

人力资源管理（一）

精讲4

主讲教师：娜娜

寄语：态度决定一切，实力捍卫尊严



努力到感动自己

第三章 工作分析

第一节 工作分析概述

第二节 工作分析的程序和方法

第三节 工作设计

第一节 工作分析概述

单选题：1次【2104】

一、工作分析中的基本概念

1.工作与工作分析

（1）狭义上：工作是任务

（2）广义上：工作是个人在组织中角色的总和

单选题：1次【2110】

（3）工作包含的四个方面的内容

- ①工作是组织内部**最基本的构成要素**
- ②工作是同类岗位（职位）的统称
- ③工作是人进入组织的中介
- ④工作_{与组织相互支持}

2.工作分析的概念

- (1) 是收集工作信息的系统过程
- (2) 是一项管理活动的内容
- (3) 直接结果为**工作描述（工作、资格说明书、工作规范）**

考情分析：
单选题： 11次
【1310/1404/1504/1510/
1610/1710/1804/1910/2008/2010/
2104】

3.工作分析的相关概念

(1) 工作要素	最小活动单位
(2) 工作任务	达到某一工作目的的要素集合
(3) 工作职责	由各项关联任务构成
(4) 职位	某一主体担负的相互联系的职责集合 (编制)
(5) 职务	一组责任相似或相同的职位
(6) 职权	职位依法被赋予的某种权力
(7) 职系 (职种)	职责不同、工作性质相似的所有职位集合

【1710·单选】 工作分析的直接结果形式是（ ）。

- A. 工作描述
- B. 工作环境
- C. 工作条件
- D. 工作过程

【1710·单选】 工作分析的直接结果形式是（**A**）。

- A. 工作描述
- B. 工作环境
- C. 工作条件
- D. 工作过程

【1804·单选】 工作中不能再继续分解的最小活动单位是（ ）。

A.工作任务

B.工作要素

C.工作职责

D.工作条件

【1804·单选】工作中不能再继续分解的最小活动单位是（ B ）。

A.工作任务

B.工作要素

C.工作职责

D.工作条件

【1610·单选】一组重要责任相似或相同的职位是（ ）。

- A.职责
- B.职权
- C.职务
- D.职系

【1610·单选】一组重要责任相似或相同的职位是（ C ）。

A.职责

B.职权

C.职务

D.职系

二、工作分析的内容

1.工作分析的内容

七个问题的调查、五个方面的信息分析

七个问题的调查、五个方面的信息分析

关键字记忆

考情分析：
多选题：1次【1510】
可能会考简答题

(1) 七个问题的调查：(7W)

- ①Who - 谁来做
- ②What - 做什么
- ③Where - 在哪里做
- ④When - 何时做
- ⑤Why - 为什么做
- ⑥For Whom - 为谁做
- ⑦How - 如何做

(2) 五个方面的信息分析：

- ①工作名称分析
- ②工作内容分析
- ③工作环境分析
- ④工作条件分析
- ⑤工作过程分析

【1510·多选】 工作分析内容中的信息分析包括（ ）。

- A.工作名称
- B.工作内容
- C.工作环境
- D.工作条件
- E.工作过程

【1510·多选】 工作分析内容中的信息分析包括（ABCDE）。

- A.工作名称
- B.工作内容
- C.工作环境
- D.工作条件
- E.工作过程

三、工作分析的作用

1.工作分析的作用

- (1) 人力资源**规划**
- (2) 组织**招聘、选拔**和人员配置
- (3) 员工**培训**与开发
- (4) **绩效**管理
- (5) **薪酬**管理
- (6) **职业生涯**规划

论述题：1次【1904】

案例题：1次【1910】

答题模板：有利于

第二节 工作分析的程序和方法

一、工作分析的程序

考点1：工作分析的程序

熟练背诵

考情分析：

案例题：1次【1410】



记忆口诀：

备、查、施、果、馈

分析题：1次【1604】
案例题：1次【1410】

工作分析的程序	重点
(1) 准备阶段	①确定工作分析的目的和岗位范围 ②获得管理者的配合和支持
(2) 调查分析阶段	①与任职者沟通 ②制订工作计划 ③调查分析数据
(3) 实施阶段	①确定目标 ②宣传培训 ③项目组建建立和有序控制 ④选择搜集信息方法
(4) 形成结果阶段	形成工作说明书
(5) 应用反馈阶段	发现不足，及时修订、调整

二、工作分析的方法（6种）



观察分析法



访谈法



问卷法



功能性职务分析法



工作日志法



工作参与法

考点1：观察分析法 优、缺点



单选题：1次【1504】

优点

- ①较全面、深入了解工作要求
- ②成本低、易操作
- ③适用体力活动、**短期**外显行为、**简单**、不断重复、容易观察的工作，如**流水线**工人

缺点

- ①**不适用**脑力劳动要求较高的工作以及户外工作，如**律师、教师、护士、管理人员**
- ②容易让员工难以接受，觉得自己被监视，产生反感
- ③容易产生“**霍桑效应**”
- ④不能得到有关任职者资格要求的信息



运用观察法时需要遵循的**原则**

- | | |
|----------|---------|
| (1)稳定原则 | (2)信任原则 |
| (3)隐蔽原则 | (4)详尽原则 |
| (5)代表性原则 | (6)沟通原则 |

考情分析：

可能会考单选题和多选题

考点2：访谈法 优、缺点



可能会考单选题和多选题

优点

- ①深入广泛地探讨工作信息
- ②及时对问题进行解释和引导
- ③及时修正信息缺陷
- ④及时对获得的信息与任职者进行现场确认

缺点

- ①耗时长、成本高
- ②工作信息可能失真（固有观念、夸大）
- ③谈话技巧会影响效果
- ④只适合与其他搜集方法一同使用



访谈的内容

- ①工作目标
- ②工作内容
- ③工作性质和范围
- ④所负责任
- ⑤任职资格

熟练背诵

考情分析：

简答题：1次【1704】

考点3：问卷法 优、缺点

考情分析：

单选题：2次【1604/2110】

优点

- (1) 费用低，速度快
- (2) 调查范围广
- (3) 样本量大

缺点

- (1) 不易激起兴趣
- (2) 问卷内容不能太少，也不能太长
- (3) 不容易了解其真实的想法

适用于：脑力劳动者、管理者

刷题掌握

考情分析：

可能会考多选题

★ 问卷法

- (1) 问卷的分类：职务定向、人员定向。
- (2) 问卷设计形式：结构式、开放式、混合式（广泛）。

考点4：功能性职务分析法 理论基础

考情分析：

单选题：6次【1310/1704/1804/1910/2008/2010】

DPT理论

- (1) **"D"** ——资料
- (2) **"P"** ——人
- (3) **"T"** ——事物

考点5：工作日志法 优、缺点

可能会考单选题和多选题

优点

- (1) 信息可靠
- (2) 采取逐日或工作活动后记录，可避免遗漏
- (3) 费用低
- (4) 可收集**最详尽**的资料信息

缺点

- (1) 须任职者对工作要求很清楚
- (2) **重过程**，不重结果
- (3) 不认真填写内容，会影响分析结果
- (4) **影响正常工作**
- (5) 存在误差，需要必要的检查

考点6：工作参与法 优、缺点

考情分析：

单选题：2次【1404/1610】

优点

- (1) 质量高、效果好
- (2) 适合于简单工作职务分析

缺点

有一定的局限性，不够专业

【1604·单选】运用问卷法进行工作分析的优点是（ ）。

- A.费用低，速度快
- B.费用高，效率高
- C.容易引起调查者兴趣
- D.可以了解调查者真实的动机

【1404·单选】 工作人员直接从工作过程获得工作分析资料的方法是（ ）。

A.日志法

B.问卷法

C.参与法

D.面谈法

【2010·单选】 功能性职务分析法的基础是DPT理论， 其中T指的是（ ）。

- A.资料方面的信息
- B.人员方面的信息
- C.事物方面的信息
- D.其他方面的信息

单选题：2次【1410/1804】

分析题：1次【1310】

三、工作说明书

工作说明书的主要内容

- (1) **工作标识** (名称、编号、部门、地点等) (首要部分)
- (2) 工作综述
- (3) 工作联系
- (4) 工作职责与任务
- (5) 工作权限
- (6) 绩效标准
- (7) 工作条件与物理环境
- (8) 工作规范

考点2：编写工作说明书应遵循的原则

考情分析：

单选题：1次【1310】

简答题：1次【1504】

- (1) 对**岗**不对人
- (2) 对**事**不对人
- (3) 对**当前**不对未来
- (4) 对**职责**不对待遇

案例题：1次【1710】

考点3：工作说明书编写的基本要求

- (1) **清晰**：避免生疏术语
- (2) **具体**：内容尽量具体
- (3) **简洁**：文字简单明了
- (4) **规范**：统一格式

【1804·单选】 工作说明书中属于工作标识的选项是（ ）。

A.工作联系

B.工作名称

C.工作规范

D.工作任务

【1310·单选】编写工作说明书应遵循的原则是（ ）。

- A.对人不对事
- B.对人又对事
- C.对岗又对人
- D.对岗不对人

第三节 工作设计

一、工作设计的含义和内容

考点1：工作设计的含义

了解即可

考情分析：
可能会考单选题

工作设计，是指为了有效实现组织目标采取与满足工作者个人需要有关的**工作内容**、**工作职能**和**工作关系**的**设计**。

考点2：工作设计的内容

- (1) 工作内容
- (2) 工作职责
- (3) 工作关系
- (4) 工作结果
- (5) 工作结果的反馈
- (6) 任职者的反应

考情分析：

多选题：1次【2008】

简答题：1次【2104】

二、工作设计的影响因素和原则

熟练背诵

考点1：工作设计的影响因素

考情分析：

简答题：1次【1610】

可能会考多选题

(1) 环境因素：

①社会可提供的人力资源储备 ②社会期望

(2) 组织因素：

①专业化 ②工作流程 ③工作习惯

(3) 行为因素：（员工个人）

①工作整体性 ②自主权
③工作的重要性 ④技能多样性
⑤互动的反馈

二、工作设计的影响因素和原则

熟练背诵

考点2：工作设计的原则

考情分析：

单选题：2次【1910/2010】

简答题：1次【1804】

- (1) 因事设岗原则
- (2) 系统性原则
- (3) 实用性原则
- (4) 简单化原则
- (5) 匹配原则

三、工作设计的形式和方法

考点1：工作设计的形式

- (1) 基于**任务**的工作设计
- (2) 基于**能力**的工作设计
- (3) 基于**团队**的工作设计 (市场化、客户化)

考情分析：

单选题：1次【1710】

简答题：1次【2010】

【1410/1504/1510/1610/1704】

考点2：工作设计的方法

- (1) 工作**专业化**：内容程序细化分解，一个工人一道工序
- (2) 工作**扩大化**：一个人控制两个以上的工序，**横向**扩展，“零上加零”
- (3) 工作**丰富化**：将工作**垂直深化**，激励员工
- (4) 工作**轮换**：给员工体验不同岗位
- (5) 工作**特征再设计**：差异化设计（以**员工**为中心）
- (6) 工作设计**综合模型**：综合考虑各方面因素

【1610·单选】 把工作分解为许多很小的单一化、标准化的操作内容和程序的工作设计方法是（ ）。

- A.工作轮换
- B.工作专业化
- C.工作扩大化
- D.工作丰富化

【1704·单选】 工作设计中的工作扩大化是指（ ）。

- A.工作轮换
- B.工作专业化
- C.工作垂直深化
- D.工作横向扩展

第四章 人力资源规划



第一节

人力资源规划概述



第二节

人力资源预测



第三节

人力资源战略规划

第一节 人力资源规划概述

一、人力资源规划的含义

刷题掌握

考点1：人力资源规划的几层含义

考情分析：

单选题：2次【1610/2104】

- (1) 组织环境是变化的
- (2) 关键是确保人力需求如期实现
- (3) 使组织和个体得到长期的利益
- (4) 目的是为了实现在企业的战略目标，配备足够的人力资源 ★
- (5) 基础是搞清企业现有的人力资源状况
- (6) 主要环节是制定必要的人力资源政策和措施

【1610·单选】 企业制定人力资源规划的主要目的是（ ）。

- A. 配备足够人力资源
- B. 建设优秀企业文化
- C. 构建有效管理模式
- D. 科学评价员工绩效

二、人力资源规划的分类

刷题掌握

考点1：人力资源规划的分类

考情分析：

单选题：3次【1910/2008/2010】

人力资源规划的划分标准	分类
(1) 规划的独立性	独立性、附属性
(2) 规划的范围大小	整体、部门
(3) 规划的时间长短	短期(1年) 中期(1-5年) --战术 长期(5年以上) --战略

三、人力资源规划的作用

考点1：人力资源规划的作用

关键字记忆

考情分析：

多选题：1次【1410

案例题：1次【2104

人力资源规划的作用	记忆三字经
1.有利于企业制定长远的战略目标和发展规划	定目标，展规划
2.确保企业在生存发展过程中对人力资源的需求	保人需
3.有利于人力资源管理活动的有序化	管有序
4.使企业有效地控制人工成本	控人工
5.有助于满足员工需求和调动其积极性	满需求，调积极
6.为企业的人事决策提供依据和指导	导决策

四、人力资源规划的内容及程序

考点1：人力资源规划的内容

- 1、总体规划
- 2、配备计划
- 3、退休解聘计划
- 4、补充计划
- 5、使用计划 —— 晋升和轮换
- 6、培训开发计划
- 7、职业计划
- 8、绩效计划
- 9、薪酬福利计划
- 10、劳动关系计划
- 11、人力资源预算

刷题掌握

考情分析：

单选题：2次【1510/2110】

可能会考多选题

哈哈哈哈哈哈哈哈哈哈



记忆口诀：

佩吉总使人辛劳，退休，只补赔。

配绩总使人薪劳，退休，职补培。

【例1·多选】 人力资源规划的内容包括（ ）。

- A.总体规划
- B.退休解聘计划
- C.控制和评估计划
- D.补充计划
- E.使用计划

熟练背诵

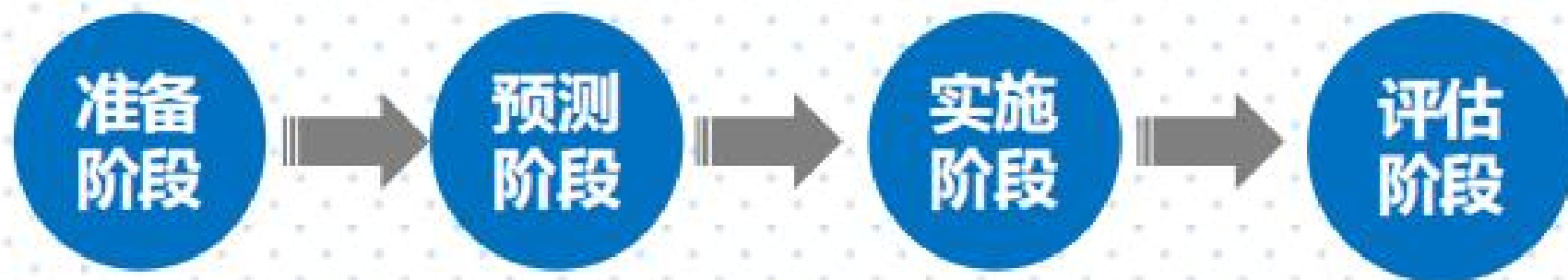
五、人力资源规划的**程序**

考点1：人力资源规划的**程序**

考情分析：

简答题：1次【1310】

案例题：1次【1404】



收集信息

五、人力资源规划的程序

熟练背诵

考点1：人力资源规划的程序

考情分析：

单选题：1次【1310】

多选题：2次【1404/2010】

简答题：1次【1310】

案例题：1次【1404】

(1) **准备阶段**：全面掌握相关的信息。

①**外部环境**的信息：政治、经济、文化、法律、相关政策。

②**内部环境**的信息：组织环境、管理环境。

③**现有人力资源**的信息：数量、质量、结构、潜力。

(2) **预测阶段**：在充分掌握信息的基础上，选择有效的预测方法，对企业未来的人力资源供给和需求做出预测。

(3) **实施阶段**：实现人力资源的供需平衡。

(4) **评估阶段**：对实施的效果进行评估是整个规划过程的最后一步。

六、人力资源规划的原则与目标

刷题掌握

考点1：人力资源规划的原则

考情分析：

单选题：3次【1310/1404/1710】

多选题：2次【1604/1910】

- (1) 目标性原则 —— 效益、生产率、利润
- (2) 系统性原则
- (3) 适应性原则
- (4) 协调性原则 —— 平衡
- (5) 科学预测原则
- (6) 动态性原则 —— 变革
- (7) 开放性原则
- (8) 共同发展原则

记忆口诀：

调戏（系）科目，开动共识（适）

【1710·单选】 下列选项属于人力资源规划目标性原则的是（ ）。

- A. 人力资源效益
- B. 组织系统设计
- C. 人力资源供给预测
- D. 人力资源需求预测

考点2：人力资源规划的目标

- (1) 配合组织发展需要
- (2) 规划人力发展
- (3) 促使人力资源合理运用
- (4) 用人成本合理化

第二节 人力资源预测



一、人力资源需求预测

刷题掌握

考情分析：

单选题：7次

【1404/1410/1604/
1610/1804/1910/2010】

考点1：人力资源需求预测的方法

(1) 定性方法（人员的经验）

① 管理评价法：

管理人员与人力专员一起预测判断

② 德尔菲法（专家判断法）：

- a. 预测筹划 b. 专家预测
- c. 统计反馈 d. 预测结果

(2) 定量方法（具体数据）

① 趋势分析法：根据过去预测未来

② 比例分析法：通过配比来进行预测（师生比例）

③ 回归分析法：数学回归原理

④ 计算机模拟法

【1804·单选】 采用问卷调查方式，多次听取专家意见，最后达成一致的定性预测技术被称为（ ）。

- A.德尔菲法
- B.管理评价法
- C.马尔科夫法
- D.回归分析法

【1604·单选】通过计算销售数量与销售人员数量关系来预测未来销售人员需求的方法是（ ）。

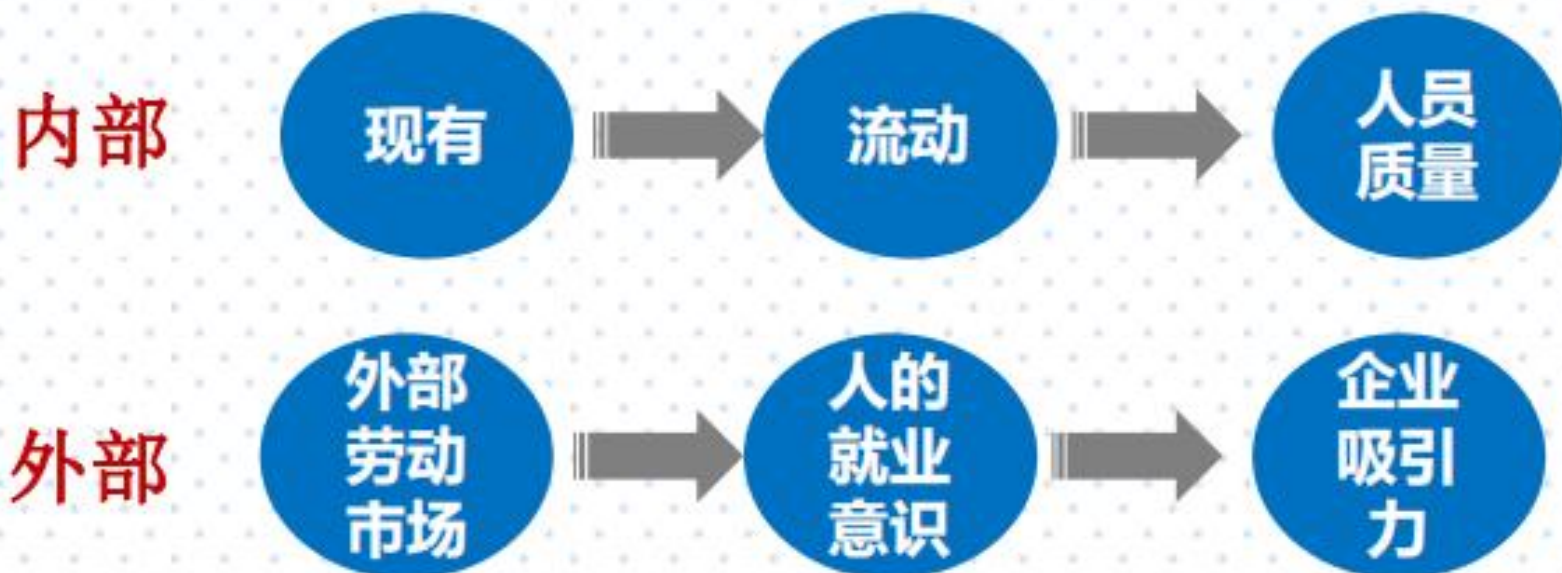
- A.趋势分析法
- B.比例分析法
- C.回归分析法
- D.计算机模拟法

二、人力资源供给预测

了解即可

考情分析：
可能会考多选题

考点1：人力资源供给预测的步骤



二、人力资源供给预测

刷题掌握

考情分析：

单选题：4次【1504/1704/1710/2008】

分析题：1次【1704】

考点2：人力资源内部供给预测的方法

(1)技能清单法	记录、反映员工工作能力和竞争力的图表
(2)替换单法	通过岗位空缺来预测人力需求（备胎）
(3)人力资源“水池”模型	在预测内部人员流动的基础上来预测企业的内部供给
(4)马尔科夫模型	预测一定时间段各类人员的分布（流动、转移规律）

三、人力资源供需关系

熟练背诵

考情分析：

单选题：1次【2008】

简答题：1次【1610】

考点1：供需非平衡存在三种可能关系

供不应求

需求 > 供给

供过于求

需求 < 供给

结构失衡

某类人员供不应求
某类人员供过于求

三、人力资源供需关系

刷题掌握

考情分析：

单选题：2次【1510/2110】

多选题：2次【1404/1610】

可能会考简答题

考点2：供过于求的调整方法

(1) 裁员

(2) 提前退休

(3) 变相裁员

(鼓励员工辞职、买断工龄、实行下岗政策、再就业服务中心安排)

(4) 工作轮换

(5) 工作分享 (扩大就业)

三、人力资源供需关系

熟练背诵

考点3：供不应求的调整方法

考情分析：

简答题：1次【1510】

案例题：1次【1810】

可能会考多选题

(1) 外部招聘

(2) 内部招聘

(3) 延长工作时间 —— 加班

(4) 工作扩大化 —— 身兼多职

★(5) 外包 —— 前提、优点和风险

三、人力资源供需关系

考点4：外包的前提、优点和风险

考情分析：

多选题：1次【1804】

简答题：2次【1604/1904】

(1) 前提：

- ① 工作在操作上具有基础性、重复性、通用性等特点
- ② 人力资源专业服务机构的发展

(2) 优点：

- ① 缓解企业资源和技术短缺问题
- ② 有利于企业集中开展核心任务
- ③ 解决专业人员短缺问题
- ④ 减少人力资源部门的固定成本

(3) 风险：

- ① 来自外包服务上的风险
- ② 来自员工、文化差异等方面的风险

【1604·单选】 企业人力资源供大于求时采用工作分享措施的目的是（ ）。

- A. 扩大就业
- B. 减少就业
- C. 扩大工作范围
- D. 延长工作时间

第三节 人力资源战略规划

一、人力资源战略规划概述

了解即可

考点1：人力资源战略规划的概念

考情分析：
可能会考单选题

人力资源战略规划是人力资源管理活动的基础。它是以企业战略目标为基础，对人力资源战略的**目标、方针与政策、实施步骤以及费用预算**等做出的**总体安排**。



岁月如歌，努力向上

大家加油