

人力资源管理师2005年11月考试题9 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_54593.htm

4.背景描述：小李是一个优秀的物流管理人才，有着多家大型快速消费品企业的物流管理经验。而且业绩突出，在业内享有盛名。A公司是一家2003年10月注册成立的快速消费品生产和销售企业。由于产品独特，一投入市场，便有大批订单蜂拥而至。2004年入夏以来，随着业务量的激增，物流运转不够顺畅，物流成本不断增加，效率大打折扣，一些经销商的不满情绪渐增。在这种情况下，公司迫切需要一位优秀的物流管理人才。此时，恰逢想换换工作环境和希望接受挑战的小李前来应聘，人力资源部经理久闻小李大名，见机会难得，直接上报总裁。总裁求贤若渴，亲自上阵面试，经过交谈发现小李确是自己梦寐以求的物流管理人才，于是当场拍板，让小李次日上班，担任物流部经理。人力资源部经理和总裁如释重负。但是，三个星期以后，两人却意外地收到小李的辞呈。经过多方面了解，人力资源部经理弄清了小李离职的原因：(一)思想活跃、喜欢创新和挑战的小李与保守稳重的直接上级生产副总多次因意见不统一而发生冲突；(二)小李在A公司物流部面对一群“素质不高”的同事，经常产生一种“曲高和寡”的孤独感；(三)小李无法适应一个各项制度不健全、管理流程混乱的企业，认为在这样的企业，自己的能力无从施展。

分析要求：1.小李的闪电离职令人深思，请具体分析A公司在招聘中存在什么样的问题。（10分）2.如何实现成功招聘？（10分）

参考答案：1.A公司只是急于聘到优秀的人才，而

没有考虑要聘合适的人才以及怎样去聘合适的人才。具体表现在：1) A公司急于聘到能人，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一个错误：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。小李是否能适应一个刚刚成立、尚在起步中的企业?(2分) 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，但未必是A公司拟聘的最佳人选(3分) 3) 招聘准备不足。一是没有明确的选人标准。在A公司无论是人力资源部，还是公司总裁，都急于招聘一个优秀的物流管理人才，而对于具体招聘一个什么样的物流管理人才却没有明确的定位。导致在招聘过程中只关注小李的能力和业绩，以至于仓促做出录用决策。二是人才评价方法和工具缺失。在A公司的整个招聘过程中，各种判断和决策都带有浓厚的主观色彩，几乎是一种“跟着感觉走”的情况。比如，没有对小李的个性特征做出评价，同时也没有对小李的胜任特征、适应能力、价值观念等做出科学的判断。(2分) 4) 招聘流程上失误。A公司没有考虑怎样合适地去聘人的问题。招聘流程上的失误为小李的离职埋下了伏笔。比如，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，也就是小李的直线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，是导致小李闪电离职的另

一个重要原因。(3分) 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就是：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。(2分) 首先，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。所以，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：(1)拟聘人员的风格是否与主管相匹配；(2)人才的个性特点是否与拟任职团队特性相匹配；(3)拟聘人员能否适应企业现状；(4)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。(3分) 其次，进行充分的招聘准备。这些准备包括：第一，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。第二，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分) 第三，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分) 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