

环球考试通系列

2008全国经济专业技术资格考试
备考要点与模拟试题

人力资源管理专业 知识与实务

(中 级)

◎ 环球网校 组织编写



化学工业出版社

环球职业教育在线
学习卡
¥30
赠环球网校学习卡
详情请点击
www.edu24oL.com

2008全国经济专业技术资格考试
备考要点与模拟试题

人力资源管理专业 知识与实务

(中 级)

◎ 环球网校 组织编写



化学工业出版社

· 北京 ·

“环球考试通”系列考试用书编委会组成人员名单

何 利 王 颖 曹 青 马 元 侯延韦
母金藏 张青青 邱密桓 曹 波 赵 林

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理专业知识与实务 (中级)/环球网校组织编写. —北京: 化学工业出版社, 2008.5
(2008 全国经济专业技术资格考试备考要点与模拟试题)
ISBN 978-7-122-02875-4

I. 人… II. 环… III. 劳动力资源-资源管理-经济师-资格考核-自学参考资料 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 070052 号

责任编辑: 王 斌
责任校对: 吴 静

装帧设计: 刘丽华

出版发行: 化学工业出版社 (北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)

印 装: 北京市兴顺印刷厂

787mm×1092mm 1/16 印张 7 $\frac{3}{4}$ 字数 192 千字 2008 年 7 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询: 010-64518888(传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价: 28.00 元

版权所有 违者必究

前 言

本套丛书属于“环球考试通”系列考试用书，由经济专业技术资格考试网上权威培训机构“全国十佳网络教育机构”——环球网校（www.edu24ol.com）组织一线授课老师全力打造而成。希望环球网校与本书可以为参加经济专业技术资格相关科目考试的广大考生顺利通过考试助一臂之力。

本套辅导书是由编者针对经济专业技术资格考试用书最近几年频繁变化，以及考试逐年由考核基础知识向能力考核的方向转变的特点，广泛收集了相关学科资料，并仔细筛选了与考试题型、难度比较接近的练习题汇编而成的。丛书共包括：《经济基础知识（初级）》、《经济基础知识（中级）》、《商业经济专业知识与实务（中级）》、《金融专业知识与实务（中级）》、《人力资源管理专业知识与实务（中级）》5本。每册书主要包括两部分内容：备考要点和模拟试题。备考要点部分是编者凭借多年辅导经验和对复习内容的研究，对考试内容进行精心提炼而成的，有助于考生提高复习效率；模拟试题部分是在研究历年考题的基础之上，结合多年来网校学员的考试经验反馈，精心编写仿真模拟题，力求最大程度地达到实战效果，以帮助考生进一步提高。

在此，本书编者向为本书的编写提供资料的原作者及在编写过程中提供各种习题的环球网校教学项目部同事表示诚挚的谢意！并希望本书能够成为广大学员复习备考过程中的好帮手！

由于作者水平有限，本书在编写过程中难免会有疏漏与不妥之处，希望读者给予原谅。同时也希望读者予以善意指正，在此表示衷心感谢！您可以发送邮件到 mail@edu24ol.com 进行咨询。

最后，预祝大家顺利通过考试！

编者

2008年5月

目 录

第一部分 备考复习要点	1
第一章 组织行为学	1
第一节 需要与激励	1
第二节 领导行为	3
第三节 组织设计与组织文化	6
第二章 人力资源管理	10
第一节 战略性人力资源管理	10
第二节 人力资源规划	11
第三节 工作分析	13
第四节 招聘与录用	14
第五节 绩效管理	16
第六节 薪酬福利管理	19
第七节 人力资源培训与开发	21
第三章 劳动力市场	22
第一节 劳动力市场	22
第二节 人力资本投资及激励问题的经济分析	26
第四章 劳动与社会保险政策	28
第一节 劳动和社会保险法律关系	28
第二节 劳动力市场管理	30
第三节 劳动关系	30
第四节 工伤、生育、补充保险与职工福利	32
第五节 劳动保障执法与监督	32
第二部分 模拟试题	34
模拟试题一	34
模拟试题二	44
模拟试题三	54
模拟试题四	64
模拟试题五	74
模拟试题六	83
模拟试题七	92
模拟试题八	102
模拟试题九	111

第一部分 备考复习要点

第一章 组织行为学

第一节 需要与激励

一、需要与激励概述

(一) 需求与动机

1. 概念：需要的实质是个体缺乏或期待某种结果而产生的心理状态。
2. 动机的概念：动机是人们从事某种活动，为某一目标付出努力的意愿。
3. 动机的三个要素：决定人行为的方向即选择做出什么样的行为；努力的水平，即行为的努力程度；坚持的水平，即遇到阻碍时付出多大努力坚持自己的行为。
4. 内源性动机是指人做出某种行为是因为行为本身，因为这种行为可以带来成就感，或者个体认为这种行为是有价值的。

5. 外源性动机是指人为了获得物质或社会报酬，或为了避免惩罚而完成某种行为，完成某种行为是为了行为的结果，而不是行为本身。

(二) 激励及其类型

1. 激励就是通过满足员工的需要而使其努力工作，从而实现组织目标的过程。作用：调动人潜在的积极性，使员工出色完成工作目标以及不断提高工作绩效。
2. 激励的三种形式：目标管理、参与管理和绩效薪金制。

二、激励的理论

(一) 需求层次理论

1. 马斯洛需要层次理论的内容：生理需要、安全需要、归属和爱的需要、尊重的需要和自我实现的需要。
2. 主要观点：需要层次理论认为人均有着各种需要，只是在不同时期表现出来的各种需要的强烈程度不同而已；违背满足的需要是行为的主要激励源；这五种需要层次越来越高；五种层次需要还可以分为两大类：前三个层次为基本需要，后两个层次为高级需要。

(二) 双因素理论

1. 双因素理论的内容：满意与不满意并不是或此或彼、二择一的关系：一些令人不满的因素虽然被去除，并不是一定就令人满意；而一些令人满意的因素即使不存在，也不一定就使人不满；于是，满意的反面是没有满意，不满的反面是没有不满意。
2. 在管理上的应用：提供保健因素，只能防止牢骚，消除不满，却不一定能激励员工；要想激励员工，就必须重视员工的成就感、认同感、责任感以及个人成长等。

(三) ERG 理论

1. ERG 理论的主要内容：生存需要、关系需要和成长需要。在管理上的应用：人们可以同时追求各种层次的需要，或者在某些限制下，在各种需要之间进行转化。
2. 成就需要是指个体追求优越感的驱动力，或者参照某种标准去追求成就感，寻求成

功的欲望。权力需要指促使别人顺从自己意志的欲望。亲和需要是指寻求与别人建立友善且亲近的人际关系的欲望。

（四）三重需要理论

麦克里兰提出了三重需要理论，认为人有三种重要的需求——成就需求、权利需求和亲和力需求，在对员工实施激励时，需要考虑员工这三种需求的强烈程度，另外在组织人事安排上，测量、评价一个人的成就需要对如何分派工作和职位有重要的意义。

（五）公平理论

1. 公平理论的主要内容：人们不仅关心自己的绝对报酬，而且关心自己和他人在工作和报酬上的相对关系；员工倾向于将自己的产出与投入的比率与他人的产出与投入的比率相比较，来进行公平判断，这种判断既可能纵向进行也可能横向进行：

$$\frac{\text{自己的产出} \geq \text{其他人的产出}}{\text{自己的投入} < \text{其他人的投入}}$$

2. 当员工感到不公平的时候会采取：①改变自己的投入或产出；②改变对照着的投入或产出；③改变对投入或产出的知觉；④改变参照对象；⑤辞职。

3. 在管理上可以采取：①领导者通过增加报酬来恢复公平；②及时发现和引导有不公平感的员工调整自己的主观感受。

（六）期望理论

1. 期望理论的内容：人们之所以采取某种行动，如努力工作，是因为他觉得这种行为可以在一定概率上达到某种结果，并且这种结果可以带来他认为重要的报酬。

$$\text{效价} \times \text{期望} \times \text{工具} = \text{动机}$$

2. 期望理论的特色是强调情景性，要区别对待每一个人的动机，在实际应用中要提高每个人对于报酬的期望值并控制好报酬的比重，以达到激励员工产生动机的效果。

（七）强化理论

强化理论认为行为的结果对行为本身有强化作用，是行为的主要驱动因素。在管理上的应用：在有些情况下，行为结果丧失其行为强化力，比如，虽然员工工作很努力，绩效很出色，但却受到同事的嫉妒、疏远、排挤，这反而会使他降低努力水平。

（八）目标设置理论

目标设置理论的主要内容：从认知角度考虑工作激励，认为认知倾向可以引导行为。在管理上的应用：建议在组织管理中采取目标明确化，而不是简单地告诉员工“请尽你的最大努力去做”，同时在工作中及时给予员工反馈，说明与目标的距离。

三、激励理论在实践中的应用

（一）目标管理

1. 目标管理是一种在企业中应用非常广泛的技术。实施目标管理是可以自上而下来设定目标，将组织的目标层层具体化、明确化，分解为各个相应层次的目标。

2. 目标管理的要素

① 目标具体化，要求明确，具体描述预期的结果。

② 参与决策，要求涉及目标的所有群体共同制定目标及衡量目标实现程度的规定。

③ 限期完成，规定目标完成的时间期限以及每一阶段任务完成的期限。

④ 绩效反馈，不断给予员工关于目标实现程度或接近目标程度的反馈，使员工能及时了解工作的进展，掌握工作的进度，确保顺利完成部门目标。

（二）参与管理

1. 参与管理是让下属人员实际分享上级的决策权。

2. 参与管理的原因有：

① 当工作十分复杂时，可以让了解员工工作情况和细节等具体情况的人为公司决策做出贡献；

② 针对与现在相互依赖程度很高的工作任务，经过各个部门沟通并协商产生的决定，各方都能致力推行；

③ 决策的参与者对于决策会产生认同感，这样有利于决策的执行；

④ 参与工作可以提供工作的内在奖赏，使工作显得更有趣，更有意义。

3. 参与管理的必要条件：

(1) 行动前要有充裕的参与时间；

(2) 所参与的问题必须与参与者的利益相关；

(3) 参与者必须具有参与能力；

(4) 参与活动不应使员工和管理者的地位和权利受到威胁；

(5) 组织文化必须支持员工参与。

（三）绩效薪金制是指绩效与报酬相结合的激励措施

（四）行为矫正

行为矫正是强化理论在管理实践中应用，管理者通过改变行为的结束，使得员工的某种行为得到强化。

（五）弹性福利制

指允许员工在各种可能的福利方案中按自己的实际生活需求进行选择。

（六）弹性工作制

是指在固定工作时间长度的前提下，灵活地选择工作的具体时间和方式。工作设计是指将任务组合，构成一套完整的工作方案，也就是确定工作的内容和流程安排。两种方法：工作丰富化和组织自主性工作团队。

第二节 领导行为

一、领导理论

（一）特质理论

1. 特质理论的思想：领导具有某些固有的特质，并且这些特质是与生俱来的。只有先天具备这些特质的人，才有可能成为领导。

2. 特质理论缺陷：①忽视了下属的需要；②没有指明各种特质之间的相对重要性；③忽视了情境因素；④没有区分原因和结果。

（二）路径—目标理论

1. 路径—目标理论的思想：领导者的主要任务是帮助下属达到他们的目标，并提供必要的支持和指导以确保下属的目标与群体或组织的目标相互配合。为此，豪斯确定了四种领导行为：①指导式领导；②支持型领导；③参与式领导；④成就取向式领导。

2. 两个权变因素：①下属控制范围之外的环境因素，如正式结构、正式的权力系统和工作团队等；②下属的个人特征，如经验、能力等。

（三）权变理论

1. 权变理论的思想：团队绩效的高低取决于领导者与情景因素之间是否搭配。

2. 费德勒认为情境性的因素分为三个维度：一是领导与下属的关系；二是工作结构；三是职权。这三个维度互相组合，可以产生八种不同的情境。

3. 在高度非结构化环境下，领导者的结构和控制可以解决该情境下的模糊和焦虑问题，所以结构化的方法更能得到员工的喜爱。在任务高度程序化以及领导者与员工的关系很好的情况下，任务导向更加有助于工作绩效。

（四）交易型和改变型领导理论

交易型和改变型领导理论的思想：交易型领导基于的是一个人在组织中的与位置相关的官僚制权威和合法性。改变型领导能够为组织制定明确的愿景，他们更多地通过自己的领导风格来影响员工。

交易型领导者的特征。

- （1）一致性的奖励 承诺为努力提供奖励的交换，为好绩效提供奖励，赏识成就。
- （2）差错管理（积极型） 观察和寻找对于准则和标准的背离，采取修正行动。
- （3）差错管理（消极型） 仅在标准没有满足时进行干涉。
- （4）放任 正式放弃责任，避免做出决策。

改变型领导者的特征。

- （1）魅力 提供任务的愿景和知觉，潜移默化自豪感，获得尊敬和信任。
- （2）激励 持续的高期望，使用象征方法集中努力，用简单的手段表达重要的意图。
- （3）智慧型刺激 提升智慧，理性和谨慎的问题解决。
- （4）个性化关怀 给予个人关注，个性化地对待每名员工，培训和建议

（五）魅力型领导理论

魅力型领导者的追随着认同他们的领导者及其任务，表现出对领导者的高度忠诚和信心，效法其价值观和行为，并且从自身与领导者的关系中获取自尊。

（六）领导—成员交换理论

团体领导者与下属在确立关系和角色的早期，就把下属分为“圈里人”和“圈外人”。

二、领导风格与技能

（一）领导风格与技能

1. 勒温的研究

20世纪30年代进行的有关领导行为的先驱研究。结论：不同的领导风格能够在相似的组织中产生不同的反应。

2. 斯托克蒂尔的研究

① 1948年：鉴别出一系列重要的领导特质；发现领导者拥有的特质必须与领导者行使职能的情景相关。

② 1974年：人格和情境因素都决定着领导。

3. 俄亥俄模式

20世纪40年代俄亥俄大学关于领导的行为研究，得出2个维度：关怀和创制。

关怀是领导者注重人际关系，尊重和关心下属的建议和情感。

创制是领导者为了达成目标而在规定或者确定自己与部属的角色时所从事的行为活动。

4. 密西根模式

20世纪40年代密西根大学研究、测量与工作绩效有关的领导行为，得到两个描述领导行为的维度：员工取向和生产取向。

(二) 管理方格理论 (见图1)

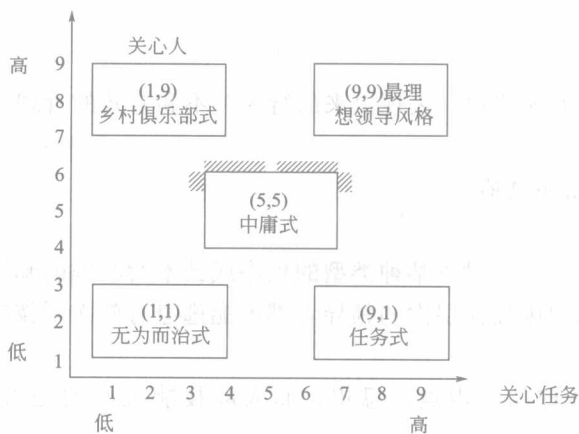


图1 管理方格示意

(三) 领导者的生命周期

1. 保罗赫塞和布兰查德发展出的情境领导（又称生命周期）模型认为影响领导者风格选择的重要因素是下属的成熟程度。成熟度包括：工作成熟度和心理成熟度。

表1 与被领导者的成熟度适应的领导风格

成熟度	建议的风格
能力低, 意愿低	指导式
能力低, 意愿高	推销式
能力高, 意愿低	参与式
能力高, 意愿高	授权式

2. 四种领导风格

(1) 指导式（高工作—低关系） 领导规定工作任务、角色职责，指示员工做什么、如何做。

(2) 推销式（高工作—高关系） 领导不仅表现出指导行为，而且富于支持行为。

(3) 参与式（低工作—高关系） 领导与下属共同决策，领导提供便利条件和沟通。

(4) 授权式（低工作—低关系） 领导提供较少的指导或支持，让下级自主决定。

(四) 领导角色与领导活动

1. 领导角色

① 人际角色是联系人角色，要求管理这不仅仅和工作部门内的上下级沟通，也要和部门以外的人员来往，包括其他部门同事，或者整个组织之外的成员。

② 信息角色，管理者接受和发出信息上也花费很多时间。

③ 决策角色，管理者要制定计划，调配资源；作为处理干扰者角色，管理者要对产生的问题以及各种情景带来的压力做出应变，需要担当起危机管理的责任；作为资源分配者角色，管理者要决定某个成员在其所在部门应当得到多少资源；作为协调人角色，管理者要同

从上下级到外部各个层面的任务进行协调。

2. 领导者的活动

- ① 日常沟通；
- ② 传统的管理；
- ③ 人力资源管理；
- ④ 社交活动。

成功的管理者（晋升速度快）表现出来的行为并不和有效的管理行为相吻合，实际上正好截然相反。

（五）领导者的动机与技能

1. 领导者技能

（1）技术技能 是一个人对于某种类型的程序或技术所掌握的知识 and 能力。

（2）人际技能 组织中任何层次的领导者都不能逃避有效人际技能的要求，这是领导行为的重要部分之一。

（3）概念技能 处理的是观点、思想，而人际技能关心的是人，技术技能涉及的则是事。

2. 领导技能的发展途径：是基于领导能力的培养，通过学习和已经获得的知识为基础的方法来得到提高；是辅导，讲师和领导者建立互相信任和尊重的关系，讲师可以帮助领导者明确事业范围和期望。

三、领导决策

（一）决策过程

1. 西蒙的决策阶段：智力活动阶段、设计活动阶段和选择活动阶段。
2. 明茨伯格的决策阶段：确认阶段、发展阶段和选择阶段。

（二）决策模型

领导行为决策模型：经济理性模型、有限理性模型和社会模型。

（三）领导者的决策风格

- （1）指导型 决策者具有较低的模糊耐受性水平，倾向于关注任务和技术本身。
- （2）分析型 决策者具有较高的模糊耐受性以及很强的任务和技术取向。
- （3）概念型 决策者具有较高的模糊耐受性，并且倾向于对任何社会的关注。

第三节 组织设计与组织文化

一、组织设计

（一）组织结构设计的概念

① 对新建企业的组织结构设计，它是依据企业的战略和目标，对组织结构进行的全新设计；

② 对现有企业的组织结构设计，它是根据企业的变化和发展目标，对企业原有组织结构进行的再设计，即组织结构的变革。

（二）组织设计的程序

应按如下 8 个步骤进行：

- ① 确定组织设计的基本方针和原则；
- ② 进行职能分析和职能设计；

- ③ 设计组织结构的框架；
- ④ 联系方式的设计；
- ⑤ 管理规范的设计；
- ⑥ 人员配备和培训体系的设计；
- ⑦ 各类运行制度的设计；
- ⑧ 反馈和修正。

二、组织设计的类型

(一) 行政层级式组织形式

1. 行政层级式组织形式的决定因素：权力等级；分工；规章；程序规范；非个人因素；技术能力。

2. 适用范围：行政层级组织形式再复杂/静态环境中最有效。

(二) 按职能划分的组织形式 (见图 2)



图 2 按职能划分的组织形式示例

1. 职能制组织形式的特点：职能分工；直线—参谋制；管理权力高度集中。

2. 职能制组织形式的优点

① 按职能划分的组织形式有明确的任务和确定的职责，并且由于从事类似工作、面临类似问题的人们在一起工作，相互影响和相互支持的机会较多；

② 职能形式可以消除设备及劳动力的重复；

③ 各部门和各类人员实行专业分工；

④ 每一个管理人员都固定地归属于一个职能机构；

⑤ 管理权力高度集中，便于最高领导层对整个企业实施严格的控制。

3. 职能制组织形式的缺点

① 狭隘的职能观念；

② 横向协调差；

③ 适应性差；

④ 企业领导负担重；

⑤ 不利于培养具有全面素质，能够经营整个企业的管理人才。

4. 职能制组织形式的适用范围：这种形式在简单/静态环境中效果较好。

(三) 矩阵组织形式

1. 矩阵组织形式是把按职能组合业务活动，以及按产品（或工程项目、规划项目）组

合业务活动的方式结合起来运用的一种组织设计形式，即在同一组织内部，既设置具有纵向报告关系的若干职能部门，又建立具有横向报告关系的若干产品部门（或项目小组），从而形成纵向与横向管理系统相结合，形如矩阵的组织结构形式。

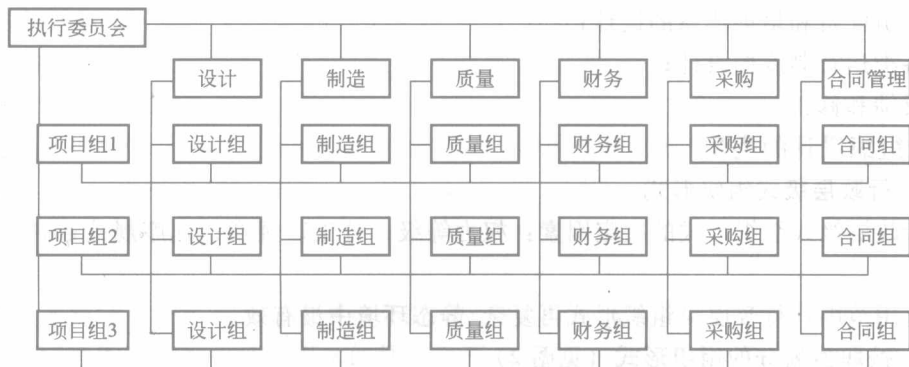


图3 矩阵制组织范例

2. 矩阵组织形式的特点

- ① 一名员工有两位领导；
- ② 组织内部有两个层次的协调；
- ③ 产品部门所形成的横向联系灵活多样。

3. 矩阵组织形式的优点：

- ① 有利于加强各职能部门之间的协作配合；
- ② 有利于顺利完成规划项目，提高企业适应性；
- ③ 有利于减轻高层管理人员的负担；
- ④ 有利于职能部门与产品部门相互制约，保证企业整体目标的实现。

4. 矩阵组织形式的缺点

- ① 组织的稳定性较差；
- ② 双重领导的存在，容易产生责任不清、多头指挥的混乱现象；
- ③ 机构相对臃肿，用人较多。

5. 矩阵组织形式的适用范围：复杂/动态环境中较为有效。

三、组织文化

（一）组织文化的定义

组织文化是指控制组织内行为、工作态度、价值观以及关系设定的规范。简单地说，组织文化是指组织成员的共同价值观体系，它使组织独具特色，区别于其他组织。

（二）组织文化的影响因素

最高管理层的行为方式和管理风格；工作群体的特征；管理者和基层主管的领导风格；组织特征和管理过程；外部环境。

（三）组织文化的功能

- ① 导向作用；
- ② 规范作用；
- ③ 凝聚作用；
- ④ 激励作用；
- ⑤ 创新作用；

⑥ 辐射作用。

(四) 组织文化的内容和结构

1. 组织文化的内容

- ① 创新与冒险；
- ② 注重细节；
- ③ 结果导向；
- ④ 人际导向；
- ⑤ 团队导向；
- ⑥ 进取心；
- ⑦ 稳定性。

2. 组织文化的结构：物质层、制度层、精神层。



图4 企业文化结构图

(五) 组织文化类型

- ① 学院型；
- ② 俱乐部型；
- ③ 棒球队型；
- ④ 堡垒型。

(六) 组织文化与组织设计

1. 组织的制度化

组织的制度化程度越高，组织文化就越倾向于严谨，这虽然可保证效率，但也容易造成保守和墨守成规。如果企业想要鼓励创新、开放的组织文化，就需要降低组织的制度化程度与之相适应。

2. 组织的规范化

组织中高度的规范化可以带来行为的可预测性、次序性和行为的一致性。与制度化相同，高度的规范化可能不利于形成鼓励多样化、革新的组织文化。

3. 组织的管理层次

管理层次较少、组织结构趋于扁平的组织有利于上下级之间的沟通，较为灵活、开放，从而鼓励员工的自主决断。

4. 集权程度

集权程度越高，越不利于在组织中形成民主、参与、开放、自主的文化。

5. 招聘制度

员工的多样化程度低、以内部招聘为主的组织倾向于拥有强调稳定和连续性的文化，而

反之，多样化程度高、以外部招聘为主的组织重视灵活性和创新的价值。

6. 绩效评估体系

如果企业拥有一种合作的组织文化，那么强调个人绩效的评估体系显然是不适宜的。如果企业希望拥有一种冒险、创新的组织文化，则绩效评估体系应该将重点放在评价创新的努力上，而不是以成败论英雄，这样才不至于降低员工创新的热情。

7. 薪酬制度

一个想培养合作氛围的组织不应该过分强调薪酬的功能性意义。

第二章 人力资源管理

第一节 战略性人力资源管理

一、战略性人力资源管理概述

（一）战略性人力资源管理产生的背景

人力资源满足企业优势资源的四个条件：价值、稀缺性、不可模仿性和不可替代性。

（二）战略性人力资源管理的含义

战略性人力资源管理的含义：为了使组织能够达到目标，对人力资源各种部署和活动进行计划的模式。

（三）战略性人力资源管理的基本观念

战略性人力资源管理的重要特征是以投资的观点来看待人力资源。

（四）战略性人力资源管理对组织的作用

- ① 对达成组织的战略和目标提供支持，确保所有的人力资源活动都产生附加值；
- ② 加强文化管理；
- ③ 开发流程使员工的贡献达到最大；
- ④ 在全企业范围内，使每一个人的持续学习和发展成为其工作生活的重要内容；
- ⑤ 设计、执行和管理各种系统，提供特殊的技能培训；
- ⑥ 通过专家招聘、开发和培训员工，使他们具有应付商业变化的广泛的技能和良好的态度；
- ⑦ 管理一个人不断增长的多种职业生涯模式、多种职业追求的员工队伍。

（五）战略管理的过程

- ① 组织要确立并说明其使命；
- ② 通过对组织外部环境的各个不同组成部分进行分析；
- ③ 对组织的资源和管理体系等内部环境进行评价；
- ④ 确定目的和目标；
- ⑤ 确定战略。

（六）战略性人力资源管理与传统的人力资源管理的差异

① 传统的人力资源管理方法认为人员管理的主要职责由人力资源部门的职能管理专家承担；战略性人力资源管理方法强调组织中对人的管理有责任的任何人，无论其在组织的哪个工作领域中，都是人力资源管理。

② 传统的人力资源管理以员工为主要的活动对象；战略性人力资源管理的注意焦点在于组织内部员工和外部股东的合作关系。

③ 传统的人力资源管理承担这组织中的事务性工作；战略性人力资源管理更具有变革性，它认识到组织内部的任何成长、调整或变革创新的成功都取决于员工，因为员工是引起产品或服务变化的主体。

④ 来自传统的人力资源管理的任何变革和创新通常是缓慢和支离破碎的，缺乏整体思考；战略性人力资源管理在变革创新方面则比较主动、系统。

⑤ 传统的人力资源管理通过制定组织中的等级制度，更多地通过工作规则、程序以及政策进行控制与管理；战略性人力资源管理认为传统的官僚式控制方式限制组织的发展能力及对迅速变化的环境进行反应的能力。

⑥ 传统的人力资源管理产生于科学管理原则；战略性人力资源管理更主张广泛的工作设计，强调灵活性。

⑦ 传统的人力资源管理将资本、产品、品牌、技术以及投资战略作为组织的关键性投资；战略性人力资源管理将人员管理及其知识和能力作为投资的关键。

⑧ 从经济责任来看，传统的人力资源活动将职能部门，作为成本中心；战略性人力资源管理以投资的方法考虑回报，从关注人力资源活动的增值角度考虑费用支出。

二、人力资源管理和人力资源工作者

(一) 人力资源部门和人力资源管理者角色

人力资源管理和部门的四种角色：战略伙伴、管理专家、员工激励者和变革推动者。

(二) 人力资源专业人员须具备的特征

人力资源专业人员需具备的特征：专业技术知识、业务知识和管理变革能力。

(三) 人力资源管理者职权

1. 直线管理者的人力资源管理职权：指导组织的新进员工，训练员工掌握新的技术，分派适当的人员担任适当的工作，培养员工之间的合作工作关系，协助员工改进工作绩效，向员工传达组织的各种规章和政策，控制本部门的人事费用，开发员工的工作潜力，激发并维护员工的工作积极性，维护员工的身心健康。

2. 人力资源管理者的人力资源管理职权

(1) 人力资源管理者直线职能包括：

- ① 在人力资源管理部门内部，行使直线管理者的职权，指挥其下属的工作；
- ② 在整个组织范围内，对组织其他管理者可能行使相当程度的直线职能。

(2) 服务职能包括：

- ① 作为组织最高管理层的助手，要协助组织最高管理层确保人力资源方面的战略、目标、政策和各项规定的实施；
- ② 人力资源管理者要为直线管理者提供人力资源方面的支持。

三、人力资源管理部门的绩效评价

人力资源管理活动的绩效评估方法：①对人力资源管理部门本身的评价；②衡量人力资源管理部门的工作对组织整体绩效的贡献。

第二节 人力资源规划

一、人力资源规划概述

(一) 人力资源规划的含义

人力资源规划的含义：是系统评价人力资源需求，从而拟定一套措施，是组织稳定地拥

有一定质量和必要数量的人力，求得人员需求量和人员拥有量之间在组织未来发展过程中的相互匹配，以实现包括个人利益在内的组织目标的活动。

（二）人力资源的意义

- ① 有助于组织发展战略的制定；
- ② 有助于组织人员稳定；
- ③ 有助于降低人力资本的开支。

（三）战术性人力资源计划

晋升规划、补充规划、培训开发规划、配备规划、继任规划和职业规划。

二、人力资源规划的程序

人力资源规划工作的步骤：组织的战略规划先于人力资源规划，人力资源规划应该与企业的组织战略相吻合，按照战略规划的要求，转化为定量和定性的人力资源计划。

人力资源规划的动态性主要表现为：①参与信息的动态性；②依据组织内外情景的动态变化，制定和调整人力资源全局规划和具体规划的经常性；③执行措施的灵活性；④具体规划措施的灵活性和动态性；⑤对规划操作的动态监控。

三、人力资源预测与平衡

（一）人力资源需求预测

1. 人力资源需求预测的程序

- ① 预测组织未来生产经营状况；
- ② 估算各职能工作活动的总量；
- ③ 确定各职能及各职能内不同层次类别人员的工作负荷；
- ④ 确定各职能活动内不同层次类别人员的需求量。

2. 人力资源需求预测方法

- ① 定量预测法：时间序列分析法、比率分析法和回归分析法。
- ② 定性预测法：主观判断法和德尔菲法。

（二）人力资源的供给预测

人力资源的供给预测方法：

- (1) 内部供给方法 人员检查法、人员调配图和马尔科夫分析方法。
- (2) 外部供给预测方法 对地方劳动力市场以及全国劳动力市场的预测。

（三）人力资源规划的综合平衡

人力供给与人力需求的平衡。

- (1) 供给小于需求、供给大于需求、结构性失衡。
- (2) 采用新的灵活工时制度。
- (3) 实行新的加班制度和轮班制度。

四、人力资源信息系统

1. 人力资源信息系统的基本职能：

- ① 为人力资源规划建立人事档案；
- ② 为其他的人力资源管理活动提供信息；
- ③ 为管理部门的决策提供各种报告。

2. 人力资源信息系统的类型：集中型、分散型、独立型和混合型。