
5. 有一个游泳池一端深,一端浅。有两个儿童利用这个游泳池的两个水道游泳。不过他们不是并排出发,而是从相反的方向面对面比赛游泳。虽然两人的游泳速度不同,但是假设保持一定的速度,那么出发后两人第一次相遇,擦身而过的地点是距离浅的一端 20.5 米的地方。游过单程后可休息 50 秒,所以两人各在两端休息后折回,在距离深的一端 11.5 米的地方,两人再度擦身而过。请问游泳池的长度为多长?
-
-

6. 某建设公司的国外部共有 43 名职员。其中,会讲英文的有 22 人,会讲日文的有 11 人。此外,英文、日文都会讲的有 6 人。那么,请问既不会讲英文,也不会讲日文的人,总共有多少人?
-
-

7. A 贸易公司的人事科长突然决定,重新核对上星期实施的女职员甄选考试结果。

因为,他的部属在公布录取名单的前一天,才发现一件事,应考的人数共 44 人,而实际总分为 2684 分,平均分数为 61 分。可是,其中还有一张考卷尚未计分。

所以,科长才决定亲自重新计算分数,结果平均分数增加了 0.6 分,请问这张考卷上的分数是多少?

-
8. 儿子从菜市场回来 ,告诉妈妈他一共买了四样菜 :4 个胡萝卜、3 棵白菜、6 个西红柿、5 根黄瓜。

“ 胡萝卜每个 6 毛钱 ,黄瓜每根 9 毛钱 ,”儿子对妈妈说 :“ 一共花了 17 块钱。”

“ 不对 ,”妈妈笑着说 :“ 你算错了。”

“ 你还不知道白菜每棵多少钱、西红柿每个多少钱 ,怎么就知道算错了吗 ?”

“ 你再算一遍吧 ,一定算错了。”妈妈很有把握地说。

奇怪 ,妈妈是怎么知道的吗 ?

9. 比例尺为 $1:10000$ 的地图上有 A、B 两地 ,量得图上距离为 8.2 厘米 ,有两辆车分别在 A、B 两地 ,甲车速度为 40 公里/时 ,乙车为 50 公里/时 ,现在乙车从 B 地向 A 地先开两小时后甲车从 A 地向 B 地开出 ,多少小时后两车相遇 ?
-
-

10. 有一条河 ,水流速度为 3 千米/时 ,有两条船由相距 150 千米的地方相向而行 ,两船的速度分别为 12 千米/时、18 千米/时 ,两船开出后经过多少小时相遇 ?
-
-

11. 1 月 ,天竺鼠妈妈生了 12 只小天竺鼠。前来祝贺的喜鹊大婶对鼠爸爸说 :“ 你们现在是大家族啦 !”
-

“这算什么？你年底再来看看吧，那时候才称得上是大家族呢！”

“那时候将有多少家庭成员呢？”

“这6对小天竺鼠到2月就要当爸爸妈妈了，假如他们每对也是生12只小天竺鼠的话，当然我和鼠妈妈也还要生12只。加起来，一共是多少只？”鼠爸爸问。

“嗯，喜鹊仔细算了算，是98只！”

“接着算吧，每个月每对天竺鼠都要生6对小天竺鼠，几代天竺鼠同时这样生下去，到12月我们该有多少家庭成员了呢？”

你能帮喜鹊大婶算一算吗？数字实在太大了。

12. 喜鹊、乌鸦落在一位古代希腊数学家的墓碑上。只见墓碑上写着：

“过路人！这儿埋着古代希腊数学家刁藩都的骨灰。下面的数目可告诉你他寿命有多长。他生命的六分之一是幸福的童年。再活了十二分之一，颊上长起了细细的胡须。他结了婚，还没有孩子，又度过了生命的七分之一。再过五年，他感到很幸福，得了头胎儿子。可是命运给这孩子在这世界上的光辉灿烂的生命只有他父亲的一半。儿子死后，他在深深的悲痛中活了四年，也结束了一生。”

看完后，喜鹊想了想，说：“我知道这位数学家活了多大年纪。”

你知道这位数学家什么时候结婚，什么时候得子，什么时候去世吗？

-
13. 米奇餐厅里 ,有 50 只老鼠在吃早点。

一半大老鼠每只吃了 6 块点心 ,另一半大老鼠每只吃了 2 块点心。

一半小老鼠每只吃了 5 块点心 ,另一半小老鼠每只吃了 3 块点心。

谁也没有弄清楚 ,大老鼠有多少只 ,小老鼠有多少只。

餐厅服务员米老鼠记不清一共端出了多少块点心 ,急得抓耳挠腮。

你能帮米老鼠计算一下吗 ?

14. 运动会的休息室里 ,刚刚从比赛场上下来的运动员蜘蛛、蜻蜓、蝗虫正在休息。

运动会主持者蝴蝶问休息室门口的螳螂、蜜蜂和蚂蚁 : “休息室内有几只蜘蛛、几只蜻蜓、几只蝗虫 ?”

螳螂说 : “我只记得一共进去了 15 位运动员。”

蜜蜂说 : “我只记得进去的运动员一共有 14 对翅膀。”

蚂蚁说 : “我只记得进去的运动员一共有 100 条腿。”蝴蝶当然知道蜘蛛 8 条腿 ,蜻蜓 6 条腿 2 对翅膀 ,蝗虫 6 条腿 1 对翅膀。可是她能计算出休息室里的蜘蛛、蜻蜓、蝗虫各有几只吗 ?

15. 小猎人总想单独去打猎 ,这一天他瞒着爷爷 ,拿着猎枪偷偷进山了。

一小时后 ,爷爷知道了 ,带着猎狗去追小猎人。

进山的路只有一条。小猎人一小时走 4 公里,老猎人一小时走 6 公里,老猎人什么时候能追上小猎人呢?

老猎人带的那只猎狗一出门就跑在老猎人前面,很快追上了小猎人,然后又马上跑回来找老猎人。在老猎人追上小猎人以前,猎狗一直在他们两人之间来回飞跑。猎狗跑的速度是每小时 18 公里。当老猎人追上小猎人时,猎狗一共跑了多少公里?

请你用心计算一下吧。

16. 熊妈妈给小熊买了一块生日蛋糕,让她和客人一起分着吃。熊妈妈还要出门去买生日礼物。临走前,她对小熊说:“如果是小猪来了,你把蛋糕切开,你吃一份,小猪吃两份;如果是小狗来了,你吃两份,让他吃一份。”

“我记住了。”小熊说。她一向非常听妈妈的话。

妈妈出门不久,客人就登门了,小猪和小狗一起来祝贺小熊的生日了。

生日蛋糕怎么分着吃呢?还能按照妈妈的嘱咐来分吗?小熊发愁了。

你能根据熊妈妈的嘱咐,把蛋糕分给他们三个吗?

17. 狗、猫、猴子一起到河马医生那里去检查身体。

他们量体重时,河马医生先让狗和猫一起上秤,量完告诉他们是 23 公斤。

狗和猴子一起量的结果是 35 公斤。

猴子和猫一起量的结果是 18 公斤。

他们量完后 ,河马说 :“你们算一算各自的体重吧。”

原来 ,这是河马给他们出的一道智力测验题。

狗、猫、猴子在一起计算了一会 ,把各自的体重都算出来了。

他们是怎么计算的呢 ?

18. 兔子们做的草莓酱非常受动物们的欢迎。

小吉和小祥是两只有志气的小猴子。他们想学会做草莓酱的手艺 ,让猴子们也有草莓酱吃。

他们计算了一下 ,40 只兔子在两小时内可以做 20 瓶草莓酱。

猴子们每天有 10 瓶草莓酱就够吃了。

小吉对小祥说 :“如果我们俩做草莓酱的速度和兔子一样 ,我们做 10 瓶草莓酱要多少时间 !”

小祥说 :“那就是说 ,两只兔子做 10 瓶草莓酱需要多少时间 ?”

小吉说完 ,和小祥一起计算开了。

你愿意和他们一起计算吗 ?

19. 两只猴子摘了一筐柿子 ,费了很大劲才搬回家。

他们把柿子分成两份 ,剩下一个柿子。

他们把柿子分成三份 ,剩下两个柿子。

他们把柿子分成四份 ,剩下三个柿子。

他们把柿子分成五份 ,剩下四个柿子。

他们把柿子分成六份 ,剩下五个柿子。

他们感到很奇怪 ,一共还不到一百个柿子 ,怎么这么不好分呢 ? 从分成两份到分成六份 ,为什么总是差一个柿子而分不平均呢 ?

你能算出这筐柿子有多少个吗 ?

20. 有一个富翁十分贪婪 ,有个聪明人知道后 ,想去治治他。这天 ,聪明人来到富翁家 ,对富翁说 :“ 老爷 ,听说你很富有 ,我来跟你做一笔交易如何 ?” 什么交易 ?”富翁听了后有了兴趣 ,连忙对聪明人说 :“ 快说来听听 !”聪明人说 :“ 在一个月里 ,我打算每天给你送来 10 万元钱 ,而你呢 ,第一天只用付给我 1 分钱 ,第二天付给我 2 分钱 ,第三天付给我 4 分钱 ,就这样以后每天付给我的钱比前一天多 1 倍 ,你愿意吗 ?”富翁骨碌碌地转动着自己的眼珠子 ,想了一会儿 ,面露笑容地说 :“ 成交 !”两人当即立下字据。一个月的交易结束了 ,那个本以为会大讨便宜的富翁气得不得了 ,你知道是怎么回事吗 ?
-
-

评分标准 :

1. 负责人为了使自己中意的人合格 ,便在第一个箱子内放了一个黑色球 ,其余的 99 个全部放入第二个箱子内。如果志愿者打开第一个箱子 ,拿到黑色球的几率是 100%。如果打开第二个箱子 ,拿到黑色球的几率是 $\frac{49}{99}$ 。而打开两个箱子的

几率相等,所以拿到黑球的几率是:

$$\frac{1}{2}(\frac{99}{99} + \frac{49}{99}) = \frac{74}{99}$$

也就是说 是 74.7%。

相反地,如果负责人想刷掉某志愿者时,在第一个箱子内放白色球一个,第二个箱子放入剩下的 99 个。如此一来合格的几率是 $\frac{25}{99}$,亦即是 25.3%。

2. ①立方体的一边长为 230.9 厘米。

②两个体积比约 5.20:1。

必须八个顶点接触球才能使分割球的立方体为最大。所以通过立方体的中心的对角线就是球的直径。

对角线的长是立方体一边的 $\sqrt{3}$ 倍。对角线的长是 500 厘米,所以立方体边的长应该是:

$$500 \div \sqrt{3} = 288.68 \text{ 厘米}$$

如此一来,第二个问题就简单了,削减立方体所能形成的最大球的直径和立方体的边长相同,所以和原有的球和第二球的体积比是

$$500^3 : 288.68^3$$

亦即是约 5.20:1。

3. 共 100 个阶梯。

假设电动扶梯停止时所能看到的阶梯是 N 层,在电动扶梯的终点被拉进一层的时间是一单位。

麦克尔在 $(n - 75)$ 单位的时间走了 75 步,所以三步所需的时间除以 25 是 $\frac{n - 75}{25}$ 单位。

吉姆在 $(n - 50)$ 单位的时间走了 50 步,所以一步所需的时间是 $\frac{(n - 50)}{50}$ 单位。

$$\text{因此 } \frac{n - 75}{25} = \frac{n - 50}{50} \quad \text{得 } n = 100$$

4. 72.7%。

三项发明合计的节约率其计算如下：

$$\begin{aligned}\text{节约率} &= 100\% - (100\% - 30\%) \times (100\% - 35\%) \times (100\% - 40\%) \\ &= 100\% - 70\% \times 65\% \times 60\% \\ &= 72.7\%\end{aligned}$$

5. 游泳池长 50 米。

在最初擦身而过之前,两人游泳距离的合计等于游泳池长。
在第二次擦身而过之前,两人由起点游泳的距离是游泳池的三倍。

6. 会讲英文的有 22 人,会讲日文的有 11 人,两种语言都会讲的有 6 人,可见这 6 人是重合的,至少会讲一种语言的有 $22 + 11 - 6 = 27$ 人,所以在 43 名职员中,既不会讲英文也不会讲日文的人总共有 $43 - 27 = 16$ 人。

7. 如果把最后的答案设为 x ,就可使下式成立。

需注意的是,应考人又增加一人。

总分/人数 = 平均分数。

$$(2684 + x)(44 + 1) = 61 + 0.6$$

两边各乘 45

$$2684 + x = (61 + 0.6) \times 45$$

$$x = 2772 - 2684$$

$$x = 88$$

8. 胡萝卜每个 6 毛钱,黄瓜每根 9 毛钱,6 和 9 都能被 3 整除。它们的倍数也一定能被 3 整除。白菜是 3 棵,西红柿是 6 个,3 和 6 都能被 3 整除,不论它们的价钱是多少,那两个数也一定能被 3 整除。4 个能被 3 整除的数加在一起,它们的和也一定能被 3 整除。而小新一共花了 17 块,这个数不能被 3 整除,所以妈妈知道账算错了。

9. 两地相距 $0.082 \div (1/10000) = 820$ (公里),甲车先行 $50 \times 2 = 100$ 公里后两车相遇需要 $(820 - 100) \div (40 + 50) = 8$ 小时。

10. 这道题可以这么算：

$$150 \div [(12 + 3) + (18 - 3)] = 5 \text{ 小时}$$

其实这时已经抵消了水流的速度了。

11. 1 月份是 14 只天竺鼠,是原来 2 只时的 7 倍,以后每个月都增加到原有数的 7 倍。那么,12 个月中增加的天竺鼠就是 2 连乘 12 个 7 的乘积数。

$2 \times 7 \times 7 \times 7 \times 7 \times 7 \times 7 \times 7 \times 7 \times 7 \times 7 \times 7 \times 7$ 等于多少呢?等于 27682574402 只!这是一个多么庞大的数字呀!比全世界的人口总和的 4 倍还多呢!

12. 这位数学家 21 岁结婚,38 岁得了儿子,80 岁死了儿子,84 岁去世。

如果以数学家的年龄为未知数 x ,那么我们根据墓碑上提供的情况可列出方程：

$$x = \frac{x}{6} + \frac{x}{12} + \frac{x}{7} + 5 + \frac{x}{2} + 4$$

解方程可求得 $x = 84$ 。

13. 大老鼠平均每只吃了 4 块点心,小老鼠平均每只也是吃了 4 块点心。那么不论大小老鼠各有多少,50 只老鼠一共吃了 200 块点心。

14. 蜘蛛有 5 只,蜻蜓有 4 只,蝗虫有 6 只。

已知蜘蛛、蜻蜓、蝗虫共 15 只,而翅膀共有 14 对。可知,蜻蜓和蝗虫总数小于 13,大于 7。否则翅膀就不可能是 14 对。已知十五名运动员腿的总数是 100,那么,100 减去蜻蜓、蝗虫的腿数后,一定能被 8 整除。蜻蜓和蝗虫总数只可能是从

8 到 12 这五个数。而这五个数中 ,只有“ 10 ”才符合条件 ,即 $100 - 6 \times 10 = 40$ 。这 40 是蜘蛛的腿数。在五种可能中 ,只有这个数能被 8 整除。可见 ,蜘蛛一定是 5 只。

15. 第一个问题 :已知小猎人比老猎人早出发一小时 ,已走出 4 公里 ,而老猎人每小时走 6 公里 ,比小猎人快 2 公里。那么 ,用两人差距的 4 公里除以老猎人每小时比小猎人多走的 2 公里 ,即可得出老猎人追上小猎人所需的时间为 2 小时。

第二个问题乍一看好像很复杂 ,其实用心想想也就不难了 :老猎人追上小猎人用 2 小时 ,也就是说猎狗一共跑了 2 小时 , $18 \times 2 = 36$ (公里) ,它一共跑了 36 公里。

16. 把蛋糕分成七份 ,给小猪四份 ,给小熊两份 ,给小狗一份。按照熊妈妈的嘱咐 ,给小猪的蛋糕是小熊的二倍 ,而给小狗的蛋糕是小熊的一半。所以 ,可以根据这个比例去分。

17. 他们三个都量了两次体重 ,所以把三次测量的公斤数相加 ,再除以 2 ,就是他们三个的总重。

即 $23 + 35 + 18 = 76$, $76 \div 2 = 38$ 。然后 ,就很好算出各自的体重了。

$38 - 23 = 15$ (公斤)(猴子的体重)

$38 - 35 = 3$ (公斤)(猫的体重)

$38 - 18 = 20$ (公斤)(狗的体重)

18. 需要 20 小时。

已知 ,两小时内 ,40 只兔子可以做 20 瓶草莓酱。那么 , $40 \div 20 = 2$,可知两只兔子两小时内可以做一瓶草莓酱。要知道两只兔子做十瓶草莓酱所需的时间 ,只要用 2×10 即可得知了。

19. 这筐柿子有 59 个。

思考方法 :根据猴子几次分柿子的情况 ,可知 :柿子数加 1 就可以用 2、3、4、5、6 这几个数中的任何一个数整除。只要找出 2、3、4、5、6 的公倍数再减 1 就可以知道柿子数了。2、3、4、5、6 的公倍数是 60、120、180……。因为这筐柿子不到 100 个 ,所以必然是 $60-1=59$ 个。
用别的方法也可以算出柿子数。

20. 到 330 天的时候 ,富翁付给聪明人 $2^0 + 2^1 + 2^2 + \dots + 2^{29} = 1073741823$ (分)也就是 10737418.23 元 ,而富翁所得到的是 $10 \text{ 万} \times 30 = 300 \text{ 万元}$,所以富翁最后损失了 7737418.23 元钱。

每题 5 分 ,共 100 分。得分为_____。

诊断结果 :

(1)总分在 0 ~ 58 分之间 ,数理思维能力一般。

(2)总分在 60 ~ 78 分之间 ,数理思维能力较好。

(3)总分在 80 ~ 100 分之间 ,数理思维能力好。

自我评价 :

诚实指数测评

测评对象：_____

测评时间：_____

测评说明：

坦诚地设想自己在以下假设情形下的所为,将自己的选择写在题后括号中。

测评题：

1. 你本来答应妻子早些回家一起接待她的老同学,但下班前一位相熟的同事非要邀你去看一个流动剧团的表演。当你回到家时,客人已离去了,你会托辞说有紧急公务缠身吗?
A. 很可能,否则怎么说呢
B. 不,告诉她你的不得已
C. 相机行事 ()
2. 如果你捡到一个装有 1000 元钱和失主身份证的皮包,你会把现金取出而将皮包抛在原处吗?
A. 不会的
B. 也许,如果当时我非常需要钱的话
C. 我会,我不这样做,别人也会这么做的 ()
3. 你想在自己的住房旁边再造一间杂物储藏室,房管员认为这是违章建筑。但同时他又暗示,如果你给他一点“好处”,就可以同意你建房,你会这样做吗?
A. 会的,何必因小失大呢
B. 说不准

C. 绝不 ()

4. 你将房子卖给了一个愿意直接支付现金的人,有人建议你只将房价的一半上报税务局,反正交易是买卖双方私下进行的。你会依此行事吗?

A. 有可能

B. 为什么不呢

C. 还是按规定办——全报 ()

5. 商店采取送货上门、账单支付的形式。他们卖出一台 1000 元的电视机,却寄给你一张 60 元的账单,你就按账单付钱吗?

A. 当然,责任并不在于我呀

B. 不,这太缺德了

C. 可能会,也可能不会 ()

6. 在一家豪华旅馆住宿,你在客房里看到一只你十分喜爱且又迫切需要的浴室防滑垫,你会在离开的时候随身带走吗?

A. 不

B. 是的,反正也不会被发现

C. 很难说 ()

7. 你和一位同事在一家收费昂贵的饭店里小聚,同事付完账后将收据递给你:“告诉公司,你是因商议公事而邀对方吃了顿午餐,这样你就能报销 50 元。”你会接受他的建议吗?

A. 不,账不是我付的,何必再去捞额外的好处呢

B. 是的,何乐而不为

C. 看情况 ()

8. 在旅馆休息大厅,你摘下金表,而后忘了戴上。等你发觉回

来寻找时,表已不翼而飞。你的财产保险不包括对丢失的赔偿,但如果你宣称表是在客房中被窃的,你便可以得到赔偿。你会对保险公司作这种宣称吗?

A. 会的,我无辜遭此大祸难道不该得到补偿吗?

B. 可能会

C. 不,那不是冤枉了旅馆吗? ()

9. 为了及时赶上晚宴,你闯红灯,撞上了迎面开来的汽车,这将使你的驾驶执照被扣。如果你申辩说当时开车很小心,只是被迎面开来的汽车灯光照得睁不开眼,才造成了这事故,审判员也许会对你宽大处理。你会这么说吗?

A. 是的

B. 不知道

C. 不,既然敢做就该敢当 ()

10. 你要卖掉自己的摩托,有个人已付了定金。后来一位顾客愿以高出 200 元的价格买下,极力怂恿你回绝前一人,说自己不打算出卖了,并奉还定金,你会这么做吗?

A. 有可能

B. 是的,卖主是我,想卖给谁是我的自由

C. 不,我不能对第一个人失信 ()

评分标准:

按照计分表为被测评者打分,并统计出总分。

得分 答案 题号	A	B	C
1	0	2	1
2	2	1	0
3	0	1	2
4	1	0	2
5	0	2	1
6	2	0	1
7	2	0	1
8	0	1	2
9	0	1	2
10	1	0	2

诊断结果：

总分得 20 分者 :被测评者是位品格高尚的志诚君子 ,被测评者的诚实出自本心的善良。

总分得 14 ~ 19 分者 :被测评者还是一位值得赞扬的诚实者 ,偶尔的扯谎可能是出于不得已的苦衷。

总分得 8 ~ 13 分者 :一个在诚实与谎言之间摇摆不定的人 ,主要看被测评者当时什么念头占上风。

总分得 1 ~ 7 分者 :扯谎是常事 ,但有时偶尔会受良心的责备。

总得分 0 者 :一个不可救药的骗子。

自我评价：

风险意识测评

测评对象：_____

测评时间：_____

测评说明：

请根据自己的实际状况选择。

其中 :A. 我绝对会做

B. 我可能会做

C. 要是有人鼓励 ,我会试试

D. 我不可能加以考虑

E. 免谈

测评题：

1. 你到国外旅行 ,那个地方的多数人不会说英文 ,当然 ,你在旅馆吃牛排、马铃薯没有语言问题 ;如果上当地馆子吃带有异国风味的特产 ,语言可能会有麻烦 ,你会上街吃馆子吗 ?
()
2. 如果你有台烘衣机 ,有一天你发觉烘衣机不动了 ,可能开关有毛病 ,你看到开关上只有两颗螺丝钉 ,也许可以旋开螺丝钉看看自己能不能修 ,你会这么做吗 ?
()
3. 在一群有影响力的人面前高谈阔论 ,也许会让他们不快 ,但在一件你认为很重要的事情上 ,他们的论调你实在不能同意 ,你会说出来吗 ?
()
4. 你仍然单身 ,并在报上看到一则征友启事 ,各种条件好像都

很适合你 ,你以往从未想到对这种启事有所行动 ,这次会吗 ?
()

5. 假如你和上司到美国拉斯维加斯参加商展 ,你和上司在赌场赌钱 ,你赌轮盘赌赢了少许 ,突然你有一种感觉 ,要是把赢来的钱统统押红色 ,你会赢 ,但要是输了 ,却会让上司对你产生错误印象 ,你会押吗 ?
()

6. 一家博物馆即将开馆 ,很多明星都会到场 ,场面非常热烈。但博物馆属私人性质 ,只有会员才能参加。你正好有合适的服饰穿起来像个大人物 ,可以蒙混进去 ,但你可能会被守门的看破 ,吃闭门羹 ,你会试吗 ?
()

7. 你暗恋自己的一位同事 ,可是没有人知道。现在你的同事必须到另一个城市去谋求更好的工作 ,你考虑要表达帮他整理行李的心意 ,你会说出口呢 ?
()

8. 你在荒郊野外开车 ,狂风肆虐 ,你看到一个路口 ,看起来是个捷径 ,但路口没有指标 ,地图上也未写明 ,你会不会走这条“捷径” ?
()

9. 你和几位做鲨鱼研究的朋友一起度假 ,准备游水作乐。你们发现附近有鲨鱼出现 ,你想要留在船上 ,但朋友却邀你下水 ,说只要遵守几项简单的原则 ,就不会有危险 ,你会下水吗 ?
()

10. 你在公司某部门工作 ,你有新的想法可以改善部门的效益 ,但这种想法已被管理阶层否决 ,你想考虑把建议告诉更高阶层 ,但你知道管理阶层必定会不高兴 ,你会做吗 ?
()

-
11. 你去看演出 ,舞台上的催眠师征求自愿者上台合作 ,你会上去吗 ? ()
12. 在公司最成功的部门中 ,你的职位既高又安全 ,有一天老板给你机会 ,让你接任另一个部门的副总经理 ,不过 ,这个部门情况一点都不好 ,一年之内已换了两个副总 ,你会不会接下新职 ? ()
13. 你正想存钱做生意 ,有个好朋友靠不正当手段发了一笔财 ,想给你机会也捞一笔 ,酬劳是 20 万元 ,只要你肯出 4 万元。 ()
14. 你有机会看到一些密件 ,里面的资料对你将来工作前途很有价值 ,但是如若被人发现 ,你会被炒鱿鱼 ,名誉也会扫地。你会看吗 ? ()
15. 你要去赶一班飞机 ,赶上了就可获得一张赚钱的合同 ,赶不上就可能会赔掉老本。偏偏你在高速公路上碰到塞车 ,只有在很危险的路段上行驶才赶得上飞机 ,你会这么做吗 ? ()
16. 你在公司要升迁 ,唯一的办法就是揭露公司中的一名比你强的同事的短处 ,但他注定会展开反击 ,你会开火吗 ? ()
17. 你得到一组内线消息 ,对你公司的股票会有重大影响 ,而做内线交易是违法的 ,但很多人都这么做 ,而且你会因此而赚很大的一笔 ,你会做吗 ? ()
18. 听过一名著名的经济学家演讲后 ,你有问题想发问 ,但这名
-

经济学家常在大庭广众之前让人没面子 ,你会发问吗 ?

()

19. 你终于存够了钱要实现梦想 :到欧洲各地旅游半年。但就在你出发之前 ,有人给你一个工作机会 ,可以让你这辈子过得相当舒服 ,但你必须立刻答应并上班 ,你仍会去旅游吗 ?

()

20. 你有个表姐古怪又聪明 ,她发明了一个古怪的茶壶 ,烧开水比普通茶壶省一半的时间。她需 10 万美元把它正式做好并申请专利 ,你会拿钱支持她吗 ?

()

评分标准 :

选 A 加 5 分 选 B 加 4 分 选 C 加 3 分 选 D 加 2 分 选 E 加 1 分。

诊断结果 :

20 ~ 49 分 :风险意识不强 ,不愿承担风险。即使有成功的机会 ,也可能因有点风险而停滞不前。建议尝试一下适度的冒险。

50 ~ 79 分 :风险意识一般。如果有人鼓励 ,可能会去冒险。

80 ~ 100 分 :具有很强的风险意识。是一个很有抱负的人 ,雄心勃勃想干一番事业 ,所以能够承担风险。

自我评价 :

经商能力测评

测评对象：_____

测评时间：_____

测评说明：

将你选择的答案序号写在后面的括号中。

测评题：

1. 什么是信托？
 - A. 彼此信托的俱乐部会员的特种基金
 - B. 一种遗嘱
 - C. 向可信赖的朋友购置财产的同意书
 - D. 为某人设立 ,由第三者经营的财产或金钱 ()

2. 一家石油公司将股票到证券交易所挂牌 ,让投资人可以竞价公开买卖 ,叫做：
 - A. 垄断
 - B. 发行股票
 - C. 增资
 - D. 公开上市 ()

3. 把美元放在银行或其他类似性质的金融机构 ,所定期获利的利润叫做：
 - A. 资金
 - B. 股利
 - C. 利息

-
- D. 租金 ()
4. 负债减去信用等于：
- A. 尚欠款项
 - B. 手续费
 - C. 已付款
 - D. 信用额度 ()
5. 如果玩具公司的股票是一股卖 22.5 元 ,而化妆品公司的股票一股卖 38 元 ,哪一种股票比较便宜？
- A. 玩具公司股票
 - B. 化妆品公司公司股票
 - C. 玩具公司事实上与化妆品公司股票价值相等
 - D. 没有足够原资料判断哪一种股票便宜 ()
6. 世界上最大的公司(以销售收入排名)是：
- A. 微软公司
 - B. 埃克森石油公司
 - C. 本田汽车公司
 - D. 通用汽车公司 ()
7. 所谓“保费”是指：
- A. 买保险时应缴的手续费
 - B. 残废时保险公司偿付的钱
 - C. 保证金
 - D. 买保险时应缴纳的保险费 ()
8. 牡丹卡是由下列哪家银行发行的：
- A. 中国人民银行
 - B. 德意志银行
-

-
- C. 中国工商银行
D. 中国建设银行 ()
9. 英文 one billion 是指多少钱？
A. 10 亿
B. 1 亿
C. 1000 万
D. 100 万 ()
10. 什么是投资合作？
A. 一种有限合作
B. 可协议的工具
C. 一种经营者和出资者共同享有所有权 , 分担责任的企业组织
D. 一种国际贸易协定 ()
11. 投资或借贷的实际总额称为：
A. 利息
B. 股利
C. 呆账
D. 本金 ()
12. 下列哪些应归为不动产？
A. 豪华跑车
B. 银行存款
C. 自用住宅
D. 金银珠宝 ()
13. 符号“ L ”代表哪种货币？
A. 美元
-

-
- B. 英镑
C. 日元 ()
14. 目前流通的美元最高面额是 :
A. 10 \$
B. 50 \$
C. 100 \$
D. 1000 \$ ()
15. 复利是指 :
A. 你的各种账户所赚得的利息总和
B. 本金所赚的利息再加入本金赚取的利息
C. 储蓄账户扣除税额后的利息
D. 现金存款的利息 ,而非支票存款的利息 ()
16. 目前在市面上流通的硬币有几种 ?
A. 1 种
B. 5 种
C. 6 种
D. 7 种 ()
17. 公司要继续营业必须计算哪一种成本 ?
A. 不变资本
B. 变动资本
C. 总成本
D. 固定成本 ()
18. 利率上升时 ,一般公司债券的价值会怎样 ?
A. 下跌
B. 上涨
-

-
- C. 不变
D. 两者并无相关 ()
19. 因企业、劳动力、土地和资本所获取的收入总额称为：
A. 总收入
B. 国民生产总值
C. 国民收入
D. 拉弗曲线 ()
20. 哪一种钞票的背面印有华盛顿头像？
A. 5 \$
B. 10 \$
C. 50 \$
D. 100 \$ ()
21. 美元背面印有：
A. 美国星条旗
B. 林肯像
C. 华盛顿头像
D. 金字塔 ()
22. 你的净值是指：
A. 你持有的股票的现有价值
B. 你的资产和负债的差额
C. 你的土地、房子和车子等财产的价格
D. 你要投资股票所需的钱 ()
23. 美国在哪一年正式放弃以“金本位”作为美金发行依据的价值标准？
A. 1971 年
-

B. 1945 年

C. 1931 年

D. 1929 年

()

评分标准：

请参看正确答案进行算分,答对一题加 1 分

题号	答案
1	D
2	D
3	C
4	C
5	A
6	D
7	A
8	D
9	A
10	C
11	D
12	C
13	B
14	C
15	B
16	C
17	B
18	A
19	C
20	C
21	C
22	B
23	A

诊断结果：

18 ~ 23 分 :被测评者适合从事商业活动 ,对财务和金钱的知识了解很透彻。收入肯定比一般人高 ,丰富的金融知识会保证他在商界崭露头角。

14 ~ 17 分 :要从事商业活动 ,还需努力 ,虽然他有足够的钱财知识 ,但并不像人们想像中那样成功。

0 ~ 13 分 :不适合从事商业活动。因为对钱财知识知道得很少。

自我评价：

炒股能力测评

测评对象：_____

测评时间：_____

测评说明：

将你选择的答案序号填入题后的括号内。

测评题：

1. 选择什么时间入市是由于：
 - A. 看到别人获得了利
 - B. 经济环境正好转
 - C. 股价已从高峰回落 10%
 - D. 图表上出现可购入信号
 - E. 股价已跌至自认为不合理水平 ()

2. 某经纪人介绍你买入了某种股票 ,但接着该股票价大跌 ,你会：
 - A. 责怪该经纪人害了你
 - B. 处之坦然 ,认为只是自己运气不佳
 - C. 既责怪该经纪人 ,也责备自己不应该轻信人言
 - D. 认为应责任自负 ,与他人无关 ()

3. 你打算抛出某股票获利 ,是由于：
 - A. 获微利已心满意足
 - B. 发现了更佳投资对象
 - C. 已获得 30% 的利润
 - D. 相信股价将会回落 ()

-
4. 你决定将某股票割肉抛出 ,是由于 :
- A. 发现了更佳投资对象
 - B. 相信股票还会下跌
 - C. 已心灰意冷
 - D. 决不割肉抛出 ,宁愿长期持有它 ()
5. 你打算暂时退出股市 ,是由于 :
- A. 股市经常不规则地波动
 - B. 股市已进入熊市
 - C. 已亏怕了
 - D. 经济前景黯淡 ()
6. 投资股票的成功是依靠 :
- A. 运气
 - B. 半运气半技术
 - C. 知识和经验
 - D. 经常接触股票市场 ()
7. 你认为在股市中获利的机会怎么样 ?
- A. 很难获得
 - B. 很容易获得
 - C. 有知识经验终会获得
 - D. 在通货膨胀的严峻环境下 ,股票至少可以保值 ()
8. 你会把多大比例的资金投入股市 ?
- A. 不一定 ,但永远不会投入所有的钱
 - B. 需要时甚至投入老本
 - C. 支用闲钱
 - D. 全数投入 ,义无反顾 ()
-

9. 你愿花多少时间和精力在股票交易上？

- A. 经常到交易所去
- B. 购股前多作准备
- C. 花时间经常进行研究和分析
- D. 视心情而定

()

10. 你选择购入某种股票 ,大多数情况下是由于：

- A. 听到某些消息
- B. 相信报刊上股评家或经纪人的推荐
- C. 依赖走势图或自己进行基本分析
- D. 对该公司有深入的了解
- E. 凭灵感

()

评分标准：

得分 答案 题号	A	B	C	D	E
1	1	5	0	3	4
2	0	0	3	4	
3	0	3	5	3	
4	4	4	2	0	
5	0	2	3	5	
6	0	3	5	0	
7	3	0	5	0	
8	4	3	5	0	
9	1	3	4	0	
10	2	2	3	5	0

诊断结果：

40 分以上 :已经具备相当的炒股能力。对股市的认识非常深刻 ,但仍要不断地学习 ,以制定一个理想的投资计划 ,获取利润。

30 ~ 39 分 :有炒股的能力。对股市有较深的认识 ,但仍要不断学习 ,增加更多的经验。

10 ~ 29 分 :对股市有一定的认识 ,但在性格上有缺陷 ,只要肯花一些时间在研究上 ,还是可有作为的。

9 分以下 :不具备炒股的能力 ,对股市运行一知半解 ,又不肯动脑筋研究一番。

自我评价：

应变能力测评

测评对象：_____

测评时间：_____

测评说明：

请你作出最适合自己的选择 ,并将选择的答案序号填在后面的括号中。

测评题：

1. 对于急救知识 ,你 :
 - A. 掌握很多
 - B. 稍掌握一些
 - C. 很少掌握 ()

2. 见到出血 ,你 :
 - A. 感到眩晕 ,很长时间不能恢复常态
 - B. 有些不舒服
 - C. 无所谓 ()

3. 在街上遇到突发事件时 ,你的反应如何 ?
 - A. 退避三舍
 - B. 好奇地走近围观
 - C. 看看自己能否助一臂之力 ()

4. 假如你是突发事件的见证人 ,你是否能积极配合有关部门 ,陈述事情的经过 ?
 - A. 是的

-
- B. 不是
C. 不一定 ()
5. 假如有人衣服偶然着火 ,你会 :
A. 拿水浇灭它
B. 替他把着火的衣服脱掉
C. 用毯子把他裹起来 ()
6. 你是否有足量的户外运动 ?
A. 很多
B. 一般
C. 很少 ()
7. 假如你遭到意外的打击 ,你会 :
A. 感到头晕眼花 ,不过几秒钟后就恢复
B. 不知所措 ,以至数分钟之久
C. 一段时间内都处于伤感、悲痛之中 ()
8. 当他人叙述以往的经历或笑话时 ,你记忆的速度会 :
A. 比其他人更胜一筹
B. 与其他人相同
C. 比其他人略差 ()
9. 你是否有丰富的想像力 ?
A. 是的
B. 不是
C. 不一定 ()
10. 你对下列哪项最为害怕 ?
A. 老鼠、蛇
-

-
- B. 黑暗和传说中的鬼怪
C. 大声 ()
11. 面对危急的时刻 ,你 :
A. 很镇静
B. 很焦急
C. 不一定 ()
12. 如果有人在匆忙中告诉你一件事 ,你能 :
A. 记住一部分
B. 忙乱之中 ,一点儿也记不清
C. 完全记住 ()
13. 假如你去补牙 ,你有痛感 ,你会 :
A. 马上告诉医生
B. 实在不行再跟医生说
C. 忍着痛不说 ,希望快点补好 ()
14. 如果你决意要得到一件东西 ,那么你 :
A. 一定能够得到
B. 不一定能得到
C. 肯定得不到 ()
15. 过马路时假如你被夹在车辆之中 ,你会 :
A. 退回原处
B. 仍然跑过去
C. 站立不动 ()
16. 当你知道将要遭遇不愉快的事时 ,你会 :
A. 自我进入恐怖状态
-

B. 相信事实并不会比预料的更差

C. 毫不在乎

()

评分标准：

根据下列表格,将各题得分加 统计总分。

得分 题号	答案	A	B	C	得分 题号	答案	A	B	C
1		5	2	0	9		0	5	2
2		0	2	5	10		0	0	5
3		0	0	5	11		5	0	0
4		5	0	0	12		2	0	5
5		0	0	5	13		0	2	5
6		5	2	0	14		5	0	0
7		5	2	0	15		0	0	5
8		5	2	0	16		0	5	0

诊断结果：

60 ~ 80 分 :说明被测评者对应付事变很有把握 ,而且他的自制力、勇气和机智都是超人的 ,他有很大的自信心。

21 ~ 59 分 :说明被测评者对于一般的事变都能应付 ,他的神经系统的反应正常而平衡 ,适当学些应急方法也许对他有益 ,可以增加他的自信心。

20 分以下 :被测评者必须留心自己 ,同时努力学习一些应变的常识以培养自己的自信心。

自我评价：

判断力测评

测评对象：_____

测评时间：_____

测评说明：

下列测试题给你充分的时间来观察和思考所给的信息。请注意那些表面看来很微小,但也许是很重要的方面。注意:每答错一题,你将被扣去2分。所以不要猜题,要使用你的判断力!

请在每题你认为正确的答案后打“√”,不要在你认为是错误的答案后打“√”。(没有时间限制)

测评题：

1. 假定美国今年生产的商品和服务性行业创造的价值共为5000亿美元,假定原子弹或类似的东西不毁灭人类,那么100年后的商品和服务性行业创造的年价值为多少?
A. 16000多亿美元 ()
B. 15000多亿美元 ()
C. 不足15000亿美元 ()
D. 大约19000亿美元 ()
E. 答不出。 ()
2. 根据原子能研究发展情况,估计还要过多少年,科学家才能将金子的原子核撞开?
A. 10年 ()
B. 20年 ()

- C. 大约 20 年 ()
D. 20 多年 ()
E. 大约 50 年 ()
F. 100 年 ()
G. 永远办不到此事 ()
H. 答不出。 ()

3. 某人将一组很长的数字加了五次 , 得出以下的和 :

(A) 32501 (B) 32503 (C) 32501 (D) 31405 (E) 32503

哪个得数最可能是正确的 :

- A. 将上述 5 个得数之和除以 5 的数 ()
B. 32501 ()
C. 32503 ()
D. 32501 或 32503 ()
E. 答不出。 ()

4. 最近某年美国的钢笔总产量为 14000000 支 , 这些钢笔的长度是 3 到 6 英寸 , 80% 以上的钢笔平均长度是 5 英寸 , 如果把这些钢笔头尾相接连起来将有多长 ?

- A. 大约 1000 英里 ()
B. 大约横穿过太平洋的一半 ()
C. 在 1000 与 1104 英里之间 ()
D. 在 1000 与 1500 英里之间 ()
E. 答不出。

5. 找出下列短文中的逻辑错误 :

一年有 365 天 , 史密斯先生每天睡 8 小时 , 即一年中的睡眠得占用约 122 天 , 剩下的只有 243 天了。史密斯先生每天上下班路上得花 1 个小时 , 7 个小时阅读、娱乐等 , 这样一年中又得占去 122 天 , 剩下 121 天。除去 52 个星期日 , 只剩

下 69 天 ,但是每天吃饭得用 1 小时零 20 分钟 ,那么一年就得用去 20 天 ,这样只剩下 49 天。此外 ,史密斯先生每个星期六都得休息半天 ,一年就得占去 26 天 ,这将只剩下 23 天。但是 ,史密斯的公司一年中有 23 个法定假日关门。所以 ,史密斯先生的工作时间就没有了。

- A. 短文中提到史密斯先生去上下班 ,这样他当然在工作 ,所以短文的说法自相矛盾。 ()
- B. 短文中将某些时间重复计算。例如 ,短文将全年的睡眠时间除去了(共 122 天) ,但是 52 个星期日也被除去了 ,而这些星期日中已被除去的睡眠时间没有留下。 ()
- C. 上述短文的算法是不正确的 ,因为有工作在身的人不会每天花 7 个小时阅读和娱乐 ,如果史密斯先生用于阅读和娱乐上的时间不那么多 ,也不把那么多时间用在上下班往返途中 ,他将会有时间工作的。 ()
- D. 答不出。 ()
6. 某一天在伯尔蒙特赛马场上 ,三位有名的赌马能手各自都用了与别人不同的方法下赌注 :

方法 A :著名的赌棍诺曼·列兴在第一轮赛马中下赌注 100 元 ,第二轮下赌注 110 元 ,第三轮下了 120 元。他打算每一次下赌注都比前一次要增加 10 元 ,直到他赌的马赢。

方法 B :詹姆斯·马登比较小心谨慎。以下是他下的赌注 :

第一次下 10 元 ,第二次下 15 元 ,第三次下 30 元……他的方法是每次下的赌注都是前几次输掉的钱的累积 ,并且还要增加 5 元。

方法 C :本吉·帕拉里过去是个职业赛马骑手 ,他是这样下赌注的 :

第一次下 10 元 ,第二次下 20 元 ,第三次下 40 元……他打算以后每次都下将下的赌注增加一倍 ,直到他赌的马赢。

如果这些赌马的人想赌完这天的七轮比赛,哪一种方法需要的资金最少? ()

评分标准:

(1)E (2)B (3)D (4)D (5)B (6)A
每答漏或答错一题得扣2分。

诊断结果:

0	判断力差
2~4	判断力一般
6~8	判断力良好
10~12	判断力优秀

自我评价:

第三章

财务主管工作能力测评

方针管理能力测评

责任人、职位：_____ 测评时段：_____

测评说明：

等级标准 :优秀 80 分以上 ,良好 60 ~ 79 分 ,一般 40 ~ 59 分 ,
不合格 39 分以下

计分方式 : $\text{单项测评分} = \frac{\text{单项总分}}{\text{项数} \times 5} \times \text{权重系数}$

总测评分 = 单项测评分之和

测评级别定义 5 分 :超过了工作要求

4 分 :很好地达到了工作要求

3 分 :全部达到工作要求

2 分 :基本达到工作要求

1 分 :未能达到工作要求

综合评语：

改进方向：

测评项目

一、行为标准(权重 60%)

1. 从财务管理的角度,基于对组织价值观及管理理念的理解,对财务的长、短期目标的形成提出个人意见。

2. 时间、组织结构、技术等限制因素考虑在内。为财务目标所提的建议必须是经过精心调查的,具有可操作性,且将预见到的资源、提建议时所采用的方式、鼓励他人提出的建设性意见是有助于决策的。

3. 将达成共识的财务目标转化为可衡量的结果性指标(业绩指标),作为形成组织对外策略与内部方针的基础。

4. 按照组织战略目标的要求,制定相应的财务策略和方针,所制定的策略和方针是可执行的,无歧义的,并已将当前及可预见的资源、时间、组织机构、技术等限制因素考虑在内。

5. 为在财务部门实施已获批准的组织方针建立适当的方法和操作程序。

6. 建立监督、检查组织目标、战略及方针在财务部门实施的措施和步骤,该措施和步骤要经济有效。

7. 建立与组织目标、策略和方针相关的所管系统的关键业绩指标(KPI),并区别优先级落实责任单位。

8. 组织本系统的管理人员讨论通过 KPI 指标,并确定衡量标准。

9. 准确估计监督、检查的措施与步骤对财务部门的影响,并经部门管理层讨论达成共识。

二、基础知识(权重 40%)

1. 财务管理目标制订时明确本人的角色及应负责任。

2. 行业发展趋势及国家政治经济政策变化的信息。

3. 财务管理目标制订过程中相关财务方面的国家法规要求及

道德责任。

4. 有效会议中维系及促进技巧。
5. 与决策者沟通的方法与途径。
6. 与组织当前战略和方针有关的来自组织内部的信息和网络。
7. 组织使命及组织目标。
8. 将策略及方针所涉及到的资源量化的方法 ,为决策提供数据

化参考依据。

9. 违背国家法规要求的后果。
10. 有竞争对手及客户资金策略方面的信息。
11. 衡量部门业绩的方法。
12. 部门运作的方法。
13. 评估监控系统的有效性的方法。
14. 其他组织如何对财务目标、策略和方针建立监督、检查措施和步骤的渠道。

提供证据：

自我评价：

影响与促进决策能力测评

责任人、职位：_____ 测评时段：_____

测评说明：

等级标准 :优秀 80 分以上 ,良好 60 ~ 79 分 ,一般 40 ~ 59 分 ,
不合格 39 分以下

计分方式 : $\text{单项测评分} = \frac{\text{单项总分}}{\text{项数} \times 5} \times \text{权重系数}$

总测评分 = 单项测评分之和

测评级别定义 5 分 :超过了工作要求

4 分 :很好地达到了工作要求

3 分 :全部达到工作要求

2 分 :基本达到工作要求

1 分 :未能达到工作要求

综合评语：

改进方向：

测评项目

一、行为标准(权重 60%)

1. 进行决策

(1)在职权范围内进行程序化的决策,采用科学的方法对决策信息进行分析,决策方式要符合公司要求。

(2)通过办公会议决策时,开始应明确会议目标,适时提供信息并鼓励他人建设性地参与讨论,共同做出决策,从贤不从众。

(3)准确记录决策过程和决策结果。监控实施情况、评价决策和执行结果。

2. 促进上级决策

(1)按上级要求提供投资决策信息,确保信息的及时、准确、有效并与决策密切相关。

(2)预测财务部门工作的发展,及时、简洁、针对性强地主动向上级提供相关决策信息,有助于上级决策的可行性、准确性。

3. 参与同级决策

(1)预先了解需要参与的决策及可能对财务部门产生的影响。

(2)所提供的信息及时、准确、有效并与决策密切相关。

(3)以解决问题、确定解决方案为努力方向,积极听取并征求他人建议,为其实施的可操作性提出自己的意见。

二、基础知识(权重 40%)

1. 进行决策

(1)自身决策权限及应负责任。

(2)有效组织会议的技巧。

(3)决策信息的搜集方法和分析技巧。

(4)决策的方法。

2. 促进上级决策

(1)与上级决策人有效沟通的方法。

-
- (2)用数据论证的方法。
 - 3. 参与同级决策
 - (1)财务部门的职责范围。
 - (2)沟通技巧。

提供证据：

自我评价：

决策信息提供能力测评

责任人、职位：_____ 测评时段：_____

测评说明：

等级标准 :优秀 80 分以上 ,良好 60 ~ 79 分 ,一般 40 ~ 59 分 ,
不合格 39 分以下

计分方式 : $\text{单项测评分} = \frac{\text{单项总分}}{\text{项数} \times 5} \times \text{权重系数}$

总测评分 = 单项测评分之和

测评级别定义 5 分 :超过了工作要求

4 分 :很好地达到了工作要求

3 分 :全部达到工作要求

2 分 :基本达到工作要求

1 分 :未能达到工作要求

综合评语：

改进方向：

测评项目

一、行为标准(权重 60%)

1. 明确上级主管和相关部门所需的信息及其对财务部门的要求。
2. 在允许的范围内 ,找出适当的财务信息来源 ,广泛搜集必要的信息并准确记录。
3. 分析、筛选所搜集财务信息 ,以使之准确并与规定的需要有关。
4. 在商定的时限内向有关部门和人员提供所需信息并归档。
5. 财务信息表述的格式符合组织的规定或输出对象的格式要求。
6. 确保财务信息的安全和保密性。
7. 当不能在规定的期限内完成信息搜集工作时 ,应及时通知相关人员。

二、基础知识(权重 40%)

1. 财务信息系统的使用。
2. 确定信息需要的方法。
3. 沟通方法和技巧。
4. 信息调研的方法。
5. 计划和财务调研的方法。
6. 信息调研的记录方法。
7. 信息来源。
8. 财务的保密原则和方法。
9. 汇总和处理信息的方法。
10. 确保信息的安全和机密的方法。
11. 上报相关信息的途径、程序和方法。
12. 信息表述的方式和格式。

提供证据：

自我评价：

组织及文化建设能力测评

责任人、职位：_____ 测评时段：_____

测评说明：

等级标准 :优秀 80 分以上 ,良好 60 ~ 79 分 ,一般 40 ~ 59 分 ,
不合格 39 分以下

计分方式 : $\text{单项测评分} = \frac{\text{单项总分}}{\text{项数} \times 5} \times \text{权重系数}$

总测评分 = 单项测评分之和

测评级别定义 5 分 :超过了工作要求

4 分 :很好地达到了工作要求

3 分 :全部达到工作要求

2 分 :基本达到工作要求

1 分 :未能达到工作要求

综合评语：

改进方向：

测评项目

一、行为标准(权重 60%)

1. 根据目标和市场竞争环境 ,考虑人力和财务的预算及对周边部门的影响 ,设计相应的组织结构 ,并确保各个层次的应负责任及衡量标准。

2. 制定方针时要有明确条款考虑组织的自我批评与员工的自我批评的氛围形成及企业文化的延续和升华 ,并在组织上得到保证。

3. 用合理的方式与相关部门的人员详细交流有关组织建设的信息 ,鼓励他人提出建设性意见。

4. 形成组织建设落实方案 ,对所选人员进行任职资格审定 ,会签任命文件 ,并对组织功能建设结果的衡量标准达成共识。

5. 将文化宣传的责任落实到具体岗位。

6. 对组织建设的落实过程设立监控措施 ,当出现较大偏差时 ,采取必要措施以保证实现预定目标。

7. 定期评定组织设计的有效性 & 组织气氛 ,提出并实施改进措施。

8. 根据外部和内部组织影响因素的变化情况 ,及时、正确地优化组织设计。

二、基础知识(权重 40%)

1. 组织结构设立的原则和方法。

2. 影响组织结构的因素。

3. 组织建设与目标的关系。

4. KPI 分解的方法。

5. 组织文化的精髓。

6. 鼓励他人参与的技巧。

7. 任职资格及人员选拔要求。

-
8. 其他公司组织建设的信息。
 9. 人力资源规划的方法。
 10. 任命文件签发程序。
 11. 文化传播网络。
 12. 组织建设落实过程的信息收集渠道及方法。
 13. 组织运作的评价方法。
 14. 组织变革的方法。
 15. 修改组织结构的建议渠道和方法。
 16. 组织气氛的评价方法。

提供证据：

自我评价：

财务监控及评估工作能力测评

责任人、职位：_____ 测评时段：_____

测评说明：

等级标准 :优秀 80 分以上 ,良好 60 ~ 79 分 ,一般 40 ~ 59 分 ,
不合格 39 分以下

计分方式 : $\text{单项测评分} = \frac{\text{单项总分}}{\text{项数} \times 5} \times \text{权重系数}$

总测评分 = 单项测评分之和

测评级别定义 5 分 :超过了工作要求

4 分 :很好地达到了工作要求

3 分 :全部达到工作要求

2 分 :基本达到工作要求

1 分 :未能达到工作要求

综合评语：

改进方向：

测评项目

一、行为标准(权重 60%)

1. 对财务活动过程监控点进行审核并分析和评估所获信息。
2. 根据财务分析的结果 ,制订相应措施以减少不利影响 ,及时协商和实施补救措施 ,并将变化通知有关人员 ,必要时及时修改调整财务计划报上级部门批准后执行。对非直接下属任务安排的变化要与其直接主管及时沟通。
3. 对财务计划实施的结果进行评估 ,并提出可操作的改进措施。

二、基础知识(权重 40%)

1. 财务监控信息的种类、来源及获取方法。
2. 对实施过程进行评估检查的方法。
3. 处理计划执行偏差的方法。
4. 过程检查及评估的方法。
5. 统计过程控制工具的使用(如 SPC 等)。

提供证据：

自我评价：

财务工作计划制定能力测评

责任人、职位：_____ 测评时段：_____

测评说明：

等级标准 :优秀 80 分以上 ,良好 60 ~ 79 分 ,一般 40 ~ 59 分 ,
不合格 39 分以下

计分方式 : $\text{单项测评分} = \frac{\text{单项总分}}{\text{项数} \times 5} \times \text{权重系数}$

总测评分 = 单项测评分之和

测评级别定义 5 分 :超过了工作要求

4 分 :很好地达到了工作要求

3 分 :全部达到工作要求

2 分 :基本达到工作要求

1 分 :未能达到工作要求

综合评语：

改进方向：

测评项目

一、行为标准(权重 60%)

1. 根据上级部门的规划和部署 ,与上级共同制定财务部门的目标 ,明确各项工作任务和改进方向。

2. 根据财务工作的优先顺序分配资源(包括人、财、物、信息等) ,充分考虑资源成本 ,以使其得到有效合理的利用。

3. 与相关人员商讨 ,面向目标 ,在公司规定范围内确定执行各项财务工作计划 ,如投资管理计划、成本费用管理计划的具体工作方法和活动。

4. 根据财务工作任务的具体要求和特点 ,深入分析财务工作中易出现失误或问题的环节 ,并设计相应的监控点及防范措施。

二、基础知识(权重 40%)

1. 上级部门的目标及重要性优先顺序。

2. SMART 原则和 5W2H 原则 ,PDCA 循环方法。

3. 制定工作计划的方法及工具(PERT ,GANTT 等)。

4. 目标优化顺序变更以及未预见情况的处理方法。

5. 时间管理方法。

6. 协调资源和任务的方法。

7. 财务部门工作任务的风险及预防措施。

8. 财务主管岗位的工作角色和职责。

9. 财务办公室人员的工作角色与职责。

10. 与财务工作有关的公司章程与规定。

11. 财务部门工作任务的特点及业务流程与运作方式。

12. 财务部门资源状况。

提供证据：

自我评价：

财务工作计划组织实施能力测评

责任人、职位：_____ 测评时段：_____

测评说明：

等级标准 :优秀 80 分以上 ,良好 60 ~ 79 分 ,一般 40 ~ 59 分 ,
不合格 39 分以下

计分方式 : $\text{单项测评分} = \frac{\text{单项总分}}{\text{项数} \times 5} \times \text{权重系数}$

总测评分 = 单项测评分之和

测评级别定义 5 分 :超过了工作要求

4 分 :很好地达到了工作要求

3 分 :全部达到工作要求

2 分 :基本达到工作要求

1 分 :未能达到工作要求

综合评语：

改进方向：

测评项目

一、行为标准(权重 60%)

1. 根据财务工作计划制定出具体的实施措施和制度。
2. 向财务人员明确说明财务工作任务要求和职责、衡量标准 , 并加以记录和保存。
3. 组织各种资源及时到位 , 对于各项资源未到位的原因应立即查清 , 提出相应的补救措施并上报上级主管及相关人员。
4. 指导所属财务人员制定相应的个人工作计划。
5. 组织实施相关的培训 , 让下属具备实施计划的知识与能力。
6. 确定财务工作计划实施过程中的监控点和监控标准。
7. 根据财务工作计划的监控点 , 检查、分析和评估各项工作结果。
8. 根据财务工作进展及检查、评估结果 , 对下属工作的方法或活动进行有效的指导。
9. 找出偏离计划目标的原因和工作中的失误 , 提出改正措施 , 必要时上报给上级主管及所影响的接口部门。
10. 在自己的职责范围内立即实施改正措施 , 必要时主动协调相关部门并提供协助 , 促成问题的解决。

二、基础知识(权重 40%)

1. 任务分派及记录的方法和格式。
2. 制定工作计划的方法及工具。
3. 财务主管岗位工作角色和职责。
4. 下属的特点及工作角色和职责。
5. 沟通技巧。
6. 根据目标 , 检查、分析和评估财务工作结果的方法。
7. 正确指导下属的方法。
8. 监控财务目标计划实现情况的方法。

-
9. 处理财务计划目标偏差的方法。
 10. 汇报问题和建议的程序。
 11. 自己采取改正措施的职权范围。
 12. 公司相关规定与流程。
 13. 求助的方法。
 14. 基层具体运作的程序及要点。

提供证据：

自我评价：

内部沟通协调能力测评

责任人、职位：_____ 测评时段：_____

测评说明：

等级标准 :优秀 80 分以上 ,良好 60 ~ 79 分 ,一般 40 ~ 59 分 ,
不合格 39 分以下

计分方式 : $\text{单项测评分} = \frac{\text{单项总分}}{\text{项数} \times 5} \times \text{权重系数}$

总测评分 = 单项测评分之和

测评级别定义 5 分 :超过了工作要求

4 分 :很好地达到了工作要求

3 分 :全部达到工作要求

2 分 :基本达到工作要求

1 分 :未能达到工作要求

综合评语：

改进方向：

测评项目

一、行为标准(权重 60%)

1. 主动了解下属的思想动态 ,客观地评价下属并与之建立积极、和谐的工作关系。

2. 倡导下属之间建立积极、和谐的关系 ,公正处理财务部门下属之间的矛盾冲突。

3. 在商定的时间范围内实现对下属工作上的承诺 ,并保守下属的秘密。

4. 当下属有切实需要或遇到困难时 ,应在自己的工作限度内主动提供相关信息和援助。

5. 适时开展活动 ,活跃部门气氛 ,达到能更好地开展工作、增强部门凝聚力的目的。

6. 根据财务部门在流程中的位置和接口部门的关系 ,详细制定与组织内其他部门联系的工作方法并保证其实施。

7. 主动考虑财务部门工作对接口部门的影响 ,及时通报工作进展 ,并与各部门就关注的问题交换意见。

8. 在自己的权限范围内 ,迅速、准确、礼貌地答复相关部门的要求 ,根据组织要求保守机密。

9. 当与其他部门协调遇到困难时 ,主动协商解决 ,必要时向相关人员求助。

二、基础知识(权重 40%)

1. 与同事沟通交往不当的后果。

2. 沟通方法和技巧。

3. 处理不同意见和冲突的方法。

4. 建立团队关系的方法。

5. 激励的方法。

6. 鼓励和影响别人的方法。

-
7. 组织内对沟通的有关规定。
 8. 寻找和交换信息、建议和援助的方法。
 9. 处理机密信息的方法。
 10. 与他人就问题和建议进行通报和商讨的方法。
 11. 团队间建立合作伙伴关系的方式与方法。
 12. 自我处理与其他部门关系的权限范围。
 13. 财务部门工作对相关接口部门的影响。
 14. 组织的汇报程序。

提供证据：

自我评价：

外部沟通协调能力测评

责任人、职位：_____ 测评时段：_____

测评说明：

等级标准 :优秀 80 分以上 ,良好 60 ~ 79 分 ,一般 40 ~ 59 分 ,
不合格 39 分以下

计分方式 : $\text{单项测评分} = \frac{\text{单项总分}}{\text{项数} \times 5} \times \text{权重系数}$

总测评分 = 单项测评分之和

测评级别定义 5 分 :超过了工作要求

4 分 :很好地达到了工作要求

3 分 :全部达到工作要求

2 分 :基本达到工作要求

1 分 :未能达到工作要求

综合评语：

改进方向：

测评项目

一、行为标准(权重 60%)

1. 在组织明确的目标引导下 ,为组织做好形象定位以及相应的规划方案。

2. 制定组织公关活动的操作程序如公关调查、制定计划、实施方案、评价效果等环节 ,并定期组织实施。

3. 建立财务部门与组织之间 ,财务部门与公众之间合作的关系 ,并保持持续的沟通、了解。

4. 为财务部门提供公众和其他组织的需求及意向途径 ,起到监测和预警作用 ,帮助财务部门提高应变能力。

5. 采取措施。如通报组织情况 ,承担公共事务 ,关心公益事业等 ,妥善处理组织与社区之间的关系 ,为社区建设尽心尽力 ,化解组织与社区之间的矛盾 ,使组织与社区之间维持良好的关系。

6. 建立与政府的良好沟通管道 ,积极参与政府组织的活动 ,与政府保持良好的合作关系。

7. 妥善处理与媒体的公共关系 ,促使媒体扮演客观公正的角色为组织说话 ,从而达到为组织树立和宣传形象的目的。

二、基础知识(权重 40%)

1. 沟通方法和技巧。
2. 处理不同意见的方法和途径。
3. 熟悉社区情况 ,了解社区公共事务。
4. 熟知组织的情况及相关规章制度。
5. 熟悉政府的法令和新的政策。
6. 熟悉政府结构职能。
7. 与媒体相处的方法和技巧。
8. 财务主管外部沟通协调的职责和权限。
9. 下属外部沟通、协调的职责和权限。

-
10. 组织形象的目标。
 11. 制定财务计划的方法和计划监控技能。
 12. 组织的相关制度。

提供证据：

自我评价：

现有资源管理能力测评

责任人、职位：_____ 测评时段：_____

测评说明：

等级标准 :优秀 80 分以上 ,良好 60 ~ 79 分 ,一般 40 ~ 59 分 ,
不合格 39 分以下

计分方式 : $\text{单项测评分} = \frac{\text{单项总分}}{\text{项数} \times 5} \times \text{权重系数}$

总测评分 = 单项测评分之和

测评级别定义 5 分 :超过了工作要求

4 分 :很好地达到了工作要求

3 分 :全部达到工作要求

2 分 :基本达到工作要求

1 分 :未能达到工作要求

综合评语：

改进方向：

测评项目

一、行为标准(权重 60%)

1. 以财务部门的工作计划为依据 ,以发挥部门最大综合效益为原则 ,对现有人、财、物、信息等资源的使用进行合理规划和建设 ,确保使用过程中人力资源的增值和技术资源的积累。

2. 促进建立以成本预算、核算为基础的资源管理体系。
3. 利用信息技术维护资源管理体系 ,并确保其有效运作。
4. 制订对资源利用过程中特殊情况的处理程序。
5. 及时调配资源保证下属工作任务的完成。
6. 促进制定和监督执行对不同保密级别信息的财务管理制度。

二、基础知识(权重 40%)

1. 财务部门工作计划对资源的需求。
2. 资源有效利用的方法。
3. 成本管理的方法。
4. 资源配备的各项要求、规则。
5. 各种资源的管理方法。
6. 公司对资源管理的要求、制度。
7. 财务主管资源管理的职责和要求。
8. 下属资源管理的职责和要求。

提供证据：

自我评价：

工作环境管理能力测评

责任人、职位：_____ 测评时段：_____

测评说明：

等级标准 :优秀 80 分以上 ,良好 60 ~ 79 分 ,一般 40 ~ 59 分 ,
不合格 39 分以下

计分方式 : $\text{单项测评分} = \frac{\text{单项总分}}{\text{项数} \times 5} \times \text{权重系数}$

总测评分 = 单项测评分之和

测评级别定义 5 分 :超过了工作要求

4 分 :很好地达到了工作要求

3 分 :全部达到工作要求

2 分 :基本达到工作要求

1 分 :未能达到工作要求

综合评语：

改进方向：

测评项目

一、行为标准(权重 60%)

1. 根据组织的规定和业务需要 ,按组织的有关工作程序建立工作环境。工作环境的建立和布置要有利于工作的开展和工作效率的提高 ,充分利用现有的工作环境资源。

2. 根据财务活动实际需要并适当考虑发展 ,按照组织规定改善工作环境。

3. 根据组织的规定、要求和国家的相关法律条例(如消防、环保等) ,充分考虑影响工作环境的各种因素 ,制定工作环境管理制度、检查制度。

4. 经常巡视检查工作场所以保证制度的有效实施 ,按照要求和程序监督下属正确使用和维护办公仪器设备 ,准确地记录和上报不符合要求的工作环境和不按程序操作的情况 ,督促相关人员及时改善工作场所。

5. 根据组织的规定和程序处理紧急情况。

6. 充分重视部门知识环境的管理 ,采用适当的形式(如文档、手册、案例培训等)保证工作技能的积累继承 ,避免类似工作性质的员工犯类似的错误。

二、基础知识(权重 40%)

1. 有利于高效率开展财务工作的工作环境建立方法。

2. 业务及其发展对财务工作环境的需求。

3. 组织对仪器设备等办公、试验环境的申报、申领的规定。

4. 组织对布置工作环境的有关规定。

5. “ 5S ”管理。

6. 制定有效的工作环境管理制度的方法。

7. 检查和监督工作环境的方法。

8. 组织有关工场安全、卫生的规定及设备现状。

-
9. 工作环境出现紧急情况时的处理程序。
 10. 影响财务工作环境的因素及后果。
 11. 国家有关的工作环境的条例。
 12. 组织关于设备使用和维护的规定。

提供证据：

自我评价：

财务工作流程的制定、实施和优化能力测评

责任人、职位：_____ 测评时段：_____

测评说明：

等级标准 :优秀 80 分以上 ,良好 60 ~ 79 分 ,一般 40 ~ 59 分 ,
不合格 39 分以下

计分方式 : $\text{单项测评分} = \frac{\text{单项总分}}{\text{项数} \times 5} \times \text{权重系数}$

总测评分 = 单项测评分之和

测评级别定义 5 分 :超过了工作要求

4 分 :很好地达到了工作要求

3 分 :全部达到工作要求

2 分 :基本达到工作要求

1 分 :未能达到工作要求

综合评语：

改进方向：

测评项目

一、行为标准(权重 60%)

1. 根据公司有关规定和工作需要 ,列出需要制定的工作流程 ,保证流程的全面性和完整性。

2. 与相关部门及操作层员工一起讨论、设计和制作工作流程 ,注重部门间的接口程序 ,并按规定对财务工作流程文件或操作指导书进行会审。

3. 根据工作的特点 ,在兼顾工作效率的基础上 ,在财务工作流程中设计适当、可操作的关键控制点。

4. 建立有效处理突发事件的程序。

5. 给财务工作流程的使用者提供准确、清楚和全面的培训和指导。

6. 监督并保证与财务部门有关的业务流程的贯彻实施。

7. 收集分析财务工作流程控制点相关信息 ,对流程的合理性、可行性及有效性进行评估。

8. 针对财务工作流程实施过程中遇到的问题 ,及时进行讨论 ,提出修改和完善的建议 ,在职权范围内对财务工作流程问题进行优化。

二、基础知识(权重 40%)

1. 评估财务流程成本和效益的方法。

2. 关键财务控制点设计的方法。

3. 财务流程文件的类型和制定规范。

4. 财务流程文件的审批程序和文件控制规定。

5. 本岗位在财务流程开发和制定过程中的权限。

6. 获取对流程建议的途径。

7. 相关部门的工作流程。

8. 财务流程文件的实施办法。

-
9. 流程 KPI 与统计方法(流程绩效的测量方法)。
 10. 给流程使用者提供指导和培训的方法。
 11. 监察、评估流程有效性的方法。
 12. 财务流程文件的修订规定。
 13. 组织财务流程管理体系及相关部门的工作流程。
 14. 财务流程文件的类型和应用范围。

提供证据：

自我评价：

自身绩效提升能力测评

责任人、职位：_____ 测评时段：_____

测评说明：

等级标准 :优秀 80 分以上 ,良好 60 ~ 79 分 ,一般 40 ~ 59 分 ,
不合格 39 分以下

计分方式 : $\text{单项测评分} = \frac{\text{单项总分}}{\text{项数} \times 5} \times \text{权重系数}$

总测评分 = 单项测评分之和

测评级别定义 5 分 :超过了工作要求

4 分 :很好地达到了工作要求

3 分 :全部达到工作要求

2 分 :基本达到工作要求

1 分 :未能达到工作要求

综合评语：

改进方向：

测评项目

一、行为标准(权重 60%)

1. 依据目前的财务工作要求和自身能力状况来确定改进目标及自我发展方向 ,必要时 ,与上级主管商议。
2. 制定相应的学习计划和可操作的发展改进措施。
3. 评估、自检学习、改进的进展情况。
4. 自身工作与团队相协调以达到所要求的绩效。

二、基础知识(权重 40%)

1. 分析自我发展需要的方法。
2. 确定自我发展目标的方法。
3. 业绩和改进情况自检的方法。
4. 协调自身与团队工作的方法。
5. 知识管理的方法。
6. 财务主管岗位的工作定位和职责。

提供证据：

自我评价：

帮助下属绩效提升能力测评

责任人、职位：_____ 测评时段：_____

测评说明：

等级标准 :优秀 80 分以上 ,良好 60 ~ 79 分 ,一般 40 ~ 59 分 ,
不合格 39 分以下

计分方式 : $\text{单项测评分} = \frac{\text{单项总分}}{\text{项数} \times 5} \times \text{权重系数}$

总测评分 = 单项测评分之和

测评级别定义 5 分 :超过了工作要求

4 分 :很好地达到了工作要求

3 分 :全部达到工作要求

2 分 :基本达到工作要求

1 分 :未能达到工作要求

综合评语：

改进方向：

测评项目

一、行为标准(权重 60%)

1. 根据下属现有的工作绩效、能力水平及组织的发展需要 ,与下属一起商定其个人发展目标、培训方法和改进措施。

2. 实施并监控对下属的培训开发活动 ,当条件变化时 ,采取适当的调整措施 ,以确保培训活动的有效开展。

3. 及时就下属的业绩和进步进行交流 ,适时提出建设性的反馈意见 ,培养下属效果显著。

二、基础知识(权重 40%)

1. 测评下属绩效的方法。
2. 沟通的方法和技巧。
3. 确定发展需要的方法。
4. 咨询和辅导方法。
5. 对绩效改进情况提供反馈信息的技巧。
6. 设计、评估培训活动的办法。
7. 下属的任职资格标准。
8. 培训实施程序。

提供证据：

自我评价：
