



企业人力资源管理师职业资格考试用书

QIYE RENLI ZIYUAN GUANLISHI ZHIYE ZIGE KAOSHI YONGSHU

企业人力资源管理师 考试通过必备

(二级)

QIYE RENLI ZIYUAN GUANLISHI

KAOSHI TONGGUO BIBEI

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
- ☑ 倾力打造超大容量题库，帮您备战考试，更添通过保证
- ☑ 京城人力资源管理师培训金牌讲师，培训学员4万余人，所培训的北京全程班全国职业资格考试通过率达87%
- ☑ 将有梦想的您打造成一个实战与理论结合的高级人力资源管理者
- ☑ 徐明博士博客：blog.sina.com.cn/xmfootball

第2版

奉献
最新真题



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 考试通过必备

(二级)

第2版

徐 明 主编



机械工业出版社

本书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,依据现行的国家职业资格培训教程系列中的《企业人力资源管理师(二级)》第二版(以下简称《教程》)和《企业人力资源管理师 基础知识》第二版的知识体系编写。

全书按《教程》的六大专业模块及基础知识七个部分组织复习流程和练习题,强化考试的核心内容,并通过计划这一时间管理工具来对考生复习情况加以监督指导。全书分为基础必备、循序渐进、高级进阶和学有所成四大部分,每一部分都设计了“学习方法与流程”和“学习计划书”。第一部分帮助您进行知识梳理,教您将书读薄;第二部分帮助您提炼知识点和考点,并附有与考试题型一致的练习题和答案,给出了答案对应《教程》的页码,帮助您快速复习提高成绩;第三部分给出了人力资源管理师最新的考试真题及对应答案,为您重现真实的考试场景,通过认真体验,寻找有待提高的方面;第四部分给出的两套模拟试卷及答案,是综合能力的检测和提高。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。

本书既是企业人力资源管理师职业资格考试的必备用书,也是企业人力资源管理从业人员的实用工具书。

图书在版编目(CIP)数据

企业人力资源管理师考试通过必备. 二级/徐明主编. —2版. —北京:
机械工业出版社, 2013. 9
企业人力资源管理师资格考试用书
ISBN 978-7-111-44194-6

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(2013)第230604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

封面设计:马精明 责任印制:张楠

北京玥实印刷有限公司印刷

2013年10月第2版第1次印刷

184mm×260mm·27印张·663千字

0001—3000册

标准书号:ISBN 978-7-111-44194-6

定价:69.00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

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售一部:(010) 68326294

机工官网:<http://www.cmpbook.com>

销售二部:(010) 88379649

机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线:(010) 88379203

编辑热线:(010) 88379732

封面无防伪标均为盗版

前言

一年两次的人力资源管理师的考试,对每一个报名的人来说,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目的,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?任何的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。怎么解决这个问题?

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,金融危机下,“信心”成为我们的主题词。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,管他比赛的对手是谁,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,在你最终用坚持战胜诱惑后,你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。怎么学习理论呢?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+技能共同组成的,其中理论考试有125道单选十多选题目,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完全部的考题,那是很吃力的。

本书第二部分每章都有100道左右的理论练习题,以及6~8道的技能练习题,第三部分有3套真题,第四部分有2套模拟题,这样共有1000道左右的理论选择题,100道左右的专业

技能题。通过大量地做题,足以达成“量变到质变”这一目标。为使学员达到最佳的学习效果,本书的所有习题都备有答案,目的是方便学员自测。

(三)上课——最简捷的学习方式

很多人都说忙,没错,其实大家都忙,但是再忙也要挤出时间来学习,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,学到在课本上学不到的超值的知识和经验!如果实在因为出差或生病没有参加面授课,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!

三、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,没有计划的人是凌乱的人,或者说找不到生命目标的人。从现在到考试,根据时间确定复习的轮次,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	熟悉并掌握知识要点		通过一个月的第一轮学习,看书达到2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	熟悉并掌握知识要点		
月 日—月 日 (1~1.5 周)	第一轮 薪酬、关系	熟悉并掌握知识要点		
月 日—月 日 (0.5 周)	第一轮 基础	熟悉并掌握知识要点		
月 日—月 日 (1 周)	第二轮 规划、招聘、培训	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 绩效、薪酬	做题,并对照教材 纠正		
月 日—月 日 (1 周)	第二轮 关系、基础	做题,并对照教材 纠正		
月 日—月 日 (周末2天整块时间)	第三轮 2011年5月真题	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 (周末2天整块时间)	第三轮 2011年11月真题	做题,并对照教材 纠正		
月 日—月 日 (周末2天整块时间)	第三轮 2012年5月真题	做题,并对照教材 纠正		
月 日—月 日 (周末2天整块时间)	第三轮 2012年11月真题	做题,并对照教材 纠正		
月 日—月 日 (考前倒数第二个周末)	第四轮 模拟试题一	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 (考前倒数第二个周末)	第四轮 模拟试题二	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，关系着大家是否能顺利通过考试。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。那么就和自己斗争，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！

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，大家走出教室，看到的将是蓝的天，白的云，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！

本书由徐明博士主编，何志超、徐莉、朱晓雪、艾青参加了本书的部分编写和书稿的整理校对工作，对他们的辛勤劳动在此表示感谢。

编 者

通关独家秘籍

——人力资源管理之独孤九剑

独孤九剑的要旨：共分九式。

总诀式——心法总纲：人力资源管理和开发，本身是一门强调运用的科学，不从实践中来，就不可能成为一名真正的人力资源管理大师。

一是领悟，二是练习+记忆，三是应用！

第一式：破剑式——人力资源规划

组织理论分大小，古典近代和现代，韦法强调刚结构，近代强调人因素，现代权变为依据，任目分工和协作，幅度层次呈反比，集权分权稳适性，管理原则要牢记。直线职能重效率，集决分营事业部，双向通道矩阵制，模拟法人是分权，母子公司是法人，分公司是母分支，多维立体三中心，卡辛托康是集团，核控参协结构图，智囊机构信计决；工作任务直职矩，成果中心事模拟，关系中心看跨国；结构变革从战略，增量扩大和纵多，企业变革有征兆，业降病露士气低，改良爆破和渐进，时机选择最重要；破除阻力有绝招，员参培训和起用，磨合微调和适应，变革成功有保障；人力规划分广狭，配补晋升是狭义，培薪绩效和其他，规划广义含狭义；供求平衡要预测，需求预测三原理，惯性相关和相似，定性定量十三法，经验描述德尔菲，转换人员趋势推，回归计量灰生产，定员定额马尔科，定员定额计算机，计算模拟最复杂；供给预测分内外，人力资源信息库，人员接替马尔科，供求平衡三状态，供求平衡极少见，供大于求人浮事，供小于求事闲置，大六小七求平衡，处理方式记心间！

P2、3，组织设计的基本原则：
①任务与目标原则；②专业分工和协作的原则；③有效管理幅度原则；④集权与分权相结合的原则；⑤稳定性和适应性相结合的原则。

第二式：破刀式——招聘配置

素质测评三原理，个体工作是差异，人事相宜是匹配，选开诊考四测评，主客性量静动态，素质绩效与分综，测评量化分四类，类别模糊一二次，顺序等距和比例，当量量化是中介；标准标度和标记，测评标准分横纵，结构环境和绩效，内容目标和指标；品德测评与问卷，投射技术隐蔽性，内容开放非结构，回答反应自由性；知识测评分层次，记忆理解和应用，一特创学是能力；效公成本实用性，测评结果有误差，指标标准不明确，晕轮近因与感情，参评人员训不足；测评结果七步骤，组团初筛设标准，工具选择析结果，最终决策录通知；谈话观察不平等，面试强调结构化，实施分为五阶段，关系确立加导入，核心确认真本事，友好氛围中结束；面试常见五问题，目的标准系统性，问题设计不合理，首对晕录是偏见；

P74，员工素质测评的类型：
①选拔性测评；②开发性测评；③诊断性测评；④考核性测评。

面试实施有技巧,充备灵问少说话,阶段总结提要点,排扰偏见听思考,肢体语言要注意;员工招聘有九条,简历非本经历重,个性表现了组织,关注特殊弃不忠,慎重决定自形象;结构面试五类型,背景知识思维性,经验情景压力性,最后一种行为性,BD 面试重过去,STAR 关键四要素,群体决策在责任;LGD 无领导,题目类型有五种,开放两难和排序,资源争夺实操性,联系工作难适中,具有一定冲突性,编制程序要牢记!

第三式:破枪式——培训开发

培训规划有要求,系统标准效普遍;培训规划七内容,目的目标和对象,内容范围和规模,时间地点和成本,方法教师和实施;教学计划五内容,目标课程和形式,教学形式时安排;适应针对优新性,课程设计要素多,对照教材来记忆,目标内容教模策,评价组织时空人;符合需求和规律,体现目标是开发;印刷资料有五种,培训教师内外选,能者为师是原则,专业知识和经验,授课技巧熟运用,良好沟通学习力,发现解决积案例,前沿热情与愿望,比照徐博记忆深;培训手段很重要,内容方法差异性,兴趣评估可行性;开发教材应合适,最新信息资料包,活的教材可利用,印刷视听来完善;高管理念中人文,基层就把专业学;在职替补短轮流,模拟决策和竞赛,角色敏感跨文化,技能开发九模式;培训评估前中后,层级体系有四种,反应评估评老师,方法就用调面座,学习评估考学员,考试演讲加心得;行为评估看改变,行为观察调访评,结果评估重业绩,三六零度投收析,评估标准有要求,相关信区可行性,培训成果有五种,认知技能情绩率;定性定量有八法,来把培训效果评,问卷访谈与观察,座谈内省笔试法,行为观察操作验;评估报告有要求,价值效果加包装,结构内容同报告,领导认可地位高!

P111~113, 员工招聘时应注意的问题: ①简历不能代表本人; ②工作经历比学历更重要; ③不要忽视求职者的个性特征; ④让应聘者更多地了解组织; ⑤给应聘者更多的表现机会; ⑥注意不忠和欠缺的应聘者; ⑦关注特殊员工; ⑧慎重做决定; ⑨面试官要注意自身的形象。

P169、170, 开发培训教材的方法: ①培训课程教材应切合学员的实际需要,并能反映该领域内最新信息材料; ②资料包的使用; ③利用一切可开发的学习资源组成活的教材; ④尽可能地开发一切所能利用的信息资源; ⑤设计试听材料。

第四式:破鞭式——绩效管理

绩效指标分三类,特征行为和结果,绩效管理技术活,绩效考评是核心,考评方法二十种,一类行为主观法,排列选择比强结,二类行为客观法,关键强迫定观权,三类结果导向法,目标绩效短文法,直接成绩定额法,四类综合考评法,图解合成评中心,日清日结 OEC,严细实恒新模式;一个核心三原则,永远在变是核心,闭环比较与优化,真诚海尔到永远;考评方法六特点,经济可行准确性,功能开发有效性;考评误差主客观,分布误差强制解,自我中心同晕轮,记录标准与培训,近优个人和后继,评价标准是客观;特征效标能和技,行为效标看表现,定量指标多结果;指标设计三原则,针对科学明确性,设计方法有六种,图示调查案研究,面谈经验风暴法;标准设计四原则,定合突出和简洁,名称等级等比率,选择关键四原则,整增测控关联性,工作产出四原则,增客优先定权重,平衡计分四维度,财客流程与学习,提取指标有办法,目标分析标杆法,关键指标 SMART,三六零度全方位,上级六十其他十,镜子理论记得牢,考核全面成本高,360 考评依程序,选择时机和层次,评价培训和实施,反馈面谈绩效评价,适合才是硬道理!

P206, 海尔公司始终秉持“一个核心和三个原则”的管理理念,一个核心即:市场不变的规律就是“永远在变”的法则。三个基本原则: ①闭环原则; ②比较分析原则; ③不断优化原则。

第五式:破索式——薪酬管理

薪酬调查正与非,商专政府是正式,外部公平要调查,岗位评价定内部,个人公平用绩效;常用调查四种类,相互中介与公开,调查问卷对复杂,统计分析与整理,排列频率趋中势,简单加权中位数,百分四分是离散,回归分析图表法;职门大类职组中,最小细类是职系,分级岗级岗位分,统一岗等要牢记;薪酬体系有三种,岗位对岗不对人,技能技术加能力,绩效计件提成制;特殊群体有三类,管理人员基奖福,经营年薪有条件,市场指标和监督,基激认可团队;工资水平有影响,市场物价和地域,政府法律是外部,特征态度是内部;工资结构双因素,绩效岗位与技能,任意组合新体系;工资等级岗差别,同一等级分档次,不同等级叫级差,浮动幅度有定义,同一等级高低差,等级重叠浮交叉;工资设计五原则,公激竞经加合法;高弹高稳和折中,薪酬策略从战略;分层宽泛是等级,宽带工资扁平化,明确要求划等级,定价定位和调整,宽带五步来设计;工资调整看物价,定级奖励和考核,政策只对特殊人,工龄效益是普照;薪酬计划上到下,程序设计有八条,市场调查定财力,人力规划计算表,预计总额分部门,总分调整终报批;企业年金三条件,足额缴费效益好,内部管理较完善,资金筹集共负担,年金程序有六条,确定来源和比例,确定额度和支付,时间确定终办法;企业年金理事会,企业员工共组成,员工不少于 1/3,受托委托账户人,亦可委托投管人,选择银行托管人,年金增值有保障。

P346, 企业建立企业年金应具备 3 个条件: ①依法参加基本养老保险并按时足额缴费; ②生产经营比较稳定,经济效益较好; ③企业内部管理制度健全。

第六式:破掌式——劳动关系

雇主雇员生关系,劳动过程要和谐;劳动派遣是特殊,三重角色三关系,形式实际加协议,降低成本促就业,强化法制外驻华;集体协商需代表,协议内容有九条,期限形式调幅度,奖金分配薪支付,变更程序终条件,违约责任他事项;工资指导三原则,总体地域和协商,上线下线基准线,指导价位分年月,平均水平高中低,首席代表任主席,专项协议是工资,指导价位三步骤,信息价位终发布;安全生产责任制,企业法人全责任,分管安全负直接,技术责任总工担,各级生产负责人,工作范围内负责,安全义务在工人;安卫环境有三类,观念环境是第一,安全预防人为本,制度环境排第二,制度规程奖罚分,技术环境在最后,装置场所和优化,安全卫生有保障;劳动争议有分类,个别集体和团体,权利利益是争议,争议处理三原则,着重调解处及时,查清事实依法处,无论何人都平等;调解仲裁解争议。劳动调解讲原则,群众自制非强制,劳动仲裁五原则,一合强回区举证;争议案例有方法,一种自身规定性,确定标的析内容,确定内容符法规,责任要件是二种,行为危害因与果,过错是否在主观,如此这般来分析,争议案例迎刃解。

P360、361, 工资集体协商的内容: ①工资协议的期限; ②工资分配制度、工资标准和工资分配形式; ③职工年度平均工资水平及其调整幅度; ④奖金、津贴、补贴等分配办法; ⑤工资支付办法; ⑥变更、解除工资协议的程序; ⑦工资协议的终止条件; ⑧工资协议的违约责任; ⑨双方认为应当协商约定的其他事项。

第七式:破戟式——理论技巧

考前练习是关键,每人准备两支笔,钢笔签名准考证,铅笔对应答题卡;职业道德按大纲,个人表现从党员,执业准则二十字,八荣八耻科学观;

时间分配重单选,多选有底填选项,时间安排要合理,道德时间十分钟,
单选三十九分钟,多选二十六分钟,最后一刻涂题卡,从容考试心不慌。

第八式:破箭式——操作技巧

实际工作经验有,操作考试坐鱼台;网络课堂书三遍,独孤九剑领悟深;
要点对应简答题,根据分值定短长;案例分析仔细读,找出问题分主次,
解决问题用流程,回答问题应详细,考试切忌留白板,口诀记忆齐上阵,
敢叫不能变可能!

第九式:破气式——临考心态

一切皆有可能! Impossible is Nothing!

现在就去吧! Just do it!

不抛弃,不放弃! Never give up, never give up, never ever give up!

机遇总给那些有准备的人! The total opportunities for those people who are ready!

谁都靠不住,只能靠自己! Unreliable, no one can only rely on their own!

目 录

前言

通关独家秘籍——人力资源管理之独孤九剑

第一部分 基础必备 1

学习方法与流程 1

学习计划书 1

第一章 人力资源规划 2

第一节 企业组织结构设计与变革 2

第二节 企业人力资源规划的基本程序 9

第三节 企业人力资源的需求预测 13

第四节 企业人力资源供给预测与供求平衡 22

第二章 招聘与配置 25

第一节 员工素质测评标准体系的构建 25

第二节 面试的组织与实施 32

第三节 无领导小组讨论的组织与实施 38

第三章 培训与开发 43

第一节 企业员工培训规划与课程设计 43

第二节 企业员工培训效果的评估 54

第四章 绩效管理 61

第一节 绩效考评的方法与应用 61

第二节 绩效考评指标和标准体系设计 67

第三节 关键绩效指标的设定与应用 71

第四节 360 度考评方法 74

第五章 薪酬管理 77

第一节 薪酬调查 77

第二节 工作岗位分类 81

第三节 企业工资制度设计与调整 84

第四节 企业员工薪酬计划的制定 92

第五节 企业补充保险 93

第六章 劳动关系管理 96

第一节 劳动者派遣管理 96

第二节 工资集体协商 98

第三节 劳动安全卫生管理 101

第四节 企业劳动争议处理 103

第七章 基础知识 108

第一节 劳动经济学 108

第二节 劳动法 114

第三节 现代企业管理 117

第四节 管理心理与组织行为 121

第五节 人力资源开发与管理 125

第二部分 循序渐进 131

学习方法与流程 131

学习计划书 131

第一章 人力资源规划 132

第一节 企业组织结构设计与变革 132

第二节 企业人力资源规划的基本程序 134

第三节 企业人力资源的需求预测 134

第四节 企业人力资源供给预测与供求平衡 135

理论知识练习题 136

答案与解析 144

专业技能练习题 151

答案与解析	152	第六章 劳动关系管理	253
第二章 招聘与配置	155	第一节 劳动者派遣管理	253
第一节 员工素质测评标准体系的构建	155	第二节 工资集体协商	254
第二节 面试的组织与实施	158	第三节 劳动安全卫生管理	256
第三节 无领导小组讨论的组织与实施	159	第四节 企业劳动争议处理	257
理论知识练习题	161	理论知识练习题	259
答案与解析	168	答案与解析	269
专业技能练习题	174	专业技能练习题	274
答案与解析	176	答案与解析	276
第三章 培训与开发	179	第七章 基础知识	279
第一节 企业员工培训规划与课程设计	179	第一节 劳动经济学	279
第二节 企业员工培训效果的评估	182	第二节 劳动法	281
理论知识练习题	185	第三节 现代企业管理	281
答案与解析	193	第四节 管理心理与组织行为	282
专业技能练习题	198	第五节 人力资源开发与管理	284
答案与解析	199	基础知识练习题	285
第四章 绩效管理	203	答案与解析	293
第一节 绩效考评的方法与应用	203	第三部分 高级进阶	299
第二节 绩效考评指标和标准体系设计	205	学习方法与流程	299
第三节 关键绩效指标的设定与应用	207	学习计划书	299
第四节 360 度考评方法	208	2011 年 5 月企业人力资源管理师(二级)全国统一鉴定考试真题	300
理论知识练习题	209	参考答案	312
答案与解析	216	2011 年 11 月企业人力资源管理师(二级)全国统一鉴定考试真题	319
专业技能练习题	221	参考答案	332
答案与解析	223	2012 年 5 月企业人力资源管理师(二级)全国统一鉴定考试真题	340
第五章 薪酬管理	226	参考答案	354
第一节 薪酬调查	226	2012 年 11 月企业人力资源管理师(二级)全国统一鉴定考试真题	364
第二节 工作岗位分类	228	参考答案	376
第三节 企业工资制度设计与调整	229	第四部分 学有所成	384
第四节 企业补充保险	233	学习方法与流程	384
理论知识练习题	234	学习计划书	384
答案与解析	242	模拟试卷 1	385
专业技能练习题	248	参考答案	397
答案与解析	249	模拟试卷 2	402
		参考答案	414
		参考文献	418

第一部分

基础必备

学习方法与流程

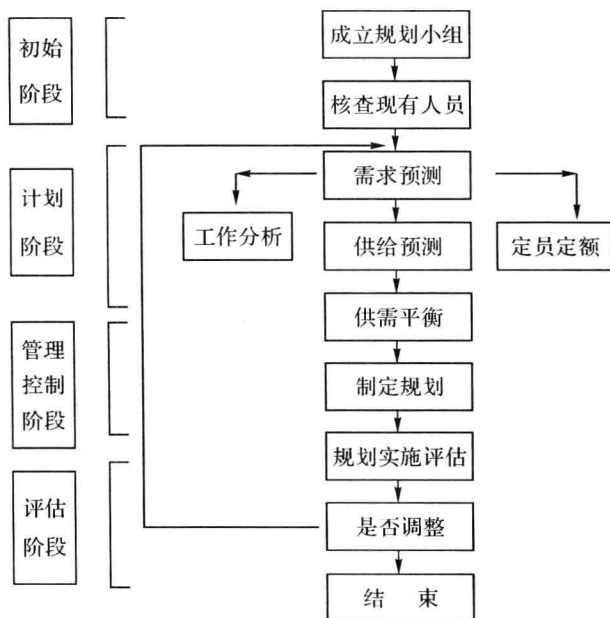
按照规律,要想通过人力资源管理师的考试,至少读书三遍。第一部分的基础必备,针对第一遍的学习,完全按照《教程》的编写体例,将老师在课堂上所划重点加以理解记忆,学习起来较为细致,即所谓把书读薄。

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	熟悉并掌握知识 要点		通过一个月的第一轮学习,看书达到 2 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	熟悉并掌握知识 要点		
月 日~月 日 (1~1.5 周)	第一轮 薪酬、关系	熟悉并掌握知识 要点		
月 日~月 日 (0.5 周)	第一轮 基础	熟悉并掌握知识 要点		

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,从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,是依据组织的发展战略、目标制定的,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 企业组织结构设计变革

第一单元 企业组织结构设计

【知识要求】

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高效实现分工协作,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 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马克思·韦伯(Max Weber)、亨利·法约尔(Henri Fayol)等人的行政组织理论为依据,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以上内容外,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

西方管理学家系统归纳了古典管理学派泰罗、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原则。

我国企业在组织结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呈反比例关系,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。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作出决策,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作出相应的变更,组织应具有一定的弹性和适应性。

二、新型组织结构模式

(一)多维立体组织结构

多维立体组织又称多维组织、立体组织或多维立体矩阵制等,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。它主要应用于跨国公司和规模巨大的跨地区公司。

(二)模拟分权组织结构

模拟分权组织结构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”,并将其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。

(三)分公司与总公司

分公司与总公司结构模式较多地出现在由横向合并而形成的企业中,合并后各分公司保持了较大的独立性。分公司是总公司的分支机构或附属机构,在法律上和经济上均无独立性,不是独立的法人企业。分公司没有自己的独立名称。

(四)子公司与母公司

子公司是指受集团或母公司控制但在法律上独立的法人企业。其特点是,子公司不是母公司本身的一个组成部分或分支机构,它有自己的公司名称和董事会,有独立的法人财产,并以此承担有限责任,可以以自己的名义从事各种业务活动和民事诉讼活动。

(五)企业集团

企业集团是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,与众多企业法人组织共同组成的经济联合体,如卡特尔、辛迪加、托拉斯、康采恩、跨国公司等。

企业集团的职能机构包括:

1. 依托型组织职能机构 依托型组织职能机构又称依附型组织职能机构,是指由一家实力雄厚的主体企业的职能机构兼任企业集团本部的职能机构。

2. 独立型组织职能机构 独立型组织职能机构是指在各成员企业之上建立一套独立的企业集团的专门职能机构,负责集团的管理工作,指导协调各成员企业的生产经营活动,具体可采用事业部制、超事业部制等。

3. 智囊机构及业务公司和专业中心 智囊机构又称决策咨询委员会、战略研究部或信息公司,其任务有:搜集、整理、储存相关信息资料,提供给集团协商议事的理事会参考;参与制定集团的经营战略规划、中长期计划和年度生产经营计划;根据理事会的指示,为集团高层对重大问题的决策提供备选方案,参与集团的决策活动,为集团制定和实施正确的经营决策出谋划策。

4. 非常设机构 在日常工作中,为了完成某项重要技术改造任务或基本建设任务,或者开发某种新产品等,从集团本部的有关职能部门或有关成员企业抽调若干人员,组成临时性工作机构,直接归集团的负责人指挥,开展工作,完成任务后,工作人员仍回到原来的单位或另行安排工作。

【能力要求】

一、组织结构设计的程序

企业内部的部门是承担某种职能模块的载体,按一定的原则把它们组合在一起,便表现为组织结构。

1. 分析组织结构的影响因素,选择最佳的组织结构模式。

1) 企业环境。如果企业面临的环境复杂多变,就要求划分权力时给中下层管理人员较多的经营决策权和随机处理权。如果企业面临的环境是稳定的,则可以把管理权较多地集中在企业领导手里,设计比较稳定的组织结构,实行程序化、规模化管理。

2) 企业规模。企业规模小,管理工作量小,为管理服务的组织结构也相应简单;企业规模大,管理工作量大,需要设置的管理机构多,各机构间的关系也相对复杂。

3) 企业战略目标。企业战略目标与组织结构之间是作用与反作用的关系,有什么样的企业战略目标就有什么样的组织结构,同时企业的组织结构又在很大程度上对企业的战略目标和政策产生很大的影响。

4) 信息沟通。信息沟通贯穿于管理活动的全过程,组织结构功能的大小,在很大程度上取决于它能否获得信息、能否获得足够的信息以及能否及时地利用信息。

一个较大的企业,其整体性的结构模式和局部性的结构模式可以是不同的。例如,在整体上是事业部制的结构,在某个事业部内则可以采用职能制的结构。因此,不应该把不同的结构模式截然对立起来。

2. 根据所选的组织结构模式,将企业划分为不同的、相对独立的部门,并为各个部门选择合适的部门结构,进行组织机构设置。

3. 将各个部门组合起来,形成特定的组织结构。

4. 根据环境的变化不断调整组织结构。

二、部门结构不同模式的选择

部门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。各种模式都有自身的组合原则,如以工作和任务为中心、以成果为中心和以关系为中心等组织结构设计原则。

(一) 以工作和任务为中心来设计部门结构

以工作和任务为中心设计的部门内部结构包括:直线制、直线职能制、矩阵结构(任务小组)等模式,也就是广义的职能制组织结构模式。其优点是,具有明确性和高度稳定性;其缺点是,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。因此,这种结构模式的适用范围较小。

(二) 以成果为中心来设计部门结构

这种结构包括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