

2006年5月人力资源管理师考前复习资料 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/468/2021_2022_2006_E5_B9_B45_E6_9C_c67_468095.htm

2006年5月人力资源管理师考前复习资料培训教程（下册）第一章 企业人力资源规划一、组织机构、部门结构、岗位（一）组织结构类型、特点、优缺点（总结区分的标准：直线制企业产品单一，人员比较少；直线职能制产品单一，人员比较多；事业部制产品分化、客户分化、地区分化；矩阵制具有双道命令系统；子公司同分公司，母公司对分公司的责任更多一些；外部环境、情况变化越快，组织机构应该越扁平，组织结构层次多可以有效规避决策风险）

1、直线制以直线制为基础，加上相应的职能部门。是一种集权和分权相结合的组织结构形式。特点：1）厂长对业务和职能部门均实行垂直领导2）职能部门只有建议权，没有直接领导权与业务部门是指导关系，而非领导关系3）适于：规模中等的企业

2、事业部制总原则：“集中决策、分散经营”（通过利润指标实施控制）集中决策指导下的分散经营，按产品、地区和顾客等标志将企业划分为若干相对独立的经营单位，分别组成事业部。各事业部有较大的自主权，还可根据需要设置相应的职能部门。优点：
#61550. 各事业部主管自主性强，提高企业经营适应能力
#61550. 各事业部责权明确，物质利益与经营情况挂钩
#61550. 机构设置重叠，管理人员膨胀
#61550. 管理费用较多

（二）影响和制约组织结构的6个因素：信息沟通、技术特点、经营战略、管理体制、企业规模和环境变化。（三）部门结构的不同模式（以工作和任务为中心：直线制、直线职能

制、矩阵制；以成果为中心：事业部制、模拟分权制，区别在于事业部制各部门联系不大，而模拟分权制一些部门的关系比较密切；以关系为中心：跨国公司）（四）正式组织和非正式组织概念，包含的基本点正式组织是两个或两个以上的人有意识地加以协调的行为或力的系统。包含的基本点：1、构成正式组织内容的，是人的行为，是个人的行为，不包含个人在内；不是体现个体人格的行为，而是以组织人格为特征的行为；2、个人所提供的行为或力的相互作用，是正式组织的本质特征。它是包含各种对立、利害关系在内的相互作用的体系。3、正式组织是个人行为在方法、时间、质量各方面都经过有意识的调整而体系化的系统。4、正式组织是动态的、发展的。非正式组织，是两个或两个以上个人的无意识地全体系化的多种心理因素的系统。（五）设计服务和后勤部门需要注意的三个问题1、服务和后勤部门的设立必须和整个组织的工作效率结合起来，即通过这些部门的设立，使整个组织的工作效率得到提高。2、尽可能把服务部门设置在*近被服务的单位所在地，以使这些部门能又快又好地提供所需要的服务。3、注意服务部门的社会化趋势。凡是可以利用外部力量来满足本企业服务的需要，而且成本比自己建立服务部门更低时，就不需要再专设服务部门。如果已有后勤和服务部门，则可以让其在满足企业内部服务需要的同时，向社会开放，为社会服务。（六）系统反映组织结构的主要资料（3点）：工作岗位说明书、组织体系图、管理业务流程图（七）组织结构分析的3个方面：组织结构现状与分析、组织决策分析、组织关系分析（八）组织决策分析的4个考虑因素：1、决策影响的时间；2、决策对各职能的影响面；3、决策

者所具备的能力；4、决策的性质（九）企业战略与组织结构的关系：战略决定组织结构、结构服从战略、战略先导性和结构滞后性；组织结构4种调整战略:增大数量战略、扩大地区战略、纵向整合战略、多种经营战略。（十）企业组织机构外部环境：政治和法律环境、经济环境、科技环境、社会文化环境、自然环境（十一）改进岗位设计的三个方面:1、扩大工作范围、丰富工作内容，合理安排工作任务。2、工作满负荷。3、劳动环境的优化。（工作扩大化一般对应当前的工作，工作丰富化则更注重长期职业发展方面的问题，注重个人感受）工作扩大化：横向扩大、纵向扩大。工作丰富化要考虑的五个因素：1、多样化。2、任务的整体性。3、任务的意义。4、自主权。5、反馈，员工可获得各种有关信息。（十二）泰勒：倡导科学管理原理，目标是用比较低的成本生产出更多的产品，基本方法是工作简单化。（十三）亚当斯密的理论：职能专业化。二、人力资源规划（一）人力资源规划的概念，广义狭义的区别狭义的人力资源规划即指进行人力资源供需预测，并使之平衡的过程，实质上它是企业各类人员需求的补充规划。广义的人力资源规划是企业所有各类各种人力资源计划的总称。（二）人力资源规划的内容分类，注意组织人事规划和员工开发规划的区别企业人力资源规划从内容上分为：战略发展规划、组织人事规划、制度建设规划和员工开发规划。（三）人员配备的三条原则：1、按照技术内容分工。2、按照工作量分工。3、按照一个人单独担当工作的可能性分工。（四）劳动组织形式：1、作业组（最基本）。2、生产小组（最普通）。3、工段、车间和厂部的组织。（五）工作岗位分析的概念:岗位分

析是对企业各类岗位的性质、任务、职责、劳动条件和环境，以及员工承担本岗位任务应具备的资格条件所进行的系统分析和研究，并制定出岗位规范、工作说明书等人事文件的过程。（六）岗位分析的目的：1、制定更能反映劳动特点和差别的工资，奖励制度，有效调动员工的生产积极性。2、解决企业在员工招收、任用、晋升、考核中存在的难题，促进人事管理的科学化3、设计科学合理的岗位培训规范，以便提高对员工的针对性、实用性。4、改进工作设计，改善劳动环境，减轻员工的劳动强度，创造健康、安全、舒适的工作条件。（七）岗位分析的步骤：1、了解特定岗位的具体内容。2、规定了岗位的各项工作任务后，确定承担本岗位工作的员工所应具备的资格、条件。3、撰写岗位说明书。三、劳动定员、劳动定额（一）劳动定员的概念、原则；劳动定额的概念、表现形式（时间定额、产量定额，反比关系）、种类（注意计划定额一般是已经开始生产、设计定额是还未开始生产）劳动定员是在一定时期内和一定的技术组织条件下，对企业配备各类人员所预先规定的限额，或者说是企业用人的数量与质量的界限。劳动定员的核心是保持先进合理的定员水平。劳动定员的原则：1、定员必须以保证实现企业生产经营目标为依据。2、定员必须以精简、高效、节约为目标。3、各类人员的比例关系要协调。4、人做到人尽其才，人事相宜。5、要创造一个贯彻执行定员标准的良好的内外环境。劳动定额是指在一定的生产技术和组织条件下，为劳动者生产一定量的合格品或完成一定量的工作所预先规定的活劳动消耗量的标准。劳动定额的表现形式：时间定额和产量定额。反比关系。劳动定额的种类：现行定额、计划定额、不

变定额、设计定额。（二）定员定额标准的内容、定员标准的形式定员定额标准的内容：定员定额标准的适用范围和使用说明；各类人员的划分范围；岗位设置及工作量的规定；生产方法与程序；使用设备的名称与规格；各岗位、设备的定员人数及各主要岗位对人员素质的要求等内容和项目。定员标准的形式：单位用工标准和服务比例标准。劳动定员定额标准的分类。1、按其使用范围，可分为全国通用标准、行业通用标准和企业标准。2、按其综合程度，分为单项标准和综合标准。三、人员需求分析、人员供给分析、供需平衡分析（一）企业内部人力资源供给常用的3种预测方法：人力资源信息库法、管理人员接替图表法、预测企业人员变动的马尔可夫模型。企业内部人力资源供给量必须考虑内部人员的自然流失（伤残、退休、死亡等）、内部流动（晋升、降职、平调等）、跳槽（辞职、解聘）。（二）人力资源信息库分类（技能清单、管理能力清单）、管理人员接替模型（三）影响企业外部劳动力供给的因素：1、人口政策及人口现状。2、劳动力市场发育程度。3、社会就业意识和择业心理偏好。（四）企业外部人力资源供给的主要渠道（其中难以预测的是城镇失业人员和流动人员）：大中专院校应届毕业生、复员转业军人、技校校毕业生、失业人员、其他组织在职人员、流动人员（五）人力资源需求预测的几种方法（集体预测法也称德尔菲预测技术，操作要点是集体决策、匿名问卷、主观预测）：集体预测法、回归分析法、劳动定额法、转换比率法、计算机模拟法。（六）劳动定额法、转换比率法的公式，理解书上的例子，会计算劳动定额法： $N=W/q(1-R)$ N =人力资源需求量 W =企业计划期任务总量 q =企业定额

标准 $R = \text{计划期劳动生产率变动系数转换比率法} : \text{计划期末需要的员工数量} = (\text{目前的业务量} + \text{计划期业务的增长量}) / \text{目前人均业务量} \times (1 + \text{生产率的增长率})$

(七) 计算机模拟法是最复杂最精确的方法

(八) 处理人力资源供求失衡的方案 (主要判断原则就是如何做能节约企业的成本)

四、人力资源管理费用

(一) 人力资源管理制度规范的企业基本制度、管理制度、技术规范、业务规范、个人行为规范与传统的以非正式权威为主的管理相比, 制度化、规范化、程序化管理更具有优越性:

- 1、个人与权力相分离。
- 2、是理性精神合理化的体现。
- 3、适合现代大型企业组织管理的需要。

(二) 工资项目的预算应分析检查的三个方面, 决定因素主要是企业高层领导的决策

- 1、分析当地政府有关部门本年度发布的最低工资标准对工资预算的影响。
- 2、分析当年同比的物价指数, 是否大于或等于最低工资标准增长幅度。
- 3、分析当地政府有关部门发布的工资指导线, 作为编制费用预算参考指标之一。

(三) 社会保险费及其它项目预算的具体步骤

- 1、分析和对照国家有关的规定, 对涉及员工权益的项目有无增加或减少, 标准有无提高或降低;
- 2、由于本类项目的提取比例一般是按照本地区上年度员工月平均工资测算的, 因此应当掌握本地区有关部门公布的各种有关员工工资水平的数据资料, 如上年度员工平均工资水平等。
- 3、企业中上一年度工资及社会保险等方面的相关统计数据和资料。

(四) 企业人力资源管理费用的3大基本项目

- 1、工资项目: 计时工资、基础工资、职务工资、计件工资、奖金、津贴和补贴 (包括洗理卫生费、上下班交通补贴)、加班工资等部分组成。
- 2、涉及到员工权益的社会保险费以及其它相关的资金项目: (1) 基本养老保险费和补充养老保

险费；（2）医疗保险费；（3）失业保险费；（4）工伤保险费；（5）生育保险费；（7）员工教育经费；（8）员工住房基金；（9）其他费用如工会基金等。3、其它项目：其他社会费用、非奖励基金的奖金、其他退休费用等。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