

高级人力资源师复习 - 第二章人力资源规划 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/459/2021_2022__E9_AB_98_E7_BA_A7_E4_BA_BA_E5_c37_459224.htm

第一节 组织战略与人力资源管理目标和战略：决定一个组织在目的和竞争性技巧方面区别于其他组织的特征。使命是组织的陈述，即存在的理由；目标常作为对公司长远计划的说明而记载下来；战略指为了应对环境和达到组织目标而对资源进行分配和采取手段的行动计划。使命 目标 战略 组织目标产生于组织的总体战略，而组织结构服务于组织目标的实现，因此，组织结构应当服从于组织战略。

1、两种企业竞争战略的对比分析

技术开发型竞争战略：依据规模经济原则，力求以最小成本，取得最大产量，通过技术创新来大幅度提高生产率，并且是自上而下推动的。以职能组织为中心，主要依靠技术专家和系统工程师，形成有形资产的积累。

人力资源开发型竞争战略：以工作地的人力资源为对象，适应环境的不断变化，注重人的潜能开发，调动人的积极性，它是自下而上推动的。以团队为中心，依靠作业小组长和操纵者，鼓舞员工的士气，建立了融洽的劳动关系。

2、企业竞争策略的确定

1) 产品廉价竞争策略：凭借高科技和较为强大的生产规模或财务实力，大幅提高生产力。适用于生产较为稳定，科技变化不大，或者以争取市场占有率为竞争目标的企业。风险：技术的迅速变化；注重成本控制，忽视消费者的偏好；专业性强，适应性差；劳动关系紧张；依赖于先发制人的策略。

2) 产品独特性竞争策略：以独特产品占领市场。包括创新性产品和高品质产品两种形式。优点：满足特定需要，降低价格

敏感性；溢价补偿成本；讨价还价能力；防止替代产品的威胁。

3、企业竞争战略的特点：两类：外部导向战略和内部导向战略。内部导向战略特点：1) 企业竞争战略是建立在内部资源，而不是建立在外部约束条件的基础上；2) 企业竞争战略是建立在不确定性资源，而不是确定性资源的基础上。

4、企业竞争策略的支撑点：企业文化、生产技术、财务实力和人力资源管理制度。企业战略目标的内化是员工行为的先决条件。

第二节 组织设计

1、企业战略与组织结构的关系

企业战略与组织结构之间是作用与反作用的关系。体现“领导指挥得力、横向纵向关系协调、层级信息沟通顺畅、激励员工积极参与”和科学化原则。

企业战略目标 企业资源配置 企业组织结构 企业组织设置应充分发挥内部三个系统：指挥计划系统、沟通联络系统、检查反馈系统；调整好四个层面：决策层、执行层、管理层、操作层。体现三个原则：1) 以系统为主，以功能为辅的原则；2) 以效率为主，以结构为辅的原则；3) 以工作为主，层次为辅的原则。

2、组织设计与员工行为

组织结构设计的原因主要来自于组织的战略规划、规模大小、技术特点、组织内外的环境特征以及组织的产品要求。结构形式的选择实际上是在有机式和机械式两个极端之间寻找一个恰当的定位点。

3、组织设计的内容

主要包括：职能分析和工作岗位设计、部门化和部门设计、管理层次和管理幅度的分析及设计、决策系统的设计、横向协调和联系的设计、组织行为规范的设计、控制系统（信息、绩效管理、薪酬激励制度等）的设计、组织变革与组织发展的规划。

需考虑的权变因素：企业环境；企业战略和目标；企业生产技术组织状况；企业规模；企业发展阶段；企业人

力资源状况。4、组织设计原则 1) 任务与目标明确；2) 专业分工与协作；3) 指挥统一；4) 管理幅度有效；5) 权责利相结合；6) 稳定性和适应性相结合；7) 执行和监督机构分设。

第三节 企业人力资源管理制度规划

1、企业人力资源管理制度规划的基本要求

- 1) 将员工与企业的利益紧密地结合在一起，促进员工与企业共同发展；
- 2) 从企业内外部环境和条件出发，建立适合企业特点的人力资源管理制度体系；
- 3) 企业人力资源管理制度体系应当在有所创新，有所前进；
- 4) 企业人力资源管理制度必须在国家劳动保障和人事法律法规的大框架内进行。
- 5) 企业人力资源管理制度规划必须与企业集体合同保持协调一致；
- 6) 必须重视管理制度信息的采集、沟通与处理，保持规划的动态性。

第四节 审核人力资源管理费用预算

1、审核的基本程序

审核项目：工资项目、社保福利项目和其他项目。

- 1) 审核下一年度的人力资源管理费用预算。检查项目是否齐全；注意国家政策变化。
- 2) 审核费用预算依据：物价指数；工资指导线；最低工资标准；社保；领导的工资指导思想。

2、审核的基本要求

- 1) 保证人力资源管理费用预算的准确性。
 - (1) 关注政府有关部门发布的年度企业工资指导线。基准线、预警线、控制下线。
 - (2) 定期进行劳动力工资水平的市场调查。
 - (3) 关注消费物价指数。
- 2) 审核下一年度的人力资源管理费用预算

预算过程：准确（合理）；不能降低生活水平（合情）；合法。

- 3) 预算人力资源管理费用 两种模式： $收入 - 利润 = 成本$ $收入 - 成本 = 利润$

人力资源管理费用 材料成本 企业管理费用 销售费用 财务费用 直接成本 间接成本 企业总成本

3、审核人力资源管理费用预算的原则

原则：分头预算、总体控制、个案

执行项目：招聘、工资水平市场调查、人员测评、培训、公务出国、调研、劳动合同、辞退、残疾人安置、劳动纠纷、办公业务。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com