

# 企业人力资源管理师三级

## 第一章：人力资源规划

主讲老师：王涛

# 理论知识比重表

项目		四级(%)	三级(%)	二级(%)	一级(%)
基本要求		30	20	10	0
相关知识	人资规划	15	15	15	17
	招聘与配置	10	15	15	17
	培训与开发	10	15	15	17
	绩效管理	10	10	15	17
	薪酬管理	15	10	15	17
	劳动关系	10	15	15	15
合计		100	100	100	100

# 专业能力比重表

项目		四级(%)	三级(%)	二级(%)	一级(%)
相关知识	人资规划	15	15	20	20
	招聘与配置	20	20	15	15
	培训与开发	15	15	15	15
	绩效管理	15	15	15	15
	薪酬管理	20	20	20	20
	劳动关系	15	15	15	15
合计		100	100	100	100



## 案例分析：总是缺人的企业

- ✍ 万顺公司在短短5年之内由一家手工作坊发展成为国内著名的食品制造商，企业最初从来不定什么计划，缺人了，就去人才市场招聘。企业日益正规后，开始每年年初定计划：收入多少，利润多少，产量多少，员工定编人数多少等等，人数少的可以新招聘，人数超编的就要求减人，一般在年初招聘新员工。
- ✍ 可是，因为一年中不时有人升职、有人平调、有人降职、有人辞职，年初又有编制限制不能多招，而且人力资源部也不知道应当多招多少人或者招什么样的人，结果人力资源经理一年到头往人才市场跑。

## 案例分析：总是缺人的企业

✍️ 近来由于3名高级技术工人退休，2名跳槽，生产线立即瘫痪，集团总经理召开紧急会议，命令人力资源经理3天之内招到合适的人员顶替空缺，恢复生产。人力资源经理两个晚上没睡觉，频繁奔走于全国各地人才市场和面试现场之间，最后勉强招到2名已经退休的高级技术工人，使生产线重新开始了运转。人力资源经理刚刚喘口气，地区经理又打电话给他说自己公司已经超编了，不能接收前几天分过去的5名大学生。

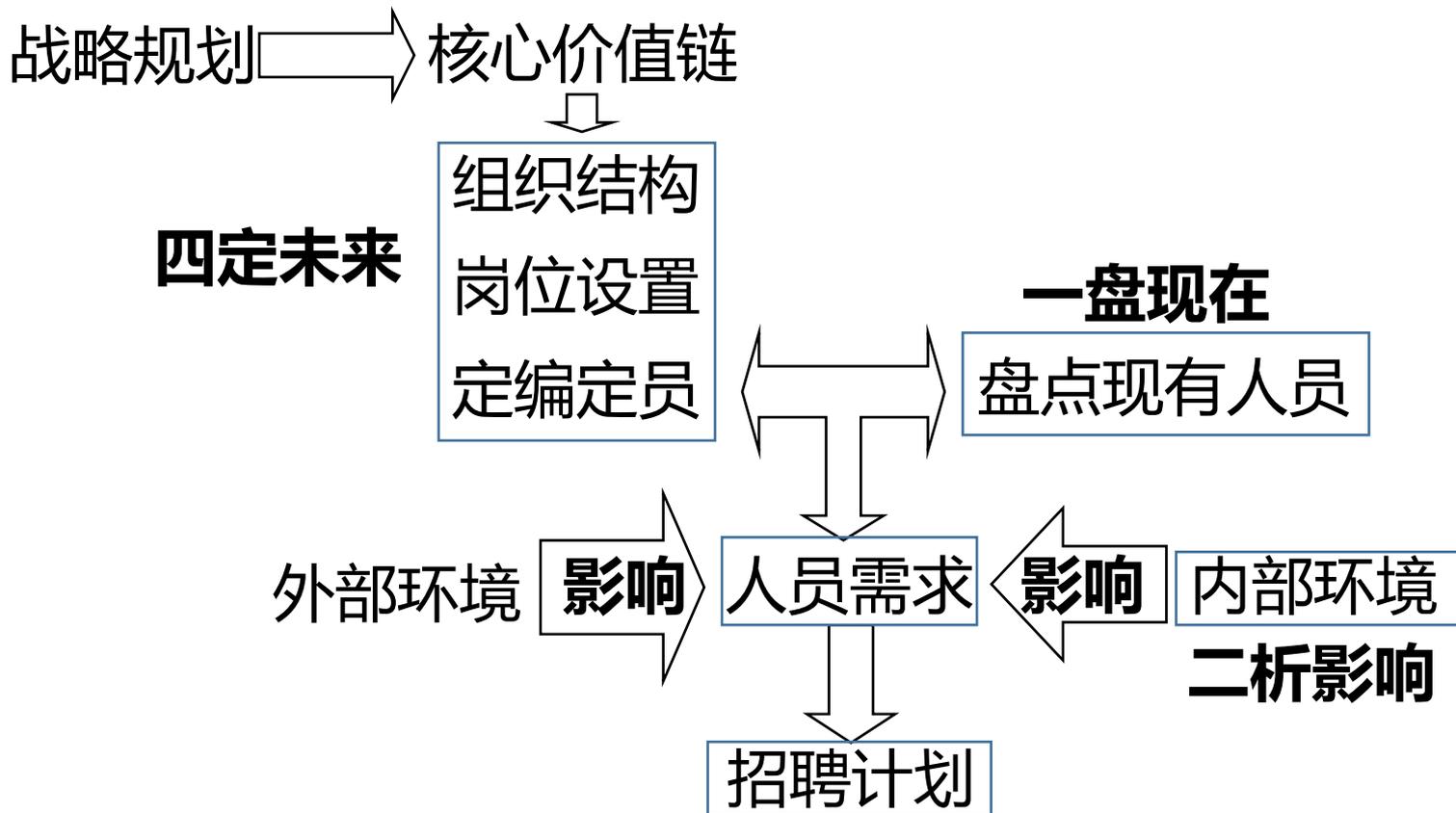
## 案例分析：总是缺人的企业

✍️ 人力资源经理不由怒气冲冲的说：“是你自己说缺人，我才招来的，现在你又不要了！”地区经理说：“是啊，我2个月前缺人，你现在才给我，现在早就不缺了。”人力资源经理分辩到：“招人也是需要时间的，我又不是孙悟空，你一说缺人，我就变出一个给你？”……

## 思考？

- 组织随时都能从市场上招聘到自己所需要的各种人员吗？  
为什么？何种类型的人员难以找到？
- 组织的人力资源队伍总是稳定的吗？何种原因会影响组织人力资源的稳定？
- 当企业出现人手不足时，招聘是唯一解决的办法吗？
- 如果人员过剩，企业将如何解决？

# 一盘二析四定法



# 人力资源规划

## 第一节 组织结构图的绘制

# 一、人力资源规划

## (一) 人力资源规划的概念

人力资源规划的目的——人岗匹配确保各类工作岗位在适当的时机获得适当人员（包括数量、质量、层次和结构等），实现人力资源的最佳配置，最大限度开发和利用人力资源潜能，保持智力资本竞争的优势。

# 一、人力资源规划

## (一) 人力资源规划的概念 ( P1 )

有广义和狭义之分。

- 广义：所有人力资源计划的总称，是战略规划与战术计划的统一。

- 狭义：对人力资源需求和供给的预测，促使供需达到平衡；实质上是各类人员补充计划。

从期限分：长期规划（五年以上）、短期计划（一年以内）和中期计划（一至五年）

# 一、人力资源规划

## (二) 人力资源规划的内容 ( 广义 ) P1

### 1. 战略规划:

人力资源开发和利用的大政方针、政策核心

### 2. 组织规划: 组织信息的采集、组织结构的设计等

### 3. 制度规划:

人力资源管理制度体系建设的程序等 重要保证

### 4. 人员规划: 人力资源现状分析、人员需求与供给预测等

### 5. 费用规划: 人工成本、人力资源管理费用的整体规划

# 一、人力资源规划

## (二) 人力资源规划的主要内容 (广义)

计划项目	主要内容	预算内容
总体规划	人力资源管理的总体目标和配套政策	预算总额
配备计划	中、长期内不同职务、部门或工作类型的人员的分布状况	人员总体规模变化而引起的费用变化
退休解聘计划	因各种原因离职的人员情况及其所在岗位情况	安置费
补充计划	需要补充人员的岗位 补充人员的数量、对人员的要求	招募、选拔费用
使用计划	人员晋升政策，晋升时间； 轮换工作岗位情况、人员情况、轮换时间	职位变化引起的薪酬福利等支出的变化

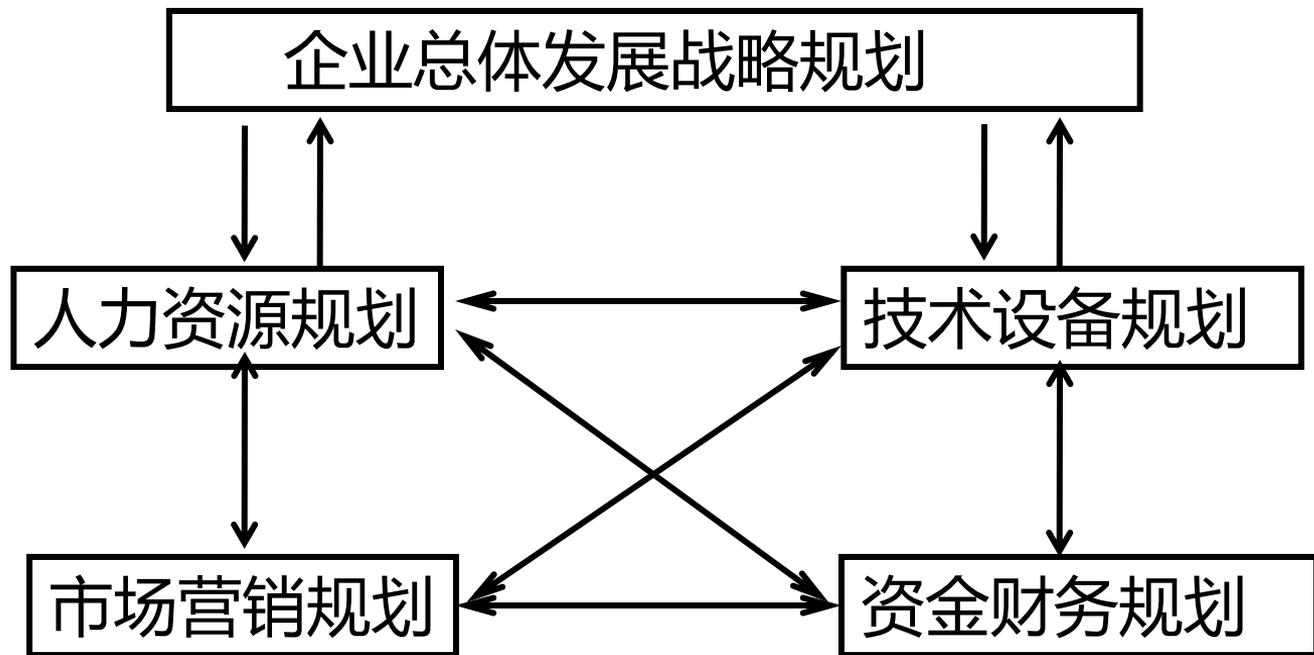
# 一、人力资源规划

## (二) 人力资源规划的主要内容 (广义)

计划项目	主要内容	预算内容
培训计划	培训对象、目的、内容 时间、地点、教员等	培训总投入 脱产人员工资及 脱产损失
职业计划	骨干人员的使用和培养方案	
绩效薪酬 计划	个人及部门的绩效标准、衡量方法 薪酬结构、工资总额、福利项目等	薪酬福利的变动额
劳动关系 计划	减少和预防劳动争议， 改进劳动关系的目标和措施	诉讼费用及 可能的赔偿

# 一、人力资源规划

## (三) 人力资源规划与企业其他规划的关系 (图1-1)



- 服从于企业发展战略规划
- 在企业规划中起决定作用

# 一、人力资源规划

## (四) 人力资源规划与企业管理活动系统的关系 (P2)

- 企业工作岗位分析、劳动定员定额是人力资源规划的重要前提，而人力资源规划又对企业人员的招聘、选拔、培训、考评、调动、升降、薪资、福利和保险等各种人力资源管理活动的目标、步骤与方法，作出具体而详尽的安排。
- 人力资源规划被称为人力资源管理活动的纽带。

## 二、企业组织的概念

- 定义：企业组织机指企业为实现经营目标，根据内外部环境所确立的一个能使全员有机结合在一起的分工与协作的社会经济系统。
- 分层：第一个层次是由经营决策者、风险承担者收益分享者构成经营主体和规定其相互关系的经营制度所组成的企业高层组织，即经营体制。第二层次是负责筹集和优化资源（人财物）的配置、产品研发生产、技术、销售、服务及日常管理职能的机构及其相关制度，即职能体制。

## 二、企业组织机构的概念

- “体”与“制”

所谓“体”，指企业各个层级、各类具体部门的设置；

所谓“制”，指具有不同性质和特征的组织制度模式

在企业中的实际选择和应用。



# 三、企业组织结构设计的原则

## 组织设计原则

**任务与目标原则**

- ❖ 实行系统管理
- ❖ 设置委员会协调
- ❖ 创造协调的环境

**分工与协作原则**

- ❖ 职务性质
- ❖ 领导者素质
- ❖ 下属素质
- ❖ 管理环境

**有效管理幅度原则**

**集权与分权原则**

- ❖ 企业规模
- ❖ 生产技术特点
- ❖ 工作性质
- ❖ 管理水平
- ❖ 人员素质

**稳定性与适应性原则**

据说，美军在1910年一次部队中命令传递情况是这样的：

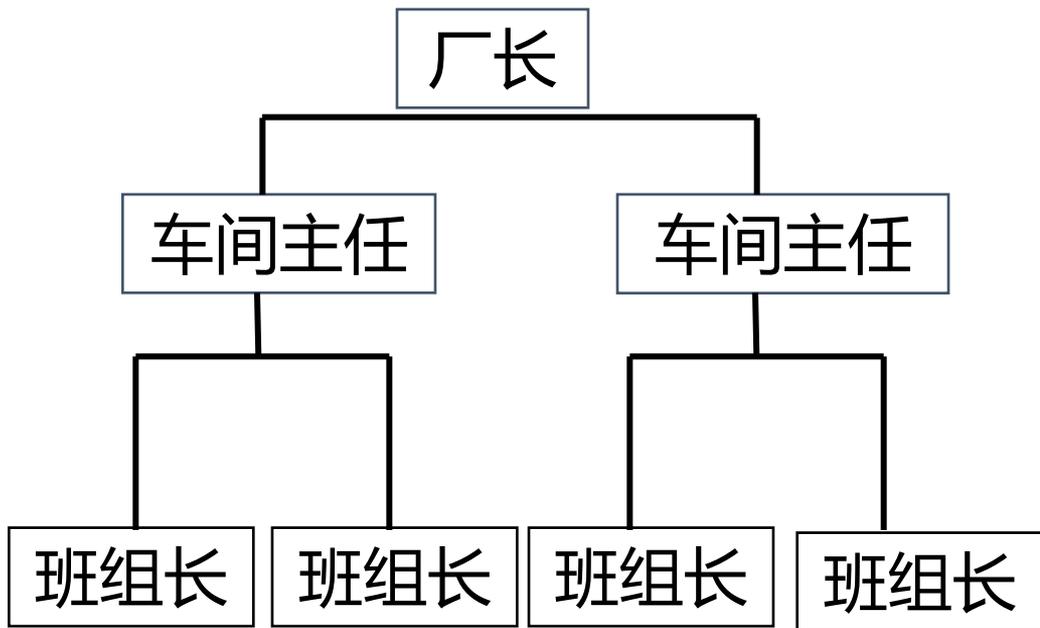
- **营长对值班军官**：明晚大约八点钟左右，哈雷慧星将可能在这个地区看到，这种慧星每隔七十六年才能看见一次。命令所有士兵着野战服在操场上集台，我将向他们解释这一罕见的现象。如果下雨的话，就在礼堂里集合，我将为他们放一部有关慧星的影片。
- **值班军官对连长**：根据营长的命令，明晚八点哈雷慧星将在操场上空出现。如果下雨的话，就让士兵们穿着野战服列队前往礼堂，这个七十六年一见的现象将在那里出现。

据说，美军在1910年一次部队中的命令传递情况是这样的：

- **连长对排长**：根据营长的命令，明晚八点，非凡的哈雷慧星将身穿野战服在礼堂中出现。如果操场上下雨的话，营长将下达另一个命令，这种命令每隔七十六年才会出现一次。
- **排长对班长**：明晚八点，营长带着哈雷慧星在礼堂中出现，这是每隔七十六年才会有的事，如果下雨的话，营长将命令哈雷慧星穿上野战服到操场上去。
- **班长对战士**：在明晚八点下雨的时候，著名的七十六岁的哈雷将军将在营长的陪同下身穿野战服开着他那辆“慧星”牌汽车经过操场前往礼堂。

# 四、企业组织的类型

## 常见的组织结构形式-直线制结构



# 四、企业组织的类型

## 常见的组织结构形式-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。

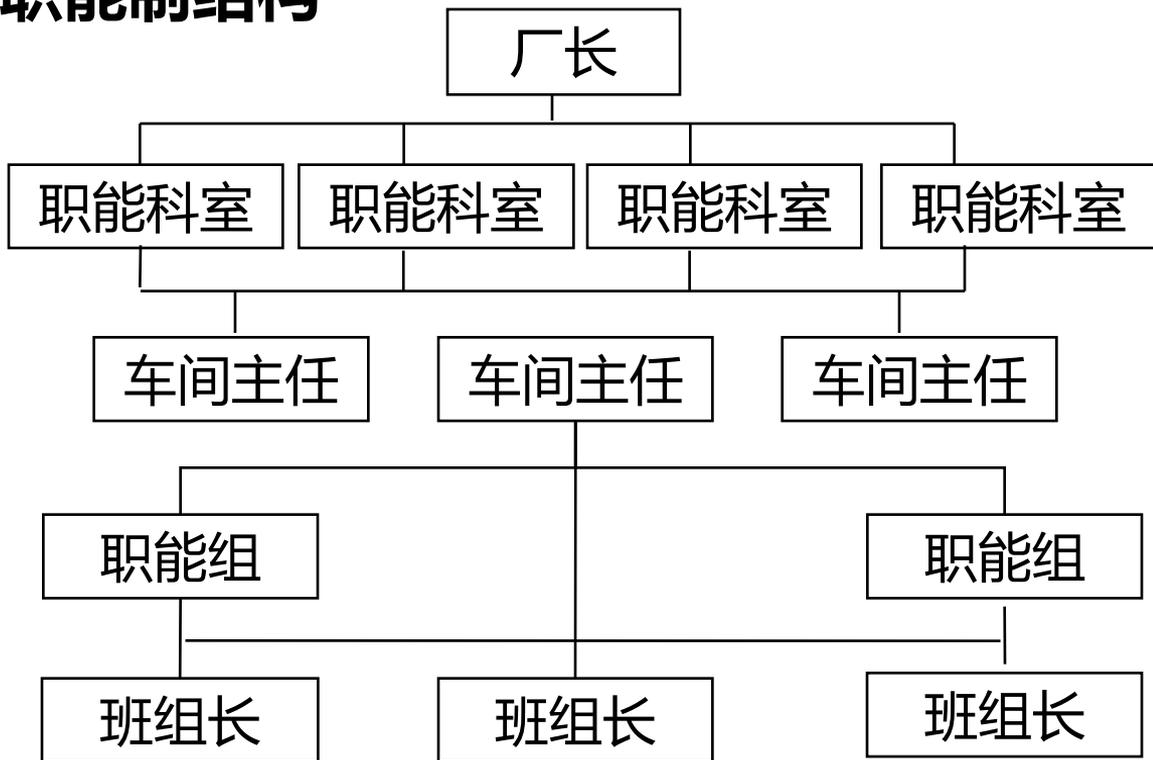
缺点：

- 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。

# 四、企业组织的类型

## 职能制结构



# 四、企业组织的类型

## 常见的组织结构形式-职能制结构

优点：

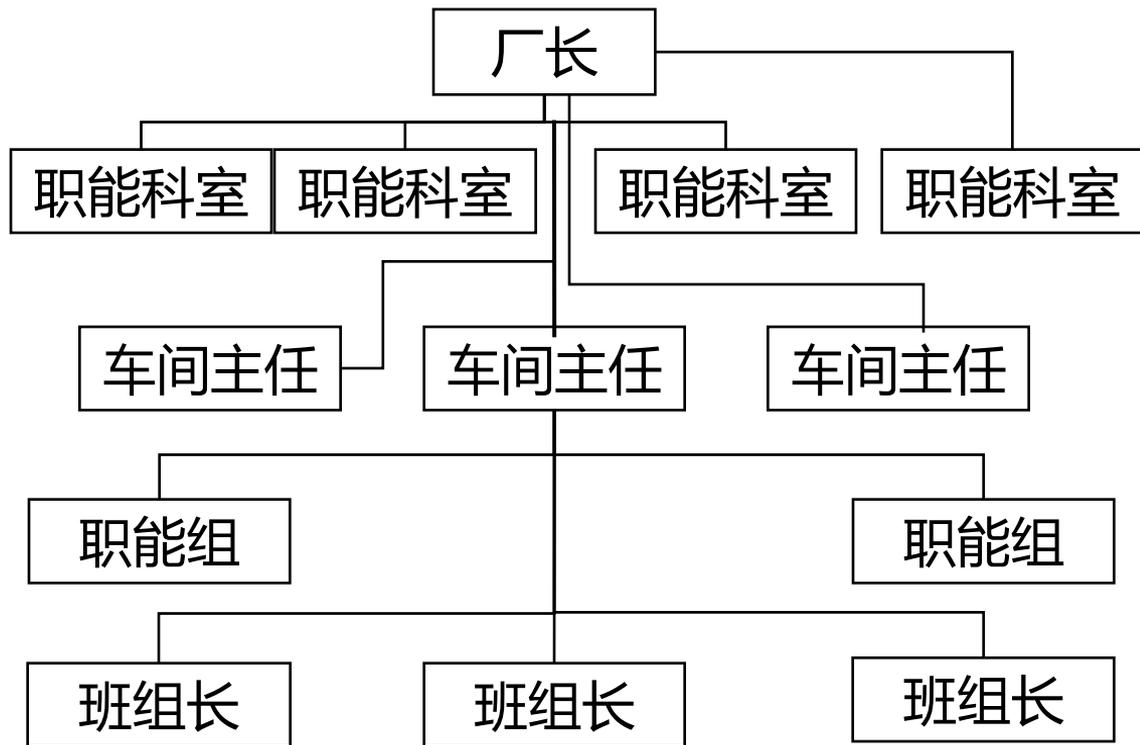
- 专业管理、减轻直线主管负担
- 工作细致、深入。

缺点：

- 多头领导
- 权责不清

# 四、企业组织的类型

## 直线职能制结构



# 四、企业组织的类型

## 常见的组织结构形式-直线职能制结构

特点：兼有直线型和职能型的优点

优点：1、既保证统一指挥，又可以发挥职能部门的参谋指导作用；2、效率较高

缺点：

- 1、在大型企业横向联系和协调将变得非常困难
- 2、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。

## 四、企业组织的类型

### 常见的组织结构形式-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。

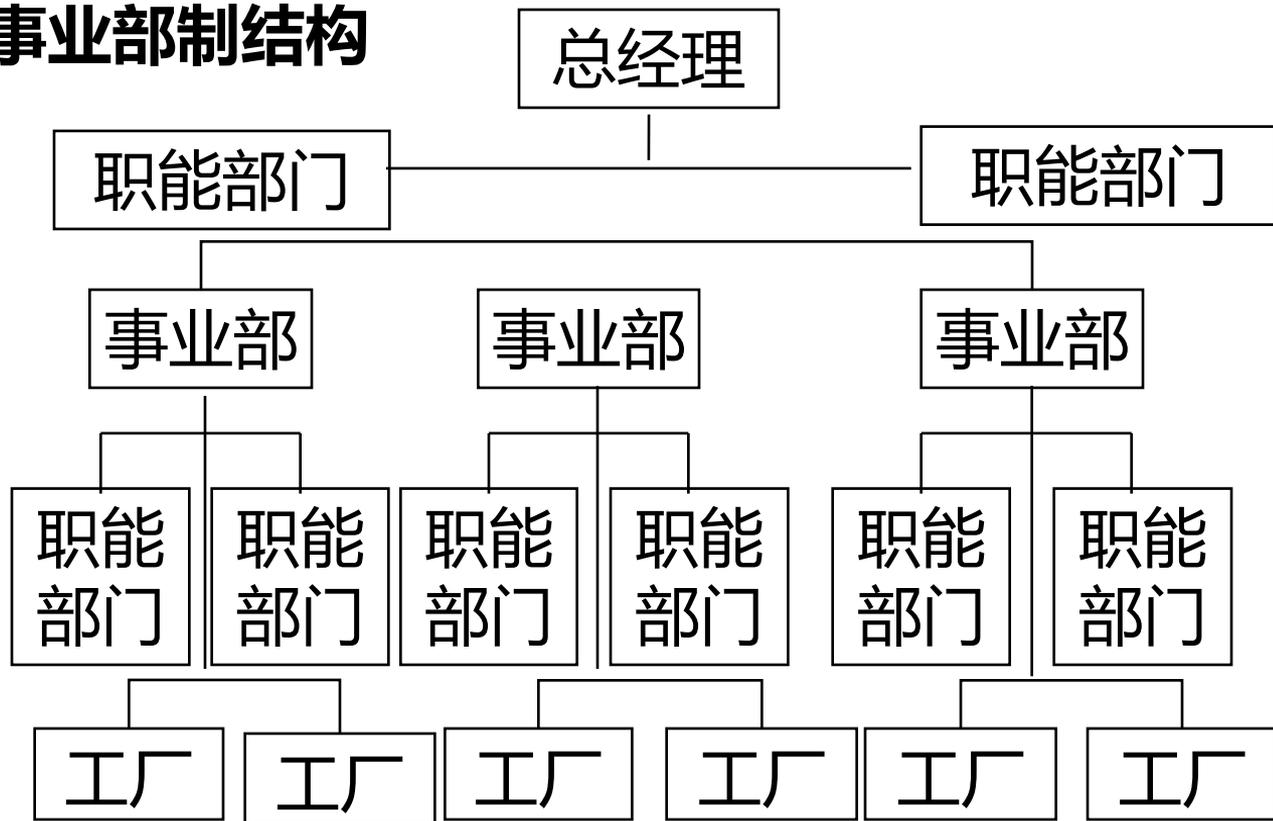
优点：权力下放/提高了企业的适应能力/实现高度专业化/责任和权力明确

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：大型企业(独立产品、市场、能成为利润中心)

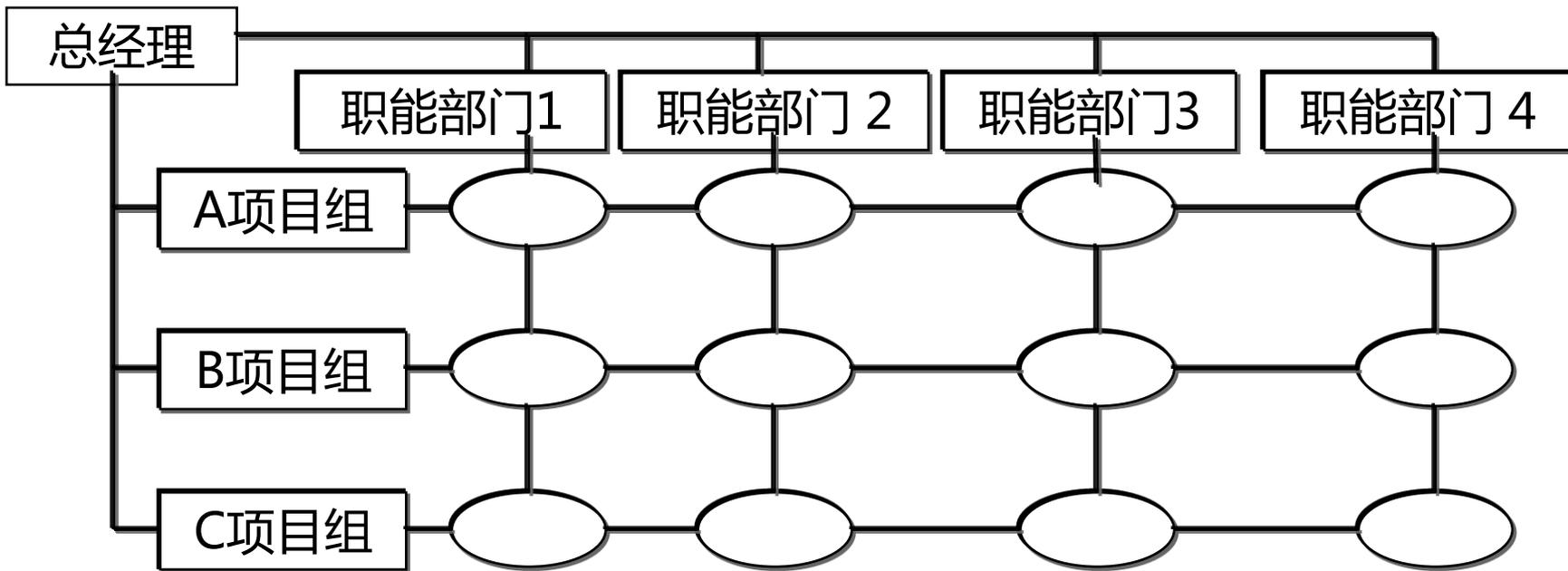
# 四、企业组织的类型

## 事业部制结构



# 四、企业组织的类型

## 常见的组织结构形式-矩阵制结构



# 四、企业组织的类型

## 常见的组织结构形式-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。



三茅

专业的HR学习平台  
hrloo.com

# 五、组织结构设计后的实施要则

- 1、管理系统一元化
- 2、明确责任和权限原则
  - ▲责任和权限的定义
  - ▲明确责任和权限
- 3、先定岗再定员
  - 定编-定岗-定员
- 4、合理分配职责



三茅

专业的HR学习平台  
hrloo.com

# 能力要求：组织结构图的绘制

组织结构图绘制的基本图示：

组织机构图、组织职务图、组织职能图

# 能力要求：组织结构图的绘制



三茅

专业的HR学习平台  
hrloo.com

## 前期准备：

- 1、明确企业各级机构的职能
- 2、将所管辖的业务内容一一列出
- 3、将相似的工作综合归类
- 4、将已分类的工作逐项分配给下一个层次，并按所管业务的性质划分出执行命令的实际工作部门和参谋机构

# 能力要求：组织结构图的绘制

## 基本方法：

- 1、框图一般画四层，中心层计算，上画一层，下画两层
- 2、功能、职责、权限相同的岗位，大小一致、并列平行
- 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
- 4、命令指挥系统用实线，有协作服务关系的用虚线
- 5、具有参谋作用的机构、岗位，用横线与上一层垂线相连，并画在左、右上方。

# 人力资源规划

## 第二节 工作岗位分析

## 二、工作岗位分析（P2）

### （一）工作岗位分析的概念

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（P2）

### （二）工作岗位分析的内容

1. 对岗位活动的内容进行分析，即在这个岗位上应该做什么事情（名称、性质、任务、权责、程序、工作对象、上下级关系等进行界定）。
2. 根据岗位自身特点，明确岗位对员工的素质要求，即具备什么样的素质特征才能胜任岗位的工作（KSA）。
3. 将岗位职责和素质要求整合起来，制定出工作说明书。

## [情境案例]

20世纪初，美国福特汽车公司的产品T型轿车创造了一个奇迹，曾连续生产20年，最高年产量达到200万辆，成为世界上第一种产量最高、销路最广的车型，福特公司也因此成为当时世界最大的汽车公司。亨利·福特在他的传记《我的生活和工作》一书中揭露了T型轿车的秘密，他详细地叙述了8000多道工序对工人的要求：

## [情境案例]

949道工序需要强壮、灵活、身体各方面都非常好的成年男子；

3338道工序需要普通身体的男工；

剩下的工序可由女工或年纪稍大的儿童承担，其中：

## [情境案例]

50道工序由没有腿的人来完成；

2637道工序由一条腿的人来完成；

2道工序由没有手的人来完成；

715道工序由一只手的人完成；

10道工序由失明的人完成。

相信任何一个人力资源工作者都会感叹亨利·福特先生对工作内容 and 任职者的精确分析，正是这些分析有效地帮助福特组建当时远远领先于同行的严密的工作流程和组织架构。

## 二、工作岗位分析

### (三) 工作岗位分析的作用 ( P3 )

工作岗位分析几乎是所有人力资源管理活动的基础。

1. 工作岗位分析是招聘、选拔、员工任用的基础。
2. 工作岗位分析为员工考评、晋升提供了依据。
3. 工作岗位分析是工作设计、优化劳动环境的必要条件。

## 二、工作岗位分析

### (三) 工作岗位分析的作用 ( P3 )

工作岗位分析几乎是所有人力资源管理活动的基础。

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。

5. 工作岗位分析是工作岗位评价的基础。 薪酬制度

6. 工作岗位分析向员工传达了本岗位的所有特点，以及自己在本岗位上的发展路线。

# 三、工作岗位分析信息的主要来源

- 书面资料（岗位职责、招聘广告等）
- 任职者的报告（访谈、工作日志）
- 同事的报告
- 直接的观察

# 四、岗位规范和工作说明书



三茅

专业的HR学习平台  
hrloo.com

## （一）岗位规范

**1. 概念：**岗位规范又称劳动规范、岗位规则或岗位标准，是对组织中各类岗位上员工的劳动行为、素质要求等所作的统一规定。

## 2. 岗位规范的主要内容（P4）

（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、②组织规则、③岗位规则、④协作规则、⑤行为规则

# 四、岗位规范和工作说明书



三茅

专业的HR学习平台  
hrloo.com

## (一) 岗位规范

### 2. 岗位规范的主要内容 ( P4 )

( 2 ) 定员定额标准：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、双重定额标准等

( 3 ) 岗位培训规范：对本岗位员工的职业技能培训与开发所作的规定

( 4 ) 岗位员工规范：对某类员工任职资格以及知识水平等素质要求作的规定。

# 四、岗位规范和工作说明书



三茅

专业的HR学习平台  
hrloo.com

## (一) 岗位规范

### 3. 岗位规范的结构模式

- 管理岗位知识能力规范

( 职责要求、知识要求、能力要求、经历要求 )

- 管理岗位培训规范

( 指导性培训计划、参考性培训大纲和推荐教材 )

- 生产岗位技术业务能力规范 ( 应知、应会、工作实例 )

# 四、岗位规范和工作说明书



三茅

专业的HR学习平台  
hrloo.com

## (一) 岗位规范

### 3. 岗位规范的结构模式

- 生产岗位操作规范（岗位职责、任务；岗位各项任务的数量和质量要求、完成期限；各项任务的程序和操作办法；与相关岗位的协调配合程度）
- 其他种类岗位规范（各类岗位的考核规范）

# 四、岗位规范和工作说明书



三茅

专业的HR学习平台  
hrloo.com

## (二) 工作说明书 ( P6 )

### 1. 概念：

工作说明书是组织对各类岗位的性质和特征、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 ( 岗位工作说明书、部门工作说明书、公司工作说明书 )

# 四、岗位规范和工作说明书



三茅

专业的HR学习平台  
hrloo.com

## (二) 工作说明书 ( P6 )

3. 工作说明书的内容-12 ( P6 , 对照P9的实例进行学习 , 要求掌握 )

基本资料    岗位职责    监督和岗位关系    工作内容和要求

工作权限    劳动条件和环境    工作时间    资历

身体条件    心理品质要求    专业知识和技能要求    绩效考评

# 四、岗位规范和工作说明书



三茅

专业的HR学习平台  
hrloo.com

## （三）岗位规范与工作说明书的区别

- 从涉及的内容来看，岗位规范涉及的内容更多更广。两者在人员规范上有交叉；
- 两者所突出的主题不同；
- 从结构形式上看，工作说明书不受标准化原则的限制，而岗位规范要按照职能部门的规定统一制定并发布。

# [能力要求]一、工作岗位分析的程序(P7)

**准备阶段**：了解情况，建立联系，设计岗位调查方案，规定调查的范围、对象和方法。这个阶段非常关键，决定后面的调查质量。（P7）——5步

**调查阶段**：根据调查方案，对岗位进行调查研究

**总结分析阶段**：对岗位调查的结果进行深入细致的分析，采用文字图表等形式，作出全面的归纳和总结。最后，撰写出工作说明书、岗位规范等人力资源管理文件。



# [能力要求]一、工作岗位分析的程序(P7)



二步

专业的HR学习平台  
hrloo.com

## 准备阶段：——5步

1. 对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（明确目的、确定调查对象和单位、确定调查项目、确定调查表格和项目、确定调查的时间、地点和方法）
3. 做好员工思想工作；
4. 分解成若干单元和环节；
5. 组织有关人员学习和掌握调查的具体内容和实施步骤。



## 二、起草和修改工作说明书的具体步骤

- 1、需要在企业单位内进行系统全面的岗位调查，并起草出工作说明书的初稿。
- 2、企业单位人力资源部组织分析专家、包括各部门经理、主管和相关管理人员，分别召开有关工作说明书的专题研讨会，对工作说明书的订正、修改提出具体意见。

# 工作说明书示例

职 务	发货员
部 门	货品收发部门
地 点	仓库C大楼
职务概况	听仓库经理指挥，根据销售部门递来的发货委托单据，将货品发往客户。和其他发货员、打包工一起徒手或靠电动设备从货架搬卸货品，打包装箱，以备卡车、火车、空运或邮递。正确填写和递送相应的单据报表，保存有关记录文件。
教育程度	高中毕业
工作经历	可有可无

# 工作说明书示例

岗位责任	一、花70%的工作时间干以下的工作：
	1. 从货架上搬卸货品，打包装箱；
	2. 根据运输单位在货运单上标明的要求，磅秤纸箱并贴上标签；
	3. 协助送货人装车。
	二、花15%的工作时间干以下的工作：
	1. 填写有关运货的各种表格（例如装箱单、发货单、提货单等）；
	2. 凭借键控穿孔机或理货单，保存发货记录；
	3. 打印五花八门的表格和标签；
	4. 把有关文件整理归档。
	三、剩余的时间干以下的工作：
	1. 开公司的卡车送货去邮局，偶尔也搞当地的直接投递；
	2. 协助别人盘点存货；
	3. 为其他的发货员或收货员核查货品；
4. 保持工作场所清洁，一切井井有条。	

# 工作说明书示例

管理状态	听从仓库经理指挥，除非遇到特殊问题，要求独立工作。
工作关系	与打包工、仓库保管员等密切配合，共同工作。装车时与卡车司机联系，有时也和订销部门的人接触
工作设备	操纵提货升降机、电动运输带、打包机、电脑终端及打字机。
工作环境	干净、明亮、有保暖设备。行走自如，攀登安全，提货方便。开门发货时要自己动手启门。

# 人力资源规划

## 第三节 企业劳动定额定员管理

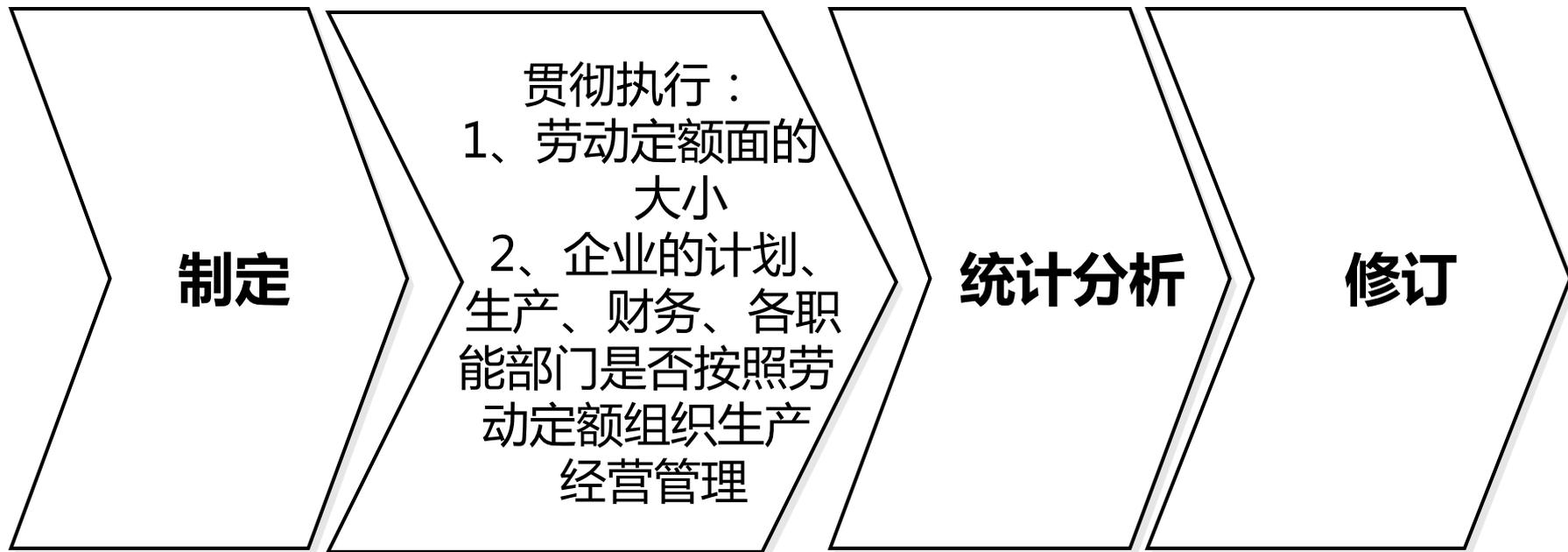
### 第一单元 劳动定额水平

# 一、劳动定额管理的内容

- **含义**：是一项生产技术性和经济性何强的管理工作，包括定额的制定、贯彻执行、统计分析和修订四个环节。
- **劳动定额水平**：是在一定的生产技术组织条件下，行业或企业规定的劳动定额在数值上表现的高低松紧程度。
- **定额水平分类**：

# 一、劳动定额管理的内容

## 劳动定额管理过程：



# 一、劳动定额管理的内容

## • 按定额的综合程度可分：

- 1、工序定额水平：各个工序之间劳动定额的高低松紧程度。
- 2、工种定额水平：各个工种之间劳动定额的高低松紧程度。
- 3、零件或产品定额水平：指工序、工种劳动定额汇总的结果。

## 按定额的考察范围可分：

- 1、车间定额水平：车间内各个班组之间劳动定额综合达到的高低程度
- 2、企业定额水平
- 3、行业或部门定额水平

# 一、劳动定额管理的内容

要求：先进、合理

## 衡量劳动定额水平的方法：

- 1、用实耗工时来衡量：实耗工时和定额工时相比
- 2、用实测工时来衡量：选择具有平均技术熟练程度的员工，现场测评
- 3、用标准工时来衡量：选择国家有关部门颁布或批准的标准
- 4、用标准差来衡量
- 5、通过现行定额之间的比较来衡量：与条件相同的企业的定额水平，或本企业历史上现金的定额水平相比

# 人力资源规划

## 第三节 企业劳动定额定员管理

### 第四单元 企业定员人数核算的基本方法

# 一、企业定员的基本概念

- 企业定员，又称人员编制。指在一定的生产技术组织条件下，为保证企业生产经营活动正常进行，按一定素质要求，对企业配备各类人员所预先规定的限额。
- 组织从组建之日起，就要考虑需要设置多少岗位、需要配备多少人，各种人应具备什么条件。
- 凡是企业进行正常生产经营所需要的各类人员，都应包括在定员的范围之内。即一般员工、各级管理人员、专业技术人员、高层领导者等。定员范围与用工形式无关。

# 一、企业定员的基本概念

**编制**：各种机构（国家机关、企事业单位、社会团体及其他工作单位）中，各类组织机构的设置以及人员数量定额、结构和职务的配置。编制包括机构编制和人员编制两部分内容。

- 机构编制：对机构名称、职能、规模、结构、数量等限定
- 人员编制：对岗位数量、职务分配、人员数量及结构所作的统一规定。

人员编制划分：行政编制、企业编制、军事编制等。

# 一、企业定员的基本概念

## 劳动定员与劳动定额的区别和联系

- 1、从概念内涵上看，企业定员是对劳动力使用的一种数量质量界限。与劳动定额的内涵（活劳动消耗量）完全一致。
- 2、从计量单位上看，劳动定员采取“人·年”“人·月”等。与劳动定额所采用的劳动时间单位“工日”“工时”没有区别。
- 3、常年性工作岗位上的人员都纳入定员管理的范围之内，如工人、管理人员、技术人员等。而实行劳动定额的人员约占全体员工的40%~50%左右。定员管理的范围更大。

# 一、企业定员的基本概念

## 劳动定员与劳动定额的区别和联系

4、制定企业定员的方法：①按劳动效率定员；②按设备定员；③按岗位定员；④按比例定员；⑤按组织机构、职责范围和业务分工定员。前面三种和劳动定额存在直接联系，后两种是劳动定额方法的延伸。

- 定员和定额都是对人力消耗所规定的限额，但是计量单位不同、应用范围不同。

## 二、企业定员管理的作用



- 合理的劳动定员是企业用人的科学标准。在保证员工生理需求的基础上，合理、节约的使用人力资源，提高劳动生产率
- 合理的劳动定员是企业人力资源计划的基础。按定员标准编制企业各类员工的需求量计划，是企业制定人力资源规划时应遵循的原则。

## 二、企业定员管理的作用



三茅

专业的HR学习平台  
hrloo.com

- 科学合理的定员是企业内部各类员工调配的主要依据。定员可以帮助掌握各个岗位需要多少人、需要什么样的人。
- 先进合理的劳动定员有利于提高员工队伍的素质。合理的定员需要任职员工满负荷运转，这就要求员工必须兢兢业业，并具备一定的技术业务水平。

## 三、企业定员的原则

搞好劳动定员工作，核心是保持先进合理的定员水平，即确定好各类人员定员数量的高低宽紧程度。既能够用较少的人高质量地完成生产任务（高效率、满负荷、充分利用工时），又不能超出人生理和心理的承受能力。

## 三、企业定员的原则

- 1. 定员必须以企业生产经营目标为依据，能够保证生产正常运行；
- 2. 定员必须以精简、高效、节约为目标。如何做到？  
( P45 )
- 3. 各类人员的比例关系要协调（ 要找到各种关系的最佳数量比例 ）
- 4. 要做到人尽其才，人事相宜。做到人岗匹配。
- 5. 要创造一个贯彻执行定员标准的良好环境
- 6. 定员标准应适时修订

# [能力要求]一、核定用人数量的基本方法

核定各类人员用人数量的基本依据是：制度时间内规定的总工作任务量和各类人员的工作效率。（ P28 ）

$$\text{某类岗位用人数量} = \frac{\text{某类岗位制度时间内计划工作任务总量}}{\text{某类人员工作（劳动）效率}}$$

**1. 按劳动效率定员：**根据生产任务和工人的劳动效率，以及出勤率来计算定员人数。

$$\text{定员人数} = \frac{\text{计划期生产任务总量}}{\text{工人劳动效率} \times \text{出勤率}}$$



三茅

专业的HR学习平台  
hrloo.com

# 一、核定用人数量的基本方法

这是一种根据工作量和劳动定额来计算人员数量的方法。凡是有劳动定额的人员，当人员需求量不受设备影响时，适合用这种方法来计算定员。

由于劳动定额的基本形式有工时定额和产量定额，因此可按工时或产量来表示。

工时、工分、工时定额（分别的含义）

计算时，生产任务和工人劳动效率的时间单位要保持一致其他变形、例题（P29）

# 一、核定用人数量的基本方法



三茅

专业的HR学习平台  
hrloo.com

**1. 按劳动效率定员：**根据生产任务和工人的劳动效率，以及出勤率来计算定员人数。当某工种生产产品品种较单一而产量较大时，可采用产量定额来计算：

$$\text{定员人数} = \frac{\sum (\text{每种产品年总产量} \times \text{单位产品工时定额})}{\text{年制度工日} \times 8 \times \text{定额完成率} \times \text{出勤率} \times (1 - \text{计划期废品率})}$$

• 例：东方公司新设一车间，设有四类工作，根据计划产量来预测未来三年所需的员工数。一年365天，除去52个双休日共104天，11天法定假日，工人出勤率为80%，产品合格率为95%，每天工作8小时。合格品数量如表1所示：

	第一年 (件)	第二年	第三年	工时定额 (小时/件)
1	10,000	15,000	20,000	0.5
2	30,000	40,000	45,000	1.0
3	30,000	30,000	35,000	1.0
4	40,000	45,000	50,000	0.5

解：根据表1数据计算出每年所需总工时如下表2所示：



三茅

专业的HR学习平台  
hrloo.com

单位：小时

	第一年	第二年	第三年
1	5,000	7,500	10,000
2	30,000	40,000	45,000
3	30,000	30,000	35,000
4	20,000	22,500	25,000
总计	85,000	100,000	115,000

根据题意每人每年工作小时数为：

$$(365 - 104 - 11) \times 8 \times 80\% = 1600 \text{ (小时)}$$

这样，得到3年所需人数分别为：

$$\text{第一年：} (85000 \div 95\%) \div 1600 = 55.92 \approx 56 \text{ (人)}$$

$$\text{第二年：} (100000 \div 95\%) \div 1600 = 65.79 \approx 66 \text{ (人)}$$

$$\text{第三年：} (115000 \div 95\%) \div 1600 = 75.66 \approx 76 \text{ (人)}$$

# 一、核定用人数量的基本方法



三茅

专业的HR学习平台  
hrloo.com

**2. 按设备定员：**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。——按效率定员

$$\text{定员人数} = \frac{\text{需要开动设备台数} \times \text{每台设备开动班次}}{\text{工人看管定额} \times \text{出勤率}}$$

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。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。

# 一、核定用人数量的基本方法



三茅

专业的HR学习平台  
hrloo.com

## 3. 按岗位定员：

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是按岗位定员。这种方法适用于连续性生产装置组织生产的企业，如冶金、化工、机械制造等各类企业中使用大中型连动设备的人员。除此之外，还适用于一些既不操纵设备，又不实行劳动定额的人员。

# 一、核定用人数量的基本方法



三茅

专业的HR学习平台  
hrloo.com

## 3. 按岗位定员：

(1) 设备岗位定员：适用于设备开动时间内，必须由单人看管或多岗位多人共同看管的场合。

(2) 工作岗位定员：适用于有一定的岗位，但没有设备，而又不能实行定额的人员，如检修工、值班电工等。主要根据工作任务、岗位区域、工作量，并考虑兼职作业可能性。

# 一、核定用人数量的基本方法



三茅

专业的HR学习平台  
hrloo.com

## 3. 按岗位定员：根据设备岗位定员的具体考虑因素

- 看管的岗位量
- 岗位的负荷量：一般岗位负荷量不足4小时，要考虑兼职、兼岗；高温、高压、高空等岗位，工人连续工作不得超过2小时。
- 每一岗位的危险和安全程度，员工需走动的距离，是否可以交叉作业，仪器设备的复杂程度等。
- 生产班次、倒班及替班的方法。
- P31。例：对于多人一机共同进行操作的岗位，其定员人数的计算。

**例一：**某车间有一套制氧量50立方米/小时空气分离设备，现有3个岗位共同操作，经过工作日写实测定，甲岗位生产工作时间为260分钟，乙岗位为300分钟，丙岗位为240分钟。根据该工种的劳动条件和劳动强度等因素，规定休息与生理需要时间为60分钟。则该空分设备岗位定员人数应为？

解：根据题意得：

$$\begin{aligned} \text{班定员人数} &= \text{共同操作的各岗位生产时间的总和} / (\text{工作} \\ &\text{班时间} - \text{个人需要与休息放宽时间}) \\ &= (260 + 300 + 240) / (480 - 60) = 1.9 \text{人} \approx 2 \text{人} \end{aligned}$$

## 例二：计算题（1题，18分）—09/11

某印刷集团公司下属的印刷厂购置了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，提出该设备的定员方案。于是人力资源部门负责组建测评小组，首先，对已经试用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60工分。

## 例二：计算题（1题，18分）—09/11

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）
- （2）核算出2009年该类设备的定员人数。（10分）

## 解：根据题意得

(1) 班定员人数=共同操作的各岗位生产时间的总和  
/(工作班时间-个人需要与休息放宽时间)

$$=(300+220+280)/(480-60)=1.9\approx 2(\text{人/台})$$

即 0.5 (台/人)

$$(2) = (25 \times 2) / (0.5 \times 96\%) \approx 104.2 = 104(\text{人})$$

$$\text{定员人数} = \frac{\text{需要开动设备台数} \times \text{每台设备开动班次}}{\text{工人看管定额} \times \text{出勤率}}$$

# 一、核定用人数量的基本方法



三茅

专业的HR学习平台  
hrloo.com

## 4、按比例定员：

按照与企业员工总数或某一类人员总数的比例，来计算某类人员的定员人数。

这种方法主要适用于企业食堂工作人员，幼托工作人员、卫生保健人员等服务人员的定员。

对于企业中非直接生产人员，辅助生产工人，政治思想工作，工会、妇联、共青团脱产人员，以及某些从事特殊工作的人员，也可参照此种方法确定定员人数。

某类人员的定员人数 = 员工总数或某一类人员总数 × 定员标准（百分比）

## 例：食堂工作人员比例定员标准表

食堂就餐人数	食堂工作人员与就餐人数的比例	
	每日开饭3次	每日开饭4次
200 人以下	1 : 25	1 : 20
200-500人	1 : 30	1 : 25
500人以上	1 : 35	1 : 30

假设某企业职工食堂的就餐人数为190人，每日开饭4次，计算该食堂工作人员的定员数。

解：根据题意得： $190/20 = 9.5 = 10$ 人

# 一、核定用人数量的基本方法



三茅 专业的HR学习平台  
hrloo.com

## 5、按组织机构、职责范围和业务分工定员

适用于企业管理人员和工程技术人员的定员。

一般先定组织机构，定各职能科室，明确了各项业务及职责范围以后，根据各项业务工作量的大小、复杂程度，结合管理人员和工程技术人员的工作能力、技术水平确定定员。

## 计算实例

某公司人力资源部需要预测下一季度的企业人力资源需求量，已知下一季度的企业计划期任务总量为10000件产品，企业定额标准是15件 / 人·月，预测由于企业技术进步引的劳动生产率提高5%，工人经验积累导致的生产率提高6%，由于劳动者及某些因素引起的生产率降低系数为1%，请问该公司下一季度的人力资源需求量为多少？

## 计算实例

答：根据劳动定额法  $N=W/[q(1+R)]$ 可知

N：人力资源需求量

W：业务总量 10000

q：企业定额标准 15件 / 月·人 $\times 3 = 45$  / 月·季

R：计划期劳动生产率变动系数

公司下一季度人力资源需求量 =

$$10000 / [ ( 15 \times 3 ) \times ( 1 + 5\% ) \times ( 1 + 6\% ) \times ( 1 - 1\% ) ] = 209.64 \approx 210 ( \text{人} )$$

所以该公司下一季度的人力资源需求量为210人。

定员方法	核定依据	适用对象	举例
按劳动效率定员	生产总量、工人的劳动效率和出勤率	手工操作为主的工程	
按设备定员	设备开始数量和班次、工人看管定额和出勤率	机械操作	
按岗位定员	岗位数量、岗位工作量、劳动者工作效率	流水线、连续性生产	冶金、化工、炼油、造纸、玻璃制瓶、烟草、机械制造、电子仪表等人员
		既不操作设备又不实行劳动定额	检修工、检验工、值班电工、茶炉工、警卫员、清洁工、文件收发员、信访人员

定员方法	核定依据	适用对象	举例
按比例定员	与企业员工总数或某一类服务对象的总人数比例	与另一类人员存在一定的数量依存关系	企业食堂工作人员、托幼工作人员、卫生保健人员、非直接生产人员、辅助生产工人、政治思想人员、工会妇联共青团脱产人员
按组织机构、职责范围和业务分工定员		企业管理人员、工程技术人员	

## 练习：

黄某是化工公司的HR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103人，中层干部59人，技工58人，销售43人，黄某在制定计划书时还收到以下数据：近5年来员工平均离职率4%，生产工人离职率8%，技术和管理干部离职率3%，同时，按公司扩产计划，销售人员要新增10-15%，工程技术新增5-6%，其他不变。

问题1：公司采用何种方法核定设备看管工及维修工的定员人数？（8分）

问题2：在核定定员时应考虑哪些影响因素？（12分）

## 解答：

- 设备看管工应采用按设备定员的方法核定定员人数。设备定员根据设备需要开动的台数、开动的班次、工人看管定额、出勤率计算。设备定员适用于机械操作为主，使用同类设备，采用多机床看管的工种。类似设备看管工一类工种的定员人数，主要取决于机器设备的数量和工人在同一时间内能看管设备的台数，所以应采取按设备定员的方法。

## 解答：

- 维修工应采用按岗位定员的方法核定定员人员。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。适用于有一定岗位，但没有设备，又不能实行定额的人员。维修工符合上述论述，所以采用按岗位定员的方法。



三茅

专业的HR学习平台  
hrloo.com

## [能力要求]二、企业定员的新方法

- 运用数理统计方法
- 运用概率推断
- 运用排队论
- 零基定员法

# 人力资源规划

## 第三节 企业劳动定额定员管理

### 第五单元 定员标准编写格式和要求

# 一、定员标准的概念

- 是由劳动定额定员标准化主管机构批准、发布，在一定范围内对劳动定员所作的统一规定。
- 以前由各行政主管部门制定定员标准，现在由企业自己开展这些基础工作。

## 二、定员标准的分级分类

### (一) 定员标准的分级

1. 国家劳动定员标准
2. 行业劳动定员标准
3. 地方劳动定员标准
4. 企业劳动定员标准

## 二、定员标准的分级分类

### (二) 定员标准的分类

#### 1、按定员标准的综合程度分

(1) 单项定员标准：详细定员标准

(2) 综合定员标准：概略定员标准

#### 2、按定员标准的具体形式分

(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

## 二、定员标准的分级分类

### (二) 定员标准的分类

按定员标准的综合程度	单项定员	详细定员标准 (以某类岗位设备、产品或工序为对象)
	综合定员	概略定员标准(以某类人员为对象)

# 二、定员标准的分级分类

## (二) 定员标准的分类

按定员标准的具体形式	效率定员	根据生产任务量、工作效率、出勤率
	设备定员	根据设备性能、技术要求 工作范围、劳动者负荷量
	岗位定员	根据工作岗位的性质和特点 工作流程和任务总量
	比类定员	按与员工总数或某类人员总数的比例， 确定另一类人员人数
	职责分工	按组织机构、职责范围和业务分工确定

## 三、定员标准的内容

- 不同级别的企业劳动定员标准基本内容大致相同，只是从不同角度对人员使用规定了素质要求和数量界限。
- 劳动定员标准中，由于影响人员使用的因素不同，要根据主要影响因素划分出若干组（按数量或质量），分别确定用人标准。
- 在劳动定员标准中，对人员数量标准的规定，可采用绝对指标或相对指标。

## 四、制定定员标准的原则 (P38)



1. 定员标准水平要科学、先进、合理：编制出既能综合反映同行业同类企业先进水平，又能使多数企业经过努力达到
2. 依据要科学：充分分析制度时间内总工作量和个人工作效率的各种影响因素，以及与用人数量之间的内在关系，找出规律性
3. 方法要先进：用来核定数量标准的方法要先进

## 四、制定定员标准的原则 (P38)

4. 计算要统一：定员标准中涉及的基本要素、各种指标名称、计算口径和方法要统一
5. 形式要简化
6. 内容要协调：定员标准的各项内容相互要协调

# [能力要求]

## 一、定员标准的编写依据

合法合格

## 二、定员标准的总体编排

1. 概述。包括封面、目次、前言、首页等要素。
2. 标准正文。由一般要素和技术要素构成。标准名称、范围和引用表注。
3. 补充。附录、脚注、条文注、表注、图注等，按国标GB/T1.1要求编写。

## 三、定员标准的层次划分 ( P40-41 )

# [能力要求]

## 四、劳动定员标准表的格式设计

- 1.表的编号：表1 X X（表名）——居中
- 2.表的接排。表长超过一页时，表1（续） . . . 表1（完），表头原样。
- 3.表格的画法 - - 封闭式
- 4.表头的项目设计——主要内容如下：
  - （1）序号（2）编码 - - 工种岗位代号
  - （3）工种或岗位名称（4）主要设备名称、型号等指标
  - （5）岗位主要工作职责要求
  - （6）劳动定额定员的形式、计量单位基本要求
  - （7）人员素质要求

# 人力资源规划

## 第四节 人力资源费用预算的审核与支出控制

### 第一单元 人力资源费用预算的审核

### 第二单元 人力资源费用支出的控制



# 一、人力资源费用的构成

- 人力资源费用预算是企业在一个生产经营周期（一般为一年）内，人力资源全部管理活动预期的费用支出计划，是企业整体预算的重要组成部分。预算实际是财务上的计划和安排。预算可以做到目标激励、过程控制。
- 人力资源管理费用包含三大基本项目

# 一、人力资源费用的构成

- 工资项目。员工工资总额是人力资源管理费用的主体。
- 社会保险费以及其他相关的资金项目，在本书中叫做基金项目。养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险、生育保险、职工福利费、职工教育费、住房公基金、其他费用
- 其他项目，主要指人力资源管理活动费用

## 二、审核人力资源费用预算的基本要求



人力资源费用预算的审核是指在一个生产周期内对各项人力资源费用的预算进行审核（即预算进行审查，以及将预算与实际发生费用进行对比），以保证其符合政府有关规定及企业自身发展的需求，并为企业人力资源下期费用规划提供依据。

1. 确保人力资源费用预算的合理性（高于国家的最低标准：工资指导线、物价指数、最低工资、劳动争议处理办法）
2. 确保人力资源费用预算的准确性（对各项费用数字进行审查，对各项发生费用进行分析）
3. 确保人力资源费用预算的可比性（与市场、同行相比具有可比性）

## [ 能力要求 ] 一、审核人力资源费用的基本程序

- 在审核下一年度人工成本预算时，首先要检查项目是否齐全，尤其是那些子项目。比如工资项目下、基金项目下、其他费用项目下等子项目。在审核时，必须保证这些项目齐全完整，注意国家有关政策变化，是否涉及人员费用项目的增加或废止。工资项目和基金项目必须严格加以区别，不能混淆。
- 在审核费用预算时，应当关注国家有关规定和发放标准的新变化，特别是那些涉及员工权益的资金管理、社会保险等重要项目，以保证在人力资源费用预算中得以体现。

## 二、审核人工成本预算的方法

### (一) 注意内外部环境变化，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、预警线和控制下线来衡量本企业生产经营状况
- 2、定期进行劳动力工资水平的市场调查
- 3、关注消费者物价指数

# 工资指导线的主要内容

1. 经济形势分析
2. 工资指导线意见

## 上线（预警线）

是对工资增长较快、工资水平较高企业提出的预警和提示。

## 基准线

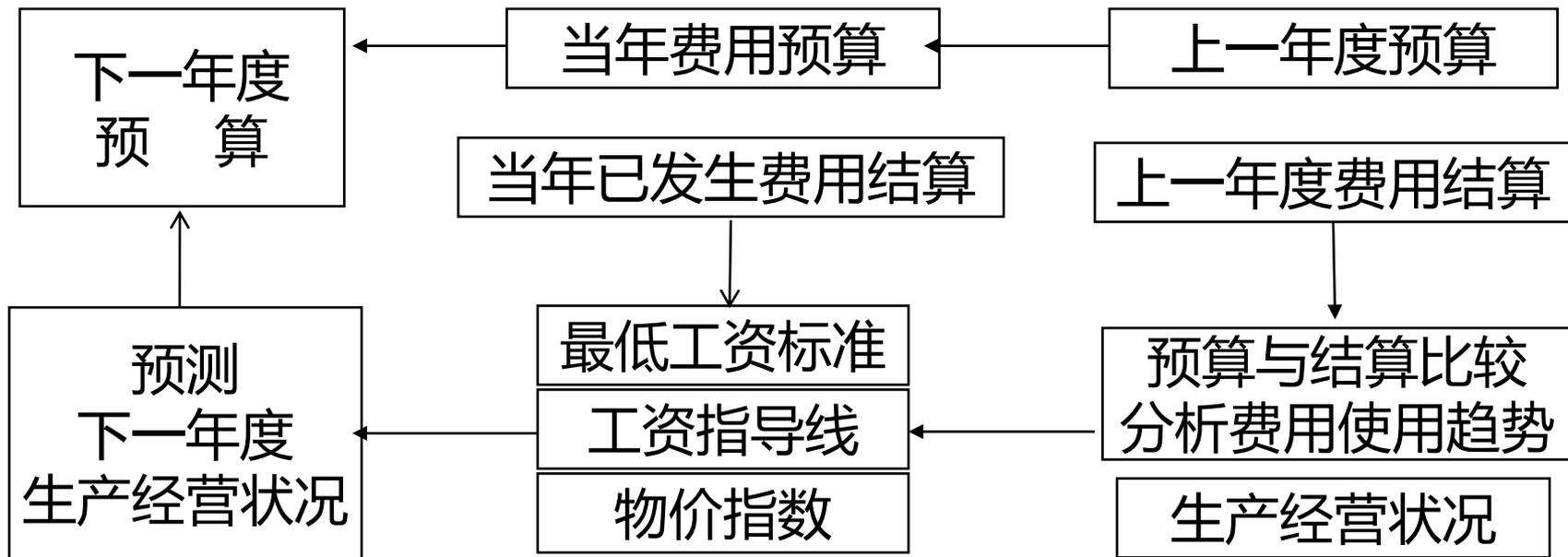
是对生产经营正常、有经济效益的企业合理的工资增长水平。

## 下线

主要适用于经济效益较差或亏损企业。

# 二、审核人工成本预算的方法

## (二) 注意比较分析费用使用趋势



人工成本预算过程图

## 二、审核人工成本预算的方法

### (三) 保证企业支付能力和员工利益

- 预算人工成本在企业经营预算中的额度
  - 收入 - 利润 = 成本(算了再干)——主导
  - 收入 - 成本 = 利润(干了再算)
- } 两种模式

企业经营成本的构成：总成本 = 直接成本 + 间接成本

直接成本 = 人工成本 + 物料成本 / 间接成本 = 管理费用 + 销售费用 + 财务费用

## 二、审核人工成本预算的方法

### (三) 保证企业支付能力和员工利益

- 人工成本在直接成本中占多大的比例，在总成本中又占多大的份额，因企业的性质、经营观念不同而有很大的区别。
- 企业要根据对外具有竞争性、对内具有公平性的原则，有效地控制住工资增长水平，以及人工成本的比例，使人力资源费用能适应人力资源战略发展需要。

# 企业经营成本的构成

人力资源 管理费用	材料 成本	企业管理 费用	销售费用	财务费用
直接成本		间接成本		
企业总成本				

### 三、审核人力资源管理费用预算的方法

- 人力资源部门的日常工作需要一些费用作为保障。
- 每个公司根据当年的工作重点，费用会有所倾斜。
- 这些费用按公司财务科目分类，分别统计核实，纳入相关会计科目帐户。
- 费用预算与执行的原则是“分头预算，总体控制，个案执行”，公司根据上年度预算与结算的比较情况提出一个控制额度。

# 三、审核人力资源管理费用预算的方法

## 例：某公司人力资源部费用项目统计表1

序号	活动项目	费用项目
1	招聘	广告费、招聘会经费 高校奖学金
2	工资水平市场调查	调研费
3	人员测评	测评费
4	培训	教材费、教员劳务费 培训费（差旅费）
5	公务出国	护照费用、签证费

### 三、审核人力资源管理费用预算的方法

#### 例：某公司人力资源部费用项目统计表2

序号	活动项目	费用项目
6	调研	专题研究会议费用 协会会员费用
7	劳动合同	认证费
8	辞退	补偿费
9	残疾人安置	残疾人就业保障金
10	劳动纠纷	法律咨询费
11	办公业务	办公用品与设备投资

# 第二单元 人力资源费用支出的控制

## 一、人力资源费用支出控制的作用

1. 控制成本；
2. 降低费用；
3. 防止滥用

## 二、人力资源费用支出控制的原则

1. 及时性原则
2. 节约性原则
3. 适应性原则
4. 权责利相结合原则

# [ 能力要求 ] 人力资源费用支出控制的程序

1. 制定控制标准——即确定费用的标准，例如招聘费用、培训费用等标准。
2. 人力资源费用支出控制的实施——将控制标准落实到各个项目，在发生实际费用支出时看是否是在既定的标准内完成目标。但有时预算没有估计到实际发生的情况，因此人力资源管理人员应努力减少标准和实际支出的差异，及时做好反馈。
3. 差异的处理——如果标准和实际支出出现差异，应尽快分析差异出现的原因，以实际情况为准，进行全面的综合分析，并作出进一步的调整，尽量消除实际支出与标准之间的差异。

谢谢观看

