

人力资源管理師一级复习要點

一级人力资源管理师复习要点

第三版教材

考试形式：

理论知识，125 题（职业道德 25 题+单项选择、多选），一种半小时，用答题卡，

时间紧任务重

专业能力，6 题，分二部分，简答+综合题（图表分析）

综合评审，10 题，文献筐，难点

重点内容：

职业道德從“公民道德纲要”和“八荣八耻”裏出題

专业能力，要认清知识點，理解基本概念和原理

公文筐，以 PPT 文献為准

第一章

人力资源战略规划包括哪几方面内容？（人力资源战略的构成）P19-20

——准時限分：長期战略规划（5 年以上）、中期、短期战略规划（3-5 年）

——按层级和内容分（總体发展战略、组织变革与创新战略、员工培训開發战略、专才培养选拔方略、员工招聘方略、绩效管理方略、薪酬福利及保險方略、员工鼓励与发展方略、劳动关系管理方略）

——從性质分（吸引方略、参与方略、投资方略）

企业的竞争方略有哪些？P20-21

1、廉价型竞争方略

借助高科技、扩大生产规模、雄厚的财务实力等手段，在生产上，采购供应上或在营销過程中，精打细算、节省開支、減少成本才能得以实现。合用于生产比较稳定、技术变化不大的企业，扩大市場拥有率為目的的企业

風險：技术的迅速变化；重视成本控制，忽视消费者的偏好；专业性强，适应性差；劳动关系紧张；依赖于先发制人的方略。

2、独特性竞争方略

创新竞争方略-----企业在参与市場竞争中，力争生产销售竞争对手所不能制造的创新性产品，已占领市場制高點，获取竞争优势

优质竞争方略——企业在参与市场竞争中，生产销售竞争对手所不能制造的优质产品。虽然产品是同类的，但以高品质赢得消费者

长处: 满足特定需要，减少价格敏感性；溢价赔偿成本；讨价还价能力；防止替代产品的威胁。

人力资源管理多种方略运行比较表 P24

吸引方略（廉价竞争方略）：采用泰罗制，以廉价取胜

特点：中央集权，高度分工，严格控制，依托工资，奖金维持员工的积极性

投资方略（创新产品竞争方略）：IBM 企业投资方略

特点：重视人才储备和人力资本投资，企业与员工建立长期工作关系，重视发挥管理人员和技术人员的作用；

参与方略（高品质产品竞争方略）：日本企业管理模式

特点：企业决策权下放，员工参与管理，使员工具有归属感，重视发挥绝大多数员工的积极性

| 内容 | 吸引策略 Inducement Strategy | 投资策略 Investment Strategy | 参与策略 Involvement Strategy |
|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| 岗位分析评价 | 详尽、具体、明确 | 广泛 | 详尽、明确 |
| 员工招聘来源 | 外部劳动力市场 | 内在劳动力市场 | 两者兼顾 |
| 职位晋升阶梯 | 非常狭窄，不易转换 | 广泛，灵活多样 | 较为狭窄，不易转换 |
| 绩效考评目标 行为/结果导向 个人/小组导向 | 注重短线目标 重视实际成果 以个人为主 | 注重长期目标 重视行为与成果 以小组为主 | 注重中短期目标 重视实际成果 个人和小组综合评估 |
| 培训内容 | 应用范围有限的知识 和技能 | 应用范围广泛的知识 和技能 | 应用范围适中的知识 和技能 |
| 薪酬原则 基本薪酬水平 | 对外公平 水平较低 | 对内公平 水平很高 | 对内公平 水平适中 |
| 归属感 | 低 | 较高 | 很高 |
| 雇佣保障 | 低 | 较高 | 很高 |

基本企业不一样发展阶段的人力资源管理

创业型企业的人力资源管理；（领先型薪酬方略）

高速发展型企业的人力资源资源管理；（跟随型薪酬方略）

收获/理性型企业的人力资源管理；（混合型薪酬方略）

整顿/衰退型企业的人力资源管理。(滞後型薪酬方略)

影响企业战略规划的内部环境和条件 P27-29

企业竞争战略的实现需要的三个支撑点：企业文化、生产技术、财务实力

企业文化：家族式、发展式、市场式、官僚式

廉价竞争方略 官僚式+市场式 吸引方略

优质产品方略 家族式+市场式 参与方略

创新产品方略 发展式+市场式 投资方略

企业人力资源战略规划设计的规定 P30

- 1、信念是企业文化的内涵，属于精神范围
- 2、远景是企业发展的宏伟蓝图，即企业将在国内或国外成为一家什么样的企业
- 3、任务是企业所肩负的责任和义务，以及对社会和客户的承诺
- 4、目的是对企业长期、中期、短期目的的定位
- 5、方略是实现战略的详细实行和措施

企业集团组织规划与设计（易出选择题，注意概念）P37

企业集团是现代企业高速发展的基础上形成的一种以母子企业为主题，以产权关系和生产经营协作等多种方式，由多种法人企业构成的经济联合体。

特点 P38

- 企业集团是有多法人企业构成的企业联合体
- 企业集团是以产权为重要的联接纽带
- 企业集团是以母子企业为主体
- 企业集团具有多层次构造

作用 P40

- 企业集团是推动国家产业结构调整，增进产业升级的主导力量
- 企业集团是国家技术创新体系的支撑主体
- 企业集团是市场秩序的自主管理者
- 企业集团可以很快形成在国际市场中的竞争力

优势 P40

- 规模经济优势
- 分工协作优势
- 集团的舰队优势

- 垄断优势
- 無形资产共享优势
- 战略上的优势
- 迅速扩大组织规模的优势
- 技术创新的优势

企业集团管理体系的特點：P44-45

- 管理活動的协商性
- 管理体制的创新性
- 管理内容的复杂性
- 管理形式的多样性
- 管理协调的综合性
- 利益主体多元性与多层次性

处理集团利益的几种基本原则：P46

- 坚持等价互换的原则
- 坚持共同协商、合适让步原则
- 坚持集团整体效益和组员企业利益相统一的原则
- 坚持平等互利的原则

企业集团组织构造的联接方式 P61-63

- 层层控股型
- 环状控股型
- 资金借贷型

组织构造的影响原因与变化趋势 P65

变化的外在原因：市場竞争、产业组织政策、反垄断法

变化的内在原因：共同投资、經營范围、股权拥有

变化趋势：1 集团内半紧密型和松散型组员企业迅速增長，另一方對其的影响和控制程度也逐漸增强；2、资金借贷型和业务协作型联接大量出現。

企业集团组织构造模式的选择 P70-72

- 1、橫向結合型企业集团（环状持股）
- 2、纵向結合型企业集团（纵向持股）

企业系列企业集团（直线职能型）

控股系列企业集团（事业部型）

企业集团职能机构设计的几种形式 P76-77

依托型的职能机构

独立性的职能机构

人力资本的概念和基本特性 P97-P99

人力资本是可以带来目前或者未来收益的存在于人体之中的人的知识、技能、健康等综合的价值存量，也是体目前人力资源身上的以人力资源的数量和质量表达的一种非物质资本。

人力资本的基本特性：

- 人力资本是一种無形资本
- 人力资本具有時效性
- 人力资本具有收益递增性
- 人力资本具有积累性
- 人力资本具有無限发明性
- 人力资本具有能動性
- 人力资本具有个体差异性

一、企业集团人本管理的重要内容的规定 P102-103

- 人力资本的战略管理
- 人力资本的获得与配置
- 人力资本的价值计算
- 人力资本的投资
- 人力资本的绩效评价
- 人力资本鼓励与约束机制

二、企业集团人力资本管理的特點 P104

- 企业集团人力资本的整合与协同效应
- 集团企业对组员企业人力资本的管理重要是以产权控制為主的间接控制
- 以母子企业之间的人力资本管理為重點
- 人力资本管理具有多种层次

三、企业集团人力资本管理的优势 P104-105

- 它可以在更广阔的领域获得和配置人力资本
- 它可以发挥团体优势和整体实力
- 它具有很强的吸引优秀人才的优势
- 人力资本可以在企业集团内部转移

第二章

构建岗位胜任特性模型的基本程序和环节：

P123-126

(1) 定义绩效原则；（采用岗位分析与专家小组讨论确定）

(2) 选用校標分析样本；（在绩效优秀与一般的员工中随机抽取调查）

(3) 获取校標分析样本有关胜任特性的数据资料；（采用行為事件訪談法、专家小组法、問卷调查法、全方位评价法、专家系统数据库和观测法等获取校標样本数据资料。一般以行為事件訪談法為主（問卷与面談結合方式））

(4) 建立岗位胜任特性模型；

A、首先進行一系列高层訪談，理解企业的战略方向、组织构造和重要业务流程等。组织专家小组围绕所要研究岗位的工作职责，绩效目的和行為体现等内容進行深入讨论。

B、通過對行為事件訪談汇报内容進行編碼、分析、记录各项胜任和有关程度记录指標進行比較，

找出两组的共性与差异特性。既要考虑企业的特点和实际状况，又要遵照胜任特性层级“不重叠、能辨别、易理解”的建模原则。

(5) 验证岗位胜任特性模型； 验证岗位胜任模型可以采用回归法或其他有关措施。

访谈的内容重要包括三个部分： (1) 被访者的基本资料 (2) 被访谈者列举自己三件成功事件和三件不成功事件 (3) 对被访谈者的综合评价。

51、基于胜任特征的人才招募甄选的基本步骤

1. 选拔具有招聘专员岗位胜任特征的人员组成人才招聘专门小组；
2. 明确企业总体战略的发展方向、总目标和总任务，确保包括人才空缺岗位在内的企业所有岗位人才的绩效任务与组织发展方向保持一致；
3. 根据已经建立的并经过验证的胜任特征模型，对现有的工作岗位说明书进行全面的更新、修订；
4. 确定人才招来源或渠道；
5. 制作基于岗位胜任特征的申请表；
6. 建立甄选标准并对申请表进行审核；
7. 进行行为面试设计，并对相关招聘人员进行系统培训；
8. 采用被企业实践证明行之有效的其他方式方法，对候选人进行补充性或验证性测量和评估；
9. 基于岗位胜任特征对候选人进行背景审查；
10. 作出人才招聘的决定。

P171

职业心理测试（出选择题）P144 整个单元

个性的基本特性：独特性、一致性、稳定性、特性性 P145

个性取决于三个原因：遗传原因、重大生活经历、环境原因 P145

心理测试的特点：代表性、间接性、相对性 P146

职业心理测试的种类：学业成就测试、职业爱好测试、职业能力测试、职业人格测试、投射测试 P147-150

霍兰德职业人格类型：常规型、现实型、研究型、艺术型、管理型、社会型 P149

投射试验的五种详细措施：联想法、构造法、绘画法、完毕法、逆境对话法 P154-157

员工流动率的计算与分析（重点）P205

員工總流動率=某時期內員工流動的總數/同期員工的平均人數 X100%

积极辞职率 被动离职率 员工解雇率

员工流失率=某时期内某类别流出员工数/同期期初员工总数 X100%

员工留存率=某时期内某类别在职员工数/同期期初员工总数 X100%

员工变动率重要变量的测量 P206

1. 员工工作满意度
2. 员工对企业内未来发展的预期和评价
3. 员工对企业外其他工作机会的预期和评价
4. 非工作影响原因及其对工作行为的影响
5. 员工流动的行为倾向

第三章

企业培训开发体系的一般构成 P212

1. 培训管理体系
2. 培训课程体系
3. 培训实行体系

12、培训与开发运行模式的内在结构
有效的员工培训体系一般包括两大核心、三个层面、四大环节：
1. 两大核心是基于战略的职业生涯规划，设计这一系统模型时，既要考虑企业战略与经营目标对人力资源的要求，又要切实考虑员工的职业生涯发展需求。
2. 三个层面即员工培训模型可以区分为三个不同的层面：制度层、资源层和运营层。
3. 四大环节描述了企业员工培训机构组织一次完整的培训活动所必须经过的一系列程序步骤：培训需求分析、培训计划制订、培训活动组织实施以及培训效果评估。

P219

14、培训与开发运行模式的类型
1. 培训与开发的传统模式：①咨询型模式；②持续发展型模式。
2. 培训与开发的新模式：①系统型模式；②阿什里德模式。
3. 企业大学的组织模式：①指导型组织模式；②合作型组织模式；③独立型组织模式；④战略联合型组织模式。

P220-224

企业培训文化的营造：学习型组织的含义、特性、功能 P230-232

学习型组织是指一种通过获取或发明新知识，具有不停开发、适应于变革能力的组织。

特性：1、愿景驱动型的组织；2、组织由多种发明型的团体构成；3、自主管理的扁平型组织；4、组织的边界将被重新界定；5、重视员工家庭生活与职业发展的平衡；6、领导者饰演新的角色；7、善于不停学习的组织；8、具有发明能量的组织

善于不停地学习：员工个人终身学习、全员学习、学习工作化、团体学习。

学习型组织的构建：自我超越；改善心智模式；建立共同愿景；团体学习；系统思索。

组织学习力的培养详细体目前如下几种环节：

(1) 对未来的警惕程度，洞察与否精确；(2) 对事物的认识程度；(3) 对信息的传递速度，沟通与否畅通；(4) 对变化的调整能量，应变与否及时。 P234

43、组织持续学习的文化因素

1. 组织持续学习文化是一种培训需求的组织分析；
2. 组织持续学习文化是一个多维层次结构能够提供不同水平的组织诊断功能；
3. 将“学习迁移”分析由培训评估部分提前到组织分析中。

45、组织持续学习文化的六种因素

1. 企业竞争气氛：①企业努力做得好于竞争对手；②企业期望不断技术领先和竞争优势；③企业期望高水平的工作绩效；④企业中有一致向上的气氛。
2. 上级支持：①独立和伸出新的思考受到上级鼓励；②上级对在工作中运用新知识、新技能的员工给予承认和鼓励；③工作分派根据员工的能力和个人意愿相结合；④上级积极听取有关如何解决技术以及工作有关问题的想法；⑤绩效评估将报酬与胜任力相联系。

P237-238

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/927056041036010002>

