三级人力专业技能巩固练习题（第八版-2）答案解析-第二章 招聘与配置

综合分析题　反馈邮箱：hnxdfpx@vip.163.com

【综合题 1】:（1）在起步阶段，TS 集团公司采用外部招募方式的原因：
①在起步阶段，公司内部人才匮乏，只能采用外部招募。
②外部招募来源广，选择余地大，有利于招聘到优秀人才，同时也节省了内部培训费用。
③外部招募也是一种很有效的交流方式，TS 集团公司可以借此机会宣传本企业，在员工、客户和其他外界人士中树立良好的企业形象。
（2）随着企业的知名度越来越高，TS 集团开始从组织内部寻找人才的原因：
随着公司的发展，由于公司内部人才充实，有条件从内部招募人才。况且，外部招募存在着以下不足：
①筛选难度大，时间长；
②招募成本高，决策风险大；
③新员工进入角色慢，影响内部员工积极性。
公司采用内部招募方法具有以下优点：
①内部招聘的准确性高；
②内部招聘的员工适应快；
③内部招聘的激励性强；
④内部招聘费用较低。

【综合题 2】:（1）外部招募的优势和不足
优势：
①带来新思想和新方法。
②有利于招聘一流人才。
③能够起到树立企业形象的作用。
不足：
①筛选难度大，时间长。
②进入角色慢。
③招募成本高。
④决策风险大。
⑤影响内部员工的积极性。

（2）具体的对策建议：
①企业一定要慎重选择外部招募的方法，特别是在选拔高级管理人才时，应遵循内部优先原则。因为高级管理人才要为企业服务，仅仅具有高技能素质是不够的，更重要的是对企业文化和价值观的认同，愿意为企业做出贡献，而这种要求在短期内是无法实现的，恰恰内部招聘可以满足这样的要求。
②对于处于成长期的企业，由于发展速度较快，仅仅依靠内部招聘与培养人才已经无法满足企业的发展要求，或者因受到现有条件和人员规模的限制，企业内部选择人才的余地相对较小。在这种情况下，企业应当采取更为灵活的措施，内部与外部招募相结合，广开渠道，吸引和接纳所需的各类人才。

（3）企业选择招聘渠道的主要步骤:
①分析单位的招聘要求.
②分析招聘人员的特点.
③确定适合的招聘来源.按照招聘计划中岗位需求数量和资格要求,根据对成本收益的计算来选择一种效果最好的招聘来源,是内部还是外部,是学校还是社会等.
④选择适合的招聘方法.按照招聘计划中岗位需求数量和资格要求,根据对成本收益的计算来选择一种效果最好的招聘方法,是发布广告还是上门招聘还是借助中介等.

【综合题 3】:（1）该酒店采用的是发布广告的招聘方式，广告是单位从外部招聘人员最常用的方法之一。通常的做法是在一些大众媒体上刊登出单位岗位空缺的消息，吸引对这些空缺岗位感兴趣的人选应聘。其优点是发布广告可以使工作空缺的信息迅速的发布出去，能够在一两天内就传送给外界，同时还具有广泛宣传的效果，可以展示单位实力和企业的文化。其缺点是对外发布广告的费用大，广告内容设计要求即要新颖、准确传达企业招聘

信息又要注意维护和提升单位的对外形象，设计要求高。

（2）该酒店用工类型多为新毕业的学生，建议在使用发布广告的基础上再增加借助中介、校园招聘找平和网上招聘的方法。借助中介，主要是借助人才交流中心和招聘洽谈会的形式。随着人才交流市场的日益完善，洽谈会呈现出向专业化方向发展的趋势。有专门的应届双向选择会。校园招聘，使供需双方直接见面，双向选择更有针对性。

【综合题4】:

补充图示

（1）图中所提到的四种招聘渠道的优缺点具体如下：
①内部晋升是指从企业内部人力资储备中选拔出合适的人员补充到空缺的或新增的岗位上去的活动。
优点：对人员了解全面，选择准确性高，了解组织，适应快，激励性强，成本低。
缺点：来源少，可能产生近亲繁殖，若执行不当，容易产生内部矛盾。
②广告是单价从外部招聘人员最常用的方法之一，通常的做法是在一些大众媒体上刊登出单位岗位空缺的消息，吸引对这些空缺岗位感兴趣 的潜在人选应聘。
优点：应聘人员数量大，信息传递迅速。能够在一两天内主传达给外界，应聘人员数量大，同时有广泛的宣传效果，可以展示单位实力。
缺点：受地域限制，阅读对象较杂，招聘对象针对性差，应聘者质量难以保证。
③校园招聘亦称上门招聘，即由企业单位的招聘人员通过学校招聘、参加毕业交流会等形式直接招募人员。
优点：素质比较有保证。
缺点：受毕业时间限制，缺少实际经验一部分大学生在就业中脚踩两只般或几只般的现象。
④猎头公司。
优点：针对性强，成功率较高，素质高，适用于高端人才。
缺点：成本高，通过猎头公司招聘到高素质的人才，需要支付昂贵的服务费

（2）如图所示，三类人员招聘渠道的主要方式及原因分析如下：
招聘渠道的主要方式及原因分析如下：
①办公室职员招聘渠道的主要方式是：内部招聘。其原因是办公室岗位对员工个人品质及其忠诚度要求较高，因此采用内部招聘方法比较可靠，不仅员工了解本组织，适应性快，而且可以激励员工。
②专业技术人员招聘渠道的主要方式是：报纸广告招聘，其原因是专业技术岗位对人员素质要求较高，需要不断通过学习和积累才能叨叨，因而通过报纸广告招聘可以吸引更多的应聘者。
③中层管理人员招聘渠道的主要方式是：内部晋升，其原因是中层管理人员岗位要求有较强的解决问题能力，思维敏锐，对组织运作方式了如指掌，属于比较稀缺的人力资源。其招聘采取内部提升最好，选择的准确性相对较高，适应性更快，有利于激励企业内部员工，而且成本较低。

【综合题5】:（1）分析保洁公司只招收应届大学毕业生的原因：
①大学生具有可塑性，很容易接受组织文化，能很快融入企业，阻力相对较小。
②大学毕业生是最具发展潜力的人员群体，用于评价其潜质的信息相对完整、可信度较高，从而能提高人员招聘的质量。
③宝洁很重视年轻人的发展，实行内部提升制原则，大学生刚离开学校走入社会，大家都处在同一个起跑线，竞争与升迁的条件是均等的，有利于激发他们的斗志。
④招聘有经验的管理人员进入企业，虽然有一定优势，但在工作安排、职务晋升、薪酬等方面必然会比大学生复杂的多，存在成本高、难管理，融入慢等问题，除非是特殊人才，企业不会冒此风险。
（2）在进行校园招聘时，宝洁公司应注意以下问题：
①要注意了解和掌握政府在大学生就业方面的相关政策和规定。
②一部分大学生在就业中有脚踩两只船或几只船的现象。
③大学生由于缺乏社会经验，在走上社会之前，往往对自己有不切实际的过高评价，或存在好高骛远的倾向。
④针对学生感兴趣的问题做好应答准备。

【综合题6】:（1）人员配置的院里
①要素有用原理
②能为对应原理
③互补增值原理
④动态适应原理

⑤弹性冗余原理

（2）对策

由于大多数售后服务人员不适应既是服务人员、有事销售人员的角色，人岗不配，能为不对应，因此销售业绩难以提高。

对此，可以才去一下对策：

①淘汰不能够适应交叉销售经营战略的员工，照片新的适合的员工：

②提高有吸引力的提成工资，激励越来越多的售后服务人员去消瘦产品

③聘请培训咨询机构，根据公司的需要，设计专门的培训课程，对员工进行系统的培训，大力培养适用的专门人才，进一步促进公司实现交叉销售的经营战略。

④选拔优秀与昂，树立交叉销售的标杆，发挥其引导和示范作业

⑤建立完善员工的交流平台，鼓励与昂直接相互帮助、不断交流成果的经验，总结失败的教训，从而提高整体的销售水平。

【综合题 7】：（1）可以通过以下方法实现对简历中的虚假信息进行甄别。

1.分析简历的结构；

2.对简历中的客观内容进行审查。

3.仔细阅读简历，对应聘岗位要求条件方面存在模糊信息的要加以备注，以便在面试时询问核查，排除不合格应聘者；

4.审查简历中的逻辑性，包括时间、学历、经历等，存在明显造假的可以马上给予剔除；

5.审查个人以往的业绩和学习成绩、以及各种奖励等，可以在面试中进一步核对，也可以通过与该个人的以往从事的单位或学校了解情况。

6.对简历的整体印象。对感觉不可信的和感兴趣的地方进行特别标注以便面试时询问应聘者。

7.也可以通过让应聘者填写应聘申请表的方式来判断简历与申请表之间是否存在自相矛盾之处。

（2）在面试中，应运用哪些技巧获得应聘者的真实信息？

1、面试中可以采用开放式提问、封闭式提问、清单式提问、假设式提问、重复式提问、确认式提问、举例式提问等技巧来获得应聘者的真实信息。

2、面试过程中，面试者还要学会察言观色，密切注意应聘者的行为和反应，对所文的问题、问题见的变换、文化时机以及对方的答复都要多加注意。

3、所提问题可根据简历或应聘申请表者发现的疑点，先易后难逐一提出，同时注意创造和谐自然的环境。

4、通过让应聘者进行自我介绍，来了解个人简历中的信息是否属实；

5、对于简历中所表明的学历、工作经历进行重点询问核对，我们可以通过应聘者所提供的时间前后次序和准确时间来判断信息的真实性，对特别可疑的可以重点询问，一般以专业的问题可以判断简历中的学历、专业的真实情况；

6、对于简历中表明的所取成绩情况，通过询问方式或自我介绍方式来重新验证。

7、对于简历中表明的能力和素质方面，可以通过结构化面试、压力式面试和诊断式面试来综合考察信息的真实性。

8、通过案例的分析或对事件的处理来判断应聘者的能力方面是否具备岗位的要求。

【综合题 8】：（1）心理测试定义：心理测试是一种比较先进的测试方法，它是指通过一系列手段，将人的某些心理特征数量化，来衡量应聘者的智力水平和个性方面差异的一种科学测量方法。

（2）心理测试的内容包含：

①能力测试：

②人格测试：人格测试的目的是为了了解应聘者的人格特质。

③兴趣测试：兴趣测试揭示了人们想做什么和喜欢做什么，从中可以发现应聘者最感兴趣并从中得到最大满足的工作是什么。

（3）心理测试应注意的问题：

①要注意对应聘者的隐私加以保护。在未征得应聘者同意之前，不能公布应聘者的心理测试结果。

②要有严格的程序。

③心理测试的结果不能作为惟一评定的依据。另外，心理测试可以和面试、笔试等方式同时进行，结合多种方法，做出客观评价。

【综合题 9】:
（1）导致这次面试失败的原因主要有：
①面试目的不明确。
②没有做好前期的各项准备工作。
③面试结构不完整，缺乏系统性。
④面试提问简单化，缺乏技巧性。

（2）对面试考官而言，一般应明确以下目标：
①创造一个融洽的会谈气氛，使应聘者能够正常发挥自己的实际水平。
②让应聘者更加清楚地了解应聘单位的现实状况、应聘岗位的信息和相应的人力资源政策等。
③了解应聘者的专业知识、岗位技能和非智力素质。
④决定应聘者是否通过本次面试，等等。

（3）面试考官提问时应注意的问题：
1、尽量避免提出引导性的问题。
2、有意提问一些相互矛盾的问题，引导应聘者作出可能矛盾的回答，来判断应聘者是否在面试中隐瞒了真实情况。
3、面试中非常重要的一点是了解应聘者的求职动机，这是一件比较困难的事情，因为一些应聘者往往把自己真正的动机掩盖起来。
4、所提问题要直截了当，语言简练，有疑问可马上提出，并及时做好记录。并且，不要轻易打断应聘者的讲话，对方回答完一个问题，再问下一个问题。
5、面试中，除了要倾听应聘者回答的问题，还要观察他的非语言行为，如脸部表情、眼神、姿势、讲话的声调语调、举止，从中可以反映出对方的一些个性，是否诚实，是否有自信心等情况。

【综合题 10】:
（1）常见的一对一面试座位排列方式：
（a）面试考官与应聘者相对而坐，距离较近
（b）面试考官与应聘者相对而坐，距离较远。
（c）桌子按一定斜度排列，面试考官与应聘者相对而坐，距离较近。

（2）应选择图（c）的座位排列方式。
理由如下：
①图（a）中，招聘者与应聘者面对面地相视而坐，眼睛直视对方，会给对方造成一种心理压力，有一种被质问感觉，使应聘者更加紧张而不能自如地发挥应有的水平。
②图（b）中，面谈双方相距甚远，不利于招聘者从对方的表情、言语中获得信息，而且由于空间的距离而造成心理上的远距离，从而不利于双方更好地合作。
③图（c）中，招聘者与应聘者斜坐着，视线形成一定角度，这样可以缓和紧张，在心理上避免冲突，因而此次一对一的招聘面试中宜采用这种形式。
（3）若面试的重点是考察应聘者的压力承受力，应该选择图（a）的座位排列方式。因为采用该座位排列方式，会给被试者造成一种心理压力。

【综合题 11】:
（1）TZ 在 H 市人才市场召开招聘会，要做的准备工作有：
①与 H 市人才市场的有关部门沟通联系，沟通的内容包括人才市场对招聘会的要求、需要对方的帮助等；
②招聘会的宣传工作，TZ 可以利用报纸、电视广告等方式对外宣传，也可以在自己的网站上发布招聘会的消息；
③招聘人员的准备，内容包括招聘人员的人选确定、回答问题的方式、着装等；
④招聘所用资料和设备的准备，比如宣传单、申请表、电脑、投影仪等设备；
⑤招聘场所的准备，包括场所的选择、布置等。

（2）在“初选”阶段审查申请表时，应该注意以下问题：
①重点看申请表的客观内容；
②判断是否符合岗位资格要求和经验要求；
③判断应聘者的态度；
④关注与职业相关的问题；
⑤注明可疑之处。

（3）开放式提问让应聘者自由发表意见或看法。
提问举例：
请谈谈你的工作经历？
请谈谈你的工作经验？
请谈谈你对此事的看法？
请你谈谈对迟到员工进行罚款的制度有什么看法？
……

12、评分标准：
（1）应用心理测试法，需注意达到以下几点基本要求：
①要注意对应聘者的隐私加以保护；（2分）
②要有严格的程序；（2分）
③心理测试的结果不能作为唯一的评定依据。（2分）

（2）情境模拟测试方法包括：（每项2分，最高12分）
①公文处理模拟法（公文筐测试）；(2分)
②无领导小组讨论法；(2分)
③决策模拟竞赛法；(2分)
④访谈法；(2分)
⑤角色扮演法；(2分)
⑥即席发言；(2分)
⑦案例分析法。(2分)

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com