人力资源规划（四级）



龙红明

恒创公司是一家在华北地区知名的IT公司，自1999年成立，刚开始由几位创业元老在兢兢业业的努力下，为公司打下一片江山，多年以来公司逐渐趋于稳定经营，在2004年公司达成稳定局面，并维持一定规模。负责公司人力资源工作的王经理在处理公司人事问题总是得心应手。2005年，公司新招聘一名人力资源专业研究生小李来辅佐王经理。经过一段时间的了解，小李向王经理建议应该从公司发展战略出发开始进行系统的人力资源规划，但王经理认为，

- 公司以前没有做过人力资源规划，公司的工作仍然开展的很好，以前出现过问题，及时解决就行了
- 做规划工作费时费力费钱，又不见得有什么好处，没必要做人力资源规划。 2006年，随着公司连续几年60%以上的增长速度，公司业务日趋繁忙，人员结构开始变得不再稳定了，出现了离职、内部晋升困难、员工情绪不满等情况。
- 人力资源部虽然在近年增加了近1倍的HR专员，但公司不断增长的日常事务性工作使HR的工作应接不暇；
- 招聘工作总是等到人才流失后才开始着手进行，造成职位长期空缺；招聘来的人员绩效不能达标，造成公司工作开展越来越捉襟见肘。面对这样的局面王经理既感到着急万分，又感到异常困惑。

王经理着急的是人力资源部的HR们工作兢兢业业，公司的人力资源工作反而越来越力不从心，困惑的是——

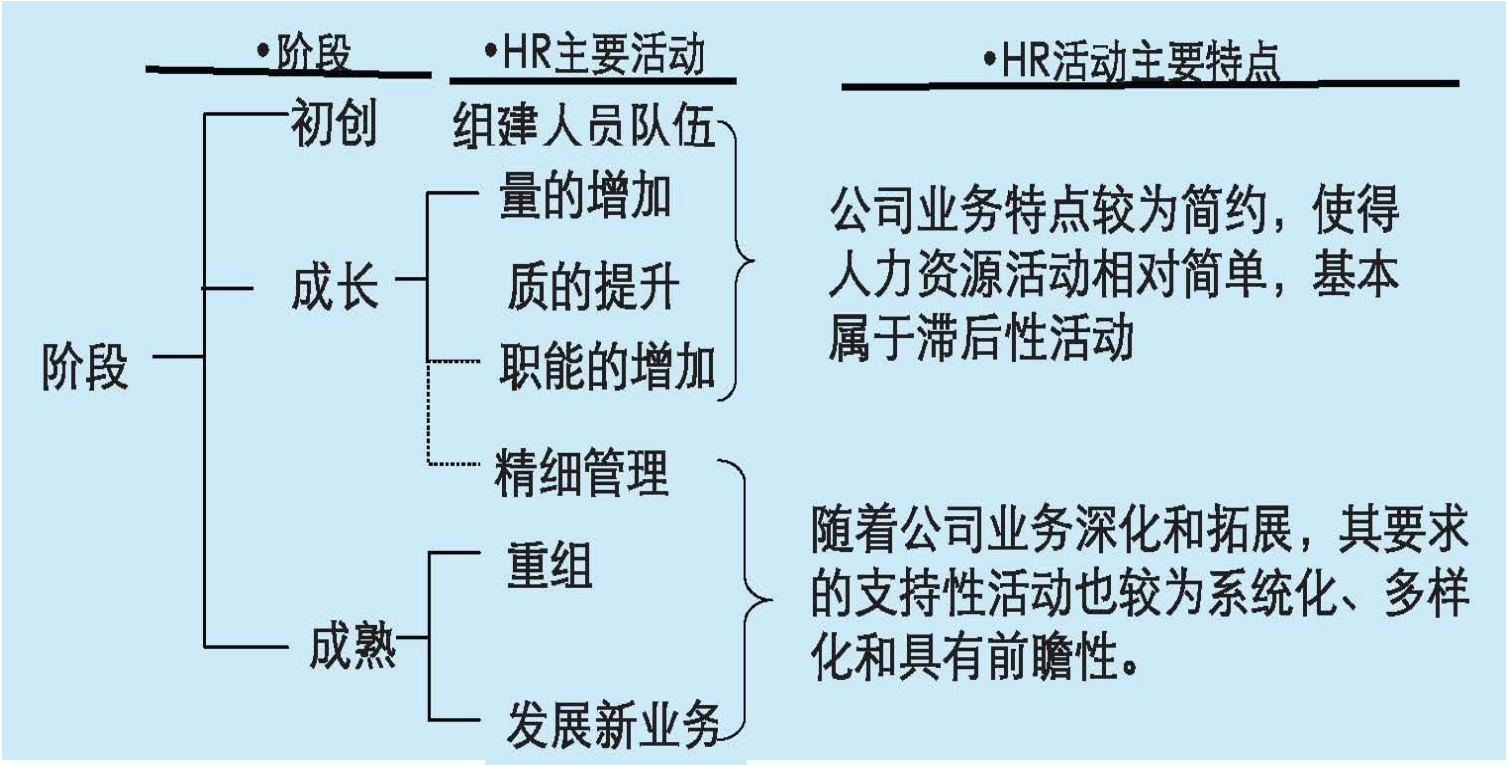
公司的人力资源工作出现了什么问题？ 3分钟思考与讨论

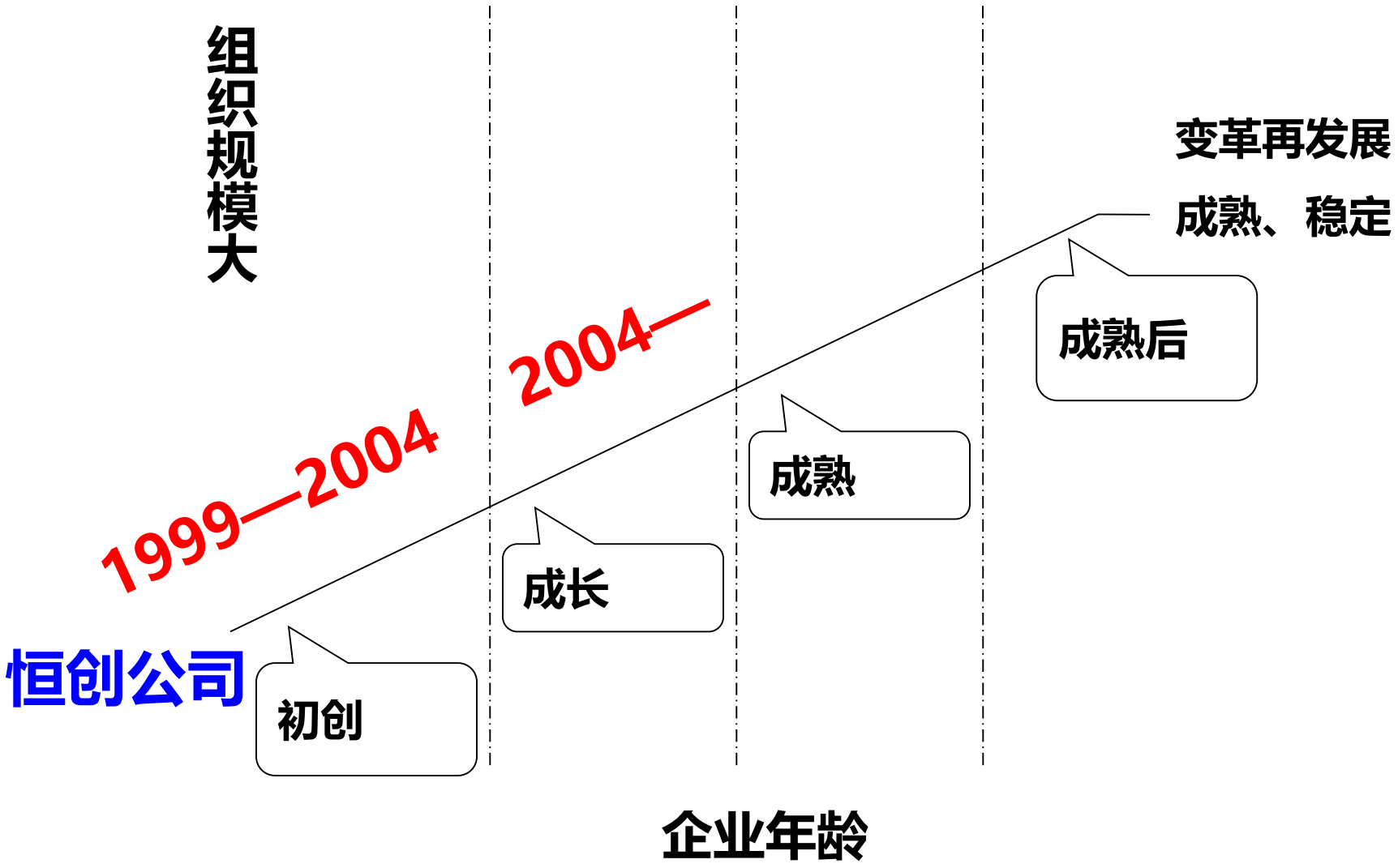
案例分析

- 人力资源工作一团糟…
  （1）HR忙于日常事务性工作，没有效率，没有绩效；
  （2）招聘没有明确的标准，造成招聘工作事倍功半；
  招聘没有合理的计划，造成招聘工作捉襟见肘；
  （3）员工情绪不满，HR没有做好公司的沟通工作；
  （4）员工开始离职，员工对薪酬、劳资关系的不满；
  （5）内部晋升困难，缺乏有效内部晋升机制。
- 根本原因是公司没有在企业快速发展的过程中做好相应的人力资源规划的工作，造成公司人力资本（质和量）的积累跟不上公司业务的发展速度。

为什么许多企业没有人力资源规划系统，照样能够很好的生存?

- 企业自身的发展阶段
- 人力资源规划的很多实际工作是一直在进行的，但不系统。
- 人力资源规划本身不完善（人力资源规划与其他系统的接口不明）

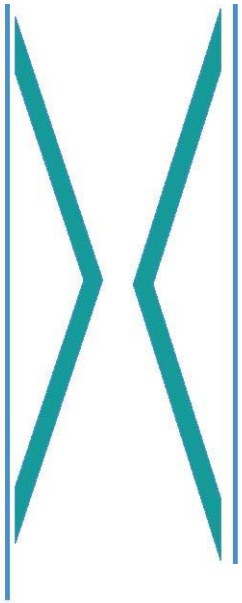



组织规模大
变革再发展
成熟、稳定
2004—
1999—2004
成熟后
成熟
成长
恒创公司
初创
企业年龄

人力资源规划应该在什么时机进行?

- **一般而言，人力资源规划为年度例行工作，但面对下列时机时，则显得特别重要**

- 当新业务单位设立或旧业务单位关闭时
- 当业务或生产技术急剧变化时
- 当工作需重新设计时
- 当企业内有大量人员需要退休时
- 当企业朝多元化或国际化行进时
- 当需要提高人员素质或劳工意识增强时

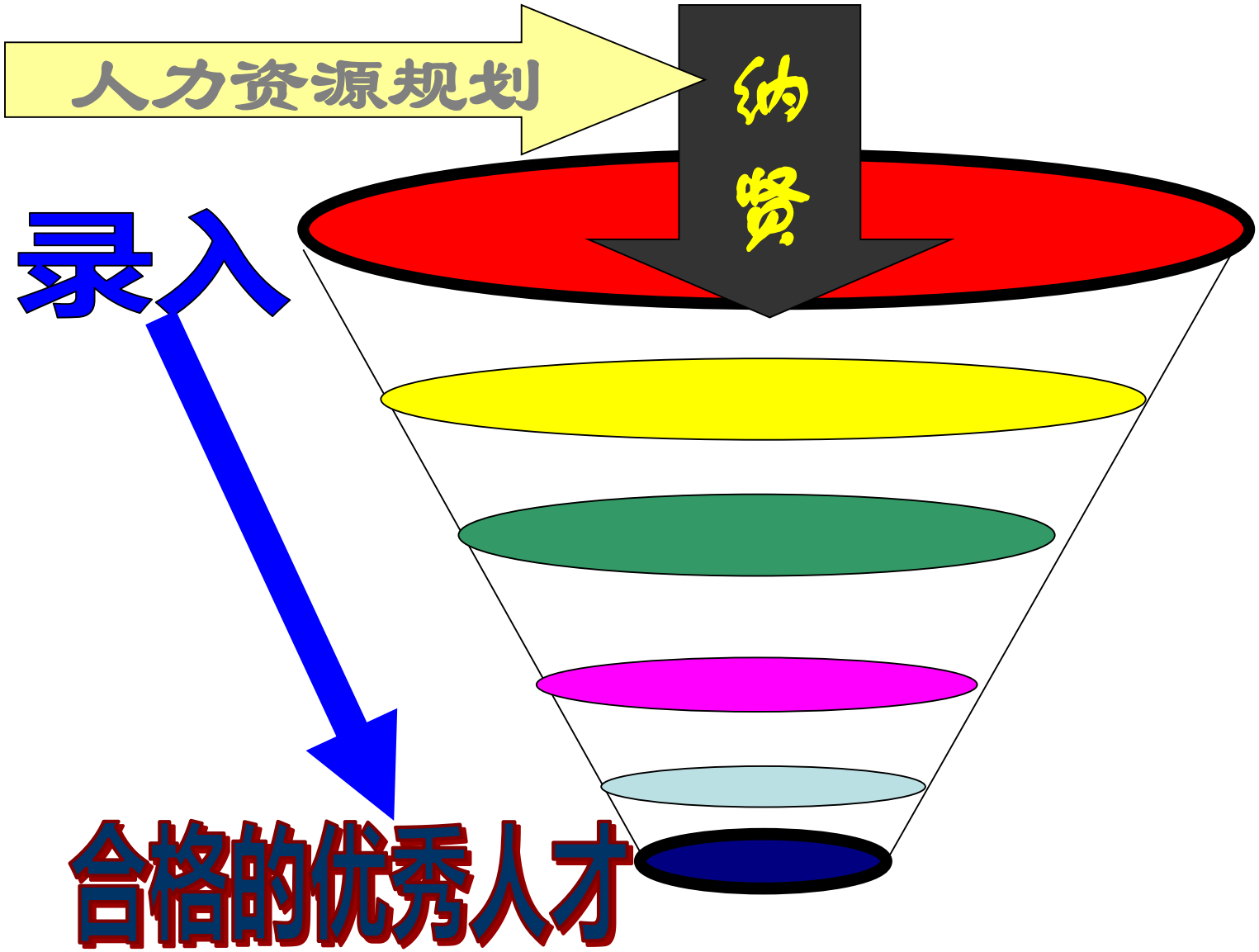


- 当外聘或内部晋升失控时
- 当企业对某类员工需求增加时
- 当专业与管理人才比重增大时
- 当有降低成本压力出现时
- 当受政府法令与经营环境限制时
- 当产品种类或服务项目增加时

联想：蛇吞象

吉利：穷小子娶贵族公主

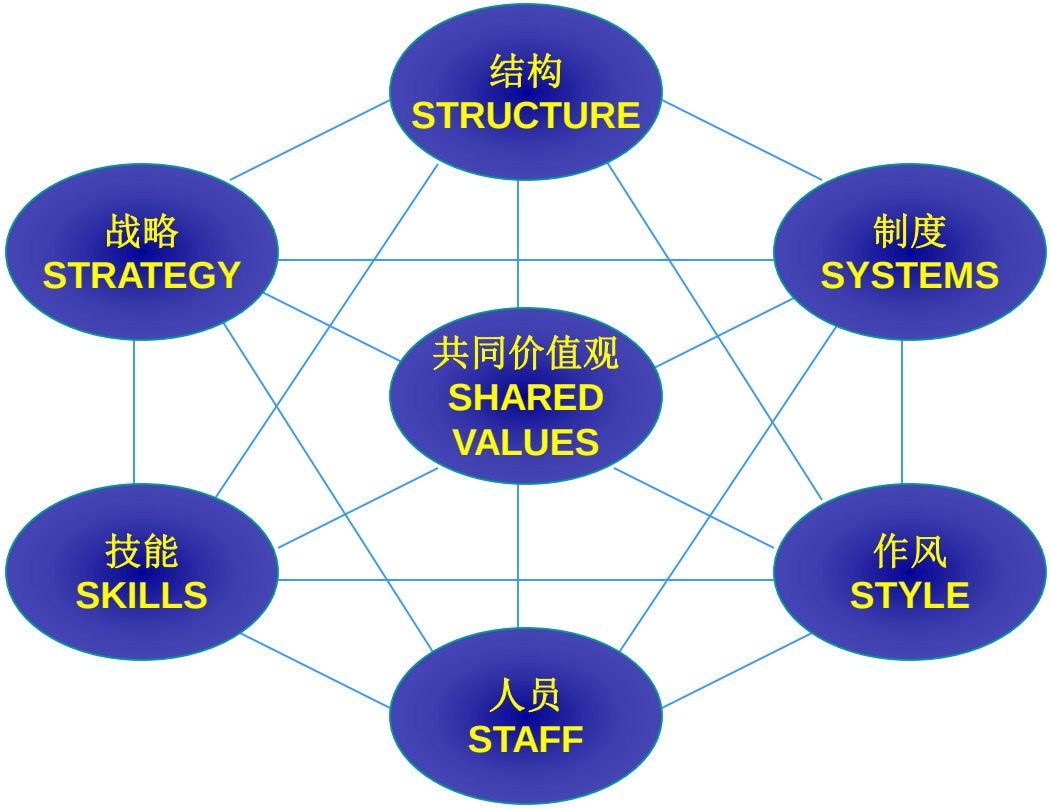
- **中国企业的梦想——是构建百年老店，还是谋求百大企业?**
- **决定因素——是否具备有战略价值的人力资源管理模式和面向未来的员工队伍!**



人力资源的漏斗理论

美日企业对比研究的基本结论是企业管理既要注意“硬件”管理，更要重视“软件”管理

《日本企业管理艺术》的作者（理查德帕•斯卡尔和安东尼•阿索斯）指出，日本企业成功的秘诀在于：硬管理与软管理的有机结合。作者还中书中提出了一种框架性管理模型，即“7S”管理模式



日本企业的成功因素是重视三个硬性S的同时，更加重视四个软性S；而美国企业在管理中过分偏重三个S，忽略了四个软性S

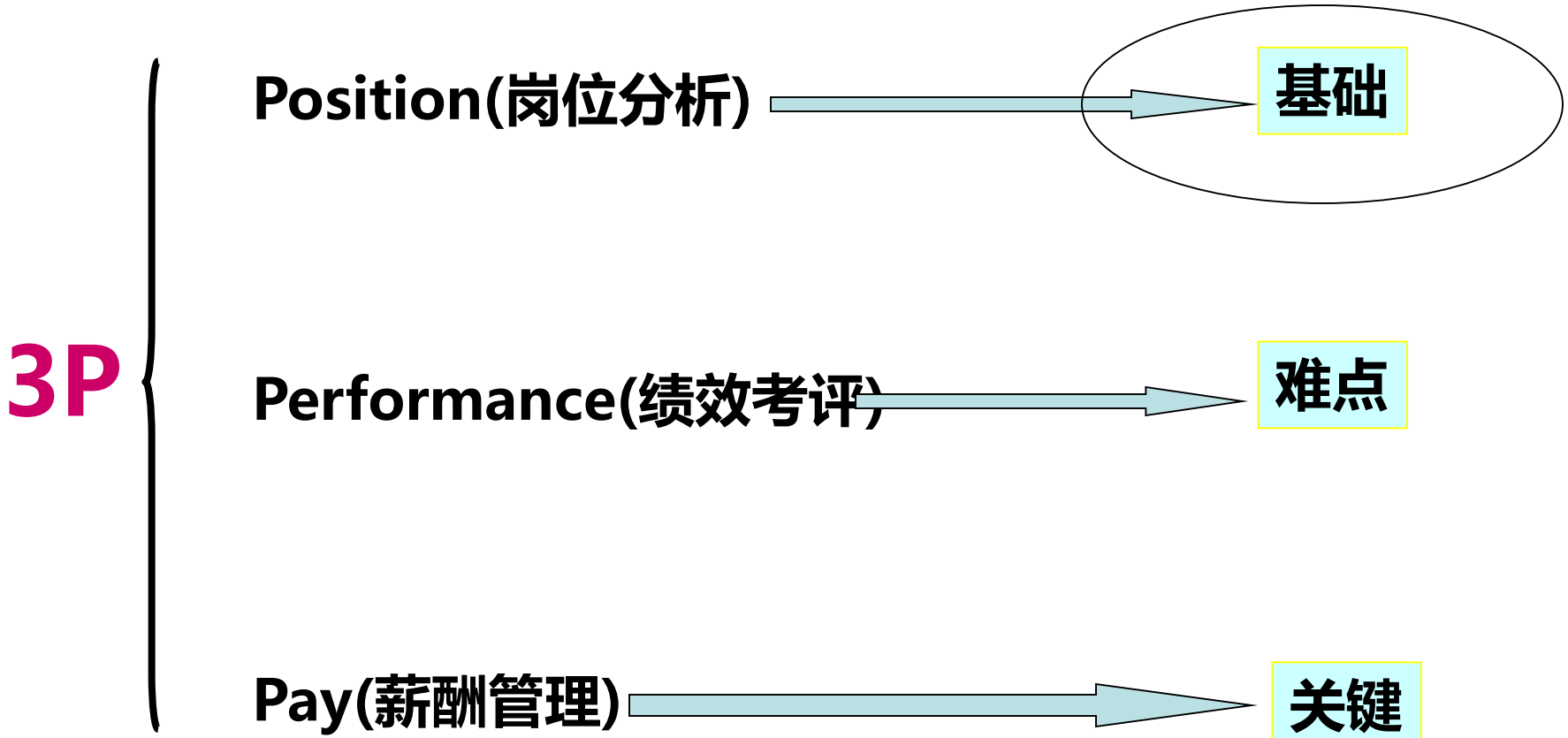
前“3S”：管理的硬件

- 战略：包括计划、措施，指一个企业如何获取和分配有限的资源以达到预定的组织目标；
- 结构：指一个企业的组织方式；
- 制度：指信息在企业内部传送的程序、形式；

后“4S”：管理的软件，即企业文化

- 人员：指企业的人力资源状况；
- 作风：指企业领导者、管理人员的行为方式和企业的传统作风
- 技能：指主要人员或整个企业的独特能力；
- 共同价值观：指能够激励人心、将职工个人追求与企业组织目标很好结合起来的价值观念或最高目标。

人力资源管理的核心工作3P



- 凡事预则立，不预则废！未雨绸缪，从容不迫！
- 成功的事业来自成功的规划运筹！
- 规划有助于预见未来，减少未来的不确定性，更好地帮助组织应付未来的各种变化，解决和处理复杂的问题！
- 管理者通过规划，可以确定自己的目标、制定策略、作出正确的决策！

第一节　企业组织信息的采集与处理

第一单元 企业组织信息的采集

【知识要求】

一、人力资源规划概述

二、企业组织信息的特点

三、企业组织信息采集和处理的基本原则

【能力要求】

一、企业组织信息采集的程序

二、企业组织信息采集的方法

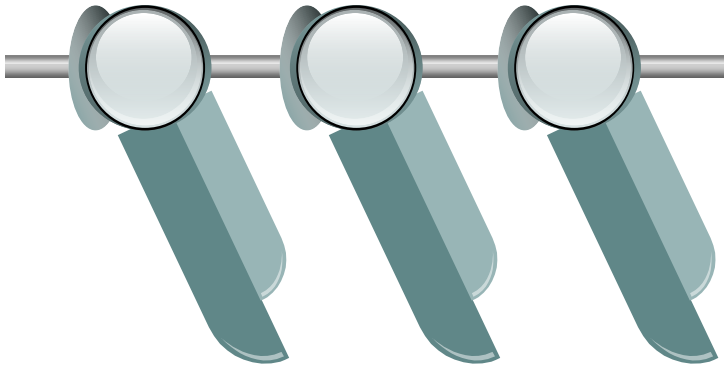
【知识要求】一、人力资源规划的内涵

古语：“预则立，不预则废”

- 广义：
  - 是企业所有HR计划的总称
  - 是战略规划和战术计划（具体的实施计划）的统一

- 狭义：
  指为**实施**企业的发展**战略**，**完成**企业的生产经营**目标**，根据企业内外环境和条件变化，运用科学的方法，对企业人力资源的**需求和供给进行预测**，制定相宜的政策和措施，从而使企业HR**供给和需求达到平衡**。

人力资源规划的期限

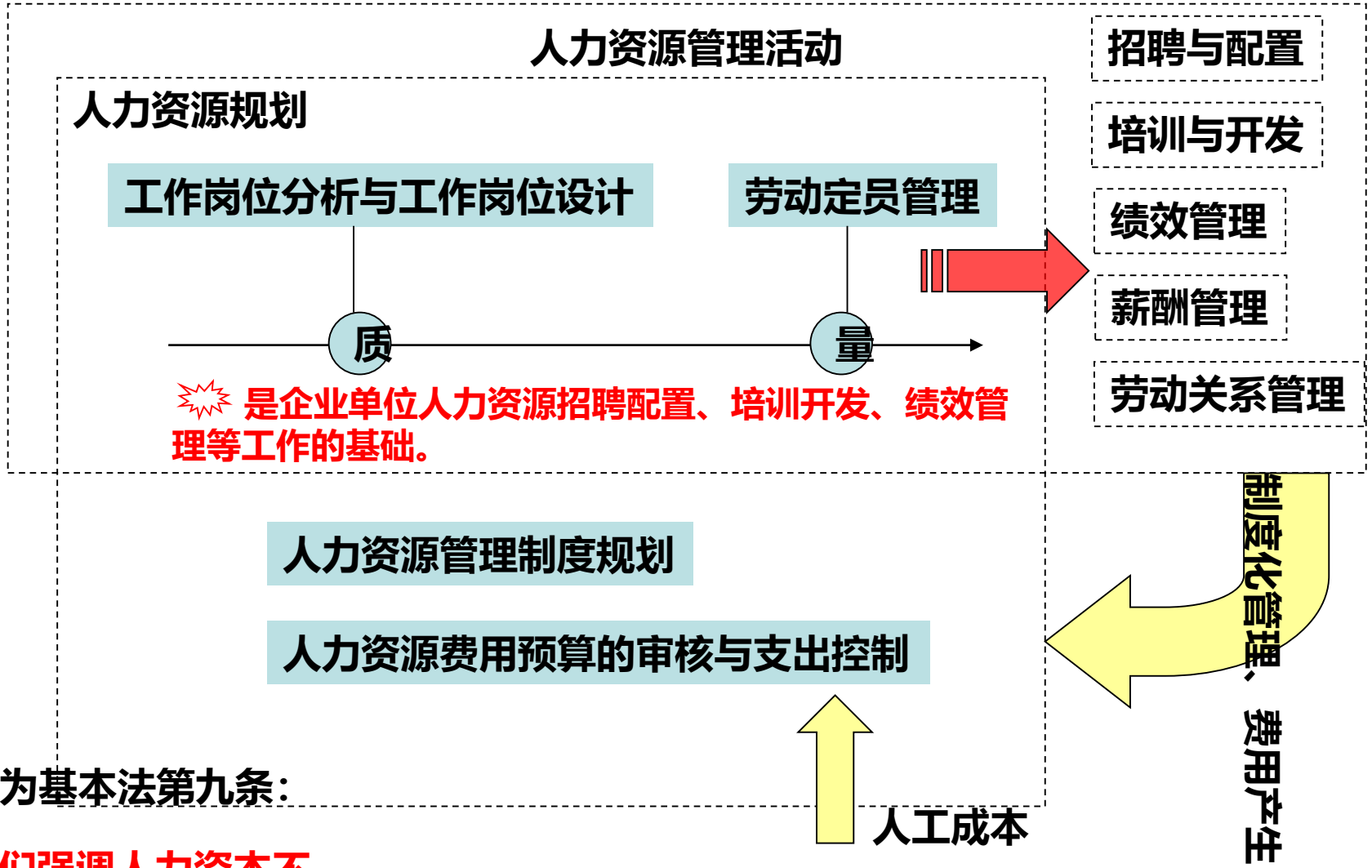


- 长期：5年以上；
- 中期：1-5年；
- 短期：1年及以内。

（二）人力资源规划的内容（P1-2）（重点）

战略规划	是根据企业总体发展战略目标，对企业人力资源开发和利用的大政方针、政策和策略的规定，是各种人力资源计划的核心，是事关全局的关键规划。
组织规划	是对企业整体框架的设计，主要包括组织信息的采集、处理和应用，组织结构图的绘制，组织调查，诊断和评价，组织设计与调整，以及组织机构设置等。
制度规划	是人力资源总规划目标实现的重要保证，包括人力资源管理制度体系建设的程序、制度化管理等内容。
人员规划	是对企业人员的总量、构成、流动的整体规划，包括人力资源现状分析、企业定员、人员需求与供给预测和人员供需平衡等。
费用规划	是对企业人工成本、人力资源管理费用的整体规划，包括人力资源费用的预算、核算、审核、结算，以及人力资源费用控制。

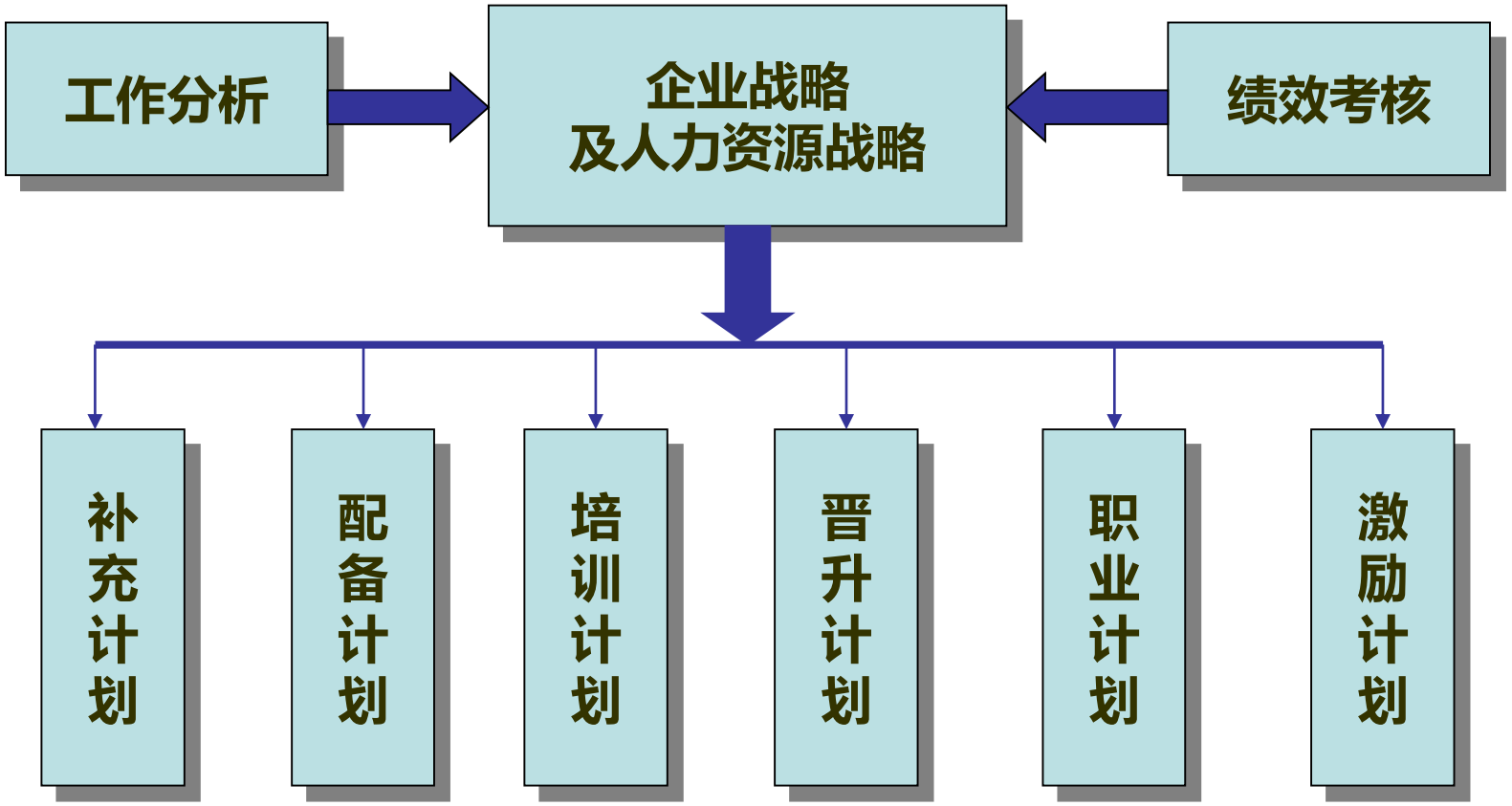
【补充知识】人力资源规划与企业管理活动系统的关系



华为基本法第九条：

我们强调人力资本不断增值的目标优先于财务资本增值的目标。

【补充知识】人力资源规划中有关人员规划的具体内容



【补充知识】人力资源规划的内容

规划或计划分类	目　标	政策或办法、制度	预算
总体规划	总目标：人员的层次、年龄、素质结构，人员总量及分类，绩效，目标，战略性人才培养目标等	基本政策（增员或减员政策，人才培养政策，改革稳定政策，管理方式及职责等）	总预算
人员补充计划	人员类型与数量、结构、绩效	人员来源，人员的任职要求、基本待遇	招聘与选拔的费用
人员使用计划	各部门定岗定员的标准、绩效考评目标、轮岗制度目标	任职资格考核办法，聘用制度，轮岗考核制度，解聘方法	工资、福利、奖酬预算
老员工安排计划	减低老龄化程度，提高业务水平，降低劳动力成本，发挥老专业人才帮教作用	老员工退休政策、解聘程序、聘用担任顾问、调研员、督导员的政策办法	安置费、人员充置费、聘用老员工任新职的津贴等。
员工职业开发与职业发展计划	提高员工的业务水平，减少离职跳槽率，激励与提高满意度	事业开发政策、员工发展的终身教育计划、“长处”发展措施	教育培养费，考察调研费等
绩效评估及激烈计划	减少离职与跳槽率，提供绩效评估目标，提高士气与信心	激励政策、奖酬政策、工资政策、评估考核体系与办法	增资预算/奖金预算等
劳动关系及员工参与、团队建设计划	改善管理人员与员工的关系，提高员工主人翁意识与满意度，团队目标导向	员工参与管理的政策与办法，“合理化建议”奖励方法，团队建设的政策与措施	群众性团组获得的经费支持、奖励基金
教育培训计划	长期培训计划（3年-5年）目标；素质提高与层次提高；短期培训计划（几个月到1年）目标；技能提高、新观念培育等	培训时间、效果，考核的方法，培训获证资格认定程序与使用办法	培训费及间接误工费

二、企业组织信息的特点

什么是信息?

（1）社会性

（2）流动性

（3）不规则性

（4）连续性

（5）新陈代谢性

（6）浓缩性

（7）替代性

滚滚长江东逝水，浪花淘尽英雄。

三、企业信息采集和处理的基本原则

准确性原则——实事求是、客观真实
系统性原则——分类整理、系统完整
针对性原则——有的放矢、目的明确
及时性原则——迅速采集、及时处理
适用性原则——需求不同、类型不同
经济性原则——节约成本、提高效用

【能力要求】 一、企业组织信息采集的程序

（1）调研准备阶段

- 初步情况分析（假设主题）
- 非正式调研（寻找问题）
- 确定调研目标（确定重点）



（2）正式调研阶段

- 确定信息来源（原始资料、二手资料）
- 选择抽样方法，设计调查问卷（简练易懂、便于操作）
- 实地调查（现场调查）

二、信息采集的方法

（一）档案记录法

1、决策机构的效果
2、决策效率
3、决策效果
4、执行效率
5、文件审批效率
6、文件传递效率

（二）调查研究法P6

询问法

1、当面询问法
2、电话调查法
3、会议调查询问法
4、邮寄调查询问法
5、问卷调查询问法

观察法

1、直接观察法
2、行为记录法

第二单元 企业组织信息的处理

【能力要求】

一、企业组织信息的分析

二、调研报告的撰写

三、企业组织信息的应用

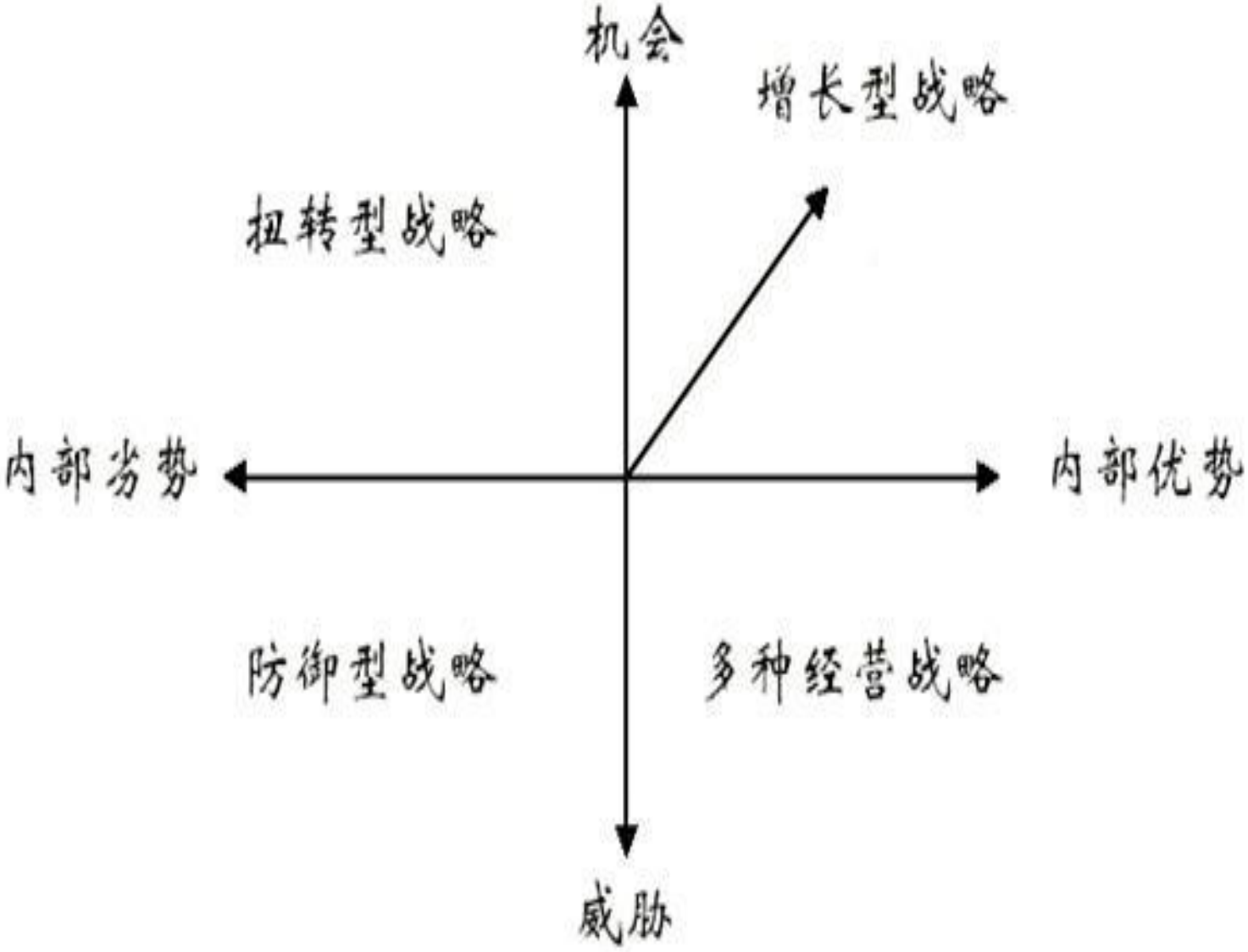
一、企业组织信息的分析

- 可靠性分析、数理统计分析（经济学）、综合比较分析（SWOT）

二、调研报告的撰写（原则：真实、完整、客观、适用）

- 注意：资料来源-可靠性；统计方法-科学性；对象情况-可信性；信息分类

三、企业组织信息的应用（传输、存储、检索）


机会
增长型战略
扭转型战略
内部劣势
内部优势
防御型战略
多种经营战略
威胁

1．下列各项属于企业人力资源中期规划的是(　　)。

A.1年期规划　　B．4年期规划

C.6年期规划　　D．10年期规划

【答案】B

【解析】按人力资源规划的期限，人力资源规划可分为：长期规划（五年及以上的计划）和短期计划（一年及以内的计划），介于两者之间的为中期计划。4年期规划属于企业人力资源的中期规划。

2.(　)是各种人力资源具体计划的核心，是事关全局的关键性的计划。

A.人力资源战略发展规划　B.组织人事规划

C.人力资源制度建设规划　D.员工开发规划

【答案】A

【解析】人力资源战略发展规划是根据企业总体发展战略的目标，对企业人力资源开发和利用的大政方针、政策和策略的规定，是各种人力资源具体计划的核心，是事关全局的关键性规划。

9．广义企业人力资源规划的主要内容有（　　）。

A．战略发展规划　　B．文化建设与文化发展规划

C．组织人事规划　　D．制度建设规划

E．薪酬规划

【答案】ACD

【解析】广义的人力资源规划是企业所有人力资源计划的总称，是战略规划与战术计划的统一。除ACD三项外，广义企业人力资源规划的主要内容还包括员工开发规划和人力资源费用规划。

3．（)使用于对学者、专家或企业高层人士的调查。

A．行为记录法　B.当面调查询问法

C. 问卷调查法　D.会议调查询问法

【答案】D

【解析】会议调查询问法是指调查单位或调查者邀请被调查对象（一般十几个人），在约定的时间、地点集中，以会议的方式展开调查的方法，如座谈会。会议调查询问法的优点是：调查者可以直接倾听被调查者的观点；调研双方有互动的机会；与当面调查询问法相比，花费的时间和费用较低，效率较高。它适用于对学者、专家或企业高层人士的调查。

4、(　)是对调查研究所获得的资料进行去粗取精、去伪存真的筛选，并对资料进行科学统计和综合分析的过程。

A、企业组织信息的传输　B、企业组织信息的处理

C、企业组织信息的存储　D、企业组织信息的检索

【答案】B

【解析】企业组织信息的处理是指对调查研究所获得的资料进行去粗取精、去伪存真的筛选，并对资料进行科学统计和综合分析的过程，包括企业组织信思的分析，调研报告的撰写，企业组织信息的传输、存储和检索。

5、在企业组织信息分析方法中，SWOT分析法属于（ ）。

A可靠性分析　B数理统计分析

C综合比较分析　D财务报表分析

【答案】C

【解析】p8

2．信息采集方法中的询问法可分为（　　）。

A．当面调查询问法

B．电话调查法

C．行为记录法

D．邮寄调查询问法

E．问卷调查询问法

【答案】ABDE

【解析】信息采集方法中，询问法分为：当面询问法；电话调查法；会议调查询问法；邮寄调查询问法；问卷调查询问法。

3.（　　）属于企业组织信息分析。

A．可靠性分析　　B．数理统计分析

C．经济学分析　　D．财务报表分析

E．合理性分析

【答案】ABC

【解析】企业组织信息分析方法包括：①可靠性分析，根据信息的可能准确度和信息源可靠性，对所搜集的信息进行评级的过程；②数理统计分析，应用经济数学和统计学的工具和方法，根据具体管理任务的要求，对组织机构信息进行分类、排序、计算、比较和选择，使其成为符合一定管理决策要求所必需的信息的过程；③经济学分析，最常用的方法是SWOT分析法。

4．组织信息调研报告的撰写要求是（　　）。

A．说明资料的来源

B．说明统计分析方法

C．说明调研的实施过程

D．说明被调查者的基本情况

E．必须对企业组织信息进行分类

【答案】ABDE

【解析】撰写调研报告必须坚持真实、完整、客观和适用的原则，具体应当注意以下几点：①必须明确说明调研资料的来源，以示资料的可靠性；②必须说明对资料进行统计分析的方法，以示资料的科学性；③必须说明被调查对象的基本情况，如姓名、性别、年龄、职业、职务、职称，以示资料的可信性；④必须对企业组织信息进行分类。

5．企业组织信息的应用包括（　　）。

A．企业组织信息的处理

B．企业组织信息的传输

C．企业组织信息的存储

D．企业组织信息的检索

E．企业组织信息的反馈

【答案】BCD

练习

6．组织信息调研的具体要求是（　　）。

A．准确性　　B．系统性　　C．针对性　　D．适用性　　E．经济性

【答案】ABCDE

【解析】组织信息调研的具体要求包括：①准确性原则。即在企业信息采集和处理的过程中，调研人员必须以科学的态度和实事求是的精神，客观地反映企业实际情况；②系统性原则。即对企业信息要进行科学的分类、整理、加工，做到系统化，保证和调查主题相关的信息的完整性；③针对性原则。即有的放矢，有目的、有计划地采集和处理企业信息；④及时性原则。即信息只在一定时间范围内发挥作用，此必须迅速地采集、加工、归类、整理、传递有用信息；⑤适用性原则。即根据企业内部各管理层次和管理系统的不同需求，提供不同类别和形式的信息；⑥经济性原则。即在信息采集和处理的过程中，统筹考虑企业的经济效益。

三、简答题

1. 在组织信息调查研究的调研准备阶段，主要做哪些工作？

答：调研准备阶段主要是通过对企业有关情况、信息、情报、资料的初步分析和非正式调研，确定调研的主题内容和范围，主要工作有：

（1）初步情况分析。这是指调研人员对本部门、本企业已经掌握的有关情况、信息、数据进行初步分析研究，以便掌握了解情况。

（2）非正式调研。这是指对拟定假设进行调查研究，发现新问题、新假设。调研人员可以调查访问对此有经验的专业技术人员，与此相关的人员和个别用户，听取他们的一般性意见，以便让调查人员能够进一步明确该调查项目的具体目的和要求，做到有的放矢。

（3）确定调研的目标。调研目标的确定是指在初步情况分析和经非正式调查之后，把所要调查的目标进一步明确并逐步缩小范围，然后确定该调查项目的重点。

第二节　企业劳动定额管理

第一单元 劳动定额的基本形式

【知识要求】

一、劳动定额的基本概念

二、劳动定额的种类

三、劳动定额的工作内容

【能力要求】

一、工时定额和产量定额的换算

【知识要求】一、劳动定额的基本概念

劳动定额——指在一定生产、技术、组织条件下，采用科学合理的方法，对生产单位合格产品或完成一定工作任务的活劳动消耗量所预先规定的限额。

几个要点：

1.不能脱离具体的生产、技术和组织条件；

2.对象是劳动者的劳动量（脑力和体力的支出量）；

3.根据生产工作过程的性质和特点，可采取多种计量方法；

4.在生产或工作进行之前预先制定的；

5.限定的是有效的劳动，不是无效的劳动。

二、劳动定额的种类

（一）按表现形式划分

1.时间定额（工时定额）——生产单位合格产品或完成一定工作任务的劳动时间消耗的限额。

如：2工时/件；3工时/千克

2.产量定额——在单位时间内生产合格产品的数量或规定完成一定的工作任务量的限额。

如：30件/工日；5千克/工时

3.看管定额——1个或1组操作者在同一时间内照管机器设备的台数或工作岗位数所规定的限额。

如：4台/人；10人/生产线

4.服务定额——按一定的质量要求，对服务人员在制度时间内提供某种服务所规定的限额。

如：1名房客服务员打扫房间：10间/天

5.工作定额——采用多种指标和方法对各类人员完成技术性、管理性、公务性劳动所规定的限额。

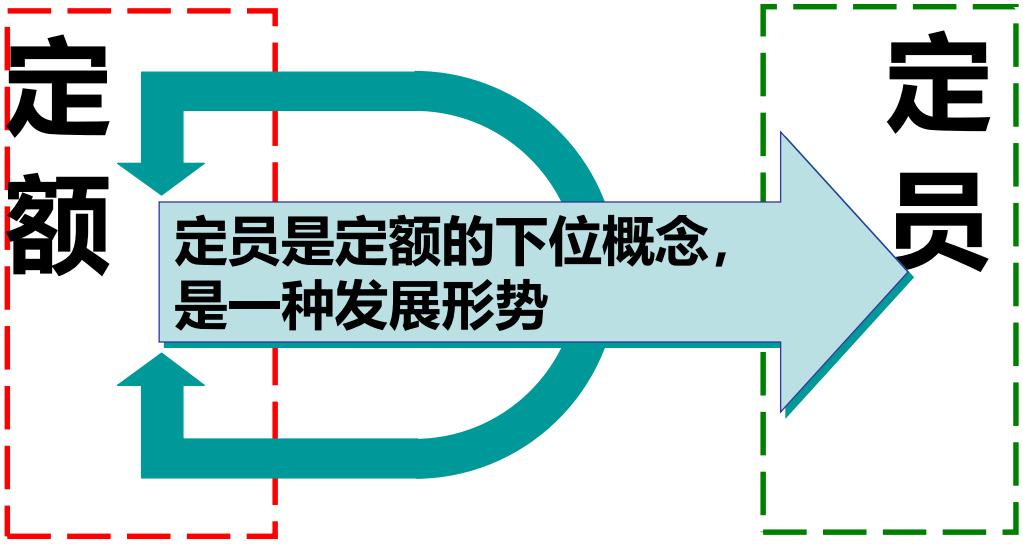
6.人员定额——即企业定员、劳动定员，指在一定的生产技术组织条件下，为保证生产经营活动正常进行，对各类岗位人员的配置所规定的限额。

7.其他形式的劳动定额:如销售定额

【补充知识】定员（人员定额）与定额的区别与联系

◆内涵一致：对活劳动的消耗量

工日，工时 ←◆计量单位→ 人年、人月、人季



小！ →◆实施范围→ 大！

◆制定方法：劳动效率、设备、岗位、比例、组织机构

（二）按实施范围划分

1.统一定额——在部门、本地区或本行业范围内实施的定额。

2.企业定额——在本企业范围内实施的定额。

3.一次性定额——只使用一次的定额。

（三）按用途划分

1.现行定额——在日常生产和管理总**具体**实行的劳动定额。（正在使用的）

用途：衡量工人的生产成绩，核算和平衡企业的生产能力，安排生产作业计划，计算计件工资和奖金，核算产品成本等。

2.计划定额——在计划期内**预计**要实行的定额。

用途：制定生产、劳动、成本计划及计算产品价格。

3.设计定额——设计部门对相关资料进行对比分析计算出来的定额。

用途：初步设计工厂的规模，组织专业化协作，核算各种设备、占地面积及劳动力的需要量。

4.不变定额——又称固定定额，将某个现行定额固定下来一段时期内保持不变。

用途：制定产品的不变价格，核算工业产值，下达技术经济指标，衡量各时期的企业劳动生产率水平，以便进行对比分析。

（四）按其他方式划分

1.按编制的综合程度划分：时间定额、产量定额。

2.按制定方法划分：经验估工定额、统计定额、技术定额、类推比较定额。

3.按水平的高低划分：先进定额、平均先进（先进合理）等额、落后定额

4.按反映的生产工艺特点划分：电子、仪器、仪表业劳动定额；机械制造业劳动定额；建筑安装业劳动定额…

5.按制定、审批、发布的程序、工时消耗等划分。

补充：泰勒实验

“搬运生铁块试验”得出的是工作定额原理

这一试验是在这家公司的五座高炉的产品搬运班组大约75名工人中进行的。他们把92磅重的生铁搬运30米的距离并装到铁路货车上，每人每天平均搬运12.5吨，日工资1.15美元。泰勒找了一名工人进行了试验，试验搬运的姿势、行走的速度、手放的位置对搬运量的影响以及休息多长时间为好。经过分析确定了装运铁块的最佳方法，并得出57%的时间用于休息，这样能使每个工人日搬运量达到47～48吨（提高了四倍），同时使得工人的日工资提高到1.85美元。

“铁锹试验”是工具标准化的典型事例

当时各公司的铲运工人拿着自家的铁锹上班，这些铁锹各式各样，大小不一。堆料场中有铁矿石、煤粉、焦炭等，每个工人的日工作量为16吨。泰勒经过观察发现，由于物料的密度不一样，每铁锹的重量也不一样。如果是铁矿石，一铁锹有38磅；如果是煤粉，一铁锹只有3.5磅。那么，一铁锹到底负载多少才合适呢？经过反复试验，最后确定一铁锹21磅对工人是最适合的。根据试验的结果，泰勒针对不同的物料设计不同形状和规格的铁锹。以后，工人上班时都不用自带铁锹，而是根据物料情况从公司领取特制的标准铁锹，工作效率大大提高。这一研究的结果是非常杰出的，堆料场的劳动力从400～600人减少为140人，平均每人每天的操作量从16吨提高到59吨，每个工人的日工资从1.15美元提高到1.88美元。

（二）劳动定额的贯彻执行

评价和衡量贯彻实施的标准：

1.劳动定额面的大小；

2.是否按劳动定额组织企业的生产经营管理；

3.是否按劳动定额对工人的劳动量进行了考核，做到“日清月结”；

4.企业为了推行新定额是否采取了有效的措施。

（三）劳动定额的统计分析

（四）劳动定额的修订

【能力要求】工时定额和产量定额的换算P14

（一）工时定额（T）和产量定额（Q）两者互为倒数，即：

T=1/Q 或者 Q=1/T

（二）班产量定额（QB）和单件工时定额（TA）两者成反比例，即： QB =480/ TA　　TA=480/ QB

（三）工时定额和产量定额的变化规律

当产量定额提高时，工时定额降低，并且变化程度不同。

（三）工时定额和产量定额的变化规律

当产量定额提高时，工时定额降低，并且变化程度不同。

设：工时定额(T)降低率为X，相应产量定额(Q)提高率为Y。

则：$Q(1+Y)=1/T(1-X)$

代 $Q=1/T$ 入上式可得：

$X=Y/(1+Y)$ 和 $Y=X/(1-X)$

当X=Y时，两者均为0，意味着没有变化。所以只要有变化程度就不同。

从$Y=X/(1-X)$可以得出：

$$\lim_{X \to 100\%} Y = \infty$$

注意：1.工时定额与产量定额成**反方向**变化，但工时定额的降低程度与产量定额的提高**程度成正方向**变化。（P54：图1-14）

2.工时定额与产量定额的转换目的：（1）比较工人的实际成果或劳动效率；（2）便于核算企业劳动能力；（3）合理控制劳动定额水平。

第二单元 劳动定额及其管理制度的规定

【知识要求】

一、劳动定额的影响因素

二、制定劳动定额的科学依据

三、制定劳动定额的要求

四、定额制定方法的评价

五、劳动定额管理制度的概念

【能力要求】

一、企业制定劳动定额的基本方法

二、统计定额的制定

三、定额管理制度的起草

【知识要求】一、劳动定额的影响因素

（一）与设备、工具有关的因素（数量、性质、使用情况）

（二）与生产情况、生产过程有关的因素（不能月初松月底紧）

（三）与操作方法有关的因素（规程是否合理、工人是否遵守）

（四）劳动力的配备与组织有关的因素（技术工人和普通工人的配备、分工协作情况；工人等级与工作物等级的配合情况）

（五）与工作地有关的因素（布置、光线、通讯、温度）

（六）与各种规章制度及其他有关的因素

1.作息换班制度（一班、二班、三班？轮流日夜班？出勤情况？）

2.劳动纪律的情况（停工做私事？不遵守劳动纪律？）

3.工资及奖励制度推行效果、工人的生产情绪

4.设备的修理制度（有无预修制度？是否合理？应否改进？）

5.车间的平面布置及工作地分布情况要力求合理（运输路线最短）

二、制定劳动定额的科学依据

（一）技术依据

1.生产条件；2.对工作地的供应服务和组织的状况；3.操作者的技术水平、经验和技能

（二）经济依据

1.劳动者工作负荷程度；2.生产周期；

3.产品总劳动量

（三）心理生理依据

1.劳动环境和生产条件对操作者的影响；

2.工作时间的长度和休息时间的比重；

3.劳动分工和协作的状况。

三、制定劳动定额的要求

（一）快

时间上的要求：制定劳动定额要迅速及时

（二）准

质量上的要求：制定劳动定额要先进合理

（三）全

范围上的要求：制定劳动定额要完整齐全

四、定额制定方法的评价（P18表1-2）

五、劳动定额管理制度的概念

1、劳动定额的目标和任务，要通力协作；

2、指导性文件；

3、适时补充、修改和完善；

4、简练、细致、全面。

【能力要求】一、制定劳动定额的基本方法

（一）制定劳动定额的基本方法

1.经验估工法（进根据过去的经验估定，快、全但不一定准）

2.统计分析法（将过去的记录资料进行整理分析，考虑今后条件变化）

3.类推比较法（根据同类型产品的定额，通过分析比较后进行推算）

（1）选择具有代表性的典型零件；

（2）选择具有代表性的典型定额。

4.技术定额法（通过对生产技术条件的分析，采用分析计算或实地测定）步骤如下：（1）分解工序；

（2）分析设备状况；

（3）分析生产组织与劳动组织；

（4）现场观察和分析计算。

二、统计定额的制定

两个基础概念：

1.平均先进值（将平均值和先进值进行综合）
2.先进平均值（求所有先进值的平均数）

（一）简单算术平均法（统计资料较少时）

思路：1.求出所有数据的平均数（一次平均数）；
2.根据一次平均数确定先进值的范围；
3.在上面的基础上求出二次平均数。

（二）加权算术平均法（统计资料较多时）

1.“量”权数（表现为数量）
2.“质”权数（表现为比重）

（一）简单算术平均法（统计资料较少时）

1、平均先进值的计算（将平均值和先进值进行综合）

例子：某零件A工序加工原定额为14工分/件，已知实际耗时统计资料为：11、13、14、12、10、9（工分/件）。

求：该零件工序实耗工时的平均先进值。

第1种计算方法：

（1）求出一次平均数　；

（2）完成最好的实耗工时，得到　。

=　(11+13+14+12+10+9) /6 = 11.5（工分/件）

=　(11.5+9) /2 = 10.25（工分/件）

1.平均先进值的计算（将平均值和先进值进行综合）

例子：某零件A工序加工原定额为14工分/件，已知实际耗时统计资料为：11、13、14、12、10、9（工分/件）。

求：该零件工序实耗工时的平均先进值。

第2种计算方法：

（1）求出一次平均数　；

2）求　和所有先进值的平均数，得到　。

=　(11+13+14+12+10+9) /6 = 11.5（工分/件）

=　(11.5+11+10+9) /4 = 10.38（工分/件）

1.平均先进值的计算（将平均值和先进值进行综合）

例子：某零件A工序加工原定额为14工分/件，已知实际耗时统计资料为：11、13、14、12、10、9（工分/件）。求：该零件工序实耗工时的平均先进值。

第3种计算方法：

（1）求出一次平均数　；

（2）求　和2个最先进和1个最落后值的平均数，得到　。

=　(11+13+14+12+10+9) /6 = 11.5（工分/件)

=　(11.5+10+9+14) /4 = 11.13（工分/件)

1.平均先进值的计算（将平均值和先进值进行综合）

例子：某零件A工序加工原定额为14工分/件，已知实际耗时统计资料为：11、13、14、12、10、9（工分/件）。

求：该零件工序实耗工时的平均先进值。

第4种计算方法：

（1）先剔除最先进值和最落后值，再求出一次平均数　；

（2）求　和所有先进值的平均数，得到　。

=　(11+13+12+10) /4 = 11.5（工分/件）　与前巧合

=　(11.5+11+10) /3 = 10.83（工分/件）

练习

例子：某零件A工序加工原定额为14工分/件，已知实际耗时统计资料为：11、13、14、12、10、9（工分/件）。

求：该零件工序实耗工时的平均先进值。

第1-4种计算方法：

2.先进平均值的计算（求所有先进值的平均数）

例子：某零件A工序加工原定额为14工分/件，已知实际耗时统计资料为：11、13、14、12、10、9（工分/件）。
求：该零件工序实耗工时的先进平均值。

计算方法：

（1）求出一次平均数 ，比较后确定先进值范围；

（2）求所有先进值的平均数，得到 。（没有 的参与）

= （11+13+12+10）/4 = 11.5（工分/件）

= （11+10+9）/3 = 10（工分/件）

（二）加权算术平均法（统计资料较多时）

1.平均先进日产量的计算

例子：某车间100名工人日产量统计资料如下：

平均日产量（件）	组中值（x）	人数（f）	每组产量数（xf）
20以下	15	4	60
20-30	25	10	250
30-40	35	22	770
40-50	45	28	1260
50-60	55	23	1265
60-70	65	11	715
70-80	75	2	150
合计	——	100	4470

1. 平均先进日产量的计算（第1种方法的思路）

平均日产量（件）	组中值（x）	人数（f）	每组产量数（xf）
20以下	15	4	60
20-30	25	10	250
30-40	35	22	770
40-50	45	28	1260
50-60	55	23	1265
60-70	65	11	715
70-80	75	2	150
合计	——	100	4470

（1）平均日产量 $\bar{x}$ =4470/100 = 44.7（件）

（2）平均先进日产量（ ）：$\bar{x}$ 所在组和最先进组的平均数

$\bar{x}$ =（45×28+75×2 ）/（28+2）=47（件）

这里的“28”和“2”就是“权数”

2.先进平均日产量的计算（第1种方法：粗略些）

平均日产量（件）	组中值（x）	人数（f）	每组产量数（xf）
20以下	15	4	60
20-30	25	10	250
30-40	35	22	770
40-50	45	28	1260
50-60	55	23	1265
60-70	65	11	715
70-80	75	2	150
合计	——	100	4470

（1）平均日产量 $\bar{X}$ = 4470/100 = 44.7（件）

（2）先进平均日产量（ $\bar{X}$ ）：所有先进组的平均数

$\bar{X}$ = （55×23+65×11+75×2）/（23+11+2）=59.2（件）

这里的“23”、“11”和“2”也是“权数”

3.“质”权数的加权算术平均法

例子：某家用电器厂安排具有高级、中级和初级三类工人分别完成电器盒的下料工作，他们的比重分别是：10%、60%和30%，平均实耗工时分别为：4.2、5.36、6.4（从每类工人的实耗工时中求平均数得来）

求：总平均实耗工时。

3.“质”权数的加权算术平均法

例子：某家用电器厂安排具有高级、中级和初级三类工人分别完成电器盒的下料工作，他们的比重分别是：10%、60%和30%，平均实耗工时分别为：4.2、5.36、6.4（从每类工人的实耗工时中求平均数得来）

求：总平均实耗工时。

总平均实耗工时（$\bar{X}$）= 4.2 ×10% + 5.36 × 60% + 6.4 × 30%

= 5.56

前面的14.84、11和2是“量”的权数，具体表现为一定的数量；

这里的10%、60%和30%是“质”的权数，具体表现为一定的比重。

三、定额管理的制度起草—P24

练习

18．按劳动定额的用途分类，劳动定额的种类包括（　　）。

A．现行定额　　B．工作定额

C．不变定额　　D．设计定额

E．产量定额

【答案】ACD

【解析】按劳动定额的用途分类，劳动定额的种类包括：①现行定额；②计划定额；③不变定额；④设计定额。BE两项属于劳动定额按表现形式分类的内容。

练习

25．劳动定额的基本表现形式不包括（　　）。

A．工时定额　　B．产量定额

C．时间定额　　D．看管定额

【答案】D

【解析】工时定额和产量定额是劳动定额的两种基本表现形式，它们在数值上互成倒数关系。工时定额越低，产量定额也就越高；反之亦然。时间定额又称为工时定额。

练习

26．关于制定劳动定额的要求，下列说法不正确的是（　　）。

A．定额的制定应该迅速及时

B．制定的定额应该先进合理

C．制定的劳动定额应该完整齐全

D．制定的劳动定额应该保持动态性

【答案】D

【解析】快、准、全”是制定劳动定额基本要求：①“快”是时间上的要求，就是定额的制定应该迅速及时，以满足生产和管理的需要；②“准”是质量上的要求，即制定的劳动定额应该先进合理，同时在不同产品、不同车间和工种之间保持水平平衡，只有这样，才能使劳动定额在生产和分配中发挥积极的作用；③“全”是定额制定范围上的要求，即制定的劳动定额应该完整齐全，凡是需要和可能制定劳动定额的产品、车间、工种、岗位都要实施定额管理。

练习

27. 通过对生产技术条件的分析，在挖掘生产潜力以及操作合理化的基础上，采用分析计算或实地测定来制定定额的方法是（　　）。

A. 统计分析法

B. 技术定额法

C. 类推比较法

D. 经验估工法

【答案】B

练习

四、计算题

1. 某企业 2010 年预生产 31.9 万个零部件，企业现有员工 460 人，定额标准为 32 个/月，现由于生产技术的提高，企业预提高劳动生产率 25%，请问 2010 企业是否还需要雇佣工人？需要雇佣多少人？

练习

四、计算题

1. 某企业 2010 年预生产 31.9 万个零部件，企业现有员工 460 人，定额标准为 32 个/月，现由于生产技术的提高，企业预提高劳动生产率 25%，请问 2010 企业是否还需要雇佣工人？需要雇佣多少人？

解：根据题意，具体计算如下：

现在的产量定额为：32×（1＋25%）＝40（个/月）；

每个员工一年的产量为：40×12＝480（个）；

该企业应配备的员工量为：319000/480≈665（人）；

该企业需要雇佣的员工为：665－460＝205（人）；

即该企业需要雇佣工人的数量为 205 人。

练习

2. 某企业平均每个工人每天生产 35 件产品，改造生产线后，平均每个工人每天生产 46 件产品，求该企业产量定额的提高率和工时定额的降低率。

练习

2. 某企业平均每个工人每天生产 35 件产品，改造生产线后，平均每个工人每天生产 46 件产品，求该企业产量定额的提高率和工时定额的降低率。

解：根据题意，计算如下：

改造前，该企业单件产品的工时定额＝日制度工时÷日产量＝480÷35≈14（工分/件）；

改造后，该企业单件产品的工时定额＝日制度工时÷日产量＝480÷46≈11（工分/件）。

则该企业产量定额的提高率＝（46-35）÷35=31.4% 该企业工时定额的降低率＝（14-11）÷14＝21%。

第三单元 工时消耗分类、代号和定额构成

【知识要求】

一、企业工时消耗的概念

二、工时消耗的分类与代号

【能力要求】

一、产品单件工时定额的基本构成

二、不同生产条件下工时定额的构成

【知识要求】一、企业工时消耗的概念

工时消耗—指企业员工在各项生产作业活动中的时间耗费

二、工时消耗的分类与代号P25

（一）定额时间

（二）非定额时间

【能力要求】一、产品单件工时定额的基本构成

1、作业时间

2、作业放宽时间

3、个人需要与休息放宽时间

4、准备与结束时间

二、不同生产条件下工时定额的构成

1 大批量生产条件

2 成批生产条件

3 进行财务核算

4在单件生产条件

第三节 工作岗位调查

第一单元 工作岗位调查方式

【知识要求】

一、工作岗位研究概述

二、工作岗位研究的原则

三、工作岗位调查

【能力要求】

一、工作岗位调查的方式

【知识要求】一、工作岗位研究概述

（一）工作岗位研究的概念

工作岗位研究——以工作岗位为对象；

采用多种科学方法；

经过 岗位调查 岗位分析 岗位设计 岗位评价 岗位分类 等环节；

制定出：工作说明书等人事文件。

【补充知识】工作岗位分析的概念

岗位属性	员工资格条件	结果
♦性质任务 ♦职责权限 ♦岗位关系 ♦劳动条件和环境 ♦工作对象与资料	岗位对员工的素质要求 ♦知识要求 ♦工作经验 ♦心理品质 ♦身体状况	人事规范文件 ♦岗位规范 ♦工作说明书

（二）工作岗位研究的特点

1.对象性——以工作岗位为研究对象

2.系统性——完整的体系

岗位调查 、岗位分析 、岗位设计 、岗位评价 、岗位分级…

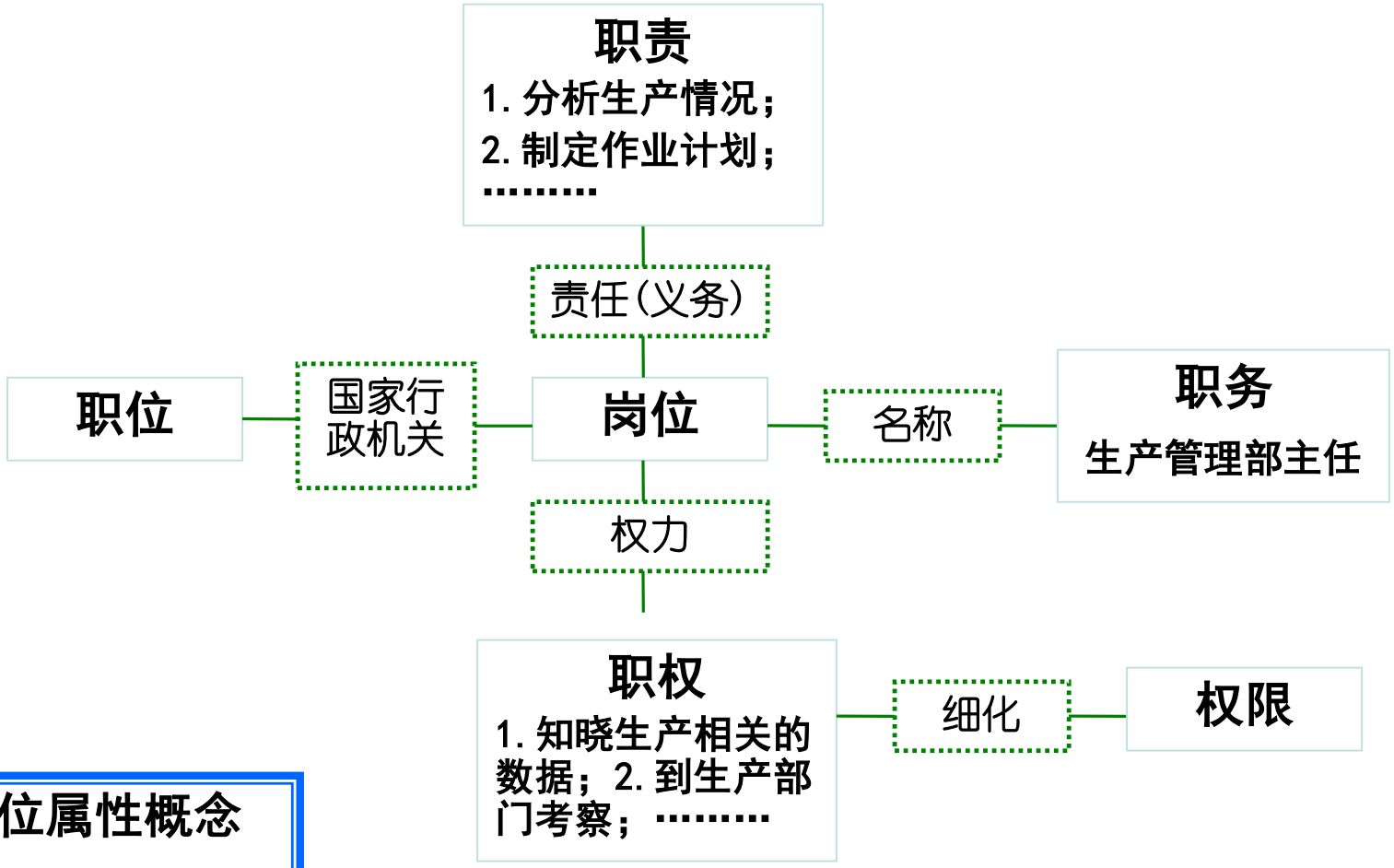
3.综合性——运用多学科的理论和方法

现代管理学 、劳动心理学、劳动经济学、人力资源管理学…

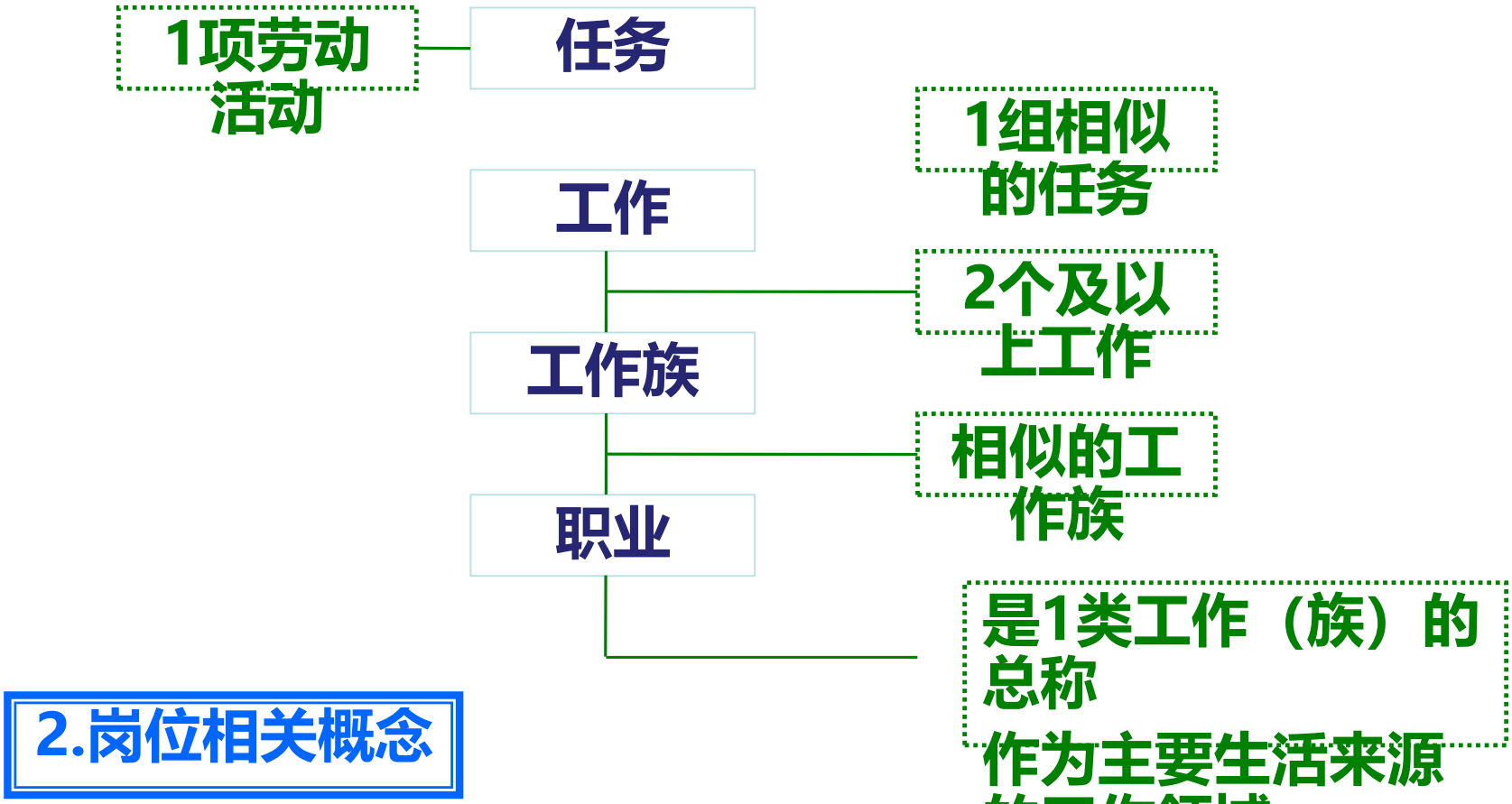
4.应用性——实用性很强

5.科学性——有针对、完整系统、可操作等

（三）工作岗位研究的相关概念



1. 岗位属性概念


1项劳动活动
任务
1组相似的任务
工作
2个及以上工作
工作族
相似的工作族
职业
是1类工作（族）的总称
作为主要生活来源的工作领域
如：教师、律师、人力资源管理师

2.岗位相关概念

案例分析：工作职责分歧

一个机床操作工把大量的液体洒在他机床周围的地板上，车间主任叫操作工把洒在地板上的液体打扫干净，操作工拒绝执行，理由是任职说明书里并没有包括清扫的条文。车间主任顾不上去查任职说明书上的原文，就找来一名服务工来做清扫工作。但服务工同样拒绝，他的理由是任职说明书里同样也没有包括这一类工作，这个工作应该由清杂工来完成，因为清杂工的责任之一是作好清扫工作。车间主任威胁服务工说要解雇他，因为，这种服务工是分配到车间来做杂务的临时工。服务工勉强同意，但是干完以后立即向公司投诉。

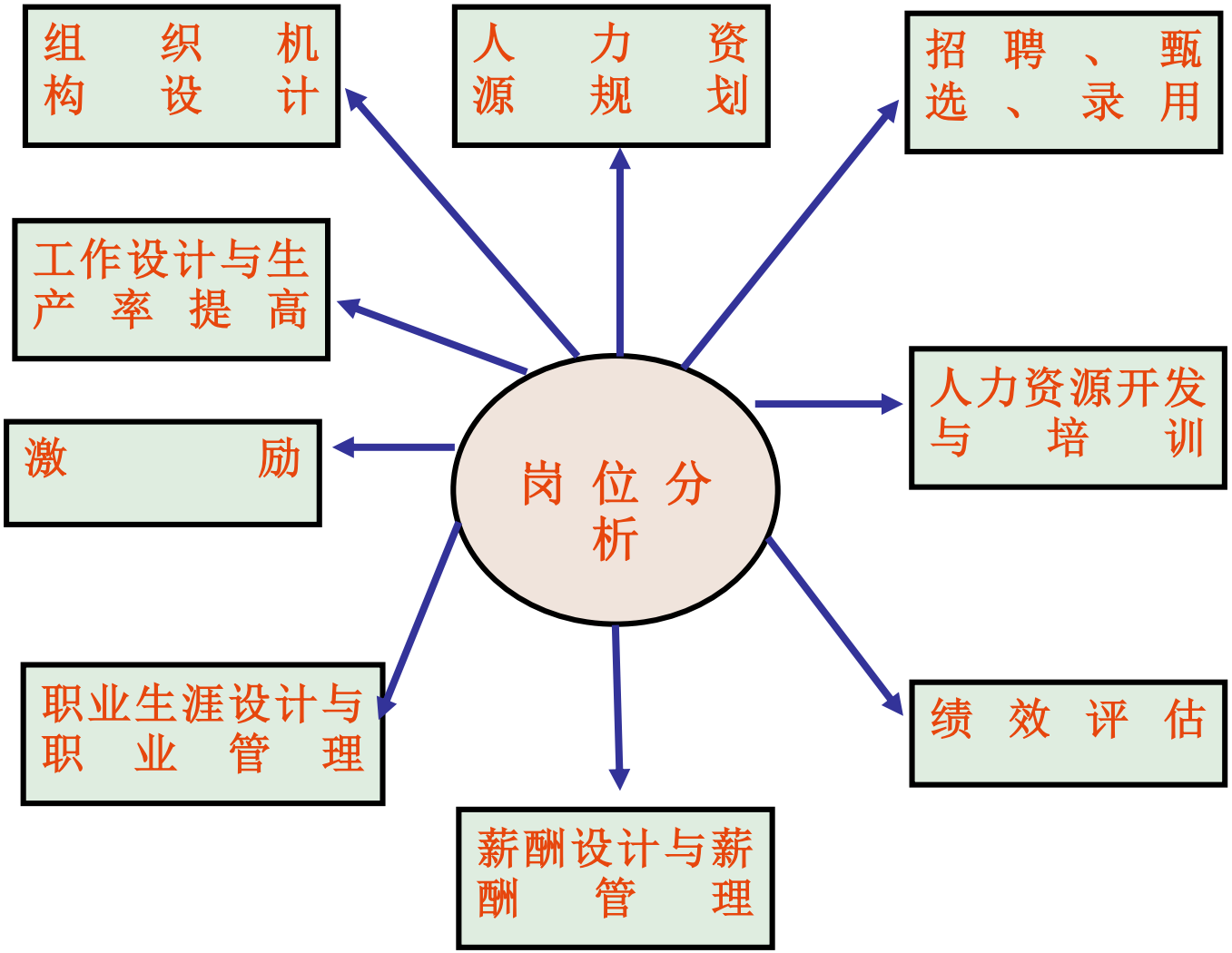
有关人员看了投诉以后，审阅了这三类人员的任职说明书：机床操作工、服务工和清杂工。机床操作工的任职说明书上规定：操作工有责任保持机床的清洁，使之处于可操作的状态，但并未提及清扫地板；服务工的任职说明书上规定：服务工有责任以各种方式协助操作工，如领取原料和工具，随叫随到，即时服务，但也没有包括清扫工作。清杂工的任职说明书确实包括了各种形式的清扫工作，但他的工作时间是从正常工人下班以后开始。

为什么要开展工作岗位研究?

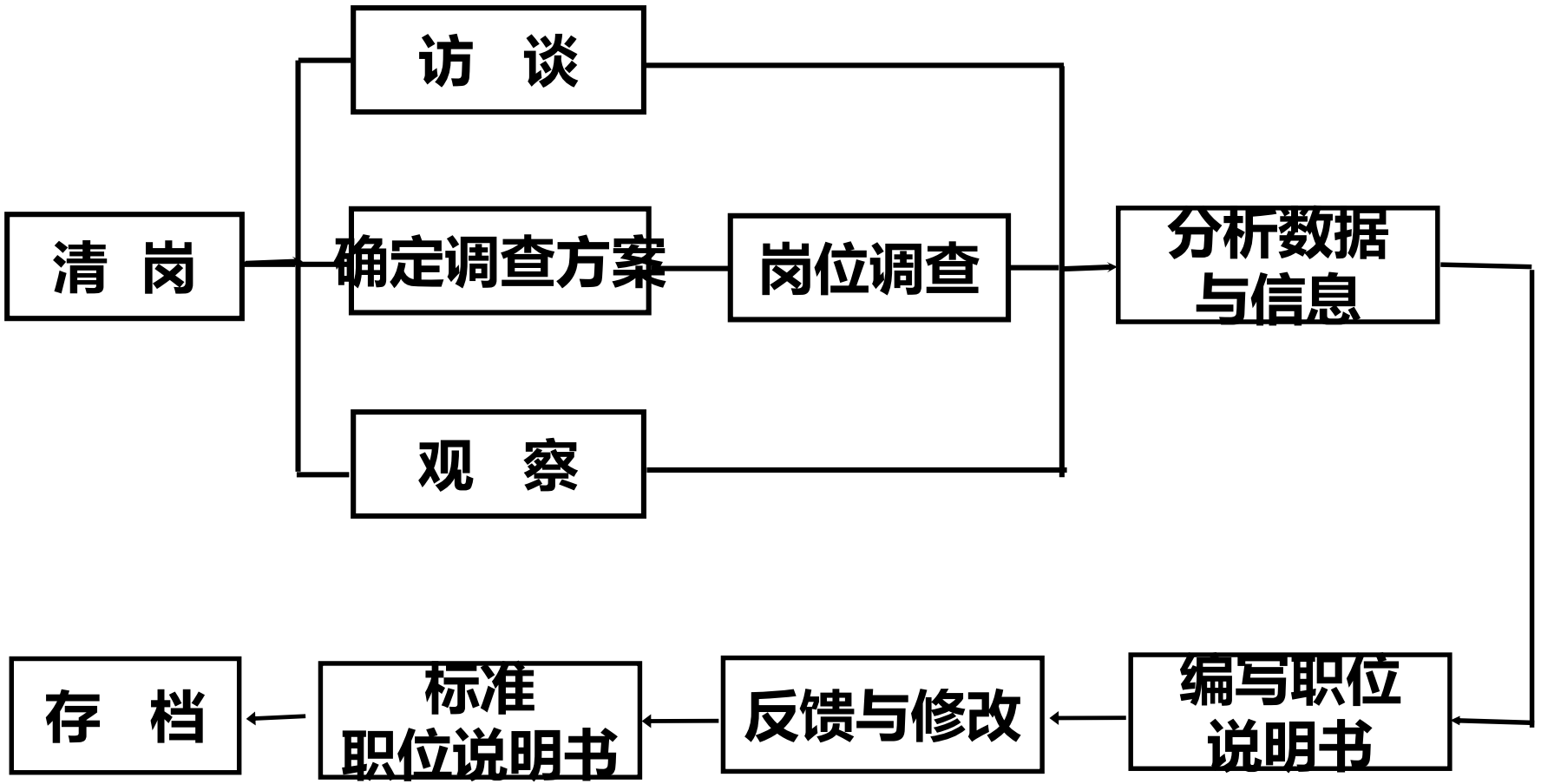


清洁工

【补充知识】岗位分析是人力资源管理的基础和核心



【补充知识】如何开展岗位分析?



工作分析—职位说明书样式（1）

基本资料

（1）职务名称；（2）直接上级职位；（3）所属部门；
（4）工资等级；（5）工资水平；（6）所辖人员；
（7）定员人数；（8）工作性质。

工作描述

- 工作概要
- 工作活动内容：活动内容；时间百分比；权限等
- 工作职责
- 工作结果
- 工作关系：受谁监督；监督谁；可晋升、可转换的职位及可升迁至此的职位；与哪些职位有联系。
- 工作人员运用设备和信息说明

工作分析—职位说明书样式（2）

任职资格说明

- 最低学历；
- 所需培训的时间和科目；
- 从事本职工作和其他相关工作的年限和经验。
- 一般能力
- 兴趣爱好
- 个性特征
- 性别、年龄特征。
- 体能要求：
  - 工作姿势
  - 精神紧张程度
  - 对视觉、听觉、嗅觉有何特殊要求
  - 体力消耗大小。

工作环境

- 工作场所
- 职业病
- 工作的均衡性
- 工作环境的危险性
- 工作时间特征
- 工作环境的舒服程度

二、工作岗位研究的原则：

（一）系统的原则：1.整体性 2.目的性 3.相关性 4.环境适应性

（二）能级的原则

（三）标准化原则

（四）最优化原则

三、工作岗位调查——以工作岗位为对象 、采用科学的调查方法收集岗位相关的信息和资料

（一）工作岗位调查的目的

1.系统、全面、深入地描述岗位；

2.为改进工作岗位设计提供信息；

3.为制定人事文件（岗位规范等）、进行岗位分析提供资料；

4.为工作岗位评价和工作岗位分类分级提供依据。

（二）工作岗位调查的内容

工作岗位的：1.工作任务；2.名称、工作地点、员工； 3.责任；4.资格、条件；5.所需要的体力；6.工作危险性； 7.劳动强度、劳动姿势、空间、操作的自由度；8.使用的设备和工具的复杂程度；9.工作条件和劳动环境；10.其他。

【能力要求】工作岗位调查的方式——面谈

特点：调查人直接与员工见面

注意事项（技巧）：

1.尊重被调查人；

2.根据调查目的布置面谈环境；

3.应允许长篇大论；

4.调查人对重大原则问题不发表意见，“引而不发”；

5.避免命令式提问，采取启发式提问；

工作岗位调查的方式——现场观测

特点：调查人直接到工作现场进行实地考察和测定

注意事项（技巧）：

1.对调查的工作事项多提几个为什么；

2.调查人应在不引人注意的地方；

3.选择多处场地对同类岗位进行观察。

工作岗位调查的方式——书面调查

特点：利用调查表进行岗位调查

书面调查结果的可靠性和准确性的影响因素：

1.调查表本身设计的合理性；

2.被调查人文化水平的高低及填写时的诚意、兴趣和态度。

第二单元 工作岗位调查方法

【知识要求】

一、使用调查表格的要求

二、工作岗位写实

三、作业测时

四、岗位抽样

【能力要求】

一、岗位写实

二、作业测时

三、岗位抽样

四、工作岗位调查的其他方法

常用的工作岗位调查方法有：

（一）调查表格

（二）工作岗位写实（全程录像，常用）

工作岗位写实——按时间顺序， 对某一岗位的员工在整个工作日内的工作活动情况进行观察记录和分析的调查方法。

（三）作业测时 （常用，局部录像）

作业测时——以工序或某一作业为对象按照操作顺序进行实地观察记录研究作业活动的调查方法

（四）岗位抽样（常用，随机拍照）

岗位抽样——是统计抽样法在工作岗位调查中的具体运用，是根据概率论和数理统计学的原理，对工作岗位随机地进行抽样调查，利用抽样调查得到的数据资料对总体状况做出推断的一种调查方法。

（五）其他方法

（二）工作岗位写实的基本功能

1.全面了解被调查对象在一个工作日内工作活动情况，掌握其具体的工作内容、程序、步骤和方法；

2.通过提问，了解事件的背景及产生原因，透视隐含的真相；

3.掌握员工工时利用情况，分析其损失原因，提高其利用率；

4.可发现各方面管理工作的薄弱环节；

5.为最大限度增加产量、规定员工和设备在工作日内合理的负荷量，确定劳动者体力劳动强度的级别等提供依据；

6.满足岗位调查表填写要求，采集更具体翔实的数据和资料。

（三）工作岗位写实的种类

根据岗位**调查对象**不同：

1.个人岗位写实（1名员工，1个工作日）

2.工组岗位写实（1组员工，1个工作日，1或几个工作地点）

3.多机台看管写实（1名或1组员工，1个工作日，多机台看管）

4.特殊岗位写实（满足特殊需要）

5.自我岗位写实（对自己，1个工作日）

（四）工作岗位写实的**原则**

1.写实人员不能向被观察者发号施令，强加于人。

2.写实人员应以真诚友好的态度和行为，善待被观察者， 与其建立和谐的工作关系。

3.写实人员应循循善诱，积极引导，排除各种干扰和阻力，保证写实的顺利进行，以期获得理想的岗位信息。

（五）作业测时的基本功能

1.以工序作业时间为消耗对象，为制定工时定额提供数据资料；

2.总结和推广先进员工的经验，帮助后进员工改善操作方法，使得操作方法更加合理化、科学化，不断减轻员工的体力消耗和劳动强度

3.分析和研究多机台看管和生产流水线的节拍，合理确定各工作岗位的劳动负荷量，改善劳动组织，提高劳动生产率；

4.为掌握岗位的劳动负荷量，以及进行体力劳动强度分级提供依据；

5.弥补岗位写实无法获得的工时数据资料。

（六）岗位写实与作业测时的区别

1.两者的研究范围不同：岗位写实：整个工作日；作业测时：工作日中某一工序或作业

2.两者观测的精细程度不同：岗位写实：“粗略”； 作业测时：“精细”

3.两者的具体作用不同：岗位写实：为岗位分析与岗位设计等提供依据；作业测时：改进工序作业活动（内容、操作、节约工时等）

（七）岗位抽样的作用

1.调查各类员工在工作班内的工作活动情况，掌握其内容、程序、步骤等各种资料；

2.掌握岗位各类工时消耗情况，为制定修订劳动定员定额标准，衡量评价定员定额水平提供依据；

3.用于研究机械设备的运转情况，调查设备的利用率、故障率；

4.用于改进工作程序和操作方法

（八）岗位抽样的特点

1.使用范围广，可用于各类单位的岗位研究；

2.节省时间，节约费用。

3.取得的数据真实可靠，能消除被观测人员在生理心理上的影响。

4.测定人员不必整天连续在工作现场进行观察，减少了工作量，避免了观测带来的疲劳和厌烦情绪。

【能力要求】一、岗位写实

准备工作----实地观察记录（P44：表）----写实资料的整理汇总

（一）工作岗位写实的具体步骤

1.岗位写实前的**准备工作**：

（1）根据目的，确定岗位写实的对象（主体、客体）；（2）进行初步岗位调查；（3）制定出写实工作计划；（4）培训写实人员；（5）向被调查者解释写实意图和要求

2.**写实资料的整理汇总**

（1）计算各活动事项的时间消耗

（2）对事项分类，汇总算出每类工时的合计数

（3）编制岗位写实的汇总表，计算出每类工时消耗占用全部工作时间及作业时间的比重

（4）分析岗位工作的内外环境和条件，掌握关联工作活动的各种信息；

（5）根据岗位写实的结果，写出岗位综合分析的报告 。

二、作业测时的具体步骤

1.测时前的准备

（1）根据测时的目的选择测时对象；

（2）了解被测对象和加工作业方面的情况；

（3）根据实际情况，将工序划分为操作或操作组；

划分原则： 基本时间 和 辅助时间 分开

机动时间、手动时间、手工操作时间 分开

（4）测时最好在上班1-2小时后待生产稳定后进行。

测时观察次数计算公式（P45）

2.实地测时观察（通常采取的方法）

（1）**连续测时法**（P45）：工序时间较长：连续记录起至时间（1，2，3，4，5）

（2）**反复测时法**：工序时间较短：交替记录起至时间（1，3，5）（2，4）

（3）**整体法：** 反复记录全部操作的延续时间

3.测时资料的整理、分析

（1）根据测时记录，删去不正常的数值，以便求出在正常条件下操作的延续时间；

（2）计算有效的观察次数，求出每一操作的平均延续时间；

（3）计算稳定系数，检验每一项操作平均延时时间的准确和可靠程度。（P33：表1-5）

稳定系数=测时数列中最大的数值/测时数列中最小的数值

（4）由各操作平均延续时间计算出工序作业时间，经工时评定得到符合定额水平的时间值，作为制定时间定额的依据

三、岗位抽样

（一）岗位抽样的步骤

1.明确调查目的

2.作业活动分类

3.确定观测次数

4.确定观测的时刻（遵循随机原则）

5.现场观测（像拍照一样，只记录这一瞬间）

6.检验抽样数据

上下控制界限计算公式，相对误差计算公式

7.评价最后抽样结果

四、工作岗位调查的其他方法

1.技术会议法；2.结构调查法； 3.日志法； 4.关键事件法； 5.设计信息法；6.活动记录法；7.档案资料法。

8．组织系统的特征包括（　　）。

A．整体性

B．目的性

C．相似性

D．环境适应性

E．客观性

【答案】ABD

【解析】系统是指由若干既有区别又相互依存的要素所组成的，处于一定环境条件中，具有特定结构和功能的有机整体。任何一个系统都具有四个基本特征：①整体性，各个要素按照同一目的，根据一定规则活动的集合体；②目的性，系统都具有某种特定的目的；③相关性，在系统内部各个要素之间具有某种相互依赖的特定关系，形成一定的结构秩序和运动规律；④环境适应性。

13．岗位调查的内容主要包括（　　）。

A．本岗位工作任务的性质　　B．本岗位的工作地点

C．本岗位在职人员的姓名　　D．本岗位的责任

E．担任本岗位所需要的体力

【答案】ABDE

【解析】岗位调查的内容主要包括：①本岗位工作任务的性质、内容和程序，完成各项任务所需要的时间及其占工作日制度时间的百分比；②本岗位的名称、工作地点，担任本岗位员工的职称、职务、年龄、工龄、技术等级、工资等级等；③本岗位的责任；④承担本岗位的资格、条件；⑤担任本岗位工作所需要的体力；⑥本岗位的工作危险性；⑦本岗位的劳动强度、劳动的姿势、空间、操作的自由度等；⑧本岗位使用的设备和工具的复杂程度；⑨工作条件和劳动环境，如空气流速、温度湿度、噪声、工作地照明、粉尘、有毒有害气体、雾滴、振动、热辐射等；⑩其他需要补充说明的事项。

15.(　　)是以工作岗位为对象，采用科学的调查方法，收集各种与岗位相关的信息和资料的过程。

A工作岗位调查　B工作岗位分析　C工作岗位设计　D工作岗位评价

【答案】A

【解析】无。

16、在下列工作岗位调查的方式中，工作抽样属于（　）。

A．面谈　B．电话调查法　C．现场观测　D书面调查

【答案】C

【解析】工作岗位调查的方式包括：①面谈，为了获得岗位的相关信息，调查人直接与员工见面，调查其所在岗位的情况的方法：②现场观测，调查人直接到工作现场进行实地观察和测定的方法，如测时、工作日写实、工作抽样等：③书面调查，利用调查表进行岗位调查的方法。

17.(　　)是统计抽样法在工作岗位调查中的具体运用。

A岗位写实　B作业测时　C岗位抽样　D观测法

【答案】C

【解析】岗位抽样是统计抽样法在工作岗位调查中的具体运用，它是根据概率论和数理统计学的原理，对工作岗位随机地进行抽样调查，利用抽样调查得到的数据资料对总体状况做出推断的一种方法。

18．关于岗位抽样的特点，下列说法正确的是(　　)。

A．使用范围仅限于企业　B．节省时间，节约费用

C抽样随意，准确性不高　D工作量大，测定入员易疲劳

【答案】B

【解析】岗位抽样的特点包括：①使用范围广，可用于工厂、企业、医院、商店、饭店旅馆、机关团体等各类单位的岗位研究；②节省时间，节约费用。与岗位写实、作业测时相比较，岗位抽样方法可以减少调查时间，节约费用：③取得的数据真实可靠，能消除被观测人员在生理心理上的影响。岗位抽样时，只要遵守随机性的原则，并保证有足够的抽样观测次数，抽查的结果就具有一定的可靠性和精确度：④测定人员不必整天连续在工作现场进行观察，大大减少了工作量，避免因冗长的观测所带来的疲劳和厌烦情绪。

19．在下列岗调查方式中，有助于鉴别出本岗位工作的中心内容和重要项目的是(　)。

A．关键事件法　B专家讨论法

C．岗位抽样法　D档案资料法

【答案】A

【解析】关键事件法是指由岗位调查者对承担本岗位工作的操作者的劳动行为进行观察，将其“最好”和“最差”（或者“有效”和“无效”）的行为进行登记记录的方法。采用关键事件法可以延续段时间，通过反复比较，以掌握本岗位的关键信思。采用关键事件法，有助于鉴别出本岗位工作的中心内容和重要项目。

15．根据岗位调查对象的不同，岗位写实可分为很多种类，包括（　　）。

A．个人岗位写实

B．工组岗位写实

C．自我岗位写实

D．上级岗位写实

E．特殊岗位写实

ABCE

第四节　企业员工与工时统计

第一单元 企业员工统计

【知识要求】

一、企业员工的统计

二、企业员工的分类

【能力要求】

一、员工平均人数统计

二、员工结构统计

企业员工统计包括：人数统计+结构统计

企业员工分类：P52

员工平均人数统计——月平均人数—P53

1. 定义

月平均人数——计算月内平均每天拥有的人数。

2. 公式

$$月平均人数 = \frac{计算月内每天实际人数之和}{计算月内的日历日数}$$

人员增减变动很小的企业：

$$月平均人数 = \frac{月初人数 + 月末人数}{2}$$

例子：某单位于2007年2月23日（周五）建立时90人，24日、25日放双休假，26日增加6人，然后一直到本月末人数都没发生变化。问：该单位2月份的平均人数是多少?

例子：某单位于2007年2月23日（周五）建立时90人，24日、25日放双休假，26日增加6人，然后一直到本月末人数都没发生变化。问：该单位2月份的平均人数是多少?

1.公休日与节假日的人数按前一天的人数计算；

2.未满月的单位，计算平均人数时公式中的分母一定要用本月的日历日数。

2007年平年，2月28天（23-25日：90人；26-28日：96人）

（90*3+96*3）/28=19.9（人）

员工平均人数统计——季平均人数

1.定义：季平均人数——计算季内平均每天拥有的人数。

2.公式

$$\text{季平均人数} = \frac{\text{计算季内各月平均人数之和}}{3}$$

一个易错部位：千万不要用该季度每天人数之和除以该季度的天数，将费力不讨好。

员工平均人数统计——年平均人数

1. 定义：年平均人数——计算年内平均每天拥有的人数。

2. 公式

$$\text{年平均人数} = \frac{\text{计算年内12个月平均人数之和}}{12}$$

或者：

$$\text{年平均人数} = \frac{\text{计算年内4个季度平均人数之和}}{4}$$

员工结构统计 P54（公式、例题）

（一）员工性别构成统计

（二）员工年龄构成统计

（三）员工学历构成统计

（四）员工职业资格结构统计

第二单元 工时利用统计

【知识要求】

一、工作时间统计的意义

二、工作时间的构成

【能力要求】

一、工作时间的核算

二、工作时间利用程度分析

【知识要求】一、工作时间统计的意义

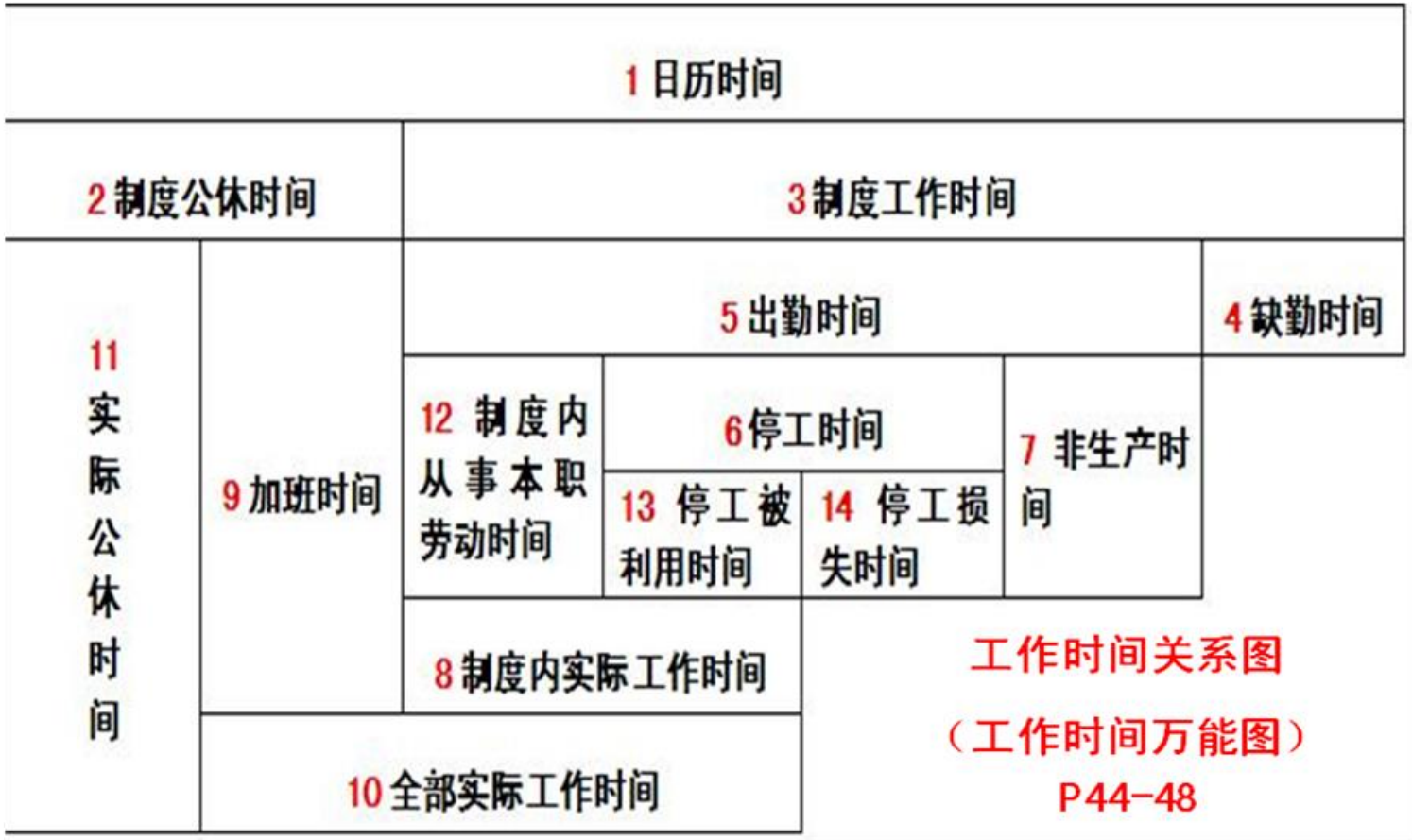
（一）为合理安排作业计划和定岗定员提供依据

（二）为企业产品成本核算提供依据

（三）为合理发放工作报酬、考核、奖励、晋升提供依据

（四）为提高工作效率提供依据

工作时间的构成



工作时间关系图

（工作时间万能图）

P44-48

【能力要求】

一、工作时间的核算 公式P58

二、工作时间利用程度分析 公式P60

某公司的制度工作日长度为8小时，4月份该公司对其员工张平进行工作日写实。写实结果如表，该月制度工作日22天。

（1）计算该员工4月4日后4个不同时段的工作日利用率

（2）计算该员工4月份的出勤率和工作月利用率

4月份					
工作日	1-2日	5-9日	12-16日	19-23日	26-30日
出勤情况	缺勤2天	缺勤2小时	出勤	出勤	出勤
实际工作日长度	0	6	5.9	5.7	6.4

工作日利用率=制度工作日实际长度/工作日长度

制度工作日实际长度=制度内实际工作工时总数/制度内实际工作工日总数

5-9日利用率=6/8=75%

12-16日利用率=5.9/8=73.75%

19-23日利用率=5.7/8=71.25%

26-30日利用率=6.4/8=80%

出勤率=实际出勤工时/制度工作工时=5*（6+5.9+5.7+6.4）/166.67=72%

4月工作月利用率=制度工作月实际长度/制度工作月规定长度=5*4/20.83=96.02%

20、某单位3月份员工变动情况为：3月1日56人，6日2人调出，15日调进3人．22日又招进1人，26日4入退休，则全月平均人数为(　)。

A 56　8 46　C 66　D 50

20、某单位3月份员工变动情况为：3月1日56人，6日2人调出，15日调进3人．22日又招进1人，26日4入退休，则全月平均人数为( )。

A 56 8 46 C 66 D 50

【答案】A

【解析】月平均人数是指计算月内平均每天拥有的人数，是以计算月内每天实际人数相加之和，除以计算月内的日历日数求得，其计算公式为：

$$\text{月平均人数}=\frac{\text{计算月内每天实际人数之和}}{\text{计算月内的日历日数}}$$

根据题目条件，则全月平均人数为：

全月平均人数=（56×5＋54×9＋57×7＋58×4＋54×6）÷31＝55.5≈56（人）。

21．下列各项中，不属于非生产时间的活动的是（　　）。

A．停工休息　　B．选举　　C．开会　　D．党团组织各种活动

【答案】A

【解析】非生产时间是指在制度工作时间内，员工出勤后由于行政原因安排其从事非生产性活动的时间。如占用生产时间的选举、党团组织活动、开会、参观和各种公益活动等。

22．工作时间的核心部分是（　　）。

A．加班时间　　B．停工损失时间

C．停工被利用时间　　D．制度内实际工作时间

【答案】D

【解析】制度内实际工作时间是指在规定的工作时间内，员工出勤后实际从事生产作业活动的时间，它是工作时间的核心部分。实际工作时间是制度内从事本职工作时间与停工被利用时间之和，即在规定的工作时间内，实际从事本职生产性工作的时间与停工被利用从事其他非本职生产性工作的时间之和。

16．下列各项中，属于员工全部实际工作时间的是（　　）。

A．加班时间

B．停工损失时间

C．停工被利用时间

D．工作期间内的休息时间

E．制度内从事本职劳动时间

【答案】ACE

【解析】全部实际工作时间是指员工在规定工作以内和以外，实际从事生产作业活动的时间总和。它包括加班时间、制度内从事本职劳动时间和停工被利用时间。

17．制度工作时间中的出勤时间是指（　　）。

A．加班时间

B．停工时间

C．非生产时间

D．制度内从事本职劳动时间

E．实际公休时间

【答案】BCD

【解析】制度工作时间可分为出勤时间和缺勤时间。其中，出勤时间包括三部分：①制度内从事本职劳动时间；②停工时间；③非生产时间。AE 两项属于制度公休时间。

23．公式“实际出勤工时÷制度工作工时×100%”表示的是（　　）。

A．出勤率　　B．制度工时利用率

C．缺勤率　　D．工作负荷率

【答案】A

【解析】出勤率表明员工在制度规定的工作时间内实际出勤工作的程度，可以分别按工日与工时计算。计算公式如下：出勤率＝实际出勤工时÷制度工作工时×100%。

24.（　　）是指员工实际工作时间占制度工作时间的比率，反映员工制度工作时间实际被利用程度。

A. 出勤率　　B. 缺勤率

C. 工作日利用率　　D. 工作负荷率

【答案】D

【解析】工作负荷率是指员工实际工作时间占制度工作时间的比率，反映员工制度工作时间实际被利用程度。它在一定程度上体现员工所承担和完成工作量的大小。其计算公式为：

$$工作负荷率=\frac{实际工作时间}{制度工作时间}\times 100\%$$

第五节　人力资源费用预算与核算

第一单元 人力资源费用的预算

【知识要求】

一、企业人力资源费用的构成

二、企业人力资源费用预算的原则

【能力要求】

一、人工成本预算编制的程序和方法

二、编制人力资源管理费用的预算

【知识要求】一、企业人力资源费用的构成

（一）人工成本

1.工资项目（工资、奖金、津贴、补贴）

2.保险福利项目（保险费、福利费）

3.其他项目（其他社会费用、其他退休费用等）

（二）人力资源管理费用

1.招聘费用（招聘前、招聘中、招聘后）

2.培训费用（培训前、培训中、培训后）

3.劳动争议处理费用（法律咨询费等）

二、人力资源费用预算的原则

（一）合法合理原则 （二）客观准确原则

（三）整体兼顾原则 （四）严肃认真原则

【能力要求】一、人工成本预算编制的程序和方法

（一）工资项目的预算

1.前期工作

（1）分析最低工资标准（2）分析消费者物价指数 （3）领会企业高层领导对工资调整的意向 （4）考察对比上一年各子项目的预算和结算情况，分析工资费用的发展趋势 （5）考察对比本年度各子项目的预算和结算情况，分析工资费用的发展趋势

2.工资预算的步骤

（1）从工资费用预算、结算结果的发展趋势进行预测，提出方案一；

（2）从公司的生产经营发展趋势进行预测，提出方案二；

（3）结合最低工资标准、消费者物价指数、工资指导线和企业高层领导的调整意向，对方案一和方案二进行调整，形成最终工资费用预算方案。 （工资费用预算流程图P65：图1-15）

（二）社会保险费与其他项目的预算（具有较强连续性，相对容易预测）

（1）分析检查国家规定有无变化；2）掌握本地区上年度工资水平的数据资料；（3）掌握本企业上年度工资及社会保险等统计数据和资料。

二、编制人力资源管理费用的预算

费用的预算与执行的原则是“分头预算，总体控制，个案执行”。

第二单元 人力资源管理费用的核算

【知识要求】

一、人力资源管理费用核算的要求

二、人力资源微观管理行为失误或不当所导致的成本

【能力要求】

一、人力资源管理费用的核算

【知识要求】一、人力资源管理费用核算的要求

（一）加强费用开支的审核和控制。

（目的是控制成本、节约能耗、提高经济效益）

（二）正确划分各种费用的界限。

（三）适应企业特点、管理要求，采用适当的核算方法。

二、人力资源微观管理不当导致的成本

（一）直接成本

1、在纪律和监控方面；2、在工作绩效方面；

3、设备仪器用具方面；4、生产安全方面；

（二）间接成本

1、在工作态度　2、在交流方面　3、在工作关系方面

【能力要求】

一、确定具体项目的核算办法应注意的问题

1、人员招聘与人员选拔的成本应**按实际录用人数**分摊。

2、在某些直接成本项目中**也包括间接成本。**

3、**避免**某些成本项目部分交叉。

28．关于人力资源费用，下列说法正确的是（　　）。

A．法律咨询费属于人工成本

B．人工成本就是人力资源管理费用

C．工资、保险和培训费用属于人工成本

D．招聘费用属于人力资源管理费用

【答案】D

【解析】法律咨询费是劳动争议处理费用，属于人力资源管理费用；人力资源费用包括人工成本和人力资源管理费用，两者是不同的概念；工资、保险属于人工成本，而培训费用属于人力资源管理费用。

29.“密切注意不同预算项目之间的内在联系，确保整体预算平衡”体现的人力资源费用预算原则是（　　）。

A. 合法合理原则

B. 客观准确原则

C. 整体兼顾原则

D. 严肃认真原则

C

二、多选题（每小题有多个答案正确）

1. 社会保险属于按照国家法律、法规和政策规定必须发生的福利项目，其内容包括（　　）。

A. 财产保险　　B. 生育保险费

C. 医疗保险费　　D. 失业保险费和工伤保险费

E. 基本养老保险费和补充养老保险费

【答案】BCDE

【解析】法定福利的社会保险包括养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险、生育保险以及疾病、伤残、遗属三种津贴。

10．一般说来，以下费用项目中，（　　）属于企业人力资源管理费用。

A．计件工资

B．工伤保险费

C．劳动争议处理费用

D．非奖励基金的奖金

E．员工培训经费

CE

【解析】企业人力资源费用包括人工成本和人力资源管理费用。人工成本包括：①工资项目，由计时工资、基础工资、职务工资、计件工资、奖金、津贴和补贴（包括洗理卫生费、上下班交通补贴），以及加班工资等组成；②保险福利项目，如基本养老保险费和补充养老保险费、医疗保险费、失业保险费、工伤保险费、生育保险费、员工福利费、员工教育经费、员工住房基金，以及其他费用；③其他项目，如“其他社会费用”、“非奖励基金的奖金”、“其他退休费用”等。人力资源管理费用包括招聘费用、培训费用和劳动争议处理费用。

14．分析人力资源费用预算中，要考虑的因素有（　　）。

A．物价指数

B．工资指导线

C．最低工资标准

D．人工成本费用率

E．员工对工资调整的期望

【答案】ABC

【解析】为了保证人力资源费用预算的正确性和准确性，人力资源管理人员在分析人力资源费用预算时，应当关注国家相关部门发布的各种相关政策和法律法规信息，如地区与行业的工资指导线，消费者物价指数，最低工资标准等涉及员工权益资金、社会保险等方面规定标准的变化情况，以及本企业对下一年度工资调整的指导思想和要求等。

19.（　　）属于人力资源管理费用的预算原则。

A．合法合理原则

B．公平公开原则

C．整体兼顾原则

D．谨慎细心原则

E．严肃认真原则

【答案】ACE

【解析】人力资源管理费用预算的原则包括：①合法合理原则；②客观准确原则；③整体兼顾原则；④严肃认真原则。

3．简要说明人工成本预算编制的程序和方法。

答：（1）工资项目的预算

①工资项目预算的前期工作

a. 分析当地政府相关部门本年度发布的最低工资标准，如有新的变化将影响到企业工资标准水平，需要对工资预算进行必要的调整。

b. 分析当年同比的消费者物价指数，是否大于或等于最低工资标准增长幅度。在一般情况下，消费者物价指数只会大于或等于最低工资标准的调整幅度，因为最低工资标准是根据消费者物价指数进行调整的。

c. 掌握并理解企业高层领导对下一年度工资调整的意向。因为政府虽然对计划期内的工资指导线即基准线、预警线和下线提出了建议，但采取何种工资调整策略，完全取决于企业高层领导者的决策。

d. 考察和对比上一年度工资各子项目的预算和结算情况，分析上一年度工资费用的发展趋势，以及公司的生产经营状况。

e. 考察和对比本年度工资各子项目的预算和已发生费用结算情况，分析本年度工资费用的发展趋势，以及公司的生产经营状况。

②工资预算的步骤

a. 单纯从工资费用预算、结算结果的发展趋势进行预测；

b. 从公司的生产经营发展趋势进行预测；

c. 结合最低工资标准、消费者物价指数和工资指导线，以及企业高层领导对下一年度工资调整的意向，对比分析并调整预算方案一、二，形成最终工资费用预算方案，并写出研究报告和工资年度预算表，提出工资调整的正确建议。

（2）社会保险费与其他项目的预算

①分析检查和对照国家相关规定，考察对涉及员工权益的项目有无增加或减少，标准有无提高或降低。

②掌握本地区相关部门公布的各种相关员工上年度工资水平的数据资料，如上年度员工平均工资水平等。

③企业中上一年度工资及社会保险等方面的相关统计数据和资料。因为本类项目的提取比例一般是按照本地区上年度员工月平均工资测算的。

五、案例分析题

1. A 有限公司成立于 1988 年，由最初的兄弟店发展成为现在的已经涉及化工、化纤、食品、工程设备、医药等业务的综合性企业。公司致力于各类高科技产品的进出口贸易和国内代理，并透过贸易与投资等商业活动，来配合企业的多元化、国际化经营。

A 公司现在员工五百余人，从公司的员工结构看，平均学历高，目前有博士硕士共 26 人，本科以上学历者占整个公司人数的 60%以上。

从公司员工的专业背景看，绝大多数以上员工都是理工科背景，如销售食品的员工以前是学食品的，销售化工产品的以前是学化工的。但是，公司所有员工中没有出身于市场营销专业的。

A 公司曾在一段时间创造过奇迹，营业额曾达到过十几亿元，但近两年来境况越来越差，2008 的营业额只有 3 亿多元，大部分的销售额集中于少数几个懂销售知识和销售理念的员工身上，这些业绩突出的员工并不都是博士和硕士。现在，公司不但不能开发新的市场，原有的市场也面临陷失的危机。

通过本案例请回答：

（1）A 公司在人力资源管理方面的主要问题在哪里？

（2）A 公司在进行人力资源规划时应注意什么问题？

答：（1）A 公司在人力资源管理方面的主要问题包括：

从 A 公司的人力资源状况来看，公司的整体人力资源档次是相当高的。但仔细分析，会发现公司人力资源管理方面有两个较大的弊端：

①公司存在人力资源浪费现象。公司是一个以贸易为主的企业，主要代理国外产品，虽然产品本身具有一定的科技含量，需要售后服务和技术支持，但一味招揽博士、硕士则显得有点人才浪费。公司为此必然要支付过高的人力资源费用。其实公司只要少部分能支持产品技术研究开发的人员就够了，公司做的主要是销售，况且售后服务的大部分技术支持也是常识性问题，一般的专业人员经过适当的培训就能胜任。

②公司员工的专业结构不合理。公司主要做的是销售，销售除一般产品的介绍和售后服务之外，还有包括产品市场的开发、渠道建设和管理、产品营销手段的创新和产品价格的谈判等环节。而这必须要一定数量的具有销售专业知识的人才。

（2）A 公司在进行人力资源规划时应注意以下人力资源规划和公司战略的一致性。

在进行人力资源规划前，公司的人力资源规划工作小组首先应该明确公司的发展战略以及各阶段的发展目标，明确各部门在战略实施中的工作，确定各部门的关键岗位。进而，分析公司人力资源现状，主要进行人员结构分析，确定各类人员的配置原则和人员结构。

企业的人力资源规划是为实现企业的战略目标服务的，只有严格地在企业战略指导下制定出来的人力资源规划方案，才能真正为实现公司战略目标提供强有力的支持。

练习

2. 为宜旅馆是一家老字号的旅馆，过去旅馆的经营主要靠老板金某及其家属，人力资源管理费用预算按传统经验估算方法制定。随着经济的发展，旅馆的经营规模不断扩大，现已发展成为一家四星级的商旅酒店。原经验估算方法使酒店无法有效控制费用支出。加之酒店规模的扩大，工作人员的增加，人力资源费用成为酒店的一项重要财务内容。人力资源部为有效节约费用控制成本，拟编制2010年度人力资源管理费用预算。

(1) 请说明为宜酒店人力资源管理费用包括哪些基本项目？

(2) 该酒店编制人力资源管理费用预算的基本程序和方法是什么？

答：（1）人力资源管理费用是指企业在一个生产经营周期（一般为一年）内，人力资源部门的全部管理活动的费用支出，它是计划期内人力资源管理活动得以正常运行的资金保证，主要包括以下三方面内容：

①招聘费用。即招聘过程中发生的所有费用。

a. 招聘前：调研费、广告费、招聘会经费、高校奖学金等。

b. 招聘中：选拔测试方案制订与实施的经费、获取测试工具的经费等。

c. 招聘后：通知录取结果的经费、分析招聘结果的经费、签订劳动合同的经费等。

②培训费用。即培训过程中发生的所有费用。

a. 培训前：绩效考核经费和制定培训方案的经费，前者包括考评方案制定与实施的经费、获取考评工具的经费、处理考评结果的经费等。

b. 培训中：教材费、教员劳务费、培训费（差旅费）等。

c. 培训后：评价培训结果的经费等。

③劳动争议处理费用。即处理劳动争议的过程中发生的费用，如法律咨询费。

练习

（2）人力资源管理费用预算的程序和方法

①认真分析人力资源管理各方面的活动及其过程，确定各个人力资源管理活动所需的费用项目，对这些费用按公司财务科目分类，分别统计核实，纳入相关会计科目。

②根据企业实际情况，为各个费用项目进行预算。

这些费用预算与执行的原则是“分头预算，总体控制，个案执行”，公司根据上年度预算与结算比较情况给一个控制额度。大部分由人力资源部门掌握，项目之间根据余缺，在经过批准程序后可以调剂使用。对有些项目如培训费用，按使用部门划入该成本中心进行控制，避免部门之间相互挤占而完不成各自的培训需求。

谢谢大家！