



国家职业资格考试指南

企业人力资源 管理师

(一级)

人力资源和社会保障部职业技能鉴定中心
企业人力资源管理师项目办公室 组织编写

1

 中国劳动社会保障出版社

国家职业资格考试指南

企业人力资源管理师

(一级)

中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业人力资源管理师 国家职业资格考试指南(一级)/人力资源和社会保障部职业技能鉴定中心企业人力资源管理师项目办公室组织编写. —北京:中国劳动社会保障出版社, 2011

ISBN 978-7-5045-9010-7

I. ①企… II. ①人… 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(2011)第 049497 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街1号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

*

世界知识印刷厂印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 8.75 印张 171 千字

2011 年 4 月第 1 版 2011 年 4 月第 1 次印刷

定价: 24.00 元

读者服务部电话: 010-64929211/64921644/84643933

发行部电话: 010-64961894

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64954652

如有印装差错, 请与本社联系调换: 010-80497374

国家职业资格考试指南

企业人力资源管理师（一级）

编审委员会

主 任	郑东亮					
委 员	曾湘泉	安鸿章	时 勘	岳 威	蔡 宁	
	胡小勇	戴 平	韩永江	童 天	田大洲	
	鲍春雷	聂 鲲	仲艳平	黄 霞		

本书编写人员

主 编	安鸿章	岳 威				
编 者	安鸿章	岳 威	王守志	康士勇	张 琪	
	吴 江	王宝石	余 琛	时 雨	蔡 宁	
	胡小勇	戴 平	韩永江	童 天	田大洲	
	鲍春雷	聂 鲲	邹 勇	刘小玲	王素芬	
	赵慧悦	赵 云	梁光健			

目 录

第一篇 考生应试指导

一级企业人力资源管理师国家职业资格鉴定中应当关注的几个重要问题·····	(3)
一级企业人力资源管理师国家职业资格鉴定考生应当如何应答综合分析题·····	(13)
综合评审及其答题技巧·····	(16)

第二篇 鉴 定 点

鉴定要素细目表说明·····	(29)
鉴定要素细目表·····	(30)

第三篇 辅 导 练 习

第一章 人力资源规划·····	(45)
基本内容要求·····	(45)
辅导练习·····	(46)
参考答案·····	(56)
第二章 招聘与配置·····	(59)
基本内容要求·····	(59)
辅导练习·····	(61)
参考答案·····	(72)
第三章 培训与开发·····	(75)
基本内容要求·····	(75)
辅导练习·····	(77)
参考答案·····	(86)

第四章 绩效管理·····	(88)
基本内容要求·····	(88)
辅导练习·····	(90)
参考答案·····	(102)
第五章 薪酬管理·····	(106)
基本内容要求·····	(106)
辅导练习·····	(108)
参考答案·····	(117)
第六章 劳动关系管理·····	(119)
基本内容要求·····	(119)
辅导练习·····	(121)
参考答案·····	(131)

第一篇

考生应试指导

一级企业人力资源管理师国家职业资格鉴定中应当关注的几个重要问题

一、《考试指南》与《培训教程》《职业标准》的关系

本《考试指南》是为了帮助考生了解和掌握一级企业人力资源管理师国家职业资格认证考试的内容和要求而编写的，它同原劳动和社会保障部已经发布的《企业人力资源管理师国家职业标准（2007年2月修订）》（以下简称《职业标准》），以及中国劳动社会保障出版社出版发行的国家职业资格培训教程（第二版）《企业人力资源管理师（一级）》（以下简称《培训教程》）有着不可分割的密切联系。每一个准备参加职业资格鉴定的考生都应当反复阅读《职业标准》《培训教程》和《考试指南》，并正确理解其中的各项具体内容和要求。

《职业标准》是国家制定的专门用于职业技能鉴定的纲领性文件，考生们可以从该《职业标准》中了解本职业概况，如职业的定义、职业等级的划分、职业胜任能力特征、培训的要求（培训期限、培训教师和场地设施设备）、鉴定的要求（适用对象、申报条件和鉴定方式）等；还可以使考生了解一级企业人力资源管理师应当理解和掌握的相关知识以及能力要求的具体范围、内容和比重，并了解考核的形式和要求等一系列重要信息。

《培训教程》是以《职业标准》为纲，体现了本职业的性质和特点，以及对从业人员任职资格、所应掌握的理论知识和专业能力的要求，它是《职业标准》中各项工作内容和要求的细化、具体化和实际化，是每个考生获取理论知识与专业能力的基本依据。参加一级企业人力资源管理师考试的考生，通过对《培训教程》相应范围内理论知识的学习和系统培训，可以更好地掌握人力资源管理工作中所必需的专业能力。

本《考试指南》以《职业标准》为准绳，以《培训教程》为依据，按照《培训教程》章节编写了“鉴定要素细目表”，以及各章节考试考核的内容和要求，具体列出了一级企业人力资源管理师的相关知识和能力要求的鉴定范围、鉴定点和重要程度，并为考生编写了应试指导和辅导练习。

总之，本《考试指南》详细说明了一级企业人力资源管理师鉴定考核的特点，为考生指明了鉴定考核的重点范围和内容，明确了复习内容上的核心要素和一般要素，并通过各种类型的理论知识和专业能力练习题以及参考答案，为考生解析疑点、掌握重点、

理解难点提供了具体指导。

另外，考生在阅读本《考试指南》时，一定要将《职业标准》《培训教程》等多种资料有机地结合在一起学习，务必反复阅读、认真钻研，尤其要明确本职业鉴定考核试卷的组卷原则、考核范围和试题特点，真正理解各项具体的要求，把握要领。

二、命题依据及原则

（一）命题依据

企业人力资源管理师职业技能鉴定国家题库的命题依据是原劳动和社会保障部于2007年2月颁布施行的《企业人力资源管理师国家职业标准》和《中华人民共和国职业技能鉴定规范》，并充分考虑到当前我国社会生产的发展水平和企业人力资源管理工作对从业者在知识、能力和心理素质等多方面的要求。

（二）命题原则

1. 命题的总体原则

- （1）高等级的理论知识和能力要求覆盖低等级的理论知识和能力要求；
- （2）注重基本知识和基本能力的理解与掌握，不出偏题和难题；
- （3）考核内容要充分考虑我国企业的现状和发展趋势，以及一级企业人力资源管理人员的特点和目前整体的管理水平。

2. 理论知识鉴定的命题原则

- （1）实事求是地反映《职业标准》所提出的对一级企业人力资源管理师的各项要求；
- （2）注重理论知识对职业能力的支撑作用，强调实际工作中必备的知识，避免理论化或学科化倾向；
- （3）坚持科学性、适用性、一致性、通用性和先进性原则，既考虑到当前我国企业较高层次的人力资源管理人员的管理水平，又体现出理论知识的超前性。

3. 专业能力鉴定的命题原则

- （1）强调实际专业能力的具体应用性，注重所鉴定内容在实际工作中的基础性和关键性作用；
- （2）灵活采用多样化的方式，有效地组织专业能力命题，尽可能做到鉴定实施的可行性和有效性；
- （3）尽可能地按照现代企业人力资源管理的要求，依据一级企业人力资源管理师的岗位胜任特征，检测从业者的实际职业能力水平。

三、鉴定的方法与题型

一级企业人力资源管理师的职业资格鉴定，按照《职业标准》的要求分成三个部分：

第一部分理论知识的考试时间为 90 分钟,考试采用单选(试题题干下有 A、B、C、D 四个选项,其中包含一个的正确答案)与多选(试题题干下有 A、B、C、D、E 五个选项,其中包含两个或两个以上的正确答案)两种类型的客观题目。

第二部分专业能力的考试时间为 120 分钟,考试采用简答题和综合分析题两种类型的主观题目。上述两部分的考试内容以国家职业资格培训教程(第二版)《企业人力资源管理师(一级)》中所讲授相关知识和能力要求为主,适当覆盖低等级的相关知识和能力要求。考试涉及的各部分内容及其所占的比重,参见本《考试指南》中的鉴定要素细目表,以及原劳动和社会保障部已经发布的《职业标准》中的“比重表”部分。

第三部分为综合评审,目前采用文件筐的测试方法,对考生的专业综合能力进行测评。文件筐的测试时间为 3 个小时。

四、考生在考前的复习方法

由于所有应试的考生都是在职人员,平时忙于自己的本职工作,除了在有限时间内进行一次专业的应试培训学习外,很难坐下来认真地对《职业标准》《培训教程》等资料、教材进行系统、深入的研读。因此,对具有丰富实践经验的从业者来说,考前的系统复习是一个不容忽视的关键环节。如果考生能够全面理解本《考试指南》所列出的鉴定范围和各章节的鉴定点,系统掌握《培训教程》中所阐述的基本概念、基本原理、基本方法和基本能力,紧紧抓住本职业等级所必备的知识基础和相关知识的关键点,密切联系自己的专业实践经验和切身体会,深入探索企业人力资源管理的规律性,坚持从实践到认识、再从认识到实践的理性思考,一定能够起到事半功倍的学习效果,取得理想的考试成绩。为此,提出以下几点意见和建议供考生参考:

1. 考前复习要做到全面、系统和深入,掌握重要的鉴定点。要想从容应对所有的考试内容,取得较好的考试成绩,就应当进行全面、系统、深入的复习。因为《培训教程》的内容很多,如果不进行系统、全面的复习,只凭主观押题或者只掌握若干支离破碎、缺乏系统性的知识,就很难通过考试。因此,考生应通过全面的复习来熟悉《培训教程》的全部内容,并紧密结合系统的培训(讲座),逐步理清和把握本《考试指南》中所列举的要点乃至重点。

2. 考前复习要注重理解,加强记忆。对专业知识和能力来说,只有真正理解其内涵和本质,才能更深刻地认识它。对应试考生来说,所有的理论知识不能不背诵、不记住,但是完全依靠死记硬背也不行。考生只有对《考试指南》中规定的鉴定范围内的各个鉴定点有深入的理解和认知,才能从容应对各种形式的考试。

目前有相当数量的考生年龄较大,记忆力明显衰退,要求他们将《培训教程》的所有内容背诵下来是一件艰难的事情。因此,考生在复习过程中,一定要认真阅读《培训教程》的内容,并在理解的基础上进行重点记忆。当然,对一些重点概念和要点,适当地背诵、记忆也是非常必要的。

3. 考前复习要讲究方法，提高效率。考前复习不能没有重点盲目地进行，应该讲究方法，提高复习的效率和效果。考生可以在全面复习、重点掌握的基础上，按照命题的视角与答题的要求，有针对性地掌握考试内容。从复习的时间阶段来说，第一阶段可安排全面复习；第二阶段可安排重点复习，巩固已复习的内容；第三阶段可安排模拟练习，进一步掌握考试内容。

4. 考前复习要劳逸结合，全力备考。考前要复习的内容很多，需要花费很大的精力，如果不注意劳逸结合，带着很大压力和负担去复习，很难取得理想的考试效果。因此，考生在紧张的考前复习阶段，既要重视复习、考试和考试结果，也应该在精神上放松，要减轻压力，建立信心，在此基础上，通过认真的复习，掌握考试内容。劳逸结合不是要考生不重视考试，而是要从思想上高度重视复习的过程，全力准备考试，力争通过考试。

五、应试技巧

考生要取得理想的考试成绩，通过认真的学习和复习来掌握考试要求的知识、理论和技能是必要条件，但是掌握适当的应试技巧也是必不可少的。本《考试指南》下面介绍的应试技巧，如命题视角、答题要求和答题技巧等，考生在复习考试时也要高度重视。

（一）考试命题的视角

1. 选择题的命题视角

选择题包括单项选择题（简称单选题）和多项选择题（简称多选题）。选择题是标准化考试中最基本的题型，主要考查考生的记忆能力和理解能力，考查考生对企业人力资源管理的一些基本概念、基本观点的掌握程度。选择题的命题视角主要包括：

（1）单选题

①基本概念。主要考查各种概念、定义的内涵。例如：

下面关于对绩效管理概念的叙述，正确的是（ ）。

- A. 绩效管理首先要确定员工的行为规则
- B. 绩效管理的范围覆盖企业的大部分人员
- C. 绩效管理是企业生产经营活动正常运行的重要支持系统
- D. 绩效指标可以按照企业、部门或小组的目标确定，但不能按照员工的个人目标确定

正确答案：C

②基本观点。主要考查常识性的、比较重要的观点。例如：

企业绩效考评的最终落脚点是（ ）。

- A. 人员职位的变化
- B. 薪酬标准的确定

C. 员工绩效的改进

D. 绩效面谈的进行

正确答案: C

③相近概念。一些相近(并列)的概念,其内涵差别不十分明显,其外延也不易区别,容易“张冠李戴”的词与句,往往是比较好的命题素材。例如:

绩效管理 with 绩效考评的概念,既有明显的区别又存在十分密切的联系,以下表述正确的是()。

A. 绩效考评是以绩效管理为基础的人力资源管理的子系统

B. 绩效考评是绩效管理的重要支撑点

C. 绩效管理为绩效考评的运行与实施提供了依据

D. 相比较而言,绩效考评更注重员工绩效与组织绩效的有机结合

正确答案: B

(2) 多选题

①基本概念的外延,这是题目的主要来源之一。例如:

企业培训的配套激励制度主要包括()。

A. 岗位任职资格制度

B. 业绩考核制度

C. 岗位晋升制度

D. 收入分配制度

E. 培训服务制度

正确答案: ABCD

②包含于一个命题中的并列从属项,多见于一些并列的“性质”“方法”等。例如:企业员工发展规划的合作性原则,主要是考虑个人目标与他人目标是否具有()。

A. 合作性

B. 协调性

C. 一致性

D. 具体性

E. 清晰性

正确答案: ABC

2. 简答题的命题视角

简答题的命题视角比较容易掌握,主要是企业人力资源管理的具体程序方法、过程和步骤等。

【简答题举例】

例1:制订人力资源规划有哪些步骤?

参考答案：

制订人力资源规划的步骤包括：

- (1) 调查、收集和整理涉及企业战略决策和经营环境的各种信息；
- (2) 根据企业或部门实际情况确定其人力资源规划期限；
- (3) 对未来的人力资源供求进行预测；
- (4) 制订人力资源供求协调的总计划和各项业务计划；
- (5) 对人力资源规划的过程和结果进行监督、评估、调整。

例 2：企业在制定岗位工资制度时，一般应该按照什么样的程序进行？

参考答案：

企业在制定岗位工资制度时，一般应该按照以下程序进行：

- (1) 根据员工薪酬结构中岗位工资所占比例以及薪酬总额，确定岗位工资总额；
- (2) 根据企业战略等确定岗位工资的分配原则；
- (3) 进行工作岗位评价并确定薪酬等级数量以及划分等级；
- (4) 进行薪酬市场调查；
- (5) 根据企业薪酬策略确定薪酬等级，包括确定每个薪酬等级的薪酬标准、薪酬等级之间的薪酬差距与重叠部分大小、每个薪酬等级的薪酬幅度等；
- (6) 确定具体计算办法。

3. 综合分析题的命题视角

一级企业人力资源管理师鉴定考试中的综合分析题，即案例分析题，其命题重点是考查考生对人力资源管理基本原理的综合应用能力以及对人力资源管理基本方法的实际掌握程度。这类试题的命题视角一般体现在人力资源管理重要基本原理、原则的认知以及基本程序、方法的操作和运用上。

【综合分析题举例】

例 1：一天早上，技术部的小王正在专注于自己的工作，人事部来电话通知他到会议室去参加技术人员的招聘面试。由于小王事先对此事一无所知，所以在面试过程中，他总是在不断翻阅应聘人员的资料，低头阅读简历，然后提出相应的问题，之后又忙于了解下一名应聘者的情况。就这样一上午过去了，6 名应聘者的面试结束了，小王的任务也完成了。

请您根据本案例回答以下问题：

- (1) 上述面试过程存在哪些问题？是什么原因引发了上述问题？
- (2) 在一个有效的面试中，小王应该怎样做才能避免这些问题的发生？

本案例主要是考查考生对员工招聘工作程序的掌握程度。

参考答案：

- (1) 上述面试过程存在的问题是，小王未做到对应聘者的认真观察及对其回答的倾听、分析。原因是小王在面试前未做好充分准备，面试问题也未事先做科学合理的

设计。

(2) 有效的面试过程要注意如下要点:

①充分准备。面试前要明确面试的目的,设计结构完整的面试,针对每一步设计合理的提问等。

②灵活提问。面试过程中应认真观察应聘者行为反应,采用灵活的提问方式,进行多样化的信息交流。

③多听少说。考官提问时间不宜太长,应给应聘者留出足够时间回答提问,考官应认真倾听。

④善于提取要点。考官应从应聘者的话语中提取出与工作相关的信息,并做一定的记录。

⑤进行阶段性总结。考官要获取对一个问题的完整信息,可以用重复或总结的方式确认应聘者的回答。

⑥排除各种干扰。应选择安静的地点进行面试。

⑦不带有个人偏见。

⑧在倾听时注意思考。

⑨注意肢体语言沟通。肢体语言是语言的有效补充。

例2:A公司具有一种有别于其他跨国公司的“个性”:它强调“容”——只要不伤害核心价值观,一切不完美似乎都可以包容。在A公司,人员招聘与配置的中心思想就是“最佳组合”,这主要指四个方面:一是人员招聘的来源。A公司在招聘时,主要看应聘者的才干在某一岗位上是否能够得到充分的发挥,而不计较这个人是来自外企、国企或民企。二是人员的不同背景的搭配。比如,人力资源部的员工有的来自IT业,有的来自制药业。三是性格的组合。A公司认为只有性格内向和性格外向的人搭配起来,员工队伍才会有生气。四是性别上的组合。在A公司,目前男性员工占总数的60%,女性员工占总数的40%。

(1) 试分析A公司的“最佳组合”思想的特点所在?

(2) 请您将所在企业的实际情况与A公司的案例进行比较,说明您的企业应用A公司“最佳组合”模式的可能性,并作出详细的分析说明。

参考答案:

(1) 通过对本案例的阅读,我有以下一些认识:

①A公司在人员招聘与配置方面的“最佳组合”理念是先进的,其“不拘一格”的用人风格为公司内不同层次、不同背景员工的发展提供了更为广阔的空间,有利于公司吸引更多人才,提高组织竞争力。

②这种“最佳组合”思想适用于公司结构稳定、管理完善、员工能动性、个人素质较高的理想状况。

③A公司提出的“最佳组合”:不计来源、不计背景、不计性格、不计性别,只要

是人才，就可以为我所用，且不同的人才可以达到最佳组合，这需要“强大”的企业文化，企业的核心价值观被绝大部分的员工认可并实践。

④古人云：“有容乃大”。只有能包容的人，才能有所作为，企业也只有做到“容”，才会有大的发展。A公司的“最佳组合”理念反映了这一特点。

⑤要做到包容，企业内部必然要经过较长时间的磨合，包括员工的价值观、员工之间行为方面的冲突等。

⑥这种理念的可操作性不强，容易产生为“最佳组合”而“最佳组合”的情况。这种招聘与配置思想的原则是“人皆可为我所用”，而实际工作中，绝对的“最佳组合”是不存在的。

⑦不计应聘人员的来源、背景、性格，会导致人员的文化、角色、价值观之间的冲突，并与企业文化相冲突。这就要求企业有一个良好的培训机制，使外来人员能够很快地融入企业，认同企业的核心价值观，否则可能导致企业的文化受到冲击。

⑧由于不计背景、学历、性格等，这对招聘人员提出了较高的要求。企业对应聘者的主观判断可能失误，在招聘中必须要有一定的硬指标才容易操作。

⑨“最佳组合”中未考虑员工的团队合作精神，“一个和尚挑水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚没水吃”讲的就是这个道理。由于团队合作、相互协调是企业成功的重要因素，因此在招聘中一定要考虑人员的团队合作精神，同时应该考虑员工的性格特征、主观能动性，否则就无法正确判断员工的发展潜力，无法进行合理的岗位配置。

⑩人员配置中不同背景、不同性别的组合可能会丰富员工的工作环境，提高员工工作的积极性，但还应考虑不同岗位对员工性格、性别的需求，如销售岗位尽量选择性格外向的员工，文秘、档案工作应选用细心的女员工等。

(2)我所在的企业不可能照搬A公司的“最佳组合”思想，但是还是可以在观念上予以借鉴：

①人员招聘应该根据人力资源规划和工作分析的要求，通过网络、人才市场、内部招聘广告等方式，寻找、吸引合格人员予以录用，招聘来源上采用内部提升与外部招聘相结合的方式，既为内部员工的职业发展提供机会，又使企业能够了解新进员工的新的理念和方法。

②合理的人力资源配置是组织人力资源管理状态良好的标志之一，人员配置应根据不同员工能力水平与性格的差异，遵循大才大用、小才小用、各尽其能、人尽其才的原则进行合理配置。根据人与事的关系、人自身的状况等要素，主要有五个方面的配置内容。

a. 人与事的总量配置分析：人与事的总量配置涉及人与事的数量关系是否对应，即有多少事，要有多少人去做，所以招聘人员需要根据企业人力资源招聘的需求决定。

b. 人与事结构配置分析：是指合理使用人才，根据事情的难易程度，选拔具备相应能力的人去承担。

c. 人与事质量配置：根据每种工作的难易程度及其对人员资格条件的要求，选拔具有相应能力的人去承担。

d. 人与工作负荷是否合理的状况分析：保持工作负荷与员工承受能力相适应。

e. 人员使用的效果分析：根据工作绩效的好坏来分析人员的使用效果，进行合理调查。

③我所在的企业是事业编制、企业管理的企业，正处于变革之中，本企业的特点是人员学历高，由于工作性质的原因，不管是事业编制还是企业编制都有学历要求，而且考虑教育、工作背景。

④本企业已针对性格、性别的不同采取不同组合，将外向性格人员安排在销售岗位，将内向性格人员放置在生产岗位；男员工多跑外，女员工多在内从事生产。由于不同的性格、性别搭配得当，企业显得生机勃勃。

⑤本企业考虑到人员招聘的来源问题，如来自竞争对手企业的应聘者，就要考虑其离职的原因、员工工作的情况和实际表现，避免出现因录用“商业间谍”或不安定、不忠诚的员工而给企业带来损失的问题。

⑥加强企业文化建设，健全企业的各种规章制度，改善福利措施，建立和谐的工作环境，给予员工发展空间，提高现有人员的满意度，吸引外部人才。

⑦加强培训，通过入职教育培训及各种活动，使外来人员认同本企业，融入企业，产生归属感。

⑧A公司的模式不具有普遍适用性，企业应该考虑自身特点、本行业的特点、企业内外部情况等，吸取其精髓，为我所用。

（二）考生答题时的注意事项

如前所述，一级企业人力资源管理师职业技能鉴定考试包括理论知识考试和专业能力考核两部分，所包括的题目类型有单项选择题、多项选择题、简答题、综合分析题（案例分析题）等多种题型。这就要求考生明确各类题型的答题要求，并掌握评分标准。

1. 单项选择题的答题要求是：每小题的备选答案中，只有一个最符合题意。这就是说，每小题只能选一个答案，选两个以上（尽管正确的也被选中了）将被视作错误，不得分。

2. 多项选择题的答题要求是：每小题的备选答案中，有两个或两个以上符合题意的答案，错选或多选的不得分。例如某小题有四个正确答案，考生从五个备选答案中选择了四个，其中三个是正确的，一个是错误的，那么所选的答案结果也不能得分。同样，多选、漏选不得分，也不扣分。

3. 简答题的答题要求是：力求“简要”。考生在回答这类题目时，不应刻意追求完美，花费大量篇幅，作出过多的阐述，而要根据试题的要求，准确、完整地抓住重点，突出要点，作出回答。

4. 综合分析题（即案例分析题），主要考查考生的职业能力。这类题目要求考生根