

剑桥国际考试委员会(CIE)

剑桥商务管理职业资格证书考试指定教材
Cambridge Career Award in Business

人力资源管理

[高级]

北京英标人力资源网络科技有限公司 组织编译

英标人力资源

YingBiao Human Resources



UNIVERSITY of CAMBRIDGE
Local Examinations Syndicate

CAMBRIDGE INTERNATIONAL PARTNER



中国劳动社会保障出版社

41
409
3

剑桥国际考试委员会(CIE)

剑桥商务管理联书考试指定教材
Cambridge Career Card in Business

人力资源管理

[高级]

北京英标人力资源网络技术开发有限公司 组织编译



英标人力资源

YingBiao Human Resources



UNIVERSITY of CAMBRIDGE
Local Examinations Syndicate

CAMBRIDGE INTERNATIONAL PARTNER



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理：高级/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，2004.9
剑桥商务管理职业资格证书考试指定教材
ISBN 7-5045-4667-4

I. 人… II. 北… III. 劳动力资源-资源管理-教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 084269 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

*

北京兴达印刷有限公司印刷装订 新华书店经销
787 毫米×960 毫米 16 开本 8.5 印张 131 千字
2004 年 9 月第 1 版 2004 年 9 月第 1 次印刷
印数：3200 册
定价：25.00 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

剑桥商务管理职业资格证书 考试教材编审委员会

主 编：雷·约翰斯顿 (Ray Johnston)

编 委：林青 来云鸿 夏乔 苏萍

崔德立 王艳梅 樊蓉

前 言

为了深入贯彻全国职业教育工作会议和《国务院关于大力推进职业教育改革与发展的决定》(国发[2002]16号)的精神,本着“瞄准市场需求,提升职业能力,加强就业服务”的宗旨,2003年7月,剑桥商务管理职业资格证书经劳动和社会保障部注册正式进入中国。

剑桥商务管理职业资格证书考试是剑桥国际考试委员会(CIE)专门为企业
管理执行层设置的专项管理证书,是剑桥国际考试委员会在全球范围内建立的一个
衡量商界雇员职业技能的评价系统。作为国际上最具权威的国际考试机构之一,
剑桥国际考试委员会所提供的证书是世界上最为广泛认可的国际证书之一,
拥有极高的国际知名度和国际通行性。

该证书目前已经受到多个国际行业协会和高等院校的认可。这些认可包括:

- 英国注册市场营销协会、簿记师国际协会、英国商业管理协会等7个国际
专业协会的全部或者部分入会资格;
- 29所英国高等院校、7所澳大利亚高等院校和94所美国高等院校的相关
院系的全部或者部分入学资格或者相应的学分。

剑桥商务管理职业资格证书主要面向希望拓展商务知识、提高实际工作能力
或者出国留学的学员。他们可以是即将走向工作岗位的学生,也可以是期待进一
步取得职业发展的管理人员,或者是打算出国深造的人士。

为使更多的考生提高商务技能并在考试中取得好成绩,我们此次出版了剑桥
商务管理职业资格证书的标准级和高级证书的认证教材,即《商务管理》(标准
级)、《基础商务管理》(高级)、《市场营销》(高级)、《人力资源管理》(高级)。
其中,《商务管理》(标准级)内容包括了企业组织与环境、有效的商务沟通、企

业财务 3 门核心课程和市场营销、人力资源管理 2 门单科课程；《基础商务管理》（高级）包括了企业组织与环境、有效的商务沟通、企业财务 3 门核心课程。

本套教材完全按照英国剑桥国际考试委员会的考试大纲编写，针对各种商务技能，旨在培养学生或商务人士在实际工作环境中对商务技能的应用与独立思考和工作的能力。教材在编写上突出实用性，概念解释简洁明了，辅以案例说明，操作性强。

需要指出的是，由于本套教材的内容和写作风格比较新颖，涉及面广，尽管作者力求完善，但仍恐有疏漏之处，敬请广大读者指正。

剑桥商务管理职业资格证书考试简介

一、剑桥商务管理职业资格证书（标准级/高级）课程设置

证书类型	课程名称	建议学习时间（标准级/高级）	考试形式
核心证书	企业组织与环境	40 小时/60 小时	2 小时笔试
	有效的商务沟通	40 小时/60 小时	2 小时笔试
	企业财务	40 小时/60 小时	2 小时笔试
单科证书	市场营销	40 小时/60 小时	2 小时笔试
	人力资源管理	40 小时/60 小时	2 小时笔试

二、考试评定

剑桥商务管理职业资格证书考试的考卷命题和批改由剑桥国际考试委员会负责，每年的 5 月、10 月考生参加剑桥国际考试委员会组织的全球统考。中国考生的报名和考试由剑桥国际考试委员会在中国的唯一合作伙伴北京英标人力资源网络技术开发有限公司负责组织。考试学员的考卷和作业也由英标公司统一送往剑桥大学国际考试委员会批改。考试可以使用中文，也可以使用英文。

考试成绩分为及格和优秀 2 个级别；同样，学员获得的证书也分为及格和优秀 2 个等级。

三、可获得的证书系列

考生可以根据自己的需要，选择学习的课程并通过相应考试取得相应的证书：

1. 通过企业组织与环境、有效的商务沟通、企业财务 3 门商务管理核心课程（标准级/高级）的考试，可获得剑桥商务管理核心证书（标准级/高级）。

2. 通过市场营销、人力资源管理中的任何 1 门商务管理单科课程（标准级/高级）的考试，可获得剑桥商务管理单科证书（标准级/高级）。

3. 通过全部 3 门商务管理核心课程（标准级/高级）以及 2 门商务管理单科课程（标准级/高级）的考试，可获得剑桥商务管理职业资格综合证书（标准级/高级）。

四、培训与报名

各职业指导站、培训中心的地址请登陆 www.cambridge-cip.org.cn 查询或致电剑桥职业/专业资格证书中国认证中心。

如需报名，请与剑桥职业/专业资格证书中国认证中心联系，咨询报名详情。

地址：北京市朝阳区霄云路 26 号鹏润大厦 A 座 706 室（100016）

电话：010-84584815/37

网址：www.cambridge-cip.org.cn

目 录

1. 人力资源管理的作用	
1.1 当代人力资源管理及其发展过程	(1)
1.2 人力资源管理与战略目标之间的关系	(4)
1.3 人力资源规划概述	(7)
2. 商业环境和就业市场的影响	
2.1 就业市场	(17)
2.2 工会对人力资源管理的影响	(19)
2.3 科技发展的影响	(28)
2.4 法律环境的影响	(30)
3. 人力资源规划	
3.1 人力资源规划的方式	(43)
3.2 劳动合同	(55)
3.3 招聘和选拔	(58)
3.4 终止聘用	(70)
4. 工作组织和沟通	
4.1 人力资源管理及竞争定位	(77)
4.2 评价和控制工作绩效	(84)
4.3 工作交流和矛盾处理	(88)

人力资源管理（高级）

5. 薪酬、激励和培训

5.1 薪酬类型及标准的建立 (92)

5.2 工作和激励的关系 (104)

5.3 培训与开发 (113)

参考文献 (123)

人力资源管理的作用

1

学习目标

确定在本章学习之后，可以做到：

- 理解什么是人力资源管理以及它的发展历史；
- 理解人力资源管理的实用功效及战略功效的不同点；
- 描述和评估人力资源管理的不同方式。

1.1 当代人力资源管理及其发展过程

当代人力资源管理的方式在发达国家和发展中国家都与过去不一样，它的发展一直延续到今天并且还在继续，这源于组织机构快速和深刻的变化。

本节你需要掌握的内容有：

- 人力资源管理（HRM）是管理过程的一部分，指组织机构和为之工作的人之间的关系的建立、维持和终止。
- 最初，人力资源管理是一种福利性活动，继而发展为以劳动力为中心的协调劳动者、管理者、雇主三方的活动。现在它已经发展为以管理者为中心，为企业提供至关重要的人才资源的活动。

从历史上看，组织机构中涉及人员管理的职能部门出现于工业革命中涌现的新兴企业：

1. 19 世纪末的英国，人们享有很多的社会福利。一些组织机构聘用福利官员来负责员工的生活起居，包括安排住房，提供教育机会，修建公用食堂、洗手

间等。

2. 这种福利性安排的原因之一是宗教伦理的影响。当时的两大主流支派为卫理教会和东正教会，其代表是公谊会 Quakers。

3. 另一个原因是早期工人运动的影响。马克思和恩格斯深刻揭露了资产阶级统治下的工人阶级严酷的生活条件，号召工人阶级与资本家进行斗争。

当今的社会仍然保留彼时福利制度的影子，它们体现在几个方面：

1. 在家庭和族群观念很强的东方国家存在着“从摇篮到坟墓”的终身雇佣制，并配以社会保障制度。这种保障与国家自身的文化传统和信仰紧密相关。例如在日本和韩国，很多雇员终身享受各种福利，即使在他们退休之后，仍然如此，这是用一生对企业的忠诚所换来的。在 20 世纪 90 年代后期，这种状况在许多方面发生了变化，对社会保障制度激进和快速的改革导致了严重的社会问题和人们的普遍不满与失望。

2. 在中国，国有企业是就业体系中的支柱。人们的工作是稳定的，雇员享有一定的社会保障，包括住房、孩子入托，以及基本医疗保险，这曾经一度被称为“铁饭碗”制度。随着大型国企的改革与重组，成千上万人的就业发生了变化，同时社会保障制度也发生了变革。

3. 在英国、澳大利亚和新西兰，国家法律规定了雇员的福利政策，公司必须提供应有的设施和待遇，例如：工作地点的洗浴设施及一定的休息时间等。

4. 在发达国家的现代大型企业里有两种劳动力已经或正在发展形成。一种是属于企业的全职雇员，他们是雇佣队伍的核心。另外一种是根据工作的需要，临时雇佣或随时解聘的兼职雇员。全职雇员享有企业提供的一整套的福利措施，包括儿童补助金、养老保险、带薪病假和工作压力心理咨询服务等。中层以上管理人员的工资待遇是一套包括工资、私车、培训、搬迁费等涉及生活各个方面的福利措施。

人员的行政管理，传统上要追溯到 20 世纪早期，代表人物是亨利·法约尔 (Henri Fayol)，他与弗里德里克·泰勒 (Frederick Taylor) 提倡的科学管理有联系。

1. 行政管理传统上涉及与组织每天工作有关的基础事物。在第一次世界大

战期间，人们必须做好组织兵源和后勤补给的工作以保证前方战事需要。那时的人们已经知道如何管理人了。

2. 行政管理传统上还包括对人事的管理，包括聘用、设计和安排工作，以及文件的起草、发放、落实和监督等许多方面。

劳动关系传统上是指人事部门的管理人员与雇员进行单独的或是集体的谈判。

19 世纪末 20 世纪初期，在英国和其所属的殖民地里，雇员和雇主的关系是互相敌视的。第二次世界大战之后，贯穿整个欧洲的旧殖民秩序和等级观念受到来自社会各方面的压力，人们的反抗意识已经非常明显。

战争中雇主和雇员之间建立起来的虚伪的联合在战后破裂，雇员和雇主间敌视的关系重新表现了出来。雇主把人事经理看作是“企业大使”，完全代表管理层与“敌对势力”——雇员们进行交涉。他们的任务是捍卫雇主的利益。

在 20 世纪 60 和 70 年代，“人力资源开发”的理念逐渐发展起来。人们从人类关系意识流、个体激励、社会团队思想及组织机构的经济模式的角度阐述人力资源开发的方法。分析这些因素得出的结论是：企业的雇员应该是企业战略发展的资源。

20 世纪 80 年代，在大中型企业里面，事实上对于人员的管理已经从人事行政管理转为人力资源的管理。

1. 这种变化的产生是由于市场上的自然资源越来越少和竞争越来越激烈。

2. 这种变化的推动力是为了在市场竞争中求得生存，不得不最大限度地利用所有资源，包括人力资源，即企业中聘用的人员。

3. 对雇员的管理和开发的职能比以前更具前瞻性、创新性和战略中心性。

从人事行政管理到人力资源管理的变化至少源于三方面的原因。

1. 人员的素质被当作是企业拥有的价值。因为员工素质直接影响绩效。

2. 人事专家的背景更具有全面性，涉及金融、生产和市场营销。

3. 对于一线管理人员重要性的认识。

传统庞大的人事管理部门在管理劳动力方面有 3 个明显的问题：

1. 过于官僚化。他们喜欢在不变的环境下一成不变地处理人事问题。

人力资源管理（高级）

2. 视野过于狭窄。注意力只是集中在聘用、选择员工和约束纪律上，而忽视了对员工的培训和开发。

3. 过于中央集权化。企业建立起庞大的人事部门，鼓励职能部门经理把员工管理问题交给人事部门，一些懂技术却不善于与人交往的员工被提拔到管理层。

当今的企业中，我们可以看到人力资源管理的不同方式被逐渐统一起来。对于人力资源管理目的的认识也越来越统一。可以概括为以下两点：

1. 为了平衡企业的需求和员工的需求。
2. 为了最大程度地发挥员工的作用。

在发达国家的企业中，已经被广泛接受的理念是：人力资源管理的好坏直接影响企业的成功与失败。但是正确的用人方式并不能保证企业永远成功。好的人力资源管理是最好的政策，它最大限度增加了企业成功的可能性，而不利的人力资源管理同样也会增加企业失败的可能性。

1.2 人力资源管理 with 战略目标之间的关系

在快速发展的商业环境中已经不能明确地划分人力资源管理中实用功效和战略功效的区别。在全球化的环境下，大型企业的人力资源管理已经直接参与了企业战略目标的制定和实行。人力资源部门中的管理者、员工和专家协助企业高级管理层制定企业的目标，中下层管理人员负责目标的实施。人力资源部门行动的准则是以下 7 点，这里对每一点的战略重要性都做了说明。

人力资源管理实务与战略功效

- 策略应与经营计划相关；
- 激励与奖励意味着提供适合的薪酬和福利；
- 选拔和激励过程应符合战略目标；
- 培训和开发计划应满足战略目标；
- 员工关系与劳资关系之间的促进沟通机制；
- 聘用制度反映组织的战略目标；

- 安全与健康制度反映环境及战略目标。

人力资源管理的基本功能和职责是吸引、激励和保留企业发展所需的人才。这意味着在制定企业战略目标和实施计划的过程中要考虑到员工的因素。具体如下：

1. 建立有竞争力的企业贡献力量
2. 平衡劳资关系和雇主利益
3. 帮助员工制定有助于其提高的事业发展计划并为其提出合理化建议
4. 建立和维护整洁、安全的工作环境
5. 帮助树立学习氛围
6. 为员工的改进和提高提供方便和资金
7. 实施并不断地改进人力资源管理系统和相关过程

表 1—1 将人力资源管理在管理和企业战略中的作用进行了概括和总结。

表 1—1 人力资源管理在管理和企业战略中的作用

人力资源功能	管理问题	战略问题
1. 策略和规划 根据企业情况和劳动力市场变化预测员工的数量和类型。 包括正确规划劳动力的因素，例如，在企业的现有人力资源中，应该聘用和解聘多少员工？	未来需要什么技能？现有劳动力是否拥有这些技能？是否可以得到这样的劳动力？去哪里寻找这样的劳动力？ 人口是否在老龄化？或是否有大批的年轻人可以工作？	在商业发展迅速的国家，现有和未来的劳动力市场的状况是什么？ 未来 10 年间，劳动力市场将如何变化？（考虑年龄、技能、妇女、外籍工人） 人力资源管理信息系统将如何与各方面做有机的联系？

续表

人力资源功能	管理问题	战略问题
2. 劳资关系 目的是使员工认识自己的企业，在工作的数量和种类发生变化时，得到员工的理解与支持。	员工的代表形式是什么？ 管理层如何应对变化，如何得到员工的支持和参与？	企业内如何进行沟通？
3. 选拔和聘用 目的是吸引和选拔所需人才。	企业愿意雇佣什么样的员工？	在什么基础上企业可以聘用和留住人才？
4. 培训和开发 目的是确保员工拥有未来企业需要的技能。	如何确认所需技能，怎样获得这些技能？ 如何扩大工作范围，怎样激励优秀员工？	企业如何确认现在和未来填补重要职位空缺的需要？ 怎样根据员工兴趣调整工作需求？
5. 雇员关系 目的是确保价值和标准符合企业文化、国家和地方法律、国际条约。	企业的规章制度是否包括了不公平解雇、反歧视、隐私权、优先政策等环节。	人力资源措施是否符合企业价值观和目标？

续表

人力资源功能	管理问题	战略问题
6. 薪酬、评估和绩效 目的是正确地实行薪酬制度 (进行工作分析、设计和评估、 对员工进行绩效评价)。	如何激励员工? 工资、福利 和物质刺激的给予是否合理? 个人的技能是否与工作要求 匹配? 工作需要的技能是低级 的还是高级的? 谁可以胜任这 个位置? 如何评价员工的工作表现? 怎样发现和奖励优秀的员工? 灵活的薪酬方式, 比如低额 股票可否帮助建立员工对企业 的承诺?	为适合员工的情况, 工作需要 重新设计吗? 所需员工在企业内 还是企业外进行选拔? 在变化的环境中如何进行职业 规划? 员工个人对自己职业发展的责 任是什么? 在当今的工作环境中, 是否期 待和奖励对企业的忠诚? 在变化的环境中薪酬如何与雇 主和雇员的价值观联系起来? 绩效如何与符合企业要求相连?
7. 安全 目的是确保安全和健康的工作 环境。	其他部门经理可将多少安全 和健康的责任转移到人力资源 经理身上?	安全与战略的关系? 安全和健康是否主要是一线经 理的责任?

1.3 人力资源规划概述

人力资源规划是一个管理者确保将适当数量的和符合要求的人员在合适的时间安排在合适的位置上的过程。这个过程确保了有充足的人员利用他们的技能有