

跟徐明博士学人力资源系列教材

企业 人力资源管理师 通过必备(二级)

一书在手，通过无忧！

授人以鱼不如授人以渔！

首次独家奉献：人力资源管理师二级培训教程的“人力资源管理之独孤九剑”心法！

徐明博士独创人力资源管理师通过方法论，权威讲解，经典诠释！

京城人力资源管理师培训金牌讲师，已培训学员3万余人，全程班通过率在85%以上！

打造一个实战与理论结合的人力资源专业级人士！

徐 明◎编著



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

企业人力资源管理师通过必备

(二级)

徐 明 编著

经济管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业人力资源管理师通过必备. 二级/徐明编著. —北京:
经济管理出版社, 2010.3

ISBN 978-7-5096-0918-7

I. ①企… II. ①徐… III. ①企业管理—劳动力资源—
资源管理—资格考核—自学参考资料 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 028852 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 三河文阁印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 宋 娜

责任编辑: 宋 娜

技术编辑: 杨国强

责任校对: 超 凡

787mm×1092mm/16

21 印张 524 千字

2010 年 3 月第 1 版

2010 年 3 月第 1 次印刷

定价: 48.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-0918-7

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前言

一年两次的人力资源管理师考试，对每一个报名的人来说都是梦想的起点。面对考试，很多人其实是为了获取一个证书，从而证明自己在这个行业中的实力，他们或为日后进入这个行业，或为升职加薪，当然也有为获取能力而“充电”学习……总之，虽然大家怀揣着各种各样的目的，但想得到的结果是一样的：通过考试，获得国家职业资格证书。

如何通过考试？大家都知道天上是不会掉馅饼的，不经历风雨，怎么见彩虹？任何成功不经过努力是不可能轻易获得的。问题的关键是：考生们也在意了，也努力了，也辛苦了，也奋斗了，然而结局却不尽如人意。怎么解决这个问题？

一、积极的应考心态

不管你的目的是什么，复习考试的心态很重要。首先是信心，信心不是别人给的，是自己给自己的。怎么给？在学习中逐渐建立自己的信心。具体步骤是：在学习初期，先树立一个无知者无畏的信心。随着一早一晚的学习和做题，随着一个一个问题的解决，考生的信心逐渐清晰，最终成为一个强大的自信。

再就是，恒心——持之以恒，或者说是坚持。我在课堂上经常讲“龟兔赛跑”的例子，相信我的学生们应该记忆犹新。兔子输给了乌龟，不是因为兔子跑得慢，而是因为兔子的坚持，管他比赛的是谁，兔子也好，罗伯斯也好，刘翔也好……他且跑他的，我自坚持我的！诱惑也好，摇摆也好，只要坚持就好！当然，在这个充满诱惑、心情浮躁的社会，坚持好说，但坚持好难！正是因为要和来自外界和自身的诱惑做斗争，在你最终用坚持战胜诱惑后，才能感受到资格证书的可贵！

二、正确的学习方法

1. 流程——找到学习的规律

任何事物都有它自身的规律，对人力资源管理的学习也不例外。怎么学习理论？对于每一章，要梳理出其流程，先自己梳理，然后根据本书第一篇所给的各章流程加以完善和对照，并且牢记流程，最后根据流程把书上的知识点一个一个消化。如果能够按照这样的步骤去做，必将收到事半功倍的效果！

在工作中怎么学习？如果大家在工作中就是做这人力资源这一行业的，那么所要做的是把书本上学到的理论在实践工作中加以运用；如果不是从事这一行业的，那么可以通过观察自己企业的人力资源管理，找出其中存在的问题并相应地给出解决思路 and 方案，这样也可以达到目的，即所谓的“在干中学”。

2. 练习——熟练掌握的工具

看懂了并不意味着就会做！这是无数经验和事实证明的。眼高手低是很多人的通病，因为人力资源管理师考试是由理论 + 技能 + 论文共同组成的，其中理论考试有 125 道单

选+多选,并且考试时间只有90分钟,所以如果不在课后进行大量的练习,要想在这么短的时间内做全部的考题都是一个大问题。

本书的第二篇每章都有100道左右的理论练习题,以及6~8道技能练习题,第三篇有5套真题,第四篇有2套模拟题,这样共有1400道理论选择题,100道左右的专业技能题。通过大量的做题,足以达到“从量变到质变”的目标。为使学员达到最佳的学习效果,本书的所有习题都没有答案,目的是方便学员自测。

《企业人力资源管理师应试精讲(二级)》是本书的配套用书,它对本书每章的理论和专业技能练习题、5套真题、2套模拟题给出了答案和对应的国家培训教程中的页码,每道题还有详细的知识点讲解,便于大家能够检验自己的学习水平,透彻理解人力资源管理的精髓,并且可以迅速掌握知识点。

3. 上课——最简捷的学习方式

很多人都说忙,没错,其实大家都忙,但是再忙也要挤出时间来学习,最简便、快捷的方式是听课。因为老师对于教材的讲解可以使大家少走弯路,并且可以在课堂上通过提问和沟通了解到在课本上了解不到的超值的知识和经验!如果实在因为出差或生病没有参加面授,也一定要在以后把课补齐!会听的看门道,不会听的即使得到的是热闹,最起码老师可以带着学生把知识点过一遍,也等于学习了一遍!

三、明确的计划和有效的执行

1. 计划——时间管理

时间对于每个人都是公平的,关键在于怎么去看待时间、管理时间。为了通过考试,学生们必须给自己制订一个学习、复习计划,没有计划的人是凌乱的,或者说是找不到生命目标的,同学们要从现在到考试,根据时间,制定复习的轮次。一般来说,教材要看3遍以上,题目至少要做3~5套,具体计划如下:

时间 (Time)	项目 (Project)	任务 (Task)	执行 (Implementation)	目标 (Aim)
___月___日—___月___日 (1~1.5周)	第一轮 规划、招聘	听课、做课后习题、 找老师答疑		通过一个月的第一轮学习,看书达到2遍(预习1遍,上课听讲1遍),对教材内容有宏观、详细的认识
___月___日—___月___日 (1~1.5周)	第一轮 培训、绩效	听课、做课后习题、 找老师答疑		
___月___日—___月___日 (1~1.5周)	第一轮 薪酬、关系	听课、做课后习题、 找老师答疑		
___月___日—___月___日 (0.5周)	第一轮 基础	听课、做课后习题、 找老师答疑		
___月___日—___月___日 (1周)	第二轮 规划、招聘、培训	做题,并对照教材 纠正		通过做题,找到复习、学习中不懂、遗漏的地方
___月___日—___月___日 (1周)	第二轮 绩效、薪酬	做题,并对照教材 纠正		
___月___日—___月___日 (1周)	第二轮 关系、基础	做题,并对照教材 纠正		
___月___日—___月___日 (周末2天的整块时间)	第三轮 2007年5月真题 2007年11月真题	做题,并对照教材 纠正		通过做题,找到复习、学习中不懂、遗漏的地方

续表

时 间 (Time)	项 目 (Project)	任 务 (Task)	执 行 (Implementation)	目 标 (Aim)
___月___日—___月___日 (周末 2 天的整块时间)	第三轮 2008 年 5 月真题 2008 年 11 月真题	做题, 并对照教材 纠正		
___月___日—___月___日 (周末 2 天的整块时间)	第三轮 2009 年 5 月真题	做题, 并对照教材 纠正		
___月___日—___月___日 (考前倒数第二个周末)	第四轮 模拟试题一	做题, 并对照教材 纠正		最后两周的模拟考 试, 所得的成绩基本 上就可以判断最终考 试的情况
___月___日—___月___日 (考前倒数第二个周末)	第四轮 模拟试题二	做题, 并对照教材 纠正		

2. 有效执行——自我管理

执行力强或不强, 关系着大家是否能顺利通过考试。即使计划作得再好, 不去执行, 不去有效地执行, 做好的计划照样是废纸一张。那么就和自己战斗, 在这仅有的几个月里, 打败自己内心中那些借口和懒惰, 战胜自己, 将自己制订的计划付诸实施, 并且将计划坚持下去, 那么在考试的路上你就已经成功了一半!

四、成功就在眼前

心态: 信心 + 恒心 = 淡定从容!

方法: 流程 + 练习 + 上课 = 事半功倍!

方式: 时间管理 + 有效执行 = 通过考试!

努力吧! 亲爱的朋友们。如果能够按照上述这些流程、办法去计划, 去付诸实践, 成功就在眼前! 当考试结束后, 大家走出教室, 看到的将是蓝的天、白的云, 一番靓丽的景色! 同时, 还能收获意想不到的自己的坚持, 自己对计划坚持的实践! 其实, 仔细、静静地想想: 在这个世界上, 对于生命旅途目标的坚持和执行, 才是最重要的! 学会坚持, 学会执行, 我们将获得比自己生命的更高的期待, 因为我们已拥有对更高目标追求的积淀和能力!

本书使用说明

(1) 完善计划。根据每一篇首页的学习计划书，将自己的学习时间填入空白处，并按照计划，严格执行。

(2) 闭卷自测。从第二篇起，开始有大量的练习，各章的自测时间如下：理论知识部分 90 分钟，专业技能部分 120 分钟，请严格按照规定时间进行闭卷测验。

(3) 重复训练。测验后可以对照《企业人力资源管理师应试精讲(二级)》给出的答案和注解进行自学，各章习题可以循环使用，反复训练，最好测试时不要将答案写在书上，以方便多次练习。

(4) 本书的体例格式自成体系，第一篇的序号、图号、表号与国家统一教材完全对应，以方便学生的学习。

目 录

第一篇 基础必备

第一章 人力资源规划	3
第一节 企业组织结构设计与变革	4
第二节 企业人力资源规划的基本程序	8
第三节 企业人力资源的需求预测	10
第四节 企业人力资源供给预测与供求平衡	14
第二章 招聘与配置	17
第一节 员工素质测评标准体系的构建	18
第二节 面试的组织与实施	23
第三节 无领导小组讨论的组织与实施	26
第三章 培训与开发	29
第一节 企业员工培训规划与课程设计	30
第二节 企业员工培训效果的评估	36
第四章 绩效管理	41
第一节 绩效考评的方法与应用	42
第二节 绩效考评指标和标准体系设计	47
第三节 关键绩效指标的设定与应用	50
第四节 360 度考评方法	53
第五章 薪酬管理	55
第一节 薪酬调查	56
第二节 工作岗位的分类	60
第三节 企业工资制度设计与调整	63
第四节 企业员工薪酬计划的制订	72

第五节 企业补充保险	73
第六章 劳动关系管理	76
第一节 劳务派遣	76
第二节 工资集体协商	77
第三节 劳动安全卫生管理	80
第四节 企业劳动争议处理	82
第七章 基础知识	86
第一节 劳动经济学	86
第二节 劳动法	91
第三节 现代企业管理	93
第四节 管理心理与组织行为	97
第五节 人力资源开发与管理	102

第二篇 循序渐进

第一章 人力资源规划 (15~19/20 分)	109
第一节 企业组织结构设计与变革 (5~6 分)	109
第二节 企业人力资源规划的内容 (2~3 分)	111
第三节 企业人力资源的需求预测 (5~6 分)	112
第四节 企业人力资源供给预测与供求平衡 (3~4 分)	112
人力资源规划理论知识练习题	113
人力资源规划专业技能练习题	121
第二章 招聘与配置 (15~19/15 分)	124
第一节 员工素质测评标准体系的构建 (3 分)	124
第二节 面试的组织与实施 (6~8 分)	126
第三节 无领导小组讨论的组织与实施 (6~8 分)	128
招聘配置理论知识练习题	129
招聘配置专业技能练习题	137
第三章 培训与开发 (10~15/20 分)	139
第一节 企业员工培训规划与课程设计 (5~8 分)	139
第二节 企业员工培训效果的评估 (5~7 分)	142
培训与开发理论知识练习题	145
培训与开发专业技能练习题	153

第四章 绩效管理 (15~17/15 分)	155
第一节 绩效考评的方法与应用 (4~5 分)	155
第二节 绩效考评指标和标准体系设计 (6~7 分)	157
第三节 关键绩效指标的设定与应用 (3 分)	158
第四节 360 度考评方法 (2 分)	159
绩效管理理论知识练习题	160
绩效管理专业技能练习题	167
第五章 薪酬管理 (16~18/20 分)	170
第一节 薪酬调查 (3~4 分)	170
第二节 工作岗位分类 (2~3 分)	172
第三节 企业工资制度的设计 (6~8 分)	172
第四节 企业员工薪酬计划的制订 (3 分)	176
第五节 企业补充保险 (2 分)	176
薪酬管理理论知识练习题	177
薪酬管理专业技能练习题	185
第六章 劳动关系管理 (10~12/5~15 分)	188
第一节 劳务派遣管理 (2 分)	188
第二节 工资集体协商 (2~3 分)	189
第三节 劳动安全卫生管理 (3 分)	191
第四节 企业劳动争议处理 (4 分)	191
劳动关系理论知识练习题	193
劳动关系专业技能练习题	202
第七章 基础知识 (10 分)	205
第一节 劳动经济学 (1~2 分)	205
第二节 劳动法 (1~2 分)	206
第三节 现代企业管理 (2 分)	207
第四节 管理心理与组织行为 (2~3 分)	208
第五节 人力资源开发与管理 (1~2 分)	209
基础知识练习题	210

第三篇 高级进阶

2007 年 5 月真题	221
2007 年 11 月真题	234
2008 年 5 月真题	248

2008 年 11 月真题	262
2009 年 5 月真题	276

第四篇 学有所成

人力资源管理之独孤九剑	293
模拟测试题一	296
模拟测试题二	309

第一篇 基础必备

学习方法和流程

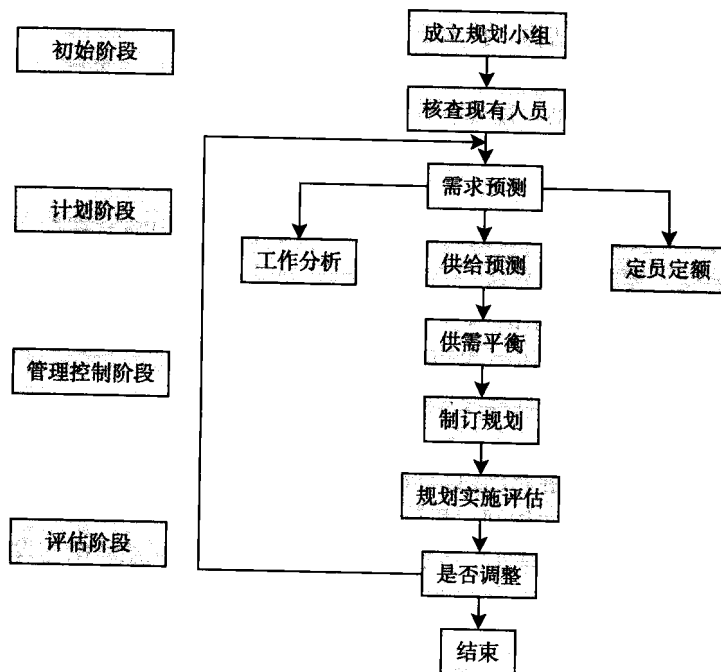
按照规律，要想通过人力资源管理师的考试，读书至少要3遍以上。第一篇的基础必备，主要针对第一遍的学习，完全按照《培训教程》+《基础知识》的编写体例，将老师在课堂上所讲的重点加以理解和记忆。这部分学习起来较为细致，正所谓把书读薄。

学习计划书（第一阶段）

时间	项目	任务	执行情况	目标
___月___日—___月___日 (1~1.5周)	第一轮 规划、招聘	听课、做课后习题、找老师答疑		通过一个月的第一轮学习，看书达到2遍（预习1遍，上课听讲1遍），对教材内容有宏观、详细的认识
___月___日—___月___日 (1~1.5周)	第一轮 培训、绩效	听课、做课后习题、找老师答疑		
___月___日—___月___日 (1~1.5周)	第一轮 薪酬、关系	听课、做课后习题、找老师答疑		
___月___日—___月___日 (0.5周)	第一轮 基础	听课、做课后习题、找老师答疑		

第一章 人力资源规划

人力资源规划是将企业经营战略和目标转化成人力需求，以企业整体的超前和量化的角度分析和制定人力资源管理的一些具体目标。依据组织的发展战略、目标制定，要适应组织内外部环境的变化。其目的是使组织人力资源供需平衡，保证组织长期持续发展和员工个人利益的实现。



第一节 企业组织结构设计 with 变革

第一单元 企业组织结构设计

知识要求

一、组织结构设计的基本理念

组织结构是组织内部分工协作的基本形式或框架。

组织结构设计是指以企业组织结构为核心的组织系统的整体设计工作。

(一) 组织设计理论的内涵

1. 组织理论与组织设计理论的对比分析

组织理论又被称做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。

组织设计理论则被称为狭义的组织理论或小组组织理论。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。

2. 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。

古典组织理论主要是以马克斯·韦伯 (Max Weber)、亨利·法约尔 (Henri Fayol) 等人的行政组织理论为依据,强调组织的刚性结构;近代组织理论则是以行为科学为理论依据,着重强调人的因素,从组织行为的角度来研究组织结构;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。

3. 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。

静态理论主要研究组织的体制、机构和规章。

动态理论除了包含以上内容外,还加入了人的因素,加入了组织结构设计,以及组织在运行过程中的各种问题,如协调、信息控制、绩效管理、激励制度、人员配备及培训等。

(二) 组织设计的基本原则

西方管理学家系统归纳了古典管理学派泰罗、法约尔、韦伯等人的观点,提出了8条指导原则:目标原则、相符原则、职责原则、组织阶层原则、管理幅度原则、专业化原则、协调原则和明确性原则。

美国管理学家孔茨等人,提出了健全组织工作的15条基本原则。

我国企业在组织结构的变革实践中积累了丰富的经验,也相应地提出了一些设计原则,现可以归纳如下:

1. 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。

2. 专业分工和协作的原则

(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。

3. 有效管理幅度原则

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。管理幅度的大小同管理层次的多少成反比例关系。

4. 集权与分权相结合的原则

管理分权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。

5. 稳定性和适应性相结合的原则

组织设计时,既要保证组织外部环境和企业任务变化时能够正常运转,又要保证组织在运转过程中能够根据变化作出相应的变更。

二、新型组织结构模式

(一) 多维立体组织结构

多维立体组织又称多维组织、立体组织或多维立体矩阵制等,它把矩阵组织结构形式与事业部制组织结构形式有机地结合在一起,形成了一种全新的管理组织结构模式。

多维立体组织结构综合考虑了产品、地区与职能参谋机构,形成了三类主要管理组织机构系统:一是按产品划分的事业部;二是按职能(如市场研究、生产、调查、财务、人事、质量控制等)划分的专业参谋机构,即专业成本中心;三是按地区划分的管理机构,即地区利润中心。由三方代表共同组成产品事业委员会。它主要应用于跨国公司和规模巨大的跨地区公司。

(二) 模拟分权组织结构

实现“模拟”的独立经营、独立核算,以调动其生产经营积极性和主动性,达到改善整个企业生产经营管理目的的组织结构。

(三) 分公司与总公司

分公司与总公司结构模式较多地出现在由横向合并而形成的企业中,合并后各分公司保持了较大的独立性。分公司是总公司的分支机构或附属机构,在法律上和经济上均无独立性,不是独立的法人企业。分公司没有自己的独立名称。

(四) 子公司与母公司

子公司是指受集团或母公司控制但在法律上独立的法人企业。其特点如下:子公司不是母公司本身的一个组成部分或分支机构,它有自己的公司名称和董事会,有独立的法人财产,并以此承担有限责任,可以以自己的名义从事各种业务活动和民事诉讼活动。

(五) 企业集团

企业集团的职能机构包括:(1) 依托型组织职能机构,又称依附型组织职能机构,是指由一家实力雄厚企业兼任集团本部的职能机构。(2) 独立型组织职能机构,在成员企业之上建立一套独立的专门职能机构。(3) 智囊机构及业务公司和专业中心。智囊机构又称决策咨询委员会、战略研究部或信息公司,其任务有:收集、整理、储存相关信息资料,提供给集团协商议事的理事会参考;参与制订集团的经营战略规划、中长期计划和年度生

产经营计划；根据理事会的指示，为集团高层对重大问题的决策提供备选方案，参与集团的决策活动，为集团制定和实施正确的经营决策出谋划策。(4) 非常设机构，即从集团本部或成员企业抽调人员，组成临时工作机构。

能力要求

一、组织结构设计的程序

1. 分析组织结构的影响因素，选择最佳的组织结构模式

(1) 企业环境。如果企业面临的环境复杂多变，就要求划分权力时给中下层管理人员较多的经营决策权和随机处理权。如果企业面临的环境是稳定的，则可以把管理权较多地集中在企业领导手里，设计比较稳定的组织结构，实行程序化、规模化管理。(2) 企业规模。企业规模小，管理工作量小，为管理服务的组织结构也相应简单；企业规模大，管理工作量大，需要设置的管理机构多，各机构间的关系也相对复杂。(3) 企业战略目标。(4) 信息沟通。信息沟通贯穿于管理活动的全过程。

一个较大的企业，整体性结构模式和局部性结构模式是可以不同的。在整体上是事业部制的结构，在某个事业部内则可以采用职能制的结构。因此，不应该把不同的结构模式截然对立起来。

2. 根据所选的组织结构模式，将企业划分为不同的、相对独立的部门

3. 为各个部门选择合适的部门结构，进行组织机构设置

4. 将各个部门组合起来，形成特定的组织结构

5. 根据环境变化不断调整组织结构

二、部门结构不同模式的选择

(一) 以工作和任务为中心来设计部门结构

优点：具有明确的高度稳定性。

缺点：组织中每个人往往只了解自己的工作和任务，很难了解整体的任务并把自己的工作和它联系起来。因此，这种结构模式的适用范围较小。

(二) 以成果为中心来设计部门结构

这种结构包括事业部制和模拟分权制等模式。事业部制一般在大型企业中采用。模拟分权制结构中的各个部门和单位，有自己的管理机构。

(三) 以关系为中心来设计部门结构

以关系为中心设计的部门内部结构通常出现在一些特别巨大的企业或项目之中，如某些跨国公司。它缺乏明确性和稳定性，实用性较差。

第二单元 企业组织结构变革 (变是永恒)

知识要求

企业战略与组织结构的关系

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
钱德勒得出一个著名的结论：组织结构服从战略。