

经济师中级人力资源考试辅导讲义(六) PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/236/2021_2022__E7_BB_8F_E6_B5_8E_E5_B8_88_E4_c49_236594.htm 第六章 人力资源规划

第一节 战略性人力资源规划概述 一、战略性人力资源规划的职能与其他人力资源管理职能的关系：1、战略性人力资源规划是实现战略的重要基础，由于组织的各种特殊战略导致组织采取各种重大举措，都是直接构成战略性人力资源规划的原因。2、战略性人力资源规划与一般性人力资源规划不同，主要在于它更贴近组织战略。 二、人力资源规划的动态性

：1、适时、适地、适量地提供人力资源以满足组织和工作的要求，是最经济地使用人力资源的本质要求。2、人力资源的动态性表现在：（1）参考信息的动态性；（2）依据内外情境调整规划的动态性；（3）执行规划的灵活性；（4）具体规划措施的灵活性和动态性；（5）对规划操作的动态监控。

第二节 人力资源规划的运作 人力资源规划具体运作分六步进行：1、现有人力资源核查；2、人力需求预测；3、人力供给预测；4、起草计划，匹配供需；5、执行规划和实施监控；6、评估人力资源规划 劳动力过剩：辞退、不续签合同

、劳务输出、提前退休、缩减工作时间。 劳动力短缺：加班、补充、培训、晋升、工作再设计、借调。 一、核查现有人力资源：这部分工作要结合人力资源管理信息系统和职务分析的有关信息来进行。如果组织尚未建立人力资源管理信息系统，这步工作应当与建立该信息系统同时进行。 二、人力需求预测：1、这部分工作可与核查现有人力资源同时进行；2、预测因素：（1）市场需求；（2）产品和服务的要求；

(3) 人力稳定性；(4) 培训和教育；(5) 为提高生产率而进行的技术和组织管理革新；(6) 工作时间；(7) 预测活动的变化；(8) 各部门可用的财务预算。

三、人力需求预测的程序和方法

(一) 人力需求预测程序：在实践应用中采用自上而下的预测程序，具体程序为：1、预测组织未来生产经营状况；2、估算各职能工作活动的总量；3、确定各职能及各职能内不同层次类别人员的工作负荷；4、确定各职能活动及和职能活动内不同层次类别人员的需求量。

(二) 预测技术方法：预测方法可分为直觉预测法（定性预测法）和数学预测法（定量预测），下面是几种直觉预测法：1、上级估算法（适用于短期预测）；2、德尔菲法（专家会议预测法，适合于对人力总额的预测）；3、岗位分析法（步骤：确定所要预测部门的类别和层次；选择典型单位和岗位；进行岗位调查和分析；进行预测；进行全面覆盖预测。）

四、人力供给预测：也称为人员拥有量预测，包括两部分：内部拥有量预测和外部人力资源供给量预测。内部拥有量预测常用方法：1、内部人员核查法；2、马尔科夫模型；五、起草计划，匹配供需：具体行动方案包括：全局整体规划；人力资源发展计划；招聘计划；人才保留计划；灵活性计划。

六、执行规划和实施监控

七、评估人力资源规划：为了提高人力资源预测的可靠性，有必要使评估连续化。评估要做到客观、公正和准确，同时要进行分析并审核规划的有效性。

八、人力资源规划与其他规划的协调：人力资源规划的目的是为其他规划服务的。三个层次的组织规划：制定战略规划（长期）制定经营规划（中长期）编制预算（年度）分别对应三个层次的人力资源规划：

分析问题 预测需求 制定行动方案。第七章 工作分析 第一节 工作分析概述 工作分析是确定完成各项工作所需技能、责任和知识的系统过程。以工作说明书的形式描述工作的各项内容。当工作性质发生变化时最需要进行工作分析。一、相关概念：职业 工作 职位 职责 任务。工作由一组职位组成。工作和职位在任务的构成及重要性方面极其相似。职位是某人所从事的任务及职责的规定。职责是指个体所从事的工作的主要组成部分，一般由一些相关的任务构成。任务是个体从事工作活动的单元。二、工作分析的原因：……其中，工作性发生变化时最需要进行工作分析。三、工作分析对于组织管理的作用：工作分析对组织管理的每一个方面都有影响，工作说明书的信息是科学人力资源管理体系的信息平台。工作分析信息为人力资源研究者提供了一个研究起点。

第二节 工作分析的实施 一、工作分析的信息 1、一个有效的工作分析中所需的信息类型有：工作活动、人的活动、人员的任职要求、工作绩效信息、工作联系信息、与工作相关的有形和无形内容。 2、工作活动（……个人责任）；人的活动（……工作方式、沟通方式）；工作绩效信息（……工作衡量方法、错误分析）；工作联系信息（工作条件、组织内外部关系、激励计划）…… 二、工作分析的方法：常见的有工作实践、典型事例法、观察法、访谈法和工作日志法等几种。工作实践仅适用于短期内可以掌握的工作。典型事例法具有耗时和易遗漏不显著工作的缺点。观察法不适用于工作循环周期很长的工作、主要是脑力劳动的工作、不能得到有关任职者资格要求的信息的工作以及紧急而又偶然的不易观察的工作。问卷法有时因员工缺乏表达能力或故意夸大其

任务的重要性而效果不好。三、工作分析的程序：成立分析工作组 收集背景信息 选择典型工作进行分析 收集工作分析的信息 整理和分析所得到的工作信息 编写工作说明书。工作说明书由工作说明和职位规范两部分组成。四、工作分析时应注意的问题（一）开展工作分析时应注意的问题

- 1、参加工作分析的人至少应包括员工及其直接上级。必须处理好以下问题：（1）管理层的支持；（2）管理层与下属的关系。
- 2、组织的人事部门应协助管理层筹划建立政策和确定方向，并将信息传递给整个组织，传递的信息包括以下基本内容：（1）活动目的；（2）负责带领及管理活动的人或部门；（3）完成活动的时间表；（4）如遇争执或疑难，谁来负责解释及作最后决定（通常为总经理）。
- 3、工作分析中人力资源部主管负有以下责任：（1）协助有关主管及其下属了解如何编写工作说明书；（2）跟进编写工作说明书的进度；（3）向最高管理层反映工作分析中遇到的问题，提供解决方法的建议；（4）妥善保存并随时更新工作说明书。

（二）编写工作说明书时应注意的问题：1、工作说明书的编写要求（内容清楚、责权明确、语言简洁明了）。2、工作说明书必须随组织的变化而更新。

第三节 工作设计

一、工作设计的概念和形式

- 1、工作设计的方法：工作轮换、工作扩大化（横向）、工作丰富化（纵向）、社会技术系统、目标留置、工作生活质量。
- 2、工作扩大化增加了工作的种类，但没有改善工作的特性。
- 3、工作丰富化使员工有更大的自由权。
- 4、社会技术系统是确立工作电话体的工作职责并平衡工作的社会和技术部分的工具。
- 5、工作设计的目标设置有三个重要因素：目标的明确性、目标的难度、目标的可接受性。
- 6、改

善工作质量的形式有：新增工作的多样性和自主权、允许参与决策、改善工作团体之间的劳动关系、减少监督程度、扩大劳资双方合作等。

二、工作特性模型：五个核心维度：
（1）技能多样性程度；（2）任务的完整性；（3）任务的重要性；（4）自主权；（5）反馈程度。这五个维度决定了工作的特殊模式。其中前三者使员工了解工作的意义，自主权给予员工责任感，反馈使员工了解工作成果。

激励度 = $(\text{技能多样性} + \text{任务完整性} + \text{任务重要性}) / 3 \times \text{自主性} \times \text{反馈度}$

三、工作设计的应用 工作设计的应用具体方法主要有工作丰富化和自主性工作团队。自主性工作团队是工作丰富化在团体上的应用。自主性工作团队有三个特征：（1）成员间工作相互关联，整个团队最终对产品负责；（2）成员们拥有各种技能，从而能执行所有或绝大部分任务；（3）绩效的反馈与评价以整个团队为对象。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com