

企业人力资源管理师三级

招聘与配置

主讲老师：王 涛

课程导入

1

招聘的基本概念

2

招聘的基本内容

3

招聘的基本流程

招聘的概念

指组织为了发展的需要，根据人力资源规划和工作分析的要求，寻找、吸引那些有能力又有兴趣到本组织任职，并从中选出适宜人员予以录用的过程。

陈鲁豫说：

我做事只有两个原则：

一是做自己喜欢的事；

二是做自己擅长的事。

碰巧电视节目主持人是我

既喜欢又擅长的工作……

人力资源部门开始紧张忙碌的制定企业的招聘计划，并且及时的呈报给CEO进行审定。

在CEO签字审核后，人力资源部门开始进行为期一周的招聘工作，并且在招聘结束后，对新聘任的20名员工开始培训.....

可是！当人力资源部门向各部门的经理分配员工时，却遭到了毫无激情回应，谁都没兴趣，甚至遭到其他岗位员工的不满.....

于是.....

CEO 认为体系是错的。

他说：你们人力资源部是怎么搞的！

中层管理者：人力资源部到底怎么搞的？

人力资源部门：

是啊，我到底怎么搞的？！！！！

对于人力资源的招聘，究竟该如何进行？

招聘流程管理

人力资源规划

人力资源需求

- 岗位说明书
- 岗位分析

招聘计划

- 时间
- 岗位及人数
- 任职资格

招聘活动

- 渠道
- 发布信息
- 接受申请

评估

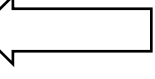
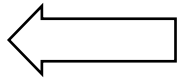
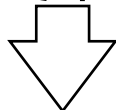
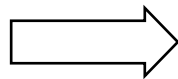
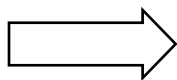
- 思路/程序/方法
- 效率/效益等

录用

- 做出决策
- 发出通知

甄选/选拔

- 初步筛选
- 笔试/面试
- 其他测试



人员招聘与配置

第一节 员工招聘活动的实施

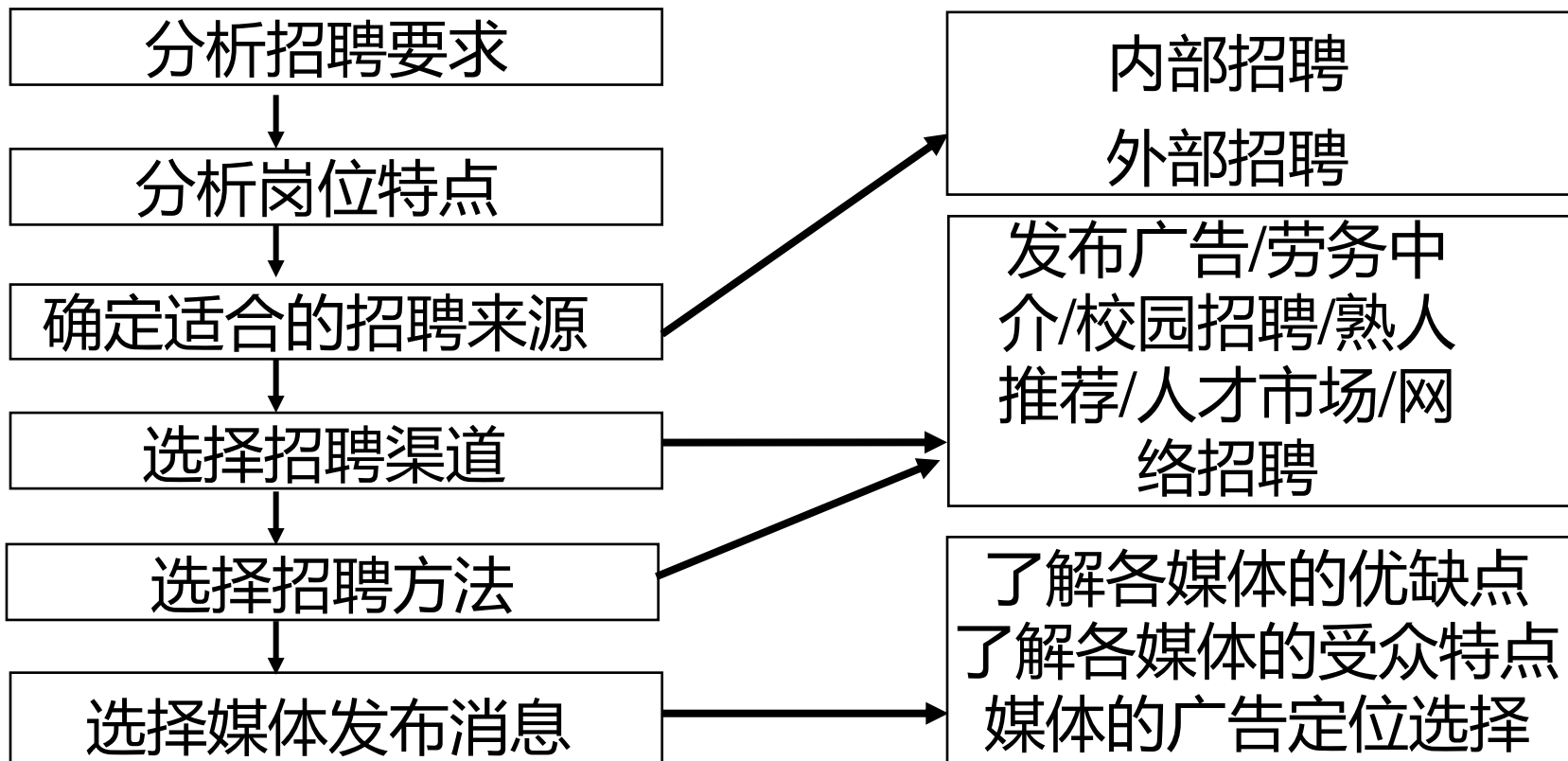
第一单元 人员招募方法的选择

一、招聘渠道分析和选择



三茅

专业的HR学习平台
hrloo.com



招聘渠道的选择

内部招聘

- 内部晋升
- 工作轮换
- 工作调换
- 人员重聘

外部招聘

- 大专院校
- 竞争者及其它组织
- 特殊群体人员
- 残疾人
- 少数民族
- 退伍转业军人
- 失业者等

招聘渠道的比较分析

内部招聘

- 准确性高
- 适应较快
- 激励性强
- 费用较低

- 可能造成内部矛盾
- 容易抑制创新

外部招聘

- 带来新思想、新方法
- 利于招到一流人才
- 树立形象的作用

- 筛选难度大、时间长
- 进入角色慢
- 招募成本较大
- 决策风险大
- 影响员工的积极性

内部招聘的方法

方法	优点	缺点	应用
推荐法	可靠 满意度较高	主观，选拔亲信， 得力下属被保留	可以用于内部、也 可以用于外部招聘
布告法	透明度、公平性； 职涯机会，防止 人才流失	时间长，耽误工 作，，丧失原有 优势	非管理层人员招聘， 适于普通职员
档案法	可靠等优点	对档案要求高， 是人力资源信息 系统的概念	内部应用比较广泛

外部招聘的方法

方法	优点	缺点	应用
发布广告	传播范围广	质量受媒体质量限制	选择专业性媒体
	信息发布迅速 应聘者数量大	广告设计效果 影响招聘效果	手递手 一周三次， 60元起
	宣传企业形象		

外部招聘的方法

方法		优点	缺点	应用
借助 中介	人才中心	人才资源检索方便;针对性强, 费用低	对热门、高级人才效果不理想	
	招聘会	应聘者集中, 选择余地大; 了解当地、行业人力资源走向	准备程序很难招到合适的高级人才	准备程序 注意问题
	猎头公司	综合计算, 经济、高效; 双方信息掌握, 匹配慎重, 成功率高	费用较高, 年薪25-35%	“挖角”式 工作流程 (翰德、海 德思哲、光 辉)

外部招聘的方法

方法	优点	缺点	应用
校园招聘	适用工程、财务、会计、计算机、法律及管理初级人员	不适合有经验的人员招聘	专、兼职即可 校企合作
网络招聘	成本低，方便快捷，选择余地大，涉及范围广。 不受地点、时间限制 申请便于储存、检索		智联/前程无忧 “套餐式”服务 /会员制
熟人推荐	了解准确，可信度高；人员 努力工作；招募成本低	容易形成裙带 关系	防止腐败、推荐 与考试并举

二、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、招聘会的宣传工作
- 6、招聘会后的工作

不是战场 胜似战场

注意问题

- 档次
- 面对对象
- 组织者能力
- 信息宣传

校园招聘：候选人从来没有工作经验，您从哪里“推算”出他日后在您公司会成功？

社会招聘：候选人就算有5年工作经验，那也是在别的公司的经验，您从哪里“推算”出他日后在您公司会成功？

最适合的

最满意的

最优秀的

人员招聘与配置

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

初选方法比较

初选方法	筛选内容
筛选简历	<ul style="list-style-type: none">* 简历结构* 重点看客观内容* 判断是否符合职位技术和经验要求* 审查简历的逻辑性* 对简历的整体印象。
筛选申请表	判断态度、关注职业背景 注明可疑之处
笔试	基础知识和素质能力： 一般知识能力和专业知识能力

笔试方法

一般知识与能力

社会文化知识、智商、语言理解力、数字才能、推理能力、记忆力等。

专业知识与能力

管理知识、人际关系能力、观察力等。

人格

性格、兴趣、心理特点等。

笔试的分类

1、根据试题的性质，笔试可以分为

论文式笔试

直答式笔试

2、根据考试的科目不同，笔试可分

基础文化测试

专业知识测试

筛选简历与申请表

- 简历筛选办法
 - 分析简历结构
 - 重点看客观内容
 - 判断是否符合标准
 - 审查简历的逻辑性
 - 对简历的整体印象
- 筛选申请表
 - 判断应聘者的态度
 - 关注与职业相关的内容
 - 注明可疑之处

简历筛选的方法

谨防作假

- 学历作假
- 省略或延长雇佣时间
- 夸大或谎称拥有某些专业知识和经验
- 施放自我雇佣烟雾
- 咨询顾问诱饵
- 玩“破产”把戏

操作秘诀

- 注意与工作有关
- 注意个人风格
- 注意警惕的地方
- 略去有歧视的信息
- 要合情合理
- 边看边做记录
- 把结论留待最后

申请表筛选的方法

巧读求职信

- 看职业素质
- 看独创性
- 看分析概括力
- 看总体印象

操作技巧

- 申请表填写是否完整
- 确定申请者是否看懂
- 申请表内容是否如实
- 确定自己是否看懂申请者提供的信息
- 申请者提供的信息是否真实有用

人员招聘与配置

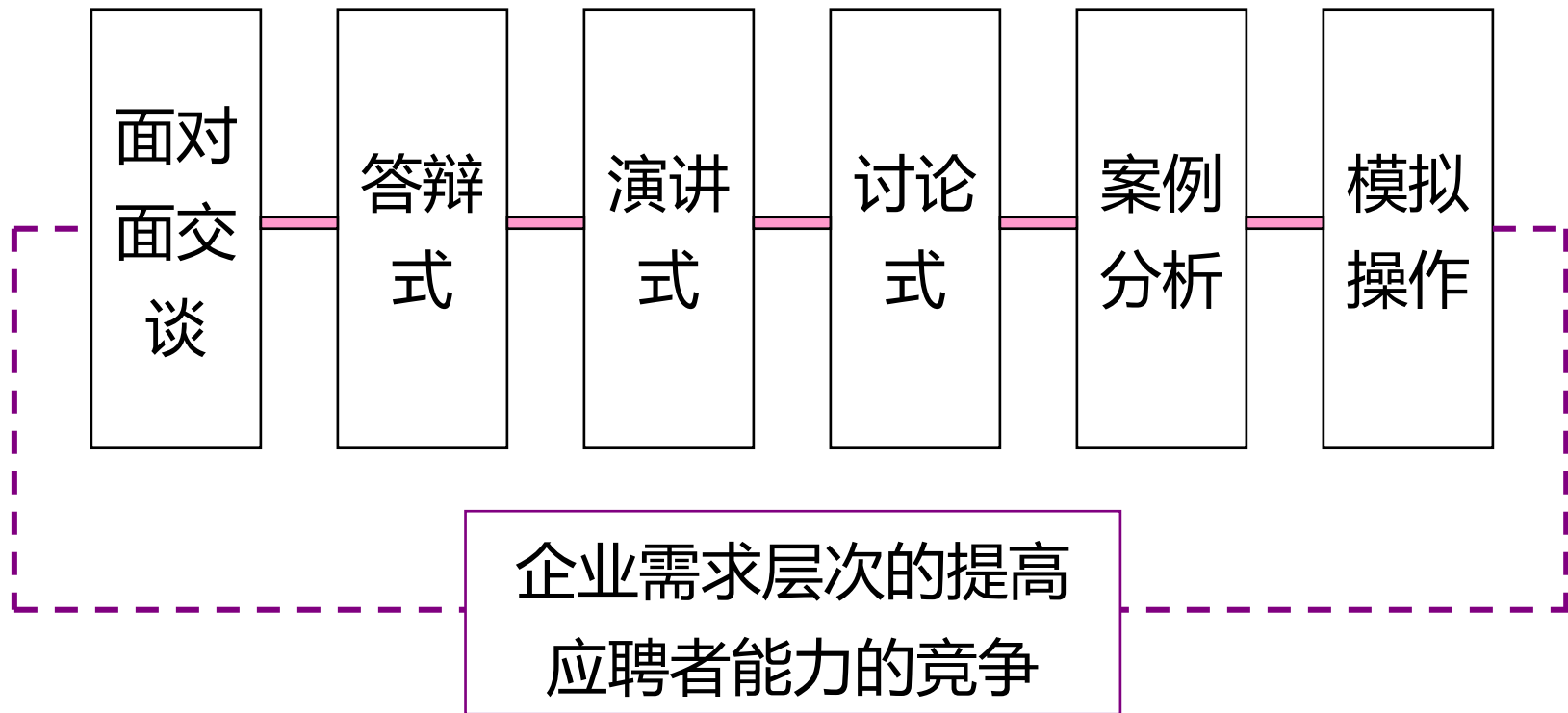
第一节 员工招聘活动的实施

第三单元 面试的组织与实施

面试时易犯错误

- 首因效应
- 光环效应
- 投射效应
- 对比效应
- 刻板印象

面试的发展

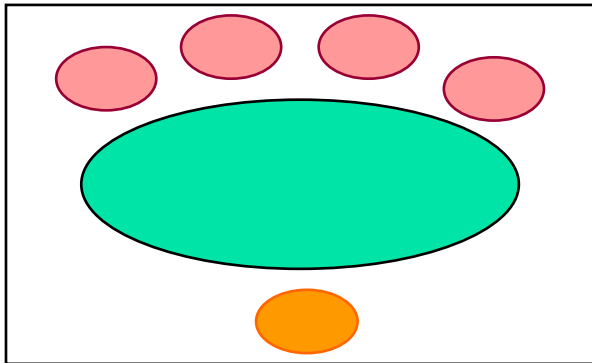


面试系统六步法

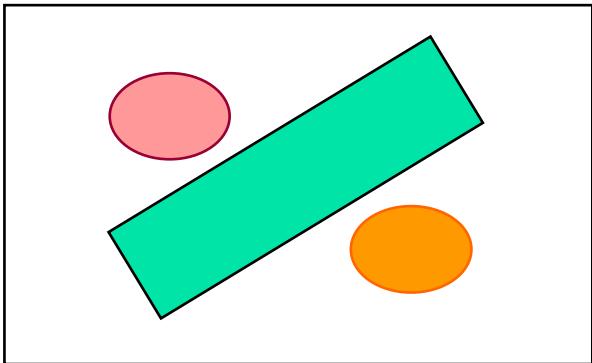
1. 环境布置
2. 正式面试
3. 员工录用
4. 资料准备
5. 综合测试
6. 招聘评估

(一) 面试环境

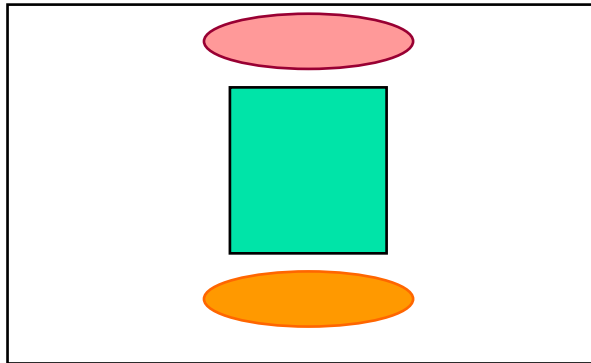
圆桌会议



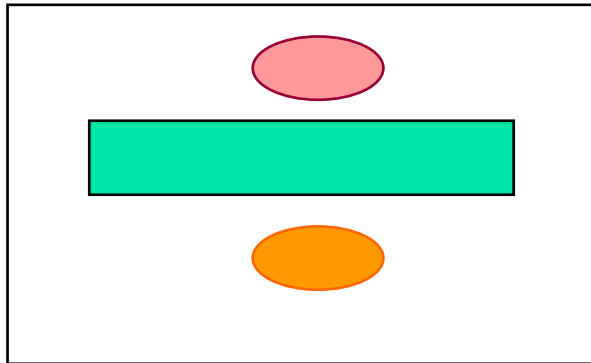
一对一斜坐



一对一远坐



一对一对坐



(二) 资料准备——面试的目标

面试考官的目标

- 创造融洽的会谈气氛
- 应聘单位的现实状况、应聘岗位的信息和人力资源政策等
- 了解应聘者的专业知识、岗位技能和非智力素质
- 决定应聘者是否通过本次面试

双向选择
双向交流
目标有差异

(二) 资料准备—面试的目标

应聘者的目标

- 创造融洽的会谈气氛
- 有充分的时间向面试考官说明自己具备的条件
- 希望被理解\被尊重,并得到公平对待
- 充分了解自己关系的问题
- 决定是否愿意来本单位工作等

双向选择
双向交流
目标有差异

(二) 资料准备—面试的类型

从效果看

初步面试

诊断面试

从结构化程度看

结构化面试

非结构化面试



三茅

专业的HR学习平台
hrloo.com

(二) 资料准备—面试的方法

- 小组面试
- 顺序性面试
- 系列化面试

(二) 资料准备—面试维度



三茅

专业的HR学习平台
hrloo.com



人力资源招聘的12个面试维度？

- 1.表达能力、性格、基本情况
- 2.求职动机、态度
- 3.职业规划
- 4.离职分析
- 5.工作经验
- 6.分析判断能力



人力资源招聘的12个面试维度？

7. 岗位了解

8. 事业心、进取心、自信心

9. 工作态度、组织纪律性、诚实可靠

10. 应变能力

11. 自知力、自控力

12. 组织协调能力、人际关系与适应能力



三茅

专业的HR学习平台
hrloo.com

二、资料准备—时间安排

我们要做的事	多少分钟？
面试的开始部分-寒暄等	
面试的开始部分-收尾及告别	
给应聘者提供问问题的机会	
对应聘者进行“公关”（视职位）	
以上时间的总和	

一次面试中你想考核多少种因素？	
在一次40分钟的面试里你还剩下多长时间评估这些因素？	
你能用于考核每一项因素的平均时间是多少？	



三、正式面试—开场白、流程介绍

开场白：让求职者感到轻松自在

与求职者问好

- 微笑
- 表现友好和欢迎
- 用眼神交流
- 语调诚恳，表现有兴趣的肢体语言

做2~3分钟简短交流

- 一般性话题：交通、天气、或简历上有趣的事

介绍面试结构/过程

- 1、面试官职位/背景
- 2、你想了解求职者
- 3、你要记笔记
- 4、你要向求职者介绍应聘职位
- 5、面试时间长短



面试程序介绍示例

“那我们现在开始了。你知道，你是在应聘XX职位。我想在接下来的XX分钟里尽可能多的了解你所掌握的技能。面试结束前，我会向你介绍这份工作，你也可以提出你的问题。我会在面试过程中作些记录，这样可以帮助我回忆你的具体情况。好吗？我们就先从 - - - 开始。”

三、正式面试—面试中的关键基本功

1. 问
2. 听
3. 观
4. 评

面试中的技巧

1. 情景
2. 任务
3. 结果
4. 行动

一个完整的STAR行为样本



三茅

专业的HR学习平台
hrloo.com

提问：

请举出你过去一件事，以证明你具备“积极主动”的心态。

回答：

- 我记得那时我初到软件开发部，尽管我不是程序（情景）
- 我还是决定学一门程序设计课程。（目标）
- 于是我报名参加了一个培训班，每周六自费上课一天（行动）
- 老板对我这一举动非常满意，并要求其他人也学习类似课程，而我个人也得到职位晋升（结果）

正式面试一问

- 开放式：自由发挥，让应聘者说话；
- 封闭式：明确答复，两重意思
- 清单式：陈述优先选择项；
- 假设式：发挥想象，探求态度、观点；
- 重复式：验证接收信息，检查准确性；
- 确认式：鼓励继续交谈；
- 举例式：

练习一下

- 能不能简单谈一下你的工作经历？
- 在你原来的工作经历中，有没有销售产品的经验？
- 我是不是可以这样理解你的意思？
- 请你详细说明一下在过去的销售工作中能够取得良好业绩的原因？
- 如果你是一个市场主管，现在你的老板要你开辟一个新的市场，你怎么办？
- 你说你对客户关系管理比较擅长，那能不能举一个具体的例子？
- 你这个想法很好，还有没有其他的建议？

请你比较一下这些问题

	理论性的问题	引导性的问题
管理员 工能力	你将如何对付您部门难管理的员工？	你平常善于化解矛盾吗？
销售 能力	你认为你能卖出去产品的主要原因是什么？	我们的销售目标很高的，你能应付这种挑战吗？
适应 能力	如果你不得不改变自己的工作安排，以适应公司变革的要求，你有何感想	1个月内让你先后干4种不同的工作，你不会烦吧？

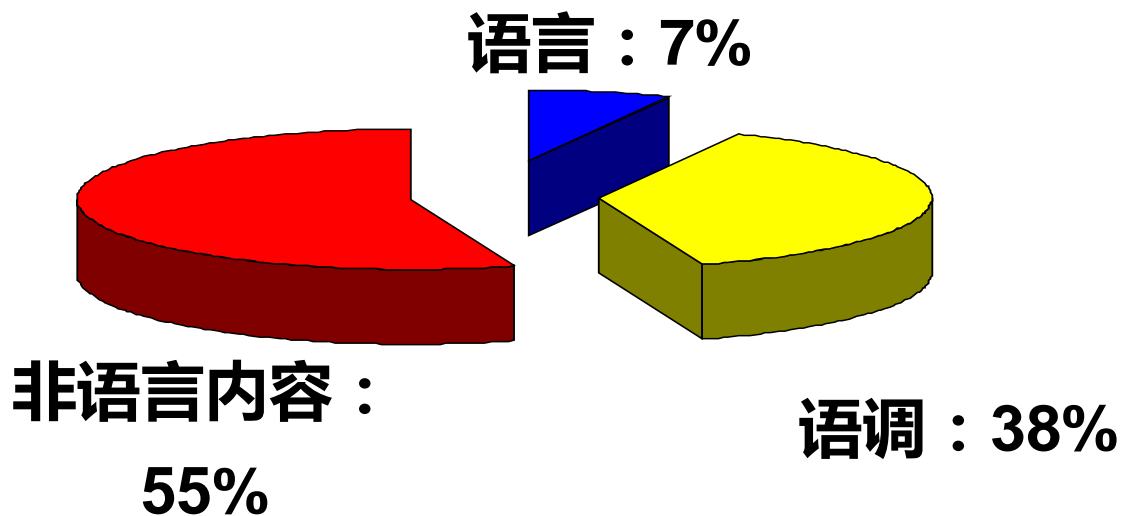
皮埃尔·莫奈尔



少问观点，多问行为
少问将来，多问过去

(一) 正式面试—听

艾伯特·梅拉比安



(二) 正式面试—观

- 技能 → 会做，能做
- 知识 → 知道为什么要做
- 价值观 → 很重要，所以做
- 自我定位 → 是我该做的
- 需求 → 我要做
- 人格特质 → 生来就是做这的料

(三) 正式面试一评

- 团队成员间的匹配度

动机匹配度

- 他要的是什麼？我能给吗？
- 我要的是什麼？他能给吗？

例：请认真考虑一下这个问题？

你开着一辆车。在一个暴风雨的晚上。你经过一个车站。

有三个人正在等公共汽车：

- 1.一个是快要死的老人；
- 2.有一个医生，他曾救过你的命；
- 3.还有一个女人/男人，她/他是那种你做梦都想嫁/娶的人。

但你的车只能坐一个人，你会如何选择那一个？

请解释一下你的理由。

在200个应征者中，只有一个人被雇佣了，
他并没有解释他的理由，他只是说了以下的话：

“给医生车钥匙，让他带着老人去医院，而我
则留下来陪我的梦中情人一起等公车!”

是否是因为我们从未想过要放弃我们手中已经拥有的优势（车钥匙）？有时，如果我们能放弃一些我们的固执，狭隘，和一些优势的话，我们可能会得到更多。

人员招聘与配置

第一节 员工招聘活动的实施

第四单元 其他选拔方法

一、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，进而评定应聘者的能力和发展潜力。
- 注意对应聘者的隐私加以保护要有严格的程序结果不作为唯一评定依据

二、人格测试

人格：性格与气质。

性格：是人稳定个性的心理特征，表现在人对现实的态度和相应的行为方式上。

气质：是指人的心理活动和行为模式方面的特点，赋予性格光泽。

菲儿人格测试、9型人格测试

卡特尔16PF人格测试

三、兴趣测试

- 1.常规型：尊重权威和规章制度，喜欢有秩序的、安稳的生活。
- 2.艺术型：热爱艺术，富于想象力、拥有很强的艺术创造力。
- 3.现实型：动手能力强，通常喜欢亲自体验或实践理论和方法甚于与其他人讨论，一般不具有出众的交际能力

三、兴趣测试

4.社会型：乐于助人和与人打交道，乐于处理人际关系。

5.研究型：喜欢理论研究，潜心于专业领域的创新和应用；喜欢探索未知领域，擅长使用逻辑分析和推理解决难题。

6.企业型：对其所能支配的各种资源能够进行有效的计划、组织、领导和控制。

四、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。

- 普通能力倾向测试
- 特殊职业能力测试
- 心理运动机能测试

五、情景模拟测试法

情景模拟测试：是指设置一定的模拟情况，要求被测试者扮演某一角色并进入角色情景中，去处理各种事务及各种问题和矛盾。

情景模拟的最常用方法：

- 公文框
- 无领导小组讨论

人员招聘与配置

第一节 员工招聘活动的实施

第五单元 员工录用决策

录用决策

- 多重淘汰式（达标）
- 补偿式（加权）
- 结合式（先达标，后加权）

补偿式

	技术能力	学历	政治思想水平	组织领导能力	事业心	解决问题的能力	适应能力	得分
甲	0.9	0.5	1	1	0.8	0.8	1	
乙	0.7	0.9	0.8	0.8	1	1	0.7	
权重	A	1	1	1	1	1	1	6 5.9
	B	1	0.5	1	0.8	0.8	0.7	0.6
	C	0.5	1	0.8	1	0.8	0.7	0.6 4.57 4.61

面试要素及权重

评价要素	权重
■综合分析能力；	18%
■言语表达能力；	15%
■应变能力；	11%
■计划与组织协调能力；	13%
■人际交往能力；	15%
■自我情绪控制能力；	12%
■求职动机与岗位匹配性；	8%
■举止仪表	8%

作出录用决策的注意事项

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

招聘与配置

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

第二单元 招聘活动过程的评估



三茅

专业的HR学习平台
hrloo.com

“可以量化的才是可以管理的”

——彼得德鲁克

平衡积分卡（BSC）

- 财务方面
- 客户方面
- 内部流程方面
- 学习与成长方面

招聘活动的评估方法

成本效益评估

数量与质量评估

信度与效度评估

一、成本效益评估

- 招聘成本：人力资源的获取成本。
- 总成本=直接成本+间接费用=单位成本X人数
- 成本效用：对招聘成本所产生的效果进行分析。
- 总成本效用=录用人数/招聘总成本

一、成本效益评估

- 招募成本效用=应聘人数/招募期间的费用
- 选拔成本效用=被选中人数/选拔期间的费用
- 人员录用效用=正式录用的人数/录用期间的费用
- 招聘收益成本比：
- 招聘收益成本比=新员工创造总价值/招聘总成本

招聘失败的成本

第一，费用

第二，时间

第三，人员反复流失，影响正常工作连续性与保密性

第四，引起组织的内部冲突，企业形成隐性病态

二、数量质量评估

- 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%

三、信度效度评估

- 信度评估——可靠性、一致性
- 稳定系数：同一测试方法，同一组应聘者，不同时间
- 等值系数：同一应聘者，两种内容相当的测试
- 内在一致性系数：同一应聘者，同一测试，不同部分

三、信度效度评估

- 效度评估——有效性、精确性
- 预测效度：预测将来行为的有效性
- 内容效度：能否测出真正想测的内容，知识测试和实际操作测试，不适用于能力、潜力测试
- 同侧效度：对现在员工测试，比较实际绩效

练习一

某企业为招聘一些高素质管理人员，先后在报纸，做广告，花去3000元，参加高级人才交流会入场2000元，会场布置费500元，请评估公司做测试花去2000元，同时到外地参加一个招聘会共发生差旅费500元，期间打广告一次1000元。共有3000人应聘，通过测试被选中100人，通过面试，正式录用50人，花去安置费1500元（该公司计划招100人）

试计算总成本效用、招募成本效用、选拔成本效用、人员录用效用、录用比、招聘完成比、应聘比。

练习二

某企业进行招聘活动,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人;生产部经理应聘者19人,参加招聘测试29人,送企业候选人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,体检费2000元,应聘者纪念品1000元,招待费3000元,杂费3500元,录用安置费5000元
求总成本效用、招聘录用比、招聘完成比、应聘比。

招聘与配置

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

一、人员配置原理

要素有用原则：没有无用之人，只有没有用好人。

能位对应原则：大才大用，小才小用，各尽所能，人尽其才。

互补增值原则：尺有所长，寸有所短。以己之长补他人之短。

动态适应原则：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。

弹性冗余原则：省时、高效的原则，是以省力为前提条件的。

二、企业劳动分工

◆层次

- 一般分工
- 特殊分工
- 个别分工

◆层次

- 职能分工
- 专业分工
- 技术分工

清大将石齐用人之道

聋子 → 贴身侍卫

哑巴 → 传递绝密情报

盲人 → 夜里窃听敌情

瘸子 → 守炮台

三、劳动协作

- ◆ 种类

简单协作

复杂协作

- ◆ 形式

企业间协作

企业内协作

- ◆ 范围

空间范围协作

时间范围协作

职责分清

资源共享

团队合作

达到共赢

四、工作地组织

◆ 内容

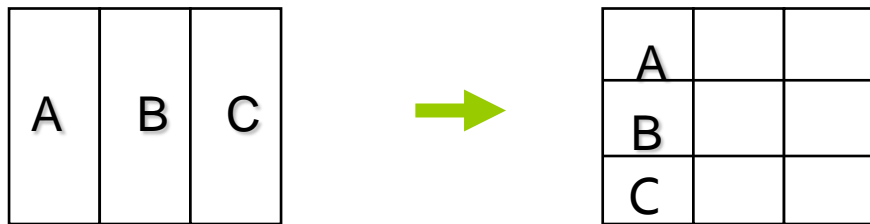
- 合理装备和布置工作地
- 保持正常秩序和良好工作环境
- 正确组织工作地的供应和服务工作

用人之短

- 循规蹈矩，创造力差——生产部门
- 高智商的散漫分子——策划、设计、研发部门
- 坐不住、心眼多的人——销售部门
- 吹毛求疵的完美主义者——质量管理、现场管理
- 谨小慎微的胆小者——消防、安全管理，设备检修
- 斤斤计较的小气者——财务管理、仓库管理
- 性格急躁，争强好胜者——生产调度、物流运输
- 道听途说、喜传小道消息者——信息采编、调研、网站管理

[能力要求1] 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. 兼岗兼职
7. 个人包干负责



扩大业务法



充实业务法

[能力要求2] 员工配置的基本方法



三茅

专业的HR学习平台
hrloo.com

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

(一) 以人员为标准进行配置

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

(二) 以岗位为标准进行配置

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

(三) 以双向选择为标准进行配置



三茅

专业的HR学习平台
hrloo.com

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



三茅

专业的HR学习平台
hrloo.com

五、员工任务的指派方法

——匈牙利法

1. 员工数目与任务数目相等。
2. 求解的是最小化问题。

匈牙利法的应用实例

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

匈牙利法——7步骤

1.构造矩阵

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
-----------	----------	-----------	-----------	-----------

匈牙利法——7步骤

2. 行列约减

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

匈牙利法——7步骤

3. 检查矩阵

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

匈牙利法——7步骤

4. 画盖零线

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

匈牙利法——7步骤

5. 数据转换

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

匈牙利法——7步骤

6. 最终矩阵

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

匈牙利法——7步骤

7. 求最优解

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



匈牙利法——最终结果

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

- 一、照抄题目，形成矩阵；
- 二、每行减去最小值；
- 三、每列减去最小值；
- 四、画盖零线，用4条盖零线盖住所有的零；
- 五、形成了最终的矩阵；
- 六、先找哪行只有一个零的，作为任务安排；
- 七、继续找哪行只有一个零的安排任务，最终安排完毕

匈牙利法的应用推广

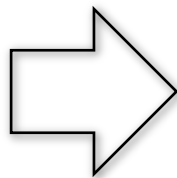
1、员工数目与任务数目不一致的情况

(1) 当员工数目多于任务数目时，可增添虚任务，使二者数目一致，增添的虚任务的工作时间、利润为0。

(2) 当员工数目少于任务数目时，可让一个员工承担两个任务，增添一个虚任务。

匈牙利法的应用推广

员工 任务	甲	乙	丙	丁	戊
A	10	5	9	1 8	1 1
B	13	19	6	1 2	1 4
C	3	2	4	4	5
D	18	9	12	1 7	1 5
E	0	0	0	0	0



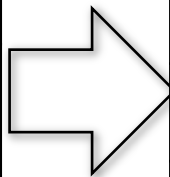
员工 任务	甲	(甲)	乙	(乙)
A	10	10	9	9
B	13	13	6	6
C	3	3	4	4
D	0	0	0	0

求最大值问题

用数据表中最大的数据分别减去数据表中的所有数据，得出新的数据表，则问题转化为求最小值。

求最大值问题

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



员工 任务	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

六、现场管理 “” 活动33

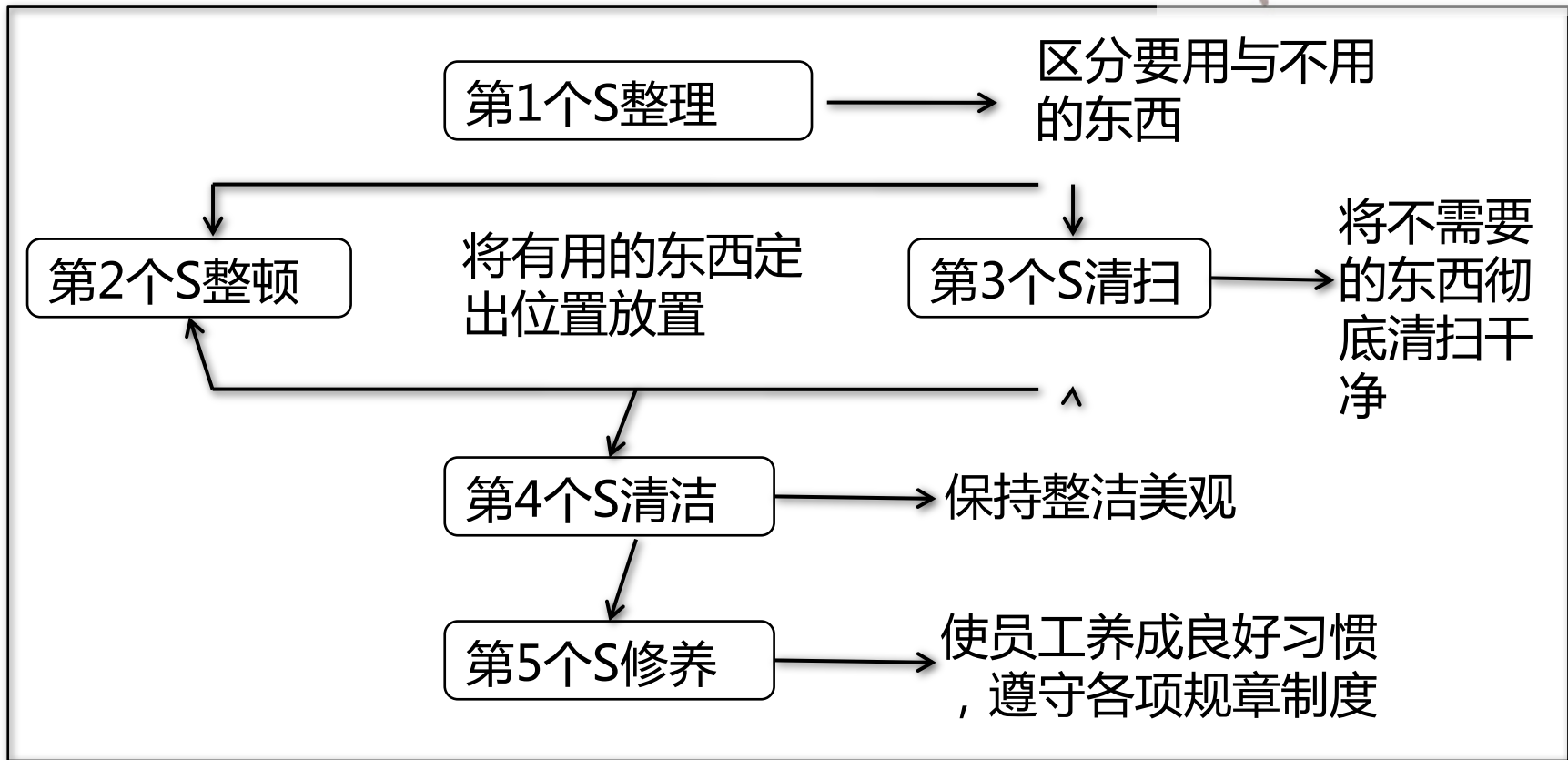


三茅

专业的HR学习平台
hrloo.com

整理	清除不要用的东西区分物品的用途
整顿	明确标识，方便取用必须品区分放置
整顿	清除垃圾和脏污并防止污染的发生
清洁	维持前3S的成果制度化，规范化
素养	养成良好习惯提高整体素质

地点 物品



七、劳动环境优化

照明与色彩

噪声

温度和湿度



招聘与配置

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

工作轮班的组织形式

1、两班制

2、三班制：间断性三班制、连续性三班制

(一) 间断性三班制的两种倒班方法



三茅

专业的HR学习平台
hrloo.com

方式 周次 班次	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 中 夜	甲 乙 丙		丙 甲 乙		乙 丙 甲		甲 乙 丙		甲 乙 丙		乙 丙 甲		丙 甲 乙		甲 乙 丙	



(二) 连续性三班制——四班三运转

日期 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
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

(三) 四班制

(1) 四八交叉

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

(2) 四六工作制：每班8小时改为6小时

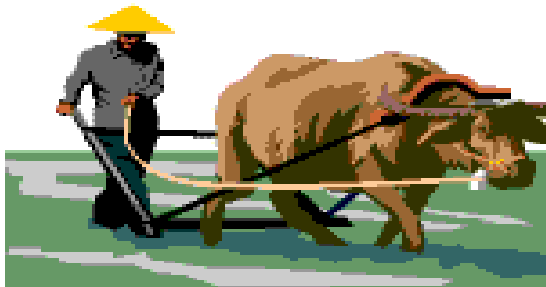
(3) 五班轮休制——五班四运转

日期 班次	日期									
	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



三茅

专业的HR学习平台
hrloo.com



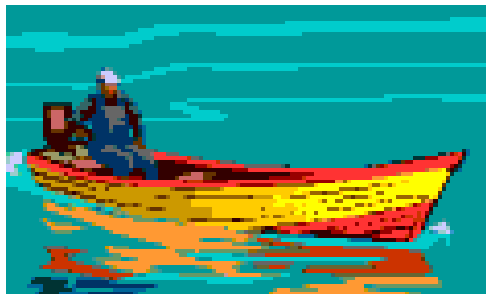
骏马能历险

耕田不如牛



坚车能载重

渡河不如舟





顾嗣协.清代

舍长以就短

智者难为谋

生材贵适用

慎勿多苛求 —— 《杂兴》

谢谢观看

