人力三级专业能力巩固练习题（第七版）答案解析-第二章 招聘与配置

综合分析题　反馈邮箱：331038640@qq.com

二、计算题

1、（1）、计算甲、乙、丙各自的加权分。

根据岗位 1 的权重值计算。甲为 77.5，乙为 75，丙为 72.5。因此，应该录取甲和乙。

（2）、分别计算甲、乙、丙三者的得分。结果如下：

	岗位 1	岗位 2	岗位 3
甲	77.5	80	70
乙	75	72.5	75
丙	72.5	70	80

可以看出，甲在岗位 1 和岗位 2 上得分均最高，丙在岗位 3 上得分最高。在岗位 1 上，甲和乙差 2.5 分；在岗位 2 上，甲和乙差 7.5 分。根据题目要求，则岗位 1 录取乙，岗位 2 录取甲，岗位 3 录取丙。

2、解：在补偿式录用策略中，不同测试的成绩可以互为补充，最后根据应聘者在所有测试中的总成绩作出录用决策。而由于权重比例不一样，录用人选也会有差别。在本题中，各候选人的得分具体如下：

A：9×0. 8+8×1+7×0. 5+8×0. 6+7×0. 7=28. 4；

B：8×0. 8+9×1+5×0. 5+9×0. 6+8×0. 7=28. 9；

C：6×0. 8+8×1+9×0. 5+5×0. 6+9×0. 7=26. 6。

则根据上述计算结果，B 的得分最高，该企业应录用 B。

3、评分标准：

（1）如果岗位突出对学历和思想品质的要求，则：

甲综合得分为：$9\times1+5\times0.5+1\times1+11\times0.8+9\times0.8+7\times0.7+3\times0.6=35.2$　（2 分）

乙综合得分为：$7\times1+9\times0.5+7\times1+9\times0.8+7\times0.8+11\times0.7+7\times0.6=43.2$　（2 分）

丙综合得分为：$5\times1+7\times0.5+3\times1+9\times0.8+5\times0.8+9\times0.7+11\times0.6=35.6$　（2 分）

丁综合得分为：$3\times1+9\times0.5+9\times1+7\times0.8+11\times0.8+7\times0.7+9\times0.6=41.2$　（2 分）

按综合排名，此种情况下，可以考虑招收乙和丁两名候选人。　（1 分）

（2）如果突出事业心和解决问题能力，则：

甲综合得分为：$9\times0.5+5\times0.5+1\times0.8+11\times1+9\times0.8+7\times1+3\times0.6=34.8$　（2 分）

乙综合得分为：$7\times0.5+9\times0.5+7\times0.8+9\times1+7\times0.8+11\times1+7\times0.6=43.4$　（2 分）

丙综合得分为：$5\times0.5+7\times0.5+3\times0.8+9\times1+5\times0.8+9\times1+11\times0.6=37$　（2 分）

丁综合得分为：$3\times0.5+9\times0.5+9\times0.8+7\times1+11\times0.8+7\times1+9\times0.6=41.4$　（2 分）

按综合排名，此种情况下，可以考虑招收乙和丁两名候选人。　（1 分）

综上所述，最终的人员录用方案应为候选人乙和候选人丁。　（2 分）

4、评分标准：

(1)招聘的单位成本=实际招募费用/录用人数　(2 分)

招聘管理人员的单位成本=(24000+20400+6000)/60=840 元/人(2 分)

招聘销售人员的的单位成本=(24600+26400+6000)/240=285 元/人(2 分)

招聘生产工人的单位成本=(22500+22300+8000)/240=220 元/人(2 分)

其中,招聘管理人员的单位成本最高,为 840 元/人;招聘生产工人的单位成本最低,为 220 元/人.　(3 分)

(2)招聘收益成本比=所有新员工为公司创造的总价值/招聘总成本(2 分)

=40050000/(24000+20400+6000)+(24600+26400+6000)+(22500+22300+8000)

=40050000/160200(2 分)

=250(2 分)

从以上计算可以看出,所有新员工为公司创造的价值是招聘总成本的 250 倍,说明本次招聘工作比较成功.(3 分)

5、答：（1）各种招聘渠道的招聘录用比率和实际录用人员的单位成本计算如下：

A 录用比 = 录用人数/应聘人数，则校园招聘录用比 = 100/250 = 0.4；员工推荐录用比 = 30/50 = 0.6；报刊广告录用比 = 40/50 = 0.08；网上招聘录用比 15/400 = 0.08；网上招聘录用比 = 15/400 = 0.375；猎并没有公司录用比 = 15/20 = 0.75。五种招聘渠道的的录用比率分别为：0.4、0.6、0.08、0.0375、0.75

B、实际录用人员的单位 = 该招聘渠道的总成本/实际录用人数，则校园招聘单位成本 = 300000/100 = 300；

员工推荐单位成本＝1200000/30＝400（元）；报刊广告单位成本＝20000/40＝500（元）；网上招聘单位成本＝1500000/15＝1000（元）；猎头公司单位成本 450000/15＝30000（元）。五种招聘渠道的实际录用人员的单位成本分别为：3000 元、4000 元、5000 元、10000 元、3000 元

（2）选择招聘渠道时应考虑的问题主要有

①根据招聘对象选择适合的招聘渠道。　　（2 分）

②应从单位和岗位的特点来选择适合的招聘渠道。　　（2 分）

③各种招聘渠道的成本与录用比率不同，在招聘中应注意进行成本/效用和数量/质量分析，正确选择招聘渠道。（2 分）

（3） 如果选择猎并没有公司作为该岗位人员的招聘渠道，应注意的问题有：

①通过工作分析，明确待聘岗位的职责和任职资格要求。　　（2 分）

②选择猎头公司应对其资质进行考察。　　（2 分）

③约定双方的责任和义务。　　（2 分）

④挑选最好的猎头顾问。　　（2 分）

（4）、教材 P100

6、各种比值计算：

管理人员：

管理人员录用比=管理人员录用人数/管理人员应聘人数×100%

=52/130×100%=40%

管理人员招聘完成比=管理人员录用人数/管理人员计划招聘人数×100%

=52/65×100% =80%

管理人员应聘比=管理人员应聘人数/管理人员计划招聘人数×100%

=130/65×100% =200%

销售人员：

销售人员录用比=销售人员录用人数/销售人员应聘人数×100%

=48/144×100%=33.3%

销售人员招聘完成比=销售人员录用人数/销售人员计划招聘人数×100%=48/48×100%=100%

销售人员应聘比=销售人员应聘人数/销售人员计划招聘人数×100%

=144/48×100% =300%

技术人员：

技术人员录用比=技术人员录用人数/技术人员应聘人数×100%

=85/136×100%=62.5%

技术人员招聘完成比=技术人员录用人数/技术人员计划招聘人数×100%

=85/100×100%＝85%

技术人员应聘比=技术人员应聘比/技术人员计划招聘人数×100%

=136/100×100%=136%

技术工人：

技术工人录用比=技术工人录用人数/技术工人应聘人数×100%

=55/220×100%=25%

技术工人招聘完成比=技术工人录/用人数/技术工人计划招聘人数×100%

=55/55×100%=100%

技术工人应聘比=技术工人应聘人数/技术工人计划招聘人数×100%

=220/55×100%=400%

总量计算：

人员录用比=录用总人数/应聘总人数×100%

=240/630×100%=38.1%

人员总招聘完成比=录用总人数/计划招聘总人数×100%

=240/268×100%=89.6%

人员总应聘比=应聘总人数/计划招聘人数×100%

=630/268×100%＝235.07%

比较分析说明：

本次招聘人员总录用比为 38.1%，其中技术工人录用比最低，为 25%，技术人员录用比最高，为 62.5%。这书从总体来看，录用者的素质较高，其中技术工人的平均素质水平可能更高一些，而技术人员的整体素质可能

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

略低。
人员总招聘完成比为 89.6%，其中销售人员和技术工人的招聘完成比均为 100%，从数量上看完成了招聘任务；管理人员的招聘完成比最低，为 80%，技术人员招聘完成比为 85%，由于管理人员和技术人员的招聘完成比都没有达到 100%，致使本次招聘活动在数量上没有完成招聘任务。
总应聘比为 235.07%，技术工人的应聘比治罪高，为 400%。技术人员的应聘比最低，为 136%，这说明招聘洽谈这种中招聘方式 比较适合该公司司各类人员的招聘，其中最适合技术工人的招聘。

7、评分标准：P83
招聘总成本 = 20000+10000+20000+2700+5000+3500+10000+5000 = 76200（元）；（3 分）
总成本效用 = 实际录用人数/招聘总成本 =（3+2+1）/76200 0.79（人/万元）；（4 分）
招募成本效用 = 应聘人数/招募期间的费用=(100+90+80）/10000 = 270（人/万元）；（4 分）
招聘完成比 = 录用人数/计划招聘人数 ×100%=（3+2+1）/（3+2+1）×100%=100%;（3 分）
录用比 = 录用人数/应聘人数 ×100%=（3+2+1）/（100+90+80）×100% 2.2%;（3 分）
应聘比 = 应聘人数/计划招聘人数 ×100%=（100+90+80）/（3+2+1）×100%=4500%。（3 分）

8、评分标准：
(1)人员录用决策标准共有 3 种。
①以人为标准。即从人的角度出发，按每人得分最高的一项给其安排职位，这样做可能出现同时多人在某职位上得分都最高，结果因只能选择一个人而使优秀人才破拒之门外。(3 分)
②以职位为标准。即从职位的角度出发，每个职位都挑选最好的人来做，但这样做可能会导致一个人同时被多个职位选中。 (3 分)
③以双向选择为标准。由于单纯以人为标准和单纯以职位为标准，均有欠缺，都可能造成职位空缺。因此，结合使用这两种方法，即从职位和人双向选择的角度出发，才能合理配置人员。 (3 分)
(2)按上表的数据资料，
如果是以人为标准，其结果只能是张(4.5)从事职位 A：王(3.5)从事职位 B；赵(3)从事职位 C：职位 D 空缺，分数为 0，则其录用人员的平均分数为 2.75。 (3 分)
如果是以职位为标准，其结果张(4.5)从事 A 职位：王(3.5)从事 B 职位；李(3.5)从事 C 职位：职位 D 空缺，分数为 0，则其录用人员的分数为 2.88(或 2.875)。 (3 分)
如果以双向选抒为标准，其结果是 A 职位由张(4.5)做，B 职位由于(3.5)做，C 职位由李(3.5)做：D 职位由赵(2.5)做，则其录用人员的平均分数为 3.5。 (3 分)
以双向选择为标准的录用决策得分最高，由于它平衡了以人为标准和以职位为标准两方面的因素，同时又是最现实的，从总体的效率看是最好的。 (2 分)

9、计算分析题（本题共 22 分。先根据题意进行计算，然后进行必要分析，只有计算结果没有计算过程不得分）
(1)各应聘者的综合得分计算：
①甲当副总经理的综合得分为：
0.6×0.5+0.5×0.5+1×1+1×1+0.8×0.8+0.8×0.7+1×0.8=4.55　(1 分)
甲当技术总监的综合得分为：
0.6×1+0.5×0.8+1×1+1×0.8+0.8×0.8+0.8×0.9+1×0.6=4.76　(1 分)
②乙当副总经理的综合得分为：
0.8×0.5+0.9×0.5+0.8×1+0.8×1+1×0.8+1×0.7+0.7×0.8=4.51　(1 分)
乙当技术总监的综合得分为：
0.8×1+0.9×0.8+0.8×1+0.8×0.8+1×0.8+1×0.9+0.7×0.6=5.08　(1 分)
③丙当副总经理的综合得分为：
0.9×0.5+0.8×0.5+0.8×1+0.9×1+1×0.8+0.7×0.7+0.9×0.8=4.56　(1 分)
丙当技术总监的综合得分为：
0.9×1+0.8×0.8+0.8×1+0.9×0.8+1×0.8+0.7×0.9+0.9×0.6=5.03　(1 分)
④丁当副总经理的综合得分为：
0.8×0.5+0.9×0.5+0.9×1+0.7×1+1×0.8+0.8×0.7+0.8×0.8=4.45　(1 分)
丁当技术总监的综合得分为：
0.8×1+0.9×0.8+0.9×1+0.7×0.8+1×0.8+0.8×0.9+0.8×0.6=4.98　(1 分)
如果考虑应聘意向，选择甲当副总经理，丙做技术总监；（2 分）
如果不考虑应聘意向，选择丙当副总经理，乙当技术总监；（2 分）

⑵人员录用的主要策略：
①多重淘汰式：每种方法都是淘汰性的，应聘者必须在每种测试中都达到一定水平，方能合格；（2分）
②补偿式：不同测试的成绩可互为补充，最后根据应聘者的总成绩做出录用决策；（2分）
③结合式：有些测试是淘汰性的，有些是互为补偿的，只有通过淘汰性测试后，应聘者才能参加其它测试；（2分）
⑶最终录用决策应该注意的问题：
①尽量使用全面衡量的方法；（2分）
②减少做出录用决策的人员；（2分）
③不能求全责备。（2分）

10、评分标准：P95（20分）

（1）建立矩阵（4分）

10	5	9	18
13	18	6	12
2	3	4	4
18	16	10	9

（2）进行约减（以下为参考答案，如有其他解法也可，但最终答案应与第（3）步以后的答案相同，才能给分）（4分）

5	0	4	13
7	12	0	6
0	1	2	2
9	7	1	0

（3）画盖0线（4分）

~~5~~	~~0~~	~~4~~	~~13~~
~~7~~	~~12~~	~~0~~	~~6~~
~~0~~	~~1~~	~~2~~	~~2~~
~~9~~	~~7~~	~~1~~	~~0~~

（4）求最优解（4分）

5	0√	4	13
7	12	0√	6
0√	1	2	2
9	7	1	0√

根据求得结果找到表1中对应的数据，即得如下结果：
王成完成C任务；赵云完成A任务；江平完成B任务；李鹏完成D任务。（2分）
完成任务的总时间 $=2+5+6+9=22$（小时）。（2分）

11、评分标准：P95：

（1）建立矩阵（2分）

13	8	12	21
16	21	9	15
5	6	7	7
21	19	13	12

（2）进行约减（2分）

5	0	4	13
7	12	0	6

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

0	1	2	2
9	7	1	0

（3）画盖 0 线　（2 分）

~~5~~	~~0~~	~~4~~	~~13~~
~~7~~	~~12~~	~~0~~	~~6~~
~~0~~	~~1~~	~~2~~	~~2~~
~~9~~	~~7~~	~~1~~	~~0~~

（4）求最优解　（2 分）

5	0 √	4	13
7	12	0 √	6
0 √	1	2	2
9	7	1	0 √

因此，最佳配置方案应为：甲工人完成 C 任务；乙工人完成 A 任务；丙工人完成 B 任务；丁工人完成 D 任务。　（4 分）

完成任务的最短总工时＝5＋8＋9＋12＝34(工时)　（3 分）

12、（ 1 ）A 岗位：

候选人甲得分 $=0.9\times0.8+0.5\times0.9+1\times0.7+1\times0.8+0.8\times1+0.9\times0.6+1\times0.7$
$=0.72+0.45+0.7+0.8+0.8+0.54+0.7=4.71$ （2 分）

候选人乙得分 $=0.7\times0.8+1\times0.9+0.5\times0.7+0.6\times0.8+1\times1+0.8\times0.6+0.9\times0.7$
$=0.56+0.9+0.35+0.48+1+0.48+0.63=4.4$ （2 分）

候选人丙得分 $=0.8\times0.8+0.8\times0.9+0.7\times0.7+0.8\times0.8+0.8\times1+1\times0.6+0.8\times0.7$
$=0.64+0.72+0.49+0.64+0.8+0.6+0.56=4.45$ （2 分）

候选人丁得分 $=1\times0.8+0.9\times0.9+1\times0.7+0.9\times0.8+0.7\times1+0.7\times0.6+0.9\times0.7$
$=0.8+0.81+0,7+0.72+0.7+0.42+0.63=4.78$ （2 分）

（ 2 ）B 岗位:

候选人甲得分 $=0.9\times0.9+0.5\times1+1\times0.8+1\times0.9+0.8\times0.9+0.9\times1+1\times1$
$=0.81+0.5+0.8+0.9+0.72+0.9+1=5.63$ （2 分）

候选人乙得分 $=0.7\times0.9+1\times1+0.5\times0.8+0.6\times0.9+1\times0.9+0.8\times1+0.9\times1$
$=0.63+1+0.40+0.54+0.9+0.8+0.9=5.17$ （2 分）

候选人丙得分 $=0.8\times0.9+0.8\times1+0.7\times0.8+0.8\times0.9+0.8\times0.9+1\times1+0.8\times1$
$=0.72+0.8+0.56+0.72+0.72+1+0.8=5.32$ （2 分）

候选人丁得分 $=1\times0.9+0.9\times1+1\times0.8+0.9\times0.9+0.7\times0.9+0.7\times1+0.9\times1$
$=0.9+0.9+0.8++0.81+0.63+0.7+0.9=5.64$ （2 分）

（ 3 ）通过以上核算可看出:

候选人丁应作为 A 岗位的最终候选人（2 分）

候选人甲应作为 B 岗位的最终候选人（候选人甲仅低于候选人丁 0.01 分）。（2 分）

13、解：

招聘总成本 20000+15000+2000+1000+3000+35000+5000=49500(元)

应聘人数=38+19+35=92(人)

总成本效用=实际录用人数/招聘总成本=2/49500≈0.4(人/万元)

招聘录用比=录用人数/应聘人数=2/92≈2.2%　招聘完成比=录用人数/计划招聘人数=2/3≈66.7%

应聘比=应聘人数/计划招聘人数=92/3≈3066.7%

14、答：

	参加招聘会	员工推荐	报刊广告	网络招聘
特点	要作好充分的准备，成本比较低，能充分发挥宣传的作用。	节约成本，员工了解被推荐人，成功率比较高，保证应聘人员的质量和可信任度；但可能容易形成裙带关系。	影响力大，能够吸引大量求职者，但往往不一定符合要求。时间效率高，信息发布迅速。	成本低，方便迅速，不受时空的限制，方便对求职材料的管理。
招聘录用比	100/250=40%	30/50=60%	40/500=8%	15/400=3%
单位成本	300000/100=3000	120000/30=4000	200000/40=5000	150000/15=10000

结论：不同的招聘方法，招聘录用比是有差异的，通常录用比越低，质量就越高；单位成本也有区别。本题中，网络招聘的录用比最低，这说明网络招聘最容易招到高质量的人才。参加招聘会的成本是最低的，但是录用人员的质量不见得很理想。因此，公司在招聘不同人员的情况下，应该采用不同的招募方法。

三、案例分析题

1、答：

（1） A 公司只是急于招聘到优秀的人才，而没有考虑要招聘合适的人才以及怎样去聘合适的人才，这具体表现在：

①A 公司急于招聘到能人，导致招聘过于仓促，企业与拟聘人才双方缺乏深入了解。当公司一碰到优秀的物流管理人才小李，人力资源部经理和总裁就犯了同样的错误：只看到小李的物流管理能力，而没有考察其能力在本公司到底能发挥多少作用。没有结合本公司的实际情况是否需要小李这样的人才。招聘的目的不明确，不合理，招聘不是为了招到最优秀的人才，而是为了招到满足公司发展需要的人才。

②招聘策略失误，人才与组织不匹配。这是造成小李闪电离职的最主要原因。A 公司招聘策略上的失误集中反映在只关注人岗匹配，而没有考察人与组织的匹配问题。表现在：没有考察个人与团队的融合程度；没有考察个人对企业现状的适应程度。小李业务能力强，业绩佳，但 A 公司正处于发展中，各项管理制度不健全，其环境并不适合小李这种人才的发展需要。

③招聘过程不合理。A 公司没有按照招聘的标准程序进行，没有进行招聘需求分析。招聘决策仅仅是由人力资源经理和总裁两人主观意愿决定的。总裁当场拍板决定录用小李，不符合招聘的录用决策程序。

④面试考官结构不合理。在招聘小李的过程中，只有人力资源部经理和公司总裁面试，而真正的用人部门，也就是小李的直接上级—生产副总没有参加与招聘，也没有征求他任何意见。这一关键人物在招聘过程中的缺失，直接导致了小李在工作中和生产副总多次冲突。

（2）实现成功招聘应注意的问题

小李离职事件给我们的最大启示是：招聘的最大挑战不在于聘到人才，而在于聘到合适的人才，而且要合适地去招聘人才。

①制定合理的招聘策略。招聘策略应视企业所处的生命周期或企业的人力资源管理战略制定。一般说来，在企业发展初期，招聘策略应寻求与组织高度匹配的员工。因为处在这个时期的组织，特别强调凝聚力和协作精神。而个性、价值观和态度一致的员工更易形成凝聚力，提高工作效率，从而利于企业的发展壮大。成长期的企业在选聘人才的过程中，除了关注人岗匹配外，更应考察：a.拟聘人员的风格是否与主管相匹配；b.人才的个性特点是否与拟任职团队特性相匹配；c.拟聘人员能否适应企业现状；d.拟聘人员对企业文化的认可程度及其价值观是否与企业匹配等。

②进行充分的招聘准备。这些准备包括：a.要有明确的选人标准。企业在招聘之前，应根据实际情况如（公司的文化、拟任职团队的特性等）确定拟聘人员的胜任特征，比如，需要具备的技术知识、能力（包括学习能力、分析问题的能力、创新能力和团队合作能力等）以及个性特征等。只有达到预定标准的应聘者才是合适的人才，才是企业积极招聘的对象。b.科学的评价方法和评价工具的有效运用。可以通过自传数据、人格测试、能力测试、兴趣测验、面谈及情境模拟等多种工具和手段对拟聘人才进行评价，根据评价的结果来决定是否录用。

③要制定合理的招聘流程，并按流程“分步走”。在招聘过程中，必须由用人部门的负责人拍板定案，或者至少必须让用人部门负责人参与面试并发表意见，因为只有用人部门的负责人最了解本部门的实际情况，也只有他最清楚要聘什么样的人最合乎团队工作的氛围。总之，成功的招聘需要通过控制招聘过程来达到良好的招聘绩效。

2、评分标准：P86
（1）人员配置的院里
①要素有用原理 （1分）
②能为对应原理 （1分）
③互补增值原理 （1分）
④动态适应原理 （1分）
⑤弹性冗余原理 （1分）

（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分）
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　（2分）
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。（2分）
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　（2分）
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。　（2分）

3、答：（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，好的简历一般都比较简练，也可以通过分析简历结果了解应聘者组织和沟通能力；
2.对简历中的客观内容进行审查。看是否存在有可疑之处，并在疑点处作标注以作为面试时重点提问的内容之一进行询查核对；
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？
答：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。
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。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。如以下表明的几点细节内容：
1.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；
2.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；
3.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。
4.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。
5.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。

4、评分标准：（20分）P58
（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分）
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。（2分）
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分）

（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 分）
②招募成本高，决策风险大；（2 分）
③新员工进入角色慢，影响内部员工积极性。（2 分）
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 分）
②内部招聘的员工适应快；（2 分）
③内部招聘的激励性强；（2 分）
④内部招聘费用较低。（2 分）

5、（1） TZ 在 H 市人才市场召开招聘会，要做哪些准备工作？（10 分）
答：TZ 在 H 市人才市场召开招聘会需要做的准备工作主要有：
（1）位。为了吸引求职者，招聘公司应该在会场设立一个有吸引力的展们，如 TZ 公司把大厅布置的井井有条。
（2）准备资料和设备。在招聘会上，通常可以发放一些宣传品和招聘申请表，这些资料需要事先印制好，胜败乃兵家常事准备充足的数量，以免很快发完。TZ 公司贴上　TZ 超市的宣传画，门口放着电视机，连续播放 TZ 的资料 ，这些都是很好的准备。
（3）招聘人员的准备。参加招聘会的现场人员最好有人力资源部的人员，也要有销售部门的人员，所有现场人员都应该做好充分的准备，在本安全中，TZ 公司在初试中由来自一个门店的 7 位部门经理组成面试小组，其中包括销售经理、 人力资源经理、收银处经理和财务经理。
（4）与有关的协作方沟通联系。在招聘会开始之前，一定要与 H 市人才市场进行沟通。这些协作方包括招聘会的组织者，负责后勤事务的单位，还可能会有学校的负责部门等。
（5）招聘会后的工作。招聘会结束后，一定要用最快的速度将所收集到的简历整理一下，通过电话或电子邮件方式与应聘者取得联系。如 TZ 公司对通过初试的人员，一周内会通知其复试安排。
（2）在招聘的“初选”阶段，审查申请表时，您认为该注意哪些问题？（10 分）
答：（2）应该注意以下问题
a、判断应聘者的态度。在筛选申请表时，首先要筛选出那些填写不完整和字迹难以辨认的材料。
b、关注与职业相关的问题。在审查申请表时，要估计背景材料的可信程度，要注意应聘者以往经历中所任职务、技能、知识与应聘岗位之间的联系。
c、注明可疑之处。不论时简历还是应聘申请表，很多材料都会或多或少的存在内容上的虚假。
值得注意的是，由于个人资料和招聘申请表所反映的信息不够全面，决策人员往往凭个人的经验和主观臆断来决定参加复试的人员，带有一定的盲目性，所以应该在条件允许下，尽量让更多的人参加复试。

6、答
（1）该酒店采取的招聘方法是什么？又什么优点和不足之处，如果改进需要采用什么方法？
（2）结合该企业用工对象，对这类应聘人员又什么注意的方法？
答案：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。
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。

7、评分标准：P65（16 分）
（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 分）
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。（2 分）
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。（2 分）

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分）

（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分）

②一部分大学生在就业中有脚踩两只船或几只船的现象。（2分）

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。（2分）

④针对学生感兴趣的问题做好应答准备。（2分）

8、答：（1）人员选择时的注意事项包括

A 性别不应作羊求职者的标准，选拔人才时应对所有求职者一视同仁。

B 注重考察求职者的工作经历，求职者的工作经历最能反映其需求特征和能力特征，从求职者的工作经历中还可以反映出其价值观和价值取向这些更重要的信息。

C 不要忽视求职者的个性特征。要考察应聘者性格特征在岗位上是否适合

D 了解求职者应聘动机，对于频频更换单位的应聘者要特别小心

F 慎重做决定。如果面试后合适的有若干名，可利用多种方法继续挑选，直到找到最佳人选。

（2）根据上述资料，对该企业选聘人员的具体分析如下

A 分析企业的特点和企业提出的任职要求。该企业属于外资企业，因而对于英语口头表达能力和专业英语熟悉程度要求比较高。另外，由于企业急于用人，所以最好是能够立即投入工作、经验比较丰富的人员。

B 根据空缺职位分析所需人员的知识的和技能要流域。作为财会人员需要具有一定的专业知识和操作技能，而且财会人员应该具有较高的职业操守，最好具有耐心、诚实、稳重、细心等特点，此外，财会部门要跟各部门沟通，因而一定要善于与人相处与合作

具体分析四位应聘者的情况

应聘者：A 由于与他人不能和谐相处，薪酬要求存在差距，而且可能存在人才高消费，不适宜选到。

应聘者　C：由于缺乏实操经验，与企业迫切需要用人的要求不符合，不适宜选取。

应聘者 D：没有涉外企业的工作经验，而且专业英语不熟悉，因而也不宜选取。

应聘者 B：过去虽任职于酒店，但也不是涉外工作，虽书写欠佳，但对于财会人员的书写能力要求并不高，且 B 的求职意愿比较积极

因此，相比之下，最佳候选人应该是 B

9、答：

① 笔试用得不是很多，在各种人员中都是如此。笔试方法的偶然性比较大，对实践工作能力的测评效度不是很高，因此不适宜过多使用。说明该公司对待笔试的态度是合适的。

② 面试在招聘不同类别人员中均有较高使用频率。面试方法实施操作方便，成本低，容易掌握，适用范围广。该公司对三类不同人员都较多地采用了面试，说明该公司对待面试的态度是合适的。但是要特别注意面试方法的运用。

③ 心理测试方法在我国还不是非常成熟，它的应用需要专业人员的掌握，因此不适宜大规模地使用。该公司未对心理测试高频率使用，说明也是合理的。

④ 无领导小组讨论的效度检验和实际录用部门反馈的意见都证明它是一种有效性的人才测评技术及人员测评的科学方法。但是，对于会计人员而言，其适用性并不是最合适的。该公司对无领导小组讨论过分依赖，对各类不同人员的适用性研究不足。

⑤ 该公司在招聘的过程中均综合采用笔试、面试、心理测试和无领导小组讨论，取长补短，对应聘者进行全面的考核，这一做法科学合理。

10、答：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，其优点：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分）

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，其优点：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（2分）

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。

新东方培训网 www.xdfpx.com　电话：0731－84165117（窑岭◎维一星城国际 20 层 2016）

其优点：素质比较有保证（2 分）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猎头公司是英文 Head Hunter 直译的名称，其优点：针对性强，成功率较高，素质高，适用于高端人才（2 分）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。（1 分）（1 分）

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。（1 分）

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。（1 分）

11、答：

(1)我不认同张江的“招聘哲学”。原因在于：

张江的“招聘哲学”主张企业应从内部招募人才。内部招募是指通过内部晋升、工作调换、工作轮换、人员重聘等方法，从企业内部人力资源储备中选拔出合适的人员补充到空缺或新增的岗位上去的活动。内部招募是一把双刃剑。内部招募具有准确性高，招聘的员工适应较快，能强化员工的工作动机，招聘费用较低等优点，但内部招募会因处理不公、方法不当或员工个人原因，可能会在组织中造成一些矛盾，产生不利的影响，而且内部招聘容易抑制创新。所以企业光靠内部招募员工并不是一个好方法。

(2)内部招聘和外部招聘的优缺点

①内部招聘的优点有：

a.准确性高。管理者对内部员工的性格、工作动机，以及发展潜能等方面有比较客观、准确的认识，使得对内部员工的全面了解更加可靠，提高了招聘的成功率；

b.适应较快。从运作模式看，内部员工更了解本组织的运营模式，与从外部招募的新员工相比，他们能更快地适应新的工作；

c.激励性强。从激励方面来分析，内部招募能够给员工提供发展的机会，强化员工为组织工作的动机，也增强了员工对组织的责任感；

d. 费用较低。内部招募可以节约大量的费用。

内部招聘的缺点有：

a.因处理不公、方法不当或员工个人原因，可能会在组织中造成一些矛盾，产生不利的影响；

b. 容易抑制创新。同一组织内的员工有相同的文化背景，可能会产生“团体思维”现象，抑制了个体创新；

c.组织的高层管理者多数是从基层逐步晋升的，大多数年龄偏高，不利于冒险和创新精神的发扬。

②外部招聘的优点有：

a.带来新思想和新方法。从外部招募来的员工对现有的组织文化有一种崭新的、大胆的视角，而较少有感情的依恋；

b.有利于招聘一流人才。外部招募的人员来源广，选择余地很大，能招聘到许多优秀人才，尤其是一些稀缺的复合型人才。这样可以节省内部培训费用；

c.树立形象的作用。外部招募也是一种很有效的交流方式，组织可以借此在其员工、客户和其他外界人士中树立良好的形象。

外部招聘的缺点包括：

a. 筛选难度大，时间长；
b. 进入角色慢；
c. 招募成本大；
d. 决策风险大；
e. 影响内部员工的积极性。

12、答：

(1)东风公司在管理人员的招聘工作中，存在的问题主要是被招聘人员不符合公司要求，频繁更换。产生这一问题的一个重要原因在于东风公司招聘工作的若干环节没有做好，具体表现在：

①人员的挑选工具中，有三份测试(一份智力测试和两份性格测试)，过分地强调了应聘人员的性格特征。

②招聘没有关注应聘者的工作经验，尤其是在零售业方面的工作阅历，而只是对应聘人员进行了有限的资格审查。

③面试是由行政人员主持的，他们对应聘人员所从事岗位的资格要求可能了解不深，这样也会影响招聘的质量。

④对应聘人员的人际交往能力、沟通能力等素质的考察，东风公司的招聘没有采取有效的手段。

⑤对招聘工作缺乏必要的总结。从公司外聘的中高层管理人员中有 9 人不是自动离职就是被解聘，即对被招聘人员的工作缺乏跟踪调查。

(2)建议东风公司在招聘管理人员时应注意以下几点：

①制定明确的工作说明书，按照工作说明书，明确对应聘人员的素质要求。

②按照招聘岗位的素质要求，选择适合的招聘工具，建议使用“简历+申请表”筛选、“智力+性格”测试、面试的方式进行人员挑选。

③在总结以前招聘经验的基础上，结合对应聘人员的素质要求以及专家的意见，认真设计申请表以及各种测试的题目。

④面试可以分为初试和复试，面试官必须包括所招聘职位的直接主管以及东风公司的总经理。

⑤在被聘人员的试用期内，以及以后的工作中，公司应该对被聘人员的工作做跟踪式的调查，以便及时发现问题，解决问题。

13、**评分标准：**

（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　（2 分）

（b）面试考官与应聘者相对而坐，距离较远。　（2 分）

（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 分）

（2）应选择图（c）的座位排列方式。　（2 分）

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 分）

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。　（2 分）

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。　（2 分）

（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。　（4 分）

14、**评分标准：**

（1）导致这次面试失败的原因主要有：

①面试目的不明确。　（2 分）

②没有做好前期的各项准备工作。　（2 分）

③面试结构不完整，缺乏系统性。　（2 分）

④面试提问简单化，缺乏技巧性。　（2 分）

（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。　（3分）

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分）

③了解应聘者的专业知识、岗位技能和非智力素质。　（3分）

④决定应聘者是否通过本次面试，等等。　（3分）

15、**评分标准：**

（1）外部招募的优势和不足

优势：

①带来新思想和新方法。　（1 分）

新东方培训网 www.xdfpx.com　电话：0731－84165117（窑岭◎维一星城国际 20 层 2016）

②有利于招聘一流人才。（1分）
③能够起到树立企业形象的作用。（1分）
不足：
①筛选难度大，时间长。（2分）
②进入角色慢。（2分）
③招募成本高。（2分）
④决策风险大。（2分）
⑤影响内部员工的积极性。（2分）

（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分）
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。（2分）

16、答：(1)
①人力资源部没有为用人部门决策提供应聘者足够的客观资料，从而使用人部门的主管不能全面、准确地评价应聘者。
②在对应聘人员进行筛选时，缺少科学的方法技术，从800多份简历中选出70份候选简历，然后经再次筛选，最后确定5名候选的应聘人员. 最终确定两人进行面试，不符合一般的招聘效率（投入–产出率）。
③用人部门的主管决策时依据直觉作出的判断，缺乏对候选人的客观评价。
(2)张鹏对现状不满意的原因主要有：
①K公司招聘的职位是随着业务的不断发展而出现的一个新岗位，没有工作说明书。如果没有岗位分析作为基础，岗位职责、目标的设置就有很大的随意性，就不能科学地确定该岗位对人员的能力要求。
②K公司在招聘时作了一些与公司实际情况不相符的宣传，同时对张鹏做了一些承诺，而这些承诺显然对张鹏进入该公司起了比较大的作用，但是这些承诺在张鹏进入公司后并没有得到实现或者没有全部得到实现，从而对张鹏产生了一些消极影响。
(3)招聘过程策划：
①进行招聘需求分析，根据人力资源需求预测和现有人员配置状况分析，明确是内部选拔还是外部招聘。
②明确招聘特征和要求，根据工作分析及信息资料弄清待招聘岗位具有什么特征和要求，明确这些工作对应聘者的知识、技能等方面的具体要求和所能给予的待遇条件。
③选择招聘渠道和招聘方法。对于本案例中的岗位可以通过网络招聘或专业媒体刊登招聘广告，为扩大企业知名度，在大众媒体上刊登招聘广告也可以，但费用相对较高，应聘者类型太过混杂。
④对应聘者进行选择，人力资源部向业务部门提供资料要详尽，并设计面试评价表。要以工作业务为依据，以科学、具体、定量的客观指标，排除凭印象、经验等主观因素进行选择。
⑤招聘效果评估，对照招聘计划和实际录用的结果（数量和质量）进行评价总结，从时间效率和经济效率两方面进行招聘评估。

17、答：
存在的问题：招聘工作没有做好前期准备工作；甄选方法简单潦草；测试方法单一，测试者单一；对新员工的培训和指导不足。
改进措施：
① 按照被招聘人员的工作说明书，明确对应聘人员的素质要求。
② 根据招聘对象，选择相应的招募渠道。
③ 按照应聘人员的素质要求，选择适合的人员甄选方案。建议通过筛选简历和申请表的方式进行初步筛选；运用人格测试等心理测试、面试的方式进行甄选，根据不同人员，适当增加情境模拟测试方法。
④ 在总结以前招聘经验的基础上，结合对应聘人员的素质要求以及专家的意见，认真设计申请表以及各种测试的题目。
⑤ 面试可以分为初试与复试，面试官必须包括与应聘人员所要从事的岗位有关的经理。
⑥ 在被聘人员的试用期内，以及以后的工作中，公司应该对被聘人员的工作做跟踪式的调查，以便及时发现问题，解决问题。

18、答：
在该情境中，很显然，考官提这样的问题，是为了测评应聘者如何看待家庭与工作之间的矛盾，从而体现出应聘者对工作的重视程度。实际上，毫不犹豫地说以工作为第一，其实是不真实的。如果自己的至亲亲人病危，同时在没有其他亲人可帮忙照顾的情况下，丢下手头工作也是可以理解的。在这里，考官层层追问，试图将他的真实想法问出来，但由于缺乏技巧，未能如愿，反而使面试陷入僵局。所以，追问有时候需要艺术。
针对前面这个案例，这样的做法是值得肯定的：
考官：如果你的亲人患病住院，需要你的陪护。而此时公司有一项紧急任务需要你及时完成。你将如何处理？
应聘者：我会毫不犹豫地将工作放在第一位。
考官：请问，你周围的同事有这样想法的多吗？
应聘者：不清楚，（略停顿）可能不太多吧？
考官：那么，你想多数人会怎么做呢？
……
其实，应聘者说的基本上也就是他认为比较合理的一种做法。在这里，考官其实是用了“投射”的原理。当面试问题比较敏感的情况下，考官应该适当应用投射原理。

19、答：
1、内部招聘的利弊：
优势：①从选拔的有效性和可信性来看，内部招聘较为客观，因为组织员工过去的业绩评价资料通常是很容易获得的，管理者对内部员工的性格、工作动机以及发展潜能等方面也有比较客观、准确的认识，能够做到心中有数。人事决策比较容易，成功率也较高。②从组织文化角度来分析，员工在组织中工作过较长一段时间，已融入到组织文化中去，认同组织的价值观，因而对组织的忠诚度较高，离职率低。③从组织的运作模式来看，现有的员工了解组织及其运作方式，能比通过外部招聘得到的新员工更快地进入角色。④从激励方面来分析，内部招聘能够给员工提供晋升机会，强化员工为组织工作的动机，也会提高员工的组织承诺，能鼓舞员工士气。同时，这会在组织内部树立榜样。通过这样的相互影响，就可以在组织中形成积极进取、追求成功的气氛。
弊端：①内部招聘需要竞争，而竞争的结果必然有成功与失败，并且失败者占多数。竞争失败的员工势必心灰意冷，士气低下，不利于组织的内部团结。有时候甚至出现“提拔了一个，走了两个”的局面。所以说，有时内部招聘的代价也是很高的。②同一组织内的员工有相同的文化背景，可能会产生“团体思维”现象，抑制了个体创新，有可能会给组织带来灾难性的后果。尤其是当企业或组织内部重要职位主要由基层员工逐级升任，就可能会因缺乏新人与新观念的输入，而逐渐产生一种趋于僵化的思维意识，这将不利于企业的长期发展。③内部招聘有可能是按年资而非能力，从而对组织的人力资源管理机制产生危害。④有可能出现“裙带关系”的不良现象。“裙带关系”一方面有悖于招聘的公平、公正原则，另一方面也滋生了组织中的“小团体主义”，引发组织内的政治斗争，从而削弱了组织发展的动力。
2、外部招聘的利弊：
优势：①新员工会带来不同的价值观和新观点、新方法。从外部招聘来的员工对现有的组织文化有一种崭新的、大胆的视角，而较少有感情的依恋。典型的内部员工已经彻底地被组织文化同化了，受惯性思维影响，既看不出企业有待改进之处，也没有进行变革、自我提高的意识和动力，整个组织缺乏竞争的意识和氛围，呈现出一潭死水的局面。通过从外部招聘优秀的技术人才和管理专家，就可以在无形中给组织原有员工施加压力，激发斗志，从而产生“鲶鱼效应”。②有利于招到一流人才。外部招聘的人员来源广，选择余地很大，能招聘到许多优秀人才，尤其是一些稀缺的复合型人才。这样可以节省内部培训费用。③外部招聘也是一种很有效的交流方式，企业可以借此在潜在的员工、客户和其他外界人士中树立良好的形象。
不足：①筛选难度大，时间长。组织希望能够比较准确地测量应聘者的能力、性格、态度、兴趣等素质，从而预测他们在未来的工作岗位上能否达到组织所期望的要求。②从外部招聘来的组织员工需要花费较长的时间来进行培训和定位，才能了解组织的工作流程和运作方式。③影响内部员工的积极性。

四、方案设计：
1、方案提纲如下：
1. 准备阶段：划分不同的岗位，确定不同岗位的不同需求；对岗位性质、工作特征进行分析；提出招聘策略。
2. 实施阶段：招募——如采用报纸刊登广告发布信息，吸引合格应聘者；筛选——根据简历或者申请表初步筛选；组织面试、情景模拟等选拔方法进行精选；录用——作出录用决策。
3. 评估阶段：数量评估、成本效益评估等，为以后工作提供经验。

招聘申请表设计：

（一）设计招聘申请表中应包含以下 6 项内容：
（1）个人基本情况：年龄、性别、住处、通讯地址、电话、婚姻状况等；（2 分）
（2）求职岗位情况：求职岗位、求职要求（收入待遇、时间、住房等）；（2 分）
（3）工作经历和经验：以前的工作单位、职务、时间、工资、离职原因、证明人等；（2 分）
（4）教育与培训情况：学历、学位、所接受过的培训等；　（2 分）
（5）生活和家庭情况：家庭成员姓名、关系、兴趣、个性与态度；　（2 分）
（6）其他：获奖情况、能力证明、未来的目标等。　（2 分）
（二）、设计招聘申请表应注意的问题：
（1）根据工作说明书确定申请表的内容；（2 分）
（2）设计时应注意有关法律和政策；（2 分）
（3）考虑申请表的存储和检索等问题；（2 分）
（4）　审查已有的申请表；（2 分）

2、评分标准：
（一）求职表应包括以下内容：
1、个人基本情况：年龄、性别、住处、通信地址、电话、婚姻状况、身体状况等；（3 分）
2、求职岗位情况：求职岗位、求职要求（收入待遇、时间、住房等）；（3 分）
3、工作经历和经验：以前工作单位、职务、时间、工资、离职原因、证明人等；（3 分）
4、教育与培训情况：学历、所获学位、所接受过的培训等；（3 分）
5、生活和家庭情况：家庭成员姓名、关系，兴趣，个性与态度；（4 分）
6、其他方面需要获取的信息，如获奖情况，职业资格和学历证明，志趣爱好，未来目标等。（4 分）

（二）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，好的简历一般都比较简练，也可以通过分析简历结果了解应聘者组织和沟通能力；
2.对简历中的客观内容进行审查。看是否存在有可疑之处，并在疑点处作标注以作为面试时重点提问的内容之一进行询查核对；
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，有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。

3、答：
校园招聘通常是指企业直接从应届本科生、硕研究生、博士研究生（也包括少数专科生）中招聘企业所需的人才。它是一种两点式招聘，即在学校与企业两点间进行。
（1）校园招聘的优点
A、针对性强。可以根据企业的需要，选择学校，选择专业，选择性别，选择特殊的专长；
B、选择面大。学校是培训人才的基地，专业广，可供选择的人数多，具备各种专长的也大有人在。因此，选择的机会要比校园招聘具备；
C、层次清晰，校园招聘有较低层次中专、大专，也在中等层次的本科，还有较高层次硕士和博士，这种清晰的选择层次的本科，还有较高层次的硕士和博士，这种清晰的选择层次只有校园招聘能具备；
D 战略性强，由于校园人才的层次，人数多，可供挑选的机会多，适宜进行战略性的才选择并储备部分优秀人才，如高科技人才、英语人才、久贸人才、具有较多特长的人才，均可根据企业的需要，按图索骥。
E 人才单纯。校园招聘的学生社会阅历浅，思想比较单纯，接受能力强，像一块纯洁美丽的玉石，可以雕琢成各种精美的玉器。
F 成功率高。校园招聘可信度高，既无须门诊应聘者证件的真伪，又有学校相关部门的领导、老师提供其在校表现的鉴定，还能通过与应聘者本人或其同学的交流，了解到更多全面、准确、可靠的的信息，因此成功率高；
G 认可度高。如果企业对其培养、如果企业对其培养、任用得当，人才对企业的认可度会较高，忠诚度也较高，忠诚度也较高。
（2）在本题中，某会计师事务所决定在某大学进行校园招聘，招聘的岗位为会计人员和一般管理人员，其应注意到的问题主要有：
（1）在组织校园招聘时，需要处理好以下三个方面的问题：领导不重视；招聘人员的错误观念；招聘人员素质不高；
（2）筛选应出聘人员相关材料时，应注意避免出现以下三种问题：淘汰大多数投档者；过分看重专业、分数及学历；可能出现的某种歧视，主要有性别歧视、生源歧视等；

（3）在校园招聘中组织笔试时，应当注意解决好以下两个问题：简单地把笔试成绩作为筛选依据；笔试题目的难度把握不准 ；
（4）在校园招聘中进行面试时，应当注意防止以下几种情况的发生；招聘人员无法胜任面谈工作；面试的内容不确定；滥用压力式面试；不切实际的自夸。

具体招聘方案如下：

人员招聘是指企业为了发展的需要，根据人力资源规划和分析的要求，寻找吸引那些有能力又有兴趣到本企业任职的人员，并从中选出适宜人员予以录用的过程。
1、招聘目标。此目标已经确定（即会计人员和一般管理人员）
2、招聘前提：一是人力资源规划。二是工作描述与工作说明书它们为录用提供了主要的参考依据，同时也为应聘者提供该工作的详细信息。
3、招聘的过程。员工招聘是一个非常复杂的过程，主要有招募、选择、录用、评估系列环节。其中招募包括：了解合格应聘者的来源。吸引合格应聘者的方法、招聘信息的发布、接受申请等内容；选择是组织从“人——事”两方面出发，挑选出最适合职位的人的过程，它主要包括：资格审查、初选笔试、面试、情境模拟和心理测评等内容；录用是依据选择结果作出录用决策并进行安置的活动，评估则是对整个招聘活动的效益与录用人员质量进行评定的活动。
4、招聘准备
（1）工作岗位住处的分析
（2）招聘申请表设计其主要内容有：
①个人基本情况：年龄、性别、住处、通信地址、电话、婚姻状况、身体状况等。
②求职岗位情况：求职岗位，求职要求（收入待遇、时间、住房等）
③工作经历和经验：以前的工作单位、职务、时间、工资、离职、原因、证明人等。
④教育与培训情况：学历、所获学位、所接受过的培训等。
⑤生活和家庭情况：家庭成员姓名、关系、兴趣、个性与态度。
⑥其他：获奖情况。能力证明（语言和计算机能力等）未来的目标等。
5、招聘实施
（1）招聘渠道选择
①分析单位的招聘要求；
②分析招聘人员特点；
③确定适合的招聘来源；
④选择适合的招聘方法；
（2）参加招聘会的主要程序
①准备展位；
②准备资料和设备；
③招聘人员的准备；
④与有关的协作方沟通联系；
⑤招聘会的宣传工作；
⑥招聘会的工作；
6、招聘的主要方法
（1）筛选简历的方法；
（2）筛选申请表的方法；
（3）笔试方法；
7、初步筛选
（1）筛选简历的方法；
（2）筛选申请表的方法；
（3）笔试方法；
8、面试的实施
（1）面试基本步骤；
（2）面试设计与准备；
（3）面试提问技巧；
9、录用
10、招聘活动评估

4、答：

（1）员工招聘申请表应包括以下内容：
①个人基本情况：年龄、性别、住处、通信地址、电话、婚姻状况、身体状况；（3分）
②求职岗位情况：求职岗位、求职要求（收入待遇、时间、住房等）；　（3分）
③工作经历和经验：以前工作单位、职务、时间、工资、离职原因、证明人等；（3分）
④教育与培训情况：学历、所获学位、所接受过的培训等；　（3分）

新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

⑤生活和家庭情况：家庭成员姓名、关系、兴趣、个性与态度；（4分）
⑥其它方面需要获取的信息，如获奖情况，职业资格和学历证明，志趣爱好，未来目标等。（4分）
附件1

北京FT科技有限责任公司
求职人员登记表

填表日期：No:

<table>
<tr><td colspan="2">姓名</td><td></td><td>性别</td><td></td><td>出生年月</td><td></td><td rowspan="4">照
片</td></tr>
<tr><td colspan="2">籍贯</td><td></td><td>民族</td><td></td><td>政治面貌</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">婚否</td><td></td><td>学历</td><td></td><td>专业</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">身高</td><td>cm</td><td>体重</td><td>kg</td><td>欲求职位</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">户口性质</td><td colspan="6">□农业□非农业</td></tr>
<tr><td colspan="2">身份证号码</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td colspan="2">求职证号</td><td colspan="2"></td><td>毕业证书号</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">家庭
详细地址</td><td colspan="3" rowspan="2"></td><td>电话</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>邮编</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2">户口所在地</td><td colspan="3"></td><td>档案所在地</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2">特长及爱好</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td rowspan="6">家庭成员基本情况</td><td></td><td>姓名</td><td colspan="3">工作单位</td><td>职务</td><td>电话</td></tr>
<tr><td>父</td><td></td><td colspan="3"></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>母</td><td></td><td colspan="3"></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">配偶</td><td></td><td colspan="3"></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>户籍性质</td><td colspan="5">□农业□非农业</td></tr>
<tr><td>子女</td><td></td><td colspan="3"></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">学习简历</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td colspan="2">工作简历</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td colspan="2">其它信息</td><td colspan="6"></td></tr>
</table>

（2）设计招聘申请表时，应注意以下问题：
1）内容的设计都要根据职务说明书来确定，考虑本企业的招聘目标以及欲招聘的职位，按不同职位要求、不同应聘人员的层次分别进行设计。每一栏目均有一定的目的，切忌繁琐重复。（2分）
2）设计时还要注意有关法律和政策，不要将涉及国家机密的内容列入招聘申请表的调查项目。（2分）
3）设计申请表时还要考虑申请表的存储、检索等问题，尤其是在计算机管理系统中。（2分）
4）审查已有的申请表。即使已经有一个现成的表格，也不要简单地就使用。要进行适当的审查，确定这份申请表可以提供你为填补职位空缺而需要从申请人那里了解的情况。（2分）

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com