

# 第12讲 管理人员的选聘、考评和培训

---

## □ 一、管理人员的选聘

### □ 领会：

#### □ 1、选聘标准

##### □ (1) 管理愿望

##### □ (2) 管理能力

---

## □ 2、内部提升的优缺点

- 优点：（1）了解候选人的优缺点，以判断其是否适合新的工作。（2）内部成员对组织比较了解，能较快的胜任工作。（3）可以激励组织成员的进取心。（4）工作有变动机会，可以提高组织成员的兴趣和士气。（5）可以使过去对组织成员的训练投资获得回收，并可判断其效益如何。
- 缺点：（1）所能提供的人才有限。（2）会造成“近亲繁殖”。（3）组织内没有得到提升的人的积极性会受到挫伤。

---

### □ 3、外部招聘的优缺点

- 优点：（1）有广泛的来源，并可能招聘到第一流的人才。（2）给组织带来新的观念。（3）可以避免挫伤组织内没有提拔到的人的积极性。（4）由于多数应聘者有一定的经验，可以节省培训所耗费的时间和费用。
- 缺点：（1）不容易对应聘者做出客观的评价。（2）应聘者对组织需要一个熟悉的过程。（3）会使组织中能胜任但未被选用的人感到不公平，对前途失去信心。

---

## □ 4、选聘工作中应注意的问题

□ （1）选聘的条件要适当。

□ （2）主持选聘的人应具有较高的素质和能力，并有伯乐式的慧眼。

□ （3）注意候选人的潜在能力。

□ （4）正确对待文凭与水平的关系。

□ （5）敢于启用新人。

## 二、管理人员的考评

---

### □ 领会：

#### □ 1、考评的必要性

□ （1）通过考评可以了解管理者的工作质量

□ （2）考评是选拔和培训管理者的需要

□ （3）考评是完善组织工作和调整管理者职位的需要

□ （4）考评是奖励的合理依据

- 
- 2、考评的要求
  - （1）考评指标要客观
  - （2）考评方法要可行
  - （3）考评时间要适当
  - （4）考评结果要反馈

- 
- 3、考评的方式
  - （1）自我考评
  - （2）上级考评
  - （3）群众考评

- 
- 4、考评的方法
  - (1) 考试法
  - (2) 成绩记录法
  - (3) 对比法
  - (4) 自我考评法

## 三、管理人员的培训

---

- 识记：人才生命周期的概念
- 指一个人才在组织内的生命周期，可分为四个阶段，即引入阶段，成长阶段，成熟阶段和衰落阶段。

---

□ 领会：

□ 1、培训内容

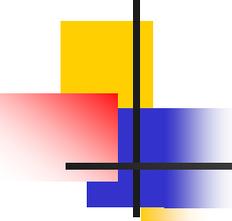
□ （1） 政治思想教育

□ （2） 业务知识

□ （3） 管理能力

- 
- 2、培训的方法
  - （1）理论培训
  - （2）职务轮换
  - （3）提升
  - （4）在“副职”上培训
  - （5）集体研讨会
  - （6）参观考察
  - （7）辅导

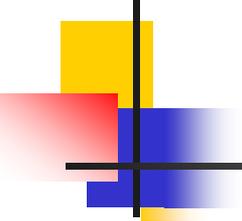
- 
- 3、培训工作中应注意的问题
  - （1）培训工作必须与组织目标相结合 （2）  
上级管理者必须支持并参与培训工作
  - （3）教员问题
  - （4）学习是自愿的
  - （5）培训内容必须满足受训者的需要 （6）  
培训方法必须有效
  - （7）理论与实践相结合

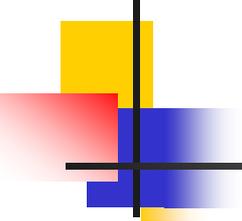


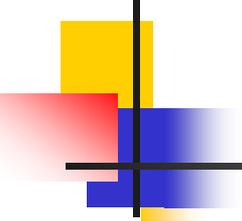
# 一、单项选择题

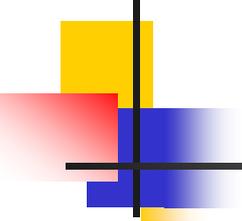
---

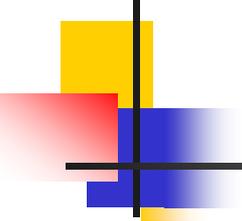
- 1、（P241）成功地履行管理职能最基本的要求是（ ）
- A、德才兼备
- B、具有管理能力
- C、强烈的管理愿望
- D、符合革命化、知识化、专业化、年轻化的要求

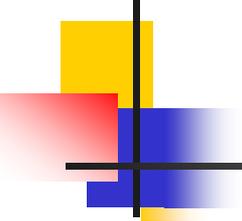
- 
- 2、（P244）管理人员的综合处理能力，主要体现在怎样处理组织与外部环境关系和（ ）这两个问题上
  - A、组织的发展
  - B、与员工的关系
  - C、自身的素质
  - D、解决问题的能力

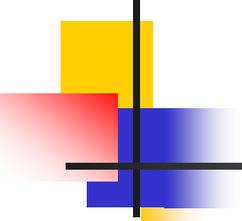
- 
- 3、（P245）选择管理者时，除了要看候选人有无管理能力外，还要考虑他的（    ）和知识结构
  - A、人际关系   B、身体状况
  - C、个人素质   D、工作业绩

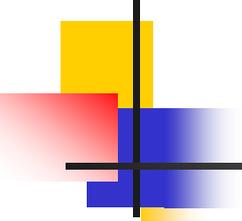
- 
- 
- 4、（P248）在实际工作中，组织招聘人员的途径往往是（     ）
  - A、内部提升   B、外部招聘
  - C、上级机关指派
  - D、内部提升和外部招聘相结合

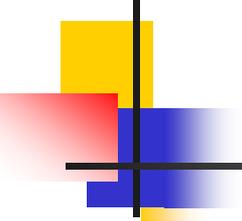
- 
- 
- 5、（P250）基层管理人员的主要任务是（    ）
  - A、监督执行   B、协调执行
  - C、决策控制   D、组织控制

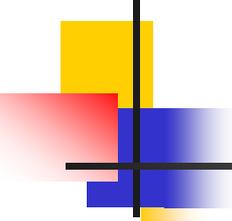
- 
- 6、（P253）衡量一个人能否被提升的最好依据是（ ）
  - A、个人素质 B、人际关系
  - C、在现有职务中表现的才能高低
  - D、得到上级管理者的器重

- 
- 
- 7、(P259) ( ) 是一种管理的方法、计划的方法，同样也是解决组织、用人领导、控制等管理工作的关键。
  - A、计划管理 B、目标管理 C、组织管理 D、人事管理

- 
- 
- 8、（P262）用来了解管理者潜在能力的口试方法为（ ）
  - A、创新性口试 B、问题式口试
  - C、适应性口试 D、漫谈式口试

- 
- 9、（P268）美国管理学家卡茨认为，一个主管人员至少应具有的三大基本技能是（     ）
  - A、技术技能、人事技能、概念技能
  - B、技术技能、学习技能、人事技能
  - C、学习技能、人事技能、概念技能
  - D、技术技能、概念技能、学习技能

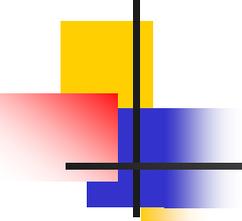
- 
- 
- 10、（P275）每个主管人员都负有培训其下属的责任，国外有人将这种责任称为（ ）上的责任
  - A、法律 B、管理
  - C、道义 D、职务

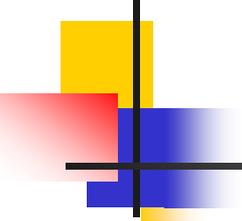


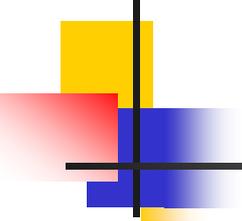
## 二、多项选择题

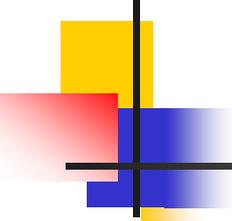
---

- 1、（P248）由组织自行选拔管理者时，主要程序包括（      ）
- A、面谈   B、获取参考资料
- C、举行测试   体格检查
- D、上级主管部门批准

- 
- 2、（P253）选拔管理者的标准是看候选人有无管理愿望和管理能力，同是也参考其背景情况即（      ）
  - A、个人素质    B、家庭背景
  - C、人际关系    D、知识结构
  - E、生活环境

- 
- 
- 3、（P261）管理者考评的方式有（      ）
  - A、自我考评    B、上级考评
  - C、群众考评    D、同级考评
  - E、等级考评

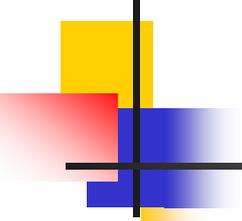
- 
- 4、（P264）丹尼逊在自我考评法中设计的8项量度是（     ）
  - A、工作职务、数量
  - B、创造性、独立性
  - C、工作态度、职务知识
  - D、工作目标、绩效
  - E、交际能力、表达技巧

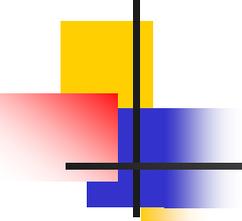


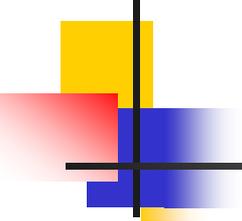
# 历年考题

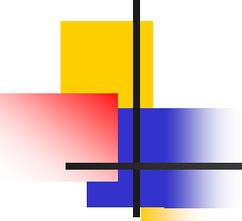
---

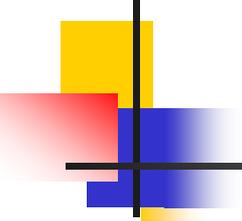
- 1、（P247）相对于内部提升而言，外部招聘的优点是（ ）
- A、可激励组织成员的进取心
- B、来源广泛，选择余地大
- C、便于了解候选人的优缺点
- D、易判断被聘人员能否适应应聘岗位

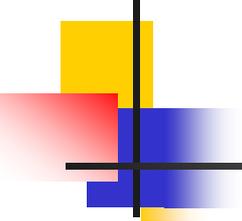
- 
- 2、（P269）王某2000年被企业聘为财务主管，按规定三年后又转到本企业审计部任主管。这种职务变化属于（ ）
  - A、非主管工作的轮换
  - B、在主管的职位间轮换
  - C、事先未规定的职务间轮换
  - D、事先规定的主管职务间提升

- 
- 
- 3、（P264）美国丹尼逊提出的管理人员自我考评法的考评量度项数是（     ）
  - A、6项   B、8项
  - C、10项   D、12项

- 
- 
- 4、（P251）企业中车间主任应具备的最主要的的能力是（ ）
  - A、管理能力 B、技术能力
  - C、安全能力 D、会计能力

- 
- 5、（P261）管理者考评方式中的群众考评所评所指的“群众”包括
  - A、管理者本人    B、被管理者
  - C、同级管理者    D、下级管理者
  - E、上级管理者

- 
- 
- 6、（P262）对管理者进行考评的方法有（     ）
  - A、考试法   B、群众评价法
  - C、成绩记录法   D、对比法
  - E、自我考评法

- 
- 7、（P247）凯悦集团公司为选拔人才补充到空缺的管理岗位上，面向社会举办了一场公开招聘活动，从外部引进了所需的中层管理人员。请你从选聘方式上对该公司此次管理人员选拔方式的优缺点进行评价。