



请直接打印，已按题目首字拼音字母排版

2668《人员招聘与培训实务》开放大学期末考试笔试题库（按拼音）(148)

适用：【笔试】【课程号：】

总题量(148)：单选(43)多选(27)判断(44)简答(30)案例分析(4)

资料考前整理，只供大家复习使用！

单选() 1、“集中政策，分散经营”是哪种组织结构的运行原则？

() -->B.事业部制

2、“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

3、把有关现实情况的模型（如地图、沙盘模型）替代现实情况呈现给学员，请他们根据给定的条件做出对策。这是一种什么样的

方法？ () -->D.商业博弈法

4、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

5、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

6、根据过去的情况和资料建立回归和计量数学模型，并由此对未来的趋势作出预测的一种定量的预测方法是 ()。 -->B.统计预测法

7、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

8、根据教材，下面哪种模式不是企业员工发展的基本模式？ ()

D.波浪式发展模式

9、根据用人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

10、工作程序的变化性比较有限，工作性质是半重复性的，需要一些决策运作。这是一种什么样的培训策略？ ()

B.按细节说明的工作

11、集中政策，分散经营是哪种组织结构的运行原则？ () -->B.事业部制

12、甄选过程中不包括的是 ()。

B.职位分析

13、假定组织的员工总数与结构完全能适应预期的需求，管理者只需要安排适当的人员在适当的时间内去补缺即可，如替补晋升和跳槽者的工作岗位。这种方法就是 ()。

B.现状预测法

14、教材中美国罗宾斯教授认为下面哪一个是最好的一种招聘渠道？ () -->C.员工推荐

15、教员让学员在能够全面观察操作的位置上观察，然后由教员把工作的操作步骤向学员解释清楚，并把这一步与下一步的联系是什么交待清楚。这是培训者工作的哪个阶段？ () -->C.内容讲解阶段

16、据教材介绍，美国英特尔公司有一个特殊的招聘渠道就是 ()。

-->C.员工推荐

17、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

18、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

19、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

20、让被试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

21、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

22、人员招聘工作中经常提到的评价中心法是人力资源选拔的哪种方法？ ()

D.模拟工作情景与系统测评

23、通过示范，教会一名管理人员如何安排日常生产，这是人力资源管理的哪项工作？ () -->B.员工培训

24、下面哪一项不属于测验法？ () -->D.笔迹鉴定法

25、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%

26、一家电子公司录取的新员工需要岗位培训 1190 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

27、一种具有灵活形象的优点，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

28、一种利用现有情报和资料，根据以往的经验，结合本组织的实际特点，对组织未来员工需求进行预测的一种简便易行的预测方法是 ()。 -->D.经验预测法

29、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广告中空缺职位的自荐技术被称为 ()。

D.职位竞标

30、影响招聘的内部因素是 ()。

A.企业组织形象

31、由高层管理者、部门经理和人力资源部专员等人员一起预测和判断组织在某段时间对人力资源需求的方法是 ()。

A.管理评价法-->A.管理评价法

32、在甄选过程中，笔试或面试是在哪个步骤之后？ () -->B.背景调查

33、在培训评估时询问学员“你在培训中的收获吗”这种评估的级别类型是 ()。 -->A.反应层评估

34、在培训中，先由教师综合介绍一些基本概念与原理，然后围绕某一专题进行讨论的培训方式，是 ()。 -->B.研讨法

35、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

36、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才合适？这要用以下计算法 ()。 -->C.招聘收益法

37、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可不是一件容易的事，这种观点采用了什么原则？ ()

C.精确性原则

38、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可不是一件容易的事，这种观点符合以下什么原则？ () -->C.准确性原则

39、在甄选过程中，笔试或面试是在哪个步骤之后？ ()

B.背景调查

40、在组织设计中强调行业特点和竞争态势是在考虑哪种因素？ ()

D.企业外部环境

41、招聘中运用评价中心技术频率最高的是 ()。 -->B.公文处理

42、专门为组织招聘中级或高级管理人员或重要的专门人员且收的服务费相对较高的机构是 ()。 -->D.猎头组织

43、组织根据具体岗位的工作内容和职责范围，在假设岗位工作人员安全适的前提下，确定其工作量，最后得出需要的人数的方法是 ()。

C.工作研究预测法

多选(27)–

1、本课的教材认为培训评估影响因素有哪些？ () -->(A.时间 B.测试手段 C.抽样选择 D.人员流失)

2、彼得·圣吉的学习型组织理论认为提高对社会与市场适应技能的修炼主要包括 ()

A.自我超越

B.改善心智模式

C.建立共同愿景

D.团队学习

E.系统思考

3、从某组织对人力资源的需求来讲，直接影响该组织招聘的因素有 ()。 -->(A.本组织外部环境 B.本组织内部因素 C.本组织人力资源状况)

4、从某组织对人力资源的需求来讲，置接影响该组织招聘的因素有 ()。

A.本组织外部环境

B.本组织内部因素
C.本组织人力资源状况
5、**管理人员的培训内容包括**（）
A.计划组织
B.领导指挥
C.协调控制
D.沟通激励
E.决策等
6、**管理人员的培训内容包括**（）。-->(A.计划组织 B.领导指挥 C.协调控制 D.沟通激励 E.决策等)
7、教材认为培训评估的影响因素有哪些？（）-->(A.时间 B.测试手段 C.抽样选择 D.人员流失)
8、**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.试用期及薪酬 E.工作环境
9、**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.试用期及薪酬 E.工作环境)
10、**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)
11、**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)
12、**内部招聘的优势有**（）。A.激励员工士气-->(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)
13、**培训效果评估的目的主要有**（）
A.检查培训目标是否实现 B.评估培训项目是否有效 C.衡量培训成本与收益 D.考察培训方法是否有效 E.为受训者提供参考依据等
14、**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.评估中心法)
15、**外部招聘方式的不足有**（）
A.新员工需要适应期 D.企业不了解新员工 E.招聘成本高
16、**完整的招聘业务流程主要有**（）。-->(A.需求 B.招募 C.甄选 D.录用和试用 E.检查和签约)
17、**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)
18、**下面各种方法有哪些是培训能用到的**？（）-->(A.讲授法 B.角色扮演法 C.观摩和实习 D.远程教学法 E.游戏和模拟工具训练、法)
19、**下面哪些是员工举荐的优点**？（）
A.员工先在心中先筛选一次
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
20、**一般来说，培训评估的流程由以下几个阶段组成**（）。-->(A.作出评估决定 B.进行评估规划 C.评估操作 D.数据的收集、整理、分析 E.完成评估报告)
21、**一种利用现有情报和资料，根据以往的经验，结合本组织的实际特点，对组织未来员工需求进行预测的一种简便易行的预测方法是**（）。-->(D.经验预测法)
22、**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
23、**员工培训可分为哪几种类型**？（）-->(A.岗前培训 B.在岗培训 C.离岗培训 D.员工业余自学)
24、**在岗前培训中新员工所在部门要为新员工提供哪些方面的信息**？（）
A.本部门的功能
B.工作职责
D.本部门特有的规定
E.介绍本部门的同事和环境
25、**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
26、**职业品质培训主要包括哪些内容**？（）-->(A.职业态度 B.责任感 C.职业道德 D.职业行为习惯)
27、**制订招聘计划时人员需求定量预测的主要方法有**（）。-->(A.趋势预测法 B.统计预测法 C.工作负荷预测法 D.劳动定额预测法)
判断(44)--
1、**不仅新老员工需要不断接受培训，管理者和领导者也需要不断“充电”，接受多种培训。**（）-->对
2、**复查面试旨在判断应聘者与工作有关的知识、技能和能力并确认来自其他来源的信息资料。**（）-->对
3、**公平和公平是内部招聘中最重要的原则。**（）-->错
4、**公平原则和本国公民原则是所有公司内部招聘中最重要的原则。**（）-->错
5、**目前网上招聘适合所有国营企业或外资与合资企业。**（）-->错
6、**目前网上招聘已在所有国营企业或外资与合资企业连同特种企业里全部实现。**（）-->错
7、**培训就是人们经常说的人才开发，二者在内涵和实质都是一致的。**（）-->错
8、**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
9、**培训理论源于实践。**（）-->对
10、**培训理论中，考虑榜样影响的是社会学习理论。**（）-->对
11、**培训强调的是帮助培训对象获得目前工作所需的知识和技能，以更好的完成现在所承担的工作。**（）-->对
12、**培训项目的评估能否获得通过主要取决于能否和评估专家搞好关系。**（）-->错
13、**培训效果是指组织和受训者从培训中的获益程度。**（）-->对
14、**培训效果是指组织和受训者从培训中的获益程度。**（）-->对
15、**甄选是整个招聘过程的关键环节，应该借助于多种现手段，并公平、客观地作出正确的决策。**（）-->对
16、**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
17、**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

18、**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
19、**任何一个企业雇佣到了合格优秀的人才也并不等于真正拥有了合格优秀的员工。这从某个角度说明了培训的必要。**（）-->对
20、**如果企事业单位在当地有很好的口碑，则其招聘活动就会比其他企事业单位成功。**（）-->对
21、**如果企事业单位在当地有很好的口碑，则其招聘活动就会比其他企事业单位得好，办得成功。**（）-->对
22、**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的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需求情况。**（）-->对
23、**通过人才交流中心选择人员，有针对性费用低廉等优点，但对于热门人才或高级人才效果不太理想。**（）-->对
24、**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
25、**一般试用期考察期间不用签劳动合同，而是等试用期完后，对考察合格者，最后由组织与该员工本人正式签订劳动合同。**（）-->错
26、**一个成功的招聘策略将帮助组织快速找到适合的人才，推动组织持续发展。**（）-->对
27、**一个人的忠诚感和献身精神是天生的，这是无法通过员工培训来得到的。**（）-->错
28、**一个完整的培训方案的设计应是对上至领导者，下至一线员工的全面培训。**（）-->对
29、**应用招聘策略，首先需要了解求职者的需求和决策行为。**（）-->对
30、**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
31、**有效的甄选会花更多金钱和大量的时间。**（）-->错
32、**员工培训的基本程序的第一步是制定培训效果评估计划。**（）-->错
33、**在当今知识经济时代，任何人都不能仅靠在学校学到的东西“吃一辈子”，都需要接受培训。**（）-->对
34、**在培训需求评估完后，当员工明确开展培训活动就可以更好地完成绩效指标。**（）-->对
35、**在现代企业中，员工的知识水平和技能已不再是影响工作绩效的唯一重要因素，员工的态度、观念对企业生产力及企业效益的影响日益加强。**（）-->对
36、**在现代企业中，员工通过培训学习获得的知识水平和技能已不再是影响工作绩效的唯一重要因素，员工的态度、观念对企业生产力及企业效益的影响日益加强。**（）-->对
37、**在组织内部进行选拔时，通常采用公开竞标的方式进行。**（）-->对
38、**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
39、**甄选能为企事业单位中空缺的职位寻找到合适人选，实际工作中包含着招聘。**（）-->错
40、**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，并公平、客观地作出正确的决策。**（）-->对

41、只有当企业能在培训和绩效之间建立联系时, 才能确保培训是成功的。() -->对

42、终身学习”已不是一种义务或特权, 而是个人生存和发展的需要。() -->对

43、注重效果本身就是培训效果评估的一条重要原则。() -->对

44、专业性职位的候选人由人力资源部确定就可以了, 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

简答(30)-/ 1、简历筛选方法与技巧。

2、简历筛选方法与技巧有哪些?

3、面试提问的技巧是什么?

4、面试提问的技巧。

5、内部供给预测的基本操作步骤有哪些? ...

6、培训的概念及本质。

7、培训的概念及本质是什么?

8、培训的内容。

9、培训的内容有哪些?

10、培训方案的设计应有哪些内容? ...

11、培训需求的层面分析内容是什么? ...

12、人员招聘的原则。

13、人员招聘的原则是什么?

14、如何实施职业生涯管理?

15、如何实施职业生涯管理?

16、什么是人力资源需求分析?

17、什么是招聘?

18、完整的招聘流程有哪七个关键步骤? ...

19、网络招聘的程序是什么?

20、心理测量的实施过程大体包括哪些? ...

21、员工发展的概念是什么?

22、员工发展的主要理论。

23、员工发展规划的程序是什么?

24、员工发展最主要的理论有哪些?

25、员工招聘策略的概念和主要内容是什么? ...

26、在招聘策略实务操作中的关键点。...

27、在招聘策略实务操作中的关键点是什么?...

28、招聘的概念是什么?

29、招聘计划的编写一般包括哪些步骤? ...

30、招聘计划的编写一般包括以下步骤?...

1、简历筛选方法与技巧。

答案要点:

(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部门推荐;

(8)电话筛选简历。

2、简历筛选方法与技巧有哪些?

答案要点: (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部门推荐; (8)电话筛选简历。

3、面试提问的技巧是什么?

答案要点: 在面试中经常使用四种提问方式:直接式、开放式、澄清性和自我评价式。当然, 还有行为型问题和测验型问题, 但这两种都属于开放式问题的范畴。每一种提问方式在面试中都起到举足轻重的作用, 只有掌握了各种提问方式的特点才能对面试驾轻就熟, 掌握面试的节奏和脉搏, 保证面试的有效性。

4、面试提问的技巧。

答案要点:

在面试中经常使用四种提问方式:直接式、开放式、澄清性和自我评价式。当然, 还有行为型问题和测验型问题, 但这两种都属于开放式问题的范畴。每一种提问方式在面试中都起到举足轻重的作用, 只有掌握了各种提问方式的特点才能对面试驾轻就熟, 掌握面试的节奏和脉搏, 保证面试的有效性。

5、内部供给预测的基本操作步骤有哪些?

(1) 人力资源部门首先进行人力资源盘点, 对组织内员工情况有一定的把握。

(2) 对组织制定的岗位调整政策和其他员工调整的历史数据进行分析归纳, 得到待调整员工的比例。

(3) 向其他职能部门的人力资源负责人征求意见, 获得该部门可能出现的人员调整情况。

(4) 对步骤(2)和步骤(3)搜集到的情况和数据进行汇总, 得到组织内部人力资源供给预测。

6、培训的概念及本质。

答案要点:

所谓培训, 是指组织在综合考虑组织的发展目标和员工个人发展目标的基础上针对员工有计划、有组织实施的系统学习和挖掘潜力的行为过程, 通过员工知识、技能、态度乃至行为的定向改进以及潜力的发挥, 确保员工能够按照预期的标准或水平完成工作任务。

培训的本质是有计划、有组织地帮助员工学习与工作相关的基本能力的过程。

7、培训的概念及本质是什么?

答案要点:

所谓培训, 是指组织在综合考虑组织的发展目标和员工个人发展目标的基础上针对员工有计划、有组织实施的系统学习和挖掘潜力的行为过程, 通过员工知识、技能、态度乃至行为的定向改进以及潜力的发挥, 确保员工能够按照预期的标准或水平完成工作任务。

培训的本质是有计划、有组织地帮助员工获得学习与工作相关的基本能力的过程。

8、培训的内容。

答案要点:

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, 培训内容的选择有必须考虑的最基本的两方面因素:首先是培训内容的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。

9、培训的内容有哪些?

答案要点: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, 培训内容的选择有必须考虑的最基本的两方面因素:首先是培训内容的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。

10、培训方案的设计应有哪些内容?

答案要点: (1) 确定培训实施主体; (2) 落实教学计划; (3) 落实经费预算。

11、培训需求的层面分析内容是什么?

(1) 组织层面分析, 它主要是明确是否需要培训, 如有需要, 则要保证培训计划符合组织的整体目标与战略要求;

(2) 任务层面分析, 它主要是确定各个工作岗位的员工达到理想的工作业绩所必须掌握的技能 and 能力。工作分析、绩效评价、质量控制报告和顾客反映等都为这种培训提供了重要信息

(3) 员工层面分析, 它是寻找员工的绩效差距, 明确绩效差距的原因, 为培训方式和内容提供依据

12、人员招聘的原则。

答案要点:

(1) 合法性原则;

(2) 公平性原则;

(3) 准确性原则;

(4) 合适性原则;

(5) 内外兼顾的原则。

13、人员招聘的原则是什么?

答案要点: (1) 合法性原则; (2) 公平性原则; (3) 准确性原则; (4) 合适性原则; (5) 内外兼顾的原则。

14、如何实施职业生涯管理?

答案要点:

(1) 职业生涯管理是员工与组织双向的职业活动。职业生涯管理作为组织人力资源管理的组成部分, 其目的是将生涯发展目标导向组织发展目标的实现。在关注组织经营目标实现的同时, 也关注员工个人目标的实现与职业的发展。

(2) 职业生涯管理是员工与组织双方动态运动的过程。在组织和个人的不同发展阶段中有各自不同的管理任务与重点。因此, 它更强调双方的协调与统一、变化与适应。

(3) 职业生涯管理坚持为员工自身发展需求为目标。协调、计划、管理组织内部员工职业生涯开发和实现其职业抱负, 实现员工发展目标与组织发展目标的有效结合。

(4) 职业生涯管理强调组织要给员工提供职业发展的机会。为此, 要给员工提供适当的教育、培训、指导、晋升的机会。

15、如何实施职业生涯管理?

答案要点：

(1) 职业生涯规划是员工与组织双向的职业活动，职业生涯规划作为组织人力资源管理的组成部分，其目的是将生涯发展目标导向组织发展目标的实现，在关注组织经营目标实现的同时，也关注员工个人目标的实现与职业的发展。

(2) 职业生涯规划是员工与组织双方动态运动的过程。在组织和个人的不同发展阶段中有各自不同的管理任务与重点。因此，它更强调双方的协调与统一、变化与适应。

(3) 职业生涯规划坚持为员工自身发展需求为目标。协调、计划、管理组织内部员工职业生涯开发和实现其职业抱负，实现员工发展目标与组织发展目标的有效结合。

(4) 职业生涯规划强调组织要给员工提供职业发展的机会。为此，要给员工提供适当的教育、培训、指导、晋升的机会。

16、什么是人力资源需求分析？

答案要点：人力资源需求分析是人力资源规划的重要组成部分，是根据组织战略和发展目标，分析战略和发展要求所需要的人力资源，其中包括在组织内需要的不同结构员工的数量要求、数目要求、需要的时间顺序等。

人力资源需求预测的具体方法包括管理评价法、趋势分析法、统计分析法等。

17、什么是招聘？

答案要点：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者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。

18、完整的招聘流程有哪七个关键步骤？

答案要点：

- (1) 预测招聘需求并制订招聘计划；
- (2) 招募和甄选人才；
- (3) 录用后详述工作要求；
- (4) 评估备选人才组织；
- (5) 签约；
- (6) 融合新招人才；
- (7) 审查招聘流程的效力。

19、网络招聘的程序是什么？

组织利用网络招聘员工，一般包括九个程序。

- (1) 通过网站发布本组织空缺职位的信息与要求，并接待应聘者；
- (2) 通过网络交流工具或电子邮箱进行事前交谈和兴趣甄别；
- (3) 填写求职信息申请表；
- (4) 素质测评，这里的素质测评一般包括知识与心理素质方面的测评，如工作样本测评、机械操作能力测评、诚实测评、一般素质水平测评、书写能力测评、管理能力测评、知识水平测评、身心灵敏性测评和职业技术能力测评等；
- (5) 复查面试，以判断应聘者与工作有关的知识、技能和能力并确认来自其他来源的信息资料；
- (6) 背景考察，背景考察既可在深入面试之前也可在其后进行，其资料来源有：来自校方的推荐材料、有关原来工作情况的介绍材料、关于应聘者业务能力的证明、关于应聘者所受法律强制方面的记录、来自推荐人的推荐材料；

(7) 体格检查，体格检查是在应聘者其他条件都完全符合空缺职务的要求的前提下进行的；

(8) 试用考察，如果应聘者体检合格，组织可初步录用应聘者作为组织员工，并在试用期进一步考察；

(9) 签约，试用期考察合格者，最后由组织与该员工本人正式签订劳动合同。

20、心理测量的实施过程大体包括哪些？

答案要点：

心理测量的实施过程大体包括以下几点：

(1) 确定测量的目的和对象；

(2) 搜集有关的资料； (3)

培训工作人员； (4) 实

施与结果分析。

21、员工发展的概念是什么？

答案要点：

员工是一个组织最宝贵的资源和财富。员工发展是指通过各方的信息加上被评估者的自我评估，使其能更清楚客观地认识到自身的业绩水平和优缺点，以便在将来的工作中进一步完善。员工职业发展不再是组织独自思考的问题，更需要员工的参与，因为员工职业发展是组织和员工的共同需要。

22、员工发展的主要理论。

答案要点：

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。

23、员工发展规划的程序是什么？

(1) 组织需要让员工对自己有一个全方位的了解，包括员工的能力、兴趣以及职业发展目标等，这些都可以通过职业性向测试以及一些能力测试工具来完成。

(2) 由于自我认知的主观性，组织需要帮助员工一同弥补这些偏差，那么就可以利用 360 度测评等工具，将员工放入工作岗位后再次进行评估。结合以上两项评估，我们就可以较完整地了解员工的自身情况。

(3) 组织需要向员工及时提供组织内部的职业发展信息，包括组织人才发展规划、组织结构发展规划以及岗位变动信息等。

(4) 我们将员工的能力、兴趣与所设定的职业目标所需的能力相匹配，找出需要补强的能力短板，有针对性地规划出职业发展行动计划，计划中可以为员工安排培训培育、轮岗实践、导师带教等各种活动，最终帮助员工达成自己的职业发展目标。

24、员工发展最主要的理论有哪些？

答案要点：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。

25、员工招聘策略的概念和主要内容是什么？

答案要点：

招聘策略是为了实现组织的人力资源目标，利用资源采取的招聘行动的总计划。招聘策略可分为内部招聘策略和外部招聘策略。招聘策略的内容主要包括招聘的范围策略、招聘的人员策略、招聘的时间策略及招聘的地点策略等四个方面。

26、在招聘策略实务操作中的关键点。

答案要点：

确定招聘策略除了要明确招聘工作的范围、人员、时间、地点等细节安排之外，还要对工作人员职责、工作环节等作具体要求，否则会使整个招聘过程看起来杂乱无章。其关键点主要有：

(1)明确人力资源部与人员需求部门在招聘中的职责与权限。

(2)明确不同岗位人员的测试环节和测试方法。

(3)明确新员工入职程序。

27、在招聘策略实务操作中的关键点是什么？

答案要点：确定招聘策略除了要明确招聘工作的范围、人员、时间、地点等细节安排之外，还要对工作人员职责、工作环节等作具体要求，否则会使整个招聘过程看起来杂乱无章。其关键点主要有：(1)明确人力资源部与人员需求部门在招聘中的职责与权限。

(2)明确不同岗位人员的测试环节和测试方法

(3)明确新员工入职程序。

28、招聘的概念是什么？

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者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。

29、招聘计划的编写一般包括哪些步骤？

答案要点：

(1) 编写职务编制计划；

(2) 确定人员配置计划；

(3) 获取人员需求信息；

(4) 明确人员供给；

(5) 制订相应的培训计划；

(6) 明确人力资源政策调整规划；

(7) 确定相关费用，制定好预算；

(8) 关键事件的风险分析及必要对策。

30、招聘计划的编写一般包括以下步骤？

答案要点：

(1)编写职务编制计划；

(2)确定人员配置计划；

(3)获取人员需求信息；

(4)明确人员供给；

(5)制订相应的培训计划；

(6)明确人力资源政策调整规划；

(7)确定相关费用，制定预算；

(S)关键事件的风险分析及必要对策。

案例分析(4)-

- 1、大方公司对员工培训的需求
- 2、摩托罗拉公司的培训需求情况
- 3、三洋电机公司的人才培养战略
- 4、招聘中层管理者的困难

1、大方公司对员工培训的需求

大方公司自 1996 年成立以来, 发展快, 效益好。公司领导意识到组织要发展, 组织管理水平的提高, 领导干部的管理理念、知识的转变、更新非常重要, 有效的方法就是培训。于是公司于 2000 年成立了专门的培训中心, 总经理亲自监督, 很快完成了培训中心的硬件建设, 确定了培训中心组织机构、人员、资金、场地、设备, 同时完善了公司培训工作制度, 培训方针, 编制了《员工培训流程指导手册》, 详细规定了培训流程管理工作各环节的程序、控制点、责任边界, 并且制定出了适用于各个环节的制度、流程、表单等管理工具, 在制度层面规范了公司及各部门主办培训班的具体流程, 从调查需求、培训计划的制订、组织实施、经费管理、培训评估, 一直到培训档案的管理及考核都作出了较为细致且可操作性很强的规定。该《员工培训流程指导手册》解决了大方公司过去在开展培训需求调查工作中存在的很多问题, 如: 调查时间、进度随意化; 表单不齐全、不规范; 操作者的随意性强, 不便于督导其过程和结果。公司还与十多家咨询公司建立了关系, 使公司培训走上比较规范的道路, 实现了培训流程管理的制度化、标准化、规范化。

2015 年年底, 公司又到了制订年度培训计划的时候, 人力资源部高度重视, 按照国际标准化组织于 1999 年 12 月颁布的《ISO10015: 质量管理培训指南》中的“培训需求确定控制程序”和“培训计划形成与确定控制程序”两个子流程, 根据公司 2010 年制定的培训战略规划, 花了三周的时间进行 2016 年的培训需求调查工作。首先人力资源部制定了年度培训需求分析的方案, 通过三种方式来获得需求:

- (1) 全体员工问卷调查。调动全员参与培训计划制订工作。经过动员, 全体员工在填写“员工培训需求表”时积极性较高, 感觉到自己的需求被重视, 经统计汇总分析后形成“2016 年度员工培训需求调查问卷报告”。
- (2) 高管需求访谈。设计访谈提纲, 对高管和部门经理进行访谈, 访谈内容包括对公司战略的理解、对员工能力的要求、课程的重点、对培训的期望等, 访谈记录整理分析后形成“2016 年度高管培训需求访谈报告”。
- (3) 集体研讨。在前面的工作完成后, 人力资源部结合公司 2016 年度的工作重点、绩效情况等制订初步的培训需求, 召集部门经理和高管召开年度培训计划研讨会, 对培训草案进行讨论, 会后修正最终形成大方公司年度培训计划。

大方公司人力资源部在年度培训计划制订后, 总结分析在培训需求调查工作中的经验教训, 发现存在以下问题: 一是运用工具获取培训需求分析的来源有困难, 比如说要从组织战略目标、绩效考核、胜任素质、个人发展与生涯规划等来获取需求, 这些来源基本上都很明白, 可是在实际应用进行需求来筛选分析时还缺乏相应的可量化工具, 对重要的、紧迫的需求不能准确把握, 各部门上报的培训需求太多太散; 二是人力资源部严格按《员工培训流

程指导手册》流程规定, 花了很大精力和时间填报、汇总的全体员工培训需求, 但其价值并不是很大, 无法较好地转化为培训计划, 而对高管和部门经理进行的访谈结果, 在制订培训计划时却起到了重要作用; 三是《员工培训流程指导手册》虽然明确界定了专业部门、直线经理、部门培训联系人的职责, 但是在实际操作中, 由于专业部门比较忙, 加之觉得培训是人力资源部的事的观念不能一时改变, 因此有些职责不能完全落实下去。有些岗位培训需求调查表应是由直线经理在沟通后负责填写, 但实际上基本上由员工个人根据自己的意向来填写, 这样就导致培训需求较散, 有些人还随意填写, 在培训需求的正确把握上给人力资源部带来了较多困难。而且员工个人在填写需求时站的高度较低, 基本上都是来自本岗位的提升需求, 如对运维人员来说基本上是提升维护能力的, 对销售人员来说基本上是提升营销能力的, 每年开展需求调查时几乎都出现雷同的需求结果; 四是部门培训联系人的作用不能有效发挥。部门培训联系人作为人力资源部与部门的联系人, 他们的作用非常重要。流程虽然明确了培训联系人的诸多职责, 但在实际运作中部门培训联系人基本上只负责发放、收齐相关表格, 比如在部门内解释说明表格、分类整理和详细分析培训需求的职责并没有真正落实下去。

看完该案例后, 请回答以下问题:

- 1) 从任务层面来看大方公司的员工培训程序是怎样的?
- 2) 上述案例从人员层面来看, 你认为大方公司在员工培训方面存在哪些问题?

1) 答案要点:

大方公司人力资源部在年度培训计划制定后总结分析出来的经验教训, 主要有两个原因造成的。一是人力资源部缺乏相应的调查工具, 导致不知如何下手; 二是虽然有工具, 又太拘泥于工具, 没有对工具的实用性进行创新。根据任务分析的流程, 需要着重确定培训的优先次序问题, 大方公司显然没有做到。在进行任务分析时, 就要根据每个任务对于组织战略的实现价值和对于整个培训的价值来对培训需求进行排序。至于调查工具方面, 除了采用调查问卷、访谈外, 还可以利用专家设计的各种评价量表。 2) 答案要点:

通过案例可以了解, 该公司的需求分析并没有突出为改进组织绩效服务。公司制定培训规划时的最终目的是提高组织绩效。但是员工层面的培训需求分析时并没有从发现绩效差距入手, 并没有从分析绩效差距的原因入手, 而是更多从岗位所要求的具备的技能和已经掌握的技能入手, 仅仅体现了为提高员工的岗位技能服务。同时由于缺乏明确的培训绩效考核标准, 导致大家选的都是自己感兴趣的, 不一定和现在的职务或未来的职务相关。另外, 该公司缺乏客观的评价工具客观的反映员工的个人特征, 例如知识水平、技能水平和能力水平。而只是按照规则执行, 没有创新性。

2、摩托罗拉公司的培训需求情况

摩托罗拉的培训工作是为客户为导向的。承担摩托罗拉公司培训工作的摩托罗拉大学专门成立了客户代表部去制定企业的培训方案和计划, 摩托罗拉大学客户代表部的主要职责是与各事业部的人力资源组织发展部门紧密合作, 分析组织现状与组织目标之间的差距, 判断这些差距中那些是可以通过培训解决的, 并以此确定组织的培训需求, 提供推动组织发展的培训方案。此后他们将与各事业部的各级领导合作, 制定学员的培训计划。

培训需求分析经常采用的模型是: 理想状态与实际情况的差距。通过该模型, 公司能够找出事业部真正想要解决的实际问题, 即找出这个“差距”。再通过对该“差距”的进一步分析, 确定哪些“差距”是培训所应和能够解决的问题, 哪些“差距”是培训所不能解决的问题。比如, 某事业部明年的战略是要申请通过 ISO9000 质量体系认证, 那么客户代表部就应与该事业部的有关部门合作, 对该事业部质量管理体系方面的培训需求作出分析: 首先从理想的状态来看, 通过 ISO9000 体系认证的相关人员都应该具有该方面的知识和经验, 熟知该体系认证的过程; 然后对该事业部现有的相关人员该方面的知识与经验进行分析, 确定他们现有的水平; 这理想与现实之间的差距就是该事业部当前或认证前所要急需解决的问题。依据这个“差距”, 制定出相关的培训方案。

依据这个模型, 摩托罗拉大学客户代表部还会根据事业部的发展目标和任务, 分别对其事业部的各部门、各岗位乃至员工个人的培训需求作出分析, 并依据找出的“差距”, 分别制定相应的岗位培训方案与培训课程, 员工个人的职业发展计划以及个人教育培训计划。

应该说, 培训需求分析是整个教育培训系统的基础, 也是最为关键的环节。没有准确的需求分析, 就没有让“顾客完全满意”的培训方案与课程。正是基于系统的培训需求分析, 客户代表部每年都能为各事业部制定出满意的培训计划。

看完该案例后, 请回答以下问题:

- (1) 通过上述案例看出培训需求分析有何作用?
- (2) 培训需求的基础工作包括哪些? 摩托罗拉大学客户代表部是怎样作出对该事业部质量管理体系方面的培训需求分析的?

答案: (1) 请你通过上述案例说说培训需求分析有何作用?

答案要点:

摩托罗拉大学客户代表部还会根据事业部的发展目标和任务, 分别对其事业部的各部门、各岗位乃至员工个人的培训需求作出分析的案例, 说明培训需求分析是整个教育培训系统的基础, 也是最为关键的环节。没有准确的需求分析, 就没有让“顾客完全满意”的培训方案与课程。正是基于科学的培训需求分析, 并依据找出的“差距”, 可以分别制定相应的岗位培训方案与培训课程, 员工个人的职业发展计划以及个人教育培训计划。在案例中, 摩托罗拉大学客户代表部每年都能为各事业部制定出满意的培训计划。

- (2) 培训需求的基础工作包括哪些? 摩托罗拉大学客户代表部是怎样作出对该事业部质量管理体系方面的培训需求分析的?

答案要点:

首先要落实进行培训需求分析的基础工作;

①前期准备工作;

②制订培训需求调查计划;

③实施培训需求调查工作;

④分析与输出培训需求结果。

摩托罗拉大学客户代表部就应与该事业部的有关部门合作, 对该事业部质量管理体系方面的培训需求作出分析: 首先从理想的状态来看, 通过 ISO9000 体系认证的相关人员都应该具有该方面的知识和经验, 熟知该体系认证的过程; 然后对该事业部现有的相关人员该方面的知识与经验进行分析, 确定他们现有的水平; 这理想与现实之间的差距就是该事业部当前或认证前所要急需解决的问题。依据这个“差距”, 制定出相关的培训方案。

3、三洋电机公司的人才培养战略

2010年,在《财富》年度世界500强中排序第479位的三洋电机公司,年营业总收入179.11亿美元,全球拥有324间办公室及工厂与约100000名员工。主要服务于中端市场的三洋电机在锂电池技术、太阳能光电技术、冷冻储运技术和环境保护技术方面处于世界领先地位,产品畅销世界各地。同时拥有海外关联组织158家的三洋电机实现了创始人创业时的理想,使三洋电机真正成为面向太平洋、大西洋、印度洋“三大洋”的大型国际性组织。

知识经济时代的组织竞争是能力的竞争、智力的竞争,归根结底,是人才的竞争。人才是组织的生命,组织技术水平的高低完全取决于组织人才的拥有量和管理措施。俗话说,“得才不易,用才更难”。作为组织的经营决策者,非但需要具备物色人才的“慧眼”,更加需要具备爱护、使用人才的“诀窍”。把人才看成组织的生命,是三洋电机坚持了60余年的组织管理准则。可以说,三洋电机早已把人才培养上升到“战略”的地位,而三洋的人才战略又是围绕人才培养这一核心展开的。

“造人”高于一切的人才观

三洋电机创始人井植薰在《成功源于探索》一书中,以这句话开篇:“何谓经营之本?我认为造人才。”他认为,只有注重人才培养的组织才能最终取得成功,“造人”远比产品制造更艰难,也更重要。因为组织培养出的优秀的人才才是开发、制造优质的产品原动力与保障;同时,推销优质的产品必需的优秀人才也应该通过组织培养得来。“培养人才,造就人才”已成为三洋电机经营管理思想的基础和立足点。

在三洋电机创立30周年纪念日的时候,井植薰没有举行招待会,也没有做广告大肆庆祝,而是投资30亿日元,在神户市盐屋建立了一座三洋电机教育训练中心作为培训人才的基地。1982年,三洋电机把在大阪的中央研究所规模扩大了一倍,招收了大量年轻有为的技术研究人员。1985年,专门研究超精细加工工艺和智能机器人的独立开发机构—三洋电机筑波研究所建成。

“说、教、做”的人才培养三字经

井植薰认为,对员工进行培训和开发是培养合格人才的基本途径,也是必由之路。组织要想长久地繁荣,就得无时无刻不忘记对一代又一代优秀人才的培养和选拔。三洋电机在人才的培养上,采取的是“水涨船高”的办法。“水”就是全体组织员工,“船”是浮在水面上的出色人才。因为“水”涨高了,“船”才能更高,以这样的方式成长起来的人才比“水落石出”表现出来的人才,在能力、管理思想以及工作热情上都要高出一筹。三洋电机制定了一整套人才培养措施,包括选拔、考核、提升都有完整的人才管理制度,并且都由董事会直接掌管。三洋代代传承的人才培养三字经便是“说、教、做”,通过“说、教、做”的三字经来发现、培养人才,主动地去贯彻“人才就是组织生命”的原则。

“说”就是把一项研究任务或工作明确地交给自己的下属。说得既不能太粗太笼统,也不可以太多太细。“教”就是先把目的讲清楚,然后再加上必要的指导和提示。而“做”就是亲自动手去做,身体力行,起带头作用。三洋电机对于管理者提出的“要想造就他人,先得造就自己”的要求就是最好的体现。

基于这种认识,三洋电机针对员工进行的培训和开发有如下方面:首先是面向全体员工进行的通识性培训,包括新进员工培训、岗位培训、职能培训、技术培训等方面。这类培训使上至经理下至

普通员工的全体员工都能在知识水平、业务技能以及对三洋电机的归属感等方面均有所提高。

其次也是三洋最为看重的便是注重员工的自我培训和开发。井植薰认为,当部下都成为优秀人才时,他们会懂得如何造就自己同时去造就他们的部下和周围的人。

在以人才培养为核心的人才战略指导下,三洋电机的人才战略坚持和遵循阶段性与长远性相统一,超前性与切实性相统一,独特性与实用性相统一,原则性与灵活性相统一,宏观性与微观性相统一,指导性与针对性相统一的“六个统一”,重视人才精英,重视对人力资源的培训,这是三洋组织能够不断发展壮大、不断取得竞争优势的源泉。

看完该案例后,请回答以下问题: (1)

了解了三洋电机的人才培养战略后,你能得到哪些启示? (2)

通过案例,你如何理解培训的作用?

答案要点:

(1) 培训与组织经营战略需要互相契合。培训要反映组织经营战略与文化的价值诉求,要体现员工自我发展的价值诉求,要依据组织经营和业务发展的要求提供一体化的培训解决方案,要依据员工个人成长和发展的需求提供个性化的培训开发解决方案。员工参与培训不仅能够提高技能和水平,还能增强对组织的认同。另外,组织的培训是对内部员工的一种很好的宣传。培训也需要在组织内以一种整体系统的形式出现,领导者应当起到榜样的作用,才能成为员工“做”的典范。

(2) 培训可以进一步开发和利用现有人力资源潜能,促进职业生涯系统的建立,有利于使组织对人力资源的利用达到最佳状态。培训有助于提高工作绩效、降低成本、减少故障,树立组织良好形象、增强组织盈利能力。培训使员工自身素质得到拓展,感受到在组织中的价值以及组织的关心,从而增强对组织的归属感、忠诚度以及主人翁责任感。员工只有对组织产生强烈的认同感和归属感后,其能力和潜能才能得到真正充分的发挥,进而表现为工作绩效的提高。培训不仅提高了员工的技能,而且提高了员工对自身价值的认识,对工作目标有了更好的理解。通过培训,可以使组织中具有不同价值观、信念、工作作风的员工和谐地统一起来,为共同的目标而各尽其力。对员工的培训,主要一点就是培育员工对组织的认同感与归属感,开发员工的智力和技能潜力,使组织从被培训的员工中获得一种精神的发展动力,一种文化的力量。培训能促进组织与员工、管理层与员工层的双向沟通,增强组织向心力和凝聚力,塑造优秀的组织文化。

4、招聘中层管理者的困难

远翔精密机械公司在最近几年招聘中层管理职位上不断遇到困难。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。公司的高层管理者相信这些部门的经理有必要了解生产线和生产过程,因为许多管理决策需在此基础上进行确定。传统上,公司本来一贯是严格地从内部选拔人员,但不久就发现提拔到中层管理职位的基层员工缺乏相应的适应新职责的技能。这样,公司决定改为从外部招聘,尤其是招聘那些工商管理专业的优秀毕业生。通过一个职业招聘机构,公司得到了许多有丰富知识的工商管理专业毕业生做候选人。他们录用了其中一些人,并先安排在基层管理职位上,以便为今后提为中层管理人员做好准备。不料在两年之内,所有这些都离开了该公司。

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人员素质欠佳的问题。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) 这家公司确实存在选拔和招聘方面的问题吗?

答案要点:从案例来看,一开始他们注重内部选拔,但内部选拔的人员适应性比较差,缺乏相应的新职责的技能,不能满足岗位要求。接着,他们借助外界的中介招聘机构,招到一批工商管理专业的学生,还是比较满意的,但最后这些学生在岗位上工作不久就离职了,留不住人,所以说这家公司的人才管理与招聘确实存在问题。内部找不到满意的人才,而满意的外部人才又走了,这就是问题的所在。

(2) 如果你是咨询专家,你会有哪些建议?

答案要点:第一是找出其内部在招聘问题上存在的问题。这家公司一般选拔人员的条件

比较高,要德才兼备,这常常是一种理想状态,在这种状态下,我们往往是看能不能找得到人才。在这个过程中,内部总是找不到合适的人才。导致问题产生的一种可能是员工的素质确实比较低,还有一种可能是公司的要求比较高。在这种情况下,我们要做工作分析,通过工作分析,确认中层干部需要什么样的资质、能力、技能,把标准定实。第二是找出其内部招聘失败的原因。从素质上来讲,内部人员不一定符合岗位的要求,那么我们就找一些有潜力的人,先进行培训,等内部人员符合岗位要求时再上岗。第三就是为什么招来的本专业的学生最后都走了。主要问题是两年周期比较长,而这些人都是刚毕业,他们不懂管理,而在这里工作既要懂专业知识,又要懂管理。如果该公司直接招聘既懂专业又懂管理的人,这些人一来就有活儿干,一定会得到公司的重视,价值得以实现,那么这些人当然就不会离开,这个问题也就不会发生。该公司在外部招聘的学生也不是很合适,即使在这种情况下,我们还有一种改进办法,在外部招聘到这些工商管理专业的学生后,对他们进行职业规划说明:虽然现在他们在基层管理职位上工作,但两年后,他们基本上都会被提拔到中层管理的岗位。这样他们就看到了曙光和希望,即使现在在基层工作,有各种各样的困难,但是他们能看到将来的发展,就可能安心地留在该公司。但有些组织往往不提前告诉他们,他们就很可能离开。