



企业人力资源管理师职业资格考试用书

企业人力资源管理师 (一级) 管理师 考点精讲及真题解析

与第3版教程配套

徐明◎主编

一书在手，考试通过无忧！

《企业人力资源管理师考试通过必备（一级）》的姊妹篇，
二者配套学习，更添考试通过保证！

徐明博士运用思维导图独家讲解考点，

并对历年真题经典解析，直接针对考试，助您高效复习，胜利过关！

徐明博士独创考试通过秘诀——《人力资源管理之独孤九剑》，

以七言口诀方式对应考试知识点，精准命中，事半功倍！

京城企业人力资源管理师培训金牌讲师，

已培训学员5万多人，全程班通过率达到87%。

将有梦想的您打造成实战与理论结合的高级企业人力资源管理专业人士！



博客：blog.sina.com.cn/xmfootball

邮箱：xmfootball@sina.com



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



企业人力资源管理师职业资格证书考试用书

企业人力资源管理师 (一级) 管理师 考点精讲及真题解析

徐明◎主编

与第3版教程配套

本书是根据2014年最新版第3版“国家职业资格培训教程”《企业人力资源管理师(一级)》(以下简称《教程》)编写的。本书分为三部分内容。每部分前面给出学习方法和流程,以及课程综述、框架体系和复习建议,帮助考生清晰掌握本门课程的结构体系,理清复习思路。

第一部分“将书读薄”,主要将教程六大模块的重点内容进行提炼,正文严格以《教程》的章为单位,每章包括内容提要、知识要求、能力要求,并辅之以思维导图(知识点框架图),使考生可以迅速掌握教程的精髓。

第二部分“真题精讲”,包括近4年的经典真题及真题解析,以《教程》章节为单位,并根据考试真题题型,对历年真题进行详细解析,所给出的答案后均注有页码,标明此内容在《教程》的位置。

第三部分“通关秘诀”。将《教程》以七言绝句的方式精练为口诀,徐明博士独创《人力资源管理之独孤九剑》心法和人力资源管理师考试通过方法论,权威讲解,经典诠释。同时通过对2013年5月和2013年11月《企业人力资源管理师(一级)》考试真题的实战演练,帮助考生进行有效的临考模拟,练就解题真本领。

本书内容实用,重点突出,是企业人力资源管理师应试人员不可多得的一本应试参考材料,堪称企业人力资源管理师(一级)知识点复习经典大全。同时也适合在校大学生、研究生复习考试使用。还是企业人力资源管理从业人员的实用读本。

图书在版编目(CIP)数据

企业人力资源管理师考点精讲及真题解析:一级/

徐明主编. —北京:机械工业出版社,2014.9

企业人力资源管理师职业资格考试用书

ISBN 978-7-111-48001-3

I. ①企… II. ①徐… III. ①企业管理—人力资源管理—资格考试—自学参考资料 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第214000号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:何月秋 责任编辑:何月秋 王彦青

责任校对:张 力 封面设计:马精明

责任印制:乔 宇

唐山丰电印务有限公司印刷

2014年10月第1版第1次印刷

184mm×260mm·22.25印张·551千字

0001—4000册

标准书号:ISBN 978-7-111-48001-3

定价:75.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010)88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010)68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010)88379649

读者购书热线:(010)88379203

封面无防伪标均为盗版

前 言

每位想要成为人力资源从业者的学员,都有这样一个梦想,期待着自己有一天能成为高级人力资源管理师、行业中的精英。当你翻开本书的时候,就已经向你的梦想迈进了一步。

一年两次的人力资源管理师考试,对每一个报名者来说,都是梦想的起点。面对考试,很多人其实是为了获取一个证书,从而证明自己在这个行业当中的实力,或为日后进入这个行业,或为升职加薪,当然也有为获取能力而充电学习的……总之,虽然怀揣着不同的目的,但想要的结果是一样的:通过考试,获得国家职业资格证书。

那么如何快速顺利地通过考试拿到证书呢?天上不会掉馅饼,不经历风雨,怎么见彩虹?任何成功不经过努力是不可能轻易获得的。问题的关键是也在意了,也努力了,也辛苦了,也奋斗了,然而结局却不尽如人意。那么怎么解决这个问题呢?

一、了解人力资源管理师的考试

(一)国家职业资格考试——人力资源管理师考试简介

企业人力资源管理师职业资格全国统一鉴定考试按照国家职业标准分为人力资源管理师(国家职业资格四级)、助理人力资源管理师(国家职业资格三级)、人力资源管理师(国家职业资格二级)、高级人力资源管理师(国家职业资格一级)。

凡考核合格者,由国家人力资源和社会保障部颁发相应等级的职业资格证书,实行统一编号登记管理和国家劳动部官方网站网上查询,是相关人员求职、任职、晋升,包括出国工作等的法律上的有效证件,可记入档案、全国通用。

(二)考试时间

一年两次考试。考试时间为每年5月份、11月份的第二个周日。

(三)考试题型和题量

高级人力资源管理师的题型分为三大类:

1. 理论部分:职业道德(共25道题,满分为25分),理论知识(共100道题,满分为100分)。
2. 专业能力:简答题(共2道题,满分为20分),综合分析题(共4道题,满分为80分)。
3. 综合评审:采用公文筐测试的方法(满分为100分)。

(四)答题技巧

1. 单项选择题答题要求:每个题目只有一个正确选项,选两个以上将被视作错误,不得分。
2. 多项选择题答题要求:每个题目至少有两个正确选项,至少有一个错误选项。多选、漏选、错选不得分。做多项选择题的时候要遵循“谨慎性原则”。
3. 简答题答题要求:根据试题要求,准确完整地抓住重点,突出要点,简要回答。
4. 综合分析题(案例分析题)答题要点:可运用本辅导教材中涉及的企业人力资源管理的原理、程序、步骤、工具和方法。
5. 综合评审题的答题关注点:认真读题,对情境的理解是否透彻;针对每份公文,是否有遗

漏信息,答题思路是否正确;是否有公文间的关系忽略等。

二、积极的应考心态

不管你的目的是什么,复习考试的心态很重要。首先是信心,信心不是别人给的,是自己给自己的。怎么给?在学习中逐步建立自己的信心。具体步骤是:在学习初期,先树立一个无知者无畏的信心。随着一章一章的学习和做题,随着一个一个问题的解决,信心逐渐建立,最终成为一个有强大自信心的人!

再就是,恒心——持之以恒,或者说是坚持。我在我的课堂上经常讲“龟兔赛跑”的例子,相信我的学生们应该记忆犹新。没错,学习乌龟的坚持,管他比赛的是谁,他且跑他的,我自坚持我的!诱惑也好,摇摆也好,只要坚持就好!当然,在这个充满诱惑、心情浮躁的现代社会,坚持好说,但坚持好难!正是因为要和来自外界和自身的诱惑做斗争,在你最终用坚持战胜诱惑后,你才能感受到获得职业资格证书的可贵!

三、正确的学习方法

(一)流程——找到学习的规律

任何事物都有它自身的规律,人力资源管理也不例外。怎么学习理论?对于每一章,要梳理出其流程,先自己梳理,然后根据我出版的姊妹篇《企业人力资源管理师考试通过必备(一级)》第一部分所给的各章流程加以完善和对照。并牢记流程,最后根据流程把书上的知识点逐个地消化吸收。如果能够按照这样的步骤去做,必将起到事半功倍的效果!

在工作中怎么学习?如果大家在工作中就是做人力资源这一行的,那么所需要做的是把书本上学到的理论在实践工作中加以运用;如果不是从事这一行的,那么可以通过观察自己企业的人力资源管理,找出其中存在的问题,并相应地给出解决思路和方案,这样也可以达到目的,即所谓的“干中学”。

(二)练习——熟练掌握的工具

看懂了并不意味着就会做!这是无数经验和事实所证明的,眼高手低是很多人的通病,因为企业人力资源管理师考试是由理论+技能+论文共同组成的,其中理论考试有125道单项选择题+多项选择题的题目,并且考试时间只有90分钟,所以如果不在考前进行大量的练习,要想在这么短的时间内做完全部的考题,对谁都是一个不小的难题!

《企业人力资源管理师考试通过必备(一级)》的第二部分有三套超大容量题库,每套题库中各章都有多达100道的理论练习题,以及6~8道左右的技能练习题,第三部分有2套真题,这样共有1800道的理论选择题,108道的专业技能题。通过大量地做题训练,足以达成“量变到质变”这一目标。

本书是《企业人力资源管理师考试通过必备(一级)》的配套用书,在对每章进行知识点讲解之余,各节辅之以思维导图(知识点框架图),使学员可以迅速掌握教材重点,其第二部分根据章节将历年考试真题进行精讲,共有近600道理论选择题,每道题都给出了答案和对应的培训教程页码,每道题还有详细而经典的知识点讲解。便于大家能够检验自己的学习水平,透彻理解人力资源管理精髓,并可以迅速掌握各章的知识点和考点。

(三)上课——最简捷的学习方式

最简便快捷的方式是一定要听课,因为老师对于教材的讲解可以使大家少走弯路,并且可

以在课堂上通过提问和沟通,了解到在课本上所了解不到的超值的知识和经验!如果实在因为时间关系没有参加面授课,也一定要在以后把7次课补齐!会听的看门道,不会听的即使得到的是热闹,最起码老师带着把知识点过了一遍,也等于学习了一遍!

四、明确的计划和有效执行

(一)计划——时间管理

时间对于每个人都是公平的,关键在于怎么去善待时间、去管理时间。为了通过考试,必须给自己制订一个学习、复习计划。从现在到考试,根据时间,制定复习的轮次,一般来说,教材要看到3遍以上,题目要至少做3~5套,具体计划如下:

时 间	项 目	任 务	执 行	目 标
月 日~ 月 日 (1~1.5周)	第一轮 规划、招聘	听课、做课后习题、找 老师答疑		通过一个月的第一轮学习,看书达到2遍(预习1遍,上课听讲1遍),对教材内容有宏观详细的认识
月 日~ 月 日 (1~1.5周)	第一轮 培训、绩效	听课、做课后习题、找 老师答疑		
月 日~ 月 日 (1~1.5周)	第一轮 薪酬、关系	听课、做课后习题、找 老师答疑		
月 日~ 月 日 (1周)	第二轮 规划、招聘	做题,并对照教材纠 正		通过做题,找到复习、学习中不懂、遗漏的地方
月 日~ 月 日 (1周)	第二轮 培训、绩效	做题,并对照教材纠 正		
月 日~ 月 日 (1周)	第二轮 薪酬、关系	做题,并对照教材纠 正		
月 日~ 月 日 (考前倒数第二个周末)	第三轮 真题实战	做题,并对照教材纠 正		最后两周的模拟考试,所得的成绩基本上就可以判断最终考试的情况
月 日~ 月 日 (考前倒数第二个周末)	第四轮 真题实战	做题,并对照教材纠 正		

(二)有效执行——自我管理

执行力强或不强,关系到大家能否顺利通过考试。即使计划做得再好,不去执行,不去有效地执行,照样是废纸一张。那么就和自己战斗,在这仅有的几个月里,打败自己内心的那些借口和懒惰,战胜自己,将自己制订的计划付诸实施,并且将计划坚持下去,那么在考试的路上就已经成功了一半!

五、梦想成真——成功就在眼前

心态:信心+恒心=淡定从容!

方法:流程+练习+上课=事半功倍!

方式:时间管理+有效执行=通过考试!

努力吧!亲爱的朋友们。如果能够按照上述这些流程、办法去计划,去付诸实践,成功就在眼前!当考试结束后,大家心情愉悦地走出教室,看到的将是蓝天白云,一番亮丽的景色!同时还能收获意想不到的自己的坚持,自己对计划坚持的实践!学会坚持,学会执行,就会获得对自己生命的更高的期待,因为我们已拥有对更高目标追求的积淀和能力!

本书由徐明主编,王静、李森林、胡琼琼、韩叶、徐强参加了书稿的编写工作。

目 录

前言

第一部分 将书读薄 (1)

学习方法和流程 (1)

学习计划书 (1)

第一章 人力资源规划 (2)

第一节 企业人力资源战略 规划 (2)

第二节 企业集团的组织结构 设计 (20)

第三节 企业集团人力资本战略 管理 (46)

第二章 招聘与配置 (55)

第一节 岗位胜任特征模型的构建 与应用 (55)

第二节 人才测评技术与应用 ... (60)

第三节 企业人才的招募与 甄选 (68)

第四节 人力资源流动管理 (76)

第三章 培训与开发 (84)

第一节 培训开发体系设计与 运行 (84)

第二节 企业培训文化与成果 转化 (89)

第三节 创新能力培养 (95)

第四节 职业生涯规划与 管理 (114)

第四章 绩效管理 (129)

第一节 绩效管理系统设计与 评估 (129)

第二节 平衡计分卡的设计与 应用 (146)

第五章 薪酬管理 (151)

第一节 薪酬制度设计 (151)

第二节 薪酬激励模式的选择与

设计 (165)

第三节 企业福利制度的 设计 (184)

第六章 劳动关系管理 (191)

第一节 集体协商的内容与 特征 (191)

第二节 重大突发事件管理 (196)

第三节 劳动争议诉讼 (203)

第四节 工作压力管理与员工援助 计划 (208)

第五节 和谐劳动关系的 营造 (215)

第二部分 真题精讲 (223)

学习方法和流程 (223)

学习计划书 (223)

第一章 人力资源规划 (224)

第二章 招聘与配置 (243)

第三章 培训与开发 (258)

第四章 绩效管理 (269)

第五章 薪酬管理 (282)

第六章 劳动关系管理 (296)

第三部分 通关秘诀 (307)

学习方法和流程 (307)

学习计划书 (307)

企业人力资源管理之独孤九剑 (高师版) (308)

2013年5月企业人力资源管理师 (一级)全国统一鉴定考试真题 ... (311)

答案与解析 (325)

2013年11月企业人力资源管理师 (一级)全国统一鉴定考试真题 ... (332)

答案与解析 (343)

第一部分

将书读薄

学习方法和流程

按照规律,要想通过人力资源管理师的考试,至少读书三遍以上。第一部分“将书读薄”,主要将教程的六大模块的重点内容进行提炼,针对第一遍的学习,正文严格按照《教程》以章为单位,每章包括内容提要、知识要求、能力要求,并辅之以思维导图(知识点框架图),使考生对考试的重点加以理解记忆,迅速掌握《教程》的精髓。

学习计划书(第一阶段)

时 间	项 目	任 务	执行情况	目 标
月 日~ 月 日 (1~1.5周)	第一轮 规划、招聘	听课、做课后习 题、找老师答疑		通过一个月的第一 轮学习,看书达到2遍 (预习1遍,上课听讲 1遍),对教材内容有 宏观详细的认识
月 日~ 月 日 (1~1.5周)	第一轮 培训、绩效	听课、做课后习 题、找老师答疑		
月 日~ 月 日 (1~1.5周)	第一轮 薪酬、关系	听课、做课后习 题、找老师答疑		

第一章 人力资源规划

人力资源规划是将企业经营战略和目标转化成人力需求,以企业整体的超前和量化的角度分析、制定人力资源管理的一些具体目标。依据组织的发展战略和目标制定,要适应组织内外部环境的变化。目的是使组织人力资源供需平衡,保证组织长期持续发展和员工个人利益的实现。

人力资源规划知识结构如图 1-1 所示。

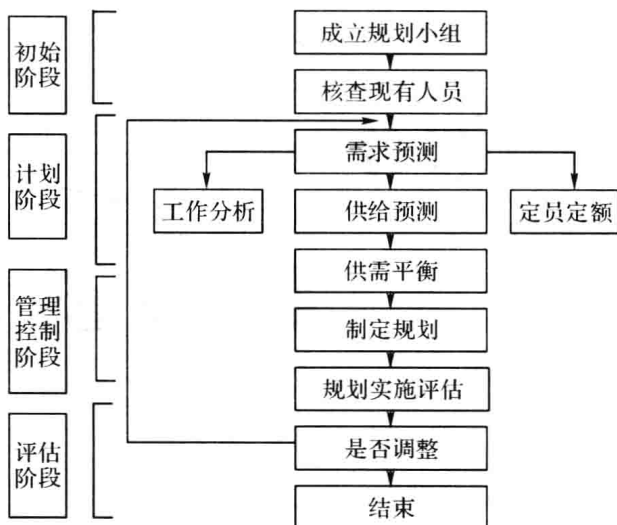


图 1-1 人力资源规划知识结构图

第一节 企业人力资源战略规划

企业人力资源战略规划知识结构如图 1-2 所示。

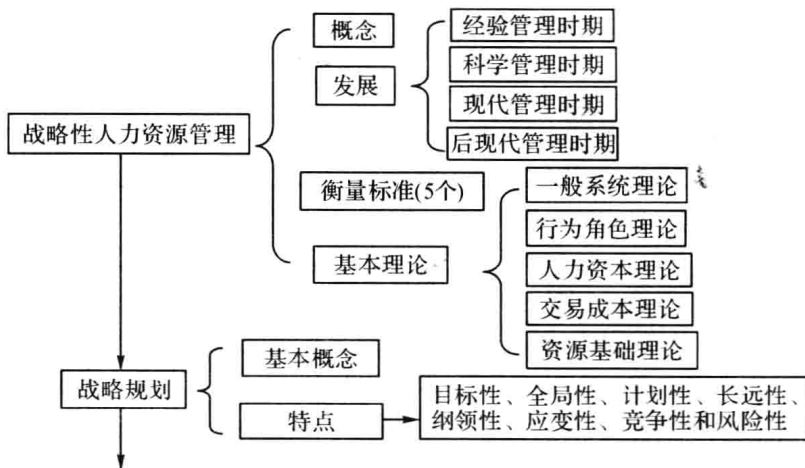


图 1-2 企业人力资源战略规划知识结构图

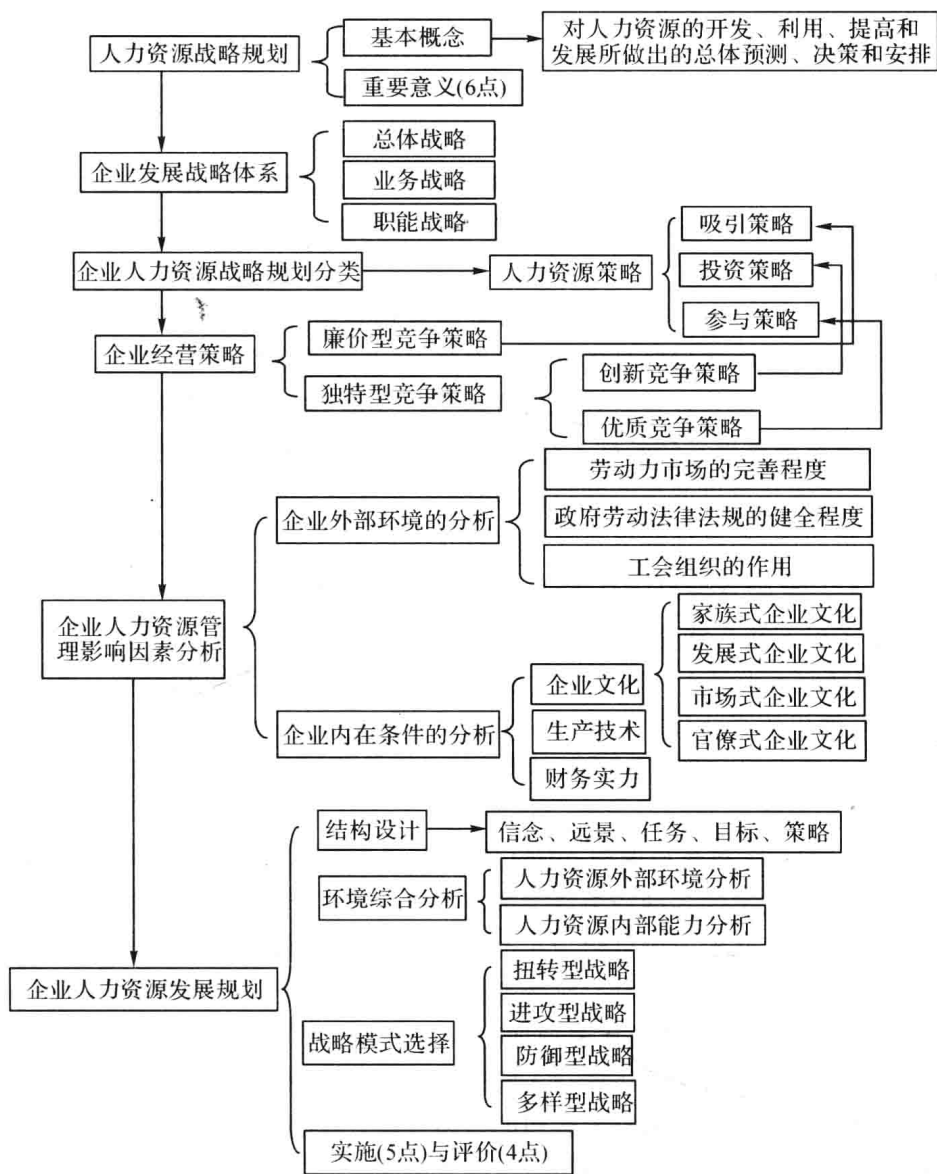


图 1-2 企业人力资源战略规划知识结构图(续)

第一单元 战略性人力资源管理概述

【知识要求】

一、正确地界定战略性人力资源管理的基本概念

首先,应当明确“战略”和“策略”两个基本概念的差异性。战略是指指导战争全局的计划或规划,是事关全局发展的大政方针和策略,而策略是指根据形势发展变化而制定的行动方针和斗争方式。其次,人力资源战略(规划)和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。

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。

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,无论在实践方面,还是在理论创新方面,都有了很大的进步。

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

它大致经历了以下几个重要的发展时期:

1. 经验管理时期 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。他们使人与劳动中的智慧完全分离。

2. 科学管理时期 以泰勒为代表的科学管理理论和管理制度,成为早期企业人事管理理论的基本范畴。

3. 现代管理时期 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,可以称为后期的行为科学。

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统称为现代管理理论。

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,它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。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新的要求。

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。

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。

7) 20 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)。

8) 20 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。

4. 后现代管理时期 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的发展阶段。

1)传统人事管理由萌芽到成长的迅速发展阶段。20世纪20年代开始到50年代后期。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 ph. D.)主编的《人事管理学》。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。

②管理工作的范围不断扩大和深入。

③企业雇主的认知发生了重大变化,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。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。

②不但人事部门承担着管理员工的责任,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,即“人力资源”是一种把人力即劳动力当作一种财富的价值观。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加以刻意地开发,从而更有效地实现组织与个人的预定目标。

人事管理与人力资源管理的差异性在于:

①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。

②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。

③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,后者则采用积极的、灵活的、承认个别差异性的态度,对员工有很高的信任度。

④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。

⑤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,不论是在欧洲、美洲,还是在亚洲以及世界的其他国家和地区都有长足的进步。

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,占领市场的产品、技术、资本和人才的制高点,在不断深入地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。

【能力要求】

一、战略性人力资源管理基本特征的分析

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。

(一)将企业经营的长期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,增强企业总体的竞争优势,从企业经营战略出发,制定企业总体的人力资源战略规划。

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。

(二)战略性人力资源管理基于以下五种理论

1. 一般系统理论 该理论认为,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。

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。

3. 人力资本理论 该理论认为,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的收益率。

4. 交易成本理论 该理论认为,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。

5. 资源基础理论 该理论认为,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和组织资源(如组织结构、组织制度、组织内外的社会关系)具有巨大的影响力,人力资源管理是获得企业竞争优势的主要工具。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的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。而后者包括制度管理(Institutional Management)和资源依赖(Resource Dependence)理论。

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。

(三)人力资源管理部门的性质和功能发生了重大的转变

企业人力资源部门由单一的行政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 1-3、图 1-4 和图 1-5 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部门性质和功能的转变。

图 1-3 显示了早期管理阶段人事部门的地位和作用。

图 1-4 说明了人力资源初级阶段人事部门的地位和作用。

图 1-5 体现了战略性人力资源管理部门的新变化。

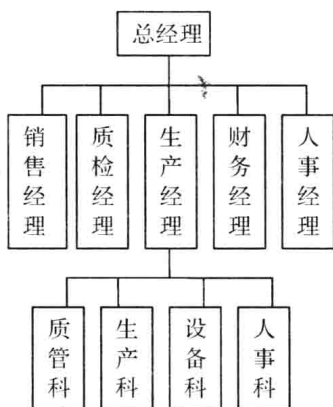


图 1-3 早期人事部门结构图

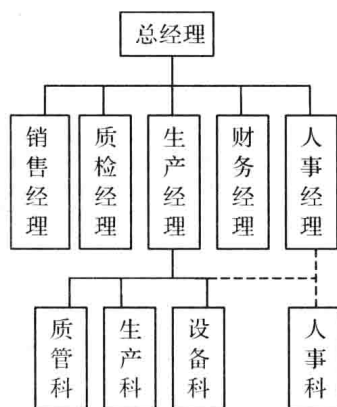


图 1-4 初期人力资源部门结构图

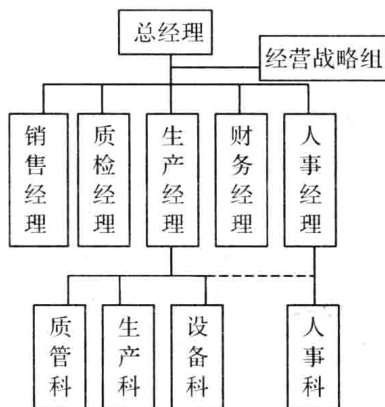


图 1-5 战略性人力资源管理部门结构图

2. 管理角色的转变 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(战术性和战略性)四个维度,剖析了战略性人力资源管理在企业经营管理中的角色转变和新的定位。

首先,从作业程序与短期的战术性操作的维度上看,人事经理是构建人力资源各项管理基础工作,组织绩效评估,进行薪酬制度设计,实施员工管理的行政管理专家。

其次,从短期的战术性操作与管理的对象——员工的维度上看,人事经理是了解并尽可能满足员工的需求,使员工为企业作出贡献的领跑者、带头人,即领导者。

再次,从员工与企业长期发展战略的维度上看,人事经理是企业员工培训与技能开发的推动者、组织发展和组织变革的设计师、企业改革的代理人。

最后,从长期发展战略与管理作业运作的维度上看,人事经理是企业经营战略合作伙伴,他不但要把人力资源管理与企业发展战略有机地结合起来,制定出适应企业内外环境和条件的战略规划,而且能够运用各种工具和手段,对规划进行有效的实施、监督、控制和反馈,最终

保障战略规划目标的实现,如图 1-6 所示。

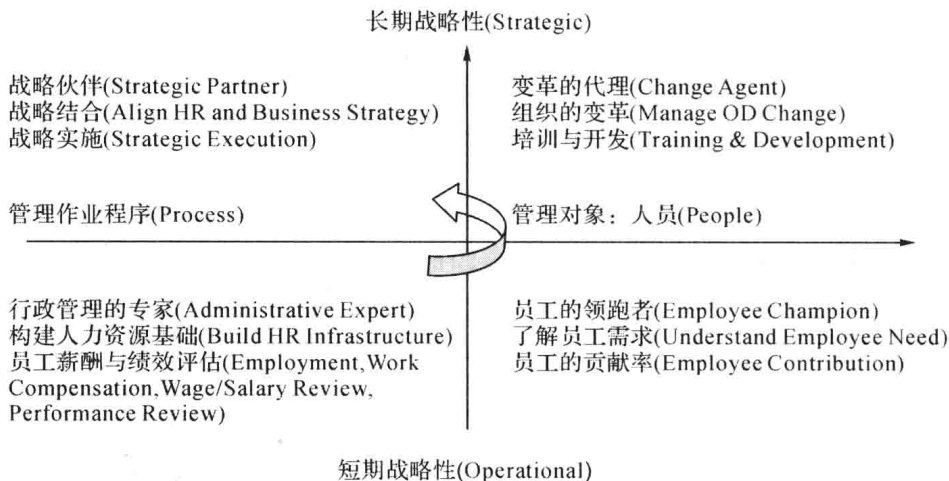


图 1-6 战略性人力资源管理的角色转变

3. 管理职能的转变 人力资源管理部门性质和人事经理角色的转变,实质上是人力资源管理职能的转变。

现代人力资源管理之所以能够不断地演进,其根本原因就在于人力资源管理具有经营性和战略性的双重职能。

经营性职能是基础和起点,它要支撑企业日常的生产经营活动正常运行,实施企业短期的年度计划,保障基本经营目标的实现。

战略性职能是从企业的总体出发,立足全局,关注长远,力求管理理念、组织制度和方法的创新,不断提升人力资源竞争的优势。

随着企业外部经营环境的变化,其战略职能的重要性正在日益增强。战略性人力资源管理职能的扩展,不但表现在纵向上,还表现在横向上。

纵向的扩展是以经营性职能为起点,逐步转换到系统性、方向性、全局性和长期性职能。

横向的扩展是由过去强调“提升员工职业生活质量”,注重员工的劳动安全卫生和身体健康,发展到企业社会性职能即企业的社会责任,企业不但要奉公守法,保障公平公正,还要贡献社会,有益于社会的发展,提倡企业与劳动者的双赢,与社会同步发展。

4. 管理模式的转变 战略性人力资源管理实现了从交易性的实务管理到方向性的战略管理的转变,交易性实务管理只强调“用正确的方式方法做好事情”,而方向性战略管理强调“运用正确的方式方法做正确的事情”。

战略性人力资源管理在管理思想和管理模式上更加突出了:

1)管理的开放性和适应性。即人力资源管理要全方位地面向市场,不仅要考虑企业内部的条件,还要重视和适应企业所处的国内与国际环境。

2)管理的系统性和动态性。人力资源管理是企业总体系统的重要的支持分系统,企业的人力资源是处在一个不断发展与变化的系统中,人力资源管理需要随机应变,不断地变化管理方式方法。

3)管理的针对性和灵活性。人力资源管理对象的特殊性以及人力资源管理目标和要求的多样性,决定了人力资源管理的针对性和灵活性。为了满足更高、更新管理目标的实现,要求

战略性人力资源管理采用和选择系统的、权变的管理模式,因人、因事、因时、因地制宜才能达到理想的境界。

二、战略性人力资源管理衡量标准的确立

在剖析了上述人力资源管理基本特征之后,应试图建立一个战略性人力资源管理的衡量标准(模型)。至少应从以下五个方面提出具体的衡量标准:①基础工作的健全制度;②组织系统的完善程度;③领导观念的更新程度;④综合管理的创新程度;⑤管理活动的精确程度。

第二单元 人力资源战略规划的设计

【知识要求】

一、战略规划的基本概念和特点

从企业战略管理的不同层次看,企业的职能战略是由人力资源、市场营销、技术开发、生产制造、供应管理、财务管理等战略构成。在这些战略中,人力资源管理战略是核心性、中心性战略。

(一)战略的含义

战略是指指导战争全局的计划和方略,是交战国的一方运用武装力量赢得战争胜利的一种科学和艺术。

对企业战略的基本概念的表述有很多种,西方学者 McNicholas 认为,战略是企业运用它所拥有的技术和资源,在最有利的情况下达成基本目标的科学与艺术。Alfred Chandler 认为,战略是企业基本的长期目标及其为达成目标所采取的行动方案与配置所需资源的决策。而 Michael Porter 认为,战略是公司为之奋斗的一些终点与公司为达到它们而寻求的途径的结合物。H. Mintzberg 则认为,战略是“一系列或整套的决策或行动方式”,这套方式包括刻意安排的,即计划性的,也包括临时随机决定采取的战略,即非计划的。

(二)企业战略的一般特点

企业战略具有以下几个基本特点:

1. 目标性 企业战略的第一个特点是它必须体现企业发展的总体目标的要求。企业目标是以下六种基本要素综合平衡的结果:①获利程度;②产出能力;③竞争地位;④技术水平;⑤员工发展;⑥社会责任。

2. 全局性 研究企业生存发展的带有全局性的指导规律,应当是企业战略管理学的任务。

3. 计划性 计划是由计划信息采集与分析、计划目标的定位、计划资源的供需平衡、计划决策、计划实施与检查、信息反馈等具体环节构成,企业战略的形成过程也就是一项战略管理计划形成的过程。

企业战略管理的计划过程包括战略分析(了解企业组织所处的环境和相对竞争地位)、战略选择(战略制定、战略方案评价与选择)、战略方案的实施(采取措施实现战略目标)等内容。

4. 长远性 企业战略是由总目标和若干分目标组成的,这些目标是具有前瞻性的长远大计,即需要从企业发展的大局出发,经过充分的预测、考量、剖析和综合平衡而最终确定的。

5. 纲领性 企业战略是企业为了生存、发展和赢利,实现企业的使命和宗旨,达到一定时期的发展目标而提出的一个纲领性的文件。

6. 应变性、竞争性和风险性 企业战略具有双重属性和特点,一方面是它的目标性、全局性、计划性、长远性和纲领性,另一方面是它的应变性、竞争性和风险性。前者是相对稳定的,而后者是动态的、随机可变的。

二、人力资源战略规划的基本概念

可将人力资源战略规划定义为:它是企业在对其所处的外部环境、内部条件以及各种相关要素进行系统分析的基础上,从企业的全局利益和发展目标出发,对人力资源的开发、利用、提高和发展所作出的总体预测、决策和安排。

除了具有上述企业战略的一般属性和特征之外,还具有两个鲜明的特点:

一是它的精神性。人力资源属于哲学的精神范畴,而企业生产经营资料和条件、物力、财力等则属于哲学的物质范畴,按照正确的哲学观点,物质决定精神,精神又对物质产生巨大的反作用。人力资源战略作为企业战略的一部分,虽然受到一定时期内企业外部环境和条件,企业的经营范围、生产规模、财务实力等因素的制约和影响,但它始终是一种重要的核心性战略,它对企业的物质资源具有巨大的推动力。

二是它的可变性、可调性。企业其他的职能性战略,如技术开发、生产制造、供应销售等战略规划运作的周期长、见效慢,而人力资源战略却具有更大的弹性和灵活性,运作的周期短、见效快、潜力大、效益高。

三、人力资源战略规划的重要意义

企业发展战略以及人力资源战略规划,为什么受到企业家的普遍关注,原因有三:

首先,世界经济的全球化以及变幻莫测的外部环境给企业带来了巨大的压力。

其次,企业在今后的发展中如何把握住事关全局的关键性工作,即需要明确地指出战略的重点是什么。

最后,现代企业除了受到外部环境的压力,还面临自身的各种资源如何有效开发和利用的问题。

在企业总体发展战略确定的情况下,制定人力资源战略规划具有以下重要意义:

- 1)有利于使企业明确在未来相当长的一段时期内人力资源管理的重点。
- 2)有利于界定人力资源的生存环境和活动空间。
- 3)有利于发挥企业人力资源管理的职能以及相关政策的合理定位。
- 4)有利于保持企业人力资源长期的竞争优势。
- 5)有利于增强领导者的战略意识。

人力资源战略的确定是企业领导者的天职,这是因为:

第一,企业人力资源战略决策所需要的各种信息,来自于企业各个部门,只有企业领导者才有可能接触并掌握这些资料和数据。

第二,由于居于高位的领导者与外界保持密切联系,只有他们才最了解谁是自己的主要竞争对手,谁又是潜在的未来的竞争对手,或者是有力的支持者、合作者。

第三,战略的实施需要调动包括人力资源在内的企业所有资源,唯有企业的领导者有权全面地调节、配置和指派这些资源。

第四,战略决策具有很大的风险性,为了规避风险提高其效度和信度,唯有企业领导者可能具有这样的能力和远见,而一般员工“不在其位,不谋其政”,不可能具有这样的胆识和远见。