



扫一扫了解组织结构设计工具

第一章 人力资源规划概述

一、人力资源规划产生的背景

经济全球化→人力资源管理者须有全球化思维；高新技术的迅猛发展→重新定义工作的时间和方式，人在技术发展中的作用；竞争焦点变化→人力资源管理者为利益相关者创造价值

二、挑战与变革

作业性人力资源管理→战略性人力资源管理

从	到
职能导向	战略导向
内部重点	顾客重点
被动反应	主动出击
行政管理	咨询者
受行动驱动	受价值驱动
以行动为重点	以有效性为重点
视野狭小	视野广阔
方法传统	思考非传统方法
互不信任	合作伙伴
决策权力集中	决策权力分散
行为型	解决问题型

一、人力资源规划的含义

一个组织科学地预测、分析自己在变化环境中的人力资源的供给和需求情况，制定必要的政策和措施，以确保自身在需要的时间和需要的岗位上获得各种需要的人才（包括数量和质量两个方面）并使组织和个体得到长期利益的过程。

教材定义：人力资源规划是指在预测未来的组织任务和环境对组织要求的基础上，制定人力资源管理的行动方针和行动方案的过程。①预测未来人力资源管理的需要②以组织的战略目标为基础③通过人力资源规划确定行动方针，制定人力资源政策、系统和方案④人力资源规划是管理循环的一个过程（反馈）

二、人力资源规划的种类

- 1、根据时间分类：短期规划（6个月—1年）；中期规划（1-3年）长期规划（3年以上）
由时间确定的规划与不确定性的程度有关。
- 2、根据规划的范围，分为企业总体人力资源规划、部门人力资源规划、任务（项目）人力资源规划
- 3、根据规划的性质，分为战略性人力资源规划和战术性人力资源规划

三、人力资源规划的作用：规划人力资源的发展、合理配置人力资源、适应业务的需要、降低组织的用人成本、满足组织内员工的需求

四、企业战略

含义：指企业根据环境的变化、自身资源和竞争实力选择适合的经营领域和产品,确定企业目标和方向及行动方案的过程。企业战略是企业设立远景目标并对实现目标的轨迹进行的总体性、指导性谋划,具有指导性、长远性、竞争性、系统性和风险性等特征。

组成：竞争战略、营销战略、发展战略、品牌战略、财务战略、人力资源战略、技术开发战略等。

战略管理理论：古典战略管理理论（SWOT 分析为代表）；竞争战略理论：成本领先战略、差异化战略、集中化战略；核心能力理论（哈默与普拉哈拉德）

1)、人力资源战略的一般类型

关注重点不同的人力资源战略（利用战略、聚集战略、促进战略、投资战略）

实施条件不同的人力资源战略（以美国为代表的劳动契约型、以日本为代表的资源开发型，也叫资历主义、权变模式）

企业生命周期不同阶段的人力资源战略（创业期、成长期、成熟期、衰退期）

雇主品牌（雇主品牌是雇主和雇员之间被广泛传播到其他的利益相关人、更大范围的社会群体以及潜在雇员的一种情感关系，通过各种方式表明企业是值得期望和尊重的雇主。）

2)、基于雇主-员工交换关系的人力资源战略

两个分析维度：雇主把员工看做资产还是不变成本；员工关系是内部劳动力市场还是外部劳动力市场

奥斯特曼的四种人力资源战略：

技能战略：市场劳动力供给充分，市场参与者技术熟练，按市场支付工资，随时解聘，不提供福利及保障。

第二种战略：市场劳动力供给充分，市场参与者无技能，员工缺乏职业安全感，报酬较低。

产业战略：员工岗位专业化，流动性弱，强调资历，一般不大受劳动力市场的影响，提供有限的职业发展计划。

工资化战略：将员工看作竞争优势的关键资源，组织提高有力的保障，明确职业发展计划，工资及福利较高

3)、基于雇主监督、控制员工绩效的人力资源战略

戴尔（Dyer）与霍德尔（Holder）提出三种人力资源战略：**诱导战略**——适用于处于激烈竞争环境中的企业；**投资战略**——差异化企业采用；**参与战略**——适用于分权化的企业

企业的人力资源战略主要要实现**四种目标：**贡献、组合（员工构成）、能力和承诺

4)、企业战略、人力资源战略与人力资源规划

企业战略制约企业的人力资源战略，企业的一般经营计划制约人力资源规划，企业的预算方案制约人力资源的行动方案。企业人力资源战略制约人力资源规划，人力资源规划制约具体的人力资源管理行动方案。

五、人力资源规划的内容与过程

人力资源规划的基本问题（3W1H）：1、目标是什么？（组织目标→人力资源目标→现状差距）2、现状为何？（包括组部内、外部、员工个人方面）3、如何达成？（缩小目标与现实间的差距，选择手段并将其进行整合，构成体系）4、做得如何？（对目标达成与否的反思）

人力资源规划的内容：包括两个层面：一是人力资源的总体规划；二是人力资源业务计划。

人力资源规划的过程：调查分析、预测供求、制定规划、实施评估

六、人力资源环境分析

外部环境：政治、经济、法律、劳动力市场、科学技术、自然、社会文化；产业结构与产业政策、产业生命周期、产业的市场状况、进入与退出障碍等等。

内部环境：企业战略、企业现有状况、企业文化、非正式组织、企业其他部门、工会

企业人力资源环境分析的方法

1、一般方法（主要是指阶段分析法）2、PEST 宏观环境分析法（政治/法律、经济、社会、技术）3、SWOT 分析（外部：机会、威胁；内部：优势、劣势）

第二章 人力资源需求预测

一、人力资源需求预测概述

人力资源需求预测是指为实现组织目标，根据组织的发展前景、组织能力及岗位要求，在综合分析各种影响因素的基础上，对未来所需员工的数量和种类进行的估算

1、人力资源需求的影响因素：

企业劳动力需求的影响因素和决定原则

劳动力需求的影响因素：1、技术对劳动力需求的影响（生产函数： $Q=F(L,K)$ ）2、时间对劳动力需求的影响3、企业目标对劳动力需求的影响4、制度安排对劳动力需求的影响（最低劳动标准、最低生活保障、对工会组织和雇主权力在法律上的确认、对市场垄断和市场歧视的限制或利用）

企业短期劳动力需求的决定原则：劳动力的边际收益（边际产品价值）等于工资率，即 $VML=W$ 。

企业长期劳动力需求的决定原则：劳动力和资本投入的边际产品之比等于劳动力和资本的相对价格比。即 $MPL/MPK=W/R$

企业人力资源需求的影响因素：宏观经济发展；社会、政治、法律状况；行业景气度；劳动力市场（供求与价格）；技术进步（人力资源升级）；竞争对手（人才竞争）；企业战略与经营方向（产品或服务的变化）；企业规模（扩大或压缩）；生产技术（技术系数）；企业管理水平与组织结构；员工素质与流动（流动率）

2、人力资源需求预测的程序

汇总现实人力资源需求、未来流失人力资源需求和未来人力资源需求，获得企业整体人力资源需求预测结果

现实人力资源需求：预测根据工作分析的结果，确定编制和人员配置；盘点现有人力资源，统计出人员缺编、超编以及是否符合职位资格要求；将统计结果与部门管理者讨论，修正结果确定现实人力资源需求

未来流失人力资源需求预测：统计确定期限内退休人员的数量与结构；根据历史数据，预测未来可能发生的离职情况；汇总，确定未来流失的人力资源确定未来流失人力资源需求

未来人力资源需求预测：根据企业战略和发展规划，确定各部门的工作量；根据工作量增长情况，确定各部门还需要增加的职位与数量；汇总，确定未来需要增加的人力资源确定未来人力资源需求

二、人力资源需求预测的定性方法

1、现状规划法：假定：企业的生产规模和生产技术不变，则：企业人力资源相对稳定

人力资源需求预测的工作：1、测算规划期内晋升、调职、退休、调出的人员数量2、确定该数量即为人力资源需求量

2、经验判断法：根据企业以往的经验对人力资源需求进行预测

高层管理者、部门经理、人力资源管理人员分别根据经验进行预测，在此基础上加权汇总结果。在有人员流动（晋升、调职、退休、流出）的情况下，结合现状规划法进行预测，效果较好。

内容：需要的新职位、要撤销或不需要补充的职位、现有职位的变化、双重人员的配置、预期的加班、预期的人力闲置、计划期内工作量波动、变化的预算影响、企业一般管理费用、签约的劳动力变化、管理监督的变化

3、德尔菲法：用来听取专家们关于处理和预测某些重大问题意见的一种方法

步骤：1、预测准备 2、专家预测 3、收集反馈 4、预测结果

4、散点图法：借助图形来预测企业人力资源需求的方法，即将企业经济活动中的某种变量与人数之间的关系变化趋势用图形表示出来，从而以未来该变量目标值的设定，推知未来企业的人力资源需求量。

步骤：1、选择相关变量 2、作出变量与人力资源需求量的坐标系 3、由描出的点作出一条接近几个点的直线 4、根据目标值找到相对应的人力资源需求量

5、描述法：指人力资源规划人员通过对企业未来某一时期的有关因素的变化进行描述或假设，并从描述、假设、分析和综合中进行人力资源需求预测的方法。

三、人力资源需求预测的定量方法

1、趋势外推法：指企业根据过去一定时期的人员数量，分析其未来的变化趋势并以此为依据预测企业人力资源需求的方法。

步骤：1、选择相关变量 2、分析相关变量与人力资源需求的关系 3、计算生产率指标 4、计算所需人数

2、一元线性回归分析：根据企业的历史资料，通过建立数学模型预测未来趋势的方法。

步骤：1、选择相关变量 2、建立一元线性方程，根据历史资料确定线性方程的系数 3、求解一元线性方程，得到人力资源需求量

方程： $y = a + bx + c$ （y-人力资源需求量，x-相关变量，a、b为相关系数，c为随机变量），求出a与b值，即可建立回归方程，将x值代入，即可求得y值，即人力资源需求量。

3、多元回归分析：通过对企业多个影响人力资源需求量的因素进行分析，从而预测人力资源需求量。

步骤：1、选择相关变量 2、建立多元回归方程 3、根据历史资料计算多元回归方程的系数，建立回归方程 4、由多元回归方程求解人力资源需求量

4、比率分析：根据企业的一些关键因素与人力资源数量之间的比例关系，预测未来人力资源需求量的方法。由于比率分析假定两种因素的比率不变，影响了实际预测的准确性。需要注意关键因素的选择

5、计算机模拟预测：人力资源需求预测中最复杂也是最精确的一种方法。这种方法是在计算中运用复杂的数学模型，对在各种情况下企业人员的数量和配置运转情况进行模拟测试，从模拟测试中预测出各种人力资源需求方案，以供组织选择。

四、需求预测的关键因素和预测方法的选择

1、人力资源需求预测的关键因素：短期预测的关键因素（生产过程、工作人力分析）长期预测的关键因素（影响员工需求数量的因素确定、影响因素与员工数量的相关性分析、核算全员劳动生产率、确定劳动生产率的变化趋势）

2、人力资源的流动与周转：员工离职率—— $\text{员工离职率} = (\text{离职人数} / \text{工资册平均人数}) * 100\%$ ；
员工新进率—— $\text{新进率} = \text{新进人数} / \text{工资册平均人数} * 100\%$ ；
净人力资源流动率—— $\text{净流动率} = \text{补充人数} / \text{工资册平均人数} * 100\%$

3、选择预测方法应注意的问题：各种预测方法以函数关系不变作为基础，但不符合实际，为此需要利用管理人员的主观判断进行修正；对初始人力资源需求预测产生修正作用的重要因素有：提高产品质量或服务质量的决定或者进入新市场的决定，对所需要员工的性质会产生影响；技术和管理变革会导致生产率的提高，这会降低人员需求水平

第三章 人力资源供给预测

人力资源供给预测概述：

人力资源供给预测是指企业为实现既定目标，对未来一段时间内企业内部和企业外部各类人力资源补充来源情况进行的预测。

1、人力资源供给的影响因素：

劳动力供给的影响因素与个人劳动力供给的决定

劳动力参与率的影响因素：教育事业的发展状况；工资政策、工资水平及工资关系；个人非劳动收入；家庭生产率；社会保障制度的完善程度；宏观经济状况；其他因素

决定原则：在资源约束条件下获得最大效用必须满足的条件是工资率等于边际替代率。

2、人力资源供给的影响因素：人口政策与人口现状；经济发展状况；劳动力市场发育程度；社会就业意识与择业偏好；教育事业的发展状况；社会保障的完善程度；个人非劳动收入；家庭生产率；工资率；内部人力资源现状（数量、素质、结构、培训、流动率）

3、人力资源供给预测的程序：

现有：盘点企业现有人力资源，掌握企业员工现状；分析企业的职务调整政策和员工调整的历史资料，统计员工调整的比例；向各部门的人事决策者了解可能出现的人事调整情况；汇总，得到企业内部人力资源供给预测值

区域：分析影响外部人力资源供给的区域性因素；公司所在地的人力资源整体状况、有效人力资源供求现状、对人才的吸引程度、公司薪酬对所在地人才的吸引程度、公司提供的福利对当地人才的吸引程度、公司本身对人才的吸引程度；**全国：**分析影响外部人力资源供给的全国性因素；全国相关专业大学毕业生数量及就业情况、国家在就业方面的政策和法规、该行业全国范围的人才供需状况。汇总，得到企业外部人力资源供给预测值

4、人力资源供给预测的作用：检查现有员工填充企业中预计岗位空缺的能力；明确员工的晋升、退休或辞退情况；明确异常的辞职率、开除率和缺勤率和异常的绩效与纪律问题；对招聘、选拔、培训和员工发展需要做出预测，以便及时地为空缺岗位提供合格的人力补充

二、企业内部人力资源供给预测：

1、企业人力资源存量分析：数量和结构分析、 workflow 分析、岗位配置分析、冗员分析、素质分析

1)、内部人力资源数量和结构分析：1、数量分析（工作分析法、动作研究法、工作抽样法、绩效分析系统法、管理幅度和线性责任图法）2、结构分析（专业结构、年龄结构）

2)、workflow 分析：企业的生产经营活动是一个相互联系、相互依赖、前后衔接的有机整体，每个部门的人力资源配置都应与其所承担的工作量相适应。

3)、岗位配置分析

4)、冗员分析：企业的冗员=全部职工—实际需要—合理储备

两大类冗员：素质与能力不适应工作需要的人员（老弱病残、知识技能不足，思想觉悟不合格；素质与能力超过工作需要的富余人员（只愿干本职工作和希望调换工作的人员）

5)、素质分析：个人的思想觉悟和企业的群体文化；员工的知识技能水平；群体的知识技能结构；员工队伍的整体素质评价（标准：企业员工对其岗位的适应性——适职率=等于素质适应岗位职务要求的员工人数÷企业的全部员工人数）

2、技能清单法：技能清单记录着员工的教育水平、培训背景、以往的经历、技能特长以及主管的评价等一系列的信息资料，是一张反映员工工作能力和竞争力的图表。 人力资源规划人员可以依据技能清单的内容来预测哪些员工可以补充可能出现的空缺岗位，从而保证每个岗位都有合适的员工。 技能清单可用于晋升人员的选择、管理人员接续计划、对特殊项目的工作分配、工作调动、培训、工资奖励计划、职业生涯规划和组织结构分析。

3、人员核查法：即现状核查法，是对企业现有人力资源质量、数量、结构和在各职位上的分布状态进行核查，掌握企业拥有的人力资源具体情况，以便为企业人力资源决策提供依据。

步骤：1、对企业的职位进行分类，划分其级别 2、确定每一职位每一级别的人数

4、接任计划法（人员接替模型、替换单法）：通过职位替换图来预测企业内部人力资源需求和供给的一种简单而有效的方法。 通过职位替换图，可以清楚地看到企业内各岗位的空缺及员工候补的情况，为企业内部人力资源供给预测提供了依据。

程序：1、确定人力资源接任计划范围 2、确定每个关键职位上的接替人选 3、评价接替人选 4、确定职业发展需要

5、马尔科夫模型：是一种内部人力资源供给的统计预测技术。其基本思路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。通过历年数据来推算每一类工作中人员变动的概率，就可以推测出未来的人员变动（供给量）情况，即通过转换概率矩阵，使用统计技术预测人力资源的变化。

程序：1、根据组织的历史资料，计算出每一类人员流向另一类或另一级别的平均概率 2、根据每一类人员的每一级别流向其他类型或级别的概率，建立一个人员变动矩阵表 3、根据企业年底每一类人员的数量和人员变动矩阵表，预测第二年组织可供给的人数。

6、供给预测矩阵法：运用一种结构化表格进行人力资源供给预测并将预测结果标在表上的常用方法。在预测工作中，无论是直觉判断还是定量分析，都可以使用这个结构化的表格。该表格总结了人力需求、关键比率和指标、预计的人员配置来源。

7、供给推动和需求拉动模型：通过模型，管理者可以考察以往政策以及组织环境对未来人力供求产生的影响。常用的模型有**供给推动模型**和**需求拉动模型**。前者用单位及层次间的人员流动率预测未来的人员流动，后者则依靠对由空缺职位所带来的人员流动的分析，说明人员更新或牵引作用。

三、外部人力资源供给预测

外部人力资源供给预测方法：市场调查预测方法、相关因素预测方法

1、市场调查法

1)、市场调查程序：1、明确调查地目的和任务 2、情况分析 3、非正式调查 4、正式调查 5、数据资料的整理加工和分析

数据资料整理加工的程序：1、资料分类 2、资料编校 3、列表处理 4、分析研究

2)、调查方案：普查、抽样调查、典型调查

3)、调查方法：文献查阅法、咨询法、实验法、直接观察法、自身积累资料进行调查、会议调查法

4)、抽样调查方法分类：随机抽样（单纯、分层、分群）；非随机抽样（便利、判断、配额）

2、相关因素预测法：影响因素：组织因素、劳动力生产率

第四章 制定人力资源规划

一、人力资源供求平衡

含义：人力资源供求平衡就是指企业通过增员、减员和人员结构调整等措施，使企业人力资源由不相等达到相等的过程

1、人力资源供求关系的四种状态

2、企业发展阶段与人力资源供求状态：扩张时期（供不应求）稳定时期（结构失衡）萧条时期（供过于求）

3、人力资源供求平衡——人力资源供求不平衡的调整

供不应求状态的调整：外部招聘、内部招聘、聘用临时工、延长工作时间、内部晋升、管理人员接替计划、技能培训、调整工作范围、提高技术含量、返聘、业务外包

供过于求状态的调整：限制雇佣、减少工作时间或限制加班、鼓励提前退休、减少工资或限制工资的增长、工作轮换或工作分享、解聘或裁员、自然减员、再培训

结构失衡状态的调整：进行人员内部的重新配置、进行有针对性的专门培训、进行人员的置换

避免人力资源短缺的各种方法：加班、临时雇佣、外包、再培训后换岗、减少流动数量、外部招聘、技术创新

通过解雇员工调节人力资源过剩

减少预期人力资源过剩的方法：裁员、减薪、降级、工作轮换、工作分享、退休、自然减员、再培训

4、企业购并中的人力资源规划问题：

购并前的计划：考虑人力资源因素（人才不足或过剩；价值观和文化差异）

实施购并的准备：与雇员的沟通，提供公开信息，减少流言（制订专门计划在变革过程中如何保留人才；如何维护生产率及客户关系；为受合并影响的职位选拔人才；薪酬、福利、招聘等人力资源政策与程序的整合；对支撑组织目标的文化的调整和整合）

购并后的管理：整合（有效的沟通；参与管理变革；有效地管理人员配置；文化整合；激励制度；组织变革）

5、企业购并员工的忧虑：企业改变或解散而失去身份和作用；失去信息，担心会发生变化但又不能确定会发生什么；控制不了的变化会对自身的生存和保护产生不利影响；失去宝贵的同事；将不安、焦虑、受挫感、愤怒以及加剧的竞争的结果带到家庭生活中

6、实现组织需要与员工需要的平衡：

组织需要	员工需要	HR 措施
专业化	工作丰富化	工作设计
人员精简	工作保障	培训计划
人员稳定	寻求发展	职业生涯规划
降低成本	提高待遇	生产率计划
领导权威	受到尊重	劳动关系计划
员工效率	公平晋升机会	绩效考核计划

二、编制人力资源规划

1、编制人力资源规划的步骤：职务设置规划→人员配置规划→预测人员需求→人员供给规划→人员招聘规划、人员晋升规划、人员调整规划、→人员培训与开发规划、人力资源费用预算规划、人力资源政策调整规划

2、编制人力资源规划的基础：以历史数据为基础零基础（Zero Basis）

3、编制人力资源规划需要考虑的因素：成本因素、项目因素、功能块搭配因素、其他因素

4、编制战略性人力资源规划：人力资源战略规划体系：人力资源年度供求滚动规划、中高级核心人才规划、专业队伍发展规划

5、编制战术性人力资源规划：吸引最优秀人才到最适合的职位上

淘汰不合格的员工和管理人员——为不同职位提供最优秀的人才——为优秀人才提供空位
建设具有高级技能的员工队伍——将优秀人才轮换到公司的不同部门——建立培养和发展人才的良好声誉

在每个部门、每个级别上都有最优秀的人才——保留重要职位上的优秀员工招聘最优秀的新员工——将最有潜力的优秀人才提升到重要职位上去

提升：确定拟提升职位→拟定职位要求→推荐合适人选→审定初选名单→360。考评→决定人选→进入试用考评→决定是否提升

管理人员接班人计划设计：关键职位选择→明确职位要求→接班人的来源→对初选的接班人的评估→接班人计划体系评估

职业生涯规划设计：环境影响分析→确定职业导向→确立目标→执行计划→评估计划

培训计划体系：培训需求、培训计划、实施与评估

培训计划：5W1H { 负责人(who)对象(whom)内容(what)时期(when)场所(where)方法(how) }

确立预算、编制课程、安排场所

6、人力资源规划的关键因素及常见障碍

关键因素：发展阶段和竞争战略、外部因素、动态性

障碍：身份危机、最高层管理者的支持、最初努力规模的大小、与其他部门的协调、定量与定性的结合、定量、定性、部门经理的不参与、技术陷阱

三、人力资源费用预算

1、**企业人力资源管理费用的构成**：工资成本、福利和保险、其他项目

2、**预算程序**：现在人力资源水平→本年余下人力资源预算→明年人力资源预算→第一次人力资源规划会议→修改人力资源预算→第二次人力资源规划会议→修改人力资源预算→第三次人力资源规划会议→人力资源开支预算

3、人力资源管理成本核算：

1)、**人力资源原始成本**：获得成本{直接成本(招聘、选拔、录用安置)、间接成本}；开发成本{直接成本(上岗引导培训职、职业生涯管理、培育培训)、间接成本(培训期间的生产损失、辅导人员的时间投入、教师的时间投入)}

2)、**人力资源重置成本**：获得成本{直接成本(招聘、选拔、录用安置)间接成本}；开发成本；离职成本{直接成本(离职补偿费、离职管理费用)、间接成本(空职损失、新手导致的损失、离职者工作损失)}

3)、**人力资源获得成本**：招募成本、选拔成本、录用成本、安置成本

4)、**人力资源开发成本**：定向成本、在职培训成本、脱产培训成本

5)、**人力资源使用成本**：维持成本、奖励成本、调剂成本

6)、**人力资源替代成本**：取得成本、开发成本、遣散成本

4、**人力资源成本会计账户**：人力资源取得成本、人力资源开发成本、人力资源使用成本、待摊人力资源费用、人力资源取得成本摊销、人力资源开发成本摊销、人力资源损益

第五章 工作分析概述

一、工作与分析

1、工作与分析的含义：

1)、**工作**：是组织最基本的活动单元、是相对独立的责—权统一体、是同类岗位(职位)的总称、是部门、业务组成和组织划分的信息基础、是进入组织的中介

2)、**工作分析**：指对各种工作岗位或职位的性质、任务、责任以及所需人员的资格、条件等进行调查、分析、研究，加以科学的系统描绘，最后作出规范化记录的过程。也称为工作描述、职位分析、职务描述、职务分析

2、**工作分析的程序**：准备阶段、调查阶段、分析阶段、完成阶段

3、**工作分析的切入点**：建立一个新的组织时；组织内部管理混乱时；由于组织的战略调整，业务的发展，需要对组织进行调整；由于技术创新或劳动生产率提高，需要重新定岗定编；建立其他人力资源管理制度制度的需要

4、**工作分析的原则和要求**：
原则：系统原则、动态原则、目的原则、参与原则、经济原则、岗位原则、应用原则
要求：重在分析，而不是简单地将工作内容罗列到工作说明书中；工作分析的对象是职位，而非任职者，应做到对工作的客观、公正分析；描述事实而不是工作分析人员的主观推断

5、**工作分析结果的应用**：工作说明书(任职者资格→人员招募甄选；必备知识技能→培训与开发；绩效标准→绩效评估；工作评价因素→工作评价与报酬；工作责任权限→组织设计与运行；工作关系→晋升调动管理)

二、工作分析的信息来源与信息内容

1、**信息来源**：职位分类、资料公司档、人员信息

2、工作分析的信息内容：

1)、**工作描述(对有关工作流程与行为的描述)**：工作识别项目(工作名称、地点、关系、其他识别标志)工作概要；工作职责；工作输出；工作权限与相互关系；工作环境

2)、任职资格分析：任职资格是对任职者或应聘者应该具有的个人特质要求，又称为工作者说明书，常与工作描述档合并。 任职资格包括特定的技能、能力、知识、身体素质要求、教育背景、工作经验、个人品格与行为态度。

3、工作分析的术语：要素：工作中不能再继续分解的最小动作单位；**任务：**为达到某一明确目的所从事的一系列活动；**职责：**组织要求的在特定岗位上需要完成的任务；**职位：**即岗位，是组织要求个体完成的一项或多项责任以及为此赋予个体的权力的总和；**职务（工作）：**是按规定担任的工作或为实现某一目的而从事的明确的工作行为，由一组主要职责相似的职位所组成；**职业：**由不同时间内、不同组织中的相似工作组成；**工作族（职系）：**由两个或两个以上有相似特点的工作组成；**职组：**工作性质相近的若干职系综合而成为职组；**职级：**同一职系中工作内容、难易程度、责任大小、所需资格皆很相似的职位；**职等：**在不同职系之间工作性质不同或主要职务不同，但其困难程度、职责大小、工作所需资格等条件充分相同的职级为同一职等。

4、工作分析的发展趋势：工作分析团队化；人际关系分析加强；适应性拓展；工作分析在人力资源管理中的基础地位继续加强

第六章 工作分析方法

一、传统的工作分析方法：

1、访谈法：又称面谈法，是指工作分析人员就某项工作，面对面地询问任职者及其主管以及专家等对工作的意见或看法。

作用：能为其他工作分析方法提供资料；运用最广泛、最成熟而且最有效；适用于各类工作的分析；对中高层管理职位分析最有效；有助于任职者的系统思考；总结与提炼

访谈法的分类：结构化访谈：全面信息，不利于发散；非结构化访谈：灵活收集信息，信息不完备

访谈的内容：工作目标、工作性质和范围、工作内容、工作责任、职权关系、工作成果、工作中遇到的问题、任职资格

注意事项：对访谈人员的系统培训、与职位主管的事前沟通，提前通知、访谈提纲、提问技巧、话题控制、追问细节

2、观察法：工作分析人员直接到工作现场，对特定的工作活动进行观察，收集、记录有关工作的内容、工作间的相互联系、人与工作的关系以及工作环境、条件等信息，并用文字或图表形式记录下来，然后进行分析和归纳总结的方法。适用周期性、重复性较强的工作。

类别：直接观察法、自我观察法（工作日志）、工作实践法；结构化和非结构化观察法

观察法的操作流程：准备阶段（确定目标、选择观察对象、选择合适的方法、确定时间地点、确认设备与工具、选拔与培训观察人员）；现场观察与记录阶段（①进入现场（相互沟通、建立信任、简要介绍、安装设备）②现场记录（距离适中、适时交流、及时反馈））；数据整理、分析及应用阶段（归类，观察记录报告（结构化观察：编码、录入、分析；非结构化观察：逻辑顺序、补齐缩写、描述性报告三）

注意事项：观察者的实际操作经验、工作相对稳定、不适用于脑力劳动为主的工作

3、工作日志法：要求任职者在一段时间内实时记录自己每天发生的工作，按工作日志的时间记录下自己工作的实际内容，形成某一工作岗位一段时间以来发生的工作活动的全景描述，使工作分析人员能根据工作日志的内容对工作进行分析。

功能：提醒作用、跟踪作用

操作流程：准备阶段（表单设计、目标定位、培训相关人员、确定填写周期）；日志填写阶段（中期讲解、阶段成果分析、工作分析交流）；信息分析整理阶段（提炼工作活动、工作职责描述、工作任务性质描述、工作联系、工作地点描述、工作时间描述）

注意事项：信息来源单向，易造成信息缺失、理解误差

4、工作实践法：指工作分析人员直接参与所研究的工作，由此掌握工作要求的第一手资料的一种工作分析方法。

操作流程：准备（阅读相关资料，与主管沟通，安排时间，向员工说明工作分析的目的与意义）；实践（观察并详细记录工作）；分析整理信息

注意事项：获得高层支持、对技术性强的岗位，事先培训参与工作实践的工作分析人员

5、文献分析法：是一种经济且有效的信息收集方法，是指通过对与工作相关的现有文献进行系统性的分析来获取工作信息。用于收集工作的原始信息、编制任务清单初稿。

内容：各项工作活动与任务；各项工作活动与任务的细节；知识、技能、能力要求；特殊环境要求（如工作危险、警告等）；工作中使用的设备；工作成果和绩效标准二）

操作流程：确定信息来源（内部信息：员工手册、公司组织管理制度、岗位职责说明、绩效评价、公司会议记录、作业流程说明、ISO 质量档、分权手册、工作环境描述、员工生产记录、工作计划、设备材料使用与管理制度、作业指导书等；外部信息：类似企业工作分析结果或原始信息）；确定并分析有效信息（快速浏览，寻找有效信息点、分析有效信息、标识不完整信息、明示重点问题）

注意事项：甄别信息、做好阅读标记、适度运用文献

6、问卷调查法：是工作分析中最常用的一种方法，即指采用问卷调查来获取工作分析的信息，实现工作分析的目的

调查问卷的类型：通用型与专用型；标准化问卷与非标准化问卷；知识型员工问卷与非知识型员工问卷；结构化问卷与开放式问卷；人员导向型问卷与工作导向型问卷

操作流程：设计调查问卷、测试问卷、样本选择、问卷发放与回收、问卷处理与运用

注意事项：问卷要包含详细的填写说明书和填写范例；调查项目与调查目的应一致；问题的阐述应简明并易于回答；防止提诱导式问题；培训被调查者，说明调查目的，强调问卷填写规范；对调查过程严密控制、及时沟通与反馈；被调查职位的上级参与

二、人员导向型的工作分析方法

1、职务分析问卷法（PAQ）：是一种结构严谨的工作分析问卷，是目前最普遍和流行的人员导向职务分析系统。

初始目的有两个：一是开发一种一般性的、可量化的方法，用以准确确定工作的任职资格（替代传统的测试程序）；二是开发一种量化的方法，用来估计每个工作的价值，进而为制定薪酬提供依据（以补充传统的、以主观判断为主的工作评价方法）。

PAQ 的结构与内容：被分为六大类：信息来源、智力过程（心理过程）、工作产出、人际关系、工作背景（工作环境）、其他职位特征。

PAQ 的操作流程：明确工作分析的目的→获取组织支持→确定信息收集范围与方式→培训 PAQ 分析人员→与员工沟通整个项目→收集信息并编码→分析工作分析结果

注意事项：要让所有参与人员认识到必须从完成一项工作所需要的“行为”角度出发收集信息，是对工作抽象的任职人员进行分析，而不是对特定的现有任职人员的工作表现或能力进行评价；根据组织和职位特点，在工作分析进行前，制定一份与 PAQ 问卷内容结构相对应的访谈大纲；还应根据情况要求，辅以其他的信息收集方法。如观察法，观察工作活动以及工作环境。

对 PAQ 的评价：

优点：为广泛收集职位信息提供了一种标准化的量化工具；信效度较好，具有很高的可靠性；操作性强；时间、财务花费少

缺点：阅读困难，需要大学生水平；项目繁多，面向一般性职位，不能精确区分不同的工作；不涉及具体任务，不能进行工作描述；对高级管理人员的有效性不足

2、工作要素法（Job Element Method，简称 JEM）：是一种着重研究工作本身，并对组成

该工作的各种要素以及成功完成该工作所需具有的人员特征进行分析研究的人员导向型的工作分析方法。 分析主体（主题专家组）

主要目的：确定对成功完成特定领域的工作有显著作用的行为及此行为的依据。

分析工作要素的特征：是任职者必须具备的——任职资格；能够区分出优秀员工——人员选拔；是差员工缺乏的和优秀员工具备的——培训开发

JEM 要素的常规分类：知识——如：专业知识的掌握程度、外语水平、知识面的宽窄；**技能**——如：计算机运用能力、驾驶技术、叉车操作技术；**能力**——如：口头表达能力、判断能力、管理能力等；**工作习惯**——如：对工作的热爱程度、承担超负荷工作的意愿、工作时间不规律；**个性特点**——自信、主动性、独立性、外向、内向等

JEM 的实施步骤：收集工作要素（主题专家组成员通过头脑风暴法或德尔菲法列举出对目标工作的完成有显著影响的要素，并在反复推敲的基础上，形成工作要素清单）；**整理工作要素**（对收集的工作要素进行分类整理，即将相同或相近的工作要素整合在一起，形成工作分析维度与子维度）；**划分工作分析维度并确定各类要素**（组成焦点小组，根据各自的标准，运用工作要素表对工作要素类属清单中的工作要素进行独立评估，最终确定工作分析的维度和子维度）；**对每个工作要素进行评估；汇总主题专家组成员的评估结果，得到一级维度和子维度；反馈评估结果；焦点小组成员讨论，确定维度与子维度**

JEM 的评价：

优点：开放程度高，适应性强；标准化程度高；对人员选拔与培训的应用效果好

缺点：对主题专家组的依赖性高，有很大程度的主观性，初始要素太多；评分过程复杂，需要强有力的控制

3、临界特质分析系统（TTAS）：是完全以个人特质为导向的工作分析系统。

设计目的：为了提供标准化的信息以辨别人们为基本完成和高效完成某类工作分别至少需要具备哪些质量、特征，TTAS 称这些质量和特征为临界特质（Threshold Traits）

特质评价的三个维度：等级、实用性、权重

TTAS 的实施步骤：临界特质分析（TTA）（选择和培训分析团队成员、完成 TTA 卡、整理并总结 TTA 卡、总结 TTA 卡并得到结果）；**工作要求与任务分析（DATA）**（收集资料→设计工作描述问卷→问卷填写→问卷分析→工作描述的初步结果→比较 TTA 和 DATA 结论）；**技术能力分析（TCA）**（确定最低要求、确定培训需求要素、形成技术能力说明书）

临界特质分析系统的应用：为人力资源规划提供基础和支持；用于人员甄选；用于评估培训需求、设计培训课程以及评价培训效果

对 TTAS 的评价： **优点：**广泛应用于各类组织、广泛应用于各类职位的分析、信度和效度高 **缺点：**实用性不强、过于精确、过于复杂

三、工作导向型的工作分析方法

1、职能工作分析系统（FJA）：以工作者应发挥的职能为核心，对工作的每项任务要求进行详细分析，对工作内容的描述全面具体，一般能覆盖全部工作内容的 95%以上。

核心：分析工作中的每项任务，任务是工作分析的最基本描述单元

FJA 的要点：**工作描述语言的控制**（通过什么行为来完成+完成什么=工作行为+工作结果）；**工作者职能等级的划分依据**（涉及任职者与数据、人、事三者的关系，所以将任职者承担的职能分为事物职能、数据职能和人员职能三部分）；**完整意义上的任职者**（同时拥有通用技能、特定工作技能和适应性技能的任职者；通用技能+特定技能+适应性技能）

FJA 的职能等级：数据职能等级、人员职能等级、事务职能等级、工作者指导等级、理解能力等级、数学能力等级、语言开发能力等级

FJA 的操作程序：回顾现有的工作信息→安排同主题专家小组会谈→分发欢迎信→确定任务描述的方向→列出工作的产出（物、数据或服务）→列出任务→推敲任务库→确定完成任

务对应的职能等级→产生绩效标准和任职资格→编辑任务库

FJA 的优缺点：

优点：详细地描述了任务，有利于建立工作绩效标准、确定培训内容，甚至选拔要素；清晰地任务落实到了与数据、人和物之间的关系上，并有清楚的评价等级。

缺点：复杂，难以把握

2、任务清单分析系统（TIA）

两个子系统：用于收集工作信息的一套系统的方法、技术——高度结构化的调查问卷；与信息收集方法相匹配的，用于分析、综合和报告工作信息的计算机应用程序

TIA 的实施步骤：构建任务清单（主要方法：目标分解与调查研究相结合）；利用任务清单收集信息（确定调查范围与对象、选择调查方式、选择信息源、填写任务清单）

分析任务清单所收集的信息（百分比及其分布、集中趋势测量、离散趋势测量、相关程度测量）；**利用任务清单编制工作说明书**（工作概要、任务、非常重要的任务、工作规范（KSAOs））

TIA 的评价： **优点：**信息可靠性较高，适合用于确定相关的工作职责、工作内容、工作关系和劳动强度等方面的信息；所需费用较少；难度较小，容易为任职者接受。 **缺点：**对“任务”的定义难以把握，结果导致“任务”的粗细程度不一，有些任务描述只代表一件非常简单的活动，有的任务描述却包含丰富的活动；使用范围较小，只适用于工作循环周期较短，工作内容比较稳定，变化较小的工作；整理信息的工作量大，归纳工作比较繁琐；任职者在填写时，容易受到当时工作的影响，通常会遗漏其他时间进行而且比较重要的工作任务。

3、关键事件法（CIT）：是一种由工作分析专家、管理者或任职者在大量收集与工作相关信息基础上，详细记录其中关键事件，以及具体分析其工作特征和任职要求的方法

主要特点：基于特定的关键行为来描述具体工作活动；需要工作人员回忆并记录下那些能反映特别好或特别差的工作绩效的特定行为或事件；能有效地提供任务行为的范例，故主要用于培训需求评估和绩效考核。

正确编写“事件”的规则：被描述的行为单一而明确、集中描述工作所展现出来的可观察到的行为——行为导向的描述、描述行为发生的背景、描述行为的结果

获取关键事件的方法：工作场所会议（关键事件讨论会议）{确定会议的方向；方法的选择（结构化方法、非结构化方法）；编辑关键事件（纠正拼写和语法错误；每个范例内容是否完整；前后格式是否统一；范例的长度是否合适；读者的认同感、技术语言、职业行话、俗语应该保留}}；非工作场所会议（访谈/问卷）

关键事件法（CIT）的应用：绩效评估（行为锚定等级评定法、行为观察等级评估法）；培训（培训需求评估——集中于负面事件、培训设计——表现优异的任职者是重要资源）；工作任务设计（工作者不能控制的环境因素，设备改良、工作再设计）

CIT 的评价： **优点：**能有效地提供工作行为的范例，广泛应用于培训需求的确定和绩效评估。 **缺点：**收集与整理关键事件要花费大量的时间和精力；对中等绩效的员工关注不够。

第七章 工作分析的实施、结果及应用

一、工作分析的实施

1、工作分析的基本流程：准备阶段（确定工作分析的目标与侧重点、制订总体实施方案、收集和分析有关的背景资料、确定所需收集的信息、选择收集信息的方法）；实施阶段（与有关人员沟通、制订实施计划、实际收集和分析工作信息）；结果形成阶段（与有关人员审查和确认信息、形成职务说明书）；应用与反馈阶段（职务说明书的使用培训、职务说明书使用的反馈与调整）

总体实施方案的内容：工作分析的目的与意义、工作分析所需收集的信息内容、工作分析项目的组织形式与实施者、工作分析实施的过程或步骤、工作分析实施的时间和活动安排、工作分析方法的选择、界定待分析的工作样本、所需的背景资料与配合工作、工作分析所提供

的结果

二、工作分析的结果

1、工作描述：又称职务描述、工作说明，指用书面形式对组织中各类岗位（职位）的工作性质、工作任务、工作职责与工作环境等所做的统一要求。

工作描述的基本内容：工作识别项目、工作编号、工作概要、工作关系、工作职责、工作条件与工作环境

2、任职资格：又称岗位规范或工作规范，是指任职者要胜任该项工作必须具备的资格与条件。任职资格说明一项工作对任职者在教育程度、工作经验、知识、技能、体能和个性特征方面的最低要求，而不是最理想的任职者的要求。

任职资格与工作描述的区别：1、工作描述是以工作为中心对岗位的工作进行深入说明，为职位评价、岗位分类以及企业的劳动人事管理提供依据；任职资格描述则是在工作描述的基础上，说明什么样的人才能胜任本岗位的工作，为企业的招聘、培训、考核、选拔、任用提供依据。2、工作描述的内容十分广泛，包括对岗位各有关事项的性质、特征、程序、方法的说明；而任职资格的内容较为简单，主要涉及到对岗位任用任职资格条件的要求

任职资格说明的内容：一般性的任用任职条件（身体素质、心理素质、知识经验、职业道德）；管理岗位任职资格（知识要求、能力要求、经历要求）员工岗位任职资格分析的内容（应知、应会、工作实例）

3、职务说明书：又称工作说明书、岗位说明书，是对工作分析的结果（如工作描述、任职资格等）加以整合以形成具有企业法规效果的正式文本。一般来说，职务说明书一旦正式形成，企业的各项人力资源管理活动必须以此为依据。

职务说明书的内容：包括工作描述与任职资格两大部分，具体包括：职务概况（职务名称、编号、所属部门、职务等级，职务说明书的编写日期等）；工作描述(主要的工作范围、责任范围、工作要求、工作目标、机器设备与工具、工作条件与环境等)；任职资格（基本资格和条件，如：教育程度、经验、年龄、相关工作经历、能力、知识要求、基本技能等）

工作分析中各种信息的类型与标准：工作描述中主要信息的类型与标准（工作环境、工作对象）；任职资格中主要信息的类别和标准（体力活动、文化程度、专门职业准备时间、才能、兴趣）

如何编写职务说明书：职务说明书的内容可繁可简；职务说明书可用表格，也可用文字叙述的形式；界定职位（如“为部门”，或“按照经理要求”的句式，指明工作范围；编制时要用专业词汇；使用规范文字；注意语言、文字的正确使用；在一个企业中，统一职务说明书的格式；需要哪些人配合

3、工作分析的应用

1、定编定员：就是采取具有一定程序和科学的方法，合理地确定组织机构的设置并对各类人员进行合理的配备。

职位分类：如工人、学徒工、工程技术人员、管理人员、服务人员

定编定员的作用与原则：

作用：是企业组织生产、调配劳动力的依据；是编制劳动计划的重要基础和依据；是提高劳动生产率的重要手段

原则：以企业生产经营目标为中心、科学、合理地进行；企业各类人员的比例关系要协调；定员工作以专家为主，走专业化道路；坚持科学性，保证员工的正常休息时间

2、工作设计：就是为了有效地达到组织目标，提高工作绩效，对工作内容、工作职责、工作关系等进行变革和设计。

工作设计的主要内容：工作内容、工作职责、工作关系、工作结果、工作结果的反馈、任职者的反应

工作任务特性:技能多样性、任务统一性、任务重要性、工作自主性、工作反馈

工作设计的方法:工作轮换、工作扩大化、工作丰富化、

3、工作评价:就是根据工作分析的结果,按照一定标准,对工作的性质、强度、责任、复杂性以及所需的任职资格等因素的差异程度,进行综合评价的活动。

工作评价的方法:职位排序法、职位分类法、因素比较法、要素计点法

工作评价与薪酬体系设计

4、绩效管理: