



用于国家职业技能鉴定

国家职业资格培训教程
(第二版)

企业人力资源 管理师

(一级)

中国就业培训技术指导中心 组织编写

1



中国劳动社会保障出版社



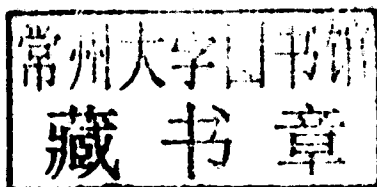
用于国家职业技能鉴定

国家职业资格培训教程（第二版）

企业人力资源管理师

（一级）

中国就业培训技术指导中心 组织编写



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业人力资源管理师(一级)/中国就业培训技术指导中心组织编写. —2版. —北京:中国劳动社会保障出版社, 2009

国家职业资格培训教程

ISBN 978-7-5045-8170-9

I. 企… II. 中… 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(2009)第 222357 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 30.5印张 563千字

2010年1月第2版 2010年1月第2次印刷

定价:68.00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:010-64954652

国家职业资格培训教程（第二版）

企业人力资源管理师（一级）

编审委员会

主任	于法鸣	吴道槐	刘康	游钧		
副主任	张亚男	郑东亮				
委员	岳威	安鸿章	时勤	曾湘泉	陈蕾	
	蔡宁	胡小勇	韩永江	童天	聂鲲	
	仲艳平					

本书编写人员

主编	安鸿章	时勤				
编者	安鸿章	时勤	岳威	王守志	康士勇	
	张琪	吴江	王宝石	田大洲	余琛	
	时雨	蔡宁	胡小勇	韩永江	童天	
	聂鲲	邹勇	刘小玲	王素芬	赵慧悦	
	赵云					

出版前言

根据国家职业资格认证的要求，2001年我们组织国内高等院校、科研机构和企业界的有关专家，按照《企业人力资源管理人员》的国家职业标准（试行），编写了《企业人力资源管理人员（下册：人力资源管理师、高级人力资源管理师工作要求）》的培训教程。2005年11月根据试点工作的要求，以该培训教程为基础，我们组织编写了《高级人力资源管理师试点培训讲义》（以下简称《培训讲义》）。4年来，这本《培训讲义》在企业人力资源管理人员认证培训中发挥了重要作用。但随着时间的推移，在培训实践中也发现该讲义在结构和内容上还存在明显的不足。为了满足新时期企业人力资源管理师职业资格认证培训的需要，我们组织部分专家根据新修订的《企业人力资源管理师》国家职业标准，在原有《企业人力资源管理人员（下册第一部分：人力资源管理师工作要求）》培训教程体例结构的基础上，对《培训讲义》作了全面的修改，除保留了各个章节部分内容外，还增加了很多新知识和技能。本书第二版由首都经济贸易大学工商管理学院安鸿章教授、中国科学院研究生院管理学院时勘教授主编，安鸿章、时勘、岳威、王守志、康士勇、张琪、吴江、王宝石、田大洲、余琛、时雨、蔡宁、胡小勇、韩永江、童天、聂鲲、邹勇、刘小玲、王素芬、赵慧悦、赵云等同志参加了撰稿和编写工作。

由于时间仓促，不足之处在所难免，欢迎读者提出宝贵意见。来电请致企业人力资源管理师项目办公室 010-64918288，64917388，也可登录中国人力资源专业网 www.hrmpc.org 留言。

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)
第一单元 战略性人力资源管理	(1)
第二单元 人力资源战略规划的设计与实施	(13)
第二节 企业集团组织规划与设计	(35)
第三节 企业集团人力资本战略管理	(69)
第二章 招聘与配置	(87)
第一节 岗位胜任特征模型的构建与应用	(87)
第二节 人事测评技术的应用	(105)
第一单元 沙盘推演测评法	(105)
第二单元 公文筐测试法	(110)
第三单元 职业心理测试	(116)
第三节 企业招聘规划与人才选拔	(130)
第四节 人力资源流动管理	(139)
第一单元 员工晋升管理	(139)
第二单元 员工调动与降职管理	(148)
第三单元 员工流动率的计算与分析	(153)
第三章 培训与开发	(161)
第一节 企业员工培训开发体系的构建	(161)
第一单元 员工培训开发系统的总体设计	(161)
第二单元 培训开发规划的制订	(165)
第三单元 企业培训文化的营造	(177)
第二节 创新能力培养	(184)
第一单元 思维创新	(184)
第二单元 方法创新	(203)
第三节 企业员工培训开发成果的转化	(215)
第四节 职业生涯管理	(223)
第一单元 组织的职业生涯管理	(223)

第二单元	分阶段的职业生涯管理·····	(241)
第三单元	职业生涯的系统管理·····	(250)
第四章	绩效管理 ·····	(258)
第一节	企业绩效管理系统设计与运行·····	(258)
第一单元	绩效管理系统设计的基本内容·····	(258)
第二单元	绩效考评指标体系设计·····	(264)
第三单元	绩效管理运作体系设计·····	(279)
第四单元	绩效考评结果应用体系设计·····	(288)
第五单元	绩效管理系统的诊断与维护·····	(292)
第二节	平衡计分卡的设计与应用·····	(296)
第五章	薪酬管理 ·····	(320)
第一节	企业薪酬的战略性管理·····	(320)
第一单元	整体薪酬战略的制定与实施·····	(320)
第二单元	薪酬外部竞争力：薪酬水平的控制·····	(340)
第三单元	薪酬内部公平性：薪酬制度的完善与创新·····	(352)
第二节	各种薪酬激励模式的选择与设计·····	(363)
第一单元	经营者年薪制的设计·····	(363)
第二单元	股票期权的设计·····	(376)
第三单元	期股制度的设计·····	(382)
第四单元	员工持股制度的设计·····	(385)
第五单元	特殊群体的薪资制度设计·····	(392)
第三节	企业福利制度的设计·····	(405)
第六章	劳动关系管理 ·····	(413)
第一节	我国劳动合同与劳动争议处理立法的新发展·····	(413)
第二节	集体协商的内容与特征·····	(425)
第三节	集体劳动争议与团体劳动争议·····	(436)
第四节	重大突发事件管理·····	(440)
第五节	和谐劳动关系的营造·····	(453)
第一单元	工会组织与企业社会责任运动·····	(453)
第二单元	国际劳动立法的主要内容·····	(462)
第六节	工作压力管理与员工援助计划·····	(466)
第一单元	工作压力管理·····	(466)
第二单元	员工援助计划·····	(475)

第一章 人力资源规划

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

【学习目标】

通过学习掌握现代企业人力资源管理各个历史发展阶段的特点，战略性人力资源管理的概念、特征和衡量的标准。

【知识要求】

一、正确界定战略性人力资源管理的基本概念

“战略人力资源管理”一词，实际上就是“战略性人力资源管理”或者“战略上的人力资源管理”，如从英文原意看，后者的翻译也是比较确切的。与此有关的术语还有“人力资源战略管理（Human Resource Strategic Management）”或者“人力资源策略管理”，以及“人力资源战略（Human Resource Strategy）”。

首先，应当明确“战略”与“策略”两个基本概念的差异性。战略和策略都是军事上常用的专业术语，战略是指导战争全局的计划或规划，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。很显然，战略是策略的上位概念，这说明一些港台人力资源管理专家将“strategic”一词译为“策略（性）”要比“战略（性）”更确切一些，因为人力资源战略毕竟是企业总体战略的重要部分。

其次，人力资源战略（规划）与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外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，有的学者认为，它是“通过人实现可持续的竞争优势而设计的组织系统”；有的专家认为，它是“为促进企业实现目标的规划性部署与活动方式”；还有人认为，它是“把人力资源实践

活动与业务战略联系起来的过程”，它包括识别实施业务战略所需配备的人力资源能力和保障这些能力而专门设计的政策和实践做法。这些学者的分析判断基本上概括了战略性人力资源管理的概念内涵，但至少还有以下几个特点有待于进一步探讨：

1. 战略性人力资源管理代表了现代企业一种全新的管理理念。企业经营者不能把人力资源视为与资金、技术和其他要素具有同等重要性的资源而同等对待。应当将员工视作更为珍贵的资源，将其置于企业发展的战略层面之上，事事时时处处将人力资源管理放在首要位置，并系统地进行管理，刻意地进行发掘。

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。战略性人力资源管理更加突出了人力资源的方向性、整体性、时空性和规划性，它要根据企业总体发展战略，适时地制订出人力资源战略规划，集中全力组织实施人力资源战略规划，全方位地对战略规划进行监督、控制，及时对战略规划进行必要的反馈和修订。

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。这一历史性飞跃使它具有一系列新的转变和特点。

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

一个管理科学的概念既是一个现实的范畴，也是一个历史的范畴。战略性人力资源管理概念的产生是现代人力资源管理发展到一定阶段的必然结果。纵观西方现代人力资源管理发展的历史，不难发现，它大致经历了以下几个重要的发展时期：

1. 经验管理时期。它是从西方资本主义工业革命开始到19世纪末泰勒制产生之前的一段历史发展时期。伴随着西方工业革命和社会生产力的迅猛发展，大量先进技术的涌现，各种生产设备的更新，使工厂内劳动力的配置状况发生了重大转变，它不但要求劳动者与劳动资料实现更加紧密的结合，迫使劳动者时时处处适应生产技术设备的要求，而且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。这种劳动组织方式的变革，虽然给企业和资本家带来

了巨大的生产率和经济收益，但正如马克思所揭示的那样：资本主义生产作业方式给劳动者的心理和生理所带来的伤害是无法弥补的。工厂主把一个人肢解成各种碎片，使其变成机器的附属物，工人在工作中的活力完全消失，而工作变成了令人厌恶的苦差事。他们使人与劳动中的智慧完全分离。面对当时工厂中出现的劳动问题，某些企业的管理者也试图进行一些改革，如罗伯特·欧文（Robert Owen, 1771—1858）曾经在苏格兰的一家纺织厂进行了有益的改革尝试，由于他最早创建了工作绩效评价系统，并提出了一些新的观点，因而被人们称为“现代人事管理之父”。

2. 科学管理时期。从19世纪末到20世纪20年代中期，被称为“科学管理之父”的美国管理学家泰勒（Frederick Winslow Taylor, 1856—1915）与同时代的其他管理学家一起，彻底抛弃了根据经验和习惯或者凭借主观想象和假设组织生产、进行企业管理的传统做法，从企业的实际出发，运用科学的实验方法，通过不断实践和深入探索，创立了一套全新的管理思想和管理方法体系。泰勒等人所倡导的“动作与时间研究”的理论，为提高劳动生产率、促进企业劳动组织的科学化提供了可靠的依据和方法，开创了现代劳动定额学以及工业工程学的先河。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，如挑选使用一流工人承担岗位工作，通过系统训练使工人掌握标准化操作方法，实现工具、设备、材料以及作业环境的标准化，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。此外，泰勒所提出的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、进行有效的监督控制、劳资双方建立融洽的协作关系等论述，也成为早期企业人事管理理论的基本范畴。

1912年，泰勒在美国国会众议院特别委员会对泰勒制的听证会上所作的证词，对科学管理的实质作出了明确的概括：科学管理是对所有公司或企业员工的一种彻底性的精神革命，即员工对待自己的工作、同事和雇主的态度，以及企业对待自己的职责、同事和下属员工的态度方面的一种彻底性的精神革命，如果没有这两个方面彻底性的精神革命，科学管理也就不复存在了。实际上，泰勒制不仅是一种新的科学管理方法，而且是一种变革性的管理哲学。正如英国管理学者厄威克所指出的那样，他（泰勒）对过去（19世纪）产生、发展起来的东西加以综合形成了一整套思想，使一系列无条理的首创事物和实验有了一个哲学体系。总之，泰勒等管理学家所倡导的科学管理原理，不但极大地丰富了企业管理理论和方法，也为现代人力资源管理理论的发展奠定了坚实的基础。

3. 现代管理时期。从19世纪20年代开始，到第二次世界大战结束是前期的行为科学即人际关系学说的发展阶段。泰勒的科学管理理论和制度主要是从劳动者的生理和物理方面研究劳动效率问题，通过作业操作的合理化、工作程序的科学化，制定工作标准和时间定额，实行有差别的计件工

资,从而实现劳动效率的不断提高。虽然泰勒制在推动劳动效率方面发挥了前所未有的重要作用,但它加大了劳动者的工时强度和体能消耗,引发了工人的不满和抵制。正如列宁所说,泰勒制“一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段,另一方面是一系列最丰富的科学成果”。^①实践证明,仅从物理和生理方面研究企业生产效率问题是不够的,还必须应用心理学来研究人的因素与生产效率的关系。由此,哈佛大学教授梅奥(George Elton Mayo, 1880—1949)以著名的霍桑试验(Hawthorne Experiment)为基础,开创性地探索了员工在企业生产中的人群关系,系统研究了作为“社会人”的员工及其社会需要的满足问题,最终创立了人际关系学说。他认为,员工是“社会人”,企业中存在着“非正式的组织”,优秀的企业领导在于能够正确处理人际关系,通过提高员工满意度来鼓舞士气。梅奥所创立的人际关系学说,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。1949年,他在芝加哥大学的一次科学会议上,正式提出了“行为科学”这一新的名称,以替代人际关系学说。

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,如美国心理学家马斯洛(Abraham H. Maslow, 1908—1970)提出的需要层次理论、心理学家赫茨伯格(F. Herzberg)创立的“激励—保健”双因素理论、社会心理学家麦格雷戈(Douglas McGregor, 1906—1964)创立的X—Y理论,以及其他一些著名心理学家提出的Z理论、成就需要理论、期望理论、目标理论、挫折理论、强化理论、不成熟—成熟理论、团体动力学理论、敏感性训练理论、沟通理论、冲突调节理论、行为效果理论、领导方式一体化理论、支持关系理论、管理方格理论等。行为科学理论研究的一系列成果已被广泛推广并应用到企业人力资源管理活动中,如目标管理、参与管理、工作分析与再设计、岗位评价与分级、薪酬福利制度变革、工作条件和劳动环境改善、生产安全与健康等诸多方面,并且取得了显著的成效。

20世纪40年代以后,随着经济发达国家社会经济的发展和科学技术的进步,各类企业的规模迅速扩大,原有的生产经营管理理论和管理方法已经远远不能满足新形势的要求,因此,许多新兴的管理学派应运而生。尽管这些学派在产生背景、历史渊源、研究对象、涉及范围和具体内容上有所交叉,相互影响,但从历史的延续上看,基本上可以归为几个大类,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。

① 列宁选集(第三卷)。北京:人民出版社,1963:511

美国人力资源管理专家韦恩·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作出了贡献,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。同时,他举证一些管理学专家的意见,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^①;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;⑦20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);⑧20世纪60年代以后的社会劳动立法及法庭的判例。这些影响因素大致可以分成两类,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。也就是说,现代人力资源管理概念的形成包含了两方面内容:一是基于社会生产生活单位的人力资源管理的实践活动;二是与管理劳动者有关的各种管理思想、管理理论、管理方法和管理制度。前者的社会实践活动是后者产生的前提和基础,而后者又是对前者在理论上的高度概括和总结,它既来源于实践又高于实践,并能够指导人们的人事管理实践。

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,是西方传统人事管理由萌芽到成长迅速发展的时期。如前所述,19世纪末20世纪初形成的以泰勒为代表的科学管理理论,20世纪20年代创立的人际关系—行为科学理论,乃至第二次世界大战后出现的各种现代管理理论,都对人事管理理论的形成和发展产生了重大影响,同时,也给企事业单位人事管理的实践活动注入了丰富的营养和动力。1923年美国出版了“人事管理学”的专门著作,此后,有关“人事管理学”的专著大量发行,其中比较有影响的代表作是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》。该书以建立有效的人事管理为目标,阐述了人事管理的基本原理,系统地提出了企业人事管理应当如何充分运用计划、组织、指导和控制的管理手段,有效发挥人事管理的录用、开发、维持和使用四种基本职能,强化和推动人事管理的基础工作以及现代管理模式的基本原则和基本方法,把人事管理的理论性和实用性提高到一个崭

^① 芒斯特伯格在1912年发表的《心理学和工业效率》中提出了将心理学应用于工业生产领域的原理与原则。在他的影响下,梅奥进行了霍桑工厂的试验,并发展了工业心理学,创立了人际关系学说,因而芒斯特伯格被认为是工业心理学的创始人。

新的高度。

从欧美企业人事管理的实践活动来看，这一阶段具有以下几个特点：
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，如建立了人事档案、员工规则（手册）、人事统计和员工记录等；②管理工作的范围不断扩大和深入，由一般行政性、事务性管理，扩展到实行集中式的员工招聘、人员测试和挑选、正式员工绩效评估，以及有效激励的薪资福利管理；③企业雇主的认知发生了重大变化，即由以工作效率为中心，强调采用动作时间研究的方法，推行生产工作定额，加大劳动强度，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，借用工会、非正式组织、团队建设、薪资福利、保险计划、入职教育、技能培训、主管关怀下属、执行劳动法令等管理措施，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。其实，“人力资源管理”一词早在20世纪20年代就已经开始出现，但多见于宏观经济的研究之中。20世纪60年代以后，随着社会经济的发展和科学技术的进步，企业生产经营范围和规模的不断扩大，企业内外部环境和条件的变化以及日益激烈的市场竞争，企业人事管理面临着巨大的挑战，传统的人事管理理论所提供的原则和方法已经无法容纳并且不能满足企业客观形势发展的要求，这时传统的“人事管理”被新兴的“人力资源管理”所替代，已经成为不可避免的发展趋势。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，如工作分析与岗位评价、人力资源规划、员工招聘录用与考评、平等就业与反对歧视、员工安全与健康、员工激励方案、员工发展计划、员工培训与开发、员工关系管理、员工士气调查、劳动力市场调查、薪资结构设计、工资测算、薪酬调查、劳动纪律监察、劳资合同与协商谈判、退休与解职管理、医疗与饮食服务、员工住房保障、证书管理等。

(2) 不但人事部门承担着员工的责任，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。

20世纪70年代初，一些发达国家如美国、日本的许多知名大公司之所以纷纷将其“人事部”更名为“人力资源部”，就是接受了这种人力资源管

理的新观念和新理论。盖斯特教授 (D. E. Guest, 1987)^①系统分析比较了传统人事管理与现代人力资源管理的差异性。他认为,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;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;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;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;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^②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。这一时期,现代人力资源管理作为一门独立学科确立了自己在管理科学体系中的学术地位,各种人力资源管理的专著和学术论文如雨后春笋般地发表出来,现代人力资源管理理论最终取代了传统人事管理理论。这一切都是基于一个客观事实:人力资源管理在现代企业中已经上升到主导地位,它日益受到人们的普遍重视,成为现代企业管理的中心和重点。

由传统人事管理转变而来,现代人力资源管理以丰富多彩的实践活动为背景、为舞台,实现了理论上的巨大飞跃。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一个更高更新的阶段,即战略性人力资源管理阶段。在这样一个新的历史阶段,人力资源管理的实践和理论,在管理的理念和目标、管理的性质和深度、管理的角色和职能、管理的方式和方法等诸多方面都突显了新的变化和特色。

【能力要求】

一、战略性人力资源管理基本特征的分析

分析研究战略性人力资源管理,不但要分析由传统人事管理转变为人力资源管理,再由人力资源初阶管理发展到高阶管理的历史发展延续过程,还

^① D. E. Guest (1987), "Human Resource Management and Industrial Relation," *Journal of Management Studies*, 24 (5), 503-521.

^② 直线经理或直线管理人员 (Line Supervisor, Line Manager) 是指在组织管理决策系统中,从最上层到最下层在一条“决策”线上的所有主管人员。

应当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，增强企业总体竞争优势，从企业经营战略出发，制订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：人力资源总体战略规划，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. 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战略性人力资源管理的基本原理和基本方法。归纳起来，战略性人力资源管理基于以下五种理论：

(1) 一般系统理论。例如凯兹 (D. Katz) 和康恩 (R. L. Kahn) 以及赖特 (P. M. Wright) 和赛内尔 (S. A. Snell) 提出的人力资源管理系统论。他们认为，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。他们还认为，这个子系统是完全开放性的，并且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”。

(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。人力资源管理则是组织的工具，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。

(3) 人力资本理论。以西奥多·舒尔茨 (Theodore W. Schultz) 和加里·贝克尔 (Gary S. Becker) 等人为代表的人力资本理论认为，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收益率。由此引申到企业人力资源管理，如果企业重视员工的培训开发，对员工知识技能培训投资越多，企业获利的机会也就越高。

(4) 交易成本理论。这种理论认为，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。每个组织都要解决好管理形式和组织措施问题，以期获得正当的权益，并对非正当利益进行有效控制。人力资源管理的各项措施如能充分发挥作用，对员工与企业形成的有形或无形的契约进行有效管理，组织交易成本就会下降，组织效

益就会提高。^①

(5) 资源基础理论。这种理论认为，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与组织资源（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。^② 也有的专家认为，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）两种理论基础之上的，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。

总之，不管如何分类，战略性人力资源管理作为现代人力资源管理理论的一个重要发展阶段，它汇集了各种学科和理论的最新研究成果是一个不可争辩的事实。

实际上，如果从另一个角度去考察也不难发现，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系。例如人力资源战略规划基于企业战略管理的基本原理和方法，员工培训与开发源于人力资本投资与教育经济学的理论，员工的招聘与选拔运用了心理测量的方法与技术，各种人力资源基础管理技术出自生理学、人体工程学和工业工程学，劳动关系的确立和调整禀赋于劳动法学的原理和基本原则等。

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。它主要具有以下几个特点：

(1) 组织性质的转变。图 1—1、图 1—2 和图 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 显示了早期管理阶段人事部门的地位和作用，在企业组织中各个层级都设立人事部门，但它是在各级直线部门的集中指挥和领导下，承担着人事管理职能的服务性和咨询性的参谋部门。图 1—2 说明了人力资源初级阶段

^① Wright, P. M. & McMahan, G. C. (1992), "Theoretical Perspective for Strategic HRM," *Journal of Management Studies*, 18, 295-320.

^② Schuler, R. S. & MacMillan, I. C. (1984), *Human Resource Management*, 23, 241-255.

人事部门的地位和作用。这时，部门的性质发生了微妙的变化，每个层级的人事部门除受到直线部门的指挥和监督外，还直接隶属于上一层级的领导，人事部门具有半独立性的地位，既具有一定的参谋性又具有一定的决策性。这种组织制度上的安排，更加强调了人力资源管理的控制性，以保障各个层级直线主管人事管理活动的政策性和公平性。图 1—3 体现了战略性人力资源管理部门的新变化。人事部门不再是服务性、咨询性和控制性的参谋部门，已经完全转变为足以直接影响到企业整体表现和绩效的重要决策部门，成为企业提升核心竞争力的动力源和直线主管部门的重要支撑系统。

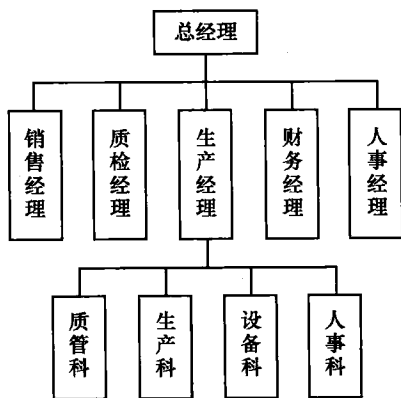


图 1—1 早期人事部门结构图

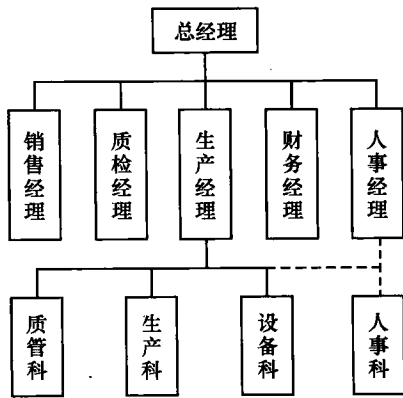


图 1—2 初期人力资源管理部门结构图

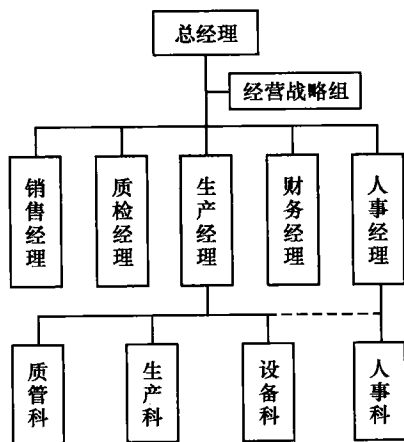


图 1—3 战略性人力资源管理部门结构图

(2) 管理角色的转变。随着企业人力资源管理目标、部门性质和地位的转变，人力资源管理人员的角色也随之发生了重大变化。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（战术性与战略性）四个维度上，剖析了战略性人力资源管理在