

- 高职高专院校工学结合的立体化项目教材
- 高等职业教育“十三五”规划教材

员工招聘与配置

YUANGONG ZHAOPIN YU PEIZHI

马远主编



华南理工大学出版社
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

高职高专院校工学结合立体化项目教材
高等职业教育“十三五”规划教材

员工招聘与配置

主 编 马 远

副主编 李 宾 许壁仪 金雷法 樊 非 朱 青



华南理工大学出版社
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

· 广州 ·

内 容 简 介

本书是高等职业教育“十三五”规划教材之一,分六个项目,分别是认知员工招聘与配置、制定招聘计划、招募与筛选、面试与甄选、录用与评估、员工流动管理。全书内容根据高职院校工学结合的人力资源管理人才培养模式进行设计,采取以项目为载体、以任务为驱动的方式进行编写,具有较强的实践性。每个项目均设置了情境任务设计、训练任务、学习任务、实训训练、案例分析等内容,同时,每个任务均有即时案例导入,通过“做中学”“学中做”的方式引导学生理解知识和掌握员工招聘与选拔的实操技能。

本书可作为各高职院校人力资源管理专业的员工招聘相关课程教材,也可供从事人力资源管理领域招聘工作的人员、致力于人力资源管理领域的教学工作者以及企业管理人员使用。

图书在版编目(CIP)数据

员工招聘与配置/马远主编. —广州:华南理工大学出版社,2017.6
高职高专院校工学结合立体化项目教材
高等职业教育“十三五”规划教材
ISBN 978-7-5623-5139-9

I. ①员… II. ①马… III. ①企业管理—人力资源管理—高等职业教育—教材
IV. ①F272.921

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第014367号

员工招聘与配置

马 远 主编

出 版 人: 卢家明

出版发行: 华南理工大学出版社

(广州五山华南理工大学17号楼,邮编510640)

http://www.scutpress.com.cn E-mail: scutel3@scut.edu.cn

营销部电话: 020-87113487 87111048(传真)

责任编辑: 王 磊

印 刷 者: 佛山浩文彩色印刷有限公司

开 本: 787mm×960mm 1/16 印张: 13.5 字数: 301千

版 次: 2017年6月第1版 2017年6月第1次印刷

印 数: 1~2000册

定 价: 38.00元

版权所有 盗版必究 印装差错 负责调换



前 言

招聘是企业整个人力资源管理活动的基础，直接关系到企业人力资源的形成。有效的招聘工作不仅可以提高员工素质、改善人员结构，也可以为组织注入新的管理思想，增添新的活力，甚至可能给企业带来技术、管理上的重大革新，还能为以后的培训、考评、工资福利、劳动关系等管理活动打好基础。

员工招聘、选拔、录用等系列工作是企事业单位人力资源管理部门的重要职能之一，也是人力资源管理专业学生必须掌握的核心专业知识与技能。本教材正是基于人力资源管理部门招聘工作者工作过程开发的一体化项目教材，也是融理论与实践应用为一体的员工招聘方面的综合性教材。本教材结合当前实务动态，深入细节，分析了招聘专员、招聘主管岗位的典型工作任务，设立了新颖、逼真的学习任务情境，按照“项目学习任务——情意任务设计——知识体系——项目小结——实训训练”的模式，融汇知识、训练技能，体现“项目导向、任务驱动、工学结合、教学做一体”的原则。

本书内容根据高职院校工学结合的人力资源管理招聘人才培养模式进行设计，采取以项目为载体、以任务为驱动的方式进行编写，具有较强的实践性。根据高职高专教育的特点和员工招聘课程的性质，按照招聘专员、招聘主管岗位的典型工作任务及工作过程分为六个项目：认知员工招聘与配置、制定招聘计划、招募与筛选、面试与甄选、录用与评估、员工流动管理。每个项目中又包含一些具体的项目任务，通过一个个具体任务的完成，使学生真正掌握完成招聘各项目所必需的专业知识与专业实践能力。在内容编排上，每个项目均设置了情境任务设计、训练任务、学习任务、实训训练、案例分析等内容，同时，每个任务均有即时案例导入，通过“做中学”“学中做”的方式引导学生理解知识和掌握招聘与甄选的实操技能。本书具有以下特点：

一是基于“工作过程导向——工作过程系统化课程设计”的设计方法。根据人力资源管理人才培养模式进行课程体系设计，采取以项目为载体、以任务为驱动的方式进行编写，具有较强的实践性。





二是突出高职高专特点。本教材是针对高职高专学生而编写，在内容选择上充分考虑了高职高专学生的接受能力和特点。力求做到既有理论阐述又有实践训练，难易程度适中。

三是注重技能训练。本教材力求精炼知识点，突出技能训练，通过情景任务导入、即时案例、实训训练等众多教学方式，培养和训练学生的招聘与甄选的各项业务技能。

本书可作为各高职院校人力资源管理专业学生的员工招聘课程教材，也可作为从事人力资源管理领域招聘工作的人员、致力于人力资源管理领域的教学工作者、企业管理人员的参考资料。

本书是由广州工程技术职业学院、南华工商学院与珠海长隆投资发展有限公司的联合编写的校企合作教材。本书的编者都是具有多年从事员工招聘课程的一线专业教师与企业招聘经理，有着丰富的一线教学与工作经验。其中，马远担任主编，负责全书的框架、思路、整理、修订及最后的统稿；李宾、许壁仪、金雷法、樊非、朱青担任副主编，负责此书部分项目的编写。

本书在编写过程中，参阅了大量的相关著作、研究成果和文献资料，在此一并表示衷心的感谢！由于编者水平有限，书中难免存在错误或遗漏之处，恳请广大读者批评指正。

编者

2017年3月





目 录

项目一 认知员工招聘与配置	(1)
任务1 认知员工招聘	(3)
任务2 认知人员配置	(9)
任务3 员工招聘流程	(17)
复习与讨论	(28)
案例分析	(28)
实训训练	(32)
项目测验	(33)
项目二 制定招聘计划	(36)
任务1 明确招聘计划	(38)
任务2 明确招聘目标	(48)
任务3 确定招募渠道	(61)
复习与讨论	(72)
案例分析	(72)
实训训练	(74)
项目测验	(77)
项目三 招募与筛选	(80)
任务1 撰写招聘广告	(81)
任务2 设计应聘申请表	(87)
任务3 构建“eHR”	(96)
任务4 履历分析	(99)
任务5 开展纸笔考试	(104)
复习与讨论	(109)
案例分析	(109)
实训训练	(112)
项目测验	(113)
项目四 面试与甄选	(116)





任务 1 认知面试准备	(119)
任务 2 设计面试步骤	(123)
任务 3 认知面试方法与技巧	(127)
任务 4 开展人才测评技术	(131)
任务 5 开展评价中心技术	(137)
复习与讨论	(141)
案例分析	(141)
实训训练	(144)
项目测验	(145)
项目五 录用与评估	(148)
任务 1 调查新员工背景	(150)
任务 2 完成录用	(152)
任务 3 签订劳动合同	(159)
任务 4 开展入职培训	(161)
任务 5 招聘成本效用	(163)
任务 6 评估招聘工作	(167)
复习与讨论	(170)
案例分析	(170)
实训训练	(171)
项目测验	(172)
项目六 员工流动管理	(175)
任务 1 认知员工流动管理	(177)
任务 2 认知员工流动形式	(184)
任务 3 分析员工流失状况	(189)
任务 4 分析员工流动原因及应对策略	(194)
复习与讨论	(201)
案例分析	(201)
实训训练	(203)
项目测验	(204)
参考文献	(207)





项目一 认知员工招聘与配置

知识目标

1. 理解招聘的含义、目的
2. 掌握招聘的作用、原则
3. 理解员工配置的定义、原则
4. 掌握员工配置的方法
5. 掌握员工招聘流程

技能目标

1. 能够认知员工招聘在一个组织中的价值
2. 能够掌握一个组织是否需要制定员工招聘工作的标准
3. 能够判断一个组织的人岗匹配是否合理
4. 能够根据具体企业，设计员工招聘流程

情境任务设计

招聘陷阱

张宇，一家贸易公司的人力资源经理，当回想起公司过去一年的招聘工作时，他还是唏嘘不已。他所在的贸易公司创立三年有余，正值发展期，形势一片大好，公司加大了对人才的招聘力度。

面对众多求职者，张经理很高兴，因为可供选择的机会多了，招聘任务当然更易完成。于是，筛选简历、笔试、一面、二面，他忙得不亦乐乎。原以为公司招聘工作至此圆满结束，然而，接下来出现的现象令张宇甚是郁闷：那些在面试中印象不错的“贤良”，在实际工作中的表现却不尽如人意，甚至常常犯些低级错误。如果说是偶然，倒也罢了，可是这种情况时常发生。张宇开始反思以往的招聘活动，是哪里出了问题？想来想去，他似有所悟：莫不是在招聘中掉进了自己挖掘的陷阱？

在中国企业管理发展过程中，缺少了一些标准、流程、规范和“工业化”的课程。因此人们怎么也习惯不了量化、打分等需要逻辑和理性行为的管理方法。长期以来，感





性的、模糊的做法支配着我们的行为，这一点使得在招聘中的主观性占了很大的比例，也给应聘者造成了一定的误区。从现在的大学生所关注的东西就能看出来，应聘之前考虑更多的是穿什么，讲究什么样的礼仪。因为他们知道：第一印象很重要，甚至是看了应聘者几分钟之后招聘方就能够做出是否录用的决定。

在我国，似乎有一定情商并且智商正常的人，都可以作为“伯乐”去为企业挑选作为原动力的“千里马”。不知道这样挑选出来的“千里马”对企业来说，到底是发展的开始，还是衰败的源头。

资料节选自：边文霞编著. 员工招聘实务. 北京：机械工业出版社，2011.



训练任务

1. 招聘人员在招聘时，其招聘陷阱主要有哪些？
2. 你认为什么是招聘，如何进行招聘？
3. 以小组为单位，找两个企业成功招聘的案例。



训练目标

理解招聘的定义，能够明确招聘流程与要求，能够区分企业成功招聘与否的标准。



训练要求

以班为单位把学生分组，每个小组收集 2 个企业成功招聘的案例，制作成 PPT 并上台演示。



训练考核

每组派出一位代表与教师组成评委团，对各小组的 PPT 文件和演示进行综合评价，老师和各小组代表评分分别各占 50%。

组别	小组成员	分工合作 20分	过程设计 20分	表达能力 20分	成果展示 40分	合计 得分
第1组						
第2组						
⋮						
第N组						



本项目学习任务

1. 根据所学知识，能够认知员工招聘在企业人力资源管理中的价值。
2. 根据所学人员配置理论，收集一个企业人岗匹配的案例，分析其配置是否科学合理。
3. 以小组为单位，调查所在地的一家企业，为其新员工招聘工作设计一份招聘流程。

任务1 认知员工招聘

▶▶ 即时案例

提防网络招聘的骗局

随着互联网的发展，网络招聘迅速发展，方便、快捷的网络招聘也逐渐取代线下的招聘会。但是，由于网络信息的不可靠性，以及网络法律的不完善，导致许多虚假招聘信息横行，让人防不胜防。

一、上岗前先缴费培训

这是最常见的一种骗局，就是在经过多轮面试之后，以岗前培训为借口，收取各种培训费用。例如：一家广告公司招聘档案文员职位，面试中要求应聘者先到某某校付费参加培训，考核后合格方可录用，但培训结束后却告知条件不符、岗位已满，不予录用。

所以，各位求职者在参加面试后，如果对方通知你需要缴费培训，那么你就要小心了。

二、偷梁换柱的招聘

某些公司打出很诱人的招聘职位或者招聘待遇，让你去应聘工作，但是实际工作却不是那么回事。例如：一家广告公司招聘“储备人员”岗位，但在面试中不断询问应聘者营销能力等情况，并介绍保险方面的业务。事实上，这家企业是代理一家保险公司招聘保险业务员，为吸引求职者而发布较为动听的岗位名称。对此，某人才网的小编建议，求职者可在面试中多了解应聘岗位的实际工作内容，如果发现招聘信息与实际工作有出入，需问清楚工作内容，一旦发现骗局，立即离开。

三、假借招聘做项目

某些公司比较高智商的陷阱：公司假借招聘考试，让人才免费帮公司编写程序。





例如：一家软件公司以招聘程序员为名，在“笔试”中要求求职者编写程序，8名求职者的试题各不相同，但8段程序恰巧合成了一个项目，考试结果则是无一人被录用。小编建议，在不能判断招聘方真实意图的情况下，求职者应注意给自己留存一份劳动成果，要求招聘方签字证明，避免落入“智力陷阱”。

四、实习岗位陷阱

这是利用实习的借口，来刻意降低员工的工资。例如：一家公司招聘网络管理员岗位，明确表示月薪为2000元，但招聘后却与员工签订“实习协议”，每月仅支付504元的“实习补贴”。小编建议，在与公司签订协议之前，一定要详细地了解发布实习岗位的用人单位是否具有劳动保障部门实习基地资质，以及实习前期的工作待遇，不能吃哑巴亏。

五、虚实工资骗局

一些招聘信息中会有无责任底薪和责任底薪的说法。无责任底薪就是只要你参加了日常工作即可获得的工资。责任底薪是需要你按照公司的标准，完成一定量的销售额或者业务标准，才能获得的薪水。现在很多网络骗局就是把责任底薪写得特别高，让你先对工作产生极大的兴趣，但是你要完成的工作量却十分大，不然工资也会很少。所以，某人才网的小编建议，在参加网络招聘的时候，一定要看清工资是否是责任底薪。

资料节选自：<http://jingyan.baidu.com/article/e6c8503c2987dfe54f1a1886.html>



即时问题

1. 作为一名应聘者，你觉得应如何提防一些招聘骗局？
2. 作为一名招聘人员，做好招聘工作应注意哪些问题？

一、员工招聘

殷商时期商汤王（商朝建国君主）五次以币聘（携带财物去聘请）伊尹（商朝初年的贤相）辅治国政；周朝每年三月“聘名士，礼贤者”；曹操的“求贤会”；朱元璋的“招贤榜”等，无不说明招聘在我国的悠久历史。但将招聘作为一门学科加以研究却是从泰罗的科学管理时代开始的，从那时起，招聘便具有了不同以往的科学含义。

招聘也叫“找人”“招人”“招新”。就字面含义而言，是指某主体为实现或完成某个目标或任务，而进行的择人活动。

招聘，一般由主体、载体及对象构成，主体就是用人者，载体是信息的传播体，对象则是符合标准的候选人。三者缺一不可。





载体的种类有很多，例如：口碑或牛皮癣式的纸片，简单、经济；广播、电视、报纸、杂志等，高级但费用昂贵。现代社会信息科技发达，思想进步，企事业单位将互联网作为载体的趋势正逐渐兴盛。

员工招聘，简称招聘，是指“招募”与“聘用”的总称，是指为企事业单位中空缺的职位寻找到合适人选。所谓招聘，是指企业为了生存和发展，采用一定的方法吸纳或寻找具备任职资格和条件的求职者，筛选出合适的人员予以聘用的工作过程。

在招聘程序上，招聘通常由用人标准、人数确立、信息传播、交流沟通、考核考评、比较选择、试用、录用等活动构成。用人者制定招聘计划，并通过一定方式对被用者予以录取。招聘，作为一门边缘人文科学，按领域可以划分为政治招聘、军事招聘、经济招聘、文化招聘等；按主体可以划分为政府招聘、企业招聘、个人招聘；按招聘的执行方式可以划分为自主招聘与委托招聘；按应聘者性质可以划分为老板招聘员工与员工招聘老板。老板招聘员工是目前主要的招聘形式，而员工招聘老板这种方式相对比较少。2009年7月中国上海出现的一工程师肚皮上写字招聘用工老板事件，引起媒体的关注，在社会上反响强烈，但在模式上依然属于非主流，属于特殊的个别案例。

招聘的任务是指依据科学的方法，按照一定的程序，根据企业当前和未来的需求进行人才的选拔与调整。然而不同的企业或组织，不同的职位，招聘选拔的条件会有所不同。如世界一流的管理咨询公司麦肯锡，坚信只有一流的人才才会造就一流的公司，因此该公司每年吸引的全是世界一流的人才。而日本松下公司却坚持70%求才法，主张吸收中上等人才，因为他们认为这一类型的人不会自负，能够踏踏实实兢兢业业地工作。

员工招聘是组织通过劳动力或人才市场获取人力资源的活动。它是组织根据自身发展的需要，依照市场规则和本组织人力资源规划的要求，通过各种可行的手段及媒介，向目标公众发布招聘信息，并按照一定的标准来招募、聘用组织所需人力资源的全过程。作为人力资源管理中的重要环节，人员招聘涉及规划、途径、组织和实施等许多方面。它是组织获取人力资源的第一环节，也是人员选拔的基础。



相关链接

“千金买骨”的故事

“千金买骨”是出自《战国策·燕策一》的一个成语故事。公元前314年，燕国发生了内乱，临近的齐国乘机出兵，侵占了燕国的部分领土。

燕昭王当了国君以后，他消除了内乱，决心招纳天下有才能的人，振兴燕国，夺回失去的土地。虽然燕昭王有这样的号召，但并没有多少人投奔他。于是，燕昭王就去向一个叫郭隗的人请教，怎样才能得到贤良的人。



郭隗给燕昭王讲了一个故事：从前有一位国君，愿意用千金买一匹千里马。可是3年过去了，千里马却依然没有买到。这位国君手下有一位不出名的人，自告奋勇请求去买千里马，国君同意了。这个人用了3个月的时间，打听到某处人家有一匹良马。可是，等他赶到这一家时，马已经死了。于是，他就用500金买了马的骨头，回去献给国君。国君看了用很贵的价钱买的马骨头，很不高兴。买马骨的人却说，我这样做，是为了让天下人都知道，大王您是真心实意地想出高价钱买马，并不是欺骗别人。果然，不到一年时间，就有人送来了很多匹千里马。

郭隗讲完上面的故事，又对燕昭王说：“大王要是真心想得人才，也要像买千里马的国君那样，让天下人知道你是真心求贤。你可以先从我开始，人们看到像我这样的人都能得到重用，比我更有才能的人就会来投奔你。”燕昭王认为有理，就拜郭隗为师，还给他优厚的俸禄。并让他修筑了“黄金台”，作为招纳天下贤士人才的地方。消息传出去不久，就有一些有才干的名人贤士纷纷前来，表示愿意帮助燕昭王治理国家。经过二十多年的努力，燕国终于强盛起来，最终打败了齐国，夺回了被占领的土地。

（金台市骏的黄金台地址在固安镇东坨、西坨两村北面，今警卫团训练基地西侧的永定河畔。）

资料节选自：百度百科

二、开展员工招聘的原因与目的

（一）招聘的原因

组织开展员工招聘的原因，一般主要基于以下几种情况：

- （1）组建新组织，为满足组织的目标、技术、生产、经营需要招聘合适的员工；
- （2）现有组织由于战略调整、组织结构改变、业务发展等而人手不足；
- （3）现有岗位人员不称职；
- （4）职工队伍结构不合理，在裁减多余人员的同时，需要同时补充短缺的专业人才；
- （5）组织内部由于原有员工调任、离职、退休或升迁等原因而产生的职位空缺。

（二）招聘的目的

招聘的最直接目的就是弥补组织中的人力资源不足，这是招聘工作的前提。具体地说，组织招聘一般源于以下几种目的：

1. 根本目的

员工招聘的根本目的在于在恰当的时期以最小的招聘成本找到组织最需要、最合适的员工并将其安置在合适的岗位上使其发挥最大的作用。

2. 其他目的

- （1）树立良好组织形象。





- (2) 降低应聘者在短期内离开一个组织的可能性。
- (3) 履行一个组织的社会义务，为社会提供就业机会。

三、员工招聘的作用

招聘工作是人力资源管理活动中最基础的工作。对任何一个组织来说，有了战略发展目标后，就需要组成一个人力资源的管理系统，在适当的组织机构与指挥协调机构的领导下，使用原材料、机器、资金等进行产品生产、经营或服务。在人力资源管理中，人力资源的选拔与配置是企业成功的关键，其包括人力资源的“进”“用”“留”“出”等几个环节，在这几个环节中，人力资源的“进”是最为关键的。具体而言，员工招聘的作用具体表现在以下几个方面。

1. 招聘是组织获取人力资源的重要手段

一个组织只有通过人员招聘才能获得人力资源，尤其是对新成立的组织来说，人员招聘工作的成功与否更是企业成败的关键。如果一个组织无法招聘到适合其发展目标的员工，其在物质、资金、时间上的投入就会被浪费，最终影响一个组织的正常管理与运营。对已经处于运营中的企业来说，人力资源的使用和配置，也会因企业的战略、经营目标、计划与任务以及组织机构的变动和自然原因而处于经常的变动之中。因此，招聘工作对企业来说是经常性的。招聘的目标就是保证企业人力资源得到充足的供应、高效的配置，进而使人力资源的投资效益最大化。

2. 招聘是一个组织整体人力资源管理工作的基础

一方面，员工招聘工作直接关系到一个组织人力资源的形成；另一方面，招聘是人力资源管理一切工作的基础环节。组织中的人力资源管理工作一般包括招聘、培训、绩效考核、薪酬、劳动关系、奖惩与激励制度等环节。其中，人员的招聘是基础。如果招聘的人员不能够胜任，或不能满足组织发展要求，那么，组织的人力资源管理工作效益就得不到提高，各项工作也将难以有效开展。

招聘与其他人力资源管理之间的关系可由图 1-1 说明。

3. 招聘有助于组织形象的传播

一次成功的招聘既是招才纳贤的举措，更是一次企业形象宣传活动。招聘工作需要严密策划，一次好的招聘策划活动，一方面，可以吸引众多的求职者，为求职者提供一个充分认识自己的机会；另一方面也是企业树立良好公众形象的机会。一次成功的招聘活动，将能够使企业在求职者以及公众心目中留下美好的印象。



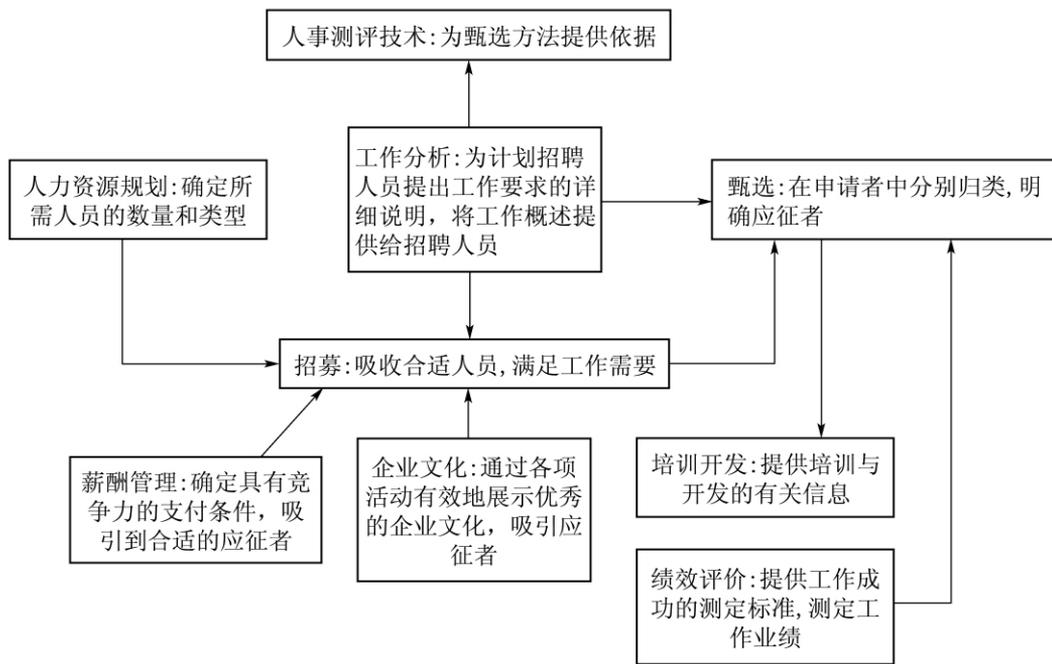


图 1-1 招聘与其他人力资源管理之间的关系

4. 招聘能够提高员工的士气

企业在发展管理过程中，自然会产生一些空缺职位，企业需要寻找合适的人选来填补空缺，使企业的发展不致受限；一方面，引进新员工可以带来新的思想，使员工队伍充满活力；另一方面，对老员工来说也是一种挑战，可激励其不断提升自身业务素质，为企业发展做出更大的贡献。

5. 人员招聘有助于创造组织的竞争优势

企业的竞争说到底终究是人才的竞争，现在越来越多的企业意识到，拥有创造企业核心竞争力的人才对其发展的重要价值，比尔·盖茨曾说：如果让微软最优秀的二十个人离开公司，那么微软将会变成一家无足轻重的公司。因此，成功地招聘到符合企业发展目标的人才使企业在激烈的市场竞争中立于不败之地的先决条件。

四、招聘的原则

1. 公开原则

所谓公开原则，是指把招聘单位、种类、数量，报考的资格、条件，考试的方法、科目和时间，均面向社会公告周知，公开进行。公开，一方面给予社会上的人才以公平竞争的机会，达到广招人才的目的；另一方面使招聘工作置于社会的监督之下，防止不



正之风。

2. 竞争原则

竞争原则指通过考试或考核的方式来鉴别人员的优劣和对人选进行取舍。为了达到竞争的目的，一要做好招聘宣传动员工作、吸引更多的人报考，二要严格人员筛选考核程序和手段，科学公平公正地录取，防止“拉关系”“走后门”、贪污受贿和徇私舞弊等现象的发生，通过激烈和公平的竞争，选择优秀人才。

3. 平等原则

平等原则指对所有报考者一视同仁，不得人为地制造各种不平等的限制或条件（如性别歧视、地区歧视等）和各种不平等的优先优惠政策，努力为社会上的有志之士提供平等竞争的机会，不拘一格地选拔、录用各方面的优秀人才。

4. 能级原则

能级原则是指每个个体的能量有大小，本领有高低，工作有难易，要求有区别，因此，在招聘时应注重员工的能力应与其招聘的岗位级别相对应。招聘工作，不是要招聘最优秀的，而是选择最适合岗位需要的人才。因此，在对人员筛选时应量才录用，做到人尽其才、用其所长、职得其人，这样才能持久、高效地发挥人力资源的作用。

5. 全面原则

全面原则指对报考人员从品德、知识、能力、智力、心理、过去工作的经验和业绩进行全面考试、考核和考察。因为一个人能否胜任某项工作或者其职业发展前途如何，是由多方面因素决定的，尤其是非智力因素对其将来的职业发展将起着决定性的作用。

6. 择优原则

择优是招聘工作的根本目的和要求。择优原则是指在招聘选拔人才的过程中应广揽人才，选贤任能，为组织各岗位筛选并引进最合适的人员。为此，应采取科学的考试考核方法，综合比较，谨慎筛选。

任务2 认知人员配置

▶▶ 即时案例

人力资源层级化配置的探讨

曾听一个公司的总经理夸奖其一个部门经理做事兢兢业业，连扫地、擦桌子之类的事也是亲自完成，是公司敬业的典范，准备提拔其为公司副总经理。“事必躬亲”是很多企业评价员工敬业精神的标准之一，我们当然不能否认员工敬业精神对企业的重要性，但我们需要看“敬”的是什么“业”。“事必躬亲”往往意味着高层级的人





员从事低层级的工作，而每个人的时间和精力资源是有限的，如果高层级人员把较多的时间、精力用于低层级的工作，那么其做好本职工作的资源就不足，最终造成本职工作也不能很好完成，这样“敬业”就变成了“不务正业”。“三顾频频天下计，两朝开济老臣心。出师未捷身先死，长使英雄泪满襟。”我们在为诸葛亮的雄才大略和高度负责的敬业精神所折服的同时，也为其由于“事必躬亲”而积劳成疾、过早谢世而惋惜！虽然诸葛亮的“事必躬亲”确有可鉴，但亦有可诫也！

人力资源的价值也遵循“2/8原则”：20%的员工创造80%的价值，80%的员工只创造20%的价值；员工个人20%的时间创造80%的价值，80%的时间创造20%的价值。企业人才经营的关键是：在识别、吸引、留住20%的优秀员工的基础上提高其工作的价值。人力资源的价值是有差异的，人力资源管理的一项重要工作就是根据个人价值的特点，安排相匹配的工作，以实现企业价值和个人价值的最大化。

资料节选自：上海攀成德企业管理顾问有限公司网站



即时问题

1. 你如何看待部门经理“事必躬亲”的做事方式？
2. 人力资源价值的“2/8原则”在人员配置方面给了你怎样的启示？

一、人员配置的定义

管理学中的人员配备，是指对主管人员进行恰当而有效的选拔、培训和考评，其目的是为了配备合适的人员去充实组织机构中所确定的各项职务，以保证组织活动的正常进行，进而实现组织的既定目标。

传统的观点一般把人员配备作为人事部门的工作，而现代的观点则认为，人员配备不但要包括选人、评人、育人，而且还包括如何使用人员，以及如何增强组织凝聚力来留住人员，这又与各层管理者紧密联系。

所谓人员配置是指企业为了实现生产经营的目标，采用科学的方法，根据岗得其人、人得其位、适材适所的原则，实现人力资源与其他物力、财力资源的有效结合而进行的一系列管理活动的总称。人员配置的目的主要有：

1. 物色合适的人选

人员配置的首要任务就是根据岗位工作需要，经过严格的考查和科学的论证，找出或培训为已所需的各类人员。组织各部门是在任务分工基础上设置的，因而不同的部门有不同的任务和不同的工作性质，必然要求具有不同的知识结构和水平、不同的能力结构和水平的人与之相匹配。

