

# 成为 人力资源 管理师

张爱娜 张婕 / 编著

☆名师讲座 视频资源 ☆实用工具 历年真题

*TO BE A HUMAN RESOURCE MANAGER*

# 成为人力资源管理师

张爱娜 张 婕 编著



 天津大学出版社  
TIANJIN UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

成为人力资源管理师/张爱娜,张婕编著. —天津:天津大学出版社, 2018. 7

ISBN 978 - 7 - 5618 - 6200 - 1

I. ①成… II. ①张… ②张… III. ①企业管理 - 人力资源管理 - 资格考试 - 自学参考资料 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 173314 号

成为人力资源管理师  
CHENGWEI RENLI ZIYUAN GUANLI SHI

出版发行 天津大学出版社  
地 址 天津市卫津路 92 号天津大学内(邮编:300072)  
电 话 发行部 022 - 27403647  
网 址 publish. tju. edu. cn  
印 刷 廊坊市海涛印刷有限公司  
经 销 全国各地新华书店  
开 本 185mm × 260mm  
印 张 15  
字 数 387 千  
版 次 2018 年 7 月第 1 版  
印 次 2018 年 7 月第 1 次  
定 价 35.00 元

---

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,烦请向我社发行部门联系调换。

版权所有 侵权必究

# 前 言

在现代社会,每个人都应该具备一定的人力资源管理知识。从事人力资源管理工作,考取国家人力资源管理师职业资格,是高职院校工商企业管理、人力资源管理等专业学生的心愿。

《成为人力资源管理师》一书旨在帮助高职学生熟悉企业人力资源管理工作六大模块,掌握人力资源管理工作的基本流程和技能,把握四级人力资源管理师职业资格认证的知识和技能要求,为进入企业人力资源管理岗位奠定基础。

本书的编写融入高等职业教育教学的改革理念,结合企业人力资源管理部门常设岗位设计学习模块,基于工作过程设计学习任务,体现人力资源管理从业人员的职业成长规律。本书分为人力资源规划、招聘专员实务、培训专员实务、绩效专员实务、薪酬专员实务和员工关系专员实务六个模块,突出岗位能力和职业素质的培养。

本书的主要特点如下。

一是以“课证融合”为切入点,聚焦成果输出。人力资源管理是高职院校面向工商企业管理专业、人力资源管理专业学生开设的一门必修课程,本书将人力资源管理课程学习与国家四级人力资源管理师考试相结合,对主要的知识点和技能点进行梳理,突出了各模块工作流程,采用图表等形式,条理清晰,易于理解掌握,方便学生备考,提高资格证书的获取率。

二是以工作任务为导向,强化职业能力培养。本书的每一个模块由3~5个任务构成,涵盖人力资源管理岗位主要技能点,任务明确,流程清晰,实施步骤可操作性强,设有技能练习、案例分析、真题自测等环节进行能力训练。另外,还设有小提示、HR书架等环节,丰富知识,拓展视野。

三是山东省精品资源共享课程为载体,辅教助学。本书是“人力资源管理”山东省精品资源共享课的配套用书。课程教学资源丰富,面向社会开放使用,既有人力资源管理基本知识点和技能点的微视频,又有企业人力资源总监的专题讲座,还有HR常用工具箱、历年试题等资源,便于任课教师教学使用,便于在校大学生、社会人力资源管理从业人员自学使用。

本书分为六个模块,共26个任务。模块一、五、六由威海职业学院张爱娜老师编写,模块二、三、四由威海职业学院张婕老师编写,全书由张爱娜老师统稿。在本书的编写过程中,得到了天津大学出版社胡小捷编辑的大力支持,参阅了《国家职业资格培训教程》等相关书籍,在此表示由衷的感谢。

本书的编写断断续续有三年多时间,中间历经波折,虽得以完稿,但书中还有很多不足之处,恳请广大读者提出宝贵意见,以便及时修正。

编者

2018年6月

# 目 录

<b>模块一 人力资源规划</b> .....	1
任务一 企业组织信息的采集与处理 .....	3
任务二 企业劳动定额管理 .....	6
任务三 工作岗位调查 .....	11
任务四 企业员工与工时统计 .....	17
任务五 人力资源费用预算与核算 .....	22
<b>模块二 招聘专员实务</b> .....	28
任务一 收集招聘需求信息 .....	31
任务二 选择招聘渠道 .....	32
任务三 发布招聘信息 .....	37
任务四 人员甄选与录用 .....	44
任务五 招聘活动评估 .....	66
<b>模块三 培训专员实务</b> .....	75
任务一 培训需求分析 .....	77
任务二 制订培训计划 .....	84
任务三 培训组织实施 .....	93
任务四 培训效果评估 .....	106
任务五 员工培训系统设计 .....	111
<b>模块四 绩效专员实务</b> .....	118
任务一 设计绩效管理系统 .....	121
任务二 制订绩效计划 .....	134
任务三 组织绩效考评 .....	137
任务四 绩效反馈与改进 .....	144
<b>模块五 薪酬专员实务</b> .....	154
任务一 企业薪酬管理认知 .....	156

任务二	采集企业薪酬信息	160
任务三	员工工资的统计分析	166
任务四	员工福利管理	177
<b>模块六</b>	<b>员工关系专员实务</b>	<b>184</b>
任务一	劳动合同的订立和履行	187
任务二	劳动合同的变更、解除和终止	197
任务三	劳动安全卫生管理	206
<b>附录一</b>	<b>中华人民共和国劳动法</b>	<b>215</b>
<b>附录二</b>	<b>中华人民共和国劳动合同法</b>	<b>224</b>
<b>参考文献</b>		<b>235</b>



# 模块一 人力资源规划



## 学习目标

通过本模块的学习,掌握以下职业能力:

- ◎ 了解人力资源规划专员岗位职责;
- ◎ 掌握企业组织信息的采集和处理方法;
- ◎ 掌握企业劳动定额的制定依据和方法;
- ◎ 掌握工作岗位调查的方式和方法;
- ◎ 能够进行企业员工与工时统计;
- ◎ 掌握企业人力资源费用预算与核算的程序与方法。



## 导入案例

### 九龙云天的人力资源战略地图

上海九龙云天实业发展有限公司是一家集房地产开发、高档酒店经营、高效农业、商业百货管理、物业管理、咨询服务为一体的跨区域发展、多元化经营的全国性集团公司。公司经过十余年的发展,从一个创立于四线城市的区域性公司成长为跨入一线城市、面向全国的集团化公司,企业战略的成功转型有很大一部分要归功于人力资源管理的创新。

九龙云天绘制了一幅具有特色的人力资源管理战略地图,这张地图上一共有七个区,依次为A——人力资源规划区、B——薪酬管理区、C——招聘与配置区、D——绩效管理区、E——人才测评区、F——职业生涯发展区、G——员工关系区。每个区的功能发挥都连接到公司经营目标的实现,可以清晰地看到人力资源管理具体行动和每个环节对企业经营目标实现的影响,从而体现人力资源管理对实现企业发展战略的价值和贡献。

人力资源规划区充分考虑了企业多元化、跨区域经营的特点设计组织管理的形态和管控模式,公司以“强职能、弱矩阵式”的集团化管控模型为组织架构。总部设立了十大职能中心、四个事业部,根据组织规划、组织架构以及各职能中心和事业部的功能定位进行了人员规划和年度人员编制计划,即公司在1~3年内需要多少人,需要什么专业的人,分别在什么时候到位,公司提供什么岗位,而不同岗位到位时间根据先由中心负责人、后由中心负责组建团队的原则进行计划。为吸引人才,公司根据应聘者的发展潜力和资历综合考虑,可提供高于应聘者期望的岗位。与此同时,制定人力资源规划还要在整合梳理现有制度的基础上重新构建制度体系文件,通过制度规划制定组织中人员的行动规则和规范,建立制度和流程体系并通过ERP实现信息化管理。人力资源规划还有一个重要的规划就是制定

费用规划,即在公司整体财务预算体系中制定人力资源管理预算,如工资薪酬福利预算、培训与发展预算、招聘费用等。无论是组织架构规划、人员规划还是制度和费用规划都要秉承支持公司经营目标实现的原则,分解公司发展战略指导下的行动计划并具体实施,最终实现公司战略目标。

(资料来源:《人力资源管理企业最佳实践》,刘磊、张淑芳,上海交通大学出版社出版,2016年6月)

### [案例思考]

从九龙云天的人力资源战略地图中能得到哪些启示?公司在人力资源规划方面有哪些特色?

广义的人力资源规划是企业所有人力资源计划的总称;狭义的人力资源规划是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,使企业人力资源供给和需求达到平衡,实现人力资源合理配置,有效激励员工的过程。

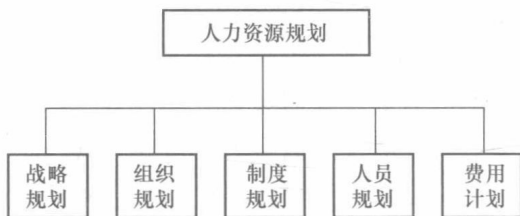


扫码获取课程视频

从期限上看,人力资源规划分为长期规划(五年以上的计划)和短期计划(一年以内的计划),以及介于两者之间的中期计划。

从内容上看,人力资源规划包括战略规划(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)、组织规划(是对企业整体框架的设计)、制度规划(指人力资源管理制度体系建设)、人员规划(是对企业人员总量、构成、流动的整体规划)和费用计划(是对企业人工成本、人力资源管理费用的整体规划)。

人力资源规划是企业规划中起决定性作用的规划。人力资源规划不仅具有先导性和战略性,而且能不断调整人力资源管理的政策和措施,指导人力资源管理活动,被称为人力资源管理活动的纽带。







## 职位预览

### 人力资源规划专员的岗位职责

职责1	定期进行企业人力资源需求调查并进行需求分析与预测
职责2	定期提交企业人力资源需求分析与预测报告
职责3	了解企业人力资源使用状况,收集整理数据,上报人力资源规划主管
职责4	协助人力资源规划主管对企业人事规章制度等进行规划与修订
职责5	协助人力资源规划主管对员工绩效考核、激励机制等进行规划与修订
职责6	协助人力资源规划主管进行人力资源的补充、培训、晋升、配备等规划
职责7	有关企业人力资源规划的各种表单、流程的制定与修订
职责8	企业各种相关活动的规划与组织执行
职责9	负责人力资源发展、规划、管理的相关资料的收集、整理及归档
职责10	承办人力资源规划主管临时交付的事项

## 任务一 企业组织信息的采集与处理

### 【任务目标】

通过本任务的学习,学生应掌握以下职业能力:

- (1)了解企业组织信息采集和处理的基本原则;
- (2)掌握企业组织信息采集的工作程序和基本方法;
- (3)掌握企业组织信息处理的基本程序和方法。



扫码获取课程视频

### 【任务描述】

组织信息的采集与处理是企业人力资源规划的一项重要基础性工作,通过任务一的学习,了解采集、处理信息的原则,掌握信息采集和处理的工作程序和基本方法。

### 【步骤方法】

#### 步骤一 企业组织信息采集的程序

企业组织信息采集分为调研准备阶段与正式调研阶段。信息采集具体程序如图 1-1 所示。

##### 一、调研准备阶段

调研人员通过对企业的相关信息初步分析和非正式调研,确定调研的主题内容和范围。通过初步情况分析,提出假设的调研主题;通过非正式调研,探求真正的问题所在;在前两

者的基础上,逐步明确调研目的,确定调查项目的重点。

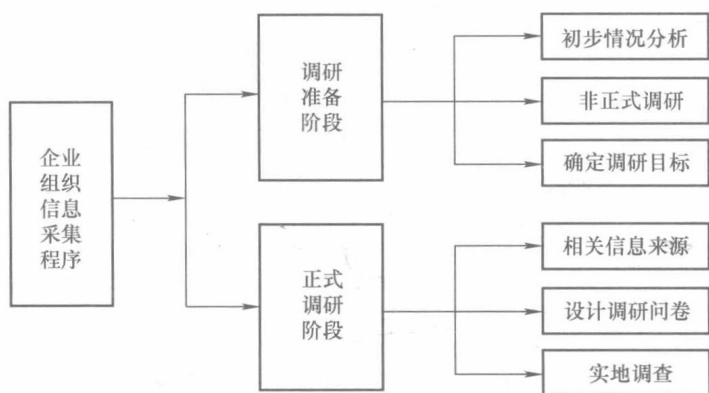


图 1-1 企业组织信息采集程序

## 二、正式调研阶段

调研人员应确定获取相关信息的手段与方法,设计出科学合理的调查表格,并按预定计划到现场展开调查。主要步骤包括:以原始资料和二手资料作为相关信息的来源;选择抽样方法,设计调查问卷;通过实地调查获取第一手资料。



### 小提示

企业信息采集和处理应遵循的基本原则:

- ◎ 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。

## 步骤二 企业组织信息采集的方法

企业组织信息采集主要采用两大类方法:一是档案记录法,二是调查研究法。

档案记录法是指向企业的档案管理部门或档案管理人员了解组织过去的建设、运行以及关于重大事件或决策的档案,用于采集组织过去的决策机构的效率、决策效率和效果、执行效率、文件审批效率和文件传递效率。

调查研究法是指针对具体的问题,对企业内部员工进行个人访谈或问卷调查,以了解组织运行的情况及相关信息的方法,用于采集组织过去和现在的决策机构的效率、决策效率和效果、执行效率、文件审批效率和文件传递效率,各横向机构之间的协调程度、各组织内部信息传递的畅通程度以及信息自上而下或自下而上传递的速度和质量等。

调查研究法又分为询问法和观察法,具体内容如表 1.1 所示。

表 1.1 调查研究法具体内容

类别	名称	优点	缺点	适用
询问法	当面调查询问法	机动灵活,不受时间、地点限制;可直接了解真实观点,采集的资料较全面可靠	耗时长,成本高,结果易受主观因素影响,范围窄,采集到的信息不具代表性	适用于采集内容比较复杂、要求比较细致的信息
	电话调查法	成本低,速度快,调查面广、量大,能设置统一的调查表格,采集的数据易统计处理	受通话时间影响,询问必须简单	适用于及时采集一些简单信息,尤其是了解被调查者对某种情况的看法
	会议调查询问法	可直接倾听观点,有互动机会,花费时间少,费用较低,效率较高	受时间、地点限制,与会人员较多,不能充分发表见解,互动中易受他人影响	适用于对学者、专家或企业高层人士的调查
	邮寄调查法	成本低,不受行业和区域的限制,采集信息广泛且全面,不受时间限制	邮寄往返麻烦,耗时长,回收率低,有时会影响调查样本的代表性	适用于内容比较简单、答题要求不高、时限较长的调查
	问卷调查法	费用适中,回收率较高,效果良好	对问卷设计要求高	适用范围广
	日记调查法	请固定的被调查单位逐日逐项填写,调查者定期汇总,信息真实可靠	不能保证调查对象的代表性	适用于内容较多、答题要求不高、被调查者较集中、时限较短的调查
观察法	直接观察法	较客观地获得高准确性的第一手资料	调查面窄,耗时长,易被觉察,引起误解	适用于内容复杂多变、被调查者较集中、调查内容固定,但调查地点可变的调查
	行为记录法	借助特定的仪器、设备或工具记录被调查者的行为和反应,来采集相关信息,真实可靠	需借助仪器、设备或工具	适用于内容复杂多变、被调查者较集中、调查地点固定的调查

### 步骤三 企业组织信息的处理

企业组织信息的处理是指对调查研究所获得的资料进行筛选,并进行科学统计和分析的过程,包括组织信息分析、调研报告撰写和组织信息应用。

#### 一、组织信息分析

组织信息分析包括可靠性分析、数理统计分析和经济学分析。可靠性分析主要评估信息的准确度和信息源的可靠性。评估信息准确度主要通过其他信息源来证实,单一信息源不是可靠的信息源。评估信息源可靠性的标准有过去提供信息的质量、提供信息的动因、是否拥有所提供信息的所有权以及信息源的可信度。数理统计分析是应用经济数学和统计学的工具和方法,对信息进行分类、排序、计算、比较和选择。对企业组织信息进行经济学分析,常用的方法是 SWOT 分析法,从优势(S)、劣势(W)、机会(O)和威胁(T)四个角度对组织现状进行分析。

## 二、调研报告撰写

调研报告指根据调查研究 and 数据分析的情况写出的供企业决策者使用的书面报告。



### 小提示

撰写调研报告必须坚持真实、完整、客观和适用的原则。

- ◎ 必须说明调研资料来源,以示资料的可靠性。
- ◎ 必须说明统计分析方法,以示资料的科学性。
- ◎ 必须说明被调查对象的基本情况,以示资料的可信性。
- ◎ 必须对企业组织信息进行分类,满足企业不同人员的信息需求。例如,把信息分为特殊情报、战略信息和战术信息,分别提供给企业高层决策者、中层管理者和一线员工。

## 三、组织信息的应用

企业组织信息的应用主要包括组织信息的传输、存储和检索。

# 任务二 企业劳动定额管理

### 【任务目标】

通过本任务的学习,学生应掌握以下职业能力:

- (1)掌握劳动定额管理工作内容;
- (2)掌握工时和产量定额的核算方法;
- (3)掌握劳动定额制定的基本方法。

### 【任务描述】

劳动定额管理为企业经营管理提供重要依据。通过任务二的学习,要掌握劳动定额的原理、方法和内容,能够进行工时与产量定额的换算,能够根据工作要求制定劳动定额。

### 【步骤方法】

## 步骤一 劳动定额的基本形式

劳动定额是指在一定生产、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所预先规定的劳动消耗量的限额。劳动定额的对象是劳动者的劳动量。

### 一、劳动定额的种类

劳动定额按表现形式分类如表 1.2 所示。

表 1.2 劳动定额按表现形式分类

名称	含义	示例
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	2 工时/件;3 工时/千克
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工作任务的限额	30 件/工日;5 千克/工时
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	4 台/人;10 人/生产线
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	1 名客房服务员每天打扫 10 间客房
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	
人员定额	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	
其他定额	如销售定额,规定经营销售人员在规定时间内应完成的销售金额等	

劳动定额按实施范围分类如表 1.3 所示。

表 1.3 劳动定额按实施范围分类

名称	含义	特点
统一定额	某部门、地区或行业对所属企业的主要产品在广泛调研的基础上制定的定额,在同行业中具有先进水平	在部门、本地区或本行业范围内实施的定额
企业定额	企业根据具体生产技术组织条件,参照统一劳动定额,由企业内部组织制定的劳动定额	在本企业范围内实施的定额
一次性定额	企业在特殊情况下,由定额人员会同生产技术主管部门根据实际情况制定,在一定时期、范围和条件下实行	只使用一次的定额

劳动定额按用途分类如表 1.4 所示。

表 1.4 劳动定额按用途分类

名称	含义	适用
现行定额	在日常生产和管理中具体实行的劳动定额	用于衡量工人的生产成绩,核算和平衡企业的生产能力,制订生产作业计划,计算计件工资和奖金,核算产品成本等
计划定额	在计划期内预计要实行的定额	用于制订生产、劳动、成本计划及计算产品价格
设计定额	设计或计划部门根据产品工艺资料和初步设计的年产量,参照技术定额标准,或通过同类型产品的现行定额进行对比分析计算出来的定额	用于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;也可作为新品投入后企业逐步降低工时消耗的努力方向
不变定额	固定定额,指某个时期的现行定额固定下来,在几年或一段时期内保持不变	用于制定产品的不变价格,核算工业产值,下达有关技术经济指标,衡量各时期的企业劳动生产率水平,以便对比分析

劳动定额的其他分类如表 1.5 所示。

表 1.5 劳动定额的其他分类

种类	分类	含义
按编制综合程度分类	时间定额	分为工步、工序、零件、部件、单位产品的时间定额
	产量定额	分为单项定额,指只包括一道工序作业的定额;综合定额,指包括若干道工序作业的定额
按制定方法分类	经验估工定额	采用经验估工法制定的定额
	统计定额	运用统计资料,经过必要的统计整理和分析,制定出的劳动定额
	技术定额	运用实地观测或技术分析计算方法制定出的劳动定额
	类推比较定额	采用类推比较法制定的劳动定额
按劳动定额水平高低分类	分为先进定额、平均先进或先进合理定额、落后定额三种	
按反映的生产工艺特点分类	分为机械制造业、建筑安装业、煤炭业、冶金业、纺织业、服装业、印染业等劳动定额	

## 二、劳动定额的内容

劳动定额的内容包括以下方面。

(1) 劳动定额的制定。采用适当的方法,“快、准、全”地制定出产品、零件、工序的各项工时定额,为企业经营管理提供基本数据,是劳动定额管理的首要环节。

(2) 劳动定额的贯彻执行。评价和衡量劳动定额的贯彻实施情况,可采用的标准有:劳动定额面的大小;企业的计划、生产、财务等各职能部门是否按劳动定额组织企业的生产经营管理;企业或车间、班组是否按劳动定额对工人的劳动量进行严格考核;企业为推行新定额是否采取了有效措施。

(3) 劳动定额的统计分析。劳动定额贯彻执行后,收集各种信息及数据资料,进行统计分析,说明劳动定额能否满足企业生产组织和劳动组织的需要,新定额在执行中还存在哪些问题亟待解决。

(4) 劳动定额的修订。劳动定额贯彻实施、统计分析之后,对劳动定额的重新整顿和修改,将使劳动定额水平向前推进一步。

## 三、工时定额和产量定额的换算

工时定额和产量定额是劳动定额的两种基本表现形式。

(1) 工时定额( $T$ )和产量定额( $Q$ )两者互为倒数,即  $T = 1/Q$  或者  $Q = 1/T$ 。

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

(3) 工时定额和产量定额的变化规律:当产量定额提高时,工时定额相应降低,但两者增减的变化程度不同。

两者间关系:  $X = Y/(1 + Y)$ ,其中  $X$  为工时定额降低率, $Y$  为产量定额提高率。



## 小提示

在日常劳动定额管理中,经常用到工时定额和产量定额的换算。

◎ 为比较工人实际成果,在一个生产单位内,从事不同工种、工序、零件加工的工人,按产量定额无法直接对比分析,可采用工时定额换算。

◎ 为便于核算企业的劳动能力,加强定员管理,合理调配使用劳动力,需要将产量定额转换成工时定额。

◎ 为合理控制企业不同生产车间、工种、产品的劳动定额水平,达到先进合理的水平,可利用换算关系进行综合平衡。



## 技能练习

**练习一** 某企业2018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,由于生产技术的提高,企业预提高劳动生产率25%。

请问该企业2018年是否还需要雇用工人?需要雇用多少人?

**练习二** 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。

请计算该企业产量定额的提高率和工时定额的降低率。

## 步骤二 劳动定额制定的方法

制定劳动定额时,要考虑到与设备工具有关的因素、与生产情况和生产过程有关的因素、与操作方法有关的因素、与劳动力的配备和组织有关的因素、与工作地有关的因素、与各种规章制度及其他有关的因素(包括本企业的作息换班制度、劳动纪律的情况、工资及奖励制度的推行效果、设备的修理制度、车间的平面布置及工作地的分布情况)。

### 一、制定劳动定额的科学依据和要求

制定劳动定额的科学依据有以下三个。

(1)技术依据,包括生产条件对工作地的供应服务和组织的状况,操作者的技术水平、经验和技能。

(2)经济依据,包括劳动者在一定的工作时间内工作负荷程度以及整个生产周期和产品总劳动量。

(3)心理生理依据,包括劳动环境和生产条件对操作者的影响,工作时间的长度和休息时间的比例,劳动分工和协作的状况。

“快、准、全”地制定劳动定额是企业管理对劳动定额工作提出的基本要求。



- “快”是时间上的要求,即制定劳动定额要迅速及时;  
“准”是质量上的要求,即制定劳动定额要先进合理;  
“全”是范围上的要求,即制定劳动定额要完整齐全。

## 二、制定劳动定额的基本方法

制定劳动定额的基本方法有经验估工法、统计分析法、类推比较法、技术定额法,具体内容如表 1.6 所示。

表 1.6 劳动定额基本制定方法具体内容

名称	含义	要点
经验估工法	由定额员依照产品图纸和工艺技术要求,并考虑现有设备及生产条件,根据过去的实践经验对产品劳动消耗量进行估定的方法	<p>优点:简便易行,工作量小,能满足定额制定的“快”和“全”的要求</p> <p>不足:易受估工人员水平和经验的局限,出现定额偏高或偏低现象,准确性较差,定额水平不易平衡</p>
统计分析法	根据过去生产同类型产品、零件、工序的实耗工时或产量的原始记录和统计资料,经整理分析,考虑今后生产组织技术条件变化,制定或修订定额的方法	
类推比较法	<p>以现有同类型产品的零件或工序的定额为依据,经过分析比较推算出另一种产品、零件和工序定额的方法</p> <p>做法:1. 根据典型零件工序制定典型定额标准;2. 根据典型定额类推比较</p>	<p>优点:简便易行,工作量小,便于保持定额水平的平衡,有利于提高准确性</p> <p>不足:需制定一套典型定额标准,工作量大;典型零件的选择不适当,对影响劳动时间的因素考虑不充分,会影响定额质量</p>
技术定额法	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,比较先进科学	<p>步骤:分解工序→分析设备状况→分析生产组织与劳动组织→现场观察和分析计算</p>

## 三、统计定额的制定

统计定额是运用生产统计和劳动统计的有关资料,经过必要的整理汇总后,采用统计分析法制定出的劳动定额。统计定额主要采用简单算术平均法和加权算术平均法。

简单算术平均法是根据实耗工时的统计数据,采用简单算术平均数的基本计算公式,先求出一次平均数,然后再求出二次平均数,经过对比分析和调整后,再制定出新定额。

### 1. 计算平均先进值

计算平均先进工时有四种方法。

- (1) 先求平均数,再将平均值与完成最好的实耗工时相加,求出二次平均数。
- (2) 先求平均数,再将平均值与所有比平均值先进的实耗工时相加,除以项数,求出二次平均数。
- (3) 先求平均数,再将平均值与两个最先进和一个最落后的实耗工时相加,除以项数,求出二次平均数。
- (4) 先剔除已知数据中的最大的一个和最小的一个实耗工时,然后再按第(2)种方法求出

二次平均数。

## 2. 计算先进平均值

先进平均工时指在一次平均数之外,所有先进数值的二次平均数。其计算方法是先求一次平均数,再求出先进数值的平均数。

在生产重复程度低、工作地专业化程度不高的企业,由于实耗工时资料不多,多采用简单算术平均法。

当企业积累的实耗工时统计资料比较多时,可将工时资料先进行适当的分组,然后再采用加权算术平均法,求出平均先进值。



## 技能练习

**练习一** 某家用电器厂安排具有高级、中级和初级技术水平的工人分别完成电器盒的下料工作,这三类工人在全部生产工人中的比例分别是10%、60%和30%。他们的实耗工时如下:A高级技工为4,4.1,4.2,4.3,4.4;B中级技工为5,5.3,5.4,5.5,5.6;C初级技工为6,6.2,6.5,6.6,6.7。请计算总体平均实耗工时。

**练习二** 某零件A工序加工原定额为15工分/件,已知其实耗工时为14,13,15,12,10,9(工分/件),请根据上述资料,利用简单算术平均法,计算平均先进值和先进平均值。

## 任务三 工作岗位调查

### 【任务目标】

通过本任务的学习,学生应掌握以下职业能力:

- (1) 了解工作岗位研究的基本概念;
- (2) 掌握工作岗位调查的基本方法。

### 【任务描述】

深入进行工作岗位调查是实现工作岗位研究的各项任务,提高岗位分析、评价与分类质量的首要环节和重要保证。通过任务三的学习,能够运用面谈、书面调查等方式采集岗位信息,能够运用岗位写实、作业测时、岗位抽样等现场观测方法采集岗位信息。

### 【步骤方法】

## 步骤一 工作岗位调查方式

### 一、工作岗位研究认知

工作岗位研究是岗位调查、岗位分析、岗位设计、岗位评价和岗位分级等活动的总称。其主要特点如下。

- (1) 对象性:岗位研究的对象是企业单位中的工作岗位。
- (2) 系统性:岗位研究是由系统的岗位信息采集,即岗位调查、岗位分析、岗位设计、岗位评



扫码获取课程视频