

企业人力资源管理师（二级）

目录

第一章 人力资源规划	3
第一节 企业组织结构设计与变革	3
第一单元 企业组织结构设计	3
第二单元 企业组织结构变革	6
第二节 企业人力资源规划的基本程序	8
第三节 企业人力资源的需求预测	10
第一单元 人力资源需求预测的基本程序	10
第二单元 人力资源需求预测的技术路线和方法	12
第三单元 企业人力资源的总量预测	14
第四单元 企业人力资源的结构预测	15
第四节 企业人力资源供给预测与供求平衡	15
第一单元 企业人力资源供给分析	15
第二单元 企业人力资源供给与需求平衡	16
第二章 招聘与配置	18
第一节 员工素质测评标准体系的构建	18
第二节 面试的组织与实施	23
第一单元 面试的基本程序	23
第二单元 结构化面试的组织与实施	25
第三单元 群体决策法的组织与实施	27
第三节 无领导小组讨论的组织与实施	27
第一单元 无领导小组讨论的操作流程	27
第二单元 无领导小组讨论的题目设计	29
第三章 培训与开发	31
第一节 企业员工培训规划与课程设计	31
第一单元 员工培训规划的制定	31
第二单元 教学计划的制定	32
第三单元 培训课程的设计	33
第四单元 企业培训资源的开发	35
第五单元 企业管理人员的培训设计	37
第二节 企业员工培训效果的评估	38
第一单元 培训评估系统的设计	38
第二单元 培训评估标准的确立	41
第三单元 培训效果评估的方法	43
第四单元 撰写培训效果评估报告	45
第四章 绩效管理	46
第一节 绩效考评的方法与应用	46
第一单元 绩效考评的方法	46
第二单元 绩效考评方法的应用	48
第二节 绩效考评指标和标准体系设计	49
第一单元 绩效考评指标体系设计	49
第二单元 绩效考评标准的设计	50

第三节关键绩效指标的设定与应用	51
第四节 360 度考评方法	54
第五章薪酬管理	56
第一节薪酬调查	56
第一单元薪酬市场调查	56
第二单元员工薪酬满意度调查	57
第二节 工作岗位分类	58
第三节 企业工资制度设计与调整	60
第一单元企业工资制度的设计	60
第二单元宽带式工资结构设计	64
第三单元企业工资制度的调整	64
第四节 企业员工薪酬计划的制定	65
第五节 企业补充保险	66
第六章 劳动关系管理	68
第一节 劳动者派遣管理	68
第二节 工资集体协商	69
第三节 劳动安全卫生管理	71
第四节 企业劳动争议处理	72

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询师 MBA 等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 **招生网站：** <http://www.mh jy. net>

电子邮箱： xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校

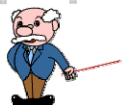
全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址： www.mh jy. net

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

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校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《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+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
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+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+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【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小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【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。



【主办单位】

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教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。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】

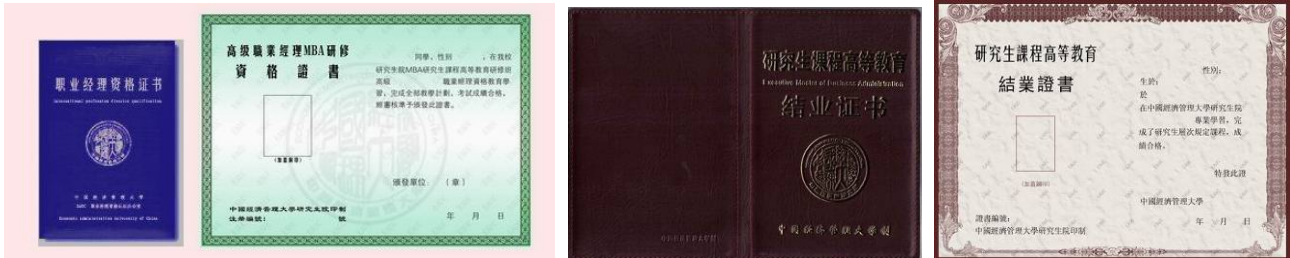
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【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：313261018034</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。

第一章人力资源规划

第一节企业组织结构设计及变革

第一单元企业组织结构设计

一、组织结构设计的基本理论 ★★★ P1

组织结构是组织内部分工协作的基本形式或框架。

组织结构设计是指以企业结构为核心的组织系统的整体设计工作，它是企业总体设计的重要组成部分，也是企业管理的基本前提。

(一)组织设计理论的内涵 ★★★ P1

1. 组织理论与组织设计理论的对比分析 P1

组织理论又被称之为广义的组织理论或大组织理论，它包括了组织运行的全部问题。

组织设计理论被称为狭义的组织理论或小组织理论，它主要研究企业组织结构的设计，把环境、战略、技术、规模、人员等问题作为组织结构设计中的影响因素来研究。

2. 组织理论的发展 P2

组织理论的发展大致经历了古典组织理论、近代组织理论和现代组织理论三个阶段。

古典组织理论以行政组织理论为依据，强调组织的刚性结构，代表人物：马克思·韦伯、法约尔；

近代组织理论则是以行为科学为理论依据，它着重强调人的因素，从组织行为的角度来研究组织结构。

现代组织理论以权变管理理论为依据，又强调按照企业内外部条件而灵活地进行组织设计。

3. 组织设计理论的分类（多选） P2

组织设计理论又被分为静态的组织设计理论和动态的组织设计理论。

静态的组织设计理论主要研究组织的体制、机构和规章。古典组织学派在这一方面，已经做过大量研究。

动态的组织设计理论除了包含静态组织设计理论的研究内容外，还加进了人的因素

在动态组织设计理论中，静态设计理论所研究的内容仍然占有主导的地位，依然是组织设计的核心内容。

(二)组织设计的基本原则（5个）◆◆◆ P2-3

1. 任务与目标原则

企业组织设计的根本目的，是为实现企业的战略任务和经营目标服务的，组织结构的全部设计工作必须以此作为出发点和归宿点，这是一条最基本的原则。

2. 专业分工和协作的原则

贯彻这一原则，在组织设计中要十分重视横向协调问题。主要的措施有：（多选）

(1) 实行系统管理，把职能性质相近或工作关系密切的部门归类，成立各个管理子系统，分别由各副总经理（副厂长、部长等）负责管辖。

(2) 设立一些必要的委员会及会议来实现协调。（例如：例会制度）

(3) 创造协调的环境，提高管理人员的全局观念，增加相互间的共同语言。

3. 有效管理幅度原则【金字塔/扁平化】

有效管理幅度不是一个固定值，它受职务的性质、人员的素质、职能机构健全与否等条件的影响。管理幅度的大小同管理层次的多少呈反比例关系。

4. 集权与分权相结合的原则【授权】

集权优点：有利于保证企业的统一领导和指挥，有利于人力、物力、财力的合理分配和使用。

分权优点：是调动下级积极性、主动性的必要组织条件。

合理分权有利于基层根据实际情况迅速而正确地做出决策，也有利于上层领导摆脱日常事务，集中精力抓重大问题。没有绝对的集权，也没有绝对的分权，集权与分权是想相辅相成的，是矛盾的统一体。

企业在确定内部上下级管理权力分工时，主要应考虑的因素有：（多选）

企业规模的大小、企业生产技术特点、各项专业工作的性质、单位的管理水平、人员素质的要求。

5. 稳定性和适应性相结合的原则

该原则要求，在组织设计时，既要保证外部环境和企业任务发生变化时，能够继续有序地正常运转（稳定）。同时又要保证组织在运转过程中，能够根据变化了的情况做出相应的变更，组织应具有一定的弹性和适应性。

如何稳定：建立明确的A、指挥系统 B、权责关系 C、规章制度 D、有较好适应性的组织形式和措施
小组织相对灵活，大组织相对稳定。

二、新型组织结构模式 ★★★ P4-7

多维立体组织结构、模拟分权组织结构、分公司与总公司、子公司与母公司、企业集团

（一）多维立体组织结构 P4

它是矩阵组织的进一步发展，它把矩阵组织结构形式与事业部制组织结构形式有机地结合在一起
多维立体组织结构综合考虑了产品、地区与职能参谋机构，形成了三类主要的管理组织机构系统。

一是按产品划分事业部，即产品利润中心；

二是按职能划分专业参谋机构，即专业成本中心；

三是按地区划分管理机构，即地区利润中心。

这种组织结构模式把产品事业部经理、地区经理和总公司专业职能参谋部门很好地统一协调起来，由三方代表共同组成产品事业委员会，对各类产品的生产与销售进行领导。它主要应用于跨国公司和规模巨大的跨地区公司。

注意：分公司GM(General Manager 总经理)的权限不宜过大，必须在总部的可控范围内；GM的可替代性较强，以规避对高管的依赖；总部绝对要掌控财务资金的审批控制权。

（二）模拟分权组织结构（不可实质性地分权）P5

模拟分权组织结构是指根据生产经营活动连续性很强的大型联合企业

人为地把企业分成许多“组织单位”，使每一单位负有“模拟性”的盈亏责任，实现“模拟”的独立经营、独立核算，以调动其生产经营积极性和主动性，达到改善整个企业生产经营管理的目的的组织结构。

（三）分公司与总公司P5

分公司与总公司结构模式较多地出现在由横向合并而形成的企业中，合并后各分公司保持了较大的独立性。

分公司是总公司的分支机构或附属机构，在法律上和经济上均无独立性，不是独立的法人企业。分公司没有独立名称、章程、董事会，其全部资产是总公司的一部分。如果发生资不抵债的情况，总公司必须以其资产对分公司的债务负责。

（四）子公司与母公司 P5

子公司是指受集团或母公司控制但在法律上是独立的法人企业。这种结构模式的特点是，子公司不是母公司本身的一个组成部分或分支机构，它有自己的公司名称和董事会，有独立的法人财产，并以此承担有限责任，可以以

自己的名义从事各种业务活动和民事诉讼活动。

(五) 企业集团 P6

企业集团是一种以母子公司为主体，通过产权关系和生产经营协作等方式，与众多法人组织共同组成的经济联合体。如卡特尔、辛迪加、托拉斯、康采恩、跨国公司等。

1. 企业集团的结构图 P6

2. 企业集团的职能机构框图

(1) 依托型组织职能机构

依托型组织职能机构又称依附型组织职能机构，是指由一家实力雄厚的主体企业的职能机构兼任企业集团本部的职能机构。

(2) 独立型组织职能机构

具体可采用事业部制、超事业部制等。

(3) 智囊机构及业务公司和专业中心

智囊机构又称决策咨询委员会、战略研究部或信息公司，其任务有：

- A、搜集、整理、储存相关信息资料，提供给集团协商议事的理事会参考；
- B、参与制定集团的经营战略规划、中长期计划和年度生产经营计划；
- C、根据理事会的指示，为集团高层对重大问题的决策提供备选方案，参与集团的决策活动，为集团制定和实施正确的经营决策出谋划策。

业务公司和专业中心一般是独立核算、自负盈亏、自求发展的法人实体。

(4) 非常设机构

组成临时性工作机构，直接归集团的负责人指挥，开展工作，完成任务后，工作人员仍回到原来的单位或另行安排工作。

【能力要求】

一、组织结构设计的程序（简答） ★★★ P8

1. 分析组织结构的影响因素，选择最佳的组织结构模式。（多选）[分析因素，选择模式]

A、企业环境。变——分权，不变——集权

B、企业规模。一般而言，企业规模小，管理工作量小，为管理服务的组织结构也相应简单；企业规模大，管理工作量大，需要设置的管理机构多，各机构间的关系也相对复杂。可以说，组织结构的规模和复杂性是随着企业规模的扩大而相应增长的。

C、企业战略目标。企业战略目标与组织结构之间是作用与反作用的关系，有什么样的企业战略目标就有什么样的组织结构，同时企业的组织结构又在很大程度上，对企业的战略目标和政策产生很大的影响。企业在进行组织结构设计 and 调整时，只有对本企业的战略目标及其特点，进行深入的了解和分析，才能正确选择企业组织的类型和特征。

D、信息沟通。组织结构功能的大小，在很大程度上取决于它能否获得信息

2. 根据所选的组织结构模式，将企业划分为不同的、相对独立的部门。 [根据模式，划分部门]

3. 为各个部门选择合适的部门结构，进行组织机构设置。 [选择部门结构，设置组织机构]

4. 将各个部门组合起来，形成特定的组织结构。 [组合部门，形成组织]

5. 根据环境的变化不断调整组织结构。 [适时调整]

二、部门结构不同模式的选择 ★★★ P8

直线制、职能制、直线职能制、事业部制、超事业部制、矩阵制等。

(一)以工作和任务为中心来设计部门结构

以工作和任务为中心设计的部门内部结构包括：直线制、直线职能制、矩阵结构(任务小组)等模式，也就是广义的职能制组织结构模式。

这种结构模式的最大优点是 A、具有明确性 和 B、高度稳定性。

但这种结构也有很大的缺陷：组织中的每一个人往往只了解自己的工作和任务，很难了解整体的任务并把自己的工作和它联系起来，不适用规模较大或外部环境复杂多变的起因。这种结构模式的适用范围较小。

(二)以成果为中心来设计部门结构

以成果为中心设计的部门结构包括事业部制和模拟分权制等模式。在这种模式下，一个企业由若干个自治性或模拟的自治性单位所组成，每一个单位须对自己的工作成绩和成果负责，并对整个企业做出贡献。

事业部制一般在大型企业中采用，

优点：A、能了解自己和企业任务，B、高度稳定性，C、较强适应性。

缺点：A、设置较多的分支机构，B、管理费用较多。

当一个大型企业的不同组成部分在生产、技术、经营业务方面有紧密联系时，模拟分权结构模式比较适用，但其明确性不强，实际工作中也不易真正做到以成果为中心。

(三)以关系为中心来设计部门结构

以关系为中心设计的部门内部结构通常出现在一些特别巨大的企业或项目之中，如某些跨国公司。从本质上说，它只是将其他组织设计原则加以综合应用，缺乏明确性和稳定性，实用性较差。

第二单元企业组织结构变革

【知识要求】

企业战略与组织结构的关系 ◆◆◆ P9

1. 组织结构的功能在于分工和协调，是保证战略实施的必要手段。

钱德勒得出一个著名的结论：组织结构服从战略。

2. 企业发展到一定阶段，其规模、产品和市场都发生了变化，这时，企业应采用适合的组织发展战略，对组织结构做出相应的调整。主要战略有：

A、增大数量战略。简单（直线）。 B、扩大地区战略。建立职能部门结构（直线职能制）。

C、纵向整合战略。事业部制结构。 D、多种经营战略。矩阵结构或经营单位结构。

变革不重要，重要的是谁掌握变革实权、谁拥有核心资源。

【能力要求】

一、企业组织结构变革的程序（3步） ★★★ P10-13

组织结构诊断——>实施结构变革——>企业组织结构评价

(一)组织结构诊断（4分析） 【一调三分析】 P10

1. 组织结构调查（现状分析）

本阶段要对组织结构的现状和存在的问题进行充分调查，掌握资料 and 情况。系统地反映组织结构的主要资料有：

A、工作岗位说明书。【工作名称、职能、权限、责任、薪金、级别、要求、与其他岗位的关系】

B、组织体系图。

C、管理业务流程图。它主要包括：业务程序，业务岗位，信息传递，岗位责任制，

借助上述各类资料，能系统地了解组织结构的现状及问题，但这些资料反映的只是正式组织关系，而未反映非正式组织关系，很难完全反映结构运行中的特殊情况，如人员之间的扯皮、摩擦等。必须把“死”的资料同“活”的情况相结合，采用深入的个别访问、印发组织问卷等方法，搜集各种情况、意见和建议。

2. 组织结构分析（职能分析）

通过分析研究，明确现行组织结构存在的问题和缺陷，并为提出改进方案打下基础。组织结构分析主要有三方面：

(1) 内外部环境引起的企业经营战略和目标、职能的变化。

(2) 关键性职能置于中心地位。

(3) 职能的性质及类别。通过分析职能的性质和类别，要使成果性职能的位置，配置在非成果性职能之上。

3. 组织决策分析

在分析决策应当放在哪个层次或部门时，要考虑的因素有：

(1) 决策影响的时间。

(2) 决策对各职能的影响面。

(3) 决策者所需具备的能力。

(4) 决策的性质。

4. 组织关系分析

(二) 实施结构变革 P12

1. 企业组织结构变革的征兆

变革的征兆主要有以下几点：

(1) 企业经营业绩下降 (2) 组织结构本身病症的显露 (3) 员工士气低落、不满情绪增加、旷工、离职率增高。

2. 企业组织结构变革的方式

(1) 【被动】改良式变革。

(2) 爆破式变革。（重大的以至根本性、颠覆性的变革）

(3) 【主动】计划式变革。（系统研究，有计划分阶段地实施，比较理想）

3. 排除组织结构变革的阻力

人们反对变革的根本原因：

A、冲击固有工作方法和业务知识和技能，失去工作安全感 B、一部分领导与员工有因循守旧思想，不了解组织变革是企业发展的必然趋势。

为保证变革顺利进行，应事先研究并采取如下相应措施：【将球策略，掌握核心资源】

A、让员工参与

B、组织变革相适应的人员培训计划

C、大胆起用新人

(三) 企业组织结构评价 P13

对变革后的组织结构进行分析，考察组织变革的效果和存在的问题，将相关信息反馈给变革实施者，修正变革方案，并为以后的调整和变革做好准备。

二、企业组织结构的整合 ◆◆◆ P13

组织结构整合是企业最常用的组织结构变革方式，是一种计划式变革。

(一) 企业结构整合的依据

第一步结构分化，第二步结构整合。

结构整合主要解决：A、分散倾向 B、相互间协调

(二) 新建企业的结构整合

可以通过结构分析图表来进行。由于这是在企业组织结构实际起作用之前进行的，因此，难免带有理想化的色彩。这个整合的结果是否合理，还需经过实践的检验。

(三) 现有企业的结构整合 P14

首先需要对原有结构分解的合理性进行分析，检查是否存在不协调的问题。企业组织结构内部的不协调会从以下几方面表现出来：(多选)

A、各部门间经常出现冲突。 B、存在过多的委员会

C、高层管理部门屡屡充当下属部门相互间冲突时的裁判和调解者。

D、组织结构本身失去了相互协调的机能，全靠某个有特殊地位的人或权威来协调。(制度化管理变成了人性化管理)

如果现象不是十分明显或不很严重，仅作局部调整，重点放在协调措施的改进上。

如果现象非常严重，则应重新进行结构分解，在此基础上再作整合。

(四) 企业结构整合的过程 (多选)

A、拟定目标阶段。它是整合分合中“整”的阶段。

B、规划阶段。组织规划主要是通过各种程序重新建立目标，或通过改变组织成员的某些行为来达到整体目标。

C、互动阶段。这是执行规划的阶段。

D、控制阶段。即当组织运行过程中，出现某些人不合作的倾向时，进行有效的控制，以保证目标和规划的最终实现。

三、企业组织结构变革应用实例 P14

结论：1、任何一个整合方案都不是十全十美的

2、采取有效措施及时做出相应调整

3、需要有一个过渡期，不可能一蹴而就

【注意事项】◆◆◆ P21

从实际出发，在分析多种方案的科学性、可行性对组织结构变革方案

1. 要经过仔细研究和充分酝酿

2. 尽可能地先进行试点，再逐步推广，避免“限期完成”的运动方式。

3. 为了切实保证企业组织结构整合的顺利进行，还需要建立健全和完善各种规章制度，以及相关的配套工作。

第二节 企业人力资源规划的基本程序

【知识要求】

一、企业人力资源规划的内容 ◆◆◆ P21

广义的人力资源规划泛指各种类型人力资源规划

狭义的人力资源规划是特指企业人员规划。从时限上看，人力资源规划还可以区分为中长期计划以及按照年度编制的短期计划，一般来说，五年以上的计划可以称之为规划。

（一）狭义的人力资源规划 P22

狭义（与人有关）的人力资源规划，按照年度编制的计划主要有：

1. 人员配备计划：实现企业内部人员的最佳配置。
2. 人员补充计划：促进人力资源数量、质量和结构的完整与改善。
3. 人员晋升计划：要尽量使人与事达到最佳匹配，人员晋升计划最直接的作用就是激励员工。

（二）广义的人力资源规划（广义包括狭义）P22

广义的人力资源规划，按照年度编制的计划，除了上述三种人员计划之外，还包括：

1. 人员培训开发计划，具体内容包括：

- A、受训人员的数量
- B、培训的目标
- C、培训的方式方法
- D、培训的内容
- E、培训费用的预算等。

2. 员工薪酬激励计划

3. 员工职业生涯规划 员工个人发展与组织需要结合起来，有效留住人才，稳定企业的队伍。

4. 其他计划 包括劳动组织计划、员工援助计划、劳动卫生与安全生产计划等。

二、企业人力资源规划的作用（5点，多选）◆◆◆ P23

- A、满足企业总体战略发展的要求
- B、促进企业人力资源管理的开展
- C、协调人力资源管理的各项计划
- D、提高企业人力资源的利用效率
- E、使组织和个人发展目标相一致

三、企业人力资源规划的环境（4+4）▲▲▲ P24

- （一）外部环境
 - A、经济环境
 - B、人口环境
 - C、科技环境
 - D、文化法律等社会因素
- （二）内部环境
 - A、企业的行业特征
 - B、企业的发展战略
 - C、企业文化
 - D、企业人力资源管理系统

四、制定企业人员规划的基本原则（4个）◆◆◆ P25

1. 确保人力资源需求的原则 人力资源的供给保障问题是人员规划中应解决的核心问题
2. 与内外环境相适应的原则 企业要有前瞻性，对可能的环境变化做出预测、分析，也是对人员规划的基本要求之一。
3. 与战略目标相适应的原则 保证企业目标与企业资源的协调发展。
4. 保持适度流动性的原则 流动性过低，不利于发挥员工的积极性和创造性；流动性过高，造成人力资本的损耗，使企业生产经营成本增加。保持适度的人员流动，可以使企业的人力资源得到有效的利用。

【能力要求】

一、制定企业人力资源规划的基本程序（简答5步）★★★ P26 （08年11月简答）

狭义的人力资源规划即企业的各类人员规划，作为人力资源管理的一项基础性活动，它的核心部分包括：人力资源需求预测、人力资源供给预测及供需综合平衡三项工作

企业各类人员规划的基本程序是：

1. 调查、收集和整理涉及企业战略决策和经营环境的各种信息。影响企业战略决策的信息有：企业自身的因素和企业外部因素
2. 根据企业或部门的实际情况确定其人员规划期限，了解企业现有人力资源状况，为预测工作准备精确而翔实的资料。
3. 在分析人力资源需求和供给的影响因素的基础上，采用定性和定量相结合，以定量为主的各种科学预测方法对企业未来人力资源供求进行预测。这是一项技术性较强的工作，其准确程度直接决定了规划的效果和成败，也是整个人员规划中最困难、最重要的工作环节。

4. 制定人力资源供求协调平衡的总计划和各项业务计划，并分别提出各种具体的调整、供大于求或求大于供的政策措施。人力资源供求达到协调平衡是人员规划活动的落脚点和归宿，人力资源供需预测则为这一活动服务。

5. 人员规划的评价与修正。人员规划并非是一成不变的，它是一个动态的开放系统，应对其实施过程及结果进行监督、评估，并重视信息的反馈，不断调整规划，使其更切合实际，更好地促进企业目标的实现。

对人员规划进行评价的目的是要了解人员规划对企业经营的影响，它既可以对人员规划做出恰当的反馈，也可以测算人员规划给企业带来的效益。在评估人员规划时，企业要注意，规划应当反映组织内部目标或外部目标的变化，必须明确有什么部门或人员承担了相应责任；为保证有效地完成计划，规划应有适当的弹性，给予执行人员一定的独立决策权；最后，应当考虑人员规划与其他经营计划的相关性。

二、企业各类人员计划的编制 ◆◆◆ P28

(一) 人员配置计划

企业的人员配置计划要根据

A、企业的发展战略 B、结合企业的工作岗位分析所制作的工作说明书和企业人力资源盘点的情况来编制。

人员配置计划的主要内容应包括

A、企业每个岗位的人员数量 B、人员的职务变动情况 C、职务空缺数量以及相应的填补办法等。

(二) 人员需求计划

预测人员需求是整个人员规划中最困难、最重要的部分。人员需求预测计划的形成必须参考人员配置计划。

(三) 人员供给计划

人员供给计划是人员需求计划的对策性计划。主要包括人员招聘计划、人员晋升计划和人员内部调动计划等。

(四) 人员培训计划

培训包括两种类型：一是为了实现提升而进行的培训，二是为了弥补现有生产技术的不足而进行的培训，如招聘进来的员工接受的岗位技能培训等。

(五) 人力资源费用计划

人力资源活动需要相应的费用，人员规划的一个重要任务就是控制人力资源成本，提高投入产出比。

(六) 人力资源政策调整计划

人力资源政策调整计划的目的是确保人力资源管理工作主动地适应企业发展的需要。包括招聘政策、绩效考评政策、薪酬福利政策、激励政策、职业生涯规划政策等。

(七) 对风险进行评估并提出对策

第三节 企业人力资源的需求预测

第一单元 人力资源需求预测的基本程序

【知识要求】

一、人力资源预测的内涵 ★★★ P29

(一) 预测 预测是计划的基础，是对未来状况做出估计的专门技术，其基本原理是在于通过各种定性、定量方法对数据进行分析，发现事物发展过程中找出各种因素之间的相互影响的规律性。

(二) 人力资源需求预测 人力资源需求预测就是估算组织未来需要的员工数量和能力组合，它是公司编制人力资

源规划的核心和前提，其直接依据是公司发展规划和年度预算。

(三) 人力资源供给预测 企业人力资源的供给预测是指企业根据既定的目标对未来一段时间内企业内部和外部各类人力资源补充来源情况的分析预测。

(四) 人力资源预测与人员规划的关系（多选）

A、从组织的目标与任务出发，要求企业人力资源的质量、数量和结构符合其特定的生产资料和生产技术条件的要求；

B、在实现组织目标的同时，也要满足个人的利益（个人与组织匹配）

C、保证人力资源与未来组织发展各阶段的动态适应。

二、人力资源需求预测的内容 ★★★ P30

(一) 企业人力资源需求预测（总量预测） 其指从企业经济发展的长远利益出发，对企业所需要的人力资源数量和质量进行的科学分析和预测。

(二) 企业人力资源存量与增量预测（+、-预测）

企业人力资源存量主要是指，企业人力资源的自然消耗（如自然减员）和自然流动（如专业转移、变动而引起的人力

资源变动） 企业人力资源增量主要是指，随着企业规模扩大、行业调整等发展变化带来的人力资源上的新的需求。

(三) 企业人力资源结构预测

可以保证企业在任何情况下都具有较好的人力资源结构的最佳组合，以避免出现不同层次人力资源组织的不配套，或结构及比例失调等状况。

(四) 企业特种人力资源预测

对企业特种人力资源进行预测具有极强的针对性，能够使企业通过一些特殊的手段与方法，加快开发和培养特殊人才资源，使企业人力资源在变革中占有一席之地。

三、人力资源预测的作用 ◆◆◆ P31

(一) 对组织方面的贡献（多选）

A、满足组织在生存发展过程中对人力资源的需求。现实生活中的组织都是动态组织，而非静态组织。

B、提高组织的竞争力。进行人力资源预测有利于提高组织的环境适应能力，完善组织的战略目标，提升组织的竞争力。

C、人力资源预测是人力资源部门与其他直线部门进行良好沟通的基础。

(二) 对人力资源管理的贡献

1. 人力资源预测是实施人力资源管理的重要依据。

2. 有助于调动员工的积极性。人力资源预测能引导员工进行职业生涯设计和职业生涯发展，对调动员工的积极性有很大的帮助。

四、人力资源预测的局限性（多选）◆◆◆ P32

A、环境的不确定性

B、企业内部的抵制

C、预测的代价高昂

D、知识水平的限制

五、影响人力资源需求的一般因素 ★★★ P32

1、客户需求的变换

2、生产需求

3、劳动力成本趋势

4、劳动生产率的变换

5、追加培训的需求

6、每个工种员工的移动

7、矿工趋势

8、政府方针政策的影响

9、工作小时的变换

10、退休年龄的变换

11、社会安全福利保障

【能力要求】

人力资源需求预测的步骤（简答，3步）★★★ P33

准备阶段 ——> 预测阶段 ——> 编制人员需求计划

一、准备阶段 P33-36

(一) 构建人力资源需求预测系统

由几方面组成(多选) A、总体经济发展 B、人力资源总量与结构 C、建立预测模型与评估 (从宏观→微观)

(二) 预测环境与影响因素分析

1. SWOT分析法

优劣势分析与竞争对手的比较,而机会和威胁分析将注意力放在内外部环境的变化及对企业的可能影响上。

2. 竞争五要素分析法(五力模型) 企业要进行以下五项分析(多选):

- A、对新加入竞争者的分析 B、对竞争策略的分析 C、对自己产品替代品的分析
D、对顾客群的分析 E、对供应商的分析

(三) 岗位分类

1. 企业专门技能人员的分类(操作人员)
2. 企业专业技术人员的分类
3. 企业经营管理人员的分类(行政管理人员)

(四) 资料采集与初步处理

1. 数据的采集

一般而言,收集资料的方法主要有查阅资料、实地调研两种,无论哪一种方法都需要设计相应的调查表。

2. 数据的初步处理

二、预测阶段(预测的程序,企业进行需求预测的步骤简答) P36

1. 根据工作岗位分析的结果确定职务编制和人员配置

2. 进行人力资源盘点,统计出人员的缺编、超编以及是否符合职务资格要求;

3. 将上述结果与部门管理者进行讨论, 修正并得出统计结果

4. (-)对预测期内退休的人员、未来可能发生的离职的人员(可以根据历史数据得到)进行统计, 得出统计结果 (为未来的人员流失状况);

5. (+)根据企业发展战略规划,以及工作量的增长情况,确定各部门还需要增加的工作岗位与人员数量,得出统计结果(为未来人力资源需求量);

6. 将现实人力资源需求量、未来的人员流失状况和未来的人力资源需求量进行汇总计算,得出企业整体的人力资源需求预测。

三、编制人员需求计划 P37

核算计划期内企业各部门人员的需要量,应根据各部门的特点,按照各类人员的工作性质,分别采用不同的方法。比如,企业的生产性部门是根据生产任务总量和劳动生产率、计划劳动定额以及有关定员标准来确定人员的需要量。

在现实的操作中,企业应对短期、中期、长期的人力资源需求分别进行预测与分析。

第二单元人力资源需求预测的技术路线和方法

【知识要求】 人力资源需求预测的原理 ★★★ P38

事物内部变量间的关系分为两类:一类是变量间的确定性关系,称为函数关系;另一类是变量间的不确定关系,称为相关关系。

人力资源需求预测实际上是预测学的一部分，它遵循预测学的原理。在预测学中，一般应用以下原理：**(多选)**

A、惯性原理

B、相关性原理

C、相似性原理

【能力要求】

一、人力资源需求预测的技术路线 ★★★ P38

二、对象指标与依据指标 ▲▲▲ P38

(一) **对象指标** 对象指标是指人力资源需求预测的对象，可以是总量需求预测指标，也可以是结构需求预测指标。

(二) **依据指标[企业内部的相关指标]** 依据指标也就是影响需求预测的变量因素。

三、人力资源需求预测的定性方法[3种] ★★★ P40

(一) **经验预测法** 经验预测法可以采用“自下而上”和“自上而下”两种方式。最好是将两种方式结合起来运用：先上→下；再下→上。最后，由人事部门汇总确定全公司的用人需求，形成员工需求预测，交由公司经理审批。

(二) **描述法** 这种方法不适用于长期预测

(三) 德尔菲法[背对背专家法、主观判断法、反复多次、匿名]

德尔菲法又叫专家评估法，一般采用问卷调查的方式。

它是一种定性预测方法。德尔菲法的工作步骤一般分四轮进行。

1. **第一轮**：提出预测目标和要求，确定专家组，准备有关资料，征求专家意见。[专家来源广泛]

在预测过程中，主持预测的人力资源部门应做到以下两点：

A、向专家说明预测对组织的重要性，以取得他们对这种预测方法的理解和支持 B、做出比较准确的预测。

2. **第二轮**：简明扼要地以调查表方式列出预测问题(问题一般以25个为宜)，交付专家组讨论评价，然后由预测组织统计整理。**在实施过程中应注意**： A、所提的问题应该尽可能简单 B、不问人员需求的总体绝对数量，而问变动数量[增减] C、对于专家的预测结果也不要求精确，但是要专家们说明对所做预测的肯定程度。

3. **第三轮**：修改预测结果，充分考虑有关专家的意见。

4. **第四轮**：请专家提出最后意见及根据。

这种方法适合于对人力需求的长期趋势预测。

四、人力资源需求预测的定量方法[10种] ★★★ P41

(一) **转换比率法** 人力资源预测中的转换比率法是：首先根据企业生产任务(或业务量) 估计组织所需要的一线生产人员(或业务员)的数量，然后根据这一数量来估计秘书、财务人员和人力资源管理人员等辅助人员的数量。

转换比率法的目的是将企业的业务量转换为对人员的需求，这是一种适合于短期需求预测的方法。转换比率法假定组织的劳动生产率是不变的。

这种预测方法存在着两个缺陷：一是进行估计时需要对计划期的业务增长量。目前人均业务量和生产率的增长率进行精确的估计。二是这种预测方法只考虑了员工需求的总量，没考虑结构。

(二) **人员比率法** 采用人员比率法时，首先应计算出企业历史上关键业务指标，然后根据可预见的变量计算出所需的各类人员数量。其应用范围有较大的局限性。

(三) **趋势外推法** 趋势外推法又称为时间序列法，即从过去延伸将来。

趋势外推法通常仅涉及有关人力资源问题中能够数量化的方向或那部分内容。其预测的可靠性，与历史的和现在的资料时间长短，以及外推时间的长短密切相关。

(四) **回归分析法** 回归分析法就是依据事物发展变化的因果关系来预测事物未来的发展趋势，它是研究变量间相互关系的一种定量预测方法，又称回归模型预测法或因果法。

(五) 经济计量模型法

经济计量模型法是先将公司的员工需求量与影响需求量的主要因素之间的关系用数学模型的形式表示出来，依此模型及主要因素变量，来预测公司的员工需求。这种方法比较复杂，一般只在管理基础比较好的大公司里采用。

★趋势外推法和回归分析法本质上都是经济计量模型法，不同的是：

- A、趋势外推法最简单，其自变量只有一个，即时间变量。
- B、回归分析法也比较简单，不考虑不同自变量之间的相互影响；
- C、经济计量模型法则综合考虑多种因素，且考虑各因素间的交互作用。

(六) 灰色预测模型法 灰色预测模型法的本质也是经济计量模型法，不同的是，经济计量模型法对数据的完整性有很高的要求，而灰色预测模型法能对既含有已知信息又含有未知或非确定信息的系统进行预测。灰色预测模型法特点：灰色过程中的数据随机性强，杂乱无章，但是有序有界，即过程中的数据集合隐含潜在规律。运用灰色系统进行预测的算法比较复杂，需运用专门的软件进行计算。

(七) 生产模型法 生产模型法是根据企业的产出水平和资本总额来进行预测，它主要根据道格拉斯生产函数：

★**(八) 马尔可夫分析法** 马尔可夫分析法的主要思路是通过观察历年企业内部人数的变化，找出组织过去人事变动的规律。

★**(九) 定员定额分析法[5种方法多选]**

- A、工作定额分析法
- B、岗位定员法
- C、设备看管额定员法
- D、劳动效率定员法
- E、比例定员法

(十) 计算机模拟法 计算机模拟法是进行人力资源需求预测诸方法中最为复杂的一种方法。人力资源管理工作者应根据实际情况选择使用，应采取尽可能多的方法进行预测。

【注意事项】人力资源需求预测方法的注意事项： ▲▲▲ P47

1. 转换比率法和数学模型法都是以现存的或者过去的组织业务量和员工之间的关系为基础，都适合于预测具有共同特征的员工的需求。这种预测方法的精确性有赖于：

- A、两者之间关系的强度
- B、这种关系提炼方法的精确性
- C、在将来继续保持的程度。（持续性）

2. 人力资源需求预测的定性方法都是以函数关系不变作为前提，但是，这经常是不符合实际的，因此需要用管理人员的主观判断进行修正？。

(1) 提高产品或服务质量的决策或进入新市场的决策会影响到对新进人员和企业现有人员的能力等特征的需要，这时只有数量分析是不够的。

(2) 生产技术水平的提高和管理方式的改进会减少对人员的需求，这是数量分析中难以反映的。

(3) 企业在未来能够支配的财务资源不仅会制约新进员工的数量，也会制约新进员工的质量，因为财务资源制约着员工的薪资水平。

第三单元企业人力资源的总量预测【略】

【能力要求】

一、企业人员总量需求预测

(一) 趋势外推法 趋势外推法是利用惯性的原理，对企业人力资源需求总量进行预测。

二、企业专门技能人员总量预测

（一）企业劳动定员定额分析

1. 定性分析

2. ★按劳动效率定员[要会算]

要计算某个工种定员人数，通常利用以下公式进行核算：

(1) 定额完成率=实际完成定额工时总数 / 实作工时总数

(2) 实作工时总数=制度工时总数-缺勤工时总数-非生产工时总数-停工工时总数+加班加点工时总数

或者=制度工时总数×工时利用率+加班加点工时总数

(3) 工时利用率=作业率×出勤率

(4) 出勤率=出勤工时 / 制度工时

(5) 作业率=实作工时 / 出勤工时

(6)
$$\text{需求人数} = \frac{\text{计划定额工时总数} \times (1 + \text{废品率})}{2008 \times \text{出勤率} \times \text{作业率} \times \text{定额完成率}}$$

第四单元企业人力资源的结构预测【略】

【能力要求】

一、企业专门技能人员结构预测

对专门技能人员而言，在企业技术水平相对稳定的情况下，不同工种的员工人数存在稳定的比例关系。

二、企业经营管理人员结构预测

对经营管理人员而言，若没有发生企业组织结构的变革，其人员数量与基层人员呈稳定的比例关系；若生产技术、销售技巧等没有发生重大变革，其人员分类结构较为稳定；若社会的文化水平提高速度较平稳，其人员学历结构较为稳定；若社会生活水平和生活节奏保持稳定，则其人员的年龄结构较为稳定。

第四节企业人力资源供给预测与供求平衡

第一单元企业人力资源供给分析

【知识要求】

企业人员供给包括内部供给和外部供给两种

一、内部供给预测 ★★★ P63

企业内部人力资源供给量必须考虑下述因素：
A、企业内部人员的自然流失（伤残、退休、死亡等）
B、内部流动（晋升、降职、平调等）
C、跳槽（辞职、解聘）等。

二、外部供给预测

1. 影响企业外部劳动力供给的因素[多选] ◆◆◆ P63

A、地域性因素 B、人口政策及人口现状 C、劳动力市场发育程度 D、社会就业意识和择业心理偏好

2. 企业外部人力资源供给的主要渠道 ◆◆◆ P63

(1) 大中专院校应届毕业生

(2) 复员转业军人

(3) 失业人员、流动人员 预测比较困难

(4) 其他组织在职人员。

【能力要求】

一、企业人员供给预测的步骤 [现1+内3+外1+汇总1]简答 ★★★ P64

1. 对企业现有的人力资源进行盘点，了解企业员工队伍的现状。
2. 分析企业的职务调整政策和历年员工调整数据，统计出员工调整的比例。
3. 向各部门的主管人员了解将来可能出现的人事调整状况。
4. 将上述的所有数据进行汇总，得出对企业内部人力资源供给量的预测。
5. 分析影响外部人力资源供给的各种因素(主要是地域性因素和全国性因素)，并依据分析结果得出企业外部人力资源供给预测。
6. 将企业内外部人力资源供给预测进行汇总，得出企业人力资源供给预测。

二、内部供给预测的方法 ★★★ P64

(一) **人力资源信息库** 人力资源信息库是计算机运用于企业人事管理的产物，它是通过计算机建立的、记录企业每个员工技能和表现的功能模拟信息库。

人力资源信息库针对企业不同人员，又大致可分为以下两类：

1. **技能清单**。技能清单的设计应针对一般员工

某企业为一部门提出的技能清单由四部分组成：[多选]

- A、主要说明员工的工作岗位、经验、年龄等； B、介绍员工技术能力、责任、学历等；
C、对员工工作表现、提升准备条件等的评价； D、对员工最近一次的客观评价，尤其对工作表现的评价。

2. **管理才能清单**。

★(二) **管理人员接替模型**[综合分析]

企业通过分析可作出决策，对提升受阻人员应做好以下工作：

- 1、进行一次“一对一”的面谈，鼓励他们继续努力工作和学习，全面提高自身素质
- 2、为他们提供更加宽松的发展空间，为他们提供更多的培训或深造的机会
- 3、给他们压“重担”，适当扩大他们的工作范围，让其承担更多更重要的责任
- 4、提高他们的薪资等级等

(三) **马尔可夫模型**

业务主管这一职位在将来会出现短缺的现象，据此公司应提出以下具体的对策：[多选]

- A、查明公司业务主管离职率高的原因，采取必要的措施尽快地降低离职率；
B、加大对公司业务员的培训力度，使他们尽快地晋升为业务主管；
C、采用多种方式，广开人员补充的渠道，吸引更多的专业人才填补业务主管的岗位空缺。

★★★ 第二单元企业人力资源供给与需求平衡 ★★★

【能力要求】【参考国有企业改革方案】【案例分析题】

企业人力资源供求达到平衡(包括数量和质量)是人力资源规划的目的

一、企业人力资源供求平衡 ◆◆◆ P69

企业人力资源供求完全平衡这种情况极少见，甚至不可能，即使是供求总量上达到平衡，也会在层次、结构上发生不平衡。

二、企业人力资源供不应求[人少] ★★★ P70

当预测企业的人力资源在未来可能发生短缺时，要根据具体情况选择不同方案以避免短缺现象的发生。

1. 将符合条件，而又处于相对富余状态的人调往空缺职位[内部调整]。

2. 如果高技术人员出现短缺，应拟定培训和晋升计划，在企业内部无法满足要求时，应拟定外部招聘计划。[培训或外部招聘]

3. 如果短缺现象不严重，且本企业的员工又愿延长工作时间，则可以根据《劳动法》等有关法规，制定延长工时适当增加报酬的计划，这只是一种短期应急措施。

4. 提高企业资本技术有机构成，提高工人的劳动生产率，形成机器替代人力资源的格局。

5. 制定聘用非全日制临时用工计划，如返聘已退休者，或聘用小时工等。

6. 制定聘用全日制临时用工计划。

但最为有效的方法是通过科学的激励机制，以及培训提高员工生产业务技能，改进工艺设计等方式，来调动员工积极性，提高劳动生产率，减少对人力资源的需求。

三、企业人力资源供大于求[人多] ★★★ P70

企业人力资源过剩是我国现在企业面临的主要问题，是我国现有企业人力资源规划的难点问题。解决企业人力资源过剩的常用方法有：

1. 永久性辞退

2. 合并和关闭某些臃肿的机构。[合并精简]

3. 鼓励提前退休

4. 加强培训工作，提高员工整体素质，如制定全员轮训计划，使员工始终有一部分在接受培训，为企业扩大再生产准备人力资本。

5. 加强培训工作，鼓励部分员工自谋职业，同时，可拨出部分资金，开办第三产业。

6. 减少员工的工作时间，随之降低工资水平

7. 任务分解

第二章招聘与配置

第一节员工素质测评标准体系的构建

【知识要求】

一、员工素质测评的基本原理 ★★★ P72

(一)个体差异原理

员工测评的基本假设认为，人的素质是有差异的[个体差异体现在]：

- A、这种差异是客观存在的
- B、既有先天的因素，也有后天的自然、社会因素
- C、不同的人做相同的工作有着不同的效果和效率。

(二)工作差异原理

员工测评的另一个假设是，不同的职位具有差异性。

- A、首先是工作任务的差异，也就是工作内容的差异
- B、还有就是工作权责的差异
- C、不同的工作责任，对完成这些任务的人有着不同的要求
 - ①不同的工作就要由拥有相应素质的人来承担
 - ②每个人适合做和喜欢做的工作是不一样的

(三)人岗匹配原理

所谓人岗匹配就是按照人适其事、事宜其人的原则[人事相应]

人岗匹配包括：

- A、工作要求与员工素质相匹配
- B、工作报酬与员工贡献相匹配
- C、员工与员工之间相匹配
- D、岗位与岗位之间相匹配

二、员工素质测评的类型[4种] ★★★ P74

A、选拔性测评

选拔性测评是指以选拔优秀员工为目的的测评。其主要特点如下：

- 1. 强调测评的区分功能
- 2. 测评标准刚性强
- 3. 测评过程强调客观性
- 4. 测评指标具有灵活性
- 5. 结果体现为分数或等级

B、开发性测评 主要是为了摸清情况，了解测评对象在哪些方面有优势，在哪些方面存在不足，从而为测评对象指出努力方向，为组织提供开发依据。

C、诊断性测评 诊断性测评是以了解现状或查找根源为目的的测评

D、考核性测评 考核性测评又称鉴定性测评，其主要特点如下：

- 1. 概括性。测评的范围比较广泛，涉及素质表现的各个方面，是一种总结性的测评。
- 2. 结果要求有较高的信度与效度。

三、员工素质测评的主要原则[5个相结合的原则] ★★★ P74

(一)客观测评与主观测评相结合

客观测评与主观测评相结合，应具体体现在：

- 1、测评目标体系制定
- 2、手段方法选择
- 3、评判与解释结果

(二) 定性测评与定量测评相结合

所谓定性测评，就是采取经验判断与观察的方法，侧重从行为的性质方面对素质进行测评；而定量测评，就是采取量化的方法，侧重从行为的数量特点方面对素质进行测评。

只从定性内容上去测评素质是不深入的，往往是一种模糊的印象判断；而仅仅从定量形式方面去测评素质，则往往是不完全的，是一种表面的与形式的测评。

(三) 静态测评与动态测评相结合

1、静态测评的优点是便于横向比较。

缺点是忽视了被测评者的原有基础与今后的发展趋向。

2、动态测评则是根据素质形成与发展的过程而不是结果进行的素质测评，是从前后的变化情况而不是当前所达到的标准进行的素质测评。

动态测评优点了解被测评者素质的实际水平

缺点是不便于相互比较。

心理测验一般是静态的，而评价中心、面试与观察评定具有动态性

应把静态测评与动态测评相结合，如很多企业在招聘时，既采取问卷、考试等统一的静态形式，又采取评价中心、面试等动态的方法来测评人的素质。

(四) 素质测评与绩效测评相结合

素质（里）与绩效（表）互为表里，素质是取得绩效的条件保证，而绩效是素质高低的事实证明。因此，应该从素质测评中预测绩效，从绩效测评中来验证素质。

(五) 分项测评与综合测评相结合

优点：准确性

缺点：尽管最后总和相加，也反映不了其原貌。在实际测评中，应将分项测评与综合测评相结合。

四、员工素质测评量化的主要形式 ★★★ P76

(一) 一次量化与二次量化

一次量化与二次量化中的“一”与“二”可作两种解释。

当“一”与“二”作序数词解释时，一次量化是A、直接的定量刻画 B、一次量化的对象一般具有明显的数量关系 C、可称之为实质量化

二次量化即指对素质测评的对象

A、进行间接的定量刻画 B、没有明显的数量关系 C、形式量化

其次，当“一”与“二”作基数词解释时

一次量化 A、可以一次性完成 B、直接综合与转换

二次量化 A、两次计量才能完成 B、先纵向量化后横向量化

(二) 类别量化与模糊量化

类别量化特点： 1、归类 2、每个测评对象属于且仅属于一个类别，不能同时属于两个以上的类别

3、量化在这里是一种符号性的形式量化，“分数”在这里只起符号作用，无大小之分。

模糊量化则要求把素质测评对象

A、先确定的每个类别

B、每个测评对象是那些分类界限无法明确，或测评者认识模糊和无法把握的素质特征。

类别量化的测评对象则是那些界限明确且测评者能完全把握的素质特征。

(三) 顺序量化、等距量化与比例量化

顺序量化、等距量化与比例量化属于深层次的量化，可以看做是二次量化。

等距量化则比顺序量化更进一步

- A、它不但要求素质测评对象的排列有强弱、大小、先后等顺序的关系
- B、任何两个素质测评对象间的差异相等
- C、等距离化可以使素质测评对象进行差距大小的比较

比例量化又比等距量化更进一步

- A、不但要求素质测评的排列有顺序等距关系，而且还要存在倍数关系
- B、比例量化的步骤可以在顺序量化的第一步基础上进行
- C、比例量化可以使素质测评对象进行差异比例程度的比较

(四) 当量量化[解决综合问题]

- 当量量化实际上也是A、近似的等值技术 B、当量量化常常是一种主观量化形式
- C、其作用是使不同类别不同质的素质测评对象量化，能够相互比较和进行数值综合

五、素质测评标准体系 ★★★ P79

(一) 素质测评标准体系的要素[3个] ★★★ P79

由标准、标度和标记三个要素组成。

1. 标准 标准的形式多种多样，有客观形式、主观评价、半客观半主观三种，

如果从标准表示的形式来看，则有评语短句式[含有一个以上的变量词，模糊变量词]、设问提示式、方向指示式、数字式

如果根据测评指标操作的方式来划分，则有测定式与评定式。

- (1)测定式。直接测出或计量出有关测评标准规定的内容
- (2)评定式。根据有关标准直接得出结果的方式

2. 标度 所谓标度，即对标准的外在形式划分

测评指标的标度大致有量词式、等级式、数量式、定义式、综合式等。

- (1)量词式标度。带有程度差异
- (2)等级式标度。等级顺序明确的字词

等级与等级之间的级差应该具有顺序关系，最好还要有等距关系。等级之间的距离要适当：

太大了，测评结果太粗

太小了，判断过细，不好把握操作。

等级数在5以内，测评效果最佳。

3. 标记 所谓标记，即对应于不同标度(范围、强度和频率)的符号表示，标记没有独立意义。

(二) 测评标准体系的构成 ◆◆◆ P81

测评标准体系设计分为：横向结构和纵向结构两个方面。

横向结构是指将需要测评的员工素质的要素进行分解，并列出相应的项目

纵向结构是指将每一项素质用规范化的行为特征或表征进行描述与规定，并按层次细分。

横向结构是基础，纵向结构是分解

横向注重测评素质的完备性、明确性和独立性等

纵向注重测评要素的针对性、表达简练性和可操作性等

1. 测评标准体系的横向结构

(1) 结构性要素[静态品质指标]包括： 1) 身体素质 2) 心理素质

(2) 行为环境要素[动态]受内外环境因素的影响和制约。

内部环境指个人自身所具备的素质，它直接影响个人能力的发挥；

外部环境指客观外界存在的、间接影响个体行为表现的环境条件，包括工作性质和组织背景两方面。

(3) 工作绩效要素

2. 测评标准体系的纵向结构

在测评标准体系中，一般根据测评目的来规定测评内容，在测评内容下设置测评目标，测评目标下设测评指标。

(1) 测评内容

测评内容的正确选择与规定，是实现测评目的的重要手段。测评内容在这里是指测评所指向的具体对象与范围，它具有相对性

测评内容的确定步骤一般是分析被测评对象的结构，找出所有值得测评的因素。然后根据测评目的与职位要求进行筛选。内容分析最好借助于内容分析表进行。内容分析表的设计，纵向可以列出被测客体的结构因素，横向可以列出每个结构因素的不同层次或不同方面

(2) 测评目标

素质测评内容与测评目标具有相对性与转换性。

测评目标的确定主要依据测评的目的与工作职位的要求

同一测评目的依据不同的工作职位的要求可以有不同的测评目标。

(3) 测评指标

测评指标在这里并非完全同义于统计学中的“指标”，它是素质测评目标操作化的表现形式。

测评内容、测评目标与测评指标是测评标准体系的不同层次。测评内容是测评所指向的具体对象与范围，测评目标是对测评内容的明确规定，测评指标则是对测评目标的具体分解。

(三) 测评标准体系的类型 ◆◆◆ P84

1. 效标参照性标准体系 一般是对测评对象内涵的直接描述或诠释

2. 常模参照性指标体系 与测评客体直接相关。这里的选拔标准不是客观的、绝对的，而是主观的、相对的。

六、品德测评法 ◆◆◆ P84

(一) FRC品德测评法

所谓FRC品德测评法是事实报告计算机辅助分析的考核性品德测评方法。

可以是个别的谈话，也可以是集体的问卷。 作出定性与定量的评定。

(二) 问卷法

(三) 投射技术

投射技术有广义和狭义两种定义。

广义的投射技术是指那些把真正的测评目的加以隐蔽的一切间接测评技术。

狭义的投射技术是指把一些无意义的、模糊的、不确定的图形、句子、故事、动画片、等呈现在被测评者面前，不给任何提示、说明或要求，然后问被测评者看到、听到或想到什么。

投射技术具有以下特点：

A、测评目的的隐蔽性

B、内容的非结构性与开放性

C、反应的自由性

七、知识测评 ◆◆◆ P85

美国教育学家布卢姆把认知目标由低到高分六个层次，各层次体现了不同的知识要求。六个知识测评层次是：

1. 知识 2. 理解 3. 应用 4. 分析 5. 综合 6. 评价

六个层次在测评试题呈现“中间大、两头小”的正态分布。我国测评专家根据布卢姆的认知目标六层次，结合我国知识测评实践，提出了知识测评的三个层次，记忆、理解、应用

八、能力测评 ★★★ P86

- A、一般能力测评 B、特殊能力测评
C、创造力测评 D、学习能力测评[最简单有效的是心理测验，应用形式是笔试]

【能力要求】

一、企业员工素质测评的具体实施 ★★★ P86

(一)准备阶段 P86

1. 收集必要的资料{不同的方法和不同的对象应该有相应的资料}
2. 组织强有力的测评小组{测评人员的质量和数量对整个测评工作起着举足轻重的作用}

测评人员的标准：

- (1)坚持原则，公正不偏； (2)有主见，善于独立思考；
(3)有一定的测评工作经验； (4)有一定的文化水平；
(5)有事业心，不怕得罪人； (6)作风正派，办事公道；
(7)了解被测评对象的情况。

3. 测评方案的制定

- (1)确定被测评对象范围和测评目的 (2)设计和审查员工素质能力测评的指标与参照标准

这项工作是减少测评过程中测评误差的一种手段，应引起足够的重视。

- (3)编制或修订员工素质能力测评的参照标准

- (4)选择合理的测评方法 人事测评方法通常采用四个指标：A、效度B、公平程度C、实用性D、成本

(二)实施阶段{是整个测评过程的核心} P88

1. 测评前的动员

2. 测评时间和环境的选择

- (1)测评时间:最好不要选在一周开始的第一天或周末，应该选在一周的中间，并在上午9:00左右进行。
(2)测评环境:尽可能具备如下条件：宽敞、通风，光线充足、明亮，温度适中，安静。

3. 测评操作程序

- (1)报告测评指导语[主持人说明]

测评指导语包括以下内容：

- A、员工素质测评的目的； B、强调测评与测验考试的不同；
C、填表前的准备工作和填表要求； D、举例说明填写要求；
E、测评结果保密和处理，测评结果反馈。

(2)具体操作

- 1)单独操作[逐一进行测评] 优点：严格依据测评参照标准的内容 缺点：花费时间较多。
2)对比操作缺点：增加了主观成分
(3)回收测评数据

(三) 测评结果调整 P90

1. 引起测评结果误差的原因[5个]

- A、测评的指标体系和参照标准不够明确
- B、晕轮效应[以点带面]
- C、近因误差
- D、感情效应
- E、参评人员训练不足

2. 测评结果处理的常用分析方法[4个]

- A、集中趋势分析
- B、离散趋势分析
- C、相关分析
- D、因素分析

3. 测评数据处理

计算被测对象每个指标的测量结果，按一定的组合顺序，绘制素质测评曲线图和结构测评曲线图[胜任能力图]

(四) 综合分析测评结果 P92

1. 测评结果的描述

- (1) 数字描述 优点：可比性
- (2) 文字描述 优点：更具体更生动

2. 员工分类

对员工进行分类的标准有两种：调查分类标准和数学分类标准。

(1) 调查分类标准 具有一定的普遍性和相对稳定性，调查范围越广就越接近于实际。以此种标准区分出的被测评对象，还分别代表着各类员工所应达到的素质要求和水平。

- (2) 数学分类标准 统计方法

3. 测评结果分析方法

- (1) 要素分析法
- (2) 综合分析法
- (3) 曲线分析法

二、企业员工测评实施案例[主要参考流程案例分析] ▲▲▲ P94

- (一) 组建招聘团队
- (二) 员工初步筛选
- (三) 设计测评标准
- (四) 选择测评工具
- (五) 分析测评结果
- (六) 作出最终决策
- (七) 发放录用通知

第二节 面试的组织与实施

第一单元 面试的基本程序

【知识要求】

一、面试的内涵 ◆◆◆ P100

主要用于员工的终选阶段，也可用于员工的初选和中选阶段。

面试的特点：[5个]

- A、以谈话和观察为主要工具；
- B、面试是一个双向沟通的过程；
- C、面试具有明确的目的性；
- D、面试是按照预先设计的程序进行的；
- E、面试考官与应聘者在面试过程中的地位是不平等的。

二、面试的类型 ◆◆◆ P100

- 1. 根据面试的标准化程度，面试可分为结构化面试、非结构化面试和半结构化面试。结构化面试又称为规范化面试，要求做到A、程序的结构化B、题目的结构化C、评分标准的结构化

2. 根据面试实施的方式，面试可分为单独面试与小组面试。单独面试又称序列化面试，小组面试又称同时化面试。
3. 根据面试的进程，面试可分为一次性面试与分阶段面试。
4. 根据面试题目的内容，面试可分为情景性面试和经验性面试。

三、面试的发展趋势 ◆◆◆ P100

1. 面试形式丰富多样
2. 结构化面试成为面试的主流
3. 提问的弹性化
4. 面试测评的内容不断扩展
5. 面试考官的专业化
6. 面试的理论和方法不断发展。

【能力要求】

一、面试的基本程序 ★★★ P101

结构完整的面试程序如下：[4步]

(一) 面试的准备阶段 P101

1. 制定面试指南

一般以书面形式呈现，主要包括如下内容：[5步]

- A、面试团队的组建
- B、面试准备
- C、面试提问分工和顺序
- D、面试提问技巧
- E、面试评分办法

2. 准备面试问题

(1) 确定岗位才能的构成和比重

首先，分析该空缺岗位所需要的才能有哪些；其次，分析专业技能与综合能力各占多少比重；再次，分析综合能力包括哪些内容，各自占多少比重等；最后，用图表的方式将面试才能项目以及相应的权重列出

(2) 提出面试问题

3. 评估方式确定 (1) 确定面试问题的评估方式和标准 (2) 确定面试评分表

4. 培训面试考官

(二) 面试的实施阶段 P104

面试的实施过程一般包括5个阶段

1. 关系建立阶段[可以预料到的问题开始发问]用封闭性问题
2. 导入阶段[有所准备的、比较熟悉的题目]用开放性问题
3. 核心阶段[关于核心胜任力的事例]用行为性问题与其它问题配合使用
4. 确认阶段[对核心阶段所获得的信息进行确认]常用开放性问题
5. 结束阶段常用行为性和开放性问题

(三) 面试的总结阶段 P106

1. 综合面试结果

(1) 综合评价[将多位考官的评价结果进行综合]

(2) 面试结论。面试结束后，主考官和面试小组还要给出一个面试结论。具体步骤如下：首先，对应聘者进行综合评价；其次，对全部应聘者进行比较；第三，将岗位条件和应聘者的实际情况作比较，应特别重视那些和应征岗位最为密切的评价项目。总之，面试考官衡量应聘者的素质时，应以公司岗位需求为前提，着眼于应聘者的长期发展潜力，判定其是否符合公司的需要。

2. 面试结果的反馈 结果反馈给用人单位：(1) 了解双方更具体的要求 (2) 关于合同的签订 (3) 对未被录用者的信息反馈[忽视了对未被聘用者辞谢，没有给予未被聘用者应有的尊重，在一定程度上损害了企业的形象]。

3. 面试结果的存档

(四) 面试的评价阶段 P107

二、面试中的常见问题 ★★★ P107

1. 面试目的不明确
2. 面试标准不具体
3. 面试缺乏系统性
4. 面试问题设计不合理

(1) 主观问题太多 (2) 多项选择式的问题[应该将其改为开放性或行为性的问题]

5. 面试考官的偏见: A、第一印象 B、对比效应 C、晕轮效应 D、录用压力

三、面试的实施技巧[了解] ★★★ P109

1. 充分准备
2. 灵活提问
3. 多听少说
4. 善于提取要点
5. 进行阶段性总结
6. 排除各种干扰
7. 不要带有个人偏见
8. 在倾听时注意思考
9. 注意肢体语言沟通

面试考官可以参考肢体语言传递出的信息,但却不能单纯地根据肢体语言信息得出结论,而应在接下来的面试提问中,收集更多的有用信息,并进一步做出验证和判断。

【注意事项】 ◆◆◆ P111

员工招聘时应注意的问题:

1. 简历并不能代表本人
2. 工作经历比学历更重要
3. 不要忽视求职者的个性特征
4. 让应聘者更多地了解组织
5. 给应聘者更多的表现机会
6. 注意不忠诚和欠缺诚意的应聘者
7. 关注特殊员工
8. 慎重做决定
9. 面试考官要注意自身的形象

第二单元结构化面试的组织与实施

【知识要求】

一、结构化面试问题的类型 ★★★ P113

1. 背景性问题
2. 知识性问题
3. 思维性问题
4. 经验性问题[过去]
5. 情境性问题[假如如果]
6. 压力性问题
7. 行为性问题[围绕与工作相关的关键胜任能力来提问]

★二、行为描述面试的内涵 ★★★ P114

行为描述面试简称 BD,是一种特殊的结构化面试。

与一般的结构化面试的区别在于,它采用的面试问题都是基于关键胜任特征的行为性问题。

(一)行为描述面试的实质

了解两方面的信息。一是应聘者过去的工作经历,二是特定的行为行为模式

行为描述面试的实质:[3条]

- A、用过去的行为预测未来的行为; B、识别关键性的工作要求; C、探测行为样本。

(二)行为描述面试的假设前提

1. 一个人过去的行为最能预示其未来的行为
2. 说和做是截然不同的两码事。

(三)行为描述面试的要素[4个关键的要素]STAT策略

1. 情境
2. 目标
3. 行动
4. 结果

【能力要求】 ★★★ P115

一、基于选拔性素质模型的结构化面试步骤{6步简答}

(一)构建选拔性素质模型 P115

1. 组建测评小组。 高层管理人员、人力资源管理人员、招聘岗位所在部门的主管、招聘岗位的资深任职者，并对测评小组进行培训。
2. 从招聘岗位的优秀任职人员中选出一定的人员组成测验样本。
3. 对测验样本进行人格测验，总结各个被测人员的素质特征。
4. 将测评结果进行综合，做选拔性素质表。
5. 将岗位选拔性素质表中的各个素质进行分级，绘制选拔性素质线

(二)设计结构化面试提纲 P115

它的主要依据是选拔性素质模型。其主要步骤如下：

1. 将选拔性素质模型分解为一组选拔性素质，每一个选拔性素质就是一个测评指标。
2. 请专家针对每一个测评指标设计出一系列的问题，并对这些问题进行修改完善，形成问卷。
3. 将问卷发放给该岗位的部分员工，进行预先测试，检验其有效性
4. 编写结构化面试大纲

(三)制定评分标准及等级评分表 P116

(四)培训结构化面试考官，提高结构化面试的信度和效度(多选) P117

1. 要求面试考官具有相关的专业知识
2. 要求面试考官有丰富的社会工作经验
3. 要求面试考官掌握相关的员工测评技术
4. 要求面试考官具有良好的个人品德和修养

(五)结构化面试及评分 P117

(六)决策 P118

1. 淘汰不具备关键选拔性素质的候选人
2. 对剩下的每位候选人员的指标等级得分作如下处理：求得负分的每个指标的得分的平方和 $s(s=\sum C_i^2$ ，如果 $C_i < 0$)，并按 s 由小到大的顺序为候选人编号。 S 越小，编号越小，说明候选人和岗位匹配得越好。
3. 对 S 相等的候选人员作如下处理：先对比其得正分的指标的数目，得正分的指标越多，说明该候选人越优秀，将其编号排在前面。
4. 对 S 相等，得正分的指标的数目也相等的候选人作如下处理：将得正分的指标的得分累加，得分越高，说明该候选人越优秀，将其编号排在前面。
5. 按人力资源规划中招聘人数的要求，按照小编号优先的原则，从前到后选取一定数量的应聘者作为候选人。

二、结构化面试的开发 ★★★ P118

结构化面试的开发包括(多 选)

- A、测评标准的开发 B、结构化面试问题的设计 C、评分标准的确定

三、结构化面试举例 P118

四、行为描述面试的应用举例 P120

第三单元群体决策法的组织与实施

【知识要求】

群体决策法的特点如下（多选） ★★★ P122

1. 决策人员的来源广泛

A、企业的高层管理者 B、人力资源管理人员 C、用人部门经理 D、用人部门经验丰富的员工

2. 决策人员不唯一

3. 提高了招聘决策的科学性与有效性。

【能力要求】 ★★★ P123

为了满足企业越来越需要综合性人才的要求，也为了提高招聘决策的客观性，企业通常采取群体决策的方式，即有多个招聘人员进行招聘。其具体步骤如下：

一、建立招聘团队 为了确定各位招聘人员的评价权重

二、实施招聘测试

三、作出聘用决策

第三节无领导小组讨论的组织与实施

第一单元无领导小组讨论的操作流程

【知识要求】

一、评价中心的含义 ★★★ P125

评价中心是从多角度对个体行为进行标准化评估的各种方法的总称。它使用多种测评技术，通过多名测评师对个体在特定的测评情境中表现出的行为做出判断。评价中心的主要作用是：

1. 用于选拔员工，重点在于挑选那些具有胜任岗位所必需的能力或潜质的员工；
2. 用于培训诊断，重点分析员工优劣势，明确员工需要在哪些方面加强，为培训提供参考依据；
3. 用于员工技能发展，在培训诊断的基础上，改善提高其能力。评价中心技术主要包括无领导小组讨论、公文筐测验、案例分析、管理游戏等。

二、无领导小组讨论的概念 ★★★ P126

由一定数量的一组被评人(6~9人)，在规定时间内(约1小时)就给定的问题进行讨论，讨论中各个成员处于平等的地位，并不指定小组的领导者或主持人。

三、无领导小组讨论法的类型 ▲▲▲ P126

无领导小组讨论可以从两个角度进行分类。

1. 根据讨论的主题有无情境性，可以分为：(1)无情境性讨论 (2)情境性讨论
2. 根据是否给应聘者分配角色，可以分为：(1)不定角色的讨论 (2)指定角色的小组讨论

四、无领导小组讨论的优缺点 ★★★ P127

- (一)优点
1. 具有生动的人际互动效应[适用于人际沟通的岗位员工的选拔]
 2. 能在被评价者之间产生互动
 3. 讨论过程真实，易于客观评价
 4. 被评价者难以掩饰自己的特点
 5. 测评效率高

无领导小组讨论同时对多名被评价者进行考察。比起其他评价方法要节省时间，减少重复工作量，并且在一定程度上减少题目泄露的可能性。

(二) 缺点

1. **题目的质量影响测评的质量** 无领导小组讨论要求题目有很高的质量，要能反映岗位能力需求，与实际工作相关联，还要能激发被评价者具有个体差异的行为表现等。

2. **对评价者和测评标准的要求较高** 无领导小组讨论的评价者应该是受过专门的培训并具有一定实际操作经验的专业员工。

3. **应聘者表现易受同组其他成员影响** 在无领导小组讨论中，被评价者的评价结果对同组其他员工具有依赖性

4. **被评价者的行为仍然有伪装的可能性**

【能力要求】

一、无领导小组的前期准备有哪些 ★★★ P128

(一) 编制讨论题目

A、了解岗位 B、讨论题目必须具有争论性 C、难度适中、内容合适

(二) 设计评分表

评分表包括评分标准及评分范围。

1. 应从岗位分析中提取特定的评价指标。测评指标应具有针对性。

2. 评价指标不能太多、太复杂，通常应在10个以内

一般进行无领导小组讨论可以获得应试者在团队工作中与他人发生关系时所表现出来的能力，处理一个实际问题时的分析思维能力，个性特征和行为风格。

3. 确定各能力指标在整个能力指标中的权重以及其所占分数

(三) 编制计时表

计时表主要是用于控制整个讨论时间及记录各被评价者发言次数和时间，无领导小组讨论如果被测评者人数为7人左右，讨论时间一般控制在一个半小时以内。在评价时，并不是次数越多、时间越长，分数就越高，而是针对岗位所需要的能力有一个标准，不同岗位是不一样的。

(四) **对考官的培训：** 必须接受人事选拔专家或者心理学家的系统培训，深入理解无领导小组讨论的观察方式、评分方法等，必要时还要进行模拟评分练习。

(五) **选定场地：** 满足安静、宽敞、明亮等条件。考桌一般排成圆形或方形，被测评者在考前以抽签的方式决定座位顺序。考官的座位安排在易于观察到所有被测评者的位置，考官和被评价者应该保持一定的距离，以减轻应聘者心理压力。

(六) **确定讨论小组：** 讨论小组的人数一般为6~9人。人数太少，很快达成相同意见。人数太多，在规定时间内达不成一致意见。为被评价者分组时应将竞聘同一岗位的应聘者安排在同一小组。

二、具体实施阶段 ★★★ P131

(一) 宣读指导语

(二) 讨论阶段：在无领导小组讨论中，评分者的观察要点包括：

1. 发言内容 2. 发言的形式和特点 3. 发言的影响

三、评价与总结 ★★★ P132

在讨论过程中，考官应该着重评估被评价者以下几方面的表现：(多选)

A、参与程度 B、影响力 C、决策程序 D、任务完成情况 E、团队氛围和成员共鸣感

(主考官)讨论会有两个作用:

1. 通过交换意见,评分者可以补充自己观察时的遗漏,对应聘者做出更加全面的评价。
2. 若不同评分者对同一被评价者的评价产生了分歧,他们可以进行充分的讨论。

通过评分讨论会,评分者能够对每个应聘者形成一个更加清晰、完整的评价。

第二单元无领导小组讨论的题目设计

【知识要求】

一、无领导小组讨论的原理 ◆◆◆ P136

无领导小组讨论是员工素质测评的一种方法,目前流行的素质理论包括素质的“冰山模型”或“洋葱模型”,把人的素质从里到外大致划分成为内在素质、知识和技能、外在行为三部分

无领导小组讨论同样是通过被评价者的外在表现来反映其内在素质,一般取决于以下两个主要因素:

1. 评价者的知识和经验
2. 被评价者暴露的外在行为的范围

在设计题目时,题目要给被评价者足够的表现空间,尽可能完整地发挥自己的能力和能力,能够完全地表现真实的自我。

二、题目的类型 ◆◆◆ P136

(一)开放式问题

没有固定的答案。主要用于考察被评价者思考的全面性、针对性以及思路是否清晰,能否提出新见解。

(二)两难式问题: 主要用于考察被评价者分析问题的能力、语言表达能力及影响力。

(三)排序选择型问题: 主要用于考察被评价者分析问题的能力、语言表达能力等。这种题目比较易于形成争论,但是主题的内容及各备选答案的设定具有一定难度。

(四)资源争夺型题目: 主要能考察被评价者的语言表达能力、分析问题能力、概括与总结能力、发言的积极性和灵敏性及组织协调能力等。

(五)实际操作型题目: 通过动手来完成任务。这种题目不太容易引起争辩,要求题目的可操作性强,同时评价的标准较难把握,所以对评价者的要求也较高。

三、设计题目的原则(多选) ★★★ P138

A、联系工作内容 B、难度适中 C、具有一定的冲突性

【能力要求】★★★ P138

无领导小组讨论题目的设计一般流程:

一、选择题目类型

开放式问题和实际操作型问题,很少在企业招聘中用到。

两难式问题也不是经常使用。

在实际运用当中,由于选择排序型和资源争夺型问题在一般的甄选过程中,特别是甄选企业的中高层管理人员时,更多地会选择使用这两类问题。

二、编写初稿

在撰写初稿时应特别注意以下两个问题:

- (一)团队合作
- (二)广泛收集资料

一般说来，可以通过以下几种方式获得信息：

1. 与人力资源部门沟通
2. 与直接上级沟通
3. 查询相关信息

三、调查可用性

四、向专家咨询

专家的人选一般是心理学家或者测评专家，还可以是企业的部门主管。

心理学家或者测评专家侧重审核选择的案例或者话题是否能够考察出需要考察的素质；部门主管侧重审核案例或者话题是不是在某种程度上和实际工作相关

主要咨询以下内容：

1. 题目是否与实际工作相联系，能否考察出被评价者的能力；
2. 如果是资源争夺型问题或两难式问题，案例是否能均衡；
3. 题目是否需要继续修改、完善。

五、试测

选取的试测对象可以是该部门层次较低的在职员工。

选择好试测对象以后，试测时要着重观测以下几个方面：1. 题目的难度 2. 平衡性

六、反馈、修改、完善

试测结束后，工作人员要收集试测结果及反馈信息，并对其进行分析。主要是以下三方面的意见：

1. 参与者的意见
2. 评分者的意见
3. 统计分析的结果

第三章培训与开发

第一节企业员工培训规划与课程设计

第一单元员工培训规划的制定

【知识要求】

一、员工培训规划的概念 ◆◆◆ P143

它是在培训需求分析的基础上，从企业总体发展战略的全局出发。

员工培训规划具有承上（公司战略）启下（员工需求）的作用。

总之，员工培训规划的准确性、实用性和可行性，即精密详细、科学合理的程度，决定了企业人力资源培训与技能开发的成败。

二、制定培训规划的要求（多选） ★★★ P143

A、系统性

B、标准化 [确立并执行正式的培训规则和规范]

★C、有效性 有效性就是要求员工培训规划的制定必须体现出A、可靠性B、针对性

C、相关性D、高效性等四个方面的基本特点

D、普遍性 [必须适应不同的工作任务、不同的培训对象和不同的培训需要]

三、培训规划的主要内容 ★★★ P144

- | | | |
|----------|-----------|-------------|
| （一）培训的目的 | （二）培训的目标 | （三）培训的对象和内容 |
| （四）培训的范围 | （五）培训的范围 | （六）培训的时间 |
| （七）培训的地点 | （八）培训的费用 | （九）培训的方法 |
| （十）培训的教师 | （十一）培训的实施 | |

【能力要求】

一、企业制定培训规划的基本步骤（4[1-4]+4[5-8]+1[9]） ★★★ P146

制定培训规划时，一般应按照以下步骤进行：

1. 培训需求分析(事前)

- 目标。明确员工现有技能水平和理想状态之间的差距。
- 方法。测评现有成绩，估计它与理想水平的差距。

2. 工作岗位说明

- 目标。收集有关新岗位和现在岗位要求的数据。
- 方法。观察查阅有关报告文献。

3. 工作任务分析

- 目标。明确岗位对于培训的要求，预测培训的潜在困难。
- 方法。对将要涉及的培训进行分类和分析。

4. 培训内容排序

- 目标。排定各项学习内容或议题的先后次序。
- 方法。界定各项学习内容或议题的地位及其相互关系，据此进行排序。

5. 描述培训目标(事中)

- 目标。编制目标手册。
- 方法。任务说明和有关摘要,对说明文字推敲、润色、加工。

6. 设计培训内容

- 目标。根据培训目标确立培训具体项目和内容。
- 方法。聘请专家或借助中介机构选择培训科目。

7. 设计培训方法

- 目标。根据培训项目的内容选择培训方式方法。
- 方法。采用经验总结、小组讨论、专家咨询等多种形式提出具体对策。

8. 设计评估标准

- 目标。选择测评的工具,明确评估的指标和标准。
- 方法。采用模拟实验或聘请专家对测评工具、评估指标和标准进行初步评价。

9. 试验验证

- 目标。对培训规划的评析,发现其优缺点,并进行改进。
- 方法。征求多方意见或进行实验试点,进行诊断,找出问题并修改完善。

二、制定培训规划应注意的问题 ◆◆◆ P147

培训规划的重点应当是分析研究培训过程中可能发生的问题,以及解决些问题的具体措施。

起草培训规划时,应当做好以下几个方面的工作:

1. 制定培训的总体目标

总体目标制定的主要依据是:(多选)

A、企业的总体战略目标。 B、企业人力资源的总体规划。 C、企业培训需求分析。

2. 确定具体项目的子目标

3. 分配培训资源

4. 进行综合平衡[五平衡]

- 在培训投资与人力资源规划之间进行平衡。
- 在企业正常生产与培训项目之间进行平衡。
- 在员工培训需求与师资来源之间进行平衡。
- 在员工培训与个人职业生涯规划之间进行平衡。
- 在培训项目与培训完成期限之间进行平衡。

第二单元教学计划的制定

【知识要求】

一、教学计划的内容 ★★★ P148

教学计划的基本内容主要包括几个方面:

1. **教学目标**[确定某一具体教学任务或教学班教学计划的主要依据]

2. **课程设置**

3. **教学形式**

4. **教学环节**

5. **时间安排**。包括以下因素:(多选)

A、整个教学活动所采用的时间

B、为完成某门课程所

需要的时间

C、周学时设计

D、总学时设计

E、教学形式

二、教学计划的设计原则 ◆◆◆ P149

(一) 适应性原则： 适应性原则要求与学员相适应，与我国的经济相适应。

(二) 针对性原则： 针对性原则要求企业培训的教学计划要有针对性。针对不同岗位、不同的培训对象、不同的培训层次，合理安排教学进度环节。

(三) 最优化原则： 在设计教学计划时，就要考虑抓住最主要和最本质的东西，如学员的特点、课程设置，合理安排教学进度。

(四) 创新性原则

教学内容要充分反映：A、现代科学技术的发展趋势和社会进步的需求 B、新的科学理念、新的知识、新的技术等信息 C、在学科结构上还应有横向的联系

【能力要求】

一、国外常见的几种教学计划设计程序 ◆◆◆ P150

1. 肯普的教学设计程序 2. 加涅和布里格斯的教学设计程序 3. 迪克和凯里的教学设计程序

美国佛罗里达州立大学的迪克(w. Dick)和凯里(Carey)教授提出了一种偏重于行为模式的教学设计程序，该程序更加注重对学习内容的分析和鉴别，强调从学员的角度收集数据以修改教学

二、我国常用的教学设计程序(简答) ▲▲▲ P152

- (1) 确定教学目的
- (2) 阐明教学目标
- (3) 分析教学对象的特征
- (4) 选择教学策略
- (5) 选择教学方法及媒体
- (6) 实施具体的教学计划
- (7) 评价学员的学习情况，及时进行反馈修正

第三单元培训课程的设计

【知识要求】

一、培训课程的要素 ★★★ P152

(一) 课程目标 采用一般认知指标；较高级的认知指标和情感性指标

(二) 课程内容： 课程内容的组织就是确定课程内容的范围和顺序。

顺序是指课程内容在垂直方向上的组织；范围是指课程内容在水平方向上的安排

(三) 课程教材

(四) 教学模式

(五) 教学策略

(六) 课程评价[方法有定性、定量重点放在定量可观察到行为]

(七) 教学组织

(八) 课程时间： 提高时间的利用率三个途径： A、巧妙地配置有限的课程时间

B、使学员积极地参与学习活动 C、科学地安排课后作业

(九) 课程空间： 课程空间主要指教室，以及其他可以利用的场所，如图书馆、实验室、艺术室、研讨室，甚至运动场等。

(十) 培训教师

(十一) 学员

★二、培训课程设计的基本原则(多选) ◆◆◆ P153

- A、培训课程设计要符合企业和学员的需求
- B、培训课程设计要符合成人学员的认知规律
- C、培训课程的设置应体现企业培训功能的基本目标，进行人力资源开发。

三、课程设计文件的格式(一般了解) ◆◆◆ P154

【能力要求】

培训课程设计的程序：（7步） ★★★ P155

一、培训项目计划 P155

培训项目计划是有效实施培训课程的基础，包含三个层次：

（一）企业培训计划[宏观→微观] （二）课程系列计划[以目标为导向] （三）培训课程计划

二、培训课程分析 P156

（一）课程目标分析

1. 学员分析[采访学员、现场观察]
2. 任务分析[分析学员所在岗位]
3. 课程目标分析, 具体分析步骤如下:
 - （1）培训目标的确定
 - （2）对培训目标进行划分
 - （3）对培训目标的各分目标进行可行性分析
 - （4）对课程目标进行层次分析

培训课程目标包括三个要素：（1）操作目标 （2）条件 （3）标准

（二）培训环境分析

三、信息和资料的收集 P157

课程目标确定以后，就要开始收集与课程内容相关的信息和资料。可以从企业内部也可以从企业外部

四、课程模块设计 P157

五、课程内容的确定★ P157

（一）课程内容的选择

课程内容的选择是课程设计的核心问题，它以“缺少什么培训什么，需要什么培训什么”为原则。

具体内容如下：

1. 使学员掌握生产技术和技能。
2. 适应多样化的学员背景，选择不同难度的课程内容进行课程水平的多样组合。
3. 满足学员在时间方面的需求，开发不同时间跨度的课程组合。
4. 根据培训在技能方面的要求，确定课程内容、难度、时间三要素的组合方式。

（二）课程内容的制作

（三）课程内容的安排

内容顺序的安排主要应根据学员的学习特点，通常应遵循的原则是：

由熟悉的到不熟悉的，由简单到复杂，由易到难，从某项技能的第一步到最后一步。在课程开始时，为了激发学员的兴趣和学习动力，可以安排稍微有些难度的内容和活动，使培训更有挑战性，使大家更有兴趣。

六、课程演练与试验 P158

收集学员、同事、专家的意见常用的方式如下：1. 头脑风暴法 2. 问卷调查法

七、信息反馈与课程修订 P161

对课程作出必要的修改与完善。但不要根据没有被认同的意见对课程作改变。

总结预演结果，准备试点的工作包括以下步骤：

1. 检查课程目标并修改课程内容
2. 修改活动（如何上课）
3. 核查资料
4. 调整培训风格

【注意事项】

一、课程内容选择的基本要求 ★★★ P165

1. 相关性。课程内容的选择要与企业生产经营实践活动结合在一起，自觉地去反映企业生产经营实践的要求，主动适应企业生产经营发展的趋势。具体地说，就是要求课程内容满足培训项目要求，能贴近

- A、企业实际生产经营的需要
 - B、壮大企业核心竞争力的需要
 - C、强化企业的发展战略和核心业务能力
 - D、推广企业的经营思想、文化、价值观念，提高员工岗位职业能力。
2. 有效性。判断培训水平高低的一个重要标准
3. 价值性。培训课程的内容最终是为学员服务用的

二、课程内容制作的注意事项（一般了解） ★★★ P165-166

三、不同企业发展阶段采取不同的培训内容 ★★★ P166

- 1. 创业初期:应集中力量提高创业者的营销公关能力、客户沟通能力。
 - 2. 发展期:应集中力量提高中层管理人员的管理能力，管理知识，管理观念和管理技能
 - 3. 成熟期:推动企业中每一个员工把自己的工作同企业的目标紧密结合起来，从根本上提高企业的素质。
- 上述过程是培训从核心管理人员向整个企业的员工扩展的过程

第四单元企业培训资源的开发

【知识要求】

一、培训中的印刷材料[5种多选] ◆◆◆ P166

培训中使用的印刷材料有：

A、工作任务表

工作任务表的作用如下：(1) 强调课程的重点(2) 提高学习的效果(3) 关注信息的反馈

B、岗位指南

岗位指南在培训中具有以下作用：

- (1) 迫使有关专家对理想的操作作出界定，进一步明确培训的目标。
- (2) 有助于记忆在培训中学到的操作规程，也便于在以后工作中随时查阅。
- (3) 有时可以代替培训或减少培训时间，节约成本。

C、学员手册 D、培训者指南 E、测验试卷

二、培训教师的来源 ★★★ P167

★(一) 聘请企业外部培训师 P168

1. 外部聘请师资的优点

- (1) 选择范围大，可获取到高质量的培训教师资源。
- (2) 可带来许多全新的理念
- (3) 对学员具有较大的吸引力
- (4) 可提高培训档次，引起企业各方面的重视。
- (5) 容易营造气氛，获得良好的培训效果

2. 外部聘请师资的缺点

- (1) 企业与其之间缺乏了解，加大了培训风险。
- (2) 外部教师对企业以及学员缺乏了解，可能使培训适用性降低。
- (3) 学校教师可能会由于缺乏实际工作经验，导致培训只是“纸上谈兵”。
- (4) 外部聘请教师成本较高。

3. 外部培训资源的开发途径

- (1) 从大中专院校聘请教师。
- (2) 聘请专职的培训师。
- (3) 从顾问公司聘请培训顾问。
- (4) 聘请本专业的专家、学者。
- (5) 在网络上寻找并联系培训教师。

(二) 开发企业内部的培训师（培训已经处于成熟期或定期开展的培训） P168

★1. 内部开发途径的优点

- (1) 对各方面比较了解，使培训更具有针对性，有利于提高培训效果。
- (3) 培训相对易于控制。（容易）
- (2) 与学员相互熟识，能保证培训中交流的顺畅。
- (4) 内部开发教师资源成本低。

2. 内部开发途径的缺点

- (1) 内部人员不易于在学员中树立威望，可能影响学员在培训中的参与态度。
- (2) 内部选择范围较小，不易开发出高质量的教师队伍。
- (3) 内部教师看待问题受环境决定，不易上升到新的高度。

【能力要求】

一、设计合适的培训手段[多选] ★★★ P169

A、课程内容和培训方法

不同的课程内容需要利用不同的培训方法进行培训，知识的传授多以课堂讲授或讨论等方法为主；技能学习以示范模拟、角色扮演等方法较为有效；态度培训则以情景模拟、测量工具和个人及小组成长等方法为主。

B、学员的差异性

C、学员的兴趣与动力

D、评估手段的可行性

二、开发培训教材的方法 ★★★ P169

1. 培训课程教材应切合学员的实际需要，而且必须是足够的能反映该领域内最新信息的材料。
2. 资料包的使用
3. 利用一切可开发的学习资源组成活的教材
4. 尽可能地开发一切所能利用的信息资源
5. 设计视听材料

三、培训教师的选配 ★★★ P169

培训教师的选配标准如下：[简答]

1. 具备经济管理类和培训内容方面的专业理论知识。
2. 对培训内容所涉及的问题应有实际工作经验。
3. 具有培训授课经验和技巧。
4. 能够熟练运用培训中所需要的培训教材与工具。
5. 具有良好的交流与沟通能力。
6. 具有引导学员自我学习的能力。
7. 善于在课堂上发现问题并解决问题。
8. 积累与培训内容相关的案例与资料。
9. 掌握培训内容所涉及的一些相关前沿问题。
10. 拥有培训热情和教学愿望。

第五单元企业管理人员的培训设计

【知识要求】

一、管理人员的层次等级 ▲▲▲ P171

1. 高层管理人员 具备的素质：广阔的视野，洞察力，战略眼光
2. 中层管理人员[企业的中坚力量]
3. 基层管理人员

二、管理人员的技能组合 ◆◆◆ P171

对于高层管理人员而言，理念技能是最重要的
对中层管理人员而言，人文技能是最重要的
对于基层管理人员而言，专业技能是最重要的

【能力要求】

一、企业管理人员的一般培训内容：[多选] ★★★ P172

- A、知识补充与更新 B、技能开发 C、观念转变 D、思维技巧

二、企业高层管理人员的培训 ◆◆◆ P172

(一)高层管理人员的培训方式 (二)接班人的教育培训

广义的高层管理人员的培训还包括接班人的教育培训。具体培训方式如：[多选]

- A、在企业内部进行教育培训，如在公司内部召开学习研讨会；
B、参加公司外部的各种研讨班； C、到国内外高等学校的工商管理学院进修；
D、到子公司实习，获得作为领导者的决策体验；E、将上述若干种培养方式综合起来的“三明治”式培养课程。

三、企业中层管理人员的培训 ◆◆◆ P173

(一)中层管理人员培训的目标[应该侧重进行业务上的培训]

中层管理人员的培训目标主要有：[多选]

- A、提高其胜任未来工作所必需的经验、知识和技能
B、使其能够适应不断变化的环境
C、使其能够宣传和深化企业的宗旨、使命、信念、价值观和管理文化
D、培养个别骨干分子成为企业未来高层管理人员的接班人

(二)中层管理人员培训的内容

提高他们的业务决策能力、计划能力，提高他们对人的判断和评价能力以及与人沟通交流的能力。

四、企业基层管理人员的培训[图表] ◆◆◆ P173

五、管理技能开发的基本模式 ★★★ P173-176

(一)在职开发 P173

(二)替补训练 P173

替补训练是指让管理人员在完成自己本职工作的基础上熟悉其直接上级的职责，每一名都被指定为替补训练者，一旦其上级离任，替补训练者即可受预先程序准备接替其工作。

替补训练的优点：A、训练周密B、极大地增强开发者的积极性和主动性。

替补训练的缺点：A、渴望晋升但又未被选为替补训练者的人可能感到前途渺茫，积极性下降B、已经等候不少时间的替补训练者可能变得垂头丧气C、某些上级唯恐被取而代之，不向替补训练者传授他们所有的知识和技能

(三) 短期学习 P174

短期学习的优点：A、管理人员能全力以赴进行学习 B、学习有针对性、有深度，效果较好

短期学习的缺点：管理人员脱离工作一段时间，会对工作带来一些影响。

(四) 轮流任职计划 P174

轮流任职计划是指让主要的和有培养前途的管理人员轮流任职的培训方式。设计这种开发方式的依据如下：

1. 通过作业轮换[换位思考]
2. 轮换将允许有一定能力的管理人员确定他们愿意进行管理的职务范围，也便于上级确认其适合工作的岗位
3. 公司的高级职务可以由对不同部门的问题有广泛了解的更有资格的人担任。

(五) 决策模拟训练 P174

(六) 决策竞赛 P175

(七) 角色扮演 P175

“角色扮演”是目前常用的一种管理人员开发方法。具体步骤如下：

1. 把一组主管人员集合在一起。
2. 选取某种情境，如与直接主管存在冲突的雇员要求调动工作的情境。
3. 从主管人员中选出两个人，即兴模仿上述情境，其他成员在一旁观摩、思考和进行评论。
4. 组织全体讨论。

这种方法使受训者身临其境，在模拟实践中加深对管理原理的领会，以及对管理技巧的掌握，对提高管理人员的讲演能力和表达能力也有一定价值。

(八) 敏感性训练 P175

敏感性训练是直接训练管理人员对其他人的敏感性的培训，它强调的不是训练的内容，而是训练的过程；不是思想上的训练，而是感情上的训练。

(九) 跨文化管理训练 P176

培训主要分三个阶段：

1. 使受训管理人员掌握各种文化背景知识。
2. 改变受训者的态度，消除受训者的偏见，使他们形成这样一种观念：“各种文化没有好坏之分，只是各不相同，我们必须理解和尊重其各自的文化。”
3. 使受训管理人员掌握与不同文化背景的人打交道的技巧

第二节 企业员工培训效果的评估

第一单元 培训评估系统的设计

【知识要求】

一、培训效果与培训评估的含义 ★★★ P176

员工培训效果评估是企业培训工作最后的也是极为重要的一个阶段。它是通过建立培训效果评估指标和标准体系，对员工培训是否达到了预期的目标，培训计划是否有效的实施等进行全面的检查、分析和评价，然后将评估结果反馈给主管部门，作为以后制定修订员工培训计划，以及进行培训需求分析的依据。

二、培训效果评估的作用和内容 ★★★ P177

(一) 培训前评估的作用和评估内容[多选][之前4+4] P177

1. 作用：
 - (1) 保证培训需求确认的科学性。
 - (2) 确保培训计划与实际需求的合理衔接。
 - (3) 帮助实现培训资源的合理配置。
 - (4) 保证培训效果测定的科学性。
2. 评估内容
 - (1) 培训需求整体评估。
 - (2) 培训对象知识、技能和工作态度评估。
 - (3) 培训对象工作成效及行为评估。
 - (4) 培训计划评估。

(二) 培训中评估的作用和主要内容[之中] P177

1. 作用：
 - (1) 保证培训活动按照计划进行。
 - (2) 培训执行情况的反馈和培训计划的调整。
 - (3) 可以找出培训的不足，归纳出教训，以便改进今后的培训，同时能发现新的培训需要，从而为下一轮的培训提供重要依据。
 - (4) 过程监测和评估有助于科学解释培训的实际效果。
2. 评估内容
 - (1) 培训活动参与状况监测
 - (2) 培训内容监测
 - (3) 培训进度与中间效果监测评估
 - (4) 培训环境监测评估。
 - (5) 培训机构和培训人员监测评估

(三) 培训效果评估的作用和主要内容[之后] P178

1. 作用
 - (1) 可以对培训效果进行正确合理的判断，以便了解某一项目是否达到原定的目标和要求。
 - (2) 受训人知识技术能力的提高或行为表现的改变是否直接来自培训本身。
 - (3) 可以检查出培训的费用效益，评估培训活动的支出与收入的效益如何，有助于使资金得到更加合理的配置。
 - (4) 可以较客观地评价培训者的工作。
 - (5) 可以为管理者决策提供所需的信息。
2. 评估内容
 - (1) 培训目标达成情况评估。
 - (2) 培训效果效益综合评估。
 - (3) 培训工作者的工作绩效评估。

三、培训效果评估的形式 ★★★ P178

(一) 非正式评估和正式评估 P178

1. 非正式评估

非正式评估是指评估者依据自己的主观性的判断，而不是用事实和数字来加以证明

非正式评估一般不需要记录太多信息

非正式评估的优点在于：

- A、增强了信息资料的真实性和评估结论的客观性和有效性
- B、时间和资源低
- C、不会给受训者造成太大的压力，可以更真实而准确地反映出培训对象的态度变化

2. 正式评估

目的：A、作为决策的依据B、向特定群体说明培训的效果

在正式评估中，对评估者自身素质的要求降低了，起关键作用的因素不再是评估者本身，而是评估方案和测试工具的选择是否恰当。

正式评估的优点：

- A、更有说服力
- B、用书面形式表现出来
- C、可将评估结论与最初计划比较核对。

(二)建设性评估和总结性评估 P179

1. 建设性评估

建设性评估就是在培训过程中以改进而不是以是否保留培训项目为目的的评估。是一种非正式的主观的评估。

当进行建设性评估时，需要保证： A、定期评估不过分频繁 B、频率的适当程度要依据实际情况确定

建设性评估的优点是：有助于培训对象学习的改进，帮助培训对象明白自己的进步，从而使其产生某种满足感和成就感。这种满足感和成就感在培训对象后一阶段的学习中，将会发挥巨大的激励作用。

2. 总结性评估:是正式的和客观的。

总结性评估的终局测试身份正规，具有较强的说服力。它适用的情况包括：当评估结论将被作为决定给予受训者某种资格，或为组织的决策提供依据时才采用。

缺点：A、不能作为培训项目改进的依据 B、无助于受训者学习的改进

【能力要求】

培训效果评估的基本步骤：[6步简答] ★★★ P180

一、作出培训评估的决定 P180

在进行评估之前，培训项目的组织者或实施者要对评估的可行性及评估目的进行调查或确定。

(一)评估的可行性分析 包括两个方面：一是决定该培训项目是否交由评估者评估；二是了解项目实施的基本情况，为以后的评估设计奠定基础。

(二)确定评估的目的 评估的基本目的是满足管理者(评价听取人)的需要

二、制定培训评估的计划 P180

(一)选择培训的评估人员

评估者主要分为内部评估者与外部评估者。

内部评估者来自组织内部，可属于组织专门从事评估的部门，也可能临时从其他部门抽调出来从事该项目的评估工作。

外部评估者是来自组织之外的评估工作者，如来自大学、研究机构或专门的评估咨询公司。

内部评估者的优势： A、对培训项目的运作过程、有关项目执行者的情况及培训项目提出的原因等方面比较了解 B、容易取得培训项目有关人员的信任、合作与支持，这都有利于评估者获得全面而敏感的信息，把握问题的关键。

外部评估者的优势： A、有较强的处理能力，比较熟练地进行评估的操作 B、对培训中存在的问
题反映上比较客观，不受内部关系的影响。

(二)选定培训评估的对象

(三)建立培训评估数据库

硬数据：易于收集的数据 软数据：评价优势

(四)选择培训评估的形式

(五)选择培训评估的方法

评估方法的类型包括[多选]

A、课程前后的测试 B、学员的反馈意见 C、对学员进行的培训后跟踪

D、采取的行动计划以及绩效的完成情况等

(六)确定方案及测试工具

三、收集整理和分析数据 P182

1. 在适当的时候要收集数据 2. 当数据收齐并达到预先确定的目标之后，对不同的情况要进行不同的分析，一般可用趋中趋势分析法、离中趋势分析法和相关趋势分析法。

四、培训项目成本收益分析 P182

五、撰写培训评估报告 P182

六、及时反馈评估结果 P183

企业中哪些人需要知道评估结果：[多选]

A、培训管理人员

B、高层的领导者[决策者]

C、受训员工[有助于他们继续努力学习和工作，也有利于激发其他员工参加该培训项目学习的积极性和主动性]

D、受训者的直接主管

第二单元培训评估标准的确立

【知识要求】

一、评估培训成果的标准 ★★★ P182

二、培训成果的层级体系 ★★★ P183

划分培训成果四个基本层级：

第一层次是受训者对培训的反应；

第二层次是受训者的学习收获；

第三层次是员工态度、行为的变化；

第四层次是受训者的实际成果

三、培训效果的四级评估 ★★★ P183

在研究某培训项目所取得的成果时，可从以下四个层级对培训的效果进行评估：

(一)反应评估

反应评估是第一级评估，即在课程刚结束时，了解学员对培训项目的主观感觉或满意程度。第一级评估目标往往包括对培训项目的肯定式意见反馈和既定计划的完成情况。

优点：是最基本、最普遍的评估方式

缺点：主观、以偏概全

(二)学习评估：往往在培训之中或之后进行

学习评估的优点是：对培训学员有压力，使他们更认真地学习；对培训讲师也是一种压力，使他们更负责、更精心地准备课程和讲课。

学习评估的缺点是：报名不踊跃，并非是最好的参考指标。

(三)行为评估

行为层面的评估方法：主要有观察、主管评价、客户评价、同事评价等方法。

优点：A、可以直接反映培训的效果

B、可以使高层领导和直接主管看到培训的效果，使他们更支持培训。

缺点：A花费很多时间和精力 B大家可能不太配合 C问卷的设计非常重要却比较难做 D员工的表现多因多果

(四)结果评估

收集四级评估的数据所涉及的责任人包括学员自己、主管、区域培训协调员或者外部的评估人员。

优点：不但可以打消高层主管投资于培训的疑虑，而且可以指导培训课程计划

缺点：A、需要较长的时间 B、相关经验很少 C、必须取得管理层的合作 D、多因多果

★培训效果四个评估层级的主要特点[单选、多选]

评估层级	评估内容	评估方法	评估时间	评估单位
反应评估	衡量学员对具体培训课程、培训师与培训组织的满意度	问卷调查、电话调查、访谈法、观察法、综合座谈	课程结束时	培训单位
学习评估	衡量学员对于培训内容、技巧、概念的吸收与掌握程度	提问法、角色扮演、笔试法、口试法、演讲、模拟练习与演示、心得报告与文章发表	课程进行时、课程结束时	培训单位
行为评估	衡量学员在培训后的行为改变是否因培训所导致	问卷调查、行为观察、访谈法、绩效评估、管理能力评鉴、任务项目法、360度评估	三个月或半年以后	学员直接主管上级
结果评估	衡量培训给公司的业绩带来的影响	个人与组织绩效指标、生产率、缺勤率、离职率、成本效益分析、组织气候等资料分析、客户与市场调查、360度满意度调查	半年或一二年以后员工以及公司的绩效评估	学员的单位主管

四、制定培训评估标准的要求[多选] ★★★ P186

在设定培训评价标准时，应当注重评估指标和标准的哪些方面

A、相关度

标准的相关度是指衡量培训成果的标准与培训计划预定训练或学习的目标之间的相关性

为了提高评估标准的相关度，应注意达到两个方面的基本要求：

A、必须根据该培训计划设定的学习目标来选择培训成果，尽可能使一项培训所需提高的某种技能，要和成功完成一项工作所需的知识技能保持一致

B、在评估中所采集到的培训成果信息，必须与受训者在培训项目中实际取得的成果尽可能相似一致。

1. 标准干扰

标准被干扰也可能是由于衡量培训成果时，评估者与受训者所处的学习条件与工作环境不同所致

2. 标准缺陷

标准缺陷是指在评估培训效果时，无法衡量培训目标中强调的培训成果。

B、信度

信度是指对培训项目所取得的成效进行测试时，其测量结果的长期稳定程度。

C、区分度

区分度是指受训者取得的成果能真正反映其绩效的差别。

D、可行性

可行性是指在对培训成果进行评估时，采集其测量结果的难易程度。

【能力要求】

一、培训评估标准的应用举例

二、五种培训成果的评估 ★★★ P188-193

(一) 认知成果 员工培训的认知成果一般可以采用笔试或口试的方法来评判

(二) 技能成果

主要表现在所掌握的技能水平，以及在实践活动中被应用的程度，即技能学习与技能转换两个方面。

员工培训的技能成果可采用现场观察、工作抽样等方法进行评判。

(三) 情感成果 情感成果可以用来测量受训者对培训项目的态度、动机以及行为等方面的特征

反应成果信息通常是在课程结束之后，运用调查问卷法采集的

(四) 绩效成果[结果评估]

绩效成果可以用来评价受训者通过该项目培训对个人或组织绩效所产生的影响程度，同时也可以为企业人力资源开发及培训费用计划等决策提供依据。

(五) 投资回报率[结果评估]

培训成本包括直接成本和间接成本。

在四种培训成果评估中，一般来说，仅仅使用反应和认知成果评估，其作用是非常有限的，它们无法说明培训成果是否发生了转化以及转化的程度。

专家们通过大量的研究证明，反应、认知、行为方式和绩效成果之间的关联度非常小，哪一种成果的衡量尺度最有效？这取决于培训的目标。如果企业培训项目的目标与经营业务相关联，那么就应该在评估中包括绩效成果，比如对顾客服务或产品质量的衡量。

当员工学习行为或技能、情感、绩效成果发生正向变化时，培训则发生了正面转换；

如果员工学习行为发生变化，但技能、情感或学习成果没有变化，培训则没有转化；

如果有学习行为变化，但技能、情感或绩效成果反而低于培训前水平，培训则出现了负面转换。

第三单元培训效果评估的方法

【知识要求】

一、培训效果的定性评估方法 ★★★ P193

这种方法的特点在于评估的结果只是一种价值判断，目前国内大多数企业采用这类培训评估方法。

定性评估方法的优点：简单易行，综合性强，需要的数据资料少，可以考虑到很多因素，评估过程中评估者可以充分利用自己的经验。

定性评估方法的缺点：评估结果受评估者的主观因素、理论水平和实践经验的影响很大不同的评估者对同一问题很可能作出不同的判断。

定性评估法有4种，如问卷调查、访谈、观察和座谈等都是定性评估法的范畴。

二、培训效果的定量评估方法 ◆◆◆ P193

定性评估法只能对培训活动和受训人员的表现做出原则的、大致的、趋向性的判断，而定量评估法能对培训作用的大小、受训人员行为方式改变的程度及企业收益多少给出数据解释。

企业在培训中所获得的成果主要是硬性指标，如成本收益分析、生产率提高、产量增加、废品减少、质量改进、

成本节约、利润增加等。

【能力要求】

一、问卷调查法 ★★★ P194

问卷调查的步骤如下：

1. 明确你要通过问卷调查了解什么信息。

2. 设计问卷：

(1) 问卷的顺序

问卷问题的设计应遵循以下原则：

- A、从一般问题到具体问题
- B、从不熟悉的问题到不太熟悉的问题
- C、将同类问题放到一起
- D、按事件发生的顺序安排问题的顺序。

(2) 问卷的表达方式

问卷的表达方式主要有开放式和封闭式

开放式优点：能鼓励回答者说出重要的观点，但是分析问卷需要花费很多时间

封闭式优点：有若干备选答案，便于回答和分析

当问卷设计者无法确定答案的范围时才采用开放式问题。

二、访谈法 ★★★ P197

访谈法的具体步骤如下：

1. 明确你要采集的信息。
2. 设计访谈方案。访谈方案是评估人员在访谈中要提问问题的清单，与调查问卷的设计类似。
3. 测试访谈方案。在访谈实施前进行依次测试，可对访谈方案进行修改完善，还可以提高访谈者的访谈技能。
4. 全面实施。
5. 进行资料分析，编写调查信息报告。

问卷调查法与访谈法的区别是：

问卷调查法更适用于调查面广、以封闭式问题为主的调查；

访谈法更适用于调查面窄、以开放式问题为主的调查。

与问卷调查法、访谈法相似的方法还有电话调查法，又称电话访谈，是一种非面对面的访谈，它更适用于调查面广、封闭式问题和开放式问题并重的调查。

三、观察法 ▲▲▲ P197

此方法因要花很多时间，并不能大范围使用，一般只是针对一些投资大、培训效果对企业发展影响较大的项目。

四、座谈会 ★★★ P197

讨论会不要在培训一结束时就举行，而应在培训结束一段时间以后进行(如一个月后)，因为培训的效果需要过一定的时间才能体现出来，过早的评估可能很难得到有效的信息。

五、内省法 ★★★ P198

- 1、准备工作
- 2、全面实施阶段
- 3、排序计分阶段

六、笔试法 ◆◆◆ P200

七、操作性测验 ★★★ P200

优点：A、具有较高的表面效度B、鼓励学员在工作中应用培训内容C、能让培训师和学员了解教学效果

八、行为观察法 ◆◆◆ P201

第四单元撰写培训效果评估报告

【知识要求】

评估报告的撰写要求：★★★ P201

1. 调查培训结果时必须注意接受调查的受训者的代表性，必须保证他们能代表整个受训者群体回答评估者提出的问题，避免因调查样本缺少代表性而做出不充分的归纳。
2. 组织对培训投入大量的时间和精力，必然力图通过评估来证明培训的价值。在这种情况下，评估者(尤其是内部评估者)在撰写评估报告时要尽量实事求是，切忌过分美化和粉饰评估结果。
3. 评估者必须综观培训的整体效果，以免以偏概全。
4. 评估者必须以一种圆熟的方式论述培训结果中的消极方面，避免打击有关培训人员的积极性。
5. 当评估方案持续一年以上时间时，评估者需要作中期评估报告。
6. 要注意报告的文字表述与修饰。

【能力要求】

撰写培训评估报告的步骤：★★★ P201

- 1、导言
- 2、概述评估实施的过程
- 3、阐明评估结果
- 4、解释、评论评估结果和提供参考意见
- 5、附录
- 6、报告摘要

第四章绩效管理

第一节绩效考评的方法与应用

第一单元绩效考评的方法

【知识要求】

一、绩效考评的效标 ★★★ P204

(一)效标的含义

效标即指评价员工绩效的指标及标准，为了实现组织目标，对个人或集体的绩效应当达到的水平要求。

(二)效标的类别

第一类属于特征性效标，即考量员工是怎样的一个人，侧重点是员工的个人特质。

第二类属于行为性效标。其侧重点是考量“员工如何执行上级指令，如何工作”，这类效标对人际接触和交往频繁的工作岗位尤其重要。

第三类属于结果性效标，其侧重点是考量“员工完成哪些工作任务或生产了哪些产品，其工作成效如何？”

二、绩效考评方法的种类 ★★★ P205

1. 行为导向型的考评方法，包括：主观考评方法，

主要有排列法、选择排列法、成对比较法、强制分配法和结构式叙述法；

客观考评方法，主要有

关键事件法、强迫选择法、行为定位法、行为观察法和加权选择量表法。

2. 结果导向型的绩效考评方法，主要有

目标管理法、绩效标准法、短文法、直接指标法、成绩记录法和劳动定额法。

3. 综合型的绩效考评方法，主要有

图解式评价量表法、合成考评法、日清日结法和评价中心法。

三、合成考评法的含义和特点

合成考评法是将几种比较有效的绩效考评方法综合在一起，对组织或员工个人进行考评的一种方法。它有几个特点：

1. 它所考评的是一个团队而不是某个员工
2. 侧重点具有双重性，既考虑到岗位职责和本岗位的现实任务，又注重对团队员工个人潜能的分析与开发。
3. 表格现实简单便于填写说明。
4. 考评量表采用了三个评定等级，即极好、满意和不满意。

四、日清日结法的含义和特点

日清日结法亦即OEC法(overalleverycontrolandclear)，是指全方位地对每人每天每事进行清理控制，做到“日清日毕，日清日高”。为了日清日结法得到有效的贯彻和实施，必须始终坚持三个基本原则：

1. 闭环原则。凡事都要善始善终，坚持PDCA的循环原则，使各项工作保持螺旋式上升和发展。
2. 比较分析原则。纵向与自己的过去比，横向与同行业比，没有比较就没有发展。
3. 不断优化的原则。根据木桶理论，找出薄弱环节，及时整改，从而提高全系统水平。

【能力要求】

一、行为导向型考评方法 ★★★ P207

(一) 结构式叙述法

结构式叙述法属于行为导向型主观考评的方法，它是采用一种预先设计的结构性的表格，由考评者按照各个项目的要求，以文字对员工的行为作出描述的考评方法。采用本方法，考评者(优点)能描述出下属员工的特点、长处和不足，并根据自己的观察分析和判断，对其提出建设性的改进意见和建议。该法简便易行，特别是要有被考评者的参与，使其正确性有所提高。(缺点)但本方法由于受考评者的文字水平、实际参与考评的时间和精力的限制，使其可靠性和准确性大打折扣。

(二) 强迫选择法 强迫选择法，亦称强制选择业绩法，它是一种行为导向型的客观考评方法。在强迫选择法中，考评者必须从3~4个描述员工某一方面行为表现的项目中选择一项(有时选两项)内容作为单项考评结果。

二、结果导向型考评方法 ★★★ P209

(一) 短文法 短文法，亦称书面短文法或描述法。对本方法有以下两种解释：

由于短文法仅适用于激发员工表现，开发其技能，而不能用于员工之间的比较，以及重要的人事决策，使它适用范围很小。

(二) 成绩记录法 成绩记录法是一种新开发出来的绩效考评方法。这种方法比较适合从事教学、科研工作的教师、专家们采用。该方法具有很强的适用性和有效性，特别是与行为量表等考评方法结合在一起使用，考评的效果会更好。

(三) 劳动定额法

劳动定额法是比较传统的绩效考评方法，它的具体步骤是：

1. 进行工作研究，从宏观到微观。
2. 在工作研究即方法研究和动作研究的基础上，进行时间研究，运用工作日写实、测时和工作抽样等工时研究的方法，采用经验估工、统计分析、类推比较或技术测定的技术，对劳动者在单位时间内生产某种产品或完成某项工作任务的活的劳动消耗量作出具体限定，即制定出工时定额或产量定额，作为员工绩效考评的主要依据。
3. 通过一段试行期，开始正式执行新的劳动定额，对员工绩效进行考评。

三、综合型绩效考评方法 ★★★ P210

(一) 图解式评价量表法 P210-215

图解式评价量表法(graphicratingscalesmethod, GRS)也称图表评估尺度法、尺度评价法、图尺度评价法、业绩评定表法。

由于本方法所采用的考评效标涉及范围较大，可以涵盖员工个人的品质特征、行为表现和工作结果，使其具有广泛适应性；

同时该方法具有简单易行、使用方便、设计简单、汇总快捷等优点。本方法极易产生晕轮效应或集中趋势等偏误。(缺点)

(二) 合成考量表 P215-218

(三) 日清日结法 P219

日清日结法即OEC方法的具体实施程序和步骤是：

1. 设定目标
2. 控制
3. 考评与激励

(四) 评价中心技术★ P219

评价中心主要采用以下六种方法技术，广泛地观察被考评者的特质和行为，从而为绩效考评提供可靠真实的依据。

1. 实务作业或称套餐式练习，以检验其决策能力、分析判断能力、授权技巧以及应变能力等。
2. 自主式小组讨论，对其人际关系技巧、团队合作精神、领导能力、语言表达感染力、个人魅力和影响力等作出评价。
3. 个人测验。在评价中心被考评者要完成数种测验，如智力测验、人格测验、对管理与督导的态度测验等
4. 面谈评价
5. 管理游戏
6. 个人报告

第二单元绩效考评方法的应用

【知识要求】

绩效考评方法在实际应用之中，可能出现的偏误如下【误差的种类】： ★★★ P221

一、分布误差 P221

常见的有三种：

(一) 宽厚误差 P221

宽厚误差亦称宽松误差，即评定结果是负偏态分布，也就是大多数员工被评为优良。究其原因，有几种可能：

1. 因为评价标准过低造成的；
2. 主管为了缓和关系、避免冲突和对抗，给下属过高的评价；
3. 采用了主观性很强的考评标准和方法；
4. 在考评中曾与被考评者反复多次进行沟通；
5. “护短”心理，为了避免本单位不光彩事情的扩散，担心如不良记录

人员过多，会“砸牌子”，影响本部门的声誉；

6. 对那些已经付出很大努力的员工进行鼓励，或希望提高那些薪资水平低的员工的薪酬待遇；
7. “水至清则无鱼，人至察则无徒”，认为考评过于严格和精确，不利于激励员工；
8. 尽量避免产生长久的、消极的影响，如怕影响员工今后的提升；
9. 对那些一贯优秀的业务骨干，即使他们有一定的失误，也要予以保护。

(二) 苛严误差 P222

苛严误差亦称严格、偏紧误差，即评定结果是正偏态分布，也就是大多数员工被评为不合格或勉强合格。究其原因，主要是：

1. 可能是因为评定标准过高造成的；
2. 惩罚那些难以对付不服管理的人；
3. 迫使某些有问题的员工辞职或为有计划的减员提供有说服力的证据；
4. 压缩提薪或奖励人数的比例；
5. 自认为应当严格执行上级对优秀者的评估标准。

(三)集中趋势和中间倾向 P222

集中趋势和中间倾向亦称居中趋势，即评定结果相近

二、晕轮误差 P222

亦称晕轮效应、晕圈错误、光环效应。指在考评中，因某一个人格上的特征掩盖了其他人格上的特征

纠正这种误差的方法：

一是建立严谨的工作记录制度；

二是评价标准要制定得详细、具体、明确；

三是对考评者进行适当培训，端正考评者的认识，提高考评的技巧技术水平。

三、个人偏见 P223

个人偏见亦称个人偏差、个人偏误

四、优先和近期效应 P223

优先效应是指考评者根据下属最初的绩效信息，对其考评期内的全部表现作出的总评价，以前期的部分信息替代全期的全部信息，从而出现了“以偏概全”的考评偏差。

近期效应是指考评者根据下属最近的绩效信息，对其考评期内的全部表现作出的总评价，以近期的部分信息替代全期的全部信息，从而出现了“以近代远”的考评偏差。

五、自我中心效应 P223

具体表现有两类：一是对比偏差 二是相似偏差

六、后继效应 P224

后继效应亦称记录效应，即被考评者在上一个考评期内评价结果的记录，对考评者在本考评期内的评价所产生的作用 and 影响。

七、评价标准对考评结果的影响 P224

如何控制误差？

第二节绩效考评指标和标准体系设计

第一单元绩效考评指标体系设计

【知识要求】

一、绩效考评指标体系设计的内容 ★★★ P230

由于绩效考评的对象、目的和性质的不同，绩效考评指标体系的结构和内容也不相同。

(一)适用不同对象范围的考评体系 P230

如果从绩效考评的对象和范围上区分，有以下两类体系：

1. 组织绩效考评指标体系

根据其工作性质的不同，又可分为生产性组织的绩效考评、技术性组织的绩效考评、管理性组织的绩效考评和服务性组织的绩效考评等。科技性组织则可能会有一定的物质性的工作成果，也可能没有直接的物质性的工作成果，与上述三种组织不同，因此应兼顾工作过程与工作成果两个方面。

2. 个人绩效考评指标体系

可根据企业岗位分类分级的结果，分别对各类各级人员制定出相应的绩效考评指标体系。

企业的岗位分类尚无统一标准或规定，以下几种方式可供参考：

(1) 按岗位实际承担者的性质和特点，对岗位进行横向区分。

(2) 按岗位在企业生产过程中的地位和作用可划分为：生产岗位、技术岗位、管理岗位和服务岗位等四大类。

(二) 不同性质指标构成的考评体系 P23

如果从绩效考评指标的性质和结构以及侧重点上区分，有三类绩效考评指标体系。

1. **品质特征型**的绩效考评指标体系 2. **行为过程型**的绩效考评指标体系 3. **工作结果型**的绩效考评指标体系

二、绩效考评指标体系的设计原则 Q2234

绩效考评指标体系的建立是有效地组织绩效考评、实现企业绩效管理目标和要求的重要前提和基本保证。在选择确定绩效考评指标体系的过程中，应当达到以下要求：

1. 针对性原则

2. 科学性原则

3. 明确性原则

【能力要求】

一、绩效考评指标体系的设计方法 ★★★ P234-238

(一) 要素图示法P234

(二) 问卷调查法P235

(三) 个案研究法P236

(四) 面谈法P237

(五) 经验总结法P237

(六) 头脑风暴法P237

二、绩效考评指标体系的设计程序 ★★★ P238

确定绩效考评指标体系，一般可分为四个步骤：

1. 工作分析(岗位分析)

2. 理论验证

3. 进行指标调查，确定指标体系

4. 进行必要的修改和调整

第二单元绩效考评标准的设计

【知识要求】

一、绩效考评标准的设计原则★ ◆◆◆ P239

(一) 定量准确的原则

绩效考评标准应当达到准确量化的要求，考评指标凡是能用量化的，应尽可能使用数量表示和计量

(二) **先进合理的原则**：考评标准的选择确定必须满足先进合理的要求

(三) **突出特点的原则**：同样的指标，对于不同的工作岗位的要求是不同的

(四) 简洁扼要的原则

绩效考评的各项标准的定义、计算公式和说明，应尽量使用人们常用的大众化语言和词汇，表达力求简明扼要

二、绩效考评标准的种类 ◆◆◆ P240

绩效考评标准一般有两种：(一) 综合等级标准 (二) 分解提问标准

【能力要求】

一、考评指标标准的评分方法 ★★★ P241

对考评指标评价标准的计分，可采用

(一) 单一要素的计分方法 P241

可采用自然数法和系数法。

(二) 多种要素综合计分法 P242

多种要素综合计分法是建立在测评尺度为等距水平或假设具有等距水平的基础之上。具体包括：简单相加法、系数相乘法、连乘积法和百分比系数法等。

二、绩效考评标准量表的设计 ★★★ P243

从实验心理学和测量学的角度看，按照测量水平的不同，考评量表可以分成以下四类：

(一) 名称量表

(二) 等级量表

(三) 等距量表

(四) 比率量表

第三节 关键绩效指标的设定与应用

【知识要求】

一、关键绩效指标的内涵 ★★★ P244

关键绩效指标简称为KPI，其核心是从众多的绩效考评指标体系中提取重要性和关键性指标，它不但是衡量企业战略实施效果的关键性指标，也是试图确立起一种新型的激励约束机制，力求将企业战略目标转化为组织内部全员、全面和全过程的动态活动，不断增强企业的核心竞争力，持续地提高企业的经济和社会效益。

因此，建立战略导向的KPI体系具有以下意义：

1. 使KPI体系不仅成为激励约束企业员工行为的一种新型的机制，同时还要发挥KPI体系战略导向的牵引作用。

2. 通过企业战略目标的层层分解，将员工的个人行为与部门的目标相结合，使KPI体系有效地诠释与传播企业的总体发展战略，成为实施企业战略规划的重要工具。

3. 彻底转变传统的以控制为中心的管理理念。战略导向的KPI体系更加强调对员工的行为激励，最大限度地激发员工的斗志，调动全员的积极性、主动性和创造性。

战略导向的KPI体系与一般绩效评价体系的主要区别是：

1. 从绩效考评的目的来看，前者是以战略为中心，指标体系的设计与运用都是为战略目标服务的；而后者是以控制为中心，指标体系的设计与运用来源于控制的意图，为了更有效地控制员工个人的行为。

2. 从考评指标产生的过程来看，前者是在组织内部自上而下对战略目标进行层层分解产生；而后者通常是自下而上根据个人以往的绩效与目标产生的。

3. 从考评指标的构成上看，前者是通过财务与非财务指标相结合；而后者是以财务指标为主，非财务指标为辅。

4. 从指标的来源看，前者来源于组织的战略目标与竞争的需要，而后者与组织战略的相关程度不高，来源于特定的程序。

二、设定关键绩效指标的目的 ◆◆◆ P245

一般来说，主要有以下三个方面的原因：

1. 绩效管理的参与者对绩效考评的结果并不是很清楚
2. 绩效管理的参与者即使知道工作绩效应该从什么方面进行考评，也不知道该如何去衡量。
3. 此外，由于考评对象和范围的多样性，也增加了考评指标选择的难度。

为了满足企业绩效管理的科学性、可行性、可靠性和准确性的要求，无论对于团队的绩效还是个人的绩效，都需要构建一个完整的关键绩效指标和标准体系，并且它应当具有以下几个**基本特点**：

1. 能够集中体现团队与员工个人的工作产出，即所创造的价值；
2. 采用关键绩效指标和标准突出员工的贡献率；
3. 明确界定关键性工作产出即增值指标的权重；
4. 能够跟踪检查团队与员工个人的实际表现，以便在实际表现与关键绩效指标标准之间进行对比分析。

三、选择关键绩效指标的原则 ◆◆◆ P247

- (一) 整体性
- (二) 增值性
- (三) 可测性
- (四) 可控性
- (五) 关联性

四、确定工作产出的基本原则 ▲▲▲ P248

一般来说，关键绩效指标是根据组织中能够创造价值的工作产出设定的，因此要想设定关键绩效指标，首先要确定工作产出，并注意遵守以下四条基本原则：

1. 增值产出的原则
2. 客户导向的原则
3. 结果优先的原则
4. 设定权重的原则

五、平衡计分卡的概念和特点 ★★★ P248

平衡计分卡就是根据企业组织的战略要求而精心设计的指标体系

平衡计分卡从四个不同角度，即财务、客户、内部流程、学习与成长，衡量企业的业绩，从而帮助企业解决两个关键问题：有效的企业绩效评价和战略的实施。

可从以下四个方面进一步理解和体会平衡计分卡的基本概念：

1. 平衡计分卡是一个核心的战略管理与执行的
2. 平衡计分卡是一种先进的绩效衡量的工具。
3. 平衡计分卡是企业各级管理者与管理对象进行有效沟通的一个重要方式。
4. 平衡计分卡也是一种理念十分先进的“游戏规则”，即一种规范化的管理制度

【能力要求】

一、提取关键绩效指标的方法 ★★★ P250

- (一) 目标分解法 1. 确定战略的总目标和分目标 2. 进行业务价值树的决策分析 3. 各项业务关键驱动因素分析
- (二) 关键分析法
- (三) 标杆基准法

在KPI指标和指标值的设定上，可以选择的参考企业至少存在着三种情况：

A、本行业领先的最佳企业；B、居于国内领先地位的最优企业；C、居于世界领先地位的顶尖企业。

二、提取关键绩效指标的程序和步骤 ★★★ P251

(一)利用客户关系图分析工作产出 P251

采用客户关系图的方式界定某一团队和员工个人的工作产出，进而对绩效指标进行评估这种做法的好处是：

首先，能够用工作产出的方式将个体或团队的绩效与组织内外其他个体和团队联系起来，增强每个团队或员工的客户服务意识；

其次，能够更加清晰地显示团队或员工对整个组织的贡献率；最后，采用这种直观的方式，能够更全面、更深入地分析掌握团队和员工的工作产出，不会遗漏较大的或重要的考评项目。

(二)提取和设定绩效考评的指标 P253

在确定了团队或个体的工作产出，并从中汇总整理出各种相关的绩效考评指标之后，应当运用SMART方法提取关键绩效考评指标。

此外，在提取关键绩效指标时，还应当关注考评指标的性质和特点。一般来说，关键绩效指标主要可以区分为数量指标、质量指标、成本指标和时限指标四种类型。

(三)根据提取的关键指标设定考评标准 P254

KPI的标准水平可作出以下区分：

1. 先进的标准水平
2. 平均的标准水平
3. 基本的标准水平

(四)审核关键绩效指标和标准 P255

审核关键绩效指标的要点包括：

1. 工作产出是否为最终产品。
2. 多个考评者对同一个绩效指标和标准进行评价，其结果是否具有可靠性和准确性。
3. 关键绩效考评指标的总和是否可以解释被考评者80%以上的工作目标。
4. 关键绩效指标和考评标准是否具有可操作性。
5. 关键绩效指标的考评标准是否预留出可以超越的空间。

(五)修改和完善关键绩效指标和标准

三、设定KPI时常见的问题与解决方法 ★★★ P256

四、提取设定关键绩效指标的应用实例 P256

五、企业关键绩效指标标准体系的构建 P260

企业的KPI体系一般可以沿着两条主线进行设计：

一种是按组织结构层级进行纵向分解，采用目标一手段相结合的分析方法；

另一种是按企业主”要业务流程进行横向分解，采用目标一责任相结合的分析方法。

在明确了KPI体系设计的两条主线之后，可以采用以下三种方法进行具体设计：

1. 依据平衡计分卡的设计思想构建KPI体系
2. 根据不同部门所承担的责任确立KPI体系
3. 根据企业工作岗位分类建立KPI体系

第四节360度考评方法

【知识要求】

一、360度考评方法的产生与发展 ▲▲▲ P261

360度考评的方法主要强调全方位客观地对员工进行考评，它既注重考评员工的最终成果，又将员工的行为、过程和个人努力的程度纳入考评的内容，使得绩效考评更能客观全面地反映员工的表现和业绩。

二、360度考评方法的内涵 ★★★ P262

360度考评方法又称为全视角考评方法，它是指由被考评者的上级、同事、下级和(或)客户(包括内部客户、外部客户)以及被考评者本人担任考评者，从多个角度对被考评者进行360度的全方位评价，再通过反馈程序，达到改变行为、提高绩效等目的的考评方法。

1. 上级评价
2. 同级评价
3. 下级评价
4. 客户评价
5. 自我评价

三、360度考评方法的优缺点 ◆◆◆ P263

(一)360度考评方法的优点 P263

1. 360度考评具有全方位、多角度的特点
2. 360度考评方法考虑的不仅仅是工作产出，还考虑深层次的胜任特征。
3. 360度考评有助于强化企业的核心价值观，帮助管理者发现并解决问题，从总体上提高组织绩效；另一方面能够防止被考评者只追求某项业务指标完成的短期行为，使其着眼于公司或部门的长远发展，全面提高自己的绩效水平。
4. 360度考评采用匿名评价方式
5. 360度考评充分尊重组织成员的意见
6. 360度考评加强了管理者与组织员工的双向交流
7. 促进员工个人发展

(二)360度考评方法的缺点 P264

1. 360度考评侧重于综合评价，定性评价比重较大，定量的业绩评价较少。
2. 360度考评的信息来源渠道广，但是从不同渠道得来的并非总是一致的。
3. 360度考评收集到的信息比单渠道评价方法要多得多，这虽然使考评更加全面，但同时也增加了收集和处理数据的成本。
4. 在实施360度考评的过程中，如果处理不当，可能会在组织内造成紧张气氛，影响组织成员的工作积极性，甚至带来企业文化震荡、组织成员忠诚度下降等现象。

四、基于互联网的360度考评 ▲▲▲ P264

(一)优势 (二)面临的问题

【能力要求】

一、360度考评的实施程序★ ★★★ P265

(一)评价项目设计

1. 进行需求分析和可行性分析，决定是否采用360度考评方法。
2. 编制基于岗位胜任特征模型的评价问卷。

(二)培训考评者

1. 组建360度考评者队伍。考评者的来源有两种：由被考评者自己选择；由上级指定。
2. 对选拔出的考评者进行如下培训：沟通技巧、考评实施技巧、总结评价结果的方法、反馈评价结果的方法等。

(三) 实施360度考评

1. 实施考评。
2. 统计评价信息并报告结果。
3. 对被考评人员进行如何接受他人的评价信息的培训，让他们体会到360度考评最主要的目的是改进员工的工作绩效。
4. 企业管理部门应针对考评的结果所反映出来的问题, 制定改善绩效的行动计划.

(四) 反馈面谈

1. 确定进行面谈的成员和对象。
2. 有效进行反馈面谈，及时反馈考评的结果，帮助被考评人员改进自己的工作，不断提高工作绩效，完善个人的职业生涯规划。

(五) 效果评价

1. 确认执行过程的安全性。360度考评中包括了上级、下级、同事及其他人员的评价，要检查信息收集的过程是否符合评价的要求，并验证各种评价结果的准确性。
2. 评价应用效果
3. 总结考评过程中的经验和不足，找出存在的问题，不断完善整个考评系统。

【注意事项】 ★★★ P267

实施360度考评方法时，应密切关注如下几个问题：

1. 确定并培训公司内部专门从事360度考评的管理人员。
2. 实施360度考评方法，应选择最佳的时机，在组织面临士气问题，处于过渡时期，或走下坡路时，不宜采用360度考评的方法。
3. 上级主管应与每位考评者进行沟通，要求考评者对其意见承担责任，确保考评者的意见真实可靠。
4. 使用客观的统计程序。
5. 防止考评过程中出现作弊、合谋等违规行为。
6. 准确识别和估计偏见、偏好等对业绩评价结果的影响。
7. 对考评者的个别意见实施保密，确保每位接受评价的员工无法获知任一考评者的评价意见，上级评价除外。
8. 不同的考评目的决定了考评内容的不同，所应注意的事项也有所不同。

第五章薪酬管理

第一节薪酬调查

第一单元薪酬市场调查

【知识要求】

一、薪酬调查的基本概念 ◆◆◆ P270

薪酬调查是指企业采用科学的方法，通过各种途径，采集有关企业各类人员的工资福利待遇以及支付状况的信息，并进行必要处理分析的过程。

二、薪酬调查的种类 ◆◆◆ P271

一般说来，从调查方式上看，薪酬调查可以分为正式薪酬调查和非正式薪酬调查两种类型；

从主持薪酬调查的主体来看，薪酬调查又可以分为政府的调查、行业的调查、专业协会或企业家联合会的调查、咨询公司的调查，以及公司企业自己组织的等多种形式的薪酬调查。

从调查的组织者来看，正式调查又可分为：1. 商业性薪酬调查 2. 专业性薪酬调查 3. 政府薪酬调查

从薪酬调查的具体内容和对象来看，薪酬调查又可以区分为薪酬市场调查和企业员工薪酬满意度调查两方面。

三、薪酬调查的作用 ★★★ P272

一般来说，企业通过薪酬调查具有以下几个方面的作用：

1. 为企业调整员工的薪酬水平提供依据
2. 为企业调整员工的薪酬制度奠定基础
3. 有助于掌握薪酬管理的新变化与新趋势
4. 有利于控制劳动力成本，增强企业竞争力

四、岗位评价、绩效考核与薪酬管理的关系 ★★★ P273

【能力要求】

薪酬调查的程序 ★★★ P273

一、确定调查目的 P273

调查的结果可以为以下工作提供参考依据：整体薪酬水平的调整，薪酬差距的调整，薪酬晋升政策的调整，具体岗位薪酬水平的调整等。

二、确定调查范围 P274

1. 确定调查的企业 P274

一般来说，有以下几类企业可供调查时选择：

第一类，同行业中同类型的其他企业；

第二类，其他行业中有相似相近工作岗位的企业；

第三类，与本企业雇用同一类的劳动力，可构成人力资源竞争对象的企业；

第四类，在本地区同一劳动力市场上招聘员工的企业；

第五类，经营策略、信誉、报酬水平和工作环境均合乎一般标准的企业。

2. 确定调查的岗位 P275

确定被调查的岗位时，与本企业需调查的岗位具有可比性。

3. 确定需要调查的薪酬信息 P376

在通常的情况下，薪酬调查应当涉及以下信息：

(1) 与员工基本工资相关的信息

(2) 与支付年度和其他奖金相关的信息

(3) 股票期权或影子股票计划等长期激励计划

(4) 与企业各种福利计划相关的信息

(5) 与薪酬政策诸方面有关的信息

总之，薪酬调查的信息要尽可能做到全面、深入和准确，不但要着重调查项目的全面性，还要关注调查数据资料的动态性，既要掌握当月、当季和当年的数据资料，还要掌握企业同类岗位过去三年以上的数据资料。

4. 确定调查的时间段 P278

三、选择调查方式 P279

常用的调查方式有：

1. 企业之间相互调查 P279

2. 委托中介机构进行调查 P279

3. 采集社会公开的信息 P280

4. 调查问卷 P280

四、薪酬调查数据的统计分析 P283

在对调查数据进行整理汇总、统计分析时，可根据实际情况选取以下方法：

1. 数据排列法 P283

2. 频率分析法 P28

3. 趋中趋势分析 P284

趋中趋势分析是统计数据处理分析的重要方法之一，具体又包括以下几种方法：

(1) 简单平均法 (2) 加权平均法 (3) 中位数法

4. 离散分析 P285

离散分析是统计数据处理分析的重要方法之一，具体又包括标准差分析和四分位、百分位分析等几种方法。

5. 回归分析法 P286

6. 图表分析法 P287

五、提交薪酬调查分析报告

薪酬调查分析报告应该包括薪酬调查的组织实施情况分析、薪酬数据分析、政策分析、趋势分析、企业薪酬状况与市场状况对比分析以及薪酬水平或制度调整的建议。

注意事项 ★★★ P289

第二单元员工薪酬满意度调查

【知识要求】薪酬满意度调查内容【见表】 ◆◆◆ P290

【能力要求】

一、薪酬满意度调查的程序 ★★★ P290

薪酬满意度调查的工作程序如下：

1. **确定调查对象：**薪酬满意度调查的对象是企业内部所有员工。

2. **确定调查方式：**由于调查人数较多，比较常用的方式是发放调查表。

3. **确定调查内容：**调查的内容包括员工对薪酬福利水平、薪酬福利结构比例、薪酬福利差距(与市场比较、与企业内部其他员工比较)、薪酬福利的决定因素、薪酬福利的调整、薪酬福利的发放方式等的满意度

二、薪酬满意度调查表的设计 ★★★ P290

三、薪酬满意度调查表的结果分析 ★★★ P291

第二节 工作岗位分类

【知识要求】

一、工作岗位分类的几个基本概念 ◆◆◆ P294

在进行具体岗位分类之前，需要对以下几个非常有用的基本概念作出科学的界定：

1. 职系由工作性质和基本特征相似相近，而任务轻重、责任大小、繁简难易程度和要求不同的岗位所构成的岗位序列。一个职系就相当于一种专门职业。
2. 职组由工作岗位性质和特征相似相近的若干职系所构成的岗位群。
3. 职门是工作性质和特征相近的若干职组的集合。
4. 岗级在同一职系中，工作岗位性质、任务轻重、繁简难易程度、责任大小以及所需人员资格条件相同或相近的工作岗位的集合。
5. 岗等是将工作性质不同，但工作繁简难易、责任大小以及所需资格条件等因素相同相近的岗位纳入统一的岗等。

二、工作岗位分类的内涵 ◆◆◆ P295

工作岗位分类亦称岗位分类分级或岗位归级，在国家机关行政人事管理中，被称为职位分类。

岗位分类是在岗位调查、分析、设计和岗位评价的基础上，采用科学的方法，根据岗位自身的性质和特点，对企事业单位中全部岗位，从横向与纵向两个维度上所进行的划分，从而区别出不同岗位类别和等级，作为企事业单位人力资源管理的重要基础和依据。

岗位分类是岗位研究的重要组成部分，它与岗位调查、岗位分析、岗位设计和岗位评价存在着不可分割的联系。

三、工作岗位分类的相关概念◆◆◆ P295

职业分类、岗位分级、品位分类与岗位分类有着十分密切的联系，但它们之间又存在着一定的区别。

(一) 岗位分级与职业分类标准的关系 P295

总之，岗位分类与职业分类是特殊性与一般性的关系，职业分类对企业中的岗位分类起着重要的指导和规范作用，而企事业单位的岗位分类又为国家职业分类体系提供了丰富的内容和有益的补充。

(二) 岗位分级与岗位分类 P296

具体表现在以下几个方面：

首先，岗位分类适用于国家各级政府及其职能部门和机构，研究的对象和范围是行使国家行政权力、执行国家公务的人员即国家公务员的各类各级岗位，而岗位分级适用于实行岗位分类法以外的各种企事业单位，它以企事业单位中各类生产、技术、经营、管理、服务岗位等工作岗位为研究对象。

其次，岗位分类作为一种人事制度，是国家公务员人事管理的基础环节，事关重大，一般是由国家专门的组织机构负责制定，它的实施范围只局限在本企业，分级标准只具有参考性，不具有强制性。

最后，两者的实施难度不同。

一般来说，企业单位的岗位分级应采用科学的方法，按照严格的程序进行，但也不能强求一律，一定要从企业单位的实际条件和情况出发，坚持岗位分级方法的适用性、实用性和可行性原则。

(三) 岗位分级与品位分类 P297

它与岗位分类的主要区别是：
1. 分类标准不同。岗位分类以事为标准，事在人先，以事择人；而品位分类则以人为标准，人在事先，以人择事。
2. 分类的依据不同。对人不对事。
3. 适用范围不同

四、工作岗位横向分类的原则 ★★★ P297

1. 岗位分类的层次宜少不宜多。一般单位应控制在两个层次以下，比较复杂的大型企业单位最多也不宜超过三个层次。
2. 直接生产人员岗位的分类应根据企业的劳动分工与协作的性质与特点来确定；而管理人员岗位的分类则应以它们具体的职能来划分。
3. 大类、小类的数目多少与划分的粗细程度有关，企事业单位在分类粗细方面，应以实用为第一原则，不宜将类别划分得过细。

五、岗位纵向分级的含义 ◆◆◆ P297

岗位纵向分级是指在岗位横向分类的基础上，根据岗位工作繁简难易程度、责任大小以及本岗位人员任职资格条件等因素，对同一职系中的岗位划分出不同岗级，并对不同职系中的岗位进行统一规定岗等的过程。

六、生产与管理岗位统一岗等的基本要求 ★★★ P299

1. 要充分考虑岗位工作任务难易程度。
2. 要考虑对员工行为激励的程度。
3. 要体现企业员工工资管理的策略。

【能力要求】

一、工作岗位分类的主要步骤 ★★★ P300

工作岗位分类是一项较为复杂的、知识性、技术性很强的工作，它的具体步骤一般为：

1. 岗位的横向分级，即根据岗位的工作性质及特征，将它们划分为若干类别；
2. 岗位的纵向分级，即根据每一岗位的繁简难易程度、责任轻重以及所需学识、技能、经验水平等因素，将它们归入一定的档次级别；
3. 根据岗位分类的结果，制定各类岗位的岗位规范即岗位说明书，并以此作为各项人力资源管理工作的依据；
4. 建立企业岗位分类图表，说明企业各类岗位的分布及其配置状况，为企业员工的分类管理提供依据。

二、工作岗位横向分类的步骤与方法 ★★★ P300

(一)工作岗位横向分类的步骤 P300

岗位的横向分类是一个由粗到细的工作过程。

1. 将企事业单位内全部岗位，按照工作性质划分为若干大类
2. 将各职门内的岗位，根据工作性质的异同继续进行细分，把业务相同的工作岗位归入相同的职组
3. 将同一职组内的岗位再一次按照工作的性质进行划分

(二)工作岗位横向分类的方法 P302

1. 按照岗位承担者的性质和特点，对岗位进行横向的区分
2. 按照岗位在企业生产过程中的地位和作用划分

三、工作岗位纵向分级的步骤与方法 ★★★ P302

(一)岗位纵向分级的步骤

1. 按照预定标准进行岗位排序，并划分出岗级 P302
2. 统一岗等 P303

(二)生产性岗位纵向分级的方法 P304

从我国多数企业分类的实际情况来看，大多采用点数法对生产性岗位进行纵向分级。
其具体步骤和方法如下：

1. 选择岗位评价要素 P304

2. 建立岗位要素指标评价标准表 P304

即依据岗位的重要程度，赋予岗位评价要素相对合理的量值(点数)。其中需要注意的是：

(1) 为方便起见，可以先依据岗位评价要素间相对重要程度，确定程度最低和最高要素，并赋予它们点数。

(2) 采用相对比较的方法，将其他诸要素指标与极限要素指标一一比较

(3) 将评价要素，依程度高低，分割为数个档次，每个档次都是等距(等差或等比)的。

3. 按照要素评价标准对各岗位打分，并根据结果划分岗级 P306

4. 根据各个岗位的岗级统一归入相应的岗等 P307

对生产性岗位中的这两类岗级统一列等，可以采取以下方法：

(1) 经验判断法

(2) 基本点数换算法

(3) 交叉岗位换算法

(三) 管理性岗位纵向分级的方法 P307

在总结国内外岗位分析和分类的先进经验的基础上，提出以下分级思路和建议：

1. 精简企业组织结构，加强定编定岗定员管理，对企业岗位进行科学的设计和改进。

2. 对管理岗位进行科学的横向分类。

3. 岗级数目也应多于直接生产岗位的岗级数目(一般为1.4~2.6倍)。

4. 在对管理岗位划岗归级后，应对管理岗位岗级进行统一列等

第三节 企业工资制度设计与调整

第一单元企业工资制度的设计

一、工资制度的内涵 ★★★ P308

工资制度是根据国家法律规定和政策制定的，是与工资的制定与分配相关的一系列准则、标准、规定和方法的总和。其必须明确的内容有：工资分配政策、原则、工资支付方式、工资标准、工资结构、工资等级及级差、奖金、津贴、过渡办法、其他规定等。

二、企业工资制度的分类 ★★★ P308

(一) 岗位工资制

1. 岗位工资制的概念 P308

岗位工资制是以员工在生产经营工作中的岗位为基础确定工资等级和工资标准，进行工资给予的工资制度。它代表了工资制度发展的主流，为越来越多的企业所采用。

2. 岗位工资制的特点 P309

岗位工资制的最大特点就是工资的给予“对岗不对人”

具体有以下内容：(1) 根据岗位支付工资 (2) 以岗位分析为基础 (3) 客观性较强

3. 岗位工资制的主要类型 P310

(1) 岗位等级工资制：岗位等级工资制是指将岗位按照重要程度进行排序，然后确定工资等级的工资制度。岗位等级工资制有两种主要的形式：一岗一薪制和一岗多薪制。

(2) 岗位薪点工资制

(二)技能工资制 P312

1. 技能工资制的概念

技能工资制是一种以员工的技术和能力为基础的工资。技能工资制与传统的岗位工资制不同，它强调根据员工的个人能力提供工资。

2. 技能工资制的前提

(1) 明确对员工的技能要求 (2) 制定实施与技能工资制度配套的技能评估体系 (3) 将工资计划与培训计划相结合

3. 技能工资的种类 P313

(1) **技术工资**：技术工资是以应用知识和操作技能水平为基础的工资

(2) **能力工资**：与技术工资相对应，能力工资主要适用于企业的专业技术和管理人员

1) 基础能力工资：基础能力是指员工胜任某一岗位的工作任务所应具备的能力。

2) 特殊能力工资：以特殊能力为基础的工资有以下两个特点：一制度的设计、制定过程是自上而下的。二特殊能力工资的给予对象主要是企业的技术或经营管理方面的专门人才。

(三)绩效工资制 P314

1. 绩效工资制的概念 P314

绩效工资是以员工的工作业绩为基础支付的工资，支付的唯一根据或主要根据是工作成绩和劳动效率。

2. 绩效工资制的特点 P314

(1) 注重个人绩效差异的评定。

(2) 关于个人绩效的大多数信息都是由主管人员搜集上来的

(3) 在这种工资制度下，反馈的频率不是很高

3. 绩效矩阵 P314

4. 绩效工资制的不足 P316

(1) 绩效工资制的基础缺乏公平性； (2) 绩效工资过于强调个人的绩效；

(3) 如果员工认为绩效评价的方式方法不是公平的、精确的，整个绩效工资制度就有崩溃的危险。

5. 现在企业主要的绩效工资形式 P316

(1) 计件工资制 (2) 佣金制(提成制)

(四)特殊群体的工资 P317

1. 管理人员的工资制度 P317

工资的构成：(1) 基本工资 (2) 奖金和红利 (3) 福利与津贴

2. 经营者年薪制 P317

年薪制一般由固定工资与可变工资(浮动工资)两部分构成。

(1) 实行经营者年薪制应具备的条件 P318

1) 健全的经营人才市场，完善的竞争机制。

2) 明确的经营业绩考核指标体系。

3) 健全的职工代表大会制度，完善的群众监督机制。

(2) 年薪制的组成形式 P318

经营者年薪制主要有以下两种组成形式：1) 基本工资加风险收入。 2) 年薪加年终奖金。

(3) 年薪水平的确定

3. 团队工资制度 P319

(1) 团队的定义

团队是由一些具备特定技能的人员结合在一起的行为组织。

(2) 团队工资的主要组成要素 P319

在团队工资制度中，主要有这样几种组成要素：基本工资、激励性工资、绩效认可奖励。

- 1) 基本工资
- 2) 激励性工资

(3) 团队工资的设计应该注意的问题 P320

- 1) 平行团队工资制度的设计。
- 2) 流程团队的工资制度设计。
- 3) 项目团队工资制度的设计。

三、企业工资制度设计的主要内容 ★★★ P320

(一) 工资水平及其影响因素 P320

工资水平是指企业一定时期内所有员工的平均工资。它是由企业的工资总额与员工的总人数决定的

工资水平的影响因素为：

1. 企业外部影响因素 P320

- (1) 市场因素【①商品市场 ②劳动力市场】
- (2) 生活费用和物价水平
- (3) 地域的影响
- (4) 政府的法律、法规

2. 企业内部影响因素 P322

- (1) 企业自身特征对工资水平的影响
- (2) 企业决策层的工资态度

(二) 工资结构及其类型 P322

1. 工资结构 P322

工资结构指员工工资的各构成项目及各自所占的比例。

2. 工资结构类型 P322

- (1) 以绩效为导向的工资结构(绩效工资制)
- (2) 以工作为导向的工资结构(岗位工资制)
- (3) 以技能为导向的工资结构(技能工资制)
- (4) 组合工资结构(组合工资制)

(三) 工资等级 P323

- 1. 工资等级
- 2. 工资档次
- 3. 工资级差
- 4. 浮动幅度
- 5. 等级重叠

四、企业工资制度设计的原则 ★★★ P325

(一) 公平性原则 P325

1. 内部公平性。内部公平性是指企业内部的每一位员工应该认为，自己的工资与企业内其他员工的工资相比是公平的。 2. 外部公平性。企业工资的外部公平性一般是指企业与行业内其他企业的工资水平相比较，它提供的工资必须是有吸引力的(至少不低于行业的平均工资水平)，这才会吸引优秀的求职者，同时留住优秀的员工。

(二) 激励性原则 激励性就是差别性，即根据工作的差别确定报酬的差别，体现工资分配的导向作用及多劳多得的原则。这要求在企业内部各类各级岗位上的工资水平要适当时拉开差距，真正体现按照贡献大小分配的原则。

(三) 竞争性原则 一家企业的工资水平在市场中应该处于什么样的水平，要根据该企业的支付能力、所需要人才的可获得性等具体条件而定。

(四) 经济性原则 提高企业的工资标准，固然可以提高其激励性，但同时也不可避免地导致人工成本的上升，所以工资制度还要受经济条件的制约。

(五) 合法性原则 企业的工资制度必须符合党和国家的政策与法律，如国家对最低工资标准、工作时间、经济补偿金、加班加点付薪的有关规定等。

【能力要求】工资制度设计的程序 ★★★ P327-332

一、确定工资策略 P327

工资结构策略的制定实际上是工资结构的选择，它与企业发展战略的关系密切。尽管工资结构的类型有很多种，但从性质上可以分为三类：1. 高弹性类。2. 高稳定类。3. 折中类

二、岗位评价与分类 P328

岗位评价的目的在于通过量度企业内部各个岗位的价值并建立起岗位间的相对价值关系，以此为基础来保证工资制度的内部公平性，其主要内容包括岗位分析、岗位评价以及分类分级。

三、工资市场调查 P328

工资的市场调查旨在考察某一行业或地区中，某一岗位在其他企业中的工资水平，即考察该岗位的市场环境

四、工资水平的确定 P328

关于工资水平的确定，不同的企业有不同的方法。一般而言，常用的方法有以下两种：

1. 将工资水平完全建立在市场工资调查数据的基础上。
2. 根据工资曲线确定工资水平。

五、工资结构的确定 P329

企业工资结构的确定，即确定不同员工的工资构成项目及其所占的比例。

1. 工资构成项目的确定

同一企业内从事不同性质工作的员工工资构成项目可以有所不同。

2. 工资构成项目的比例确定

工资构成项目的比例应视从事不同性质工作的员工比例有所不同。

六、工资等级的确定 P330

1. 工资等级类型的选择

不同的企业有不同的岗位，因此工资等级也不同。但上般有两种类型：

(1) 分层式工资等级类型：特点是企业包括的工资等级比较多，呈金字塔形排列，这种等级类型在成熟的、等级型企业中常见。

(2) 宽泛式亦即宽带式工资等级类型：特点是企业包括的工资等级少，呈扁平状

2. 工资档次的划分

员工工资的变动范围一般不超过该工资等级的上、下限，除非员工的岗位发生变动。

3. 浮动工资(奖金或绩效工资)的设计

浮动工资的设计方法如下：

- (1) 确定浮动工资总额
- (2) 确定个人浮动工资份额。

七、企业工资制度的实施与修正 P332

工资制度一经建立，就应该严格执行，发挥其保障、激励功能。在保持相对稳定的前提下，企业还应随着经营状况和市场工资水平的变化对工资制度作相应的调整。在确定工资调整的比例时，要对总体工资水平做出准确的预算。

第二单元宽带式工资结构设计

【知识要求】

一、宽带式工资结构的内涵 ★★★ P333

宽带式工资，又称工资宽带，它是对传统的垂直型工资结构的改进

二、宽带式工资结构的作用 ★★★ P334

与企业传统的工资结构相比，宽带式工资结构具有以下几个方面的作用：

1. 宽带式工资结构支持扁平型组织结构
2. 宽带式工资结构能引导员工自我提高
3. 宽带式工资结构有利于岗位变动
4. 宽带式工资结构有利于管理人员以及人力资源专业人员的角色转变
5. 宽带式工资结构有利于工作绩效的促进

【能力要求】宽带式工资结构的设计程序： ★★★ P335

一、明确企业的要求

二、工资等级的划分

三、工资宽带的定价

四、员工工资的定位

五、员工工资的调整

第三单元企业工资制度的调整

【知识要求】

一、工资调整的含义 ★★★ P337

工资调整，主要是指工资标准的调整。大致又可分为三类：一类是个体工资标准的调整：工资等级的调整工资档次的调整 另一类是整体工资标准的调整 第三类是结合内部分配改革对工资结构的调整。

工资调整是保证工资正常运行和调整的一个重要组成部分，也是工资能增能减的调整机制的具体体现。

二、工资调整的项目 ◆◆◆ P338

从具体内容来看，工资调整又可以分为：

(一)工资定级性调整 P337

进行工资定级性调整应注意以下因素：

1. 员工工资定级时应考虑的因素：(1) 员工的生活费用 (2) 同地区同行业相同或相似岗位的劳动力的市场工资水平 (3) 新员工的实际工作能力
2. 工资定级时的内部公平与对外有竞争力的平衡问题

(二)物价性调整 P337

(三)工龄性调整 P338

(四)奖励性调整 P338

(五)效益性调整 P338

(六)考核性调整 P338

【能力要求】

一、员工个体工资标准的调整 ◆◆◆ P338

(一) 工资等级调整

(二) 工资标准档次的调整。包括以下情况：

1. “技变”晋档
2. “学变”晋档
3. “龄变”晋档
4. “考核”变档

二、员工工资标准的整体调整 ◆◆◆ P339

(一) 定期普遍调整工资标准

(二) 根据业绩决定加薪幅度

三、企业员工工资结构的调整 ◆◆◆ P340

【注意事项】调整员工工资时应注意的问题 ◆◆◆ P341

当员工有加薪要求，但绩效考核成绩较低，没有达到加薪的标准时，就应该向他解释公司的加薪政策，鼓励他努力工作，争取下次获得好的绩效考评成绩。如果某员工的绩效考核良好，却没有得到加薪时，就要认真调查原因，是由于工作失误造成的，还是由于该员工的工资已经较高，不宜再加薪。如果是前者，则应该立即纠正错误，对员工进行弥补；如果属于后者，就应向员工解释企业中与他能力、岗位相同或类似的其他员工的平均工资水平，或介绍同行业其他公司同岗位的工资水平，以得到他的理解。

第四节 企业员工薪酬计划的制定

【能力要求】

一、制定薪酬计划的准备工作 ★★★ P342

在制定薪酬计划前需要搜集有关资料，对所有信息进行分析、检查。

二、制定薪酬计划的方法 ★★★ P343

(一) 从下而上法 P343 “下”指员工，“上”指各级部门，以至企业整体。从下而上法比较实际、灵活，且可行性较高。但不易控制总体的人工成本。

(二) 从上而下法 P343

从上而下法虽然可以控制总体的薪酬成本，但缺乏灵活性，而且确定薪酬总额时主观因素过多，降低了计划的准确性，不利于调动员工的积极性。

三、制定薪酬计划的程序 Q1344

1. 通过薪酬市场调查，比较企业各岗位与市场上相对应岗位的薪酬水平
2. 了解企业财力状况，根据企业人力资源策略，确定企业薪酬水平采用何种市场薪酬水平
3. 了解企业人力资源规划。
4. 将前三个步骤结合画出一张薪酬计划计算表
5. 根据经营计划预计的业务收入和前几步骤预计的薪酬总额，将计算出的比值与同行业的该比值或企业往年的该比值进行比较
6. 各部门根据企业整体的薪酬计划和企业薪酬分配制度规定，考虑本部门人员变化情况由人力资源部进行所有部门薪酬计划的汇总。
7. 如果汇总的各部门薪酬计划与整体薪酬计划不一致，需要再进行调整。
8. 将确定的薪酬计划上报企业领导、董事会报批。

四、薪酬计划表的运用 ▲▲▲ P345

五、薪酬计划报告的撰写内容 ◆◆◆ P345

薪酬计划报告通常包括以下内容：

- A、薪酬总额和各主要部门薪酬总额
- B、资源规划情况
- C、下一年度企业薪酬总额和薪酬增长率，以及各主要部门薪酬增长率等。

第五节 企业补充保险

【知识要求】

一、企业年金的概念和内容★★★ P346

(一)企业年金的概念

企业年金，是指企业及其员工在依法参加基本养老保险的基础上，自愿建立的补充养老保险制度。

企业建立企业年金应具备3个条件：

1. 依法参加基本养老保险并按时足额缴费
2. 生产经营比较稳定，经济效益较好
3. 企业内部管理制度健全

(二)企业年金的适用范围

符合下列条件的企业，可以建立企业年金：

- A、参加基本养老保险并履行缴费义务
- B、相应的经济负担能力
- C、已建立集体协商机制

(三)企业年金方案的内容

企业年金方案的主要内容包括：

- | | | | |
|-----------|--------|----------------|-----------|
| 参加人员范围 | 资金筹集方式 | 员工企业年金个人账户管理方式 | 基金管理方式 |
| 计发办法和支付方式 | | 支付企业年金待遇的条件 | 组织管理和监督方式 |
| 终止缴费的条件 | | 双方约定的其他事项 | |

企业年金适用于企业试用期满的员工。

(四)企业年金计划的申报和备案

企业在完成年金计划设计方案以后，应该向所在地区县级以上地方政府的劳动保障行政部门上报自己的年金计划，中央所属大型企业企业年金方案，应当报送劳动和社会保障部。劳动保障行政部门自收到企业年金方案文本之日起15日内未提出异议的，企业年金方案即行生效。

二、企业年金基金的管理 ◆◆◆ P347

(一)资金筹集方式

企业年金所需要费用由企业和员工个人共同缴纳。企业缴费的列支渠道按国家有关规定执行；员工个人缴费可以由企业从员工个人工资中代扣。企业缴费每年不超过本企业上年度员工工资总额的1/12。

(二)企业年金基金的组成

企业年金基金由下列各项组成：企业缴费、员工个人缴费、企业年金基金投资运营收益。

三、企业年金的支付方式 ◆◆◆ P347

- (一)企业年金的领取
- (二)个人账户转移

【能力要求】

一、企业年金设计程序 ★★★ P347

1. 确定补充养老金的来源。可行的来源方式有两种：

(1) 完全由企业负担 (2) 由企业和员工共同负担

2. 确定每个员工和企业的缴费比例

3. 确定养老金支付的额度。可以有以下两种形式：

(1) 确定养老金的计算基础额 (2) 确定养老金的支付率

4. 确定养老金的支付形式。可以有三种形式：一次性支付；定期支付；一次性支付与定期支付结合。

5. 确定实行补充养老保险的时间

6. 确定养老金基金管理办法。

二、企业年金的管理与监督 ◆◆◆ P348

(一) 建立企业年金理事会

企业年金理事会由企业和员工代表组成，也可以聘请企业以外的专业人员参加，其中员工代表应不少于1/3。

(二) 确定受托人

三、补充医疗保险设计程序 ◆◆◆ P349

1. 确定补充医疗保险基金的来源与额度。

2. 确定补充医疗保险金支付的范围。

3. 确定支付医疗费用的标准。

4. 确定补充医疗保险基金的管理办法。

第六章 劳动关系管理

第一节 劳动者派遣管理

【知识要求】

一、劳动者派遣的概念

(一) 劳动者派遣的含义 ◆◆◆ P351

劳动者派遣是指劳动者派遣单位与接受单位签订劳动者派遣协议，由劳动者派遣单位招用雇员并派遣该劳动者到接受单位工作，劳动者和派遣机构从中获得收入的经济活动。

(二) 劳动者派遣的性质 ★★★ P352

相对于正规就业而言，劳动者派遣是一种典型的非正规就业方式在劳动者派遣中，存在着**三种主体和三重关系**。**三种主体**是劳动者派遣机构、接受单位和受派遣劳动者；**三重关系**是劳动者派遣机构与受派遣劳动者的关系、劳动者派遣机构与接受单位的关系和接受单位与受派遣劳动者的关系。

劳动者派遣的本质特征是雇用和使用相分离。

劳动者派遣中派遣机构与接受单位(实际用人单位)对于受派遣劳动者两两之间的关系都是劳动关系。但是这两种劳动关系却都是不完整的劳动关系。前者，即劳动者派遣机构与受派遣劳动者的关系属于有“关系”没劳动的形式劳动关系；后者，即接受单位与受派遣劳动者的关系属于有劳动没“关系”的实际劳动关系，因而都是不完整的劳动关系。但是，将二者结合起来观察，它们则构成了一个完整的劳动关系，一种特殊的组合劳动关系。

二、劳务派遣的成因 ◆◆◆ P353

- | | |
|---------------|------------------|
| (一) 形式劳动关系的运行 | (二) 实际劳动关系的运行 |
| (三) 劳动争议处理 | (四) 劳务派遣的成因 P354 |

劳动者派遣现象的出现及其迅速发展有其内在的深刻原因，主要是以下几点：

- | | |
|-----------------|--------------------------|
| (1) 降低劳动管理成本 | (2) 促进就业与再就业 |
| (3) 为强化劳动法制提供条件 | (4) 满足外国组织驻华代表机构等特殊单位的需求 |

二、劳动者派遣的特点 (一)形式劳动关系的运行 (二)实际劳动关系的运行 (三)劳动争议处理

【能力要求】劳务派遣的管理 ★★★ P356

(一) 劳务派遣单位的管理

派遣机构的责任及其承担责任的财产条件、制度条件等必须明确设定，还应避免违约或侵权行为发生后，找不到归责依据或不具有承担责任条件的现象。其内容主要有：

1. 资格条件
2. 劳务派遣单位不得克扣被派遣劳动者的劳动报酬。

3. 合同体系。在组合劳动关系的运行中，存在两种合同，其一为形式用人主体与受派遣劳动者的劳动合同；其二为派遣机构与接受单位的劳动者派遣协议。

(二) 被派遣劳动者的管理

为了协调控制派遣雇员与单位正式雇员的关系，防范和制止对派遣雇员的歧视，在管理中应当注意下述要点：

1. 派遣雇员与正式雇员享有平等的法定劳动权利
2. 在同一岗位使用的派遣雇员与正式雇员应当同等待遇，同岗同酬
3. 用人单位的内部劳动规则的实施
4. 派遣雇员的派遣期限到期，应提前告知，并应协同派遣单位办理劳动合同的终止手续和工作交接。
5. 被派遣劳动者可以依法解除劳动合同
6. 用人单位可以依法解除劳动合同

第二节 工资集体协商

【知识要求】

一、工资集体协商

(一)工资集体协商的含义 ★★★ P360

工资集体协商是指企业工会(雇员)代表与企业(雇主)代表依法就企业内部工资分配制度、工资分配形式、工资收入水平等事项进行平等协商,在协商一致的基础上签订工资协议的行为。

工资协议是指专门就工资事项签订的专项集体合同。

工资集体协商制度是调整劳动关系运行的重要机制。

(二)工资集体协商的内容 ★★★ P360

1. 工资协议的期限;
2. 工资分配制度、工资标准和工资分配形式;
3. 职工年度平均工资水平及其调整幅度;
4. 奖金、津贴、补贴等分配办法;
5. 工资支付办法;
6. 变更、解除工资协议的程序;
7. 工资协议的终止条件;
8. 工资协议的违约责任;
9. 双方认为应当协商约定的其他事项。

二、工资指导线制度

(一)工资指导线制度的含义 ★★★ P361

工资指导线制度是在市场经济体制下,政府宏观调控工资总量和水平,调节工资分配关系,指导工资增长,指导企业工资分配的办法、规定的总称。其主要目的是调整、规范工资分配关系,逐步提高工资水平,保证所有的劳动者分享经济社会发展的成果,实现社会公平。

(二)工资指导线的作用 ★★★ P361

1. 为企业集体协商确定年度工资增长水平提供依据,有利于企业形成正常的工资增长机制。
2. 引导企业自觉控制人工成本水平。
3. 完善国家的工资宏观调控体系,体现了市场经济条件下的“政企分开”。

三、制定工资指导线应遵循的原则 ★★★ P362

1. 工资指导线的制定应符合国家宏观经济政策和对工资增长的总体要求
2. 由于我国幅员辽阔,地区之间经济文化发展并不均衡,经济发展水平及发展速度、生活费水平与其他价格水平亦存在着比较大的差异,因而国家不实行全国统一的工资指导线标准,允许各地根据其具体情况确定当地工资指导线水平。
3. 制定工资指导线实行协商原则,由省、自治区、直辖市人民政府劳动保障行政主管部门会同同级工会、企业家协会研究制定,并将当年工资指导线方案报劳动保障部审核后,经地方政府审批,由地方政府(或其委托劳动保障行政部门)颁布。

四、工资指导线的主要内容 ★★★ P362

- (一)经济形势分析 (二)工资指导线意见

工资指导线有三条线:上线(预警线),基准线,下线。

五、劳动力市场工资指导价位 ◆◆◆ P363

(一)劳动力市场工资指导价位制度的内容 P363

劳动力市场工资指导价位分为年工资收入和月工资收入两种形式,按高位数、中位数、低位数三种标准反映平均水平。

(二) 劳动力市场工资指导价位的意义 P363-364

1. 建立并完善劳动力市场工资指导价位制度，能够为劳动力市场机制在实现劳动力资源优化配置方面发挥基础性的调节作用提供条件。

2. 劳动力市场工资指导价位制度有利于政府劳动管理部门转变职能，由直接的行政管理，即对企业内部劳动管理事务直接进行干预，转为充分利用劳动力市场价格信号，指导企业根据劳动力供求状况和市场价格，合理确定工资水平和各类人员工资关系，形成企业内部科学合理的工资分配体系。

3. 劳动力市场工资指导价位制度有利于引导劳动力合理、有序流动，调节地区、行业之间的就业结构，使劳动力价格机制与劳动力供求机制紧密结合，构建完整的劳动力市场体系。

4. 劳动力市场工资指导价位制度可以为新办企业在确定雇员初始工资水平时提供参考，也为企业工资集体协商确定工资水平提供参考依据。企业参考工资指导价位时，应该把工资指导价位与“两低于”原则有机地结合起来。

【能力要求】

一、工资集体协商的程序 ★★★ P365

(一) 工资集体协商代表的确定 P365

(二) 工资集体协商的实施步骤 P365

劳动关系双方的任何一方均可向对方提出工资集体协商的要求，其步骤如下：

1. 提出方应事先向另一方提出书面的协商意向书，明确协商的时间、地点、内容等；另一方接到协商意向书后，应于20日内予以书面答复，并与提出方共同进行工资集体协商。

2. 在不违反有关法律、法规的前提下，协商双方有义务按照对方的要求，在协商开始前5日内，提供与工资集体协商有关的真实情况和资料。

3. 协商形成的工资协议草案，应提交职工代表大会或职工大会讨论审议。

4. 协商双方达成一致意见后，由企业行政方制作正式工资协议文本，经双方首席代表签字盖章后成立。

(三) 工资协议的审查 P366

1. 工资协议签订后10日内，由企业将工资协议一式三份及说明，报送当地(县级以上)劳动保障行政部门审查。

2. 劳动保障行政部门在收到工资协议15日内，对协商双方代表资格、工资协议条款内容和签订程序进行审查。

3. 工资协议报送15日后，协商双方未收到劳动保障行政部门的《工资协议审查意见书》，视为劳动保障行政部门同意，该工资协议即行生效。

4. 在接到已经生效的工资协议后，协商双方应于5日内，以适当形式向双方人员公布。

(四) 明确工资协议期限 P366

工资集体协商，一般情况下一年进行一次。雇员和雇主双方均可在原工资协议期满前60日内，向对方书面提出协商意向书，进行下一轮的工资集体协商，做好新旧工资协议的相互衔接。

二、劳动力市场工资指导价位的制定程序 ◆◆◆ P369

(一) 信息采集 P369 信息采集主要通过抽样调查方法取得调查内容为上一年度企业中有关职业(工种)在岗职工全年工资收入及有关情况。调查时间为每年一次。

(二) 价位制定 P369

工资指导价位的制定是将同一职业(工种)调查全部的职工工资收入从高到低进行排列，对有关数据进行检查、分析及做必要调整后，分别确定本职业(工种)工资指导价位的高位数、中位数和低位数。

劳动力市场工资指导价位的制定应注意以下几点：1. 坚持市场取向原则 2. 坚持实事求是原则

(三) 公开发布 P370 工资指导价位在每年6—7月发布，每年发布一次。

第三节 劳动安全卫生管理

【知识要求】

劳动安全卫生管理制度的种类：◆◆◆ P370

- 一、安全生产责任制度 P370
- 二、安全技术措施计划管理制度 P370
- 三、安全生产教育制度 P371
- 四、安全生产检查制度 P371
- 五、重大事故隐患管理制度 P371
- 六、安全卫生认证制度 P371
- 七、伤亡事故报告和处理制度 P371
- 八、个人劳动安全卫生防护用品管理制度 P372
- 九、劳动者健康检查制度 P372

【能力要求】

一、编制审核劳动安全卫生预算 ★★★ P372

(一) 职业安全卫生保护费用分类

1. 劳动安全卫生保护设施建设费用；
2. 劳动安全卫生保护设施更新改造费用；
3. 个人劳动安全卫生防护用品费用；
4. 劳动安全卫生教育培训经费；
5. 健康检查和职业病防治费用；
6. 有毒有害作业场所定期检测费用；
7. 工伤保险费；
8. 工伤认定、评残费用等。

(二) 职业安全卫生预算编制审核程序

1. 企业最高决策部门决定企业劳动安全卫生管理的总体目标和任务，并应提前下达到中层和基层单位；
2. 劳动安全卫生管理职能部门根据企业总体目标的要求制定具体目标，提出本单位的自编预算；
3. 自编预算在部门内部协调平衡，上报企业预算委员会；
4. 企业预算委员会经过审核、协调平衡，汇总成为企业全面预算，并应在预算期前下达相关部门执行；
5. 编制费用预算；
6. 编制直接人工预算；
7. 根据企业管理费用预算表、制造费用预算表及产品制造成本预算表的相关预算项目对职业安全卫生预算进行审核。

二、严格执行各项劳动安全卫生管理制度 ▲▲▲ P373

三、积极营造劳动安全卫生环境 ◆◆◆ P373

营造劳动安全卫生环境是预防劳动安全卫生事故的基本对策。

(一) 营造劳动安全卫生观念环境

(二) 营造劳动安全卫生制度环境

1. 建立健全的劳动安全卫生管理制度
2. 严格执行各项劳动安全卫生规程
3. 奖惩分明

(三) 营造劳动安全卫生技术环境

1. 直接使用安全技术和无害装置、无害工艺，从基础上避免劳动安全卫生事故。
2. 完善劳动场所设计，实现工作场所优化。劳动工作场所优化应做到：
 - (1) 科学装备、布置工作地
 - (2) 保持工作场所的正常秩序和良好的工作环境
 - (3) 正确组织工作场所的供应和服务
 - (4) 劳动环境优化等。

3. 劳动组织优化。主要包括：

- (1)不同工种、工艺阶段合理组织
- (2)准备性工作和执行性工作合理组织
- (3)作业班组合理组织
- (4)工作时间合理组织等。

第四节 企业劳动争议处理

【知识要求】

一、劳动争议处理概述

(一)劳动争议的概念 ★★★ P377

劳动争议亦称劳动纠纷，是指劳动关系双方当事人之间因劳动权利和劳动义务的认定与实现所发生的纠纷。劳动争议实质上是劳动关系当事人之间利益矛盾、利益冲突的表现。

劳动争议与其他社会关系纠纷相比，具有下述特征：

1. 劳动争议的当事人是特定的
2. 劳动争议的内容是特定的
3. 劳动争议有特定的表现形式

(二)劳动争议的分类 ★★★ P378

按照不同的标准，可将劳动争议做如下的分类：

1. 按照劳动争议的主体划分(1)个别争议(2)集体争议(3)团体争议
2. 按照劳动争议的性质划分(1)权利争议，又称既定权利争议(2)利益争议
3. 按照劳动争议的标的划分
 - (1)劳动合同争议。解除、终止劳动合同而发生的争议。
 - (2)关于劳动安全卫生、工作时间、休息休假、保险福利而发生的争议。
 - (3)关于劳动报酬、培训、奖惩等因适用条件的不同理解与实施而发生的争议等。

(三)劳动争议产生的原因

1. 劳动争议的内容只能是以劳动权利义务为标的
2. 市场经济的物质利益原则的作用，使得劳动关系当事人之间，既有共同的利益和合作的基础，又有利益的差别和冲突

二、劳动争议处理的原则 ★★★ P379

1. 着重调解及时处理的原则
2. 在查清事实的基础上依法处理的原则
3. 当事人在适用法律上一律平等的原则

三、企业调解委员会对劳动争议的调解 ★★★ P379

(一)调解的特点1. 群众性2. 自治性3. 非强制性

(二)调解委员会调解与劳动争议仲裁委员会、人民法院处理劳动争议时的调解的区别

1. 在劳动争议处理中的地位不同；
2. 主持调解的主体不同；
3. 调解案件的范围不同；
4. 调解的效力不同。

(三)调解委员会的构成和职责

1. 调解委员会的组成(1)职工代表(2)用人单位代表(3)工会代表
2. 调解委员会的职责

- (1)按照法律规定的原则和程序处理本单位的劳动争议
- (2)开展劳动法律法规、企业内部劳动管理规则的宣传教育工作，预防劳动争议的发生；
- (3)建立必要的工作制度，进行调解登记、档案管理和分析统计工作。

(四) 调解委员会**调解劳动争议的原则**

1. 自愿原则 (1) 申请调解自愿 (2) 调解过程自愿 (3) 履行协议自愿

2. 尊重当事人申请仲裁和诉讼权利的原则 此项原则包括的具体含义是：

(1) 劳动争议发生后，解决劳动争议的方式由当事人自由选择调解或仲裁，调解委员会不得阻止；

(2) 调解过程中，当事人都可提出申请仲裁的请求，调解委员会不得干涉；

(3) 劳动争议经调解委员会调解达成协议，当事人反悔，不愿履行该协议的，仍享有提请仲裁的权利，对此，调解委员会不得阻拦和干预。

四、劳动争议仲裁委员会对劳动争议的仲裁 ★★★ P380

(一) 劳动争议仲裁的含义

劳动争议仲裁是劳动争议仲裁机构根据劳动争议当事人一方或双方的申请，依法就劳动争议的事实和当事人应承担的责任做出判断和裁决的活动。其特征为：1. 仲裁主体具有特定性；2. 仲裁对象具有特定性。

(二) 劳动争议仲裁组织机构

1. 劳动争议仲裁委员会的构成：(1) 劳动行政部门代表 (2) 同级工会代表 (3) 用人单位方面的代表。

2. 仲裁委员会的办事机构。劳动行政主管部门的劳动争议处理机构是劳动争议仲裁委员会的办事机构。

(三) 劳动争议仲裁的原则

1. 一次裁决原则 2. 合议原则 3. 强制原则 4. 回避原则 5. 区分举证责任原则

(四) 劳动争议当事人的权利义务

1. 劳动争议当事人的权利

(1) 当事人有提起仲裁申请、答辩、变更申诉请求、撤诉、要求劳动争议仲裁委员会公正调解和裁决的权利；

(2) 当事人有委托代理人参加仲裁活动的权利；

(3) 当事人有申请回避的权利；

(4) 当事人有提出主张、提供证据的权利；

(5) 当事人有自行和解的权利；

(6) 当事人有不服仲裁裁决向人民法院起诉的权利；

(7) 当事人有申请执行的权利。

2. 劳动争议当事人的义务

(1) 当事人有正当行使权利的义务；

(2) 当事人有遵守仲裁庭纪律和程序的义务；

(3) 当事人有如实陈述案情、提供证据、回答仲裁员提问的义务；

(4) 当事人有尊重对方当事人和其他仲裁参加人的义务；

(5) 当事人有自觉履行发生效力的仲裁调解书和仲裁书的义务； (6) 当事人有按规定交纳仲裁费的义务。

五、团体劳动争议的特点 ★★★ P382

团体劳动争议是指集体合同双方当事人因签订集体合同和履行集体合同所发生的争议。与一般的劳动争议相比，具有以下特点：(一) 争议主体的团体性 (二) 争议内容的特定性 (三) 影响的广泛性

【能力要求】

一、劳动争议处理的程序 ★★★ P382

1. 根据我国劳动立法的有关规定，当发生劳动争议时，争议双方应协商解决；

2. 不愿协商或协商不成，当事人可以申请企业劳动争议调解委员会调解；

3. 调解不成或不愿调解，当事人申请劳动争议仲裁机构仲裁；

4. 当事人一方或双方不服仲裁裁定，则申诉到人民法院，由人民法院依法审理并做出最终判决。

二、调解委员会调解的程序 ★★★ P383

(一) 申请和受理 (二) 调查和调解 (三) 制作调解协议书或调解意见书

三、劳动争议仲裁程序 ★★★ P383

(一) 申请和受理 P383

申请劳动争议仲裁应当符合以下条件:

1. 申诉人必须是与本案有直接利害关系的职工与单位;
2. 有明确的被诉人、具体的要求和理由;
3. 属国家有关劳动争议处理法规规定的劳动争议;
4. 属受诉仲裁委员会管辖, 并符合申请仲裁的时效规定。

(二) 案件仲裁准备 P384

(三) 开庭审理和裁决 P384

(四) 仲裁文书的送达 P384

四、集体劳动争议处理的程序 ★★★ P385

特别程序与普通程序相比, 其特点表现在:

1. 劳动争议仲裁庭为特别合议庭, 由3人以上的单数仲裁员组成;
2. 劳动者一方当事人应当推举代表参加仲裁活动, 代表人数由仲裁委员会确定;
3. 影响范围重大的集体劳动争议案件由省级劳动争议仲裁委员会管辖;
4. 集体劳动争议应自组成仲裁庭之日起的15日内结束, 需要延期的, 延长的期限不得超过15日;
5. 仲裁庭应按照就地、就近的原则进行处理, 开庭场所可设在发生争议的企业或其他便于及时办案的地方;
6. 劳动争议仲裁委员会对受理的劳动争议及其处理结果应及时向当地政府汇报等。

五、团体劳动争议的处理方法 ★★★ P385

(一) 因签订集体合同发生争议的处理方法 P385

1. 当事人协商。
2. 由劳动争议协调处理机构协调处理。包括以下四个方面:
 - (1) 申请和受理
 - (2) 劳动争议协调处理机构在调查了解争议情况的基础上, 拟订协调处理方案。
 - (3) 协调处理。劳动争议协调处理机构组织同级工会代表、企业方面代表及其他代表与团体争议当事人各方首席代表共同进行协调。
 - (4) 制作《协调处理协议书》
 - (5) 此类争议应自决定受理的15日内结束, 争议复杂或其他客观因素影响需要延期的, 延期最长不得超过15日。
3. 当事人的和平义务。包括以下两个方面:
 - (1) 发生团体劳动争议, 当事人应当进行平等协商
 - (2) 在申请和协调处理期间, 也不得采取过激行为, 同时企业不得解除职工代表的劳动关系。

(二) 履行集体合同发生争议的处理方法 P386

1. 当事人协商。
2. 劳动争议仲裁委员会仲裁。履行集体合同的团体争议的处理适用集体劳动争议处理的特别程序。
3. 法院审理。对仲裁裁决不服的, 当事人可以自收到裁决书之日起15日内向法院提起诉讼, 通过法院审理使争议得以解决。

六、劳动争议案例分析的方法 ★★★ P386

(一) 按照劳动争议自身的规定性进行分析 P386

此种分析方法的要点分别是:

1. 确定劳动争议的标的
2. 分析确定意思表示的意志内容。

任何行为须有一定的要件方能成立，行为人做出意思表示是行为成立的一般要件。包括以下要素：

- (1) 行为人的意思表示必须包含一定的意图，即追求一定法律效果的意图；
- (2) 意思表示必须完整地表达追求该项意图的必须内容；
- (3) 行为人以一定的方式将内心的意图表示于外部，可以由他人客观地加以识别。

3. 分析确定意思表示所反映的意志内容是否符合劳动法律法规、集体合同、劳动合同、企业内部劳动管理规定的规定。

(二) 按照承担法律责任要件进行分析 P386

此种分析方法的思维结构是：

1. 分析确定劳动争议当事人所实施的行为。
2. 分析确定当事人的行为是否造成或足以造成一定的危害
3. 分析确定当事人行为与危害结果之间是否存在直接的因果关系
4. 分析确定行为人的行为是否有主观上的过错

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询师 MBA 等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）**收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **招生网站：**<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net