

## 《招聘与培训实务》期末考试复习资料

## **第一部分 课程考核的有关说明**

### **一、考核对象**

国家开放大学开放教育人力资源管理专业专科学生。

### **二、考核方式**

本课程考核采用形成性考核与终结性考试相结合的方式。形成性考核占课程综合成绩的 50%，终结性考试占课程综合成绩的 50%。形成性考核由 4 次计分作业和平时表现构成。课程考核成绩统一采用百分制，即形成性考核、终结性考试、课程综合成绩均采用百分制。课程综合成绩达到 60 分及以上（及格），可获得本课程相应学分。

考核方式相关信息以国家开放大学当学期发布的考试安排文件为准。

### **三、考核依据**

本课程考核说明是依据国家开放大学《人员招聘与培训实务课程教学大纲》、文字教材《人员招聘与培训实务(第 2 版)》(石伟主编，国家开放大学出版社 2019 年 5 月出版) 制定的。本课程考核方案是课程考核命题的基本依据。

### **四、考核要求**

课程考核内容原则上按了解、掌握、重点掌握三个不同层次的要求出题。课程考核按重点掌握、掌握、了解三个不同层次的要求出题。其中重点掌握的内容约占 50%，掌握的内容约占 40%，了解的内容约占 10%。

## **第二部分 课程考核内容和要求**

### **第一章 员工招聘概述**

#### **考核内容及要求：**

##### **重点掌握**

- 1.员工招聘的概念和原则
- 2.如何制定招聘计划

##### **掌握**

- 1.员工招聘的作用
- 2.员工需求预测与供给预测的基本步骤
- 3.确定人力资源需求预测的主要方法（单元预测法和德尔菲法）

##### **了解**

- 1.员工需求与供给的平衡实务运作
- 2.员工需求与员工供给的主要内容

### **第二章 员工招聘的策略与流程**

#### **考核内容及要求：**

##### **重点掌握**

- 1.员工招聘策略的类别与选择
- 2.招聘流程的关键步骤

##### **掌握**

- 1.员工招聘策略的基本内容
- 2.内部招聘的途径
- 3.外部招聘的方法
- 4.人员招聘工作实施的具体流程
- 5.人员招聘工作中人力资源部门的职责

了解

1.招聘渠道的选择依据

2.外部招聘的优缺点

### 第三章 员工招聘的方法

**考核内容及要求：**

重点掌握

1.简历筛选法、心理测量、面试、评价中心、网络招聘的概念

2.筛选方法与技巧

3.心理测量的实施要求

4.面试的内容和类型

5.评价中心的内容

掌握

1.员工招聘的基本方法

2.简历的形式与要求

3.心理测量的形式和类型

4.面试的程序或步骤

5.面试的优点与技巧

6.评价中心的几种主要形式

7.网络招聘的程序

了解

1.面试的工作特点

2.面试常见的误差

3.面试效果改进技巧

4.个性、态度等一些具体的心理测量方法

5.心理测试的注意事项

## 6.评价中心的优势

# 第四章 员工培训概述

### 考核内容及要求：

#### 重点掌握

- 1.培训和管理人员开发的概念
- 2.培训的类型
- 3.培训的理论基础

#### 掌握

- 1.培训的作用
- 2.管理人员开发的内容
- 3.学习的基本概念
- 4.学习理论的内容
- 5.培训理论在实践中的应用

#### 了解

- 1.其他培训类型
- 2.认知心理学理论对培训的贡献
- 3.培训者的培训

# 第五章 培训需求分析

### 考核内容及要求：

#### 重点掌握

- 1.培训需求分析的含义和内容
- 2.培训需求分析的主要方法
- 3.培训需求分析的步骤

#### 掌握

- 1.组织层面的培训需求分析

2.人员层面的培训需求分析

3.任务层面的培训需求分析

了解

1.科学设立培训程序的重要性

2.培训需求分析的分析主体

## **第六章 培训方案的设计与实施**

**考核内容及要求：**

重点掌握

1.培训方案的内容设计

2.培训方案实施的内容

掌握

1.培训方案的设计应循的原则

2.培训方案的流程设计

3.如何确定培训方法

4.培训方案实施的流程

5.培训项目的启动

6.培训日程安排和注意事项

了解

1.目标设定的“SMART”原则

2.如何落实培训经费预算

3.如何确定时间

## **第七章 培训效果评估**

**考核内容及要求：**

重点掌握

1.培训效果评估的概念和原则

## 2.培训效果评估的主要方法

掌握

### 1.培训效果评估的原因

### 2.培训效果评估的类型

### 3.培训效果评估的内容和程序

### 4.撰写效果评估报告的要求

了解

### 1.培训评估效果的完全试验设计

### 2.培训评估效果的准试验设计

### 3.评估矩阵的内容

## 第八章 员工发展

**考核内容及要求：**

重点掌握

### 1.员工发展和职业生涯开发的概念

### 2.员工发展的主要模式与程序

### 3.职业选择理论

掌握

### 1.职业和职业生涯的概念

### 2.员工发展的意义与主要方法

### 3.员工发展的主要理论

### 4.职业生涯开发的意义

### 5.职业生涯设计的方法

### 6.工作、工作压力、工作设计和组织设计的概念

### 7.晋升和调配的概念

### 8.晋升的依据与原则

了解

- 1.职业生涯管理的概念与实施
- 2.工作与组织设计
- 3.跨文化区域工作的理论与现实问题
- 4.跨文化管理
- 5.导师制的概念及其重要意义
- 6.在职场里有效的师徒关系



### 第三部分 综合练习题

#### 一、单项选择题

- 1.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，对组织未来人员需求进行预测的方法是（ ）。  
A.经验预测法                      B.情景描述法  
C.管理人员评价法                D.现状预测法
- 2.（ ）不属于内部招聘策略的方法。  
A.晋升                              B.校园招聘  
C.平级调动                        D.岗位轮换
- 3.（ ）渠道的信息发布及时，能很快在人群中尤其是年轻人中传播。  
A.报纸                              B.杂志  
C.网络                              D.广播
- 4.对外部人才的需求集中在一把手上，其他层级基本以内部竞聘为主是组织在（ ）的招聘策略。  
A.创业期    B.成长期  
C.成熟期    D.衰退期
- 5.考官通过和应聘者直接交谈，知晓应聘者的综合素质、能力与求职动机的招聘技术称为（ ）。  
A.简历筛选法    B.面试法  
C.心理测量法    D.评价中心法
- 6.由数名被测评者组成一个小组，不指定组长，也不布置议题与议程等要求，发给小组一个简短案例，引导小组讨论的面试方法称为（ ）。  
A.角色扮演                        B.案例分析  
C.无领导小组讨论                D.管理游戏
- 7.（ ）个体对自己在特定情境中完成特定任务的能力的估计。

- A.自我效能感      B.自我监控学习  
C.预想      D.替代学习

8.邀请某领域专家或有经验的管理人员，采用问卷调查或小组面谈的形式，对组织未来人员需求进行预测并达成一致意见的方法是（ ）。

- A.微观集成法      B.经验预测法  
C.德尔菲法      D.管理人员评价法

9.（ ）认为，人们在与环境的交互作用中进行学习。

- A.操作性条件反射      B.经典性条件反射  
C.社会学习理论      D.认知心理学理论

10.有利于得到有关工作环境的数据，可将分析时的干扰降至最低的培训需求信息搜集方法是（ ）。

- A.观察法      B.面谈法  
C.问卷调查法      D.任务分析法

## 二、多项选择题

1.人员招聘的过程从宏观上总共包括（ ）阶段。

- A.招募阶段      B.选拔阶段  
C.录用阶段      D.评估阶段

2.招聘工作具有（ ）功能作用。

- A.吸引人才      B.保留人才  
C.补充人才      D.调节人才

3.面试的类型包括（ ）。

- A.问答基本式面试与综合操作式面试  
B.压力面试与非压力面试  
C.结构面试与半结构面试  
D.个别面试与集体面试

4.招聘工作的顺利开展需要遵循（ ）原则。

A.合法性原则 B.公平性原则

C.准确性原则 D.合适性原则

5.常见的在岗培训方法包括（ ）。

A.工作指导培训 B.导师制度

C.工作轮换 D.讲座

6.员工发展的主要模式包括（ ）。

A.纵向发展模式 B.横向发展模式

C.螺旋式发展模式 D.跳跃型发展模式

### 三、判断题

1.在岗培训是在正常工作环境以外，由组织内部或外部专家以及培训者对组织内员工进行集中培训（ ）。

2.任务分析法特别适合用来评估低层次岗位的新员工的培训需求（ ）。

3.任务层面的培训需求分析也成为工作层面的培训需求分析（ ）。

4.在职培训是交互式培训方法的一种，可以提高原有的工作效率（ ）。

5.根据项目管理理论，项目启动是批准一个项目或阶段，并且有意想往下进行的过程（ ）。

6.从组织内部获取所需人才可以简化甄选程序（ ）。

7.组织欲招聘大量人才或面向特定群体（如应届毕业生）时举行的招聘会称为非专场招聘会（ ）。

8.招聘工作是整个人力资源管理工作的基础（ ）。

9.网络招聘具有范围广、成本高、无区域和时间限制的特点（ ）。

10.回归分析法适合用来预测未来的人员培训需求（ ）。

### 四、简答题

1.简述培训的概念

2.简述培训效果评估的内容

3.简述心理测量的实施过程

## 五、案例分析题

### 案例分析一 Facebook 公司的招聘策略

Facebook 的应聘者不仅要精通程序设计，还要接受 Facebook 尊崇的黑客精神。Facebook 无须应聘者拥有知名大学的计算机科学学位或完美的成绩，该公司的技术总监乔斯林称：相对于知名大学排名靠后的学生，我们宁愿选择普通大学排名第一的毕业生。针对一些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，从而得到公司的关注。

接下来，通过首轮筛选的学生进入第一次面试，这将会涉及编码，而不是 20 世纪 90 年代由微软公司首先使用的智力测试题，编码测试会让应聘者的实际能力展露无遗。通过编码测试的应聘者将受邀到公司，参加四轮紧凑的结构化面试，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”。Facebook 创始人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。有一个方法可以让应聘者绕开整个招聘流程：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。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。而在多数情况下，Facebook 会放弃这些初创公司的产品。硅谷将这种传统并购的变异体命名为“员工收购”或“人才收购”。扎克伯格在一次采访中表示，发掘热衷黑客精神的组织家型人才，这种招聘方法绝对物超所值。

问题：

（1）Facebook 的招聘策略是怎样的？

（2）Facebook 的招聘策略有哪些创新之处和借鉴意义？

## 案例分析二 招聘中层管理者的困难

远翔精密机械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。该公司在最近几年招聘中层管理职位上不断遇到困难，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，所有这些人都离开了该公司。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。

问题 1：这家公司确实存在人才管理和招聘问题吗？

问题 2：如果你是咨询专家，你会有哪些建议？

## 第四部分 综合练习题参考答案

### 一、单项选择题

- 1.A    2.B    3.C    4.D    5.B  
6.C    7.A    8.C    9.C    10.A

### 二、多项选择题

- 1.ABCD    2.ABCD    3.ABCD    4.ABCD    5.ABC    6.ABC

### 三、判断题

1. ×    2. √    3. √    4. ×    5. √  
6. √    7. ×    8. √    9. ×    10. √

### 四、简答题

#### 1.简述培训的概念

所谓培训,是指组织在综合考虑组织发展目标和员工个人发展目标的基础上针对员工有计划、有组织地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。培训与一般教育形式最大的不同在于,培训主要是向员工传授完成当前某项任务或工作所需的知识和技能。

#### 2.简述培训效果评估的内容

按照参与培训活动的主体对评估内容进行划分,通常包括受训者评估、培训者评估、培训组织评估以及组织培训效率评估几个方面。

(1)受训者评估。针对培训效果的检验,对受训者的评估主要有两个方面的内容:一是培训结束时的成绩的检验,主要考察受训者对技能和知识的掌握情况;二是培训结束后,考察培训是否对受训者工作产生正面影响,主要是工作态度、工作方法和绩效等有无改善。

(2)培训者评估。培训者评估通常包括培训前和培训后两次评估。培训前评估可采用试讲或审查教材的方法;培训后评估则适合采用访谈法、问卷法调查等

方法。培训者评估主要考虑以下方面:培训内容与培训目标的一致性、培训形式及方法的适用性以及课程的改进空间等。

(3)培训组织评估。对培训组织的评估应当在培训结束后进行,主要考查内容如下:培训时间安排是否合适,培训场所是否合适,培训时对设备和器材的利用情况如何,受训者的情绪反应如何等。

(4)组织培训效率评估。主要考虑如下方面:核对培训活动预算,检查是否超支;计算培训的投入产出比、投资利用率、投资收益率等培训活动的效益和效率评价指标;培训活动直接取得的经济效益。

### 3.简述心理测量的实施过程

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。根据各种心理测量方法的适用范围和功能,选取合适的方法作为筛选手段。

(2)搜集有关的资料。好的心理测量法所测的内容应该与测量目的相一致,并且有一套标准化的过程以及较高的信度和效度。因而通常情况下组织会选取现成的测量方法,以省去编制新测量方法的大量花费。

(3)培训工作人员。实施心理测量的工作人员可以是专业的心理学工作者,也可以是经过专业培训和指导的组织内部人员。整个工作应该按照固定的规范化的程序进行。

(4)实施与结果分析。测量的结果也应该由专业的心理学工作者来进行分析,或者在其指导下进行。

## 五、案例分析题

### 案例分析一 Facebook 公司的招聘策略

#### 问题 1: Facebook 的招聘策略是怎样的?

Facebook 在招聘时会针对某一项特定的能力进行专项的招聘计划,即在其倡导的黑客精神下集中体现的编程才能,并在此后的结构化面试中,针对编程才

能进行高强度的测试和考察，从而选拔出最合适的人才。

**问题 2：Facebook 的招聘策略有哪些创新之处和借鉴意义？**

Facebook 的招聘策略与传统的招聘策略不同，它不注重应聘者的教育背景、学历程度，而是更加注重应聘者在组织文化指导下的特定能力是否符合组织的需要，并针对这项能力进行测试，从而得到最符合组织需要的人。

**案例分析二 招聘中层管理者的困难**

**问题 1：这家公司确实存在人才管理和招聘问题吗？**

存在人才管理和招聘问题。从案例来看，一开始公司注重内部选拔，但内部选拔的人员适应性比较差，缺乏新岗位需要的技能，不能满足岗位要求。接着，公司借助职业招聘机构，招到一批工商管理专业的毕业生，刚开始还是比较满意的，但最后这些毕业生工作不久就离职了，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留不住，这就是问题的所在。

**问题 2：如果你是咨询专家，你会有哪些建议？**

第一，找出公司在招聘问题上存在的问题。一种可能是这家公司选拔人员的要求比较高，要德才兼备，这常常是一种理想状态，在这种状态下，内部总是找不到合适的人才。另一种可能是员工的素质确实不够，与公司的要求不匹配。在这种情况下，公司要通过分析，确认中层管理者需要什么样的资质、能力、技能，把标准定实。

第二，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，那么公司就要找一些有潜力的人，先进行培训，待其符合岗位要求时再上岗。

第三，找出招来的工商管理专业的毕业生的离职原因。主要问题是两年周期比较长，而这些人刚毕业，他们不懂管理，但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,这些人一来就能发挥所长,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。对于该公司从外部招聘的工商管理专业的毕业生,还有一种改进办法,即在外部招聘到这些毕业生后,公司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,就会安心地留在该公司。但有些公司往往不提前告诉他们,他们就很可能离开。