



职业技术·职业资格培训教材

高级人力资源管理师

劳动和社会保障部教材办公室 组织编写
上海市职业培训指导中心



中国劳动社会保障出版社





职业技术·职业资格培训教材

高级人力资源管理师

总主编 张文贤

本册主编 刘桂林 颜世富 王伟杰

编者 颜世富 唐为民 王仕举 郭 淞

甘 桦 张静抒 刘三林 刘桂林

王伟杰 孟凡萍

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

高级人力资源管理师/刘桂林主编. —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 978-7-5045-5833-6

I. 高… II. 刘… III. 劳动力资源-资源管理-技术培训-教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 106870 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

*

北京北苑印刷有限责任公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 26.75 印张 581 千字

2006 年 12 月第 1 版 2007 年 1 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: 010-64927085

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——高级人力资源管理师（国家职业资格一级）组织编写。本教材从强化培养操作技能，掌握一门实用技术的角度出发，较好地体现了本职业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，掌握高级人力资源管理师的核心知识与技能有很好的帮助和指导作用。

本教材内容包括六篇：人力资源规划，包括人力资源管理规划、人力资源管理战略体系的建立、人力资源战略管理流程及实施、人力资本与投资回报；招聘与配置，包括招聘准备、招聘的组织与实施、现代人员招聘与配置的理念及发展趋势；培训与开发，包括制定培训与开发计划、指导培训实施、培训质量与效果评估；绩效管理，包括绩效管理概要、绩效管理诊断、平衡计分卡、绩效考评结果的应用；薪酬管理，包括构建战略驱动的薪酬管理体系、薪酬体系设计、基于岗位的薪酬体系设计、基于绩效的薪酬体系设计、基于胜任特征的薪酬体系设计、管理层薪酬设计、福利管理；劳动关系管理，包括劳动争议处理、工会与劳动关系管理、员工沟通与企业文化建设。

本教材可作为高级人力资源管理师（国家职业资格一级）职业技能培训与鉴定考核教材，也可供中等、高等职业院校相关专业师生，以及相关从业人员参加岗位培训、就业培训使用，或作为公司、企业管理人员提高自身管理水平的参考读物。

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。



本教材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 人力资源管理规划

- 第一节 企业发展战略与人力资源管理战略 3
- 第二节 人力资源管理战略与环境 11

第二章 人力资源管理战略体系的建立

- 第一节 人力资源竞标管理及信息管理 21
- 第二节 人力资源发展预测模型技术 33

第三章 人力资源战略管理流程及实施

- 第一节 人力资源管理战略的制定 46
- 第二节 人力资源管理战略实施 53
- 第三节 人力资源战略管理评价 62

第四章 人力资本与投资回报

- 第一节 知识经济与人力资本 68
- 第二节 人力资源会计关系及投资回报计算 75

第二篇 招聘与配置

第五章 招聘准备

- 第一节 招聘战略的制定 83



第二节	招聘与甄选体系的构建	86
第三节	招聘规划的制定	90
第四节	招聘环境分析	95

第六章 招聘的组织与实施

第一节	招聘部门的组织	105
第二节	中高级管理人员的选拔方法	106
第三节	中高级人才的吸引策略	136
第四节	对招聘工作的评价	145

第七章 现代人员招聘与配置的理念及发展趋势

第一节	招聘与配置的新理念	158
第二节	招聘与配置的发展趋势	163

第三篇 培训与开发

第八章 制定培训与开发计划

第一节	根据组织发展需要制定人力资源发展计划	171
第二节	制定员工职业生涯发展规划	173

第九章 指导培训实施

第一节	学习型组织的建立	187
第二节	执行人力资源开发计划	191

第十章 培训质量与效果评估

- 第一节 设计培训效果评估方案 198
- 第二节 设计培训效果评估工具 205

第四篇 绩效管理

第十一章 绩效管理概要

- 第一节 人力资源管理系统中的绩效管理 213
- 第二节 绩效管理系统 217

第十二章 绩效管理诊断

- 第一节 绩效计划诊断 226
- 第二节 绩效管理诊断实施 234
- 第三节 绩效考评的信度和效度 241

第十三章 平衡计分卡

- 第一节 企业发展战略与平衡计分卡 266
- 第二节 平衡计分卡的理论假设 268
- 第三节 平衡计分卡的主要内容与优越性 269
- 第四节 平衡计分卡实施要点 272

第十四章 绩效考评结果的应用

- 第一节 绩效考评结果的用途 275



第二节	制定绩效改进计划	276
第三节	员工绩效问题的处理	279
第四节	运用强化的方法改进绩效	280
第五节	绩效管理与薪酬管理	281
第六节	绩效管理与员工的职业生涯规划	282

第五篇 薪酬管理

第十五章 构建战略驱动的薪酬管理体系

第一节	薪酬的概念	285
第二节	企业发展战略与薪酬管理	286
第三节	企业发展战略、人力资源管理战略和薪酬管理的关系	287
第四节	企业发展战略对薪酬管理的影响	287

第十六章 薪酬体系设计

第一节	薪酬体系概述	291
第二节	薪酬体系设计的理论基础	296

第十七章 基于岗位的薪酬体系设计

第一节	岗位评估	300
第二节	薪酬调查	310

第十八章 基于绩效的薪酬体系设计

- 第一节 个人绩效薪酬 320
- 第二节 群体绩效薪酬 323

第十九章 基于胜任特征的薪酬体系设计

- 第一节 胜任特征的概念 325
- 第二节 以胜任特征为基础的薪酬结构的目的 326
- 第三节 构建以胜任特征为基础的薪酬体系 327
- 第四节 基于胜任特征的薪酬体系的优点及注意点 331

第二十章 管理层薪酬设计

- 第一节 管理者年薪制 336
- 第二节 管理层的期股激励 341

第二十一章 福利管理

- 第一节 福利薪酬概述 349
- 第二节 弹性福利薪酬的设计 352

第六篇 劳动关系管理

第二十二章 劳动争议处理

- 第一节 劳动争议简介 357
- 第二节 集体合同争议的处理 360



第三节 劳动争议诉讼	361
------------------	-----

● 第二十三章 工会与劳动关系管理

第一节 国外工会介绍	373
------------------	-----

第二节 我国工会的权利和职责	379
----------------------	-----

● 第二十四章 员工沟通与企业文化建设

第一节 员工沟通概述	386
------------------	-----

第二节 员工沟通的运用	388
-------------------	-----

第三节 企业文化的基本特征	391
---------------------	-----

第四节 企业文化的建设与变革	396
----------------------	-----

附录一 中华人民共和国工会法	407
----------------------	-----

附录二 最高人民法院关于在民事审判工作中适用《中华人民共和国工会法》若干问题的解释	414
---	-----



1

第一篇

人力资源规划

第一章	人力资源管理规划	/3
第二章	人力资源管理战略体系的建立	/22
第三章	人力资源战略管理流程及实施	/48
第四章	人力资本与投资回报	/70



第一章 人力资源管理规划

第一节 企业发展战略与人力资源管理战略

一、企业发展战略与人力资源战略管理

每个组织都面临资源有限和难以取舍的问题，战略管理就是关于如何就有限的资源做出正确选择的问题，是企业高层管理者为保证企业的持续生存和发展，通过对企业外部环境 with 内部条件的分析，对企业全部经营活动进行的根本性和长远性的规划与指导，包括动态地、连续地、发展性地完成从决策到实现的过程。

战略管理并没有固定的模式，不同的企业，环境、资源、价值准则不同，战略管理的模式也不同。战略管理伴随着企业发展的始终，但在不同的发展阶段，由于企业规模、目标、产业或产品组合不同，企业高层决策和管理的目标、内容、方式也不相同。要适应外部环境和内部资源条件的变化，调整自己的发展战略、管理模式、组织结构和企业文化是企业应对挑战和变化的必然选择。

国内外一些优秀的企业，如通用电气（GE）、IBM、通用汽车（GM）、海尔等在长期的经营实践中，都形成了自己独特的战略管理体系，并根据公司业务和环境变化不断地调整。如 GE 在 20 世纪六七十年代实行以战略经营单位（SBU）为核心的战略计划管理，确定了完整的 SWOT 分析和战略计划制定程序；80 年代实行以数一数二为基本原则、以归核化为特征的产业组合管理；90 年代开始实行以服务化、全球化、六个西格玛、数字化为主要内容，以提升公司核心竞争力为中心的管理。海尔集团从名牌战略、多元化战略发展到目前的国际化战略，与之相适应，组织结构也由职能式、事业部制、矩阵式演变为目前基于市场链的流程型网络结构。总之，伴随企业内外环境和条件的变化，与时俱进，调整管理模式和组织结构是世界优秀企业的共同经验。

一套完整的战略管理体系包括“战略决策—战略实施—战略评价与修正”的战略管理流程以及与之相适应的组织结构、信息平台、企业文化等支持系统，如图 1—1 所示。

在战略制定、实施、评价过程中，企业的组织结构、人力资源管理、财务管理、企业文化建设、内部信息系统都要与这一过程结合起来，支持并服务于这一过程。一个高效的战略管理体系的基本特征是：企业战略管理的内容明晰；战略管理流程各环节之间的衔接

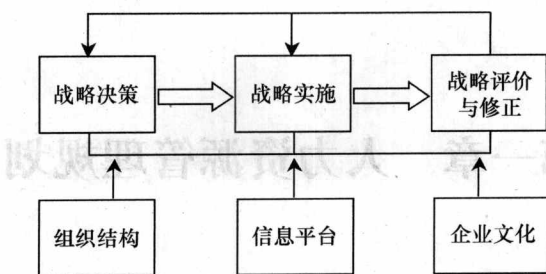


图 1—1 企业发展战略管理体系

顺畅；战略支持系统完善。战略决策就是在综合考虑机会和挑战之后所做出的进攻、防御还是撤退的决定。

从广义上讲，人力资源管理战略是指企业制定所有与人相关的方向性规划；从狭义上讲，则是指在不断变化的环境中，分析组织的人力资源需求、设计满足这些需求的行动方案的管理过程。人力资源管理战略与其他战略理论具有相同的表述形式，即通过分析企业外部环境现状，得出企业的长远目标和行动计划。

从内容上不难看出，人力资源管理战略从规划起步大体经历了三个发展阶段：职能规划、系统规划和战略规划。

第二次世界大战之后，由于产品与服务的需求旺盛，出现了人才短缺，大家把注意力放在如何获得有能力的管理者和熟练工人上，人力资源管理战略解决的问题主要是合理安排工人以提高生产效率，这一阶段被称为“职能规划”。

进入 20 世纪 60 年代以后，人力资源管理战略不断发展完善，进入了系统规划阶段。人力资源管理战略的使命变为“让适当数量和类型的人，在适当的时间和地点，从事使组织与个人双方获得最大长期利益的工作”（Vetter, 1967）。这个概念的诞生，使人力资源管理战略的内容更加丰富起来，形成五大部分，即确定组织目标与计划、预测人力资源需求、评价企业内部人员技能和供给特征、确定人力资源净需求、制定行动方案，以保证人才到位。

20 世纪 70 年代末，人力资源管理战略研究发生了巨大的变化，其范围并没有仅仅局限于供求平衡或数量预测，而是上接企业发展战略，下到方案落实，达到了真正意义上的“战略规划”。此时的人力资源管理战略由于其内容广、作用大、具有战略意义，摇身变为战略层次上的规划，陡增了这项工作的难度与挑战。也就是在这个时候，雇员被重新认识，被企业视作一种资源而不是一种费用。

20 世纪 80 年代以后，伴随企业的充分精简，企业家极力降低管理费用，他们更加关注职业规划、绩效考评、弹性工作时间与多样化的福利制度。人力资源管理战略的重点也集中在继任计划、企业变革、人员精简等方面。1989 年对美国 137 家企业的调查表明，人力资源管理战略规划技术变得更加短期化，很少有企业还用十年前常见的长期规划技术，

对人才供求的定量预测技术也不太常用了。

二、企业发展战略目标与企业工作文化

战略目标指出了企业未来发展的方向，是企业通过实施特定的战略而希望得到的结果，战略就是为达到长期目标而采取的行动。好的战略目标一般有四个特点：综合、现实、明确、有完成期限。战略目标可以是定性的，也可以是定量的。

工作文化是一个企业的个性特征，它体现了企业两个层面的内容：一是企业的核心价值，即企业员工共同的信念；二是员工的行为模式，即员工在一个企业中实实在在的行为方式。工作文化和企业的战略、架构、流程、政策等相互关联，相互影响。因此，企业工作文化是关于企业在以下几个方面的动态的性质：工作是怎样构成的；人们在组织中的行为方式和相互影响；以什么样的价值和力量塑造着组织的愿景、使命和战略目标；工作文化对绩效有极为重要的影响；可以通过改变工作设计的方法和人力资源系统及流程的再造来改进工作文化。工作文化有很多种，但是，四种典型的文化模式可以反映出目前塑造企业的几种主要力量。

1. 最受推崇的企业工作文化

最受推崇的企业工作文化包括：管理层的团队合作；客户导向；公平地对待员工；主动性。

2. 企业工作文化的分类

(1) 流程型文化。流程型文化的主要特点是：企业的外部环境是多变的；企业是根据如何满足客户需求来设计工作和流程的；为了满足客户的需求，员工得到相应的授权；客户的满意是企业追求的首要目标；以流程为基础的团队是主导的工作方式；优秀员工往往表现出很强的服务意识、团队意识和影响力；团队是主导的工作方式。

(2) 功能型文化。功能型文化的主要特点是：往往在不确定性比较少的环境下存在；注重企业内部组织的严密性，上下级的权力线条清晰；决策权和执行权往往是分离的；产品和服务的标准化、可靠性及一致性是企业追求的首要目标；工作是按照专业化原则设计和分工的；优秀员工往往具有一技之长，表现出纪律性、安全性和守秩序等特点；员工往往有较高的职业保障。

在与市场相关的部门（如销售、市场、研发、客户服务等）中主要应强化流程型文化，以保证实现客户导向；在与生产相关的部门（如工厂、采购等）中主要应强化功能型文化，以确保产品和服务的质量和可靠性。

(3) 时间导向型文化。时间导向型文化的主要特点是：外部环境表现出全球化和技术迅速发展的特征；注重资产回报最大化、灵活性和技术的适应性；管理层级少，项目组的形式多；战略驱动重点首先是灵活性和灵敏性，然后才是技术和客户需求；预测市场机会