

□ 第1章

人力资源管理导论



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、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、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 招生网址：www.mh jy.net
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mh jy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

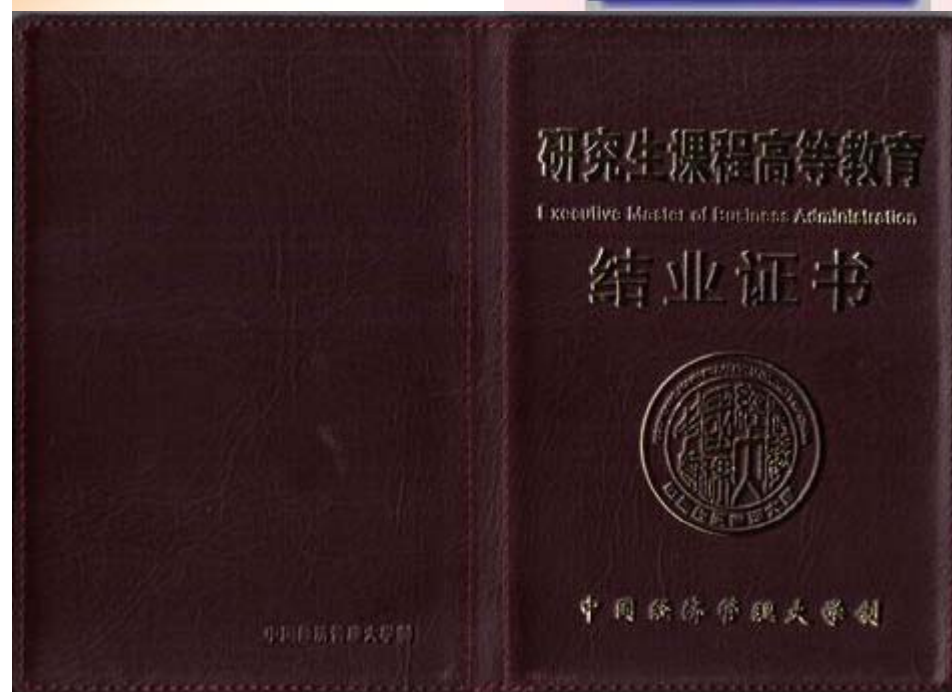
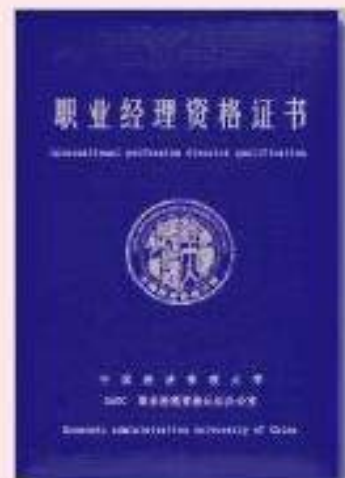
全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本MBA职业经理教程免费下载
- -----请速登陆：www.mh jy.net



美华论坛
www.mhjj.net

【学习目标】

- 1. 理解人力资源和人力资源管理的基本概念。
- 2. 了解人力资源管理的基本职能。
- 3. 了解人力资源管理的发展历史。
- 4. 了解人力资源管理的学科和理论基础。
- 5. 了解人力资源管理部门角色定位和人力资源管理者具备的素质。
- 6. 了解人力资源管理的发展趋势和前沿问题。

本章主要内容

1.1 人力资源管理概述

1.2 人力资源管理的发展历史

1.3 人力资源管理的学科基础与理论基础

1.4 人力资源管理发展趋势与前沿

开篇案例： 科创公司的人力资源管理与企业核心能力

科创公司是北京一家著名的高科技企业。该公司主要从事网络技术方面的软件开发，其市场主要面向中国北方和沿海城市的企业客户。该公司成立于1998年，近六年来随着行业的高速发展，公司也获得了迅速的成长。但另一方面，随着行业竞争的日益加剧和企业规模的迅速扩张，企业在市场拓展、业务运营方面感到越来越力不从心。企业要进一步做大，必须进一步吸纳业界的优秀人才，努力培养内部的业务和管理骨干，并加强管理的规范化。但现状则是，虽然企业业绩斐然，为员工提供的待遇也很不错，但却始终无法强有力的吸引一流的人才。恰恰相反的是，人才流失的现象却越来越严重，企业所面临的人力资源管理的问题也越来越突出，并且严重束缚了公司的发展。在面对这样的形势下，公司高层痛下决心要建立一套完整的人力资源管理制度。

于是，公司在聘请的外部专家顾问的帮助下，建立起了包括招聘录用、培训开发、绩效考核和薪酬管理在内的一套人力资源管理制度。为了建立这一套人力资源管理制度，公司调动了多方面的力量，耗费了不少的财力、人力和物力。但当整个制度体系建立起来之后，他们却发现，这一套人力资源管理制度在实际的运行过程中发生了很多的问题。科创公司是一家高科技企业，其所面对的软件市场，**竞争要点在于对市场的反应速度和软件的质量**，但公司在设计人力资源管理系统时，却没有充分考虑其市场特点和战略要求，结果导致人力资源管理制度主要从**成本控制**的角度来进行安排，无法与企业的战略和行业的特点相匹配，无法帮助公司在激烈的市场竞争中获得竞争优势。其结果是，一线的管理者和员工对人力资源部辛辛苦苦建立起来的人力资源系统不屑一顾，人力资源管理的规范化和制度化无法得以有效的推行，企业在经营管理中面临的一系列问题也没有得以解决。

那么，科创公司的人力资源管理制度建设为什么没有获得成功？其失败的根源在于哪里？人力资源管理系统的设计应该为什么服务呢？从这个案例我们可以看出，该公司人力资源管理系统失败的关键，在于其没能够有效地支撑企业的竞争优势，没有帮助提升企业的核心能力。从另一方面来讲，人力资源管理是否能够真正支撑企业的竞争优势，企业究竟应该如何建立基于核心能力的人力资源管理系统，这就是本章所要解决的主要问题之一。《人力资源管理》—第1章

人力资源概述

一、人力资源的概念及其内涵

（一）人力资源的概念

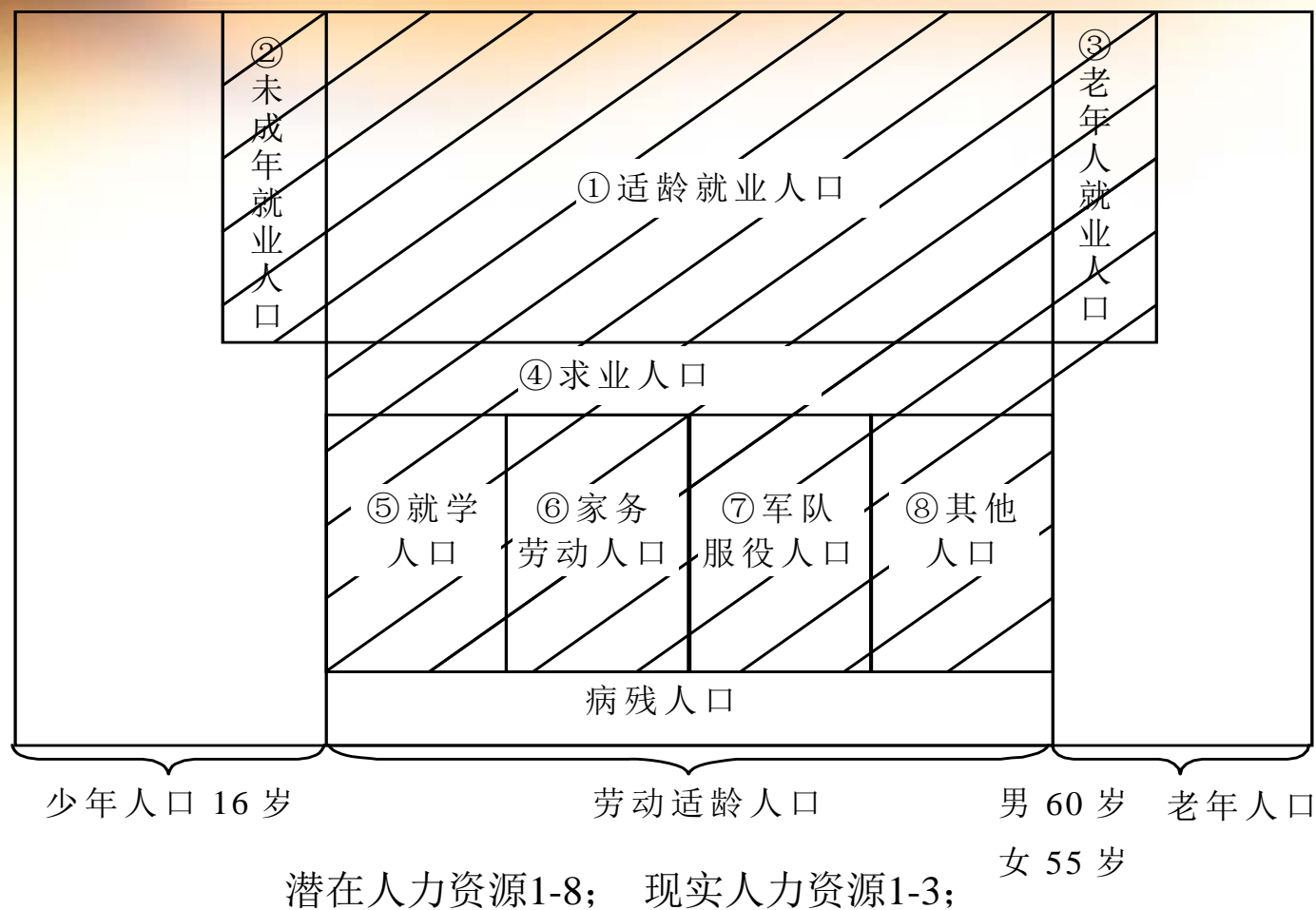
概念:

- 彼得·德鲁克（Peter Drucker）1954年在其《管理的实践》一书中引入了“人力资源”这一概念。他指出，和其他所有资源相比较而言，唯一的区别就是它是人，并且是经理们必须考虑的具有“特殊资产”的资源。
- 美国学者伊万·伯格（Ivan Berg）认为，人力资源是人类可用于生产产品或提供各种服务的活力、技能和知识。
- 内贝尔·埃利斯（Nabil Elias）提出，人力资源是企业内部成员及外部的与企业相关人，即总经理、雇员、合作伙伴和顾客等可提供潜在合作与服务及有利于企业预期经营活动的人力的总和。
- 雷西斯·列科（Rensis Lakere）提出，人力资源是企业人力结构的生产和顾客商誉的价值。
- 郑绍廉（1995）则主要从整个社会经济发展的宏观角度来对人力资源进行界定，认为：人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的具有智力劳动和体力劳动能力的人们的综合，它应包括数量和质量两方面。这一观点在国内的宏观人力资源问题研究中，具有一定的代表性。

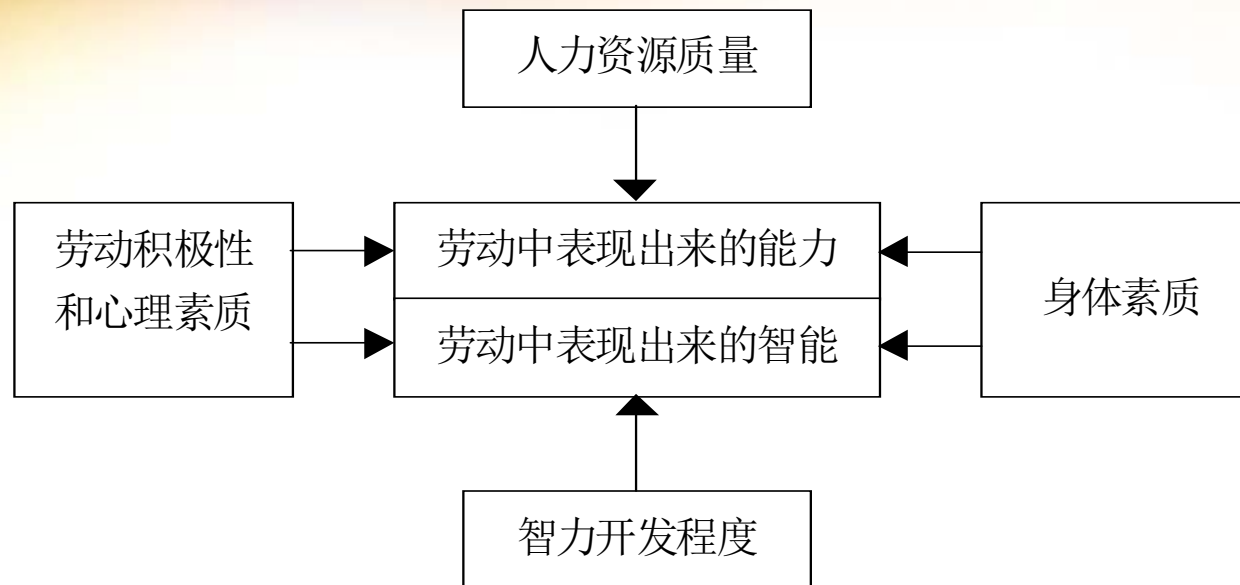
什么是人力资源

- 广义的人力资源是在一定时间、空间或地域内的人口所具有的创造能力之和。
- 狭义的人力资源是指一个特定组织或企业员工总体所具有的生产和经营能力之和。
- 企业人力资源不仅包括特定时期、区域、组织、的人员数量、质量、结构特征，还包括员工的技能水平、适应力、工作态度等能动性因素及其组合。

(二) 人力资源的数量



(三) 人力资源的质量



人生竞争的三个层次：第一层次的竞争是体力的竞争，第二层次的竞争是智慧的竞争，第三层次的竞争是素质的竞争

（四）影响人力资源质量的因素

人类体质与智能遗传

营养状况

教育状况

文化观念

经济与社会环境

二、人力资源的特征

1、基于人力资源与其他资源相比较的角度，人力资源所具备的主要特征包括：

人力资源属于人类自身特有，具有不可剥夺性；

存在于人体之中，是一种活的资源，具有能动性；对其能动性调动得如何，直接决定着开发的程度和达到的水平：可激励性。

不能储存，物质磨损和精神磨损，具有时效性；

可以自我增值，具有再生性。

2、从人力资源的形成与发展角度，人力资源具有如下的特征：

人力资源生成过程的时代性；开发对象的能动性；使用过程的时效性；开发过程的持续性；闲置过程的消耗性；组织过程的社会性。

3、从人力资源作为一种资本的角度来进行研究，人力资本相对于财务资本具有如下特征：

高价值创造，高风险投入的资本；自我经营、自我扩张的资本；经营复杂缓慢，收益难以计量的资本；人性化的资本。

我们认为，人力资源最重要的特征在于其以人为载体，是一种能动性的资产，不能分离、抵押、转让和继承，只可激励不可压榨。

人力资源的特性

- **能动性特征**：表现为人的创造性、学习能力等。人能够有意识地自我开发、提高，并自觉主动地调度自身的体能、智力、知识和技能。
- **价值和增值特征**：价值源于人力资源所具有的能动性，这种能动性使得人力资源比其他任何资源具有更高的增值性
- **人力资本专属性特征**：技术专属性、文化专属性、社会与组织的专属性

人力资源的难以模仿性

员工独特的价值观、核心专长与技能，具有高度的系统性和一体化特征，使得竞争对手难以准确地加以识别，更难以进行简单的模仿。

比如美国杜邦公司的竞争对手难以引进杜邦公司卓有成效的安全教育体系，是因为“在这个制造炸药起家的公司里，安全意识早已通过企业的文化教育和制度体系深深铭刻在每位员工的心里了”。

新加坡航空公司的空姐服务于顾客的核心专长与技能，与新加坡航空公司的整体战略、经营模式、组织体制与企业文化融为一体，竞争对手无法简单地从空姐的培训入手来简单地塑造于之相类似的人力资源；

海尔总裁张瑞敏提出，海尔集团的人力资源是一种珍贵的、稀有的、不完全可模仿的，并且可以创造价值的能力。因此，成为一种特殊的内部资源。

人力资源制度体系的形成具有路径依赖性的因果的复杂性，这也导致人力资源难以模仿

人力资源管理：概念、模式、内容

- 人力资源管理的内涵、性质、作用
- 人力资源管理的目标
- 人力资源管理的内容
- 人力资源管理的角色分工
- 人力资源管理的发展
- 人力资源管理者

概念

美国的雷蒙德·A·诺伊等在其《人力资源管理：赢得竞争优势》一书中认为：人力资源管理是指影响雇员的行为、态度以及绩效的各种政策、管理实践以及制度。


美国的舒勒等在《管理人力资源》一书中提出，人力资源管理是采用一系列管理活动来保证对人力资源进行有效的管理，其目的是为了个人、社会和企业的利益。

加里·德斯勒在其所著的《人力资源管理》一书中，认为人力资源管理是为了完成管理工作中涉及人或人事方面的任务所需要掌握的各种概念和技术。

迈克·比尔则认为，人力资源管理包括要影响到公司和雇员之间关系的（人力资源）性质的所有管理决策和行为。

台湾的著名人力资源管理专家黄英忠则提出，人力资源管理是将组织所有人力资源作最适当之获取（acquisition）、开发（development）、维持（maintenance）和使用（utilization），为此所规划、执行和统制之过程。

国内著名学者赵曙明则将人力资源管理界定为：对人力这一特殊的资源进行有效开发，合理利用与科学管理。



对于什么是人力资源管理，众说纷纭，但各自仅是在定义表述上强调不同的侧面，其实质内容并无大的分歧。所谓人力资源管理，是指围绕组织的战略和目标，对组织人力资源进行规划和管理，通过人力资源的招聘、使用、保留和激励等各个环节的管理活动，以实现组织的既定目标。

现代人力资源管理的意义

竞争焦点转移突出了人力资源的战略价值

- 经营环境的变化促进竞争焦点的转移
 - 新的环境
 - 全球化——竞争无所不在，从地区到全国、全球
 - 技术发展——改变了工作和生活方式，E时代
 - 顾客需求——个性化，以市场和消费者为导向
 - 人的观念——工作与生活的新趋向，jobless
 - 新的竞争焦点
 - 速度、敏捷、灵活；创造性和创新；服务

现代人力资源管理的意义

竞争焦点转移突出了人力资源的战略价值

- 上述变化导致传统竞争优势逐渐减弱，人及与人有关的因素正成为竞争优势的新来源
 - 传统竞争优势来源
 - 产品工艺技术（专利保护）、市场保护、融资能力、规模经济
 - 新的竞争优势来源
 - 无形资产、有效的人力资源管理、组织文化和创新能力

企业人力资源管理目标

企业将所有的成员都作为一种可开发的资源，通过科学的管理，求得以下三方面的和谐：

第一，求得人与事的最佳配合，使事得其人，人尽其用

第二，求得人与人的合作，依靠全体员工的力量，共同获得事业的成功

第三，求得每个人都能胜任其工作，人的潜能与人的绩效之间的最佳体现，发挥每个人的潜力，激励每个人为企业做出最大的贡献

人力资源管理的矛盾

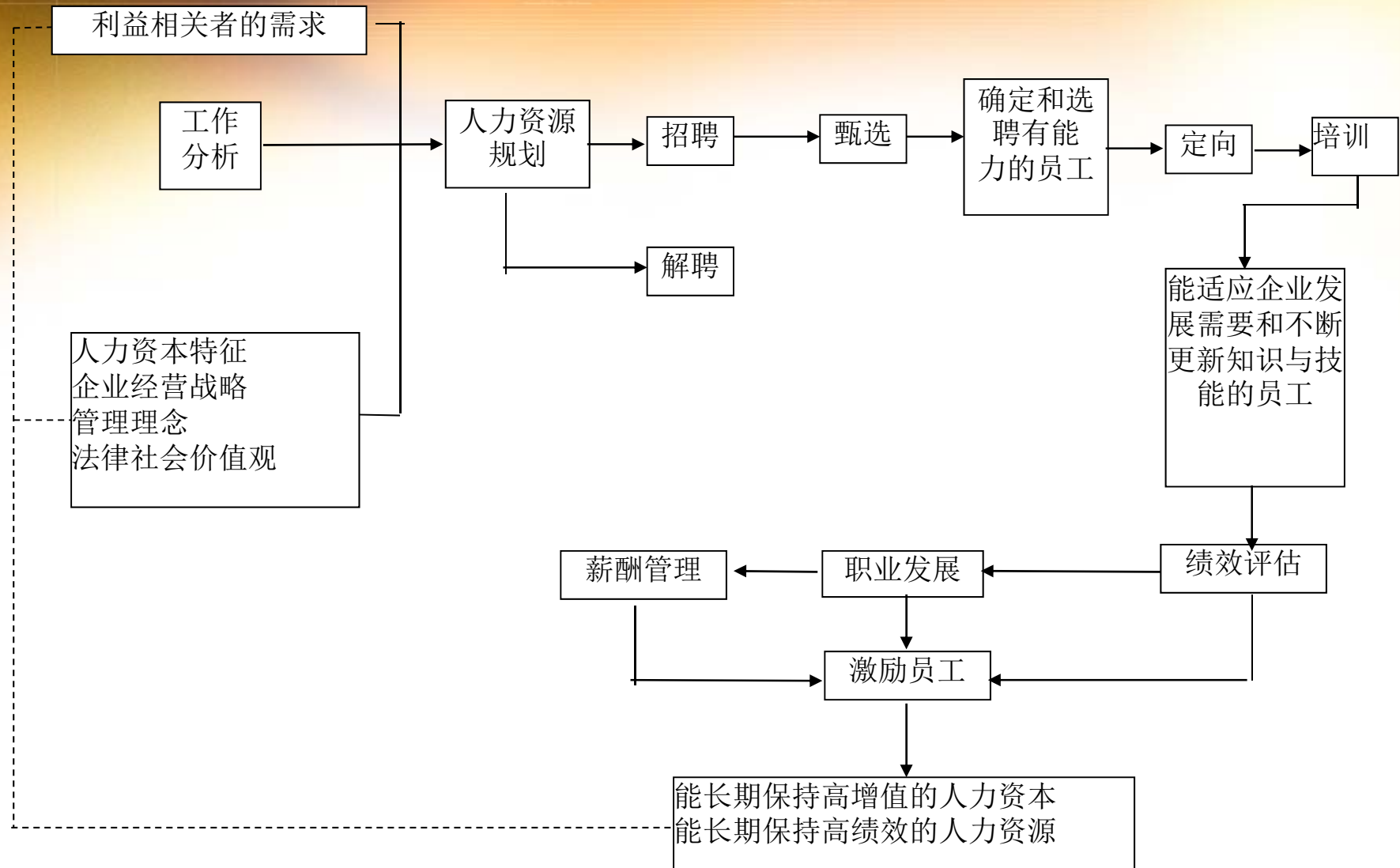
- 人 (KSAIBs)
- 事 (TDRs)
- 人与事的矛盾：
或者人不能完成好事
或者人不愿意完成好事
琢磨人还是琢磨事，怎么琢磨人？琢磨人的什么
- 人力资源管理就是解决好这一矛盾



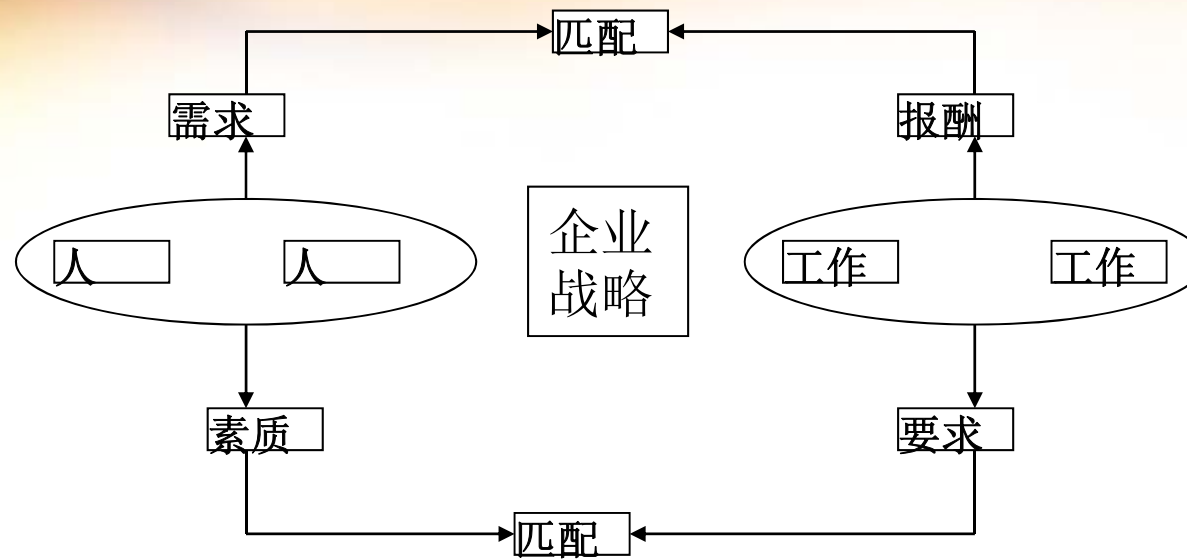
图1-2 人力资源管理的基本职能与功能

资料来源：作者根据资料整理而成。

人力资源管理的模块与流程



一个中心，二个基本点，六大匹配



一个中心：以企业战略为中心

二个基本点：一是工作，一是人

六大匹配：人与人的匹配；工作与工作的匹配；人的需求与工作的报偿相匹配；人的素质也工作的要求相匹配；人力资源管理各模块间的匹配；人力资源战略也企业战略的匹配

讨论

到底是应因人设岗还是按岗找人？

人力资源管理的发展

发展动力：

- 受职务（工作）与人的变化共同影响
- 职务变化 - 技术的变化所引起
- 人的变化 - 价值观的变化所引起

产业革命初期

产业化过程

后产业社会

家长制管理
专制性管理

协议式人事管理
(契约式管理)

人力资源管理
(人性管理)

人力资源管理的学科基础与理论基础

1. 人力资源管理的学科基础

对于人力资源管理的学科性质，学者们看法各有分歧。通过人力资源管理的发展历史，我们可以看出人力资源管理的发展离不开企业管理中对人的观念认识的改变和对人加以管理的深化。因此，我们把人力资源管理的学科性质界定为管理学学科。人力资源管理学科不仅可以采用管理学学科的研究方法、研究思路和相关理论，而且还和心理学、社会学、经济学、人类学等有着这样那样的联系。

2. 人力资源管理的理论基础

人性假设理论

激励理论

人力资源管理的角色

人力资源管理在现代企业中的角色定位；
人力资源管理在企业各层各类人员的责任分担；
人力资源部门和人力资源管理者所要履行的主要职责；
人力资源管理者的高素质模型。

人力资源管理职能的变化

	现在的时间比重	5年—7年以前的时间比重
保持人事记录	15%	22%
审核控制	12	19
人力资源服务提供者	31	35
产品开发	19	14
战略经营伙伴	22	11

人力资源管理的四种角色

角色	行为	结果
战略伙伴	企业战略决策的参与者，提供基于战略的人力资源规划及系统解决方案	将人力资源纳入企业的战略与经营管理活动当中，使人力资源与企业战略相结合
专家（顾问）	运用专业知识和技能研究开发企业人力资源产品与服务，为企业人力资源问题的解决提供咨询	提高组织人力资源开发与管理的有效性
员工服务者	与员工沟通，及时了解员工的需求，为员工及时提供支持	提高员工满意度，增强员工忠诚感
变革的推动者	参与变革与创新，组织变革（并购与重组、组织裁员、业务流程再造等）过程中的人力资源管理实践	提高员工对组织变革的适应能力，妥善处理组织变革过程中的各种人力资源问题，推动组织变革进程

HR部门和管理人员的角色

过程	强调未来/战略	
	战略伙伴 战略性人力资源管理	变革推动者 转型与变革管理
人	行政专家 设计和执行效率高、 效果好的HRM制度、流 程以及管理实践	员工激励者 管理员工的组织承诺 与员工的贡献
	强调日常工作/操作	

企业内各层次人员责任及角色定位

高层管理者

高层从大局着眼把握未来人力资源管理发展方向，倡导企业各级管理者都关心人力资源问题，承担人力资源管理责任。

角色定位：人力资源战略的倡导者、人力资源政策的制订者、领导团队的建设者、人力资源政策导向的把握者、自我管理者。

直线管理人员

现有直线职能管理体制下，各部门主管是人力资源管理和企业文化最直接的体现者，应承担起相应的职责。

角色定位：人力资源政策和制度的执行者、人力资源具体措施的制订者、人力资源管理氛围的营造者。

企业内各层次人员责任及角色定位

人力资源部门

人力资源部门从权力机构转变为专业化秘书、咨询机构，对企业人力资源管理起决策支持作用。

角色定位：人力资源开发与管理方案的制订者、人力资源政策和制度执行的监督者。人力资源管理的专业化

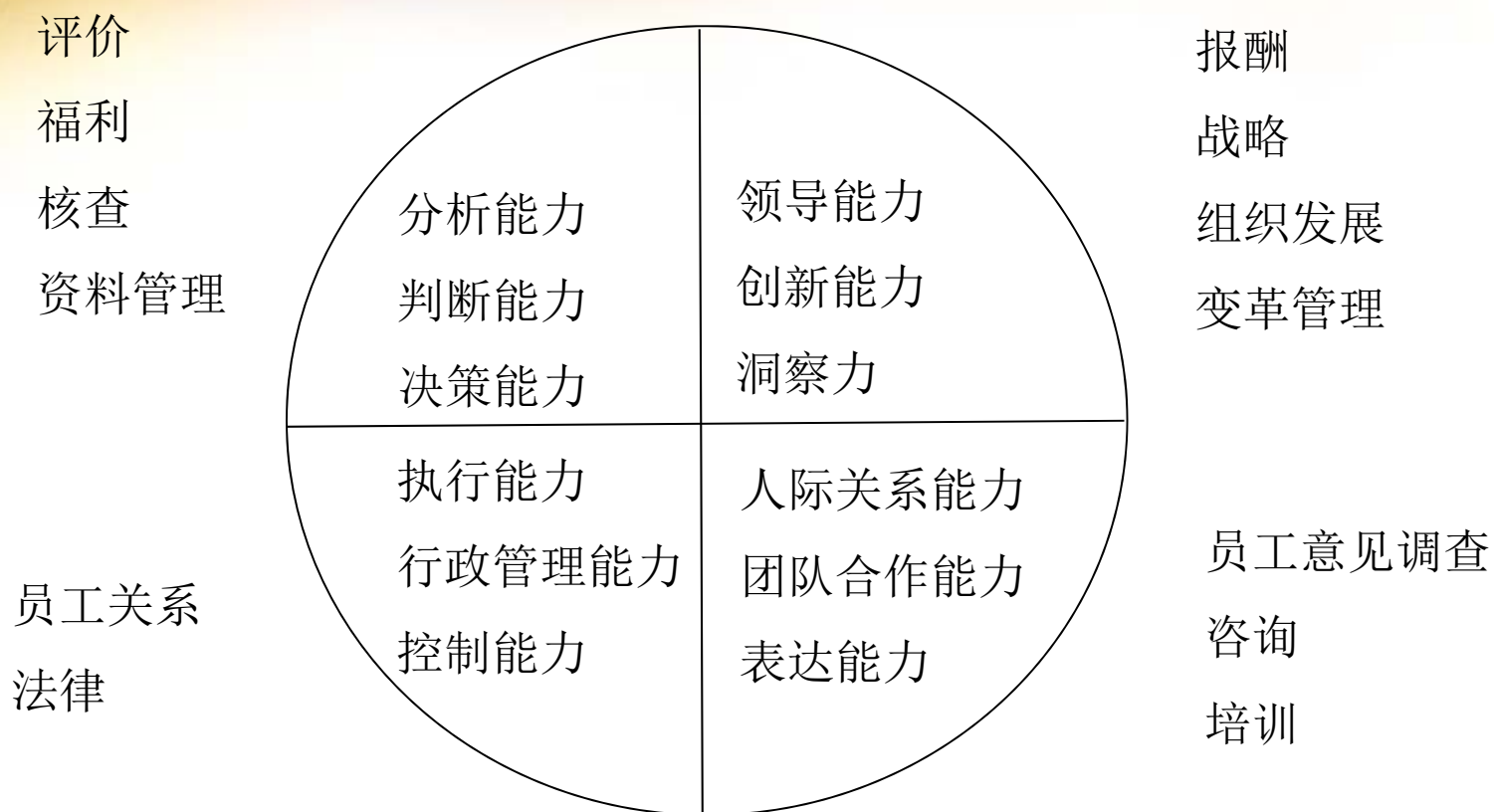
员工个人

由他律到自律，自我开发与管理。心理契约、团队管理、学习型人才与学习型组织、职业生涯管理、跨团队跨职能的合作

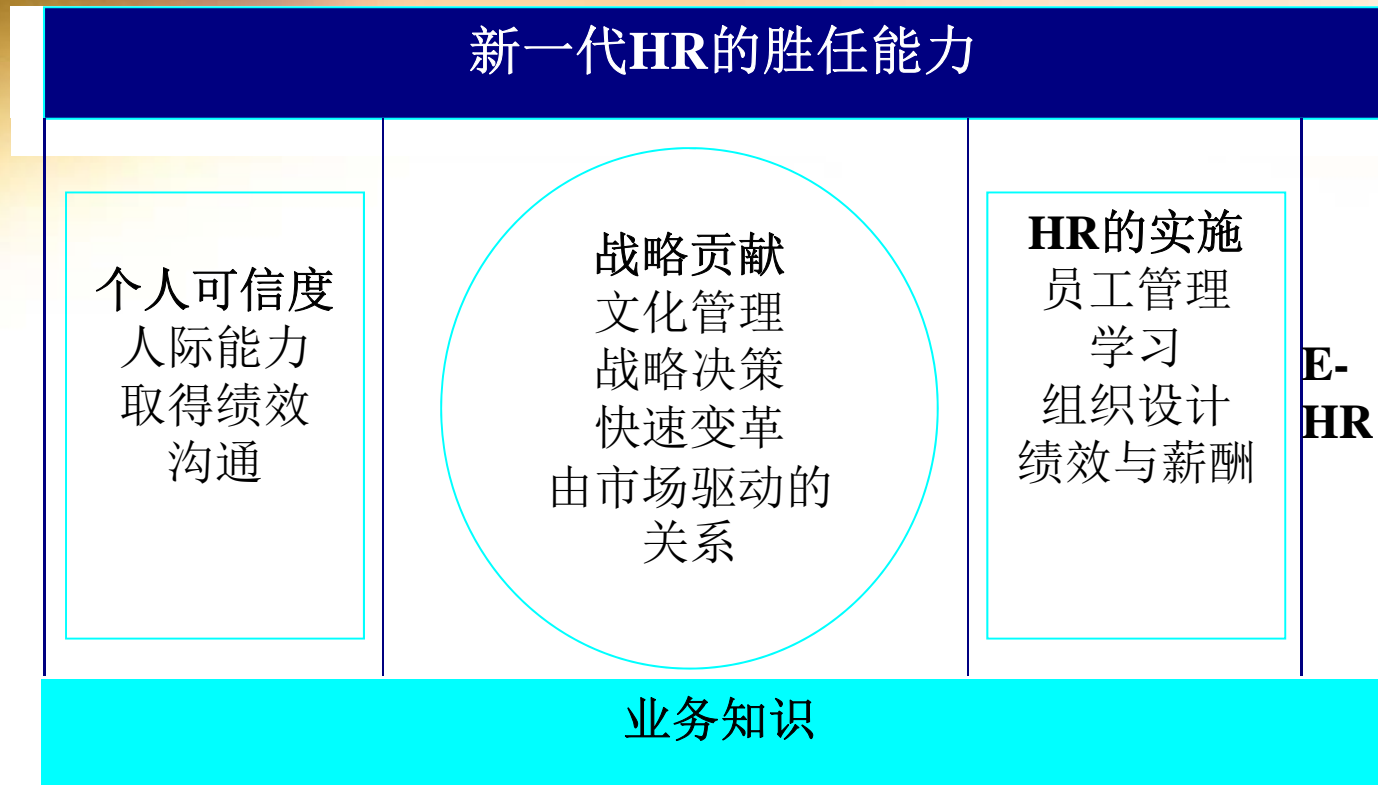
人力资源管理者素质

1. 人力资源管理的专业水平取决于人力资源管理者具备胜任人力资源管理工作的能力；
2. 素质是指驱动工作者产生优秀工作绩效的各种个人特征的集合，它反映了可以通过不同方式表现出来的员工的知识、技能、个性与内驱力等。
3. 美国密歇根大学商学院的人力素质模型：战略贡献/个人可信任程度/HR实施/业务知识/HR技术

人力资源管理者的能力模型



人力资源管理者素质模型



仅仅具备人力资源的专业知识和技术是不够的，更为重要的是能否参与到公司的战略层面，为公司的战略做出贡献；是否具备出色的人际沟通的能力，在公司内外取得他人，尤其是其服务对象的信赖。

人力资源管理的未来发展趋势

1. 人力资源管理成为企业战略规划及战略管理不可分割的组成部分
2. 人力资源管理日益显出在企业价值链中的作用
3. 人力资源管理边界呈日益模糊状态
4. 人力资源管理方式更趋灵活性
5. 人力资源开发成为培育企业核心竞争力的源泉
6. 跨文化管理成为人力资源管理的趋势

□ 第2章

人力资源规划

中国经济管理大学www.eauc.hk



【学习目标】

- 1. 理解人力资源规划的含义与主要内容。
- 2. 掌握人力资源规划的程序。
- 3. 掌握人力资源供给和需求预测的方法和工具。
- 4. 理解和掌握人力资源供需平衡措施。
- 5. 了解人力资源管理信息系统的功能、构成要素与实施。

本章主要内容

- 2.1 人力资源规划的含义
- 2.2 人力资源规划的内容和程序
- 2.3 人力资源需求、供给预测与平衡
- 2.4 人力资源规划的执行

一、人力资源规划的定义及目的

定义： 人力资源规划 (human resource planning), 也叫做人力资源计划, 是指在企业发展战略和经营规划的指导下进行人员的供需平衡, 以满足企业在不同发展时期对人员的需求, 为企业发展提供符合质量和数量要求人力资源的综合性发展计划。

人力资源规划的目的和任务

目的：为及时更新、补充、调整、重新配置人力资源提供解决方案

- 适应外部环境变化，调整企业人力资源配置
- 通过人员清点，发现短缺人员，制定人员补充不足计划
- 调整人员的配置，制定人员更新计划
- 控制人工成本，防止冗员现象发生
- 提高员工满意度，降低缺勤率和人员流失率

人力资源规划的内容

- 人力资源的总体规划(计划内人力资源开发利用的总目标、总政策、实施步骤及总的预算安排)
- 人力资源规划所属业务计划(人员补充计划\人员使用计划\提升计划\教育培训计划\薪资计划\退休计划等)

人力资源规划的制定与执行

- 人力资源规划的制定
 - 1、高层管理人员、职能部门管理人员、相关的管理专家和人力资源部
 - 2、企业战略目标确定后，掌握了足够信息才开始制定
 - 3、年度人力资源计划年年制定
 - 4、人力资源计划的内容（计划的时间段、计划达到目标、目前情况分析、计划具体内容、计划制定者、制定时间）
- 人力资源规划的执行

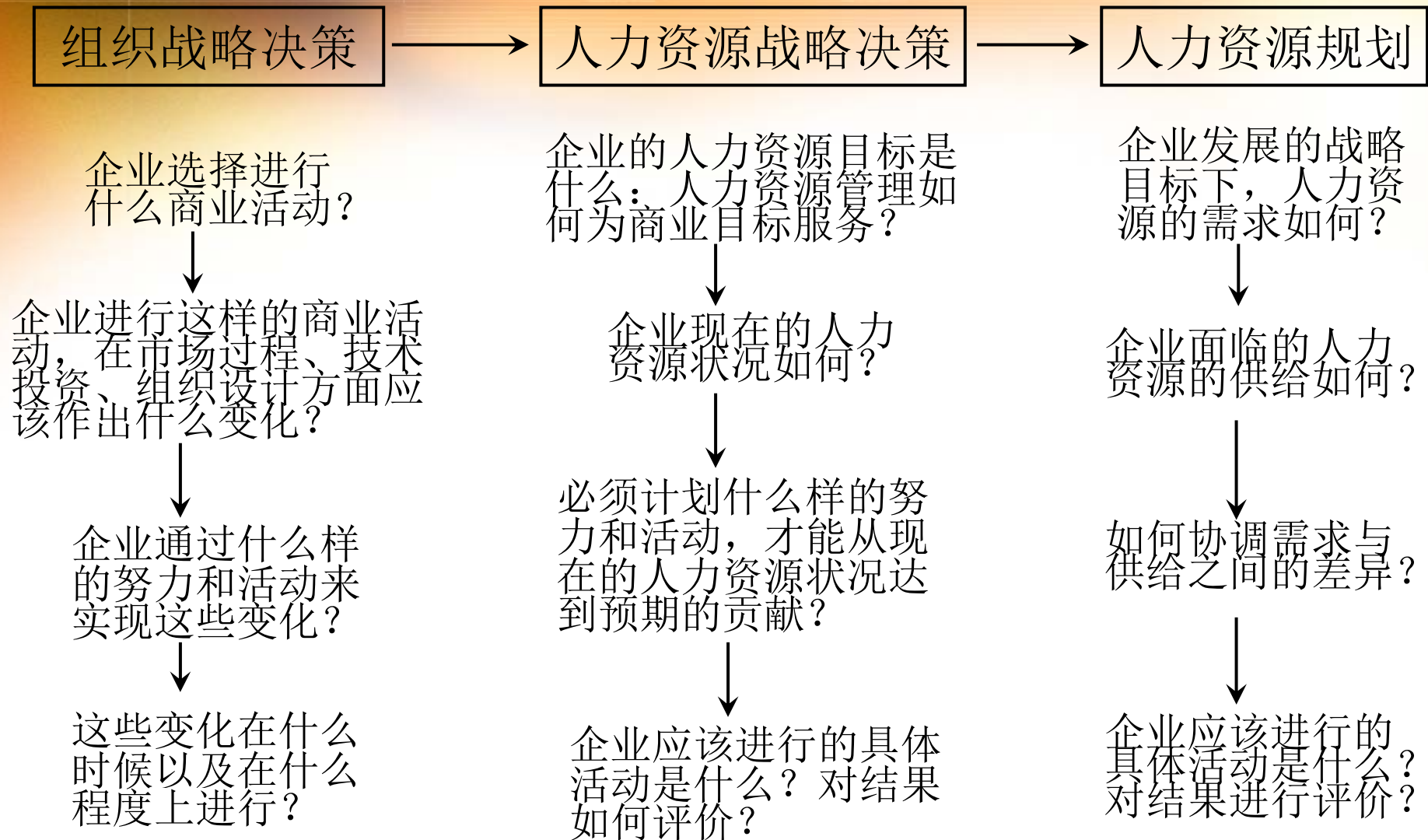
HRP与其他HR职能的关系

1. 工作分析是在制定人力资源规划中必须使用和参照的重要指标体系。因岗设职，而不是因人设职。根据组织发展所需要的岗位，来规划人员结构。
2. 规划是人员录用、任用、晋升、交流、工资、培训、辞退、退休的基础和依据。人力资源规划本质目的在于，为适应组织现在与未来发展的目标，预测和确定未来的人力资源素质结构。

3.关系图示



⇔ 企业战略决策、人力资源战略决策和人力资源规划之间的密切关系：



二、人力资源规划的影响因素

- 企业战略
- 企业人力资源战略
- 一般经济环境
- 政府管理
- 劳动力市场和人才市场

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、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、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 招生网址：www.mh jy.net
 报名电话：13684609885 0451—88342620
 咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mh jy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
• 主办单位：美华管理人才学校

三、人力资源规划的步骤

人力资源规划，目的是针对适当的岗位在适当的时间获得适当的雇员的数量和类型。其三个步骤分别为：

- 预测人力资源需求
- 分析现有人力资源供给
- 设计并评价平衡人力资源供给和需求的各种方案

I 收集信息

A. 外部环境信息

宏观经济形势 人口与社会发展趋势

劳动力市场 竞争态势 技术状况

B. 内部信息

战略 HR 现状 辞职率与员工流动性

II HR 需求预测

A. 短期预测与长期预测

B. 总量预测与各个岗位需求预测

III HR 供给预测

A. 内部供给预测

B. 外部供给预测

IV 项目计划与实施

A. 增加或减少劳动力规模

B. 改变技术组合

C. 管理职位的接续计划

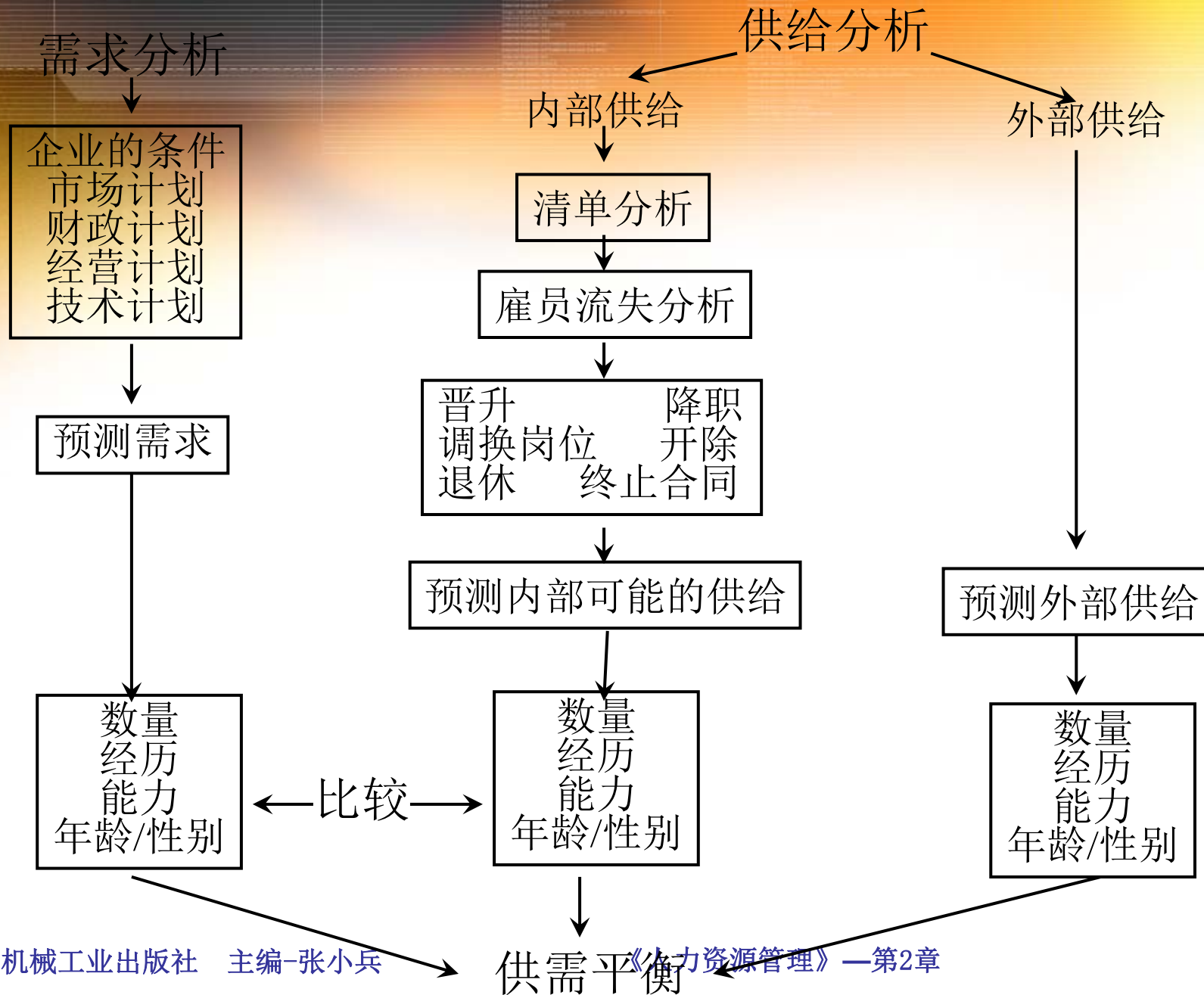
D. 员工职业生涯规划

V 计划过程反馈

A. 计划是否精确

B. 项目的实施是否达到要求

人力资源规划过程



人力资源需求预测的影响因素

1、外部因素

- 技术变化
- 经济形势
- 政策变化
- 消费市场变化等

2、内部因素

- 战略调整，企业确立新的经营目标，例如，新产品开发、进入新行业的决策等对人力资源需求可能产生的影响
- 财务约束，根据未来人力总成本推算人力资源的最大需求量
- 任务需求，根据生产因素的可能变动情况预期人力需求。
- 员工负荷，根据工作分析和岗位设置分析是否有冗员或“窝工”。
- 人员预期流动，自然流动、主动流出等

四、企业人力资源的需求预测及方法

通过预测，将企业对人力资源的需求转变成具体的数量和质量上的要求。

- 人力资源需求预测的方法
- 人力资源需求预测的评价

⇔ 人力资源需求预测的方法

- 预测人力资源需求的技术大致有三种：
 - 1) 由企业最高层来预测整个企业的总体需求（自下而下）
 - 2) 由基层的经理对各自部门的需求进行预测，然后加总（自下而上）
 - 3) 前两种方法的综合。

⇔ 人力资源需求预测的具体方法

在企业人力资源的预测中的相当多的技术和方法。
例如：

- 数量预测技术：1、时间序列分析法。通过对过去的人力资源配备水平进行考察，经过回归分析来预测；2、经济指标法。通过预测未来的生产率或销售额，来计算未来整个企业的人力资源需求；3、趋势分析法；4、比率分析法；5、散点坐标分析法；6、雇员和计算机预测法等
- 质量预测技术：其运用得更广，主要有管理者判断法和雇员预测法。

1.趋势分析 (trend analysis)

(1) 定义：通过分析组织在过去5年左右的时间中的雇佣趋势，然后以此为依据来预测企业未来人员需求的技术。

(2) 例：综合统计组织在过去五年中每年年末的雇员数量；或者这些年年末的各类人员数量(如销售人员、生产人员、文秘人员以及行政管理人员等)，其目的在于确定今后有哪些趋势会继续发展下去。

人力资源需求的趋势预测法

- 1、基本思路：确定企业中与劳动力数量和结构关系最大的因素，找出这些因素随雇员变化的规律，从而推出未来人员需求量与需求结构。
- 2、使用要点：
 - 所选的要素必须与员工的数量和结构有相关性，成比例变化。例如，医院是病人数；商店是销售额；生产性企业是产量等。
 - 计算和确立劳动生产率的变化趋势，找出人均变化率
 - 在总量和人均量变化趋势的基础上，计算未来的人员需求。

年份	销售额	劳动生产率	雇员需求量
1998	2351	14.33	164
1999	2613	11.12	235
2000	3880	12.52	310
2001#	4095	12.52	327
2002#	4283	12.52	342

#为预测年份。

2.比率分析(ratio analysis)

(1) 定义：以下面两种因素的比率为依据进行的预测分析的技术：

- 某些原因性因素(如销售额)；
- 所需要的雇员数量(如销售人员数量)。

(2) 特点：假定政策目标和意图，生产率保持不变，或提高了一定服务标准。

(3) 例：销售人员和年销售额之比；不同部门职能人员之比（文秘与销售员之比）；公职人员和服务对象之比等（患者和护士）。

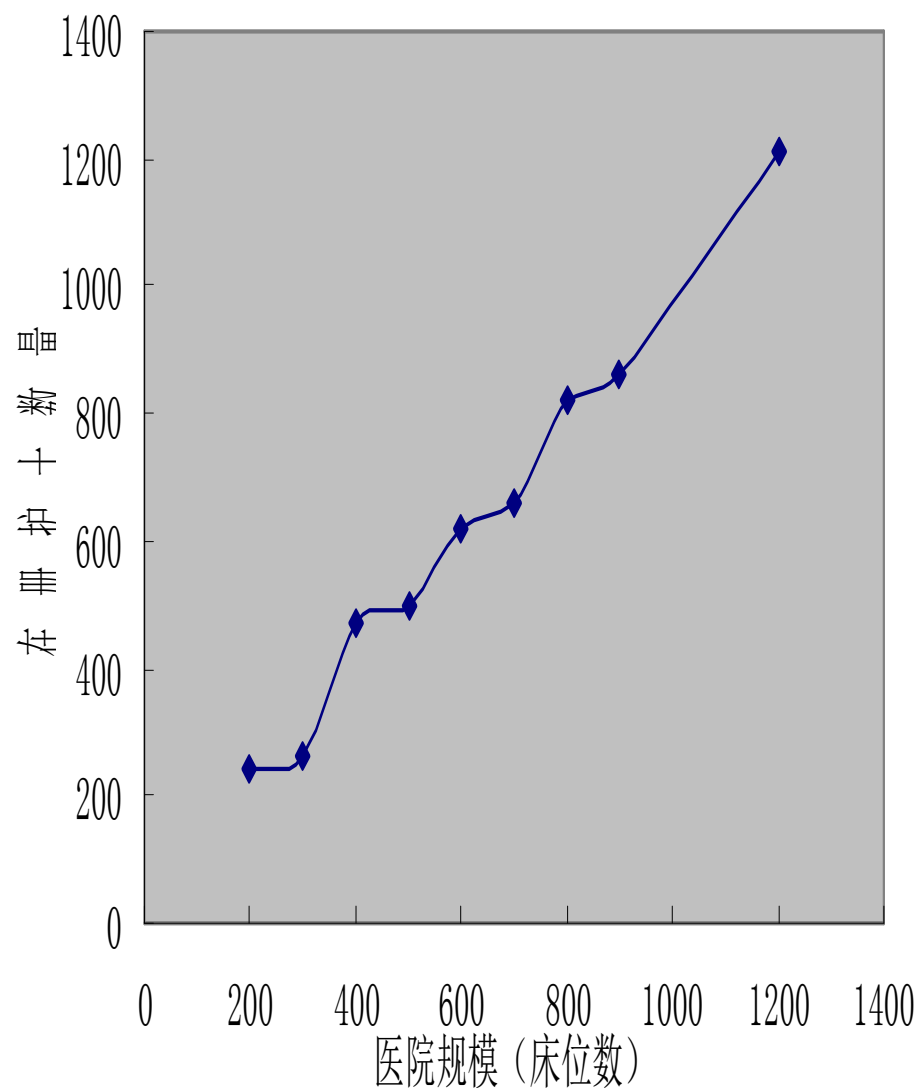
年份	雇员数	销售额/人	年销售额
2000	10	50万	500万
2001	X（预测）	50万	800万
2002	X（预测）	50万	1000万

	组织因素	劳动生产率	人力资源需求
日历年	病人数/年	护士数/病人数	所需护士人数
1985	3000	3/15	600
1988	2880	3/12	720
1990	2800	3/10	840
1993	1920	3/6	960
1998	1660	3/4	1245(预测)

3.散点分析(scatter plot)

- (1) 定义：一种通过确定组织的业务活动量和人员水平这两种因素之间是否相关来预测组织未来人员需求的技术。如果两者是相关的，那么一旦你能预测出组织的业务活动量，你就能预测出企业的人员需要量。
- (2) 例：通过医院规模和护士需求量之间关系确定，见下图

医院的规模 (床位数量)	护士的数量 (人)
200	240
300	260
400	470
500	500
600	620
700	660
800	820
900	860



- 提示：

- 1.以上方法没有考虑生产技术和管理方式的改进
- 2.对新进员工和员工差异性没有考虑
- 3.财务资源的变化没有考虑

4. 计算机化预测系统(computerized forecast)

- (1) 定义：人事专家和直线管理人员将所需要的信息综合起来，由计算机输出相应指标的预测技术。
- (2) 例：生产单位产品所需要的直接劳动工时(对生产率的一种衡量)，以及当前产品系列的三种销售额计划——最低销售额、最高销售额、可能销售额等输入计算机，分别预测对直接生产人员(例如流水线上的生产工人)、间接生产人员(如文秘人员)以及特殊人员(行政管理人员)的需求数字。

5.管理人员的判断

(1) 主观判断是对客观指标的修正，体现在：

- 提高产品质量或服务质量的决定或者进入新市场的决定
- 技术和管理变革导致生产率的提高。
- 可能获得的财力资源。

(2) 例：结合定量分析和主观判断是对当前事态的更客观的把握。

6.德尔菲法Delphi法——专家直觉预测法（思想库法）

(1) 定义：是20世纪40年代末由兰德公司“思想库”发展而来，由若干专家（并非学术意义上的）对每一问题达成意见的程序化方法

(2) 简要过程：

- 专家匿名函询调查
- 专家进行预测
- 组织者为专家意见进行整理并反馈
- 由专家对预测事项作出评价和说明
- 反复3-5轮

人员需求定性方法：德尔菲法

- 德尔菲法（专家预测法，集体预测法）：技术变化之后对技术人员的需求预测，例如，企业由煤转变成电能之后，对技术及人员需求变化；计算机化以后对相关人员的需求变化等
- 性质与起源，为主观判断法，起源于19世纪40年代美国的兰德公司。由有经验的专家或管理人员对一些问题，或某一领域的前景进行直觉判断预测，其精度取决于预测者的个人经验和判断力。也称“专家征询法”、“集体预测法”，“天才预测法”等

⇔ 人力资源需求预测的评价

- 在许多对人力资源需求的预测进行评价的研究中，人们关注的焦点是预测的**准确性**。但令人遗憾的是，这些研究结果都不尽如人意。
- 人力资源预测应该与企业所面临的环境、企业发展战略等相适应。否则就会成为空中楼阁。
- 人力资源预测的假设前提是稳定性。现在市场的不确定性和动荡性特征，使得用各种方法预测的人力需求准确性降低。因此急切要求，企业应具有采取适应性预测方法的迅速反应能力。
- 客户和产品质量因素，在人力资源需求预测中越来越重要。

四、企业人力资源的供给预测及方法

企业人力资源的供给分析集中在下列问题上：企业当前有多少人？这些人有什么资格和兴趣？在未来，有多少人仍可留在企业服务？

企业人力资源供给有两个来源：内部资源（企业内部人）和外部资源（劳动力和人才市场等）。

供给预测：

1. 对企业当前内部人力资源进行技能清单分析；
2. 在当前基础上对未来内部人力资源的供给进行预测（计算雇员流失率）；
3. 结合外界人力资源的市场供给情况，做出企业人力资源供给的总体预测。

⇔ 人力资源内部供给预测方法

- 技能清单法

是对每一个雇员的技能、能力、潜力、资格、教育水平、智力和培训进行登记的一种方法。

技能清单包括的项目

个人资料	技能/培训	在企业内情况资料
生日 地址 身份证号码 国籍 抚养者 婚姻状况 教育水平 残疾状况 爱好/兴趣	特殊技能 参加的研讨会 获得的学位 毕业证 许可证 兴趣 会说的语言 专业 测验成绩	就业的日期 初始的工资 晋升/调任 当前工资 最后一次晋升的日期 晋升可能的评分 在企业中以前从事过的职业 最后一次奖励的日期 出勤记录

管理人员接替法

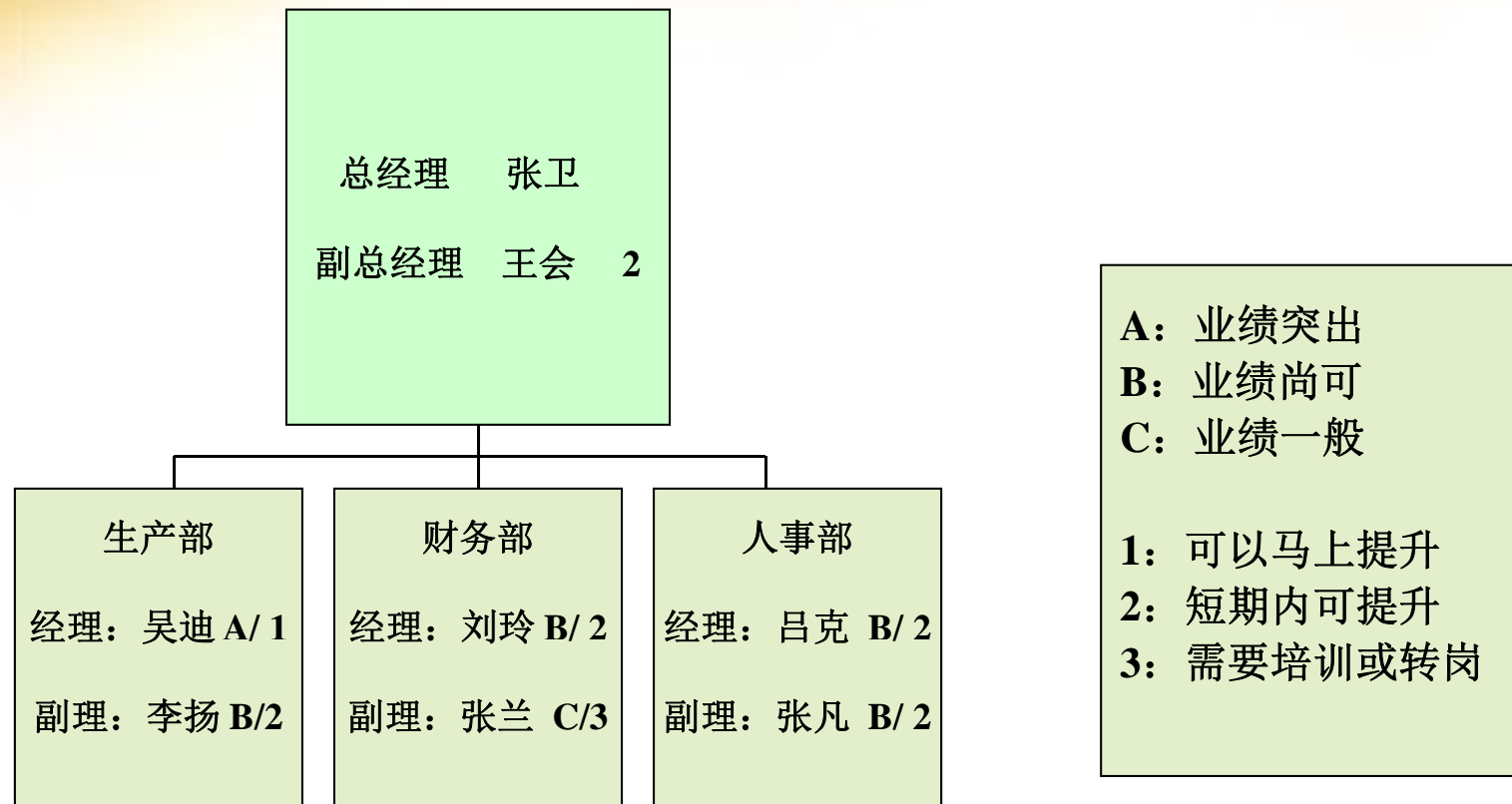
管理人员接替法：对现有管理人员的状况进行调查、评价之后，列出未来可能的人选；从选定的人中寻找未来的管理者。

- 将满足企业对人员的需求与人员的选拔、晋升，以及企业战略有机地结合在一起。
- 在许多公司中都运用，效果比较明显。例如，ABM公司、通用汽车公司（GM）用于选拔和培养企业管理者。ABM公司称为“管理者继承计划”，实施该计划的目的是“保证高层管理者的素质，为公司遍布世界的所有管理者的职位作好人才准备”。

运作程序：

- 要按照一定的标准选择候选人，即选择潜在的职位接替者。
- 对三类岗位人员进行评估：对现有的管理人员、接替人员和其他岗位人员进行工作绩效与发展潜力的评估。
- 把各类人员按照绩效或潜力排队，组成岗位接替图：

管理人员接替法

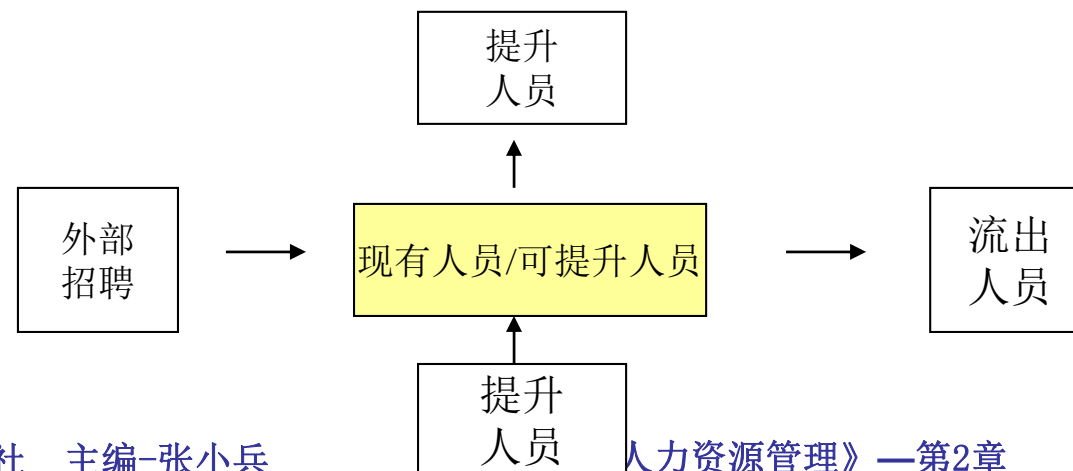


普通人员接续计划

普通员工的供给预测，即企业中某一具体工作岗位上的内部人力供给。



该岗位员工内部供给量=现有人员数量+流入总量—流出总量=51（人）



•计算机化的信息系统

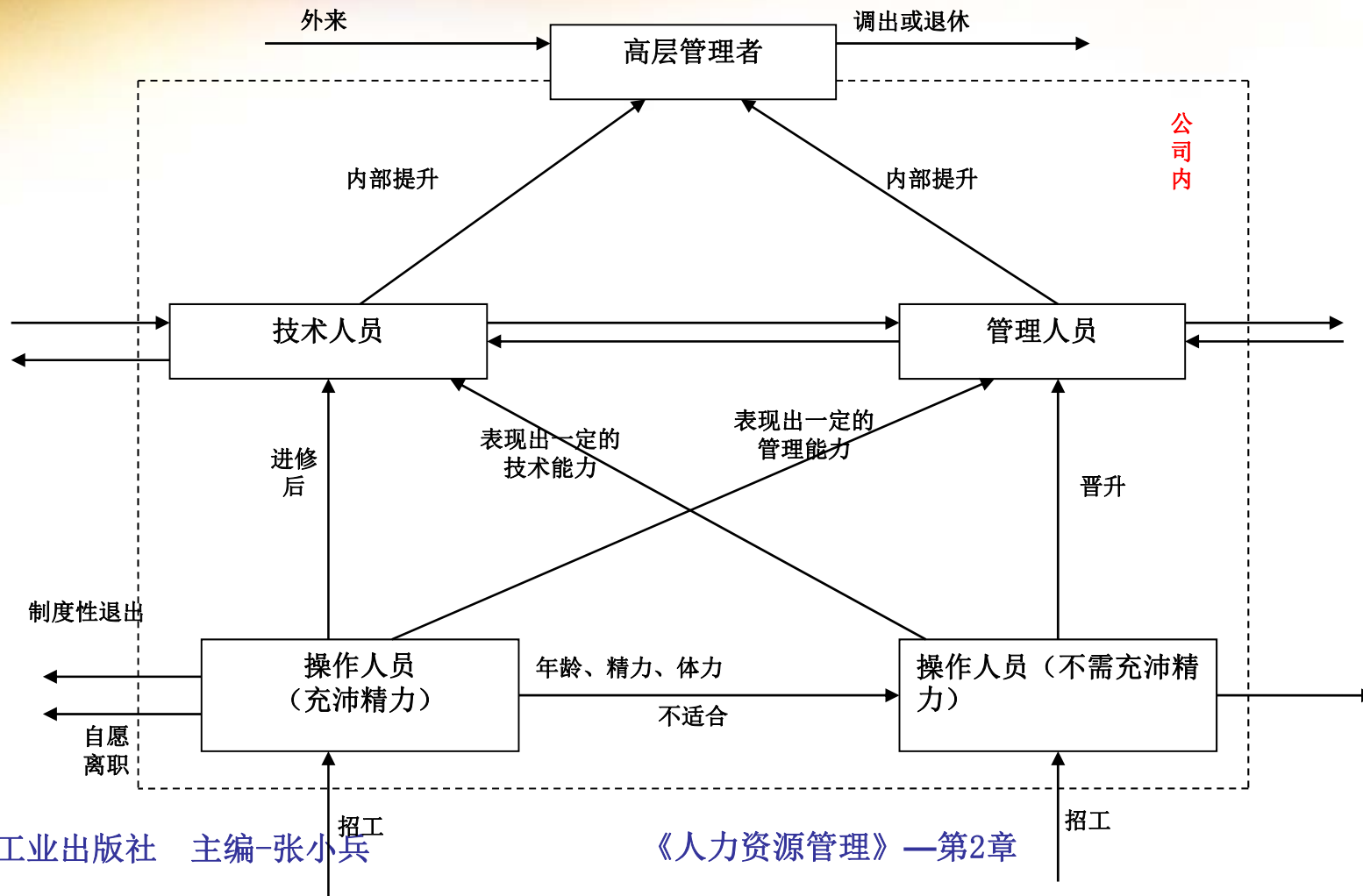
实际上是将技能清单系统的手工操作，计算机化的过程。根据阿尔旨雷德.沃克尔的意见，一个计算机化的人力资源技能清单至少要包含9个方面的信息（1981）：

- *工作经历编码：一张描述工作经历、头衔的明细表
- *产品知识：员工对企业产品或服务的熟悉程度
- *产业经历：即一个人在职业生涯中先后在哪些产业工作过
- *正式教育：员工接受教育的学校名称、专业领域、获得的学位
- *培训课程：员工在企业内外接受的培训
- *外语技能
- *岗位转换的限制：员工愿意接受的岗位范围
- *职业生涯兴趣
- *绩效考核记录

马尔可夫转移矩阵模型

- 该模型最早用于荷兰军队中，后扩展用于企业中。是用一种定量的方法来预测具有相等间隔时间的各类人员的人数。
- 基本思想：根据以往人事变动的规律，推测未来人员状况。
- 主要方法：
 - 1、做一个人员变动矩阵表：表中列出每一个因素（分类人员）从一个时期到另一个时期的变动比例%；周期越长，规律性越强；
 - 2、划分为四类人员，根据以往经验，确定离职率和留存率：
 - 高层领导人留存率为80%，离职率为20%；
 - 基层领导人提升率10%，留存率为70%，离职率20%；
 - 高级会计师，提升率5%，留存率80%，降职率5%，离职率10%
 - 会计员，提升率15%，留存率65%，离职率20%。

企业内部人员转移图



六、企业人力资源的供求均衡预测

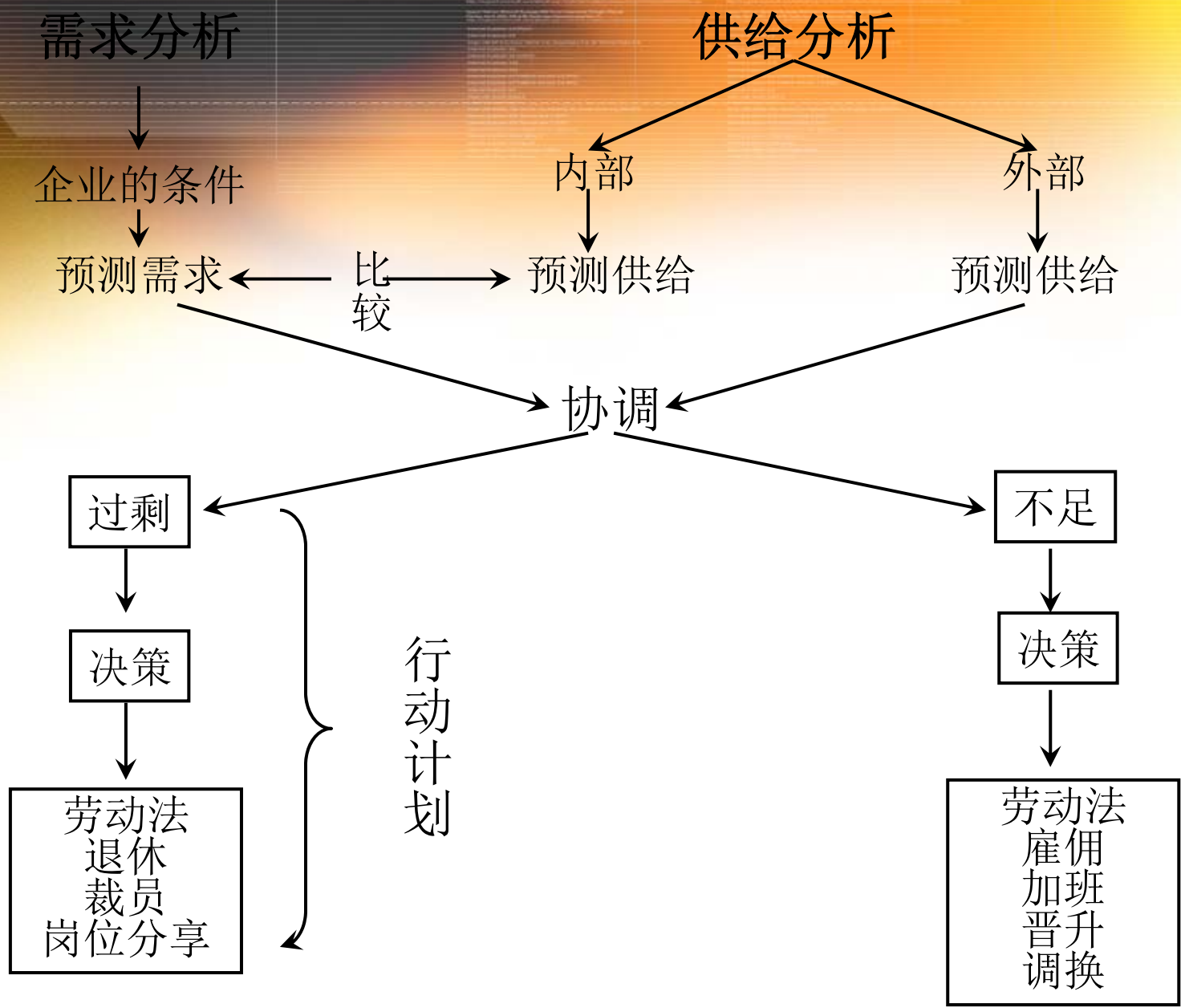
在人力资源的需求和供给的预测都完成之后，就需要进行一系列的人力资源供求均衡预测，并根据预测采取相应的措施和方法。

下图将给出对人力资源供求预测的三种结果，即：

需求与供给吻合；

雇员人数短缺乏；

雇员人数过剩。



□ 第3章

工作分析



【学习目标】

- 1. 理解工作分析的概念及含义。
- 2. 掌握工作分析的主要内容。
- 3. 熟悉工作分析实施的基本程序。
- 4. 掌握工作分析的主要方法。
- 5. 掌握工作说明书编写内容及编写技巧。

本章主要内容

- 3.1 工作分析的概念
- 3.2 工作分析的内容
- 3.3 工作分析的程序
- 3.4 工作分析的方法
- 3.5 工作说明书的编写
- 3.6 工作评价

什么是工作分析？

- 工作分析又称职位分析，是指完整地确认工作整体，对组织中某一特定工作或职位的目的、任务或职责、权利、隶属关系、工作条件、任职资格等相关信息进行收集和分析，作出明确规定，并确定完成工作所需的能力和资质的过程或活动。
- 工作分析最常见的结果性文件
 - 工作描述（**Job Description**）
 - 工作规范（**Job Specification**）

工作分析要回答的问题

工作分析要解决的6W1H问题：

1. Do what? 工作的内容或者任务

Who to do? 谁承担

Where to do? 于其它工作关系，上下级情况

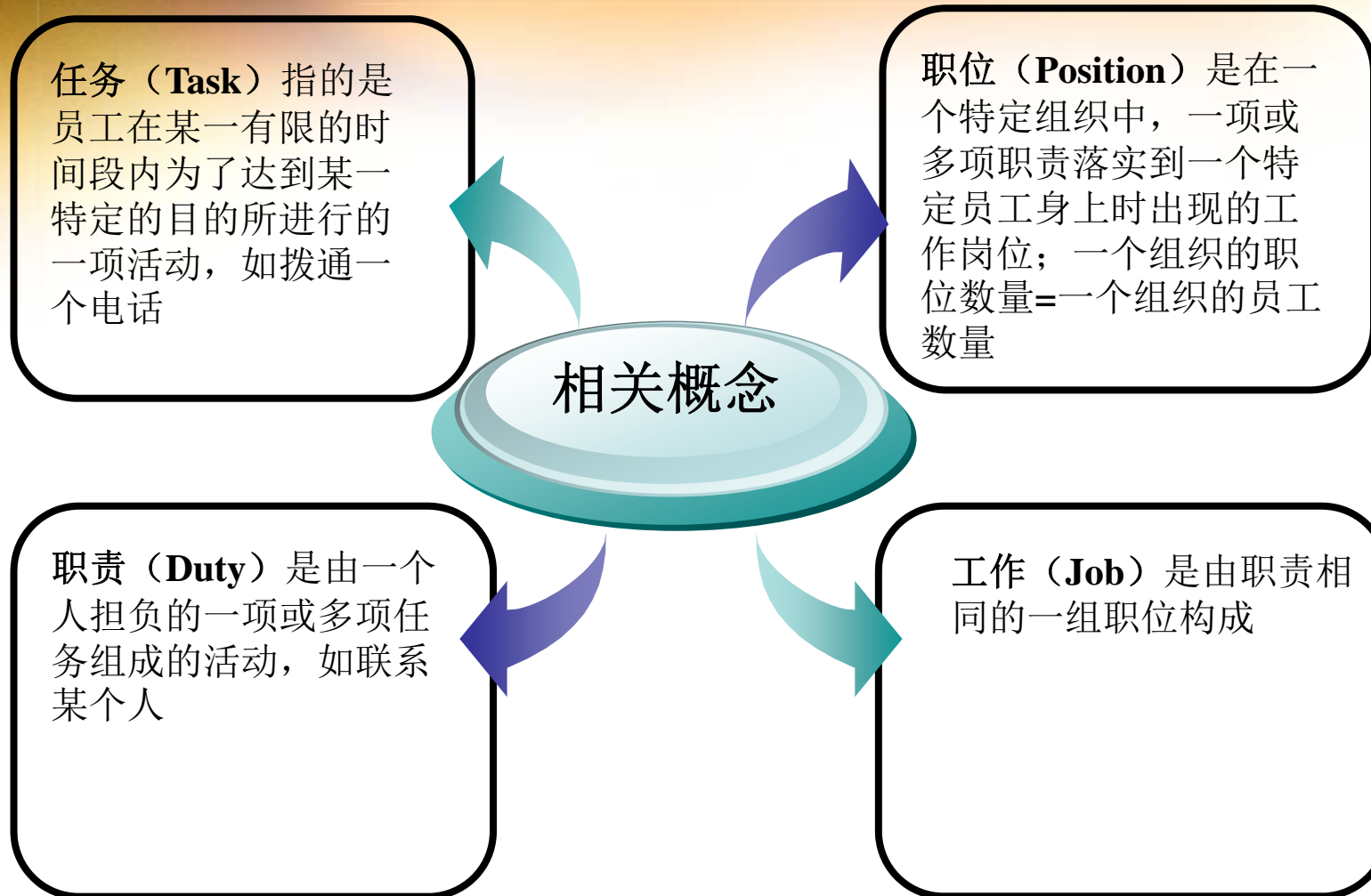
When to do? 工作时间与工作计划

Why to do? 目的所在，希望取得的结果

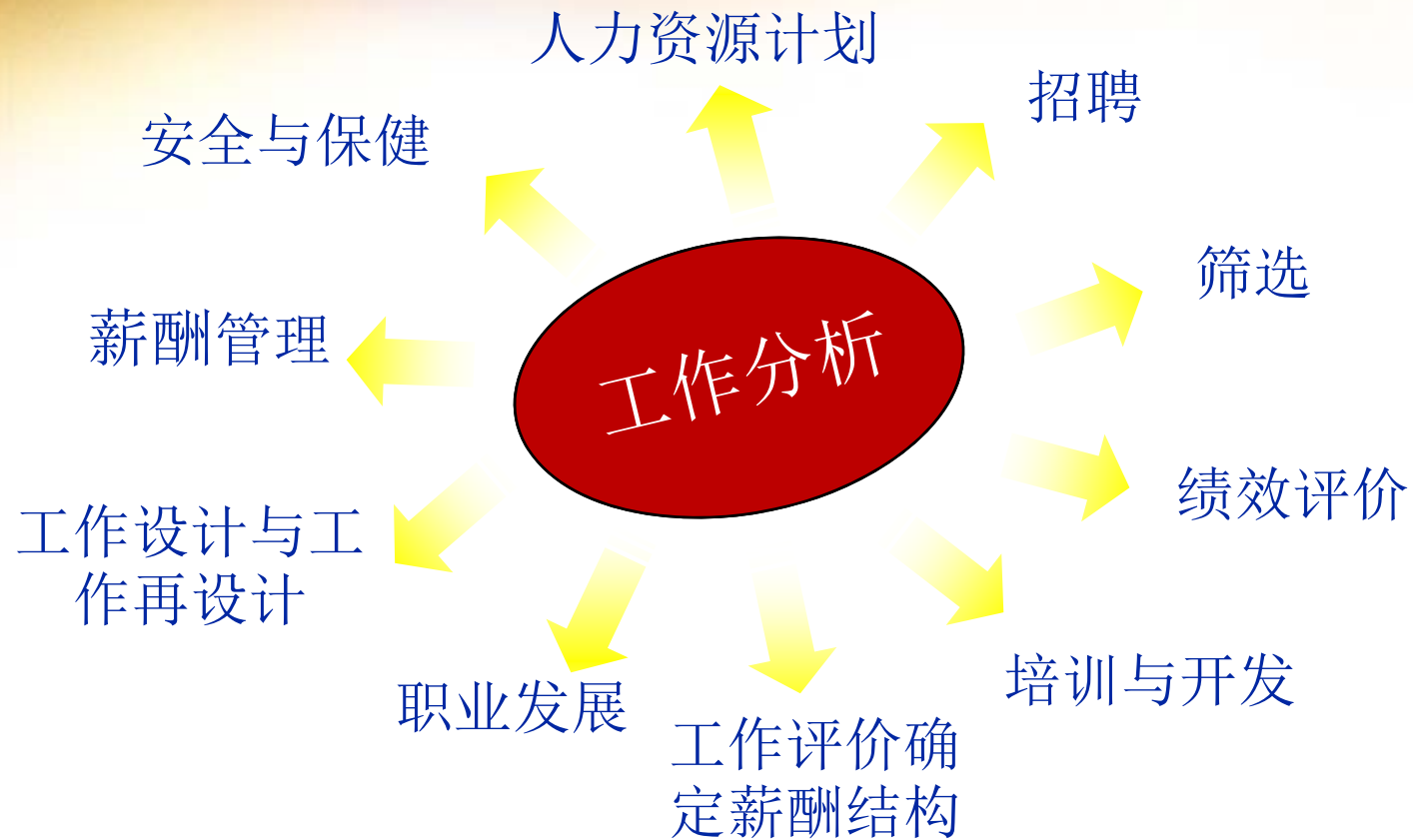
How is done? 工作方法、条件、手段、措施

For Whom? 服务或负责的对象，隶属关系

工作分析的几个相关概念



工作分析的意义



工作分析的作用

有助于：

明确整个组织的职责和工作范围

明确招聘、选拔、使用所需的人员

制定员工培训与发展规划

设计出合理的工资、奖励、福利政策的制度

制定考核标准，正确开展绩效评估工作

设计、制定企业的组织结构——高效、柔性、适应能力强，学习快的组织

制定企业的人力资源规划——人力资源需求和内部供给情况分析

什么情况下需要做工作分析

- 新组织、新工作产生；
- 组织机构和 workflows 变革或调整；
- 新技术、新方法、新工艺或新系统的产生而使工作发生重大变化；
- 缺乏明确的、完善的工作指导说明；
- 工作评价；
- 你能想到的其他情况？

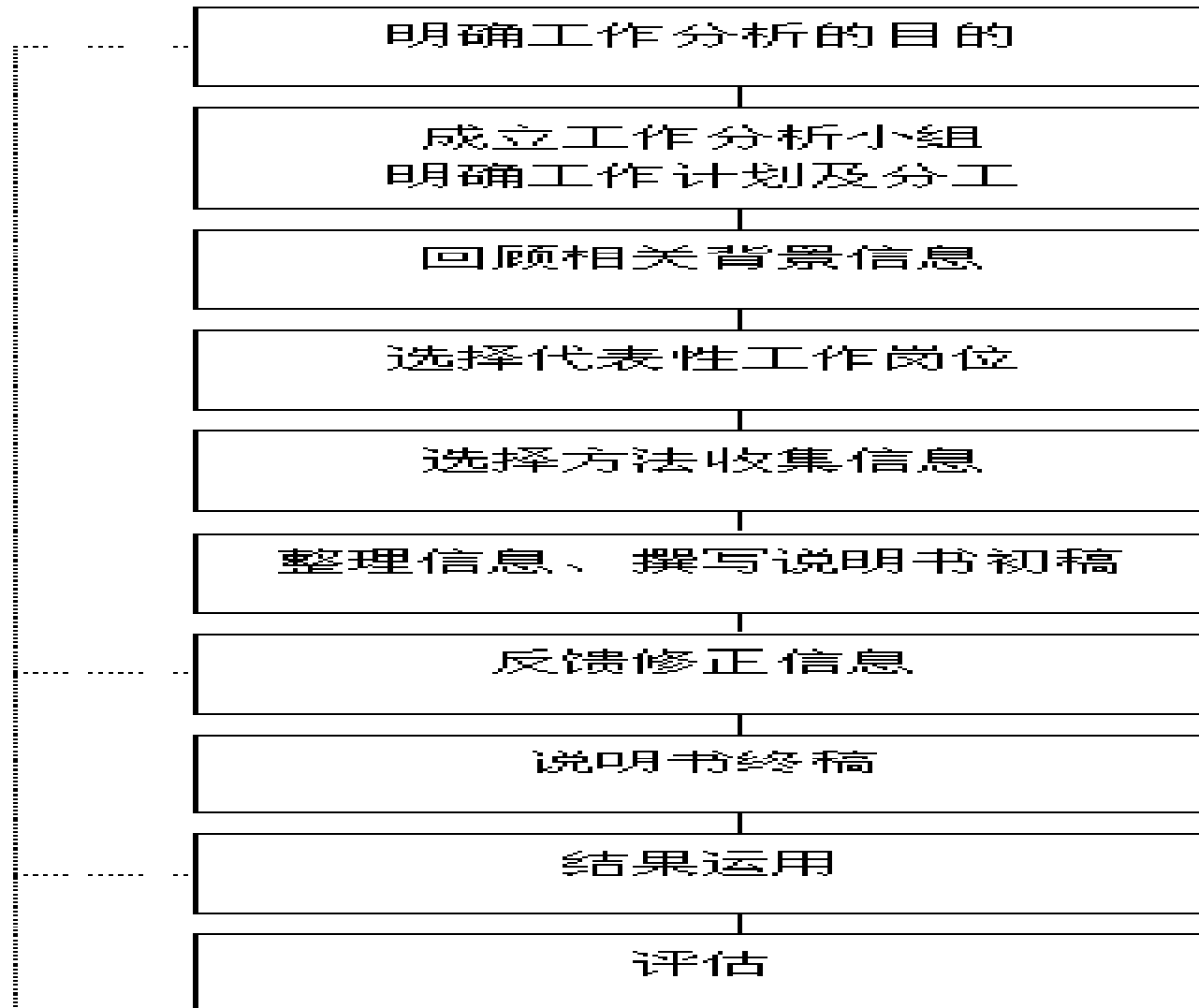
什么情况下需要做工作分析

- 组织没有正式的HRP，以经理人员和人力资源管理人员的个人经验为依据；
- 招聘员工时，很难确定用人标准；
- 人才使用出现学非所用，用非所学现象；
- 员工抱怨工作负荷大，或工作负荷小，即出现小马拉大车或大马拉小车现象；
- 考核项目主观性强，考核内容不focus工作内容；
- 员工晋升阶梯及相对应的能力要求不清晰；
- 培训过程中，培训需求分析差，供需差异大；培训效果（尤其是绩效层面）差；

工作分析程序



工作分析程序实施步骤



工作分析工作的过程

- 1 确定职务分析的信息将用于的目的，从而确定需要收集的资料类型和收集方法。
- 2 对已有的相关资料进行收集、积累和分析。这些资料包括：组织结构图、操作流程图、过去的职务描述资料等。
- 3 选择将要被分析的职位中有代表性的职位进行分析，目的是节省时间。
- 4 对选定的职务进行实际分析、研究，收集信息。
- 5 对任职者和有关人员进行访问、讨论，并对职务分析资料进行修正。（取得认同）
- 6 进行职位描述和职位说明的最后工作。
- 7 职位分析结果的应用与控制。

工作分析的主要方法

- 参与法
- 面谈法
- 问卷调查法
- 观察法
- 资料分析法

工作分析的内容——分析结果表达

用书面文件的形式表达出工作分析的结果：

——职务描述

——任职者说明（或者称职务规范）

通常包括如下内容：

辨别职位的文字说明：职位名称、任者职者数量、职位类别、职位位置、职位代码。

定义职位的文字说明：说明职位的目的。职务存在的目的、如何完成任务、与其他职位的关系、与企业目标的关系。

描述职位的文字说明：任职者的责任、特殊工作、接受监督或管理的程度，自主性，需要的经历和培训。

工作分析的内容——分析结果应用

工作分析的结果应用起来，通过下列途径：

- 制定各种应用文件，比如，考核标准、培训内容等；
- 培训职务分析的使用者，使得职务分析的结果能够在前面所述的各个方面得到应用，增强人力资源管理活动的科学性和规范性。

职 务 说 明 书							
部门	办公室	职等	七	职位	办事员	职系	行政管理
<p>工作内容：负责公司人事及总务管理事项</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、 人员招聘与训练 2、 人事资料的登记和整理 3、 人事资料统计 4、 员工请假、考勤管理 5、 人事管理规章草拟 6、 人员之任免、调动、奖惩、考核、薪金等事项办理 7、 劳动保险加退保和理赔事宜 8、 文体活动与员工福利事项办理 9、 员工各种证明书的发放 10、 文具、设备、事务用品的预算、采购、修缮和管理 11、 办公环境安全及卫生管理工作 12、 公司文书、信件等的收发事宜 13、 书报杂志的订购和管理 14、 接待来访人员 							
<p>职务资格：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、 专科毕业，曾任人事及总务工作 2 年以上 2、 高中毕业，曾任人事及总务工作 6 年以上 3、 现任分类职位七职等以上 4、 具有高度服务精神与善于处理人际关系 5、 男性为佳，女性亦可。 							

- A. 职称：职务分析者。
- B. 别名：工作分析者，人事研究助理，雇用服务分析者，人事专门技师。
- C. 职责：分析工作，一般及特殊说明，进行商业测验，监督编辑资料，及其他
 - 1. 分析工作，进行一般性及特殊性说明，为求职者、咨询者、其他人事工作者及录用培训、调任、工作考核时，提供详细明确的书面报告，包括工作研究、工作描述、人员必备能力与培训。
 - 2. 进行商业测验，并将其标准化，分析结果，选出具有高效率的问题。
 - 3. 监督编辑资料，指导他人做工作分析，修订商业测验及相关的工作。
 - 4. 执行其他工作，与雇主及工人合作，解释技术发展的价值，帮助修正性向测验及帮助其他同时运用雇用工作分析技术。
- D. 资格
 - 1. 教育——大学毕业或有数年经验，需要并曾修过工业心理学、测验与评量、统计。大学毕业后，受此专门训练的人，可不需工作经验。
 - 2. 训练
 - 工作中：有工业知识曾在公司或企业工作，或对此方面知识相当丰富者，训练期为 2~6 星期。
 - 工作前：需要有工作分析的经验，能应用工业技术和组织面试。需要 4~5 年或相同的大学训练。
 - 3. 个人——最重要的事，具有与人友好相处的能力，书法好，兼有监督他人的能力。
- E. 晋升：从雇用约谈者，可升至经理级分析者或修订测验的部门经理。
- F. 与其他职位的关系：与职业咨询者、约谈者、工业心理学家有关。

工作名称: 信息部主任	直接上级: 情报系统经理	工资等级: 12 级		
定员: 1 人	所辖人员: 12 人	工资水平: 14800—20700 元/年		
分析日期: 1987. 6	分析人: 人事部张宏宝	批准人: 人事部经理刘冬		
工作概要: 指导控制信息处理、设备维修、保养和履行所分配的具体任务和职责				
工作职责: 1、下列基本活动: 1) 独立上机操作 2) 定期向上汇报 3) 听取信息使用者的意见 2、选择、培训、发展人员 1) 挑选信息处理人员 2) 发展合作精神、增前相互了解 3) 保证下属得到必要的培训 4) 指导下属工作 3、计划、指导和控制 1) 向下属分配任务 2) 详细检查下属的工作 3) 指导和解决问题 4、分析业务、预测发展 5、制定部门发展计划				
资格要求	因素	细分因素	等级	固定资料
	知识	教育	5	具备硬件、软件方面的知识 四年制工商管理 and 信息处理技术方面的证书
		经验	6	5 年以上信息处理和编程的实际经验
		技能	7	必须在信息处理方法、系统设备方面有很高的技能, 并有处理人际关系的能力
	解决问题的能力	分析	5	具备分析评价技术理论方面和人事管理方面的能力
		指导	4	根据下属业务能力状况, 把复杂的任务转化为可理解的指令和程序
		通讯	6	具备广泛的通讯能力, 能使用简练的语言或术语交流技术和思想。维护本部门和其他部门以及硬件销售单位所建立的联系。
	决策能力	人际关系	5	能经常运用正式或非正式的方法指导、辅导、劝说和培养下属, 紧密结合下属工作和其他管理人员的活动。
		管理方面	4	接受一般监督, 在复杂的环境中指导下属履行信息处理系统的技术职能。
财务方面		4	有 50000 元以下的财产处理权利和 15000 元以下的现金处理权利, 并在此限定下参与计划和控制。	
负有责任: 成功的完成所分配的任务, 增加信息使用者的理解和满意, 提高工作的效率。				

职称	职系	工资等级	工资水平	定员	所属部门	分析日	分析人
工作描述				工作执行人员的资格条件			
工作概要				自行工作的条件		需求程序	
				智力条件	基础知识		
作业知识							
规划能力							
注意力							
判断能力							
语文能力							
工作时间	1、正常班（实际劳动时间 小时） 2、早到（约 分） 3、加班（约 小时/周） 4、轮班（ ）			身体条件	领导能力		
					控制能力		
工作姿势	1、坐（ %） 2、立（ %） 3、走动（ %） 4、蹲弯腰（ %）				体力		
					运动能力		
					手眼配合能力		
					效应		
工作程序及方法	1、 (%) 2、 (%) 3、 (%) 4、 (%)			经验	同类工作	年	
					相关工作	年	
					1	年	
					2	年	
工作环境	分数	程序		身体疲劳程度			
	温度			精神疲劳程度			
	湿度			熟练期			
	粉尘			3			
	异味						
	污秽						
	噪声						
	危险性						
使用设备：				备注：			

--

编写工作说明书的准则

- 清楚明了（有区分度）
- 指明范围（工作关系）
- 专门化（标准化的词汇）
- 简单化（易懂）



• *Thank you!*

□ 第4章

员工招聘



【学习目标】

- 1. 理解员工招聘的含义和原则。
- 2. 熟悉员工招聘的总体流程。
- 3. 明确人员招募的主要途径。
- 4. 掌握内部招聘和外部招聘的优缺点。
- 5. 掌握人员甄选的主要方法，了解招聘过程的评估。

本章主要内容

- 4.1 员工招聘概述
- 4.2 人员招募
- 4.3 人员甄选
- 4.4 人员录用与招聘评估

【学习建议】

本章学习过程中，大家应该把重心放在招聘流程和方法的理解和把握上。

- 本章重点
- 招聘的含义；人员招聘的总体流程；内部招募和外部招募的优缺点；人员甄选的主要方法；招聘评估。
- 本章难点
- 面试的程序；心理测试和评价中心的应用。

员工招聘概述

- 招聘的意义

招聘的概念

招聘是指在企业总体发展战略规划的指导下，制定相应的职位空缺计划，采取一些科学的方法，寻找、吸引具备资格的个人到本企业来任职，从而选出适宜人员予以录用的管理过程。招聘活动的目的是为了吸引人员前来企业参加应聘，并从这些人员中挑选合适的人员进行录用。

招聘的原则

- 1.竞争、择优、全面的录用原则
- 2.与职位相匹配的技能要求
- 3.高质量基础上的效率优先

招聘的意义

- 1.招聘工作决定了企业能否吸纳到优秀的人力资源
- 2.招聘工作影响着人员的流动
- 3.招聘工作影响着人力资源管理的费用
- 4.招聘工作还是企业进行对外宣传的一种有效途径

招聘的总体流程

- 准备阶段
- 实施阶段
- 评估阶段

影响招聘活动的因素

- 外部影响因素
- 内部影响因素

员工招聘的前提

- 一是人力资源规划
- 二是工作描述与工作说明书

人员招募

- 人员招募的含义
- 人员招募的程序

人员招募的来源

- 内部招募
- 外部招募

人员招募的主要方法

- 内部招募方法
- 外部招募方法

人员甄选

- 人员甄选的含义
- 人员甄选的意义
- 人员甄选的内容
- 人员甄选的程序

人员甄选的方法

- 初步筛选
- 笔试
- 面试
- 心理测试
- 评价中心

人员录用与招聘评估

- 录用决策
- 背景调查
- 健康检查
- 签订劳动合同

招聘评估

- 成本效益评估
- 数量与质量评估
- 甄选方法的信度和效度



- *Thank you!*

□ 第5章

人员培训



【学习目标】

- 1. 了解员工培训的内涵。
- 2. 领会培训过程的四个阶段。
- 3. 掌握确定企业培训需求分析和企业培训的方法。
- 4. 理解战略性培训的重要性。

本章主要内容

5.1 培训概述

5.2 培训的实施模型

5.3 培训方法

【学习建议】

- 本章重点：培训需求分析的内容与方法；员工培训的方法选择；培训效果的评价
- 本章难点：培训需求分析的内容与方法；培训效果评估

5.1 培训与开发概述

- 培训的概念
- 培训是指公司有计划地实施有助于员工学习与工作相关能力的活动。这些能力包括知识、技能或对工作绩效起关键作用的行为。

培训与开发的区别

- 员工培训是指企业有计划地实施有助于员工学习与工作相关能力的活动。这些能力包括知识、技能和对工作绩效起关键作用的行为。培训是使员工在自己现在或未来工作岗位上的工作表现达到组织的要求而进行的培养及训练。
- 员工开发是指为员工未来发展而开展的正规教育、在职实践、人际互动以及个性和能力的测评等活动。由于开发活动是以未来为导向的，所以在开发过程中所学习的东西并不一定与员工当前所从事的工作有关。

员工培训与开发比较

比较因素	传统的		现代的	
	培训	开发	培训	开发
侧重点	当前 着眼于近期目标，即提高员工当前绩效，从而开发员工的技术、技巧	未来 着眼于培养提高管理人员的有关素质	当前与未来	当前与未来
达到的目标	为当前服务 使员工掌握基本的工作知识、方法及步骤	为适应未来变化服务 帮助员工为企业的其他职位作准备	当前与未来变化	当前与未来变化
参与性	强制性	自愿	自愿	自愿
培训对象	员工与技术人员	管理人员	员工、技术及管理人员	员工、技术及管理人员

5.1.2 培训的性质

- 1. 广泛性
- 2. 层次性
- 3. 协调性
- 4. 实用性
- 5. 长期性和速成性
- 6. 实践性

5.1.3培训的原则

- 1. 服务企业战略目标和规划的原则
- 2. 目标原则
- 3. 差异化原则
- 4. 激励原则
- 5. 讲究实效原则
- 6. 效益原则

5.1.4 培训形式分类

- 按照培训对象的不同来划分，有新员工培训和在职员工培训
- 按照培训与工作的关系来划分，有在职培训、脱产培训和半脱产培训
- 按照培训的性质划分，有传授性培训和改变性培训

5.1.5 培训的基本流程

- 如图5-1所示

5.1.6 战略性培训与开发

- 同组织战略的联结和整合
- 具有前瞻性和主动性
- 战略性培训与开发是一个系统过程
- 整合组织是各种资源
- 战略性培训与开发是持续不断的学习过程

5.2培训与开发的实施模型

- 培训准备阶段
- 培训的实施阶段
- 培训的评估和反馈

5.3 培训与开发的方法与类型

- 传统的培训方法
- 讲座法
- 视听培训
- 学徒制（一对一培训法）
- 情景模拟
- 案例研究
- 商业游戏
- 角色扮演

现代科技培训方法

- 电脑化培训
- 互联网培训
- 远程学习

团队建设法

- 探险性学习
- 团队培训
- 行动学习



• *Thank you!*

□ 第6章

绩效管理



【学习目标】

- 1. 理解绩效与绩效管理的基本含义。
- 2. 理解和掌握绩效考核的流程。
- 3. 掌握绩效考核的模式。
- 4. 掌握绩效考核的方法。

本章主要内容

6.1 绩效的含义

6.2 绩效管理概述

6.3 绩效考核

案例 IBM的绩效管理

在人员的绩效管理上，IBM取消以往绩效四级考核的评级方式，而改采用新的三等（1，2，3）评级方式，并实行钟形的绩效分配原则，即除非有例外状况，绝大多数的员工都能得到2的评级。（当然绩效优异的部门会认为不公，因为单位主管会认为得2等的人要多一些。而在一般员工对绩效差的部门也拿到同样比例的2等亦觉不公。）IBM的新绩效管理制度叫个人业务承诺(Personal Business Commitments-PBCs)，即除了由经理人作年终绩效考评外，员工亦可自己另寻找6位同事，以匿名方式通过电子窗体考评，称为“360度反馈”。表现评等为第3等时，代表本人未达成业务承诺

（PBCs），你必须更加努力工作，以达更佳的业绩。如果得到特别差的3等，你可能被处以6个月的留公司查看。得2等代表你达成目标，是个好员工。得1的人称为“水上飞”(Water Walkers)，代表你是高成就者，超越自己的目标，也没做错什么事。

员工的绩效计划，则建立在员工自己按下列三个领域设定的年度目标上：

（1）必胜（Win），这里表达的是成员要抓住任何可成功的机会，以坚强的意志来励志，并且竭力完成。市场占有率是最要紧的绩效考评指标。

案例 IBM的绩效管理（续）

（2）执行(Execute)，这里强调三个词，即行动、行动、行动，不要光是坐而言，必须起而行。

（3）团队(Team)，即各不同单位间，不许有冲突，绝不在顾客面前让顾客产生疑惑。


这种绩效考评对一般IBM成员具有重要意义，而对被赋予管人责任的管理人员，则要根据员工意见调查(Employee Opinion Survey)、高级主管面谈(Executive Interview)、门户开放政策(Open Door Policy)的反馈，另加一个评等方面，并且占整体评等一半的比重。

（摘自：《销售市场》，作者：台湾/刘欣光）

一、绩效的含义

– 绩效的一般定义：

绩效 (Performance)，也称为业绩、效绩、成效等，反应的是人们从事某一种活动所产生的成绩和成果。



到底什么是
绩效?

绩效含义的学科视角

- **管理学视角**——绩效是组织期望的结果，是组织为实现其目标而展现在不同层面的有效输出，它包括个人绩效和组织绩效两个方面。
- **经济学视角**——绩效与薪酬是员工和组织之间的对等承诺关系（绩效是员工对组织的承诺，而薪酬是组织对员工的承诺），体现了市场经济的等价交换原则。
- **社会学视角**——绩效意味着每一位社会成员按照社会分工所确定的角色承担他的那一份职责。

- 绩效——是员工自身各项素质在具体条件下的综合反映，是员工素质与工作对象、工作条件等相关因素相互作用的结果。
- 绩效——会因时间、空间、工作任务和工作条件等相关因素的变化而不同，从而呈现出明显的多样性、多维性与动态性。
- 由此决定了——对于员工绩效的评价也必须是多角度、多方位和多层次的

绩效的性质

1、绩效的多因素性



此公式说明，绩效是技能、激励、机会与环境四变量的函数

1、绩效是多因的

2、绩效是与组织环境相关联的，离开具体的环境谈绩效是无意义的

3、绩效的特征：

绩效是人们行为的后果，是目标的完成程度，是客观存在的；

绩效必须具有实际的效果；

绩效是一定的主体作用于一定的客体所表现出来的效用，即它是在工作过程中产生的；

绩效应当体现投入与产出的对比关系；

绩效应当具有一定的可度量性；

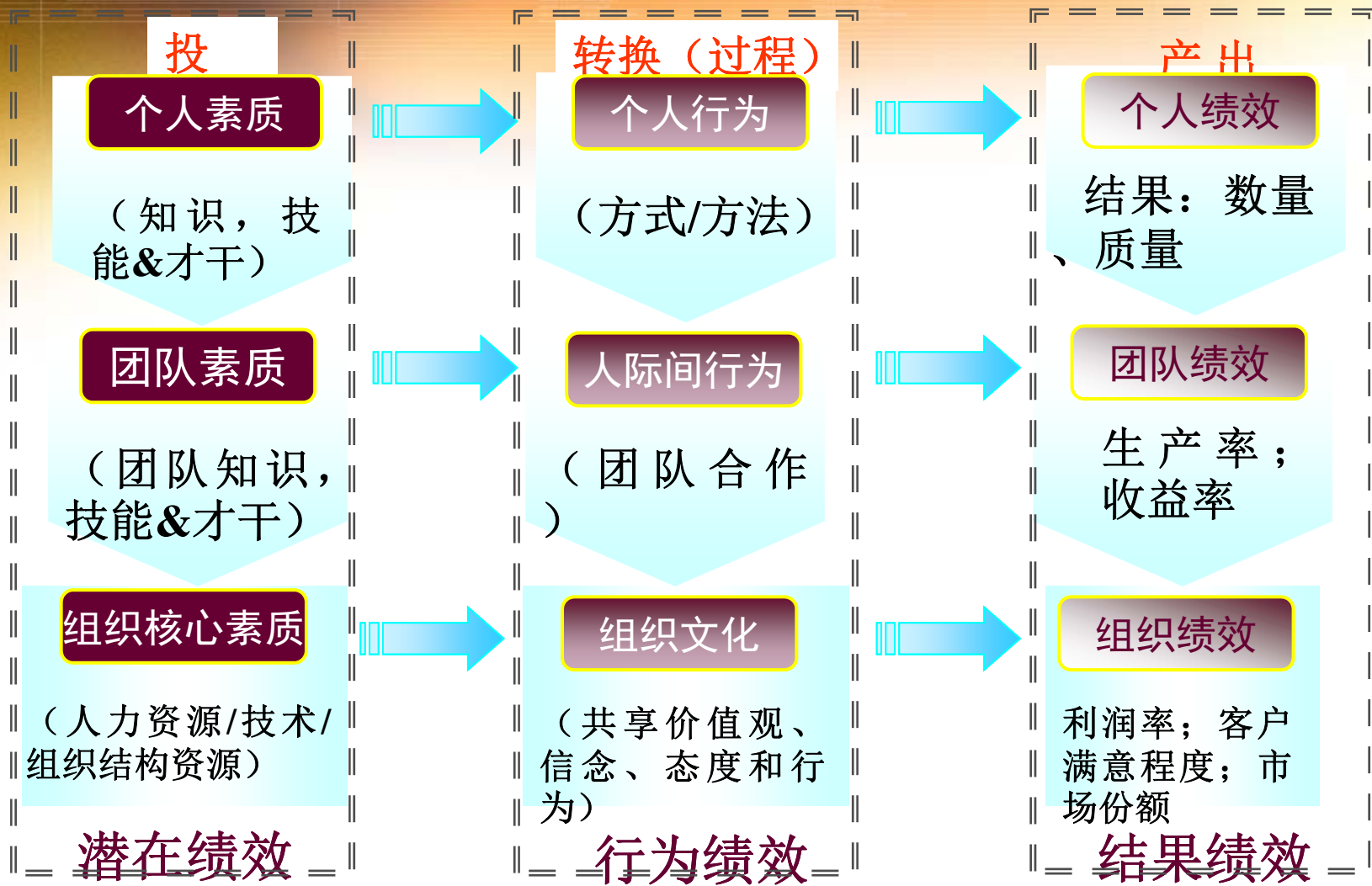
2、绩效的多维性：除了产量指标完成情况外，质量、原材料消耗率、能耗、出勤甚至团结、服从、纪律等硬、软方面都需要综合考虑，逐一评估。管理人员也要从工作绩效、工作能力、工作态度等方面进行评估。

3、绩效的动态性：员工的绩效是会变化的随着时间的推移，绩效差的可能改进绩效，绩效好的也可能逐步变差，因此管理者千万不能凭一时印象，以僵化的观点看待下级的绩效。

2 绩效的“三纵三横”层次

- 组织整体绩效
- 部门与团队绩效
- 个体绩效
- 素质
- 行为
- 绩效

个人、团队、组织的绩效联动关系



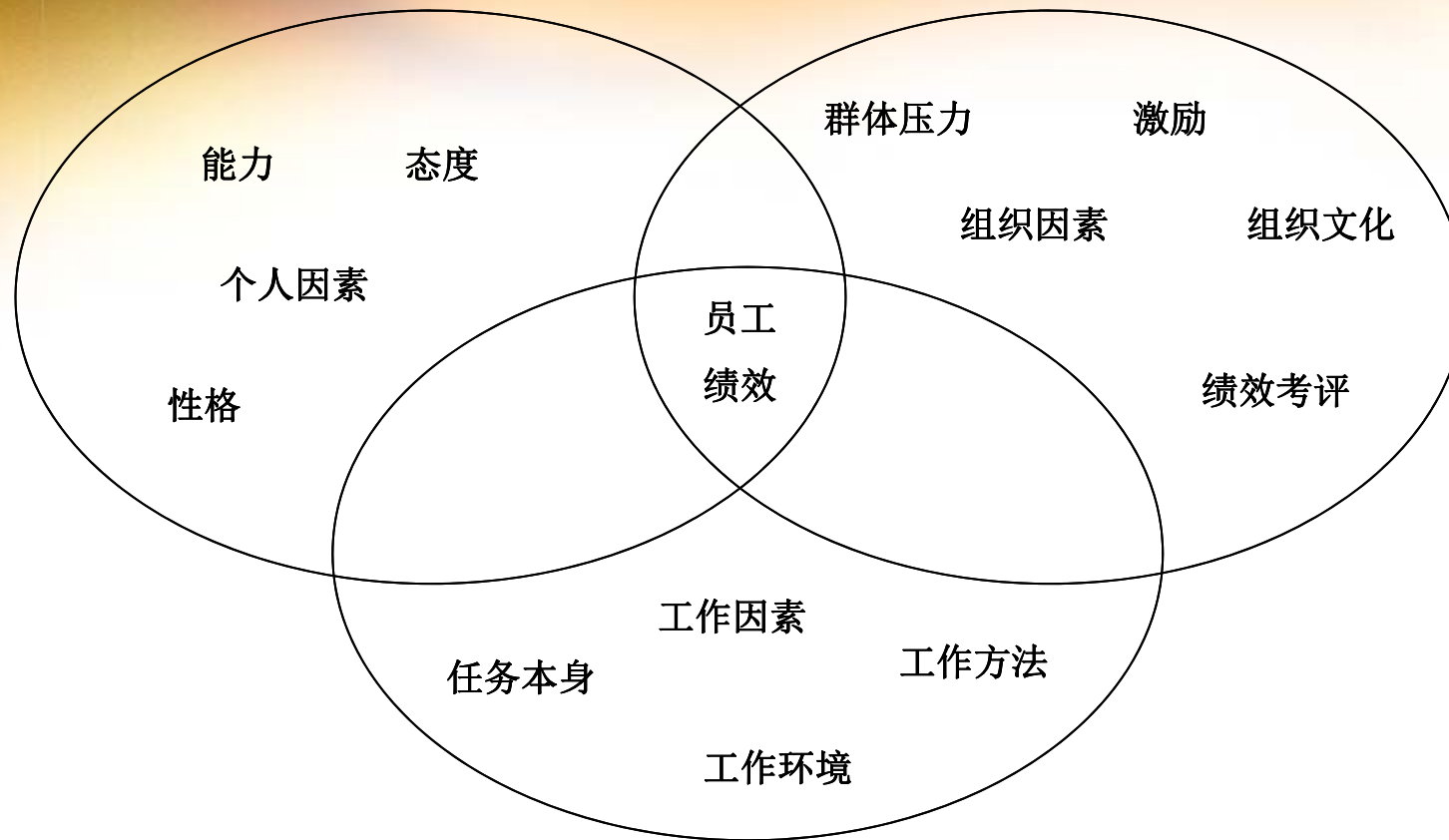
员工绩效的影响因素

- 员工绩效亦称员工的工作绩效,是指员工经过考评并被组织认可的工作行为、表现及后果。
- 员工绩效的高低直接影响着组织的整体绩效。

因此,了解影响员工绩效的因素对绩效管理有着非常重要的意义。

- 员工绩效的影响因素主要有三个方面:个人、组织和工作。

员工绩效的影响因素



个人因素

- 能力 影响员工绩效

管理工作中：职能匹配+科学合理的能力培训

性格 积极性格影响员工绩效

管理工作中：准确把握员工性格特点，知人善任
针对性格差异，培养提高绩效的性格

态度 影响绩效

态度影响学习效率 \propto 工作效率 \propto 社会性认知和判断 \propto 团队相容和凝聚力 \propto 激励

组织 因素

- 群体压力 群体规范(绩效水平)形成的约束力
- 激励因素
- 绩效考评因素
- 组织文化因素

工作 因素

- 任务本身的因素(任务的目标是否明确? 事前准备工作? 任务紧迫程度?)
- 工作方法因素(工作工具? 工作流程? 工作协调?)
- 工作环境因素(工作场所的物资条件? 设备配备?)

二 绩效管理概述

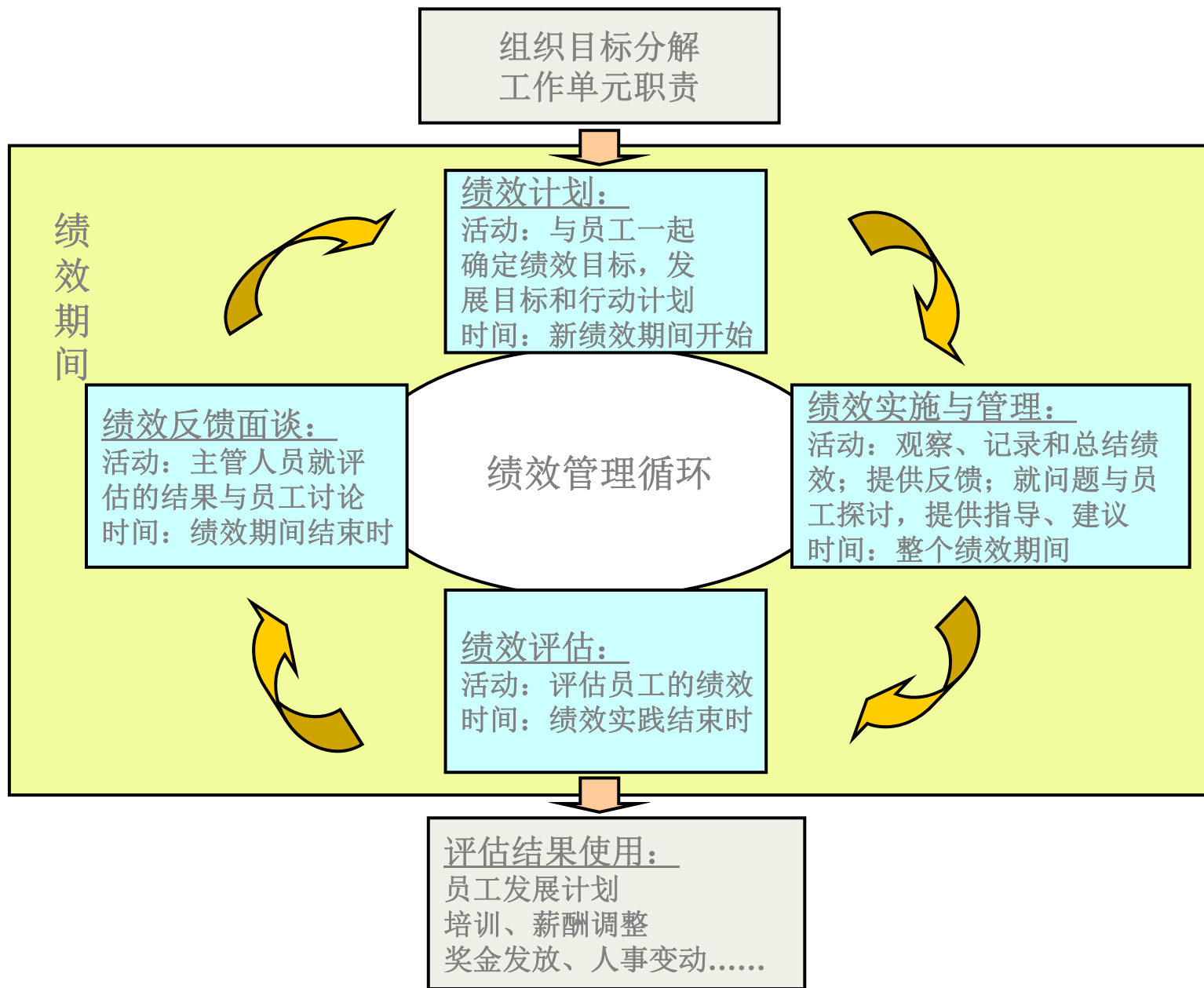
- 绩效管理是一个过程，即首先明确企业要做什么（**目标和计划**），然后找到衡量工作做得好坏的指标与标准进行监测（**构建指标与标准体系并进行监测**），通过管理者与被管理者的互动沟通，将目标责任层层传递（**辅导、沟通**），发现做得好的（**绩效考核**），进行奖励（**激励机制**），使其继续保持，或者做得更好，能够完成更高的目标。更为重要的是，发现不好的地方（**经营检讨**），通过分析找到问题所在，进行改正（**绩效改进**），使得工作做得更好。这个过程就是绩效管理过程。企业为了完成这个管理过程，所构建起来的管理体系，就是绩效管理体系

□ 绩效管理的关键点

- ☛ **目标与计划确定**：依据组织战略目标要求，制定目标与计划，明确大家要做什么以及把事情做好的标准。（→考核表）
- ☛ **辅导与沟通**：管理者与员工双方就目标及如何实现目标而达成共识，并协助员工成功达成目标的管理方法。绩效管理是一个持续不断的交流过程，该过程是由员工和他的直接主管之间达成的协议来保证完成。（→绩效承诺与沟通书）
- ☛ **绩效评估（或称绩效考核）**：根据事先的指标约定，对大家的工作做一个客观的评判。（→绩效打分、定级）
- ☛ **经营检讨**：一起去分析问题的原因，制定工作改进措施。（→经营检讨会）
- ☛ **激励和其他人力资源管理手段的应用**：根据绩效考核的结果进行正向或者负向的激励，在内部形成一个公平的氛围和环境，从而凝聚员工。（→薪酬与奖金、培训、调岗、解聘等）

绩效管理就是：

- 1.管理者和员工双方就目标及如何达到目标而达成的共识，并增强员工成功地达到目标的管理方法；
- 2.绩效管理不是简单的任务管理，它特别强调沟通、辅导及员工能力的提高
- 3.绩效管理不仅强调结果导向，而且重视达成目标的过程



绩效管理系统流程图

绩效管理的特征

- 绩效管理的目的是为了更有效地实现组织预定的目标；
- 绩效管理的主体是掌握人力资源管理知识、专门技术和手段的绩效管理者和员工；
- 绩效管理的客体是组织绩效；
- 绩效管理是一个包括多阶段、多项工作的综合过程。

绩效考评与绩效管理的区别

绩效考评	绩效管理
管理过程中局部环节和手段	一个完整的绩效管理过程
只出现在特定时期	贯穿于日常工作，循环往复进行
回顾过去的一个阶段的成果	具有前瞻性，能有效规划组织和员工的未来发展
事后评价	注重双向的交流、沟通、监督、评价
注重进行绩效结果的评价	侧重日常绩效的提高
注重员工的考评成绩	注重个人素质能力的全面提升
绩效管理人员与员工是对立的两面	绩效管理人员与员工之间是绩效合作伙伴关系

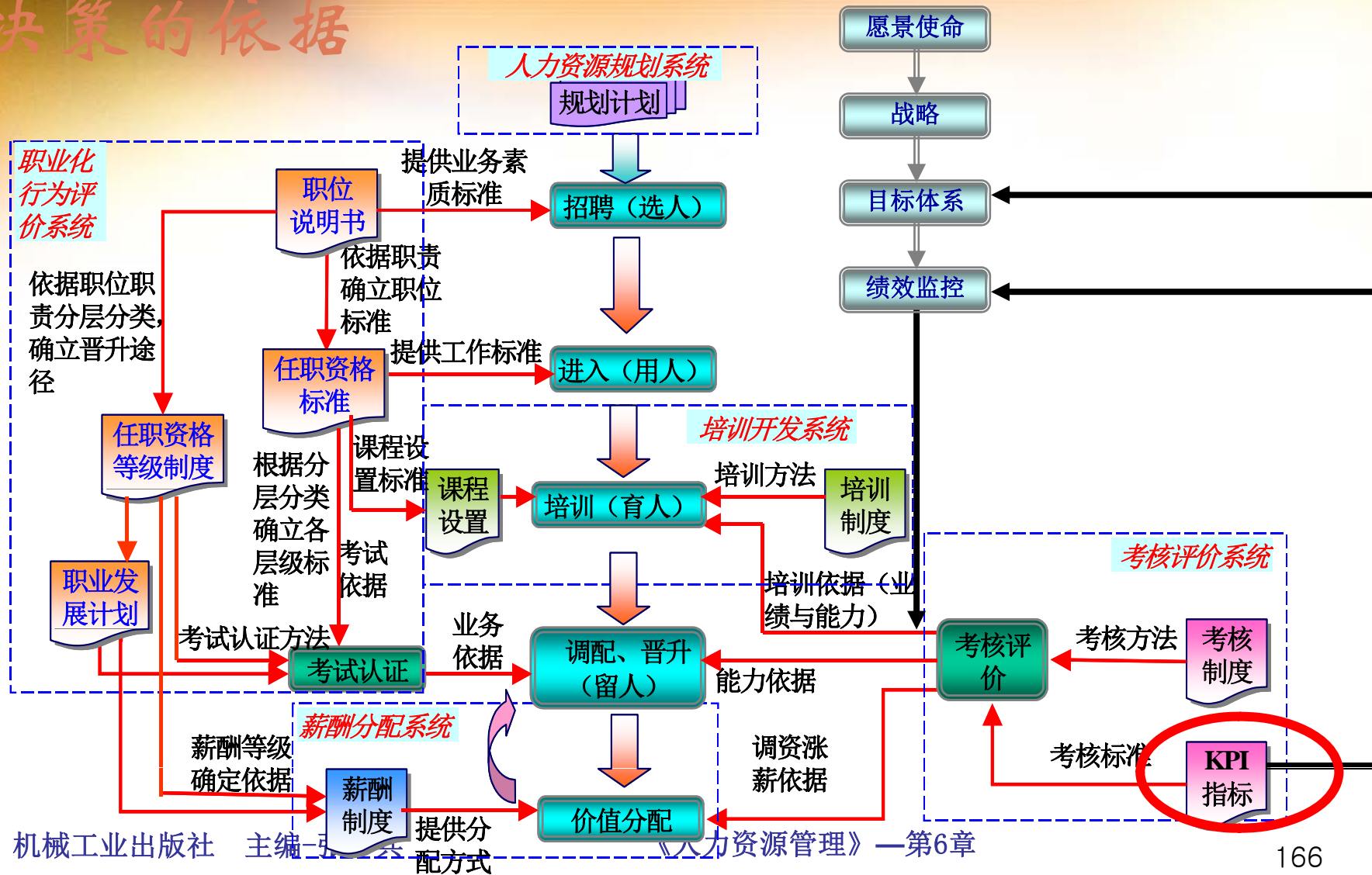
绩效管理的作用和意义

- 1、行政性作用
 晋升、解雇、降职
- 2、开发作用
 培训和职业生涯规划、绩效反馈是员工未来发展的关键
- 绩效管理的意义
 绩效管理的过程反映了组织的管理效率、组织资源的利用效率；

绩效管理体系与人力资源体系的关系

绩效考核是人力资源管理

决策的依据



绩效管理的基础理论

- 目标管理
- 期望理论
- 公平理论
- 强化理论
- 全面质量管理

三 绩效考核

绩效考核通常也称为业绩考核、绩效考评，是针对企业中每个员工所承担的工作，应用各种科学的定性和定量的方法，对员工行为的实际效果及其对企业的贡献或价值进行考核和评价。

绩效考核通常包括确定考核目标、选择考核对象、构建考核指标体系、设置考核标准、衡量实际绩效、考核结果反馈、考核结果用于人力资源决策以及制定绩效改进计划。这八个步骤共同形成一个完整的绩效考核流程。

绩效考评应是激励改进的手段，考核内容以关键业绩指标及定工作计划为基础。

评估目标

绩效指标对公司来说是主要的管理工具，对员工来说是学习改进提高积极性的工具。

机械工业出版社 主编-张小兵

评估指标

评估指标应是明确、具体、有挑战性及有短期及长期目标的平衡。

评估内容

内容应联系到客户满意程度及对公司的价值创造；通过与工作及权力范围的联系以增加员工的积极性。

评估方法

评估必须公平，应由人力资源部组织、牵头，由最了解的业务经理负责，也须由高层领导定期参与。

表6-2 某公司财务部绩效考核指标体系

指标 大类	指标名称	权重 系数	计算方法	考核频度	数据 来源	处理部门	目标值
财务 表现	资金闲置 成本	20%	当期闲置资金* 当期利率	月末计算上 报, 季度、 年末考核	期末财 务报表	稽核室	7.5亿 元
	公司预算 执行率	15%	(公司实际发生成 本费用-预算成本费 用)/预算成本费用* 100%	月末计算上 报, 季度、 年末考核	期末财务 报表、年初 预算数据	稽核室	10%
	实际发生 费用与预 算的差异率	15%	(实际费用-预算费 用)/预算费用*100 %	月末计算上 报, 季度、 年末考核	期末财务报 表、年初预 算数据	稽核室	10%
客户 满意	内部客户 满意度	5%	内部客户满意度 调查问卷	年末考核	相关部门	人力资源 部	60
内部 管理	完成财务报 表的准时率	15%	准时完成的财务报 表数量/需提交的财 务报表总数	年末考核	财务部	稽核室	95%
	审计调整 分录的数量	15%	审计师对会计分 录的调整数量	年末考核	稽核室	稽核室	80笔
	治安、消防、 信息安全	5%	治安、消防、信息 安全工作考核	年末考核	稽核室	人力资源 部	170%

绩效考核模式:

1. 关键绩效指标(KPI)考核
2. 目标管理
3. 平衡计分卡
4. 360°绩效反馈

绩效考核主体：

1. 直接上司
2. 直接下属
3. 同级
4. 自我
5. 其他考核主体

绩效考核方法：

1. 排序法
2. 强制分布法
3. 图解评定量表法
4. 书面法
5. 关键事件法
6. 行为锚评价法
7. 行为观察评价法



• *Thank you!*

□ 第7章

薪酬管理



【学习目标】

- 1. 理解薪酬的概念与基本构成。
- 2. 理解薪酬管理的概念、目标与主要内容。
- 3. 掌握薪酬体系设计的流程和方法。

本章主要内容

7.1 薪酬概述

7.2 薪酬管理的目标与内容

7.3 薪酬管理的理论基础

7.4 薪酬体系的设计

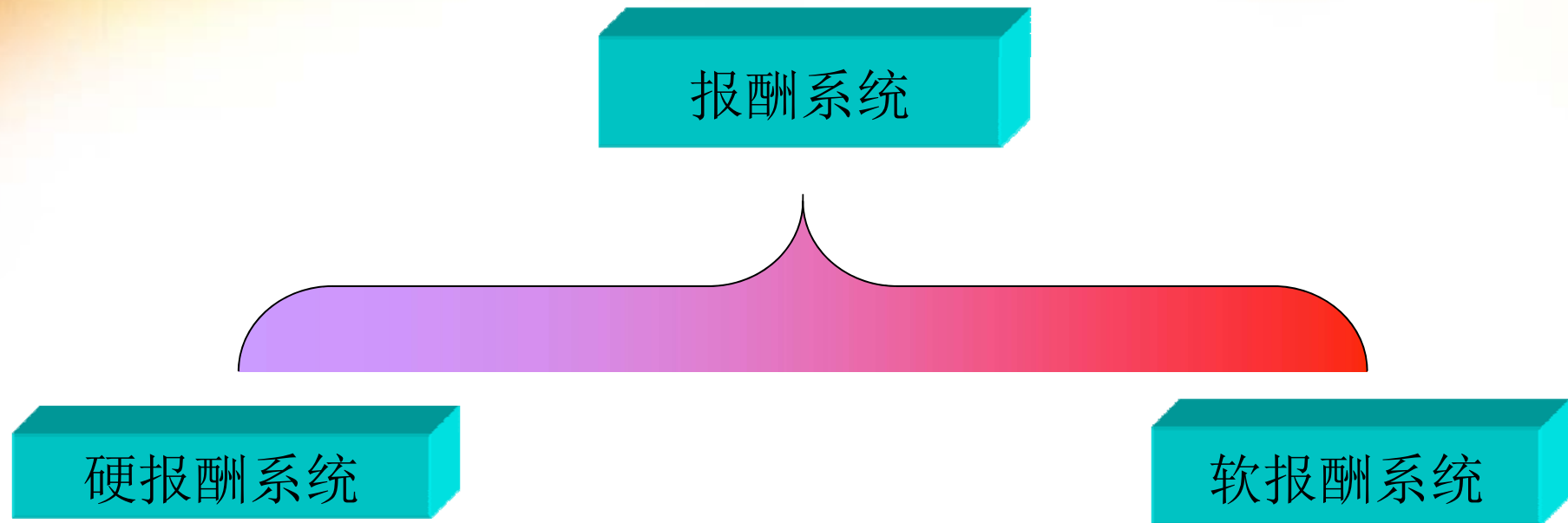
**薪酬管理不仅是一门技术，
更是一门艺术。**

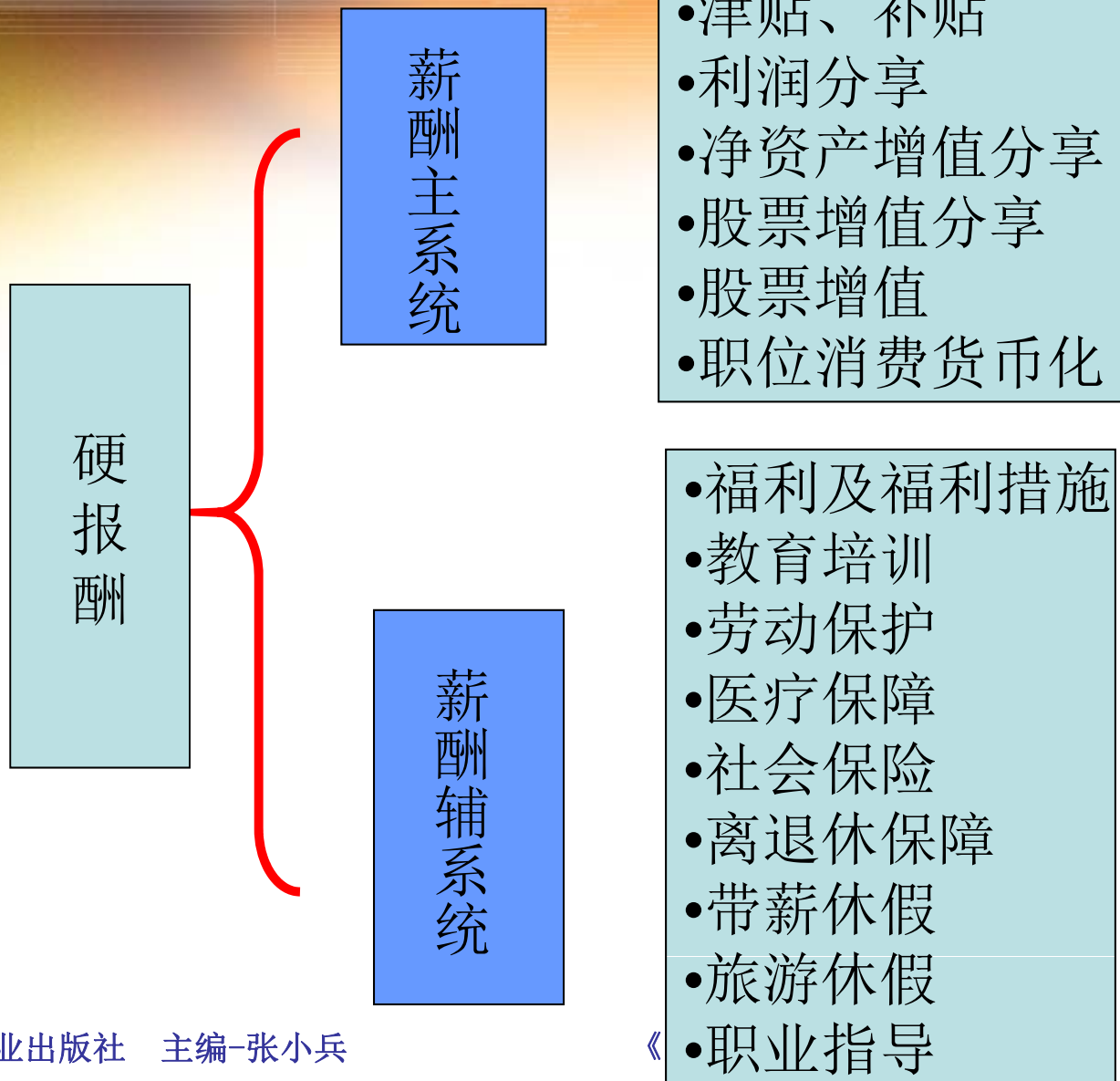
7.1 薪酬的基本概念

- **报酬 (compensation/rewards)**：员工为企业付出劳动所获得的回报与酬劳，包括物质报酬和非物质报酬。（如图）
- **物质回报又称为薪酬(pay)**，即广义的工资。它是因员工为企业所做的贡献（实现的绩效、付出的努力、时间、技能、经验等）而获得的直接或间接的货币收入，如基本工资、奖金、津贴、福利。狭义的工资是指组织向员工定期且以现金形式支付的工作收入，不含奖金、福利、津贴。（Tips：pay强调雇主角度支付的“薪酬”，而salary表明雇员的每月所得“薪酬”。）
- **奖金(bonus/prize)**：对员工有效超额劳动的报酬。具有灵活性、及时性、荣誉性的特点。
- **津贴(allowance)**：员工在特殊环境中劳动的补偿。
- **福利(welfare)**：企业为所有员工提供的有助于员工工作和生活的软硬条件，与个体劳动量或群体劳动量无关。如，免费午餐、健身房、游泳池等体育以及休闲设施。

薪酬的基本概念

1.1 报酬系统





软报酬系统

工作本身

- 工作有趣、愉快
- 工作具有挑战性
- 有成就感
- 能发挥才能
- 有发展的机会和空间
- 有晋升和奖励的机会
- 有相当的社会地位
- 有荣耀的头衔

工作环境

- 能力强且公正的领导
- 合理的政策
- 融洽的工作氛围
- 志趣相投的同事
- 恰当的地位标志
- 舒适的工作条件
- 弹性的工作时间
- 便利的交通通讯

企业形象

- 社会效益好
- 企业有品牌
- 企业文化和价值观被社会认可
- 企业规模大
- 经济效益好
- 企业的产品受到社会公认
- 企业的产品和服务属于前沿

工资、奖金、福利

- 不同的组织有不同的工资类型，每一种工资类型都有自身的优点和缺点。
- 常见的工资类型及其特征对比见表7-1：

典型工资类型及特征

工资类型	分配原则	特点	优点	缺点
绩效工资	根据员工近期绩效	工资与绩效直接挂钩	激励效果明显	易助长员工短期行为
技能工资	根据工作能力确定	因人而异，技高薪提	鼓励员工学习技术，有利于人才队伍建设	工资、绩效和责任没有关系，导致员工对工作的挑拣
年功工资	根据年龄、工龄、学历和经历确定	工资与工龄同步增长	稳定员工队伍，增强员工安全感和忠诚度	论资排辈，不利于调动员工积极性
职务工资	根据与职务相关的因素确定	一岗一薪、薪随职变	鼓励员工争挑重担，承担责任	激励设计面受职务高低限制
结构工资	综合考虑员工年资、能力、职务及绩效确定	由基本工资、年薪工资、职务工资、绩效工资及各种补贴构成	综合考虑员工对企业的贡献	设计和实施都比较麻烦

奖金的特点

- 一般来说，奖金有三个方面的特点：
- 一是灵活性，奖金的数量和形式是由员工超额劳动的数量和质量决定的，所以奖金是变化的；
- 二是及时性，奖励的对象、数额等直接反映员工的超额劳动，效果更明显；
- 三是荣誉性，奖金意味着褒扬先进，肯定员工的贡献和成绩。

福利的特征

- 福利是指企业通过增加组织设施、建立各类补贴制度、举办文化体育活动、为员工提供生活方便、减轻员工生活负担、丰富员工生活等一系列措施的总称。福利一般包括三个组成部分：
- （1）社会福利。只要之社会保险和社会保障制度，包括养老保险、医疗保险和公积金。
- （2）企业福利，包括福利设施和各种工作生活服务。福利设施是指组织为所有员工提供的方便设施，如食堂、幼儿园、浴室、理发室、休息室、卫生室、俱乐部、图书馆、体育场等。工作生活服务包括教育培训、带薪休假和医疗保障。教育培训指企业对员工在职或短期脱产的培训、进修等报销一定的经济费用。带薪休假是指国家法定节假日外，员工在本单位工作一定时期后享有相应的带薪休假的权利。医疗保障包括免费定期体检、免疫注射、药费报销、医疗保险等。
- （3）补贴，也称个人福利。补贴是指根据国家的有关政策和规定，按照企业的性质和员工福利水平，发给员工一定数量的金钱，如交通补贴费、住房补贴、伙食补贴、独生子女补贴、生活困难补贴等。

薪酬体系的影响因素

人力资源市场的供需关系

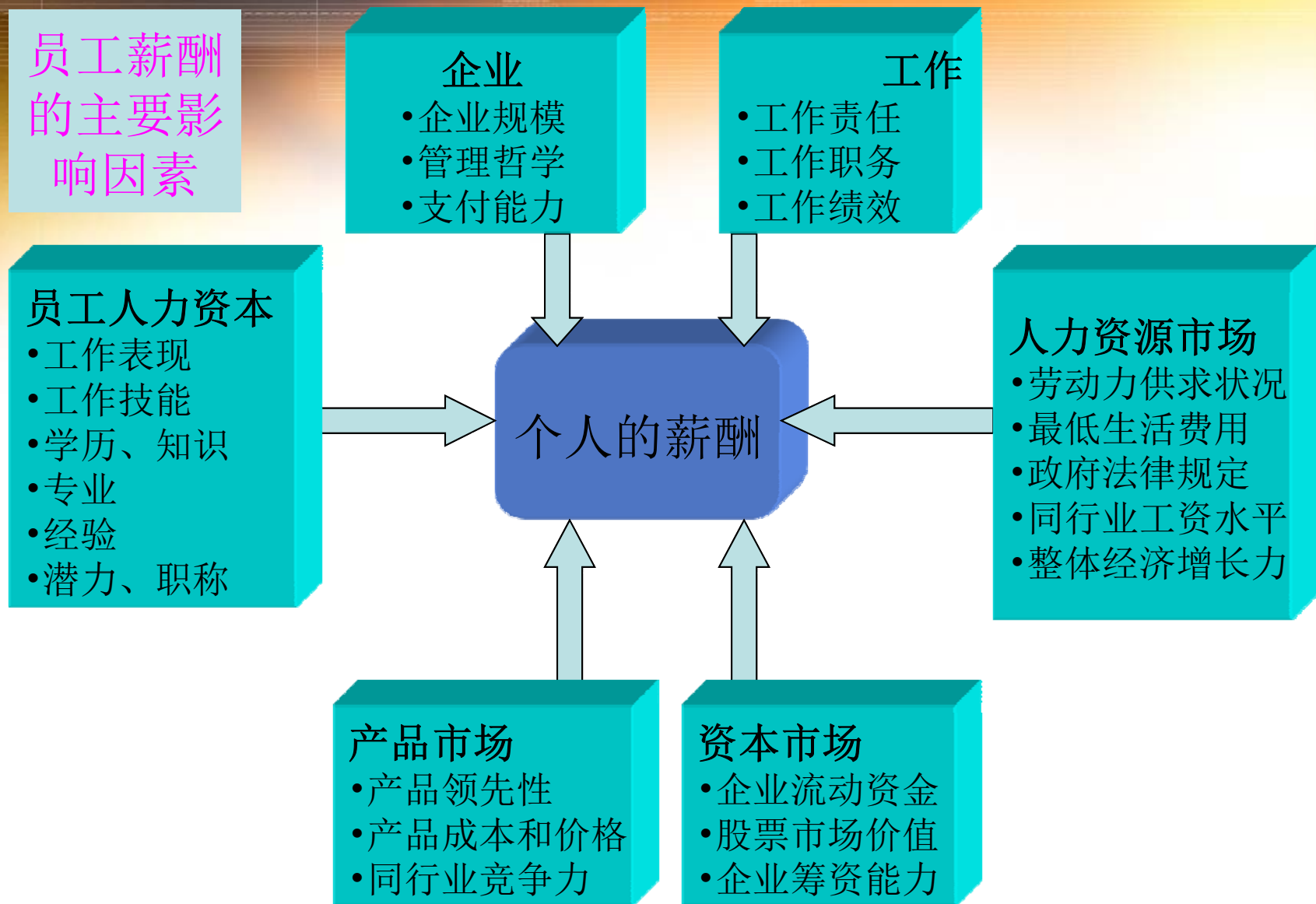
地区及行业的特点与惯例

当地生活水平

国家的相关法令和法规

企业外部因素

员工薪酬 的主要影 响因素



薪酬的功能

- 对不同主体而言，薪酬的功能不同。

主体	薪酬的功能
政府	(1) 薪酬是劳动力市场的价格信号；(2) 薪酬是宏观经济运行的参考因素；(3) 薪酬是衡量社会公平的标准之一；(4) 薪酬是财政支出的重要组成部分。
组织	(1) 薪酬是对人力资本的投资；(2) 薪酬是绩效激励的杠杆；(3) 薪酬是企业战略的导向器；(4) 薪酬是企业的成本要素。
个人	(1) 薪酬是员工及其家庭的基本生活保障；(2) 薪酬是劳动力价值的价格体现；(3) 薪酬是员工人力资本投资的收益；(4) 薪酬体现了员工的需求满足层次。

7.2 薪酬管理的目标

- 薪酬管理的含义：

薪酬管理是指企业管理者对员工薪酬的支付标准、发放水平、要素结构进行确定、分配和调整的过程，即对工资、奖金、津贴和利润等薪酬要素进行确定和调整并进行管理的过程。

薪酬管理的定位

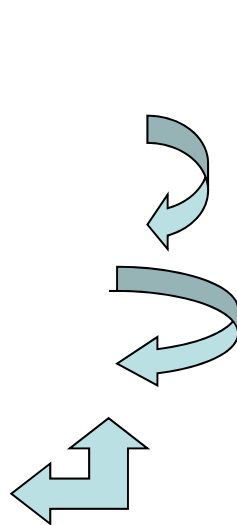
- 企业薪酬管理的定位主要有两个方面：
 - 一是贯彻企业的管理目标，具体表现为，综合管理者的意图、组织战略、企业文化等因素对薪酬体系进行设计和管理实施；
 - 二是提高员工的薪酬满意度，避免和减少因薪酬管理而产生冲突与争议。

薪酬管理的目标

- (1) 效率目标。薪酬管理的效率可以分为外部效率和内部效率。外部效率主要是指社会宏观经济运行的效率。内部效率则体现为，通过薪酬管理提升员工、团队和企业的绩效，推动全面质量管理，吸引消费者，有效控制人工成本等方面。
- (2) 公平目标。薪酬管理的公平可以分为外部公平和内部公平两方面。外部公平是指薪酬的社会公平性。内部公平则包括政策公平、程序公平和结果公平。公平不是绝对的，薪酬管理的公平强调员工对公平的感知，主要是通过员工与自我、他人或团队之间的比较形成的主观认知。
- (3) 合法目标。企业必须依据法律和法规管理薪酬，法律和法规是企业薪酬管理的底线和边界。企业面临外部和内部两个劳动力市场，薪酬管理受到两个劳动力市场的供求关系的影响，而且直接受国家相关法律（如劳动法、经济法等）和地区法规（如最低工资规定等）的制约。

薪酬管理的主要内容

- 薪酬管理的整体框架：
- 企业战略
- 薪酬战略
- 薪酬体系设计
- 薪酬管理实施
- 诊断与调整



薪酬体系的框架

- (1) 薪酬水平，是指企业支付不同职位的平均薪酬，它体现了企业薪酬的外部公平性。外部公平的实现依赖于市场定位、薪酬调查、相关法律法规规定以及协调内部薪酬结构的关系等。薪酬水平与薪酬管理的两个具体目标有关：控制人力成本，吸引和挽留员工。
- (2) 薪酬结构，一般指与职位或能力等薪酬要素相匹配的薪酬等级结构。薪酬等级结构反映了员工在组织结构中的位置，也反映了组织对员工贡献程度的价值认可或预期。
- (3) 薪酬组合，指员工各种薪酬支付要素的组成形式。薪酬形式在总薪酬中所占的比例不同，导致薪酬结构的类型也不同。一般薪酬结构类型有，以保障为主的薪酬结构、以短期奖励为主的薪酬结构、以效益为主的薪酬结构等。多样性的薪酬组合能够整合不同薪酬形式的功能，体现薪酬公平和管理效能。

薪酬制度

- **薪酬制度.** 薪酬制度是以规则和规章的形式表现的组织的薪酬决策、薪酬分配标准和管理方式等。例如，岗位工资制是对基本工资标准设计的制度确认；员工参与薪酬决策和建立民主反馈机制等十对薪酬管理方式的制度确认；保密工资制是对薪酬信息公开程度的制度确认等。
- **薪酬技术.** 薪酬技术是指在薪酬体系设计和实施中所使用的工具和方法，如薪点法、宽带薪酬法等。
- **薪酬支付与管理方法.** 薪酬支付包括计量和支付报酬的方式和方法。如，小时工资、月薪、年薪等；支付时间、程序和管理规则；奖金的发放标准等；福利项目的类型和标准等。薪酬管理指薪酬体系的实施过程，具体包括：薪酬决策、职能分工、薪酬预算、薪酬控制、薪酬调查、薪酬诊断、薪酬调整与管理沟通。

7.3 薪酬管理的理论基础

经济学理论：

边际生产率理论；

投资理论；

代理理论。

行为（激励）理论：

需要层次理论；

期望理论；

强化理论；

公平理论。

薪酬的经济学理论

- 边际生产率理论。该理论基于以下假设提出了就业、工资和生产率之间的管理：雇主为使利润最大化而努力；雇主对生产要素进行最优组合；边际收益递减规律对生产的不同要素起作用；员工都是同质的，故每单位劳动的工资等于边际成本或边际收益；员工对劳动力市场非常了解；劳动力市场是完全竞争的；资本和劳动被充分利用；工资的吸引力以每小时工资水平来衡量；等等。事实上，组织管理很难满足上述假设，但商业企业的共同目标是盈利。

薪酬的经济学理论

- 投资理论。该理论是Gitelman于20世纪中期提出的，强调雇佣交换的投入。员工的生产力或价值是企业的技术和员工个人属性的函数。员工的个人属性主要是通过员工在教育、培训和经验上的投资获得的能力。单个员工的具体价值是员工对自己的人力资本进行投资的数额。该理论主张通过工作评价来制定工资方案，工资应该体现人力资本投资的差异。

薪酬的经济学理论

- 代理理论。该理论关注所有者和员工的关系，并假设所有者（委托人）和员工（代理人，包括各类管理者和普通员工）的利益和目标是不一致的。所有者希望利润最大化，代理人则希望报酬最大化。当委托人无力管理自己的企业，或者代理人可能增加企业的利润，委托人倾向于雇佣代理人。但是，如何使代理人更好的履行他的义务，委托人必循有良好的约束和激励体系。

薪酬的激励理论

- 需要层次理论。Maslow认为，人类的需要分为五个层次，从下到上依次为：生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现需要，当低级别的需要满足后才会产生高级别的需要，没有满足的需要比已经满足的需要对人的激励作用更强。生理需要主要指人的衣食住行方面的物质要求；安全需要强调生理需要满足后，人们对生理和心理安全的渴望与追求，如远离危险和伤害；社交需要反映了社会交往和群体归属的倾向；尊重需要则包含人们对社会地位和形象以及自我意识和信念的追求；自我实现强调个体自我完善和发展的巨大潜能。

薪酬的激励理论

- 期望理论。该理论认为，行为的动机取决于期望值、手段和效价三个变量。行为动机=期望值×手段×效价。其中，期望值是指预期某行为将产生成功的可能性；手段是指成功后给自己带来收益的可能性；效价则是收益对个人的价值大小。该理论主张组织尽可能制定详细的、体现不同需要的薪酬计划，以保证期望值、手段和效价最大化。

薪酬的激励理论

- 强化理论。强化理论的提出者是行为主义心理学家B F Skinner。强化模型是：刺激-----反应-----强化。刺激是指环境中能够鼓舞个人做出某种反应的因素，反应是指个人对于刺激做出的回应，强化是个人选择一个具体反应的结果。一般将强化分为四种不同形式：正强化、负强化、废除赫惩罚。正强化是指运用一个积极因素（如发奖金、表扬等）增加某种可能性，保证预期的行为在相似的情况下重复出现；负强化是指通过减少负面效果（如停止批评或扣款等）来增加某种可能性；废除是指停止正强化而终止不希望发生的行为；惩罚则是通过增加负面效果使不希望的行为不再重复发生。由此可见，报酬的发放、增减以及不同报酬项目的调整都与强化理论相关。

薪酬的激励理论

- 公平理论。该理论认为，公平是一种主观感受，当个人的投入和回报的比率等于他人的投入和回报的比率时个体体验到公平，否则就会产生不公平感；相对报酬比绝对报酬对个人的工作积极性影响更大。当个体遭遇到不公平感时，至少会采取以下行动：改变投入（如减少时间或劳动）；改变产出（如要求加薪或消极怠工）；劝说别人改变投入（如让同事更勤奋或者偷懒）；改变参照个体；辞职或换岗。该理论强调薪酬的组织内部公平，即个人、部门和组织的薪酬公平，此外还有外部公平，即劳动力市场的薪酬公平。

7.4 薪酬体系设计

- 主要内容包括：
工作评价
薪酬水平的确定
薪酬结构的确定

表 7-1 薪酬决定模型

薪酬政策	内容	薪酬政策的目标
外部竞争力	市场定位 市场调查 政策界限 薪酬结构	有效性（绩效驱动、全面质量、客户导向、成本控制）
内部一致性	工作分析 工作描述 工作评价 工作结构	
员工贡献	资历基础 绩效基础 提薪指导 激励计划	公平
管理工作	计划 预算 沟通 评价	合法

资料来源：George T. Milkovich and Jerry M. Newman, Compensation, 4th edition, Homewood, IL: Richard

D. Irwin, Inc., 1993, p9

工作评价

- 工作评价，就是指根据各种工作中所包括的技能要求、努力程度要求、岗位职责和工作环境等因素来决定各种工作之间的相对价值。

工作评价-工作排序法

- (1) 工作排序法。工作排序法是根据各种工作的相对价值或它们各自对组织的相对贡献从高到低进行排列。排序法有三种形式：直接排序法、交替排序法、配对排序法。
- 直接排序法，就是根据职位的相对价值大小，直接从高到低（或从低到高）对职位进行总体上的排序。
- 交替排序法，就是首先选出价值最高和最低的工作，然后在剩余的的工作中再选出次高和次低，如此往复，直到将所有的工作都排序完毕。排序法的优缺点与适用范围。
- 优点：简单易行，适用于职位少、管理程序简单的工作，如办公室和行政科室的工作。
- 缺点：主观判断性强，测评人员的价值判断差异大，缺乏客观的衡量标准，而且不适宜在规模大和员工多的企业使用。

工作排序法

- 配对排序法，即是将每个职位与其它职位按照重要程度或价值大小进行比较，从而确定职位等级序列。该方法通常用于多个评价者对同一部门的不同职位进行评价。例如，某部门有6个职位，称为A、B、C、D、E和F，采用配对排序法进行等级排序的步骤如下：
- 第一步，画一张二维表，首行和首列分别列出六项工作。
- 第二步，将每一项工作分别于其他五项工作进行比较，作出“不难”、“难”和“相同难度”的判断。“不难”计为0，“相同难度”计为1，“难”计为2（见表7-3）。
- 第三步，计算合计一栏中的加总难度得分，根据得分排列出工作难度等级（见表7-4）。
- 第四步，将所有测评人员的意见加总后，得出一个平均值，根据平均值确定职位的等级序列（见表7-5）。

工作排序法

表 7-3 职位难度测评

职位	A	B	C	D	E	F	合计
A	-	2	1	2	2	2	9
B	0	-	0	0	1	0	1
C	1	2	-	0	0	1	4
D	0	2	2	-	1	2	7
E	0	1	2	1	-	2	6
F	0	2	1	0	0	-	3

资料来源：康士勇、林珉玢：工资理论与管理实务，北京：中国经济出版社，2003，273

工作排序法

表 7-4 职位等级排序

难度判断得分	职位名称	职位等级
9	A	6
7	D	5
6	E	4
4	C	3
3	F	2
1	B	1

资料来源：康士勇、林珉玳：《工资理论与管理实务》，北京：中国经济出版社，2003，273

工作排序法

表 7-5 职位等级综合排序

职位	A	B	C	D	E	F
评委甲	9	1	4	7	6	3
评委乙	8	2	5	6	-	4
评委丙	7	3	5	6	5	4
数值和	24	6	14	19	11	10
评委数	3	3	3	3	2	3
平均值	8	2	4.67	6.33	5.5	3.33
等级排序	1	6	4	2	3	5

资料来源：康士勇、林珉玳：工资理论与管理实务，北京：中国经济出版社，2003，274

工作分类法

- 工作分类法起源于20世纪20年代的美国，常用于公共部门或行政事业单位。工作分类法的原理是，在一个等级中包括多个职位，各职位由于因素的评定结果相同，所以被归为一个薪酬等级，因此，在一个企业内有若干个工作类别下的工作等级序列。
- 工作分类法同样具有简单明了的特点，此外还有较高的灵活性，一定程度上减少了评价人员的主观性，比较适合大公司对管理和业务系统的工作评价。主要缺点是在等级评价因素的选择时，因为强调职位之间的通用性，难以对职位等级作出准确的界定和描述。

工作分类法

- 首先，根据工作性质和工作说明书区分职位的类别，如管理类、市场类、技术类和操作类，下表是专业职位和技术支持职位。
- 其次，在分出的职位类别中进行细分，如专业职位分为机械工程部、文事工程部；技术支持职位分为会计处理人员和电子部。
- 第三，确定企业的职业等级数量。根据企业的组织结构和职位设置情况，设计相应的职位等级。层次设置一般考虑两个因素：一是与组织结构的关系，传统的层级组织等级多，扁平组织等级少；二是注意不同职位和工作系列中层级设置的协调，如下表所示。
- 第四，选择共同的级别评价指标，并对职位等级进行定义。一般根据该职位所需的知识技能、监督控制、决策职责、工作复杂性等对职位分级进行明确定义。
- 第五，根据职位说明书匹配相应的职位等级，组成职位级别序列。
- 第六，将同一等级的职位对应相同的薪酬标准，组成职位薪酬等级序列。

工作分类法

等级	专业职位		技术支持职位	
	机械工程部	文事工程部	会计处理人员	电子部
1	C			
2	C			
3	C	C		
4	C	C		
5	C	C		
6	C	C		C
7			C	C
8			C	C
9			C	
10			C	

注：每个 C 代表一个职位等级；等级 1 是所有等级里价值最高的职位等级，其他依次类推。

资料来源：Lance A. Berger, Dorothy R. Berger. The Compensation Handbook: A state-of-the-art guide to compensation strategy and design, 4th edition, The McGraw-Hill Companies, Inc., 2000.

因素比较法

- 因素比较法综合了排序法和工作分类法的优点，比较适用于工作职位种类较多的大型企业。
- 它的主要特点是通过评定基准职位的薪酬因素的相对价值，推算企业其他职位的薪酬等级和薪酬标准。

因素比较法

- 第一，选择评价因素。

这些共同因素包括智力要求、体力要求、技能要求、责任要求和工作条件等方面。选择出共同因素后，要对其内涵进行界定。如，将智力要求的内涵界定为胜任本职位工作所具有或需要的认识、判断、推理、表达和想象能力等；责任要求是指为完成本职位工作所要求承担的管理、决策、监督、协调和指导责任等，以及需要承担因不恰当的工作和管理方式所导致的失败和损失的责任。

- 第二，选择基准工作。

一般地，工作评价委员会选出若干标杆工作作为评价的参照系。标杆工作要求具有代表性和通用性，工作内容稳定，工作描述和说明书规范、准确，在行业和企业内具有可比性。

- 第三，对标杆工作进行因素比较和排序。

评估人员参照工作说明书等标准，比较薪酬因素的相对价值大小，然后将标杆工作排序。例如，评价委员会最后对五个因素在焊工、起重工、冲床工和保安四种工作中的排序如下表所示。对不同的工种而言，薪酬因素的权重不同。

第四，按照因素分配工资率。

根据现行市场工资率，确定各标杆职位的薪酬因素的工资率(单位时间的报酬额)。

第五，建立职位比较量表。

计算出每一薪酬因素在标杆职位工资率中所占的比例之后，按照薪酬因素和工资率将各项非标杆职位的工作填入表内，把非标杆职位按因素分项与评定体系进行比较，确定其相应的数值和工资额，加总各因素数值和工资量，得出各职位的相对数值或工资额，最后形成一张薪酬因素级别对应表(如表7-7所示)。

点数法

- 它被称为工作评价的第一量化方法。
- 点数法的基本原理是，基于工作的相对价值对每一个特定的工作或职位进行比较；对于工作性质不同而无法直接比较的工作或职位，就要寻找不同质的工作中的同质因素进行比较；将一些具有代表性的同质因素从工作簇中选择出来，并将这些因素分为次因素和程度等级，通过计点的方式衡量因素的价值，构建职位和薪酬等级结构。

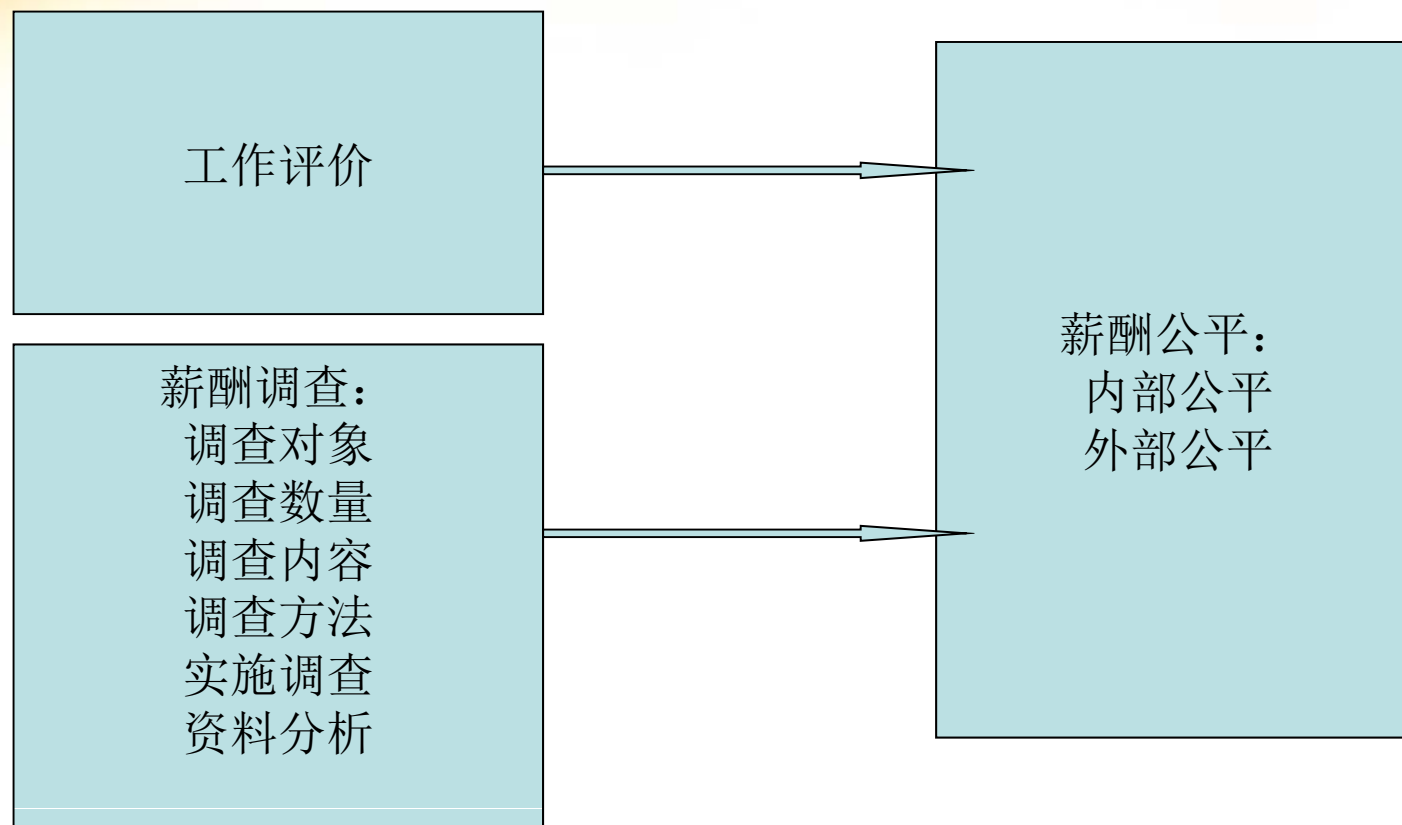
点数法的步骤

- 1)进行工作分析，选择基准工作。基准工作要求有代表性，且有详细的工作描述和工作规范。
- 2)选择、定义薪酬因素。一般将薪酬因素归纳为四类：工作责任、努力程度、知识结构、工作环境。这些因素成为一级因素。
- 3、分解薪酬因素。将一级薪酬因素分解为二级薪酬因素，如知识结构分为学历水平、工作经验、工作能力。
- 4)划分、定义薪酬因素等级。将最末一级子因素按照标准差异分成相应等级，一般为4-6等级，并对每个等级的内涵进行定义。每个薪酬因素等级数量取决于组织内部所有被评价职位在该薪酬因素上的差异程度，差异越大，薪酬因素的等级数量越多，反之，薪酬因素的等级数量越少。
- 5)确定薪酬因素的权重。薪酬因素在总体薪酬因素体系中的权重是以百分比表示的，它代表了不同薪酬因素对企业价值的贡献程度。首先，确定一级薪酬因素的权重，然后确定二级薪酬因素的权重，依次类推。常用的权重分配方法有，主观经验法、专家访谈法、层次分析法等。
- 6)确定薪酬因素总点数与各薪酬因素点数。
- 7)为各薪酬因素的等级赋值。一旦确定了总点数和因素与子因素的点数，就可以给因素中的等级赋值。
- 8)运用工作评价方案评价每一个职位。
- 9)编制工作评价手册。
- 10)根据评价的点数建立职位等级结构。

海氏系统法

- 该方法由美国薪酬设计专家Edward N. Hay 和Dale Purves于1951年提出的工作评价系统，又称“指导图表-形状构成法”。海氏评价法适用于经历、主管以及专业技术等职位的工作评价。它结合了因素比较法和点数法的优点，具有两个特征：标准化和用户化。标准化是指在海氏指导图中，每一个维度、每一相邻步骤地进行都适用相同的价值变化量值（每一相邻数值之间的变化程度为15%）。用户化是指，指导图在每一个图表纵、横轴的因素分析中给出了相当宽的范围，用户可以根据自己的特点和规模选择全部运用或部分运用表中的数据。
- 实际上海氏系统也是一种点数法，它与一般点数法的区别是，海氏系统的薪酬因素是固定的，即诀窍（know-how）、解决问题的能力(problem solving)和岗位责任(accountability)对公司成败的影响大小。诀窍是指工作达到规定的标准所需要的，无论通过什么方式所能获得的各种技术、技巧的综合。它包括三个子因素：科学知识、专门技术和实践经验；管理技巧要求；人际关系技巧要求。诀窍的衡量包括广度（多样性）和深度（透彻性）两个方面。
- 在根据海氏系统对各种工作进行评价时，工作评价委员会的任务就是借助于工作分析和海氏系统的点数分配表确定每种工作的各个薪酬因素所应该得到的分数，然后把三个海氏薪酬因素的分数加总，就得到每种工作的总点数。

薪酬水平的确定



薪酬结构的确定

- (1) 与组织结构匹配的薪酬结构。
- (2) 与职位体系匹配的薪酬结构。
- (3) 与薪酬支付标准匹配的薪酬结构。

推荐阅读书目

- 李新建、孟繁强、张立富.企业薪酬管理概论.北京：中国人民大学出版社，2006
- 王雁飞、朱瑜.绩效与薪酬管理实务.北京：中国纺织出版社，2005
- [美]托马斯.J.伯格曼、维达.G.斯卡佩罗.薪酬决策，何蓉、柳莉，等译.北京：中信出版社，2004
- [美]巴里.格哈特、萨拉.L.瑞纳什.薪酬管理,朱舟.上海：上海财经大学，2005
- 杂志：中国人力资源开发、管理评论、管理世界



• *Thank you!*

□ 第8章

职业生涯管理



【学习目标】

- 1. 掌握职业生涯、职业生涯规划 and 职业生涯管理的概念
- 2. 了解职业生涯管理的基本理论
- 3. 掌握员工职业生涯规划的流程及生涯目标的设计与实施流程
- 4. 掌握组织职业生涯规划原则、内容及组织职业生涯设计与实施的流程

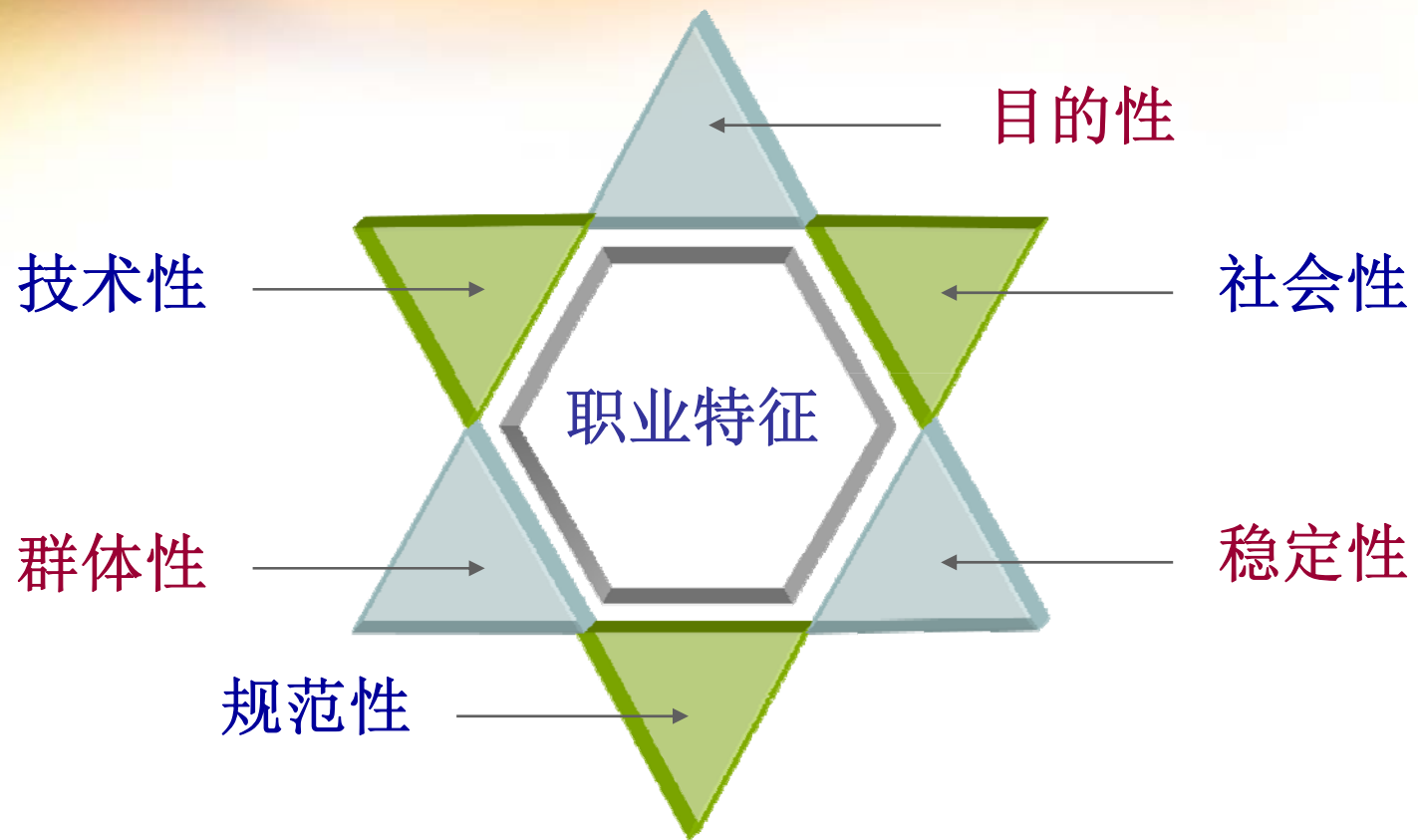
本章主要内容

- 8.1 职业生涯概述
- 8.2 职业生涯管理的基本理论
- 8.3 员工职业生涯管理
- 8.4 组织职业生涯管理

8.1 职业生涯概述

- 8.1.1 职业
- 1. 职业的概念与特点
- 职业是人类文明进步、经济发展和社会劳动分工的产物。
- 职业指人们参与社会分工，在一个较长的期限内，利用专门知识和技能，为社会提供服务或创造（物质的或精神的）财富，获取合理的报酬，满足其物质和精神需求的稳定性的工作。

职业的特征



2. 职业分类

- 社会分工是职业分类的依据。
- 职业分类是以工作性质的同一性为基本原则，对社会职业进行的系统划分与归类。
- 职业分类的目的是要将社会上纷繁复杂，数以万计的现行工作类型，划分成类系有别，规范统一，井然有序的层次或类别。
- 世界各国由于历史、政治、经济、文化等方面的不同，其划分职业的标准有所区别。

3. 职业期望

- 职业期望又称职业意向，指人的职业向往，希望自己从事某项职业的态度倾向。



8.1.2 职业生涯

- 1. 职业生涯的概念
- 萨柏(Donald EoSuper)认为,生涯是个人终其一生所扮演角色的整个过程,由三个层面构成:(1)时间。(2)广度或范围。(3)深度为个人投入的程度。
- 葛林豪斯(Greenhaus, 2000)认为,职业生涯是“贯穿于个人整个生命周期的、与工作相关的经历的组合”。

2. 职业生涯的特点

- (1) 独立性。
- (2) 动态性。
- (3) 整合性。
- (4) 互动性。

8.1.3 职业生涯规划

- **职业生涯规划**是指企业与员工共同制定、对决定员工职业生涯的个人因素、组织因素和社会因素等进行分析，把员工个人发展与组织发展相结合，制定有关对员工个人一生中在事业发展上的战略设想和计划安排。
- 职业生涯规划，按照时间的长短来分类，可分为人生规划、长期规划、中期规划与短期规划四种类型。

8.1.4 职业生涯管理

- 1. 职业生涯管理的概念
- 2. 实施职业生涯管理的意义
 - (1) 对组织的意义
 - (2) 对员工个人的意义

8.2 职业生涯管理的基本理论

- 8.2.1 帕森斯的人与职业相匹配的理论
- 8.2.2 霍兰德的人业互择理论
- 8.2.3 施恩的“职业锚”理论
- 8.2.4 职业生涯阶段理论
- 8.2.5 约翰·克朗伯兹职业发展主动构建理论

8.3 员工职业生涯管理

- 最早出现的职业生涯管理模型称为“自我职业生涯管理模型”。
- 员工的职业生涯管理是指员工个人对自己的职业目标、职业发展道路进行设计的过程。

8.3.1 员工职业生涯规划流程

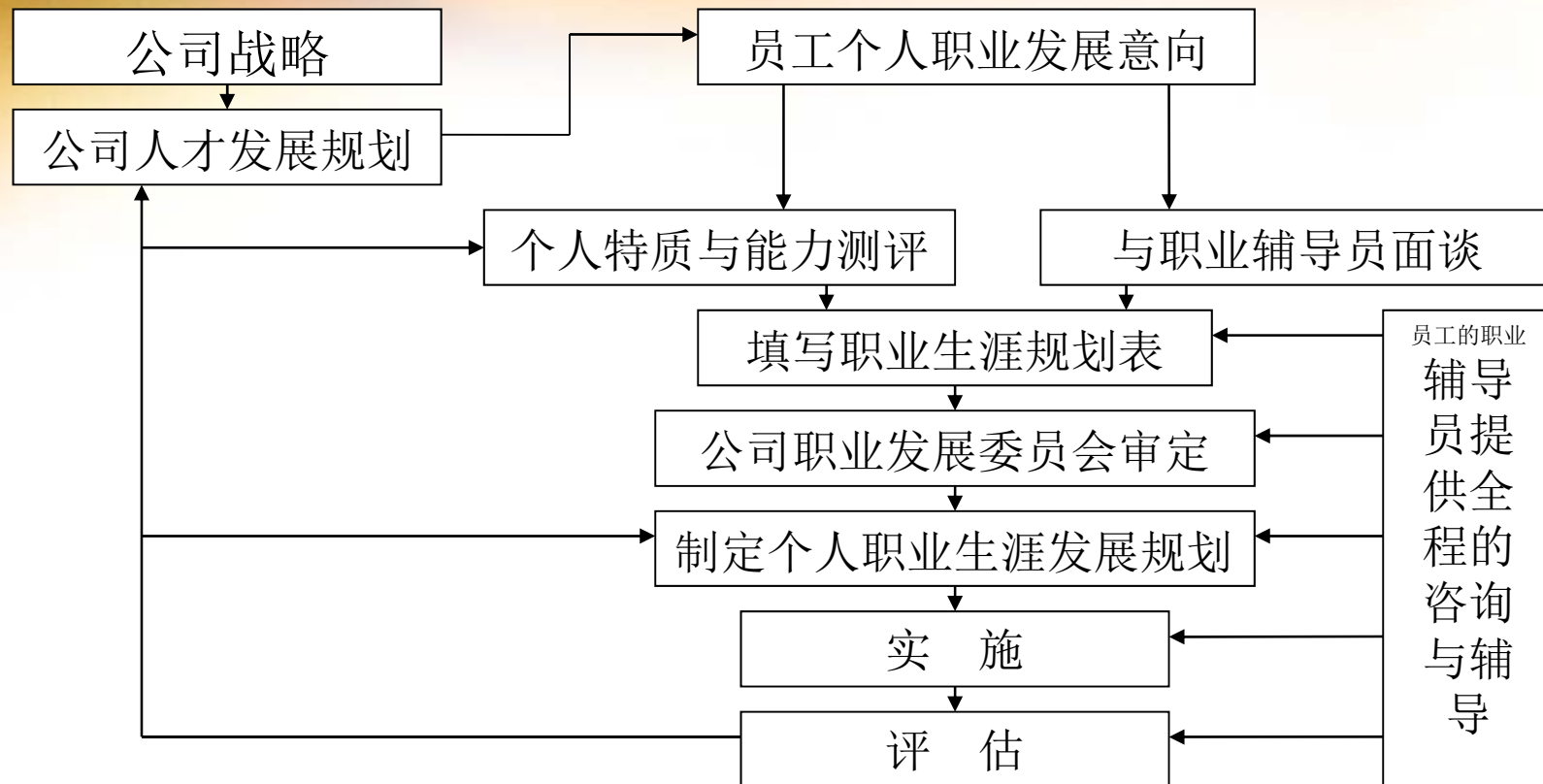


图8-2 员工职业生涯规划流程

8.3.2 员工职业生涯目标的设计与实施

- 职业生涯设计基本上可分为环境分析、自我认知、职业认知、确定目标、制定行动方案、职业生涯评估与反馈六个步骤。
- **【经典案例】**
- 一个女职业经理人的忠告

8.4 组织职业生涯管理

- 8.4.1 组织职业生涯管理的原则
- 1. 共赢原则
- 2. 差异性原则
- 3. 动态性原则
- 4. 长期性与阶段性原则
- 5. 引导性与功利性原则
- 6. 系统性原则
- 7. 互动与发展原则
- 8. 公开、公平、公正性原则

8.4.2 组织职业生涯管理的内容

- 1. 将员工个人的职业生涯规划与组织的人力资源发展战略规划相协调；
- 2. 帮助员工进行职业生涯规划；
- 3. 针对员工职业发展的需求进行适时的培训；
- 4. 建立各种适合员工发展的职业通道；
- 5. 为员工提供各种资源、信息和职业指导；
- 6. 建立员工-工作家庭平衡计划；
- 7. 员工退休计划。

8.4.3 组织职业生涯规划的设计与实施

• 1. 组织职业生涯开发模型

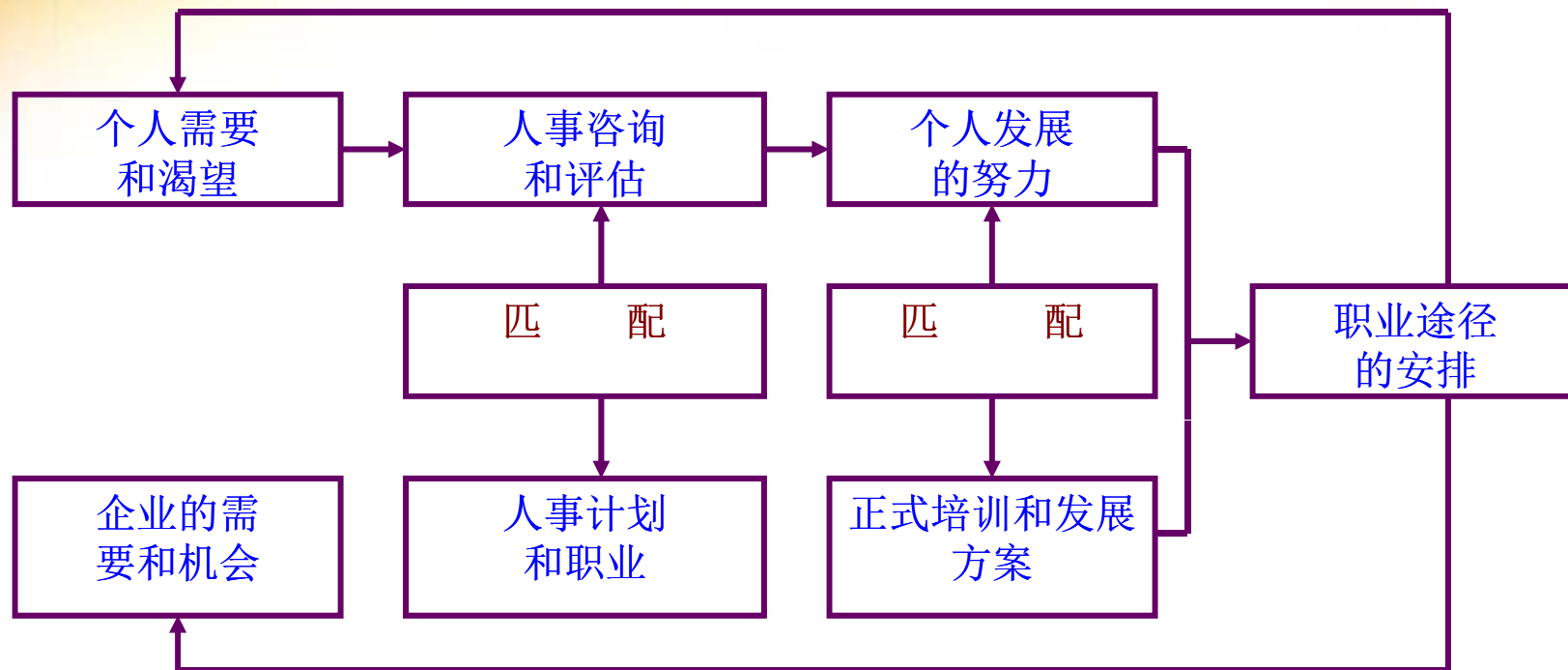


图 8-3 职业生涯开发中个人需要与组织需要的整合模型

2. 组织职业生涯管理流程

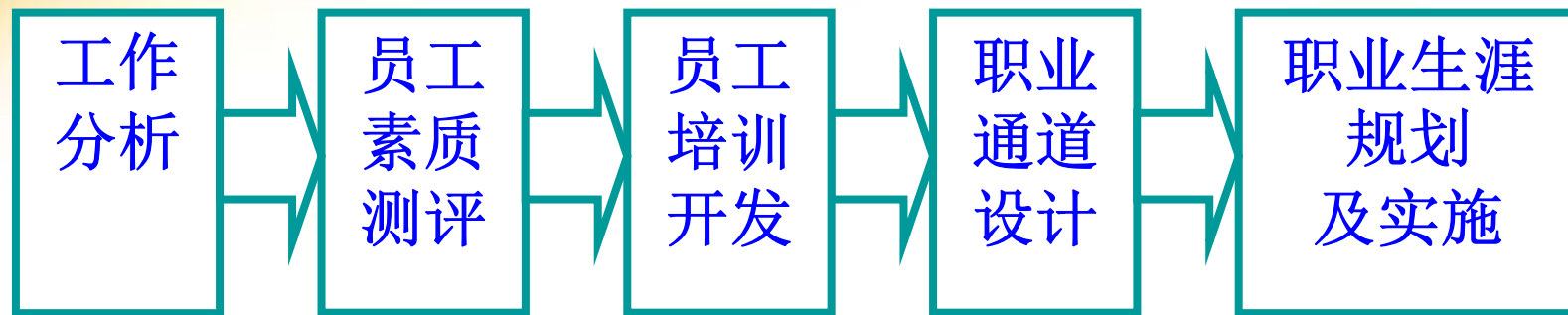


图8-4 组织职业生涯管理流程

【本章小结】

- **【课后思考与练习】**

- 1. 职业生涯、职业生涯规划 and 职业生涯管理的含义是什么？
- 2. 职业生涯管理的基本理论有哪些？
- 3. 谈谈组织文化的功能。
- 4. 阐述员工职业生涯目标的设计与实施流程。
- 5. 简述组织职业生涯规划的设计与实施。



• *Thank you!*

□ 第9章

劳动关系管理



【学习目标】

- 1. 了解劳动关系和劳动系管理的含义;
- 2. 了解劳动关系管理的原则、目的和意义;
- 3. 熟悉劳动合同的概念、特征与内容;
- 4. 掌握劳动合同的订立、履行、变更、解除与终止、违反劳动合同的责任;
- 5. 掌握集体合同的概念、内容、合同的签订与争议的处理;
- 6. 掌握劳动争议的概念、特征及劳动争议处理的原则与程序;
- 7. 了解与劳动关系有关的主要法律法规。

本章主要内容

- 9.1 劳动关系管理概述
- 9.2 劳动合同管理
- 9.3 劳动争议管理
- 9.4 与劳动关系有关的主要法律法规

9.1 劳动关系管理概述

- 1. 劳动关系的含义
- 劳动关系是指在实现劳动的过程中劳动者与劳动力使用者以及相关组织所构成的社会经济关系（常凯，1995）。

• 2. 劳动关系的不同称谓

- 由于历史传统和制度文化背景等原因，不同国家使用术语上有一些差异。现代劳动关系又被成为“劳资关系” (Labor-capital Relations)、 “雇佣关系” (Employer Relations)、 “劳工关系” (Labor Relations)、 “劳使关系” (Labor-user Relations)、 “产业关系” (Industrial Relations) 等。这些不同的称谓，是从不同的角度对于特定的劳动关系的性质和特点的把握和表述。
- 在某种程度上也反映了不同国家或不同体制下的劳动关系的性质和特点。

• 3. 劳动关系的主体与客体

- 劳动关系的主体，指劳动法律关系的参加者。
-
- 劳动关系的客体，指主体的劳动权利和劳动义务共同指向的事务。
- 劳动关系的内容，指劳动关系主体双方依法享有的权利和承担的义务。
- 劳动关系的性质，既是经济关系、契约关系，也是一种文化关系。

9.1.2 劳动关系管理

• 1. 劳动关系管理的含义

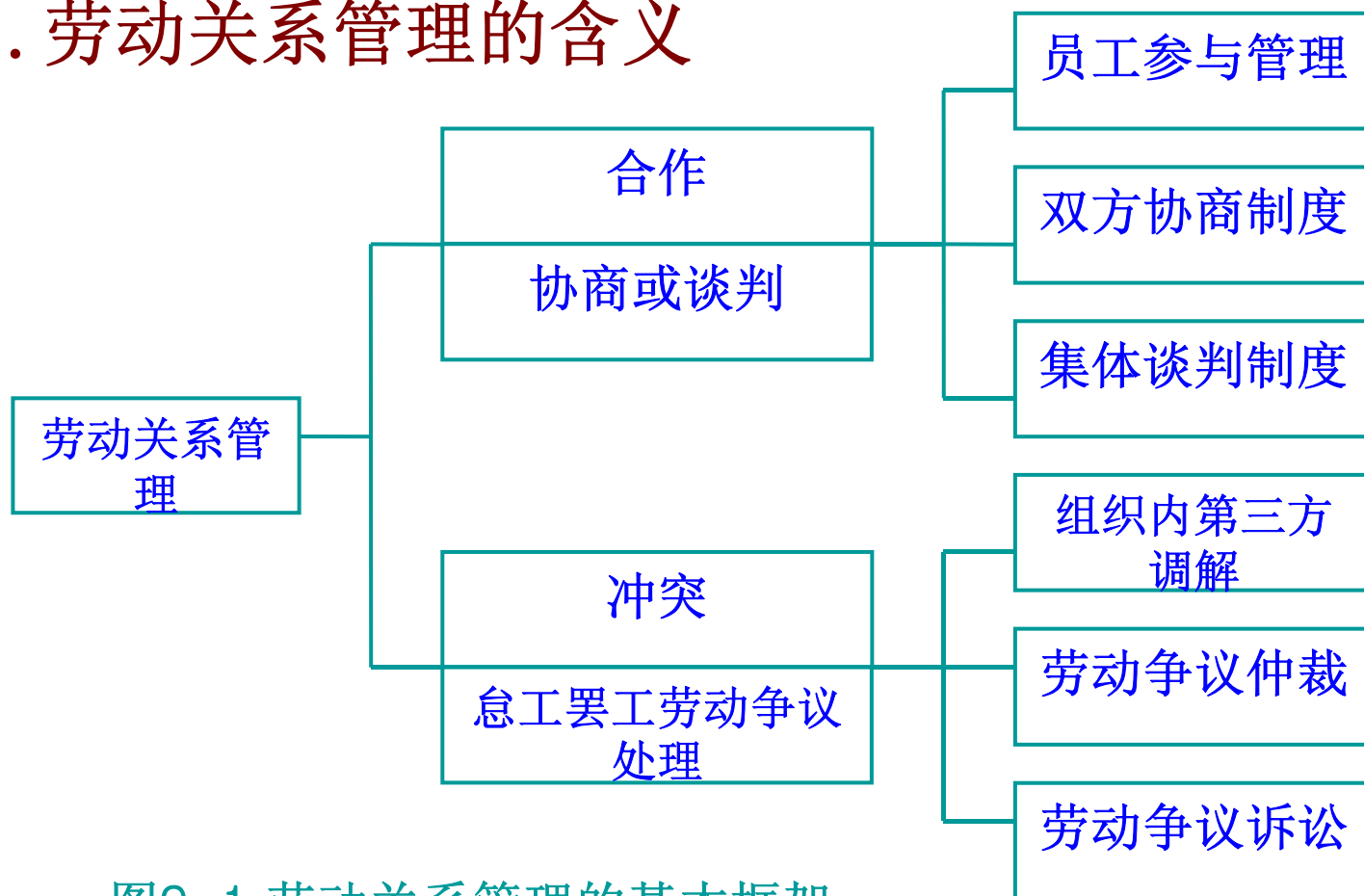
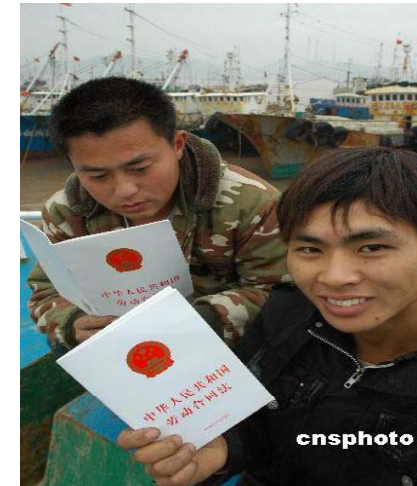


图9-1 劳动关系管理的基本框架

- 2. 劳动关系管理的基本原则和目的
- 原则：
 - ①兼顾各方利益原则；
 - ②协商解决争议原则；
 - ③以法律为准绳的原则；
 - ④劳动争议以预防为主的原则。
- 目的：缓和、调节、消除企业劳动关系的矛盾和冲突，在劳动者和用人单位之间建立起合作的关系，保证企业经营活动的正常进行，保障劳动者的基本权益，实现双方的共赢。
- 3. 劳动关系管理的意义

9.2 劳动合同管理

- 【经典案例】
- 无效劳动合同没有法律约束力
- 9.2.1 劳动合同的概念与特征
- 1. 劳动合同的概念
- 2. 劳动合同的特征
 - (1) 劳动合同的主体是特定的。
 - (2) 劳动合同是确立劳动关系的法律凭证，具有较强的法定性。
 - (3) 劳动合同主体意志具有一定的限制性。
 - (4) 劳动合同的内容主要以劳动法律、法规为依据。



• 9.2.2 劳动合同的内容

- 根据《劳动合同法》第17条的规定，劳动合同的条款分为必备条款和可备条款两类。

• 9.2.3 劳动合同的订立、履行、变更、解除与终止

• 1. 劳动合同的订立

• (1) 劳动合同订立的原则

- 1) 平等自愿原则
- 2) 协商一致原则
- 3) 合法原则

- (2) 劳动合同的订立程序
- 劳动合同的订立一般包括以下程序：
 - 1) 起草劳动合同草案
 - 2) 协商劳动合同内容
 - 3) 签订劳动合同
 - 4) 合同鉴证



- 2. 劳动合同的履行
- 劳动合同履行，必须遵守以下原则：
 - （1）实际履行的原则
 - （2）亲自履行原则
 - （3）正确履行的原则
 - （4）协作履行的原则

• 3. 劳动合同的变更

• 4. 劳动合同的解除

- (1) 双方协商解除
- (2) 用人单位单方解除劳动合同
 - 1) 过失性解除
 - 2) 非过失性解除
 - 3) 经济性裁员
 - 4) 用人单位不得解除合同
- (3) 劳动者单方解除劳动合同的情形

• 5. 劳动合同的终止

- 劳动合同终止，是指劳动合同期限届满或双方当事人约定的终止条件出现，合同规定的权利、义务即行消灭的制度。

- 9.2.4 违反劳动合同的责任

- 违反劳动合同的责任是指用人单位或劳动者本身的过错造成不履行或不适当履行合
同的责任。

- 1. 用人单位违反劳动合同的责任

- 2. 劳动者违反劳动合同的责任

•9.2.5 集体合同

- 1. 集体合同与劳动合同的区别
- 2. 集体合同的内容
- 3. 集体合同的协商与签订
- 4. 集体合同的变更、解除与终止
- 5. 集体合同争议的处理

- 9.3 劳动争议管理
- 9.3.1 劳动争议的含义与内容
- 1. 劳动争议的含义
- 劳动争议具有以下特征：
 - （1）劳动争议的主体是特定的
 - （2）劳动争议的范围是限定的
 - （3）不同的劳动争议适用不同的程序
- 2. 劳动争议的内容

• 9.3.2 劳动争议的处理

• 1. 处理劳动争议应遵循的原则

• 2. 劳动争议处理的程序



9.4 与劳动关系有关的主要法律法规

- 9.4.1 《劳动法》是调整劳动关系的综合性法律
- 9.4.2 《劳动合同法》是调整劳动者和用人单位之间劳动关系的专门法律
- 9.4.3 《劳动争议调解仲裁法》是解决劳动争议的重要法律之一
- 9.4.4 《公司法》中对劳动关系有关的内容进行了一般性的规定
- 9.4.5 其它专门的法律对劳动关系中的具体内容做了规定
- 9.4.6 许多专门的法规和行政规章对劳动关系中的具体内容做了规定

【课后思考与练习】

- 1. 什么是劳动关系？什么是劳动关系管理？劳动关系管理的意义是什么？
- 2. 简述劳动合同的概念、特征与内容。
- 3. 劳动合同的内容包括哪几个方面？简述劳动合同解除的方式？
- 4. 简述用人单位违反劳动合同的责任。
- 5. 什么是集体合同？集体合同与劳动合同有何区别？
- 6. 论述劳动争议的概念、特征及劳动争议处理的原则与程序。
- 7. 走访当地一些企业了解当前劳动关系争议的特点及其应对措施。



• *Thank you!*

□ 第10章

组织文化



【学习目标】

- 1、理解组织文化的含义与特性。
- 2、了解组织文化的层次。
- 3、掌握组织文化的功能。
- 4、理解组织文化的创建路径及发展演化规律。
- 5、掌握组织文化与企业竞争力之间的关系。

本章主要内容

10.1 组织文化的概念与特性

10.2 组织文化的结构

10.3 组织文化的功能

10.4 组织文化的创建与发展

10.5 组织文化与企业竞争力

10.1 组织文化的概念与特性

- 10.1.1 组织文化的概念
- 1970年，美国波士顿大学组织行为学教授S·M·戴维斯在自己当年出版的《比较管理—组织文化的展望》一书中，率先提出了组织文化这一概念。
- 关于组织文化的概念，国内外学者有许多不同的认识和表达。有人对组织文化的表述作过统计，大约有300多种。

西方学者的观点

- 威廉•大内认为，组织文化是由其传统和风气所构成，同时，文化意味着一个公司的价值观，诸如进取、守势或是灵活，这些价值观构成公司职工活力、意见和行为规范。管理人员身体力行，把这些规范灌输给职工并代代相传。
- 美国学者特雷斯•E•迪尔和阿伦•A•肯尼迪认为，组织文化是“价值观、英雄人物、习俗仪式、文化网络、企业环境。”
- 埃德加•沙因（1984）认为，组织文化是一个特定组织在处理外部适应和内部融合等问题的过程中创造出、发掘出、将其进一步发展的一套基本假设的定式，这套定式因其行之有效而具有价值，并且被视为用来教化该群体的新成员如何感知、思考和体验以上类似问题的正确方式。

- 组织文化是指组织在长期的经营活动中所形成的、并为组织大多数成员认可和遵循的、区别于其它组织和具有本组织特色的价值观念、团体意识、行为准则和思维方式的总和。

• 10.1.2 组织文化的特性

- 1. 特色性和共同性
- 2. 精神性和物质性
- 3. 根生性和吸纳性
- 4. 稳定性和发展性
- 5. 历史性和时代性
- 6. 精英性和全员性

10.2 组织文化的结构

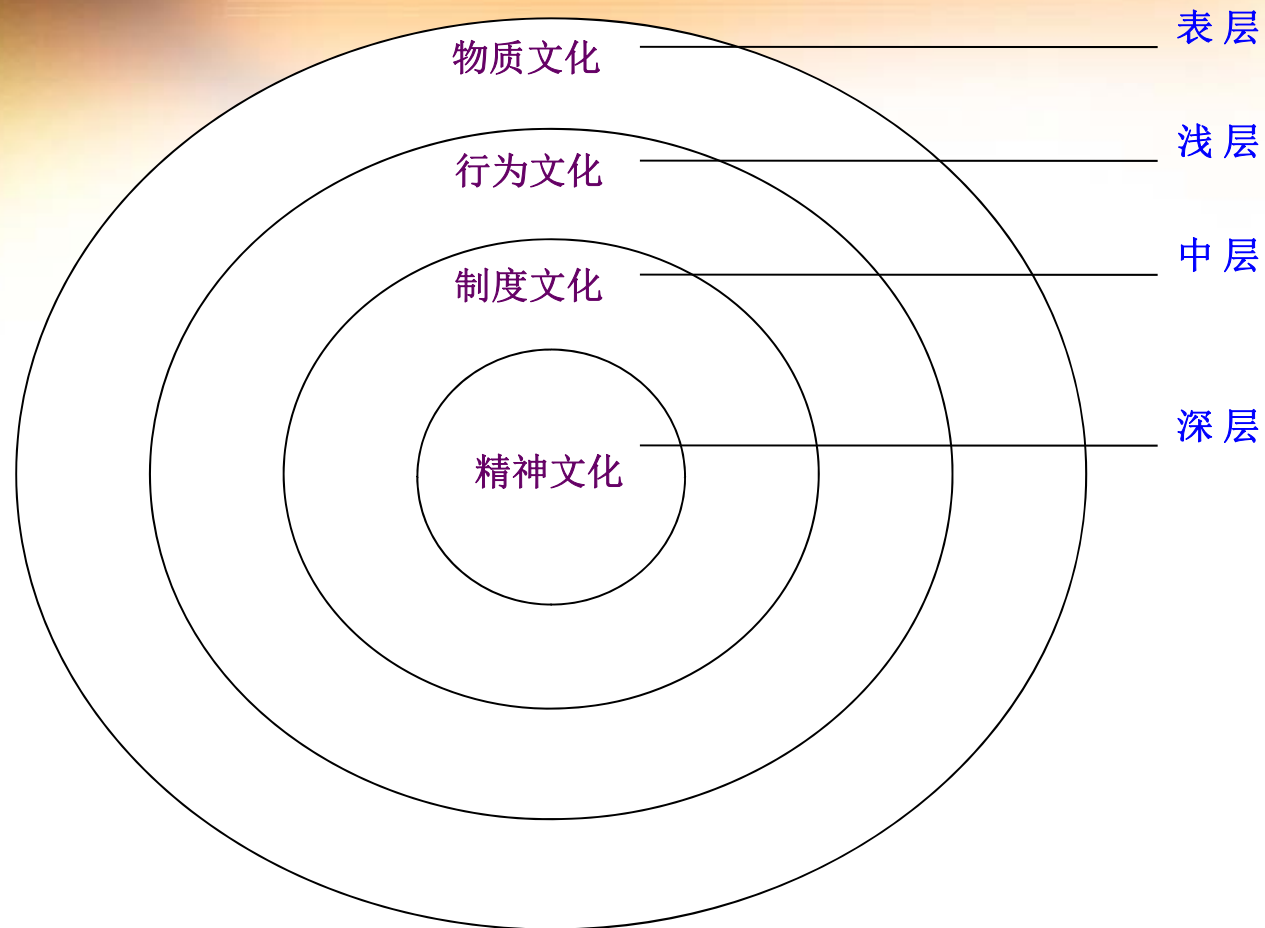


图10-1 组织文化结构示意图

• 10.2.1 物质层

- 物质层也称为企业的物质文化，是由员工创造的产品、提供的服务和厂房、机器、厂容、厂貌、装备等各种外显的各种物质形态的设施构成的器物文化。物质文化是组织文化的外显部分，属于组织的表层文化，易于被人们观察和感知到。

• 10.2.2 行为层

- 行为层又称企业的行为文化，从结构层次上划分，属于浅层。是指企业员工在生产经营、学习娱乐等日常行为中产生的活动文化。这一层次的企业文化现象包括在企业经营、教育宣传、人际关系活动以及文娱体育活动中产生的各种文化现象。它是企业经营作风、精神面貌、人际关系的动态体现，也是企业精神、企业价值观的折射。

• 10.2.3 制度层

- 制度层也称为企业的制度文化，从文化结构上来看，属于中层。主要包括企业领导体制、组织结构和企业的规章制度纪律等。

• 10.2.4 精神层

- 精神层也称为企业精神文化，相对于企业物质文化和行为文化来说，企业精神文化是一种更深层次的文化现象，在整个企业文化系统中，它处于核心的地位。

• 10.3 组织文化的功能

- 10.3.1 导向功能
- 10.3.2 约束功能
- 10.3.3 凝聚功能
- 10.3.4 辐射功能
- 10.3.5 协调功能
- 10.3.6 激励功能

10.4 组织文化的创建与发展

• 10.4.1 组织文化的创建路径

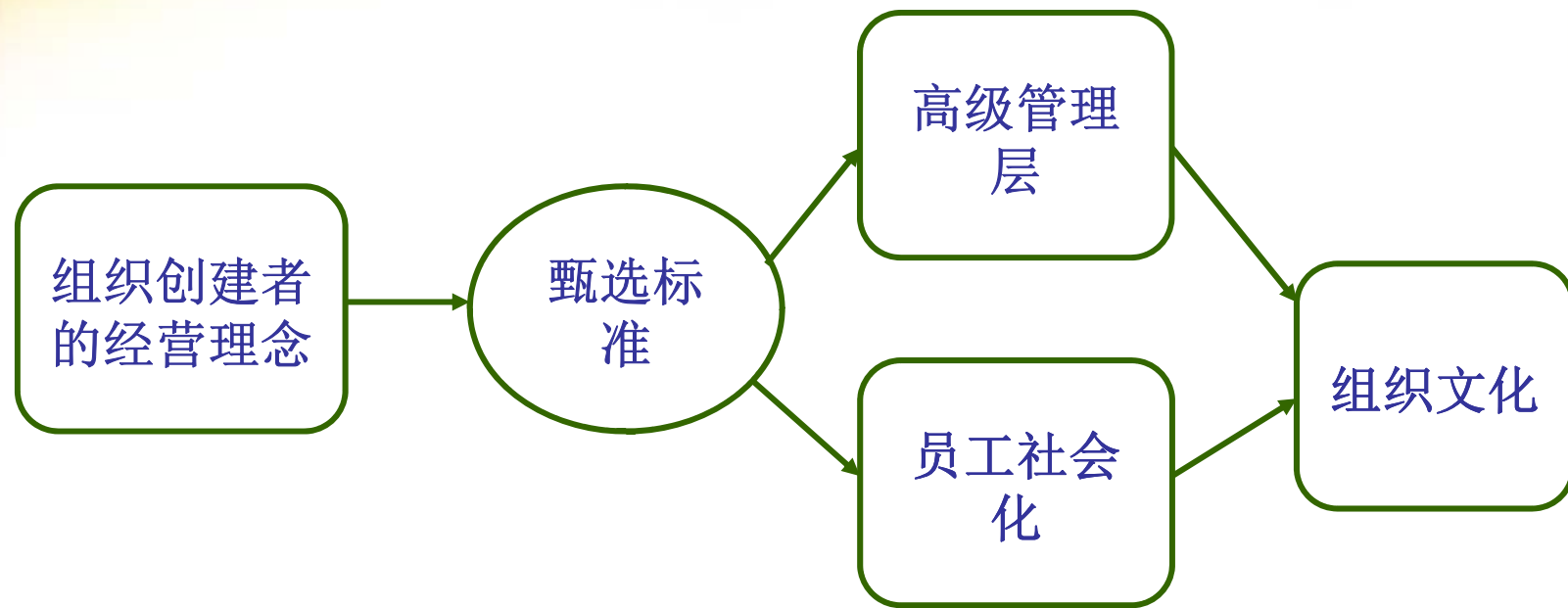


图10-2 组织文化是怎样形成的

• 10.4.2 组织文化的发展与演化

- 美国著名学者埃德加 H. 沙因 (E. H. Schein) 根据组织生命周期理论, 则把组织的演进分为年轻 (初创期或早期)、中期 (成熟期)、老化 (衰退期) 三个阶段, 认为每个阶段, 文化均以不同的方式发挥着作用。

10.5 组织文化与企业竞争力

- 10.5.1 组织文化是企业发展的深层动力
- 10.5.2 组织文化有利于提升企业品牌形象
- 10.5.3 组织文化有利于提升企业的绩效

【课后思考与练习】

- 1. 简述组织文化的含义和特性。
- 2. 论述组织文化的层次。
- 3. 谈谈组织文化的功能。
- 4. 简述组织文化的构建路径。
- 5. 结合你所了解的一些企业的实际谈谈组织文化与企业竞争力之间的关系。



• *Thank you!*

□ 第11章

国际人力资源管理



【学习目标】

- 1. 理解国际人力资源管理的含义。
- 2. 了解国际人力资源管理的一般性问题。
- 3. 了解国际人力资源管理的影响因素。
- 4. 了解外派人员的类型及培训方式。

本章主要内容

11.1 国际人力资源管理概述

11.2 外派人员管理

11.1 国际人力资源管理概述

1. 国际人力资源管理的概念

- 国际人力资源管理是指跨国企业内获得、培训、分配和有效使用人力资源的整个过程。

11.1 国际人力资源管理概述

2. 国际人力资源管理中的一般性问题

- 跨国管理者的甄选
- 外派人员的上岗引导和培训
- 外派人员的薪酬管理

3. 国际人力资源管理的影响因素

- 法律和政治因素
- 文化因素
- 经济因素
- 劳动力成本因素
- 劳资关系因素

11.2 外派人员管理

1. 外派人员的含义

外派人员（expatriate）是指由母公司选派到国外工作的员工。

11.2 外派人员管理

1. 外派人员的类型

- 自愿外派人员
- 传统的外派人员
- 职业开发外派人员
- 全球外派人员

2.甄选外派人员的标准

- 专业能力
- 对跨国文化的适应能力
- 家庭的支持
- 外语能力

3. 外派人员的培训方式

- 驻外预备教育
- 启程前教育
- 抵达后教育
- 持续员工培训/开发
- 归国培训和发展



• *Thank you!*