人力资源规划（二级）

龙红明 博士



?

WHY

WHAT

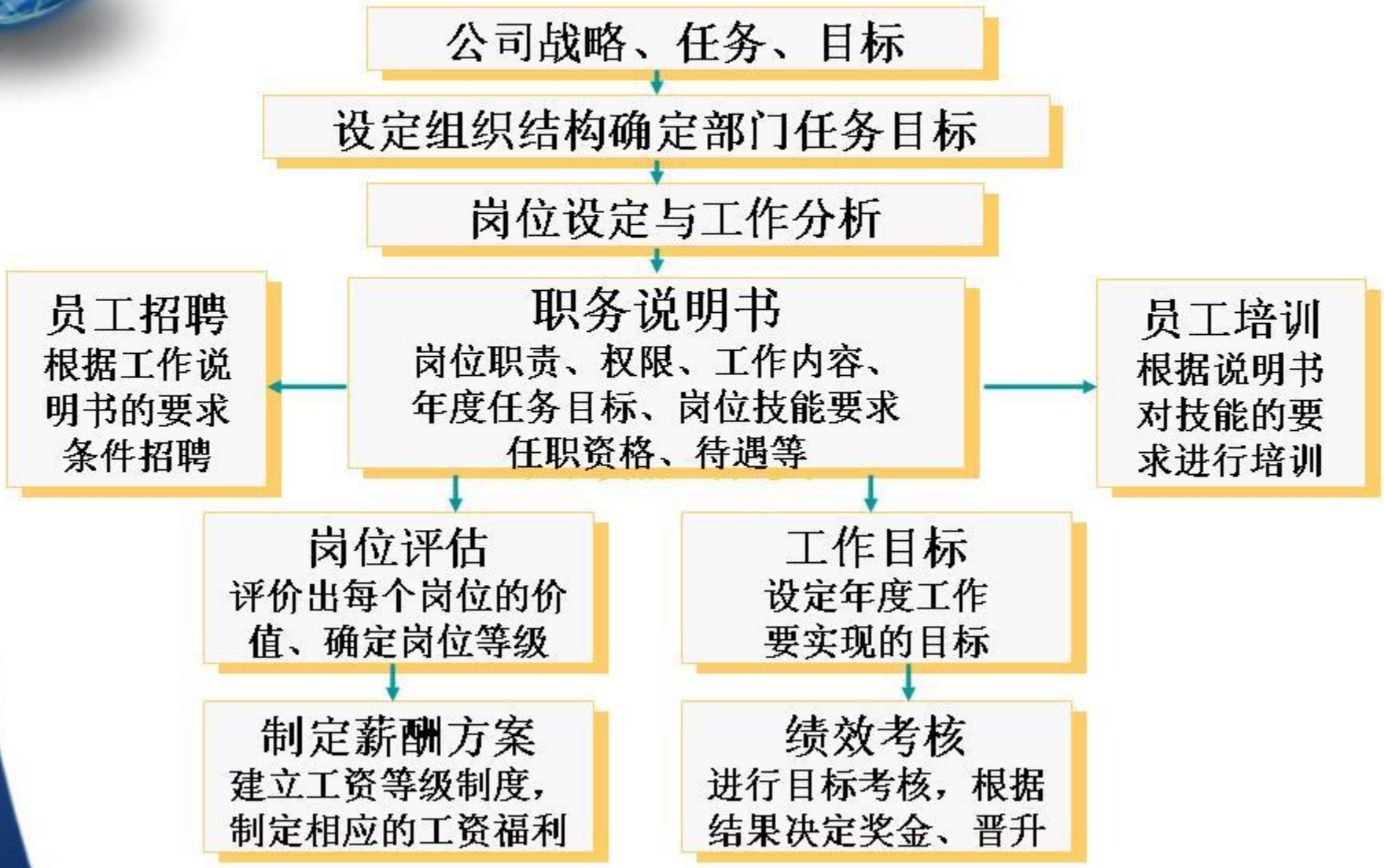
HOW

本章主要内容



- 企业组织结构设计与变革
- 企业人力资源规划的基本程序
- 企业人力资源的需求预测
- 企业人力资源的供给预测与供求平衡

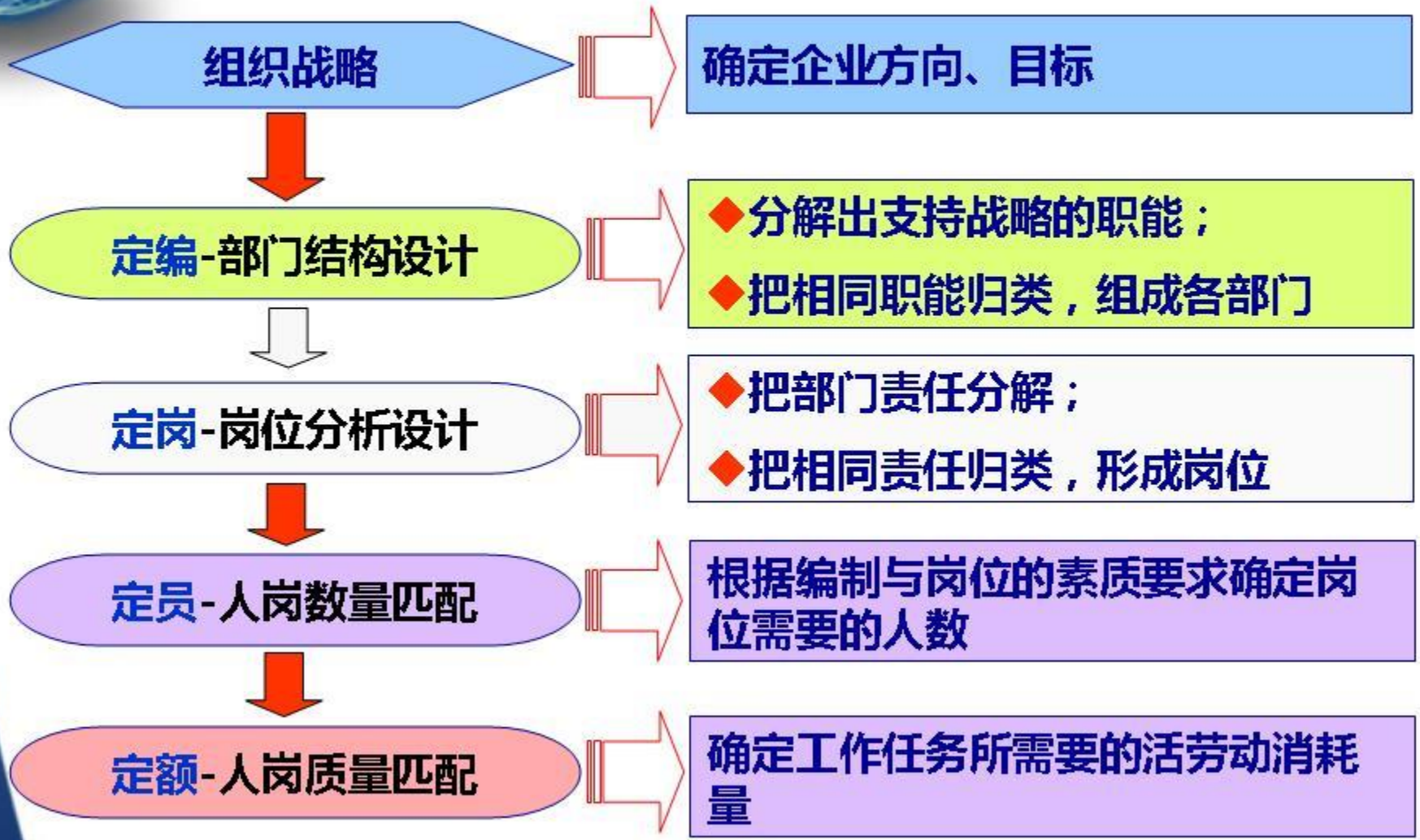
人力资源管理体系框架图



第一节 组织结构的设计与变革

知识拓展

企业组织结构设计与变革



第一单元 企业组织结构的设计与变革

【知识要求】

一、组织结构设计的基本理论

二、新型组织结构模式

三、企业组织结构设计的内容和概念

【能力要求】

一、组织的职能设计

二、组织的部门设计

【注意事项】

在职能和业务部门设计时要注意的四个问题

【知识要求】一、组织结构的基本理论

1、基本概念

- 组织结构：组织内部分工协作的基本形式或框架。
- 组织设计：以企业组织为核心的组织系统的整体设计 工作。

组织理论

广义——组织理论

组织理论包括了组织运行的全部问题组织理论:环境、目标、结构、技术、规模、权力、沟通等

狭义——组织设计理论

组织设计理论主要研究企业组织结构的设计

2、组织理论的发展

发展阶段	理论依据	强调重点
古典组织理论	❖ 行政组织理论	❖ 强调组织的刚性结构
近代组织理论	❖ 行为科学理论	❖ 强调人的因素
现代组织理论	❖ 权变管理理论	❖ 强调因时制宜

补充：人性假设及其相应的管理

“经济人”假设（泰罗）	管理方式和措施
1)人天生懒惰,厌恶工作,可能的话,总想尽量逃避工作,尽可能少干工作 2)一般人都没有雄心大志,无进取心,不愿负责任,宁愿接受别人引导与指挥. 3)人生来以自我为中心,对组织的目标与要求不关心 4)人是缺乏理性的,本质上不能自律,容易受他人影响. 5)一般人都是为了满足自己的生理需要和安全需要而参加工作,只有金钱和其它物质利益才能激励他们努力工作	1)管理工作的重点是完成生产任务,提高劳动生产率,对人的感情和愿望漠不关心 2)组织以金钱来刺激员工劳动的积极性,效率和服从,对消极怠工者则采取严厉的惩罚措施 3)制定各种严格的管理制度和工作规范,命令工人按照规定的标准进行工作,加强各种法规管制. 4)管理是少数人的事情,广大员工与之无关.

”社会人”假设（梅奥）	管理方式和措施
1)人是社会的人,影响人的生产积极性的因素除物质条件以外,尚有社会的,心理的因素 2)由于技术进步和工作合理化,使人对工作本身失去乐趣和意义,于是便从社会关系中寻求乐趣和意义 3)生产率的高低,主要取决于员工的士气,而士气则取决于家庭生活和社会生活,以及企业中人与人之间的关系. 4)组织中存在非正式组织群体.这种非正式组织群体具有特殊的行为规范,对其成员产生很大影响. 5)领导者要善于了解人,倾听员工的意见,沟通看法,使正式组织的经济需求与非正式组织的社会需求取得平衡.	1)管理人员关心生产任务的完成情况,但是,注意的重点放在关心员工,满足员工的需要上. 2)管理者高度重视员工之间的关系,培养和形成员工对企业的归属感和整体感上. 3)提倡集体奖励制度,不主张个人奖励制度. 4)管理职能不断完善和变化. 5)实施员工参与管理的新型管理方式与,让员工或下属在不同程度上参与企业决策的研究和讨论.

“自我实现人”假设（马斯洛、麦格雷戈）	“复杂人”假设
1)一般人都是勤奋的,只要环境条件适合,人是乐于工作的. 2)控制和惩罚不是驱动人工作,实现组织目标的唯一方法.人在执行任务的过程中,具有自我指导和自我控制能力. 3)人对工作的态度取决于对工作的理解和感受. 4)大多数人都具有相当程度的想象力,智谋和创造力,在不为外界因素指使和控制的情况下,可以得到正常发挥. 5)人体中蕴藏着极大的潜力,在现代工业条件下,一般人只发挥部分潜力. 6)员工自我实现倾向与组织所要求的行为之间不并无冲突.	1)人的需要和动机是多种多样的. 2)人在同一时间内有多种需要和动机,它们相互作用,可以结合统一. 3)人是可变的.

3、组织设计理论的分类



- 现代组织理论属于**动态组织理论**
- 在动态组织设计理论中，**静态设计理论**所研究的内容，仍然是组织设计的**核心内容**，占主导地位，动态设计理论是静态设计理论的进一步发展，两者是相互依存的关系。

4、组织设计原则

任务与目标原则	分工与协作原则	有效管理幅度原则	集权与分权原则	稳定性与适应性原则
❖ 实行系统管理 ❖ 设置委员会协调 ❖ 创造协调的环境		❖ 职务性质 ❖ 领导者素质 ❖ 下属素质 ❖ 管理环境	❖ 企业规模 ❖ 生产技术特点 ❖ 工作性质 ❖ 管理水平 ❖ 人员素质	

二、常见的组织结构模式

直线制

职能制

直线职能制

事业部制

超事业部制

矩阵制

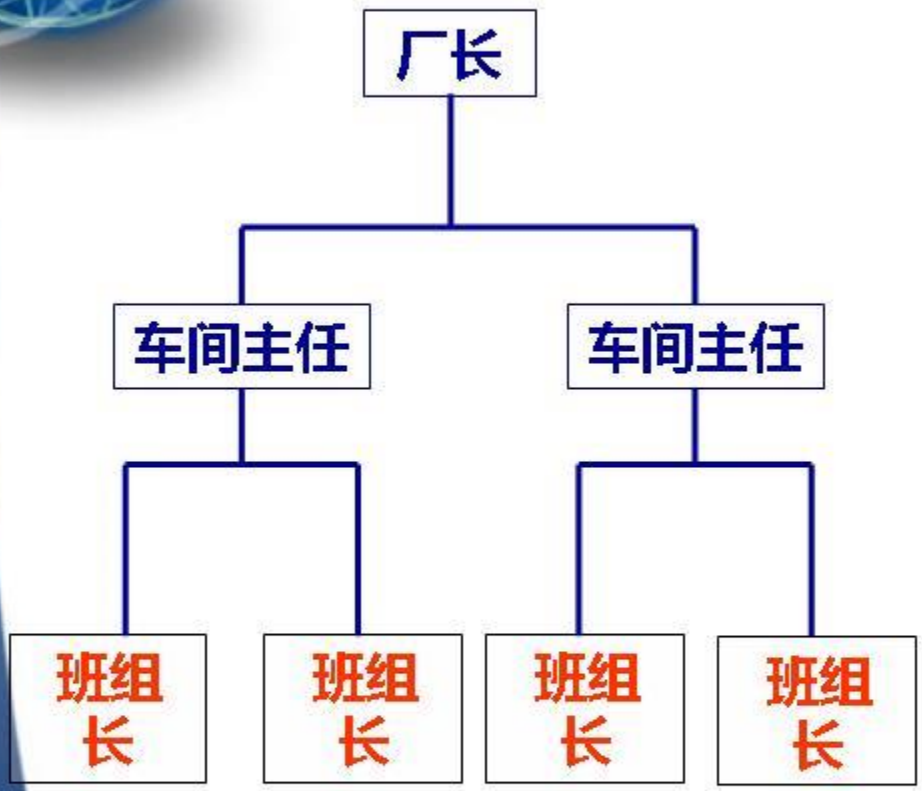
多维立体组织

模拟分权组织

流程型组织

网络型组织

1、直线制结构



优点：

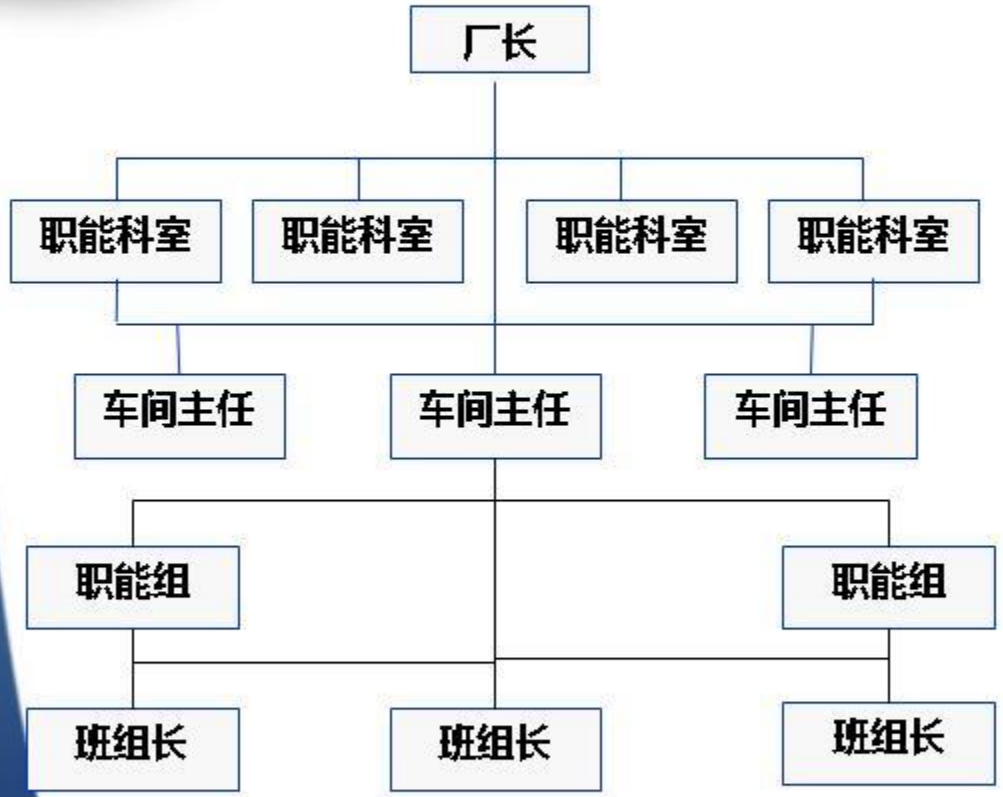
- 结构简单，指挥统一；
- 责权关系明确；
- 横向联系少，内部协调；
- 信息沟通迅速，解决问题及时，管理效率高。

缺点：

- 缺乏专业化分工
- 对管理者素质要求高
- 无助于管理者解决重大问题

*适用范围：*小型组织，企业初建阶段、环境简单。

2、职能制结构



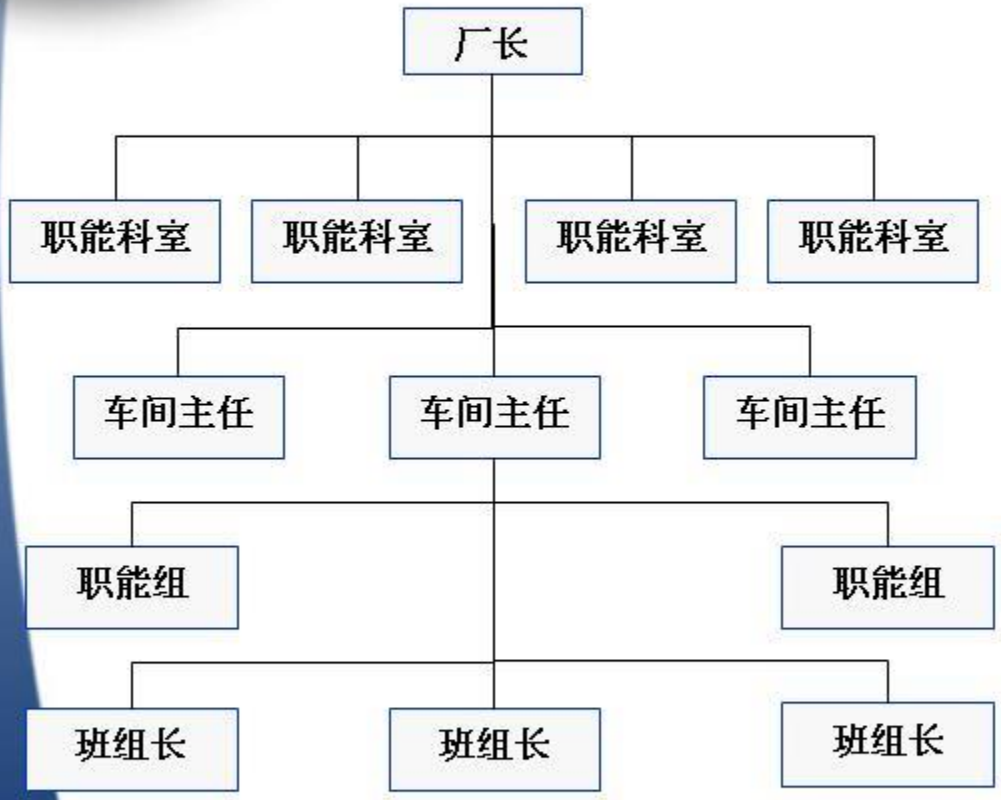
优点：

- 专业管理、减轻直线主管负担
- 工作细致、深入。

缺点：

- 多头领导
- 权责不清

3、直线职能制结构



特点：兼有直线型和职能型的优点

优点：

- 既保证统一指挥，又可以发挥职能部门的参谋指导作用；
- 效率较高

缺点：

- 在大型企业横向联系和协调将变得非常困难
- 高层管理人员无暇顾及企业面临的重大问题

适用范围：企业、用标准化技术进行常规性大批量生产的场合。

4、事业部制结构



特点：独立的产品市场、独立核算(利润中心)、自主经营。

优点：

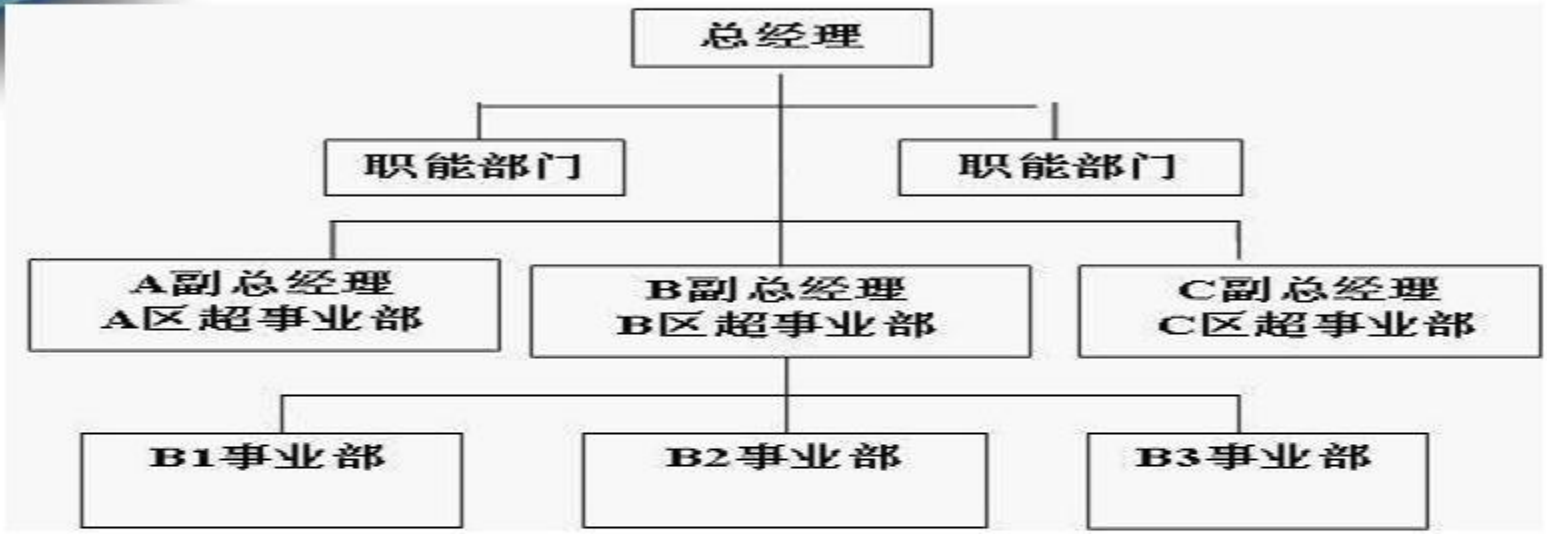
- 权力下放
- 提高了企业的适应能力
- 实现高度专业化
- 责任和权力明确

缺点：

- 容易造成机构重叠，管理人员膨胀；
- 容易产生内耗，忽视企业整体利益

适用范围：大规模企业(具有独立的产品、市场、能 成为利润中心)

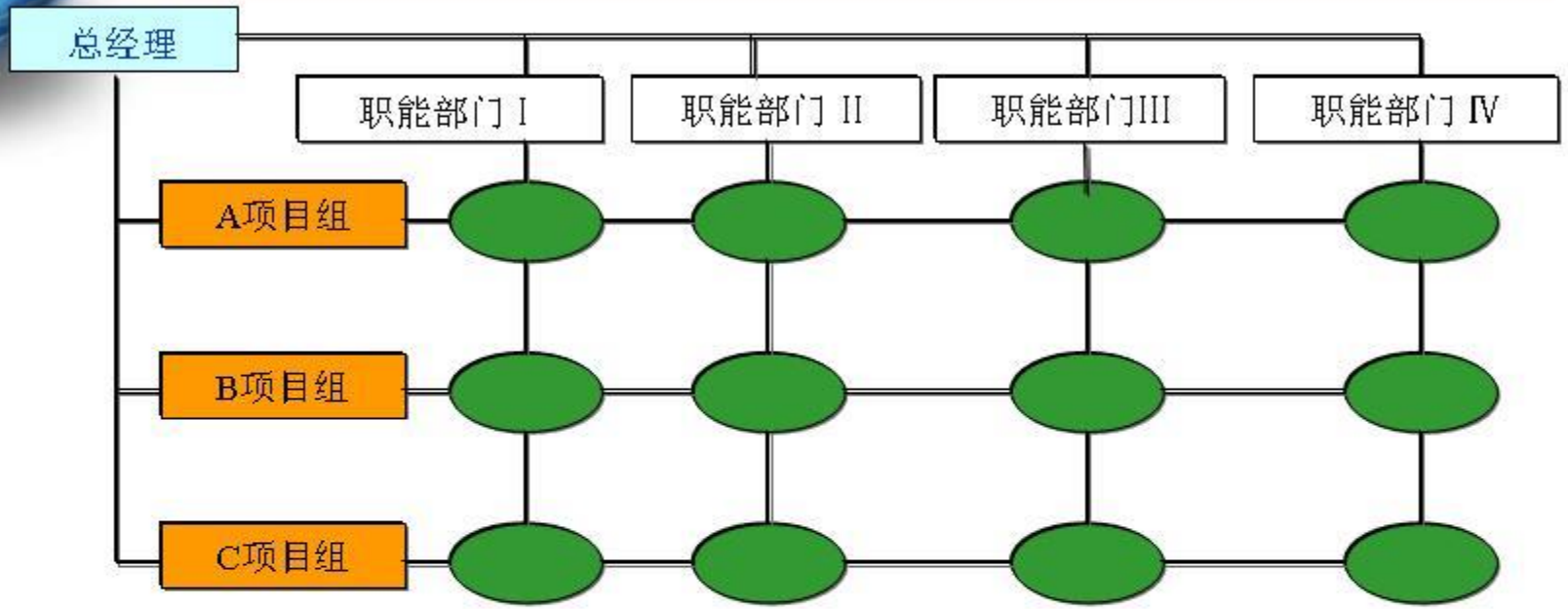
新型结构：5、超事业部制



优点：有利于聚焦于拳头产品，加快研发进度；减轻公司总部工作负荷，有利于总经理脱离繁杂的事务性管理，聚焦于战略决策；；通过超事业部强化了对各事业部的统一领导和管理；有利于为高层领导培养接班人

不足：管理成本加大，沟通协调工作量增加，决策与执行效率降低

新型结构：6、矩阵制结构



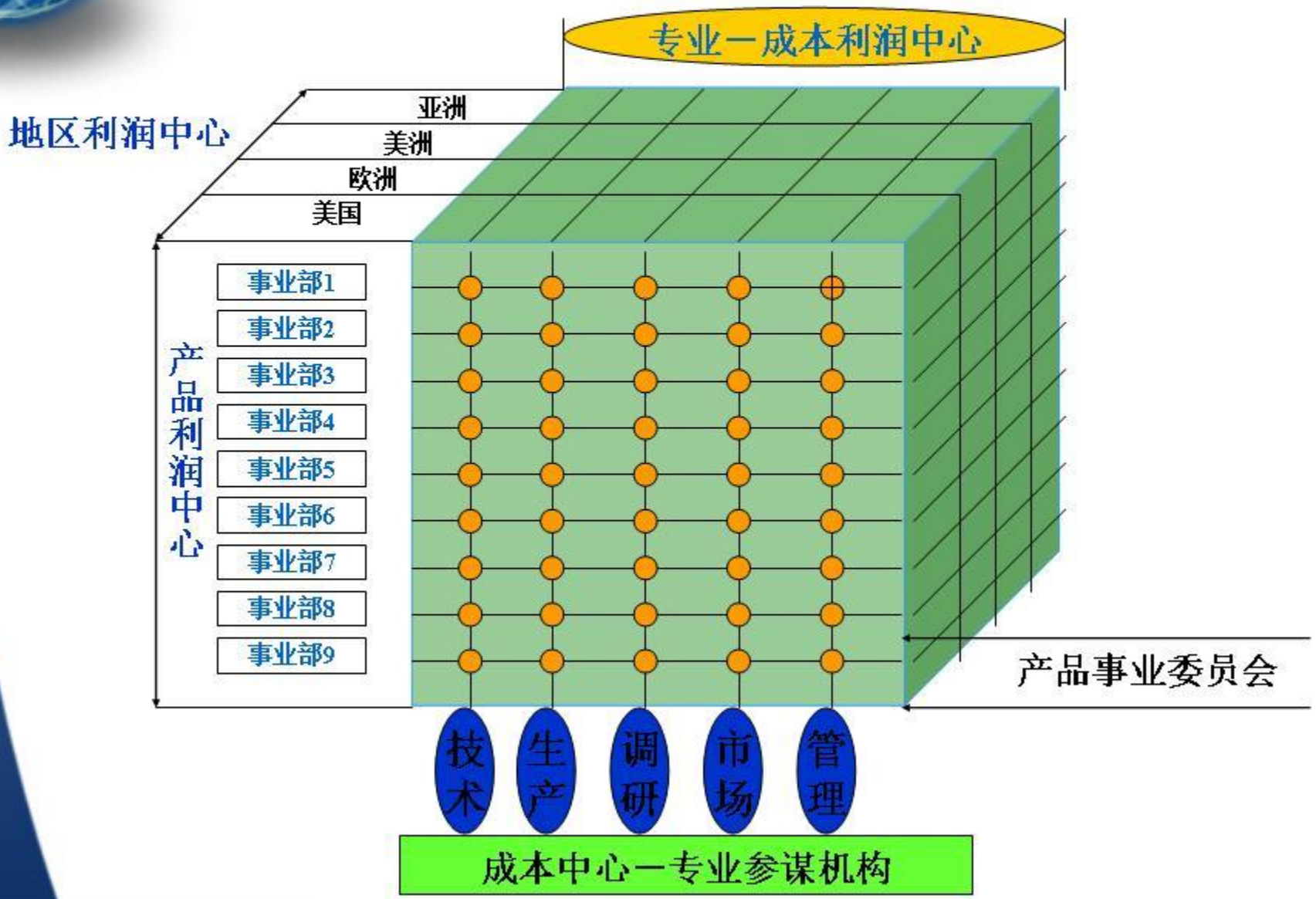
特点：根据任务的需要，把各种专门人才集中起来，任务完成后解散。

优点：横向联系强、机动灵活、人力物力利用率高、互相激发、思路开阔。能够较好地解决组织结构相对稳定和管理任务多变之间的矛盾

缺点：双重领导、责任不清、临时观念。

适用范围：大型运动会组委会、应用研究单位、重点建设项目。

新型结构：7、多维立体组织结构



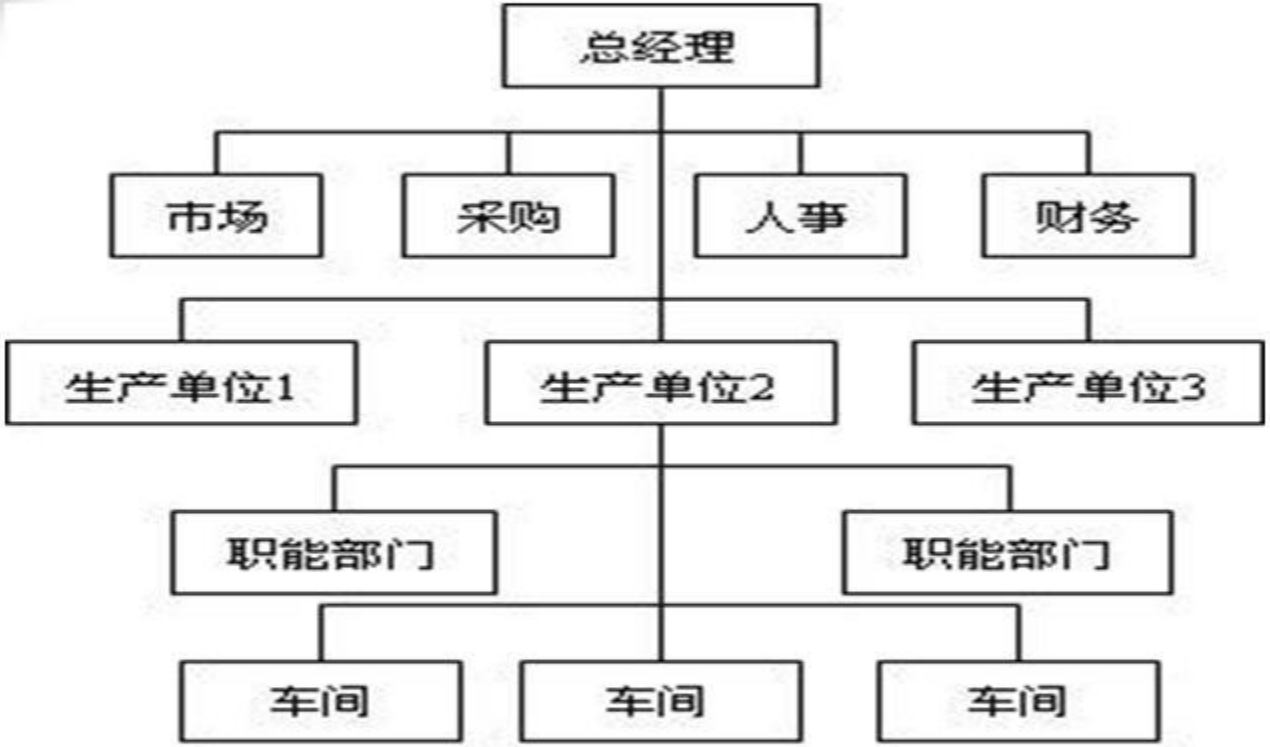
多维立体组织结构

- 综合考虑产品、地区与职能参谋机构，形成三类主要的管理组织机构系统
  - 产品利润中心：按产品划分的事业部
  - 专业成本中心：按职能划分的专业参谋机构
  - 地区利润中心：按地区划分的管理机构
- 由三方代表共同组成产品事业委员会，对各类产品的生产与销售进行领导，主要应用于跨国公司、规模巨大的跨地区公司

新型结构：8、模拟分权组织结构

- 模拟分权组织结构：根据生产经营活动连续性很强的大型联合企业（如钢铁、化工企业）内部各组成部分的生产技术特点及其对管理的不同要求，人为地把企业分成许多“组织单位”，并将其看成是相对独立的生产经营部门，赋予它们尽可能大的生产经营自主权，让它门拥有自己的职能机构，使每一单位负有“模拟性”的自负盈亏责任，实现“模拟”的独立经营、独立核算，以调动其生产经营的积极性和主动性，达到改善整个企业经营管理的目的。是介于直线职能制与事业部制之间的一种管理组织模式。

模拟分权组织结构



模拟分权组织结构

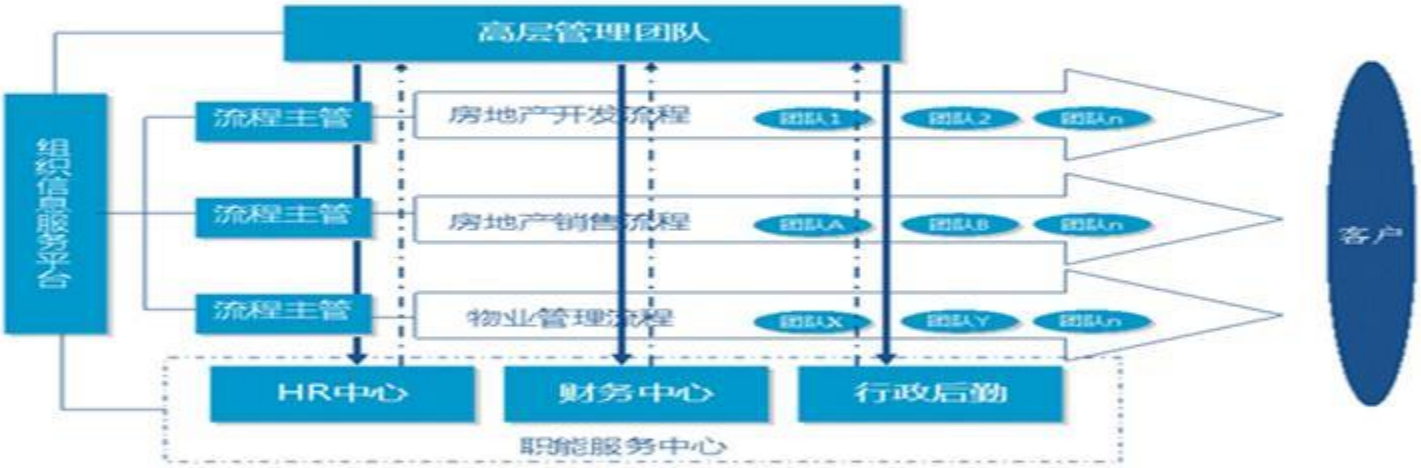
三个基本特征：只有总公司的总经理才是法人代表；只有总公司才是独立核算的实体；实行统分结合的经营管理体制，兼有直线职能制和事业部制的特征。

优点：适用于生产经营活动连续性很强的大型企业，也适合不宜完全实行事业部制的中型企业；有利于深化国企内部改革；有利于调动员工积极性；有利于责权利结合，提高效率

缺点：内部的价格体系不容易完全理顺；不以业绩为目标，内部目标难以确定；考核复杂；内部信息交流差；横向协调难度大

新型结构：9、流程型组织

20世纪90年代兴起，以提高对顾客需求的反应，降低管理成本为目标。管理者的职权很大，业务流程很长，实行全程式管理。纵向管理链较短，横向管理链较长。它是**按照业务流程为主，职能服务为辅的原则设计的一种组织结构形式。**



1、**优点**：以顾客、市场为导向；**业务流程是以产出（或服务）和顾客为中心**；组织结构扁平化；流程团队是流程型组织的基本构成单位；从集权层级到分权层级再到扁平化的流程组织，组织结构的灵活性和适应性增强。

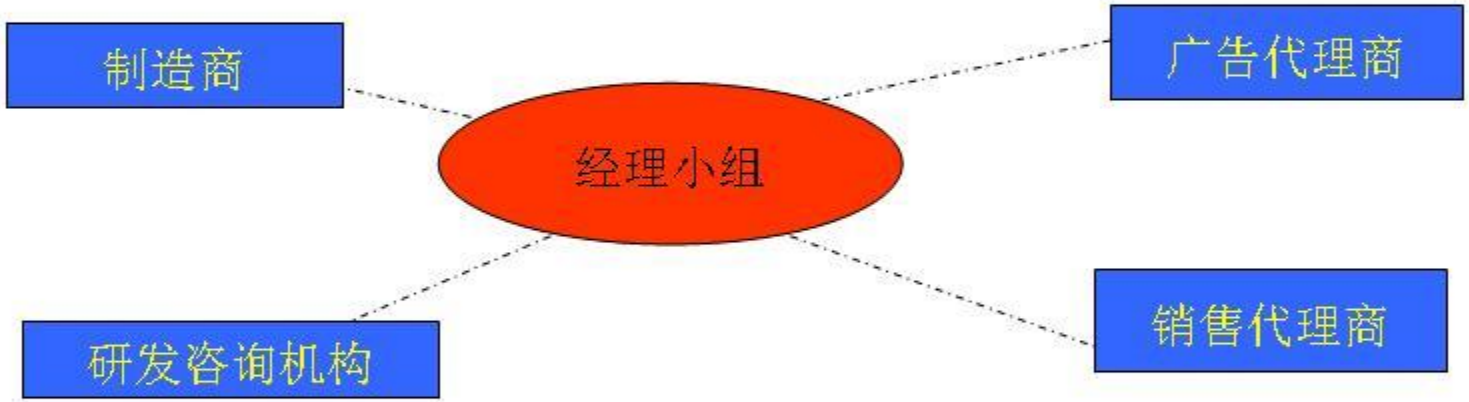
2、**缺点**：难以确定核心流程；员工综合素质要求高；可控性差

3、**适用范围**：客户价值形态的企业多采取流程型组织结构。

新型结构：10、网络型组织

是以信息、通信技术为基础，依照高度发达的网络，以**契约合同为纽带**，将供应、生产、销售企业和客户，乃至竞争对手等**独立的企业或个体**连接而成的**经济联合体，产生于20世纪90年代**。

特征：市场驱动；组织结构扁平化；流程动态化；突出企业自身的核心能力；工作地点离散化；企业规模小型化；更为完善的网络技术；短暂的动态联盟



1、**优点**：面向顾客灵活反应；组织资源优化配置；促进伙伴关系的建立，使组织资源面向顾客和市场；降低成本；促进员工素质提升，提高核心竞争力；团队合作

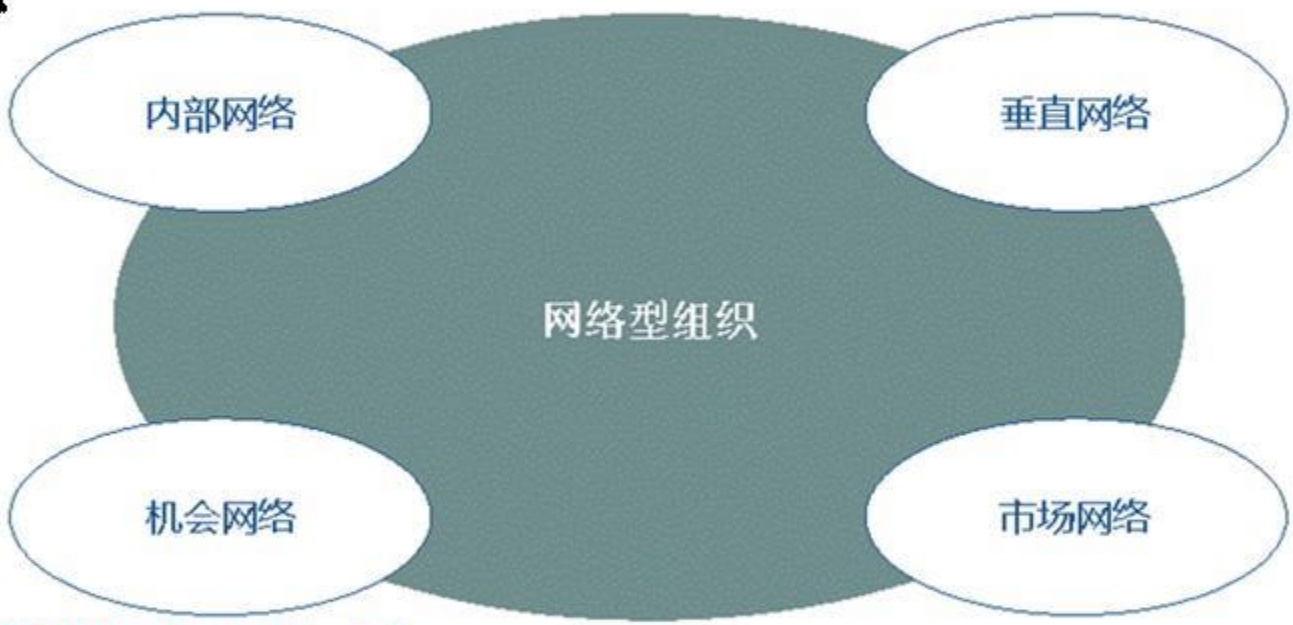
2、**缺点**：不确定性增强，容易丧失控制权；协调难度增大；潜在竞争加剧；知识产权容易暴露；对其他企业的依赖程度增强，信用问题成为企业合作的主要问题。

3、**适用范围**：小型组织的一种可行的选择，也是大型企业在联结集团松散层单位时通常采用的组织结构形式

网络型组织

组织内部通过减少管理层级，打破部门边界，使企业成为一个扁平的，由多个部门界限不明显的员工组成的网状联合体

特定行业中，由处于价值链不同环节的企业共同组成的企业之间的网络型组织



现代网络组织中最先进的一种，是由不同组织为了实现同一个目标**暂时**组成的联合体。一旦目标实现，组织也随时解体。

指代表不同市场的企业之间的联系，这些企业之间发生着业务往来，一定程度上相互依存

二、企业组织结构设计的内容和概念

按组织存在的具体形态分

- 决策层
- 管理层
- 执行层
- 操作层



按内部互联关系分

- 横向结构设计
- 纵向结构设计

真题

1、关于组织理论与组织设计理论，正确的是（ABD）

A 组织理论包括组织设计理论

B 组织理论被成为广义组织理论

C 组织设计理论被称为大组织理论

D 组织理论与组织设计理论外延不同

E 组织理论与组织设计理论外延相同

2、以下不属于静态组织设计理论的是（D）

A 组织的规章

B 组织的体制

C 组织的机制

D 组织的协调

17年5月真题：网络型组织与一般流程型组织不同,它是一种(　)组织。

A.利润驱动型　B.产品竞争型　C.市场驱动型　D.消费导向型

正确答案: C

解析:网络型组织与一般流程型组织相比,它具有更大的灵活性,是一种市场驱动型组敏捷响应

17年5月真题：(　)以行为科学为理论依据,强调人的因素,从组织行为学的角度来研究组织结构。

A.现代组织理论　B.近代组织理论　C.当代组织理论　D.古典组织理论

正确答案:B

解析:代组织理论以行为科学为理论依据,甚至作为行为科学的一部分而存在,它着重强调人的因素,从组织行为的角度来研究组织结构。

17年5月真题

矩阵制组织结构的优点包括(ABCE　)

A.可以随时组建、重建和解散团队,提高组织灵活性

B.有利于加强各职能部门间的与通协作,及时解决问题

C.能解决组织结构相对稳定和管理任务多变之间的矛盾

D.对于高层理者而言,矩阵制是种有效的集权工具

E.将不同部门专业人员集中在一起,使其学到更多技能

真题-07年5月

3、某汽车集团主要生产轿车和轻型汽车。该集团由总经理直接领导，下设多个职能部门，如总经理办公室、人力资源部、财务部、生产管理部、企划信息部。另外还有自己的投资室、审计室和战略研究所。

集团下属工厂除了总装厂外，还有配套生产厂，如发动机厂、车身厂和变速器厂。各生产厂实行厂长负责制，彼此相互独立，它们除了有自己的研发中心、生产中心和销售中心外，还有相应的职能机构，如计划科，厂长办公室、质量管理科等。集团赋予各生产厂尽可能大的生产经营自主权，但是，配套生产厂生产的产品主要供给总装厂使用。

1）该集团适合采用哪种组织结构模式？请设计其组织结构图，并说明理由。（10分）

2）发动机厂适合采用哪种组织结构模式？请设计其组织结构并说明理由。（10分）

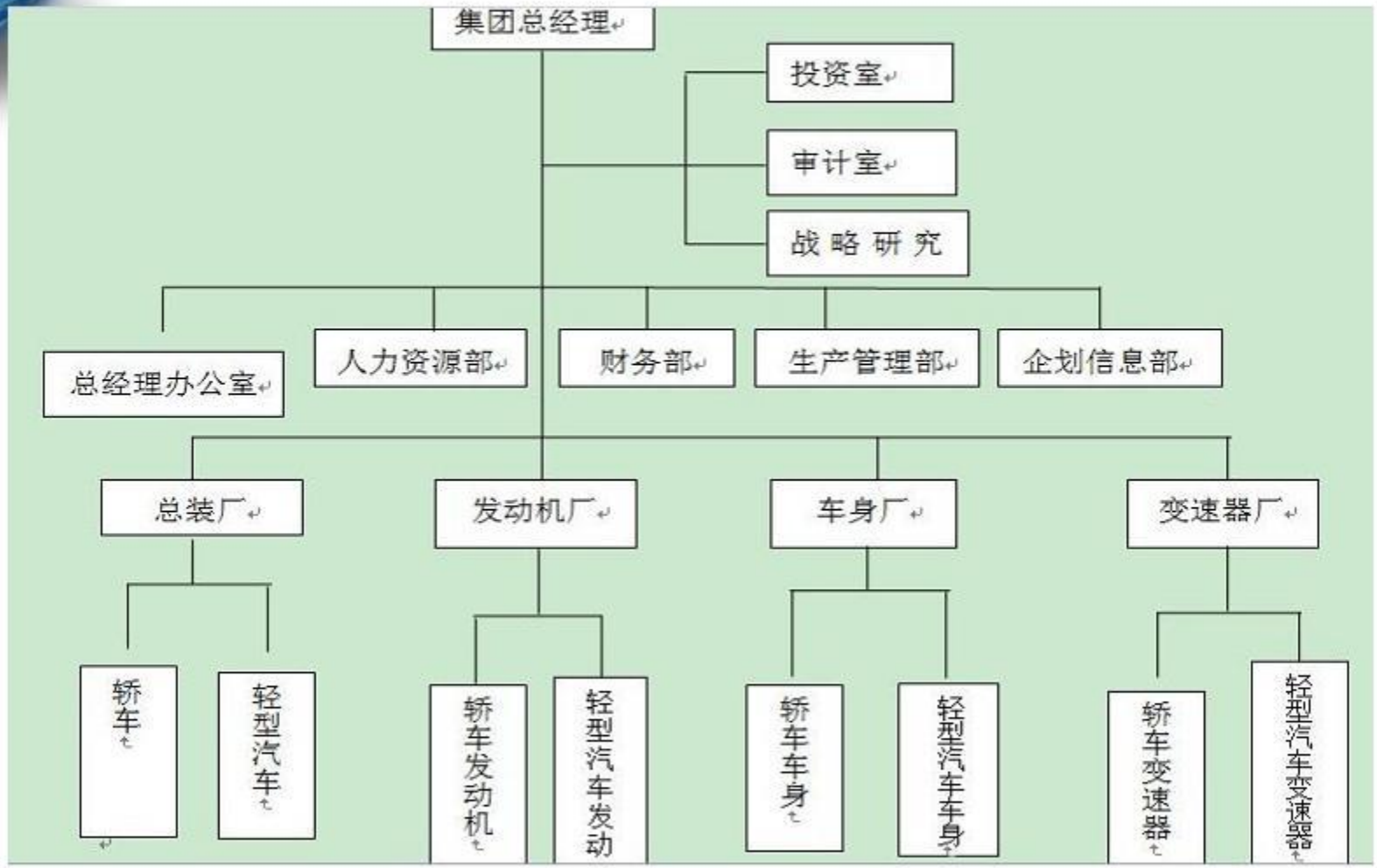
真题解析

（1）该汽车集团可以采用事业部制组织结构模式。

•集团下属有很多分厂，各个分厂实行厂长负责制，独立核算，分别构成各个独立的利润中心，因此，可以分成四个事业部：总装厂、发动机厂、车身厂和变速器厂。（4分）

•该集团的组织结构如图所示：

（组织结构图评分标准：层次分明，上下关系明确，结构完整，各2分，共6分，画到分厂一级即可。）

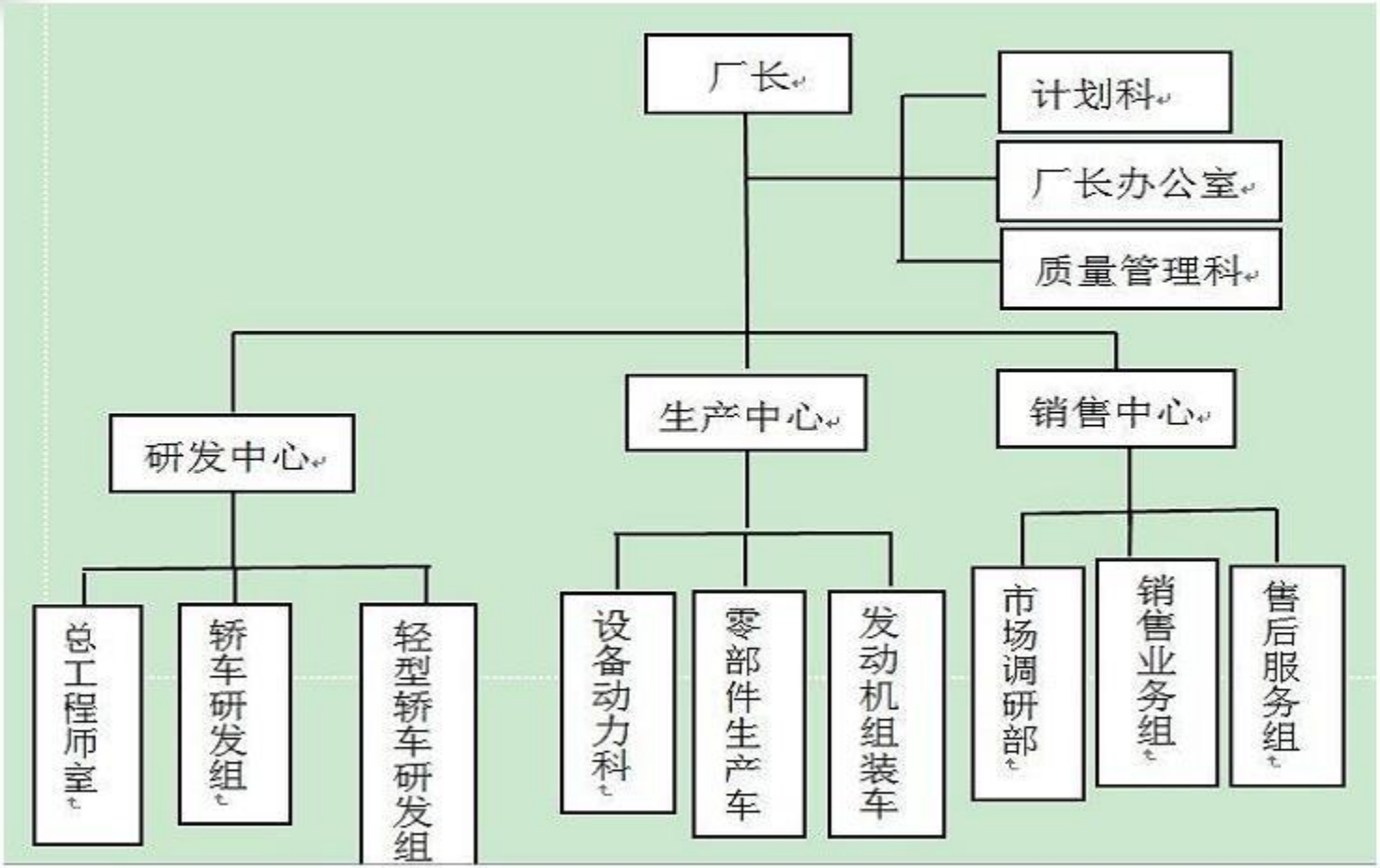

集团总经理
投资室
审计室
战略研究
总经理办公室
人力资源部
财务部
生产管理部
企划信息部
总装厂
发动机厂
车身厂
变速器厂
轿车
轻型汽车
轿车发动机
轻型汽车发动
轿车车身
轻型汽车车身
轿车变速器
轻型汽车变速器

（2）发动机厂可以采用模拟分权的组织结构模式。

•发动机厂的生产经营活动连续性很强，根据生产技术特点及其对管理的不同要求，可以将发动机厂分为三个组织单位：研发中心、生产中心和销售中心，将它们看成是相对独立的生产经营部门，赋予其尽可能大的经营自主权，拥有自己的职能结构，使每一单位负有“模拟性”的盈亏责任，实现“模拟”的独立经营权、独立核算，以此调动各个组织单位的生产积极性。（4分）

•发动机厂的组织结构如图所示：

（组织结构图评分标准：层次分明，上下关系明确，结构完整，各2分，共6分）


厂长
计划科
厂长办公室
质量管理科
研发中心
生产中心
销售中心
总工程师室
轿车研发组
轻型轿车研发组
设备动力科
零部件生产车
发动机组装车
市场调研部
销售业务组
售后服务组

【能力要求】：一、组织的职能设计

- 1、职能设计的步骤



- 从宏观角度明确企业基本职能和关键职能
- 充实已有职能
- 增加新职能
- 转移或重新确定职能重心
- 将总职能分解为若干相对独立的易于操作的具体业务活动

- 2、职能设计的方法

基本职能设计	基于权变因素设计的一般职能，包括：生产、计划、人事、财务、研发、信息、销售及售后
关键职能设计	基于经营战略的决定性职能：技术开发、市场营销、生产管理、质量安全、成本控制、资源开发

二、组织的部门设计

组织部门设计

组织设计的主要部分

纵向结构设计

- ✓管理幅度
- ✓管理层次

横向结构设计

- ✓按总体结构设计
- ✓按对象标志设计

部门组合

- ✓以工作和任务为中心
- ✓以成果为中心
- ✓以关系为中心

管理幅度

- 1、**设计方法**：经验统计法、变量测评法
- 2、**影响因素**：工作性质、人员素质、管理业务标准化程度、授权程度、管理信息系统先进程度

管理层次

- （1）按照企业纵向职能分工，确定层次
- （2）有效的管理幅度和管理层次成反比
- （3）选择具体的管理层次
- （4）对个别管理层次做出调整

要求：减少管理层次、设计扁平化的组织结构，是现代企业组织结构设计的**基本要求**

横向结构设计方法

按照不同对象和标志设计



常见的部门组合方式

组合原则	内部结构	优缺点
以工作任务为中心	直线制、直线职能制、矩阵制	□优点：具有明确性和高度稳定性 □缺点：只了解自己的工作和任务，很难了解整体的任务并与自己相联系；规模较小时比较有效，规模较大时，适应性随之下降
以成果为中心	事业部制、模拟分权制、超事业部	□优点：既了解自己的任务也了解整体任务；高度稳定性和较强适应性（事业部） □缺点：明确性不强（模拟分权制）
以关系为中心	多维立体、流程型、网络型组织结构	□优点：灵活性、多样性、机动性 □缺点：缺乏明确性和稳定性，实用性较差

【注意事项】

部门设计时的注意事项

◆1、企业组织机构的设置必须保证行政命令和生产经营指挥的集中统一。为此，在机构设置上要实行：（1）首脑负责制；（2）正职领导副职；（3）一级管一级；（4）实行直线—参谋制

◆2、部门的责权利必须对应一致。即应当：（1）建立岗位责任制；（2）赋予管理人员的责任和权力要相对应；（3）责任制度的贯彻落实，还必须同相应的经济利益挂钩。

◆3、执行和监督机构应分设。

◆4、机构和人员应当精简。

回顾


1.组织结构与组织理论的定义
2.组织理论的发展
3.组织设计理论的分类
4.组织设计的原则
1.传统的组织结构模式4种
2.新型组织结构模式6种
1.6项内容：组织环境分析，组织发展目标的确立，企业流程设计，组织职能设计，组织部门设计，工作岗位设计
2.4种形态：决策层，管理层，执行层，操作层
3.2层关系：部门的纵向结构，部门的横向结构
1.组织职能设计的步骤（职能分析、职能调整、职能分解）与方法（基本职能设计、关键职能设计）
2.组织的部门设计（纵向设计2，横向设计3+6）
3.部门的3种组合方式
➢理论
➢模式
➢内容
➢方法
组织结构

第二单元 企业组织结构的变革

【知识要求】

一、企业战略与组织结构的关系

【能力要求】

一、企业组织结构变革的程序

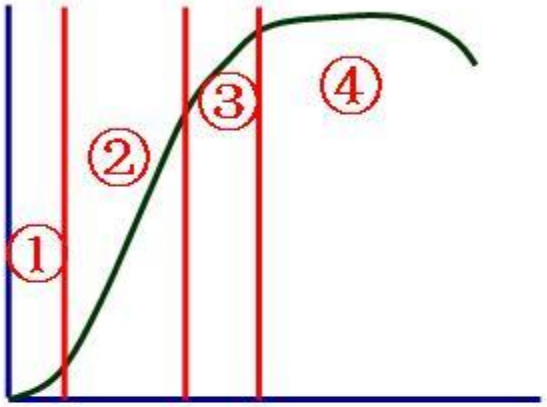
二、企业组织结构的整合

三、企业组织结构整合应用实例

【注意事项】

【知识要求】企业战略与组织结构的关系

发展阶段	主要战略	组织结构选择
第一阶段	增大数量战略	简单结构
第二阶段	扩大地区战略	建立职能部门结构
第三阶段	纵向整合战略	事业部制结构
第四阶段	多种经营战略	矩阵或经营单位结构



1、组织结构的功能在于分工和协调，是保证战略实施的必要手段。**组织结构服从战略**

2、企业的组织结构应根据企业发展阶段组织发展战略的需要做出调整P24

✓单一经营阶段：早期层级结构，直线制、职能制、直线职能制市场、产品多样化阶段：分权事业部制

✓项目为中心的经营活动：矩阵制

✓产品为中心划分事业部的大型跨国公司：多维立体结构

3、战略前导性和结构滞后性 企业战略变化快于组织结构变化，组织结构变化慢于组织战略变化

组织结构变革的系统性

01 发挥三个内部系统的作用

指挥计划、沟通联络、检查反馈



组织变革的功能系统



02 调整四个层面的关系

决策层、管理层、执行层、操作层

03 遵循三个原则

系统为主、功能为辅
效率为主、结构为辅
工作为主、层次为辅

【能力要求】一、企业组织变革的程序

1.组织结构诊断

2.实施结构变革

3.企业组织结构评价

1.1组织结构调查

□ 调查：1）工作岗位说明书； 2）组织体系图； 3）管理业务流程图； 4）非正式组织关系

1.2组织结构分析

□结构分析：1）环境变化所引起的战略与目标转变，职能变更：增强、取消、合并增加等；2）找出决定企业经营的关键性职能，并将其放在组织结构中心地位；3）分析各类职能的性质及类别（如：产出性、支援性职能、附属性职能等）

1.3组织决策分析

□ 决策分析：1）决策影响的时间； 2）决策对各职能的影响；3） 决策者须具备的能力； 4）决策性质

1.4组织关系分析

□ 关系分析：1）应同哪些单位和个人发生联系；2）要求别人给予何种配合和服务；3）应对别的单位提供什么协作和服务

决策分析应该放在哪个层次或部门时，应考虑因素有

影响因素	低层	高层
决策影响的时间	短	长
决策对各职能的影响面	单项职能	多项职能
决策者所需具备的能力	简单的、事务性的	复杂的、战略的
决策的性质	常规性、重复性	例外性、非程序性

1.组织结构诊断

2.实施结构变革

3.企业组织结构评价

2.1组织变革的征兆

□变革征兆：1）企业经营业绩下滑，如市场占有率减小、产品质量下降、成本增加、缺少新产品、新战略等；2）组织结构本身病症的显露：如决策迟缓、指挥不灵、信息不畅、机构臃肿、管理跨度过大、扯皮增多、人事纠纷等；3）员工士气低落、不满情绪增加、合理化建议减少、员工旷工率、病假率、离职率增高等

2.2组织变革的方式

□变革方式：改良式变革；爆破式变革；计划式变革

2.3排出变革的阻力

□排除阻力的方式：1）让员工参与组织变革的调查、诊断和计划，使他们充分认识到变革的必要性的责任感；2）大力推行与组织变革相适应的人员培训计划，使员工掌握新的业务知识技能，适应变革后的岗位；3）大胆启用年富力强和具有开创精神的人才，从组织方面减少变革的阻力

二、企业组织结构的整合

1、企业结构整合的依据：整分合原理



结构整合的目标：

①解决结构分化时出现的分散倾向；②实现相互间协调

企业组织结构的整合

组织结构的整合是企业最常用的组织变革方式，是一种计划式变革

2.新建企业的结构整合

□新建企业：按照规定的标准，对分解后的各部门、各层次、各岗位和各职位之间的关系进行修正的确认，排除相互重叠和冲突的职责、任务，纠正那些不符合组织总体目标的局部要求；对新建企业来说，由于是在企业组织结构实际起作用之前进行的，因此，难免带有理想化的色彩，须在实践中逐步完善。

3.现有企业的结构整合

现有企业：结构合理性分析，检验是否存在不协调的问题。

不协调的表现：

- 各部门经常出现冲突
- 存在过多委员会
- 高层管理部门屡屡充当部门相互间冲突时的裁判和调解者
- 组织结构本身丧失了相互协调的机能，全靠某个有特殊地位的人或权威来协调

上述现象不是很严重，则局部调整，重点放在协调措施的改进上；如果很严重，则要重新进行组织结构分解，再次进行整合

4.企业结构整合的过程

- 拟定组织的目标阶段
  - 根据组织战略拟定组织结构整合目标
- 规划阶段
  - 通过各种程序重新建立目标，或通过改变组织成员某些行为来达到整体目标。
- 互动阶段
  - 执行定好的规划
- 控制阶段
  - 对组织运行过程中，出现某些人不合作倾向时，进行有效的控制，以保证目标和规划的最终实现

【注意事项】

- 任何一个组织结构整合方案都不是十全十美，总会存在一些缺陷和不足
- 一定要从企业的实际情况出发，分析比较各种方案的科学性、可行性和实现性的基础上选出最佳方案
- 在实施过程中，应进行必要的跟踪调查，定期做出评价，逐步度过磨合期，不能一蹴而就
- 组织结构改革方案要经过仔细的研究和充分的计划，避免“心血来潮”与“朝令夕改”
- 采取先试点，再推广，避免“限期完成”的运动方式
- 建立健全和完善各种规章制度，以及相关配套工作。

真题

4、企业组织的发展的战略主要有（ABCE ）

A.多种经营战略； B.扩大地区战略；C.增大数量战略 D.人才培养战略； E.纵向整合战略。

5、以下组织结构变革的方式中，属于改良式变革的是（ AD ）

A.新设一个职位；B.两家企业合并； C.企业组织结构的整合；D.局部改革某个科室的职能； E.从职能制结构改为事业部制结构。

17年5月，9.组织结构诊断的基本内容与程序(1)组织结构分析;(2)组织结构调查;(3)组织关系分析;(4)组织决策分析。下面正确的排序是( )A.(1)(2)(3)(4) B.(2)(4)(3)(1) C.(2)(1)(3)(4) D.(2)(1)(4)(3)正确答案:D

6、真题-07年11月

某公司组织结构如图。总经理直接负责财务和办公室工作，并直接管理家电、电信及机械控制产品等3个部门的生产工作。下设两名副总，分别负责行政\人事和研发\销售工作。

随着企业的壮大，高层感到现行组织结构制约着企业发展：如产品品种和质量无法满足客户需要、销量下滑、管理人员人浮于事、工作效率低下、各部门间矛盾时有发生。

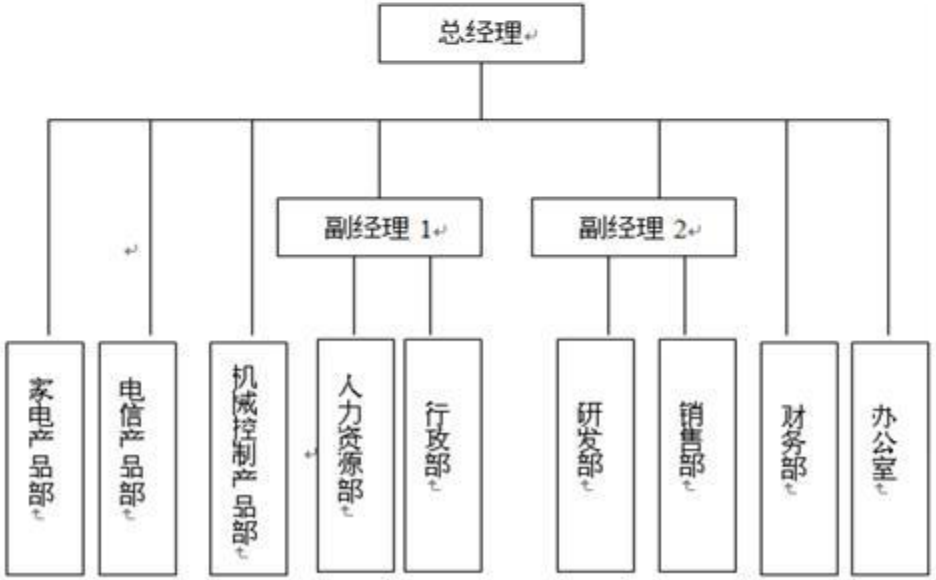
企业领导决定采取事业部制，对组织结构进行必要调整和变革，以提高管理效率。

问：

1.公司现有组织结构存在哪些问题？

2.设计出新的组织结构图。

3.为顺利推进变革，公司应采取哪些措施？



真题解析

1、该公司现有组织结构存在哪些问题？（6分）

1）缺乏弹性；组织内部缺乏横向交流；

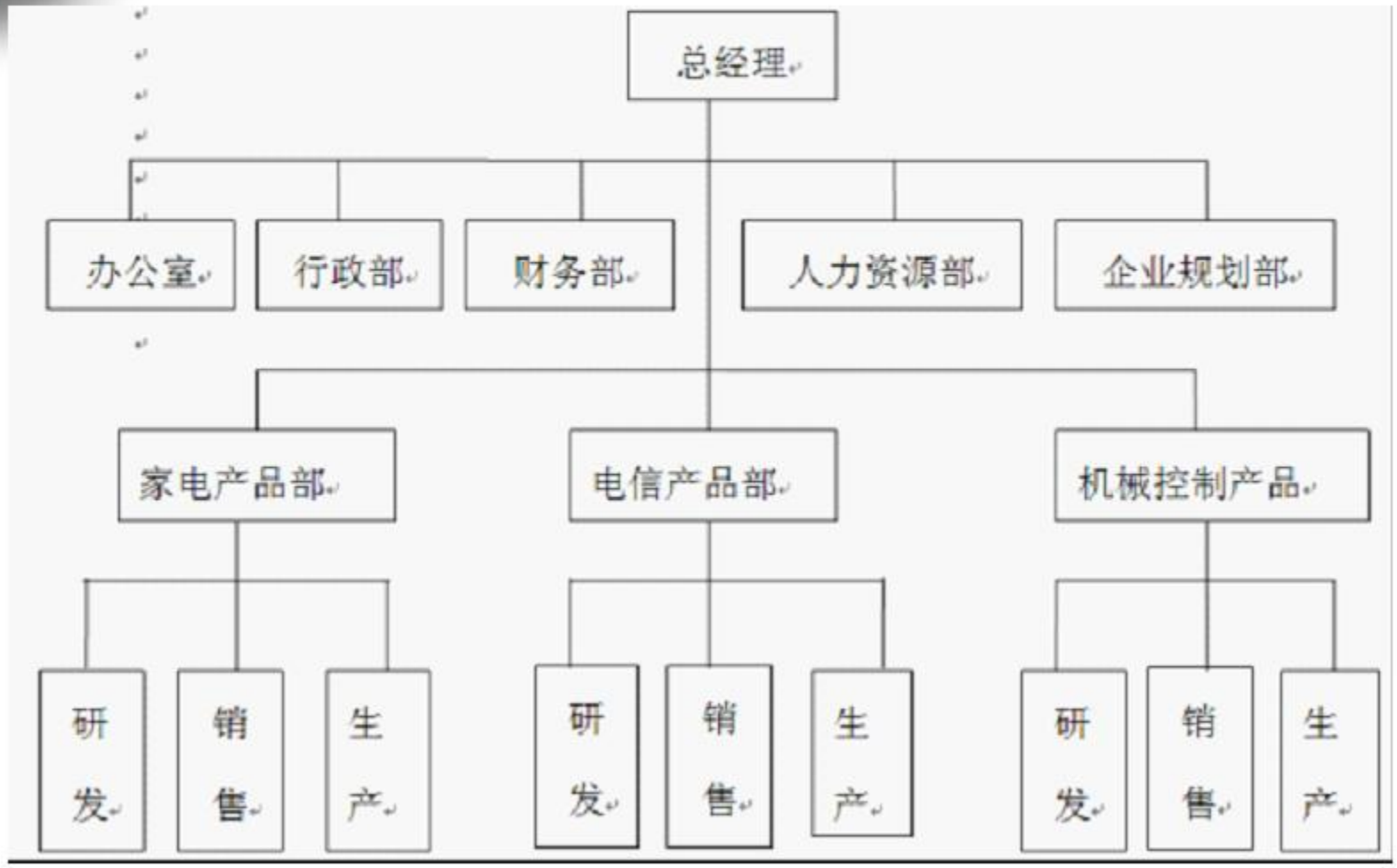
2）缺乏专业化分工，不利于管理水平的提高；

3）经营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，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。

4）因此，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简单、稳定的企业。

真题解析

2、该公司组织结构应如何调整，设计出新的组织结构图。（8分）



真题解析

为了顺利推进组织变革，公司应采取那些具体措施？（6分）

促进变革顺利实施的措施有：

①让员工参加组织变革的调查、诊断和计划，使他们充分认识变革的必要性和变革的责任感；

②大力推行与组织变革相应的人员培训计划，使员工掌握新的业务知识和技能，适应变革后的工作岗位；

③大胆起用年富力强和具有开拓创新精神的人才，从组织方面减少变革的阻力。

第三单元 工作岗位设计

【知识要求】

一、决定工作岗位存在的前提

二、工作岗位设计的基本原则

三、改进岗位设计的基本内容

四、改进工作岗位设计的意义

【能力要求】

一、岗位设计的基本方法

二、岗位工作扩大化和丰富化设计

【注意事项】

工作岗位扩大化和丰富化设计的注意事项

工作岗位设计的含义

工作岗位设计是指为了有效达到组织目标与满足个人需要而进行的岗位工作内容、工作职责、工作关系、工作时间、工作环境等的设计。

工作岗位设计主要是通过一定的方法，解释该岗位为什么存在，以及使人岗匹配的一系列最优化的问题，具体来说包括：一项工作完成需要几个人，每人做些什么，如何分工，工作时间如何分配，需要什么工具，如何配置工作环境等。

一、决定工作岗位存在的前提



决定工作岗位存在的前提

- 人：领导或主管
- 人：任职者个人
- 人：劳动定额师等技术专家
- 物：设备工具
- 物：劳动对象
- 决策系统
- 环境：硬环境，如劳动条件与劳动环境
- 环境：软环境，如企业文化、传统

二、工作岗位设计的基本原则（浏览）

□明确任务目标原则
明确两个目标：总目标和岗位目标
使岗位目标具体化，明晰化，使该岗位的设置与其承担的任务量相对应。

□合理分工协作原则
劳动分工是在科学分解生产过程的基础上所实现的劳动专业化
劳动协作是采取适当的形式，将从事各种局部协作的劳动联系在一起
分工是协作的前提，协作是分工的结果

□责权利相对应原则
岗位责任是任职者应尽的义务
岗位权限是保证岗位顺利运转的工具
利益是驱使员工更好完成任务的动力

□设置岗位时应考虑的问题

1、基于总体发展战略分析，资源配置是否合理？运行规则是否适应？纵向管理是否顺畅？横向管理是否协调？有无必要对当前组织进行调整或重大变革？

2、若组织结构模式和机构设置合理，岗位工作责任和目标是否具体明确？是否可以保证总任务和总目标的实现？

3、岗位设置总数目是否符合最低数量要求？

4、岗位之间的上下左右关系如何，是否协调，能否发挥积极有效的作用？

5、最后总回顾：每个岗位的存在是否体现了科学化、合理化和系统化要求？工作内容是否饱满丰富充实？责任权限是否明确具体清晰？

二、改进岗位设计的基本内容

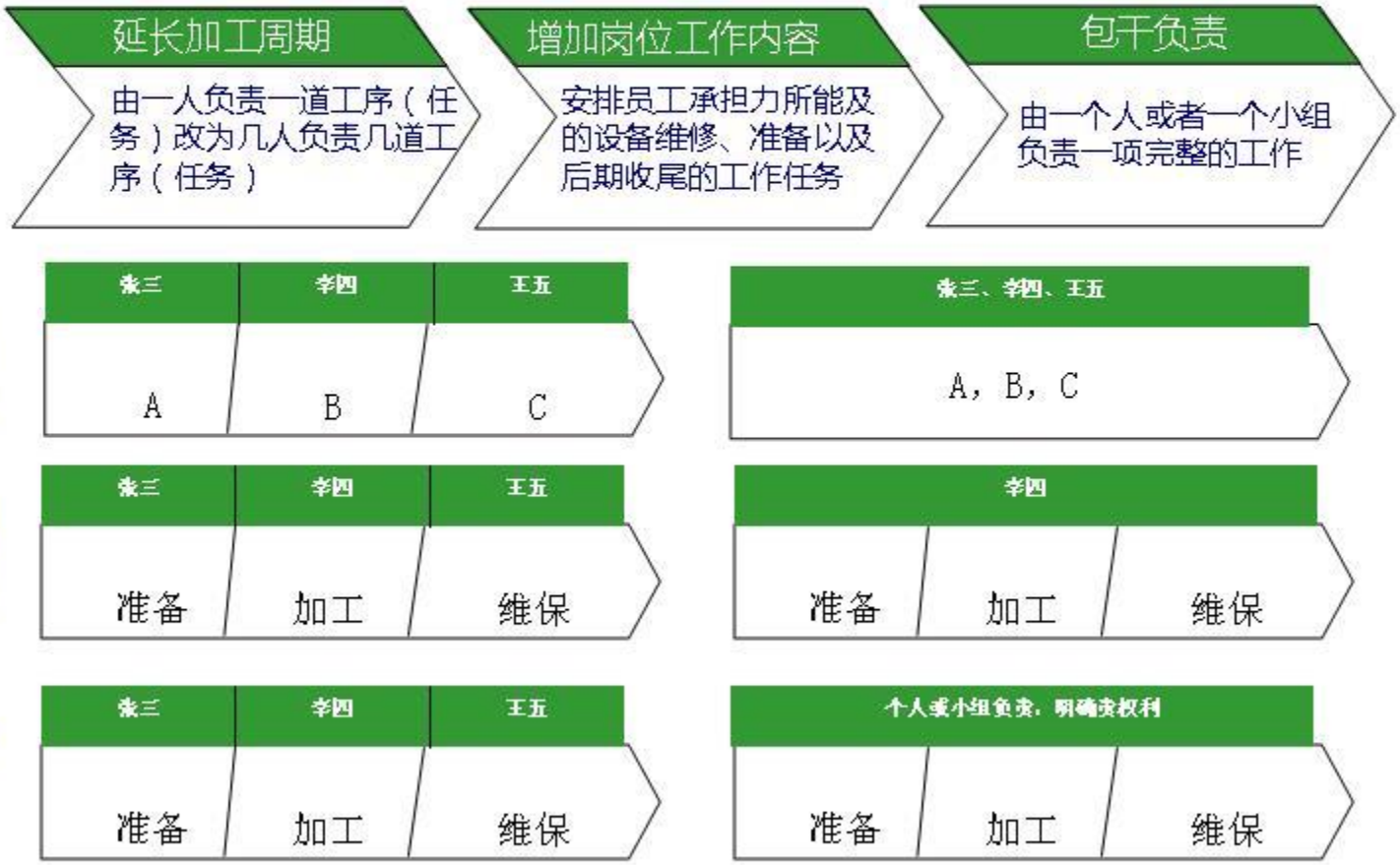
- 岗位工作扩大化（横向、纵向）与丰富化 P42-44
- 岗位工作满负荷—设计先进合理的劳动定员定额标准
- 岗位的工时工作制—合理安排工作轮班与作业时间
- 劳动环境的优化——建立人—机—环境的最优化系统

  劳动环境优化应考虑的因素：
  - 影响劳动环境的物质因素
    - 1.工作地的组织
    - 2.照明与色彩
    - 3.设备、仪器和操作器的配置
  - 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



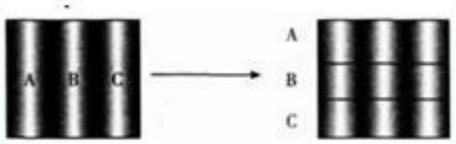
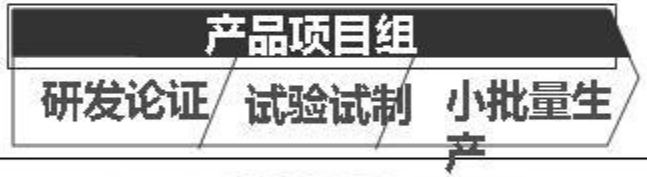
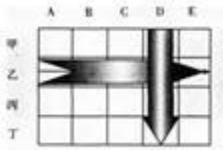
横向扩大工作：同一项任务或一项任务的几道工序职责的调整

横向扩大工作（岗位宽度扩大法）



纵向扩大工作：不同岗位、不同任务、不同层级职能的调整

纵向扩大工作（岗位深度扩大法）

岗位工作纵向调整	将同一或相似相近的岗位，由横向分工改为纵向分工，提高岗位技术技能含量。	
充实岗位工作内容	将不同性质与负荷不完全相同的岗位重新进行调整，以充实岗位业务活动的内容。	
岗位工作连贯设计	从产品的研究开发、科学论证、试验试制，到小批量试生产由原来的多种岗位组合在一起，由项目组共同完成。	
岗位工作轮换设计	将不同岗位的工作任务，由若干个员工按一定周期轮换完成。	
岗位工作矩阵设计	将原来若干岗位的工作进行交叉设计，使某个岗位员工既负责一个工段所有岗位的工作，又承担某一产品或工序的连续生产加工任务。	

横向扩大工作

沿着工序扩大工作范围

延长加工周期；增加岗位工作内容；包干负责



纵向扩大工作

沿着组织形式的方向垂直扩大工作范围

岗位工作纵向调整；充实岗位工作内容；岗位工作连贯设计；岗位工作轮换设计；岗位工作矩阵设计

工作丰富化的要求

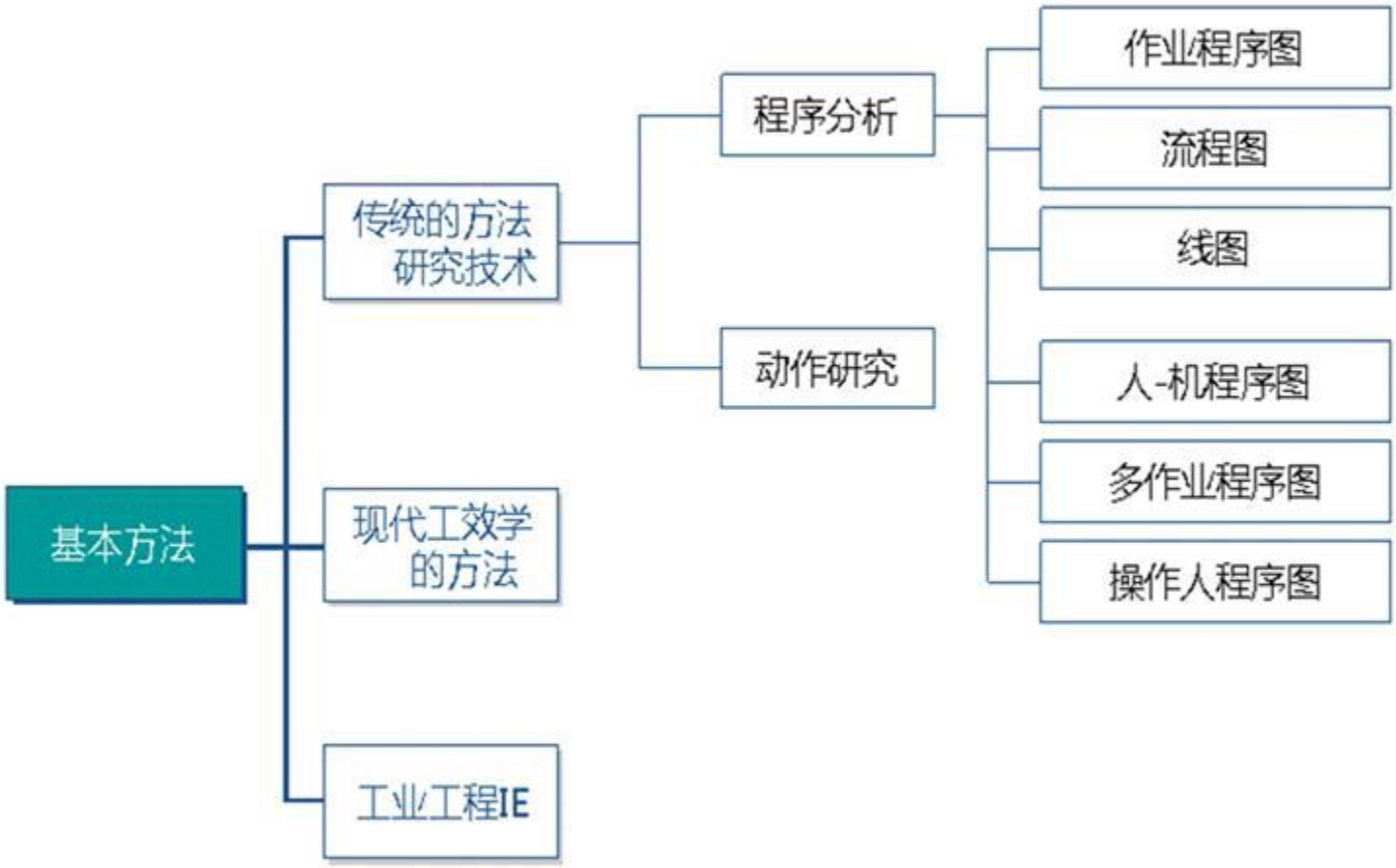
任务的多样化	通过不同性质的任务，让员工“一专多能”。
明确任务的意义	使员工明确完成本岗位任务的重要作用和实际意义。
任务的整体性	使员工了解本岗位任务与单位总目标的关系，明确自己工作对战略实现的价值。
赋予必要的自主权	员工自行设置中、短期目标，以提高员工的责任感和激励度。
注重信息的沟通与反馈	上级将有关信息及时下传，下情要通过一定的管道上达。

◆工作扩大化和工作丰富化都是改进岗位工作设计的重要方法，但两者有明显的差异。

◆工作扩大化以事为中心，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；

◆工作丰富化以人为中心，通过岗位工作内容的充实，增加岗位的技术和技能含量，使岗位工作变得丰富多彩，以提升员工综合素质，促进员工全面发展。

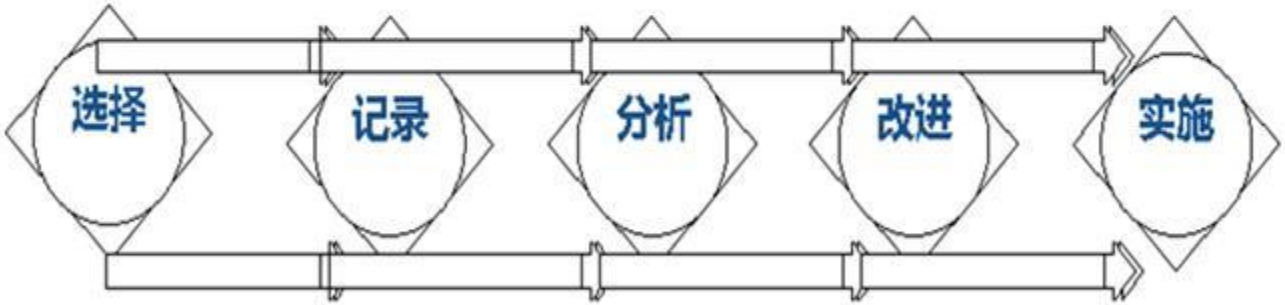
【能力要求】一、岗位设计的基本方法



◆方法研究（methods study）：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、分析，找出其中不必要不合理的部分，寻求构建更为安全经济、简便有效作业程序的一种专门技术。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。

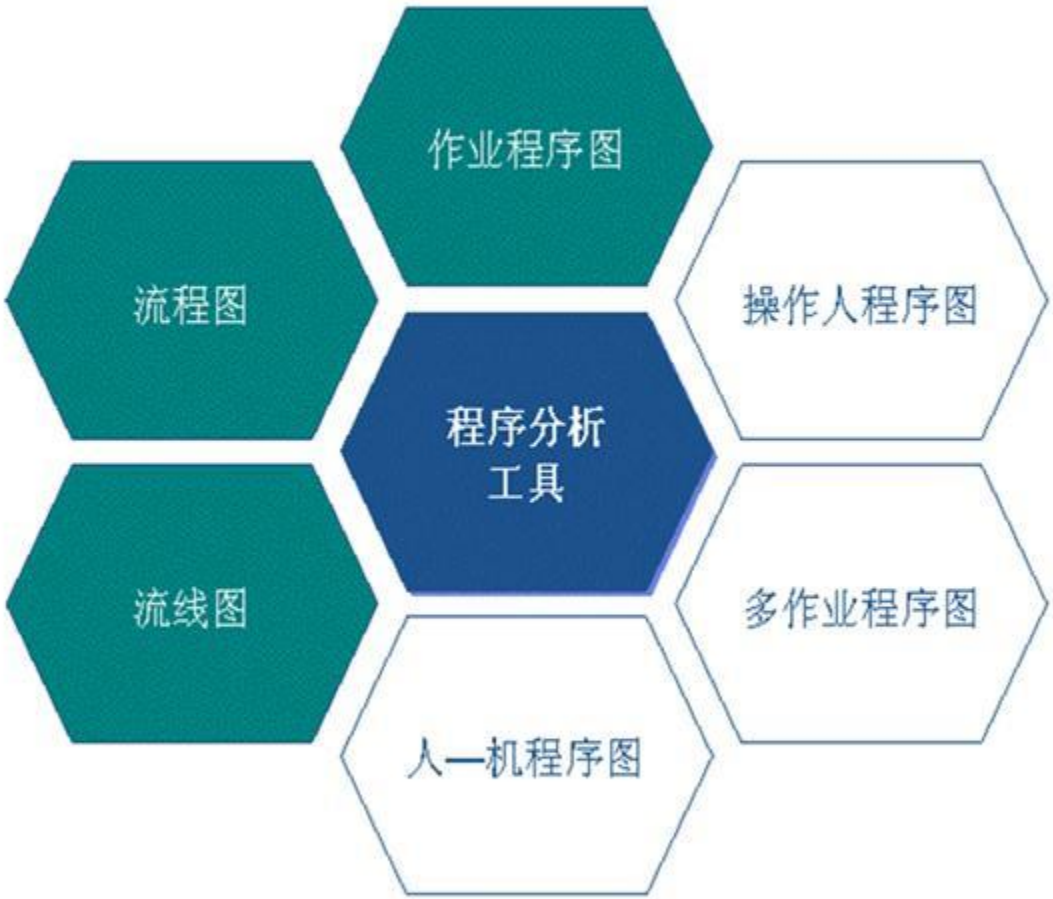
◆方法研究包括程序分析和动作研究两项技术。

◆方法研究的具体工作步骤：（选择、记录、分析、改进、实施）



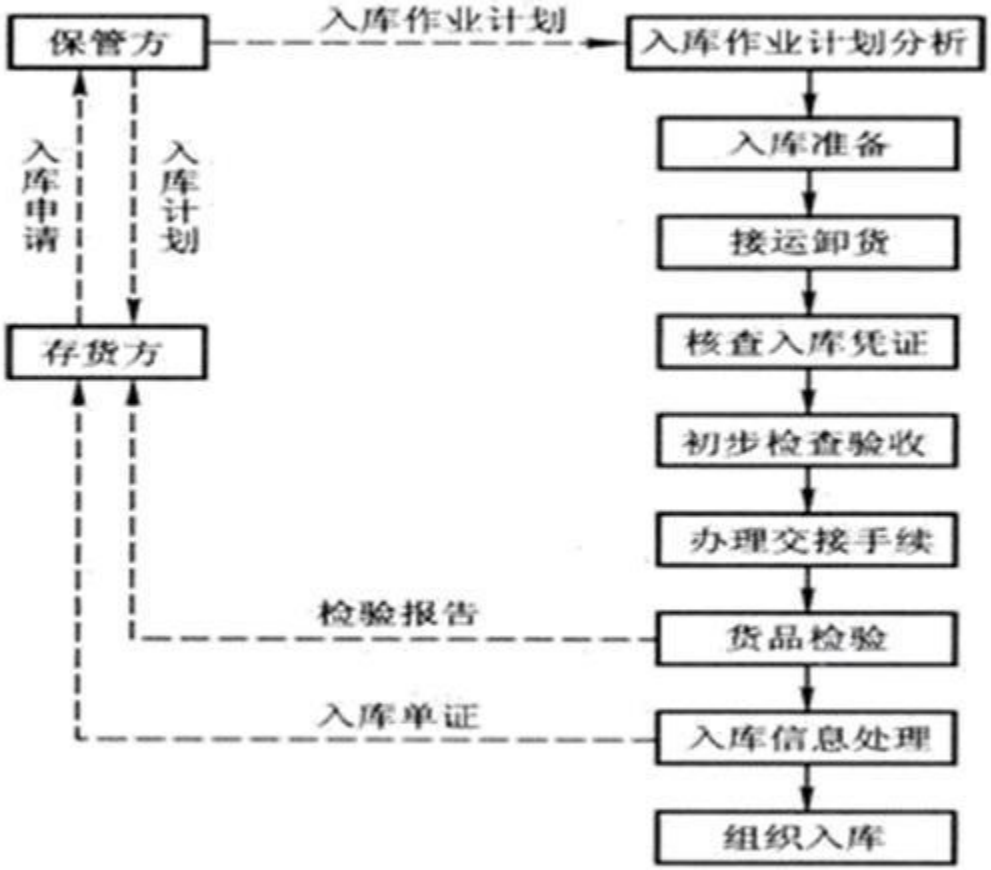
选择研究对象（特殊岗位） → 用直接观察法记录全部事实 → 分析记录事实找出改善方案 → 研究出实用经济有效的新方法 → 贯彻执行新方法

1.1程序分析



◆程序分析：是以生产过程中的作业、运输及检验等环节为对象，通过对生产程序中每项作业的比较和分析，剔出不合理的部分，重新合理安排生产程序。

□作业程序图



◆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。

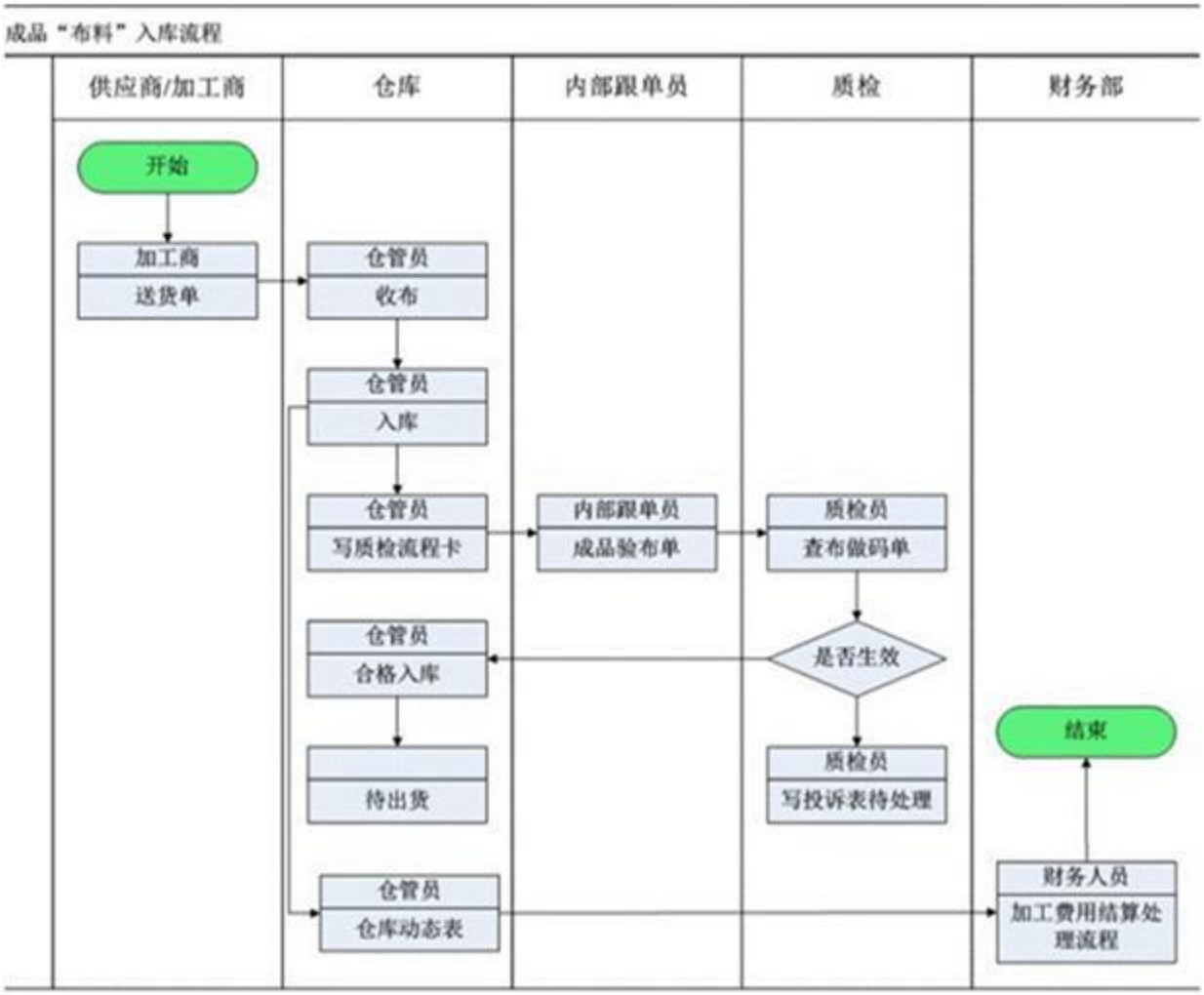
◆作业程序图能提供整个生产工作程序的概貌和程序中各作业相互间的关系，使研究人员易于发现问题。

□流程图

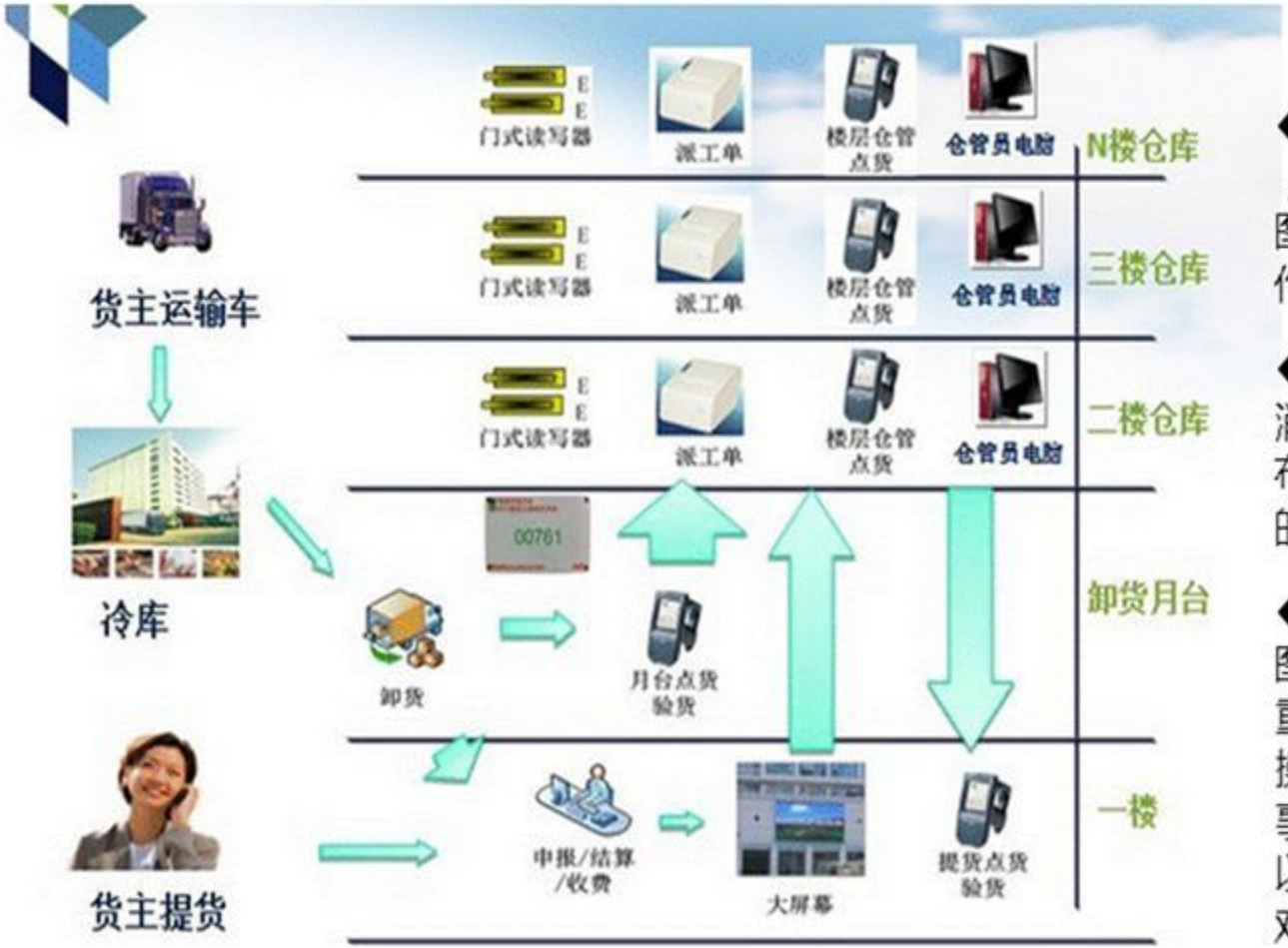
◆流程图—是显示产品在加工过程中，操作、检验、运输、延迟、储存等全部子过程的图表。比程序图更具体、更详细，常被用于分析研究某种产品、某一零部件或一项工作任务的加工制作过程。它可以揭示整个流程中工时损失和浪费的情况。具体可以分为：

◆单柱型：分析单一物料流程

◆多栏型：分析零部件的装配或多物料流程



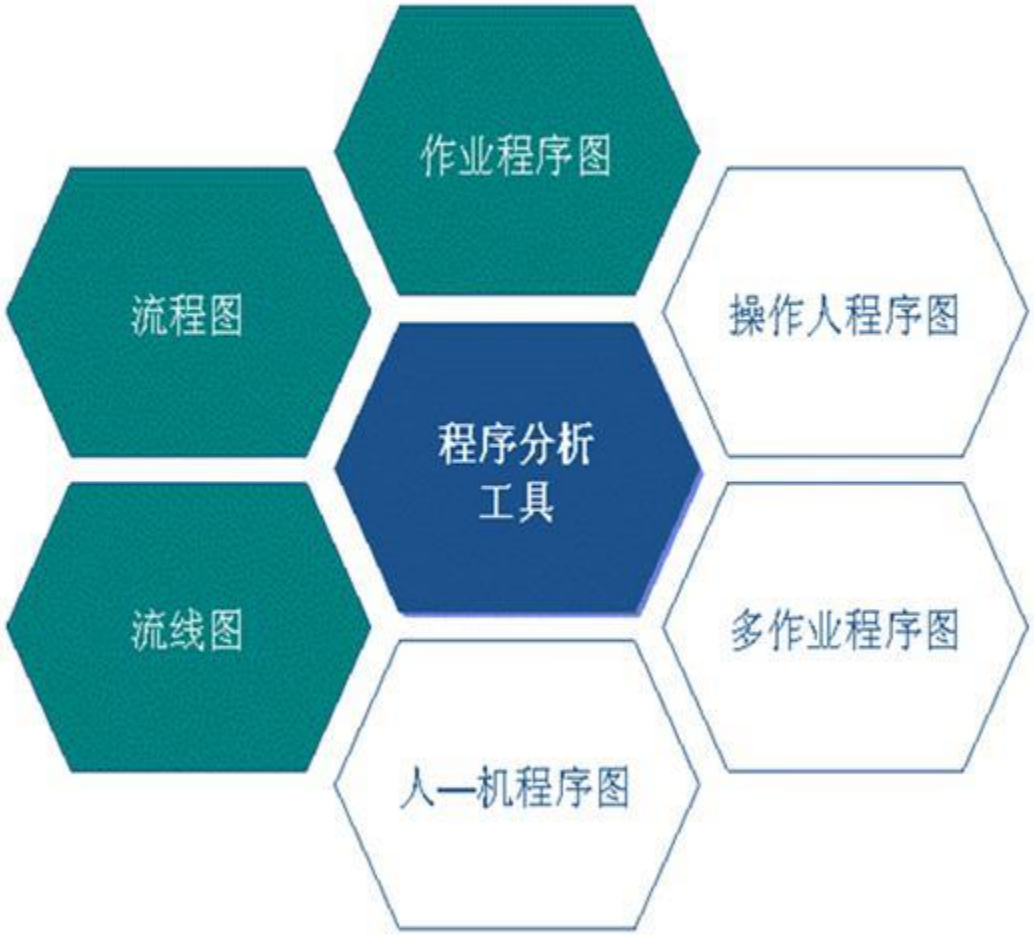
□线图



◆流线图：也称线图，是用平面图和立体图来显示产品加工制作的全过程。

◆流线图是减少工时消耗、改善工作地的布置、进行程序分析的基本手段。

◆作业程序图、流程图和流线图，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。



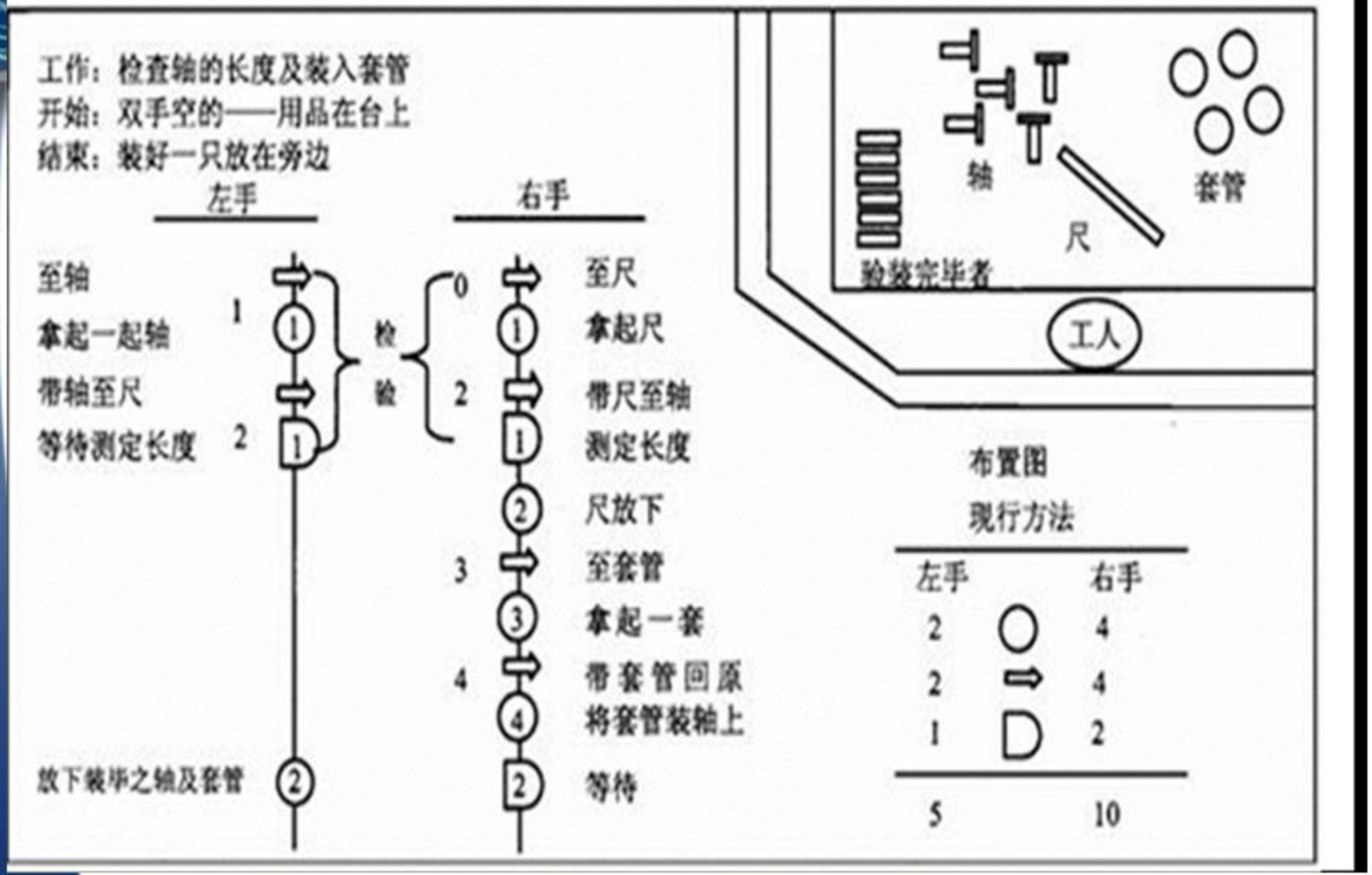
◆人-机程序图，也叫联合程序图—是显示机手并动的操作程序图。

◆多作业程序图—是以多个岗位的多名员工以及操作的设备为对象绘制的程序图。

◆操作人程序图，也叫左右手操作程序图—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。

◆人-机程序图、多作业程序图、操作人程序图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，研究手工操作与机手并动操作的作业程序，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。

□操作人程序图


工作：检查轴的长度及装入套管
开始：双手空的——用品在台上
结束：装好一只放在旁边
左手
右手
至轴
拿起一起轴
带轴至尺
等待测定长度
放下装毕之轴及套管
至尺
拿起尺
带尺至轴
测定长度
尺放下
至套管
拿起一套
带套管回原
将套管装轴上
等待
检验
轴
套管
尺
验装完毕者
工人
布置图
现行方法
左手 右手
2 4
2 4
1 2
5 10

1.2 动作研究

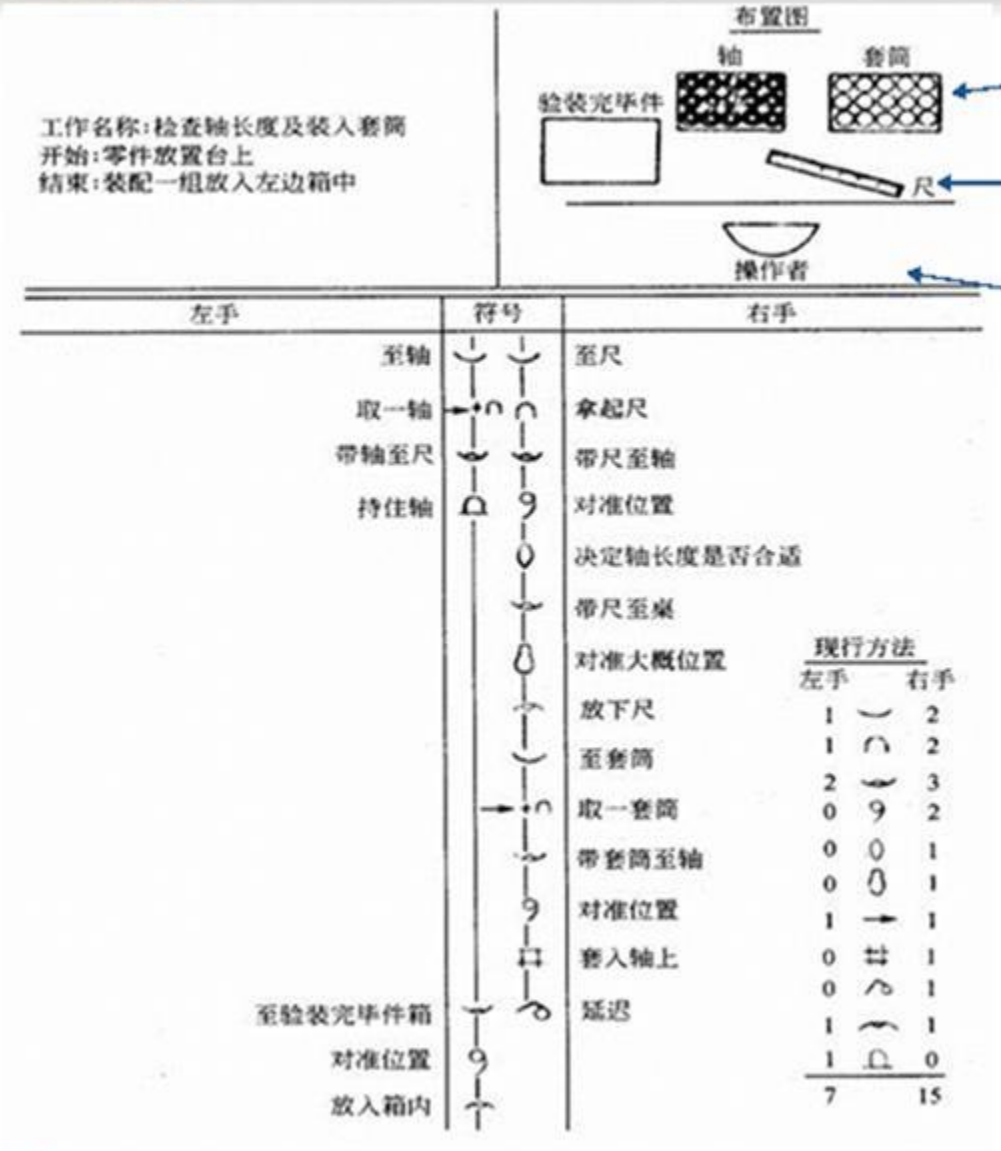
◆动作研究：是运用目视观察或影片、摄像机等技术设备，将岗位员工的作业分解成若干作业要素，必要时再分解为一系列动素，根据动作经济原理，发现不合理的多余、重复部分加以改进，设计出以新的、合理的以作业结构为基础的操作程序。

表1　动素

符号	名称	缩写	颜色	符号	名称	缩写	颜色
	伸手	TE	草绿		选择	St	浅灰
	握取	G	红		计划	Pn	棕
	移物	TL	绿		定位	P	蓝
	装配	A	紫		预定位	PP	淡蓝
	使用	U	紫红		持住	H	金赭
	拆卸	DA	淡红		休息	R	桔黄
	放手	RL	洋红		迟延	UD	黄
	检查	I	深褐		故延	AD	柠檬黄
	寻找	Sh	黑		发现	F	

用动素来表达人的动作程序称动素程序图。

吉尔布斯雷夫妇17项动素



工作地布置和工作条件的改善

有关工具和设备的设计

人体的利用

动作经济原理包括三个方面：

动作研究的应用程序：

◆1.考察现行的程序，对它提出各种问题（5W1H）。

◆2.在考察的基础上，运用动作经济原理，做好以下四个方面的工作，并提出新的方法：

- ◆取消所有不必要的工作
- ◆合并重复的工作
- ◆重新调整所有的工作，使作业更有条理、更有效率
- ◆检查各项具体操作能否简化

◆3.对新方法提出评价

2.现代工效学方法

◆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：以人为本，以人为主体，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-机矛盾，寻求最佳的方法。使劳动者在从事各种工作活动时感到舒适、方便、安全、不易疲劳。

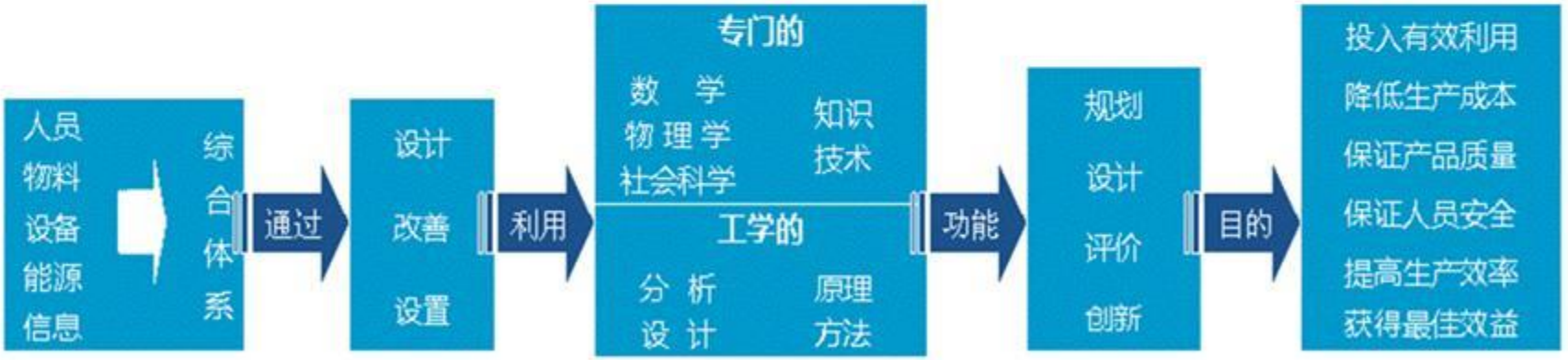


3.工业工程

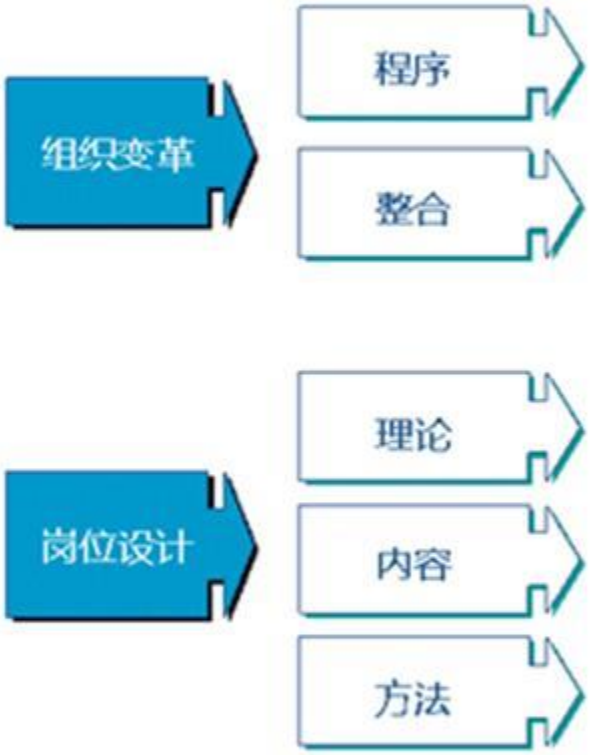
◆工业工程是对人员、物料、设备、能源和信息所组成的集成系统，进行设计、改善和设置的一门学科。它综合运用数学、物理学和社会科学方面的专门知识和技术，以及工程分析和设计的原理与方法，对该系统所取得的成果进行确定、预测和评价。

◆工业工程的目标是使生产系统投入的要素得到有效利用，降低成本，保质保量和安全，提高生产率，获得最佳效益。

◆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。具体功能：规划、设计、评价、创新。



回顾



战略与组织结构的关系；

组织变革的程序、征兆、方式、阻力排除

现有企业整合的依据（不协调的表现）

结构整合的程序

决定工作岗位存在的9个前提；

工作岗位设计的3个原则；

工作扩大化（横向3与纵向5）与丰富化（5）、工作满负荷、改进工时工作制、劳动环境优化；

传统的方法研究技术（方法研究6、动作研究）

现代工效学方法

IE工业工程

7、方法研究的具体工作步骤（ABCDE）

A 选择 B 记录 C 分析 D 改进 E 实施

8、以宏观物料为研究对象的程序分析工具包括（ABC）

A 作业程序图 B流程图 C 线图 D多作业程序图 E操作人程序图

9、工业工程的功能具体表现为（ABDE）

A规划 B 设计 C 改善 D评价 E创新

真题

17年5月真题 ：工作岗位设计的基本原则不包括(A)

A.先进科学可行　B.合理分工协作

C.责权利相对应　D.明确任务目标

解析:工作岗位设计的基本原则包括:(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

17年5月真题：下列关于岗位设计的方法研究技术的表述,正确的是(C)

A.流线图记录了生产工艺加工的确切情况

B.流线图分为单柱型和多栏型

C.作业程序图是分析生产程序的工具之一

D.流程图用平面图或立体图来显示产品加工制作的全过程

解析:作业程序图是分析生产程序的工具之一,它记录了生产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。流程图按照表示方式的不同可分为单柱型和多栏型。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。

第二节　企业人力资源规划的基本程序

第二节 企业人力资源规划的基本程序

【知识要求】

一、企业人力资源规划的内容

二、企业人力资源规划的作用

三、企业人力资源规划的环境

四、制定企业人员规划的基本原则

【能力要求】

一、制定企业人力资源规划的基本程序

二、企业各类人员计划的编制

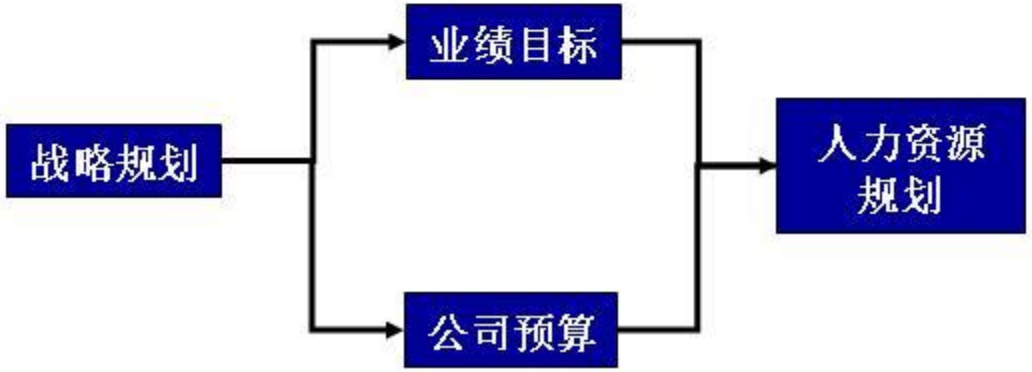
什么是人力资源规划

定义：为实现企业的战略与目标，根据企业的内外环境变化，运用科学方法对企业人力资源需求和供给进行预测，制定相应的政策和措施，实现人力资源合理配置、有效激励员工，在实现组织目标的同时实现个人利益的过程。

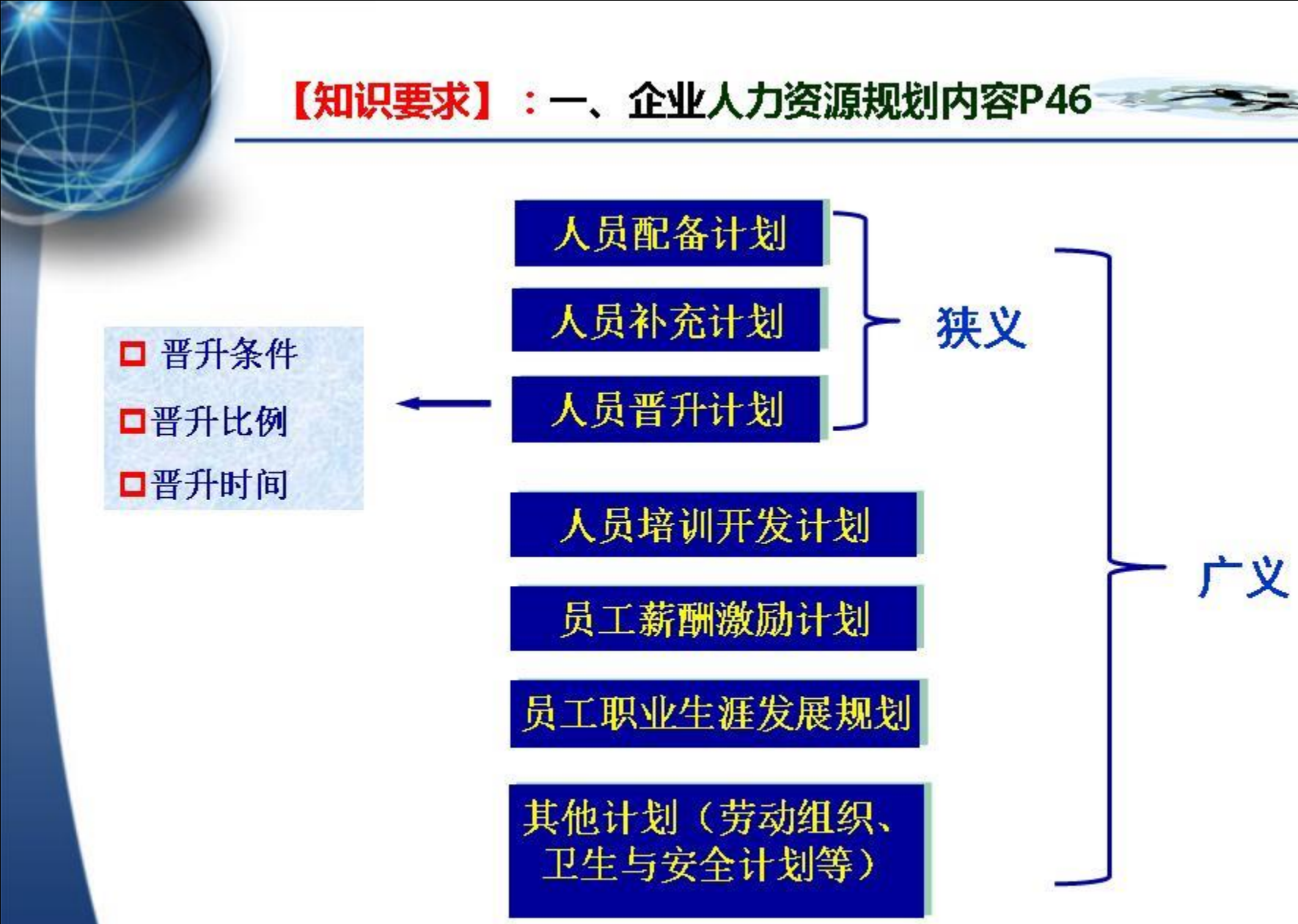
人力资源规划以未来和战略为导向，主要关注两个内容：

- 组织未来的成功需要什么样的人才？
- 为了实现组织的目标，应该制定什么样的人力资源管理政策？

进行人力资源规划的前题条件是公司有明确的战略规划、业绩目标和公司预算。



【知识要求】：一、企业人力资源规划内容P46



人员配置计划P52和人员配备计划的区别？

二、企业人力资源规划的作用

- 满足企业总体战略的要求
- 促进企业人力资源管理的开展
- 协调人力资源管理各项计划
- 提高企业人力资源的利用效率
- 使组织和个人发展目标一致



三、企业人力资源规划的环境

- （一）外部环境
- 经济环境（经济形式；劳动力市场供求关系）
- 人口环境（人口规模、结构、质量和生活方式、价值观、年龄等）
- 科技环境
- 文化法律等社会因素

（二）内部环境

- 企业的行业特征
- 企业的发展战略
- 企业文化
- 企业人力资源管理系统

补充：经营环境宏观分析——PEST分析

政治要素（Politics）
经济要素 （Economics）
社会要素（Society）
技术要素（Technology）

} 未来的市场及行业变化趋势

1）政治法律：尤其是外贸行业企业。

2）经济：经济体制（计划还是市场）、经济形势、经济结构（产业结构、分配结构、交换结构、消费结构和技术结构）、经济政策（财政、货币、收入、产业政策）

3）技术：科学技术是第一生产力。

4）社会文化：社会的风貌，包括观念、理想、情感、生活态度、生活方式、习俗爱好、价值标准等。

四、制定企业人员规划的基本原则

- 确保人力资源需求的原则（企业人力资源规划应解决的核心问题）
- 与内外环境相适应的原则
- 与战略目标相适应的原则
- 保持适度流动性的原则

真题

11、狭义的人力资源规划不包括（D ）P46

A.人员配备计划； B.人员晋升计划； C.人员补充计划D.人员培训计划。

12、影响企业人力资源活动的法律因素有（ ACE）P49

A.户籍制度； B.劳动力市场价位； C.最低工资标准；D.劳动力市场机制； E.政府有关的劳动就业制度。

17年5月真题：人员培训开发计划的具体内容有(ACDE)P47。

A.培训的内容 B.受训人员的资格 C.培训的目标 D.培训费用的预算 E.受训人员的数量

【能力要求】人力资源规划流程

一盘二析四定法



【能力要求】一、制定企业人力资源规划的基本程序（9、真题-简答）

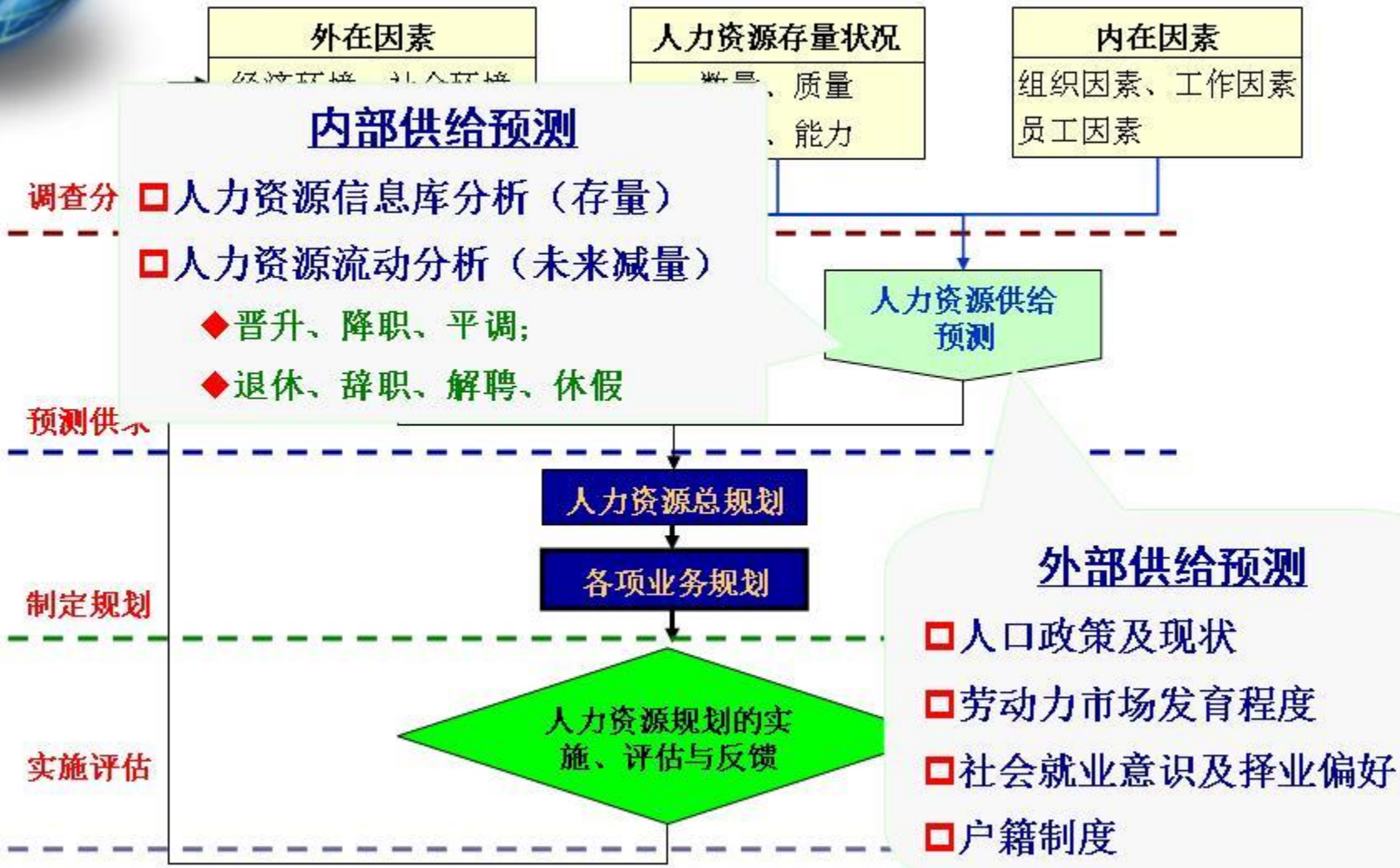
狭义的人力资源规划是指各类人员规划，核心部分包括：

人力资源需求预测、人力资源供给预测以及供需综合平衡

基本程序

- 调查、收集和整理设计企业战略决策和经营环境的各种信息
- 根据企业或部门的实际情况确定人员规划的期限，了解企业现有人力资源状况，为预测工作准备精确而翔实的资料
- 在分析人力资源需求和供给的影响因素的基础上，采用定性和定量相结合，以定量为主的各种科学预测方法对企业未来人力资源供求进行预测（最困难、最重要的环节）
- 制定人力资源供求平衡的总计划和各项业务计划，并分别提出各种具体调整供大于求或求大于供的措施（供求平衡是人力资源规划的落脚点和归宿）
- 人员规划的评价修正，不断的进行监督、评估、反馈、调整使规划更切合企业实际，更好促进企业目标的实现。

人力资源规划程序图


外在因素
人力资源存量状况
质量
能力
内在因素
组织因素、工作因素
员工因素
内部供给预测
人力资源信息库分析（存量）
人力资源流动分析（未来减量）
晋升、降职、平调;
退休、辞职、解聘、休假
人力资源供给预测
调查分
预测供
人力资源总规划
各项业务规划
制定规划
人力资源规划的实施、评估与反馈
实施评估
外部供给预测
人口政策及现状
劳动力市场发育程度
社会就业意识及择业偏好
户籍制度

企业各类人员计划的编制P52

- 人员配置计划：各岗位人数、职务变动、职务空缺、填补办法
- 人员需求计划（最困难，最重要部分）
- 人员供给计划（招聘、晋升、调动等计划）
- 人员培训计划
- 人力资源费用计划
- 人力资源政策调整计划 （招聘、考核、薪酬、生涯规划、激励等政策）
- 对风险进行评估并提出对策

13、真题-2010

某大型国有机械制造企业集团下属五个分公司，八个加工厂，以及研究所、试验基地等20个附属单位，现有员工16000多人，随着企业生产经营规模的不断扩张，该企业对人力资源的需求不但在总量上发生了变化，而且在结构上也出现了根本性的转变。但该企业人事经理认为企业的人员计划明显滞后，缺乏前瞻性和完整性，不能满足人力资源开发的需要，对人员招聘、配置、培训等项工作不能起到积极指导作用。如果人事经理让您来编制企业人员计划，您认为：

（1）应当编制哪些人员计划才能满足企业人力资源管理的需要？（6分）

（2）这些人员计划之间存在着何种关系以及如何保证这些计划的实施？（14分）

真题解析

（1）应当编制哪些人员计划才能满足企业人力资源管理的需要？（6分）P52

为满足企业人力资源管理的需求，应当编制以下人员计划：

- 人员配置计划（1分）
- 人员需求计划（1分）
- 人员供给计划（1分）
- 人员培训计划（1分）
- 人力资源费用计划（1分）
- 人力资源政策调整计划（1分）

真题解析

（2）这些人员计划之间存在着何种关系以及如何保证这些计划的实施？（14分）P53

上述计划的关系是：

- 人员配置计划要根据企业的发展战略，结合企业的工作岗位分析所制作的工作说明书和企业人力资源盘点的情况来编制（2分）

人员需求预测计划的形成必须参考人员配置计划（2分）

- 人员供给计划是人员需求计划的对策性计划（2分）

- 人员培训计划是作为人员供给计划的附属计划而存在的（2分）

- 人力资源费用计划以其他人员计划为基础（2分）

为确保上述计划的有效实施，应当：

- 编制人力资源政策调整计划（2分） 对计划执行过程中的风险进行评估并提出对策（2分）

第三节　企业人力资源的需求预测

第一单元 人力资源需求预测的基本程序

【知识要求】

一、人力资源预测的概念

二、人力资源预测的内容

三、人力资源预测的作用

四、人力资源预测的局限性

五、影响人力资源需求预测的一般因素

【能力要求】

一、准备阶段

二、预测阶段

三、编制人员需求计划

【知识要求】一、人力资源预测的概念

人力资源预测：包括需求预测、供给预测，以及二者之间的平衡

- 需求预测：预测未来组织所需员工数量、质量、结构，是人力资源规划的核心和前提。依据是经营规划和预算。
- 供给预测：外部供给和内部供给情况进行预测。

人员规划：企业稳定地拥有一定质量和必要数量的人力资源，以实现包括个人利益在内的该组织目标而拟定的一套措施，从而求得人员需求量和拥有量之间在企业未来发展过程中的相互匹配。内涵：

- 从目标和任务出发，确定人力资源的质量、数量和结构；
- 组织目标和个人利益相结合；
- 人力资源与企业未来发展动态适应

人力资源预测与人员规划的关系

- 人力资源预测是人员规划的一部分
- 人员规划为企业未来发展描绘一幅人力资源蓝图，进而发现企业现存的问题，进而解决问题

二、人力资源需求预测的内容

（一）企业人力资源需求预测

是指从企业经济发展的长远利益出发，对企业所需要的人力资源**数量和质量**进行的科学分析和预测。企业人力资源的**数量和结构**是随着社会经济活动总量和结构的变化而变化

（二）企业人力资源需求存量与增量的预测

- 存量：企业人力资源**自然消耗（如自然减员）**和**自然流动（如专业转移、变动而引起的人力资源变动）**
- 增量：企业**规模扩大、行业调整**等发展变化带来人力资源**新的需求**

（三）企业人力资源需求结构预测

- 保证企业具有较好的**人力资源结构最佳组合**，避免出现不同层次人力资源组织的不配套或结构及比例失调等状况

（四）企业特种人力资源预测P55

三、人力资源预测的作用

（一）对组织方面的贡献

- 满足组织生存发展过程中对人力资源的需求
- 提高组织竞争力
- 人力资源预测是人力资源部门与其他直线部门进行良好沟通的基础

（二）对人力资源管理的贡献

- 人力资源预测是实施人力资源管理的重要依据
- 有助于调动员工积极性

人力资源预测的局限性

- ☑环境的不确定性
- ☑内部的抵制
- ☑预测代价高昂
- ☑知识水平有限



五、影响人力资源预测的一般因素P57

宏观层面

1、市场需求变化

2、退休年龄变化

3、政府的方针政策影响

4、工作小时变化

企业层面

1、生产需求

2、劳动力成本趋势

3、劳动生产率趋势

4、社会安全福利保障。

员工层面

1、追加培训的需求

2、每个工种移动的情况

3、旷工趋向（或出勤率）

真题

14、编制人力资源规划的核心与前提是（ A）P54

A.人力资源的需求预测；B.人力资源管理系统的设计； C.人力资源的供给预测； D.人力资源供求平衡和协调。

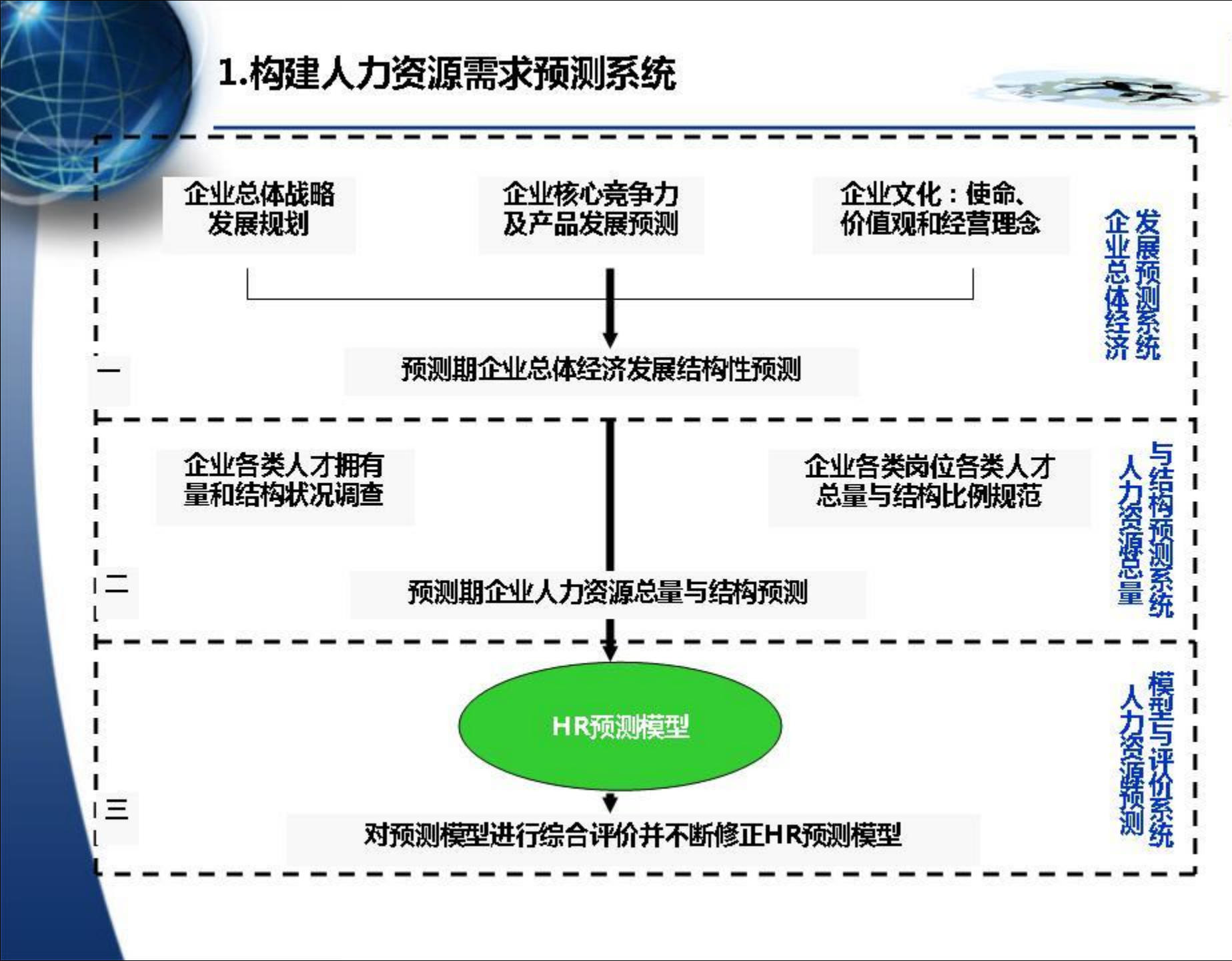
15、特种人力资源与现代高科技发展紧密相联，在(ABCDE)方面起决定作用 P55

A. 提高竞争力；B. 支柱产业形成；C. 提高科技含量；D. 产业结构调整；E. 新兴行业发展

【能力要求】人力资源需求预测的程序

准备阶段	预测阶段	编制人员需求计划
☑构建人力资源需求预测系统 ☑预测环境与影响因素分析 ☑岗位分类 ☑资料采集与初步处理	☑•确定职务编制和人员配置; ☑•人力资源盘点; ☑•讨论,修正 ☑•未来的人员流失状况; ☑•未来人力资源需求量 ☑•汇总计算.	☑确定计划期内员工的补充需要量.

1.构建人力资源需求预测系统



2.预测环境与影响因素分析

SWOT分析



针对企业内部分析

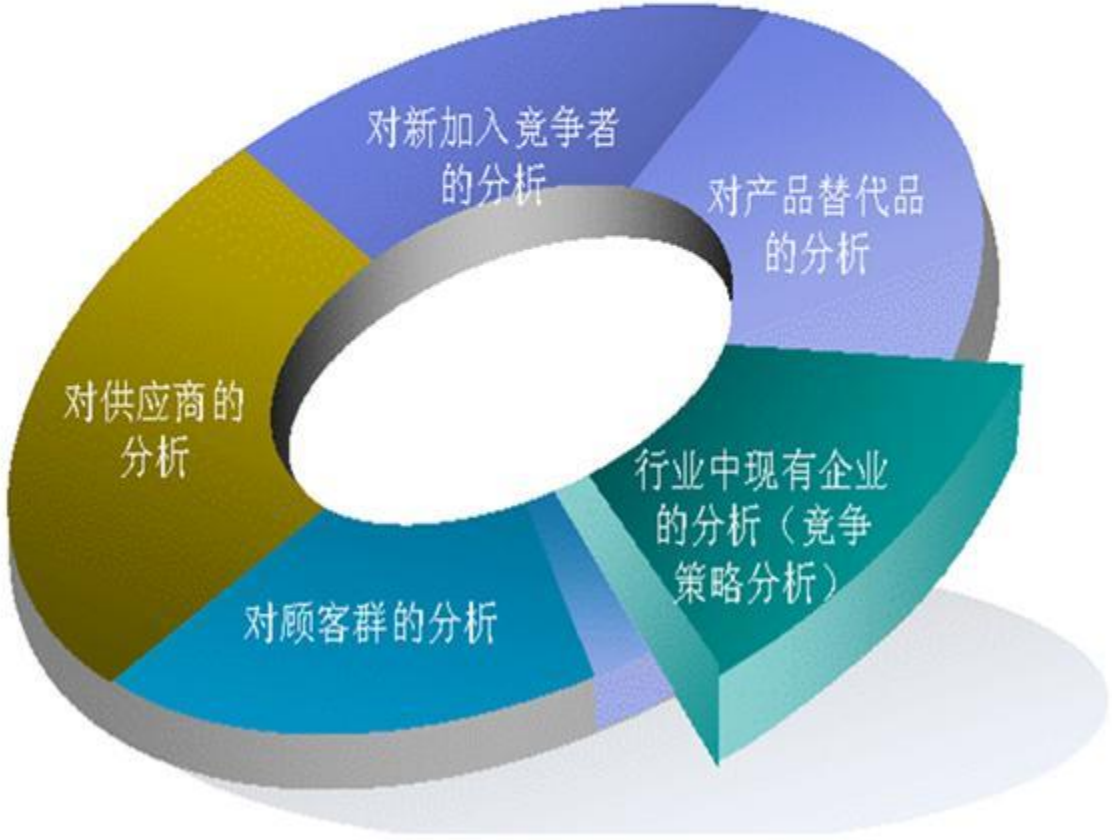
针对企业外部分析

SWOT分析实例

内部 / 战略组合 / 外部	优势（Strengths） 丰富的信息资源 先进的技术支持 舒适的内部设施	劣势（Weaknesses） 服务意识落后 管理机制受限 成本控制不当
机会（Opportunities） 国家政策的支持 服务对象的欢迎 区位环境的友好	SO 战略：秉承“用户至上”的服务理念，发挥信息资源丰富的优势，营造良好的服务氛围和区位环境	WO 战略：以法律法规为保障，调整、改革、优化管理机制，向公众提供人性化的信息服务
威胁（Threats） 网络资源的冲击 阅读习惯的改变 财政投入的局限	ST 战略：提升服务层次，以更多的方式迎接公众的多样性需求，利用网络技术构建多方合作平台	WT 战略：加大对馆员的培训和教育，增强公益性服务意识化，将有限的财力使用价值最大

竞争五要素分析法（17年5月真题）

◆迈克尔波特在1980年出版的《竞争战略：分析行业和竞争对手的方法》一书中提出的分析模型。一个行业中的竞争状态是各个竞争力量共同作用的结果。只要企业在以下五个方面做出了科学、客观、准确的分析，企业所做出的策略与规划将会使企业在竞争中处于不败之地。——知己知彼，百战不殆！



3. 岗位分类

专门技能人员

1、基本生产工
2、装配实验工
3、维修操作工
4、检验工

专业技术人员

1、机动平台技术人员
2、机械制造加工工艺人员
3、机械产品装配工艺人员
4、工程设计人员
5、检测计量与检验人员
6、服务性技术人员

经营管理人员

1、战略管理类
2、运营管理类
3、市场运作类
4、保障管理类
5、社会化服务类

4.资料采集与初步处理

（1）数据的采集（设计各种调查表）

- 企业经营情况资料
- 销售类资料
- 人事类资料
- 产品开发类资料

要求：采集的数据要真实、完整、连续、全面

（2）数据的初步处理

在统计期间，企业曾经并购（或剥离）其他部门，则应收集被并购（或剥离）部门的相关数据，与该企业并购前的数据进行加总（或减去）

（二）预测阶段

- 根据工作岗位分析结果确定**职位编制和人员配置**
- 进行**人力资源盘点，**统计人力资源的缺编、超编以及是否符合职务资格要求
- 将上述统计结果与部门管理者进行**讨论，修正**并得出现实的人力资源需求量
- 对预测期内的退休人员、未来可能发生离职人员（可根据历史数据得到）进行统计，得到**未来人员流失状况**
- 根据企业发展战略规划，以及工作量的增长情况，确定各部门要增加的工作岗位与人员数量，得出**未来人力资源需求量**
- 将现实人力资源需求量、未来的人员流失状况和未来的人力资源需求量进行汇总计算，得出**企业整体的人力资源需求预测**

（三）编制人员需求计划

关键就是正确确定计划期内员工的补充需要量，其平衡如下：



在现实操作中，企业对应短期、中期、长期的人力资源需求分别进行预测分析

第二单元 人力资源需求预测的技术路线和方法

【知识要求】

一、人力资源需求预测的原理

【能力要求】

一、人力资源需求预测的技术路线

二、对象指标与依据指标

三、人力资源需求预测的定性方法

四、人力资源需求预测的定量方法

【注意事项】

【知识要求】人力资源需求预测的原理

惯性原理

已知A事物发展变换平缓，而且掌握连续的历史数据

Eg. A企业员工跳槽发展变化比较平缓，已知过去10年员工跳槽数据，可以预测未来一段时间员工跳槽的规律

相关原理

已知事物A\B\C显著相关，而且掌握较多同期历史数据A-,B-,C-。在已知B+\C+的情况下，由A=f(B,C)预测A+

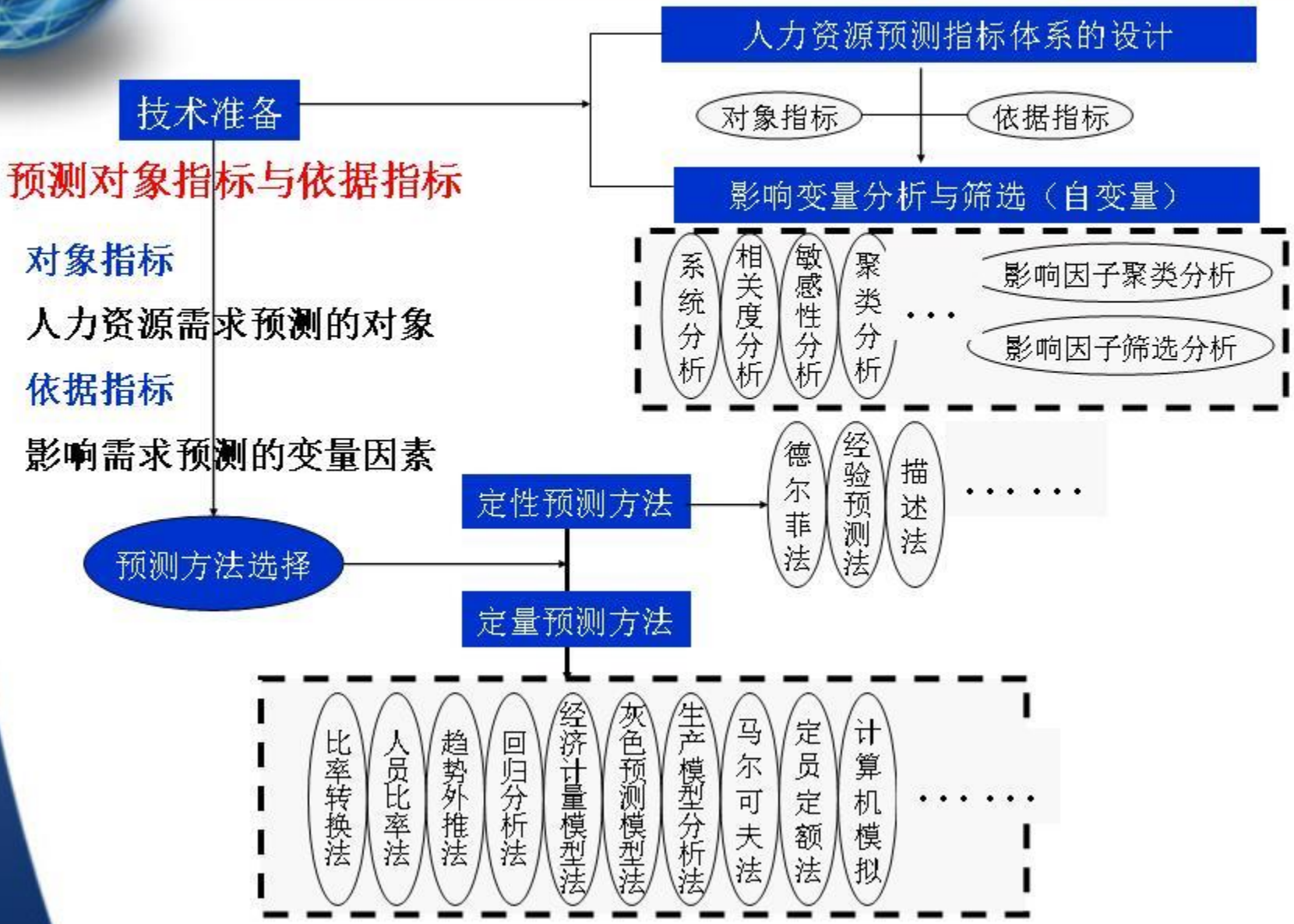
Eg，企业员工总数，总产量，出勤率显著相关，掌握了过去5年总产量，出勤率同期历史数据，可以预测未来一段时间员工总数

相似性原理

已知事物A和B有类似的发展变化规律，知道B的发展规律，则可预测A的发展轨迹，A=aB, a为修正系数

Eg, 企业员工总数与总产量有类似的发展变化规律，知道总产量的发展变化规律，可以预测员工总数的发展变化规律

【能力要求】一、人力资源需求预测技术路线图



二、人力资源需求预测的指标体系：对象指标和依据指标

对象指标

指人力资源需求预测的对象，包括：

总量需求预测指标：预测A企业员工总数、管理人员总数、专业技术人员总数、专门技能人员总数

结构需求预测指标：预测A企业各类员工的构成，管理人员的管理层次结构，专业技术人员的智能结构，专门技能人员的工种结构

依据指标

影响需求预测的**变量因素**，包括：生产技术水平、员工总数，产值、产量，销售额，利润等，新项目投资，科研工作量化，企业管理水平，企业的组织结构，所从事工作如设计产品，设计工艺的种类，及复杂程度，劳动者素质等

三、人力资源需求预测的定性方法

经验预测法

利用**现有情报**资料，根据有关人员的**经验**，结合本公司的特点，对公司的人员需求进行预测
可采用**自上而下和自下而上**两种方式
最好是将两种方法结合使用

描述法

人力资源计划人员对本组织在未来某一时期的有关因素的变化进行描述或假设。从**描述，假设，分析和综合**中提出企业未来的人力资源需求预测规划
本方法**不适合长期预测**

德尔菲法

又叫专家评估法，一般采用问卷调查的方式，听取专家（尤其是人事专家）对企业未来人力资源需求量的分析评估，并通过多次重复，最终达成一致意见
专家可以来**自组织内、外部或者高层、基层、普通员工**
预测问题**25个左右，采用匿名问卷**
适合于**长期人力资源**需求趋势预测

德尔菲法（P65）

四项准备

- 预测目标
- 预测要求
- 专家组
- 资料

设计问卷与第一轮预测

- 简明扼要地以调查表方式列出预测问题(问题一般以25个为宜)，交付专家组讨论评价，然后由预测组织统计整理。

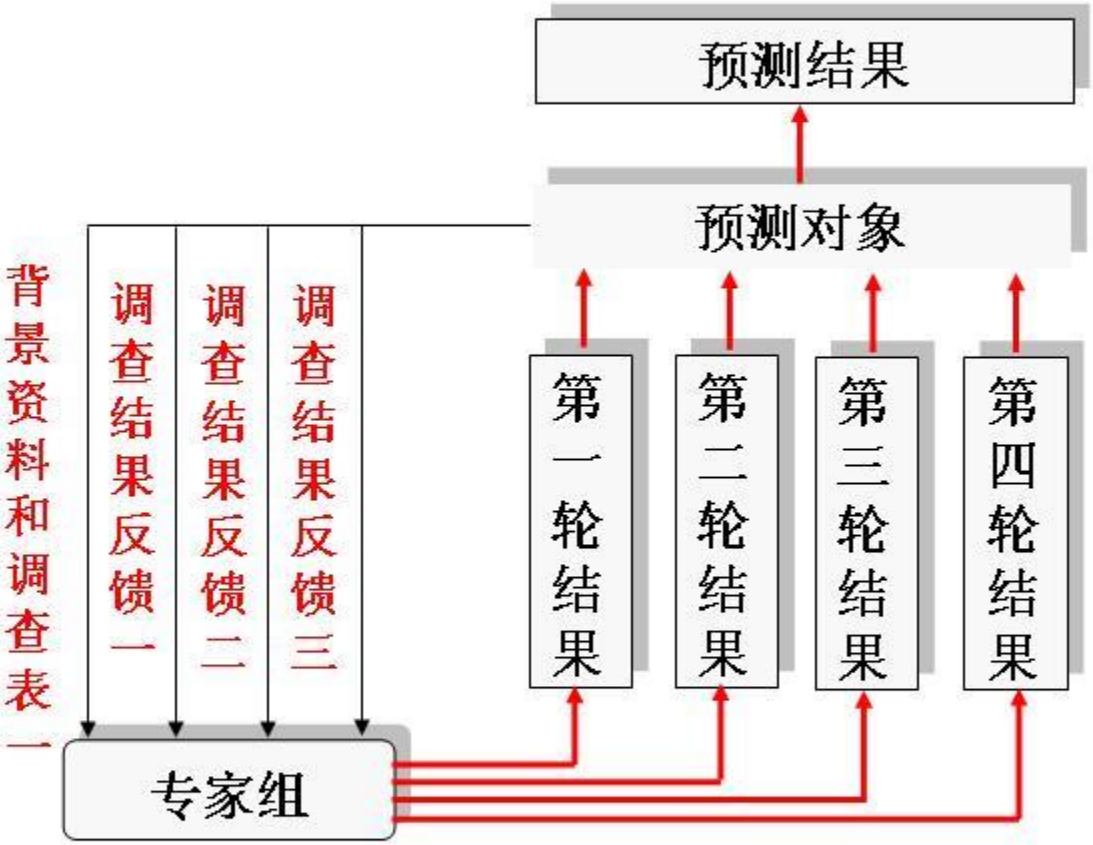
修改问卷与第二轮预测

- 修改预测结果（问卷），充分考虑有关专家的意见。再交专家组讨论评价并回收统计整理。

重复与最终预测结果

- 重复以上步骤，直至专家意见趋向一致并不再改变自己选项，请专家提出最后意见及根据。

德尔菲法



德尔菲法流程图示

真题

16、企业人力资源需求预测依据的原理不包括（C）P63

A.惯性原理；

B.相关性原理；

C.趋势原理；

D.相似性原理。

17、以下关于企业人力资源预测方法的说法不正确的是（A）P65

A. 描述法适合于长期预测

B. 可以分为定量和定性两大类

C. 德尔菲法是一种定性预测方法

D. 经验预测法可以采用“自上而下”和“自下而上”两种方式。

四、人力资源需求预测的定量预测方法

（一）转换比率法

（二）人员比率法

（三）趋势外推法

（四）回归分析法

（五）经济计量模型法

（六）灰色预测模型法

（七）生产模型法

（八）马尔可夫分析法

（九）定员定额分析法

（十）计算机模拟法

（一）转换比率法P66

根据企业生产任务（或业务量）估计所需要的一线生产人员（或业务员）的数量，然后根据这一数量来估计财务人员、行政人员等辅助人员的数量。

转换比率法的目的是将企业的业务量转换为对人员的需求，适合短期预测（假定组织的劳动生产率保持不变）。

计算公式（考虑劳动生产率变化）

$$\text{计划期末需要的员工数量} = \frac{\text{目前的业务量} + \text{计划期业务增长量}}{\text{目前人均业务量} \times (1 + \text{生产率的增长率})}$$

存在缺陷

1、要对计划期业务增长量、目前人均业务量和生产率增长进行精确估计

2、只考虑员工需求的总量，没有说明不同类别员工需求的差异

$$\text{计划末期需要的员工数量} = \frac{\text{目前的业务量} + \text{计划期业务的增长量}}{\text{目前人均业务量} \times (1 + \text{生产率的增长率})}$$

某医院当前病床数为200，共有50名护士，人均床位4，计划明年增加50个床位，如果护士的效率不变，则明年护士的需求量是多少，如果护士的效率提高20%，则需求量是多少？

效率不变：63人，（200+50）/4=63

效率提高20%：52人（200+50）/4（1+20%）=52

（二）人员比率法：基于关键业务指标

人员比率法：首先计算出企业历史上关键业务指标的比例，（如技术人员和管理人员的比例，然后根据可预见的变量，计算出所需各类人员的数量。

人员比率法基于以下假设：

过去的人员数量与配置完全合理

劳动生产率保持不变）

某企业计划扩大生产规模，已知条件如下：该企业在过去十年中机床操作人员、机床维修人员、基层管理人员的人数比例一直是60：10：7，企业计划下年度补充新机床操作人员600人，且有30名机床维修人员和8名基层管理人员离职，另有10名基层管理人员晋升，请问需要招聘多少名机床维修人员和基层管理人员？

1、机床维修人员招聘量=增量+存量

=600*（10/60）+30=130人

2、基层管理人员招聘量=增量+存量

=600*（7/60）+8+10=88人

（三）经济计量模型

趋势外推法

- 又称时间序列法，是根据人力资源历史的和现有的资料，随时间变化的趋势具有连续性的原理，运用数学工具对该序列加以引申，从过去延伸到将来，从而进行预测
- 其预测的可靠性，与历史的和现在的资料时间长短和外推时间长短密切相关
- 它依据惯性原理，回归模型为：$Y=A+B^*T$

回归分析法

- 依据事物发展的变化的因果关系来预测未来发展的趋势，是研究变量间相互关系的预测法，又称回归模型法或因果法
- 依据相关性原理，回归模型为：$Y=A+\sum B_I^*X_I^{NI}$

经济计量模型法

- 将员工需求量与影响需求量的主要因素之间的关系用数学形式表示并据此预测，$y=f(x1,x2,\ldots\ldots xn)$。
- 趋势外推法、回归分析法和经济计量模型适合管理基础好的大公司

灰色预测模型法

- 是指对一定时间范围内变化的，与时间有关的灰色过程进行预测的模型，其本质也是经济计量模型法
- 经济计量模型对数据的完整性要求高，灰色预测法能对既含已知又含非确定信息的系统预测

（四）定员定额分析法

劳动定额分析法

- 通过对作业方法和过程进行详细观察和分析（动作研究、方法研究）计算某项工作的工时定额，以确定公司的员工需求
- 公式：N=W/[Q*(1+R)]

设备看管定额定员法

- 根据需要开动的设备台数、班次和设备看管定额、出勤率来确定定员人数的方法
- 定员人数=（计划需要同时开动的设备台数*班次）/（设备看管定额*出勤率）

效率定员法

- 根据生产任务量和劳动效率确定定员人数的方法
- 定员人数=预测期需要完成的任务总量/预测期内人均劳动效率

比例定员法

- 根据企业某一类岗位人员与另一类岗位人员的比例的依存关系，对某一类岗位人员的需求进行预测的方法
- 定员人数=预测期内另一岗位人数总量/预测期内本类岗位人员与另一类岗位人员的比值

劳动定额分析法

某车间轮班生产某产品的产量任务为2000件，每个工人的班产量定额为5件，定额完成率为100%，出勤率为90%，该工种每班的定员人数为多少？

采用劳动定额分析法，

根据公式：N=W/[q×（1+R）]

N=2000/[5×（1+R）×90%]

=2000/4.5=444

设备看管定额定员法

某车间为完成生产任务需开动自动车床40台，每台开动班次为两班，看管定额为每人看管2台，出勤率为96%，则该工种定员人数为多少？

采用设备看管定额定员法，

根据公式：定员人数=（计划需要同时开动的设备台数×班次）/（设备看管定额×出勤率）

定员人数=40×2/[2×96%]

=80/1.92=42人

效率定员法

某车间某工种计划在2007年生产A产品300台、B产品400台、C产品500台、D产品200台，其单台工时定额分别为20、30、40、50小时，计划期内定额完成率为125％，出勤率为90％，废品率为8％，计算该车间该工种的定员人数？

采用效率定员法，

根据公式：定员人数=预测期需要完成的任务总量/预测期内人均劳动效率

定员人数=（300×20+400×30+500×40+200×50）/[250×8×125%×0.9×（1-8%）]

=48000/2070

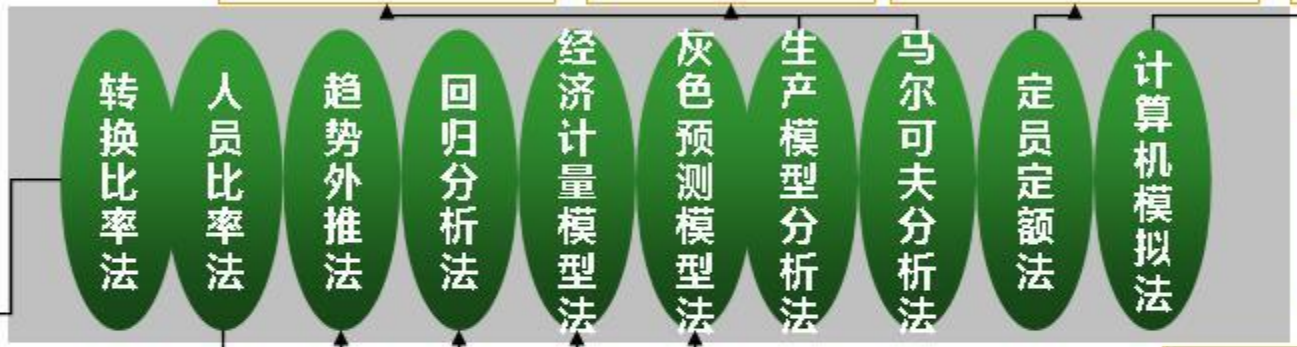
=23人

劳动效率=年制度工日*8*定额完成率*出勤率*合格品率

其他方法


生产模型法
马尔可夫分析法
计算机模拟法
是根据企业的产出模型和资本总额来进行预测
是根据道格拉斯生产函数进行预测
是通过观察企业历年内部人数的变化，找出过去人事变动的规律，由此推未来
既可以预测企业HR需求，也可以预测企业内部人员供给
实际是一种转移概率矩阵
是最为复杂的人力资源需求预测法
是在计算机中运用各种复杂的数学模式对各种情况下企业组织人员的数量和配置进行模拟测试，从测试中预测出不同的HR需求方案供选择

企业人力资源需求预测定量方法



将业务量转换为对人员的需求

计划需求员工数量=（目前业务量+计划增长业务量）÷[目前人均业务量×（1+生产率的增长率）]

用一类人的总数及其与另一类人的比率关系计算另一类人的需求

根据道格拉斯生产函数，用产出水平和资本总额来进行预测

即可以进行需求预测，也可以进行供给预测

包括劳动定额分析法、设备看管定员法、效率定员法、比例定员法

运用计算机设计多样方案选优

公式：N=W/[q×（1+R）]

自变量只有一个，即时间变量

不考虑不同自变量之间的相互影响

考虑多样因素，且考虑各因素相互关系

能对既含有已知信息又含有未知或非确定性信息的系统进行预测

本质上都是经济计量模型

人员需求=（计划需要同时开动的设备台数×班次）/(设备看管定额×平均出勤率)

人员需求=预测期需要完成的工作任务总量/预测期人均工作效率

【注意事项】

- 转换比率法和数学模型法都是以现存或过去的组织业务量和员工之间的关系为基础，都适合于预测具有共同特征的员工
- 人力资源需求预测的定量方法都是以函数关系不变作为前提，但这经常不符合实际，因此需要管理人员的主观判断进行修正
  - 提高产品或服务质量的决策或进入新市场的决策，会影响到对新进人员和企业现有人员的**能力等特征需要**，这时只有数量分析是不够的
  - **生产技术提高和管理方式改进**，会减少对人员的需求，这是数量分析中难以反映的
  - 企业未来可支配的**财务资源**不仅会约束到新进员工的数量也会制约新进人员的质量，财务资源制约着薪资水平

真题

18、以下不属于人力资源需求预测的定量方法的是（ D）P66

A. 灰色预测模型法；

B. 转换比率法；

C. 马尔可夫分析法；

D. 经验预测法。

19、以下关于人力资源预测方法的说法正确的是（ACE ）P69-70

A. 马尔可夫法可依预测企业的人力资源需求；

B. 经济计量模型法其实是一种转移概率矩阵；

C. 马尔可夫法可依预测企业的人力资源供给；

D. 生产模型法是根据企业的需求水平和资本总额来进行预测；

E. 灰色预测模型法的本质是经济计量模型法。

第四节　企业人力资源供给预测与供需平衡

第一单元 企业人力资源供给分析

【知识要求】

一、内部供给预测

二、外部供给预测

【能力要求】

一、企业人员供给预测的步骤

二、内部供给预测方法

【知识要求】一、内部供给预测

- 内部人力资源供给一般来说是企业人力资源供给的主要部分（新建企业除外）
- 企业人力资源需求的满足，应优先考虑内部人力资源供给
- 企业人力资源供给量必须考虑如下因素：
  - 企业内部人员的自然流失（伤残、退休、死亡）
  - 内部流动（晋升、降职、转岗等）
  - 跳槽

二、外部供给预测

- 影响企业外部劳动力供给的因素
  - 地域因素
    - 人口政策及人口现状
    - 劳动力市场发育程度
    - 社会就业意识和择业偏好心理
- 企外部供给的主要渠道
  - 大中专院校毕业生
    - 复员转业军人
    - 失业人员、流动人员
    - 其他组织的在职人员

【能力要求】一、企业人员供给预测的步骤P89

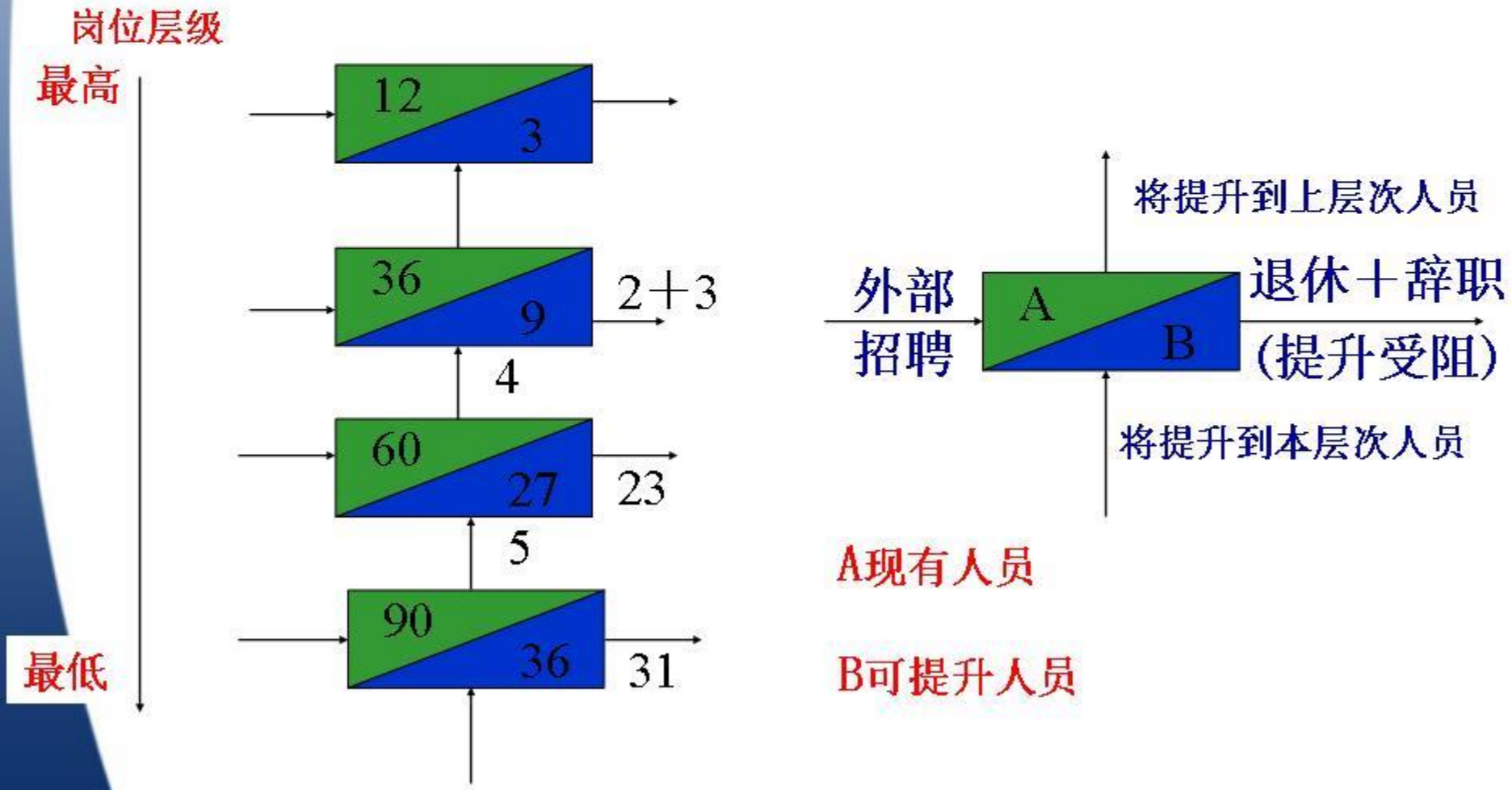
- 对现有人力资源进行盘点，了解员工队伍现状。
- 分析企业的职务调整政策和历年员工调整数据，统计出员工调整的比例
- 向各部门的主管了解将来可能出现的人事调整状况
- 汇总上述数据，得出对企业人力资源供给量的预测
- 分析影响外部人力资源供给的各种因素，并依据分析结果得出企业外部人力资源供给预测
- 汇总内部和外部人力资源供给预测，得出企业人力资源供给总预测

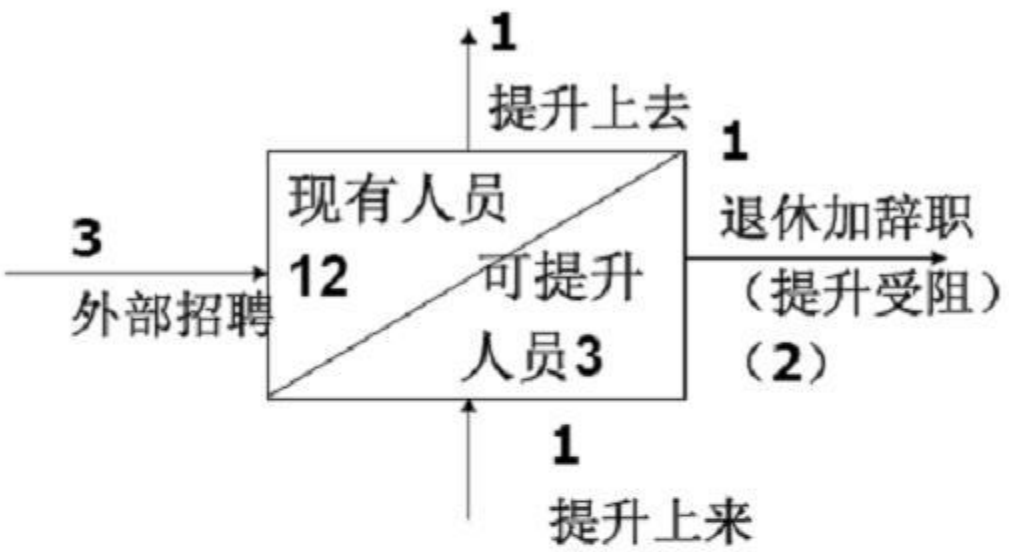
二、内部供给预测方法

- 1、人力资源信息库
  - 技能清单
    - ✓工作岗位、经验、年龄
    - ✓技术能力、责任、学历等
    - ✓对员工工作表现、提升条件的评价
    - ✓最近一次的客观评价，尤其是对工作表现的评价
  - 管理才能清单
    - ✓管理幅度、管理对象、受到管理培训、当前管理业绩评价等

2、管理人员接替模型

对管理人员供给预测最简单有效的办法就是设计管理人员的接替模型





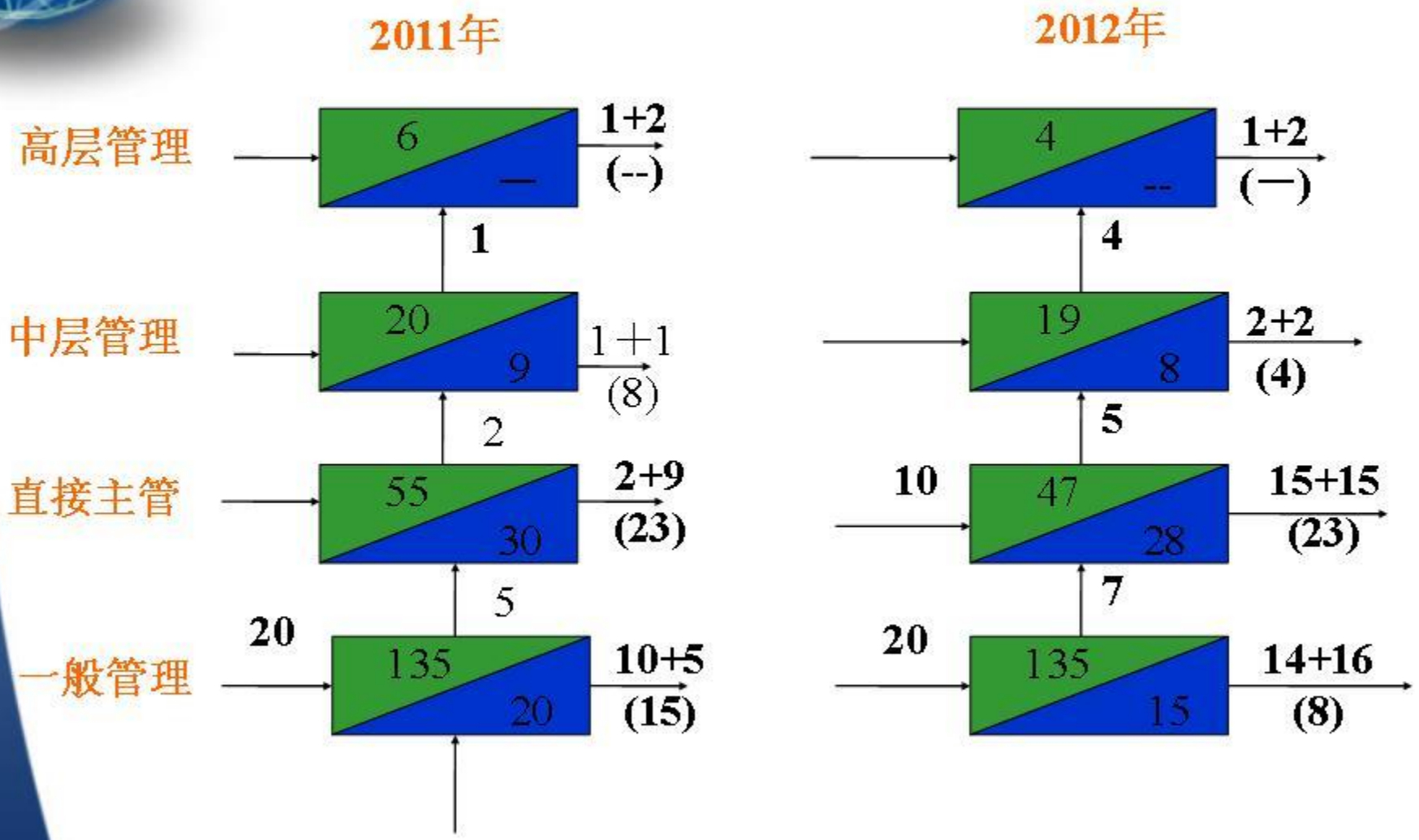
内部供给=现有人数—流出总数+流入总量

流出总量=退休人数+辞职\退人数+提升人数

流入总量=外部招聘的人数+提升上来人数

可提升人数=提升上去人数+提升受阻人数

某公司2011－2012年度管理人员接替图



2013年某公司管理岗位人员接替统计表

序号	管理人员	2012年		2013年预测						接替方式	
		现有人数	年末人数	定员标准	流出人员	退休人员	增补计划	后备人才	提升受阻	外部招聘	内部升任
1	高层管理	4	5	6	0	0	+1	–	–	–	1
2	中层管理	19	16	20	-1	-2	+8	4	3	–	8
3	直接主管	47	29	35	-1	0	+15	23	15	7	8
4	一般管理	135	118	130	-2	-2	+24	8	0	24	–
合计		205	168	191	-4	-4	48	35	18	31	17

填表说明

一）需要确定的人数：

定员标准= 是已知条件

内部升任（预测）=是要确定的数（根据实际情况确定，人数自定，但要小于后备人才数）

内部升任是指下层提升上来的人数。不能混。

预测年流出人数=是已知条件

预测年退休人数=是已知条件

二）不需要算的人数，从图上可以看出来的：

本年现有人数=左上边三角形内人数

后备人才=上年提升受阻人数（预测年可提升的人数）

三）需要算的数字：

1。本年年末人数=本年现有人数＋本年新增人数（外招人数+提升上来人数）-本年减少人数（流出人数+退休人员+已提升走的人数）

2。提升受阻=后备人才-上层内部升任数（本层提升上去的人数）

3。增补计划=定员标准人数 - 上年末人数+|流出人数|+|退休人员|+上一层内部升任人数

4。外招人数=增补计划-内部升任

3、马尔可夫模型

- 通过数据收集分析，得到每一种职位人员变动的频率，进而推测出人员变动情况
- 模型关键是确定转移概率，如果转移概率是固定的、确定性的，则运用模型较为简单

真题

17年5月真题：影响企业外部人员供给的人口因素包括(BCDE)P88

A.民族策略

B.人口规模

C.人口年龄结构

D.人口素质结构

E.劳动力参与率

第二单元 企业人力资源供给与需求平衡

【知识要求】

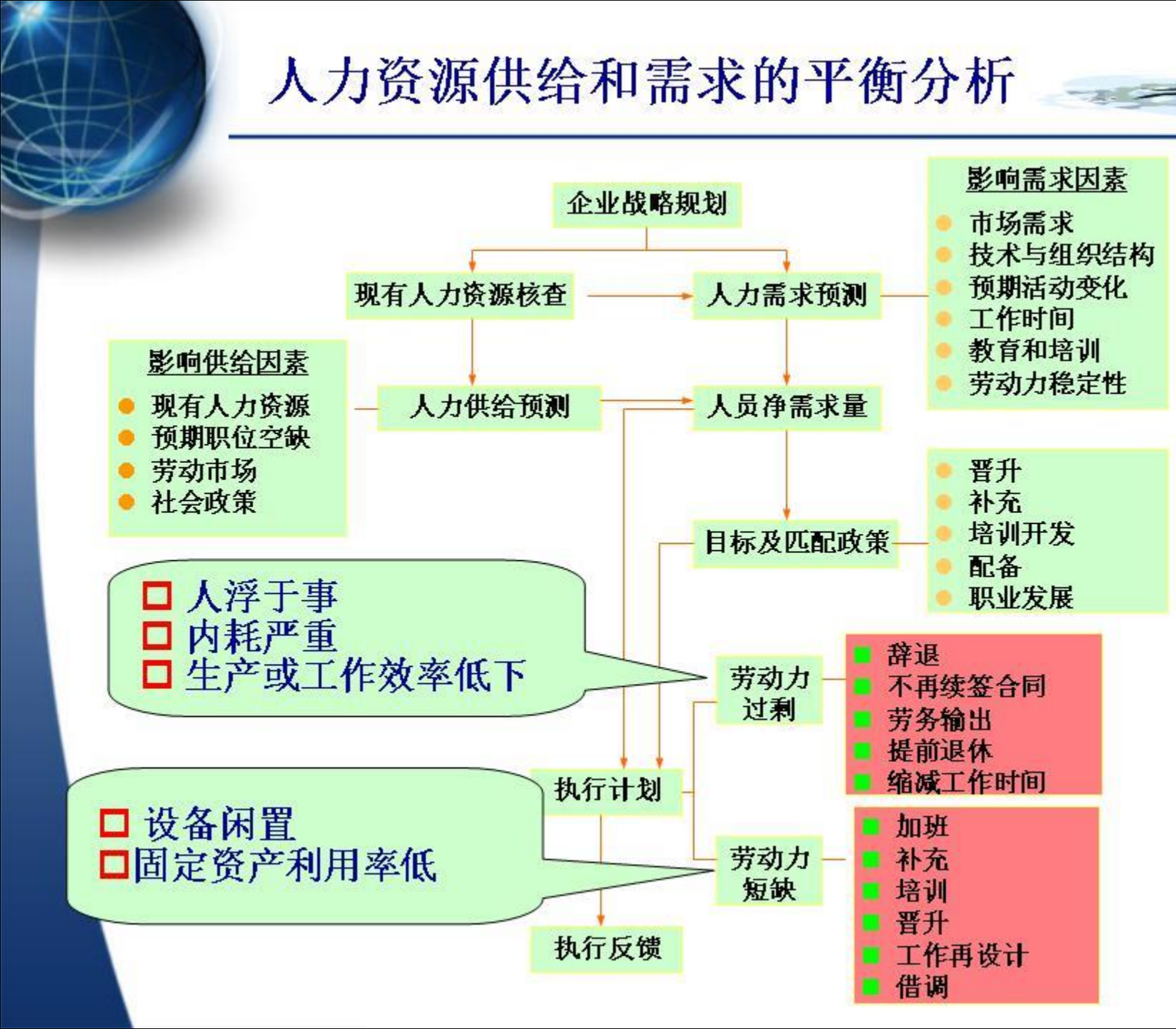
【能力要求】

一、企业人力资源供求平衡

二、企业人力资源供不应求

三、企业人力资源供大于求

人力资源供给和需求的平衡分析



企业人力资源供求平衡

- 完全平衡情况极为少见，甚至不可能达到
- 1、总量平衡
- 2、层次结构平衡

企业人力资源供不应求

- 1、将符合条件，而又处于相对富余状态的人员调往空缺职位
- 2、高技术人员出现短缺，应拟定培训和晋升计划，在企业内部无法满足时，应拟定外部招聘计划
- 3、如果短缺现象不严重，员工又愿意延长工作时间，可采取延长工时，同时增加报酬
- 4、提高企业资本技术有机构成，提高工员工劳动生产率，形成机器代替人力资源的格局
- 5、制定聘用非全日制临时用工计划
- 6、制定全日制临时用工计划

方法	速度	可撤回程度
1、加班	快	高
2、临时雇佣	快	高
3、外包	快	高
4、再培训后转岗	慢	高
5、减少流动数量	慢	中等
6、外部雇佣新人	慢	低
7、技术创新	慢	低

人力资源供大于求

- 1、永久辞退某些劳动态度差、技术水平的、劳动纪律观念差的员工
- 2、合并某些臃肿机构
- 3、鼓励提前退休或内退
- 4、制定轮训计划，提高整体素质，为企业扩大生产准备人力资本
- 5、加强技能培训，开办第三产业、鼓励自主创业
- 6、减少工时降低工资
- 7、分享岗位

方法	速度	员工受伤害的程度
1、裁员	快	高
2、减薪	快	高
3、降级	快	高
4、工作轮换	快	中等
5、工作分享	快	中等
6、退休	慢	低
7、自然减少	慢	低
8、再培训	慢	低

真题

20、关于人力资源预测的说法不正确的是（ D）P88

A. 企业职位空缺不可能完全通过内部供给解决；

B. 严格的户籍制度制约着企业外部人员的供给；

C. 人员供给预测包括内部供给预测和外部供给预测；

D. 企业人力资源需求的满足应优先考虑外部人力资源供给。

21、企业外部人力资源供给的主要渠道有（ABCD ）P88

A. 复员转业军人

B. 流动人员

C. 其他组织在职人员

D. 失业人员

E. 大中专院校在读生

22、真题

某公司是一家实力雄厚的汽车制造企业，根据公司未来5年发展规划，企业将达到年产200万辆汽车生产规模。人力资源部正在讨论2010-2014年人力资源规划问题，负责起草该规划的人事经理要求在进行人力资源外部供给预测之前，先组织一次全面深入的调查，采集相关数据资料，为内部供给预测做好准备。问：

1、该公司在进行人力资源内部供给预测时，可以采取哪些方法？（8分）

2、当预测到企业人力资源在未来几年内可能发生短缺时，可采取哪些措施解决人力资源供不应求的问题？（10分）

真题解析

1、该公司在进行人力资源内部供给预测时，可以采取哪些方法？（8分）P89

企业人力资源内部供给预测的基本方法有：

① 人力资源信息库（2分）

该信息库针对企业不同人员，又可分为：

•技能清单（1分）

•管理才能清单（1分）

②管理人员接替模型（2分）

③马尔可夫模型（2分）

真题解析

2、可采取哪些措施解决人力资源供不应求的问题？（10分）
P95（每项2分，最高10分）

① 将符合条件，而又处于相对富余状态的人调往空缺职位。

② 如高科技人员出现短缺，应拟定培训和晋升计划，在企业内部无法满足要求时，应拟定外部招聘计划。

③ 如短缺现象不严重且本企业员工又愿延长工作时间，可根据《劳动法》等有关规定，制定延长工时适当增加报酬的计划，这是一种短期应急措施。

④ 提高企业资本有机构成，提高劳动生产率，形成机器替代人力的格局。

⑤ 制定聘用非全日制临时工计划，如返聘已退休人员，或聘用小时工。

⑥ 制定聘用全日制临时工计划。

第五节　人力资源管理制度规划

第五节 人力资源管理制度规划

【知识要求】

一、制度化管理的基本理论

二、制度规范的类型

三、企业人力资源管理制度体系的构成

四、企业人力资源管理制度体系的特点

五、人力资源管理制度规划的基本原则

六、制定人力资源管理制度的基本要求

【能力要求】

一、人力资源管理制度规划的基本步骤

二、制定具体人力资源管理制度的程序

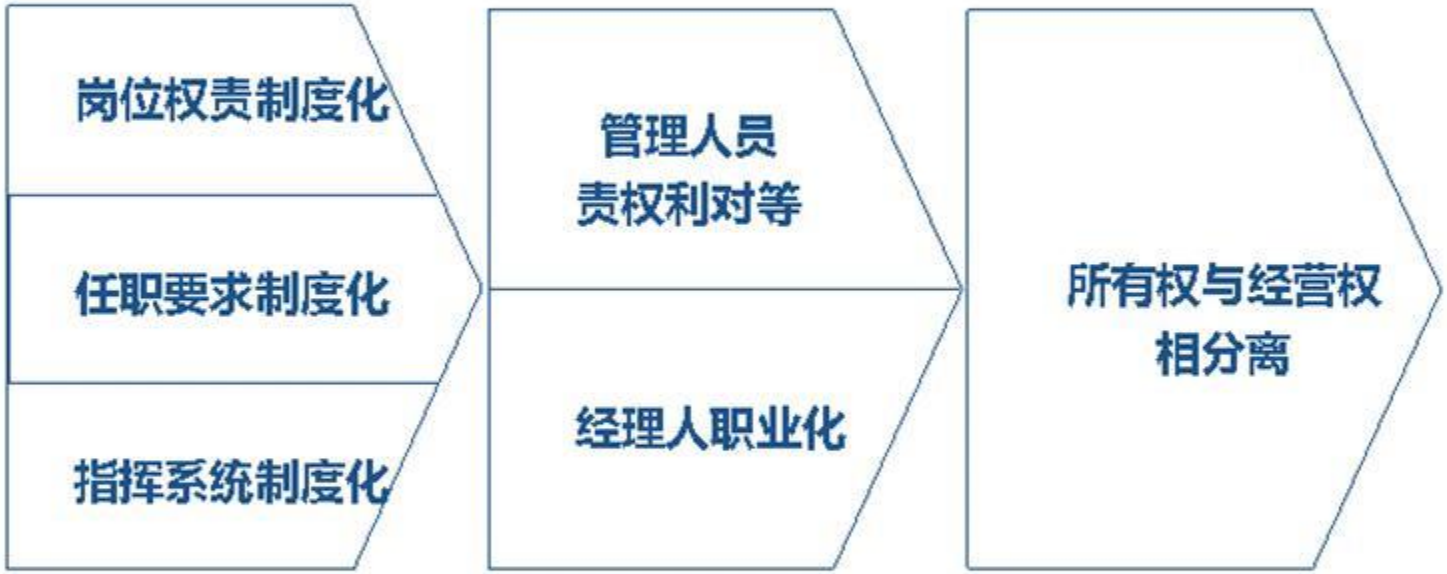
制度化管理的概念

◆以制度规范为基本手段协调企业组织集体协作行为的管理方式，就是制度化管理。

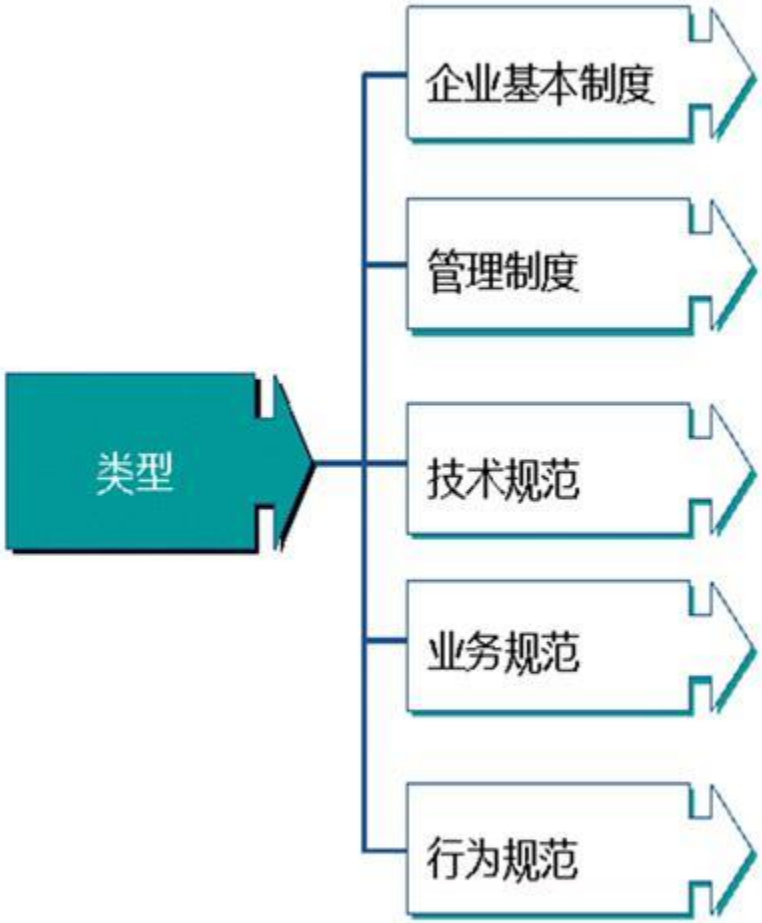
◆制度化管理是由德国管理学家、组织理论之父马科斯·韦伯（1864-1920）提出。

◆制度化管理的实质在于以科学确定的制度规范为组织协作行为的基本机制，主要依靠外在于个人的、科学合理的理性权威实行管理。

1、制度化管理的特征



2、制度化管理的类型



是企业的“宪法”，包括企业的法律财产所有形式、企业章程、董事会组织、高层管理组织规范等方面的制度和规范。

是对企业管理各个基本方面规定的活动框架，调节集体协作行为的制。

是涉及某些技术标准、技术规程的规定。

针对业务活动过程中大量存在并反复出现，又具有科学处理办法的事务所做的作业处理规定。

是所有对个人行为起制约作用的制度规范。

3、制度化管理体系

HR基础管理制度

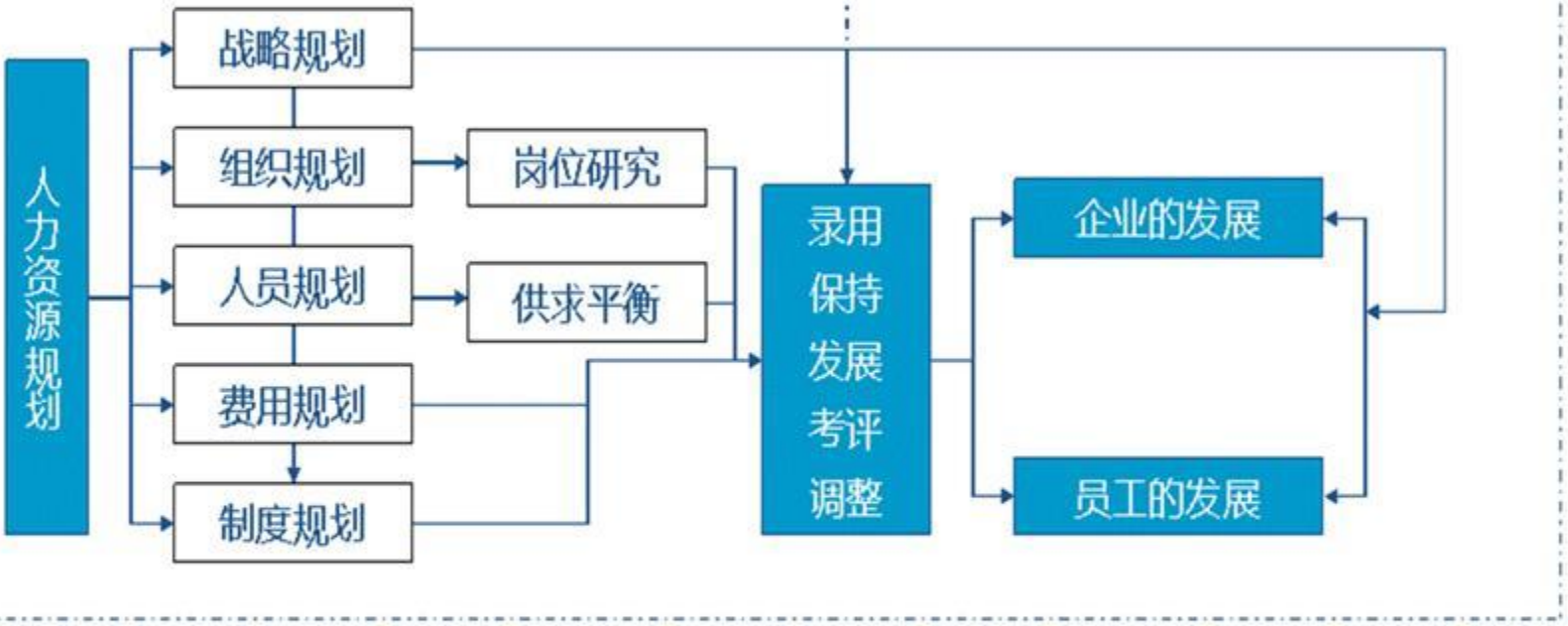
- 组织机构设置与调整
- 工作岗位分析与评价
- 岗位设置与人员费用预算
- 人力资源规划管理制度
- 招聘管理制度
- 培训制度、员工职业生涯管理制度
- 绩效管理制度
- 薪酬福利制度
- 劳动保护用品与安全事故处理制度
- 其它如职业病防治与检查的规定等等

员工管理制度

- 工作时间的规定
- 考勤与休假规定
- 女工劳动保护与计划生育制度
- 奖惩制度
- 员工差旅费管理制度
- 员工因私出镜规定
- 员工合理化建议的规定
- 员工越级投诉的规定等等

4、制度化管理体系的特点

◆体现了人力资源管理的基本职能。



◆体现了物质存在和精神意识的统一。

5、人力资源管理制度的原则与基本要求

- 促进员工与企业共同发展
- 从环境出发，与企业特点相适应
- 以理论为基础，学习与创新并重
- 制度不得凌驾于法律法规之上
- 与集体合同协调一致
- 保持制度的动态性

基本要求

- 从实际出发
- 根据需要制定
- 符合法律和社会道德规范
- 系统和配套
- 保持合理性和先进性

基本原则

6、人力资源管理制度规划的基本步骤

提出草案

从企业现实生产技术条件和管理水平出发，注重科学性、系统性、严密性、可行性。

征求意见

征求专家组和各级主管意见，必要时要通过全体职工大会或者职代会。

修改完善

重要制度，先试行过渡再推广。

7、制定具体的人力资源管理制度的程序

总则

主文

附则

- 1、说明建立本项人力资源管理制度的原因、地位与作用。
- 2、规定本项人力资源管理的组织机构。
- 3、明确本项人力资源管理的目标、程序、步骤与实施的原则。
- 4、说明本项人力资源管理制度设计的依据和基本原理、名词解释。

- 5、本项人力资源活动的类别、层次和期限
- 6、对本项人力资源管理制度中所使用的报表格式、量表、统计口径、填写方法、文字撰写和上报期限所提出具体的要求
- 7、与本项人力资源管理制度配套的制度及兑现办法的明确规定
- 8、年度总结、表彰活动和要求做出的原则上的规定
- 9、对员工的权利与义务、具体程序和管理办法作出明确详细的规定

- 10、对本项人力资源管理制度的解释、实施和修改等其它问题做出必要的说明。

23、真题

W公司是一家民营房地产企业，总经理贾先生创建公司时仅有数百万元资金和十几名员工，设立了财务、项目开发、工程管理和行政人事4部门，其中财务部负责人刘女士是贾总的亲戚，仅持有初级会计证。负责项目开发的江先生是贾总多年的好友，初中毕业，曾当过一餐馆的老板。

随着W公司规模的扩大，职能部门由4个部门变成项目开发、市场策划、工程式管理、质量控制、技术设计、财务、人力资源、物业和行政等9个部门。人员也由十几人发展到500多人。人员有增加，诸多管理问题也频频出现。例如虽然公司提出了明确的战略规划，但总不能落实；追究责任时候，好像大家都有责任，每次大家做一番自我批评后，下次规划依旧不能落实，问题到底出在哪里呢？让他颇为郁闷的还有，各部门管理人员经常各自为政，相互扯皮。

此外，W公司在创业初期没有任何考评指标和标准，完全依靠家庭成员的自觉性进行工作，后来虽然组建了人力资源部，但也仅仅实行了直接主管考评法，对各级员工进行主观性考评，导致员工抱怨越来越多。目前，W公司手中仍有约120万平米的待开发土地，贾总犯难的是，别家愁的是“无米下锅”，而他愁的是“怎么下锅”，企业目前的现况已经让他忙得焦头烂额，深感力不从心。

请根据本案例，回答以下问题：

- 该公司在企业人力资源管理方面目前存在哪些问题？（10分）
- 请根据该公司存在的主要问题，提出具体的解决方案。（10分）

真题解析

1、存在的问题

①横向管理十分薄弱，部门各自为政，相互协调困难，一遇到交叉性问题，就都“矛盾上交”，直接反映到总经理，使贾总越来越感到力不从心（2分）

②各部门职责不清，导致出现问题无法追究相应责任，制定的战略规划也不能贯彻执行 （2分）

③公司原有管理人员的素质不适合公司的发展要求； （2分）

④公司没有对人力资源管理工作给予足够重视，没有根据公司总体发展战略的要求，对公司人力资源做出全面的规划，没有对现有人员的素质和构成及时地进行分析、预测和调整； （2分）

⑤公司缺乏合理的绩效考核体系，公司人力资源部门单纯依靠上级考评来对所有员工进行绩效考核，不能达到择优淘劣的目的。 （2分）

真题解析

2、解决对策

①对公司的组织结构进行必要的调整。根据业务范围和职能的同类性和关联性，将公司原有职能部门划分为若干个职能中心，如财务中心、人力资源中心、企管中心和技术中心等，适度归并职能机构（2分）

②建立健全人力资源管理的各项基础工作，通过工作岗位分析，撰写部门和岗位工作说明书。在定编定岗定员定额的基础上，明确各部门的职责范围和业务分工，界定各个部门之间协作关系。 （2分）

③在完善公司总体发展战略规划基础上，制定公司的资源规划，对现有人员的素质结构分析，对未来所需人员进行预测等 （2分）

④设计合理的绩效考评体系。 （2分）

⑤在上述各项工作健全完善的基础上，通过公司内、外部招聘等多种渠道，采用多种方法，选拔和培养一批专门人才，逐步替代不合格的中高层业务主管（2分）

THANK YOU !

