



企业人力资源管理师职业资格考试用书

企业人力资源 (一级) 管理师 考试通过必备

第3版

徐明◎主编

一书在手，考试通过无忧！

徐明博士独创企业人力资源管理师通过方法论，权威讲解，经典诠释！

徐明博士独创考试通过秘诀——《人力资源管理之独孤九剑》，

以七言口诀方式对应考试知识点，精准命中，事半功倍！

**倾力打造2000多道超大容量考试题库，
直接针对考试，更添通过保证！**

京城企业人力资源管理师培训金牌讲师，

已培训学员5万余人，全程班通过率达到87%。

将有梦想的您打造成实战与理论结合的高级企业人力资源管理专业人士！



徐明博士博客：blog.sina.com.cn/xmfootball

邮箱：xmfootball@sina.com

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



企业人力资源管理师职业资格用书

企业人力资源 (一级) 管理师 考试通过必备

徐明◎主编

第3版

本书是根据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 2014 版“国家职业资格培训教程”《企业人力资源管理师(一级)(第 3 版)》(以下简称《教程》)的知识体系编写。本书作者根据多年考试题和多年考试辅导的经验,针对考生复习的盲区对本书的第 2 版进行了精心修订。

全书按《教程》的六大专业模块组织复习流程和练习题,强化考试核心内容,并通过计划这一时间管理工具来对考生的复习情况加以监督指导。全书分为三大部分,每一部分都设计了“学习方法和流程”及“学习计划书”。第一部分为基础必备,帮读者进行知识梳理,教读者将书读薄,并给出了章末习题的答案。第二部分为题库演练,依据考试大纲的知识点、考点和考试题型,按照《教程》的六大专业模块分别给出了总计 1800 道选择题、108 道专业技能题的超大容量题库,并逐一给出了答案以及答案对应《教程》的页码,是考生快速提高的捷径。第三部分为通关秘诀,是作者独创的《人力资源管理之独孤九剑》心法,口诀的每一个字都是《教程》的要点和精髓,便于考生快速记忆;同时给出了 2013 年全国统一鉴定考试的两套真题及参考答案,以便考生进行实战测试,提高考生的应试能力和备考的自信心。

本书旨在帮助考生透彻理解人力资源管理的精髓,顺利通过企业人力资源管理师的考试。

图书在版编目(CIP)数据

企业人力资源管理师考试通过必备·一级/徐明主编. —3 版. —北京:机械工业出版社,2014.9
企业人力资源管理师职业资格考试用书
ISBN 978-7-111-47927-7

I. ①企… II. ①徐… 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(2014)第 209187 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:何月秋 责任编辑:何月秋 王彦青

责任校对:黄兴伟 封面设计:马精明

责任印制:李洋

北京振兴源印务有限公司印刷

2014 年 9 月第 3 版第 1 次印刷

184mm×260mm · 31.25 印张 · 771 千字

0001—4000 册

标准书号:ISBN 978-7-111-47927-7

定价:79.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010)88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010)68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010)88379649

读者购书热线:(010)88379203

封面无防伪标均为盗版

前 言

一年两次的企业人力资源管理师考试,对每一个报名的考生来说,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当中的实力;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的……总之,虽然怀揣着各种各样的梦想,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?大家都知道天上不会掉馅饼,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。怎么解决这个问题呢?

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?在学习中逐步建立自己的信心。具体步骤是:在学习初期,先树立一个“无知者无畏”的信心。随着一章一章的学习和做题,随着一个一个问题的解决,信心逐渐清晰,最终成为一个信心十足的人!

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,相信学生们应该记忆犹新。没错,学习乌龟的坚持,管它比赛的是谁,它且跑它的,我自坚持我的!诱惑也好,摇摆也好,只要坚持就好!当然,在现代社会,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作斗争,当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

(一)流程——找到学习的规律

任何事物都有它自身的规律,人力资源管理也不例外。怎么学习理论?对于每一章,要梳理出其流程,先自己梳理,然后根据本书第一部分所给的各章流程加以完善和对照,并牢记流程。最后根据流程把书上的知识点一个一个地消化。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人力资源这一行的,那么需要做的是把书本上学到的理论在实际工作中加以运用;如果不是从事这一行的,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“干中学”。

(二)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所证明的，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+公文筐测试共同组成的，其中理论考试有125道单选+多选的题目，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，都是一个大难题。

本书第二部分每章都有3套题库，每套题库有600道理论练习题、40道左右的技能练习题，第三部分有2套真题，通过大量地做题，足以达成“量变到质变”这一目标。

(三)上课——最简捷的学习方式

很多人都总说忙，但是再忙要想取得证书也要挤出时间来学习。最简便快捷的方式是一定要听课，老师在北京地区有全程班，也就是按照教材的进度，6门课程+1天公文筐辅导，共7次课。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，学到在课本上学不到的超值的知识和经验！如果实在没时间参加面授课，也一定要在以后把7次课补齐！最起码老师带着把知识点过了一遍，也等于学习了一遍！

三、明确的计划和有效的执行

(一)计划——时间管理

时间对于每个人都是公平的，关键在于怎么去善待时间、去管理时间。为了通过考试，必须给自己制订一个学习、复习计划。从现在到考试，根据时间，制订复习的轮次，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	项 目	任 务	执 行	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 (1周)	第二轮 规划、招聘	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 培训、绩效	做题，并对照教材 纠正		
月 日~月 日 (1周)	第二轮 薪酬、关系	做题，并对照教材 纠正		
月 日~月 日 (周末2天整块时间)	第三轮 真题一	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 (周末2天整块时间)	第四轮 真题二	做题，并对照教材 纠正		

(二)有效执行——自我管理

执行力强或不强,关系着你是否能顺利通过考试。即使计划做得再好,不去执行、不去有效地执行,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,打败自己内心的那些借口和懒惰,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!亲爱的考生们。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,看到的将是蓝天白云,一番亮丽的景色!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,我们将获得对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!

本书由徐明主编,参加本书编写的还有王静、李森林、胡琼琼、韩叶、徐强。

编者

目 录

前言

第一部分 基础必备 1

学习方法和流程 1

学习计划书 1

第一章 人力资源规划 (15~17分/20分) 2

第一节 企业人力资源战略规划
(7~8分) 2

第二节 企业集团的组织结构
设计
(5~6分) 4

第三节 企业集团人力资本战略管理
(5~6分) 9

课后习题与答案解析 10

第二章 招聘与配置 (15~17分/15分) 22

第一节 岗位胜任特征模型的构建与
应用(3~4分) 22

第二节 人才测评技术与应用
(5~6分) 24

第三节 企业人才的招募与甄选
(2~3分) 26

第四节 人力资源流动管理
(5~6分) 28

课后习题与答案解析 31

第三章 培训与开发 (15~17分/15分) 37

第一节 培训开发体系设计与运行
(3~4分) 37

第二节 企业培训文化与成果转化
(2~3分) 38

第三节 创新能力培养
(5~6分) 40

第四节 职业生涯规划与管理
(5~6分) 44

课后习题与答案解析 46

第四章 绩效管理 (15~17分/15分) 55

第一节 绩效管理系统设计与评估
(7~8分) 55

第二节 平衡记分卡的设计与应用
(8~9分) 59

课后习题与答案解析 60

第五章 薪酬管理 (15~18分/20分) 68

第一节 薪酬制度设计(4分) 68

第二节 薪酬激励模式的选择与设计
(7~8分) 74

第三节 企业福利制度的设计
(5分) 77

课后习题与答案解析 79

第六章 劳动关系管理 (15~17分/15分) 91

第一节 集体协商的内容与特征
(3~4分) 91

第二节 重大突发事件管理
(2~3分) 92

第三节 劳动争议诉讼
(3~4分) 94

第四节 工作压力管理与员工援助
计划(3分) 95

第五节 和谐劳动关系的营造

(3~4分)	97	第四章 绩效管理	309
课后习题与答案解析	100	第五章 薪酬管理	317
第二部分 题库演练	111	第六章 劳动关系管理	325
学习方法和流程	111	题库3	334
学习计划书	111	第一章 人力资源规划	334
题库1	112	第二章 招聘与配置	344
第一章 人力资源规划	112	第三章 培训与开发	354
第二章 招聘与配置	122	第四章 绩效管理	364
第三章 培训与开发	132	第五章 薪酬管理	373
第四章 绩效管理	141	第六章 劳动关系管理	383
第五章 薪酬管理	150	题库3答案	393
第六章 劳动关系管理	160	第一章 人力资源规划	393
题库1答案	169	第二章 招聘与配置	401
第一章 人力资源规划	169	第三章 培训与开发	409
第二章 招聘与配置	180	第四章 绩效管理	418
第三章 培训与开发	190	第五章 薪酬管理	425
第四章 绩效管理	198	第六章 劳动关系管理	435
第五章 薪酬管理	208	第三部分 通关秘诀	445
第六章 劳动关系管理	216	学习方法和流程	445
题库2	226	学习计划书	445
第一章 人力资源规划	226	人力资源管理之独孤九剑	
第二章 招聘与配置	235	(高师版)	446
第三章 培训与开发	245	2013年5月企业人力资源管理师	
第四章 绩效管理	254	(一级)全国统一鉴定考试真题	450
第五章 薪酬管理	264	答案与解析	463
第六章 劳动关系管理	274	2013年11月企业人力资源管理师	
题库2答案	283	(一级)全国统一鉴定考试真题	471
第一章 人力资源规划	283	答案与解析	482
第二章 招聘与配置	293	参考文献	489
第三章 培训与开发	302		

第一部分

基础必备

学习方法和流程

在第一部分基础必备中,每章节都会列出考试的分值,分值来自于对历次考试出题分值的统计,理论知识出题分值在前,专业技能出题分值在后。学习应强调对知识点的强化记忆和对各章节的巩固学习,学员在复习记忆的基础上,辅之以一定数量的课后习题,既可以帮助记忆,也强化了对知识点的理解和掌握。

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		

第一章 人力资源规划(15~17分/20分)

【应试要点】

第一节 企业人力资源战略规划(7~8分)

1. “战略”和“策略”两个基本概念的差异性 战略是指指导战争全局的计划或规划,是事关全局发展的大政方针和策略,而策略是指根据形势发展变化而制定的行动方针和斗争方式。人力资源战略是指企业在对所处的内外部环境和条件以及各种相关因素全面系统分析的基础上,从企业全局利益和发展目标出发,就企业人力资源开发与管理所做出的总体策划。人力资源战略管理就是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。

2. 战略性人力资源管理 它包括识别实施业务战略所需配备的人力资源能力和保障这些能力而专门设计的政策和实践做法。它具有以下几个特点:①战略性人力资源管理代表了现代企业一种全新的管理理念;②战略性人力资源管理是对人力资源战略进行系统化管理的过程;③战略性人力资源管理是现代人力资源管理发展的更高阶段;④战略性人力资源管理要求:企业专职人力资源管理人员和直线主管不但应当具备战略规划管理的知识和技能,还必须具备更高水准的决策力和执行力。

3. 战略性人力资源管理概念的产生经历的几个重要发展时期

1)经验管理时期。罗伯特·欧文被称为“现代人事管理之父”。

2)科学管理时期。被称为“科学管理之父”的美国管理学家泰勒创立了新的思想和方法体系。

3)现代管理时期。这是人际关系学说的发展阶段。梅奥以著名的霍桑试验为基础,最终创立了人际关系学说。韦恩·卡肖认为现代人力资源管理的产生,与以下因素有关:①工业革命所带来的技术更新,对劳动专业化分工与协作以及企业劳动组织提出了更新的要求;②劳资双方关系的紧张与自由劳资谈判的出现;③泰勒倡导的科学管理运动;④芒斯特伯格创立的早期工业心理学;⑤美国文官委员会的建立所带来的政府的人事活动;⑥人事专家以及由这些专家组成的人事部门的出现;⑦20世纪20年代以后发展起来的行为科学理论;⑧20世纪60年代以后的社会劳动立法及法庭的判例。

4. 现代人力资源管理经历了三个具体的发展阶段

1)传统人事管理由萌芽到成长的迅速发展阶段。这一阶段的特点是:①人事管理活动被纳入了制度化、规范化的轨道,企业人事管理的制度体系逐步趋于健全完善;②管理工作的范围不断扩大和深入;③企业雇主的认知发生了重大变化,转变到注重调整人际关系,激励员工的积极性;④出现专职的人事管理主管和人事管理部门。

2)现代人力资源管理替代传统人事管理的阶段。具体表现在:①人事管理的范围继续扩大,由原有的几项扩展到几十项;②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的员工负责,也必须对外部的社会和政府负责,不断提高员工的职业生活质量;④企业雇主开始接受了人力资源开发的新观念,

即“人力资源”是一种把人力即劳动力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发展的阶段。在不断深入地实践现代人力资源管理理论的基础上,又将人力资源管理从初级阶段推向了一个更高、更新的阶段,即战略性人力资源管理阶段。

5. 战略性人力资源管理基本特征的分析

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,提升到企业发展的战略层面,使企业人力资源管理系统成为企业总体发展战略的重要的支持系统。

2)战略性人力资源管理基于以下五种理论:①一般系统理论;②行为角色理论;③人力资本理论;④交易成本理论;⑤资源基础理论。

3)人力资源管理部门的性质和功能发生了重大转变。其特点是:①组织性质的转变;②管理角色的转变;③管理职能的转变;④管理模式的转变。

6. 战略性人力资源管理衡量标准的确立

应从以下五个方面提出具体的衡量标准:①基础工作的健全制度;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。

7. 人力资源战略规划的概念和特点 人力资源战略是核心性、中心性战略。

1)战略的含义。战略是指指导战争全局的计划和方略,是交战国的一方运用武装力量赢得战争胜利的一门科学和艺术。

2)企业战略的一般特点:①目标性;②全局性;③计划性;④长远性;⑤纲领性;⑥应变性、竞争性和风险性。

3)人力资源战略规划的基本概念:它是企业在对其所处的外部环境、内部条件以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、提高和发展所做出的总体预测、决策和安排。

4)人力资源战略规划的重要意义:①有利于使企业明确在未来相当长的一段时期内人力资源管理的重点;②有利于界定人力资源的生存环境和活动空间;③有利于发挥企业人力资源管理的职能以及相关政策的合理定位;④有利于保持企业人力资源长期的竞争优势;⑤有利于增强领导者的战略意识;⑥有利于全体员工树立正确的奋斗目标,鼓舞员工的士气,增强员工的信心,努力进行工作。

8. 企业发展战略体系的构成 一般将战略区分为三个层次:①总体战略;②业务战略;③职能战略。

9. 企业人力资源战略规划的分类 ①从时限上可区分为长期战略和中短期战略;②从层级和内容上可区分为人力资源总体发展战略、组织变革与创新战略、员工培训开发战略、专才培养选拔策略、员工招聘策略、绩效管理策略、薪酬福利与保险策略、员工激励与发展策略、劳动关系管理策略等;③从性质上可区分为吸引策略、参与策略和投资策略三种类型。

10. 企业经营策略与人力资源策略的关系 可以使用“竞争策略”或“经营策略”来替代。

1)企业可以采用以下两类竞争策略:①廉价型竞争策略;②独特型竞争策略。

2)独特型竞争策略的两种具体形式:①创新竞争策略;②优质竞争策略。

3)三种人力资源管理策略:①吸引策略;②投资策略;③参与策略。

4)采取投资策略与采取吸引策略的企业的主要区别是:第一,其竞争策略通常是以创新性产品取胜,第二,其生产技术复杂,对人员的要求很高。

11. 制定人力资源战略规划的前提条件 企业人力资源战略规划的制定必须建立在对客观环境和形势冷静分析、正确评价基础上,迈克尔·波特在《竞争战略》中,通过对产业竞争的系统分析,提出有五个重要因素决定着产业竞争状态,即新进入本行业者的威胁;产业内部现有公司的竞争;替代性的产品或服务的威胁;购买者谈判条件和实力;供应商的谈判条件和实力等。

12. 企业人力资源战略规划设计的主要内容 设计企业发展远景;明确企业的主要任务;分析企业外部环境和条件;掌握企业内部资源的状况;设定企业战略总目标和分目标;为完成每一项目标制定行动方案;贯彻实施行动方案;对实施过程进行监控,保证行动方案的落实。

13. 企业人力资源战略规划设计者的主要职责 对企业发展远景和任务的描述进行审查;对企业外部环境和内部资源状况有清晰准确、全面深入的认识;对总目标做出科学合理的分解,提出分步实施的计划;对战略实施的全过程进行监控。

企业人力资源战略规划的设计,应当充分体现“信念、远景、任务、目标、策略”基本要素的统一性和综合性:①信念是企业文化的内涵,属于精神范畴;②远景是企业发展的宏伟蓝图;③任务是企业所肩负的责任和义务以及对社会和客户的承诺;④目标是对企业发展的长期、中期和短期目标的定位;⑤策略是实现战略的具体措施和办法。

14. 企业人力资源发展规划环境的综合分析 包括:①人力资源外部环境分析;②人力资源内部能力分析。

15. 企业人力资源发展战略模式的选择 企业人力资源四种发展战略模式是:扭转型战略;进攻型战略;防御型战略;多样型战略。一项成功的人力资源战略,不仅要紧紧把握住全局性和关键性的问题,还需要从以下六个方面做出全面评析和综合平衡,才能保证人力资源战略的整体性、一致性和正确性。具体包括:①人员招募、甄选、晋升和替换的模式;②员工个体与组织绩效管理的重点;③员工薪资、福利与保险制度设计;④员工教育培训与技能开发的类型;⑤劳动关系调整与员工职业生涯发展计划;⑥企业内部组织整合、变革与创新的思路。

16. 企业人力资源发展规划的实施与评价 企业战略的管理过程是发展规划的制定、形成、实施以及评价等多个环节的循环与周转的过程。

(1)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;⑤充分发挥领导者在战略实施中的核心和导向作用。

(2)企业人力资源发展规划的评价 评价过程包括:①确定评价的内容;②建立评价衡量标准;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(5~6分)

17. 企业集团的概念 企业集团是在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。如德国的卡特尔(Cartel)、辛迪加(Syndicat)、托拉斯(Trust)、康采恩(Konzern或Concern)。

18. 企业集团的基本特征 ①企业集团是由多个法人企业组成的企业联合体;②企业集团是以产权为主要联结纽带;③企业集团是以母子公司为主体;④企业集团具有多层次结构。

19. 企业集团的多层次结构 第一层次企业是集团公司;第二层次企业包括控股层企业、参股层企业和协作层企业;第三层次企业由一级子公司、关联公司、再投资设立的二级子公司、关联公司组成。

20. 企业集团各层次结构的概念 企业集团的控股子企业或子公司含全资子公司、控股子公司,是指被母公司拥有控制权的子企业或子公司。控股分为绝对控股与相对控股。绝对控股子公司是指若母公司持有 B 公司 50% 以上的股权,掌握对 B 公司的绝对控制权力, B 公司为母公司的绝对控股子公司。

相对控股子公司是指若母公司持有 B 公司小于 50% 的股份,且处于第一大股东的地位,母公司能够控制 B 公司的董事会,则 B 公司为母公司的相对控股子公司。企业集团参股企业是指集团公司(母公司)虽持有股份但未达到控股程度的企业。关联企业是指与集团公司或子公司以合同、协议方式建立较为稳定的协作关系的企业。

21. 企业集团组织层级关系 企业集团核心层企业、紧密层企业、半紧密层企业和松散层企业,分别对应的是集团公司、控股子公司、参股企业和关联协作企业四个层级。

22. 企业集团的作用和优势

1) 主要作用有:①企业集团是推动国家产业结构调整,促进产业升级的主导力量;②企业集团是国家技术创新体系的支撑主体;③企业集团是市场秩序的自主管理者,可以避免企业之间的过度竞争、无序竞争;④企业集团能够很快形成在国际市场中竞争的實力,具有维护国家经济主权的战略作用。

2) 企业集团的独特优势:①规模经济的优势;②分工协作的优势;③集团的“舰队”优势;④“垄断”优势;⑤无形资产资源共享优势;⑥战略上的优势;⑦迅速扩大组织规模的优势;⑧技术创新的优势。

23. 企业集团的产权结构 企业法人治理结构的性质由产权结构的性质所决定。企业产权结构是指企业所有者的结构,也即企业股东的组成结构。企业的产权结构可以分为两个层次:第一个层次是法人股东和个人股东之间的结构;第二个层次是法人股东内部的结构。

24. 企业集团的治理结构

(1) 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及权力分配的制度安排。

2) 股东(主要是法人股东)对董事会、经理人员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及实施办法。

4) 企业出现危机时,法人股东的行为方式。

(2) 企业集团的治理结构包括:①股东大会;②董事会;③经理班子;④监事会。

25. 企业集团的管理体制

1) 企业集团管理体制的特点:①管理活动的协商性;②管理体制的创新性;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。

2) 正确处理集团利益关系的基本原则:①坚持等价交换原则;②坚持共同协商、适当让步原则;③坚持集团整体效益和成员企业利益相统一的原则;④坚持平等互利的原则。

3) 国外企业集团管理体制按其内容可分为两大类型,即欧美型和日本型。

4) 国外企业集团管理体制的共有特点:①组织严密性;②因地制宜性;③重视人的作用。

5)国外企业集团内部集权与分权包括两个方面:①母子公司型企业集团内部集权与分权;②集团本部一事业部型企业集团内部集权与分权。

26. 企业集团管控和管控模式的含义

1)集团管控即企业集团的管理控制。它是指在企业集团总体发展战略的指导下,在一定的产权、法人治理及其组织结构的框架之内,综合运用战略、财务、人事、绩效、分配等手段,整合集团的资源,对集团成员的行动进行协调,从而实现集团战略目标的活动过程。

2)管控模式是指管理控制的标准模式,即被人们普遍接受的并能参照执行的行为方式。管控模式与管理体制是形式与内容的关系,企业集团的管控模式是其管理体制的具体表现形式。

27. 企业集团管控的内容

1)管控基础。管控基础是公司治理体系,它是指一系列调节股东和经理、控股股东和非控股股东、股东和利益相关者之间的关系的规则及相关机构,以保证公司在履行其财务的和其他法律、合同义务之后实现公司价值最大化。

2)管控体系。管控体系包括集团战略、组织结构和管控模式。

3)职能与业务管控。其中,集团管控的必备内容包括:①战略管控;②财务管控;③人力资源管控。

4)管控机制。管控机制是落实管控职能和业务,保证集团战略目标实现的手段,主要包括战略规划、经营计划、预算评价、业务评价、管理报告系统、绩效管理、审计监察、业务管理和横向管理。

5)管控环境。管控环境是影响、制约集团管控设计和运行的环境条件。

28. 集团管控的三种基本模式 集团管控的三种基本模式有:①财务管控型;②战略管控型;③运营管控型。

29. 企业组织结构的基本类型 包括:①U型组织结构;②H型组织结构;③M型组织结构。

30. 企业集团组织结构的基本类型 包括:①直线职能制,将领导直接指挥和职能人员的业务指导相结合,同时具有直线制和职能制的优点,是现代管理中常用的一种组织形式,也称直线参谋制;②事业部制,是把市场机制引入公司内部,按产品、部门、地区或顾客划分为若干独立经营单位,实行集中指导下分散经营的一种组织管理模式;③控股子公司制,这种组织结构是在公司总部下设若干子公司,公司总部作为母公司对子公司进行控股,根据出资额承担有限责任。

31. 企业集团的组织结构

1)企业集团的组织结构是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)企业集团组织结构的层次:①核心企业;②控股子公司;③协作(关系)企业。

3)企业集团组织结构的联结方式:企业集团组织结构层次功能,通过层层控股、环状持股和资金借贷关系加以联结。其联结方式有:①层层控股型;②环状持股型;③资金借贷型。

32. 企业集团组织结构设计原则 企业集团的组织结构设计应遵守以下原则:①管理高效原则;②顾客满意原则;③合理利用资源原则;④适应外部环境原则;⑤集权与分权相结合的原则。

33. 企业集团组织结构影响因素分析

1)变化的外在因素:①市场竞争。②产业组织政策,政府为实现产业组织政策而采取的手段主要有:控制市场结构;控制市场行为;直接改善不合理的资源配置。③反垄断法。

2)变化的内在因素:①共同投资;②经营范围;③股权拥有。

3)业务协作型的业务范围主要包括:①生产的分工和协作;②技术上的联合研究与开发;③原材料采购或产品销售方面的协作。

34. 集团管控模式的影响因素 ①从外部环境层面来看,影响管控模式选择的主要因素包括政治、经济、法律、政策、技术等因素及其不确定性程度;②从母公司层面来看,影响管控模式选择的主要因素包括集团类型、集团策略、业务主导度、集团规模、企业发展阶段(生命周期)、母公司管理成熟度、企业文化集权程度、企业家领导风格、集团信息化水平等因素;③从子公司层面来看,影响管控模式选择的主要因素包括其竞争战略、子公司战略重要度、子公司管理成熟度、子公司业务发展阶段、子公司布局分散度等因素。

35. 集团管控模式的选择 现代组织学专家认为,在决定集团采用哪一种集权分权关系以及选择哪一种集团管控模式时,需要正确回答以下三个方面的问题:①需不需要——从集团总部对下属企业的战略要求来看,集团需不需要对下属企业进行集团管理;②能不能够——从集团总部掌控的资源来看,集团有没有能力对下属企业进行集团管理;③应不应该——从下属企业自身发展的阶段来看,集团总部应不应该对下属企业进行集团管理。

36. 企业集团组织的类型

(1)按照产权结构及其结构形态的不同可分为:①横向结合型企业集团;②纵向结合型企业集团。

(2)纵向结合型企业集团又分为:①企业系列型集团组织结构;②控股系列型集团组织结构。

(3)按照集团总部的数量可分为多总部型企业集团(网络型企业集团)和单总部型企业集团;还可以分为U型结构(直线职能制)企业集团、H型结构(控股型)企业集团和M型结构(事业部制)企业集团等。

37. 企业集团组织结构的再设计 就一般工作规律来说主要分为四个阶段:①组织结构的诊断分析。包括内部环境分析和外部环境分析;②组织结构的再设计。包括组织结构的选择和集团职能部门的设置。企业集团职能部门的设计可以选择依托型和独立型;③制度体系的健全完善;④组织运行的反馈调整。

38. 企业集团组织机构的有效运行

1)对组织中的各个职能部门和业务部门功能的执行情况进行检查。内容有:①该部门是否完全履行了自己的职责;②在考评期内有无事故、投诉等情况发生;③有无工作延误、推脱、扯皮等情况发生;④有无存在人力、物力和财力资源的浪费、损失情况(包括有形的和无形的);⑤有无出现新的经验、方法和思路。不仅要发现问题,还要找出产生这些问题的真实原因。

2)对各级组织机构的工作效率进行评定。具体的考评指标有:①决策机构的反应速度;②决策机构的效率和效果;③机构的执行能力与执行效率;④公文的审批效率;⑤公文的传递效率。

3)对组织中纵向管理与横向管理的协调关系进行定期或不定期的监督检查。

39. 集团总部组织结构设计的概念和种类

1)所谓组织结构是指对组织中各部分的构成要素之间的排列组合方式和相互关系形式的

总称；所谓组织结构设计，指的是对组织内的各个构成要素及其相互关系形式所作出的正式安排。

2)集团总部组织结构的设计包括两种类型：一种是针对即将成立或新组建的企业集团，进行全新的总部组织结构设计；另一种是集团内外环境发生变化，集团战略需要调整，现存组织存在明显缺陷和严重问题等情形时，需要对总部的组织结构进行系统全面的改进、整合或革新，即对总部组织结构进行再设计，称之为总部组织结构的再造。

40. 集团总部组织的结构类型 按照总部对下属单位集权、分权程度的不同，可以把总部的结构类型分成三种：①运作型总部；②战略型总部；③资本经营型总部。

41. 集团总部组织结构的发展趋势 总部的功能定位并不是一成不变的，因而其组织结构也是不断变化的。其主要发展变化的趋势是：①服务功能外包；②战略等功能强化；③提高总部影响力。

42. 集团总部组织结构设计的基本原则 为了构建一个科学、合理、高效、有序的集团总部，其组织结构设计指导方针除了要遵循组织结构设计的一般原则（目标一致原则、效率原则、层次管理原则、责权对等原则、有效控制原则、边界缓冲与跨越原则、分工协调原则、系统运作原则）外，还必须依据战略导向原则、流程质量原则和基于母子公司体制原则。

43. 集团总部组织结构再造的前提 当企业集团出现以下情形时，需要对总部组织结构进行再造：①社会需求、科技进步发生变化；②集团产业结构和行业方向发生变化，集团产品更新换代；③业务组合、业务流程、销售网络发生变化；④集团高管层以及员工素质发生变化；⑤集团企业并购、剥离，下属企业地位发生变化。

44. 集团总部流程再造的原则 对集团总部业务流程进行再造的原则是：①采用系统化渐进方式；②以战略为导向；③以市场为坐标；④借助信息技术。

45. 集团总体组织结构设计的基本程序 集团总部组织结构设计的基本程序是：①明确组织结构设计依据；②掌握组织结构设计原理；③构建组织结构的基本框架；④总部职能设计与部门设置。

46. 集团总体战略与发展目标的分析 应从以下几方面着手：①企业的目标任务是否正确；②战略目标是否正确；③战略重点是否突出；④实现战略的步骤是否清楚；⑤战略措施是否合理、有效；⑥战略的实施和调控是否有力；⑦出现危机时，能否有效进行管理。

47. 集团总部职能的正确定位 从职能上来讲，总部应该成为企业集团的五大中心，即战略中心、人力资源中心、制度中心、资本中心和文化中心。

48. 集团总部组织结构设计原理 包括以下内容：①幅度与层级的原理；②核心的原理；③能级的原理；④系统的原理；⑤协作制衡的原理；⑥权责对等的原理。

49. 集团总部组织结构设计的基本要素 集团总部作为一个企业集团组织结构系统的重要组成部分，它包含以下6个基本要素：①职能分工；②业务流程；③协作关系；④权力分层；⑤控制幅度；⑥责任链。

50. 集团和集团总部职能分工的分析 应从以下四方面进行：①总部职能和部门划分；②等级层次设置；③职责权限分配；④横向协调关系。

51. 对集团总部业务流程的分析 包括：①对集团业务流程总体结构的分析，包括对总流程、主流程、分支流程的分析；②对管理与业务流程的性质和特点的分析；③对各类流程活动中的人力、物力、财力利用状况以及其时间、空间配置状况的分析；④对流程的组织与系统化管理

的分析。

52. 集团总部部门定位

(1)为了正确地解决集团的部门定位问题,需要从以下三个方面作出评价:①本部门在集团总部的地位如何?②本部门在集团发展中的价值体现在哪里?③本部门在集团发展中能否直接创造利润?

(2)总部部门的定位方法主要有:①比较参照法;②要素评价法;③责任权限定位法。

53. 建立集团总部职能部门的协同规则 有效地建立总部与各部门之间的协同规则应从以下四方面着手进行:①建立一个基于战略目标任务的集团发展和预算体系;②确立理性的权威,实现信息的量化;③建立 KPI 绩效考评体系;④建立基于绩效与贡献率的分配体系。

54. 对集团总部组织结构存在问题的分析

1)对集团总部职能问题的分析包括总部定位不清、缺少关键职能。

2)对集团总部架构的分析包括总部组织结构层次过于单一、集团总部的组织结构庞大、集团所属部门设置不合理。

55. 集团总部业务流程的再造 首先,业务流程再造可以为集团总部创造新的价值。其次,业务流程再造可以有效化解集团总部的一些组织冲突。再次,业务流程再造是实现集团协同效应的需要。最后,业务流程再造可促进集团保持和发展核心竞争力。

第三节 企业集团人力资本战略管理(5~6分)

56. 人力资本的含义和特征

(1)人力资本的含义 人力资本是能够带来现在或未来收益的存在于人体之中的人的知识、技能、健康等综合的价值存量。

(2)人力资本的基本特征:①人力资本是一种无形的资本;②人力资本具有时效性;③人力资本具有收益递增性;④人力资本具有累积性;⑤人力资本具有无限的创造性;⑥人力资本具有能动性;⑦人力资本具有个体差异性。

57. 企业人力资本的含义 企业人力资本定义为:企业全体员工投入到企业中的能够为企业现在或未来创造收益的人的知识、技能和体能等投入量的价值。在界定企业人力资本概念时应特别强调如下几点:①能够为企业创造现在或未来收益的员工的知识和技能才是企业的人力资本;②企业人力资本是全体员工实际投入到企业中的人力资本的价值量之和;③企业人力资本是企业内部员工人力资本集体协调与合作的“整合”。

58. 人力资本管理的研究对象 广义的企业人力资本包括董事会成员——董事的人力资本,经理班子成员的人力资本和企业内部各个层级的技术人才、管理人才和所有职工所拥有的人力资本。狭义的人力资本主要包括经理班子成员、高级管理人才和高级技术人才。

59. 企业集团人力资本管理的内容 包括:①人力资本的战略管理;②人力资本的获得与配置;③人力资本的价值计量;④人力资本投资;⑤人力资本绩效评价;⑥人力资本激励与约束机制。

60. 企业集团人力资本管理的特点 包括:①企业集团人力资本的整合与协同效应;②集团公司对成员企业人力资本的管理主要是以产权控制为主的间接控制;③以母子公司之间的人力资本管理为重点;④人力资本管理具有多种层次结构。