



— ■ 专用于国家职业技能鉴定 ■ —

国家职业资格培训教程


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)

劳动和社会保障部
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

专用于国家职业技能鉴定

国家职业资格培训教程

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)

劳动和社会保障部
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

版权所有 翻印必究

图书在版编目 (CIP) 数据

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/劳动和社会保障部中国就业培训技术指导中心组织编写. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2002. 10

国家职业资格培训教程

ISBN 7 - 5045 - 3649 - 0

I. 企… II. 劳… III. 企业管理: 人事管理 - 教材 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 072944 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

北京印刷二厂印刷 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 27 印张 600 千字

2002 年 10 月第 1 版 2002 年 12 月第 2 次印刷

印数: 20100 册

定价: 55.00 元

读者服务部电话: 64929211

发行部电话: 64911190

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

国家职业资格培训教程
企业人力资源管理人员

编写委员会

主任 于法鸣 陈 宇
委员 郑东亮 莫 荣 徐恒熹 安鸿章 陈 蕾
王洪玉 朱学敏 仲艳平

企业人力资源管理人员（下册）编写人员

主 编 安鸿章
编 者 安鸿章 王守志 张 琪 吴 江 胡 芳
徐恒熹 李庆章 闫治平 李文贵 吴孟捷
何黎明 周 伟 曹来京 曲龄年 阎 恺

目 录

第一部分 人力资源管理师 工作要求

第一章 企业人力资源规划	(3)
第一节 组织机构的设置与调整	(3)
第一单元 组织机构的设置.....	(3)
第二单元 企业组织机构的调整与分析.....	(9)
第二节 企业人员计划的制定	(12)
第一单元 企业人员计划的前提.....	(12)
第二单元 企业人员供给分析.....	(28)
第三单元 企业人员需求分析.....	(30)
第四单元 企业人员供需平衡分析.....	(33)
第三节 企业人力资源管理制度与费用预算	(35)
第一单元 企业人力资源制度的制定.....	(35)
第二单元 人力资源管理费用预算的编制与执行.....	(38)
第二章 招聘与配置	(43)
第一节 招聘需求分析	(43)
第二节 招聘准备	(49)
第一单元 工作分析和胜任能力分析.....	(49)
第二单元 招聘程序和策略.....	(55)
第三单元 招聘渠道分析与选择.....	(59)
第三节 招聘实施	(65)
第一单元 人员选拔的方法与运用.....	(65)
第二单元 特殊政策与应变方案.....	(72)
第四节 离职面谈	(76)
第一单元 离职面谈.....	(76)
第二单元 降低员工流失的措施.....	(79)

第三章 培训与开发	(83)
第一节 建立培训制度	(83)
第二节 制定培训规划	(88)
第一单元 制定员工发展规划并确定培养目标	(88)
第二单元 确定培训对象	(91)
第三单元 培训需求分析	(97)
第四单元 培训方法的选择	(102)
第五单元 制定培训规划、计划与经费预算	(112)
第三节 培训管理	(119)
第一单元 选择培训机构	(119)
第二单元 培训课程的设置	(121)
第三单元 培训教材的开发	(123)
第四单元 培训教师的选配	(126)
第四节 培训效果评估	(128)
第一单元 培训效果评估的方法	(128)
第二单元 撰写培训评估报告	(135)
第四章 绩效管理	(138)
第一节 绩效管理系统的的设计	(138)
第一单元 绩效管理的准备阶段	(138)
第二单元 绩效管理的实施阶段	(142)
第三单元 绩效管理的考评阶段	(143)
第四单元 绩效管理的总结阶段	(146)
第五单元 绩效管理的应用开发阶段	(149)
第二节 绩效管理系统的有效运行	(150)
第一单元 考评参与者的培训与动员	(151)
第二单元 绩效管理的面谈	(153)
第三单元 绩效改进的方法	(156)
第三节 绩效考评的方法	(157)
第一单元 行为导向型主观考评方法	(157)
第二单元 行为导向型客观考评方法	(159)
第三单元 结果导向型评价方法	(164)
第五章 薪酬福利管理	(167)
第一节 薪酬管理	(167)

第一单元	岗位评价与薪酬等级	(168)
第二单元	薪酬调查	(180)
第三单元	薪酬计划	(191)
第四单元	薪酬结构	(195)
第五单元	薪酬制度的制定	(198)
第六单元	薪酬制度的调整	(203)
第七单元	人工成本核算	(205)
第二节	福利保险管理	(209)
第一单元	企业福利项目的设计	(209)
第二单元	企业补充养老保险和补充医疗保险的设计	(213)
第六章	劳动关系管理	(216)
第一节	劳动合同管理	(216)
第一单元	劳动合同文本的准备	(216)
第二单元	劳动合同的订立和变更	(218)
第三单元	劳动合同的解除与终止	(220)
第二节	集体合同的协商和履行	(223)
第一单元	协商订立集体合同	(223)
第二单元	集体合同的履行、监督检查和责任	(227)
第三节	劳动争议处理制度	(228)
第一单元	劳动争议处理的原则与程序	(228)
第二单元	企业劳动争议调解委员会对劳动争议的调解	(229)
第三单元	劳动争议仲裁委员会对劳动争议的仲裁	(231)
第四单元	劳动争议案例分析	(233)
第四节	员工沟通	(235)
第一单元	企业组织的信息沟通	(235)
第二单元	劳动争议的预防	(239)
第五节	职业安全卫生管理	(242)
第一单元	严格执行国家职业安全卫生制度	(242)
第二单元	劳动安全卫生保护预算	(246)

第二部分 高级人力资源管理师 工作要求

第一章 人力资源规划	(251)
第一节 企业人力资源管理战略规划	(251)
第一单元 企业竞争战略的分析.....	(251)
第二单元 企业人力资源开发战略与策略的制定.....	(254)
第二节 企业组织规划	(259)
第一单元 组织设计的原则和方法.....	(259)
第二单元 企业组织机构的设置.....	(263)
第三单元 企业组织诊断、变革与整合.....	(265)
第三节 企业人力资源管理制度规划	(268)
第四节 审核人力资源管理费用预算	(275)
第二章 招聘与配置	(281)
第一节 招聘准备	(281)
第一单元 招聘环境分析与制度修订.....	(281)
第二单元 招聘规划.....	(286)
第二节 招聘实施	(288)
第一单元 吸引策略.....	(288)
第二单元 面试的完善.....	(290)
第三单元 中高级管理人员招聘技术.....	(295)
第三节 对招聘部门的评价	(301)
第三章 培训与开发	(306)
第一节 制定培训与开发计划	(306)
第一单元 根据组织发展需要制定人力资源发展计划.....	(306)
第二单元 制定员工职业生涯发展规划.....	(309)
第二节 指导培训实施	(322)
第一单元 学习型组织的建立.....	(322)
第二单元 执行人力资源开发计划.....	(327)
第三节 培训质量与效果评估	(332)
第一单元 设计培训效果评估方案.....	(332)
第二单元 设计培训效果评估工具.....	(341)

第四章 绩效管理	(347)
第一节 绩效管理系统设计.....	(347)
第二节 绩效考评指标和标准体系设计.....	(353)
第一单元 绩效考评指标体系设计.....	(353)
第二单元 绩效考评标准的设计.....	(362)
第三节 绩效管理系统的有效运行.....	(368)
第一单元 绩效管理的培训策略和方法.....	(368)
第二单元 绩效面谈的方式.....	(369)
第三单元 改进工作绩效的策略.....	(370)
第四单元 绩效管理中的矛盾冲突与解决方法.....	(373)
第四节 绩效考评方法的选择与应用.....	(374)
第一单元 绩效考评方法的选择.....	(374)
第二单元 绩效考评方法的应用.....	(376)
第五章 薪酬福利管理	(381)
第一节 薪酬策略.....	(381)
第二节 薪酬制度完善与创新.....	(389)
第一单元 薪酬方案与策略评价.....	(389)
第二单元 薪酬方案完善与创新.....	(391)
第六章 劳动关系管理	(402)
第一节 突发事件处理.....	(402)
第一单元 突发事件控制.....	(402)
第二单元 突发事件的预防.....	(405)
第二节 参与集体合同的协商.....	(408)
第三节 集体劳动争议与团体劳动争议处理的程序.....	(412)
第四节 企业组织文化建设.....	(414)
参考书目	(416)

第一部分

人力资源管理师工作要求

第一章 企业人力资源规划

第一节 组织机构的设置与调整

第一单元 组织机构的设置

任何一个组织的存在，都有它的目标。组织的目标都是通过组织的各种活动实现的。企业作为一个经济组织，要实现自己的发展战略目标，就必须保证组织机构的有效正常运转。而组织机构制定和实施企业人力资源规划，则是实现发展战略目标的重要工作。为此，需要首先了解企业的组织机构状况。

【学习目标】

通过学习，掌握组织机构的内容以及类型，能够对不同形式的组织机构进行比较研究。

【工作程序和方法】

一、组织的结构的类型

组织结构是组织内部各单位间关系、界限、职权和责任的沟通框架，是组织内部分工协作的基本形式。影响和制约组织结构设计和建立的因素主要来自信息沟通、技术特点、经营战略、管理体制、企业规模和环境变化六个方面。常见的组织结构形式的选择有以下几种：

（一）直线制

直线制是一种最简单的集权式组织结构形式，又称军队式结构。其领导关系按垂直系统建立，不设立专门的职能机构，自上而下形同直线。

直线制结构的优点是：结构简单，指挥系统清晰、统一；责权关系明确；横向联系少，内部协调容易；信息沟通迅速，解决问题及时，管理效率比较高。

直线制结构的缺点是：缺乏专业化的管理分工，经营管理事务依赖于少数几个人，要求企业领导人必须是经营管理全才，但这是很难做到的，尤其是在企业规模扩大时，管理工作会超过个人能力所能承受的限度，不利于集中精力研究企业管理的重大问题。因此，直线制的适用范围是有限的，它只适用于那些规模较小或业务活动简单、稳定的

企业。

(二) 直线职能制

直线职能制是一种以直线制结构为基础,在厂长(经理)领导下设置相应的职能部门,实行厂长(经理)统一指挥与职能部门参谋、指导相结合的组织结构形式。

直线职能制的特点是:

1. 厂长(经理)对业务和职能部门均实行垂直式领导,各级直线管理人员在职权范围内对直接下属有指挥和命令的权力,并对此承担全部责任;

2. 职能管理部门是厂长(经理)的参谋和助手,没有直接指挥权,其职能是向上级提供信息和建议,并对业务部门实施指导和监督,因此,它与业务部门的关系只是一种指导关系,而非领导关系。

直线职能制是一种集权和分权相结合的组织结构形式,它在保留直线制统一指挥优点的基础上,引入管理工作专业化的做法,既能保证统一指挥,又可以发挥职能管理部门的参谋、指导作用,弥补领导人员在专业管理知识和能力方面的不足,协助领导人员决策。所以,它不失为一种有助于提高管理效率的组织结构形式,在现代企业中适用范围比较广泛。值得注意的是,随着企业规模的进一步扩大,职能部门也将会随之增多,于是,各部门之间的横向联系和协作将变得更加复杂和困难。加上各业务和职能部门都须向厂长(经理)请示、汇报,使其往往无暇顾及企业面临的重大问题。当设立管理委员会、完善协调制度等改良措施都不足以解决这些问题时,企业组织结构改革就会倾向于更多的分权。

(三) 事业部制

事业部制也称分权制结构,是一种在直线职能制基础上演变而成的现代企业组织结构形式。

事业部制结构遵循“集中决策,分散经营”的总原则,实行集中决策指导下的分散经营,按产品、地区和顾客等标志将企业划分为若干相对独立的经营单位,分别组成事业部。各事业部在经营管理方面拥有较大的自主权,实行独立核算、自负盈亏,并可根据经营需要设置相应的职能部门。总公司主要负责研究和制定重大方针、政策,掌握投资、重要人员任免、价格幅度和经营监督等方面的大权,并通过利润指标对事业部实施控制。

事业部制结构的优点是:

1. 权力下放,有利于最高管理层摆脱日常行政事务,集中精力于外部环境的研究,制定长远的、全局性的发展战略规划,使其成为强有力的决策中心;

2. 各事业部主管摆脱了事事请示汇报的限制,能自主处理各种日常工作,有助于加强事业部管理者的责任感,发挥他们搞好经营管理的主动性和创造性,提高企业经营适应能力;

3. 各事业部可集中力量从事某一方面的经营活动,实现高度专业化,整个企业可以容纳若干经营特点有很大差别的事业部,形成大型联合企业;

4. 各事业部经营责任和权限明确，物质利益与经营状况紧密挂钩。

事业部制结构的主要缺点是：容易造成组织机构重叠，管理人员膨胀现象；各事业部独立性强，考虑问题时容易忽视企业整体利益。因此，事业部制结构适合那些经营规模大、生产经营业务多样化、市场环境差异大、要求具有较强适应性的企业采用。

(四) 矩阵制

矩阵制是由职能部门系列和为完成某一临时任务而组建的项目小组系列组成，它的最大特点在于具有双道命令系统。其优点在于：将企业横向联系和纵向联系较好地结合了起来，有利于加强各职能部门之间的协作和配合，及时沟通情况，解决问题；能在不增加机构和人员编制的前提下，将不同部门的专业人员集中在一起，组建方便；能较好地解决组织结构相对稳定和管理任务多变之间的矛盾，使一些临时性的、跨部门的工作任务的执行变得不再困难；为企业综合管理与专业管理的结合提供了恰当的组织结构形式。其缺点在于组织关系比较复杂。

(五) 子公司和分公司

子公司是指受集团或母公司控制但在法律上独立的法人企业。其特点为：子公司不是母公司本身的一个组成部分或分支机构，它有自己的公司名称和董事会，有独立的法人财产，并以此承担有限责任，可以以自己的名义从事各种业务活动和民事诉讼活动。分公司是母公司的分支机构或附属机构，在法律上和经济上均无独立性，不是独立的法人企业。分公司没有自己的独立名称，没有独立的章程和董事会，其全部资产是母公司资产的一部分。如果发生资不抵债的情况，母公司必须以其财产对分公司的债务负责。

二、影响和制约组织结构的因素

组织结构是组织内部分工协作的基本形式或框架。随着组织规模的扩大，仅靠个人指令或默契远远不能使分工协作达到高效，它需要组织结构提供一个基本框架，事先规定管理对象、工作范围和联络路线等事宜。评价一种组织结构的优劣，不能离开具体条件，即制约组织结构的六个方面：信息沟通、技术特点、经营战略、管理体制、企业规模和环境变化。

1. 信息沟通。信息沟通贯穿于管理活动的全过程。组织结构功能的大小，在很大程度上取决于它能否获得信息、能否获得足够的信息以及能否及时地利用信息。体现在组织结构上，有六项具体要求：(1) 明确工作内容和性质、职权和职责关系；(2) 沟通渠道要短捷、高效；(3) 信息必须按既定路线和层次进行有序传递，不论是上传还是下达，都应经过信息联系的每一个层次，不能随意超过；(4) 要在信息联系中心设置称职的管理人员；(5) 保持信息联系的连续性，这要求组织设计把重点放在职位上，即要因事择人，而非因人设岗；(6) 重视非正式组织在信息沟通中的作用，共同工作会使人们形成一种独特的人际关系，它可以沟通正式组织所不能提供的信息，所以组织结构设计必须尊重非正式组织及其沟通方式。

2. 技术特点。技术特点主要包括技术复杂程度和稳定性两个内容。技术复杂程度

决定着组织的分工和作业的专业化程度,进而决定着部门规模的大小及其构成,管理层次多少、管理幅度大小、管理人员比例、技术人员比例、生产经营活动特点等一系列因素,造成组织结构方面的很大差异。从技术的稳定性角度看,对于较少变革、比较稳定的技术,适宜采用机械式组织结构形态,组织内部的关系以垂直的上下级等级关系为主;与此相反,对于多变、不稳定的技术来说,具有较强适应性的有机式的组织结构形态则是最有效的。

3. 经营战略。经营战略是现代企业经营的主要标志,它包括确定长期目标以及为实现这一目标所必须实施的计划和资源分配。组织结构必须服从于经营战略,随经营战略的变化而调整。在组织的起步阶段,其战略重点是扩大规模,因此并不需要系统、完整的组织结构;在地区开拓阶段,则需要设立若干职能部门,以解决地区分散而产生的协调、标准化和专业化等问题;进入纵向发展阶段,需要进一步扩大组织功能,提高组织效率;而到了产品多样化阶段,就可能引起组织结构的重大变革,即从集权制结构转向分权制结构。

4. 管理体制。在一定条件下,管理体制的制约力是不可忽视的。以行政手段为主的管理体制,强调企业组织结构与政府行政组织结构的上下对口,这极易带来机构臃肿、部门重叠、人浮于事、效率低下等弊端,管理成本高而市场适应能力差。随着市场经济体制的建立和完善,企业将逐步成为独立的经济组织,并拥有组织结构设置和调整的自主权。其组织结构设计将面向市场,以提高效率为目标。

5. 企业规模。企业规模是制约组织结构的又一重要因素。一般的规律是:企业规模小,管理工作量小,为管理服务的组织结构也相应简单;企业规模大,管理工作量大,需要设置的管理机构多,各机构间的关系也相对复杂。可以说,组织结构的规模和复杂性是随着企业规模的扩大而相应增长的。

6. 环境变化。企业面临的环境特点,对组织结构中职权的划分和组织结构的稳定性有较大的影响。如果企业面临的环境复杂多变,有较大的不确定性,就要求在划分权力时给中下层管理人员较多的经营决策权和随机处理权,以增强企业对环境变动的适应能力。如果企业面临的环境是稳定的、可把握的,对生产经营的影响不太显著,则可以把管理权较多地集中在企业领导手里,设置比较稳定的组织结构,实行政程序化、规模化管理。

总之,组织结构设计必须认真研究上述六个方面的制约因素,并与之保持相互衔接和相互协调。

三、对企业部门的划分及其结构模式的选择和规划

企业内部的部门是承担某种职能模块的载体,按一定的原则把它们组合在一起,便表现为部门结构。部门结构设计包括两方面的内容:

1. 将企业组织划分为不同的、相对独立的部门;
2. 将它们组合起来,形成特定的部门结构。

在设计中,最关键的是对部门结构的选择和规划。

四、部门结构的不同模式

部门结构模式主要有直线制、直线职能制、事业部制、模拟分权制、矩阵结构等。这些结构模式本身贯穿着一定的组合原则,包括以工作和任务为中心的组织设计原则,以成果为中心的组织设计原则和以关系为中心的组织设计原则。

1. 以工作和任务为中心来设计部门结构,其设计的结果是直线制、直线职能制、矩阵结构(任务小组)等组织结构模式,也就是广义的职能制组织结构模式。这种结构模式的最大优点是具有明确性和高度稳定性。但这种结构也有很大的缺陷,就是组织中的每一个人往往只了解自己的工作和任务,很难了解整体的任务并把自己的工作和它联系起来。在企业规模较小时,这种结构模式能够有效地保证企业总体目标的实现,在外部环境变化不大时,能够适应环境的要求;而当企业规模较大或外部环境复杂多变时,员工的不安全感就会上升,企业的适应性就随之下降。因此,这种结构模式的应用范围受到一定的限制。

2. 以成果为中心来设计部门结构,通常表现为事业部制和模拟分权制结构模式。在这种结构模式下,一个企业由若干个自治性或模拟的自治性单位所组成,每个单位须对自己的工作成绩和成果负责并对整个企业做出贡献。事业部制一般在大型企业中采用,它既能使每个自治单位了解自己的任务,又能了解整个企业的任务;既具有高度的稳定性,又具有较强的适应性。当一个企业规模很大且产品种类复杂或者分布区域很广的时候,采用事业部结构模式能够取得良好的效果,但需设置较多的机构,管理费用较多。模拟分权制结构中的各个部门和单位,由于企业生产技术上的联系紧密,不能完全拥有自治权,但它有自己的管理机构,并用内部规定的转移价格来相互购买和出售,或进行利润和成本计算。当一个大型企业的不同组成部分在生产、技术、经营业务方面有紧密联系时,模拟分权结构模式比较适用,但其明确性不强,实际工作中也不易真正做到以成果为中心。

3. 以关系为中心的组织设计形成的系统结构,从本质上说,只是将其他组织设计原则加以综合应用,它通常出现在一些特别巨大的企业或项目之中,如某些跨国公司。这种结构模式的实用性较差,因为它既缺乏明确性,也缺乏稳定性。一般的企业在一般的情况下不采用这种结构模式。

五、部门结构的选择

部门结构的选择,应根据企业的特点和实际情况进行。一般来说,应考虑以下一些因素:

1. 企业规模的大小。规模较小,宜选择以工作和任务为中心设计的部门结构;规模较大,宜选择以成果为中心设计的部门结构;规模特大,则可考虑采用以关系为中心设计的部门结构。

2. 各部门工作的性质。如果一个部门工作以利润为中心,可采用事业部制;如果一个部门工作以成本为中心或以责任为中心,则适宜用直线制或直线职能制。

3. 外部环境的复杂程度和变化速度。如果外部环境稳定,对企业的影响因素比较简单,宜采用职能制结构;反之,则可考虑采用事业部制。

4. 企业的技术状况。技术的复杂程度高低会影响管理层次的数目、管理人员的控制幅度、直接工人与间接工人的比例、管理人员占全体员工的比例、集权的程度等等,从而间接地对部门结构的选择产生影响,特别是对规模较小的企业影响更大,这些企业是采用直线制还是直线职能制,在很大程度上受技术状况制约。

5. 企业成员的素质状况。成员素质高,往往对以工作和任务为中心设计的部门结构不适应,更愿意接受以成果为中心设计的部门结构;反之亦然。

以上五个方面的因素往往是交互作用的,究竟主要应考虑哪个因素,应视企业情况而定。一个较大的企业,其整体性的结构模式和局部性的结构模式可以是不同的。例如,在整体上是事业部制的结构,在某个事业部内则可以采用职能制的结构。因此,不应该把不同的结构模式截然对立起来。

【相关知识】

一、组织机构

企业生产经营活动中的各个组成部分,具有各种功能的单元体之间的搭配、排列和组合的形式,它表现为企业各种组织机构的设置,包括对机构名称、职责范围与人员编制等内容的具体规定。由此可知,组织结构决定组织机构,组织机构是组织结构的外在表现。

二、正式组织

正式组织是两个或两个以上的人有意识地加以协调的行为或力的系统。正式组织概念包含的基本点是:

1. 构成正式组织内容的,是人的行为,是个人的行为,不包含个人在内;不是体现个体人格的行为,而是以组织人格为特征的行为。

2. 个人所提供的行为或力的相互作用,是正式组织的本质特征。它是包含各种对立、利害关系在内的相互作用的行为体系。

3. 正式组织是个人行为在方法、时间、质量各方面都经过有意识的调整而体系化的系统。它不同于个别的行为,不能归结为个体行为的相加,正式组织行为可能大于、小于或等于个体行为的累计;是具有一定结构、统一目标、特定功能的整体。

4. 正式组织是动态的、发展的。当其中某一部分关系发生变化时,整体也随之改变。