



职业技术·职业资格培训教材

助理



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

助理

人力资源管理师

总主编 张文贤

本册主编 颜世富

编者 刘桂林 唐为民 郭 淞 王伟杰

甘 桦 黄荣兴 蒋 蔚 宋劝其

顾 剑 王远鹏

审稿 石金涛



中国劳动社会保障出版社



图书在版编目(CIP)数据

助理人力资源管理师/张文贤主编. —北京:中国劳动社会保障出版社, 2005

职业技术·职业资格培训教材

ISBN 7-5045-5085-X

I. 助… 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 052858 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

*

新华书店经销

北京地质印刷厂印刷 北京京顺印刷有限公司装订

787 毫米×1092 毫米 16 开本 29.25 印张 635 千字

2005 年 11 月第 1 版 2005 年 11 月第 1 次印刷

印数: 3500 册

定价: 39.00 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——助理人力资源管理师（三级）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基本素质，掌握助理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，包括组织理论与组织设计、工作分析、人力资源管理信息系统、人力资源规划的制定和实施、人力资源成本；招聘与配置，包括招聘准备、面试的实施与技巧、心理测验及其应用、招聘实施、劳务外派与引进、员工信息的管理；培训与开发，包括企业培训概述、培训管理、职业生涯规划；绩效管理，包括绩效管理概述、绩效考评、绩效反馈与应用；薪酬福利管理，包括薪酬福利概述、薪酬的组成、工资制度、薪酬设计、福利；劳动关系管理，包括劳动关系管理制度、工作时间和休息时间、劳动合同、职业安全卫生。

本教材可作为助理人力资源管理师（三级）职业技能培训与鉴定考核教材、MBA 教学用书，也可供全国高等职业学校学生学习、掌握最新的相关专业知识与技术，进行岗位培训、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。

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 组织理论与组织设计	(3)
第一节 组织理论	(3)
第二节 组织设计	(13)
第三节 组织诊断	(20)
第二章 工作分析	(28)
第一节 工作分析概述	(28)
第二节 岗位调查	(30)
第三节 工作分析方法	(37)
第四节 岗位分类	(44)
第三章 人力资源管理信息系统	(51)
第一节 e-HR 概述	(51)
第二节 e-HR 的建立	(54)
第四章 人力资源规划的制定和实施	(63)
第一节 人力资源规划内容和步骤	(63)
第二节 人力资源配置和储备	(66)
第三节 评价标准和实施	(68)
第五章 人力资源成本	(73)
第一节 人力资源成本确认	(73)
第二节 人力资源成本核算计量	(75)

第二篇 招聘与配置

第六章 招聘准备	(91)
-----------------------	--------

目 录

第一节	招聘与配置的原则和原理	(91)
第二节	制定招聘流程	(97)
第三节	招聘广告	(105)
第四节	个人简历的筛选和工作申请表格的设计	(112)
第五节	招聘渠道的选择	(122)
第六节	校园招聘	(132)
第七章	面试的实施与技巧	(142)
第一节	面试的概念及测评内容	(142)
第二节	面试前的准备	(144)
第三节	面试中的环境布置	(148)
第四节	面试过程	(149)
第五节	面试的形式与提问技巧	(151)
第六节	面试结果处理	(155)
第八章	心理测验及其应用	(158)
第一节	心理测验简介	(158)
第二节	心理测验的技术指标	(161)
第三节	心理测验的方法和主要内容	(164)
第四节	心理测验在招聘中的应用	(169)
第五节	如何正确对待心理测验	(173)
第九章	招聘实施	(176)
第一节	招聘时应注意的问题	(176)
第二节	员工的录用	(178)
第三节	员工的入职与离职	(183)
第十章	劳务外派与引进	(206)
第十一章	员工信息的管理	(211)
第一节	员工信息管理的内容	(211)
第二节	员工信息的收集与整理	(212)

第三篇 培训与开发

第十二章	企业培训概述	(217)
-------------	---------------------	--------------

第一节	企业培训的概念	(217)
第二节	培训制度的建立	(219)
第十三章	培训管理	(226)
第一节	培训需求分析	(226)
第二节	培训经费预算	(231)
第三节	培训机构的选择	(233)
第四节	培训计划与实施	(234)
第五节	培训效果评估	(240)
第十四章	职业生涯规划	(247)
第一节	职业生涯规划概述	(247)
第二节	职业发展与管理	(249)
第三节	影响职业选择的因素	(252)

第四篇 绩效管理

第十五章	绩效管理概述	(259)
第一节	绩效管理的定义	(259)
第二节	绩效计划	(266)
第三节	绩效实施	(272)
第十六章	绩效考评	(275)
第一节	绩效考评内容	(275)
第二节	绩效考评的主体	(281)
第三节	绩效考评的周期与流程	(283)
第四节	绩效考评方法	(286)
第五节	绩效考评中常见问题处理	(301)
第十七章	绩效反馈与应用	(307)
第一节	绩效反馈	(307)
第二节	绩效结果的应用	(315)

第五篇 薪酬福利管理

第十八章	薪酬福利概述	(321)
-------------	---------------------	--------------

第一节	基本理论	(321)
第二节	薪酬的概念	(324)
第三节	薪酬的功能及影响因素	(325)
第四节	薪酬管理的含义和内容	(327)
第十九章	薪酬的组成	(329)
第一节	基本工资	(329)
第二节	奖金	(333)
第三节	津贴和补贴	(337)
第二十章	工资制度	(340)
第一节	岗位技能工资制	(341)
第二节	岗位薪点工资制	(344)
第三节	结构工资制	(346)
第四节	谈判工资	(349)
第二十一章	薪酬设计	(352)
第一节	薪酬设计的思路	(352)
第二节	薪酬设计的步骤	(353)
第三节	岗位评价	(357)
第四节	薪酬结构设计	(359)
第五节	工资分级	(362)
第六节	薪酬方案的实施与修正	(363)
第七节	对薪酬设计的几点建议	(365)
第二十二章	福利	(368)
第一节	福利的概念	(368)
第二节	福利的类型	(370)
第三节	弹性福利制度	(371)

第六篇 劳动关系管理

第二十三章	劳动关系管理制度	(377)
第一节	劳动关系管理制度的基本内容	(377)
第二节	劳动关系管理制度的制定程序	(379)

第二十四章 工作时间和休息时间	(380)
第一节 工作时间的相关规定	(380)
第二节 休息与休假	(383)
第二十五章 劳动合同	(386)
第一节 劳动合同概述	(386)
第二节 劳动合同的内容	(390)
第三节 劳动合同的订立和生效	(395)
第四节 劳动合同的履行和变更	(401)
第五节 劳动合同的解除与终止	(409)
第六节 劳动合同管理	(420)
第二十六章 职业安全卫生	(422)
第一节 职业安全卫生概述	(422)
第二节 职业安全卫生的法律规定	(424)
 附录一 中华人民共和国安全生产法	(431)
附录二 违反和解除劳动合同的经济补偿办法	(443)
附录三 违反《劳动法》有关劳动合同规定的赔偿办法	(445)
附录四 企业经济性裁减人员规定	(447)
附录五 上海市劳动合同条例	(449)

第一篇 人力资源规划

第一章 组织理论与组织设计

第一节 组织理论

一、组织的定义

关于组织的定义，不同的学者有不同的观点。巴纳德将组织定义为有意识地加以协调的两个或两个以上的人的活动或力量的协作系统；穆尼认为组织是为了达到某种共同的目标的人的联合形式；孔茨认为组织是正式的有意形成的职务结构或职位结构。

“上海汽车工业集团是一个组织”中的“组织”一词代表一个机构，属于名词；“我们应该组织群众积极投身改革事业”中的“组织”一词是一个活动、一项工作，属于动词。一些管理学家、组织学家将组织区分为有形组织和无形组织，有形组织即组织机构、实体组织，无形组织是指因某种特定的关系，如同乡、同学、校友、老同事、老部下等形成的无形群体。

工业革命时代，占统治地位的观点将组织定义为：组织是按一定的目的、任务编制起来的，通过各个部门、各个层次的分工协作，责任与权利的合理分配，来规范和协调一群人活动的社会集团。这个定义表明，组织必须具有特定的目标，组织必须有分工与协作，组织要有不同层次的权利与责任制度。这些观点及其指导下的组织形式，曾经发挥了一些积极作用，但也存在一些缺陷。他们不仅没有把组织当作一个有机的系统进行考察，而且把组织中的人当作机器一样看待，忽视了组织与社会环境的联系，把组织看成了与世隔绝的封闭系统，对组织深层次的结构要素、权责体系等洞察不深，对人的心理、人的复杂性考虑不够。

综合多种理论，我们把组织定义为：组织是一个具有生命力的、开放的社会技术系统。

这个定义包含四层意思：

1. 组织具有生命周期

我们熟悉的通用电气公司、强生公司、可口可乐公司、西门子公司、杜邦公司等著名的跨国公司，他们都有 100 多年的历史。但这样的公司并不普遍，更多的企业组织存活的时间还是非常短暂的。爱迪斯著有《企业生命周期》，专门研究企业的生命问题。爱迪斯将企业生命周期划分为孕育期、婴儿期、学步期、青春期、盛年期、稳定期、贵族期、官僚化早期、官僚期和死亡十个阶段。大至一个国家，小到一家几个人组成的企业，都有一个“生长壮老已”的生命历程。

2. 组织是一个开放系统

组织是一个与环境相互影响、相互作用的开放系统。组织不断地从环境中摄取能量，又通过自身的活动对能量进行转化、处理，对环境产生影响，即组织可以适应环境和改造环境。

3. 组织是一个社会技术系统

组织作为实物形态存在，它有物、有结构、有技术，同时，组织还包含社会心理、管理方法、组织文化等内容。组织内部存在着人与人、人与物、物与物等多方面的关系。

4. 组织是一个整合系统

格式塔心理学强调整体大于部分之和。作为一个组织，应该对内部的各要素和外部的各种影响因素进行协调整合，发挥出良好的功能。

二、古典组织理论

古典组织理论是在 20 世纪初，资本主义企业有了一定的发展，积累了初步管理经验的基础上产生的，代表人物是泰勒、法约尔、韦伯、厄威克。

1. 泰勒的组织理论

美国学者泰勒的科学管理理论着重研究了在企业的操作层如何提高工人劳动生产率和进行管理组织工作的问题。他的贡献如下：根据劳动分工的原理，提出单独设置职能机构的思想，并主张把计划职能同执行职能（工人的生产操作）分开，计划职能部门专门从事时间、作业方法等研究，并对执行部门下达计划和作业命令，执行部门负责执行，并接受计划职能部门的监督控制；主张实行专业化、标准化的职能管理，使所有职能管理人员只承担 1~2 种管理职能，这样就形成了较多的管理者（工长）对同一个工人发号施令的管理关系；提出权力下授的“例外原则”，主张上下级合理分工，上级应把日常事务授权给下级处理，上级考虑重大例外问题，这为后来的分权化和事业部制等组织原则的提出奠定了理论基础。

2. 法约尔的组织理论

法国学者法约尔把管理职能概括为计划、组织、指挥、协调、控制五个方面，并阐述

了组织职能在整个企业管理中的地位和重要性。

同时，他还提出了 14 条组织管理原则：

- (1) 劳动分工；
- (2) 权限与责任相符；
- (3) 纪律；
- (4) 命令的统一性；
- (5) 指挥的统一性；
- (6) 雇员利益同整体利益的一致；
- (7) 合理的报酬；
- (8) 集权制；
- (9) 等级链；
- (10) 建立秩序；
- (11) 公平；
- (12) 保持人员稳定；
- (13) 发扬首创精神；
- (14) 团结就是力量。

这些原则对后来的组织结构和模式的发展产生了深刻影响。

法约尔认为，随着企业组织规模的扩大和人员的增多，必然会出现层次和等级顺序，这样管理人员对下属的控制应该有一个合理幅度，这就是管理幅度，他主张组织应维持一种比较狭窄的管理幅度，以避免出现多头管理现象。他认为除了最低一级领导的工人可略多一些之外，其他每一层次一般不超过 6 人。同时还可以设置参谋机构协助高级管理人员的工作，其任务是通信、谈话、搜集情报、帮助制定规划、协助联系和执行计划，参谋机构听命于总经理但不能直接给下级发布命令。这就是法约尔提出的直线·职能制的组织结构。

3. 韦伯的组织理论

德国社会学家韦伯在组织理论方面的主要贡献集中体现在其 1910 年创立的“理想的行政组织体系”。这是一种超越人事因素，强调组织观念，严格按行政手续办事的组织体系。其主要特征可以简要归纳为六个方面：

一是纵向分工的分层结构模式，即将组织由上至下分为最高决策层、中间管理层和基层作业层三级分工的组织体系。权威是建立组织的基石，这种权威能保持经营管理的连续性和合理性。

二是专业化和分工，即将所有完成组织目标所需要的工作都划分为高度专业化的工作，从而使每个人员做有限数量的工作，使员工能很容易地精通本行业的活动和技艺而成为本行业的专家。

三是规章和程序，即每个职务都要服从组织的规章、纪律和控制，这些规章制度不受

人事干扰，对任何对象都具有同等效力。

四是非个人化的关系，即理想的行政管理人员和行政性组织为了做出完全理性的决策，必须不受个人情感因素的影响。组织中的每一个人，都服从严格的规章制度，对所有员工都评价其专门知识、技能和绩效，不考虑个人的感情与个性因素。

五是职业，即行政性组织中的员工任用、提升应该通过考试、培训，或者依据业绩，不能凭地位或者人事关系。

六是封闭系统，即组织应是一个高度结构化的、机械的封闭系统，很少考虑甚至不考虑外界环境的变化与影响。

4. 厄威克的贡献

英国的厄威克的主要贡献在于系统地总结了泰勒等古典学派的组织理论，并总结归纳出了古典组织理论的八项重要原则：目标原则、相符原则、责任原则、等级原则、管理幅度原则、专业化原则、协调原则以及相关原则。

古典组织理论开创了组织结构研究的先河，它以工作任务为中心，把组织看成一个封闭系统，把组织管理的重点放在组织内部，重视基层操作。古典组织理论为现代组织理论的发展奠定了牢固的基础，对以后的组织理论的发展有着深远的影响。但同时这些组织理论也有其局限性：由于客观条件的变化，古典学派提出的许多与当时的社会、市场等相适应的组织原则和组织形式对于今天的企业组织已经不再适用了；而且，这些组织理论较多地考虑了经济和物质因素，忽视了人及其心理需求、环境、战略、技术等因素对组织结构的影响。

三、现代组织理论

第二次世界大战之后出现的许多现代组织学派，包括社会系统学派、行为学派、管理过程学派、经验主义学派等，完善了组织理论。这些学派的特色是：采用系统理论，不仅把组织视为一个复杂的社会技术开放系统，而且把组织看作是一个技术系统和社会系统的结合体，这与古典组织理论把组织作为一个封闭系统、不考虑组织与外界的联系不同。同时十分重视人际关系，注重员工的心理发展和对员工的激励，把组织结构设计看成是改善员工心理状态、提高激励作用的重要途径。其代表人物有巴纳德、福莱特和明茨伯格等。

1. 巴纳德社会系统学派的组织理论

(1) 组织的概念。巴纳德提出，组织是“两个以上的人有意识地协调和活动的合作系统”，这是历史上第一次从人与人合作的角度解释组织。古典组织理论认为权力是组织存在的基础，权力来自行政领导人自上而下的授予。巴纳德认为，权力的形成要看下级是否接受，不能取得组织内全体员工的支持与协作，任何组织都不会长期存在。

(2) 诱因和贡献平衡论。要保证员工对组织有贡献，组织就必须对员工提供适当的报酬，即诱因（诱发贡献的因素），诱因与贡献必须达到一致和平衡。衡量一个组织的管理绩效，一是看其效能，二是看其效率。效能是组织的“平衡力量”，指组织向员工提供的诱因能够在多大程度上满足员工的需求。员工的需求发生变化，管理者就要在诱因方面做