

精品教材 · 21 世纪高职高专
人力资源管理专业

人力资源 市场调查

童丽 王贵军 丁雯 编著

Renli

Ziyuan

Shichang

Diaocha

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press



21 世纪高职高专
精品教材 · 人力资源管理专业

人力资源 市场调查

童丽 王贵军 丁雯 编著

Renli

Ziyuan

Shichang

Diaocha

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press
大连



© 童丽 王贵军 丁雯 2010

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源市场调查 / 童丽, 王贵军, 丁雯编著. —大连: 东北财经大学出版社, 2010. 6

(21 世纪高职高专精品教材·人力资源管理专业)

ISBN 978 - 7 - 5654 - 0028 - 5

I. 人… II. ①童…②王…③丁… III. 劳动力资源 - 市场 - 调查 - 高等学校: 技术学校 - 教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 115512 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

东北财经大学印刷厂印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 240mm

字数: 246 千字

印张: 12 1/2

2010 年 6 月第 1 版

2010 年 6 月第 1 次印刷

责任编辑: 张爱华

责任校对: 孙佳音

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 5654 - 0028 - 5

定价: 22.00 元

前言

市场调查理念是从市场营销管理工作中产生的，通过信息将消费者、顾客和公众与营销者链接起来。通过市场调查工作获得的信息主要用于识别和确定营销机会及问题，产生、提炼和评估营销活动。

近年来，市场调查理念逐步融入企业人力资源管理工作。因为随着社会的不断发展，企业之间的竞争已经演变成了掌握信息的竞争，企业人力资源管理环节对信息掌握的要求也日益凸现出来。如在招聘过程中，往往通过系统的面试环节录用的员工，却存在一系列的风险：与其他企业存续劳动关系、工作经历虚假、学历虚假等，其实这些风险就是由于人力资源管理工作对应聘者信息掌握不全面所导致的。

信息对于企业管理的任何环节都非常重要，而信息的获取关键还得利用市场调查。企业在人力资源管理实践中，为获取信息而开展的市场调查工作已非常多。如员工培训初期，为有针对性地提高员工素质，对员工进行的员工培训需求调查；在薪酬管理环节，为实现企业薪酬体系的外部竞争性和内部公平性，进行的外部市场薪酬调查和内部薪酬满意度调查；为了解员工对企业的认可程度，进行的员工满意度调查等。

21 世纪企业要以新的思维来对待员工，要以营销的视角来开发组织中的人力资源。从某种意义上说，人力资源管理也是一种营销工作，我们的企业要站在员工需求的角度，通过提供令员工满意的人力资源产品与服务来吸纳、留住、激励、开发企业所需要的人才。要实现对员工需求的真正了解，就必须开展人力资源市场调查工作。

当前越来越多的企业已经认识到了将市场调查理念融入人力资源管理工作的重性，并且在企业人力资源管理实践中，人力资源市场调查工作已备受重视，但是到目前为止还没有一本教材系统地阐述人力资源市场调查。

基于上述实际情况，我们在广泛吸收国内外最新研究成果的基础上，结合企业实践以及自己的实际工作经验和调研情况，编著了《人力资源市场调查》这本教材。本书以市场调查的一般程序为编写主线，详细介绍了企业人力资源管理工作中所涉及的市场调查工作具体如何开展。本书分两篇，上篇（基础篇）主要包括人力资源市场调查的准备阶段、实施阶段、结果处理阶段；下篇（实务篇）主要包

括几种典型的人力资源市场调查工作的操作：员工满意度调查、应聘者背景调查、企业培训需求调查、外部市场薪酬调查、绩效管理现状调查。

本书有以下几个方面的特点：

一是工作过程导向。本书基础篇部分以完整的市场调查过程（调查准备——调查实施——调查结果处理）作为编写的主线。

二是体系完整。本书的实务篇涵盖人力资源管理工作的各个环节，第四章对应员工关系环节；第五章对应招聘录用环节；第六章对应员工培训开发环节；第七章对应薪酬福利环节；第八章对应绩效管理环节。

三是强化技能。本书上下两篇的编写都注重各项具体任务的操作流程、操作步骤等。同时在章内设置“小思考”、“案例分析”、“知识链接”等，在章后设置“案例分析”、“实践训练”，用于进一步培训与提高学生的操作技能，尤其在实务篇部分重点介绍各项调查的方法、调查的工具、调查的流程、调查中应注意的关键事项，技能的锻炼在本书中得到了强化。

本书由童丽、王贵军、丁雯、潘青松共同编写，童丽拟定编写思路和框架。其具体编写分工是：童丽编写第一章、第四章、第五章及第七章；王贵军编写第二章；丁雯编写第三章及第八章；潘青松编写第六章。全书由童丽修改定稿。

《人力资源市场调查》一书是由东北财经大学出版社组织编写的“21 世纪高职高专精品教材·人力资源管理专业”系列规划教材中的一本，主要供高职高专人力资源管理专业学生使用，也可以供涉足人力资源管理工作的企业人士阅读。我们真诚地希望，本书的出版发行能够对企业开展人力资源管理类的调查工作起到一定的指导作用。

在本书的编写过程中，我们参考和引用了国内外许多专家和学者的专著与论文，在此谨向他们表示深深的谢意。由于编者水平有限，加上时间仓促，书中错误和疏漏在所难免，敬请专家、学者和读者不吝指正。

童 丽

2009 年 12 月于广州

目 录

第 1 篇 基础篇

第 1 章 人力资源市场调查的准备阶段 ⇨2

学习目标 /2

1.1 人力资源市场调查的由来 /3

1.2 人力资源市场调查的内容及重要性 /4

1.3 人力资源市场调查的步骤及调查团队的构成 /7

1.4 人力资源市场调查的常用方法 /11

● 知识掌握 /14

● 知识应用 /14

第 2 章 人力资源市场调查的实施阶段 ⇨16

学习目标 /16

2.1 人力资源市场调查策划 /17

2.2 人力资源市场调查问卷设计 /35

2.3 人力资源市场调查的现场实施 /48

● 知识掌握 /55

● 知识应用 /55

第 3 章 人力资源市场调查的结果处理阶段 ⇨58

学习目标 /58

3.1 调查数据处理 /59

3.2 调查报告撰写 /70

● 知识掌握 /78

● 知识应用 /78

第 2 篇 实务篇（典型的人力资源市场调查）

第 4 章 员工满意度调查 ⇨82

学习目标 /82

4.1 为什么要关注员工满意度调查 /83

2 人力资源市场调查

4.2 员工满意度调查怎么做 /85

4.3 员工满意度调查中应注意的关键问题 /96

● 知识掌握 /97

● 知识应用 /98

第5章 应聘者背景调查 ⇨102

学习目标 /102

5.1 为什么要关注应聘者背景调查 /102

5.2 应聘者背景调查怎么做 /107

5.3 对应聘者进行背景调查时应注意的关键问题 /113

● 知识掌握 /116

● 知识应用 /116

第6章 企业培训需求调查 ⇨118

学习目标 /118

6.1 为什么要关注企业培训需求调查 /119

6.2 企业培训需求调查怎么做 /124

6.3 培训需求调查中应注意的关键问题 /135

● 知识掌握 /138

● 知识应用 /138

第7章 外部市场薪酬调查 ⇨140

学习目标 /140

7.1 为什么要关注外部市场薪酬调查 /141

7.2 外部市场薪酬调查怎么做 /144

7.3 市场薪酬调查中应注意的关键问题 /156

● 知识掌握 /157

● 知识应用 /157

第8章 绩效管理现状调查 ⇨160

学习目标 /160

8.1 为什么要关注绩效管理现状调查 /161

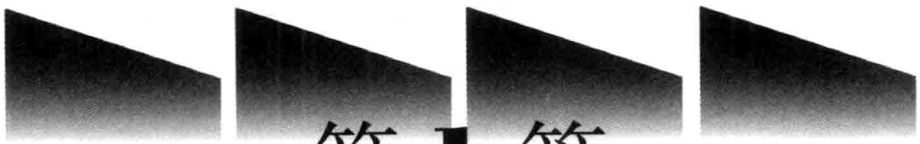
8.2 绩效管理现状调查怎么做 /164

8.3 绩效管理现状调查应注意的关键问题 /188

● 知识掌握 /189

● 知识应用 /190

主要参考文献 ⇨192



第 1 篇

基础篇

第 1 章

人力资源市场调查的准备阶段

✱ 学习目标

在学习完本章之后，你应该能够：正确地界定市场调查，正确地认识人力资源市场调查，了解人力资源市场调查的内容，清楚它在组织管理工作中的重要作用，掌握人力资源市场调查的一般步骤，了解实施人力资源市场调查的团队，并且掌握人力资源市场调查的主要方法。

【引例】

薪酬，一个让人既爱又恨的话题，激励、CPI、人才保留无一不与其有千丝万缕的联系。在 2008 年五一劳动节到来之际，《职业》杂志与搜狐教育、就业频道、搜狐教育社区联手，特别推出职场人薪酬满意度调查。调查结果显示，超过八成的职场人难以对自己的工资条展露笑颜，超过五成的人曾为了薪酬福利而另寻东家，31.48% 的职场人渴望未来飞升高薪阶层。

无论何种员工满意度调查，薪酬福利都是非常重要的晴雨表。此次调查中，这个“晴雨表”的天气状况以阴和多云为主，令人担忧。25.23% 的被调查者对自己目前的薪酬很不满意，57.21% 感到不满意。福利总体满意度的调查结果同样阴云密布，30.77% 的被调查者对自己目前的福利很不满意，43.44% 感到不满意，仅有 23.98% 对福利心满意足、1.81% 感到非常满意……

被调查者回顾自己近 3 年来的收入变化情况，61.09% 的职场人薪酬缓慢增长，21.27% 的人持平，只有 12.67% 的人实现了薪酬的迅速增长，还有 4.98% 的人收入出现了下降。“你可以跑不过刘翔，但不可以跑不过 CPI。”这句流行语在幽默之余，也寄托了职场人对加薪的热切期盼。在回答“您对自己未来薪酬的最大期望”这一题目时，渴望尽快跨入高薪阶层的人最多（31.22%），其次是薪酬每年稳步提升（26.24%），第三是薪酬能和 CPI 保持同样的增长速度（12.22%）。

资料来源 <http://www.xici.net/b874785/d69921786.htm>，2008-05-05，略有删减。

这一案例表明：社会已经普遍关注人力资源管理工作方面的相关调查，人力资源管理工作方面的相关调查已经成为企业决策者、职场人士共同关注的话题。调查涉及企业招聘、培训、绩效、薪酬、员工关系等各个方面，通过调查了解到的第一手信息对企业管理者们做出正确的人力资源管理决策至关重要。



1.1 人力资源市场调查的由来

1.1.1 市场调查的界定

市场调查活动是随着市场经济的产生和发展而出现的,市场调查活动使企业能准确捕捉市场信息,避免大量经营风险。市场调查理念是从市场营销管理工作中产生的,它通过信息将消费者、顾客和公众与营销者链接起来。通过市场调查工作,获得的信息主要用于识别和确定营销机会及问题,产生、提炼和评估营销活动。

狭义的市场调查概念从市场营销管理活动中延伸出来,是指通过搜集有关消费者(顾客)购买及其使用商品的事实、意见、动机等有关资料,对其予以分析研究的工作过程。

广义市场调查是指运用科学的方法、客观的态度,以人们的意见、观念、习惯、行为和态度为调查研究的主要内容,有效地搜集和分析有关的信息,从而为管理决策部门制定有关的战略和策略提供基础性的数据和资料。

这一定义包含了以下几层意思:

第一,市场调查的目的是为管理决策部门提供参考依据,可能是为了制定长远的战略性规划,也可能是为了制定某阶段或是针对某问题的具体策略提供参考依据。

第二,市场调查的对象是人群或民众,对既定的组织而言,市场调查对象既可以是组织外部的民众(外部市场调查),也可以是组织内部的群体(内部市场调查)。

第三,市场调查的内容可以是涉及具体的习惯或行为,如对某商品品牌的喜爱,也可以是抽象的观念或态度,如对组织环境的满意程度等。

第四,市场调查的原则是遵循科学性与客观性。调研人员自始至终应保持客观的态度去寻求反映事物真实状态的准确信息。

第五,市场调查的结果是经过科学方法的处理分析后的基础性数据和资料。调查中发现的问题、受到的启示以及有关建议都应在最后的调查报告中提出,以帮助管理决策部门利用这些信息并做出相应的反应或行为。

本书中提及的是广义上的市场调查。

【知识链接 1—1】

切勿相信市场调查是万能的!

有的企业往往会把市场调查想象成无所不能的,请注意:市场调查只是辅助决策,使决策更有把握,增加胜算的机会。市场调查只是为企业的决策者进行相关决策时提供一定的依据和信息,它不是万能的,不是每次市场调查的结论都是真实可信的。历史上有不少企业没有对市场调查的结论作更加细致地分析和研究,就轻易地相信了调查结论,做出的决策却导致企业决策失效。因此切记:在运用市场调查

的结论时，要细致分析，市场调查并非万能！

1.1.2 市场调查理念在人力资源管理工作中的应用

随着社会的不断发展，产品、服务竞争已经演变成了掌握信息的竞争。而如今社会信息繁多，并不是说你掌握的信息越多就越有竞争力，只有当你掌握了最真实的、最有价值的信息，并且这种信息量越大你才越有竞争力。而要想获得大量真实的、有价值的信息，最好的办法就是利用市场调查。

人力资源管理和市场营销管理的核心理念基本相同。对一个企业而言其所拥有的顾客大致可以划分为两大类：第一类为外部顾客；第二类为内部顾客。外部顾客就是通常意义上的企业产品的使用者、消费者，内部顾客是指企业的员工。市场营销学的核心理念是以顾客为中心，这里的顾客主要是指外部顾客，相比较而言，人力资源管理强调以人为本，这里的“人”主要是指内部顾客即员工。

同市场营销管理一样，人力资源管理在企业经营发展中非常关键。人力资源管理部门为实现企业经营发展，设计并制造各种人力资源产品与服务（比如薪酬体系、绩效体系、培训项目等），为了使设计出的人力资源产品与服务能有针对性地、有效地满足内部顾客（组织员工）的需求，人力资源工作者们不能闭门造车，必须合理地引入市场调查理念，依靠科学的市场调查手段，通过搜集各项信息，运用统计的手段进行分析做出相关结论，将分析结论反馈给人力资源管理部门，设计并制造各种有效的人力资源产品与服务。



1.2 人力资源市场调查的内容及重要性

1.2.1 人力资源市场调查的内容

市场调查工作是企业管理和发展的重要基石，人力资源管理工作是企业管理和发展的重要支柱，企业在人力资源管理工作合理地引入市场调查理念具有重要的意义。不仅可以使企业的人力资源管理工作的开展更具有针对性，而且可以使企业的人力资源管理工作运行得更为有效。从人力资源管理实践工作出发，我们发现需要融合市场调查理念开展的人力资源管理工作如下：

1) 进行岗位调查是完善人力资源管理的基础性工作

岗位调查是对岗位的职责、权限、工作内容、工作的程序和方法、执行标准、任职资格等信息进行调查并分析的过程，岗位调查结果有利于公司人力资源管理决策（招聘录用条件设定、培训开发标准设定、绩效考核标准设计等），同时为公司组织管理提供完整岗位基础信息。

岗位调查必须采用科学的调查方法，搜集岗位相关信息，确保材料的真实性、可靠性和完整性，只有做好这项工作，岗位分析和岗位评价才能顺利进行。

2) 进行人力资源现状调查为人力资源战略规划提供决策依据

人力资源现状调查包括人力资源结构调查和人力资源能力调查。对员工年龄、学历、职称、专业等人事信息的统计分析,可以直观地认识企业人力资源的结构,但并不能完全反映企业人力资源的现状;能力(业务能力、人际关系能力、成就能力等)是衡量企业人力资源实力的一个具有说服力的指标,员工的个体能力素质剖析数据,可以对员工职业定位与发展方向进行分析,并对其进一步接受个性化的培训提出指导和建议。企业员工的总体素质剖析数据,对企业全体员工的能力优势和差距进行分析,可以为企业制定人力资源战略规划提供决策依据。

3) 运用市场调查理念,全面实施人才引入机制与市场调查机制的融合

企业要发展必须不断引入所需要的合适的人才。企业通过招聘录用环节引入人才,除了例行所规定的程序(发布招聘广告、面试、复试等)以外,企业还需要针对所引入人才的工作历史进行调查(员工背景调查),这样可以全面了解所引入人才是否符合企业整个团队的发展需要。在对所引入人才的工作历史进行调查时可以利用以前的同事对他的评价、上司对他的评价、前任公司的推荐信等对其进行综合的评估,并结合试用期间该引入人才的表现,在试用期结束后有针对性地在所引用人才实施试用的部门内对该试用人员进行全面的工作能力、人际关系等调查,从而评判该人员是否符合相应岗位的素质要求。在进行人才引入调查的过程中,对所引入人才的条件和环境等的调查都需要企业灵活运用市场调查机制,全面实施人才引入机制与市场调查机制的融合才能完美解决。

4) 进行员工培训需求调查,针对性地提高员工素质

企业开展培训开发工作可以使组织通过学习、训导的手段提高员工的工作能力、知识水平和潜能发挥,最大限度地使员工的个人素质与工作需求相匹配,进而促进员工现在和未来的工作绩效提高。开展培训工作不是领导者觉得企业需要什么培训、员工想要什么培训就培训什么,这样不利于企业和员工自身的发展。真正有效地开展培训工作首先需要对企业整个团队作市场调查,利用调查资料进而确定企业需要的培训和人才开发需要的培训,使培训工作真正将人才的潜能开发出来,从而达到适应企业的发展和人力资源开发的需求。

5) 进行两种类别的薪酬调查,实现企业薪酬体系的竞争性和公平性

有效的薪酬体系必须具备:对外具有竞争性、对内具有公平性。因此在薪酬管理环节引入市场调查理念,通过进行外部市场薪酬调查、内部薪酬满意度调查,才能保证企业薪酬体系的科学合理。

(1) 开展外部市场薪酬调查。外部市场薪酬调查主要目的是让企业自身的薪酬体系有竞争性,能达到一定的吸引、保留人才的效果,又不至于承担高人力成本。

(2) 开展内部薪酬满意度调查。内部薪酬满意度调查主要目的是了解员工在薪酬方面的满意程度,如岗位间薪酬是否体现一致性、薪酬是否具备激励作用、不同员工间的薪酬是否公平、薪酬制度是否透明、薪酬体系是否合理等。

6) 进行绩效管理现状调查, 促进企业绩效管理体系的完善

企业人力资源管理工作执行最为困难的环节就在于绩效管理, 但是为了帮助员工更好地提升绩效, 进而达到提升组织绩效的目的, 目前大部分企业已经引进绩效管理体系, 但是多数企业绩效管理体系还存在很多不尽如人意的地方, 必须花大力气去改进。

为了提高企业绩效管理工作的有效性, 定期进行企业绩效管理现状调查, 非常必要。融合市场调查理念定期地监测企业绩效考核过程的现状、绩效考核方法的现状、绩效考核实施效果的现状、绩效考核结果运用的现状等有助于企业对整个绩效管理体系的完善。

7) 进行员工满意度调查, 客观地反映员工对企业的满意程度

毋庸置疑, 在企业的诸多资源中“人”这一特殊资源是企业赖以生存和发展的必要条件, 留住且最大限度地调动员工的积极性, 使之为企业的发展和壮大做出最大贡献, 是人力资源管理工作关键所在。要确保员工与企业的关系和谐, 组织就必须定期关注员工对组织的满意程度。员工满意度调查目的是了解员工自身融入企业整个团队的情况和整个企业的团队建设情况, 通过搜集员工对企业管理各个方面满意程度的信息, 并对搜集信息经过专业、科学的数据统计和分析后, 真实地反映公司经营管理现状, 为企业管理者进行决策提供客观的参考依据。员工满意度调查有助于培养员工对企业的认同感、归属感, 不断增强员工对企业的向心力和凝聚力, 帮助企业真正实现“人本管理”。

【小思考 1—1】

人力资源市场调查的对象可以有哪些?

答: 我们知道, 人力资源市场调查的直接目的是为了满足不同组织内部顾客(员工)的需求, 设计并制造出各种符合内部顾客需求的人力资源产品与服务(比如清晰的岗位设置、有竞争力且公平的薪酬体系、有效的绩效考核体系、有针对性的培训项目等)。由此我们可以知道, 第一, 人力资源市场调查可以针对组织的人力资源产品与服务进行调查, 比如调查岗位设置情况、调查现有的绩效考核机制等; 第二, 人力资源市场调查可以针对组织内部顾客(员工)进行调查, 主要是了解员工对现有人力资源产品与服务的满意程度; 第三, 人力资源市场调查可以针对组织外部某些特定的组织、群体或个人进行调查, 比如可以通过调查竞争对手企业的薪酬水平来反映组织内部薪酬水平是否具有竞争力; 招聘人才时可以通过调查应聘者之前的工作单位或同事或朋友了解员工的历史背景等。

1.2.2 人力资源市场调查的重要性

1) 为实现企业发展战略提供人才保障

通过人力资源调查可以清楚地了解员工目前的学历结构、年龄结构、职称结构等, 同时还可以了解目前员工的业务能力、人际交往能力等, 在此基础上, 对照企业未来对员工在类别、数量、质量等方面的要求发现差距, 进而为企业人力资源规

划明确：企业现在需要做什么、应该做好哪些准备等才能为企业发展战略提供人才保障。

2) 了解企业人力资源状况的必须途径

近年来，我国越来越多的中小型企业进入快速成长期，给企业人力资源管理带来巨大挑战；与此同时，那些相对处于成熟期的大型企业为了寻求可持续发展，也愈加关注人力资源管理。企业成长的诉求带来人力资源管理工作的变革与调整，要求人力资源管理工作者们必须做到“知人”。只有“知人”，才能“善任”，才能对企业的人力资源进行优化组合。

“知人”就是必须了解企业人力资源的状况，而企业人力资源状况又是一个动态的变量，如它受到企业培训或员工自身学习的影响、受到离职率的影响等，这些都会导致企业人力资源质量的变化，也会改变企业人力资源的分布状况。只有通过人力资源调查才能很好地起到动态管理的作用，于是越来越多的企业开始关注人力资源市场调查，并将人力资源市场调查视为梳理人力资源“工作流”的切入点。

3) 了解员工需求的有效手段

21 世纪企业要以新的思维来对待员工，要以营销的视角来开发组织中的人力资源。从某种意义上说，人力资源管理也是一种营销工作，我们的企业要站在员工需求的角度，通过提供令员工满意的人力资源产品与服务来吸纳、留住、激励、开发企业所需要的人才。实现对员工需求的真正了解，就必须开展人力资源市场调查工作。

总而言之，人力资源市场调查不是一劳永逸的工作，要依据组织战略发展定期进行；同时进行有效的人力资源市场调查，完善的组织管理基础工作必须到位，比如适合企业战略、流程的职位分析以及在此基础上形成的职位说明书以及工作规范，完善的档案管理制度（员工绩效考核档案、培训档案、员工信息档案、人力资源流动档案）等；另外做好人力资源市场调查工作还要考虑外部因素以及内部因素的影响，对国内外政治经济社会环境的发展趋势、人口结构的变化、科学技术的进步、同业竞争状况等进行科学的分析与判断。



1.3 人力资源市场调查的步骤及调查团队的构成

1.3.1 人力资源市场调查的步骤

1) 成立人力资源市场调查工作小组

人力资源市场调查工作小组由公司总裁和各部门主管以及公司人力资源部门成员共同组成，总裁担任组长，人力资源部经理任执行副组长。在进行人力资源市场调查工作之前，通过对全体员工工作充分的动员，说明人力资源市场调查工作的意义和重要性，要求各部门员工积极配合，客观、详实地提供相关资料数据。

2) 确定承担人力资源市场调查项目的团队

人力资源市场调查小组根据具体的人力资源市场调查项目,讨论项目进程、涉及技术、人员安排、经费预算等方面,最后确定是由公司内部自行承担、内部员工组建项目调查团队,还是由第三方机构完成人力资源市场调查项目。

【知识链接 1—2】

目前我国有些企业对市场调查复杂性的认知度较低,误认为市场调查就是听取工作汇报或是走访或是填问卷等极其简单、机械的工作。实际上市场调查是一种专业而复杂的运作过程,它涉及调研方法的确定、抽样方法的选择、问卷的设计、执行的技巧与严谨度、资料的分析整理等。只要其中任何一个环节被忽略,市场调查的可信度和有效性就会受到影响。

企业内部的市场调研部门可以进行简单、规模较小的调研,当要进行第三方公众信息的采集、科学的数据搜集执行等大规模、复杂的市场调查时,需要聘请社会上的市场调查公司来完成。

3) 制订人力资源调查计划

组建好人力资源市场调查项目团队后,关键在于制订一份调查计划。因为人力资源市场调查是对组织人力资源管理各方面现状的认识与分析,是有针对性地开展各模块(人力资源规划、招聘录用、培训开发、薪酬福利、绩效考核、员工关系等)工作的基础,一般来说都是比较耗时的工作,所以必须做好进度计划,保证人力资源市场调查工作及时、顺利地进行。在计划当中也要树立预算管理意识,做好人力资源市场调查预算,在保证工作质量的前提下,低成本、高效率地完成人力资源市场调查工作。

4) 搜集、整理资料信息

搜集、整理资料信息可以分为两个阶段进行。

(1) 在进行正式的人力资源市场调查之前,必须全面搜集、整理相关的资料信息,力求调查之前对组织人力资源现状有一个基本的了解。资料信息一般通过查阅现有的档案资料、访谈等途径获取。

(2) 现场实施搜集信息。针对具体的人力资源市场调查项目设计调查问卷或调查表或访谈提纲,选择特定的调查对象,进行信息的采集。

5) 统计分析相关资料

将搜集的资料进行分析,并且将以上获取的数据整理为模型、图标或其他电子数据库形式,直观、清晰地描述组织人力资源现状。

6) 撰写分析报告

在搜集、整理完毕所有资料之后,对以上数据进行统计分析,同时要对相关的数据资料或图标进行解释,形成书面的调查报告。调查报告比起调查资料来,更便于阅读和理解,它能把“死”数字变成“活”情况,起到透过现象看本质的作用,更好地指导企业管理工作。不管是公司内部还是第三方机构承担调查项目,必须由人力资源部门审核小组完成报告的审核工作,并报请公司总裁审核批准。

科学、系统、严谨是企业进行人力资源市场调查工作的原则，为了达到调研目标，在正式的人力资源市场调查项目开展之前，企业应该要做好调查活动的流程设计，对其进行整体勾勒。

图1—1 是人力资源市场调查项目实施流程图，能使整个调研工作清晰映入眼帘，使整个项目团队对整体活动有一个系统的把握。

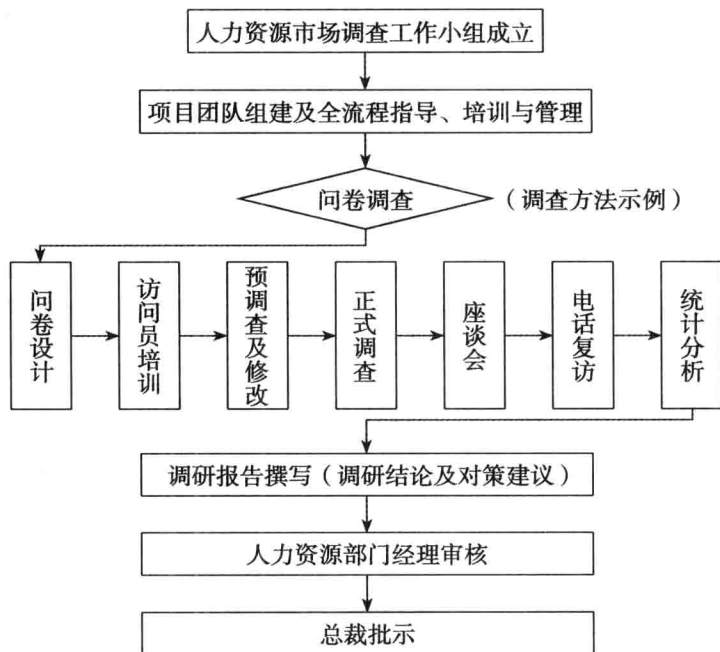


图1—1 人力资源市场调查项目实施流程

【知识链接1—3】

部分企业进行人力资源市场调查项目时，选择直接购买第三方机构（调查公司或咨询公司）的相关调查报告。在此情形下，对报告的审核工作显得尤为重要。

如果贵公司需要购买一家咨询公司的薪酬调查报告，付款之前需要认真审核该报告，请注意应该着重从以下几个方面展开对调查报告的审核工作。

（1）注意调查报告的时间，包括调查资料所属时间和调查研究时间。

（2）注意是否报告了数据搜集方法。在薪酬调查过程中，数据搜集常用的方法有问卷调查法、访谈法等。问卷调查法相对来说实施起来更容易、成本更低，但是由于不同的人对不同的问题可能会有不同的理解，使得调查结果受到影响。访谈法实施难度大、成本高，相对来说数据更可靠，但是数据的可靠性受到被访谈人员的影响。

（3）注意看调查报告中有没有附上调查问卷或者访谈提纲。由此来了解咨询公司调查了哪些信息，是通过什么方式来获取这些信息的，进而判断其薪酬调查结果的准确性和可靠性。

(4) 注意是否报告了数据处理方法。在购买咨询公司提供的薪酬调查结果时,一定要特别注意数据的统计处理方法,比如:对于明显不符合情况的异常值是怎么处理的?对由于被调查者没有填写而造成的缺省值又是怎么处理的?是怎么对数据进行分组处理的?对于不能提供最终数据处理方法的调查公司,最好不要相信其调查结果。

(5) 注意哪些公司参与了薪酬调查?从理论上来说,最理想的参与调查的公司是本公司在人才、产品和市场等方面的竞争对手。

(6) 注意调查报告中显示的职位信息是否与公司的相关职位相匹配。比如:调查报告中显示了外部市场“行政经理”职位的薪酬水平为7 000元/月,而本公司同一职位薪酬水平只有5 000元/月,是否可以马上得出本单位行政经理岗位薪酬缺乏竞争力的结论?答案自然是不一定。这就需要审核调查报告中有无“行政经理”的职位描述、职位层级,并跟本公司相应职位进行对比,看两者是否一致。

(7) 其他细节方面也要引起重视。如要观察调查报告中的数据是否和平时积累的信息有典型的相背离的情况出现等。

1.3.2 人力资源市场调查研究过程中的人员配备

人力资源市场调查项目实施阶段,需要配备专门的工作人员。市场调查研究过程人力资源配备如图1—2所示。

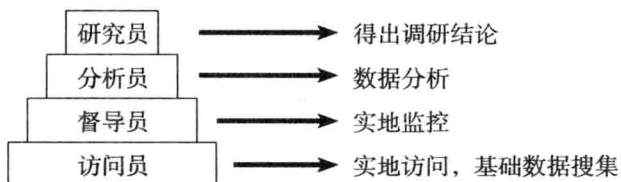


图1—2 市场调查研究过程人力资源配备

访问员是市场调查研究进行时实地调查工作的实施、操作者,是研究中一手资料的主要获取者。访问员最主要的职责就是严格按照研究项目的要求按时保质地完成实地调查工作。访问员应当有高度的工作责任感,能吃苦耐劳、踏实、具有亲和力,还要有较强地理解问卷的能力、较强的文字记录能力,在访问过程中灵活运用访问技巧的能力、较强的与人沟通的能力、较强的抗挫折能力等。

督导员是研究项目的实地执行中负责质量项目进程控制及工作分配、管理和协调访问员的人员。他/她需要负责一整套项目实施的管理和监督工作,包括研究实施前的准备、现场实施、数据编辑和编码,还可能涉及编程和数据分析。督导员的职责概括来讲主要包括项目质量控制、项目进程控制、访问员管理等。

分析员主要是针对搜集的数据,运用科学的方法和工具对其进行分析,研究数据中出现的规律;研究员必须能够发现数据中反映的问题,能针对问题拿出对策。总的来说,能利用科学方法分析得出数据的人叫做分析员,根据数据拿出决策方案的人叫研究员。