

企业人力资源管理师职业资格证书考试用书

QIYE RENLI ZIYUAN GUANLISHI ZHIYE ZIGE KAOSHI YONGSHU

# 企业人力 资源管理师

## 考试通过必备

(一级)

徐明◎主编

- ✓ 一书在手，考试通过
- ✓ 独家奉献“高级人力资源管理之独孤九剑”心法
- ✓ 独创高级人力资源管理师通过方法论
- ✓ 倾力打造超大容量题库
- ✓ 帮您直面考试，更添通过保证

QIYE RENLI ZIYUAN GUANLISHI KAOSHI TONGGUO BIBEI



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS



1

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

(一级)

徐 明 主编

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2010版“国家职业资格培训教程”《企业人力资源管理师(一级)第二版》(以下简称《教程》)的知识体系编写。

全书按《教程》的6大专业模块组织复习流程和练习题,强化考试核心内容,并通过计划这一时间管理工具来对考生的复习情况加以监督指导。全书分为基础必备、循序渐进和学有所成三大部分,每一部分都设计了“学习方法与流程”和“学习计划书”。第一部分帮您进行知识梳理,教您将书读薄,并对章末习题给出了答案;第二部分帮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,帮您快速复习提高;第三部分给出了人力资源管理的七言口诀,便于掌握要点,同时给出了两套模拟试卷及参考答案,便于检测和提高。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考试的必备书,也是企业人力资源管理从业人员的实用读本。

## 图书在版编目(CIP)数据

企业人力资源管理师考试通过必备. 一级/徐明主

编. —北京:机械工业出版社,2010.9

企业人力资源管理师职业资格考试用书

ISBN 978-7-111-31869-9

I. ①企… II. ①徐… III. ①企业管理—劳动力资源—  
—资源管理—资格考核—自学参考资料 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第177315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

责任校对:唐海燕 封面设计:张静

责任印制:杨曦

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2010年10月第1版第1次印刷

184mm×260mm·26印张·643千字

0001-3000册

标准书号:ISBN 978-7-111-31869-9

定价:66.00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

销售一部:(010)68326294

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售二部:(010)88379649

教材网:<http://www.cmpedu.com>

读者服务部:(010)68993821

封面无防伪标均为盗版

编辑热线:(010)88379732

# 前言

一年两次的企业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?任何成功不经过努力是不可能轻易获得的。问题的关键是在意了,也努力了,也辛苦了,也奋斗了,然而结局却不尽如人意。怎么解决这个问题呢?

## 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,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,随着一个一个问题解决,信心逐渐清晰,最终成为一个 Big Self-Confidence!

再就是,恒心——持之以恒,或者说是:坚持。我在课堂上经常讲“龟兔赛跑”的例子,相信学生们应该记忆犹新。没错,学习乌龟的坚持,管它比赛的是谁,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做斗争,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?对于每一章,要梳理出其流程,先自己梳理,然后根据本书的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+公文筐测试共同组成的,其中理论考试有125道单选+多选的题目,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全部的考题,都是一个 Big Trouble!

本书的第二部分每章都有100道理论练习题,6~8道技能练习题,第三部分有2套模拟题,本书共有1400道左右的理论练习题,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。

(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,了解到在课本上所了解不到的超值的知识和经验!

三、明确的计划和有效的执行

(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,必须给自己制定一个学习、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,制定复习的轮次。一般来说,教材要看3遍以上,题目要至少做3~5套,具体计划如下:

时 间 Time	项 目 Project	任 务 Task	执 行 Implementation	目 标 Aim
月日~月日 (1~1.5周)	第一轮 规划、招聘	听课、做课后习题、找 老师答疑		通过一个月的第一轮学习,看书达到2遍(预习1遍,上课听讲1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	听课、做课后习题、找 老师答疑		
月日~月日 (1~1.5周)	第一轮 薪酬、关系	听课、做课后习题、找 老师答疑		
月日~月日 (1周)	第二轮 规划、招聘、	做题,并对照教程 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 培训、绩效	做题,并对照教程 纠正		
月日~月日 (1周)	第二轮 薪酬、关系	做题,并对照教程 纠正		
月日~月日 (考前倒数第二个周末)	第三轮 模拟试题一	做题,并对照教程 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 (考前倒数第一个周末)	第四轮 模拟试题二	做题,并对照教程 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。即使计划做得再好,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,将自己制定的计划付诸实施,并且将计划坚持下去,那么在考试的路上,你就已经成功了一半!

做到了以上三点,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！其实，仔细地想想：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！

编者

## 目 录

## 前 言

## 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 企业人力资源战略规划 ..... 2

## 第二节 企业集团组织规划与设计 ..... 19

## 第三节 企业集团人力资本战略管理 ..... 35

## 习题 ..... 41

## 第二章 招聘与配置 ..... 48

## 第一节 岗位胜任特征模型的构建与应用 ..... 48

## 第二节 人事测评技术的应用 ..... 53

## 第三节 企业招聘规划与人才选拔 ..... 58

## 第四节 人力资源流动管理 ..... 60

## 习题 ..... 66

## 第三章 培训与开发 ..... 70

## 第一节 企业员工培训开发体系的构建 ..... 70

## 第二节 创新能力培养 ..... 79

## 第三节 企业员工培训开发成果的转化 ..... 93

## 第四节 职业生涯管理 ..... 96

## 习题 ..... 104

## 第四章 绩效管理 ..... 108

## 第一节 企业绩效管理系统设计与运行 ..... 108

## 第二节 平衡计分卡的设计与应用 ..... 119

## 习题 ..... 122

## 第五章 薪酬管理 ..... 125

## 第一节 企业薪酬的战略性管理 ..... 125

## 第二节 各种薪酬激励模式的选择与设计 ..... 139

## 第三节 企业福利制度的设计 ..... 152

## 习题 ..... 153

## 第六章 劳动关系管理 ..... 159

## 第一节 我国劳动合同与劳动争议处理立法的新发展 ..... 159

## 第二节 集体协商的内容与特征 ..... 162

## 第三节 集体劳动争议与团体劳动争议 ..... 168

## 第四节 重大突发事件管理 ..... 170

## 第五节 和谐劳动关系的营造 ..... 174

## 第六节 工作压力管理与员工援助计划 ..... 178

## 习题 ..... 184

## 第二部分 循序渐进 ..... 194

## 学习方法与流程 ..... 194

## 学习计划书 ..... 194

## 第一章 人力资源规划

(17~20分) ..... 195

## 第一节 企业人力资源战略规划(7~8分) ..... 195

## 第二节 企业集团组织规划与设计(5~6分) ..... 198

## 第三节 企业集团人力资本战略管理(5~6分) ..... 200

理论知识练习题 .....	201	第一节 企业薪酬的战略性管理	
答案与解析 .....	209	(4分) .....	304
专业技能练习题 .....	217	第二节 各种薪酬激励模式的选择	
答案与解析 .....	219	与设计(7~8分) .....	311
<b>第二章 招聘与配置(15~19/15分)</b>		第三节 企业福利制度的设计	
.....	224	(5分) .....	315
第一节 岗位胜任特征模型的构建与		理论知识练习题 .....	316
应用(3~4分) .....	224	答案与解析 .....	325
第二节 人事测评技术的应用		专业技能练习题 .....	331
(5~6分) .....	226	答案与解析 .....	331
第三节 企业招聘规划与人才选拔		<b>第六章 劳动关系管理(17~20分)</b>	
(2~3分) .....	229	.....	335
第四节 人力资源流动管理		第一节 我国劳动合同与劳动争议处	
(5~6分) .....	230	理立法的新发展(2分).....	335
理论知识练习题 .....	233	第二节 集体协商的内容与特征	
答案与解析 .....	241	(3~4分) .....	337
专业技能练习题 .....	247	第三节 集体劳动争议与团体劳动	
答案与解析 .....	248	争议(3~4分) .....	339
<b>第三章 培训与开发(15~19分).....</b>	<b>252</b>	第四节 重大突发事件管理	
第一节 企业员工培训开发体系的		(2~3分) .....	341
构建(3~4分) .....	252	第五节 和谐劳动关系的营造	
第二节 创新能力培养(5~6分) ...	255	(3~4分) .....	343
第三节 企业员工培训开发成果的		第六节 工作压力管理与员工援助	
转化(2~3分) .....	259	计划(3分) .....	345
第四节 职业生涯管理(5~6分) ...	260	理论知识练习题 .....	347
理论知识练习题 .....	261	答案与解析 .....	355
答案与解析 .....	269	专业技能练习题 .....	362
专业技能练习题 .....	274	答案与解析 .....	362
答案与解析 .....	274	<b>第三部分 学有所成</b> .....	<b>366</b>
<b>第四章 绩效管理(15~17/15分) ...</b>	<b>278</b>	<b>学习方法与流程</b> .....	<b>366</b>
第一节 企业绩效管理系统设计与		<b>学习计划书</b> .....	<b>366</b>
运行(7~8分) .....	278	人力资源管理之独孤九剑 .....	367
第二节 平衡计分卡的设计与应用		模拟试卷1 .....	369
(8~9分) .....	281	参考答案 .....	384
理论知识练习题 .....	283	模拟试卷2 .....	388
答案与解析 .....	292	参考答案 .....	402
专业技能练习题 .....	298	<b>参考文献</b> .....	<b>406</b>
答案与解析 .....	299		
<b>第五章 薪酬管理(15~18/20分) ...</b>	<b>304</b>		



# 第一部分

## 基础必备

### 学习方法与流程

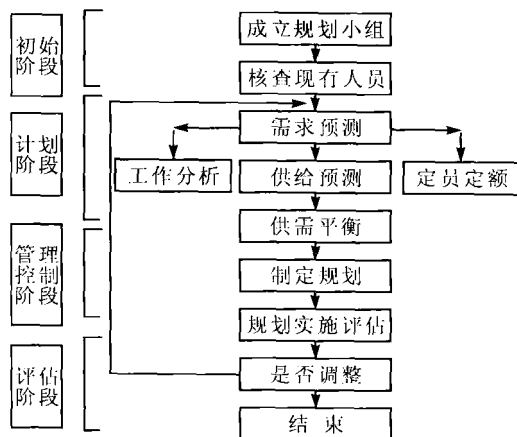
按照规律,要想通过企业人力资源管理师一级的考试,至少读书三遍以上。第一部分的基础必备,是针对第一遍的学习,完全按照《培训教程》+《基础知识》的编写体例,将老师在课堂上所划重点加以理解、记忆,即所谓把书读薄。

### 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	听课、做课后习 题、找老师答疑		通过一个月的第一 轮学习,看书达到2遍 (预习1遍,上课听讲 1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	听课、做课后习 题、找老师答疑		
月日~月日 (1~1.5周)	第一轮 薪酬、关系	听课、做课后习 题、找老师答疑		
月日~月日 (0.5周)	第一轮 基础	听课、做课后习 题、找老师答疑		

# 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,以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。人力资源规划依据组织的发展战略和目标制定,并适应组织内外部环境的变化。人力资源规划目的是使组织的人力资源配置平衡,保证组织长期持续发展和员工个人利益的实现。



## 第一节 企业人力资源战略规划

### 第一单元 战略性人力资源管理

#### 【知识要求】

#### 一、正确界定战略性人力资源管理的基本概念

首先,应当明确“战略”和“策略”两个基本概念的差异性。战略是指导战争全局的计划和规划,是事关全局发展的大政方针;而策略则是指根据形势发展变化,而制定的行动方针和斗争方式。其次,人力资源战略(规划)和战略性人力资源管理的概念内涵是完全不同的。人力资源战略是企业总体战略的下属概念,它是指企业在对所处的内部环境和条件,以及各种相关因素进行全面系统分析的基础上,从企业全局利益和发展目标出发,就企业人力资源开发与管理所作出的总体策划。人力资源战略管理就是对人力资源战略及其规划进行全方位的指挥、监督、协调和控制的过程。

对战略性人力资源管理概念的理解,有以下几个特点有待进一步探讨:

- 1) 战略性人力资源管理代表现代企业一种全新的管理理念。
- 2) 战略性人力资源管理是对人力资源战略进行系统化管理的过程。
- 3) 战略性人力资源管理是现代人力资源管理发展的更高阶段,无论是在实践方面,还是在理论创新方面,都有了很大的进步。

4) 战略性人力资源管理对企业专职人力资源管理人员和直线主管提出了更高更新的要求,他们不但应当具备战略规划管理的知识和技能,还必须具备更高水准的决策力和执行力。

总之,战略性人力资源管理是现代人力资源管理发展到高级阶段,以全新的管理理念,在健全完善企业人力资源各项管理基础工作的前提下,将人力资源管理提升到企业战略管理的高度,实现了管理职能和角色的根本性转变,最终确立以可持续发展为目标,以提高核心竞争力为主导的具有指向性、系统性和可行性的现代企业人力资源管理体系。

## 二、战略性人力资源管理是现代人力资源管理发展的必然结果

### 1. 现代人力资源管理经历的几个重要发展时期

(1) 经验管理时期。由于生产作业方式的变革,要求劳动者“奴隶般地服从并满足”更加专业化、复杂化和精细化的劳动分工与协作的要求。他们使人与劳动中的智慧完全分离。

(2) 科学管理时期。以泰勒为代表的科学管理理论和管理制度,成为早期企业人事管理理论的基本范畴。

(3) 现代管理时期。如果将梅奥创立的人际关系学说称为前期的行为科学的话,那么在20世纪40年代以后涌现出来的各种行为科学理论的研究成果,则可以被称为后期的行为科学。

从历史的延续上看,基本上可以将管理学派归为几个大类,除了古典管理、行为科学学派以外,还有社会系统理论、决策理论、系统管理理论、权变理论和管理科学(数理、会计和经济分析)等学派,这些新兴的管理理论可以被统称为现代管理理论。

2. 与现代人力资源管理有关的因素 韦恩·卡肖认为,行为科学,即研究与人们的行为有关的社会学、心理学,为人力资源管理的实践和理论做出了贡献,人力资源管理的很多知识、应用技能与方法都出自行为科学。他认为现代人力资源管理的产生,至少应当与以下因素有关:

1) 工业革命所带来的技术更新,对劳动专业化分工与协作以及企业劳动组织提出了更高的要求。

2) 劳资双方关系的紧张与自由劳资谈判的出现。

3) 泰勒倡导的科学管理运动。

4) 芒斯特伯格(Hugo Munsterberg, 1863~1916)创立的早期工业心理学。

5) 美国文官委员会的建立所带来的政府的人事活动。

6) 人事专家以及由这些专家组成的人事部门的出现。

7) 20世纪20年代以后发展起来的行为科学理论(包括前期的人际关系学说和后期的行为科学)。

8) 20世纪60年代以后的社会劳动立法及法庭的判例。

这些影响因素大致分为两大类;一类属于社会与企业管理的实践范畴;另一类则是管理思想和管理方法的理论范畴。

3. 现代人力资源管理经历的三个具体发展阶段 追溯历史,研究人力资源管理实践与理论的发展轨迹,可以看出现代人力资源管理经历了以下三个具体发展阶段。

(1) 传统人事管理由萌芽到成长迅速发展的阶段。从20世纪20年代开始到50年代后期。最有影响的代表作是1947年出版的由迈克尔·朱修斯教授(Michael J. Jucius)主编的《人事管理学》。这一阶段具体有以下几个特点:

1) 人事活动被纳入了制度化、规范化的轨道,企业人事管理的制度体系逐步趋于健全

完善。

2)管理工作的范围不断扩大和深入。

3)企业雇主的认知发生了重大变化,注重调整人际关系,激励员工的积极性。

4)出现专职的人事管理主管和人事管理部门。

(2)现代人力资源管理替代传统人事管理的阶段。从20世纪60年代开始到70年代,是现代人力资源管理逐步替代传统人事管理的转换期。具体表现在以下几个方面:

1)人事管理的范围继续扩大,由原有的几项扩展到几十项。

2)不但人力资源部门承担员工的责任,各级直线主管也必须对其组织中的人力资源管理活动及其相关资源运作的效果全面负责。

3)企业人事管理不仅对内部的员工负责,也必须对外部的社会和政府负责,不断提高员工的职业生活质量。

4)企业雇主开始接受了人力资源开发的新观念:“人力资源”是一种把人力即劳动力当做一种财富的价值观。企业的人力资源管理就是通过一系列途径和方法,将“人力”作为一种特殊的积极主动的、具有创造性的资源刻意加以开发,从而更有效地实现组织与个人的预定目标。

人事管理与人力资源管理的差异性在于:

1)从计划的性质上看,人事管理具有短期性、应急性、单一性和战术性的特点,而人力资源管理具有长期性、预先性、整合性和战略性的特点。

2)从管理制度的特点上看,前者强调外部控制,要求员工严格遵守规章制度,而后者倡导自我控制,注重自我约束,实现个人承诺。

3)从员工关系上看,前者对员工采取统一的、机械的、无差别的态度,信任度很低,后者则采取积极的、灵活的、承认个别差异性的态度,对员工有很高的信任度。

4)从管理目标上看,前者追求成本最小化,而后者追求效用最大化。

5)从管理人员的功能定位上看,前者强调专家实现专案性管理,而后者要求专业人员与直线管理层的全面整合,即倡导“人力资源管理不仅仅是人事经理的职责,也是所有直线经理不可推卸的责任”的管理理念。

(3)现代人力资源管理由初阶向高阶发展的阶段。从20世纪80年代以来,现代人力资源管理的实践和理论,无论是在欧洲、美洲,还是在亚洲以及世界其他国家和地区都有了长足的进步。

实际上,进入20世纪90年代以后,一些先进的国际化大公司为了提升企业的核心竞争力,占领市场产品、技术、资本和人才的制高点,在不断深入实践现代人力资源管理理论的基础上,又将人力资源管理从初级阶段推向了更高、更新的阶段,即战略性人力资源管理阶段。

### 【能力要求】

#### 一、战略性人力资源管理基本特征的分析

从以下几个方面入手,分析研究战略性人力资源管理的基本特征,从而正确地把握战略性人力资源管理与企业人力资源战略规划的区别和联系。

1. 将企业经营的长期目标作为人力资源管理的战略目标 由过去仅仅满足和实现企业年度生产经营计划的要求,提升到企业发展的战略层面,使企业人力资源管理系统成为企业总体发展战略的重要支持系统。

在人力资源规划方面,从狭义的人力资源供给与需求平衡计划,提升到广义的人力资源规

划,即为了提高企业核心竞争力,增强企业总体竞争优势,从企业经营战略出发,制定企业总体人力资源战略规划。

企业人力资源战略规划是由多方面、多层次的规划组成,它具体可以区分为:人力资源总体规划,以及与之配套的组织发展与变革、人力资源管理制度、人力资源培训与开发、薪酬福利保险与员工激励、各类专门人才补充与选拔、劳动关系与职业发展等多种年度计划或中长期规划。

## 2. 战略性人力资源管理基于以下五种理论

(1)一般系统理论。该理论认为,人力资源管理是一个组织中的子系统,它通过人才的获得、使用、留任和替换等功能,提升组织效能。

(2)行为角色理论。该理论认为,一个员工的行为与其他员工相联系,进而产生可以预测的结果。

(3)人力资本理论。该理论认为,人力、人的知识和技能是资本的一种形态,人力资本投资增长水平决定着社会经济发展水平,人力资本投资收益率远远高于物质资本投资收益率。

(4)交易成本理论。该理论认为,企业会选择适当的管理形式组织结构,使它在执行、监督和评估交易过程中发生的成本最经济化。

(5)资源基础理论。该理论认为,组织存在三种基本资源,即物质资源、人力资源和组织资源。人力资源管理对企业中的人力和组织资源(如组织结构、组织制度、组织内外的社会关系)产生巨大的影响,人力资源管理是获得企业竞争优势的主要工具。

也有专家认为,战略性人力资源管理是建立在理性选择(Rational Choice Theories)和用户基础(Constituency Based Theories)两种理论基础上的,前者包括如前所述行为角色、资源基础、人力资本、交易成本理论以及代理理论。

代理理论认为,人力资源管理采用战略管理模式会给公司带来巨额利益,比如在薪酬策略上,采用以绩效为基础的计酬方法,提倡3P(岗位、绩效和报酬)管理模式。而后者则包括制度管理(Institutional Management)和资源依赖(Resource Dependence)理论。

实际上,如果从另一个角度去考查也不难发现,战略性人力资源管理兼收并蓄,荟萃了管理学、经济学、生理学、心理学、社会学、法学、政治学、工程学等多种学科的最新研究成果和精华,从而形成了自己的理论和方法体现。

3. 人力资源管理部门的性质和功能发生了重大转变 企业人力资源管理部门由单一的行政事务管理转变为整体的专业职能管理,再转变到综合的系统性战略管理,反映了几十年来现代人力资源管理实践和理论,从人事管理、人力资源管理到战略性人力资源管理几个不同发展阶段的转变过程。主要具有以下几个特点:

(1)组织性质的转变。图 1-1-1、1-1-2 和 1-1-3 是三张不同时期的企业组织结构图,可以清晰地说明人力资源管理部门性质和功能的转变。图 1-1-1 显示了早期管理阶段人事部门的地位和作用;图 1-1-2 说明了人力资源初级阶段人事部门的地位和作用;图 1-1-3 体现了战略性人力资源管理部门的新变化。

(2)管理角色的转变。近几年来,国外的一些人力资源管理专家,从管理程序、管理对象、管理期限(短期与长期)和管理性质(战术性和战略性)四个维度上,剖析了战略性人力资源管理在企业经营管理中的角色转变和新的定位。

1)从作业程序与短期的战术性操作的维度上看,人事经理是构建人力资源各项管理基础

工作,组织绩效评估,进行薪酬制度设计,实施员工管理的行政管理专家。

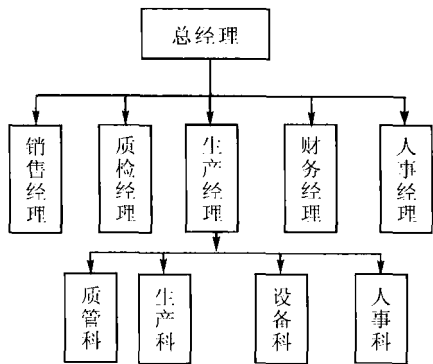


图 1-1-1 早期人事部门结构图

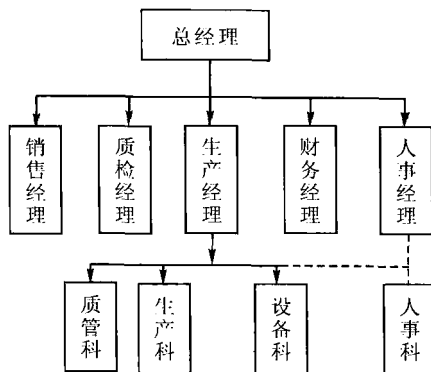


图 1-1-2 初期人力资源管理部门结构图

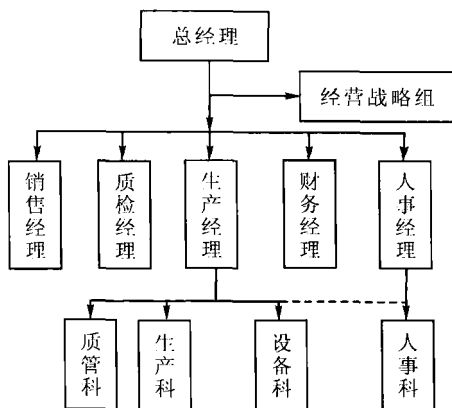


图 1-1-3 战略人力资源管理部门结构图

2)从短期的战术性操作与管理的对象——员工的维度上看,人事经理是了解并尽可能满足员工的需求,使员工为企业作出贡献的领跑者、带头人即领导者。

3)从员工与企业长期发展战略的维度上看,人事经理是企业员工培训与技能开发的推动者,组织发展和组织变革的设计师,企业改革的代理人。

4)从长期发展战略与管理作业运作的维度上看,人事经理是企业经营战略合作伙伴,他不但要把人力资源管理与企业发展战略有机地结合起来,制定出适应企业内外部环境和条件的战略规划,而且能够运用各种工具和手段,对规划进行有效的实施、监督、控制和反馈,最终保障战略规划目标的实现,如图 1-1-4 所示。

(3)管理职能的转变。人力资源管理部门性质和人事经理角色的转变,实质上是人力资源管理职能的转变。

现代人力资源管理之所以能够不断演进,其根本原因在于人力资源管理具有经营性和战略性的双重职能。

经营性职能是基础和起点,它要支撑企业日常的生产经营活动正常运行,实施企业短期的年度计划,保障基本经营目标的实现。

战略性职能是从企业的总体出发,立足全局,关注长远,力求管理理念、组织制度和方法的

创新,不断提升人力资源竞争优势。



图 1-1-4 战略性人力资源管理的角色转变

随着企业外部经营环境的变化,其战略职能的重要性正在日益增强。战略性人力资源管理职能的扩展,不但表现在纵向上,还表现在横向上。

纵向的扩展是以经营性职能为起点,逐步转换到系统性、方向性、全局性和长期性职能方面。

横向的扩展是由过去强调“提升员工职业生活质量”,注重员工的劳动安全卫生和身体健康,发展到企业社会性职能即企业的社会责任方面,企业不但要奉公守法,保障公平公正,还要贡献社会,有益于社会的发展,提倡企业与劳动者的双赢,与社会同步发展。

(4)管理模式的转变。战略性人力资源管理实现了从交易性实务管理到方向性战略管理的转变,交易性实务管理只强调“运用正确的方式方法做好事情”,而方向性战略管理强调“运用正确的方式方法做正确的事情”。

战略性人力资源管理的管理思想和管理模式上更加突出了:

①管理的开放性和适应性。即人力资源管理要全方位地面向市场,不仅要考虑企业内部的条件,还要重视和适应企业所处的国内与国际环境。

②管理的系统性和动态性。人力资源管理是企业总体系统重要的支持分系统,企业的人力资源处在一个不断发展与变化的系统中,人力资源管理需要随机应变,不断地变化管理方式方法。

③管理的针对性和灵活性。人力资源管理对象的特殊性以及人力资源管理目标和要求的多样性,决定了人力资源管理的针对性和灵活性。为了实现更高更新的管理目标,要求战略性人力资源管理采用系统的、权变的管理模式,因人、因事、因时、因地制宜才能达到理想的境界。

## 二、战略性人力资源管理衡量标准的确立

在剖析了上述人力资源管理基本特征之后,应试图建立一个战略性人力资源管理的衡量标准(模型)。至少应从五个方面提出具体的衡量标准:①基础工作的健全程度。②组织系统

的完善程度。③领导观念的更新程度。④综合管理的创新程度。⑤管理活动的精确程度。

## 第二单元 人力资源战略规划的设计和实施

### 【知识要求】

#### 一、人力资源战略规划的概念和特点

从企业战略管理的不同层次上看,企业的职能战略是由人力资源、市场营销、技术开发、生产制造、供应管理、财务管理等战略构成的。在这些战略中,人力资源管理战略是核心战略。

##### (一)战略的含义

战略是指导战争全局的计划和方略,是交战国一方运用武装力量赢得战争胜利的一门科学和艺术。对企业战略基本概念的表述有多种,McNicholas认为,战略是企业运用它所拥有的技术和资源,在最有利的情况下达成基本目标的科学与艺术。Alfred Chandler认为,战略是企业基本的长期目标及其为达成目标所采取的行动方案与配置所需资源的决策。Michael Porter认为,战略是公司为之奋斗的一些终点与公司为达到它们而寻求的途径的结合物。H. Mintzberg认为战略是“一系列或整套的决策或行动方式”。这套方式包括刻意安排的,即计划性的,也包括临时随机决定采取的战略,即非计划性的。

##### (二)企业战略的一般特点

1)目标性 企业战略的第一个特点是它必须体现企业发展的总体目标的要求。企业目标是以下六种基本要素综合平衡的结果。①获利程度;②产出能力;③竞争地位;④技术水平;⑤员工发展;⑥社会责任。

2)全局性 研究企业生存发展的、带有全局性的指导规律,应当是企业战略管理学的任务。

3)计划性 计划是由计划信息采集与分析、计划目标的定位、计划资源的供需平衡、计划决策、计划实施与检查、信息反馈等具体环节构成的,企业战略形成的过程也就是一项战略管理计划形成的过程。

企业战略管理的计划过程包括战略分析(了解企业组织所处的环境和相对竞争地位)、战略选择(战略制定、战略方案评价与选择)、战略方案的实施(采取措施实现战略目标)等内容。

4)长远性 企业战略是由总目标和若干分目标组成的,这些目标是具有前瞻性的长远大计,即需要从企业发展的大局出发,经过充分地预测、考量、剖析和综合平衡而最终确定的。

5)纲领性 企业战略是企业为了生存、发展和赢利,实现企业的使命和宗旨,达到一定时期的发展目标而提出的一个纲领性的文件。

6)应变性、竞争性和风险性 企业战略具有双重属性和特点,一方面是它的目标性、全局性、计划性、长远性和纲领性;另一方面是它的应变性、竞争性和风险性,前者是相对稳定的,而后者是动态的、随机可变的。

##### (三)人力资源战略规划的基本概念

可将人力资源战略规划定义为:它是企业在对其所处的外部环境、内部条件以及各种相关要素进行系统分析的基础上,从企业的全局利益和发展目标出发,对人力资源的开发、利用、提高和发展所作出的总体预测、决策和安排。



除了具有上述企业战略的一般属性和特征之外,还具有两个鲜明的特点:

1)精神性。人力资源属于哲学的精神范畴,而企业生产经营资料和条件、物力、财力等则属于哲学的物质范畴。按照正确的哲学观点,物质决定精神,精神又对物质产生巨大的反作用。人力资源战略作为企业战略的一部分,虽然受到一定时期内企业外部环境和条件,企业的经营范围、生产规模、财务实力等因素的制约和影响,但它始终是重要的核心性战略,它对企业的物质资源具有巨大的推动力。

2)可变性、可调性。与企业其他职能性战略相比,如技术开发、生产制造、供应销售等战略规划运作的周期长、见效慢,而人力资源战略却具有更大的弹性和灵活性,运作的周期短、见效快,潜力大,效益高。

#### (四)人力资源战略规划的重要意义

企业发展战略以及人力资源战略规划为什么受到企业家的普遍关注,原因有三个方面:

- 1)世界经济的全球化以及变幻莫测的外部环境给企业带来了巨大的压力。
- 2)企业在今后的发展中如何把握事关全局的关键性工作,即需要明确地指出战略的重点是什么。
- 3)现代企业除了受到外部环境的压力,还面临自身的各种资源如何有效开发和利用的问题。

在企业总体发展战略确定的情况下,制定人力资源战略规划具有以下重要意义:

- 1)有利于使企业明确在未来相当长的一段时期内人力资源管理的重点。
- 2)有利于界定人力资源的生存和活动空间。
- 3)有利于发挥企业人力资源管理的职能以及相关政策的合理定位。
- 4)有利于保持企业人力资源长期的竞争优势。
- 5)有利于增强领导者的战略意识。

人力资源战略的确定是企业领导者的天职,是因为:①企业人力资源战略决策所需要的各种信息来自于企业各个部门,只有企业领导者才有可能接触并掌握这些资料和数据;②由于居于高位的领导者与外界保持着密切联系,只有他们才最了解谁是自己的主要竞争对手,谁又是未来潜在的竞争对手,或者是有力的支持者、合作者;③战略的实施需要调动包括人力资源在内的企业所有资源,唯有企业的领导者有权全面调节、配置和指派这些资源;④战略决策具有很大的风险性,为了规避风险提高其效度和信度,唯有企业领导者可能具有这样的能力和远见,而一般员工“不在其位,不谋其政”,不可能具有这样的胆识和远见。

6)有利于全体员工树立正确的奋斗目标,鼓舞员工的士气,增强员工的信心,努力进行工作。

## 二、人力资源战略的构成

战略是指导战争全局的计划和方略;策略是为了实现总体战略的目标和要求,根据客观形式的变化而确定的工作方针、具体政策和行动方式。

在企业战略的管理范畴内,一般将战略区分为:

1)总体战略(Corporate Strategy),也称公司战略,是从事多种经营、多元化的大中型企业、企业集团(总公司)所制定的最高层次的战略。

2)业务战略(Business Strategy),也称竞争战略、经营战略,是公司的二级战略或属于事