



中大网校推荐企业人力资源管理师职业资格考试专用辅导教材
考点图解·章节练习·真题解析·上机实战

企业人力资源管理师

职业资格考试专用辅导教材(二级)

教材精解(图解版) + 题库解析 + 历年真题 + 押题预测

企业人力资源管理师职业资格考试命题研究中心 主编

最新: 严格依据最新考试大纲编写, 结合最新考情

全面: 覆盖全部考点, 理顺知识框架, 快速掌握重点

实战: 配套真题和全真模拟, 名师讲解清晰透彻

图解: 高频考点以图表形式高度提炼, 加速理解和记忆

省时: 用最短的时间, 掌握最多的考点

**赠送
考试软件**

赠送价值**30元**
中大网校
优惠券

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



教育部 全国高等学校工商管理专业教材

企业人力资源管理

管理篇

教育部高等学校工商管理专业教学指导委员会

教育部工商管理类专业教学指导委员会

教育部工商管理类专业教学指导委员会

- 1. 人力资源管理概论
- 2. 招聘与录用
- 3. 培训与开发
- 4. 绩效管理
- 5. 薪酬管理



教育部工商管理类专业教学指导委员会

企业人力资源管理师职业资格考试专用辅导教材

企业人力资源管理师

职业资格考试专用辅导教材(二级)

教材精解(图解版) + 题库解析 + 历年真题 + 押题预测

企业人力资源管理师职业资格考试命题研究中心 主编

人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

企业人力资源管理师职业资格考试专用辅导教材：
二级：教材精解（图解版）+题库解析+历年真题+押题预
测 / 企业人力资源管理师职业资格考试命题研究中心主
编. — 北京：人民邮电出版社，2015.3
ISBN 978-7-115-38495-9

I. ①企… II. ①企… III. ①企业管理—人力资源管
理—资格考试—自学参考资料 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第030045号

内 容 提 要

本书严格按照企业人力资源管理师职业资格全国统一鉴定考试的最新要求和考试题型，依据现行的国家职业资格培训教程系列中的《企业人力资源管理师（二级）》第三版（以下简称《教程》）和《企业人力资源管理师（基础知识）》第三版的知识体系编写。

全书按《教程》的六大专业模块及基础知识共七个部分组织复习流程和练习题，强化考试的核心内容。每章的知识点都穿插历年考试题及解析，供考生练习；每章的最后一节为考点强化训练，方便考生练习模拟考题，加强、巩固学习效果。本书旨在帮助考生透彻理解人力资源管理的精髓，顺利通过考试。

本书既是企业人力资源管理师职业资格考试的必备用书，也是企业人力资源管理从业人员的实用工具书。

-
- ◆ 主 编 企业人力资源管理师职业资格考试命题研究中心
责任编辑 寇佳音
责任印制 周昇亮
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京艺辉印刷有限公司印刷
- ◆ 开本：787×1092 1/16
印张：29.5 2015年3月第1版
字数：655千字 2015年3月北京第1次印刷
-

定价：59.00 元

读者服务热线：(010)81055296 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

前言

随着我国经济的迅猛发展，人力资源管理岗位的需求越来越大，导致相关专业的人才供不应求。虽然有高校开设了人力资源专业，但是这些毕业生的能力和市场需求还有很大的差距。企业更青睐有一定的工作经验又懂得人力资源管理的人，这时人力资源管理师证书就显得很有价值了。

鉴于人力资源管理师的报名人数越来越多，我们结合近十年来的考试培训经验，编写了本书，力求让考生用最短的时间通过考试。

人力资源管理师考试的复习方法

1. 积极的应考心态

不管什么考试，复习的心态都是非常重要的。首先要有信心。信心不是别人给的，是我们自己建立起来的。如何建立？这要在学习的过程中逐步实现。在学习初期，先树立无知者无畏的心态，随着一章一章的学习，对知识逐渐掌握，一步步建立信心，最终信心十足地参加考试。

2. 找到规律

任何事物都有它自身的规律，人力资源管理也不例外。如何学习人力资源管理理论呢？对于每一章，要梳理出其脉络，然后根据本书所给的表格加以对照和完善，最后根据整体脉络把书上的知识点一个一个地消化掉。

如果你本来就是做人力资源管理的，那么可以把书本上学到的理论在实际工作中加以运用；若不是从事这一行业的，那么可观察自己所在企业的人力资源部门，找出其中的问题，并给出解决思路和方案，这样也可以达到目的。

3. 勤加练习

学会了理论，并不意味着会做题。人力资源管理师考试有理论和技能两大块，其中理论考试有125道选择题，且考试时间只有90分钟，假如不在考试前进行大量的练习，90分钟做完125道题是非常不容易的，因此在考试前要留出一段时间进行做题训练，理解命题人的思路。

本书特色

1. 紧跟大纲，迅速突破

本书严格按照最新考试大纲编写，充分体现了教材的最新变化与要求，引导考生全面、系统的复习，熟练掌握教材的全部要点。

2. 源自真题，权威全面

笔者分析了多年的考试真题，书中例题都源于官方题库，并给出了详细的解析，帮助考生把握命题方向，进行实战演练。

3. 简单易懂，便于自学

本书精心提炼考纲要点，简明扼要，其语言通俗易懂。在题目的讲解上，对每道习题都进行了详尽、严谨的解析，便于考生自学。

4. 图表演示，加强记忆

针对教材中知识点众多、难于记忆的问题，本书在编写的过程中，尽量把考点用表格的形式呈现，让读者一目了然，快速记忆。

5. 全新真题，预测试卷

本书最后给出了两套最新的考试真题及两套预测试卷，预测试卷在题型题量上与真题试卷保持一致，让考生作为自测、强化训练之用。这四套题都给出了答案与解析，让考生知其然，也知其所以然。

努力吧，朋友们。在此祝愿大家都能考出一个好成绩！

目 录

考试指南

第一章 人力资源规划	6
第一节 企业组织结构的设计与变革	6
第一单元 企业组织结构的设计	6
第二单元 企业组织结构的变革	15
第三单元 工作岗位设计	18
第二节 企业人力资源规划的基本程序	23
第三节 企业人力资源的需求预测	27
第一单元 人力资源需求预测的基本程序	27
第二单元 人力资源需求预测的技术路线和方法	32
第三单元 企业人力资源需求的总量预测	36
第四单元 企业人力资源需求的结构预测	37
第四节 企业人力资源供给预测与供需平衡	37
第一单元 企业人力资源供给分析	37
第二单元 企业人力资源供给与需求平衡	38
第五节 人力资源管理制度规划	39
第六节 考点强化训练	44
第二章 人员招聘与配置	49
第一节 员工素质测评标准体系的构建	49
第二节 应聘人员笔试的设计与应用	59
第三节 面试的组织与实施	64
第一单元 面试的基本程序	64
第二单元 结构化面试的组织与实施	69

第三单元 群体决策法的组织与实施	71
第四节 无领导小组讨论的组织与实施	72
第一单元 无领导小组讨论的操作流程	72
第二单元 无领导小组讨论的题目设计	75
第五节 企业人力资源的优化配置	79
第六节 考点强化训练	82
第三章 培训与开发.....	95
第一节 企业培训计划设计与实施	95
第一单元 企业员工培训规划的设计	95
第二单元 企业年度培训计划的设计	101
第三单元 企业员工培训计划的实施	105
第二节 培训课程设计与资源开发	109
第一单元 培训课程体系的开发与管理	109
第二单元 企业培训资源的开发与利用	119
第三节 管理人员培训与开发	121
第四节 员工培训效果评估	133
第一单元 培训评估方案设计与实施	133
第二单元 培训评估指标与标准设计	139
第三单元 员工培训评估方法与应用	142
第五节 考点强化训练	150
第四章 绩效管理.....	160
第一节 绩效考评指标与标准设计	160
第一单元 绩效考评指标体系设计	160
第二单元 绩效考评标准的设计	165
第三单元 关键绩效指标的设计与应用	167
第二节 绩效监控与沟通	173
第一单元 绩效监控与辅导	173
第二单元 绩效沟通	175
第三节 绩效考评方法应用	177
第一单元 绩效考评方法的比较与误差控制	177
第二单元 360 度考评方法	183
第三单元 基于信息化的绩效考评	185
第四单元 考评结果的反馈与应用	186

第五单元 绩效管理系统总体评估	189
第四节 考点强化训练	191
第五章 薪酬管理	202
第一节 薪酬调查	202
第一单元 市场薪酬调查	202
第二单元 薪酬满意度调查	210
第三单元 岗位分类与分级	211
第二节 薪酬制度设计	216
第一单元 不同类型薪酬制度的设计	216
第二单元 宽带薪酬体系设计	222
第三单元 薪酬制度的诊断与调整	225
第三节 薪酬计划的制订	229
第四节 企业补充保险管理	232
第五节 考点强化训练	235
第六章 劳动关系管理	248
第一节 劳务派遣用工管理	248
第二节 工资集体协商	255
第三节 劳动安全卫生管理	260
第四节 企业劳动争议处理	264
第五节 考点强化训练	280
第七章 基础知识	291
第一节 劳动经济学	291
第一单元 劳动经济学的研究对象和研究方法	291
第二单元 劳动力供给和需求	292
第三单元 完全竞争市场条件下的工资水平与工资结构	295
第四单元 就业与失业	296
第二节 劳动法	299
第一单元 劳动法的体系	299
第二单元 劳动法律关系	302
第三节 现代企业管理	304
第一单元 企业战略管理	304
第二单元 企业计划与决策	311

第三单元 市场营销	313
第四节 管理心理与组织行为	320
第一单元 个体心理与行为的分析	320
第二单元 工作团队的心理与行为	323
第三单元 领导行为及其理论	324
第四单元 人力资源管理中的心理测量技术	328
第五节 人力资源开发与管理	329
第一单元 人力资源的基本理论	329
第二单元 人力资源开发	335
第三单元 现代企业人力资源管理	338
第六节 考点强化训练	342
2013 年 11 月企业人力资源管理师（二级）理论知识	359
2013 年 11 月企业人力资源管理师（二级）专业技能	371
2014 年 05 月企业人力资源管理师（二级）理论知识	372
2014 年 05 月企业人力资源管理师（二级）专业技能	384
企业人力资源管理师（二级）全真模拟题（一）理论知识	386
企业人力资源管理师（二级）全真模拟题（一）专业技能	398
企业人力资源管理师（二级）全真模拟题（二）理论知识	400
企业人力资源管理师（二级）全真模拟题（二）专业技能	412
2013 年 11 月企业人力资源管理师（二级）理论知识参考答案与解析 ...	414
2013 年 11 月企业人力资源管理师（二级）专业技能参考答案	422
2014 年 05 月企业人力资源管理师（二级）理论知识参考答案与解析 ...	425
2014 年 05 月企业人力资源管理师（二级）专业技能参考答案	436
企业人力资源管理师（二级）全真模拟题（一）理论知识参考答案与解析	439
企业人力资源管理师（二级）全真模拟题（一）专业技能参考答案	447
企业人力资源管理师（二级）全真模拟题（二）理论知识参考答案与解析	451
企业人力资源管理师（二级）全真模拟题（二）专业技能参考答案	460

考试指南

一、报考指南

“人力资源管理师”（human resources professional，HRP），是指获得国家职业资格证书，从事人力资源规划、招聘与配置、培训与开发、绩效管理、薪酬福利管理、劳动关系管理、人力资源法务等工作的管理人员。

（一）考试科目简介

人力资源管理师共设四个等级，分别为：四级企业人力资源管理师（国家职业资格四级）、三级企业人力资源管理师（国家职业资格三级）、二级企业人力资源管理师（国家职业资格二级）、一级企业人力资源管理师（国家职业资格一级）。

人力资源管理师考试分为“理论知识”和“专业技能”两张试卷。“理论知识”的题型是单项选择题、多项选择题；“专业技能”考核的题型包括计算分析题、案例分析题和方案设计等。采用闭卷考试的方式，实行百分制，成绩皆达六十分及以上者为合格。中级人力资源管理师、高级人力资源管理师还需进行综合评审。

“理论知识”是考查考生在人力资源管理中的应变能力和沟通能力等必备素质，因此需要死记硬背的东西并不多，关键是对观点和概念的理解，并做出正确的判断，这不是临考突击一下就能解决的。这些题目均需要占用大量的时间阅读，几乎没有思考的时间。对于离开“考场”多年的人来说提高阅读和答题速度是很重要的。

“专业技能”试卷主要考察解决问题的能力。例如，为一个刚毕业的大学生设计未来五年的职业规划；对待一个工作能力强但人际关系差的员工，人力资源部经理如何扮演自己的角色，帮助他协调工作。还有可能给出一个案例，指出案例的成功之处和不足之处。这些题目在书中都没有现成的答案，只有凭自己的分析，结合工作实际以及对人力资源知识的理解来回答。

（二）题型、题量和分值

不同等级考试的题型和题量略有不同，表1分别进行介绍：

表1 不同等级考试的题型和题量的比较

职业	等级	鉴定内容	题型	题量	答题方式	分值	权重
企业人力资源管理师	4~3级	职业道德	选择题	125	题卡作答	25	10%
		理论知识				100	90%
		专业能力	简答、计算、综合题等		纸笔作答	100	100%

续表

职业	等级	鉴定内容	题型	题量	答题方式	分值	权重
企业人力资源管理师	2级	职业道德	选择题	125	题卡作答	25	10%
		理论知识				100	90%
		专业能力	简答、综合分析		纸笔作答	100	100%
		综合评审	论文撰写		口头或书面答辩	100	100%
	1级	职业道德	选择题	125	题卡作答	25	10%
		理论知识				100	90%
		专业能力	综合题、图表分析题		纸笔作答	100	100%
		综合评审	文件筐		10	纸笔作答	100

注：上海的人力资源考试属于特例，不属于全国统考范畴，考核方案有所不同！

（三）报考流程和报考时间

- （1）在各省劳动保障厅职业技能鉴定中心或代理机构报名，各省的报名时间不同，上半年大多数集中在3月底到4月初，下半年大多数集中在8月份到10月份。
- （2）由各省职业技能鉴定中心审核报名条件。
- （3）审核通过后，交考试费用，缴齐费用后领取准考证。
- （4）参加全国统一考试，考场由各省职业鉴定中心组织安排。每年上半年（5月份）和下半年（11月份）各举行一次。
- （5）考试结束后，3~4个月内通知考试结果并发放证书（未通过者可以参加补考）。

（四）证书的领取

- （1）领取条件：理论成绩、技能操作成绩、综合评审成绩分别达60分，且论文或业绩实务分析报告写作与答辩成绩分别达60分，为评定成绩合格。成绩合格者可获得中华人民共和国人力资源和社会保障部职业技能鉴定中心颁发的国家职业资格证书。
- （2）领取时间：证书一般在成绩公布2个月后发放。

二、应试攻略

（一）答题时需要注意的事项

企业人力资源管理师职业技能鉴定考试包括多种题型，这就要求考生明确各种题型的答题要求，并掌握答题的标准。

- （1）单项选择题的答题要求是：每小題的备选答案中只有一个最符合题意。这就是说，每小題只能选一个答案，选两个以上（尽管正确的也被选中了）将被视作错误，不得分。
- （2）多项选择题的答题要求是：每小題的备选答案中有两个或两个以上符合题意的答案，错选、漏选或多选均不得分。这里需注意答题要求，在多选题中，只有全部选择正确才能得分，比如某小題有四个正确答案，你从五个备选答案中选择了四个，其中

三个是正确的，一个是错误的，那么你选的答案结果也不能得分。同样，多选、漏选不得分，也不扣分。

(3) 简答题的答题要求是力求“简要”。考生在解答这类题型的问题时不应刻意追求完美，花费大量篇幅，做出过多的阐述，而要根据试题的要求，准确和完整地抓住重点，突出要点，对试题做出明确和完整的回答。

(4) 计算题的答题要求是：不仅要求考生的计算结果正确，还要求考生写出必要的步骤和计算过程，以及所依据的原理、方法或公式等。因此，计算题的答案只有计算结果而没有计算过程，或者有了计算过程而计算结果不正确，都要扣分。

(5) 案例分析题主要考查考生的实际工作能力，要求考生根据人力资源管理的有关原理和方法，对案例中存在的问题进行深入分析，或说明自己的具体意见，或提出切实可行的对策建议，或指出解决问题的途径和方法。一般来说，考生在回答此类问题时，需要综合运用各级别教材中所涉及的原理、程序、步骤、工具和方法。

(6) 方案设计题要求考生在对题目进行分析的基础上，提出解决问题的对策或实施方案。或者要求考生根据题意起草一项操作性更强的制度、计划。方案设计题的命题范围一般集中于企业人力资源管理中的基础工作或者是经常出现的一些难点疑点或焦点问题。在制度设计方面，一般会涉及企业的重要制度，如员工的绩效管理制度、薪酬福利制度（工资方案设计）、员工培训与开发等。

(二) 选择题的命题视角分析

选择题包括单项选择题（简称单选题）和多项选择题（简称多选题）。选择题是标准化考试中最基本的题型，主要考查应考人员的记忆能力和理解能力，考查应考人员对一些基本概念、基本观点的掌握程度。选择题的命题视角主要包括：

1. 单项选择题

(1) 基本概念。主要是指各种概念、定义的内涵。例如：

在下面关于对绩效管理概念的叙述中，正确的是（ ）。

- A. 绩效管理的范围覆盖组织中大部分人员
- B. 绩效管理可以按照公司、部门或小组的目标确定，但不能按照员工的个人目标确定
- C. 绩效管理是企业生产经营活动正常运行的重要支持系统
- D. 绩效管理首先要确定员工的行为规则

正确答案：C

(2) 基本观点。主要是指常识性的、比较重要的观点。例如：

绩效考评的最后落脚点是（ ）。

- A. 人员职位的变化
- B. 薪酬标准的确定
- C. 员工绩效的改进
- D. 绩效面谈的进行

正确答案：C

(3) 相近概念。一些相近（并列）的概念，内涵差别不十分明显，其外延也不易区别，容易“张冠李戴”的词与句，往往是比较好的出题素材。例如：绩效管理与绩效考评的概念，既有明显的区别又存在十分密切的联系，正确的表述应当是（ ）。

- A. 绩效考评是以绩效管理为基础的人力资源管理的子系统
- B. 绩效考评是绩效管理的重要支撑点
- C. 绩效管理为绩效考评的运行与实施提供了依据
- D. 相比较而言，绩效考评更注重员工绩效与组织绩效的有机结合

正确答案：B

2. 多项选择题

（1）基本概念的外延，这是主要的题目之一。例如：

培训的配套激励制度主要包括（ ）。

- A. 岗位任职资格制度
- B. 业绩考核制度
- C. 岗位晋升制度
- D. 收入分配制度
- E. 培训服务制度

正确答案：ABCD

（2）包含于一个命题中的并列从属项。多见于一些并列的“性质……‘方法’”等。例如：

员工发展规划的合作性原则主要是考虑个人的目标与他人的目标是否具有（ ）。

- A. 合作性
- B. 协调性
- C. 一致性
- D. 具体性
- E. 清晰性

正确答案：ABC

（三）简答题的命题视角

简答题的命题视角比较好掌握，主要包括企业人力资源管理的具体程序、方法、过程和步骤等。

例如：制定人力资源规划有哪些步骤？

参考答案：制定人力资源规划的步骤包括：

- （1）调查、收集和整理涉及企业战略决策和经验环境的各种信息；
- （2）根据企业或部门实际情况确定其人力资源规划期限；
- （3）对未来的人力资源供求进行预测；
- （4）制订人力资源供求协调的总计划和各项业务计划；
- （5）对人力资源规划的过程和结果进行监督、评估、调整。

（四）计算题的命题视角分析

计算题主要检验考生的基本计算能力，以及对各种数据进行处理的能力。相对来说，计算题所考查的知识面比案例分析题和方案设计题都要简单一些，因为计算题所涉及的题目都是在日常工作中必须用到的。

例如：某市基本养老保险企业缴费费率为19%，个人为7%；医疗保险企业缴费费率为10%，个人为2%+3元；失业保险企业缴费费率为1.5%，个人为0.5%。某企业现有员工10人，每月工资情况如表2所示。

表2 某企业员工工资分布

工资（元）	5 000	3 000	2 000	1 000
人数（人）	1	3	4	2

问题：

- (1) 企业每月3项保险共需缴纳多少保险费？
- (2) 每个员工每月应该缴纳多少保险费？

本题主要是检验考生对福利保险缴费的简单计算能力。

参考答案：

(1) 企业缴费计算结果如下：

企业每月工资总额为： $5\,000+3\,000\times 3+2\,000\times 4+1\,000\times 2=24\,000$ （元）

企业每月所缴纳的养老保险费为： $24\,000\times 19\%=4\,560$ （元）

企业每月所缴纳的医疗保险费为： $24\,000\times 10\%=2\,400$ （元）

企业每月所缴纳的失业保险费为： $24\,000\times 1.5\%=360$ （元）

企业每月所缴纳的3项保险费总和为： $4\,560+2\,400+360=7\,320$ （元）

(2) 个人缴费如表3所示。

此外还有一些鉴定点，比如在人力资源规划、招聘与配置，含着一定数量的计算分析题，请考生在复习时予以注意。

表3 某企业员工缴纳保险费情况

员工工资（元/月）		5 000	3 000	2 000	1 000
员工缴费（元/月）	养老保险费	350	210	140	70
	医疗保险费	103	63	43	23
	失业保险费	25	15	10	5

一般来说，本类题目的难度和复杂程度按照所鉴定的级别，由低级向高级逐步加大。

(五) 案例分析题的命题视角

案例分析题不是简单孤立地考核问题本身，而是考核考生对考点的综合应用能力。这类试题的命题视角一般体现在对基本程序和方法的运用上。

(六) 方案设计题的命题视角

方案设计题是要求考生根据一定的情景和约束条件，提出实践性很强的工作计划，或者设计出具有可操作性的规章制度、劳动规范或管理标准，或者设计出一些日常管理中经常使用的调查统计表格，如招聘申请表、员工满意度调查表、企业薪酬调查表等。因此，方案设计题并不是单纯地考查考生对考点的掌握程度，而是考查其对实际工作的驾驭能力。

第一章 人力资源规划

第一节 企业组织结构的设计与变革

第一单元 企业组织结构的设计

【知识考查点精解】

组织结构设计的基​​本理论

项目	内容	
组织结构设计的含义	指以企业组织结构为核心的组织系统的整体设计工作。它是企业总体设计的重要组成部分，也是企业管理的基本前提	
组织设计理论的内涵	组织理论与组织设计理论的对比分析	组织理论又被称为广义的组织理论或大组织理论，它包括了组织运行的全部问题，如组织运行的环境、目标、结构、技术、规模、权力、沟通等，都属于其研究对象。组织理论与组织设计理论在外延上是不等的，从逻辑上说，组织理论应该包括组织设计理论。组织设计理论则被称为狭义的组织理论或小组织理论，它主要研究企业组织结构的设计，而把环境、战略、技术、规模、人员等问题作为组织结构设计中的影响因素来加以研究
	组织理论的发展	组织理论的发展大致经历了古典组织理论、近代组织理论和现代组织理论三个阶段。组织理论的发展同整个管理理论的发展，基本是一致的。 (1) 古典组织理论主要是以韦伯(Max Weber)、法约尔(Henri Favol)等人的行政组织理论为依据的，强调组织的刚性结构； (2) 近代组织理论则是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； (3) 现代组织理论则是从行为科学中分离出来，主要是以权变管理理论为依据，它既吸收了以前各种组织理论的有益成果，又强调应按照企业面临的内外部条件而灵活地进行组织设计。现代组织理论还在发展中，它的理论体系还有待进一步完善
	组织设计理论的分类	组织设计理论又被分为静态的组织设计理论和动态的组织设计理论，静态的组织设计理论主要研究组织的体制（权、责结构）、机构（部门划分的形式和结构）和规章（管理行为规范）。古典组织学派在这一方面，已经做过大量研究的内容。而动态的组织设计理论除了包含上述基本内容之外，还加进了人的因素，加进了组织结构设计，以及组织在运行过程中的各种问题，诸如协调、信息控制、绩效管理、激励制度、人员配备及培训等。现代组织设计理论，无疑地属于动态的组织设计理论。但是在动态组织设计理论中，静态设计理论所研究的内容仍然占有主导地位，依然是组织设计的核心内容。动态组织设计理论是静态组织设计理论的进一步发展，两者是相互依存的包容关系

续表

项目	内容	
组织设计的基本原则	任务与目标原则	企业组织设计的根本目的，是为实现企业的战略任务和经营目标服务的。这是一条最基本的原则。组织结构的全部设计工作必须以此作为出发点和归宿点，即企业任务、目标同组织结构之间是目的同手段的关系；衡量组织结构设计的优劣，要以是否有利于实现企业任务、目标作为最终的标准
	专业分工和协作的原则	现代企业的管理，工作量大，专业性强，分别设置不同的专业部门，有利于提高管理工作的质量与效率。在合理分工的基础上，各专业部门只有加强协作与配合，才能保证各项专业管理的顺利展开，达到组织的整体目标。贯彻这一原则，在组织设计中要十分重视横向协调问题。主要的措施有： （1）实行系统管理，把职能性质相近或工作关系密切的部门归类，成立各个管理子系统，分别由各副总经理（副厂长、部长等）负责管辖； （2）设立一些必要的委员会及会议来实现协调； （3）创造协调的环境，提高管理人员的全局观念，增加相互间的共同语言
	有效管理幅度原则	由于受个人精力、知识、经验条件的限制，一名领导人能够有效领导的直属下级人数是有一定限度的。有效管理幅度不是一个固定值，它受职务的性质、人员的素质、职能机构健全与否等条件的影响。这一原则要求在组织设计时，领导人的管理幅度应控制在一定水平，以保证管理工作的有效性。由于管理幅度的大小同管理层次的多少成反比例关系，这一原则要求在确定企业的管理层次时，必须考虑到有效管理幅度的制约。因此，有效管理幅度也是决定企业管理层次的一个基本因素
	集权与分权相结合的原则	企业组织设计时，既要有必要的权力集中，又要有必要的权力分散，两者不可偏废。集权是大生产的客观要求，它有利于保证企业的统一领导和指挥，有利于人力、物力、财力的合理分配和使用。而分权是调动下级积极性、主动性的必要组织条件。合理分权有利于基层根据实际情况迅速而正确地做出决策，也有利于上层领导摆脱日常事务，集中精力抓重大问题。因此，集权与分权是相辅相成的，是矛盾的统一。没有绝对的集权，也没有绝对的分权。但每一企业在具体执行这一原则时，哪些权力应集中，哪些应分散，集权与分权应达到什么程度，应作具体分析，克服不分时间、地点、条件，一律一个模式的做法。企业在确定内部上下级管理权力分工时，主要应考虑的因素有：企业规模的大小、企业生产技术特点、各项专业工作的性质、各单位的管理水平和人员素质的要求等。不同的行业和企业，集权和分权的程度应有差别。就一个企业而言，所属各分厂、车间也有大有小，情况各异，也应区别对待。一个企业处于不同的成长发展时期，集权与分权的程度也会发生变化，不能固定不变
	稳定性和适应性相结合的原则	稳定性和适应性相结合原则要求组织设计时，既要保证组织在外部环境和企业任务发生变化时，能够继续有序地正常运转；同时又要保证组织在运转过程中，能够根据变化了的情况做出相应的变更，组织应具有一定的弹性或适应性。为此，需要在组织中建立明确的指挥系统、责权关系及规章制度；同时又要求选用一些具有较好适应性的组织形式和措施，使组织在变动的环境中，具有一种内在的自动调节机制