

11466《现代企业人力资源管理概论》

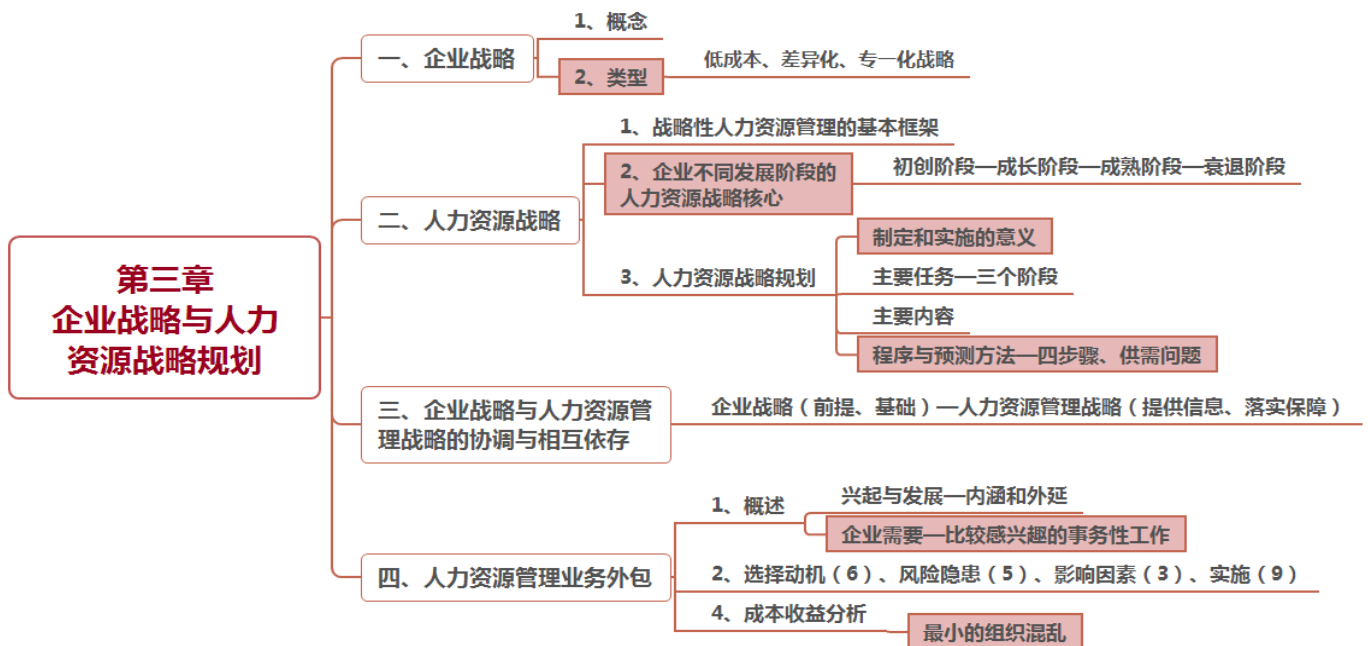
第三节课官方笔记

目录

- 一、 本章/教材结构图
- 二、 本章知识点及考频总结
- 三、 配套练习题

一、教材节构图

第三章



第四章第一节



二、本章知识点及考频总结

(一) 选择题 (共 20 道)

1. 从 HR 管理的五大块事务性工作来看,企业比较感兴趣的外包是:员工招聘、员工培训、福利津贴、薪酬管理。【助记:招培幸/薪福】
2. 人力资源管理业务外包的风险隐患:
 - (1) 专业咨询公司的规范经营和专业化问题(法律、规范不健全)。
 - (2) 安全问题(商业机密、信息可靠性)。
 - (3) 员工的利益如何保障问题。
 - (4) 收费标准问题(不统一)。
 - (5) 可控性问题(外包行为不可控,是合作关系不是隶属关系)。
3. 人力资源外包的影响因素:环境因素、组织及文化特征、人力资源管理系统。
4. 衡量成本不能仅仅着眼于直接成本,而应该定位于更大的外延上——如何带来 最高的回报率 和 最小的组织混乱。

第四章

1. 狭义组织:指由信息网络联系起来,在其内部进行规范的权力设置和明确的分工协作,并为实现某种特定目标而建立起来的实体。
2. 理解组织的内涵:第一,是一个社会实体;第二,有确定的目标;第三,有精心设计的结构和协调作用;第四,与外部环境紧密联系。
3. 职位设计:根据实际工作需要,并兼顾个人需要,科学、系统化地进行职位的合理配置,以满足企业正常运营的需要。
4. 职位设计的 4 项基本原则:因事设岗原则、系统化原则、规范化原则、最

低数量原则。【口诀：同事殊归=统事数规】

5. 职位设计的内容：工作内容、工作职责、工作关系。

工作内容	工作职责	工作关系
1.工作 广 度	1.工作责任	1.协作关系
2.工作 深 度	2.工作权力	
3.工作 完 整性	3.工作方法	2.监督关系
4.工作 自 主性	4.相互沟通	
5.工作 反 馈性	5.协作	
自往返广深		

6. 职位设计的形式：

- 1) 职位轮换（不同时间段从事不同工作岗位）
- 2) 工作扩大化（扩大工作范围，多干活）
- 3) 工作丰富化（自主化、让工作有意思）
- 4) 以员工为中心的工作再设计（考虑员工的满意度，鼓励参与再设计，提高效率）。

7. 根据权变理论的观点，企业组织职位设计应该至少适应下列 4 种因素的要求：环境因素、组织因素、人员因素、技术因素。

8. 职位设计的方法

- （1）科学管理法
- （2）人际关系法
- （3）工作特征模型法
- （4）HP 职位设计方法——优秀业绩工作体系：人际关系法+科学管理哲学
- （5）其他方法---辅助工作职位设计法

- 1) 缩短工作周（每周 4 个 10 小时工作日）；
- 2) 弹性工作制（要求核心期间工作，只要求总量，上下班时间自由）。

9. 职位设计的操作和容易发生的问题

(1) 职位设计的操作 (使用部门的职能分解表)

(2) 职位设计时应注意的问题

1) 职位数 \neq 人员数。

2) 注意各职位工作的饱和度。

3) 要注意“能级匹配”。(功能大等级高、反之则低)

一般有4个层次：决策层—管理层—执行层—操作层

10. 职位再设计的后果

(1) 对企业组织的消极影响

1) 直接消极影响——直接成本

2) 间接消极影响——妨碍正常生产，培训成本成了沉没成本

(2) 对企业组织的积极影响

1) 更正了企业不合理的职位设计

2) 合理的职位设计能使员工产生内在性激励，提高团队的工作效率

3) 合理的职位设计能让员工明白工作的意义

(二) 主观题

人力资源管理业务外包的选择动机：

(1) 降低企业的风险。

(2) 有助于企业留住优秀员工。

(3) 能够帮助企业建立完善的人力资源管理制度。

(4) 适用于各个不同发展阶段的企业。

(5) 能使组织把资源集中于那些与企业核心竞争力有关的活动上。

(6) 可以有效地降低和控制企业的运营成本，舒缓资金压力，实现高效运作。

四、配套练习题

1、通过增加工作责任、工作自主权以及自我控制，以满足员工的心理需要，达到激励目的的职位设计形式是（ ）。

- A 、工作扩大化
- C 、职位轮换
- B 、工作丰富化
- D 、工作再设计

【解析】工作丰富化是通过增加工作责任、工作自主权以及自我控制，以满足员工的心理需要，达到激励的目的。

2、根据实际工作需要，并兼顾个人的需要，科学、系统化地进行职位的合理配置，以满足企业正常运营的需要。这种方式叫（ ）。

- A、组织设计
- C、职位分析
- B、职位设计
- D、组织结构设计

【解析】职位设计是根据实际工作需要，并兼顾个人的需要，科学、系统化地进行职位的合理配置，以满足企业正常运营的需要。

3、人力资源管理业务外包不仅要考虑外包的直接成本和如何带来最高的回报率，还要考虑（ ）。

- A、最高的员工积极性
- C、最小的机会成本
- B、最高的生产效率
- D、最小的组织混乱

【解析】人力资源管理业务外包成本只是一方面的因素，还有很多要考虑的问题，例如必须考虑雇员和管理人员以外包方式完成此工作的满意度、现有人员的未来能力和企业技术现状等。因此，衡量成本不能仅仅着眼于直接成本，而应该定位于更大的外延上——如何带来最高的回报和最小的组织混乱。