



用于国家职业技能鉴定

国家职业资格培训教程

(第三版)

# 企业人力资源 管理师

(三级)

中国就业培训技术指导中心 组织编写



用于国家职业技能鉴定

国家职业资格培训教程（第三版）

# 企业人力资源管理师

（三级）

中国就业培训技术指导中心 组织编写

中国劳动社会保障出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

企业人力资源管理师：三级/中国就业培训技术指导中心组织编写. —3版. —北京：中国劳动社会保障出版社，2014

国家职业资格培训教程

ISBN 978-7-5167-0972-6

I. ①企… II. ①中… III. ①企业管理-人力资源管理-资格考试-教材 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 023726 号

**中国劳动社会保障出版社出版发行**

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码：100029)

\*

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 28 印张 514 千字

2014 年 2 月第 3 版 2014 年 3 月第 2 次印刷

**定价：48.00 元**

读者服务部电话：(010) 64929211/64921644/84643933

发行部电话：(010) 64961894

出版社网址：<http://www.class.com.cn>

**版权专有 侵权必究**

如有印装差错，请与本社联系调换：(010) 80497374

我社将与版权执法机关配合，大力打击盗印、销售和使用盗版图书活动，敬请广大读者协助举报，经查实将给予举报者奖励。

**举报电话：(010) 64954652**

国家职业资格培训教程（第三版）

## 企业人力资源管理师（三级）

### 编审委员会

主任	张立新	刘康	郑东亮			
副主任	张亚男	艾一平				
委员	岳威	安鸿章	曾湘泉	时勤	陈蕾	
	胡小勇	田大洲	鲍春雷	仲艳平		

### 本书编写人员

主编	安鸿章					
编者	安鸿章	岳威	王守志	吴江	余琛	
	胡小勇	田大洲	鲍春雷	康士勇	王宝石	
	许明月	张洪德	张淑华	张兰	荣凤杰	
	杨光	王静	刘烨星			

# 出版前言

为更好地推动企业人力资源管理师职业培训和职业技能鉴定工作的开展，2007年，我们组织国内高等院校、科研机构和企业界的有关专家，根据新修订的《企业人力资源管理师国家职业标准》（以下简称《标准》），出版了第二版《企业人力资源管理师国家职业资格培训教程》（以下简称《教程》）。根据《标准》的要求，《教程》突出了“以职业活动为导向，以职业能力为核心”的指导思想。在结构上，针对人力资源管理职业活动的领域，按照模块化的方式，分四级企业人力资源管理师（国家职业资格四级）、三级企业人力资源管理师（国家职业资格三级）、二级企业人力资源管理师（国家职业资格二级）、一级企业人力资源管理师（国家职业资格一级）四个级别编写。《教程》的基础知识部分内容对应《标准》的“基本要求”；各个级别的内容分别对应于《标准》中各个级别的“工作要求”。《教程》适用于人力资源管理的相关培训，是职业技能鉴定的推荐辅导用书。

至今，第二版《教程》已经使用了6年。在这期间，企业人力资源管理领域发生了诸多发展变化，为此，我们又组织有关专家对第二版《教程》进行了必要的调整和修改，形成第三版《教程》。此次新修订的《教程》结合了最新的人力资源管理理论与实践经验，更加突出了职业培训特色。

第三版《教程》的一级由安鸿章、时勤主编，二、三、四级由安鸿章主编，基础知识由安鸿章、岳威主编。安鸿章、时勤、岳威、王守志、吴江、余琛、胡小勇、田大洲、鲍春雷、时雨、康士勇、王宝石、许明月、张洪德、张淑华、张兰、刘瑛、荣凤杰、杨光、王静、刘焯星、吴国存、李新建、肖霞、赵慧军、张京鹏、高珊等同志参加了撰稿和编写工作。此外，肖霞、赵慧军、魏钧、蔡宁、韩永江、童天、聂鲲、邹勇、刘小玲、江黎、万娟、王素芬、赵慧悦、赵云、苑彬成等同志参加了第二版《教程》的编写工作，张琪、胡芳、李庆章、闫治平、李文贵、曹来京、侯海明、周霞、肖旭、吴孟捷、何黎明、周伟、曲龄年、阎恺、石美遐、徐成响、姚裕群、陈丁、郭漫、苏爱民、陈红、王静、何波、哈晓斯、李建设等同志参加了2002年第一版《教程》的编写工作。在此一并表示感谢。

由于时间仓促，不足之处在所难免，欢迎读者提出宝贵意见。

# 目 录

第一章 人力资源规划	( 1 )
第一节 企业组织结构图的绘制	( 1 )
第二节 工作岗位分析	( 13 )
第三节 企业劳动定额定员管理	( 24 )
第一单元 劳动定额水平	( 24 )
第二单元 劳动定额的修订	( 31 )
第三单元 劳动定额统计与分析	( 35 )
第四单元 企业定员人数核算的基本方法	( 42 )
第五单元 定员标准的编写格式和要求	( 54 )
第四节 人力资源费用预算的审核与支出控制	( 59 )
第一单元 人力资源费用预算的审核	( 59 )
第二单元 人力资源费用支出的控制	( 66 )
第二章 人员招聘与配置	( 69 )
第一节 员工招聘活动的实施	( 69 )
第一单元 人员招募方法的选择	( 69 )
第二单元 对应聘者进行初步筛选	( 78 )
第三单元 面试的组织与实施	( 81 )
第四单元 人员选拔的其他方法	( 89 )
第五单元 员工录用决策	( 94 )
第二节 员工招聘活动的评估	( 95 )
第一单元 招聘评估指标的统计分析	( 95 )
第二单元 招聘活动过程的评估	( 98 )
第三节 人力资源的有效配置	( 104 )
第一单元 人力资源的空间配置	( 104 )
第二单元 人力资源的时间配置	( 124 )

第三章 培训与开发	(131)
第一节 培训项目设计与有效性评估	(131)
第一单元 基于需求分析的项目设计	(131)
第二单元 员工培训的有效性评估	(149)
第二节 培训课程的设计	(174)
第三节 培训方法的选择与组织实施	(186)
第一单元 培训方法的选择与应用	(186)
第二单元 员工培训的组织与实施	(204)
第四节 培训制度的建立与推行	(208)
第四章 绩效管理	(219)
第一节 绩效管理系统的的设计	(219)
第二节 员工绩效考评	(237)
第一单元 绩效计划的内容与实施	(237)
第二单元 绩效考评方法及应用	(244)
第三单元 绩效面谈与绩效改进	(270)
第五章 薪酬管理	(282)
第一节 薪酬制度设计	(282)
第一单元 薪酬体系设计	(282)
第二单元 专项薪酬管理制度	(295)
第二节 岗位评价	(308)
第一单元 岗位评价的基本步骤	(308)
第二单元 岗位评价系统设计	(312)
第三节 人工成本核算	(336)
第四节 员工福利管理	(346)
第六章 劳动关系管理	(355)
第一节 企业民主管理	(355)
第二节 劳动标准的制定与实施	(372)
第一单元 工作时间制度	(372)

第二单元 最低工资保障制度.....	(378)
第三单元 用人单位内部劳动规则.....	(384)
第三节 集体合同管理.....	(394)
第四节 劳动争议的协商与调解.....	(405)
第五节 劳动安全卫生与工伤管理.....	(413)
第一单元 劳动安全卫生保护管理.....	(413)
第二单元 工伤管理.....	(416)
<b>参考书目</b> .....	(430)





## 第二章 人员招聘与配置

### 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

##### 【学习目标】

通过学习，了解内部招募和外部招募的特点，实施内部招募与外部招募的原则；掌握企业选择人员各种招募渠道的主要步骤，内外部人员招募的主要方法，以及采用校园招聘和招聘洽谈会方式时应关注的问题。

##### 【知识要求】

企业人员的补充有内部补充和外部补充两个方面的来源，即通过内部和外部两个方面招募员工。

##### 一、内部招募的特点

内部招募是指通过内部晋升、工作调换、工作轮换、人员重聘等方法，从企业内部人力资源储备中选拔出合适的人员补充到空缺或新增的岗位上去的活动。

##### （一）内部招募的优势

1. 准确性高。从招聘的有效性和可信性来看，由于对内部员工有较充分的了解，如对该员工过去的业绩评价资料是较容易获得的，管理者对内部员工的性格、工作动机以及发展潜能等方面也有比较客观、准确的认识，使得内部员工的全面了解更加可靠，提高了人事决策的成功率。

2. 适应较快。从运作模式看，现有的员工更了解本组织的运营模式，与从外部招募的新员工相比，他们能更快地适应新的工作。

3. 激励性强。从激励方面来分析，内部招募能够给员工提供发展的机会，强化员工为组织工作的动机，也增强了员工对组织的责任感。尤其是各级管理层人员的招募，这种晋升式的招募往往会带动一批人作一系列晋升，从而能鼓舞员工士气。同时，也有利于在组织内部树立榜样。通过这种相互之间的良性互动影响，可以在组织中形成积极进取、追求成功的氛围。

4. 费用较低。内部招募可以节约大量的费用，如广告费用、招聘人员与应聘人员的差旅费等，同时还可以省去一些不必要的培训项目，减少了组

组织因岗位空缺而造成的间接损失。此外，从组织文化角度来分析，员工在组织中工作了较长一段时间后，已基本融入了本组织的文化，对本组织的价值观有了一定的认同，因而对组织的忠诚度较高、离职率低，避免了招聘不当造成的间接损失。许多企业都特别注重从内部选拔人才，尤其是管理者，特别是高层管理者。如著名的 GE 企业董事长，对 GE 企业和全世界企业管理都做出巨大贡献的韦尔奇就是从企业内部选拔出来的。GE 中国有限公司董事长曾坦言：“韦尔奇的接班人肯定是从内部产生的，因为外部的人根本不了解 GE 这个企业的结构和管理系统……”

### （二）内部招募的不足

尽管内部选拔有如上所述的许多优势，但其本身也存在着明显的不足，主要表现在以下几个方面。

1. 因处理不公、方法不当或员工个人原因，可能会在组织中造成一些矛盾，产生不利的影晌。内部招募需要竞争，而竞争的结果必然有成功与失败，并且失败者占多数。竞争失败的员工可能会心灰意冷、士气低下，不利于组织的内部团结。内部选拔还可能导致部门之间“挖人才”现象，不利于部门之间的团结协作。此外，如果在内部招募过程中，按资历而非能力进行选择，将会诱发员工养成“不求有功，但求无过”的心理，也给有能力的员工的职业生涯发展设置了障碍，导致优秀人才外流或被埋没，削弱企业竞争力。

2. 容易造成“近亲繁殖”。同一组织内的员工有相同的文化背景，可能会产生“团体思维”现象，抑制了个体创新，尤其是当组织内部重要岗位主要由基层员工逐级升任，就可能会因缺乏新人与新观念的输入，而逐渐产生一种趋于僵化的思维意识，这将不利于组织的长期发展。许多观察人士认为，通用汽车公司 20 世纪 90 年代所面临的严重问题就是与其长期实行的内部招募策略有关。幸运的是，通用汽车公司已经意识到这点，也开始注意吸收“新鲜血液”。

3. 有可能出现裙带关系的不良现象。裙带关系一方面损害了招聘的公平公正原则；另一方面也滋生了组织中的“小团体主义”，引发组织内的政治斗争，从而削弱了组织发展的动力。

4. 采用内部招募的方法，在培训上有时并不经济。因为一次活动产生了两类需要培训的员工：一类是被提拔的员工，另一类是填补该员工留下的空缺的员工。

5. 采用内部招募的方法，尤其是管理者的内部提拔，有可能产生一种把人晋升到他所不能胜任的职位的倾向。此外，由于是从基层逐步晋升上来，组织的高层管理者多数年龄偏大，不利于冒险和创新精神的发扬。而冒险和创新则是处于新经济环境下组织发展至关重要的两个因素。要弥补或消除内部招募的不足，需要人力资源部门做大量的更为细致的工作。

## 二、外部招募的特点

### (一) 外部招募的优势

外部招募人员相对于内部选拔而言，成本比较大，而且也存在着较大的风险，但具有以下优势。

1. 带来新思想和新方法。从外部招募来的员工对现有的组织文化有一种崭新的、大胆的视角，而较少有感情的依恋。典型的内部员工已经彻底地被组织文化同化了，受惯性思维影响，既看不出组织有待改进之处，也没有进行变革、自我提高的意识和动力，整个组织缺乏竞争的意识 and 氛围，可能呈现出一潭死水的局面。通过从外部招募优秀的技术人才和管理专家，就可以在无形中给组织原有员工施加压力、激发斗志，从而产生“鲑鱼效应”。特别是高层管理人员的引进，这一点尤为突出，因为他们有能力重新塑造组织文化。例如，惠普公司的董事会出人意料地聘用朗讯公司的一个部门经理来担任首席执行官（CEO），以重塑惠普公司的文化。

2. 有利于招聘一流人才。外部招募的人员来源广，选择余地很大，能招聘到许多优秀人才，尤其是一些稀缺的复合型人才。这样可以节省内部培训费用。

3. 起到树立形象的作用。外部招募也是一种很有效的交流方式，组织可以借此在其员工、客户和其他外界人士中树立良好的形象。

### (二) 外部招募的不足

1. 筛选难度大、时间长。组织希望能够比较准确地测量应聘者的能力、性格、态度、兴趣等素质，从而预测他们在未来的工作岗位上能否达到组织所期望的要求。而研究表明，这些测量结果只有中等程度的预测效果，仅仅依靠这些测量结果来进行科学的录用决策是比较困难的。为此，一些组织还采用诸如推荐信、个人资料、自我评定、同事评定、工作模拟、评价中心等方法。这些方法各有各的优势，但也都存在着不同程度的缺陷。这就使得录用决策耗费的时间较长。

2. 进入角色慢。从外部招募来的员工需要花费较长的时间来进行培训和定位，才能了解组织的工作流程和运作方式，增加了培训成本。

3. 招募成本大。外部招募需要在媒体发布信息或者通过中介机构招募时，一般需要支付一笔费用，而且由于外界应聘人员相对较多，后续的挑选过程也非常烦琐与复杂，不仅耗费了很多的人力、财力，还占用了很多的时间，所以外部招募的成本较大。

4. 决策风险大。外部招募只能通过几次短时间的接触，就必须判断候选人是否符合本组织空缺岗位的要求，而不像内部招募那样经过长期的接触和考察，所以，很可能因为一些外部因素（例如应聘者为了得到这份工作而夸大自己的实际能力等）而作出不准确的判断，进而增加了决策的风险。

5. 影响内部员工的积极性。如果组织中有胜任招聘岗位的人未被选用

或提拔，即内部员工得不到相应的晋升和发展机会，内部员工的积极性可能会受到影响，容易导致“招来女婿，气走儿子”的现象发生。因此，外部招募一定要慎重。

### 三、实施内部招募与外部招募的原则

1. 高级管理人才选拔应遵循内部优先原则。高级管理人才为组织服务，一方面是靠自身的专业技能、素质和经验，能够为组织服务；另一方面是对组织文化和价值观念的认同，愿意为组织贡献自己全部的能力和知识，而外部招募人员是无法在短期内完成和实现的。

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。当外部环境发生剧烈变化时，行业的经济技术基础、竞争态势和整体游戏规则发生根本性的变化，知识老化周期缩短，原有的特长、经验成为学习新事物、新知识的一种障碍，组织受到直接影响。这种情况下，从组织外部、行业外部吸纳人才和寻求新的资源，成为组织生存的必要条件之一。不仅因为组织内部缺乏所需专业人才，时间也不允许坐等组织内部人才的培养成熟，因此必须采取内部招募与外部招募相结合、内部培养与外部专业服务相结合的措施。

3. 处于成长期的组织，应当广开外部渠道。处于成长期的组织，由于发展速度较快，仅仅依靠内部招募与培养无法跟上组织的发展。同时组织受人员规模的限制，选择余地相对较小，无法得到最佳的人选。这种情况下，组织应当采取更为灵活的措施，广开渠道，吸引和接纳需要的各类人才。

同时，处于快速成长期的组织，由于提供给新员工的职位比较多，员工在短时间内得到晋升的机会大，利用外部招募可以很容易吸引人才以及留住人才。

## 【能力要求】

### 一、选择招聘渠道的主要步骤

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。

### 二、参加招聘会的主要程序

由于招聘会的参展单位和应聘者众多，必须事先做好充分的准备。否则，没有营销策略，甚至不懂营销原则，很难将单位推销出去。参加招聘会

的主要步骤如下。

#### （一）准备展位

为了吸引求职者，参加招聘会的关键是在会场设立一个有吸引力的展位。如果有条件的话，可以争取选择一个尽量好的位置，并且有一个比较大的空间。在制作展台方面最好请专业公司帮助设计，并且要留出富余的时间，以便可以对设计不满意的地方进行修改。在展台上可以利用放像机或计算机投影等方式放映公司的宣传片。在展位的一角可以设计一个相对安静的区域，单位的人员可以和一些有必要进行较为详细交谈的人员在那里交谈。

#### （二）准备资料和设备

在招聘会上，通常可以发放一些宣传品和招聘申请表，这些资料需要事先印制好，而且准备充足的数量，以免很快发完。有时在招聘会的现场需要用到电脑、投影仪、电视机、放像机、录像机、照相机等设备，这些都应该事先准备好，并且要注意现场有无合适的电源设备。其他特定设备也要在会前一一准备好。

#### （三）招聘人员的准备

参加招聘会的现场人员最好有人力资源部的人员，也要有用人部门的人员，所有现场人员都应该做好充分的准备。这些准备包括要对求职者可能会问到的问题了如指掌、对答如流，并且所有人在回答问题时口径要一致。另外，招聘人员在招聘会上要着正装，服装服饰要整洁大方。

#### （四）与协作方的沟通联系

在招聘会开始之前，一定要与协作方进行沟通。这些协作方包括招聘会的组织者、负责后勤事务的单位，还可能会有学校的负责部门等。在沟通中一方面了解协作方对招聘会的要求，另一方面提出需要协作方提供帮助的事项，以便提前做准备。

#### （五）招聘会的宣传工作

如果是专场招聘会，会前要做好宣传工作，可以考虑利用报纸、广告等媒体，或者在自己的网站上发布招聘会信息。如果是在校园里举行招聘会，一定要在校园里张贴海报。这样才能保证有足够的人员参加招聘会。

#### （六）招聘会后的工作

招聘会结束后，一定要用最快速度将收集到的简历整理一下，通过电话或电子邮件方式与应聘者取得联系。因为很多应聘者都在招聘会上给多家公司递了简历，反应速度比较快的公司会给应聘者留下公司管理效率较高的印象。

### 三、内部招募的主要方法

#### （一）推荐法

推荐法可用于内部招聘，也可用于外部招聘。它是由本企业员工根据企业的需要推荐其熟悉的合适人员，供用人部门和人力资源部门进行选择 and 考

核。由于推荐人对用人单位与被推荐者比较了解，使得被推荐者更容易获得企业与岗位的信息，便于其决策，也使企业更容易了解被推荐者，因而这种方法较为有效，成功的概率较大。在企业内部最常见的推荐法是主管推荐，其优点在于主管一般比较了解潜在候选人的能力，由主管提名的人选具有一定的可靠性。而且主管们也会觉得他们具有全部的決定权，满意度比较高。它的缺点在于这种推荐会比较主观，容易受个人因素的影响，主管们可能提拔的是自己的亲信而不是一个胜任的人选。有时候，主管们并不希望自己的得力下属被调到其他部门，这样会影响本部门的工作实力。

#### （二）布告法

布告法的目的在于企业中的全体员工都了解到哪些职务空缺，需要补充人员，使员工感觉到企业在招募人员这方面的透明度与公平性，并有利于提高员工士气。布告法是在确定了空缺岗位的性质、职责及其所要求的条件等情况后，将这些信息以布告的形式，公布在企业中一切可利用的墙报、布告栏、内部报刊上，尽可能使全体员工都能获得信息，所有对此岗位感兴趣并具有此岗位任职能力的员工均可申请此岗位。目前在很多成熟的企业当中，张榜的形式由原来的海报形式改为在企业的内部网上发布，各种申请手续也在网上完成，从而使整个过程更加快捷、方便。一般来说，布告法经常用于非管理层人员的招聘，特别适合于普通职员的招聘。布告法的优点在于让企业更为广泛的人员了解到此类信息，为企业员工职业生涯的发展提供了更多的机会，可以使员工脱离原本不满意的工作环境，也促使主管更加有效地管理员工，以防本部门员工的流失。它的缺点在于这种方法花费的时间较长，可能导致岗位较长时期的空缺，影响企业的正常运营。员工也可能由于盲目的变换工作而丧失原有的工作机会。

#### （三）档案法

人力资源部门都有员工档案，从中可以了解到员工在教育、培训、经验、技能、绩效等方面的信息，帮助用人部门与人力资源部门寻找合适的人员补充岗位空缺。员工档案对员工晋升、培训、发展有着重要的作用，因此员工档案应力求准确、完备，对员工在岗位、技能、教育、绩效等方面信息的变化应及时做好记录，为人员选择与配备做好准备。

值得注意的是，我们强调的“档案”，应该是建立在新的人力资源管理思想指导下的人员信息系统，该档案中应该对每一位员工的特长、工作方式、职业生涯规划有所记录，将过去重“死材料”的防范型档案转变到重“活材料”的开发型思路上来，为内部有效管理和用人做好准备。在现代档案管理基础上，利用这些信息帮助人力资源管理部门获得有关岗位应聘者的情况，发现那些具备了相应资格但由于种种原因没有申请的合格应聘者，通过企业内的人员信息查找，在企业与员工达成一致意见的前提下，选择合适的员工来担任空缺或新增的岗位。

#### 四、外部招募的主要方法

##### (一) 发布广告

发布广告是单位从外部招聘人员最常用的方法之一。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。采用广告的形式进行招聘,工作空缺的信息可以迅速发布,能够在一两天内就传达给外界,同时有广泛的宣传效果,可以展示单位实力。

发布广告有两个关键性问题:其一是广告媒体如何选择,其二是广告内容如何设计。一般来说,单位可选择的广告媒体有很多,传统媒体如广播电视、报纸杂志等,现代媒体如网站等,其总体特点是信息传播范围广、速度快,应聘人员数量大、层次丰富,单位的选择余地大。在决定广告内容时,单位必须要注意维护和提升其对外形象。

广告的内容不仅应明确告诉潜在的应聘者,单位能够提供什么岗位、对应聘者的要求是什么,而且广告应有吸引力,能够激起大众对单位的兴趣。另外,广告还应告诉应聘者申请的方式,这些内容都应在确定广告内容时予以充分的注意。

##### (二) 借助中介

随着人才流动的日益普遍,各类人才交流中心、职业介绍所、劳动力就业服务中心等就业中介机构应运而生。这些机构承担着双重角色:既为单位择人,也为求职者择业。借助这些机构,单位与求职者均可获得大量的信息,同时也可传播各自的信息。这些机构通过定期或不定期地举行交流会,使得供需双方面对面地进行商谈,缩短了招聘与应聘的时间。实践证明,这是一条行之有效的招聘与就业途径。

1. 人才交流中心。在全国各大中城市,一般都有人才交流服务机构。这些机构常年为单位服务。他们一般建有人才资料库,用人单位可以很方便地在资料库中查询条件基本相符的人员资料。通过人才交流中心选择人员,有针对性强、费用低廉等优点,但对于如计算机、通信等专业的热门人才或高级人才的招聘效果不太理想。

2. 招聘洽谈会。人才交流中心或其他人才机构每年都要举办多场招聘洽谈会。在洽谈会中,单位和应聘者可以直接进行接洽和交流,节省了单位和应聘者的时间。随着人才交流市场的日益完善,洽谈会呈现出向专业化方向发展的趋势,比如有中高级人才洽谈会、应届生双向选择会、信息技术人才交流会等。通过参加招聘洽谈会,单位招聘人员不仅可以了解当地人力资源素质和走向,还可以了解同行业其他单位的人力资源政策和人力需求情况。虽然这种方法应聘者集中,单位选择的余地较大,但还是难以招聘到合适的高级人才。

3. 猎头公司。猎头公司是英文 head hunter 直译的名称,在我国是近年来为适应单位对高层次人才的需求与高级人才的求职需求而发展起来的。在

国外，猎头服务早已成为企业获取高级人才的主要渠道之一，我国的猎头服务近些年来发展迅速，有越来越多的单位逐渐接受了这一招聘方式。

对于高级人才和尖端人才，用传统的渠道往往很难获取，但这类人才对单位的作用却非常重大。因此，猎头服务的一大特点是推荐的人才素质高。猎头公司一般都会建立自己的人才库。优质高效的人才为猎头公司最重要的资源之一，对人才库的管理和更新也是他们日常的工作之一，而搜寻手段和渠道则是猎头公司专业性服务最直接的体现。

当然，要通过猎头公司招聘到高素质的人才，需要支付昂贵的服务费。目前，猎头公司的收费通常能达到所推荐人才年薪的 25%~35%。但是，如果把单位自己招聘人才的时间成本、人才素质差异等隐性成本计算进去，猎头服务或许不失为一种经济、高效的方式。

此外，猎头公司往往对单位及其人力资源需求有较详细的了解，对求职者的信息掌握较为全面，猎头公司在供需匹配上较为慎重，其成功率比较高。

### （三）校园招聘

校园招聘也称上门招聘，即由企业单位的招聘人员通过到学校、参加毕业生交流会等形式直接招募人员。对学校毕业生最常用的招募方法是一年一度或两次的人才供需洽谈会，供需双方直接见面，双向选择。除此之外，有的单位则自己在学校召开招聘会、在学校中散发招聘广告等。有的则通过定向培养、委托培养等方式直接从学校获得所需要的人才。

对于应届生和暑期临时工的招聘也可以在校园直接进行，主要方式有招聘张贴、招聘讲座和毕业分配办公室推荐三种。校园招聘通常用来选拔工程、财务、会计、计算机、法律以及管理等领域的专业化初级水平人员。一般来说，工作经验少于 3 年的专业人员约有 50% 是在校园中招聘到的。

### （四）网络招聘

20 世纪 70 年代后，互联网的出现给人类社会的经济发展，以及人们的生产、生活、文化等方面带来了革命性的变化。从企业管理的角度看，不仅出现了 e-HR（即信息化人力资源管理）的新理念和新模式，也使企业人员招聘方式发生了深刻的变化。

目前，越来越多的企业借助互联网承担起公司人力资源管理与开发的多项职能。据美国一家咨询公司日前公布的一项追踪研究报告，《财富》全球 500 强中使用网上招募的已占 88%。北美地区有 93%，欧洲有 83%，亚太地区有 88% 的大公司都采用了网上招募方式。另据美国一家招募服务公司所做的调查，绝大多数公司希望求职者通过电子邮件而不是通过邮寄传送个人简历。对于那些与计算机打交道的技术人员，经常会利用互联网寻找工作机会，或者公司想要找个技术岗位的候选人，也多从网上寻找。

用尽可能少的成本找到尽可能称职的应聘者已经成为企业人员招聘主要追求的目标。采用互联网招聘的方式，可以从某种程度上满足企业的要求，



因为网络招聘具有以下优点。

1. 成本较低，方便快捷；选择的幅度大，涉及的范围广。

2. 不受地点和时间的限制，在网上距离感似乎已经不复存在，无论身处何地、人处何时都不会妨碍招聘工作的开展。互联网不但有助于在世界各地广招贤才，还可以在网上帮助公司完成应聘人员的背景调查审核、能力素质评估以及笔试面试，互联网已经不仅仅是一个在网上发布招聘广告的媒体，而是具有多种功能的招聘服务系统。

3. 使应聘者求职申请书、简历等重要资料的存贮、分类、处理和检索更加便捷化和规范化。

#### （五）熟人推荐

通过单位的员工、客户、合作伙伴等熟人推荐人选，也是单位招募人员的重要来源。据有关资料显示，美国微软公司有大约40%的员工是通过熟人推荐方式招聘的。在我国珠江三角洲、长江三角洲的广大地区，也有大量中资或外资企业，在招聘一般员工时，采用“老乡介绍老乡”的推荐方式。

熟人推荐的招聘方式，其长处是对候选人的了解比较准确；候选人一旦被录用，顾及介绍人的关系，工作也会更加努力；招募成本也很低。问题在于可能在组织中形成裙带关系，不利于公司各项方针、政策和管理制度的落实。

熟人推荐方式适用的范围比较广，既适用于一般人员的招聘，也适用于企业单位专业人才的招聘。采用该方式不仅可以节约招聘成本，而且也在一定程度上保证了应聘人员的专业素质和可信任度。有些公司为了鼓励员工积极推荐人才，还专门设立推荐人才奖，以此奖励那些为企业推荐优秀人才的员工。

### 【注意事项】

#### 一、采用校园上门招聘方式时应关注的问题

1. 要注意了解大学生在就业方面的一些政策和规定。国家对大学生就业有一些相应的政策，各个学校的毕业分配也有相应的规定，用人单位一定要事先了解这些规定，以免选中了的人才由于各种手续上的限制而无法到单位工作。

2. 一部分大学生在就业中有脚踩两只船或几只船的现象。例如有的大学生同时与几家单位签署意向；有的大学生一边复习考研或准备出国，一边找工作，一旦考研或出国成功他们将放弃工作，这些现象一定要引起重视。因此，在与学生签署协议时就应该明确双方的责任，尤其是违约的责任。另外，单位也应该有一定的思想准备，并且留有备选名单，以便替换。

3. 学生往往对走上社会的工作有不切实际的估计，对自己的能力也缺乏准确的评价。因此，单位在与学生交流的过程中就应该注意对学生的职业

指导，注意纠正他们的错误认识。

4. 对学生感兴趣的问题做好准备。在学校中招聘毕业生，学生常常会问一些关心的问题，对这些问题一定要提前做好准备，并保证所有工作人员在回答问题口径一致。有的单位在向学生发放宣传品时就将常见的问题印在上面，或者在招聘的网页上回答学生提出的问题。

### 二、采用招聘洽谈会方式时应关注的问题

各种各样的招聘会名目繁多，作为单位招聘的负责人，你一定会收到不少招聘会的组织者向你发出的邀请。是否参加这场招聘会，必须看这场招聘会单位是否有价值。

1. 通过收集信息，例如规模有多大、都有哪些单位参加、场地在哪里等，了解招聘会的档次。如果参加招聘会的单位与你们单位的档次有很大差异，那么最好不要参加这场招聘会，因为你可能挑选不到合适的候选人。

2. 了解招聘会面对的对象，以判断是否有你所要招聘的人。例如，一场招聘会主要是面对大学毕业生的，而你们公司并不需要大学毕业生，那么这场招聘会可能对你们公司的用处就不大。

3. 注意招聘会的组织者。招聘会的组织者的组织能力如何，社会影响力有多大，因为这将决定招聘会的声势和参加的人员。

4. 注意招聘会的信息宣传。比如，在某大学校园里举行一场招聘会，这次招聘会上有一家单位恰好是你的竞争对手，而且你了解到他们提供给学生的待遇条件比你们公司要好，那么最好不要和那家公司同时参加招聘会，因为学生选择那家公司的概率要远高于你们公司。你可以另外找一个机会专门为本公司举办一次有特色的招聘宣传活动，这样可能效果会更好。

## 第二单元 对应聘者进行初步筛选

### 【学习目标】

通过学习，了解笔试的适用范围和特点；掌握对应聘者进行初步筛选的方法，如笔试、筛选简历和筛选申请表。

### 【知识要求】

#### 一、笔试的适用范围

笔试是一种最古老而又最基本的选择方法，它是让应聘者在试卷上笔答事先拟好的试题，然后根据应聘者解答的正确程度予以评定成绩的一种选择方法。这种方法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。对基础知识和素质能力的测试，一般包括两个层次，即一般知识和能力与专业知识和能力。一般知识和能力包括一个人的社会文化知识、智商、语言理解能力、数字才能、推理能力、理解速度和记忆能力等。专业知识和能力即与应聘岗位相关的知识和能力，如财务会计知识、管

理知识、人际关系能力、观察能力等。现在有些单位也通过笔试来测试应聘者的性格和兴趣，但性格与兴趣通常要运用心理测试的专门技术来测试，仅靠笔试中的一部分题目很难得出准确的结论。

## 二、笔试的特点

笔试的优点是一次考试能提出十几道乃至上百道试题，由于考试题目较多，可以增加对知识、技能和能力的考察信度与效度；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；对应聘者来说，心理压力较小，容易发挥正常水平；同时，成绩评定也比较客观，且易于保存笔试试卷。正是由于上述优点，笔试至今仍是单位经常使用的选择人员的重要方法。

笔试的缺点是不能全面考察应聘者的工作态度、品德修养以及企业管理能力、口头表达能力和操作能力等。因此，还需要采用其他选择方法进行补充。一般来说，在人员招聘中，笔试往往作为应聘者的初次竞争，成绩合格者才能继续参加面试或下轮的竞争。

## 【能力要求】

初步筛选方法是对应聘者是否符合岗位基本要求的一种资格审查，目的是筛选出那些背景和潜质都与职务规范所需条件相当的候选人，并从合格的应聘者中选出参加后续选拔的人员。最初的资格审查和初选是人力资源部门通过审阅应聘者的个人简历或应聘申请表进行的。

### 一、筛选简历的方法

应聘简历是应聘者自带的个人介绍材料。对于如何筛选应聘简历，实际上并没有统一的标准来对应聘简历进行评估，因为简历的筛选涉及很多方面的问题。

#### （一）分析简历结构

简历的结构在很大程度上反映了应聘者的组织和沟通能力。结构合理的简历都比较简练，一般不超过两页。通常应聘者为了强调自己近期的工作，书写教育背景和工作经历时，可以采取从现在到过去的时间排列方式。相关经历常被突出表述。书写简历并没有一定格式，只要通俗易懂即可。

#### （二）审查简历的客观内容

简历的内容大体上可以分为两部分，主观内容和客观内容。在筛选简历时注意力应放在客观内容上。客观内容主要分为个人信息、受教育经历、工作经历和个人成绩四个方面。个人信息包括姓名、性别、民族、年龄、学历等；受教育经历包括上学经历和培训经历等；工作经历包括工作单位、工作起止时间、工作内容、参与项目名称等；个人成绩包括学校、工作单位的各种奖励等。主观内容主要包括应聘者对自己的描述，例如本人开朗乐观、勤学好问等对自己的评价性与描述性内容。

### （三）判断是否符合岗位技术和经验要求

在客观内容中，首先要注意个人信息和受教育经历，判断应聘者的专业资格和经历是否与空缺岗位相关并符合要求。如果不符合要求，就没有必要再浏览其他内容，可以直接筛选掉。例如在受教育经历中，要特别注意应聘者是否用了一些含糊的字眼，比如没有注明大学教育的起止时间和类别。这样做很可能是在混淆专科和本科的区别，或者是统分、委培、成教等的差别。

### （四）审查简历中的逻辑性

在工作经历和个人成绩方面，要注意简历的描述是否有条理，是否符合逻辑。比如一份简历在描述自己的工作经历时，列举了一些著名的单位和一些高级岗位，而他所应聘的却是一个普通岗位，这时就需要引起注意。比如另一份简历称自己在许多领域取得了什么成绩，获得了许多证书，但是从他工作经历中分析，很难有这样的条件和机会，这样的简历也要引起注意。如果能够断定简历中有虚假成分存在，就可以直接将这类应聘者淘汰掉。

### （五）对简历的整体印象

通过阅读简历，问问自己是否留下了好的印象。另外，标出简历中感觉不可信的地方，以及感兴趣的地方，面试时可询问应聘者。

## 二、筛选申请表的方法

申请表的筛选方法与简历的筛选有很多相同之处，其特殊地方如下。

### （一）判断应聘者的态度

在筛选申请表时，首先要筛选出那些填写不完整和字迹难以辨认的材料。对那些态度不认真的应聘者安排面试，纯粹是在浪费时间，可以将其淘汰掉。

### （二）关注与职业相关的问题

在审查申请表时，要估计背景材料的可信程度，要注意应聘者以往经历中所任职务、技能、知识与应聘岗位之间的联系。如应聘者是否标明了过去单位的名称、过去的工作经历与现在申请的工作是否相符，工作经历和教育背景是否符合申请条件，是否经常变换工作而这种变换却缺少合理的解释等。在筛选时要注意分析其离职的原因、求职的动机，对那些频繁离职人员加以关注。

### （三）注明可疑之处

不论是简历还是应聘申请表，很多材料都或多或少地存在内容上的虚假。在筛选材料时，应该用铅笔标明这些疑点，在面试时作为重点提问的内容之一加以询问。如在审查应聘申请表时，通过分析求职岗位与原工作岗位的情况，要对高职低就、高薪低就的应聘者加以注意。为了提高应聘材料的可信度，必要时应该检验应聘者的各类证明身份及能力的证件。

值得注意的是，由于个人资料和招聘申请表所反映的信息不够全面，决

策人员往往凭个人的经验与主观臆断来决定参加复试的人选，带有一定的盲目性，经常产生漏选的现象，因此，初选工作在费用和时间允许的情况下应坚持面广的原则，应尽量让更多的人员参加复试。

### 三、笔试方法的应用

由于资格审查与初选不能反映应聘者的全部信息，单位不能对应聘者进行深层次的了解，个人也无法得到关于单位的更为全面的信息，因此需要通过其他的选择方法使单位与个人各自得到所需要的信息，以便单位进行录用决策，个人进行是否加入单位的决策。笔试就是选择方法之一。

提高笔试的有效性应注意以下几个问题。

1. 命题是否恰当。命题是笔试的首要问题，命题恰当与否，决定着笔试考核的效度如何。无论是以招聘管理人员和科技人员为目的的论文式笔试，还是以招录员工和职员为目的的测试式笔试，其命题必须既能考核应试者的文化程度，又能体现出应聘岗位的工作特点和特殊要求。考试命题过难或过易都会影响其效度。

2. 确定评阅计分规则。各个考题的分值，应与其考核内容的重要性及考题难度成比例。若分值分配不合理，则总分数不能有效地表示被测者的真正水平。

3. 阅卷及成绩复核。在阅卷和成绩复核时，关键要客观、公平，不徇私情。为此，应防止阅卷人看到答卷人的姓名，阅卷人要共同讨论打分的宽严尺度，并建立严格的成绩复核制度，以及考试违规处理的制度等。

## 第三单元 面试的组织与实施

### 【学习目标】

通过学习，了解面试的概念、内容与目标；掌握面试的基本程序、面试环境的布置、面试的方法、面试问题的设计与提问的技巧以及应关注的问题。

### 【知识要求】

#### 一、面试的概念

面试是单位最常用的、也是必不可少的测试手段。调查表明，99%的单位在招聘中都采用这种方法。在现代社会，单位用人越来越注重员工的实际能力与工作潜力，而不只是单纯注重知识掌握，因此，面试在人员选择环节中占有非常重要的地位。

在面试过程中，代表用人单位的面试考官与应聘者直接交谈，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、情态表现，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。

在面试过程中，考官可以通过连续发问，及时弄清楚应聘者在回答中表述不清的问题，从而提高考查的深度与清晰度，并减少应聘者说谎、欺骗、作弊等行为的发生。

总之，通过直接接触，面试可以使用用人单位全面了解应聘者的社会背景，以及语言表达能力、反应能力、个人修养、逻辑思维能力等方面综合素质的状况；同时，面试也能使应聘者了解自己在该单位未来的发展前景，并将个人期望与现实情况进行对比，找到最好的结合点。

### 二、面试的内容

值得一提的是，现代社会的面试已经超越最初面对面交谈的简单含义，而赋予了更多的内容，不断推陈出新，怪招迭起。如突破面对面的问答模式，以面谈问答为基础，引入答辩式、演讲式、讨论式、案例分析、模拟操作等精心设计的、多样化的辅助形式，即通过人们精心设计，在特定场景下，与应聘者面对面的交谈与观察，达到客观了解应聘者的业务知识水平、外貌风度、工作经验、求职动机、表达能力、反应能力、个人修养、逻辑性思维等情况，由表及里地评价应聘者有关素质，并对是否录用作出判断与决策。

在这里，“精心设计”的特点使它与一般性的面谈、交谈、谈话相区别，在“特定场景”下的面试则融合了情境模拟方法的内容，使面试与日常的观察相区别。“由表及里”的特点，集合了“问”“听”“察”“觉”“析”“判”等综合性特色，使面试比其他方法更能全面地了解应聘者。总之，广义的面试已经由一般素质测评发展到以模拟岗位要求为依据，涵盖了部分情境模拟的内容。

### 三、面试的目标

由于面试是考官与应聘者双方相互交流的过程，因此，面试涉及双方的目标。

1. 对面试考官而言，其作为单位代表，行使单位赋予他的考评、挑选的权力。为了使面试活动成功完成，一般应明确以下目标。

(1) 营造一种融洽的会谈气氛，使应聘者能够正常发挥自己的实际水平。

(2) 让应聘者更加清楚地了解应聘单位的发展状况、应聘岗位的信息和相应的人力资源政策等。

(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等。

2. 对应聘者而言，应聘者虽然在选择环节处于弱势地位，但他也有权挑选，他希望通过面试过程进一步了解用人单位、应聘岗位，最终作出自己的决定。一般来说，应聘者应明确以下目标。

- (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, 并得到公平对待。
- (4) 充分地了解自己关心的问题。
- (5) 决定是否愿意来该单位工作等。

从面试考官和应聘者双方的面试目标可以看出:

首先, 面试考官和应聘者的面试目的并不完全相同, 这是由双方所处的位置决定的。

其次, 面试考官和应聘者之间是双向选择的关系, 双方最终都会作出自己的判断和决策。

最后, 在面试活动中, 由于面试考官始终处于主导地位, 因此, 考官在安排、组织和实施面试的过程中, 除了要达到预定的面试目标, 还要帮助应聘者顺利完成预定的面试程序。

3. 面试开始, 作为主考官应当向应聘者作一简要说明, 这有利于应聘者了解面试的目的和程序, 以保持应聘者的自信。

例如, 对面试进行文字记录或录音, 可以作如下解释说明: “面试过程中我们要做一些记录, 为的是不遗忘你所告诉我们的任何信息。所以, 当我们低下头时, 不要以为这是不感兴趣, 我们只想确保记住你的谈话内容。”

又如, 为了保证面试的顺利进行, 必须考虑速度问题, 可以这样向应聘者说明: “由于面试要考察的内容较多, 为确保你有机会回答所有的问题, 有时我们可能会打断你的谈话, 然后提出下一个问题, 希望你能够正确理解我们的做法和目的。”有时面对非常健谈的应聘者, 即使要多次打断他的谈话, 也要确保面试的正常进行, 掌握好面试的速度。因为完成整个面试过程无论对应聘者还是用人单位都是人员招聘中最重要的环节之一。

## 【能力要求】

### 一、面试的基本程序

面试是一种操作难度较高的测评形式, 随意性较大, 一般的人难以掌握, 或者说由于没有掌握面试的程序和缺少面试的技巧, 而达不到面试应有的效果。为了改进这一点, 使面试能够被一般水平的人操作, 提高面试的质量与可比性, 在实施中应掌握面试的程序和技巧。

#### (一) 面试前的准备阶段

本阶段包括确定面试的目的、科学地设计面试问题、选择合适的面试类型、确定面试的时间和地点等。面试考官要事先确定需要面试的事项和范围, 写出提纲。并且在面试前要详细了解应聘者的资料, 发现应聘者的个性、社会背景及对工作的态度、有无发展潜力等。

#### (二) 面试开始阶段

面试时应从应聘者可以预料到的问题开始发问，如工作经历、文化程度等，然后再过渡到其他问题，以消除应聘者的紧张情绪。只有这样才能营造和谐的面谈气氛，有利于观察应聘者的内外表现，以求全面客观地了解应聘者。

### （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。此外，还应该察言观色，密切注意应聘者的行为与反应，对所提的问题、问题间的变换、问话时机以及对方的答复都要多加注意。所提问题可根据简历或应聘申请表中发现的疑点，先易后难逐一提出，尽量营造和谐自然的环境。

### （四）结束面试阶段

在面试结束之前，在面试考官确定问完了所有预计的问题之后，应该给应聘者一个机会，询问应聘者是否有问题要问，是否有要加以补充或修正错误之处。不管录用还是不录用，均应在友好的气氛中结束面试。如果对某一对象是否录用有分歧意见时，不必急于下结论，还可安排第二次面试。同时，要整理好面试记录表。

### （五）面试评价阶段

面试结束后，应根据面试记录表对应聘人员进行评估。评估可采用评语式评估，也可采用评分式评估。评语式评估的特点是对应聘者的不同侧面进行深入的评价，能反映出每个应聘者的特征，但缺点是应聘者之间不能进行横向比较。评分式评估则是对每个应聘者相同的方面进行比较，其特点正好与评语式评估相反。

## 二、面试环境的布置

面试的环境应该舒适、适宜，有利于营造宽松的气氛。握手、微笑、简单的寒暄、轻松幽默的开场白、舒适的座位、适宜的照射光线和温度以及没有令人心烦意乱的噪声，这些都能起到作用。

面试的环境必须是安静的。许多面试者喜欢选择自己的办公室作为面试的场所，但难免遇到意外的电话、工作方面的干扰等。因此，一些小型会议室也是不错的面试场所。

在面试的环境方面，值得注意的是面试中面试考官与被面试者的位置如何安排。

面试中有如下四种常见的位置排列，如图 2-1 所示。

A 为一种圆桌会议的形式，多个面试考官面对一个应聘者。

B 为一对一的形式，面试考官与应聘者相对而坐，距离较近。

C 为一对一的形式，面试考官与应聘者相对而坐，距离较远。

D 为一对一的形式，桌子按一定斜度排列，面试考官与应聘者相对而坐，距离较近。



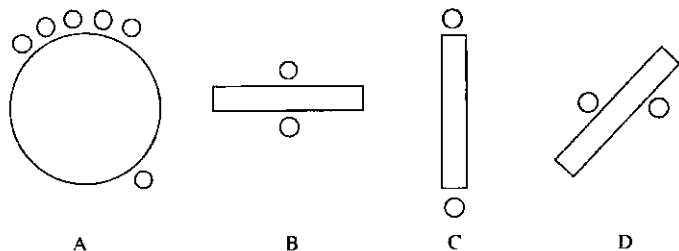


图 2-1 面试座位图

在面试中，如果采用 B 的排列形式，招聘者与应聘者面对面地相视而坐，眼睛直视对方，会给对方造成一种心理压力，使应聘者有一种被质问的感觉，使应聘者更加紧张而不能自如地发挥应有的水平。当然，在特意考察应聘者的压力承受能力时可采用此种方法。

采用 C 的排列形式，面谈双方相距甚远，不利于招聘者从对方的表情、言语中获得信息，而且由于空间上的距离感而造成心理上的远距离，从而不利于双方更好地合作。

采用 D 的排列形式，招聘者与应聘者斜向而坐，视线形成一定角度，这样可以缓和紧张气氛，避免心理冲突，因而招聘中宜采用这种形式。如果采用 A 圆桌型的排列形式，同样能达到这种效果。因而，应采用 A、D 这两种位置排列，这样有利于更好地进行面试。

颜色也会影响人的情绪、意识及行为。某些颜色使人有舒适的感觉，某些颜色却有相反的效果。有些颜色使人心情放松，有些颜色令人感觉烦闷，有些颜色会降低心智的活动，使人思维缓慢。

目前，招聘环境中的颜色布置还没有引起招聘者的注意，桌椅、地板、四壁等都趋向单色化，有的甚至就是一张桌子旁边散落几把椅子，让人有一种随便感及不适感。因此，在面试过程中，一定要注意桌子、椅子、墙壁、天花板，甚至地毯及装饰品的颜色都应当相互协调。

### 三、面试的方法

由于人员资格审查与初选不可能全面反映应聘者的全部信息，使组织不能对应聘者有深层次的了解，同时，应聘者也无法得到关于组织的更为全面的信息，而采用面试的方法，则使这一问题迎刃而解。

面试时供需双方通过正式交谈，使用人单位能够客观全面地了解应聘者的业务知识水平、外貌风度、工作经验、求职动机等信息。同时，也使应聘者能够更全面地了解招聘单位的相关信息。

由于面试非常复杂，人们首先按照一定的标准将面试进行分类，目的是掌握相应的特点。

#### （一）初步面试和诊断面试

从面试所达到的效果来看，面试可分为初步面试和诊断面试。

初步面试用来增进用人单位与应聘者的相互了解，在这个过程中应聘者对其书面材料进行补充（如对技能、经历等进行说明），组织对其求职动机进行了解，并向应聘者介绍组织情况、解释岗位招募的原因及要求。初步面试类似于面谈，它比较简单、随意。通常，初步面试是人力资源部门中负责招聘的人员主持；不适合的人员或对组织不感兴趣的应聘者将被淘汰掉。

诊断面试则是对经初步面试筛选合格的应聘者进行实际能力与潜力的测试，它的目的在于招聘单位与应聘者双方补充深层次的信息，如应聘者的表达能力、交际能力、应变能力、思维能力、个人工作兴趣与期望等，组织的发展前景、个人的发展机遇、培训机遇等。这种面试由用人部门负责，人力资源部门参与，它更像正规的考试。对于高级管理人员的招聘，则组织的高层领导也将参加。这种面试对组织的录用决策与应聘者是否加入组织的决策至关重要。

### （二）结构化面试和非结构化面试

根据面试的结构化程度，可分为结构化面试和非结构化面试。

结构化面试是在面试之前，已经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逐一发问，严格按照这个框架对每个应聘者分别进行相同的提问。这种面试的优点是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，便于分析、比较，减少主观性，同时有利于提高面试的效率，且对面试官的要求较少。缺点是谈话方式过于程式化，难以随机应变，所收集的信息的范围受到限制。

非结构化面试无固定模式，事先无须做太多的准备，面试者只要掌握组织、岗位的基本情况即可。非结构化面试可以说是漫谈式的，即面试官与应聘者随意交谈，无固定题目，无限定范围，海阔天空，无拘无束，让应聘者自由地发表言论、抒发感情。这种面试的主要目的在于给应聘者充分发挥自己能力与潜力的机会，通过观察应聘者的知识面、价值观、谈吐和风度，了解其表达能力、思维能力、判断力和组织能力等。由于这种面试有很大的随意性，需要面试官有丰富的知识和经验，以及掌握灵活的谈话技巧，否则很容易使面谈失败。同时，由于面试官所提问题的真实意图比较隐蔽，要求应聘者有很好的理解能力与应变能力。其优点是灵活自由，问题可因人而异，可深入浅出，可得到较深入的信息；其缺点是这种方法缺乏统一的标准，易带来偏差，且对面试者的要求较高。

## 四、面试问题的设计

### （一）面试问题设计技巧

在面试之前，面试官需要准备一些基本的问题。这些基本问题的来源，主要是招聘岗位的工作说明书以及应聘者的个人资料。通过回顾工作说明书，就会对岗位的职责和任职资格有所了解，并且会考虑到该岗位所需要

的主要能力，由此可以准备一些用来判断应聘者是否具备岗位所要求的能力的问题。另外，通过筛选应聘者的简历或申请表，一定会发现某些矛盾或对某些问题感兴趣，也可以准备一些有关应聘者过去经历的问题。如某人力资源总监助理的岗位空缺，其职责之一是：对应聘者进行面试，并将合适的候选人推荐给合适的部门。根据这项职责，可以设计以下问题。

1. 请举一个例子说明你是怎样对应聘者进行面试的。面试之前你要进行哪些准备活动？面试过程是怎样的？你是怎样作出判断的？

2. 你是否经常向用人部门的负责人推荐人选？请讲述某一次你所推荐的人选被用人部门拒绝的经历，你是怎样处理这件事情的？

3. 你是否遇到过与用人部门的负责人在对一个候选人的判断上产生分歧的时候，你是怎样处理的？

4. 能不能告诉我你所遇到的最难得出结论的候选人，具体情况是怎样的？你是怎样做的？

这些基本的面试问题不宜过多，而且这些问题最好是开放式的问题，能够让面试考官从应聘者的回答中引发出更多的问题。仔细倾听应聘者的回答，可以找到很多值得进一步追问的问题。

## （二）面试问题举例

1. 你为何要申请这项工作？（了解应聘者的求职动机）

2. 你认为这项工作的主要职责是什么？或如果你负责这项工作，你将怎么办？（了解应聘者对应聘岗位的认知程度及其态度）

3. 你认为最理想的领导是怎样的？请举例说明。（了解应聘者的管理风格及行为倾向）

4. 对你来应聘，你的家庭的态度怎样？（了解应聘者的家庭是否支持）

5. 你的同事当众批评、辱骂你，你怎么办？（了解应聘者现场解决棘手问题的经验及处理冲突的能力）

6. 你的上级要求你完成某项工作，你的想法与上级不同，而你又确信你的想法更好，此时你怎么办？（了解应聘者在困境中是否能够冷静地处理问题）

## 五、面试提问的技巧

面试技巧是面试实践中解决某些主要问题与难点问题的一些技术，是面试操作经验的积累。在面试中，“问”“听”“观”“评”是几项重要而关键的基本功。在此，我们重点讨论面试提问的技巧。就“问”而言，无论哪种面试，都有导入过程，在导入阶段中的提问应自然、亲切、渐进式地进行，如“什么时候到的？家离得远吗？是怎么来的？”等；同时，面试考官的提问与谈话，应力求使用标准化以及不会被应试者带来误解的语言，通俗、简明地表达自己的问题；并且，问题安排要先易后难，循序渐进，先熟悉后生疏，先具体后抽象，让应聘者逐渐适应、展开思路，并进入角色。当然，提问方

式的选择以及恰到好处地转换、收缩、结束与扩展问题和问话，也有很多值得注意的技巧。

面试考官作为面试的召集者，也是面试的主持者，其提问的方式以及问题决定了从应聘者那里可以得到什么资料或多少资料。一般来说，面试考官应运用一些提问的技巧来影响面试的方向和进度。主要提问方式有以下几种。

1. 开放式提问。开放式提问让应聘者自由地发表意见或看法，以获取信息，避免被动。一般在面试开始的时候运用，用以缓解面试的紧张气氛，消除应聘者的心理压力，使应聘者充分发挥自己的水平和潜力。开放式提问又分为无限开放式和有限开放式。无限开放式提问没有特定的答复范围，目的是让应聘者说话，有利于应聘者与面试考官进行沟通，如“谈谈你的工作经验”等问题。有限开放式提问要求应聘者的回答在一定范围内进行，或者对回答问题的方向有所限制。

2. 封闭式提问。封闭式提问即让应聘者对某一问题作出明确的答复，如“你是否从事过秘书工作”一般用“是”或“否”回答。它比开放式提问更加深入、直接。封闭式提问可以表示两种不同的意思：一是表示面试考官对应聘者答复的关注，一般在应聘者答复后立即提出一些与答复有关的封闭式问话；二是表示面试考官不想让应聘者就某一问题继续谈论下去，不想让应聘者过多发表意见。

3. 清单式提问。清单式提问即鼓励应聘者在众多选项中进行优先选择，以检验应聘者的判断、分析与决策能力。例如，在回答“你认为产品质量下降的主要原因是什么”这一问题时，对所给出的各个选项进行优先选择。

4. 假设式提问。假设式提问即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或观点。例如：“如果你处于这种状况，你会怎样处理？”

5. 重复式提问。重复式提问即让应聘者知道面试考官接收到了应聘者的信息，检验获得信息的准确性。例如：“你是说……如果我理解正确的话，你说的意思是……”

6. 确认式提问。确认式提问即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。例如：“我明白你的意思！这种想法很好！”

7. 举例式提问。这是面试的一种核心技巧，又称为行为描述提问。传统的面试往往集中问一些信息，十分注意求职申请表中所填的内容，加以推测分析。同时还询问应聘者过去做过的工作，据此来判断他将来能否胜任此岗，这是完全必要的。但有时应聘者也会编造一些假象。为了避免这一点，在考察应聘者的工作能力、工作经验时，可针对其过去工作行为中特定的例子加以询问。基于行为连贯性原理，所提问题应涉及工作行为的全过程，而不应当集中在某一点上。例如，“过去半年中你所建立的最困难的客户关系是什么？当时你面临的主要问题是什么？你是怎样分析的？采取了什么措

施?效果怎样?”,从而能较全面地考察一个人。当应聘者回答该问题时,面试官可通过应聘者解决某问题或完成某项任务所采取的方法和措施,鉴别应聘者所谈问题的真假,了解应聘者实际上解决问题的能力。面试中一般可让应聘者列举应聘职务要求的、与其过去从事的工作相关的事例,从中总结和评价应聘者的相应能力。

### 【注意事项】

进行面试提问时,应注意以下几个问题。

1. 尽量避免提出引导性的问题。不要问带有提问者本人倾向的问题,例如以“你一定……”或“你没有……”开头的问题。再如:“当你接受一项很难完成的任务时,会感到害怕吗?”“你不介意加班,是吗?”“你经常提出建设性的意见吗?”目的是不让应聘者了解你的倾向、观点和想法,以免应聘者为了迎合你而掩盖他真实的想法。

2. 有意提问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情况。

3. 面试中非常重要的一点是了解应聘者的求职动机,这是一件比较困难的事情,因为一些应聘者往往把自己真正的动机掩盖起来。但我们可以通过对他的离职原因、求职目的、个人发展、对应聘岗位的期望等方面加以考察,再与其他问题联系起来综合加以判断。如果应聘者高职低求、高薪低求,离职原因讲述不清或频繁离职,则须引起注意。在这方面,一定要注意通过应聘者的工作经历分析其价值取向,而不要轻信应聘者自己的观点。

4. 所提问题要直截了当,语言简练,有疑问可马上提出,并及时做好记录。并且,不要轻易打断应聘者的讲话,对方回答完一个问题,再问下一个问题。

5. 面试中,除了要倾听应聘者回答的问题,还要观察他的非语言行为,如脸部表情、眼神、姿势、讲话的声调语调、举止,从中可以反映出对方的一些个性,是否诚实,是否有自信心等情况。

## 第四单元 人员选拔的其他方法

### 【学习目标】

通过学习,了解人格测试、兴趣测试、能力测试、情境模拟测试等测试方法的内容和特点;掌握应用情境模拟法的基本步骤和要求。

### 【知识要求】

心理测试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。这种测试与前面提到的笔试相比,更加规范化。由于心理测试的难度较大,单

位应选择专业的心理测试人员，或委托专业的人才机构或心理学研究机构进行测试。一般地说，心理测试主要包括以下几种类型。

### 一、人格测试

所谓人格，由多种人格特质构成，大致包括体格与生理特质、气质、能力、动机、价值观与社会态度等。人格对工作成就的影响是极为重要的，不同气质、性格的人适合于不同种类的工作。对于一些重要的工作岗位如主要领导岗位，为选择合适的人才，则需进行人格测试。因为领导者失败的原因，往往不在于智力、能力和经验不足，而在于人格的不成熟。

人格测试的目的是为了了解应试者的人格特质。根据心理学家对人格的划分不同，测试的类型也不同。一般可以将人格分为16类：乐观型、智慧型、稳定型、恃强型、兴奋型、持久型、敢为型、敏感型、怀疑型、幻想型、世故型、忧虑型、实验型、独立型、自律型和紧张型。

### 二、兴趣测试

职业兴趣揭示了人们想做什么和他们喜欢做什么，从中可以发现应聘者最感兴趣并从中得到最大满足的工作是什么。如果当前所从事的工作与其兴趣不相符合，那么就无法保证他会尽职尽责、全力以赴地完成本职工作。在这种情况下，不是工作本身，而更可能是高薪或社会地位促使他们从事自己并不热衷的职业。然而，一个有强烈兴趣并积极投身本职工作的人与一个对其职业毫无兴趣的人相比，两者的工作态度与工作绩效是截然不同的。

如果能根据应聘者的职业兴趣进行人事合理配置，则可最大限度地发挥人的潜力，保证工作的圆满完成。根据心理学家对兴趣划分的不同，测试的类型也不同。普遍地可以将人们的兴趣分为六类：现实型、智慧型、常规型、企业型、社交型和艺术型。

### 三、能力测试

能力测试是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。由于这种测试可以有效地测量人的某种潜能，从而预测他在某职业领域中成功和适应的可能性，或判断哪项工作适合他。这种预测作用体现在：什么样的职业适合某人；为胜任某岗位，什么样的人最合适。因此，它对人员招聘与配置都有重要意义。

能力测试的内容一般可分为以下三项。

1. 普通能力倾向测试。其主要内容有思维能力、想象能力、记忆能力、推理能力、分析能力、数学能力、空间关系判断能力、语言能力等。
2. 特殊职业能力测试。它是指那些特殊的职业或职业群的能力。测试职业能力的目的在于：测量已具备工作经验或受过有关培训的人员在某些职业领域中现有的熟练水平；选拔那些具有从事某项职业的特殊潜能，并且能在很少或不经特殊培训就能从事某种职业的人才。
3. 心理运动机能测试。其主要包括两大类：一是心理运动能力，如选

择反应时间、肢体运动速度、四肢协调、手指灵巧、手臂稳定、速度控制等；二是身体能力，包括动态强度、爆发力、广度灵活性、动态灵活性、身体协调性与平衡性等。在人员选拔中，对这部分能力的测试一方面可通过体检进行，另一方面可借助于各种测试仪器或工具进行。

#### 四、情境模拟测试

##### （一）情境模拟测试的概念

情境模拟测试是一种非常有效的人员选拔方法，情境模拟测试是根据被测者可能担任的岗位，编制一套与该岗位实际情况相似的测试项目，将被测者安排在模拟的、逼真的工作环境中，要求被测者处理可能出现的各种问题，用多种方法来测试其心理素质、实际工作能力、潜在能力等综合素质。

##### （二）情境模拟测试的特点

这种方法由于将应聘者放在一个模拟的真实环境中，让应聘者解决某方面的一个“现实”问题或达成一个“现实”目标，因而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、语言表达能力等综合素质，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。但是，由于这种测试方法设计复杂且费时耗资，因此目前在招聘中高层管理人员时使用较多。

情境模拟测试与笔试和面试方法相比，主要是针对被测者明显的行为、实际的操作以及工作效率进行测试，重点测试项目在那些书面测试（如智力测试与心理测试）中无法准确测试的被测者的领导能力、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。

##### （三）情境模拟测试的分类

根据情境模拟测试内容的不同，可以分为语言表达能力测试、组织能力测试、事务处理能力测试等。其中，语言表达能力测试，侧重于考察语言表达能力，包括演讲能力测试、介绍能力测试、说服能力测试、沟通能力测试等；组织能力测试，侧重于考察协调能力，如会议主持能力测试、部门利益协调能力测试、团队组建能力测试等；事务处理能力测试，侧重于考察事务处理能力，如公文处理能力测试、冲突处理能力测试、行政工作处理能力测试等。这些素质也是对现代管理人员必备的要求。

##### （四）情境模拟测试的优点

1. 可从多角度全面观察、分析、判断、评价应聘者，这样企业就可能得到最佳人选。

2. 由于被测者被置于其未来可能任职的模拟工作情境中，而测试的重点又在于实际工作能力。因此，通过这种测试而选拔出来的人员往往可直接上岗，或只需经过有针对性的简短培训即可上岗，从而为企业节省大量的培训费用。

### 【能力要求】

#### 情境模拟测试方法

情境模拟测试是一种常用的能力测试方法。各个单位可以根据自己的实际情况，自行设计一些情境模拟题目进行测试。情境模拟测试的方法有很多，如公文处理模拟法、无领导小组讨论法、决策模拟竞赛法、访谈法、角色扮演、即席发言、案例分析法等。其中最常用的情境模拟方法有以下三种。

##### （一）公文处理模拟法

公文处理模拟法又称公文筐测试，它是经过多年实践检验的一种有效的管理人员的测评方法。具体步骤如下。

1. 发给每个被测者一套文件汇编（由15~25份文件组成），包括下级呈来的报告、请示、计划、预算，同级部门的备忘录，上级的指示、批复、规定、政策，外界用户、供应商、银行、政府有关部门乃至所在社区的函电、传真及电话记录，甚至还有群众检举或投诉信等，这些文件经常会出现管理者的办公桌上。

2. 向被测者介绍有关的背景材料，然后告诉被测者，他现在就是这个岗位上的任职者，负责全权处理文件筐里的所有公文材料。要使被测者认识到，他现在不是在做戏，也不是代人理职。现在是名副其实的当权者，要根据自己的经验、知识和性格在给定的时间内解决问题。他不能说自己将如何去做，而应是真刀真枪地处理每一件事。由此，每个被测者都留下一查笔记、备忘录、信件等，这是每个被测者工作成效的最好记录。

3. 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。通常不是定性式地给予评语，而是就某些维度逐一定量式地评分（常用五分制）。最常见的考评维度有七个，即个人自信心、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；但也可按具体情况增删，如加上创造思维能力、工作方法的合理性等。总之，应当将被测者的岗位胜任能力与远程发展的潜质作为测评的重点。

为保证测试的有效性，这些文件的编写要逼真、准确，应以单位的存档文件、记录、函电、报告及现场调查收集的信息作素材来提炼加工。这些素材有些是已经被实践证明了的经验和教训，有些则是各种信息和条件大部分具备或者完全具备，有待作出决策，并付诸实施。依次编写的文件的处理难度与重要性也各不相同。同时，文件中应有足够信息才能作出合理决策，一般还附有该单位企业结构系统图、有关人员名单及当月的日历等，以供参考。

##### （二）无领导小组讨论法

无领导小组讨论法是对一组人同时进行测试的方法，它将讨论小组（一般由4~6人组成）引入一间只有一桌数椅的空房间中，不指定谁来充当主



持讨论的组长，也不布置议题与议程，只是发给一个简短案例，即介绍一种管理情境，其中隐含着—个或数个待决策和处理的问题，以引导小组展开讨论。这种方法通常没有人告诉任何一个小组成员他应该坐在哪个位置上，—般使用—张圆桌，而不用长方形的会议桌，以使每个座席的位置具有同等的重要性。在小组讨论的过程中，考官只是在会场的一隅旁观静听，即使出现冷场、僵局的情况，甚至发生争吵，考官也不会出面干预，令其自发进行。

最后的测评过程，是由几位考官对每一个被测者进行评分。根据每人在讨论中的表现及所起作用，考官沿既定维度予以评分。这些维度通常是主动性、宣传鼓励与说服力、口头沟通能力、企业管理能力、人际协调能力、自信、创新能力、心理承受力等。应当注意的是，这些素质和能力是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）的行为来展现的。

### （三）角色扮演法

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境模拟测试法。它要求被测者扮演—个特定的管理角色来处理日常管理问题，借此可以了解被测者的心理素质和潜在能力。在这种活动中，主考官设置—系列管理背景中的尖锐的人际矛盾与人际冲突，要求被测者扮演某—角色并进入角色情境，去处理各种问题和矛盾。主考官通过对被测者在不同人员角色的情境中所表现出来的言语和非言语行为及行为的有效性进行观察和记录，并对行为的有效性进行评定，从而测评其相关素质。

### 【注意事项】

心理测试是一种比较先进的测试方法，在国外被广泛地使用。它是指通过—系列手段，将人的某些心理特征数量化，以此来衡量应聘者的智力水平和个性方面差异的—种科学测量方法，其结果是对应聘者的能力特征和发展潜力的一种评定。在应用各种心理测试方法时，应当注意达到以下几点基本要求。

1. 要注意对应聘者的隐私加以保护。应聘者的各项能力、人格特征和兴趣特征属于应聘者的个人隐私。在未征得应聘者同意之前，不能公布应聘者的心理测试结果。如果应聘者未通过心理测试，招聘人员应该将测试结果报告退还给应聘者。

2. 要有严格的程序。从心理测试的准备到心理测试的实施，以至于最后的心理测试结果的评判，都要遵循严格的程序来进行。负责人必须经过专业的心理测试培训，必要时，可请专业人员协助工作。

3. 心理测试结果不能作为唯一的评定依据。这种评定结果根据单位的具体情况不同，在单位决策时，参考的程度不同。心理测试可以和面试、笔

试等方式同时进行，结合多种方法，作出客观评价，不能将心理测试作为唯一的评定依据。

### 第五单元 员工录用决策

#### 【学习目标】

通过学习，掌握多重淘汰式、补偿式和结合式三种员工录用的决策模式。

#### 【能力要求】

人员录用是依据选拔的结果作出录用决策并进行安置的活动，其中最关键的内容是做好录用决策。录用决策是依照人员录用的原则，避免主观武断和不正之风的干扰，把选拔阶段多种考核和测验结果组合起来，进行综合评价，从中择优确定录用名单。值得强调的是，人员选拔环节中的所有方法都可用来选择潜在的雇员，但决定使用哪些选拔方法，一般要综合考虑时间限制、信息与工作的相关性以及费用等因素，对相对简单或无须特殊技能的工作采用一种方法就行了。例如招聘打字员，根据应聘者打字测试的成绩一般就足以作出决定了。但是对大部分岗位来说，通常需要采用多种方法，相互结合，扬长避短，提高录用决策的科学性和正确性。

一般来说，人员录用的主要决策模式有以下三种。

#### 一、多重淘汰式

在多重淘汰式中，每种测试方法都是淘汰性的，应聘者必须在每种测试中都达到一定水平，方能合格。该方法是将多种考核与测验项目依次实施，每次淘汰若干低分者。对考核项目全部通过者，再按最后面试或测验的实得分数，排出名次，择优确定录用名单。

#### 二、补偿式

在补偿式中，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。如分别对应聘者进行笔试与面试选择，再按照规定的笔试与面试的权重比例，综合算出应聘者的总成绩，决定录用人选。值得注意的是，由于权重比例不一样，录用人选也会有差别。假设在甲、乙两人中录用一人，两人的基本情况与考核得分见表 2—1。到底录用谁，这里关键要看不同项目的权重系数。

如果各考核因素的权重均相同，则甲综合得分为 6，乙为 5.9，甲为优；如果突出技术能力与政治思想水平，则甲综合得分为 4.75，乙为 4.51，甲为优；如果突出学历与组织领导能力，则甲综合得分为 4.57，乙为 4.61，乙为优。

#### 三、结合式

在采用结合式进行录用决策分析时，在全部测试中，有些测试是淘汰性

表 2—1 各种项目的权重情况

考核项目	能力	学历	政治思想水平	组织领导能力	事业心	解决问题能力	适应能力
甲的得分	0.9	0.5	1	1	0.8	0.8	1
乙的得分	0.7	0.9	0.8	0.8	1	1	0.7
权重	W1	1	1	1	1	1	1
	W2	1	0.5	1	0.8	0.8	0.6
	W3	0.5	1	0.8	1	0.8	0.6

的,有些是可以互为补偿的,应聘者只有通过淘汰性的测试之后,才能参加其他项目的测试,某些项目的测试成绩可以互为补充。

### 【注意事项】

在作出最终录用决策时,应当注意以下几个问题。

1. 尽量使用全面衡量的方法。企业要录用的人员必然是能够满足单位需要,符合应聘岗位素质要求的人才。因此,必须根据单位和岗位的实际需要,针对不同的能力素质要求给予不同的权重,然后录用那些得分最高的应聘者。

2. 减少作出录用决策的人员。在决定录用人选时,必须坚持少而精的原则,选择那些直接负责考察应聘者工作表现的人,以及那些会与应聘者共事的人进行决策。如果参与的人太多,会增加录用决策的困难,造成争论不休或浪费时间和精力。

3. 不能求全责备。人没有十全十美的,在录用决策时也不要吹毛求疵,挑小毛病,总是不满意。我们必须分辨主要问题以及主要方面,分辨哪些能力对于完成这项工作是不可缺少的,这样才能录用到合适的人选。

## 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

#### 【学习目标】

通过学习,了解招聘成本以及招聘成本效益评估、招聘数量与质量评估的基本概念和内容;掌握各种招聘评估指标的统计分析方法。

#### 【知识要求】

##### 一、招聘成本及其相关概念

招聘成本是为吸引和确定企业所需要的人力资源而发生的费用,主要包

括招聘人员的直接或间接劳务费用、直接或间接业务费用、其他相关费用等。

招聘单位成本是招聘总成本与实际录用人数之比。如果招聘实际费用少、录用人数多，则意味着招聘单位成本低；反之，则意味着招聘单位成本高。

招聘成本有以下几种不同形式。

1. 招募成本。招募成本是指在招聘工作前期为了吸引应聘者所支出的成本。比如网站续费、参加招聘会的场地费、招聘人员的差旅费。

2. 选拔成本。选拔成本是指对应聘人员进行鉴别选择，以作出决定录用或不录用哪些人员所支付的费用构成。比如应聘人员招待费、测试费用、结构化面试聘请外部专家的报酬。

3. 录用成本。录用成本是指经过招聘选拔后，把合适的人员录用到企业所发生的费用。录用成本包括录取手续费、调动补偿费、搬迁费和旅途补助费等由录用而引起的有关费用。

4. 安置成本。安置成本是指为安置已经被录取的员工到具体的工作岗位所发生的费用。安置成本由为安排新员工的工作所必须发生的各种行政治理费用、为新员工提供工作所需要的装备条件以及录用部门因安置人员所损失的时间成本而发生的费用构成。

5. 离职成本。离职成本是指因招聘不慎，因员工离职而给企业带来的损失，一般包括直接成本和间接成本两部分。

6. 重置成本。重置成本是指因招聘方式或程序错误致使招聘失败而重新招聘所发生的费用。

### 二、招聘成本效益评估

招聘成本效益评估是招聘过程必不可少的一个环节。它是指对招聘中的费用进行调查、核实，对照预算进行综合评价的过程。招聘成本效益评估是鉴定招聘效率的一个重要指标。通过成本与效益核算能够使招聘人员清楚地知道费用的支出情况，区分哪些是应支出项目，哪些是不应支出项目，这有利于降低今后招聘的费用，为企业节省开支。

### 三、人员招聘数量与质量评估

企业通过对各类人员招聘数量情况的统计指标进行评估，可以分析在员工数量上满足或不满足需求的情况，查明具体产生的原因，有利于找出招聘活动中的薄弱环节。同时，通过人员招聘的数量与招聘计划进行比较，也能为人力资源规划的修订提供依据。而人员招聘质量评估是对员工的工作绩效行为、实际能力、工作潜力的评估，它是对招聘的工作成果与方法的有效性检验的另一个重要方面。人员招聘质量评估既有利于改进招聘方式方法，又能为企业员工培训开发、绩效评估等人力资源管理项目提供重要的信息和依据。



## 【能力要求】

### 一、成本效益评估

1. 成本效益评估是对招聘成本所产生的效果进行的分析。它包括招聘总成本效益分析、招募成本效益分析、人员选拔成本效益分析、人员录用成本效益分析等。具体计算公式分别如下。

$$\text{总成本效益} = \text{录用人数} / \text{招聘总成本}$$

$$\text{招募成本效益} = \text{应聘人数} / \text{招募期间的费用}$$

$$\text{选拔成本效益} = \text{被选中人数} / \text{选拔期间的费用}$$

$$\text{录用成本效益} = \text{正式录用人数} / \text{录用期间的费用}$$

2. 招聘收益成本比。它既是一项经济评价指标，同时也是对招聘工作的有效性进行考核的一项指标。招聘收益与招聘成本的比值越大，说明招聘工作越有效。

$$\text{招聘收益成本比} = \text{所有新员工为组织创造的总价值} / \text{招聘总成本}$$

### 二、人员录用数量评估

人员录用数量评估是对招聘工作有效性检验的一个重要方面。人员录用评估主要从录用比、招聘完成比和应聘比三个方面进行。

$$\text{录用比} = (\text{录用人数} / \text{应聘人数}) \times 100\%$$

该指标的值越小，聘用者的素质可能越高。但是这种说法未必正确，要看应聘者的整体素质水平。试想，相同的录用比，一个是在高级人才市场招聘，一个是在初级人才市场招聘，则录用者的素质显然不是一样高。

$$\text{招聘完成比} = (\text{录用人数} / \text{计划招聘人数}) \times 100\%$$

该指标说明全面或超额完成了招聘计划。当招聘完成比大于等于100%时，则说明在数量上完成或超额完成了招聘任务。

$$\text{应聘比} = (\text{应聘人数} / \text{计划招聘人数}) \times 100\%$$

应聘比说明招募的效果，该比例越大，则招聘信息发布的效果越好。

例如，表2-2和表2-3是某年度某公司采用四种不同的招聘方式，在完成招聘计划之后的情况统计分析表。从各项招聘活动评估指标的实际执行情况来看，网络招聘的录用比和完成比两项指标完成得最好；采用招聘会的方式应聘比最高，而网络招聘的应聘比最低；在招聘成本方面，校园招聘的成本最低，而宣传广告的招聘成本最高。由此可以得出结论，在选择人员招募渠道及其来源等具体模式时，企业一定要从外部环境和自身条件出发，灵活选择多种方式方法，择其善者而用之，其不善者而弃之。

为了提高对人员录用的质量的评估，还可以采用以下统计指标。

$$\text{录用合格比} = (\text{已录用胜任岗位人数} / \text{实际录用总人数}) \times 100\%$$

该指标大小反映了人员招聘有效性以及准确性。

$$\text{录用基础比} = (\text{原有人员胜任岗位人数} / \text{原有人员总数}) \times 100\%$$



表 2—2 某年度某公司人员招聘情况统计表

招聘渠道	开支项目	金额(元)	小计(元)	计划招聘人数	应聘人数	实际录用人数
网络招聘	网站续费	42 000	42 000	400	500	360
参加招聘会	会务费	2 000	19 000	200	300	200
	人才市场	8 000				
	差旅费	4 000				
	宣传册	5 000				
宣传广告	广告费	15 000	15 000	30	50	20
校园招聘	联系院校	11 000	27 000	450	600	400
	接待	4 000				
	差旅费	12 000				
	合计	-	103 000	930	1 300	810

表 2—3 某年度某公司人员招聘评估指标统计表

评估指标	网络招聘	参加招聘会	宣传广告	校园招聘
录用比(%)	72	20	40	67
招聘完成比(%)	90	60	67	89
应聘比(%)	125	300	167	133
单位成本(元/人)	117	633	750	67.5

录用合格比和录用基础比之差,反映了本次招聘的有效性是否高于以前招聘有效性的平均水平,即招聘有效性是否在逐步提高。

## 第二单元 招聘活动过程的评估

### 【学习目标】

通过学习,了解招聘活动过程中各个环节工作质量评估的相关概念;掌握招聘环节评估的方法。

### 【知识要求】

#### 招聘活动过程评估的相关概念

##### (一) 信度

信度主要是指测试结果的可靠性或一致性。可靠性是指一次又一次的测试总是得出同样的结论,它或者不产生错误,或者产生同样的错误。通常将信度分为稳定系数、等值系数、内在一致性系数。

稳定系数是指用同一种测试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。一致性可用两次结果之间的相关系数来测定。相关系数高低既与测试方法本身有关，也跟测试因素有关。此法不适用于受熟练程度影响较大的测试，因为被测者在第一次测试中可能记住某些测试题目的答案，从而提高了第二次测试的成绩。

等值系数是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。例如对同一应聘者使用两张内容相当的个性测试表时，两次测试结果应当大致相同。

内在一致性系数是指把同一（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。这可用各部分结果之间的相关系数来判断。

此外，还有评分者信度，这是指不同评分者对同样对象进行评定时的一致性。例如，如果许多人在面试中使用一种工具给一个应聘者打分，他们都给候选人相同或相近的分数，则这种工具具有较高的评分者信度。

## （二）效度

效度，即有效性或精确性，是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。一个测试必须能测出它想要测定的功能才算有效。效度主要有三种：预测效度、内容效度、同测效度。

1. 预测效度。它是指测试能预测将来行为有效性的程度。在人员选拔过程中，预测效度是考虑选拔方法是否有效的一个常用的指标。我们可以把应聘者在选拔中得到的分数与他们被录后的绩效分数相比较，两者的相关性越大，则说明所选的测试方法、选拔方法越有效，以后可根据此法来评估、预测应聘者的潜力。若相关性很小或不相关，说明此法在预测人员潜力上效果不大。

2. 内容效度。它是指测试方法能真正测定出想要测定的内容的程度。考虑内容效度时，主要考虑所用的方法是否与想测试的特性有关，如招聘打字员，测试其打字速度和准确性、手眼协调性和手指灵活度的操作测试的内容效度是较高的。内容效度多应用于知识测试与实际操作测试，而不适用于对能力和潜力的测试。

3. 同测效度。它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，则说明此测试效度就很高。这种测试效度的特点是省时，可以尽快检验某种测试方法的效度，但若将其应用到人员选拔测试时，难免会受到其他因素的干扰而无法准确地预测应聘者未来的工作潜力。例如，这种效度是根据现有员工的测试得出的，而现在员工所具备的经验、对组织的了解等，则是应聘者所缺乏的。因此，应聘者有可能因缺乏经验而在测试中得不到高分，从而错误地被认为是没有潜力或没有能力的。其实，他们若经过一定的培训或锻炼，是有可能

成为称职的员工的。

### （三）公平程度

招聘过程中的甄选环节伴随着对被测者的录用与否的决策，因此甄选方法的公平程度是一个不可忽视的重要指标。该指标反映的是测评题目对所有被测者是否具有相同的难度。

## 【能力要求】

企业人员招聘的过程，主要由招募、甄选、录用三个基本环节组成。对招募环节的评估主要是对招聘广告、招聘申请表、招聘渠道的吸引力的评估；对甄选环节的评估主要是对甄选方法的质量评估；对录用环节的评估主要是对职位填补的及时性的评估以及对录用员工的评估，通过对录用员工的绩效、实际能力、工作潜力的评估即通过录用员工质量的评估，检验招聘工作成果与方法的有效性，有利于招聘方法的改进。

### 一、招募环节的评估

#### （一）招募渠道的吸引力

包括所吸引的有效候选人数量，如网上招聘就是点击该招聘网页的数量、写申请求职人员的数量、符合职位要求的应聘者的数量，报纸杂志的效果就是所收有效简历的数量、有效电话咨询的数量等。显然，该指标是一个绝对指标，关键还是要看相对指标，即与成本的对照关系。

#### （二）招募渠道有效性的评估

招募渠道的有效性可采用招募渠道成本效用的统计指标进行分析。通过某一类招募渠道所吸引来的应聘者的数量是效用，为此付出的相关费用是招募成本。这既是一项经济评价指标，同时也是对招募渠道的有效性进行考核的一项指标。招募渠道收益与成本的比值越大，说明招募渠道越有效。其计算公式为

$$\text{某招募渠道收益成本比} = \frac{\text{某招募渠道吸引的人数}}{\text{为其付出的总费用}} \times 100\%$$

### 二、甄选环节的评估

甄选环节的评估，主要是对采用的各种甄选方法的信度与效度的评估。

在招聘实践中，企业最常用的甄选方法有面试、无领导小组讨论等。对这些甄选方法有效性的评估，可以通过计算甄选方法的信度和效度指标来评估。效度是指招聘的有效性，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。招聘结束后立即精确计算招聘方法的效度是较为困难的。因此，有的时候，效度还要等待一段时间以后再进行观察。

信度与效度评估是对招聘过程中所使用方法的正确性与有效性进行的检验，这无疑会提高招聘工作的质量。信度和效度是对测试方法的基本要求，



只有信度和效度达到一定水平的测试，其结果才适于作为录用决策的依据，否则将误导招聘人员，影响其作出正确的决策。

### （一）面试方法的评估

招聘人员应该回顾招聘过程中的面试环节，评估面试方法的有效性。主要从以下几个方面评估面试方法的有效性。

1. 提问的有效性。所提问题是否可以得到有效结论，该结论是否对录用决策具有重要的参考价值。

2. 面试考官是否做到有意识地避免各种心理偏差的出现。在面试过程中，面试考官应该有意识地避免面试当中可能出现的各种心理偏差。评估者可以设计一个评估表（见表 2-4），请面试考官根据自己所经历的面试过程，进行自我评价。

表 2-4 面试考官面试行为评价表

心理偏差	您是否理解 本项偏差的含义	您在组织面试的过程中是否有意识地克服本项偏差
第一印象	( ) 是；( ) 否	( ) 是，完全克服；( ) 一定程度上克服；( ) 无法克服
晕轮效应	( ) 是；( ) 否	( ) 是，完全克服；( ) 一定程度上克服；( ) 无法克服
刻板印象	( ) 是；( ) 否	( ) 是，完全克服；( ) 一定程度上克服；( ) 无法克服
与我相似	( ) 是；( ) 否	( ) 是，完全克服；( ) 一定程度上克服；( ) 无法克服

3. 面试考官在面试过程中对技巧使用情况的评价。评估者同样也可以采用上述方法进行评价，见表 2-5。通过给面试考官设计一个评估表格，请他根据对面试过程行为的回忆，进行自我评价。

表 2-5 面试考官面试技巧评价表

行为	是否具备	如果具备，请您进一步说明其具备程度
1. 事先了解被测者背景	( ) 是；( ) 否	( ) 完全；( ) 比较；( ) 一般； ( ) 稍微；( ) 完全没有
2. 事先接受面试培训	( ) 是；( ) 否	( ) 完全；( ) 比较；( ) 一般； ( ) 稍微；( ) 完全没有
3. 提问发言清晰	( ) 是；( ) 否	( ) 完全；( ) 比较；( ) 一般； ( ) 稍微；( ) 完全没有
4. 认真倾听	( ) 是；( ) 否	( ) 完全；( ) 比较；( ) 一般； ( ) 稍微；( ) 完全没有
5. 严格根据标准打分	( ) 是；( ) 否	( ) 完全；( ) 比较；( ) 一般； ( ) 稍微；( ) 完全没有

续表

行为	是否具备	如果具备,请您进一步说明其具备程度
6. 知道哪些是不恰当的肢体语言(或称非语言行为)	( ) 是; ( ) 否	( ) 完全; ( ) 比较; ( ) 一般; ( ) 稍微; ( ) 完全没有
7. 没有不恰当的肢体语言	( ) 是; ( ) 否	( ) 完全; ( ) 比较; ( ) 一般; ( ) 稍微; ( ) 完全没有
8. 理解测评指标的含义	( ) 是; ( ) 否	( ) 完全; ( ) 比较; ( ) 一般; ( ) 稍微; ( ) 完全没有
9. 所提问题具有针对性	( ) 是; ( ) 否	( ) 完全; ( ) 比较; ( ) 一般; ( ) 稍微; ( ) 完全没有
10. 没有过多的封闭式提问	( ) 是; ( ) 否	( ) 完全; ( ) 比较; ( ) 一般; ( ) 稍微; ( ) 完全没有
11. 没有提过多项选择题	( ) 是; ( ) 否	( ) 完全; ( ) 比较; ( ) 一般; ( ) 稍微; ( ) 完全没有
12. 尊重候选人	( ) 是; ( ) 否	( ) 完全; ( ) 比较; ( ) 一般; ( ) 稍微; ( ) 完全没有
13. 适当进行现场记录	( ) 是; ( ) 否	( ) 完全; ( ) 比较; ( ) 一般; ( ) 稍微; ( ) 完全没有

### (二) 无领导小组讨论的评估

1. 无领导小组讨论题目的有效性。主要是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。这些结果是否对录用决策起着重要的参考作用以及这些结果与测评指标之间存在什么样的必然联系。对这些问题最有发言权的是测评专家,其次是考官。

2. 对考官表现的综合评价。考官的表现直接决定了测评的客观性和正确性。可以采用表 2—6 进行评价。该评价表包含了考官对无领导小组讨论题目的评价。

表 2—6 无领导小组讨论考官表现评价表

行为	是否具备	如果具备,请您进一步说明其具备程度
1. 事先了解被测者背景	( ) 是; ( ) 否	( ) 完全; ( ) 比较; ( ) 一般; ( ) 稍微; ( ) 完全没有
2. 事先接受考官培训	( ) 是; ( ) 否	( ) 完全; ( ) 比较; ( ) 一般; ( ) 稍微; ( ) 完全没有
3. 了解题目含义	( ) 是; ( ) 否	( ) 完全; ( ) 比较; ( ) 一般; ( ) 稍微; ( ) 完全没有

续表

行为	是否具备	如果具备,请您进一步说明其具备程度
4. 严格根据标准打分	( ) 是; ( ) 否	( ) 完全; ( ) 比较; ( ) 一般; ( ) 稍微; ( ) 完全没有
5. 理解测评指标的含义	( ) 是; ( ) 否	( ) 完全; ( ) 比较; ( ) 一般; ( ) 稍微; ( ) 完全没有
6. 同样认真倾听每位被测者的发言	( ) 是; ( ) 否	( ) 完全; ( ) 比较; ( ) 一般; ( ) 稍微; ( ) 完全没有
7. 适当进行记录	( ) 是; ( ) 否	( ) 完全; ( ) 比较; ( ) 一般; ( ) 稍微; ( ) 完全没有
8. 题目有利于进行评价	( ) 是; ( ) 否	( ) 完全; ( ) 比较; ( ) 一般; ( ) 稍微; ( ) 完全没有
9. 题目对被测者公平公正	( ) 是; ( ) 否	( ) 完全; ( ) 比较; ( ) 一般; ( ) 稍微; ( ) 完全没有
10. 题目能激发被测者发言	( ) 是; ( ) 否	( ) 完全; ( ) 比较; ( ) 一般; ( ) 稍微; ( ) 完全没有

在对考官表现进行评价时,可以采用自我评价的方式,也可以采用“一对一”的面谈方式,逐一对表中项目进行评定。

### 三、录用环节的评估

1. 录用员工的质量(业绩、出勤率等)。录用人员的质量评估实际上是对录用人员在人员甄选过程中对其能力、潜力、素质等进行的各种测试与考核的延续,也可根据招聘的要求或工作分析中得出的结论,对录用人员进行等级排列来确定其质量,其方法与绩效考核方法相似。当然,前文提到的录用比和应聘比这两个数据也在一定程度上反映录用人员的质量。

2. 职位填补的及时性。招聘部门的反应是否迅速,能否在接到用人要求后短时间内找到符合要求的候选人,真正高效的招聘部门应该了解其他公司中干得出色的人并随时拥有各种候选人的资料。这就需要公司内部其他职能部门在平时就为招聘人员提供消息和便利。比如,在平时参加商务会议或其他活动时,有意识地寻找将来可能会对公司有用的候选人,并随时把他们推荐给人事部门的招聘人员,而负责招聘的人员就可以开始为这些潜在的候选人建立档案,甚至可以给他们打电话以了解其兴趣。如果公司内每个部门的人员都这么做,就可以拥有一个宝贵的人才库供随时使用。另外,招聘工作人员的工作效率也影响招聘工作的及时与否。

3. 用人单位或部门对招聘工作的满意度。其中包括对新录用员工的质量质量的满意,以及对招聘过程的满意,是否按照用人单位或部门的要求招募到合适的人选,是否及时和用人单位或部门密切联系,共同招募和筛选候

选人负责招聘的人员，是否花时间与部门经理一起讨论他们对应聘人员的要求以及对所招的新员工的绩效的满意度等。

4. 新员工对所在岗位的满意度。可用员工满意调查表来衡量，优秀的候选人大部分都以职业为重，但也非常关心自己能否得到特殊的对待，自己的工资待遇等条件能否得到满足以及对工作环境和企业文化的接受度。

此外，应聘者是企业招聘过程的全程参与者，由于身份和地位的差别，他们对招聘效果有着不同的看法。因此，招聘结束后，对录用的应聘者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，是十分必要的。一般来说，可以对应聘者进行如下两个方面的调查。

第一，招聘工作的有效性。即企业招聘信息的发布、招聘活动的组织、面试结果的公布、招聘活动的善后处理是否及时和合理。

第二，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科学，有无重复；选拔过程是否公正；能否尊重应聘者；招聘联络人、用人部门主管和选拔考官的能力和素质是否合格等。

从保证招聘质量，提高招聘效率的角度看，企业对每年的人员招聘活动过程及其成果，进行一两次系统而深入的数量与质量评估，这有助于降低在后期管理中的解雇风险，减少解雇成本。当完成了上述人员招聘活动的评估工作以后，可以说本阶段的招聘工作就基本完成了。如有可能企业主管领导还应当组织相关招聘人员召开一次总结表彰大会，除了对有功人员进行表彰之外，主要还是为了认真总结经验教训，发现招聘工作中存在问题和不足，以利于下一个时期招聘工作的顺利开展。

### 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

##### 【学习目标】

通过学习，了解人力资源配置的概念和原理，劳动分工的概念、作用、形式和原则，劳动协作的形式和基本要求，工作地组织的内容和要求；掌握人力资源空间配置、5S活动等现场管理与劳动环境优化的方法。

##### 【知识要求】

###### 一、人力资源配置的基本概念

企业人力资源与其他经济资源相结合产出各种产品的过程，也就是人力资源从空间和时间实现多维度有效配置的过程。企业人力资源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内容。而企业人力资源的时间配置主要是指建立工时工作制度、工作

轮班的组织等管理活动。

企业人力资源配置是指对人力资源的具体安排、调整和使用。在企业生产经营的实践活动中,人力资源合理配置不仅是人力资源管理的起点,也是人力资源管理的归宿,可以说,人力资源管理的各项工作都是围绕“资源配置”这一中心问题展开的,从员工的招募、选拔到录用,从员工的调配到教育、培训,从员工的考评、升降到薪酬、福利,乃至员工的合同、离职、退休管理。其最终目标都是为了从个体与总体上实现员工与岗位的优化配置,不断提升组织的整体效能。企业人力资源配置效益的高低不仅直接影响到人力资源自身开发的程度,也影响到其他经济资源(包括自然资源和资产资源如资本、地产、设备、材料等)合理利用的程度,进而影响到企业各类资源整体配置的效益。

通过以上分析可以看出,企业人力资源配置就是指通过人员规划、招募、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,做到人尽其才、适才适所,不断增强企业的核心竞争力,最大限度地为企业创造更高的社会和经济效益的过程。

企业人力资源配置的概念外延十分广泛,从配置的方式来看,可以将其区分为企业人力资源的空间和时间配置;从配置的性质来看,可以分为企业人力资源的数量与质量配置;从配置的范围来看,可以分为企业人力资源的个体与整体配置;从配置的成分来看,可以分为企业人力资源的总量与结构配置,等等。

## 二、人力资源配置的基本原理

### (一) 要素有用原理

人力资源配置过程中,我们首先要遵循一个宗旨,即任何要素(人员)都是有用的,换言之,没有无用之人,只有没用好之人,而配置的根本目的是为任何人员找到和创造其发挥作用的条件。

这一原理说明,对于那些没有用好之人,其问题之一是没有深入全面地识别员工,发现他们的可用之处。这是因为人的素质往往表现为矛盾的特征,或者呈现非常复杂的双向性,优点和缺点共生,失误往往掩盖着成功的因素,这为我们发现人才、识别人才、任用人才、用其所长,增加了许多困难。因此,正确地识别员工是合理配置人员的前提。

这一原理还说明,对于那些没有用好之人,其问题之二是没有为员工发展创造有利的条件。只有条件和环境适当,员工的能力才能得到充分发挥。例如,企业推行双向选择、公开招聘、竞争上岗等新的人事政策,为许多人才提供了适合其发展的工作环境和条件,为许多人走上更高一级的岗位提供了机会。

过去企业经常强调,伯乐式领导者对企业员工识别和配置所发挥的关键

作用。但企业现在更强调创造良好的政策环境，建立动态赛马的用人机制，让更多的员工能够在这一机制下脱颖而出，化被动为主动，从根本上摆脱单纯倚赖“伯乐”的局面。可见，识才、育才、用才是管理者的主要职责。

### （二）能位对应原理

能位对应原理是指人与人之间不仅存在能力特点的不同，而且在能力水平上也是不同的，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，并赋予该职位应有的权力和责任，使个人能力水平与岗位要求相适应。

人力资源管理的根本任务是合理配置使用人力资源，提高人力资源投入产出比率。要合理使用人力资源，就要对人力资源的构成和特点有详细的了解。人力资源是由一个个的劳动者的劳动能力组成的，而各个劳动者的劳动能力由于受到身体、受教育程度、实践经验等因素的影响而各自不同，形成个体差异。

就个体能力来说，这种差异包括两个方面的内容：一是能力性质、特点的差异，即能力的特殊性。个人能力的特殊性，形成他的专长、特长，即他能干什么，最适合干什么。二是能力水平的差异，不同的人，能力才干是不同的，有的高些，有的低些。世界上也不存在两个能力水平完全相等的人。承认人与人之间能力水平上的差异，目的是为了在人力资源的利用上坚持能级层次原则，大才大用、小才小用，各尽所能、人尽其才。

一个单位或组织的工作，一般可分为四个层级，即决策层、管理层、执行层、操作层。决策层工作属于全局性工作，决策的正确与否，关系到事业的成败。因此，决策层的能级最高。管理层工作是将决策层的决策付诸实施的一整套计划、监督、协调和控制的过程，管理层的能级是仅次于决策层的比较高的能级。执行层工作是将管理层拟定的方针、方案、计划、措施等变成具体工作标准、工作定额、工作方法，以及各种督促、检查手段的实施过程，执行层的能级比管理层低。操作层工作就是通过实际操作来完成执行层制定的工作标准、工作定额，并接受各种监督检查。它是一个单位或组织中能级最低的层次。一个单位或组织中的工作，包括这样四个层次，应该配备具有相应能力等级的人来承担。只有这样，才能形成合理的能位对应，大大提高工作效率，顺利完成任务。

### （三）互补增值原理

互补增值原理强调人各有所长也各有所短，以己之长补他人之短，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。当个体与个体之间，个体与群体之间具有相辅相成作用的时候，互补产生的合力要比单个人的能力简单相加而形成的合力大得多。群体的整体功能就会正向放大；反之，整体功能反向缩小，个体优势的发挥也受到人为的限制。因此，按照现代人力资源管

理的要求，一个群体内部各个成员之间应该是密切配合的互补关系，其中选择互补的一组人必须有共同的理想、事业和追求，而互补增值原理最重要的是“增值”。

#### （四）动态适应原理

动态适应原理是指人与事的不适应是绝对的，适应是相对的，从不适应到适应是在运动中实现的，随着事业的发展，适应又会变为不适应，只有不断调整人与事的关系才能达到重新适应，这正是动态适应原理的体现。

从组织内部来看，劳动者个人与工作岗位的适应不是绝对和一定的，无论是由于岗位对人的能力要求提高了，还是人的能力提高要求变动岗位，都要求我们及时地了解人与岗位的适应程度，从而进行调整，以达到人适其位、位得其人。

#### （五）弹性冗余原理

弹性冗余原理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，不能超越身心的极限，保证对人对事的安排要留有一定的余地，既带给人力资源一定的压力和紧迫感，又要保障所有员工的身心健康。

它要求我们既要避免工作量不饱满的状况，也要避免过劳的现象发生，因此体力劳动的强度要适度，不能超过劳动者体质的范围；脑力劳动也要适度，以促使劳动者保持旺盛的精力；劳动时间也要适度，以保持劳动者身体健康和心理健康；工作目标的管理也要适度，既不能太高，也不能太低。总之，根据具体情况的不同，如工种、类别、行业的不同，以及环境、气候的不同，弹性冗余度也应有所不同。

### 三、企业劳动分工

#### （一）企业劳动分工的概念与作用

劳动分工是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。劳动分工有三个主要层次，即一般分工、特殊分工和个别分工。一般分工是按社会生产的大类划分的，如农业、工业、建筑业、交通运输、商业等。特殊分工是一般分工的再分解、再细化，将上述各大部门分解成许多行业，如农业可分为种植、林业、畜牧、渔业；工业可分为冶金、化工、机械等。一般分工与特殊分工是社会内部的分工，简称社会分工。个别分工是企业范围内的分工，它是每个企业内部各部门以及每个生产者之间的分工。个别分工是把生产、服务过程分解为若干局部的劳动，各个局部的劳动既相互联系，又各自独立，具有专门的功能。企业的劳动分工，正是建立在社会分工基础上的个别分工。

劳动分工对促进企业生产的发展、提高劳动效率具有极其重要的作用，具体表现在以下几个方面。

1. 劳动分工一般表现为工作简化和专门化。这有利于劳动者较快地提

升熟练程度，不断积累经验，完善操作方法，提高劳动效率。

2. 劳动分工能不断地改革劳动工具，使劳动工具专门化。由于劳动分工，劳动者长期从事一种工作。为了提高效率，他必须会寻找或设计制造出适应这种工作的专门工具。这样，通用工具就慢慢被专用工具代替了。同时，由于专用工具从通用工具中逐步分化出来，又促进劳动的进一步分工。

3. 有利于配备员工，发挥每个劳动者的专长。每个劳动者的劳动能力和特长客观上存在差异。劳动分工形成的具有不同特点的局部劳动，可以为每个劳动者提供与本人的劳动能力和特长相适应的工作。

4. 劳动分工大大扩展了劳动空间，使产品生产过程有更多的劳动者同时参与，因而有利于缩短产品的生产周期，加快生产进度。

5. 劳动分工可以防止劳动者经常转换工作岗位而造成的工时浪费。

### （二）企业劳动分工的形式

企业内部劳动分工，一般有以下几种形式。

1. 职能分工。企业全体员工按所执行的职能分工，一般分为员工、学徒、工程技术人员、管理人员、服务人员及其他人员。这是企业劳动组织中最基本的分工，它是研究企业人员结构、合理配备各类人员的基础。

2. 专业（工种）分工。它是职能分工下面第二个层次的分工。专业或工种分工是根据企业各类人员的工作性质的特点所进行的分工，如工程技术人员及管理人员可以按专业特点分为设计人员、工艺人员、计划人员、财会人员、统计人员等。生产员工按他们从事的生产工艺的性质及使用的工艺装备特点进行分工，如机械制造业的工种有造型工、冶炼工、锻工、车工、铣工、电工等。这类分工对有计划地培训人员是重要的，同时也是研究每类人员构成的基础。

3. 技术分工。指每一专业和工种内部按业务能力和技术水平高低进行的分工。例如，技术人员分为助理技术员、技术员、助理工程师、工程师和高级工程师。每个专业及工种的级别，应该规定相应的业务能力和技术水平规范。进行这种技术分工，有利于发挥员工的技术业务专长，鼓励员工不断提高自己的专业和技术水平。企业应使各个技术等级的人员保持合理的比例，注意提高员工队伍的素质，以适应企业不断提高生产经营水平的需要。

### （三）企业劳动分工的原则

1. 把直接生产工作和管理工作、服务工作分开。特别要保证直接从事物质生产活动以及在生产经营活动中起关键作用的工作，如产品开发、市场营销等。

2. 把不同的工艺阶段和工种分开。企业的整个生产过程可以分成不同的工艺阶段。按照生产工艺阶段的不同，又可以把工作分成不同的工种或操作岗位。例如，在机械制造企业里，生产过程一般可以分为准备阶段（铸、锻）、加工阶段和装配阶段；在加工阶段又可进一步分为车工、铣工、磨工、



刨工等工种。把不同的工种和工艺阶段分开，可以按照员工的技术专长合理地配备员工。

3. 把准备性工作和执行性工作分开。如在机床上加工零件是执行性工作，而加工前准备图纸、准备工具、调整机床等都属于准备性工作。将两者分开，使生产准备员工专干准备工作，生产员工专干执行工作，便于发挥两者的专长，提高劳动效率。

4. 把基本工作和辅助工作分开。基本工作是指直接加工劳动对象的工作。辅助工作是指为基本工作服务的工作。例如，在纺织企业中，清花、纺纱、织布都是基本工作，修车、加油、领料、送半成品则是辅助工作。把基本工作和辅助工作分开来，是为了让基本员工不干或少干辅助工作，使其劳动时间能得到更充分的利用。

5. 把技术高低不同的工作分开。把不同技术等级的工作分配给相应等级的员工去做。

6. 防止劳动分工过细带来的消极影响。

- (1) 使每一项分工都具有独立的技术内容。
- (2) 在掌握低等级工作后要向高等级工作发展。
- (3) 掌握本工种技术后要向多工种技术发展。
- (4) 既从事生产工作，又参加管理。

#### 四、企业劳动协作

企业的劳动协作，就是采用适当的形式，把从事各种局部性工作的劳动者联合起来，共同完成某种整体性的工作。马克思在《资本论》中指出：“许多人在同一生产过程中，或在不同的但互相联系的生产过程中，有计划地一起协同劳动，这种劳动形式叫作协作。”企业有分工，就要有协作。协作是分工不可缺少的条件，分工越细，越需要加强协作。通过协作不仅可以提高个人生产力，而且可以创造出一种新的生产力，这种生产力本身必然是集体力。协作以分工为前提，而分工又以协作为条件，在分工的基础上协作，在协作原则下进行分工。分工和协作是不可分割的整体。

##### （一）企业劳动协作的形式

劳动协作分为两种：以简单分工为基础的协作是简单协作，而以细致分工为基础的协作是复杂协作。

简单协作的劳动者无详细分工，只是一起协力完成一项工作，如搬运重物，挖沟。简单协作是一种结合的劳动，它使劳动者摆脱了个人局限性，从而创造了一种新的社会劳动生产力，它同单个劳动者力量的机械总和存在本质上的区别。因为结合劳动能扩大劳动的空间范围，缩短完成工作的时间，并能在较小的空间范围内，使相互联系的生产过程靠拢，生产资料聚集，容纳较多的劳动者，从而节约劳动资料，降低生产成本。

复杂协作是建立在较为细致的分工上的协作。复杂协作是把生产过程中

的各种操作分解并交给若干人，每人只负责一种操作，全部操作由若干操作者同时进行，成果则是这个以分工为基础的联合体的劳动产品。在复杂协作的生产机构中，每个劳动者只是这个机构的一个部分。复杂协作所特有的优越性是使劳动专业化、工具专门化，在劳动方式、劳动组织方面发生了重大变化，更有利于改进技术，提高劳动熟练程度。

企业劳动协作的形式，一般分为企业之间的协作和企业内部的协作。从协作范围上看，有空间范围的劳动协作和时间范围的劳动协作。

### （二）内部劳动协作的基本要求

1. 尽可能地固定各种协作关系，并在企业管理制度中对协作关系的建立、变更、解除的程序和方法以及审批权限等内容作出严格的规定。

2. 实行经济合同制。协作双方通过签订经济合同，保证协作任务按质、按量、按期完成。

3. 全面加强计划、财务、劳动人事等项管理，借用各种经济杠杆和行政手段，保证协作关系的实现。

### （三）作业组

作业组是企业中最基本的协作关系和协作形式。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组织形式，是我们研究企业劳动协作组织的基础。

组织作业组时要遵守的一条基本原则，就是要把生产上有直接联系的员工组合起来，不能把生产上没联系的员工凑合在一起。以下几种情况需要组成作业组。

1. 生产作业需要员工共同完成。生产作业必须由几个人共同完成，而不能分配给每个员工独立完成时，需要组织作业组，例如石油化工企业里的设备检修组，机械制造业的装配组。

2. 看管大型复杂的机器设备。在员工共同看管大型复杂的机器设备情况下，需要组成作业组，例如机械制造企业的锻压作业组，冶金企业的高炉前作业组。

3. 员工的工作彼此密切相关。当员工的工作彼此密切联系时，为了加强协作配合，需要组成作业组。例如流水生产线，各道工序联系十分密切，为了加强全线各道工序的协作配合，需要组成作业组。

4. 为了便于管理和相互交流。生产工作虽然分配给每个人独立去完成，但为了互相帮助，交流经验，也要组成作业组，例如机械制造企业的车工组、铣工组，纺织企业的细纱作业组。

5. 为了加强工作联系。为了加强准备工作、辅助工作和基本工作的紧密联系和相互协作，可以组成作业组。例如，建筑企业中砌砖瓦工和运送灰、浆、瓦的员工组成一个作业组。

6. 在员工没有固定的工作地，或者没有固定工作任务的情况下，为了

便于调动和分配他们的工作,需要组成作业组,如厂内运输组、电工组、水暖工组等。

作业组按员工的工种组成情况区分,有专业作业组和综合作业组两种。专业作业组是由同工种员工组成,综合作业组是由不同工种的员工组成。按轮班员工的组成情况分,作业组又可分为轮班作业组(即按照横班组织作业组)和圆班作业组(即按照早、中、夜三班组成一个作业组)两种。无论组织哪一种形式的作业组,企业都必须合理地配备作业组的人员,建立明确的岗位责任制,克服组内成员职责不清和无人负责的现象。

作业组组织工作的主要内容如下。

1. 搞好作业组的民主管理,同时结合生产实际情况,建立完善的岗位责任制度。

2. 为作业组正确地配备人员。

3. 选择一个好的组长。作业组长的人选可通过民主选举、领导批准等方式产生。

4. 合理确定作业组的规模,一般10~20人为宜。

企业的劳动协作除了要安排好最基层的班组、作业组的组织之外,还应当搞好车间一级的协作。车间是企业劳动协作的中间环节,起着承上启下的重要作用。长期以来,我国企业普遍存在着车间一级劳动协作不平衡的问题,特别是按生产工艺组织的车间,每遇一事,相互扯皮、推脱,影响企业生产正常运行。近年来,许多企业与车间通过签订经济承包合同,实行层层承包,使劳动协作关系制度化,保证了企业生产经营活动的总体协调和统一。这说明要实现企业内劳动协作,也必须借助经济杠杆。

## 五、工作地组织

### (一) 工作地组织的内容

1. 合理装备和布置工作地。装备工作地,主要是确定使用的各种设备、工具和必要的辅助设备。其中生产设备是工作地装备的主体部分。装备确定以后,还必须进行合理的布置。布置工作地应尽量缩短员工在班上行走的距离,减少员工辅助生产时间,减轻劳动强度。

2. 保持工作地的正常秩序和良好的工作环境。这方面要做的工作主要包括安装必要的防护装置,保持工作地的清洁卫生,保持良好的照明条件,保持正常的温度、湿度和通风条件,控制工作地的噪声,尽量减少有毒有害气体和工业粉尘的危害,合理调节工作地的色彩等。

3. 正确组织工作地的供应和服务工作,包括及时供应原材料、半成品,防止停工待料;按计划检修机器设备,防止发生设备事故;按时供应各种工具、图纸和有关的技术资料;指导操作人员按技术规范操作;加强质量检验;及时运送加工好的半成品和成品;搞好各项辅助性和服务性工作等。

### (二) 工作地组织的要求

工作地组织是劳动空间组织的重要内容。工作地是指配置一定的设备、工具、器具，能够使劳动者从事某项生产劳动活动或进行工作的地点。合理组织工作地应当达到以下几点要求。

1. 应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. 应有利于发挥工作地装备（如生产设备、工具、防护装置、监控仪表等）以及辅助器具的效能，尽量节约空间，减少占地面积。
3. 要有利于员工的身心健康，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（包括办公室、设计室、理化检验室、库房等），使企业员工在健康、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。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，如图 2—2 所示。



图 2—2 扩大业务法

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。例如将计划（A）、检查（B）、装配（C）的分工，改变为同时含有三者（ABC）的分工，如图 2—3 所示。

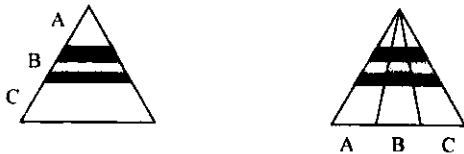


图 2—3 充实业务法

3. 工作连贯法。将紧密联系的工作交给一个人（组）连续完成。例如将研究、试验、设计、工艺和制造等密切相关的各项工作交由一名技术人员担任，使其参与完整的工作过程。

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只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。例如可由一个人负责装配、检验、包装整台产品,并挂牌署名,以便由用户直接监督。

## 二、企业员工配置的基本方法

员工配置的基本方法主要有三种:以人为标准进行配置、以岗位为标准进行配置和以双向选择为标准进行配置。

假设在一次招聘中分别测定众多求职者,并把他们安排到多种不同性质的岗位上去。它是岗位和人之间进行相匹配的过程,既包括了对人员的选择,也包括对人员进行合理的安置,适用于同时招聘多人,此方法成本也较低。表2—7列出了多位应聘者的综合测试得分。

表2—7 10位应聘者在5种岗位上的综合测试得分

应聘者 岗位	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	4.5	3.5	2.0	2.0	1.5	1.5	4.0	2.5	2.0	1.0
2	3.5	3.0	2.5	2.5	2.5	2.0	3.5	2.0	2.5	0.5
3	4.0	2.0	3.5	3.0	0.5	2.5	3.0	3.0	1.0	1.5
4	3.0	2.0	2.5	1.5	2.0	2.0	3.5	2.0	0.5	0.5
5	3.5	4.5	2.5	1.0	2.0	2.0	1.5	1.5	1.0	0.5

如果假设岗位1、岗位2、岗位3、岗位4、岗位5所需的最低测试分数分别为3.5、2.5、2.5、3.0、3.5,要从这10个人中选出5个人来担当不同的岗位,有多种方法,由于其录用决策依据不同,录用结果也不同。

### (一) 以人员为标准进行配置

即从人的角度,按每人得分最高的一项给其安排岗位。这样做可能出现同时多人在该岗位上得分最高,结果只能选择一个员工,而使优秀人才被拒之门外。根据表2—7的数据资料,其结果只能是A(4.5)从事岗位1,E(2.5)或I(2.5)从事岗位2,C(3.5)从事岗位3,B(4.5)从事岗位5,岗位4空缺,分数计为0,具体见表2—8。

若考虑空缺岗位的影响,其录用人员的平均分数为 $(4.5+4.5+3.5+2.5+0)/5=3.0$ ;若不考虑空缺岗位的影响,则其录用人员的平均分数为 $(4.5+4.5+3.5+2.5)/4=3.75$ 。

### (二) 以岗位为标准进行配置

即从岗位的角度出发,每个岗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好几个岗位选中。尽管这样做的组织效率最高,但只有在允许岗位空缺的前提下才能实现,因此常常是不可能的。根据表2—7的数据资料,其结果只能是岗位1由A(4.5)做(在岗位3上A的得分最高,

表 2—8

员工配置表一

应聘者 岗位	应聘者									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	4.5	3.5	2.0	2.0	1.5	1.5	4.0	2.5	2.0	1.0
2	3.5	3.0	2.5	2.5	2.5	2.0	3.5	2.0	2.5	0.5
3	4.0	2.0	3.5	3.0	0.5	2.5	3.0	3.0	1.0	1.5
4	3.0	2.0	2.5	1.5	2.0	2.0	3.5	2.0	0.5	0.5
5	3.5	4.5	2.5	1.0	2.0	2.0	1.5	1.5	1.0	0.5

但一人不能从事二职，因此岗位 3 出现空缺），岗位 2 或岗位 4 由 G（3.5）做，岗位 5 由 B（4.5）做，具体见表 2—9。

表 2—9

员工配置表二

应聘者 岗位	应聘者									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	4.5	3.5	2.0	2.0	1.5	1.5	4.0	2.5	2.0	1.0
2	3.5	3.0	2.5	2.5	2.5	2.0	3.5	2.0	2.5	0.5
3	4.0	2.0	3.5	3.0	0.5	2.5	3.0	3.0	1.0	1.5
4	3.0	2.0	2.5	1.5	2.0	2.0	3.5	2.0	0.5	0.5
5	3.5	4.5	2.5	1.0	2.0	2.0	1.5	1.5	1.0	0.5

若考虑空缺岗位的影响，其录用人员的平均分数为  $(4.5+4.5+3.5+0+0)/5=2.5$ ；若不考虑空缺岗位的影响，则其录用人员的平均分数为  $(4.5+4.5+3.5)/3=4.17$ 。

### （三）以双向选择为标准进行配置

由于单纯以人为标准或者单纯以岗位为标准进行配置，均有欠缺，因此，可采用双向选择的方法进行配置，即在岗位和应聘者两者之间进行必要调整，以满足各个岗位人员配置的要求。采用双向选择的配置方法，对岗位而言，有可能出现得分最高的员工不能被安排本岗位上，而对员工而言，有可能没有被安排到其得分最高的岗位上工作。但该方法综合平衡了岗位和人员两个方面的因素，既现实又可行，能从总体上满足岗位人员配置的要求，效率较高。根据表 2—7 的数据资料，其结果只能是岗位 1 由 A（4.5）做，岗位 2 由 E（2.5）或 I（2.5）做，岗位 3 由 C（3.5）做，岗位 4 由 G（3.5）做，岗位 5 由 B（4.5）做，具体见表 2—10。

其录用人员的平均分数为  $(4.5+4.5+3.5+3.5+2.5)/5=3.7$ 。

### 三、员工任务的指派方法

在企业劳动组织过程中，为了提高人力资源配置的有效性，通常可以采用运筹学的数量分析方法，例如，在解决员工任务指派问题时，企业普遍采

表 2—10

员工配置表三

应聘者 岗位	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	4.5	3.5	2.0	2.0	1.5	1.5	4.0	2.5	2.0	1.0
2	3.5	3.0	2.5	2.5	2.5	2.0	3.5	2.0	2.5	0.5
3	4.0	2.0	3.5	3.0	0.5	2.5	3.0	3.0	1.0	1.5
4	3.0	2.0	2.5	1.5	2.0	2.0	3.5	2.0	0.5	0.5
5	3.5	4.5	2.5	1.0	2.0	2.0	1.5	1.5	1.0	0.5

用的一种方法——匈牙利法，就是实现人员与工作任务配置合理化、科学化的典型方法。

在应用匈牙利法，解决员工任务合理指派问题时，应当具备以下两个约束条件。

- (1) 员工数目与任务数目相等。
- (2) 求解的是最小化问题，如工作时间最小化、费用最小化等。

#### (一) 匈牙利法的应用实例

假定甲单位有甲、乙、丙、丁、戊五名员工，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，各员工完成每项工作所需要耗费的工作时间见表 2—11。

求解：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—11

各员工完成任务时间汇总表

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	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

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

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

注意: 也可先进行列约减, 再进行行约减。

4. 画“盖0”线。即画最少的线将矩阵三中的“0”全部覆盖住, 得矩阵四。

矩阵四

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

操作技巧: 从含“0”最多的行或列开始画“盖0”线。

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”线的数目小于矩阵的维数则进行数据转换。本例属于后一种情况, 应进行转换, 操作步骤如下。

- (1) 找出未被“盖0”线覆盖的数中的最小值 $\lambda$ , 本例中 $\lambda=1$ 。
- (2) 将未被“盖0”线覆盖住的数减去 $\lambda$ 。
- (3) 将“盖0”线交叉点的数加上 $\lambda$ 。



本例结果见矩阵五。

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. 重复第 4 步和第 5 步，直到“盖 0”线的数目等于矩阵的维数。本例最终结果见矩阵六。

矩阵六

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。对  $n$  维矩阵，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“×”。

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

其结果如矩阵七所示，即员工甲负责任务 A，员工乙负责任务 D，员工丙负责任务 B，员工丁负责任务 C，员工戊负责任务 E，参照表 2—11 各员工完成任务时间汇总表，得出表 2—12 所示的员工配置最终结果。

矩阵七

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√

表 2—12

员工配置最终结果

单位：小时

任务 \ 员工	甲	乙	丙	丁	戊
A	10				
B			6		
C				4	
D		9			
E					10

(二) 匈牙利法的推广应用

当员工数目与任务数目不一致或求最大化问题时，可通过对问题进行改造使之满足匈牙利法的要求。

1. 员工数目与任务数目不一致的情况。

(1) 当员工数目多于任务数目时，可增添虚任务，使两者数目保持一致，增添的虚任务的工作时间、利润为“0”。

例如，乙公司目前有五名员工，需要完成四项任务，每名员工完成每项工作的工作时间见表 2—13。

求解：应如何分配任务才能保证工作时间最短？

表 2—13

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	11	6	14	19	10

分析：五名员工负责四项任务，则必有一名员工没有任务，此时可增添一项虚任务 E，则各员工完成任务 E 的时间均为 0，表 2—13 变形为表 2—14。

表 2—14

乙公司员工完成任务时间汇总表二

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	11	6	14	19	10
E	0	0	0	0	0

此时，本题可用匈牙利法计算。

(2) 当员工数目少于任务数目时，可让一名员工承担两项任务。

例如，丙公司安排两名员工完成三项任务，每名员工完成每项工作的时间见表 2-15。

表 2-15 丙公司员工完成任务时间汇总表一 单位：小时

任务 \ 员工	甲	乙
	A	10
B	13	19
C	3	2

求解：应如何分配任务才能保证工作时间最短？

分析：两名员工负责三项任务，则必有一名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，则表 2-15 变形为表 2-16。

表 2-16 丙公司员工完成任务时间汇总表二 单位：小时

任务 \ 员工	甲	甲'	乙	乙'
	A	10	10	5
B	13	13	19	19
C	3	3	2	2

表 2-16 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 2-17。

表 2-17 丙公司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
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。

2. 求最大化问题。当所求问题为求最大化值时，可用数据表中最大的数据分别减去数据表中所有数据，得出新的数据表，则问题转化为求最小值。

例如，丁公司目前有五名员工完成五项任务，每名员工完成各项任务所能获取的利润见表 2-18。

表 2—18 丁公司员工完成任务收益汇总表 单位：万元

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

表 2—18 中，最大的数据为 19，用 19 分别减去表中的各个数据，则数据表转化为表 2—19，本题可用匈牙利法计算。

表 2—19 丁公司员工完成任务收益转换表 单位：万元

任务 \ 员工	甲	乙	丙	丁	戊
A	9	14	10	1	8
B	6	0	13	7	5
C	16	17	15	15	14
D	1	10	7	2	4
E	8	13	5	0	9

#### 四、加强现场管理的 5S 活动

5S 活动是日本企业率先实施的现场管理方法，5S 分别表示五个日语词汇的罗马拼音 Seiri（整理）、Seiton（整顿）、Seiso（清扫）、Seiketsu（清洁）、Shitsuke（素养）的首字母的缩写。

##### （一）5S 活动的具体介绍

1. 整理（Seiri）。整理是开展 5S 活动的第一步，它的目的是改善和增加作业面积；使现场无杂物，行道通畅，提高工作效率；减少磕碰的机会，保障安全，提高质量；消除管理上的混放、混料等差错事故；减少库存量，节约资金；改变作风，提高工作情绪。具体步骤如下。

（1）确定现场需要什么物品，需要多少数量。

（2）将现场物品区分为需要的和不需要的，将不需要的物品清理出现场。现场不需要的典型物品包括工业垃圾、废品、多余的工具、报废的设备、用剩的材料、多余的半成品、切下的料头、切屑、个人生活用品等。

2. 整顿（Seiton）。整顿是指对现场需要留下的物品进行科学合理的布置和摆放，即把要用的东西，按规定位置摆放整齐，并做好标识进行管理，以使用最快的速度取得所需之物，以最简捷的流程完成作业。生产现场物品的合理摆放有利于提高工作效率和产品质量，保障生产安全。开展整顿活动的具体要求如下。

(1) 物品摆放要有固定的地点和区域，以便于寻找。

(2) 物品摆放方式方法要规范化、条理化，以提高工作效率。例如，根据物品使用的频率，经常使用的东西应放得近些（如放在作业区内），偶尔使用或不常使用的东西则应放得远些（如集中放在车间某处）。

(3) 物品摆放目视化，使定量装载的物品做到过目知数，摆放不同物品的区域采用不同的色彩和标记加以区别。

(4) 要求做到现场整齐、紧凑、协调。

3. 清扫 (Seiso)。清扫是指在进行清洁工作的同时自我检查。生产过程中会产生灰尘、油污、铁屑、垃圾等，从而使现场变脏。脏的现场会使设备精度降低，故障多发，影响产品质量；脏的现场更会影响人们的工作情绪，造成安全事故。因此，要进行细心的检查、日常的清理以及采取恰当的预防措施，使工作场地保持最佳状态。清扫活动的具体要求如下。

(1) 自己使用的物品，如设备、工具等，要自己清扫，不要依赖他人，不增加专门的清扫工。

(2) 在清扫过程中，检查物品、设备有无异常，定期对设备进行维护保养。

(3) 在清扫过程中，发现问题要查明原因，并采取措施加以改进。

4. 清洁 (Seiketsu)。清洁是指对整理、整顿、清扫的成果的巩固和维持，使之制度化。整理、整顿和清扫是短期行为，可以一鼓作气，做出成绩，但这些只是 5S 的起步，一定要开展清洁活动，做到以下几点。

(1) 现场环境整齐、清洁、美观，有利于员工健康。

(2) 用具、设备干净，无烟尘、噪声。

(3) 员工着装干净、整洁，焕发出积极向上的精神面貌。

5. 素养 (Shitsuke)。素养即教养，努力提高员工的素养，养成良好的作业习惯，严格遵守行为规范，而不需要别人督促，不需要领导检查，这是 5S 活动的核心。具体实施方法如下。

(1) 继续推动前 4S 活动。

(2) 建立共同遵守的规章制度。

(3) 将各种规章制度可视化。

(4) 实施各种教育培训。

(5) 违反规章制度的要及时给予纠正。

(6) 受批评指责者应立即改正。

(二) 5S 的内在联系

五个 S 间有着内在的逻辑关系，前三个 S 直接针对现场，其要点分别是：整理，将不用物品从现场清除；整顿，将有用物品定置存放；清扫，对现场清扫检查，保持清洁。后两个 S 则从规范化和人的素养高度巩固 5S 活动效果。具体如图 2-1 所示。

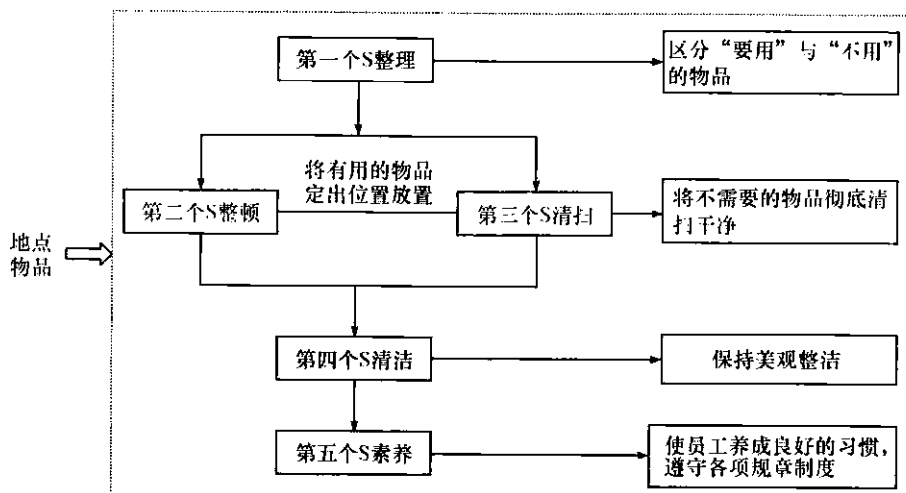


图 2—4 五个 S 的关系图

### (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。

### (四) 6S 活动

在 5S 活动的过程中，有的人提出了 6S 活动，即在“整理、整顿、清扫、清洁、素养”的基础上增加了“安全 (Security)”，即重视员工的安全教育，要求各个员工每时每刻都树立安全第一观念，防患于未然，目的是建立起安全生产的环境，所有的工作都要在安全的前提下进行。

## 五、劳动环境优化的内容

为劳动者创造一个舒适安全且有效率的劳动环境，是管理者的一项重要工作内容。优化劳动环境涉及的范围很广、因素很多，主要有以下一些。

### (一) 照明与色彩

工作环境中的采光一般有自然采光和人工照明两种形式。在设计照明时，应尽量利用自然光，因为自然光线柔和，而且对人体机能有良好的影响。通常，照明亮度越高看得越清楚，但如果亮度过高，反而会造成眩目看不准。一般应以人眼观察物体舒适度为标准。在劳动环境中的不同地点，照明度应有所区别：在工作地和加工部位应比周围环境的照明度高一些；运动中物体的照明度应比静止的物体高一些。从整个厂房来讲，各部分的照明度不可悬殊过大。

在劳动环境中选用适当的色彩，不仅可以调节人的情绪，还可降低人的疲劳程度。色彩对人的生理影响主要表现为提高视觉器官的分辨能力和减少视觉疲劳。实践证明，在视野内有色彩对比时，视觉适应力比仅有亮度对比有利。由于人眼对明度和饱和度分辨较差，因此，在选择色彩对比时，一般以色调对比为主。选择色调时，最忌讳蓝色、紫色，其次是红色、橙色，因为它们容易引起视觉疲劳。所以，在工厂厂房（包括设备外壳）主要视力范围内的基本色调宜采用黄绿色或蓝绿色。色彩还可以影响人的情绪：明快的色彩使人感到轻松愉快，阴郁的色彩则会令人心情沉重。

### （二）噪声

噪声对人的听觉和其他器官都有严重危害。在劳动环境中控制噪声一般可采取如下办法：消除或减弱噪声源（经常通过更新或改造设备的方法）；用吸声或消声设备控制和防止噪声传播，一般采用隔声罩、消声器、隔音墙等；把高噪声和低噪声的机器设备分别排放，集中治理；采取个人防护措施，如佩戴防噪耳塞等。

### （三）温度和湿度

工作地要保持正常的温度与湿度。要根据不同的作业性质和不同的季节气候，采取必要的措施。夏季当工作地点的温度经常高于 $35^{\circ}\text{C}$ 时，应采取降温措施，冬季室内温度经常低于 $5^{\circ}\text{C}$ 时，应采取防寒保温措施。人体的舒适温度夏季为 $18\sim 24^{\circ}\text{C}$ ，冬季为 $7\sim 22^{\circ}\text{C}$ 。

目前，我国常用的调节环境温度和湿度的设备有蒸汽和热水管空气加热器、电加热器、窗式和柜式空调机、蒸汽喷管、电加湿器、冷冻除湿机等，企业可根据情况采用适当的设备。

### （四）绿化

厂区绿化是优化劳动环境的一项重要工作。绿化不仅能改善工厂的自然环境，还能为劳动环境中各种因素的优化起到辅助作用。实践证明，花草树木是劳动环境天然的“消声器”“吸尘器”和“空调机”。绿化厂区是一项投资少、收益大的“基本建设”。绿化可以吸收有毒气体；杀死细菌；吸滞灰尘、降低风速；减弱噪声；增加空气湿度、降低温度；释放新鲜空气。企业可以根据厂区环境和生产特点选择适当的树种和绿化方法。对于产生二氧化硫的企业，如冶金、化工、火力发电以及用煤和重油作燃料的企业可多种植柳杉、悬铃木、臭椿、垂柳、洋槐、丁香、中国槐、加拿大杨、夹竹桃等；对于产生氟化氢的磷肥厂、陶瓷厂、玻璃厂、制铅或有色金属冶炼等企业可以多栽培泡桐、垂柳、洋槐、松柏、梧桐、女贞、丁香、月季、美人蕉等；对于产生氯气的企业，应选择洋槐、垂柳、合欢、黑枣、女贞、夹竹桃、美人蕉等。

## 第二单元 人力资源的时间配置

### 【学习目标】

通过学习，了解工作时间组织的内容以及应注意的问题；掌握人力资源时间配置的基本形式和方法。

### 【知识要求】

#### 一、人力资源时间配置的内容

企业人力资源配置不仅表现为部门、工种、岗位，以及工作地、劳动环境等空间上劳动分工与协作，还表现为时间维度上的劳动分工与协作，即员工的工作时间组织。

工作时间就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。当以工作日表示时，则需明确工作日长度，即工作日内工作的工时数。在企业员工人数和工作日长度不变的前提下，充分合理利用工作时间，消除各种工时的损失，意味着工作时间的“延长”和劳动量的增加，这样就能增加工作产出，保持较高水平的劳动生产率。合理安排工作时间，不但可以提高劳动效率，还有利于安排员工业余时间和家庭生活，劳逸结合，保护员工的身心健康。

员工工作时间不能无限度地延长，它只能在一定的界限内变动，它的最高界限取决于员工的生理和社会的需要，既要保证员工的休息、睡眠和其他生理需要的时间，以便恢复员工的劳动能力，又能不断创造物质财富，增加员工的收入，满足员工在物质和精神生活上的需要。

由国家法律法规规定的工作时间长度称之为制度工作时间，对其具体内容和形式的规定简称为工时制度。

根据国家机关、事业单位和企业生产经营等不同的特点和条件，工时制度可分为以下三类。

1. 标准工时工作制。即国家规定的员工每日工作8小时，每周工作40小时的标准工时制度。我国多数企业采用这一制度。

2. 综合工时工作制。即综合计算工时工作制，它是针对因工作性质特殊，需连续作业或受季节及自然条件限制的企业的部分员工，采用以周、月、季或年度为周期综合计算工作时间的一种工时制度。但其平均日工作时间和平均周工作时间应当与法定标准工作时间基本相同。该种工时制度主要适用于交通、铁路、邮电、水运、航空、渔业等企业因工作性质特殊，需要连续作业的员工；地质、石油及资源勘探、建筑、制盐、制糖、旅游等受季节和自然条件限制的企业中的部分员工；以及其他特殊生产经营情况的企业员工。

3. 不定时工作制。不定时工作制是针对因生产特点、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或需要机动作业的员工所采取的一种工时制度。例如，企业中从事高级管理、推销、货运、装卸、长途运输驾驶、押运、非生产性值班和特殊工作形式的个体工作岗位的员工，出租车驾驶员等，可实行不定时工作制。

鉴于每个企业的情况不同，企业可依据上述原则结合自身的实际情况进行研究，并按照劳动行政主管部门的有关规定上报，经主管部门审核批准后，才能实行综合工时工作制或不定时工作制。

企业为了实现既定的工作目标，促进生产的全面发展，不仅要根据各类岗位工作性质和特点，选择并推行上述某种工时制度，还要从生产技术组织条件出发，根据劳动分工与协作的要求，组建专业或综合作业组，建立工作轮班制，它构成了企业人力资源时间配置的基本内容。

## 二、工作轮班制度的概念和种类

工作轮班制作为企业工作时间组织的基本形式，它是指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，除特殊情况实行单班制，即每天组织一班生产之外，主要是指多班制，即每天组织两班或两班以上的员工轮流进行生产，完成工作任务。总之，工作轮班制是特指在实行多班制生产条件下，组织各班员工按规定的时间内间隔和班次顺序，轮流进行生产或工作活动的一种劳动组织形式，它体现了员工在时间上的分工与协作关系。

实行单班制还是多班制，主要取决于自身的生产经营活动的性质和特点。例如发电、化工、石油、冶金等类型企业，其主要生产工艺过程都是连续性的，除特殊情况外不能随意间断，这类企业为了满足生产经营的需要，必须实行多班制。而机械制造、纺织、轻工、建筑等类型企业，其生产工艺过程是可以间断进行的，这类企业不必强制实行多班制，可以根据企业生产经营的实际需要以及生产技术组织条件，自行选择单班制或多班制。一般来说，实行单班制的劳动组织工作也比较简单，员工生活起居比较有规律，有利于员工的身体健康，但不能充分发挥厂房、机器设备等固定资产的潜能。而实行多班制，不但有利于挖掘各种固定资产的潜力，缩短生产周期，扩大生产空间，提高劳动生产率，增加产出，还能为社会提供更多的就业机会。但工作轮班组织需要投入更多的人力、物力和财力，需要精心设计、严格管理，才能提高人力资源时间配置的效益。

根据企业实际灵活安排工时制度也是工作时间组织的一项重要内容。我国已经把周制度工时从48小时缩短到40小时，企业可以根据实际情况试行较为灵活的工作时间制度，即采取软化工时的模式，如实行弹性工作制，即每周制度工时不变，在每天工作时间中规定有核心时间，在核心时间内必须上班，核心时间之外可以自由选择上下班时间；非全时工作制，即是以天或一周为单位，其工时长度可以少于社会的正常工时，比如一天只工作4~6小

时，一周只工作 3~4 天，这一制度最适合家庭主妇；分职制，即一个职业岗位由两个人分担，共同从事全时的工作，工资与福利待遇按各人所做的工时比例分配。另外，还有在家做工和野外工作的大班制等。设计灵活而适宜的工时制度，有助于缓和冗员过多的矛盾，满足劳动者的实际需要，有利于他们的身心健康，提高劳动积极性。

### 【能力要求】

工作轮班的组织形式很多，企业曾经采用过的有两班制、三班制和四班制。

#### 一、两班制

两班制是每日分早、中两班组织生产，员工不上夜班。这有利于员工的身体健康，也便于机器设备的维修保养和做好生产前的准备工作。员工倒班也比较简单，每隔一周轮换一下即可。目前，很多企业根据自身生产经营特点，推行了对班制，即全年从 1 月 1 日起到 12 月 31 日，每工作 1 天后休息 1 天，每个工作日不超过 12 小时（包括正餐和工间休息时间）<sup>①</sup>，如上班日与国家规定的节假日（元旦、春节、劳动节和国庆节）重叠，按照国家规定支付相应加班费。推行对班制的企业主要是值守性、窗口性的后勤、保障、供应、服务等类岗位，如仓库保管员、消防安全员、车站售票员、银行营业员、短途乘务员等。

#### 二、三班制

三班制是每天分早、中、夜三班组织生产。根据公休日是否进行生产，又可分为间断性三班制和连续性三班制。实行三班制必须组织好员工的倒班，对连续性三班制的员工还要组织好轮休。

##### （一）间断性三班制

间断性三班制是指有固定公休日的形式，即公休日停止生产，全体员工休息，公休日后轮换班次。其倒班的方法分为正倒班和反倒班。正倒班是甲、乙、丙三班员工都按早—中—夜的顺序倒班，即原来的早班倒中班，原来的中班倒夜班，原来的夜班倒早班。反倒班是甲、乙、丙三班员工都按早—夜—中的顺序倒班，即原来的早班倒夜班，原来的夜班倒中班，原来的中班倒早班。两种倒班方式见表 2—20。

上述两种倒班方式在间断性三班制中都可采用，但一般采取正倒班较好，因为公休日前最后一班的员工就是公休日后第一班的员工，这样可以避免出现因公休日全部停止生产而工作无法交接的现象。

##### （二）连续性三班制

<sup>①</sup> 如果按照每个工作日实际工作 11 小时计算，则全年累计  $11 \times 365 / 2 = 2007.5$  小时，按照国家相关规定，如实行综合计时制，全年制度工时为 2000 工时，该种轮班制度仅超过标准 7.5 小时，可采用轮休形式予以解决。

表 2—20 两种倒班方法

班次	周次	正倒班								反倒班							
		第一周	公休	第二周	公休	第三周	公休	第四周	公休	第一周	公休	第二周	公休	第三周	公休	第四周	公休
早		甲		丙		乙		甲		甲		乙		丙		甲	
中		乙		甲		丙		乙		乙		丙		甲		乙	
夜		丙		乙		甲		丙		丙		甲		乙		丙	

对于生产过程不能间断的企业，一年内除了设备检修或停电等时间外，每天必须连续组织生产，公休日也不间断。这时必须实行连续性三班制。员工不能一起休息，只能组织轮休。

在原来的每周 48 小时工时制下，企业可以实行三班轮休制、三班半轮休制和四班轮休制。实行每周 40 小时工时制后，三班轮休制和三班半轮休制都超过了制度工时，不宜再采用。

四班轮休制即四班三运转，也称四三制。四班三运转的轮休制，是以 8 天为一个循环期，组织 4 个轮班，实行早、中、夜三班轮流生产，保持设备连续生产不停，员工每 8 天轮休两天的轮班工作制度。具体倒班方式见表 2-21。

表 2—21 四班三运转的倒班方法

班次	班组															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
甲	早	早	中	中	夜	夜	0	0	早	早	中	中	夜	夜	0	0
乙	中	中	夜	夜	0	0	早	早	中	中	夜	夜	0	0	早	早
丙	夜	夜	0	0	早	早	中	中	夜	夜	0	0	早	早	中	中
丁	0	0	早	早	中	中	夜	夜	0	0	早	早	中	中	夜	夜

注：0 表示轮休。

四班三运转的组织方法，除上面介绍的每天三个班生产，一个班轮休，2 天一倒班，工作 6 天休息 2 天之外，还可以安排工作 3 天休息 1 天，或者工作 9 天休息 3 天，从循环期上看，可分为 4 天、8 天、12 天等形式。在实行每周 40 小时的工时制度下，企业采用本轮班方法时，每个月还需要安排员工轮休，以补付员工每周工作平均超出的工作工时。

### 三、多班制

多班制主要是指每天组织 4 个或 4 个以上工作班轮番进行生产的轮班制度。主要有四八交叉、四六工作制和五班轮休制。

#### (一) 四八交叉

四八交叉也称四班交叉作业，是指在一昼夜 24 小时内组织 4 个班生产，

每班工作 8 小时，前后两班之间的工作时间相互交叉。交叉时间一般为 24 小时，具体组织形式见表 2-22。

表 2-22 四八交叉作业

工作班次	甲	乙	丙	丁
上班時間	8:00 16:00	14:00 22:00	20:00 4:00	2:00 10:00

在交叉时间里，接班员工进行生产准备工作，了解和研究完成本班生产任务的一些关键性问题，并与上一班员工一起进行生产活动。这样可以加强各班之间的协作，缩短生产准备和交接班时间，更充分地利用工时和设备工具。

(二) 四六工作制

四六工作制是每一个工作日由原来组织三班生产，改为四班生产，每班由 8 小时工作制改为 6 小时工作制。

四六工作制是 20 世纪 80 年代在我国煤炭企业井下采掘员工开始实行的工作时间制度。一般适用于在井下采煤、掘进、开拓延伸员工以及矿建工程中的掘进员工。如果范围扩大，需要增加人员过多，势必影响效率，加大成本。但在企业冗员较多，人浮于事，一线岗位却留不住人的客观情况下，实行四六工作制不失为解决企业富余人员问题，增强一线岗位吸引力的一条有益途径。

(三) 五班轮休制

五班轮休制即五班四运转，它是员工每工作 10 天轮休 2 天的轮班制度。

五班四运转的轮休制，是以 10 天为一个循环期，组织 5 个轮班，实行早、中、夜三班轮流生产，保持设备连续生产不停，并每天安排一个副班，按照白天的正常时间上班（不超过 6 小时），负责完成清洗设备、打扫卫生、维护环境等辅助性、服务性工作任务。

五班轮休制是我国企业推行 40 小时工时制度以后，在四班三运转的基础上实行的一种新的轮班制度，它保证了企业员工某月平均工作时间不超过 166.64 小时（ $20.83 \times 8$ ）的规定。具体倒班方式见表 2-23，该轮班制适合大中型连续生产的企业采用。

表 2-23 五班轮休制倒班方法

班組 \ 班次	班次									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
甲	早	中	中	副	0	早	晚	晚	副	0
乙	副	0	早	中	中	副	0	早	晚	晚
丙	0	早	晚	晚	副	0	早	中	中	副
丁	晚	晚	副	0	早	中	中	副	0	早
戊	中	副	0	早	晚	晚	副	0	早	中

注：0 表示轮休，副代表副班。



## 【注意事项】

### 组织工作轮班应注意的问题

为了组织好多班制生产，除了要解决轮休、倒班方法外，还应注意以下几个问题。

1. 工作轮班的组织，应从生产的具体情况出发，以便充分利用工时和节约人力。在一个企业里，并非各类员工都须实行统一的轮班制度。例如，在化工企业，有的化工产品的操作人员需要三班连续工作，但包装员工也可组织两班制甚至单班制生产。再如，车间的检修员工，除在系统停车大修或主要设备发生故障时需要实行多班制，通常只需要实行单班制。

2. 要平衡各个轮班人员的配备。应注意各班人员数量保持大致相等，避免相差过多。在业务素质、技术力量的配备上，也要注意平衡，防止把骨干力量都集中在一个班，使其余各班力量相对削弱，各班人员配备后，应尽量保持相对固定，避免调动频繁，以利于加强班组管理和员工之间的联系。

3. 建立健全交接班制度。在交接班时，对于交接设备的完整、清洁、润滑和安全，机器的使用和运转，工具有无丢失，产品的质量和数量，在制品的完成程度以及生产中存在的问题等情况，都要按规定的手续交接清楚。这样不仅能明确各班员工的责任，使各班员工更关心本班生产，并且能够加强各班之间的协作，使上一班员工关心下一班员工的工作，主动为下一班创造有利的生产条件。

4. 适当组织各班员工交叉上班。当员工从事前后密切衔接的不同工序时，为了便利下一班员工在接班前做好准备工作，上一班员工做好结束工作，可以把各班员工的上下班的起止时间，进行适当的交叉；或者下一班员工中的一部分员工，提前上班，先做好生产准备工作。这就可使前后两班的工作更密切地配合，减少不必要的工时损失。

5. 工作轮班制对人的生理、心理会产生一定的影响，特别是夜班对人的影响最大。科学家和社会学者的研究表明，倒班制使员工的生物钟发生极大混乱。当员工在短时间内频繁地改变上班时间时，他们的睡眠周期就不能适应。国外调查资料表明，有8%的长期上夜班的员工因睡不好觉而垮掉，而在每个星期轮班时，有60%的人在班上打盹。倒班特别是经常上夜班给员工造成许多身心危害，还造成许多工业事故，例如美国三里岛核电站和苏联切尔诺贝利核电站出现的核泄漏事故，大都发生在后半夜。

为了解决夜班疲劳、员工生理心理不适应和工作效率下降的问题，一般可采用以下两种办法。

(1) 适当增加夜班前后的休息时间。

(2) 缩短上夜班的次数，例如采取四班三运转的倒班办法。

时间生物学家科尔曼和其他一些研究人员在美国犹他州大盐湖矿物和化学公司做了实验。过去，该公司的员工上一个星期白班，接着上一个星期夜



班，然后再上一个星期中班，而研究人员设计的新的倒班方法是，先上白班，接着上中班，然后再上夜班，每班工作时间每天向前推移1~2个小时，而且每3个星期才换班一次，在每次倒班时还给几天空闲时间。他们认为，这样做才能符合人体生物钟自然变化的规律，使工作轮班与人体生理机构相互适应。经过9个月的实验，工厂管理人员发现员工生病、缺勤和事故数量大大减少，而员工生产效率提高了20%。

### 本章小结

本章主要介绍了以下内容。

1. 员工招聘渠道的分类与选择，各种员工招募方法的程序与要求。
2. 对应聘者初步筛选的方法，如笔试、面试、心理测验、情境模拟法。
3. 员工录用的三种策略，以及员工招聘活动的评估方法。
4. 人力资源空间配置方法，如劳动分工与协作、解决员工任务指派问题的量化方法——匈牙利法、工作现场管理的5S方法、劳动环境优化方法等。
5. 人力资源时间配置方法，如两班制、三班制、四班制、五班制等工作轮班的组织。

### 本章习题

1. 员工招聘渠道有哪些？简述各种员工招聘渠道的特点。
2. 对应聘者进行初步筛选的方法有哪些？简述各种筛选方法的特点。
3. 简述面试的基本步骤。
4. 简述面试的技巧。
5. 简述心理测验的分类。
6. 简述情境模拟法的分类。
7. 简述员工录用决策策略的分类。
8. 简述如何进行员工招聘的评估。
9. 简述劳动分工的内容与原则。
10. 简述劳动协作的内容、要求与形式。
11. 简述员工配置的方法。
12. 简述5S活动的内涵。
13. 简述劳动环境优化的内容。
14. 简述劳动轮班的组织形式。
15. 简述四班三运转和五班四运转的组织形式。