



企业人力资源管理师职业资格考试用书

QIYE RENLI ZIYUAN GUANLISHI ZHIYE ZIGE KAOSHI YONGSHU

企业人力资源管理师 考试通过必备

(三级)

QIYE RENLI ZIYUAN GUANLISHI KAOSHI TONGGUO BIBEI

徐明 主编

- ✓ 一书在手，考试通过无忧
- ✓ 徐明博士独创企业人力资源管理师通过方法论，权威讲解，经典诠释
- ✓ 倾力打造超大容量题库，帮您备战考试，更添通过保证
- ✓ 京城人力资源管理师培训金牌讲师，培训学员4万余人，2010年北京三个全程班全国职业资格考
- ✓ 将有梦想的您打造成一个实
- ✓ 徐明博士博客：blog.sina.co



奉献
最新真题



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 考试通过必备

(三级)

徐 明 主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书根据企业人力资源管理师职业资格全国统一鉴定考试的最新要求和考试题型,依据现行的《国家职业资格培训教程 企业人力资源管理师(三级)第二版》(以下简称《教程》)和《企业人力资源管理师(基础知识)第二版》的知识体系编写。

全书按《教程》的六大专业模块及基础知识的七个部分组织复习流程和练习题,强化考试的核心内容,并通过计划这一时间管理工具来对考生复习情况加以监督指导。全书分为基础必备、循序渐进、高级进阶和学有所成四大部分,每一部分都设计了“学习方法与流程”和“学习计划书”。第一部分帮助您进行知识梳理,教您将书读薄;第二部分帮助您提炼知识点和考点,并附有与考试题型一致的练习题和答案,给出了答案对应《教程》的页码,帮助您快速复习提高;第三部分给出了人力资源管理师近年考试真题及对应答案,为您提供真实的考试场景,通过认真体验,寻找有待提高的方面;第四部分是精练的人力资源管理七言口诀,便于掌握要点,同时给出了两套模拟试卷及答案,是综合能力的检测和提高。本书旨在帮助考生透彻理解人力资源管理的精髓,顺利通过企业人力资源管理师的考试。

本书既是企业人力资源管理师职业资格考试的必备用书,也是企业人力资源管理从业人员的实用工具书。

图书在版编目(CIP)数据

企业人力资源管理师考试通过必备. 三级/徐明主编. —北京:机械工业出版社, 2011.9

企业人力资源管理师职业资格考试用书

ISBN 978-7-111-35975-3

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 (2011) 第 195079 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

封面设计:王伟光 责任印制:杨 曦

北京圣夫亚美印刷有限公司印刷

2011 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

184mm×260mm · 24.5 印张 · 604 千字

0001—4000 册

标准书号:ISBN 978-7-111-35975-3

定价:69.00 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

网络服务

社服务中心:(010)88361066 编辑热线:(010)88379732

销售一部:(010)68326294 门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售二部:(010)88379649 教材网:<http://www.cmpedu.com>

读者购书热线:(010)88379203 封面无防伪标均为盗版

前言

一年两次的人力资源管理师的考试,对每一个报名的人来说,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,或为升职加薪,当然也有为获取能力而充电学习的……总之,虽然怀揣着各种各样的目的,但想得到的结果是一样的:通过考试,获得国家职业资格证书。

如何通过考试?大家都知道天上不会掉馅饼,不经历风雨,怎么见彩虹?任何的成功不经过努力是不可能轻易获得的。问题的关键是也在意了,也努力了,也辛苦了,也奋斗了,然而结局却不尽如人意。怎么解决这个问题呢?

一、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,金融危机下,“信心”成为我们的主题词。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,随着一个一个问题的解决,信心逐渐清晰,最终成为一个信心十足的人!

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,它且跑它的,我自坚持我的!诱惑也好,摇摆也好,只要坚持就好!当然,在现代社会,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作斗争,在你最终用坚持战胜诱惑后,你才能感受到资格证书的可贵!

二、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。怎么学习理论呢?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一个一个地消化。如果能够按照这样的步骤去做,必将收到事半功倍的效果!

在工作中怎么学习?如果大家在工作中就是做人力资源管理这一行的,那么所需要做的是把书本上学到的理论在实际工作中加以运用;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,因为人力资源管理师考试是由理论+技能共同组成的,其中理论考试有125道单选+多选题的题目,并且考试时间只有90分钟,所以如果不在课后进行大量的练习,要想在这么短的时间内做全部的考题,都是很吃力的。

本书第二部分每章都有100道左右的理论练习题,以及6~8道左右的技能练习题,第三部分有2套真题,第四部分有2套模拟题,这样共有1000道左右的理论选择题,100道左右的

专业技能题。通过大量的做题,足以达成“量变到质变”这一目标。为使学员达到最佳的学习效果,本书的所有习题都备有答案,目的是方便学员自测。

(三)上课——最简捷的学习方式

很多人都说忙,没错,其实大家都忙,但是再忙也要挤出时间来学习,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,学到在课本上学不到的超值的知识和经验!如果实在因为出差或生病没有参加面授课,也一定要在以后把7次课补齐!会听的看门道,不会听的即使得到的是热闹,最起码老师带着把知识点过了一遍,也等于学习了一遍!

三、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,没有计划的人是凌乱的人,或者说找不到生命目标的人……从现在到考试,根据时间,制订复习的轮次,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	熟悉并掌握知识要点		通过一个月的第一轮学习,看书达到2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	熟悉并掌握知识要点		
月 日~月 日 (1~1.5 周)	第一轮 薪酬、关系	熟悉并掌握知识要点		
月 日~月 日 (0.5 周)	第一轮 基础	熟悉并掌握知识要点		
月 日~月 日 (1 周)	第二轮 规划、招聘、培训	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 绩效、薪酬	做题,并对照教材 纠正		
月 日~月 日 (1 周)	第二轮 关系、基础	做题,并对照教材 纠正		
月 日~月 日 (周末2天整块时间)	第三轮 2010年5月真题	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 (周末2天整块时间)	第三轮 2010年11月真题	做题,并对照教材 纠正		
月 日~月 日 (考前倒数第二个周末)	第四轮 模拟试题一	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 模拟试题二	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,关系着大家是否能顺利通过考试。即使计划做得再好,不去执行,不去

有效地执行,计划照样是废纸一张。那么就和自己斗争,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!

四、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,大家走出教室,看到的将是蓝的天,白的云,一番亮丽的景色!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!其实,仔细、静静地想想:在这个世界上,对于生命旅途目标的坚持和执行,才是最重要的!学会坚持,学会执行,我们将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!

编 者

目 录

前言

第一部分 基础必备 1

学习方法与流程 1

学习计划书 1

第一章 人力资源规划 2

第一节 工作岗位分析与设计 2

第二节 企业劳动定员管理 10

第三节 人力资源管理制度规划 14

第四节 人力资源费用预算的审核与支出控制 17

第二章 人员招聘与配置 19

第一节 员工招聘活动的实施 19

第二节 员工招聘活动的评估 28

第三节 人力资源的有效配置 30

第四节 劳务外派与引进 37

第三章 培训与开发 39

第一节 培训管理 39

第二节 培训方法的选择 50

第三节 培训制度的建立与推行 57

第四章 绩效管理 60

第一节 绩效管理系统的的设计、运行与开发 60

第二节 绩效管理的考评方法与应用 68

第五章 薪酬管理 73

第一节 薪酬制度的设计 73

第二节 工作岗位评价 78

第三节 人工成本核算 88

第四节 员工福利管理 92

第六章 劳动关系管理 96

第一节 劳动关系的调整方式 96

第二节 集体合同制度 99

第三节 用人单位内部劳动规则 101

第四节 企业民主管理制度 103

第五节 工作时间与最低工资标准 106

第六节 劳动安全卫生管理 110

第七章 基础知识 115

第一节 劳动经济学 115

第二节 劳动法 120

第三节 现代企业管理 123

第四节 管理心理与组织行为 127

第五节 人力资源开发与管理 131

第六节 现代人力资源管理 134

第二部分 循序渐进 136

学习方法与流程 136

学习计划书 136

第一章 人力资源规划 137

第一节 工作岗位分析与设计 137

第二节 企业劳动定员管理 141

第三节 人力资源管理制度规划 144

第四节 人力资源费用预算的审核与支出控制 146

理论知识练习题 147

答案与解析 154

专业技能练习题 161

答案与解析 162

第二章 人员招聘与配置	166	第二节 集体合同制度	271
第一节 员工招聘活动的实施	166	第三节 用人单位内部劳动规则	273
第二节 员工招聘活动的评估	172	第四节 企业民主管理制度	274
第三节 人力资源的有效配置	173	第五节 工作时间与最低工资标准	276
第四节 劳务外派与引进	179	第六节 劳动安全卫生管理	280
理论知识练习题	180	理论知识练习题	282
答案与解析	186	答案与解析	289
专业技能练习题	191	专业技能练习题	293
答案与解析	193	答案与解析	294
第三章 培训与开发	196	第七章 基础知识	296
第一节 培训管理	196	第一节 劳动经济学	296
第二节 培训方法的选择	201	第二节 劳动法	298
第三节 培训制度的建立与推行	202	第三节 现代企业管理	298
理论知识练习题	204	第四节 管理心理与组织行为	299
答案与解析	211	第五节 人力资源开发与管理	301
专业技能练习题	217	基础知识练习题	302
答案与解析	218	答案与解析	309
第四章 绩效管理	222	第三部分 高级进阶	315
第一节 绩效管理系统的的设计、运行与开发	222	学习方法与流程	315
第二节 绩效管理的考评方法与应用	225	学习计划书	315
理论知识练习题	228	2010年5月企业人力资源管理师全国统一鉴定考试真题	316
答案与解析	233	参考答案	327
专业技能练习题	236	2010年11月企业人力资源管理师全国统一鉴定考试真题	331
答案与解析	237	参考答案	342
第五章 薪酬管理	241	第四部分 学有所成	346
第一节 薪酬制度的设计	241	学习方法与流程	346
第二节 工作岗位评价	244	学习计划书	346
第三节 人工成本核算	251	人力资源管理之独孤九剑	347
第四节 员工福利管理	253	模拟试卷1	350
理论知识练习题	256	参考答案	361
答案与解析	260	模拟试卷2	366
专业技能练习题	263	参考答案	378
答案与解析	265	参考文献	382
第六章 劳动关系管理	269		
第一节 劳动关系的调整方式	269		

第一部分

基础必备

学习方法与流程

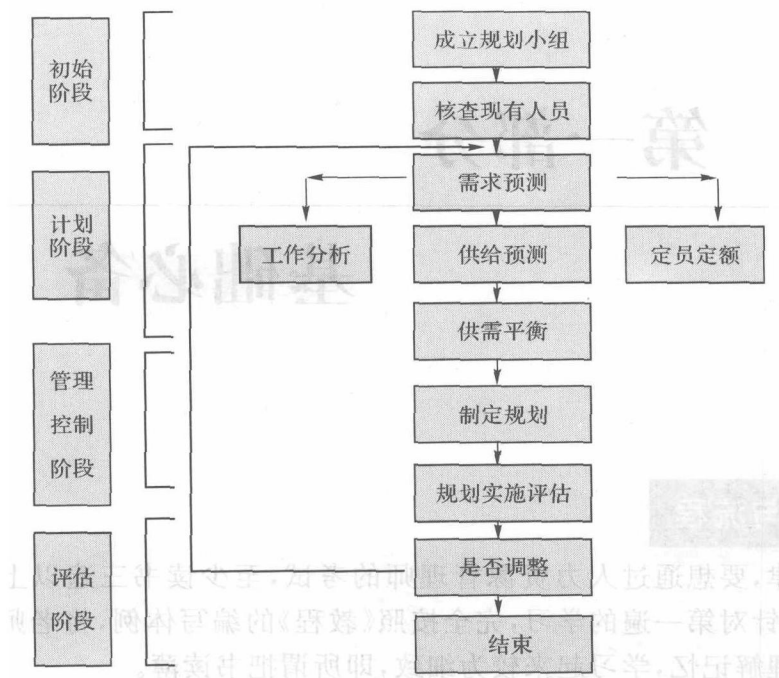
按照规律,要想通过人力资源管理师的考试,至少读书三遍以上。第一部分的基础必备,针对第一遍的学习,完全按照《教程》的编写体例,将老师在课堂上所画重点加以理解记忆,学习起来较为细致,即所谓把书读薄。

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	熟悉并掌握知识 要点		通过一个月的第一轮学习,看书达到 2 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	熟悉并掌握知识 要点		
月日—月日 (1—1.5 周)	第一轮 薪酬、关系	熟悉并掌握知识 要点		
月日—月日 (0.5 周)	第一轮 基础	熟悉并掌握知识 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。是依据组织的发展战略、目标制定的,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。



第一节 工作岗位分析与设计

第一单元 工作岗位分析

【知识要求】

一、人力资源规划的基本概念

(一)人力资源规划的内涵

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。

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)、中期计划(规划期限在1年至5年的)和短期计划(1年及以内的计划)。

(二)人力资源规划的内容

1. 战略规划 即人力资源战略规划,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,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,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

人力资源规划具有先导性和战略性,在实施企业总体发展战略规划和目标的过程中,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。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。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,做出了具体而详尽的安排。

二、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

1)对岗位存在的时间、空间范围作出科学的界定,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、权责等因素逐一进行比较、分析和描述,并做出必要的总结和概括。

2)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)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。使企业人力资源部门在选人用人方面有了客观依据,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健康和劳动安全,加重员工的劳动强度和工作负荷,造成过渡的紧张疲劳等方面不合理的因素,有利于改善工作设计,最大限度地调动员工的工作积极性和主动性。

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。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奠定了基础。

三、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直接的观察。

四、岗位规范与工作说明书

(一)岗位规范

1. 岗位规范的概念 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。

2. 岗位规范的主要内容

(1)岗位劳动规则。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出的规定。

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。对岗位的职责、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。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出的规定。

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。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。根据岗位的性质、特点和任务要求,对本岗位员工的职业技能培训与开发所作的具体规定。

(4)岗位员工规范。在岗位系统分析的基础上,对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。①职责要求。对本岗位的主要职责作出简要的概括和说明。②知识要求。胜任本岗位工作应具有的知识结构和知识水平。③能力要求。胜任本岗位工作应具备的各种能力素质。④经历要求。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。①指导性培训计划。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、内容要求,以及教学方式、方法。推荐的教材要符合培训大纲要求,讲求针对性和实用性。

(3)生产岗位技术业务能力规范。①应知。应具备的专业理论知识。②应会。应具备的技术能力。③工作实例。根据前两项的要求,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。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

- 1) 岗位工作说明书是以岗位为对象所编写的。
- 2) 部门工作说明书是以某一部门或单位为对象编写的。
- 3) 公司工作说明书是以公司为对象编写的。

3. 工作岗位说明书的内容

(1)基本资料。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。包括职责概述和职责范围。

(3)监督与岗位关系。本岗位与其他工作岗位之间的横向、纵向联系。

(4)工作内容和要求。岗位职责的具体化,对本岗位所从事的主要工作事项作出说明。

(5)工作权限。必须赋予每个岗位的不同的权限,与责任相协调、一致。

(6)劳动条件和环境。一定时间、空间范围内工作所涉及的各种物质条件。

(7)工作时间。工作时间长度的规定和工作轮班制度的设计。

(8)资历。由工作经验和学历两方面组成。

(9)身体条件。岗位的性质、任务对员工的身体条件作出的规定,包括体格和体力。

(10)心理品质要求。结合工作岗位的性质和特点进行深入分析作出的具体规定。

(11)专业知识和技能要求。

(12)绩效考评。从品质、行为和绩效多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(见表 1-1-1)

表 1-1-1 岗位规范与工作说明书的区别

区 别	岗位规范	工作说明书
涉及内容	覆盖范围、涉及内容广泛,只是其中有些内容有所交叉	以岗位的“事”和“物”为中心 以文字图表的形式加以归纳和总结
主题不同	解决“什么样的员工才能胜任本岗位工作”的问题	什么样的员工能胜任、该岗位是什么、做什么、 什么地点、环境条件下做、如何做
结构形式	按企业标准化原则,统一制定并发布执行	不受标准化原则的限制,内容可繁可简,结构形式呈多样化

1. 从内容看 工作说明书是以岗位的“事”和“物”为中心;岗位规范覆盖的范围、涉及的内容更广泛;部分有交叉。

2. 突出的主题不同 岗位规范:通过岗位系统分析,解决“什么样的员工才能胜任本岗位工作”,以便在招聘、培训、考核等环节提供依据;工作说明书:通过岗位系统分析,说明“该岗位是一个什么样的岗位?这一岗位做什么,等”。

3. 结构形式 工作说明书不受标准限制;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 具体任务:了解情况,建立联系,设计岗位调查的方案,规定调查的范围、对象和方法。

(1)根据工作分析的总目标、总任务,对企业各类岗位的现状进行初步了解,掌握各种基本数据和资料。

(2)设计岗位调查方案

1)明确岗位调查的目的。明确调查范围、对象、内容、方式、信息来源和搜集方法。

2)明确调查的对象和单位。被调查的总体由许多性质相同的调查单位构成,全面调查涉及每一个构成的岗位(调查单位),抽样调查则是随机抽取一定数目的样本。

3)确定调查项目。对总体单位进行调查的具体内容,即各种基本情况和指标。

4)确定调查表格和填写说明。一般以调查表的形式出现。

5)确定调查的时间、地点和方法。时间应包括:调查期限、调查时点、日期。

(3)为了搞好工作岗位分析,还应做好员工的思想工作,说明该工作的目的和意义,建立友好合作的关系,使有关员工对岗位工作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内容,熟悉具体的步骤和调查方法。

2. 调查阶段 主要任务:根据调查方案,对岗位进行认真细致的调查研究。灵活运用访谈、问卷、观察、小组集体讨论的方法,广泛搜集岗位各种数据资料。对各项调查事项的重要度、发生频率详细记录。

3. 总结阶段 对结果深入分析,采用图表文字作全面的归纳和总结,对岗位特征和要求全

面深入的考察,充分揭示岗位主要的任务结构和关键的影响因素,在系统总结归纳的基础上,撰写工作说明书、岗位规范等。

二、起草和修改工作说明书的具体步骤

全面系统的岗位调查后,起草工作说明书初稿,在岗位分析专家,各部门经理、主管及相关管理人员,分别开讨论会后,搜集意见,分析报告书的总体结构和每项内容的设置合理性、规格要求等等,逐字修改,经过多次增删后形成审批稿,交由单位总裁审查批准并颁布执行。

第二单元 工作岗位设计

【知识要求】

一、决定工作岗位存在的前提

- 1)相关的技术状态,从事劳动活动所使用的设备工具的影响。
- 2)劳动条件和劳动环境的状况。
- 3)服务、加工的劳动对象的复杂性、多样性的影响。
- 4)本部门对岗位任务和目标的定位,主管对本岗位工作的分配指派,以及领导行为的影响。
- 5)本岗位不同阶段、不同经历任职者思想意识、主观判断、个人意志等,对岗位工作任务和目标所产生的反作用。
- 6)生产业务系统的决策的影响。
- 7)工业工程师、劳动定额师等职能性技术专家对岗位设计的影响。
- 8)软环境条件的影响(文化、传统、价值观等)。

二、工作岗位设计的基本原则

- 1)明确任务目标的原则。
 - 2)合理分工协作的原则。
 - 3)责权利相对应的原则。
- 因事设岗是设置岗位的基本原则,应以“事”和“物”为中心设置。

三、改进岗位设计的基本内容

(一)岗位工作扩大化与丰富化

1)工作扩大化。包括横向扩大工作和纵向扩大工作。工作扩大化使岗位工作范围、责任增加,改变了员工对工作感到单调、乏味的状况,从而有利于提高劳动效率。

2)工作丰富化。在岗位现有工作的基础上,通过充实工作内容,增加岗位的技术和技能的含量,使岗位的工作更加多样化、充实化,消除因从事单调乏味工作而产生的枯燥厌倦情绪,从心理、生理上满足员工的合理要求。

工作丰富化的要求:任务的多样化;明确任务的意义;任务的整体性;赋予必要的自主权;注重信息的沟通与反馈。

工作丰富化为员工发展提供了更广阔的空间,使员工能更多地实现个人价值,有利于提高岗位的工作效率,增强员工在生理上、心理上的满足感。

前者是通过增加任务、扩大岗位任务结构,使员工完成任务的内容、形式和手段发生变更;后者是通过岗位工作内容的充实,使岗位的工作变得丰富多彩,更有利于员工身心健康,促进员工的综合素质逐步提高,全面发展。

(二) 岗位工作的满负荷

即有限的劳动时间充分利用,保障岗位工作量的饱满。

(三) 岗位的工时制度

对企业体现劳动生产率、整体经济效益;对员工体现“以人为本”、科学合理,保证劳动者身心健康,使他们始终保持旺盛的精神状态和斗志。

(四) 劳动环境的优化

劳动环境优化应考虑以下因素:

1) 影响劳动环境的物质因素。工作场地的组织、照明与色彩和设备、仪表和操纵器的配置。

2) 影响劳动环境的自然因素。空气、温度、湿度、噪声以及厂区绿化等。

四、改进工作岗位设计的意义

(1) 企业劳动分工与协作的需要。

(2) 企业不断提高生产效率增加产出的需要。

(3) 劳动者在安全、健康、舒适的条件下从事劳动活动在生理上、心理上的需要。

工作岗位分析的中心任务是要为企业的人力资源管理提供依据,实现“位得其人,人尽其才,适才适所,人事相宜。”

【能力要求】

(一) 传统的方法研究技术

1. 概念 方法研究是运用调查研究的实证方法,对现行岗位活动的内容和步骤,进行全面系统的观察、记录和分析,目的在于检查和消除岗位员工费时费力的操作,克服停工、等待等工时浪费的现象,有效地促进岗位工作的满负荷。

2. 方法研究的具体步骤 ①选择研究对象;②用直接观察方法记录全部事实;③分析观察记录的事实,找出改善的方案;④通过分析,研究出一套实用、经济、有效的新方法;⑤贯彻执行新方法。

3. 方法研究具体应用的技术

(1) 程序分析。它是以生产过程中的作业、运输及检验等环节为对象,通过对生产程序中的每项作业和运输的比较和分析,剔除不合理的部分,重新合理地安排生产程序。分析工具如下:

1) 作业程序图,是显示产品在加工制作过程中,各个作业以及保证其效果的检验程序的图表。其作用:①找出最关键的加工路线;②核算半成品、在制品的单位成本;③表明原材料、在制品、半成品进入工序加工的时间、地点,为原材料、配件、半成品的购进、供应、保管提供依据;④记录了工艺加工的确切情况,可为岗位劳动定额标准的制定提供依据。

2) 流程图,是显示产品在加工过程中,操作、检验、运输、延迟、储存等全部子过程的图表。可分为:①单柱型;②多栏型。

3)线图,亦即流线图,是用平面图或立体图来显示产品加工制作的全过程。

4)人一机程序图,亦称联合程序图,它是显示机手并动的操作程序图。

5)多作业程序图,它是以多个岗位的多名员工以及所操作的设备为对象绘制的程序图。

6)操作人程序图,亦称左右手操作程序图,它是按岗位员工操作时的连续动作及先后顺序绘制的程序图。

前三种流程图主要侧重在产品制造过程中操作、检验、运输等事项的分析研究,是以宏观的物料流程为对象。

后三种是以工作地上的一个岗位或几个岗位、一台或多台设备、一名或若干名员工为对象,研究手工操作或机手并动操作的作业程序,通过程序图,进行岗位工作程序分析,力求找出节省人力,减少工时消耗,充分利用设备的最佳方案。

(2)动作研究。它是运用目视观察或者影片、摄影机等技术设备,将岗位员工的作业分解成若干作业要素,必要时可将要素再细分为一系列动素,根据动作经济原理,发现其中不合理的多余、重复部分加以改进,设计出新的、合理的,以作业结构为基础的操作程序。

1)其思想精要:①要规定明确的高标准的作业量;②要有标准的作业条件;③完成任务者给付高工资;④完不成任务者要承担损失。

2)动作经济原理:是指实现动作经济原则,用以改善工作方法。包括:①人体的利用,包括动作顺序、动作节奏、动作合并等;②工作地布置和工作条件改善;③有关工具和设备的设计应科学、经济。

(二)现代工效学的方法

工效学是研究人们在生产劳动中的工作规律、工作方法、工作程序、细微动作、作业环境、疲劳规律、人机匹配,以及在工程技术总体设计中人机关系的一门科学。

现代工效学的基本指导思想是:以人为本,以人为主体的,结合设备、工具、材料、工作地、劳动环境条件等因素,系统地进行分析,在一定的外部空间环境下,妥善地处理好人一机矛盾,寻求符合人的生理、心理规律的最佳方法。

(三)其他可以借鉴的方法

1. 概念 工业工程是对人员、物料、设备、能源和信息所组成的集成系统,进行设计、改善和设置的一门科学。它综合运用数学、物理学和社会科学方面的专门知识和技术,以及工程分析和设计的原理与方法,对该系统所取得的成果进行确定、预测和评价。

2. 工业工程的目标 就是使生产系统投入的要素得到有效利用,降低成本,保证质量和安全,提高生产率,获得最佳效益。

3. 工业工程的基本功能 研究人员、物料、设备、能源、信息所组成的集成系统,进行设计、改善和设置。

4. 工业工程的功能的具体表现 规划、设计、评价、创新。

5. 工业工程的研究对象 是人、原材料、设备等资源构成的生产经营管理或工作系统,它所采用的研究方法汇集数学、自然科学、社会科学等学科的研究方法,研究任务是设计和构建一个完整的人——机——环境系统,并保障其有效运行,其基本目标是对系统进行设计、改进、评价,并不断创新,使其永远充满活力。