



企业人力资源管理师职业资格考试用书

企业人力资源管理师 (二级) 管理师 考点精讲及真题解析

与第3版教程配套

徐明◎主编

一书在手，考试通过无忧！

《企业人力资源管理师考试通过必备（一级）》的姊妹篇，
二者配套学习，更添考试通过保障。

徐明博士运用思维导图独家讲解考点，

并对历年真题经典解析，直接针对考试，助您高效复习，胜利过关！

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！

京城企业人力资源管理师培训金牌讲师，

已培训学员5万多人，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考试用书

企业人力资源管理师 考点精讲及真题解析

(二级)

徐 明 主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书是根据2014年最新版第3版“国家职业资格培训教程”《企业人力资源管理师(二级)》(以下简称《教程》)和《企业人力资源管理师(基础知识)》(以下简称《基础知识》)编写的。本书分为三部分内容。每部分前面均给出了学习方法和流程,以及课程综述、框架体系和复习建议,帮助考生清晰掌握本门课程的结构体系,理清复习思路。

第一部分“将书读薄”,主要将《教程》的六大模块和《基础知识》的重点内容进行提炼,每章包括内容提要、知识要求、能力要求,并辅之以思维导图(知识点框架图),使考生可以迅速掌握《教程》和《基础知识》的精髓。

第二部分“真题精讲”,包括近4年的经典真题及真题解析,以《教程》和《基础知识》的章节为单位,并根据考试真题题型,对历年真题进行详细解析,所给出的答案后均注有页码,标明此内容在《教程》和《基础知识》中的位置。

第三部分“通关秘诀”。将《教程》以七言绝句的方式精练为口诀,徐明博士独创《人力资源管理之独孤九剑》心法和人力资源管理师考试通过方法论,权威讲解,经典诠释。同时通过对2013年5月和2013年11月企业人力资源管理师(二级)考试真题的实战演练,帮助考生进行有效的临考模拟,练就解题真本领。

本书内容实用,重点突出,是企业人力资源管理师应试人员不可多得的一本应试参考材料,堪称企业人力资源管理师(二级)知识点复习经典大全,同时也适合在校大学生、研究生复习考试使用,还是企业人力资源管理从业人员的实用读本。

图书在版编目(CIP)数据

企业人力资源管理师考点精讲及真题解析:二级/徐明主编. —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 978-7-111-48314-4

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241193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:张 力 封面设计:马精明

责任印制:乔 宇

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2015年1月第1版第1次印刷

184mm×260mm·21.75印张·503千字

0001—4000册

标准书号:ISBN 978-7-111-48314-4

定价:70.00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

封面无防伪标均为盗版

读者购书热线:(010)88379203

编辑热线:(010)88379879

前言

每位想要成为人力资源从业者的学员,都有这样一个梦想,期待着自己有一天能成为高级人力资源管理师、行业中的精英。当你翻开本书的时候,就已经向你的梦想迈进了一步。

一年两次的人力资源管理师考试,对每一个报名者来说,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,虽然怀揣着不同的目的,但想要的结果是一样的:通过考试,获得国家职业资格证书。

那么如何快速顺利地通过考试拿到证书呢?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。那么怎么解决这个问题呢?

一、了解人力资源管理师的考试

(一)国家职业资格考试——人力资源管理师考试简介

企业人力资源管理人员职业资格全国统一鉴定考试按照国家职业标准分为人力资源管理员(国家职业资格四级)、助理人力资源管理师(国家职业资格三级)、人力资源管理师(国家职业资格二级)、高级人力资源管理师(国家职业资格一级)。

凡考核合格者,由国家人力资源和社会保障部颁发相应等级的职业资格证书,实行统一编号登记管理,人力资源和社会保障部官方网站网上查询,是相关人员求职、任职、晋升,包括出国工作等的法律上的有效证件,可记入档案、全国通用。

(二)考试时间

一年两次考试。考试时间为每年5月份、11月份的第二个周日。

(三)考试题型和题量

高级人力资源管理师的题型分为三大类:

1. 理论部分:职业道德(共25道题,满分为25分),理论知识(共100道题,满分为100分)。
2. 专业能力:简答题(共2道题,满分为20分),综合分析题(共4道题,满分为80分)。
3. 综合评审:采用公文筐测试的方法(满分为100分)。

(四)答题技巧

1. 单项选择题答题要求:每个题目只有一个正确选项,选两个以上将被视作错误,不得分。
2. 多项选择题答题要求:每个题目至少有两个正确选项,至少有一个错误选项。多选、漏选、错选不得分。做多项选择题的时候要遵循“谨慎性原则”。
3. 简答题答题要求:根据试题要求,准确完整地抓住重点,突出要点,简要回答。
4. 综合分析题(案例分析题)答题要点:可运用本书中涉及的企业人力资源管理的原理、程序、步骤、工具和方法。
5. 综合评审题的答题关注点:认真读题,对情境的理解是否透彻;针对每份公文,是否有遗漏信息,答题思路是否正确;是否有公文间的关系忽略等。

二、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,信心逐渐建立,最终成为一个有强大自信心的人!

再就是,恒心——持之以恒,或者说是坚持。我在我的课堂上经常讲“龟兔赛跑”的例子,相信我的学生们应该记忆犹新。没错,学习乌龟的坚持,管他比赛的是谁,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做斗争,在你最终用坚持战胜诱惑后,你才能感受到获得职业资格证书的可贵!

三、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,然后根据本书的姊妹篇《企业人力资源管理师考试通过必备(二级)》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逐个地消化吸收。如果能够按照这样的步骤去做,必将起到事半功倍的效果!

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,那么所需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和方案,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,因为企业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道单项选择题+多项选择题的题目,并且考试时间只有90分钟,所以如果不在考前进行大量的练习,要想在这么短的时间内做完全部的考题,对谁都是一个不小的难题!

《企业人力资源管理师考试通过必备(二级)》的第二部分有三套超大容量题库,每套题库中各章都有多达100道的理论练习题,以及6~8道左右的技能练习题,第三部分有2套真题,这样共有1800道的理论选择题,108道的专业技能题。通过做题训练,足以达成“量变到质变”这一目标。

本书是《企业人力资源管理师考试通过必备(二级)》的配套用书,在对每章进行知识点讲解之余,各节辅之以思维导图(知识点框架图),使学员可以迅速掌握教材重点,其第二部分根据章节将历年考试真题进行精讲,共有近600道理论选择题,每道题都给出了答案和对应的培训教程页码,每道题还有详细而经典的知识点讲解。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精髓,并可以迅速掌握各章的知识点和考点。

(三)上课——最简捷的学习方式

最简便快捷的方式是一定要听课,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,了解到在课本上所了解不到的超值的知识和经验!如果实在因

为时间关系没有参加面授课,也一定要在以后把7次课补齐!会听的看门道,不会听的即使得到的也是热闹,最起码老师带着把知识点过了一遍,也等于学习了一遍!

四、明确的计划和有效执行

(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,制定复习的轮次,一般来说,教材要看到3遍以上,题目要至少做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
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		两遍(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 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 (考前倒数第二个周末)	第三轮 真题实战	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 真题实战	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,关系到大家能否顺利通过考试。即使计划做得再好,不去执行,不去有效地执行,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,那么在考试的路上就已经成功了一半!

五、梦想成真——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,大家心情愉悦地走出教室,看到的将是蓝天白云,一片亮丽的景色!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!学会坚持,学会执行,就会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,王静、李森林、胡琼琼、韩叶、徐强、马婷婷参加了书稿的编写工作。

目 录

前言

第一部分 将书读薄 1

学习方法和流程 1

学习计划书 1

第一章 人力资源规划 2

第一节 企业组织结构的设计与 变革 2

第二节 企业人力资源规划的基本 程序 14

第三节 企业人力资源的需求 预测 19

第四节 企业人力资源供给预测与 供需平衡 27

第五节 人力资源管理制度 规划 30

第二章 招聘与配置 34

第一节 员工素质测评标准体系的 构建 34

第二节 应聘人员笔试的设计与 应用 43

第三节 面试的组织与实施 45

第四节 无领导小组讨论的组织 与实施 52

第五节 企业人力资源的优化 配置 57

第三章 培训与开发 59

第一节 企业培训计划设计与 实施 59

第二节 培训课程设计与资源 开发 66

第三节 管理人员培训与开发 72

第四节 员工培训效果评估 77

第四章 绩效管理 86

第一节 绩效考评指标与标准 设计 86

第二节 绩效监控与沟通 93

第三节 绩效考评方法应用 96

第五章 薪酬管理 106

第一节 薪酬调查 106

第二节 薪酬制度设计 116

第三节 薪酬计划的制订 126

第四节 企业补充保险管理 128

第六章 劳动关系管理 131

第一节 劳务派遣用工管理 131

第二节 工资集体协商 135

第三节 劳动安全卫生管理 138

第四节 企业劳动争议处理 141

第七章 基础知识 147

第一节 劳动经济学 147

第二节 劳动法 154

第三节 现代企业管理 158

第四节 管理心理与组织行为 168

第五节 人力资源开发与管理 175

第二部分 真题精讲 183

学习方法和流程 183

学习计划书 183

第一章 人力资源规划 184

第二章 招聘与配置 203

第三章 培训与开发 223

第四章 绩效管理 238

第五章 薪酬管理	251	人力资源管理之独孤九剑	299
第六章 劳动关系管理	270	2013 年 5 月企业人力资源管理师	
第七章 基础知识	288	(二级)全国统一鉴定考试真题	303
第三部分 通关秘诀	298	2013 年 11 月企业人力资源管理师	
学习方法和流程	298	(二级)全国统一鉴定考试真题	324
学习计划书	298	参考文献	340

第一部分

将书读薄

学习方法和流程

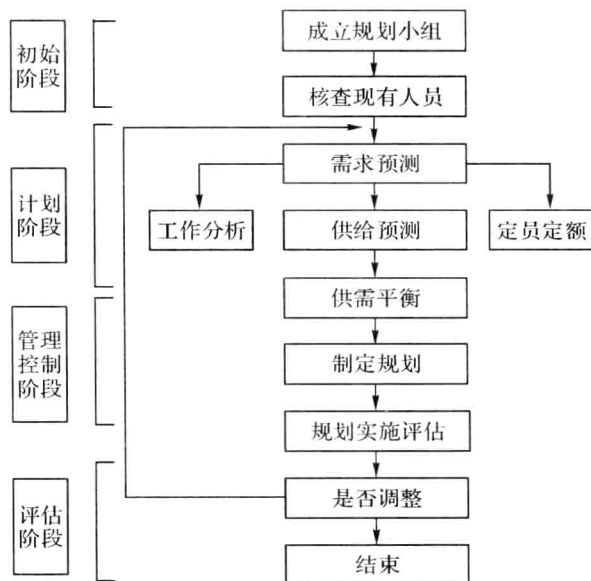
按照规律,要想通过人力资源管理师的考试,至少读书三遍以上。第一部分“将书读薄”,主要将《教程》六大模块的重点内容进行提炼,针对第一遍的学习,正文严格按照《教程》和《基础知识》以章为单位,每章包括内容提要、知识要求、能力要求,并辅之以章、节思维导图(知识点框架图),使考生对考试的重点加以理解记忆,迅速掌握教程的精髓。

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,看书达到两遍 (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

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。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 企业组织结构的设计与变革

第一单元 企业组织结构的设计

【知识要求】

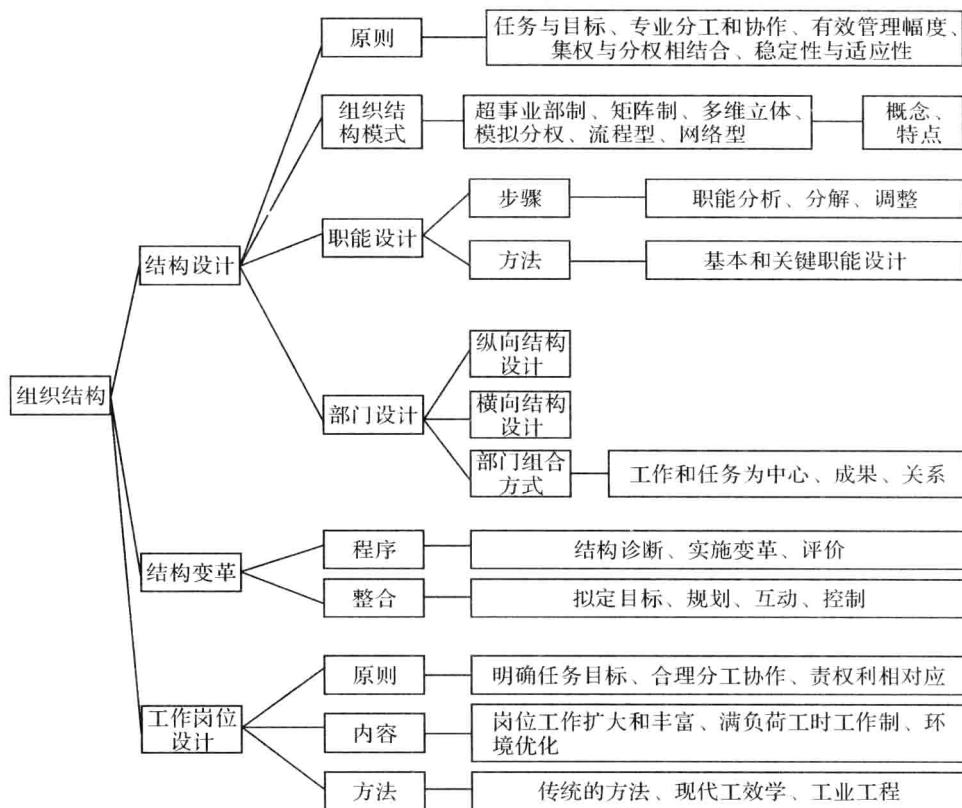
一、组织结构设计的理论基础

组织结构是组织内部分工协作的基本形式或框架。随着组织规模的扩大,仅靠个人指令或默契远远不能使分工协作达到高效,它需要组织结构提供一个基本框架,事先规定管理对象、工作范围和联络路线等事宜。

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。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

组织设计是在组织设计理论的指导下进行的,组织设计理论是企业组织理论的一部分。



1. 组织理论与组织设计理论的对比分析 组织理论又被称作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。组织设计理论则被称作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。从逻辑上说,组织理论应该包括组织设计理论。

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;近代组织理论则是以行为科学为理论依据,它着重强调人的因素,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)。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。

(二)组织设计的基本原则

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:目标一致原则、效率原则、管理幅度原则、分级原则、授权原则、职责的绝对性原则、职权和职责对等原则、统一指挥原则、职权等级原则、分工原则、职能明确性原则、检查职务与业务部门分设原则、平衡原则、灵活性原则和便于领导的原则。

我国企业在组织机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 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。

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。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。

4. 集权与分权相结合的原则 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。

5. 稳定性和适应性相结合的原则 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。

二、新型组织结构模式

(一)超事业部制

它首先按产品、地区和顾客等标志将企业划分为若干相对独立的经营单位,分别组成事业部,然后将提供产品(服务)的种类相近、地理位置相对集中,或顾客对象相同的事业部组合在一起形成超事业部,即在公司总经理与各个事业部之间增加一级管理机构。

优点:加快新产品的研制开发进度;企业的灵活性和适应性比较强;有利于为最高领导层培养出出色的接班人;能够使公司总经理从繁重的日常事务中解脱出来,将自己的主要时间和精力集中在企业重大战略性决策上。

缺点:增加了管理层次;加大企业内部的横向和纵向的协调与沟通的工作量;降低决策与执行的效率。

(二)矩阵制

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。这是一种横、纵两套系统交叉形成的复合结构组织。纵向是职能系统,横向是为完成某项专门任务而组成的项目系统。

优点:有利于加强各职能部门之间的沟通、协作和配合;提高了组织的灵活性;使员工有机

会学到更多的技能;能较好地解决组织结构相对稳定和管理任务多变之间的矛盾。

缺点:组织关系比较复杂,不易分清责任;责任心不强;决策效率低。

(三)多维立体组织

多维立体组织又称多维组织、立体组织、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,形成了三类主要的管理组织机构系统,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。

优点:最大限度满足客户的要求;主要应用于跨国公司和规模巨大的跨地区公司;在分权的基础上,能够确保职能目标的实现;使人力资源在多种产品线之间灵活共享。

缺点:员工面临三重职权关系,容易产生无所适从的情况;部门之间的横向协调困难;需要频繁召开会议协调关系;员工需要接受高强度的训练。

(四)模拟分权组织

模拟分权管理组织形式是指根据生产经营活动连续性很强的大型联合企业内部各组成部分的生产技术特点及其对管理的不同要求,人为地把企业分成许多“组织单位”,并把它们看成是相对独立的生产经营部门,赋予它们尽可能大的生产经营自主权,让它们拥有自己的职能机构,使每一单位负有“模拟性”的盈亏责任,实现“模拟”的独立经营、独立核算,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的目的的组织结构。

(五)流程型组织

流程型组织结构模式随着信息科学技术的发展,为了适应竞争激烈、变化急速的市场需要而出现的一种全新的以业务流程为中心的组织模式。特点: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。

流程型组织结构与传统型组织结构相比,具有的优点:以顾客或市场为导向;业务流程是以产出和顾客为中心,提高了组织的运行效率;组织结构的扁平化;流程团队是流程型组织的基本构成单位;企业组织结构的灵活性和适应性不断增强。

(六)网络型组织

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。

网络型组织可以分为四种基本的类型:内部网络、市场网络、垂直网络、机会网络。

网络型组织与一般流程型组织相比,具有以下特点:具有更大的灵活性;组织结构的扁平化;要求更为完善的网络技术;各企业的核心能力得到最大限度的发挥;具有突出企业自身的核心能力;企业规模小型化趋势更为明显。

三、企业组织结构设计的内容和概念

(一)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

工作岗位设计等多项内容。

如果从企业组织结构存在的具体形态来看,组织结构的设计包括决策层、管理层、执行层和操作层四个层级的组织设计。

(二)管理层次与管理幅度的概念

1)管理层次是指职权层级的数目,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。

2)管理幅度又称管理跨度,是指主管人员有效地监督、管理其直接下属的人数。

3)管理层次与管理幅度的关系。上下级的关系可以分为三种类型:直接的单一关系、直接的组合关系、交叉关系。

【能力要求】

一、组织的职能设计

(一)组织职能设计的步骤

组织职能设计过程包括职能分析、职能调整和职能分解三个具体步骤,其中职能分析是其核心内容。

1. 职能分析 职能分析的目的是从宏观的角度确定组织需要的基本职能,明确企业的关键职能和基本职能。

2. 职能调整 调整的方法包括充实已有职能、增加新的职能、转换或重新确定职能的重心。

3. 职能分解 组织职能的分解是将已经确定的职能按照一定的逻辑关系,逐步进行细分化,将总职能分解为若干相对独立的易于操作的具体业务活动。

(二)组织职能设计的方法

(1)基本职能设计。基本职能亦即企业组织一般性职能,它是根据组织设计的权变因素,确定特定企业应具备的基本职能。

(2)关键职能设计。各项基本职能在实现企业战略任务和目标中所起的重要性不同,可以根据组织职能的重要性程度,在各项职能中提取出一定数量的决定性和关键性职能。

二、组织的部门设计

(一)部门纵向结构的设计

1. 管理幅度的设计方法

(1)经验统计法。管理幅度的确定是通过对多个企业管理幅度进行抽样调查,以调查所得到的统计数据为依据,结合本企业的具体情况确定其管理幅度。

(2)变量测评法。运用变量测评法,首先必须找出影响管理幅度的主要变量;其次要分析各变量对管理者负荷的影响程度,求出权数;最后将管理人员的总权数与管理幅度的标准值进行比较,以确定具体的管理幅度。影响管理幅度的因素具体如下:

第一,工作的性质。

第二,人员素质状况。

第三,管理业务标准化程度。

第四,授权的程度。

第五,管理信息系统的先进程度。

2. 管理层次的设计方法

- 1)按照企业的纵向职能分工,确定企业的管理层次。
- 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)对个别管理层次做出调整。

(二)部门的横向结构设计

部门化是组织根据不同的标准,将组织活动分解成不同部门和工作岗位的过程。具有不同职能的各个部门构成了企业生产经营的具体组织形式。部门划分不是目的,而是实现企业组织目标的手段。

1)从企业总体结构来看,部门结构的横向设计方法可以分为:

①自上而下法。以高层管理人员为出发点,把企业各项工作依次进行分解和细化,按照已经确定的管理层次,确定各部门(如职能处室),依次设计下一级的部门(职能科室),这样每项工作都落实到各部门,有利于组织目标的达成。

②自下而上法。这类划分方法是自上而下的逆流程。

③业务流程法。业务流程是把一个或多个输入转化为对顾客有价值的输出的活动。

2)按照不同的对象和标志,部门结构的横向设计方法还包括:

- ①按人数划分法。
- ②按时序划分法。
- ③按产品划分法。
- ④按地区划分法。
- ⑤按职能划分法。
- ⑥按顾客划分法。

(三)企业各个管理和业务部门的组合方式

企业组织结构模式主要有直线制、职能制、直线职能制、事业部制、超事业部制、矩阵制等组织结构模式。各种模式都有自身的适用范围和特点。

一般来说,常见的部门组合方式主要有以下三种:

1. 以工作和任务为中心的部门组合方式 以工作和任务为中心设计部门组合方式,包括:直线制、直线职能制、矩阵制(任务小组)等模式,也就是广义的职能制组织结构模式。优点:具有明确性和高度稳定性;缺点: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,这种结构模式的应用范围受到一定的限制。

2. 以成果为中心的部门组合方式 以成果为中心设计的部门组合方式,包括事业部制、超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,它既能使每个自治单位了解自己的任务,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。模拟分权制结构中的各个部门和单位,由于企业生产技术上的联系紧密,不能完全拥有自治权,但它有自己的管理机构,并用内部规定的转移价格来相互购买和出售,或进行利润和成本计算。

3. 以关系为中心的部门组合方式 以关系为中心设计的部门组合方式,通常包括多维立

体组织模式,流程型和网络型组织结构等。

【注意事项】

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。为此,在机构设置上要实行:①首脑负责制;②正职领导副职;③一级管一级;④实行直线—参谋制。
- 2)部门的责权利必须对应一致。①建立岗位责任制;②赋予管理人员的责任和权力要相对应;③责任制度的贯彻落实,还必须同相应的经济利益挂钩。
- 3)执行和监督机构应当分设。
- 4)机构和人员应当精简。

第二单元 企业组织结构的变革

【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 通过组织结构,企业的目标和战略转化成一定的体系或制度,融合进企业的日常生产经营活动中,发挥指导和协调的作用,以保证企业战略的完成。钱德勒得出一个著名的结论:组织结构服从战略。

2. 发展阶段战略 企业发展到一定阶段,其规模、产品和市场都发生了变化,这时,企业应采用适合的组织发展战略,对组织结构做出相应的调整。发展阶段的主要战略有:

(1)增大数量战略。在行业处于发展阶段,只需采用简单的结构或形式。

(2)扩大地区战略。为了协调产品和服务,形成标准化和专业化,企业组织要求建立职能部门结构。

(3)纵向整合战略。在行业增长阶段后期,竞争更加激烈,为了减少竞争的压力,企业会采取纵向整合战略。此时,组织应选择事业部制结构。

(4)多种经营战略。在行业进入成熟期,企业往往选择多种经营战略,这时企业应根据规模和市场的具体情况,分别采用矩阵结构或经营单位结构。

3. 战略前导性与结构滞后性 战略的前导性是指企业战略的变化快于组织结构的变化。结构的滞后性是指企业组织结构的变化常常慢于战略的变化速度。

在进行组织变革时,应注意充分发挥企业内部三个系统,即指挥计划系统、沟通联络系统、检查反馈系统的作用,调整好决策层、管理层、执行层和操作层之间的分工与协作关系,并遵循以下三项基本原则:

- 1)以系统为主,以功能为辅的原则。
- 2)以效率为主,以结构为辅的原则。
- 3)以工作为主,层次为辅的原则。

【能力要求】

一、企业组织结构变革的程序

为了使企业适应外部环境及内部条件的变化,顺利地成长和发展,应当及时地对企业的组

织结构进行调整和改革。

(一)组织结构诊断

1. 组织结构调查 对组织结构的现状和存在的问题进行充分调查,掌握资料 and 情况。

(1)工作岗位说明书。它包括企业各类岗位的工作名称、职能、权限、责任、薪金、级别,以及该岗位同其他岗位的关系等。

(2)组织体系图。即用图形来描述企业各管理部门或某一部门的职责、权限及其相互关系,一般常采用金字塔式的体系图。

(3)管理业务流程图。即用图解方法来表示某一管理业务的工作流程,如物资采购流程、设备工具维修管理流程等。它主要包括:业务程序,即某项管理业务的标准化的工作内容及顺序;业务岗位,即根据程序及分工协作要求而设置的各个工作职位,及它们之间的相互关系;信息传递,即岗位之间信息传递的形式(如申请单、说明书、明细表、计划表、原始凭证等)、手续、传递路线等;岗位责任制,即各岗位的责任、权限及考核指标等。

2. 组织结构分析 通过分析研究,明确现行组织结构存在的问题和缺陷,并为提出改进方案打下基础。组织结构分析主要有三方面:

1)内外环境变化引起的企业经营战略和目标的改变。

2)哪些是决定企业经营的关键性职能?明确后应置于组织结构的中心地位。

3)分析各种职能的性质及类别。即:产生成果的职能,如产品的制造、销售和开发;支援性职能,如质量和财务监督、教育和培训、法律咨询等;附属性业务,如医药卫生、环境绿化及饮食供应等,有条件的可以实行社会化;还有高层领导工作,其性质与上述各类不同。通过分析职能的性质和类别,要使成果性职能的位置,配置在非成果性职能之上。

3. 组织决策分析 为实现企业目标,组织应当有哪些决策要做?是何种类别的决策?这些决策各由哪个管理层次来做?决策制定涉及哪些有关部门?谁是决策的负责人及参与者?决策做出后应通知哪些部门?在分析决策应当放在哪个层次或部门时,要考虑的因素有:①决策影响的时间;②决策对各职能的影响面;③决策者所需具备的能力;④决策的性质。

4. 组织关系分析 分析某个单位应同哪些单位和个人发生联系?要求别人给予何种配合和服务?它应对别的单位提供什么协作和服务?

通过上述的详尽分析,就会发现问题,为制定和改进组织结构设计方案提供可靠的依据。

(二)实施结构变革

1. 企业组织结构变革的征兆 组织结构变革需要较长时间才能见效,企业领导者必须善于抓住组织结构需要变革的征兆及时进行改革。企业组织结构变革的征兆主要有:

1)企业经营业绩下降,例如市场占有率缩小、产品质量下降、成本增加、顾客意见增多,缺少新产品、新战略等。

2)组织结构本身病症的显露,如决策迟缓、指挥不灵、信息不畅、机构臃肿、管理跨度过大、“扯皮”增多、人事纠纷增加等。

3)员工士气低落,不满情绪增加,合理化建议减少,员工的旷工率、病假率、离职率增高等。

2. 企业组织结构变革的方式

(1)改良式变革。如局部改变某个科室的职能,新设一个职位等。这是企业中常用的方式。这种方式符合企业实际需要,局部变革,阻力较小。