



哈尔滨市道外区美华管理人才学校

## ➤ 美华管理人才学校

- 工商管理**MBA**实战班
- 学员授课用书 电子辅导资料

## ➤ 人力资源管理学

# 全国迷你型MBA职业经理双证班

学习方式：**全国招生 函授学习 权威双证 国际互认**

认证项目：注册高级职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、市场总监等高级资格认证。

颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案

收费标准：仅收取**1280元** 网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

报名电话：**13684609885 0451—88342620**

咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 咨询教师：王海涛

地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学109室美华教育。

**国际认证 权威认证**



**美华论坛**  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

近千本MBA职业经理教程免费下载  
-----请速登陆：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

# 全国迷你型MBA职业经理双证班

学习方式：**全国招生 函授学习 权威双证 国际互认**

认证项目：注册高级职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、市场总监等高级资格认证。

颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案

收费标准：仅收取**1280元** 网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

报名电话：**13684609885 0451—88342620**

咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 咨询教师：王海涛

地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学109室美华教育。

**国际认证 权威认证**



**美华论坛**  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

➤ 近千本MBA职业经理教程免费下载  
➤ -----请速登陆：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)



# 目录

---

- 第 1 章 导论
- 第 2 章 人力资源
- 第 2 章 企业用工
- 第 4 章 人力规划
- 第 5 章 职务管理



# 目录

---

- 第 6 章 人员甄选
- 第 7 章 培训与开发
- 第 8 章 绩效考评
- 第 9 章 薪资报酬
- 第10章 职业发展



# 第1章 导论

---

- 第1节 人力资源管理任务
- 第2节 人力资源管理方式
- 第3节 人力资源管理研究



# 第1节 人力资源管理任务

---

- 一、管理
- 二、人事管理
- 三、人力资源管理
  - (一) 相互依赖
  - (二) 共同发展



## 第2节 人力资源管理方式

---

- 一、人力资源管理职能
- 二、人力资源管理体系
- 三、人力资源管理指标





## 一、人力资源管理职能

---

- （一）人力资源规划
- （二）职务分析与人员甄选
- （三）员工培训与职业开发
- （四）绩效管理与工作考评
- （五）薪酬分配与工作激励
- （六）人员调整与劳动关系



## 二、人力资源管理体系

---

- （一）企业高层管理者
- （二）人力资源职能管理人员
- （三）一线主管



### 三、人力资源管理指标

---

- （一）劳动生产率
- （二）人工费用率
- （三）员工流动率
- （四）考评合格率
- （五）人才开发率



## 第3节 人力资源管理研究

---

- 一、人力资源管理的发展过程
- 二、人力资源管理学的形成
- 三、人力资源管理学的内容
- 四、人力资源管理学的学习



## 一、人力资源管理的发展过程

---

- （一）事务管理阶段
- （二）劳资协调阶段
- （三）组织资源阶段
- （四）战略管理阶段
  1. 参谋职能扩展
  2. 决策职能提升



## 二、人力资源管理学的形成

---

- （一）人力资源管理学与一般管理学
  - 1.传统管理阶段
  - 2.行为科学阶段
  - 3.现代管理阶段
- （二）人力资源管理学与人力资本理论、劳动关系理论
  - 1.人力资本理论
  - 2.劳动关系理论



### 三、人力资源管理学的内容

---

- （一）人力资源战略与政策
- （二）人力规划与人事配置
- （三）员工培训与开发
- （四）工作考评与薪资报酬
- （五）劳动关系与职业保障



## 四、人力资源管理学的学习

---

- （一）学习的目的
- （二）学习的主体
- （三）学习的方法





## 本章小结

- 1.管理的特点在于“用人办事”。所谓“事”，是组织目标；所谓“人”，是组织成员。在管理工作中，对组织成员的管理是一项基础工作，是各级管理者的共同任务。
- 2.随着组织成员增多，管理工作越来越复杂，人事管理工作逐渐从一般管理工作中分化出来，专门的人事管理部门随之产生。人事部门作为专业对口的职能管理部门，任务是协助各级管理者做好组织成员的管理与开发工作。
- 3.企业发展促使人事部门的工作不断发展，目前已由最初的事务性和辅助性工作，变为从企业战略出发对员工的使用与开发的全面设计及实施。



## 本章小结

- 4.企业人力资源管理的特征，在于从投入产出的角度处理企业与员工之间的关系，通过对员工的吸纳、配置、考核、待遇、开发等方面的努力，实现企业与员工的共同发展。
- 5.企业人力资源管理是各级管理者的共同任务。人力资源管理职能部门工作者应该进一步掌握专业性的方法和技术。
- 6.学习人力资源管理学，必须理论联系实际，结合相关学科的知识来把握人力资源管理的理论与方法，对企业面临的实际问题提出解决思路与处理办法。



## 基本概念

- 1.管理：指利用组织资源实现组织目标的活动，其中管理者占有主导地位。管理者的任务集中体现为用人办事。
- 2.人力资源管理：指从资源配置角度对组织成员进行的管理，其目的在于利用组织成员的劳动能力更好地实现组织目标，促进组织整体与组织成员的共同发展。
- 3.人力资源管理职能：是指为实现人力资源管理目标而进行的具有稳定性和专业性的工作，主要由人事匹配、绩效评价、薪资分配三大领域的工作构成。
- 4.人力资源管理体系：指人力资源管理职能赖以发挥的工作体系，由企业的高层领导、职能部门、一线主管共同构成。
- 5.人力资源管理学：指阐述人力资源管理理论与方法的学科，与管理学、经济学、组织行为学有密切的联系。



## 思考题

- 1.什么是企业人力资源管理?它与企业管理有什么联系和区别?
- 2.人力资源管理的任务是什么?它具有哪些特殊规律和要求?
- 3.评价企业人力资源管理状况的指标有哪些?这些指标之间有什么内在联系?
- 4.企业人力资源管理体系是如何构成的?人力资源管理部门在其中具有什么地位?
- 5.为什么说现代人力资源管理是传统人事管理的发展?它在哪些方面突破了传统人事管理的局限性?



## 第 2 章 人力资源

---

- 第 1 节 人力资源概述
- 第 2 节 人力资源资本化
- 第 3 节 人力资源价值计量



## 第1节 人力资源概述

---

- 一、人力资源的性质
- 二、人力资源的特点
- 三、人力资源状况



## 一、人力资源的性质

---

- （1）企业人力资源以智力、技能、经验、体力等形式存在于员工身体之中，通过员工活动体现出来。只有拥有一定数量的员工，企业才能谈得上具有自己的人力资源。
- （2）企业人力资源是针对特定企业而言的，其状况必须能够为特定的企业所影响和支配。不能为企业所影响和支配的劳动能力，不是企业人力资源。



## 一、人力资源的性质

---

- （3）企业员工必须在数量和质量上以一定方式配置起来，形成结构性的组合体系，才能发挥创造企业效益的作用，这种配置方式体现为企业的劳动组织。
- （4）员工的劳动能力具有质和量的规定性，这种规定性随企业生产经营条件变化而变化。企业不仅必须合理利用人力资源，而且必须加强人力资源开发，挖掘其潜在能力。





## 二、人力资源的特点

---

- （一）人力资源的能动性
  - 1. 人力资源属于有主观能动性的员工个人
  - 2. 人力资源属于员工主动归属的企业组织
- （二）人力资源的可控性
  - 1. 人力资源的外在可控性
  - 2. 人力资源的内在可控性



## 二、人力资源的特点

---

- （三）人力资源的组合性
  - 1.企业人力资源是一种复合资源
  - 2.企业人力资源是一种组织资源
- （四）人力资源的变化性
  - 1.企业人力资源的外延变化性
  - 2.企业人力资源的内涵变化性



### 三、人力资源状况

---

- （一）人力资源的数量
  - 1. 实际人力资源
  - 2. 潜在人力资源
- （二）人力资源的质量
- （三）人力资源的结构



## 第2节 人力资源资本化

---

- 一、人力资本的含义
- 二、企业人力资本
- 三、人力资本投资



## 一、人力资本的含义

---

- （一）人力资本的性质
- （二）人力资本的特点
  - 1 独占性
  - 2 潜在性
  - 3 专用性



## 二、企业人力资本

---

- （一）企业人力资本的归属方式
- （二）企业人力资本的主体界定



### 三、人力资本投资

---

- （一）企业人力资本投资的特点
- （二）企业人力资本投资的内容



## 第3节 人力资源价值计量

---

- 一、人力资源会计的含义
- 二、人力资源成本会计
- 三、人力资源价值会计





## 一、人力资源会计的含义

---

- （一）人力资源会计的定义
- （二）人力资源会计的核算对象
- （三）人力资源会计的特殊假设
- （四）人力资源会计的作用和意义
- （五）人力资源会计的分类



## 二、人力资源成本会计

---

- （一）人力资源成本会计的概念
- （二）人力资源成本核算内容
- （三）人力资源成本会计核算
  - 1.成本计量
  - 2.核算方法
- （四）对人力资源成本会计模式的评价
  - 1.该模式的优点
  - 2.该模式存在的局限性

# 全国迷你型MBA职业经理双证班

学习方式：**全国招生 函授学习 权威双证 国际互认**

认证项目：注册高级职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、市场总监等高级资格认证。

颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案

收费标准：仅收取**1280元** 网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

报名电话：**13684609885 0451—88342620**

咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 咨询教师：王海涛

地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学109室美华教育。

**国际认证 权威认证**



**美华论坛**  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

近千本MBA职业经理教程免费下载  
-----请速登陆：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)



### 三、人力资源价值会计

---

- （一）人力资源价值会计的概念
- （二）人力资源价值会计的特点
- （三）人力资源价值会计核算方法
  - 1.经济价值法
  - 2.未来工资贴现法
  - 3.补偿模型法（未来赢利贴现法）
- （四）人力资源价值会计的评价
  - 1.有利于全面反映企业的财务状况和经营成果
  - 2.有利于改变企业管理者和员工的观念



## 本章小结

- 1.人力资源是一种特殊的经济资源，对企业来说表现为生产经营活动中不可或缺的员工劳动能力。
- 2.人力资源具有量与质的规定性，不同质量和结构的人力资源具有不同的经济价值。
- 3.人力资源的形成和改善需要一定的条件。为获得人力资源所进行的投入称为人力资源投资。



## 本章小结

- 4. 人力资源投资使人力资源具有市场价值。具有市场价值的人力资源进入再生产过程后可以转化为人力资本。
- 5. 人力资本是人力资源价值的特殊形态，是人力资源所有者投入再生产过程中进行价值增值的人力资源价值。
- 6. 对人力资源价值的核算产生人力资源会计。人力资源会计分为成本会计和价值会计，前者探讨人力资产的取得，后者探讨人力资产的效用。



## 基本概念

- 1.人力资源：以劳动力形式存在的经济资源，是生产经营活动不可或缺的元素。
- 2.人力资产：人力资源经济价值的体现，可以用货币来计量。
- 3.人力资本：投入再生产过程的人力资产，体现人力资源所有者的权益。
- 4.人力资本投资：为获得一定人力资源而进行的投资，是劳动力再生产的条件。
- 5.人力资源会计：对人力资源进行价值核算的管理活动。根据核算目的和方式的不同，分为人力资源成本会计和人力资源价值会计。



## 思考题

- 1.什么是人力资源?它有哪些特点?
- 2.人力资源是如何构成的?如何对人力资源的质量和结构进行分析?
- 3.人力资本的含义是什么?怎么理解企业人力资本?
- 4.什么叫人力资本投资? 它涉及哪些方面的内容?
- 5.如何对人力资本进行价值计量? 人力资源会计具有什么意义?
- 6.什么叫人力资源成本会计? 它对人力资源管理有何意义?
- 7.什么叫人力资源价值会计? 其意义和困难有哪些?





## 第3章 企业用工

---

- 第1节 劳动交易
- 第2节 企业用工
- 第3节 工作组织
- 第4节 用工模式



## 第1节 劳动交易

---

- 一、劳动供求
- 二、劳动交易
- 三、劳动市场



## 一、劳动供求

---

- （一）劳动供给
  1. 劳动人数
  2. 劳动时间
  3. 劳动效率
- （二）劳动需求
- （三）劳动供求平衡
  1. 劳动供求关系
  2. 劳动供求平衡



## 二、劳动交易

---

- （一）劳动交易发生的条件
  1. 劳动权
  2. 劳动力商品
- （二）劳动交易的方式
  1. 劳动力市场交易
  2. 劳动力管理交易



### 三、劳动市场

---

- （一）劳动市场的特点
  1. 劳动力商品差异性
  2. 劳动力交易多维性
- （二）劳动市场的类型
  1. 按市场的完善程度划分
  2. 按市场的组织方式划分



## 第2节 企业用工

---

- 一、企业的性质
- 二、企业经营战略



## 一、企业的性质

---

- （一）企业是一个契约组织
- （二）企业是一个协作组织
- （三）企业是一个权威组织



## 二、企业经营战略

---

- （一）企业经营战略对人力资源的依赖
- （二）企业经营战略对人力资源的影响





## 第3节 工作组织

---

- 一、分工协作
- 二、组织结构
- 三、管理变革



## 一、分工协作

---

- （一）人事关系
  - 1.工作任务
  - 2.工作人员
  - 3.工作活动
- （二）专业细分



## 二、组织结构

---

- （一）直线制组织结构
- （二）职能制组织结构
- （三）直线职能制组织结构



### 三、管理变革

---

- （一）员工参与管理
- （二）工作丰富化



## 第4节 用工模式

---

- 一、市场本位模式
- 二、企业本位模式
- 三、人才本位模式



## 一、市场本位模式

---

- （一）市场化：短期用工方式
- （二）标准化：刚性职责界定
- （三）结构化：强调物力资本
- （四）规模化：批量生产方式



## 二、企业本位模式

---

- （一）企业化：长期用工方式
- （二）团队化：人际协作
- （三）弹性化：技能投资
- （四）多样化：灵活应变



### 三、人才本位模式

---

- （一）多样化：灵活的用工方式
- （二）开发化：持续的人力投资
- （三）自主化：利益的整合统一
- （四）创新化：市场的开发引导





## 本章小结

- 1.在市场经济条件下，人力资源通过劳动市场被纳入经济活动过程。要研究人力资源在市场经济中的地位和作用，必须研究劳动市场的供求关系。
- 2.劳动供求关系的衔接通过劳动交易实现。劳动交易促使劳动者与用人单位相结合，成为现实的生产力。
- 3.在各类用人单位中，企业具有最重要的地位；研究企业用工，能够把握人力资源经济作用的典型方式。



## 本章小结

- 4.企业用工与企业经营战略和组织结构直接相关。不同经营战略和组织结构要求不同的人力资源管理方式。
- 5.人力资源管理必须促进员工之间的分工协作；与知识型员工的出现相适应，出现了职务工作方式由专业化向全面化的转变。
- 6.在企业人力资源管理中，市场本位制、企业本位制、人才本位制是三种具有代表性的用工模式。



## 基本概念

- 1.劳动交易：指劳动力商品的交换过程，它通过劳动力使用权的有偿转让实现，是市场经济条件下人力资源发挥经济效益的主要途径。
- 2.劳动市场：指劳动力有偿转让的场所与机制，其以平等互利方式处理劳动力供求关系的平衡问题。
- 3.企业：以微观效益为中心的经济组织，在工资契约的基础上建立。



## 基本概念

- 4.企业战略：企业通过资源配置以赢得市场竞争优势的全局策划与安排。
- 5.工作组织：以岗位划分为基础的有计划的分工协作体系。
- 6.企业用工模式：企业组织通过劳动市场吸收和使用人力资源的方式，大致可以分为市场本位制、企业本位制、人才本位制三种。



## 思考题

---

- 1 .什么叫劳动交易?它有什么意义?
- 2 .如何理解劳动市场?它是如何影响人力资源开发与利用的?
- 3 .企业是如何产生的?为什么人们愿意加入企业?
- 4 .企业与员工的工资契约具有什么特点?如何加以落实?



## 思考题

- 5 .企业战略如何影响企业的人力资源状况？
- 6 .什么叫有计划的分工协作？它如何影响员工管理？
- 7 .企业的组织设计应考虑哪些因素？常见的企业组织结构形式有哪些？
- 8 .过度分工会产生什么缺陷？职务设计出现了什么变化？
- 9 .如何理解企业用工模式？企业本位制用工模式的特点是什么？



## 第4章 人力资源规划

---

- 第1节 人力资源规划的任务
- 第2节 人力资源规划的制定
- 第3节 人力资源规划的方法



## 第1节 人力资源规划的任务

---

- 一、人力资源规划的含义
- 二、人力资源规划的作用
- 三、人力资源规划的要求





## 一、人力资源规划的含义

---

- （一）人力资源规划的内容
  1. 人力资源总体规划
  2. 人力资源职能工作计划
- （二）人力资源规划的依据
  1. 长期规划与短期计划
  2. 企业规划与部门计划



## 二、人力资源规划的作用

---

- （一）确保企业的人力资源需求
- （二）使人力资源活动有序化
- （三）支持企业人事政策的制定
- （四）更好地控制人工成本



### 三、人力资源规划的要求

---

- （一）人力资源规划与企业战略的衔接
- （二）人力资源规划与未来变化的衔接
- （三）人力资源规划与员工发展的衔接



## 第2节 人力资源规划的制定

---

- 一、人力资源规划的内容
- 二、人力资源规划的程序
- 三、人力资源规划的编写



## 一、人力资源规划的内容

---

- （一）人员补充计划
- （二）培训开发计划
- （三）工作考评计划
- （四）薪资激励计划
- （五）职位晋升计划
- （六）人员调配计划



## 二、人力资源规划的程序

---

- （一）把握人力资源规划的依据
- （二）了解企业现有人力资源状况
- （三）分析影响人力资源需求和供给的相关因素
- （四）寻找和设计人力资源管理的相应措施
- （五）人力资源规划的控制与调整



### 三、人力资源规划的编写

---

- （一）编写职务计划
- （二）编写人员配置计划
- （三）编写人员需求计划
- （四）编写人员供给计划
- （五）编写培训开发计划
- （六）编写人力资源政策调整计划
- （七）编写人力资源费用预算
- （八）关键任务的风险分析及对策



## 第3节 人力资源规划的方法

---

- 一、人力资源需求预测方法
- 二、人力资源供给分析方法
- 三、人力资源供求平衡方法
- 四、人力资源信息系统





## 一、人力资源需求预测方法

---

- （一）预测的依据
- （二）预测的相关变量
- （三）预测的方法
  1. 德尔菲法
  2. 转换比率分析法
  3. 回归分析法



## 二、人力资源供给分析方法

---

- （一）内部供给分析
  - 1.技能清单
  - 2.管理人员接替图
  - 3.人员接替模型
  - 4.马尔可夫分析法
- （二）外部供给预测



### 三、人力资源供求平衡方法

---

- （一）人力资源供给不足时的解决办法
  - (1)增加员工的数量。
  - (2)提高员工的生产率或增加他们的工作时间。
- （二）企业人力资源供给过剩时的解决办法
  - (1)提前退休。
  - (2)减少人员补充。
  - (3)增加无薪假期。
  - (4)提供新的就业机会，让企业的供货商等上游合作伙伴以比较低廉的费率使用自己闲置的劳动力。
  - (5)裁员。



## 四、人力资源信息系统

---

所谓人力资源信息系统，是收集、汇总和分析与人力资源管理有关信息的工作系统，其目的是从组织目标出发，对与职务和职员有关的信息进行收集、保存、分析和报告，为人力资源管理决策的制定和实施服务。



## 本章小结

- 1.企业用工必须适应经营管理需要。人力资源规划是根据企业需要对人力资源管理活动进行的预先安排，它使管理工作具有方向性和系统性。
- 2.人力资源规划具有多方面内容，是由多项职能工作计划构成的统一体。企业的人力资源规划体系结构取决于该企业的特点。



## 本章小结

- 3.编制人力资源规划的基础，是对企业的人力资源供求状况所进行的科学预测，为此需要采用专门的预测方法。
- 4.在人力资源预测中，对于人才需求的内部供给分析具有特别重要的意义，其精确程度体现了企业人力资源管理的水平。
- 5.为了编制合理有效的人力资源规划，必须建立和完善人力资源信息系统，这是人力资源管理的一项基础工作。



## 基本概念

- 1.人力资源规划：是人力资源的计划管理方式，它是在分析预测企业未来人力资源供求关系的基础上所制定的系统管理方案，通常由总规划和具体工作计划构成。
- 2.人力资源职能计划：为人力资源规划的构成部分，是规划内容在不同管理职能工作中的具体体现。



## 基本概念

- 3.人力资源需求预测：指对企业未来人力资源需求状况的判断，是人力规划的基础。
- 4.人力资源供给分析：指对人力资源未来供给能否满足企业需要的分析，包括企业内部人力资源供给分析和企业外部人力资源供给分析。
- 5.人力资源供求平衡：指满足人力资源需求的管理活动，是人力资源规划的目的。





## 思考题

- 1.什么是人力资源规划?它是如何与企业经营计划相联系的?
- 2.如何理解人力资源规划的结构?它主要涉及哪些方面的内容?
- 3.人力资源规划具有什么程序?其关键环节在哪里?
- 4.企业人力资源需求预测有哪些方法?
- 5.企业人力资源供给分析的难点在哪里?如何解决?
- 6.有哪些重要的人力资源供给分析方法?人员接替模型如何使用?



## 第 5 章 职务管理

---

- 第 1 节 工作职务
- 第 2 节 职务工作分析
- 第 3 节 职务工作分析方式
- 第 4 节 职务价值评估



## 第1节 工作职务

---

- 一、职务的产生
- 二、职务的界定



## 一、职务的产生

---

- (一) 稳定化
- (二) 结构化
- (三) 标准化
- (四) 专业化



## 二、职务的界定

---

- （一）事的划分
- （二）人的协作
- （三）人事结合
- （四）职务界定



## 第2节 职务工作分析

---

- 一、职务工作分析的性质
- 二、职务工作分析的任务
- 三、职务工作分析的作用



## 一、职务工作分析的性质

---

- （一）实际做什么
- （二）应该做什么
- （三）何人才能做



## 二、职务工作分析的任务

---

- （一）职务工作说明
  - 1.职务名称
  - 2.工作概要
  - 3.工作职责
  - 4.工作方式
- （二）职务任职规范
  - 1.体力
  - 2.智力
  - 3.技能
  - 4.经验





### 三、职务工作分析的作用

---

- (一) 人员招聘
- (二) 培训开发
- (三) 绩效考评
- (四) 薪资标准
- (五) 职务调整
- (六) 劳动关系



## 第3节 职务工作分析方式

---

- 一、职务工作分析的步骤
- 二、职务工作分析的途径
- 三、职务工作分析的技术

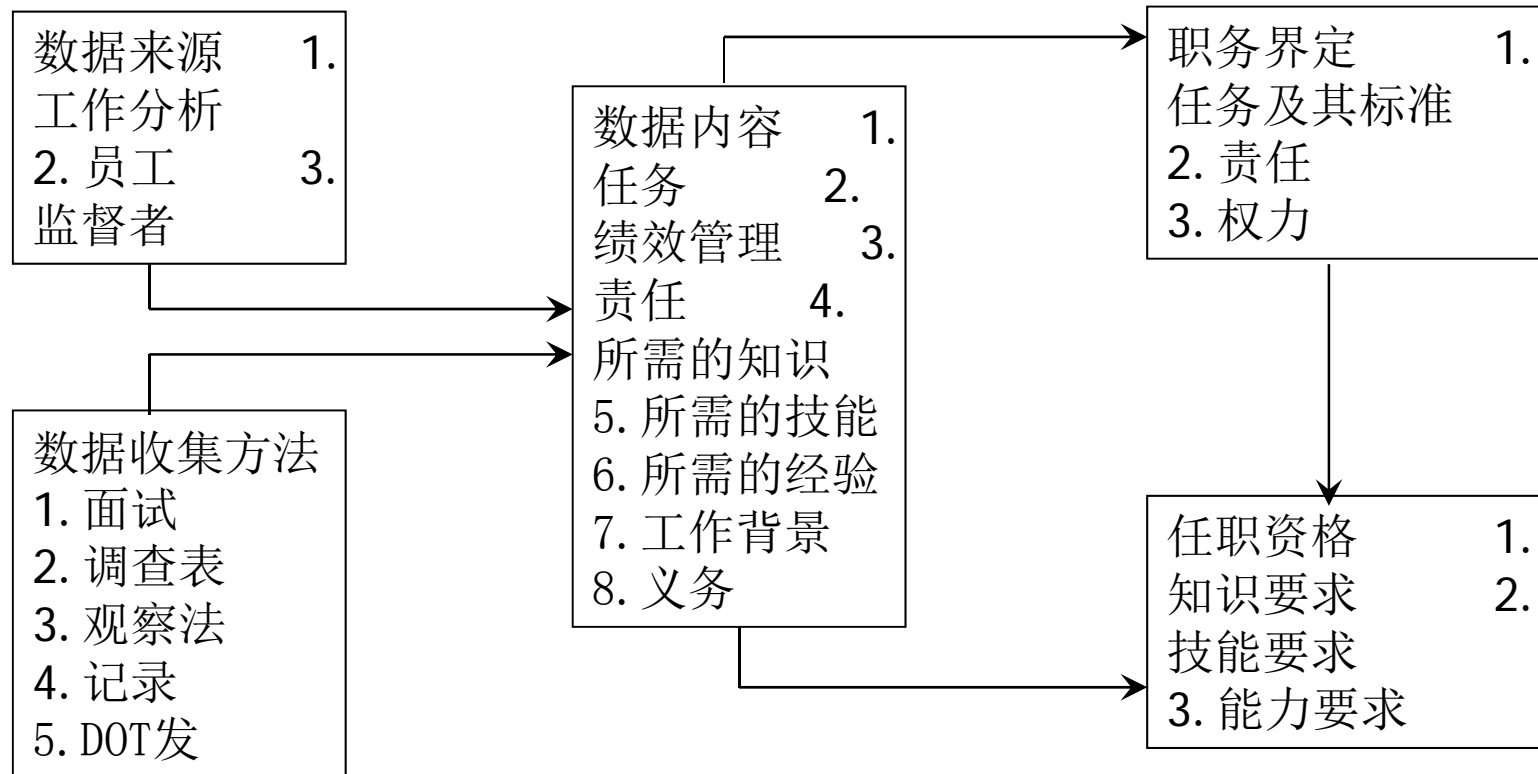


## 一、职务工作分析的步骤

---

- （一）明确职务工作分析的目的
- （二）确定由什么人负责职务工作分析
- （三）选择职务工作分析的样本
- （四）收集职务工作分析的信息
- （五）编写职务说明书和职务规范

## 二、职务工作分析的途径





### 三、职务工作分析的技术

---

➤ （一）定性分析技术

- 1.观察法
- 2.访谈法
- 3.工作日志法

➤ （二）定量分析技术

- 1.职务分析问卷法
- 2.职能工作分析法



## 第4节 职务价值评估

---

- 一、职务评价的性质
- 二、职务评价的方法



## 一、职务评价的性质

---

- （一）职务价值的含义
- （二）职务评价的依据
  1. 市场相对价格
  2. 企业管理政策
  3. 职务分析结果



## 二、职务评价的方法

---

- （一）总体排序法
  1. 卡片排队法
  2. 配对比较法
- （二）定标套级法
- （三）因素比较法
- （四）加权计分法
  1. 选择评价要素
  2. 评价要素的定义
  3. 评价要素的权重
  4. 评价要素等级的划定
  5. 各要素等级的记分





## 本章小结

- 1.人力资源规划以工作职务对合格员工的需求为基础。因此，职务设置和职务体系是否合理，影响着人力资源规划以及所有人力资源管理工作效果。
- 2.为了建立合理的职务体系，必须对职务工作进行分析。职务工作分析是一项复杂的职务调查研究工作，其目的是规范职务工作的内容、形式、责任、权力，并确定职务任职资格。



## 本章小结

- 3.职务工作分析的结果体现为职务说明书。职务说明书是职务管理的规范性文件，由职务工作说明和职务任职资格构成，是职务体系赖以建立的基础。
- 4.在职务说明书的基础上，结合职务工作的实际情况，可以对职务价值进行测评。职务评价的结果，对职务体系有极为重要的影响。
- 5.进行职务评价有不同方法，其中加权计分法是应用较多的方法。这一方法的特点，是通过建立评价模型实现职务评价的公平性与合理性。



## 基本概念

- 1.职务：指员工承担组织工作任务的稳定方式，是责任、权力、资格、待遇的统一。
- 2.职务工作分析：是对职务工作内容和形式的调查和描述，其目的是规范职务工作方式。
- 3.职务说明书：是对职务工作内容和形式的规范化表述，是职务管理所依据的制度性文件，是职务工作说明和职务任职资格的统一。
- 4.职务规范：又称雇佣规范或者任职资格，是职务特点对于任职人员所提出的素质与能力的规范化要求。
- 5.职务评价：是对于职务价值的分析和测评，与组织中的分工协作方式和任职资格要求有关，其目的是对不同职务的价值大小进行区分。



## 思考题

- 1.什么是职务?职务管理在人力资源管理中有什么作用?
- 2.职务工作分析的任务是什么?包括哪些方面的内容?
- 3.常用的职务工作分析方法有哪几种?各有什么特点?
- 4.职务说明书是如何制定的?包括哪些基本项目?
- 5.什么是职务评价?它有什么意义?
- 6.进行职务价值评估有哪些方法? 这些方法各有什么特点?
- 7.运用加权计分法进行职务评价时, 其步骤有哪些?
- 8.如何建立一个公平合理并体现企业特点的职务评价模型?



## 第 6 章 人员甄选

---

- 第 1 节 员工录用
- 第 2 节 人员补充
- 第 3 节 录用标准
- 第 4 节 人才选拔



## 第1节 员工录用

---

- 一、人事匹配
- 二、员工录用



## 一、人事匹配

---

- （一）人事匹配内容

一是岗位的要求与个人的素质相匹配；二是工作的报酬与个人的动力相匹配。

- （二）人事匹配过程



## 二、员工录用

---

- （一）员工录用程序
- （二）员工录用决策
  1. 人员补充决策
  2. 人员来源决策
  3. 人员甄选决策





## 第2节 人员补充

---

- 一、人员短缺的处理方式
- 二、人员补充的不同来源



## 一、人员短缺的处理方式

---

- （一）职位空缺的确认
  - 1.对象性与规模性
  - 2.持续性与迫切性
- （二）职位空缺的解决
  - 1.不补充人员
  - 2.补充人员



## 二、人员补充的不同来源

---

➤ （一）内部选拔

- 1.内部选拔的价值取向
- 2.内部选拔的适用范围
- 3.内部选拔的实施方式

➤ （二）外部招聘

- 1.外部招聘的价值取向
- 2.外部招聘的适用范围
- 3.外部招聘的实施方式



## 二、人员补充的不同来源

---

### ➤ （三）员工推荐

1. 员工推荐的价值取向
2. 员工推荐的适用范围
3. 员工推荐的实施方式



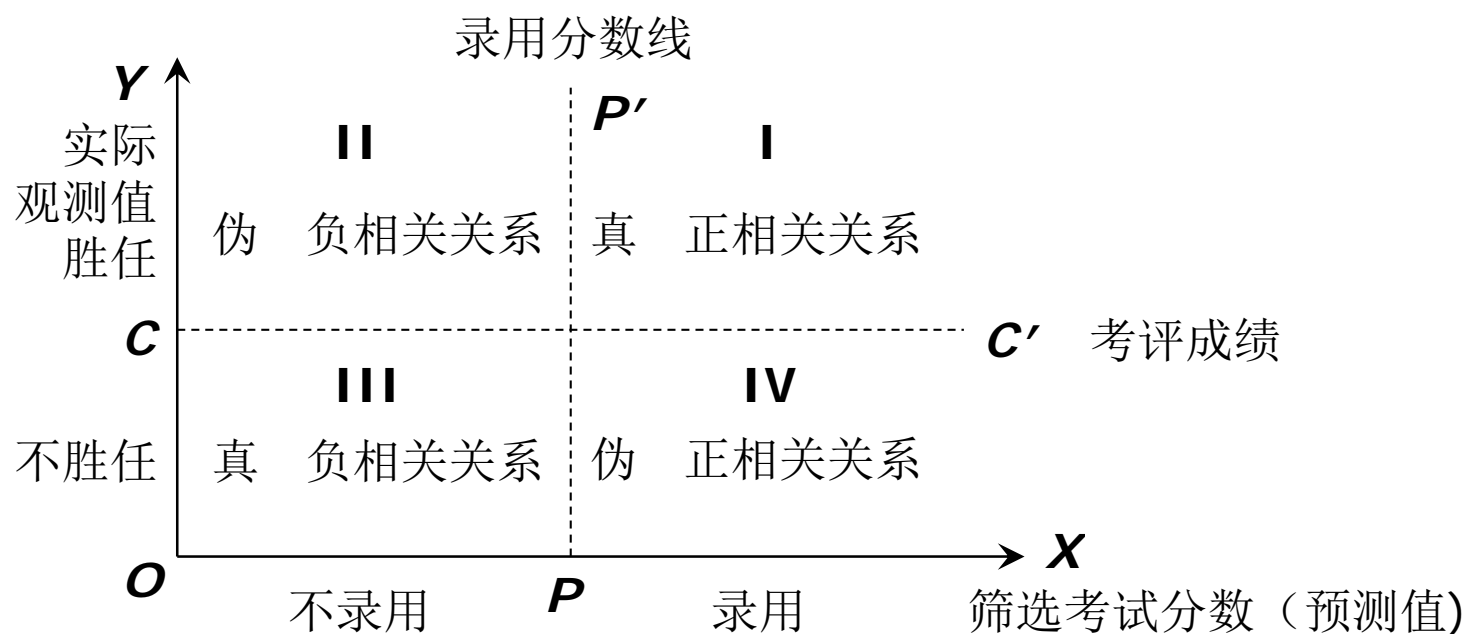
## 第3节 录用标准

---

- 一、录用标准的制定实施
- 二、录用标准的知识内容
- 三、录用标准的能力内容
- 四、录用标准的个性内容

# 一、录用标准的制定实施

## ➤ (一) 录用标准分析模型



## ➤ (二) 录用标准责权配置



## 二、录用标准的知识内容

---

- （一）知识层次
  - 1.记忆
  - 2.理解
  - 3.应用
- （二）知识范围
- （三）知识水平



### 三、录用标准的能力内容

---

- （一）能力分类
  - 1.按能力的特征分类
  - 2.按能力的复杂程度分类
- （二）能力结构
  - 1.遗传性能力
  - 2.获得性能力
- （三）能力测试





## 四、录用标准的个性内容

---

- （一）个性形成
  1. 家庭影响
  2. 文化传统影响
  3. 社会阶级和阶层影响
- （二）个性类型
- （三）个性分析



## 第4节 人才选拔

---

- 一、甄选过程
- 二、测评方法
- 三、面试技巧



## 一、甄选过程

---

- (一) 资料分析
- (二) 标准测试
  - 1. 一般性考查
  - 2. 专门性测试
- (三) 情景模拟



## 二、测评方法

---

- （一）行政能力测验
- （二）公文筐测验
- （三）无领导小组讨论



### 三、面试技巧

---

- （一）面试模型
- （二）面试重点
- （三）影响面试效果的因素



## 本章小结

- 1.不同职务必须由不同特点的员工担任。根据职务特点选择相应员工，是人力资源管理的关键。
- 2.职务与员工的结合是一个双向选择的过程。人员甄选不仅要考虑职务对员工的要求，而且要考虑员工对职务的期望，进行人与事之间的合理匹配。



## 本章小结

- 3.为了实现人事匹配，必须确定企业的员工录用标准。录用标准通常从知识、心智能力、个性特征三个方面建立。
- 4.员工录用标准的实施需要有效的测评手段，以准确高效地考查候选人员对于标准的符合程度。人员测评技术由此产生。
- 5.在人员测评技术中，行政能力测验、公文筐测试、无领导小组讨论占有重要地位，是常见的人员甄选方法。



## 基本概念

---

- 1.人事匹配：指员工与职务之间互相选择适应的过程，目的在于使职务获得合适的员工、员工担任合适的职务。
- 2.员工招聘：指企业从劳动力市场吸引和选择员工的过程，是企业获得人力资源的基本方式。





## 基本概念

- 3.人员内部补充：指企业通过对于已有员工的职务调整来解决某些人员需求，是员工与职务之间的动态匹配方式。
- 4.员工录用标准：指企业选择员工时所依据的制度性规定，是企业对员工知识、技能、素质等方面的规范化要求。
- 5.人员测评：即企业根据一定的标准对员工进行测量、分析、评价的过程，目的在于考查员工与职务要求和企业需要的适合程度。



## 思考题

- 1.为什么说人员甄选是企业与员工之间的双向选择过程?
- 2.如何理解人事匹配模型?对其怎样加以合理使用?
- 3.员工录用是如何进行的?有哪几个重要的决策环节?
- 4.人员补充有哪些来源?内部补充与外部补充各有什么意义?
- 5.外向招聘的作用是什么?如何提高外向招聘的效能?
- 6.员工录用标准是怎么建立的?涉及哪些方面的内容?
- 7.一般能力测评具有什么意义?测评重点是什么?
- 8.什么叫公文筐测验?如何进行公文筐测验?



## 第 7 章 培训与开发

---

- 第 1 节 企业培训任务
- 第 2 节 员工培训工作
- 第 3 节 培训项目管理



## 第1节 企业培训任务

---

- 一、工作组织的特点
- 二、共同规范的要求
- 三、统一行动的机制
- 四、培训工作的功能



## 一、工作组织的特点

---

- (一) 个体
- (二) 集体
- (三) 组织



## 二、共同规范的要求

---

### ➤ （一）共同规范

第一，共同规范是一种行为规则；

第二，这种组织要求是通过组织力量来推行的，其中行政权力起主干作用，如果有违犯的情况，将受到组织的制裁；

第三，组织推行不能简单以外力强制的方式来实现，而要把组织成员的理解接受作为基础；

第四，组织成员的根本利益，是通过组织的统一行动来实现的。

### ➤ （二）行为习惯



### 三、统一行动的机制

---

- （一）企业价值观
- （二）话语系统
- （三）传授学习



## 四、培训工作的功能

---

- （一）塑造目标
- （二）提高能力
- （三）加强协作





## 第2节 员工培训工作

---

- 一、培训的意义
- 二、培训的作用
- 三、培训的对象
- 四、培训的内容
- 五、培训的方式



## 一、培训的意义

---

- （一）培训是实现组织目标的途径
- （二）培训是员工职业发展的推动器
- （三）培训是经营管理活动的重要工具
- （四）培训是一种重要的企业投资方式



## 二、培训的作用

---

- （一）培训的直接作用
- （二）培训的间接作用
  - 1.培训对人员招聘的作用
  - 2.培训对人员配置的作用
  - 3.培训对选拔任用的作用
  - 4.培训对绩效考核的作用
  - 5.培训对奖酬分配的作用



### 三、培训的对象

---

- （一）按员工进入企业组织的先后顺序划分
- （二）按员工在企业中的地位和作用划分
  1. 高层管理人员培训
  2. 基层管理人员培训
  3. 专业人员培训
  4. 一般员工培训



## 四、培训的内容

---

- （一）培训内容的一般分类
  - 1.知识培训
  - 2.技能培训
  - 3.态度培训
- （二）培训内容的具体分类



## 五、培训的方式

---

- （一）学习模型
- （二）培训规则
  - 1.明确目标
  - 2.行为示范
  - 3.经验材料
  - 4.亲身实践
  - 5.效果反馈
  - 6.学习曲线
- （三）培训方法和技术



## 第3节 培训项目管理

---

- 一、培训项目的含义与分类
- 二、培训项目的管理
- 三、培训项目的控制



## 一、培训项目的含义与分类

---

- （一）结构性项目
- （二）非结构性项目
  1. 员工在岗培训
  2. 工作模拟培训
  3. 组织开发培训





## 二、培训项目的管理

---

- （一）培训需求分析
  - 1 企业状况分析
  - 2 工作状况分析
  - 3 人员状况分析
- （二）制定培训计划
- （三）实施培训措施
  - 1 选择培训时间和地点
  - 2 准备培训资料
  - 3 确定培训教师



## 二、培训项目的管理

---

➤ （四）进行培训效果评估

1. 受训者的考试
2. 受训者的意见反馈
3. 受训者的行为变化
4. 培训工作的投入产出分析

其计算方法是：

$$\text{投入回报率} = \frac{\text{收益} - \text{成本}}{\text{成本}}$$



### 三、培训项目的控制

---

- （一）培训效用控制
  1. 确认培训可以解决的问题范围
  2. 把握问题的轻重缓急
  3. 注重提高业绩
- （二）培训效益控制
  1. 分项计算培训的具体收益
  2. 培训项目产生的总收益
- （三）培训效率控制
  1. 培训方式的选择
  2. 培训媒体的选择



## 本章小结

- 1.通过招聘甄选而引入企业的劳动者，其适合企业工作职责的程度是相对的，必须通过专门训练来加以进一步塑造。这是培训与开发的任务。
- 2.培训有广义和狭义之分。广义培训指企业有意识地对员工所施加的各种影响。狭义培训则指以专项资源予以保证的专门培养训练活动。



## 本章小结

- 3.狭义培训工作以培训项目方式进行管理。培训项目管理包括培训需求的分析、培训方案的制定、培训活动的实施、培训效果的评估。
- 4.为了增强培训效果，必须掌握培训工作的规律，其中三维学习模型具有重要的启发作用。
- 5.不同培训项目需要不同的培训方式和技术，应该区别对待与合理安排。



## 基本概念

- 1.培训工作：即企业对员工有意识施加影响的过程，其目的是按照企业需要改进员工知识、技能、素质等方面的状况。
- 2.培训项目：指以专门资源予以保证的培训工作，通常从培训目标、培训内容、培训方式、培训经费、培训评估等方面加以专门设计和管理。
- 3.培训需求：指企业通过培训工作提高经营管理效益的需要。当企业中出现的问题只有通过培训才能更好解决时，培训需求就产生了。
- 4.培训方式：指施加培训的方式与方法；不同培训方式的联系与区别可以通过三维学习模型加以理解。



## 思考题

- 1.什么是培训工作?广义培训和狭义培训有什么联系和区别?
- 2.如何提高培训工作的效益?三维学习模型提供了哪些启发?
- 3.培训项目是如何确定的?如何进行培训项目管理?
- 4.怎样判定企业的培训需求,从而设计合理的培训项目?
- 5.培训评估的任务是什么?主要从哪些方面进行?



## 第 8 章 绩效考评

---

- 第 1 节 绩效管理
- 第 2 节 工作考评
- 第 3 节 考评机制
- 第 4 节 考评方法





# 第1节 绩效管理

---

- 一、绩效管理的性质
- 二、绩效管理的机制



## 一、绩效管理的性质

---

- （一）绩效管理与考评管理
  1. 以结果为导向
  2. 以行为为中心
- （二）绩效管理与目标管理
  1. 目标定位
  2. 全员参与
  3. 集体观念



## 二、绩效管理的机制

---

- （一）绩效管理的关系
- （二）绩效管理的过程
- （三）绩效管理的环节
  - 1.确定绩效标准
  - 2.进行绩效指导
  - 3.加强绩效考评
  - 4.推动绩效改进



## 第2节 工作考评

---

- 一、工作表现的性质
- 二、工作表现的形成
- 三、工作表现的改进
- 四、工作表现的考评



## 一、工作表现的性质

---

- （一）规范性
- （二）主动性
- （三）客观性



## 二、工作表现的形成

---

- （一）工作表现的相关因素
- （二）工作表现的形成原因



### 三、工作表现的改进

---

➤ （一）激励的内涵

- 1.激励的特点是塑造内在期望
- 2.激励的意义是加强自我控制
- 3.激励的关键是重视员工目标

➤ （二）激励的措施

- 1.满足需要
- 2.明确责任
- 3.调整权力



## 四、工作表现的考评

---

- （一）确定员工的薪资报酬
- （二）决定员工的升降调配
- （三）进行员工的培训开发
- （四）加强企业与员工共同愿景的建立





## 第3节 考评机制

---

- 一、绩效考评原则
- 二、绩效考评工作
- 三、绩效考评反馈
- 四、绩效考评中存在的问题



## 一、绩效考评原则

---

- （一）全面性与合理性
- （二）统一性与具体性
- （三）实用性与操作性
- （四）系统性和规范性



## 二、绩效考评工作

---

- （一）绩效考评制度的设计和推行
- （二）绩效考评工作的直接操作
  - 1.直接主管人员
  - 2.自我评价
  - 3.同级人员
  - 4.下级评价
  - 5.外请专家
- （三）绩效考评工作的组织与安排



### 三、绩效考评反馈

---

- （一）以反馈促进员工的工作
  - 1. 正强化
  - 2. 负强化
  - 3. 团体学习
- （二）反馈中的面谈技巧
  - 1. 谈话要围绕主题进行
  - 2. 以事实和数据来证明
  - 3. 对事不对人
  - 4. 保持双向交流
  - 5. 进行原因分析



## 四、绩效考评中存在的问题

---

- （一）标准不明确
- （二）晕轮效应
- （三）类别印象
- （四）分布不均
- （五）平均主义
- （六）类己倾向
- （七）对比效应



## 第4节 考评方法

---

- 一、目标管理法
- 二、行为锚定法
- 三、关键业绩指标法
- 四、不同考核方法的选择



## 一、目标管理法

---

- （一）目标的确定
- （二）目标管理的实施
- （三）针对目标进行考核



## 二、行为锚定法

---

- （一）行为锚定法的程序
  - 1.记录关键事件
  - 2.进行整理和规范化表述
  - 3.系统全面地进行比较
  - 4.进行形式设计
- （二）行为锚定法的优点





### 三、关键业绩指标法

---

- （一）建立关键业绩指标体系应当遵循的原则
- （二）运用关键业绩指标法进行绩效管理的程序



## 四、不同考核方法的选择

评价方法	优点	缺点
排序法	操作较简单。	人员过多则难以执行，可能造成考评不客观。
标尺评估法	执行时较方便，结果可以量化，避免绝对性的排序。	评价标准可能不够精确，可能产生晕轮效应、类己倾向。
目标管理法	有利于上下沟通，产生激励作用。	确定目标时可能耗时过多。
行为锚定法	能够提供一种“锚”，使评价的误差降低。	标准设计需要较高水平。
关键业绩指标法	标准设计的信度和效度较高，业绩可以量化。	关键指标的选择和确定比较复杂。



## 本章小结

- 1.培训开发是为了提高员工的素质和能力，使之取得更好的工作成绩。绩效考评是对员工成绩进行的考核与评价。
- 2.进行绩效考评不仅要着眼于对已有成绩的测量和认可，而且要着眼于激励和帮助员工更好地工作；肯定成绩、找出不足、分析原因、改进工作，是绩效考评的不同环节。



## 本章小结

- 3.为了达到绩效考评的目的，必须对考评工作进行科学的设计。企业的绩效考评强调“公正、公开、公认”的原则，要通过一定的机制将其贯彻到考评工作的各个方面。
- 4.在考评工作中，理顺考评主体与客体的关系，建立合理的考评程序，选择有效的考评方法，是保证考评质量的三个基本条件。
- 5.随着企业管理的发展，绩效考评也在不断改进和完善。现代企业中常用的考评方法有目标管理法、行为锚定法、关键业绩指标法等。



## 基本概念

- 1.绩效考评：指对工作业绩的分析和评估，其目的在于帮助员工找到改进工作的方向和方法。
- 2.绩效考评关系：指绩效考评中所形成的工作关系，包括考评主体与客体的关系、主体内部的关系和客体内部的关系等。
- 3.绩效考评体制：指对绩效考评工作的制度性规定，包括考评权力的划分、考评程序的确定、考评方法的选择、考评结果的使用等内容。
- 4.目标管理：是通过明确工作目标来指导工作进程和检查工作效果的管理方法，其关键在于如何通过沟通来确定合理可行的工作目标。



## 思考题

- 1.什么叫绩效考评?其任务是什么?
- 2.绩效考评为什么要强调“公正、公开、公认”的原则?
- 3.为什么理顺考评关系和规范考评程序是保证考评质量的基本条件?
- 4.考评工作存在哪些常见问题? 应如何防止?
- 5.目标管理法的特点是什么?它对提高考评质量有什么意义?
- 6.行为锚定法的思路是什么? 如何开发相应的测评工具?
- 7.关键业绩指标法是一种什么方法?运用这一方法要注意哪些问题?



## 第 9 章 薪资报酬

---

- 第 1 节 薪资分配的理论
- 第 2 节 薪资报酬的形式
- 第 3 节 薪资报酬的管理
- 第 4 节 薪资管理的实践



# 第1节 薪资分配的理论

---

- 一、早期薪资理论
- 二、近代工资理论
- 三、现代工资理论





## 一、早期薪资理论

---

- （一）最低工资理论
- （二）工资基金理论
- （三）工资差别理论



## 二、近代工资理论

---

- （一）边际生产率工资理论
- （二）集体交涉工资理论



### 三、现代工资理论

---

- （一）工资激励理论
- （二）公平分配理论
- （三）人力资本理论



## 第2节 薪资报酬的形式

---

- 一、薪资的内容
- 二、薪资的计量



## 一、薪资的内容

---

- (一) 工资
- (二) 奖金
- (三) 福利



## 二、薪资的计量

---

- (一) 计时工资
- (二) 计量工资
- (三) 绩效工资
- (四) 岗位技能工资



## 第3节 薪资报酬的管理

---

- 一、薪酬管理的意义
- 二、薪酬管理的原则



## 一、薪酬管理的意义

---

- （一）实现员工价值
- （二）提高经营效益
- （三）塑造企业机制





## 二、薪酬管理的原则

---

- （一）合法原则
- （二）公平原则
  - 1. 外部公平
  - 2. 内部公平
- （三）效益原则



## 第4节 薪资管理的实践

---

- 一、进行薪资调查
- 二、测算薪资总额
- 三、明确薪资差异
- 四、确定绩效奖酬
- 五、建立福利制度
- 六、调整薪资关系
- 七、健全薪资体系
- 八、改进薪资管理



# 一、进行薪资调查

---

- 所谓薪资调查，是指企业通过了解企业内外薪资分配的有关状况，找出差距和问题，为改进薪资管理提供信息支持。



## 二、测算薪资总额

---

- （一）根据薪资比率确定薪资总额
- （二）根据盈亏平衡点推算薪资总额



### 三、明确薪资差异

---

- （一）职务价值差异
- （二）员工技能差异



## 四、确定绩效奖酬

---

- （一）制定合理的绩效标准
- （二）绩效标准要易于理解
- （三）确定业绩同工资的内在联系
- （四）设计薪资分配方案
- （五）确保基础工资



## 五、建立福利制度

---

- （一）法定福利
  - 1.非工作时间报酬
  - 2.社会保障
- （二）企业福利



## 六、调整薪资关系

---

- （一）薪资水平调整
- （二）薪资结构调整
  - 1.调整薪资标准和工资率
  - 2.降低或提升高薪员工的地位





## 七、健全薪资体系

---

- （一）薪资管理的系统性
- （二）薪资管理的规范性
- （三）薪资管理的具体性
- （四）薪资管理的激励性
- （五）薪资管理的安全性



## 八、改进薪资管理

---

- （一）所处行业的特点
- （二）本企业的管理方式
- （三）员工的素质水平



## 本章小结

- 1.不同的工作业绩应该获得不同的工作报酬。员工在企业中从事的是有偿劳动，根据劳动状况付给员工合理的劳动报酬，是企业人力资源管理的一项基本任务。
- 2.员工的劳动报酬体现为薪资。薪资由不同的内容构成，其中工资、奖金、福利是三个基本组成部分，每一部分都有其特定的内涵和作用。
- 3.薪资管理工作包含两个层次的任务。首先是确定企业薪资总额的水平，这是对劳资关系的处理；其次是确定薪资总额的分解方式，这是对员工关系的处理。两层关系密切联系，但性质不同。



## 本章小结

- 4.使薪资报酬与工作业绩挂钩，体现按劳分配的原则，是企业薪资管理的一项中心工作。为此，必须从劳动能力、劳动付出、劳动效果三个角度分析问题。
- 5.贯彻按劳分配原则的具体办法，是对薪资关系进行结构管理和过程管理。即首先确定薪资项目及不同薪资项目之间的关系，然后结合员工劳动过程中的实际状况，计算各项目的应得薪资，使薪资关系既具有稳定性又具有变动性。
- 6.设计一个企业的薪资管理体系，是一项非常重要同时又非常复杂和敏感的任务，必须慎重处理。一个合理的薪资体系应该是一个公平的、能够促进企业发展和员工进步的薪资体系。



## 基本概念

- 1. 薪资：指员工劳动报酬，是薪金与工资统称，包括成本工资与绩效分享。
- 2. 工资：工资有广义与狭义之分；广义工资即指薪资，狭义工资主要指成本工资。
- 3. 奖金：指员工的超额劳动报酬，是员工对企业经营效益的分享，也称为效益工资。
- 4. 福利：指不以直接薪资计发的员工劳动报酬，是企业为员工提供的生活待遇，对加强企业凝聚力和竞争力有独特的作用。



## 基本概念

- 5.薪资总额：指企业用于支付员工劳动报酬的总资金，包括成本费用和效益分成两部分。
- 6.薪资结构：指各薪资项目之间的关系。员工的劳动报酬由不同薪资项目构成，因对不同项目内容及其比重的选择，产生不同的薪资结构。
- 7.薪资关系：指员工之间在劳动报酬上形成的相互关系，其不仅取决于员工劳动状况，而且取决于企业的薪资政策和管理文化。



## 思考题

- 1.什么是薪资报酬?它与劳动力价格之间有什么联系和区别?
- 2.薪资分配是由什么决定的? 如何理解最低工资理论与谈判工资理论的区别?
- 3.工资差别理论的内容是什么? 对于实践有何借鉴意义?
- 4.什么叫公平分配? 它与按劳分配原则有何联系与区别?
- 5.薪资主要包括哪些项目? 这些项目各有什么特点?



## 思考题

- 6.如何进行薪资计量？不同计量标准有何联系与区别？
- 7.什么叫薪资总额管理？薪资总额依据什么进行测算？
- 8.薪资差异是如何产生的？涉及哪些方面的关系？
- 9.福利分为哪些类型？各有什么特点？
- 10.如何进行薪资调整？应从哪些方面入手？





## 第10章 职业发展

---

- 第1节 职业活动
- 第2节 职业发展
- 第3节 职业流动
- 第4节 职业计划



# 第 1 节 职业活动

---

- 一、职业的性质
- 二、职业的选择



## 一、职业的性质

---

### ➤ （一）职业特点

- 1.职业具有专门性
- 2.职业具有经济性
- 3.职业具有稳定性

### ➤ （二）职业期望

- 1.职业期望来自劳动者个体特点
- 2.职业期望是一种行为动机
- 3.职业期望不同于职业声望

### ➤ （三）职业价值观



## 二、职业的选择

---

- （一）职业选择的含义
- （二）职业选择的理论
  1. 职业与人的匹配理论
  2. 人与职业的互择理论
  3. 择业动机理论



## 第2节 职业发展

---

- 一、职业生涯
- 二、职业生涯发展
- 三、职业生涯与组织
- 四、职业发展中的组织任务



# 一、职业生涯

---

- (1) 职业生涯是个体的行为经历，而非群体或组织的行为经历。
- (2) 职业生涯是指人一生中的有偿劳动经历，而非其他活动经历。
- (3) 职业生涯是个时间概念，其有长有短，不同个人是不一样的。
- (4) 职业生涯是个动态概念，包含着职业发展、变更的过程。



## 二、职业生涯发展

---

- (一) 成长、探索阶段
- (二) 进入工作阶段
- (三) 基础培训阶段
- (四) 获得正式成员资格阶段
- (五) 职业中期阶段
- (六) 职业中期阶段
- (七) 职业后期阶段
- (八) 衰退和离职阶段
- (九) 离开组织和职业阶段——退休



### 三、职业生涯与组织

---

- （一）职业生涯与组织天然相连
- （二）职业活动是组织形成的基础
- （三）职业发展是组织发展的动力
- （四）职业生涯在组织与员工的互动中展开





## 四、职业发展中的组织任务

---

- （一）根据职业生涯不同阶段引导员工发展
  - 1.进入组织阶段
  - 2.早期职业阶段
  - 3.中期职业阶段
  - 4.后期职业阶段
- （二）根据不同员工特点指导员工发展
  - 1.就业前的职业指导
  - 2.就业后的职业指导



## 四、职业发展中的组织任务

---

- （三）为员工职业发开展辟通道
  - 1.帮助员工制定和实施职业规划
  - 2.为员工发展设置职业通道
  - 3.促进员工在职业通道上的发展



## 第3节 职业流动

---

- 一、职业流动的性质
- 二、职业流动的管理



## 一、职业流动的性质

---

- (1)促进改革的深化，加速企业制度转型。
- (2)在市场竞争条件下，随着科学技术的进步、社会需求的变化，企业经营目标和管理方式常常需要调整，对劳动力资源数量、质量的需求，以及劳动力与物质资源数量比例和配置方式，均会发生变动。
- (3)有利于调动员工积极性、创造性。
- (4)职业流动可以激发组织活力，提高组织工作效率。



## 二、职业流动的管理

---

- （一）职业流动管理的意义
- （二）企业的职业流动管理
  1. 用人所长，量才而用
  2. 坚持职业流动的合理性
  3. 有利于企业各项工作的正常进行
  4. 企业内外职业流动相结合
  5. 稳定队伍，防止人才流失



## 第4节 职业计划

---

- 一、组织的职业发展规划
- 二、职业计划的管理工作
- 三、个人职业计划的组织引导



## 一、组织的职业发展规划

---

- （一）组织职业计划的含义
- （二）组织中的职业道路
  - 1.纵向职业道路
  - 2.横向职业道路
  - 3.网状职业道路
  - 4.双重职业道路



## 二、职业计划的管理工作

---

➤ (一) 设定目标任务

- (1) 为员工的职业进步提供职业通道。
- (2) 为员工的能力提高制定开发方案。
- (3) 采取措施加强员工的凝聚力。





## 二、职业计划的管理工作

---

➤ （二）建立职业通道

（1）沿不同职业道路流动的员工的数量、类型和工作职务；

（2）发生职业流动或转移的原因及处理办法；

（3）职业转移或流动预计发生的时间和安置去向；

（4）具体实施的方案与政策、措施等。

➤ （三）制定培训措施



### 三、个人职业计划的组织引导

---

➤ (一) 提供信息

- (1) 提供职务工作的分析资料。
- (2) 提供组织的绩效考评信息。
- (3) 提供有关职务开发与调整的信息。



### 三、个人职业计划的组织引导

---

➤ (二) 进行咨询和指导

(1)与信息提供相配合提供咨询，帮助员工依据实际情况和组织需要确定职业目标。

(2)上级与下级进行讨论沟通，充分交换意见，就职业计划和发展活动达成共识。

(3)请人力资源管理专家对员工的职业选择和计划给予有针对性的指导。

(4)举办专题讨论会，公布组织职业计划方案及其实施办法，介绍职务机会与发展方式。



## 本章小结

- 1.员工价值不是一成不变的，而是会随着工作实践和社会发展而不断变动。企业人力资源管理的一项基本任务，是帮助员工通过企业组织不断提高自身价值。
- 2.对员工价值的提升与员工的职业发展直接相关。人的发展以职业生涯为基础，其中职业选择、职业定位、职业成就对人的价值实现具有决定性意义。
- 3.员工职业问题的解决与所在企业组织息息相关。人力资源管理应该把员工的职业开发与企业需要结合起来，促进企业与员工的共同发展。



## 本章小结

- 4.职业发展具有不同方式，其中纵向发展、横向发展、网状发展、双重发展是常见的发展方式，企业必须为员工分别设计合理的职业发展道路。
- 5.不能要求所有员工都在本企业中完成职业发展。合理的员工流动既有益于员工，又有益于企业。
- 6.员工的职业发展方式需要进行计划。企业对于员工的职业计划管理，目的是留住并用好企业需要的员工，以及帮助不合适的员工自愿离开企业在别的地方发展。



## 基本概念

---

- 1.职业：指社会分工中从事有偿劳动的稳定方式，通常要求劳动者具有一定专业技能。
- 2.职业发展：指劳动者通过职业活动提高自身价值的过程，与人的职业生涯有密切关系。
- 3.职业成就：指职业活动中所实现的社会价值，是职业发展水平的标志。



## 基本概念

---

- 4.职业计划：指为提高职业价值而对职业活动进行的预测和安排。
- 5.职业计划管理：指组织对于员工职业计划的引导与协调，是人力资源管理的重要环节。
- 6.职业工作阶梯：指组织为员工职业发展建立的制度性通道，体现为一系列晋升阶梯。



## 思考题

---

- 1.什么是职业发展?为什么人力资源管理必须重视员工的职业发展问题?
- 2.职业选择是如何进行的? 人业互择理论具有什么意义?
- 3.职业生涯包含哪些阶段? 每一阶段具有哪些重要问题?





## 思考题

---

- 4. 职业计划是如何制定的？组织对此具有什么作用？
- 5. 什么是职业通道？有哪些主要的职业通道类型？
- 6. 员工流动对职业发展有何意义？如何通过职业流动管理促进员工流动合理化？