

人员配备

- } 第一节 人员配备概述
- } 第二节 人员配备计划
- } 第三节 人员招聘
- } 第四节 人员培训
- } 第五节 绩效评估、晋升与报酬

人员配备

第一节 人员配备概述

一、人员配备的含义

人员配备是指组织通过对工作要求和人员素质的分析，为每一个岗位配备合适的人员以完成实现组织目标所需开展的各项工作的过程。

1. 人员配备是组织有效活动的保证
2. 人员配备是做好领导及控制工作的关键
3. 人员配备是组织发展的准备

人员配备

二、人员配备的原则

- (一) 因事择人的原则
- (二) 因才适用的原则
- (三) 群体相容的原则
- (四) 公开竞争的原则
- (五) 人事动态平衡的原则

人员配备

三、人员配备的方法

表 7-1 人员配备的各种方法

方 法	优 点	缺 点
接班计划	制订有序的接班计划,激发管理人员思考有关未来人才需求的问题; 可以形成有灵活性的计划,有确定的人才库开发计划,具体而有针对性; 可以监控行动实施过程	实施计划需要时间和努力; 通常没有确定的实际工作安排; 只适用于少数职位和个人
有目标地开发	可以在需求产生之前考虑对人员流动的选择; 可以在工作安排之前提供培训或者让雇员参加到该过程之中	需要管理者投入时间和精力; 要求具有选择意识,能够预测人员需求和技能需求; 在需要快速补充人员的时候可能难以做到,有时为开发而安排的雇员不是最合格的
注重寻找内部人才	寻找的范围可大可小; 可以考虑整个组织中的候选人; 个人可以提供最新信息; 可以适应多样化目标	很难保持全面而详细的资料或数据库; 被确定的候选人可能对有关工作不感兴趣; 很难保持一致的程序和标准; 过程可能是有活力的,但不具发展性
发布招聘广告	管理者广泛考虑整个组织中的候选人; 能够使候选人产生公平感; 员工可以积极、自愿参加	可能是缓慢拖沓的; 雇员期望得到反馈; 需要工作界定和使用选拔标准; 很多岗位的技能难以界定
配置非正式人员	对管理者来说通常是最快捷、最便利的方法; 单位内部候选人首先得知所提供的机会	可能会漏掉合格的、感兴趣的人员,促成“老同事圈子”; 人员的活力和开发取决于管理者; 可能不会充分考虑工作要求以及个人任职资格

人员配备

四、人员配备的职能

- 1、人员配备计划的制定
- 2、人员的选聘、安置和提升
- 3、人员的考评
- 4、人员培训和发展计划的制定

人员配备

第二节 人员配备计划

人员配备计划是为了实现组织的总体目标，对组织现今和未来对人力资源的需求以及组织内外部人力资源供给状况进行科学预测，综合平衡，以保证获得足够数量和较高质量的人员的一系列活动。人员配备计划包括职务分析和供求预测两部分内容。

人员配备

一、职务分析

职务分析主要包括职务说明和职务规范两部分工作。

职务说明就是要具体明确职务的工作目的、工作内容、技能要求、岗位责任、与其他工作岗位的关系以及工作环境等。对职务的方方面面进行科学的界定是一系列人员配备的基础，与招聘、选拔、工资标准和培训等相关。

职务规范是明确从事某项工作的人员必须具备的资格，具体包括能力要求、受教育程度和工作经验等。它体现了岗位上最合适人选应具备的特征，并提出一系列关于性情、资历的衡量尺度。

人员配备

二、供求预测

(一) 人员配备的需求预测

(1) 人员配备需求预测的内容

- 人力需求量预测
- 人员配备环境预测
- 人员合理结构预测
- 人力减员预测和补充量预测

(2) 人员配备需求预测的方法

- 总量预测、分类预测

人员配备

(二) 人员配备的供给预测

1. 组织内部人力供给预测

- (1) 人力需求量预测。
- (2) 人员配备环境预测。
- (3) 人员合理结构预测。
- (4) 人力减员预测和补充量预测。



人员配备

(二) 人员配备的供给预测

1. 组织内部人力供给预测

人员配备的供给预测应首先从内部开始,最常用的方法有马尔可夫模型分析法。

企业内部各类人员是有规律地转移的。如果能通过历史统计资料掌握各种转移比率的概率(称为转移概率),则可利用马尔可夫模型来推断未来的人员分布。

定义:

$n_i(t)$:时刻 t 时 i 类的人数;

P_{ji} :从 j 类向 i 类转移的概率;

$r_i(t)$:在时间 $(t-1, t)$ 内 i 类所补充的人数。

则有:

$$n_i(t) = \sum_{j=1}^k n_j(t-1) \cdot P_{ji} + r_i(t)$$
$$i, j = 1, 2, \dots, k$$
$$t = 1, 2, \dots$$

其中 k 为职务分类数。

人员配备

为了把上式写成向量形式,定义:

则: $\mathbf{N}(t)=[n_1(t), n_2(t), \dots, n_k(t)]$ 为时刻 t 时人数的行向量;

$\mathbf{R}(t)=[r_1(t), r_2(t), \dots, r_k(t)]$ 为在 $(t-1, t)$ 时间内补充人数的行向量。

$$\mathbf{P} = \begin{bmatrix} P_{11} & P_{12} & \cdots & P_{1k} \\ P_{21} & P_{22} & \cdots & P_{2k} \\ \vdots & \vdots & & \vdots \\ P_{k1} & P_{k2} & \cdots & P_{kk} \end{bmatrix}$$

是各类人员之间的转移矩阵。上式可写成:

$$\mathbf{N}(t) = \mathbf{N}(t-1) \cdot \mathbf{P} + \mathbf{R}(t) \quad t = 1, 2, \dots$$

如果已知一个组织的转移概率,就可通过取不同的 t 值一级一级地向前推进,确定未来人员分布,因而马尔可夫模型又称为“推进模型”。

- β 除了马尔可夫模型外,还可以用马尔可夫矩阵图来分析内部人员流动情况。(见表7-2)

人员配备

表 7-2 马尔可夫分析矩阵

员工流动矩阵						
终止时间		A	B	C	D	流出
起始时间	A	0.70	0.10	0.05	0	0.15
	B	0.15	0.60	0.05	0.10	0.10
	C	0	0	0.80	0.05	0.15
	D	0	0	0.05	0.85	0.10
现任者应用矩阵						
原有员工数		A	B	C	D	流出
A	62	44	6	3	0	9
B	75	11	45	4	8	7
C	50	0	0	40	2	8
D	45	0	0	2	38	5
终止时间员工人数		52	51	49	48	29

人员配备

2、组织外部人力供给预测

影响组织外部人力供给状况的因素很多，如人口状况、政治经济体制、平均受教育状况、国家就业政策、用人单位竞争状况、就业者的心理和价值取向等等，预测时要充分考虑这些影响因素，并深入人才市场和劳动力市场进行调查研究。对外部人力供给预测常用的方法有德尔菲法、时间序列预测法、因果预测法等。

人员配备

需求预测

影响因素

- 产品和服务需求
- 经济状况
- 技术状况
- 财务状况
- 缺勤/跳槽率
- 组织成长
- 管理哲学

方法

- 发展趋势分析预测法
- 总体需求结构分析预测法
- 成本分析预测法
- 管理评价法
- 德尔菲法

供给与需求的平衡

人员短缺时

- 鼓励员工加班加点
- 提高员工的效率
- 培训一些员工
- 聘用一些正式或临时员工
- 把部分工作转包出去
- 增添新设备

人员富余时

- 扩大有效业务量
- 培训员工
- 减少每个员工的工作时间
- 鼓励员工辞职或提前退休
- 减少工资福利

供给预测

内部来源

- 人员现状表
- 马尔可夫分析法
- 技能储备图
- 管理储备图
- 人员替换表
- 继任计划

外部来源

- 人口发展趋势
- 劳动力市场
- 科学技术的发展
- 政府的政策法规
- 工会

图 7-1 人员配备计划模型

人员配备

第三节 人员招聘

一、招聘工作的基本程序

(一) 招聘决策

应当遵循少而精、宁缺毋滥、公平竞争等原则。

(二) 招聘工作流程

- 1、提交需求计划。
- 2、材料准备 招聘广告、组织宣传资料。
- 3、选择招聘渠道。（见表7-3）
- 4、填写登记表。
- 5、初步筛选。
- 6、初试。
- 7、复试。

人员配备

表 7-3 应聘者来源及效用分析

应聘者的来源	优点	缺点	效用
员工推荐	对空缺岗位和企业工作条件有周全的了解;推荐可能产生素质较高的候选人;一旦聘用,离职率较低;花费少	容易形成非正式群体;选用人员的面较窄;易造成任人唯亲的现象	3.84
教育机构	有大量、集中的候选人;年轻、知识水平较高	缺乏实际工作经验;仅限于较低级别的职位	3.81
职业介绍所	应聘者面广;能得到专业咨询和服务;节省时间	花费大;组织对招聘过程没有控制权;有些机构不能遵守机会均等的原则	3.08
广告应征	简便易行;辐射面广;针对性强	费用较大;有许多不合格的应聘者;增加了选拔环节的工作量	3.05
猎头公司	擅长物色上层管理人才、专业人才;聘用的人员可以立即上岗;效果立竿见影	费用可观;不利于调动本企业员工的积极性;策划难度较大	2.86
公共就业机构	正常费用或免费;信息量丰富;有时还提供职业培训	候选人的水平可能较低,如非熟练工人或培训经历很少的人	1.92
内部来源	有利于提高员工士气,降低流动率;被提升人员能较快胜任工作;较易形成企业文化;花费少	不利于吸收优秀人才;自我封闭,使企业缺乏活力;易导致“近亲繁殖”;供应有限	—

注:效用分析仅限于分析外部来源的效用,因此内部来源缺乏数据。此标准是5分等级法——1表示不好;3表示一般;5表示最佳。

人员配备

二、招聘有效性的提高

- (一) 对应聘者开诚布公
- (二) 部门经理参与招聘
- (三) 考核应聘者的职业道德

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/815010241114012010>