

2006年4月人力资源管理师考试仿真试题及答案 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_2006_E5_B9_B44_E6_9C_c37_54789.htm

项目策划题 第1题背景综述：良友公司是一家中小型企业，员工只有72名。三年前有一位营业人员离职，经过了两个月终于补进一名营业人员。该名营业人员姓周，在经过产品认识、推销技巧、市场分析、认识客户……等训练后，终于能够出师作战了。周姓营业员进入公司不到一年，业绩一直停滞在那儿，不能往上突破。该公司李总经理设法从中激励，并派他接受企业外的营业人员训练。不料，训练回来不到两周，周姓营业员提出辞职，原因是不堪困顿、不堪负荷、力不从心。在百般挽留无效后，良友公司只得重新招募营业人员。三个月后，招募到江姓营业员，也同样经历训练后，出师作战。江姓营业员对营业工作有所排斥，仅负责营业人员全部工作的一半；于是在不得已的情况下，A企业只好再招募马姓营业员。再经过必要的训练后，马姓营业员也到市场去推销。此时，以前一位营业员能完成的事，现在却要两位营业员来完成，成本倍增，李总经理无可奈何。又过了七个月，春节即届。新春上班，两位营业人员不约而同，都没来上班，原来是嫌总薪两个月的年终奖金太少。事前没征兆，也没通知，也不办理移交。其后每年招募一至两次营业人员，大多数新进人员服务满三个月试用期满，就请求离职他去，最多只服务五个月。今年五月间，良友公司又招募一位新进营业人员，试用了三个月，又提出辞职。公司栽培营业人员三个月刚可以派上用场，却又受到营业人员提出辞职的打击。今年后半，良友公司发现业绩直

线下降，不景气来临。为了紧缩费用，只好将一年营业人员招募、录用、安置等费用约5万元的成本节省下来。待景气的春天来临，再来重新招募营业人员。策划要求：1.良友公司请人力资源管理咨询公司的你为其进行了解营业人员为何会寻求离职的原因？并请你提出解决的方法。2.良友公司请你依该公司员工服务期间不同(分成引入、成长、饱和和衰落四个阶段)，策划留才的措施。参考答案：1、原因 营业人员离职可能是由于下述原因所致：（1）未能找寻到适才适所的人在一般人心目中，业务工作层次较低，通常是找不到工作者的最后选择，故多数初次从事业务工作者，再换工作的比率明显偏高，他们多抱持着骑驴找马的心态，随时找到更好的工作即会主动离职。2）员工未能得到适当的指导 当员工业绩达到某种程度即停滞不前时，虽然主管有安排许多相关专业能力的课程让员工研习，提升其专业智能，但真正导致业绩无法向上的问题核心，可能是透过书本或上课所无法习的，故问题仍旧无法迎刃而解。（3）其它原因 公司制度不佳，员工向心力低落，薪酬待遇相对较差。2、解决方法（1）用人适才适所 在招募时，应该先思考一位成功的业务人员需具备什么样的关键特质，譬如乐观、积极、外向、喜与人互动、反应敏捷等。在招募过程中，面试者需具备辨识该等关键特质的能力，这可借助专业的辅助工具(人格特质问卷)来协助确认。（2）适时给员工适当的指导 对于员工所遭遇的困难，应时时主动地询问及关心，使员工感受到公司或主管是其坚强的后盾，必要时需提供适切的指导，透过面对面的实际沟通指导，沟问题之核心所在，帮助员工解决问题，突破瓶颈。（3）主动关心员工，经常沟通。主管应主动关

心员工，了解其对公司制度、薪资、福利、工作的看法，惟有双方持续的沟通，才能促进了解双方对期望及需求上的差异，进而化解歧见，达成共识。

3、依该公司员工服务期间不同的留才措施

一个员工在公司内的生命周期，可分成引入、成长、饱和和衰落四个阶段，不同时期由于员工面临的问题和需求不同，留人的措施也应当有所区别。

（1）引入阶段

一个新进人员初来公司的头二三年，为员工的引入时期。这期间，经过训练的新人，对公司内部一切事物渐渐由陌生到熟悉，并且在他负责的工作职务中，摸索出一套处理模式。这一阶段，应注意使员工尽快适应环境，如果任其自生自灭，很可能从此埋没这个员工，或者导致其“跳槽”。

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