



TM

企业人力资源管理师鉴定指南

一级企业人力资源管理师

教材精读与历年真题

主 编：陈沛然

副主编：顾 新 李志刚 张 健 王 芹

(与第三版教材配套)

最新：收录至2015年5月最新11次考试真题及解析

最全：囊括考试大纲、教材精读、历年真题、评分标准

最准：精确提炼新教材新大纲330个考点，考题与考点一一对应



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



TM

企业人力资源管理师鉴定指南

一级企业人力资源管理师

教材精读与历年真题

主 编：陈沛然

副主编：顾 新 李志刚 张 健 王 芹

（与第三版教材配套）

最新：收录至2015年5月最新11次考试真题及解析

最全：囊括考试大纲、教材精读、历年真题、评分标准

最准：精确提炼新教材新大纲330个考点，考题与考点一一对应



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

一级企业人力资源管理师教材精读与历年真题/陈沛然主编. —北京: 经济管理出版社, 2015. 8
ISBN 978 - 7 - 5096 - 3952 - 8

I. ①—… II. ①陈… 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 193379 号

组稿编辑: 杜 菲

责任编辑: 杜 菲

责任印制: 黄章平

责任校对: 赵天宇

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 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 北京银祥印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 787mm × 1092mm/16

印 张: 25.25

字 数: 750 千字

版 次: 2015 年 8 月第 1 版 2015 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 3952 - 8

定 价: 68.00 元

· 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

目 录

一级企业人力资源管理师考试说明（囊括申报条件、考核方案、考试大纲）	1
---	---

教材精读

第一章 人力资源规划（囊括 38 个核心考点）	7
第二章 招聘与配置（囊括 51 个核心考点）	16
第三章 培训与开发（囊括 81 个核心考点）	26
第四章 绩效管理（囊括 48 个核心考点）	43
第五章 薪酬管理（囊括 60 个核心考点）	54
第六章 劳动关系管理（囊括 52 个核心考点）	69

历年真题

2010 年 5 月一级企业人力资源管理师鉴定真题、参考答案、评分标准和解析	83
2010 年 11 月一级企业人力资源管理师鉴定真题、参考答案、评分标准和解析	109
2011 年 5 月一级企业人力资源管理师鉴定真题、参考答案、评分标准和解析	135
2011 年 11 月一级企业人力资源管理师鉴定真题、参考答案、评分标准和解析	165
2012 年 5 月一级企业人力资源管理师鉴定真题、参考答案、评分标准和解析	194
2012 年 11 月一级企业人力资源管理师鉴定真题、参考答案、评分标准和解析	222

2013 年 5 月一级企业人力资源管理师鉴定真题、参考答案、评分标准和解析·····	250
2013 年 11 月一级企业人力资源管理师鉴定真题、参考答案、评分标准和解析 ·····	279
2014 年 5 月一级企业人力资源管理师鉴定真题、参考答案、评分标准和解析·····	309
2014 年 11 月一级企业人力资源管理师鉴定真题、参考答案、评分标准和解析 ·····	338
2015 年 5 月一级企业人力资源管理师鉴定真题、参考答案、评分标准和解析·····	368

一级企业人力资源管理师考试说明

为了适应劳动力市场对企业人力资源管理的需求，提高从业人员的技能，2001 年国家劳动和社会保障部（现人力资源和社会保障部）职业技能鉴定中心委托中国劳动协会企业人力资源管理与开发专业委员会起草了《企业人力资源管理人员国家职业标准（试行）》（以下简称《职业标准》），2001 年 8 月劳动和社会保障部颁布实施了该《职业标准》，从此，企业人力资源管理师被纳入了国家职业大典。2007 年国家又对《职业标准》进行了一次修订。

目前，按照《职业标准》，企业人力资源管理师职业共设四个等级，分别为：四级企业人力资源管理师（国家职业资格中级）、三级企业人力资源管理师（国家职业资格高级）、二级企业人力资源管理师（国家职业资格技师级）、一级企业人力资源管理师（国家职业资格高级技师级）。一级企业人力资源管理师是企业人力资源管理师职业的最高级。

一级企业人力资源管理师的申报条件：

- (1) 具有本专业或相关专业博士学位后，连续从事本职业工作 2 年以上。
- (2) 取得本职业中级专业技术职务后，在本职业工作满 3 年以上者。
- (3) 取得本职业高级专业技术职务且从事本职业者。
- (4) 取得本职业二级企业人力资源管理师职业资格证书后，连续从事本职业工作 4 年以上。
- (5) 取得本职业二级企业人力资源管理师职业资格证书后，连续从事本职业工作 3 年以上，经本职业一级企业人力资源管理师正规培训达到标准学时数，并取得毕（结）业证书。

一级企业人力资源管理师的鉴定时间和考核方案：

日期	科目	时间	内容	题型	题量	权重
5 月、11 月 第三周周末	职业道德 与理论知识	08：30～10：00	职业道德基础理论	单选	8	10%
				多选	8	
			职业道德个人表现	单选	9	
			第一章 人力资源规划	单选	10	90%
				多选	10	
			第二章 招聘与配置	单选	10	
				多选	10	
			第三章 培训与开发	单选	10	
				多选	10	
			第四章 绩效管理	单选	10	
				多选	10	
			第五章 薪酬管理	单选	10	
				多选	10	
			第六章 劳动关系管理	单选	10	
				多选	10	

续表

日期	科目	时间	内容	题型	题量	权重
5月、11月 第三周周末	实操技能	10:30~12:30	涵盖专业技能六个模块	简答	2	20%
				案例	4	80%
	综合评审	14:00~17:00	涵盖专业技能六个模块	文件筐测试	10	100%
		时间另行通知		论文答辩	5选1	100%

注：2015年5月的综合评审采用的是论文答辩形式，此前采用的均是文件筐测试形式。

三个科目均达到60分及以上者，视为合格，由国家人力资源和社会保障部职业技能鉴定中心和各省人力资源和社会保障厅职业技能鉴定中心联合颁发证书，并统一编号登记管理，联网可查，终身有效。如果其中有一个或两个科目成绩不合格，在一年时效内考生还有一次申请补考的机会。

一级企业人力资源管理师的考试大纲：

技能模块	工作内容	相关知识	能力要求
人力资源规划	人力资源战略规划	1. 战略性人力资源管理的概念、特征和衡量标准 2. 人力资源战略规划的主要影响因素和设计要求	1. 能够根据总体发展战略，制定人力资源战略规划 2. 能够监督检查人力资源战略规划实施情况，发现存在的问题，提出具体对策
	企业集团组织结构设计	1. 企业集团的概念、特征、治理结构与管理体制 2. 企业集团组织结构的特点、影响因素与变化趋势	1. 能够选择企业集团的组织结构模式并进行组织结构设计 2. 能够监督检查职能机构运行情况，发现存在的问题，提出改进对策
	企业集团人力资本战略管理	1. 人力资本的含义和人力资本管理的基本概念 2. 制定人力资本战略的方法	1. 能够制定企业集团人力资本战略 2. 能够督导企业集团人力资本战略的实施
招聘与配置	胜任特征模型构建	1. 岗位胜任特征的概念和种类 2. 获取胜任特征信息的方法 3. 构建和验证岗位胜任特征模型的基本原则和要求	1. 能够确立绩效标准 2. 能够分析处理有关胜任特征的数据资料 3. 能够构建并验证胜任特征模型
	人才吸引与获取	1. 各种吸引人才的策略 2. 各种获取人才的方式	1. 能够提出吸引各类人才的策略 2. 能够提出获取各类人才的方法
	中高级人才选拔	1. 心理测试的特点、类型与衡量标准 2. 公文筐测验的内涵和测试要素	1. 能够设计中高级人才招聘方案 2. 能够运用心理测试、公文筐测验等方法选拔中高级专门人才 3. 能够提出中高级人才的录用建议
培训与开发	人才开发	1. 培训文化的概念和特征 2. 学习型组织的基本特点 3. 人才开发的内容与要求	能够制定企业人才开发的总体规划
	创新能力培养	1. 创新思维的概念和特点 2. 创新方法的概念和特点	1. 能够进行创新思维的训练，提高员工的思维创新能力 2. 能够进行创新方法的训练，提高员工的方法创新能力

续表

技能模块	工作内容	相关知识	能力要求
培训与开发	培训成果转化	1. 培训成果转化的四个层面 2. 培训成果转化的基本理论和基本方法	1. 能够通过各种激励、保障机制, 促进培训成果转化 2. 能够运用各种方法促进培训成果转化
	职业生涯规划	1. 职业生涯规划的含义、内容、影响因素和制定原则 2. 职业生涯规划各个阶段的特征 3. 职业生涯管理与开发的目标、原则、任务和方法	1. 能够对员工职业生涯发展情况进行评估并做出规划 2. 能够根据企业发展要求对员工职业生涯周期进行管理 3. 能够构建完善培训体系, 进行员工职业生涯开发
绩效管理	绩效管理系统设计与运行	1. 绩效管理系统的基本原理 2. 绩效目标设计的依据和原则 3. 实施多维度反馈评价的基本方法 4. 绩效考评结果的应用范围	1. 能够进行绩效管理系统的的设计 2. 能够监控检查绩效管理系统运行情况 3. 能够采用多种方法实施多维度反馈评价 4. 能够根据反馈结果改进绩效管理系统 5. 能够根据考评结果调整薪酬、培训策略
	平衡计分卡设计与应用	1. 平衡计分卡的概念、内容和特定 2. 平衡计分卡的设计原则 3. 平衡计分卡的实施要点和注意事项	1. 能够进行平衡计分卡评价指标和标准体系的设计 2. 能够制定平衡计分卡的实施计划 3. 能够检查平衡计分卡制度的执行情况, 充实完善平衡计分卡制度
薪酬管理	战略性薪酬管理	1. 薪酬战略的基本内容和要求 2. 薪酬制度的概念、特点和制定完善的方法	1. 能够构建企业薪酬战略并根据形势变化采取不同的实施策略 2. 能够对现行制度做出评价, 完善并创新企业薪酬制度
	薪酬激励模式设计	1. 年薪制、股票期权和期股的概念、特点和设计要求 2. 员工持股计划的分类、原则和设计要求	1. 能够提出年薪制的实施方案 2. 能够制定股票期权赠予计划 3. 能够制定期股计划 4. 能够制定员工持股计划
	福利制度设计	1. 福利的概念、特点和种类 2. 设计福利制度的基本要求	能够设计灵活性企业福利制度
劳动关系管理	集体协商与重大争议处理	1. 集体协商的内容和特征 2. 集体与团体劳动争议的内容及区别 3. 集体与团体劳动争议处理的程序和原则	1. 能够运用各种方式进行集体协商 2. 能够根据相关劳动法规处理重大集体劳动争议 3. 能够根据相关劳动法规处理团体劳动争议 4. 能够针对可能发生的重大争议提出防范、化解措施
	重大突发事件管理	1. 劳工问题的定义、特征和原因 2. 国外劳工斗争的法律调整 3. 重大突发事件的类型	1. 能够分析判断各种信息, 对可能出现的重大突发事件提出防范措施 2. 能够采取各种方式方法应对和处理重大突发事件
	和谐劳动关系营造	1. 企业社会责任的概念、内容和社会责任标准的内容 2. 国际劳动公约和标准的相关内容 3. 工会组织和企业行为的概念和特点	1. 能够结合企业实际情况, 承担企业的社会责任, 促进和谐劳动关系的形成 2. 能够制定并实施员工援助计划 3. 能够进行员工压力管理 4. 能够协调工会组织和劳动关系, 促进工会组织和企业行为自律

本书在编写过程中以国家职业资格培训教程《企业人力资源管理师（一级）》（第三版）为依据，内容涵盖全书330个重要考点，并汇编了2010年5月至2015年5月的11套历年考试真题（包含参考答案、评分标准和解析），同时配有每一道历年真题与330个考点相对应的速查表，以供考生学习参考使用。本书由陈沛然整体构思并担任主编，顾新、张健、王芹、李志刚等编者在其中各个环节都肩负了大量烦琐而又必须细致完成的工作，为本书的顺利出版付出了极大的辛劳，同时李筌和孙倩等也在本书的编写过程中提供了许多支持和帮助。全书最后由陈沛然统稿、定稿，并对全书文字负责。但由于时间仓促、作者水平有限，虽经反复斟酌，疏漏和不当之处在所难免，恳请各位考生、老师、读者、专家、朋友批评指正，以便我们再版时能够做得更好。最后，问候各位朋友温暖、开心、顺遂。

陈沛然

2015年7月3日于砚湖

教材精读

第一章 人力资源规划

第一节 企业人力资源战略规划

【相关知识】

1. 战略性人力资源管理的概念、特征和衡量标准
2. 人力资源战略规划的主要影响因素和设计要求

【能力要求】

1. 能够根据总体发展战略，制定人力资源战略规划
2. 能够监督检查人力资源战略规划实施情况，发现存在的问题，提出具体对策

第一单元 战略性人力资源管理概述

知识要求

1. 人力资源战略、战略性人力资源管理

人力资源战略，是企业战略的下属概念，是指对企业人力资源开发与管理所做的总体规划。

人力资源战略管理，是指对人力资源战略及其规划进行全方位的指挥、监督、协调和控制的过程。

战略性人力资源管理，是指通过人实现可持续性的竞争优势而设计的组织系统；亦指为促进企业实现目标的规划性部署和活动内容；还指把人力资源实践活动与业务战略联系起来的过程。具体看来：

(1) 它代表了现代企业一种全新的管理理念。不能把人力资源视为与资金、技术和其他要素同等重要的资源。

(2) 它是对人力资源战略进行系统化管理的过程。突出了人力资源的方向性、整体性、时空性、规划性等，体现了对人力资源战略及其规划全方位的指挥、监督、协调和控制。

(3) 它是现代人力资源管理发展的更高阶段。

(4) 它对企业专职人力资源管理人员和直线主管提出了更高更新的要求。不但要具备战略规划管理的知识和技能，还要具备更高水准的决策力和执行力。

总之，它在健全完善企业人力资源各项管理基础工作的前提下，将人力资源管理提升到企业战略管理的高度，实现了管理职能和角色的根本性转变，最终确立以可持续发展为目标，以提高核心竞争力为主导的具有指向性、系统性、可行性的现代企业人力资源管理体系。

2. 西方现代人力资源管理发展的重要时期

(1) 经验管理时期（工业革命至19世纪末）。“现代人事管理之父”欧文创建了工作绩效评价系统。

(2) 科学管理时期（19世纪末至20世纪20年代中期）。“科学管理之父”泰勒基于动作和时间研究开创的现代劳动定额学和工业工程学的先河，其“泰勒制”的主要观点：①挑选一流工人承担岗位工作；②系统训练使工人掌握标准化操作方法；③实现工具、设备、材料、作业环境等的标准化；④构建激励性工资报酬制度；⑤实行职能制或直线职能制；⑥坚持例外原则；⑦有效的监督控制；⑧劳资双方建立融洽的协作关系。

(3) 现代管理时期(20世纪20年代至“二战”结束)。梅奥的人际关系学说的提出,以及一大批行为科学理论的涌现。

(4) 后现代管理时期(20世纪60年代至今)。特别是在系统论、控制论、信息论等原有系统理论的基础上,提出了耗散结构论、协同论、突变论等新的系统理论分支科学。

3. 现代人力资源管理的具体发展阶段

(1) 传统人事管理由萌芽到成长的迅速发展阶段。具体表现为:①人事管理活动被纳入制度化、规范化轨道,企业人事管理制度体系趋于完善;②管理工作的范围不断扩大和深入;③企业雇主认识的重大变化;④出现了专职的人事主管和人事部门。

(2) 现代人力资源管理替代传统人事管理的阶段。具体表现为:①人事管理的范围继续扩大;②不但人事部门承担着管理员工的责任,各级直线主管也必须对其组织中的人力资源管理活动及其相关资源运作的效果全面负责;③企业人事管理不仅对内部员工负责,也必须对外部的社会和政府负责;④企业雇主开始接受了人力资源开发的新观念,即把人力资源当作一种财富的价值观。

(3) 现代人力资源管理由初阶向高阶(战略性人力资源管理)发展的阶段。现代人力资源管理理论最终取代了传统人事管理理论,即人力资源管理在现代企业中已经上升到主导地位,成为现代企业管理的中心和重心。

能力要求

4. 战略性人力资源管理的基本特征

(1) 将企业经营的长期性目标作为人力资源管理的战略目标,使企业人力资源管理系统成为企业总体发展战略的重要支持系统。

(2) 集当代多学科、多种理论研究的最新成果于一身,极大地提升和丰富了战略性人力资源管理的基本原理和基本方法。

(3) 人力资源管理部门的性质和功能发生了重大转变,从单一的行政性事务管理,转变为整体的专业性职能管理,再到综合的系统性战略管理。

4-2. 战略性人力资源管理的基础理论^①

(1) 一般系统理论。认为人力资源管理是组织中一个完全开放的子系统,通过员工知识技能的“投入”、员工行为的“转换”、员工满意度和绩效的“产出”,可以提升组织效能。

(2) 行为角色理论。认为人力资源管理是组织的工具,用来传递角色信息,一个员工的行为与其他员工相联系,进而产生可以预测的结果。

(3) 人力资本理论。认为人力、人的知识和技能是资本的一种形态,人力资本投资增长水平决定着社会经济发展水平,人力资本投资收益率远远高于物质资本投资收益率。

(4) 交易成本理论。认为企业会选择适当的管理形式和组织结构,使它在执行、监督和评估交易过程中发生成本最经济化,人力资源管理发挥作用,对员工和企业形成有形或无形的契约进行有效管理,组织的交易成本会下降,效益会提高。

(5) 资源基础理论。认为组织存在物质资源、人力资源、组织资源等三种基本资源,人力资源、组织资源(组织结构、组织制度、组织内外社会关系等)具有巨大影响力,人力资源管理是获得企业竞争优势的主要工具。

4-3. 战略性人力资源管理发展阶段转变过程的特点

(1) 组织性质的转变。包括:①早期阶段的人事部门,是在直线部门领导下的服务性和咨询性参谋部门;②人力资源初级阶段的人事部门,是具有半独立地位,兼有参谋性和决策性的部门;③战略性人力资源管理部门,是完全的重要决策部门,成为企业核心竞争力的原动力和直线部门的重要支撑系统。

(2) 管理角色的转变。包括:①长期战略性+管理工作程序,战略伙伴、战略结合、战略实施;②长期战略性+人员,变革的代理、组织的变革、培训与开发;③短期战略性+管理作业程序,行政管理专家、构建人力资源基础、员工薪酬与绩效评估;④短期战略性+人员,员工的领跑者、了解员工需求、员工的贡献率。

^① 4-2指的是上述第4点中第(2)小点的具体内容。本书下同。

(3) 管理职能的转变。组织性质和管理角色转变的本质,是人力资源管理职能的转变,包含:经营性(短期:年度基本经营性目标)、社会性(长远:提升人力资源竞争优势)双重职能——纵向扩展,以及企业社会责任(社会性职能)——横向扩展。

(4) 管理模式的转变。突出了开放性、适应性、系统性、动态性、针对性、灵活性等。

5. 战略性人力资源管理的衡量标准

(1) 基础工作的健全程度。

(2) 组织系统的完善程度。

(3) 领导观念的更新程度。

(4) 综合管理的创新程度。

(5) 管理活动的精确程度。

第二单元 人力资源战略规划的设计

知识要求

6. 企业战略的一般特点

(1) 相对稳定的,包括目标性、全局性、计划性、长远性、纲领性。

(2) 动态随机的,包括应变性、竞争性、风险性。

7. 人力资源战略规划的概念、特点

(1) 概念:是企业在对其所处外部环境、内部条件及各种相关要素进行系统分析的基础上,从企业的全局利益和发展目标出发,对人力资源的开发、利用、提高和发展所作出的总体预测、决策和安排。

(2) 特点:除战略的一般特点外,还包括精神性、可变性、可调性。

(3) 人力资源战略的确定是企业领导者的职责。

8. 企业发展战略体系的构成

(1) 总体战略、业务战略、职能战略。其中:①总体战略也称公司战略,是多种经营、多元化的大企业最高层次的战略;②业务战略也称竞争战略、经营战略,是公司二级战略或事业部层次战略;③职能战略,涉及公司各职能部门的具体分支战略。

(2) 技术开发型战略、人力资源型战略。其中:①技术开发型战略,是长期的、以组织(职能)为中心的、自上而下推动的、外延扩大再生产模式,依靠雄厚的资金投入和技术专家、系统工程师,从而形成有形资产的积累;②人力资源型战略,是中短期的、以团队为中心的、自下而上推动的、内涵扩大再生产模式,依靠作业小组长和操纵者,从而鼓舞了员工士气,建立了融洽的劳动关系。

(3) 外部导向战略、内部导向战略。其中:①外部导向战略,侧重于外部环境压力,以静态资源为基础,建立在外部约束、确定性资源基础上;②内部导向战略,侧重于内部资源开发,以动态资源为基础,建立在内部资源、不确定性资源基础上。

能力要求

9. 企业经营策略与人力资源策略的选择

(1) 企业经营策略。分为:①廉价型竞争战略。适用于以扩大市场占有率或生产比较稳定、技术变化不大的企业采用。②独特型竞争战略。不是以“廉价”,而是以“物美”取胜,分为创新竞争战略、优质竞争战略。

(2) 人力资源策略。分为:①吸引策略。企业采取“廉价”竞争策略时,宜采取科学管理模式,如泰勒制,特点是中央集权、高度分工、严格控制、依靠工资和奖金维持员工的积极性。②投资策略。企业采取创新竞争策略时,宜采取IBM公司投资策略模式,特点是重视人才储备和人力资本投资、企业与员工建立长期工作关系、重视发挥管理人员和技术人员的作用。③参与策略。企业采取优质竞争策略时,宜采取日本企业管理模式,特点是:企业决策权下放、员工参与管理、使员工具有归属感,注重发挥绝大多数员工的积极性、创造性和主动性。

(3) 企业竞争策略、人力资源策略与企业文化的相互关系,以及人力资源管理各种策略运行比较如

下所示：

企业竞争策略	廉价竞争策略	创新竞争策略	优质竞争策略
人力资源策略	吸引策略	投资策略	参与策略
企业文化	官僚式 + 市场式	发展式 + 市场式	家族式 + 市场式

人力资源工作内容

岗位分析评价	详尽、具体、明确	广泛	详尽、明确
员工招聘来源	外部劳动力市场	内在劳动力市场	两者兼有
职位晋升阶梯	非常狭窄、不易转换	广泛、灵活多样	较为狭窄、不易转换
绩效考评目标	注重短期目标	注重长期目标	注重中短期目标
行为/结果导向	重视实际成果	重视行为成果	重视实际成果
个人/小组导向	以个人为主	以小组为主	个人和小组综合评估
培训内容	应用有限的知识技能	应用广泛的知识技能	应用适中的知识技能
薪酬水平	对外公平	对内公平	对内公平
基本薪酬水平	水平较低	水平很高	水平适中
归属感	低	较高	很高
雇佣保障	低	较高	很高

10. 企业人力资源管理的影响因素

- (1) 外部环境：劳动力市场的完善程度；政府劳动法律法规的健全程度；工会组织的作用。
- (2) 内部条件：企业文化、生产技术、财务实力。

10-2. 企业文化的类型

- (1) 家族式（灵活性 + 内向性），强调人际关系，彼此关心爱护、忠心敬业。
 - (2) 发展式（灵活性 + 外向性），强调创新和创业，企业组织比较松散、非正规化。
 - (3) 市场式（稳定性 + 外向性），强调市场导向，以产品为中心，按时、按质、按量完成工作任务和经营目标。
 - (4) 官僚式（稳定性 + 内向性），强调组织结构的正规化，循规蹈矩，追求稳定性和持久性。
- 企业文化以企业精神（企业在长期实践中形成的全员认同的理想、价值观和信念）为内核，包括最外层的物质文化层（硬文化），如厂容厂貌、技术装备和工作地配置水平、产品造型外观质量等；中间层的制度文化层（中介），如企业领导体制、人际关系、各项生产经营管理制度等；最内层的精神文化层（软文化），如行为规范、价值观念、群体意识、员工素质等。

11. 企业人力资源发展规划环境的综合分析

- (1) 外部环境分析：社会环境分析、劳动力市场环境分析等。
- (2) 内部能力分析：企业人力资源现状分析（各类专门人才的需求情况、人员素质结构、员工岗位适合度和绩效情况）、企业组织结构分析、人力资源规章制度及相关劳动人事政策分析、企业文化分析等。

12. 企业人力资源战略模式

- (1) 扭转型战略（机会 + 劣势）。
- (2) 进攻型战略（机会 + 优势）。
- (3) 防御型战略（威胁 + 劣势）。
- (4) 多样型战略（威胁 + 优势）。

13. 企业人力资源发展规划的实施

- (1) 认真组织落实。

- (2) 实现企业内部资源的合理配置。
- (3) 建立完善内部战略管理的支持系统。
- (4) 有效调动全员的积极因素（积极性、主动性和创造性）。
- (5) 充分发挥领导在战略实施中的核心和导向作用。

14. 企业人力资源发展规划的评价

- (1) 确定评价内容。
- (2) 建立评价标准。
- (3) 评估实际绩效。
- (4) 根据分析结果采取行动，对战略决策进行必要的修改调整。

第二节 企业集团的组织结构设计

【相关知识】

1. 企业集团的概念、特征、治理结构与管理体制
2. 企业集团组织结构的特点、影响因素与变化趋势

【能力要求】

1. 能够选择企业集团的组织结构模式并进行组织结构设计
2. 能够监督检查职能机构运行情况，发现存在的问题，提出改进对策

第一单元 企业集团管控与组织结构的设计

知识要求

15. 企业集团的概念

企业集团，是现代企业高度发展的基础上形成的一种以母子公司为主体，通过产权关系和生产经营协作等多种方式，由多个法人企业组成的经济联合体。

其一些重要的发展阶段：

- (1) 卡特尔。契约式垄断销售联合体。
 - (2) 辛迪加。契约式垄断供销联合体。
 - (3) 托拉斯。以分公司（股东）形式存在，不具有法人地位，由董事会负责全部企业的生产、销售和财务活动。
 - (4) 康采恩。以子公司形式存在，具有法人地位，是现代企业集团的雏形。
- 真正意义上的企业集团是在“二战”后出现的。

16. 企业集团的基本特征

- (1) 由多个法人企业组成的企业联合体。企业集团本身不是法律主体，没有民事权利，不承担民事责任，既不是统负盈亏的经济实体，也不具备总体法人地位。
- (2) 以产权为主要联结纽带。
- (3) 以母子公司为主体。核心层是集团公司，紧密层是子公司（全资、控股），半紧密层是参股企业，松散层是协作关联企业。
- (4) 具有多层次结构。一是集团公司（控股公司、母公司、核心公司）；二是控股层企业、参股层企业、协作层企业；三是二级子公司、关联公司等。

其中，子公司应当是母公司对其拥有全部股份或者控股权的企业法人。根据实际控制原则，子公司可以分为：全资子公司（母公司100%控股）、绝对控股子公司（母公司超过50%控股）、相对控股子公司（母公司不足50%控股）。

17. 企业集团的独特优势

包括：①规模经济优势；②分工协作优势；③集团“舰队”优势；④垄断优势；⑤无形资产资源共享优势；⑥战略上优势；⑦迅速扩大组织规模优势；⑧技术创新优势。

18. 企业集团的产权结构

产权，是所有权、经营权、转让权、分配权等一系列权利的总称。

企业法人治理结构的性质由产权结构的性质决定。

企业产权结构包含两个层次：法人股东和个人股东之间的结构、法人股东内部的结构。

企业产权结构设计的目的是：对公司的控制、选择对公司的治理结构。

19. 企业集团的治理结构

公司治理结构，狭义上，是指有关董事会的功能、结构、股东的权力等制度安排；广义上，是指有关公司的控制权和剩余索取权、分配权等一整套法律、文化和制度安排（公司目标、谁在什么状态下实施控制、如何控制风险和收益、如何在企业不同成员间进行分配等）。

企业法人治理结构包括：

- (1) 股东大会、董事会、监事会和经理班子的建立和权力分配的制度安排。
- (2) 股东（主要是法人股东）对董事会、经理班子和一般员工工作绩效监督和评价的制度安排。
- (3) 对经理人员的激励和约束机制的设计和实施办法。
- (4) 企业出现危机时，法人股东的行为方式。

其中，股东大会是最高权力机构；董事会是股东大会闭会期间行使职权的机构，是公司治理结构的中枢和管理权力的中心，掌握经营管理的真正权力；经理班子是由高层经理人员（总经理、副总经理、总工程师、总经济师、总会计师）组成的公司执行机构，由董事会聘任和设置，与董事会是一种委托代理关系；监事会是经营管理活动的监督机构，直接对股东或股东大会负责。

20. 企业集团管理体制的特点

包括：①管理活动的协商性；②管理体制的新型性；③管理内容的复杂性；④管理形式的多样性；⑤管理协调的综合性；⑥利益主体多元性与多层次性。

正确处理集团利益关系的基本原则：①等价交换原则；②共同协商、适当让步原则；③集团整体效益和成员企业利益相统一原则；④平等互利原则。

21. 国外企业集团管理体制的类型

(1) 欧美型：母公司/集团本部—子公司/事业部—工厂。母公司的主要职能是：①生产、经营、计划的协调与控制；②组织管理与协调；③财务管理；④投资的协调与控制；⑤子公司高级职员的聘任。（事业部不具有法人地位，不是严格意义的企业集团）

(2) 日本型：经理会—公司—工厂。经理会的主要职能：①集团成员公司的调整组合；②决定集团成员公司组成共同投资公司；③决定集团对外活动及与其他集团的关系和集团对外投资；④决定成员公司领导层的人事问题。（韩国：集团会长—营运委员会—子公司—工厂）

国外企业集团管理体制的共同特点：组织严密性、因地制宜性、重视人的作用。

集团组织结构必须包括：职能化系统、权力系统、决策系统；企业集团组织结构的基本类型：直线组织、职能组织、直线职能（参谋）组织、委员会组织。

外国企业集团内部集权与分权。集团本部控制事业部的主要措施：资金控制、计划控制、分配控制、人事控制。

22. 企业集团管控

- (1) 概念：即企业集团的管理控制。
- (2) 内容：管控基础、管控体系、职能与业务管控、管控机制、管控环境。
- (3) 模式：财务管控型、战略管控型、运营/操作管控型。

23. 企业集团组织结构

- (1) 概念：指企业集团内部各成员企业间相互发生作用的联系方式和关系形式。
- (2) 组成：职能结构、层次结构（纵向）、部门结构（横向）、职权结构。
- (3) 类型：直线职能型、控股子公司制、事业部制。