人力资源与社会保障部职业资格认证

企业人力资源管理师（一级）培训课程



招聘与配置

陈友志

2017年4月

湖南新东方教育培训中心　www.xdfpx.com

目录

01 岗位胜任特征模型的构建与应用

02 人才测评技术与应用

03 企业人才的招募与甄选

04 人力资源流动管理

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

企业人才的招募和甄选



基于工作分析的人才招募和甄选

基于胜任特征的人才招募和甄选

企业人才的录用决策、反馈与评估

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

基于工作分析的人才招募和甄选

人才、招募甄选、工作分析概念

人才：指具有一定专业知识或专门技能，进行创造性劳动并对社会做出贡献的人，是人力资源中能力和素质较高的劳动者。

工业经济时代



白领

蓝领

知识型员工（彼得.德鲁克）

知识型人才（弗朗西斯.赫瑞比）

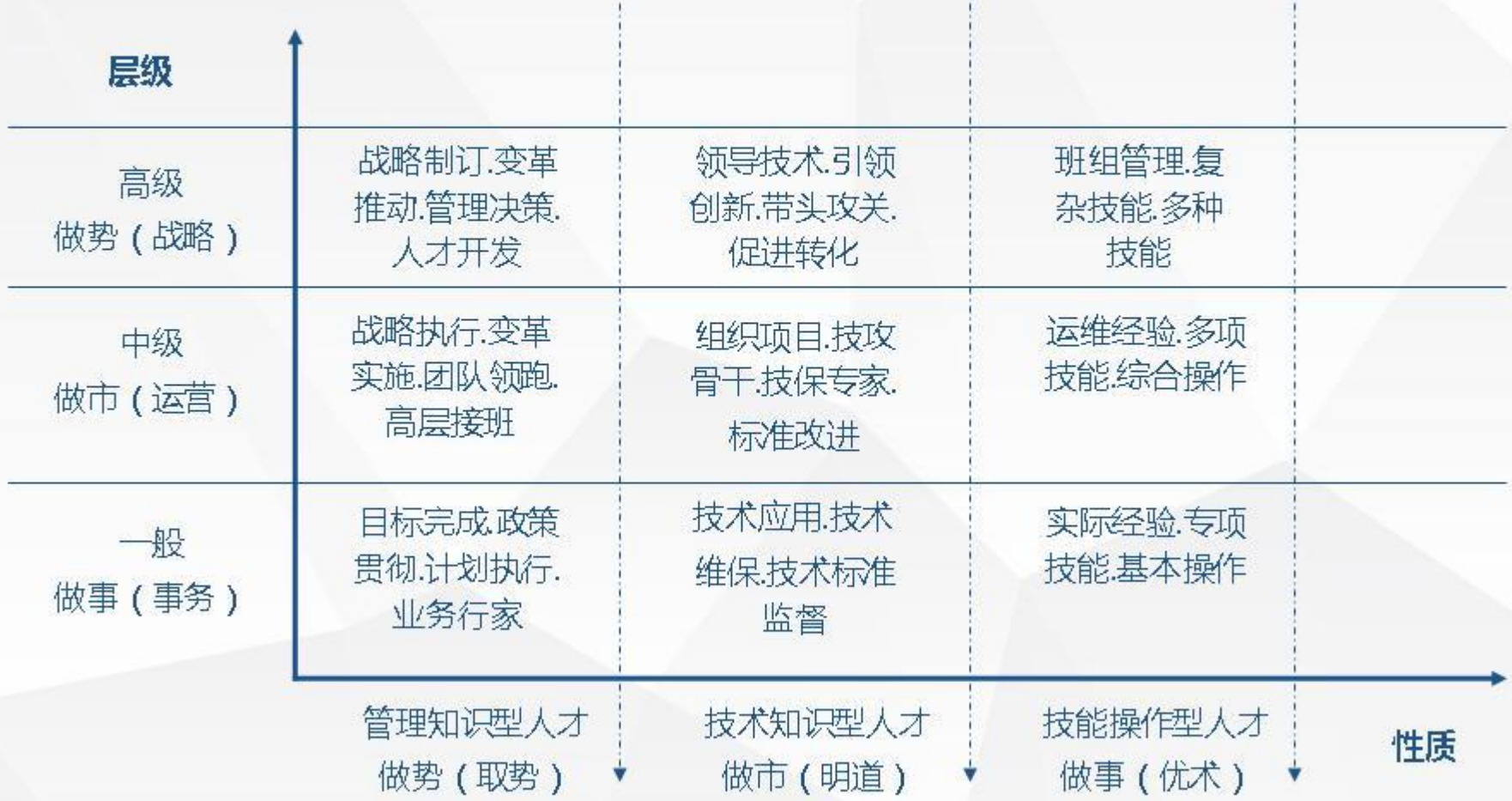
知识经济时代



白领 粉领

蓝领 灰领

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com



湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

招募、甄选、工作分析

◆人才招募：为了满足当前空缺岗位或未来新设岗位的用人要求，寻求、吸引、获取一**定数量**符合资格**要求**的应聘者到企业应聘的过程。

◆人才甄选：通过排除的方式来确定出哪些应聘者最有可能取得预期工作成果或达到绩效要求的过程。

◆工作岗位分析简称工作分析或岗位分析，它是对各类工作岗位的性质任务、职责权限、岗位关系、劳动条件和环境，以及员工承担本岗位任务应具有资格条件所进行的系统研究，并制定出工作说明书等岗位人事规范的过程。

◆工作分析包括三个方面的内容：工作描述、任职要求、制定岗位说明书和人员规范

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

基于工作分析的人才招募和甄选

人才招募流程设计:讨论案例

位于北京东单东方广场的某外资SP公司因发展需要在2015年10月底从外部招聘新员工。期间先后招聘了两位行政助理（女性），结果都失败了。具体情况如下：

第一位A入职的第二天就没来上班，没有来电话，上午公司打电话联系不到本人。经她弟弟解释，她不打算来公司上班了，具体原因没有说明。下午，她本人终于接电话，不肯来公司说明辞职原因。三天后又来公司，中间反复两次，最终决定不上班了。她的工作职责是负责前台接待。入职当天晚上公司举行了聚餐，她和同事谈得也挺愉快。她自述的辞职原因：工作内容和自己预期不一样，琐碎繁杂，觉得自己无法胜任前台工作。HR对她的印象：内向，有想法，不甘于做琐碎、接待人的工作，对批评（即使是善意的）非常敏感。

第二位B工作十天后辞职。B的工作职责是负责前台接待，出纳，办公用品采购，公司证照办理与变更手续等。自述辞职原因：奶奶病故了，需要辞职在家照顾爷爷。（但是当天身穿大红毛衣，化彩妆）透露家里很有钱，家里没有人给人打工。HR的印象：形象极好、思路清晰、沟通能力强，行政工作经验丰富。 总经理印象：商务礼仪不好，经常是小孩姿态，撒娇的样子，需要进行商务礼仪的培训。

招聘流程：1.公司在网上发布招聘信息。2.总经理亲自筛选简历。筛选标准：本科应届毕业生或者年轻的，最好有照片，看起来漂亮的，学校最好是名校。3.面试：如果总经理有时间就总经理直接面试。如果总经理没时间HR进行初步面试，总经理最终面试。新员工的工作岗位，职责，薪资，入职时间都由总经理定。5.面试合格后录用，没有入职前培训，直接进入工作。

讨论：SP公司的招聘为什么会失败？人才甄选应该注意哪些问题？

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

人才招募流程设计

要项	内容	要点
重点	招募的数量、质量	企业人才招聘和甄选的前提和基础是企业年度人才补充计划和各种相关人事文件，其中岗位说明书和岗位人员规范两个文件至关重要，它是企业人才招聘中的主要依据。
1、审定岗位空缺	进行全面深入的综合分析，审核并确定人才空缺岗位	根据企业HR发展规划和用人部门用人计划审核：（1）任务是否可以同级转移；（2）任务是否可以上下分担；（3）是否可以改变工时制度弥补；（4）是否可采用其它用工形式。
2、审查岗位说明书	审查并更新人才空缺岗位工作说明书	基础性作用。
3、确定招募来源	确定合格候选人的各种可能来源	内部与外部。内部可以降低成本、激励员工，缺点是会造成新的岗位空缺。采用何种渠道，需要在招募成本和招募方式的成效之间进行比较和平衡。
4、选择招募方式	选择最有效的方式吸引候选人来应聘	方式有：公开接待时间、校园访问、公开演讲、设置奖学金、提供实习机会、网络等

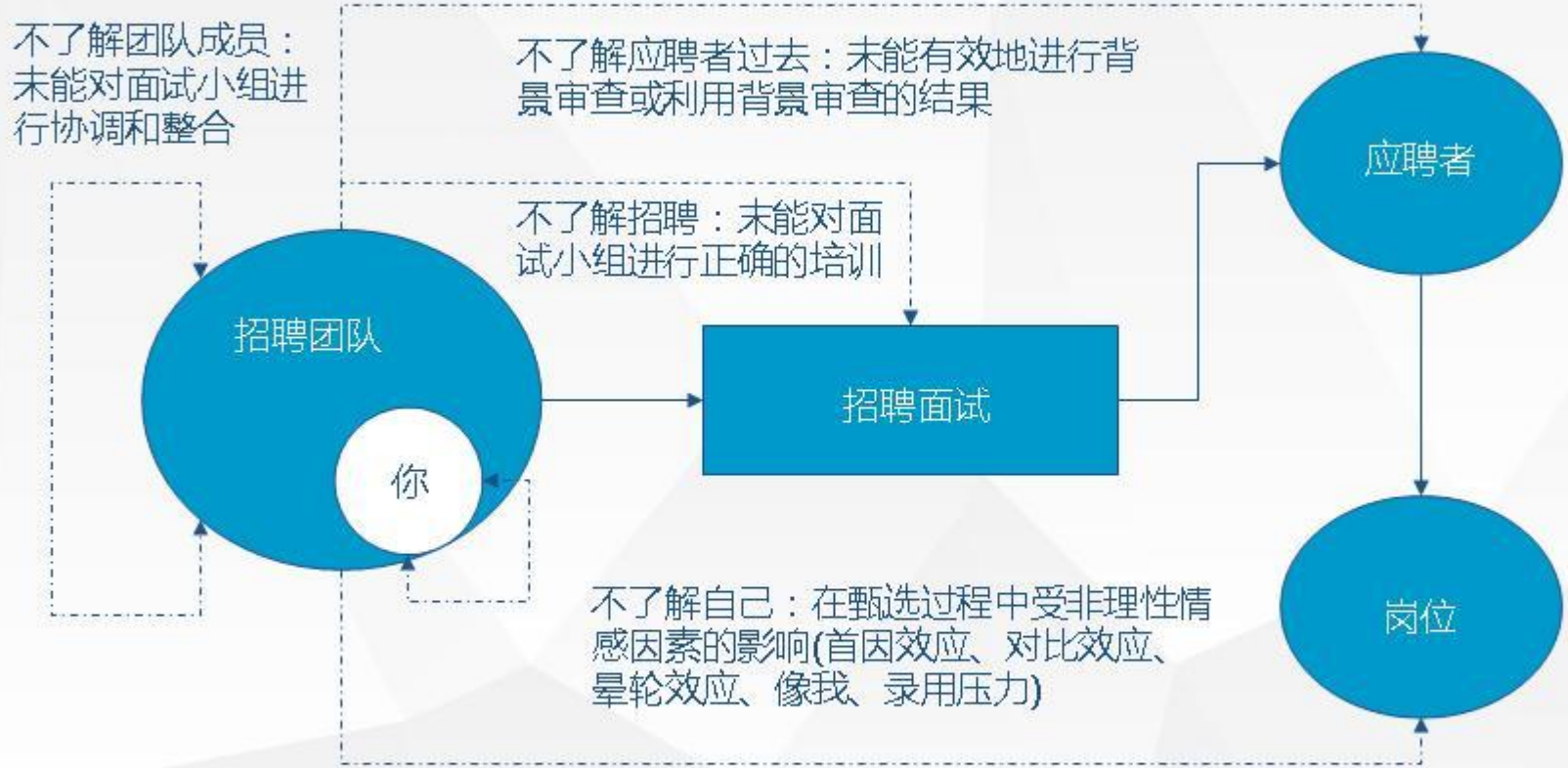
人才甄选流程设计

1、确定程序和方法	确定甄选流程中的甄选程序与方法	（1）确定甄选的程序和标准；（2）确定甄选的方式方法
2、筛选应聘者	根据人才甄选标准对应聘者进行筛选	排除不合格者
3、确定最佳人选	进行详细的综合评价以确定最佳人选	（1）不宜立即排除其他候选人；(2)有必要对候选人进行一系列附加的测试或评估，以证实候选人是否真正具备了承担本岗位工作所要求的能力素质。

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

基于工作分析的人才招募和甄选

人才甄选注意事项



不了解岗位：招聘人员对人才空缺岗位缺乏深入全面的了解和分析

不了解用人标准：无法将必要的技能水平和经验与最恰当的技能水平和经验要求区别开来

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

✓**背景性问题**：应于应聘者的个人背景、家庭背景、教育背景和工作背景等问题。

✓**知识性问题**：与应聘者应聘岗位相关的基本知识。

✓**思维性问题**：旨在考察应聘者的理解、分析、辨别、综合、评价和推断能力，如：“你认为一个成功的标准是什么？”“你怎么看待兼职的问题？”

✓**经验性问题**：关于应聘者过去所做事情的问题。

✓**情景性问题**：将应聘者置于一个假设性的情境之中，让其设想自己会怎么做。如“假如你的两个得力下属一直吵架，你会怎么处理？”

✓**压力性问题**：将应聘者置于一个压力环境中，观察其反应，以考察其情绪稳定性与应变能力。如:“你好像不适合我们这里的工作，你看呢？”

✓**行为性问题**：围绕胜任特征要求应聘者讲述一些关键行为事件。

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

基于工作分析的人才招募和甄选

人才招募流程设计:回到案例

位于北京东单东方广场的某外资SP公司因发展需要在15年10月底从外部招聘新员工。期间先后招聘了两位行政助理（女性），结果都失败了。具体情况如下：

第一位A入职的第二天就没来上班，没有来电话，上午公司打电话联系不到本人。经她弟弟解释，她不打算来公司上班了，具体原因没有说明。下午，她本人终于接电话，不肯来公司说明辞职原因。三天后又来公司，中间反复两次，最终决定不上班了。她的工作职责是负责前台接待。入职当天晚上公司举行了聚餐，她和同事谈得也挺愉快。她自述的辞职原因：工作内容和自己预期不一样，琐碎繁杂，觉得自己无法胜任前台工作。HR对她的印象：内向，有想法，不甘于做琐碎、接待人的工作，对批评（即使是善意的）非常敏感。

第二位B工作十天后辞职。B的工作职责是负责前台接待，出纳，办公用品采购，公司证照办理与变更手续等。自述辞职原因：奶奶病故了，需要辞职在家照顾爷爷。（但是当天身穿大红毛衣，化彩妆）透露家里很有钱，家里没有人给人打工。HR的印象：形象极好、思路清晰、沟通能力强，行政工作经验丰富。 总经理印象：商务礼仪不好，经常是小孩姿态，撒娇的样子，需要进行商务礼仪的培训。

招聘流程：1.公司在网上发布招聘信息。2.总经理亲自筛选简历。筛选标准：本科应届毕业生或者年轻的，最好有照片，看起来漂亮的，学校最好是名校。3.面试：如果总经理有时间就总经理直接面试。如果总经理没时间HR进行初步面试，总经理最终面试。新员工的工作岗位，职责，薪资，入职时间都由总经理定。5.面试合格后录用，没有入职前培训，直接进入工作。

讨论：SP公司的招聘为什么会失败？人才甄选应该注意哪些问题？

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

基于工作分析的人才招募和甄选

人才招募流程设计:回到案例

为什么为招聘失败？

1、招聘主体：在招聘过程中总经理干涉过多，没有充分授权给人力资源部门，包办了HR筛选简历的任务。

2、招募前提：企业人才招募和甄选的前提和基础是企业年度人才补充计划、岗位说明书和岗位人事规范，SP公司至少缺少岗位说明书和岗位人事规范。

3、招募流程：完整的招募流程应该包括（1）审核并确定人才空缺岗位；（2）审查并更新人才空缺岗位工作说明书；（3）确定合格候选人的各种可能来源；（4）选择最有效的方式吸引候选人来应聘。SP公司招募流程不标准，行政助理一次招聘2人可能没有充分考虑职责转移、上下分担、用工形式、工作班时等有效解决措施；候选人来源可能没有充分考虑内部；招募方式仅仅为网上发布信息过于单一，进而导致选择余地过小。

4、甄选流程：人才甄选流程应该包括：（1）确定甄选流程的程序和方法；（2）根据人才甄选标准对应聘者进行筛选；（3）进行详细的综合评价确定最佳人选。 SP公司甄选过程中缺乏科学的程序和明确的标准、更缺乏有效的方式方法；因此筛选与最佳人选的确定也就无从谈起。公司通过选择测试基本上能测试出应聘者的性格特征和价值取向。如A的性格内向，而且心态高不踏实，不愿做琐碎繁杂的工作，与做前台需要的性格和心态相差甚远。这样盲目让她做前台工作造成了她的离职。通过测试同样能测出B的价值观与企业文化不符，这样就能在测试阶段把她们淘汰，从而节省招聘的成本。

5、入职培训：入职前的培训对加入公司的员工很重要。因为通过入职前的培训能够给新员工灌输公司的企业文化和价值观念，可以帮助新员工树立正确的工作态度，对工作有更深刻的认识。如果给A和B进行了系统的入职前培训，完全有可能改变她们本来的价值取向和对工作的态度，她们就有可能不会离职。

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

企业人才的招募和甄选



基于工作分析的人才招募和甄选

基于胜任特征的人才招募和甄选

企业人才的录用决策、反馈与评估

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

基于胜任特征的人才招募与甄选

为什么要采用基于胜任特征的人才招选

有效招选体系的特点（博赛尔.福克斯）	基于工作分析的人才招选体系	基于胜任特征的人才招选体系	基于胜任特征的人才招选体系的优势（特点）
➢有效识别原则 ➢公正原则 ➢成本—效益原则	➢不知道自己要找什么特质的人——无标准 ➢主观、片面、非理性——不专业 ➢人才招选质量不高——效度低	➢关注应聘者的心理特征和行为模式； ➢理性招聘 ➢招募人才创造的价值远远高于招募成本。（张文：21-163）	➢结果导向 ➢关注潜质（难以通过培训获得） ➢提供展示自身资质的机会 ➢没有歧视性 ➢有利于关键岗位确定出继任者 ➢有效的帮助组织在快速变化的环境中成功运转 ➢有助于胜任特征开发与提升方案 ➢有助于降低培训费用，提升组织绩效水平。

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

基于胜任特征的人才招募与甄选

基于胜任特征的人才招选的基本步骤



湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

基于胜任特征的人才招募与甄选

应聘申请表的功能、制作与审核

招商银行高校毕业生应聘申请表

您意向的工作地点：□南昌 □赣州 □九江 □上饶 □景德镇　　填表日期：　年　月　日

个人信息

姓名		性别		出生年月日		政治面貌		一寸照片
手机				身高	CM	体重	KG	
毕业院校				专业		籍贯		
最高学历		本科层次		本	民族		有无家族遗传病	
联系电话		身份证号			家庭住址			

应聘岗位：□市场营销岗　□柜员岗　□大堂助理岗

受教育经历（从高中开始）

时间起讫	毕业院校	专业	学历	成绩排名		
				前25%	中等	中下等
年 月- 年 月						
年 月- 年 月						
年 月- 年 月						

学生团体/社会实践经历

时间起讫	社团名称	职务	工作职责及主要成绩

技能

外语水平	CET4		CET6		TEM8		其他	
计算机水平					爱好及特长			

获奖情况

时间	获得奖励的原因	奖励项目

表 2—8　某公司应聘申请表样本（节录）

岗位胜任特征部分

你需要证明自己具备该岗位所要求的下列胜任特征。如果你通过了初步筛选，我们将会在面试和其他测评过程中要求你就你所表述的内容做出进一步的实证说明。

◇结果导向
◇影响力
◇主动性
◇团队工作
◇管理绩效
◇服务意识

从你最近五年内的工作、生活经验中举一两个例子，回答下列问题。回答可包含工作、教育、休闲或义工活动的例子。回答问题时，请记住：

◇举出一或两个你实际经历过的例子，请明确指出你所做的贡献
◇不要举你知道但没参与过的例子
◇回答简洁，在空格内作答，勿提及不必要的细节

我们将以你所提供的资讯为基础，判断你是否适合进入下阶段的甄选程序；如果你通过了这一关，我们将请你进一步说明申请表中所举的事实。请在下面各项胜任特征项目下按要求回答（部分胜任特征）：

·结果导向

请举例说明你曾经完成过的困难事件。叙述内容包括目的、过程中遇到的障碍、如何克服、如何看待那些障碍以及结果如何。

·团队工作

请向我们讲述一段你曾经参加过的团队工作的经历，请尽量包括以下方面内容：对此团队及其目标做出简要描述，你在该团队中的角色，你是如何意识到团队中其他成员是需要激励的，你具体做了什么，结果怎样。

湖南新东方教育培训中心　www.xdfpx.com

基于胜任特征的应聘申请表

实现的功能	获取应聘者的信息
➢**传递企业文化**。能够向应聘者传递出企业的价值观、远景、文化以及企业自身的基本状况。 ➢**阐述胜任特征**。能够清楚地说明成功达成岗位绩效所应具备的岗位胜任特征模型及其素质要求。 ➢**吸引合格人才。**能够鼓励那些优秀的应聘者期望加入到企业中来，并能够分享企业文化、经营理念、价值观和未来远景。	➢掌握应聘者基本识别信息 ➢与岗位胜任特征相关的核心信息 ➢根据应聘者的陈述和说明作出客观判断 ➢对应聘者的成长经历和过程进行分析和评价 ➢了解其工作稳定性和兴趣。

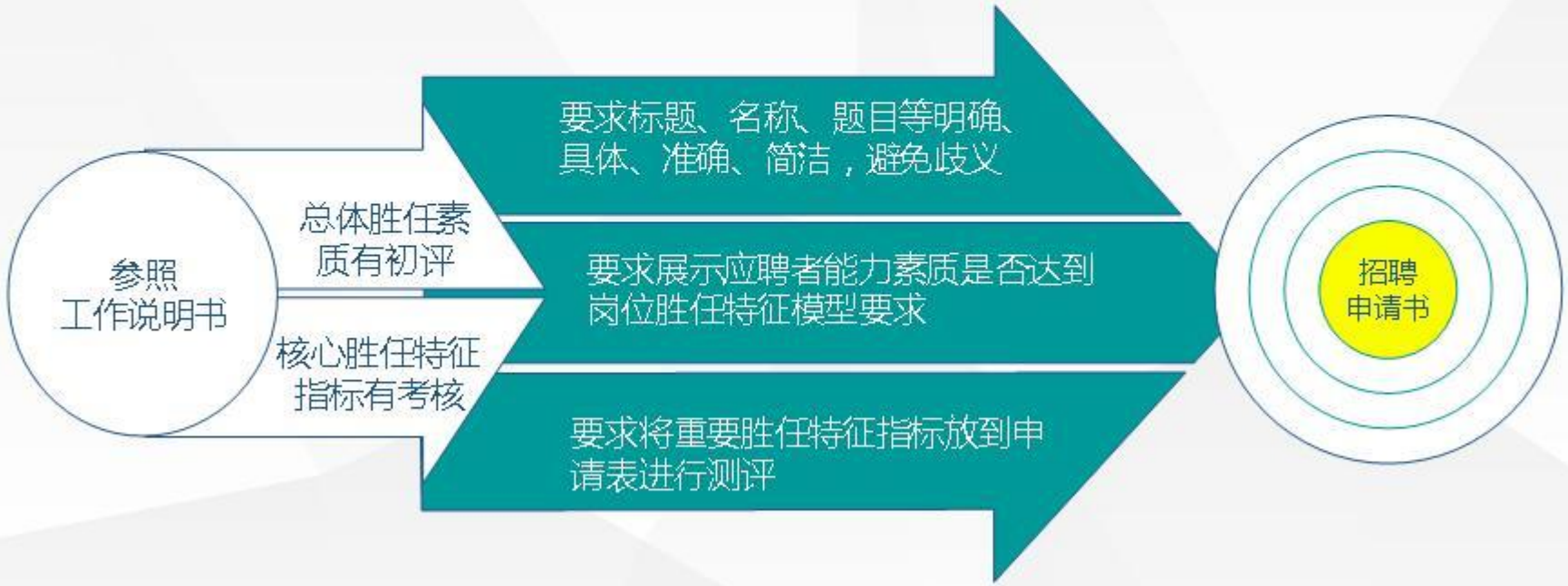
湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

基于胜任特征的人才招募与甄选

应聘申请表的功能、制作与审核

制作基于胜任特征应聘申请表的要点

一参照	二考虑	三要求



湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

基于胜任特征的人才招募与甄选

应聘申请表的功能、制作与审核

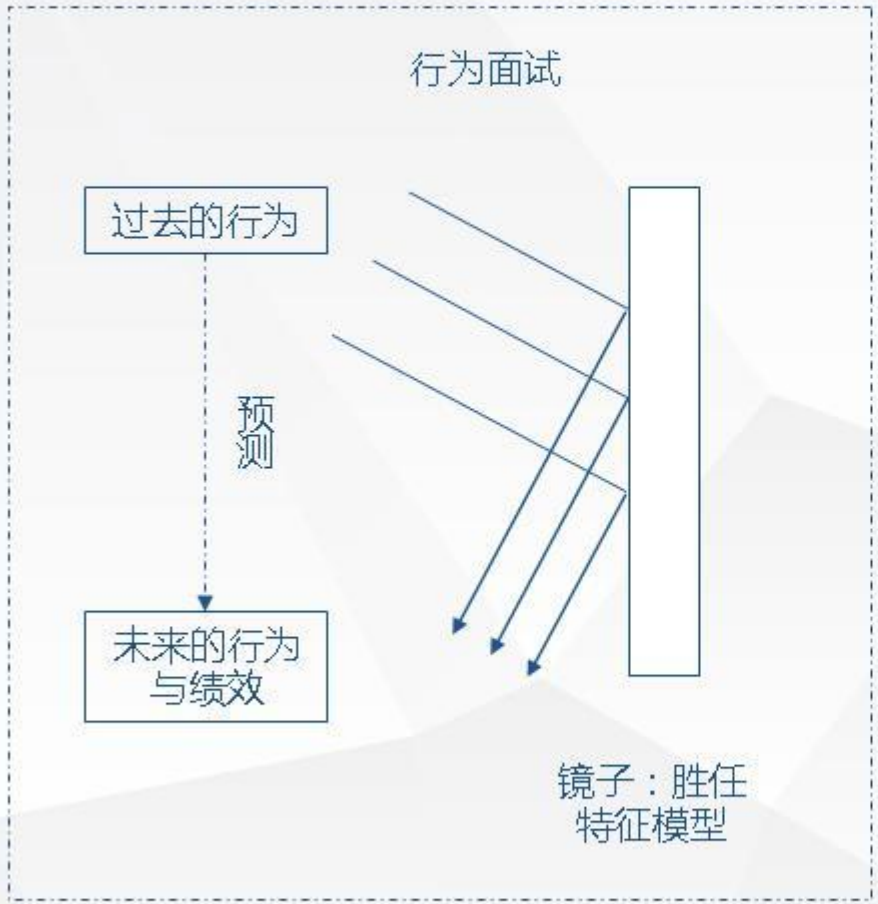


胜任特征名称：志同道合
胜任特征内涵：认可公司对个人能力和产出简单、直接结合的评价体系，能自觉将个人的人生目标和人生价值的实现路径与公司的发展战略紧密结合起来，并在此过程中只通过公司和认可的途径获得自己应得收益。

等级	行为等级描述
D	不认同公司的评价体系，个人期望的人生目标和人生价值的实现路径与公司的发展战略并不契合，工作中，多将自己定位为局外人，为了个人的利益，有不惜损害公司利益的倾向。
C	尚能认同公司的评价体系，个人期望的人生目标和人生价值的实现路径与公司发展战略总体上比较契合，在期望的时间内，能将自己从局外人转化为局内人，不会刻意为个人利益损害集体利益。
B	认同公司的评价体系与发展战略，能快速、自觉地将个人的人生目标和人生价值的实现与公司发展战略相结合，为自己是公司的一份子感到骄傲，能将公司的利益放在个人利益之上，只通过公司认可的途径获得自己的应得收益。
A	公司评价体系与发展战略的倡导者、传播者，对公司有非常强烈的归属感和使命感，不计较个人得失，随时准备为公司的事业奉献自己。

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

行为面试设计的原则与步骤



胜任特征原则：行为面试设计必须以胜任特征模型为基础

有限选择原则：行为面试并不是要对所有的胜任特征进行评估和测量。（10项左右）

全面分析原则：进行面试试题设计时，必须对每一条胜任特征模型进行深入全面分析

文化适应原则：行为面试的设计和开发必须与企业内在环境条件保持统一。（使用组织内部通用的规范性语言；行为指标体系来自于组织内部优秀员工的典型行为表现）

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

全面分析岗位信息

选定必测胜任特征

设计行为面试体系

评估设计出的体系

行为面试流程实施

要点：不需要全部选择，一般选择10条以上，一些基础性胜任特征也可能被列入。

例：市场销售类岗位

胜任特征模型	行为面试测评	评价中心	背景审查
1.影响力、2.结果导向、3.团队协作、4.分析思维能力、5.成本效益意识、6.信息收集能力、7.开发人际资源、8.组织与规划能力、9.宏观洞察力、10.变革创新能力、11.决策能力、12.书面交流能力、13.客户服务意识、14.正直诚信、15.产品专业知识、16.自我管理能力	1.影响力、2.结果导向、3.团队协作、4.分析思维能力、6.信息收集能力、7.开发人际资源、9.宏观洞察力、10.变革创新能力、13.客户服务意识、16.自我管理能力	5.成本效益意识、8.组织与规划能力、11.决策能力、12.书面交流能力、15.产品专业知识、	14.正直诚信

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

- 全面分析岗位信息
- 选定必测胜任特征
- 设计行为面试体系
- 评估设计出的体系
- 行为面试流程实施

变革创新能力

为了业务更好发展或是为应对某些困难的局面，对当前的业务运作体系的规划与实施等所做出的改变与创新。

行为指标	评分标准	面试问题
支持他们提出合理的变革方案，能够对现有的工作方法和流程提出改进意见；对新出现的事物愿意进行进一步的关注，能够运用发散的思维方式去考虑新问题	C（10分）	1、请讲这样一个经历，在你带领的销售团队工作过程中，你是如何创新的？ 2、面对市场竞争，你是怎样从本岗位工作的角度应对的？请举例说明。 …… 追问：沿STAR补充追问。
能够以适当的方式处理突出事件，对新出现的问题也可以以建设性的方式应对；能够引发必要变革的到来，为变革的实施创造各种有利条件，做出事先安排	B（20分）	
善于把新事物、新方法、新观念引入到工作过程中，鼓励他人进行创新和冒险；能够对即将进行的创新和变革活动做出预见，并提出妥善的应对计划，保证成功。	A（30分）	

评分体系　　面试问题

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

行为面试设计的原则与步骤

- 全面分析岗位信息
- 选定必测胜任特征
- 设计行为面试体系
- 评估设计出的体系
- 行为面试流程实施

评估总的原则：实践—认识—提高—再实践—再认识—再提高

- 原则评估
  - 文化适应原则（环境、战略、核心价值观）
  - 胜任特征原则
  - 有限选择原则
  - 全面分析原则
- 流程评估
  - 模型是否严密？
  - 某些胜任特征是否可以采用其它工具测量？
  - 问题与指标体系是否一致？
  - 信度效度如何？
- 模拟评估
- 试点评估

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

背景审查目的、原则与要点

人才甄选三驾马车

- 基于胜任特征的申请表
- 行为面试
- 背景审查

目的：通过审核和调查，以确定候选人岗位胜任素质等核心信息的可信度和有效性

原则：尽可能多地收集与候选人相关的各种信息，以便为甄选决策提供依据。

内容：候选人的胜任素质状况、工作经历、求职动机、教育背景、资格证书、诚信及犯罪记录等。

关注点：确认或证实已有信息；追踪与调查灰色信息

方式：格式化调查表、电话、传真、邮件、面谈等

关键点：调查渠道多样化；注意询问技巧与方式；具有很强的针对性，避免流于形式，缺乏实效。

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

其它测评手段：评价中心

评价中心是一种包含多种测评方法和技术的综合测评系统。 主要包括无领导小组讨论、公文筐测验、案例分析、管理游戏等技术。

无领导小组讨论案例：

一、材料：

在茫茫冰海上，一艘客船触礁沉没，在沉没前，有七个人登上了救生艇，分别是：

1、身体受伤但神智清醒的老船长；　　2、带罪潜藏在客船上的水手；

3、独臂少年；　　4、未婚的孕妇；　　5、日本籍年轻女子；

6、主持国家重大经济项目的老专家；　　7、经验丰富的老医生。

这七个人在惊恐中发现，救生艇只能承受三个人的重量，如果不能在10分钟内决定哪四个人离开，小艇就会沉没，七个人都无法生存。

二、要求：

1、应聘者接到“讨论题”后，用3分钟时间拟写讨论提纲；2、每人限3分钟阐述自己的基本观点；3、 依次发言结束后，用10分钟时间进行自由交叉辩论。在辩论过程中，应聘者可更改自己原始的观点，但对新观点必须明确说明；4、 所有考生选出一位代表进行总结陈词，时间3分钟。

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

企业人才的招募和甄选



基于工作分析的人才招募和甄选

基于胜任特征的人才招募和甄选

企业人才的录用决策、反馈与评估

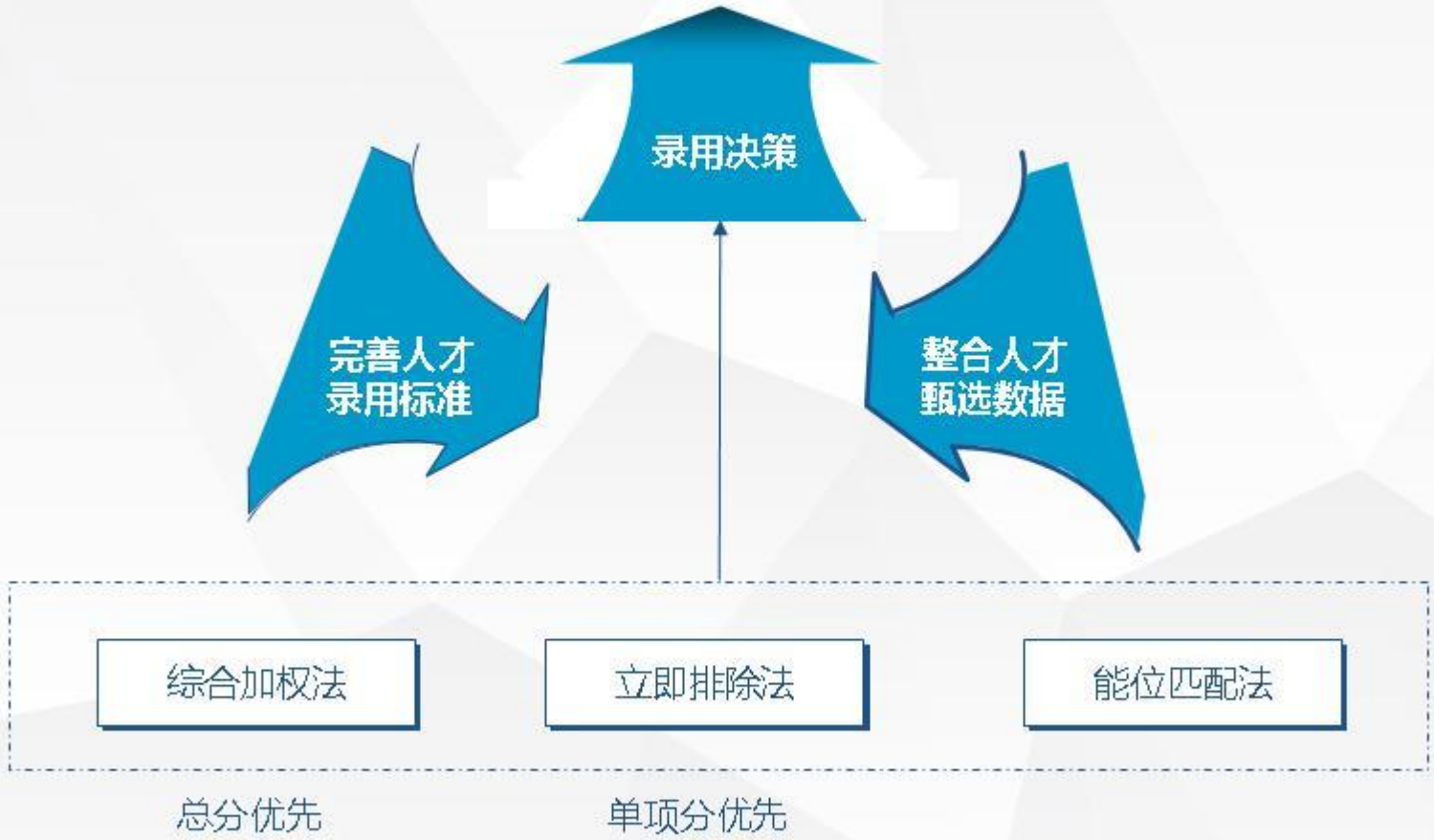
湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

基本含义



湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

人才录用决策的程序



湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

人才录用决策的程序（综合加权法）

岗位胜任特征指标	人才甄选方法技术												实际测量总分	录用标准总分
	申请表审核		行为面试		背景审查		心理测评		评价中心		其他方法			
	得分	权重	得分	权重	得分	权重	得分	权重	得分	权重	得分	权重		
影响力7	6	3	7	5	5	1	7	2	7	5	-		107	112
结果导向7	7		8		7		8		7		-		119	112
团队协作7	6		6		6		5		7		-		99	112
分析思维6	8		8		7		7		8		-		125	96
变革创新6	6		7		7		8		6		-		106	96
洞察力6	7		7		6		6		8		-		114	96
信息收集8	6		6		7		7		8		-		109	128
自我管理8	7		7		8		7		7		-		113	128

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

人才录用决策的程序（综合加权法）

岗位胜任特征8项指标	实际测量总分	录用标准总分	权重	实际测量总分加权	录用标准总分加权
影响力	107	112	2	214	224
结果导向	119	112	4	476	448
团队协作	99	112	2	198	224
分析思维	125	96	3	375	288
变革创新	106	96	4	424	384
洞察力	114	96	2	228	192
信息收集	109	128	2	218	256
自我管理	113	128	3	339	384
合计	结论：员工达到2472分，达到录用标准2400要求			2472	2400

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

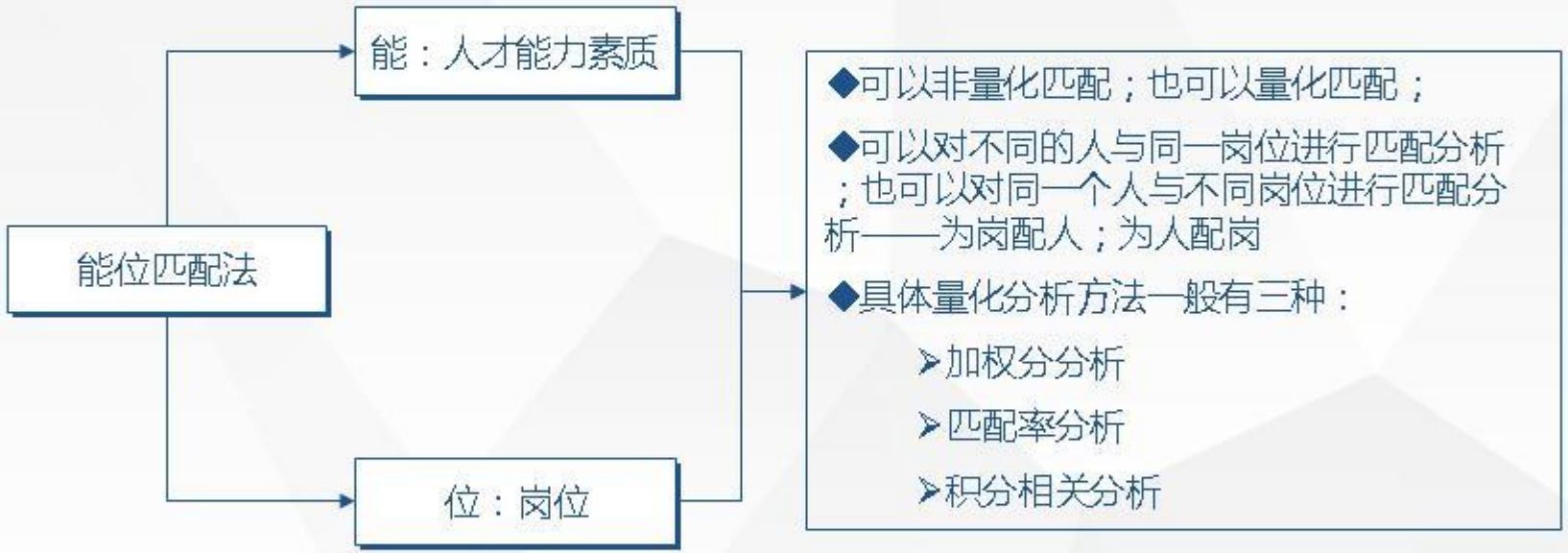
人才录用决策的程序（立即排除法）

岗位胜任特征指标	人才甄选方法技术												实际测量总分	录用标准总分
	申请表审核		行为面试		背景审查		心理测评		评价中心		其他方法			
	得分	权重	得分	权重	得分	权重	得分	权重	得分	权重	得分	权重		
影响力7	6	3	7	5	5	1	7	2	7	5	-		107	112
结果导向7	7		8		7		8		7		-		119	112
团队协作7	6		6		6		5		7		-		99	112
分析思维6	8		8		7		7		8		-		125	96
变革创新6	6		7		7		8		6		-		106	96
洞察力6	7		7		6		6		8		-		114	96
信息收集8	6		6		7		7		8		-		109	128
自我管理8	7		7		8		7		7		-		113	128

如规定三项胜任特征不达标，立即淘汰！

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

人才录用决策的程序



湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

人才录用决策的程序：加权分分析

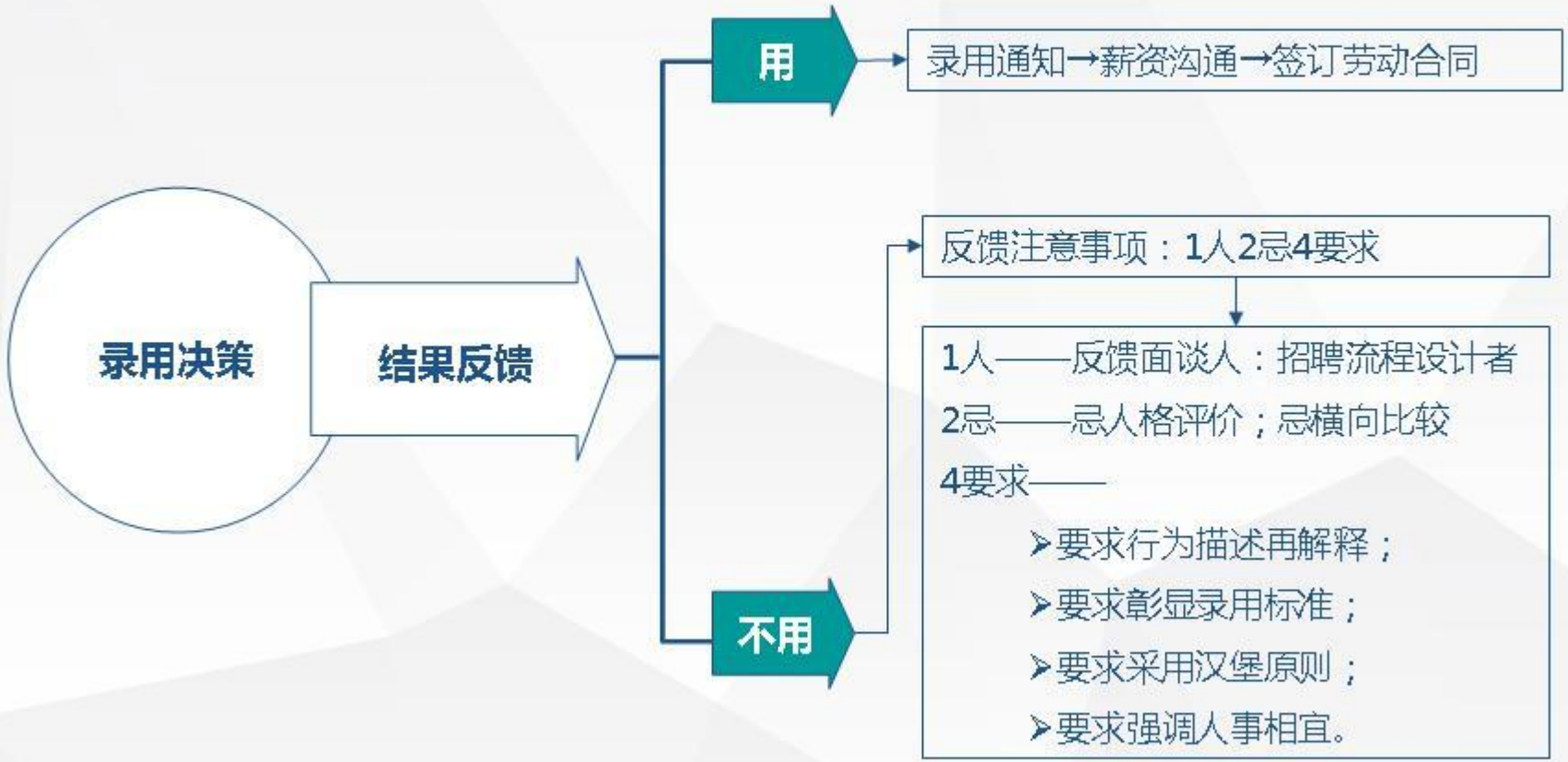
胜任特征指标	标准分值	权数	加权标准分	候选人A		候选人B	
				实际得分	加权得分	实际得分	加权得分
影响力	7	1	7	7	7	9	9
结果导向	8	2	16	9	18	8	16
团队协作	8	3	24	9	27	9	27
分析思维	9	3	27	9	27	9	27
变革创新	8	2	16	8	16	7	14
洞察力	9	2	18	9	18	8	16
信息收集	8	3	24	8	24	8	24
自我管理	7	2	14	8	16	7	14
合计		18	146		153		147
录用决策	146/18=8.11			153/18=8.5		147/18=8.17	

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

胜任特征指标	标准分值	权数	候选人A			候选人B		
			实际得分	绝对差	加权绝对值	实际得分	绝对差	加权绝对值
影响力	7	1	7	0	0	9	2	2
结果导向	8	2	9	1	2	8	0	0
团队协作	8	3	9	1	3	9	1	3
分析思维	9	3	9	0	0	9	0	0
变革创新	8	2	8	0	0	7	1	2
洞察力	9	2	9	0	0	8	1	2
信息收集	8	3	8	0	0	8	0	0
自我管理	7	2	8	1	2	7	0	0
合计	64	18	67		7	65		9
录用决策	0/64=0		7/64=10.94			9/64=14.06		

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

人才招聘结果的反馈



湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

人才招聘活动的评估

组成人才招聘专门小组	
根据战略、目标、任务对人才素质要求进行分析与评价	胜任特征指标全面性评估 行为指标准确性评估
对现有岗位说明书进行全面更新、修订（核心步骤）	
确定人才招募的来源和渠道	广告有效性评估
制作**基于岗位胜任特征的申请表**	应聘申请表相关性评估
建立甄选标准并**对申请表进行审核**	
进行**行为面试**设计，并对相关面试人员进行培训	行为面试信度效度评估 行为面试主持人与过程评估
基于岗位胜任特征对候选人进行**背景审查**	背景审核有效性评估
对候选人进行补充性或者验证性测量和评估（心、评、能）	甄选工具效能评估 甄选标准评估
做出人才招聘决定	录用结果评估

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

本节小结

人才的概念与分类；招募、甄选、岗位分析的概念

企业人才的招募甄选

- 工作分析法
  - 招募流程：审定岗位空缺—审查岗位说明书—招募来源—招募方式
  - 甄选流程：确定程序方法—筛选候选人—确定最佳人选
  - 注意事项：招聘团队、面试考官个人、面试环节、应聘者、岗位
- 胜任特征法
  - 有效招选体系的特点：有效识别、公正、成本—效益
  - 基本步骤（招4选6）
  - 人才甄选三驾马车：应聘申请表、行为面试、背景审查
- 录用反馈评估
  - 录用程序：完善标准、整合数据、录用决策（综合加权、立即排除、能位匹配【加权分分析、匹配率分析、积分相关分析】）
  - 反馈注意：1人2忌4要求
  - 评估内容：对基本步骤的关键环节进行评估

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

41、关于应聘申请表的审核方法，下列说法错误的是(　)。

A、立即排除法的可靠性更高；　B、轮流比较法耗时长、成本高

C、立即排除法被大多数企业所采用　D、轮流比较法要计算每个候选人的总分

42、(　)不属于量化分析录用决策方法。

A、综合加权法　B、主观判断法　C、立即排除法　D、能位匹配法

43、人才招募的首要环节是(　　)

A、审查并更新人才空缺岗位工作说明书　B、审核并确定人才空缺岗位

C、确定合格候选人的可能来源　D、选择有效的方式吸引候选人应聘

44、基于胜任特征的应聘申请表应该参照(　　)来设计

A、企业战略　B、岗位说明书　C、人才补充计划　D、财务预算

45、人才甄选的三驾马车不包括(　　)

A、基于胜任特征的应聘申请表；　B、行为面试　C、背景审查　D、岗位说明书

46、一般而言，企业在人才招募流程设计中比较关注的问题包括招聘数量和(　)。

A、招募的职位　B、应聘者质量　C、招募的渠道　D、岗位的信息

47、为提高人才招募的数量和质量，企业人才招聘与甄选的前提和基础是岗位工作说明书、岗位人员规范和(　　)

A、年度人才补充计划　B企业战略　C、企业人员现状　D、财务预算

湖南新东方教育培训中心　www.xdfpx.com

精练精进：多项选择

21、企业中的高级管理知识型人才包括(　)。

A、发展战略的制定者　B、公司政策的贯彻者　C、行政业务的行家

D、人才开发的引领者　E、组织变革的推动者

22、企业中的高级技术知识型人才包括（　　）

A、技术团队的领导者　B、技术创新的引领者　C、技术攻关的带头人

D、技术标准设计的改进者　E、成果转化的促进者

23、一套有效招募与甄选体系的特点包括（　　）

A、成功识别最合适的候选人　B、建立在公正原则基础上　C、符合成本效益原则

D、花费成本最少；　E、要考虑各个方面的因素

24、基于胜任特征人才招募甄选的前提包括(　)

A、构建关键岗位胜任特征模型　B、明确招募的渠道与方法

C、以岗位胜任特征为基础建立健全工作岗位说明书　D、制作应聘申请表　E、行为面试设计

25、通过基于胜任特征的应聘申请表，可以掌握的信息包括（　　）

A、掌握应聘者基本识别信息　B、与岗位胜任特征相关的核心信息

C、根据应聘者的陈述和说明作出客观判断　D、对应聘者的成长经历和过程进行分析和评价

E、了解其工作稳定性的兴趣

26、审核申请表主要方法有（　　）

A、成对比较法　B、综合加权法　C、能位匹配法　D、轮流比较法E、立即排除法

湖南新东方教育培训中心　www.xdfpx.com

目录

01 岗位胜任特征模型的构建与应用

02 人才测评技术与应用

03 企业人才的招募与甄选

04 人力资源流动管理

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

人力资源流动管理



员工晋升管理

员工调动与降职管理

员工流动率的计算与分析

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

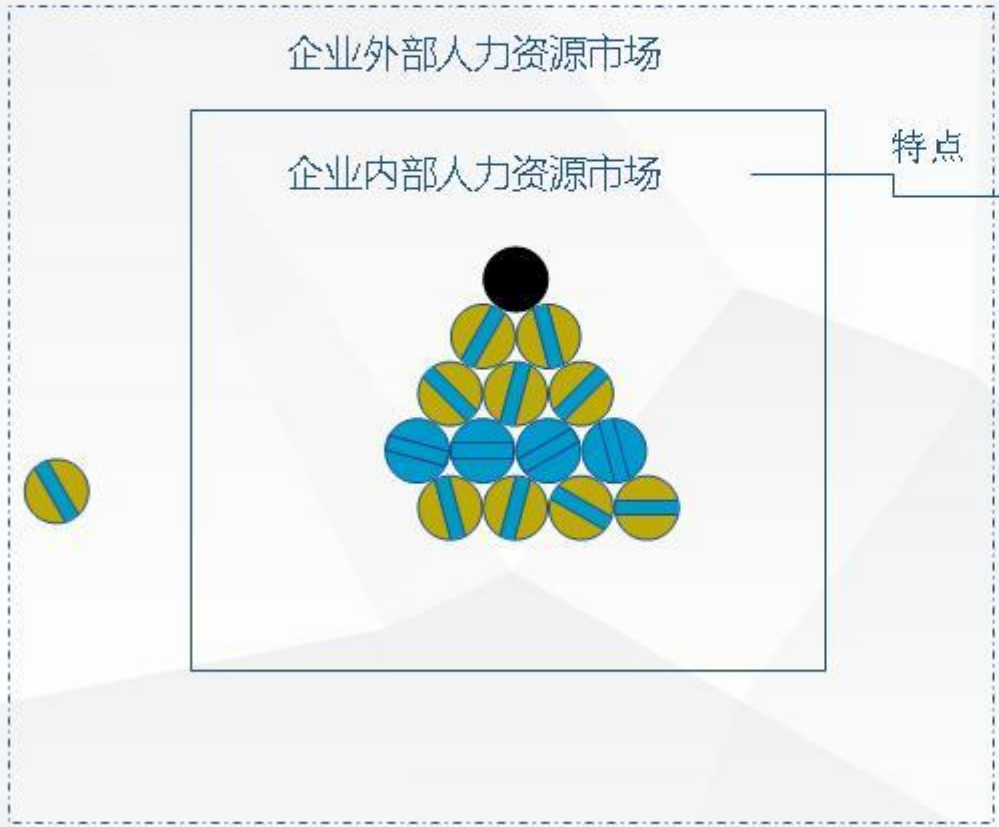
人力资源流动分为广义和狭义两个方面，广义的人力资源流动主要指跨越企业界限的人力资源的重新配置，以企业间的员工流动为主要形式。狭义的人力资源流动主要是指企业内部的员工流动。 组织以人力资源的流动来维持员工队伍的新陈代谢，能够保持组织的效率与活力。

人力资源流动的分类	
按性质	人力资源的地理流动、人力资源的职业流动和人力资源的社会流动
按流动范围	国际流动、国内流动(企业之间流动和企业内部流动)
按流动意愿	自愿流动、非自愿流动
按照人力资源流动的社会方向	水平流动、垂直流动（水平流动指没有直接发生社会地位变化的流动；垂直流动则是指员工在企业内部职位阶梯位置上发生的变化。 ）
企业层次的流动（狭义）	流入、流出和内部流动

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

员工晋升管理

狭义的人力资源流动



特点

◆发生在大中型企业

◆从外部进入企业的入口有限（低层）

◆通过职业生涯阶梯向上运动

◆通过内部晋升弥补空缺

◆在流动时以年功或者绩效为标准

◆薪酬随着岗位的上升而上升

◆——限制了流入

◆——增强就业安全性，刺激培训

员工流出分为：

◆自愿流出：辞职、离职、停薪留职、第二职业

◆非自愿流出：解雇、开除、裁员

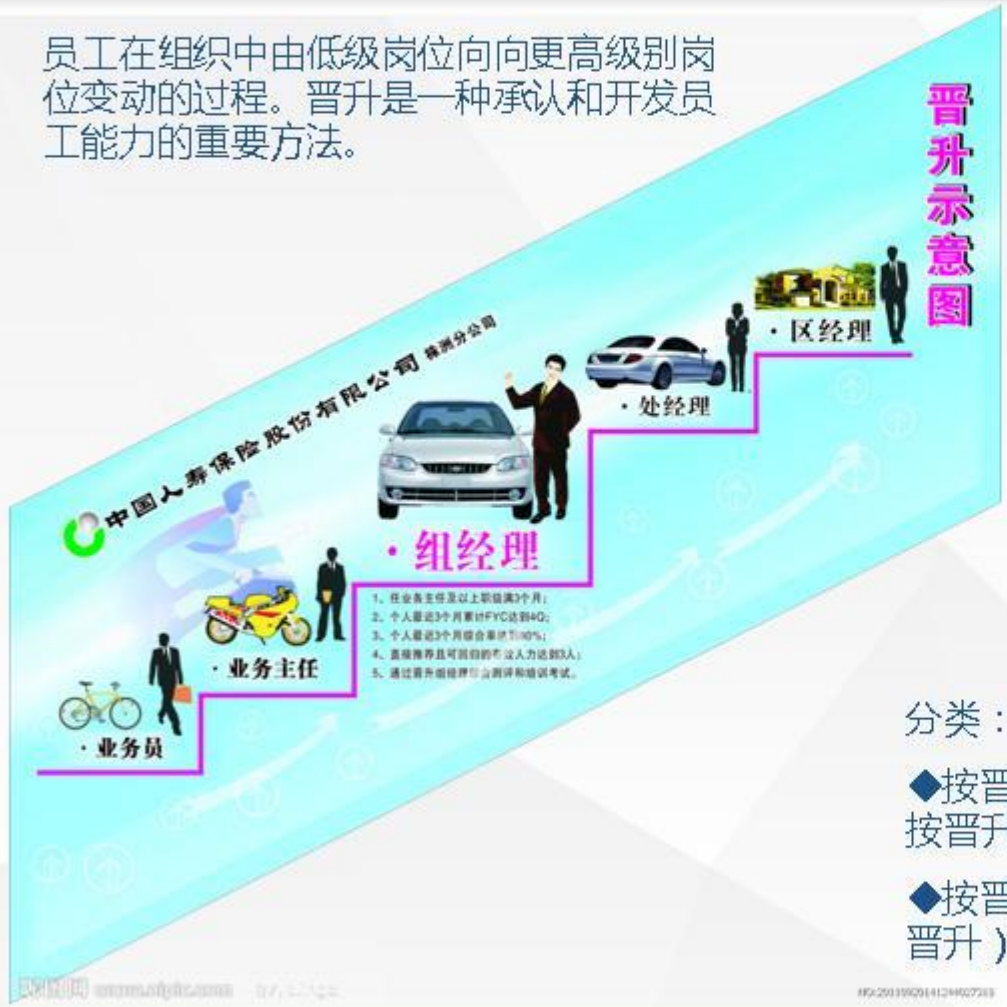
◆自然流出：退休、伤残、死亡

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

员工晋升管理

晋升的定义、作用、类型

员工在组织中由低级岗位向向更高级别岗位变动的过程。晋升是一种承认和开发员工能力的重要方法。



内部晋升的作用：

- 节省时间和管理成本；
- 激励员工；
- 吸引和保留优秀人才；
- 保持工作的连续性与稳定性

缺陷：

- 近亲繁殖，不利于专业人才的更新；
- 因循守旧，不利于管理变革
- 缺乏新鲜血液，创新能力下降
- 处理不当，引起管理层与员工矛盾

分类：

◆按晋升的渠道：外部晋升制和内部晋升制（按晋升的幅度分为常规晋升和破格晋升）

◆按晋升的选择范围：公开竞争型晋升（正规晋升）和封闭型晋升（非正规晋升）

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

员工晋升的策略

晋升策略	要点
年功	企业规模小、年功越长的员工获得晋升的机会越大；优点是操作简单；鼓励员工对企业的忠诚度和持久性；降低员工流失。缺点是不利于调动资浅能者积极性；可能庸上能下；新老员工对立等
绩效	适合以操作为主的大量生产性岗位；企业必须确定严格的绩效管理体系；完善员工绩效考评的基础性工作；建立员工绩效考评的档案记录。
竞争能力	更适合于高新技术企业中以专业技术员工为主的岗位采用；必须明确如何对员工能力加以界定，采用心理测验、评价中心等技术。
综合实力	将员工资历、能力、态度、适应性、绩效等有机结合，适应范围广。企业必须建立健全 能力评价、绩效考评、培训开发等运行机制。

实施晋升策略应采取的措施
心中有数、内部为主、公平公正
◆定期公布职位空缺
◆岗位研究基础扎实
◆鼓励员工内部流动
◆强调内部晋升政策
◆克服晋升歧视行为
◆员工晋升过程正规

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

员工晋升管理

员工晋升的程序

员工晋升的准备工作：建立或完善人力资源信息库，包括员工技能清单和管理能力清单

1、部门主管提出晋升**申请**书

- 部门主管根据部门发展计划与岗位空缺情况提出申请

2、人力资源部**审核**与调整

审核要点：

–发展计划是否可行；

–员工流动数据是否属实；

–晋升候选人是否符合要求；

–岗位空缺是否可调整。

3、提出岗位员工空缺**报告**

- 向上级提出岗位员工空缺报告，包括岗位空缺名称、原因、数量、候选人名单及相关情况

4、**选择**晋升的对象和方法

- 选择晋升对象的依据：绩效、态度、能力、适应性、个性、资历等
- 选择晋升对象的方法：
  - 配对比较法
  - 主管评定法
  - 评价中心法(管理尤其高管)
  - 升等考试法（资格、考试+绩效）
  - 综合选拔法（高层）

5、**批准**和任命

- 部门申请—人力资源部审核—总经理或董事会批准
- 人力资源部下发通知—主管晋升面谈
- 存档

6、对晋升结果进行**评估**

- 面谈法（360度）
- 评价法（人事调动评价表）方法、政策、依据、记录、纠纷、匹配、跟踪、反馈

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

员工晋升管理

员工晋升的程序:评价法



晋升前

是否参照岗位分析结果
是否符合晋升政策条件
是否与发展计划相匹配

晋升中

是否应用了规范的晋升方法
是否记录了人事调动的过程
是否引起了人事纠纷

晋升后

是否定期了解其工作状况
各个方面的反映情况如何

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

员工晋升管理

案例

小郭在一家国企工作了近三年，三年来他一直认认真真，业务能力突出，为的就是能在合同期内得到晋升，7月份他们组织架构调整，也就是有晋升的机会，7月份之前的几个月，他更是努力工作表现，希望能得到晋升，而且数来数去，他们办公室的人也就他晋升的几率大，他重点大学本科毕业，专业对口，业务能力突出，在公司工作时间也长，他这样想，但是天意弄人，晋升的名单没他，这下，他郁闷了，憋屈了，晋升名单公布后，他没那么大反应，直到昨天，他说他这些天一直在想，为什么晋升的不是他，他真的想不到，他哪里做的不好？为什么他的付出得不到回报，他的价值和贡献得不到领导和公司的认可，他觉得太不公平了。

讨论：晋升我们应该如何争取这个机会？

问题：1、晋升的策略与措施有哪些？

2、对晋升结果进行评估的方法有哪些？

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com



员工晋升管理

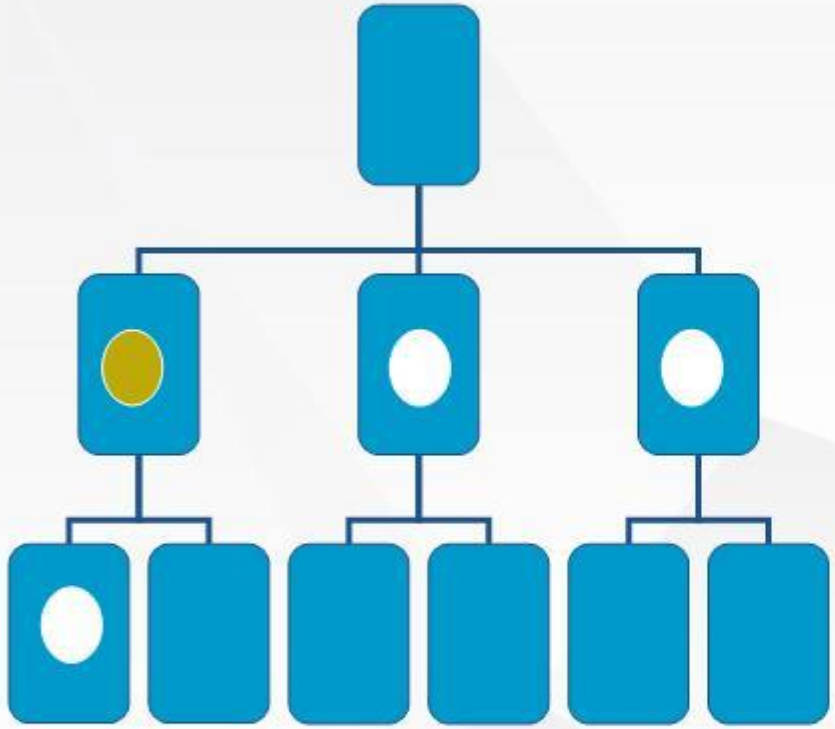
员工调动与降职管理

员工流动率的计算与分析

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

员工调动与降职管理

什么是调动？企业为什么要调动员工？



1、调动可以满足企业调整组织结构的需要

2、调动是处理劳动关系冲突的有效方法。

3、调动可以使晋升渠道保持通畅。

4、调动可以满足员工的需要。

5、员工调动是获得不同经验的重要途径。

调动是指员工在组织中的横向流动。调动并不意味着晋升或降职，但调动有可能存在潜在的奖励或惩罚。

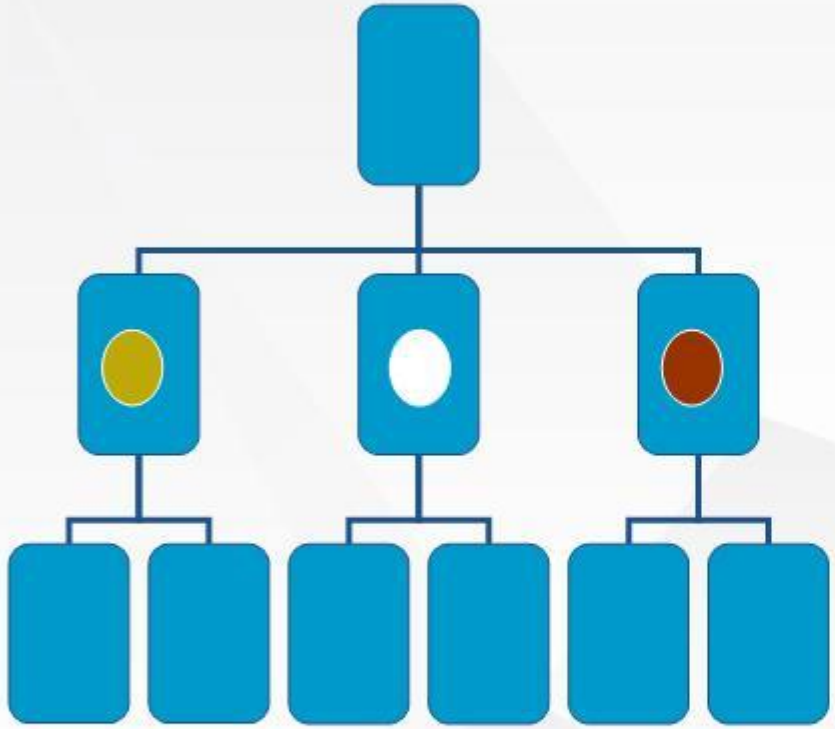
湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

不同主体提出调动的管理	●组织提出：对于填补空缺要有好的应对准备；在管理政策上重点考虑时间与调动费用 ●员工提出：企业处于被动地位，因为职位空缺产生混乱的可能性加大。在管理政策上重点考虑员工提前申请的时间和批准的时间。
对异地调动的管理	●这是一种常规性的政策，可以使员工增加阅历，使企业通过内部流动来填补异地岗位空缺，但因为迁移成本问题，常常会遭到员工反对。 ●应对策略：在招聘员工时就明确提出此类条件，并将其写入劳动合同。
对跨国调动的管理	企业要周密考虑海外员工的调动政策。 ●1、**（双方接受）**跨国调动的决定应该在企业和员工**双方**都能**接受**的情况下进行； ●2、**（考虑员工要求）**充分考虑跨国调动**员工**的**要求**，给予跨国调动员工以足够的帮助； ●3、**（阶段政策）不同**跨国调动**阶段**采取不同的**政策**。一般来说，跨国调动可以分为六个阶段：预先分派阶段；出国旅途阶段；履行职责阶段；准备回国阶段；回国旅途阶段；回国后适应阶段。

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

员工调动与降职管理

工作岗位轮换的概念与益处



工作岗位轮换也是企业内部调动的一种特殊形式。是由德国克虏伯工厂的一个工人首先提出。

1、使员工对工作保持新鲜感。

2、是一个学习过程。

3、增加员工就业安全性。

4、成为员工寻找适合自己岗位的机会。

5、改善团队小环境的组织氛围。

6、降低职业伤害和职业病的发病率。

7、防止有价值员工流失，激励员工创造价值

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

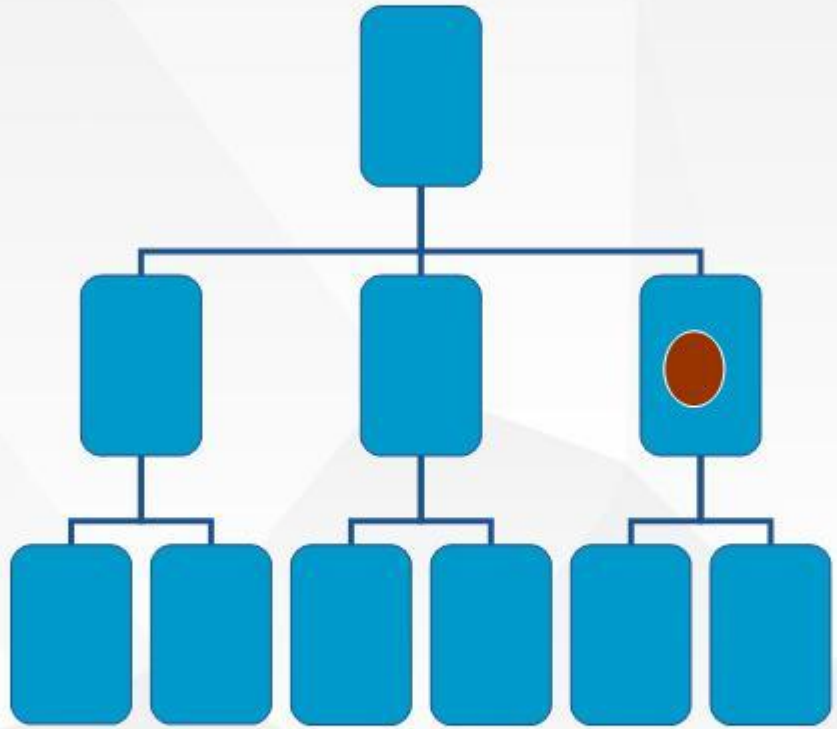
员工调动与降职管理

如何进行降职管理与处罚员工

1、工作多年的**老员工**由于工作效率下降引发降职

2、**组织变革**也有可能引发员工降职。

3、**新晋升者**不能胜任工作也有可能引发降职。——建立试用期考察制度



降职是企业员工由现有工作岗位向更低级别岗位移动的过程。

员工处罚的措施

1、谈话

2、警告

3、惩戒性调动或降职（实质性处罚）

4、暂时停职（是一种比较策略的处罚方式，严厉又可以避免降职可能出现的其他问题。）

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com



员工晋升管理

员工调动与降职管理

员工流动率的计算与分析

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

员工流动率的计算与分析

总流动率与分项流动率

◆员工总流动率=某时期内员工流动的总数/同期的员工平均人数*100%

本计算公式可以从总体上反映企业员工流动的总规模和基本状况，但它的主要缺点在于，不能反映出企业员工流动的具体原因。要反映流动原因，需要计算分项：

- 1.主动辞职率=某时期内主动辞职的员工总数/同期的员工平均人数*100%
- 2.被动离职率=某时期内被动离职的员工总数/同期的员工平均人数*100%
- 3.员工辞退率=某时期内因某种原因被辞退的员工数/同期的员工平均人数*100%

拓展：其它常用的流动率指标

- 人力损耗指数（Labor Wastage Index）——离职率

  LWI=（某一期间内离职人数/该期间平均人数）*100%

- 人力稳定指数（Labor Stability Index）

  LSI=（目前服务满一年的人数/一年前总人数）*100%

- 人力替换率（Labor Replacement Ratio）

  RR=（某一期间内新进人数－离职人数）/该期间平均人数*100%

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

员工流动率的计算与分析

员工留存率与流失率的计算

员工流失率与留存率

◆上述指标能够反映企业员工的总流动和分流动的一般情况，但无法反映某一特定群体员工的变动情况，为此，可以采用员工流失率与留存率指标

➢1.员工流失率=某时期内某类别流出员工数/同期期初员工总数*100%

➢2.员工留存率=某时期内某类别在职员工数/同期期初员工总数*100%

或者： 员工留存率=1—员工流失率

员工流失率与留存率的应用

➢2006年1月某电信公司新招聘了800名技术员工，如果在上半年的6个月中有80名技术员工因为各种原因离开企业，那么，上半年该批次员工的流失率应为10%(80/800);如果下半年7—12月间又流出了40人，那么，下半年该批次员工的流失率就是5%(40/800)。这批员工全年的流失率为15%(120/800)。年留存率为85%。

➢ 注意：年流失率不是半年或者月流失率的平均，而是加总。

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

员工流动率的计算与分析

员工流动率主要变量的测量与分析

流动率过高

- ✓招募、训练成本的增加
- ✓生产力下降
- ✓降低服务的品质
- ✓商机的流失
- ✓增加行政管理负担
- ✓降低员工士气
- ✓……

进行员工流动率变量测量与分析，促进员工合理流动

流动率过低

- ✓ 不利于组织的新成代谢
- ✓ 不利于员工的晋升与发展
- ✓ 不利于管理
- ✓ 不利于创新
- ✓ 不利于……

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com



湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

员工流动率的计算与分析

员工流动率主要变量的测量与分析

分析变量	内容	注意事项
员工工作满意度	员工对工作本身的满意度（重要指标）和员工对工作环境的满意度	不高度相关，但两者之间具有迁移性；是检测员工自愿流动的最好工具；定期调查以获得纵向数据。
员工在企业的未来发展	是否能进步？是否能实现抱负？是否能晋升？	
员工跳槽的机会	掌握外部人力资源市场信息（直接访谈、问卷调查、委托中介）	薪酬对外具有竞争力、对内具有公正性、对员工具有激励性；注意内在报酬的设计
员工非工作因素	对闲暇时间、工作地点的偏好、家庭因素、工作与非工作角色的冲突	通过企业内员工访谈或问卷调查、流动员工访谈或跟踪调查、同业员工流动情况调查、人力资源市场调查、潜在劳动力调查获取相关信息
员工流动行为倾向		员工流动最准确的预报器是员工流动行为倾向

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

分析变量	内容	注意事项
对自愿流出者的访谈与跟踪调查	由中介机构来完成；或者由企业内部人力资源管理部门完成	必须对访谈内容、提问方式及提问语气进行系统设计；调查人员必须受过训练；采用一对一、面对面的形式
群体批次分析法	对某一批次员工进行调查，包括流出和未流出企业的；定期访谈调查；进行对比分析	主要优点是可以从员工感性认识、工作满意度、个人发展预期等多个方面进行动态描述和比较分析。
成本收益分析法	成本收益分析法将员工态度与流动成本联系在一起，采用经济评与分析方法研究企业员工流动率。（2346.6）	
员工流动后果分析	认识和掌握员工流动的各种后果，运用经济计量方法进行分析，并以此为基础对员工流动率做出预测是有必要和可行的。	

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

	对组织的影响	对离职员工的影响
负面影响	招募、训练成本的增加 生产力下降 降低服务的品质 商机的流失 增加行政管理负担 降低员工士气	在原组织的薪酬及利益的丧失 工作转换时期的压力 找寻新工作的成本 家庭/社会网络的调整 原有资源的流失 阻碍配偶的生涯发展
正面影响	淘汰替换表现不佳的员工 注入新的知识和技术 新的商机 节省人事成本 升迁渠道的畅通 员工权责的增加	获得较好的工作 减轻工作上的压力 恢复对工作的热情 发展自己的兴趣 获得满意的工作环境 帮助配偶的生涯发展

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

员工流动率的计算与分析

员工流动率统计调查的内容

报酬因素（工作条件和环境）

- 外在报酬：工资奖金福利；
- 内在报酬：工作环境、工作时间、轮班制度；上级的人格魅力、友好的同事、工作安全性、工作的意义、技能要求、职业生涯、人事政策等

非报酬因素

- 员工在解雇之前提出辞呈、企业违法、员工试用期不符合要求、员工拒绝降级、拒绝调任、不能胜任岗位工作、严重违纪被辞退、员工终止临时雇用等

员工流动率统计调查内容
（工具：员工流动率定期调查表）

- 闲暇时间、带薪假期、子女教育、住房、上下班交通、照顾子女、健康设施、配偶调动、结婚离婚、家庭成员生病或死亡、自己生病受伤等

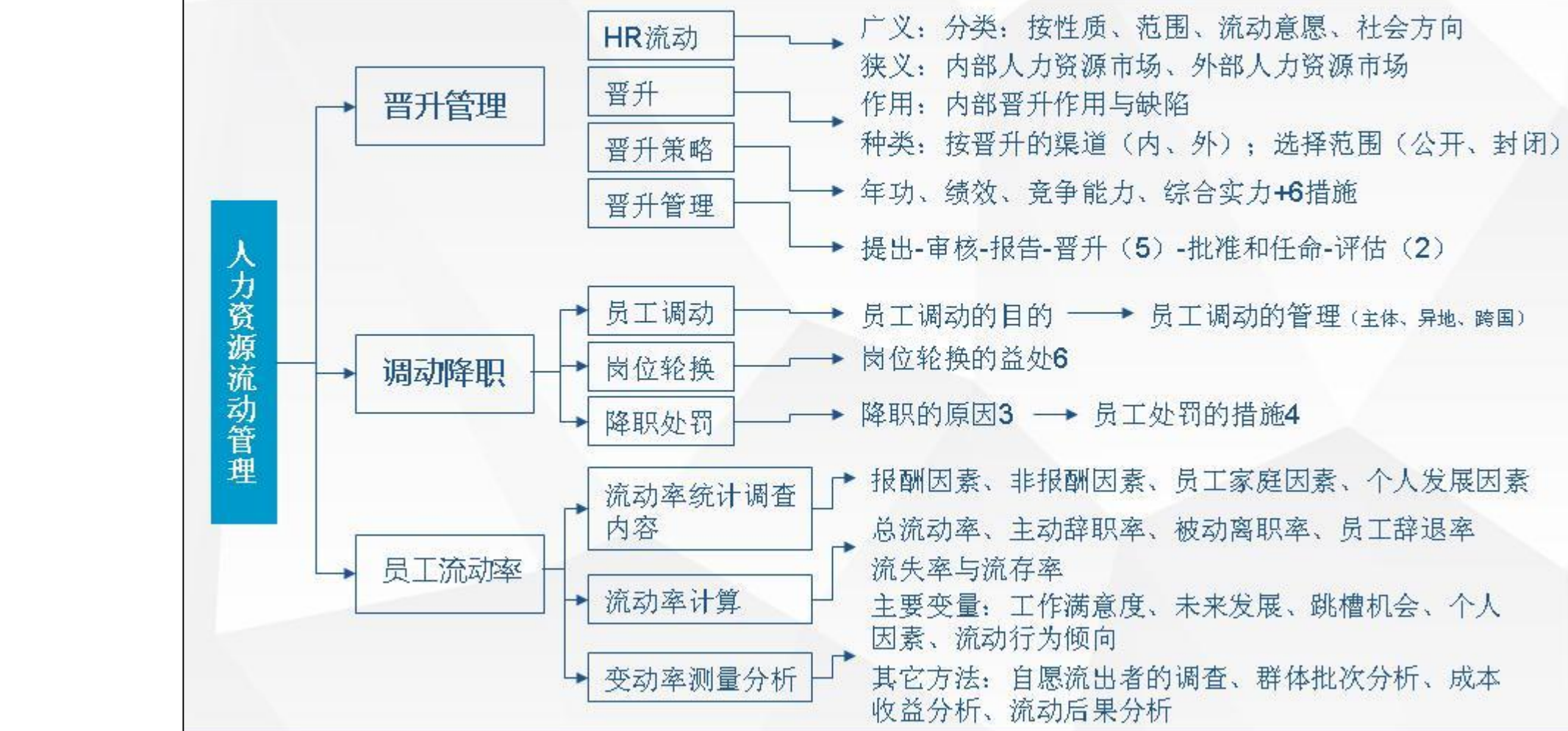
员工家庭因素

- 找到更适合的新岗位、找到更好的发展机会、回到学校深造、服役、为政府工作、跳槽、自己创业等

个人发展因素

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

本节小结



湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

48、（　　）属于对晋升结果进行评估的方法。

A、面谈法　B、主管评定法　C、配比比较法　D、升等考试法

49、与工作轮换相比，工作调动更有利于（　　）。

A、员工获得不同的工作经验　B、改善团队内部的不良气氛

C、员工有机会接触到不同岗位　D、满足企业调整结构的需要

50、（　）是检验员工自愿流动态度最好的工具。

A、员工能力评估　B、工作绩效评价　C、工作满意度调查　D、员工流动后果分析

51、（　)属于人员的非自愿流出。

A、解聘　B、辞职　C、退休　D、停薪留职

52、下列主要用于高层管理人员选拔方法是的（　　）

A、配对比较法　B、升等考试法　C、综合选拔法　D、主管评定法

53、（　)主要适合管理人员，特别是高层管理者的晋升考评。

A、评价中心法　B、综合选拔法　C、配对比较法　D、升等考试法

54、关于内部晋升和外部招聘，下列说法正确的是(　)。

A、外部招聘更节约成本　B、岗位空缺应优先考虑内部晋升

C、内部晋升更有助于创新　D、外部招聘更有助于提升员工士气

湖南新东方教育培训中心　www.xdfpx.com

55、按照(　)，可将晋升分为公开竞争型晋升和封闭型晋升。

A、晋升幅度　B、晋升的规范性　C、晋升的岗位　D、晋升的选择范围

56、由经济原因造成的裁员属于(　)。

A、自愿流出　B、非自愿流出　C、自然流出　D、非自然流出

57、(　)是一种承认和开发员工能力的重要方法，体现在员工职位的提升上。

A、调动　B、降职　C、晋升　D、工作轮换

58、内部晋升制的作用不包括(　)。

A、能够节约时间和管理成本　B、有利于保持队伍的稳定

C、有助于保持工作的连续性　D、有利于激发创新和活力

59、通常情况下，最容易导致离职的惩罚措施是(　)。

A、谈话　B、警告　C、暂时停职　D、降职

60、按照流动原因和具体类型计算的流动率不包括(　)。

A、主动辞职率　B、员工留存率　C、被动离职率　D、员工辞退率

61、(　)采用经济评价与分析方法研究企业员工流动率。

A、经济效益分析法　B、效率评价法　C、成本收益分析法　D、员工流动后果

湖南新东方教育培训中心　www.xdfpx.com

27、企业层次的人员流动包括（　　）。

A、内部流动　B、流入企业　C、流出企业　D、企业之间的流动　E、行业之间的流动

28、晋升的作用包括（　　）。

A、降低被晋升人员的流失率　B、有利于企业创新能力的提升

C、有助于避免企业内部的纠纷和摩擦　D、促使员工按照组织的期望提高自身素质

E、减少雇用新员工所耗费的人力、物力和财力

29、关于员工的晋升策略，下列说法正确的是（　　）。

A、年功应作为晋升考察的最重要因素

B、以实际业绩为依据的晋升更适合以操作为主的生产性岗位

C、以员工竞争能力为依据的晋升策略可以考虑引进心理测试的方法

D、以实际业绩为依据的晋升的最重要前提是建立良好的职业发展路径

E、以综合实力为依据的晋升策略对人力资源管理各项基础工作的要求最高

30、关于升等考试法，下列说法正确的是（　　）。

A、只适合管理人员　B、考试科目分为普通科目和专业科目

C、候选人要为企业服务一定年限，并且工作成绩优良　D、总成绩中工作绩效占70%左右，考试成绩占30%左右　E、要将候选人逐一进行比较，选出优秀者，并确定为晋升人员

湖南新东方教育培训中心　www.xdfpx.com

精练精进：多项选择

31、工作岗位轮换的益处包括（　　）。

A、降低工资成本　B、改进工作流程　C、增强合作意识 D、改善团队氛围　E、增加就业安全感

32、对自愿流出者的访谈（　　）。ADE

A、应该一对一的进行　B、只针对公司的中、高层管理者

C、由部门经理和人力资源部共同进行　D、是获得员工流动原因的重要信息来源

E、尽可能创造促使被访谈者能够坦率回答问题的氛围

33、影响员工变动率的非工作因素包括（　　）BC

A、企业的薪酬水平　B、员工对就业地域的偏好　C、员工的家庭责任

D、员工在企业的成长空间　E、员工对企业文化的评价

34、（　)不属于人员的自愿流出。ACE

A、 开除　B、 停薪留职　C、 裁员　D、 主动辞职　E、 退休

35、在(　)的情况下，可能会采用降职这一方式。BDE

A、希望能培养员工多个方面的能力 B、考虑辞退一名管理者之前需采用一些过渡措施

C、员工对某一职位产生职业倦怠，希望从事其他工作

D、企业需要减少组织结构层次，对一部分职位进行调整

E、员工工作效率开始下降，不再胜任当前工作，且未来难以改变

湖南新东方教育培训中心　www.xdfpx.com

36、(　)属于员工离职的企业工作条件和环境方面的影响因素。AE

A、工资福利待遇　B、上、下班交通不便　C、员工严重违纪　D、员工回学校继续深造

E、 直接主管的人格和能力

37、(　)可用于反映某一特定群体的变动情况。CD

A、员工辞退率　　B、主动辞职率　C、员工流失率　D、员工留存率　E、被动离职率

38、对流出员工的跟踪调查可以由(　)来完成。AD

A、人力资源部　　B、员工的直接上级　C、员工的同事

D、专业的中介机构　E、其他部门的管理者

39、人力资源的水平流动可以是(　)之间的流动。ABDE

A、不同企业　B、不同部门　C、不同职位级别　　D、不同行业　E、不同地区

40、以年功作为晋升主要依据的优势包括(　)。AC

A、评价指标容易测量　　B、评价指标与绩效关系紧密　C、可以降低老员工的流失率

D、可以促使员工不断提高能力　E、可以对候选人进行全方位的评估

湖南新东方教育培训中心　www.xdfpx.com



人力资源与社会保障部职业资源认证

高级人力资源管理师·招聘和配置

请尊重知识产权，切勿上传互联网

PPT制作：陈友志；主讲：陈友志；修改时间：2017年4月

联系方式：1553992584@qq.com

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com