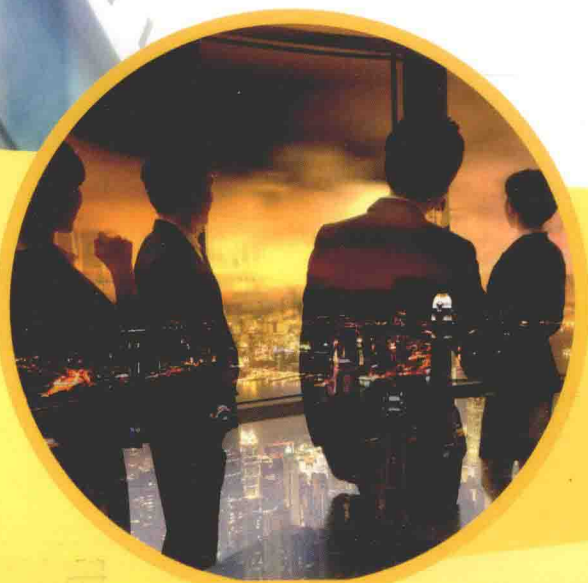


企业人力资源管理师 (三级)资格考试冲刺必备

主 编 许 惠



南京大学出版社

企业人力资源管理师 (三级)资格考试冲刺必备

主 编 许 惠



南京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业人力资源管理师(三级)资格考试冲刺必备 /

许惠主编. — 南京: 南京大学出版社, 2016. 3

ISBN 978-7-305-16596-2

I. ①企… II. ①许… 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(2016)第 051866 号

出版发行 南京大学出版社

社 址 南京市汉口路 22 号 邮 编 210093

出 版 人 金鑫荣

书 名 企业人力资源管理师(三级)资格考试冲刺必备

主 编 许 惠

责任编辑 方巧真 单 宁 编辑热线 025-83596923

照 排 南京南琳图文制作有限公司

印 刷 扬中市印刷有限公司

开 本 787×1092 1/16 印张 23.50 字数 280 千

版 次 2016 年 3 月第 1 版 2016 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-305-16596-2

定 价 48.00 元

网址: <http://www.njupco.com>

官方微博: <http://weibo.com/njupco>

官方微信号: njupress

销售咨询热线: (025) 83594756

* 版权所有,侵权必究

* 凡购买南大版图书,如有印装质量问题,请与所购
图书销售部门联系调换

前言

《企业人力资源管理师(三级)资格考试冲刺必备》一书是根据2014年最新版第三版“国家职业资格培训教程”《企业人力资源管理师(三级)》和《企业人力资源管理师(基础知识)》编写的。本书涵盖人力资源管理师三级资格考试的所有知识点和题型。五大模块为考生备考复习提高效率,使其在最短的时间里能够轻松通过。本书适合使用的人群:企业人力资源管理师应试人员、在校大学生、研究生、培训师。

5 大模块说明

模块1 知识点梳理(蓝皮书)

按照国家职业资格培训教程《企业人力资源管理师三级(第三版)》的知识体系“六大专业模块”进行详细知识点梳理,每个知识点都有教材页码,方便复习;此外对技能大题在知识点中都编注了预测的大题方向。

模块2 理论知识(选择题部分)

《企业人力资源管理师三级(第三版)》与旧版教材相比有了不少变化,2014年5月之前的真题对考生来说不能直接复习,因为很多知识点新版都有删减。第三版教材比老版教材多出100多页,这部分内容考生通过往年的真题没有办法强化练习。模块2针对以上问题分为两部分,一部分是保留知识点的真题回顾,把涉及删去知识点的考题删去了;另一部分是新增预测题。

模块3 专业能力(技能题部分)

教材中有知识要求和能力要求,技能大题(计算题、案例分析和方案设计)主要出现在能力要求部分;选择题通常两部分都会考。计算题一般出现在教材的例题中,基本上是改一下数字。往年真题中的计算题必须要掌握,会重复考。计算题答题时需要写文字公式,否则扣分,所以公式一定要背。往年真题的案例分需要看参考答案,了解答题的思路。模块3分为真题分析、真题讲解、新增预测题等三部分,为考生顺利通过专业能力测试保驾护航。

模块4 基础知识

按照国家职业资格培训教程《企业人力资源管理师三级(第三版)(基础知识)》的知识体系五章内容进行详细知识点梳理,每个知识点都有教材页码,方便复习;每章都有预测题练习。基础知识部分只有20道选择题,建议放在后面复习,不要花太多精力。

模块5 职业道德

共有25道题目,职业道德的题目难度并不高,关键是结合自己的实际情况,以一个具有良好就业心态的人的身份回答。模块5中给了基本的参照知识点和练习题,复习时看一遍有大致印象就可以。建议放在后面复习,不要花太多精力。

复习和考试建议

一、注意考前的复习时间规划

模块1 知识点梳理复习两轮

模块2 理论知识(选择题部分)做两遍

模块3 专业能力(技能题部分)配合知识梳理复习时有意识地理解和记忆

模块4和模块5 考前2周再复习(详见表3:考前复习时间规划表)

二、注意选择题命题视角

① 考察对基本概念的理解程度,主要考察的是常识性的概念、定义。

② 考察一些相近(并列)的概念,内涵差别不十分明显,其外延也不容易区别,容易混淆的词或句。

③ 考察对基本概念类属关系的掌握程度。包含于一个命题中的并列从属项。多见于一些并列的“性质”、“方法”等。

④ 考察对基本技术(流程)的一般程序的掌握程度,会排序。

⑤ 考察对基本技术(流程)的适用情境的掌握程度。

⑥ 考察基本原则。

⑦ 考察方法的优缺点、适用范围。

⑧ 考察对解决情境性问题的多种方法的掌握和选择能力。

三、注意考试题型、题量与时间把握

卷册1 选择题部分 90分钟(8:30~10:00)

卷册2 操作技能提部分 120分钟(10:30~12:30)

表1 卷册一试题结构

卷册一		题量	单选	多选	分值权重
	职业道德	25	9	16	10%
共100题	基础知识	20	12	8	90%
	人力资源规划	15	9	6	
	招聘与配置	15	9	6	
	培训与开发	15	9	6	
	绩效管理	10	6	4	
	薪酬管理	10	6	4	
	劳动关系管理	15	9	6	

表2 卷册一试题结构

卷册二	操作技能共 100 分	题型描述
人力资源规划	1 题	1. 简答题 2. 计算题 3. 综合题(案例分析) 4. 方案设计前三种题型每年必考,方案设计有时没有
招聘与配置	1 题	
培训与开发	1 题	
绩效管理	1 题	
薪酬管理	1 题	
劳动关系管理	1 题	

表3 考前复习时间规划表

	人力资源规划	招聘与配置	培训与开发	绩效管理	薪酬管理	劳动关系管理		劳动经济学	劳动法	现代企业管理	管理心理	人力资源开发		职业道德
春 3 月	2 天	2 天	2 天	2 天	2 天	2 天	知识梳理 1 轮							
秋 9 月	2 天	2 天	2 天	2 天	2 天	2 天	选择题 1 轮							
	1 天	1 天	1 天	1 天	1 天	1 天	技能题强化							
春 4 月	2 天	2 天	2 天	2 天	2 天	2 天	知识梳理 2 轮							
	1	1	2	1	1	1	选择题 2 轮							
秋 11 月								1 天	1 天	1 天	1 天	1 天	知识梳理	
								1 天	1 天	1 天	1 天	1 天	选择题	
春 5 月 秋 11 月	(1) 难点、重点回顾 (2) 错题整理、重点记忆 (3) 真题模拟													2~3 天

由于时间仓促,不足之处请广大考生和读者提出宝贵意见。

目 录

模块 1 知识点梳理	1
第一章 人力资源规划	1
第二章 招聘与配置	13
第三章 培训与开发	26
第四章 绩效管理	44
第五章 薪酬管理	56
第六章 劳动关系管理	75
模块 2 理论知识(选择题部分)	92
第一章 人力资源规划	92
一、真题回顾	92
二、新增预测题	106
第二章 人员招聘与配置	115
一、真题回顾	115
二、新增预测题	133
第三章 培训与开发	135
一、真题回顾	135
二、新增预测题	149
第四章 绩效管理	164
一、真题回顾	164
二、新增预测题	174
第五章 薪酬管理	179
一、真题回顾	179
二、新增预测题	188
第六章 劳动关系管理	196
一、真题回顾	196
二、新增预测题	210
模块 3 专业能力(技能题部分)	219
第一章 人力资源规划	219
一、真题分析	219
二、真题讲解	220
三、新增预测题	225
第二章 人员招聘与配置	227
一、真题分析	227
二、真题讲解	228

三、新增预测题	238
第三章 培训与开发	240
一、真题分析	240
二、真题讲解	241
三、新增预测题	248
第四章 绩效管理	251
一、真题分析	251
二、真题讲解	252
三、新增预测题	257
第五章 薪酬管理	260
一、真题分析	260
二、真题讲解	261
三、新增预测题	269
第六章 劳动关系管理	271
一、真题分析	271
二、真题讲解	271
三、新增预测题	280
模块4 基础知识	282
第一章 劳动经济学	282
一、考点梳理	282
二、强化题	287
第二章 劳动法	292
一、考点梳理	292
二、强化题	294
第三章 现代企业管理	299
一、考点梳理	299
二、强化题	303
第四章 管理心理与组织行为	308
一、考点梳理	308
二、强化题	311
第五章 人力资源开发和管理	317
一、考点梳理	317
二、强化题	322
模块5 职业道德	327
一、考试时间把握	327
二、考试主题与考试维度	327
三、考试题型详解	327
四、知识提纲	332
2015年5月人力资源管理师三级真题及答案	350
参考文献	368

模块 1 知识点梳理

第一章 人力资源规划

第一节 企业组织结构图的绘制

1. ①P1 广义的人力资源规划是企业所有人力资源计划的总称,是战略规划和战术计划的统一。

狭义的人力资源规划是指:为了实现企业的发展战略,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,实现人力资源的合理配置,有效激励员工的过程。

2. P1 人力资源规划可分为:长期规划(5年以上的计划)、中期计划(规划期限在1年至5年的)、短期规划(1年及以内的计划)。

3. P1 人力资源规划的内容:战略规划、组织规划、制度规划、人员规划、费用规划。

① 战略规划。对企业人力资源开发和利用的大致方针、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人力资源总体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、人员需求与供给预测和人员供需平衡等。

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(三算一审一控),以及人力资源费用控制。

4. P2 人力资源规划与企业其他规划企业管理活动的系统关系

① 是企业规划中起决定性作用的规划;② 人力资源规划具有先导性、战略性,是 HR 管理活动的纽带;③ 工作分析、劳动定员定额等基础工作是人力资源规划的重要前提;

④ 人力资源规划为招聘、培训、绩效等的各个环节提供了详尽的安排。

5. P2 企业组织机构是保障期在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。是对组织机构内涵的性质和特点及其存在形式的概括。

6. P2 组织机构可以分为两个层次:第一个层次是由经营决策者、风险承担者和收益

① P 代表《企业人力资源管理师(三级)》(第三版)国家培训教程中对应的页码,下同。

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。

7. P3 所谓“体”,指企业各个层级、各类具体部门的设置。

所谓“制”,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和应用。

8. P3 企业组织设置的原则:① 任务目标原则(组织设计大前提);② 分工协作原则;③ 统一领导、权力制衡原则(一个上级、不能越级请示,职能部门只参谋无权对下属下达命令和指挥,专设监督机构与生产执行分开);④ 权责对应原则;⑤ 精简及有效跨度原则(直接指挥、分级管理呈反比、10人);⑥ 稳定性与适应性相结合原则。

9. P5 现代企业组织机构的类型:直线制、职能制、直线职能制、事业部制。

(一) 直线制组织结构又称军队式组织结构,是一种最简单的集权式组织结构形式。

优点:① 结构简单、指挥系统清晰、统一;② 责权明确;③ 横向联系少、内部协调容易;④ 沟通迅速、解决问题及时,管理效率高。

缺点:① 组织结构缺乏弹性;② 组织内部缺乏横向交流;③ 缺乏专业化分工,不利于管理水平提高;④ 经营管理依赖于少数几个人,要求企业领导必须是管理全才。

适用范围:规模较小或业务活动简单、稳定的企业。

(二) 职能制是在厂长(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。

优点:① 提高了企业管理的专业化程度和专业化水平;② 可充分发挥专家的作用;③ 减轻了直线领导的工作负担;④ 有利于提高专家自身水平;⑤ 有利于职能管理者的选拔、培训和考核的实施。

缺点:① 形成多头领导不利于统一指挥;② 直线人员和职能部门责权不清;③ 机构复杂,增加管理费用;④ 不利于培养全面型的管理人才;⑤ 难以适应环境变化。

适用范围:适用于经济体制下的企业,例如高校、医院等单位。

(三) 直线职能制是厂长对业务与职能部门均实行垂直领导,并承担全部责任;职能部门没有直接指挥权,它与业务部门的关系只是一种指导关系,而非领导关系。

优点:① 既保证统一指挥,又可以发挥职能部门的作用;② 是集权与分权相结合的组织形式。

缺点:① 企业横向联系和协调变得非常困难;② 高层管理人员无暇顾及企业面临的重大问题。

适用范围:用标准化技术进行常规化、大批量生产的企业。

(四) 事业部制遵循“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。

优点:① 权力下放;② 有助于增强事业部管理者的责任感;③ 可以实现高度专业化;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。

缺点:① 容易造成组织机构重叠、管理人员膨胀现象;② 各事业部独立性强,考虑问题时容易忽略企业整体利益。

适用范围:经营规模庞大、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。

10. P8 组织结构设计后的实施要则

- ① 管理系统一元化;② 明确责任和权限原则(责任和权限的定义,明确责任和权限);
- ③ 先定岗再定员(定编一定岗一定员);④ 合理分配职责。

11. P9 组织结构图绘制的基本图示:① 组织机构图;② 组织职务图;③ 组织职能图;

- ④ 组织功能图(五种图示:参谋、上级、降格、分担、脱离)。

12. P11 绘制组织结构图的前期准备【简答】

- 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或者参谋机构。

13. P12 绘制组织结构图的基本方法【简答】

- 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。

14. P12 绘制组织结构图实例【案例】

第二节 工作岗位分析

15. P13 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. P13 工作岗位分析的内容

- ① 岗位:名称、性质、任务、权责、程序、工作对象、工作资料、联系与制约等。
- ② 员工:知识水平、工作经验、道德标准、心理品质、身体状况等。
- ③ 成果:工作说明书、岗位规范等。

17. P14 工作岗位分析的作用【简答】

- ① 为招聘、选拔、任用合格的员工奠定了基础;
- ② 为员工考评、晋升提供了依据;
- ③ 是企业单位改进工作设计、优化劳动环境的必要条件;
- ④ 制定有效的人力资源规划,人才供给和需求预测的重要前提;
- ⑤ 它是工作岗位评价的基础,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奠定了基础;
- ⑥ 有利于员工“量体裁衣”,结合自身的条件制定职业生涯规划。

18. P15 工作岗位分析信息的主要来源:① 书面资料(岗位职责、招聘广告);② 任职者的报告(访谈、工作日志);③ 同事的报告;④ 直接的观察;⑤ 其他,如下属、顾客和用户等。

19. P15 岗位规范亦称劳动规范、岗位规则或岗位标准,它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。

主要内容:① 岗位劳动规则: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:编制定员标准、各岗位人员标准、时间定额标准、产量定额标准和双重定额标准等;③ 岗位培训规范;④ 岗位员工规范:在岗位系统分析基础上,对岗位所需要素质的统一规定。**【简答】**

20. P15 岗位劳动规则:员工在劳动过程中必须遵守的各种行为规范。包含:

- ① 时间规则:作息、考勤、请假;
- ② 组织规则:权责关系;
- ③ 岗位规则:岗位名称、技术要求、上岗标准;
- ④ 协作规则:工种、工序、岗位、上下级;
- ⑤ 行为规则:举止、用语、礼貌。

21. P16 岗位规范的结构模式

- (1) 管理岗位知识能力规范:知识、能力、经历的要求。
- (2) 管理岗位培训规范: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:应知、应会、工作实例。
- (4) 生产岗位操作规范:亦称生产岗位工作规范(标准):岗位的职责和主要任务;岗位各项任务的数量和质量要求与完成期限;程序和操作方法;与相关岗位的协调配合程度。
- (5) 其他种类的岗位规范:如管理岗位考核规范、生产岗位考核规范。

22. P17 工作说明书概念:是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,以及任职资格条件等事项所作的统一规定。

23. P17 工作说明书分类:岗位工作说明书、部门工作说明书、公司工作说明书

24. P17 工作说明书的内容(7个对工作+5个对人员)**【简答或方案设计】**

① 基本资料(岗位名称、岗位等级、编码、定员标准、直接上下级和分析日期);② 岗位职责;③ 监督与岗位关系;④ 工作内容与要求;⑤ 工作权限;⑥ 劳动条件与环境;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. P18 岗位规范和工作说明书的区别

① 内容:岗位规范更广泛,但有所交叉。② 主题:所突出的主题不同,岗位规范是工作说明书的一个重要部分。③ 结构形式:工作说明书更多样化,内容可繁可简;岗位规范按标准化原则,统一制定发布。

26. P18 工作岗位分析的程序

- ① 准备阶段: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;
- ② 调查阶段根据调查方案灵活运用访谈、问卷、观察、小组集体讨论等调查方法;
- ③ 总结分析阶段进行深入细致的分析,采用文字、图表的格式进行归纳总结。

27. P18 工作岗位分析准备阶段步骤**【简答】**

① 根据工作岗位分析总目标、总任务,对企业各类岗位的现状进行初步了解,掌握各种基础数据和资料。② 设计岗位调查方案。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,建立友好合作的关系,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,学习并掌握调查的内容,熟悉具体的实施步骤和调查方法。

28. P18 岗位调查方案的构成【简答】

① 明确岗位调查的目的;② 确定调查的对象和单位;③ 确定调查项目;④ 确定调查表格和填写说明;⑤ 确定调查的时间、地点和方法(保证质量的前提下,采取抽样、重点调查)。

29. P20 起草和修改工作说明书的具体步骤:① 初稿;② 订正、修改;③ 颁布执行。

第三节 企业劳动定额定员管理

30. P24 劳动定额是一项生产技术性和经济性很强的管理性工作,它包括定额的制定、贯彻执行、统计分析和修订等四个重要环节。

P24 劳动定额的制定是劳动定额管理的首要环节,是搞好定额管理的基本前提。

P25 劳动定额的贯彻执行评价和衡量贯彻实施的情况,采用的标准:① 劳动定额面的大小;② 企业的各职能部门是不是按劳动定额管理的;③ 是否按劳动定额进行了考核;④ 为了推行新定额是不是采取了有效措施。

P25 劳动定额的修订 这是劳动管理的最后一个环节,又标志着新的定额产生,它使企业的劳动定额水平向前推进了一步。

31. P26 巴克制的特点:① 根据科学的标准时间测定员工的工作效率;② 发挥基层管理人员的主观能动性,弱化物质刺激;③ 有具体明确的职责范围和岗位责任,按岗位核定工作效率;④ 提出分析工作效率的分析报告,不断提高工作效率;⑤ 保证各部门人员配备的合理化,减少人力消耗。

32. P26 工作效率=工人作业效率×开工率

工人作业效率=定额工时/工人实耗工时(工人努力程度)

开工率=工人实耗工时/实际可利用工时(管理人员努力程度)

实耗工时=实际可利用工时-各级管理责任造成的浪费工时

开工率高低受管理人员的管理水平、指挥、监督、协调、组织等管理能力以及工作态度等因素影响;重视“人”

33. P27 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 单一管理转向全员、全面、全过程的系统化管理;③ 分散管理转向一体化管理。

34. P28 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表现的高低松紧程度。

按综合程度分为:工序定额水平、工种定额水平、零件或者产品定额水平。

按所考察范围分为:车间定额水平、企业定额水平、行业或部门定额水平。

35. P28 劳动定额水平是定额管理的核心企业劳动定额管理的各个环节,包括劳动定额的制定、贯彻执行、统计分析以及修订等,都是围绕劳动定额水平这一核心问题展开的。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。

36. P29 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。

37. P29 衡量劳动定额水平的方法【简答(可以不写优缺点)】

(1) 用实耗工时来衡量实耗工时和定额工时相比,能反映生产员工实际完成定额的情况。

优点:① 可以判断定额水平的高低;② 资料取得比较方便;③ 对定额水平进行综合分析。

缺点:① 实耗工时的准确性、可靠性较难保证;② 准确性较差。

(2) 实测工时就是选择具有平均技术熟练程度的员工,在正常的生产技术组织条件下,经过现场测定及必要的评定而获得的工时。

优点:① 比较直接和可靠;② 容易了解生产的实际潜力。

缺点:工作量大,只能有重点地选择典型的、关键的工序、工种进行。

(3) 标准工时是指依据时间定额标准制定的工时。在衡量企业现行定额水平时,应选择经过国家有关部门正式颁布或标准时间定额标准作依据

优点:① 衡量标准客观,反应现行定额状况比较真实;② 反映出企业之间以及企业内部定额水平的高低和先进程度。

缺点:工作量大,只能有重点地选择典型的、关键的工序、工种进行。

(4) 现行定额之间的比较:与条件相同的企业的定额水平,或本企业历史上先进的定额水平相比。

优点:① 比较简便;② 有利于同行业的企业之间开展竞赛和评比。**缺点:**适用面窄。

(5)用标准差来衡量

38. P30 制定劳动定额注意事项:① 保持适当的工时强度;② 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 初期贯彻新定额可能存在困难,到中后期,会积极努力达到超过定额。

39. P31 劳动定额的定期修订

① 新产品的定额;

② 新产品小批试制后要转入成批生产时;

③ 专业生产或成批轮番生产的产品,修订间隔期一般是1年;

④ 老产品、标准件以及质量较好较高、工时定额比较稳定的时间标准,可每年定期修订一次;

⑤ 由于定额制定质量不高,水平参差不齐,可以先进行内部调整,这种调整也应列入定期修订的计划内。

40. P32 劳动定额的不定期修订

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

41. P32 劳动定额定期修订的步骤:① 准备阶段(思想、组织准备);② 修订阶段;③ 审查平衡和总结阶段。

42. P33 压缩率是指对工时定额水平的调整幅度

$$\text{压缩率} = \frac{\text{原产品台份定额} - \text{计划产品台份定额}}{\text{原产品台份定额}} \times 100\%$$

$$\text{计划产量定额} = \text{现行产量定额} \times \text{计划定额完成系数}$$

$$\text{计划工时定额} = \frac{\text{现行工时定额}}{\text{计划定额完成系数}}$$

计划定额完成系数是指在计划期内所要执行的劳动定额提高的幅度。

43. P33 修改劳动定额的方法(没给出年制度日就写 250 天、月工作日 28.3)

【计算P34 例题】

$b=a/(1+y)$ b ——零部件的实耗工时 a ——修订前的定额工时 y ——平均超额
的百分比

$y=(a_1/a_2)-1$ a_1 ——实际完成定额工时数 a_2 ——应出勤工时数

$x=(1+k)b$ x ——修订后新的单件工时定额 k ——允许超额幅度

44. P35 劳动定额统计工作的任务:① 通过原始记录和统计台账收集资料;② 计算各类指标;③ 评价、修订和改进。

45. P35 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,生产工人为完成生产任务或生产合格产品实际耗用的劳动时间。

P35 实耗工时按照范围的不同,分为总产品的实耗工时和单位产品的实耗工时。

按照生产单位和工艺过程的不同,分为车间或者班组的实耗工时、工种的实耗工时、工序的实耗工时等。

实耗工时统计资料可以衡量现行劳动定额水平是否先进合理,同时它又是企业核算产品的实际成本的基本依据。

46. P36 产品实耗工时统计的方法【简答】

工时消耗的原始记录,可分为生产工人工时记录单(卡)和产品工时记录单(卡)两种原始记录。也可采用抽样调查的方法:

(1) 以各种原始记录为依据的产品实耗工时统计(注意不同的适用情况):

① 按产品零件逐道工序汇总实耗工时适用生产稳定、产品品种少、生产周期短;

② 按产品投入批量统计汇总实耗工时适用生产周期短、投入批量不大;

③ 按重点产品、重点零部件和主要工序统计汇总实耗工时适用生产周期长、产品结构和工艺加工过程比较复杂;

④ 按生产单位和生产者个人统计汇总实耗工时适用生产稳定、大批大量生产。

实耗工时=制度工时-缺勤工时-停工工时-非生产工时+停工被利用工时+加班加点工时

(2) 以现场测定为基础的产品实耗工时统计:工作日写实、测时、瞬间观察法都属于全面调查。

47. P38 企业统计产品实耗工时指标,一般应以原始记录、工时统计台账和厂内报表为基础。

48. P38 劳动定额完成指标的计算方法【表 1-1 计算】

① 按产量定额计算

产量定额完成程度指标=单位时间内实际完成的合格产品产量/产量定额 $\times 100\%$

② 按工时定额计算

工时定额完成程度指标=单位产品的工时定额/单位产品实耗工时 $\times 100\%$

③ 生产多种产品

劳动定额完成程度指标 = $\frac{\text{完成定额工时总数}}{\text{实耗工时总数}} = \frac{\sum Q_i t_n}{\sum Q_i t_1}$

Q_1 ——某产品的实际产量

t_n ——某单位产品的工时定额

t_1 ——某单位产品的实耗定额

49. P39 产品产量和工时定额的统计范围及要求

(1) 报告期产品产量的统计范围

一般来说,废品不计算,无效劳动是指非因个人过失而造成的废品消耗的工时非因工人。班组,车间过失而造成的废品应计算除外协件加工时发生料费,其他都不得计算。

(2) 劳动定额完成情况的分析

① 分组法分析集体劳动定额完成情况【P41 表 1-2 计算】。

② 分析劳动条件不正常和工时利用不充分对劳动定额的影响【P41 计算】、区分基本定额和追加或补充定额的概念、区分工人劳动定额完成程度和企业劳动定额完成程度。

50. P38 劳动定员适用范围:包括从事各类活动的一般员工,也包括各类初、中级经营管理人员和专业技术人员,乃至高层领导者。定员范围与用工形式无关。

“定员”与“编制”存在密切的关系,企业定员也称劳动定员或人员编制。

编制:机构编制和人员编制按照社会实体单位的性质和特点,可分为行政编制、企业编制、军事编制等。

51. P43 劳动定员和劳动定额的区别联系(劳动定员是劳动定额的一种重要的发展形式)

① 从内涵上:完全一致;

② 从计量单位上:长度不同。劳动定员“人·年”“人·月”“人·季”;劳动定额“工日”“工时”;

③ 从实施和应用范围看:定员使用更广,实行劳动定额的人员约占全体员工的 40%~50%;

④ 从制定方法上:企业定员的方法(按劳动效率定员、按设备定员、按岗位定员、按比例定员、按组织机构、职责范围和业务分工定员);劳动定额(前三种与定额有直接联系,后两种是基本方法)。

注:内涵一致,都是对人力消耗所规定的限额;仅计量单位不同、应用范围不同。劳动定员是劳动定额的重要发展形势。

52. P44 企业定员管理的作用

① 企业用人的科学标准;② 人力资源计划的基础;③ 员工调配的主要依据;④ 有利于提高员工队伍的素质。

53. P45 企业定员原则核心:保持先进合理的定员水平,各类人员定员数量的高低宽紧程度。

具体原则:

(1) 必须以企业生产经营目标为依据;

(2) 必须以精简、高效、节约为目标(产品方案设计科学、提倡兼职、工作有明确的分工和职责划分);

(3) 各类人员的比例关系要协调(直接生产 & 非直接生产、基本生产工人 & 辅助生产工人、非直接生产人员内部各类人及基本生产工人 & 辅助生产工人内部各工种);

(4) 要做到人尽其才,人事相宜(数量、质量;基本状况和岗位分析);

(5) 要创造一个贯彻执行定员标准的良好环境(内外部环境);

(6) 定员标准要适时修订。

54. P46 核定用人数量的基本方法【计算】

基本依据:制度时间内规定的总工作任务量和各类人员的工作(劳动)效率。

某类岗位用人数量 = 某类岗位制度时间内计划工作任务总量 / 某类人员工作(劳动)效率。

(1) P46 **【计算】按劳动效率定员:**根据生产任务和工人的劳动效率以及出勤率来计算定员人数适合以手工操作为主的企业。

定员人数 = 计划期生产任务总量 / (工人劳动效率 × 出勤率)

工人劳动效率 = 劳动定额 × 定额完成率

劳动定额的基本形式:工时定额和产量定额

如果计划按年规定的,产量定额是按班规定的,则公式为:

定员人数 = $\sum$ (每种产品年总产量 × 单位产品工时定额) / 年制度工作日 × 8 × 定额完成率 × 出勤率

定员人数 = $\sum$ (每种产品年总产量 × 单位产品工时定额) / 年制度工作日 × 定额完成率 × 出勤率 (1 - 计划期废品率)

(2) P47 **【计算】按设备定员**根据设备需要开动的台数和开动的班次、工人看管定额,以及出勤率来计算定员人数。

定员人数 = (需要开动设备台数 × 每台设备开动班次) / 工人看管定额 × 出勤率

适用性:适用于机械操作为主,使用同类型设备,采用多机床看管的工种。

(3) P48 **【计算】按岗位定员**根据岗位的多少,以及岗位的工作量大小来计算定员人数,适用性:适用于连续性生产装置组织生产的企业。分为设备岗位定员与工作岗位定员

A. 设备岗位定员需考虑因素:看管的岗位量;岗位的负荷量;每一岗位危险和安全的程度,员工需走动的距离等;生产班次、倒班及替班的方法。

多人一机共同进行操作的岗位,定员人数计算公式:

班定员人数 = 共同操作的各岗位生产工作时间的总和 / (工作班时间一个人需要与休息宽放时间)

B. 工作岗位定员:适用性适用于有一定岗位,但没有设备,而又不能实行定额的人员如检修工、检验工、值班电工、茶炉工、警卫员、清洁工、文件收发员、信任人员等。

(4) P49 **按照比例定员**适用性适用于企业食堂工作人员,托幼工作人员、卫生保健人员等服务人员的定员。

(5) P49 **按组织机构、职责范围和业务分工定员**适用性适用于企业管理人员和工程技术人员

55. P50 企业定员的新方法

(1) 运用数理统计方法:对管理人员进行定员【简答】

① 将管理人员按职能分类;对管理人员进行分类,了解各类管理人员工作量的影响因素。

② 用回归分析方法求出管理人员与其工作量各影响因素的关系;利用历年统计资料进