



## 2021 年二级人力资源师《理论知识》章节考点：第一章

### 第一章人力资源规划

1. 组织理论的发展经历了古典组织理论、近代组织理论和现代组织理论三阶段。
2. 古典组织理论以行政组织理论为依据，强调组织的刚性结构；近代组织理论以行为科学为理论依据强调人的因素。
3. 组织设计理论分为静态和报考组织设计理论。静态研究组织的体制(权、责结构)、机构(部门划分的形式和结构)和规章。报考加进了人的因素、组织结构，以及协调、信息控制、绩效管理、激励制度、人员配备及培训。
4. 组织设计的基本原则：任务与目标、专业分工与协作、有效管理幅度、集权与分权相结合、稳定性和适应性相结合的原则
5. 企业组织设计的根本目的是为实现企业战略任务和经营目标服务的，这是一条基本的原则。
6. 专业分工与协作的原则有利于提高管理工作的质量与效率。重视横向协调措施有：实行系统管理，把职能性质相近或工作密切的部门归类，设立必要的委员会及会议，创造协调的环境提高管理人员的全局观念。
7. 有效管理幅度原则：由于个人经历知识经验条件的限制，有效管理幅度不是固定值，这一原则要求在进行组织设时，领导人的管理幅度应控制在一定水平，管理服务的大小同管理层次的多少成反比。
8. 集权是大生产的客观要求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。
9. 企业确定上下级管理权力分工考虑因素：企业规模大小、生产技术特点、各项专业工作的性质、单位管理水平、人员素质的要求。
10. 新型组织结构模式：超事业部、矩阵制、多维立体、模拟分权、流程型、网络型组织。
11. 矩阵制组织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，具有双通命令系统。
12. 网络型组织分为内部网络(组织内减少管理层级，打破组织界限的扁平网状联合体)垂直网络(在特定行业中由于价值链不同环节的企业共同组成的企业之间的网络型组织)  
市场网络(不同市场与企业间的联系)机会网络(各组织为了实现共同目标暂时组成的)
13. 组织结构设计包括组织环境分析、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。形态看包括决策、管理、执行和操作层四个层级的组织设计。
14. 管理层次：职权层级的数目；管理幅度：有效监管直接下属人数。





15. 组织职能设计的步骤：1 职能分析 2 职能调整 3 职能分解

16. 职能分析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。职能分析首先确定组织应具备哪些基本职能及其结构，包括经营职能和管理职能的设计，在此基础上对各子系统的职能进行总体设计。

17. 职能调整的方法：充实已有职能、增加新的职能、转移或重新确定职能。

18. 组织职能设计的方法包括基本职能设计(生产、计划、人事、财务、研发、信息、销售及售后)和关键职能设计(技术开发、市场营销、生产管理、质量安全、成本控制、资源开发)。

19. 组织职能设计是组织部门设计的依据，部门设计是企业组织设计的主要部分。

20. 组织的部门设计包括部门纵向结构的设计(包括管理幅度和管理层次的设计)和横向…

21. 纵向设计方法：经验统计法、变量测评法。

22. 管理幅度是影响组织层次的重要因素，影响管理幅度的因素也必将影响管理层级的设计，影响因素包括：工作的性质、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。

23. 部门横向划分分为总体结构看(自上而下、自下而上、业务流程法)和不同对象和标志(按人数划分、时序划分、产品划分、地区划分、职能划分、顾客划分法)。

24. 企业各个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制)、以成果为中心(事业部制超事业部制模拟分权)、以关系为中心(多维立体流程性网络型)

25. 组织发展战略：增大数量、扩大地区、纵向整合、多种经营战略。

26. 组织结构变革的程序：1 组织结构诊断(1 组织结构调查 2 组织结构分析 3 组织决策分析 4 组织关系分析) 2 实施结构变革 3 组织结构评价。

27. 系统的反映组织结构的主要资料：工作岗位说明书、组织体系图、管理业务流程图。

28. 组织结构分析有三方面 1. 内外环境变化引起的企业经营战略和目标的改变需要增加哪些新职位?哪些原有智能需要加强?哪些陈旧职能可取消? 2 明确哪些是关键性职能 3 分析各种职能的性质及类别即生产成果的职能、产品制造、销售和开发等。

29. 组织决策分析：影响的时间，对各职能的影响面，所需具备的能力，决策的性质。

30. 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?要求别人给与何种配合和服务?它应对别的单位提供什么协作和服务?

31. 企业组织结构变革的征兆：经营业绩下降 组织结构本身病症的显露 员工士气低落不满情绪增加。





32. 组织结构变革的方式：改良式变革 爆破式变革 计划式变革。
33. 保证变革顺利应该让员工参与变革的调查诊断和计划 大力推行与变革相适应的人员培训计划 大胆用年富力强和开拓创新精神的人才。
34. 组织结构整合是企业最常用的组织结构变革方式，是一种计划式变革。
35. 工作岗位设计的基本原则：明确任务目标 合理分工协作 责权相对应的原则
36. 改进岗位设计的基本内容：岗位工作扩大化与丰富化 岗位工作的满负荷 岗位的工时工作制 劳动环境的优化
37. 岗位设计的基本原则：每个岗位的工作量应当饱满，有限的劳动时间应当得到充分利用。
38. 劳动环境优化应考虑 2 因素：影响劳动环境的物质因素(工作地的组织 照明与色彩 设备仪表和操纵器的配置) 自然因素(空气温度湿度噪声厂区绿化等)
39. 岗位设计基本方法：传统的方法研究技术(1 程序分析 其中又包括作业程序图 流程图 线图 人机程序图 多作业程序图 操作人程序图 2 动作分析 包括 人体利用 工作地布置和条件的改善 工具和设备的设计三方面) 现代工效学的方法 其他可借鉴的方法
40. 作业程序图 流程图 线图侧重在产品制造过程中操作、检验、运输等事项分析研究，以宏观的物料流程为对象。
41. 工业工程的工作表现为：1. 规划 2 设计 3 评价 4 创新
42. 岗位工作扩大化设计方法包括 岗位宽度扩大法(延长加工周期 增加岗位工作内容 包干负责) 岗位深度扩大法(岗位工作纵向调整 充实岗位工作内容 岗位工作连贯设计 岗位工作轮换设计 岗位工作矩阵设计)。
43. 岗位工作扩大化与丰富化设计包括岗位工作扩大化的设计和岗位扩大丰富化的多维度分析。
44. 狭义人力资源规划：人员配备 人员补充 人员晋升 广义的为：人员培训开发 员工薪酬激励 职业生涯规划 其他人力资源计划(劳动组织计划、员工援助计划 劳动卫生与安全生产计划)。
45. 外部环境：经济环境 人工环境 科技环境 文化法律等社会因素
46. 内部环境：企业的行业特征 企业的发展战略 企业文化 企业自身的人力资源及人资管理系统。
47. 制定企业人力资源规划的原则：确保人力资源需求 与内外环境相适应 与战略目标相适应 保持适度流动性原则。
48. 制定人力资源规划的程序：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 确定人员规划期限 3 才用定性定量进行预测 4 制定计划 5 评价与修正。
49. 企业的人员配置计划要根据企业的发展战略结合工作岗位分析所制作的 JD 和人力资源盘点的情况来编制。





50. 预测人员需求是整个人员规划中最困难最重要的部分。
51. 人员供给计划是人员需求假话的对策性计划，培训计划是在选择人员的供给方式基础上为适应工作岗位的需求制定的。
52. 人力资源预测包括：需求预测 存量与增量预测 结构预测 特种人资预测
53. 人资预测的作用 对组织方面的贡献 对人资管理的贡献。
54. 人资预测局限性：环境与预期不同 企业内部抵制 预测代价高昂 知识水平有限
55. 影响人资预测一般因素：共 11 个 顾客&市场需求变化 生产需求 劳动力成本趋势 劳动生产率变化趋势 追加培训需求 员工移动情况 出勤率 政府政策方针 工作小时变化 退休年龄变化 社会安全福利保障。
56. 人资需求预测包括：实现、未来需求和未来流失人力资源预测。
57. 人资需求预测具体程序：1 准备阶段(1 构建人资需求预测系统 由企业总体经济发展预测系统人资总存量与结构预测系统和人资预测模型与评估三系统;2. 人员预测环境与影响因素分析 包括 swot 和竞争五要素分析法(新加入竞争者 竞争策略 自己产品替代品 顾客群和供应商的分析) 3. 岗位分类 企业专门技能人员、专业技术和经营管理人员的分类 4. 资料采集与初步处理)2. 预测阶段(1 分析岗位 2 人资盘点 3 部门讨论修正结果 4 数据分析 5 得出需求量 6 得出人资净需求总量)3. 编制人员需求计划。
58. 计划期内员工补充需求量=计划期内员工总需求量-报告期期末员工总数+计划期内自然减员总数。
59. 对象指标：人资需求预测的对象 依据指标：影响需求预测的变量因素。
60. 人资需求预测定性方法：经验预测 描述法 德尔菲法
61. 人资需求预测定量方法：转换比率 人员比率 趋势外推 回归分析 灰色预测模型 经济计量模型 生产模型分析 马尔科夫分析(供给&需求预测)定员定额 计算机模拟法
62. 内部人资供给考虑因素：人员自然流失、内部流动、跳槽等
63. 影响外部劳动力供给的因素：地域性因素 人工政策及人口现状 劳动力市场发育程度 社会就业意识和择业心理偏好
64. 外部人资供给主要渠道：毕业生(容易预测) 复员转业军人 失业和流动人员(难预测) 其他组织在职人员。
65. 企业人员供给预测步骤：1. 现有人资盘点 2. 分析数据统计调整比例 3. 向部门主管了解情况 4. 数据汇总进行内部预测 5. 外部人资供给预测 6 汇总得出总预测。
66. 内部供给预测的方法：人资信息库(一般员工技能清单 管理才能清单)管理人员阶梯模型(对提升受阻人员一对一面谈) 马尔科夫模型







67. 人资供求三种关系 供求平衡 供大于求 供不应求

68. 人资管理制度特征 6 个

69. 制度化管理的优点：个人与权力相分离 理性精神合理化的体现 适合现代发行企业需求。

70. 制度规范的类型：企业基本制度 管理制度 技术规范 业务规范 行为规范。

