

2006年人力资源管理师总复习（一）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/54/2021\\_2022\\_2006\\_E5\\_B9\\_B4\\_E4\\_BA\\_BA\\_c37\\_54490.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/54/2021_2022_2006_E5_B9_B4_E4_BA_BA_c37_54490.htm)

第一章：企业人力资源规划 5个组织的类型：（1）直线制；（优点：结构简单，指挥系统清晰、统一；责权关系明确；横向联系少，内部协调容易；信息沟通迅速，解决问题及时，管理效率比较高。）

（2）直线职能制；（3）事业部制；（优点：权力下放，有利于最高管理层摆脱日常行政事务；各事业部主管摆脱了事事请示汇报的限制，能自主处理各种日常工作，有助于加强事业部管理者的责任感；各事业部可集中力量从事某一方面的经营活动；各事业部经营责任和权限明确，物质利益与经营状况紧密挂钩。（4）矩阵制；（5）子公司和分公司。影响和制约组织的因素：（1）信息沟通；（体现在组织结构上，有六项具体要求：（1）明确工作内容和性质、职权和职责关系；（2）沟通渠道要短捷、高效；（3）信息必须按既定路线和层次进行有序传递，不论是上传还是下达，都应经过信息联系的每一个层次，不能随意超过；（4）要在信息联系中心设置称职的管理人员；（5）保持信息联系的连续性，这要求组织设计把重点放在职位上，即要因事择人，而非因人设岗；（6）重视非正式组织在信息沟通中的作用，共同工作使人们形成一种独特的人际关系，它可以沟通正式组织所不能提供的信息，所以组织结构设计必须尊重非正式组织及其沟通方式。部门结构模式主要有直线制、直线职能制、事业部制、模拟分权制、矩阵结构等。这些结构模式本身贯穿着一定组合原则，包括以工作和任务为中心的组

织设计原则，以成果为中心的组织设计原则和以关系为中心的组织设计原则。以工作任务为中心设计的部门结构：直线制、直线职能制、矩阵结构以成果为中心来设计的部门结构：事业部制、模拟分权制以关系为中心的设计的部门结构：跨国公司、子公司在服务和后勤部门设计时，需要注意以下三个问题：1、服务和后勤部门的设计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，在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靠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。组织结构的功能在于分和协调，是保证战略实施的必要手段。系统反映组织结构的主要资料有：工作岗位说明书、组织体系图、管理业务流程图（包括：业务程序、业务岗位、信息传递、岗位责任制）企业组织机构外部环境，是指那些给企业造成市场机会或环境威胁的主要社会力量，直接或间接地影响企业的战略管理。对于企业宏观环境的分析和认识可以使企业识别外部因素中可能发生的重大变化和趋势，识别所面临的机会和威胁。可以从以下几个主要方面分析：（1）政治和法律环境；（2）经济环境；（3）科技环境；（4）社会文化环境；（5）自然环境。工作岗位分析的目的：（1）制定制度；（2）招聘任用；（3）培训开发；（4）工作设计 工作岗位分析的任务：（1）岗位描述；（2）岗位要求；工作岗位分析的主要内容：（1）岗位名称的分析；（2）岗位任务的分析；（3）岗位职责的分析；（4）岗位关系的分析；（5）岗位劳动强度和劳动环境的分析；（6）岗位对员工的知识、技能、经验、体格、体力等必备的分析。改进岗位工作设计的内容：

(1) 扩大工作范围：1) 工作扩大化；2) 工作丰富化：a) 多样化；b) 任务的整体性；c) 任务的意义；d) 自主权；e) 反馈。

(2) 工作满负荷；(3) 劳动环境的优化：1) 影响劳动环境的物质因素：a) 工作地的组织；b) 照明与色彩c) 设备、仪表和操纵器的配置；2) 影响劳动环境的自然因素。因事设岗是设置岗位的基本原则。设置岗位应注意考虑以下同个方面：

(1) 岗位设置的数目是否符合最低数量原则，即是否以尽可能少的岗位设置承担尽可能多的工作任务？[最低数量原则]

(2) 所有岗位是否实现了有效配合？是否足以保证组织的总目标、总任务的实现？[有效配合原则]

(3) 每一个岗位是否在组织中发挥了积极效应？它与上下左右岗位之间的相互关系是否协调？[最大效益原则]

(4) 组织中的所有岗位是否体现了经济、科学、合理、系统化原则？[科学系统原则]

企业人力资源规划可以区分为：战略发展规划、组织人事规划、(1) 组织结构调整变革计划；2) 劳动组织调整发展计划；3) 劳动定员定额计划) 制度建设规划、员工开发规划

劳动协作是通过下列各组织形式实现的：(1) 作业组，一般需要由同一工种组织专业作业组；(2) 生产小组，一般以10-15人为宜；(3) 工段、车间和厂部的组织。

对企业劳动力的构成进行分析研究，掌握其规律性，是合理组织劳动力的必要手段。

劳动定员就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。劳动定员的作用：

(1) 合理的劳动定员是企业用人的科学标准；(2) 合理的劳动定员是劳动工资计划的基础；(3) 合理定员是企业内部劳动力调配的主要依据；(4) 合理的劳动定员有利于企业加强管理；(5) 合理的劳动定员有利于提高员工队伍的素质。

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）要做到人尽其才、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。

劳动定额就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和完成一定的工作所预先规定的活劳动消耗量的标准。劳动定额有两种基本表现形式：时间定额和产量定额。劳动定额的作用：包括两个基本方面，即组织生产和组织分配。表现在：（1）就组织和动员广大员工努力提高劳动生产率的有力手段；（2）就编制计划与组织生产的重要依据；（3）就正确组织劳动与合理定员的基础。

劳动定额的4类：（1）现行定额；（2）计划定额；（3）不变定额；（4）设计定额

劳动定员定额标准的分类。（1）按其使用范围，分为全国通用标准、行业标准和企业标准。按其综合程度，分为单项标准和综合标准。定员定额标准的内容包括：定员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。定员标准形式一般分为：单用工标准和服务比例标准。定员定额标准应适时修订，及时调整。

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）。常用预测方法有：人力资源信息库（包括：技能清单、管理能力清单）、管理人员接替图表法、马尔哥夫模型等。影响企业外部劳动办供给的因素主要有：（1）人口政策和人口现状；（2）劳动国市场发育程度；

(3) 社会就业意识和择业心理偏好。企业外部人力资源供给的主要渠道有：大中专院校应届毕业生、复员转业军人、技校毕业生、失业人员、其他组织在职人员、流动人员。

(对于城镇失业人员和流动人员的预测比较困难) 人力资源需求预测的方法：集体预测法又称德尔菲预测法、回归分析法、劳动定额法、转换比率法、计算机模拟法。人力资源管理制度规范的类型：(1) 企业基本制度；(2) 管理制度；(3) 技术规范；(4) 业务规范；(5) 个人行为规范。制度化管理的优越性：(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。

工资项目预算应进行三个方面的分析检查：(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，物价指数只会大于或等于最低工资标准的调整幅度，取其增长幅度最高的指数，作为调整工资的标准。(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。

社会保险费与其他项目预算步骤：(1) 分析对照国家有关规定，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就按照本地区上年度员工月平均工资测算的，因此应掌握本地区有关部门公布的各种机关员工工资水平的数据资料。(3) 企业中上一年度工资及社会保险等方面相关统计数据 and 资料。

企业人力资源管理项目包括：(1) 工资项目。“员工工资总额是指企业在一定时期内直接支付给本企业全部员工的劳动报酬总额，主要由计时工资、基础工资、职务工资、计件工资、奖金、津贴和补贴、加班工资等部分

组成。” (2) 涉及到员工权益的社会保险费及其他相关的资金项目。如：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；6) 员工福利费；7) 员工教育经费；8) 员工住房基金；9) 其他费用。(3) 其他项目。如“其他社会费用”、“非奖励基金的资金”、“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](http://www.100test.com)