



职业技术·职业资格培训教材



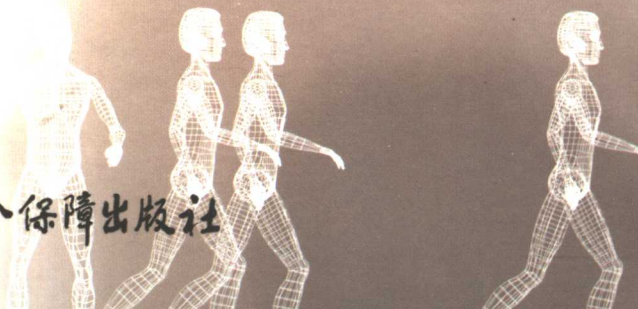
人力资源管理师

劳动和社会保障部教材办公室
上海市职业培训指导中心

组织编写



中国劳动社会保障出版社





职业技术·职业资格培训教材



人力资源管理师

总主编 张文贤

本册主编 王 振 王伟杰

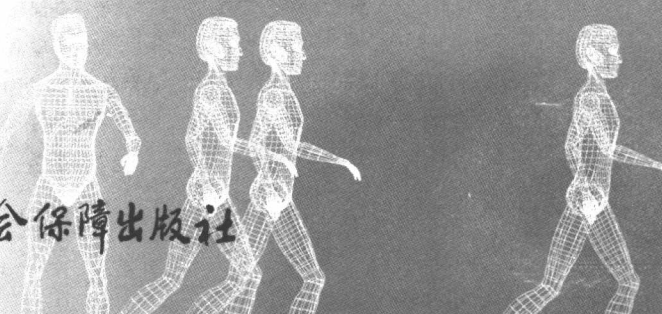
编 者 王 振 王伟杰 刘桂林 唐为民 王仕举

蒋 蔚 李 毅 黄荣兴 吉 艳

主 审 石金涛



中国劳动社会保障出版社



图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理师/张文贤主编. —北京:中国劳动社会保障出版社, 2006
职业技术·职业资格培训教材
ISBN 7-5045-5329-8

I. 人… II. 张… III. 企业管理-劳动力资源-资源管理-技术培训-教材
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 131110 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)

出版人: 张梦欣

*

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷装订 新华书店经销
787毫米×1092毫米 16开本 28.25印张 614千字

2006年3月第1版 2006年3月第1次印刷

定价: 43.00元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64911190

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64911344

内 容 简 介

本教材由劳动和社会保障部教材办公室、上海市职业培训指导中心依据上海 1+X 职业技能鉴定考核细目——人力资源管理师（二级）组织编写。本教材较好地体现了本职业当前最新的实用知识，对提高人力资源管理从业人员的基本素质，使其掌握人力资源管理师的核心内容有直接的帮助和指导作用。

本教材内容包括六篇。人力资源规划：战略、组织变革与企业制度，人力资源规划的制定和实施，工作分析与工作再设计，人力资源会计；招聘与配置：招聘准备，招聘实施，员工离职管理，人员调配与晋升；培训与开发：现代人力资源培训与开发，培训与开发的模式与方法，培训与开发制度及规划的制定，培训效果评价，职业生涯管理；绩效管理：绩效管理概述，绩效考评方法，绩效考评结果与应用；薪酬福利管理：薪酬管理，薪酬调查与设计，福利与社会保险；劳动关系管理：劳动争议处理，工伤与工伤保险，集体合同。

本教材可作为人力资源管理师（二级）职业技能培训与鉴定考核教材，也可供全国中、高等职业院校师生使用，或作为相关从业人员进行岗位培训、就业培训的教材，以及公司、企业人力资源管理人员提高自身管理水平和技能管理的参考读物。

前 言

职业资格证书制度的推行，对广大从业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有着重要的作用和意义，也为企业合理用工以及劳动者自主择业提供了依据。

随着我国科技进步、产业结构调整以及市场经济的不断发展，特别是加入世界贸易组织以后，各种新兴职业不断涌现，传统职业的知识和技术也愈来愈多地融进当代新知识、新技术、新工艺的内容。为适应新形势的发展，优化劳动力素质，上海市劳动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的鉴定考核细目和题库。1+X中的1代表国家职业标准和鉴定题库，X是为适应上海市经济发展的需要，对职业标准和题库进行的提升，包括增加了职业标准未覆盖的职业，也包括对传统职业的知识 and 技能要求的提高。

上海市职业标准的提升和1+X的鉴定模式，得到了国家劳动和社会保障部领导的肯定。为配合上海市开展的1+X鉴定考核与培训的需要，劳动和社会保障部教材办公室、上海市职业培训指导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最新核心知识与技能，较好地体现了科学性、先进性与超前性。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，保证了教材与鉴定考核细目和题库的紧密衔接。

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，按等级、分模块单元的编写模式，使学员通过学习与培训，不仅能够有助于通过鉴定考核，而且能够有针对性地系统学习，真正掌握本职业的实用技术与操作技能，从而实现我会做什么，而不只是我懂什么。

前 言

本教材虽结合上海市对职业标准的提升而开发，适用于上海市职业培训和职业资格鉴定考核，同时，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。

劳动和社会保障部教材办公室
上海市职业培训指导中心

目 录

第一篇 人力资源规划

第一章 战略、组织变革与企业制度	(3)
第一节 人力资源战略	(3)
第二节 组织变革与企业制度	(11)
第二章 人力资源规划的制定和实施	(25)
第一节 人力资源规划的影响因素与制定程序	(25)
第二节 人力资源供求预测	(30)
第三节 人力资源供求平衡	(45)
第四节 人力资源规划的实施	(48)
第三章 工作分析与工作再设计	(51)
第一节 工作分析	(51)
第二节 工作再设计	(61)
第四章 人力资源会计	(73)
第一节 人力资源会计概述	(73)
第二节 人力资源成本	(76)
第三节 人力资源成本核算方法	(79)
第四节 人力资源成本核算程序	(84)
第五节 人力资源成本核算的具体形式	(86)

第二篇 招聘与配置

第五章 招聘准备	(101)
第一节 岗位胜任力分析	(101)
第二节 招聘策略	(109)
第三节 招聘来源和渠道的分析与选择	(119)
第六章 招聘实施	(129)
第一节 人员选拔的主要方法及其应用	(129)

目 录

第二节 招聘风险的控制·····	(156)
第七章 员工调配与晋升 ·····	(165)
第一节 员工调配·····	(165)
第二节 员工晋升·····	(169)
第八章 员工离职管理 ·····	(177)
第一节 员工离职问题的处理·····	(177)
第二节 降低员工流失率的策略·····	(183)

第三篇 培训与开发

第九章 现代人力资源培训与开发 ·····	(189)
第一节 人力资源培训与开发的新趋势·····	(189)
第二节 人力资源培训与开发系统·····	(192)
第十章 培训与开发的模式和方法 ·····	(197)
第一节 培训与开发的模式·····	(197)
第二节 培训与开发的方法·····	(200)
第十一章 培训与开发制度及规划的制定 ·····	(208)
第一节 培训与开发制度的制定·····	(208)
第二节 制定培训与开发的规划和计划·····	(213)
第三节 培训需求分析·····	(219)
第十二章 培训效果评估 ·····	(223)
第一节 培训成果的转化·····	(223)
第二节 培训效果评估的内容与层次·····	(224)
第三节 培训效果评估报告的撰写·····	(227)
第十三章 职业生涯管理 ·····	(233)
第一节 职业生涯管理的基本概念·····	(233)
第二节 职业发展模式和管理程序·····	(236)

第四篇 绩效管理

第十四章 绩效管理概述 ·····	(241)
第一节 绩效管理的概念·····	(241)
第二节 绩效管理的组织实施·····	(256)
第十五章 绩效考评方法 ·····	(273)
第一节 比较法·····	(273)
第二节 量表法·····	(276)

第三节	关键绩效指标·····	(278)
第四节	360 度绩效考评法·····	(283)
第五节	平衡计分卡·····	(290)
第六节	绩效考评误差的纠正与选择考评方法的原则·····	(297)
第十六章	绩效考评结果与应用 ·····	(306)
第一节	制定绩效改进计划·····	(306)
第二节	绩效改进计划的实施过程·····	(309)
第三节	对绩效改进计划完成情况的评价·····	(309)
第四节	绩效考评结果与薪酬·····	(309)

第五篇 薪酬福利管理

第十七章	薪酬管理 ·····	(315)
第一节	薪酬体系·····	(315)
第二节	薪酬制度与给付方式·····	(318)
第三节	薪酬预算管理·····	(324)
第十八章	薪酬调查与设计 ·····	(336)
第一节	薪酬调查·····	(336)
第二节	薪酬设计·····	(339)
第十九章	福利与社会保险 ·····	(345)
第一节	福利制度·····	(345)
第二节	社会保险·····	(351)

第六篇 劳动关系管理

第二十章	劳动争议处理 ·····	(359)
第一节	劳动争议概述·····	(359)
第二节	劳动争议调解·····	(362)
第三节	劳动争议仲裁·····	(365)
第二十一章	工伤与工伤保险 ·····	(377)
第一节	工伤与工伤保险概述·····	(377)
第二节	工伤保险适用与工伤认定·····	(380)
第三节	工伤保险待遇·····	(386)
第二十二章	集体合同 ·····	(391)
第一节	集体合同概述·····	(391)
第二节	集体合同的订立和生效·····	(395)

目 录

第三节	集体合同的履行、变更、解除和终止·····	(400)
第四节	集体合同争议处理·····	(402)
附录一	工伤保险条例·····	(405)
附录二	上海市工伤保险实施办法·····	(415)
附录三	中华人民共和国企业劳动争议处理条例·····	(427)
附录四	最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释·····	(432)
附录五	集体合同规定·····	(435)

第一篇 人力资源规划

- 战略、组织变革与企业制度
- 人力资源规划的制定和实施
- 工作分析与工作再设计
- 人力资源会计

第一章 战略、组织变革 与企业制度

人力资源规划是提高人力资源管理水平和能力的基础。在越来越多的组织中，人力资源被视为赢得竞争优势的一个关键，甚至被置于土地、矿产、资金之前，作为发展的第一资源。人力资源规划是实施组织战略的一个重要环节，同时人力资源规划的制定与实施又必须服务和依托于人力资源战略、组织结构和公司制度。在这一章，我们简要地介绍了人力资源战略、组织结构和企业制度这些基本概念。

第一节 人力资源战略

人力资源战略是组织战略的一个重要组成部分，是组织为实现整体战略目标而制定的一个配套性战略，主要讨论和解决与人力资源管理相关的基础战略问题，其实质是围绕组织战略对人力资源进行系统的计划和部署。一个优秀的企业，只有拥有与本企业战略相适应的人力资源战略，才有可能成为百年企业、长寿企业。

一、战略管理的概念

1. 企业战略

战略又称韬略，原意是作战的谋略。将谋略思想运用于企业，就形成了企业战略。当代文献对企业战略有许多不同的定义。战略学家迈克尔·波特将企业战略定义为“企业为

开发核心竞争力和获取竞争优势而整合和协调企业一系列资源和行动的谋划”。虽然学者们对企业战略各有各的定义，但总体来说，企业战略应包含三方面的基本内容：目标、计划和部署。即提出企业的中长期发展目标，提出实现目标的行动计划，同时还要对应目标和环境变化进行资源配置。

2. 企业组织结构与战略

组织结构服从于战略。组织结构是保证战略实施的必要手段，其功能在于分工和协调。组织结构的基本单位是岗位或职位。企业的目标和战略通过岗位落实到每一个员工的任务和职责上，并由制度予以维持。企业通过由上而下的指挥、指导、控制和协调保证企业战略目标的实现。

企业在实施某一战略时，不同形式的组织结构有着不同的效率，同时企业的组织结构也有着自己的生命周期。企业往往不能很快意识到需要对组织结构进行根本性的变革，而且，即使有了这种要求，如果不重新分配企业内部的资源，也很难实现调整的目标。谋求新的发展是企业重新设计组织结构的前提条件；企业进入各种相关或者不相关的产品和市场后，要获得经济效益，就必须改变组织结构，这是重新设计组织结构的必要条件。

例如，在 20 世纪 50 年代末期，通用电气公司实行业务部制，开始走向大规模的多种经营。到 60 年代，随着销售额的大幅度提高，其行政管理工作明显滞后，结果多种经营陷入混乱，影响了利润的进一步提高。70 年代初，通用电气重新设计组织结构，采用了战略经营单位（SUB），解决了行政管理滞后的问题，妥善地控制了多种经营，利润也得到了相应的提高。

从企业战略发展阶段与组织结构的关系看，企业发展到一定阶段，其规模、产品和市场都将发生变化。这时，企业应采取合适的战略，而且要对组织结构进行相应的调整，见表 1—1。

表 1—1 企业发展阶段与组织结构的关系

发展阶段	企业特征	结构类型
1	简单的小型企业。只生产一种产品，或生产一个产品系列，面对一个独特的小型市场	简单结构、职能制结构
2	在较大的或多样化的市场上提供单一的或密切相关的产品与服务	职能制结构或事业部制结构
3	在多样化的市场上扩展相关的产品系列	事业部制结构或矩阵结构
4	在大型的多样化市场进行多种经营，提供不相关的产品与服务	事业部制结构或战略经营网络型结构

企业应采取的主要战略有：

(1) 数量扩张战略。在行业处于发展阶段，外部环境竞争并不激烈的情况下，企业要扩大生产的数量，只需采用简单的结构或形式。

(2) 地区扩张战略。随着行业进一步发展,在一个地区的生产或销售已不能满足企业的发展需要时,要求企业将产品或服务扩展到其他地区。为了协调这些产品和服务,使其标准化和专业化,企业组织要求建立职能部结构或事业部制结构。

(3) 纵向整合战略。在行业增长阶段后期,竞争更加激烈,为了减少竞争的压力,企业需要拥有一部分原材料的生产能力,或拥有销售产品的渠道。在这种情况下,组织应运用事业部制结构或矩阵结构。

(4) 多种经营战略。在行业进入成熟期时,企业为了避免投资或经营风险,便开发与企业原有产品不相关的新产品系列,或到其他行业里经营自己原有的产品。这时企业应根据规模和市场的具体情况,分别采用矩阵结构或战略经营网络型结构。

从企业战略与组织结构的关系看。战略往往有先导性,而组织结构往往有滞后性。战略与结构关系基本上受企业经济发展状况制约的。在不同的发展阶段中,企业应有不同的战略,企业的组织结构也应相应地做出反应。但是,往往是企业战略最先对经济发展做出反应,其次才是组织结构变化。企业战略的变化快于组织结构的变化。新的战略需要有新的组织机构,或者在一定程度上需要调整原有的组织结构,如果组织结构不做出相应的变化,新战略也不会使企业获得更大的效益。而企业组织结构的变化常常滞后于战略的变化,特别是在经济快速发展时期更是如此。

3. 企业战略分类和战略管理模式

世界上任何事物都存在着生命周期,企业也不例外。针对不同的周期应采取不同的战略,从而使企业的总体战略更具前瞻性、目标性和可操作性。依照企业偏离战略起点的程度,可将企业的总体战略划分为如下三种:发展型、稳定型和紧缩型。

(1) 发展型战略。又称进攻型战略。该战略能够使企业在现有的战略基础水平上向更高一级的目标发展。实施该战略宜选择在企业生命周期变化阶段的上升期和高峰期。

(2) 稳定型战略。又称防御型战略。该战略能够使企业在战略期内所期望达到的经营状况基本保持在战略起点的范围和水平。实施该战略宜选择在企业生命周期变化阶段的平稳期。

(3) 紧缩型战略。又称退却型战略。该战略是企业从现有的战略基础水平往后收缩和撤退,且偏离战略起点较大的战略。实施该战略宜选择在企业生命周期变化阶段的低潮期。

企业战略只有选择最佳的时机,才能取得成功。周期战略的应用目的正在于此。

从战略时间长度看,企业战略包括长期战略、中期战略、短期战略,三类战略都必须与人力资源战略相匹配。但相对而言,企业短期战略比较偏重于财力,中期战略偏向于技术,而企业的长期战略则偏重于人力资源战略支持。

战略管理的模式代表着某种战略管理过程,如图 1—1 所示的框架即为一种被广泛接受的、综合的战略管理模式。这种模式所显示的战略管理过程,分为战略制定、战略实施、战略评价三个阶段。

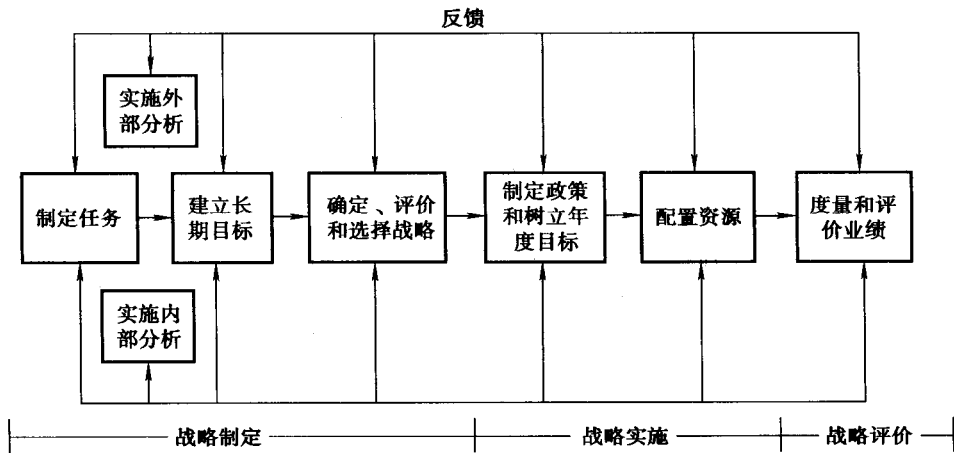


图 1-1 战略管理模式图

二、人力资源战略管理

1. 人力资源战略管理发展过程

为使企业发展战略能得到有效实施，企业需要制定与其相配套的人力资源发展战略和人力资源管理体系。

20 世纪 90 年代以来，随着企业竞争对人力资源要求的逐步提高，企业人力资源管理定位发生了重大的转变，从一种维持和辅助型的活动逐渐上升为一种具有重要战略意义的管理活动。我们可以把这些重大转变过程分为以下三个阶段，如图 1-2 所示。

(1) 人事管理阶段。这一阶段人力资源管理部门更多称为人事部门，该部门的工作职

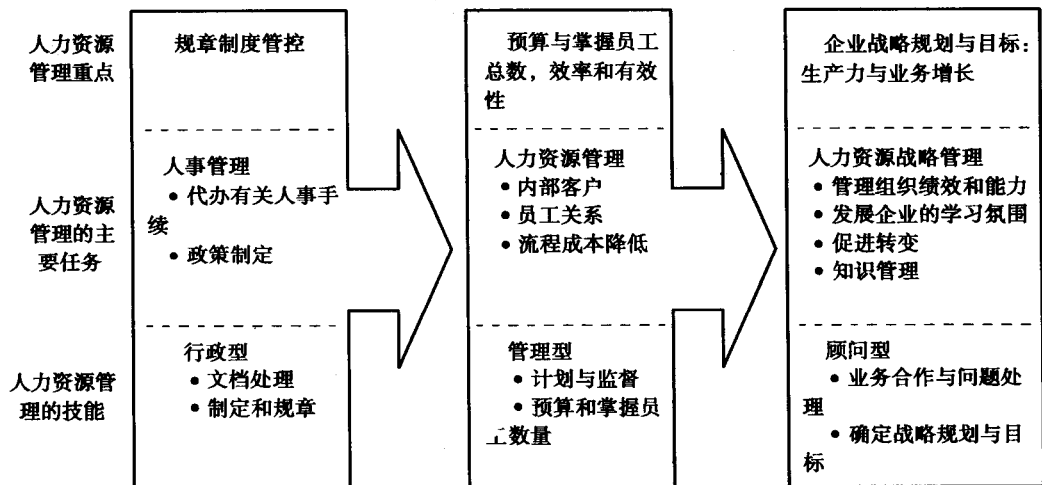


图 1-2 人力资源战略管理发展的三个阶段

责定位为：根据各个部门的需要定期或不定期向学校和社会招聘人员；对员工进行教育和考核；负责员工的日常考勤、工资奖金发放、技术练兵、监督培训；办理离职、退休、离休和死亡手续等。

(2) 人力资源管理阶段。人力资源管理部门的工作职责得到扩展，主要包括：通过提升、轮岗、招聘等手段，在合适的时间把合适的人配置在合适的岗位；对员工进行管理培训和岗位技能训练；通过岗位评估、薪酬调查进行薪酬设计；与员工沟通思想，掌握他们的最新情况，与其保持融洽的关系。

(3) 人力资源战略管理阶段。人力资源管理部门的工作职责上升到比较高的层面，主要包括：根据企业的发展战略，有计划、有步骤地对人才进行培养和招聘筛选；根据企业发展战略实施的需要超前安排储备人才，在合适的环境和时间使合适的人员充分发挥其良好的技能；与员工共同设计职业生涯发展计划并对员工开展系统性的培训；将企业的发展战略与薪酬、福利战略相结合，使其成为员工的合作伙伴。

人力资源管理者为驾驭和推动业务的发展，需要加强对企业文化和价值观引导，优化组织架构，充分提高组织的运作效率。可以看到，人力资源管理的上述转变是战略性的质的飞跃，人事部门的职责从过去的“人事出纳”，扩展为从整体规划到员工激励开发，从组织文化评价、建设到员工职业生涯规划，从人力资源组织到支持组织整体战略的系统性工作。

目前大部分中国企业还处于第一和第二阶段的中间，要过渡到第三阶段并不能一步跨越，需要循序渐进，逐步加大推进的力度。

2. 人力资源战略管理的框架体系

人力资源战略管理的框架体系在设计过程中需要考虑企业的组织行为和员工个人行为之间的融合，保持体系内各要素的平衡与互补，并在配合过程中运用信息技术手段支持整个体系的运转。人力资源管理的体系框架如图 1—3 所示。

由图 1—3 可知，人力资源战略管理的框架体系分组织行为、个人行为和技术支持三个层面。在组织行为层面，企业战略是所有人力资源问题的根本。通过企业的战略蓝图明确企业的远景、使命、价值观及核心竞争因素，再根据核心竞争因素推导出企业的战略目标。只有企业发展战略明确了，才能制定与之相配套的人力资源战略。简单地说，人力资源战略也就是员工发展决策以及其他对员工具有重要和长期影响的决策，它体现了企业人力资源管理的指导思想和发展方向。

(1) 人力资源战略管理体系的建立过程

1) 企业在确定未来几年的发展战略和经营目标后，首先应确定与之相配套的组织结构框架和运作模式。

2) 为达成企业发展战略需要制定与之相配套的人力资源发展战略，使企业在适当的阶段和需要的场合拥有相应的人员作为实施战略目标的资源保障，而且更为重要的是，这些个体资源能在整体运作过程中发挥其应有的作用，使人力资源作为企业资本的一部分发