三级人力专业技能巩固练习题（第八版）答案解析-第二章 招聘与配置

计算分析题　反馈邮箱：hnxdfpx@vip.163.com

计算题 1：

（1）A 岗位：

候选人甲得分 $=0.9\times0.8+0.5\times0.9+1\times0.7+1\times0.8+0.8\times1+0.9\times0.6+1\times0.7$

$=0.72+0.45+0.7+0.8+0.8+0.54+0.7=4.71$ （2 分）

候选人乙得分 $=0.7\times0.8+1\times0.9+0.5\times0.7+0.6\times0.8+1\times1+0.8\times0.6+0.9\times0.7$

$=0.56+0.9+0.35+0.48+1+0.48+0.63=4.4$ （2 分）

候选人丙得分 $=0.8\times0.8+0.8\times0.9+0.7\times0.7+0.8\times0.8+0.8\times1+1\times0.6+0.8\times0.7$

$=0.64+0.72+0.49+0.64+0.8+0.6+0.56=4.45$ （2 分）

候选人丁得分 $=1\times0.8+0.9\times0.9+1\times0.7+0.9\times0.8+0.7\times1+0.7\times0.6+0.9\times0.7$

$=0.8+0.81+0,7+0.72+0.7+0.42+0.63=4.78$ （2 分）

（2）B 岗位:

候选人甲得分 $=0.9\times0.9+0.5\times1+1\times0.8+1\times0.9+0.8\times0.9+0.9\times1+1\times1$

$=0.81+0.5+0.8+0.9+0.72+0.9+1=5.63$ （2 分）

候选人乙得分 $=0.7\times0.9+1\times1+0.5\times0.8+0.6\times0.9+1\times0.9+0.8\times1+0.9\times1$

$=0.63+1+0.40+0.54+0.9+0.8+0.9=5.17$ （2 分）

候选人丙得分 $=0.8\times0.9+0.8\times1+0.7\times0.8+0.8\times0.9+0.8\times0.9+1\times1+0.8\times1$

$=0.72+0.8+0.56+0.72+0.72+1+0.8=5.32$ （2 分）

候选人丁得分 $=1\times0.9+0.9\times1+1\times0.8+0.9\times0.9+0.7\times0.9+0.7\times1+0.9\times1$

$=0.9+0.9+0.8++0.81+0.63+0.7+0.9=5.64$ （2 分）

（3）通过以上核算可看出:

候选人丁应作为 A 岗位的最终候选人（2 分）

候选人甲应作为 B 岗位的最终候选人（候选人甲仅低于候选人丁 0.01 分）。（2 分）

计算题 2：(1)人员录用决策标准共有 3 种。

①以人为标准。即从人的角度出发，按每人得分最高的一项给其安排职位，这样做可能出现同时多人在某职位上得分都最高，结果因只能选择一个人而使优秀人才破拒之门外。(3 分)

②以职位为标准。即从职位的角度出发，每个职位都挑选最好的人来做，但这样做可能会导致一个人同时被多个职位选中。 (3 分)

③以双向选择为标准。由于单纯以人为标准和单纯以职位为标准，均有欠缺，都可能造成职位空缺。因此，结合使用这两种方法，即从职位和人双向选择的角度出发，才能合理配置人员。 (3 分)

(2)按上表的数据资料，

如果是以人为标准，其结果只能是张(4.5)从事职位 A：王(3.5)从事职位 B；赵(3)从事职位 C：职位 D 空缺，分数为 0，则其录用人员的平均分数为 2.75。 (3 分)

如果是以职位为标准，其结果张(4.5)从事 A 职位：王(3.5)从事 B 职位；李(3.5)从事 C 职位：职位 D 空缺，分数为 0，则其录用人员的分数为 2.88(或 2.875)。 (3 分)

如果以双向选择为标准，其结果是 A 职位由张(4.5)做，B 职位由于(3.5)做，C 职位由李(3.5)做：D 职位由赵(2.5)做，则其录用人员的平均分数为 3.5。 (3 分)

以双向选择为标准的录用决策得分最高，由于它平衡了以人为标准和以职位为标准两方面的因素，同时又是最现实的，从总体的效率看是最好的。 (2 分)

计算题 3：(1)招聘的单位成本=实际招募费用/录用人数 (2 分)

招聘管理人员的单位成本=(24000+20400+6000)/60=840 元/人(2 分)
招聘销售人员的的单位成本=(24600+26400+6000)/240=285 元/人(2 分)
招聘生产工人的单位成本=(22500+22300+8000)/240=220 元/人(2 分)
其中,招聘管理人员的单位成本最高,为 840 元/人;招聘生产工人的单位成本最低,为 220 元/人.　　(3 分)
(2)招聘收益成本比=所有新员工为公司创造的总价值/招聘总成本(2 分)
=40050000/(24000+20400+6000)+(24600+26400+6000)+(22500+22300+8000)
=40050000/160200(2 分)
=250(2 分)
从以上计算可以看出,所有新员工为公司创造的价值是招聘总成本的 250 倍,说明本次招聘工作比较成功.(3 分)

计算题 4:（1）各种招聘渠道的招聘录用比率和实际录用人员的单位成本计算如下：
A 录用比＝录用人数/应聘人数，则校园招聘录用比＝100/250＝0.4
；员工推荐录用比＝30/50＝0.6；报刊广告录用比＝40/50＝0.08；网上招聘录用比 15/400＝0.08；网上招聘录用比＝15/400＝0.375；猎并没有公司录用比＝15/20＝0.75。五种招聘渠道的的录用比率分别为：0.4、0.6、0.08、0.0375、0.75

B、实际录用人员的单位＝该招聘渠道的总成本/实际录用人数，则校园招聘单位成本＝300000/100＝300；员工推荐单位成本＝1200000/30＝400（元）；报刊广告单位成本＝20000/40＝500（元）；网上招聘单位成本＝1500000/15＝1000（元）；猎头公司单位成本 450000/15＝30000（元）。五种招聘渠道的实际录用人员的单位成本分别为：3000 元、4000 元、5000 元、10000 元、3000 元

（2）选择招聘渠道时应考虑的问题主要有
①分析单位的招聘要求.
②分析招聘人员的特点.
③确定适合的招聘来源.按照招聘计划中岗位需求数量和资格要求,根据对成本收益的计算来选择一种效果最好的招聘来源,是内部还是外部,是学校还是社会等.
④选择适合的招聘方法.按照招聘计划中岗位需求数量和资格要求,根据对成本
收益的计算来选择一种效果最好的招聘方法,是发布广告还是上门招聘还是借助中介等.

（3） 如果选择猎头公司作为该岗位人员的招聘渠道，应注意的问题有：
①通过工作分析，明确待聘岗位的职责和任职资格要求。　　（2 分）
②选择猎头公司应对其资质进行考察。　　（2 分）
③约定双方的责任和义务。　　（2 分）
④挑选最好的猎头顾问。　　（2 分）

计算题 5：招聘总成本＝20000+10000+20000+2700+5000+3500+10000+5000＝76200（元）；　　（3 分）
总成本效用＝实际录用人数/招聘总成本＝（3+2+1）/76200 0.79（人/万元）；　　（4 分）
招募成本效用＝应聘人数/招募期间的费用=(100+90+80）/10000＝270（人/万元）；　　（4 分）
招聘完成比＝录用人数/计划招聘人数×100%＝（3+2+1）/（3+2+1）×100%＝100%；（3 分）
录用比＝录用人数/应聘人数×100%＝（3+2+1）/（100+90+80）×100% 2.2%；　　（3 分）
应聘比＝应聘人数/计划招聘人数×100%＝（100+90+80）/（3+2+1）×100%＝4500%。（3 分）

计算题 6:（1）建立矩阵　　（2 分）

13	8	12	21
16	21	9	15
5	6	7	7
21	19	13	12

（2）进行约减　　（2 分）

5	0	4	13
7	12	0	6
0	1	2	2

9	7	1	0

（3）画盖 0 线　（2 分）

~~5~~	~~0~~	~~4~~	~~13~~
~~7~~	~~12~~	~~0~~	~~6~~
~~0~~	~~1~~	~~2~~	~~2~~
~~9~~	~~7~~	~~1~~	~~0~~

（4）求最优解　（2 分）

5	0 √	4	13
7	12	0 √	6
0 √	1	2	2
9	7	1	0 √

因此，最佳配置方案应为：甲工人完成 C 任务；乙工人完成 A 任务；丙工人完成 B 任务；丁工人完成 D 任务。（4 分）

完成任务的最短总工时＝5＋8＋9＋12＝34(工时)　（3 分）

计算题 7：

（1）每个工作轮班从早上 6：00 延续到晚上 22：30。因此，其实际工作日长度为 16.5（工时）

（2）由于该中心实行“工作 1 天休息 2 天” 的工作轮班制度，则：

A. 值机柜台员工平均每年轮班工作工日数 = 365 ÷ 3 ≈ 121.67（工日/人年）

B. 值机柜台员工每个工作轮班工作工时数 = 16.5 – 1（轮班中吃饭休息工时）= 15.5（工时/工日）

则值机柜台员工平均每年轮班工作工时数 = 121.67 × 15.5 = 1885.885 ≈ 1886（工时/人年）

C. 由于国家法定的制度工时数 =（365 – 11 – 104）× 8 = 2000（工时/人年）

由此可知，该客服中心值机柜台员工全年工作轮班工作工时数，要比国家法定的制度工时标准还少 114 小时（2000 – 1886=114），说明新实行的工作轮班制度具有合法性。

计算题 8：见教材 P128 表 2-23.

湖南新东方 www.xdfpx.com