

剑桥大学职业领导人实战工作坊

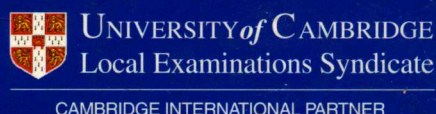
剑桥大学国际考试委员会 (CIE)
剑桥大学商务/管理专业资格证书考试指定教材
Cambridge Executive Diploma in Management

人员管理

People Management

(高级专业级)

北京英标人力资源网络技术开发有限公司 组织编译



 中国劳动社会保障出版社

剑桥大学职业领导人实战工作坊

剑桥大学国际考试委员会 (CIE)

剑桥大学商务/管理专业资格证书考试指定教材

Cambridge Executive Diploma in Management

人 员 管 理

People Management

(高级专业级)

北京英标人力资源网络技术开发有限公司 组织编译

F2
1300

中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

人员管理(高级专业级) / 北京英标人力资源网络技术开发有限公司组织编译. —北京:
中国劳动社会保障出版社, 2004

(剑桥大学职业领导人实战工作坊)

剑桥大学商务/管理专业资格证书考试指定教材

ISBN 7-5045-4738-7

I. 人… II. 北… III. 企业管理: 人事管理-资格考核-教材 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第103063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

*

北京佳信达艺术印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

880毫米×1230毫米 16开本 17印张 404千字

2004年11月第1版 2004年11月第1次印刷

定价: 148.00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

序 言

从1993年中央提出在我国实行学历文凭和职业资格并重的制度以来,我国职业资格证书制度建设有了很大进展,形成了以国家职业资格证书为主体,多种职业资格和职业能力认证全面发展的新格局。国家职业资格证书已经覆盖了近两千个职业和工种,每年参加国家职业技能鉴定的人员高达六百万人以上。与此同时,在通用能力与核心能力层次上进行的职业能力认证测评工作也开始启动。职业资格证书制度在促进就业,提升企业核心生产能力和市场竞争能力,帮助求职者和从业者提高技术技能水平,提升个人整体素质,以获得更满意的工作条件和社会待遇等方面的作用,表现得越来越明显和突出。职业资格证书制度深入人心,受到越来越多的企业和员工的欢迎。

从全球范围看,职业资格证书制度已有近两百年历史。随着经济活动和人力资源流动的全球化,在欧美国家之间,职业资格的互认已成为一种趋势。我国在建立职业资格证书制度时,从框架、结构到形式、内容,许多方面都学习和参考了国外先进经验和先进模式。同时,我们明确提出,我国职业资格证书要向国际先进标准看齐,在一些重要职业(专业、工种)逐步实现职业资格证书的国际接轨和国际互认,有选择地引进少量国外有影响的职业资格证书,并加强对进入我国的国外职业资格证书的管理和监督。

为此,劳动和社会保障部颁发了《关于对引进国外职业资格证书加强管理的通知》(劳社部发[1998]18号)。2004年7月1日《行政许可法》开始实施,温家宝总理签署的第412号国务院令(即《国务院对确需保留的行政审批项目设定行政许可的决定》)进一步确认,国外职业资格证书及发证机构的资格审核和注册,属于行政许可范围,由劳动和社会保障部实施。

几年来,劳动和社会保障部按照先进性、权威性、资质合格和符合中国实际需要的原则,陆续批准了一批国外职业资格证书进入我国。英国剑桥大学国际考试委员会(Cambridge International Examinations, CIE)的商务/管理

证书 (Business/Management Certificate) 就是其中的一种 (批准文件为劳社厅函[2003]343号)。

有700年历史的英国剑桥大学是世界上最古老的大学之一, 它曾因有过牛顿这样的教授和达尔文这样的学生而久负盛名, 至今不衰。CIE则是隶属于剑桥大学考试委员会 (the University of Cambridge Local Examinations Syndicate, UCLES) 的一个机构。尽管145年前成立的UCLES几乎和剑桥大学一样有名, 但它下属的CIE就没有那么大的名气了; CIE在中国的影响甚至比不上它的姐妹机构, 同属于UCLES的剑桥大学英语考试部 (English for Speakers of Other Languages, ESOL)。毕竟, ESOL在中国推出的雅思 (IELTS) 等英语考试, 圆了很多人到英国、澳大利亚、新西兰和加拿大去留学的梦; 而CIE仅仅在几年前才成立, 进入中国的历史就更短了。

说到CIE, 我认为不能简单地说, 它成立于1998年。现在甚至对于它的上级机关UCLES, 我也认为不能简单地说, 它成立于1858年 (尽管这个悠久的年份令人骄傲)。因为, 古老的英国现在充满令人惊讶的改革精神。就像它曾在1995年让所有人瞠目结舌地宣布, 把劳动部和教育部合并成教育就业部 (DfEE) 一样 (那时我恰率一个由八部委组成的我国职业标准考察团访问英国劳动部, 结果我们一下子就成了英国两个部的客人); 它又在1998年匪夷所思地宣布, 把英国最古老的三个考试机构: 剑桥大学考试委员会 (1858年)、牛津大学考试委员会 (1858年)、英国皇家工艺制造与科学协会考试委员会 (RSA, 1858年) 合并成为新的UCLES。你还能说, 现在这个UCLES就是那个成立于1858年的英国剑桥大学考试委员会吗? 不, 它其实是由三家恰恰都成立于1858年的历史最长、声誉最高的古老考试机构组成的新机构。

重组后的UCLES包括三个主要部分: OCR (剑桥大学国内考试部), 负责向国内学校和企业提供一般考试和职业资格认证服务; ESOL (剑桥大学英语考试部) 负责向把英语作为外语的学生和师资提供考试服务; 以及CIE (剑桥大学国际考试委员会) 负责向海外一切需要职业资格认证的求职者和从业者提供考试服务。除了这三个主要分支机构外, UCLES还设有专门机构, 比如, 研究评估部 (RED)、互动技术评估学习部 (ITAL) 等, 研究考试理

论和考试技术，研究新技术对考试的影响，运用新技术开发新型考试等。显然，CIE背后沉积的厚重文化科学底蕴和强大技术支持力量，是很难用它短短六年的历史来说明的。

CIE的职业资格考试是一种国际通用型的职业资格考试，它覆盖面宽，适用于从一般管理人员到顶级工商界领导人这样一个很广泛的领域。培训和考试既涉及最新理念和知识，又紧密结合工作实际，特别强调标准化培训程序和过程性检验证据，保持了英国考试从工作现场和实战情景出发的优良传统，是企业管理者不断提高自身能力，企业出资者科学评估管理团队的重要工具。我们引进这项考试，就是要在我国最急需的现代企业家的培养和评价方面探讨学习国际最新经验的路子。我们希望，CIE商务/管理职业（专业）资格证书能够发挥出它应有的重要作用。

今天，我很高兴地看到，中国劳动社会保障出版社出版了剑桥大学商务/管理专业资格证书（高级专业级）——职业领导人系列培训教程。在此，我祝愿广大企业管理人员通过学习这套教程，不断提高管理水平，并在认证时取得理想的成绩。



劳动和社会保障部职业技能鉴定中心主任

中国就业培训技术指导中心主任

2004年11月5日

引 言

正如在CMA核心证书“人力资源管理”模块中所描述的，人力资源所涵盖的内容十分广泛，包括以下内容：

- 选拔、招聘和解雇
- 薪酬
- 养老金及其他员工福利
- 员工福利和咨询
- 劳资关系
- 雇佣法
- 健康和安全
- 人力资源计划和组织战略计划
- 员工调查和统计
- 变革管理
- 培训和开发
- 职业开发
- 绩效和评估
- 纪律和申诉
- 员工激励和奖励

这套书除了像其他一般的书一样通篇对这些内容进行讨论以外，还把每一项都单独作为题目加以讨论。CMA证书课程难以涵盖以上所有内容，所以我们选择了与一线经理更加直接相关的内容。因此，“人力资源管理”模块主要讲述选拔和招聘，“组织行为和变革管理”模块主要讲述变革管理。

本模块将主要围绕员工的培训和开发展开。我们在CMA资格课程和证书课程中都经常强调，组织和组织中的个人都必须能够应对持续的社会和技术变革，因此对员工进行培训和开发是非常必要的。

根据Mullins（1999年）的观点，只有当一种有计划的和系统的方法应用于培训过程时，例如有效的培训管理，这种人力资本的投资才可能是成功的。

培训和开发在员工的激励和奖励方面也是十分重要的。用恰当的方法对员工进行培训，可以提高他们的工作效率。员工的技能必须不断地更新——这是他们职业开发中的一个重要因素。

本模块也包括了对绩效和评估的讨论。没有清晰和恰当的培训目标，没有对培训课程和学员成绩进行评估的方法，员工培训就无从谈起。绩效评估引发了当员工没能达到绩效标准时，对评估程序的讨论。

目 录

引 言

第1章 员工——一种取得竞争优势的资源	1
简介	2
人员管理的焦点	3
从命令到授权	8
外部的影响因素	13
人力资源与企业战略的协调一致	14
经理的角色	19
第2章 培训和开发战略	23
简介	24
开发的一个新作用	27
开发模式	28
个人需要	32
人力资源开发的责任	35
作为开发者的一线经理	35
第3章 胜任力和人力资源开发	39
简介	40
组织胜任力	42
经营胜任力	45
个人胜任力	50
胜任力定义	52
量身定做的胜任力	57
第4章 组织和个人如何学习	63
简介	64
学习型组织	65
个人如何学习	70
创造学习环境	74
学习的好处	77

第5章 开发项目的规划	79
简介	80
开发过程的各阶段	80
开发项目的规划	81
目的和目标	82
资源	84
监督进展	84
寻找适合的开发方法	84
开发方法和运用	90
开发的方法之一：培训	102
从开发中获得最大收获	104
 第6章 教练式辅导、导师指导和征求意见	107
简介	108
教练式辅导	108
辅导你的同事	115
导师指导	117
支持	125
征求员工意见	126
 第7章 团队开发	129
简介	130
Belbin团队角色理论	134
团队建设活动	140
 第8章 培训评估	141
简介	142
可转移性	143
评估中存在的问题	144
成本效益分析	150
人力资源价值公式	156
小结	158
 第9章 绩效评估	159
简介	160
目标和任务的确定	162
标准的确定	166

什么是可接受的	166
对结果的数据收集	170
提供信息	171
绩效评估	174
胜任力评估	175
非正式评估	180
第10章 申诉和纪律	183
简介	184
申诉——益处	186
纪律程序	191
纪律程序的一般结构	193
明显的行为不当	194
纪律处分的决定	195
第11章 动机和报酬	197
简介	198
动机和需求	199
目标设定	201
营运审核	204
激励与企业文化	205
认可	211
工作扩大化和工作丰富化	213
沟通	214
政策和程序	215
第12章 职业归属	217
简介	218
多样性和灵活性	222
职业开发管理	226
参考答案	229
参考书目	237
附 录	241
附录1——Honey和Mumford学习类型问卷	242
附录2——教练式辅导和支持团队成员	245
附录3——开发计划	247
附录4——希耐斯（SHEERNESS）钢铁公司	249

第1章 员工——一种取得竞争优势的资源

学习目标

完成本部分的学习后，你应该能够：

- 讨论人力资源如何能够成为一种企业取得竞争优势的资源
- 确定影响人员管理的因素
- 解释企业如何将其整体经营战略与人力资源战略结合起来
- 评估人力资源如何在企业中被管理
- 说明你在人员管理中的作用，以及如何与人力资源专家合作

简 介

这一部分考察了在促使企业完成其战略目标和使命时人的重要作用。回顾了人员管理的历史，并突出了现在和将来影响人员管理成为一个关键活动的因素。最后，我们将了解一线经理在人员管理中的作用，以及他们需要应对的问题。

人员管理的焦点

对高层管理者来说，当今流行的观点是更加强调公司员工的价值。这表明了一种更普遍的经营趋势，即把雇员当作企业的资产加以培养和开发，而不是将其看作是一种成本。正如我们在后文将看到的：这是一种新现象、一种面对当今企业经营的各种挑战所做出的反应。

对经历了减员、再造和精益生产的人来说，人员的重要性并没有充分体现出来，因此关于人力资源价值的说法就成为一个空洞的口号。而对另外一些人来说，企业中人员的重要性却是显而易见的。冗员造成企业效率低下和没有竞争力，但是，如果辞掉所有的员工，企业就会成为一个不能有任何作为的空壳。如果一个企业的员工不能胜任他们应承担的工作，企业也将会经营失败。企业必须在培养人力资源方面进行投资，才能使这些人完成各种经营活动，使企业处于不败之地。

衡量员工的贡献

管理、激励和开发员工究竟如何影响一个组织的经营成果？企业组织怎样才能界定它们开发绩效优秀的、忠诚的劳动力的计划，在提升企业价值方面是否是成功的？这项投资怎样才能让股东满意？

理想的情况下，公司在对人力资源进行投资后，应该能够看出这笔投资对公司经营业绩的显著影响。虽然可以获得人员的知识和技能方面的一些硬数据，但很多人员管理都是定性的——很难准确地界定和评估。也就是说，衡量人员管理方法和企业业绩之间的关系从来就不是一件容易的事。

很多企业倾向于依靠财务数据来衡量其业绩。投资回报、收入增长、总成本以及每年的净利润，这些精确的历史数据都为我们衡量组织近期的业绩提供了重要的定量信息。遗憾的是，这些数据仅仅为我们提供了一部分信息。它们不能预测组织未来的业绩，也无法考虑到员工士气或员工开发等因素对业绩的影响。然而，人员管理的方式是组织保持竞争力的关键因素。

同样，组织的目标设置更关注于一些用定量数据表示的指标，这些数据和组织的业绩直接关联，如收入的增长、销售额的增长、费用的降低、生产率的提高、客户的增加等，这些目标可以确保你正在为组织做出显而易见的努力和贡献。制定与定性指标相关的目标相对来说更难，例如增强团队和个人的能力与忠诚度。这类“棘手”的软数据也许不太可靠，而且也不容易搜集。

我们往往去评估那些我们能够测量和确定的东西。这样带来的危险是我们有可能忽视或遗忘其他方面。

活动1

这项活动要求你考虑你的企业评估其绩效的各种测量方法。

1. 阅读并参看你所在组织的年度报告，以及你所在部门的目标和任务以及你个人的工作目标，写出组织中所用的评估绩效的各种测量方法。

a.

b.

c.

d.

e.

f.

g.

h.

2. 你的组织是如何强调和盈利情况相关的测量方法的？又是如何强调在人员管理、激励和人员开发方面的测量方法的？为什么会这样？