



用于国家职业技能鉴定

国家职业资格培训教程

(第三版)

# 企业人力资源 管理师

(三级)

中国就业培训技术指导中心 组织编写

用于国家职业技能鉴定

国家职业资格培训教程（第三版）

# 企业人力资源管理师

（三级）

中国就业培训技术指导中心 组织编写

中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业人力资源管理师：三级/中国就业培训技术指导中心组织编写. —3版. —北京：中国劳动社会保障出版社，2014

国家职业资格培训教程

ISBN 978-7-5167-0972-6

I. ①企… II. ①中… III. ①企业管理-人力资源管理-资格考试-教材 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 023726 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街1号 邮政编码：100029)

\*

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 28 印张 514 千字

2014 年 2 月第 3 版 2014 年 2 月第 1 次印刷

定价：48.00 元

读者服务部电话：(010) 64929211/64921644/84643933

发行部电话：(010) 64961894

出版社网址：<http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

如有印装差错，请与本社联系调换：(010) 80497374

我社将与版权执法机关配合，大力打击盗印、销售和使用盗版图书活动，敬请广大读者协助举报，经查实将给予举报者奖励。

举报电话：(010) 64954652

国家职业资格培训教程（第三版）

## 企业人力资源管理师（三级）

### 编审委员会

主任	张立新	刘康	郑东亮			
副主任	张亚男	艾一平				
委员	岳威	安鸿章	曾湘泉	时勤	陈蕾	
	胡小勇	田大洲	鲍春雷	仲艳平		

### 本书编写人员

主编	安鸿章					
编者	安鸿章	岳威	王守志	吴江	余琛	
	胡小勇	田大洲	鲍春雷	康士勇	王宝石	
	许明月	张洪德	张淑华	张兰	荣凤杰	
	杨光	王静	刘焯星			

# 出版前言

为更好地推动企业人力资源管理师职业培训和职业技能鉴定工作的开展，2007年，我们组织国内高等院校、科研机构和企业界的有关专家，根据新修订的《企业人力资源管理师国家职业标准》（以下简称《标准》），出版了第二版《企业人力资源管理师国家职业资格培训教程》（以下简称《教程》）。根据《标准》的要求，《教程》突出了“以职业活动为导向，以职业能力为核心”的指导思想。在结构上，针对人力资源管理职业活动的领域，按照模块化的方式，分四级企业人力资源管理师（国家职业资格四级）、三级企业人力资源管理师（国家职业资格三级）、二级企业人力资源管理师（国家职业资格二级）、一级企业人力资源管理师（国家职业资格一级）四个级别编写。《教程》的基础知识部分内容对应《标准》的“基本要求”；各个级别的内容分别对应于《标准》中各个级别的“工作要求”。《教程》适用于人力资源管理的相关培训，是职业技能鉴定的推荐辅导用书。

至今，第二版《教程》已经使用了6年。在这期间，企业人力资源管理领域发生了诸多发展变化，为此，我们又组织有关专家对第二版《教程》进行了必要的调整和修改，形成第三版《教程》。此次新修订的《教程》结合了最新的人力资源管理理论与实践经验，更加突出了职业培训特色。

第三版《教程》的一级由安鸿章、时勘主编，二、三、四级由安鸿章主编，基础知识由安鸿章、岳威主编。安鸿章、时勘、岳威、王守志、吴江、余琛、胡小勇、田大洲、鲍春雷、时雨、康士勇、王宝石、许明月、张洪德、张淑华、张兰、刘瑛、荣凤杰、杨光、王静、刘焯星、吴国存、李新建、肖霞、赵慧军、张京鹏、高珊等同志参加了撰稿和编写工作。此外，肖霞、赵慧军、魏钧、蔡宁、韩永江、童天、聂鲲、邹勇、刘小玲、江黎、万娟、王素芬、赵慧悦、赵云、苑彬成等同志参加了第二版《教程》的编写工作，张琪、胡芳、李庆章、闫治平、李文贵、曹来京、侯海明、周霞、肖旭、吴孟捷、何黎明、周伟、曲龄年、阎恺、石美遐、徐成响、姚裕群、陈丁、郭漫、苏爱民、陈红、王静、何波、哈晓斯、李建设等同志参加了2002年第一版《教程》的编写工作。在此一并表示感谢。

由于时间仓促，不足之处在所难免，欢迎读者提出宝贵意见。

# 目 录

第一章 人力资源规划	( 1 )
第一节 企业组织结构图的绘制	( 1 )
第二节 工作岗位分析	( 13 )
第三节 企业劳动定额定员管理	( 24 )
第一单元 劳动定额水平	( 24 )
第二单元 劳动定额的修订	( 31 )
第三单元 劳动定额统计与分析	( 35 )
第四单元 企业定员人数核算的基本方法	( 42 )
第五单元 定员标准的编写格式和要求	( 54 )
第四节 人力资源费用预算的审核与支出控制	( 59 )
第一单元 人力资源费用预算的审核	( 59 )
第二单元 人力资源费用支出的控制	( 66 )
第二章 人员招聘与配置	( 69 )
第一节 员工招聘活动的实施	( 69 )
第一单元 人员招募方法的选择	( 69 )
第二单元 对应聘者进行初步筛选	( 78 )
第三单元 面试的组织与实施	( 81 )
第四单元 人员选拔的其他方法	( 89 )
第五单元 员工录用决策	( 94 )
第二节 员工招聘活动的评估	( 95 )
第一单元 招聘评估指标的统计分析	( 95 )
第二单元 招聘活动过程的评估	( 98 )
第三节 人力资源的有效配置	( 104 )
第一单元 人力资源的空间配置	( 104 )
第二单元 人力资源的时间配置	( 124 )

第三章 培训与开发	(131)
第一节 培训项目设计与有效性评估	(131)
第一单元 基于需求分析的项目设计	(131)
第二单元 员工培训的有效性评估	(149)
第二节 培训课程的设计	(174)
第三节 培训方法的选择与组织实施	(186)
第一单元 培训方法的选择与应用	(186)
第二单元 员工培训的组织与实施	(204)
第四节 培训制度的建立与推行	(208)
第四章 绩效管理	(219)
第一节 绩效管理系统的的设计	(219)
第二节 员工绩效考评	(237)
第一单元 绩效计划的内容与实施	(237)
第二单元 绩效考评方法及应用	(244)
第三单元 绩效面谈与绩效改进	(270)
第五章 薪酬管理	(282)
第一节 薪酬制度设计	(282)
第一单元 薪酬体系设计	(282)
第二单元 专项薪酬管理制度	(295)
第二节 岗位评价	(308)
第一单元 岗位评价的基本步骤	(308)
第二单元 岗位评价系统设计	(312)
第三节 人工成本核算	(336)
第四节 员工福利管理	(346)
第六章 劳动关系管理	(355)
第一节 企业民主管理	(355)
第二节 劳动标准的制定与实施	(372)
第一单元 工作时间制度	(372)

第二单元 最低工资保障制度·····	(378)
第三单元 用人单位内部劳动规则·····	(384)
第三节 集体合同管理·····	(394)
第四节 劳动争议的协商与调解·····	(405)
第五节 劳动安全卫生与工伤管理·····	(413)
第一单元 劳动安全卫生保护管理·····	(413)
第二单元 工伤管理·····	(416)
参考书目·····	(430)



# 第一章 人力资源规划

## 第一节 企业组织结构图的绘制

### 【学习目标】

通过学习,掌握企业人力资源规划的内容及与企业其他规划的关系,企业组织机构的概念、类型和设置的原则,组织结构图设计后实施的要则,以及组织结构图绘制的程序和基本方法。

### 【知识要求】

#### 一、人力资源规划

##### (一) 人力资源规划的概念

人力资源规划的概念有广义和狭义之分,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,是战略规划与战术计划(即具体的实施计划)的统一;狭义的人力资源规划是指为实施企业的发展战略,完成企业的生产经营目标,根据企业内外环境和条件的变化,运用科学的方法,对企业人力资源的需求和供给进行预测,制定相宜的政策和措施,从而使企业人力资源供给和需求达到平衡,实现人力资源合理配置,有效激励员工的过程。

从规划的期限上看,人力资源规划可区分为长期规划(5年以上的计划)和短期计划(1年及以内的计划),介于两者之间的为中期规划。

##### (二) 人力资源规划的内容

1. 战略规划。人力资源战略规划是根据企业总体发展战略的目标,对企业人力资源开发和利用的大政方针、政策和策略的规定,是各种人力资源具体计划的核心,是事关全局的关键性规划。

2. 组织规划。组织规划是对企业整体框架的设计,主要包括组织信息的采集、处理和应用,组织结构图的绘制,组织调查、诊断和评价,组织设计与调整,以及组织机构的设置等。

3. 制度规划。企业人力资源管理制度规划是保证人力资源总规划目标实现的重要保证,包括人力资源管理制度体系建设的程序、制度化管理等内容。

4. 人员规划。人员规划是对企业人员总量、构成、流动的整体规划,包括人力资源现状分析、企业定员定额、人员需求与供给预测、人员供需平衡等。

5. 费用规划。人力资源费用规划是对企业人工成本、人力资源管理费用的整体规划,包括人力资源费用预算、核算、审核、结算,以及人力资源费用控制。

### (三) 人力资源规划与企业其他规划的关系

企业的生存和发展离不开企业规划。企业规划的目的是使企业的各种资源(人、财、物)彼此协调并实现内部供求平衡。由于人力资源是企业内最活跃的因素,因此,人力资源规划是企业规划中起决定性作用的规划。人力资源规划与企业其他规划的关系如图1-1所示。

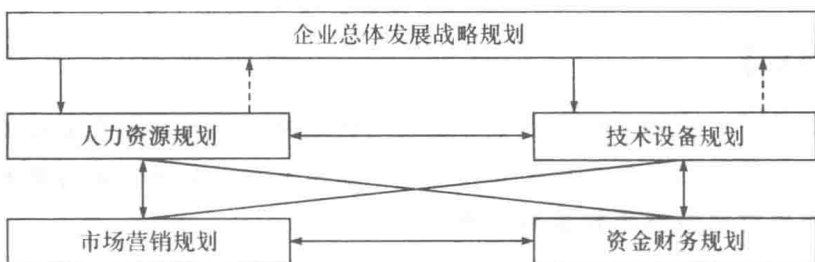


图 1-1 人力资源规划与企业其他规划的关系

### (四) 人力资源规划与企业管理活动系统的关系

在企业的人力资源管理活动中,人力资源规划不仅具有先导性和战略性,而且在实施企业总体发展战略规划和目标的过程中,它还能不断调整人力资源管理的政策和措施,指导人力资源管理活动。因此,人力资源规划又被称为人力资源管理活动的纽带。企业工作岗位分析、劳动定员定额等人力资源管理的基础工作是人力资源规划的重要前提,而人力资源规划又对企业人员的招聘、选拔、考评、调动、升降、薪资、福利,以及人力资源的培训开发和企业内部人员余缺的调剂等各种人力资源管理活动的目标、步骤与方法,作出了具体而详尽的安排,充分显示了人力资源规划在企业人力资源管理活动中的重要地位和作用。

## 二、企业组织机构的概念

企业组织机构是保障其生产经营活动正常进行所设置各类职能与业务部门的总称。

企业组织结构是对组织机构内涵的性质和特点及其存在形式的概括。

“组织”一词通常有两种含义:其一是作为一个实体,是为达到特定目标而建立的社会系统;其二是指数一个过程,即建立这一系统并使之正常运行的全部活动过程。这里所说的企业组织机构取其前一种含义,它是指企业为了实现经营目标,根据内外部环境所确立的一个能使全员有机地结合在一起的分工与协作的社会经济系统。

整个企业组织机构可分为两个层次。

第一个层次是由经营决策者、风险承担者和收益分享者构成经营主体和

规定其相互关系的经营制度所组成的企业高层组织，即经营体制。

第二个层次是负责筹集和优化资源（人力、物力、财力）的配置、产品研发、生产、技术、销售、服务及日常管理职能的机构及其相关的制度，即职能体制。

企业根据生产经营的需要，通常在内部设立多个专业性职能和业务部门。例如一个生产型企业，除设立如计划、供应、销售、质量、安全、人事、财务等职能科室之外，还要根据产品生产工艺的性质和特点，设立若干生产车间或分厂，车间或分厂视其规模大小又可进一步划分为若干工段或班组。职能科室和生产班组又是由若干岗位组成。科室、车间、班组、岗位均可视作管理单位，而“企业—车间—班组—岗位”之间则形成管理层次，这是企业组织的有形部分，即所谓管理体制中的“体”；企业组织还要分别对不同管理层次，不同管理单位的职责范围、工作任务、责任权限以及沟通、协作方式作出规定，形成制度，这是企业组织的无形部分，即所谓管理体制的“制”。不同的管理体制既可反映为“体”的不同，也可以反映为“制”的差别，从而形成不同企业组织结构的差异。

由此可见，企业组织机构是“体”，是指企业各个层级、各类具体部门的设置；而企业组织结构是“制”，是指具有不同性质和特征的组织制度模式在企业中的实际选择与应用。

### 三、企业组织机构设置的原则

为使组织能够最有效率地实现其经营目标，根据目前的管理理论和实践，企业组织机构的设置应遵循以下六项原则。

#### （一）任务目标原则

任何组织都是为实现特定目标而设置的，没有任务和目标的组织就没有存在的价值。每个组织及其每一个部分，都应当与其特定的任务目标相关联。组织的调整、增加、合并或取消都应以对实现目标是否有利为衡量标准。

根据这一原则，在组织设计之前，首先要对企业的目标和发展战略作深入的研究，明确企业发展方向和战略部署，这是组织设计的大前提。一旦企业战略目标有所改变，组织机构也必须作出相应调整。对于各个机构来说，不仅应该明确职能分工，还要明确每一时期该机构应达到的目标和应完成的任务，并使该机构编制与其承担的任务量相对应，广泛实行目标管理。

#### （二）分工协作原则

组织设计中要坚持分工与协作的原则，做到分工合理、协作明确。对于每个部门和每个员工的工作内容、工作范围、相互关系、协作方法等，都应有明确规定。

根据这一原则，首先要搞好分工，使分工粗细适当。分工越细，专业化水平越高，责任越明确，效率也越高，但也容易出现机构增多、过分强调局部利益、协调工作量增加等问题。分工太粗又可能影响专业化水平，容易产

生推诿责任的现象。具体确定时,要根据企业自身情况,如人员素质、工作性质、管理水平来确定。同时要强化协作,在企业中树立整体意识,突破小团体主义的圈子,在必要时应当主动打破分工界限,实行必要“补位”管理。除了明确规定各部门间的协作方法外,还应赋予主管人员调度权,随时解决协作中出现的问题。

### (三) 统一领导、权力制衡原则

统一领导是指无论对哪一项工作来说,一个下属人员只应接受一个上级主管的命令。权力制衡是指权力的运用必须受到监督。在贯彻统一领导原则中,要做到确定管理层次时,在最高层与最基层之间形成一条连续的等级链;任何一级组织只能有一个人负责;正职领导副职;下级组织只接受一个上级组织的命令和指挥;下级只能向直接上级请示工作,不能越级请示工作;上级也不能越级指挥下级,应维护下级组织的领导权威;职能部门一般只能作为同级直线指挥系统的参谋,但无权对下属直线领导者下达命令和指挥。

权力制衡原则要求首先必须在企业高层组织中形成权力制衡机制,设立专门的监督机构,如公司中的股东大会、监事会,国有企业中的员工代表大会,纪检、监察部门等,对行政领导进行监督。另外,企业中的监督机构,如质量监督、财务监督和安全监督等部门,应同生产执行部门分开设置,并在监督的同时,搞好对被监督部门的服务工作。

### (四) 权责对应原则

为了实现组织目标,各项工作必须明确责任。要承担责任,就必须要有相应的权力。无论是权大责小还是责大权小,都会影响组织目标的顺利完成。有责无权或责大权小,会导致负不了责任;而权大责小,甚至有权无责,则会造成权力的滥用。权责不明确容易产生官僚主义无政府状态,组织系统中易出现摩擦和不必要的争吵、扯皮、推诿等。权责不对应对组织效能也是十分有害的,有权无责或权大责小很容易产生不负责任的瞎指挥和滥用权力;有责无权或责大权小就会束缚管理人员的主动性和创造性,使管理组织缺乏应有的活力。

### (五) 精简及有效跨度原则

精简是指组织机构、人员和管理层次在保证功能有效的前提下,尽量减少办事程序及规章制度,力求简单明了,努力使每个成员都能满负荷高质量地工作,最大限度地提高企业整体效率。

机构精简涉及管理跨度和管理层次问题。管理跨度也称管理幅度,是指一个管理者直接指挥的下属人员数。管理层次是指从企业最高行政领导到最基层员工之间分级管理的层次,它与管理跨度呈反比,即管理跨度越大,层次越少。例如一个100人的组织,在管理跨度为5,即一名主管直接管理5个人时,组织必须有4个层次,而管理跨度为10时,则只要3个层次。管理跨度过小会使层次太多,造成机构臃肿、沟通困难、反应迟钝、管理成本

加大,还会出现过度控制而影响下属积极性。而管理跨度过大又会由于主管直接指挥的人员过多,精力有限而疏于管理,指导不力。管理跨度与领导者能力和被领导者素质成正比,而与部门业务的复杂性和所需协调的工作量成反比。因此,要想提高有效管理跨度就需要调整好上述几个要素的关系。通常认为适中的管理跨度应控制在 10 人左右。

#### (六) 稳定性与适应性相结合原则

一个企业的管理机构,是保证企业正常运行的基础,应保持相对稳定性,避免情况稍有变化就使系统出现混乱而影响正常工作秩序。同时,管理机构又是企业实现经营目标的工具,随着客观条件的不断变化,企业的目标和战略必然会经常作必要调整,这就要求组织必须随之进行相应的调整,以保持对外部环境和组织目标的适应性。企业领导的责任就是把稳定性和适应性恰当结合起来。企业领导必须懂得,一个一成不变的组织,是个僵化的组织;一个经常变化缺乏相对稳定性的组织,则是一个难以创造或者保持最佳业绩的组织。

### 四、现代企业组织的类型

企业的组织结构承担着企业的决策支持、决策实施及业务控制等项任务。在企业发展的历史上,企业的组织结构出现过直线制、职能制、直线职能制、事业部制等多种形式。

#### (一) 直线制

直线制又称军队式结构,它是一种最简单的集权式组织结构形式。其领导关系按垂直系统建立,不设立专门的职能机构,自上而下形成垂直领导与被领导关系,如图 1—2 所示。

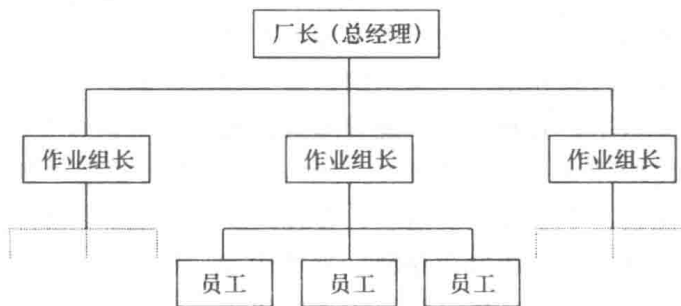


图 1—2 直线制组织结构图

直线制结构的优点是结构简单,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,管理效率高。直线制结构的缺点是组织结构缺乏弹性;组织内部缺乏横向交流;缺乏专业化分工,不利于管理水平的提高;经营管理事务仅依赖于少数几个人,要求企业领导人必须是经营管理全才,但这是很难做到的,尤其是在企业规模扩大时,管理工作会超过个人能力所能承受的限度,不利于集中精力研究企业

管理的重大问题。因此，直线制组织结构的适用范围是有限的，它只适用于那些规模较小或业务活动简单、稳定的企业。

### （二）职能制

职能制又称多线制，它是指按照专业分工设置相应的职能管理部门，实行专业分工管理的组织结构形式。即在厂长（总经理）下面设置职能部门，各部门在其业务分工范围内都有权向下级下达命令和指示，直接指挥下属单位，下属既服从直线领导的指挥，又服从上级各职能部门的指挥。其组织结构图如图 1—3 所示。

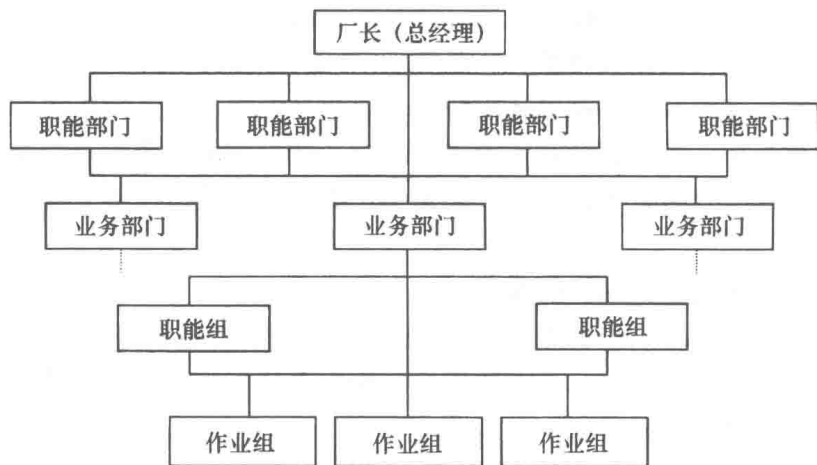


图 1—3 职能制组织结构图

职能制结构的优点：提高了企业管理的专业化程度和专业化水平；由于每个职能部门只负责某一方面工作，可充分发挥专家的作用，对下级的工作提供详细的业务指导；由于吸收了专家参与管理，减轻了直线领导的工作负担，使其有更多的时间和精力考虑组织的重大战略问题；有利于提高各职能专家自身的业务水平；有利于各职能管理者的选拔、培训和考核的实施。

职能制结构的不足：多头领导，政出多门，不利于集中领导和统一指挥，造成管理混乱，令下属无所适从；直线人员和职能部门责权不清，彼此之间易产生意见分歧，互相争名夺利，争功诿过，难以协调，最终必然导致功过不明，赏罚不公，责、权、利不能很好地统一起来；机构复杂，增加管理费用，加重企业负担；由于过分强调按职能进行专业分工，使各职能人员的知识面和经验较狭窄，不利于培养全面型的管理人才；这种组织形式决策慢，不够灵活，难以适应环境的变化。因此职能制结构只适用于计划经济体制下的企业，必须经过改造才能应用于市场经济下的企业。

### （三）直线职能制

直线职能制是一种以直线制结构为基础，在厂长（总经理）领导下设置相应的职能部门，实行厂长（总经理）统一指挥与职能部门参谋、指导相结合的组织结构形式，如图 1—4 所示。

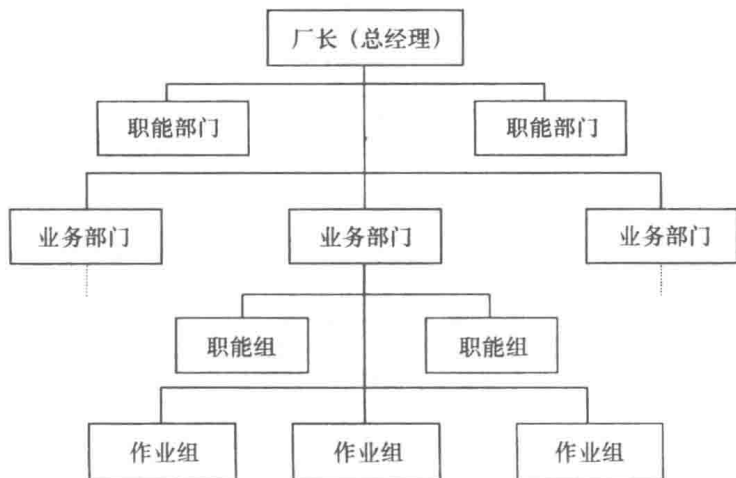


图 1-4 直线职能制组织结构图

直线职能制的主要特点是：厂长（总经理）对业务和职能部门均实行垂直式领导，各级直线管理人员在职权范围内对直接下属有指挥和命令的权力，并对此承担全部责任；职能管理部门是厂长（总经理）的参谋和助手，没有直接指挥权，其职能是向上级提供信息和建议，并对业务部门进行指导和监督，它与业务部门的关系只是一种指导关系，而非领导关系。

直线职能制是一种集权和分权相结合的组织结构形式，它在保留直线制统一指挥优点的基础上，引入管理工作专业化的做法，既保证统一指挥，又发挥职能管理部门的参谋指导作用，弥补领导人员在专业管理知识和能力方面的不足，协助领导人员决策。

直线职能制是一种有助于提高管理效率的组织结构形式，在现代企业中适用范围比较广泛。但是随着企业规模的进一步扩大，职能部门过多，各部门之间的横向联系和协作变得更加复杂和困难；各业务和职能部门都须向厂长（总经理）请示、汇报，使其无法将精力集中于企业管理的重大问题。当设立管理委员会，制定完善的协调制度等改良措施都无法解决这些问题时，企业组织结构就面临着改革问题。

#### （四）事业部制

事业部制也称分权制结构，是一种在直线职能制基础上演变而来的现代企业组织结构形式。它遵循“集中决策、分散经营”的总原则，实行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。各事业部在经营管理方面拥有较大的自主权，实行独立核算、自负盈亏，并可根据经营需要设置相应的职能部门。总公司主要负责研究和制定重大方针、政策，掌握投资、重要人员任免、价格幅度和经营监督等方面的大权，并通过利润指标对事业部实施控制，如图 1-5 所示。

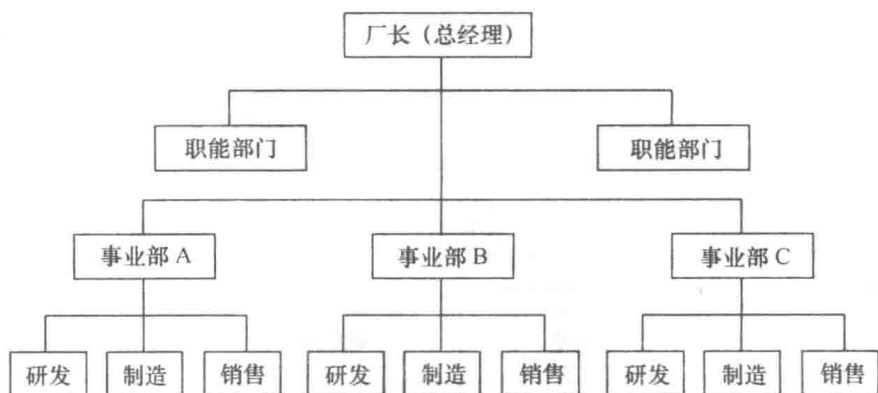


图 1-5 事业部制组织结构图

事业部制主要具有以下几个方面的优势。

1. 权力下放，有利于最高管理层摆脱日常行政事务，集中精力于外部环境的研究，制订长远的、全局性的发展战略规划，使其成为强有力的决策中心。

2. 各事业部主管摆脱了事事请示汇报的规定，能自主处理各种日常工作，有助于增强事业部管理者的责任感，发挥他们搞好经营管理活动的主动性和创造性，提高企业的适应能力。

3. 各事业部可集中力量从事某一方面的经营活动，实现高度专业化，整个企业可以容纳若干经营特点迥异的事业部，形成大型联合企业。

4. 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。

事业部制结构的主要不足：容易造成组织机构重叠、管理人员膨胀现象；各事业部独立性强，考虑问题时容易忽视企业整体利益。因此，事业部制结构适合那些经营规模大、生产经营业务多元化、市场环境差异大、要求较强适应性的企业。

### 五、组织结构设计后的实施要则

为了使组织机构形成一个系统整体，有效、顺利、合理地发挥作用，需要知道组织工作的实施原则。

#### （一）管理系统一元化原则

一个管理人员所能指挥、监督的人数是有限的。管辖人数的多少应根据下级的分散程度、完成工作所需要的时间、工作内容、下级的能力、上级的能力、标准化程度等条件来确定。一般来说，从事日常工作可管辖 15~30 人；从事内容多变、经常需要作出决定的工作，可管辖 3~7 人。

#### （二）明确责任和权限原则

1. 责任和权限的定义。所谓责任，是指必须完成与职务相称的工作义务。所谓权限，是指完成职责时可以在一定限度内（有时未经上级允许）自由行使的权力。责任就是完成工作的质量和数量的程度，权限就是完成工作



职责时，应采用什么方法、利用什么手段、通过什么途径去实现目标。责任与权限是相互联系、相互制约的，不应授予不带责任的权利，也不应当行使没有权利的责任。为了履行职务，必须明确每个人应负的责任，同时也必须授予其应有的权利。

2. 明确责任和权利。管理人员（上级）应尽可能把责任委托给下级，并授予所需的权利，这种组织就有灵活性，有利于下属主观能动性的发挥。当然上级也要注意，即使已把责任和权利委任给了下级，也应当负起监督、指导、检查的责任，不能一推了之。

### （三）先定岗再定员原则

定编、定岗、定员是企业人力资源管理最重要的一项基础工作。定编是指企业组织结构模式的选择以及各层级职能和业务部门的设置；定岗是在对部门职能进行合理分工的基础上，将工作具体细化为若干模块，从而构成本部门工作的基本单元——工作岗位的过程；定员是指在一定生产技术组织条件下，为保证生产经营活动的正常进行，按一定素质要求，为工作岗位配备各类人员所预先规定的限额。一般来说，企业首先应当确定组织结构，然后确定工作岗位，再配备人员。岗位依工作而存在，人员依岗位而配备。

### （四）合理分配职责原则

各级主管在分配工作、划分职责范围时，必须避免重复、遗漏、含糊不清等情况的出现。同时，还应当做到：将相同性质的工作归纳起来进行分析；分配工作时要具体、明确；每一项工作都不要分得过细，而应由许多下级一起承担；量才使用，任人唯贤；经常检查，拾遗补阙，以防出现工作上的缺口。

## 【能力要求】

### 一、组织结构的绘制

企业为了适应外部环境和内部条件的变化，需要对原有组织机构进行调整，重新进行设计。利用各种组织结构框图，在图上作业，经过反复对比分析和评价，是设计企业组织机构的一种方法。

#### （一）组织结构图绘制的基本图示

1. 组织机构图。说明公司各个部门及职能科室、业务部门设置以及管理层次、相互关系的图，如图 1—6 所示。图中的框图代表某类工作岗位或某一职能、业务部门，横线表示机构之间的横向联系，垂线表示上下级领导与被领导的关系，机构图的上下层次应当如实反映和描述现有组织层级关系和状况，或者应当符合组织结构设计方案的要求。

2. 组织职务图。表示各机构中所设立的各种职务的名称、种类的图。该图要说明人员编制的情况，有时也可以填上职务、现任人员的姓名及相关情况，如图 1—7 所示。