

企业人力资源管理师考试辅导教材

大礼包
扫码领取



企业人力资源管理师 (一级)

企业人力资源管理师考试辅导教材编委会 编

本书送160元大礼包
(视频课程、电子书、题库)
详情见封底

中国石化出版社

[HTTP://WWW.SINOPEC-PRESS.COM](http://www.sinopec-press.com)

教·育·出·版·中·心

企业人力资源管理师



企业人力资源管理师(一级)

企业人力资源管理师考试
辅导教材编委会 编

中国石化出版社

内 容 提 要

本书是企业人力资源管理师考试(国家职业资格一级)的辅导教材。本书严格按照最新企业人力资源管理师职业标准和企业人力资源管理师国家职业资格全国统一鉴定考试的要求,根据现行国家职业资格培训教程《企业人力资源管理师(一级)》的知识体系编写而成。本书在总结近年考试真题命题规律的基础上,对现行国家职业资格培训教程的内容进行了归纳总结,以强化考试的核心内容,并穿插有历年真题进行讲解。

圣才学习网(www.100xuexi.com)提供企业人力资源管理师等各种管理类考试辅导方案【视频课程、3D电子书、3D题库等】。购书享受大礼包增值服务【50元3D电子书+30元3D题库+80元手机版电子书/题库】。本书提供名师考前直播答疑,手机电脑均可观看,直播答疑在考前推出(具体时间见网站公告)。手机扫码(本书封面的二维码),或者登录圣才学习网首页的【购书大礼包】专区(www.100xuexi.com/gift),免费领取本书大礼包。

图书在版编目(CIP)数据

企业人力资源管理师:一级/企业人力资源管理师
考试辅导教材编委会编. —北京:中国石化出版社,
2016.6

企业人力资源管理师考试辅导教材
ISBN 978-7-5114-4104-1

I. ①企… II. ①企… III. ①企业管理-人力资源
管理-资格考试-教材 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第131549号

未经本社书面授权,本书任何部分不得被复制、抄袭,或者
以任何形式或任何方式传播。版权所有,侵权必究。



中国石化出版社出版发行

地址:北京市东城区安定门外大街58号

邮编:100011 电话:(010)84271850

读者服务部电话:(010)84289974

<http://www.sinopec-press.com>

E-mail: press@sinopec.com

武汉市新华印刷有限责任公司印刷

全国各地新华书店经销

*

787×1092毫米16开本14印张349千字

2016年6月第1版 2016年6月第1次印刷

定价:50.00元

《企业人力资源管理师考试辅导教材》

编 委 会

肖 娟	娄旭海	李如玉	陈爱玲	李雪涛
涂幸运	肖 萌	张 慧	陈敬龙	段瑞权
张志浩	倪彦辉	黄前海	余小刚	李昌付

序 言

为了帮助考生顺利通过企业人力资源管理师考试，我们根据最新国家职业标准、指定的国家职业资格培训教程和相关法律法规编写了企业人力资源管理师考试辅导教材系列：

1. 企业人力资源管理师(一级)
2. 企业人力资源管理师(二级)
3. 企业人力资源管理师(三级)

本书是企业人力资源管理师考试(国家职业资格一级)的辅导教材。本书严格按照最新企业人力资源管理师职业标准和企业人力资源管理师国家职业资格全国统一鉴定考试的要求，根据现行国家职业资格培训教程《企业人力资源管理师(一级)》的知识体系编写而成。本书在总结近年考试真题命题规律的基础上，对现行国家职业资格培训教程的内容进行了归纳总结，以强化考试的核心内容，并穿插有历年真题进行讲解。

购买本书享受大礼包增值服务！手机扫码(本书封面的二维码)，或者登录圣才学习网首页的【购书大礼包】专区(www.100xuexi.com/gift)，免费领取本书大礼包。具体包括：

- ①3D电子书【教材精编+真题详解，价值50元】；
- ②3D题库【历年真题+章节题库+考前押题】(价值30元)；
- ③手机版【电子书/题库】(价值80元)。

本书提供名师考前直播答疑，手机电脑均可观看，直播答疑在考前推出(具体时间见网站公告)。

与本书相配套，圣才学习网提供企业人力资源管理师考试网络课程、3D电子书、3D题库(免费下载，送手机版)。

圣才学习网(www.100xuexi.com)是一家为全国各类考试和专业课学习提供名师网络课程、3D电子书、3D题库(免费下载，免费升级)等全方位教育服务的综合性学习型视频学习网站，拥有近100种考试(含418个考试科目)、194种经典教材(含英语、经济、管理、证券、金融等共16大类)，合计近万小时的面授班、网授班课程。

资格考试：www.100xuexi.com(圣才学习网)

考研辅导：www.100exam.com(圣才考研网)

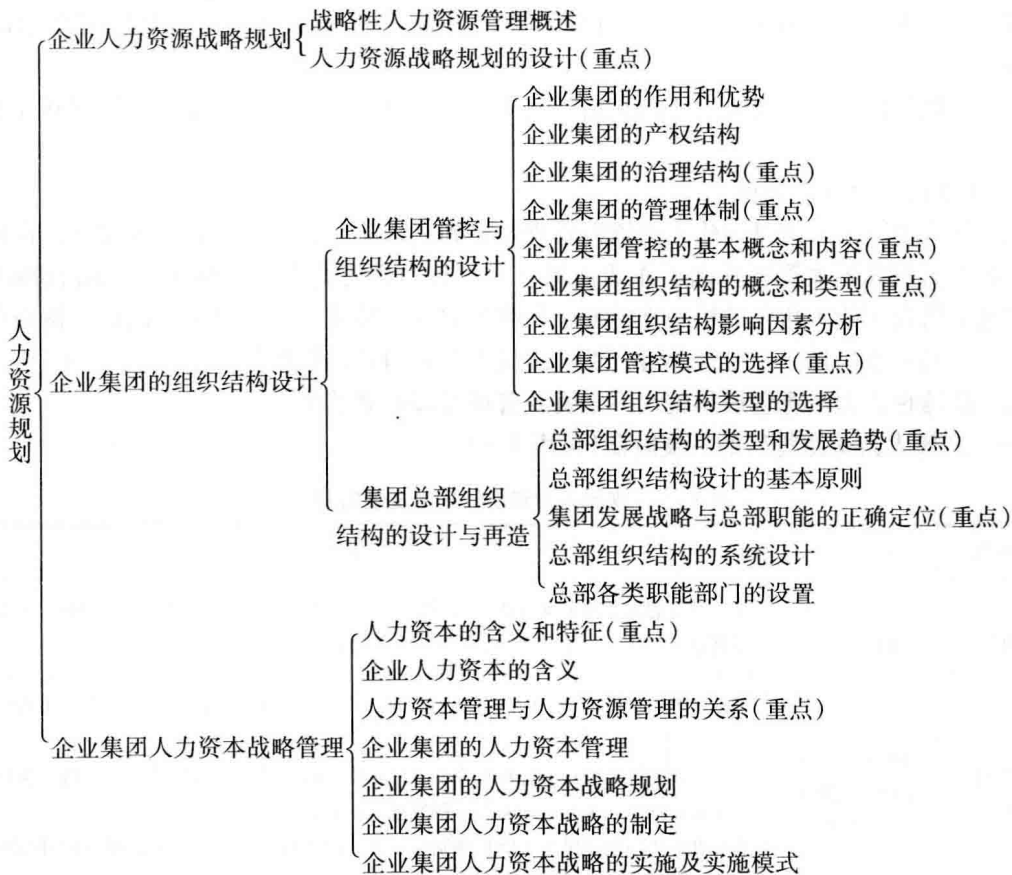
企业人力资源管理师考试辅导教材编委会

目 录

第一章 人力资源规划	(1)
第一节 企业人力资源战略规划	(1)
第二节 企业集团的组织结构设计	(12)
第三节 企业集团人力资本战略管理	(31)
第二章 招聘与配置	(41)
第一节 岗位胜任特征模型的构建与应用	(41)
第二节 人才测评技术与应用	(47)
第三节 企业人才的招募与甄选	(54)
第四节 人力资源流动管理	(61)
第三章 培训与开发	(75)
第一节 培训开发体系设计与运行	(75)
第二节 企业培训文化与成果转化	(82)
第三节 创新能力培养	(90)
第四节 职业生涯规划与管理	(99)
第四章 绩效管理	(115)
第一节 绩效管理系统设计与评估	(115)
第二节 平衡计分卡的设计与应用	(136)
第五章 薪酬管理	(146)
第一节 薪酬制度设计	(146)
第二节 薪酬激励模式的选择与设计	(160)
第三节 企业福利制度的设计	(176)
第六章 劳动关系管理	(183)
第一节 集体协商的内容与特征	(183)
第二节 重大突发事件管理	(189)
第三节 劳动争议诉讼	(194)
第四节 工作压力管理与员工援助计划	(201)
第五节 和谐劳动关系的营造	(206)

第一章 人力资源规划

【本章知识框架】



【考情分析】

本章内容在历年考试中平均分为 27 ~ 35 分。卷册一中，单选题约 10 题共 10 分，多选题约 6 题共 6 分。卷册二中，近两年考试主要以简答题的形式出现，占 10 ~ 20 分，综合题偶有涉及。简答题的考点主要涉及战略性人力资源管理的衡量标准、企业人力资源发展战略的模式以及战略模式的选择、影响企业集团组织结构变化的内外因素等。综合题的考点包括企业部门采用的产品竞争策略及人力资源策略规划的具体指标和方法等。

【考点归纳】

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概述

【知识要求】

一、正确地界定战略性人力资源管理的基本概念(掌握)

(一)“战略”与“策略”

战略和策略都是军事上常用的专业术语，战略是指指导战争全局的计划或规划，是事关全局发展的大政方针和策略；策略是指根据形势发展变化而制定的行动方针和斗争方式。战

略是策略的上位概念。

(二) 人力资源战略(规划)与战略性人力资源管理

1. 人力资源战略

人力资源战略是指企业在对所处的内外部环境和条件以及各种相关因素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做出的总体策划。

人力资源战略管理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。

2. 战略性人力资源管理

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

(一) 现代人力资源管理的发展时期(见表 1-1)

表 1-1 现代人力资源管理的发展时期

发展时期	产生时间	具体内容
经验管理时期	工业革命~19世纪末	生产设备的更新使劳动者成为机器的附属物。“现代人事管理之父”罗伯特·欧文最早创建了工作绩效评价系统,并提出一些新的观点
科学管理时期	19世纪末~20世纪20年代中期	①泰勒等人倡导的“动作与时间研究”理论开创了现代劳动定额学以及工业工程学的先河; ②以泰勒为代表的科学管理理论和管理制度,即泰勒制所阐明的各种原理,为以后的工业心理学、劳动心理学等学科的建立创造了条件; ③泰勒提出构建激励性工资报酬制度,实行职能制或直线职能制,坚持例外原则等方面的论述,成为早期企业人事管理理论的基本范畴
现代管理时期	20世纪20年代~40年代	前期的行为科学阶段。梅奥以霍桑实验为基础,提出人际关系学说,为以后的行为科学研究,以及一系列新的理论产生发挥了先导作用
	20世纪40年代~“二战”结束	后期的行为科学阶段。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,统称为现代管理理论
后现代管理时期	20世纪60年代至今	在原有系统论、控制论和信息论的研究成果基础上,出现的耗散结构论、协同论和突变论等三门新的系统理论分支科学,直接影响到一系列新的应用技术的诞生,如信息技术、网络技术、通信技术等。进入21世纪,现代管理科学也发生了巨大的变革,出现了一系列新特点、新发展和新趋势

【例题 1·单选题】最早创建工作绩效评价系统的是()。[2016年5月真题]

A. 欧文 B. 泰勒 C. 梅奥 D. 芒斯特伯格

(二) 现代人类资源管理的发展阶段(见表 1-2)

表 1-2 现代人力资源管理的发展阶段

发展阶段	时间	特点
传统人事管理由萌芽到成长的迅速发展阶段	20 世纪 20 年代~50 年代后期	①人事管理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企业雇主的认知由以工作效率为中心转变到有效地运用心理测量和面谈等科学方法, 重视员工的个别差异, 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
现代人力资源管理替代传统人事管理的阶段	20 世纪 60 年代~70 年代	①人事管理的范围继续扩大; ②人事部门和各级直线主管都对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, 即“人力资源”是一种把人力即劳动力当作一种财富的价值观
现代人力资源管理由初阶向高阶发展的阶段	20 世纪 80 年代~至今	人力资源管理在现代企业中已经上升到主导地位, 成为现代企业管理的中心和重点。进入 20 世纪 90 年代后, 人力资源管理将进入战略性人力资源管理阶段

【例题 2·多选题】现代人力资源管理取代传统人事管理的具体表现包括()。[2016 年 5 月、2014 年 5 月真题]

- A. 人事管理的范围进一步扩大
- B. 人事管理活动被纳入制度化的轨道
- C. 出现了专门的人事管理部门
- D. 企业雇主开始接受把人力作为一种财富的价值观
- E. 直线主管与人力资源部门共同对人力资源管理活动负责

【能力要求】

一、战略性人力资源管理基本特征的分析(掌握)

1. 将企业经营的长期性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的支持系统。在人力资源规划方面, 从狭义的人力资源供给与需求的平衡计划, 提升到广义的人力资源规划, 即为了提高企业核心竞争力, 增强企业总体的竞争优势, 从企业经营战略出发, 制定企业总体的人力资源战略规划。

2. 战略性人力资源管理集当代多学科、多种理论研究的最新成果于一身, 从而极大地提升和丰富了其基本原理和基本方法。战略性人力资源管理基于五种理论, 具体见表 1-3。

表 1-3 战略性人力资源管理的基础理论

理论	具体内容
一般系统理论	认为人力资源管理是一个组织中完全开放的子系统，它通过人才的获得、使用、留任和替换等功能，提升组织效能。在组织竞争力的管理模型中，员工的知识技能是“投入”，员工的行为是“转换”，员工的满意度和绩效是“产出”
行为角色理论	认为人力资源管理是组织的工具，用来传递角色信息，支持期望变成行动，审视角色的表现，以实现组织的目标
人力资本理论	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的收益率
交易成本理论	认为企业会选择适当的管理形式和组织结构，使它在执行、监督和评估交易过程中发生的成本最经济化。人力资源管理的各项措施如能充分发挥作用，对员工与企业形成有形或无形的契约进行有效管理，组织交易成本会下降，组织效益会提高
资源基础理论	认为组织存在三种基本资源：物质资源、人力资源和组织资源。人力资源管理对企业人力与组织资源具有巨大的影响力，是获得企业竞争优势的主要工具

【例题 3·单选题】()认为每个组织都要解决好管理形式和组织措施的问题，对非正当利益要进行有效控制。[2015 年 11 月、2014 年 11 月真题]

- A. 行为角色理论 B. 人力资本理论 C. 交易成本理论 D. 资源基础理论

3. 人力资源管理部门的性质和功能发生了重大的转变。部门由单一的行政性事务管理转变为整体的专业性职能管理，再转变到综合的系统性战略管理，反映了其不同发展阶段的转变过程。具体内容见表 1-4。

表 1-4 人力资源管理部门的性质和功能的转变

转变	具体内容
组织性质的转变	①早期的人事部门是在各级直线部门指挥和领导下的服务性和咨询性的参谋部门。 ②人力资源初级阶段的人事部门是具有半独立地位，兼参谋性和决策性的部门。 ③战略性人力资源管理部门完全转变为重要决策部门，成为企业核心竞争力的动力源和直线主管部门的重要支撑系统
管理角色的转变	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。 ②从短期的战术性操作与员工的维度上看，人事经理是了解并尽可能满足员工的需求，使员工为企业做出贡献的领导者。 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，最终保障战略规划目标的实现
管理职能的转变	①纵向的扩展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。 ②横向的扩展由过去强调“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
管理模式的转变	实现了从交易性的实务管理到方向性的战略管理的转变，强调“运用正确的方式方法做正确的事情”，更加突出管理的以下特性：①开放性和适应性；②系统性和动态性；③针对性和灵活性

【例题4·多选题】从员工和企业长期发展战略的维度来看,战略性人力资源管理中人力资源经理的角色包括()。[2015年11月真题]

- A. 企业改革的代理者
- B. 企业经营战略的合伙人
- C. 组织发展和组织变革的设计师
- D. 企业员工培训与技能开发的推动者
- E. 构建人力资源各项基础工作、实施员工管理的行政管理专家

【例题5·单选题】从()的维度来看,人事经理是构建人力资源管理各项基础工作的行政专家。[2015年5月真题]

- A. 员工与长期发展战略
- B. 短期战术性操作和员工
- C. 作业程序和短期战术性操作
- D. 长期发展战略与作业程序

二、战略性人力资源管理衡量标准的确立(熟悉,见表1-5)

表1-5 战略性人力资源管理衡量标准

衡量标准	具体内容
基础工作的健全程度	企业人力资源管理的各项基础工作是否健全和牢固,如定编定岗定员定额标准化程度,各种规章制度规范的健全程度,人力资源管理信息管理的水平,包括信息输入、存储、处理与输出等环节的配套程度等
组织系统的完善程度	从人力资源战略的制定到实施、监督、反馈和控制的机制是否确立,各个环节的运作是否顺畅
领导观念的更新程度	①企业高层决策者是否树立全新的战略性人力资源管理的理念; ②人事经理的角色是否重新定位
综合管理的创新程度	从企业文化、管理理念到组织结构、制度规范、管理模式和管理方法等诸多方面,是否有所更新、变化和发展
管理活动的精确程度	可以从企业人力资源规划的正确性和可行性、重大人力资源管理决策的效率和效果、基础性管理的精细化程度、管理评估的数量化标准化程度等角度来衡量

【例题6·多选题】()属于战略性人力资源管理中基础工作健全程度方面的衡量标准。[2015年11月真题]

- A. 人力资源信息管理水平
- B. 管理评估的数量化、标准化程度
- C. 管理模式和管理方法是否有创新
- D. 定编定岗定员定额的标准化程度
- E. 企业人力资源战略的子系统是否确立

【例题7·简答题】简述战略性人力资源管理的衡量标准。[2012年11月真题]

第二单元 人力资源战略规划的设计

【知识要求】

一、战略规划的基本概念和特点(熟悉)

(一)战略的含义

战略是指指导战争全局的计划和方略,是交战的一方运用武装力量赢得战争胜利的一种科学和艺术。对企业战略的基本概念的表达有多种。

(二)企业战略的一般特点

从上述对战略以及企业战略的基本概念的表述中看出,企业战略具有的一般特点包括:(1)目标性;(2)全局性;(3)计划性;(4)长远性;(5)纲领性;(6)应变性、竞争性和风

险性。

二、人力资源战略规划的基本概念(掌握)

人力资源战略规划是企业在其所处的外部环境、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。其特点主要有:精神性;可变性、可调性。

三、人力资源战略规划的重要意义(略)

四、企业发展战略体系的构成(熟悉,见表1-6)

表1-6 企业发展战略体系的构成

要点	具体内容	
战略的层次	总体战略	又称公司战略,是指从事多种经营、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。经常涉及公司财务资金运作和组织结构变革创新等事关全局的重大战略问题
	业务战略	又称竞争战略、经营战略,是公司的二级战略或属于事业部层次的战略,是指单一生产经营的企业为了生存发展和赢利,实现总体战略目标,围绕企业的生产经营模式、增强市场竞争优势、提高整体绩效等问题所作出的战略决策
	职能战略	涉及公司各个职能部门,充分发挥其功能,以推动企业总体发展战略实现的具体的分支战略
两种创新战略	技术开发型的长期发展战略	①依据规模经济原则,力求以最小成本取得最大产量,通过技术创新来大幅度提高生产率,并且它是自上而下推动的,采用外延扩大再生产的发展模式。 ②以职能组织为中心,主要依靠技术专家和系统工程师,注重机器设备的更新。 ③形成有形资产的积累
	人力资源型的中短期发展战略	①以工作地的人力资源为对象,自下而上推动,采用了内涵扩大再生产的发展模式。 ②以团队为中心,主要依靠作业小组长和操纵者,强调人力资源的开发。 ③鼓舞员工的士气,建立融洽的劳动关系
战略的类型	外部导向战略	侧重于适应企业外部环境的压力
	内部导向战略	侧重于内部资源的开发,是成功企业的核心战略。其特点是:①建立在内部资源上,而不是外部约束条件的基础上;②建立在不确定性资源(如人力资源)的基础上,而不是确定性资源(如资金、设备和原材料)的基础上

【例题8·单选题】()经常涉及到公司财务资金动作和组织结构变革创新等事关全局的重大战略问题。[2016年5月真题]

- A. 业务战略 B. 外部战略 C. 总体战略 D. 职能战略

【例题9·多选题】内部导向战略()。[2014年5月真题]

- A. 以静态资源为基础 B. 侧重于外部资源的开发
C. 一般是成功企业的核心战略 D. 建立在不确定性资源的基础上
E. 关注的重点包括资金、设备和原材料等

五、企业人力资源战略规划的分类(掌握,见表1-7)

表1-7 企业人力资源战略规划的分类

分类标准	具体内容
从时限上区分	①长期战略,即5年以上的人力资源总体战略规划; ②中短期战略,即在近期的3~5年以内所采取的战略决策,又称人力资源策略
从层级和内容上区分	人力资源总体发展战略、组织变革与创新战略、员工培训开发战略、专才培养选拔策略、员工招聘策略、绩效管理策略、薪酬福利与保险策略、员工激励与发展策略、劳动关系管理策略等
从性质上区分	①吸引策略;②参与策略;③投资策略

【能力要求】

一、企业经营策略与人力资源策略的选择(掌握)

(一)企业经营策略的确立

企业经营策略即竞争策略,是从企业发展的总体战略目标出发,通过采取一系列有效的政策和措施,使企业在市场竞争中克敌制胜,获得并保持竞争优势的策略。企业根据自己的实际情况,采用下列两类竞争策略。

1. 廉价型竞争策略

企业在参与市场竞争的过程中,力求以低价来推销自己的产品或提供某种服务,从而抢占市场的制高点。本策略适于以扩大市场占有率为目的或者生产比较稳定、技术变化不大的企业采用。

2. 独特型竞争策略

企业在参与市场竞争的过程中,力求以独特性的产品克敌制胜。独特型产品的竞争策略不是以“价廉”取胜,而是以“物美”取胜。采用独特性产品的竞争策略包括:(1)创新竞争策略;(2)优质竞争策略。

(二)企业人力资源策略的选择

1. 企业人力资源管理策略(见表1-8)

表1-8 人力资源管理策略

策略	具体内容
吸引策略	①在企业采取廉价竞争策略时,宜采取科学管理模式,如泰勒制。 ②特点是中央集权、高度分工、严格控制、依靠工资和奖金维持员工的积极性。 ③员工的配置以“人少高效”为目标,企业与员工纯粹是一种简单直接的利益交换关系
投资策略	①在企业采取创新性产品竞争策略时,宜采用IBM公司投资策略的模式。 ②特点是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
参与策略	①企业采取高品质产品竞争策略时,宜采取日本企业管理模式。 ②特点是企业决策权下放,员工参与管理,使员工具有归属感;注重发挥绝大多数员工的积极性、创造性和主动性

【例题10·单选题】采取()的企业,其竞争策略是以廉价取胜。[2015年11月、2014年5月真题]

A. 控制策略 B. 投资策略 C. 参与策略 D. 吸引策略

2. 对三种不同策略及其特点的比较(见表1-9)

表1-9 人力资源管理各种策略运行比较

内容	吸引策略	投资策略	参与策略
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	注重短期目标 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

3. 企业人力资源策略与竞争策略、企业文化的关系

企业人力资源策略不仅对人力资源管理系统的运行起着决定性的指导作用, 而且它与企业竞争策略、企业文化等不可分割。

二、企业人力资源管理主要影响因素的分析(掌握)

(一) 企业人力资源战略管理的制约因素(见图1-1)

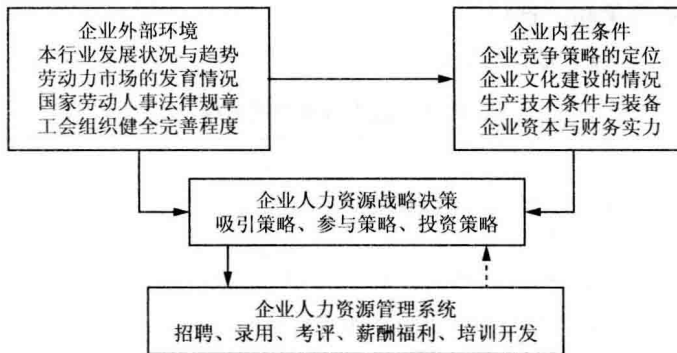


图1-1 人力资源管理的各种制约因素

(二) 企业人力资源战略管理主要影响因素分析(见表1-10)

表1-10 企业人力资源管理主要影响因素分析

要点	具体内容
外部环境分析	①劳动力市场的完善程度; ②政府劳动法律法规的健全程度; ③工会组织的作用

要点	具体内容		
内在条件分析	含义	指在企业中长期形成的共同思想、作风、价值观念和行为规范，表现为一种具有企业个性的信念和行为方式	
	分类 (见图 1-2)	①家族式企业文化，强调人际关系； ②发展式企业文化，强调创新和创业； ③市场式企业文化，强调市场导向，以产品为中心； ④官僚式企业文化，强调组织结构的正规化，追求稳定性和持久性	
	内容	以企业精神为内核，最外层是企业物质文化层(又称企业硬文化)，中间层是企业制度文化层，最内层是企业精神文化层	
	性质	整体性、稳定性、开放性、可塑性和独特性	
生产技术	不同的技术装备对员工的素质和技能有不同的要求，它直接对企业员工的招收、选拔和培训等提出了具体标准和要求		
财务实力	企业的财务状况直接关系到人力资源策略的定位，直接影响到企业人力资源运作模式的选择以及具体管理制度的制定		

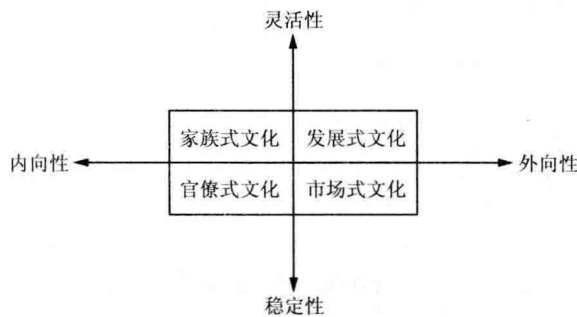


图 1-2 企业文化的四种类型

(三) 竞争策略、人力资源策略与企业文化的相互关系(见表 1-11)

表 1-11 竞争策略、人力资源策略与企业文化的相互关系

企业竞争策略	企业文化	人力资源策略
廉价竞争策略	官僚式 + 市场式	吸引策略
优质产品策略	家族式 + 市场式	参与策略
创新产品策略	发展式 + 市场式	投资策略

【例题 11·单选题】廉价竞争策略对应的是()企业文化。[2016 年 5 月真题]

- A. 官僚式 + 家族式 B. 官僚式 + 市场式
C. 家族式 + 市场式 D. 市场式 + 发展式

【例题 12·单选题】采取()的企业，宜采取“家族式 + 市场式”的企业文化。[2015 年 11 月、2014 年 5 月真题]

- A. 廉价竞争策略 B. 创新产品策略 C. 优质产品策略 D. 客户价值策略

三、企业人力资源发展规划的结构设计(掌握)

企业人力资源战略规划的设计,应当充分体现“信念、远景、任务、目标、策略”等基本要素的统一性和综合性。

(1)信念是企业文化的内涵,属于精神范畴,它要对企业为什么存在以及企业的价值观做出简洁明确的概括。

(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)目标是对企业发展的长期、中期和短期目标的定位。

(5)策略是实现战略的具体措施和办法。

四、企业人力资源发展规划环境的综合分析(掌握)

企业人力资源受到多种因素的制约和影响,在制定企业人力资源战略规划时,需要从企业战略的基本概念体系(信念、远景、任务、目标、策略)出发,对企业人力资源环境进行总体的分析研究。环境分析的模型如图1-3所示,其分析内容如表1-12所示。

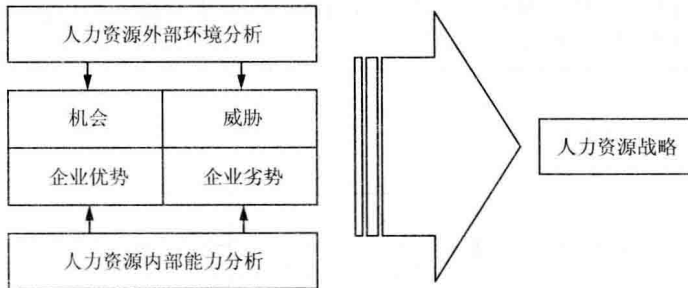


图 1-3 企业人力资源战略规划环境分析模型

表 1-12 人力资源发展规划环境的综合分析

要点	具体内容	
人力资源外部环境分析	目的	全面地了解和掌握外部环境的状况及其变化的总趋势,并揭示企业在未来发展中可能遇到的机会(发展的机遇)和威胁(面临的风险)
	内容	①社会环境分析;②劳动力市场的环境分析;③劳动人事法律法规和政策的环境分析;④产业结构调整与变化对本企业人力资源供给与需求的影响分析;⑤同行业各类各种劳动力供给与需求的分析;⑥竞争对手的分析
人力资源内部能力分析	含义	是从企业人力资源的现状出发,通过全面深入的分析,了解并掌握企业在未来发展中的优势和劣势,为人力资源战略的确定提供依据
	作用	通过对人力资源内部能力的客观的全面分析,将有利于企业针对人力资源现存的问题,有效地克服各种妨碍企业战略目标实现的缺点或缺陷,并就如何继续保持和增强企业人力资源的竞争优势,做出正确的决策
	内容	①企业人力资源的现状分析;②企业组织结构的分析;③人力资源管理的规章制度以及相关的劳动人事政策的分析;④企业文化的分析
企业人力资源机遇和威胁的分析	机遇	包括经济高速发展,政府政策更加宽松,劳动力市场机制日臻完善,竞争对手决策失误,突破同业的防御进入新的领域,企业全员素质迅速提高,集团凝聚力明显增强等
	威胁	包括经济低迷发展速度明显放慢,不利的政府政策,劳动市场供求矛盾突出,劳动力成本上涨,竞争对手迅速成长,潜在竞争者进入市场,进攻不利防御失败等

五、企业人力资源发展战略模式的选择(掌握)

一般来说,企业在对外部环境和内部能力系统分析的基础上,首先应当就人力资源发展战略的模式做出正确的选择,如图1-4所示。

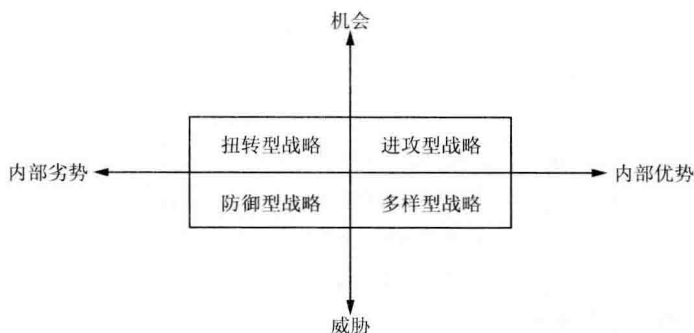


图1-4 四种战略模式图

当外部环境遇到良好的机遇,企业人力资源内部能力与竞争对手相比却处于劣势时,宜确定扭转型战略;而当企业人力资源具有较强的优势时,则应采用进攻型战略。

当外部环境遇到巨大威胁,企业人力资源内部能力与竞争对手相比却处于劣势时,宜确定防御型战略;而当企业人力资源具有较强的优势时,则应确定多样型战略。

【例题13·多选题】企业人力资源发展战略模式包括()。[2016年5月真题]

- A. 吸引型战略
- B. 参与型战略
- C. 扭转型战略
- D. 进攻型战略
- E. 多样型战略

【例题14·简答题】企业人力资源发展战略模式有哪几种?如何根据外部环境和内部能力进行战略模式选择?[2015年5月真题]

六、企业人力资源发展规划的实施与评价(熟悉)

(一)企业人力资源发展规划的实施

企业人力资源发展规划形成之后,应从以下几个方面入手,对其实施有效的管理:(1)认真组织落实;(2)实现企业内部资源的合理配置;(3)建立完善内部战略管理的支持系统;(4)有效调动全员的积极因素;(5)充分发挥领导者在战略实施中的核心和导向作用。

(二)企业人力资源发展规划的评价

对企业人力资源战略规划的评价过程包括:(1)确定评价的内容;(2)建立评价衡量标准;(3)评估实际绩效;(4)根据分析结果采取行动,对战略决策进行必要的修改调整。

【例题15·单选题】()是企业人力资源战略规划评价过程的第一个步骤。[2014年11月真题]

- A. 设计评价指标
- B. 确定评价内容
- C. 明确人力资源战略
- D. 建立评价委员会