



中国经营管理大学**MBA**高等教育精品课程

國際精品課程

人力資源管理



全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）;
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】 xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。



第一章 人力資源管理的相關概念

本章簡介

人力資源是現代組織中的重要而稀缺資源，如何有效開發、合理利用和科學管理這一資源，是企業管理的主要內容。本章介紹影響員工工作的主要因素及其對人力資源管理的影響作用，影響員工工作的分析框架，員工就業狀況的變化情況；指出靈活性企業中員工的分類；討論人力資源管理中的職業化和商業道德問題。

本章目的与要求

通过本章的学习，你将能够了解：

- ● 工作和就业的相关背景和市场发展对其影响
- ● 影响人力资源管理因素及影响作用
- ● 人力资源管理的职业化和伦理道德问题

一、主要內容

1.激勵就是了解員工的需求，創造滿足員工需求的條件，激發員工工作的動機，使之採取能夠實現組織目標的特定行為的過程。

2.馬斯洛把人的各種需要歸結為五大類，並按照其發生的先後順序將它們排列成一個層次：生理的需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我實現的需要，即需求層次理論。

3.赫茨伯格的雙因素理論認為，有些事物的存在可以導致人產生滿意，當它們缺乏的時則不是導致不滿意而是沒有滿意；另一些事物的存在可以消除人們的不滿意，但不會導致滿意，當它缺乏的時候則會引起人們的不滿意。前者稱為激勵因素，後者稱為保健因素。激勵因素是以工作內容為中心的，或者說工作本身就是一種激勵；而工作的條件和工作的報酬通常屬於保健因素，或者說這些不能到激勵員工的目的。

4.心理契約就是存在于僱主與員工之間的沒有成文的合約，或者說是雙方關係的一系列假設或習慣。

5.員工需求，即員工想從工作中得到什麼？不同社會發展時期、不同文化背景下，人們對此問題的回答會有不同的答案。



中國經濟管理大學MBA高等教育精品課程

6. 影響員工工作的因素很多，可以借助 PEST 框架分析：

(1) 政治的／法律的 (P)：如社會的政治穩定程度、政府和管理部門對待員工的對待經濟一體化的態度，以及勞動的法律和法規等。

(2) 經濟的 (E)：如當前經濟發展處於經濟週期的那個階段，社會就業狀況；通貨膨脹率的高低，和銀行利率等。

(3) 社會的 (S)：比如人口數量和人口結構的變化，社會收入分配狀況，人們接受教育和培訓的程度，以及人們對待工作和休閒的偏好態度等。

(4) 技術的 (T)：比如科學技術的新發現和、新進展，政府對科學技術發展的政策，和促進科技成果轉化的措施等。

7. 從就業的角度看可以將一個組織的員工分為核心的和外部的兩大類，核心部分員工包括那些從普通勞動力市場獲得，有長期勞動契約保障，對於雇主來說他們的技術是極其重要的企業骨幹員工。週邊部分員工可以分為好幾個類：第一線週邊小組，包括那些來自於較低層次勞動力市場的人，，他們也屬於組織內部的員工；第二線週邊小組是那些難以進入企業內部勞動力市場難，工作經歷不太穩定的輔助性人員和以及合同工；排在第二線週邊小組之外的是那些明顯屬於企業外部的人，即由其他雇主雇傭的人和自雇傭的人。

8. 員工的靈活性分為縱向多樣化和橫向多樣化。其中縱向多樣化是指那些能夠從事比他們原來的工作具有更高或更低技術水準任務的員工，而橫向多樣化是指在同一技術水準上承擔更大範圍任務的員工。

9. 勞動力市場可以分為內部勞動力市場和外部勞動力市場。外部勞動力市場，是指企業以外所有積極尋找工作的人；內部勞動力市場，是指企業現有員工隊伍。

10. 職業化是一個過程，通過這個過程，某種有組織的職業，通常由於擁有獨特專長、關注工作品質以及為社會帶來福祉，而獲得從事某種特定的工作、控制職業培訓和職業進入、確定與評價該職業工作方式的專有權力。

11. 職業資格認證是擁有評定排他性的特殊工作的權力，一個組織常常（但並不總是）會宣稱他們擁有一種特別高深的能力，他們關心工作的資格和工作對社會的利益影響，從而獲得特別的權力來控制工作培訓和工作進入，並對這項工作的實施的方法有決定權和評價權。

12. 所謂商業道德，就是在商業活動中的一系列可接受的行為標準和道德判斷。它是一個組織和社會的文化準則，告訴人們什麼是正確的、什麼是不正確的。商業道德的某些方面與人事與開發的法律類似，已經滲透到了勞動雇傭關係的所有方面。

13. 人事與開發發展可以通過三種方法幫助公司提高它的道德意識：

(1) 通過發揮專家的專長來發展和傳達道德政策，舉辦培訓會議來產生道德意識，通過監控這項政策促進未來的改良；

(2) 將道德價值觀包含在公司戰略結構中；

(3) 憑藉組織自身的道德政策和實踐塑造角色模型（樹立榜樣、模範）。



中國經濟管理大學MBA高等教育精品課程

14. 英國人事與開發發展協會提出的道德規範準則包括：

- (1) 準確無誤。協會成員要求為雇主和員工提供具有高度準確性的資訊和建議。
- (2) 保守機密。協會成員必須尊重雇主合法的保密要求，並保證所有的個人資訊（包括員工現在、過去和將來資訊）的隱私權。
- (3) 平等機會。協會成員必須推進無不公平歧視的就業政策。不會導致不公平、歧視的最好就業。
- (4) 公平交易。協會成員必須堅持以公平合理的標準對待每一個人。

二、問題與答案

1. 員工的工作需求是什麼？

人們在工作中希望獲得的東西包括四個方面：

- (1) 施展能力和才幹的機會，發揮解決難題的能力和創造力；
- (2) 工作保障；
- (3) 與友善互助的人一起工作，與上司保持良好的關係；
- (4) 獲得豐厚的報酬與適宜的工作條件。

人們期望工作能夠在生活中扮演很重要角色，作成爲社交的場所和創新的途徑。工作的這種角色在一定程度上解釋了爲什麼很多人即使沒有繼續工作的經濟必要，但他們還是會繼續工作。

2. 什麼是 PEST 分析框架，爲什麼要進行 PEST 分析？

PEST 分析框架包括：(1) 政治的／法律的 (P)；(2) 經濟的 (E)；(3) 社會的 (S)；(4) 技術的 (T)。

PEST 分析框架至少具有可四個方面的作用：

(1) 是使我們系統地認識環境的一種方法，學會從不同的角度以及不同因素相互之間的關係角度分析問題。

(2) 有助於分辨出那些個別的、與某個特定場合相關的、關鍵的影響因素。影響工作的因素很多，但是在一定的場合、一定的地區和一定的歷史時期，影響工作的因素應該是有差異的，或者說有的因素很重要，有的因素並不一定重要。

(3) 確認一個行業或企業中所存在的長期驅動力。在一定歷史時期，一個行業的發展往往受到某個或某些特定的力量驅動，比如電信企業受到互聯網、移動電話普及的驅動等，通過 PEST 分析有助於找出其中的關鍵力量。

(4) 從歷史的和發展的眼光研究外部環境因素對企業組織的不同作用，分析哪些對企業有影響的外部因素有助於我們預測未來的情況，有助於我們評估在 PEST 發生變化時哪些措施是適當的。

3. 根據靈活性的相關概念可以將勞動力市場分爲哪幾類？

可以分爲四類：

- (1) 核心部分員工，包括那些從普通勞動力市場獲得，有長期勞動契約保障，對於雇主來說他們的



中國經濟管理大學MBA高等教育精品課程

技術是極其重要的企業骨幹員工。相應的，雇主一般期望這些核心員工能夠具有靈活性能力，他們的技術能力能夠承擔比較寬泛的任務，而不是只能從事某件事。員工的靈活性可以是縱向多樣化的，也可以是橫向多樣化的。

(2) 第一週邊小組，包括那些來自於較低層次勞動力市場的人，他們也屬於組織內部的員工。他們與企業的雇傭合約具有一定程度的永久性，他們一般都是全職工人，有些兼職者也可歸為這一類。

(3) 第二週邊小組是那些進入企業內部勞動力市場難，工作經歷不太穩定的輔助人員和合同工。這個群體包括那些沒有什麼就業保障指望的人：兼差的，打零工的，接受社會救濟的人歸為這一類中。

(4) 排在第二週邊小組之外的是那些明顯屬於企業外部的人，即由其他雇主雇傭的人和自雇傭的人。後三類可以通稱為週邊員工。

4. 技術變革對企業人力資源管理的影響表現在哪些方面？

(1) 技術變革引起員工工作角色與技能要求發生變化。新技術不僅會引起對員工的基本技能要求和工作角色的變化，並且常常導致不同工作之間的合併。

(2) 技術常常是實現產品多樣化以及根據顧客的特定要求來進行生產的一種手段。因此，員工需要具備與特定工作相關的產品知識以及基本的學習能力，因為只有這樣才能跟得上產品的不斷發展和設計的不斷完善。

(3) 利用工作團隊來完成工作的情況不斷增多。由於資訊處理系統的發展，員工們能夠很容易地獲得改善產品品質和提高顧客服務水準所需要的各種資訊，因此，企業希望員工能夠在完成工作方面做出更多的決策。而增加員工責任和控制力的最常用方法之一就是使用工作團隊。工作團隊吸收具有各種不同技能的員工，他們通過彼此之間的相互作用來生產一種產品或者提供一種服務。工作團隊除了具有潛在的激勵性優勢以外，還能夠使採納團隊管理的企業降低成本。許多企業都正在對它們的裝配系統進行重組——放棄流水線，轉而採取混合操作，將大規模生產與新的工作形式結合起來，這些新的工作形式使得員工能夠同時完成多項任務、運用多種技能、自行控制工作進展的速度，並且能夠生產出整個最終產品。

(4) 技術引起管理工作性質的變化。為了從工作場所的新技術引進中獲得最大的利益，管理者在管理方法上必須拋棄那種強調控制、計畫以及協調活動的“軍事模型”，轉而集中力量去創造有利於發揮員工創造力和創新性的各種工作條件。由於技術的進步，企業各層次上的員工對資訊的接觸都越來越容易，而決策也越來越分散化。這樣，管理者對各工作團隊之間以及工作團隊與顧客之間的互動活動，進行直接控制的難度就越來越大，而且其有效性也必然會越來越差。管理者的工作將會越來越多地變成向員工授權。

(5) 技術引起企業結構的變化。美國企業的傳統結構上較為強調效率、管理者的決策以及自上而下的資訊傳遞。然而，這種企業結構正在變得越來越缺乏效率了。在一種具有適應性的組織結構中，員工總是處於一種不斷學習和不斷改善績效的狀態之中。只要需要，企業就可以將員工調往有用人需要的企業其他單位或崗位。適應型組織還具有另外一個特徵，即形成了能夠對組織的各種努力產生強大推動力的一整套核心價值觀或者關鍵性遠景。過去所假定的管理者與員工之間、員工與顧客之間、員工與銷售商之間以及企業內部的各種職能之間的邊界，逐漸被拋棄。員工、管理者、銷售商、顧客以及銷售商通過協同工作



中国经济管理大学MBA高等教育精品课程

來共同改善服務和產品品質，同時創造新的產品和服務。

5. 人事與開發 的主要內容是什麼？

早期的活動主要涉及那些受到社會改革家支持的福利方面，例如改善工作條件，為員工配備助手以使之從繁忙的工作中脫身出來，同時利用一個清晰的工作結構對紀律、工作時間和生產量進行嚴格控制，推動改革進程。

除福利活動外，人事與開發的關鍵活動還包括管理、談判、法律諮詢和組織發展。

(1) 管理。管理包括了人事與開發的很多主體性活動，它們構成了企業人事助理或培訓經理的主要職責，包括撰寫招聘廣告、回復應試人員、安排就職程式、建立培訓計畫、建立員工作檔案（比如缺勤情況和紀律情況等）、製作工資表等。

(2) 談判。談判活動在 20 世紀 60 年代和 70 年代處於發展的頂峰，因為那一時期勞資關係緊張、罷工事件時常發生，雇主必須對日益強大的工會所出面交涉的人事與開發問題做出答復。通常解決薪酬問題是勞資雙方進行談判內容，此外還會就工作更換、勞動力過剩或服務合同細則等問題進行談判。

(3) 法律諮詢。國家和地方一般都有各種法律法規來指導企業與員工之間的勞動關係，這些法律不僅要涉及員工保護和個人權利，也涉及對企業行為的約束。特別是在員工保護的日益重視，要求政府的法律法規做出相應的更改。法律諮詢對於所有層次的管理者理解法律程式都相當重要，因為越來越多的人切體會到，建立勞動關係時對法律的忽視能給企業未來帶來巨大的訴訟損失。

(4) 組織發展 (OD)。組織發展近十年來已經發展成為人事與開發領域新的一部分內容，重點在於組織文化與組織重構上，如雇傭期延續、員工授權以及學習型組織等。企業發展所處的階段不同，面對的人力資源管理的問題或者側重點是不同的。所以，人力資源管理需要根據企業發展所處的階段，就員工的資源化問題（人力資本核算問題）、員工關係、薪酬體系、績效考評等制定與企業所處階段相應策略。

6. 人事與開發的特點是什麼？

(1) 專職從業人員的職業化問題。人事與開發的專職從業人員由於擁有廣泛的專業技術而贏得了職業地位與尊重，被認為是這一專業領域的顧問、專家。人事經理是一個在該領域內專業技術寬泛的通才，有時還需要有些特殊的技巧。所以人事與開發的經理經常被約請到相關的培訓學校、評估中心或是其他提供類似服務的機構對就業人員進行職業指導。

(2) 在於其工作的模糊性、擴展性和局限性。人事經理具有“關心”和“控制”這兩種對立的雙重角色，以及在這兩種角色之間變換。員工從人事與開發人員那裏可以得到工作上的幫助，人事與開發人員要確保員工增加對企業的貢獻。控制一方面表現為以一種非直接的行為方式幫助員工完成工作任務，另一方面發現員工工作中的不足，設法幫助員工改進不足、提高工作績效。事實上，人事與開發的專業人員的知識是建立在他們如何直接或間接地對待“人”這一資源的基礎之上的，與處理其他無生命的資源相較，人事與開發人員不可避免要同“關心”與“控制”的問題聯繫在一起的。相對於其他經理，人力資源經理

人事与开发，等同于人事与发展，因为开发与发展来源于同一个英文单词 developmenet 的翻译。这一点我们在教材中已经说明。



中国经济管理大学MBA高等教育精品课程

更傾向於隱藏、含蓄地而非公開或明確地思考問題。

(3) 中間人角色。許多人還將人事與開發專業人員看作是經理與員工之間的中間人，好傾聽雙方意見而不是某一方的心聲。人力資源部門要成為企業的溝通中心、資訊中心、職工之家，還要成為企業利潤中心，企業戰略實現的支持部，其他部門的合作夥伴。

7. 單項選擇題

(1) 馬斯洛把人的各種需要歸結為五大類，其中最高層次的需要是：(E)

- A. A. 生理的需要
- B. B. 安全需要
- C. C. 社交需要
- D. D. 尊重需要
- E. E. 自我實現的需要。

(2) 員工能夠在同一技術水準上承擔更大範圍任務，指的是員工技能的(B)

- A. A. 縱向多樣化
- B. B. 橫向多樣化
- C. C. 靈活性
- D. D. 一體化

(3) 那些從普通勞動力市場獲得，有長期勞動契約保障，對於雇主來說他們的技術是極其重要的員工指的是(A)

- A. A. 核心員工
- B. B. 第一週邊小組
- C. C. 第二週邊小組
- D. D. 自雇傭的員工。

(4) 兼職的，打零工的，接受社會救濟的人屬於(C)。

- A. A. 核心員工
- B. B. 第一週邊小組
- C. C. 第二週邊小組
- D. D. 自雇傭的員工

(5) 英國國家職業資格(NVQS)認證共有五種級別，其中能夠設計、指導特定任務、產品和程式，並能對其他人的工作負責屬於哪一級(D)

- A. A. 第一級
- B. B. 第二級
- C. C. 第三級



中国经济管理大学MBA高等教育精品课程

D. D. 第四級

E. E. 第五級

8. 多項選擇題

(1) 下面哪幾種屬於赫茨伯格雙因素理論中的激勵因素：(A、D、E)

A. 工作成就

B. 工作環境

C. 工資

D. 人際關係

E. 受人尊重

(2) 對組織的經營環境進行分析時所用的 PEST 分析框架，指的是(A、B、C、E)

A. A. 政治

B. B. 經濟

C. C. 社會

D. D. 文化

E. E. 技術

(3) 人事與開發的關鍵活動有(A、B、C、D)

A. A. 管理

B. B. 談判

C. C. 法律諮詢

D. D. 組織發展

E. E. 職業化

(4) 人事經理工作的特點包括(A、B、C、E)

A. A. 模糊性

B. B. 擴展性

C. C. 明確性

D. D. 局限性

E. E. 職業性

(5) 下面屬於非道德的商業行為有(A、B、C、D、E)

A. A. 給顧客回扣，為顧客送禮

B. B. 對員工提供虛假資訊

C. C. 在組織內外造老闆的謠

D. D. 為了組織的利益而偷看他人的信件；



中国经济管理大学MBA高等教育精品课程

E. E. 與員工合謀以獲得小集體的利益

9. 判斷題

- (1) 心理契約就是存在于僱主與員工之間的關於雙方關係的一系列假設的正式合約。(x)
- (2) 近一二十年來，勞動力市場的一個重要的變化是，全職就業人數急劇下降，而那些非標準就業如兼職、臨時工和自僱傭的人數在增加。(√)
- (3) 內部勞動力市場，是指企業現有員工隊伍。當企業產生新的崗位或者出現了崗位的空缺，企業內部勞動力市場可以成為勞動力供給的來源。(√)
- (4) 人事與開發僅僅是人力資源部門的職能，而與企業的直線部門沒有直接的關係。(x)
- (5) 企業商業道德行為與其實現戰略目標之間存在根本的矛盾，所以企業強調商業道德行為完全是迫不得已的事情。(x)

第一章 第一章 人力資源管理

本章簡介

人力資源是現代組織中的重要而稀缺資源，如何有效開發、合理利用和科學管理這一資源，是企業管理的主要內容。本章介紹影響員工工作的主要因素及其對人力資源管理的影響作用，影響員工工作的分析框架，員工就業狀況的變化情況；指出靈活性企業中員工的分類；討論人力資源管理中的職業化和商業道德問題。

本章目的与要求

通过本章的学习，你将能够了解：

- ● 工作和就业的相关背景和市场发展对其影响
- ● 影响人力资源管理的因素及影响作用
- ● 人力资源管理的职业化和伦理道德问题



中國經濟管理大學MBA高等教育精品課程

一、主要內容

1.激勵就是了解員工的需求，創造滿足員工需求的條件，激發員工工作的動機，使之採取能夠實現組織目標的特定行為的過程。

2.馬斯洛把人的各種需要歸結為五大類，並按照其發生的先後順序將它們排列成一個層次：生理的需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我實現的需要，即需求層次理論。

3.赫茨伯格的雙因素理論認為，有些事物的存在可以導致人產生滿意，當它們缺乏的時則不是導致不滿意而是沒有滿意；另一些事物的存在可以消除人們的不滿意，但不會導致滿意，當它缺乏的時候則會引起人們的不滿意。前者稱為激勵因素，後者稱為保健因素。激勵因素是以工作內容為中心的，或者說工作本身就是一種激勵；而工作的條件和工作的報酬通常屬於保健因素，或者說這些不能激勵員工。

4.心理契約就是存在于僱主與員工之間的沒有成文的合約，或者說是雙方關係的一系列假設或習慣。

5.員工需求，即員工想從工作中得到什麼？不同社會發展時期、不同文化背景下，人們對此問題的回答會有不同的答案。

6. 影響員工工作的因素很多，可以借助 PEST 框架分析：

（1）政治的／法律的（P）：如社會的政治穩定程度，對待經濟一體化的態度，勞動的法律法規等。

（2）經濟的（E）：如當前經濟發展處於經濟週期的那個階段，社會就業狀況；通貨膨脹率高低，銀行利率等。

（3）社會的（S）：比如人口數量和人口結構的變化，社會收入分配狀況，人們接受教育和培訓的程度，人們對待工作和休閒的偏好態度等。

（4）技術的（T）：比如科學技術的新發現和新進展，政府對科學技術發展的政策，促進科技成果轉化的措施等。

7.從就業的角度看可以將一個組織的員工分為核心的和外部的兩大類，核心部分員工包括那些從普通勞動力市場獲得，有長期勞動契約保障，對於僱主來說他們的技術是極其重要的企業骨幹員工。週邊部分員工可以分為好幾個類：第一線週邊小組，包括那些來自於較低層次勞動力市場的人，他們也屬於組織內部的員工；第二線週邊小組是那些進入企業內部勞動力市場難，工作經歷不太穩定的輔助人員和合同工；排在第二線週邊小組之外的是那些明顯屬於企業外部的人，即由其他僱主雇傭的人和自雇傭的人。

8. 員工的靈活性分為縱向多樣化和橫向多樣化。其中縱向多樣化是指那些能夠從事比他們原來的工作具有更高技術水準任務的員工，而橫向多樣化是指在同一技術水準承擔更大範圍任務的員工。

9. 勞動力市場可以分為內部和外部勞動力市場。外部勞動力市場，是指企業以外所有積極尋找工作的人；內部勞動力市場，是指企業現有員工隊伍。

10. 職業化是一個過程，通過這個過程，某種有組織的職業，通常由於擁有獨特專長、關注工作品質



中國經濟管理大學MBA高等教育精品課程

以及為社會帶來福祉，而獲得從事某種特定的工作、控制職業培訓和職業進入、確定與評價該職業工作方式的專有權力。

11. 職業資格認證是擁有評定排他性的特殊工作的權力，一個組織常常（但並不總是）會宣稱他們擁有一種特別高深的能力，他們關心工作的資格和工作對社會的利益影響，從而獲得特別的權力來控制工作培訓和工作進入，並對這項工作的實施的方法有決定權和評價權。

12. 所謂商業道德，就是在商業活動中的一系列可接受的行為標準和道德判斷。它是一個組織和社會的文化準則，告訴人們什麼是正確的、什麼是不正確的。商業道德的某些方面與人事與發展的法律類似，已經滲透到了勞動雇用關係的所有方面。

13. 人事與發展可以通過三種方法幫助公司提高它的道德意識：

（1）通過發揮專家的專長來發展和傳達道德政策，舉辦培訓會議來產生道德意識，通過監控這項政策促進未來的改良；

（2）將道德價值觀包含在公司戰略結構中；

（3）憑藉組織自身的道德政策和實踐塑造角色模型（樹立榜樣、模範）。

14. 英國人事與發展協會提出的道德規範準則包括：

（1）準確無誤。協會成員要求為雇主和員工提供具有高度準確性的資訊和建議。

（2）保守機密。協會成員必須尊重雇主合法的保密要求，並保證所有的個人資訊（包括員工現在、過去和將來資訊）的私密性。

（3）平等機會。協會成員必須推進不會導致不公平、歧視的最好就業。

（4）公平交易。協會成員必須保持以公平合理的標準對待每一個人。

二、問題與答案

1. 員工的工作需求是什麼？

人們在工作中希望獲得的東西包括四個方面：

（1）施展能力和才幹的機會，發揮解決難題的能力和創造力；

（2）工作保障；

（3）與友善互助的人一起工作，與上司保持良好的關係；

（4）獲得豐厚的報酬與適宜的工作條件。

人們期望工作能夠扮演很重要角色，作為社交的場所和創新的途徑。工作的這種角色在一定程度上解釋了為什麼很多人即使沒有繼續工作的經濟必要，但他們還是會繼續工作。

2. 什麼是 PEST 分析框架，為什麼要進行 PEST 分析？

PEST 分析框架包括：（1）政治的／法律的（P）；（2）經濟的（E）；（3）社會的（S）；（4）技術的（T）。

PEST 分析框架至少具有可四個方面的作用：

（1）是使我們系統地認識環境的一種方法，學會從不同的角度以及不同因素相互之間的關係角度分



中國經濟管理大學MBA高等教育精品課程

析問題。

(2) 有助於分辨出那些個別的、與某個特定場合相關的、關鍵的影響因素。影響工作的因素很多，但是在一定的場合、一定的地區和一定的歷史時期，影響工作的因素應該是有差異的，或者說有的因素很重要，有的因素並不一定重要。

(3) 確認一個行業或企業中所存在的長期驅動力。在一定歷史時期，一個行業的發展往往受到某個或某些特定的力量驅動，比如電信企業受到互聯網、移動電話普及的驅動等，通過 PEST 分析有助於找出其中的關鍵力量。

(4) 從歷史的和發展的眼光研究外部環境因素對企業組織的不同作用，分析哪些對企業有影響的外部因素有助於我們預測未來的情況，有助於我們評估在 PEST 發生變化時哪些措施是適當的。

3. 根據靈活性的相關概念可以將勞動力市場分為哪幾類？

可以分為四類：

(1) 核心部分員工，包括那些從普通勞動力市場獲得，有長期勞動契約保障，對於雇主來說他們的技術是極其重要的企業骨幹員工。相應的，雇主一般期望這些核心員工能夠具有靈活性能力，他們的技術能力能夠承擔比較寬泛的任務，而不是只能從事某件事。員工的靈活性可以是縱向多樣化的，也可以是橫向多樣化的。

(2) 第一週邊小組，包括那些來自於較低層次勞動力市場的人，他們也屬於組織內部的員工。他們與企業的雇傭合約具有一定程度的永久性，他們一般都是全職工人，有些兼職者也可歸為這一類。

(3) 第二週邊小組是那些進入企業內部勞動力市場難，工作經歷不太穩定的輔助人員和合同工。這個群體包括那些沒有什麼就業保障指望的人：兼差的，打零工的，接受社會救濟的人歸為這一類中。

(4) 排在第二週邊小組之外的是那些明顯屬於企業外部的人，即由其他雇主雇傭的人和自雇傭的人。後三類可以通稱為週邊員工。

4. 技術變革對企業人力資源管理的影響表現在哪些方面？

(1) 技術變革引起員工工作角色與技能要求發生變化。新技術不僅會引起對員工的基本技能要求和工作角色的變化，並且常常導致不同工作之間的合併。

(2) 技術常常是實現產品多樣化以及根據顧客的特定要求來進行生產的一種手段。因此，員工需要具備與特定工作相關的產品知識以及基本的學習能力，因為只有這樣才能跟得上產品的不斷發展和設計的不斷完善。

(3) 利用工作團隊來完成工作的情況不斷增多。由於資訊處理系統的發展，員工們能夠很容易地獲得改善產品品質和提高顧客服務水準所需要的各種資訊，因此，企業希望員工能夠在完成工作方面做出更多的決策。而增加員工責任和控制力的最常用方法之一就是使用工作團隊。工作團隊吸收具有各種不同技能的員工，他們通過彼此之間的相互作用來生產一種產品或者提供一種服務。工作團隊除了具有潛在的激勵性優勢以外，還能夠使採納團隊管理的企業降低成本。許多企業都正在對它們的裝配系統進行重組——放棄流水線，轉而採取混合操作，將大規模生產與新的工作形式結合起來，這些新的工作形式使得員工能



中国经济管理大学MBA高等教育精品课程

夠同時完成多項任務、運用多種技能、自行控制工作進展的速度，並且能夠生產出整個最終產品。

(4) 技術引起管理工作性質的變化。爲了從工作場所的新技術引進中獲得最大的利益，管理者在管理方法上必須拋棄強調控制、計畫以及協調活動的“軍事模型”，轉而集中力量去創造有利於發揮員工創造力和創新性的各種工作條件。由於技術的進步，企業各層次上的員工對資訊的接觸都越來越容易，而決策也越來越分散化。這樣，管理者對各工作團隊之間以及工作團隊與顧客之間的互動活動，進行直接控制的難度就越來越大，而且其有效性也必然會越來越差。管理者的工作將會越來越多地變成向員工授權。

(5) 技術引起企業結構的變化。美國企業的傳統結構上較爲強調效率、管理者的決策以及自上而下的資訊傳遞。然而，這種企業結構正在變得越來越缺乏效率了。在一種具有適應性的組織結構中，員工總是處於一種不斷學習和不斷改善績效的狀態之中。只要需要，企業就可以將員工調往有用人需要的企業其他單位或崗位。適應型組織還具有另外一個特徵，即形成了能夠對組織的各種努力產生強大推動力的一整套核心價值觀或者關鍵性遠景。過去所假定的管理者與員工之間、員工與顧客之間、員工與銷售商之間以及企業內部的各種職能之間的邊界，逐漸被拋棄。員工、管理者、銷售商、顧客以及銷售商通過協同工作來共同改善服務和產品品質，同時創造新的產品和服務。

5. 人事與開發 的主要內容是什麼？

早期的活動主要協及那些受到社會改革家支持的福利方面，例如改善工作條件，爲員工配備助手以使之從繁忙的工作中脫身出來，同時利用一個清晰的工作結構對紀律、工作時間和生產量進行嚴格控制，推動改革進程。

除福利活動外，人事與開發的關鍵活動還包括管理、談判、法律諮詢和組織發展。

(1) 管理。管理包括了人事與開發的很多主體性活動，它們構成了企業人事助理或培訓經理的主要職責，包括撰寫招聘廣告、回復應試人員、安排就職程式、建立培訓計畫、建立員工作檔案（比如缺勤情況和紀律情況等）、製作工資表等。

(2) 談判。談判活動在二十世紀 60 年代和 70 年代處於發展的頂峰，因爲那一時期勞資關係緊張、罷工事件時常發生，雇主必須對日益強大的工會所出面交涉的人事與開發問題做出答復。通常解決薪酬問題是勞資雙方進行談判內容，此外還會就工作更換、勞動力過剩或服務合同細則等問題進行談判。

(3) 法律諮詢。國家和地方一般都有各種法律法規來指導企業與員工之間的勞動關係，這些法律不僅要涉及員工保護和個人權利，也涉及對企業行爲的約束。特別是在員工保護的日益重視，要求政府的法律法規做出相應的更改。法律諮詢對於所有層次的管理者理解法律程式都相當重要，因爲越來越多的人切體會到，建立勞動關係時對法律的忽視能給企業未來帶來巨大的訴訟損失。

(4) 組織發展 (OD)。組織發展近十年來已經發展成爲人事與開發領域新的一部分內容，重點在於組織文化與組織重構上，如雇傭期延續、員工授權以及學習型組織等。企業發展所處的階段不同，面對的人力資源管理的問題或者側重點是不同的。所以，人力資源管理需要根據企業發展所處的階段，就員工的資

人事与开发，等同于人事与发展，因为开发与发展来源于同一个英文单词 developmenet 的翻译。这一点我们在教材中已经说明。



中國經濟管理大學MBA高等教育精品課程

源化問題（人力資本核算問題）、員工關係、薪酬體系、績效考評等制定與企業所處階段相應策略。

6. 人事與開發的特點是什麼？

（1）專職從業人員的職業化問題。人事與開發的專職從業人員由於擁有廣泛的專業技術而贏得了職業地位與尊重，被認為是這一專業領域的顧問、專家。人事經理是一個在該領域內專業技術寬泛的通才，有時還需要有些特殊的技巧。所以人事與開發的經理經常被約請到相關的培訓學校、評估中心或是其他提供類似服務的機構對就業人員進行職業指導。

（2）在於其工作的模糊性、擴展性和局限性。人事經理具有“關心”和“控制”這兩種對立的雙重角色，以及在這兩種角色之間變換。員工從人事與開發人員那裏可以得到工作上的幫助，人事與開發人員要確保員工增加對企業的貢獻。控制一方面表現為以一種非直接的行為方式幫助員工完成工作任務，另一方面發現員工工作中的不足，設法幫助員工改進不足、提高工作績效。事實上，人事與開發的專業人員的知識是建立在他們如何直接或間接地對待“人”這一資源的基礎之上的，與處理其他無生命的資源相較，人事與開發人員不可避免要同“關心”與“控制”的問題聯繫在一起的。相對於其他經理，人力資源經理更傾向於隱藏、含蓄地而非公開或明確地思考問題。

（3）中間人角色。許多人還將人事與開發專業人員看作是經理與員工之間的中間人，好傾聽雙方意見而不是某一方的心聲。人力資源部門要成為企業的溝通中心、資訊中心、職工之家，還要成為企業利潤中心，企業戰略實現的支持部，其他部門的合作夥伴。

7. 單項選擇題

（1）馬斯洛把人的各種需要歸結為五大類，其中最高層次的需要是：(E)

- F. A. 生理的需要
- G. B. 安全需要
- H. C. 社交需要
- I. D. 尊重需要
- J. E. 自我實現的需要。

（2）員工能夠在同一技術水準上承擔更大範圍任務，指的是員工技能的（B）

- E. A. 縱向多樣化
- F. B. 橫向多樣化
- G. C. 靈活性
- H. D. 一體化

（3）那些從普通勞動力市場獲得，有長期勞動契約保障，對於雇主來說他們的技術是極其重要的員工指的是（A）

- E. A. 核心員工
- F. B. 第一週邊小組
- G. C. 第二週邊小組



中国经济管理大学MBA高等教育精品课程

H. D. 自僱傭的員工。

(4) 兼職的，打零工的，接受社會救濟的人屬於 (C)。

E. A. 核心員工

F. B. 第一週邊小組

G. C. 第二週邊小組

H. D. 自僱傭的員工

(5) 英國 NVQS 認證共有五種級別，其中能夠設計、指導特定任務、產品和程式，並能對其他人的工作負責屬於哪一級 (D)

F. A. 第一級

G. B. 第二級

H. C. 第三級

I. D. 第四級

J. E. 第五級

8. 多項選擇題

(1) 下面哪幾種屬於赫茨伯格雙因素理論中的激勵因素：(A、D、E)

A. 工作成就

B. 工作環境

C. 工資

D. 人際關係

E. 受人尊重

(2) 對組織的經營環境進行分析時所用的 PEST 分析框架，指的是 (A、B、C、E)

F. A. 政治

G. B. 經濟

H. C. 社會

I. D. 文化

J. E. 技術

(3) 人事與開發的關鍵活動有 (A、B、C、D)

F. A. 管理

G. B. 談判

H. C. 法律諮詢

I. D. 組織發展

J. E. 職業化



中国经济管理大学MBA高等教育精品课程

(4) 人事經理工作的特點包括(A、B、C、E)

- F. A. 模糊性
- G. B. 擴展性
- H. C. 明確性
- I. D. 局限性
- J. E. 職業性

(5) 下面屬於非道德的商業行為有(A、B、C、D、E)

- F. A. 給顧客回扣，為顧客提供利益
- G. B. 對員工提供虛假資訊
- H. C. 在組織內外造老闆的謠
- I. D. 為了組織的利益而偷看他人的信件；
- J. E. 與員工合謀以獲得小集體的利益

9. 判斷題

(1) 心理契約就是存在于雇主與員工之間的關於雙方關係的一系列假設的正式合約。(x)

(2) 近一二十年來，勞動力市場的一個重要的變化是，全職就業人數急劇下降，而那些非標準就業如兼職、臨時工和自雇傭的人數在增加。(√)

● ● 內部勞動力市場，是指企業現有員工隊伍。當企業產生新的崗位或者出現了崗位的空缺，企業內部勞動力市場可以成為勞動力供給的來源。(√)

(3) 人事與發展僅僅是人力資源部門的職能，而與企業的直線部門沒有直接的關係。(x)

(4) 企業商業道德行為與其實現戰略目標之間存在根本的矛盾，所以企業強調商業道德行為完全是迫不得已的事情。(x)

第二章 雇員資源化



中国经济管理大学MBA高等教育精品课程

本章簡介

雇員資源化是在獲得大量可供選擇的求職者的基礎上，對其進行甄選形成企業員工，並通過績效管理將這些員工內化為組織的人力資源。資源化首先要進行人力資源規劃，其次要對各工作崗位進行工作分析，在工作分析和人力資源規劃的基礎上進行人員的招聘和甄選，然後是調動員工的積極性，提高其工作績效。本章內容介紹人力資源規劃、人力資源招聘、甄選和績效管理。

本章目的与要求

通过本章的学习，你将能够了解和掌握：

- ● 人力资源规划的性质和重要性
- ● 构建有效的人力资源规划框架，进行雇员预测与招聘
- ● 有效的招聘计划与招聘方法
- ● 甄选雇员的技术
- ● 雇员绩效与出勤的管理

一、主要内容

1. 人力資源規劃（HRP）是將組織的未來需求與合格的有責任感、有經驗的員工在適當的時機與適當崗位有機結合的過程，這些員工可以來自內部勞動力市場，也可以從外部勞動力市場獲得。簡單來講，人力資源規劃就是確定未來某個時候、需要什麼樣的人、需要多少人。

2. HRP 在組織中的重要作用表現在它幫助企業實現中、長期目標上。在現代社會中，長期不可預測這一特徵正變得越來越明顯。為了減弱這種不確定性對企業的衝擊，企業必然要對未來可能發生的不確定性事件做出某種程度的準備。HRP 就是企業著眼于人力資源方面的準備。較為有效的長期人力資源規劃可以幫助企業將技術力量的短缺減少到最小。

3.掌握 HRP 重要性的四個主要因素

- （1）企業規劃與人力資源規劃的統一；
- （2）雇傭員工的成本和數量得到更好地控制；
- （3）讓雇主對於組織內所需的技術和觀念做出更客觀的判斷，並且整合到人力資源管理戰略之中去；
- （4）對員工的要求和機會均等。

4.鮑維(Bowey)和巴爾姆漢姆（Bramham）的人力資源規劃框架。



中國經濟管理大學MBA高等教育精品課程

(1) 鮑維(Bowey)的框架包括三個方面的內容。第一，預測未來對勞動力的要求；第二，評估現有勞動力保持的狀況；第三，預測不斷提供適應未來品質要求的勞動力的能力。第一方面與企業戰略規劃相關聯，第二個方面涉及勞動力周轉率和增減員的決策，最後一方面涉及企業是否有能力從外部市場獲得或吸引不同類型的員工。

(2) 巴爾姆漢姆(Bramham)的關於人力資源規劃框架主要包含四個部分：調查、預測、計畫與控制和應用。

5. 工作分析是在收集和分析與工作的任務、職責和內容相關的資料資訊的基礎上，描述和記錄一項工作的目的、主要職責和活動，運作實施的條件以及必需的技能、知識和能力的過程，工作分析是招聘和甄選過程中的首要程式，為其提供基礎資訊，其結果是形成工作描述與工作規範說明書，使企業知道自己需要什麼樣的人才。

6. 工作描述與工作規範。工作描述具體說明了工作的本質特點和環境特點，主要解決工作內容與特徵、工作責任與權力、工作時間與地點、工作崗位與條件等問題。工作規範則說明擔任某項職務的人員必須具備的生理和心理上要求

7. 人力資源需求計畫

在工作分析之後，企業就可以根據工作崗位說明書並通過企業內外部環境的分析，制訂出企業人力資源需求計畫。制定人力資源需求計畫要有依據，依據之一是企業發展的目標，二是企業的生產經營規模，三是計畫制定的當時企業內人員的變動情況。

人力資源需求計畫一般有下列幾個方面的內容：補員的原因、數量；補員的崗位種類，各門類的數量；用工的性質、種類；崗位的具體要求；技術工人和技術人員的數量、要求；補員的管道等。

8. 招聘計畫的目的是獲得大量可供選擇的符合企業實際需要的求職者，企業在招聘計畫上需要做出三個方面的決策：一是確定人力資源政策，二是用來明確獲取求職者的招聘來源，三是招聘者的性質及其行為

9. 招聘與甄選的區別。招聘是提供合適的候選人，以供甄選員工。甄選是運用適當的標準從候選人中挑出應聘者。

10. 招聘過程與甄選過程

招聘過程，是企業根據人力資源需求計畫的要求，建立可供選擇的目標物件群，幫助企業獲取所需員工的過程。企業在這一階段的工作包括：確定申請招聘名額，建立招聘組織機構，制定招聘簡章(或啓示)，實施招聘。

甄選過程是運用適當的標準從招聘來的候選人中選取企業需要的人才的過程，包括初選、考試和篩選。

11. 洛德(Rodger)的七個指標與M·弗雷澤(Munro Frazer)的五條要求

洛德(Rodger)提出招聘員工時需要考慮的7個指標：身體狀況、個人成就、智力、特長、個人興趣、氣質與習慣。M·弗雷澤(Munro Frazer)提出了5條工作中員工應該具備的要求：對他人的影響、知識、天賦能力、創造性和適應能力。



中國經濟管理大學MBA高等教育精品課程

11.針對不同物件，以不同的技術可形成不同的招聘方法，方法的選擇主要要考慮空缺崗位的性質和雇主投入招聘活動的資金以及外部勞動市場的狀況。招聘方法要注意招聘廣告及招聘申請表的設計使用

12.甄選方法的評價標準

(1) 實用性。實用性是指甄選的方法應該為高層管理人員及申請者所接受，並且還要考慮到操作成本、操作時間及操作所需能力要求等因素，其中成本問題是最為重要的因素。

(2) 靈敏性。指甄選的方法必須能明確區分出各申請者的差別。

(3) 可靠性。這一特徵包含多方面的內容，既指測試結果不能受過多偶然因素影響，又指不同方法對同一個人的測試結果應保持一致。

(4) 有效性。指從甄選方法中獲得的對所用資訊的正確程度，亦指預測甄選物件的未來績效達到一定目標。

13.常見的結構化面試方法

(1) 一對一面試。就是每一個面試者分別對每一位應試者進行面試。

(2) 小組面試。由組織中不同職務人員組成三到五人的面試小組，面試高級職員往往要更多的人組成面試小組。

(3) 二輪順序面試。即兩位面試者先後對同一個應試者進行面談並作出決策。

14. 心理測試指利用精心挑選的、系統的、標準化的問題來激發被試者反應，通過與正常標準人群作比較，以評估被試者心理特徵的測試過程。心理測試的重要特徵是謹慎、精確地選擇測試的標準和系統化的模式，以及可用術語表達出來的可比性的結果。

15. 15. 對績效管理系統的理解。績效管理有許多種含義，並且它被用來描述幾乎所有的人事與開發方面的創新。大多數學者認為績效管理是一個將戰略管理目標轉化為個人績效的系統，通過有效的工作組織來取得最優的結果。也有人認為績效管理是建立了一個框架，在此框架中，個人的績效被指引、追蹤、激勵以及優化。

16. 16. 績效管理系統的特性：

(1) 告訴所有員工使命、任務，這不僅僅發生在引入階段，而且以後也有，其目的是強化公司的基本資訊，或是告知下層有關正式組織文化變化的資訊；

(2) 關於經營計畫和進展的定期的正式的交流；

(3) 保持與全面品質管制或其他的整個組織創新的一致性；

(4) 對高層管理者績效的密切關注，並把其績效和酬勞聯繫起來；

(5) 以具體的、可衡量的、適當的、相關的以及限時的目標來表述組織所期盼的績效，定期檢查這些目標，如果有可能，與員工就這些目標達成一致；

(6) 將績效評價過程系統化，它是檢查過程中關鍵的一部分；

(7) 採用依據績效的薪酬系統；

(8) 運用正式的並且是持續的檢查機制，來確定培訓和開發的需求，這將能滿足個人績效的要求並



中國經濟管理大學MBA高等教育精品課程

達到組織目標。

17. 績效評價有三種類型的衡量標準：品質為基礎——即個性特徵，如忠誠、可靠性或領導技能；行為為基礎——即工作是如何進行的，包括勸說、傾聽技巧或敏感性；結果為基礎——賣出去產品的數目或產生廢品的數目。儘管每種標準都有優點和缺點，但某些標準可能比其他標準與某些特定情況之間的相關性更強。

18. 出勤管理的 ALIEDIM 模型：

A：測度缺勤的問題，判斷其在現實中的嚴重程度，並算出因為缺勤而導致直接和間接成本。

L：通過尋找組織中問題最嚴重的地方來對缺勤問題進行定位。確定哪個團體、部門、機構需要著力對付。

I：確定並將缺勤的原因排序，找到缺勤的原因是和工作有關，是和員工群體有關，還是和對他們的監督管理或其他原因有關。

E：評價目前對缺勤的管理方法，評價其對於所發現的缺勤原因來講是不是最合適的，同時評價目前的系統在實際中是否能正常地工作（如員工是否打電話給直線經理來報告缺勤事件）。

D：在設計缺勤管理方案時，選擇對公司最適合的方案之前，要考慮大量的備選方案。這裏要考慮的重要因素有組織文化、運行成本等等。

I：通過為變革做好準備、預期並克服對提出計畫的任何抵觸，實施缺勤管理方案。

M：觀察缺勤管理方案的效用，其中包括對新系統取得的好處的衡量。

缺勤管理中的指標提示方法和重回工作的訪談方法，前者使用指標來指示，確立要進一步調查的事件；後者是對一段時間缺勤後回來上班的員工自動地進行重回工作的訪談。

19. 準備和進行重返回工作的訪談以及要注意的方面：

（1）準備，在訪談之前，直線經理要瞭解此員工過去的紀錄、缺勤的原因和相關的失業的話題，這也可以從其他人那裏得到資訊。

（2）面談，在面談中，直線經理最好直接奔向面談的主題，並接著問一些開放式問題來誘出資訊。在面談中要保持嚴肅和敏感性，它不能惡化為一個相互責難的會面，不能允許發脾氣，而應該努力尋找雙方都贊同的解決方案。面談應達成一個清晰的新方案並且如果合適的話應該有一個進一步復查的日期。人力資源管理可以通過提供關於缺勤控制的培訓來協助直線經理——這不僅僅包括如何安排面談而且包括如何確保紀錄的及時性以及如何製造出恰當的氣氛。

（3）後續活動，應當及時的做好筆錄，影本需要送給有關的管理層同僚以及所涉及的那個員工。如果發現了重要的事件，就必須給員工提供幫助。

20. 員工幫助計畫，就是針對員工個體的有計劃的行動，其運用行為科學的理論和認知科學的方法，控制影響績效水準的與工作有關或無關的問題，其目的是讓員工重新達到高績效的水準並在其個人生活中擁有足夠的能力。



中國經濟管理大學MBA高等教育精品課程

二、問題與答案

1. “硬的”和“軟的”HRP有什麼區別？

“硬的”HRP是自上而下的，根據企業發展戰略和目標，決定人員的需求和調配；“軟的”HRP是從員工具體情況出發的，在瞭解所有員工需求、特點和興趣、愛好的基礎上，考慮企業未來的發展計畫，考慮如何幫助員工適應企業文化，企業的文化如何考慮員工發展。前者只考慮明確地按照雇傭合同上的規定辦事，因此過分強調工作和技術對員工的要求，而且過分要求精確數學模型；後者在規劃的方式上缺少明確的要求，而且在規劃規定方面顯得較模糊。

2. 人力資源規劃技術涉及哪三個方面的內容？

人力資源規劃技術涉及三個方面的內容，未來勞動力需求預測，內部勞動力供給預測和外部勞動力供給預測。

（1）未來勞動力需求預測

一般說來有兩種預測未來勞動力需求的方法，一是客觀的方法，二是主觀的方法。客觀的方法依賴於過去勞動變化趨勢的分析，同時考慮企業目標的改變和技術進步所帶來的影響，可以用趨勢外推的方法預測未來勞動力需求的數量和類型。主觀的方法主要是依靠管理判斷對推測未來勞動力的需求。主觀判斷的方法可以是“自上而下”或者“自下而上”或者他們兩者的結合的方法。

（2）內部勞動力供給預測

這裏用到的技術從原理上講包括兩個方面內容：勞動力的淘汰率/流動率，內部職務崗位調動或晉升。內部勞動力供給的確定是要求企業對當前分佈在組織內部的各種不同工作類型上（或具有某種特定技能）的員工人數進行詳細的分析，爾後還要根據企業在不久的將來可能會因雇員退休、晉升、調動、自願流動以及解雇等原因而引起的變化來對上述判斷稍做調整。

（3）外部勞動力供給預測

一般說來，影響外部勞動力供給的因素有：當地失業率水準，同種類型勞動力向外地市場的流動量，本地教育系統畢業生數量，交通運輸發展狀況，與其他地區相比本企業的薪酬和工作環境、就業量以及企業在一般公眾中的形象。

3. 什麼是工作分析？工作描述與工作規範的區別？

工作分析是在收集和分析與工作的任務、職責和內容相關的資料資訊的基礎上，描述和記錄一項工作的目的，主要職責和活動，運作實施的條件，以及必需的技能、知識和能力的過程，工作分析是招聘和甄選過程中的首要程式，為其提供基礎資訊，其結果是形成工作描述與工作規範說明書，使企業知道自己需要什麼樣的人才。

工作描述具體說明了工作的物質特點和環境特點，主要解決工作內容與特徵、工作責任與權力、工作時間與地點、工作崗位與條件等問題。工作規範則說明擔任某項職務的人員必須具備的生理和心理要求

4. 招聘方法的種類有哪些？

企業根據招聘的物件不同，可以選擇不同的招聘方法。通常企業招聘方法可分為如下幾種：



中國經濟管理大學MBA高等教育精品課程

(1) 內部招聘。管理層在企業內部檔案中尋找候選人，對雇員進行再配置。通常非入門性技術或能力的工作採用內部招聘，因為他們對企業文化熟悉，瞭解企業的工作程式和工作關係情況，被聘用員工能夠在比較短的時間內適應工作，學習曲線比較短。

(2) 外部招聘。對於不能在企業內部招聘到合適員工，必須要從外部挑選員工，就要實行外部招聘獲取所需的員工。通常，入門技術工種的工作，採用外部招聘。

(3) 現有員工技能開發。就是對現有企業人力資源開發，比如通過接替計畫，讓準備未來從事某種工作的員工參加學習、培訓，滿足新的工作需要。但是這種方法妨礙了企業人力資源多元化發展；另外，員工內部的交流很難使得企業文化由此獲得改變，企業現存的弊端不能夠得到改變。

(4) 人力資源發展開發部門作為招聘顧問參與招聘。人力資源部門作為他們的顧問和參謀，幫助直線經理獲得所需要的員工。

招聘方法的選擇主要要考慮空缺崗位的性質和雇主投入招聘活動的資金以及外部勞動市場的狀況。

5. 試述常見的三種結構化面試的優缺點？

(1) 一對一面試。這種面試方式讓談話在一個開放、輕鬆的氣氛下進行，其獨特之處還在於每位面試者可在不受其他面試者的影響下做出獨立的判斷。缺點是這種方式的效果容易受面試者個人喜好的影響，而且可靠性較低。

(2) 小組面試。這種面試方法的長處在於，讓不同的人面對一個應試者，減少個人偏見產生的影響，並且讓直線經理直接接觸到日後與之共事的人員；其缺點亦十分明顯，面試者與應試者難以和睦相處，不少應試者面對如此之多的考官會十分緊張，眾多成員組成的小組難以達成明確的、一致的目標。

(3) 二輪順序面試。這種面試最大的優點在於使決策者掌握應試者的第一手資料，可提高面試的效度，同時一線直線經理可以通過招聘合適的人員，達到加強團隊建設、提高士氣的目的。但是，這種面談容易導致意見分歧，形不成一致決策。

6. 簡述評價中心的主要內容？

評價中心是多種甄選技術的綜合，能克服單一技術的缺點。一般而言，評價中心包括了四種類型的練習，首先是筆試，如寫一篇備忘錄，做個案分析測驗等；其次是一對一練習，如情景練習；第三是團隊練習，如談判，解決問題，作計畫等；最後，一些評價中心還會要求成員做演講。

7. 績效管理有哪四個要素？

(1) 確定期望，是讓員工知曉組織所期望他們達到的績效標準。這通常表達於任務陳述以及組織目標中，它經過了符合部門目標的分析，並取得了員工的同意。

(2) 支援績效，這是績效管理迴圈的第二個部分，是指管理者日常與其員工的非正式接觸，提供資源和制定規章制度，讓個人更容易實現目標。

(3) 檢查和評價，是檢查上一階段績效與目標的差距，確立下一階段的目標和培訓的需要。

(4) 慣例及堅持績效標準，根據績效評價的情況，對原有標準做出是否修改的決定。

8. 誰來進行績效評價？



中国经济管理大学MBA高等教育精品课程

- (1) 個體的直接上司
- (2) 直接上司的上司
- (3) 同層級的同事
- (4) 接受個體服務的內部顧客
- (5) 接受個體服務的外部顧客
- (6) 個體的下屬
- (7) 個體自己

9. 績效評價的目標是什麼：

績效評價一般有三個主要目標：

第一，評價是通過設立下一階段要達到的現實目標來激勵員工並提高績效的工具。

第二，評價是用來衡量員工績效、並在組織內分配收入的工具，對員工在上一期的努力和貢獻做出回報。

第三，評價被用作開發的目標，來確立下一期培訓的需要，幫助員工開發其職業生涯計畫。10. 下級給上級評價和 360 度評價方法流行的原因是什麼？

(1) 它和鼓勵員工參與以及主張向下級授權的觀點是相一致的。管理者的下屬和上級相比，下屬與其之間的聯繫更加緊密，這就增加了採用下屬評價上級方法的可信性。同樣，下屬接受著管理者行動的結果，那麼，通過員工對其上司評價和同事參與評價，管理者對組織的忠誠度會得到提高。

(2) 對於扁平化的組織和管理幅度比較大的組織來講，讓其中任何一個管理者瞭解他的每一個下屬並對他們做出準確的評價，顯然是比較困難的。讓管理者的“顧客”來對管理者進行評價，是擴大管理者決策的資訊源的一個有效途徑。

(3) 員工參與對上司的評價，這樣員工容易看到關於自己的檔，比如某些組織對自己的工作鑒定，這種公開化的政策，有利於減少因為保密而產生的法律訴訟問題。

(4) 傳統的由上向下的評價方法，只提供了上級一種途徑看法，並會受到上級個人的積極或消極的偏見影響，而採用由下向上或 360 度評價方法，使得評價的結果更具真實性，同時被評價者接受的可能性也變大了。

(5) 管理者如果發現對其績效的評價是真實而有建設性的，那麼，這將導致他們調整自己的行為。如果一個組織真有一種持續改進的精神，那麼從各個角度——特別是來自接受其服務的“顧客”的角度的觀點，將有利於提高組織的績效。

11. 單項選擇題

(1) 以下四項中不屬於“軟的”HRP 特徵的是：(D)

- A. A. 自下而上
- B. B. 從員工具體情況出發
- C. C. 考慮了企業未來的發展計畫



D. D. 在規劃方式上有明確的要求

(2) 與地區同類企業相比本企業的薪酬水準影響：(A)

- A. A. 企業外部勞動力供給
- B. B. 企業內部勞動力需求
- C. C. 企業內部勞動力供給
- D. D. 其他企業勞動力需求

(3) 如果不同方法對同一個人的測試結果不一致，這說明測試方法不具有：(C)

- A. A. 實用性
- B. B. 靈敏性
- C. C. 可靠性
- D. D. 有效性

(4) 制定人力資源需求計畫依據是企業發展的目標、企業的規模和 (D)

- A. A. 企業可招募的人員
- B. B. 甄選的信度
- C. C. 招聘廣告
- D. D. 計畫制定的當時企業內人員的變動情況

(5) 招聘與甄選的聯繫是 (B)

- A. A. 甄選是招聘的基礎
- B. B. 招聘是甄選的基礎
- C. C. 招聘與甄選同時進行
- D. D. 甄選是招聘的初期工作

(6) 由外部來運行員工幫助計畫的優點是：(D)

- A. A. 熟知公司的情況
- B. B. 能在關鍵的時刻支持公司的變革
- C. C. 費用低
- D. D. 保密性高

12. 多項選擇題

(1) 人力資源規劃的三個主要方面是指：(A、B、C)

- A. A. 預測未來對勞動力的需求
- B. B. 評估現有勞動力保持穩定性的狀況
- C. C. 預測不斷提供適應未來品質要求的勞動力的能力
- D. D. 評估人力資源規劃適應企業戰略的能力

(2) 巴爾姆漢姆的關於人力資源規劃的框架主要包括(A、B、C、D)



中国经济管理大学MBA高等教育精品课程

- A. A. 調查
- B. B. 預測
- C. C. 計畫與控制
- D. D. 應用

(3) 以下屬於甄選技術的有：(A、C、D)

- A. A. 筆跡學
- B. B. 德爾菲法
- C. C. 心理測試
- D. D. 結構化面試

(4) 我們說一種甄選方法具有有效性，是指它：(C、D)

- A. A. 為高層管理人員和申請者所接受
- B. B. 成本低
- C. C. 從甄選方法中獲得的資訊的正確程度較高
- D. D. 能夠較好預測被甄選者的未來績效

(5) 考試的有效性包括兩個方面：(B、D)

- A. A. 考試制度的有效性
- B. B. 考試標準的有效性
- C. C. 考試題目的有效性
- D. D. 內容的有效性

(6) M·弗雷澤(Munro Frazer)提出了 5 條工作中員工應該具備的要求：對他人的影響、知識、天賦能力以及 (C、E)

- A. A. 積極性
- B. B. 個人成就
- C. C. 創造性
- D. D. 智力
- E. E. 適應能力

(7) 洛德 (Rodger) 提出招聘員工時需要考慮的 7 個指標：身體狀況、個人成就、特長、氣質與習慣和 (A、C)

- A. A. 知識
- B. B. 天賦能力
- C. C. 個人興趣
- D. D. 積極性

(8) 通常在何種情況下的工作採用外部招聘 (A)



中国经济管理大学MBA高等教育精品课程

A. A. 入門技術工種的工作

B. B. 非入門技術工種的工作

(9) 目前在國內使用的績效管理系統主要有：(B、C、D)

A. A. 員工持股計畫

B. B. 設置崗位規範

C. C. 內部承包管理

D. D. 目標管理

(10) 出勤管理中分析缺勤問題要考慮：(A、B、C)

A. A. 缺勤的總天數

B. B. 缺勤的總次數

C. C. 缺勤的原因

D. D. 每次缺勤時間的長短

(11) 組織所期盼的目標的特徵有：(A、B、C、D、E)

A. A. 具體的

B. B. 可衡量的

C. C. 適當的

D. D. 相關的

E. E. 限時的

(12) 績效管理迴圈的步驟：(A、B、C、D)

A. A. 確定期望

B. B. 支持績效

C. C. 檢查和評價

D. D. 管理及監控績效標準

(13) 低出勤率的間接成本：(A、B、C)

A. A. 服務水準偏低

B. B. 電話沒人接

C. C. 讓同事過度的工作

D. D. 工人罷工

13. 判斷題

(1) 人力資源規劃就是確定未來某個時候需要什麼樣的人、需要多少人。(√)

(2) HRP 之所以重要，原因之一在於它可以幫助企業完全克服現實社會的不確定。(×)

(3) 甄選就是企業根據自己的要求判斷申請者是否為企業所需要，所以只要企業在甄選過程中不犯錯誤，就不會流失優秀申請者。(×)



中国经济管理大学MBA高等教育精品课程

- (4) 氣質沒有優劣之分，每一種氣質的人都有各自適合的工作崗位。(√)
- (5) 招聘和甄選的基礎工作是人力資源需求計畫(x)
- (6) 外部招聘妨礙了人力資源多元化發展(x)
- (7) 工作描述說明了擔任某項職務的人員必須具備的生理和心理要求(x)
- (8) 招聘過程的性質是獲得大量可供選擇的符合企業實際需要的求職(√)
- (9) 直接訪談是只要直線經理做好充分的準備就可以了。(x)
- (10) 績效評判的各個目標和各個標準之間都是互有衝突的。(√)
- (11) 光環效應會導致評價偏低。(x)

第三章 人力資源開發

本章簡介

人力資源開發是人力資源管理中至關重要的一部分，是實現其戰略目標的一部分。在人力資源開發方面進行高投資，能夠使員工更有效地利用高技術、具有更高的技巧，能夠獲得更高的工資和更低的單位勞動成本，最終將給企業帶來競爭優勢。不斷進行人力資源開發的組織有一個特點，那就是對工作流程的高度控制以及員工對本企業高度的忠誠。企業認為每一位員工都是知識員工，知識員工能為企業實現戰略目標做出貢獻。本章側重介紹個人與組織的學習過程，培訓與開發過程的管理以及員工的在職學習。

本章目的与要求

通过本章的学习，你将能够了解和掌握：

- ● 与组织发展及获得成功相联系的个人学习过程
- ● 与组织发展相联系的培训与开发管理
- ● 学习向工作现场以及在工作现场内的有效转

一、主要内容



中國經濟管理大學MBA高等教育精品課程

1. 學習型組織是指一個能夠不斷增強其創造性能力的組織，或者說是一個擁有知識並能對其進行管理和運用的組織，即能夠“學習”知識的組織。

2. 學習型組織的四個基本構成要素

- (1) 員工能不斷檢驗自己的經驗；
- (2) 員工能不斷地創造知識；
- (3) 知識在組織內部得以分享；
- (4) 組織中的學習和組織目標息息相關。

3. 英國學者瑞德和巴靈頓對教育給出了一個定義，他們認為，教育就是為了滿足生活各個方面的要求，對知識、技能、道德、價值觀等方面進行開發與理解的各類活動。教育的目的在於為年輕人和成年人創造基本的條件，幫助人們理解社會中具有影響作用的各種傳統與觀念。

4. 相對教育而言，培訓的概念要狹窄得多。培訓是一個有目的的過程，旨在改變態度，提高知識或技能水準，通過學習經驗性知識來改善各項活動的績效。教育和培訓的主要區別有：

- (1) 教育更抽象化，培訓則更具體；
- (2) 教育比培訓更加耗時；
- (3) 培訓比教育更機械一些，與激勵、回饋等行為息息相關；
- (4) 培訓與工作場所緊密相連，而教育一般是脫產的。

5. 人力資源開發是為了改善員工的績效水準，提高工作崗位上的技巧性學習經驗而進行的活動。人力資源開發的實施必須有明確而可行的計畫來保證，人力資源開發計畫就是員工根據企業的總體目標，結合員工個人的特點、興趣以及職業追求方向，戰略性地制定出確保提高個人技術水準、能力和工作業績等全面平衡和提高的行動步驟。

6. 學習等級

學習可以從低級技能到高級技能劃分為不同等級，學習等級的劃分有助於為學習創造優化的條件，但這並不意味著學習只能按照這個順序來進行。學習等級可以分為 8 級：

- (1) 符號的學習；
- (2) 刺激－反射式學習；
- (3) 連續化的學習（將 2 個或更多的刺激－反射聯繫起來）；
- (4) 辭彙關聯地學習（學習辭彙鏈）；
- (5) 差別的學習（對不同的刺激做出不同的反應）；
- (6) 概念的學習（對一組物理外觀上不同的刺激做出相同的反應）；
- (7) 規則的學習（2 個或更多的概念鏈）；
- (8) 解決問題（通過思考來綜合 2 個或更多的規則）。

7. 哈尼和芒福德利用學習風格調查表，按照管理教育者和培訓人員回答問卷所得分數，開發出了一個類似於科爾伯模型的分析工具。他們的學習風格調查表將人分為下列各種類型：



中國經濟管理大學MBA高等教育精品課程

(1) 行動主義者：通過積極參與具體的任務實現最佳學習，具體任務可以是相對短期的任務，例如商業遊戲以及競爭性的團隊聯繫。

(2) 反應者：通過對某個場合所發生的事情進行現場回訪、傾聽或觀察，通過回顧和反思來進行最佳學習；

(3) 理論主義者：當所有新的資訊都處於各種概念和理論範疇之內時，理論主義者就能夠在遠離實際情況下吸收新的觀點，從而實現最佳學習；

(4) 功利主義者：當功利主義者看到了新的資訊並和實際生活中的問題相互聯繫，而且實際技術能立刻派上用場時，他們才能實現最佳學習。

8. 培訓流程是描述培訓過程管理的 6 個階段，它們分別是：

- (1) 確定培訓需求；
- (2) 樹立學習目標；
- (3) 確立學習的戰略；
- (4) 設計與規劃培訓；
- (5) 實施培訓；
- (6) 培訓結果評估。

9. 培訓的意義在於：

- (1) 培訓能幫助新員工能更快地瞭解工作；
- (2) 受過培訓的員工不大可能犯一些成本高昂的錯誤，也不太會在工作中出事故；
- (3) 一個組織如果有了培訓員工的聲譽，就能夠更容易招募到高品質的職工；
- (4) 受過培訓的工人更加靈活，能勝任各種各樣的工種；
- (5) 受過培訓的員工對組織更加忠誠，不大可能另謀高就；
- (6) 培訓有助於員工更加關注如何生產高品質的產品和提供優質的客戶服務。

10. 培訓需求確定指的是一種過程，該過程要求從個人和組織層面上發現和確認出培訓的需求；而培訓需求分析指的是仔細研究培訓需求的過程，從而確定出如何才能滿足培訓需求。

11. 沃特爾斯的九種培訓資訊資源

(1) 組織目標和企業計畫。組織目標和企業計畫給培訓人員指明了組織前進的方向，闡述了未來培訓和開發的意義。

(2) 人力資源現狀及其未來規劃。人力資源現狀及其未來規劃提供了有關未來培訓需求資訊，指出了企業優先開發的領域。

(3) 員工的統計資料。員工的統計資料提供了有關勞動力補充和缺勤的資訊。例如，員工統計資料可以告訴培訓人員問題可能出在什麼地方，哪些是培訓方面出了問題，哪些是別的原因所導致。



中國經濟管理大學MBA高等教育精品課程

(4) 離職訪談。離職訪談有助於強化將來的管理工作以及對培訓需求的監督。員工離職的原因更多，其中有些原因是屬於企業培訓方面導致的，比如，離職的員工感到在企業裏缺乏接受培訓的機會，理念與企業價值觀不一致等。

(5) 向高級管理人員諮詢。向高級管理人員諮詢可以瞭解以前的一些關鍵性看法是如何形成的，瞭解組織的文化形成的過程，有助於找出組織文化的變革點。

(6) 有關生產率、品質和業績水準的資料。這些資料可以提供線索，幫助理清實際的表現和預期的表現之間的關係。

(7) 部門設置的變革。這方面的資訊可以有助於瞭解未來的發展方向，能在早期就能清楚知道培訓需求在那裏，是技能還是知識。

(8) 管理要求。管理要求指出了未來開發需要那些可察覺的需求和主張。

(9) 財務計畫方面的情況。根據財務方面的情況可以基本上確定高級管理當局有可能採納那些培訓，財力不同，企業主張的培訓方式就不同，解決問題的方法也會避開需要較多開支的培訓而採用其他方法。

12. 培訓評估，就是努力收集有關培訓計畫效果的回饋資訊，然後根據這些資訊對培訓的價值做出評價。培訓評估一般包括以下幾個方面的內容：評估培訓與開發的方案選擇；清楚知道評估的目的和範圍；判斷的標準；識別出計畫還需要改進的部分。人事開發的實施人員必須知道如何進行評估，明確培訓的價值，從而拓展企業的目標，提高公司的業績。

二、問題與答案

1. 學習型組織的具有哪些基本的特點？

(1) 為員工創造學習機會。這種學習既可以是通常意義上的培訓學習，也可以是每天工作和生活活動中相互之間進行的問題討論、工作回顧、方案建議等。為所有的員工而不僅僅是管理人員提供學習機會，要堅信只要指導得法，每一位員工都能對自己的學習和開發承擔責任；

(2) 對結構與文化進行再設計。這種結構與文化使得所有員工都能感受到組織鼓勵他們去學習，鼓勵員工對現有的規章制度和實踐活動提出疑問，嘗試新的創意，授權各級員工為各種決策做出貢獻。

(3) 重視管理人員的開發。這些管理人員努力促進組織的學習，以開明和參與的態度來進行日常決策。

(4) 容忍出現的差錯。錯誤是學習過程中一個基本的組成部分，將犯錯誤看成是經驗性學習中不可缺少的環節，如果我們不去嘗試新主張，新的方法，我們就永遠不會學習。

(5) 系統化實施。企業制度要由使用者而非專家來設計，制度本身要形成系統體系，相互之間形成促進和協同關係。

(6) 打破個人與部門之間的障礙，鼓勵公開對話，採取有效的方法建立起相互之間的買賣關係，即建立起企業內部市場，單位與單位之間要形成顧客與供應商之間的關係。

(7) 戰略性的學習方法。管理行為應體現在有內涵的各種嘗試中，而不是硬性規定各種解決方案。



中国经济管理大学MBA高等教育精品课程

2. 單迴圈型學習組織如何轉變為雙向迴圈型學習組織？

單迴圈學習是指企業在創造學習型組織時只能發現問題，不能解決問題。雙向迴圈學習是建立在學習者能夠對所存在環境正、負面均看到的基礎上，能夠對工作運行規則的相關性提出疑問。在此背景下，企業積極鼓勵員工對當前的工作方法是否最為有效提出疑問，尋求更好的替代方法以期產生更佳結果。

（1）高級管理人員需要鼓勵開發精神和持反思態度，能夠容忍別人犯錯誤，明白錯誤和不確定性是組織生活中不可避免的特點，針對全面品質管制，奉行不橫加指責的文化哲學，允許員工犯錯誤並想方設法幫助其改進流程。這些都是進行雙迴圈的關鍵性因素。

（2）在解決問題時，應該首先允許有不同的、具有競爭性的觀點講出來，希望建設性的爭論最終能帶來更高的效率，成為更容易接受的解決之道。

（3）應該做出最大的努力避免將一些僵硬的條條框框強加於各種解決問題的途徑中，鼓勵提問式推進，以開明的態度來對待組織問題，雖然那是一個極其耗費時間的過程，但是一旦決策做出來，每個人都很清楚地知道大多數錯誤都是可以避免和修整的，這樣的決策也就能獲得要求的方案，達到預期的目的。

（4）通過框架體系的構建和流程的再造，促進雙向迴圈學習的進行。而這些框架體系和流程能有助於貫徹上述三個基本原則。

3. 學習型文化對學習型組織的影響體現在哪些方面？

學習型文化是影響學習型組織成功一項非常關鍵而不可或缺因素，學習型組織內部往往滲透著一種對組織起支撐作用的文化背景，浸潤著員工內心深處價值觀、價值取向、基本信仰等文化氛圍，這種文化被稱為學習型文化。

（1）學習型文化具有調動職工積極性，激發學習動力的作用；

（2）學習型文化能夠在形成員工對學習的內涵、學習的價值體現及其功能、對學習行為的強烈認同等各方面形成強烈內聚效應；

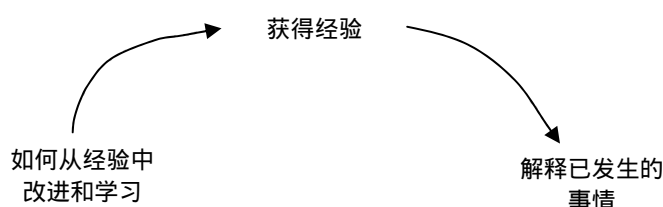
（3）學習型文化還能夠幫助企業和職工形成文化積澱，修整不利於企業知識創新和知識傳播與共用的風氣，幫助企業職工自覺地將個人的目標和組織的目標形成統一，促使學習型組織實現對職工持久的軟約束；

（4）學習型文化能夠有效地彌補組織制度上的缺陷，防止出現人治傾向的過度膨脹。

總而言之，學習型文化將為學習型組織塑造不斷學習、不斷創新和進取、弘揚團隊合作精神，不斷追求卓越的文化基礎。

4. 什麼是科爾伯的學習模型？

科爾伯、奧斯南德和魯賓將學習過程視為一個既主動又被動、既具體又抽象的 4 級學習週期的過程，該模型如圖 1 所示。



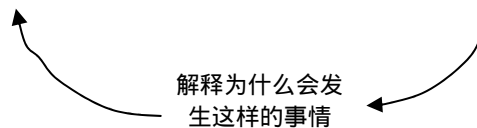


圖 3-1 科爾伯學習迴圈圖

5. 科爾伯學習模型具有哪些特點？

- (1) 學習週期是一個持續往復的過程，比如各種概念在實踐中要不斷地進行檢驗，並做適當地修整；
- (2) 學習的方向是學習者本人根據自己的需要和目標來控制的，這些需要和目標就必須加以歸納，防止學習過程出現偏差或效率低下；
- (3) 學習是一個具有很強個性化的經歷，因此在學習風格上應該根據各個人的具體情況和所處於的環境條件，根據預定的操作方式來進行調整。

6. 根據科爾伯的學習模型，學習過程有四種不同模式？

按照科爾伯所開發的學習週期圖，學習過程被分為四種不同的模式：具體經歷傾向型、反思觀察傾向型、抽象概念化傾向型和積極試驗化傾向型。科爾伯認為有效率的學習人員應該根據這四種不同的學習模式，針對一個和幾個學習模式有所偏重，不同員工或者組織可以根據這個模型來選擇學習和開發的方式。

(1) 具體經歷傾向型，是指每個人都應根據個人的經驗判斷而無需進行系統的分析，根據本能來進行選擇學習的內容和方式。每個人能夠愉快相處，投身其中，對生活持開明的態度。

(2) 反思觀察傾向型，是指通過引導個人仔細觀察環境，分析其含義，理解各種觀念的含義，傾向於對事情而非行為做出反思，從不同的觀點來看問題，他們先進行評估，而後做出深思熟慮的判斷。

(3) 抽象概念化傾向型，是指學習者強調使用邏輯、觀念和概念，反對進行自覺判斷，這些人更擅長系統規劃，定量分析，而且這種人喜歡對簡潔的體系以及精巧的概念系統進行評估。

(4) 積極試驗化傾向型，是指員工樂於參加實際應用，積極參與變革，對實際工作很少切實地進行審視。對於這種學習人員，獲得結果就變得至關重要了，而且這種學習人員會對環境的影響做出評估。

7. 合成學習的學習步驟分別是什麼？

合成學習包括有 6 個步驟，每個步驟均要求有某項特定的學習行為，這六個步驟是：



中国经济管理大学MBA高等教育精品课程

(1) 動機：產生對某個事物興趣的意識。

(2) 確定方向：形成關於事物的最初假設，通過收集資訊並加以分析來解釋知識的原理和結構。學習人員形成一種主動性模式，將各種基本點相互聯繫起來。

(3) 內部化：在模型中加入新知識，豐富和擴展模型內容，並使學習人員能夠明白其含義。

(4) 外部化：運用模型解決具體的問題，在設實踐中對模型進行測試和評估，實際的應用可以豐富和修正理論，提出新的問題，激發創造力。

(5) 批判：對模型的效度和可應用性程度做出評估，確定出模型在那些情況下可能有用，而在何種情況下則不適用。

(6) 控制：通過檢查學習，學習人員對效果做出評估，並努力改進學習方式。

8. 哈尼森的三種建立組織人事開發需求與規劃的方法是什麼？不同方法包括哪些步驟？

哈尼森的三種建立組織人事開發需求與規劃的方法分別是：全面法、中心法和企業戰略法。全面法和中心法都包括 8 個步驟：

- (1) 識別主需求；
- (2) 就備選方案達成共識；
- (3) 挑選培訓專案；
- (4) 制定培訓計畫；
- (5) 對學習內容安排優先次序；
- (6) 啓用預算限制；
- (7) 就培訓結果進行交流以及監視評估培訓的實施。

全面法適合環境相對穩定的組織，這樣長期性的培訓計畫才是可行的，有可能被接受，而問題中心法則可能更適合於一些需要集中式培訓以應對組織上的危機以及環境不確定的企業。

企業戰略法包括了 5 個步驟：

- (1) 對公司的戰略目標做出界定；
- (2) 爲了實現這些目標，在組織的各個職能和部門中找出關鍵需要的技能；
- (3) 爲戰略目標相關的各項單獨的任務設定標準；
- (4) 爲每個培訓專案制定特殊的培訓目標；
- (5) 審視與戰略目標相關的培訓結果。

9. “培訓週期”模型包括哪 5 步驟？

- (1) 鑒別培訓需求；
- (2) 確定培訓目標；
- (3) 選擇和設計程式；
- (4) 實施培訓；
- (5) 培訓評估。



中國經濟管理大學MBA高等教育精品課程

10. 培訓管理應用的類別有哪些？

培訓的管理應用大致上有三種主要類別：

第一種，是將培訓作為一種社會化手段來使用，利用培訓機制來引導新員工，確保他們對所承擔的工作和任務有一定的瞭解，使他們明白他們是組織和部門的一部分。促使員工清楚知道組織的文化準則，這可能和傳授具體的技術、知識同樣重要，有效而全面的引導程式在改變某些企業的人力資源理念時是非常重要的因素。

第二種，培訓可以作為一種開發手段來使用，例如培訓員工、提升員工，引導員工掌握新技術，參與組織流程的變革。在這種情況下，培訓工作較少考慮員工的個人需求，更多考慮企業的需要。

第三種，利用培訓作為一種改善業績狀況不佳的手段。如果個人的工作品質不令人滿意，不能完成產量和達不到顧客服務標準，在這種情況下，培訓需求就可能和員工的技術技能，也可能和員工態度以及行為中某些突出的問題掛起鉤來。

11. 培訓需要從哪些層面上來識別？

培訓需要從三個層面來識別：組織層面、工作或職業層面以及個人層面。這三個層面上的培訓需求是可以整合的。

第一個層面上的培訓需求識別，可以利用沃特爾斯所歸納的九種資訊資源來分析。

第二個層面是工作或崗位分析。這一階段的目的是要確認出特殊培訓需求。在工作培訓分析層面上，有很多方法可以用來收集資訊，包括斟酌工作說明書以及工作規範，採用調查問卷、集體討論、現場觀察作業、記錄工作日志、甚至分析人員親自來做那份工作等。進行訪談是特別實用的方法，不僅要和工作承擔者進行訪談，而且還要和他/她的上級主管以及顧客和客戶進行交流。這裏顧客的含義既可以適用於內部合同相關者，也可用于外部合同的簽署者。

第三層面是個人層面分析。個人層面分析法和上述幾種方法有一定的相似之處，例如使用訪談和調查問卷、現場觀察、工作採樣以及對工作人員就某些特殊問題進行知識測試等。除此之外，還可採用業績評估中心來確定培訓開發的需求。在培訓中利用評價與估測中心來識別開發需求，然而在績效管理和選拔工作中更傾向於使用評價與估測中心的估測流程部分；當在業績管理中使用評價手段時，常常和薪酬多少、等級高低以及未來的提升機會等聯繫起來。

12. 什麼是施納普的培訓方法？

施納普等人將培訓和開發的方法分為自我教育法和教學法。自我教育法就是自定培訓方向，自我參與，培訓人員只是起鼓勵與支持的作用；而教學法相對而言，基本上是由培訓人員來推動學員學習，在學習場合不給學員過多的自由空間。針對培訓物件的不同，比如以個人為基礎的培訓和以組織為基礎，培訓的內容也有差異，參見圖 2。

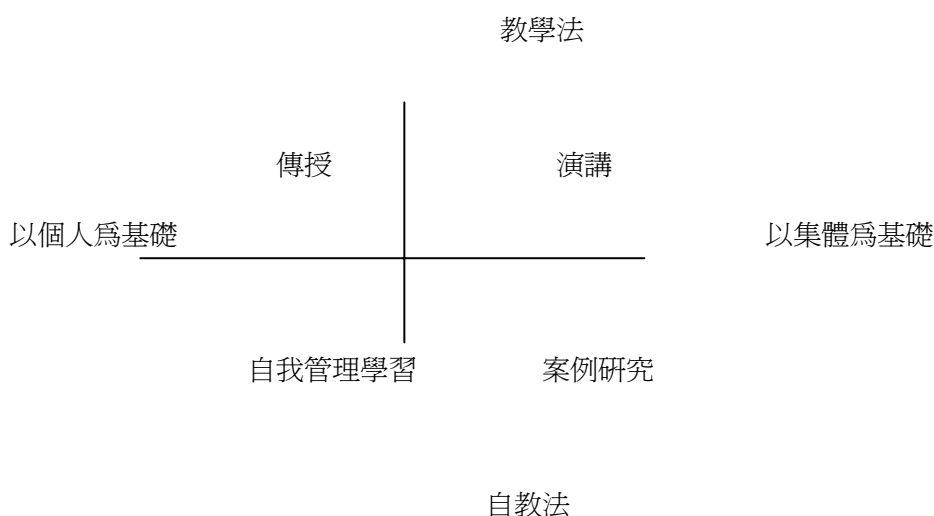


圖 3-2 培訓方法的分類

13. 培訓效果的評估具有什麼意義？

(1) 培訓評估能夠給培訓人員和受訓人員提供回饋資訊，瞭解課程設計的好壞以及課程的相關性，還能知道員工學習目標的完成情況；

(2) 培訓評估可以幫助企業瞭解其他人力資源開發活動，例如和招聘相比，培訓是否是一個更加經濟有效的、能切實解決問題的方法；

(3) 培訓評估能有助於進行有價值的研究，例如確認哪些因素有助於員工將所學的知識用於工作之中，培訓工作可以有意識地考慮這些因素；

(4) 培訓評估可以作為一種組織干預的形式，對當前的培訓措施、標準與政策進行二次評價；

(5) 評估是組織管理的一部分。組織內部的各個部分利用培訓實習的結果來佐證自己的主張，在此過程中，週邊的諮詢人員以及專家學者可能會成為各個部門和經理人員內部之間鬥爭的不明智的幫手。

14. 培訓效果評估目的是什麼？

(1) 在一定的程度上建立和政府部門打交道的基礎；

(2) 培訓評估證明了某個課程的特殊作用與後果；

(3) 通過利用評估活動所得到的資料可以改進課程的品質水準；

(4) 學習如何幫助受訓人員充分利用課程所學到的知識；

(5) 對培訓專案完成情況進行控制。



中国经济管理大学MBA高等教育精品课程

上述每一條都和培訓過程的不同利益相關者有密切的關係，所以，可以將培訓評估看成是學習迴圈週期的一部分，不僅僅能促使受訓人員對所學的內容進行思考，而且還有助於幫助受訓人員和管理人員確認未來的培訓和開發需求。

15. 繼續職業教育開發有基本特點？

(1) 繼續職業教育開發使得學習過程和工作結合起來了，這種結合和個人發展密切相關，很有現實意義，學習本身明確了方向，就像從事某項工作的人不可避免地更瞭解他們自己的開發方向，同時，很多個人爲了弄清楚自己的學習需要，不得不尋求外來的幫助。

(2) 繼續職業教育開發是一個過程而非一種技術，認識到這一點非常重要，大多數員工往往和某項技術有著密切的聯繫。學習不僅僅是管理人員的專利，對於操作人員、辦公室職員來講，學習也是影響個人發展的關鍵因素。

(3) 在繼續職業教育開發中，學習被認爲是一種精神態度，是一種習慣。所有人都應該積極地思考問題，將問題視爲學習的機會。

(4) 持續性開發應當既能幫助個人實現成長與進步，也能提高組織的效率，當持續性開發是以團隊爲基礎時更應如此。

16. 選擇題

(1) 員工能夠對工作運行規則提出質疑、尋求更好的替代方法的學習，屬於：(B)

- A 單迴圈學習
- B 雙迴圈學習
- C 教育
- D 培訓

(2) 下列哪幾種學習方式是科爾伯提出學習方式 (B、D)

- A 反思者
- B 抽象概念化傾向型
- C 行動主義者
- D 積極試驗化傾向型

(3) 培訓可以作爲實施管理的一種途徑或方式，其體現在：(A、B、D)

- A 是一種社會化手段
- B 是一種開發手段



中国经济管理大学MBA高等教育精品课程

-
- C 是一種確定薪酬的手段
- D 是一種改善業績的手段
- (4) 培訓的終極層面評估，是指 (C)
- A 對培訓目標完成情況的評價
- B 對員工工作表現的影響評價
- C 對部門和組織業績的影響評價
- D 對員工對於培訓活動的態度評價
- (5) 啓動“回爐”學習計畫的原因在於：(C、D)
- A 彌補員工接受教育年限的不足
- B 鞏固基礎知識
- C 建起更好的勞資關係氣氛
- D 讓員工帶著問題學習能更好地幫助員工提供工作效率
- (6) “培訓週期”模型中的哪一個步驟沒有包括在系統的培訓週期模型 (B)
- A 鑒別培訓需求
- B 確定培訓目標
- C 選擇和設計培訓程式
- D 實施培訓
- E 培訓評估
- (7) 培訓需求分析從哪三個層面上展開：(A、B、C)
- A 組織層面
- B 工作或職業層面
- C 個人層面
- D 技術層面

17. 判斷題

- (1) 是否為學習型組織根本的判斷標準就是看員工是否能不斷地創造知識。(×)
- (2) 哈尼和芒福德將員工分為具有不同學習風格類型，其目的是希望組織能夠針對不同類型的



中国经济管理大学MBA高等教育精品课程

員工設計出最大限度發揮他們個人長處的培訓方法。(√)

(3) 採用哪種培訓方法要考慮接受培訓物件的數量和教學的方法，比如施納普提出的培訓方法分類模型。(√)

(4) 談判技巧培訓課程的最重要好處，是讓學員有機會在遠離實際談判的環境中，實踐談判的技巧。(√)

(5) 關心顧客培訓就是要員工對待顧客的態度轉變、採取與組織要求一致的行為，這樣就能保持培訓效果的持久性。(x)

(6) 戶外培訓適合於員工崗位技能的開發。(x)

(7) 繼續職業開發就是員工在工作之餘接受培訓 (x)

第四章 雇員關係

本章簡介

雇員關係（員工關係）問題是人力資源管理的中心問題。企業雇主選擇什麼樣的管理員工方法，長期以來一直是學術界和企業界共同感興趣的話題。隨著企業組織所受到各種內部和外部壓力的不同，需要採用的員工管理方法也就不同。通常企業所受到的壓力主要來自工會、產品市場和勞動力市場、政府勞動法規以及新技術的變化。本章介紹雇員關係管理的程式、目標、管理風格和雇員參與、產業民主以及雇員關係管理的工作程式。

本章目的与要求

通过本章的学习，你将能够了解和掌握：

- ● 雇员关系制度
- ● 雇员关系管理的目标
- ● 制定有效的雇员关系程序



一、主要內容

1. 雇員關係這個術語的產生有三個原因：

(1) 該術語逐漸變得時髦起來，因為其被廣泛使用而成為人們的日常用語；

(2) 在實際工作中該術語越來越多地被用來指與管理雇主和雇員之間（集體或個人）關係相關的人力資源管理問題；

(3) 雇員關係與勞資關係的含義不同，前者強調的是管理本身，而不是與雇傭關係相關的所有方面，它強調現實中存在的實際情況，而不是歷史和發展。

2. 雇員關係的中心問題是雇主和雇員的關係，而且這種關係中存在著雙方相同和不同的利益。

(1) 勞資雙方（即勞動力的買賣雙方）有著共同的利益。對雇員和雇員來說，對雇主和雇員來說，合作對雙方都有好處，因為雇員可以通過在企業工作得到保持生活所必須的薪水，而雇主得到他們的投資產品或服務，更重要的是他們得到了由雇員所創造的剩餘價值，因此，勞資雙方都不希望因企業的業績較差而對（雇主的）利潤和（雇員的）薪水產生負面的影響。正是由於這些共同的利益，使得雇主和雇員能夠在一個企業共同工作。

(2) 雇主和雇員之間在存在著明顯的共同目標的同時，也存在著分歧。簡單地說，雇主希望以盡可能低的價格或成本（薪酬支出）獲得勞動力從而使企業利潤最大化，而雇員則希望以盡可能高的價格出售自己的勞動力。這樣他們之間必然會產生利益衝突，這種衝突不一定會公開化，但隨著企業制度安排和雙方談判力量的不同，必然會派生出種種矛盾，使得他們之間的關係不穩定。通常雇員與雇主相比處於劣勢，所以，雇員願意通過參加行業工會來獲得對自己有利的優勢，來提高自己的談判力量。

3. 管理風格是一個企業雇員關係形成的基礎。關於管理風格有兩類方法論，一元論和多元論。一元論認為員工應該劃分等級，企業內部建立等級制度，來實現共同的目標並壓制衝突；多元論認為，實現共同目標可以用多種方法，管理工作應該是協調管理者與員工的關係而不應壓制衝突。有五種雇員關係的管理風格：

(1) 傳統式（權威主義）

這種風格通常適用於小型的由所有者自己管理的企業，在這種企業中，雇員關係在出現問題之前一般不會受到重視，企業通常採用的是救火式的方法，發現什麼問題就解決什麼問題，很少從根本上去追究解決問題的途徑。企業的文化傾向於強硬，雇主盡可能地少付給雇員工資。在這類企業中存在的是一種權威式的管理風格，行業工會被這些企業認為是不需要的，而且對待行業工會的態度絕對是惡意的。

(2) 溫情式（家長主義）

它與傳統式管理的相似之處是都不需要行業工會，但是這種管理風格的前提是，不需要行業工會不是因為對行業工會的厭惡，而是因為雇主能前瞻性地處理雇員關係問題，而且從根本上講雙方是合作的關



中國經濟管理大學MBA高等教育精品課程

係。這類企業支付給雇員的工資通常高於市場平均水準，在用人上雇主十分小心地選擇合適的人員，然後花大量的精力使雇員忠誠於企業的目標；企業文化主要宣導企業家精神。

（3）協商式（解決問題）

具有協商式管理風格的企業，通過綜合應用其雇員關係中正式的和非正式的機制進行運作，其前提是管理人員應該具有前瞻性計畫並具有採取了前瞻性行動。行業工會在該類企業中受到歡迎，並被視為企業的夥伴，是代表雇員意見的基礎，同時也是管理溝通過程中的關鍵。這種管理風格非常強調向工會和員工諮詢，鼓勵他們尋找解決問題的方法，以試圖與他們達成協定。工資既可以通過集中談判解決，也可以不通過集中解決，各個企業或子公司的經理和工會代表可以自行改進組織工作、生產率和福利。然而，所有這些都是以勞資雙方關於雇員關係管理共用為基礎的。

（4）法制式（類似於協商式）

儘管這種類型的企業與前一種類型企業有很多類似的特點，但卻有著很多不同的假設和態度。與協商式管理風格相同，這種管理風格非常關注前瞻性的計畫，管理者與行業工會共同工作，員工參與主要通過行業工會的管道實現；而不同之處在於，對待雇員關係的方法較為強硬和充滿敵意，更注重正式的管理的協議，通過在工作場所進行強有力的雙邊談判來實現和平共處。協商位於雙方的談判之後。

（5）權變式

所有前面提到的管理風格各自都有一種主要的風格或一種被廣泛接受的管理觀點，但是權變式管理是依賴於子公司的所擁有的權力並根據當地的情況管理雇員關係，是一種實用的方法。在很多不同的行業內運作是聯合大型企業的特點，子公司向母公司負責利潤，當然也提供一些關鍵性服務。因此行業工會可能被認可，也可能不被認可；員工參與可能普遍存在，也可能不普遍存在；工資的給付在由高層管理者給定的範圍內由各個企業自己確定。

4. 4. 集體談判的性質和含義

集體談判就是發生在一個或一群管理者（或組織）與一個或一群員工（組織）之間的，關於工作條件、待遇或雇傭條件問題的協商，目的是達成某種協定。

集體談判決不僅僅局限於這些常見的雇員關係問題，凡是發生在相關的兩個或多個個體或群體之間，對與他們之間的關係需要進行重新定位的問題，都是集體談判的內容；有些是隱蔽的，有些是公開的；有些會導致正式的結果（簽署檔、協議），有些導致非正式的結果（口頭的或心理契約）。因此，集體談判是一個過程，它主要通過不成文的規則、習慣和實踐，有的發生在工作現場層次上（這與相關問題發生的時間和所要處理的問題有關），有的則發生在公司層面上。

集體談判的主體是一個或一群管理者（或組織）與一個或一群員工（組織）；

集體談判的內容除了一般的協商工作條件、待遇或雇傭條件問題，還包括發生在相關的兩個或多個個體或群體之間，對與他們之間的關係需要進行重新定位的問題；

集體談判的目的是達成某種協定；

集體談判是一個協商過程。



中國經濟管理大學MBA高等教育精品課程

5. 習慣是在工作現場不同團體間經過日復一日的互動而產生和（或）再產生的結果，是根據人們日常工作中的相互關係和工作方式而形成規則與程式。

6. 管理特權就是由管理者制定規則，以一元化方式或多元化方式運用這些規則，如通過管理措施來壓制衝突或鼓勵衝突作為組織變革的手段，這種行為就是管理特權。

7. 雇員關係的一元化方法和多元化方法。

（1）雇員關係的一元化假設將整個組織看作一個團隊（像一支足球隊），所有的員工都為共同的目標奮鬥，並假設團隊所有的成員都接受他們在組織層次中的崗位，跟隨指定的領導，以其最大的能力工作。組織中沒有派系生存的空間，以致工會也沒有存在的必要（因為所有的人如同都在比賽同一邊一樣），而衝突被看作病態的和不正常的，認為僅僅是由於誤解和某些麻煩製造者導致的結果。

（2）雇員關係的多元化假設認為組織是一個包含了眾多具有各自不同目標的利益體的集成，管理的任務是平衡他們之間相互競爭的需要。工會可以看作是各種利益的自然產物，而不是產生矛盾的原因。矛盾不被認為是病態的，而是自然產生的，但需要通過制度和規則進行疏導或管理。

8. 雇員關係的一元化方法和多元化方法相同點在於：這兩類方法論都是對雇員關係的假設。雇員關係的一元化方法和多元化方法區別在於：

（1）目標的一元化和多元化。雇員關係的一元化方法認為所有的員工目標是一元化的，都會為共同的奮鬥，而雇員關係的多元化方法認為所有的員工目標是多元化的，每位員工是不同目標的利益體。

（2）雇員關係的一元化方法認為員工都會相互合作。雇員關係的多元化方法認為員工相互競爭。

（3）雇員關係的一元化方法下管理的任務是利用員工之間的合作需要，達成組織的目標。雇員關係的多元化方法下管理的任務是平衡員工之間相互競爭的需要。

9. 談判單位的定義

談判單位，指的是由某個特別協定確定的一群或一組員工，它包含的範圍可寬可窄，從一組（少量的員工），到由同一個企業中來自不同崗位和不同層次的一大群員工（很多員工）。

10. 單一談判的優點

（1）單一談判對工會的優點在於：工會可以防止管理方採取“分而治之”的戰術，工會能夠明確的目標，有助於發展更緊密的工作關係並防止工會內部矛盾的產生。在企業層次的工會，往往是一些較小的工會，面對大型工會沒有表決權，通過單一談判能夠增加這類工會的效率和凝聚力。

（2）單一談判對企業雇主也有許多優點：幫助企業雇主能夠對工會在公司的表現有一個總體的瞭解，從而能夠採取措施排除不合理要求出現的可能；單一談判減少了必須用來進行投票的時間；單一談判容許企業雇主參與到不同工會，能夠就不同層次雇員的報酬和利益的展開討論。

11. 單一談判的缺點：在所有的單一談判中，難以做到中肯地代表所有與會者利益；談判需要付出大量的時間和資源。

12. 員工關係的規則，不僅包括那些通常已經寫入員工手冊的內容，還包括大量的在工作現場被廣泛使用或已經得到大家認同的規則。規則規定了組織行為的方式，因此，它們也是瞭解現場雇員關係的關鍵。



二、問題與答案

1. 雇員關係管理原則是什麼？

(1) 從戰略性角度管理雇員關係。近 20 年來，越來越多的各類組織認識到管理層必須從戰略性的角度來管理勞資關係，因為過去採取的救火式的方法只能暫時解決問題、解決短期問題，給企業長遠發展埋下更多的隱患。從戰略的角度管理員工關係，將提高企業長遠發展成功的可能性，將會增強相互的協作和承諾。

(2) 有明確的、經過審慎考慮的管理雇員關係的戰略，並將這種戰略分解成用於雇傭關係各個方面的政策。但是管理層要意識到，一個方面的政策與另一個方面的政策之間可能有衝突；此外，未來會發生什麼樣的雇員關係問題，有些是難以預料的；有些問題是經常發生的，可以提前做出計畫安排，並留有控制的餘地來應對變化。那麼，像工會等組織在確定工資的方案、雇員參與、制定工作協議、對工作控制及制定工作程式等事宜中如何起作用，是管理層比較關心的問題。

2. 雇員關係的管理目標是什麼？

- (1) 把工作中的干擾降到最低程度，減少衝突的可能性；
- (2) 降低單位勞動成本，而不必降低工資；
- (3) 通過商定的程式，宣洩不滿情緒，建立更穩定的雇員關係；
- (4) 提高生產力和勞動力的利用效率；
- (5) 增強協作與承諾，以提高對必要的變化的適應能力；
- (6) 增加對勞動過程的控制。

3. 影響雇員關係管理風格的因素有哪些？

(1) 產品市場因素，它由三個部分組成。首先是關於所服務的客戶的性質，是行業客戶還是家庭客戶，以及主要產品是否是時尚產品而需要不斷變化，還是一些高品質或耐用的產品，這需要有一個方向。其次是市場的競爭激烈程度，每一個組織所擁有的市場規模，以及市場上主要參與者的數量。三是市場規模的變化速度，是在增長還是在下降，是穩定的還是可預見或不可預見而不斷變化。

(2) 技術因素，它同樣包括三個方面。首先是資本密集的程度，這與勞動力和資本設備的成本相關，與公司所增加的價值中工資/福利所占的比例相關。二是技術變化的速度，尤其是引進新技術對工作定義和前景帶來變化的程度，以及刺激雇員抵制變化的程度。最後是經營上相互依賴的程度，在生產商品或提供服務中不同工作、部門和子公司之間合作的程度。例如，一個勞動力成本占整個成本的比例很少的組織，會有階段地引進新技術，而且不同的職能部門之間彼此相互依賴，這樣的組織更有可能採用協商式的管理風格。

(3) 勞動力市場因素，它也包括三個方面。首先是勞動力供給的格局，指雇主可以雇傭的人員的潛在的數量和品質，當然受到失業水準、學校畢業生人數、技術的缺乏等各方面嚴重的影響。其次是組織或整個行業中貿易工會的歷史/傳統，以及考慮替代集體代表的其他方法是否可行——如沒有工會或單一工



中國經濟管理大學MBA高等教育精品課程

會的情況。最後是勞動力的職業混合，及根據腦力還是體力招募勞動力的程度。所有這些因素尤其與設立新的子公司相關。

(4) 組織特點因素，這首先包括公司的規模——大、中、小——這一直被視為不斷影響管理風格的關鍵因素。其次，組織的結構對生產和發展的做法的演變非常重要，而且這可能在單一機構的公司之間也存在差異，它們中有些是高度集中化的多機構組織，有些是高度分散化的多工廠公司，還有一些是大企業集團，只要利潤中心或單位能賺錢，它們不太在意採用一些專門的政策。這一類中組織中最關鍵的因素是對人力資源管理的集中控制和公司人力資源哲學的傳播的程度。第三個關鍵的因素是所有權。例如，近來的一些研究表明，美國或日本的組織更可能採取協商式的管理風格，而公共部門的機構則不太可能這樣做。最後，籌資因素也可能是影響組織採用的管理風格的重要因素。

(5) 社會、法律和政治環境因素，前面四種因素有助於創造一種公司經營的環境，因而為實務中的雇員管理提供了工具或束縛。像就業水準等經濟因素對雇員關係有著實際和感覺上的影響，政治環境在激發對某些方法的信心上也具有同樣的作用。法律環境同樣會對雇主的管理帶來阻礙或幫助。所有這些都編織在企業所經營的社會環境和它影響雇主、雇員以及對與社會責任有關的事物公眾態度的程度之中。

4. 雇員參與為什麼不是主導性管理？

相對於管理層自上而下的命令指揮式的主導性管理，雇員參與是一種支持性管理。雖然雇員參與僅僅是一種支持性管理，但是它的作用的有效發揮不僅可以改善雇員關係，而且對組織的績效有重要影響。現在，企業界已經有各種各樣的雇員參與的方式，例如，有的企業讓員工做“一日廠長”，鼓勵員工提合理化建議，讓員工參與管理決策的制定過程，設立上下溝通管道等等。

5. 產業民主與雇員參與制的區別？

產業民主與雇員參與制是不同的，他們的區別在於產業民主著眼於員工權利，雇員參與制是從經濟效益角度出發的。雇員參與是使員工具備商業觀念，更好地理解組織正在從事的事業，從而能為其有效的運作做好工作。員工參與很大程度上是由管理者決定的。

6. 雇員參與制中任務參與的意義？

任務參與，就是鼓勵和期待員工在工作中承擔更廣泛的任務。這也是個人層次上的一種直接雇員參與制。任務參與是雇員參與制中最具有創新性的方式，它著眼於整個工作過程，而不是僅僅與一個員工的部分工作有關，要求參與者能從整體工作任務出發考慮自己所從事的工作。

7. 比較上情下達與問題提交上級解決有何不同？

(1) 從管理者到員工的上情下達的主要目的，是傳達資訊並“教育”員工接受管理計畫與政策，採取的形式包括團隊會議、管理者和員工間正式或非正式的溝通、正式的書面報告（工作報告、內部刊物、公司新聞以及錄影資料等），用來向員工傳達企業經營情況的資訊或向公眾傳達新的管理決定。這些方式向員工提供了大量來自管理者的資訊，但問題是這些是否是員工們感興趣的。從理論上講，上情下達將使得企業管理者們得到了好處，因為員工受到了經營管理方面的教育，擁有了提高用戶服務水準和品質水準所需的基礎知識，有助於提高企業的競爭實力。



中國經濟管理大學MBA高等教育精品課程

(2) 將問題提交上級解決，能夠使企業收集到來自員工的經驗和觀點，實現上下溝通。這種做法的目的是提高組織內部對意見的收集能力，鼓勵工作中的協作關係，使變革合法化。具體措施包括品質圈、行動小組、合理化建議、觀念宣傳和全面品質管制。從原理上講，這些措施給員工提供了討論工作關係的機會，有助於企業提高產品品質和技術水準。

8. 什麼是財務參與？

財務參與是把個人的利益與集體或公司的成功連接為一個整體的一種方式，簡單講就是個人收益與企業效益掛鉤。在實踐中有許多不同的方式，比如利益分享計畫、員工持股計畫、期權安排等。財務參與的目的提供員工對企業的忠誠度，激勵員工更努力工作以爭取進一步的成功。當然，這種做法取決於員工是否接受，他們在組織活動中起到多大的作用，以及個人利益與集體利益之間關係的緊密程度。

9. 雇員參與制對組織成功的重要性？

(1) 能充分調動員工的工作積極性。讓員工從被管理的從屬地位轉變為參與的平等地位，員工地位的這一變化，可以激發他們的工作熱情，充分調動他們工作的積極性。

(2) 能充分發揮員工的聰明才智。俗話說得好：“三個臭皮匠，頂個諸葛亮”。在工作現場一線工作的員工掌握許多有關現場的資訊，能夠發現許多問題，而這些資訊和問題管理者可能是缺乏和沒有發現的。讓員工參與可以及時地發現問題，獲得更好解決問題的方案。

(3) 加強了員工與資方之間的溝通和理解，有效地協調了勞資關係，緩和了勞資矛盾。

(4) 加強了組織凝聚力。通過員工參與，可以賦予員工更大的責任，增強員工的責任感，企業員工形成對企業未來命運共同負責的共識。

(5) 有利於提升組織的績效。

10. 雇主在雇傭關係領域履行程式理由有哪些？

(1) 程式有助於分清雇員和雇主的關係。程式可以使雇員可以確切地知道其所具有的申訴權利。由於程式是雙方共同協商的結果，因而還有助於在公認的機制裏集中討論問題並解決衝突。簡言之，程式為建立良好的雇傭關係提供了框架；

(2) 程式提供了一種解決衝突的機制。可以確定出現問題時應該找誰抱怨或申訴，誰對問題的解決負責，以及如果與初始負責人無法達成一致意見，應該遵循什麼樣的路線來解決問題，如何把問題轉交給上級；

(3) 程式充當了安全閥，其中提出了評估問題的所需的時間。通過一定的時間規定緩解了形勢的壓力，贏得了解決問題的時間，也保證了問題得到解決的過程中企業生產經營活動的順利進行；

(4) 程式有助於保證更高的應變能力。因為程式一般是書面形式，增強了程式的可信性，也降低了對口頭傳達或習俗及實踐的依賴；有了程式，問題就能夠在程式範圍內予以分析並加以解決，而不會面臨問題措手無策或花費大量的時間以解決問題；因為有據可依，隨意處置問題的可能性也降到最小；

(5) 程式作為有效的記錄過程，可以從記錄中發現存在的問題和可能的改進方案，這有利於改進管理控制和資訊系統；



中國經濟管理大學MBA高等教育精品課程

(6) 程式提供了重要的參考資料。如果程式是書面形式，滿足自然公平的標準，且應用得當，使雇主的解雇行為有據可依，在法庭中應對不公平解雇的訴訟時顯得特別重要；

(7) 程式的建立需要雇傭雙方共同介入。程式的起草需要雙方共同工作以對解決所出現問題的機制達成共識，這種共識使得雙方願意通過公認的程式來解決問題和衝突，有利於問題的迅速解決。

11. 評價程式的標準有哪些？

評價程式的標準一般有兩種：可接受性及適當性。

首先，程式的有效實行需要各方的廣泛接受。由於各方可能存在著許多不同的期望，程式的實施很難使每一方都完全滿意，這會影響程式的執行。比如，對經理而言“決策的一貫性”可能很重要，他們會贊同程式而忽略一些不重要的當地事件以使他們認為的重要事件上傳。然而，對工會及雇員而言，他們更感興趣的是問題的迅速解決以及有機會參與程式的實施。

其次，程式必須與行業的結構及實施程式的團體相適應，且必須和組織內制定決策的各級有聯繫。如果組織的行業跨度大，給各部門或子公司強加相同的程式可能不太明智。實際上，在特定的情境下程式如果不合適，本身可能不是解決衝突的方式反而變成衝突的根源。

12. 程式中人事與發展職能的作用？

(1) 程式規定了申訴與爭端是直線經理的責任，而人事專家可以及時為直線經理提供需要的建議和幫助。人事與發展專家不僅僅監督程式，他們還應該在程式設計方面起指導作用，不管後來他們在程式的執行中是否正式參與到每一階段，都對程式安排有影響。

(2) 針對直線經理往往缺乏人力資源及法律方面技能的情況，人事與發展專家有必要在早期就參與進來。不過他們需要理解基層所發生的事情，同時也要理解法規、習俗以及工作場所的實際情況，否則就會被排除在決策之外，甚至不受重用。

(3) 人事與發展專家需要說服直線經理把規則與程式看成有價值的工具與指導原則而非負擔，讓他們明白一個紀律程式為經理指明了在各種案例中可採取的措施。

(4) 雖然書面程式規定了直線經理在程式執行中的地位，事實上仍由人事與發展經理來處理大多數與採取紀律行動相關的工作。

13. 論述題：員工關係的規則規定了組織行為的方式，是瞭解現場雇員關係的鑰匙。請你論述員工關係的規則是如何形成的？

規則的形成方式有：(1) 習慣和實踐中自然形成的；(2) 管理特權確定的；(3) 法律規定或第三方的介入；(4) 集體談判。在工作現場，員工關係是複雜的，它由規則制定過程確定形成並在實踐過程中變化的。然後從這四個方面闡述。

14. 14. 單項選擇題

(1) 雇員關係與勞資關係的不同之處在於(B)。

A·它強調雇傭關係的所有方面



中国经济管理大学MBA高等教育精品课程

- B · 它強調管理本身，而不是雇傭關係的所有方面
 - C · 它強調雇員關係的歷史發展
 - D · 它正在廣泛地為人們所採用
- (2) 研究顯示管理者在實際處理雇員關係時通常採用 (A)。
- A · 隨機和實用的方法
 - B · 人力資源課本中規範管理方法
 - C · 事先考慮到的規範的方法
 - D · 明確的審慎考慮的管理方法
- (3) 產業民主的出發點 (C)
- A. 員工關係
 - B. 員工利益
 - C. 員工權利
 - D. 員工責任
- (4) B 現場雇員關係的關鍵是 (B)
- A. 員工關係的法律
 - B. 員工關係的規則
 - C. 員工關係的習慣
 - D. 員工關係的談判
- (5) 勞資雙方解決工資問題和改善工作的關鍵性方法是 (A)
- A. 集體談判
 - B. 習慣和實踐
 - C. 管理特權
 - D. 法律規定
- (6) B 雇員參與制的出發點是 (B)
- A. 經濟發展
 - B. 經濟效益
 - C. 經濟利益
 - D. 經濟效率

15. 多項選擇題

- (1) 傳統式的雇員管理風格具有 (A、B) 特點。
- A · 採用救火式的方法管理雇員關係
 - B · 強調盡可能少付給雇員工資



中国经济管理大学MBA高等教育精品课程

-
- C. 強調工會的作用
- D. 宣導企業家精神
- (2) 影響組織雇員關係管理風格的因素包括(A、B、D)。
- A. 勞動力市場
- B. 組織內部的特點
- C. 管理人員的能力
- D. 產品市場
- (3) 雇員關係的管理目標是(B、D)。
- A. 降低勞動成本的同時降低雇員工資
- B. 建立穩定的雇員關係
- C. 放鬆對勞動過程的控制
- D. 降低干擾，減少衝突
- (4) 雇員關係的假設主要有(A、C)
- A. 雇員關係的一元化假設
- B. 雇員關係的緊密化假設
- C. 雇員關係的多元化假設
- D. 雇員關係的鬆散化假設
- (5) 下列選項屬於雇員財務參與的(A、B)
- A. 利益分享
- B. 員工持股
- C. 工作輪換
- D. 員工提供管理建議
- (6) 規則的形成方式有(A、B、C、D)
- A. 習慣和實踐中自然形成的；
- B. 管理特權確定的；
- C. 法律規定或第三方的介入；
- D. 集體談判；
- (7) 集體談判的內容(A、B、C、D)
- A. 工作條件
- B. 福利
- C. 雇傭條件
- D. 雇員關係問題



中国经济管理大学MBA高等教育精品课程

(8) 不公平解雇的概念最初是由 (B) 提出的。

A 《工作中的健康與安全法案》

B 《工業關係法案》

C 《雇傭保護（加強）法案》

(9) 程式的精神實質是 (A)

A 使雇主在工業法庭有據可依

B 一種利於問題解決的框架

C 使問題的解決有具體的步驟

(10) 許多組織要求人事部門參加各種紀律聽證會的原因是 (A)

A 確保程式得到持續公平的應用

B 人事專家有專業的技能

C 人事部門可代表員工的利益

D 因為法制的規定

(11) 程式的組成部分有 (A、B、C)

A 序言

B 人事與發展職能的作用

C 外部第三方參與

D 雇員的健康與安全問題

(12) 第三方參與的方式一般有 (A、B、C)

A 和解

B 調停

C 仲裁

D 法院判決

16. 判斷題

(1) 雇員關係的管理目標就是提高勞動力的利用率。(X)

(2) 雇員關係具有衝突和合作的特點。(√)

(3) Dunlop 的勞資關係模型中的行為者包括雇主、雇員和工會。(X)

(4) 雇員關係管理的二元論觀點可以用多種方法壓制衝突。(X)

(5) 習慣和實踐是由持續不斷的管理行為創造出來的。(√)

(6) 財務參與是把個人的利益與集體或公司的成功連接為一個整體的一種方式，簡單講就是個人收益與企業效益掛鉤。(√)

(7) 單一談判對企業雇主也有許多優點，沒有缺點。(x)



中国经济管理大学MBA高等教育精品课程

- (8) 凡是發生在相關的兩個或多個個體或群體之間，對與他們之間的關係需要進行重新定位的問題，都是集體談判的內容。(✓)
- (9) 只要從管理上可以設計出嚴密的規章制度，書面條文清清楚楚的東西就可以在實踐中實現。(X)
- (10) 管理特權就是由管理者制定規則，以一元化方式或多元化方式運用這些規則，如通過管理措施來壓制衝突或鼓勵衝突作為組織變革的手段，就種行為就是管理特權。(✓)
- (11) 上情下達總使得企業管理者們得到了好處。(X)
- (12) 任務參與是雇員參與制中最具有創新性的方式，它著眼於整個工作過程，而不是僅僅與一個員工的部分工作有關，要求參與者能從整體工作任務出發考慮自己所從事的工作。(✓)
- (13) 程式實施過程中必須嚴格遵循規定的步驟。(X)
- (14) 許多程式中都規定了第三方參與，第三方參與有法定的約束力。(X)
- (15) 雇主僅對雇員負有責任。(X)
- (16) 集體問題是通過申訴程式解決的。(X)

第四章 雇員員工關係

本章簡介

雇員關係（**員工關係**）問題是人力資源管理的中心問題。企業雇主選擇什麼樣的方法管理員工，長期以來一直是學術界和企業界共同感興趣的話題。隨著企業組織所受到各種內部和外部壓力的不同，需要採用的員工管理方法也就不同。通常企業所受到的壓力主要來自工會、產品市場和勞動力市場、政府勞動法規以及新技術的變化。本章介紹**員工關係**管理的程式、目標、管理風格和**員工參與**、產業民主以及**員工關係**管理的工作程式。

本章目的与要求

通过本章的学习，你将能够了解和掌握：

- ● **員工關係**制度
- ● **員工關係**管理的目標
- ● 制定有效的**員工關係**程序



一、主要內容

1. 雇員員工關係這個術語的產生有三個原因：

- (1) 該術語逐漸變得時髦起來，因為其被廣泛使用而成為人們的日常用語；
- (2) 在實際工作中該術語越來越多地被用來指與管理雇主和雇員之間（集體或個人）關係相關的人力資源管理問題；
- (3) 員工關係與勞資關係的含義不同，前者強調的是管理本身，而不是與雇傭關係相關的所有方面，它強調現實中存在的實際情況，而不是歷史和發展。

2. 員工關係的中心問題是雇主和雇員的關係，而且這種關係中存在著雙方相同和不同的利益。

(1) 勞資雙方（即勞動力的買賣雙方）有著共同的利益。對雇主和雇員來說，合作對雙方都有好處，因為雇員可以通過在企業工作得到保持生活所必須的薪水，而雇主得到他們的投資產品或服務，更重要的是他們得到了由雇員所創造的剩餘價值，因此，勞資雙方都不希望因企業的業績較差而對（雇主的）利潤和（雇員的）薪水產生負面的影響。正是由於這些共同的利益，使得雇主和雇員能夠在一個企業共同工作。

(2) 雇主和雇員之間在存在著明顯的共同目標的同時，也存在著分歧。簡單地說，雇主希望以盡可能低的價格或成本（薪酬支出）獲得勞動力從而使企業利潤最大化，而雇員則希望以盡可能高的價格出售自己的勞動力。這樣他們之間必然會產生利益衝突，這種衝突不一定會公開化，但隨著企業制度安排和雙方談判力量的不同，必然會派生出種種矛盾，使得他們之間的關係不穩定。通常雇員與雇主相比處於劣勢，所以，雇員願意通過參加行業工會來獲得對自己有利的優勢，來提高自己的談判力量。

3. 管理風格是一個企業員工關係形成的基礎。關於管理風格有兩類方法論，一元論和多元論。一元論認為員工應該劃分等級，企業內部建立等級制度，來實現共同的目標並壓制衝突；多元論認為，實現共同目標可以用多種方法，管理工作應該是協調管理者與員工的關係而不應壓制衝突。有五種員工關係的管理風格：

(1) 傳統式（權威主義）

這種風格通常適用於小型的由所有者自己管理的企業，在這種企業中，員工關係在出現問題之前一般不會受到重視，企業通常採用的是救火式的方法，發現什麼問題就解決什麼問題，很少從根本上去追究解決問題的途徑。企業的文化傾向於強硬，雇主盡可能地少付給雇員工資。在這類企業中存在的是一種權威式的管理風格，行業工會被這些企業認為是不需要的，而且對待行業工會的態度絕對是惡意的。

(2) 溫情式（家長主義）

它與傳統式管理的相似之處是都不需要行業工會，但是這種管理風格的前提是，不需要行業工會不是因為對行業工會的厭惡，而是因為雇主能前瞻性地處理員工關係問題，而且從根本上講雙方是合作的關係。這類企業支付給雇員的工資通常高於市場平均水準，在用人上雇主十分小心地選擇合適的人員，然後



中國經濟管理大學MBA高等教育精品課程

花大量的精力使雇員忠誠於企業的目標；企業文化主要宣導企業家精神。

（3）協商式（解決問題）

具有協商式管理風格的企業，通過綜合應用其員工關係中正式的和非正式的機制進行運作，其前提是管理人員應該具有前瞻性計畫並具有採取了前瞻性行動。行業工會在該類企業中受到歡迎，並被視為企業的夥伴，是代表雇員意見的基礎，同時也是管理溝通過程中的關鍵。這種管理風格非常強調向工會和員工諮詢，鼓勵他們尋找解決問題的方法，以試圖與他們達成協定。工資既可以通過集中談判解決，也可以不通過集中解決，各個企業或子公司的經理和工會代表可以自行改進組織工作、生產率和福利。然而，所有這些都是以勞資雙方關於員工關係管理共用為基礎的。

（4）法制式（類似於協商式）

儘管這種類型的企業與前一種類型企業有很多類似的特點，但卻有著很多不同的假設和態度。與協商式管理風格相同，這種管理風格非常關注前瞻性的計畫，管理者與行業工會共同工作，員工參與主要通過行業工會的管道實現；而不同之處在於，對待員工關係的方法較為強硬和充滿敵意，更注重正式的管理的協議，通過在工作場所進行強有力的雙邊談判來實現和平共處。協商位於雙方的談判之後。

（5）權變式

所有前面提到的管理風格各自都有一種主要的風格或一種被廣泛接受的管理觀點，但是權變式管理是依賴於子公司的所擁有的權力並根據當地的情況管理員工關係，是一種實用的方法。在很多不同的行業內運作是聯合大型企業的特點，子公司向母公司負責利潤，當然也提供一些關鍵性服務。因此行業工會可能被認可，也可能不被認可；員工參與可能普遍存在，也可能不普遍存在；工資的給付在由高層管理者給定的範圍內由各個企業自己確定。

5. 4. 集體談判的性質和含義

集體談判就是發生在一個或一群管理者（或組織）與一個或一群員工（組織）之間的，關於工作條件、待遇或雇傭條件問題的協商，目的是達成某種協定。

集體談判決不僅僅局限於這些常見的員工關係問題，凡是發生在相關的兩個或多個個體或群體之間，對與他們之間的關係需要進行重新定位的問題，都是集體談判的內容；有些是隱蔽的，有些是公開的；有些會導致正式的結果（簽署檔、協議），有些導致非正式的結果（口頭的或心理契約）。因此，集體談判是一個過程，它主要通過不成文的規則、習慣和實踐，有的發生在工作現場層次上（這與相關問題發生的時間和所要處理的問題有關），有的則發生在公司層面上。

集體談判的主體是一個或一群管理者（或組織）與一個或一群員工（組織）；

集體談判的內容除了一般的協商工作條件、待遇或雇傭條件問題，還包括發生在相關的兩個或多個個體或群體之間，對與他們之間的關係需要進行重新定位的問題；

集體談判的目的是達成某種協定；

集體談判是一個協商過程。

5. 習慣是在工作現場不同團體間經過日復一日的互動而產生和（或）再產生的結果，是根據人們日常



中國經濟管理大學MBA高等教育精品課程

工作中的相互關係和工作方式而形成規則與程式。

6. 管理特權就是由管理者制定規則，以一元化方式或多元化方式運用這些規則，如通過管理措施來壓制衝突或鼓勵衝突作為組織變革的手段，這種行為就是管理特權。

7. 員工關係的一元化方法和多元化方法。

(1) 員工關係的一元化假設將整個組織看作一個團隊（像一支足球隊），所有的員工都為共同的目標奮鬥，並假設團隊所有的成員都接受他們在組織層次中的崗位，跟隨指定的領導，以其最大的能力工作。組織中沒有派系生存的空間，以致工會也沒有存在的必要（因為所有的人如同都在比賽同一邊一樣），而衝突被看作病態的和不正常的，認為僅僅是由於誤解和某些麻煩製造者導致的結果。

(2) 員工關係的多元化假設認為組織是一個包含了眾多具有各自不同目標的利益體的集成，管理的任務是平衡他們之間相互競爭的需要。工會可以看作是各種利益的自然產物，而不是產生矛盾的原因。矛盾不被認為是病態的，而是自然產生的，但需要通過制度和規則進行疏導或管理。

8. 員工關係的一元化方法和多元化方法相同點在於：這兩類方法論都是對員工關係的假設。員工關係的一元化方法和多元化方法區別在於：

(1) 目標的一元化和多元化。員工關係的一元化方法認為所有的員工目標是一元化的，都會為共同的奮鬥，而員工關係的多元化方法認為所有的員工目標是多元化的，每位員工是不同目標的利益體。

(2) 員工關係的一元化方法認為員工都會相互合作。員工關係的多元化方法認為員工相互競爭。

(3) 員工關係的一元化方法下管理的任務是利用員工之間的合作需要，達成組織的目標。員工關係的多元化方法下管理的任務是平衡員工之間相互競爭的需要。

9. 談判單位的定義

談判單位，指的是由某個特別協定確定的一群或一組員工，它包含的範圍可寬可窄，從一組（少量的員工），到由同一個企業中來自不同崗位和不同層次的一大群員工（很多員工）。

10. 單一談判的優點

(1) 單一談判對工會的優點在於：工會可以防止管理方採取“分而治之”的戰術，工會能夠明確的目標，有助於發展更緊密的工作關係並防止工會內部矛盾的產生。在企業層次的工會，往往是一些較小的工會，面對大型工會沒有表決權，通過單一談判能夠增加這類工會的效率和凝聚力。

(2) 單一談判對企業雇主也有許多優點：幫助企業雇主能夠對工會在公司的表現有一個總體的瞭解，從而能夠採取措施排除不合理要求出現的可能；單一談判減少了必須用來進行投票的時間；單一談判容許企業雇主參與到不同工會，能夠就不同層次雇員的報酬和利益的展開討論。

11. 單一談判的缺點：在所有的單一談判中，難以做到中肯地代表所有與會者利益；談判需要付出大量的時間和資源。

12. 員工關係的規則，不僅包括那些通常已經寫入員工手冊的內容，還包括大量的在工作現場被廣泛使用或已經得到大家認同的規則。規則規定了組織行為的方式，因此，它們也是瞭解現場員工關係的關鍵。



中國經濟管理大學MBA高等教育精品課程

二、問題與答案

1. 員工關係管理原則是什麼？

(1) 從戰略性角度管理員工關係。近 20 年來，越來越多的各類組織認識到管理層必須從戰略性的角度來管理勞資關係，因為過去採取的救火式的方法只能暫時解決問題、解決短期問題，給企業長期發展埋下更多的隱患。從戰略的角度管理員工關係，將提高企業長期發展成功的可能性，將會增強相互的協作和承諾。

(2) 有明確的、經過審慎考慮的管理員工關係的戰略，並將這種戰略分解成用於雇傭關係各個方面的政策。但是管理層要意識到，一個方面的政策與另一個方面的政策之間可能有衝突；此外，未來會發生什麼樣的員工關係問題，有些是難以預料的；有些問題是經常發生的，可以提前做出計畫安排，並留有控制的餘地來應對變化。那麼，像工會等組織在確定工資的方案、雇員員工參與、制定工作協議、對工作控制及制定工作程式等事宜中如何起作用，是管理層比較關心的問題。

2. 員工關係的管理目標是什麼？

- (1) 把工作中的干擾降到最低程度，減少衝突的可能性；
- (2) 降低單位勞動成本，而不必降低工資；
- (3) 通過商定的程式，宣洩不滿情緒，建立更穩定的員工關係；
- (4) 提高生產力和勞動力的利用效率；
- (5) 增強協作與承諾，以提高對必要的變化的適應能力；
- (6) 增加對勞動過程的控制。

3. 影響員工關係管理風格的因素有哪些？

(1) 產品市場因素，它由三個部分組成。首先是關於所服務的客戶的性質，是行業客戶還是家庭客戶，以及主要產品是否是時尚產品而需要不斷變化，還是一些高品質或耐用的產品，這需要有一個方向。其次是市場的競爭激烈程度，每一個組織所擁有的市場規模，以及市場上主要參與者的數量。三是市場規模的變化速度，是在增長還是在下降，是穩定的還是可預見或不可預見而不斷變化。

(2) 技術因素，它同樣包括三個方面。首先是資本密集的程度，這與勞動力和資本設備的成本相關，與公司所增加的價值中工資/福利所占的比例相關。二是技術變化的速度，尤其是引進新技術對工作定義和前景帶來變化的程度，以及刺激雇員抵制變化的程度。最後是經營上相互依賴的程度，在生產商品或提供服務中不同工作、部門和子公司之間合作的程度。例如，一個勞動力成本占整個成本的比例很少的組織，會有階段地引進新技術，而且不同的職能部門之間彼此相互依賴，這樣的組織更有可能採用協商式的管理風格。

(3) 勞動力市場因素，它也包括三個方面。首先是勞動力供給的格局，指雇主可以雇傭的人員的潛在的數量和品質，當然受到失業水準、學校畢業生人數、技術的缺乏等各方面嚴重的影響。其次是組織或整個行業中貿易工會的歷史/傳統，以及考慮替代集體代表的其他方法是否可行——如沒有工會或單一工



中國經濟管理大學MBA高等教育精品課程

會的情況。最後是勞動力的職業混合，及根據腦力還是體力招募勞動力的程度。所有這些因素尤其與設立新的子公司相關。

(4) 組織特點因素，這首先包括公司的規模——大、中、小——這一直被視為不斷影響管理風格的關鍵因素。其次，組織的結構對生產和發展的做法的演變非常重要，而且這可能在單一機構的公司之間也存在差異，它們中有些是高度集中化的多機構組織，有些是高度分散化的多工廠公司，還有一些是大企業集團，只要利潤中心或單位能賺錢，它們不太在意採用一些專門的政策。這一類中組織中最關鍵的因素是對人力資源管理的集中控制和公司人力資源哲學的傳播的程度。第三個關鍵的因素是所有權。例如，近來的一些研究表明，美國或日本的組織更可能採取協商式的管理風格，而公共部門的機構則不太可能這樣做。最後，籌資因素也可能是影響組織採用的管理風格的重要因素。

(5) 社會、法律和政治環境因素，前面四種因素有助於創造一種公司經營的環境，因而為實務中的雇員管理提供了工具或束縛。像就業水準等經濟因素對員工關係有著實際和感覺上的影響，政治環境在激發對某些方法的信心上也具有同樣的作用。法律環境同樣會對雇主的管理帶來阻礙或幫助。所有這些都編織在企業所經營的社會環境和它影響雇主、雇員以及對與社會責任有關的事物公眾態度的程度之中。

4. 員工參與為什麼不是主導性管理？

相對於管理層自上而下的命令指揮式的主導性管理，員工參與是一種支持性管理。雖然員工參與僅僅是一種支持性管理，但是它的作用的有效發揮不僅可以改善員工關係，而且對組織的績效有重要影響。現在，企業界已經有各種各樣的員工參與的方式，例如，有的企業讓員工做“一日廠長”，鼓勵員工提合理化建議，讓員工參與管理決策的制定過程，設立上下溝通管道等等。

5. 產業民主與員工參與制的區別？

產業民主與員工參與制是不同的，他們的區別在於產業民主著眼於員工權利，員工參與制是從經濟效益角度出發的。員工參與是使員工具備商業觀念，更好地理解組織正在從事的事業，從而能為其有效的運作做好工作。員工參與很大程度上是由管理者決定的。

6. 員工參與制中任務參與的意義？

任務參與，就是鼓勵和期待員工在工作中承擔更廣泛的任務。這也是個人層次上的一種直接員工參與制。任務參與是員工參與制中最具有創新性的方式，它著眼於整個工作過程，而不是僅僅與一個員工的部分工作有關，要求參與者能從整體工作任務出發考慮自己所從事的工作。

7. 比較上情下達與問題提交上級解決有何不同？

(1) 從管理者到員工的上情下達的主要目的，是傳達資訊並“教育”員工接受管理計畫與政策，採取的形式包括團隊會議、管理者和員工間正式或非正式的溝通、正式的書面報告（工作報告、內部刊物、公司新聞以及錄影資料等），用來向員工傳達企業經營情況的資訊或向公眾傳達新的管理決定。這些方式向員工提供了大量來自管理者的資訊，但問題是這些是否是員工們感興趣的。從理論上講，上情下達將使得企業管理者們得到了好處，因為員工受到了經營管理方面的教育，擁有了提高用戶服務水準和品質水準所需的基礎知識，有助於提高企業的競爭實力。



中國經濟管理大學MBA高等教育精品課程

(2) 將問題提交上級解決，能夠使企業收集到來自員工的經驗和觀點，實現上下溝通。這種做法的目的是提高組織內部對意見的收集能力，鼓勵工作中的協作關係，使變革合法化。具體措施包括品質圈、行動小組、合理化建議、觀念宣傳和全面品質管制。從原理上講，這些措施給員工提供了討論工作關係的機會，有助於企業提高產品品質和技術水準。

8. 什麼是財務參與？

財務參與是把個人的利益與集體或公司的成功連接為一個整體的一種方式，簡單講就是個人收益與企業效益掛鉤。在實踐中有許多不同的方式，比如利益分享計畫、員工持股計畫、期權安排等。財務參與的目的提供員工對企業的忠誠度，激勵員工更努力工作以爭取進一步的成功。當然，這種做法取決於員工是否接受，他們在組織活動中起到多大的作用，以及個人利益與集體利益之間關係的緊密程度。

9. 員工參與制對組織成功的重要性？

(1) 能充分調動員工的工作積極性。讓員工從被管理的從屬地位轉變成參與的平等地位，員工地位的這一變化，可以激發他們的工作熱情，充分調動他們工作的積極性。

(2) 能充分發揮員工的聰明才智。俗話說得好：“三個臭皮匠，頂個諸葛亮”。在工作現場一線工作的員工掌握許多有關現場的資訊，能夠發現許多問題，而這些資訊和問題管理者可能是缺乏和沒有發現的。讓員工參與可以及時地發現問題，獲得更好解決問題的方案。

(3) 加強了員工與資方之間的溝通和理解，有效地協調了勞資關係，緩和了勞資矛盾。

(4) 加強了組織凝聚力。通過員工參與，可以賦予員工更大的責任，增強員工的責任感，企業員工形成對企業未來命運共同負責的共識。

(5) 有利於提升組織的績效。

10. 雇主在雇傭員工關係管理領域履程式理由有哪些？

(1) 程式有助於分清雇員和雇主的關係。程式可以使雇員可以確切地知道其所具有的申訴權利。由於程式是雙方共同協商的結果，因而還有助於在公認的機制裏集中討論問題並解決衝突。簡言之，程式為建立良好的雇傭員工關係提供了框架；

(2) 程式提供了一種解決衝突的機制。可以確定出現問題時應該找誰抱怨或申訴，誰對問題的解決負責，以及如果與初始負責人無法達成一致意見，應該遵循什麼樣的路線來解決問題，如何把問題轉交給上級；

(3) 程式充當了安全閥，其中提出了評估問題的所需的時間。通過一定的時間規定緩解了形勢的壓力，贏得了解決問題的時間，也保證了問題得到解決的過程中企業生產經營活動的順利進行；

(4) 程式有助於保證更高的應變能力。因為程式一般是書面形式，增強了程式的可信性，也降低了對口頭傳達或習俗及實踐的依賴；有了程式，問題就能夠在程式範圍內予以分析並加以解決，而不會面臨問題措手無策或花費大量的時間以解決問題；因為有據可依，隨意處置問題的可能性也降到最小；

(5) 程式作為有效的記錄過程，可以從記錄中發現存在的問題和可能的改進方案，這有利於改進管理控制和資訊系統；



中国经济管理大学MBA高等教育精品课程

(6) 程式提供了重要的參考資料。如果程式是書面形式，滿足自然公平的標準，且應用得當，使雇主的解雇行為有據可依，在法庭中應對不公平解雇的訴訟時顯得特別重要；

(7) 程式的建立需要雇傭雙方共同介入。程式的起草需要雙方共同工作以對解決所出現問題的機制達成共識，這種共識使得雙方願意通過公認的程式來解決問題和衝突，有利於問題的迅速解決。

11. 評價程式的標準有哪些？

評價程式的標準一般有兩種：可接受性及適當性。

首先，程式的有效實行需要各方的廣泛接受。由於各方可能存在著許多不同的期望，程式的實施很難使每一方都完全滿意，這會影響程式的執行。比如，對經理而言“決策的一貫性”可能很重要，他們會贊同程式而忽略一些不重要的當地事件以使他們認為的重要事件上傳。然而，對工會及雇員而言，他們更感興趣的是問題的迅速解決以及有機會參與程式的實施。

其次，程式必須與行業的結構及實施程式的團體相適應，且必須和組織內制定決策的各級有聯繫。如果組織的行業跨度大，給各部門或子公司強加相同的程式可能不太明智。實際上，在特定的情境下程式如果不合適，本身可能不是解決衝突的方式反而變成衝突的根源。

12. 程式中人事與開發職能的作用？

(1) 程式規定了申訴與爭端是直線經理的責任，而人事專家可以及時為直線經理提供需要的建議和幫助。人事與開發專家不僅僅監督程式，他們還應該在程式設計方面起指導作用，不管後來他們在程式的執行中是否正式參與到每一階段，都對程式安排有影響。

(2) 針對直線經理往往缺乏人力資源及法律方面技能的情況，人事與開發專家有必要在早期就參與進來。不過他們需要理解基層所發生的事情，同時也要理解法規、習俗以及工作場所的實際情況，否則就會被排除在決策之外，甚至不受重用。

(3) 人事與開發專家需要說服直線經理把規則與程式看成有價值的工具與指導原則而非負擔，讓他們明白一個紀律程式為經理指明了在各種案例中可採取的措施。

(4) 雖然書面程式規定了直線經理在程式執行中的地位，事實上仍由人事與開發經理來處理大多數與採取紀律行動相關的工作。

13. 論述題：員工關係的規則規定了組織行為的方式，是瞭解現場員工關係的鑰匙。請你論述員工關係的規則是如何形成的？

規則的形成方式有：(1) 習慣和實踐中自然形成的；(2) 管理特權確定的；(3) 法律規定或第三方的介入；(4) 集體談判。在工作現場，員工關係是複雜的，它由規則制定過程確定形成並在實踐過程中變化的。然後從這四個方面闡述。

15. 14. 單項選擇題

(1) 員工關係與勞資關係的不同之處在於(B)。

A·它強調雇傭關係的所有方面



中国经济管理大学MBA高等教育精品课程

- B · 它強調管理本身，而不是雇傭關係的所有方面
 - C · 它強調員工關係的歷史發展
 - D · 它正在廣泛地為人們所採用
- (2) 研究顯示管理者在實際處理員工關係時通常採用 (A)。
- A · 隨機和實用的方法
 - B · 人力資源課本中規範管理方法
 - C · 事先考慮到的規範的方法
 - D · 明確的審慎考慮的管理方法
- (3) 產業民主的出發點 (C)
- A. 員工關係
 - B. 員工利益
 - C. 員工權利
 - D. 員工責任
- (4) B 現場員工關係的關鍵是 (B)
- A. 員工關係的法律
 - B. 員工關係的規則
 - C. 員工關係的習慣
 - D. 員工關係的談判
- (5) 勞資雙方解決工資問題和改善工作的關鍵性方法是 (A)
- A. 集體談判
 - B. 習慣和實踐
 - C. 管理特權
 - D. 法律規定
- (6) B 員工參與制的出發點是 (B)
- A. 經濟發展
 - B. 經濟效益
 - C. 經濟利益
 - D. 經濟效率

15. 多項選擇題

- (1) 傳統式的雇員員工管理風格具有 (A、B) 特點。
- A · 採用救火式的方法管理員工關係
 - B · 強調盡可能少付給雇員工資



中国经济管理大学MBA高等教育精品课程

-
- C. 強調工會的作用
- D. 宣導企業家精神
- (2) 影響組織員工關係管理風格的因素包括(A、B、D)。
- A. 勞動力市場
- B. 組織內部的特點
- C. 管理人員的能力
- D. 產品市場
- (3) 員工關係的管理目標是(B、D)。
- A. 降低勞動成本的同時降低雇員工資
- B. 建立穩定的員工關係
- C. 放鬆對勞動過程的控制
- D. 降低干擾，減少衝突
- (4) 員工關係的假設主要有(A、C)
- A. 員工關係的一元化假設
- B. 員工關係的緊密化假設
- C. 員工關係的多元化假設
- D. 員工關係的鬆散化假設
- (5) 下列選項屬於雇員員工財務參與的(A、B)
- A. 利益分享
- B. 員工持股
- C. 工作輪換
- D. 員工提供管理建議
- (6) 規則的形成方式有(A、B、C、D)
- A. 習慣和實踐中自然形成的；
- B. 管理特權確定的；
- C. 法律規定或第三方的介入；
- D. 集體談判；
- (7) 集體談判的內容(A、B、C、D)
- A. 工作條件
- B. 福利
- C. 雇傭條件
- D. 員工關係問題



中國經濟管理大學MBA高等教育精品課程

(8) 不公平解雇的概念最初是由 (B) 提出的。

- A 《工作中的健康與安全法案》
- B 《工業關係法案》
- C 《雇傭保護（加強）法案》

(9) 程式的精神實質是 (A)

- A 使雇主在工業法庭有據可依
- B 一種利於問題解決的框架
- C 使問題的解決有具體的步驟

(10) 許多組織要求人事部門參加各種紀律聽證會的原因是 (A)

- A 確保程式得到持續公平的應用
- B 人事專家有專業的技能
- C 人事部門可代表員工的利益
- D 因為法制的規定

(11) 程式的組成部分有 (A、B、C)

- A 序言
- B 人事與開發 職能的作用
- C 外部第三方參與
- D 雇員的健康與安全問題

(12) 第三方參與的方式一般有 (A、B、C)

- A 和解
- B 調停
- C 仲裁
- D 法院判決

16. 判斷題

(1) 員工關係 的管理目標就是提高勞動力的利用率。(X)

(2) 員工關係 具有衝突和合作的特點。(√)

(3) Dunlop 的勞資關係模型中的行為者包括雇主、雇員和工會。(X)

(4) 員工關係 管理的二元論觀點可以用多種方法壓制衝突。(X)

(5) 習慣和實踐是由持續不斷的管理行為創造出來的。(√)

(6) 財務參與是把個人的利益與集體或公司的成功連接為一個整體的一種方式，簡單講就是個人收益與企業效益掛鉤。(√)

(7) 單一談判對企業雇主也有許多優點，沒有缺點。(x)



中国经济管理大学MBA高等教育精品课程

- (8) 凡是發生在相關的兩個或多個個體或群體之間，對與他們之間的關係需要進行重新定位的問題，都是集體談判的內容。(√)
- (9) 只要從管理上可以設計出嚴密的規章制度，書面條文清清楚楚的東西就可以在實踐中實現。(X)
- (10) 管理特權就是由管理者制定規則，以一元化方式或多元化方式運用這些規則，如通過管理措施來壓制衝突或鼓勵衝突作為組織變革的手段，就種行為就是管理特權。(√)
- (11) 上情下達總使得企業管理者們得到了好處。(X)
- (12) 任務參與是員工參與制中最具有創新性的方式，它著眼於整個工作過程，而不是僅僅與一個員工的部分工作有關，要求參與者能從整體工作任務出發考慮自己所從事的工作。(√)
- (13) 程式實施過程中必須嚴格遵循規定的步驟。(X)
- (14) 許多程式中都規定了第三方參與，第三方參與有法定的約束力。(X)
- (15) 雇主僅對雇員負有責任。(X)
- (16) 集體問題是通過申訴程式解決的。(X)

第五章 雇員報酬

本章簡介

報酬制度是企業人力資源管理中的重要工作。採用什麼樣的薪酬制度，體現了企業的管理哲學。報酬制度對於雇員的滿意度和留住員工、吸引員工都有比較大的影響。本章首先介紹激勵與報酬概念，然後討論個人和小組付酬體系的發展情況，最後介紹非經濟新報酬的情況。

本章目的与要求

通过本章的学习，你将能够了解：

- ● 激励过程和报酬战略
- ● 个人和小组付酬体系的发展
- ● “协调”与广义的报酬

一、主要内容



中國經濟管理大學MBA高等教育精品課程

1.激勵是指激發和鼓勵員工採取朝著預定目標行動並達到目標的過程。關於激勵理論可分為內容型理論和過程型理論兩大類。

2.赫茨伯格研究發現，滿意和不滿意並不是必然相關，一個人對他工作的某一方面感到不滿意，並不意味著他對整個工作一定不滿意；同樣，如果這個工人在某一方面沒有感覺不滿意，這也不意味著他對整個工作一定滿意。他將影響人行為的各種因素劃分為兩大類：激勵因素和保健因素。激勵因素跟好的感覺相關，主要涉及成就責任、被認同、晉升、工作本身；保健因素與壞的感覺相關，這些因素包括公司政策、工作條件、監督和報酬。因此，如果員工說自己感覺良好，這就意味著他取得了某些成就，或認同需要得到了滿足，依此類推。相反的，當員工說自己感覺不好時，這就意味著諸如令人厭煩的監督、菲薄的報酬等問題存在。不過這裏的關鍵是，即使保健因素得到了滿足，也不會產生激勵作用。如果赫茨伯格的理論是正確的話，那麼在實施中他的理論就和馬斯洛的理論有些相似，即報酬只是一種有效的保健因素，我們必須找到一個合適的報酬水準以滿足員工的期望。不過，在這一水準以上的報酬是沒有激勵效果的。這一理論同樣可以應用到需要通過組織重構或工作豐富化來為員工提供滿意的工作。這樣我們可以看到，“真正”的激勵因素是來源於工作本身和取得成就的機會、參與和認同。

3.期望激勵理論

期望理論認為人們的行為是建立在期望基礎上的，這種期望影響著人們的工作環境、工作內容和工作方法，人們期望通過行動使得期望得到滿足實現。期望理論認為，一個人在不同的時期存在不同的期望模式，管理者激勵員工的實質，就是不斷發現員工的期望並幫助他們實現這些期望。

期望理論認為人的激勵過程包括三方面內容。第一，行為結果的期望。員工期望他們按照某種特定的方式行動，能夠取得可預見的結果。第二，效價。員工對他們行為結果價值的評價。第三，努力——績效期望，這是指員工對達到期望目標可能性的感覺。

4.實行報酬管理的必要性

薪酬體系影響企業人力資源管理的很多方面，最終對組織的績效產生深刻的影響。具體來說，企業重視薪酬管理的意義主要在於：

第一，薪酬會影響企業對員工的吸引力和員工的工作積極性、持久性（或流動性）。

第二，員工把薪酬體系看成為雇主評價各種活動或行為重要性的依據。

第三，員工獲取薪酬的方式對公司文化有主要影響。

第四，薪酬體系可以區分組織內部的地位等級和決策結構，換言之，體現崗位的價值性。

第五，成本是報薪體系中的關鍵要素，尤其是對服務領域的公司，勞動成本占總成本很大的比例。

5.企業在進行報酬體系設計的時候，需要考慮兩個方面的內容，一是薪酬的結構內容，二是報酬的決策程式，簡稱內容維度和過程維度。

在薪酬結構內容設計過程中，需要考慮以下幾個問題：

（1）確定薪酬的基礎。是否根據員工做何種工作還是根據他們具有何種技術和能力來支付薪酬？即是以崗位為基礎的薪酬制度（PBP），還是以技能為基礎的薪酬制度（PBS）。不同的組織類型適宜採用不



中國經濟管理大學MBA高等教育精品課程

同的薪酬基礎。一般來說，PBP 強調崗位層次，因此晉升是鼓勵員工的重要方式；以技能為基礎的薪酬制度鼓勵幹好本職工作，發揮個人所長。

(2) 績效報酬。員工是根據資歷還是根據績效來獲得報酬？實施以績效為基礎的報酬計畫，績效必須是可衡量的，明確個人績效還是團隊績效。對於有些工作的績效很難測量，尤其是行政管理人員，他們的直接工作成果不明顯或無法衡量；根據資歷確定報酬在日本企業中比較盛行，但這種制度有著深刻的社會、文化背景，是與國家、企業的其他政策相適應的。

(3) 企業的市場地位。一個公司的市場地位和態勢影響到公司氛圍，如果管理者考慮把公司變成出類拔萃並成為市場的領先者，那麼其報酬體系會設計得不同於市場上的同行。 (4) 內部與外部的報酬比較。企業制定的薪酬制度要考慮到內部公平性，在不同部門或做不同業務的要實現同工同酬。外部公平性，即把勞動力市場作為支付給員工報酬的關鍵性決定因素，這依賴於公司希望多大範圍內樹立總體的公司形象，或產品市場差異化的範圍。

(5) 集中——分散的報酬戰略。採用集中報酬戰略的公司，公司有專門人力資源管理部門負責制定標準化的工資和薪水準則；採用分散報酬戰略的公司，允許各個單位自行決定報酬制度。

(6) 等級的層次。企業確定不同的薪酬等級，員工根據他們在企業處於的等級地位獲得相應的報酬；或以團隊為基礎平均獲取報酬，但團隊與團隊之間也有等級區別。

(7) 混合報酬。不同的員工採用不同的報酬形式，員工可以根據自己的需要選擇適合自己的形式。與薪酬體系的過程維度相關的二個關鍵問題：

(1) 溝通政策。根據企業的經營哲學，決定報酬在多大程度上採取開放或封閉的政策；

(2) 決策的實踐。首先決定是否讓員工參與報酬體系的設計與實施，員工的參與能使員工對報酬體系提出重要的意見和建議，而這些不是通常採用自上而下方法所能發現的。另外員工和他們的代表參與這個過程，使他們認為企業的決策是合法的、正確的，有助於他們接受企業的改革方案。

6. 企業使用的工作評價技術有多種，但是可以將它們歸結為兩類，即非分析方法和分析方法。

7. 工作評價的非分析方法，就是運用一個簡單的排序方法，把所有工作崗位按一定順序排列出來，而不必比較和評估每項工作的組成部分。該種方法之所以稱為非分析的方法，因為這種方法並不把工作分為若干部分，所以人們把它稱為非分析的方法。非分析的方法常見的形式有如下幾種：工作排序法，配對比較法，工作分類法。

8. 工作排序法，在這個方法中，工作描述或工作名稱是按流程順序或層次排列的，從而得到一個工作的“總體圖”。這樣方法比較簡單，是把工作當成一個整體來考慮的，而不是把它分解成組成部分來考慮，通常適合小企業使用。

9. 配對比較法。這一方法和上述方法有點相似，但更為系統化。將每一個工作與其它的每一個工作相比較，根據其是否比其他工作少、相等或多分別賦予不同的分值，分數相加後就得出該工作的相對總分，所有工作的相對總分按照由高到低排序，就得到所有工作的相對重要程度順序。這一方法比工作排序法客觀；如果企業的工作崗位，那麼除非使用電腦否則要想得到比較結果要花費很多時間。



中國經濟管理大學MBA高等教育精品課程

10.工作分類法。首先給出工作分類等級數量，給出不同等級工作的詳細說明，這種方法與上面所述的程式相反，採用這種技術，首先等級數要決定工作的等級數然後制定詳細的等級說明，然後將各個工作崗位與不同等級的代表性工作比較，看其符合哪一個等級的工作。這種方法的主要缺點在於對複雜的工作可能交叉於不同等級的工作，故很難確定其屬於哪個等級。

所有非分析方法的主要缺點是，它們都具有很高的主觀性，由於對工作崗位沒有作系統分析，可能會導致所評的工作價值不公平，這就好像評價一個人的身體力量通過其體重來衡量一樣。

11.工作評價的分析方法，就是將工作分解為若干組成部分，然後，不同要素之間進行比較，最後將比較的結果綜合起來，得到整個工作的評價值。分析方法主要有兩種類型：計點評價法、要素比較法。

12.計點評價法

這是一項比較流行的工作評價技術，它把工作分解成許多要素，這些要素包括技術能力、判斷力、知識、經驗、努力、責任和壓力等等，每個要素都賦予一個權重，並被劃分為不同的幾分點，比如技術能力有 5 個等級，分別計分為 5、4、3、2、1，然後通過對各個工崗位的各個要素打分，最後將所有要素得分加權求和，得到總分。工作總評分就決定了該工作的相對價值。這種方法比非分析的方法更客觀，並且通過分解工作克服了評價中對“員工”而非“工作”評價的問題，但是這種方法很耗時間。

13.要素比較法

這種方法試圖將工作的排列與金錢價值聯繫起來。其原理是，首先將一個工作相關的要素找出來，比如精神方面的、體力方面的、責任方面的，並給出要素評價的標準；每一次僅僅對一個要素進行評價，確定所有工作崗位在該要素上的排列順序。然後，確定應該給每一個要素分配多少工資。根據所得結果，比較目前該崗位上員工的實際工資，從而為未來的調資或招聘新員工提供資訊。但是這種方法在英國並不流行，部分原因是因為對每個要素的工資分配被認為是隨意的，並且假設報酬結構是已存在（與工作要素結構相對應）。

14.影響員工工資和獎金水準的因素有：

第一，傳統上認為，工作內容是影響報酬的主要因素，它包括工作責任、在組織層次裏的地位、必備的知識技術或能力、對外交往能力、面對複雜性問題決策的能力等。不過從二十世紀 80 年代開始，相對於工作內容來說，人們越來越看重個人的貢獻了。

第二，個人特性，如年齡、工作經驗、資格、特殊技能、貢獻和績效等；

第三，勞動力市場，如本地對具有特殊技能勞動力的供給和需求狀況，及在一個特殊的勞動力市場中勞動力的“流動率”高低；

第四，產品市場條件和企業的成本結構，比如企業在市場中的地位、獲利能力及市場目標和戰略，這些對報酬政策有很大影響；

第五，企業的報酬哲學，這對企業的工資和薪金水準也有影響，一個要想獲得“好的雇主”聲譽並希望把大多數有能力的員工吸引住的企業，與哪些員工對企業評價差的企業相比，支付給員工的工資要高。

15.基於時間的薪酬計畫



中國經濟管理大學MBA高等教育精品課程

這種薪酬常常以小時、周、月或年來表述。時間基準的薪酬有兩種形式：一種是按期付給平均報酬，另外一種是打亂固有的界限，基於服務的多少而定。

基於時間的報酬一般可見於管理類工作崗位或者在一些複雜的不便於計量個人對工作的貢獻的崗位。在這種基於時間的薪資體系中，工作努力程度和工作品質是通過監督或習慣予以保證的。

16. 基於結果的薪酬計畫。傳統的基於時間的報酬體系沒有給出一個明晰的報酬和工作努力程度之間的聯繫，而基於結果的報酬體系就建立了這樣的聯繫，每製造單位產品就會得到同樣的報酬，這種體系被認為是更具有激勵性。

(1) 個人的計件支付。基於結果的個人報酬計畫的主要優點是激勵效果明顯，員工可以看到個人努力與所得之間的聯繫。相比較而言，這種計畫的缺點在於建立和保持的成本太高，常常需要一個帶有奉獻精神的團隊才能建立。最流行的基於結果的個人報酬形式是計件工作。

(3) 小組的計件支付。當因為生產過程導致將成果很困難的歸因於個人的時候就應用團隊績效報酬體系。團體績效報酬計畫的激勵效果會因為團體規模的擴大而減低，團體精神的喪失，而致付出與獲得之間的差距越來越大。

17. 基於組織的薪資計畫

這種經濟分享形式可能會引致部分員工接受或投身變革的願望；管理者將會更能與員工溝通；實現更大的產量和更高的效率。與這些優點相對的存在有一些潛在的缺點：

(1) 首先，收益分享計畫的執行是假定員工能夠看到他們自己的努力與計畫產生的收益之間的聯繫，而實際上他們很少能控制紅利的多少。外部因素諸如原料或者服務成本的上升，這些將影響紅利。

(2) 其次，除了鼓勵組織內不同團隊之間的合作，一旦紅利水準達不到員工期望水準的話，計畫可能引發團體內的敵視和責備，不但會導致員工背道而馳，而且在團隊之間製造矛盾。

(3) 有些團隊擔心計畫會引致對他們自己的排斥，或者因為集體談判在薪資決定中已越來越不重要，或者事實上員工願意致力於企業目標而放棄個人利益。

企業實施分享計畫的關鍵在於認識到更加開放的管理模式是成功的中心，體現了員工是創新源泉的理念，在員工能夠參與分享組織利益的情況下更容易實施。

18. 組織衡量員工行為表現的標準

- (1) 傑出的表現；
- (2) 高於要求的重大表現；
- (3) 合乎一般要求的表現；
- (4) 不完全合乎要求的表現；
- (5) 不可接受的表現。

19. 主要的財政參與計畫的類型

- (1) 所有權分享；
- (2) 現金利益分享；



中国经济管理大学MBA高等教育精品课程

(3) 相關利益回報。

20. 津貼可以被看成是薪資的補充。它可以涵蓋涉及員工利益的各個方面。其中職業津貼是最為常見的津貼形式。此外，還有與其他各種收益如離職給付、生病和突發災害的補償等相關聯的福利等。

21. 職業津貼給付的目的

- (1) 保留老員工；
- (2) 吸引新的員工；
- (3) 改善員工關係；
- (4) 管理員工作業時間和方式。

22. 斯堪倫 (Scanlon) 計畫要點包括工資總額和銷售總額的比例、與降低成本相聯繫的獎金、生產委員會和審查委員會等四個方面。Scanlon 計畫的目的是使組織的目標和員工的目標同步化。Scanlon 計畫具有三個最重要的特徵：第一，強調參與性的管理哲學；第二，員工委員會負責執行激勵計畫；第三，採用企業自己的獎勵分配計算公式。

23. 協調包括：

- (1) 體力勞動與非體力勞動的協調
- (2) 不同類型員工的協調
- (3) 雇用條件的協同

24. 非貨幣報酬與激勵的兩種觀點是對員工工作的承認、回饋和員工的參與、自主權和責任。

二、問題與答案

1. 選擇題

(1) 需求理論的代表人物 (B、D)

- A. A. 泰勒
- B. B. 馬斯洛
- C. C. 麥戈雷格
- D. D. 赫茨伯格

(2) 為企業在長期內的經營方向和範圍，使組織與不斷變化的環境相適應，尤其是與市場、顧客相適應，從而滿足股東的期望的是 (A)

- A. A. 企業戰略
- B. B. 企業戰術
- C. C. 企業方針
- D. D. 企業文化

(3) 工作評價的非分析方法 (A、B、C)



中国经济管理大学MBA高等教育精品课程

A. A. 工作排序法

B. B. 配對比較法

C. C. 工作分類法

D. 計點評價法

(4) 工作評價的分析方法(A、D)

A. A. 計點評價法

B. B. 配對比較法

C. C. 工作分類法

D. 要素比較法

(5) 內容型激勵理論(A、B)

A. A. 馬斯洛的需要層次理論

B. B. 赫茨伯格的雙因素激勵理論

C. C. 期望激勵理論

D. 人際關係理論

(6) 波士頓矩陣模型把企業分類包括(A、B、C)

A. A. 野貓企業

B. B. 明星企業

C. C. 金牛企業

D. D. 豬企業

(7) 企業生命週期模型把企業生命週期包括的階段(B、C、D)

A. A. 變革時期

B. B. 成長期

C. C. 成熟期

D. D. 衰退期

2. 思考題

(1) 在薪酬計畫中被視為至高無上的目標是什麼？為什麼？

對較好的表現進行獎勵在薪酬計畫中被視為至高無上的目標。企業組織不是要大家來做同樣的事情，但是想要大家都來進行創新。因此，組織想要報償的是那些在系統中示範創新的個人。

(2) 基於表現的報酬系統真的是那麼完善嗎？

事實上，基於表現的報酬系統常常缺乏條理性。在許多情況下，正式的行為標準與所期望的相差甚遠，目標和行為之間關聯甚少。在行為評估過程中，作為個人基於表現的報酬系統的核心，常常有許多關於主觀性和自相矛盾的抱怨，加上缺少對評估人員的訓練和對管理過程的監控。行為和報酬之間的關係往往是



中国经济管理大学MBA高等教育精品课程

模糊而低效的。

(3) 為什麼員工不是一直熱心於利益分享？

首先，在企業中員工通常不能影響利潤水準和管理決策。其次，在企業中投資儲蓄會增強員工的不安全感。如果企業破產，員工就不僅失去工作，而且會失去其所有的儲蓄。

(4) 為什麼說津貼是一種“金手銬”？

認為津貼是一種‘金手銬’的觀點是因為其很差的可轉移性。不過這種現象現在已經從法律上得到了改善，包括促進更大的便攜性和可選擇性。

(5) 雇傭條件和諧的範圍？

- ● 報酬系統及報酬方法；
- ● 加班和計時工作；
- ● 額外激動費用；
- ● 實際工作時間；
- ● 鐘點或其他計時方式；
- ● 醫療給付計畫；
- ● 休假條款和休假工資；
- ● 津貼調整；
- ● 警告期（在法定低限以上）；
- ● 養老金；
- ● 解雇或試用期；
- ● 福利；
- ● 邊際利益如健康保險和公司汽車。

3. 判斷題

- (1) 財政參與中的現金利益分享類型在實施時會影響員工的基本薪資。(X)
- (2) 以能力為基礎的報酬比以技能為基礎的報酬應用更加廣泛。(√)
- (3) 單一狀況是一種過時的、不合用的、根本就無法推行的管理模式。(X)
- (4) 工作擴大化就是工作豐富化(X)
- (5) 全面品質管制和品質圈是一回事。(X)

第六章 人事與發展一體化

本章簡介



中国经济管理大学MBA高等教育精品课程

推行戰略性人力資源管理是現代企業管理的發展趨勢，人力資源管理在企業管理中的地位和作用正在由過去的職能性部門，轉化為企業戰略的支持部門、夥伴部門和員工服務部門。本章主要介紹人事和發展工作與企業戰略的關係，人事與發展在企業管理中的職責，一線經理在人力資源資源管理中的作用。

本章目的与要求

通过本章的学习，你将能够了解：

- ● 企业战略及其与人事与开发功能的作用关系
- ● 人事与发展工作的职责
- ● 管理者对人事与发展的作用

一、主要内容

1. 戰略在三個層次上對企業經營發生作用：

(1) 第一層次，企業戰略規定了企業經營範圍、組織結構和資金運作以及資源在企業內部不同部門的分配。

(2) 第二層次，規定了企業的經營或競爭戰略，企業在市場中如何競爭、開發什麼樣新產品、服務于何種類型的顧客等。經營戰略還決定了市場、資金、生產等如何為更高層次的戰略作貢獻。

(3) 第三層次，企業戰略對員工開發的影響作用。

2. 通常戰略是按照自上而下過程制定的，即企業戰略是由決策層決定的，然後一層一層向下貫穿到組織中。除了這一觀點之外，還有四種戰略形成的思路：

(1) 戰略形成的傳統思路（利潤最大化，仔細思考）。戰略形成的這種理論是把戰略描述為是一個精心計算和分析的推理過程，這一過程是企業高層管理者通過調查外部環境，尋找出實現企業利潤最大化和贏得競爭優勢的途徑來完成的。這種觀點意味著，管理者所採取的行動是合乎道理的。但是從軍事的觀點來看，這種戰略形成的過程與戰略實施的過程是相分離的，戰略是將軍才幹的體現，是在充分考慮了安全和部隊派遣的情況下，通過軍事紀律和服從命令來保證指揮員取得成功的。

(2) 戰略形成的演變思路（利益最大化，隨意的）。這種理論把戰略看成是市場壓力的產物，戰略可使企業最有效和最有力；從人口生態學的觀點來看，在一定市場環境下的最合適戰略是市場競爭的產物；在這個過程中表現相對好的員工得以生存，而相對差的員工則被精簡和淘汰。適應能力和學習能力是企業生存和發展的基礎。

(3) 戰略形成的程式思路（多元的，隨意的）。這種觀點假設人們是在理解力有限、對未來的把握不定和對行動漠不關心情況下，制定並執行一個完美的精確的計畫。這一思路有兩個重要的特點：第一，企



中國經濟管理大學MBA高等教育精品課程

業戰略是通過組織中不同層次的經理人員參與討論共同來制定的，甚至在有些情況下，只有事件發生之後才能知道戰略是什麼。事實上，這種行為可以解釋為戰略是事後產物，是通過事後合理化的過程制定的，在這個過程中參與者描述已經發生的事情，然後再將在這些事情合理而精心地應用到戰略制定之中。奎因認為，戰略是通過瑣碎的大量直觀的方法形成的，通過內部決策與外部事件結合而形成的，與遠景很好地吻合而形成的。第二個重要特點是微觀政治的觀點。我們知道，企業組織內部會存在各種緊張關係、矛盾、競爭和目標衝突，企業經常被那些為實現個人或部門目標的行為所困擾。這一觀點顯然與戰略形成的傳統觀點相對立，因為這裏的各種假設將可能使得戰略實施的結果令企業陷入危險境地，而不是可以精確預計的目標。

（4）戰略形成的系統思路（多元的，仔細思考）。這種觀點認為，戰略是社會系統相互作用的產物，在這個系統中，像階級、性別和民族文化等因素都影響企業戰略的形成，或者說，構成了企業戰略制定要考慮的要素。根據這種觀點，企業戰略的選擇不僅更多地受參與決策者的認識局限所限制，而且還受到當時的社會文化和各種社會團隊的利益所限制。像日本、德國和法國政府，通過政府行為影響著企業戰略的制定和實施。

3. 人力資源管理對制定企業戰略的作用主要表現在：

一是管理開發。這是因為管理開發在改變或者加強管理哲學、明確未來發展方向以及其可見性方面起到了重要的杠杆作用。

二是員工關係。這是因為員工關係是人力資源管理問題的核心，牽涉到員工的忠誠、溝通、報酬政策以及勞資談判層次的選擇等方面。

三是組織發展。組織發展在組織變革計畫中起到重要作用，特別是企業想要提升新的價值水準，尋求工作關係對策時尤其如此。

當然，人事與發展的實施人員還可在其他一些領域做出貢獻，幫助一線經理實現組織目標。例如，人力資源規劃、招聘與選拔員工、引導新職員、處罰或者開除員工，處理員工投訴，評估以及對所有員工的培訓工作等方面發揮作用。

4. 人力資源管理對企業戰略的貢獻在四個階段比較明顯：

（1）在形成全面品質管制措施的過程中，通過設置標準、幫助挑選諮詢人員、確保和當前的企業文化相匹配，以及為管理開發的活動中提供幫助。

（2）在初始階段，通過推動變革的過程，提出關鍵原理和對品質關鍵點員工的交流，對教練和隊員進行培訓，幫助描述企業的使命等方面發揮作用。

（3）在加強品質管制階段，通過不斷交流，對績效評估和薪酬計畫進行再設計，培養團隊工作技巧，給予非金錢上的認同與獎勵。

（4）最後，在“審查”這個階段，人力資源管理專業人員可以幫助一線經理整理年度 TQM 報告，準備並實施員工態度調查，並幫助取得外部鑒定。在所有的階段，如果有人力資源管理專家的參與，問題的



中國經濟管理大學MBA高等教育精品課程

解決將有顯著效果，但如果將問題完全推給一線經理人員，那麼就有一些東西得不到保證。

5. 波特的競爭優勢

將波特競爭優勢理論與人力資源管理相結合，提出人力資源管理如何幫助企業贏得競爭優勢，通常有三條基本途徑：降低成本，提高品質，創新。

（1）降低成本。企業尋求提供比競爭對手更廉價的產品和服務，通過消除不必要的活動而使流程中的每一步成本最小化，其中當然包括人員管理。把這一理論運用到人力資源管理中，就是特定的人員採取特定管理政策與方法，比如招聘和選擇工作，如果企業招聘做低層次工作的員工，那麼，就採用簡單的選擇工作，對他們進行低水準的培訓和開發，不強調員工參與，給予低水準的報酬和最低的健康與安全標準，不同情存在困難的員工，沒有工會；如果專業的人事與開發職能部門存在的，它的作用也很小，在企業沒有多大影響。

（2）提高品質。企業為了尋求提供品質，盡可能使得自己的產品和服務與市場上其他企業提供的不同。在這種競爭戰略指導下，人事與開發管理為上述目標服務，並且實施“最好實踐”的人力資源管理，比如精心招聘和挑選員工，制定員工發展計畫，給予授權和責任大的工作，提高員工參與程度，給予員工廣泛和連續的培訓和開發，建立和諧的、具有競爭性的薪酬福利制度，績效評估成為關鍵性的工作。如果人力資源管理職得到很好發揮，有好的雇傭制度，一線經理與人力資源部門之間親密合作，那麼，人力資源就能夠幫助企業取得和保持市場競爭優勢。

（3）創新。企業借助於受過良好培訓的專家設計和生產複雜的、不斷變化的、適應市場能力的產品和服務，從而保持其在市場競爭中處於領先地位。人事與開發政策有助於提高企業的創新能力，比如通過團隊建立，培養員工對企業的忠誠，給予員工寬鬆的工作環境等，都對發揮員工的積極性和創造性有促進作用。要使得員工的發展成為他們自己的責任，而不是管理者的義務，即俗話說講的增強“主人翁”意識，這降低基本工資增加員工分享的股份，使他們的利益於企業發展掛起鉤來。

6. 波士頓矩陣模型原本是企業市場競爭策略分析模型，後來有些管理學者將其與人力資源管理結合起來，用於闡述企業人力資源管理策略。該模型假設，企業人事與開發決策是以服從於企業競爭戰略為基礎，將經營決策與企業戰略和人事與開發聯繫在一起，企業戰略被決定了企業人力資源管理的方法。下面結合對波士頓（BCG）矩陣的企業分類，闡述企業相應的人力資源管理政策和實踐。

（1）幼童企業

這種類型的企業處於一個快速增長的產品市場裏，但具有低的市場份額。這類企業的總體經營狀況是彈性、動態和不正規，缺少規章制度，試圖通過官僚集權贏得市場份額。人力資源的主要特徵是彈性，不管是個人的還是團隊小組的，強調他們的能力彈性，強調非正式的和開放的管理模式，鼓勵員工拋開勞動合同工作，盡可能減少人事干預。大多數的人事與發展活動都是一線經理實施，通常缺乏專業指導。

（2）明星企業

企業處於快速增長的產品市場中，並佔有很大的市場份額。在這種情況下，企業希望有一個比較規範的人事與發展系統，具有高效的管理職能。處理人力資源問題的主要責任很可能還歸屬於一線經理。通常



中国经济管理大学MBA高等教育精品课程

這類企業與“比較好”的人力資源管理實踐如：實行認真的招聘和甄選（從態度和技術能力兩個方面），以獲得最合適企業的求職者，為培養員工對企業的忠誠感，並相應制定了內部培訓和發展計畫，建立了與個人績效相關的薪酬系統，實行規範化的績效評估體系以及溝通和員工參與體系。企業重視對人力資源的投資。

（3）金牛企業

這種企業處於緩慢增長甚至停滯的市場中，但本企業佔有較高的市場份額。該類企業表現出穩定、有序、可預見性和規範性等特徵。這類企業對高層次的員工表現出容忍，目標和進度之間的彈性較小，有一個實施得很好、鼓勵員工長期服務的報酬系統。人力資源的職能就是使員工配置優化，高度強調專業性及在相應領域的超前發展。由於企業有高的收益因此能夠承擔人事與發展活動的高成本活動來協調勞動關係。

（4）瘦狗企業

企業在市場上處於很差的競爭地位，市場增長緩慢甚至是衰落，企業在市場中佔有率很低。由於企業處於這樣一種很差的經營環境之中，人力資源管理面臨著不斷變革和降低成本的壓力。因此，該類企業往往會實施規模縮減、裁員和招聘短期工作員工，加強管理權，強調自上向下的溝通。如果企業實行經營轉型的話，常常會導致企業內部產生各種衝突和爭論。

7. 人力資源管理的生命週期分析模型

一些學者監企業發展的生命週期與人力資源管理結合起來，以解釋為什麼企業必須在企業發展的不同時期要採用不同的人力資源政策或活動，或者解釋為什麼不同的企業在同一個時期採取了不同的人力資源管理政策或活動。

（1）開始時期

在企業成長的初期階段，企業的成長和發展必需擁有運作上的彈性和對市場變化做出反應的敏感性。在這一產品開發和經營階段，企業家精神是整個企業發展的核心。因此，員工的招聘強調工作的彈性和能力，鼓勵員工刻苦工作和自我發展。企業的一個目標是培養員工對企業的忠誠。這種忠誠往往企業通過較高的有競爭力報酬來獎賞，獎賞的方式上企業又是鼓勵員工追求獲得未來的潛在收益，比如通過投資入股、給予股票期權等。企業幾乎還沒有形成規範和正規的結構，工會組織或者沒有形成，或者發揮作用很小。企業缺乏專業的人力資源管理知識和人員，通常利用諮詢顧問來實施人事與開發活動可能更具有成本效益。

（2）成長期

處於這一時期的企業，開始有比較正式的政策和工作程式，企業在市場上取得穩定地位和成功。企業需要留住專家，並且確保員工的早期對企業的忠誠能維持。在這一階段人力資源管理是為人事與開發的各方面體引進更先進的程式和系統。例如，更成熟的招聘和挑選方法，制定生涯管理計畫、培訓計畫，實施績效評估系統，組織發展和規範的報酬體系。在員工關係方面，優先工作是保持和睦相處的關係，和保持員工工作的動機與職業道德。



中國經濟管理大學MBA高等教育精品課程

(3) 成熟期

隨著市場開始變得成熟，限制企業發展的一些障礙逐漸被企業突破，企業需要評估已經進行的活動。到了這個時期，企業一定有了一系列規範化的制度。這個階段人力資源管理主要集中在勞動成本的控制上。培訓和開發計畫變得更難合理了，降低工資的壓力不大。但是，員工關係將變得沒有原來好了，管理人員開始感覺到降低各種類型成本的壓力。與此同時，企業由於處於市場競爭劣勢，企業迫於提高生產率的壓力，這一時期也是動員員工退休和流動的好時機。另一方面，隨著企業有金牛轉化到了狗，員工和經理們也開始考慮是否仍然在該企業幹下去了。

(4) 衰退期

衰退給企業帶來一系列問題，其中很多問題在上一個時期就開始出現了。企業在這個時期的工作重點是如何合理化和減少冗員，以及人事與開發理論的運用。許多以前得到開發的人力資源政策被拿來重新考慮，而他們以前企業爲了降低成本而拋棄了。人事與開發專家的職能被分散，企業可能降低薪酬，培訓主要集中培養員工新的技術能力和再就業諮詢上，並且將一些服務外部化傾向。勞動關係變得緊張和困難，工會組織有分解的可能或者作用變小了。

8. 米爾斯-斯諾模型

米爾斯-斯諾提出了涉及組織特徵和人力資源戰略的三種有效的戰略行爲方式：防守者、探索者、分析者。和其他相關聯的理論一樣它們把人事與開發戰略看成是企業戰略的延續，人事與開發戰略依賴於並且支持企業戰略。米爾斯和斯諾的理論論述了雇員關係問題。

(1) 防守者。實施防守者戰略的企業，擁有狹窄但穩定的產品市場，採取高度集中的組織結構，產品數量大但成本低。根據企業的這些特徵，人力資源基本戰略維持企業這個“大廈”，進入企業內部勞動力市場的入口有限，實行內部提升，強化培訓，薪酬體系是鼓勵內部的協調合作。建立一個相對開放的內部勞動力市場，有利於增強員工實現組織目標的義務感和承擔不受狹窄的工作邊界約束任務的願望。

(2) 探索者。探索者戰略是建立在變革、適應性、生產線再設計、依靠進入新市場增長、尋求新的發展和機遇的基礎上的。如果企業不擁有足夠的熟練專家，那麼，基本的人力資源戰略就是獲取、吸引員工。這就意味著企業要在各個層次上使用成熟複雜的招聘方法，廣泛使用心理測試來鑒定和挑選那些技能與組織高度相關的員工。報酬系統是結果導向的、短期的，與組織的專業分工相關的（比如產品或地域），培訓和開發主要是解決企業面對的特定問題。

(3) 分析者。分析者戰略是上述兩種戰略的綜合，人力資源管理根據企業所出的經營環境不同而變得多樣化或混合化。企業通過招聘或自己培養獲得人力資源，根據所處的情況確定培訓投資，報酬政策考慮內部相對性，也考慮外部的比較性。

9. K. 利格的人事與開發模型

K. 利格認為，人事經理要獲得權力和影響力，需要在工作中採取一系列策略：

第一，常規創新策略，即 P&D 經理努力將其工作與組織中的主流價值觀和規範明確地聯繫起來，旨在滿足高層的要求。主要表現在處罰、解決冗員以及勞動成本的嚴格控制等工作上。



中國經濟管理大學MBA高等教育精品課程

第二，非常規創新策略，即由 P&D 專業人員制定一套完全不同的規則，贏得企業當局對非組織指標要求的思想的信任和支持。比如，近期企業提出的學習型組織的一些理念，關於家政服務的思想等，與傳統的觀念有很多不同。

第三，充當偶然性問題的解決者角色，即幫助企業識別問題與解決問題。

9. 泰森、費爾斯的人事與開發模型

泰森和費爾斯在 1986 年提出了稱為“建築現場”的分析模型。這個模型中，P&D 圍繞企業內部的相關因素被分解為三個功能，這些內部因素分別是高層管理團隊的決策方法，P&D 行為的準備期，P&D 專業人員操作的差異性，以及專業人員參與創造組織文化的程度。

該模型將人事與開發部門的人員看成是最基本的工作人員，即所有有關權力被授予一線經理人員，P&D 系統是一種特別的系統，其工作主要是行政性的和辦事員式的，從事有關保管、填寫記錄、福利、求職者面試以及保管工資和薪酬資料。P&D 專業人員（如果存在的話），可能是沒有人力資源管理背景的外行。P&D 功能的中心是合同經理人員，一般根據比較規範的行業工會管理體系和手續，處理問題並且著重強調工作控制、麻煩解決和緊急處理。員工關係的處理原則是相同的。一些基礎性的管理職能由一線經理執行，他們與 P&D 部門密切合作，以確保操作與政策一致性。P&D 的最後一個功能，也是最複雜的，叫做建築師。是指對有關高層層面上的整體設計，通過創造、革新的方法使得整個商業計畫與人力資源管理的統一。在這種背景下，P&D 實踐者能夠影響組織的變化，並被企業期望去領導和創建適應整個組織的“正確”的文化與宗旨。這個建築師將首先被視為業務經理，然後是才是職業 P&D 專家，從長期角度看，他們通過團隊工促進高層管理強勢文化的形成。

10. 希普頓、麥克奧雷的人事與開發模型

希普頓和麥克奧雷根據權力（大/小）和整體性（高/低）將 P&D 的功能分為四種類型：

（1）福利功能模式，在權力和整體性兩個維度上都很低，只有行事 P&D 的傳統職能，是家長式、被動式的管理，對組織來說是無關緊要的。

（2）行政管理模式，權力緯度低，整體性程度高。P&D 功能與組織結合得更緊密，但由於基本上是為滿足高層經理需要因而缺乏權力。

（3）經營管理功能，權力緯度高，整體性程度也高。P&D 是實現組織目標的中心，並擁有權力地位，對實現企業發展戰略有大的作用。

（4）組織發展模式，權力緯度高，但是整體性程度低，P&D 具有權力但缺少整體性，非常類似 K.利格的非常規創新策略模型，其工作對主流組織文化有挑戰。

11. 斯多利的人事與開發模型

斯多利 1992 年提出一種 P&D 功能分類的模型，根據其在企業發展中的戰略性和參與性程度，分為四種模式：顧問、侍女、調整者、變革者。

（1）顧問，操作在企業戰略層面，而不對其他職能進行干涉，在需要時為一線經理提供支援，並經常是在現場的背後協助他們完成政策的制定與具體操作，允許部門經理在談判中對勞動管理問題有更多的



中國經濟管理大學MBA高等教育精品課程

自由和權威。

(2) 侍女，P&D 是屬於策略性和非干涉型的功能，其工作主要是受他們的“顧客”——一線經理的需要所左右；是辦事員，從事行政性工作，例如保管考勤記錄，以及偶爾參與福利工作並提供建議。人事部門是服從性的、隸屬的以及隨從式的，僅對顧客的短期要求做出反應，而不尋求改變或影響組織的發展方向；總之，這些人缺乏變革的權力與影響，而且他們對一線經理的順從更加強化了他們不利地位。在一定程度上，他們被看作是斡旋於管理者與被管理者之間的“中性代理”。

(3) 調整者，操作在策略層面上和充當高度干涉的角色，非常像傳統行業中的“救火者”那樣操作。與工會代表合作密切，共同處理問題，並且到現場解決問題。不能因為他們是在策略層面上的干預就錯誤理解為他們工作缺乏重要性。另外，儘管與一線經理工作密切，調整者仍然需要通過建立一套明確的 P&D 目標以及提高其“供貨”能力，來保持他們工作的獨立性和專業性。

(4) 變革者，熱衷於在新的立足點上建立與雇員的關係，尋求員工的承諾，並激發他們具有組織公民行為。P&D 應該發揮對管理變革的作用，進一步強化其各方面的功能（比如斯多利模型中的 4 種角色），通過影響經營管理的結果來證明其價值。

12. 人力資源管理在全面品質管制（TQM）中的作用，可以用威金森和馬金頓提出的多角色模型來說明。該模型從類似於斯多利模型兩個緯度來分析人事與發展（P&D）作用的：層次性（戰略性或操作性）和整體性（高或低），認為 P&D 在 TQM 中的四個作用分別是改革代理人、隱蔽的說客、內部合同人和推進者。

(1) 改革代理人，類似斯多利模型中的變革者，其工作容易被高層經理識別。有人通過與總經理、一線經理、品質經理和工會代表以及人事與發展實踐者的訪談，發現人們對改革代理人的總體看法是，他們是“變革的發動機”，能提供促進 TQM 文化建設與組織結構調整。

(2) 隱蔽的說客，處於戰略層面，但是工作的整體性較低，通常為高級管理團隊提供幕僚支援，非常類似斯多模型裏的建議者。

(3) 內部合同人，處於操作層面，通過服務性協定和明確的業績指標來發揮其經營作用，並使這一角色得到進一步的強化。

(4) 推進者，處於操作層面且是低整體性的，充當為一線經理提供日常行政支援的傳統性角色——基本近似於斯多利模型中的侍女角色，但工作不僅僅涉及員工關係方面而是人事與發展的整個領域。

13. 人事與發展的“最佳實踐”。不同的環境條件，需要不同的人力資源管理政策和活動，因此，一個人力資源管理模式是否屬於“最佳實踐”，取決於其組織類型和環境。近來有些學者認為，這個稱為“最佳實踐”的人力資源管理能幫助任何組織提高績效，至少從長期的角度來看是如此；在其他方面相同的情況下，應用“最佳實踐”人事與開發的組織可獲得競爭優勢；但並不是所有採用這種人事與開發實踐的組織都註定取得很大成功，也不是所有未採納的組織都註定不能成功。

14. 外部諮詢的實踐模型。阿姆斯壯將外部諮詢人員細分為以下幾類：

(1) 大型、多領域的企業，如一流的會計企業和管理諮詢企業，它們可提供一系列服務，包括人事



中国经济管理大学MBA高等教育精品课程

和發展諮詢。

(2) 專門的人力資源機構，其中有些是大型、知名的企業，可以提供全方位的人事與發展服務，另一些是較小規模但是更加專業的企業，它們有時被稱為“專賣店”。

(3) 小型企業或獨立諮詢人員，往往是獨立的機構，在某個特定領域有所專長或在人事與發展範圍內全方位開展業務。由於退休或多餘的從事諮詢服務的管理人員人數增加，這一領域在過去有了大幅度增長。

(4) 學者，他們中的部分人除了教學、研究和管理之外還在特定的領域提供諮詢服務。他們還可以提供最新的調查結果。

(5) 諸如行業協會之類的組織，除了他們其他的職能之外也提供諮詢服務。

二、問題與答案

1. 實施企業戰略的障礙有哪些？

在企業管理中，不同等級和職能之間的衝突和矛盾是經常發生的，人力資源管理部門和其他同層次的部門以及上一層次部門之間也會存在各種矛盾、衝突。這裏從垂直一體化的角度分析企業戰略不能得到很好貫徹的主要原因。

第一，許多中層經理和主管並不深刻理解企業的目標，而是把自己看成是有別於高級管理者的人。

第二，一線經理和主管超負荷地工作、與高層管理矛盾、缺乏實施人力資源管理明確的獎勵。

第三，對一線經理和主管人員專業培訓的缺乏，是阻礙企業戰略轉化為實踐的第三個因素。

第四，主管人認為來自高層經理的規則限制是毫無意義的，他們希望工作上的規則要保留一些彈性，允許管理人員調整規則，給他們自己留有迴旋的餘地，比如在某些情況下對工人進行冷處理，在某些情況下對工人發號施令，這樣做既可以對不聽話的員工加強管理上的控制，也顯示管理人員平和寬厚的風範，在必要時提供一個對話的平臺。

第五，戰略難以付諸於實踐最後一條原因，是管理人員可能沒有意識到組織的規則正在被打破，在這個過程中，可能會出現一些違背企業宗旨的先例，布朗將這種情況稱之為“忽略式管理”。

2. “最佳實踐”的四個主要模型是什麼？

(1) 斯多利(1992)提出，在人事與產業關係以及人力資源管理之間有 27 個不同點，這些不同點可以化分為四個部分：信念與假設、戰略方面、直線管理以及關鍵杠杆，涵蓋了人力資源管理中諸如“超越合同的目標”的內容、企業計畫的人力資源管理核心、一線經理的關鍵角色和對標準化的低強調性。

(2) 普菲夫(1994)提出了 16 個要素(他認為準確的數量和精確的定義並不重要)，包括員工安全、招聘甄選、激勵性報酬、員工所有權、參與和授權、團隊工作、培訓與技能提高、工資壓縮與內部晉升。這些要素共同支撐著這樣一種管理哲學，那就使得員工對企業長期承諾和按照高標準行事的願望。

(3) 伍德和歐本尼斯(1995)提出，17 項“高承諾的實踐”應該被企業共同應用，因為通過這些實踐的共同作用管理能夠引發員工高水準的承諾。零散的管理實踐將不能獲得由一個更完整一致的方法所帶來



中國經濟管理大學MBA高等教育精品課程

的好處。17 項實踐中被認為最重要的實踐是：可塑造性和工作承諾作為甄選標準，作為全體雇員目標的職業階梯和升遷機會，以及作為生產性員工最主要工作方式的團隊工作系統。此外，還包括雇主不僅僅要讓政策存在，還要真正實施起來。

（4）胡斯利提出了關於最佳實踐的 13 項問題，總體劃分為“雇員技能和組織結構”和“雇員動機”兩大類，具體包括資訊分享，內部競升，團隊的工作與生活品質，培訓，甄選測試，以及表彰。他的問題比起其他專家的問題來說，更為尖銳。

3. 人事與發展功能的未來發展趨向？

儘管未來更強調人事與開發人員要轉變角色和加強對一線經理的支持，但可以預見的是，組織將對人事與開發專業人員的數量進行削減。人數的下降並不必然導致該部門地位和影響力的降低，事實上那些留用的人將更多地作為變革代理人而不是推進者或救火隊員。它要求所有學習人事與開發核心課程的學生從專業人員向多面手轉變。人事與開發和一線經理兩方面都應該認為到，人力資源管理權力的移交對雙方和組織都有利：移交日常性工作不僅僅使一線經理加強了對其重要工作領域的控制，而且減輕了人事與開發經理的負擔，使其集中精力在戰略和程式性工作方面，以及在特別時候給予一線經理支援：

（1）人事與開發經理通過做好下列工作實現與一線經理的緊密合作；

（2）制定人事與開發政策和程式性的工作框架（例如招聘和投訴方面），以確保企業政策的連貫性和合法性的要求；

（3）提供所有人事與開發工作的專業指導（如聘用、辭職、甄選、評價、培訓等），以手冊為主；

（4）培訓一線經理使他們具有相應技能（如寫工作說明、面試、或激發承諾）。

4. 一線經理和人事與發展部門的關係？

人事與開發部門與一線經理之間的關係，通常來說，人事與開發部門負責政策的制訂工作，其中可以獨立制定，也可以與一線經理合作完成。一線經理主要貫徹人事與開發政策，即從事相關的實踐活動，與人事與開發部門建立夥伴關係，討論政策的制定。部分人事與開發工作幾乎完全由直接經理完成，包括批准空缺、描述崗位說明、甄選、試用結束的面試、以及投訴和處罰，儘管是在與人事與開發部門協商下的。人事與開發部門保留著選擇招聘仲介的責任，收集參考資訊，開辦培訓課程，以及雇傭薪酬的大部分工作——但不包括個人提薪。直線經理與人事與開發部門分享操作工作的程度上，除了部分工作外，大多數組織是以協商式為主，而在單方為主的工作中，人事與開發仍占主導。

向直線交權主要是在招聘和冗員談話，勸告和處罰以及投訴方面。另一方面，人事部門趨向保留薪酬預算和談判，工作評估和福利管理的工作。還有研究表明，一線經理最有可能承擔人力資源實踐的責任，例如，行為評價，領導品質小組和團隊溝通，處理處罰和解聘，以及招聘工作。

5. 企業使用外部諮詢以替代內部諮詢服務的原因？

（1）如果諮詢人員可以提供企業內部無法獲得的專業知識或時間，企業就有可能使用外部機構的服務。專業知識可以是某一領域的（心理測試），也可以是處理問題技巧上的。在後一種情況中，外部諮詢人員可以幫助管理層在組織的層面上處理一些事情（如文化變革計畫或內部溝通）或當同事之間存在一些



中國經濟管理大學MBA高等教育精品課程

問題時，可以借助他們來處理事情。當然，在現實中諮詢人員在給客戶服務時常常有必要同時展示他們處理問題的技巧和專業知識。在有內部人力資源部門的機構裏，這些部門的員工常常因為忙於履行日常職責而不可能投入時間從事特殊的專案，而在這種情況下，外部諮詢人員恰恰可以提供一個合適的選擇。

(2) 與外部諮詢人員的獨立性有關。人們認為他們可以提供不受內部影響的專門知識。這在錯縱複雜，有多重因素，需要從多方面來理解的問題情況中尤其有用，如在員工關係領域。在一個由各個部門組成的指導小組的監督下，使用獨立諮詢人員進行員工態度調查是一個例子，此外諮詢人員還可以對機構重組進行建議。同樣，有人認為局外人的觀點可以幫助管理人員和其他人解決似乎無法解決的問題：由獨立諮詢人員提供一個看問題的全新視角或各種觀點，將會導致管理者的態度或行為方式的轉變，幫助轉變高層管理人員的觀點。有時候，企業內部人事和發展部門的工作往往徒勞無功，但是借助於顧問後一些做法就能被容易接受。其原因是內部管理人員被認為不具有的權威、獨立型，而外部“專家”能行。

(3) 是經濟和財務上的，這在大部分人事和發展服務由外部提供或將要進行一項重大項目時尤為重要。如果諮詢人員只是臨時使用，雇用他們的成本將會大大低於在年度內其他時間不能完全發揮其用處的企業內部專業人士的成本。如果高層管理人員對外部諮詢人員的服務不滿意，那麼將來還可以選擇其他人員。很顯然，不同諮詢人員的成本差異較大。一些大規模、知名度較高的諮詢企業成本最高，而學者和獨立諮詢人員往往處於中間水準，處於底層的常是毫無經驗的人員或者他們沒有意識到自身市場價值的諮詢人員。如果管理層從成本的角度出發決定使用諮詢人員的話，他們必須清楚地考慮到所有財務支出的因素，認識到總體成本還包括開始時整合諮詢人員所需時間的成本以及執行建議所產生的成本。

6. 單項選擇題

(1) 斯多利模型中不包括的角色是 (C)

- A 顧問
- B 侍女
- C 建築師
- D 調整者

(2) 最早提出人事與開發模型的是 (D)

- A 普菲夫
- B 胡斯利
- C 斯多利
- D K.利格

7. 多項選擇題

(1) 屬於最佳實踐的模型有 (A、B、C)

- A 伍德與歐本尼斯模型
- B 普菲夫模型
- C 斯多利模型



中国经营管理大学MBA高等教育精品课程

D 威金森與馬金頓模型

(2) 外部諮詢人員的種類包括 (A、B、C、D)

A 會計公司

B 管理諮詢公司

C 學者

D 行業協會

8. 判斷題

(1) 最佳實踐的人事與開發模型可以在任何時期內幫助任何組織提高績效。(X)

(2) 近幾年的變化是一線經理承擔了越來越多的人事與開發工作。(√)

(3) 人事與開發工作無須專業培訓，它來源於常識和經驗的組合。(X)