

《员工招聘与配置》

总题量 (189): 单选(73)多选(33)简答(21)判断(51)案例分析(11)

单选(73)--

- 1、“人尽其才，才尽其用”主要表现了人力资源管理哪一方面的工作内容？（）-->[C.人员的甄选与使用](#)
- 2、“如果我理解正确的话,你说的意思是...”这种面试的握同方式属于（）。-->[B.重复式提问](#)
- 3、（）是指在完成规定的工作任务或固定的工作时间长度的前提下,员工自由选择工作的具体时间安排,以代替统一固定的上下班时间的制度。-->[C.弹性工作制](#)
- 4、必须由其做出战略外包决策,并决定外包与否的经济机构是（）。-->[A.外包主体](#)
- 5、当今的企事业组织间的竞争,在一定程度上已经演变成为人力的竞争。那么为组织获得高级管理人才是人力资源管理的哪项工作？（）。-->[B.特殊员工招聘](#)
- 6、当招聘者要考虑职业生涯设计应符合企业与员工个人发展需求时,招聘工作进入到了哪个阶段？（）D.试用阶段
- 7、当招聘者要考虑职业生涯设计应符合企业与员工个人发展需求时,招聘工作进入到了哪个阶段？（）。-->[D.试用阶段](#)
- 8、对被招聘的人员进行体格检查,这是企业招聘工作的哪个阶段？（）C.录用阶段
- 9、对一个人进行评价时,往往会因为对其某一品质特征的强烈、清晰的感知而掩盖其他方面的品质,这被称为（）。-->[D.晕轮效应](#)
- 10、对应聘者进行测评选拔所发生的费用是（）。-->[D.选拔成本](#)
- 11、对于临时性的项目,需要在短时间内招聘大量人才,可以采用（）。-->[D.项目团队招聘外包](#)
- 12、对招聘人员筛选过程的确定不包括哪一项？（）。-->[B.职位分析](#)
- 13、对甄选工作的有效性和正确率的评估属于哪种评估？（）。-->[D.效果评估](#)

- 14、分类广告中一种能够在某一特定地区内将信息传递给大量正在找工作的人的便宜且最为常见的广告媒介是（）。A.报纸
- 15、富有干劲,思维活跃,观点新颖,可以打破以往的思维模式,并且敢于创新,勇于突破,这是应届毕业生所具有的哪种独特的工作优势？（）。-->[D.朝气蓬勃,能够给企业注入新的生命力](#)
- 16、岗位分析调查表是以（）为对象,利用调查方法收集与岗位有关信息的调查表格。-->[D.工作岗位](#)
- 17、各种字词或墨迹的联想测验技术属于哪种心理测试的方法？（）。-->[C.投射测试](#)
- 18、根据计划明确招聘人员的数量和能力要求是招聘的一种什么策略？（）-->[A.招聘的范围策略](#)
- 19、根据招聘产出金字塔计算,如果企业要招聘 30 名新员工,应该吸引到多少工作申请者比较合适？（）
B.720
- 20、工作程序的变化性比较有限,工作性质是半重复性的,需要一些决策运行。这是一种什么样的培训策略？（）-->[B.按细节说明的工作](#)
- 21、计算甄选所花费的费用、支出对挑选应聘者的效用是招聘评估的哪项指标？（）。-->[C.选拔成本效用](#)
- 22、将那些暂时离开工作岗位的人员召回到原有的工作岗位属于内部人员选拔中的（）。-->[A.召回原有员工](#)
- 23、据有关资料介绍,美国英特尔公司有一个特殊的招聘渠道就是（）C.员工推荐
- 24、可以表明一个人对哪种职业比较感兴趣,并且可以从该项工作中获得满足的测验是（）。-->[A.职业兴趣测验](#)
- 25、利用 SNS 进行招聘主要是利用人脉关系来拓宽人才来源,这是“从熟人介绍熟人”,这是外部招聘的哪种方式？（）。-->[D.员工推荐与应聘者自荐](#)
- 26、美国罗宾斯教授认为下面哪一个是最好的招聘渠道（）。-->[C.员工推荐](#)
- 27、面试官根据开始几分钟的印象对应聘者做出评价被称为（）。-->[C.首因效应](#)
- 28、面试中多位应聘者同时面对主考官的情况是（）。-->[B.集体面试](#)
- 29、面试主管在见到应聘者的几分钟之内就已根据应聘表格和应聘者的外貌做出是否录用的判断行为属于（）。A.首因效应
- 30、某企业在配置员工时根据员工的才能来制定新产品的开发计划,这个企业用的战略是（）。-->[D.领先战略](#)
- 31、拟定招工简章,进行“安民告示”。这是企业每年一次招聘录用工作的哪个阶段？（）-->[B.招募阶段](#)
- 32、企业处于（）期时,招聘工作会全面收缩,甚至还可能出现解聘的态势。-->[A.衰退](#)
- 33、企业对新录用的员工进行集中的培训,这种方式叫做（）。-->[A.岗前培训](#)
- 34、企业根据岗位需要,在人力资源流动中提升、降职和平级调动属于下面哪种形式？（）。-->[D.内部调动](#)
- 35、企业认为最佳服务商应拥有最适合企业的招聘测试手段,这是企业选择服务商时强调的哪项标准？（）-->[B.提供的招聘技术](#)
- 36、强调利用具体材料机械的、一步一步小单元地学习的理论是下面哪种理论？（）-->[A.刺激-反应理论](#)

- 37、确定好招聘人员是企业的哪一种招聘策略？（）。-->[C.人员选择策略](#)
- 38、让应试者根据一个或一组图形或文字材料编造出一个完整故事的测试方法被称为（）。-->[B.构造法](#)
- 39、热门、尖端人才适用于（）招聘渠道。-->[A.猎头](#)
- 40、人们常传诵的我国古代“萧何月下追韩信”的故事,说明了人力资源管理哪项工作的重要性？（）A.招聘和选拔
- 41、筛选过程中不包括的是（）B.职位分析
- 42、设计员工招聘申请表时要考虑进去一些代表（）的问题,这些因素能反映出工作设计中规定的必须达到的标准。-->[B.关键的淘汰因素](#)
- 43、所有应聘者所经历的招聘步骤完全相同,不因人而异。依公平竞争原则,这体现了哪方面的公平？（）。-->[C.招聘程序公平](#)
- 44、为了减少和预防劳动争议,制定改进劳动关系的目标和措施,这属于人力资源规划任务中的（）。-->[B.劳动关系计划](#)
- 45、为新员工提供工作所需的装备条件的费用、安排新员工的工作所必须发生的各种行政管理费用等属于（）。-->[B.安置成本](#)
- 46、下面哪项不属于招聘的准备工作？（）。-->[D.发录用通知书](#)
- 47、下面哪一项不属于测验法？（）D.笔迹鉴定法
- 48、下面哪一项不属于测验法？（）。-->[D.笔迹鉴定法](#)
- 49、下面哪一项不属于人员配置结构？（）。-->[B.组织结构](#)
- 50、削减开支,增强成本控制,重构企业组织结构,解放部分资源用于其他目的,这是企业在选择招聘外包策略时考虑的哪方面的因素？（）。-->[A.财务方面](#)
- 51、一般委托“猎头”公司的专业人员来猎取高级人才和尖端人才时,企业的猎取费用原则上是被猎取人才年薪的多少？（）。-->[B.30%](#)
- 52、一家电子公司录取的新员工需要岗位培训 90 天才能达到标准生产能力,而在这 90 天中的工资都是按标准生产能力应得工资支付的。那么这部分工资与按其 90 天中的实际生产能力应得工资的差额即构成了哪种成本？（）-->[A.在职培训成本](#)
- 53、一种具有灵活性的优点,容易引起受众注意的“主动式”广告方式的媒介是（）。-->[C.广播电视](#)
- 54、一种允许那些自认为具备职位所需要资格的员工申请职位公告中空缺职位的自荐技术被称为（）。-->[D.职位竞标](#)
- 55、以下招聘方式中属于外部招聘的是（）。-->[B.猎头](#)
- 56、以下招聘方式中属于外部招聘的是（）。-->[B.猎头](#)
- 57、以下属于内部招聘方法的是（）。-->[A.工作公告法](#)
- 58、因招聘外包而产生组织机密信息泄露,这是一种什么风险？（）C.安全性风险
- 59、因招聘外包而产生组织机密信息泄露,这是一种什么风险？（）。-->[C.安全性风险](#)
- 60、影响招聘的内部因素是（）。-->[A.企事业组织形象](#)
- 61、用同一测验方法,对同一组被测者先后两次进行测试,计算两次测试所得分数的关系系数被称为（）。-->[B.重测信度](#)
- 62、由熟悉工作的专家找出工作中对绩效有重大影响的关键事件和行为,属于岗位分析中的（）。-->[C.关键事件法](#)
- 63、有业务专长、服从指挥,对局部工作有独特创见的工作人员应该配置到（）。-->[D.操作层](#)
- 64、有战略规划能力,能正确授权,推动组织学习发展的领导班子处在哪个层面？（）-->[A.经营决策层](#)

65、在面试过程中，询问有关工作的问题是在哪个步骤之后？（）
B.了解背景
66、在面试过程中，询问有关工作的问题是在哪个步骤之后？（）。-->B.了解背景
67、在培训评估时询问学员“你在培训中的收获大吗”这种评估的级别类型是（）。-->A.反应层评估
68、在人力资源流动中提升、降职和平级调动属于下面哪种形式？（）
D.内部调动
69、在招聘过程中，企业必须计划吸引到比空缺职位更多的求职者，但是实际能够录用的人数究竟应该比吸引到的申请者多多少人才合适？这要用以下计算法（）。C.招聘收益法
70、在招聘中预测候选人在未来工作中的工作绩效和工作能力不是一件容易的事，这种观点符合以下什么原则？（）-->C.准确性原则
71、招聘流程中的最后一个环节是 D.招聘评估
72、招聘流程中的最后一个环节是（）。-->D.招聘评估
73、招聘面试中进行心理测评时采用评价中心技术使用频率达 95% 以上的是（）。-->C.公文处理法
多选(33)--
1、（）途径可以考证是否必须通过招聘才能解决人力不足的问题。-->(A.外包策略 B.现有人员加班 C.重新设计工作 D.众包模式)
2、背景调查主要有以下内容 A.学历 B.个人资质 C.个人资信 D.雇员忠诚度
3、背景调查主要有以下内容（） A.学历 B.个人资质 C.个人资信 D.雇员忠诚度
4、背景调查主要有以下内容（）。-->(A.学历 B.个人资质 C.个人资信 D.雇员忠诚度)
5、编制应聘申请表时应重点考虑应聘者的个人资料主要包括（）
A.基本资料 and 一般背景 B.教育情况 C.就业经验 D.社交活动和兴趣爱好 E.个性态度及其它
6、常规人员（如工勤人员、本科以下的应届毕业生等）的招聘外包包括哪些内容？（）。-->(A.起草和发布招聘广告 B.接收和筛选求职简历 C.初次面试 D.向管理人员推荐最终入围的应聘者 E.审查证明材料)
7、当业务部门提出招聘需求后，招聘 HR 需要从（）等维度进行分析。-->(A.招聘需求甄别 B.招聘需求分析 C.招聘需求锁定)
8、高级管理人员外部招聘的优点是（）。-->(A.有利于树立企业形象 B.能够带来新理念、新技术 C.有利于招到优秀人才 D.可以缓解内部竞争者间的紧张关系)
9、管理入员的培训内容包括（）。-->(A.计划组织 B.领导指挥 C.协调控制 D.沟通激励 E.决策等)
10、录用中意向洽谈内容包括（）。-->(A.岗位 B.薪酬福利 C.合同期限 D.试用期限及薪酬 E.工作环境)
11、面试按其内容设计的侧重点可分类为（） A.常规面试 B.情景面试 C.综合性面试
12、面试工作包括哪些内容？（）-->(A.专业技术能力 B.人际交往能力 C.工作经历； D.仪表与语言表达能力 E.应聘动机与期望)

13、面试官易犯的错误有（）。-->(A.第一印象和刻板印象 B.对比效应和晕轮效应 C.不了解岗位要求或缺乏经验 D.草率决定和忽略尊重 E.非言语行为的影响)
14、内部招聘的优势有（） A.激励员工士气 B.控制人员流失率 C.提高员工忠诚度 D.保障企业稳定性 E.节约招聘成本
15、人员筛选的过程由下面哪些环节组成？（）。-->(A.个人简历筛选 B.背景调查 C.笔试与面试 D.其他测试 E.评估中心)
16、外部招聘的不足有（） A.新员工需要适应期 D.企业不了解新员工 E.招聘成本高
17、外部招聘渠道的不足之处是（）。-->(A.新员工需要适应期 D.企业不了解新员工 E.招聘成本高)
18、完整的招聘流程主要有（） A.需求 B.招募 C.甄选 D.录用和试用 E.检查和签约
19、为了取得更好的招聘效果，企业的招聘会需要做好以下准备工作（）。-->(B.宣传材料的准备 C.设备器材的准备 D.招聘人员的准备 E.协调与沟通的准备)
20、下面哪项是员工举荐的优点？（）-->(A.员工在心中先筛选一次 B.被推荐者入职后容易适应环境 C.被推荐者入职后流动性减少)
21、一般来说，人才市场每年有两个旺季，分别是（）。-->(A.1-2月 C.7-8月)
22、应届毕业生具有哪些独特的工作优势？（） A.善于学习，精力旺盛，能够胜任强度较高的工作 B.社会关系简单，注意力集中 C.上进心强，可塑性较高 D.朝气蓬勃，思维活跃，观点新颖 E.敢于创新，勇于突破，能够给企业注入新的生命力
23、影响组织招聘的内部环境因素有哪些？（）。-->(B.组织自身的形象 C.组织的招聘预算 D.组织的技术变革 E.组织的文化和政策)
24、影响组织招聘的内部因素有哪些？（）-->(B.组织自身的形象 C.组织的招聘预算 D.组织的技术变革 E.组织的文化和政策)
25、用来测验人们在某些方面的特长和技能表现的能力倾向测验分为（）等三类。-->(B.一般能力倾向测验 C.特殊能力倾向测验 D.职业能力倾向测验)
26、与传统的招聘模式相比，网络招聘一般具有以下特点（）。-->(A.扩大招聘范围 C.解除时空限制 D.降低招聘成本 E.提高招聘效率)
27、在被录用的应聘者正式进入单位工作之前，还要办理以下入职手续（） A.背景调查 B.签订劳动合同 C.体检 D.转档案 E.员工按约定的时间到公司正式入职
28、在员工招聘过程中应遵循哪些原则？（）。-->(A.公平竞争 B.系统性原则 C.才能匹配 D.双向选择 E.效率优先)
29、招聘成本是指企业从外部获得人力资源所消耗的资源总和，它包括（） A.招募成本 B.甄选成本 C.录用成本 D.安置成本 E.离职成本和重置成本
30、招聘的渠道大致有（）。-->(A.人才交流中心 B.招聘洽谈会 C.传统媒体与现代网上招聘 D.校园招聘 E.人才猎取)
31、招聘评估时考虑的招聘成本是指企业从外部获得人力资源所消耗的资源总和，它包括（）。-->(A.招募成本 B.甄选成本 C.录用成本 D.安置成本 E.离职成本和重置成本)

32、招聘中职位公告的内容通常会显示出哪些与岗位相关内容？（） A.工作职责 B.任职资格 C.薪资待遇 D.申请程序 E.申请期限
33、职务说明书由（）两部分组成。-->(C.工作说明 D.工作规范)
简答(21)--

1、简历筛查方法与技巧。
2、简述如何办理录用手续。
3、简述招聘成本和效益评估。
4、简述招聘工作评估的内容。
5、简述招聘计划的主要内容。
6、简述招聘流程的主要步骤。
7、简述招聘渠道选择的影响因素。...
8、简述招聘渠道选择的原则。
9、内部招聘需要注意哪些问题？
10、培训的内容有哪些？
11、请根据特殊员工招聘理论来分析该公司招聘优...
12、确定培训方案有哪些内容？
13、如果你是这家公司的人力资源部主管，你认为人...
14、如何办理员工的录用手续？
15、什么是招聘？
16、什么是招聘策略？员工招聘策略包括哪些主要内...
17、要提高录用决策准确性有哪些措施？...
18、员工发展最主要的理论有哪些？...
19、员工招聘的基本原则。
20、招聘的流程是怎样的？
21、招聘计划的主要内容。
1、简历筛查方法与技巧。
答：（1）查看客观内容，这要结合招聘职位要求进行；（2）查看主观内容，主要指查看求职者对自己的评价性与描述性内容，如自我评价、个人描述等；（3）初步判断简历是否符合职位要求；（4）全面审查简历中的逻辑性；（5）简历的整体印象，主要查看求职者简历书写格式是否规范、整洁、美观、有无错别字等；（6）查看求职者薪资期望值；（7）结合以上内容最终判定简历是否符合职位要求，如根据以上不能判定是否符合职位要求时，可选用电话进行筛选，如可判定简历合格的可直接向用人（8）电话筛选简历。
2、简述如何办理录用手续。
答案：办理录用手续主要有以下方面的内容：
（1）背景调查。了解被录用的应聘者有无不良记录、教育和工作背景是否属实，避免录用风险
（2）签订劳动合同。被录用者是应届生的需要签订三方协议，被录用者是更换工作的签订聘用意向书；（3）体检。确保被录用人员身体状况符合要求；（4）转档案。将人事档案转移到公司指定的档案管理机构；（5）员工按约定的时间到公司正式入职。
3、简述招聘成本和效益评估。
答：招聘成本和效益评估是对招聘成本所产生的效果进行分析，主要包括总成本效用分析、招聘成本效用分析、甄选成本效用分析和人员录用成本效用分析等。总成本效用计算的是招聘总成本和录用人数之比，招聘成本效用计算的是招聘期间的费用和应聘人数之比，甄选成本效用是指甄选所花费的费用、支出对挑选应聘者的

效用,人员录用成本效用是录用期间的费用和正式录用人数之比。此外,还可以使用收益成本比来考核招聘工作的有效性,它是一项经济评价指标,收益一成本比越高,招聘工作越有效。

4、简述招聘工作评估的内容。

招聘评估包括录用人员评估和效果评估两项工作。其中,录用人员评估可以采用量的评估和质的评估两个维度。

(1)量的评估通常根据一定时间内前来询问的人数、递交求职简历的人数等数据进行估算,质的评估可以根据不同阶段被选出的人数和最终被录用的人数来评估。

(2)效果评估包括对甄选工作的有效性和正确率的评估、及对招聘各环节的评估。

5、简述招聘计划的主要内容。

答:一般招聘计划包括招聘目标、信息发布时间和渠道、招聘小组成员名单、选择方案及时间安排、新员工上岗时间、招聘费用预算和招聘工作时间表等。

6、简述招聘流程的主要步骤。

答:第一,收集个人应聘资料,通过电子邮件、网站简历等多种形式收集资料并估算时间;第二,筛选个人应聘资料,通过初次筛选和复筛选等形式筛选个人应聘材料并估算时间;第三,测试应聘者,通过笔试、面试、心理测试或其他测试方法测试应聘者,并估算时间;第四,录用决策;第五,上岗准备。

7、简述招聘渠道选择的影响因素。

答案:第一,招聘渠道的目的性,即招聘渠道的选择是否能够达到招聘的要求,如人职匹配、协调互补等要求;第二,招聘渠道的经济性,即在招聘到合适人员的情况下,所花费的成本最小,包括直接成本和间接成本;第三,招聘渠道的可行性,即选择的招聘渠道符合企业的实际情况,可操作性强。

8、简述招聘渠道选择的原则。

答:第一,高级管理人才选拔应遵循内部优先原则;

第二,当外部环境剧烈变化时,企业必须采取内外结合的人才选拔方式;

第三,快速成长长期的企业应广开外部渠道;

第四,企业文化类型的变化决定了选拔方式。

9、内部招聘需要注意哪些问题?

答案要点:内部招聘作为一种重要的招聘渠道,对充实员工队伍有积极的作用,但一旦操作不慎,就会出现近亲繁殖、过度竞争等不良后果。在实施内部招聘时,必须注意以下方面:

(1)必须以明确的岗位要求、任职资格为基础。

(2)必须先建立清晰的内部招聘规则、流程,并提前公示。

(3)必须先对组织现有人员进行盘点、分析,确保组织内符合应聘条件的人员达到一定数量,以避免无人应聘。

(4)确保招聘信息传达给所有人员。

(5)关注部门负责人对本部门应聘人员的态度。

(6)对通过内部招聘录用或选拔的人员,必须有完善的试用、辅导安排和规则,

(7)关注应聘失败的人员,避免他们的流失或消极的工作状态

10、培训的内容有哪些?

答:培训的内容是根据组织的需要和组织目标确定的,意在确保员工具备能够胜任工作的能力,从而提高工作效率、改善工作绩效。因此,培训内容选择有必须考虑的最基本的两方面因素:首先是培训内容选择必须和组织的发展需要相一致;其次就是

培训的内容必须具有由学到用的可转化性。培训的内容可归纳为知识、技能和态度三个方面。

11、请根据特殊员工招聘理论来分析该公司招聘优秀应届大学生人才的实施步骤。

答:Facebook公司为吸引应届大学生优秀人才,采用校园专场或网络招聘方式。其校园宣讲专场的具体招聘流程可以按以下步骤实施:

1)发布招聘信息,做好招聘准备工作。

校园招聘之前,需要做好以下两项准备工作:

①宣传资料。宣传资料包括企业的介绍、招聘岗位介绍、招聘团队介绍、员工发展空间等,可以做成宣传册、宣传单等形式,旨在招聘会上快速向学生传递公司信息。

②宣讲会。宣讲会为学校为企业提供的一个宣传展示平台。一般经由招聘企业提出后,学校将安排宣

讲地点并发布宣讲通知,企业要做的则是准备好影音资料,安排好宣讲人和宣讲内容。

2)收集和筛选应聘资料,特别是收集简历。

企业可以在宣讲会现场收集简历,也可以交由校方职业发展中心代为收集简历或留下招聘联系方式让

应聘者自发提交简历。

3)测试与面试。

根据简历信息,企业确定进入测试阶段的候选人名单,通知应聘者参加测试。测试方法包括笔试、面试、心理测试、评价中心等,企业可以依据自身需求进行选择;测试可以仅包含一个阶段,也可以设置为包括初试、复试的多阶段测试,全面考察应聘者的各方面能力。

4)录用。

通过所有测设考核程序后,企业要向被录用的应聘者发放录用通知。

12、确定培训方案有哪些内容?

答:(1)确定培训实施主体;(2)落实教学计划;(3)落实经费预算。

13、如果你是这家公司的人力资源部主管,你认为人员试用期间企业要做哪些具体工作?

答:通常情况下,新录用员工要经历长短不一的试用期。试用期间企业会考察员工的实际工作能力,并给予适当的培训和指导。试用期间企业要做的工作包括:由人力资源部门和用人部门共同制订岗位试用目标计划;由用人部门负责人或试用员工的指定指导人对新人职员工进行指导与面谈;用人部门、人力资源部门和试用员工一起规划员工的职业生涯;员工进行试用期总结与自评;人力资源部门负责人、用人部门负责人组织试用期考评等。

14、如何办理员工的录用手续?

答案要点:在被录用的应聘者正式进入单位工作之前,需要办理以下几方面的入职手续:

(1)背景调查。(即对决定录用的应聘者进行背景调查,了解其过去有无不良记录,教育和工作背景是否属实,从而避免录用风险。)

(2)签订劳动合同。(如果应聘者是应届毕业生,人力资源部经与被录用者及其学校共同签订三方协议;如果应聘者是更换工作,则双方签订聘用意向书或协议,由人力资源部保存原件,被

录用者留存复印件,同时被录用者前往原单位处开具离职证明,并加盖原单位的公章或人事章。

(3)体检。(被录用的人员必须接受身体检查,一般企业都会指定医院,并由人力资源部直接收回体检结果,确保应聘者的身体状况符合要求。)

(4)转档案。(被录用人员持人力资源部的“入职介绍信”,到录用人员原单位或是人才交流中心开具档案转移的商调函,将人事档案转移到公司指定的档案管理机构。

(5)员工按约定的时间到公司正式报到入职。

15、什么是招聘?

答:所谓招聘,是指当组织出现人力资源需求后,借助一定的渠道吸引或寻找具备任职资格和条件的求职者或者适合者,并采取一定的科学适用的方法从中甄选和确定合适的候选人予以聘用的工作过程,即组织采取一些科学的方法,寻找、吸引具备资格的个体,并从中选出适宜人员予以录用的管理过程。

16、什么是招聘策略?员工招聘策略包括哪些主要内容?

答案要点:

所谓策略,一般是指为了达到企业的总目标而采取的行动计划。企业的招聘策略是为解决企业对人力资源的需求而进行的具体招聘行动计划,是招聘工作计划的具体体现,是为了实现招聘计划而采取的具体策略。

员工招聘策略主要包括:招聘人员选择策略、招聘时间确定策略、招聘地点选择策略等内容。

17、要提高录用决策准确性有哪些措施?

答案要点:①要有准确、可靠、真实的信息,这些信息包括应聘者的全部原始信息和招聘过程中所获得的信息。应聘者的原始信息包括应聘者的年龄、性别、毕业学校、专业、在学校的学习成绩、应聘者的工作经历、原工作岗位的业绩及原工作中上级和同事的评价等。招聘过程中所获得的信息包括笔试、心理测试、面试等的测试结果。

②要有正确的资料分析方法

在分析有关应聘者的信息时,第一,要注意对能力的分析,包括沟通能力、应变能力、组织能力、协调能力。第二,要注重对品质和道德水平的分析,要注意应聘者在过往工作中所表现出的职业道德和品质。第三,要注意对特长和潜力的分析。第四,要注意个人的社会关系的分析。第五,要注意测试过程中的现场表现。

③科学的招聘程序

招聘包含若干程序,组织要根据自身的规模、文化、价值观等来设计科学的招聘程序,并且严格按照程序实施三轮:第一轮是人力资源部门的初步筛选;第二轮是业务部门进行的相关业务考察和测试;第三轮是高层管理人员和招聘专家进行的面试。

④高素质的考官

考官要公正、公平外,还应具备广博的知识、丰富的经验、良好的分析能力和判断能力,这样才能做出相对正确的录用决策

18、员工发展最主要的理论有哪些?

答:员工发展理论有年龄阶段理论和职业锚理论等。年龄阶段理论是个体职业心理发展的阶段性理论。与发展心理学的发展阶段理论一样,人在不同的职业发展阶段中,对职业的需要以及追求发展的方向和采用的行为方式也存在着较大的差异。只有充分认识到人在职业生涯发展的各个不同阶段中的心理特征,才能更好地规划自己的人生,管理好自己的职业生涯。职业锚是指一个人不

得不做出职业选择的时候,不会放弃的职业中的那种至关重要的态度价值观。“锚”是指抛到水底可以使船停稳的器具,“职业锚”则又有稳定职业方向、定位等含义。

19、员工招聘的基本原则。

答案要点:

员工招聘的基本原则有:

(1)公平竞争原则;(2)效率优先原则;(3)双向选择原则;(4)才能匹配原则;(5)系统性原则。

20、招聘的流程是怎样的?

答案要点:

招聘的流程是开始招聘准备阶段即前提阶段,准备工作基本包括招聘需求分析、工作分析和制订招聘计划;然后进入真正涉及招聘具体操作的是第二阶段即实施阶段,它由招募阶段、甄选阶段、录用阶段二个环节组成。招募阶段包括确定招聘渠道和方式、发布招聘信息等;甄选阶段包括简历筛选、心理测验、面试、背景调查等;录用阶段包括做出录用决策、办理录用手续、人员配置等。

最后进入评估阶段即反馈阶段,这是对招聘过程中的风险进行控制的重要手段,评估工作包括招聘成本评估、招聘成本和效益评估、招聘工作评估二类内容。

21、招聘计划的主要内容。

答案要点:一般招聘计划包括招聘目标、信息发布时间和渠道、招聘小组成员名单、选择方案及时间安排、新员工上岗时间、招聘费用预算和招聘工作时间表等。

判断(51)--

- 1、从外部招聘中高层员工会打击内部员工的积极性。-->对
- 2、独特性和战略价值都很强的工作适合招聘外包。-->错
- 3、独特性和战略价值都很强的工作适合招聘外包。-->错

4、对于管理职位或是重要职位,必须采用群体决策法制定招聘决策。-->对

5、发包商是人力资源管理外包的供应方。-->错

6、发包商与服务商签订一年以上(含一年)的招聘外包协议属于长期招聘外包。-->对

7、高级管理人才选拔应遵循外部优先原则。-->错

8、高级管理人员有远见卓识和扎实的管理经验,靠出色的业绩脱颖而出,这种人很难由学校培养出来。-->对

9、个人接受了录用之后,要抓住机会表现自己,谋求更大的发展。对

10、公民和公平是内部招聘中最重要的原则。

错

11、劳动派遣人员与用人单位的关系是有偿使用关系,无劳动合同关系。-->对

12、录用面谈可以选择在休闲场所进行。

√

13、面试是在所有公众场合等非特定情况下,采用面对面地交谈方式的甄选技术方法。-->错

14、目光接触、微笑这类动作较多的应聘者容易得到较高的评价。-->对

15、目前网上招聘适合所有国营企业或外资与合资企业。

×

16、内部招聘在一定程度上容易造成内部部门之间的矛盾。-->对

17、培训就是人们经常说的人才开发,二者的内涵和实质都是一致的。-->错

18、培训理论很多来自心理学,心理学家斯金纳认为行为不只是由后天习得,而且受先天或反射的影响。-->错

19、培训理论中,考虑榜样影响的是社会学习理论。-->对

20、培训效果是指组织和受训者从培训中的获益程度。-->对

21、企业招聘外包可以节约招聘成本。-->对

22、人员配置是指根据人事匹配原则,将员工匹配到既定岗位的工作。-->对

23、人员招聘工作具有吸引人才、保留人才补充人才和调节人才四项作用。-->对

24、任何一个企业雇佣到了合格优秀的人才也并不等于拥有了合格优秀的员工。-->对

25、如果企业组织在当地有很好的口碑,则其招聘活动就会比其他企业组织成功。-->对

26、通过参加招聘洽谈会,用人单位招聘人员不仅可以了解当地人力资源素质和走向,还可以了解同行业其他企业的人事政策和人力资源需求情况。-->对

27、通过人才交流中心选择人员,有针对性强费用低廉等优点,但对于热门人才或高级人才效果不太理想。

√

28、网络招聘以它范围广、无区域和时间限制、快捷、效率高、省时省力、费用低等优点,越来越受到组织和求职者的青睐。-->对

29、未到正式的薪酬谈判阶段,企业一般不宜透露薪酬信息。-->对

30、一个人接受了录用之后,要抓住机会表现自己,谋求更大的发展。-->对

31、应聘者的工作经历是评价应聘者基本能力的关键。-->对

32、应用招聘策略首先需要了解求职者的需求和决策行为。-->对

33、用人单位与劳务派遣服务机构的关系是劳务关系。-->对

34、用人单位招聘者和应聘者直接进行接洽和交流,能节省企业和应聘者的时间。-->对

35、有效的甄选会花更多金钱和大量的时间。-->错

36、在面试的开始阶段,要少提问开放性的问题。-->错

37、在招聘过程中有效的甄选会花更多金钱和大量的时间。-->错

38、招聘策略是招聘计划的具体体现,是为实现招聘计划而采取的具体策略。-->对

39、招聘的基本任务是为企业获取合格人才,是一种组织生存和发展的需求。-->对

40、招聘地点的选择,应以节省费用为原则。-->对

41、招聘是企业获取合格人才的渠道,是组织为了生存和发展的需要。

对

42、招聘是一个成本和效率的权衡过程,不可只强调一方面。-->对

43、招聘中的心理测试是心理学在人力资源管理领域的具体应用。-->对

44、甄选能为企事业单位中空缺的职位寻找到合适人选,其实际工作中包含招聘。

×

45、甄选是整个招聘过程的关键环节,应该借助于多种甄选手段来公平、客观地作出正确的决策。

对

46、职务说明书的格式是固定的,要严格按照固定模式编写。-->错

47、中国联想公司近一半的员工都是通过人才猎取方式获得的。错

48、专业性职位的候选人由人力资源部进行就可以了,完全没有必要请部门经理和专家组成的甄选委员会来进行甄选。

错

49、资源外包的合作者是所有可能完成资源外包目标的服务商。-->对

50、组织能通过招聘环节从众多应聘者中发现自己的“千里马”。√

51、最好的匹配对象是在胜任岗位需求的前提下,有很好的发展潜力和势头的人员。-->对

案例分析(11)--

- 1、CHW 公司招聘实录
- 2、Facebook 公司的招聘案例
- 3、Facebook 公司的招聘案例
- 4、GE 接班人的内部选拔
- 5、ZX 公司在高等院校招聘案例
- 6、老员工陶师傅是中石油宝鸡石油机械公司的“... ”
- 7、某酒店内部招聘(某酒店总经理李某从国内某知...)
- 8、松下电器的雇人标准:“70 分人才” (“70 分人才”...)
- 9、英特尔公司招聘的“三步曲”
- 10、招聘特殊员工——中层管理者的困难...
- 11、招聘中层主管的不易(某机械公司在最近几年招...)

1、CHW 公司招聘实录

宽敞肃静的会议室里,人头攒动,《21 世纪人才报》为 CHW 公司举办的招聘会正在这里举行。一进大厅就可以看到醒目的条幅:“CHW 公司招聘专场”,经过简单的时间安排介绍,招聘会正式开始了。

“这样的招聘会是我第一次遇到,感到在里面学到了很多,而且还交了这么多朋友。很幸运参加这样的招聘会。”一个即将离开现场的应聘者说。

问题:

看完该案例后,请用招聘的面试理论来分析该案例;并写出一篇招聘面试工作方案。

答:首先:它关系到企业的生存和发展。其次:它是确保员工队伍良好素质的基础。再次:它也是提高企业效益的关键。

通过对案例的阅读,在面试的整个过程中都显示出 CHW 公司对员工观察力的高度要求,观察作为一种基础,十分有助 CHW 公司的将来发展。首先在第一环节中,自我介绍并不是单纯的只是为了让考官认识求职者,更是让竞争的这些求职者相互了解。

正所谓知己知彼，百战不怠，因为在被正式录取后，竞争是无法避免的，所以任何一个员工应具备观察的能力，清楚自身处境，从而作出相应的应对措施。这一思想也贯穿了整个面试之中。在方案介绍环节，当一组队长口述其方案时，另一对人竟事不关己，豪不关心。而考官所问的问题正是想提醒候选人关注对手的方案是多么重要的事，因为对比，才会更好了解自己的不足，同时更可以向别人学习他们好的方法。同时，考官在面试过程中更是不只一次提醒大家对周围环境观察的重视。考官曾在黑板上写到“资源是有限的，资源是无限的”，暗示着我们应该通过对有限资源的观察来使其发挥无限的作用。CHW公司也很看重人员的创新能力。首先考官的提问和面试方式本身就突破常规，打破了求职者事先的安排，此次是面试更是团队之间的合作。创新的精神有助于企业更好的开拓市场，发觉潜在的客户。人员的综合分析能力也很重要。考官在面试后期间断无奈的说“我尽力了”。在整个面试过程中，候选人未能对主考官所做的面试环节和问题没有作出很好的理解和判断，导致错失了很多被挖掘其才能的良机。比如在产品销售阶段，两组人选同样商品是必然存在竞争的。然而，他们都对考官中途所发布的信息无动于衷。这也证明候选人缺乏一种对当前环境信息的一种应有的敏锐度。心理测试是通过一系列科学的方法将人的某些心理特征数量化，以此衡量个体心理素质水平、个体行为和个体心理差异的一种心理学测量方法。心理测试的种类包括：（1）能力测试；（2）人格测试。心理测试的测试工具主要有自陈量表、投射测试法两种。为了选到更合适的雇员，近年不少公司都将心理测试引进了网申甚至面试环节。人才测评，最通俗地说，就是让求职者做一些心理测验题，然后由心理学专业人士根据答题结果分析个人的能力和人格特点，以此判定适合从事的职业。美国职业指导专家霍兰德编制了职业兴趣测验，认为人格特征与职业适应性有着密切的关系，一定的人格适合于从事一定的职业，同时，不同的职业对人有不同的人格要求。这样的职业人格测试在美国大学生求职过程中，被作为职业规划的一部分，以帮助求职者最快找到符合自身人格的最佳职业。非结构化面试：具有面试问题不受限制，鼓励应聘者自由发挥的特征，在面试当中，面试官应尽量回避使用影响应聘者的评语，使应聘者在最大自由度上决定讨论的方向。结构化面试：面试过程提出的问题主要针对与工作绩效关系密切的一些工作责任和能力要求；整个面试过程要根据既定的提纲内容，但可以使用多种类型的问题；每个问题有事先做好的答案，对于应聘者的回答应依据事先明确定义的答案来评价；与一个面试委员会，应聘者的回答可受多方公开评价；在结构化面试情况下，应聘者经历同样的过程，以确保每位应聘者有相同的机会，保证面试的信度和效度。面试有很多方法，如面谈法、答辩法、情景模拟法、无领导小组讨论法、文件筐作业等等。各种方法都有操作的基本程序，归纳起来，面试的程序一般包括五个步骤。每种具体的面试方法，都有其自身特点和功能。要根据职位测评要素来选择恰当的面试方法，力戒千篇一律、一个模式。如文字综合职位的面试，可采用社会调查，提交调查报告的情景模拟法；政法职位的面试，可利用审讯笔录，案例分析的方法；政策法规制订职位的面试可选择对社会热点问题无领导小组讨论的方法；信息处理职位可选择上机操作的方法；外语翻译职位可采用笔试、口试、对话等方法；文秘职位可选择“文件筐作业”方法等等。每个职位根据测评要素内容的不同，可采用一种方法，也可采用几种方法同时

进行。由于面试方法不同，试题的形式也各有差异。有的是具体问题，有的是实施方案。无论采用哪种方法，都要围绕测评要素（内容），组织专家进行命题或提出方案。如写调查报告，就要事先确定到哪里去，调查什么，写什么，以及相应的准备工作。又如无领导小组讨论，就要组织命题人员对问题进行筛选提炼，编制讨论题和评价标准。目前常见的有三种面试考官组织形式：一种是由人事部门负责组织，考官由人事部门干部和有关专家组成；一种是由人事部门和用人部门联合组成，考官由两家分别按一定比例指派；另一种是用人部门自行组织，考官由本部门选派。无论采取哪种组织方式，考官都是主角。面试前必须对考官进行全员培训，提高他们的操作水平。根据面试具体方案或实施意见，进行面试前的准备工作，包括面试考场、候考室、考务用品、通知考生面试时间、事先抽签决定面试顺序等等。这些工作完成之后，面试便可以正式开始了。

2、Facebook公司的招聘案例

随着 Facebook 的不断发展，马克·扎克伯格不再担任编码工作，转而担任公司的管理工作，这就需要源源不断地招聘工程师。（此处省略****）

他说：“如果一个人能在自己的职位上实现卓越，跟那些表现出色的人相比，他们的优势可不止一点点，甚至可以说是天壤之别。

看完该案例后，请回答以下问题：

23. 请根据特殊员工招聘理论来分析该公司招聘优秀应届大学生人才的实施步骤。

答：Facebook 公司为吸引应届大学生优秀人才，采用校园专场或网络招聘方式。其校园宣讲专场的具体招聘流程可以按以下步骤实施：

(1) 发布招聘信息，做好招聘准备工作。

校园招聘之前，需要做好以下两项准备工作：

① 宣传资料。宣传资料包括企业的介绍、招聘岗位介绍、招聘团队介绍、员工发展空间等，可以做成宣传册、宣传单等形式，旨在在招聘会上快速向学生传递公司信息。

② 宣讲会。宣讲会是学校为企业提供的宣传展示平台。一般经由招聘企业提出后，学校将安排宣

讲地点并发布宣讲通知，企业要做的则是准备好影音资料，安排好宣讲人和宣讲内容。

(2) 收集和筛选应聘资料，特别是收集简历。

企业可以在宣讲会现场收集简历，也可以交由校方职业发展中心代为收集简历或留下招聘联系方式让应聘者自发提交简历。

(3) 测试与面试。

根据简历信息，企业确定进入测试阶段的候选人名单，通知应聘者参加测试。测试方法包括笔试、面试、心理测试、评价中心等，企业可以依据自身需求进行选择；测试可以仅包含一个阶段，也可以设置为包括初试、复试的多阶段测试，全面考察应聘者的各方面能力。

(4) 录用。

通过所有测设考核程序后，企业要向被录用的应聘者发放录用通知。

24. 如果你是这家公司的人力资源部主管，你认为人员试用期

间企业要做哪些具体工作？

答案要点：

答：通常情况下，新录用员工要经历长短不一的试用期。试用期间企业会考察员工的实际工作能力，并给予适当的培训和指导。试用期间企业要做的具体工作包括：由人力资源部门和用人部门共同制订岗位试用目标计划；由用人部门负责人或试用员工的指定指导人对新人职工进行指导与面谈；用人部门、人力资源部门和试用员工一起规划员工的职业生涯；员工进行试用期总结与自评；人力资源部门负责人、用人部门负责人组织试用期考评等。

3、Facebook公司的招聘案例

随着 Facebook 的不断发展，马克·扎克伯格不再担任编码工作，转而担任公司的管理工作，这就需要源源不断地招聘工程师。应聘者不仅要精通程序设计，而且要接受 Facebook 尊崇的黑客精神。*****

他说：“如果一个人能在自己的职位上实现卓越，跟那些表现出色的人相比，他们的优势可不止一点点，甚至可以说是天壤之别。

问题：看完该案例后，请用招聘策略和渠道理论，如校园招聘流程理论来分析该案例；并写出一篇招聘计划方案。

答：Facebook 公司为吸引应届大学生优秀人才，采用校园专场或网络招聘方式。其校园宣讲专场的具体招聘流程可以按以下步骤实施：

(1) 发布招聘信息，做好招聘准备工作。校园招聘之前，需要做好以下两项准备工作：宣传资料。宣传资料包括企业的介绍、招聘岗位介绍、招聘团队介绍、员工发展空间等，可以做成宣传册、宣传单等形式，旨在在招聘会上快速向学生传递公司信息。① 宣讲会。宣讲会是学校为企业提供的宣传展示平台。一般经由招聘企业提出后，学校将安排宣讲地点并发布宣讲通知，企业要做的则是准备好影音资料，安排好宣讲人和宣讲内容。

(2) 收集和筛选应聘资料，特别是收集简历。企业可以在宣讲会现场收集简历，也可以交由校方职业发展中心代为收集简历或留下招聘联系方式让应聘者自发提交简历。

(3) 测试与面试。根据简历信息，企业确定进入测试阶段的候选人名单，通知应聘者参加测试。测试方法包括笔试、面试、心理测试、评价中心等，企业可以依据自身需求进行选择；测试可以仅包含一个阶段，也可以设置为包括初试、复试的多阶段测试，全面考察应聘者的各方面能力。

(4) 录用。通过所有测设考核程序后，企业要向被录用的应聘者发放录用通知。

4、GE 接班人的内部选拔

韦尔奇的伟大之处，不仅在于对通用电气公司的管理革命，还在于如何选择接班人。在选择接班人这方面，韦尔奇坚持应从公司内部选择，并为此做了不懈的努力。

（此处省略*****）

3 周后，在与通用电气公司董事、高级主管及配偶于曼哈顿通用电气“彩虹室”聚餐和跳舞时，麦克纳尼和纳尔代利与伊梅尔特一样，得到大家的起立鼓掌。

看完该案例后，请回答以下问题：

(1) 韦尔奇在选拔 GE 接班人时采用了内部选拔，那么招聘渠道

选择的原则是什么呢?

(2) 高级管理人员一般具有哪些特点?

参考答案:

(1) 韦尔奇在选拔 GE 接班人时采用了内部选拔, 那么招聘渠道选择的原则是什么呢?

答案要点:

招聘渠道选择的原则

① 高级管理人员选拔应遵循内部优先原则。

② 当外部环境剧烈变化时, 企业必须采取内外结合的人才选拔方式。

③ 快速成长期的企业应广开外部渠道。

④ 企业文化类型的变化决定了选拔方式。

(2) 高级管理人员一般具有哪些特点?

答案要点:

① 高级管理人员很难南学校培养产生, 他们在实际工作岗位中靠出色的业绩脱颖而出, 在竞争中成长起来, 有远见卓识, 有扎实的管理经验。他们对工作和生活环境要求很高, 要求有一定的社会地位, 受人尊敬。

② 高级管理人员一般自尊心强、有成就感, 要求有独立运作空间, 有充分的专业和岗位授权, 而且其流动性高。

③ 高级管理人员在市场上往往处于供不应求的状态。因此, 高级管理人员有比较大的选择空间, 他们不缺工作机会, 他们向往更大的职业发展空间。

④ 高级管理人员都已经比较成熟, 决策比较理性, 除了具有竞争力的薪酬待遇以外, 他们比较关注发展机遇、工作环境、企业文化等。

5、ZX 公司在高等院校招聘案例

ZX 公司在通讯行业中可算是“开拓者”。众所周知, 通讯公司最大的特点是高速发展。快速发展的公司面临的首要问题就是人力资源的扩张, 人力资源短缺往往是限制业务拓展的要障碍之一。比如市场份额更多更大时, 由于人手问题而无暇顾及一些客户就可能造成客的流失。因此, ZX 一直非常重视招聘, 并提出了“以一流的标准选聘和培训员工”的理念。在招聘中, ZX 会重点考虑人才的背景, 对其所受教育的要求一般锁定在重点本科院校。时此, ZX 人力资源中心主任解释说: “我们不否定非重点高校学生的素质, 但是我们认为在

参考答案:

33. ZX 公司很重视到高校招聘新员工, 那么校园招聘流程是怎样的?

答案要点: 校园招聘流程有以下步骤: (1) 招聘准备工作。校园招聘之前, 需要做好以下两项准备工作: ① 宣传资料。宣传资料包括企业的介绍、招聘岗位介绍、招聘团队介绍、员工发展空间等, 可以做成宣传册、宣传单等形式, 旨在在招聘会上快速向学生传递公司信息。② 宣讲会。宣讲会由学校为企业提供的宣传展示平台。一般经由招聘企业提出后, 学校将安排宣讲地点并发布宣讲通知, 企业要做的则是准备好影音资料, 安排好宣讲人和宣讲内容。

(2) 收集简历。企业可以在宣讲会现场收集简历, 也可以交由校方职业发展中心代为收集简历或留下招聘联系方式让应聘者自发

提交简历。

(3) 测试。根据简历信息, 企业确定进入测试阶段的候选人名单, 通知应聘者参加测试。测试方法包括笔试、面试、心理测试、评价中心等, 企业可以依据自身需求进行选择; 测试可以仅包含一个阶段, 也可以设置为包括初试、复试的多阶段测试, 全面考察应聘者的各方面能力。

(4) 确定录用。通过所有测试考核程序后, 企业要向被录用的应聘者发放录用通知。

34. 请用面试的程序理论来分析本案例中 ZX 公司是如何搞好面试工作的?

答案要点: 招聘中面试工作要按一定程序有步骤地进行, 在面试开始、面试进行、面试结束和面试回顾中, 面试官有不同的任务要完成。ZX 公司的面试工作非常严格, 分技术能力和素质考核两方面, 被试人员须过 6-7 关, 且每一关都是一票否决制。当然面试官的 HR 专业素养和公司领导对该工作的重视, 也是搞好面试工作的重要保证。

6、老员工陶师傅是中石油宝鸡石油机械公司的“高手”

日前, 在中石油宝鸡石油机械公司(以下简称“宝鸡机械公司”)针对不同国际用户需求, 创新实施个性化制造,

全面挺进石油装备, 跨越“红海”, 走向“蓝海。”千百个“陶师傅”伴随着企业的成长和发展而脱颖而出。

问题:

看完该案例后, 请用特殊员工招聘理论来分析该案例, 一般公司如何招聘到像“陶师傅”这样的高手老员工?

【答案参考】

基本原则一: 提升内部业务人员招聘外部专业人员

这一条看似和老员工问题没有多大关系, 其实关系很大。很多成长型企业的问题是企业发展了, 应该在很多专业(例如人事, 管理会计, 研发)领域补强自己, 但却还是习惯性地只在业务领域发力; 如果业务上受阻了, 就认为是老员工有问题, 总觉得招到能力强的人发展问题就能解决。其实是企业成长中遇到了新瓶颈, 需要吸纳专业人员加以解决。但老员工的工作惯性让新来的专业人员很难融入, 新老矛盾让老板以为解决问题唯一的办法就是放弃老员工。其实这个问题的解决不是放弃老员工, 而是想办法让新老员工融合。靠招聘外部的业务高手解决自己解决不了的问题是不现实的。企业需要更专业的新人, 但企业也需要是过去业务支柱的老人, 企业要面对和解决的新问题就是如何让新老融合, 而不是用新人替代老人。

基本原则二: “老”有所为新有所“用”

企业的经营者和管理者往往希望每个员工都保持工作热情甚至是激情, 但这一个违背人性的期望。随着年龄的增长激情肯定会退化, 但员工的工作经验和对企业的忠诚度会增长。企业的经营者和管理者应该顺应这个自然规律, 想办法用老员工的忠诚和经验为公司的成长服务, 而不是要求老员工像原来一样投入。德高者权重, 越在上面, 信任和道德就越重要, 能力就越不重要。企业的经营者和管理者要做的是帮助有德的老员工学会管理, 学会领导, 学会驾驭新员工的激情和创新。

基本原则三: 帮助老员工持续成长。

老员工今天的问题, 通常是企业的经营者和管理者没能及时加以培养造成的, 不是老员工本身不行。应该在公司内营造学习成长的氛围, 尽早为每一个老员工设计成长的路径。可行的办法:

• 系统培训: 给每位老员工安排适合他的系统培训, 让其尽量通过不断学习来适应公司未来发展的需要。

• 变岗调位: 给老员工调整岗位, 让其从事新工作, 通常也能激活新的热情。

• 增进学习: 对中高层的老员工尽量多派出学习, 甚至是派出国外学习, 让他像老板一样多见世面。

• 如果公司有这样的措施, 大部分老员工的问题都是可以解决的。系统地帮助老员工持续成长, 也会让新员工安心工作, 因为新员工将来也肯定会变成老员工。

基本原则四: 放弃不能跟随企业成长的老员工

有一些老员工因为各种各样的原因无法跟随企业发展而发展。通常这些老员工没有成长的愿望, 不愿意参加培训, 不愿意调整岗位, 不愿意与时俱进。通常这样的老员工倚老卖老, 认为自己是公司的功臣, 觉得公司没有自己就无法生存。这些老员工对任何新事情都抱消极态度, 并且影响周围的员工。对这样的人企业的经营者和管理者一定不能姑息, 要坚决地把他们请出公司, 但要尽量大度地处理, 让他们得到和过去对公司贡献相对应的合情合理的补偿。对这样的老员工, 老板不应该有心魔, 不应该害怕这样做会给企业带来多大的影响, 因为企业有一定年龄和规模之后, 没有一个人会重要得不可替代。

通用电器公司前总裁韦尔奇对公司员工做了 ABC 三种分类, A 类是 20% 最优秀的员工, B 类是 70% 一般的员工, C 类是 10% 比较差的人, 需要淘汰掉的人。他常说, 我不会把时间花在那 10% 的人身上, 而是花在如何把 70% 的人变成 20% 中的一员, 如何让这 20% 的人变得更优秀。

因为有了这样的分类法, 使得通用公司的每一个员工都充满了危机感。C 类的员工尽力向 B 类靠近, 以免被淘汰; B 类的员工全力付出向 A 类靠近。公司的整体氛围总是积极向上的, 整个公司充满活力, 从而具备了强大的执行力, 在市场上当然也就有了强劲的竞争力。

有危机并不可怕, 没有危机才是可怕的, 而没有危机意识更是可怕的。有了危机意识, 才能迫使这些老人进化。

7、某酒店内部招聘(某酒店总经理李某从国内某知名高校招聘了小王担任其秘书,由于这个年轻小伙子亲和力强、)

某酒店总经理李某从国内某知名高校招聘了小王担任其秘书,由于这个年轻小伙子亲和力强、反应敏捷、口齿伶俐,且文字功底好,文秘工作做得十分出色,深得李某喜爱。两年后,李某认为该给小王一个发展的机会,于是通过内部招聘的方式将小王招为酒店人力资源部经理,属下有十多位员工。谁知在半年内,先后有三个下属离职,部门工作一片混乱,业务部门对人力资源部也抱怨颇多。原来小王从学校毕业后直接到酒店担任高管秘书,并不熟悉基层业务,从未从事过管理工作的他与同级、下属的沟通方式很不到位,决策理想化,让下属都觉得非常难受。同时,他个人认为,工作只需向总经理汇报,推行人力资源政策时没有必要征求业务部门的意见。

于是开展的一系列 HR 工作只会徒增业务部门的工作负担却收效甚微.....在各种内部压力下,小王最终引咎递交了辞职信。

问题 1: 本案例中,小王是通过内部招聘上任到人力资源部门的,内部招聘有哪些缺点?

答: (1) 可能会出现“近亲繁殖”的弊端。如果内部招聘的操作程序不规范或有裙带关系,不讲“公开、公平、公正”原则,有些职位的候选人可能会被领导“内定”; (2) 可能会产生不稳定因素。首先,内部招聘在一定程度上容易造成内部部门之间的矛盾。其次,内部招聘可能导致员工之间的过度竞争,影响员工之间及部门之间的关系。最后,内部招聘可能会造成员工的不满和工作积极性的下降;

(3) “人职匹配”的问题。一般来说,公司会晋升在现有职位绩效优异的员工,而他们仅仅是在过去的工作中表现优秀,非常适应过去的职位要求,成绩只能代表过去,他们新的职位上却不一定合适。本案例中小王上任后出现了部分上述问题,均是内部招聘时需要特别注意的问题。

问题 2: 本案例中,小王上任后导致属下多位员工离职,为了防止出现这种情况,在实施内部招聘时应注意什么?

答: (1) 必须以明确的岗位标准、任职资格为基础; (2) 必须先建立清晰的内部招聘规则、流程,并提前公示; (3) 必须先对组织现有人员进行盘点、分析,确保组织内符合应聘条件的人员达到一定数量,以避免无人应聘; (4) 确保招聘信息传达给所有人员; (5) 关注部门负责人对本部门应聘人员的态度; (6) 对通过内部招聘录用或选拔的人员,必须有完善的试用、辅导安排和规则; (7) 关注应聘失败的人员,避免他们的流失或消极的工作状态。

8、松下电器的雇人标准: “70 分人才” (“70 分人才”指的是 70 分左右的中上等人,)

案例: 松下电器的雇人标准: “70 分人才”

“70 分人才”指的是 70 分左右的中上等人,思想来源于日本松下幸之助的“70%法则”。(此处省略***) 这正符合用人时讲究人才合适的原则,松下幸之助认为,企业的人才有时就像生产产品所需要的材料,最关键是要适合。

(1) 企业制定录用标准时应体现什么原则?

答: 录用标准应当体现出“事得其人,人尽其才,人事相宜”的原则。在制定录用标准时,一方面要以岗位为基础,看候选人是否达到岗位要求;另一方面,要确定候选人在岗位上能否充分发挥才能和潜力。

(2) 请用员工录用管理相关知识,解释松下电器的“70 分人才”标准。

答: 在确定录用标准时,企业容易陷入的误区是标准定得过高。最好的匹配对象是在胜任岗位需求的前提下,有很好的发展潜力和势头的人员,而非现在能力就高出岗位需求一大截的人员。一个远远超出职位需求的人,在待遇上的要求也会比较高,这时企业就需要综合考虑人力资本的投入、产出问题。而且,有时即使企业愿意给予高工资,公司内部没有更好的岗位空间,辛苦找来的人选也很可能因工作缺乏挑战性而很快另谋高就。

9、英特尔公司招聘的“三步曲”

英特尔公司的招聘比较常规化,或者说有点循规蹈矩。它的招聘工作基本上是按下面三个步骤进行的:

第一步是初步面试。通常,初步面试由公司的人力资源部主管主持进行,通过双向沟通,使公司获得有关应聘者学业成绩、相关培训、相关工作经历、兴趣偏好、对有关职业的期望等直观信息,

同时,也使应聘人员对公司目前的情况及公司对应聘者的未来期望大致有所了解。面试结束后,人力资源部要对每位应聘人员进行评估,以确定进入下一轮应试的人员名单。具体操作是: (1) 就应聘者的外表、明显的兴趣、经验、合理的期望、职务能力、教育、是否马上能胜任、过去雇用的稳定性等项目从高到低打分。

(2) 就职位应考虑的优缺点,如对以往职务的态度、对生涯或职业的期望等做具体评议。所有应聘者提供的书面材料也供评价参考。

参考答案: 什么是心理测验? 教材把它分为那几种类型?

答案要点: 心理测验是心理素质的具体方法和手段,它是通过对被测者的有代表性的行为进行测量,分析、评价贯穿在行为活动中的心理素质,即由被测者的外部行为推断出内在素质特征。心理测验是心理学研究的一种方法,在许多领域都得以应用,尤其是在企业招聘中。

心理测验按照不同的分类标准划分为不同的形式,教材里把心理测验分为四种类型的测验:

- ①智力测验
- ②人格测验
- ③能力倾向测验
- ④职业兴趣测试

要提高录用决策准确性有哪些措施?

答案要点: ①要有准确、可靠、真实的信息。这些信息包括应聘者的全部原始信息和招聘过程中所获得的信息。应聘者的原始信息包括应聘者的年龄、性别、毕业学校、专业、在学校的学习成绩、应聘者的工作经历、原工作岗位的业绩及原工作中上级和同事的评价等。招聘过程中所获得的信息包括笔试、心理测试、面试等的测试结果。

②要有正确的资料分析方法。在分析有关应聘者的信息时,第一,要注意对能力的分析,包括沟通能力、应变能力、组织能力、协调能力。第二,要注重对品质和道德水平的分析,要注意应聘者在过往工作中所表现出的职业道德和品质。第三,要注意对特长和潜力的分析。第四,要注意个人的社会关系的分析。第五,要注意测试过程中的现场表现。

③科学的招聘程序。招聘包含若干程序,组织要根据自身的规模、文化、价值观等来设计科学的招聘程序,并且严格按照规定程序实施三轮: 第一轮是人力资源部门的初步筛选; 第二轮是业务部门进行的相关业务考察和测试; 第三轮是高层管理人员和招聘专家进行的面试。

④高素质的考官。考官要公正、公平外,还应具备广博的知识、丰富的经验、良好的分析能力和判断能力,这样才能做出相对正确的录用决策。

10、招聘特殊员工——中层管理者的困难

最近几年,远翔精密机械公司招聘中层管理职位上总是遇到困难。该公司是制造和销售较复杂机器的公司,重组后现有成六个半自动制造部门。

公司只好又恢复以前的政策,从内部提拔,但又碰到了同过去一样的人员素质欠佳的问题。又有几个重要职位的中层管理人员要退休了,他们的空缺急待称职的后继者补位。面对这一问题,公司想请咨询专家来出些主意。

问题: 看完该案例后,请用招聘评估理论来分析该案例,试评估选择哪种招聘渠道能够更有效地帮助该公司招聘到中层管理人员?

答: 通过案例我们可以看出,他们一开始注重内部选拔,但内部选拔觉得适应性比较差,不能适应新的知识和技能,不能满足岗位需要。接着请外界的中介招募机构,招到一批工商管理专业的学生,还是比较满意的,但最后还没有到岗位上就走了,所以说确实存在问题。内部找不到满意的,而满意的外部人才又走了,所以这也是问题的存在。

一般来说,在我们的一些企业中,选择拔人的条件是比较高的,要求德才兼备,这往往是理想的状况。可是往往没有十全十美的,在这种状况下,我们往往是找不到所需要的人才。在案例中,内部总是找不到合适的人才。第一,一个可能是员工的素质全比较低,也可能是他们的要求比较高,这种情况下,我们要作工作分析。首先通过分析问题的原因。通过工作分析确认哪个中层干部需要什么资质、能力、技能,把标准定实。第二,为什么招来的本科专业的工商管理的大学生走了呢,问题是使用周期两年比较长,而这些人刚毕业,他们不懂管理,而这里既要懂专业,又要懂管理。所以应直接去招聘又懂专业,又懂管理的人。所以应直接去招聘又懂专业,又懂管理的人。这样一来就有活干,他来之后,一定得到公司的重视,他的价值得以实现,那么问题也就不会发生。第三,可能招的也不是很合适,即使在这种情况下,我们还有一种改进办法: 外部招聘这些管理类学生后,对他们说明理由,也不是永远在这里干,如果干了两年后,基本上提拔到管理层的岗位了,他们看到曙光,看到希望,即使眼前在基层工作,有这样、那样的困难,但他们看到将来的发展,可能忍受。有些企业不告诉他们,可能就会走。第四,内部招聘,从素质上来讲,不一定符合岗位的要求,那么找一些有潜力的人进行培训,总的来说,这个问题能解决。

11、招聘中层主管的不易(某机械公司在最近几年招募中层管理职位上不断遇了困难。)

某机械公司在最近几年招募中层管理职位上不断遇了困难。该公司是制造销售较复杂机器的公司,目前重组成六个半自动制造部门。(此处省略***) 公司只好又回到以前的政策,从内部提拔;但又碰到了过去同样素质欠佳的问题。不久就有几个重要职位的中层管理人员将要退休了,他们的空缺急待称职的后继者。面对这一问题,公司想请咨询专家来出些主意。看完该案例后,请回答以下问题:

(1) 这家公司确实存在有提拔和招募的问题,那么内部招聘有何缺点?

答: ①可能会出现“近亲繁殖”的弊端。②缺少创新意识。③可能会产生不稳定因素。④“人职匹配”的问题。一般来说,公司会晋升在现有职位绩效优异的员工,而他们仅仅是在过去的工作中表现优秀,非常适应过去的职位要求,成绩只能代表过去,他们在新的职位上却不一定合适。

(2) 若该公司再到高校去招聘工商管理专业的应届毕业生，需要做好哪些准备工作？

答：应届毕业生的选拔和录用通常会花费很长的时间，精心设计招聘流程、科学地选拔优秀毕业生可以提高招聘的效率和效果。要做好以下准备：①确定招聘职位和人数；②成立招聘小组；③制定招聘方案，其方案包括招聘计划、招聘程序、日程安排、面试、笔试等；④联系招聘学校；⑤准备相关资料，要准备的资料有：申请招聘经费、明确小组内部分工、准备面试相关表格、准备企业宣传资料等。