

企业人力资源管理师 四级

主讲人：卢老师



目录

01

人力资源规划

02

招聘与配置

03

培训与开发

04

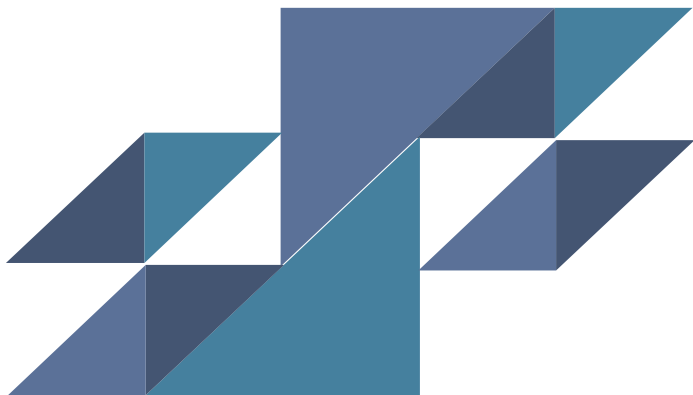
绩效管理

05

培训与开发

06

劳动关系管
理



一、人力资源规划的定义：

人力资源规划一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的变化，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，从而使企业人力资源供给和需求达到平衡，实现人力资源的合理配置，有效激励员工的过程。



二、人力资源规划的内容：

- ◇ 战略规划-企业的整体规划
- ◇ 组织规划-有关企业整体组织机构的设计与再造的规划
- ◇ 制度规划-企业人力资源管理制度的规划
- ◇ 人员规划-对企业各类人员总量、构成、流动和补充的整体规划
- ◇ 职业生涯规划-职业规划、生涯规划或人生规划



三、企业人力资源规划信息的采集与处理

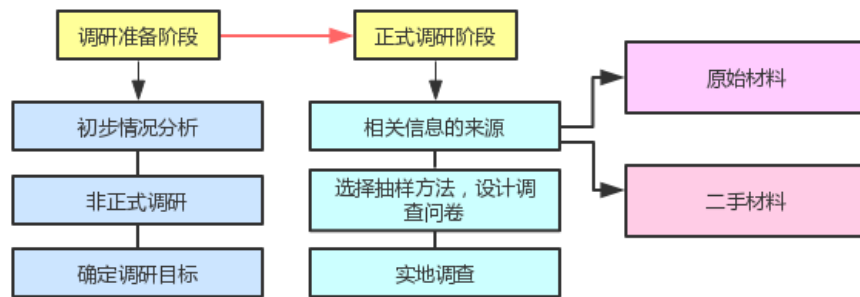
一、原则

- 1、准确性原则
- 2、系统性原则
- 3、针对性原则
- 4、及时性原则
- 5、适应性原则
- 6、经济型原则



技能要求

一、企业人力资源规划信息采集的程序



二、企业人力资源规划信息采集的方法

（一）档案记录法

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

（二）调查研究法

1. 询问法（**当面、电话、会议、邮寄、问卷**）
2. 观察法（**直接观察法、行为记录法**）



三、企业人力资源规划信息采集的处理

(一) 企业人力资源规划信息的分析

可靠性分析、数理统计分析、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、统计方法、对象情况、信息分类

(三) 企业组织信息的应用 (传输、存储、检索)



第二节 企业员工与工时统计

第一单元 企业员工统计

一、企业员工的分类

1. 按性别构成分类
2. 按年龄构成分类
3. 按学历结构分类
4. 按专业构成分类
5. 按职业类别分类

二、企业员工的统计

(一) 月平均人数

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之和除以计算月内的日历日数求得。

其计算公式为：

月平均人数 = 计算月内每天实际人数之和 / 计算月内的日历日数

对人员增加变化很小的企业，计算公式为：月平均人数 = 月初人数 + 月末人数 / 2

(注意：1. 公休日与节假日的人数按前一天的人数计算

2. 对新建立不满全月的单位(月中或月末建立)，在计算该月平均人数时，应以其建立后各天实际人数之和，除以报告期日历日数求得，而不能除以该单位建立的天数。)

(二) 季平均人数

季平均人数 = 计算季内各月平均人数之和 / 3

(三) 年平均人数

年平均人数 = 计算年内12个月平均人数之和 / 12


或：年平均人数 = 计算年内4个季度平均人数之和 / 4

二、员工结构统计

- (一) 员工性别构成统计
- (二) 员工年龄构成统计
- (三) 员工学历结构统计
- (四) 员工职业资格结构统计



第二单元 工时利用统计



一、定义：是指劳动者在一定的生产、技术、组织条件下，从事生产性、服务性或管理性等各类劳动活动所消耗的时间。

二、内涵意义：1. 为合理安排作业计划和岗定员提供依据 。2. 为企业产品成本核算提供依据 。3. 为合理发放工作报酬考核、奖励、晋升提供依据 。4. 为提高工作效率提供依据 。

三、分类：日历时间、制度公休时间、制度工作时间、缺勤时间、 出勤时间、停工时间、非生产时间、制度内实际工作时间、加班时间、全部实际工作时间

第三节 工作岗位调查

上位概念

工作岗位研究

是岗位调查、岗位分析、岗位设计、岗位评价和岗位分类等项活动的总称。

下位概念

工作岗位研究的特点

对象性（工作岗位即工作任务总和）


系统性（五个基本环节构成一个体系）

综合性（多种学科知识体系）

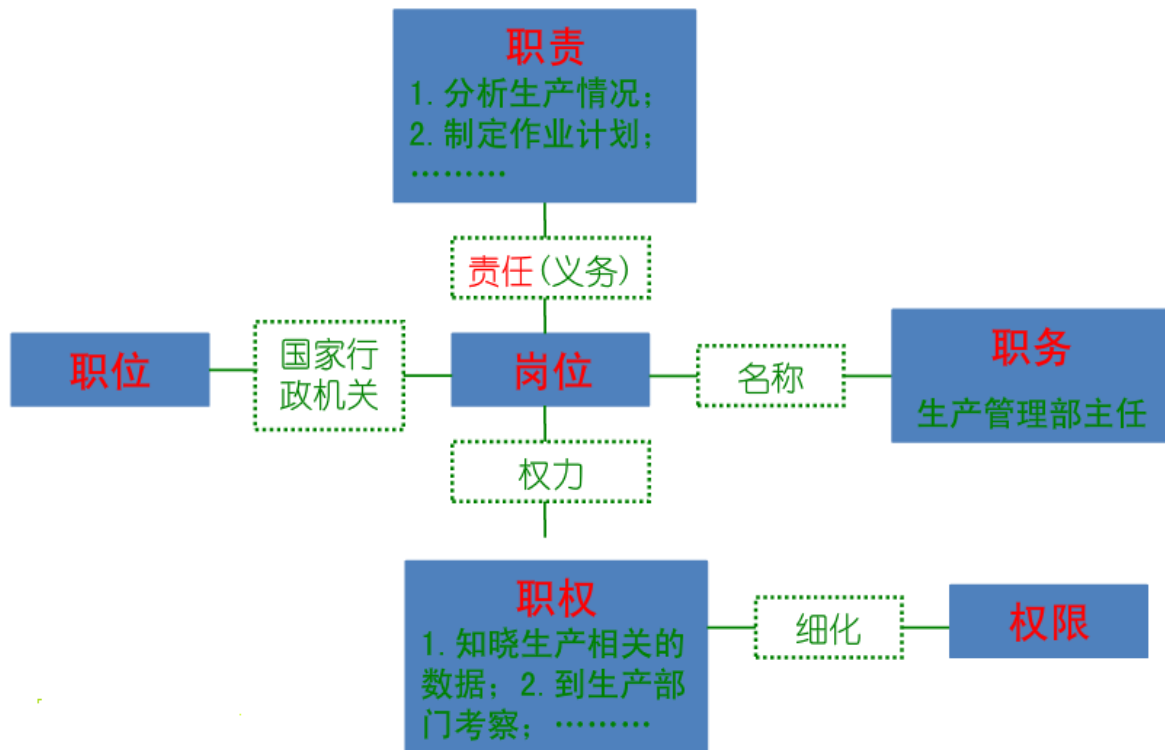
应用性

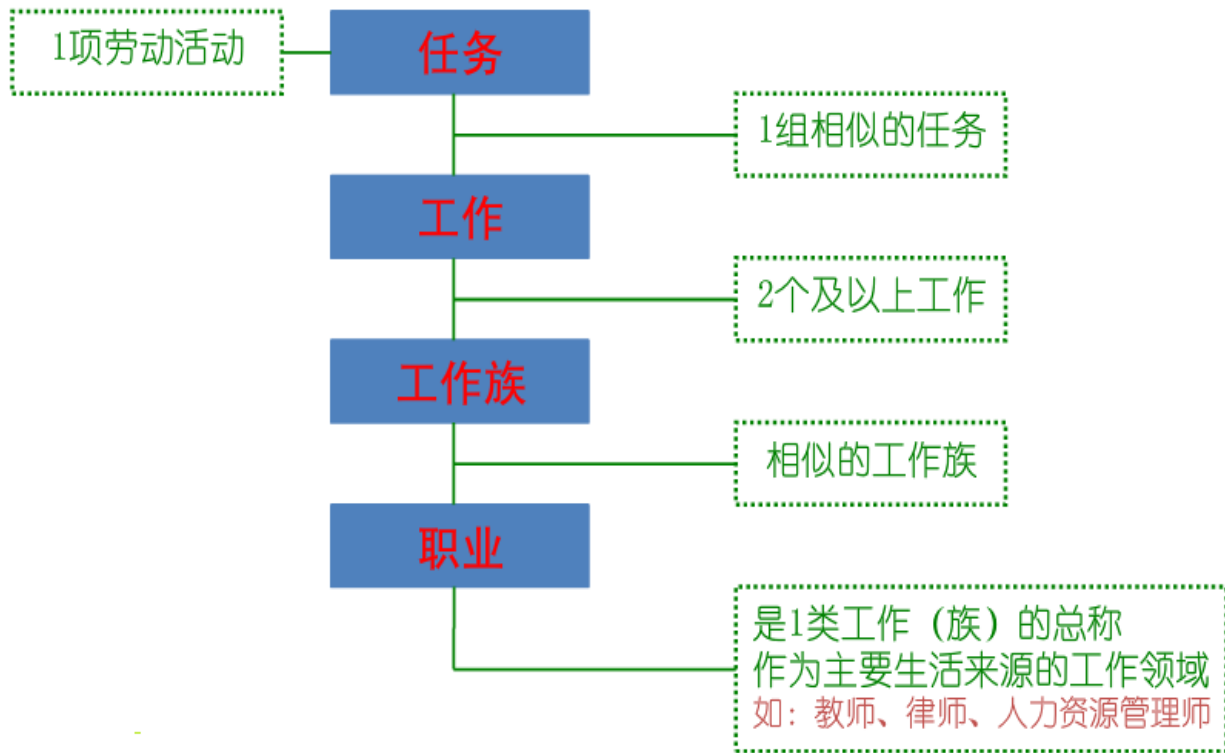
科学性

工作岗位研究的相关概念

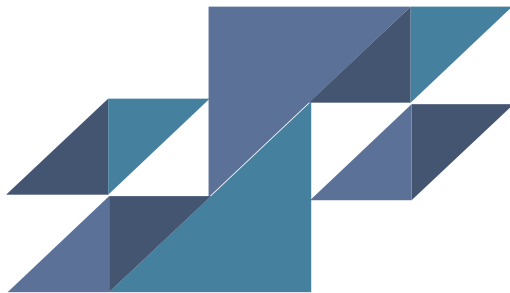


任务——一项劳动活动
职务——岗位名称
责任——义务（数量要求和质量标准）
职责——职务、任务、责任
职权——权力
权限——职权范围
岗位——职位
工作——三种含义
工作族——工作的集合
职业——某种工作





工作岗位研究的原则



- (1) 系统的原则：**整体性、目的性、相关性、环境适应性**
- (2) 能级的原则：**四层次：决策层、管理层、执行层、操作层**
- (3) 标准化原则：是现代企业人力资源管理的基础，也是有效地推行各项管理的重要手段。
- (4) 最优化原则：反映在岗位研究的具体方法和步骤上。

工作岗位调查的意义（目的）

- （1）收集各种相关的数据、资料，以便系统、全面、深入地对岗位进行描述。
- （2）为改进工作岗位的设计提供信息。
- （3）为制定各种人事文件（如岗位规范、工作说明书等）、进行岗位分析提供资料。
- （4）为工作岗位评价与工作岗位分类提供必要的依据。

工作岗位调查的内容

- (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) 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。
- (9) 其他需要**补充**说明的事项。

工作岗位调查的方式

◇ 面谈

特点：调查者直接与员工见面

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. 应允许被调查者长篇大论；
 4. 调查者对重大原则问题“引而不发”；
 5. 避免命令式提问，采用启发式提问；
- * 调查者应先拟定调查提纲；
 - * 选择的对象应尽量广泛。

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. 被调查者文化水平的高低及填写时的诚意、兴趣和态度。

◇ 现场观测

特点：调查者直接到工作现场实地观察和测定

注意事项（技巧）：

1. 对调查的工作事项多提几个为什么；
2. 应在不引人注意的地方进行观察记录；
3. 选择多处场地对同类岗位进行观察。

工作岗位调查方式的选择

(一) 面谈 (二) 现场观测 (三) 书面调查

岗位数目较少的企业 (一) (二)

规模较大、岗位设置繁杂的企业 (一) (二) (三)

重要岗位 (一) (二)

一般岗位 (三)

一般岗位的个别不清楚的调查项目 (一) (二)



第二单元 工作岗位调查方法

一、使用调查表格的要求

1. 按时间顺序，列出本岗位的全部工作任务；
2. 对每一事项加以详细说明；
3. 避免使用含混不清的词句；
4. 指出完成各项工作责任的大小；
5. 指出完成各项工作事项所需要的时间或占总时间比；
6. 指出最困难、最重要的工作，并说明原因；
7. 指出是否有监督、指挥、领导的责任；
8. 指出本岗位与其他岗位的关系。

工作岗位调查方法

二、工作岗位写实

定义：

按时间消耗的顺序，对某一岗位的员工在整个工作日内的的工作活动情况进行观察记录和分析的一种方法。

基本功能：

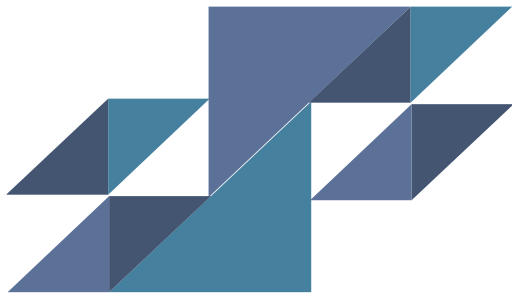
1. 全面了解工作活动
2. 通过提问，深入了解，透视真相
3. 掌握工时利用，分析工时损失
4. 发现薄弱环节
5. 合理负荷量，劳动强度级别
6. 采集更具体翔实的数据和资料

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）

岗位写实的原则（写实人员）：

1. 不能任意发号施令
2. 真诚友好
3. 循循善诱、积极引导



三、作业测时

定义：

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，研究作业活动的一种方法。

基本功能：

1. 制定工时定额提供数据资料
2. 减轻体力消耗和劳动强度
3. 改善劳动组织，提供劳动生产率
4. 掌握劳动负荷量、体力劳动强度等级依据
5. 弥补工时数据资料



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提供依据

作业测时：改进工序作业活动

四、岗位抽样

定义：

统计抽样法在工作岗位调查中的具体运用，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。

作用：

1. 掌握数据和资料
2. 掌握工时消耗情况
3. 用于研究机械设备的运转情况
4. 改进工作程序和操作方法

特点：

1. 使用范围广
2. 节省时间、节约费用
3. 取得的数据真实可靠
4. 减少工作量



劳动定额

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，采用多种计量方法；
4. 在生产或工作进行之前预先制定；
5. 限定的是有效劳动，不是无效劳动。



（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；4工时/千克（双重单位）

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（双重单位）

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

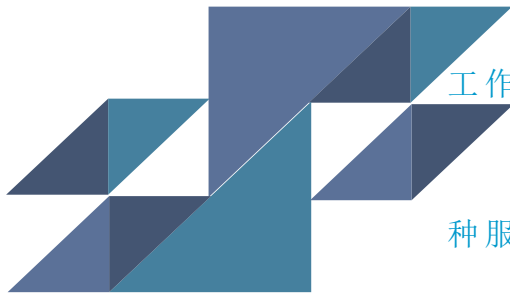
4. 服务定额——按一定的质量要求，对服务人员在制度时间内提供某种服务所规定的限额。

如：1名客服服务员打扫房间：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，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。





如看全文 咨询客服

2021.11.22