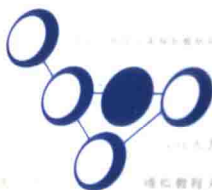




人力资源管理职位模拟教程

主编◎褚福灵



◆ 人力資源管理職位概覽

維仁裁判人力資源管理職位職級

噴霧乾燥人力資源管理單位編

可以模拟教师人为资源管理职能

3. 职位规划和薪酬人力资源管理

管理學院 機械工程系 人力資源管理

海曾博郎は、組織教程人力資源管理

在管理职位模拟教学人力资源

① 负责管理职位规划和薪酬人力资源部

人力資源管理單位職位職銜人力

理人为香港管理培训局培训署理人。

教程人力资源管理职位辅助教程

以韓國人力資源管理學院為例

精從教程人力資源管理第2版

位權限與職責人力資源管理職位表

职位编号 **招聘人数** **学历要求** **专业要求**

連职位權限會將人力資源管理

管理职位结构与薪酬人力资源管理

將營運取捨權交給經理人，力求精簡。

平聲加韻轉平聲字在韻新選家語加韻轉平聲

学出版社

1000

人力资源管理教程

主编 褚福灵

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理职位模拟教程/褚福灵主编

北京:中国人民大学出版社,2003

北京市高等教育精品教材立项项目

ISBN 7-300-04989-3/F·1506

I. 人…

II. 褚…

III. 劳动力资源-资源管理-高等学校-教材

IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 085782 号

北京市高等教育精品教材

人力资源管理职位模拟教程

主编 褚福灵

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 22 号

电 话 010-62511242

010-62515351

网 址 <http://www.rndp.cn>

<http://www.rndp.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京东方圣雅印刷有限公司

开 本 787×1092 毫米 1/16

印 张 22

字 数 448 000

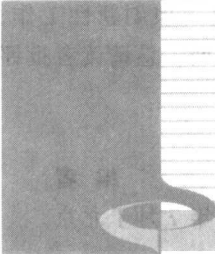
版 次 2003 年 11 月第 1 版

印 次 2003 年 11 月第 1 次印刷

定 价 25.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换



前 言

本教程以人力资源管理职位为线索进行编撰，以职位模拟演练为主，业务知识介绍为辅。在本教程讲解过程中，可以按照教程的章节顺序依次讲解，也可以根据学员所学的基础知识情况，进行有重点的讲解（重点讲授业务示例和实际操作演练部分，略讲业务基础部分）。

人力资源管理要解决的基本问题可以概括为“如何招人、如何用人和如何管人”的问题，简称为“招用管”。“如何招人”涉及人力资源规划设计和人员招聘问题，“如何用人”涉及人员的组织调配、薪酬管理和员工培训问题，“如何管人”涉及绩效考评和劳动关系管理问题。

根据“招用管”的基本思路，将人力资源管理职位分为七大职位：人力资源规划职位、招聘职位、组织调配职位、薪酬管理职位、培训职位、绩效考评职位和劳动关系管理职位。与以上七大职位相对应，本教程内容共包括七章。

本书各章均由职位描述、业务基础、业务示例、实际操作演练和问题思考五部分组成。五部分内容以“职位”要求的知识和能力为主线，密切联系中国国情，介绍了人力资源管理的基本理论知识、业务操作技能和业务法规政策知识，列举了大量的业务实例，给出了模拟演练的多种案例背景，最后列出了大量的知识点供学员复习之用。

本教程体例新颖，内容丰富，以职位模拟为中心进行编撰，紧密结合国家和地方的法规政策，具有较强的应用性和操作性。本教程重点讲授了不同业务类型的基本做法，辅之以必要的理论知识介绍，克服了传统教材理论性过强、应用性过弱的缺陷。尽管作者力求



使本教程特色突出、体系完整、应用性强，但由于本模拟教程的编撰是一项创新性工作，有相当大的难度，加之时间仓促和编者水平所限，可能还有一些不足之处，恳请读者批评指正。

编 者

2003 年 7 月于北京

目 录

第一章 人力资源规划职位.....	(1)
第一节 职位描述.....	(1)
第二节 业务基础.....	(3)
第三节 业务示例.....	(27)
第四节 实操演练.....	(42)
第二章 招聘职位.....	(46)
第一节 职位描述.....	(46)
第二节 业务基础.....	(48)
第三节 业务示例.....	(59)
第四节 实操演练.....	(69)
第三章 组织调配职位.....	(76)
第一节 职位描述.....	(76)
第二节 业务基础.....	(78)
第三节 业务示例.....	(97)
第四节 实操演练.....	(113)

第四章 薪酬管理职位	(117)
第一节 职位描述.....	(117)
第二节 业务基础.....	(119)
第三节 业务示例.....	(147)
第四节 实操演练.....	(163)
第五章 培训职位	(170)
第一节 职位描述.....	(170)
第二节 业务基础.....	(172)
第三节 业务示例.....	(183)
第四节 实操演练.....	(194)
第六章 绩效考评职位	(200)
第一节 职位描述.....	(200)
第二节 业务基础.....	(202)
第三节 业务示例.....	(213)
第四节 实操演练.....	(230)
第七章 劳动关系管理职位	(235)
第一节 职位描述.....	(235)
第二节 业务基础.....	(237)
第三节 业务示例.....	(309)
第四节 实操演练.....	(334)
后 记	(344)

第一章

人力资源规划职位

人才是信息时代企业发展的动力之源，人力资源将是企业制胜的关键。要充分发挥人力资源的效能，赢得管理优势，就必须制定科学的人力资源规划。

学习目标

学完本章后，学员应当能够：

- 了解人力资源规划职位的主要业务职责
- 了解人力资源规划的基本理论和有关政策规定
- 掌握人力资源规划方面的业务技能
- 根据背景材料编制人力资源规划表格和办理相关手续

第一节 职位描述

进行人力资源供求调查预测、制订人力资源发展规划的活动称为人力资源规划活动，从事人力资源规划活动的职位称为人力资源规划职位。

一、职位概况

职位名称：人力资源规划职位；

职务名称：人力资源规划员；

职务代号：05-01（在此假设 05 是人力资源部的代号，01 是人力资源规划职位的代号）；

职务别名：人力资源规划主办、人力资源规划项目经理；

隶属关系：隶属于人力资源部经理。

二、主要业务职责

人力资源规划职位的主要职责是：根据本企业的业务发展要求，在工作调查和职位分析的基础上，提出本企业人力资源的招募、培训和整合计划。主要包括以下几方面：

- （1）调研本组织内现有的各种人力资源供应与空缺情况；
- （2）分析组织内人力资源流动情况；
- （3）预测和规划本组织未来人力资源的供给状况；
- （4）预测和规划本组织未来人力资源的需求趋势；
- （5）制定有关解决人力资源需求的政策与措施；
- （6）制定有关解决人力资源过剩的政策与措施；
- （7）对人力资源规划进行审核和评估。

三、任职业务要求

（一）业务知识要求

掌握企业管理、人力资源管理方面的基础知识，掌握人力资源规划的基本理论和方法，并要熟练掌握有关法律法规和政策，包括：

《中华人民共和国劳动法》（主席令第 28 号，1994 年 7 月 5 日第八届全国人民代表大会常务委员会第八次会议通过，1995 年 1 月 1 日实施）；

《中华人民共和国职业教育法》（主席令第 69 号，1996 年 5 月 15 日第八届全国人民代表大会常务委员会第十九次会议通过，1996 年 9 月 1 日实施）；

《劳动力市场管理规定》（劳动和社会保障部令第 10 号，2000 年 12 月 8 日实施）；

《企业经济性裁减人员规定》（劳部发〔1994〕447 号，1995 年 1 月 1 日实施）。

（二）业务能力要求

掌握人力资源规划程序、人力资源规划方法、工作分析方法，能够根据背景资料编制职务说明书和填制用人计划表，并能够根据实际情况进行工作日志写实。

第二节 业务基础

人力资源规划是一项理论性、操作性和政策性很强的工作,需要在理论方面、业务技能方面和政策法规方面打下一定的业务基础。本部分将从基本理论、业务技能和业务政策等方面进行阐述。

一、基本理论

(一) 人力资源

1. 人力资源的定义

人力资源是指具有智力劳动或体力劳动能力的人的总和。人力资源,又称劳动力资源或劳动力,是指能够推动整个经济和社会发展、具有劳动能力的人口总和。

人力资源的最基本方面包括体力和智力。如果从现实的应用形态来看,则包括体质、智力、知识和技能四个方面。

具有劳动能力的人,不是泛指一切具有一定的脑力和体力的人,而是指能独立参加社会劳动、推动整个经济和社会发展的。所以,人力资源既包括劳动年龄内具有劳动能力的人口,也包括劳动年龄外参加社会劳动的人口。

关于劳动年龄,由于各国的社会经济条件不同,劳动年龄的规定不尽相同。一般国家把劳动年龄的下限规定为15岁,上限规定为64岁。按照我国规定,招收员工的年龄一般应当满16周岁,员工退休年龄规定男性为60周岁,女性为55周岁。所以我国劳动年龄区间应该为男性16岁~59岁,女性16岁~54岁。

2. 人力资源的特点

由于人本身所具有的生物性、能动性、智力性和社会性,决定了人力资源具有以下特点:

(1) 人力资源是主体性资源或能动性资源。主体性或能动性是人力资源的首要特征,是与其他一切资源最根本的区别。所谓主体性,就是说人力资源在经济活动中起着主导作用。一切经济活动都首先是人的活动,由于人的活动才引发、控制、带动了其他资源的活动。另外,在经济活动中人力资源是惟一起创造作用的因素。经济活动的生命是发展、进取、创新,而只有人力资源才能担负起这种发展、进取和创新的任務,其他任何生产要素都不具有这样的能力。

(2) 人力资源是特殊的资本性资源。人力资源作为一种经济性资源,它具有资本属

性，与一般的物质资本有共同之处。

1) 人力资源是社会、企业等集团和个人投资的产物，其质量高低主要取决于投资程度。从根本上说，人力资源的这个特点起因于人的能力获得的后天性。因为任何人的能力都不可能是先天就有的，为了形成能力，必须接受教育和培训，必须投入财富和时间。

2) 人力资源也是在一定时期内可能源源不断地带来收益的资源，它一旦形成，一定能够在适当的时期内为投资者带来收益。

3) 人力资源在使用过程中也会出现有形磨损和无形磨损。例如劳动者自身的衰老就是有形磨损，劳动者知识和技能的退化就是无形磨损。

(3) 人力资源是高增值性资源。在国民经济中，人力资源收益的份额正在迅速超过自然资源和资本资源。在现代市场经济国家，劳动力的市场价格不断上升，人力资源投资收益率不断上升，同时劳动者的可支配收入也不断上升。与此同时出现的还有一种变动，就是高质量人力资源与低质量人力资源的收入差距也在扩大。

(4) 人力资源是再生性资源。人力资源的再生性，主要基于人口的再生产和劳动力的再生产，通过总人口中个体的不断更替和“劳动力耗费→劳动力生产→劳动力再次耗费→劳动力再次生产”的过程得以实现。当然，人力资源的再生性不同于一般生物资源的再生性，除了遵守一般生物学规律外，它还受人类意识的支配和人类活动的影响。

(二) 人力资源管理

1. 人力资源管理的定义

人力资源管理，就是指运用现代化的科学方法，对与一定物力相结合的人力进行合理的规划、组织和调配，使人力、物力经常保持最佳比例；同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调，充分发挥人的主观能动性，使人尽其才，事得其人，人事相宜，以实现组织目标。

根据定义，可以从两个方面来理解人力资源管理：

(1) 对人力资源外在要素——量的管理。对人力资源进行量的管理，就是根据人力和物力及其变化，对人力进行恰当的规划、组织和协调，使二者经常保持最佳比例并形成有机结合，使人和物都充分发挥出最佳效应。

(2) 对人力资源内在要素——质的管理。主要是指采用现代化的科学方法，对人的思想、心理和行为进行有效的管理（包括对个体和群体的思想、心理和行为的协调、控制和管理），充分发挥人的主观能动性，以达到组织目标。

应该强调的是，人力资源管理不仅着重人与事的适当配合，事得其人，人尽其才，还要关注人与人之间关系的和谐，人的潜能的释放和发展，以促成组织革新，提高组织效率。

2. 人力资源管理的功能

现代企业人力资源管理的功能可分为管理性功能（management function）和操作性功能（operation function）两种。管理性功能包括人力资源的规划、组织和控制等；而操作性功能主要是指人力资源的招聘、培训、报偿及维持等。在企业人力资源管理的实践中，上述两种功能必须密切配合。

3. 人力资源管理的主要内容

在现代企业中，凡是与人有关的事情都与人力资源的开发与管理有关。一个现代企业人力资源管理部门的主要工作包括：制定人力资源计划、选人、育人、用人和留人五个方面。这五个方面的工作相互影响、相互依存。

（1）制定人力资源计划。这是人力资源开发与管理的的第一步，也是重要的一步。一个企业在制定其总体战略计划以后，就必须制定相应的人力资源计划。否则，总体计划就无法实现，人力资源的开发与管理也就无法开展。

（2）选人。选人是企业人力资源开发与管理的的重要一步，如果选人选得好，那么育人就比较容易，用人就比较得心应手，留人也就比较方便。

（3）育人。育人是指通过培训培育人才，是现代企业人力资源开发与管理部门一项极其重要的工作。企业的发展主要靠人的推动，企业效益的提高有赖于人的素质提高，而育人就是提高人的素质的工作，是加强企业推动力的工作。

（4）用人。用人是企业人力资源开发与管理的的一个主要目标，只有将人用好，各项工作才能做出成效。

（5）留人。留人是指企业能够留住优秀人才、为企业所用。人才留不住是企业及其人力资源管理部门的失职。留不住人才不仅仅会给本企业造成巨大损失，而且会给竞争对手带来机遇。如果企业长期留不住人才，将会面临倒闭的风险。

4. 人力资源管理体系

现代企业人力资源管理体系大致分为人力资源的招聘与任用管理（国外又称之为人力资源的获取管理，即 acquisition management）、培训与开发管理（training and development management）、薪酬管理（compensation management）和维持管理（maintenance management）四个方面。

（1）人力资源的招聘与任用管理。人力资源的招聘与任用是现代企业人力资源管理的第一步，也是企业开展人力资源管理活动的先决条件。其主要内容包括：

1) 制定人力资源计划：评价企业现有的人力资源状况，并预测未来劳动力市场的供需状况。

2) 工作分析：对组织内的各个工作岗位进行分析与评价，并将其作为招聘、任用、人员培训及工资核定的依据。



3) 人员聘用: 对业已招聘的人才, 制定切实可行的聘用计划, 切实做好人尽其才的工作安排。

(2) 人力资源的培训与开发管理。人力资源培训与开发管理主要包括以下几方面的内容:

1) 培训与开发教育: 拟定培训与开发计划, 提倡员工个人的职业发展计划, 并对培训开发计划的实施进行有效的评估, 以不断提高培训的效果。

2) 工作表现考核: 对员工平时的工作表现、工作态度及其人际关系给予公平而合理的评价。

3) 劳动纪律管理: 对员工在组织中的出勤状况以及规章制度的遵守等予以有效的管理, 以提高组织的士气。

4) 员工变动管理: 根据对员工的工作绩效评估, 制定晋升、降职、调动或终止劳动合同等政策措施, 并给予相应处理。

(3) 人力资源的报偿管理。人力资源的报偿管理又称为职工的薪酬管理, 主要包括:

1) 工资管理: 制定组织内的工资标准, 建立并完善组织的工资制度。

2) 福利管理: 给员工提供经济、娱乐方面的福利待遇。如退休金、医疗保险、社交文娱活动及食宿等, 以调剂员工身心和安定员工生活。

3) 劳动条件管理: 创造安全舒适的工作环境, 以确保其身心健康。同时, 要对女性员工、体弱多病员工及从事特殊工作的员工给予必要的保护。

(4) 人力资源的维持管理。这是组织为维持员工之间在工作过程中和谐相处, 以维持组织气氛的过程, 主要包括:

1) 人际关系方面: 建立有效的信息沟通渠道, 保持和谐的人际关系。

2) 管理层与员工关系: 为了维持管理者与员工或劳资之间关系的协调, 就应当建立、健全劳动关系管理制度。

3) 离职管理: 分析员工离职或跳槽的原因, 对离职人员进行有效的管理。

上述四个方面是现代企业人力资源管理的一般体系。这四个体系既有各自不同的任务, 又相互交叉, 相互影响。不但要搞好单个体系内的管理, 而且要从总体方面加强协调, 以提高人力资源的综合管理水平。

(三) 人力资源规划

人力资源规划 (Human Resource Planning, HRP) 是人力资源管理的起点和依据。只有制定出完善的计划, 才能避免不必要的人力浪费, 并使企业的人力资源获得充分而合理的利用。

1. 人力资源规划的含义

人力资源规划是对组织现在与未来各时期各种人力与工作量的关系进行预测、分析和评估,并据此编制人力资源计划,以确保必要时可以获得必要数量和相应技能的员工的过程。

2. 人力资源规划的作用

(1) 人力资源规划可以保证在组织生存与发展过程中对人力资源的需求。人力资源规划的一个重要目标是确保组织在需要的时候和需要的岗位上获得所需要的合格人才(包括数量和质量两个方面)。不同的生产工种,不同的经营活动,不同的工作岗位,对人力资源的结构、质量和数量要求将有很大不同。由于市场需求的变化和企业生产技术的不断提高,需要对人力资源的需求进行不断调整,以确保人力资源的供求平衡。

(2) 人力资源规划有助于高层领导制定组织的战略目标。高层领导只有在了解本身拥有各种资源的情况下,才有可能制定出科学合理的企业发展规划,而人力资源是企业中最重要、最活跃的资源,如果没有人的保证,领导就会心中无数,将无法制定战略目标与计划。因此说,人力资源规划有助于高层领导制定组织的战略目标。

(3) 人力资源规划将对人事决策带来重大影响。人力资源规划作为一项重大战略决策,是制定各项具体人事政策的基础。该规划将对人员招聘政策、人员晋升政策、薪酬激励政策、培训开发政策等带来重大影响。

3. 人力资源规划的内容

(1) 晋升规划:是指根据企业的人员分布和层级结构所拟定的人员提升计划。对企业来说,把有能力的人提升到适合其能力的岗位上,可以充分发挥人的潜能;对于员工而言,将有利于调动员工的积极性。

晋升规划一般是由晋升比率、平均年资、晋升时间等指标来表达的。例如,某一级别的晋升规划可以描述如下:

某级别的年资:	1	2	3	4	5	6	7	8
晋升机会:	0	0	0	0	30	50	70	0

该晋升规划表明,在正常情况下,向上一级晋升的最低年资是4年,5年的晋升率为30%,6年的晋升率为50%,7年的晋升率为70%,而8年以后将不能再晋升。

(2) 招聘规划:又称为补充规划,是指从劳动力市场上招聘合适员工以补充空缺职位的计划。由于业务量的扩大等原因,许多企业每年都需要招聘一定数量的员工。因此,制定出科学合理的补充规划是人力资源规划的重要组成部分。与招聘规划相联系,将涉及以下两类表格的编制,如表1—1和表1—2所示:



表 1—1

× × × × 年部门增员计划表

部门			计划编制日期		负责人	
工作岗位	职务	类别	工作职责	现有人数	增加人数	小计
合 计						
部门主管审批：						

注：表中类别一栏为：A. 正式员工 B. 临时人员 C. 兼职

表 1—2

人员增补计划表

申请部门		增补岗位		职务	
类别		增补人数		待遇	
紧急程度	特急 急 一般 有合适人选再进				
希望到岗日期			编制		
申请增补原因	岗位空缺 储备人员	辞职补充 其他（请注明）			
增补人员 工作内容					
性别		年龄		婚否	
学历		专业		英语	
文字表达		形象气质		专业工龄	
其 他 要 求					
申请人			人力资源部意见		
总经理审批：					

日期： 年 月 日

注：表中类别一栏为：A. 正式员工 B. 临时人员 C. 兼职

(3) 培训开发规划：是指根据工作需要，对企业员工进行的培训进修规划。由于知识更新速度的加快，加强员工的培训具有紧迫性。许多著名的企业，比如 IBM、摩托罗拉和麦当劳等公司都有自己的培训学院，主要是对本企业的员工进行培训。按照培训的时间不同，有短期培训和长期培训；按照培训的方式不同，有脱产培训和在职培训；按照培训的事由不同，有晋升培训、轮岗培训、上岗培训等情况。

(4) 配备规划：是指中长期内处于不同职务或者工作类型的人员之间的轮岗规划。当

需要保持一定数量的人员进行水平流动时，就需要做好配备规划工作。配备规划主要解决以下几方面的问题：

1) 当从事某种职务的人员需要同时具备其他类型职务的经验时，就需要进行有计划的水平流动。如果未来职务对人员的素质要求较高，在水平流动较小的情况下，就不能满足对人员质量的要求。配备规划如表 1—3 所示：

表 1—3

配备规划表

第二级			
第一级	A (1)	B (2)	C (1)

A、B、C 表示晋升到第二级职务前所需要具备的职务类型，括号中的数字表示在该职位上停留的最低年限。由此看出，向上一个职位晋升最低需要 4 年的时间。

2) 当上层职位较少，而待提拔的人较多时，就应当通过配备规划加强流动。这样，不仅可以减少员工对工作的不满，又可以等待空缺的出现。

3) 在超员的情况下，通过配备规划可以改变工作的分配方式，从而减少工作量过重的职位数量，以解决工作负荷不均的问题。

(5) 职业规划：是职业发展的一个重要方面，是指对个人的职业生涯所进行的规划。通过职业规划，可以把个人的职业发展与组织的发展结合起来，从而找到个人发展与组织发展的结合点。

(四) 人力资源规划的基本思路

人力资源规划的基本思路是解决“人”与“事”的矛盾，即用什么人干什么事，或有什么事，需要什么样的人来干，进而达到“人”与“事”的平衡。

1. 基本范畴

概述人力资源规划基本思路时将涉及七个范畴（概念）：任务、职系、职位、职员、职务、职级和职等。

(1) 任务（需要做的各项事情）：是指企业需要做的事情，或者说是企业所应当从事的各项活动。比如生产、销售、财务和人事等都是企业需要做的事情，这些事情构成了企业的任务。在这些任务中，企业的主要业务也就是企业的主要任务，该任务将决定企业类型的归属。比如，如果主要业务活动是服装生产，那么该企业将属于服装工厂或者服装公司类型。

(2) 职系（需要做的不同类型的事情）：是指企业需要做的不同类型的事情，又可以称为不同种类的工作。比如，在一个生产企业中应当从事生产管理、销售管理、人事管理和财务管理等活动，这些活动便构成了不同的职系。不同职系的任务将由不同的组织机构完成，比如生产部负责生产管理、人力资源部负责人事管理等。



(3) 职位 (足够的单个人做的事情): 某一类型或者某几种类型的、足够的单人工作量便构成了一个职位, 也称为岗位。例如, 企业某几种数据需要经常输入电脑以便进行分析, 当员工有足够与此相关的行为时, 一个数据录入工作职位便产生了。

通常的职位由一类工作活动组成, 但也可能由几类工作活动组成。一个职位中所包含的不同类型的工作职责被称为工作项目。也就是说一个职位的工作职责可能包含多个工作项目。

从理论上讲, 每一个具体的职位将对应一名职员, 该职员将具有一定的职务。但在实际工作中, 由于工作性质的复杂性和职位口径的不确定性, 一个职位也可能对应多名职员。比如笼统地讲教学职位, 可能对应多名教员, 包括语文、数学等教员。但如果讲数学课教学职位, 可能只对应一名教员, 也可能对应多名教员。如果再进一步说大学一年级微积分课教学职位, 很可能只对应一名教员。

(4) 职员 (配置到不同职位上的员工): 负责某个职位的员工称为职员。比如, 对应采购职位的是采购员, 对应仓库保管职位的是保管员, 对应数据录入职位的是数据录入人员等。

由于职位可以分为固定职位和临时职位, 职员也可以分为稳定性职员和临时性职员。

(5) 职务 (职员所具有的头衔称谓): 可分为行政职务、技术职务和职能职务。所谓行政职务是指列入行政序列的职务, 比如处长、科长、经理、主任等; 技术职务是指列入专业技术序列的职务, 比如高级工程师、会计师等; 职能职务是指非行政性职务, 比如秘书、质量检验员、收银员、营业员等。

(6) 职级 (职位的级别): 由于职位的责任和难度等不同, 需要将职位划分为不同的级别。比如, 数据录入职位为 10 级职位, 成本核算职位为 8 级职位, 人力资源主管为 3 级职位等 (这里假设数字大的职位低, 数字小的职位高)。需要强调的是, 职级的数字大小与职位的高低没有固定的对应关系, 1 级职位可以代表高级职位, 也可以代表低级职位, 这取决于组织对职级和职位之间的关系所做的定义。

(7) 职等 (职务的等级): 由于不同职务的任职条件不同, 便产生了不同的职务等级。职务等级与职位级别是相对应的概念, 原则上职级和职等应当是基本吻合的。比如, 成本核算职位是 10 级职位, 成本核算员 A 的职务等级很可能是 10 等, 但如果该核算员的资格相当老, 其职务等级也可能是 9 等 (这里假设数字大的职等低, 数字小的职等高)。也就是说, 同一职级的人员, 其职务等级可能不同。这就是通常所讲的一级多等, 同级不同等, 同级不同酬。

2. 人力资源规划的基本思路

要做到“人”与“事”的平衡, 就需要明确企业的任务、职系、职位和职等, 需要确立企业类型和企业内部组织机构, 需要设立相应的职务和配备相应的职员。