

## 图书在版编目(CIP)数据

21 世纪人力资源开发利用管理全书 / 南兆旭 主编  
—香港: 西迪商务出版公司, 2000.4 ISBN 962-8087-12-59  
I .21… II .南… III .资源管理

## 21 世纪人力资源开发利用管理全书

---

南兆旭 主编

出版发行: 西迪商务出版公司  
开本: 787mm × 1092mm 1 / 16 印张: 200  
字数: 3195 千字  
印刷: 2000 年 4 月第 1 版  
版次: 2000 年 4 月第 1 次印刷  
书号: ISBN 962-8087-12-59

---

定价: 124.00 元 (图书共 31 册)

# 目 录

## 人力规划管理

- ◎人事管理计划制度 ..... (猿)
- ◎人事计划管理办法 ..... (苑)
- ◎人事管理计划编制办法 ..... (愿)
- ◎人力资源需求量测定办法 ..... (员)
- ◎人力需求预测办法 ..... (员)
- ◎人力供给预测办法 ..... (员)
- ◎人力资源确定办法 ..... (员)
- ◎人事编制管理制度 ..... (员)
- ◎名额编制表 ..... (员)
- ◎职务说明书 ..... (员)
- ◎人员增补申请单 ..... (员)
- ◎人员异动记录簿 ..... (员)
- ◎公司职位说明书 ..... (员)
- ◎内部招聘职位说明 ..... (员)
- ◎工作分析管理制度 ..... (员)
- ◎部门工作分析描述表 ..... (员)
- ◎工作分析调查表 ..... (猿)
- ◎工作说明书(一)..... (猿)
- ◎工作说明书(二)..... (猿)
- ◎人事组织基本职责 ..... (源)
- ◎人事权限划分表 ..... (源)

# 人力规划管理



# 人事管理计划制度

签 发

文件编号

文件页码

员

## 一、人事计划的重要性

**员**企业为配合其业务的发展,对未来所需人力必须事前妥善规划并制定长期或中期人力计划,否则常因人力不足或剩余,影响该企业的发展。

**圆**企业内的从业人员常因届满退休年龄或因其他原因而离职,此项退休及离职人员的空缺必须有人补充。

**猿**企业常因业务的发展或新技术的引进须引进新人员,此类人员不需立即向外招聘,必须事前规划或培训,才能得到所需人才。

**源**由于企业经营的多元化或国际化,原有人力已不能配合业务的需要,必须对已有人力加以调整或另予补充。

**缘**由于组织的变更或设备的自动化,部分人力出现剩余,应加以调整以降低人力成本。

## 二、制定人事管理计划

### **员**队事管理的循环

人事管理上有预测→计划→实施→评价四个步骤,在不停地循环着,而在人事管理上,同样的,也应该贯彻这四个步骤。

### **圆**队事计划的各种项目

(员)制定与基本的经营政策有密切关系的人事政策,以及整个公司应如何努力的实施。

执行部门

签 收

# 人事管理计划制度( 续 )

签 发

文件编号

文件页码

圆

( 圆)公司内部各执行部门的人事计划 :①人事编制的设定与维持管理的计划。②提高员工素质与提高业绩的教育训练计划。③工资、退休金制度计划、各种津贴管理与生活福利计划。④公司内管理、文化、娱乐设施等的福利计划。⑤就业管理的计划。⑥安全卫生的计划。⑦资格制度、升迁制度、人事考核等人事制度计划。⑧劳资关系计划。

## 猿长期人事计划

( 员)人员长期需求计划与人员所需短期计划。

( 圆)长期教育计划。

管理者的培育、监督者的培育、专业顾问的培训与公司企业文化的长期教育。

## 三、人事管理计划的内容

所谓人力计划 ,是针对公司业务的需要 ,按人力未来的需求发展作出的时期规划 ,其内容一般可分为下列四部分 :

### 猿人力需求的预测

为配合业务发展 ,对未来所需人力作适当的预测 ,在估算所需人力时 ,应考虑下列各因素 :

( 员)因业务的扩展或紧缩所需增减的人力。

( 圆)因现有人员离职或退休所需补充的人力。

( 猿)因组织变更、技术改进或设备更新所需调整的人力。

执行部门

签 收

# 人事管理计划制度(续)

签发

文件编号

文件页码

猿

## 猿 队员招聘计划

针对所需增加或补充的人员,应制定对该项人员的招聘计划,在招聘计划中应包括下列各项目:

- (员)计算各年度所需人力,可由内部晋升、调补人数。
- (圆)计算各年度必须向外招聘的各类人力数量。
- (猿)确定招聘的方式。
- (源)寻求招聘人力的来源。
- (缘)对所聘请人员如何适当引进并安排其工作,以防止其流失。

## 猿 队员培训计划

人员的培训计划,是人力计划的重要部分,人员培训计划可视公司业务需要及训练的设备 and 能力,分别确定下列不同类别的训练:

- (员)新进人员训练计划。
- (圆)专业人员训练计划。
- (猿)各级主管培训计划。
- (源)一般人员训练计划。
- (缘)选送人员进修计划。

## 灞 队力运用计划

企业应对人力的有效运用作出适当的计划,使在计划期内能对人力的效率有所改进。人力利用的有效运用除须制定各项配套措施外,在人力计划中必须提出对各项有关的人力资料的分析及预测,作为未来人力

执行部门

签收

# 人事管理计划制度( 续 )

签 发		文件编号		文件页码	源
<p>运用预期目标的依据 ,其分析及预测项目可包括下列各项 :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>( 员)人员生产力分析。</li><li>( 圆)人力结构( 年龄、学历、工作别等 )的分析。</li><li>( 猿)人事经费的分析。</li></ul>					
执行部门				签 收	

# 人事计划管理办法

签 发

文件编号

文件页码

员

一、人力计划可分短期、中期、远期三种 ,短期以一年为期 ,中期则以三年为期 ,远期则以五年以上为期。

二、不论短期、中期或远期都必须于年度开始前一至二个月编制完毕。

三、其中期及远期者也需每年调整编制。

四、由人事部门制订人力计划编制要点。编制要点中 ,应列明人力计划编制原则及各部门的编制方针。

五、由各部门按业务需求 ,提出该部门未来人力需求、招聘计划及训练计划 ,并送由人事部门汇编。

六、人事部门根据各部门实际情况及建议 ,加以评估后汇编全公司人力计划并与各部门沟通后送呈核定。

执行部门

签 收

# 人事管理计划编制办法

签 发

文件编号

文件页码

员

## 一、数量标准

人力的数量指所需人员的人数,即完成某项业务或工作需要若干人员才能完成,当业务或工作增加时应按什么样标准来增加人力。设定人力数量标准有下列几种方法:

**工时研究。**固定产品的生产部门可用此法。此法在工作现场测量某一作业所需时间,再计算一工作人员减除准备、休息、私事等时间后,每天可完成若干工作量,然后制定出工作量与所需人力数量的标准。

**业务推算。**根据过去业务量及用人人数的记录,推算出每项业务需要的人数,此项方法对非操作性而工作数量较为明确的业务较为适用。

**相关与回归分析法。**根据业务量中的数个变量来决定需要的人数,可根据过去业务量的变化找出与人数的相关系数,作为决定人数的标准。

## 二、素质标准

素质标准指所需人力的资历标准。

将本机构所需人员分为若干等级,制定各等级人员所需的基本资历条件。

有必要分类时,可按其工作性质分为“电机工程师”“机械工程师”“会计师”等,分别制定其所需的资历条件。

执行部门

签 收

## 人事管理计划编制办法(续)

签 发		文件编号		文件页码	圆
-----	--	------	--	------	---

个别制定。个别资历的制定是对每一职位所担任的工作加以分析,以决定该职位担任人员应具备的资历条件。此项职位所需的资历条件可列于“工作说明书”(或称“职位说明书”)中,以作为编制人力计划及招聘人员的依据。

执行部门

签 收

# 人力资源需求量测定办法

签 发

文件编号

文件页码

员

一、根据公司编制人力规划的要求,公司全部职工划分为以下六类:

(员)管理人员 (圆)工程技术人员 (猿)工人,包括基本生产工人和辅助工人 (源)学徒工 (缘)服务人员 (远)其他人员。

二、管理人员的需要量,按生产工人的比例和组织机构的定员来确定。

三、工程技术人员需要量,按与生产工人的比例和技术人员的层次结构来确定。

四、基本工人的需要量,根据产值或实物的劳动生产率确定,也可按设备定员确定,或者将两者结合起来按企业规模与定员确定。

五、辅助工人的需要量,根据与基本生产工人的比例或看管定额或工作区域的分配来确定。

六、学徒工的数量,根据公司生产发展情况、公司培训能力、培训时间长短来确定。

七、其他非生产人员需要量,一般根据公司生产经营具体情况特点、机构设置或与生产工作的比例来确定。

执行部门

签 收

# 人力需求预测办法

签 发

文件编号

文件页码

员

一、公司职工的需求预测是需要对人力需求进行预测。

二、职工需求预测是公司编制人力规划的核心和前提条件。

预测的基础是公司发展规划和公司年度预算。对职工需求预测要持动态的观点,考虑到预测期内劳动生产率的提高、工作方法的改进及机械化、自动化水平的提高等变化因素。

三、职工需求预测的基本方法有以下两种:

## ● 经验估计法

就是利用现有的情报和资料,根据有关人员的经验,结合本公司的特点,对公司职工需求加以预测。

## ● 统计预测法

是运用数理统计形式,依据公司目前和预测期的经济指标及若干相关因素,作数学计算,得出职工需求量。

执行部门

签 收

# 人力供给预测办法

签发

文件编号

文件页码

员

一、为满足公司对职工的需求,必须对将来某个时期内,公司从其内部和外部所能得到的职工的数量和质量进行预测。

二、职工供给预测一般包括以下几方面内容:

**员**分析公司目前的职工状况,如公司职工的部门分布、技术知识水平、工种、年龄构成等,了解公司职工的现状。

**圆**分析目前公司职工流动的情况及其原因,预测将来职工流动的态势,以便采取相应的措施避免不必要的流动,或及时给予替补。

**猿**掌握公司职工提拔和内部调动的情况,保证工作和职务的连续性。

**源**分析工作条件(如作息制度、轮班制度等)的改变和出勤率的变动对职工供给的影响。

**缘**掌握公司职工的供给来源和渠道。职工可以来源于公司内部(如富余职工的安排,职工潜力的发挥等),也可来自于公司外部。

对公司职工供给进行预测,还必须把握影响职工供给的主要因素,从而了解公司职工供给的基本状况。

三、影响职工供给的因素可以分为两大类:

**员**地区性因素。其中具体包括:

执行部门

签收

# 人力供给预测办法(续)

签发

文件编号

文件页码

圆

①公司所在地和附近地区的人口密度 ;②其他公司对劳动力的需求状况 ;③公司当地的就业水平、就业观念 ;④公司当地的科技文化教育水平 ;⑤公司所在地对人们的吸引力 ;⑥公司本身对人们的吸引力 ;⑦公司当地临时工人的供给状况 ;⑧公司当地的住房、交通、生活条件。

圆全国性因素。其中具体包括 :

①全国劳动人口的增长趋势 ;②全国对各类人员的需求程度 ;③各类学校的毕业生规模与结构 ;④教育制度变革而产生的影响 ,如延长学制、改革教学内容等对职工供给的影响 ;⑤国家就业法规、政策的影响。

执行部门

签收

# 人力资源确定办法

签 发

文件编号

文件页码

员

一、确定公司用人要求是职工挑选工作的第一个阶段。

## 二、进行工作分析

通过观察和研究,把职工担任的每项工作加以分析,清楚地把握该项工作的固有性质及其在公司内部与其他相关工作之间的关系,决定职工在履行职务上所应具备的各种条件。

开展工作分析必须坚持以下三项基本原则:

(一)正确、完整地确认工作的实体。

(二)正确记述已确认的工作所包括的全部内容。

(三)明确提出职工完成该项工作的必备条件。

一般来说,一项工作分析要包括以下项目:

(一)工作的内容;

(二)工作的职责;

(三)与公司内部其他工作的关系;

(四)工作的“应知”、“应会”;

(五)经验、年龄、教育程度的要求;

(六)技能的培养;

(七)徒工见习制度;

(八)工作环境条件。

工作分析过程可分为以下几个步骤:

(一)对某项工作的要求和工作中的特殊问题进行粗略分析;

执行部门

签 收

# 人力资源确定办法(续)

签发

文件编号

文件页码

圆

- (圆)对工作内容、职责进行详细分析,形成工作说明;
- (猿)对完成工作所必需的知识、技能等各种条件进行分析,形成工作规范;
- (源)对该项工作提出培训要求,形成培训方案。

## 三、制作工作说明书

在工作分析的基础上,用以载明该项工作的内容、职责、要求等情况及特性的文件,就是工作说明书。工作说明书是公司制定工作规范、挑选及培训职工的依据。

(员)工作识别事项:如工作名称、编号、所属部科等等,以此将它与其它工作区别开来。

(圆)工作概要:包括工作范围、目的、内容等基本事项。

(猿)所需完成的具体工作:包括工作的具体目的、对象、方法等内容。

(源)其它的特殊事项,如加班、恶劣的工作环境等事项的说明。

## 四、制定工作规范

在工作分析的基础上,可进一步制订工作规范。工作规范是用以记载该项工作要求职工应具备的资格条件的。工作规范的内容可包括完成该项工作所要求的职工的智力条件、身体条件、经验、知识技能、责任程度等等。

执行部门

签收