# 人力资源经济分析

来源：网络 作者：风吟鸟唱 更新时间：2025-06-27

*第一篇：人力资源经济分析人力资源经济分析[编辑]人力资源经济分析说明人力资源经济分析，是指为了适应企业的人力资源管理与开发的需要，科学地运用经济计量、数学模型统计和会计等方法及工具，对企业的人力资源所进行的综合经济分析。该分析是一项应用性...*

**第一篇：人力资源经济分析**

人力资源经济分析

[编辑]

人力资源经济分析说明

人力资源经济分析，是指为了适应企业的人力资源管理与开发的需要，科学地运用经济计量、数学模型统计和会计等方法及工具，对企业的人力资源所进行的综合经济分析。该分析是一项应用性及实践性很强的工作，可直接为人力资源管理服务。它不仅要反映已发生的经济活动过程，而且要侧重于对未来的人力资源经济活动过程进行规划和预测，其分析结果将直接参与企业的管理与经营决策。

春天集团非常注重人力资源投入与回报问题，该集团的经理们经常对人力资源进行经济分析，以求最小的投入获取最大的回报。

[编辑]

人力资源经济分析的内容

人力资源经济分析的内容主要包括五个方面，即人力资源投资分析、人力资源成本分析、人力资源价值分析、人力资源收益分析和人力资源决策分析，(1)人力资源投资分析。人力资源投资是人力资本形成的基本条件，是人力资源经济开发与管理的基础。人力资源投资主要包括学校教育投资、在职培训投资、卫生保健投资、人员流动投资和经济信息投资五项内容。

(2)人力资源成本分析。人力资源成本包括两大类：第一类是企业为了获得和开发人力资源，必须进行劳动、人事管理活动，由此付出成本代价，称之为人力资源管理成本；第二类是为了形成人力资源本身价值而付出的代价，称之为人力资源价值成本。

(3)人力资源价值分析。人力资源的价值是指人力资源可能为企业提供的未来用途或服务的当前价值，它反映了人力资源为企业提供效用的能力。人力资源的价值可以有两种基本表现形式：一种是个体价值，另一种是群体价值。个体价值是指某一个别劳动者可能为企业提供效用的当前价值，群体价值则是作为有密切联系的一个劳动者联合体为企业提供效用的当前价值。无论是个人价值还是群体价值都有货币化的计量方式和非货币化的计量方式两种度量方法。

(4)人力资源收益分析。人力资源作为一种资本性资源，必然会产生收益，但人力资源的收益与其他经济资源的收益除了有共同点之外还有许多不同点。人力资源的收益具有间接性、滞后性、长效性和多效性，使得对它的统计核算与其他经济资源的统计核算有许多区别。人力资源收益分析通常包括普通教育收益分析、在职培训收益分析、卫生保健收益分析、人员流动收益分析和职业经济信息投资收益分析。

(5)人力资源决策分析。人力资源决策包括人事费用控制决策、员工数量控制决策、人力资源获得决策、人力资源开发决策、人力资源补偿决策、员工收入分配决策六项。

[编辑]

人力资源经济分析的应用

人力资源经济分析工具用于人力资源投资、回报等研究，其成果是人力资源决策的重要依据。

**第二篇：人力资源分析**

3.人力资源分析

人力资源分析-人员结构及分析

1、期初（2025年6月1日），学校共有教师45人，期末（2025年10月15日）共有教师69人，截止至10月15日教师人数增长53.33%。10财年截止10月教师总数为43人，同比10财年增长60.47%。

2、期初（2025年6月1日），学校共有员工43人，期末（2025年10月15日）共有员工73人，截止至10月15日员工人数增长69.77。10财年截止10月员工总数为45人，同比10财年增长62.22%。

3、截止2025年10月15日，学校共有中层管理者15人；

4、Q2预计新增员工人数5人左右，教师10人左右，共计15人左右

5、截止2025年10月15日，学校共有教师和员工的人数142人，平均司龄11个月零5天（0.93年）。

人力资源分析-Q1人员流失情况分析（按部门分）

本财年6至10月人员流失情况：共计离职24人，其中六月6人、七月4人，八月4人，九月6人，十月4人

流失人员分析

部门：财务1人，校办1人，少儿部7人，客服6人，ELITE7人，市场1人，国内外1人 岗位：会计1人，后勤1人，少儿教师7人，课程咨询9人，精英教师4人，市场1人，部门助理1人。

在流失的人员中，课程咨询和前台的员工占37.5%，少儿教师占29.2%，精英教师占17%，其余职能岗位占16.3%。

人力资源分析-平均薪酬分析

本财年6至9月，主管工资（不含预算奖金）平均为4077.19元(不包含预算奖金)；员工平均工资为1873.76元；教师底薪（不含课酬）平均为1600.18元，教师课酬平均为元。

人力资源分析-员工教师精神面貌分析

宁波新东方教职员工按入职时间长短分如下四种类型：

1）入职3个月以内：适应摸索阶段新毕业生适应性可能比较好，但不排除急于求成，或缺乏伯乐的情况，往往会因沟通较少，关心不够，所学不多，薪酬不高等原因导致新员工适应摸索阶段未过即另想出路的情况，尤以客服部、课程顾问、少儿教师、市场专员等岗位明显。

2）入职3个月-1年：成长阶段 过了试用期，学校又辅以了合适的职位和薪水待遇，往往是干劲最足的阶段，这个阶段的员工工作任劳任怨、创新意思较强，这个阶段的教师能做到努力备课，逐字稿完成迅速，市场活动配合精神好。

3）1年-2年之间：成熟阶段该阶段员工经验丰富，效率高，在各部门承担大量工作。按5%-8%的薪资调整不足以稳定这部分员工，应该根据各人的工作绩效实行差别调薪；1年到2年期间是介于刚稳定即将有晋升需求的区间内，可以考虑在这批人当中选拔骨干人员；

4）2年以上：瓶颈阶段宁波新东方员工平均年龄26岁左右，年轻的团队往往容易营造一

种朝气蓬勃的氛围，也容易产生一种心浮气躁的心理环境，对于工作过两年以上，且受到校长一定重视同事辅以合理的薪酬待遇的员工，容易客服职业倦怠期，继续呈现稳健的工作状态，然而，管理岗位毕竟有限，年轻员工上升的途径显得不足，加上1年以上的员工自身优势不是特别突出，暂不适合委以重任，这样这些员工往往会出现职业发展瓶颈之感。

人力资源分析-如何留住人才

1、人力资源部工作角度：

1）招聘方面

A.招聘渠道的开拓：将招聘的权限放在人力资源部，由人力资源部牵头收集每个部门的招聘需求，统一开展招聘活动，做到资源共享，统一配置。集团会推广一个招聘网上系统，可以做到简历在全国范围内的共享。

B.建立岗位素质模型，对于岗位进行分类，人力进行一面的素质面试，部门进行专业面试，完善面试流程，改善部门间面试官不明确，面试情况混乱的现象，力求用最少的时间找到最合适的人。

C.同市内大学签订实习协议，可以让他们把大学生的实践基地放在学校，这样可以固定往学校输送一定的人才，减少学校招聘成本。

D.联系不同城市的新动员学校开展校园招聘，建立雇主品牌效应，设计专门的LOGO和宣传口号，讲新东方的品牌意识植入到每个学生的脑子里，这样他们在找工作的时候会及时想到来应聘新东方。

E.把招聘广告做到教室里，比如放到老师的PPT上，贴到课桌上和教室墙面上。这样学生们看到了也会帮助宣传，这样可以降低招聘成本，而且通过这种渠道来面试的人，对新东方的企业认同感是比较深的。

2)合同的签订

改革合同的签订情况，把劳务合同、劳动合同、非全日制劳动合同、完成一定工作量的劳动合同都运用起来，这个要问一下集团和劳动局的操作方式，尽可能的规避劳动风险。

3)离职面谈

对每一位离职的员工由专人进行访谈，对每一位离职员工的原因进行分析，然后整理出来，对于留住老员工和筛选新应聘的人员都有很大的帮助。

2、学校层面努力方向

1）员工晋升通道（即员工职业规划）：

A.实行细致的岗位等级划分，明确划分岗位职责，明确部门界限，推行岗位测评和分析，把岗位的级别细化，这样员工就可以通过绩效考核升级，升级的话会进行相应的调薪，岗位划分要清楚，但是当一个部门不是很大的时候，可以两个岗位并成一个岗位，但是工资可以相应增加一下，实现“五个人干十个人的活拿八个人的工资”的愿景。

B.根据市场价值匹配，实现内部价值和外部市场价基本平衡；拓宽和加深员工、教师晋升通道，让新员工、年轻员工真正看到职业发展的方向和希望，从而产生动力，有目标的提升自我、实现自我。

2）薪酬激励制度：

A.以绩效为导向的岗位增加，如咨询顾问，学管，市场，销售，外部岗位薪酬较高，如何更加合理有效的制定薪酬体系，如何根据行业特点制定有激励效果的绩效考核制度，既能达到外部竞争水平，又能满足内部均衡将是宁波新东方人力资源部、校办和各部门主管的工作重点。

B.岗位设置和测评时将等级放高，提高员工的自我定位，根据专业类、行政类、教学类岗位市场价，等于或略高于外部同行市场价，同时提高对员工的岗位职责要求，最大限度的激发员工的工作动力和热情，也将是学校的工作重心。例如: 允许部分岗位的薪资超过薪资曲线的20%，或者增加岗位补贴、项目补助等等。

C.对于新员工强调非现金收入，实行实习定位，增加收入中绩效工资的比重，延后支付或者延长工资调整周期，增加工作职责和招聘量，准确定位招聘方向和定位市场分位；把工资曲线图的幅度变宽，增加同等职位内的等级划分。

D.对于老员工，层次不高，离职率低，被企业关注度不高，长时间被领导忽视，绩效考核中处于B+或者B-的地位，这样的员工一旦离开，对企业的损失是很大的。因此，学校老员工的稳定性和工作状态及情绪极大的影响着其他年轻员工的工作表现。根据绩效考核，分档调薪，提高老员工的工资水平，达到市场价，达到内外部平衡，对于局部高效的老员工和部门大幅度调薪，可以起到部分鼓舞士气的作用，以老员工的踏实努力工作状态带动年轻员工的工作状态和热情至关重要！

3）员工培训体系:

完善系统的教职员工培训体系亟待建立。

实施步骤：

A.从上到下统一思想，成立专门的培训委员会，例如：由校长、部门主管组成，人力资源部负责组织、协调和督促。各个部门制定培训计划，可以细分为周计划、月计划、季度计划和年计划，培训内容从工作的方方面面到生活、学习的各个环节都可以涉及和设计。由人力资源部整合安排这些培训计划，从全校的层面上同时又有针对性的进行宣传和落实，让大家切实感觉到培训的力量和气势。

B.专业技能培训：定期培训，不仅仅培训英语，还应该针对岗位和族群进行培训，比如对客服进行礼仪和说话方法之类的培训，对于老师组织拓展，因为老师在个体上相对独立，多组织拓展，可以增强他们在工作上的配合精神；员工每参加一个培训都可以积累分数，可以在年终考核的时候占一定的比例，这样参加培训的人也会提高积极性。

C、新员工培训以及部门主管与新人沟通时，强调增加非现金收入部分-各种福利，强调培训是员工的最大福利理念，强调上市集团的稳定和相对正规方面。对于有经验的人，解释岗位测评标准，收入（现金+非现金）、晋升通道等。

4）& 6）员工沟通和人文关怀：

从校长到主管再到员工都需要学习沟通的艺术，说话的技巧，摒弃不加思考即脱口而出的习气，努力营造一种职业、得体、说话有度的的工作氛围。

对于情绪自控能力差的的同事通过个别谈心、善意提醒，有意识的加以引导；对于校长和主管说话行为有不得体的时候，要心怀责任感和正义感的予以提醒和指出。提倡一种自省、自律的职业风格。

部门主管、校长多和员工谈话，关心员工的生活、健康问题，遇到问题，不仅语言关怀及时送上，贴心的慰问和帮助行动更要跟上。

5）团队建设活动：

一如既往的定期搞，但要提醒主管们站在学校的高度组织活动，提升每次活动的质量和意义。

学校会定期的以全校或部门形式进行各种类型和层面的聚餐活动。

B.《唐山大地震》、《杜拉拉升职记》、《开国大典》等大片；活动地点不局限于电影院，有时是在学校教室或ELITE精英中心电影厅，形式不限，地点不限，关键是大家能有个地方坐在一起做一件有意义的事。

60周年庆典、元宵节、中秋节进行团队建设活动，的确起到了温暖人心的效果。

送水果、牛奶、补品；发短信问候生病员工，给对方以温暖和鼓励，拉近员工与上级及学校的关系，增进彼此感情.：每逢员工生日，校长和部门主管比发短信及时问候和送上祝福，甚至时间精力允许的情况下，精心设计一下.每次组织必有精彩节目呈上，必有精美礼品分发，必有精神和物质奖励送上。

G、团建的成功例子不胜枚举，当然我们还需要不断努力，悉心总结，争取让更多的团建活动发挥出更好的效果！

人力资源分析-控制人力成本

宁波新东方学校刚刚发展两年，人力成本问题尚未凸显，但凡事未雨绸缪，重要的成本控制意识还是要坚决树立。

1）招聘成本控制：目前除了到宁波以外各个高校招聘偶尔需要花费摊位费和路费之外，大部分招聘工作都是成本较低的。面试时关注应聘人员的求职动机和目的，尽量不找功利性很强的人也是避免以后成本提升的有效方法之一。

2）培训成本控制：学校为了加大培训力度和效果定期需要聘请集团高管和各校校长来校指导培训工作，需要支付一定的讲座费和路费之外，其他主管级和校长的培训全是没有成本的，控制较好，继续努力。

3）薪酬福利成本控制：这块因该是学校最大的一块人力成本支出了，随着学校教学区的不断扩建，必要的人员储备是必须的；加上各个部门业绩压力和规模发展的需要也要求招聘更多的员工来填充各个已有的和新增设的岗位。但，人力资源部和校办这块有意识的也在干涉和控制招聘的进度和数量，尽量做到招进来的人职责明晰、才尽其用，尚未入职的准员工多加考量和观察。

4）离职成本控制：员工一旦提出离职，即刻着手招聘，尽量缩短等待交接的时间；离职员工离职前核查一切合同、年假以及与404相关的文件，发现漏洞及时补，避免离职后的劳资纠纷；重要岗位提前储备助理，以防突然请辞而导致重要岗位无人能接手的状况出现。

**第三篇：经济分析**

2、要全面加强基层社工作，进一步夯实供销合作社发展基础。基层工作是供销合作社全部工作的基石，是我们开展为农服务的前沿阵地，只能加强，不能削弱。要切实加强基层社建设。要结合县域经济发展特点和城镇建设规划要求，通过多种方式，改造建设一批服务功能完善、辐射带动能力强的新型基层社，加快盘活低效闲置资产，尽快恢复基层社的经营和服务功能。各级联合社尤其县级社要加强对基层社的业务指导和政策扶持，加强对基层社资产的统筹管理，强化对基层社负责人的考核激励，真正使基层社成为我们开展为农服务的桥头堡。

3、要大力发展专业合作社，要积极创办综合服务社，要加快提升行业协会发展水平。一要抓住《农民专业合作社法》实施5周年的契机，联合各方面力量，依托当地优势资源和特色产业，大力创办种植、养殖、加工、流通等各类专业合作社。要为专业合作社提供全方位、多层次服务，不断提升专业合作社带动和服务农民的能力。各县（市、区）供销合作社加快建设一批管理规范、辐射带动能力强、与农民利益联结紧的示范社，引领专业合作社健康发展。二要积极创办综合服务社。要顺应城镇化建设加快推进的新趋势，抓住国家构建城乡基本公共服务体系的机遇，加快建设一批功能完备、便民实用的综合服务社，进一步扩大服务覆盖面，让更多的城乡居民享受到我们提供的各种便利服务。三要加快提升行业协会发展水平。要进一步规范内部管理、完善治理机制，严格按照协会章程履行职责、开展工作，加快建立符合市场经济要求的体制机制。要发挥协会熟悉企业、了解行业的独特优势，搭建企业对外交流和经贸合作的平台。不断提升协会的行业影响力。

**第四篇：人力资源结构分析**

人力资源结构分析

1.组织结构、岗位职能与人员配置合理性分析

对组织结构、岗位、职能与人员配置是否合理的分析，能够有助于企业组织的高效，合理的岗位、职能与人员配置，有利于各岗位人员的能力发挥和组织结构的精简。所以，组织结构、岗位职能与人员配置的合理性分析，是人力资源规划和计划的前期重要工作。

在此需要注意的是，在进行人力资源的规划、计划研究、制定和跟踪考核的过程中，因人力资源工作人员智能、技能与素质的局限性，对很多专业具体情况的了解会产生很大差距。因此，各专业的人力资源工作，必须紧紧依靠专业队伍的成员来做，人力资源的管理人员只是根据企业的组织原则、目标和任务，负责制定纲领、组织、审核、跟踪和组织考核，而不是什么工作都完全由自己来做。而现代很多企业，包括从事人力资源管理工作的人员自身，对人力资源管理工作的重要程度，存在过分的夸张和过分渲染，由此使其不可避免的脱离工作实际以及陷入工作被动，这也是很多企业人力资源工作没有作好的原因之一。

对企业组织结构、岗位职能与人员配置的合理性分析，一般包括：

（1）整个单项工作流程工作量与完成工作流程的时间分析

其中包括完成正常作业、疲劳、延误、工作环境配合、努力等因素的时间标准，然后据此测算出单位整体工作量所需投入人力的数量。

（2）单位整体工作量分析

单位整体工作的分析一般有以下几种方法：1）经验判别法：指根据各部门主管及人事、策划部门人员的经验，分析出各性质工作

对单项任务完成所需的工作时间，由此判断出人力标准量。

2）统计法：统计法指利用部门相同或类似某单项生产、计划和任务完成所需的工作量

和人事统计纪录，对部门的工作负荷进行研究与分析，然后利用统计学平均数、标准差等来

确定完成某项工作所需的人力标准。

3）随机抽样法：随机抽样法是依据统计学原理，以随机抽样的方法来测定一个部门在一定时间内，从事某项工作所占规定时间的百分率，然后根据百分率来计算效率标准。该法

适用于无法以工作时间衡量的工作。

如果企业组织中的管理职位与非管理职位的比例失谐，会造成组织管理跨度和管理深度的失衡。

2.工作职能与技能的合理性分析

（1）岗位类型与性质分析

基本可分为：业务、技术、生产与管理四类人员。工作性质可基本定位为：直接和间接

两类人员。

（2）年龄结构分析

年龄结构分析是为了分析组织岗位的职能、人力资源总监：cho.icxo.com任务和效率是否与组织发展相匹配的关系。一般内容包括：组织人员年龄老化率、对新知识和新技术的吸收能力、体能负荷等。

（3）文化素质分析

文化素质分析是指对现有工作人员受教育程度和受培训的状况分析。因为，企业员工文化知识层次的高下可决定其所能承受工作和任务的能力，并且，企业组织可以根据调查分析的结果，对企业的岗位人员配置、调整和培训工程进行更切合实际的计划与安排，从而使企业员工的素质和企业的工作现状相匹配，达到适才适用的目的。

对于企业组织岗位上不承职人员，可采用任务转移、外力协助的方法来解决。其中任务转移是指把某一岗位的工作内容及责任进行适当削减，转由有能力的人员来承担；外力协助是指利用培训或协助的方式对现职人员的工作能力强化。如果仍无法达到组织的期望值，就应该考虑予以组织更替。

什么是人力资源结构分析

人力资源规划首先要进行人力资源结构分析。所谓人力资源结构分析也就是对企业现有人力资源的调查和审核，只有对企业现有人力资源有充分的了解和有效的运用，人力资源的各项计划才有意义。

人力资源结构分析的内容

人力资源结构分析主要包括以下几个方面：

1、人力资源数量分析

人力资源规划对人力资源数量的分析，其重点在于探求现有的人力资源数量是否与企业机构的业务量相匹配，也就是检查现有的人力资源配量是否符合一个机构在一定业务量内的标准人力资源配置。在人力资源配置标准的方法运用上，通常有以下几种：

1）动作时间研究。动作时间研究指对一项操作动作需要多少时间，这个时间包括正常作业、疲劳、延误、工作环境配合、努力等因素。定出一个标准时间，再根据业务量多少，核算出人力的标准。

2）业务审查。业务审查是测定工作量与计算人力标准的方法，该方法又包括两种：

A、最佳判断法。该方法是通过运用各部门主管及人事、策划部门人员的经验，分析出各工作性质所需的工作时间，在判断出人力标准量。

B、经验法。该方法是根据完成某项生产、计划或任务所消耗的人事纪录，来研究分析每一部门的工作负荷，再利用统计学上的平均数、标准差等确定完成某项工作所需的人力标准。

3）工作抽样。工作抽样又称工作抽查，是一种统计推论的方法。它是根据统计学的原理，以随机抽样的方法来测定一个部门在一定时间内，实际从事某项工作所占规定时间的百分率，以此百分率来测定人力通用的效率。该方法运用于无法以动作时间衡量的工作。

4）相关与回归分析法。相关与回归分析法是利用统计学的相关与回归原理来测量计算的，用于分析各单位的工作负荷与人力数量间的关系。

有了人力标准的资料，就可以分析计算现有的人数是否合理。如不合理，应该加以调整，以消除忙闲不均的现象。

2、人员类别的分析

通过对企业人员类别分析，可现实一个机构业务的重心所在。它包括以下两种方面的分析：

1）工作功能分析。一个机构内人员的工作能力功能很多，归纳起来有四种：业务人员、技术人员、生产人员和管理人员。这四类人员的数量和配置代表了企业内 部劳力市场的结构。有了这项人力结构分析的资料，就可研究各项功能影响该结构的因素，这些因素可能包括以下几个方面：企业处在何种产品或市场中，企业运用 何种技能与工作方法，劳力市场的供应状况如何等。

2）工作性质分析。按工作性质来分，企业内部工作人员又可分为两类：直接人员和间 接人员。这两类人员的配置，也随企业性质不同而有所不同。最近的研究发现，一些组织中的间接人员往往不合理的膨胀，该类人数的增加与组织业务量增长并无联 系，这种现象被称为“帕金森定律”。

3、工作人员的素质

人员素质分析就是分析现有工作人员 的受教育的程度及所受的培训状况。一般而言，受教育与培训程度的高低可显示工作知识和工作能力的高低，任何企业都希望能提高工作人员的素质，以期望人员能 对组织做出更大的贡献。但事实上，人员受教育程度与培训程度的高低，应以满足工作需要为前提。因而，为了达到适才适用的目的，人员素质必须和企业的工作现 状相匹配。管理层在提高人员素质的同时，也应该积极提高人员的工作效率，以人员创造工作，以工作发展人员，通过人与工作的发展，促进企业的壮大。

人员素质分析中受教育与培训只是代表人员能力的一部分，一个企业及组织中，不难发现一部分人员的能力不足，而另外一部分人员则能力有余，未能充分利用，即能力及素质与工作的需求不匹配。其解决方法有以下几种：

1）变更职务的工作内容。减少某一职务、职位的工作内容及责任，而转由别的职务人员来承接。

2）改变及强化现职人员。运用培训或协助方式，来强化现职人员的工作能力。

3）更动现职人员的职位。如果上述两种方法仍无法达到期望时，表示现职人员不能胜任此职位，因此应予以调动。

以上三种解决方法究竟以选用何种为宜，事先需要考虑以下几个因素：

1）加强培训能否是当事人有所进步。如果加强培训可使能力不足的员工有所进步时，则没有必要采取更动人员的措施。

2）担任该职位可能的时间长度。如果某员工任该职位已届退休或轮调期满或组织结构更迭，则可采用临时性的调整。

3）是否情况紧急，非立即改善不可。如果该职务比较重要。足以影响组织目标的实施，则必须采取组织措施；否则应尽量不用组织措施解决。

4）是否影响组织士气。将某员工调职，是否会影响其他员工的情绪，是员工失去安全感，而有损组织的稳定。

5）有无适当的接替人选。如果短期内无法从内部或外部找到理想的接替人员，则应采取缓进的措施，以免损失更大。

6）此职位与其它职位的相关性程度。如果此职位与上、下、平行多个其他职位的相关往来频度很高，则不应采取太突然的措施，以避免影响其他职位的效率和工作进展。

4、年龄结构分析

分析员工的年龄结构，在总的方面可按年龄段进行，统计全公司人员的年龄分配情况，进而求出全公司的平均年龄。了解年龄结构，旨在了解下列情况。

1）组织人员是否年轻化还是日趋老化。

2）组织人员吸收新知识、新技术的能力。

3）组织人员工作的体能负荷。

4）工作职位或职务的性质与年龄大小的可能的匹配要求。

5）以上四项反应情况，均将影响组织内人员的工作效率和组织效能。企业的员工理想的年龄分配，应呈三角形金字塔为宜。顶端代表50岁以上的高龄员工；中间部位次多，代表35~50岁的中龄员工；而底部位人数最多，代表20~35岁的低龄员工。

5、职位结构分析

根据管理幅度原理，主管职位与非主管职位应有适当的比例。分析人力结构中主管职位与非主管职位，可以显示组织中管理幅度的大小，以及部门与层次的多少。如果一个组织中，主管职位太多，可能表示下列不当的结果：

1）组织结构不合理，管理控制幅度太狭窄，而且部门与层次太多。

2）显示工作程序繁杂，增加沟通协调的次数，浪费很多的时间，并容易导致误会和曲解。

3）由于本位主义，造成相互牵制，势必降低工作效率。

4）出现官僚作风，形成官样文章。

**第五篇：人力资源案例分析**

向采凤 09122028

中南民族大学

公共管理学院

论文指导(设计)

学院：公共管理学院学期：2025--2025 学年第 一 学期专业公共事业管理 级2025 学生姓名：向采凤学号：09122028课程名称: 公共部门人力资源案例分析任课教师姓名：李红玲

联系电话：\*\*\*

2025 年 10 月20 日

事业单位绩效工资改革

事业单位：

事业单位，一般是指以增进社会福利，满足社会文化、教育、科学、卫生等方面需要，提供各种社会服务为直接目的社会组织。事业单位不以盈利为直接目的，其工作成果与价值不直接表现或主要不表现为可以估量的物质形态或货币形态。事业单位是相对于企业单位而言的首先事业单位包括一些有公务员工作的单位，是国家机构的分支。

它分布在教、科、文、卫等领域，是保障国家政治、经济、文化生活正常进行的社会会服务支持系统。公益性是事业单位的社会功能和市场经济体制的要求决定的。在社会主义市场经济条件下，市场对资源配置起基础性作用，但在一些领域，某些产品或服务，如教育、卫生、基础研究、市政管理等，不能或无法由市场来提供，但为了保证社会生活的正常进行，就要由政府组织、管理或者委托社会公共服务机构从事社会公共产品的生产，以满足社会发展和公众的需求。事业单位所追求的首先是社会效益，同时，有些事业单位在保证社会效益的前提下，为实现事业单位的健康发展和社会服务系统的良性循环，根据国家规定向接受服务的单位或个人收取一定的服务费用。绝大多数事业单位是以脑力劳动为主体的知识密集性组织，专业人才是事业单位的主要人员构成，利用科技文化知识为社会各方面提供服务是事业单位的主要手段。虽然事业单位主要不从事物质产品的生产，但由于其在科技文化领域的地位，对社会进步起着重要的推动作用，是社会生产力的重要组成部分，在国家科技创新体系中，居于核心地位。

案例目标：

为了调动事业单位工作人员积极性，促进社会事业发展、提高公益服务水平，事业单位实施了绩效工资改革。本文通过以下案例对事业单位绩效工资改革的利弊进行分析，并提出自己的观点和看法。

案例背景：

案例一：国务院：明年起事业单位全部实施绩效工资

新华社北京2025年9月2日电，国务院总理温家宝2日主持召开国务院常务会议，决定在公共卫生与基层医疗卫生事业单位和其他事业单位实施绩效工资。

会议指出，实施绩效工资是事业单位收入分配制度改革的重要内容。在规范津贴补贴的同时实施绩效工资，逐步形成合理的绩效工资水平决定机制、完善的分配激励机制和健全的分配宏观调控机制，对于调动事业单位工作人员积极性，促进社会事业发展、提高公益服务水平，具有重要意义。事业单位实施绩效工资分三步展开。第一步从2025年1月1日起先在义务教育学校实施；第二步配合医药卫生体制改革，特别是实行基本药物制度，从2025年10月1日起，在疾病预防控制、健康教育、妇幼保健、精神卫生、应急救治、采供血、卫生监督等专业公共卫生机构和乡镇卫生院、城市社区卫生服务机构等基层医疗卫生事业单位实施；第三步从2025年1月1日起，在其他事业单位实施。事业单位实施绩效工资的同时，对离退休人员发放生活补贴。

会议明确了事业单位实施绩效工资的基本原则。一是实施绩效工资与清理规范津贴补贴相结合，规范事业单位财务管理和收入分配秩序，严肃分配纪律。二是以促进提高公益服务水平为导向，建立健全绩效考核制度，搞活事业单位内部分配。三是分级分类管理，因地制宜，强化地方和部门职责。四是统筹事业单位在职人员与离退休人员的收入分配关系，不断完善绩效工资政策。

会议确定，公共卫生与基层医疗卫生事业单位实施绩效工资所需经费由县级财政保障，省级财政统筹，中央财政对中西部及东部部分财力薄弱地区给予适当补助。其他事业单位实施绩效工资所需经费，按单位类型不同，分别由财政和事业单位负担。会议强调，实施绩效工资涉及广大事业单位工作人员的切身利益，政策性强，工作任务重。各地区、各有关部门要高度重视，周密安排，精心组织，加强指导，妥善处理各方面关系，切实解决好实施中出现的问题，确保绩效工资实施工作平稳进行。

案例二：事业单位的改革方案褒贬不一

事业单位，对于这个颇具中国特色的概念，还有一个形象的说法，即“铁饭碗”，上面镌刻着“收入稳定”、“高福利”、“待遇优厚”等一系列关键词。可是，鉴于其背后的权力腐败、人浮于事、政企不分，也一直是人们诟病的对象。正是如此，同国有企业改革和行政管理体制改革一样，事业单位改革的呼声一直强烈。

2025年11月24日，国务院法制办就《事业单位人事管理条例》面向社会各界征求意见。《条例》意在理顺事业单位人事管理制度，而这一直被视为我国事业单位改革的重要突破口。

“尽管还存在不少的问题，但长期以来事业单位的人事管理一直处于无法可依的状态，如果这个条例通过，其本身就是一项成就。”国家行政学院的杨伟东教授对《条例》的出台评价颇高。

实际上，从1992年党的十四大提出事业单位分类改革的目标算起，中国特有的“事业单位”改革已经走过了近20年历程，相关的人事聘用、机构编制、管理体制、绩效工资、养老保险等改革和试点延宕至今。而其间，各种试探、揣测、观望，甚至抱怨的社会心态，不断推高各界对于事业单位改革的期盼热度。

据悉，中央已经确定了一张事业单位分类改革的时间表，共涉及到超过126万个机构，4000余万人。该表预计：2025-2025年，完成事业单位分类，承担行政职能和生产经营活动的事业单位改革基本完成；到2025年，建立起完善的管理体制和运行机制，形成中国特色公益服务体系。

换句话说，《条例》是为2025年之后准备的，那么这十年的过渡期该怎么办呢？”杨伟东教授就明确指出，针对过渡期相关部门需要做更多的“功课”。据时代周报记者了解，当下不少地方的改革正处在“攻坚期”。

如重庆合川区编办人士就介绍，当时上报名单中的部分事业单位，对划入的分类意见很大，编办再次派出工作组，对问题突出的事业单位类别特征开展专题调研，通过事业单位履职调研记录，明确了分类的原则和基础，说服有意见的单位，化解分类中出现的矛盾。

而上海浦东新区编办的一位不愿透露姓名的工作人员也告诉记者，在实际操作过程中，他就碰到一些将来可能转为行政机关的事业单位，最近进人频繁，不少人瞄准了改革之后的“公务员”身份转换，而那些不满意退休待遇变低的则纷纷抵制改革。

提出问题：

把绩效考核引入事业单位的管理中，在操作上存在着很大难度。因此在实施后惹来了众多的抵制，现以义务教育阶段学校推行绩效工资为例来说明绩效工资改革的难点在于：

1.绩效考核方案制定难，而目前的绩效考核目标简单粗放

在义务教育阶段推行绩效工资制度，国家仅仅规定了义务教育学校绩效工资改革的一些基本原则，并没有具体的指导意见。学校在制定绩效标准的时候，其自由度很大，也容易走形，极易造成学校内部不同的矛盾，同时还会因为指标考核内涵不明晰或去缺乏具体性的考核标准、方法作支持，使考核执行过程难度较大，一致性较差，影响了绩效考核信度。同时如片面追求升学率而忽略了整体教学素质评比，或者搞平均主义等，均难以达到激发每位教师的工作热情和创新精神、推动教师能力的发展、形成一支高效率的工作团队的目的，极可能会形成消极怠工的现象。

2.绩效考核只关注个人绩效

从目前对义务教育学校绩效考核的实施来看，应该说绩效考核标准更强调考核教师个人的绩效完成情况。但是，从绩效分类来看，绩效不仅有个人的绩效、还有组织绩效、团队绩效。如果在考核标准中，只是强调教师个人的考核情况，会容易引起教师的焦虑，操作不当会严重影响教师的积极性。

3.绩效结果不能体现职工真正的工作付出，考核效果缺乏应用。

目前，学校绩效考核的指标中均设立绩效奖金，以此鼓励绩效业绩好的教职工。但是，学校在发放绩效奖金时，是否真正的体现了个人的工作实际呢？因为没有具体指导文件，很多学校在制定绩效考核指标时，有的干脆平均主义，有的把管理干部或学校重要岗位奖金的权重增加，这样势必会造成管理者和一般教师之间的矛盾加深。同时，教师、行政、后勤人员在绩效互评时，也会为了个人拿到较高绩效，互相打高分，最后无论职工的实际表现如何，学校管理层统统给中间或平均水平的评价。同时考核结果不能与培训，绩效奖励，升迁挂钩的现象在事业组织比较突出，不利于进一步调动员工的积极性、主动性和创造性。这样最终导致，绩效工资并没有真正的体现职工个人的工作付出，而成了平均主义，挫伤了教师积极性。

4.绩效指标体系存在问题，绩效量化有难度

一是考核内容被设计成统一的模块。考核内容的模块都一样，什么岗位都适用，这样很容易造成关键绩效指标（KPI）的缺失。

二是考核标准大而笼统，没有具体的评价标准。如仅从“德、能、勤、绩、廉”五个方面来考评。这种评语式的考核缺乏客观的衡量尺度，仅仅定出了一般性原则，具体如何分解到定量上，没有统一的规定和标准，这必然会掺杂主观因素。

三是定量与定性指标的设置。在企业，职工的生产可以用定量指标来设置，关键绩效指标完成情况也是可测的。但在事业单位，尤其是以知识传播为主的义务教育学校，如何用技术指标来测量教师教书育人的成果和效果，是个难题。

5.无法克服的误差

在绩效考核理论中一直强调误差的存在，不得不承认在实际运用中误差一直伴随着考核始终。绩效考核的误差主要有以下几种：

①考评指标理解误差。同样是“优、良、合格、不合格”等标准，但不同的考评人对这些标准的理解会有偏差，同样一个职工，甲考官可能会选“优秀”，乙考官可能会选“合格”。

②近期误差。考核者往往会根据被考评人近一两个月的表现来评判他一个学期或一年的综合表现，从而产生误差。

③个人偏见误差。考核者喜欢或不喜欢、熟悉或不熟悉被考评人，都会对被考评人的考评结果产生或好或坏的影响。

6.信息缺乏反馈

考核缺乏正式的渠道和员工进行有效沟通，不利于员工改善绩效。

7.考核周期过长，不能及时激励教师。

事业单位的考核周期最普遍的就是一年，这一周期一方面无法准确的评估个人绩效，另一方面不能很好的激励员工努力去工作。

因此不满意绩效工资实施结果的人就会极力反对这项工作的实施，因而忽视了这项改革本身具有的好处。为了继续实施这以改革方案，我们必须要更加合理化我们的方案，得到更多的支持者，让绝大多数事业单位的人都因改革而受益，这不是简单的受益，这种好处只会让更加勤恳劳动的人得到。

案例分析：

首先值得肯定的是改革的好处，改革实施的初衷是什么：

一是有助于完善事业单位的用人制度。一方面，事业单位要用好现有的人员，让现有人员人尽其才，充分发挥潜力，防止和减少人才浪费现象；另一方面，事业组织也要创造条件，引进合适的、高素质的、组织急需的人才，要注意对引进的人才进行合理安置，避免用人不当，降低人力资源的使用成本，完善用人制度。

二是有助于提高员工的综合素质，通过认真的招聘、科学的培训开发、严格的考核以及优厚的福利等一系列规范化管理，有助于提高事业单位员工的综合素质。

三是有助于提高事业单位的效率，实现事业单位的目标。单位所拥有的人力资源的状况直接影响单位的工作成效。事业单位加强人力资源管理，有效发掘人才，主动培养人才，合理使用人才，充分发挥人才的工作积极性和创造性，有助于提高事业单位的效率，实现单位的目标。

四是有助于事业单位提供高质量的公共事业产品。在确定了绩效考核标准后，事业单位人员的工作就有了一定的目标性，当达到目标是就会有相应的绩效奖励，这样的激励机制有助于提高事业单位提供公共事业产品的质量。

事业单位绩效工资改革遇到的困难和阻碍：

一是上级人员的指示不明确不具体，下级自主性较大，为了不负更多的责任，改革方案暂时被搁置。即便是在中科院，推进的工资改革也仅仅停留在定岗定薪的层面，而对于绩效究竟该如何考核，相关的津补贴参考标准如何一直没有明确的说法。

二是由于体制遗留原因，科技部掌管着包括国家发改委、工信部、财政部等众多部委下属的科研型事业单位的工资费用。这一权利，由前国家科委承袭而来。每年，科技部都要对几乎全部部委所属的科研事业单位的支出费用统一匡算，然后上报财政部拨款。科技部人士称，最近几年来的局面是，国务院部委设置瘦身，但是相应事业单位却在逐年扩编。仅以科技部为例，1998年国务院机构改革之后，科技部下属事业单位只有两三家，单现在已经发展至近10家。目前，每年科技部匡算出来的国务院部委相关事业单位的工资等费用支出已经近500亿。而十年前，才不过几十亿的规模。科技部人士说，事业单位工资改革应该推进，否则都吃财政，只会包袱越来越重。对于那些盈利能力强，能挣钱的事业单位应该剥离出去，推向市场。但他也表示，一步到位推向市场根本做不到。事实上，多数部委事业单位都不看好此轮工资改革，某部委的一家事业单位负责人预测，“这一轮改革依旧会胎死腹”。三是未受益事业单位职员的抵制，一项改革不是总是完美的，受到伤害人的总是会有一些，在改革中未能满足其利益的人势必会抵制改革，其激动情绪一定会影响到事业单位的生产效率以及产品的质量，影响到其他员工的积极性。比如说退休人员的情绪。同时这也会产生另外一个问题，那就是过分注重公平。

如何解决困难（建议）：

对于此次绩效工资改革遇到的问题，提出了以下建议：

就此次绩效工资改革的误传，加强对此次绩效工资改革的宣传，避免少数人不知情的传言导致事业单位员工对绩效工资改革的抵制情绪。说明绩效工资改革具体的步骤，原则，实施范围，实施细则，实施单位等具体要求，增加绩效考核的可信度。

就绩效改革的抵制人群来说，实行金色降落伞制度，也许有的人在实施了绩效工资改革后会大幅度的降低工资，那么得给他们一个缓冲的台阶，让他们容易接受这样的结果，同时还能保持对工作的积极性。

就绩效改革而言，不应该太注重结果导向型，过程有时候比结果更有效果，比如说某些指标一旦达不到时，某些人可能放弃，而使剩下的时间如下半个月很糟糕。

相应的缩短绩效考核的周期，对员工进行及时的激励，同时也能减少结果导向型绩效考核带来的负面影响。

克服过分追求考核的绝对公正，同时还应该注意事业单位文化和心态建设的补充。这就要加强对员工的培训，深度培训，改变他们的内驱力和社会动机，形成一种涌流现象，这是相当困难的，在于长期的文化熏陶。

增广绩效考核后事业单位人员的反馈渠道，这样有助于提高事业单位工作人员的绩效。同时在绩效考核制度确立之后，必须严格遵守。

总之，事业单位绩效工资改革促进了事业单位工作人员的积极性，提高了事业单位的工作效率，能够让那种人浮于事的现象消失，虽然目前改革人苦难重重，但只要加以发现问题改正问题，进行相应的措施完善，事业单位的绩效工资改革会取得重大成就。

参考文献和资料来源：

1，事业单位\_百度百科，5，朱仁显，公共事业管理概论（第二版），北京.中国人民大学出版社.2025

6，李泽尧，中国式绩效考核，广州，广东人民出版社，2025

7，陈天祥，公共部门人力资源管理及案例教程，北京，中国人民大学出版社，2025

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！