第一章　人力资源规划

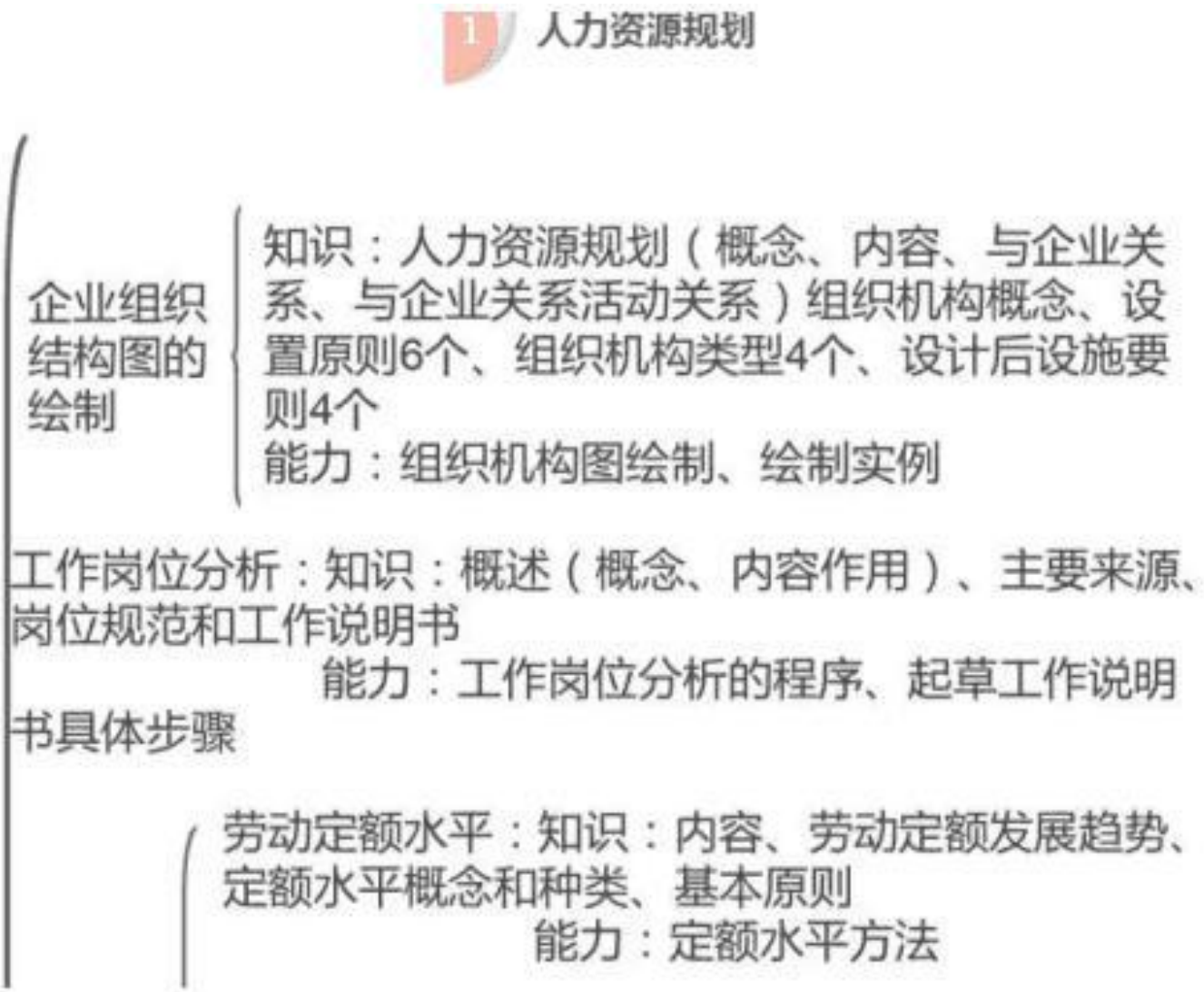
主讲人：黄快生

2019年10月

乃格万岁



第一章　人力资源规划思维导图



人力资源规划

企业劳动定额定员管理

劳动定额的修订：知识：内容、定期不定期修订
能力：修订的步骤、 定额方法

劳动定额统计与分析：知识：任务、实耗工时概念和意义
能力：实耗工时统计方法、范围及要求、完成情况分析

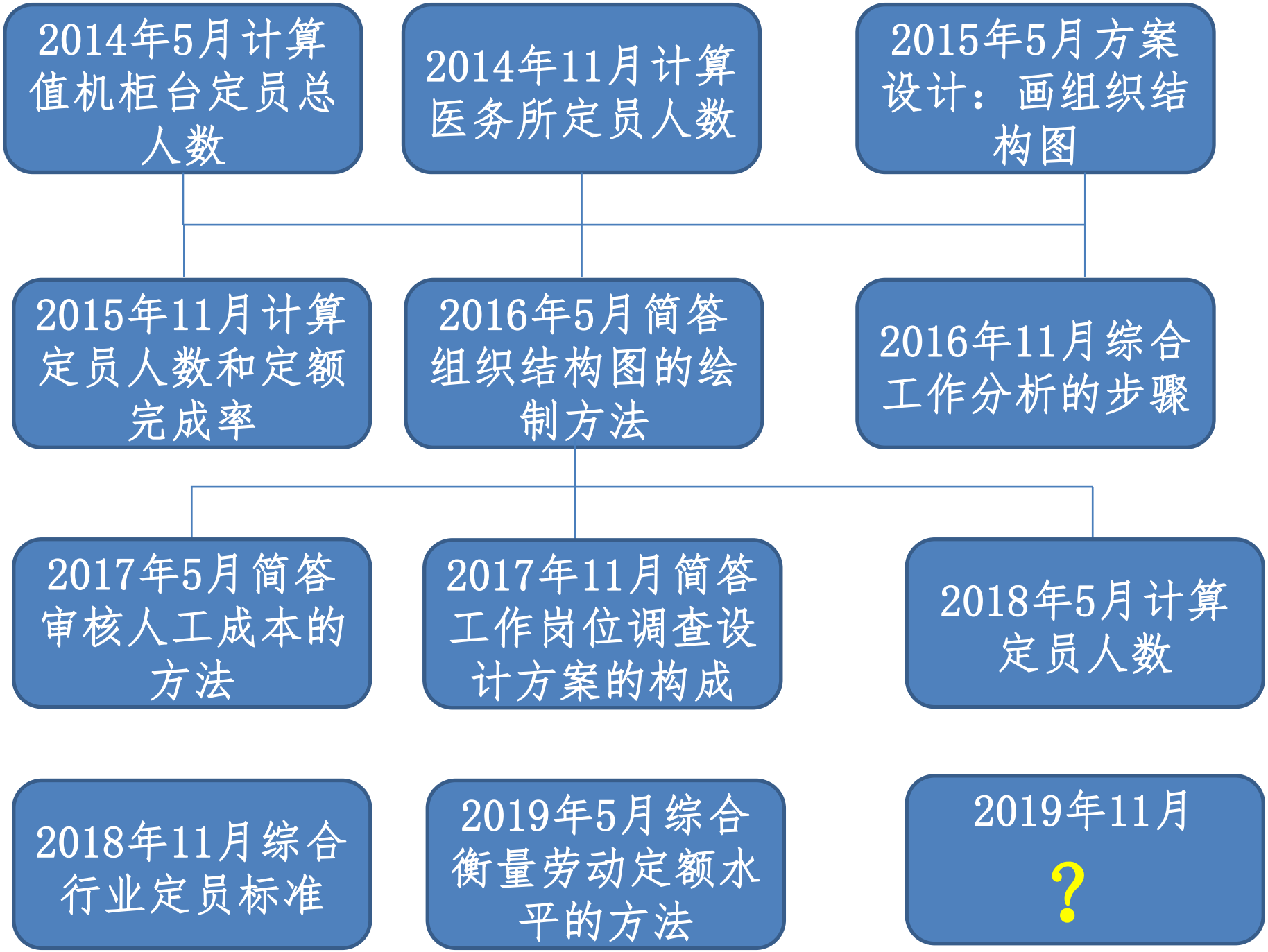
企业定员人数核算的基本方法：知识：概念、作用、原则6个
能力：核定用人数量的基本方法（传统、新）

定员标准编写格式和要求：知识：定员标准概念、分级分类、内容、编制原则
能力：编写依据、总体编排、层次划分、格式设计

人力资源费用的预算审核与支出控制

人力资源费用预算的审核：知识：费用构成、预算基本要求
能力：基本程序、人本成本预算方法、人资费用预算方法

人力资源费用支出的控制：知识：作用、原则
能力：程序


2014年5月计算值机柜台定员总人数
2014年11月计算医务所定员人数
2015年5月方案设计：画组织结构图
2015年11月计算定员人数和定额完成率
2016年5月简答组织结构图的绘制方法
2016年11月综合工作分析的步骤
2017年5月简答审核人工成本的方法
2017年11月简答工作岗位调查设计方案的构成
2018年5月计算定员人数
2018年11月综合行业定员标准
2019年5月综合衡量劳动定额水平的方法
2019年11月
?

这一章专业能力考核：

极有可能是方案设计和简答；然后才是计算

一、简答题

（一）人力资源规划的内容有哪些？P1-2（15分）

（二）简述绘制组织结构图的基本方法。P12（15分）

（三）岗位规范的定义和主要内容（10分）(P15~16)

（四）在工作岗位分析准备阶段，主要应当做好哪些工作?（10分）P18

（五）简要说明工作岗位调查设计方案的构成。P19

（六）衡量劳动定额水平的方法有哪些？（10分）P29-30

（七）产品实耗工时统计方法P36-38（15分）

（八）劳动定员标准的分类。P55

（九）简述劳动定员标准由几大要素构成？行业定员标准包括哪些内容？（16分）P57-58

（十）审核人工成本预算的方法有哪些？ P62-64

（一）人力资源规划的内容有哪些？（15分）P1-2

1、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。（3分）

2、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分）

3、制度规划。企业人力资源管理制度规划时保证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。（3分）

4、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、企业定员定额、人员需求与供给预测、人员供需平衡等。（3分）

5、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。（3分）

（二）简述绘制组织结构图的基本方法。（15分）
P12
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。（3分）
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分）
3、表示接受命令指挥系统的线，从上一层垂下来与框图中间或两端横向引出线相接。其位置高低，表示所处的级别。（3分）
4、命令指挥系统用实线，彼此有协作服务关系的用虚线。（3分）
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。（3分）

（三）岗位规范的定义和主要内容（10分）(P15~16)

答：1、概念：岗位规范亦称劳动规范，岗位规则和岗位标准，它是对组织中某一专项事物或对某类员工劳动行为，素质要求所作的规定。（5分）

2、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分）

(2)定员定额标准（1分）

(3)岗位培训规范（1分）

(4)岗位员工规范（1分）

（四）在工作岗位分析准备阶段，主要应当做好哪些工作?（10分）P18

1、根据工作岗位分析的总目标、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分）

2、设计岗位调查方案。（2分）

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。（2分）

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。（2分）

5、对工作分析的人员进行必要的培训。（2分）

（五）简要说明工作岗位调查设计方案的构成。（10分）P19

1、明确岗位调查的目的　　（2分）

2、确定调查的对象和单位（2分）

3、确定调查项目（2分）

4、确定调查表格和填写说明（2分）

5、确定调查的时间、地点和方法（2分）

（六）衡量劳动定额水平的方法有哪些？（10分）P29-30

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

（七）产品实耗工时统计方法P36-38（18分）

企业在统计产品实耗工时时，可以通过各种工时统计的原始记录取得有关数据，也可以采用抽样调查的方法。

1、以各种原始记录为根据的产品实耗工时统计

（1）按产品零件逐道工序汇总产品的实耗工时

（2）按产品投入批量统计汇总实耗工时

（3）按照重点产品、重点零部件和主要工序统计汇总实耗工时

（4）按照生产单位和生产者个人统计汇总实耗工时

2、以现场测定为基础的产品实耗工时统计

（1）工作日写实

（2）测时

（3）瞬间观察法

（八）劳动定员标准的分类。P55

1、按照定员的标准的综合程度，可以分为

（1）单项定员标准；（2）综合定员标准

2、按定员标准的具体形式，可区分为以下五类：

（1）效率定员标准

（2）设备定员标准

（3）岗位定员标准

（4）比例定员标准

（5）职责分工定员标准

（九）简述劳动定员标准由几大要素构成？行业定员标准包括哪些内容？（16分）

1、劳动定员标准应由以下三大要素构成：P57

（1）概述。这一部分应由封面、目次、前言、首页等要素构成。

（2）标准正文。它由一般要素和技术要素构成。在一般要素中，包括标准名称、范围和引用标准三项内容。在标准的技术要素中，应包括：定义、符号、缩略语，各工种、岗位、设备、各类人员的用人数量和质量要求。

（3）补充。这一部分包括：提示的附录、脚注、条文注、表注、图注等项内容。

2、行业定员标准包括内容P58

（1）企业管理体制以及机构设置的基本要求和规范，按照不同生产能力和生产规模，提出年实物劳动生产率和全员劳动生产率的原则要求，规定出编制总额以及各类人员员额控制幅度。

（2）根据不同生产类型和生产环境、条件，提出不同规模企业各类人员比例控制幅度。

（3）规定各类人员划分的方法和标准。

（4）对本标准涉及的新术语给出确切定义。

（5）企业各工种、岗位的划分，其名称、代号、工作程序、范围、职责和要求。

（6）各工种、工序的工艺流程及作业要求。

（7）采用的典型设备与技术条件。

（8）用人的数量与质量要求。

（9）人员任职的国家职业资格标准（等级）。

（十）审核人工成本预算的方法有哪些？P62-64

1、注重内外部环境变化，进行动态调整。

（1）关注政府有关部门发布的年度企业工资指导线，用三条线即基准线、预警线（上线）和控制下线来衡量本企业生产经营状况，以确定工资增长幅度，维护企业和员工双方各自合法权益。

（2）定期进行劳动力工资水平的市场调查，了解同类企业各类劳动力工资价位的变化情况，掌握劳动力市场工资水平的上线、中线和下线，由此对本企业各类员工工资水平进行比较分析，看清本企业工资水平处在何种位置上，并以此为依据，决定是否应当调整本企业工资，以及具体调整的幅度。

（3）关注消费者物价指数。因为消费者物价指数与老百姓的日常生活息息相关。消费者物价指数，是用某一时期的价格水平同另一时期的价格水平相比，来说明价格变动的趋势和程度的相对数。

总之，国家的工资指导线、社会的消费者物价指数和企业的工资市场水平调查是相互关联的，在进行人工成本预算的审核时，应当将三者联系起来一同考虑。

2、在审核下一年度的人工成本预算时，先将本年度的费用预算和上一年度的费用预算，以及上一年度费用结算和当年已发生的费用结算情况统计清楚，然后比较分析，从预算与结算的比较结果，分析费用使用趋势。再结合上一年度和当年生产经营状况以及下一年预期的生产经营状态进行分析。

3、 预算人工成本在企业经营预算中的额度，以保证企业的支付能力和员工利益的实现。

二、计算题

这一章计算题是考核重点

二、计算题

（一）某石油机械工业公司下属机加工车间在报告期内生产甲、乙、丙、丁四种产品，每种产品的劳动定额完成情况以及相关出勤率指标，如表1所示。

表1　　报告期机加工车间产品生产与工时统计表P39

产品名称	工时定额（工时/件）t_n	实际产量（件）Q_i	实际完成定额工时	实耗工时总数	劳动定额完成率指标(%)
甲	2	15000		24000	
乙	2.6	10000		20000	
丙	4.4	5000		20000	
丁	6	12000		60000	
合计	—	—		124000	

注：生产工人平均出勤率为95%。
根据表1中的已知数据计算出以下指标，并填写表1的空栏。
(1)计算甲、乙、丙、丁四种产品与该车间整体的劳动定额完成率。（12分）
(2)如计划期的产品产量将在报告期的基础上各提高10%，请根据报告期的整体劳动定额完成率、出勤率等指标，核算计划期内生产工人的定员人数。（6分）

（1）计算公式如下：

实际完成定额工时=工时定额×实际产量

劳动定额完成程度指标=实际完成定额工时总数/实耗工时总数

则：甲实际完成定额工时=2×15000=30000（时）；

乙实际完成定额工时=2.6×10000=26000（时）；

丙实际完成定额工时=4.4×5000=22000（时）；

丁实际完成定额工时=6×12000=72000（时）。

甲劳动定额完成率指标=30000÷24000×100%=125%；

乙劳动定额完成率指标=26000÷20000×100%=130%；

丙劳动定额完成率指标=22000÷20000×100%=110%；

丁劳动定额完成率指标=72000÷60000×100%=120%。

该车间劳动定额完成率=（30000+26000+22000+72000）÷（24000+20000+20000+60000）×100%=150000÷124000×100%=120.97%。

填写表1的空栏得表2。

表2　报告期机加工车间产品生产与工时统计表

产品名称	工时定额（工时/件）I_n	实际产量（件）Q_t	实际完成定额工时	实耗工时总数	劳动定额完成率指标（%）
甲	2	15000	30000	24000	125
乙	2.6	10000	26000	20000	130
丙	4.4	5000	22000	20000	110
丁	6	12000	72000	60000	120
合计	—	—	150000	124000	120.97
注：生产工人平均出勤率为95%					

（2）计划期的定员人数=计划期生产任务总量/（工人劳动效率×出勤率）=计划期生产任务总量/（劳动定额×定额完成率×出勤率）=（计划期生产任务总量×工时定额）/（工作班时间×定额完成率×出勤率）。计划期的产品产量将在报告期的基础上各提高10%，则：

计划期甲的产品产量为：15000×（1+10%）=16500（件）；

计划期甲的定员人数=（16500×2）/（8×1.25×0.95）=3474人；

计划期乙的产品产量为：10000×（1+10%）=11000（件）；

计划期乙的定员人数=（11000×2.6）/（8×1.30×0.95）=2895人；计划期丙的产品产量为：5000×（1+10%）=5500（件）；

计划期丙的定员人数=（5500×4.4）/（8×1.10×0.95）=2895人；

计划期丁的产品产量为：12000×（1+10%）=13200（件）；

计划期丁的定员人数=（13200×6）/（8×1.20×0.95）=8685人；

则计划期内生产工人的定员人数=3474+2895+2895+8685=17949人。

（二）某企业主要生产A、B、C三种产品，三种产品的单位产品工时定额和2018年的订单如表1所示。预计该企业在2018年的定额完成率为110%，废品率为3%，员工出勤率为95%。P47

表1　　2018年产品定单

产品类型	单位产品工时定额（小时）	2018年的订单（台）
A产品	100	30
B产品	200	50
C产品	300	60

请计算该企业2008年生产人员的定员人数。（15分）

企业2018年定员人数按照劳动效率来计算：

$$\frac{\text{A产品小时数}\times\text{数量}+\text{B产品小时数}\times\text{数量}+\text{C产品小时数}\times\text{数量}}{\text{年制度工日}\times 8\times\text{定额完成率}\times\text{出勤率}\times(1-\text{计划废品率})}$$

$$=\frac{100\times 30+200\times 50+300\times 60}{250\times 8\times 110\%\times 95\%\times(1-3\%)}$$

所以该企业2008年生产人员的定员人数是15人。

（三）某印刷集团公司下属的印制厂购置了25台C型数字化印制设备。由于供货方提供的定员资料不够完整，厂方领导要求人力资源部在最短的时间内，提出该类设备的定员方案。于是人力资源部门负责组建的测评小组，首先，对已经试运行的五台设备进行了全面的测定，通过工作日写实，发现看管该种设备的岗位有三个工作点，甲点的工作时间为300工分，乙点工作时间为220工分，丙点工作时间为280工分，根据以往的经验，该种设备的个人需要与休息宽放时间为60工分。

此外，根据2009年的计划任务量，该种设备每台需要开动2个班次，才能满足生产任务的需要．已知过去3年该厂员工的平均出勤率为96％。

请根据上述资料：

1、核算出每台设备的看管定额（人/台）（8分） P48

2、核算出2009年该类设备的定员人数。（10分） P47

计算单台设备定员人数，即看管定额。

1、由于多人一机共同进行看管的设备，其岗位定员人数，亦即单台设备的看管定额的计算公式是：P48

班定员人数= 共同操作各岗位生产工作时间总和÷（工作班时间-个人需要与休息宽放时间）（4分）

则该类设备的班定员人数=(300+220+280)÷(480-60)

=1.905≈2(人/台)　即0.5(台/人)　　（4分）

2、计算2009年该类设备的定员人数

（1）核算该种设备定员总人数时，安设备定员的计算公式是：

定员人数=(需要开动设备台数×开动班次)/(员工看管定额×出勤率)P47　　（5分）

（2）则：该种印制设备的定员人数=(25×2)/(0.5×0.96) =80/0.48=104.17≈104(人)　（5分）

（四）某机械工业企业主要生产A、B、C、D四种产品，其单位产品工时定额和2011年的订单如表1所示。该企业在2010年的定额平均完成率为110%，废品率为2.5%，员工出勤率为98%。请计算该企业2011年生产人员的定员人数。（15分）P47

表1：某单位产品定额及2011年订单

产品类型	单位产品工时定额（工时）	2011年的订单（台）
A类产品	150	100
B类产品	200	200
C类产品	350	300
D类产品	400	400

解答：

产品类型	单位产品工时定额（工时）	2011 年 的 订 单（台）	2011年各产品工时总额
A类产品	150	100	15000
B类产品	200	200	40000
C类产品	350	300	105000
D类产品	400	400	160000
Σ	---	---	320000

$$\text{定员人数} = \frac{\text{A产品小时数} \times \text{数量} + \text{B产品小时数} \times \text{数量} + \text{C产品小时数} \times \text{数量}}{\text{年制度工日} \times 8 \times \text{定额完成率} \times \text{出勤率} \times (1 - \text{计划废品率})}$$

$=320000 \div [250 \times 8 \times 110\% \times 98\%) \times (1-2.5\%)]$

$= \approx 152$（人）

（五）某地机场年度旅客吞吐量近800万人，在航站楼进口处原设有20个值机柜台负责接待旅客，办理登机卡，托运行李。随着出港旅客流量的日益增长，为了提高服务质量，尽可能地减少旅客的等待时间，机场旅客服务中心从2017年起，又增加了10个值机柜台。同时，采用新的工作轮班方式，即每个值机柜台配置3名员工，每人工作1天休息2天，每天的早上6：00上班，晚上22：30下班，其间轮流安排吃饭和休息（但不能超过1个小时）。员工轮流倒班如遇法定节假日上班时，一律按照国家标准补付加班工资。同时，为了满足夜航航班旅客出港的需要，该中心还根据航班运行的变动情况，配备一定数量人员负责夜航值机服务。根据过去3年的统计数据，该类值机柜台的员工平均出勤率为98%。

请根据本案例回答下列问题：

1、采用劳动效率定员法核算出该旅客服务中心2017年值机柜台定员总人数。P47

2、推行新的每个员工“工作1天休息2天”的工作轮班制度后，值机柜台员工全年实际工作工时是多少，并说明其合法性。

（1）本题应该采用劳动效率定员法中特殊形式的按设备定员方法计算。

（2）需要开动的设备台数=20+10=30（台）（2分）

（3）每台设备开动的班次为1个班（1分）

（4）每名员工在同一时间可以看管的设备台数为1/3，即工人看管定额为1/3；（2分）

（5）白班人数=(需要开动设备台数×开动班次)/(员工看管定额×出勤率)=（20+10）×1÷（1/3×0.98 ）=92人

（6）对于夜班值班人数需要增加： 92/5=19 人。额外增加 19 人。

依据：对于采用轮班连续生产的单位，还要根据轮班形式，计算倒休人员，如实行三班倒的班组，每5名员工，需要多配备1名员工。P48

（1）员工每天的早上6：00上班，晚上22:30下班，其间休息1个小时，那么每个班次一个员工工作时间为15.5小时 （2分）
每个员工按“工作1天休息2天”的工作轮班制度，那么全年实际工作工时=365/3×15.5≈1885.8小时 （2分）
（2）劳动法规定的标准工作时间为（365—52×2—11）×8=2000小时（2分）
（3）全年实际工作工时1885.8小时，小于劳动法的相关规定2000小时，并且员工轮流倒班如遇法定节假日上班时，一律按照国家标准补付加班工资。所以是合法的。（2分）
这里主要是综合考试了《劳动法》和《劳动合同法》的有关知识。

（六）某机床工业公司下属制造分厂铸锻车间和机加工车间计划期的统计资料如表1、表2所示。

请根据已知数据，分别核算出2017年该分厂和两个车间的定员人数。

表1　2017年铸锻车间计划产量与工时定额统计表

零部件编号	单位产品工时定额(工时／件)	年度计划产量(件)
201号	0.5	3000
202号	1.5	5000
203号	2.5	6000
注：计划期内该车间的劳动定额完成率为110%，产品废品率为2%，出勤率为95%。		

表2　2017年机加工车间计划产量与工时定额统计表

产品类型	单位产品工时定额(工时／台)	年度计划产量(台)
A产品	100	100
B产品	200	150
C产品	300	120
注：计划期内该车间的劳动定额完成率为115%，产品废品率为3%，出勤率为98%。		

答案：①2017年铸锻车间的定员人数=∑(单位产品工时定额*年度计划产量)/年制度工日*8*该车间劳动定额完成率*出勤率*(1-废品率)=24000/（2000*1.1*0.95*0.98 ）=
24000/2048.2=11.7≈12人
②2017年机加工车间的定员人数=∑(单位产品工时定额*年度计划产量)/年制度工日*8*该车间劳动定额完成率*出勤率*(1-废品率)=76000/（2000*1.15*0.98*0.97 ）= 76000/
2186.38=34.7≈35人
③2017年该分厂的定员人数=12+35=47人

（六）某大型企业人力资源部组成了定员核定小组，正在核定该企业后勤服务系统的定岗定员标准。该企业下属的医务所现有编制定员人数12人，包括正、副所长各1人，医师7人，医务辅助人员2人，勤杂人员1人。此外，该医务所实行标准工时制度，即每周一至周五，每天上午8：00～12：00，下午13：00～17：00应诊，中午休息。

定员核定小组随机抽取了该所10个工作日每天就诊人数的原始记录，如表1所示。同时，根据岗位工作日写实和工作抽样等方面采集到的资料，得到以下数据：医生平均的制度工作时间利用率为90%，每位患者的平均诊治时间为20分钟；医务辅助和勤杂人员岗位的工作负荷量均在85%以上，该两类岗位人员定员达到先进合理的要求。P51

表1　医务所就诊人数统计表

日/月	8/1	25/2	15/3	23/5	25/7	8/8	27/9	9/10	8/11	21/12
就诊人数	104	106	100	104	101	101	101	100	103	100

请根据上述信息资料计算：

(1)该医务所平均每天就诊的患者人数。（4分）

(2)在各种条件正常的情况下，请采用概率推断法，在可靠性为95%的前提下(μ≈1.6)，计算该医务所每天必须安排几名医生应诊？（10分）

(3)根据该医务所实际工作任务量，确定该所的定员总人数。（4分）

（1）设该医务所每天就诊的患者人数为x，则平均每天就诊的患者人数$\overline{X}$=（104+106+100+104+101+101+101+100+103+100）/10=102（人）。

（2）$\sigma=\sqrt{\frac{\Sigma(x-\overline{x})^2}{10}}=2$（σ：平均每天诊病人数的标准差）

在可靠性为95%的前提下，该医务所每天就诊的患者人数为102+1.6×2≈106（人），该医务所每天必须安排的医生=（106×20）/（8×60×0.9）≈5（人）。

（3）在核算出必要的医务人员人数后，还应按一定比例配备辅助人员和勤杂工（如各配备1人）。考虑夜班员工的医疗保健需要，应再增加1名医务人员。最后初步核算出该医务所定员人数为5+2+1=8（人）。

本章计算题考点：

1、劳动定额完成情况P41

2、按劳动效率定员P47

3、按设备定员P47和班定员人数P48

4、运用概率推断医务人员人数P51

三、案例分析题

（一）黄某是某化工公司的人力资源经理，要制定一份企业定员计划书。目前设备看管工、维修工有725人，行政文秘有103人，中层干部有59人，技工有58人，销售人员有43人，黄某在制定计划书时还收集以下数据：近5年员工平均离职率4%，生产工人离职率为8%，技术和管理干部离职率为3%，同时按公司扩产计划，销售人员要新增10%-15%，工程技术增5%-6%，其它不变。

（1）公司应采用何种方法核定设备看管工及维修工的定员人数?（8分）

（2）在核定定员时应考虑哪些影响因素？（12分）

1、公司应采用何种方法核定设备看管工及维修工的定员人数?(8分)

答（1）设备看管工应采用按设备定员的方法核定定员人数。P47

①按设备定员是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的方法。

②按设备定员主要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。 因为这些工种的定员人数，主要取决于机器设备的数量和工人在同一时间内能够看管设备的台数，所以应采用按设备定员的方法核定定员人数。

（2）维修工应采用按岗位定员的方法核定定员人数。 P48

①按岗位定员是根据岗位的多少，以及岗位的工作量大小来计算定员人数的方法。

②按岗位定员适合于有一定岗位，但没有设备，而又不能实行定额的人员。

③维修工这一岗位与以上论述相符，故应采用按岗位定员的方法核定定员人数。

2、在核定定员时应考虑哪些影响因素？（12）P45

答：

（1）定员必须以企业的生产经营目标为依据。（2分）

（2）定员必须以精简、高效、节约为目标。（2分）

（3）各类人员比例关系要协调。（2分）

（4）要做到人尽其才、人事相宜。（2分）

（5）创造贯彻执行定员标准的良好环境。（2分）

（6）定员标准适时修订。（2分）

（二）某汽车集团是一个有20年历史的大型国有企业。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、该集团采用了哪种组织结构模式，为什么？请设计其组织结构图。

2、这种组织结构有什么优势？

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。

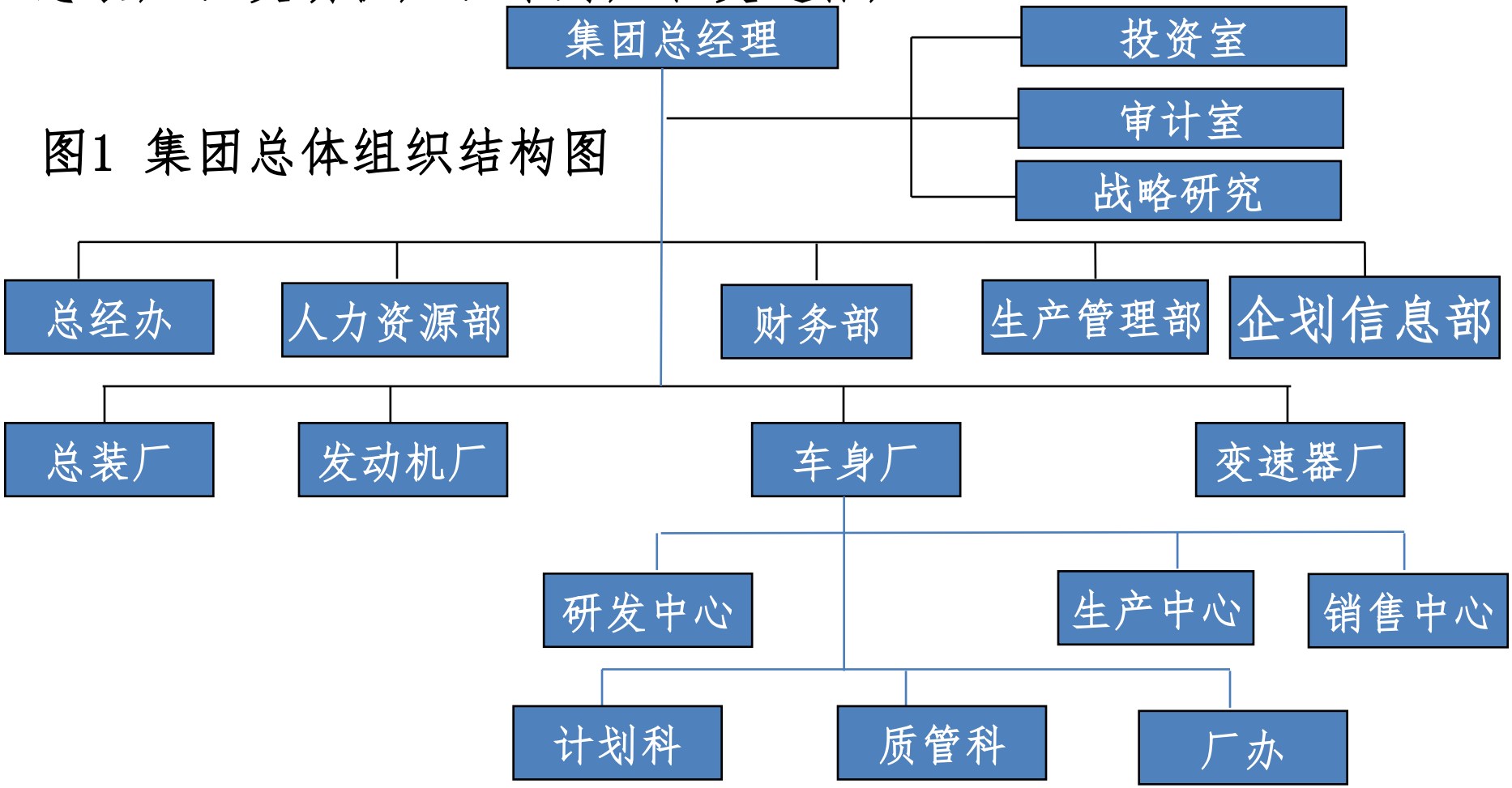


图1 集团总体组织结构图

2、这种组织结构有什么优势？

（1）权力下放，有利于最高管理层摆脱日常行政事务，集中精力进行战略决策。

（2）有助于增强事业部管理者的责任感，发挥他们搞好经营管理活动的主动性和创造性，提高企业的适应能力。

（3）各事业部可开展高度专业化的活动。

（4）各事业部经营责任各权限明确，物质利益和经营状况紧密挂钩。

（三）年初，某行业主管部门对本行业内的50家重点企业的定编定岗定员定额等项基础工作，进行了一次全面调查，结果发现在这50家企业中，大多数依然执行5年前企业自行制定的劳动定员定额标准，仅有15%的企业对原有定员定额标准做过布局的调整。各类企业劳动定员定额的水平参差不齐，“一线紧、二线松、三线臃”的问题十分突出。根据本次调查反馈的意见，行业主管部门拟在下半年组织专家队伍，在深入调查研究的基础上，出台本行业的劳动定员标准（试行方案），并在广发征求意见的基础上，力争在年底前正式颁布执行。

请结合本案例说明行业劳动定员标准应当包括哪些基本内容？（18分）（P58）

答:一般来说,行业定员标准包含以下内容:
(1)企业管理体制以及机构设置的基本要求和规范,按照不同生产能力和生产规模,提出年实物劳动生产率和全员劳动生产率的原则要求,规定出编制总额以及各类人员员额控制幅度:(2分)
(2)根据不同生产类型和生产环境、条件,提出不同规模企业各类人员比例控制幅度:(2分)
(3)规定各类人员划分的方法和标准:(2分)
(4)对本标准涉及的新术语给出确切定义:(2分)
(5)企业各工种、岗位的划分,其名称、代号、工作程序、范围、职责和要求:(2分)
(6)各工种、工序的工艺流程及作业要求:(2分)
(7)采用的典型设备与技术条件:(2分)
(8)用人的数量与质量要求:(2分)
(9)人员任职的国家职业资格标准(等级)。(2分)

本章简答和综合考试重点分析：

1、人力资源规划狭义的含义及内容P1-2
2、事业部组织结构的优点和缺点P8
3、绘制组织结构图的基本方法P12
4、岗位规范的含义及基本内容P15-16
5、工作分析的程序（特别是准备阶段的内容和设计岗位调查方案）P18-20
6、产品实耗工时统计的方法P36-38
7、企业定员标准的分级分类P55
8、审核人工成本预算的基本方法P62
9、人力资源费用支出控制的原则及程序P66-67

方案设计题(本题1题，共22分)

一、某公司为人力资源部经理草拟了一份工作说明书。其主要内容如下：

1、负责公司的劳资管理，并按绩效考评情况实施奖罚；

2、负责统计、评估公司人力资源需求情况，制定人员招聘计划并按计划招聘公司员工；

3、按实际情况完善公司《员工工作绩效考核制度》；

4、负责向总经理提交人员鉴定、评价的结果；

5、负责管理人事档案；

6、负责本部门员工工作绩效考核；

7、负责完成总经理交办的其他任务。

该公司总经理认为这份工作说明书格式过于简单，内容不完整，描述不准确。

请为该公司人力资源部经理重新编写一份工作说明书。(22分)

评分标准：P17-18(22分)

为该人力资源部经理重新编写一份工作说明书如下：

（1）基本资料。主要包括岗位名称、岗位等级(即岗何评价的结果)、岗位编码、定员标准、直接上、下级和分析日期等方面识别信息。 (1分)

（2）岗位职责。主要包括职责概述和职责范围。 (2分)

（3）监督与岗位关系。说明本岗位与其他岗位之间在横向与纵向上的联系。 (2分)

（4）工作内容和要求。对本岗位所要从事的主要工作事项作出的说明。 (2分)

（5）工作权限。 (2分)

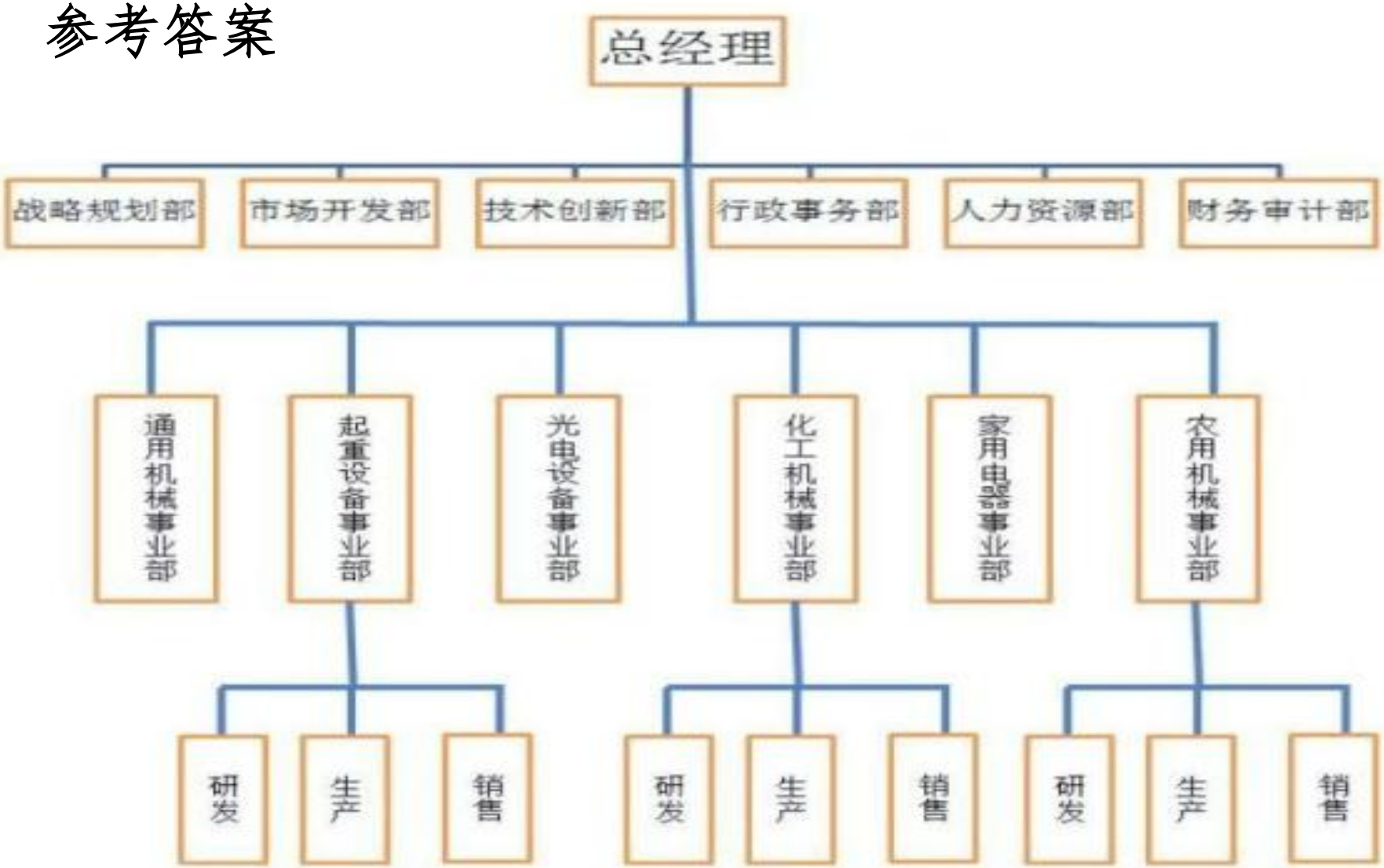
（6）劳动条件和环境。 (2分)

（7）工作时间。包含工作时间长度的规定和工作轮班制的设计等两方面内容。 (2分)
（8）任职资格。由工作经验和学历条件两个方面构成。(2分)
（9）身体条件。结台岗位的性质、任务对员工的身体条件做出规定，包括体格和体力两项具体的要求。 (2分)
（10）心理品质要求。岗位心理品质及能力等方面要求，应紧密结合本岗位的性质和特点深入进行分析，并作出具体的规定。 (2分)
（11）专业知识和技能要求。 (2分)
（12）绩效考评。从品质、行为和绩效等多个方面对员工进行全面的考核和评价。(1分)

二、某大型企业集团主要生产和经营机械电子产品，该集团总部设立了战略规划部、市场开发部、技术创新部、行政事务部、人力资源部和财务审计部等六大职能部门，负责研究和制定集团重大方针政策，掌握投资、重要人事任免、市场经营和监督检查等方面的管控。根据产品的不同，该集团还设立了六个事业部：通用机械事业部、起重设备事业部、光电设备事业部、化工机械事业部、家用电器事业部和农用机械事业部。各事业部实行独立核算、自负盈亏，并可根据经营需要设置相应的职能部门，各事业部下均设有研发、生产和销售三大部门。

请根据该集团上述组织机构设置的情况，绘制出组织结构框图。（18分）

参考答案


总经理
战略规划部
市场开发部
技术创新部
行政事务部
人力资源部
财务审计部
通用机械事业部
起重设备事业部
光电设备事业部
化工机械事业部
家用电器事业部
农用机械事业部
研发
生产
销售
研发
生产
销售
研发
生产
销售

三、某公司岗位编制情况如表，不完善，请设计一个完善的劳动定员表。P59

员工定岗、定编汇总					
所在部门	岗位名称	职位/岗位	定岗人数（人）	姓名	备注
经营班子	总经理		1		
	副总经理		1		
	副总经理		1		
	财务总监		1		
工会	工会主席		1		
行政人事部	副经理	中层	1		
	后勤	主管	1		
	人事	主办	1		
	绩效考核	主办	1		
	总经理秘书	主办	1		
	公务车司机	办事员	6		
	食堂	辅助岗	2		
	小	计			

该公司劳动定员标准表

序号	编码	岗位名称	所属部门	定岗人数	主要职责	人员要求	备注
1		总经理	经营班子	1	略	略	
2		副总经理		2	略	略	
3		财务总监		1	略	略	
4		工会主席	工会	1	略	略	
			行政人事部				

本章方案设计题的考点：

1、组织结构图的绘制P12

2、工作说明书的设计P17-18

3、劳动定员标准表的设计P59

本章结束

谢谢聆听！