**02787人员招聘与培训实务助学资料**

**祝玲**

**（课程ID：02787，整套相同，如遇顺序不同，Ctrl+F查找，祝同学们取得优异成绩！）**

**形考任务1**

**（一）案例问答题（100分）**

SX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SX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：“SX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。

主考官经过一小时的单独面谈后，大家都聚集在大会议室内。正式的现场模拟活动启动。

第一回合：简介

当记者踏进会议室时，活动已经开始。坐在会议室里大概有20个应聘者，他们正在进行着自我介绍，每个人以最简短的语言介绍自己，结束以后，主考官提出一个问题：“介绍完后，谁能记住其中三个人的名字？”这个时候，只有两个人举手，然后把三个人的名字报了出来。“谁能记住两个？”此时又有三个人举手。“谁能记住其中五个？”没有人再把手举起来。这一回合就结束了。

但是记者却深深地被主考官吸引住了。这似乎不像是老调重弹的面试方式，其中充满了种种的杀机，关键要看应聘者是否有这样的素质。也许自我介绍是很多场合下使用的一种方式，但是又有多少人会记住刚才那个人说了什么，只是一心想着自己如何介绍自己更出色和吸引人。却不想，主考官要的就是这些反应。

第二回合：组织团队

当记者还在感叹不已的时候，下个环节又开始了。这个回合是要看大家的分工合作能力。

这个时候，大家被分为两组，在规定时间内，每个组要为自己的团队起一个名字，选一个队长，为自己谱一曲队歌，还要定出自己队伍的口号。看似简单的工作，却要甄别每个组合作的能力。这种游戏似乎让每个在场的人又回到了童年时代。第一小组有两个女生，第二组是清一色男生。

第一组按照分工，开始了行动，先是选出自己的团队的领导，然后讨论团队的名字，完全忘记了自己这个团队的人是来跟自己竞争职位的，而是融在了一起。一切定论后，开始探讨自己的队歌和口号。为了能够让自己的队歌和口号更动人，这个组的队长先让一个人负责开始思考，口号大家一起来商谈。

但是男性小组似乎就有些令人诧异，他们两个一组，三个一伙的在探讨着各自的话题，也许他们讨论的是同样的话题，但是大家不是共同讨论，而是分散。记者惟一的感受：他们在面试，但是忘记了主考官要考的是什么，而恰恰是面试的东西：分工协作。直到主考官提醒他们为止。

正当第一组的人忘我地进行自己的队歌排练时，主考官拿出一张残缺的纸，问大家：“你们有谁注意到我的这张纸缺了一角？”

“我注意到了。”有几个人回答。

“我知道，因为你在面试我的时候把纸撕掉一角的。”其中一个男士说。

“那你们有没有注意在你们面试坐的椅子的腿边有个纸团，直到面试结束，都没有人把它拣起来。”

鸦雀无声。

“好了，你们继续吧。”

第三个回合：建立团队

工作在主考官的带领下，紧张有序并且乐趣盎然的进行着。随后进入的现场模拟是建立自己的市场部的结构。根据市场的需求，制定出所需要的职位，和职位功能，及适合这个职位的人所具有的素质。

看到他们的题目，记者想起自己在企业时所做的这个训练，即使工作了那么久，也很少有人知道自己所在职位的功能和所具有的素质。但是对企业来说，每个职位都要起到一颗螺丝钉的作用，否则就是资源浪费。所以，这些工作在招聘的时候就需要人力资源部经理要做好，其实也是对他们的一种考验。

主考官在题板上写了几个字：资源是有限的，资源是无限的。

这其中的道理，但愿他们都能明白。

讨论完毕，需要每个组的队长把自己的结构图画到题板上。但是他们不知道的是，只有一支笔，谁先走到题板前，谁就先得到在题板上板书自己结构图的机会。

靠近题板最近的第一组却错过了机会。只好退下来。

第一组的队长只好口述自己的结构图。但是二组的人似乎并没有认真地听着对手的方案，他们也许认为是说给主考官听，跟他们没有任何关系。

“你们对第一组的机构有何问题？”主考官终于问到了他们没有想到的问题。

众人无言。

第四回合：挑选产品

主考官把三种产品给了两个团队，让他们选择自己的产品，他们用自己的市场眼光，挑选出一种对市场更有冲击力的产品。结果他们挑选的产品都是相同的。随之让他们制定产品的方案。

第五回合：市场推广

一套具体的市场推广方案，能体现一个市场人员应该具备的最基本的素质也许今天的方案并不是很优秀，但是可以看出这个人的市场基本功、对他们来说是最重要的一个环节。

第六回合：等待

12点到了，是大家午餐和休息的时候。主考官对他们说：“12：00——13：00是午餐时间，13：00正式开始。”

但是他对下面的服务人员说：“13：00——14：30之间，不允许给他们水喝，谁问都说不知道。就让他们等。”这是对应聘者进行的一种压力测试。

午饭回来后，看着一屋子坐着的人，一个都没有动，好像在等待着抽奖号码的公布。

第七回合：逐一面谈

14：30终于到了。

等待的结果是再等待。当别的人被主考官叫去面谈时，他们剩下的还是等待。直到下午17点才结束今天的招聘。

“这样的招聘会是我第一次遇到，感到在里面学到了很多东西，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。

**看完案例后，请回答以下问题：**

**1、 从SX公司的招聘过程中，你认为员工招聘有何重要意义？**

**2、SX公司的人员招聘主要考察候选人哪些方面的素质？**

**3、为什么SX公司要采取面试等一系列心理测试方法？**

**4．面试的程序或步骤有哪些？**

**答：**

**1．从SX公司公司的招聘过程中，你认为员工招聘有何重要意义？**

**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。

**2．公司的人员招聘主要考察候选人哪些方面的素质？**

**答：**

通过对案例的阅读，在面试的整个过程中都显示出SX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SX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人员相互了解。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。

SX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。

**3．为什么SX公司公司要采取面试等一系列心理测试方法？**

**答：**

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话，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。

**4．面试的程序或步骤有哪些？**

**答：**

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。

(1)根据职位要求确定面试测评要素 面试前的首要工作是对拟任的岗位、职位进行分析，有针对性地提出应该测评的几项要素(内容)。

（2）根据测评要素选择面试方法 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方法；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进行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。

（3）命制面试试题 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。

（4）选择培训面试考官 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。

（5）根据面试方案具体组织实施 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。

**形考任务2**

**（一）案例问答题（100分）**

**大方公司对员工培训的需求**

大方公司1996年成立以来发展很快，效益很好。公司领导意识到企业要发展，企业管理水平的提高，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2000年就专门成立了培训中心，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，并且给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做出了较为细致且可操作性很强的规定。《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，并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。

2005年底，大方公司又到了制定年度培训计划的时间，人力资源部高度重视，按照ISO10015流程中的“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2001年制定的培训战略规划，花了三周的时间进行2006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定工作。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《06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、对培训的期望等等，访谈记录整理分析后形成《06年度高管培训需求访谈报告》。3、集体研讨。在前面工作完成后，人力资源部结合公司2006年度的工作重点、绩效情况等制定初步的培训需求，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定后，总结分析在做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。比如说要从企业战略目标、绩效考核、胜任素质、个人发展与生涯规划等等来获取需求，这些来源基本上都很明白，可是在实际应用进行需求来源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，其价值并不是非常大，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，在制定培训计划时却起到了重要作用。三是《指导手册》虽然明确界定了专业部室、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，有些个人还随意填写，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，对营销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。

**看完案例后，请回答以下问题：**

**1、通过学习大方公司的案例后，请思考一般有哪些培训方法可供选择？**

**2、培训需求分析的步骤有哪些？**

**3、从组织、任务、人员层面来看，你认为大方公司的员工需要接受哪些方面的培训？**

**4、培训课程设计程序或步骤是怎样的？**

**1、通过学习大方公司的案例后，请思考一般有哪些培训方法可供选择？**

**答：**

培训方法：

（1）、在岗培训：企业一般通过职务轮换和设立副职的办法来实现在实际岗位上训练管理人员各方面能力的母的。包括职务轮换；设立副职。

（2）、敏感性训练：适于管理者的培训，它有助于锻炼管理者倾听他人意见，在交往中关注别人的感受，了解自己在别人心目中的形象的能力。

（3）、专家讲座：针对企业培训目标，可以聘请不同领域的专家以讲座的形式培训管理人员。

（4）、大学专门课程：让企业管理人员参加大学举办的正式学习班，如接受工商管理硕士教育，是企业培训管理人员的一种方法。

（5）、决策竞赛：将受训者分成若干小组，各小组就给出的问题做出决策，展开竞赛，看哪一组的决策效果更佳。

（6）、心态训练：企业管理人员往往承受着比普通员工更大的压力，为此，很多企业会组织心态训练，来缓解管理人员的心理压力。

**2、培训需求分析的步骤有哪些？**

**答：**

熟悉公司组织结构； 熟悉公司财务状况； 熟悉公司的组成和员工； 设计合适的调查方法来帮助确认培训需求； 确认是培训需求还是管理问题； 决定培训还是维持现状不变； 开展，进行培训； 对比培训后确认的问题与原有确认问题； 如有必要调整和修正培训课程。

**3、从组织、任务、人员层面来看，你认为大方公司的员工需要接受哪些方面的培训？**

**答：**

搞好入职培训，上好员工“忠诚度”第一课 入职培训对新员工的稳定性和忠诚度有着较大的影响。 新员工入职后往往能发现不为企业所重视的很多问题，当他们发现一些负面现象或收到一些不良信息时，先入为主的思维模式会导致员工对公司的片面认识。为了避免这种情况发生，新员工培训部门就承担起了关键的“加工磨合”作用：将公司文化、行业特点、运营模式、管理特色等内容充分介绍给新员工，以引导员工的思维模式、心智模式和行为方式早日融入到公司里来。通过磨合，让员工知道每个企业都不一样，各有长短，尽快适应才是最重要的，缩短其期望值与企业现实的差距，顺利度过试用期，为早日变成真正业务能手高手打好基矗 同时，忠诚度不仅是公司对员工的要求，更要在入职培训时让员工认识到个人对企业的高忠诚度将对员工自己的专业技能提高、个人职业生涯发展及培植高质量的人脉资源都有着非常大的帮助，把员工忠诚度的被动培养变成员工自觉注重忠诚度的提高才是上上策。

**4、培训课程设计程序或步骤是怎样的？**

**答：**

**步骤如下：**一、前期准备 在开始课程设计之前，培训工作的领导人或培训项目的负责人首先要进行相关准备工作。这些准备工作将对以后的课程设计产生重要的影响，准备工作做得越充分，课程设计也就会越容易。 课程设计前的准备工作包括：抉定由谁进行课程设计工作：因为课程设计初步收集尽可能多的信息；课程设计小组成员职责分工；制定课程设计工作计划。 二、设定课程目标 课程目标是指在培训课程结束时，希望学员通过课程学习能达到的知识、能力或态度水平。培训要达到什么样的目标在课程设定工作之前就被提出来，在此基础之上，我们要对这些目标进行区分。分清主次以后，我们再对这些目标进行可行性分析，根据企业培训资源状况，将那些不可行的目标做适当的调整。最后，还要对目标进行层次分析，也就是哪些目标要先完成，其余的目标在此基础之上才有可能实现。 三、收集信息和资料 目标确定以后，就要开始收集与课程内容相关的信息和资料。资料收集的来源越广泛越好，可以从公司内部各种资料中查找自己所需信息，征求培训对象、培训相关问题的专家等方面意见，借鉴已开发出来的类似课程，从企业外部可能渠道挖掘可利用资源。 四、设计课程模块 培训课程设计涉及到很多方面，可以将其分成不同的模块，分别进行设计。具体的课程设计包括课程内容设计、课程教材设计、教学模式设计、教学活动设计、课程实施设计以及课程评估设计等方面。 五、课程预演 培训课程设计完成以后，工作还没有完成。有时需要对培训活动按照设计进行一次排练，以确保做好了充分的准备。这是对你前一阶段工作的一次全面检阅，不仅包括内容、活动和教学方法，还应包括培训的后勤保障。 六、信息反馈与课程修订 在课程预演结束以后，甚至在培训项目开展以后，要根据培训对象、有关问题的专家以及同事的意见对课程进行修订。课程修订工作非常重要，及时发现问题、解决问题对培训效果将有积极的影响。 课程需要做出调整的内容视存在的问题而定，有些可能只需要对一小部分课程内容做出调整，有些甚至可能要对整个培训课程进行重新设计。但不管如何，存在的问题一定要及时进行解决。

**形考任务3**

**（一）案例问答题（100分）**

**请你对一家组织的员工招聘或培训工作进行调查，然后撰写出报告。**

**内容包括：**

**（1）这项工作的主要内容、基本模式、程序与步骤、开展工作的办法等；**

**（2）这方面的工作制度之作用；**

**（3）该工作制度的改进可能性以及新的发展方向。**

**调查时间：2013年5月；**

**调查对象：铁球股份有限公司全体员工；**

**调查方式：问卷式调查和谈话相结合的方法；**

**调查内容：铁球股份有限公司对员工的培训情况。**

**铁球股份有限公司员工培训情况的调查报告**

随着经济的发展，企业的经营组织形式、生产方式以及企业员工的技能水平都面临着前所未有的挑战，同时经济的快速全球化发展使得企业间的竞争范围更加广阔，市场变化日益加快，面对这种严峻的挑战，现代企业对员工的素质和能力要求赋予了更新的含义和内容。企业员工必须接受培训，做为继续学习的一种手段，员工培训在帮助企业迎接竞争性挑战的过程中扮演着重要的角色。员工培训可以有效地帮助企业创造价值或赢得竞争优势,重视员工培训工作的企业会比他们的竞争对手表现出更好的经营业绩,更有信心迎接竞争性挑战。企业对员工的培训，不仅通过员工自觉性、积极性、创造性的提高而增加企业产出的效率和价值使企业受益，而且增强员工本人的素质和能力，使员工受益。培训是管理的前提，培训是管理的手段，培训不仅为管理创造了条件，其本身就是一种管理的手段，即培训通过满足员工高层次的精神文化需求来激发员工的干劲和热情。企业同时应把培训作为管理的机会和途径，以及完成任务的方法和手段，围绕企业的任务和目标来实施培训，并通过培训沟通上下级的联系，掌握工作进展状况，达成相互理解与支持，共同不断提高工作绩效。

本人对铁球股份有限公司的员工培训情况进行了一次问卷调查，共发出问卷13份，回收问卷13份，其中有效问卷13份（管理人员问卷2份，员工11份），现简要对问卷和谈话结果加以统计与分析。

**一、调查的目的及公司的现状**

1、调查的目的：通过调查了解该企业对员工培训的实际情况；

2、铁球股份有限公司的现状：铁球股份有限公司是我县唯一的一家医药公司。现有管理人员2名，负责日常的管理工作；会计1名，负责账目明细；驻店药师8名，负责药品的零售、登记、养护、催销等基础性工作；库房保管员1名负责药品的批发、进出库登记、验货、记录、养护等工作；送货员1名，负责药品的出库清点和送货等工作。该公司有医药零售门市部三家，主要零售中西药品。

**二、调查结果及分析**

通过问卷和个别谈话，整理出调查结果和培训中存在的问题，并进行了分析。

（一）调查结果 该公司的培训方式有：一是以会议的形式展开培训，一般是公司的经理为培训人，企业员工为被培训人，每月培训1次，每人都做学习笔记；二是根据酒泉食品药品监督管理局或甘肃省食品药品监督管理局的通知要求，及时参加听课培训，做好笔记，写心得体会。

（二）、存在的问题

1、对培训工作不够重视。随着科学技术的飞速发展对员工的知识技能、创新能力、管理能力的 要求越来越高，但是对员工的素质培训和技术培训不能及时进行，大部分现场员工各部分管理人员 不能得到有效的培训。缺乏“苦练内功、培养后劲”的意识和行动，长期以往只会导致企业管理水平和安全生产水平的下降。

2、培训工作尚不能适应企业发展的需求。培训工作仍停留在简单的技能培训上，且多以陈旧的培训方式为主，培训效果不理想，没有根据企业的整体发展合理地进行布局规划，缺乏分专业分层次和循序渐进的培训。

3、没有调动员工参与培训的积极性。目前培训工作被动参加的多，主动学习的少，应付的多，真正求知的少。由于没有建立起有效的激励机制，企业需求和员工个人发展的要求不能很好地结合起来，再加上培训工作没有结合企业生存的一些根本性问题，因而难以充分调动员工培训的积极性。

4、培训效果反馈不够健全。由于常常搞突击式的培训，人多量大，时间紧，给出题、考核、阅卷带来许多困难，培训部门对培训后的效果不能进行全面、及时的分析和评价，因而无法对后来进行更合理有效地培训安排，从而不能保证培训效果和质量的提高。

5、培训方法落后，多数情况下培训工作采用讲授和技术问答的形式，没有采用互动练习等灵活的培训方式，应在业务工作方面加大培训力度，举办业务比赛等活动，激发员工的工作积极性，提高员工的劳动熟练程度。

（三）团队精神状况和素质

1、除少数员工外，团队士气良好。在实际调研中，28％的职工认为我们团队的精神非常高昂，60％认为我们团队是一个充满关爱、团结一致的集体，但12％的员工认为团队现处在低迷的时期。针对团队的特定成员进行调查时发现，约有35％员工反映某些员工没有与整个团队融合起来，表现出例外或特例的行为。

2、个人利益与个人绩效没有紧密结合。团队是由个人构成的，个人业绩是团队业绩的基础，只有实现个人利益与个人绩效息息相关，才能调动员工的积极性和责任感。

3、团队的素质能满足工作要求，但总体提升缓慢。据统计资料显示，60％员工认为企业团队的素质与优秀企业相比，总体水平不差上下，25％认为略差，15％认为较差。在员工与团队合作的信心方面，30％员工认为团队正向有利方向发展，35%认为没有变化，20％保持观望状态。在团队素质的提升方面，40％员工非常认同我们的团队正在进步，35％基本认同这一事实，20％表示沉默，5％表示不认同。

（四）员工个人专业知识与技能的发挥 员工专业技能的自我评价。员工普遍认为，在实际工作中自身的专业技能比较满意，这一比例高达80％，仅有15％左右的员工认为自己的技能相当完备，与此同时，5％员工对自身知识与技能表示了不满，希望在以后的工作中逐步提升。但在专业技能转化方面，这一比例有所下降，75％员工认为自身的技能基本发挥，25％员工认为没有完全发挥，可见专业素质在向业绩转化上并不十分理想，员工的潜能和能力有待于进一步开发。

**三、今后的对策与建议**

根据目前企业的培训现状，为了让企业的培训更有效，应从以下几个方面来完善培训体系：

1、 强化员工责任心的培养。针对本企业的工作情况和工作特性，对员工加强质量意识 的培养，使员工充分意识到缺乏责任心所造成的严重后果及给企业发展带来的不良影响。从而保证生产有序地进行。

2、加强员工之间相互沟通。不定期的和企业员工进行交流，使员工的意见能够及时反馈，发现 的问题能够及时解决。便于互相之间以及领导和员工之间的的相互了解和协调。

3、调整人员配置、促进员工技能发挥。针对每个员工的特点对其岗位进行调整和安排，使其能够充分发挥个人特长，避免人才浪费。

4、加强团队融合提高团队素质。多进行一些团队活动和考核，以便加强团队合作，从整体上提高整体素质。加强员工培训，在良好的人际关系，相互配合的工作环境下，在公平公正的基础上，可以更好的激发员工工作的热情和斗志，全身心的投入到工作中去，使他们的主动性、创造性将自然地倾泻出来，自觉与管理者一道，把工作做得尽可能好，不仅让员工觉得实现了自己的人生理想，同时对企业有了满足感和归属感。也使企业和员工得到共同的发展，真正实现企业和员工的双赢。

一个企业应有明确的培训政策，并有企业自上而下的支持。培训政策不仅要表明企业政策是为最大限度地发挥员工的能力，而且要使员工对各种培训方案非常清楚。否则，培训就不能取得满意的效果。另外，企业还要向员工解释培训的真正意义，让员工感到培训是一个提高自己知识和能力的宝贵机会，从而创造出一种气氛，让员工感到培训机会来之不易，加倍珍惜培训机会。

总之，员工培训的有效管理与创新在知识经济时代日益凸现其重要性，现代企业的竞争是人才的竞争、是知识的竞争，而培训正是培养人才、传播知识、实现知识共享的有效途径。员工培训是人力资源管理学科研究的重要内容之一，其实质是企业对人力资本的投资，企业真正重视员工培训，对企业、对员工将会是一个双赢的选择。因此，加强员工培训的管理与创新是企业在21世纪培育核心竞争力，取得不断成功的关键所在。

**形考任务4**

**（一）案例问答题（100分）**

**一、名词解释题（每小题4分，共8分。）**

**题目：1、招聘**

**答：**

招聘是指组织根据人力资源计划和工作分析的要求，采用多种渠道和方法，把具有一定素质和能力且满足空缺岗位任职要求的求职者吸引到组织中来，填补空缺岗位的过程。

**题目：2、培训**

**答：**

培训是企业在将组织目标和员工个人发展目标相结合的基础上，有计划地实施有助于员工学习与工作相关能力的活动。

**（二）判断对错题（每小题1分，共8分。）**

**题目：**3、如果企事业组织在当地有很好的口碑，则其招聘活动就会比其他企事业组织成功。**（V）**

**题目：**4、有效的甄选会花更多金钱和大量的时间。**（X）**

**题目：**5、目前网上招聘适合所有国营企业或外资与合资企业。**（X）**

**题目：**6、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。**（X）**

**题目：**7、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。**（V）**

**题目：**8、在当今知识经济时代，任何人都不可能仅靠在学校学到的东西“吃一辈子”，都需要接受培训。**（V）**

**题目：**9、员工培训的基本程序的第一步是制定培训效果评估计划。**（X）**

**题目：**10、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。**（X）**

**（三）单项选择题（每小题2分，共16分 。）**

**题目：**11、“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？**（D）**

【A】：组织结构的设计

【B】：人力资源规划的制定

【C】：培训计划的制定

【D】：人员的甄选与使用

**题目：**12、制定员工招聘计划必须依据工作岗位说明书，其中应逐项说明具体工作内容是下面哪一项？**（C）**

【A】：工作概述

【B】：工作条件与环境

【C】：工作任务与职责

【D】：工作识别

**题目：**13、影响招聘的内部因素是**（D）**。

【A】：法律的监控

【B】：国家宏观调控

【C】：劳动力市场条件

【D】：企事业组织形象

**题目：**14、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？**（C）**

【A】：薪酬管理

【B】：绩效考核

【C】：招聘和选拔

【D】：员工培训

**题目：**15、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）**

【A】：50%

【B】：30%

【C】：10%

【D】：70%

**题目：**16、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）**

【A】：在职培训成本

【B】：上岗前教育成本

【C】：专业定向成本

【D】：脱产培训成本

**题目：**17、通过示范，教一名工人如何操作一台车床，这是人力资源管理的哪项工作？**（C）**

【A】：职业管理

【B】：人员招聘

【C】：员工培训

【D】：绩效考核

**题目：**18、根据各种职业生涯设计读物所展示的方法，进行自我测定，自我评价，从而把握职业方向。这是一种什么样的个人职业生涯设计方法？**（B）**

【A】：生命计划法

【B】：自行设计法

【C】：评价中心法

【D】：专家预测法

**（四）多项选择题(每小题3分，共15分。)**

**题目：**19、招聘的渠道大致有**（ABCDE）**。

【A】：人才猎取

【B】：传统媒体与现代网上招聘

【C】：人才交流中心

【D】：校园招聘

【E】：招聘洽谈会

**题目：**20、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**（BCDE）**。

【A】：协调与沟通的准备

【B】：招聘人员的准备

【C】：设计招聘会的档次

【D】：设备器材的准备

【E】：宣传材料的准备

**题目：**21、与传统的招聘模式相比，网络招聘一般具有以下特点**（BCDE）**。

【A】：发布招聘信息

【B】：解除时空限制

【C】：扩大招聘范围

【D】：提高招聘效率

【E】：降低招聘成本

**题目：**22、员工培训可分为哪几种类型？**（ABCE）**。

【A】：员工业余自学

【B】：岗前培训

【C】：在岗培训

【D】：技能培训

【E】：离岗培训

**题目：**23、教材认为培训评估影响因素有哪些？**（ABCE）**

【A】：测试手段

【B】：人员流失

【C】：时间

【D】：与撰写评估报告者的关系

【E】：抽样选择

**（五）简答题（每小题9分，共27分。）**

**题目：24、员工招聘的原则是什么？**

**答：**

员工招聘的原则有：

（1）符合国家法律和政策要求；

（2）基于平等的多元化来源；

（3）因事设人，用人所长；

（4）高质量基础上的成本优先。

**题目：25、培训的作用有哪些？**

**答：**

员工培训的作用是随着人力资源管理在组织管理中的地位提高而凸显的。培训作为组织经营策略的重要组成部分，是组织获得高质量人力资源、提升员工能力、调动员工积极、增强组织竞争力、提高组织经济效益的较为有效手段。培训在组织中的作用主要有如下方面：

第一，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。

第二，培训有助于提高工作绩效，降低成本，减少设备操作故障，树立组织良好形象，增强组织盈利能力。

第三，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。

第四，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。

第五，培训项目的实施能保证员工与组织发展变革保持同步，有助于实现组织的战略规划和经营目标。

第六，帮助组织和员工适应市场变化、增强竞争优势，培养组织的后备力量,保持组织经营的生命力。

**题目：26、培训方法中单独脑力激荡法的具体步骤是什么？**

**答：**

单独脑力激荡法( Solo Brain Storming，SBS)将受训者根据职务的不同，分为几个小组，每组以5人为限，以“核心员工应如何配合工作的顺利开展”为题，开展讨论。先从各个角度提出要达到的目标，然后根据不同的目标，由不同的小组通过个人或小组的SBS产生解决问题的思路。单独脑力激荡法的具体步骤为：

(1)明确自己的角色和承担工作的责任、使命。

(2)分析企业要实现的战略目标，明确自己要努力的方向。

(3)分析目前市场状况、顾客需要、竞争对手情况。

(4)分析自己工作部门存在的问题和不足，提出解决问题的对策。

(5)思考如何工作才能实现企业目标，计划要取得怎样的工作成果。

(6)选择最适合企业和个人发展的行动方案。

培训中，要求每位受训者都运用SBS法想出行动方案，再由培训教师协助并做出评估。

**（六）案例问答题（每小问13分，共26分）**

**题目：**27Facebook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。

Facebook不同于谷歌(Google)，这一点对希望进入Facebook工作的工程师们来说是一大福音。Facebook无需应聘者拥有斯坦福大学(Stanford)或卡内基梅隆大学(Carnegie Mellon)的计算机科学学位;或者拥有博士学位以及近乎完美的平均分;或许连学术能力评估考试(SAT)成绩单的复印件也不需要。毕竟，Facebook是由大学中途辍学、热衷黑客精神的学生、而不是致力于研究海量网页相关性等看似复杂难题的博士生们创办的。不好的消息是：不需要上述各种资历证明，并不是说就可以轻松获得Facebook的工程师职位。

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。许多人成功地通过了Facebook繁复的招聘流程，而其招聘对象并不仅仅局限于那些知名学府。Facebook技术总监乔斯林 戈德费恩称：“相对于斯坦福大学排第30名的学生，我们宁愿选择德克萨斯大学(U.T.)或中佛罗里达大学(University of Central Florida)的头名毕业生。”招聘人员无法前往的大学，Facebook设计了编程难题，学生们可以尝试给出解决方案，从而得到Facebook的关注。

接下来，有幸通过首轮筛选的学生需要做好充分的准备，展现自己的黑客才能：第一次面试将会涉及到编码，而不是20世纪90年代由微软公司(Microsoft)首先使用的智力测试题。戈德费恩称：“编码测试会让应聘者的实际能力展露无遗，因此，对我们重点考察的候选者来说，这是第一个立竿见影的测验。”

通过编码测试的应聘者将受邀到Facebook公司，参加四轮紧凑的结构化面试。毫无疑问，应聘者将接受更多的编码测试。戈德费恩称，其中的两场面试是纯粹的编程测试。另外两次面试则主要针对应聘者的实际能力：“解决棘手的问题”和“技术问题”。面试官将至少利用其中的一次面试，从“行为学”角度判断应聘者解决、分析问题和寻求帮助的能力。

谷歌CEO拉里·佩奇会审核每一份《入职通知书》;与谷歌公司不同，扎克伯格通常不会参与《入职通知书》的审核事宜。但是，有关面试的详细报告将会提交至(由Facebook顶级技术专家组成的)招聘评审委员会。戈德费恩表示，“应聘者被淘汰的原因大多是因为他们的技术水平不过关。”

但是，有一个方法可以让你绕开整个招聘流程：那就是成立一家初创公司，并用产品和发展速度来吸引扎克伯格或其他高管的注意，当然黑客精神也依然必不可少。近年来，Facebook收购了28家以上的公司，主要原因便是觊觎它们的工程师资源。多数情况下，Facebook会放弃这些初创公司的产品。硅谷给这种传统并购的变异体命名为：员工收购(acq-hire)或人才收购。

虽然这种代价高昂的招聘活动并不是Facebook的首创，但是它在Facebook的制度化程度无人能出其右。而且，在有些人才收购中，被收购企业的员工最终发展成为扎克伯格最得力的副手。事实上，在扎克伯格五位负责关键产品领域的直接下属中，有两位便是在各自企业被收购时加盟Facebook：前谷歌员工、社交聚合网站FriendFeed联合创始人布莱特 泰勒，以及扎克伯格就读哈佛大学时的哥们、文件共享服务提供商Drop.io创始人萨姆 列森。扎克伯格在2010年的一次采访中表示，发掘热衷黑客精神的企业家型人才，这种招聘方法绝对物超所值。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：**

**1、校园招聘流程是怎样的？**

**2、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？**

**1、校园招聘流程是怎样的？**

**答：**

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。宣讲会是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。

通过所有测设考核程序后，企业要向被录用的应聘者发放录用通知。

**2、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。

**形考任务5**

**学习人员招聘与培训实务的心得体会**

经过一个学期的人员招聘与培训实务的学习，不管是在人管的专业理论还是在企业管理、企业发展方面等等相关知识方面，感觉自己受益良多。在课程之外，我还看了不少人员招聘与培训实务方面的案例和书籍。其中，有一篇专门写给从事人事管理工作者“如何育人用人留人的十一个定律”，其中有几个著名的定律（理论）让我印象最为深刻、感触最深。

接下来我就将其分别结合到我们人员招聘与培训实务的部分重要的板块结合自己的理解对一些观点做一些归纳与分享，谈谈这一学期人员招聘与培训实务的学习心得。

一、育人之—— 大荣法则——企业生存的最大课题就是培养人才 要点：人才的培养是决定企业生存和发展的命脉。号称日本两大百货公司之一的大荣百货公司重视对人才的培养，由初创时的一家小百货店扩展到经营糖果、饼干等食品和百货。大荣公司提出的“企业生存的最大课题就是培养人才”，被人们称为“大荣法则”。

启示：一家企业不但需要用好人才，更要培养好人才。因为现有人才更熟悉企业历史，深知企业所需，并有着为企业奋斗的信念，他们的成长给企业带来无限的生机和活力。 员工的培训和开发是战略性人员招聘与培训实务中的核心内容，知识经济趋势下的培训理念更强调了育人的重要性。

最近看到一个企业人员招聘与培训实务的案例，运用到了著名的“木桶理论”还将其引申到了“漏桶理论”——一只木桶能够装多少水不仅取决于每一块木板的长度，还取决于木板与木板之间的结合是否紧密。如果木板与木板之间存在缝隙或缝隙很大，同样无法装满水。一个团队的战斗力，不仅取决于每一名成员的能力，也取决于成员与成员之间的相互协作、相互配合，这样才能均衡、紧密地结合形成一个强大的整体。“漏桶理论”强调了企业在育人时不仅要培养个体优秀的能力，更要着眼于高绩效团队的创建。

二、用人之—— 适才适所法则——将恰当的人放在最恰当的位置上 要点： 适才适所法则是指企业管理者要按照生产经营管理的要求和员工的素质特长，合理地“用兵点将”，根据员工的不同情况，给他们安排最适合的工作，从而既不会埋没、浪费人才，又能使员工得心应手地开展工作。

启示： 发挥员工的聪明才智是人员招聘与培训实务的重要组成部份，它是通过用人机制发挥作用的。用人机制的核心是因材适用，用最合适的人做最合适的事。企业管理者在用人过程中尤其要充分发挥员工的专长，并应动态调整岗位，使员工随着自身能力的发展，相应的职位、薪酬不断的提升变化，才能调动员工积极性。更进一步的，要求企业建立科学的选人用人机制，因事设岗、“人岗匹配”，为各种人才脱颖而出创造宽松、公平环境。 职务分析与职务描述 职务分析既为招聘、选拔、任用合格的员工奠定了基础，也为员工的考评、晋升提供了依据。职务分析是企业单位制定有效的人力资源规划、改进工作设计、优化劳动环境的必要条件，也是建立、健全企业单位薪酬制度的重要步骤。

将“适才适所法则”结合到人员招聘与培训实务中“用人”，职务分析与职务描述使得人员招聘与培训实务部门在选人用人方面有了客观的依据，经过员工素质测评和业绩评估，为企业单位招聘和配置符合岗位数量和质量要求的合格人才，人员招聘与培训实务的“人尽其才，岗得其人，能位匹配”的基本原则也得以实现。

员工绩效的考评

要想真正实现“人尽其才，物尽其用”的最终目的，真正做到“适才适所”，还需要我们建立公平合理的绩效考评机制。企业之所以要进行绩效评估，首先是希望通过对员工的考核，判断他们是否称职，从而切实保证他们与职位的匹配、报酬、培训等工作的科学性；其次是希望通过绩效评估，帮助员工找出自己绩效差的真正原因，激发员工的潜能；最后，通过合理公正的考核制度，考核前将考评的标准量化、公开化，让员工明白怎样得到萝卜和能得到怎样的萝卜。只有人人都明白目的和要求，才能竭力去争取实现。

三、留人之—— 雷尼尔效应——以亲和的文化氛围吸引和留住人才 要点：一段时间，与当时美国的平均工资水平相比，华盛顿大学教授们的工资要低20%左右。教授们在没有流动障碍的前提下愿意牺牲获得更高收入的机会，原因在于留恋西雅图的湖光山色。这种偏好，后来被华盛顿大学的经济学教授们戏称为“雷尼尔效应”。

启示：要留住团队的人才，人事工作者必须知晓这些人才的真正需求。单纯靠薪资的量的变化不一定能提高员工的积极性，我们也可以试着用“美丽的风光”来吸引和留住人才。当然，这里的“美丽的风光”是指一个良好的工作环境和企业文化氛围。

由这个案例从“环境留人”还可以引申到企业体制留人、情感留人、事业留人等等诸多企业留住人才的策略，在此就不展开了，下面我结合以下两个板块来对我这个学期看到的一些人管案例与书籍上的观点做一些分享。

薪酬与福利 作为对团队所有员工绩效的认可形式，薪酬首先在设计上应该表现出“对内具有公平性，对外具有竞争力”的特点。掌握的水准是，薪资高于或大致相当于同行业平均水平。同时，在福利制度上，体现留人的做法和愿望。如“配股制度”留人，给优秀的员工适当配股，同企业“捆绑式”发展。无论是金钱报酬或非金钱报酬，其目的应该在于激发员工的创造力和团队合作精神。 员工激励与实践 激励机制是企业留人的重要手段，健全的激励机制体现的是一种真诚，这种真诚是对人尽其才的一种回报和尊重。我曾看到的一篇案例中提到“绩效+奖励机制”——低标和高标的工资标准制定，在保证基础物质需求的基础上，对优秀员工实施奖励机制，形成竞争PK模式，在对抗中成长。这个机制能够发挥其有效激励的原因在于它把激励与绩效有机地结合起来，为每个员工提供施展才能的舞台，创造学习、发展、升迁的机会。

四、总结： 有学者总结，成功企业的五大人员招聘与培训实务特征：重视企业文化的建设；重视员工的满意度与客户忠诚度；重视管理沟通；重视员工职业发展计划；重视优秀人才的选拔与激励。并且归纳了中国人力资源专业工作者的六点胜任特征：品行好；参与战略决策与执行；懂业务；知晓人事法规与政策；掌握人事管理技能；亲和力强，易沟通。很喜欢班主任老师不唯书、唯真唯实的授课方式，用幽默风趣的语言给我们呈现的是一个个生动真实的案例，帮助我们更深地理解了专业知识。

在未来的两年的大学学习中，我会努力要求自己向上述那些优质高效的人力资源工作者的优秀品质特征靠近，加强自己人员招聘与培训实务专业的理论学习，为日后走上人员招聘与培训实务的岗位打下基础。