



| 珍 · 藏 · 版 |

企业人力资源

Human Resources Management Practitioner

管理师 (二级)

「知识点解析 *Knowledge Analysis*」

这是一本帮你顺利通过考试的书

A book that helps you conquer the test smoothly

2

中和教育考试命题研究中心 <> 组织编写



中国财政经济出版社

| 珍·藏·版 |

企业人力资源

Human Resources Management Practitioner

管理师 (二级)

「知识点解析 *Knowledge Analysis*」

这是一本帮你顺利通过考试的书

A book that helps you conquer the test smoothly

2

中和教育考试命题研究中心 <> 组织编写



中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业人力资源管理师(二级)知识点解析/中和教育考试命题研究中心组织编写. —北京:中国财政经济出版社, 2014. 8

ISBN 978-7-5095-5601-6

I. ①企… II. ①中… 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169921号

责任编辑: 蔡丽兰

封面设计: 艾 丹

责任校对: 张 岩

版式设计: 黄 丹

法律声明

本书版权归中和教育集团所有。任何机构、组织, 未经本集团书面授权同意, 不得将本书用于任何教学、培训活动, 包括但不限于任何公开形式的授课、培训活动。仅可用于个人学习使用。否则, 中和教育集团有权追究相关责任。

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路28号 邮政编码: 100142

发行处电话: 010-88190406 北京财经书店电话: 010-64033436

北京中兴印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

889×1194毫米 16开 21.5印张 453 000字

2014年8月第1版 2014年8月北京第1次印刷

定价: 86.00元

ISBN978-7-5095-5601-6

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 88190744

丛书编审委员会

主 任：贾 齐

副主任：郝 丹 周冠卿 邵凌云

编 委：衣 赓 王胜会 闫 涛 郭宇强 付全宏 杨 眉

本书编写人员

主 编：衣 赓

编 者：王胜会 闫 涛 郭宇强 郝博伟 周云芳 章滢懿

王 汉 焦永纪 周彦和 冯学军 刘文兴 李德明

出版前言

中和教育集团携旗下智联经纬、远大学校、理想国际教育、学慧网四大品牌在全国范围内开展职业培训已逾10年，累计培训学员超过20万名，具有很高的市场占有率及社会美誉度。

作为国内资深的职业教育机构，在规模壮大的同时，中和教育也对自身的教学研发工作不断推进，十年间发行各类内部教辅资料200余种。本次由中和教育考试命题研究中心推出的《企业人力资源管理师（二级）知识点解析》（以下简称《解析》），是一本帮助企业人力资源管理师二级学员通过全国统一职业技能鉴定的考试专用教材，并首次在全国范围内公开出版发行，以服务更多的参考人员。

为了让学员能够高效掌握考点，适应考试，《解析》紧紧围绕《考试大纲》，精炼讲解全部考点。在编写过程中，我们甄选了有丰富授课经验及管理实战经验的一线老师，通过真题对应知识点的模式组织撰写，力求知识点精炼、全面和准确。尤其在习题部分，每一章内容都是老师根据多年考试经验、学员心得总结而精心提炼的知识点解析。在每一章的最后，设计了紧密结合知识点的模拟考题，包括选择题、综合题和案例分析。让学员通过经典试题，掌握全部知识点，目的就是让读者能有一本简单的、实用的学习考试用书。

虽然集团为保证质量不惜投入时间、财力、人力等众多资源来编写，但鉴于我们的能力水平有限，难免有不足之处，欢迎各位读者提出宝贵意见，您可以登录中和教育集团网站 www.negroup.cn 或者E-mail: sample@negroup.cn 与我们沟通交流。

中和教育考试命题研究中心主任 周冠卿

目 录

第一章 人力资源规划	(1)
第一节 企业组织结构设计与变革	(3)
第一单元 组织结构模式与职能设计	(3)
第二单元 组织结构变革与调整	(10)
第三单元 工作岗位设计原则与方法	(14)
第二节 企业人力资源规划的内容与程序	(17)
第三节 人力资源的需求预测程序与方法	(22)
第一单元 人力资源需求预测的内容与程序	(22)
第二单元 人力资源需求预测的技术路线和方法	(28)
第三单元 企业人力资源的总量与结构预测	(33)
第四节 企业人力资源供给预测与供求平衡	(35)
第一单元 企业人力资源供给预测的步骤与方法	(35)
第二单元 企业人力资源供求三种情况	(37)
第五节 人力资源管理制度规划的构成与设计步骤	(39)
第二章 招聘与配置	(51)
第一节 员工素质测评	(53)
第二节 笔试在应聘中的综合应用	(65)
第三节 面试的组织与实施	(69)
第一单元 面试概论	(69)
第二单元 结构化面试	(72)
第三单元 群体决策法	(75)
第四节 无领导小组讨论	(77)
第五节 人力资源的优化配置	(84)
第三章 培训与开发	(99)
第一节 企业培训规划设计与实施管控	(101)



第一单元 员工培训规划概述及其设计	(101)
第二单元 年度培训计划和员工培训计划	(108)
第二节 培训课程体系与资源开发	(111)
第一单元 培训课程体系的开发与管理	(111)
第二单元 企业培训资源的设计与开发	(117)
第三节 管理人员的培训与开发	(121)
第四节 员工培训效果评估	(129)
第一单元 培训评估方案设计与实施	(129)
第二单元 培训评估的指标、标准设计与方法应用	(133)
第四章 绩效管理	(158)
第一节 绩效考评指标体系设计	(160)
第一单元 绩效考评指标设计	(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	(168)
第二节 绩效监控与绩效沟通	(176)
第一单元 绩效监控	(176)
第二单元 绩效沟通	(177)
第三节 绩效管理体系实施过程的相关问题	(179)
第一单元 绩效考评方法	(179)
第二单元 绩效考评误差	(183)
第三单元 360 度考评	(187)
第四单元 基于信息化的绩效考评	(190)
第五单元 考评结果反馈与运用	(191)
第六单元 绩效管理系统总体评估	(192)
第五章 薪酬管理	(202)
第一节 薪酬管理基础工作	(204)
第一单元 薪酬市场调查	(204)
第二单元 员工薪酬满意度调查	(212)

第三单元 工作岗位分类.....	(215)
第二节 企业薪酬制度设计与调整.....	(222)
第一单元 企业薪酬制度的设计.....	(222)
第二单元 宽带薪酬结构设计.....	(232)
第三单元 企业工资制度的调整.....	(233)
第三节 企业员工薪酬计划的制定.....	(237)
第四节 企业补充保险.....	(241)
第六章 劳动关系管理.....	(254)
第一节 劳动关系管理及劳务派遣制度.....	(256)
第二节 工资集体协商与工资指导线制度.....	(265)
第三节 劳动安全卫生管理.....	(274)
第四节 “一调一裁二审”的劳动争议处理制度.....	(278)
附 录.....	(303)
附录一 人力资源规划.....	(303)
附录二 招聘与配置.....	(304)
附录三 培训与开发.....	(308)
附录四 绩效管理.....	(313)
附录五 薪酬管理.....	(326)
参 考 文 献.....	(333)

第一节 企业组织结构设计 with 变革

首先，组织的存在需要一个基本的分工框架。第一单元讲述了组织设计理论的概念、分类与原则，新型组织结构模式，企业组织结构设计的内容与概念，组织的职能设计与部门设计及注意事项。其次，企业会随着内外部环境 with 条件变化而进行组织结构变革。第二单元分析了企业战略与组织结构的 with 关系，讲解了组织结构变革的程序。第三，在组织体系中存在 with 着工作岗位。第三单元讲述了决定工作岗位存在的前提，工作岗位设计的基本原则，改进岗位设计的基本内容，岗位设计的基本方法，岗位工作扩大化 with 丰富化设计等。



第一单元 组织结构模式 with 职能设计

一、组织结构设计的基本理论

组织结构是组织内部分工协作的基本形式 or 框架。组织需要组织结构提供一个基本框架，事先规定管理对象、工作范围 and 联络路线等事宜。

组织结构设计是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。

（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

表 1-1 组织理论与组织设计理论对比解析

名称	别称	内容	联系
组织理论	广义的组织理论 大组织理论	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	组织理论与组织设计理论在外延上是不同的 组织理论包括组织设计理论
组织设计理论	狭义的组织理论 小组织理论	组织结构设计	——

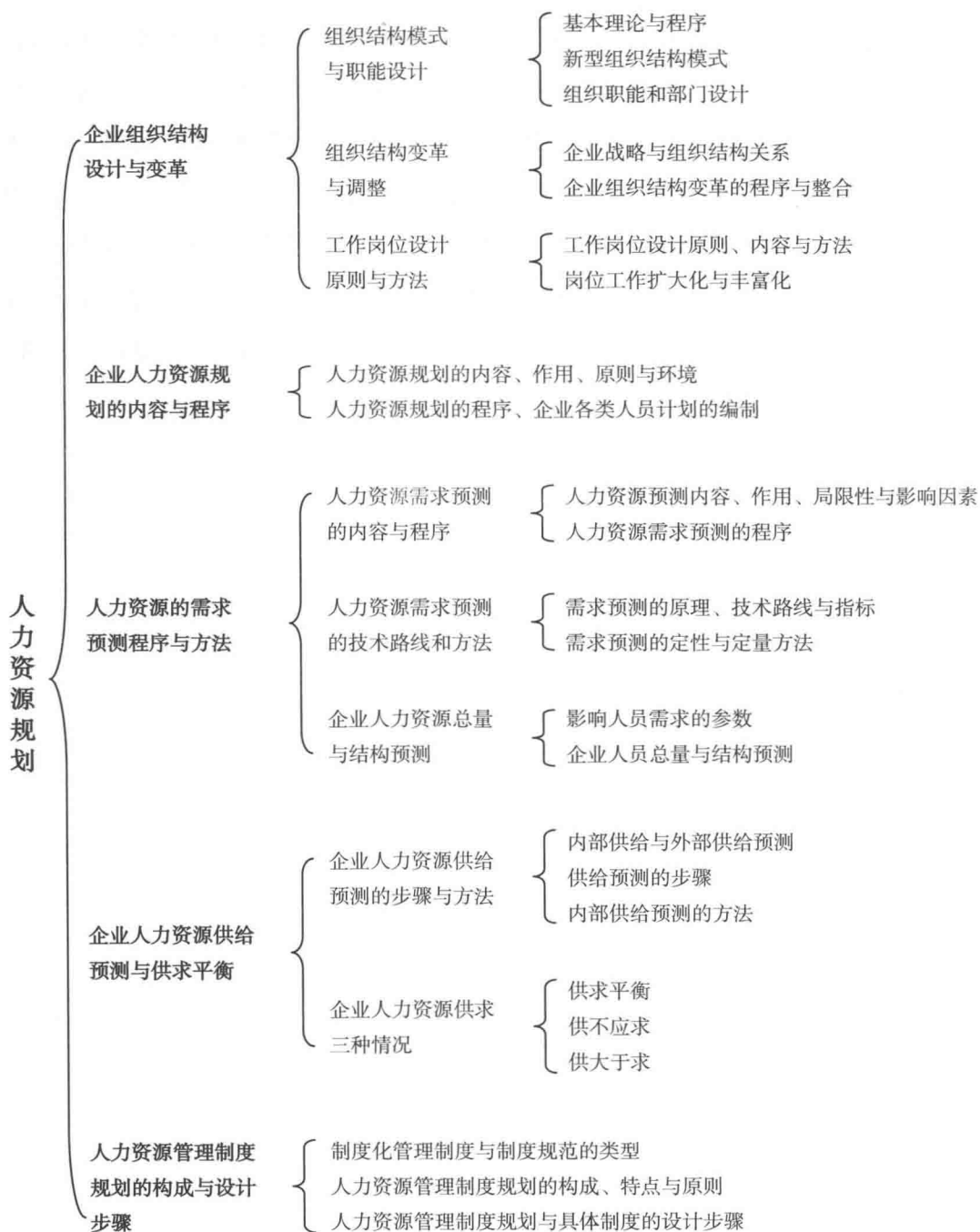
【逻辑说明】

组织结构解决的是企业内部的分工与协作问题。其逻辑是：（1）组织结构设计是为了有效实现组织目标而形成的工作分工与协作关系，是工作职责、部门分工、业务流程等的具体安排。（2）随着内外部环境和条件的变化，企业需要进行组织结构变革与调整，以适应形势发展的需要。（3）根据组织目标与部门结构要求，采用一定的方法，设计工作岗位的职责与内容。

人力资源规划是解决部门与岗位中“人”的问题。人力资源规划是对特定时期企业人员的供给与需求进行预测。其逻辑是：（1）人力资源规划是根据企业的业务发展目标进行的。（2）规划包括人力资源需求、人力资源供给、需求与供给平衡等三个方面。（3）根据企业发展目标，运用一定技术方法，对企业用人需求进行预测，包括用人总量是多少、不同类别人员的数量与结构是多少。（4）根据需求预测分析，企业可以通过哪些供给渠道满足企业对人的需求。（5）供给与需求比较的结果是什么，通过什么政策措施实现供需平衡。（6）人力资源规划随着组织结构变化与业务发展的需求而进行动态调整。（7）人力资源管理活动的有效运行需要规范、科学的管理制度提供保障，应根据企业的内外部环境变化进行规划与设计。

第一章 人力资源规划

【思维导图】



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。

表 1-2 组织理论发展阶段说明

阶段	依据	内容说明
古典组织理论	行政组织理论	马克思·韦伯、亨利·法约尔等，强调组织的刚性结构
近代组织理论	行为科学	作为行为科学的一部分而存在，强调人的因素
现代组织理论	权变管理理论	从行为科学中分离出来，吸收了以前各种组织理论的有益成果，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

3. 组织设计理论的分类

表 1-3 组织设计理论说明

类别	内容	说明	联系
静态组织设计理论	体制（权、责结构） 机构（部门划分的形式和结构） 规章（管理行为规范）	——	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
动态组织设计理论	加进了以下内容： 人的因素 组织结构设计 组织运行过程中的各种问题	现代组织设计理论属于动态的组织设计理论 静态设计理论所研究的内容占有主导地位，是组织设计的核心内容	

（二）组织设计的基本原则

表 1-4 组织设计的基本原则解析

基本原则	内容
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。这是一条最基本的原则
专业分工和协作的原则	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	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影响

(续表)

基本原则	内容
集权与分权相结合的原则	集权：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 分权：调动下级积极性、主动性的必要组织条件。有利于基层根据实际情况迅速而正确地做出决策，有利于上层领导摆脱日常事务，集中精力抓重大问题 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
稳定性和适应性相结合的原则	根据变化了的情况作出相应的变更，组织应具有一定的弹性和适应性

【真题精讲】

1. 单项选择题：以下关于组织理论与组织设计理论的说法不正确的是（ ）。(2011 年真题)

- A. 组织理论研究组织运行的全部问题
- B. 逻辑上组织理论应该包括组织设计理论
- C. 组织设计理论主要研究企业组织结构的设计
- D. 组织理论与组织设计理论在外延上是相同的

参考答案：D

解析：这是一道考查组织理论与组织设计理论关系的题目，涉及组织理论与组织设计理论的名称、内容与联系等，需要通过对比分析甄别两种理论的异同点。

2. 单项选择题：（ ）以行为科学理论为依据，强调人的因素，从组织行为学角度来研究组织结构。(2007 年真题)

- A. 古典组织理论
- B. 近代组织理论
- C. 现代组织理论
- D. 当代组织理论

参考答案：B

解析：该题考察的重点是组织理论的发展阶段与内容。组织理论的发展经历了强调刚性、关注人的因素、关注内外部环境条件等三个阶段，企业关注内容与范围不断增加，适应了组织发展的需要。解答重点是对理论发展阶段与内容的掌握。

3. 单项选择题：（ ）不属于静态的组织设计理论的研究内容。(2010 年真题)

- A. 管理行为规范
- B. 权、责结构
- C. 组织信息控制
- D. 部门划分的形式和结构

参考答案：C

解析：此题主要考察静态组织设计理论的内容。静态组织设计理论包括体制、机构与规章；此外，权责结构、部门划分的形式和结构、管理行为规范是对体制、机构、规章的具体解释和说明，这有助于

对静态组织设计理论内容的理解。解答此题时，一是要掌握体制、机构与规章等内容，二是熟悉其解释与说明。

4. 单项选择题:为了贯彻专业分工与协作的组织设计原则,企业不必采取的措施是()。(2011年真题)

- A. 实行系统管理
B. 创建学习型组织
C. 创造协调环境
D. 设立必要的委员会

参考答案: B

解析：这是一道考察组织设计各原则内涵的题目。复习时，应在理解有关原则与内容的基础上，探析内容与原则的内在逻辑。此题中的实行系统化管理、创造协调环境与设立必要的委员会等三个选项，其内在逻辑是基于分工与协作而提出的应对措施。另外，此题是单选题，题眼中“不必采取的措施”也有助于用排除法选出正确答案。

二、新型组织结构模式

20 世纪 30 年代以前, 主要经历了由直线制、职能制、直线职能制、事业部制的发展演变过程, 20 世纪 60 年代以后, 出现了以下六种新型的组织结构模式。

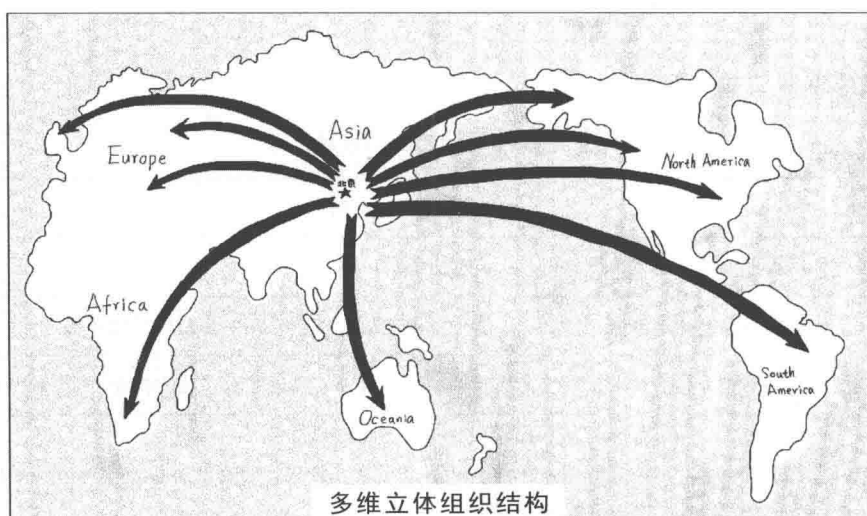
表 1-5

新型组织结构模式解析

类型	定义	特征内容
超事业部制	又称执行部制，一种新的在事业部制基础上演变而来的现代企业组织结构模式	主要适用于规模巨大、产品（服务）种类较多的企业
矩阵制	矩阵制组织结构亦称规划—目标结构、非长期固定性或项目性组织结构。矩阵制组织形式是在直线职能制垂直形态组织系统的基础上，再增加一种横向的管理系统	矩阵制组织结构是由职能部门系列和为完成某一临时任务而组建的项目小组系列组成的，具有双道命令系统
多维立体组织结构	矩阵组织的进一步发展，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	三类主要的管理组织机构系统： 一是按产品划分的事业部，即产品利润中心 二是按职能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 主要应用于跨国公司和规模巨大的跨地区公司
模拟分权组织	企业分成许多“组织单位”，每一单位负有“模拟性”的盈亏责任，实现“模拟”的独立经营、独立核算	生产经营活动连续性很强的大型联合企业

(续表)

类型	定义	特征内容
流程型组织	以业务流程为中心	(1) 以提高对顾客需求的反应速度与效率,降低对顾客的产品或服务供应成本为目标 (2) 管理者的职权很大,业务流程较长,实行全程式管理 (3) 纵向管理链较短,而横向管理链较长
		(1) 以顾客或市场为导向 (2) 业务流程是以产出(或服务)和顾客为中心,从而提高了组织的运行效率 (3) 组织结构的扁平化 (4) 流程团队是流程型组织的基本构成单位
网络型组织	亦称虚拟组织,它是以信息、通信技术为基础,依靠高度发达的网络,将供应、生产、销售企业和客户,乃至竞争对手等独立的企业或个体连接而成的经济联合体	四种类型:内部网络,垂直网络,市场网络,机会网络 (1) 具有更大的灵活性,是一种“市场驱动型”组织 (2) 组织结构的扁平化 (3) 流程的动态化特征更为明显,能够实现对市场的敏捷响应 (4) 具有突出企业自身的核心能力 (5) 工作地点离散化,能够充分利用外部资源,实现成本共担,降低生产成本 (6) 企业之间是为了完成一定的目标而结成的一种短暂的动态联盟 (7) 各企业的核心能力得到最大限度的发挥,从而拥有得天独厚的竞争优势 (8) 企业规模小型化趋势更为明显 (9) 要求有更为完善的网络技术



【真题精讲】

5. 单项选择题：()是将矩阵组织结构与事业部组织结构有机结合而形成的管理组织结构模式。(2010年真题)

- A. 模拟分权组织 B. 分公司与总公司 C. 多维立体组织 D. 子公司与母公司

参考答案：C

解析：这是一道考察新型组织结构模式含义的题目。通过此题的学习，学员应了解考试出题方式，对于其它新型组织结构模式的含义也要做相关复习准备。

三、企业组织结构设计的内容和概念

表 1-6 企业组织结构设计的内容和概念

类别	说明		
企业组织结构设计的内容	包括：组织环境分析、组合发展目标的确立、企业流程设计、组织职能设计、组织部门设计和工作岗位设计等		
	从企业组织结构存在的具体形态来看，又包括：决策层、管理层、执行层和操作层		
	从企业组织的内部互联关系来看，又包括：各类管理和业务（生产）部门的横向结构设计和部门纵向结构的设计		
管理层次与管理幅度	概念	管理层次：职权层级的数目，即一个组织内部，从最高管理者到最底层职工的职级、管理权力的层级	管理幅度起主导作用
		管理幅度：又称管理跨度，指主管人员有效地监督、管理其直接下属的人数	
	关系	管理幅度以算术级数增加时，主管和下属间可能存在的相互交往的人际关系数，将以几何级数增加。因此，上级管理较多的下属人员会使管理工作复杂化	

四、组织的职能设计与部门设计

表 1-7 组织的职能设计与部门设计

类别	内容		
组织的职能设计	步骤	职能分析（核心），职能调整，职能分解	
	方法	基本职能设计：生产、计划、人事、财务、研发、信息、销售及售后服务等	
		关键职能设计：技术开发、市场营销、生产管理、质量安全、成本控制、资源开发等	
组织的部门设计	部门纵向结构设计	管理幅度	设计方法：经验统计法，变量测评法 影响因素：工作性质，人员素质状况，管理业务标准化程度，授权程度，管理信息系统的先进程度
		管理层次	设计步骤和方法： (1) 按照企业的纵向职能分工，确定企业的管理层次

(续表)

类别		内容		
组织的 部门设计	部门纵向结构设计	管理层次	(2) 有效的管理幅度与管理层次成反比 (3) 选择具体的管理层次 (4) 对个别管理层次作出调整	
	部门横向结构设计	从企业总体结构看, 包括: 自上而下法, 自下而上法, 业务流程法		
		按照不同对象和标志, 除以上方法外, 还包括: 按人数划分法, 按时序划分法, 按产品划分法, 按地区划分法, 按职能划分法, 按顾客划分法		
	企业各管理和业务部门的组合方式	以工作和任务为中心	直线制 直线职能制 矩阵结构 (任务小组)	优点: 具有明确性和高度稳定性 缺点: 组织中的每一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; 应用范围受到一定的限制
		以成果为中心	事业部制 超事业部制 模拟分权制	它使每个自治单位既能了解自己的任务, 又能了解整个企业的任务; 既具有高度的稳定性, 又具有较强的适应性
		以关系为中心	多维立体组织模式 流程型和网络型组织	以上方式与原则的综合利用, 采取先进的技术, 对流程进行再造, 采用多样化的组织结构模式

在选择适合的部门结构模式之后, 进行具体的职能或业务部门设计时, 还应当解决好以下四个方面的问题:

- (1) 企业组织机构的设置必须保证行政命令和生产经营指挥的集中统一;
- (2) 部门的责权利必须对应一致;
- (3) 执行和监督机构应当分设;
- (4) 机构和人员应当精简。

【真题精讲】

6. 多项选择题: 以工作和任务为中心的部门结构模式有()。(2010年真题)

- A. 矩阵结构 B. 直线制 C. 事业部制 D. 分权制 E. 直线职能制

参考答案: ABE

解析: 这道题主要考察部门结构模式选择原则与部门结构的关系, 属于常考题目。学员应在理解的基础上, 掌握不同原则下的部门结构模式。