

国家职业资格认证 企业人力资源管理师 三级

# 招聘甄选

H O P E

hold

on,

pain

ends.

# 鉴定比重

项 目		四级企业人 力资源管理师 (%)	三级企业人 力资源管理 师(%)	二级企业人 力资源管理 师(%)	一级企业人 力资源管理 师(%)
基本要求		30	20	10	0
相关知识	人力资源规划	15	15	15	17
	招聘与配置	10	15	15	17
	培训与开发	10	15	15	17
	绩效管理	10	10	15	17
	薪酬管理	15	10	15	17
	劳动关系管理	10	15	15	15
合 计		100	100	100	100
能力要求	人力资源规划	15	15	20	20
	招聘与配置	20	20	15	15
	培训与开发	15	15	15	15
	绩效管理	15	15	15	15
	薪酬管理	20	20	20	20
	劳动关系管理	15	15	15	15
合 计		100	100	100	100

# 目录

## 第一节 员工招聘活动的实施

第一单元 招聘渠道的选择和人员招募的方法

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 其他选拔方法

第五单元 员工录用决策

## 第二节 员工招聘活动的评估

## 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

第二单元 人力资源的时间配置

## 第四节 劳务外派与引进

# 第一节 员工招聘活动的实施

## 第一单元 招聘渠道的选择和人员招募的方法

### ■ 学习目标：

- 各种招聘渠道的选择
- 内、外部人员招募的主要方法

# 内部招募的特点

优 点	<b>准确性高</b> 1. 业绩评价容易获得 2. 对员工性格、工作动机、潜能等方面有客观、准确认识
	<b>适应较快</b>
	<b>激励性强</b> 1. 提供机会、增强责任感 2. 晋升式招募鼓舞士气、树立榜样
	<b>费用较低</b> 1. 节约广告、差旅费、培训费等 <b>直接损失</b> 2. 提高对组织的忠诚度，降低离职率，避免岗位空缺造成的 <b>间接损失</b>
缺 点	1. 影响内部团结 2. 导致部门间“挖人才”现象 3. 导致优秀人才埋没和流失，削弱企业竞争力 4. 导致“团体思维现象”抑止个体创新 5. 高层管理者年龄偏高，不利于创新精神发扬

# 外部招募的特点

优 点	引入新思想和新方法：“鲶鱼效应” 例：惠普公司董事会聘用朗讯公司一名部门经理担任CEO
	招募一流人才
	树立形象
缺 点	筛选难度大, 耗时长
	进入角色慢, 增加培训成本
	招募成本大
	决策风险大
	影响内部员工积极性, 导致“招来女婿气走儿子”

# 选择招聘渠道的主要步骤

- (一) 分析招聘要求
- (二) 分析人员特点
- (三) 确定招聘来源
- (四) 选择招聘方法（广告、上门招聘、中介等）



# 参加招聘会的主要程序（六步骤）

## （一）准备展位（布展）

- 展位吸引力、空间大
- 最好聘请专业公司进行展台设计
- 利用放像机、投影仪等相关设备进行宣传
- 设计相对安静的区域进行交谈

## （二）准备资料和设备

- 招聘申请表
- 宣传品
- 设备（电脑、投影仪、电视机、放像机、录像机、照相机等）
- 电源设备

# 参加招聘会的主要程序（六步骤）

## （三）招聘人员

- 人力资源部、用人部门
- 问题准备、回答口径一致
- 正装、整洁大方

## （四）与协作方沟通联系

- 招聘会组织者、后勤事务单位、学校相关部门

## （五）招聘会的宣传工作

- 报纸、广告、媒体、网站、海报

## （六）招聘会后的工作

- **快速整理**简历并反馈

# 内部招募的主要方法（3种方法）

序号	名 称	定 义	优 点	缺 点
1	推荐法	由本企业员工根据企业需要推荐其熟悉的合适人员，供用人部门和人力资源部进行选择 and 考核， <b>可用于内部招聘，也可用于外部招聘。</b>	1. 可靠性高 2. 满意度高	1. “提拔亲信而非提拔胜任” 2. “本位主义” 3. “裙带效应”
2	布告法	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 <b>墙报、布告栏、内部报刊</b> 上，尽可能使全体员工都能获得信息，对岗位感兴趣并具有岗位任职能力的员工均可申请此岗位	1. 信息传播广 2. 促进员工有效内部流动	1. 费时 2. 岗位空缺影响正常运营 3. 员工可能盲目变换而丧失原有优势
3	档案法	从人力资源部员工档案中了解员工的教育、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寻找合适的人员补充岗位空缺。	特长、工作方式和职业生涯规划 <b>的“活材料”</b>	/

# 外部招募的主要方法（6种方法）

序号	名称	定义	特点
1	发布广告	在一些大众媒体上刊登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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 范围广</li> <li>2. 速度快</li> <li>3. 数量大</li> <li>4. 层次丰富</li> <li>5. 单位选择余地大</li> </ul>
2	借助中介	1. 人才交流中心	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 针对性强</li> <li>2. 费用低廉</li> <li>3. 热门人才和高级人才招聘效果不太理想</li> </ul>
		2. 招聘洽谈会： 如：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	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 选择余地大</li> <li>2. 了解人力资源素质和走向</li> <li>3. 了解同行业人力资源政策和人才需求情况</li> </ul>

# 外部招募的主要方法（6种方法）

序号	名称	定义	特点
3	猎头公司	通过人才库的管理和更新，向企业推荐高级、尖端人才。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 优质高效猎取高端人才</li> <li>2. 需要支付昂贵服务费用（推荐人才年薪的25%-35%）</li> </ol>
4	校园招聘	学校招聘、毕业生交流会（如：人才供需洽谈会、专场招聘会、定向培养、委托培养等）	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 招聘专业化初级水平人员</li> <li>2. 招聘应届生、暑期临时工</li> <li>3. 注意事项</li> </ol>
5	网络招聘	利用互联网进行招聘。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 成本低、选择大，范围广、方便快捷（不受地点、时间限制）</li> <li>2. 存储、分类、处理和检索便捷化、规范化</li> </ol>
6	熟人推荐	通过单位员工、客户、合作伙伴等熟人推荐人选。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 成本低、情况了解准确</li> <li>2. 适用范围广，一般人员和专业人才均适用</li> <li>3. 内、外部招募均可用“推荐法”，容易形成“裙带关系”</li> </ol>

# 注意事项

## （一）校园招聘

- 就业政策和规定
- “脚踩两只船”现象
- 自我评估（简历客观性、学历和家庭背景、薪酬福利、职业通道等）
- 问题准备（宣传品、网页等）

## （二）招聘洽谈会

- 档次、规模、参加单位和场地
- 面对对象
- 组织者
- 信息宣传

## 习 题

2011年5月 单选

47. ( ) 能够给员工提供发展机会，强化员工为企业工作的动机。

- A. 内部招募
- B. 社会招聘
- C. 校园招聘
- D. 外部招募

答案：A

2011年5月 多选

100. 参加招聘会前，关于招聘人员的准备，正确的说法有 ( )。

- A. 招聘人员的服装服饰整洁大方
- B. 现场人员要有用人部门的人员
- C. 所有的人在回答问题时要口径一致
- D. 现场人员最好有人力资源部门的人员
- E. 对求职者可能问到的问题对答如流

答案：A. B. C. D. E

# 习 题

## 综合分析题（2009.11）

宝洁公司在用人方面是外企中最为独特的，它与其他外企不同，只接收刚从大学毕业的学生。由于我国只有每年7月份才有毕业生，宝洁才不得不接收少量非应届毕业生。中国宝洁公司北京地区人力资源部傅经理介绍说，在中国宝洁公司，90%的管理人员是从各大学毕业生中招聘来的，20年来，宝洁公司已经聘用了几千名应届大学生。

- （1）宝洁公司为什么只招收应届大学毕业生？
- （2）在招聘应届大学毕业生时，宝洁公司应该注意哪些问题？



(1) 答：

分析宝洁公司只招收应届大学毕业生的原因：

- ①大学生具有**可塑性**，很容易接收组织文化，能很快融入企业，阻力相对较小。
- ②大学毕业生是最具发展潜力的人员群体，用于评价其潜质的**信息相对完整、可信度高**，从而**能提高人员招聘质量**。
- ③宝洁很重视年轻人的发展，实行内部**提升制**原则，大学生刚离开学校走入社会，处于同一起跑线，竞争和升迁机会均等，可激发其斗志。
- ④招聘有经验的管理人员进入企业，虽然有一定优势，但工作安排、职务晋升、薪酬等方面会复杂的多，存在成本高，管理难，融入慢等问题，除非特殊人才，企业一般不会冒此风险。

(2) 答：

招收应届大学毕业生注意的问题：

- ①了解就业政策和规定
- ②存在“脚踩两只船”现象
- ③客观自我评估，避免过高评价、好高骛远
- ④针对学生感兴趣的问题做好应答准备（宣传品、网页等）

# 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

### ■ 学习目标

- 笔试
- 简历筛选
- 申请表筛选

# 笔 试

适用范围	<b>一般知识和能力</b> 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
	<b>专业知识和能力</b> 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。
	<b>性格与兴趣</b> 运用心理测试技术进行测试，仅靠笔试很难得出准确的结论
优点	1. 增强对知识、技能和能力考查 2. 高效实现对大规模的应聘者筛选 3. 应聘者心里压力较小，容易发挥正常水平 4. 成绩评定客观
缺点	不能对应聘者进行全面综合考察（ <b>工作态度、品德修养、管理能力、表达能力和操作能力等</b> ），需 <b>采取其他方法进行补充筛选。</b>

# 筛选简历的方法

## ■分析结构

一般不超过两页（尽量一页纸），时间倒排，突出重点；

## ■审查内容

个人信息、受教育经历、工作经历和个人成绩；

## ■判断岗位要求

个人信息、受教育经历与空缺岗位符合程度，不符合直接淘汰；

## ■审查逻辑性

工作经历、个人成绩是否符合逻辑，如有虚假成分，直接淘汰；

## ■整体印象

标出简历中感觉不可信和感兴趣的地方，面试时进行询问。

# 筛选申请表的方法

## ■判断应聘者的态度

- 填写完整
- 字迹辨认

## ■关注与职业相关的问题

- 历任职务、技能、知识和应聘岗位之间的联系
- 离职原因、求职动机，对频繁离职人员加以关注

## ■注明可疑之处

- 简历中疑点重点询问
- 关注“高职低就”、“高薪低就”，鉴定其身份和能力

## ■初试面广原则

- 尽可能让更多的人参加复试，避免漏选

# 笔试方法的应用

## ■命题

- 文化程度
- 岗位特点、要求

## ■评分规则

- 内容性成比例
- 难易度成比例

## ■阅卷及成绩核算

- 防止阅卷人看到答卷人姓名
- 统一打分、复核和违规制度

# 习 题

2011年5月 多选

101. 笔试的优点包括（ ）。

- A. 成绩评定比较客观
- B. 花较少时间达到较高效率
- C. 对大量应聘者同时筛选
- D. 应聘者的心理压力比较大
- E. 增加考察的信度和效度

答案：A. B. C. E

2010年11月 多选

102. 属于简历中客观内容的是（ ）。

- A. 个人信息
- B. 教育经历
- C. 工作简历
- D. 工作业绩
- E. 个性描述

答案：A. B. C. D

## 第三单元 面试的组织与实施

### ■ 招聘方法

- 笔试
- 面试 (★)
- 心理测试(人格测试、兴趣测试、能力测试)
- 情境模拟测试

### ■ 学习目标

- 面试内涵与目标
- 面试程序和环境布置
- 面试方法
- 面试问题设计与提问技巧



# 面试的内涵

- 面试是用人单位最常用、必不可少的测试手段。
  - 面试考官与应聘者直接**交谈**，考察其**知识掌握程度**，**分析问题能力**
  - 面试考官**观察**应聘者衣着外貌、风度气质、应变能力，判断其是否**符合应聘岗位要求和要求**；
  - 通过连续**发问**，减少应聘者**说谎、欺骗和作弊行为**的发生。

# 面试的方式

- 面谈为主
- 答辩式、演讲式、讨论式、案例分析、模拟操作等为辅
- “由表及里” 结合了“问” “听” “察” “觉” “析” “判” 等特点

# 面试的目标（双赢）

## （一）考官目标

- 创造融洽面试气氛
- 介绍企业管理制度、政策和岗位信息
- 使应聘者能够正常发挥实际水平
- 了解应聘者专业知识、岗位技能和**非智力因素**（人在各项活动中，**不直接参与认知过程**的心理因素）
- 决定应聘者是否通过面试等

# 面试的目标

## 非智力因素

美国著名心理学家麦克利兰于1973年提出了一个著名的素质冰山模型



图 1-1 冰山模型

➤ 显性因素（直接参与认知）

知识、技能

➤ 隐形因素（不直接参与认知）

社会角色、自我概念、特质、动机

# 面试的目标

## （二）应聘者目标

- 尽量展现自己实际水平
- 充分说明自身胜任条件
- 希望被理解和尊重，并得到公平对待
- 充分了解自己关心的问题（培训、薪酬、福利、职业生涯发展通道等）
- 决定是否愿意来该单位工作等

# 面试的目标

## （三）目标说明

面试开始，向应聘者做简要说明

### 1. 文字/录音记录说明

“面试过程中我们要做一些记录，为的是不遗忘你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。”

但不要一直不停地记录，部分内容可以在面试结束后进行补充。

### 2. 速度说明

“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，希望你能够理解。”

“为了节约大家的时间，请你简要自我介绍并回答我们提出的相关问题。”

# 面试的基本程序（五个阶段）

## （一）面试前的准备阶段

- 确定目的
- 设计问题
- 选择类型
- 确定时间、地点
- 确定事项、提纲和范围
- 了解应聘者资料

## （二）开始阶段

- 从可以预料到的问题（工作经历、文化程度等）开始发问，逐步过渡到其他问题，消除其紧张情绪

# 面试的基本程序（五个阶段）

## （三）正式阶段

- 灵活提问、多样化信息交流
- 观察应聘者行为和反应
- 就疑问先易后难提出，营造和谐环境

## （四）结束阶段

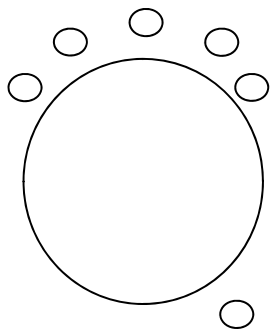
- 询问应聘者是否要加以补充或修正
- 不论是否录用，均应在友好的氛围中结束
- 是否录用存在分歧时，可安排第二次面试

## （五）评价阶段

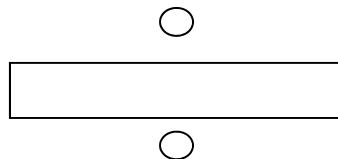
- 评语式：能反映每个应聘者的特征，但不能进行横向比较
- 评分式：对每个应聘者相同方面进行比较，不能反映各自特征



## 面试环境的布置



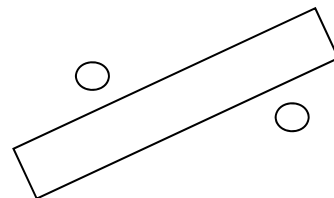
A



B



C



D

- A、D两种位置排列，有利于更好地进行面试
- B排列会给对方造成一种心理压力，有被质问的感觉
- C形式不利于从对方的表情、言语中获取信息，造成空间和心理距离
- 面试环境颜色和布置的协调性

# 面试的方法

## ■初步面试和诊断面试

序号	名称	概念	特点
1	初步面试 (面谈)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 增进用人单位与应聘者相互了解;</li> <li>2. <b>应聘者</b>对其书面材料进行补充(技能、经验等);</li> <li>3. <b>考官</b>介绍组织情况、岗位招募原因和要求, <b>了解应聘者求职动机。★</b></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 人力资源部/用人部门</li> <li>2. 类似于面谈, 简单、随意</li> </ol>
2	诊断面试 (岗位符合度诊断)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 先初步后诊断</li> <li>2. 诊断<b>应聘者</b>表达、交际、应变、思维、个人工作兴趣与期望;</li> <li>3. 诊断<b>用人单位</b>发展前景、个人发展机遇等</li> </ol>	用人部门、人力资源部和高管(高级管理人员招聘)

# 面试的方法

## ■结构化面试和非结构化面试

序号	名称	概念	特点
1	结构化面试	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 考官根据固定的面试框架或清单提问</li> <li>2. 考官对每个应聘者作相同的提问</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 减少主观、提高效率，对考官要求较低</li> <li>2. 收集信息范围受到程式化限制</li> </ol>
2	非结构化面试	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 无固定模式, 考察应聘者表达能力、思维能力、判断力和组织能力等。</li> <li>2. 应聘者可在知识面、价值观、谈吐和风度自由发挥</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 可得到较全面的信息</li> <li>2. 对考官要求较高，其真实意图应比较隐蔽</li> <li>3. 缺乏统一标准，易受主观影响而产生偏差</li> </ol>

# 面试问题的设计

## （一）问题设计技巧

### ■基本问题

问题来源：岗位工作说明书、个人资料

### ■感兴趣的问题

问题来源：个人简历、应聘申请表

### ■过去经历的问题

问题来源：应聘者过去工作事例，判断信息真实性

# 面试问题的设计

## （二）提问技巧

■先易后难，先熟后疏，先具体后抽象

■提问方式（7种）

- 开放式：“谈谈你的工作经验”
- 封闭式：“是”、“否”（两种意思）
- 清单式：“你认为产品质量下降的主要原因是什么？”
- 假设式：“如果你处于这种状况，你会怎样处理？”
- 重复式：“如果我理解正确的话，你说的意思是…”
- 确认式：“我明白你的意思，这种想法很好！”

# 面试问题的设计

## （二）提问技巧

### ■提问方式（7种）

- 举例式：又称为**行为描述提问**。为了克服应聘者编造假象，在考察应聘者工作能力和经验时，针对过去的**工作行为**加以询问，应聘者列举职务要求的并与过去从事的相关工作事项，从中总结和评价其相应能力。（★核心技巧）

# 面试问题的设计

## （二）提问技巧

### ■技巧种类

#### ➤ 行为描述:STAR模型（增补知识点）

- S: Situation (SWOT)
- T: Task
- A: Action (资源、渠道、宣传、团队、模式等)
- R: Result

例1:

1. 考官：“去年您在工作中完成的最有成就的任务（项目）是什么？您是怎样完成的？”。

# 面试问题的设计

## （二）提问技巧

例2:

某同学在简历的著作栏里写下了曾发表过一篇关于汇率稳定的文章，认为在面试银行工作时会有用，结果面试某银行时，主考官问起他对稳定的汇率对市场的积极作用时，他结结巴巴，答不出个所以然。

在该面试片断，面试官采用了怎样的提问技巧？

**开放式提问**



# 面试技巧

## （三）注意事项

■ 尽量避免引导性提问：“你一定…”、“你没…”

■ 提问考察其真实性

■ 求职动机

高职低求、高薪低求、离职原因讲述不清、频繁离职须引起注意

■ 提问直截了当，做好记录

“记录的速度”

■ 观察非言语行为，判断其诚实性和自信心

“哪些非言语行为？”

# 习 题

2011年5月 多选

102. 从面试所达到的效果看，面试可分为（ ）。

- A. 初步面试
- B. 结构化面试
- C. 诊断面试
- D. 非结构化面试
- E. 正式面试

答案：A. C

2010年5月 多选

104. 结构化面试的优点（ ）。

- A. 对面试官的要求较低
- B. 所收集信息范围不受限
- C. 有利于提高面试的效率
- D. 队所有应聘者均按同一标准进行
- E. 便于进行分析、比较，减少主观性

答案：A. C. D. E

# 第一节 员工招聘活动的实施

## 第四单元 其他选拔方法

### ■ 学习目标

- 心理测试特点
- 心理测试类型
- 情境模拟法基本步骤和要求

# 第一节 员工招聘活动的实施

## ■ 心理测试

### ➤ 概念

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。

### ➤ 要求

- 严格程序
- 保护应聘者隐私
- 结果不作为唯一的评定依据

# 心理测试

人格测试	<p>1. 人格 体格与生理特质、气质、能力、动机、价值观与社会态度</p> <p>2. 分类：16类（Raymond Cattell的16PF人格因素问卷） 乐观型、聪慧型、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</p>
兴趣测试	<p>六类：现实型、智慧型、常规型、企业型、社交型、艺术型</p>
能力测试	<p>用于测定从事某项特殊工作所具备的某种潜在的一种心理测试</p> <p>1. 普通能力倾向 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</p> <p>2. 特殊职业能力 工作经验、培训后的特殊能力、不经培训的特殊职业潜能</p> <p>3. 心理运动机能 心理运动能力、身体能力</p>

# 情景模拟测试

## 16PF的各种人格因素分别为：

乐群性：表示热情对待他人的水平。

活泼性：寻找娱乐的倾向和表达的自发性水平。

类比性：寻求刺激与表达的自发性。

想象性：个体在关注外在环境因素与关注内在思维过程之间寻求平衡的水平。

世故性：将个人信息私人化的倾向。

稳定性：日常生活中情绪的稳定性水平。

规范性：崇尚并遵从行为的社会化标准和外在强制性规则的倾向性水平。

自律性：认为以清晰的个人标准及良好的组织性对行为进行规划的重要性程度。

支配性：力图影响他人的倾向性水平。

敢为性：在社会情境中感觉轻松的程度。

变革性：对新观念与经验的开放性。

独立性：融合于周围群体及参与集体活动的倾向性。

敏感性：个人对事物进行判断时受自身主观情感影响的程度。

怀疑性：喜欢探究他人表面言行举止之后的动机倾向。

忧虑性：自我批判的程度。

紧张性：在和他人的交往中的不稳定性、不耐烦以及由此所表现的躯体紧张水平。

# 情景模拟测试

## （一）概念

- 根据被试者可能担任的岗位，编制一套与该岗位实际情况相似的测试项目
- 被试者安排在模拟、逼真的工作环境中，要求被试者处理可能出现的各种问题
- 用多种方法来测试其心理素质、实际工作能力、潜在能力等综合素质

## （二）特点

- 鉴别工作能力、人际交往能力、语言表达能力等
- 适合招聘服务人员、事务性工作人员、管理人员、销售人员
- 设计复杂、耗时耗资（多用于中高层管理人员招聘）
- 领导能力、交际能力、合作能力、观察能力、理解能力、解决问题能力、创造能力和决策能力等无法准确测试。

# 情景模拟测试

## （三）分类

- 语言表达能力
- 组织能力
- 事务处理能力

## （四）优点

- 多角度观察、分析、判断和评价应聘者
- 节省培训费用



# 情景模拟测试

## ■无领导小组讨论法

- 讨论小组一般由4-6人组成
- 不指定主持人
- 不指定发言先后
- 不布置议题和议程
- 测评者不出面干预
- 一般使用圆桌, 每个座位具有同等重要性
- 由几位观察者给每一个参试者评分
- 评分维度: 主动性、沟通能力、人际协调能力、自信、心理承受力等
- 素质、能力考评通过被测者在讨论中所扮演角色（主动发起者、指挥者、鼓动者、协作者等）的行为来表现

# 情景模拟测试

## ■公文处理模拟法

➤发给每个被测试者一套文件汇编（5-25份组成），这些文件经常出现在管理人员的办公桌上。

- 下级：报告、请示、计划、预算

- 同级：备忘录

- 上级：指示、批复、规定、政策

- 外界（用户、供应商、银行、政府、社区等）：函电、传真、电话记录

➤向应聘者介绍有关背景材料，假设其为该岗位任职者，负责全权处理文件筐中所有材料，应试者在规定的时间内根据自己的知识、经验等处理并解决所有问题，并详细做好记录。

➤应试者将处理结果交予测评组，按规定的考评维度和标准进行考评。（评语、评分）

# 情景模拟测试

## （五）应用

公文处理模拟法、无领导小组讨论法、决策模拟、访谈法、角色扮演、即席发言、案例分析法等

公文处理模拟法 (公文筐测试)	<p>1. 考评维度：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、信息敏感性</p> <p>2. 测试重点：应聘者岗位胜任能力和发展潜质</p>
无领导小组 讨论法	<p>考评维度：主动性、宣传鼓励与说服力、口头沟通能力、管理能力、人际协调能力、自信、创新能力、心理承受力</p>

# 第一节 员工招聘活动的实施

## 第五单元 员工录用决策

序号	名称	概念	注意事项
1	多重淘汰式	多次考核，多次淘汰，排出名次，择优录取	1. 全面衡量方法 2. 决策 <b>主体</b> 少而精 3. 对决策 <b>客体</b> 不能求全责备
2	补偿式	成绩互补，总成绩说话	
3	结合式	先淘汰，后补偿	

## 第二节 员工招聘活动的评估

### ■ 学习目标

- 成本效益评估
- 数量与质量评估
- 信度与效度评估

## 第二节 员工招聘活动的评估

成本效益评估	招聘成本	<p>招聘成本 = 直接成本 + 间接成本</p> <p>直接成本：招募费用、选拔费用、录用费用、其他费用</p> <p>间接成本：内部提升费用、工作流动费用</p>
	成本效用评估	<p>总成本效用 = 录用人数 / 招聘总成本</p> <p>招募成本效用 = 应聘人数 / 招募期间费用</p> <p>选拔成本效用 = 被选中人数 / 选拔期间费用</p> <p>人员录用效用 = 正式录用人数 / 录用期间费用</p>
	招聘效益成本比	<p>招聘效益成本比 = 所有新员工为组织创造的总价值 / 招聘总成本（招聘效益成本比越高，招聘工作越有效）</p>
数量与质量评估	录用比	<p>录用比 = 录用人数 / 应聘人数</p>
	应聘比	<p>应聘比 = 应聘人数 / 计划招聘人数</p>
	招聘完成比	<p>招聘完成比 = 录用人数 / 计划招聘人数</p>

## 第二节 员工招聘活动的评估

信度与效度评估	信度评估 (可靠性/一致性)	稳定系数（时间）：不同时间，同一测试方式，测试结果一致性
		等值系数（方法）：相同个体，二种测试方式，测试结果一致性
		内在一致性系数（部分、总体）：一组个体，同一测试方式，测试结果一致性
	效度评估 (有效性/精确性)	<b>预测效度</b> 1. 预测 <b>将来行为</b> 的有效性 2. 选拔分数和绩效分数相比较，相关性越大说明选拔越有效，反之则无效
		<b>内容效度</b> 1. 能真正测出想测内容的程度 2. 多应用于知识、实际操作测试， <b>不适用对能力和潜力的测试</b>
		<b>同侧效度</b> 对 <b>现在员工</b> 实施测试，其结果与员工 <b>实际工作绩效进行比较</b> ，相关系数大，效度高。

## 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

- 人员配置原理
- 劳动分工与协作的概念和作用
- 人力资源空间配置
- “5S” 现场管理与劳动环境优化方法。



# 人员配备原理（五大原则）

要素有用	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 建立“动态赛马”机制</li> <li>2. 识才、育才、用才是管理者的主要职责。</li> <li>3. 没有用好人原因： <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 没有全面识别员工，发现其可用之处</li> <li>➢ 没有为员工发展创造有利条件</li> </ul> </li> </ol>	“没有没用的员工，只有无能的领导”
能位对应	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 合理配置使用人力资源，提高人力资源投入产出比率</li> <li>2. 个体能力差异 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 性质、特点差异</li> <li>➢ 水平差异</li> </ul> </li> </ol>	“什么人做什么事”
互补增值	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 强调以己之长补他人之短，充分发挥长处</li> <li>2. 通过个体间取长补短而形成整体优势，实现目标最优化</li> <li>3. 重点：增值</li> </ol>	“大家好才是真的好”
动态适应	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 岗位的变动</li> <li>2. 能力的提高</li> </ol>	“适应中求发展，发展中存适应”
弹性冗余	在劳动强度、劳动时间、工作目标配置中，既有压力和紧迫感，又保障员工身心健康	“工作及生活，快乐生活，快乐工作”

# 人员配备原理

综合分析题（2010.11）

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

1. 人员配置要遵循哪些原理？
2. 从人力资源管理的角度来看，公司怎样做才能改善当前的局面、实现交叉销售的经营战略？

# 人员配备原理

答案要点：

1. 人员配置原理：

- (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

2. 由于大多数售后服务人员不适应既是服务人员、又是销售人员的角色，**人岗不匹配，能位不对应**，因此销售业绩难以提高。为此，可以采取以下对策：

- (1) 淘汰不能适应交叉销售经营战略的员工，**招聘**新的合适员工；
- (2) 提供有吸引力的**提成工资**，经理更多的售后人员去销售产品；
- (3) 聘请培训咨询机构，根据公司需要，设计专门培训课程，对员工进行系统**培训**，大力培养适用的专门人才，促进公司实现交叉销售的经营战略；
- (4) 选拔优秀员工，树立交叉销售**标杆**，发挥引导和示范作用
- (5) 建立完善员工的交流**平台**，鼓励员工互相帮助和交流，总结教训，提高整体销售水平。

# 企业劳动分工

## （一）概念

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

- 一般分工：农业、工业、建筑业、交通运输、商业等
- 特殊分工：一般分工的再分解和细化
- 个别分工：企业范围内的分工，企业内部各部门和生产者之间的分工
- 一般分工+特殊分工=社会分工

## （二）作用

- 工作简化、专门化
- 劳动工具改革
- 配备员工发挥专长
- 扩展劳动空间、加快进度和缩短周期
- 防止因转换工作岗位而造成工时浪费

# 企业劳动分工

## （三）形式（层层细化）

### ➤ 职能分工

工人、学徒、工程技术人员、管理人员、服务人员及其他人员

### ➤ 专业分工

工程技术：设计人员、工艺人员等

管理：、计划人员、财会人员、统计人员等

生产：造型工、冶炼工、锻工、车工、铣工、电工等

### ➤ 技术分工

助理技术员、技术员、助理工程师、工程师、高级工程师

# 企业劳动分工

（四）原则（五“分开”、一“影响”）

- 生产、管理服务工作分开
- 工艺、工种分开
- 准备性工作、执行性工作分开
- 基本工作、辅助工作分开
- 技术高、低不同的工作分开
- 防止劳动分工过细带来的消极影响

# 企业劳动协作

## （一）概念

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工作。**在分工基础上的协作，在协作原则下进行分工。**

## （二）形式

### ■简单协作

■复杂协作：劳动专业化，工具专门化，劳动方式、组织变化，技术改进，熟练度提高

# 企业劳动协作

## （三）基本要求

- 固定协作关系，对其建立、变更，解除程序、审批权限等内容严格规定
- 实行经济合同制
- 借用经济杠杆和行政手段，保证协作关系实现

## （四）作业组

### ■ 概念

- 最基本的协作关系和协作形式
- 在劳动分工基础上，为完成某项工作而相互协作的有关工人组织起来的劳动集体
- 研究企业劳动协作的基础



# 企业劳动协作

## ■组成情况

- 需要工人共同来完成
- 看管大型复杂的机器设备
- 工作彼此密切相关
- 便于管理和相互交流
- 加强工作联系
- 没有固定的工作地

## ■组成形式

- 专业作业组
- 综合作业组
  - 轮班作业组：横班组织作业组
  - 圆班作业组：早、中、晚三班组成作业组

# 企业劳动协作

## ■工作内容

- 搞好民主管理，实行岗位责任制度
- 正确配备人员
- 由领导批准或民主选举推选组长
- 确定作业组规模：10-20人左右为宜

# 工作地组织

## （一）基本内容

- 装备和布置
- 秩序和环境
- 供应和服务

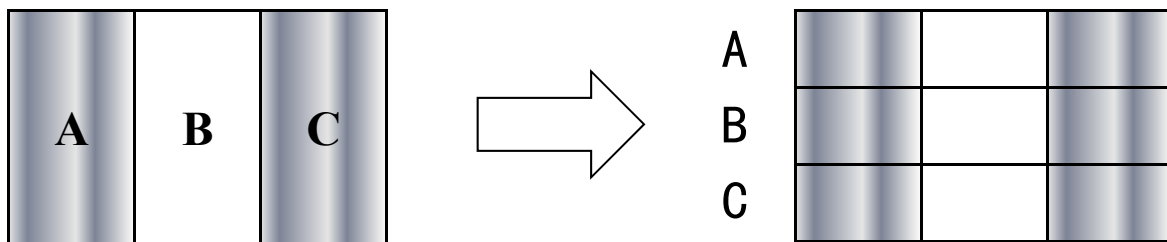
## （二）要求

- 有利于工人进行**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
- 有利于**发挥**工作地**装备及辅助器具的效能**，节约空间，减少占地面积
- 有利于**工人身心健康**，保持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
- **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

# 对过细的劳动分工进行改进

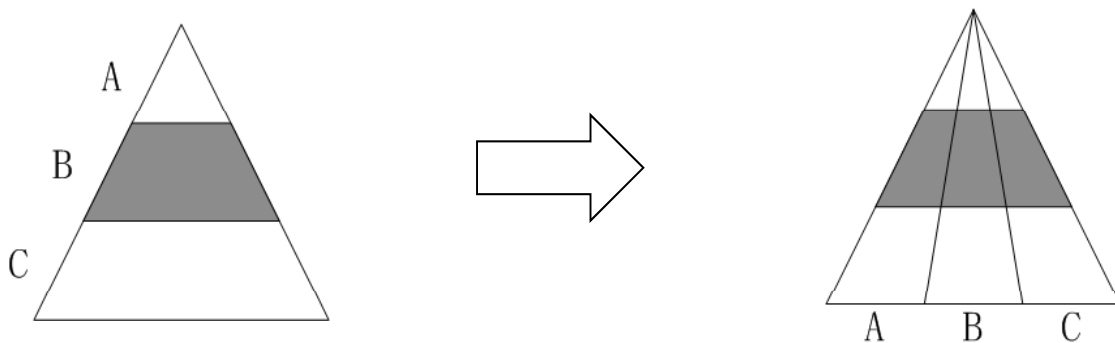
## ■扩大业务法（横向）：

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



## ■充实业务法（纵向）：

将**工作性质与负荷不完全相同**的业务重新进行分工



# 对过细的劳动分工进行改进

## ■工作连贯法：一个人（组）

将紧密联系的工作交给一个人（组）连续完成

例：将研究、试验、设计、工艺和制造等密切相关的各项工作交予一名技术人员担任并完成

## ■轮换工作法：人/周轮换

将若干项不同内容的工作交给若干人完成，每人每周轮换一次

## ■小组工作法：小组承担

将若干延续时间较短的作业合并，由几名工人组成的作业和小组共同承担，改变过去短时间内一人只干一道工序的局面

## ■兼岗兼职

例：安排生产工人负担力所能及的维修工作

## ■个人包干负责

例：由一个人负责装配、检验、包装整台产品，并挂牌署名，以使用户监督。

# 员工配置的基本方法

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

# 员工配置的基本方法

## ■以人为标准进行配置

表2—3

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

- 从人的角度，按每人得分最高的一项安排岗位
- 弊端：可能出现同时**多人在某岗位上得分最高**，结果只能选择一个员工，使**优秀人才被拒之门外**
- 若考虑空缺岗位的影响，录用人员平均分数  $(4.5+4.5+3.5+2.5+0)/5=3.0$
- 若不考虑空缺岗位的影响，录用人员平均分数  $(4.5+4.5+3.5+2.5)/4=3.75$

# 员工配置的基本方法

## ■以岗位为标准进行配置

表2—4

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

➤从岗位的角度，每个岗位都挑选最好的人来担任

➤弊端：可能出现一个人同时被几个岗位选中（如：岗位3应聘者A得分最高，但不能一人从事二职，故岗位3空缺）

➤若考虑空缺岗位的影响，录用人员平均分数  $(4.5+4.5+3.5+0+0)/5=2.5$

➤若不考虑空缺岗位的影响，录用人员平均分数  $(4.5+4.5+3.5)/3=3.75$



# 员工配置的基本方法

## ■以双向选择为标准进行配置

表2—5

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

- 岗位和应聘者进行必要调整
- 从总体上满足岗位人员配置要求，效率较高
- 录用人员平均分数  $(4.5+4.5+3.5+3.5+2.5) / 5 = 3.7$

# 员工任务的指派方法

## ■匈牙利法

➤目的：解决员工任务合理指派问题

➤约束条件：

- 员工数目=任务数目

- 求解的是最小化问题，如工作时间最小化、费用最小化

# 员工任务的指派方法

例：假定甲单位有甲、乙、丙、丁、戊五个员工，需要在一定的生产技术组织条件下，完成A、B、C、D、E五项任务，每个员工完成每项工作所需耗费的工作时间如表2-6所示。

请求出：员工与任务应当如何进行配置，才能保证完成工作任务的时间最短？

表2—6

各员工完成任务时间汇总表

单位： 小时

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

# 员工任务的指派方法

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

# 员工任务的指派方法

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最小数，本例属于后一种情况，经变换得矩阵三。

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：先列约减，再行约减也可

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

技巧：从含“0”最多的行或列开始画“盖0”线

# 员工任务的指派方法

## 5. 数据转换

- 若“盖0”线的数目等于矩阵的维数则直接跳到第7步；
- 若“盖0”线的数目小于矩阵的维数则进行数据转换，本例属于此种情况，步骤如下：
  - (1) 找出未被“盖0”线覆盖的数中的最小值  $\lambda$ ，例中  $\lambda=1$ ；
  - (2) 将未被“盖0”线覆盖的数  $-\lambda$ ；
  - (3) 将“盖0”线交叉点的数  $+\lambda$ 。

本例结果见矩阵五

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

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

# 员工任务的指派方法

6. 重复第4步和第5步，知道“盖0”数=矩阵维数，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

# 员工任务的指派方法

7. 求最优解. 对n维矩阵, 找出不同行、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(1)、(2)至结束。若所有行列均含有多个“0”, 则从“0”的数目最少的行或列中任选一个“0”打“√”, 得矩阵七, 最终得出表2-7所示的员工配置结果:

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—7 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



# 员工任务的指派方法

## ■匈牙利法推广应用

### ➤当员工数目与任务数目不一致

- 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，增添的虚任务工作时间和利润均为“0”

例：乙公司由5个员工，需要完成4项任务，每个员工完成每项工作时间如表2-8所示。

求解：应如何分配任务才能保证工作时间最短？

增加虚拟任务E，各员工完成任务的时间均为0，此时此时本题可用匈牙利法计算

表2—8 乙公司员工完成任务时间汇总表一 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	11	6	14	19	10

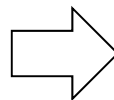


表2—9 乙公司员工完成任务时间汇总表二 单位：小时

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

# 员工任务的指派方法

## ■匈牙利法推广应用

➤当员工数目与任务数目不一致

●当员工数目少于任务数目时，可让一个员工承担两个任务。

例：丙公司安排2个员工，完成3项任务，每个员工完成每项工作时间如表2-10所示。

求解：应如何分配任务才能保证工作时间最短？

增加甲'、乙'，分别表示他们完成第二项工作，此时员工数目多余任务数目，再采用上例方法

表2—10 丙公司员工完成任务时间汇总表一 单位：小时

员工 任务	甲	乙
A	10	5
B	13	19
C	3	2

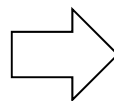


表2—11 丙公司员工完成任务时间汇总表二 单位：小时

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

# 员工任务的指派方法

## ■匈牙利法推广应用

➢求**最大化问题**：表中最大的数据分别减去表中所有数据，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5名员工完成5项任务，每个员工完成各项任务获取的利润如表2-13所示

表2-13中最大数据19，用19分别减去表中的各个数据，转化为表2-14后可用匈牙利法计算

表2—13 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

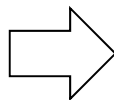


表2—14 丁公司员工完成任务收益转换表 单位：万元

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

# 加强现场管理的“5S”活动

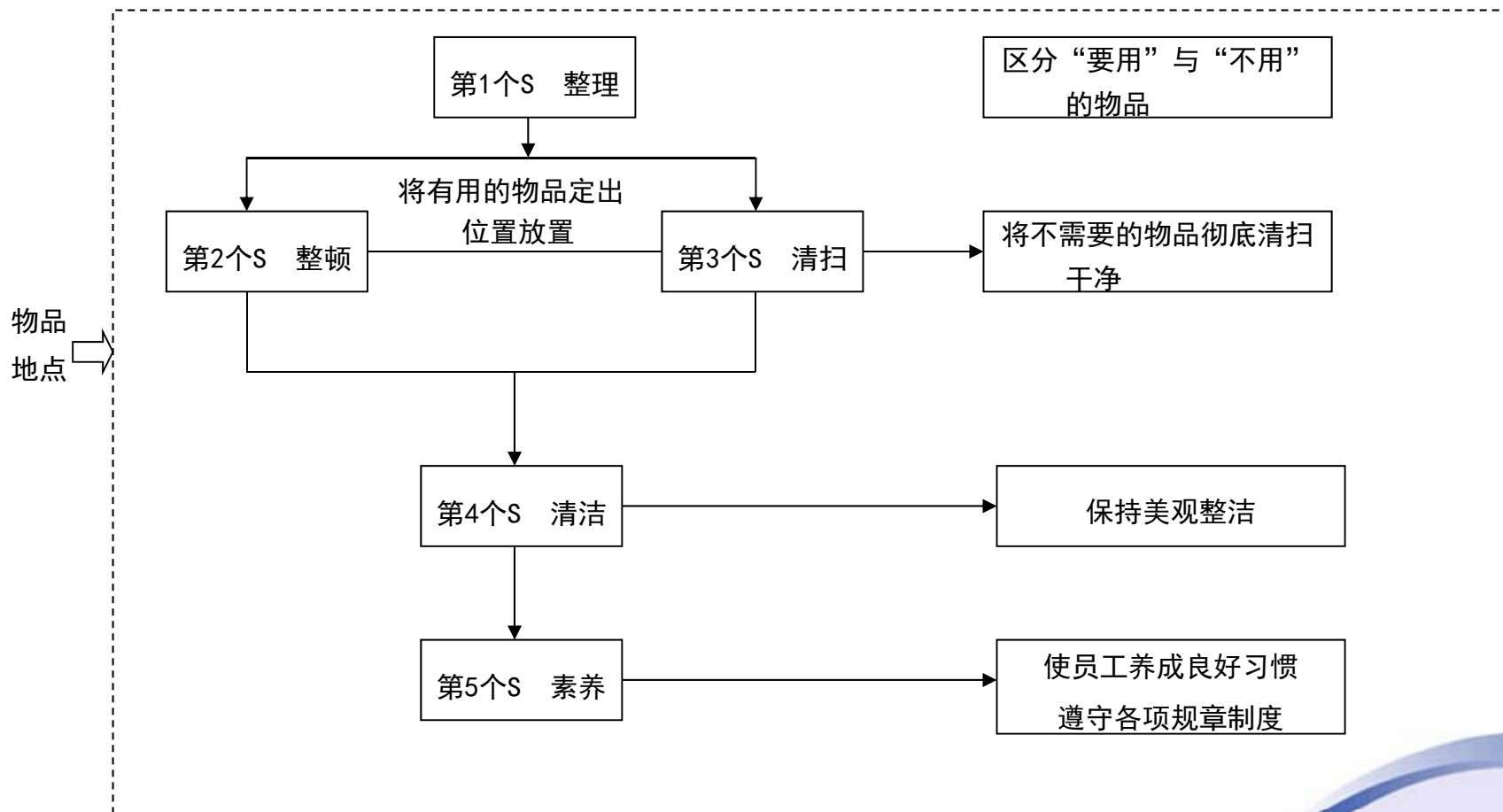
	目 的	要 求
整 理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 改善和增加作业面积</li> <li>2. 使现场无杂物，行道通畅，提高工作效率</li> <li>3. 减少磕碰的机会，保障安全，提高质量</li> <li>4. 消除管理上的混放、混料等差错事故</li> <li>5. 有利于减少库存量，节约资金</li> <li>6. 改变作风，提高工作情绪</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 确定现场需要什么物品，需要多少数量</li> <li>2. 将现场物品区分为需要的和不需要的，将不需要的物品清理出现场</li> </ol>
整 顿	提高工作效率和产品质量，保障生产安全	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 物品摆放要有固定的地点和区域，以便寻找</li> <li>2. 物品摆放方式要有规范化、条理化，以提高工作效率</li> <li>3. 物品摆放目视化，是定量装载的物品要做到过目知数，摆放不同物品的区域采用不同的色彩和标记加以区别</li> <li>4. 要求做到现场整齐、紧凑、协调</li> </ol>
清 扫	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 避免生产过程中会产生灰尘、油污、铁屑、垃圾使现场变脏</li> <li>2. 避免脏的环境使设备精度降低，故障多发，影响产品质量</li> <li>3. 避免脏的环境影响人们的工作情绪，造成安全事故</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>3. 在清扫过程中，发现问题，查明原因，采取措施加以改进</li> </ol>
清 洁	对整理、整顿、清扫的成果进行巩固和维持	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 现场环境整齐、清洁、美观，有利于员工健康</li> <li>2. 用具、设备干净，无烟尘噪音</li> <li>3. 员工着装干净、整洁，焕发出积极向上的精神面貌</li> </ol>
素 养 (核心)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 努力提高员工的素养，养成良好的作业习惯</li> <li>2. 严格遵守行为规范，而不需要别人督促，不需要领导检查</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 继续推动前“4S”活动</li> <li>2. 建立共同遵守的规章制度</li> <li>3. 将各种规章制度目视化</li> <li>4. 实施各种教育培训</li> <li>5. 违反规章制度的要及时给予纠正</li> <li>6. 受批评指责者应立即改正</li> </ol>

# 加强现场管理的“5S”活动

中文	日文	英文	典型行为	概述（记忆）
整理	SEIRI	Organization	倒掉垃圾、长期不用的东西放仓库	区分 要用/无用
整顿	SEITON	Neatness	30秒内就可找到要找的东西	整理有用
清扫	SEISO	Cleaning	谁使用谁负责清洁（管理）	废弃无用
清洁	SEIKETSU	Stangardisation	管理的公开化、透明化	管理物、环境
素养	SHITSUKE	Discipline and training	严守标准、团队精神	管理人

# 加强现场管理的“5S”活动

## (二) 内在联系



# 加强现场管理的“5S”活动

效果1:

提升企业形象





# 加强现场管理的“5S”活动

效果2:

提升工作效率





# 加强现场管理的“5S”活动

效果3:

提高产品品质



发电机房的点检路线箭头标识及干净明确的地面区域规划线

# 加强现场管理的“5S”活动

效果4:

减少浪费、降低成本。



# 加强现场管理的“5S”活动

效果5：  
实施安全生产



安全  
第一

# 加强现场管理的“5S”活动

效果6:

营造舒畅环境，提升员工归属感。



# 加强现场管理的“5S”活动

## （三）目标（五“0”目标）

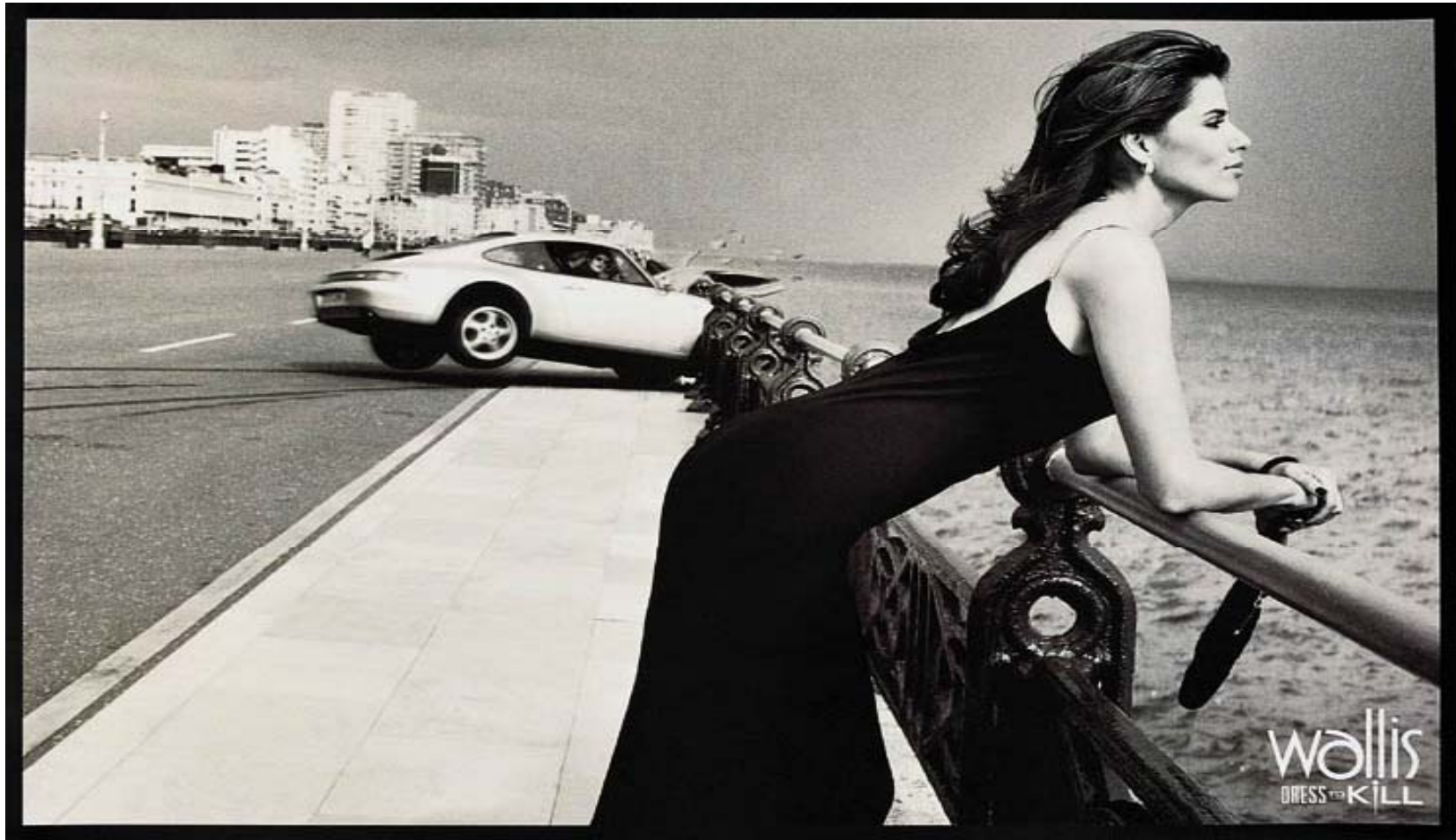
- 工作变换时，寻找工具、物品的时间为零
- 整顿现场时，不良品为零
- 努力降低成本，减少消耗，浪费为零
- 缩短生产时间，交货延期为零
- 无泄漏、危害，安全整齐，事故为零

## （四）“6S”活动

“5S” + 安全 (Security)



# 问题提出



# 另一个解释





# 还有.....



Wallis  
DRESS TO KILL

专业人力引擎

WWW.GOODJOBS.CN





答案： 都是美女惹得祸

物的不安全状态



人的不安全行为



# 预防为主



# 劳动环境优化

## ■照明与色彩

- 照明尽量利用自然光
- 亮度越亮越清楚，但亮度过高反而会造成炫目、不清楚
- 不同工作地点照明有所不同
  - 工作地、加工部位应比周围环境的照明度高一些
  - 运动中的物体照明度应比静止的物体高一些
  - 对整个厂房来讲，各部分的照明度不可悬殊过大
  - 宜采用黄绿色或蓝绿色

■噪声：采用隔声罩、消音器、隔音墙、耳塞等

■温度和湿度：当 $5^{\circ}\text{C} < \text{气温} < 35^{\circ}\text{C}$ 时

■绿化



专业人力引擎

WWW.GOODJOBS.CN

## 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

#### ■ 学习目标：

- 工作时间组织的内容
- 员工时间配置方法
- 工作轮班的组织。



# 工作时间组织的内容

序号	名称	概念	优点	缺点
1	单班制	每天组织一个班生产 (一班/天)	1. 有利于员工身体健康 2. 劳动组织工作比较简单	不利于厂房、机器设备的充分利用
2	多班制	每天组织两班或两班以上 员工轮流生产 (两班及以上/天)	1. 充分利用机器设备, 缩短生产周期 2. 合理使用劳动力	需要组织工作轮班, 组织工作较为复杂

企业还可以根据实际情况实行较为灵活的工作时间制度：  
弹性工作制、非全时工制、分职制、大班制、工时制度等

1. 目前您所在企业采用何种工作时间？
2. 您理想的工作时间是何种方式？为什么？

# 工作轮班组织应注意的问题

- 轮班组织
- 轮班人员配备
- 交接班制度
- 适当组织工人交叉上班
- 轮班制对生理、心理的影响和解决措施
  - 适当增加夜班前后的休息时间
  - 缩短上夜班的时间，例：四班三运转制
- 四班三运转优点
  - 人休设备不休
  - 减少连续上夜班时间，便于其休息和生活
  - 增加工人学习技术时间，提高效益
  - 在现有条件下，增加用工量，提供更多就业岗位
  - 缩短工作时间

# 工作轮班的组织形式

## ■两班制

## ■三班制

- 间断性三班制
- 连续性三班制

## ■四班制

- “四八交叉”
- 四六工作制

## ■五班轮休制



# 工作轮班的组织形式

## ■两种倒班

	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	
晚	丙		乙		甲		丙		丙		甲		乙		丙	

## ■四班三运转倒班（每两天变动一次）

	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

# 工作轮班的组织形式

## ■四八交叉作业（四班、八小时/班）

工作班次	甲	乙	丙	丁
上班时间	8-16点	14-22点	20-4点	2-10点

## ■五班轮休倒班（10天轮一次）

	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

## 第四节 劳务外派与引进

### ■ 学习目标：

- 劳务外派与引进的内涵
- 劳务外派与引进的形式
- 劳务外派与引进的基本程序
- 劳务外派与引进的组织实施
- 劳务外派与引进的管理方法

# 外派劳务与引进的概念

## ■概念

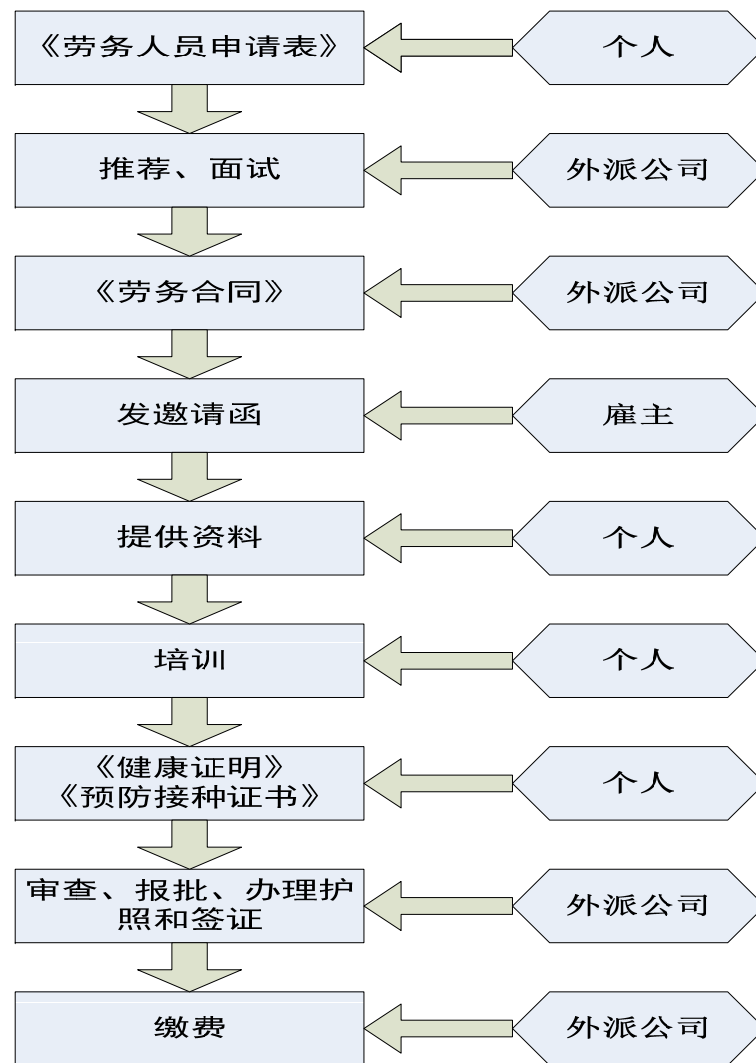
- 作为生产要素的**劳动力的国际流动**，通过提供劳动和服务，收取报酬的一种**商业行为**；
- 经办机构按照国（境）外有关政府机构、团体、企业、私人雇主所签承包工程、劳务合作、设计咨询等合作规定，派出或引进从事经济、科技、社会服务等活动的各类专业劳务人员。

## ■形式

- 按主体
  - 公派：由具有**劳务外派权**或引进权的**劳务代理机构**与劳务聘方签订劳务合同，派出或引进的劳务人员到国外或中国从事合同所规定的服务
  - 民间：劳务人员自己通过亲友联系、寻找海外聘用单位或聘用者
- 按方式
  - 走出去
  - 请进来

# 外派劳务与引进的概念

## ■程序



# 外派劳务的管理

## ■项目审查

- 《外派劳务项目审查表》
- 《劳务合同》
- 《工作许可证证明》
- 《雇主或中介合法经营证明》
- 《居住身份证明》
- 《劳务人员护照》
- 《培训合格证明》

# 外派劳务的管理

## ■人员挑选

- 政治思想好、技术业务好、身体素质好或经过专门培训的人员出国服务
- 不批准出境情况：
  - 刑事案件的被告人、和公安机关或者人民检察院或者人民法院认定的**犯罪嫌疑人**
  - 人民法院通知有**未了结民事案件**不能离境的
  - 被判处刑罚正在**服刑**的
  - 正在被**劳动教养**的
  - 国务院有关主管机关认为出境后将对国家安全造成**危害或给国家利益造成重大损失**的

# 外派劳务的管理

## ■人员培训

### ➤ 培训内容

- 法律、法规、政策、爱国主义和安全、外事纪律和涉外礼仪教育
- 观念教育、劳工制度、生产技术、管理经验
- 派往国外语、适应性技能、国家概况
- 派往国法律、法规、社会常识和当地风俗民情
- 其他



# 劳务引进的管理

## ■聘用外国人的审批

- 填写《聘用外国人就业申请表》
- 提供有效文件
  - 《履历证明》
  - 《聘用意向书》
  - 《聘用外国人原因报告》
  - 《资格证明》
  - 《健康状况证明》
  - 法律、法规规定的其他文件
- 劳动行政部门核准
- 发证机关发证

# 劳务引进的管理

## ■聘用外国人就业基本条件

- 有特殊需要，国内暂缺适当人选（首要条件）★
- 不违法国家相关规定，还必须满足
  - 年满18周岁，身体健康
  - 具有从事该工作所必须的专业技能和相应的工作经历
  - 无犯罪记录
  - 有确定的聘用单位
  - 持有有效护照或能代替护照的其他国际旅行证件

# 劳务引进的管理

## ■入境后的工作

### ➤ 申请就业证

- 一般由用人单位代为办理
- 用人单位在被聘用外国人**入境后15日内**，持许可证书、劳动合同（不得超过5年）、有效护照或能代替护照的证件到**原发证机关**办理（就业证只能在发证机关规定的区域内有效）

### ➤ 申请居留证

- **先办就业证，再办居留证**
- **入境30日内**，持就业证到公安机关申请办理居留证
- 有效期根据就业证的有效期确定

谢 谢