【最新卓越管理方案 您可自由编辑】

（人力资源知识）三级人力资源管理知识理论

20XX年XX月

多年的企业咨询顾问经验，经过实战验证可以落地执行的卓越管理方案，值得您下载拥有！

弃我去者昨日之日不可留

乱我心者今日之日多烦忧

人力资源管理理论概述

简 本

第一章 人力资源管理概述

第一节 人力资源管理

一 、人力资源的含义

1 、人力资源是指投入和即将投入社会财富创造过程的人力 。这个定义强调了以下几方面 ：

（ 1 ）人力资源是社会财富创造过程中一项重要要素 ，离开了人力资源 ，也就无所谓社会生产 、社会财富的创造 。

（ 2 ）人力 资源是指劳动者创造财富的能力 ，这种能力存在于劳动者身上 。离开了劳动者 ，也就无所谓人力资源 。

（ 3 ）一个国家一定时期内人力资源的存量 ，表示该国该时期内人力资源的多少 。人力 资源的存量=劳动人 口数×人均劳动能力水平 。

（4 ）一个国家的人力 资源有两种存在形式 。一是正在被使用的人力 资源 ，它是由在业的劳动者的劳动能力构成 ; 二是尚未被使用的人力 资源 ，它是由劳动预备军 、待业人员等的劳动能力组成 。

2 、一个国家一定时期内的总人 口大致 包括以下几部分 ：

（ 1 ）适龄就业人 口 ，即国家规定的劳动年龄段范围内人 口 。我国规定 ，男女 16 岁以后进入劳动年龄段 ，男的 60 岁 、女的 55 岁以后退出劳动年龄段 。

（ 2 ）未成年人 口 ，即未达到 16 岁的人 口 。

（ 3 ）老年人 口 ，即男的 60 岁以上 ，女的 55 岁以上 ，按国家规定达到退休年龄的人 。

3、人力资源包括两部分：

一部分是现实的人力资源，即现在就可以使用的人力资源，它是由劳动适龄（就业）人口中除因病残而永久丧失劳动能力者外的绝大多数适龄劳动人口和老年人口中具有一定劳动能力的人口组成，包括正在使用的人力资源和暂时未被使

用的人力资源两种 。

另一部分是后备人力资源 ，即现在还不能使用但未来可使用的人力资源 ，它是由未成年人口组成 。

二 、人力资源的特点

1 .能动性 。劳动者总是有 目的 、有计划地运用 自 己的劳动能力 。有 目的地活动 ，是人类劳动与其他动物本能活动的根本区别 。劳动者按照在劳动过程开始之前已确定的 目的 ，积极 、主动 、创造性地进行活动 。

2 .再生性 。从劳动者个体来说 ，他的劳动能力在劳动过程中消耗之后 ，通过适 当的休息和补充需要的营养物质 ，劳动能力又会再生产出来 ; 从劳动者的总体来看 ，随着人类的不断繁衍 ，劳动者又会不断地再生产出来 。因此 ，人力 资源是取之不尽用之不竭的资源 。

3 .增值性 。人力资源的再生产过程是一种增值的过程 。从劳动者的数量来看 ，随着人 口的不断增多 ，劳动者人数会不断增多 ，从而增大人力资源总量 ; 从劳动者个人来看 ，随着教育的普及和提高 ，科技的进步和劳动实践经验的积累 ，他的劳动能力会不断提高 ，从而增大人力资源存量 。

4 .时效性 。作为人力 资源的劳动能力只存在于劳动者个体的生命周期之中 。一般来说 ，人在 16 岁之前 ，是其劳动力形成的过程 ，还不是现实的劳动能力 ; 16 岁之后才能形成现实的劳动能力并一直保持到 60 岁左右 ; 60 之后 ，人的劳动能力进入衰退期 ; 一旦死亡 ，其劳动能力也跟住消亡 。因此 ，开发和利用人力资源要讲究及时性 ，以免造成浪费 。

三 、人力资源的地位和作用

（一）人力资源在社会财富创造过程中的决定性作用

1 、人力 资源是 自然 资源转换为社会财富的决定性因素

2 、人力资源是社会财富多寡的决定性因素

3 、人力资源是社会财富多样化程度的决定性因素

4 、人力资源是社会财富增值的决定性因素

四 、人力资源管理与传统人事管理的区别

人力资源管理与传统人事管理的区别

（ 1 ）以人为本 。以人为核心的管理 ，就要尊重人 、关心人 ; 就要树立为人服务的观念 。

（ 2 ）把人力当成资本 ，当成能带来更多价值的价值 。就要把提高人力素质 ，开发人的潜能作为人力资源管理的基本职责 。

（ 3 ）把人力资源开发放到首位 。必须大大提高人力资源的品位 ，开发人的潜能 。

（4）人力资源被提高到组织战略高度来对待 ，而不是只 当事务性工作看待 。

（ 5 ）人力资源管理部门被视为生产与效益部门 。

第二节 人力资源管理的基本原理

（ 一 ）投资增值原理

1 、投资增值原理是指对人力资源的投资可以使人力资源增值 ，而人力资源增值是指人力资源品味的提高和人力资源存量的增大 。

2 、劳动者劳动能力的提高主要靠两方面投资 ：营养保健投资和教育培训投资 。

3 、启示 ：任何一个人 ，要想提高自己的劳动能力 ，就必须在营养保健和教育培训方面进行投资；任何一个国家 ，要想增加本国人力资源存量 ，都必须加强教育投资 ，完善社会医疗保健体系 。

（二 ）互补合力原理

1 、所谓互补 ，指的是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 。

2 、互补是现代人力资源管理的要求 ，它要求一个群体内部各个成员之间应该是密切配合的关系 。互补产生的合力比之单个人的能力简单相加而形成的合力要大得多 。

3 、个体与个体之间的互补主要是指以下几方面 ：

（ 1 ）特殊能力互补 。

（ 2 ）能级互补 ，即能力等级的互补 。

（ 3 ）年龄互补 。

（ 4 ）气质互补 。

（三 ）激励强化原理

激励强化指的是通过对员工的物质的或精神的需求欲望给予满足的许诺 ，来强化其为获得满足就必须努力工作的心理动机 ，从而达到充分发挥积极性 ，努力工作的结果 。

（四 ）个体差异原理

1 、个体差异包括两方面 ：一是能力性质、特点的差异 ，即能力的特殊性不同 。二是能力水平的差异 。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 ，各尽所能 ，人尽其才 。

2 、在人力资源管理中 ，能级层次原理指的是 ：具有不同能力层次的人 ，应安排在要求相应能级层次的职位上 ，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 。

3 、个体差异原理要求做到以下几点 ：

（ 1 ）组织中的所有职位 ，都要根据业务工作的复杂程度 、难易程度 、责任轻重及权力大小等因素 ，统一划分出职位的能级层次 。

（ 2 ）不同的能级应该有明确的责权利 。责不交叉 ，各负其责；权要到位 ，责

权相应;利与责权相适应 ,责是利的基础。要做到在其位 ,谋其政 ,行其权 ,取其利 。

(3)各人所对应的能级不是固定不变的 。当一个人的能力层次上升了 ,他所对应的职位能级必然发生变化 。

(五)动态适应原理

1 、动态适应原理是指人力资源的供给与需求要通过不断的调整才能求得相互适应 ;随着事业的发展 ,适应又会变为不适应 ,又要不断调整达到重新适应 。这种不适应—适应—再不适应—再适应是循环往复的过程 。

2 、人力资源的供给与需求关系 ,包含三个层面和两个内容的关系 。

(1)三个层面是指宏观 、中观 、微观的关系 :

首先 ,从宏观上看人力资源的供求关系 ,它是一个国家在一定时期内的人力资源总供给和总需求的关系 。一个国家人力资源的总供给量 ,受到人口增长速度 、人口受教育程度 、人口健康状况等因素影响; 一个国家人力资源需求总量受到国家经济社会发展速度和发展水平 、科技水平 、产业结构 、劳动者素质等等因素的影响 。这些影响因素是不断发生变化的 ,因此人力资源供应总量和需求总量也在不断发生变化 。

其次 ,从中观上看人力资源的供求关系 。一个部门或一个单位对人力资源的需求受到该部门业务工作性质 、业务发展状况和水平 、科技应用程度 、产品或服务的市场占有率等等因素的影响;而人力资源的供给除受到国家人力资源供给总量影响外 ,还受到人力资源的特质及水平构成 、劳动者择业倾向等因素的影响 。这些因素也经常处于变化之中 ,从而使这种供求关系具有不确定性 。

再次 ,从微观上看人力资源的供求关系 。劳动者个人与工作岗位的适应也不是绝对和固定的 。随着事业的发展 ,科技的进步 ,岗位对人员资格条件的要求越来越高;同样 ,人的能力也会日益提高 ,必须及时了解和调整人与岗位的适应程度 。

(2) 两方面内容是: 一是数量方面的关系 ,即供应量与需求量相均衡 ,供求关系才能适应;二是质量方面的关系 ,即供给的人力资源的质量和需求的人力资源的质量是否相适应 。这里的质量既包括人力资源特质 ,即由各种专业能力构成的人力资源特质结构 ,又包括劳动者的平均能力水平和各种层次能力水平构成 。只有在量和质两方面都达到了适应 ,人力资源的供求关系才能达到均衡 。

第二章 工作分析

一 、岗位及其特点

1、岗位，即职位，它是根据组织目标需要设置的具有一个人工作量的单元，是职权和相应责任的统一体。

2 、岗位具有如下主要特点 ：

第一 ，岗位是以事（工作 ）为中心而设置的 ，不因人而转移 。也就是说 ，先有 岗位 ，后有相应的工作人 员 。

第二 ，岗位不随人走 。同一 岗位在不同时间可以由不同的人出任 。

第三 ，岗位的数量是有限的 。它体现为一个组织的编制 ，其数量取决于组织的工作任务大小 、复杂程度以及经费状况等因素 。

第四 ，由于 岗位具有专业性和层次性 ，因此 ，一般地说 ，各单位的绝大多数岗位都可以按照一定的标准和方法进行分类分级 。

二 、岗位设置的原则

岗位设置的基本原则是因事设 岗 。具体体现在以下几个方面 ：

最低岗位数量原则 、系统原则 、能级原则 、最低岗位层次原则

三 、岗位分类的历史由来

1 、岗位分类 ，就是将各 岗位按工作性质 、责任轻重 、繁简难易 、所需 资格条件和工作环境等因素划分为不同的类别和等级 ，为考核 、录用 、聘任 、升降 、培训 、奖惩和工资待遇等各项人力资源管理活动提供依据 。

2 、岗位分析 、岗位评价和 岗位分类等项活动统称为 岗位研究 ，它在欧美工商企业中被称为工作分析 、工作评价与工作分级（归级），在国家行政机关中被称为职位分类 。

3 、岗位研究首先产生于美国 。企业科学管理的主要倡导人 、号称 “ 科学管理之父 ” 的是美国工程师泰勒 。他对科学管理论述的主要内容可以概括为 “ 三定 ” ：一定标准作业方法；二定标准作业时间；三定每天的工作量 。通过这 “ 三定 ” 形成定量化的劳动管理 。1895 年泰勒和他的朋友吉尔布雷斯在工业企业中首先推行了 “ 工作分析 ” 、 “ 工作评价 ” 的科学管理办法 ，并获得成功 ，从而在工商企业中被广泛推广运用 。

1883 年 ，美国开始实行文官制度 。1923 年美国制定并试行 了第一个联邦政府职位分类的方案 ，后来被越来越多的国家所效仿 。1987 年我们党的十三大宣布在我国要建立和推行国家公务 员制度 。

四 、岗位调查

1 、岗位调查的主要内容包括 ：岗位工作内容及其特点 ；工作数量 、处理各项工作所 占用的时间 、工作程序和工作报酬 ；从事该 岗位所需资格 ，包括年龄 、

性别 、学历 、资历 、所学专业 、能力和技能等 ；该 岗位与其他 岗位的从属关系 ， 以及工作环境和条件等 。

2 、岗位调查通常采用的方法是 ：

（ 1 ）书面调查方法 。亦称填表法 。就是把调查内容设计成表格 ，由现任工作人 员或其直接领导人逐项仔细填写 。

（ 2 ）直接面谈法 。就是通过与 岗位现任人 员直接面谈来获取所需的 资料 。

（ 3 ）实地观察法 。就是通过调查人 员在工作现场对有关 岗位的工作情况进行实际观察来获取所需的资料 。

（ 4 ）综合并用法 。就是把上述三种方法或其中两种方法结合起来使用 ，通过相互补充 ，以期获得更加准确的资料 。

五 、岗位的横向分类

1 、在 岗位调查的基础上就可以进行 岗位分析 。岗位分析就是 岗位工作的 内容与该 岗位任职者资格条件的分析和决定的过程 。

2 、岗位的横向分类 ，就是在 岗位分析的基础上 ，根据 岗位工作性质的相似程度 ，将 岗位区分为 岗类 、岗群 、岗系等类别的过程 。

所谓 岗 系 ，就是工作性质完全相同的 岗位 系列 。若干个工作性质邻近的 岗 系 ，可以划归为一个 岗群 。若干工作性质大致接近的 岗群 ，又可以划归为一个 岗类 。

3 、岗位横向分类的方法有 ：

（ 1 ）归纳法 。其步骤是 ：先将 岗位按工作性质的完全相 同与否归为 岗 系 ，再将工作性质近似的 岗系归为 岗群 ，最后将工作性质相似的 岗群归为 岗类 。

（ 2 ）演绎法 。其步骤是 : 从粗到细 ，按工作性质将 岗位分成若干大 、中 、小类 。

六 、岗位的纵向分类

岗位的纵向分类 ，就是指在 岗位评价的基础上 ，根据工作量的相似程度 ，将岗位划分为岗级 、岗等的过程 。

（ 一 ）岗位评价

纵向 分类的前提是 岗位评价 ，其实质就是对完成该 岗位工作所要支出的劳动量的衡量过程 。

岗位评价中最主要的两项工作是设计岗位评价指标体系和设计岗位评价标准 。

1 、设计岗位评价指标体系

设计 岗位评价指标体系就是设计评价要素 ，要力争准确 。

2 、设计岗位评价标准

设计岗位评价标准就是为每个评价要素规定统一的衡量标准。这个衡量标准如同一把尺子，可以量出岗位某一相应评价要素的量值，继而得出岗位的总量值。

（二）区分岗级、岗等

1、区分岗级。就是将同一岗系中的所有岗位，按工作轻重程度，划分为若干级别。这一程序有两个步骤：

一是运用岗位评价的结果，把同一岗系的岗位按岗位相对价值(分数)的高低依次排列，高者在上，低者在下。

二是将按顺序排列的岗位划分为一些小组。凡工作轻重程度(相对价值)相近的岗位就归为一组，每组就是一个岗级。

可见，岗级是指在同一岗系内，工作繁简难易程度、责任轻重程度以及所需人员的资格条件高低都十分相近的岗位群。这里注意两点：(1)同一岗级的所有岗位任职者应具备同样的资格条件，可规定同样的择优考试和施行同样的工资等级。(2)一个岗系的岗位数目由该岗系所有的岗位在工作轻重程度方面的差别程度决定。凡差别大的岗系，其划分的岗级就多；反之，就少。

2、区分岗等。就是将各岗系的岗级按其岗位工作轻重程度(相对价值)高低互相比较，凡程度相当的各岗系的岗级，则列入同一阶层，这种阶层就是共同的岗等。

所谓岗等，就是指岗位的工作性质虽然不同，但工作的繁简难易、责任轻重，以及所需资格条件高低相近的岗位群。划分岗等，就可以比较不同岗系间岗位的级别。

四、编写岗位规范

1、岗位规范即岗位说明书，它是在岗位横向分类和纵向分类基础上对每一岗位作标准化和尽可能定量化说明的书面文件。

2、岗位规范的主要内容：

(1)岗位名称和编码；

(2)工作概述，包括工作内容，职责与权力范围，与其他相关岗位之间的关系；

(3)工作标准；

(4)任职者应具备的资格，包括该岗位对学识、技能、经验、学历、年龄、性别、身体条件等方面的要求；

(5)工资待遇、转任和升迁方向。

七、岗位分类的功能

(1)岗位分类使人员任用工作更具有针对性，有助于实现因岗择人，使人与事科学地结合起来。

（2）岗位分类是实现同工同酬，建立公平、合理的工资制度的基础和依据，有助于调动工作人员的工作积极性。

（3）岗位分类是对各类工作人员进行考核、升降、奖惩、培训管理的依据。

（4）岗位分类是实行岗位责任制的基础和依据。

（5）岗位分类是控制企业的编制，防止机构膨胀、人浮于事和官僚主义的重要手段。

（6）岗位分类有助于建立和推动退休、离休制度。

（7）岗位分类有利于加强人力资源管理的法制建设。

（8）岗位分类有助于提高人力资源统计的正确性和实用性。

八、岗位分类的意义

1、岗位分类是各项人力资源管理科学化的基础。

2、岗位分类是实现对工作人员有效管理的保障。

3、岗位分类为实现人力资源管理业务的简化和公平准确创造了条件。

第三章　人力资源规划

一、人力资源规划的含义

1、定义：人力资源规划就是一个国家或组织科学地预测、分析自己在环境变化中的人力资源供给和需求状况，制定必要的政策和措施以确保自身在需要的时候和需要的岗位上获得各种需要的人才，并使组织和个人得到长期的利益。

2、人力资源规划定义的三层含义：

（1）一个组织之所以要编制人力资源规划，主要是因为环境是变化的。

（2）人力资源规划的主要工作是制定必要的人力资源政策和措施。

（3）人力资源规划的最终目标是要使组织和个人都得到长期的利益。

二、人力资源规划的主要内容

晋升规划、补充规划、培训开发规划、配备规划、职业规划

三、人力资源规划的作用

1、人力资源规划能加强组织对环境变化的适应能力，为组织的发展提供人力保证。

2、人力资源规划有助于实现组织内部人力资源的合理分配，优化组织内部人员结构，从而最大限度地实现人尽其才。

3、人力资源规划对满足组织成员的需求和调动职工的积极性与创造性有巨大的作用。

第二节 人力资源需求预测

一、影响人力资源需求的因素:主要来自组织内部,但外部因素也会产生影响,主要有:技术、设备条件的变化,企业规模的变化,企业经营方向的变化以及外部因素诸如经济环境、技术环境、竞争对手等

二 、常用的人力资源需求预测方法 ：经验预测法 、德尔菲法 、趋势分析法

1 ．经验预测法的含义及应用要点 ：含义 ：经验预测法也叫比率分析 ，即根据以往的经验对人力资源需求进行预测

应用要点：一方面要注意经验的积累 ，另一方面要认识到 ，对于不同的对象 ，预测结果的准确程度会有所不同

2 ．德尔菲法及其应用原则 ：德尔菲法是一种使专家们对影响组织某一领域的发展的看法达成一致意见的结构化方法

应用原则 ：

①给专家提供充分的信息使其能作出判断

②所问的问题应是一个主管人员能答复的问题

③不要求精确

④使过程尽量简化 ，不问无关的问题

⑤保证所有专家都能从同一角度理解雇员分类及其它定义

⑥争取高层管理人员和专家对德尔菲法的支持

3 ．趋势分析法的基本思路和步骤 ：基本思路 ：确定组织中哪一种因素与劳动力数量和结构的关系最大 ，然后找出这一因素随雇用人数的变化趋势 ，由此推出将来的趋势 ，从而得到将来的人力资源需求 。一般分为六个步骤 ：

①确定适当的与雇用人数有关的组织因素

②用这一组织因素与劳动力数量的历史记录作出二者的关系图

③借助关系图计算劳动生产率

④确定劳动生产率的趋势

⑤对劳动生产率的趋势进行必要的调整

⑥对预测年度的情况进行推测

4 ．与预测劳动力数量有关的组织因素的分析 ：选择与劳动力数量有关的组织因素是需求预测的关键一步 ，这个因素至少应该满足两个条件：第一 ，组织因素应该与组织的基本特性直接相关；第二 ，所选因素的变化必须与所需雇员数量变化成比例

5 ．回归分析的含义 ：所谓回归分析 ，就是利用历史数据找出某一个或几个组织因素与人力资源需求量的关系 ，并将这一关系用一个数学模型表示出来 ，借用这个数学模型 ，就可以推测将来的人力资源需求

三 、组织内部人力资源供给预测

1 、管理人员接续规划 。

制定这一规划的过程是 ：

（ 1 ）确定规划范围 ，即确定需要制定接续规划的管理职位 ；

（ 2 ）确定每个管理职位上的接替人选 ，所有可能的接替人选都应该考虑到 ；

（3）评价接替人选，主要是判断其目前的工作情况是否达到提升要求，并将接替人选分成不同的级别；

（4）确定职业发展需要以及将个人的职业目标与组织目标相结合。

2、马尔可夫分析。基本思想是：找出过去人事变动的规律，以此来推测未来的人事变动趋势。

3、档案资料分析。通过对组织内人员的档案资料进行分析来预测组织内人力资源的供给情况。

四、组织外部人力资源供给预测

组织外部人力资源供给是指企业从劳动力市场上获得必要的人员以补充或扩充企业的员工队伍。其来源主要包括失业人员、各类学校毕业生、转业退伍军人、其他组织流出人员等。

企业预测外部人力供给时，主要应考虑社会经济状况、就业观念、本企业的吸引力等因素。

五、人力资源规划程序

1、搜集准备有关信息资料

2、人力资源需求预测

3、人力资源供给预测

4、确定人员净需求

5、确定人力资源目标

6、制定具体规划

7、对人力资源规划的审核与评估

第四章 人员招聘

第一节 人员招募

一、人员招募的形式

人员招募，是指寻找职工的可能来源和吸引他们到企业应征的过程。与人力供给的来源相对应，人员招募可通过内部晋升(或调职)和外部征聘两种形式来进行。

二、人员招募的方法

（一）内部招聘方法

1 、查阅人事档案资料 。

2 、发布工作公告 。内容 包括 ：空缺 岗位名称 、工作说明 、工作时间 、支付待遇 、所需任职人 员的资格条件等 。

3 、执行晋升规划 。

（二 ）外部招聘方法

1 、刊登广告

刊登广告应注意两点 ：（ 1 ）媒体的选择 。（ 2 ）广告的结构 。

2 、就业服务机构

在国外 ，就业服务机构有三种类型 : 政府部门经营的职业介绍单位 、非盈利性组织成立的职业介绍单位和私人经营的职业介绍所 。

就业服务机构服务的优点是能提供经过筛选的现成人才给企业 ，从而减少企业的招募和甄选的时间 。但是在实践上 ，由就业服务机构提供的应征者往往不符合工作 岗位的资格要求 ，继而造成高流动率或效率低下等现象 。

3 、猎头公 司

这是主管招募的顾问公司的俗称 。他们具有“挖墙角”专长 ，特别擅长接触那些正在工作而且还没有流动意向的人才 ，为用人单位节约不少广告征求和筛选大批应征者所花费的费用和时间 。存在的不足和问题是 ：（ 1 ）猎头公司所收费用相 当昂贵 ;（ 2 ）有些猎头公 司开展完整的搜寻工作的能力有限 ;（ 3 ）有些猎头公司的工作人 员能力有限 。

4 、大中专院校和各种职业 、技工学校

企业大 部分专业技术人 员和基层人 员都是从学校直接招募的 。作为招募人 员 ，去学校招募主要有两项任务 ：（ 1 ）筛选 。通过面试 ，在众多的毕业生中确定初选名单 。选才因素 包括外表言谈 、反应灵敏性 、独立性 、兴趣 、资历 、学历和专业与空缺 岗位的 资格要求是否相等 。（ 2 ）吸引 。面试时要态度诚恳 ，尊重学生 ，要把企业的情况向学生介绍清楚 ，努力把优秀学生吸引到企业中来 。

5 、推荐和自荐

推荐和 自荐可以节约招募人才的广告费和就业服务机构的费用 ，而且还可以获得较高水平的应征者 ，所以企业应鼓励 自己的职工推荐人才 。自荐一般用于大中专学校的毕业生和计件工人等人员的招募 。

企业应及时对过去所采用的招募方法进行评价 ，以便选准招募方法 ，改进招募工作 。评价指标一般 包括招募成本 、应征率 、录用率 、绩效和 离职率等 。

第二节　人 员甄选

一 、人员甄选的意义

1 、人 员甄选 ，是指用人单位在招募工作完成后 ，根据用人条件和用人标准 ，运用适 当的方法和手段 ，对应征者进行审查和选择的过程 。

2 、人员甄选工作的意义 ：

（ 1 ）可以使事得其人 ，人适其事 ，从而实现人与事的科学结合 。

（ 2 ）可以形成人 员队伍的合理结构 ，从而实现共事人的密切配合 ；

（3）可以保证人员个体素质优良，从而使此后的一系列人力资源管理活动顺利进行。

二、人员甄选的原则

因事择人原则，德才兼备原则，用人所长原则，民主集中原则，回避原则

三、人员甄选的程序

1、向社会征聘人员的一般甄选程序：

（1）接见申请人

（2）填写岗位申请表

（3）初步面谈

（4）测验

（5）深入面谈

（6）审查背景和资格

（7）有关主管决定录用

（8）体格检查

（9）安置、试用和正式任用

2、甄选方法

（1）淘汰法。指的是在甄选过程中，只要有一项程序或关卡没通过，就会被淘汰掉。

（2）多重相关法。它着眼于整体衡量求职者的各种能力，以整体表现来比较众求职者，从中选择最佳人选。

第三节　现代人员素质测评技术

一、人员素质测评的含义及优点

1、素质是指个体完成一定活动（工作）与任务所具备的基本条件和基本特点，它是行为的基础和根本因素。

素质包括生理素质和心理素质两个方面。生理素质是指形成人的天生差异的解剖生理特点，包括人的感觉器官、运动器官以及神经系统等方面的特点。心理素质是指人借助于自己的感觉器官、运动器官和神经系统等在社会实践中形成的心理特点。

素质只是日后发展与事业成功的一种可能性、一种静态条件。事业成功、发展顺利还需动态条件的保证，这就是素质功能发展的过程及其制约因素的影响。因此，在甄选活动中需要对素质进行测评，以了解被选对象能否胜任空缺岗位的工作。

2 、素质测评是指测评主体采用科学的方法 ，收集被测评者在主要活动领域中的表征信息 ，针对某一素质测评 目标系作出量值或价值的判断过程；或者直接从表征信息中引发与推断某些素质特征的过程 。

3 、素质测评的优点

（ 1 ）评价方式客观 、公正 。

（ 2 ）评价结果准确 、可靠 。

（ 3 ）选才效率高 。

二 、心理测验的种类

1 、心理测验的含义

心理测验 、面试与评价中心是现代人员素质测评的三种方法 。其中 ，心理测验的应用最为方便和常见 。

心理测验是心理测量的一种具体形式 ，从实质上看 ，心理测验是行为样组的客观的和标准化的测量 。这就表明心理测验的三方面含义 ：一是对行为的测量 ，二是对有代表性的一组行为的测量 ，三是一种标准化和力求客观化的测量 。

2 、心理测验的种类

（ 1 ）根据测验的具体对象 ，心理测验划分为认知测验与人格测验 。认知测验测评的是认知行为 ，又可分为成就测验 、智力测验与能力倾向测验 。人格测验测评的是社会行为 ，又可以分成态度 、兴趣与品德（包括性格 ）测验 。

（ 2 ）根据测验的目的 ，心理测验划分为描述性 、预测性 、诊断咨询性 、挑选性 、配置性 、计划性 、研究性等形式 。

（ 3 ）根据测验的材料特点 ，心理测验划分为文字性测验与非文字性测验 。前者以文字表述试题 ，被试者用文字作答；后者 包括图形辨认 、图形排列 、实物操作等方式 。

（ 4 ）根据测验的质量要求 ，心理测验有标准化与非标准化心理测验两种 。

（ 5 ）根据测验的实施对象 ，心理测验有个别心理测验与团体心理测验两种 。

（ 6 ）根据测验中是否有时间限制 ，心理测验有速度测验 、难度测验 、最佳行为测验 、典型行为测验等 。

三 、心理测验的方法技术

1 、知识测评

心理测验在知识测评中的应用形式 ，实际是教育测评 ，亦称笔试 。用笔试测评知识 ，可从记忆 、理解 、应用三个层次上进行 。常用题型 包括供答型 、选答型与综合型 。

组织试卷的关键是试题编排 。目前试题编排的方法有三种：一是按难度编排 、先易后难 ；二是按题型编排 ，同类试题放在一起 ，先客观性试题后主观性试题 ；三是按内容编排 ，同类内容放在一切 ，并按知识本身的逻辑关系编排 ，先基本概念后方法原理 。比较可取的方法是第一种方法与后两种方法结合使用 。

2 、技能测评

技能测评是对人的技能素质的测评 。有智力测验和能力倾向测验两种方法 。

（ 1 ）智力测验

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：
https://d.book118.com/967021066016010005