



企业人力资源管理师职业资格考试用书

企业人力资源 (三级) 管理师 考试通过必备

第3版

徐明◎主编

一书在手，考试通过无忧！

徐明博士独创企业人力资源管理师通过方法论，权威讲解，经典诠释！

徐明博士独创考试通过秘诀——《人力资源管理之独孤九剑》，
以七言口诀方式对应考试知识点，精准命中，事半功倍！

**倾力打造2000多道超大容量考试题库，
直接针对考试，更添通过保证！**

京城企业人力资源管理师培训金牌讲师，

已培训学员5万余人，全程班通过率达到87%。

将有梦想的您打造成实战与理论结合的企业人力资源管理专业人士！



企业人力资源管理师职业资格考试用书

企业人力资源管理师 考试通过必备

(三级)

第3版

徐 明 主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

3025021

本书是根据 2014 年最新版第 3 版“国家职业资格培训教程”《企业人力资源管理师(三级)》(以下简称《教程》)和《企业人力资源管理师(基础知识)》(以下简称《基础知识》)编写的。本书分为三部分内容。每部分前面均给出了学习方法和流程,以及课程综述、框架体系和复习建议,以帮助考生清晰掌握本门课程的结构体系,理清复习思路。

第一部分“基础必备”,主要将《教程》的六大模块和《基础知识》的重点内容进行提炼,包括学习方法和流程、学习计划书、应试要点,使考生可以迅速掌握《教程》和《基础知识》的精髓。

第二部分“题库演练”,依据考试大纲的知识点、考点和考试题型,按照《教程》的六大专业模块和《基础知识》的内容给出了近 1500 道理论练习题和技能题,并逐一给出了答案和解析。

第三部分“通关秘诀”主要给出作者独创的《人力资源管理之独孤九剑》心法。口诀的每一个字都是《教程》的要点和精髓,便于考生快速记忆;同时,给出了 2013 年全国统一鉴定考试的两套真题及参考答案,以便考生进行实战测试,提高考生的应试能力和备考的自信心。

本书旨在帮助考生透彻理解人力资源管理的精髓,顺利通过企业人力资源管理师的考试。

图书在版编目(CIP)数据

企业人力资源管理师考试通过必备:三级/徐明主编. —3 版. —北京:机械工业出版社,2015.2
企业人力资源管理师职业资格考试用书
ISBN 978-7-111-49094-4

I. ①企… II. ①徐… III. ①企业管理—人力资源管理—资格考试—自学参考资料 IV. ①F272.92
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 312556 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:何月秋 责任编辑:何月秋 王彦青

责任校对:黄兴伟 封面设计:马精明

责任印制:李 洋

三河市宏达印刷有限公司印刷

2015 年 2 月第 3 版第 1 次印刷

184mm×260mm·22.75 印张·552 千字

0001—4000 册

标准书号:ISBN 978-7-111-49094-4

定价:58.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线:(010)-88361066

机工官网:www.cmpbook.com

读者购书热线:(010)-68326294

机工官博:weibo.com/cmp1952

(010)-88379203

教育服务网:www.cmpedu.com

编辑热线:(010)-88379879

金书网:www.golden-book.com

封面无防伪标均为盗版

前言

一年两次的企业人力资源管理师考试,对每一个报名的考生来说,都是实现梦想的起点。面对考试,很多人其实是为了获取一个证书,从而证明自己在这个行业当中的实力;有的为了日后进入这个行业;有的为了升职加薪;当然,也有为获取能力而充电学习……总之,虽然怀揣着各种各样的梦想,但想得到的结果是一样的:通过考试,获得国家职业资格证书。

如何通过考试?大家都知道,天上不会掉馅饼,不经历风雨,怎么见彩虹?任何成功不经过努力是不可能轻易获得的。问题的关键是,也努力了,也辛苦了,也奋斗了,然而结局却不尽如人意。怎么解决这个问题呢?

一、积极的应考心态

不管你的目的是什么,复习考试的心态很重要。首先是信心,信心不是别人给的,是自己给自己的。怎么给?在学习中逐步建立自己的信心。具体步骤是:在学习初期,先树立一个“无知者无畏”的信心。随着一章一章的学习和做题,随着一个一个问题的解决,信心逐渐清晰,最终成为一个信心十足的人!

再就是,恒心——持之以恒,或者说是坚持。我在课堂上经常讲“龟兔赛跑”的例子,相信学生们应该记忆犹新。没错,学习乌龟的坚持,管它比赛的是谁,它跑它的,我坚持我的!诱惑也好,摇摆也好,只要坚持就好!当然,在现代社会,坚持好说,但坚持好难!正是因为要和来自外界和自身的诱惑作斗争,当你最终用坚持战胜诱惑后,才能感受到资格证书的可贵!

二、正确的学习方法

(一)流程——找到学习的规律

任何事物都有它自身的规律,人力资源管理也不例外。怎么学习理论?对于每一章,要梳理出其流程,先自己梳理,然后根据本书的姊妹篇《企业人力资源管理师考点精讲及真题解析(三级)》第一部分所给的各章流程加以完善和对照,并牢记流程。最后根据流程把书上的知识点一个一个地消化。如果能够按照这样的步骤去做,必将收到事半功倍的效果!

在工作中怎么学习?如果大家的工作就是做人力资源这一行的,那么需要做的是把书本上学到的理论在实际工作中加以运用;如果不是从事这一行的,那么可以通过观察自己企业的人力资源管理,找出其中存在的问题,并相应地给出解

决思路和方案,这样也可以达到目的,即所谓的“干中学”。

(二)练习——熟练掌握的工具

看懂了并不意味着就会做!这是无数经验和事实所证明的,眼高手低是很多人的通病,因为人力资源管理师考试是由理论+技能测试共同组成的,其中理论考试有125道单项选择题+多项选择题的题目,并且考试时间只有90分钟,所以如果不在课后进行大量的练习,要想在这么短的时间内做完全部的考题,是很困难的。

本书第二部分每章都有两套题库,每套题库有700道理论练习题、40道左右的技能练习题;第三部分有两套真题,通过大量地做题,足以达成“量变到质变”这一目标。

(三)上课——最简捷的学习方式

很多人都总说忙,但是再忙要想取得证书也要挤出时间来学习。最简便快捷的方式是听课,因为老师对于教材的讲解可以使大家少走弯路,并且可以在课堂上通过提问和沟通,学到在课本上学不到的超值的知识和经验!如果实在没时间参加面授课,也一定要在以后把课补齐!最起码老师带着把知识点过了一遍,也等于学习了一遍!

三、明确的计划和有效的执行

(一)计划——时间管理

时间对于每个人都是公平的,关键在于怎么去善待时间、去管理时间。为了通过考试,必须给自己制订一个学习、复习计划。从现在到考试,根据时间,制订复习的轮次。一般来说,教材要看3遍以上,题目至少要做3~5套,具体计划如下:

时 间	项 目	任 务	执 行	目 标
月 日~月 日 (1~1.5周)	第一轮 规划、招聘	听课、做课后习题、找 老师答疑		通过一个月的第一轮学习,看书达到两遍(预习1遍,上课听讲1遍),对教材内容有宏观详细的认识
月 日~月 日 (1~1.5周)	第一轮 培训、绩效	听课、做课后习题、找 老师答疑		
月 日~月 日 (1~1.5周)	第一轮 薪酬、关系	听课、做课后习题、找 老师答疑		
月 日~月 日 (1周)	第二轮 规划、招聘	做题,并对照教材 纠正		通过做题,找到复习、学习中不懂、遗漏的地方
月 日~月 日 (1周)	第二轮 培训、绩效	做题,并对照教材 纠正		
月 日~月 日 (1周)	第二轮 薪酬、关系	做题,并对照教材 纠正		
月 日~月 日 (周末2天)	第三轮 真题一	做题,并对照教材 纠正		最后两周的模拟考试,所得的成绩基本上就可以判断最终考试的情况
月 日~月 日 (周末2天)	第四轮 真题二	做题,并对照教材 纠正		

(二)有效执行——自我管理

执行力强或不强,关系着你是否能顺利通过考试。计划做得再好,不去执行、不去有效地执行,也照样是废纸一张。要和自己战斗,在这仅有的几个月时间里,打败自己内心的那些借口和懒惰,战胜自己,将自己制订的计划付诸实施,并且将计划坚持下去,于是在考试的路上你就已经成功了一半!

四、成功就在眼前

心态:信心+恒心=淡定从容!

方法:流程+练习+上课=事半功倍!

方式:时间管理+有效执行=通过考试!

努力吧!亲爱的考生们。如果能够按照上述这些流程和办法去计划,去付诸实践,成功就在眼前!当考试结束后,大家走出教室,看到的将是蓝天白云,一番亮丽的景色!同时,还能收获意想不到的自己的坚持!自己对计划坚持的实践!其实,仔细、静静地想想:在这个世界上,对于生命旅途目标的坚持和执行,才是最重要的!学会坚持,学会执行,我们将获得对自己生命的更高的期待,因为我们已拥有对更高目标追求的积淀和能力!

本书由徐明主编,参加本书编写的还有王静、李森林、胡琼琼、韩叶、徐强。

编 者

目 录

前言

第一部分 基础必备	1
学习方法和流程	1
学习计划书(第一阶段)	1
第一章 人力资源规划	2
第一节 企业组织结构图的绘制	2
第二节 工作岗位分析	5
第三节 企业劳动定额定员管理	6
第四节 人力资源费用预算的审核与支出控制	12
第二章 人员招聘与配置	15
第一节 员工招聘活动的实施	15
第二节 员工招聘活动的评估	21
第三节 人力资源的有效配置	23
第三章 培训与开发	29
第一节 培训项目设计与有效性评估	29
第二节 培训课程的设计	36
第三节 培训方法的选择与组织实施	39
第四节 培训制度的建立与推行	44
第四章 绩效管理	46
第一节 绩效管理系统的的设计	46
第二节 员工绩效考评	48
第五章 薪酬管理	54
第一节 薪酬制度设计	54
第二节 岗位评价	59
第三节 人工成本核算	65
第四节 员工福利管理	67
第六章 劳动关系管理	71

第一节 企业民主管理	71
第二节 劳动标准的制定与实施	73
第三节 集体合同管理	78
第四节 劳动争议的协商与调解	80
第五节 劳动安全卫生与工伤管理	82
第七章 基础知识	86
第一节 劳动经济学	86
第二节 劳动法	88
第三节 现代企业管理	89
第四节 管理心理与组织行为	90
第五节 人力资源开发与管理	91
第二部分 题库演练	94
学习方法和流程	94
学习计划书(第二阶段)	94
题 库 1	95
第一章 人力资源规划	95
理论知识练习题(95)	答案与解析(103)
专业技能练习题(103)	答案与解析(107)
第二章 人员招聘与配置	109
理论知识练习题(109)	答案与解析(117)
专业技能练习题(116)	答案与解析(121)
第三章 培训与开发	123
理论知识练习题(123)	答案与解析(133)
专业技能练习题(131)	答案与解析(136)
第四章 绩效管理	142
理论知识练习题(142)	答案与解析(151)
专业技能练习题(151)	答案与解析(155)
第五章 薪酬管理	157
理论知识练习题(157)	答案与解析(164)
专业技能练习题(163)	答案与解析(167)
第六章 劳动关系管理	169
理论知识练习题(169)	答案与解析(179)
专业技能练习题(177)	答案与解析(182)
第七章 基础知识	186
理论知识练习题(186)	答案与解析(194)
题 库 2	200

第一章 人力资源规划	200
理论知识练习题(200)	答案与解析(209)
专业技能练习题(208)	答案与解析(215)
第二章 人员招聘与配置	219
理论知识练习题(219)	答案与解析(227)
专业技能练习题(226)	答案与解析(233)
第三章 培训与开发	235
理论知识练习题(235)	答案与解析(244)
专业技能练习题(243)	答案与解析(250)
第四章 绩效管理	252
理论知识练习题(252)	答案与解析(261)
专业技能练习题(260)	答案与解析(266)
第五章 薪酬管理	269
理论知识练习题(269)	答案与解析(278)
专业技能练习题(276)	答案与解析(283)
第六章 劳动关系管理	286
理论知识练习题(286)	答案与解析(294)
专业技能练习题(294)	答案与解析(299)
第七章 基础知识	300
理论知识练习题(300)	答案与解析(308)
第三部分 通关秘诀	313
学习方法和流程	313
学习计划书(第三阶段)	313
人力资源管理之独孤九剑(三级)	314
2013年5月企业人力资源管理师(三级)全国统一鉴定考试真题	317
答案与解析	329
2013年11月企业人力资源管理师(三级)全国统一鉴定考试真题	337
答案与解析	347
参考文献	354

第一部分

基础必备

学习方法和流程

在第一部分基础必备中,重点强调对知识点的强化记忆和对各章节的巩固学习,学员在复习记忆的基础上,辅之以一定数量的课后习题,既可以帮助记忆,也强化了对知识点的理解和掌握。

学习计划书(第一阶段)

时 间	项 目	任 务	执行情况	目 标
月 日~月 日 (1~1.5 周)	第一轮 规划、招聘	听课、做课后习题、找老师答疑		通过一个月的第一轮学习,看书达到两遍(预习 1 遍,上课听讲 1 遍),对教材内容有宏观详细的认识
月 日~月 日 (1~1.5 周)	第一轮 培训、绩效	听课、做课后习题、找老师答疑		
月 日~月 日 (1~1.5 周)	第一轮 薪酬、关系	听课、做课后习题、找老师答疑		
月 日~月 日 (0.5 周)	第一轮 基础	熟悉和掌握知识要点		

第一章 人力资源规划

第一节 企业组织结构图的绘制

1. 人力资源规划的内涵

①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;②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。

2. 人力资源规划的分类

从规划的期限上看,人力资源规划可区分为长期规划、中期规划和短期计划。

3. 人力资源规划的内容

①战略规划;②组织规划;③制度规划;④人员规划;⑤费用规划。

4. 人力资源规划与企业其他规划的关系

人力资源是企业内最活跃的因素,人力资源规划是企业规划中起决定性作用的规划。

5. 人力资源规划与企业管理活动系统的关系

人力资源规划具有先导性和战略性。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。人力资源规划又对企业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。

6. 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。

7. 整个企业组织机构的两个层次

①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;②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。

8. 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;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。

9. 企业组织机构设置的原则

①任务目标原则;②分工协作原则;③统一领导、权力制衡原则;④权责对应原则;⑤精简及有效跨度原则;⑥稳定性与适应性相结合原则。

10. 现代企业组织的类型

1)直线制,又称军队式结构,是一种最简单的集权式组织结构形式。

特点: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。结构图参见教材 P5。

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,管理效率高。

缺点: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。

适用范围有限,只适用于规模较小或业务活动简单、稳定的企业。

2)职能制,又称多线制,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。

特点: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。组织结构图参见教材 P6。

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。

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。

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。

3)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。

特点: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。组织结构图参见教材 P7。

优点:集权与分权相结合的组织结构形式,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。

不足: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。

4)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。

特点: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。组织结构图参见教材 P8。

优点: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。

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。

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。

11. 组织结构设计后的实施要则

①管理系统一元化原则;②明确责任和权限原则;③先定岗再定员原则;④合理分配职责原则。

12. 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。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。

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。

3)组织职能图。表示各级行政负责人或员工主要职责范围的图。

4)组织功能图。表示某个机构或岗位主要功能的图。具体可分为五种图式:①表示具有参谋作用的机构或岗位的图;②反映代理上级整个职能或一部分职能的机构、岗位或人员的图;③表示不适合发展应降格的机构、岗位或人员的图;④表示由两个或更多的机构、岗位分担上级功能的图;⑤表示现存脱离组织系统的或没有任何责任和权限的机构。

13. 绘制组织结构图的前期准备

①应明确企业各级机构的职能;②将所管辖的业务内容一一列出;③将相似的工作综合归类;④将已分类的工作逐项分配给下一个层次,并按所管业务的性质划分出执行命令的实际工作部门和参谋机构(职能部门)。

14. 绘制组织结构图的基本方法

①框图一般要画四层,从中心层计算,其上画一层,其下画两层,用框图表示;②功能、职责、权限相同机构(岗位或职务)的框图大小应一致,并列在同一水平线上;③表示接受命令指挥系统的线,从上一层垂下来与框图中间或两端横向引出线相接。其高低位置,表示所处的级别;④命令指挥系统用实线,彼此有协作服务关系的用虚线;⑤具有参谋作用的机构、岗位的框图,用横线与上一层垂线相连,并画在左、右上方。

第二节 工作岗位分析

15. 工作岗位分析的概念

工作岗位分析是对各类工作岗位的性质任务、职责权限、岗位关系、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研究,并制定出工作说明书等岗位人事规范的过程。

16. 工作岗位分析的内容

①对岗位存在的时间、空间范围作出科学的界定,对岗位内在活动的内容进行系统的分析,即对岗位的名称、性质、任务、权责等因素逐一进行比较、分析和描述,并作出必要的总结和概括;②明确岗位对员工的素质要求,提出本岗位员工所应具备的资格和条件;③按照一定的程序和标准,以文字和图表的形式加以表述,最终制定出工作说明书。

17. 工作岗位分析的作用

①工作岗位分析为招聘、选拔、任用合格的员工奠定了基础;②工作岗位分析为员工的考评、晋升提供了依据;③工作岗位分析是企业单位改进工作设计、优化劳动环境的必要条件;④工作岗位分析是制定有效的人力资源规划、进行各类人才供给和需求预测的重要前提;⑤工作岗位分析是工作岗位评价的基础,而工作岗位评价又是建立、健全企业单位薪酬制度的重要步骤。

18. 工作岗位分析信息的主要来源

①书面资料;②任职者的报告;③同事的报告;④直接观察。

19. 岗位规范的概念

岗位规范是对组织中各类岗位某一专项事务或对某类员工劳动行为、素质要求等所作的统一规定。

20. 岗位规范的主要内容

①岗位劳动规则。包括时间规则、组织规则、岗位规则、协作规则、行为规则。②定员定额标准。包括编制定员标准、各类岗位人员标准、时间定额标准、产量定额标准或双重定额标准。③岗位培训规范。④岗位员工规范。

21. 岗位规范的结构模式

①管理岗位知识能力规范,包括知识要求、能力要求、经历要求;②管理岗位培训规范,包括指导性培训计划、参考性培训大纲和推荐教材;③生产岗位技术业务能力规范,包括应知、应会、工作实例;④生产岗位操作规范,包括岗位的职责和主要任务、岗位各项任务的数量和质量要求以及完成期限、完成各项任务的程序 and 操作方法、与相关岗位的协调配合程度;⑤其他种类的岗位规范。

22. 工作说明书的概念

工作说明书是组织对各类岗位的性质和特征(识别信息)、工作任务、职责权限、岗位关系、劳动条件和环境,以及本岗位人员任职的资格条件等事项所作的统一规定。

23. 工作说明书的分类

①岗位工作说明书,以岗位为对象所编写的;②部门工作说明书,以某一部门或单位为对象编写的;③公司工作说明书,以公司为对象编写的。

24. 工作说明书的内容

①基本资料;②岗位职责;③监督与岗位关系;④工作内容和要求;⑤工作权限;⑥劳动条件和环境;⑦工作时间;⑧资历;⑨身体条件;⑩心理品质要求;⑪专业知识和技能要求;⑫绩效考评。

25. 岗位规范与工作说明书的区别

1)从内容看:工作说明书是以岗位的“事”和“物”为中心;岗位规范覆盖的范围、涉及的内容更广泛;部分内容有交叉。

2)突出的主题不同:岗位人员规范是在岗位分析的基础上,解决“什么样的员工才能胜任本岗位工作”的问题,以便为企业员工的招收、培训、考核选拔、任用提供依据;工作说明书则通过岗位系统分析,还说明“该岗位是一个什么样的岗位,这一岗位做什么,在什么地点和环境条件下做,如何做”。

3)结构形式:工作说明书不受标准化原则的限制;岗位规范一般是由企业单位职能部门按企业标准化原则,统一制定并发布执行的。

26. 工作岗位分析的程序

1)准备阶段。具体任务:了解情况,建立联系,设计岗位调查方案,规定调查的范围、对象和方法。①根据工作岗位分析的总目标、总任务,对企业各类岗位的现状进行初步了解,掌握各种基本数据和资料;②设计岗位调查方案,包括明确岗位调查的目的,确定调查的对象和单位,确定调查项目,确定调查表格和填写说明,确定调查的时间、地点和方法;③做好员工的思想工作,说明该工作岗位分析的目的和意义,建立友好合作关系,使有关员工对岗位分析有良好的心理准备;④根据工作岗位分析的任务、程序,分解成若干工作单元和环节,以便逐项完成;⑤组织有关人员先行一步,学习并掌握调查的内容,熟悉具体的实施步骤和调查方法。

2)调查阶段。主要任务:根据调查方案,对岗位进行认真细致的调查研究。灵活运用访谈、问卷、观察、小组集体讨论等方法,广泛、深入地收集有关岗位的各种数据资料。对各项调查事项的重要程度、发生频率应详细记录。

3)总结分析阶段。首先,对岗位调查的结果进行深入细致的分析,最后,采用文字图表等形式,作出全面的归纳和总结。

27. 起草和修改工作说明书的具体步骤

1)在企业单位内进行系统全面的岗位调查,并起草工作说明书的初稿。

2)企业单位人力资源部组织岗位分析专家,包括各部门经理、主管及相关的管理人员,分别召开有关工作说明书的专题研讨会,对工作说明书的订正、修改提出具体意见。

第三节 企业劳动定额定员管理

28. 劳动定额管理的内容

劳动定额是一项生产技术性和经济性很强的管理工作,它包括以下四个重要环节:

1)劳动定额的制定。采用适当的方法,“快、准、全”地制定出产品、零件、工序的各项工时定额,为企业经营管理提供基本数据,这是劳动定额管理的首要环节,是搞好定额管理的基本前提。

2)劳动定额的贯彻执行。评价和衡量企业劳动定额的贯彻实施的情况,可采用的标准包

括:①劳动定额面的大小;②企业的计划、生产、财务、劳动各职能部门是不是按劳动定额组织企业的生产经营管理;③企业或车间、班组是不是按劳动定额对工人的劳动量进行了严格的考核,做到“日清月结”;④企业为了推行新定额是不是采取了有效的措施。

3)劳动定额的统计分析。

4)劳动定额的修订。

29. 巴克制的含义及特征

巴克制即企业工作效率分析与控制的制度。巴克制是19世纪末泰罗的“科学管理制度”的进一步延伸和发展。其根本特征:在现有生产设备的基础上,通过对劳动效率的分析研究与管理,建立科学的标准时间,采用一系列措施,最大限度地提高劳动生产率。①根据科学的标准时间测定员工的工作效率;②充分发挥基层管理人员的主观能动性,借以弱化物质刺激;③从公司经理、厂长到每个员工都有具体明确的职责范围和岗位责任,并按岗位等级核定工作效率;④定额人员定期提出有关工作效率的分析报告;⑤设立专门从事增援的机动部门和人员。

30. 巴克制数学表达式

巴克制将工人劳动(工作)效率,按其影响因素,进一步分解为作业效率和开工率两个方面。其数学表达式为:工作效率=工人作业效率×开工率。式中,工人作业效率=定额工时/工人实耗工时;开工率=工人实耗工时/实际可利用工时;实耗工时=实际可利用工时-各级管理责任造成的浪费工时。在公式中,工人作业效率指标反映了工人的努力程度,属于工人责任指标。开工率反映了管理人员的工作努力程度,是管理者责任指标。

31. 巴克制所揭示的实现高度劳动生产率的秘密

重视人在生产中的重要地位和作用,立足于发掘全体员工的劳动潜力,是巴克制所揭示的实现高度劳动生产率的秘密。

32. 劳动定额的发展趋势

①逐步实现科学化、标准化和现代化;②由传统的单一管理逐步转向以提高效率为中心的全员、全面、全过程的系统化管理;③由过去的劳动定额与定员分散管理逐步转向劳动定额定员一体化管理。

33. 劳动定额水平的概念

劳动定额水平是在一定的生产技术组织条件下,行业或企业规定的劳动定额在数值上所表现的高低松紧程度。

34. 劳动定额水平的种类

按定额的综合程度可分为三类:工序定额水平、工种定额水平、零件或产品定额水平。

按劳动定额所考察的范围可分为三类:车间定额水平、企业定额水平、行业或部门定额水平。

按定额的种类,可分为三类:现行定额水平、计划定额水平和定额标准水平。

35. 什么是定额管理的核心

劳动定额水平是定额管理的核心。

36. 确定劳动定额水平的基本原则

保证定额水平既先进又合理,使其作用得到充分发挥,应当是确定定额水平的基本原则。

37. 衡量劳动定额水平的方法

①用实耗工时来衡量;②用实测工时来衡量;③用标准工时来衡量;④通过现行定额之间

的比较来衡量;⑤用标准差来衡量。

38. 先进合理的劳动定额需符合的要求

①在每个工作班内,使员工充分和有效地利用工作时间,保持适当的工时强度;②大多数员工在多数情况下,以正常的速度进行操作,其脑力或体力的支出,应达到或接近国家或部门的劳动卫生标准;③从定额执行的全过程看,某一生产岗位的员工,在定额执行初期可能在贯彻新定额时还存在着一些困难,但到了中期、后期,由于员工提高了熟练程度,通过积极努力会达到并超过定额。

39. 劳动定额修订的内容

不论是产品现行劳动定额还是时间定额标准,执行一个时期后就会落后于生产水平。在这种情况下,现行定额就要作相应的修改,以便给员工提出新的工作目标。

40. 劳动定额的定期修订

劳动定额修改的间隔期不宜过短,也不宜过长。主要根据定额完成情况、生产潜力大小以及定额的质量来决定。同时,也应考虑企业生产类型和产品制造的特点。①新产品的定额应在试制完成以后,随着图纸工艺等技术文件的整顿而进行必要的修订。修订后的定额适于小批试制;②在小批试制后要转入成批生产时,要随着图纸工艺技术文件的定型,再修订一次定额;③专业生产或成批轮番生产的产品,修改间隔期一般是1年;④对某些工艺操作方法业已定型、生产潜力不很大的老产品或标准件,以及质量较好较高、工时定额比较稳定的时间标准,可以每年定期进行一次检查,全面修改的期限可以适度延长;⑤由于定额制定质量不高,定额水平参差不齐,可先进行内部调整,这种调整也应列入定期修订的计划内。

41. 劳动定额的不定期修订

①产品设计结构发生变动;②工艺方法改变;③设备或工艺装置改变;④原材料材质、规格变动;⑤劳动组织和生产组织变更;⑥个别定额存在明显不合理。

42. 劳动定额定期修订的步骤

1)准备阶段。包括思想准备、组织准备。具体工作步骤:①在定额修订前,定额人员要调查摸底,切实分析定额完成情况和当前存在的问题,为修订定额提供充足的数据资料;②在收集资料的基础上,确定修改定额的控制数即调整幅度。

2)修订阶段。

3)审查平衡和总结阶段。

43. 修改劳动定额的方法

修改劳动定额的方法为简易修改法。

44. 劳动定额统计工作的任务

①通过各种原始记录和统计台账,取得产品实耗工时的有关统计资料,为计算劳动定额完成程度指标、对现行定额的状况进行统计分析以及核算产品成本提供资料;②计算劳动定额完成程度各项指标,为考核生产工人以及基层单位的生产成果、进行经济核算提供依据;③对现行定额的状况以及劳动定额水平作出全面的评价,以便及时发现问题,采取有效措施,加强劳动定额管理,适时修订和改进现行定额,促进劳动生产率的不断提高。

45. 实耗工时的概念及分类

实耗工时,也称实作工时、实动工时、实用工时等,它是指在一定的生产技术组织条件下,生产工人完成生产任务或生产合格产品实际耗用的劳动时间。