



用于国家职业技能鉴定

国家职业资格培训教程
(第二版)

企业人力资源 管理师 (四级)

中国就业培训技术指导中心 组织编写

4

 中国劳动社会保障出版社

 **CLSSPH**
中国劳动社会保障出版社
副涂层 辨真伪 获奖品
请按图书封底提示进行操作 辨别真伪



教育部推荐教材

工商管理专业本科课程教材
第二版

企业人力资源 管理师

（第二版）

教育部工商管理专业本科课程教材

教育部工商管理专业本科课程教材

4

中国财政经济出版社



用于国家职业技能鉴定

国家职业资格培训教程（第二版）

企业人力资源管理师

（四级）

中国就业培训技术指导中心 组织编写

中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业人力资源管理师(四级)/中国就业培训技术指导中心组织编写. —2版. —北京:
中国劳动社会保障出版社, 2007

国家职业资格培训教程

ISBN 978-7-5045-5965-4

I. 企… II. 中… III. 企业管理-劳动力资源-资源管理-技术培训-教材
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 144234 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街1号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

*

北京市艺辉印刷有限公司印刷装订 新华书店经销
787毫米×1092毫米 16开本 21.5印张 418千字

2007年2月第2版 2007年2月第1次印刷

定价: 30.00元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64927085

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64911344

国家职业资格培训教程（第二版）

企业人力资源管理师

编审委员会

主任	于法鸣	刘康	游钧			
副主任	陈李翔	宋建	莫荣			
委员	岳威	安鸿章	曾湘泉	时勤	陈蕾	
	蔡宁	胡小勇	韩永江	童天	仲艳平	

本书编写人员

主编	安鸿章					
编者	安鸿章	岳威	王守志	康士勇	吴江	
	魏钧	肖霞	赵慧军	蔡宁	胡小勇	
	韩永江	童天	邹勇	刘小玲	江黎	
	时雨	王素芬	赵慧悦	赵云	苑彬成	

出版前言

为推动企业人力资源管理师职业培训和职业技能鉴定工作的开展，在人力资源管理从业人员中推行国家职业资格证书制度，我们组织国内高等院校、科研机构和企业界的有关专家，根据新修订的《企业人力资源管理师国家职业标准（2007年版）》（以下简称《标准》），编写了《企业人力资源管理师国家职业资格培训教程（第二版）》（以下简称《教程》）。

《教程》紧贴《标准》，在内容上，突出了“以职业活动为导向，以职业能力为核心”的指导思想，结合了最新的人力资源管理理论与实践经验，突出了职业培训特色。在结构上，针对人力资源管理职业活动的领域，按照模块化的方式，分四级企业人力资源管理师（国家职业资格四级）、三级企业人力资源管理师（国家职业资格三级）、二级企业人力资源管理师（国家职业资格二级）、一级企业人力资源管理师（国家职业资格一级）四个级别进行了编写。《教程》的基础知识部分内容对应《标准》的“基本要求”；各级别的内容分别对应于《标准》中各级别的“工作要求”。

《教程》对原版培训教程做了全面的修改，重新设计了框架结构，除保留了各个章节部分内容外，增加了很多新知识和新技能，适用于人力资源管理的相关培训，是职业技能鉴定的推荐辅导用书。

《教程》的二、三、四级别由安鸿章主编，安鸿章、岳威、王守志、康士勇、吴江、肖霞、赵慧军、魏钧、蔡宁、胡小勇、韩永江、童天、邹勇、刘小玲、江黎、万娟、时雨、王素芬、赵慧悦、赵云、苑彬成等同志参加了撰稿和编写工作；《教程》的基础知识部分由安鸿章、岳威主编，安鸿章、岳威、吴国存、李新建、王守志、肖霞、赵慧军、蔡宁、胡小勇、韩永江、童天、张京鹏、高珊等同志参加了撰稿和编写工作。此外，张琪、胡芳、李庆章、闫治平、李文贵、曹来京、侯海明、周霞、肖旭、吴梦捷、何黎明、田大洲、周伟、曲龄年、阎恺、石美遐、徐成响、姚裕群、陈丁、郭漫、苏爱民、陈红、王静、何波、哈晓斯、李建设等同志参加了原版教程的编写工作。在此一并表示感谢。

由于时间仓促，不足之处在所难免，欢迎读者提出宝贵意见。来电请致企业人力资源管理师项目办公室 010-64918288，64917388，也可登录中国人力资源专业网 www.hrmpc.org 留言。

目 录

第一章 人力资源规划	(1)
第一节 企业组织信息的采集与处理	(1)
第一单元 组织信息的采集.....	(1)
第二单元 组织信息的处理.....	(6)
第二节 组织结构图的绘制	(8)
第三节 工作岗位调查	(18)
第一单元 工作岗位调查方式.....	(18)
第二单元 工作岗位调查方法.....	(24)
第四节 企业员工与工时统计	(39)
第一单元 企业员工统计.....	(39)
第二单元 工时利用统计.....	(43)
第五节 企业劳动定额管理	(48)
第一单元 劳动定额的基本形式.....	(48)
第二单元 劳动定额制定的方法.....	(54)
第六节 人力资源费用预算与核算	(62)
第一单元 人力资源费用的预算.....	(62)
第二单元 人力资源管理费用的核算.....	(66)
第二章 招聘与配置	(70)
第一节 人员招聘的程序与信息发 布.....	(70)
第一单元 人员招聘的基本程序与补充来源.....	(70)
第二单元 招聘信息的收集与整理.....	(78)
第三单元 招聘信息发布与广告设计.....	(80)
第四单元 招聘申请表设计.....	(89)
第五单元 公司简介的编写.....	(100)
第二节 企业应聘人员的选拔	(102)
第一单元 人员初步选拔的步骤和方法.....	(102)
第二单元 应聘者的背景调查与体检.....	(106)
第三节 校园招聘的准备与实施	(110)

第四节 员工录用管理·····	(115)
第一单元 新员工的录用与培训·····	(115)
第二单元 员工信息管理·····	(119)
第三章 培训与开发·····	(124)
第一节 培训体系的构建与运行·····	(124)
第二节 员工培训的分类与设计·····	(136)
第一单元 岗前培训·····	(136)
第二单元 在岗培训·····	(144)
第三单元 脱产培训·····	(151)
第三节 员工培训的形式与选择·····	(154)
第一单元 课堂培训·····	(154)
第二单元 现场培训·····	(167)
第三单元 自学·····	(175)
第四节 培训经费的核算与控制·····	(178)
第四章 绩效管理·····	(188)
第一节 绩效管理系统的确立·····	(188)
第一单元 绩效管理系统的的设计·····	(188)
第二单元 绩效管理制度的内容和要求·····	(198)
第三单元 人力资源部门的管理责任·····	(207)
第二节 绩效考评的内容和方法·····	(208)
第一单元 绩效考评的程序和方法·····	(208)
第二单元 绩效考评数据的处理·····	(220)
第三单元 考评数据分析与工作总结·····	(223)
第五章 薪酬管理·····	(233)
第一节 企业薪酬管理·····	(233)
第二节 员工工资的统计分析·····	(247)
第一单元 工资形式和计算方法·····	(247)
第二单元 工资总额与平均工资的统计分析·····	(260)
第三节 薪酬管理的基本信息·····	(262)
第一单元 工作岗位评价信息的采集·····	(262)
第二单元 薪酬调整信息·····	(266)
第四节 福利费用管理·····	(267)
第一单元 社会保险缴费办法·····	(267)
第二单元 建立工资福利与保险台账·····	(279)

第六章 劳动关系管理	(283)
第一节 劳动关系调整与确立	(283)
第一单元 劳动关系的调整方式	(283)
第二单元 劳动合同的订立和履行	(293)
第二节 劳动合同的变更、解除、终止与管理	(311)
第一单元 劳动合同的变更、解除和终止	(311)
第二单元 劳动合同管理	(320)
第三节 劳动安全卫生管理	(324)
参考书目	(329)

第一章 人力资源规划

人力资源规划的总目标是确保企业各类工作岗位在适当的时机,获得适当的人员(包括数量、质量、层次和结构等),实现人力资源的最佳配置,最大限度地开发和利用人力资源潜力,有效地激励员工,保持智力资本的竞争优势。

第一节 企业组织信息的采集与处理

第一单元 组织信息的采集

【学习目标】

通过学习,掌握人力资源规划的概念和内容、组织信息的概念和特点、采集处理信息的原则,以及采集信息的工作程序和基本方法。

【知识要求】

一、人力资源规划概述

(一) 人力资源规划的内涵

人力资源规划有广义和狭义之分,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(五年及以上的计划)和短期计划(一年及以内的计划),介于两者之间的为中期计划。

(二) 人力资源规划的内容

1. 战略规划。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. 企业人力资源管理制度规划。制度规划是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、人员供需平衡等。

5. 人力资源费用计划。费用计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等。

二、企业信息采集和处理的基本原则

1. 准确性原则。即在企业信息采集和处理的过程中，调研人员必须本着科学的态度和实事求是的精神，客观地反映企业实际情况，这样获得的信息才是可信可靠的。

2. 系统性原则。即对企业信息要进行科学的分类、整理、加工，做到系统化，保证和调查主题相关的信息的完整性，以避免企业做出片面的决策。

3. 针对性原则。即有的放矢，有目的、有计划地采集和处理企业信息。

4. 及时性原则。即信息只在一定时间范围内发挥作用，特别是供求信息、市场信息、新技术信息等发挥作用的时间很短。因此必须迅速地采集、加工、归类、整理、传递有用信息，否则，信息如果过时，即使再准确、再全面、再系统，也可能贻误决策。

5. 适用性原则。即根据企业内部各管理层次和管理系统的不同需求，提供不同类别和形式的信息。所提供的信息要与目标问题相关，特别要与问题的本质相关，以免导致无用信息与有用信息混杂，从而给使用信息的部门带来不必要的混乱。

6. 经济性原则。即在信息采集和处理的过程中，统筹考虑企业的经济效益。在很多情况下，提高信息的有效性，必须增加经费，而降低费用就会影响信息的有效性，费用和信息的有效期往往相互矛盾。为经济合理地提供信息，必须对费用和信息的有效期进行权衡，取利弃弊。

【能力要求】

一、企业组织信息采集的程序

(一) 调研准备阶段

在本阶段，调研人员通过对企业的相关信息进行初步分析和非正式调研，确定调研的主题内容和范围。

1. 初步情况分析。初步情况分析是指调研人员对本部门、本企业已掌

握的相关信息初步分析，了解情况，提出假设的调研主题。要求企业和部门在提供信息时，从实际出发，实事求是，并尽可能突出重点，抓住问题的要害。

2. 非正式调研。非正式调研是指对假设的调研主题展开调查，发现新问题，淘汰旧问题，探求真正的问题所在。调研人员可以调查访问有经验的技术人员、相关人员和个别用户，听取他们的一般性意见，进一步明确该调查项目的具体目的和要求，做到有的放矢。

3. 确定调研目标。调研目标的确定是指在初步情况分析和非正式调研之后，逐步缩小调查范围，明确调查目的，确定调查项目的重点。

（二）正式调研阶段

在本阶段，调研人员应确定获取相关信息的手段与方法，设计出科学合理的调查表格，并按预定的计划和设想，到现场展开调查。

1. 相关信息的来源

（1）原始资料。原始资料又称第一手资料，或初级资料，是指调研人员自己采集的资料，如企业的业务状况记录、销售记录、成本记录、用户意见簿记录、消费者反馈信息记录、对批发企业和零售企业的调查记录等。

（2）二手资料。二手资料又称次级资料，是指经过别人采集、整理和初步分析过的资料。这种资料通过机关、企业等单位或报纸杂志获得，成本低，但很可能失实，或由于时间、地点、条件变化而使资料失去使用价值。

2. 选择抽样方法，设计调查问卷

理想的调查问卷和科学合理的抽样方法，是调研顺利进行的保证。调查问卷应根据调查内容而设置，要求做到文字简练、通俗易懂，内容简单、明确，所提的问题不宜太长、太繁，要便于被调查者回答，尽可能让被调查者用“√”或“×”来回答，这样也便于数据的统计、处理和分析。

3. 实地调查

实地调查又称现场调查，是指到现场去调查，以获取第一手资料。这一环节对调查人员的思想政治水平、工作责任心、业务技巧水平和工作能力有很高的要求，因此要对调研人员进行慎重的选择、科学的培训和有效的管理。

二、企业组织信息采集的方法

（一）档案记录法

档案记录法是指向企业的档案管理部门或档案管理人员了解组织过去的建设、运行状况以及关于重大事件或决策的档案记录的方法。这种方法可用于采集组织过去的决策机构效果、决策效率、决策效果、执行效率、文件审批效率和文件传递效率。

1. 决策机构的效果。决策机构的效果是指从接到一项要求或一项情报，到开始正式研究的时间。

2. 决策效率。决策效率是指接到相关情报后做出决策的时间。

3. 决策效果。决策效果是指因采取该项决策而给企业带来的收益。例如，企业原来生产甲产品，现在根据预测分析，改生产乙产品而增加的收入，这就是决策的效果。

4. 执行效率。执行效率是指在某个问题决定后，从开始执行到取得执行结果的时间。现实中，为了提高不同项目间执行效率的可比性，可按决策执行的复杂程度进行分类，并根据实际数据，订出标准。

5. 文件审批效率。文件审批效率是指一项报告或其他文件从转到负责人手中到批复的时间。这也应根据问题的复杂程度、重要性和需要调查研究的时间，订出几种标准。对于重大问题应计算延误的损失。

6. 文件传递效率。文件传递效率是指文件从发出单位至到达接收单位的时间，主要是企业内部文件的传递效率。

（二）调查研究法

调查研究法是指针对具体的问题，对企业内部员工进行个人访谈或问卷调查，以了解组织运行的情况及相关信息的方法。这种方法可用于采集组织过去和现在的决策机构效果、决策效率和效果、执行效率、文件审批效率、文件传递效率、各横向机构之间的协调程度、各组织内部信息传递的畅通程度，以及信息自上而下或自下而上传递的速度和质量等。具体方法如下：

1. 询问法

询问法是指调查者通过询问的方式向被调查者展开调查的方法。它要求调查者事先拟定出具体的调研提纲，然后根据提纲向被调查者展开询问，采集相关信息。根据调查者与被调查者接触方式方法的不同，询问法可以分为：当面调查询问法、电话调查法、会议调查询问法、邮寄调查法和问卷调查法等。

（1）当面调查询问法。当面调查询问法又称面谈调查询问法，是指调查者当面向被调查者展开询问的方法。通过当面调查询问了解他们的观点，观察他们的反应。这种方法的优点是：机动灵活，不受时间、地点的限制；调查者可以直接、深入地了解被调查者的真实观点，采集到的资料比较全面、可靠。这种方法的缺点是：耗时长；成本高；调查结果易受调查者的主观因素影响，对调查者的素质要求较高；调查范围较窄，采集到的信息不具代表性。这种方法适用于采集内容比较复杂，要求比较细致的信息。

（2）电话调查法。电话调查法又称电话询问法，是指通过打电话的方式对组织人员展开询问的方法。与当面调查询问法相比，这种方法成本低，速度快，调查面广、量大，还能设置统一的调查询问表格，采集到的数据便于统计处理。这种方法适用于要及时采集的一些简单信息，尤其是在只要了解被调查者对某种情况的看法，如是与非、好与差、正确与错误、要与不要等简单问题的情况下。

(3) 会议调查询问法。会议调查询问法是指调查单位或调查者邀请被调查对象（一般十几个人），在约定的时间、地点集中，以会议的方式展开调查的方法，如座谈会。这种方法的优点是：调查者可以直接倾听被调查者的观点；调研双方有互动的机会；与当面调查询问法相比，花费的时间和费用较低，效率较高。这种方法的缺点是：受时间和地点的限制；与会人员较多，被调查者不能充分发表自己的见解；互动过程中，被调查者易受他人影响。总之，会议调查询问法的效果在很大程度上取决于会议组织者的组织能力、业务水平和工作能力，因此调查者会前要有充分准备，拟好调研提纲，才能使调查会收到较好的效果。这种方法适用于对学者、专家或企业高层人士的调查。

(4) 邮寄调查法。邮寄调查法又称函件询问法，或函件调查法，是指调查者通过信函邮寄的方式，把事先设计好的调查表发送给被调查者展开调查的方法。这种方法的优点是：成本低；不受行业和区域的限制，调查面广、量大，采集到的信息广泛、全面；不受时间限制，被调查者有充分的时间进行深入的思考。这种方法的缺点是：邮寄往返麻烦，耗时长，回收率低，有时甚至会影响调查样本的代表性，给统计、分析和归纳造成很大的困难。为了提高回收率，调查者或调查单位可以同时给被调查者寄去感谢信、影戏票或优惠券等，激励被调查者积极协助调查。这种方法适用于采集内容比较简单，答题要求不高，时限较长的调查。

(5) 问卷调查法。问卷调查法的程序如下：首先，调查者把事先准备好的调查问卷当面交给被调查者，并向他说明回答的方法和具体要求；然后，被调查者根据要求自行填写问卷；最后，调查者定期回收问卷。这种方法费用适中，回收率较高，效果良好。

此外，还有日记调查法，即请固定的被调查单位逐日逐项填写，调查者定期汇总。这种方法适用于采集内容较多，答题要求不高，被调查者比较集中，时限较短的调查。

2. 观察法

观察法是指调查者通过到现场观察被调查者的言语和行为，从而采集相关信息的方法。这种方法的优点是：在调查过程中，被调查者不知道自己正受到观察，他们的行为不受外界因素的干扰，因此，采集到的信息可信度较高。这种方法的缺点是：调查者往往只能观察到被调查者的表面行为，难以把握其心理变化，了解其思想，因此需要较长时间的观察，才能得到理想的结果；但时间延长，费用也会随之增加。

(1) 直接观察法。直接观察法是指调查者自己或派遣他人直接到现场对被调查者的行为、言论、反应、感受等进行观察和记录，从而采集相关信息的方法。这种方法的优点是：能较客观地获得高准确性的第一手资料。这种方法的缺点是：调查面窄；耗时长；有时会被被调查者觉察，引起误解。这

种方法适用于采集内容复杂多变，被调查者比较集中，被调查内容固定但调查地点可变的调查。

(2) 行为记录法。行为记录法是指调查者借助特定的仪器、设备或工具，记录被调查者的行为和反应，从而采集相关信息的方法。如用摄像机固定观察某个柜台顾客购买某种商品的全过程，这样能从一个侧面了解顾客在购买某种商品时的心理状态和行为动机，但是这要根据购买环境以及企业的条件进行，如对一些大型商场、购物中心，对一些商品价格昂贵的商场柜台往往比较可行。行为记录法也可以按事先选定的某个地点，对现场随机记录状态的资料进行分析研究。这种方法适用于采集内容复杂多变，被调查者比较集中，调查地点固定的调查。

第二单元 组织信息的处理

【学习目标】

通过学习，掌握企业组织机构信息处理的基本程序和方法。

【能力要求】

企业组织信息的处理是指对调查研究所获得的资料进行去粗取精、去伪存真的筛选，并对资料进行科学统计和综合分析的过程，包括企业组织信息的分析，调研报告的撰写，企业组织信息的传输、存储和检索。

一、企业组织信息的分析

(一) 可靠性分析

信息的可靠性分析是指根据信息的可能准确度和信息源可靠性，对所搜集的信息进行评级的过程。这一分析有助于信息管理人员跟踪原始信息，掌握各种潜在的信息来源，有利于未来信息搜集计划的制订。

评估信息源可靠性的标准有：过去提供信息的质量、提供信息的动因、是否拥有所提供信息的所有权，以及信息源的可信度。在信息准确度方面，可以通过其他信息源来证实，单一信息源不是可靠的信息源。一般将从单独信息源获得的信息作为第一手资料对来自第二个信息源的信息加以证实。

为了更好地对信息的真实性进行评级，很多企业或机构建立了自己的评价系统，来衡量信息的真实程度。表 1—1 是某单位设计的信息快速评级表。

(二) 数理统计分析

信息的数理统计分析是指应用经济数学和统计学的工具和方法，根据具体管理任务的要求，对组织机构信息进行分类、排序、计算、比较和选择，使其成为符合一定管理决策要求所必需的信息的过程。

(三) 经济学分析

表 1—1

信息快速评级表

信息源的可靠性	信息的准确度
A——完全可靠	1——经其他渠道证实
B——通常可靠	2——很可能是真实的
C——比较可靠	3——可能是真实的
D——通常不可靠	4——真实性值得怀疑
E——不可靠	5——不可能是真实的
F——无法评价可靠性	6——无法评价真实性

对企业组织信息进行经济学分析，最常用的方法是 SWOT 分析法。其中 S 即 strength，表示组织的优势；W 即 weakness，表示组织的劣势；O 即 opportunity，表示组织面临的机会；T 即 threat，表示组织面临的威胁。SWOT 分析法从各个角度对组织现状进行分析，组织面临的是机会还是威胁，拥有有多少优势、多少劣势，主要取决于组织实力。

二、调研报告的撰写

调研报告是指根据调查研究 and 数据分析的情况写出的、供企业决策者使用的书面报告，主要包括调研的目的和要求、调研的方式和方法、调研结果的结论和对相关问题的建议等，以及调研过程的详细资料和统计分析附表。

撰写调研报告必须坚持真实、完整、客观和适用的原则，具体应当注意以下几点：

1. 必须明确说明调研资料的来源，以示资料的可靠性；
2. 必须说明对资料进行统计分析的方法，以示资料的科学性；
3. 必须说明被调查对象的基本情况，如姓名、性别、年龄、职业、职务、职称，以示资料的可信性。
4. 必须对企业组织信息进行分类。企业不同人员对信息的种类、性质和形式的需求各不相同，因此必须根据管理决策的需求，对企业组织信息进行分类，形成各类报表与文件。例如，把信息分为特殊情报、战略信息和战术信息，分别提供给企业高层决策者、中层管理者和一线员工。

三、企业组织信息的应用

（一）企业组织信息的传输

企业组织信息的传输形成了企业信息流，在其传输过程中，信息发布方和接收方之间建立起了双边或多边关系，应当明确规定各类信息的来源、目的地，以及最佳传输路径，避免信息传输不通畅，造成信息孤岛。

（二）企业组织信息的存储

有价值的企业组织信息要么对组织当前的管理决策有指导作用，要么对组织未来的管理决策有指导作用，要么对二者均有指导作用。针对后两种企业组织信息，应进行存储，以备后用。

（三）企业组织信息的检索

企业信息库中存贮着大量关于技术、经济、生产、人事等的信息，因此应建立一套科学的检索方法，以便能迅速从中查找所需信息。

第二节 组织结构图的绘制

【学习目标】

通过学习，掌握现代企业组织的概念与类型，以及组织结构图绘制的程序和基本方法。

【知识要求】

一、现代企业的概念

根据生产经营需要，企业通常划分为若干车间（或分厂），车间视其规模大小又可进一步划分为若干工段或班组。此外，企业还建立计划、供应、销售、质量管理、财务等职能科室，班组及科室又由若干岗位组成。车间、班组、科室、岗位均可视作管理单位，而“企业—车间—班组—岗位”之间则形成管理层次，这是企业组织的有形部分，即所谓管理体制中的“体”；组织职能还要对不同管理层次、不同管理单位分别规定其任务、责任、权力以及沟通、协作方式，形成制度，这是企业组织的无形部分，即所谓管理体制的“制”。不同的管理体制既可反映为“体”的不同，也可反映为“制”的差别，从而形成组织的差异。

二、现代企业组织的类型

（一）直线制

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。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，如图 1—1 所示。

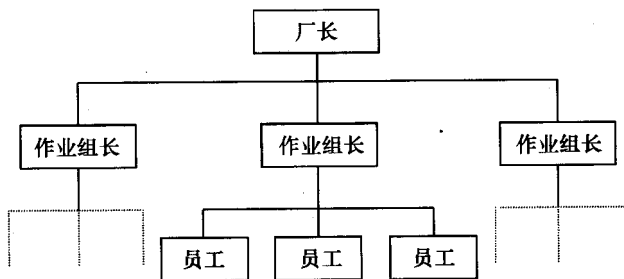


图 1—1 直线制组织结构图

直线制结构的优点是：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。其缺点是：组织结构缺乏弹性；组织内部缺乏横向交流；缺乏专业划分