



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 (三级) 管理师 考点精讲及真题解析

与第3版教程配套

徐明◎主编

一书在手，考试通过无忧！

《企业人力资源管理师考试通过必备（三级）》的姊妹篇，
二者配套学习，更添考试通过保证！

徐明博士运用思维导图独家讲解考点，

并对历年真题经典解析，直接针对考试，助您高效复习，胜利过关！

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！

京城企业人力资源管理师培训金牌讲师，

已培训学员5万多人，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高级企业人力资源管理专业人士！



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

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 考点精讲及真题解析

(三级)

徐 明 主编

本书是根据2014年最新版“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。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,帮助考生清晰掌握本课程的结构体系,理清复习思路。

第一部分“将书读薄”,主要将《教程》的六大模块和《基础知识》的重点内容进行提炼,每章包括内容提要、知识要求、能力要求,并辅之以思维导图(知识点框架图),使考生可以迅速掌握《教程》和《基础知识》的精髓。

第二部分“真题精讲”,包括近4年的经典真题及真题解析,以《教程》和《基础知识》的章节为单位,并根据考试真题题型,对历年真题进行详细解析,所给出的答案后均注有与《教程》中内容相对应的页码,便于考生复习。

第三部分“通关秘诀”。将《教程》以七言绝句的方式精练为口诀,徐明博士独创《人力资源管理之独孤九剑》心法和人力资源管理师考试通过方法论,权威讲解,经典诠释。同时通过对2013年5月和2013年11月企业人力资源管理师(三级)考试真题的实战演练,帮助考生进行有效的临考模拟,练就解题真本领。

本书内容实用,重点突出,是企业人力资源管理师应试人员不可多得的一本应试参考材料,堪称企业人力资源管理师(三级)知识点复习经典大全,同时也适合在校大学生、研究生复习考试使用,还是企业人力资源管理从业人员的实用读本。

图书在版编目(CIP)数据

企业人力资源管理师考点精讲及真题解析:三级/
徐明主编. —北京:机械工业出版社,2015.3

企业人力资源管理师职业资格考试用书

ISBN 978-7-111-49260-3

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(2015)第023036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 臧弋心

责任校对:路清双 封面设计:马精明 责任印制:乔宇

保定市市中画美凯印刷有限公司印刷

2015年2月第1版第1次印刷

184mm×260mm·23印张·560千字

0001—3000册

标准书号:ISBN 978-7-111-49260-3

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

服务咨询热线:010-88361066

读者购书热线:010-68326294

010-88379203

封面防伪标均为盗版

网络服务

机工官网:www.cmpbook.com

机工官博:weibo.com/cmp1952

金书网:www.golden-book.com

教育服务网:www.cmpedu.com

前言

每位想要成为人力资源从业者的学员,都有这样一个梦想,期待着自己有一天能成为高级人力资源管理师、行业中的精英。当你翻开本书的时候,就已经向你的梦想迈进了一步。

一年两次的人力资源管理师考试,对每一个报名者来说,都是梦想的起点。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,或为日后进入这个行业做准备,或为升职加薪,当然也有为获取能力而充电学习的……总之,虽然怀揣着不同的梦想,但想要的结果是一样的:通过考试,获得国家职业资格证书。

那么如何快速顺利地通过考试拿到证书呢?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。问题的关键也是在意了,也努力了,也辛苦了,也奋斗了,然而结局却不尽如人意。那么怎么解决这个问题呢?

一、了解人力资源管理师的考试

(一)国家职业资格考试——人力资源管理师考试简介

企业人力资源管理人员职业资格全国统一鉴定考试按照国家职业标准分为人力资源管理员(国家职业资格四级)、助理人力资源管理师(国家职业资格三级)、人力资源管理师(国家职业资格二级)、高级人力资源管理师(国家职业资格一级)。

凡考核合格者,由国家人力资源和社会保障部颁发相应等级的职业资格证书,实行统一编号登记管理,人力资源和社会保障部官方网站网上查询,是相关人员求职、任职、晋升,包括出国工作等的法律上的有效证件,可记入档案、全国通用。

(二)考试时间

一年两次考试。考试时间为每年5月份、11月份的第二个周日。

(三)考试题型和题量

三级人力资源管理师的题型分为两大类:

1. 理论部分:职业道德(共25道题,满分为25分),理论知识(共100道题,满分为100分)。
2. 专业部分:简答题、计算题、综合分析题、方案设计题。

(四)答题技巧

1. 单项选择题答题要求:每个题目只有一个正确选项,选两个以上将被视作错误,不得分。
2. 多项选择题答题要求:每个题目至少有两个正确选项,多选、漏选、错选不得分。做多项选择题的时候要遵循“谨慎性原则”。
3. 简答题答题要求:根据试题要求,准确完整地抓住重点,突出要点,简要回答。
4. 计算题、综合分析题、方案设计题的答题要点:可运用本书中涉及的企业人力资源管理的原理、程序、步骤、工具和方法进行分析作答。

二、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,随着一个一个问题地解决,信心逐渐建立,最终成为一个有强大自信心的人!

再就是,恒心——持之以恒,或者说是坚持。我在我的课堂上经常讲“龟兔赛跑”的例子,相信我的学生们应该记忆犹新。没错,学习乌龟的坚持,管他比赛的是谁,他且跑他的,我自坚持我的!诱惑也好,摇摆也好,只要坚持就好!当然,在这个充满诱惑、心情浮躁的现代社会,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做斗争,在你最终用坚持战胜诱惑后,你才能感受到获得职业资格证书的可贵!

三、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逐个地消化吸收。如果能够按照这样的步骤去做,必将起到事半功倍的效果!

在工作中怎么学习?如果大家在工作中就是做人力资源这一行的,那么所需要做的是把书本上学到的理论在实践工作中加以运用;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 and 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,因为企业人力资源管理师考试是由理论+专业技能共同组成的,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,所以如果不在考前进行大量的练习,要想在这么短的时间内做完全部的考题,对谁都是一个不小的难题!

本书的姊妹篇《企业人力资源管理师考试通过必备(三级)》的第二部分有两套超大容量题库,每套题库中各章都有多达100道的理论练习题,以及6~8道左右的专业技能练习题,第三部分有2套真题,通过做题训练,足以达成“量变到质变”这一目标。

本书是《企业人力资源管理师考试通过必备(三级)》的配套用书,在对每章进行知识点讲解之余,各节辅之以思维导图(知识点框架图),使学员可以迅速掌握教材重点,其第二部分根据章节将历年考试真题进行精讲,每道题都给出了答案和对应教材的页码,每道题还有详细而经典的知识点讲解,便于大家能够检验自己的学习水平,透彻理解人力资源管理精髓,并可以迅速掌握各章的知识点和考点。

(三)上课——最简捷的学习方式

最简便快捷的方式是一定要听课,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,了解到在课本上所了解不到的超值的知识和经验!最起码老师带着把知识点过了一遍,也等于学习了一遍!

四、明确的计划和有效执行

(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,制定复习的轮次,一般来说,教材要看到 3 遍以上,题目要至少做 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 (考前倒数第二个周末)	第三轮 真题实战	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 (考前倒数第二个周末)	第四轮 真题实战	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,关系到大家能否顺利通过考试。即使计划做得再好,不去执行,不去有效地执行,照样是废纸一张。那么就和自己战斗,在这仅有的几个月里,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,那么在考试的路上就已经成功了一半!

五、梦想成真——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!亲爱的朋友们。如果能够按照上述这些流程、办法去计划,去付诸实践,成功就在眼前!当考试结束后,大家心情愉悦地走出教室,看到的将是蓝天白云,一片亮丽的景色!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!学会坚持,学会执行,就会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,王静、李森林、胡琼琼、韩叶、徐强、马婷婷参加了书稿的编写工作。

编 者

目 录

前言

第一部分 将书读薄 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 7

第三节 企业劳动定额定员管理 ... 11

第四节 人力资源费用预算的审核与支出控制 28

第二章 人员招聘与配置 32

第一节 员工招聘活动的实施 32

第二节 员工招聘活动的评估 46

第三节 人力资源的有效配置 50

第三章 培训与开发 61

第一节 培训项目设计与有效性评估 61

第二节 培训课程的设计 74

第三节 培训方法的选择与组织实施 79

第四节 培训制度的建立与推行 ... 91

第四章 绩效管理 97

第一节 绩效管理系统的的设计 97

第二节 员工绩效考评 102

第五章 薪酬管理 115

第一节 薪酬制度设计 115

第二节 岗位评价 126

第三节 人工成本核算 136

第四节 员工福利管理 141

第六章 劳动关系管理 146

第一节 企业民主管理 146

第二节 劳动标准的制定与实施 ... 153

第三节 集体合同管理 161

第四节 劳动争议的协商与调解 ... 166

第五节 劳动安全卫生与工伤管理 169

第七章 基础知识 177

第一节 劳动经济学 177

第二节 劳动法 184

第三节 现代企业管理 188

第四节 管理心理与组织行为 199

第五节 人力资源开发与管理 206

第二部分 真题精讲 215

学习方法和流程 215

学习计划书(第二阶段) 215

第一章 人力资源规划 216

第二章 人员招聘与配置 229

第三章 培训与开发 248

第四章 绩效管理 262

第五章 薪酬管理 272

第六章 劳动关系管理 284

第七章 基础知识 299

第三部分 通关秘诀 318

学习方法和流程 318

学习计划书(第三阶段) 318

人力资源管理之独孤九剑(三级) 319

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 322

答案与解析 335

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 342

答案与解析 353

参考文献 359

第一部分

将书读薄

学习方法和流程

按照规律,要想通过人力资源管理师的考试,至少读书三遍以上。第一部分“将书读薄”,主要将《教程》六大模块和《基础知识》的重点内容进行提炼,针对第一遍的学习,正文严格按照《教程》和《基础知识》以章为单位,每章包括内容提要、知识要求、能力要求,并辅之以章、节思维导图(知识点框架图),使考生对考试的重点加以理解记忆,迅速掌握《教程》和《基础知识》的精髓。

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	熟悉和掌握知 识要点		通过一个月的第一轮学习,看书达到 2 遍(预习一遍,上课听讲一遍),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	熟悉和掌握知 识要点		
月 日—月 日 (1~1.5 周)	第一轮 薪酬、关系	熟悉和掌握知 识要点		
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

人力资源规划是将企业经营战略和目标转化成人力需求,以企业整体的超前和量化的角度分析和制定人力资源管理的一些具体目标。依据组织的发展战略、目标制定,要适应组织内外部环境的变化。目的是使组织人力资源供需平衡,保证组织长期持续发展和员工个人利益的实现。

人力资源规划知识结构如图 1-1 所示。

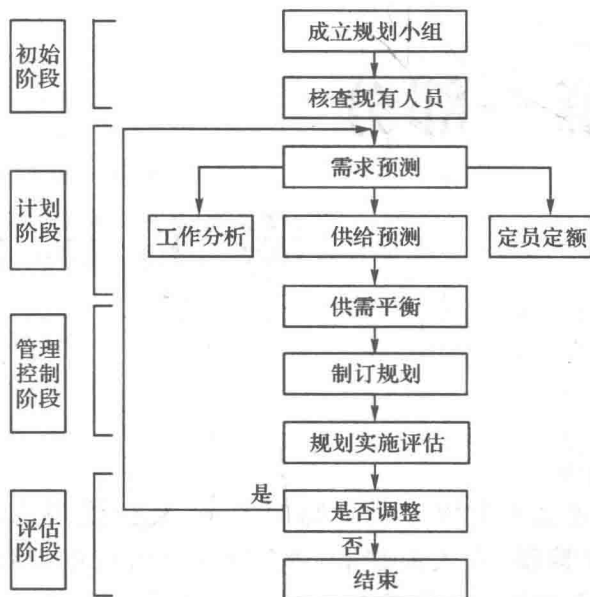


图 1-1 人力资源规划知识结构图

第一节 企业组织结构图的绘制

企业组织结构图的绘制知识结构如图 1-2 所示。

【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。

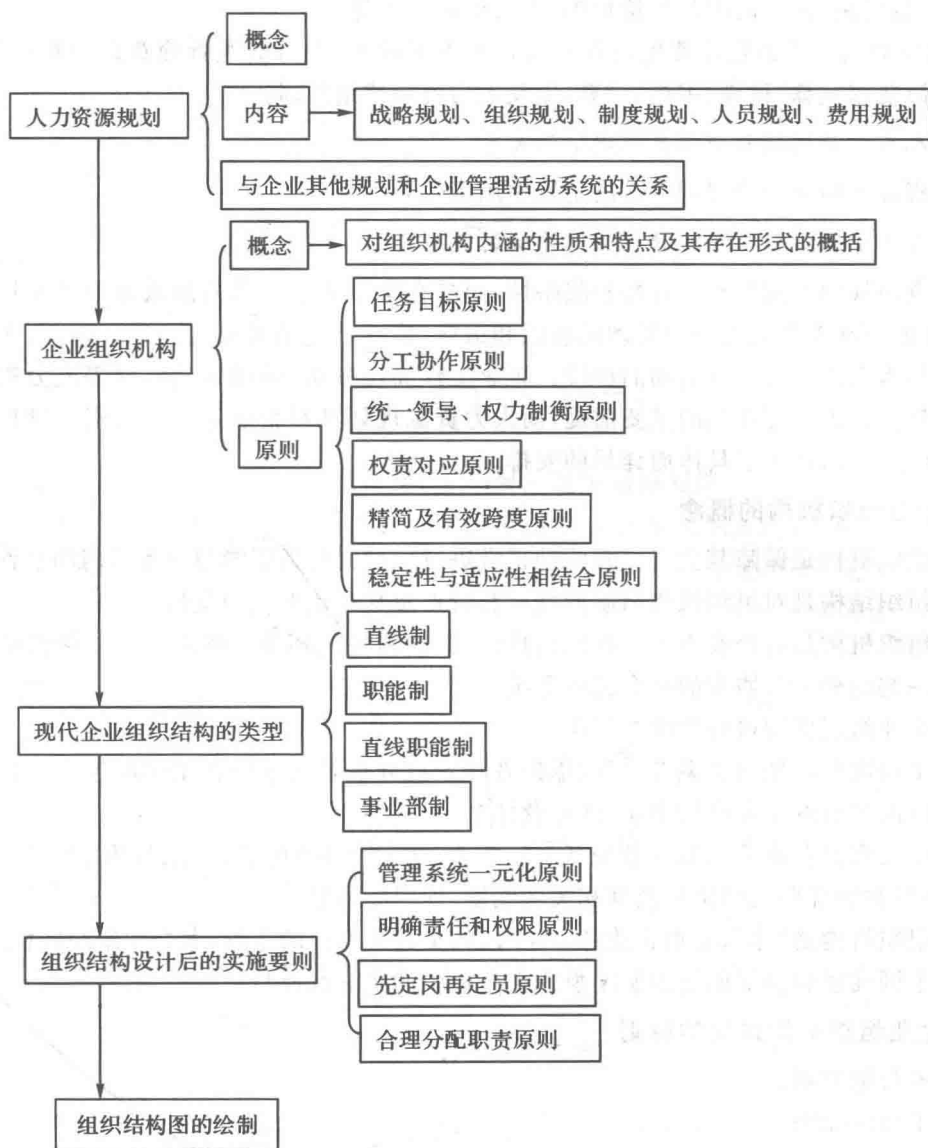


图 1-2 企业组织结构图的绘制知识结构图

(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

人力资源规划是企业规划中起决定性作用的规划。

(四)人力资源规划与企业管理活动系统的关系

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。

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。

企业组织机构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

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。

四、现代企业组织的类型

(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。

直线制结构的优点是结构简单,指挥系统清晰、统一;权责关系明确;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。

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。

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;可以充分发挥专家的作用,对下级的工作提供详细的业务指导;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;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。

(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。

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。

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。

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

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。

【能力要求】

(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。

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。具体可分为以下五种图式。

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,如咨询顾问机构。

(二)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)。

(三)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

工作岗位分析知识结构如图 1-3 所示。

【知识要求】

一、工作岗位分析概述

(一)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。

(二)工作岗位分析的内容

工作岗位分析包括以下三个方面的内容。

1)在完成岗位调查取得相关信息的基础上,首先要对岗位存在的时间和空间范围作出科学的界定,然后再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、程序、工作对象和工作资料,以及本岗位与相关岗位之间的联系和制约方式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)在界定了岗位的工作范围和内容以后,应根据岗位自身的特点,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)将上述岗位分析的研究成果,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、岗位规范等人事文件。

(三)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,使企业人力资源管理部门在选人用人方面有了客观的依据,经过员工素质测评和业绩评估,为企业单位招聘和配置符合岗位数量和质量要求的合格人才。

2)工作岗位分析为员工的考评、晋升提供了依据。人力资源管理部门可制定出各类人员的考评指标和标准,以及晋职晋级的具体条件,提高员工绩效考评和晋升的科学性。

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。通过工作岗位分析,可以揭示生产和工作中的薄弱环节,反映工作设计和岗位配置中不合理不科学的部分,发现劳动环境中危害员工生理卫生和劳动安全、加重员工的劳动强度和工作负荷、造成过度的紧张疲劳等方面不合理的因素,有利于改善工作设计,优化劳动环境和工作条件,使员工在安全、健康、舒适的环境下工作,最大限度地调动员工的工作兴趣,充分激发劳动者的生产积极性和主动性。

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。工作岗位分析所形成的工作说明书,为企业有效地进行人才预测、编制企业人力资源中长期规

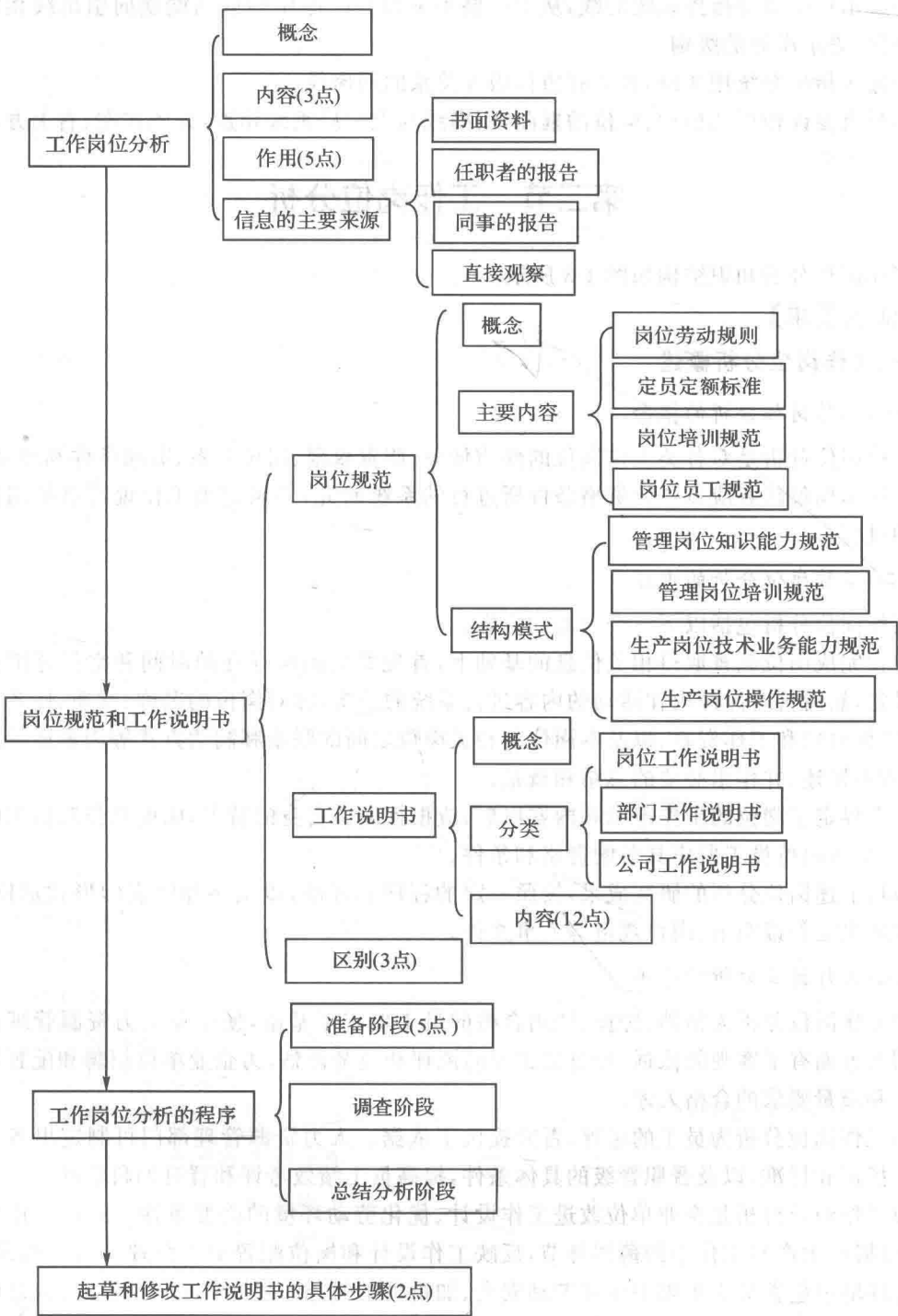


图 1-3 工作岗位分析知识结构图

划和年度实施计划提供了重要的前提。

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。因此,可以说,工作岗位分析为企业单位建立对外具有竞争力、对内具有公平

性、对员工具有激励性的薪酬制度准备了条件。

二、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。

三、岗位规范和工作说明书

(一) 岗位规范

1. 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物或对某类员工劳动行为、素质要求等所作的统一规定。

2. 岗位规范的主要内容

1) 岗位劳动规则。即企业依法制定的要求员工在劳动过程中必须遵守的各种行为规范。包括:①时间规则。对作息时间、考勤办法、请假程序、交接要求等方面所作的规定。②组织规则。企业单位对各个职能、业务部门以及各层级组织机构的权责关系、指挥命令系统、所受监督和所施监督、保守组织机密等项内容所作的规定。③岗位规则,也称岗位劳动规范,它是对岗位职责、劳动任务、劳动手段和工作对象的特点、操作程序、职业道德等所提出的各种具体要求。包括岗位名称、技术要求、上岗标准等项具体内容。④协作规则。企业单位对各个工种、工序、岗位之间的关系,上下级之间的连接配合等方面所作的规定。⑤行为规则。对员工的行为举止、工作用语、着装、礼貌礼节等所作的规定。

2) 定员定额标准。即对企业劳动定员定额的制定、贯彻执行、统计分析以及修订等各个环节所作的统一规定。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等。

3) 岗位培训规范。即根据岗位的性质、特点和任务要求,对本岗位员工职业技能培训与开发所作的具体规定。

4) 岗位员工规范。即在岗位系统分析的基础上,对某类岗位员工各方面素质要求所作的统一规定。

3. 岗位规范的结构模式

1) 管理岗位知识能力规范。这种规范内容一般包括以下几类。①知识要求。胜任本岗位工作应具有的知识结构和知识水平。②能力要求。胜任本岗位工作应具备的各种能力素质。③资历要求。指能胜任本岗位工作,一般应具有的一定年限的实际工作经验,从事低一级岗位的工作经历,以及从事过与之相关的岗位工作的经历。

2) 管理岗位培训规范。它主要包括以下几项内容。①指导性培训计划。即对本岗位人员进行培训的总体性计划。②参考性培训大纲和推荐教材。在培训大纲中应明确各门课程的教学目的、内容和要求,以及教学方式方法。推荐教材要符合培训大纲的要求,讲求针对性和实用性。

3) 生产岗位技术业务能力规范。它主要包括以下三项内容。①应知。胜任本岗位工作所应具备的专业理论知识。②应会。胜任本岗位工作所应具备的技术能力。③工作实例。根据“应知”“应会”的要求,列出本岗位的典型工作项目,以便判定员工的实际工作经验,以及掌握

“应知”“应会”的程度。

4)生产岗位操作规范。也称生产岗位工作规范(标准),主要包括以下几项内容。①岗位的职责和主要任务;②岗位各项任务的数量和质量要求以及完成期限;③完成各项任务的程序 and 操作方法;④与相关岗位的协调配合程度。

5)其他种类的岗位规范。如管理岗位考核规范、生产岗位考核规范等。

(二)工作说明书

1. 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。

2. 工作说明书的分类 由于工作说明书所说明的对象不同,可以具体区分为以下三类。①岗位工作说明书,即以岗位为对象所编写的工作说明书;②部门工作说明书,即以某一部门或单位为对象编写的工作说明书;③公司工作说明书,即以公司为对象编写的工作说明书。

3. 工作说明书的内容 ①基本资料。主要包括岗位名称、岗位等级、岗位编码、定员标准、直接上下级和分析日期等识别信息。②岗位职责。主要包括职责概述和职责范围。③监督与岗位关系。说明本岗位与其他岗位之间在横向与纵向上的联系。④工作内容和要求。它是岗位职责的具体化,即对本岗位所要从事的主要工作事项作出的说明。⑤工作权限。为了确保工作的正常开展,必须赋予每个岗位不同的权限,但权限必须与工作责任相协调、相一致。⑥劳动条件和环境。它是指在一定时空范围内工作所涉及的各种物质条件。⑦工作时间。包含工作时间长度的规定和工作轮班制的设计两个方面的内容。⑧资历。由工作经验和学历条件两个方面构成。⑨身体条件。结合岗位的性质、任务对员工的身体条件作出规定,包括体格和体力两项具体的要求。⑩心理品质要求。岗位心理品质及能力等方面的要求,应紧密结合本岗位的性质和特点深入进行分析,并作出具体的规定。⑪专业知识和技能要求。⑫绩效考评。从品质、行为和绩效等多个方面对员工进行全面的考核和评价。

(三)岗位规范与工作说明书的区别

1)从其涉及的内容来看,工作说明书是以岗位的“事”和“物”为中心,对岗位的内涵进行系统、深入的分析,并以文字和图表的形式加以归纳和总结;岗位规范所覆盖的范围、所涉及的内容要比工作说明书广泛得多,只是其中有些内容如岗位人员规范,与工作说明书的内容有所交叉。

2)工作说明书与岗位规范所突出的主题不同。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;而工作说明书则通过岗位系统分析,不但要分析“什么样的员工才能胜任本岗位工作”,还要正确回答“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)从具体的结构形式来看,工作说明书一般不受标准化原则的限制;而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。

【能力要求】

一、工作岗位分析的程序

1. 准备阶段 此阶段的具体任务是了解情况,建立联系,设计岗位调查方案,规定调查的