



职业技术·职业资格培训教材

一级
第2版

ENTERPRISE HUMAN
RESOURCE PROFESSIONAL

企业人力资源 管理师

人力资源和社会保障部教材办公室
中国就业培训技术指导中心上海分中心 组织编写
上海市职业技能鉴定中心



中国劳动社会保障出版社

Q I Y E R E N L I Z I Y U A N G U A N L I S H I



职业技术·职业资格培训教材

一级
第2版

ENTERPRISE HUMAN
RESOURCE PROFESSIONAL

企业人力资源管理师

编审委员会

主任 朱庆敏

委员 (按姓氏笔画为序)

王仁德 方德珍 任余礼 刘 峥 刘爱东
何培亚 张亚平 张 燕 顾国忠

编撰委员会

总主编 王 振

主 编 王 振 张亚平 吴文艳

编 者 (按姓氏笔画为序)

王良志 许为民 吴文艳 张燕娣 陈 坤 陈国政

主 审 (按姓氏笔画为序)

方德珍 朱庆敏 任余礼



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/人力资源和社会保障部教材办公室等组织编写. —2版.
—北京：中国劳动社会保障出版社，2014

1+X 职业技术·职业资格培训教材

ISBN 978-7-5167-1407-2

I. ①企… II. ①人… III. ①企业管理-人力资源管理-职业培训-教材 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 171332 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)

*

三河市华骏印务包装有限公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 25.5 印张 478 千字

2014 年 8 月第 2 版 2014 年 8 月第 1 次印刷

定价：60.00 元

读者服务部电话：(010) 64929211/64921644/84643933

发行部电话：(010) 64961894

出版社网址：<http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

如有印装差错，请与本社联系调换：(010) 80497374

我社将与版权执法机关配合，大力打击盗印、销售和使用盗版图书活动，敬请广大读者协助举报，经查实将给予举报者奖励。

举报电话：(010) 64954652

内 容 简 介

本教材由人力资源和社会保障部教材办公室、中国就业培训技术指导中心上海分中心、上海市职业技能鉴定中心依据上海 1+X 企业人力资源管理师（一级）职业技能鉴定细目组织编写。教材从强化培养操作技能，掌握实用技术的角度出发，较好地体现了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、掌握企业人力资源管理师的核心知识与技能有直接的帮助和指导作用。

本教材在编写中摒弃了传统教材注重系统性、理论性和完整性的编写方法，而是根据本职业的工作特点，以掌握实用操作技能和能力培养为根本出发点，采用模块化的编写方式。本教材内容分为六篇十六章。第一篇人力资源规划内容包括：战略人力资源管理、战略人力资源能力体系建设、人力资源审计；第二篇招聘与配置内容包括：战略视角下的人员招聘、胜任素质模型、中高级人才的招聘配置；第三篇培训与开发内容包括：培训与开发概述、学习型组织的构建、职业生涯管理；第四篇绩效管理内容包括：绩效管理体系的战略性推进、战略绩效管理运作系统；第五篇薪酬管理内容包括：战略性薪酬与薪酬战略、战略性薪酬体系设计；第六篇劳动关系内容包括：全球化与人力资源管理、重大突发事件的管理、营造和谐劳动关系。

本教材可作为企业人力资源管理师（一级）职业技能培训与鉴定考核教材，也可供全国各类中、高等院校相关专业师生参考使用，以及本职业从业人员培训使用。

改版说明

《1+X 职业技术·职业资格培训教材——高级人力资源管理师》自 2007 年出版以来深受从业人员的欢迎，经过多次重印，在企业人力资源管理师职业资格鉴定、职业技能培训和岗位培训中发挥了很大的作用。

随着社会发展和经济形势的变化，企业人力资源管理在企业中地位的不断上升，以及《中华人民共和国劳动合同法》（2008 年 1 月 1 日起实施）和《中华人民共和国劳动合同法实施条例》（2008 年 9 月 18 日实施）的出台，第 1 版教材中的部分内容需要做新的调整。同时经过多年的发展，人力资源管理学科取得了不少新的进展，一些新的理论开始在企业中得到应用。基于上述两个原因，需要对第 1 版教材做重大修改，才能适应新形势下企业人力资源管理师职业培训的要求。希望本书的出版能为企业人力资源管理师职业的发展做出一定的贡献。

教材的改版遵循了“与时俱进、级别区分、继承原有、适应实际”的四大原则。与时俱进是要跟得上时代的步伐，把有关人力资源管理的新的理论和最近出台的相关法律写入教材；级别区分是指各个级别之间培训的内容有一定的梯度层次，避免级别之间的内容重复；继承原有是要以第 1 版教材为基础，保持培训教材的连贯性；适应实际是要把企业中新出现的、企业中大量应用的内容写入教材，企业中应用不到的内容尽量删减。

改版后的教材具有以下特点：各个级别的定位更加明确，根据培训对象在企业中所从事的工作对知识的要求来编写教材。四级适用专员（助理），在企业中以辅助性工作为主，注重知识技术的认知与理解；三级适用主管（专员），在企业中以执行性工作为主，注重知识的理解与技术的简单应用；二级适用经理（主管），在企业中以管理性工作为主，注重知识掌握与技术的简单综合运用；一级适用分管副总裁、总监（经理），在企业中以战略性工作为主，注重知识技术的掌握和灵活综合运用。

前言

职业培训制度的积极推进，尤其是职业资格证书制度的推行，为广大劳动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提供了可能，同时也为企业选择适应生产需要的合格劳动者提供了依据。

随着我国科学技术的飞速发展和产业结构的不断调整，各种新兴职业应运而生，传统职业中也愈来愈多、愈来愈快地融进了各种新知识、新技术和新工艺。因此，加快培养合格的、适应现代化建设要求的高技能人才就显得尤为迫切。近年来，上海市在加快高技能人才建设方面进行了有益的探索，积累了丰富而宝贵的经验。为优化人力资源结构，加快高技能人才队伍建设，上海市人力资源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培训与鉴定模式。1+X中的1代表国家职业标准，X是为适应经济发展的需要，对职业的部分知识和技能要求进行的扩充和更新。随着经济发展和技术进步，X将不断被赋予新的内涵，不断得到深化和提升。

上海市1+X培训与鉴定模式，得到了国家人力资源和社会保障部的支持和肯定。为配合1+X培训与鉴定的需要，人力资源和社会保障部教材办公室、中国就业培训技术指导中心上海分中心、上海市职业技能鉴定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核心知识与技能，较好地体现了适用性、先进性与前瞻性。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，保证了教材内容的科学性及与鉴定考核细目以及题库的紧密衔接。

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，使读者通过学习与培训，不仅有助于通过鉴定考核，而且能够有针对性地进行系统学

习，真正掌握本职业的核心技术与操作技能，从而实现从懂得了什么到会做什么的飞跃。

职业技术·职业资格培训教材立足于国家职业标准，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，以及高技能人才培养提供借鉴或参考。

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。

人力资源和社会保障部教材办公室
中国就业培训技术指导中心上海分中心
上海市职业技能鉴定中心

目 录

第一篇 人力资源规划

第一章 战略人力资源管理

- 第一节 战略人力资源管理概述 7
- 第二节 企业战略与人力资源战略 11
- 第三节 组织能力建设 22
- 第四节 企业文化塑造 33

第二章 战略人力资源能力体系建设

- 第一节 人力资源竞争力 43
- 第二节 人力资源业务伙伴 47
- 第三节 人力资源共享服务中心 52

第三章 人力资源审计

- 第一节 人力资源审计概述 65
- 第二节 人力资源审计的分类和应用 69
- 第三节 人力资源审计的方法和流程 72

第二篇 招聘与配置

第四章 战略视角下的人员招聘

- 第一节 影响招聘的因素分析 81



第二节 企业战略与人员招聘	90
---------------------	----

● 第五章 胜任素质模型

第一节 胜任素质理论概述	104
第二节 胜任素质模型的构建	106
第三节 基于胜任素质模型的招聘和甄选	113

● 第六章 中高级人才的招聘配置

第一节 中高级人才特征及对组织的价值	121
第二节 中高级管理人才的招聘和配置	123
第三节 中高级专业技术人才的招聘和配置	137
第四节 国际人员外派的管理	143

第三篇 培训与开发

● 第七章 培训与开发概述

第一节 战略性培训与开发	157
第二节 人才梯队开发与建设	163

● 第八章 学习型组织的构建

第一节 学习型组织概述	196
第二节 学习型组织建立的方法	202

第三节 学习型员工	204
-----------------	-----

第九章 职业生涯管理

第一节 职业生涯管理概述	215
第二节 组织的职业生涯管理	218

第四篇 绩效管理

第十章 绩效管理体系的战略性推进

第一节 绩效考核筹划与企业战略	235
第二节 绩效管理系统的实施	240
第三节 企业绩效激励机制运用	256

第十一章 战略绩效管理运作系统

第一节 战略绩效管理运作系统设计流程	266
第二节 战略绩效管理指标系统	273
第三节 制定战略绩效管理制度	277

第五篇 薪酬管理

第十二章 战略性薪酬与薪酬战略

- 第一节 战略性薪酬管理概述 288
- 第二节 战略性薪酬与组织战略 292
- 第三节 全面薪酬战略及薪酬福利制度新趋势 298

第十三章 战略性薪酬体系设计

- 第一节 年薪制 315
- 第二节 股权激励 323
- 第三节 群体薪酬 334

第六篇 劳动关系

第十四章 全球化与人力资源管理

- 第一节 全球化与人力资源管理国际化 346
- 第二节 国际人力资源管理 348
- 第三节 跨文化人力资源管理 351

第十五章 重大突发事件的管理

- 第一节 员工问题管理 356
- 第二节 重大突发事件管理 360

● 第十六章 营造和谐劳动关系

第一节 企业社会责任	366
第二节 企业重组中的员工援助	369
第三节 企业裁员	370
第四节 员工敬业度与劳动关系	384
参考文献	389

第一篇 人力资源规划

1

第一章

战略人力资源管理

第一节	战略人力资源管理概述	/7
第二节	企业战略与人力资源战略	/11
第三节	组织能力建设	/22
第四节	企业文化塑造	/33



引导案例

2011年6月11日，张远接任了智慧传播集团有限公司（以下简称智慧传播或集团）董事长与党委书记职务，承担了领导责任，主持制定了智慧传播“提升转型、两轮驱动”的战略。

一、灌输危机意识

张远认为，智慧传播最大的问题是危机已经到来，但大多数人还浑然不觉。

2012年4月全面主持集团工作之后，张远积极推动智慧大学的组建，向全集团灌输危机意识。张远聘请迈智咨询对集团进行了调查。调查发现：一方面，危机意识灌输与战略宣讲初显成效，员工普遍了解并认可集团的发展战略目标，77.6%的员工同意或非常同意“我清楚地了解‘集团的战略方向’”；另一方面，有部分员工对各自实施战略过程中的角色与责任缺乏了解。被调查者还反映，战略执行的主要宣传方式都是从上至下的，缺乏从下往上的反馈渠道。半年间，共有2000多人参加了八期“高管·专家讲堂”。通过宣传，再加上2012年以来电子书和图书网购市场迅猛发展的事实，集团上下达成共识：行业确实出问题了，我们企业也确实出问题了，我们必须改变自己。

二、抓绩效，弘扬绩效文化

初步形成共识之后，张远选择从子公司启动绩效考核改革。从2011年6月起，开始对子公司绩效进行严格的考核，设定新的KPI指标，并将指标与子公司负责人的收入直接挂钩。另外，子公司按指标得分排名，每月张榜公布。

1. 预热试行

考核标准出台之后，有众多不同意见。大家对具体考核办法既有担忧又有困惑。张远专门召开公司大会研讨共性问题，现场解答疑惑，并确定于2011年9—12月试行绩效改革。

试行期间，为确保绩效改革落地执行，同时又最大限度地减少阻力，对各子公司严格按指标考核，并在新设立的月度经营会议上公布结果，但考核结果暂不与实际经济奖惩挂钩。

2. 兑现激励

2012年1月，开始正式实施基于新的绩效制度基础的奖惩制度，每个月公布各家子公司的考核指标实现情况。绩效制度实施一年后，2013年1月，智慧传播公布了2012年各子公司全年绩效考核结果，并在薪酬激励方面完全兑现。另外，末位淘汰2012年排名末三位的子公司一把手，晋升排名前三位的子公司一把手为智慧传播的总经理助理。

新的绩效考核激发了子公司的业务经营积极性，促进了绩效导向文化的形成，对整个

干部队伍震动很大，长久沿袭下来的“大锅饭”和“铁交椅”就此被打破。

3. 文化锚定

与收入挂钩的绩效标准力度大、见效快，但也往往容易带来一些副作用，必须辅以引导行为的基本文化建设。因此，集团在绩效改革的同时加强了企业文化建设。

2012年，集团评选出若干“优秀员工”和“优秀经营管理者”，同时，依据各子公司业绩，评选出19个单项奖和3个超产奖。2013年，集团举办颁奖盛典，表彰了2012年集团转型提升过程中涌现出的先进集体和先进个人，营造“干事业、谋发展”的氛围，弘扬“以业绩论英雄”的绩效文化。

三、选拔人才，提升员工能力

智慧传播员工普遍年龄偏大、学历偏低，缺乏适应新技术发展需要的专业人才和管理者，企业的人才培养和选拔机制落后于企业发展的战略需要。智慧传播在改革过程中，把人才选拔与人才管理制度的改革结合起来，尝试了一种内部选拔模式——对于中层管理职位，采用内部公开招聘方式，让一部分有潜能的年轻人走向管理岗位。这样既缓解了眼前的人才问题，也向员工传达了一个强烈信号：只要好好工作、好好表现，就能得到提拔。

1. 子公司副总竞聘

2012年7月开始，智慧传播对8家子公司副总经理岗位实行内部公开竞聘。由迈智咨询主导实施、集团纪委全程严格监督。四轮竞聘共产生16名入围者。在组织考察并经入职培训后，14名员工正式走上管理岗位，其中最年轻的只有26岁。这次公开竞聘在员工中引起很大反响。

2. 员工能力培训

在公开选拔中层干部的同时，智慧传播也把能力提升培训列入企业战略发展的议事日程，培训预算从2010年的16万元增加到2013年的600万元。公司不仅派管理者接受外部培训，还举办内部培训，请专家或通过线上线下混合式培训对营业员等基层员工实施培训。2013年2月1日，智慧大学正式启动网络学习平台试点。经过一系列培训，员工的工作能力得到明显提升。

四、理顺组织，优化流程

人才招聘启动后，集团着手理顺组织机构和内部流程，精简职能机构，将上市公司业务职能部门与集团相关部门合并（财务与董办除外）。因此，需对原来的“任命制”干部体制做出重大改变，为此，张远与省委宣传部领导进行了充分的沟通，获得了省委领导的支持。

1. 借助外脑

为确保新的组织机构设置合理，集团聘请迈智咨询摸底调查，以提供解决方案。迈智