

人力资源管理师三级

第二章 招聘与配置

主讲：文馨





考试分值比重

人力资源 管理师 考试 三级	六大模块	基础理论部分	专业技能部分
	职业道德	20	——
	人力资源规划	15	15
	招聘与配置	15	20
	培训与开发	15	15
	绩效管理	10	15
	薪酬管理	10	20
	劳动关系	15	15



本章知识结构

1

员工招聘活动的实施

第一单元：人员招募方法的选择

第二单元：对应聘者进行初步筛选

第三单元：面试的组织与实施

第四单元：人员选择的其他方法

第五单元：员工录用决策

2

员工招聘活动的评估

第一单元：招聘评估指标的统计分析

第二单元：招聘活动过程的评估

3

人力资源的有效配置

第一单元：人力资源的空间配置

第二单元：人力资源的时间配置

1

员工招聘活动的实施

第一单元：人员招募方法的选择

第二单元：对应聘者进行初步筛选

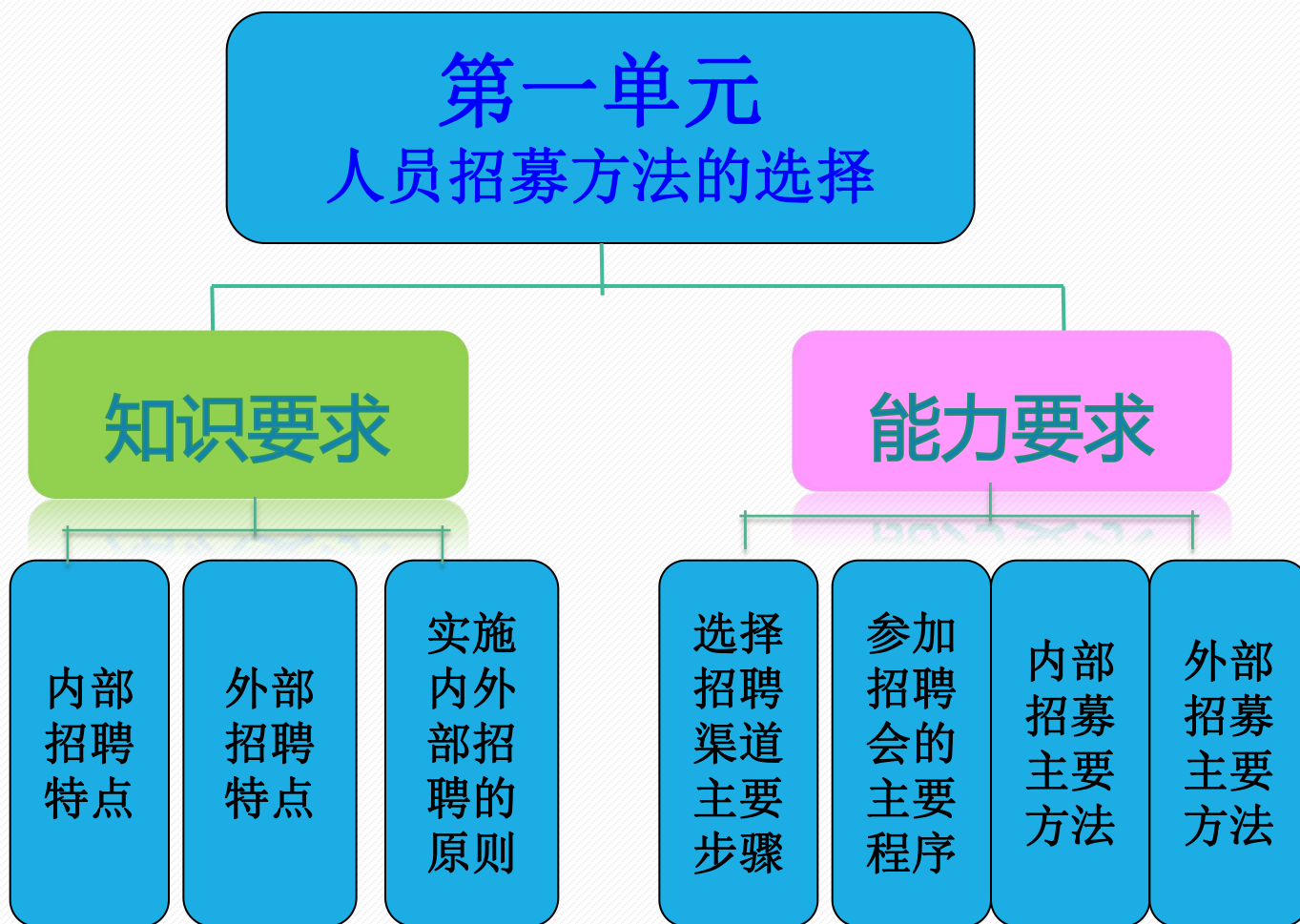
第三单元：面试的组织与实施

第四单元：人员选择的其他方式

第五单元：员工录用决策



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

（一）内部招募的优势（5点）

- 1.准确性高
- 2.适应较快
- 3.激励性强
- 4.费用低
- 5.质量高

（二）内部招聘的缺点（5点）

- 1、因不公平产生不利影响
- 2、容易近亲繁殖
- 3、出现裙带关系
- 4、导致培训成本加大
- 5、容易产生晋升不当，不利于冒险和创新



二、外部招募的特点

（一）外部招募的优势（3点）

- 1、带来新思想和新方法
- 2、有利于招聘一流人才
- 3、形象宣传

（二）外部招募的不足

- 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



三、实施内部招募与外部招募的原则

- 1、高级管理人才内部优先；
- 2、外部环境变化大，则内外结合招募
- 3、企业处于成长期，如果支付能力强，岗位优化空间大，尽量使用外部招聘。





能力要求：

一、选择招聘渠道的主要步骤

- 1、分析单位的招聘需求
- 2、分析招聘人员的特点
- 3、确定适合的招聘来源
- 4、选择适合的招聘方法

二、参加招聘会的主要程序

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



三、内部招募的主要方法

推荐法、布告法、档案法。

四、外部招募的主要方法

发布广告、借助中介、校园招聘、网络招聘
熟人推荐

注意事项：

一、采用校园上门招聘方式时应关注的问题

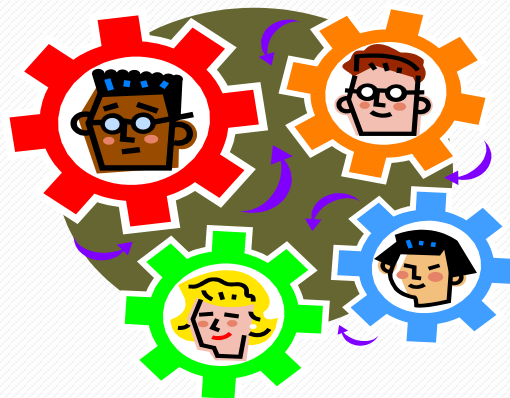
- 1、注意大学生就业的政策和规定
- 2、注意大学生脚踩两只船
- 3、注意大学生自身估量不准
- 4、准备好大学生感兴趣的问题

二、招聘洽谈会方式应注意的问题

- 1、收集信息、了解招聘会的档次
- 2、了解招聘会面对的对象
- 3、主要组织者
- 4、注意宣传

招聘渠道选择

- 网络招聘
- 内部员工推荐
- 校园招聘
- 猎头机构
- 招聘会（人才交流市场、专场招聘会）
- BBS招聘:电子公告板、在国内一般称作网络论坛
- 专业网站
- 公司网站
- 博客、微博
- 人脉推介
- 内部晋升
- 专业杂志、报刊
- 临街广告
- 就业服务机构
- 竞争对手
- 广播招聘、电视招聘等（天津卫视《非你莫属》和江苏卫视《职来职往》、湖北经视《天生我才》）
- 协会、沙龙、商会、培训班





第一节 第一单元小结

一、内部招募的特点

1、内部招募的优势（5点）

准确性高、适应较快、激励性强、费用低、质量高

2、内部招聘的缺点（5点）

（1）因不公平产生不利影响（2）容易近亲繁殖

（3）出现裙带关系（4）导致培训成本加大

（5）容易产生晋升不当，不利于冒险和创新

二、外部招募的特点

1、外部招募的优势（3点）

带来新思想和新方法、有利于招聘一流人才、形象宣传

2、外部招募的不足（5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

三、实施内部招募与外部招募的原则

1、高级管理人才内部优先；

2、外部环境变化大，则内外结合招募

3、企业处于成长期，如果支付能力强，岗位优化空间大，尽量使用外部招聘。



第一节 第一单元小结

四、选择招聘渠道的主要步骤

- 1、分析单位的招聘需求
- 2、分析招聘人员的特点
- 3、确定适合的招聘来源
- 4、选择适合的招聘方法

五、参加招聘会的主要程序

- 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、招聘会宣传工作
- 6、招聘会后工作

六、内部招募的主要方法

推荐法、布告法、档案法。

七、外部招募的主要方法

发布广告、借助中介、校园招聘、网络招聘、熟人推荐

八、采用校园上门招聘方式时应关注的问题

- 1、注意大学生就业的政策和规定
- 2、注意大学生脚踏两只船
- 3、注意大学生自身估量不准
- 4、准备好大学生感兴趣的问题

九、招聘洽谈会方式应注意的问题

- 1、收集信息、了解招聘会的档次
- 2、了解招聘会面对的对象
- 3、主要组织者
- 4、注意宣传

练习题

一单选题：

1、下列不属于内部招募优点的是（ ）

- A、准确性高 B、适应较快
C、激励性强 D、费用 较高

答案：D

2、选择招聘渠道的主要步骤有：1. 选择适合的招聘方法；2. 分析潜在应聘人员特点；3. 确定适合的招聘来源；4. 分析单位的招聘要求。下列排序正确的是（ ）

- A、4. 3. 2. 1. B、1. 4. 2. 3. C、2. 4. 3. 1 D、4. 2. 3. 1.

答案：D

3、参加招聘会的主要步骤有：1. 准备展位；2. 招聘会后的工作；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. 准备资料和设备。下列顺序正确的是：（ ）

- A、1. 6. 3. 4. 5. 2. B、6. 3. 4. 5. 2. 1
C、6. 1. 3. 4. 5. 2. D、3. 1. 6. 4. 5. 2.

答案：A

4、下列属于外部招募方法的是（ ）

- A、选拔法 B、布告法 C、熟人推荐 D、档案法

答案：C

练习题

5、关于发布广告，下列描述不正确的是()

- A、广告是内部招募最常用的方法之
- B、通常的做法是在一些大众媒体上刊登出单位岗位空缺的消息，吸引对这些空缺岗位感兴趣的潜在人选应聘
- C、工作空缺的信息发布迅速，能够在一两天内就传达给外界
- D、有广泛的宣传效果，可以展示单位实力

答案：A

6、下列不属于借助中介的是()

- A、人才交流中心
- B、猎头公司
- C、校园招聘
- D、招聘洽谈会

答案：C

7、对于高级人才和尖端人才，比较适合招聘渠道是()

- A、人才交流中心
- B、猎头公司
- C、校园招聘
- D、招聘洽谈会

答案：B

8、校园招聘亦称上门招聘，既由企业单位的招聘人员通过到学校招聘、参加毕业生交流会等形式()招募

- A、直接
- B、间接
- C、快速
- D、大规模

答案：A

练习题

二、多选

1. 外部招募的不足主要体现在()。

- A. 进入角色慢
- B. 筛选的难度大且时间长
- C. 招募成本高
- D. 影响内部员工的积极性
- E. 决策风险大

答案：ABCDE

2. 内部选拔的缺点有()。

- A. 容易出现不公正现象
- B. 容易抑制创新
- C. 带来新思想和新方法
- D. 树立新的形象
- E. 有利于招聘一流人才

答案：AB



练习题

3. 外部招募的优势主要体现在()。

- A. 适应性较快
- B. 有利于招聘一流人才
- c. 带来新思想
- D. 有利于树立良好形象
- E. 带来新方法

答案：BCDE

4. ()属于内部招募方法。

- A. 推荐法
- B. 校园招聘
- c. 档案法
- D. 网络招聘
- E. 布告法

答案：ACE

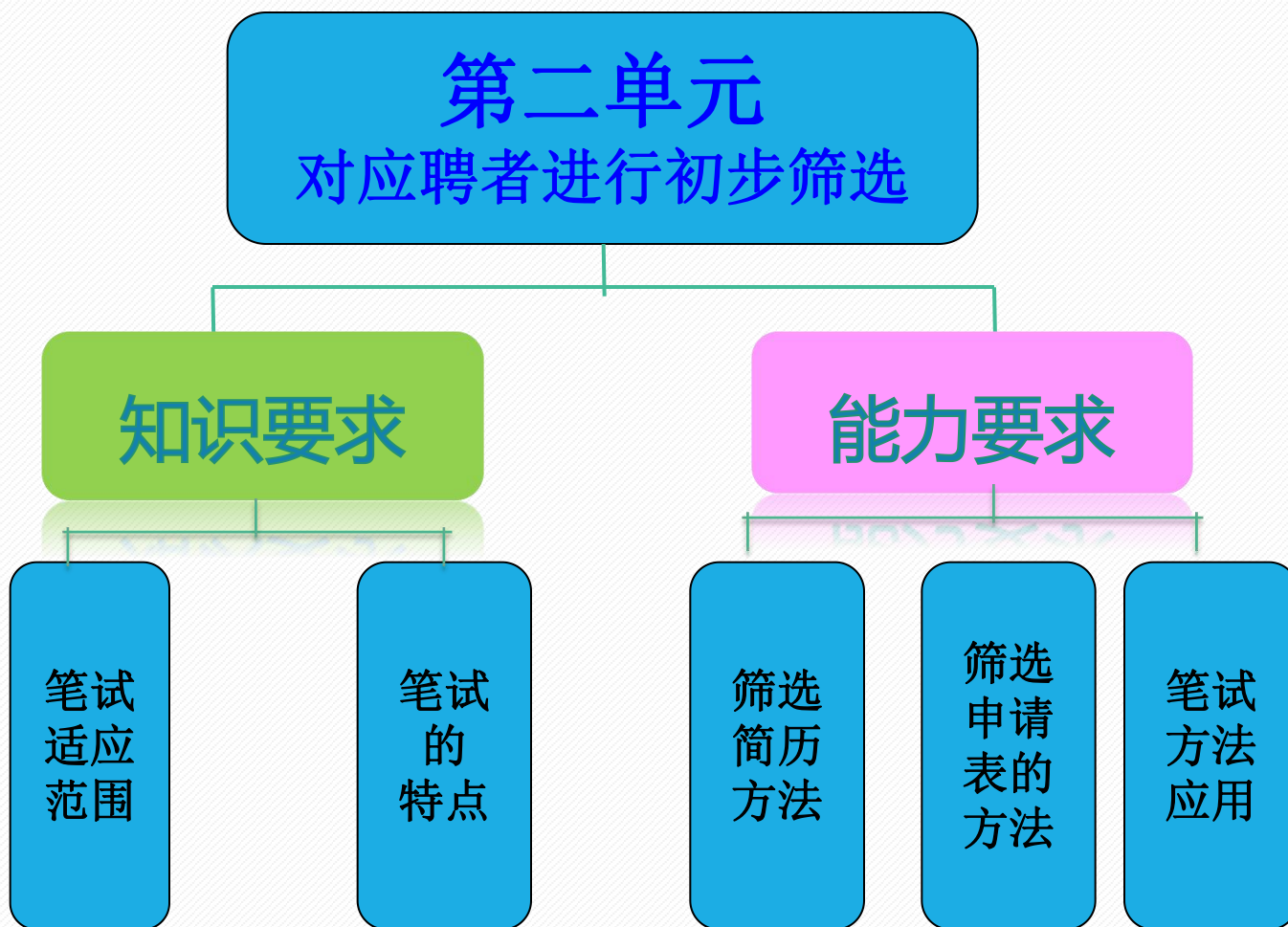
5. 在中央电视台发布招聘广告，比较适用的情况有()。

- A. 候选人地区分布较广
- B. 组织需要迅速扩大影响
- c. 空缺岗位迫切需要补充
- D. 行业或职业的流失率较高
- E. 候选人相对集中于某个专业领域

答案：ABC



第一节 员工招聘活动的实施





第二单元 对应聘者进行初步筛选

知识要求：

一、笔试的适应范围

- 1、概念：笔试主要通过测试应聘者的基础知识和素质能力，判断该应聘者对招聘岗位的适应性。
- 2、包括两个层次：一般知识和能力与专业知识和能力

二、笔试的特点

优点：

- 1、可以增加对知识、技能和能力的考察信度与效度
- 2、可以对大规模的应聘者同时进行筛选，花较少的时间达到高效率
- 3、对应聘者来说，心理压力较小，易于发挥
- 4、成绩评定也比较客观

缺点：不能全面考察应聘者的工作态度、品德修养依据企业管理能力、口头表达能力和操作能力等。



能力要求：

一、筛选简历的方法

- 1、分析简历结构
- 2、审查简历的客观内容
- 3、判断是否符合岗位技术和经验要求
- 4、审查简历中的逻辑性
- 5、对简历的整体印象

二、筛选申请表的方法

- 1、判断应聘者的态度
- 2、关注与职业相关的问题
- 3、注明可疑之处

三、提高笔试的有效性应注意的问题

- 1、命题是否恰当
- 2、确定评阅计分规则
- 3、阅卷及成绩复核



如何设计并用好工作申请表

表中内容应包含：（看例表）

- 1.录用条件及岗位职责公示：（起到了告知作用）如试用期不能达到岗位要求的，先调岗再培训，仍不合格提前30天提出辞退。
- 2.录用员工基本信息及承诺
- 3.身体状况承诺
- 4.就业状况承诺
- 5.允许企业背景调查承诺

工作申请书样本：



个人基本情况	姓名		婚姻状况		照片
	籍贯		出生日期		
	联系电话		户 籍		
	家庭住址				
	身份证号码				
	就业状况（是否兼职）		是否怀孕 对工作有无特殊要求		
学习经历	时期	受教育学校			
工作经历	时期	公司名称、曾任职务			证明人及电话
工作申请	申请职位		希望待遇 (或待遇不低于)		
	申请职位职责	干什么，干多少，干的标准，什么条件的人能干			
	你认为你被企业录用的条件是什么		何时可上班		

申明：

本人承诺以上信息如有不符，可在试用期内按不符合条件行为解除，我授权企业可以调查背景核实，如有虚假部分愿无条件接受公司解雇处分。

填表人签名：

年 月 日



第一节 第二单元小结

一、笔试的适应范围

- 1、概念
- 2、包括两个层次：一般知识和能力与专业知识和能力

二、笔试的特点

优点（4个）

- 1、可以增加对知识、技能和能力的考察信度与效度
- 2、可以对大规模的应聘者同时进行筛选，花较少的时间达到高效率

3、对应聘者来说，心理压力较小，易于发挥

4、成绩评定也比较客观

缺点：不能全面考察应聘者的工作态度、品德修养依据企业管理能力、口头表达能力和操作能力等。

三、筛选简历的方法

- 1、分析简历结构
- 2、审查简历的客观内容
- 3、判断是否符合岗位技术和经验要求
- 4、审查简历中的逻辑性
- 5、对简历的整体印象

四、筛选申请表的方法

- 1.判断应聘者的态度
- 2.关注与职业相关的问题
- 3.注明可疑之处

五、提高笔试的有效性应注意的问题

- 1、命题是否恰当
- 2、确定评阅计分规则
- 3、阅卷及成绩复核



练习题

1、()是一种古老而又最基本的人员选拔方法。

A. 面试 B. 心理测试 C. 笔试 D. 情景模拟测试

答案：C

2、笔试不具备的优点是()。

A. 可以大规模地进行评价 B. 成绩评定较为客观
C. 评价成本较低 D. 适用于各类能力的考评

答案：D

3、在费用和时间允许的情况下，对应聘者同时进行筛选，效率较高的员工招募方式是()。

A. 面试 B. 笔试 C. 调查 D. 档案

答案：B

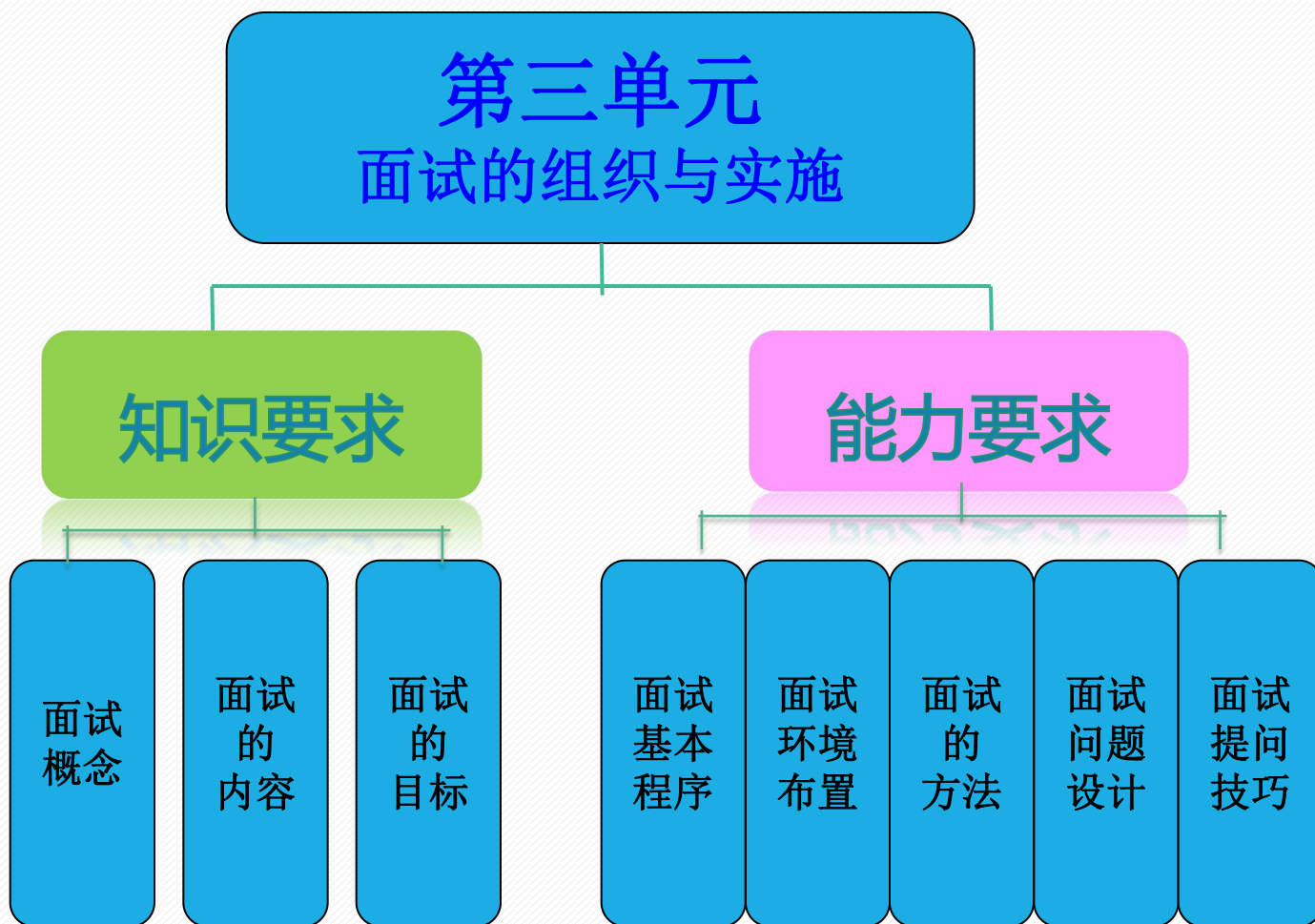
4、简历的筛选应涉及到()等几个方面。

A. 审查应聘者的隐私 B. 审查简历中的逻辑性
C. 分析简历内部结构 D. 审查简历的客观内容
E. 对简历的整体印象

答案：BCDE



第一节 员工招聘活动的实施





第三单元 面试的组织与实施

知识要求：

一、面试的概念和内容

- 1、概念：面试是单位最常用的、也是必不可少的测试手段。是面试考官与应聘者直接交谈的过程。
- 2、内容：观察其衣着外貌、风度气质、情态表现以及现场的应变能力，通过各种形式的交谈与观察，全面了解应聘者的社会背景，语言表达能力，反应能力、个人修养、逻辑思维等。



二、面试的目标

(一) 面试考官的目标

- 1、营造一种融洽会谈气氛，使应聘者正常发挥水平
- 2、让应聘者了解应聘单位发展状况、应聘岗位信息和人力资源政策等
- 3、了解应聘者专业知识、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氛围，尽力展现自己真实水平
- 2、有充分时间向面试考官说明自己具备的条件
- 3、希望被理解、被尊重并得到公平对待
- 4、充分了解自己关心的问题
- 5、决定是否愿意来该单位工作



能力要求：

一、面试的基本程序

- 1、面试前的准备工作
- 2、面试开始阶段
- 3、正式面试阶段
- 4、结束面试阶段
- 5、面试评价阶段

二、面试环境的布置

常见的有四种位置排列

- 1、圆桌形式，多个面试考官面对应聘者
 - 2、一对一相对而坐，距离较近
 - 3、一对一相对而坐，距离较远
 - 4、一对一斜对面坐，距离较近
- 应采用圆桌式或斜对做式



三、面试的方法

（一）初步面试和诊断

从面试达到的效果来看，可分为初步面试和诊断面试

（二）结构化面试和非结构化面试

从面试的结构化程度，可分为结构化、非结构和半结构化面试

四、面试问题的设计

（一）面试问题设计技巧

刚开始设计一些跟简历、工作说明书有关的问题。然后再围绕岗位胜任能力设计一些描述应聘者曾经工作行为的一些问题。

（二）面试问题举例（重点）

详看P87



五、面试提问的技巧（7种）

- 1、开放式提问
- 2、封闭式提问
- 3、清单式提问
- 4、假设式提问
- 5、重复式提问
- 6、确认式提问
- 7、举例式提问





第一节 第三单元小结

一、面试概念及内容

二、面试的目标

- 1、面试考官的目标（4个）
- 2、应聘者的目标5（个）

三、面试的基本程序

- 1、面试前的准备工作
- 2、面试开始阶段
- 3、正式面试阶段
- 4、结束面试阶段
- 5、面试评价阶段

四、面试环境的布置

应采用圆桌式或斜对做式

五、面试的方法

- 1、从面试达到的效果来看，可分为初步面试和诊断面试
- 2、从面试的结构化程度，可分为结构化、非结构和半结构化面试

六、面试问题的设计

七、面试提问技巧（7种）

- 1、开放式
- 2、封闭式
- 3、清单式
- 4、假设式
- 5、重复式
- 6、确认式
- 7、举例式

练习题

- 1、在面试的准备阶段，不需要()。
- A. 确定面试的目的
 - B. 选择面试的类型
 - C. 设计面试的问题
 - D. 提出面试的预算

答案：D

- 2、在正式面试阶段，面试考官应该()。
- A. 密切注意应聘人员的行为和反应
 - B. 在面试过程中应保持严肃认真的气氛
 - C. 要尊重应聘者，在应聘者回答问题时不要插问
 - D. 在面试过程中要将所有观察到的信息全部记录下来

答案：A

- 3、在面试提问中，()是让应聘者自由地发表意见或看法，以获取应聘者更全面的信息。
- A. 清单式提问
 - B. 封闭式提问
 - C. 举例式提问
 - D. 开放式提问

答案：D

- 4、()是鼓励应聘者从不同角度思考问题，发挥应聘者的想象力，以探求其态度和观点。
- A. 假设式提问
 - B. 重复式提问
 - C. 确认式提问
 - D. 封闭式提问

答案：A

- 5、()提问是人员面试中的核心技巧。
- A. 开放式
 - B. 封闭式
 - C. 确认式
 - D. 举例式

答案：D

练习题

二、多选

1、在面试过程中，考官应该做到()。

- 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

答案：BCDE

2、面试过程是供求双方通过直接接触，使组织能够客观了解应聘者()的过程。

- A. 应变能力
- B. 公文写作能力
- C. 语言表达能力
- D. 逻辑思维能力
- E. 外貌风度及个人修养

答案：ACDE

3、面试前的准备工作包括()。

- A. 选择面试考官
- B. 进行面试费用预算
- C. 科学设计面试问题
- D. 选择合适的面试型
- E. 确定面试的时间和地点

答案：ACDE



4、面试中所涉及的基本问题主要是根据()设计的。

- A. 面试者需要
- B. 工作计划
- C. 工作说明书
- D. 人力资源计划
- E. 应聘者的个人资料

答案：CE

5、面试问题的提问方式包括()。

- A. 开放式提问
- B. 举例式提问
- C. 封闭式提问
- D. 重复式提问
- E. 假设式提问

答案：ABCDE

6、面试过程中，考官可以通过连续发问的方法()。

- A. 及时弄清楚应聘者在回答中表述不清的问题
- B. 提高考查的深度与清晰度
- C. 减少应聘者说谎、欺骗行为发生
- D. 避免作弊行为发生
- E. 可以使用人单位全面了解应聘者的社会背景

答案：ABCDE

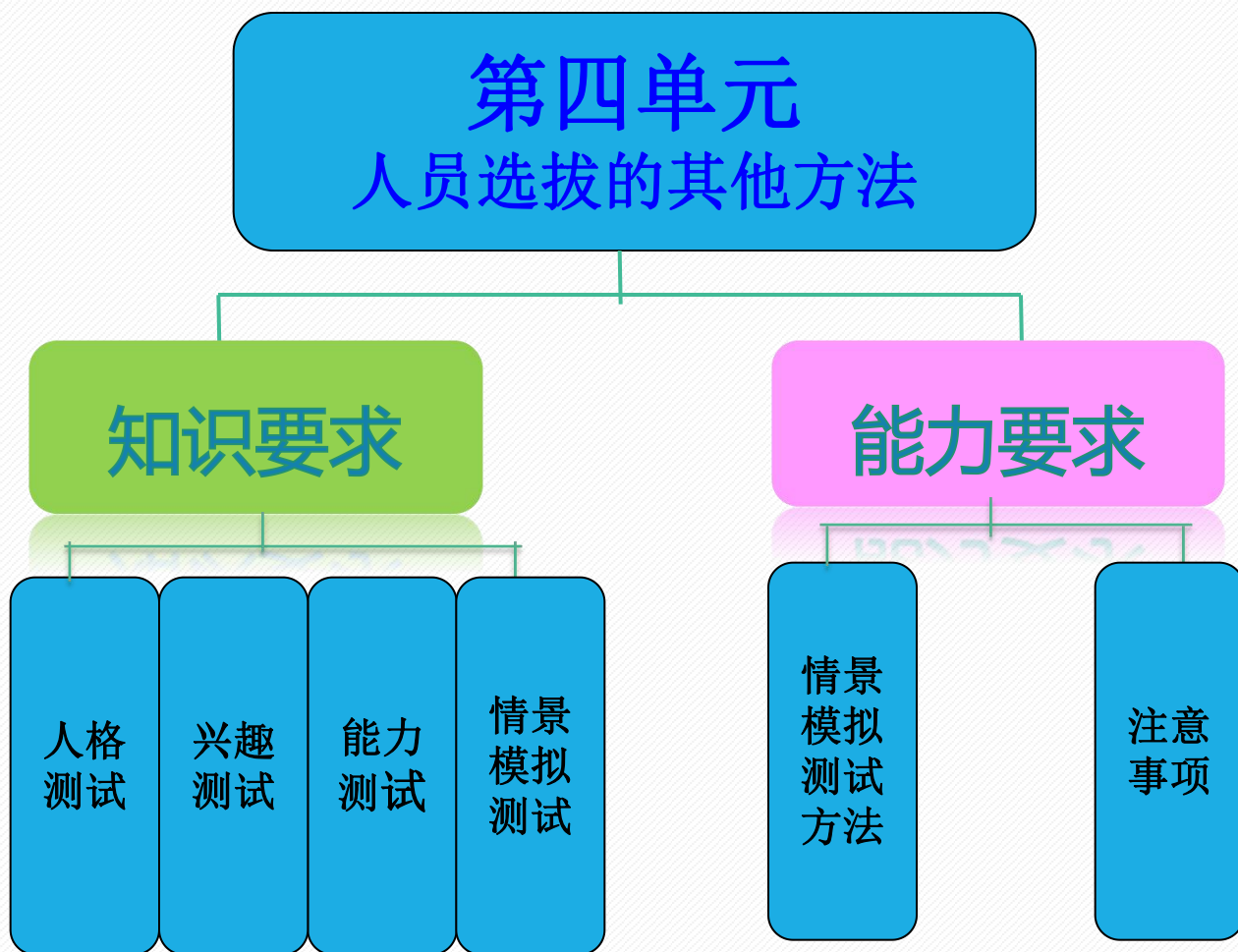
7、关于结构化面试，下列说法正确的是()。

- A. 在面试之前，已经有一个固定的框架或问题清单
- B. 对所有应聘者均按同一标准进行，可以提供结构与形式相同的信息
- C. 主要目的在于给应聘者充分发挥自己能力与潜力的机会
- D. 所收集的信息的范围受到限制
- E. 要求应聘者有很好的理解能力与应变能力

答案：ABD



第一节 员工招聘活动的实施





第四单元 人员选拔的其他方法

知识要求：

心理测试的概念和类型

1、概念：是指在控制的情境下，向应试者提供一组标准化的刺激，以所引起的反映作为代表行为的样本，从而对其个人的行为做出评价的方法。

2、类型：

- 1) 人格测试
- 2) 兴趣测试
- 3) 能力测试
- 4) 情景模拟测试



能力要求：

情景模拟测试方法

- 1、公文处理模拟法
- 2、无领导小组讨论法
- 3、角色扮演法

注意事项：

- 1、要注意对应聘者的隐私加以保护
- 2、要有严格的程序
- 3、心理测试结果不能作为唯一的评定依据
- 4、一对一斜对面坐，距离较近



第一节 第四单元小结

一、心理测试的概念和类型

类型：人格、兴趣、能力、情景模拟测试

二、情景模拟测试方法

- 1、公文处理模拟
- 2、无领导小组讨论
- 3、角色扮演法

三、注意事项：

- 1、要注意对应聘者的隐私加以保护
- 2、要有严格的程序
- 3、心理测试结果不能作为唯一的评定依据
- 4、一对一斜对面坐，距离较近

练习题

一、单选

- 1、情境模拟测试根据测试内容可以分为()。
- A. 语言表达能力测试、组织能力测试、部门利益协调能力测试
 - B. 沟通能力测试、组织能力测试、事务处理能力测试
 - C. 沟通能力测试、组织能力测试、部门利益协调能力测试
 - D. 语言表达能力测试、组织能力测试、事务处理能力测试

答案：D

- 2、在面试过程中，情景模拟中的组织能力测试侧重于考察()。
- A. 部门利益协调能力、冲突处理能力、行政工作处理能力
 - B. 会议主持能力、部门利益协调能力、行政工作处理能力
 - c. 会议主持能力、部门利益协调能力、团队建设能力
 - D. 冲突处理能力、会议主持能力、部门利益协调能力

答案：C

- 3、下列关于公文筐测试的描述中错误的是()。
- A. 考官要对应聘者的工作进行集体评价
 - B. 可以考察应聘者的沟通能力，协调能力
 - c. 要求应聘者在规定时间内处理完考官提供的文件
 - D. 考官发给应聘者的是事先由各类专家共同鉴定，标准化的文件组合

答案：D



4、在情景模拟测试方法中，()是经多年实践不断充实完善，并被证明是一种很有效的管理人员测评方法。

- A. 决策模拟竞赛法
- B. 即席发言
- C. 无领导小组讨论法
- D. 公文筐测试

答案：D

5、下列对情境模拟方法理解错误的是()。

- A. 它将应聘者置于某种模拟环境中
- B. 评价者事先必须接受专门的培训
- C. 它无法测查应聘者在语言表达能力方面的素质
- D. 评价者通过对应聘者的观察来了解应聘者的综合素质

答案：C

6、在情境模拟测试中，()测试是侧重于考察协调能力的测试。

- A. 组织能力
- B. 语言表达能力
- C. 事务处理能力
- D. 公文处理能力

答案：A

7、在心理测试中，身体能力测试属于()。

- A. 组织能力测试
- B. 特殊职业能力测试
- C. 普通能力倾向测试
- D. 心理运动机能测试

答案：D

练习题

二、多选

1、关于心理测试，下列表述正确的是()。

- A. 应该公布心理测试的所有结果
- B. 霍兰德将人格划分为六种类型
- C. 测试结果必须由人力资源部来解释
- D. 不能仅凭心理测试的结果就对录用与否做出决定
- E. 职业兴趣测试可以测查应试者适合从事哪一类职业

答案：BDE

2、心理测试中能力测试的内容一般分为()。

- A. 普通能力倾向测试
- B. 特殊职业能力测试
- C. 心理运动机能测试
- D. 思维判断能力测试
- E. 空间判断能力测试

答案：ABC

3、情景模拟测试的常用方法有()。

- A. 公文处理模拟法
- B. 访谈法
- C. 决策模拟竞赛法
- D. 案例分析法
- E. 无领导小组讨论法

答案：AE

4、情景模拟测试主要是针对被测试者的()进行测试。

- A. 工作效率
- B. 明显行为
- C. 基础知识
- D. 实际操作
- E. 智力水平

答案：ABD



第五单元 员工录用决策

能力要求：

一、人员录用决策种类

- 1、多重淘汰式
- 2、补偿式
- 3、结合式

二、做出决策时应注意的事项

- 1、尽量使用全面衡量的方法
- 2、减少做出录用决策的人员
- 3、不能求全责备



2

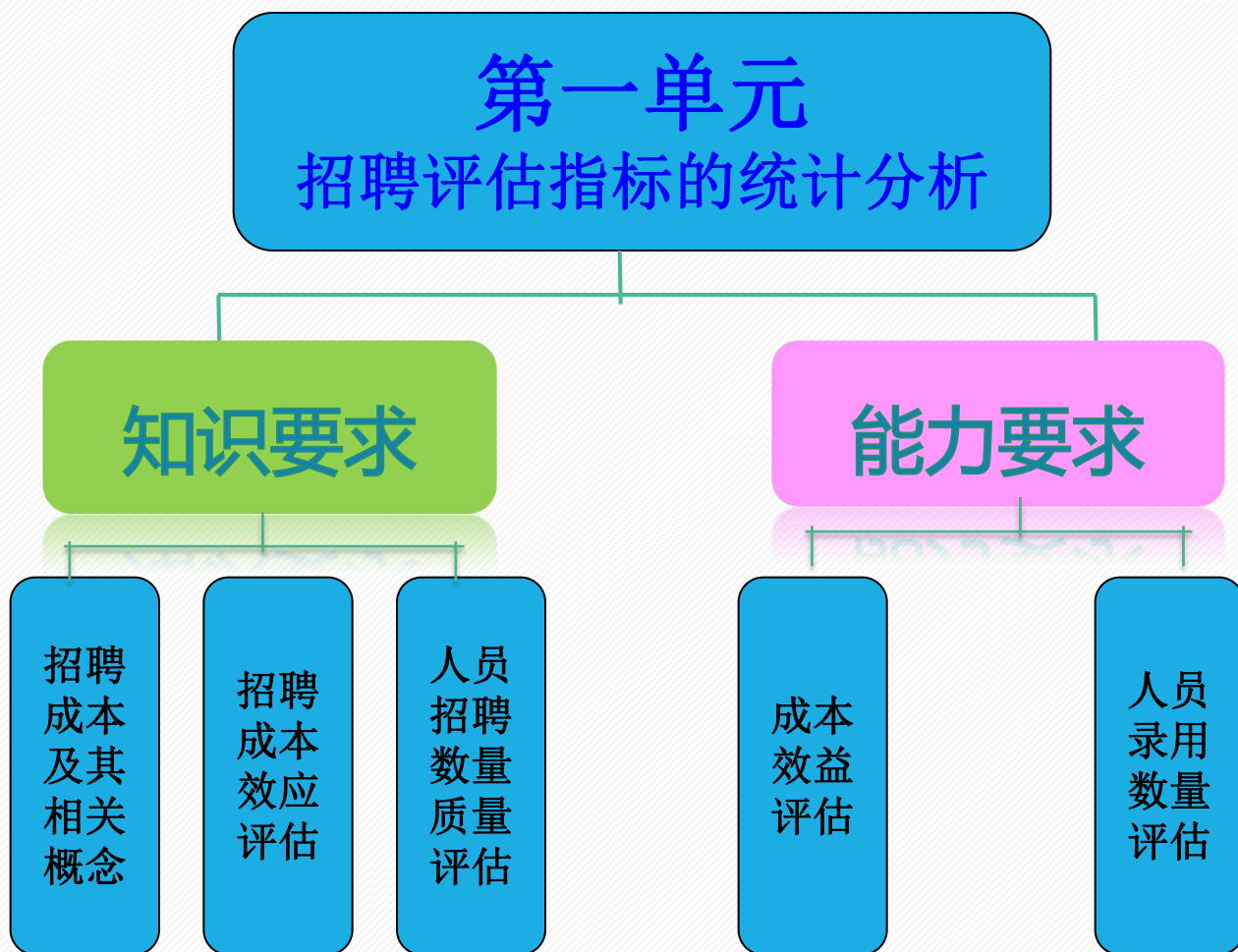
员工招聘活动的评估

第一单元：招聘评估指标的统计分析

第二单元：招聘活动过程的评估



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

1、概念：是为吸引和确定企业所需要的人力资源而发生的费用，包括：招聘人员的直接和间接劳务费用、业务费用、其它相关费用等。

2、招聘成本的类型：

招募成本、选拔成本、录用成本、安置成本、离职成本、重置成本。

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、成本效应评估（重点）

1、公式：

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

2、招聘收益成本比

招聘收益成本比=所有新员工为组织创造的总价值/
招聘总成本

二、人员录用数量评估（重点）

1、录用比=（录用人数/应聘人数）*100%

2、招聘完成比=（录用人数/计划招聘人数）*100%

3、应聘比=（应聘人数/计划招聘人数）*100%



第二节 第一单元小结

一、招聘成本及其相关概念

招聘成本的类型：

招募成本、选拔成本、录用成本、安置成本、离职成本、重置成本。

二、成本效应评估（重点）

公式：

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

招聘收益成本比=所有新员工为组织创造的总价值/
招聘总成本

三、人员录用数量评估（重点）

1、录用比=（录用人数/应聘人数）*100%

2、招聘完成比=（录用人数/计划招聘人数）*100%

3、应聘比=（应聘人数/计划招聘人数）*100%

练习题

单选

1、在招聘评估中，录用比和应聘比在一定程度上反映录用人员的（ ）。

- A. 数量 B. 成本 C. 质量 D. 规模

答案：C

2、招聘成本效益评估是衡量（ ）的一个重要指标。

- A. 招聘效率 B. 招聘数量 C. 招聘质量 D. 招聘方法

答案：A

3、在招聘评估中，应聘比等于应聘人数与（ ）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

答案：B

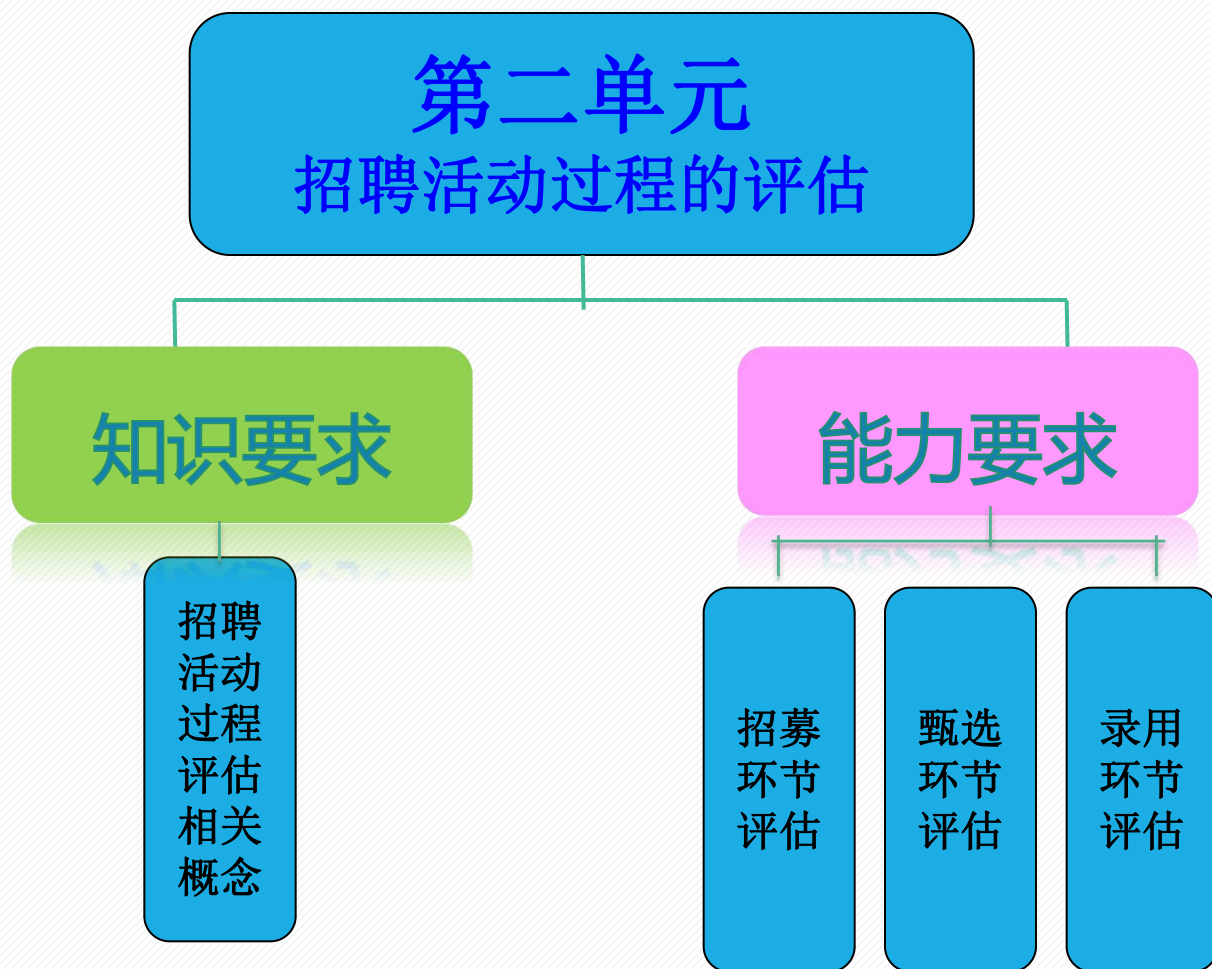
4、招聘评估的最主要目的是（ ）。

- A. 录用员工的绩效 B. 知道支出的项目
c. 知道哪些是不应支出的项目 D. 降低今后招聘的费用

答案：D



第二节 员工招聘活动的评估





第二单元 招聘活动过程的评估

知识要求：

招聘活动过程评估的相关概念（重点）

1、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。

2、效度：

即有效性或精确性，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，包括预测效度、内容效度、同测效度。

3、公平度



能力要求

一、招募环节的评估

- 1、招募渠道的吸引力
- 2、招募渠道有效性的评估

二、甄选环节的评估

- 1、面试方法的评估
- 2、无领导小组讨论的评估

三、录用环节的评估

- 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
- 5、对录用和没有录用的应聘者进行抽样调查，了解他们对于企业招聘有效性和科学性的看法，十分必要。



第二节 第二单元小结

一、招聘活动中的相关概念（重点）

- 1、信度：包括稳定、等值、内在一致性系数。
- 2、效度：包括预测、内容、同侧效度
- 3、公平度

二、招聘环节的评估

- 1、招募渠道的吸引力
- 2、招募渠道有效性的评估

三、甄选环节的评估

- 1、面试方法的评估（3项）
- 2、无领导小组讨论的评估（2项）

四、录用环节的评估

- 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
- 5、对录用和没有录用的应聘者进行抽样调查，了解他们对于企业招聘有效性和科学性的看法，十分必要

练习题

一、单选

1、()是考虑选拔方法是否有效的一个常用指标。

A. 预测效度 B. 同侧效度 C. 内容效度 D. 异侧效度

答案：A

2、()是指实际测到应聘者的有关特征与想要测的特征符合程度

A. 效度评估 B. 预测效度 C. 信度评估 D. 内容效度

答案：A

3、()是指将同一(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。

A. 内在一致性系数 B. 稳定系数
c. 外在一致性系数 D. 等值系数

答案：A

4、同一应聘者使用两种对等的，内容相当的测试，测试结果之间的一致性称为()。

A. 稳定系数 B. 内在一致性系数
C. 等值系数 D. 外在一致性系数

答案：C

练习题

二、多选

- 1、在招聘评估中，成本效用评估主要包括（ ）（上单元）
- A. 招聘总成本的效用分析
 - B. 人员录用成本效用分析
 - C. 人员选拔成本效用分析
 - D. 人员使用成本效用分析
 - E. 人员招募成本效用分析

答案：ABCE

- 2、关于预测效度，下列说法正确的是（ ）。
- A. 多用于知识测试
 - B. 不适用于能力测试
 - C. 是考察选拔方法是否有效的常用指标
 - D. 是说明测试用来预测将来行为的有效性
 - E. 是测试方法能真正测出想测的内容的程度

答案：CDE

- 3、效度评估，只是实际测量到应聘者的有关特征与想要测的特征的符合程度，效度评估主要有三个指标（ ）。
- A. 稳定效度
 - B. 预测效度
 - C. 内容效度
 - D. 同侧效度
 - E. 异侧效度

答案：BCD



练习题

4、在人员招聘活动的评估中，内容效度多用于()。

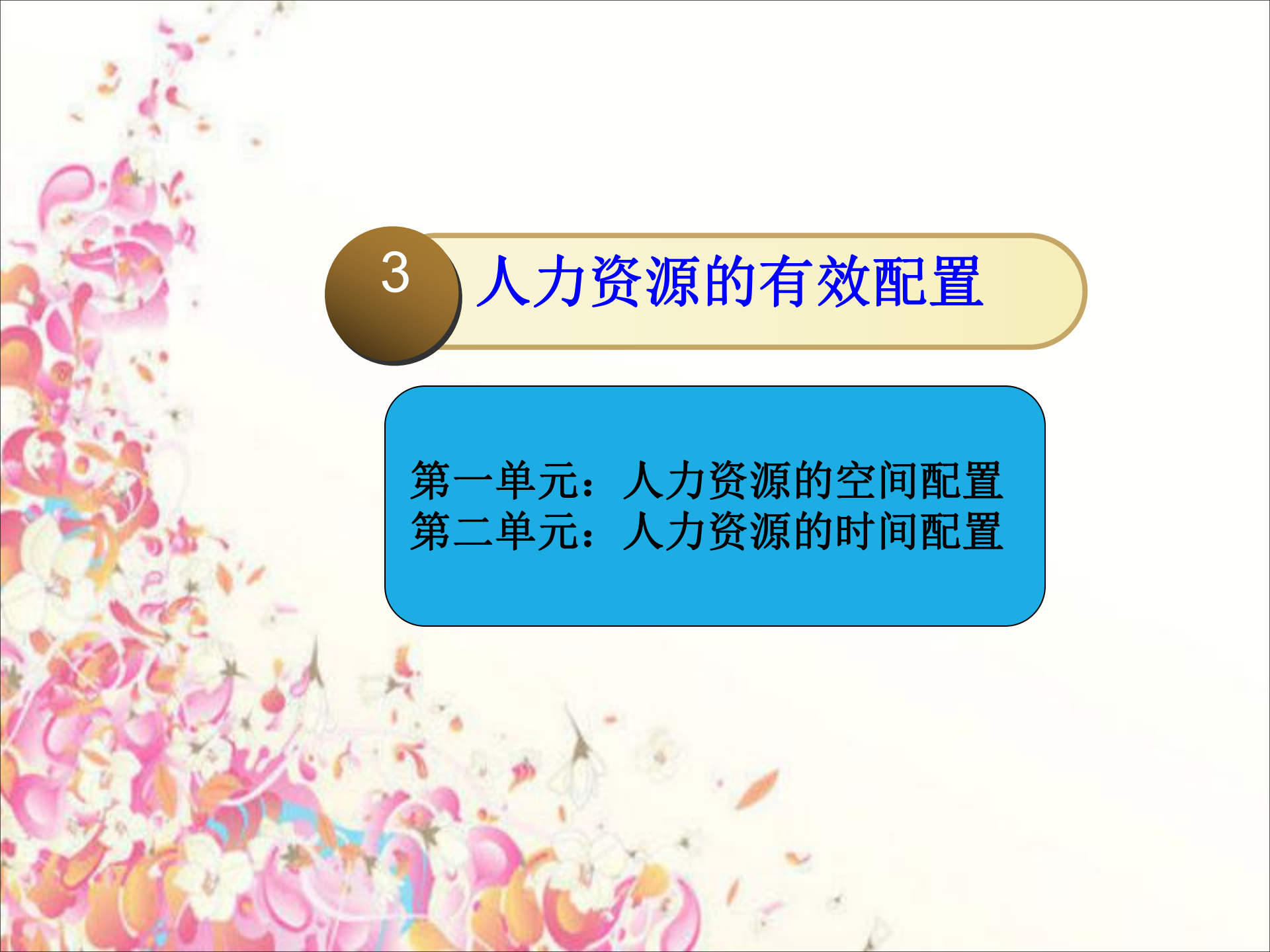
- A. 知识测试 B. 能力测试 C. 操作测试
D. 潜力测试 E. 心理测试

答案：AC

5、信度主要是指测试结果的可靠性或一致性。它通常可分为()。

- A. 预测效度 B. 稳定系数 C. 同侧效度
D. 等值系数 E. 内在一致性系数

答案：BDE



3

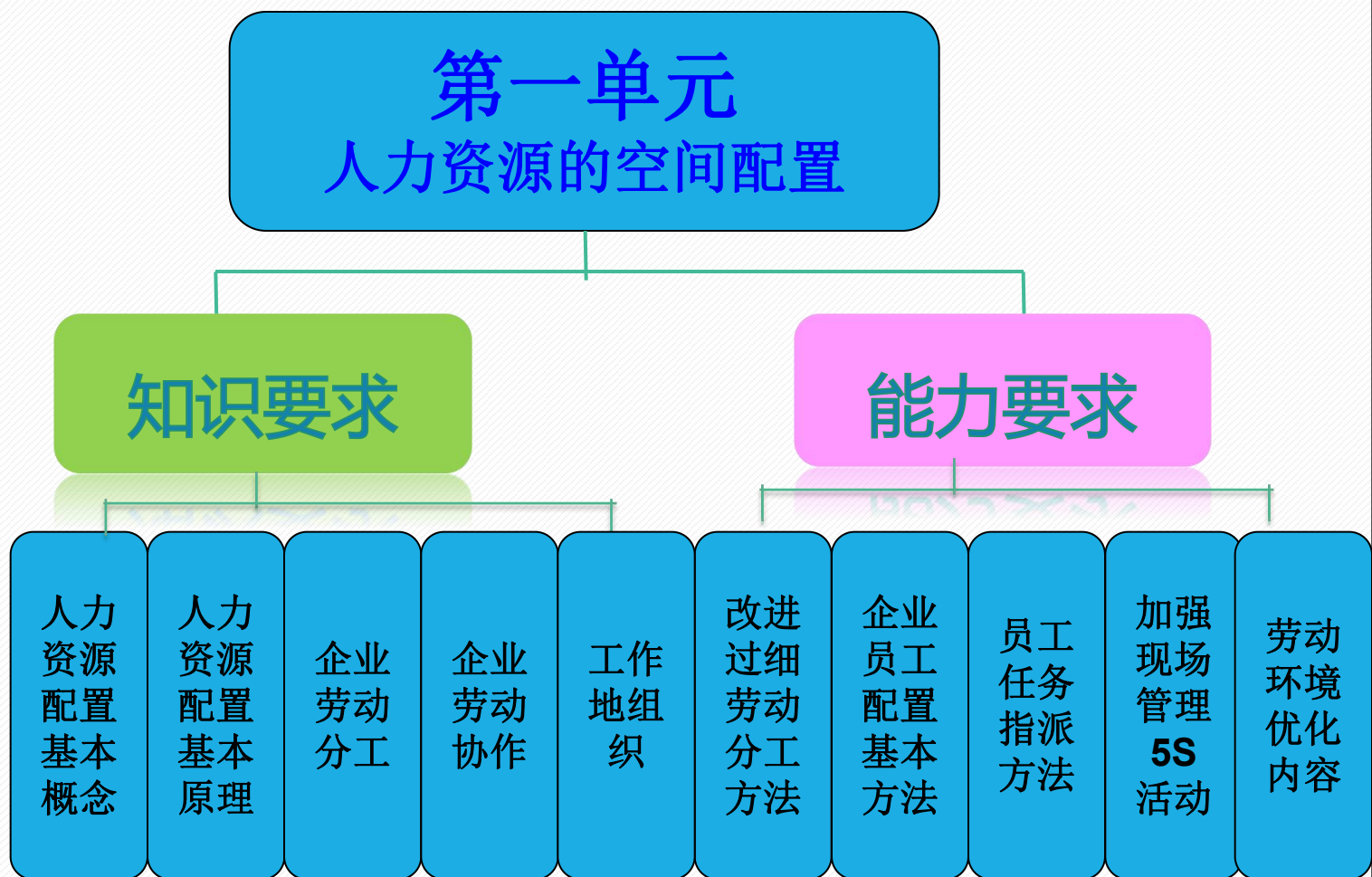
人力资源的有效配置

第一单元：人力资源的空间配置

第二单元：人力资源的时间配置



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（了解）

企业人力资源空间配置包括：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

二、人力资源配置的基本原理（必考）

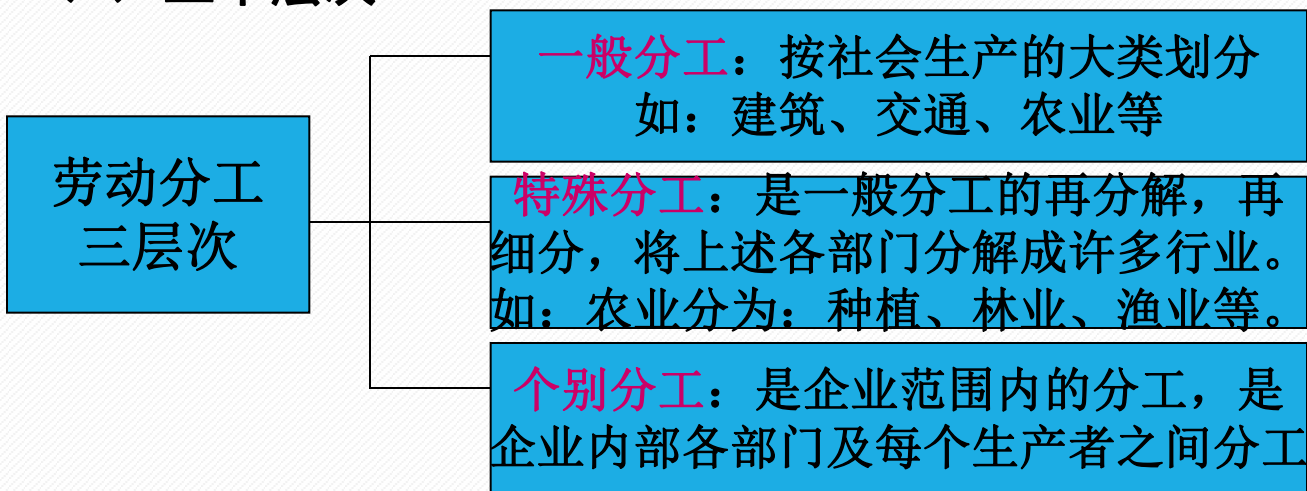
- 1、要素有用原理
- 2、能位对应原理
- 3、互补增值原理
- 4、动态适应原理
- 5、弹性冗余原理



三、企业劳动分工

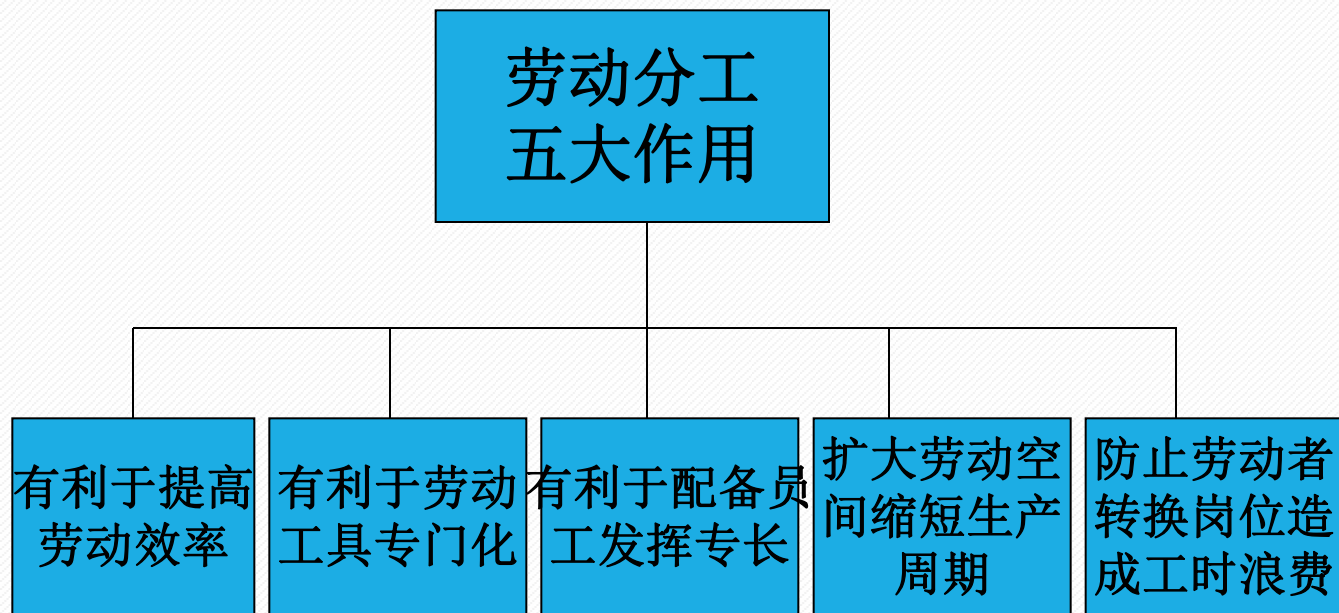
(一) 三个层次和作用：

(1) 三个层次





(2) 劳动分工的作用：





（二）企业劳动分工的形式

职能分工、专业分工、技术分工

（三）企业劳动分工的原则

区分直接生产工作和管理服务工作的原则

区分不同的工艺阶段和工种的原则

区分准备工作和执行性工作的原则

区分直接生产工作和管理服务工作的原则

区分基本工作和辅助工作的原则

区分技术高低不同的工作的原则

防止劳动分工过细带来的消极影响的原则

劳动分工的原则



四、企业劳动协作

（一）企业劳动协作的形式

简单协作、复杂协作

（二）内部劳动协作的基本要求

（三）作业组

主要内容：

- 1、搞好民主管理，建立完善的岗位责任制度
- 2、加强作业正确的配置人员
- 3、选择一个好的组长，可任命或推荐
- 4、合理确定作业的规模10-20人为宜



五、工作地组织

（一）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工作环境
- 3、正确组织工作地的供应和服务工作

（二）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，较少体力消耗，缩短辅助作业时间
- 2、有利益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与工作环境，防止职业病，避免各种设备或人身事故
- 4、要为企业的所有人员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

一、改进过细劳动分工的方法

- 1、扩大业务法
- 2、充实业务法
- 3、工作连贯法
- 4、轮换工作法
- 5、小组工作法
- 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

- 1、以人为标准进行配置
- 2、以岗位为标准进行配置
- 3、以双向选择为标准进行配置

三、员工任务的指派方法

匈牙利法



四、加强现场管理的5S活动

(一) 目的:

在工作中常会遇到以下情况

- 1、急等要的东西找不到，心里特别烦躁
- 2、桌面上摆的零零乱乱，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、制定好的计划，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、生产车间道路被堵塞，行人，搬运无法通过。



（二）5S的内在联系：

前3个S直接针对现场：整理、整顿和清扫

后2个S则从规范和人的素养高度巩固5S活动效果

（三）5S活动的目标

- 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、无泄漏危害，安全齐整，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。



五、劳动化境优化的内容

包括：

- 1、照明与色彩
- 2、噪声
- 3、温度和湿度
- 4、绿化





第三节 第一单元小结

一、人力资源配置的基本概念（了解）

二、人力资源配置的基本原理（必考）

- 1、要素有用原理
- 2、能位对应原理
- 3、互补增值原理
- 4、动态适应原理
- 5、弹性冗余原理

三、企业劳动分工（了解）

1、3大层次：一般、特殊、个别分工

5大作用：有利于提高劳动效率、有利于劳动工具专门化、有利于配备员工发挥专长、扩大劳动空间缩短生产周期、防止劳动者转换岗位造成工时浪费

2、形式：职能分工、专业分工、技术分工

3、原则

- (1) 区分直接生产工作和管理服务性工作
- (2) 区分不同的工艺阶段和工种
- (3) 区分准备工作和执行性工作
- (4) 区分直接生产工作和管理服务性工作
- (5) 区分基本工作和辅助工作
- (6) 区分技术高低不同的工作
- (7) 防止劳动分工过细带来的消极影响



第三节 第一单元小结

四、企业劳动协作

- 1、企业劳动协作的形式：简单协作、复杂协作
- 2、内部劳动协作的基本要求
- 3、作业组主要内容（重点）

- （1）搞好民主管理，建立完善的岗位责任制度
- （2）加强作业正确的配置人员
- （3）选择一个好的组长，可任命或推荐
- （4）合理确定作业的规模10-20人为宜

五、改进过细劳动分工的方法（7种）（了解）

- 1、扩大业务法
- 2、充实业务法
- 3、工作连贯法
- 4、轮换工作法
- 5、小组工作法
- 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

六、企业员工配置的基本方法（3种）（重点）

- 1、以人为标准进行配置
- 2、以岗位为标准进行配置
- 3、以双向选择为标准进行配置

七、员工任务的指派方法：匈牙利法（重点）

八、加强现场管理的5S活动（掌握）

- 1、目的
- 2、内在联系
- 3、5S活动的内在目标（6个）

九、劳动优化内容：照明与色彩、噪声、温度和湿度、绿化

练习题

一、单选

1、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（ ）。

- 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

答案：B

2、根据（ ）要求，在人与事配置过程中，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

答案：D

3、“大材小用”违背了人员配置的（ ）。

- A. 互补增值原理
- B. 动态适应原理
- c. 弹性冗余原理
- D. 能位对应原理

答案：D

练习题

一、单选

4、人员配置的根本目的是()。

- A. 使得组织的任务和要求与个人相适应
- B. 为员工找到和创造发挥作用的条件
- C. 通过个体之间取长补短形成整体优势
- D. 保持所有员工的心理和生理健康

答案：B

5、合理确定作业组的规模一般为()人左右为宜。

- A. 5~10 B. 5~15 C. 10~15 D. 10~20

答案：D

练习题

二、多选

1、员工配置的基本方法包括()。

- A. 以人为标准进行的配置
- B. 以岗位为标准进行配置
- C. 以性别为标准进行配置
- D. 以单向选择为标准进行配置
- E. 以双向选择为标准进行配置

答案：ABE

2、人力资源配置的主要原理有()。

- A. 互补增值原理
- B. 弹性冗余原理
- C. 动态适应原理
- D. 能级对应原理
- E. 要素有用原理

答案：ABCE

3、以下的各种现象中，()应用于招聘与配置工作，则说明了招聘工作的能位对应原理。

- A. 大材小用
- B. 小材小用
- C. 各尽所能
- D. 人尽其才
- E. 动态适应

答案BCD

练习题

4、人力资源配置的宗旨是()。

- A. 人员都是有用的
- B. 没有无用之人
- c. 只有没用好之人
- D. 任何要素都是有用的
- E. 为所有的人员找到创造发挥作用的条件

答案：ABCDE

5、匈牙利法的推广应用包括()等方面。

- A. 员工数目与任务数目应统一
- B. 员工数目与任务必须完整
- C. 员工数目和任务数目保持一致
- D. 员工数目与任务数目不一致的情况
- E. 求最大化问题

答案：DE

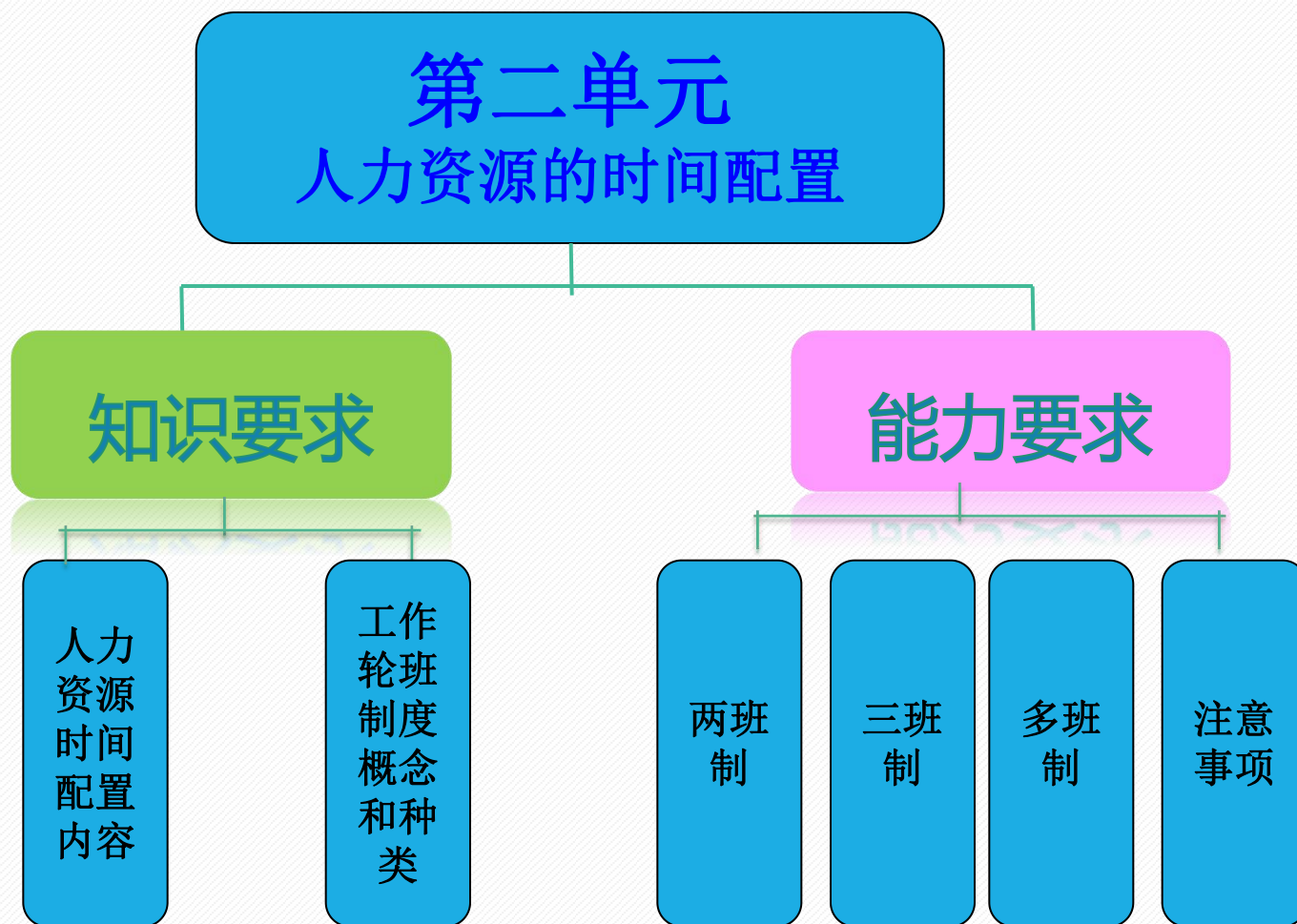
6、“5S”活动包括()。

- A. 整顿
- B. 清扫
- C. 整理
- D. 清洁
- E. 素养

答案：ABCDE



第三节 人力资源的有效配置





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

工作时间的概念：

是指员工在工作场所从事生产经营活动所消耗的劳动时间，它通常是以工时为单位进行计量。它的最高界限取决于员工的生理和社会的需要。

工作时间的类别：

标准工时、综合工时、不定时工时

注意：综合工时和不定时工时都应向当地劳动部门申报

二、工作轮班制的概念和种类

三种：两班、三班和多班制、

能力要求

一、两班制

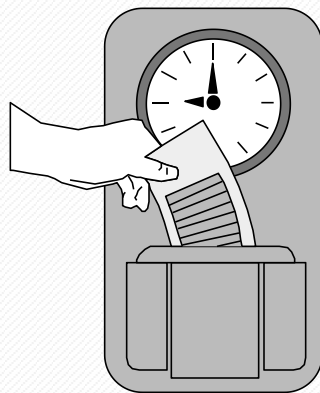
- 1、两班制：每日分早、中、两班组织生产，员工不上夜班，每隔一周轮换一次即可（超市）
- 2、对班制：每工作1天后休息1天，每个工作日不超过12小时。（车站售票、银行营业员、公交乘务员等）

二、三班制

- 1、间断性三班制
- 2、连续性三班制

三、多班制

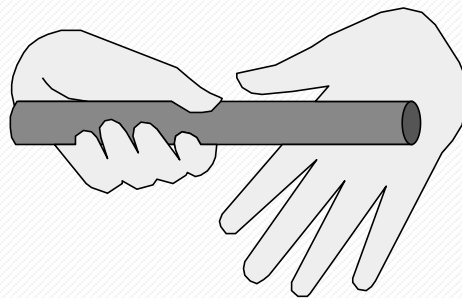
- 1、四八交叉
- 2、四六工作制
- 3、五班轮休制



注意事项

组织工作轮班应注意的问题：

- 1、应充分利用工时和节约人力
- 2、应注意各班人员数量保持大致相等，避免相差过多
- 3、建立健全交接班制度
- 4、适当组织各班员工交叉上班
- 5、工作轮班制对人的生理、心里会产生一定的影响，应对员工给与关注。





第三节 第二单元小结

一、人力资源时间配置的内容

工作时间的类别：标准工时、综合工时、不定时工时

二、工作轮班制的概念和种类

三种：两班、三班和多班制、

三、两班制

1、两班制 2、对班制

四、三班制

1、间断性三班制 2、连续性三班制

五、多班制

1、四八交叉 2、四六工作制 3、五班轮休制

六、组织工作轮班应注意的问题：

- 1、应充分利用工时和节约人力
- 2、应注意各班人员数量保持大致相等，避免相差过多
- 3、建立健全交接班制度
- 4、适当组织各班员工交叉上班
- 5、工作轮班制对人的生理、心里会产生一定的影响，应对员工给与关注。

练习题

一、单选

1、五班轮休制是在原“四班三运转制”的基础上，实行的一种新的轮班制度，它保证了员工某月平均工作时间不超过169小时，共有()天工作日。

A. 21 B. 22 C. 27 D. 34

答案：A

2、目前我国企业冗员较多，人浮于事，实行()可以解决富余人员较多的问题。

A. 四八交叉 B. 四班三运制
C. 五班轮休制 D. 四六工作制

答案：D

3、工艺过程不能间断进行，如发电、化工、石油、冶金等主要生产过程，必须实行()。

A. 单班制 B. 多班制 C. 灵活工时制 D. 分职制

答案：B

练习题

二、多选

1、工作轮班制的主要组织形式有()。

A. 混合制 B. 三班制 C. 四班制 D. 交叉制 E. 两班制

答案：BCE

2、四班三运转的优点是()。

A. 人休设备间休 B. 缩短了工人工作时间
C. 减少了工人连续上夜班的时间
D. 增加了工人学习技术的时间
E. 有利于在现有厂房设备条件下增加用工量

答案：BCDE

3、工作轮班组织应注意的事项有()。

A. 应从生产的具体情况出发，以便充分利用工时和节约人力
B. 要平衡各个轮班人员的配备
C. 建立和健全交接班制度
D. 适当组织各班工人交叉上班
E. 工作轮班对人的生理、心理会产生一定的影响

答案：ABCDE



**谢谢！祝同学们取得
优异成绩！**

