

人力资源管理师复习资料(六) PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/54/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_54271.htm 案例3 牺牲了大量的招聘选拔成本 雇用了不称职的员工，不但在工作中没有效率，而且只会浪费雇主的金钱。招聘选拔工作的失误往往使企业付出昂贵的代价。你不得不重新雇用一个新人来代替他；其他员工为了弥补不称职员工所造成的工作损失不得不加班，因此你得支付加班费；而新的员工到位后又要重新进行培训，等等。一般来说，由于招聘选拔失误可能影响到的费用支出或财务损失主要有以下方面：招聘广告费 招聘选拔成本（包括筛选简历、面谈等所花费的人力资本）；新员工培训的费用 错误选拔的人员工资支出 行政办公费用支出 由于工作失误造成的损失 下面，具体以一个月薪3000元的销售代表职位为例，假设该员工进入公司两个月后离职，计算其招聘选拔的成本：

成本	金额
招聘广告	6600元
北京青年报，1/4彩版	46000元
招聘10个职位，人均	4600元
另加一次招聘会费用人均	2000元
面试成本	1000元
面试2次，共计2小时，每次面试考官2人，加上简历筛选时间与人力，计算考官的工资成本	8000元
工资和福利费用	8000元
两个月的工资	6000元
福利	2000元
培训费	6000元
入公司后新员工费用，部门上岗培训和业务流程培训	5500元
行政办公费用支出	5500元
办公费	500元
出差费用	5000元
损失的机会	10000元
未完成项目或销售的收入，折合现金	总计 37100元

上述的成本计算，实际上只说到了直接成本，还没有提到机会成本。如果都算上，数额会更大。 案例4 钱能买到人才吗 不少人认为最好的招聘策略

就是提供高薪，只要薪水给得高，不愁没有好的人才。也有的公司在抱怨我们的人才全被竞争对手挖走了，主要的原因就是他们给的薪水比我们的高。从表面上看，水往低处留，人往高处走，人才是会向回报高的企业流动，似乎有钱就能买到人才，但如果仔细分析就会发现问题其实并不是那么简单。也有一些公司认为，高薪留不住人才，因为，为钱而来者便会为钱而去。问题：您是如何看待这个问题的？

案例5 用人策略

每个企业可能都有自己不同的用人策略。有的企业喜欢聘用有工作经验的人，因为这样的人能够很快进入角色，适应期很短；而有的企业则喜欢聘用有潜力的大学毕业生，给他们以较多的培训，这些大学生的学习能力很强，也很有创造性，很快就会承担重任。有的企业期望用在市场上属于领先水平的薪酬获得高水平的人才；而有的企业则用中等的薪酬来雇佣中等水平的人才，他们认为这些人才的踏实努力加上公司良好的激励机制也照样可以取得领先的成就。持有各种不同的用人策略的企业中都有成功的先例，因此可以说用人的问题是不拘一格的，不必刻意模仿他人，关键在于根据企业的实际情况和对市场环境的分析形成自己的用人之道，并且让自己的各项管理与之相适应。下面是一些企业在用人方面的观点：

一、微软：聘用聪明人

微软的用人策略是聘用“聪明人”的策略。所谓的聪明人，就是能迅速地有创见地理解并深入研究复杂问题。具体地说：聪明人一定要反应敏捷，善于接受新事物；他能迅速的进入一个新的领域，对之做出头头是道是解释；他提出的问题往往是一针见血，正中要害的；能及时掌握所学知识，并且博闻强识；他能把原来认为互不相干的领域联系在一起并使问题得到解决；他

富有创新精神和合作精神。

二、麦当劳的学校观念 麦当劳的管理者认为，企业首先是培养人学校，其次才是快餐店。他们着力寻求相貌平平但具有吃苦耐劳和创业精神的人。

三、东芝的重担子主义 日本东芝株式会社社长光敏夫认为，要尊重人就应委以重任，谁拿得起100公斤，就交给谁120公斤的东西，以激发人的创造力。他竭力推行“ ”重担子主义”和“量才适用”的用人路线，在企业中实行“内部招聘”，让职员自己申请最能发挥专长的职位，公司量才适用，鼓励人才流动。

四、索尼用人不拘一格 演员出身的大贺则尾进入索尼公司之前，曾一度为衣食所愁。后被盛田（索尼创办人）发现并大胆起用，以至提升为总裁。他充分发挥自己在声乐及经营发面的特长，9年后，终于使索尼录音公司成为日本最大的录音公司。

五、西武企业集团不用“聪明人” 日本的西武企业集团在招聘人员时有一个观念就是不用“聪明人”，他们的理由是：第一，聪明人常犯的最大的错误就是自大而看不起身边的人；第二，聪明人的欲望较为强烈，他们在群体中经常成为麻烦的来源；第三，聪明人的野心是常人的10倍乃至20倍，一旦掌握了企业的权力，很可能私心盖过良心，借公事之变，达到自己的利益目标。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com