1 员工招聘活动的实施

2 员工招聘活动的评估

公式

3 人力资源的有效配置

匈牙利法



假如你司现急需聘一名秘书、一名业务部小组长，你会怎么做？

第一节　员工招聘活动的实施

第一单元 人员招募方法的选择

【知识要求】

一、内部招募的特点

二、外部招募的特点

三、实施内部招募与外部招募的原则

【能力要求】

一、选择招聘渠道的主要步骤

二、参加招聘会的主要程序

三、内部招募的主要方法

四、外部招募的主要方法

【注意事项】

内部招募

- 内部晋升
- 工作调换
- 工作轮换
- 人员重聘

考过N次

外部招募

招聘

我司现急需秘书一名，业务部小组长一名……

内部招募的特点 P69-70

优点

- 1、准确性高
- 2、适应较快
- 3、激励性强
- 4、**费用较低**

缺点

- 1、在培训上有时不经济
- 2、容易造成“近亲繁殖”
- 3、有可能出现群带关系的不良现象
- 4、有可能把人提拔到他所不能胜任的职位
- 5、可能在组织中造成矛盾，产生不利影响

外部招募的特点

P71-72

优点

- 1、带来新思想新方法
- 2、有利招聘一流人才
- 3、树立形象的作用

内部：近亲繁殖

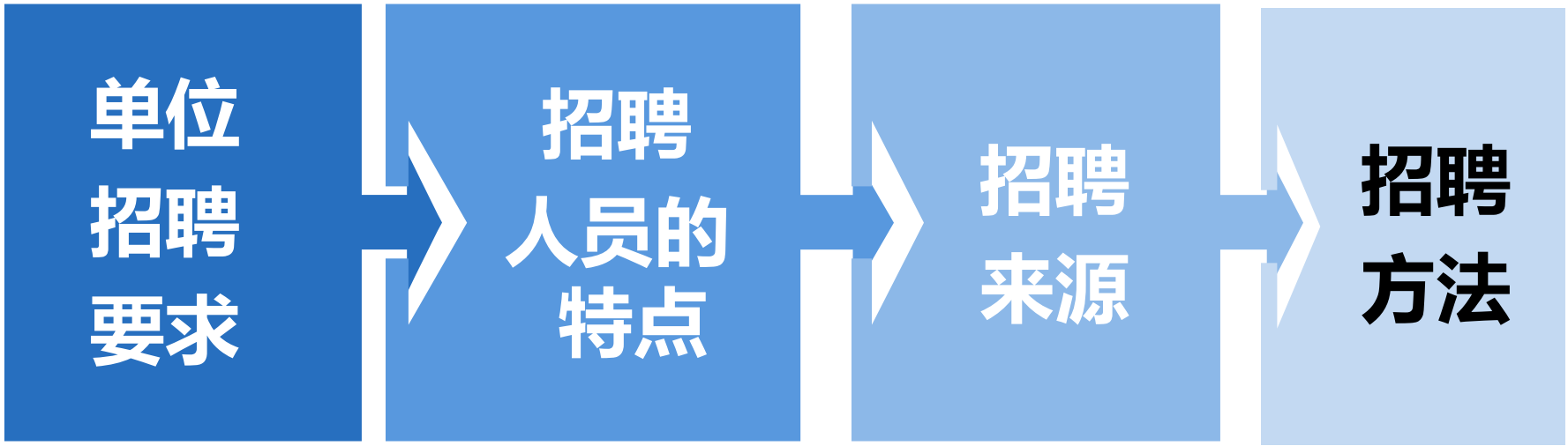
缺点

- 1、筛选难度大、时间长
- 2、进入角色慢
- 3、招募成本大
- 4、决策风险大
- 5、影响内部员工的积极性

内外部招募的原则 P72

1. 高级管理人才的选拔应遵循内部优先原则
2. 外部环境剧烈变化时，组织必须采取内外结合的人才选拔方式
3. 处于成长期的组织，应当广开外部渠道

能力要求：选择招聘渠道的主要步骤 P72



参加招聘会的主要程序【简单题真题】 P73

1. 准备展位
2. 准备资料和设备
3. 招聘人员的准备
4. 与协作方沟通联系
5. 招聘会的宣传工作
6. 招聘会后的工作

内部招募的主要方法 P73

推荐法

- 可用于内、外部招募
- 常见：主管推荐
- 优点：推荐人对单位和被推荐者较了解，**成功率较大**
- 缺点：比较主观

布告法

- 公平、透明
- 优点：**员工广泛了解信息；**使员工脱离不满意的环境；防止员工流失
- 缺点：费时，岗位空缺久；员工易盲目调动

非管理层/普通员工的招聘

档案法

- “档案”是建立在新的人力资源管理思想指导下的**人员信息系统**
- 前提：企业与员工达成了一致意见

外部招募的主要方法　　P75—77

1. 熟人推荐
2. 发布广告
3. 校园招聘
4. 网络招聘
5. 借助中介

工作经验<3年的员工约50%是校园招聘得到的

- 应届毕业生
- 暑期工

- 人才交流中心　人才资料库
- 招聘洽谈会　直接交流
- 猎头公司　高素质人才

【能力要求】附：校园招聘记录表

姓名		性别		地点		时间	
学校				专业		学位	
考察因素						评分	
仪表言谈	外表、衣着、言谈举止、语调、调气					1 2 3 4 5	
态度	向上、合作、活跃					1 2 3 4 5	
沟通技巧	诚恳、机智、说服力、印象深刻					1 2 3 4 5	
智力	洞察力、创造力、相象力、推理能力					1 2 3 4 5	
执行能力	从容不迫、有条不紊、表现突出					1 2 3 4 5	
领导能力	自信、负责、讲求效果、把握分寸					1 2 3 4 5	
独立性	独立思考、情感成熟、影响他人					1 2 3 4 5	
教育	所学课程与工作的配合度					1 2 3 4 5	
家庭背景	家庭环境对工作的积极意义					1 2 3 4 5	
总评得分							
考官签字						日期	

注意事项：采用校园上门招聘方式应注意的问题 P77

1. 了解大学生就业政策、规定
2. 部分大学生有脚踏几条船的现象
3. 大学生对工作有不切实际的估计，注意职业指导
4. 对大学生感兴趣的问题应有所准备

注意事项：采用招聘洽谈会方式应关注的问题 P78

变

1 了解招聘会的档次

档次与我方相差太大
则不必参加

2 了解招聘会面对的对象

是否有我们需要的人才？

3 注意招聘会的组织者

组织者决定
招聘会影响力

4 注意招聘会的信息宣传

30~40秒

考过N次

外部招募的不足主要体现在（ABCDE ）。

（A）进入角色慢

（B）筛选难度大且时间长

（C）招聘成本高

（D）影响内部员工的积极性

（E）决策风险大

（　　D　　）不是内部招募法的优点。

(A)激励性强　(B)适应较快

(C)准确性高　(D)费用较高

内部招募的不足主要体现在（ ABCDE ）。

（A）可能在组织中造成矛盾

（B）容易造成“近亲繁殖”

（C）有可能出现群带关系

（D）培训不经济

（E）职位不能胜任

（ A ）能够给员工提供发展的机会，强化员工为组织工作的动机。

A内部招聘　B社会招聘　C校园招聘　D定期招聘

以下哪些属于网络招聘的优点？（ ABCD ）

A、成本较低、方便快捷

B、选择的余地大，涉及的范围广

C、不受地点和时间的限制

D、使应聘者重要资料的存贮、分类、处理和检索更加便捷化和规范化。

E、最适合于用来招聘应届毕业生和暑期工

下列关于熟人推荐描述正确的是(ABCD)

(A)长处是对候选人的了解比较准确

(B)问题在于可能在组织中形成裙带关系

(C)候选人一旦被录用，顾及介绍人的关系，工作也会更加努力

(D)适用范围比较广，既适用于一般人员，也适用于专业人才招募

(E)有些公司还专门设立推荐人才奖，熟人推荐招募成本比较高

以下属于采用校园上门招聘方式应注意的问题有哪些？（　ABCD　）

A、了解大学生就业政策、规定

B、部分大学生有脚踏几条船的现象

C、大学生对工作有不切实际的估计，注意职业指导

D、对大学生感兴趣的问题应有所准备

通过测试应聘者基础知识和素质能力的差异，判断其对岗位适应性的招聘筛选的方式是（ B ）

A面试 B笔试 C调查 D档案

外部招聘的主要方法不包括（ C ）

A招聘洽谈会 B人才交流会 C布告法 D猎头公司

对于高级人才和尖端人才，比较适合的招聘渠道是（ B ）

(A)人才交流中心 (B)猎头公司

(C)校园招聘广告 (D)网络招聘

网络招聘的优点包括（ ABCD ）。

(A)成本较低 (B)选择余地大,涉及范围广

(C)方便快捷 (D)不受地点和时间的限制 (E)成功率高

猎头服务的最大特点是？

推荐的人才素质高

2007年11月综合分析题

TS 集团公司在刚起步时．曾在报纸上公开向社会招聘高级技术管理人才，在一周内就有 200 余名专业技术人员前来报名．自荐担任 Ts 集团的经理、部门主管、总工程师等。

公司专门从某大学聘请了人资方面的专家组成招聘团．并由总裁亲自参加．随后，招聘团对应聘者进行了笔试、面试等，挑选出一批优秀的人才．这次向社会公开招聘人才的尝试给 TS 集团带来了新的生机和活力．使其迅速发展为当地知名的公司。

随着知名度的提高．该公司开始从组织内部寻找人才．

决策层认为：寻找人才是非常困难的．但是组织内部机构健全．管理上了轨道．大家懂得做事．单位主管有了知人之明．有了伯乐，人才自然会被挖掘出来．所以每当人员缺少的时候，该公司并不是立即对外招聘，而是先看公司内部的其它部门有没有合适的人员可调任．如果有．先内部解决．各部门间可互通有无．只要是本部门需要的人才，双方部门领导同意就可以向人力资源部提出调动申请．

请回答：

外部招募有何优点？

结合本案例

(1)在起步阶段．TS 集团公司为什么采用外部招募的方式?(6 分)

(2)随着企业的知名度越来越高．TS 集团为什么优先从组织内部寻找人才?(14 分)

为什么不再优先外部招募？内部招募有何优点？

（1）在起步阶段，TS集团采用外部招募的原因

P71：

①在起步阶段，TS内部人才匮乏，只能采用外部招募。且外部招募带来新思想、新活力。（2分）

②外部招募来源广，选择余地大，有利于招聘一流人才，同时也节省了内部培训费用。（2分）

③外部招募也是一种很有效的交流方式，TS集团公司可

以借此机会宣传本企业，在员工、客户和其他外界人士中树立良好的企业形象。（2分）

（2）随着企业的知名度越来越高，TS集团开始从组织内部寻找人才的原因：

随着公司的发展，由于公司内部人才充实，有条件从内部招募人才。况且，**外部招募存在着以下不足：**

①筛选难度大，时间长；　（2分）

②招募成本高，决策风险大；（2分）

③新员工进入角色慢，影响内部员工积极性。（2分）

公司采用内部招募方法具有以下优点：

①内部招聘的准确性高；　（2分）

②内部招聘的员工适应快；　（2分）

③内部招聘的激励性强；　（2分）

④内部招聘费用较低。（2分）

第二单元 对应聘者进行初步筛选

【知识要求】

一、笔试的适用范围

二、笔试的特点

【能力要求】

一、筛选简历的方法

二、筛选申请表的方法

三、笔试方法的应用

笔试的特点 P79

重

优点

- 一次性提出上百道试题
- 对大规模应聘同时进行筛选
- 应聘者心理压力小
- 比较客观
- 易于保存成绩

缺点

- 无法全面考察工作态度、品德修养、企业管理能力、口头表达能力、操作能力
- 需要其他方式补充

应聘者的初次竞争

筛选简历的方法 P79

1. 分析简历结构 — 反应应聘者组织能力、沟通能力
2. 审察简历的客观内容 — 个人信息、受教育经历、工作经历、个人成绩
3. 判断是否符合岗位技术或经验要求 — 含糊字眼
4. 审查简历中的逻辑性 — 要求：一年以上的管理经验！简历：与管理岗位多年的接触经验……
5. 对简历的整体印象

【能力要求】筛选申请表的方法 （3方面）

(一)判断应聘者的态度(主要看填写的完整程度和字迹)

(二)关注与职业相关的问题(以前工作经历和应聘岗位之间的联系)

(三)注明可疑之处：高职低就、高薪低就

提高笔试的有效性应注意 P81

1 **命题是否恰当**

- 考核应聘者文化程度
- 体现岗位的工作特点和特殊要求

2 **确定评阅计分规则**

分值与重要程度、难度成比例

3 **阅卷及成绩复核**

客观、公正、不徇私

第三单元　面试的组织与实施

【知识要求】

一、面试的概念

二、面试的内容

三、面试的目标

【能力要求】

一、面试的基本程序

二、面试环境的布置

三、面试的方法

四、面试问题的设计

五、面试提问的技巧

【注意事项】

内涵：

面试是用人单位常用的、也是必不可少的一种人事测评手段，是测查和评价人员能力素质的一种考试活动。具体地说，面试是一种经过组织者精心设计，在特定时间和地点场景下，以面试官对应聘者的面对面交谈、观察、信息交流为主要手段，由表及里测评应聘者的知识水平、能力、经验等有关素质的一种考试活动。

面试的内涵 P81

根据应聘者对**所提问题的回答情况**，考查其相关**知识**的掌握程度，以及**判断、分析**问题的能力;根据应聘者在**面试过程中的行为表现**，观察其衣着外貌、风度气质，以及现场的应变能力，判断应聘者**是否符合应聘岗位的标准和要求**。

内容：

通过各种形式的交谈与观察，了解应聘者的**知识水平、外貌风度、工作经验、求职动机、表达能力、反应能力、个人修养、逻辑思维等。**

三、面试的目标

(一)面试考官的目标：

1、创造一个融洽的会谈气氛，使应聘者能够正常发挥其实际水平。

2、让应聘者更加清楚的了解应聘单位的现状、应聘岗位的信息和相应的人力资源政策。

3、了解应聘者的专业知识、岗位技能和非智力素质。

4、决定应聘者是否通过本次面试。

(二)应聘者的目标

1、创造一个融洽的会谈气氛，尽量展现出自己的实际水平。

2、有充分的时间向面试考官说明自己具备的条件。

3、希望被理解、被尊重，得到公平对待。

4、充分的了解自己关心的问题。

5、决定是否来该单位工作等。

面试考官和应聘者之间是双向选择的关系。

围绕面试目标应进行的必要说明：

1、面试开始，主考官应该向面试者做下简要说明，有利于应聘者了解面试的目的和程序。

2、对面试进行文字记录或录音应事先做必要的解释。

3、必须考虑面试速度问题。

【能力要求】面试的基本程序 P83-84

(一)面试前的准备阶段：本阶段包括确定面试的目的，科学的设计面试问题，选择合适的面试类型，确定面试的时间地点等。面试官要事先确定需要面试的事项和范围，写出提纲。面试前要详细了解应聘者的资料，发现应聘者的个性、社会背景以及工作态度，是否具有发展的潜力。

(二)面试开始阶段：从工作经历、文化程度等应聘者能够预料到的问题开始发问，然后过渡到其它问题，消除应聘者的紧张程序。

(三)正式面试阶段：采用灵活的提问和多样化的形式，交流信息，进一步观察和了解应聘者。所提问题可以根据简历或应聘申请表中发现的疑点，先易后难逐一提出。

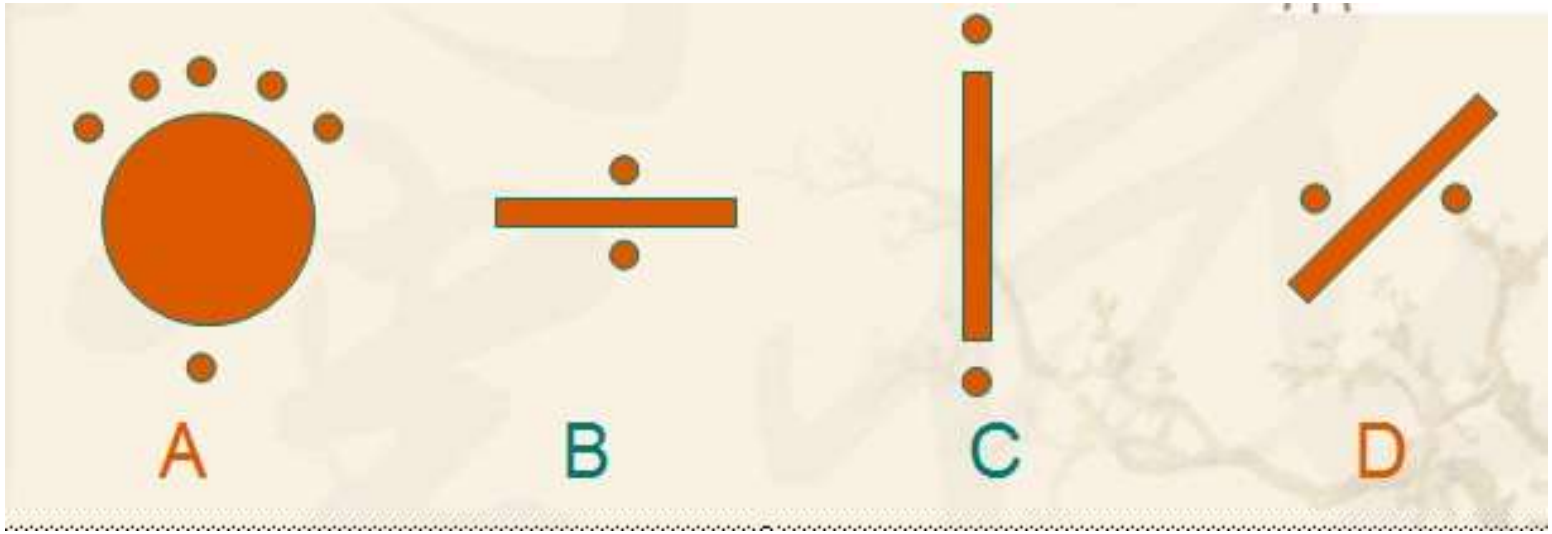
(四)结束面试阶段：给应聘者一个机会提问、不必急于下结论、整理好面试记录表

(五)面试评价阶段：

评语式评估：对应聘者的不同侧面进行深入的评价，反映出每个应聘者的特征，但是应聘者不能做横向比较。

评分式评估：对每个应聘者相同的方面进行比较，但是不能反应每个应聘者的特征。

【能力要求】面试环境的布置 P84-85



【能力要求】面试的方法 P85

(一)初步面试和诊断面试(从面试所达到的效果分)

初步面试：在此这过程中应聘者对其书面材料进行补充，组织对其求职动机进行了解，并向其介绍组织情况，解释岗位招募的原因和要求。

诊断面试：是对初步面试筛选的合格的应聘者进行实际能力和潜力的测试。目的是双方补充深层次的信息。由用人部门负责，人力资源部门参与。

【能力要求】面试的方法 P87

(二)结构化面试和非结构化面试(面试的结构化程度分)

1、结构化面试：面试开始前有一个固定的框架或问题清单，面试官根据框架控制整个面试的进行，按照设计好的问题和有关细节注意发问，严格按照这个框架对每个应聘者分别做相同的提问。

优点：应聘者均按同一标准进行，可以提供结构和形式相同的信息，便于分析比较，减少主观性，同时有利于提高面试的效率，对面试官的要求较低。

缺点：谈话方式过于程式化，难以随机应变，所收集的信息和范围收到限制。

2、非结构化面试：漫谈式的，没有固定的模式，面试者只需掌握组织和岗位的基本情况即可。目的是给应聘者充分发挥能力和潜力的机会。需要面试官要有丰富的知识和经验，掌握灵活的谈话技巧。需要面试者要有很好的理解能力和应变能力。

优点：灵活自由，问题可因人而异，可得到较深入的信息。

缺点：缺乏统一的标准，易带来偏差。

面试提问的技巧 P87-88

1、开放式提问：(有限开发式，无限开放式 自由)自由发表意见和看法 ，一般在面试开始的时候运用。

2、封闭式提问：(回答“是”或“否” 对某一问题作出明确回答，更加深入直接)

3、清单式提问：鼓励应聘者在众多选项中进行有限选择，以检查应聘者的判断、分析、决策能力。多选题。

4、假设式提问：鼓励应聘者从不同角度思考问题，发挥应聘者的想象能力，以探求应聘者的态度和观点。如果你处于....你会怎样?

5、重复试提问："你是说.... " 检索获得信息的准确性。

6、确认试提问：鼓励应聘者继续与面试官交流，表达出对信息的关心和理解。如“我明白你的意思! 这种想法很好”

7、举例试提问：这是面试的核心技巧，又称行为描述提问。针对过去工作行为中特定的例子加以询问。

注意事项 P89

1、尽量避免提出引导性问题

2、有意提一些相互矛盾的问题 ，引导应聘者作出可能矛盾的回答，来判断应聘者是否在面试中隐瞒了真实的情况。

3、了解应聘者的求职动机。

4、所提问题直截明了，语言简练，有疑问麻烦提出，并且做好记录。

5、面试中还要注意应聘者的非语言行为。

补充：面试时主要问题类型(基本信息、求职动机、素质能力判断、工作经验、待遇要求)

校园招聘主要问题类型(基本信息、了解潜力，素质方面、职业意向-职业倾向-职业规划、求职动机等)

在面试过程中，面试考官根据应聘者的反应考察其（ ABCD ）。

（A）相关知识的掌握程度

（B）判断、分析问题的能力

（C）衣着外貌、风度气质

（D）应聘者现场的应变能力

面试考官和应聘者双方面试目标的区别是（ ABC ）

（A）双方面试目的并不完全相同

（B）双方之间是双向选择的关系

（C） 面试考官始终处于主导地位

（D）应聘者始终处于主导地位

（E）双方需要创造融洽的气氛

在面试过程中，考官应该做到(　BCDE　　)．

(A)让应聘者充分理解和尊重自己

(B)创造一个融洽的会谈气氛

(C)让应聘者了解应聘单位的情况

(D)了解应聘者的知识和技能

(E)决定应聘者是否通过本次面试

你的同事当众批评你的时候，你怎么办？这属于（　D　　）提问技巧

A 开放式　　B 封闭式　　C 清单式　　D 假设式

第四单元　人员选拔的其他方法

【知识要求】

一、人格测试

二、兴趣测试

三、能力测试

四、情境模拟测试

【能力要求】

一、情境模拟测试方法

【注意事项】

【知识要求】心理测试 P89

概念：指在控制的情景下，向应试者提供一组标准化的刺激，以所引起的反应作为代表行为的样本，从而对其个人的行为作出评价的方法。

类型：

1、人格测试

2、兴趣测试

3、能力测试

4、情景模拟测试

心理测试的类型 P90

1、人格测试：目的是为了了解应试者的人格特质。人格是由多种人格特质组成。大致包括：体格和生理特质、气质、能力、动机、价值观和社会态度等。一般人格分为16种特质。卡特尔人格特质理论 16PF

2、兴趣测试：职业兴趣是揭示了人们想干什么和能干什么，从中发现应聘者最感兴趣并从中得到最大满足的工作是什么。人们的职业兴趣一般分为六种：现实型、智慧型、常规型、企业型、社交型和艺术型。霍兰德职业兴趣理论

3、能力测试：用于测定从事某项特殊工作所具备的某种潜在能力的一种心理测试。可预测某人在某种职业领域中成功和适应的可能性，判断哪项工作适合他。体现在：什么样的职业适合某人;为胜任某岗位，什么样的人最适合。分：普通能力倾向测试、特殊职业能力测试、心理运动机能测试（心理运动能力、身体能力）

4、情境模拟

概念：是根据被试者可能担任的岗位，编制一套与该岗位实际情况相似的测试题目，将被试者安排在**模拟的、逼真的工作环境**中，要求被试者处理可能出现的各种问题，用多种方法测试其心理素质、实际工作能力、潜在能力等综合素质。

特点：

1)、较容易通过观察应聘者的行为过程和行为效果来鉴别应聘者的工作能力、人际交往能力、语言表达能力等，比较适合在**招聘服务人员、事务性工作人员、管理人员、销售人员时使用。**

2)、测试方法设计复杂，且费时耗资，目前在招聘**中高层管理人员时使用较多。**

3)、重点测试在那些**书面测试中无法准确测试的能力项目**(领导能力、交际能力、沟通能力、合作能力、观察能力、理解能力、解决问题能力、创造能力、语言表达能力、决策能力等实际能力)。主要针对明显的行为、实际的操作以及工作效率进行测试。

情境模拟分类：

1、语言表达能力测试：侧重考察语言表达能力。演讲能力测试、介绍能力测试、说服能力测试、沟通能力测试等

2、组织能力测试：侧重于考察协调能力。会议主持能力测试、部门利益协调能力测试、团队组建能力测试等。

3、事务处理能力测试：侧重于考察事务处理能力。公文处理能力测试、冲突处理能力测试、行政工作处理能力测试等。

情境模拟优点：

1、可从多角度全面观察、分析、判断、评价应聘者，企业有可能选到最佳人选。

2、由于被试者被置于未来可能任职的模拟工作情境中，这样选拔出来的人员只需经过针对性的简短培训即可上岗，或直接上岗，为企业节省了大量的培训费用。

【能力要求】情景模拟的方法 （3种）P92

（一）公文处理模拟法：又叫文件筐测试，是一种多年实践经验的、一种有效的管理人员的测评方法。是评价中心中最常用和最核心的技术之一。

步骤如下：

1、测试开始时，首先发给每人被测评者一套文件汇编，包括：报告、请示、备忘录、指示、批复、函电、传真以及电话记录等经常出现在管理人员办公桌上的文件。

2、然后向应试者介绍有关的背景材料，然后告诉应聘者，他现在就是这个岗位上的任职者，在规定的时间内负责全权处理文件筐里的所有公文材料。并且还要以书面或口头的方式解释说明这样处理的原则和理由。

3、最后，将处理结果交给测评组，按既定的考评维度与标准进行考评。通常就某一维度逐一定量式的给与评分。

常见的考评维度有：个人信心、企业领导能力、计划安排能力、书面表达能力、分析决策能力、敢担风险倾向和信息敏感性

考评重点：岗位胜任能力和远程发展的潜质

公文筐测试法的注意事项：

1、为保证的测试有效性，文件的编写要逼真、准确，应以单位的存档资料以及现场调查收集的信息素材中提炼加工。

2、依次编写的文件的处理难度和重要性要各不相同。

3、文件中要有足够的信息才能作出合理决策。一般要附有该企业的单位结构系统图、有关人员名单和当月的日历立等。

（二）无领导小组讨论法

无领导小组讨论是评价中心技术中经常使用的一种测评技术，是对一组人同时进行测试的方法。其采用情景模拟的方式对考生进行集体的面试。它将讨论小组(一般是6-9人)，不给考生指定特别的角色，也不布置议题和议程。

只是发给一组考生一个与工作相关的简短案例，即介绍一种管理情境，其中隐含着一个或数个待决策和处理的问题，让考生们进行一定时间(一般是1小时左右)的讨论。

最后评分者根据每个考生在这次讨论中的表现及所起的作用，按既定的维度予以评分。

目的是检测考生的主动性、宣传鼓励和说服力、口头沟通表达能力、企业管理能力、组织协调能力、辩论能力、创新能力、心理承受能力情绪稳定性、处理人际关系的技巧、非言语沟通能力(如面部表情、身体姿势、语调、语速和手势等)等各个方面的能力和素质。

（三）角色扮演法

是一种主要用来测评被测者人际关系处理能力的情景模拟测试法。它要求被测试者扮演一个特定的管理角色来处理日常管理问题，借此可以了解被测试者的心理素质和签在能力。主考官设置一些列管理背景中尖锐的冲突和矛盾，要求被测试者扮演某一角色并进入情境，去处理各种问题和矛盾。

注意事项：

1、要注意对应试者的隐私加以保护。

2、要有严格的程序。

3、心理测试的结果不能作为唯一的评定依据。

能力测试的内容主要包括（　　ADE　　）

（A）普通能力倾向测试

（B）健康状况测试

（C）特殊职业能力测试

（D）道德水平测试

（E）心理运动机能测试

根据测试内容的不同，情境模拟测试可分为（　ABE　）

（A）语言表达能力测试

（B）组织能力测试

（C）心理运动机能测试

（D）学历水平测试

（E）事务处理能力测试

2008年5月简答题

如何运用无领导小组讨论进行人员选聘？（10分）

（1）无领导小组讨论法是对一组人同时进行测试的方法。（1分）
（2）讨论小组一般由4至6人组成。（2分）
（3）不指定谁充当主持讨论的组长，也不布置议题与议程。（1分）
（4）在小组讨论的过程中，测评者不出面干预。（2分）
（5）测评过程中观察者给每一个参试者评分。（1分）
（6）评分的维度通常是主动性、沟通能力、人际协调能力、自信、心理承受力等。（1分）
（7）要考察的素质和能力可以通过被测者在讨论中所扮演的角色（如主动发起者、指挥者、鼓动者、协调者等）的行为来表现的。（2分）

第五单元　员工录用决策

【能力要求】

一、多重淘汰式

二、补偿式

三、结合式

【注意事项】

【能力要求】人员录用的决策模式 P94-95

1、多重淘汰式：每种测试方法都是淘汰性的

2、补偿式：不同测试的成绩可以互为补充，最后根据应聘者在所有测试中的总成绩作出录用决策。

3、结合式：有些测试是淘汰的，有些测试是互为补偿的。

注意事项：

1、尽量全面衡量。

2、减少作出录用决策的人员。

3、不能求全责备。

人员录用的主要策略中，应用补偿式方法选择录用谁 ，关键要看不同项目的(B　)。

(A)综合分数　　(B)权重系数
(C)平均分数　　(D)稳定系数

网络招聘的优点不包括(D　)。

(A) 成本较低，方便快捷
(B) 不受地点和时间的限制
(C) 使应聘者资料的存贮、检索更加规范化
(D) 成本较高，无效简历量大

笔试不能全面考察应聘者的(　C　)。

(A)一般知识和能力　　(B)专业知识和能力

(C)工作态度　　(D)管理知识

经常用于非管理人员招聘的员工招募方法是(　　B　　)。

(A)推荐法　(B)布告法　(C)档案法　(D)任命法

在招聘的笔试完成后，阅卷人在阅卷和成绩复核时，关键要(　　C　　)。

(A)客观、合理、不徇私　(B)主观、合理、不徇私

(C)客观、公正、不徇私　(D)主观、公正、不徇私

（　　A　　）鼓励应聘者继续与面试考官交流，表达出对信息的关心和理解

（A）确认式提问　（B）封闭式提问

（C）重复式提问　（D）假设式提问

如果能够断定在简历中有（　A　）存在，就可以直接将这类应聘者淘汰掉。

(A)虚假成分　　(B)频繁离职情况

(C)高职低就　　(D)离职原因不明

公文筐测试中，第一步骤是发给每个被测评者一套文件汇编，由（　　C　　）份文件组成，让被测评者真刀真枪地处理每一件事。

(A)5 - 15　　(B)10 - 20　　(C)15 - 25　　(D)20左右

无领导小组讨论法是对一组人同时进行测试的方法，讨论小组一般由（　B　）人组成。

(A) 3 - 6　　（B）4 - 6　　(C) 5 - 8　　(D)6 - 8

筛选简历的方法中，审察简历的客观内容主要分为(　ABCD　)。

(A)个人信息　　(B)受教育经历

(C)工作经历　　(D)个人成绩

(E)性格特点

下列属于情境模拟测试优点的是(　ABE　)。

(A)通过这种测试选拔出来的人员往往可直接上岗

(B)或者只需经过有针对性的简短培训即可上岗

(C)设计复杂，招聘中高层管理人员时使用较多

(D)与笔试、面试有所不同

(E)为企业节省大量的培训费用

第二节　员工招聘活动的评估

第一单元 招聘评估指标的统计分析

【知识要求】

一、招聘成本及其相关概念

二、招聘成本效益评估

三、人员招聘数量与质量评估

【能力要求】

一、成本效益评估

二、人员录用数量评估

1 成本效益评估

2 数量与质量评估

3 信度与效度评估

考公式

信度有哪几类、效度有哪几类

招聘成本　　P96

选拔前 → 招募成本 → 广告费、场地费、招募人员差旅费

选拔中 → 选拔成本 → 测试费、专家费

选拔后 → 录用成本 → 手续费、旅途补偿

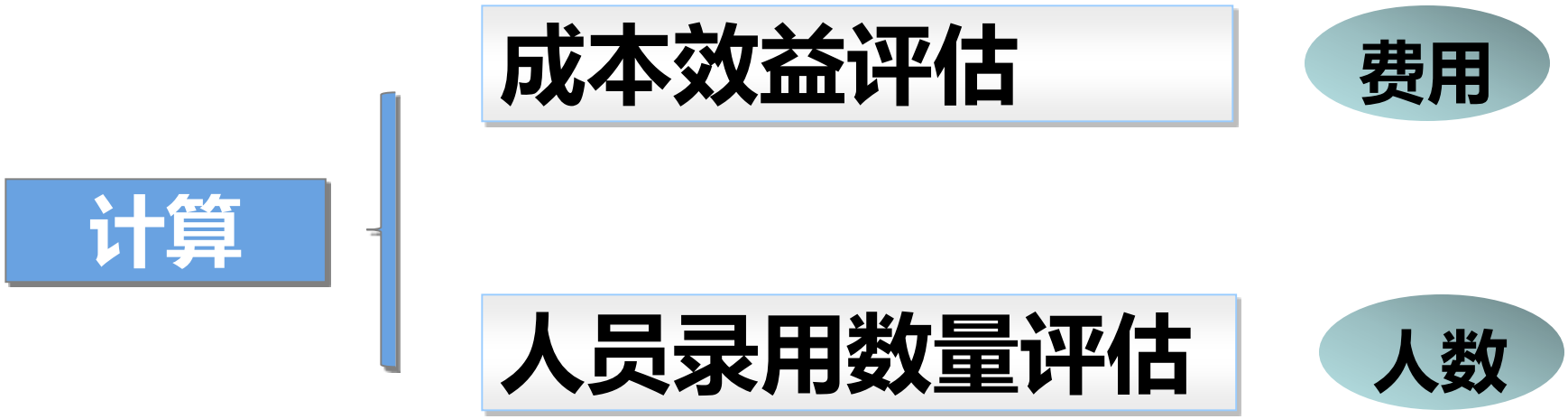
选拔后 → 安置成本 → 安家费

选拔后问题 → 离职成本 → 直接成本

选拔后问题 → 离职成本 → 间接成本

选拔后问题 → 重置成本

【能力要求 】P97



成本效益评估 P97

总成本效益= 录用人数 /招聘总成本

招募成本效益=应聘人数/招募期间的费用

选拔成本效益=被选中人数/选拔期间的费用

录用成本效益=正式录用人数/录用期间的费用

经济评价指标

招聘收益成本比

=所有新员工为组织创造的价值/录用期间费用

人员录用数量评估 P97

案例：P98表2-2

Q：万里挑一，录用比越低便一定说明选中的人才素质越高吗？

录用比=（录用人数/应聘人数）*100%

招聘完成比=（录用人数/计划招聘人数）*100%

应聘比=（应聘人数/计划招聘人数）*100%

人员录用质量评估：

1、录用合格比=（已录用胜任岗位人数/实际录用总人数）*100%（反映人员招聘有效性、准确性）

2、录用基础比=（原有人员胜任岗位人数/原有人员总数）*100%

用1减2的差来反映了本次招聘的有效性是否高于以前

（　D　）评估是鉴定招聘效率的一个重要指标。

A 招聘预算　　B 招聘管理成本　　C 招聘费用　　D 招聘成本效益

招募成本效用的计算公式为（　B　）

A、招募成本效用=录用人数/招募总成本

B、招募成本效用=应聘人数/招募期间的费用

C、招募成本费用=被选中人数/选拔期间的费用

D、招募成本费用=正式录用的人数/录用期间

在招聘评估中，应聘比等于应聘人数与（　B　）之比。

（A）录用人数　（B）计划招聘人数　（C）选中人数　（D）选拔录用人数

人员录用效益的计算公式为（　D　）

（A）人员录用效用=录用人数/招聘总成本

（B 人员录用效用=应聘人数/招募期间的费用

（C）人员录用效用=被选中人数/选拔期间的费用

（D）人员录用效用=正式录用的人数/录用期间费用

（　B　）大于等100%时，说明在数量上完成或超额完成了招聘任务。　P97

(A)录用比　　(B)招聘完成比

(C)应聘比　　(D)总成本效用

招聘完成比=（录用人数/计划招聘人数）*100%

某公司进行招聘活动，准备招聘副总经理1人，生产部经理1人，销售部经理1人；副总经理应聘者38人，参加招聘测试25人，送企业候选3人，录用0；生产部经理应聘者19人，参加招聘测试14人，送企业候选3人，录用1人；销售部经理应聘者35人，参加招聘测试29人，送企业候选3人，录用1人。招聘经费：广告费20000元，招聘测试费15000元，体格检查费2000元，应聘者纪念品1000元，招待费3000元，杂费3500元，录用人员家属安置费5000元。**求：总成本效益、招聘录用比、招聘完成比、应聘比**

招聘总成本

20000+15000+2000+1000+3000+35000+5000=49500(元)

应聘人数=38+19+35=92(人)

总成本效用=实际录用人数/招聘总成本

=2/49500≈0.4(人/万元)

招聘录用比=录用人数/应聘人数=2/92≈2.2%

招聘完成比=录用人数/计划招聘人数=2/3≈66.7%

应聘比=应聘人数/计划招聘人数=92/3≈3066.7%

第二单元 招聘活动过程的评估

【知识要求】

一、招聘活动过程评估的相关概念

【能力要求】

一、招募环节的评估

二、甄选环节的评估

三、录用环节的评估

【知识要求】招聘活动过程评估相关概念 P98-99

信度：

指测试结果的可靠性或一致性，分为稳定系数、等值系数、内在一致性系数。

稳定系数：指用同一种方法对一组应聘者在两个不同时间进行测试的结果的一致性。

等值系数：指对同一应聘者使用两种对等的、内容相当的测试其结果之间的一致性。

内在一致性系数：指把同一（组）应聘者进行的同一测试分为若干部分加以考察，各部分所得结果之间的一致性。

效度：

指实际测到应聘者的有关特征与想要测的特征的符合程度。分为预测效度、内容效度、同测效度。

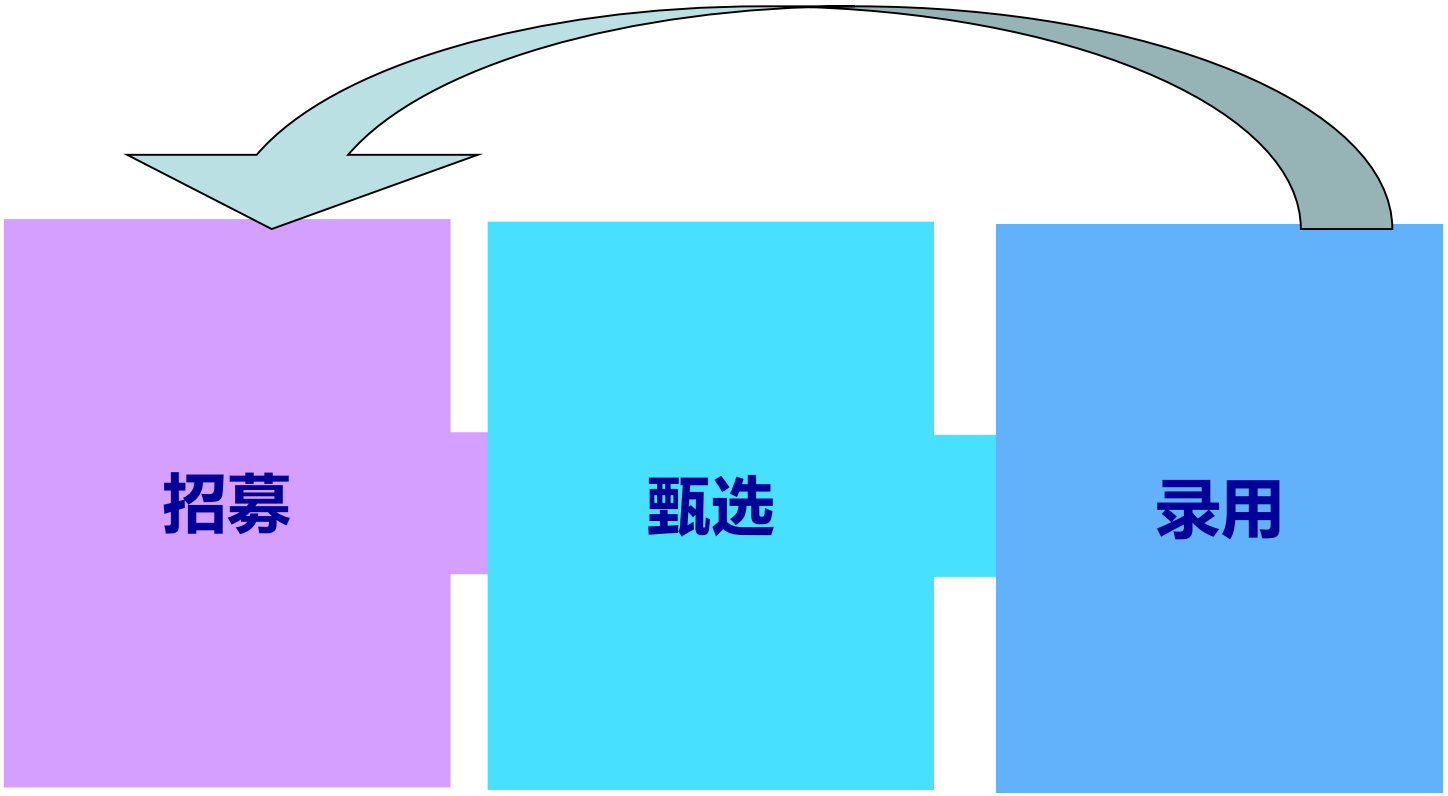
预测效度：指测试能预测未来行为有效性的程度。

内容效度：指测试方法能真正测定出想要测定的内容程度。

同测效度：是对现在员工实施某种测试，然后将测试结果与员工的实际工作绩效考核得分进行比较。若两者的相关系数很大，说明此测试效度很高。

公平程度：该指标反映的是**测评题目**对所有的被测者是否具有**相同的难度**。

【能力要求】招聘过程三个基本环节：



【能力要求】招募环节的评估 P100

招聘环节评估主要是对招聘广告、招聘申请表、招聘渠道的吸引力评估。

（一）招募渠道的吸引力：

包括所吸引的有效候选人数量，如：网络点击率、申请人数量、符合要求的应征者数量、有效电话咨询的数量等。

（二）招募渠道有效性的评估：

招募渠道收益成本比=某招募渠道吸引的人数/为其付出的总费用x100%

【能力要求】甄选环节的评估 P101

甄选环节评估主要是对各种甄选方法的信度与效度的评估。企业最常用的甄选方法有面试、无领导小组讨论。

效度，指招聘的有效性，即用人单位对应聘者真正测到的品质、特点与其想要测的品质、特点的符合程度。

（一）面试方法的评估：

1、提问的有效性

2、面试官是否做到有意识的避免各种心理偏差的出现（第一印象、晕轮效应、刻板印象、与我相似）

3、面试官在面试过程中对技巧使用情况的评价 P101 表2-5

（二）无领导小组讨论的评估

1、讨论题目的有效性。主要看该题目是否有争辩的余地，是否可以看出被试的决策过程、决策思路。

2、对考官表现的综合评价。P102 表2-6

【能力要求】录用环节评估的具体内容 P103-104

1、录用员工的质量（业绩、出勤率等）

2、职位填补的及时性

3、用人单位或部门对招聘工作的满意度

4、新员工对所在岗位的满意度

对应聘者的调查：

1、招聘工作的有效性（企业招聘信息的发布、招聘活动的组织是否科学。）

2、选拔程序的合理性（各考核、测验项目的组合和前后施测顺序是否合理。）

效度评估中的效度主要有哪几中(　ABD　)。

(A)预测效度　(B)内容效度

(C)信度效度　(D)同测效度

(E)内部一致性

(　A　)是指岗位测评结果的前后一致性程度。

(A)信度　　(B)效度

(C)准度　　(D)精度

第三节　人力资源的有效配置

第一单元 人力资源的空间配置

【知识要求】

一、人力资源配置的基本概念

二、人力资源配置的基本原理

三、企业劳动分工

四、企业劳动协作

五、工作地组织

【能力要求】

一、改进过细劳动分工的方法

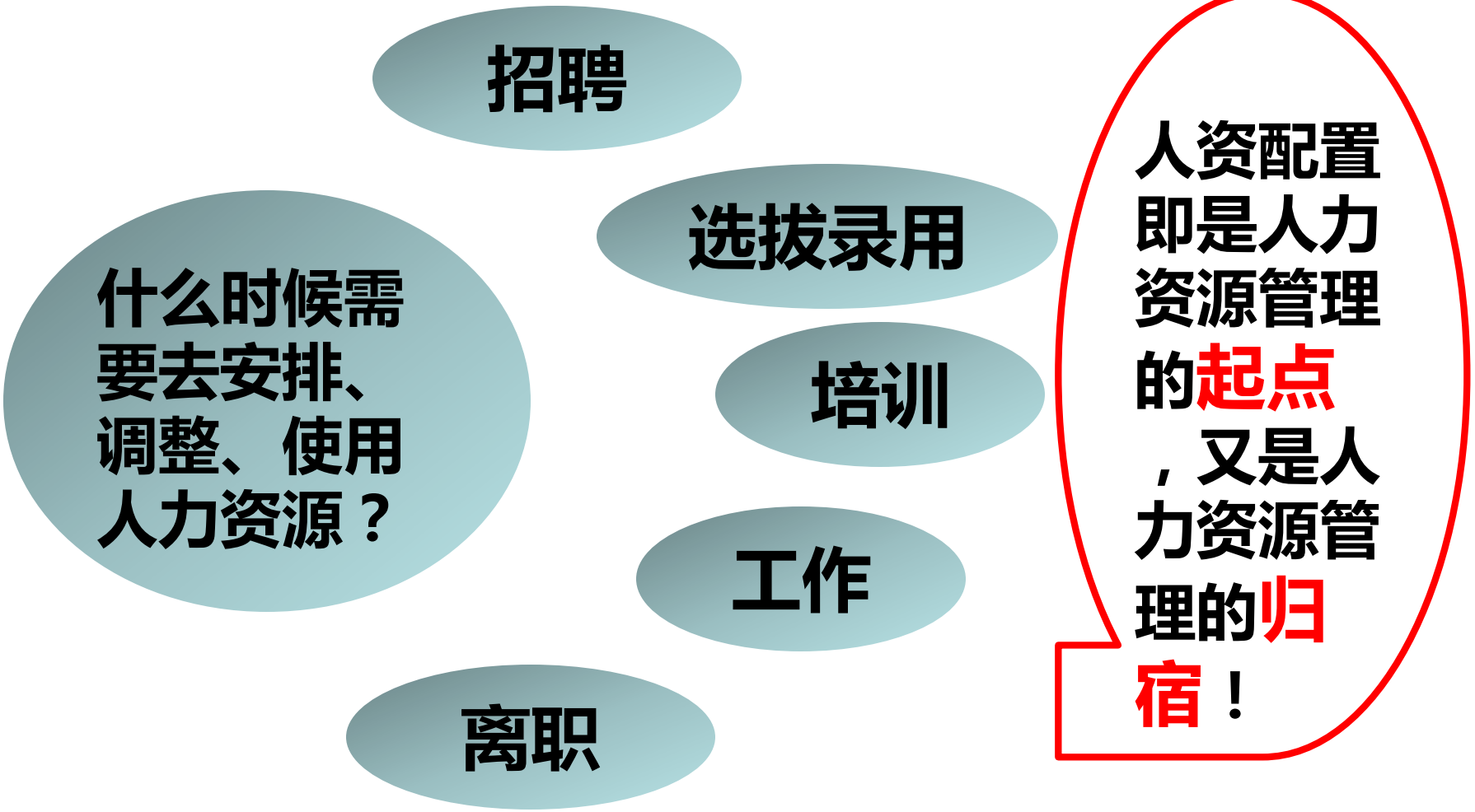
二、企业员工配置的基本方法

三、员工任务的指派方法

四、加强现场管理的5S活动

五、劳动环境优化的内容

企业人力资源配置：对人力资源的具体**安排、调整和使用**



【知识要求】基本概念 P104-105

企业人力资源配置指通过人员规划、招聘、选拔、录用、考评、调配和培训等多种手段和措施，将符合企业发展需要的各类员工适时适量地安排到适合岗位上，使之与其他经济资源实现有效的合理配置。

配置方式：空间和时间
配置性质：数量和质量
配置范围：个体和整体
配置成分：总量和结构

空间配置主要包括组织结构的设计、劳动分工协作形式的选择、工作地的组织和劳动环境优化等。

时间配置指建立工时工作制度、工作轮班的组织等管理活动。

人力资源配置的基本原理　　P105~107

- 要素有用原理
- 能位对应原理
- 互补增值原理
- 动态适应原理
- 弹性冗余原理

1、要素有用原理　P105

- 指人力资源个体之间尽管有差异，有时甚至是非常大的差异，但必须承认人人有其才，即**每个人都有他的“闪光点”**，都有他突出的地方。

- 任何要素皆有用

Q：如果确实有员工没有被用好呢？

没有深入全面识别员工、发现员工的可用处。

没有为员工创造有利于发展的环境

2、能位对应原理

- 具有不同能力特点和水平的人，应安排在相应层次的岗位上，并赋予应有的权力和责任。

能力与职位相对应

能

能力的性质、特点

你的能力、你的擅长点在哪里？能做什么？

能力的层次

你厉害到哪个水平？

3、互补增值原理

- **以自己之长补他人之短，从而使每个人的长处得到充分发挥，避免短处对工作的影响，通过个体之间取长补短而形成整体优势，实现组织目标的最优化。**

要素有用原理

能位对应原理

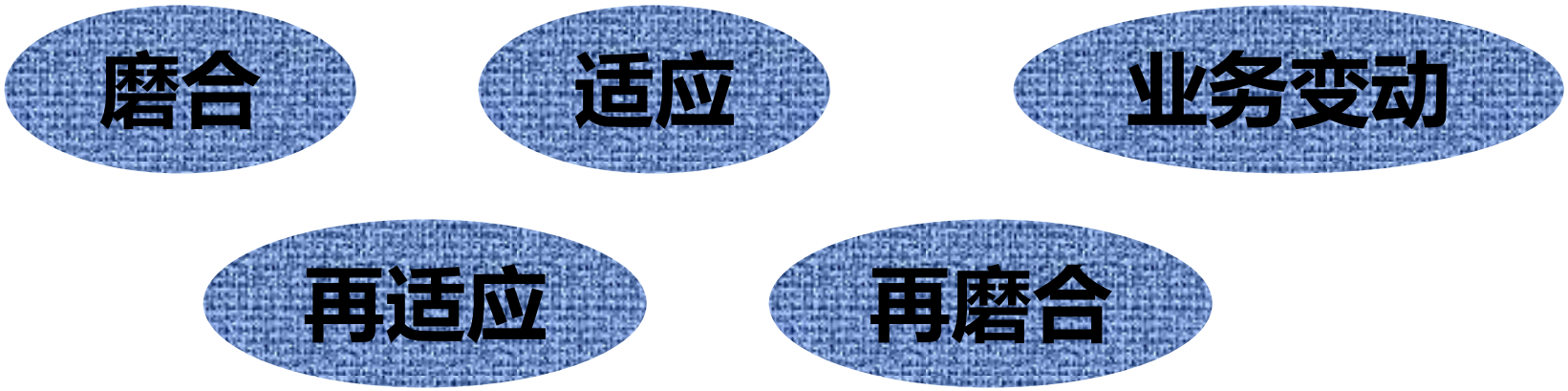
个体

互补增值原理

团队

4、动态适应原理

- 在人员配备过程中，**人与事、人与岗位的适应性是相对的，不适应是绝对的**，从不适应到适应是一个动态的过程。因此，人员配备和调整不应是一次性活动，而是**一项经常性的工作。**



5、弹性冗余原理

- 人力资源开发过程必须留有余地，保持弹性，**不能超负荷或带病运行**。“弹性”通常都有一个“弹性度”，超过了某个度，弹性就会丧失。

既要保证工作饱合，
又不能当杨白劳！

思考：为何需设置八小时工作制？

2010年综合分析题

某公司是一家经营办公设备的跨国公司。今年年初，该公司决定在售后服务部门实施交叉销售的经营战略，在提供售后服务的同时，销售其它办公设备，并对售后服务人员进行销售技巧培训，但是许多售后服务人员还是不适应既是服务人员、又是销售人员的角色。后来，经过多次培训，教育、督促、甚至下达硬性指标，上半年销售业绩仍然没有明显的改善，甚至有部分人产生了抵触情绪。

请回答下列的问题：

（1）人员配置要遵循哪些原理？（5分）

三、企业劳动分工 P107

（一）企业劳动分工的概念与作用

概念：在科学分解生产过程的基础上所实现的劳动专业化，使许多劳动者从事着不同的、但有相互联系的工作。

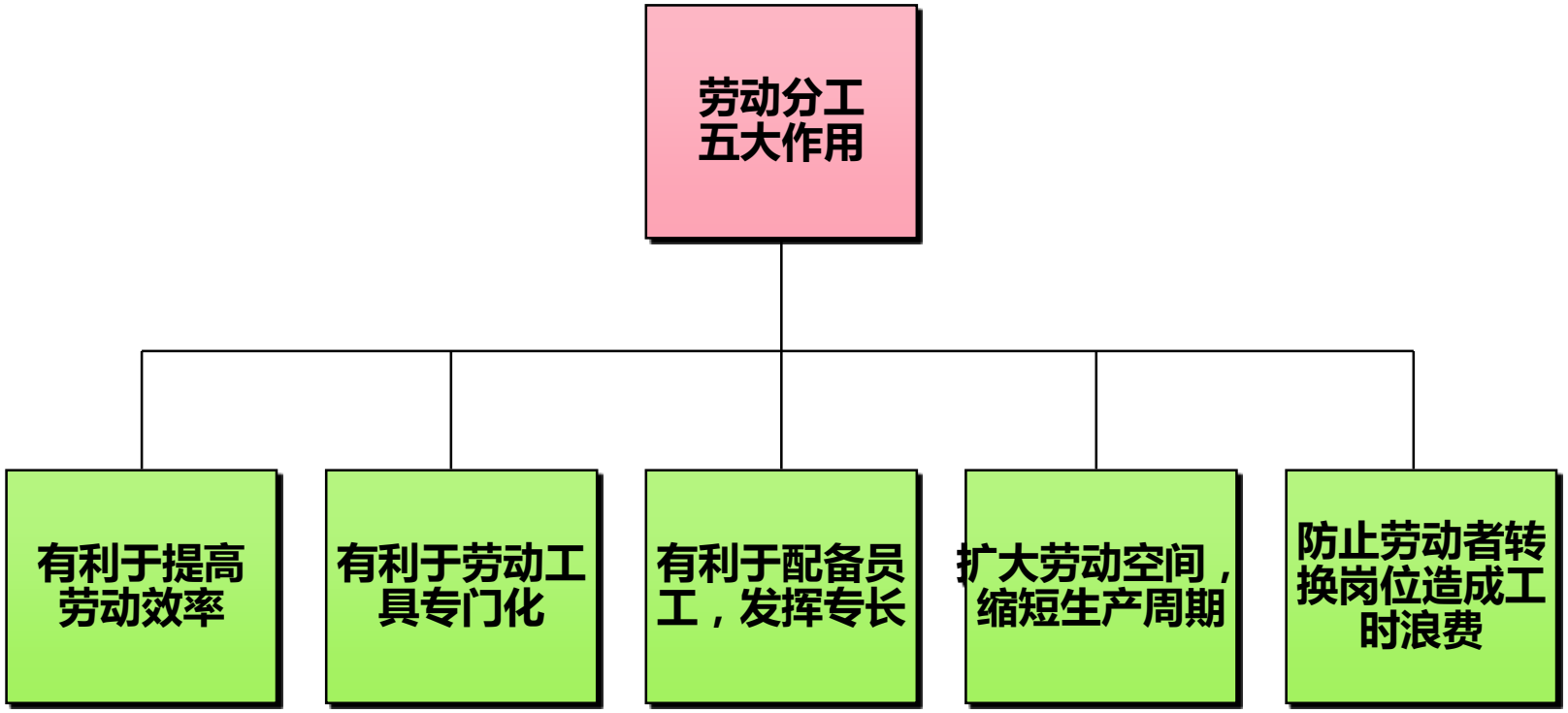
劳动分工三层次

一般分工：按社会生产的大类划分，如建筑、交通、农业等。

特殊分工：是一般分工的再分解、再细分，将上述各大部门分解成许多行业。如农业分为种植、林业、渔业等

个别分工：是企业范围内的分工，是企业内部各部门及每个生产者之间的分工。

企业劳动分工的作用 P107-108



（二）劳动分工的形式　　P108

职能分工

- 按所执行的职能分工
- 研究企业人员结构的基础
- 员工、学徒、管理员……

专业（工种）分工

- 职能分工下第二个层次的分工
- 根据企业各类人员的**工作性质的特点**进行分工
- 设计人员、工艺人员、财务人员……

技术分工

- 按**业务能力和技术水平**高低进行分工
- 助教-讲师-副教授-教授

（三）劳动分工的原则　　P108-109

1. 把直接生产工作和管理工作、服务工作分开
2. 把不同的工艺阶段和工种分开
3. 把准备性工作和执行性工作分开
4. 把基本工作和辅助工作分开
5. 把技术高低不同的工作分开
6. 防止劳动分工过细带来的消极影响

四、企业劳动协作　　109

采用适当的形式，把从事各种局部性工作的劳动者联系起来，共同完成某种整体性的工作。

（一）企业劳动协作的形式　109

- 劳动协作
  - 简单协作：没有详细分工，就是一起做完一项工作
  - 复杂协作：分工细致，把各种操作分解，每人只负责其中一项
- 专业化专门化
  - 改进技术
  - 提高熟悉程度
- 企业劳动协作
  - 企业之间的协作
  - 企业内部的协作

（二）内部劳动协作的基本要求　　P110

尽可能固定各种协作关系

对此需作出严格的规定

实行经济合同制

保证按质、按量、按期完成

全面加强计划、财务、劳动人事等管理

3、作业组

概念：它是在劳动分工的基础上，把为完成某项工作而相互协作的有关员工组织起来的劳动集体。它是企业里最基本的协作关系和协作形式。

原则：组织作业组遵守的基本原则是把生产上有直接联系的员工组合起来，不能把没有关联的员工凑在一起。

需要组成作业组的集中情况：

①生产作业需要员工共同完成。

②看管大型复杂的机器设备。

③员工的工作彼此密切相关。

④为了便于管理和相互交流。

⑤为了加强工作联系。

⑥在无固定工作场所或固定工作任务的情况下，便于调动和分配工作。

作业组分类：

a、按工种组成情况区分：专业作业组（同种员工组成）和综合作业组（不同种员工组成）

b、按轮班员工组成区分：轮班作业组（横班作业组）和圆班作业组（早、中、夜作业组）

作业组组织工作的主要内容：

①搞好民主管理，建立完善的岗位责任制度。

②为作业组正确的配备人员。

③选择一个好的组长，可任命或推荐。

④合理确定作业组的规模，10-20人为宜。

车间是企业劳动协作的中间环节，许多企业与车间签订经济承包合同。

五、工作地组织

内容:

1、合理装备和布置工作地。

2、保持工作地的正常秩序和良好的工作环境。

3、正确组织工作地的供应和服务工作。

要求:

1、有利于员工进行生产劳动，减少或消除多余、笨重的操作，减少体力消耗，缩短辅助作业时间。

2、有利于发挥工作地装备及辅助器具的效能，节约空间。

3、有利于员工身心健康，使员工有良好的劳动条件和工作环境，避免职业病，避免各种设备或人身事故。

4、要为企业员工创造良好的劳动环境，使员工在健康、舒适、安全的条件下工作。

【能力要求】改进过细劳动分工的方法 P112-113

1、扩大业务法：将同一性质（技术水平相当）的作业，由纵向分工改为横向分工。

2、充实业务法：将工作性质与负荷不完全相同的业务重新进行分工。

3、工作连贯法：将紧密联系的工作交给一个人（组）连续完成。

4、轮换工作法：将若干项不同内容的工作交给若干人去完成，每人每周轮换一次，实行工作轮换制。

5、小组工作法：将若干延续时间较短的作业合并，由几名员工组成的作业小组共同承担，改变过去短时间内一人负责一道工序的局面。

6、安排生产员工负担力所能及的维修工作。

7、个人包干负责。

二、企业员工配置的基本方法 P113-114

（一）以人为标准配置 P113

岗位 \ 应聘者	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	4.5	3.5	2	2	1.5	1.5	4	2.5	2	1
2	3.5	3	2.5	2.5	2.5	2	3.5	2	2.5	0.5
3	4	2	3.5	3	0.5	2.5	3	3	1	1.5
4	3	2	2.5	1.5	2	2	3.5	2	0.5	0.5
5	3.5	4.5	2.5	1	2	2	1.5	1.5	1	0.5

按照每人得分最高的一项安排岗位：1-A，2-E/I，3-C,4-空缺，5-B可能出现同时多人在该岗位上得分最高，结果只能选择一个，优秀人才拒之门外。

（二）以岗位为标准配置 P113

岗位 \ 应聘者	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	4.5	3.5	2	2	1.5	1.5	4	2.5	2	1
2	3.5	3	2.5	2.5	2.5	2	3.5	2	2.5	0.5
3	4	2	3.5	3	0.5	2.5	3	3	1	1.5
4	3	2	2.5	1.5	2	2	3.5	2	0.5	0.5
5	3.5	4.5	2.5	1	2	2	1.5	1.5	1	0.5

按照每个岗位得分最高的安排岗位：1-A，2/4-G，3-空缺, 5-B可能出现一个人同时被好几个岗位选中

（三）以双向选择为标准配置 P114

岗位 \ 应聘者	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	4.5	3.5	2	2	1.5	1.5	4	2.5	2	1
2	3.5	3	2.5	2.5	2.5	2	3.5	2	2.5	0.5
3	4	2	3.5	3	0.5	2.5	3	3	1	1.5
4	3	2	2.5	1.5	2	2	3.5	2	0.5	0.5
5	3.5	4.5	2.5	1	2	2	1.5	1.5	1	0.5

调整岗位与应聘者，满足配置要：1-A，2-E/I，3-C, 4-G，5-B。有可能得分最高的员工不能被安排本岗位。

三、员工任务的指派方法——匈牙利法　P114

我手头上有N个员工，N个工作，如何安排以保证工作时间最短？ → 提高人力资源配置的有效性

员工数目与任务数相等

求解的是最小化问题

- 费用最小化
- 时间最小化

匈牙利法案例　P115

假定甲单位有甲、乙、丙、丁、戊五个员工，需要在一定的生产技术组织条件下，完成A、B、C、D、E五项任务，每个员工完成每项工作所需要耗费的工作时间，如表所示。

请求出：员工与任务之间应当如何进行配置，才能保证**完成工作任务的时间最短？**

- 员工数目与任务数相等
- 求解的是最小化问题

匈牙利法案例 P115

计算题

各员工完成任务时间汇总表　　单位：小时

任务 \ 员工	甲	乙	丙	丁	戊
A	10	5	9	18	11
B	13	19	6	12	14
C	3	2	4	4	5
D	18	9	12	17	15
E	11	6	14	19	10

1．以各个员工完成各项任务的时间构造矩阵一

矩阵一

$$\begin{vmatrix} 10 & 5 & 9 & 18 & 11 \\ 13 & 19 & 6 & 12 & 14 \\ 3 & 2 & 4 & 4 & 5 \\ 18 & 9 & 12 & 17 & 15 \\ 11 & 6 & 14 & 19 & 10 \end{vmatrix}$$

2.对矩阵一进行行约减，即每一行数据减去本行数据中的最小数，得矩阵二

矩阵一

10	5	9	18	11
13	19	6	12	14
3	2	4	4	5
18	9	12	17	15
11	6	14	19	10

矩阵二

5	0	4	13	6
7	13	0	6	8
1	0	2	2	3
9	0	3	8	6
5	0	8	13	4

3.检查矩阵二，若矩阵二各行各列均有“0”，则跳过此步；否则进行列约减，即每一列数据减去本列数据中的最小数，得矩阵三。

矩阵二

5	0	4	13	6
7	13	0	6	8
1	0	2	2	3
9	0	3	8	6
5	0	8	13	4

矩阵三

4	0	4	11	3
6	13	0	4	5
0	0	2	0	0
8	0	3	6	3
4	0	8	11	1

矩阵三

每行每列
都有0

4	0	4	11	3
6	13	0	4	5
0	0	2	0	0
8	0	3	6	3
4	0	8	11	1

4．画“盖0”线。即画最少的线将矩阵三中的0全部覆盖住。

从含“0”最多的行或列开始画

矩阵三

4	0	4	11	3
6	13	0	4	5
0	0	2	0	0
8	0	3	6	3
4	0	8	11	1

5．数据转换。

若“盖0”线的数目等于矩阵的维数则跳过此步，若“盖0”线得数目小于矩阵得维数则进行数据转换。

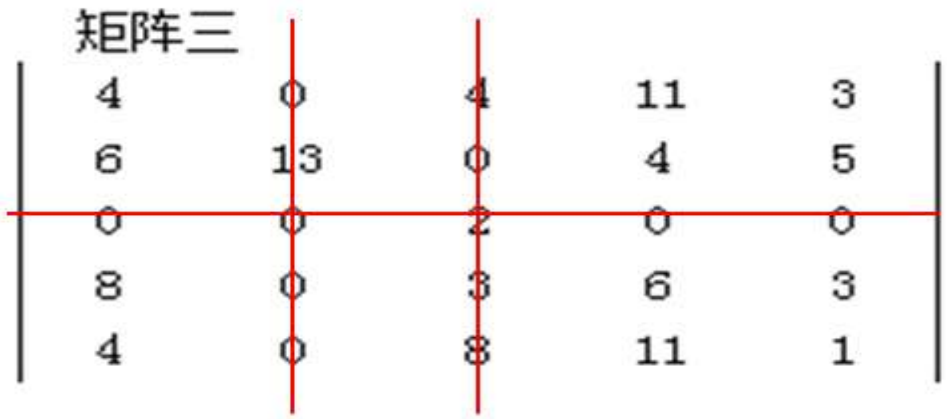
操作步骤如下：

（1）找出未被“盖0”线覆盖的数中的最小值，例中最小值＝1。

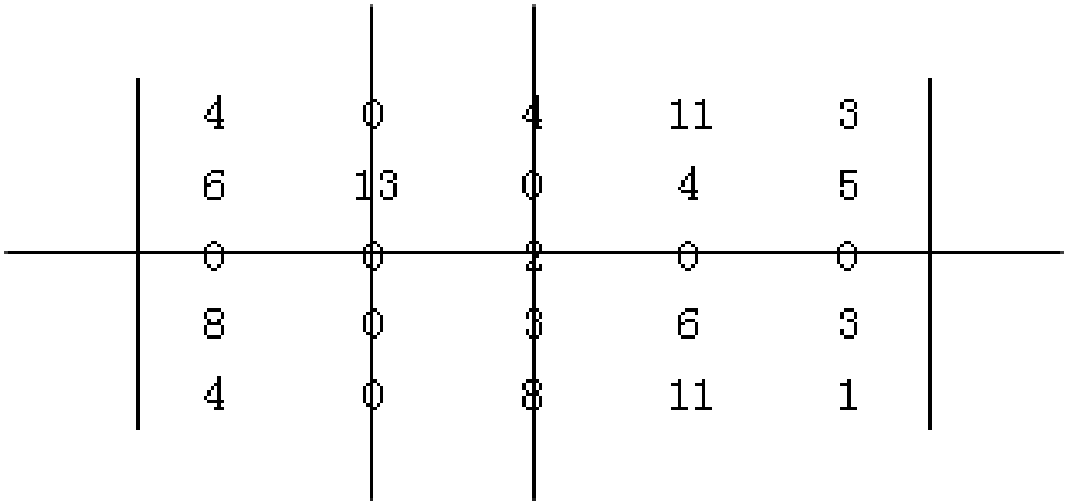
（2）将未被“盖0”线覆盖住的数减去最小值。

（3）将“盖0”线交叉点的数加上最小值。

（4）被“盖0线”覆盖住的、不在交叉点上的数不变。



5．数据转换



矩阵五

3	0	4	10	2
5	13	0	3	4
0	1	3	0	0
7	0	3	5	2
3	0	8	10	0

6．重复4步和5步，直到“盖0”线的数目等于矩阵的维数。

画盖0线、数据转换

矩阵五

3	0	4	10	2
5	13	0	3	4
0	1	3	0	0
7	0	6	5	2
3	0	8	10	0

0	0	4	7	2
2	13	0	0	4
0	4	6	0	3
4	0	3	2	2
0	0	8	7	0

7．求最优解。找出不同行、不同列的n个“0”，每个“0”的位置代表一对配置关系，具体步骤如下：

（1）先找只含有一个“0”的行（或列），将该行（或列）中的“0”打“√”。

（2）将带“√”的“0”所在列（或行）中的“0”打“X”。

（3）重复（1）步和（2）步至结束。若所有行列均含有多个“0”，则从“0”的数目最少的行或列中任选一个“0”打“√”。

0	0 X	4	7	2
2	13	0	0	4
0	4	6	0	3
4	0 √	3	2	2
0	0 X	8	7	0

	甲	乙	丙	丁	戊
A	0 √	8 X	4	7	2
B	2	13	0 √	0 X	4
C	0 X	4	6	0 √	3
D	4	0 √	3	2	2
E	0 X	0 X	8	7	0 √

匈牙利法案例　P115

横竖扣去最小值

画0线，取最小

线外减最小，交叉加最小

0线等于维数时

横向勾单0，叉去同列其他0

解决所有0

匈牙利法习题1

考过三次

请运用匈牙利法求出员工与任务的配置情况，以保证完成任务的总时间最短，并求出完成任务的最短时间。

表1　每位员工完成四项工作任务的工时统计表　单位：工时

工作任务	王 成	赵 云	江 平	李 鹏
A	10	5	9	18
B	13	18	6	12
C	2	3	4	4
D	18	16	10	9

10	5	9	18
13	18	6	12
2	3	4	4
18	16	10	9

横竖扣去最小值

划0线，取最小

0线等维度

5	0	4	13
7	12	0	6
0	3	2	2
9	7	1	0

请运用匈牙利法求出员工与任务的配置情况，以保证完成任务的总时间最短，并求出完成任务的最短时间。

表1　每位员工完成四项工作任务的工时统计表　单位：工时

工作任务	王 成	赵 云	江 平	李 鹏
A	10	√5	9	18
B	13	18	√6	12
C	√2	3	4	4
D	18	16	10	√9

匈牙利法案例　P118

员工数目与任务数目不一致：员工>任务

例如乙公司目前有5个员工，需要完成4项任务，每个员工完成每项工作的工作时间如表所示。

请求出：员工与任务之间应当如何进行配置，才能保证完成工作任务的时间最短？

表 2－8　乙公司员工完成任务时间汇总表一　　单位：小时

任务＼员工	甲	乙	丙	丁	戊
A	10	5	9	18	11
B	13	19	6	12	14
C	3	2	4	4	5
D	3	2	4	4	5

表 2－9　乙公司员工完成任务时间汇总表二　　单位：小时

员工 / 任务	甲	乙	丙	丁	戊
A	10	5	9	18	11
B	13	19	6	12	14
C	3	2	4	4	5
D	3	2	4	4	5
E	0	0	0	0	0

10	**5**	**9**	**18**	**11**
13	19	6	12	14
3	2	4	4	5
3	2	4	4	5
0	0	0	0	0

	甲	乙	丙	丁	戊
A	0	0	0	9	2
B	6	17	0	6	8
C	0	4	2	2	3
D	0	0	4	9	0
E	0	4	0	0	0

员工数目与任务数目不一致：员工<任务

例如丙公司安排2个员工，完成3项任务，每个员工完成每项工作的时间如表所示。
请求出：员工与任务之间应当如何进行配置，才能保证完成工作任务的时间最短？

表 2－10　丙公司员工完成任务时间汇总表一　　单位：小时

员工 / 任务	甲	乙
A	10	5
B	13	19
C	3	2

分析：两个员工负责三项任务，则必有一个员工须承担两项任务，因此增加甲′和乙′，分别表示他们完成第二项工作的情况，则上表变形为表2 - 11。

表2—11　丙公司员工完成任务时间汇总表二　　单位：小时

员工 / 任务	甲	甲′	乙	乙′
A	10	10	5	5
B	13	13	19	19
C	3	3	2	2

表2 - 11中，员工数目多于任务数目，因此采用方法（1），添加虚任务D，得表2 - 12。

表 2—12　丙公司各员工完成任务时间汇总表三　　单位：小时

任务＼员工	甲	甲′	乙	乙′
A	10	10	5	5
B	13	13	19	19
C	3	3	2	2
D	0	0	0	0

此时本题可用匈牙利法计算。

四、加强现场管理的5S活动 P120-121

Seiri：整理
Siton：整顿
Seiso：清扫
Seiketsu：清洁
Shitsuke：素养



（一）5S活动具体介绍

加强现场管理的5S的目的

1、提高产品质量，降低乃至消除不合格品率；
2、提高生产率，消除生产故障；
3、保障企业安全生产；
4、降低生产成本，提高企业效益；
5、改善员工的精神面貌；
6、改善和提高企业形象。

在工作中你常常会遇到以下情况：

1.急等要的东西找不到，心里特别烦燥；
2.桌面上摆得零零乱乱，以及办公室空间有一种压抑感；
3.没有用的东西堆了很多，处理掉又舍不得，不处理又占用空间；
4.工作台面上有一大堆东西，理不清头绪；
5.每次找一件东西，都要打开所有的抽屉箱柜狂翻；
6.环境脏乱，使得上班人员情绪不佳；
7.制订好的计划，事务一忙就“延误”了；
8.材料、成品仓库堆放混乱，帐、物不符，堆放长期不用的物品，占用大量空间；
9.生产现场设备灰尘很厚，长时间未清扫，有用和无用的物品同时存放，活动场所变得很小；
10.生产车道路被堵塞，行人、搬运无法通过。

【能力要求】加强现场管理的5S活动 P120-121

整理：是开展5S的第一步。

步骤：1）确定现场需要什么物品，需要多少数量。2）将现场物品分为需要和不需要的，将不需要的物品清理出现场。

整顿：指对现场需要留下的物品进行科学合理的布置和摆放。

要求：1）物品摆放有固定的地点、区域2）摆放方式要规范化、条理化，以提高工作效率3）物品摆放目视化，不同物品的区域用不用的色彩和标记来区分4）要求做到现场整齐、紧凑、协调。

清扫：指在进行清洁工作的同时进行自我检查。

要求：1）自己使用的物品自己清扫2）在清扫过程中，检查物品设备有无异常3）发现问题要查明原因并采取措施改进。

清洁：指对整理、整顿、清扫的成果的巩固和维持，使之制度化。

要求：1）环境整洁2）用具设备干净3）员工着装整洁

素养：是5S的核心。是自觉的养成良好的作业习惯，严格遵守行为规范。

方法：1）推动前4S2）建立共同遵守的规章制度3）将规章可视化4）实施各种教育培训5）违反规章要及时纠正6）受批评者应立即改正

5S内在联系

整理、整顿、清扫针对现场，清洁、素养从规范化和素养高度巩固5S的活动效果。

5S活动的目标：6条

1、工作变换时，寻找工具、物品的时间为零。
2、整顿现场时，不良品为零。
3、努力降低成本，减少消耗，浪费为零。
4、缩短生产时间，交货延期为零。
5、无泄漏危险，安全整齐，事故为零。
6、各员工积极工作，彼此间团结友爱，不良行为为零。

6S活动：5S+安全

【能力要求】劳动环境优化的内容 P122-123

1、照明与色彩

照明：自然采光&人工照明，尽量使用自然光，以人眼观察物体舒适度为标准。

色彩：基本色调为黄绿、蓝绿，避免蓝色、紫色，红色、橙色。

2、噪音：隔声罩、消声器、隔音墙等

3、温度和湿度

温度：夏季18-24度，冬季7-22度

4、绿化：花草树木

人员配置的原理包括(　　ABCDE　　)。

(A)要素有用原理 (B)能位对应原理

(C)互补增值原理 (D)动态适应原理

(E)弹性冗余原理

(　C　)强调人各有所长也各有所短，应以已之第补他人之短。P106

(A)要素有用原理　(B)能位对应原理

(C)互补增值原理　(D)动态适应原理

“没有无用之人、只有没用好之人”体现（　A　）深刻内涵。

（A）要素有用原理（B）能位对应原理

（C）互补增值原理（D）弹性冗余原理

具有不同能力特点和水平的人，应安排在要求相应特点和层次的职位上，这属于人员配置的(　B　)。

A．互补增值原理　B．能位对应原理

C．动态适应原理　D．个体差异原理

根据(　D　)要求，在人与事的配置过程中，既要达到工作的满负荷，又要符合人力资源的生理心理要求，不能超越身心界限。

A．要素有用原理　B．能位对应原理

C．互补增值原理　D．弹性冗余原理

防止劳动分工过细带来的消极影响，可以采用如下措施(A)

(A)使每一项分工都具有独立的技术内容

(B)把技术高低不同的工作分开

(C)把基本工作和辅助工作分开

(D)把不同的工艺阶段和工种分开

(A)是企业中最基本的协作关系和协作形式。

A 作业组　　B 管理组　　C 执行组　　D 操作组

“5S”活动是加强现场管理的方法，其核心是(B)。

(A)安全　(B)素养　(C)清扫　(D)整顿

以下关于劳动环境优化的说法错误的是(B)

(A)色彩可以调节情绪 (B)照明亮度越高越好

(C)色彩可以降低疲劳度 (D)不同环境照明不同

优化劳动环境因素包括（　　ABCDE　　）

(A)照明 (B)绿化 (C)色彩 (D)噪声 (E)温度

影响劳动环境的因素不包括（ BC ）.

(A)温度与湿度 (B)工作地组织

(C)工作丰富化 (D)照明与色彩

不仅可以调解人的情绪，还可以降低人的疲劳程度的劳动环境优化因素是（ D ）

（A）绿化　　（B）噪声

（C）照明　　（D）色彩

第二单元 人力资源的时间配置

【知识要求】

一、人力资源时间配置的内容

二、工作轮班制度的概念和种类

【能力要求】

一、两班制

二、三班制

三、多班制

【注意事项】

人力资源的时间配置　P124

实质：员工的工作时间组织

工时

工时制度有三类

标准工时工作制

- **每天8小时，每周40小时**

综合工时工作制

- **以周、月、季或年为周期综合计算.平均日工作时间、周工作时间需与法定标准工时基本相同。**

不定时工作制

- **因生产特点、工作特殊需要或职责范围的关系，无法按标准工作时间衡量**

工作轮班制　P125

在工作日内组建不同班次的作业组，在同一工作地轮番进行生产的劳动协作形式。

企业的工作轮班制
- 单班制
- 多班制

工作轮班制　P125

生产工艺过程不可随意中断

必须多班制

生产工艺过程可中断

不必强制多班制

多/单班制哪一种利于员工健康？

多/单班制哪一种利于充分发挥固定资产、提高生产率？

多/单班制哪一种提供更多就业机会？

两班制　P126

每日分早、中两班，员工不上夜班

倒班：每隔一周轮换一次

对班制：每工作一天后休息一天，
每个工作日不超过12小时

三班制　P126

每日分早、中、晚三班组织生产

有没有公休日？

- 间断性三班制
- 连续性三班制

间断性三班制　　P126

有固定的公休日，公休日停止生产，全体休息，公休日后轮换班次

早	甲	丙	乙
中	乙	甲	丙
晚	丙	乙	甲

正倒班
将原来的夜班导到早班。

早	甲	乙	丙
中	乙	丙	甲
晚	丙	甲	乙

反倒班
将原来的早班导到夜班。

连续性三班制　　P127

员工只能组织轮休

多选题：以下属于三班制的有？

连续三班制

- 三班轮休制
- 三班半轮休制
- 四班轮休制

四班三运转

8天一个循环期，组织4个轮班，早、中、晚三班轮流，每8天轮休2天

多班制 P127

交叉时间可以做什么？P128

每日4个或4个以上工作班

四八交叉

- 又四班交叉作业。每天4个班，每班8小时，前后两班工作时间交叉

四六工作制

- 每天4个班，每班6小时。
- **井下采煤、掘进、矿建工程中的掘进员**

五班轮休制

- 工作10天，轮休2天

组织工作轮班应注意的问题　　P129

1. 应从生产的具体情况出发，以便充分利用工时和节约人力
2. 要平衡各个轮班人员的配备
3. 建立和健全交接班制度
4. 适当组织各班工人交叉上班
5. 适当增加夜班前后的休息时间，缩短上夜班的次数

以下属于多班制轮班组织形式的是（　ACD　）

（A）四六工作制
（B）四三制
（C）五班轮休制
（D）四八交叉
（E）四班三运转

【真题】某公司是一家大型的家用电器公司，人力资源部张经理正在召开一个专题工作会议，参加者包括公司招聘专员、助理和各个下属分厂劳动人事负责人等，大家在分析2012年上半年各类员工流动率时，发现去年通过外部招募来的员工，包括一些管理和技术人才的流失率都很高，而内部招募的技术、业务岗位的人员反而相当稳定。由此大家展开了热烈的讨论，有的认为以后技术业务骨干干脆就别从外部引进，有的则认为如果不从外部招募员工是根本不可能的事情等。大家的看法一时难以统一。请结合本案例，分析说明外部招募的优势和不足，并提出具体的对策建议。（17分）

答：1）外部招募有以下优势：

①带来新思想和新方法 （1分）

②有利于招聘一流人才 （1分）

③树立形象的作用 （1分）

2）外部招募有以下不足：

①筛选难度大，时间长 （2分）

②进入角色慢 （1分）

③招募成本大（1分）

④决策风险大 （1分）

⑤影响内部员工的积极性（1分）

3）具体的对策和建议：

①关于人才招募，建议采用**内部和外部招募相结合的方式**.该公司作为一家大型的家用电器公司，企业的发展需要大量的人才，仅仅采用内部招募方式很难完全满足企业发展对人才的需求。因此，建议当企业出现岗位空缺时，可以先考虑在企业内部进行招募，若找不到适合人才，再考虑采用外部招募，尽可能将外部招募和内部招募结合起来，最大限度地满足企业发展对人才的需求。

3）具体的对策和建议：

②关于一些管理和技术人才的流失，建议：**首先，建立科学的人才选拔机制**。在甄选阶段，应根据不同岗位的任职要求，选用科学的人才选拔方法，如：笔试、面试、心理测评等等。同时，全面考虑候选人的综合素质、测评成绩和企业文化，做出合理的录用决策，**提高录用人员的稳定性**。 其次，**构建良好的用人机制和激励机制**。在企业内部构建“能者上、平着让、庸者下”的公平竞争的用人机制，以及按劳取酬、按贡献取酬的薪酬激励机制，激发员工工作的积极性和主动性，留住优秀人才，降低人才的流失率。

【真题】某车间产品装配组有 成成、灰太狼、毛毛、三位员工，现有A、B、C、D四项任务，在现有生成技术组织条件下，每位员工完成每项工作所需要的工时如表1所示。由于现在有四项任务，而只有三个员工，可让一名效率较高的员工完成2项任务。**请运用匈牙利法求出员工与任务的配置情况，以保证完成任务的总时间最短，并求出完成成任务的最短时间。**

员工 / 工作任务	成成	灰太狼	毛毛
A	13	8	13
B	16	21	9
C	5	6	4
D	21	19	13