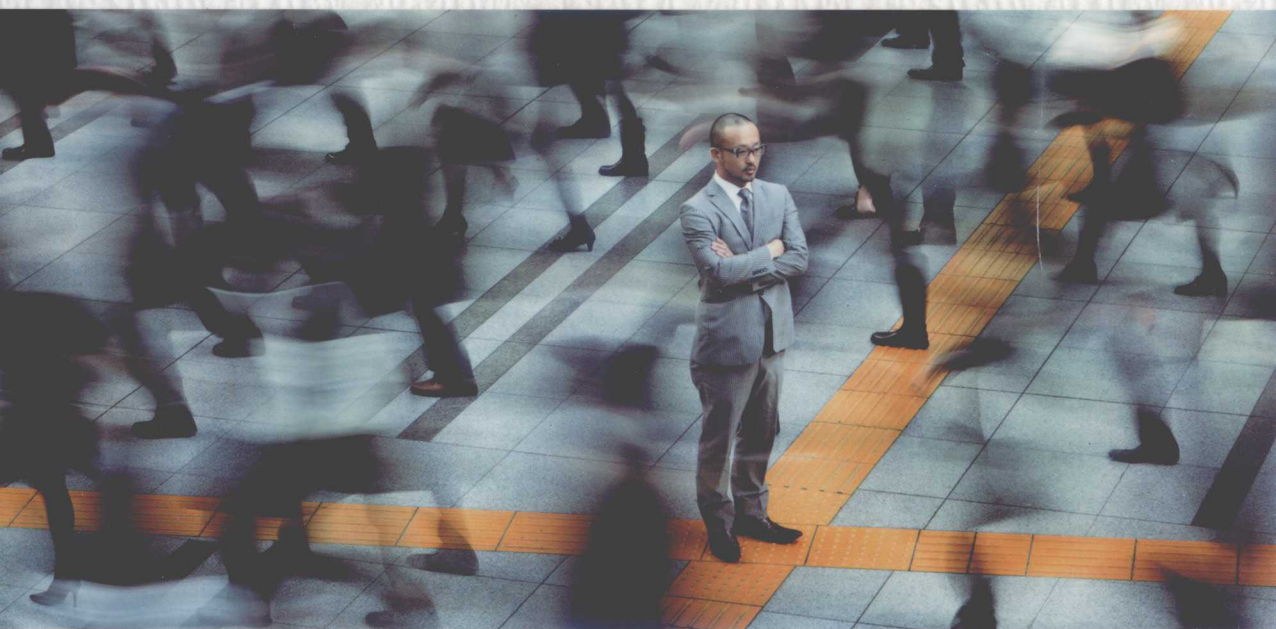


国家中小企业银河培训工程 推荐教材
全国中小企业经理人证书考试 指定教材
全国高等教育自学考试中小企业经营管理专业



组织设计与招聘培训

李智 刘畅 主编



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

国家中小企业银河培训工程 推荐教材
全国中小企业经理人证书考试 指定教材
全国高等教育自学考试中小企业经营管理专业

组织设计与招聘培训

李 智 刘 畅 主编

工业和信息化部中小企业发展促进中心 组编
教育部考试中心
中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

组织设计与招聘培训/李智, 刘畅主编. —北京: 中国人民大学出版社, 2012. 4
ISBN 978-7-300-15465-7

I. ①组… II. ①李…②刘… III. ①企业管理-组织管理学②企业管理: 人事管理 IV. ①F272. 9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 054455 号

国家中小企业银河培训工程 推荐教材
全国中小企业经理人证书考试 指定教材
全国高等教育自学考试中小企业经营管理专业
组织设计与招聘培训
李智 刘畅 主编
Zuzhi Sheji yu Zhaopin Peixun

出版发行	中国人民大学出版社	邮政编码	100080
社 址	北京中关村大街 31 号		
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511398 (质管部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.lkao.com.cn (中国 1 考网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京市易丰印刷有限责任公司	版 次	2012 年 4 月第 1 版
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	印 次	2012 年 4 月第 1 次印刷
印 张	18.25	定 价	48.00 元
字 数	420 000		

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

全国中小企业经理人证书考试
全国高等教育自学考试中小企业经营管理专业

教材编审委员会

主 任: 朱宏任

副主任: 郑 昕 秦志辉 戴家干 高德步 李金轩
刘军谊 许科敏 王建翔 狄 娜 贺耀敏
田 川 郑 红

成 员 (按姓氏笔画为序):

马胜利	王 莉	王 磊	王千里	王岩琴
王建民	王海林	韦向群	毛伟忠	叶定达
刘力群	刘世民	李 宏	吴义国	张 彦
张晓辉	陈 新	宋新力	罗英杰	周 丰
周 健	莫 郁	高松涛	黄殿文	童有好

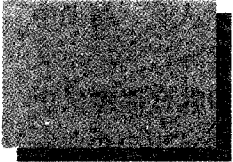
总 编: 秦志辉 李金轩

副总编: 吴义国 张晓辉 王 莉 高松涛 罗英杰

编 委 (按姓氏笔画为序):

于 森	王文潭	王其文	方 虹	冯丽云
成 栋	刘双舟	刘东明	刘彧彧	朱晓武
孙茂竹	杨 晶	李 智	李先国	何广文
沙 馨	张国钧	张晓鹏	陈文昌	郑 沛
赵书华	郝洪强	娄 梅	郭笑文	崔校宁
彭松建	葛建华	褚福灵	樊颖晖	檀文茹

编 务: 万 里 邓 健 王庆丰 介庆庆 石 洋
李国庆 苗彦敏 贺时健 骆金涛 姚滢滢
黄 薇



总 序

改革开放以来,我国中小企业发展迅猛,在繁荣经济、推动创新、扩大出口、吸纳就业等方面的贡献日益突出。目前,中小企业占全部企业总数的99%,创造的最终产品和服务价值约占国内生产总值的60%、上缴税收的50%,提供了80%左右的城镇就业岗位,正逐步成为推动中国经济社会发展的中坚力量。

党中央、国务院高度重视并把促进中小企业持续、健康发展作为我国的一项长期战略。为应对国际金融危机,国家采取了“保增长、扩内需、调结构、惠民生”的一揽子计划,在各项扶持政策措施的推动下,我国中小企业经受住了考验,开始由回升向好逐渐转向平稳较快发展,活力不断增强,经营状况明显好转。但同时也应该看到,我国中小企业发展面临的困难和不确定因素仍然很多。国际金融危机的深层次影响还没有完全消除,资源、环境及国内外市场竞争日趋激烈,技术进步和产业升级对中小企业科技创新提出了更高的要求。深入实施可持续发展战略,推动中小企业健康成长,提升中小企业经营管理者整体素质,提高中小企业市场竞争力,是我们新时期面临的重要课题。

加快中小企业人才培养和队伍建设,以教育提升中小企业从业人员的整体素质,是中小企业持续、健康发展的治本之策。为此,国家发展和改革委员会、工业和信息化部自2003年起开始实施国家中小企业银河培训工程(以下简称银河培训工程),2009年国务院出台了《关于进一步促进中小企业发展的若干意见》(国发〔2009〕36号),加大对各类中小企业人员的分层、分类培训。几年来,中央财政累计投入近1.8亿元,共完成30多万人次的免费集中培训、近50万人次的远程网络培训和110万人次的信息化培训,并带动各地投入专项资金,支持了约600万人次的培训。银河培训工程被中共中央组织部纳入《国家中长期人才发展规划纲要(2010—2020年)》,成为中小企业人员素质提升的重要途径。

工业和信息化部中小企业发展促进中心(以下简称中小企业中心)是工业和信息化部专门从事中小企业服务工作的直属单位,自2003年起承担了银河培训工程任务。几年来,中小企业中心不断创新培训模式,开展了中国中小企业竞争力讲堂、中国中小企业大讲堂、中国中小企业竞争力工程、中国中小企业健康成长计划等系列培训活动,免费为广大中小企业和地方经济建设提供智力服务和人才支持。截至2010年12月,在全国百余个城

市举办了千余期各类培训班，培训了数万名中小企业经营管理者和专业技术人员，帮助中小企业提升竞争力。

在此基础上，中小企业中心联合全国高等教育自学考试指导委员会和教育部考试中心，经过三年的充分调研和科学论证，决定在全国共同推出高等教育自学考试中小企业经营管理专业和中小企业经理人证书考试项目，借助国内知名院校专家、学者的智力优势，通过公正的国家权威考试，藉由政府的社会公信力，以直接和间接两种方式推动我国中小企业产业调整、管理升级与核心竞争力的形成，并为长期以来备受困扰的中小企业培训市场带来了一缕春风，其推出与发展必将对我国中小企业管理培训健康、快速、有序发展起到不可估量的作用。

课程规划和教材建设是证书考试项目的生命力。为此，中小企业中心组织业内专家、学者借鉴国外相关学科建设的经验和方法，首创一套经营管理组合课程，并以我国中小企业发展现状、阶段特征及其经营管理者的切实需求为基准编写了这套教材。本套教材实用性强，适用面广，涵盖了中小企业管理诸多方面。无论是处于创业、成长、成熟等不同阶段的中小企业经理人，还是处在不同管理岗位的中小企业经营管理者，都能通过本套教材全面系统地学习，掌握现代中小企业经营管理的基础知识和基本技能，具备管理不同发展阶段企业的能力和素质。

“企业靠管理，管理要人才，人才在培养。”在当今经济全球一体化进程中，加强中小企业人才队伍建设，实施人才强企战略，努力提高经营管理者素质，强化和提升中小企业的“造血功能”和竞争能力，是大势所趋。可以说，在 21 世纪的今天，管理者的素质将决定中小企业的竞争力。本套教材的推出，可谓适逢其时，不但充分发挥了政府公共财政的引导作用，而且为将来形成科学的培训服务体系打下了坚实的基础。

2011 年是“十二五”规划实施的开局之年，我国中小企业发展正处在转型升级的关键时期，也必将会进入一个快速发展的新阶段。在此，我谨向本套教材的作者、编者、组织者和所有参与国家中小企业教育培训工作的同志们致以诚挚的感谢，并希望本套教材在国家中小企业教育培训工作中发挥有益的作用，为新时期中小企业持续健康发展提供强有力的人才保障和智力支撑。



2011 年 5 月

目 录

上篇 组织设计

第 1 章 组织设计概论	3
1.1 组织与组织设计	4
1.2 组织设计理论	9
1.3 组织设计影响因素	11
1.4 企业组织发展趋势	12
第 2 章 组织结构形式	15
2.1 传统组织结构	16
2.2 新型组织结构	22
2.3 权变组织结构	25
第 3 章 横向结构设计	28
3.1 职能分析	29
3.2 部门设计	35
第 4 章 纵向结构设计	40
4.1 管理层次	41
4.2 组织权力	47

中篇 员工招聘

第 5 章 工作分析	63
5.1 工作分析概述	64
5.2 工作分析方法	71

5.3 工作分析结果	82
第6章 招聘组织	90
6.1 招聘原则	91
6.2 招聘计划	92
6.3 招聘流程	96
6.4 招聘策略	103
第7章 招聘渠道	106
7.1 内部招聘	107
7.2 外部招聘	111
7.3 招聘渠道选择	120
第8章 招聘方法	123
8.1 面试	124
8.2 心理测试	136
8.3 评价中心	144

下篇 员工培训

第9章 培训需求分析	161
9.1 培训需求分析概述	162
9.2 培训需求分析的过程	164
9.3 培训需求分析方法	172
第10章 培训组织	181
10.1 培训计划	182
10.2 培训预算	186
10.3 培训实施	188
第11章 培训方法	203
11.1 基本培训方法	204
11.2 能力训练方法	213
11.3 培训方法选择	219
第12章 员工分类培训	223
12.1 管理人员培训	224
12.2 核心员工培训	233
12.3 新员工培训	235
12.4 培训者培训	241
第13章 培训效果评估	247
13.1 培训评估概述	248
13.2 培训评估层级	253
13.3 培训评估方案	258

13.4 培训评估方法	260
13.5 培训评估影响因素	264
参考文献	270
后记	273

附 组织设计与招聘培训考试大纲

I. 课程性质与课程目标	277
II. 能力目标与实施要求	278
III. 考试内容与考核标准	279

上篇

组织设计



组织是企业经营活动的载体，组织设计是企业管理的一项基础性工作，通过科学合理的组织设计，得以形成一套适用的组织结构，以此指导企业内部工作岗位的安排、员工招聘、培训计划的制定与执行。合理的组织有利于生产力水平的提升、资金的有效运转、信息的顺畅传递、员工评估与激励的优化，是实现企业战略目标的重要保障。

组织设计概论

案例导入...

H公司是一家拥有20年发展历史的国有传媒企业。1994年，该公司改制为股份制公司。公司领导凭借超前的战略眼光和正确的决策，成功地把握产业发展机会，推动公司业务取得高速发展并迅速扩大到广告、网络、节目、旅游、房地产、酒店等领域。但是，H公司在高速发展和规模扩大的同时，却出现资产收益率和资产周转率逐年下降的现象。公司高层和大多数员工已明显感觉到，现有的管理方式和组织结构已明显不适合公司的长远发展战略和当前的市场环境。如何变革才能适应公司发展的要求已经成为摆在公司上下面前迫切需要解决的问题。于是，H公司联系到了B咨询公司。

经过员工访谈和问卷调研，B公司项目组认为H公司的主要问题在于：第一，公司战略定位基本正确，但是在战略目标分解及其实现上存在严重的缺陷，战略不能落地。第二，公司总部治理结构相对规范，但子公司治理结构问题突出，岗位责权不清，存在责任交叉和空缺的现象。第三，公司组织结构中存在着部门职责与权力不匹配，因人设职的情况，组织层级过多，存在严重的多头指挥现象。第四，由于公司组织结构的紊乱造成公司资源的流失，如因为销售政策的决策和执行流程混乱造成客户和市场的丢失；又如有的人员利用公司的资源为私人牟利等。

B项目组根据H公司发展战略、管理模式和业务格局对组织结构进行了如下调整和优化：首先，明确集团总部定位——战略决策中心、投资中心、管理和协调中心的组合。其次，根据集团定位，对战略管理型、操作管理型和财务管理型三种管理模式与子公司战略进行匹配，对不同股权结构和产业类型的子公司采取不同的组织管理模式，清晰界定下属公司与职能部门之间的关系。再次，将三大主业分公司（广告、网络、节目）升为事业部，并将同类产业纳入事业部统一管理，以增强事业部的市场分析和快速决策能力，从而增强其核心竞争力；其他产业保留子公司管理模式。最后，基于管理模式与关键管理流程对现有管理职能进行分拆、合并、增设。新设立投资决策委员会、投资监管委员会和考核委员会，各委员会承担相应的横向流程整合和协调功能。

案例来源：根据中国人力资源开发网（www.chinahrd.net）：“某传媒企业的组织结构调整案例”（<http://www.chinahrd.net/case/info/49829>）相关内容改编。

本案例所涉及的岗位责权划分、部门设置和层级设计的问题都是组织设计中的基本内容,很多中小企业在发展壮大的过程中会面临 H 公司所遇到的这些问题,需要进行组织结构的优化。

本章内容

组织设计的重要内容是形成一套合理的组织结构,它既是企业存在的形式,也是企业实现目标的基本保证。不同类型的企业,由于经营业务的性质和内容不同、所处内外部环境不同,其结构也大相径庭。而且随着企业所面临的环境发生变化,其组织结构也要做出相应的调整。本章将给出组织设计的含义,介绍组织设计的特征因素与具体内容,然后讨论企业组织设计的原则、影响因素和发展趋势。

1.1 组织与组织设计

组织是两个以上的人在一起为实现某个共同目标而协同行动的集合体。管理人员通过确定一个组织的目的,建立与此目的相一致的各种目标,进而制定实现这些目标的战略来确立这个组织的方向。

1. 组织结构

企业组织结构指企业组织内部各个有机要素以及它们之间的相互关系,也就是组织中划分、组合和协调员工活动和任务的框架,是对完成组织目标的人员、工作、技术和信息所作的制度性安排。企业组织结构是企业根据其目标、规模、技术、环境和权力分配等因素确定的组织管理形式,是实现企业战略的组织保证。

组织结构有三个核心内容,即组织结构的复杂性、规范性和集权分权。复杂性是指组织内部各要素之间的差异性,包括组织内部专业化分工程度、横向和纵向的管理幅度、管理层次数以及组织内部人员及部门地区分布情况等。规范性是指组织内部行为的规范化程度,包括组织内部员工的行为准则、规章制度、工作程序以及标准化程度。集权分权是指组织内决策权的分布状态,集权意味着决策权主要集中在组织的高层,分权则相反。组织结构的这三个核心内容决定着组织结构的外在表现形式,决定着组织结构的设计、调整和变革。

组织结构在横向和纵向上都具有特定的特征因素,这些特征因素是进行组织设计的基础和依据。组织结构的特征因素包括以下内容:

(1) 地区分布。企业的生产经营和管理机构的地区分布状况代表组织结构的空间复杂程度。分公司和派出机构越分散的企业,其组织结构越复杂。组织设计时所要考虑的影响因素越多。

(2) 管理幅度和管理层次。管理幅度指一名管理人员所能直接管理或控制的下属数目,管理幅度由管理人员的管理能力决定,超出一定限度,管理效率就会下降,一般而言,管理幅度为 4~8 人。管理层次指在企业纵向权力等级链上设置的管理职位的级数,企业管理层次的多少代表着企业组织结构的纵向复杂程度,当管理幅度不足以覆盖每一个

员工时,就需要增加管理层次,所以,在企业员工数量一定的情况下,管理幅度的大小决定了管理层次的多少。

(3) 权力结构。企业上下级之间的权力关系,即集权与分权程度,是描述企业纵向组织结构特征的一个重要方面。组织结构设计的一个关键问题就是形成合理的权力结构,保证企业的统一性和灵活性有机结合。

管理幅度、管理层次和权力结构共同描述了企业组织结构的纵向特征。

(4) 专业化程度。企业的分工和专业化的精细程度是企业职能设计和部门设计的基础,直接影响部门和岗位数量的多少和设置方式,决定了企业的横向结构特征。

(5) 分工形式。分工形式即企业所采取的横向分工方式,常见的分工形式包括职能制、事业部制、矩阵制等,本书将在第2章专门介绍组织结构的基本形式。

(6) 关键职能。职能指人、事物、机构所应具有的功能或应起的作用。关键职能即在企业中处于中心地位,可以促进企业产品创新、扩大市场占有率、创造竞争优势,能够为客户创造利益的职能。关键职能对实现企业目标和战略起着决定性作用。

专业化程度、分工形式和关键职能三个特征因素共同反映企业组织结构的横向特征,即横向分工的粗细、横向分工所采取的形式、横向分工中处于中心地位的关键职能。

2. 组织设计

企业组织设计就是设计一套符合企业需要的组织结构。总体而言,就是根据企业所面临的外部环境与内部条件,适应企业战略目标与发展要求,结合企业业务流程特点对企业组织结构的构造及其运行活动进行整体设计;具体而言,就是通过考察组织需要完成的职能,确定组织应该有哪些层级以及每一个层级应该负责哪些工作。

组织设计的目的是通过建构灵活适用的组织结构,有效集聚组织资源,动态反映外在环境变化和企业成长要求;协调组织内部部门与部门之间、人员与任务之间的关系,使员工明确自己在组织中应有的权利和应担负的责任,有效地保证组织活动的展开和组织目标的实现。因此组织设计是一个动态的工作过程,它是围绕组织目标进行的一项活动,并且需要不停变动以适应目标的需求。企业初创时期和企业经营活动出现重大变动、企业进行战略调整等情况下都需要进行组织设计。

1.1.1 组织设计的意义

企业管理实践证明,企业战略目标的实现不仅要具备充分的人、财、物资源,还需要合理的使用这些资源,使其效用达到最大化。良好的组织设计是保障企业各环节高效运转,发挥整体大于局部之和优势的基础。

组织设计的意义首先体现于其对企业运行效率的提升。员工职务的设定有助于其专业技能的开发和利用,进而提高工作效率;也有助于对员工进行客观的考核和公平的奖惩。部门职能的划分和相互关系的明确有助于组织内部相互间的协调配合和信息沟通,进而达到组织整体的稳定。组织层级和权力的划分有助于上下级关系的明晰,保证合理的管理幅度,提升管理效率。可见,组织设计是提高企业运行效率的根本途径。

组织设计有助于企业核心竞争力的提升。企业的核心竞争力是指蕴涵于企业内部,隐

含于企业核心产品或服务里的知识和技能的集合体。它不易被模仿，构成企业长期竞争优势。合理、有效、不断创新和发展的组织结构是保持企业核心竞争力的基础。

1.1.2 组织设计的内容

通常企业的组织设计可以分为两种类型：一种是新建企业的组织设计；另一种是对现有企业组织结构的再设计，即组织结构变革。因企业战略目标和生产技术特点等内外部条件的差异，企业的组织结构设计方案有所不同。综合看来，组织设计的内容基本上应当涵盖以下方面：

1. 职能设计

一项业务的成功运作需要多项职能共同发挥作用，因此在组织架构设计时首先应该确定企业经营到底需要哪几个职能，然后确定各职能间的比例与相互之间的关系。

2. 层次设计

层次设计即组织中的垂直结构设计，也就是组织在纵向上需要设置几个管理层级，通常情况下，企业的层次包括高层决策层、中层管理层和基层作业层三大层面。组织层次设计决定了组织上级部门向下属部门分配任务的方式，它取决于组织内各个部门（单位）的活动方式和组织内上下级间的协作模式。

3. 部门设计

部门设计即组织中的水平结构设计，也就是组织在横向上需要设置多少部门。组织的横向设计原则要求以“分工明确、责权清晰、协调有序、配合有效”为指导原则，通过对各职能部门工作需求的准确分析明确其职责，同时建立起有效的工作协调机制来解决组织运作中的问题。

4. 权力设计

权力设计即各层次、各部门在权力和责任方面的划分及相互关系。组织权力设计的主要目的是实现组织职权在组织中的合理分配和控制，将不同类型的组织权力分配到各个管理层次和各个部门，明确各部门、各种职务的权力范围和责任，是建立起集中统一，协调配合的组织结构的关键。

5. 流程设计

由于企业内部分工的存在，一项完整的工作常常被分割成若干部分，由不同的部门依次完成。组织流程设计就是以价值流为导向，按照一项任务完成的顺序和方法设计一整套的业务流程。组织流程设计应当反映三大信息：第一，业务完成需要经历哪些逻辑步骤；第二，业务的各个步骤分别由谁来执行；第三，业务的进行伴随着哪些信息的传递。

组织管理的研究和实践表明，组织内的专业化分工程度越高、活动的差异性越大，组织协调的问题越多、困难越大。为有效地实现组织目标，除以上五方面内容外，还要充分考虑各部门、个人间的协调配合，以适应组织一体化的需要。

1.1.3 组织设计的原则

企业组织结构的形式是多种多样地，不同的企业会根据本企业的具体情况设置企业组织运行模式。然而，无论是何种组织形式，都应当依据一定的设计原则，以保证组织能够

有效运转。

1. 任务目标原则

任务目标原则是指企业组织结构的设计必须以企业的战略任务和经营目标为依据和出发点,并以实现企业战略任务和经营目标为最终目的。根据这一原则进行组织设计,首先应当明确组织的发展方向和经营战略,无论是组织整体框架的设计还是局部的部门调整都应以是否对实现企业整体目标有利为衡量标准。

2. 统一指挥原则

组织设计的一个重要任务就是要提供可以实现统一领导、统一指挥的组织保障,实现行政命令和生产经营指挥的集中统一。这就要求企业的组织设计必须做到:①从最高的管理层到最低的作业层,要有一条连续的等级链,逐级指挥;②组织的每一层级上都确定一个人全面负责、统一指挥,避免多头领导和无人指挥现象;③同一级别中,正职领导副职,副职对正职负责;④下级组织只接受一个上级组织的命令和指挥,下级只向直接上级请示工作;只有在确信直接上级的指挥是错误的时候,才允许越级上诉。

3. 合理幅度原则

合理有效的管理幅度指的是主管人员能够直接而有效地领导与指挥的下级人员的人数。为了保证管理的有效性,要充分考虑管理层次、主管人员和下级的能力、组织结构健全程度等因素,设置合理的管理幅度。避免由于管理幅度过大造成的监督有效性过低或管理幅度过小造成的管理层次过多,执行效率过低。

4. 分工协作原则

组织设计既要做到分工合理,又要沟通顺畅,协作明确。对每个部门及员工的工作内容、任务和目标都应该有具体的规定;明确部门与部门之间以及部门内部的协调关系与配合方法。在分工的基础上进行总体协调,使各部门相互配合、通力协作,保证整体目标的实现。

5. 责权利结合原则

责权利相结合的原则就是使企业中每一个岗位的职务、责任和权力相统一。权责不适应对组织效能的副作用是极大的,权小于责,会束缚员工的主动性、积极性和创造性,组织缺乏活力,任务无法完成;权大于责,会导致权力滥用和官僚主义。因此,根据责权利原则设置组织结构应当做到有职就有责,权责相对应。各部门之间在岗位数量、业务量、权力和地位之间保持均衡,实现良好的内部协作关系。

6. 执行与监督机构分设原则

随着环境的变化和组织自身的发展,组织运行中会出现各种各样的矛盾和问题,及时发现和解决这些问题和矛盾就需要监督机构的有效运行。因此在现代组织管理中要注意将执行机构与监督机构分开设置,赋予监督机构相对独立的权力,使其更好地发挥监督作用。

7. 权变原则

权变原则是指因时、因地、因人、因环境等各种条件来进行组织设计。组织设计的最终结果受到组织战略目标、任务类型、客观环境等诸多因素的影响,因此,组织设计没有一成不变的模式,而是综合考虑组织的各种内外因素,巧妙运用一系列设计艺术,才能保

证组织设计的科学性和有效性。

1.1.4 组织设计的结果

组织设计的任务是设计清晰的组织结构，规划和设计组织部门的职能和权力。组织设计结果是为企业提供组织结构图、部门职能说明、岗位结构图、业务流程图及各项规章制度等一系列组织设计的文件和科学合理的劳动定员方案。

1. 组织结构图

组织结构图描述组织内部部门的设置情况及各部门、岗位之间的相互关系，是组织结构的直观反映。在组织结构设计过程中，首先要根据组织经营战略和任务目标明确组织内应设置的部门、岗位和应完成的工作，然后进行组织结构的设计。（关于组织结构图的设计，本书将在第2章详细介绍）。

2. 部门职能说明书

部门职能说明书就是根据组织目标和业务流程将组织的职能分解到各个相应的部门，并最终与制度规定的形式加以表现。其内容主要包括部门名称、分管上级、下属部门、协作部门、部门本职、部门宗旨、主要职能、部门权力、部门设置等方面。下面以人力资源部为例，如表1—1，阐述部门职能说明书的主要内容。

表 1—1 人力资源部部门职能说明书

部门名称：人力资源本部	分管上级：总裁	下属部门：无
协作部门：总裁办、财务部、各子公司		
部门本职：负责集团人力资源管理和为各子公司提供人事服务		
主要职能：		
1. 计划制订。根据集团公司的发展战略组织拟订集团公司人力资源发展规划，制订集团公司年度人事工作计划，并指导和协助各子公司做好人事工作计划。		
2. 制度建设。组织拟订集团公司人力资源管理制度、劳动工资制度、福利保障制度及其实施细则，负责相应制度的宣传解释和贯彻落实，并对子公司的人力资源管理制度的拟订提供相应的指导。		
3. 人事管理。负责公司所有人员的名册编造以及人事资料的建立、分析、统计、保管等工作；负责公司所有人员的职称评定、晋升报批等方面的业务工作；建立和完善人力资源评估体系，负责拟订员工职业生涯设计方案并根据实际情况逐步予以实施。		
部门权力：		
根据工作需要，提出部门人员增减、设施投放和所需资金预算的权力；		
对违反公司规章制度的部门和人员提出处罚建议的权力；		
.....		
部门设置：		
部门经理 1 名	部门副经理 1 名	培训管理员 若干名
人事管理员 1 名	劳资管理员 1 名	

3. 业务流程图

业务流程图是描述企业内部某一具体业务的处理过程，刻画一项业务中各相关岗位职责及相互关系的工作流程图。下面以人力资源部对普通员工的季度、年度考核流程为例，如图1—1，说明业务流程图的基本内容。