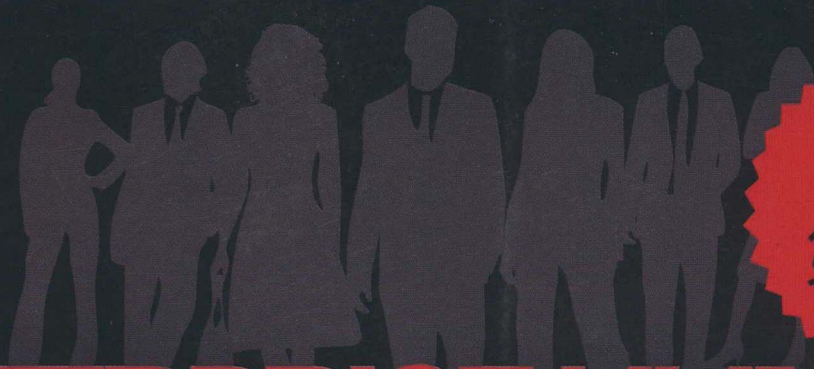


1+X 职业技术·职业资格培训教材



**三级
第2版**

**ENTERPRISE HUMAN
RESOURCE PROFESSIONAL**

企业人力资源 管理师

人力资源和社会保障部教材办公室
中国就业培训技术指导中心上海分中心 组织编写
上海市职业技能鉴定中心

 中国劳动社会保障出版社

Q I Y E R E N L I Z I Y U A N G U A N L I S H I

1+X 职业技术·职业资格培训教材

三级
第2版

ENTERPRISE HUMAN
RESOURCE PROFESSIONAL

企业人力资源管理师

编审委员会

主任 朱庆敏

委员 (按姓氏笔画为序)

王仁德 方德珍 任余礼 刘 峰 刘爱东

何培亚 张亚平 张 燕 顾国忠

编撰委员会


总主编 王 振

主 编 李旭旦 陈 坤 刘爱东

编 者 (按姓氏笔画为序)

王良志 许为民 吴文艳 张燕娣 陈 坤 陈国政

主 审 任余礼

 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：三级/人力资源和社会保障部教材办公室等组织编写. —2
版. —北京：中国劳动社会保障出版社，2014

1+X 职业技术·职业资格培训教材

ISBN 978-7-5167-1271-9

I. ①企… II. ①人… III. ①企业管理-人力资源管理-职业培训-教材 IV. ①
H272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 171325 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)

*

三河市华骏印务包装有限公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 22.75 印张 411 千字

2014 年 8 月第 2 版 2015 年 1 月第 3 次印刷

定价：52.00 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

如有印装差错，请与本社联系调换：(010) 80497374

我社将与版权执法机关配合，大力打击盗印、销售和使用盗版
图书活动，敬请广大读者协助举报，经查实将给予举报者奖励。

举报电话：(010) 64954652

内 容 简 介

本教材由人力资源和社会保障部教材办公室、中国就业培训技术指导中心上海分中心、上海市职业技能鉴定中心依据上海 1+X 企业人力资源管理师（三级）职业技能鉴定细目组织编写。教材从强化培养操作技能，掌握实用技术的角度出发，较好地体现了当前最新的实用知识与操作技术，对于提高从业人员基本素质、掌握企业人力资源管理师的核心知识与技能有直接的帮助和指导作用。

本教材在编写中摒弃了传统教材注重系统性、理论性和完整性的编写方法，而是根据本职业的工作特点，以掌握实用操作技能和能力培养为根本出发点，采用模块化的编写方式。本教材内容分为六篇十九章。第一篇人力资源规划内容包括：人力资源预测、人力资源管理制度建设、工作设计与工作分析；第二篇招聘与配置内容包括：招聘计划与实施、招聘选拔、人员录用、人员配置与离职管理；第三篇培训与开发内容包括：培训需求分析、培训计划制订、培训的组织实施；第四篇绩效管理内容包括：绩效计划、绩效评估实施、绩效反馈与结果运用；第五篇薪酬管理内容包括：岗位评价、薪酬水平、薪酬结构设计；第六篇劳动关系内容包括：员工关系管理、集体协商与集体合同管理、职工民主管理。

本教材可作为企业人力资源管理师（三级）职业技能培训与鉴定考核教材，也可供全国各类中、高等院校相关专业师生参考使用，以及本职业从业人员培训使用。

改版说明

《1+X 职业技术·职业资格培训教材——助理人力资源管理师》自 2005 年出版以来深受从业人员的欢迎，经过多次重印，在企业人力资源管理师职业资格鉴定、职业技能培训和岗位培训中发挥了很大的作用。

随着社会的发展和经济形势的变化，企业人力资源管理在企业中地位的不断上升，以及《中华人民共和国劳动合同法》（2008 年 1 月 1 日起实施）和《中华人民共和国劳动合同法实施条例》（2008 年 9 月 18 日实施）的出台，第 1 版教材中的部分内容需要做新的调整。同时经过多年的发展，人力资源管理学科取得了不少新的进展，一些新的理论开始在企业中得到应用。基于上述两个原因，需要对第 1 版教材做重大修改，才能适应新形势下企业人力资源管理师职业培训的需求。希望本书的出版能为企业人力资源管理师职业的发展做出一定的贡献。

教材的改版遵循了“与时俱进、级别区分、继承原有、适应实际”的四大原则。与时俱进是要跟得上时代的步伐，把有关人力资源管理的新的理论和最近出台的相关法律写入教材；级别区分是指各个级别之间培训的内容有一定的梯度层次，避免级别之间的内容重复；继承原有是要以第 1 版教材为基础，保持培训教材的连贯性；适应实际是要把企业中新出现的、企业中大量应用的内容写入教材，企业中应用不到的内容尽量删减。

改版后的教材具有以下特点。各个级别的定位更加明确，根据培训对象在企业中所从事的工作对知识的要求来编写教材。四级适用专员（助理），在企业中以辅助工作为主，注重知识技术的认知与理解；三级适用主管（专员），在企业中以执行性工作为主，注重知识的理解与技术的简单应用；二级适用经理（主管）在企业中以管理性工作为主，注重知识掌握与技术的简单综合运用；一级适用分管副总裁、总监（经理）在企业中以战略性工作为主，注重知识技术的掌握和灵活综合运用。

前 言

职业培训制度的积极推进，尤其是职业资格证书制度的推行，为广大劳动者系统地学习相关职业的知识和技能，提高就业能力、工作能力和职业转换能力提供了可能，同时也为企业选择适应生产需要的合格劳动者提供了依据。

随着我国科学技术的飞速发展和产业结构的不断调整，各种新兴职业应运而生，传统职业中也愈来愈多、愈来愈快地融进了各种新知识、新技术和新工艺。因此，加快培养合格的、适应现代化建设要求的高技能人才就显得尤为迫切。近年来，上海市在加快高技能人才建设方面进行了有益的探索，积累了丰富而宝贵的经验。为优化人力资源结构，加快高技能人才队伍建设，上海市人力资源和社会保障局在提升职业标准、完善技能鉴定方面做了积极的探索和尝试，推出了1+X培训与鉴定模式。1+X中的1代表国家职业标准，X是为适应经济发展的需要，对职业的部分知识和技能要求进行的扩充和更新。随着经济发展和技术进步，X将不断被赋予新的内涵，不断得到深化和提升。

上海市1+X培训与鉴定模式，得到了国家人力资源和社会保障部的支持和肯定。为配合1+X培训与鉴定的需要，人力资源和社会保障部教材办公室、中国就业培训技术指导中心上海分中心、上海市职业技能鉴定中心联合组织有关方面的专家、技术人员共同编写了职业技术·职业资格培训系列教材。

职业技术·职业资格培训教材严格按照1+X鉴定考核细目进行编写，教材内容充分反映了当前从事职业活动所需要的核心知识与技能，较好地体现了适用性、先进性与前瞻性。聘请编写1+X鉴定考核细目的专家，以及相关行业的专家参与教材的编审工作，保证了教材内容的科学性及与鉴定考核细目以及题库的紧密衔接。

职业技术·职业资格培训教材突出了适应职业技能培训的特色，使读者通过学习与培训，不仅有助于通过鉴定考核，而且能够有针对性地进行系统学



习，真正掌握本职业的核心技术与操作技能，从而实现从懂得了什么到会做什么的飞跃。

职业技术·职业资格培训教材立足于国家职业标准，也可为全国其他省市开展新职业、新技术职业培训和鉴定考核，以及高技能人才培养提供借鉴或参考。

新教材的编写是一项探索性工作，由于时间紧迫，不足之处在所难免，欢迎各使用单位及个人对教材提出宝贵意见和建议，以便教材修订时补充更正。

人力资源和社会保障部教材办公室
中国就业培训技术指导中心上海分中心
上海市职业技能鉴定中心

目 录

第一篇 人力资源规划

第一章 人力资源预测

- 第一节 人力资源信息分析 4
- 第二节 人力资源需求预测 8
- 第三节 人力资源供给预测 14
- 第四节 人力资源供求平衡 19

第二章 人力资源管理制度建设

- 第一节 人力资源管理制度概述 24
- 第二节 人力资源管理制度建设 27

第三章 工作设计与工作分析

- 第一节 工作设计 35
- 第二节 工作分析 39
- 第三节 工作说明书编制 42

第二篇 招聘与配置

第四章 招聘计划与实施

- 第一节 招聘计划 58
- 第二节 招聘来源和渠道 60



第三节 招聘广告 65

● **第五章 招聘选拔**

第一节 知识测验 71

第二节 心理测验 75

第三节 招聘面试 81

● **第六章 人员录用**

第一节 人员录用概述 95

第二节 人员录用决策 99

第三节 人员录用实施 104

● **第七章 人员配置与离职管理**

第一节 人员配置 112

第二节 离职管理 118

第三篇 培训与开发

● **第八章 培训需求分析**

第一节 培训需求分析概述 128

第二节 培训需求分析实施 138



- **第九章 培训计划制订**
- 第一节 培训目标设计 153
- 第二节 培训计划编制 156
- **第十章 培训的组织实施**
- 第一节 培训方法的选择与运用 167
- 第二节 培训师的选择与培训 170
- 第三节 培训机构的选择 176
- 第四节 培训预算的编制 177

第四篇 绩效管理

- **第十一章 绩效计划**
- 第一节 绩效计划的制订 189
- 第二节 绩效目标的设定 194
- 第三节 绩效指标的设计 201
- **第十二章 绩效评估实施**
- 第一节 绩效评估方法 211
- 第二节 绩效评估过程组织 219



● **第十三章 绩效反馈与结果运用**

第一节 绩效反馈	229
第二节 绩效申诉机制	237
第三节 绩效结果运用	242

第五篇 薪酬管理

● **第十四章 岗位评价**

第一节 岗位评价概述	252
第二节 岗位评价方法	254

● **第十五章 薪酬水平**

第一节 薪酬调查	264
第二节 薪酬水平	272

● **第十六章 薪酬结构设计**

第一节 薪酬结构设计概述	285
第二节 薪酬结构设计	289
第三节 宽带薪酬	294

第六篇 劳动关系

第十七章 员工关系管理

- 第一节 员工关系管理概述 308
- 第二节 劳动规章制度制定和实施 311
- 第三节 劳动纪律制定和实施 314

第十八章 集体协商与集体合同管理

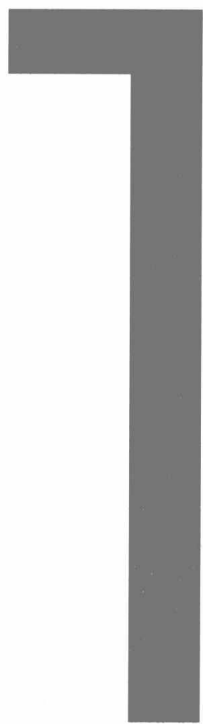
- 第一节 集体协商 320
- 第二节 集体合同管理 325

第十九章 职工民主管理

- 第一节 职工民主管理概述 334
- 第二节 职工代表大会 336
- 第三节 工会 339

参考文献 345

第一篇 人力资源规划



第一章

人力资源预测

第一节	人力资源信息分析	/4
第二节	人力资源需求预测	/8
第三节	人力资源供给预测	/14
第四节	人力资源供求平衡	/19



引导案例

风云公司是一家从事计算机软件开发的企业，成立于2005年，经过几年的努力，公司获得了快速的发展，到2012年，公司达到了一定的规模，经营也趋于稳定，并且拥有了一大批具有高学历的计算机软件开发人才。本着坚持为客户提供价值的服务理念，公司在业内逐渐形成了一定的品牌效应。从2013年开始，公司的业务逐渐繁忙起来，经常出现人手不够的情况。时常是新的项目来了，才开始拼命地招聘开发人员。但是新招聘来的人员在短时间内又难以派上用场，对公司的正常业务发展造成了一定的不利影响。针对这种局面，公司领导蒋先生开始思考，公司到底在哪些方面出了问题呢？首先，他在管理人员内部寻找问题所在，感觉不对。其次，又从公司员工的培训方面着手，也觉得不像，因为公司对员工的培训做得还是很不错的。最后，他只好向他的好朋友人力资源专家傅先生咨询该怎么改变公司的被动局面。当傅先生听了蒋先生的困惑后，一语道破其问题的症结所在，主要问题还是公司缺乏周密的人力资源需求预测，如果能够提前进行人员招聘，也不至于临时有项目，才开始找人来。

案例思考

1. 风云公司在发展过程中存在哪些人力资源管理的问题。
2. 人力资源预测在公司发展中的作用是什么？

人力资源规划是企业根据其战略目标、发展战略及内外部具体环境，以科学规范的方法，进行人力资源需求和供给的分析预测，编制相应的吸引、留住、使用、激励方案，为企业的发展提供其所需要的员工，以完成企业发展目标的过程。人力资源规划的实质是促进企业实现其目标，因此它必须具有战略性、前瞻性和目标性，要体现企业的发展要求。人力资源规划最显著的特点是把员工看成资源。人力资源预测是人力资源规划的重要工作，而其基础是人力资源信息的处理分析。

第一节 人力资源信息分析

人力资源信息的分析，指的是根据人力资源规划的任务和目的，将通过人力资源调查所取得的原始数据进行分类和汇总，并对其进行再加工，使之成为人力资源评价指标的

过程。

通过广泛的人力资源调查，可以得到大量的人力资源信息，但这些繁杂的人力资源信息并不能直接用于人力资源的规划工作，而是需要经过专门的加工。只有对原始的人力资源信息进行加工和处理后，才能使之转变成为各种符合规范的具有规划价值的人力资源指标。

一、人力资源信息

人力资源信息非常丰富，常用的人力资源信息如下：

1. 人力资源数量

人力资源规划中对人力资源数量的分析，重点在于探求现有的人力资源数量是否与企业的业务量相匹配，也就是检查现有的人力资源配置是否符合一个机构在一定业务量内的标准人力资源配置。人力资源数量是一个重要的分析指标。

2. 员工类别

通过对员工类别进行分析，可体现一个企业业务的重心所在。员工类别包括了诸如业务序列（如营销人员、生产人员、技术人员）和职能序列（如行政人员、财务人员）等。

3. 员工素质

对员工素质的分析就是分析现有工作人员的受教育程度及受培训状况，如学历等。一般而言，受教育与培训程度在一定程度上反映了工作知识和工作技能的情况。

4. 年龄结构

对员工的年龄结构进行分析，可以按年龄段统计出公司人员的年龄分配情况，得出公司人员的平均年龄。从而了解员工是日趋年轻化还是日趋老化，员工吸收新知识、新技术的能力，员工工作的体能负荷，工作职位或职务的性质与年龄大小的可能的匹配要求，这些均将影响组织内员工的工作效率和组织效能。企业员工的理想年龄分配应呈金字塔形，顶端代表 50 岁以上的高龄员工；中间部位次多，代表 35~50 岁的中龄员工；而底部位人数最多，代表 20~35 岁的低龄员工。

5. 职位结构

根据管理幅度原理，主管职位与非主管职位应有适当的比例。通过分析人力结构中主管职位与非主管职位，可以显示组织中管理幅度的大小，以及部门与层次的多少。如果一个组织中主管职位太多，可能导致组织结构不合理，管理控制幅度太狭窄，部门与层次太多，工作程序繁杂，沟通协调的次数增加，浪费很多的时间，并容易导致误会和曲解。由于本位主义，造成相互牵制，势必降低工作效率，出现官僚作风。

此外还有人力资源存量信息，如员工期初数、期末数等；人力资源效率信息，如人均