

## 全国管理人才高等教材

# MBA 《人力资源开发与管理》 (全十五讲)

## 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](mailto: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**

# 全国Mini-MBA职业经理双证班 (20年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

## 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 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理师》MBA 高等教育双证	高级工商管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	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+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书班	高级生产运营管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

**学校还开设：**薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**



### 【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，



### 【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。



### 【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.mhjy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)

## 【报名须知】

1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto: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】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户：13684609885 户名：徐传有
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034
方式三	中国银行	卡号：6217855300007073962 户名：徐传有 开户行：中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号：6217992600016909914 户名：徐传有 开户行：哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号：6228450176006094464 户名：徐传有 开户行：道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户)，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【客服微信】微信号：mhjymhjy 微信公众号：MHJY1995

《人力资源开发与发管理》这门课程主要从三个层面讲授人力资源的问题：即宏观的人力资源内容、微观的人力资源管理内容以及个人职业发展的一些内容。通过学习，可使学生熟悉人力资源经济社会分析与个体分析，人口、教育与人力资源生产，人才市场与社会保障等内容。掌握企业用工、人力规划、职务管理、人员甄选、培训与开发、绩效考核及薪资报酬的理论与实务，并且对自身的职业生涯设计有所了解。

## 第一章 绪论

### 第二章 人力资源基本范畴

### 第三章 人力资源个体分析

### 第四章 人力资源经济分析

### 第五章 人力资源社会分析

### 第六章 人力资源配置

### 第七章 人力资源规划

### 第八章 职务分析

### 第九章 人力资源获取

### 第十章 人力资源培育

### 第十一章 人力资源使用（上）--员工关系

### 第十二章 人力资源使用（下）--行为管理

### 第十三章 人力资源绩效考核

### 第十四章 人力资源报酬

### 第十五章 职业生涯

---

## 第一章 绪论

### 第一节 财富的源泉——人力资源

#### 一、人的自然、社会、经济属性

人具有自然、社会和经济三方面性质，这三个属性结合在一起，共同发挥作用。

#### 1、人的自然性——生物生命体

“人”具有自然性。这是人力资源的最基本属性。人是自然生态体系中的一部分，是一种生物，人类生命的维持需要从外界摄取食物、取得养分，这是一种生物活动；人类生儿育女、繁衍后代、延续自身，也是一种生物活动。

但是，人作为一种不同于一般群体动物的高级动物类别，其存在具有社会性，其活动一般都打上社会的印



记。人类的生育活动要通过婚姻、家庭形式；人的生活水平，取决于社会的生产力水平。这些自然、生物活动不能脱离社会单独进行，受着社会因素的制约。

总之，人以生物性为基础，在一定的社会形式下进行，是生物性与社会性的统一。

## 2、人的社会性——社会要素与社会关系

人是处于社会群体之中，人是社会生活的要素，人们之间会产生各种社会关系。

人具有不同身份，居于不同的社会角色地位；一个人不同身份和不同角色的集合，就是角色丛。这样，该人也就有着多种社会联系，处于特定的“关系网”的集合点。

每个社会的经济活动，都是通过各种经济组织运行的，而一般来说经济组织都是由许多人组成，他们之间会形成多方面的社会关系，包括各种各样工作关系和形形色色的非工作关系。人力资源就是处于经济关系和社会关系之中。

## 3、人的经济性——生产者与消费者

人的经济性是极为重要、甚至是具有根本性的方面。这是因为，人类经济行为的目的，是从外部世界中取得自身生存和发展的物质资料；其核心是以最少的耗费换取最多的收获；其行动往往是组成社会群体、组成经济单位来进行。

从人类社会运动的总体看，人的经济性包括两个方面：其一是从从事社会生产活动，其二是对于社会生产成果的消费。人们所看待的经济，更经常地是指第一个方面——生产。从事第一方面活动——生产的主体，是作为劳动者的人，即人力资源；从事第二方面活动——消费的主体，是具有生命性的人口总体。

# 二、“人”作为资源

## 1、要素与资源

经济学常识告诉我们，要进行社会经济活动，必须要具备一定的要素前提。经济学最初认识的要素是英国

古典政治经济学创始人威廉·配第指出的“土地是财富之母，劳动是财富之父”。“土地”要素，代表的是从事社会劳动所需要的物质性资源；“劳动”要素，指的是从事社会劳动所需要的人力资源。“人力”的物质实体，存在于人的身上，自然生命体状态的“人”是人力资源赖以存在和发挥的条件，是推动物力资源的主体。

而后，经济学在“土地”、“劳动”要素之外，又增添了“资本”、“企业家才能”两个要素。“企业家才能”是指对土地、劳动、资本三要素或资源进行配置的管理能力。

## 2、现代经济管理的资源

从现代经济管理的角度看，经济活动有六个要素或六项资源，包括：物质资源、人力资源、资本、管理、技术和信息。

当今社会，经济管理有着以下特征：第一，经济结构现代化，这表现为产业结构的升级，对劳动者的要求多样和变化；第二，经济效益在提高，这要求劳动者的素质越来越高；第三，经济竞争全面加剧，经济竞争成败的根源在于人才，这促使各个经济单位的管理日益“以人为本”。因此，人力资源就起着越来越重要的作用，甚至被人们看作是最根本的资源。

## 3、人力成为重要的经济资源

人自然性、社会性、经济性和政治性。马克思指出，“人本身单纯作为劳动力的存在来看，也是自然对象，是物”，由此，人力资源的概念得以成立。

在长期的经济管理的实践中，人们对劳动、对作为劳动者的人进行着管理，形成了一定的学说，例如 19 世纪末的泰罗制、20 世纪 30 年代的行为科学学说等。第二次世界大战结束后，各国的经济和管理都有了一定的发展，60 年代以后出现了“管理科学的丛林”，包括由多种内容组成的新人际关系学说。

在 20 世纪 50 年代，著名的管理学大师彼得·德鲁克（Peter F·Drucker）提出了“人力资源”的概念，他指出，“和其他所有资源相比较而言，惟一的区别就是它是人”，人力资源是经理们必须具有“特殊资产”的资源。

### 三、人力资源的地位

#### 1、人是财富

人力资源在国民经济中具有重要作用，历来为经济学家所重视。著名古典经济学家亚当·斯密就曾指出，人的能力是一种“资本”，人们经过学习得到的有用才能，可以变成社会财富的一部分。马克思揭示了价值的来源，指出：劳动力是一种创造价值的力量，是一种能产生比自己具有的价值更多的价值的源泉。

#### 2、人力成为资本

20 世纪 50 年代末至 60 年代，西方人力资本理论开始形成，并获得较大的发展。这一理论认为，资本有两种形态——物质形态和非物质形态，非物质形态的资本即人力资本，对人力进行投资（诸如教育、卫生保健、迁移等）可以使之形成生产能力，从而增加经济效益。日本学者名和弘彦指出，向教育投资是提高劳动力的生产能力的活动，由此使得劳动力的知识、技能得以形成和得到积累，这种知识和技能如果被当作是劳动力的质这一独立的生产要素的话，就是为人所实体化了了的资本。

#### 3、人力资源成为战略资源

搞好人力资源的开发、利用和管理，成为关系到国民经济的发展、关系到经济现代化进程的一项战略性的任务，也引起国际社会高度关注和重视。

21 世纪的第一个年头，著名的国际组织——亚洲和太平洋国家经济社会理事会（APEC）年会在中国召开，中心议题就是人力资源能力开发问题。在我国的金融中心、产业中心上海，江泽民主席就人力资源能力开发问题做了主题发言。这说明，人力资源已经具有更高的地位、更重要的作用和更为实际的效果，成为具有行动性、政策性和国际合作性特征的重大领域。

### 四、人力资源与经济发展

#### 1、人力资源是社会经济管理活动的前提

人力资源构成社会经济运动的基本前提。人力资源不仅在经济管理六大资源中必不可少，而且是组合、运



作其他资源的主体。也就是说，人力资源是能够推动和促进各种资源实现配置的特殊资源，因此它成为最重要和最宝贵的资源。

不同种类的经济管理活动对物质资源的要求各有差异，但对人力资源的要求则必不可少。因此，人力资源就成为宏观国民经济运动和微观企业经济管理的必须性资源、根本性资源，缺少了人力资源，经济活动就无从谈起。

## 2、人力资源是具有推动作用的特殊资源

人力资源对物质资源的运用，是因为它居于经济运动的主体地位，具有推动作用。由于它的这一作用的发挥，推动了物质资源，才导致财富的产生。

物质资源是“死”的资源，是被动的资源，而人力资源则是“活”的资源，是主动的资源。人可以根据国民经济的状况与发展趋势，对现实的物质资料生产进行调节；人可以根据人类自身的再生产状况、人力资源的状况以及国民经济发展的需要，对人力资源的经济运动进行调节；人还可以根据物质资源的状况，对人力资源的生产和配置、开发和管理进行多方面的调节。

总之，人力资源除了具有推动物质资源的特殊作用外，还可以通过对自身和对物质资源的调节，主动适应物质资源，从而使得国民经济全要素即各项资源得到较好的利用。

## 3、人力资源是经济增长的主要动力

国民经济增长的要素，可以分为“增加投入的数量”和“提高单位投入量的产出率”（简称为“提高产出率”）两个方面。“投入”的要素或资源，不外是人力、物力两大类。增加人力的投入，特别是增加高质量人力的投入，比增加物力投入取得的收益更大。在“提高产出率”方面，人力因素的作用也是大于物力因素的。据研究增长问题的经济学家的一致意见，“知识的进展”是 20 世纪经济增长的最主要因素。所谓知识进展，主要是对人力资源进行投资、开发，使社会劳动者的文化水平和专业理论、专业技能提高，使其具有更高的运用物质资源的能力。

20 世纪最后 20 年，中国改革开放，保持 20 年 8% 的高经济增长，有着人力资源方面的重大贡献。正如世

界银行在 20 世纪 80 年代前期所判断的,中国经济繁荣的到来是在于“成功地调动和有效地使用一切资源,特别是人力资源”。

## 第二节 对人力资源的开发与管理

### 一、人力资源开发与管理的发展

#### 1、人力资源思想的演进

##### 1、传统劳动管理时期

在西方国家早期的工厂制度产生以后,就出现了劳动管理的内容,这种管理活动的特点是关注分工、关注效率,把人作为机器的附属品。到了 19 世纪,由于以大规模、资本密集型和官僚制为特征的经济组织出现,劳工的工作条件和工资待遇下降,资方和工头对工人采取高压驱动和粗暴管理的手段,劳动问题大量出现,劳资之间冲突加深,并产生巨大的社会影响。

##### 2、泰罗制科学管理时期

在 19 世纪末至 20 世纪初,美国工程师泰罗对企业中的劳动活动进行了研究,包括操作方法研究、工作时间测定,形成了著名的“泰罗制”或“科学管理”制度。尽管在泰罗制中已经运用了科学,但是在泰罗制的管理思想中,“人”是一种隶属于机械体系、类似于活的机器的对象,该学说讲求工作规范但缺乏人性色彩。

##### 3、人际关系与行为科学管理时期

20 世纪 20 年代至 30 年代,美国学者梅约等人在“霍桑试验”中,发现了人的心理和行为因素对生产率影响巨大,因而产生了与泰罗制科学管理学说相反的“人际关系”管理学说。在这一时期,“人”得到承认和重视,成为组织中具有情感性的管理对象,该时期的学说认为“人性善”、承认人的需求和人际关系,把搞好组织中的人际关系与合作、提高劳动者士气和为员工重视作为管理的重要内容。这一学说的人性色彩相当强,也是第一次重视人的存在、把“人”本身提到管理高度来认识。

而后“行为科学”的理念和学说被提出，运用和发展了社会学、心理学和组织理论的成果，进行了人性（X 理论、Y 理论等）、激励、组织行为等多方面的研究。

#### 4、新人际关系时期

20 世纪 70 年代以来，现代管理科学迅速发展，学说流派众多，分支不断繁衍，具有了“管理科学丛林”的时代特征，形成了现代的一般系统管理理论。在现代管理的实践中，则体现为权变管理思维加多种现代管理手段的综合运用。

近几十年，越来越多的组织都认识到：要搞好自己的经营，要想在竞争中取胜，就要努力用好“人”，充分开发和利用人力资源，搞好对于人力资源的管理。新的用人理念迅速普及，人力资源和人才资源的概念于是应运而生。

在管理科学的“丛林”中，产生了相当多的具有范畴明显人性色彩的管理学说，它们注重员工的成长与发展机会，构成“新人际关系”学说。这些学说既成为与人力资源管理实践有关的管理理论基础，其中的不少内容也具备了人力资源管理的直接内容。

#### 5、人力资源管理时期

近 30 年的管理实践发展，越来越向人力资源管理方面倾斜：一方面，人力资源管理的领域逐步扩大，档次得以提高，这是自身内容的对外泛化，例如对员工的职业生涯管理；另一方面，许多原来不属于人员管理的内容，也增加了人力资源的内容，这是整个管理学在人力资源管理内容上的泛化，例如“人力资源会计”或“人力资本会计”、对经理的选拔与能力开发等。这种人力资源管理的泛化，是人力资源在组织中的战略地位、效益源泉和有力工具的综合反映。因此也可以说，当今的时代就是人力资源管理时代。

与人力资源开发与管理学说并行的学说，还有著名的人力资本理论，它在一定程度上构成人力资源生产与使用的观念基础。

当今社会是知识经济和信息化的社会，当今的组织的人力资源理念，已经比较普遍地把人力资源的开发与

---

管理作为其经营管理工作中的最重要内容，并正在把人放在最核心地位。

## 2、人力资源的开发

人力资源是一种回报巨大的财富、并往往关系着组织生死存亡的重大要素，是一种特殊的资源。但是，人力资源的价值往往没有被人们认识和利用，而是被埋没、被浪费。“人力资源开发”的思想在这种情况下就产生了。

人力资源开发，是对这种特殊的资源给予发掘和给予培育和强化，还其本身的创富价值，使得这种资源为宏观和微观的经济管理产生巨大的效益。人力资源开发理念的出现，使得人力资源的地位进一步上升。

从宏观的角度看，许多国家注重人口与人力合理规划和生产、对国民教育的投入、企业培训制度建设与支持、促进充分就业、强化人的社会保障制度、对人才的吸引等内容。

从微观的角度看，许多现代组织相当尊重员工,注意改进劳动条件以至工作本身，推进“工作生活质量运动”，进而是实行员工参与管理制度、员工持股制度等，使员工的主人翁地位得到体现。

总之，以人为本，把人力资源作为主体和主人，对其进行大力开发，其作用是使得宏观的国家与劳动者、微观的组织与员工，都得到了利益，即获得了宏观和微观的两个“双赢”。

## 3、人力资源的管理

“人力资源管理”范畴是美国现代管理学大师彼特·德鲁克在 20 世纪 50 年代提出。人力资源管理，可以分为宏观和微观两个方面。

宏观的人力资源管理是从社会的角度对配置与利用，包含对人力资源全局性的预测规划、投资生产、体制塑造的政策调控与宏观指导的内容。具体来说，包括人口家庭计划、教育培训事业、社会就业与个人职业出路、人力资源市场塑造与服务、雇用与劳动关系协调、工资收入调节、人力资源保护、人力资源流动、人力资源管理制度与法规等。宏观人力资源管理为微观人力资源开发与管理提供了资源来源和其他条

件，也构成其外部环境。

微观的人力资源开发与管理构成人力资源开发与管理活动的主要部分。20 世纪 90 年代初以来，人力资源管理在美国和一些经济发达国家形成热潮，传统的企业“劳动人事管理”部门逐渐被“人力资源管理”部门所取代。

“人力资源管理”替代了“劳动人事管理”，不仅仅是措辞的不同，而是有了一系列相当深刻的管理理念、管理方法、管理手段和管理模式的变化，并与整个组织经营管理哲学的变化密切相关。下表为两者之间的区别。

劳动人事管理与人力资源管理的区别：

	劳动人事管理	人力资源管理
在组织中地位	完成任务、局部性、具体工作	组织观念、整体性、战略意义
基本管理特点	被动、分隔	主动、系统
管理的空间性	内部的、封闭性	涉外的、开放性
管理的时间性	基本上是短期的	长期着眼、短期着手、中期关注
工作的中心	事务、职责	以人为本
员工关系状况	群体性、信任度低	个人化、信任度高
控制系统	外部控制	自我控制
管理人员	劳动人事管理部门人员	直线经理与人力资源部门、决策层、员工
管理场所	劳动人事科室	整合到管理第一线
适应组织结构	官僚、机械	有机、高度灵活
评价标准	降低人工成本	尽量挖掘、利用，促进人力资源发展
与员工的关系	管理与被管理	服务与被服务

## 第二节 对人力资源的开发与管理

### 二、现代人力资源开发与管理的特征

#### 1、人力资源开发与管理立意的战略性



人力资源在现代组织中至关重要，管理学家和管理实践者将人力资源管理、市场管理、财务管理和生产管理视为企业的四大运营职能。当今世界，经营管理人才、技术开发人才的作用进一步增加，人力资源开发与管理的作用就更为重要，许多组织的经营层把人力资源看作是“第一资源”，把人力资源开发与管理工作放在战略地位。人力资源开发与管理部门的地位也随之日益提高，可以说已经处于组织战略的高度，在一定程度上参与组织的决策。

## 2、人力资源开发与管理内容的广泛性

现代人力资源开发与管理包括相当广泛的内容，把诸多与“人”有关的内容大量纳入人力资源开发与管理的范围，诸如机构的设计、职位的设置、人才的吸引、领导者的任用、员工激励、培训与发展、组织文化、团队建设、组织发展等等。

## 3、人力资源开发与管理对象的目的性

现代人力资源开发与管理，是在强调员工的业绩、把之作为组织效益来源的同时，也把满足员工的需求、保证员工的个人发展作为组织的重要目标。这就是说，在现代组织中，管理是“为了人”。

人力资源本身成为人力资源开发与管理工作目的，是现代管理中人本主义哲学的反映，它有利于人力资源开发与管理工作产生质的飞跃，也有利于用人的组织在其他条件具备的情况下取得巨大的效益。

## 4、人力资源开发与管理主体的多方性

在现代的人力资源开发与管理活动中，管理主体由多方面的人员所组成。

(1) 直线经理。各个部门的管理者即“直线经理”(link manager)，他们从事着大量的日常人力资源开发与管理工作，甚至是组织人力资源开发与管理的主体内容。

(2) 高层领导者。高层领导在组织的宏观和战略层面上把握人力资源开发与管理活动，甚至直接主持关键性工作。

(3) 一般员工。在现代组织中，广大员工积极参与管理，在诸多场合发挥着管理者的作用，例如全面质量

管理、对上级和同级人员考核打分等。

(4) 人力资源部门人员。除了从事着自身的专职工作,还作为对组织高层决策的顾问和对其他部门进行人力资源管理指导的技术专家,并对组织的人力资源开发与管理活动协调和整合。

#### 5、人力资源开发与管理手段的人道性

人力资源的开发与管理以人为中心,其方法和手段有着诸多的人道主义色彩。诸如员工参与管理制度、员工合理化建议制度、目标管理方法、工作再设计、工作生活质量运动、自我考评法、职业生涯规划、新员工导师制、灵活工作制度、员工福利的选择制等。

#### 6、人力资源开发与管理结果的效益性

在现代组织中,人们普遍有着经济衡量理念和效益原则,注重投入和产出的关系。经营管理者把人力资源开发与管理放在重要位上,愿意对人力资源投入、对人力资源开发与管理活动进行投入,以期取得较高的业绩回报。

进一步来说,经营管理专家和管理学家认识到人力资源开发与管理效益,从多方面进行管理创新和理论创新,以充分发挥人力资源的创富价值。为了对这种创富价值进行分析和管理的,人力资源会计也应运而生。

### 第三节 搞好人力资源开发与管理意义

#### 1、有利于把人的压力转化为财富

我国人口数量巨大,这是一种非常丰富的资源,也是一种异常巨大的压力。尽管我国经济增长很快,从总量上看排名居世界前列。从人均的国民收入水平的角度看,我国是在国际社会排名的一百名之外。

2000 年我国大陆人口的数量超过 12.5 亿,这种人口过剩趋势的长期存在,据预测在 2040 年左右人口最高峰将达到 16 亿;人口老龄化也达到高峰,老年人口将占全部人口的 27%左右,人口负担极其沉重。这给我国的经济社会发展带来巨大的压力。解决好我国的人口与人力资源问题,将沉重的包袱转化为巨大的财富,将消极

的压力转化为经济社会发展的强大动力，是 21 世纪中国既重大又紧迫的课题。

## 2、有利于完成改革的艰巨任务

我国深化改革，建立现代企业制度，依靠一大批优秀和廉洁的现代企业家，依靠一大批高质量的技术创新人才和经营管理人才。如何搞好对这批宝贵的人力资源的选拔、鉴别和使用，解决好激励和约束体制问题，是搞好改革的核心问题之一，也是关系着我国经济进一步发展的关键问题之一。

我国深化改革要排除大量过剩人员，进入新世纪，我国提出对企业富余人员实行“三年千万”下岗分流和就业培训的任务。处置和运用好这批过剩的人力资源，也是一个非常重大的问题。

从各类非公有制经济的角度看，其过去的快速发展和成功靠的是从社会大量集约人才和主动、灵活的人力资源开发与管理，今后进一步的发展更加需要高质量的人才资源和高水平的人力资源开发与管理。

## 3、有利于适应经济全球化的要求

20 世纪后期以来，经济全球化的进程加快，各国优秀人才日感匮乏。在这种情况下，各国加紧了对世界人才的争夺。“人才争夺世界大战”的形势，对我国的人力资源开发，特别是优秀科技人才的培养、使用和吸引提出了严峻的挑战。

## 4、有利于塑造现代劳动者

对于人力资源开发与管理的活动，必然从多方面影响人力资源这一客体，有利于对人力资源本身的能力培养、潜能发挥和文化赋予，从而塑造现代劳动者。

## 5、有利于塑造现代组织

对于人力资源的开发与管理，可以使组织取得较优的业绩，还能使组织增加人力资源储备。有些现代人力资源开发与管理举措，本身就是塑造现代组织的主要手段。

现代管理学认为，员工是组织的主体、组织的主人、是组织的内部客户，组织的目标与员工的利益和目标是一致的。搞好人力资源开发与管理，就是搞好组织建设，是塑造新时代的现代组织。

## 6、有利于中国经济的进一步腾飞

我国拥有世界第一的人力资源，它成为我们最宝贵的财富。

早在改革开放之初，世界银行就指出：对于中国来说，资金、技术、设备都不成为发展的瓶颈，“中国的经济前景将取决于能否成功地调动和有效地使用一切资源，特别是人力资源”。

20 年的改革实践，使我们打破了计划体制的束缚，解放了人力资源，焕发了活力与创造力，取得了举世瞩目的巨大成就。正是人力资源的贡献，使中国成为当今世界上经济增长最快、持续时间最长的国家。

当前我国全面推进经济体制改革，引进和学习发达国家经济管理理论与方法，并大力培育人才、大力吸引人才，“人力资源”已经成为各界人士高度关注的重大领域，也成为现代经济管理学非常热的分支学科。

21 世纪是“人”的世纪。在我们跨入 21 世纪的今天，在我们面对新经济挑战和经济全球化压力的情况下，采取什么措施？如何保证我国再持续 10 年、20 年以至更加长的高经济增长、实行中国经济的进一步腾飞？其秘密仍然在于：进一步“成功地调动和有效地使用人力资源”。人力资源，正在成为当代中国和当代世界最为重要的领域。

---

## 第二章 人力资源基本范畴

### 第一节 人力资源总析

#### 一、人力资源概念

##### 1、人力资源定义

人力资源一词，英文名为“human resource”（HR），是指一定范围内的人所具备的劳动能力的总和，也称“人类资源”或“劳动力资源”、“劳动资源”。这种劳动能力，构成了其能够从事社会生产和经营活动的要素条件，是

一种社会经济活动的主体。

## 2、人力资源的内容

人力资源由 8 个部分构成:

(1) 处于劳动年龄之内、正在从事社会劳动的人口,即“适龄就业人口”。

(2) 尚未达到劳动年龄、已经从事社会劳动的人口,即“未成年劳动者”或“未成年就业人口”。

(3) 已经超过劳动年龄、继续从事社会劳动的人口,即“老年劳动者”或“老年就业人口”。这三部分人,构成“就业人口”的总体。

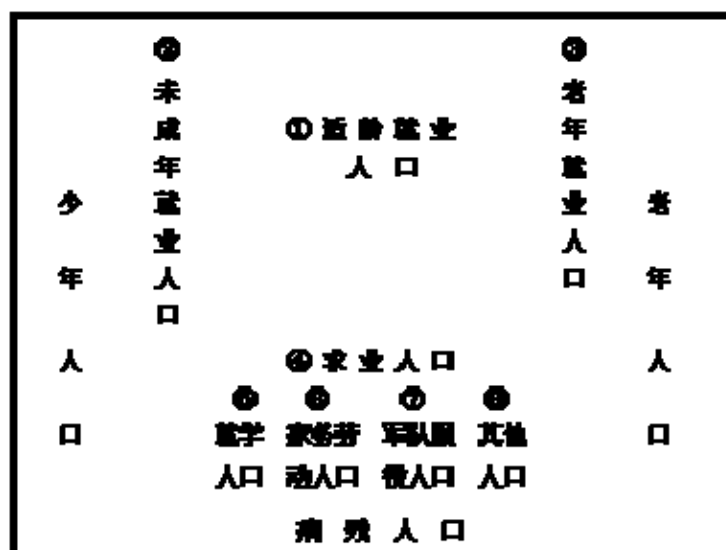
(4) 处于劳动年龄之内、具有劳动能力并要求参加社会劳动的人口,即“求业人口”。求业人口与前三部分一起,构成“经济活动人口”。

(5) 处于劳动年龄之内、正在从事学习的人口,即“就学人口”。

(6) 处于劳动年龄之内、正在从事家务劳动的人口。

(7) 处于劳动年龄之内、正在军队服役的人口。

(8) 处于劳动年龄之内的其他人口。





## 二、人力资源总量

人力资源作为一个经济范畴，具有质的规定性和量的规定性，即包含质量和数量两个方面的内容。人力资源作为某个人口总体所具有的劳动能力的总和，其总量也就是数量、质量二者的乘积。即：

人力资源总量=人力资源数量×人力资源质量

出于计量的需要，可以采用下述公式：

人力资源总量= $\sum$ I 等级的人力资源数量×I 等级的人力资源质量

人力资源总量=各等级人力资源数量之和×人力资源平均质量

一个社会的人力资源数量与质量之间，具有以下的关系：

其一，高质量的人力资源可以创造出多倍于同等人数低质量者的财富，其经济价值非常大。即“复杂劳动等于倍加的简单劳动”。

其二，低质量的人力资源操作技能差，不能完成高质量者的工作，对高质量者根本没有替代性。

其三，高质量的人力资源具有较高的工作能力，对低质量者替代性强。

需要注意的问题是，要获得高质量的人力资源，就要付出较大的生产成本；而且高质量人力资源又具有稀缺性，如果这种资源的供给不被需求所吸收，就会对个人与社会造成巨大的浪费。

## 三、人力资源运动

### 1、两种资源的经济运动

一般资源的经济运动，都有生产、发掘、配置、使用四个环节，即共性。

与物质资源运动相比，人力资源运动又有一定的特性，即它是作为主体资源，自动参与总运动过程的各个

环节。

## 2、人力资源经济运动的四环节

一个新的生命出生，经过十余年的生长、发育、接受教育，长成具备劳动能力的人。这是人力资源的生产过程。

尚未进入经济活动领域的资源，即“潜在人力资源”。潜在人力资源向现实人力资源的转化，即和做出使用的决策，就是人力资源的发掘过程。

社会将不同的人力资源，根据不同的需要，投向不同的部门、地区、职业，是人力资源的配置过程。

各个经济部门、单位对自己的劳动者能力加以发挥、运用，使其完成本单位的任务，即人力资源的使用过程。

## 3、人力资源经济运动的三层次

在人力资源的经济运动中，社会经济的三个层面都在积极地参与。

宏观层面的人力资源运动是政府或者社会有关方面对人力资源的生产进行规划，进行投入，制定政策干预发掘，调节配置和使用。

微观层面的角度看，各企业事业机关单位进行培训投入，招聘、选拔和吸引人才，安排工作岗位，进行劳动过程管理，予以考核和奖励、惩罚，从全过程参与人力资源经济运动。

从个人层面的角度看，每个人都努力学习、提高素质、选择就业，然后在某个岗位上积极劳动，寻求发展，从全过程参与了人力资源经济运动。

## 第二节 人力资源特点

### 一、人力资源的基本特点

人力资源的基本特点。包括两个方面：

## 1、生物性

人，是地球上大自然界的一个组成部分，是生物种群的一份子。人力资源存在于人体之中，与人的自然生理特征相联系，是一种“活”的生物性资源。这是人力资源最基本的特点。

个体人力资源的存在，基于“人”的生命过程。人力资源总体的维持和更新，依靠这一生物资源的再生性。人力资源的使用，受到人的自然生命特征的限制。

## 2、社会性

人力资源不是一般的、单纯的生物性资源，而是具有社会性的资源，是生物性与社会性相结合的资源。

从一般的角度看，人的劳动，是“使用工具”和“具有目的性”的社会性活动，其劳动成果要通过社会的承认来实现。

从微观的角度看，人的劳动是群体性劳动，一般都分别处于各个劳动组织中。

从宏观的角度看，人力资源是存在于一定的社会范围的，它的形成要依赖社会，它的配置要通过社会，它的使用要处于社会经济的分工体系之中。

各个用人单位对于人力资源这种活的、能动性资源的开发利用和管理，是基于一定的社会环境，包括人力资源市场供求、政策环境、政府的调节和干预等等。

## 二、人力资源的资源特点

人力资源的资源特点。包括三个方面：

### 1、智能性

人力资源包含着智力的内容，即具有智能性，这使得它具有了强大的功能。

在当今知识经济时代下，人力资源的智能性还关系着个人、用人单位和国家的生死存亡。

人类智力的继承性，使得人所具有的劳动能力随着时间的推移，得以积累、延续和进一步增强。

## 2、个体差异性

个体差异性,即不同的人力资源个体在个人的知识技能条件、劳动参与率倾向、劳动供给方向、工作动力、工作行为特征等方面均有一定的差异。

人的个体差异性,也导致社会人力资源需求岗位对它的选择产生一定的差异。

市场配置人力资源,可以在微观层次上通过个人与用人单位的相互选择,承认和完成有差异的配置,从而有效地达到人力资源的优化配置,达到人力资源与物质资源和资本的合理配置,取得较好的经济效益和社会效益。

## 3、时效性

人力资源具有时效性,即它的形成、生产、开发、使用,都具有时间方面的限制。

从个体的角度看,人能从事劳动的自然时间就被限定在生命周期的其中一段。人们能够从事劳动的青年、壮年、老年不同时期,其劳动能力、劳动绩效也有所不同。

从社会的角度看,还要考虑动态条件下社会人力资源总体在形成、开发、分配、使用等各项运动环节的相对平稳性以及合理的超前性。

## 三、人力资源的主体特点

作为具有主体性的资源,人力资源具有三个特点:

### 1、动力性

人力资源的动力性,即其主体推动性。人力资源之所以称为主体资源,正是因为它具有动力特征,能够对于物质资源加以推动、加以运用。

具体来看,人力资源的动力性体现在“自我强化”和“发挥动力”两个方面。

(1) 自我强化,即人们通过自身有目的的积极行为,接受教育培训,努力学习,锻炼身体,积累经验,使自身获得更高的工作能力。

(2) 发挥动力,即人对自身能力或能量的自觉运用,这是人类能动性的重要体现,它对于“人力”这一资源的潜力发挥、对于由此产生的工作绩效,具有决定性的影响。

## 2、自我选择性

人的自我选择性,是人力资源动力性的延伸。人作为主体性资源,在其与否构成劳动供给、劳动供给的投入方向、劳动投入数量上,都是有着自主决定权与选择偏好。

“天赋人权”是现代社会的理念,自我选择性正是这种理念的体现。

国际劳工组织(ILO)在认定劳动者的权利时指出,“就业”这种工作选择应当达到自主性。我国劳动法也指出,“劳动者享有平等就业和选择职业的权力”。人力资源的这种自我选择性,是用人单位选择人力资源和政府从宏观上配置人力资源时,必须考虑的因素。

平等竞争的市场经济体制,对自我选择性有较充分的保障,从而有利于人力资源的自动配置。

在经济发展水平不同的国家和地区,人的自我选择性也有一定差别。一般说,经济社会发展水平差的国家和地区,自我选择性较弱;经济社会发展水平高的国家和地区,自我选择性较强。

## 3、非经济性

人力资源的非经济性,是指人作为生产要素供给,除了追求经济利益外,还有非经济方面的考虑。包括职业的社会地位、工作的稳定性、晋升机会、工作氛围、管理特点、工作条件、个人兴趣爱好、技能水平等因素。

在经济水平比较低的社会,人们重谋生,对非经济的考虑较少、要求较低;在经济水平比较高的社会,“衣食足而知荣辱”,人们对于非经济利益的考虑就会较多,强度也较大。

在市场经济体制下,用人单位追求利益的最大化,必然受到其雇用对象—人力资源的非经济因素的影响和制约。在宏观层次上,政府关注和解决就业、居民收入等问题,因而也必然要在一定程度上考虑人的非经济需求。



### 第三节 人力资源结构

#### 一、人力资源结构总析

##### 1、人力资源结构的内容

人力资源结构,是指一个国家或地区的人力资源总体在不同方面的分布或构成。从总体上看,分为自然结构、社会结构和经济结构三大方面。

具体来说,人力资源的自然结构包括年龄、性别、种族与民族方面;人力资源的社会结构包括教育水平、文化类别、宗教、职业、社会地位阶层、组织内雇用等方面;人力资源的经济结构包括产业部门、地区、城乡、组织类别、产权、企业规模等方面。

人力资源结构的不同方面,不是孤立存在的,而是相互交织在一起。在研究人力资源的问题时,往往把它们结合起来研究,并有一定的侧重点。

##### 2、人力资源结构的作用

人力资源结构的不同,反映了人力资源总体内部的不同性质与状态,决定着可以投入社会经济运动的人力资源状况,这构成社会进行人力资源开发与管理的基礎。

社会人力资源结构的不同,也给企事业单位的人力资源开发与管理,提供了一个基本背景。

#### 二、人力资源的自然结构

##### 1、人力资源的年龄结构

人力资源的年龄总体界限,男性 16-60 岁,女性为 6-55 或 50 岁。人力资源内部可以划分为青年、成年、老年三部分,青年为 16-30 岁,成年为 30-50 岁(男性人口)岁或 30-45 岁(女性人口),老年为 45 或 50 岁以上。同一总体内不同年龄的人力资源的比例,构成了其年龄结构。

##### 1、青年、成年与老年人力资源

人的青年期，处于身体继续发育以至成熟的阶段，智力水平也大幅度提高。在这个时期，青年人从在校学习到毕业、走上社会，是他们形成人生观、做出一生中重大抉择的时期。从总体上看，青年人力资源的效用是比较好的。其劳动能力正在增长，进行职业定向与职业选择，开始加入和适应社会劳动。尽管这个时期其职业劳动能力并不太高，但是其使用年限比较长，学习能力比较强，适应性比较好，因而开发的潜力比较大、可塑性也比较强。

人的成年阶段，体质、智力都达到一生比较稳定的高峰阶段，是一生中的黄金时代，是人力资源效用最高的时期。成年的人力资源，劳动能力最强，技术水平最高，生产管理经验比较丰富，创造发明也最多，年富力强。

人的老年阶段，体质、智力都开始下降，生理上处于衰退期。老年人力资源的一般劳动能力，已经不如以往，但是其各方面知识、经验比较丰富，具有一定的代偿性，能够老有所为，发挥资源的效用。

## 2、人力资源年龄结构与社会经济

一般说来，一个社会的人力资源年龄构成状况比较年轻，即青年人力资源的比例比较大，老年人力资源比例比较小，是比较有利于社会经济发展的。

一个社会的人力资源老化，即青年人力资源比例比较小、老年人力资源比例却比较大，这个社会就会面临人力资源减少、以至人力资源供不应求，影响社会经济的正常发展。但是青年人力资源比例过大，而且在短期内增长得比较快，又可能形成人力资源的总供给量超过社会对它们的需求总量，影响其中一部分人获得劳动岗位。

还应当注意，就学青年毕业后，需要获得工作岗位，由此形成以年度为周期的社会人力资源供给高峰，并且由于人口、教育、经济、社会等因素的影响，使不同年份的供给量也有所差异。

## 2、人力资源的性别结构

### 1、性别结构的内容

男性与女性生理方面的差异，使他们的职业适应能力有很大的不同。一般来说，男性人力资源比女性人力资源的劳动能力强、参与率高、适应性强、参加社会劳动的年限长、家务劳动的负担少、流动性强。人力资源性别结构的不同，必然影响社会人力资源供给与使用状况。

在正常的情况下，人口总的性比例和各年龄组的性比例，特别是劳动年龄组的性比例，基本上是均衡的。在一些特殊情况下，例如战争、大规模迁移等，可能会发生人口性比例和人力资源的性别结构与供给。

## 2、女性人力资源的开发利用

男性成年以后几乎全部参加社会经济活动，而成年女子从业状况在不同国家、不同时期各有不同。因此，需要进一步加强对女性人力资源的开发和利用，解决好妇女就业问题与工作管理。

妇女劳动参与率和就业率取决于许多因素，诸如社会人力资源需求总量、社会需要的具体劳动岗位、妇女生理特点、妇女的受教育程度与技能状况、社会习风、家庭收入与消费状况、家务劳动及其社会化程度、男性人力资源的供给量，等等。教育在扩大妇女就业方面至关重要。

协调好工作与家庭的关系，是现代管理学中搞好员工职业管理的重要内容。

## 三、人力资源的社会结构

### 1、人力资源的教育结构

一般来说，人力资源在体质方面的差异不会过大，因此，人力资源的质量结构主要就在于“智力”、即教育结构方面，这体现在劳动力人口、特别是经济活动人口受教育水平上。

通常说来，人力资源的教育结构就是以文化程度划分的“文盲、小学程度、初中程度、高中程度、中专程度、大学以及大学以上程度”几个等级劳动力人口的比例。

此外，社会劳动者达到的职业技能不同等级的比例，也是人力资源质量结构的一个方面。

不同的社会经济状况，不同的生产发展水平，要求有不同的人力资源质量相适应。一般来说，经济越发达，要求的高质量人力资源数量越多，比例越大。但是，我们不能脱离现实的生产力水平，简单地认为

高质量人力资源数量越多越好、比例越大越好。因为超越了社会经济客观需要的过多的高质量人力资源，不能充分发挥其作用，就会浪费一部分高质量的人力资源，并浪费社会与个人的教育投资。

合理的人力资源质量结构不仅要求不同等级、不同层次的人力资源处于一种适宜的比例，而且要求各等级、各层次的人力资源内部的从事不同劳动、不同职业的人力资源也比较协调。

## 2、人力资源的职业结构

职业，是人们所从事工作的种类，是人力资源的生活方式。职业是有着不同门类的。职业因其不同的劳动内容、不同的劳动、不同的劳动方法、不同的劳动对象和不同的劳动条件和环境，而存在着很大差异，因而也就有了职业的分类，有了社会职业评价和对职业的不同选择。

### 1、职业的社会阶层结构

从社会的角度看，职业分类是根据工作内容、工作方法、工作对象和工作环境的特点而划分的。按照国际劳工组织标准，职业分为八大类，在八大类下面还分为若干层次和不同种类。这种职业结构反映了人们的社会选择，也反映了一定的经济、社会、文化发展状况。我国参考国际标准编制了《中华人民共和国职业大典》，我国的职业大典中职业分为大类、中类、小类三个层次，下属还有细类（即工种）。其八大类是：

国家机关、党群组织、企业、事业单位负责人；

专业技术人员；

办事人员和有关人员；

商业、服务业人员；

农、林、牧、渔、水利业生产人员；

生产、运输设备操作人员及有关人员；

军人；

不便分类的其他从业人员。

这 8 类职业，可以进一步归结为体力劳动和脑力劳动两大类别。

从社会地位和社会关系的角度，职业可以分为以下 7 个部分：

专门职业人员、政府官员、高级经理阶层；

雇主、一般经理与管理人员；

白领人员；

熟练工人，即技术性较强的工人与领班；

半熟练工人，即技术程度略差的机器操作工人、司机等。农民、商业服务业人员一般也属于这个类型；

非熟练工人，即一般从事无技术工作、尤其是重体力劳动和脏差环境工作的人员；

家庭服务与个人服务人员。

## 2、职业的微观分层结构

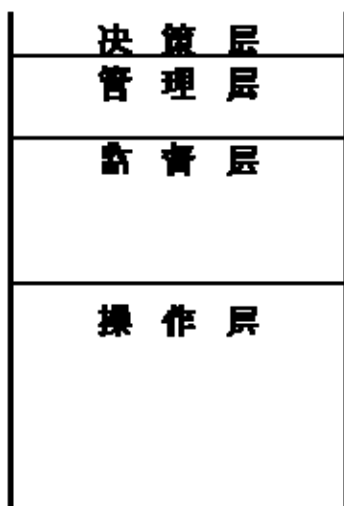


图 2-2 职业的微观组织结构

从微观组织的角度看，人力资源的职业可以分为决策层、管理层、监督层和操作层 4 个阶层。他们在组织之中起着不同的作用，也有着不同的工作氛围与工作模式，并在一定的组织内构成雇用关系或劳动关



系。详见图 2-2。

一般情况下，他们的人数比例是上面层次的少，下面层次的多，这实际上是一种金字塔结构。从经济社会发展的角度看，早期的金字塔层次更多，导致人的差距较大、沟通较难；现代社会则职业微观层次减少、差距缩小，呈现出“扁平化”的格局。

#### 四、人力资源的经济结构

##### 1、人力资源的产业结构

人力资源产业结构的第一个层次是三大产业的结构，下一个层次是包括 16 个部门大类的结构。

产业结构的转移是一种历史趋势，在经济社会迅速发展的情况下各国的产业结构都有着明显的变动。决定了经济社会发展的大格局，也决定了各国人力资源开发与管理的基本面貌。自觉地进行产业结构的调整，是开发与管理好人力资源的最基本任务之一。

##### 1、第一产业人力资源的结构变动

产业结构变迁的一般规律，首先是由第一产业（广义农业）流向第二产业和第三产业，然后由第一产业、第二产业流向第三产业。

农业劳动生产率的大幅度提高，是第一产业人力资源向第二、第三产业转移的前提。农业生产率的提高，光靠在单位土地上的“精耕细作”是不够的，应该有大量资金集约在农业部门，通过机械化耕作大幅度提高种植业劳动生产率，从而释放出大批农业过剩人力资源。

农业剩余人力资源向非农业部门的转移还必须具备另一个条件，这就是非农业部门劳动岗位（即人力资源需求量）的增加。农业人力资源过多、过急地流向非农业，对一国经济的发展往往起消极的甚至是破坏性作用。

第一产业人力资源向第二产业、第三产业结构转移的途径主要有两种：一种是脱离农村，向大中型城市（特别是工业城市）流动，这是世界上大多数国家的道路。另一种是在农村“就地消化”或者转移到小城镇。

第一种转移类型——向大中型城市流动。优点是能够迅速集中人力资源、为工业发展提供条件。但也容易造

成农业生产后继无人和城市压力大的情况，可能产生一定的不良后果。不少发达国家和发展中国家都感到了这个问题。

## 2、第二产业人力资源的结构变动

人力资源在第二产业就业的比例是与工业的迅速发展相联系的，一般经过相当长时间的增长，达到 40-50% 的高水平后又有所下降。这是因为，随着工业先进技术的应用和传统工业部门的淘汰等，工业劳动生产率大幅度提高，工业物质产品数量极大，从而在工业部门就业的人力资源人数减少，工业就业人力资源人数的比重由提高转为逐步下降。

## 3、第三产业人力资源的结构变动

从世界各国发展规律的角度看，第三产业人力资源的比重，是一直呈现上升趋势的。第一产业、第二产业的劳动生产率提高，具备了其富余人员向第三产业转移的可能。实际上，第三产业就业比重的增加，在第二产业就业比重还在增加的时候就已经开始。随着人力资源在第一产业比重的大幅度下降和在第二产业的比重由增加到减少，在第三产业就业的比重就大大提高。在经济发达国家，第三产业就业的比重已经达到 50% 以上，多的甚至高达 70% 以上。

第三产业就业比重高，一般来说是一国经济发达的表现。因为，流通、消费事业发展，科学、文教、卫生事业发展，服务性部门增加，人们社会活动增加和政府管理职能加强等，都是第一产业、第二产业部门物质生产发展带来的结果。

## 2、人力资源的地区结构

人力资源的地区结构，即人力资源在不同地区的分布，它可以从行政区划、经济区划和自然地理区划不同方面区分。人力资源的地区结构，基本上取决于人口的地区分布。研究人力资源的总况及其年龄结构、性别结构、质量结构等等，都要以人力资源的地区分布为基础，实现人力资源年龄、性别、质量结构的合理化，也都离不开人力资源的地区合理分布。

为了达到人力资源合理分布的目标，要基于各地区经济发展的短期和长期需求与人力资源的现实状况，对人力资源进行规划。还应该考虑人口与人力资源在总量方面和地区间分布的变动，从而对人力资源进行合理配置。

开发中西部是我国的战略举措。长期以来，我国存在着东南地区人力资源密集、人才富集而西北地区人力资源稀少、人才匮乏并外流的局面。改革开放以来，由于利益机制的诱导，人才“一江春水向东流”的趋势进一步加强。为了西部大开发战略性任务，国家在对中西部的投资正在迅速增加，强化对于中西部的人力资源、人才资源配置，就成为我国重要而紧迫的任务。

### 3、人力资源的城乡结构

人力资源的城乡结构也是人力资源经济结构的一个重要方面。人力资源城乡结构是由人口在城乡的分布所决定，并且受到城乡间人口流动的影响，它反映了一个社会经济发展的总体水平，反映了该社会农业部门和非农业部门发展的状况。

农村以从事农业经济活动为主，城镇以从事非农业——即第二产业、第三产业为主。城市和农村的人力资源供给是满足城市和农村经济活动所需要的条件；人力资源在城乡间的流动，则是调节人力资源在城乡分布的途径。

人力资源城乡结构的变化，以农村人力资源进入城市为主要流向。应当指出，农村人力资源流入城市，既要符合城市经济发展的需要，也要以农业劳动生产率提高为前提。否则，过多的农村人力资源流入城市，会对城市造成就业的压力，加剧城市的失业和潜在失业状况，同时也可能使农业人力资源不足，对于城乡的经济发展和人力资源的合理利用，都是不利的。

我国在 20 世纪 90 年代以来，出现了大规模农村人力资源向城市流动、且存在较大盲目行为的“民工潮”问题。为此，国家进行了多方面的调节，以促进城乡人力资源结构的合理化。

#### 4、人力资源的组织内部结构

人力资源的组织内部结构，是指用人单位内部的员工结构。这里以生产性企业为例，分析人力资源在组织之中分布的员工结构。在生产性企业之中，一般包括以下四类员工：

1、生产工人。包括直接操纵机器或在流水线上进行生产的第一线工人和为一线工人进行直接服务的辅助生产工人。

2、工程技术人员。指担负企业的工程技术性工作，并具有一定的专业技术职称或相应水平的人。他们在企业的产品开发和生产技术管理中具有重要作用。

3、管理人员。是指在企业各个职能科、室、部、车间等厂部及下级分支机构担任各层次行政、生产、设备、技术、经营、市场、后勤、原材料供应、教育培训、劳资人事、政工宣传、工会等各项管理工作的人员。

4、服务人员。指为本企业职工生活服务和间接为生产服务的各种人员。主要包括单位的警卫保安人员、保洁与勤杂人员、食堂餐饮人员、医务保健人员、托儿工作人员等等。

在商贸企业中，一般有市场调查人员、策划人员、营销人员、物流保管人员、广告人员、经营管理人员等。

在研究与发展部门，则一般有市场调查人员、理论与基础研究人员、新产品开发研究人员、审核检验与试用人员、管理人员、服务人员等等，在理想的情况下，他们一般构成工作团队。

### 第四节 人力资源开发与管理活动

#### 一、人力资源开发与管理体系

现代人力资源开发与管理体系框架，由以下三个方面组成：

##### 1、人力资源战略与规划

人力资源开发与管理是一个涉及面相当广的领域，从根本上看，它是由组织的战略决定的。由此，人力资源开发与管理就具有了高层次的战略特征，组织的人力资源战略也就成为人力资源管理体系的根本内容。根据组织的

长期战略，人力资源战略要解决的主要问题有：预测组织的未来结构和组织成员数量；规划组织员工的培训和选拔；关键技术人员、管理人员的选拔模式；应当建成的组织文化；对员工的管理理念等。

## 2、人力资源开发与管理平台

组织的人力资源战略和规划体现在人力资源业务上，需要经过转化，形成包括“职位、工作、人员”的一种管理平台。

在管理平台中，要对职位、工作、人员三方面进行管理：职位（即岗位）的管理，是形成岗位存在价值衡量的认定标准；工作管理的目的，是设计和制定出职位说明书，这是组织进行人力资源开发和管理的基础文件；人员管理的目的，是提出员工的任职资格与选拔要求。

这三个方面互相联系、逐步递进，构成人力资源开发与管理中经常运用的基础性、规范性管理标准。

## 3、人力资源开发与管理操作

进一步来说，组织人力资源开发与管理的具体工作有方方面面，需要将其进行系统化的梳理，形成一套人力资源开发与管理操作系统。具体来说，组织的人力资源开发与管理操作系统，包括招聘与任职体系、培训发展体系、工作评价体系、薪酬分配体系和员工激励体系五大部分，它们之间相互联系，共同构成组织运行的人力资源日常管理的内容。为了完成人力资源开发与管理的操作，要应用多项技术，如预测技术、面试技术、绩效考核技术、人员评价技术、培训技术等等。

## 二、人力资源开发与管理环节

对使用人力资源的组织而言，有着多方面的开发与管理内容。从总体上看，包括人力资源的使用规划、人力资源的岗位设置、人力资源的招收、人力资源的素质培训、人力资源的职务安排、人力资源的工作管理、对人力资源的工作绩效与个人素质的评价、对人力资源劳动成果的付酬、人力资源的福利、人力资源的职业安全健康管理、人力资源与管理者的劳动关系处理、对人力资源的激励和为人力资源进行的职业生

涯规划。

### 1、规划——组织对人力资源开发的起点

人力资源规划，是指根据组织发展战略、组织目标及内外环境的变化，预测未来组织任务和 environment 对组织的要求，为完成这些任务和满足这些要求而提供人力资源的过程。它是在组织的总体发展战略和人力资源战略目标确定后，具体实施人力资源管理工作的第一步，其目的，是为组织配备足够的人力资源。

组织的人力资源规划，立足于组织的中长期发展，根据组织的近期经营需要提出对于人力资源的具体需求，寻找供给的缺口。

### 2、岗位——组织对人力资源的规范

对于组织来说，职业岗位是进行人力资源管理的基础，这具体体现在“职务说明书”上。

首先，组织根据自身的发展目标，进行机构的设置和岗位的设计——包括不同的职位种类和每种职位的数量。进一步，就是对各个岗位进行职务分析，然后制定出职务说明书。其后，组织要进行招聘，各种职位招聘的条件就是以职位说明书的要求为依据的。

### 3、招收——组织对人力资源的吸纳

组织招收雇用的基本目标，是完成自身的生产经营和工作任务。在正常情况下，只要一个单位看好生产经营前景时，就会有扩大生产经营、增雇人力资源的动机。为此，用人单位采取校园招聘、发布广告、从劳动市场和人才市场招聘、举办招聘会或参加招聘大会等途径增雇人力资源，从社会上吸收就业。

在前景光明的情况下，组织会把“发展”放在重要位置，尤其是具有战略眼光的企业家，能够见微而知著，开拓有生命力的业务，这就会吸纳大量人力资源和人才就业。

通过招聘选拔优秀的人才进入本组织，也是组织的一个致胜法宝。

### 4、工作——组织对人力资源的发挥

人力资源使用的核心，就是完成组织的“工作”，即把人力资源真正投入运行，完成组织的任务，达到



预期的目标。

工作的具体内容包括：工作内容的分配安排、工作环境的提供、工作条件的配备、工作流程的控制、工作节奏的调节、工作关系的维持、工作动机的调动、工作绩效的评价，以及工作薪酬的计发等。

进一步来说，在对人力资源的使用中，还有着组织本身与人力资源的关系问题，这包括：雇佣关系或劳资关系、劳动合同或人事合同关系、“顶头上司”等管理者与组织成员的管理关系、员工在产权方面的身份与权利、社会保障关系等等。

#### 5、评价——组织对人力资源的认定

绩效考评，即组织对其成员的工作状况进行考核并给予评价，这成为组织人力资源管理的重要工作内容。

绩效考评的结果，可以成为组织控制工作流程、发放工资报酬、给予奖励处罚、进行岗位培训、调整工作岗位、进行提拔辞退等多方面人力资源管理活动的依据。这关系着对待员工的正确、合理与否的问题，因此必须做到科学和公正。

绩效考核的项目，是根据组织的需要、目标管理的指标和工作岗位与内容的特点来确定的。绩效考核与评价的执行人，包括人力资源部门的专业和横向考评、上级的纵向考评、同事们的横向考评、下级对上级的群众民主评议和“投票”、自我考评、组织外部的专家考评等等。

在绩效考核完成后，组织要对考核结果进行分析评价，得出总体评价结论。进一步，还应当对考核的结果和评价意见进行反馈和调整。具体来说，考评的结果要与考评对象见面，使其了解自身的状况，作为改进自身和工作努力方向的参考。

#### 6、薪酬——组织对人力资源的报偿

人力资源在组织中从事劳动，为组织创造了价值，工资薪酬就是对其的报偿。一般来说，个人所获得的薪酬水平，从根本上取决于其在组织中的职位的高低、贡献的大小和绩效的高低。

基于组织的产业类型、组织的考核方式、组织的工资薪酬体系、组织及经营者的价值观等方面的不同，人力资源所获得的工资薪酬水平也有所差别，甚至是大相径庭。组织出于对特殊人才、关键人才吸引政策和工资竞争力的考虑，会提高人力资源薪酬的水平。

实际上，工资薪酬不仅是组织对所使用的人力资源的报偿，而且是对人力资源激励的重要手段和增加人力资源凝聚力的组织文化手段。

### 三、人力资源开发与管理环境

从一般意义上看，对于人力资源开发与管理是处于社会大环境或者基本环境中，有着多方面的因素；从用人单位的角度看，其人力资源开发与管理面对的环境则可以分为外部环境和内部环境。下面分别进行分析。

#### 1、人力资源开发与管理的基本环境

按照 PEST 分析法，我们从总体上把影响人力资源开发与管理的外部环境因素归结为政治、经济、社会、技术四个基本方面。

##### （1）政治因素（Politics）

一个国家的政治制度、经济社会发展规划、经济政策和产业政策、社会法制状况、国家的劳动立法、政府人力资源开发与管理及有关方面的规章制度、工会发展状况等等，对组织的人力资源开发与管理都有一定的影响。

##### （2）经济因素（Economy）

一个国家的经济增长水平、各个产业的发展状况、社会投资状况、就业状况、通货膨胀状况、进出口状况、社会工资水平与收入差距情况、市场与居民消费状况等等，都对人力资源开发与管理有着影响。特别是经济竞争因素对于人力资源开发与管理影响更大，因为竞争状况直接决定了各个组织的人力资源开发思想理念与用人模式。

##### （3）社会因素（Society）

人是生活在社会中的，社会的文化价值观与人的职业观念、道德水平等，都会对人力资源开发与管理产生影响。例如，具有“忠”文化的日本，在组织管理中就有终身雇用、年功序列工资、家族主义和企业工会制。

#### （4）技术因素（Technology）

技术本身首先就和人力资源一起构成生产要素，在组织的资源配置中成为相互关联的一对，组织可以就此进行选择与替代。进而，技术的进步要求组织提供教育培训，以提高现有人力资源的素质，或者对其个体进行更新。在技术更新速度快的情况下，还会导致了人力资源的较大流动。此外，现代技术的发展，直接为人力资源开发与管理提供了先进的手段。

### 2、人力资源开发与管理的组织环境

#### （1）人力资源开发与管理市场环境

微观组织的人力资源的管理活动，是从市场中获得人力资源开始的，一个社会的人力资源市场状况也就成为各个组织进行人力资源开发与管理的条件。进一步来说，组织的人力资源市场格局，即组织处于买方市场还是卖方市场，对其人力资源开发与管理的工作内容、组织机构、理念模式、管理手段和技术方法的选择，都有重大的影响。

#### （2）人力资源开发与管理组织内部环境

在组织内部，也有多种影响人力资源开发与管理的因素，包括一个组织的结构、组织制度与组织文化、组织的发展战略、业务性质特点、组织的员工结构、领导者的水平和管理风格、组织内部的劳动关系因素等。

## 第一节 人的能力

### 一、能力要素的内容

#### 1、体力要素

所谓“能力”，是指顺利实现某种活动的心理条件。研究人力资源，根本目的是为了运用“人”这种能力。从现实应用的形态看，能力要素包括体力、智力、知识、技能四部分。体力、智力、知识、技能四者的不同组合，形成人力资源多样化的丰富内容。人力资源拥有的体力、智力、知识和技能，使其具有推动物质资源的各种具体能力。这里对能力的各个要素分别进行分析。

体力是人的身体素质，从一般意义上说，体力包括力量、耐力（持久力）、速度、灵敏度、柔韧度等人体运动生理指标；从劳动的角度来看，还应当包括对外界的适应能力、劳动负荷能力和恢复疲劳的能力。体力在人力资源总体能力中处于基础的地位。所谓基础，有两层意义：其一，它是人们劳动、人体做功时能量消耗的物质提供者，也是能量补充的承担者。其二，它是人体获得智力、知识、技能和在劳动中发挥智力、运用知识技能的基础。一般说，没有比较健康的身体，难于从事正常的社会劳动，也难于继续提高智力、知识、技能水平。

从一般性的劳动来说，不同的人力资源个体，其体力水平一般不致相差很大。与智力相比，体力这一因素显然也是比较简单的。

### 一、能力要素的内容

#### 2、智力要素

##### 1、智力的含义

从总体上看，智力是指人认识客观事物、运用知识、解决实际问题的能力，也就是人的“聪明程度”。

对于智力的内容和本质，人们有着不同的说法。心理学家在分析智力结构时，一般都承认包括感知力、记

记忆力、思维力、想象力这四个方面。这四种“力”可以说就是智力的内容或者要素，它们在人们头脑中的不同搭配、不同组合，就是智力的结构。

现代心理学家提出把心理活动过程看作为一个信息加工过程的新见解。按照这种观点，智力就集中表现在人认识事物并且做出反应的正确性、机敏性、深刻性、广阔性上。因此，智力就应当体现在决策的正确性和输出的有效性上。

人的智力有高有低，这反映了人力资源能力的不同。对于智力水平的衡量，采用心理学智力测验结果的“智商”（IQ）指标。一般来说，人的智商水平呈现正态分布状态，100 分为标准平均状态，得分在 90-109 分之间属于正常智力，分数越高，反映智力水平就越高。

## 2、智力要素分析

在智力四要素中，感知力起着智力活动前提的作用，是智力的初始环节。外界事物是通过人的感官进入大脑的。记忆力在智力活动中如同电子计算机的存储器，它对从外界感知的信息分类整理，分别存入大脑细胞之中。思维力是智力活动的核心内容，它包括归纳、概括、抽象、类比、具体化（形象化）、判断、演绎推理等。在智力之中思维力最为重要，人们说的“聪明”，主要就是指思维能力强。想象力则如同是智力活动的“翅膀”，它包括根据原有事物的模式想象出具体事物的再造想象和在人的头脑中构成新事物模式的创造想象。

## 3、创造力

与智力联系非常密切的是创造力。从一定意义上看，创造力是现代人类社会发展的源泉。创造力与智力有一定的交叉，智力之中的“想象力”在一定意义上构成创造力的自然基础。此外，人的动机水平、广博的兴趣、意志执着程度、非从众性等个性人格特征和民族文化、制度模式，对人力资源个体和总体的创造力，也有着重大的影响。

## 4、智力劳动

在知识经济时代，社会劳动的主要形态将是知识劳动，但这种知识劳动不是被灌输和“死记硬背”知识以后的、“照葫芦画瓢”式僵死的模仿性输出，而是以智力为中心的、具有创造性的、拓展自身的知识劳动，即智力性知识劳动。本著作把它简称为智力劳动。

智力劳动具有以下属性：

第一，价值的多量性。智力劳动可以推动较为多量的物质资源，从而生产出较为多量的财富；智力劳动可以把思想化为物质，从而创造出大量的财富。复杂劳动等于倍加的简单劳动，即少量的复杂劳动成果等于多量的简单劳动成果。

第二，活动的创造性。智力劳动的对象一般是非单调、不重复的，要依靠人的创造性来解决。创造性包含了对客观事物的探索、重新认识，因此创造性也可以说等于探索性。智力劳动的多量性、创造性、探索性一般来说又伴随着其艰巨性、困苦性。

第三，工作的人本性。稳定的工作岗位、良好的工作条件、丰富的工作内容、自主的工作计划、和谐的工作关系、优厚的工作报酬、主人的工作态度、有趣的工作场景、产权的工作所有等，都体现着智力劳动的人本化。

第四，形态的多样性。智力劳动在不同职业、不同行业、不同生产工艺类型中都有着各自特定的内容，它们是繁复多样、差异巨大的。这就要求，智力劳动从事者在特定领域内的知识要“专”、要“精”，其他有关方面的知识要“博”、要“活”。

第五，收益的共享性。智力劳动能创造出巨大财富，劳动者和所在组织无疑会大大获益。而其创造的高质、低价、多样的物质产品，为广大社会成员所享用，从而为人们增进福利；其创造的精神产品，除了直接为人们消费外，也成为促进物质财富生产的重要手段；其产业化，带来政府的高税收，通过再分配也使社会共享。



### 3、知识要素

#### 1、知识的定义

知识,是指人们头脑中所记忆的经验 and 理论,或者说是头脑中储存的信息。知识,分为“一般经验”和“理论”两种。当知识带有逻辑性、体系性和科学性时,就成为“理论”或者“学说”;一般经验则是形成理论知识之前的东西,其特征是零碎的、片断的、正确度较差的。

#### 2、知识的内容

第一,经济合作发展组织的划分。

经济合作发展组织(OECD)对“知识经济”进行了研究,对其范畴给出了定义,在 OECD 的知识结构中,对“知识”的内容可以划分为以下四个方面:

其一,事实知识(know-why)。指的是人类对某些事物的基本认识和所掌握的基本情况。

其二,原理和规律知识(know-why)。即产生某些事情和发生的事件的原因和规律性的认识;

其三,技能知识(know-how)。也就是说,知道实现某项计划和制造某个产品的方法、技能和诀窍等;

其四,知道产生的源头的知识(know-who)。即知道是谁创造的知识。

经济合作发展组织的研究报告,将第 1 和第 2 类知识称为“可编撰的知识”,第 3 和第 4 类知识归结为“可以意会的”或“不可编撰的”知识。

第二,从人力资源角度划分。

从人力资源所具备的能力及其应用的角度看,“知识”可以分为三个部分:

其一,一般知识或者说普通知识。它反映了某个人力资源个体的一般文化水平;

其二,专业理论知识。专业理论知识和一般知识的整体层次,基本上是由一个人接受教育的等级所决定,这往往构成人力资源个体在人力资源市场上竞争力的主要决定因素;

其三,工作知识。包括职业技能操作水平、工作经验知识、职业阅历等。

---

第三，按知识的来源划分。

对“知识”一词，戴维·温伯格做出界定，指出知识包含三个层面的内容：

其一，知识是不同信息或者信息片断（pieces of information）之间的联系，是对一般的信息予以提升、有一定的抽象性的看法，它是存在于知识库、数据库中。这种第一层面的知识，基本上是通常意义上的知识，它包含一般知识和上升为理论的更加系统的知识，也包含了操作知识。与信息相比，知识是相对确定的，而不是处于无序或紊乱状态。

其二，知识是方法（know-how），人们可以从身边的人那里得到，而不是从数据库中得来。最重要的事是宣传和传播它，使需要者能够得到。第二层面内容，实际上是一种复杂的“软知识”，它是建立在“硬知识”基础之上、对于硬知识的筛选和运用，也包含了一定的经验。

其三，知识是自己头脑生成的主意或想法（idea）。这种主意或想法，要由他人分析判断是否合情合理。

温伯格所说的知识层面，即第三层面内容，实际上是知识的创造性运用，它不仅仅是知识本身，而且是知识的制造工具，其产物是新的、未定的知识。温伯格还指出，对于组织来说，不同层次的知识应当分别处理：在知识库中进行发掘（knowledge mining）的第一层面知识针对市场数据人员，“方法”这种第二层面知识针对与顾客接触的人员，开发新思想这种第三层面知识适于各个部门的办公室后援工作人员（office worker）。对这三种知识要有不同的态度：发掘数据、宣传方法、鼓励新主意和新想法。

### 3、知识的作用

长期以来，人们对“知识”有着高度的崇尚。20 世纪的下半叶，诸多学者在对社会经济发展形态和阶段进行着多方面的思考，提出了诸多的学说，这些学说之中都具有知识经济的影子，反映了人类对知识的高度关注。

有的学者认为，社会经济形态从传统的“劳力经济”，发展到工业化时期的“资源经济”，并在 20 世纪末进入

到资源经济与知识经济并行和过渡的时代。在 21 世纪，知识经济全面到来，将极大地改造和重塑组织、改造和重塑产业、改造和重塑经济、改造和重塑社会，同时，也必然极大地改造和重塑人力资源。

#### 4、技能要素

技能，用通俗的话说就是“技术”、“技巧”。其含义是人们从事活动的某种动作能力，是人经过长期实践活动所形成的顺序化的、自动化的、完善化的动作系列。人的技能通过反复练习而形成，经过这种反复练习以后，不协调的动作、错误的动作、多余的动作就会大大减少，以至于完全消除。这样，某种动作熟练了，技能就形成了。技能形成的标志，是动作的准确性，它包括动作的方向、距离、速度、力量的准确。

技能在劳动能力中极为重要，它可以分为一般技能和特殊技能两大类。特殊技能即职业技能。劳动分工包括行业、职业两个方面：行业分工是从产品的角度划分的；职业分工是从职业、工种方面，也就是主要从技能的差异方面进行划分的。各行各业都有自己独特的技能。

应当指出，对于技能这样范畴，不能理解为只是“简单的、动手性、体力性、蓝领工人性的技术”，实际上技能也有着高低不同的层次。

#### 二、能力要素的结构

人的各种能力要素的不同组合，形成人力资源的不同能力要素结构。能力要素结构用图表示如下：

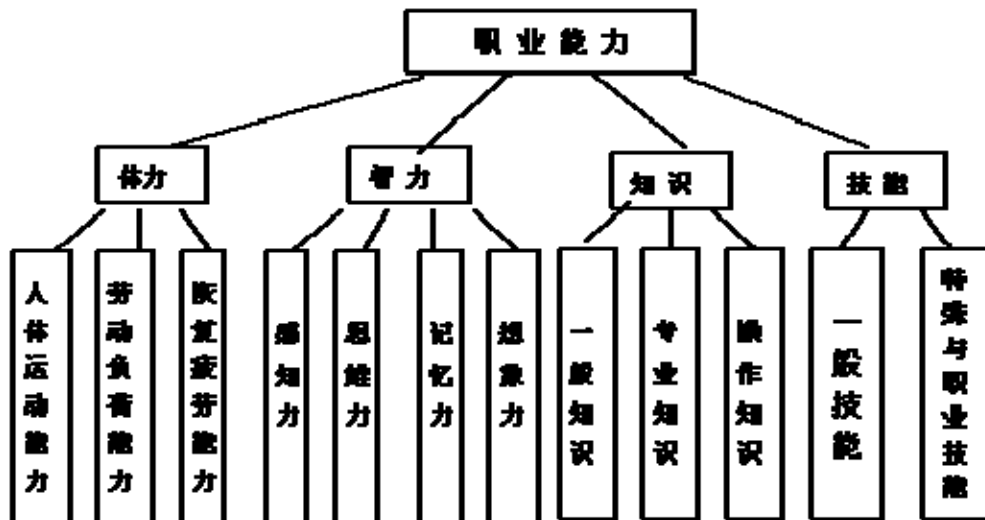


图 3-1 人的能力要素结构

实际上，人的能力要素可以从四大方面细化到十几个因素，还可以根据职业的不同进行更细的划分。

就能力要素总体而言，需要考虑两个问题。其一是冰山理论，其二是核心能力。冰山理论是指人的能力被认识的只是冰山一角，大部分能力处于潜在状态。核心能力是指要把握最重要的能力。

人的体力，是人从事各项活动的基础，是智力、知识、技能得以存在的载体。

人的智力、知识、技能三者之间有紧密的联系，三者之间互相制约，互为影响：智力是一种能力，一种潜力；知识是对具体理论和现实经验的掌握，是思想的内容或者思维的材料；技能是行动方式，是操作技术。智力是掌握知识、技能的基础，智力水平在一定程度上制约着知识和技能的获得状况。一个人“聪明”，就能较快、较多、较高深地掌握知识与技能。智力的发展，又是在学习、运用知识和技能的过程中完成的。

## 第二节 人的个性

### 一、人的个性分析

#### 1、个性的含义

人的个性，即人在心理条件上的不同特点。个性，用通俗的话来说，即人的“脾气禀性”；用心理科学的语言来说，是个体经常地、稳定地表现出来的心理特征（性格、兴趣、能力、气质等）的总和。西方心理学则把之称为“人格”。个性心理特征，是在个体生理素质的基础上，在一定的社会条件下，通过个人具体的社会实践活动，在教育和环境的影响下逐步形成和发展起来的。

人的个性心理特征是通过心理过程形成的，而已经形成的个性心理特征又会制约心理过程，并在心理过程中表现出来。

## 2、个性与人力资源

人的个性与其成为特定的资源和得到运用有着重要联系。首先，人们个性中的性格、兴趣、能力、气质等，制约着人们职业种类和就业单位的选择。其次，在一定的岗位上，由于人的个性不同，其资源运用效果也大不一样。因此，人应当寻求适合自己的职业，在合适的岗位上发挥自己的才能，发展和完善自己的个性。

## 第二节 人的个性

### 二、个性与工作岗位的匹配

#### 1、人格特性与职业因素匹配

人格特性与职业因素匹配理论，是依据人格特性及能力特点等条件，寻找具有与之对应因素的就业岗位的职业选择与指导理论，也称“特性—因素匹配理论”。该理论是由职业指导领域的创始人、美国波士顿大学教授帕森斯所创立，由著名职业指导专家威廉逊等人进一步发展成型。

#### 1、人格特性与职业因素匹配过程

人格特性与职业因素匹配理论认为，每个人都有自己独特的人格特性与能力模式，这种特性和模式与社会某种职业的实际工作内容及其对人的要求，有较大的相关度。个人进行职业选择时，以及社会对个人

的选择进行指导时，应尽量做到人格特性与职业因素的接近和吻合。这种匹配过程包括三个步骤：

第一步，特性评价。即评价将要选择职业的人的各种生理、心理条件，以及社会背景。

第二步，因素分析。即分析职业对人的要求，包括各种职业（职位、职务）的不同工作内容、它们对人的不同的生理、心理、文化等条件的要求等。通过分析，使个人有较明确的选择目标。

第三步，二者匹配。即把对个人的特性评价与对职业的因素分析结果对照，从而使人能够寻找到自己适于从事的职业。

## 2、人格特性理论

人格特性与职业因素匹配理论的基础，是人格特性理论。人格特性理论认为，人格可以划分为若干种特性，每一特性都是人所共有的，但不同人在同一特性方面的强度或水平数值是不同的。不同的人有不同的人格特性结构，因而就有了人格的差异。

对于人格特性的划分，有着不同的理论，影响较大的是阿尔波特（G·W·Allport）的理论和卡特尔（R·B·Cattell）的 16 种人格因素（16PF）理论。

阿尔波特人格论将人格的特性分为“支配、自我扩张、坚持、外倾（即外向）、对自己能批评、自炫、合群、利他、社会智力水平、对理论的兴趣、对经济的兴趣、对艺术的兴趣、对政治的兴趣、对宗教的兴趣”等 14 项一般人格特性，并与人格的生理心理基础 7 项特征合并成 21 个项目。阿尔波特还将这些特性分为共同特性和个人特性两种。个人特性具有独特性，为个人所独有，代表不同个人的不同行为倾向，个人特性又可以分为主要特性、中心特性和次要特性三种类型。

卡特尔的特性论发展了阿尔波特的理论，提出了把人格特性分为表面特性与根源特性。根源特性是人格的基本特性，包括“乐群性、聪慧性、稳定性、好强性、兴奋性、有恒性、敢为性、敏感性、怀疑性、幻想性、世故性、忧虑性、实验性、独立性、自制性、紧张性”16 个项目。

根据一个人在这些项目上的不同水平，可以判断其人格特征的总体状况。



## 二、个性与工作岗位的匹配

### 2、人格类型与职业类型匹配

人格类型与职业类型匹配理论,是将人格与职业均划分为不同的大的类型,当属于某一类型的人选择了相应类型的职业时,即达到匹配。社会对个人择业的指导,也是要达到人格类型与职业类型的匹配。这一理论由著名的美国职业指导专家霍兰德(J·L·Holland)提出,成为沿用至今一直被公认为有效的重要理论。

人格类型与职业类型匹配理论与人格特性与职业要素匹配理论比,优点是简单、应用方便,缺点是不够精细。

人格类型方面的理论学说很多,主要的有气质、价值观、兴趣等。

最常见的划分是气质法,它把人的气质分为多血质、胆汁质、粘液质、抑郁质四种。这是古希腊医生提出,被现代科学实验所证实。

人的气质以至人格特征与职业应当达到匹配。但是,这种匹配不是绝对的,因为人有一定的可塑性和代偿性,关键是个人的适应性。实际上,各种气质和各种人格特征的人都能够成功。

### 3、霍兰德人职匹配类型

美国职业指导专家霍兰德从心理学价值观理论出发,经过大量的职业咨询指导实例积累,提出了职业活动这种人力资源应用意义上的人格分类,包括现实型、调研型、艺术型、社会型、企业型、常规型 6 种基本类型,相应地,社会职业也分为 6 种基本类型,从而形成“人职类型匹配理论”。

#### 1、现实型

现实型也称实际型。属于现实型人格者,一般喜欢从事技艺性的或机械性的工作,能够独立钻研业务、完成任务,他们长于动手并以“技术高”为荣;不足之处是人际关系能力较差。

属于这一类型的职业有木工、机床操作工(车工、钳工等)、制图、农民、操作 X 光机的技师、飞机

机械师、鱼类和野生动物专家、自动化技师、机械工人、电工、无线电报务员、火车司机、长途公共汽车司机、机械制图员、修理机器、电器师等等。

## 2、调研型

调研型也称调查型、研究型或思维型。属于调研型人格者，喜欢思考性、智力性、独立性、自主性的工作。这类人往往有较高的智力水平和科研能力，注重理论；但不重视实际，考虑问题偏于理想化，且领导他人、说服他人的能力较弱。

属于该类的职业有科学研究、技术发明、计算机程序设计、气象学者、生物学者、天文学家、药剂师、动物学者、化学家、科学报刊编辑、地质学者、植物学者、物理学者、数学家、实验员、科研人员、科技文章作者等等。

## 3、艺术型

属于艺术型人格者，喜欢通过各种媒介表达自我的感受（如绘画、表演、写作），其审美能力较强，感情丰富且易冲动，不顺从他人；其不足之处是往往缺乏文书、办事员之类具体工作的能力。

该类职业有作曲家、画家、作家、演员、记者、诗人、摄影师、音乐教师、编剧、雕刻家、室内装饰专家、漫画家等等。

## 4、社会型

社会型，也称服务型。属于社会型人格者，喜欢与人交往，乐于助人，关心社会问题，常出席社交场合，对于公共服务与教育活动感兴趣；但其往往缺乏机械能力。

该类职业有社会学家、导游、福利机构工作者、咨询人员、社会工作者、心理治疗医生、社会科学教师、学校领导、精神病工作者、公共保健护士等等。

## 5、企业型

企业型，也称决策型或领导型。属于企业型人格者，其性格外向，直率、果敢、精力充沛，自信心强，

有支配他人的倾向和说服他人的能力，敢于冒险；其不足之处是忽视理论，自身的科学研究能力也较差。

该类职业有厂长、经理、推销员、进货员、商品批发员、旅馆经理、饭店经理、律师、政治家、市长、校长、广告宣传员、调度员等等。

## 6、常规型

常规型，也称传统型。属于常规型人格者，喜欢从事有条理、有秩序的工作，按部就班、循规蹈矩、踏实稳重，讲求准确性（如数字、资料），愿意执行他人命令、接受指挥而不愿独立负责或指挥他人；不足之处是为人拘谨、保守、缺乏创新。

该类职业有记账员、会计、银行出纳、法庭速记员、成本估算员、税务员、核对员、打字员、办公室职员、统计员、计算机操作者、图书资料档案管理员、秘书等等。

从理论上说，每一种类型的人都有自己的特点和长处，也有一定的短处。但从社会的角度来看，人的心理差异无所谓哪一种好些哪一种差些，而只有与职业类型是否协调、是否匹配的问题。社会中的人是复杂的，往往不能用一种类型来简单概括，而是兼有多种性质，以一种类型为主同时具备他种类型的特点。因此，职业问题专家进而提出若干种中间类型或同时具备三种类型特性的职业类型群方法。

## 第三节 人的行为

### 一、需要—动机—行为链条

#### 1、需要

按照行为科学家的研究，人的行为是由动机引起，动机又是由人的需要决定。这就形成了“需要—动机—行为”这样一个链条。进一步分析，这个链条还可扩充为以下状态：

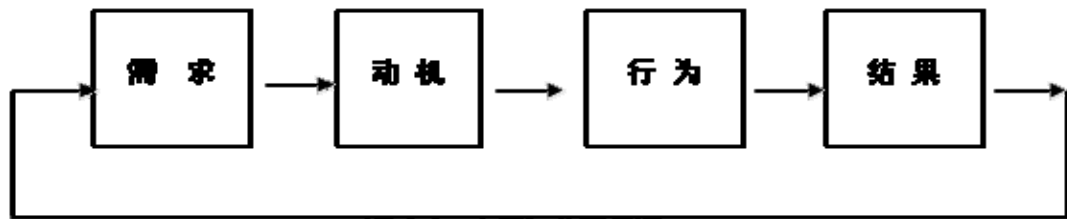


图 3-2 人的行为链条图

“需要”是一个非常重要的范畴，它不仅是人力资源管理的一项基本内容，是管理学和行为科学的一个基本范畴，而且也是经济学、社会学的重要内容。

所谓“需要”，是指人们缺乏某种东西而产生的一种“想得到”的心理状态，通常以对某种客体欲望、意愿、兴趣等形式表现出来。

人的生理状态、个人的认知（思想）和外部环境在一定条件下均能引起需要。需要同人的活动紧密相关，是行为的基本动力。需要一旦被意识到，就以动机的形式表现出来，激发人去行动，驱使人从一定的方向追求一定的目标，以求得自身的满足。需要越强烈、越迫切，所引起的行动就会越有力、越迅速，人的潜能调动也会越大。

人的需要多种多样。按其起源，可分为自然需要和社会需要；按其对象，可分为物质需要和精神需要等。人的不同需要造成需要结构的千差万别。每一个人都有自己独特的需要结构；在不同的时期和不同的条件下，同一个人的需要结构也不同。西方行为科学家们提出了多种理论，其中最著名的是需要层次理论、成就需要理论、双因素理论等。

### 1、需要层次理论

马斯洛的需要层次理论，常见的是五层次论，但其晚年将之又扩展为更加完全的“七层次”论。这七个层次为：

生理需要，即对维持生命所需要的衣、食、住等方面的需要；

安全需要，即希望得到安全保障，以免遭受危险和威胁的需要；

社交需要，即“归属感”，希望得到伙伴、友谊、爱情以及归属于某一组织的需要；

尊重需要，即自尊心，希望他人尊重自己的需要；

求知需要，即好奇心、求知欲、探索心理和对事物的认知和理解；

审美需要，即追求匀称、整齐、和谐、鲜艳、美丽等事物而引起的心理上的满足；

自我实现需要，即希望施展个人抱负和有所成就的需要。

上述七个需要层次，构成一个由宽到窄的塔形结构。马斯洛认为，当某一层次的需要得到满足以后，下一层次的需要就会产生，而已经得到满足的某种需要也就不再成为行为的诱因。

## 2、成就需要理论

麦克利兰则提出了一种成就需要理论。这种理论认为，在人的生理需要基本得到满足的前提下，人的基本需要有三种：成就需要、权力需要和友谊需要。这三种需要中，成就需要的高低对一个人、一个企业、一个国家的发展和成长起着特别重要的作用。高成就需要的人一般都较为关心事业成败，喜欢挑战性的工作，愿意承担责任，敢冒风险，并且希望得到对他们所做工作的具体反馈。

不同的人对于成就、权力和友谊三种需要的排列顺序和所占的比重各有不同，人们的行为主要决定于被环境激起的那些需要。

决定一个人成就需要水平的因素有两个：直接环境和个性。人们的成就需要可以通过教育和培训得到提高。

## 2、动机

动机，是指个人从事某种活动的心理倾向、行为发生的内在驱动力和直接原因。动机通常以愿望、念头、理想的形式表现出来，并将人的活动引向一定的、能满足某种需要的具体目标。人的动机有不同的分类：根据动机的起源，可分为内部动机和外部动机；根据动机的性质，可分为高尚动机与低级动机；根据动机作用的强

弱，可分为主导动机和次要动机；等等。

动机在需要的基础上产生。当某种需要被意识到并成为推动和维持人们活动的动力时，这种需要就成为行为的动机。除了需要外，动机的产生还受到外在条件的影响。影响动机的个人心理因素有：个人的兴趣、爱好、价值观和抱负水准。个人兴趣和爱好决定人的行为方向，价值观和抱负水准影响动机强度和行为调动的程度。

动机是一种主观状态，具有内隐性的特点。只有通过一个人的言论、情绪、行动等外在活动，才可能间接地了解个人的真实动机。

### 3、行为

行为，是指人们去做某种事，即人们的某种有意识、有目的的活动。行为是个体与环境相互作用的结果。用公式表示即：

$$B=f(P \cdot E)$$

式中 B 表示人的行为，P 表示个体，E 表示环境，f 即它们之间的函数关系。这一公式的含义是：人的行为是在人的生理、心理等内部身心状况基础上，因时、因地、因所处环境的不同而表现出的不同反应。

人的行为受动机支配，动机又以需要为动因、以目标为诱因而形成。个体内在的需要、愿望、紧张、不满等构成动因，是人产生行为的内部原因；目标构成行为定向的诱因，是行为产生的外部原因。影响人的行为的主要因素有：

(1) 个人因素，包括个人的家庭、教育、生活经验与工作经验、身心健康状况、个人心理特点等。

(2) 环境因素，包括自然环境和政治、经济、法律等社会环境。

(3) 文化因素，包括一般的社会文化因素和具体的组织文化因素。

(4) 情景因素，即通过制造一种情景使人改变行为，如利用组织赋予个人的权力影响人的行为或威胁他人以改变其行为。



人类的行为复杂多样，可以按照不同的标准进行分类。根据行为主体不同，可分为个体行为、群体行为和组织行为；根据行为的性质和内容，可分为政治行为、经济行为、社会行为、管理行为、宗教行为等等。人的经济行为，总的来看包括生产性行为 and 消费性行为两种，其核心内容是使生产能够进行的个人劳动行为。这样，人的劳动行为以及导致他“在何处工作”的人力资源供给行为，就成为我们研究的重点。

## 二、人的价值观

### 1、人的基本价值观

决定人们从事各种活动的最基本的个人心理倾向，是人的不同价值观。所谓价值，是指对个人有用的或重要的东西，并往往是个人追求的东西。因此，价值观也就有助于形成人的行为。人们对价值观有各种各样的分类方法。既简单又全面的分类方法，是美国心理学家斯普兰格的理论型、经济型、艺术型、社交型、权力型和宗教型 6 种价值观划分：

#### （1）理论型

具有理论价值观的人，其最大兴趣在于发现真理。为了达到这个标准，这种人经常寻找事物的共同点和不同点，尽量不考虑事物的美或效用。他们一生中的主要目标是把知识系统化和条理化。

#### （2）经济型

具有经济价值观的人，基本上是对事物的有用性发生兴趣。这种人关心的是生产商品、提供服务和积累财富，他们是彻底的实用主义者，完全按照商人通行的框框办事，追求物质利益。

#### （3）艺术型

具有艺术价值观的人，对事物的形式与和谐赋予很高的价值，并愿意表达自我，即使不是一位艺术家，他的主要兴趣也在于人生中的艺术性插曲。例如，他们常常喜欢象征华丽和权力的漂亮勋章，反对压制个人思想的政治活动。

#### （4）社交型

具有社交价值观的人，最重视对人的爱。这种人总是高度地评价别人。他们善良、富有同情心和大公无私。他们把“爱”本身看作是人际关系的唯一合理形式。他们爱帮助别人。这种人的兴趣与具有宗教价值观的人很接近。

#### （5）权力型

具有权力价值观的人，感兴趣的主要是权力。这种人不一定是一个政治家。由于竞争和奋斗在其一生中起很大作用，在任何需要有高权力价值观才能获得成功的职业或工作中，他都会做得很好。这种权力不仅仅是施加于人的，有时还会施加于环境。

#### （6）宗教型

具有宗教价值观的人，其最高价值是“整体性”。这种人想方设法把他们自己与对宇宙整体的信仰联系起来。宗教型中的一些人，企图与外部世界的现实生活脱离关系；而另一些人，则在当地参加教堂活动的人中间或在具有同一宗教信仰的人中间，进行自我克制和反省。具有宗教价值观的人，往往会为了事业而奉献自己。

人的不同的价值观，影响和决定着人力资源的职业岗位选择方向，也在一定程度上决定着人们就业后的工作态度与劳动绩效水平。

### 2、人的工作价值观

除了基本的价值观，人们在职业、就业、工作、劳动方面还有各种具体的观念、想法和价值判断标准。哪个“职业好”？哪种岗位“适合自己”？从事劳动的“目的是什么”？这些就构成人们具体的工作价值观或职业价值观。按照日本学者田崎仁的划分，人的工作价值观或职业价值观包括以下 9 种类型：

（1）独立经营型。这种类型的人不愿受别人指挥，而凭自己的能力拥有自己的工作和生活领地。

（2）经济型。这种类型的人认为“钱可通神”，金钱就是一切。他们认为人与人之间的关系是金钱关系，连父母与子女的爱也带有金钱的烙印。

(3) 支配型，也称独断专行型。这种类型的人想当组织的领导者，他们无视别人的想法，以支配他人为心理满足。

(4) 自尊型。这种类型的人受尊敬的欲望很强，渴望能有社会地位和名誉，希望常常受到众人尊敬；当欲望得不到满足时，由于过于强烈的自我意识，有时反而很自卑。

(5) 自我实现型。这种类型的人对世俗的观点、利益等并不关心，一心一意想发挥个性，追求真理，不考虑收入、地位及他人对自己的看法。他们尽力挖掘自己的潜力，施展自己的本领，并视此为人生的意义。

(6) 志愿型。这种类型的人富于同情心，他们不愿干表面上哗众取宠的事，而把别人的痛苦视为自己的痛苦，帮助别人就是自己的心理满足与快乐。

(7) 家庭中心型。这种类型的人过着十分平凡但又安定的生活，重视家庭，为人踏实，生活态度保守，不敢冒险，对待职业问题很慎重。

(8) 才能型。这种类型的人单纯活泼，重视个人才能的表现与被承认，把受到周围人欢迎视为乐趣，能以不凡的谈吐、新颖的服装博得众人好感，常能使周围气氛活跃。

(9) 自由型。这种类型的人开始工作时无目的、无计划，但能调整行为以适应职业环境。他们不麻烦他人，无拘无束，生活随便，常被周围人认为缺乏责任感，实际上他们能够承担有限的责任。

#### 第四节 人的复杂性

人力资源是一种主体、客体兼于一身的颇为复杂的生产要素。

##### 1、个人条件的多样性

个人条件的多样性，包括人的能力状况、人生的经历与职业的具体履历、教育背景、家庭背景、工作潜力、对所在单位的重要性等等，而这些又决定了这个人的工作态度、工作满意度、工作目标、工作需求等诸多方面。

这就构成理论上个人条件的多样性。

## 2、个性人格的差异性

不同人的个性心理特征不尽相同，甚至相差极大。能力、性格、气质、兴趣等多方面特点的总和，构成了人们不同的心理特征。

对于人力资源个性人格的认识，是一个非常复杂的问题。如前所述，阿尔波特将人格分为“支配、自我扩张、坚持、外倾（即外向）、对自己能批评、自炫、合群、利他、社会智力水平、对理论的兴趣、对经济的兴趣、对艺术的兴趣、对政治的兴趣、对宗教的兴趣”14项一般人格特性；卡特尔提出“卡特尔 16PF”（即 16 种个人因素、人格因素）理论。

“五大人格”或“大五人格”理论，把人格分为“外向性、可靠性（即责任感）、合作性、情绪稳定性、开放性（即创新性）”五个大的类别，依此也制成了大五人格测验工具。我国心理学家孟庆茂认为，在个性人格方面，中国人的五大人格中最主要的是责任感、合作性和创新性 3 个方面。

人是具有情感性的动物，对于组织来说，同样个人条件的人具有不同的人格，就使得组织的管理以至组织本身相当复杂；个人条件不同、人格又不同的人，使得组织的人员结构和组织的人力资源开发与管理更加复杂。

## 3、人际关系的复杂性

就一个组织内部而言，人际关系已经是一个很复杂的问题了，它包括上下级的关系、同事关系、“老乡”的关系、血缘关系、朋友关系、矛盾关系等等。人与人之间有很多、很复杂、甚至交织在一起的关系，这使整个组织的关系具有了很强的复杂性。广而言之，一个人在组织外的社会关系，也会影响到组织及其之中的人力资源开发与管理。

## 4、人文背景的广阔性

人文背景的广阔性体现在文化的多元上，这要求人力资源的开发、利用和管理要有更开阔的视角和更具弹性的措施。东方和西方的文化差异、西方各国之间的文化差异、东方各国之间的文化差异、城市农村之间的文

化差异等，都给我们提示了人力资源开发与管理复杂性的新趋向。在经济发展全球化、组织成员多来源的格局下，跨文化管理已经成为当代最为热门的组织管理实践与人文研究领域。

据德国学者派尔一舍勒的分析，中国与欧洲文化有着不少差异，这是我们在看待文化差异与融合时需要加以把握的。详见下表：

中国文化	西方文化
纵向、直觉型思维	横向、理性思维
完美化原则	最优化原则
圈内大圈子	乐于接受批评
怕变动	怕限制
中庸之道	“最佳”原则
无时间束缚	时间就是金钱
团体意识	自我意识

表 3-1 中国与欧洲文化对比

人文背景的复杂性，不仅使组织对人力资源的管理有着极大影响，而且对人的职业生涯有着重大影响，还通过人的能动性选择对组织本身产生巨大影响。

## 第四章 人力资源经济分析

### 第一节 人力资源量化分析

#### 一、人力资源数量

##### 1、人力资源的数量界定

人力资源数量，指的是构成劳动力人口的那部分人口的数量。劳动力人口，即具有劳动能力的人口。

通常可以对人口进行“劳动年龄”的划分，在劳动年龄上、下限之间的人口称为“劳动适龄人口”或者“劳动年

龄人口”。劳动力人口的数量与劳动适龄人口的数量大体一致。劳动年龄的划分，在不同国家有所差异。规定劳动年龄上、下限的主要依据，是一个国家人口的体质情况。还应当考虑掌握基本劳动技能的学习期限。我国现行的劳动年龄规定为：男子 16-60 岁，女子 16-55 岁。

人力资源的数量即一个国家或地区的范围内，劳动适龄人口总量减去其中丧失劳动能力的人口，加上劳动适龄人口之外具有劳动能力的人口。

## 2、影响人力资源数量的因素

### （1）人口总量及其再生产状况

人力资源是人口的一部分，人力资源的数量体现为劳动力人口的数量。人口的状况决定了人力资源的数量。

人力资源数量及其变动，首先取决于一国人口总量及其通过人口的再生产形成的人口变动。各国的人口总量决定了其人力资源数量的基本格局。

从动态方面看，人口总量的变化体现为自然增长率的变化，而自然增长率又取决于出生率和死亡率。在现代社会，人口死亡率变动不大，处于稳定的低水平状态，人口总量和劳动力人口数量的变动，就主要取决于人口基数和人口出生率水平。由于“人口出生”与“成为人力资源”之间，存在着一定的时差，通过影响人口数量来调节人力资源的数量，就必须时间领先，即先期调节。

### （2）人口的年龄构成

人口的年龄构成是影响人力资源数量的一个重要因素。在人口总量一定的条件下，人口的年龄构成直接决定了人力资源的数量，即：人力资源数量=人口总量×劳动年龄人口比例。

人口年龄构成的变化，一般都会影响到人力资源的数量，这也表现为人口金字塔的变形。调节人口年龄的构成，需要对人口出生率和自然增长率进行相当长时间的调节。

### （3）人口迁移

所谓人口迁移，即人口的地区间流动。人口迁移由多种原因造成。主要影响因素是经济因素，即人口由生



活水平低的地区向生活水平高的地区迁移, 由收入水平低的地区向收入水平高的地区迁移, 由物质资源缺乏的地区向物质资源丰富的地区迁移, 由发展前景小的地区向发展前景大的地区迁移。

人口迁移的主要部分是劳动力人口的迁移, 这会造成局部地区人力资源数量的增减和人力资源总体分布的改变。

## 二、人力资源质量

### 1、人力资源质量及其意义

人力资源质量, 是人力资源的质的规定性, 是区别不同的人力资源个体和总体的最关键方面。

人力资源的质量, 即体现在劳动要素个体及群体身上的创造社会价值的能力。

人力资源的数量能反映出可以推动物质资源的人的规模, 人力资源的质量则反映可以推动哪种类型、哪种复杂程度和多大数量的物质资源。复杂劳动只能由高质量人力资源来从事, 简单劳动则可以由低质量人力资源从事。经济越发展, 设备、技术、工艺越现代化, 对于人力资源的质量要求就越高。

人力资源质量对数量的替代性较强, 而数量对质量的替代作用较差, 甚至不能替代。

### 2、人力资源的内容

#### (1) 人力资源能力质量

人力资源能力质量, 即作为推动物质资源、从事社会劳动的能力。它包括知识、工作技能、创造能力、对岗位的适应能力、流动能力、从事组织管理工作的能力等。知识与技能水平是人力资源能力中最主要、最为人们所关心的内容。

人力资源的知识水平, 一般以人力资源文化素质水平为标志, 采用人力资源受教育程度以及全社会人口受教育程度指标来表示。人力资源的技能水平, 一般以人们接受专业教育、职业教育程度来反映, 或者以人力资源队伍中的工人技术等级及比例、专业技术人员职称及比例来反映。

## （2）人力资源精神质量

人力资源的精神质量，亦即思想素质、心理状态，它是人力资源质量总体中极为重要、又常常被人们忽视和遗漏的方面。人力资源的精神质量是其素质总体中的灵魂。因为它是人的工作态度和动机，是人们从事社会劳动的动力系统。人力资源的精神质量包含思想、心理品质以至道德因素，因而成为影响人力资源群体关系、影响组织的凝聚力、影响微观和宏观经济效益的重要因素。

## 3、影响人力资源质量的因素

### （1）遗传、其他先天和自然生长因素

遗传因素、其它先天因素和自然生长因素，是造就人力资源质量的物质基础。

人类的体质和智能具有一定的继承性，这种继承性基本上来源于人口代系间生理基因的保持。通过遗传，使人类这一生物种群得以保存；通过遗传与变异，使人类得到发展。

遗传从根本上规定着人力资源的质量，决定了人力资源质量水平的可能限度。研究遗传因素的意义，首先在于去除人口基因中的致病、不良基因，避免由此产生的病残人口导致人力资源成为“废矿”，其次在于采取积极的优生措施，使人力资源个体体质、智力基础水平提高。此外，其他先天因素也应当重视。

### （2）营养因素

营养是食物中的有用成分，是构成人体器官元素、体液成分、机体运动能源的物质。营养是人体正常发育的重要条件。儿童时期的营养状况，影响未来成为人力资源时的体质和智力水平。营养也是人体正常活动的重要条件。不同的体力劳动和脑力劳动，由于消耗的营养成分数量不同，而要求补充不同成分、数量的营养，以维持人力资源的原有质量水平。

### （3）教育培训因素

教育是人类传授知识、经验的一种社会活动，是一部分人对另一部分人进行多方面影响的过程，这是赋予人力资源一定质量的最重要、最直接的手段。

教育是极为重要的社会活动，它对人力资源素质有着决定性的影响。先天遗传与后天教育对人的素质都有重要影响，后天教育因素比先天因素更为重要、影响更大。

从人力资源的角度看待教育，最重要的是专业和职业技能教育。

#### （4）人力投资的成本与收益比例

人们为了走上高质量的工作岗位，要付出一定的学习费用，这就是人力投资。同样，他们也会放弃马上可得到的低质量岗位的收入的工作机会，因此这是低收入，而他们有着更高的预期收入。这些直接成本和“机会成本”将要在以后高质量劳动岗位上的高工资中收回，并且取得投资的“利润”——更高的工资。当预期的收益率大时，人们就乐于花费金钱、花费时间接受教育，以提高个人素质，增强自身在劳动市场上的竞争力。

#### （5）经济与社会发展状况

在经济发达国家，人们的文化素质高、体质健康、观念开放，人力资源供给的质量较好；在经济落后和贫困的国家，人们的文化水平低、体质较差、观念封闭，人力资源供给的质量较差。

实行自由市场经济的国家，竞争的利益与压力使人们致力于提高素质，并迅速捕捉市场需求信号而自动形成供给。在这些国家，知识不仅是力量，而且是财富。

在技术进步快和文化历史悠久的社会，人们认识到人力资源高质量的多方面效用，会致力于提高素质。

#### （6）人的主观能动性

人的主观能动性是一种精神素质，它会从多方面对人力资源质量产生影响。这是因为，作为人力资源的人为提高自身体质、智力水平而付出的努力，一般都会产生一定效果。

## 第二节 人力资源格局分析

### 一、人力资源供给

#### 1、人力资源微观供给

## 1、人力资源供给

人力资源供给是已经开发的、马上可以投入经济活动的人力资源，是一个国家或地区社会劳动者与正在谋求职业者所具备的劳动能力的总和。人力资源供给具体体现为就业人口和求业人口，即“经济活动人口”，它又分为宏观供给和微观供给。

## 2、人力资源微观供给

从个人的角度看，人力资源供给是以自己“勤劳”的付出或“闲暇”的牺牲为代价的。对于这种付出或牺牲，人们要以工资收入作为报偿。这就是说，个体人力资源供给取决于工资，工资是“劳动”要素的报酬。

人力资源供给数量与社会工资水平之间，存在着一定的相关关系。人力资源供给不仅仅是全社会劳动力的人数（就业者+失业者），还包括人们从事劳动的时间因素。一般情况下，当工资水平高时，要就业的人数就多，每个人从事劳动的时间也越长；当工资水平低时，要就业的人数就少，每个人从事劳动的时间也越短。这就是市场经济条件下，存在着人力资源供给与工资对应关系的一般规律。图示如下（见图 4-1）：

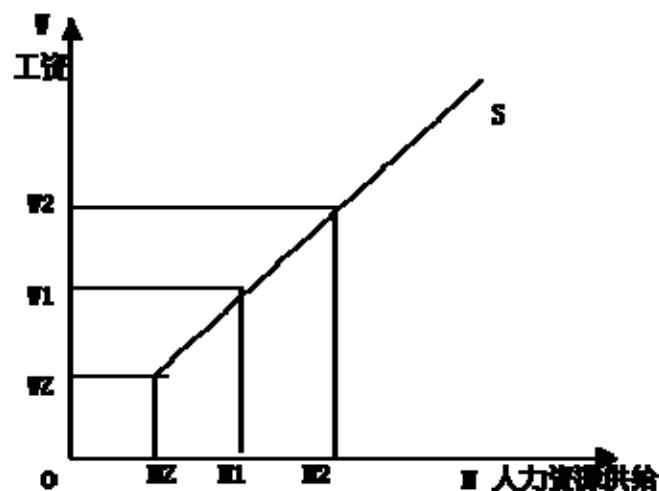


图 4-1 人力资源供给与工资的关系

人们要从事劳动基本原因在于人能够从中取得经济报酬用于自身的消费生活，以维持生存、获得发展、得

以享受。当工资水平处于 $W_1$ 时,社会上相应就有人力资源供给 $N_1$ ;工资水平提高, $W_1$ 上升, $N_1$ 则右移,即增加供给量;工资水平降低, $W_1$ 下降, $N_1$ 则左移,即减少人力资源供给量。当 $W_1$ 下降到 $W_Z$ 极点时,即工资仅仅处于人们维持基本生活的低水平时,人力资源供给就处于一个很低的维持量 $N_Z$ 。如果工资水平继续下降,低于 $W_Z$ 时,劳动者就不再接受,从而曲线就不再存在。

从 $W_Z$ 开始,社会存在不同的工资水平 $W_i$ ,就有相应不同的人力资源供给 $N_i$ ,将所有的 $(N_i, W_i)$ 点相连,就构成了人力资源供给的S曲线,即市场决定曲线。

在劳动市场上,人们对于不同水平的工资有着不同的供给反应行为,而不是简单的一一对应式的直线。在工资较低时,工资水平一旦提高,在供给有可能的情况之下,人力资源供给会大大增加;在工资较高时,工资水平有所提高,人力资源供给增加速度就降低。前者即人力资源供给弹性增加,后者即人力资源供给弹性减少。这样,人力资源供给曲线就会具有弯曲的不规则的形状。

## 2、人力资源宏观供给

1、从宏观的角度着眼,全面研究人力资源供给,更为重要。

2、宏观人力资源供给的基本数量特征,与微观人力资源供给的特征完全对应,即“人力资源供给与工资的对应关系”:工资水平越高,人力资源供给也越多;工资水平越低,人力资源供给也越少。

3、全社会人们自由选择的总体结果,构成了宏观人力资源供给的数量和方向。

## 3、影响人力资源供给的因素

从现实的人力资源角度看,影响人力资源供给的因素主要有以下几点:

1、工资水平

在市场经济体制下,人力资源有着充分的自我选择性和流动性,这比较清晰地表露在“经济活动人口”的择业行为上。大量的社会学研究表明,在人们的各项择业意愿中,工资收入一般都是居于首位的。

## 2、劳动参与率

所谓劳动参与率，是指参与劳动活动的“经济活动人口”与总人口的比例，也称劳动力参与率。劳动参与率的公式为：

$$\text{劳动参与率} = \frac{\text{经济活动人口}}{\text{人口总量}} \times 100\%$$

$$= \frac{\text{就业人口} + \text{失业人口}}{\text{人口总量}} \times 100\%$$

一个社会的经济活动人口数量和劳动参与数量，取决于该社会人口的数量和劳动年龄人口愿意就业的程度。而人们的就业愿望程度又取决于教育的发展、经济水平的高低和社会习俗等诸多因素。

## 3、劳动时间

人力资源供给总量，是人力资源供给人数与劳动时间的乘积。

从宏观的角度看，经济越发展，人们越重视闲暇，劳动时间就有所减少。工作时间的缩短，是社会进步的反映。

在计划体制下，劳动时间因素是个被忽略的因素，管理者不可能通过劳动时间安排上的增减来改变人力资源供给，劳动者却可能在劳动时间没有灵活选择与监控、在劳动付出缺乏必要的核算与激励的情况下，以“少投入劳动”来替代“多获得产出”。在市场经济条件下，作为人力资源供给因素之一的劳动时间，则会随着经济情况变动而灵敏地做出反应，也随着个人的“闲暇或工作”选择而发生变动。

## 4、社会人力资源流

人力资源供给具体体现在人力资源的经济活动上。社会生产是一种再生产过程，对于人力资源的供给，必须从动态角度进行考察，把握和分析整个社会的“人力资源流”。随着时间的变动，人力资源供给会发生



下述变化:

- (1) 一部分少年人口进入劳动年龄, 转化为人力资源;
- (2) 一部分潜在人力资源提出就业要求, 转化为现实人力资源, 构成人力资源供给;
- (3) 一部分人力资源丧失劳动能力(主要因为超过劳动年龄), 转化为非人力资源;
- (4) 一部分现实人力资源丧失就业要求, 转化为潜在状况, 退出人力资源供给;
- (5) 原有人力资源供给的维持部分, 也会发生变化, 一部分就业人员由某一岗位转向另一岗位, 一

部分就业人员脱离就业岗位转化为求业人员, 一部分求业人员走上就业岗位转化为就业人员。人力资源供给动态如图 4-2 所示。

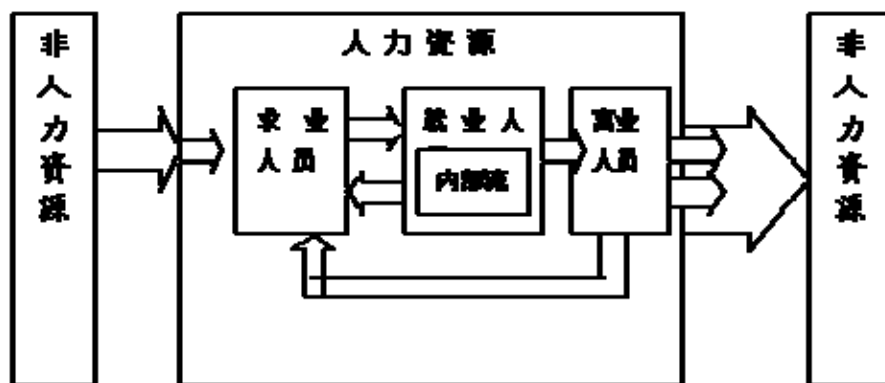


图 4-2 人力资源供给动态

上图中, 求业人员与就业人员是现实的人力资源供给总体; 离业人员是对于过去人力资源供给的减少, 其中的一部分——再次求业人员在一定条件下会转化为人力资源供给; 求业人员则可以大致体现即时新增的人力资源供给。人们有时把求业人员看作狭义的人力资源供给, 并从狭义角度, 把“就业”理解为求业人员获得工作岗位。因此, “求业人员”这一人力资源的市场增量, 就成为研究人力资源供给的重要方面。

人们经常使用“新成长劳动力”这一术语。新成长劳动力不是简单地表现为某个年度年满 16 岁、进入劳动年龄的人口数量, 而是表现为该年度需要就业的大中专、职业技术学校、普通中学的毕业生和退伍军人

的数量。在一般情况下，各类学校毕业生和退伍军人构成市场人力资源供给增量的主要部分。对于新增人力资源供给的职业倾向性，要给予高度重视并要做出准确的预测，进行科学的引导。

此外，就业人员内部的流动，会改变人力资源与物质资源的结合状态，从而导致人力资源使用结构的改变，这对人力资源的供给方向也会产生一定影响。当就业结构发生重大变化时，还可能对人力资源的供给数量产生影响。

## 第二节 人力资源格局分析

### 二、人力资源需求

#### 1、人力资源需求的由来——引致性

人力资源需求是一种派生需求，也称为“引致需求”，它是由人的消费所引起、所派生出来的。社会存在着购买力，即有了一定的真实的、具体的、有效的消费要求，才会有社会生产；有了生产的组织活动，才有对人力资源的需求。由此可以看出，人力资源需求根源于社会消费，消费才是生产单位使用人力资源要素的根本原因。

消费包括生产消费与生活消费。当社会消费者具有一定的有支付能力的消费需求时，才导致各个经济单位进行活动，组织社会生产。这样，各个经济单位才开始提出现实的、具体的、不同种类和数量的经济要素需求（见图 4-3）。

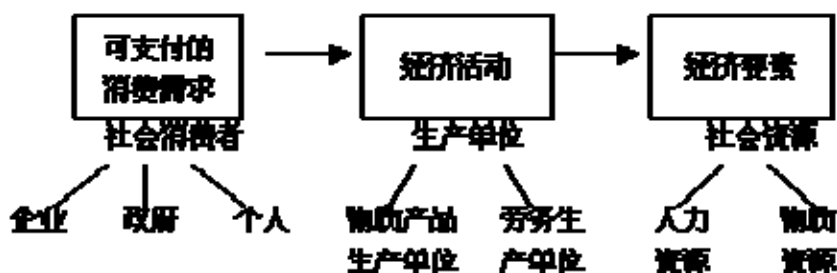
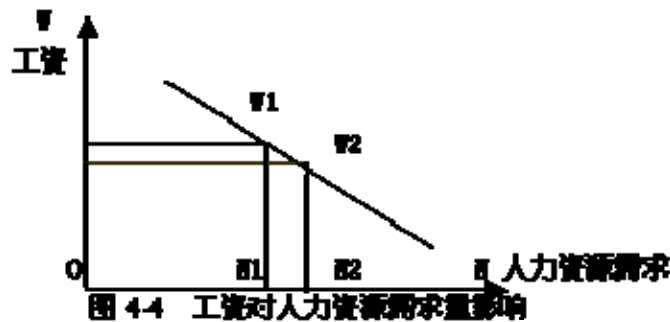


图 4-3 人力资源需求的由来

#### (1) 人力资源的需求量变动—工资水平对人力资源需求量的影响

假定物质要素不变，人力资源需求的数量就是购买这一要素的成本——工资水平变动的结果。这一函数关系，形成了图 4-4 的曲线。在通常情况下，工资水平越高，企业所需要的人力资源数量就越少，即  $W_1$  时，人力资源的需求量为  $N_1$ ；工资水平越低，企业所需要的人力资源数量就越多，即当  $W_1$  移到  $W_2$  时，人力资源的需求量就从  $N_1$  扩大到  $N_2$ 。



#### (2) 人力资源的需求变动—非工资因素影响

假定工资不变的情况下，人力资源需求受到其他因素的影响所产生的变化，即人力资源的需求变动。当经济较繁荣时或者人力资源供给相对紧张时，企业有着较大的雇用愿望，就要以比以前高的工资（ $W'$ ）来吸引劳动者就业，图中的  $D$  曲线就向右移动，形成  $D'$  曲线；当经济较萎缩或人力资源供给相对富裕时，企业的雇用意愿就较小，从而会以较低的工资（ $W''$ ）用人，图中的  $D$  曲线就向左下方移动，形成  $D''$  曲线。见图 4-5。

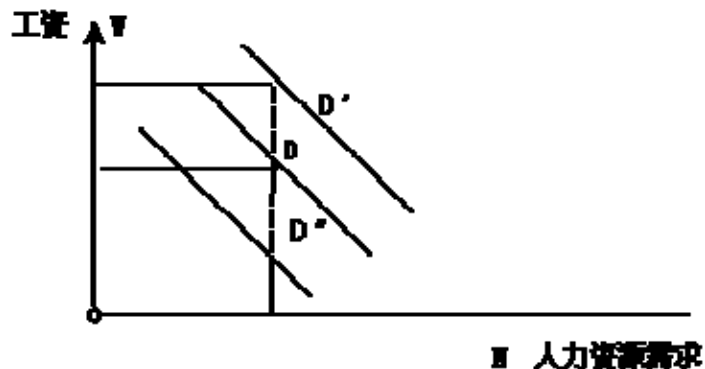


图 4-5 人力资源的需求变动

### (3) 微观人力资源需求的边际倾向

从微观的角度看，每一个企业在从事生产时，都以利润最大化为目标，其必然结果就是要尽力节约成本，以获得资金支出的最大效益。这种最大效益，即劳动的边际生产率。达到最大的边际生产率，正是企业（雇主）雇佣人员数量的极点(见表 4-1)。

投入劳动总量	总产量	边际产量	单位产品价格	边际产品价值	总收入	边际产品收入
A	B	C $C-B_{i-1}B_{i-1}$	D	E $E=C \times D$	F $F=B \times D$	G $G=F_i-F_{i-1}$
1	20	20	5	100	100	100
2	50	30	4	120	200	100
3	70	20	3.5	70	245	45
5	95	10	2	20	190	-65
6	100	5	1	5	100	-90

表 4-1 企业劳动投入边际分析

边际产量是每增加一个单位的劳动投入以后，所增加的相应产量部分，即增加一个单位的劳动后的总产量减去增加该劳动前的总产量之差。尽管总产量随着投入劳动的增加而增加，但边际产量却开始增加后又会减少。表中劳动投入为 2 时，边际产量达到最高，为 30；在进一步追加劳动为 3 时，边际产量就下降为 20。显然，劳动投入为 2 时这种投入的边际产量最大。相应地，折算出总收入（即产品单位价格×总产量），进一步还可以推算出增加单位劳动后新的总收入与增加该劳动前的总收入之差——边际产品收入。在表中投入劳动单位为 2 时

边际产品收入为 100, 与投入为 1 时持平, 但这是高位上的持平。进一步增加劳动单位投入, 到达 3 时, 边际收入就下降为 45, 这时即边际收益递减。若进一步投入劳动, 还会更大幅度地造成边际收益减少, 以至为负数, 总收入也维持在低水平。对于企业来说, 这就是不可接受的了。因此, 企业要取得资本利润率的增加, 必然选择劳动投入为 2 时的边际产量最大值和边际收益最大值。

### 3、宏观人力资源需求

从全社会的角度看, 人力资源的总需求不是由社会上所有企业的人力资源需求简单地加总而成; 边际生产率理论虽然是企业人力资源需求的科学反映, 但它不能说明社会劳动总需求。

一个社会的经济发展水平, 决定了其居民总体消费水平, 决定了经济总需求水平, 这从根本上决定了所引起的人力资源总需求数量。不同的经济发展水平也与人力资源需求的质量有关, 对人力资源的质量要求不同。

产业结构是一个国家经济、社会发展状况的综合反映。经济水平越发达, 第三产业比重就越大, 第一产业比重就越小; 反之, 经济水平越落后, 第一产业比重就越大, 第三产业比重就越小。第一、第二、第三产业结构对人力资源需求也有重大影响, 在一定意义上它决定着就业者的社会结构, 决定着非熟练工人、熟练工人、受过较高教育的“白领人员”的从业人员比例。

### 4、从消费需求到人力资源需求的转化

从一般的角度看, 社会具有某种数量的消费需求, 就可能按一定的资本—劳动比例或技术系数转化为相应数量的人力资源需求, 并转化出更直接的对某种人力资源的就业岗位需求; 作为个别劳动供给的人, 也要到某个用人单位的某个岗位上就业。这就牵涉到转化力的问题。

由于转化力大小的不同, 同样的经济需求会表现为不同的人力资源需求。

人力资源需求数量, 取决于经济需求总量和生产单位对于经济需求转化率二者的共同作用。用公式表示, 即:

$$HD=ED \times T$$

式中 HD 为人力资源需求数量; ED 为经济需求总量; T 为转化率。

转化率又受到各种因素的影响, 是各个因素共同作用的结果。用公式表示, 即:

$$T=f(I, C, L, H, M, F, P, O)$$

式中: I 为技术水平, 即资本—劳动比;

C 为社会消费水平、消费结构;

L 为劳动生产率;

H 为劳动力资源供给 (尤指与人力资源需求相关的门类、数量、质量);

M 为企业、部门、产业的管理水平;

F 为生产单位决策者对未来的预期;

P 为政府政策 (有关经济发展、宏观控制、产业结构、劳动用工、工资福利、劳动关系等方面的经济政策与社会政策);

O 为其它因素。

### 三、人力资源供求关系

决定人力资源配置的基本因素, 是人力资源供给状况和需求状况。二者的数量比例关系, 是社会就业的最基本成因。人力资源供求关系, 可以分为供过于求、供不应求、供求平衡三种基本类型。

#### 1、供过于求类型

人力资源供过于求类型, 即人力资源的供给数量大于社会对它的需求数量。这种类型表现为一个社会的就业不足, 存在着相当数量的失业人员或求业人员。这是对社会人力资源的闲置浪费。造成人力资源供过于求现



象的原因是复杂的，解决方法也应该是多方面的。此外，它还不明显地存在于“在职失业”、“停滞性失业”、“潜在失业”等状态下。

## 2、供不应求类型

人力资源供不应求类型，即人力资源供给的数量小于社会对它的需求数量。表现为一个国家或地区缺乏劳动力，结果是影响其正常的经济活动，使经济增长受到一定限制。人力资源的供不应求，通常产生于生产持续发展、经济持续增长的情况下。当生产大幅度发展，而人口、人力资源增加速度却比较慢时，就可能出现人力资源供不应求的现象。需要注意的是，当某个地区、部门感到人力资源供给趋紧时，应该分析这种扩大的人力资源需求是否能通过各生产单位产出率的提高，或者通过“物”对“人”的替代，即提高资本-劳动的比例，采取自动化技术，来满足其中的一部分以至全部。

## 3、供求均衡类型

人力资源供求均衡类型，即人力资源供给与社会对人力资源需求达到基本一致的状态。这种平衡应当包括数量、质量、职业类别等方面的内容。人力资源供求平衡，除了宏观上的平衡，还要在结构上、微观上达到平衡。

社会人力资源的供求关系，又表现为这个社会人力资源与物质资源两种资源供给的数量、质量、种类等方面的关系。这样，人力资源供求平衡与否，就表现为“人”的供给与“物”的供给是否平衡。

从理论上说，一个国家或一个地区人力资源供求平衡的标志是：一方面，人力资源的供给能够为社会全部吸收；另一方面，社会的人力资源的需求又能全部得到满足。但是，在现实生活中，这种理想状况是罕见的。比较现实的目标，是达到人力资源供求的基本平衡。

人力资源供求基本平衡的标志是：要求就业的人绝大部分都能够得到就业岗位，不存在长期的大量失业人口；同时，不存在长期大量缺乏人力的部门、行业。少量人力资源处于短期失业状态，是经济正常运行条件下不可避免的，这种现象的存在不能认为是对供求平衡状态的打破，而是供求实现结合过程所要付出的代价。

人力资源的供求平衡，是一个动态的概念，必须在国民经济的发展、运动过程中加以把握。要取得未来年代人力资源的平衡，除了把握人力资源、物质资源以及社会生产总量的变动之外，还应该考虑二者比例方面的变动。

### 第三节 人力资源投资分析

#### 一、人力资源——投资对象

##### 1、人力资源是投资的对象

人力资源作为一种客体，也是经济投资的对象。对于人力资源投资（简称为“人力投资”），是一条重要的经济原则，它历来为经济学家所重视。

古典经济学家亚当·斯密在《国富论》一书中就曾指出，应当把人所获得的有用的能力列入固定资本的范围。其后，马歇尔也把教育看作“国民投资”，认为它是社会财富的主要源泉。马克思在《资本论》以及其他著作中，对于劳动力生产、人口、教育、医疗卫生等进行了多方面的论述。马克思指出，劳动力是创造财富的源泉，但是其自身也是生产的对象，劳动力的生产是以生活资料为前提，在对生活资料的消费中实现，教育具有生产性质（生产劳动力），使得劳动力质量提高、“改变形态”和“具有专门性”，医疗卫生保证人们的健康，其费用等于劳动力的“修理费”等。可以说，这奠定了科学的人力投资理论的基础。

20 世纪以来，人类对于人力投资的认识逐步深化。1924 年，苏联经济学家斯特鲁米林发表了《国民教育的经济价值》一文，是人力资本研究的首项成果。1935 年美国学者沃尔什发表了《人力的资本观》，提出了人力资本的概念。60 年代，美国经济学家西奥多·舒尔茨和加里·贝克尔等人多方面研究了人力资本问题，建立了人力资本范畴，形成了人力资本理论。

##### 2、人力投资的项目

美国经济学家舒尔茨，是全面论述人力投资理论时最主要的代表人物。舒尔茨认为，对人力资源的投资，

包括 6 个方面：（1）保健措施；（2）在职训练；（3）正规的初等、中等和高等教育；（4）在企业之外的成年人教育项目；（5）个人及家属为适应就业机会的变动而进行的迁移；（6）人口再生产（它构成人力资源的代际再生产）。按照舒尔茨的理论，可以把人力投资归结为“保健、教育（包括训练）、流动、人口”四大方面。舒尔茨还指出，对于人的消费支出，有的属于投资性支出，有的是纯消费支出（二者区分较为困难），但大部分支出是两种性质兼而有之。一般来说，对人力投资的增加也带来了人们收入的增加。

这里主要阐述“人口生产”问题。人力资源的存在形态是具有劳动能力的人口，一定数量、质量的人口总体及其再生产是人力资源再生产的自然物质前提。经济学中关于劳动力再生产费用论述的三个部分中，就有“抚养家庭的费用”的内容，这正是延续后代、以维持人力资源持续供给的人口生产费用。显然，忽略人口生产费用这种具有基础性和前提性的投资，是不能科学地把握人力投资总体的。

### 第三节 人力资源投资分析

#### 二、人力投资项目分析

##### 1、人口生产投资分析

##### 人力资源人口生产投资分析

###### （1）人口生产投资的内容

人口生产投资，即人们的“生活开支”部分，具体来说，是指人的各项生活开支总和减去其中教育培训、卫生保健开支的部分。这是因为，教育培训支出和卫生保健支出，归属于人力投资中的另外项目，要进行单独的计算。

###### （2）人口生产投资的收益

人口生产的经济效益，一方面是对全部人口的生活投入，另一方面是部分人口的生产产出。但是，由于某个时期的人口生活费用投入，并不导致即时劳动人口的生产产出，由此，同一时期的投入与产出之比，不能准

确反映真实效益，某个时期的投入及以后相应的产出之比的方法，在计算上也存在困难。因此，我们应该从一般意义出发，衡量人口理论上的“可能生产量”或“预期生产量”。人口生产的经济效益可以体现为下述理论公式：

$$\text{人口生产经济效益} = \frac{\text{人口预期生产量}}{\text{人口生产费用}}$$

法国著名人口学家索维从人口个体的“经济价值”出发，绘制了一个依年龄变动而变化的人口经济价值模式曲线。这个模式表明，一个人的价值以 0 岁为起点，从出生到长大成年期间逐渐增大，到了生产活动年龄点以后开始逐渐下降，经过零点，然后下降为负值，到了老年以后，曲线逐步回升，直至死亡点，数值回归为 0。个体人口的经济价值，是人口总体经济价值的一部分，也是研究人口经济效益的一个出发点。

## 2、教育投资分析

### （1）教育投资的内容

教育的对象是人，教育的基本功能是培养社会劳动者，通过教育费用的支出，使人的劳动能力形成和提高，从而创造出较多的社会财富，取得经济效益。这样，教育就具有了“生产性”，其费用就成为一种投资。

教育投资主要有以下来源：国家用于教育的财政支出；国家和地方财政分配给各产业、行政部门经费中用于教育的开支；企业、事业单位自行支付的教育、培训费用；个人和社会团体办学投资及对教育部门的资助；个人接受教育花费的学习费用等等。

舒尔茨还提出，一个人为接受较高教育而牺牲可能获得的收入，这种“放弃收入”，是一种“机会成本”，也构成教育费用的内容。我们认为，研究个人教育投资收益问题时，这一概念是可以建立的，而在宏观的教育投资中，舒尔茨所说的这种“机会成本”难以计入。

### （2）教育投资的收益途径

教育投资的经济效益，是由以下途径取得的：

其一，通过教育，培养出各种类型的专业人员和技术工人，保证了各个企业、各个部门和整个国民经济运动的正常进行，并由于人力资源质量的提高，使生产得以发展。

其二，通过教育，促进科学和技术的进步，并将其成果物化到社会生产中，使生产力水平大幅度提高。

其三，通过教育，提高人力资源质量，并通过经营管理水平的提高，使微观单位产出率大大增加，使宏观经济结构得以改善，从而使经济效益大大提高。

其四，通过教育，提高了人力资源的质量水平，并促进了人的各种能力的发展，这有利于增加人力资源的流动性和进一步自我强化，减少结构性失业问题和达到充分就业的目标，即有利于人力资源得到较为充分的利用。舒尔茨曾经指出，失业状态使劳动者掌握的技术蒙受损失，人力资本因处于闲置而退化。

### （3）教育投资效益公式

教育投资效益的理论公式为：

$$\text{教育投资效益} = \frac{\text{教育投资带来的产出量}}{\text{教育投资}}$$

教育投资包括各种教育费用的总和，有时也可以用一个社会人口平均受教育年限来反映。教育投资带来的产出量，可以将其他因素固定后看增加教育费用后的产出增加量或者不同教育投资的产出量差额。

教育投资中不同项目的效益具有差异性。要取得教育投资的较大收益，需要根据各等级人力资源供求的具体情况和资金量，予以恰当的分配，形成合理的投资结构。

## 3、人力保健投资分析

### 1、卫生保健投资

人力保健，即对人力资源采取各种措施，以保持其健康水平。人力保健投资，包括医疗卫生费用和劳动者劳动卫生、安全保护费用两部分。这部分费用维持和恢复了人力资源的劳动能力，是一种具有“修理”

或“养护”性的费用，可以认为它是对人力资源在使用过程时的附加投资。

卫生保健是通过对患者的医治和健康者的预防措施，来减轻或消除疾病对人类的侵袭，维持人的劳动能力。卫生保健投资包括医疗卫生部门人员的工资、医疗卫生设施、医用仪器设备、药品等。通过这些投资，可以取得下列效益：

其一，延长人口的平均寿命，从而可以增加人的劳动年限，这等于廉价生产出人力资源；

其二，保护和提高人们的体质和智力，由此可以提高人力资源的产出率；

其三，积极性卫生保健费用的投资（预防费用），能够提高人群的健康水平，减少患病率，由此减少劳动者患病导致的工作日下降的经济损失和患病后数额较大的消极性治疗费用。

## 2、职业保护投资

在某些种类劳动的物质环境中，存在着对人体有害的机械、物理、化学、生物因素，可能使人遭受伤害或者患职业性疾病。通过投资改造生产设备，增加防护措施，有利于保护人力资源本身。职业安全健康保护的投资内容主要包括：生产设备的安全技术装置、劳动环境监测和治理装置、个人劳动保护用品、有毒有害劳动环境的保健补贴等。通过劳动保护投资，可以减少用于工伤事故、职业疾病的各种医疗费、补贴费、赔偿费和由此损失工时造成的经济损失，并保护了人力资源，使之可以增加产出。

## 3、人力保健投资的效益

人力保健投资效益的理论公式为：

$$\text{人力保健投资效益} = \frac{\text{卫生保健和劳动保护取得的收益量}}{\text{卫生保健和劳动保护费用}}$$

这一公式还可以分解为两个：

$$\text{人力保健投资效益} = \frac{\text{由卫生保健投资增加的产出量} + \text{由此减少的损失量}}{\text{卫生保健费用}}$$



$$\text{人力保健投资效益} = \frac{\text{由劳动保护投资增加的产出量} + \text{由此减少的损失量}}{\text{劳动保护费用}}$$

#### 4、人力流动投资分析

##### 1、人力流动投资的内容

对于人力流动,国外研究人力资源问题的专家主要关注的是其中的地域间流动部分,即人力迁移。在某一地域内部,人力资源从某一岗位移动到另一岗位,一般不涉及人力投资问题,而在不同地域流动,则需要支付用于迁移的安家费等费用。人力流动对于流出地域来说,可能造成一定的经济损失,也可能由于提高其劳动效率并减少工资支付而取得收益。对于流入地域来说,能够得到人力资源,使自己的经济活动得到保证,创造出较多的社会财富,取得经济效益。流入地域的这种效益一般会大于流出地域的损失,从而对总体效益有利。此外,某个地域由外部流入人力资源,特别是高质量的人才资源,可以使其不花费以往投入的大量人力资源生产费用(人口生产与教育费用),节省了人力投资,而使流出地域蒙受损失。这一点特别体现在当代发展中国家的人才大量外流到发达国家上。

##### 2、人力流动投资的收益

人力流动投资效益的理论公式为:

$$\text{人力流动投资效益} = \frac{\text{人力流入地域新增效益} - \text{人力流出地域损失的效益}}{\text{人力流动费用}}$$

或者为:

$$\text{人力流动投资效益} = \frac{\text{人力流入地域新增效益} + \text{人力流出地域取得的效益}}{\text{人力流动费用}}$$

人力流动投资所得的效益，可以看作是人力资源与总体经济资源配置状态改善的收益，其支付费用是较小的，而取得的收益可能非常大。

### 三、人力投资收益分析

人力投资收益，是通过对人力资源的投资，使之形成或者强化劳动能力而取得的经济回报。特别是通过提高其质量，使其具有了比以前大得多的劳动能力，这种强化的劳动能力在运用中可以取得比投入量大的产出量，即取得经济效益。人力投资的收益具有以下特点：

#### 1、收益者与投资主体的非一致性

对于人力投资，可以由社会、企业或个人三者中的某一方分别承担，也可以是两方或三方共同投入，而收益一般来说三方都能获得。例如国家义务中小学教育所支付的费用是属于社会方面，但人们接受教育后，获得较高的能力，不仅取得社会收益，也使企业利润、个人收入增加，社会并由此取得较多的税收，即一方面投资三方收益。这个特点也可以称为收益的广泛性。

#### 2、收益取得的迟效性与长期性

对人力投资的主要部分——人口生产费用和教育费用，一般要在相当长时间以后才发生作用，得到收益。对人口最初投资的收益，则要花费长达 20 年左右的时间。这就是大力投资收益的迟效性，但是，对于人力的投资，可以发挥相当长的经济功用，在较长时间内维持其收效。

#### 3、不同内容投资的收益差异性

对于人力投资的不同方面——人口“生产”与“再生产”、正规教育、在职训练、成人其他教育、卫生保健、劳动保护、人力流动等不同项目，同量投资取得的效益量会有较大差异，同期投资取得收益的时间早晚和延续期限也会有较大差异。

#### 4、投资收益的多量性

与对物力投资相比，人力投资的收益具有较大性或多量性。很多宏观、微观的统计资料都能说明这一

点。因此，对人力的投资被认为是最为合算的投资。

#### 5、投资收益的广泛性

对人力资源投资，如舒尔茨分析，直接带来人们生活水平的提高，可以说是直接取得社会效益。此外，用于教育、卫生保健、劳动保护、人力流动等方面的投资，还可以提高人的教育水平，从而提高人的社会地位，有利于社会平等、改善劳动者的工作环境、减少疾病对人的危害、增加劳动者自主性等，在多方面有利于人的发展和人类社会的进步，具有多方面的效益。这就是说，对于人力资源的投资，不仅可以起点经济效益，而且有着非经济的多方面收益。

---

## 第五章 人力资源社会分析

### 第一节 人力资源与组织

#### 一、人力资源与组织的关系

##### 1、组织对人的约束与导向

组织和其人力资源的关系，是整体和其构成细胞——个人的关系。个体在特定的工作组织中，必然受到规章制度的约束和限制，受到组织中的管理者的指挥，受到组织目标的导向，也必然受到组织的氛围和文化潜移默化影响。因此，个人在一定的组织中行为是要受组织约束的；不由自己的主观意图所决定的，而是由组织的客观需要所决定。

雇用关系发生根本变革——由对立正在转变为合作。这使得雇主雇员身份混合化、模糊化，组织的管理理念产生进一步的变化，开始把员工放在中心，把人力资源作为组织发展的立足点。因此，组织对人的约束越来越

越让位于利益的导向、前途的吸引。员工和组织利益一体化，而不是强制性的制度约束。

## 2、人力资源对组织的影响

组织由人构成的，组织和人力资源的关系是整体和个体的关系。人力资源对于组织影响的大小、效果的正负、时效的长短，取决于个体人力资源的能力状态、态度动机和能力发挥时的情境，取决于组织的人力资源的结构，取决于组织的总体经营管理水平和对于人力资源的配置状态，取决于各层次领导者对于每个人力资源个体的评价和使用是否科学、公正、合理。

如果每个人都充分发挥自己的能力，并且彼此配合默契，那么组织的整体的效能会远远超过个人能力简单相加的总和，用公式表示，即“ $1+1>2$ ”。反之，组织散乱、不懂配合，经常有矛盾，那么整个组织的能力就得不到很好的发挥。整体的效能反而会小于个人能力的简单相加之和。用公式表示，即“ $1+1<2$ ”。

我们说，组织成员们良好的职业生涯，会为组织赢得未来。组织为了赢得未来，就必须依靠优秀的人力资源。

## 二、组织目标与人力资源——整合分析

### 1、人力资源素质与组织凝聚力的关系

组织要达到预定目标，必须依靠组织成员的努力。而组织成员本身的素质和组织对成员的凝聚力，是决定组织目标能否顺利实现的两大因素。“人力资源素质”与“组织凝聚力”这二维因素的组合，可以构成四种状况。见下图：

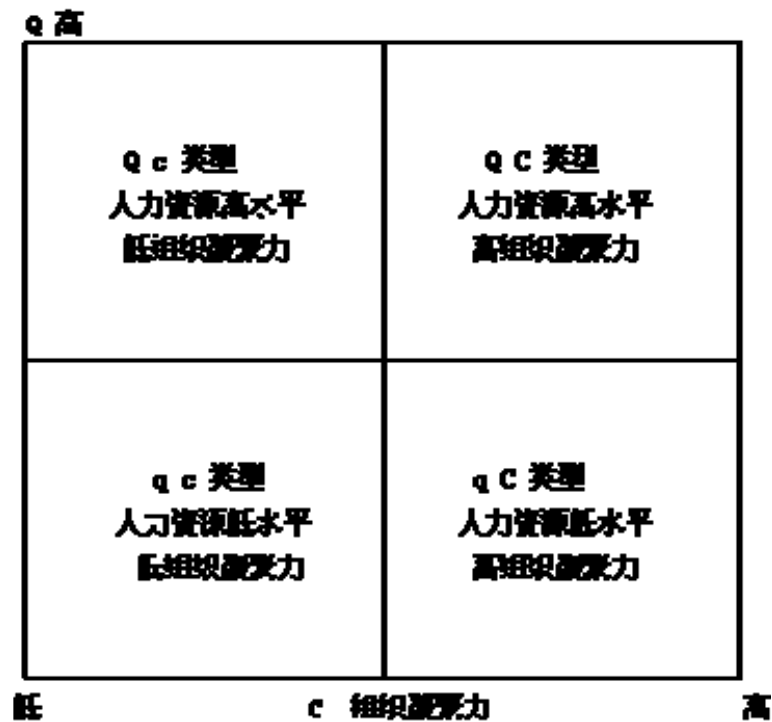


图 5-1 人力资源素质与组织凝聚力

因此，根据组织的人力资源素质与组织凝聚力不同状况，就应当采取相应的“提高人力资源素质”或“增强组织凝聚力”的不同措施，以达到组织的目标。

## 2、人力资源结构、素质与组织凝聚力的关系

人力资源是个复杂的客体。组织除了要解决人力资源素质与组织凝聚力这两个基本问题外，还要考虑到组织中的人力资源结构问题，还要看构成组织的“细胞”是否是组成“器官”和“系统”的最合适的“元件”，是否有益于组织的运行。详见图 5-2:

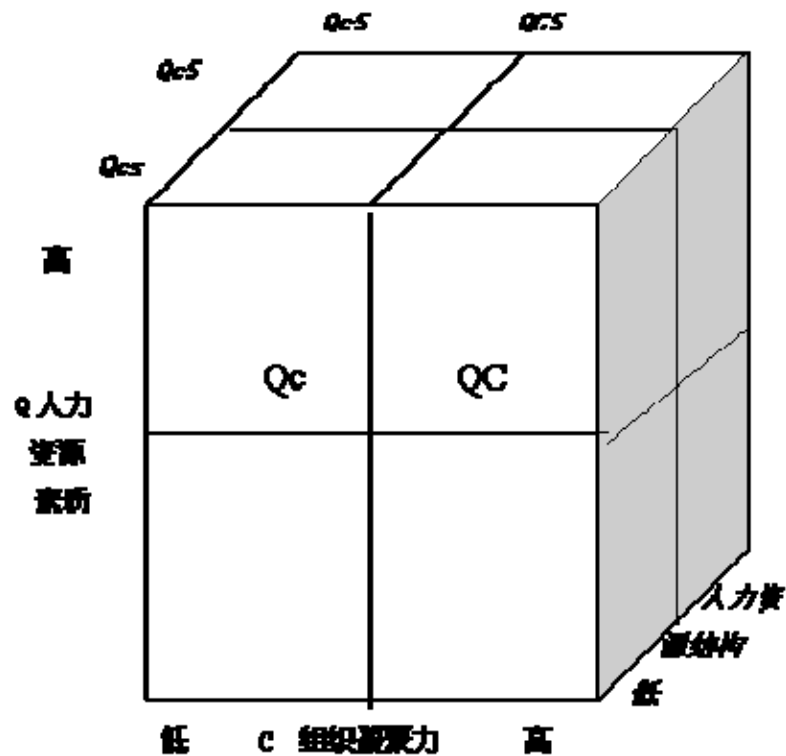


图 5-2 人力资源结构、素质与组织凝聚力

在一个组织招聘失误、技术更新淘汰人力、经营目标调整和组织本身绩效变革等情况下，组织的既有  
人力资源可能成为错配的要素，需要在更大的环境——社会人力资源市场中“吐故纳新”，或者在组织内部  
通过培训等方式对人力资源加以改造。

### 3、现代组织的人力资源理念

人，历来是组织的重要构成要素，是组织管理工作的主要对象。从对人的管理发展历史看，人从早期  
附属于机械、类似于机械的对象，变为组织之中具有情感性的管理对象，而后变为社会经济系统中的一种  
复杂因素，进而在当今人力资本时代又变为造就组织财富甚至造就组织本身的资源。由于人力资源、尤其  
是关键人才在组织中的特殊作用，人才争夺战日益激烈。

在经济活动全球化、科技进步高速化、信息交流瞬息化、组织模式多元化、劳动形式多样化的趋势下，  
组织的人力资源理念已经开始把人放在中心，把人作为立足点。当今的组织已经普遍地把员工的利益以至  
员工的生涯发展，作为管理工作中必不可少的内容。



## 第二节 人力资源与雇主

### 一、人力资源与雇主的基本关系

在市场经济体制下，作为人力资源的劳动者与雇主之间，有着既对立又共存的关系。这种对立和共存的关系，决定了人力资源的实际地位和各方面的权益。

#### 1、人力资源与雇主的对立关系

作为人力资源的劳动者与雇主之间的对立关系，根源于人力资源个体向雇主让渡自己的劳动，雇主对人力资源发放与其劳动相应的报酬。实际上，“对立”既有平等性也有不平等性。

##### （1）对立中的平等关系

双方之间存在平等关系的原因是：在双方的交换中，双方各自进行经济计算，趋“利”避“害”：雇主想工资付得少而产量、利润高，劳动者想工作干得少而工资高，即双方都想在这种交换中获取更多的利益，作为双方都接受的结果应当就是平等的；劳动者与雇主又都是在法律面前完全平等的两个主体。

##### （2）对立中的不平等关系

其一是劳动者和雇主共居于同一个社会组织中的不同层次，科层制组织先天就有着上级领导和下服从的关系。其二是雇主有着“趋利”的本性，为了节约人工成本和获得更高的产出，有时会通过非人道的、以至非法的手段进行管理，这更加剧了双方的对立，甚至会引起劳动争议以致冲突、斗争。其三是由于劳动者与雇主在市场上的稀缺程度不同，这种市场环境也影响到他们在组织中的地位。

#### 2、人力资源与雇主的共存关系

人力资源与雇主双方是同时存在的：没有劳动者，企业就不能进行生产，雇主就不能获得利润；没有雇主，劳动者就不能获得工作岗位，没有工资收入。这样，双方必须统一，必须保证经济活动的进行。缺少了劳动者或雇主某一方的合作，不仅对方会受到损失，自己也无法取得收益。因此，这种经济活动使双方都得到利益，

使他们成为从社会索取利益的利益共同体。

劳动者与雇主双方合作、致力于经济发展,“共存”就可以带来“共荣”的成效。在生产增长、效益提高的情况下,企业才能增加利润,劳动者才能多得工资。关键是把“馅饼”做大。要想把“馅饼”做大,从根本上说是依靠雇员的劳动。正因为如此,雇主也就开始自觉地为搞好劳动关系、提高劳动者的积极性而努力。

## 二、劳动关系

### 1、劳动关系的含义

劳动关系是指在社会经济活动中所发生的雇用行为双方之间有关劳动的各种关系,其核心内容是在具体的某个组织中雇主与雇员的权利和义务。劳动关系双方当事人劳动组织中的地位高低不同、权限大小各异,作为劳动者的一方往往要接受雇主及管理人士的指挥,并要遵守该用人单位的内部劳动规则。

劳动关系还有着广阔的“社会关系”的内涵。还有“劳动法律关系”的内容。所谓劳动法律关系,是指国家对于劳动关系进行规范,把国家意志纳入用人单位与从业者的关系范畴,使仅仅是双方的劳动关系变为符合社会规范和国家法律的劳动关系。这种“劳动法律关系”,是受到法律的约束和保护的。

劳动关系建立后,雇主就开始使用人力资源进行劳动。劳动关系的主体有用人单位和劳动者两方,双方的根本利益显然不会是一致的,这就使劳动过程存在着一定的矛盾,就会产生劳动纠纷或劳动争议。

### 2、劳动合同是劳动关系的体现

在一般情况下,用人单位和从业者之间的劳动关系,要通过签订劳动合同来体现。所谓“合同”,是一种契约,是对签约双方行为进行约束的准绳。签订劳动合同,就是要规范劳动主体双方的行为,劳动合同也就成为双方的劳动关系得以建立的标志。

劳动合同,是市场经济条件下求职者个人与用人单位建立劳动关系的法律凭证,它成为我国劳动管理制度的重要内容。一般来说,劳动合同作为劳动者与用人单位之间确立劳动关系、明确双方权利和义务的协议,应

当是书面形式的，它体现了求职者自主就业的地位，也明确了求职者与用人单位签约后有关职业劳动方面的诸项具体的权利义务。

我国劳动法规定，“建立劳动关系应当订立劳动合同。订立和变更劳动合同，应当遵循平等自愿、协商一致的原则，不得违反法律、行政法规的规定。”

按照我国劳动法的要求，劳动合同的内容应当具备劳动合同期限、工作内容等必备条款；除必备条款外，当事人还可以协商约定其他内容。

用人单位和从业者签订了劳动合同，这种合同就是保障劳动者与用人单位双方合法权益的重要工具，是双方在发生劳动争议时进行处理的重要依据，从而也成为规定和调整双方劳动关系的手段。

### 第三节 管理者眼中的“人”

#### 一、经济人

##### 1、经济人的含义

所谓“经济人”，是以追求经济利益的满足为人的根本动机的人性假设。“经济人”假设的基本观点是：

- (1) 一般人天生是懒惰的，都尽可能逃避工作。
- (2) 多数人缺乏进取心，不愿负责，而宁愿听别人指挥。
- (3) 一般人干工作都是为了满足其物质和安全的需要，只有用金钱、地位才能鼓励其努力工作。
- (4) 对多数人必须用强制、惩罚的办法才能使其为完成组织的目标而努力。

##### 2、对经济人的管理

针对追求经济利益的组织成员，管理者的是采取基于“经济人”人性假设的管理原则。主要是：

- (1) 用金钱来收买成员的效力与服从，并以权力体系来管制成员；
- (2) 在管理步骤上，重视订计划，再根据计划设计人与事配合的组织，而后采取激励措施，最后加以控制；

(3) 当发现士气低落、生产率下降时, 应进行工作与人组合的重新设计, 或改变激励和控制系统, 来提高工作动机与生产标准, 如实行奖惩制度, 促进竞争。这是以金钱为主要诱因、以权力为主要控制系统的管理策略。

## 二、社会人

### 1、社会人的含义

所谓社会人, 是以追求良好的人际关系为根本动机的人性假设。这种观点认为, 调动人们生产积极性的决定性因素不是经济报酬, 而是良好的人际关系。其主要论点有:

(1) 人是“社会人”, 除了有物质金钱的需要以外, 还有社会和心理方面的需要。

(2) 生产率的上升和下降很大程度上取决于员工的工作态度, 即“士气”。态度或士气与个人的不同家庭、社会生活和企业中人与人的关系密切相关。

(3) 企业中除正式组织外还有“非正式组织”的存在, 这种无形组织对员工的积极性也有影响。

从总体上看, “社会人”的观点比“经济人”的观点前进了一步。

### 2、对社会人的管理

针对注重追求满足社会需求的组织成员, 管理者采取的是基于“社会人”人性假设的管理原则。主要有以下几点:

(1) 除重视成员工作的完成外, 更重视成员的需求, 除注意对成员的激励与控制外, 更注意成员的内心感觉, 尤其是被接纳感、归属感及认同感;

(2) 重视成员间的各种小团体(如班组、科等), 应以团体诱因为重, 不应侧重个人诱因;

(3) 管理者的任务, 不再只是计划、组织、激励及控制, 而应当是了解与关心下属的需求与感觉, 成为沟通上级与下属间的桥梁。管理者已不再是工作的推动者、创造者、激励者和控制者, 而只是组织成

员搞好工作的协助者;

(4) 管理者的权力并不是为了“管人”，而是用来确定各单位的工作目标，一旦目标确定就不要再干涉，而让各单位去自由发展;

(5) 管理者应当使成员在工作中获得需求的满足。唯有如此，成员才会献身于组织，组织也才能期望成员忠于职守与效力。如果成员们感到管理者制造威胁与遗弃他们的气氛，就会形成非正式团体来抗拒。

### 三、自我实现人

#### 1、自我实现人的含义

所谓自我实现人，是指以希望发挥自己的潜力，表现自己的才能为人的根本动机的人性假设。其基本内容是：

(1) 人具有五种不同层次的需求，即生理的、安全的、社交的、尊重的、自我实现的需求。自我实现是在工作中寻求成就，这是人的最高层次需求。

(2) 一般人愿意工作，并且是勤奋的。

(3) 人具有自我指导、自我控制的愿望，控制和惩罚并不是驱使人去工作的好方法。

(4) 大多数人具有相当程度的想象力和独创性，只有在不受外来控制，而是在自我控制和自我指导下才能发挥。

(5) 在正常情况下，一般人不仅肯于负责，而且会主动寻求责任。

#### 2、对自我实现人的管理

针对组织成员注重发挥个人才能、满足自我实现的心理需求、体现自己的社会价值的思想，管理者采取的是自我实现人管理策略。该策略的主要内容有以下几点：

(1) 管理者需使组织成员感到工作有意义，并富有挑战性，从而以“工作成绩好”来满足自尊的需要；

(2) 实行目标管理，管理者只向组织成员交代任务，而让其独立自主地处理工作方面的问题；

(3) 为组织成员发挥才能创造必要的条件和环境;

(4) 承认个人目标的合理性, 力图使组织目标与成员个人目标结合;

(5) 放松对成员的控制, 给予组织成员较大的权力, 让成员参与管理。据行为科学方面的研究, 这种管理策略有较大作用, 对专业技术人员、管理人员和受教育程度较高的成员尤为适用。

#### 四、复杂人

##### 1、复杂人的含义

所谓复杂人, 是指认为人的行为、动机、需要复杂易变的人性假设。其主要观点为:

(1) 人有各种各样的需要和动机, 而且多变化, 人们的需要结合成统一的整体, 形成错综复杂的动机模式。如希望多得奖金者, 有人是为了改善生活条件, 有人是为了“光荣”。

(2) 人们随着客观条件的变化, 会不断产生新的需要和新的动机。

(3) 一个人在不同单位在不同部门工作, 其动机和需要也有可能不同。

(4) 一个人需要是否得到满足, 决定于他本身的动机结构及其与本组织之间的关系。

(5) 人的需要和能力各有特点, 对不同的管理方式会有不同的反应, 因此没有一套适合于任何人、任何时期都行之有效的管理办法。

##### 2、对复杂人的管理

针对组织成员不同的心理需求及行为状况, 管理者采取的是灵活管理的原则, 即复杂人管理策略。这种策略是基于现代管理学中的权变理论及对人性的经济人、社会人、自我实现人多种假设的混合, 该策略主要有以下几点:

(1) 管理者要能发现问题, 尤其是能了解组织成员能力与动机及其差异, 面对差异解决问题;

(2) 管理者本身要有较大的弹性, 其行为随时做改变和调整, 以适应不同成员的不同情况;

(3) 管理者的领导风格也要有高度的弹性, 一般情况下应十分民主, 特殊情况下又能采取独裁式、



铁腕式的办法。

管理者的“复杂人”假设，显然比单独的“经济人、社会人、自我实现人”假设合理得多，因而复杂人管理策略适用性很强，可以用于各种情况。复杂人管理策略实际上是经济人管理策略、社会人管理策略、自我实现人管理策略的综合和有选择、有针对性的运用。

#### 第四节 人力资源与社会

##### 一、市场经济及其主体

###### 1、市场经济的含义

“市场”有着多种含义。首先，它是某种物品交换的场所；进而，它是商品、物品、资源交换者双方的关系；从更深的层次看，它是一种体制。市场经济是人类历史上效率比较高、发展前景大，因而是比较优越的制度；许多国家采取了市场经济体制、实行市场经济特征的各项制度。但是，人们对于“市场经济”的认识还是非常不全面的，很多人仅仅把它看作经济范畴的概念，而缺乏对其社会意义的研究和理解。

###### 2、市场经济的四主体

“市场经济”的内涵，从经济运作关系的角度看，是“国家调控市场、市场引导企业”，即有着三个主体。如果从社会的角度看，不能不承认它还有“人”的因素：人构成社会生产者，也构成社会消费者，人构成社会发展的终极目标，更是经济运作的主体和主角。因此，在市场经济体制下，实际上存在着国家、市场、企业、个人四种要素和四个运动主体（企业不仅是最主要的用人单位，也是各种用人单位的典型和代表）。这四个主体之间互相连接，形成了六对关系。这四个要素和由之所形成的六对关系，就构成现代市场经济体制的社会结构。

##### 二、市场经济的社会关系

市场经济体制下“四主体”之间所形成的六对关系，具体来看包括以下内容：

###### 1、国家调控市场

(1) 国家运用经济杠杆、法律、法规、经济政策、自身经济实力、经济组织和行政机构，对市场运行进行引导、控制、服务、监督，以调节宏观经济的运行。

(2) 国家对人力资源配置的基本原则、方向做出规定和指导，从根本上决定了劳动市场的格局。值得注意的是，市场不仅仅是经济概念，劳动市场更有其社会内容。

(3) 国家对市场体制下人力资源的运作制定规则，如就业资格、雇用制度、最低工资标准、职业介绍管理规定、以劳动安全卫生标准法、雇用工资指导线等等。

(4) 国家直接从事基础性的即低层次劳动市场的运作。

## 2、市场引导企业

(1) 企业作为经济单位，它的收益取决于市场。市场需求是企业取得收益的动力。同时，市场上需求的变化、竞争对手的状况、人力资源的择业标准和倾向，都构成企业的压力。

(2) 企业的行为总目标，是在市场上寻求利益最大化。企业在提供市场需要的产品和劳务、可以取得赢利的条件下，还考虑尽力节约各种成本和节约人力资源的使用。

(3) 在健全的经济体制下，企业的择员行为是由市场直接引导的。

(4) 企业经营者在社会经济生活中具有重要作用，以至对整个市场也产生重要影响。“企业经营者与产权所有者的关系”，本身就是一种体制因素，解决好企业经营者方面的问题，是有效地协调和整合各种生产要素的重要内容。

## 3、国家对企业

(1) 从理论上讲，理想的国家与企业关系是“国家调控市场、市场引导企业”，国家是不直接管理企业的。国家主要管理经济政策、产业发展方向、宏观总供求、经济环境、发展战略，并直接管少量关键部门和企业。国家要将人力资源的使用权交给企业，使它们成为真正的经营活动主体、资源配置主体和人力资源雇用主体。

(2) 不同的体制，有着不同的“国家—企业”关系，也有着不同的企业权利义务。在我国计划经济体制下，由计划部门和劳动人事部门决定分配生产要素、安排人力资源。国有、大集体企业作为政府计划的执行部门，没有自己的雇用数量、择员标准的权利。目前的经济体制改革中，目标是在尽快使公有制企业全面走向市场，和大力发展各类非公有制企业。在深化改革、走向市场中出现的下岗现象，可以说是企业在转轨过程中的一种摆脱过剩人员负担、寻求雇用主体权利的行为。

(3) 国有企业在体制的过渡期，既要在改革“攻坚战”的情况下迅速扭亏为盈、使国有资产保值增值、成为真正的经济组织，又要分担一些“控制失业”的重大社会责任或者说政府职责，因此，“减员增效”和“下岗分流、实施再就业工程”，就成为制度赋予它们的双重目标。

#### 4、国家对个人

(1) 国家要保证每一个社会成员的生存权，保证每一个成员基本生活需要的满足，这一般通过最低工资和社会救济等途径来实现。国家要保证有就业要求者就业的实现，要通过调节社会的劳动要素供求、提供就业门路、进行工作安置、从事就业服务、限制企业解雇等途径达到。教育培训是国家提高人力资源个体就业能力的重要手段。

(2) 国家通过法律和社会管理活动，达到平等的社会目标。平等，意味着个人发展的障碍、不同的个人在身份上的歧视和“等级”性都不存在。

(3) 国家通过经济体制的选择、通过经济政策和社会政策的运用，特别是工资政策与福利政策，刺激和调动人力资源的工作动力、就业动力尤其是自我创业动力。

#### 5、市场与个人

(1) 健全的劳动市场，是公开、平等、全面、高效的市场，它应当具有完善的劳动就业服务功能和较高的求职实现率。

(2) 人力资源市场是有着不同层次的。从总体上可分为一般的劳动市场或普通劳动力（尤其是技工）

市场与高级人员市场（或人才市场）。一般来说，人才资源有着比一般的人力资源大得多的竞争优势，是有一定的“卖方垄断”倾向的；而普通的劳工阶层，则往往处于相对不利的和被雇用单位“买方垄断”的地位。

（3）市场体制是竞争体制，它不仅给人以机会，而且导致优胜劣汰和两极分化。人力资源市场体制要求求职者个人素质与观念的提高，它鼓励人向上，鞭策不努力、素质低的人上进。

## 6、企业和个人

（1）企业与作为人力资源主体的个人双方之间，存在着平等关系。首先，双方在市场相互选择的地位是平等的；其次，企业录用求职者就业后，在劳动过程中个人与所在组织具有平等的地位与权利、义务；最后，企业和个人进行平等的价值交换，即劳动付出与工资报酬相交换。

（2）企业与人力资源个人之间具有法律关系。双方通过法律契约关系联接在一起，双方的矛盾、争议、冲突，以法庭为最终裁决机构。

（3）人力资源个体对所在的企业负责，承担应完成的工作，承诺有关的义务，并要有一定的职业道德。

（4）企业对人力资源个体负责。企业对所雇用人员的劳动条件与安全、生活福利等方面负有一定的责任，并担负社会保险的责任。

（5）企业的发展目标和组织文化对用人类型和用工模式有着决定性的影响，各层次管理者的人性观、用人理念和管理风格对劳动关系也有很大影响。

## 三、市场经济社会的三方性格局

### 1、劳动关系中的问题

人力资源的劳动是重要的社会性活动，企业的运营也是重要的社会行为（尤其是它们要运营人力要素）。在人力资源与雇主之间存在一系列劳动关系问题，包括雇用、工资、劳动条件、合同、劳动者人身权利、劳动争议与仲裁、罢工、工会活动范围等等，这些问题都构成重大的社会问题。处理不当，会带来

社会的失业问题、社会成员的贫困问题和社会差距扩大以至冲突问题，造成重大的危害，成为当代国际社会高度关注的最大问题。

## 2、政府的作用

在市场经济存在劳动关系和劳动冲突的情况下，就需要政府从维系社会的角度，解决有关劳动关系的一系列体制问题。具体来说，国家通过立法、司法和行政措施，在劳动政策、劳动标准、劳工检查、劳动就业服务、最低工资、劳动者保障、劳动者团体与雇主集团的合法权力等方面，进行一定的管理。劳动关系也称“劳使关系”，即劳动者和使用者之间的关系。因此，政府作为居于“劳”和“使”双方当事人之间的“中间人”，具有评判和调停的角色，是双方关系的协调者和具有权威性的管理机构，而且担负“制定游戏规则”的任务，有着多方面的职能。

劳动者团体和雇主集团为了谋求自己的权益，也分别与政府这一权威部门打交道，从而形成了“劳政”关系、“使政”关系。由此，包含两方的劳使关系就演变成为涵盖“劳”、“使”、“政”三方的关系。应当指出，这种三方关系已经不仅仅局限于对两个群体利益关系的协调范围，而是构成现代社会运行的一种重要体制。如图：

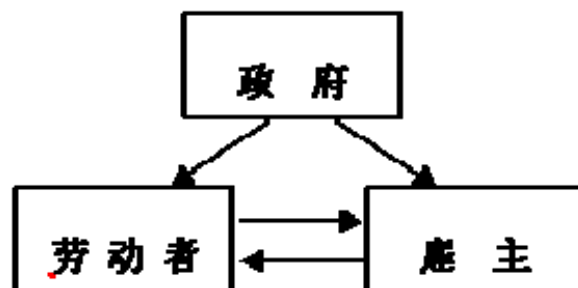


图 5-3 市场经济社会三方格局

劳动市场也存在竞争，但这种市场竞争也并不完全是自由放任；政府利用规章制度、政策干预等方面对劳动市场起着很大的作用。因此，市场竞争是在一定的制度结构下进行的。在劳动市场上，左右市场活

动的制度结构作用极其重要。这个制度结构包括以下三个要素：

- （1）制定最低劳动标准：订立工资、劳动时间等基本劳动条件的标准，劳动条件不得低于所规定的标准。
  - （2）最低生活的保障：其中包括国家救济、免费医疗等社会保障功能，使在经济上不能独立的人也能得到最低生活的保障，完善各种社会条件，使他们的生存不受威胁。
  - （3）对工会组织在法律上的确认：在承认工会作为合法组织的这样一种制度下，工会有权参加关于劳动条件等方面问题的决策，同时对企业雇用职工、遵守最低劳动条件等方面，起到实际的监督职能作用。
- 这三个构成要素在许多国家都是以法律的形式确定下来，得到法律的保护。”

---

## 第六章 人力资源配置

### 第一节 人力资源配置层次

#### 1、人力资源的宏观配置

人力资源配置，指的是将人力资源投入到各个局部的工作岗位，使之与物质资源结合，形成现实的经济运动。人力资源的科学配置，是人力资源生产与开发之后的关键环节，也是人力资源经济运动的核心。

人力资源的配置，包括宏观配置、微观配置和个人配置三个层次。

##### （1）人力资源部门配置

人力资源部门配置，由国家领导机构直接关注，由国民经济计划综合部门、教育部门、人事劳动部门、科技部门、财政部门等多方面参与的。人力资源部门配置，以经济社会发展规划中的重点部门、行业、建设项目和大型企业为主要目标，进行综合平衡后加以确定。新兴部门比传统部门的科技含量、人均资本量



要高，所投入的人力资源质量也较高。

## （2）人力资源地区配置

人力资源的地区配置，是以各个不同地区为目标，考虑各地区既有的生产能力、资源储备、运输成本、销售市场等条件与发展目标，进行人力资源的相应安排。在一地区人力资源与物质资源配比不协调的情况下，可以通过对人的迁移实现合理配置。我国的西部地区具有长期发展的优势，国家已经把其确定为我国经济战略的重点区域，需要为其创造必要的条件。

## 2、人力资源微观配置

在市场经济体制下，经济资源的配置主要通过市场的途径而实现，它具体发生在微观单位，由资源供求双方的行为共同完成。

资源的市场配置，要求存在资源供需双方见面的场所，需求者从供给者手中受让资源时要用货币衡量和交换，让渡的价格以资源本身的内在价值为基础、由市场上该项资源的供求数量关系具体决定。人力资源的市场配置，是以人的自身生产成本（即人力投资）和用人单位对人力资源的产出预期为基础，通过供求双方的自由选择而完成的。

我国在走向市场的局面下，人力资源配置正在由政府单一计划配置的模式，转变为用人单位和个人进行配置、通过市场实现配置和政府宏观上进行调控的模式。在人力资源微观配置的主体双方中，用人单位一方起决定作用的。用人单位出于效益最大化和长期增长的考虑，不仅从社会人力资源市场中寻找最佳的增量人选，而且要对自身现有的人力资源进行筛选淘汰和再配置。

## 3、人力资源个体配置

人力资源的个体配置，是人们选择自己的工作岗位的主动行为，它是人力资源自我选择性的体现。

对于个人来说，“工作岗位”包括工作单位和所在的职业岗位两个方面。人们在求职时谋求“好工作”，即寻找高收入、好条件的职业，寻求有发展机会前途的工作单位，从而使自己在市场中获得最佳位置。在



现行工作单位不尽如人意的時候，或者在社会上有更好职业机会的情况下，人就要进行职业流动。

## 第二节 人力资源配置原则

### 1、充分利用原则

人力资源配置的基本原则，是将这一资源给予充分的投入和运用，以达到其供给基本上能够被需求所吸收。这也就是有从业能力又有就业要求的人力资源，基本上都能取得职业岗位，达到充分就业和充分运用的状态，而不是处于闲置和浪费状态。

在人力资源处于供不应求和供求平衡状态时，一般来说比较容易达到充分运用。在人力资源供过于求状态下，则应当通过各种措施扩大需求、增加投入，以尽量减少人力资源的闲置和浪费。

宏观的人力资源市场供求关系，决定微观单位所面对的人力资源状况，从而会制约和影响微观的经济效益。在人力资源总量和部分类别出现短缺的情况下，使用人力资源的微观单位就要以较高的成本购买这一资源，从而增加人工成本和总成本，降低经济效益；在人力资源总量和部分类别存在过剩的情况下，微观单位就能够以较低的成本购买该资源，从而节约人工成本和总成本，提高经济效益。

### 2、人力资源的合理使用的原则

从经济学意义上，人力资源的合理使用，首先是指人力资源投入的最高产出率。进而言之，还包括经济上投入方向及配置的合理，以及更为广泛的内容。进一步来说，人力资源的合理使用还应当包括人的潜能得到发挥、人的社会地位的提高，以及有关劳动的多种社会关系的协调等等，即有着一定的社会效益的内涵。

一般来说，经济方面的指标是显在的，社会效益的指标则是非直接的、潜在的。社会效益的显在性往往是通过被破坏以后对经济、政治、科学、文化等多方面的负作用体现出来。

总之，必须对人力资源使用的合理性的全面理解，以使这一资源的运用真正达到最大的经济效益。

### 3、人力资源的良性结构原则

搞好人力资源的配置，需要调节现有各个局部的人力资源，将追加的人力资源投入到不同方向，以形成良性的人力资源使用结构。不论是宏观的部门、地区，还是对微观的企事业单位，都应当达到良性结构状态。

在宏观的人力资源处于良性结构的情况下，人力资源状况能够适应社会经济发展的需要，并能有利于国民经济各部门在较长时间内保持协调，从而取得较大的经济效益。从我国的情况看，人力资源的良性结构，主要应体现为农业与非农业关系协调、生产性行业与非生产性行业协调和各地区经济发展协调。

在微观用人单位，也应当注意达到人力资源的良性结构，这包括不同层次和不同职业类别的员工比例和谐。

### 4、人力资源的提高效益原则

提高效率是重要的经济学原则。由于人力资源在经济运动中的重要地位，提高其使用效率就更为重要。

“有效劳动”和“无效劳动”是一对重要的经济概念。有效劳动即人力资源的投入取得了经济效益，无效劳动即人力资源的投入未取得经济效益。有效劳动还可以分为高效劳动与低效劳动，无效劳动也可以分为零效劳动与负效劳动。高效劳动的产出大大高于投入；低效劳动的产出在不太高的程度上大于投入；零效劳动的产出等于投入，而没有取得效益，浪费了资源，等于作了“无用功”；负效劳动的产出小于投入，效益为负数，可以看作是产生了坏的后果。

一般来说，经济活动中总会存在资源利用不充分的问题。改善人力资源利用不充分的问题，是提高宏观和微观经济效益的根本途径之一。高效劳动是一种较好的状况，可能接近或者达到“充分利用”人力资源的程度，低效劳动、零效劳动，负效劳动显然是人力资源运用很不合理的状况，应当向高效劳动方向转化。

### 第三节 人力资源配置途径

## 一、人力资源增量配置

### 1、人力资源增量配置基本分析

人力资源增量配置，是人力资源个体初次进入流动领域的配置。在我们全面实现市场经济的体制下，人力资源增量配置的性质基本上都是市场性的。

尽管人力资源通过市场配置，可以有效地、符合人力资源供求双方的意图地实现就业，但也需要政府对其做好就业服务的帮助。此外，政府还要根据大中专毕业生就业市场状况和总体人才市场供求状况，对决定未来人力资源市场供给的教育事业进行规划和调整。

我国的大中专院校毕业生就业，属于高层次的人力资源增量配置。虽然其就业环节要通过学校就业工作部门，由校方提供信息、办理手续，但其根本性质是“不包分配、自主就业”，是进入各种形式的劳动市场和人才市场寻找职业、竞争就业，是在与用人单位的双向选择中实现其配置的。

### 2、高等院校毕业生的特点

#### （1）主导人才资源增量

我国高等院校的毕业生，2002 年已经达到 145 万，2003 年以后将进一步增加到 200 万人。这构成我国高等级人力资源增量供给的绝大部分。他们在我国的经济社会发展和科技进步的主攻方向和重点项目的资源配置中，起着极为重要的作用。

#### （2）质量层次较高

高等院校毕业生接受了最新的专业理论教育，掌握了先进的技能，其质量较高。因此，他们也就有着较高的职业岗位期望，职业选择性较强。随着我国高等教育事业的发展、研究生的比重加大和大众化高等教育阶段的到来，其质量还会有一定的提高。

#### （3）供给的方向性强

大学生接受了数年的专业教育，具备专业特长，这些专业毕业生成为他人不可替代的定向供给，具有

就业竞争的优势。

#### (4) 初次进入就业市场

大学毕业生的年龄轻，一般是初次就业。这一特点使他们在走上社会时，具有适应性强、可塑性高、开发潜力大和使用周期长的优点，但也存在着就业的盲目性和岗位暂时性的缺陷。

#### (5) 具有批量性

上百万的大学毕业生一般在每年 4 月至 5 月签订就业协议，7 月至 8 月毕业离校，到用人单位报到。这种人力资源的批量性强，时间集中。对其服务和管理工作的任务集中，时间紧张。

## 二、人力资源存量配置

### 1、行政性再配置

我国现行的人力资源存量再配置，有相当大的数量是在一定的规划下，通过行政部门的安排，进行有组织的调配、分流和重组实现的。这种对存量人力资源再配置，性质是行政配置或计划配置。我国的这种行政性再配置，从根本上是为市场化服务的，也是为解决人力资源配置从计划向市场模式的无震荡转轨而进行的。

### 2、市场性再配置

有些人力资源，出于个人原因调换岗位、自由流动，是通过市场进行的人力资源“自动配置”。一些人力资源，也会被用人单位辞退。这种人力资源的自动配置或被动配置，是存量人力资源的再配置，其性质是市场配置。改革前期的 20 世纪 80 年代，我国虽然在人力资源配置体制搞活方面做出了巨大努力，建立了人才市场，但其仍然处于计划体制主导的大格局下，而且没有社会保障体制的支撑，因此，人力资源流动水平非常低，人才们往往通过保留身份的“下海”与第二职业的形式进行资源的市场再配置。

经过改革，决定人力资源配置的用人单位和个人两方面主体，都获得了动力和大大增添了活力，从而

市场配置规模大大增加，并成为再配置的主导类型。20 世纪 90 年代后期，我国出现了大规模企业职工下岗，这是企业在走向市场的过程中对于过剩人员的排挤，但这时职工并未脱离企业。当下岗职工进入再就业中心后又“出中心”即实现了再就业，才是达到人力资源的市场再配置。

#### 第四节 人力资源再配置

##### 1、人力资源流动分析

人力资源流动，是指处于一定部门、地区和职业的人力资源发生了变化，进入新的部门、地区和职业工作岗位。人力资源流动的结果，是人力资源实现了再配置。

人力资源的流动，可以分为宏观、微观和个人三个方面。人力资源的宏观流动，既有政府行政手段措施直接组织的，也有政府通过宣传鼓励和政策引导而形成的。人力资源的微观流动，是各个企业事业单位的辞退解雇行为和招聘录用而形成的。人力资源的个人流动，是求职者选择就业岗位和在业者调动工作岗位而形成的。

##### （1）人力资源流动的宏观原因

经济发展的不平衡是人力资源流动的根本原因。伴随着产业结构的变动必然出现大规模人力资源流动。产业结构调整是一种自觉的行为。

另一重要原因是社会的体制类型。我国走向市场经济，实行双向选择、竞争就业的体制，从根本上决定了人力资源的流动。我国体制改革的深化，进一步推动了人力资源的流动。

政府的许多政策，对人力资源的流动也具有推动作用。

##### （2）人力资源流动的微观原因

人力资源流动的微观原因是资源配置的两方面主体都有改变原配置的动机。人力资源市场配置方式的优点，是保证了双主体以最优状态完成资源配置。在市场变动的情况下，用人单位还会采取各种措施改变

既有的资源配置，辞退和更换人员，从而造成员工的流动和更替。

作为劳动者一方，则出于对个人较大收益和更好的发展机会的追求，凭借自己的能力，在人才市场上寻找工作，参与就业竞争，使得人力资源的高流动具备了客观条件。

人才资源是人力资源中效益大、具有不可替代性、主体意识强、社会联系多的资源，许多人具有高理论水平和技术专利，掌握一定的核心技术，是社会的稀缺资源。这些导致其流动性比一般人力资源高。拥有大量人才资源的科技部门、各产业部门的研究开发机构和教育卫生等部门，也往往是岗位竞争性较强的地方。这两方面的原因都使得人才资源处于高流动的状态。

20 世纪 90 年代后期，我国高新技术产业和企业的大发展，企业大力争夺人才，新经济在兴起，市场观念深入人心，这些都促进了人力资源的流动。

### （3）人力资源流动的个人原因

人力资源个体在进行流动时要做成本与收益的价值分析，这是一种个人决策行为，是人力资源流动的理性基础。

#### ①人力资源流动成本

人力资源流动成本，是人力资源进行流动方面的各项支出。它可以分为用货币计量的经济成本和不能用货币计量的非经济成本。经济成本包括由寻找工作而支出的各项费用、参加有关培训的成本、流动期间的生活成本；非经济成本包括所放弃的原单位收入、所丢掉其他可能的发展机会、离开熟悉环境与人群的心理成本等。

#### ②人力资源流动收益

人力资源流动收益，即作为人力资源的人在流动以后所获得的各种利益的总和。它可以分为四部分：

- 货币性收益，即在新职业岗位所获得的货币收入；
- 技能性收益，即在新职业中获得工作技能以及有关的各种知识；



- 机会性收益，即个人在新职业和新单位的发展机会；
- 文化性收益，即在新工作氛围中获得文化和其它的社会生活知识。

在一个人进行流动后，自身的人力资本往往会在运动中获得了增值。同时，流动者能够为社会生产更多的产品，即增加了社会价值。

人才资源的专业技术优势及其巨大的社会价值，是他们流动决策的有利条件，也是其流动性强、流动规模大的原因。

## 2、我国人力资源配置的变化

### （1）市场成为人力资源配置主渠道

在我国走向市场经济的过程中，个人的就业选择权和用人单位的择员权得到承认和落实计划分配人力资源的体制得到改变。随着各地公立职业介绍机构和人才交流中心机构的兴起与发展，我国的人力资源市场配置局面已经形成。

### （2）人力资源自由流动局面基本形成

改革开放以来，人的职业流动大大增加。同时，我们大力发展劳动市场，大力推进市场就业机制。随着体制改革的全面深化，人力资源流动的障碍已经大大减少。除去大中城市对于农民尚有一定的户口控制外，我国人力资源的自由流动局面已经基本形成。

20 世纪 90 年代后期以来，随着我国经济的增长和竞争的加剧，更增加了人力资源的流动。

### （3）知识成为人力资源配置的核心

未来年代劳动的知识含量将进一步增加，这就要求人们具有相当高的知识水平。知识越来越受到重视，拥有高水平并得到充分发挥的人才可以得到相当高的人力投资回报，“知本家”正在成为经济发展和技术进步的中坚力量。

随着科技的进步和经济竞争的激烈化，人才的社会价值越来越得到体现。



#### （4）职业模式与国际接轨

国际经济一体化是不可逆转的趋势。随着我国经济的增长和加入 WTO，国际经济合作大大增加，经济发达国家的职业种类、职业劳动手段、职业技能和职业规范、以至职业管理模式，会大量渗透进来，对我国的社会职业产生巨大的示范作用。随着国际经济的一体化，跨国公司、合资企业在我国的大量增加，为我国直接提供许多国际规范的职业岗位；此外，出国就业和国外专家来工作的数量也会有较大的增加。上述各方面都有利于我国人力资源配置利用的国际化 and 现代化。

---

## 第七章 人力资源规划

### 第一节 组织分析

#### 一、组织结构的演进

组织，是指为了达到特定的目标而通过分工协作与不同的权力责任所构成的人的集合，又是一种复杂的、追寻自己目标的社会单元。组织结构，则是组织在解决分工关系、部门化、权限关系、沟通与协商、程序化五个问题所形成的组织内部分工协作的基本框架。

组织结构有以下几种基本类型：

##### 1、直线制组织

直线制组织是最简单的自上而下的集权式组织结构类型，其最主要的特征是不设专门职能结构，管理系统形同直线。该种组织的优点是结构简单、权责明确、协调容易、管理效率高；缺点是缺乏专业化管理分工，对领导人员管理才能要求很高，仅适用于较小规模的组织。

##### 2、直线—职能制组织

直线—职能制组织是直线制组织的扩展和强化。该种组织实行组织的领导者统一指挥与职能部门参谋、指导相结合的组织结构类型。

从总体上看，直线—职能制组织与直线制组织都属于金字塔型或科层制组织。直线—职能制组织的特征，是各级行政负责人都对业务和职能部门二者进行垂直式的领导；职能管理部门在直线制基础上使某种管理工作专业化，它可以协助领导管理和决策，但没有直接指挥权而只能对业务部门进行指导。这种组织形式的适用面较广，但也有一定问题，即在大型组织中各个部门间联系和协作会变的相当复杂。

### 3、事业部制组织

该种组织形式的原则是“集中决策，分散经营”，此原则有很多优点：其一，权力下放，使领导人员有更多的空间制定企业长远计划；其二，各部门负责人自行处理日常事物，有自主权和主人公意识，能够提高管理的积极性和工作效率；其三，各部门高度专业化工作；其四，各个事业部门权责明确，物质利益和经营状况紧密挂钩。该种组织的缺点在于人员膨胀，各部门融合度协作性不高，整体利益易受损害。

### 4、矩阵制组织

这种结构是由职能部门系列和项目小组系列纵横两个管理系列交叉构成，形成双道命令系统。它的优点主要有：“纵横”得到联系，加强了职能部门间的协作和配合；把各部门的专业人员集中组建；方便一些临时性的特别是跨部门工作的执行；使组织的综合管理和专业管理结合。缺点主要是由于结构的复杂性使一些小组成员工作精力被分散。

### 5、集团公司组织

公司制度是现代企业的一般组织形式。在现代市场经济国家，由于经济竞争、兼并、控股和重组，形成许多大的托拉斯、联合公司、跨国公司，即形成集团公司体制。在集团公司内部，存在着一个以至多个大的母公司，它（们）又控制着一定的子公司。子公司的功能是组织生产经营活动，成为利润中心。

## 二、现代组织的特征

### 1、现代组织结构变化的背景

当前,世界正在面临一次新的“企业革命”。彼得·德鲁克指出,我们已经“跨入了一个组织、管理和策略变革的新纪元”。

从世界的角度看,在经济全球化和科学技术高速发展的情况下,企业组织正在呈现出科学化和人本化的趋势。科学化是指组织本身的科学性,包括管理科学的发展对组织形式的冲击与推动,结果是向能够创造更大效益的新组织形式演变。人本化则是强调以人为本,企业组织结构的设计,要以“对人的关心”作为出发点,以利于发挥人的潜能、促进人的成长和提升人的价值。组织变革的科学化,激化着中层人员的竞争态势;而组织变革的人本化,为人才的创造性发挥和人的全面发展注入新的活力。

美国组织与人事管理专家吉福特与品乔特在《直线制组织结构的兴衰》一文中,对未来知识经济条件下与以往工业经济条件下人的“工作实质”进行了对比,指出有以下七种变化:(1)从非熟练性工作到知识工作;(2)从枯燥重复性工作到创新和关心;(3)从个人工作到团队工作;(4)从职能性工作到项目性工作;(5)从单一技能到多技能;(6)从上司权力到顾客权力;(7)从上级协调到同事协调。

### 2、现代组织结构变化的方向

#### (1) 扁平化

扁平化是当代组织变化的一种新趋势,指组织的阶层减少和管理跨度加大。人性化、人本化是一种社会潮流,具有人性化和人本化特征的组织因而会有无限的生命力。传统金字塔型结构的正在具有不可忽视的缺陷,因为其众多的层次、严密的分工是以“事”为本、从“权力”为灵魂,对信息沟通造成障碍,对人的能动性造成压抑。组织结构走向扁平化,不仅减少了组织内部的沟通环节,提高了管理效率,而且也是符合人性特征的,因此,扁平化组织才应运而生和逐步扩展。

#### (2) 柔性化

与扁平化组织同时出现的，还有各种“柔性化组织”。所谓柔性化，是指工作组织及其工作内容的强制制度减少的趋势。这是当代组织变化的一种新趋势。柔性化组织所强调的柔性，包括组织结构的柔性、管理的柔性和工作时间的柔性等。柔性化组织中有一种“变形虫”组织，它强调组织成份的随机组合，打破单位内的组织壁垒，吸收组织外最适合做某种工作的人一起组成临时性的组织，在完成工作任务后即自行解散。

### （3）可塑性

可塑性更加侧重组织的目标与组织发展，组织结构本身随着组织目标与组织发展而会被塑造。组织的可塑性包括三种要素：一是广泛的内部跨单位网络；二是用市场机制来协调大量以赢利为中心的 internal 单位；三是通过与外部协作伙伴的合作，创造新的优势。

### （4）灵活性

灵活性是高度竞争条件下的现代组织非常重视的内容。变色龙组织在此方面具有代表性。进一步来说，变色龙组织具有以下五大特征：极大的灵活性、个人的承诺、充分运用团队、扎实的基本功最大特点，是其不断地适应环境而随时变化自身。

### （5）虚拟化

虚拟组织，是当代社会向信息社会发展的背景下，“由若干项技术的会聚产生的功能特征而形成的公司结构，……是技术加速融合的结果”。虚拟组织有“人员、目标、连结”三要素。在虚拟组织的形式下，组织的员工由“组织内部”变为“跨组织”；工作方式由“当面沟通”变为“网络沟通”；管理方式由“奖罚控制”变为“目标导向”。

## 三、组织战略与人力资源规划

人力资源规划是组织中的重要工作，其是要围绕着组织目标而运行。它与组织目标的具体关系见图：

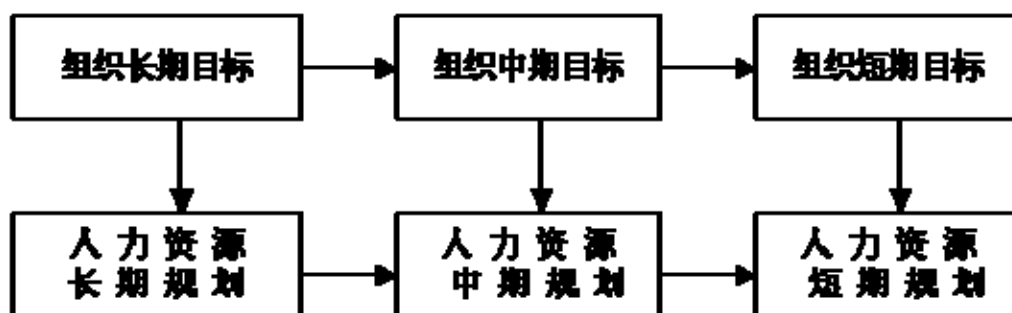


图 7-1 人力资源规划与组织目标

就组织的总体经营活动而言，组织目标可以分为长期目标、中期目标和短期目标。其中长期目标可以看作是组织的战略目标，时间一般在 3-5 年以至更长；中期目标可以看作是组织的战役目标，时间大约在 1-3 年；而短期目标则可以看作是组织的战术目标，其时间一般是 1 年以及本年度之内。

相应地，人力资源规划也可以分为长期规划、中期规划和短期规划。它们既由同期的组织经营目标决定，也由较长时期的人力资源规划所决定。由此，人力资源规划在长期、中期及短期就有着不同的任务和不同的工作思路。因此，我们需要根据组织具体的工作任务和时间要求，来确定人力资源规划的内容和方法。

## 第二节 人力资源规划分析

### 1、人力资源规划的含义

人力资源规划，也称人力资源计划。人力资源规划是人力资源开发与管理过程的初始环节，它是人力资源开发与管理各项活动的起点和依据，搞好人力资源的规划，对于搞好人力资源整体管理，取得人力资源效益和组织的多种效益，都具有重要作用。

#### （1）狭义人力资源规划

指组织从自身的发展目标出发，根据其内外部环境的变化，预测组织未来发展对人力资源的需求，以及为满足这种需求提供人力资源的活动过程。简单地说，狭义的人力资源规划是人力资源供需预测，并使之平衡的



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

全国 Mini-MBA《职业经理》双证班热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

---

过程。实际上，我们可以把它看作是组织对于各类人员需求的补充规划。

## （2）广义人力资源规划

广义的人力资源规划的内容可以分为组织的人力资源目标规划、组织变革与组织发展规划、人力资源管理  
制度变革与调整规划、人力资源开发规划、人力资源供给与需求平衡计划、劳动生产率发展计划、人事调配晋  
升计划、员工绩效考评与职业生涯规划、员工薪酬福利保险与激励计划、定编定岗定员与劳动定额计划等等计  
划组成。内容详见下表：

规划计划分类	目 标	政策或办法、制度	步 骤	预 算
总体规划	总目标：人员的层次、年龄、素质结构，人员总量及分类，绩效目标，战略性人才培养目标等	基本政策（扩员或收缩政策，人才培养政策，改革稳定政策，管理方式及职责等）	总安排（3年或5年或10年，如何达到上述目标）	总预算
人员补充计划	类型与数量、结构、绩效	人员来源，人员的任职要求、基本待遇	补充的基本要求与文件规定、广告、报名、考试、面试、录用	招聘、选拔的费用
人员配备和使用计划	各部门规定员工的标准、绩效考评目标、轮岗制度目标	任职资格考核办法，聘用制度，轮岗考核制度，解聘方法	按左列内容列出时间表	工资、福利、奖励预算
老职工安排计划	减轻老龄化程度，提高业务水平，降低劳动力成本，发挥老专业人才的经验作用	老职工退休政策、解聘程序、聘用至退休、调研员、指导员的政策办法	按左列内容列出时间表	安置费、人员重置费、聘用老职工工资福利制度等
员工职业开发与职业发展规划	提高员工的业务水平，减少离职跳槽率，激励与提高满意度	事业开发政策、员工发展的终身教育计划、“长训”发展措施	按左列内容列出时间表	教育培训费、考察调研费
绩效评价及激励计划	减少离职与跳槽率，提供绩效评价目标，提高士气与信心	激励政策、奖励政策、工资政策、评估考核体系与办法	按左列内容列出时间表	增薪预算、奖金预算
劳动关系及员工参与、团队建设计划	改善管理人员与员工的关系，提高员工的主人翁意识与工作效率、团队目标导向	参与管理的政策与办法，“合理化建议”奖励方法，团队建设的政策与措施	按左列内容列出时间表	群众性团体活动的经费支持，奖励基金
教育培训计划	长期培训计划目标：素质提高与层次提高；短期培训计划目标：技能提高、新观念的教育等	培训时间、数量、考核的方法与对培训认证的资格认定程序与办法	按左列内容列出时间表	培训参与间接工资

表 2-1 人力资源规划的项目



## 2、人力资源规划的目标

第一，取得并保持本组织所需要的、具有一定数量和质量的人力资源；

第二，预测和分析本组织中存在着的人力资源过剩和潜在过剩问题；

第三，预测和分析本组织中存在着的人力资源不足问题；

第四，充分利用本组织现有的人力资源；

第五，在保证组织目标实现的前提下，满足员工个人的利益和需求；

第六，促进本组织人力资源素质的提高，以增强组织对未来环境变动的适应能力；

第七，减少本组织对外部人力资源供给的依赖性。

## 3、人力资源规划的原则

### （1）目标性原则

目标性原则，即人力资源规划的制定和实施要与组织的发展目标相统一。人力资源规划的应用范围很广，既可以运用于整个组织，也可以局限于某部门或某个工作集体。不管哪一种规划，都必须与组织的整体发展目标相统一，这样，才能确保组织各项资源的协调，使人力资源的规划具有准确性和有效性。

### （2）动态性原则

动态性原则，即充分考虑环境的变化、积极主动适应环境的变化。未来有许多不确定因素，包括组织内部和外部不确定因素。

为了适应这些变化，人力资源规划应当对可能出现的情况做出预测和应对，才能够发挥好人力资源这一最重要资源的价值和效用。

### （3）兼顾性原则

兼顾性原则，是尽量达到组织和员工双方的共同发展。组织和员工共同发展，是现代管理的一项理念，也

是人力资源开发与管理的核心理念，因此，进行人力资源规划，不仅要为组织服务，而且要能促进员工的发展。

在人力资源规划中，应当使组织和员工的利益都得到保证，从而达到组织和员工共同发展的结果。

### 第三节 人力资源规划的内容

#### 1、人力资源的内部规划

##### (1) 人力资源调配规划

资源的配置是一个动态的过程。有时组织要对自身的人力资源进行提高效益的再配置，有时组织要对自身的机构进行调整，一些组织也注重工作扩大化和员工的发展，因此，组织就会对现行的人力资源进行内部调配。此外，组织内部人员“未来职位”的分配，也需要通过组织内部的人力资源跨部门流动来实现。

##### (2) 人力资源晋升规划

晋升规划是组织晋升政策的体现。对组织来说，提升有能力的人员是为了满足岗位职务的客观要求，是组织的一项重要工作。从员工个人角度来看，职务的提升会满足员工多方面的需求。晋升规划一般用指标来表示，例如晋升到上一级职务的平均年限和晋升比例。在早期的人力资源管理实践中，出现了“职位晋升阶梯网络”性质的规划，它是立足于组织方面单一需要的规划。在现行的人力资源人本化情况下，内部晋升已经发展成为职业生涯规划，成为立足于员工的发展、达到组织与员工“双赢”的规划。

#### 2、人力资源的外部规划

人力资源的外部规划即由外部补充自身短缺的人力资源规划，其目的是合理填补组织中、长期内可能产生的职位空缺。

人力资源外部补充规划，与人力资源内部晋升规划、人力资源培训规划是密切相关的。由于内部晋升规划的影响，组织内的职位空缺逐级向下移动，积累在较低层次的人员需求比例就较大。这说明，人员的吸收录用必须考虑若干年后的使用问题和相应的培训开发问题。对于一些稀缺性的岗位，对于新出现的职位，对于人员

进出流动频繁的高新技术行业，其较高层次的人力资源由往往需要从外部补充。

### 3、人力资源培训规划

人力资源培训规划的目的，是为组织在中长期需弥补的职位空缺准备合格的人力资源来源，以及为短期人力资源急需品种进行应急性填补。

可以说，从人力资源开发与管理功能的角度看，人力资源培训规划是人力资源内部规划和外部规划的补充，也是使人力资源质量和工作效率提高的必要手段；从人力资源开发与管理工作流程的角度上看，人力资源培训规划是人力资源内部规划和外部规划的延续，是生产出合格人力资源要素以进行合理配置的环节。

如果缺乏有计划的培训规划，虽然组织进行一定的培训开发活动，员工自己也会培养自己，但是效果未必理想，也不一定符合组织的具体要求，更难以与组织发展目标 and 战略相一致，难于形成组织的合力，反而可能成为组织的“有害物质”。因此，对于人力资源的培训，必须站在组织发展战略的高度进行规划。

从人力资源培训工作的具体角度看，对其进行规划也有着重要的功能。当人力资源培训规划与组织的人力资源晋升规划、补充规划、调配规划等联系在一起的时候，培训的目的明确，培训的效果也能够明显提高。

## 第四节 人力资源规划方法

### 1、人力资源需求预测法

预测组织人力资源需求量有主观法和客观法这两种基本方法，也可以分别被称作统计法和推断法。

#### （1）统计法

统计法是通过过去某一时期的数据资料进行统计分析，寻找、确定与组织人力资源需求相关的因素，确定二者的相关关系，建立起数学公式或模型，从而对组织未来的人力资源需求进行预测的人力资源规划预测方法。统计法是以过去的事实为依据的预测方法，常用的是趋势分析法、比率分析法和回归分析法。

##### ①趋势分析法

趋势分析法是根据过去一定时间的人力资源需求趋势来预测未来需求情况的方法。作为人力资源预测的一种工具,趋势分析法很有价值的,但是因为一个组织的人力资源使用水平不能只由过去的状况决定,其他因素也会影响到组织未来的人力资源需求。因此,该方法得出的结果,可以作为一种趋势来参考,不能机械地加以应用。

### ②比率分析法

比率分析法是通过计算某种组织活动因素和该组织所需人力资源数量之间的比率来确定未来人力资源需求的数量与类型的方法。一些大企业有着严格的劳动定员管理标准,这些标准也可以用于比率分析法。

### ③回归分析法

回归分析法是通过绘制散点图寻找、确定事物(自变量)与事物(因变量)之间的相关关系,来预测组织未来对人力资源需求数量的方法。如果两者是相关的,那么一旦组织能预测出其业务活动量,就能预测出自身的人员需求量。

## (2) 推断法

推断法是通过专家和管理人员运用自身知识、经验以至直觉,对将来的人力资源需求数量做出推测、判断的方法。常用的推断法有自上而下法、自下而上法和德尔菲法。

### ①自上而下法

自上而下法主要依赖组织的高层领导者做出判断,这就要求领导者应该对组织的发展方向、各方面的情况、组织发展目标和运行情况有明确和清醒的认识。

### ②自下而上法

与自上而下法相对应,它是依赖各部门和各层次的直线经理,靠其经验和判断对未来人力资源需求做出预测。这种方法一般用于简单的预测,只需清楚地了解当前的具体需要项目,而不必反映未来的和整个组织全局的目标。

“自上而下法”和“自下而上法”两种方法，往往被同时使用，以提高预测的精度。

### ③德尔菲调查法

德尔菲调查法是一种依靠管理者主观判断的预测方法。德尔菲法的具体作法是：专家们背靠背，分别提出各自的预测；调查组织者综合专家们的上述意见，并再次提供给专家（可以是另外一些专家），如此反复，直到形成可行的、一致的预测结果。在人力资源需求预测方面，德尔菲法具有方便、可信和能够在缺少资料、其他方法难于完成情况下成功进行预测的优点。

## 2、内部人力资源供给预测法

组织内部人力资源的供给预测，即对未来年代本组织管理人员和技术人员可接续部分的计算。从总体上看，预测期组织的人力资源内部供给，是现有各类岗位的人力资源数量减去晋升、调动、流出、退休后的数量，并加上由本组织内部变更（下级晋升和平级调动）而来的人员。

具体来说，人力资源内部供给预测的过程是：

确定人员预测的范围；

估算各岗位未来年代的实际存留人数；

评价和确定每一关键职位的接替人选；

确定专业发展需要，并将员工个人目标与组织目标相结合；

挖掘现有人力资源的潜力。

## 3、外部人力资源供给预测法

根据组织的人力资源需求预测和组织人力资源内部供给预测的结果，可以计算出本组织在一定时期对人力资源需求的缺口。这一缺口要靠外部人力资源供给来满足。

组织进行外部人力资源供给预测，要考虑人力资源市场的状况和变动，对员工的资料进行收集和分析，并要考虑诸多的经济、社会、文化因素对人力资源市场的影响，预测未来组织之间的竞争和合作的状况，以决定

组织未来的招聘方式和吸引人才的政策和方法。

此外，人力资源管理部门还必须根据对人力资源市场进行及时的观察和把握，以防在补充人力资源时陷于被动。

影响外部人力资源市场供给的因素主要有：

社会新成长劳动力数量与质量总体状况；

人力资源市场上本组织所需专业和职业的人力资源状况；

本组织的工资竞争力、工作环境、公共关系形象等；

社会上同类型组织的数量与综合竞争力；

国家有关法律和政府的劳动法规；

社会失业率与行业失业率；

政府和行业的培训计划。

#### 4、人力资源供给调节法

##### （1）人力资源短缺解决法

在人力资源数量短缺的情况下，组织可以从三个方面提高生产能力。其一是增加工作设备或改进工作设备，对人力资源实现替代；其二是通过各自方式提高现有人力资源的工作能力；其三是增加人力资源投入。后两个方面是应当采取的。其主要方法：

①挖掘现有岗位的有关潜力，增加工作负荷与设备产出率，提高绩效水平。这可以起到“不投入即产出”的功效。

②结合部门机构调整，对员工结构也进行调整，将人员配置到空缺岗位上。

③培训员工，以提高其工作能力，尤其是对新设置岗位或技术更新后岗位的从业者给予大力度的培训。

④招收员工。为了使组织具有用工弹性，可以实行灵活的用工形式，包括正式职工、临时工和兼职人员。

⑤工作外包，交给其他单位完成。

⑥加班加点，延长工作时间。这只能是权宜之计。

## （2）人力资源过剩处理法

对于任何组织而言，都会存在自己所使用的人力资源过剩、需要加以处理的问题。在组织人力资源总量过剩及员工结构失调的情况下，就需要采用减少人员的政策。其主要方法有：

①合理合法辞退员工。

②对年纪较大者提前退休或实行内退的办法。

③鼓励员工辞职，鼓励停薪留职。为此，可以买断工龄或给予其他的补偿。

④对富余人员实行下岗的政策，交与再就业服务中心和人才交流中心等机构安排。

⑤根据组织的中长期发展需要，培训有发展潜力的员工。

⑦降低员工的工资待遇，减少福利。这只能是临时性的措施。

## 第八章 职务分析

### 第一节 职务分析基本范畴

#### 1、职务分析的与工作

##### （1）职务分析的概念

职务，亦即工作，它是同类职位或者岗位的总称，英文名为 Job。职务分析，也称工作分析、岗位分析或职位分析，英文名为 Job Analysis，它是确定一项职务的任务、活动、责任以及从事者条件的过程。简单的说法，是指“获得有关工作信息的过程”；较全面的说法，是指“收集所有与工作有关的重要信息，并对某一特定职位的任务、职责以及完成此项工作所必需具备的知识、技能加以详细说明与职务规范的系统方法”。

##### （2）工作的含义



要进行职务分析，首先要将“工作”的含义搞清楚。从职务分析的角度看，人力资源管理人员需要把握与“工作”相关的以下内容：

#### ①工作内容

狭义的工作内容，是指某项职务的从事者所从事哪些与工作相关的事情，包括工作活动的项目、程序、阶段、时间要求、操作方法等。

#### ②工作行为

工作行为包括劳动者在工作中的身体动作、脑力体力消耗等。

#### ③工作条件

工作条件即从事某项工作所需要的机器、工具、设备以及其它辅助用具，也包括所加工的原材料等劳动对象的状况。

#### ④工作标准

工作标准亦即绩效标准，是指所从事工作的过程与成果（包括物质产品与劳务）的质量、成果的数量尤其是完成工作的定额、工作时间消耗等。

#### ⑤工作环境

工作环境的内容很广，包括工作的自然物质环境，也包括工作的人际环境如组织形式和工作关系，以及更广泛的人文环境。

#### ⑥工作要求

工作要求即某职务岗位的工作对从事者的要求，是该职务本身要求任职者具备什么样的知识、技能、教育水平、培训经历、工作经验等和人的个性心理特征。

### 2、职务分析的作用

职务分析是人力资源开发与管理各项工作的基础环节，担负着人力资源开发与管理的基础性任务：

#### （1）职务分析有利于人力资源科学管理

组织是由各种职务岗位构成。通过职务分析，可以帮助组织明确自己的机构设置思路，明确各个职务的性质、职责、要求以及职务间的相互关系，从而能够合理地设置组织结构、分清各种职务的角色，合理地设计职务。

#### （2）职务分析使组织招聘目标明确

职务分析，为组织的用人提供了科学的依据，从而也就成为组织正确招聘人员的依据。在人力资源获取工作中，根据职务分析的结果，可以发布所招聘岗位的特点和该岗位人员的任职条件，这就使招聘工作有了客观标准，也使应聘人员对求职岗位有了明确的了解。

#### （3）职务分析有利于正确培训

组织在获取了一个新的员工后，要对之进行培训。使用职务分析方法，能够使组织管理部门正确评价新员工具有的能力和技术水平，合理进行评价，有针对性地确定需要培训的内容，使新员工能够迅速掌握工作岗位所需求的技能。

#### （4）职务分析是工作管理的基础内容

通过职务分析，能够反映一个组织中现行的工作状况，并将其规范化、系统化，从而制定出职务说明书。在职务说明书中，规定了有关工作的职责、内容、操作方法、岗位、工作关系、环境等方面和职务从事者的素质条件内容，这是对人的工作进行科学管理的基础性内容。

#### （5）职务分析有利于组织的公正评价

职务分析可以为科学的评价考核和薪酬决策提供正确和详尽的信息。

#### （6）职务分析有利于薪酬公平合理

通过职务分析，还能使得劳动报酬具有客观依据，达到公平合理。基于职务分析的岗位设置，能够是工资薪酬的类别和等级关系有据、合理，基于职务分析所进行的工作绩效评价，能够使评价结果科学、准确，这样，

工资薪酬也就是客观、合理的。

#### (7) 职务分析为职业生涯规划提出方向

职务分析提供了对各种职务的描述和任职条件说明,这是组织使用人力资源、对人力资源进行系统开发的依据,从而也成为对员工进行职业生涯规划的前提。从个人的角度看,职务分析也是了解自身发展机会的途径,从而成为正确选择职业、规划个人职业生涯的重要条件。

此外,职务分析还反映了某一职务与其他相关职务之间的关系,这也能够帮助组织和个人设计职业生涯,从某一个职务等级向高级或其他类别的合适岗位职务发展。

## 第二节 职务分析的操作

### 一、职务分析中的“问题”

为了完成上述职务分析的基础性任务,进行职务分析时要细化到某职务的工作内容、目的、主体、时间、地点、关系和方法七个方面。国外学者把这些要察明的问题,归纳为 6W1H,即做什么(What)、为什么做(Why)、谁来做(Who)、何时做(When)、在哪里做(Where)、为谁而做(for whom)和如何做(How)。通过这种划分,能够明确职务分析的必要问题,从而使职务分析活动的结果,比较全面地收集了人力资源开发与管理的各项工作所需要的各方面信息。

#### 1、做什么(What)

“做什么”是指所从事的工作活动。主要包括:

任职者所要完成的工作活动是什么?

任职者的这些活动会产生什么样的结果或产品?

任职者的工作结果要达到什么样的标准?

#### 2、为什么做(Why)

“为什么做”是指任职者的工作目的。主要包括：

做这项工作的目的是什么？

这项工作与组织中的其他工作有什么联系，对其他工作有什么影响？

### 3、谁来做（Who）

“谁来做”是指对从事某项工作的人的要求。主要包括：

从事这项工作的人应具备什么样的身体素质？

从事这项工作的人应当具备哪些知识和技能？

从事这项工作的人至少应接受过哪些教育和培训？

从事这项工作的人至少应具备什么样的经验？

从事这项工作的人在个性上应具备哪些特点？

从事这项工作的人在其他方面应具备什么样的条件？

### 4、何时做（When）

“何时做”表示在什么时间从事各项工作活动。主要包括：

哪些工作活动是有固定时间的？在什么时候做？

哪些工作活动是每天必做的？

哪些工作活动是每周必做的？

哪些工作活动是每月必做的？

### 5、在哪里做（Where）

“在哪里做”表示从事工作活动的环境。主要包括：

工作的自然环境，包括地点、温度、光线、噪音、安全条件等。

工作的社会环境，包括工作所处的文化环境（例如跨文化的环境）、工作群体中的人数、完成工作所要求

的人际交往的数量和程度、环境的稳定性等。

#### 6、为谁而做（for Whom）

“为谁而做”是指在工作中与哪些人发生关系、发生什么样的关系。主要包括：

工作要向谁请示和汇报？

向谁提供信息或工作结果？

可以指挥和监控何人？

#### 7、如何做（How）

“如何做”是指任职者怎样从事工作活动以获得预期的结果。主要包括：

从事工作活动的一般程序是怎样的？

工作中要使用哪些工具？操纵什么机器设备？

工作中所涉及到的文件或记录有哪些？

工作中应重点控制的环节是哪些？

### 第二节 职务分析的操作

#### 二、职务分析的流程

职务分析工作的全过程，因组织类型和结构的不同、所要分析的各种职务的不同、因人力资源管理要求的不同、因组织管理基础尤其是岗位资料多少和详细程度的不同，以及职务分析工作人员的不同，而有一定的差异。一般来说，职务分析的主要环节可以分为以下四个阶段：

##### 1、准备阶段

在准备阶段，要做好各项准备工作，诸如制定方案、前期材料的准备、选择对象样本和搞好宣传等。

##### 2、推进阶段



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

全国 Mini-MBA《职业经理》双证班热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

---

推进阶段即开始进行调查的阶段。在这一阶段，要完成职务分析资料的收集的任务。

### 3、形成阶段

形成阶段即对已经取得的资料进行审核、分析，归纳已经取得材料，进而撰写出职务说明书。

### 4、应用阶段

应用阶段包括将最后完成的职务说明书进行使用。在职务说明书的应用过程中，可能要进行一定的反馈和调整。必要时，还要对职务说明书重新进行修订。

职务分析的一般流程见下图：





### 三、职务分析的方法

职务分析有多种方法，有观察法、技术测定法、工作日写实法、问卷调查法、访谈法等。下面介绍几个主要的常见方法：

#### 1、直接观察法

直接观察法是运用最普遍、最简单的分析方法。具体来说，是在工作现场直接观察任职者的工作过程，将所观察到的工作活动，以标准格式记录下来加以分析的方法。这种方法的优点，是能够比较全面和深入地了解工作内容、工作责任、工作环境和对从业者的要求。该方法适用于分析相对简单的、重复性劳动的操作性岗位。使用直接观察法，往往要运用一定的工具。

在进行工作分析时，直接观察法往往要与访谈法相结合。直接观察法与访谈法相结合的方式有两种：其一，首先对员工在一个完整工作周期中所完成的工作进行观察，在积累了足够的信息时，再和员工进行面谈，进一步深入了解。其二，在员工工作时，一边对其进行观察、一边进行谈话，二者同时进行。

直接观察法也有一定的局限性，它对于脑力活动较多的工作，是难以正确衡量的；当员工从事一些偶然发生但又非常重要的工作活动时，观察法也会失效。

#### 2、工作日志法

工作日志法，是要求从事某项工作的员工每天记录本人的现场工作日志，每个人都要将自己一天所从事的每一项工作，按照时间顺序不间断地以日志的形式记录下来。员工在记录过程中，既不能认为其不重要而加以排除，也不可由于频繁变换而有所省略。工作日志法作为一种比较常用的职务分析方法，可以用于缺乏技术要求的工作，例如管理岗位和事务性岗位工作。

在一般情况下，对同一职务的工作，要进行 10 天以上的连续记录，才能在一定程度上把握该岗位工作的规律性。

#### 3、问卷调查法

问卷调查法是通过制定某职务的问卷交由担任该职务的员工填写，来描述其工作中的任务与职责，从而收集工作信息的方法。这是一种比较复杂的职务分析方法。

对于问卷调查，管理专家开发出多种专门的技术方法。常见的有：

#### （1）职位分析问卷法

职位分析问卷法英文为 Position Analysis Questionnaire，简称 PAQ。该问卷是美国很有名的一种结构严密、适应性很强的量化职务分析问卷，有 194 个工作因素，其中包括 187 个工作元素或特征的问题和 7 个是有关工资报酬的问题。该问卷需要由熟悉工作的分析人员来填写，其项目分为信息输入、思考过程、工作产出、人际关系、工作环境和特征 6 个方面。

#### （2）功能性职务分析法

功能性职务分析法英文为 Functional Job Analysis，简称 FJA。该方法由美国培训与就业服务机构开发，是以员工所需发挥的功能与应尽的职责为核心，列出需要收集和分析的工作信息类别，以进行职务分析。该方法的基础是 DPT 理论。D 即 Data，指资料方面的信息；P 即 People，指“人”方面的信息；T 即 Thing，指事物方面的信息。具体来说，DPT 的内容包括：

**DPT 职能内容**

D：资料		P：人		T：事物	
号码	描述	号码	描述	号码	描述
C	综合	C	领导	0	装配
I	协调	I	谈判	1	精细操作
E	分析	E	指导	2	操作控制
S	编辑	S	监督	3	驾驶操作
V	计算	V	使高兴	4	操纵
SE	复制	SE	劝说	5	照看
C	比较	C	发出口头信号	6	运进—移出
		T	服务	T	驾驶
		E	接受指导帮助		

### （3）工作描述系统

工作描述系统英文为 Work Profiling System,简称 WPS。该系统是英国学者开发的一种工作分析技术，它可以为组织提供大量信息，这些信息可以用于人力资源管理和开发的许多领域。

搞好问卷调查法的核心，是问卷的内容结构和所提问题的方式。一般来说，问卷调查法的内容即职务分析的通常内容；其问题的形式一般可以分为以下两种：一般性题目与开放式题目。前者通常是给出几种答案，由填写者选择或者只回答“是”、“否”；后者则留有很大的余地让填写者自行回答。通常的调查问卷，是设计为一般性问题与开放式问题相结合的形式。

### 4、访谈法

访谈法也称面谈法或座谈会，是以受访者所述的有关工作内容作为主要依据的职务分析方法，其特点是比较简单易行，因而成为使用广泛的分析方法。

从访谈对象角度看，访谈法有个人访谈、集体访谈和对主管某工作人员的访谈三种类型。其中的集体访谈常用于许多（至少是若干）员工从事相同或相近工作的场合，因为这可以比较迅速和全面地了解到工作内容和职责等方面的情况，并可排除员工个人对工作的错误反映。

使用访谈法最为重要的问题，是要与被访谈者建立比较好的合作关系。

为了保证访谈法的效率和质量，在实施之前，应当事先拟定详细的调查问题提纲和表格。

## 第三节 职务说明书

### 1、职务分析说明书的内容

职务说明书是职务分析的结果，具体来说，它是反映任职者从事的工作内容、工作任务与职责、工作方法和工作环境条件的一种书面文件。职务说明书也称工作说明书或职位说明书。

职务说明书可以分为两个部分，其一是职务描述或工作描述，是职务说明书的中心内容，它详细说明了受

聘人员所应当承担的工作内容。其二是工作规范，它说明了任职者完成工作所必须具备的知识、技能和经验，它与任职者的能力和个性特征相关。

职务说明书没有标准化的模式，但一般都应当包含以下几项具体内容：

- (1) 工作标志。包括工作名称、工作归属、工作代码、直接主管、直接下属等。
- (2) 工作综述。是对工作总体性质的简要概括，只用简短的文字描述职务的主要功能和目的。
- (3) 工作联系。是该工作与组织内部的各项有关职务之间的工作关系，以及和组织外部（如客户）的工作关系。
- (4) 工作的责任与任务。要对该职务的工作职责和任务进行具体的描述。
- (5) 工作条件。指有关工作的劳动合同的主要内容，如工资等级、福利加班、假期等。
- (6) 其他事项。包括有关工作环境条件的内容，以及职业发展前景、职位变动的内容。

## 2、职务说明书的范例

下面的两个表是职务说明书的范例：

表 8—4 职务分析员的职务说明书

- A、岗位名称：职务分析员
- B、别名：工作分析员，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（性向测验及工作作业经验）。
- 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等。
- 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事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，需要并研修过工业心理学、测验与评价、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——
- a、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。
- b、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——最重要的是，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：从雇用约读者，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、约读者、工业心理学家有关。

表 8-5 办公室主任职务说明书

资料编号: A1-1

### 一、基本資料。

1、职务名称 <u>办公室主任</u>	2、直接上级职位 <u>总经理</u>	3、所属部门 <u>办公室</u>
4、工资等级 <u>7</u>	5、工资水平 <u>680-840 点</u>	6、分析日期 <u>          </u>
7、辖员人数 <u>4-6 人</u>	8、定员人数 <u>1</u>	9、工作性质 <u>公务管理</u>
10、分析人员 <u>          </u>	11、批准人 <u>          </u>	

## 二、工作概要.

### 1、工作摘要

综合管理公司的人事、行政和总务工作，协调各部门的关系，对公司经营状况进行常规分析，主持各种计划与规章制度的编制并负责监督实施，同时负有管理、指导和培训本部门职工的责任。

## 2、职务说明（逐项说明工作任务）

编号	工作任务的内容	权限	工作规范号	消耗时间(%)
1	综合处理公司各种文件、资料		01-101	
2	公共关系		01-102	
3	人员招聘与录用		01-201	
4	职工考核		01-203	
5	劳动合同与劳动争议管理		01-204	
6	职工保险与福利管理		01-205	
7	工资管理		01-206	
8	公司发展规划、年度计划的拟定		01-402	
9	公司规章制度的制定、实施、修改		01-401	
10	公司经营状况的常规分析		01-403	
11	财务报表审核			

### 三、任职资格

所需最低学历	小学毕业	初中毕业	高中毕业	
	职业高中		专业	
	中等专科			
	大学专科	√		行政管理与企业管理专业
	大学本科			
	其他	说明		
所需技能培训	不需要	熟练期	月	
	3个月以下	培训科目	1、秘书学	
	3—6个月		2、领导科学	
	6个月—1年		3、公共关系学	
	1—2年		4、法律及财会知识	
	2年以上			

年龄与性别特征		适应年龄：	适应性别：
编 制	1、从事秘书工作两年		
	2、从事一般法律事务工作两年		2、从事法律辅助工作两年
	3、从事文案工作两年		3、有3年庭审记录经验

[illegible]

---

## 第九章 人力资源获取

### 第一节 人力资源招聘

所谓招聘，是用人单位寻找合格员工的可能来源，并吸引他们到本组织应征的过程。组织为获得招聘的人员，通常有内部获取和外部征聘两种形式。内部获取和外部征聘两种招募形式各有优点和不足。一般说，在招聘时应当首先考虑内部获取，即从本组织内部的员工中晋升或调职。

#### 1、人力资源获取的基本形式

##### （1）内部获取的优缺点

所谓内部获取，是在组织中搜寻合格人才，通过晋升或调职来满足空缺岗位人力资源需求的活动。

内部获取方式的优点有四条：

其一，能够对组织员工产生激励作用。由于组织为大家提供晋升机会，使人们感到升迁有望，工作就会更加努力，也能够增加员工对组织的忠诚和归属感，从而有助于员工队伍的稳定。

其二，所获得人员的素质比较可靠。因为组织对晋升者以前的素质和表现都有比较深入的了解，因此在任用时能减少用人方面的失误。

其三，由于晋升或调职者在组织内已工作一段时间，他们对组织目标和组织结构有所了解，对内部人事情况与工作环境熟悉，因此在新工作的接受过程中较节约时间，不需要一般性的职前培训。

其四，内部获取方式可节约费用。由于内部晋升或调职不必支付广告和甄选费用，因此所需成本很低。

内部获取的缺点：

其一，内部获取方法所得到的人才往往是一脉相承、“近亲繁殖”，因而在观念、思维方式和眼界方面

可能狭窄，缺乏创新与活力，以至因循守旧。

其二，在甄选过程中容易引起员工之间的竞争，可能产生一定的内耗。提出申请而未能升迁的员工会感到心理不平衡，晋升者对原来的同级员工也往往难以建立声望和有效地进行管理。

## （2）外部招聘的优缺点

外部招聘的优点：

其一，外部招聘有利于因事求才，广招贤人。

其二，具有工作经历的外聘人才，往往能带来别的工作经验和理念，其中的一些可能是本组织的不足，为组织增强活力。

外部招聘的缺点：

其一，外聘人才与用人单位员工之间因缺乏相互了解，往往会存在沟通和配合的困难，工作适应的时间较长。

其二，任用外聘人才担任管理职务，可能使组织内部员工感到升迁无望，从而挫伤许多人的工作积极性。

其三，该形式比通过内部获取人才的费用高、工作量大。

## 2、内部获取的方式

其方法步骤有：

### （1）查阅人事档案资料

人力资源管理部门可以通过查阅人事资料库和“人才库”中的资料，来搜寻合格人才。还可以通过查阅专门详细记载具有特殊才能的现职人才的“人才库”，来搜寻所需人才。

### （2）发布内部招聘公告

在组织内部发布招聘公告，也是内部获取的方法之一。它是通过组织内部报刊或宣传橱窗等，将空缺



的岗位公布于众，让员工们了解这一晋升或转调机会。由员工自愿申请，经人力资源部门对申请人审核后按程序决定晋升或转调。最后将这一结果公布于众。如果空缺属于主管级的岗位，除了用“招聘公告”方法外，也往往由组织决策层在管理人员中物色合适的人选，并做出具体的培养计划。

### 3、外部获取方式

#### （1）就业市场

在市场经济体制下，组织获得人力资源通常是通过就业市场机构获取。就业市场机构可以分为“市”与“场”两种类型。所谓“市”，即参加各种人才招聘会。所谓“场”，即到就业服务机构的常设办公地点去查询人力资源供给。实际上，“市”的途径也往往是由就业服务机构举办的。

就业市场服务机构有三种基本类型：其一，政府公立职业介绍机构，包括人才交流中心和职业介绍所；其二，非营利性职业介绍单位；其三，私立收费性职业介绍所。一般来说，就业市场是用人单位对普通的初级、中级人力资源进行外部招聘的主要渠道。

我国就业市场服务机构的具体职责是：建立综合的人才库；以各种形式发布人才供求信息；开办人才交流场所，为供需双方牵线搭桥；组织转业培训；筹建和管理各类保险金；管理流动人员的人事档案等。

就业市场服务机构是专业性工作机构，可以为用人单位从事招聘代理的工作，减少该组织征聘员工的招募和甄选时间。

#### （2）招聘广告

广告是传递职位空缺、吸引求职者的一种打破时间、空间局限的范围非常广泛的招聘信息发布法。需要人力资源的单位，在报纸、杂志或专业刊物上刊登广告，或用张贴街头告示的办法，就可以使大量求职者接触到其岗位空缺的信息，从而得到大量的人力资源外部供给。

为了使招聘广告产生良好的作用，应注意下面三点：

##### ①媒体的选择

媒体的选择取决于空缺岗位工作的类型。

## ②合理的内容

招聘广告的内容，一般为广告标题、单位简况、审批机关、招聘岗位与数量、招聘条件和联系方式等。

制作招聘广告，应当遵守真实、合法与简洁的基本原则。

## ③明显的效果

招聘广告应当遵循以下原则：其一，形式上引人注目。其二，内容上引人兴趣。其三，广告要使读者产生欲望。其四，广告能促进阅读者付诸行动。

## （3）校园招聘

所谓校园招聘，是从学校直接招聘专业技术人员和管理人员，它是现代大公司招聘工作的主要形式。

通过校园招聘，用人单位往往能够起到进行公共关系宣传和扩大自身影响的良好作用，能达到“百里挑一”地精选外聘人员的作用，还能够对未来员工进行组织文化的渗透，从多方面产生人力资源管理功效。

人力资源管理部门去学校招聘的基本任务有两项：①初选应聘对象；②精选人才。

## （4）社会选拔

用人单位为了能获取优秀的人才，往往采取多种形式从大量社会成员中选拔其中的优异者。由社会选拔的优秀人才，一般来说都是等级较高的职业岗位，或者说，往往根据高级岗位的工作需要从社会的范围予以选拔的。

具体来说，“社会选拔”就是由政府或者其他社会权威性组织来鉴定确认优秀人才，用人单位简单地予以认可和招聘即可。

用人单位采取社会选拔途径招聘外部人才，需要注意以下三个问题：其一，真正从组织的职位需要出发，避免造成人才的不对口和浪费；其二，要尊重这些优秀人才的个人意愿，在招聘和职务安排中给以充分的考虑；其三，我国目前假证书泛滥，用人单位在采取社会选拔途径时必须加以鉴别，要去伪存真。

#### (5) 猎头公司

“猎头公司”作为高级人才招聘公司的俗称，是指专门替用人单位搜寻和推荐高层管理人才和专业人才的公司。

猎头公司有极为宽广的联络网，而且特别擅长于接触那些正在工作而且还没有流动意向的人才，被人们称为“挖墙脚”的公司。他们的工作为用人单位节约征才和筛选的时间、费用和精力。猎头公司是工商企业在人才竞争中的得力助手。

猎头公司招聘也存在一些不足和问题。主要有：①收费相当昂贵；②一些猎头公司的搜寻能力有限；③一些猎头工作人员能力有限。

#### (6) 他人推荐

通过推荐途径获取外部合格人力资源，可以节约组织招聘的广告费用和职业介绍所费用，用人单位还能获得较高水平的工作应征者；此外，在技术竞争和员工流动剧烈的情况下，用人单位采取亲友介绍就业的方法，能够使新老雇员稳定和尽责地工作。

#### (7) 自荐

自荐方式一般用于大中专学校的毕业生和技术工人等人员的招募。他们会采取写求职信、电话求职或自行登门来求职的方式。组织应当对求职者予以有礼貌的接待，通过一定的审核程序择优录用。

### 第二节 人力资源甄选

#### 一、甄选的意义

所谓甄选，是指用人单位根据用人条件和用人标准，运用适当的方法手段，对应聘者进行的审查、比较和选择过程。甄选在组织人力资源管理活动中，具有十分重要的地位。人力资源管理即现代的人事管理，是从传统人事管理演化而来，它并不排斥和取消人事管理的各项事务性工作。这种事务性工作，按其程序

分为进、管、出三大环节：“进”是指员工的招募甄选和任用；“管”是指对员工在履行其职责过程中进行的组织、指挥、控制、协调、监督等活动；“出”则是办理员工退出员工队伍的活动。进、管、出三大环节紧密相联，相互依存，构成了人力资源开发与管理活动的有机过程。甄选属于“进”的环节，它无论在传统人事管理活动中，还是在现代人力资源开发与管理活动中，都占有极其重要的地位。

进一步来说，对于搞好人力资源开发与管理也有着多方面的重要影响。其一，可以保证所吸纳的员工素质优良；其二，有利于事得其人，人尽其才，从而实现人与事的科学结合，避免大材小用、小材大用和用非所学等问题；其三，有利于降低员工的流失率，从而节约招募甄选及岗前培训等费用；其四，有利于形成员工队伍的合理结构，从而实现组织成员的密切配合，达到互补和整体的优化；其五，有利于员工聘用后的一系列人力资源管理活动，诸如考核、激励、培训、升降、工资等的顺利进行。

## 二、甄选的原则

### 1、因事择人原则

所谓因事择人，就是以事业的需要、岗位的空缺为出发点，根据岗位对人员的资格要求来选用人员。坚持因事择人的原则，从实际的“事”（工作岗位）的需要出发去选用合适的人员，才能实现事得其人、人适其事，使人与事科学结合起来。贯彻因事择人原则是合理进行甄选的首要前提。

### 2、人职匹配原则

每个职业岗位都有特定的工作内容、岗位规范和对从业者的素质要求，每个求职者也都有自己的从业条件和个人意愿。组织在招聘人力资源时要尽量达到二者之间尽可能的匹配，这对其后的人力资源个性化管理也是至关重要的。

招聘的职位与求职者个人条件的匹配，需要对比以下项目（见下图）：

招聘岗位		个人条件
文化素质水平	——	学 历 等 级

职 业 种 类	——	专业工种类别
工 作 强 度	——	身 体 素 质
工 作 内 容	——	生理心理特点
技 能 经 验	——	培训和经历

图 9-1 招聘岗位与个人条件的匹配

### 3、用人所长原则

人力资源开发与管理把人才开发作为自己的重要目标，它重视“用人所长”，其内涵相当丰富：其一，是注重员工现有能力的有效利用，因事择人，适才适所，不埋没人才；其二，是注重人的潜在能力的发掘，在人才选用中，要通过人员素质测评与能力性向的测验，来判断应聘者的能力优势与发展的潜能，据此把他（她）安置在相应的岗位上；其三，是在员工的日常管理中注重发现人之所长，及时进行岗位调整，为人才的潜能发挥提供舞台。坚持用人所长的原则，在人员选用中要注意克服求全责备的思想，树立“多看人的长处、优点”的观念。

### 4、德才兼备原则

“德才兼备”历来是的用人标准。德和才既是两个不同的概念，又是一个不可分割的统一体。才的核心是能力问题，德的核心是能否努力服务的问题。德决定着才的发挥方向和目的，才又是德的运用，使德得到体现和具有了实际意义。在甄选工作中，必须坚决反对重德轻才和重才轻德等错误倾向，始终坚持德才兼备的选用标准。

## 三、甄选程序

一般而言，面向社会征聘员工的甄选程序，包括接见申请人，填写申请表、初步面谈、测验、深入面谈、调查背景及资格、有关主管决定录用、体格检查、最后安置 9 个程序。这种甄选程序属于“淘汰法”的性质。所谓“淘汰法”，是指在上述甄选全过程中，只要有一个程序或关卡没有通过，就会被淘汰掉。

具体来看，淘汰法甄选程序的 9 个步骤，如框图所示。在各个步骤框图右侧的文字，是通常的淘汰原因。详见图 9-2。

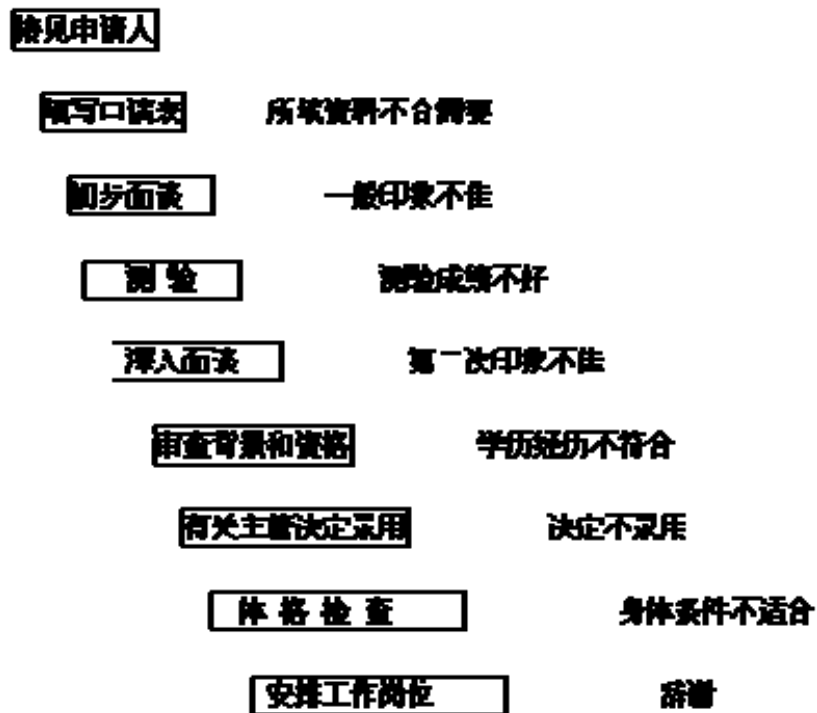


图 9-2 预选的程序

这里对人力资源甄选程序的 9 个步骤具体进行阐述：

## 1、接见申请人

若申请人基本符合应征空缺岗位的资格条件时，就予以登记，并发给岗位申请表。

## 2、填写申请表

### （1）申请表的内容

为了取得应征者的有关资料,要求应征者填写申请表。

### （2）申请表填写要求

第一,必须是能测试应征者未来工作表现优劣的有关内容。

第二,应当尽量避免一些与工作无关的私人问题。

### 3、初步面谈

这一步一般是由人力资源部门面试工作人员与应征者进行短时间的面谈,以观察和了解应征者的外表、谈吐、气质、教育水平、工作经验、技能和兴趣等。如果不符合空缺岗位所需的资格条件则予以淘汰;如果大致符合,则通知进行下一程序。

### 4、测验

通过测验,可以进一步客观地判断应聘者的能力、学识和经验,作为正确地做出招聘决策的依据。

传统的测验最常用的是知识性笔试和实际操作,在现代测验中则主要采取人员素质测评的有关方法。

### 5、深入面谈

应征者测验合格后,要由面试工作人员再做一次与应征者的深入面谈,以观察和了解应征者的态度、进取心、适应能力、人际关系能力、应变能力以及领导能力等。如果上一步“测验”程序中已采用人员素质测评技术,则本程序可省略。

### 6、审查背景和资格

对上述程序筛选合格的应征者,要进一步进行背景及资格的审查。这种审查的具体内容包括应聘者的品行、学历和工作经验等。审查的方法是对学历和资历的证明文件,如毕业证书、职业资格证书、专业职务资格(职称)证书等进行审核,也可以查阅人事档案,或向应征者以前的学习或工作单位进行调查。

### 7、录用决策

一般情况下,人力资源部门在完成上述初选程序后,就把候选人名单送交具体用人的部门,由该部门主管考虑、定夺录用。这时,人力资源部门可以对用人部门的选择决策提供具体资料和提出参考意见。

### 8、体格检查

在用人部门决定录用某应聘者以后,要对之进行体检。通过体检判断应征者在体能方面是否符合岗位



工作的要求。体格检查合格者，则正式发出录用通知书。

体检程序之所以放在最后，是因为在大批不合格者被淘汰之后，只给少数内定录用者进行体检，可以大大节约费用。

### 9、试用和正式任用

经过上述程序，被录用者报到后，就安置在相应的空缺岗位上。为观察新进员工与岗位的适应程度，组织对新员工都有一定试用期，试用期长短视工作性质和工作复杂程度而定。试用期满，经考核合格，用人单位对新进员工的工作满意，则正式给予转正和任用。

上述程序不是绝对的。由于各组织的规模不同，招聘岗位的要求不同，所采用的甄选程序也会不同。组织规模小、空缺岗位工作简单的员工甄选，就不一定采用笔试程序，而主要采用填写岗位申请表和面谈等程序即可。

还有一种“多重相关法”。这一方法着眼于整体衡量求职者的各种能力，从中选择最佳人选。求职者虽然在某一、二方面较差而没有通过，但若其他方面有突出表现，总成绩较高，则仍然有机会被录用。由此可见，多重相关法更符合“用人之长”的甄选原则。

## 第三节 人力资源素质测试

### 1、人力资源素质测评的原则

#### （1）整体性

人是一种复杂的客体，人的素质则是一个由许多方面构成的内容非常丰富、结构相当复杂的客体。因此，对人的素质测试必须要有整体性，要从全局出发，并分析清楚素质的结构，把握主要方面，又不遗漏虽然相对次要、但在生涯的设计和调整中仍然发挥着相当影响的方面。

#### （2）目标性

素质测试是对人的素质所进行的了解和把握,这种测试从属于一定的目的,是基于个人或者用人单位的实际需要。对于个人而言,有选择所学习的专业、设计人生的道路,选择工作的岗位、考虑职业变动的需要;对于用人单位而言,有安排培训计划、选择提拔目标、招聘择员等需要。因此,素质测试要根据目标,即根据具体的测试需要确定测试的具体项目,再据此选择合适的测试工具和方法。

### (3) 鉴别性

测试是要观测一个人的具体情况,因此必须达到较好的测试鉴别性。从心理测量学的角度看,鉴别性好,就是要达到比较高的信度与效度。高的信度,是指测试结果真实、可信,即可靠性高,能够正确地反映被测试的客体;高的效度,是指测试结果区分度高,准确性高,能够很好地反映出被测试的客体与一般客体、其它客体的差异。要达到满意的鉴别性,需要依靠测试工具的可靠和测试方法的科学。

### (4) 预测性

通过测试,除了能正确地反映被测试者的现行状况外,还应当能够对其素质的发展做出判断,从而为个人的生涯设计与调整和为用人单位的人力资源管理活动服务。

### (5) 易行性

科学不是越复杂越好,却往往是越简单、越明了越好。素质测试是为了人们能够观察、分析人,好的测试恰恰是应用比较简便易行的工具和方法,而得到正确、满意的测试结果。

## 2、人力资源素质测评的分类

这里从心理测量学的角度,对人力资源素质测试进行划分。

### (1) 从测试材料的角度分

从测试材料的角度,可以分为文字测试和非文字测试。

文字测试所使用的测试材料是文字,被测试者用文字、语言或者数字回答。文字测试主要采取测试量表的形式,这是一种相对简便易行的测试方法。

非文字测试所使用的测试材料是图片、实物、工具、模型、器械等。非文字测试在实施上往往受到测试材料尤其是专门工具、器械的限制。

#### (2) 从测试对象范围的角度分

从测试对象范围的角度，可以分为个体测试、团体测试和自我测试（即自测）。

个体测试是一个主持人对于一个被测者进行测试，其测试比较精细，但所花费的时间与成本均比较大。它适用于心理咨询、选聘人员、职业指导和心理治疗等领域。

团体测试是一个主持人对于一批被测者进行测试，其优点是测试的范围可以很大，它可以用于大面积的职业指导、人员筛选以及人文科学的研究。

自我测试是个人使用现成的测试方法，对自己进行一定的心理测试。自测方法的优点，是方法简便易行，测试者的目的明确、态度认真；其缺点是一般人的心理学知识不足，由于自测量表鱼龙混杂，测试者难于选择，且只能依赖测试材料所提供的结果，对测试结果难于进行准确的解释分析和更深入的把握。

#### (3) 从被测试者特点的角度分

从被测试者特点的角度，可以按年龄分为婴幼儿测试、青少年测试、成年人测试、老年人测试。也可以按人的身份分为在校学生测试、求职人员测试、在业人员测试。

#### (4) 其他划分

测试方法还有谈话法、观察法、作品分析法、行为分析法等等。

### 3、职业能力因素测试

根据国际权威性加拿大《职业岗位分类词典》的口径，职业对于从业者条件要求的一般项目，包括能向（即能力）、普通教育程度（GED）、专门职业培训（SVP）、环境条件（EC）、体力活动（PA）、工作职能（DPT）诸项基本条件和兴趣、性格的参考条件。上述各项条件，按照各自程度和水平分别打分、区分为不同的等级。

所谓“能向”，即人们能力的特性。在加拿大《职业岗位分类词典》的“资格检测表”体系中，能向的各个要素包括：（1）一般能力，即智力要素，用 G 来表示。（2）特殊能力，其要素则分别为：V—言语表达能力，N—数学计算能力，S—空间感觉能力，P—形体感觉能力，Q—文书事务办公能力，K—动作协调能力，F—手指的灵活性，M—手的灵巧性，E—眼—手—脚配合的能力，C—辨色能力。每一种具体的职业，都有不同的职业能力的要求，这就要求从事某一种职业的人具有特定的职业能力。人要走好自己的生涯之路，必须要选择适合自身特点的职业，即要达到人的各项条件与职业的要求相互适应。

#### 4、各类人力资源测试

##### （1）技术人员测试

对于科技工作人员来说，测试内容的重点是：

- ①智力水平，尤其是思维能力；
- ②创造力；
- ③与自己专业有关的特殊能力；
- ④成就动机、意志、毅力；等等。

##### （2）管理人员测试

管理工作人员可以分为政府行政人员——即国家公务员、企业事业单位的管理人员和“自己作老板”几种。对于管理工作人员来说，测试内容的重点是：

- ①智力水平；
- ②言语能力；
- ③责任心、意志；
- ④人际关系能力；
- ⑤个人修养、包容力；

⑥竞争素质;

⑦健康状况; 等等。

### (3) 生产人员测试

对于生产性人员来说, 测试内容的重点是:

①与工作内容密切相关的智力因素, 如观察力、注意力;

②与工作内容密切相关的特殊技能, 如操作能力、空间想象能力;

③责任感;

④身体素质; 等等。

### (4) 服务人员测试

对于服务性人员来说, 测试内容的重点是:

①与工作内容密切相关的智力因素, 如观察力、注意力;

②与工作内容密切相关的特殊技能, 如言语能力、操作能力;

③责任感、个人修养;

④人际交往、沟通能力;

⑤职业道德; 等等。

### (5) 毕业生选拔测试

对于将要毕业的在校学生测试, 根据所在学校、专业的不同而不同。对于在校学生而言, 测试中一般更加侧重的内容是:

①职业适应性及特殊才能方向;

②职业兴趣方向;

③价值观和成就动机;

④人际交往能力、处事能力;

⑤责任感与职业道德;

⑥一般心理健康的内容,如情绪稳定性、情感问题、应付挫折的能力等。

#### 第四节 面试

##### 一、面试基本分析

##### 1、面试的含义

面试,是一种在特定场景下以面对面的交谈与观察为主要手段的甄选技术方法,是由表及里地测评应试者有关素质的方式,它在人力资源招聘中大量使用。具体来说,“面试”一词具有以下含义:

第一,面试不是一般性的交谈或谈话,而是经过专门设计的;

第二,面试不是在自然情景下对应试者做日常的观察和考察,而是在特定场景下进行的,考场是按一定要求设置的;

第三,面试不像一般的口试只强调口头语言的测评,它包括对非口头语言行为的综合分析和判断,通过“问、听、察、觉、析、判”等多种方式对应试者的能力水平进行测评;

第四,面试并非是万能的,它不是测评一个人的所有素质,而是根据招聘职位的特点有选择地针对其中一些必要的素质进行测评。

##### 2、面试的特点

##### (1) 对象的单一性

在面试中,无论采用个别面试还是集体面试,由于面试题一般要因人而异,测评的内容主要应侧重于个别特征,因此主考官一般是逐个提问、逐个测评。即使是在面试中引入一定的讨论,评委们也是对应试者们逐个提问和观察的。

## （2）内容的灵活性

由于不同空缺岗位的任职资格要求不同，每个应试者的经历、背景和资格条件等也不同，因此，面试不是向所有应试者都提同样的问题、按同一的步骤进行。面试中所提出的问题可多可少，视所获得的信息是否足够而定；同一问题可深可浅，视主试人的需要而定；所提的问题可异可同，视应试者情况与面试要求而定。因此，面试的时间可长可短。一般而言，所提的问题以 10 个左右为宜，面试时间大约 30 分钟左右。

## （3）信息的复合性

研究表明，素质表现的总信息量中，言辞占 7%，声音占 38%，体态占 55%。而面试是通过主试人对应试者的问、察、听、析、觉综合进行的。也就是说，对于同一素质的测评，既注意收集它的语言形式信息，又注意它的非语言形式信息。因此，以面试形式测评素质，所收集的信息量可以达到 100%。而且，这种信息的复合性还增强了面试的可信度。

## （4）交流的直接性和互动性

面试中主试人与应试者的接触、交谈、观察是面对面直接进行的，也是相互的，是主客体之间的信息交流与反馈。面试的这种直接性和互动性提高了主试人与应试者之间相互沟通的效果与面试的真实性，同时还能了解到许多在笔试中了解不到的信息。

## （5）判断的直觉性

面试不仅仅依赖于主试人严谨的逻辑推理，而往往有着很大的印象性、情感性与第六感觉特点。这就可能使面试带有一定的主观色彩。

# 二、面试的类型

## 1、定型式面试



在定型式面试中，主试人员是遵循事先规划出来的一系列问题向应试者提问的。采用这种面试一般是先根据空缺岗位的工作性质，准备出相应的问题，再把这些问题制成表格。这类表格以美国学者罗伯特·麦克姆利（Robert N·Mc Murry）所设计的最有名。主试人按照表格向应试者发问，并把应试者的反应记录在适当的空白处。在表的空白处下方还有提醒主试人注意的重点问题。在表格上的问题全部询问完毕后，主试人员要根据应试者的答案对其能力、工作态度、人际关系、耐力、自信心和工作热情做出评价和建议。

## 2、结构性面试

结构性面试是对一系列问题按一定结构进行的面试方法。与定型式面试相似的是问题事先准备好；二者的区别在于，结构性面试问题的内容包括与岗位工作有关的问题，所问问题在事先设计出应试者可能的各种答案，其标准化、系统性更强。主试人根据应试者的回答，在表格上圈选“是”、“否”或者“不理想”、“一般”、“良好”或“优异”。最后，综合主试人员的集体意见，做出评价。

## 3、非定型式面试

非定型式面试亦称非引导式面试。在运用这种面试工具时，主试人也许手边有一份工作规范作为指引，但所提出的问题，并不遵循什么既定的路线，而是具有很大的随机性，往往是根据应试者的反应，提出不同方面的问题。因此，双方的对话往往呈现出各种方向。这种面试灵活且自然，可以广泛地发掘应试者的兴趣所在。当然，这种面试要求主试人对空缺岗位的工作相当熟悉，所提出的问题应当以空缺岗位的工作规范（或岗位说明书）为依据。

## 4、系列式面试

系列式面试亦称循序式面试，它是由几个主试人，如公司各个层次的管理者陆续对应试者进行面试。在这种面试中，经常采用非引导式面试，即各主试人根据自己的看法，对应试者提出不同的问题，然后将自己的评价意见写在一张标准化的评估表上。最后，要组织所有的主试人讨论和比较评价结果，以达成共识。

## 5、陪审团式面试

陪审团式面试亦称小组面试，它是由一群主试人同时对应试者进行面试。与系列式面试相比，陪审团式面试的优点在于，各位主试人员同时参加面试，应试者可以一次性陈述基本情况，可以在共同的场合回答不同主试人提出的问题，不仅可以避免时间上的浪费，同时还可以使主试人们了解更多的情况。

## 6、压力性面试

压力性面试是以穷追不舍的方式针对空缺岗位工作中的某一事项发问，逐步深入，详细而彻底，直至应试者无法回答为止。这除了可以深入了解应试者的岗位知识技能外，真正注重的是测试应试者应付工作压力的机智程度、应变能力、心理承受能力和自我控制能力。采取这种面试方法，要求主试人必须熟悉空缺岗位的工作，并具备较高水平的面谈控制能力，使面试中所施予应试者的压力真正是空缺岗位的工作中所需要的。

## 三、面试的步骤

无论采用何种类型的面试，其主要内容一般都包括如下五个步骤：

### 1、面试前的准备

面试前首要的准备工作是培训主试人员。培训的内容主要有两项，一是工作作风培训，要求主试人员做到大公无私，坚持原则，办事公道，认真负责；二是面试方法培训，包括组织主试人员学习掌握面试表格的使用方法、面试技巧和评分标准，熟悉空缺岗位的职务说明书，了解空缺岗位的工作内容，工作职责和所需任职人员的资格条件，查阅应试者的报名表和简历，记下含糊不清的问题，以便在面试时提出澄清。

安排面试场所也是一项重要的准备工作。考场要求隐密安静，不装电话，尽可能减少各种干扰。

### 2、制造轻松的面试气氛

制造轻松的面试气氛目的有二点：一是减少应试者的紧张，使其心情放松、态度安详，产生平和恬静的情绪，从而言谈比较开放，愿意打开心扉，在面试中能发挥正常水平；二是无论应试者能否被录取，轻

松的面试气氛都给人留下良好的印象，从而有助于维护用人单位的声誉。

为此，要求考场环境要洁净大方；面试前对应试者的接待要热情、友好、自然，面试一开始要找一些让人感到轻松、自在的话题，例如谈谈当日的天气和交通状况等；面试中主试人员要以平等、关心的态度进行对话，并设法控制音调和谈话的速度，努力创造一种轻松和谐的气氛。

### 3、进行面试

面试类型有许多种，上面已经就主要类型做了介绍，用人单位可以根据实际情况选定。在进行面试时，应当注意的问题有以下几点：

其一，要尽量避免只回答“是”或“不是”的问题，而要提出需要仔细回答和发挥的“开放性”(或“开口型”)问题，以便启发应试者的思路，考察出其真实水平。如，“你在大学读书期间，当过干部吗？”，“您频繁调动工作，是否因为在原工作单位难以施展自己的才能？”与“你在大学期间，承担过哪些社会工作？”，“什么原因促使您在两年间调换了三次工作？”就是两组截然不同提问方式，显然后者的问题要好。

其二，要先易后难，循序渐进地提问。面试中所准备提问的问题一般都是根据重点内容的需求拟定的。在提问中则应该将那些应试者熟悉的容易回答的问题先行提出，当应试者进入角色后，再逐步加大提问难度，这样有利于应试者逐渐适应，树立信心，发挥正常水平。

其三，面试进行中不要有任何提示或认可，否则应试者的回答将以主试人员的观点为转移。主试人员提出问题后，要仔细“倾听”应试者的陈述，其间主试人员的反应可以沉默不语，也可以不时点点头，或是“唔，唔”发出鼻音，不含任何评价之意，只是鼓励应试者做完整的表达。当然，主试人员也不是只提出问题就一听到底，而是可以适当插话交流，以活跃面试气氛。

其四，及时作好面试记录，以便最后对应试者进行全面评价。

### 4、结束面试

在面试结束之前，应当留有时间让应试者提出问题，也可以将有关工作的详细情况告诉应试者。结束

面试时，要以诚恳的态度告诉应试者：如果被录用，大约在何时可获得录用通知。

## 5、评估面试结果

应试者离去之后，主试人员应立即仔细检视一遍面试记录，认真回顾面试印象，并把相关资料和评估意见填入面试表格中。

---

# 第十章 人力资源培育

## 第一节 新员工的引导

### 1、新员工引导的意义

所谓新员工引导，是指用人单位向新进入的员工提供自身的基本情况资料，引导新进员工熟悉环境，消除他们的焦虑感，以促进他们的组织化过程。组织对于新员工的引导，具有以下意义：

#### （1）有助于减少新员工焦虑感

刚刚步入一个组织的新员工，会产生心理上的紧张和不安。一方面，由于面对一个全新的环境，头脑中会产生一连串的问号，思想上会出现一种不确定感，行动上不知所措；另一方面由于原来对工作有过高的期望，进入企业后发现事实并非个人预想或者该组织所介绍的那样好，心中会感到震惊和焦虑，美国学者霍尔（Hall）称之为“现实震动”（Reality Shock）。为此，及时进行新员工引导，有助于稳定新员工的情绪。

#### （2）有助于促进新员工的组织化

对新员工进行引导，有助于让他们学习组织所期望的工作态度、价值观和行为类型，使其尽快熟悉组织的情况，适应组织的环境，尽快与企业老员工一起为企业做贡献。

### （3）有助于增进新员工的认同感

对新员工的引导，还可以使他们尽快了解企业内部各项规章制度、奖惩政策和晋升规划等，从而认同组织，成为自觉的一员。进一步来说，新员工引导会促使新员工制定个人发展计划，并在行动中努力进取，这有利于其增强归属感，激发动机，鼓励行为，提高士气。

## 2、新员工引导的内容

### （1）一般性引导

一般性引导通常是由人力资源管理部门进行。其内容包括：

①用人单位情况简介：单位发展简史、产品、经营情况、组织发展目标，组织结构、所属的分支机构、组织文化等。

②组织的政策与管理制度：工作时间、主要规章制度、假期、请假手续、晋升、调职、培训、奖惩等。

③工资收入状况：工资管理制度、加班费、开支日期及手续等。

④福利保险：各项福利待遇与设施、医疗和养老保险、其他项目。

⑤安全：职业安全卫生制度、火灾防护、防灾设备、安全组织机构等。

### （2）特殊性引导

①本部门的职能：部门目标、业务和结构、本部门与其他部门之间的关系。

②工作职责：新进员工的工作职责任务、该项工作同其他同事的工作之间的关系。为了使新员工详细掌握工作职责，应当发给其一份职务说明书。

③政策与规定：部门特有的规定，诸如休息时间、午餐时间、安全问题等。

④参观整个部门环境：使新职工充分熟悉部门中的设备，包括设备、紧急安全出口、更衣室等。

⑤介绍新员工熟识本部门的同事。

## 3、新员工的引导方法

### （1）实际工作情况预告

在招募过程中，应当把本单位的实际工作情况和条件如实向应聘者介绍。当他们成为组织的员工时，所产生的现实震动会大大减轻。

因此，在从外部获取员工时，招聘工作人员切勿给予应聘者不真实的、夸大本单位优点的信息，使其对于组织的情况抱有不切实际的幻想。

### （2）入公司前的引导

“进入前的引导”方法产生于日本，该方法主要是通过函授方式，加强组织与预定录用者之间的联系：一方面通过让内定录用者了解组织的概况，消除其不稳定情绪，增强对企业的亲近感，促进其归属意识的形成；另一方面通过内定录用者所寄回企业的资料，加强组织对他们的了解。

### （3）入职培训

入职培训在新员工引导中占据极其重要的地位，可以通过印发员工手册、讲解、座谈会和带领新员工实地参观等方法进行。上面所述一般性引导和特殊性引导，即是集中进行的新员工入职培训引导。

### （4）建立师徒关系

在新员工进入组织以后，要对现职员工进行选拔和培训，让他们做新员工的“师傅”，这形成对新进员工的经常性引导制度。

### （5）初期绩效反馈

组织进行绩效考核，可以通过正式或非正式的方式，把新员工进入企业后的初期绩效反馈给他们，使他们及时了解自己做得如何，以消除他们因不知自己“做得如何”而产生的紧张和不安。

## 第二节 培训与发展过程

### 一、培训的流程

“流程”一词，英文为 Process，是对事物运动内容与环节的概括，其经典解释是“一系列连续有规律的行动或操作（Operation）”。流程设计，是现代管理学的一个重要方法。进行组织的培训规划与管理，其工作起点就是进行培训流程的设计。

人力资源培训的具体工作环节，包括准确的培训需求分析、精细的培训规划方案设计、严密的培训组织实施和全面深入的培训工作评估 4 个方面，它们还形成了反馈循环。图示即：

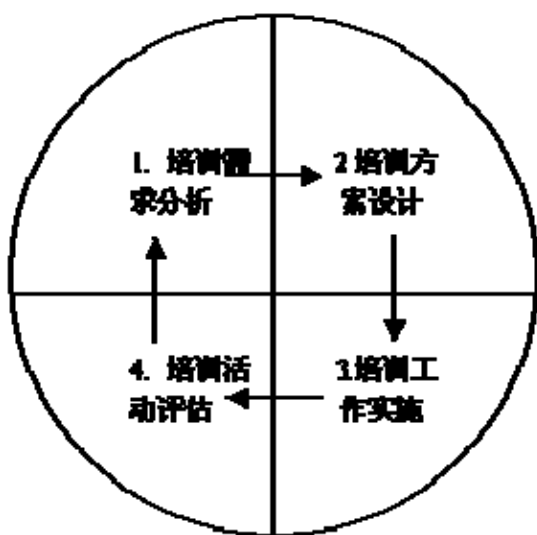


图 10-1 培训流程循环图

进一步来说，人力资源培训与发展总体还构成人力资源开发与管理操作系统五大体系之中的一个部分。

## 第二节 培训与发展过程

### 二、培训需求分析

#### 1、培训的需求来源

培训流程的首要步骤，是培训需求的设定。为此，要进行培训需要的分析（Training Need Analysis，



TNA)。

一般来说,组织的员工在知识、技能、信息以至观念方面,与组织的工作要求之间存在差距;员工个人着眼于职业生涯的发展,尤其是近期、中期的发展和晋升,都会有一定的培训需要。

组织通过培训克服员工的上述差距,以及组织长期发展战略目标对员工的更高要求,也要进行各种有针对性的培训。

总之,培训是解决“差距”和“高要求”问题的良好方法,是促进人力资源发展的主要手段。

## 2、组织培训需求的层次

组织的培训需求具有组织层、工作层和个体层三个层次。可以说,好的培训是将这三者进行整合。

### (1) 组织分析

从组织总体的角度看,培训具有战略性的功用,确定培训需求可以从以下渠道把握:

第一,组织目标和发展计划。这能反映培训大方向和面向未来培训的价值。

第二,组织结构的变化。这提供了组织未来发展的信息,从而也在一定程度上展示了未来的培训需求情况。

第三,人力资源规划。这能向培训管理者提供培训的多方面具体信息。

第四,工作绩效数据。这反映了实际业绩和期望业绩之间的差距,成为培训需求的直接依据。

第五,人力资源统计资料。它提供有关员工流动和缺勤的情况,这也为培训管理者显示一定的问题与原因,从而为培训提供依据。

### (2) 工作分析

工作层次分析亦即职务分析,这有助于确认针对日常工作的、更加具体的培训需求。在进行工作层次分析时,有不少方法可以使用,包括对照职务说明书内容的考察、专门性调查、考察手头的任务、工作日志等。员工的自我考察也是确定工作层次培训需求的一种有效方法。

### （3）个体分析

任何工作都是由一个个员工完成，对员工个人层次的分析，是培训对象和培训目标的真正落实点。对于该层次的分析，除了可以采取“工作层次分析”的有关方法，还应当对人力资源有关统计材料进行细致的分析，并配合以对员工的调查等方法。

#### 3、员工的个人培训需求

员工个人除了在完成工作任务、提高工作绩效和适应组织发展与机构变动而应当接受的培训外，还有由于个人特长、个人兴趣的培训需求。这些都应当在培训需求分析中予以重视，并在一定程度上纳入培训规划。

#### 4、确定培训需求的方法

##### （1）任务分析法

任务分析法是指对工作内容进行详细研究，以确定工作中需要哪些特殊技能，并根据一定的工作任务所需要的技能，制定培训计划。任务分析法主要适用于新员工的培训。

职务说明书可以成为任务分析法的主要方法。任务分析还可以采用“任务分析记录表”和“工作盘点法”的方法。任务分析记录表主要是列出工作中的主要任务和子任务,及其所对应的技能或知识，然后据此决定培训需求。工作盘点法是列出岗位任职者所应从事的各项工作活动，以及各项工作活动的重要性程度和执行时所需花费的时间，然后据此排出培训活动的优先次序。

##### （2）绩效分析法

对于培训需求的绩效分析，是首先通过检查工作进行绩效评估，确认有绩效偏差存在，然后进行原因分析，最后确定采用培训或其他相应方式去矫正绩效偏差。绩效分析法主要适用于决定现职员工的培训需求。

绩效分析包括 8 个主要步骤，如下图所示。

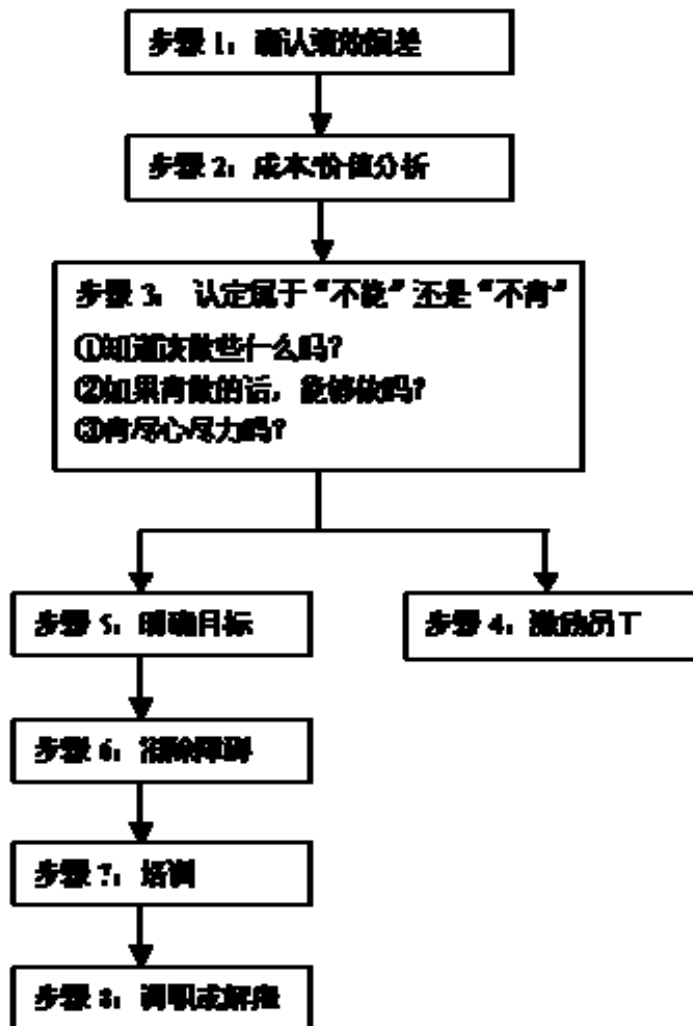


图 10-2 培训需求中的绩效评估法

步骤 1 是绩效评估，以确认绩效偏差存在。这一步可以称为“找出问题”。

步骤 2 是成本价值分析。就是权衡一下，花费时间和努力去解决上述问题是否值得，因为在某些场合让问题存在比进行培训要合算。如果值得解决，就进入下一步，这一步可以称为“要不要解决问题”。

步骤 3 是绩效偏差的原因分析。在这一步骤，要认定究竟是“能不能”的问题还是“肯不肯”的问题，即分析绩效偏差的原因是员工“不能做”还是“不肯做”。如果员工不了解岗位工作的内容和绩效标准，或者员工肯尽心竭力地工作，但也不能够做好工作，说明绩效差的原因是员工“不能做”；如果员工知道岗位工作

的内容和绩效标准，也有能力做好工作，但是不肯尽心竭力去做，说明绩效差的原因是员工“不肯做”。

步骤 4 是激励员工。这是解决员工“不肯做”的问题。在一般条件下，员工不肯做常常是由于企业没有有效地运用激励手段，没有及时地表扬和批评、奖励和惩罚所致。因此，“不肯做”的问题可以通过运用激励手段来解决。

步骤 5 是明确标准。从步骤 5 开始，要解决“不能做”的问题。对“不能做”的问题，并非都要通过培训来解决。因为培训不一定是最好的办法，有时还可能是成本最高的解决办法。有些问题可以通过明确绩效标准和强调产品质量来解决。这一办法省时省力，节约成本，不用培训。

步骤 6 是消除障碍。步骤 3 所述“员工肯尽心竭力地工作，但也不能够做好工作”的问题，也并非都由培训来解决。因为在这里，影响员工绩效的因素主要有两个，一个是员工的自身能力，一个是工作的客观环境。如果是客观环境造成的障碍，就应当设法消除障碍，以提高员工的绩效。

步骤 7 是培训。如果影响员工绩效的因素是员工自身的能力问题，需要通过训练来解决。至此，可以确定培训需求的所在，并着手进行培训。

步骤 8 是培训后仍不能达到满意绩效者，则可考虑变换工作内容、调职直至按合同规定解除劳动关系。

### 三、培训规划设计

培训规划包括长期计划和短期计划两种。长期计划是人力资源规划的组成部分，它是以组织的长期经营战略规划为基础制定的；短期计划即培训实施计划，它以长期培训计划为依据，并从现实中的培训需求出发和结合有关条件具体制定，以提高培训的针对性和有效性。

这里所讲的培训规划是指拟定培训实施计划，即短期计划，包括培训什么、培训谁、何时培训、在哪里培训、谁从事培训和怎样培训等方面内容。

#### 1、培训目标

培训计划要明确培训内容和目标。培训内容包括思想教育、文化知识教育、业务技能培训、经营管理知识培训等。培训目标在于指出培训对象在接受培训以后,应达到的工作行为标准或应具有的工作表现。目标要力求具体,要能够观察、可以衡量,能够成为人们评估培训效果的依据。

## 2、培训对象

培训计划要先确定培训对象,然后再确定培训内容、期限、场所、师资和方法等。培训对象有纵向或横向的划分。纵向可以按级别分,如三级岗位、中级技工等;横向可以按岗类、岗群、岗系分,如营销岗系干部、财务岗系干部等。

## 3、培训时间

培训的时间可根据培训的目的、场所、师资和培训对象的素质水平、上班时间等因素来确定。新员工可实施 1 周至 10 天,甚至 1、2 个月的岗前培训。一般员工则可根据培训对象的能力、经验来确定培训期限。培训时间的选定,以尽可能不过分影响工作为宜。

## 4、培训场所

培训场所要根据培训内容与手段的需要而定。一般可分为本单位内部培训基地与外部培训机构两种。培训场所要提供必要的设备。

## 5、师资

从事培训工作的师资包括本组织自有的师资和从外部聘请的师资两部分。要提高培训质量,必须建立一支实力雄厚的师资队伍。教师必须具有精深的专业知识和丰富的经验,还应具有卓越的训练技巧和对教育培训工作的执着、耐心和敬业精神。

## 6、培训方法和教材

组织要根据不同的培训内容和培训对象等来选定不同的课程和教材,并根据自身的规模、经费、技术性质、培训对象、人数、目的等实际情况选定适合的培训方法。总的来说,应采用适合成人学习的方法和现代化手段,

采用互动式教学方式，集教学、小组讨论于一体，将理论讲授、角色扮演、管理游戏相结合，使学员有更多的参与机会，真正做到教员与学员、学员与学员之间的经验共享，切实做到理论联系实际。同时，在培训过程中，辅之以电化教育、计算机模拟等现代化手段，使培训更加形象、生动。

#### 四、培训工作实施

##### 1、培训的类别

###### （1）在职培训

其一，教练法。

教练法是由一名有经验的员工或受训者的直属主管来施予训练。方法是先让受训者观察主管的操作法，然后在边做边学中提高受训者的技能。

其二，工作轮调法。

工作轮调法是有计划地让员工（通常是未来的管理人员）从一个部门转移到另一个部门，从事不同部门的实际工作，体验和了解本单位更广泛以至全局的工作，扩大眼界，积累经验。

在职培训的优点:其一是培训所用经费少，受训者边学边干，不需要工作地点以外的教室和正规化培训所需的教学仪器和教材；其二是受训者能够迅速得到工作绩效的反馈信息，能使学习效果很快提高。

进行在职培训，必须首先对培训人员进行严格训练，使他们明确培训目的，掌握教育规律和培训教学方法，并以认真负责的态度去进行培训。

（2）非在职培训法 所谓非在职培训，是指员工脱离实际工作岗位去学习所在岗位的工作技能。从培训内容的角度看，可以分为传授知识、发展技能训练和改变态度训练三类：

其一，传授知识的培训。

传授知识的培训方法有讲授、视听教学、电脑辅助教学等。

培训中的“讲授”和普通学校的教学方法类似，是教师在课堂中讲解某些概念、知识及原理。这种方法

的优点是在时间和人、财、物力方面都很经济，可以一次将知识传授给很多人。缺点是方法单调，受训者处于被动地位，参与程度低。

视听教学就是将所讲授的内容和示范的技术拍录成幻灯片、影片、录相带和录音磁带及光盘等，受训者通过看和听进行学习。如果视听内容的拍录过程由自己进行，成本就较高；如果购买现成的培训视听教材，则成本很低。

电脑辅助教学是采用计算机进行教学。由于计算机的普及和应用程序的迅速发展，可以把大量教学内容编写为计算机软件进行学习。

其二，发展技能的培训。

这种训练是为满足受训者未来发展需要所进行的培训。它包括模拟训练、实地工作训练、管理游戏、案例分析、文件篮（或文件筐）方法等。

模拟训练主要是为受训者提供类似真实设备工具的模型，以供操作技能的学习训练而用。

实地工作训练是受训者的实习训练。实地工作训练比模拟的环境更具真实感，有助于体验工作实际，接受有关的训练。

管理游戏是一种管理人员的模拟训练。其方法是将受训者分成几个小组，每组代表一个企业，然后根据游戏规划和企业目标，负起管理人员的责任，对各项业务工作诸如广告费、生产量、存货量、产品种类、售价、聘任职工人数等做出决策，以训练学员解决问题和策划的能力。

案例分析是将介绍企业一些管理问题的文字资料，发给受训者进行分析或评价，提出解决问题的对策或建议，以提高受训者分析问题和解决问题的能力。案例一般分为分析决策型和描述评价型两类。案例教学不是为了了解一项独特的经验,而是在于自己在探索和切磋怎样解决问题的过程中,总结出一套适合自己的思考问题、分析问题的方法，学会独立解决问题，做出决策。

文件篮方法是把盛满顾客的投诉信件和上级指示的文件篮发给受训者处理。这一方法适用于培养管理



人员决策能力和解决问题的能力。

其三，改变态度的培训。

最常用的改变态度的训练方法是角色扮演。

角色扮演是先设置某种管理情景让受训者易地而处(临时调换工作岗位)，真正体验到所扮演角色的感受及行为，理解不同角色所担负的任务与困难，从而改变自己原先的态度与行为。这种训练方法多用于改善人际关系和处理冲突事件方面的训练。用角色互调的方法，彼此易地而处，则能亲身体会对方的处境，从而减轻彼此之间的误解。

## 2、培训的方法

从培训对象是“个体或群体”和培训过程是“自学或教育”二维来划分，培训方法可以分为四种不同的类型，见图 10-3。

教师 传授	I. 个别讲授	II. 演讲
	III. 个人自学	IV. 集体互动自学
	以个体学习为基础	
	以群体学习为基础	

图 10-3 培训方法的类型

### (1) 左上象限：个别讲授法

该方法是以个人为基础的教学式培训方法，是一对人、类似师带徒和“手把手”的讲授和模仿。这对于员工获取具体的工作技能与知识十分有效，但往往需要有实际操作环节加以练习和应用。在讲授中，要求教师思路明晰、措辞清楚、指导具体。

个别讲授法的使用面可以用于低等级的技工培训，也可以用于比较复杂的技能传授和专业技术和管理知识教育。

### (2) 右上象限：演讲法

该方法是以群体为基础的教学式培训方法，尤其适合于许多人同时想获取信息，或者用于考虑节约培训成本的情况下。

一般来说，演讲的方法往往不会在听讲者的脑海中留下多少信息。为了吸引听众的注意力，必须做到以下几点：其一，要把握听众的需要；其二，开始时简要介绍演讲的内容；其三，观点清楚简明，并用实例和逸事达到轻快风趣的效果。其四，演讲要有激情，有引人的知识点，讲求声调变化和节奏；其五，使用投影仪和幻灯片，有提要性的文字，并使内容生动。

### （3）左下象限：个体自学法

该方法是以个人为基础的自学式培训类型，包括传统式的自我读书、参加广播电视教育学习、运用计算机软件学习、上网学习等。该类方法其主要特点是常常是按照自定的步伐、时间以及适合有关个体的场所实施，由受训员工自我管理。其优点在于内容灵活，能迅速对个人需求做出反映，并能协调个人的学习和工作之间的关系。一些单位派出人员学习，也可以看作是员工的自我管理学习。

### （4）右下象限：集体互动自学法

该方法是和以群体为基础的自学式培训类型，包括案例讨论、群体角色扮演练习和商业游戏等。这类方法的基本点是以团队为导向，并使群体成员们在培训过程中提出解决问题的方案和思想，培训主持者的工作是支持该团队，帮助它得出结论，并达到学员们的共享。这种学习往往用于管理能力与经验的培训，培训内容为决策、计划和时间管理、激励和保持、在压力下工作的能力、口头表达和书面沟通、灵活性和适应性、自信和说服力等。

案例讨论方法是最常见的方法，它为了解决“真实生活”问题、为团队找到解决方法和向他人提出建议提供了一个良好的途径。对学员来说，这些案例、扮演、游戏等必须保持合适的长度和难度，并包含充分的信息和足够的弹性以便不同团队之间能够竞争。案例讨论等方法同样也存在缺陷：同一学习群体的个体之间可能会发生冲突，或者被一个、几个人控制了讨论，排斥他人的意见；有可能形成不满意的解决方法等。

此外，一些受训者对案例的信息量感到不满：或者觉得压力很大，无法在既定时间分析这么多信息；或者认为信息太少，无法提出解决方案。

## 五、培训活动评估

### 1、培训评估的对象

培训评估的对象，包括绩效评估和责任评估两项。绩效评估是以培训成果为对象进行评估，包括接受培训者的个人学习成果和他在培训后对组织的贡献，它是培训评估的重点。责任评估是对负责培训的部门或培训者的责任的评估，目的是进一步明确培训工作的方向，改进培训工作。

### 2、培训评估指标

#### （1）培训绩效的指标

第一，反应。即测定受训者对培训计划的反应，包括培训计划是否针对着客观的培训需求，计划的内容是否合理和适用等。

第二，学习。即测定受训者对所学原理、技能、态度的理解和掌握的程度。

第三，行为。即测定受训者经过培训后在实际岗位工作中行为的改变，以判断所学知识对实际工作的影响效果。

第四，成果。即测定受训者在培训后对企业经营成果的贡献。

#### （2）培训责任的指标

第一，培训计划评估指标：①培训计划是否以企业长期经营规划为基础？②培训有无必要，有无客观需求？③培训目标是否正确？④培训时间是否适当？

第二，培训设施评估指标：①环境是否良好、安静？②教室和训练场地是否适用？③设备是否充足？

④辅教器材是否运用得当

第三，培训师资评估指标：①专业知识是否充分？②语言是否清晰流畅？③表达能力是否令人满意？

④教材准备是否充分？⑤教学方法是否合适？

第四，培训教材评估指标：①内容是否符合培训目标，并切合受训者的程度？②教材编写是否自成体系，并突出重点，内容是否深入浅出、针对性和实用性强？

第五，培训成果评估指标：①受训者对所学原理、技能、态度的掌握程度如何？②培训结果对受训者工作绩效的影响如何？③受训者对培训工作的意见如何？④接受受训者的意见，改善了哪些工作？⑤培训与人力资源管理措施的结合程度如何？

### 3、培训评估方法

#### （1）培训绩效的评估方法

进行培训绩效的评估，可以分别运用问卷法、测试法、考核法和现场成果测定法进行评估。

其一，问卷法。用问卷法收集受训者的反应意见，然后由培训负责人和专家等组成的评估小组，对反应出的意见进行分析与评估。

其二，测试法。用测试法测定受训者的学习成果，包括口试、笔试和工作现场的实际操作等形式。

其三，绩效考核法。用绩效考核法测定受训者在接受培训之后的岗位工作中的行为变化。这种考核应当由对受训者的工作情况最为熟悉的上级、下级、同事和本人发表看法，进行分析和评估。

其四，现场测定法。用这些方法测定经过培训后受训者对经营成果的具体而直接的贡献。

#### （2）培训责任的评估方法

培训责任评估工作，主要由负责培训的部门及其责任者进行自我总结和评估，以便肯定成绩，找出差距，改进培训工作。采用的方法有问卷法、追踪法、现场验证法及对照法等。

### 4、培训投资效果分析

对组织内培训投资的分析，可以使用“成本—收益分析”的方法，测定投资的效果。

#### （1）培训成本

培训成本可以分为直接成本和间接成本两个方面。直接成本包括组织所支付的讲课费、外请教师的食宿、交通费、图书文具、受训者的津贴等实际金额。间接成本包括受训者在培训期间损失的工作量、返回工作岗位后的生疏感和工作的迟缓,以及因离开工作岗位而引起的人际关系疏远等因素。

## (2) 培训收益

培训收益也可分为直接效果和间接效果两个方面。培训收益的直接效果,是指受训人劳动生产率的提高。因为培训使受训人工作能力提高,使工作态度改善。这里的“工作能力”包括工作上所必需的知识、对工作指令的理解力、业务处理的速度、分析能力、计划能力、传达能力、领导力、独创力、判断力、果断力、视野等,“工作态度”包括协调性、指导性、勤勉性、自信、责任感等。培训收益的间接效果,是指由于培训对受训者个人的工作能力提高、工作内容改善和发展晋升等利益,和促进群体内从业人员间的竞争意识、奋发向上,从而提高士气,使组织内富有活力,提高劳动生产率。

## 第三节 人力资源潜能开发

### 1、尚待开发的潜能

传统的开发手段,只能使人的极小一部分能力得到开发,人尚未开发的潜能则是巨大的。相对于客观世界的认识与开发,人类对自身主观世界的认识和开发相对滞后,对自身的潜能了解甚少、利用更少。

随着心理学、行为科学等学科的发展,科学家们不仅能估算人类潜能的多少,还发现了人脑潜能的存在区域、表现形式和运作规律,而且研究出了开发潜能的方法。研究表明,人脑的思维活动是人类智慧的源泉,而思维又是在意识的基础上产生的。

意识一般指人对客观世界的心理反应。意识可以分为两部分:其一是显意识,表现了人对客观世界的自觉反映;其二是潜意识,体现了人对客观世界的不自觉反映。科学家认为,显意识是我们已知的能量,而潜意识则是巨大的未知的能量。

## 2、潜能开发的方法

现代心理学研究表明,通过科学训练,人可以感知和改造自己的潜意识结构,这就给潜能的开发提供了前提条件,使潜能开发成为可能。

潜能开发的方法多种多样。从开发形式的角度看,可以分为内化型和外化型两类。内化型训练一般通过室内授课、讨论和心理训练等,达到启发心智和开发潜能的目的。外化型训练,则通过体能训练,触及人的心理内涵,开发人的潜能。若两种形式结合训练,效果更好。从开发方向的角度看,潜能开发方法还可分为正向开发(激励训练)和逆向开发(挫折训练)两类。

### (1) 卓越投资课程

“卓越投资”课程即对“卓越”进行投资的课程,它是美国西雅图太平洋研究院的路·泰斯开发的。

卓越投资课程的基本思想是:每个人都有无穷无尽的发展潜力,卓越的人和普通的人之间的差别仅仅在于树立目标和实现目标的信念、态度和思维方式不同。路·泰斯采用移植训练法,把杰出人士头脑中的积极而富有成效的信念、态度和思维方式引入到普通人的头脑中,使他们的事业成功,生活更幸福。该课程属于内化型的正向训练方法,其主要形式有课程讲授、辅导员提示、学员讨论、体验领会和课后同化。其主要特点是:第一,以最新的社会学理论、认知心理学和健康心理学研究成果为基础;第二,讲授的内容实用、有效、易懂,并可立即运用;第三,以实际生活体会为出发点,然后导入理论或概念,抓住人的共性,引起人的共鸣,启发性大;第四,能够激发人追求成功的主动性和获得持久变化的动力。

卓越投资课程的主要内容,分为两大部分:第一部分是个人开发课程;第二部分是组织开发课程。

### (2) 拓展训练课程

拓展训练起源于二次世界大战中的海员学校,目的是训练海员的坚强意志和生存能力。现在这种课程已从生存训练迁移到管理训练和心理训练等方面。

1996年,北京拓展学校将这种训练引入我国,并在适应中国人心理特征与讲授风格的基础上,设计了有效



的训练课程。其目的是提高人的自信心,保持积极进取的人生态度,培养团队精神和合作态度,培养现代人把握机遇、抵御风险的心理素质等。

拓展训练以外化型体能训练为前提,同时触及人的深层次心理积淀,以达到心理素质的改善与拓展。在精心设计的各项拓展活动中,学员被置身于大自然和各种刺激、“困惑”和“艰难”的情景之中,在面对挑战、克服困难和解决问题的过程中,使人的心理受到磨练,人格得到升华。

拓展训练的课程主要有:

①拓展体验课程。②回归自然课程。③挑战自我课程。④领导才能课程。⑤团队建设课程。

### (3) 魔鬼训练

魔鬼训练起源于日本的军营训练,在美国学者进行改造以后,已被引用到一些国家的企业培训。

魔鬼训练以训练的艰苦和严酷著称,它是一种在封闭环境中,进行极其严格、紧张和艰苦的训练。目的是通过完成向心理和体能极限的挑战课程,挖掘学员自身的潜能,提高他们的自信心、意志力和承受力。

魔鬼训练是一种外化型的逆向的挫折训练。培训者通过大量的活动,使学员感到难堪、羞耻和紧张。但训练后学员能够忘掉羞耻,摆脱“自尊”,提高自信,高效地完成训练任务。教官通过让学员参加近似于体罚式的极限量体能训练,培养学员百折不挠的拼搏精神、克服困难的勇气和快节奏的工作习惯。另外,该训练通过团体训练和集体考核项目,培养学员的互助友爱和团队精神。

魔鬼训练在我国尚属一种新型的培训模式,其特点是通过对人的超强度训练,触及人的灵魂,开发人的潜能。

### 3、第五深度培训

第五深度培训,是我国人才学家王通讯开发出的一套潜能开发系列讲座课程。其目的是将心理培训作为人才开发的一种手段运用起来,让更多的中国人认识自己的潜能,学会开发自己的潜能,并将潜能开发理论转变为一种利国利民的行动。



王通讯总结回顾了人类社会自身开发培训活动的内涵和深度演绎历史，提出了人类潜能开发培训活动的五个层次。这包括：

#### （1）知识更新

第一层次是知识更新。当今世界处于知识爆炸的时代，只有不断进行更新知识的培训，才能跟上时代的步伐。

#### （2）能力培养

第二层次是能力培养。随着时代的变迁，人们越来越认识到，能力比知识更重要，有知识不等于有力量，仅有知识没有能力的人在将来很难成就事业。我国正在开始由应试教育向素质教育转变，着力提高青少年的能力、毅力和品德，成人教育也应在提高实际能力上下功夫，掌握“应知”，强化“应会”。

#### （3）思维变革

第三层次是思维变革。世界的进步有赖于创新，仅有知识和能力还远远不够，更重要的问题在于变革思维。要从常规的思维定式中解放出来，变单项思维为多项思维，变平面思维为立体思维，变个体思维为群体思维，变常规思维为创造性思维。

#### （4）观念变化

社会在发展，思想观念就要跟上变化，要破除旧观念，树立新观念，认识新事物，创造新事物。我国实行社会主义市场经济，给人力资源开发与管理提出了一系列全新的要求，对人力资源工作者的思想观念无疑是一次巨大地冲击。面对新世纪和新体制的挑战，人力资源工作者必须树立以下九大观念：①竞争观念；②开放观念；③整体观念；④市场观念；⑤调控观念；⑥法治观念；⑦资本观念；⑧服务观念；⑨创新观念。

#### （5）心理调整

第五层次是心理调整。因为主体的自我认识如何，对于主体的行为及其结果影响甚大。一个人能否获得成功，很大程度上取决于它的心理素质。

第五深度的培训，是一种内化型的培训。其主要形式是讲授与讨论相结合，并附有大量的参考资料。它的特点是把心理学的有关知识运用到人才开发当中，目的是调整人的心态，提高人的情绪智力，确立美好憧憬，实现理想夙愿。

---

## 第十一章 人力资源使用（上）--员工关系

### 第一节 员工关系基本分析

#### 一、劳动者的权利

##### 1、劳动者的基本权利

在市场经济条件下，劳动者应当具有以下权利：

- （1）自由就业、择业权。用人单位在选择雇员时，应以平等的态度对待求业者，以平等的地位签署劳动合同。用人单位不得向劳动者收取入厂押金，不得强制求业者被迫接受用人单位的条件。
- （2）得到适当的劳动条件权。用人单位应当为劳动者提供必要的劳动安全卫生条件，不得任意延长工时、强迫劳动者加班加点。
- （3）合理工资权。劳动者要求按劳付酬，雇主不得违反契约克扣工资和拖延工资。雇主必须执行各地政府规定的最低工资。
- （4）享受社会保险权。用人单位必须参加社会保险，为本企业劳动者投保。
- （5）组织与参加工会权。在企业中应当建立工会组织，雇主不得反对和限制劳动者参加工会。
- （6）其它权利。如企业员工的知情权、职工的民主管理权、职工提请劳动争议调解、仲裁与法律解决的权利等。

我国的宪法、劳动法和工会法中，在各级政府的行政规定中，有大量关于劳动者合法权益保障的内容。应当注意的是，要使这些法律、法规、制度、政策全面化和完善化，逐步与国际接轨，尤其是要注重实施，注重监督，严格执法，从而达到其有效性。

## 2、国际劳工组织的劳动者权利观

国际劳工组织（ILO）是代表各国劳工普遍利益的联合国的专业性机构，该组织对劳动者的权利和地位给予了高度关注，在其章程和著名的《费城宣言》中，确认了一系列处理劳动关系和保护劳动者权利的原则，包括集体谈判的原则、同工同酬的原则、结社自由的原则、反对种族歧视的原则等，并在其一系列公约和建议书中做出多方面保障劳动者权利地位的规定。

国际劳工组织的公约包括三个层次：第一层次是体现其根本宗旨的公约，第二层次是政府劳动行政工作的专业性公约，第三层次是对于特殊困难群体进行保护和帮助的公约。

国际劳工组织的公约在哪个国家被批准通过，就等同于该国的劳动立法。

具体来说，国际劳工组织的公约及建议书中所提倡的劳动者权利包括：人的劳动权利；免除强迫劳动的权利；人的平等就业权利（指不受各种歧视的就业权利）；受到劳动安全卫生保护的權利；获取公平报酬的权利；合理工时和享受休假的权利；接受培训的权利；享受失业、养老、工伤、医疗等社会保险的权利；自由结社的权利；合法进行经济斗争和罢工的权利；提起劳动纠纷诉讼的权利；女性劳动者与未成年劳动者受到专门保护的權利；等等。

## 二、组织的管理风格

决定一个组织劳动关系状态的基本因素，是组织及其管理者的管理风格。不同的组织和组织管理者，有着不同的管理风格，其根本差别在于：只是承认组织的单一目标，还是具有多元的思想、承认雇主和雇员的共同目标

帕塞尔（Purcell）指出，管理风格是各组织中与众不同的指导原则，是“为管理部门对待雇员和处理特定事件的行动”的原则。帕塞尔和西森（Sisson）提出了“五种管理风格”的学说，其具体内容如下：

### 1、传统式管理

传统式管理即权威主义的管理，这是小企业的典型风格。该种管理风格倾向于严厉管理雇员，认为劳动关系并不重要，管理方对工会抱有敌意，所采取的是对抗方式。在这种组织的文化下，雇主很少付出什么。

### 2、温情式管理

温情式管理比传统式管理进了一大步，该种理念的假设是承认雇员的作用。在温情式管理的情况下，雇主谨慎地选择合适的员工，付给员工高过市场水平的工资，并全力促使雇员忠诚地实现组织目标。但是，这种管理风格与传统式管理风格仍然有相同之处，其一是组织目标是单一的，其二是认为组织不需要存在工会，因为雇主会与雇员合作。

### 3、协商式管理

协商式管理侧重于解决问题。这一管理风格与前面两种管理风格的不同之处在于，组织承认工会，并把工会看作是合伙人，认为它代表雇员的意见，是沟通过程的核心。因此，组织强调要与工会协商以解决问题。这类组织还强调事先计划，注重改进工作机构的效率，以提高生产率和增加雇员福利，对组织与员工的利益加以兼顾。

### 4、法制式管理

法制式管理与协商式管理有相同之处，是同样强调事先计划，管理者重视与工会的合作，并通过工会实行雇员参与管理制度。它与协商式管理的不同之处是，该管理方式下的劳动关系有较多的竞争性和对抗性，更加强调正式的和约定的协议，劳动关系双方一般势力均衡，在企业进行和平的劳资谈判。

### 5、权变式管理

所谓权变，是指面对不同情景因时因地因对象地采取不同的办法应对和解决问题。权变式管理则是视即时

的情况而制定组织方案和劳动关系方式。在权变式管理的情况下，工会可能被承认也可能不被承认，员工的参与度可能高也可能低，但采取什么样的管理方法手段是有较大的灵活性的，这种灵活性主要取决于组织的收益率。

### 三、促进员工关系和谐的手段

#### 1、强化法制建设

对于广大劳动者的权益，需要从制度规范的角度加以保证。国际劳工组织的大量公约与建议书，给我们提供了劳动关系法制建设的目标。1995年，我国颁布了《中华人民共和国劳动法》，这是从根本上保障劳动者与用人单位双方合法权益的国家部门大法。

为了协调好劳动关系，我国政府从多方面对雇佣、工资、保险等问题进行研究，制定了有关的政策、方针、制度、法律。2000年11月，国家劳动和社会保障部发布了《工资集体协商试行办法》，这是塑造现代产业社会劳动关系的一个重要举措。其主要规定是：

（1）工资集体协商的内容包括：工资协议的期限，工资分配制度、标准和分配形式，职工年度平均工资水平及其调整幅度，奖金、津贴、补贴等分配办法，工资支付办法，变更、解除工资协议的程序，工资协议的终止条件，以及工资协议的违约责任等。

（2）工资集体协商中，代表职工一方的为工会代表，未建工会的企业由职工民主推举且半数以上同意的人为代表；协商双方可委托本企业以外的专业人士作为代表。

（3）工资协商双方享有平等的建议权、否决权和陈述权，任何一方不得采取过激、威胁、收买和欺骗等行为。

（4）职工代表的合法权益受法律保护，企业不得对其采取歧视性行为，不得违法解除或变更其劳动合同。

（5）工资协议签订后，应于7日内报送劳动保障部门审查。经同意后，协商双方应将已生效的工资协议向本方全体人员公布。

2001 年新世纪 5 月 1 日最高人民法院公布实施《关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释》，对劳动争议案件的受理、举证责任、仲裁效力等方面做了明确的规定。该法律解释体现了《中华人民共和国劳动法》保护劳动关系中的弱势群体——劳动者的立法精神和保障用人单位正当权益的思想。其主要内容有：

(1) 适当扩大了劳动争议案件的法院受理范围。

(2) 对于劳动争议案件的举证，免除了劳动者的举证责任。

(3) 用人单位根据《劳动法》第 4 条之规定、通过民主程序制定的规章制度，不违反国家法律、行政法规及政策规定，并已向劳动者公示的，可以作为人民法院审理劳动争议案件的依据。

## 2、搞好公有制劳动关系重塑

从公有制单位的角度看，在传统体制下劳动者居于不合理的片面服从状态，在用人单位中存在严重的“人治”现象。改革开放以来，国家对国有企业放权，但由于产权结构不明晰，企业经营者在缺乏约束和责任的情况下掌握了多方面的大权包括劳动人事权，形成“内部人控制”局面。

目前，我国的国有企业正在大面积地进行转轨，“老三会”正在让位于“新三会”，在这样的条件下，应当解决好公有制单位中的劳动关系重塑，解决好工会组织的定位，使劳动者的权益得到保障。

## 3、加强非公有制单位劳动者权益保护

从非公有制经济单位的角度看，劳动关系基本特征是共同的，即都是非常自由的雇佣关系。我国非公有制经济的发展非常迅速，但劳动法制建设速度相对落后。

在不少非公有制单位中，合法的雇佣关系、劳动安全卫生条件、合法的工作时间、最低工资、社会保险等不能保证，劳资矛盾问题突出。在相当多的非公有制单位中还没有建立工会，或者有工会没活动，不规范。这些问题都需要加以扭转。

保障非公有制单位劳动者的合法权益，是关系着在我国经济发展中减少资本原始积累痛苦、增加现代文明内涵、塑造先进文化的大事，是我国当前亟需解决的重要问题。



#### 4、加强工会建设

在市场经济体制下,劳动者的权益大量地体现为员工们的共同性利益,集体谈判就成为现代劳动关系的重要内容。工会作为代表劳动者权益的组织,其作用重大、责任重大。

必须从市场经济发展的需要、尤其是劳动者的需要角度,确定新形势下工会工作的领域、方向和内容。要把国有单位中计划体制下相当于企业科室的“福利工会”塑造为代表和维护广大员工权益的组织,要在非国有单位中普遍建立工会组织,使工会组织保持旺盛的生命力,以适应经济社会发展的大趋势,开拓工会工作的新局面。

#### 5、推行现代管理手段

在长期的管理实践中,许多企业积累了许多行之有效的管理方法。这些管理方法实行的主旨,是对员工才能和地位的承认,是主张员工与组织的合作。这些方法是我们走向现代化过程中应当学习的。

在充分承认员工的基础上,许多企业进一步实行了员工参与管理制度。一些组织还实行了员工持股计划(ESOPs)。员工参与管理和员工持股计划这两项制度,可以使组织中的员工大大提高主人翁意识,从而与组织有着一种良好的配合和默契关系。

## 第二节 劳动合同

### 一、劳动合同订立

#### 1、劳动合同订立原则

劳动合同,是对用人组织雇用员工和个人进入某个组织就业时双方订立的协议或契约。

按照我国劳动法的规定,劳动合同双方在订立以及变更合同时应当遵循平等自愿、协商一致、不得违反法律行政法规的基本原则规定。劳动合同订立的这一原则,是劳动合同订立的指导方针,应当贯穿于劳动合同订立的全过程,具有普遍约束力,也是衡量当事人双方订立的劳动合同合法性、有效性的依据。



### （1）平等自愿原则

“平等自愿”作为订立劳动合同的核心原则，是指在订立劳动合同的时候，双方当事人之间地位完全平等。地位平等，表现在订立劳动合同的双方当事人都是以劳动关系主体资格出现的，互不隶属，各自独立，订立劳动合同的内容要依照法律的规定，一方不能强迫另一方接受自己的条件。自愿，是指订立劳动合同的双方当事人，以各自的起初意志表示自己的意愿。

### （2）协商一致原则

“协商一致”即从业者个人和用人单位双方互相协商各项内容，在双方达成一致意见的情况下，确定合同的各项条款。我国正在推行集体合同制度，从业者在利益一致、对于劳动合同内容要求一致的情况下，由工会负责人或者其他入作为其代表，与用人单位方面进行集体协商。

### （3）依法订立原则

“依法订立”是达到劳动合同有效性、并使劳动合同能够受到法律保护的前提，是把劳动关系纳入法制轨道的根本途径。依法订立原则体现在五个方面：

第一,订立劳动合同的目的必须合法。

第二,订立劳动合同的主体必须合法。

第三,订立劳动合同的内容必须合法。

第四,订立劳动合同的程序、形式必须合法，要经过双方协商认可，要形成书面合同即合同文本，要有双方当事人或者其代表“签字画押”。

第五,订立劳动合同的行为必须合法，不得有强迫和欺骗行为。

## 2、劳动合同条款

### （1）必备条款

按照我国的劳动法，劳动合同的必备条款有 7 条，它们是：

- 劳动合同的期限，包括试用期的期限。试用期最长不得超过半年；
- 工作内容以及工作岗位、工种的安排；
- 用人单位应当提供的劳动条件和劳动保护措施；
- 工资、福利、其他劳动报酬和社会保险；
- 从业者应当遵守的劳动纪律和规章制度；
- 劳动合同终止的条件；
- 违反劳动合同时双方应当承担的责任。

#### (2) 双方同意的其他条款

个人与用人单位任务应当协商签订的其他方面内容。

#### (3) 用人单位规章制度

用人单位的规章制度，一般可以作为附件，列在劳动合同书的正文之后。但应当在劳动合同书中写明。

#### (4) 保守商业秘密条款

用人单位一方，可以在劳动合同中规定“保守用人单位商业秘密”的有关事项。这一规定的目的是为了  
防止劳动者一方在解除劳动合同后给用人单位的经济带来损失，以保护用人单位的合法权益。

### 3、劳动合同期限

#### (1) 有固定期限的劳动合同

固定期限劳动合同是订立的劳动合同明确了具体的期限，这种合同直接、明确地规定了合同的起始和  
终止时间。合同终止之日就是合同期限届满之日。

#### (2) 无固定期限的劳动合同

无固定期限的劳动合同，是订立合同当事人在合同书上只写明起始日期，而没有写明终止的日期。合  
同的期限不固定，根据双方当事人的意愿可长可短。需要注意的是，这种合同一般应当明确规定解除合同

的条件,不符合解除条件的,任何一方都不得解除合同。我国《劳动法》规定,在同一用人单位连续工作满十年以上,当事人双方同意续延劳动合同的,如果劳动者提出订立无固定期限的劳动合同,就应当订立无固定期限合同。

### (3) 完成一定工作为期限的劳动合同

这是把“完成某项工作”这种任务,作为起始和终止条件的劳动合同。这项工作开始之日即是合同生效之日,这项工作结束之时即是合同终止之日。这种合同,实际上是有期限的劳动合同的变相表现形式。

## 二、劳动合同的法律效力

### 1、劳动合同的生效

劳动合同依法订立后,即具有法律约束力。从订立之日,劳动合同起就对当事人双方具有了法律效力,当事人必须履行合同所规定的义务。

### 2、无效的劳动合同

在社会现实生活中,有的劳动合同虽然是当事人双方所订立的,但所订立的劳动合同违反了国家的法律、法规,因此不具有法律效力。无效的劳动合同包括:

第一,合同的内容条款,违反了国家法律、法规;

第二,订立劳动合同时,采取了欺诈、威胁等手段;

第三,劳动合同中明显存在着权利义务方面的不公平。

还应当指出,即使当一个劳动合同有无效的内容时,如果不影响其余部分的效力,其余部分仍然有效。

对于无效劳动合同的确认,权力在于劳动争议仲裁委员会或者人民法院。

## 三、劳动合同管理

### 1、劳动合同到期

劳动合同的期限，是由从业者和用人单位双方协商而确定的。劳动合同得到顺利履行后，合同期满，即行终止。

而在用人单位的生产、工作仍然需要该人员时，在双方同意的条件下，可以续订合同。

## 2、劳动合同解除

劳动合同解除，是指劳动合同在未履行完毕之前，由于某种因素导致当事人提前终止合同效力的法律行为。

劳动合同解除，可以分为法定解除和协商解除两种情况。法定解除是指出现违反国家法律、法规或合同规定的情况时，不需要双方一致同意，合同效力都可以自然或由单方提出提前终止。协商解除是指合同双方当事人因某种原因，经自愿协商，一致同意解除劳动合同。

从劳动合同解除的提出者的角度看，可以分为用人单位解除和个人方面解除两种情况。

## 3、用人单位方面解除合同

用人单位解除劳动合同分为五种情况：

（1）劳动合同当事人双方协商一致，同意解除劳动合同时，用人单位可以解除劳动合同。

（2）在从业者个人有一定责任的情况下，用人单位可以解除劳动合同。这包括下列四种情况：

第一，从业者在试用期间被证明不符合录用条件的；

第二，从业者严重违反了用人单位劳动纪律和规章制度的；

第三，从业者严重失职、营私舞弊，对用人单位利益造成重大损害的；

第四，从业者被依法追究刑事责任的。

（3）在并非从业者个人过错的情况下，用人单位可以解除劳动合同，但要提前 30 日以书面形式通知从业者本人。这包括下列三种情况：第一，从业者患病或非因工负伤，医疗期满后，不能从事原工作也不能从事用人单位另行安排的工作；第二，从业者工作技能差经过培训、调整工作岗位后，仍不能胜任工作

的；第三，劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化，致使原劳动合同无法履行，经当事人协商不能就变更劳动合同达成协议的。这三种情况在“解除劳动合同”要提前 30 日书面通知从业者本人。这是为了使从业者有所准备，以便寻找合适的劳动岗位。

（4）用人单位在有下列情况之一时，不得按照第一种、第二种情况的理由解除劳动合同：

第一,从业者患职业病或者因工负伤并被确认丧失或部分丧失劳动能力的；

第二,患病或者负伤，在规定的医疗期内的；

第三,女职工在孕期、产期、哺乳期内的；

第四,法律、法规规定的其他情形。

（5）用人单位在因濒临破产法定整顿期间或者因生产经营状况发生严重困难，确需裁减较多人员的，可以解除劳动合同。但应当提前 30 日向工会或者全体职工说明情况，听取工会或者职工的意见，经向劳动行政部门报告后，才可以裁减人员，否则就不能裁减人员。

为了防止用人单位无故大量裁减人员，我国劳动法规定，用人单位在 6 个月内录用人员时，应当优先录用被本单位裁减的人员。

#### 4、个人方面解除合同

个人解除劳动合同有两种情况：

（1）个人在有下列情形之一时，可以随时通知用人单位解除劳动合同：

第一,在试用期内的；

第二,用人单位以暴力、威胁或者非法限制人身自由的手段强迫劳动的；

第三，用人单位未按劳动合同规定支付劳动报酬或者提供劳动条件的。

（2）个人可以解除劳动合同，但应当提前 30 日以书面形式通知用人单位。这一规定的目的，主要是保护从业者在劳动关系中的弱者地位，维护其自主的权利，对个人解除合同的行为不设置任何障碍和条件，

只需履行“提前 30 日书面通知用人单位的程序”就可以了。

#### 5、有关劳动合同的其他问题

(1) 用人单位依照《劳动法》的有关条款解除劳动合同的，应当给予从业者经济补偿。

(2) 用人单位解除劳动合同，工会认为不适当的，有权提出意见。如果用人单位违反法律、法规或者有关合同，工会有权要求重新处理；如果从业者或者被辞退者申请劳动仲裁或提起劳动法律诉讼，工会应当依法对员工给予支持。

### 第三节 劳动争议

#### 一、劳动纠纷的产生

劳动纠纷是劳动关系处于不协调或不平衡的状态，它对社会安定、经济发展以至社会进步都会造成不良影响。因此，处理好劳动纠纷，促进劳动关系的和谐，对于经济社会发展和组织的经营管理，都具有重大的意义。

劳动纠纷产生的原因有多方面，在不同体制、不同国家和不同单位产生纠纷的原因也有所不同，但根本原因是劳动关系双方的利益差异和冲突。从一般的角度看，一个企业获取的利润，主要用于资本积累和给付工资薪酬。但这两个方面不是统一协调，而是顾此失彼的，某一方利益的获得就意味着另外一方利益的丧失。因此，劳动关系双方存在着冲突的客观基础。在劳资关系不和谐、产生紧张以至劳动纠纷的情况下，劳动争议这一事物就出现了。

具体来说，造成劳动纠纷和劳动争议的原因，主要有以下几点：

(1) 劳动关系双方在某些权益上问题不能达成一致，就可能导致劳动纠纷的产生。

(2) 劳动关系作为一种社会事物，会随着客观条件的变化而发生变化。例如：先进技术的应用提高了劳动生产率，导致工作定额的提高；企业讲求经济效益，尤其是竞争压力巨大，要对现有员工进行调整

以至裁员；在通货膨胀的条件下，工人要求增加工资，等等。这些都会引发劳动关系双方利益的冲突。

（3）由于双方立场不同，出发点不同，对劳动法规或劳动合同的理解和解释有可能不同，从而在执行过程中，可能产生劳动纠纷以至争议。

（4）组织的信息沟通不良，妨碍问题的解决，积累起来会形成劳动纠纷和劳动争议。

（5）管理者的官僚主义和不公正处理问题，激化了双方的矛盾，导致劳动纠纷和劳动争议。

## 二、劳动争议基本分析

### 1、劳动争议概念

劳动争议，是基于劳动关系的一种矛盾，又称为劳动纠纷或劳资纠纷。劳动关系产生的过程即生产资料与劳动者结合的过程，也就是雇用的实现。劳动关系的主体是用人单位和劳动者，双方的根本利益是不一致、以至是对立的，这就决定了劳动争议的不可避免性。

具体来说，劳动争议概念具有以下要点：

第一，劳动争议的主体可以是个人或团体。进一步来说，可以是单个劳动者或多个劳动者或单个单位与单位团体，而不局限于某一用人单位和某个劳动者之间。

第二，争议的内容应当处于劳动法调整范围。否则，就不是劳动争议，而属于其他关系包括其他法律关系，如老板殴打员工、雇员伤害雇主就不是劳动纠纷。

第三，争议的焦点是劳动权利和义务。不是由于劳动权利受侵犯或劳动义务不发生所导致的争议，也不是劳动争议。

### 2、劳动争议的范围

劳动争议的范围，在不同的国家有不同的规定。根据我国《企业劳动争议处理条例》第2条规定，劳动争议的范围是：因企业开除除名，辞退职工和职工辞职，自动离职发生的争议；因执行国家有关工资保



险福利培训劳动保护的规定发生的争议；因发行劳动合同发生的争议；法律、法规规定应当依照本条例处理的其他劳动争议。

判定是否属于劳动争议，有两个衡量标准，一是看是否是劳动法意义上的主体，二是看是否是关于劳动权利和义务的争议。

### 3、劳动争议分类

根据发生参加劳动争议的人数和组织形式，可以划分为两类：

#### （1）个别劳动争议

个别劳动争议是指职工一方为单个劳动者时与用人单位的争议。

#### （2）集体劳动争议

集体劳动争议是指职工一方达到法定的集体争议人数，争议的标的相同，并以集体选出代表提出申诉的劳动争议。发生集体争议时，劳动者一方通常由工会作为代表，如果没有工会，则由员工推举代表。

## 三、劳动争议处理

### 1、劳动争议处理原则

我国《劳动法》第 78 条规定：“解决劳动争议，应当根据合法、公正、及时处理的原则，依法维护劳动争议当事人的合法权益。”我国《企业劳动争议处理条例》对劳动争议处理的原则，也作了相应的规定。具体包括：

#### （1）合法原则

劳动争议处理的合法原则，即在处理劳动争议过程中，承担处理职责的机构，必须坚持以事实为依据，以法律为准绳，对争议案件进行审查和处理。对当事人双方在适用法律上一律平等、一视同仁，对任何一方都不偏袒、不歧视，对被侵权或受害的任何一方都同样予以保护。

#### （2）公正原则

在劳动争议中要坚持公正原则，即要求劳动争议处理机构在处理劳动争议时，秉公执法，一切依据客观实际做出判断和裁决。为实现公正原则，劳动争议处理实行回避制度。

### （3）及时处理原则

劳动争议发生后，当事人双方应及时进行协商，协商不成的应当及时向劳动争议处理机构申请处理。劳动争议处理机构应当依据法律、法规所规定的时限及时受理，抓紧审查和做出处理决定，按时结案；当事人不执行决定的，要及时进行解决，以保证案件的顺利处理和处理结果的最终落实。

### （4）调解原则

我国《劳动法》规定：“在用人单位内，可以设立劳动争议调解委员会”，“劳动争议发生后，当事人可以向本单位劳动争议调解委员会申请调解”，调解不成再申请仲裁。还规定：“调解原则适用于仲裁和诉讼程序”，即在进入到劳动争议仲裁程序和劳动争议诉讼程序时，依然首先进行调解。

## 2、劳动争议处理程序

我国处理劳动争议的机构是劳动争议调解委员会、仲裁委员会和人民法院，处理的程序包括协商、调解、仲裁和诉讼。下面分别进行阐述。

### （1）劳动争议协商

劳动争议协商是指由劳动关系双方采取自治的方法解决纠纷，是由工会代表和雇主代表出面，根据双方集体协议，组成一个争议处理委员会，就工资、工时、劳动条件等工人提出的争议内容，双方相互协商，达成协议，以和平手段解决争议。

### （2）劳动争议调解

劳动争议调解是指第三者介入劳动争议，促使当事人达成和解协议。从我国情况看，一般是企业的劳动争议调解委员会对用人单位与劳动者的纠纷，在查明事实、分清事非、明确责任的基础上，依据法律或合同约定，推动双方互相谅解以解决争议的方式。

我国的企业劳动争议调解委员会，是设立在工会下面的一个机构，属于群众调解性的调解组织，由职工代表、企业代表、工会代表三方组成，采取自愿和民主说服的原则，对企业内部的劳动争议进行调解。劳动争议调解委员会的性质有法定性、独立性、群众性和专一性，其优点有及时、易于查询情况、方便当事人参与活动等，而且又容易做思想工作从而将劳动纠纷消除在萌芽状态中。

调解委员会调解劳动争议的活动，没有严格的程序要求，其过程可以分为“受理、调查、调解”。受理是在劳动争议发生后，由争议双方或一方提出口头或书面的调解申请。调解则一般包括调解准备、调解开始、调解实施、调解终止几个阶段。调解的期限是 30 天，即调解劳动争议，应自当事人申请之日起 30 日内结束，到期未能结束的，视为调解不成。

### （3）劳动争议仲裁

仲裁也称公断，是一个公正的第三者对当事人之间的争议做出评断。其特点是专业性较强，又较司法程序简便、及时。它是劳动争议处理程序的中间环节，也是诉讼的前置程序。

劳动争议仲裁机构是国家授权、依法独立处理劳动争议的组织，它是在县、市、市辖区设立的劳动争议仲裁委员会，由劳动行政部门代表、同级工会代表、用人单位代表三方面人员组成，委员会中的人数为单数，实行少数服从多数的原则。

劳动争议仲裁委员会主管的案件包括：发生争议后直接向仲裁委员会申请仲裁的劳动争议；调解不成，或调解委员会经过 30 天未结案，当事人向仲裁委员会申请仲裁的劳动争议。

向仲裁委员会申请仲裁的案件，必须经过仲裁委员会的调解，调解无效再仲裁。但这种调解和企业劳动争议调解委员会的调解不同，它是由仲裁委员会进行的调解，其调解书有法律效力。若调解成功，则应当根据协议内容制作调解书；调解未达成的，进行裁决，制作裁决书。

劳动争议仲裁采取一次裁决终结制度。当事人对裁决不服的，自收到裁决书之日起 15 天内，可向人民法院起诉，期满不起诉的，裁决书即发生法律效力。

劳动仲裁有着时效的限制，这包括三个方面的内容：

其一，在正常情况下，仲裁的提请有时效限制。我国《劳动法》第 82 条规定：“提出仲裁要求的一方应当自劳动争议发生之日起 60 日内向劳动争议仲裁委员会提出书面申请。”如果超过 60 天，则视为丧失申诉权，劳动争议仲裁委员会对其仲裁申请不予受理。特殊情况下，当事人因不可抗力或其他正当理由超过时效的，劳动争议仲裁委员会应当受理。

其二，处理劳动争议的工作有时效限制。仲裁庭处理劳动争议，应从其组成之日起的 60 天内结案；案情复杂的，要报仲裁委员会批准后可以适当延长，延长期最多不得超过 30 天。

其三，对劳动争议仲裁结果的认定或接受有时效限制。我国《企业劳动争议处理条例》第 30 条规定：“当事人对仲裁裁决不服的，自收到裁决书之日起 15 日内，可以向人民法院起诉。”在 15 日内，当事人不向人民法院起诉，劳动争议仲裁书就生效。对于仲裁决定，一方当事人如果期满不起诉，又不执行，另一方当事人可以向人民法院申请强制执行。

#### （4）诉讼

劳动争议诉讼是人民法院按照民事诉讼法规定的程序，以劳动法规为依据，按照劳动争议案件进行审理的活动。按照《企业劳动争议处理条例》的规定，当事人如果对仲裁庭的裁决不服，可以自收到裁决书之日起 15 天内，向人民法院起诉，由此而引起诉讼活动。人民法院对劳动争议案件的审理包括一审、二审及再审程序，当事人不服地方人民法院第一审判决的，有权在判决书送达之日起 15 日内向上一级人民法院提起上诉。到期不上诉的，判决书自动发生法律效力。最终的生效判决标志着这一劳动争议案件的诉讼程序的终结，也即劳动争议的最终解决。

人民法院对劳动争议案件的审理，适用我国《民事诉讼法》规定的程序。审理程序由起诉与受理、调查取证、调解、开庭审理等几个阶段组成。这里的调解类似于仲裁的调解，与企业劳动争议调解委员会的调解不同，是诉讼中的一个程序。若调解成功，同样具有法律效力。

---

## 第十二章 人力资源使用（下）--行为管理

### 第一节 人力资源使用文化

#### 一、组织类型

组织，是人力资源存在和发挥作用的场所。组织机构可分为以下 5 种类型：

##### 1、大型生产结构

大型生产机构一般是有组织、有效率的，但管理严格、缺乏人性。由于它的工作非常专业化，因此专业技能训练很重要。

在这类机构中，规章制度众多，人们之间的信息交流和决策行为细密、复杂，于是，专业化分工的组织网络形成，各部门均由精于其部门业务的经理担任领导。如果没有精干的经理，这种机构将出现混乱和瓦解。经理们势必全神贯注于控制，他要想办法变化，并避免不安全的情况。

虽然这种生产型机构有高效率的技术，但也有潜在的冲突和问题。

在这类生产型机构中，尽管人员庞杂、等级阶层分明，但一切又都可以按部就班。这种机构中的职业，对喜欢公式化、标准化和有规律的人有吸引力，对有“自由”和“权力”要求的人则很不适宜。

在生产型机构中，还需要大量“分析师”即专家性角色的人，而且十分看重有技能的人力资源。具有“执行、管理”才能，且以“安全”、“地位”为人生源动力的人容易被吸引。

##### 2、简单结构型

简单结构型的组织，一般是在某个领导明显干预之下生存的小型企业或是危机中的大型企业。该类型的组织缺乏正规的结构，而呈现权力集中的特征。

在这样的小型机构中，人力资源一般只有“领导人”和“跟随者”两种。不过，由于这种组织的机构结构简单，工作接触面较广，在该类组织中的员工可以领略做各种工作的乐趣，并感觉与组织的中心接近，因此他们比大机构的人员更能够感受到工作的意义。

### 3、事业性机构

事业性机构也是社会上常见的组织。这类组织的特点是：需要受过高度训练的人才以满足来自客户的复杂需求；对从业人员的选拔要求严格；这类组织对成员缺乏强力的控制。

事业性机构员工的职业生涯起点，要求具备相当水平的训练和教育，进而，他们的专业技术和经验还需要长年累积和定期补充学习。在此类机构中，行政管理人员扮演的是“推动协调”的角色，权力也大多分散，领导风格多为劝服型而不是专制型。这种事业性的专业机构，常可以给从业者提供深度满足的事业机会，但是由于它缺乏强力的中心组织，许多决定都是由个人产生，而非由理性的讨论决定和控制实施，因此事实上，组织成员有创意的想法常常得不到实现。

从总体上看，这种机构是相当专业化的，它有严格的专业性要求，以“寻求意义”和“自主”为人生源动力,并有“照顾、协助”才能的人，可能被此类专业工作所吸引。

### 4、分散的机构

在社会组织之中，存在着许多大机构下面的具有独立分工又向上负责的分支机构。在这种分散机构中，有大量专家角色的人员和辅助性人员。

分散机构中的事业吸引寻求“地位”和“权力、影响”的人，特别是吸引那些不希望过于冒险、又寻求包办事物的人。因为分散机构经理的职务工作特点是：（1）资金由总部分配，不会成为经理个人的责任；（2）经营严格管理的单位，可以使自己发展许多管理技巧；（3）经理可能调往本系统内其他有前途的分支机构。

在分散机构中工作的中层管理人员，有相当大的工作的自主性，而且比生产机构少受规章制度的约束。



但因为单位很小，很难体验到组织的全面运作。

在分散机构中工作的专业人员，一般都有较高的专业才能，在分散机构中可能获得“群龙之首”的地位。

## 5、有机的机构

在新的开拓性工作领域，尤其是研究与开发组织（R&D），则应采取有机型的机构。例如，要研制新一代电脑，前面的四种组织就不宜采用，有弹性的小组才适合。有机型的机构，具有创意和弹性，且工作的成果莫测。

有机型机构的成长复杂而紊乱，但这是其创新活力所不可或缺的。

从现实的角度看，这种机构适合由具有“创意”和“自主”驱动力的人担任领导，也适合具备多种才能、尤其是才能丰厚的人工作。

## 二、员工类型

从个人在组织之中的角色角度，一般可以把员工分为五大类型：

### 1、操作工

操作工是一般单位员工中数量最大的部分，他们从事操作机器、运用工具、看管设备、驾驶车辆之类的工作。他们有的需要高超的技术；有的则不大需要高超的技术。

从整体而言，操作工的地位较低、报酬也低，同时，不少工作由于技术进步的影响，正在逐渐被机器所代替。

从事操作工作职业生涯的人，通常是在追求“专业精湛”、“亲和”、“安全”等动机方面得高分，而且在“处理事物”和“应用科学”的才能方面也能得高分者。

### 2、管理者

凡有人群在一起共同工作，就必然有管理活动存在，这种管理的职能包括制定目标、控制进度、协调活动、



拟定计划和采取应对行动等。

一般来说，管理工作很琐碎，责任以及要求很多，这要求从事者具备足够的智力，要情绪愉快，能冷静地寻求更好的做事方法。管理者的职业可能吸引追求“物质报酬”、“权力、影响”、“地位”等动机高分并具备“执行、管理”才能的人。

### 3、分析师

在大型生产机构中，其生产经营工作相当复杂，因此需要由专业性人员来设计有效的工作程序体系，以便能够控制住其庞大和复杂的局面，维持组织的正常运转。分析师在组织之中也兼具顾问的角色，这是因为他们较高的专业技术水平赋予了其较大的影响力。产品设计师、系统分析师、会计理财师、人事测评师等都属于这一类。

分析师是“创意”、“专业精湛”、“安全”动机高分并拥有“应用科学”、“执行、管理”等才能者的较好选择。目前，进入这一职业的人有日益增加的趋势。

### 4、辅助员

在任何单位，都不可能把员工全部用于生产、经营技术工作，而必须要使用打字、扫地、负责炊事等等辅助、服务、打杂的辅助性工作人员。担任辅助工作的人员，大都职位比较低，工作升迁机会比较小，他们常只讲自己“有工作”，而不说“干某种职业”。

从事辅助工作的人，一般“专业精湛”、“亲和”、“安全”等动机高分，也同时具备“照顾、协助”和“处理事物”的才能。

### 5、经理人

任何一个组织，都需要有好的带头人来统筹大局，把本组织带向成功。在各个组织之中，经理人都具有高度权威，其角色通常是负责拟定整体经营战略，进行指挥并在组织发展方面做决策。

经理人职业生涯可能会吸引“物质报酬”、“权力、影响”、“意义”、“地位”等动机的高分者，并要求他们具备“执行、管理”和“自我表达”等才能。

### 三、组织与员工的互动

#### 1、组织与员工的互动关系

组织与员工的关系，是一种互动的关系，是组织整体和构成细胞之间的关系。一方面，组织对个人是有着一定的约束和导向的，个人要受到规章制度的约束和限制、受到管理者的指挥、由组织的目标导向。组织中的每一个员工也都会对组织的工作以至组织自身产生这样那样、或多或少的的影响，其影响状况取决于作为个体的人，也取决于组织管理。

如果每个的能力都发挥得很好，并且配合默契，那么整个组织就会有很好的绩效，整体效能会远远超过个人能力的总和，即“ $1+1>2$ ”。反之，如果一个组织很散乱，大家不配合，经常发生矛盾，这时的整体效能反而小于个人能力的简单相加，即“ $1+1<2$ ”。

这一内容在本著作第五章已经阐述，这里不赘述。

#### 2、艾齐奥尼矩阵

员工与组织之间，存在着一定的心理契约。根据艾齐奥尼的分析，当组织运用自己的权力和手段对员工进行管理的时候，员工就会采取相应的对策，从而形成了一定的关系，这构成艾齐奥尼矩阵。该矩阵说明，组织的管理是因，员工对组织的态度和行为是果。详见下图：

组织所采取的权力 因				
		强制型	实用型	规范型
员工对组织态度—果	离心型	●	x	x
	计谋型	x	●	x
	顺从型	x	x	●

图 12-1 艾齐奥尼矩阵

在该图中，组织采取“管卡压”等强制型手段时，得到的是员工的对立和离心离德。组织采取双方自愿的雇用合同，以奖酬换取员工工作，得到的是员工“一切按合同办事，维持经济性交换关系”的计较型态度。组织采取规范型管理，以崇高的宗旨、目标和价值观吸引人自愿加入，得到的则是员工“不计报酬，全心奉献”的努力工作精神。上图中的“×”处，为员工不可能的反应，亦即不存在心理契约。

因此，组织只有以良好、规范的办法进行管理时，才能形成良好的组织文化，也才能够建立良好的心理契约，真正得到员工的回报。

#### 四、员工的归属感

##### 1、员工归属感的内容

员工归属感，即员工对于组织的归属感，英文为 Organizational Commitment (OC)，是指组织的员工对自身工作组织的认同、义务、奉献和忠诚态度，它导致员工对于组织长期的、全面的、自觉的工作积极性。

员工对组织归属感的来源，直接的是来自组织对员工需要的满足并提供保护，但更重要的是员工对组织目标与价值观的尊崇与接受。前者产生的激励是因组织的外在牵动，是组织与员工的交换性；后者的激励则是组织价值内在化而生成的内在驱动，是道德性的和自觉性的。

高组织归属感，对于搞好人力资源开发与管理，发挥人力资源效能具有重要作用：

- (1) 大量的利组织行为：工作热情积极，主动尽责，奉献与牺牲，不计报酬。
- (2) 组织价值观的内在化：高度的忠诚心，使命感与责任感。
- (3) 对组织的感情依恋及对组织成员身份的珍视。

余凯成根据管理学理论和对我国管理现实的研究，提出了我国员工的组织归属感模型。见下图：

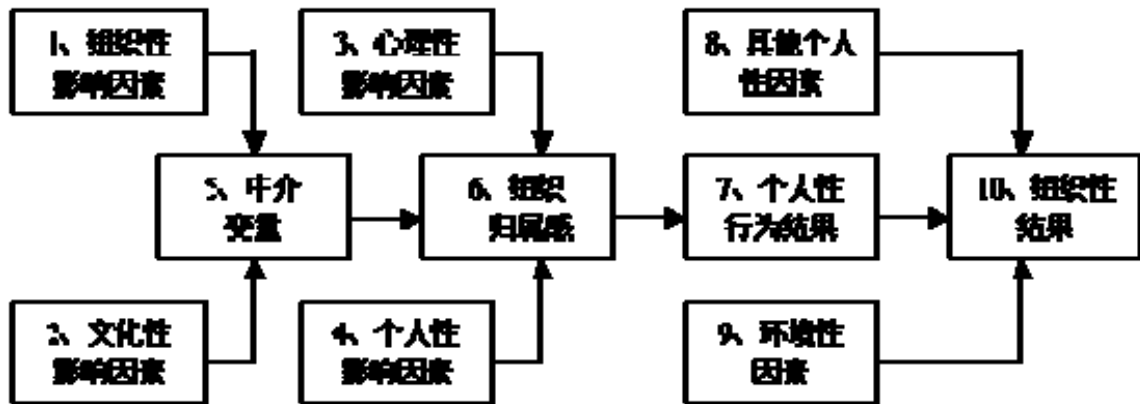


图 12-2 余英成组织归属感模型

## 2、影响归属感的因素

影响员工归属感的因素包括以下几个方面：

（1）组织性因素：其中又分为管理性因素、组织的结构性因素、工作本身因素和组织的经济性因素

四个亚类。

（2）文化性因素：主要指价值与信念，既包括社会意义的文化，也包括处于亚文化层次的组织文化。

它具体体现在是否以人为中心、群体性、敬业精神、提倡实效、鼓励互惠等。

（3）心理性因素：主要包括员工对工作生活质量的满意感，以及组织内的分配公平感等。

（4）个人性因素：包括人力资源本身状况、个性和其他个人特征，如对自己在组织中前程的预计等。

培养员工的高组织归属感，是管理者的根本性任务，这比对个别员工进行激励的意义要大得多。

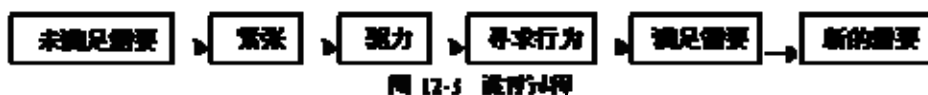
## 第二节 人力资源激励

### 一、激励的含义

激励一词，源自英文单词 motivation，本意是一个有机体在追求某种既定目标时的意愿程度。它有激发动机、

鼓励行为、形成动力的含义，也就是人们常说的调动积极性。

激励可以看作是需要获得满足的过程。心理学家指出，人类的行为基本上都是动机性的行为，也就是说，人的行为都是有一定目的和目标的。而这种动机又起源于人的需求欲望。有需求欲望，就产生动机，有动机就有行为。当需要未被满足时就会产生紧张，造成人的身体或心理失去平衡而感到不舒服，进而激发个体的内驱力，这种内驱力将导致寻求特定目标的行为。大脑指挥人去行动的心理过程就是动机。如果最终目标实现，则需要得以满足，紧张得以消除。行为在这里，是为消除不舒服和紧张而达到目标的一种手段。当目标达到之后，原有的需求和动机也就消失了。因此，一个激励过程就是人的需求满足过程，它以未能得到满足的需求开始，以需要得到满足而告终（即解除了紧张）。如下图所示：



由于人们总是具有不同程度的多种需求，而且当一种需求得到满足之后，新的需求将会反馈到下一循环过程中去。因此，激励的过程也是循环往复、持续不断。

从组织的角度看，激励是指通过高水平的努力实现组织的目标，而这种努力以能够满足个体的某些需要为条件。因此，在激励过程中起作用的关键因素有个人的需要、个人的努力和组织目标三个方面，这就成为人力资源管理的重要内容，也构成人力资源开发与管理操作系统体系之中的一个部分。

## 二、激励理论

激励理论基本上可以分为四类。见下表：

内容型	需要层次理论(马斯洛, A.Maslow) 双因素理论(赫茨伯格, F.Hertzberg) 成就激励理论(麦克利兰, McClelland) 生存-相关-成长理论(奥德弗, C.Alderfer)
过程型	公平理论(亚当斯, J.S.Adams) 期望理论(弗鲁姆, Victor L.Vroom) 主管人员激励理论(波特, Patton) 目标设置理论(洛克, Edwin.Locker)
行为改造型	强化理论(行为修正理论, 斯金纳, B.F.Skinner) 力场理论(勒温, Kurt Lewin)
综合激励型	激励过程模式理论(波特, Porter; 劳勒, Lawler) 综合激励模式理论(豪斯, Robert House)

表 12-1 激励理论划分

### 1、内容性激励理论

内容性激励理论侧重研究激发动机的因素。由于这类理论的内容都围绕着如何满足需要进行研究, 因此也称为需要理论。它主要包括: 马斯洛的“需求层次论”、赫茨伯格的“双因素理论”、麦克利兰的“成就需要激励理论”和奥德弗的“生存—相关—成长”(ERG)理论等。

马斯洛的需求层次论启示在工作中找出有关的激励因素, 采取相应的组织措施, 来满足不同层次的需要, 以引导员工们的行为, 实现组织目标。针对各个层次的需要, 管理者应注意以下几点:

- (1) 满足员工们的基本需要
- (2) 满足和谐人际关系的需要
- (3) 满足尊重需要, 提高工作的自豪感
- (4) 促进员工创新和发挥潜能

马斯洛的需要层次理论是经典性理论, 但其使用价值有一定的局限。管理学家们在实践中又提出了新的需要激励理论。

### 2、过程型激励理论

过程型激励理论着重研究从动机的产生到采取具体行为的心理过程。这类理论都试图弄清人们对付出劳动、

功效要求、薪酬奖励价值的认识，以达到激励的目的。它主要包括弗隆姆的“期望理论”、亚当斯的“公平理论”和洛克的“目标设置理论”等。

### （1）期望理论

按照期望理论，个体动机行为的活动过程为：“个人努力→个人成绩→组织报酬→个人目标”。该理论核心是“期望值”。一个人积极性被调动的程度取决于各种目标的价值大小和期望概率的乘积。用公式表示即：激励力量 = 目标价值 × 期望值。这一理论说明，激励对象对目标价值看得越大，估计实现的可能性越大，激发的力量也就越大；期望值的大小则决定于目标的价值大小和目标实现的可能性两因素，为此，应当在人力资源使用和管理中，解决努力与绩效的关系、绩效与报酬的关系、报酬与满足个人需要的关系。

### （2）公平理论

公平理论是指个人将自己的投入—报酬关系与他人进行比较得到一定的感受，这种感受的反馈会影响下一步的努力。公平理论对管理实践有很重要的价值。首先，公平理论强调组织对待员工公平的方法的重要性，管理人员应该让员工们充分感受到他们受到了公平对待。其次，公平理论还提出在以人为中心的管理中，不仅注意组织中各个人的自身状况，还要特别注意组织内外的人与人之间比较的影响，防止人的“社会比较”所引起行为的负效应。

## 3、行为改造型激励理论

行为改造型激励理论，着眼于行为的结果，认为当行为的结果有利于个人时，行为会重复出现；反之行为则会削弱和消退。这类理论以斯金纳的操作性条件反射为基础，侧重研究对被管理者行为的改造修正。它主要有“强化论”、“归因论”、“力场论”和挫折理论等。

斯金纳的强化理论，又称行为修正理论，它是指行为与影响行为的环境之间的关系，即通过不断改变环境的刺激因素来达到增强、减弱或消失某种行为的过程。对行为的强化类型包括正强化和负强化，用以鼓励或者反对和改变一定的行为，从而达到组织的预期目标。



#### 4、综合型激励理论

激励是一个十分复杂的问题，涵盖众多因素。学者们一直试图开发出包含与激励有关的所有主要因素的复杂激励理论和模型。波特—劳勒模型就是一种较成功的模型。

波特—劳勒模型是以弗鲁姆的期望模型为骨干的，认为一定的激励会产生一定的努力，并导致相应的工作绩效；通过达到一定绩效，可以获致所期望的外在性与内在性奖励，这些二阶结果，是工作者的真正目标。波特—劳勒作了重要补充，增加了一定的影响因素和认知因素。见图 12-4:

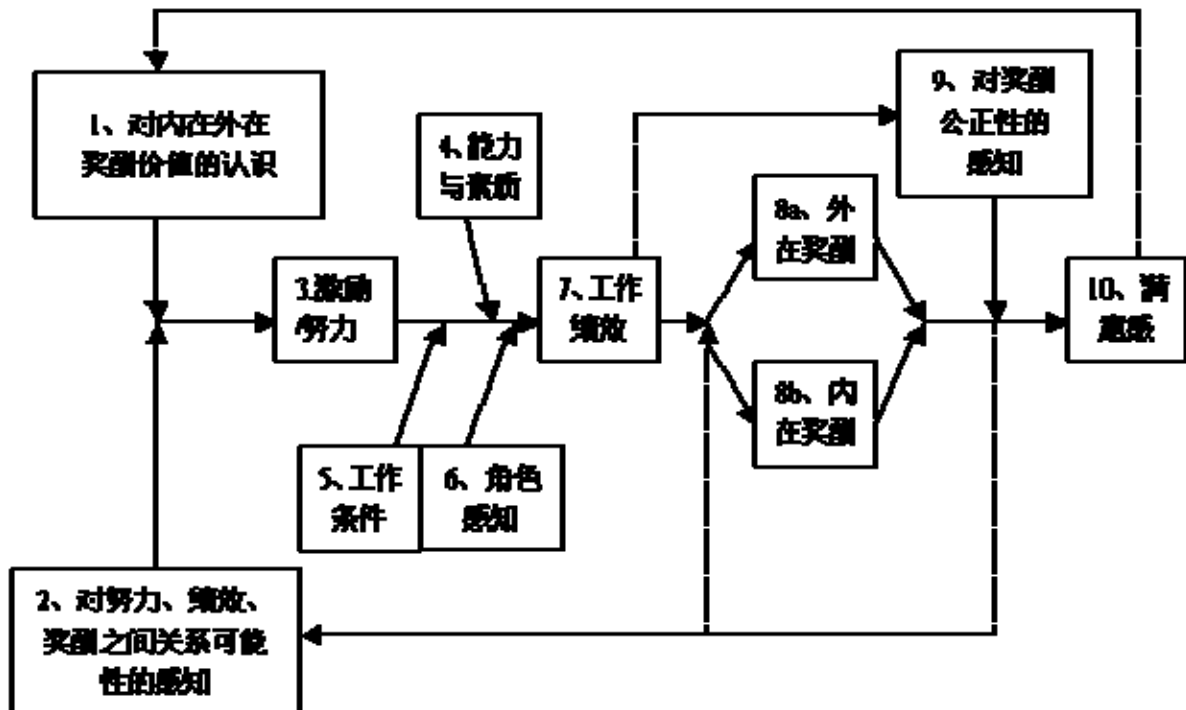


图 12-4 波特—劳勒综合激励模型

##### （1）增加的影响因素

在波特—劳勒模型中，所增加的影响因素有“能力与素质”、“工作条件”、“角色感知”三项，并对激励的内在性和外在性予以重视和区分，即分为“内在奖励”和“外在奖励”两个方面。

##### （2）增加的认知因素

其一，在波特—劳勒模型中，增加了对“内在外在性奖酬价值的认识”，即“奖酬效价”，它能够反馈到起点，对激励产生影响。

其二，增加了“对努力、绩效、奖酬之间关系可能性的感知”，即把对期望值和奖酬工具作用的认知估计，也反馈到起点，对激励产生影响。

其三，增加了对奖酬公正性的感知，即分配公平感。奖酬的绝对数量不能决定满意感，是要与自己的绩效（投入）相比，再做人际比较，才能决定其满意感，并反馈到起点去激励。

### 三、激励的类型

不同的激励类型对行为过程会产生程度不同的影响，因此激励类型的选择是做好激励工作的一个前提条件。激励有多种类型，可以从不同角度进行划分：

#### 1、从内容上划分

从激励内容的角度，可以分为物质激励与精神激励两种类型。

##### （1）物质激励

物质激励是从满足人的物质需要出发，对物质利益关系进行调节，从而激发人的向上动机并控制其行为的趋向。物质激励多以加薪、减薪、奖金、罚款等形式出现。

##### （2）精神激励

精神激励是从满足人的精神需要出发，对人的心理施加必要的影响，从而产生激发力，影响人的行为。精神激励多以表扬和批评、记功、评先进、授予先进模范称号或处分等形式出现。

物质激励和精神激励二者目标是共同的，都是为了强化行为，提高人的工作积极性，但它们作用的着力点是不同的。前者主要作用于人的物质需要的满足；后者则着眼于人的心理，是对人的精神需要的满足。

#### 2、从性质上划分

从激励性质的角度，可以把激励分为正激励和负激励两种类型。

### （1）正激励

正激励是当一个人的行为符合组织的需要时，通过奖励的方式来鼓励这种行为，以达到保持这种行为的目的。正激励的手段可以是物质方面的，如奖金、奖品、津贴等；也可以是精神方面的，如表扬、树立先进典型等。

### （2）负激励

负激励是当一个人的行为不符合组织需要时，通过制裁的方式来抑制这种行为，以达到消除这种行为的目的。负激励的手段可以是物质方面的，如降低工资级别、罚款等；也可以是精神方面的，如批评、通报、处分、记过等。

正激励与负激励都以对人的行为进行强化为目的，但它们的取向相反。正激励起正强化的作用，是对行为的肯定；负激励起负强化的作用，是对行为的否定。

## 3、从对象上划分

从激励作用对象的角度，可以把激励分为内激励和外激励两种类型。

### （1）内激励

内激励源于人们对工作活动本身及任务完成所带来的满足感。它是通过工作设计(使员工对工作感兴趣)和启发诱导(使员工感到工作的重要性和意义)来激发员工的主动精神，使人们的工作热情建立在高度自觉的基础上，以发挥出内在的潜力。

### （2）外激励

外激励是运用环境条件来制约人们的动机，以此来强化或削弱相关行为，进而提高工作意愿。它多以行为规范或对工作活动和完成任务付给适当报酬的形式出现，来限制或鼓励某些行为的产生，如建立岗位责任制，以对失职行为进行限制；设立合理化建议奖，用以激发工作人员的创造性和革新精神。

#### 四、激励的应用

##### 1、对一般员工的激励

###### (1) 以绩效为中心

要把工作绩效以及对企业的奉献与个人的报酬收入紧密结合起来。

###### (2) 及时奖励与弹性奖励相结合

要及时进行奖励。在员工的心理中，每月发放奖金或红利，比一季度发一次好，比一年发一次就更好。因为只有注重奖励的时效性，及时进行表彰，员工才会感觉到光荣、感受到尊重。

弹性奖励则是根据员工的需要，有针对性地选择奖励的时间和地点。这是因为，有人希望得到奖金，有人可能需要休假的时间长一点，另一些人则渴望晋升，还有人更珍惜进修学习的机会。采用弹性奖励办法，代替僵死的奖励办法，会起到较好的激励作用。

###### (3) 对不同类型员工的权变激励

员工的特点可以分为四类，相应地就要有不同的奖励办法：

第一类员工，是善于听命执行的守成者。他们负责任，守纪律，但不愿冒险。对于这种特质的员工，要定期表扬，侧重于有形奖励。

第二类员工，是喜欢迎接挑战的叛逆者。他们喜欢行动，不重理论，追求自由，这类人要把新任务交给他们，奖励办法是让他们去学习和组建新团队。

第三类员工，是有远见卓识的策略者。他们善于思考和分析复杂问题，不仅看眼前，也重视未来。对其授权，或实行弹性工作时间，对这类人很有激励作用。

第四类员工，是追求环境和谐的尊重人者。他们重视和谐人际关系，追求公平，因而结合他们优点，公开表扬他们对同事的友情与工作中的合作精神，会起到一定的激励效果。

###### (4) 达到激励的公平

公平，是激励的基本原则。拉开奖励的档次，是打破大锅饭、增加激励力度的重要措施，但这可能会使不少员工在心理上感到不平衡。最好的办法是提高员工参与度，增加分配的透明度，让员工相信分配是公平的、差距是合理的，否则，组织所付出的奖励再多也没有效果。

#### （5）实行累积奖励制度

如某个员工工作表现优良，以累积计点办法记下来，到一定点数给予奖励。超过某一点数，给予更高的奖励。这种作法，可以把奖励以明确、规范的方式固定下来，使激励的作用更大、更加持久。有些企业在这方面进行了尝试，并取得成效。

### 2、对管理人员的激励

#### （1）引入竞争机制

管理层是经营决策者联系普通员工的桥梁，是上情下达和下情上达的主要沟通渠道，是能动性地发挥人力资源创富价值的一个重要环节。建立开放、流动的用人机制，实行管理岗位竞争上岗，使能者上、庸者下甚至平者下，形成能升能降的制度，有利于选拔优秀人才和保证组织经营管理决策的顺利实施。

#### （2）适度授权

授权，可以增强各层次管理人员的工作责任感和积极性，能提高其管理能力，使管理者获得相应的培训和发展机会，这也有利于组织培养未来的领导者。此外，授权还有利于组织打破严格等级观念，让更多的中低层管理者参与组织的经营决策，有利于集思广益，提高决策的科学性和有效性。

授权是一种很好的激励方式，它既能够满足管理者的权力需要，也可以使管理者真正有效地从事工作。但必须注意适度授权，有效监督，防止滥用职权。在授权的情况下，必须建立员工意见申诉和监督处理机制，使授权沿着合理的轨道运行。

#### （3）用好薪酬杠杆

确定合理的薪资水平，将管理者的个人报酬与其工作业绩直接挂钩，有利于激励的实现。实行目标管理，

是运用薪酬杠杆进行激励的有效手段。

从现代管理的角度看, 高层管理人员的物质奖励常见方式是年薪制和期权制度。这两种方式的优点是, 将企业经营业绩与经营者个人收入直接挂钩。经营者与产权所有者以签订合同的方式, 把个人收入与企业的经济效益直接联系起来。

我国在改革的形势下, 已经在不小的范围实行年薪制和期权制, 但目前许多实行单位存在着非常严重的规范问题, 亟待解决。如何确定客观、科学的薪资计算方法, 是一个既重要又复杂, 而且十分紧迫的问题。

#### (4) 强调精神激励

在市场经济条件下, 精神激励并不过时。需要理论告诉我们, 高层次人员往往有着更高层次的需要, 他们要求发挥自己的聪明, 追求自我价值的实现, 而且往往具有很强的自我实现欲望。反映在管理工作中, 即他们具有最大限度地发挥自己的才能与利用组织资源的需要。突出他们的经营思想、创新精神, 承认他们的工作努力和绩效, 往往比物质鼓励更具有威力。

对于管理人员的精神激励, 要注意针对性, 要为他们提供良好的工作条件和环境, 使他们有充分施展才能的空间, 让他们从职位工作中获得最大的心理满足, 体验工作成就所带来的乐趣。

### 第三节 工作满意感

#### 一、工作满意感基本内容

##### 1、工作满意感的含义

在员工的职业生涯过程中, 一般意义上的工作满意度, 通常是指某个人在组织内进行工作的过程中, 对工作本身及其有关方面(包括工作环境、工作状态、工作方式、工作压力、挑战性、工作中的人际关系等等)有良性感受的心理状态。

##### 2、工作满意感与人的职业生涯

从组织的角度看，个人工作满意感的高低，不仅是影响组织业绩的重要因素，而且是影响人才是否流动的重要因素，因而也是影响个人职业生涯发展路径的重要因素。美国俄亥俄州立大学的研究表明，员工的流动与工作满意度之间存在着紧密的反向联系，而与工作、绩效之间的关系则较小。在我国，这方面的问题很大，因此，组织应当抓住“其中的关键，就是必须改变传统的以工作为中心的领导方式，辅之以对人的价值的思考”。

工作满意感与职业流动即生涯变动的关系见下图：

		工作导向	
		高	低
关心人的关系导向	高	高绩效 满意 低流动	低绩效 满意 低流动
	低	高绩效 不满意 高流动	低绩效 不满意 高流动

图 12-5 工作满意感与流动的关系

## 二、影响工作满意感的因素

### 1、决定工作满意感的根本因素

工作满意感受到主观和客观多方面因素的影响。在分析人的工作满意感中，非常重要的就是一个人是否能得到自己希望得到的东西。也就是说，决定着一个人的工作满意感的根本因素，是人们的各种需要和



价值观。

著名的“斯特朗-坎贝尔测验”的创始人、美国心理学家戴维·坎贝尔指出：工作的差别、工作对人的意义的“三个重要方面”，一是“工作本身的内容”，二是“合作共事的有哪种人”，三是“工作所提供的独特报酬”。卡茨和马能能认为，在这三个方面中，第一个方面是内在因素，第二、第三方面是背景性因素，这三个方面都是“工作满意感的激发点”。

## 2、工作的五核心因素

哈克曼、劳勒等学者在大量进行工作分析的基础上，提出了工作由“技能多样性、任务完整性、任务重要性、工作自主性和工作结果反馈五个核心”因素构成的学说。其具体内容为：

（1）技巧的多样性。从事某种工作职务，要求工作人员以多种技巧和能力来完成。

（2）任务的完整性。工作职务要求工作人员完成可以辨认的一项完整的任务的程度，也就是把一件活从开头一直干到末尾，搞出一件“看得见结果”工作的程度。

（3）任务的重要性。工作职务能对本单位的人或更大范围中的人的生活造成实在的并可以感知到影响的程度。

上述三个核心方面，形成员工对自己所从事工作（职位）“意义”的认识。

（4）自主权。工作者在安排工作进度的快慢及确定工作将怎样进行方面的自由、独立和自主权的大小程度。这一核心方面，使得员工对工作具有了责任感心理。

（5）反馈。员工从工作本身（例如自己进行质量检验），或者从上级、同事、质量检验员以及其他员工那里，得到自己“工作情况好坏”的信息。这使得员工对自己的工作成果状况有所了解。

上述五个核心方面的总和，构成一项工作或职位的激励潜力。解决好上述五个核心方面的问题，有利于解决人力资源的工作动力问题。

但是，这五项因素还要受到“工作人员的能力与技术、个人成长需要的强烈程度和背景条件的满足”三项调节因素的影响，才能够取得激励的效果。见下表：

**表 12-2 工作核心程度、心理状态和结果的关系**

工作的核心方面	员工心理状态	产生的结果
1. 技巧的多样性 2. 任务的完整性 3. 任务的重要性	体验到工作的意义	高度的内在工作动机 高质量的工作绩效
4. 自主权	体验到对工作结果的责任	对工作的高度责任感
5. 反馈	了解到工作活动的真正结果	低缺勤率与离职率
<b>调 节 因 素</b>		
工作人员的能力与技术		
工作人员个人成长需要的强烈程度		
背景条件的满足		

### 三、工作满意感测试

#### 1、测试工作满意感的意义

##### (1) 监控组织状况

工作满意度是管理层把握组织发展状态的重要工具。通过工作满意感的调查，可以了解组织员工的总体满意度水平，也能找出满意或不满意的具体领域和反映具体的员工群体。这是改进组织管理的重要依据，也为人力资源开发与管理工作提供了具体的内容和对象。

##### (2) 改进组织管理

通过员工工作满意感的调查，可以看到员工对上级的看法，这有利于从多种角度改进人力资源开发与管理工作。

通过员工工作满意感的调查，还可能改善组织中的沟通。一般来说，人们搞一项活动都可能增加组织的沟

通,在进行员工的工作满意感调查时,这种沟通作用更为明显。

### (3) 调动员工积极性

从一般的角度看,员工满意度调查的直接结果,可能使人们郁积的一些意见和情绪得到宣泄,使人们感到轻松,减少组织中的问题。从积极的角度看,进行工作满意感的调查,使员工感受到自己在组织中受关心的地位,因而能够促进组织的凝聚力增加,从而大大调动员工的工作积极性。

### (4) 促进员工的发展

通过工作满意感的调查,可以进一步发现组织的问题和员工的潜力,从而可以有针对性地安排员工的培训规划,并为员工的职业生涯规划与管理提供依据。

### (5) 监控组织改革方案

在组织改革的过程中,通过工作满意感的调查,可以了解组织改革的进展、遇到的困难和取得的效果。这些信息可以帮助管理者改进工作,使组织发展处于比较正确、合理与可行的状态,有时,还可以对组织变革新方案的制定提供参考。

## 2、测试说明

对于个人来说,准确地把握自己对于工作的感受是非常重要的。这是理性地认识个人与组织的关系、科学地设计与调整职业生涯的重要手段。对于组织来说,了解和掌握员工的工作满意感状况,是有针对性地解决管理中存在的问题和正确进行激励的重要参考材料,也是对员工进行职业生涯设计的重要参考材料。

本测试的具体方法为:

- (1) 除第 12、13 题外,各个问题均在每一个问题下面的“a、b、c”三项内容中选一。
- (2) 第 12、13 题,在 a-j10 个项目选择一个。
- (3) 按测试题后面的“计分标准”计算各项目的得分,最后计算总分,并查看总分结果的“分析与评价”。

## 3、测试题

(1) 在日常工作时, 你是否很注意时间:

a 常常;

b 工作清闲时会看看表;

c 永远不会。

(2) 一般在星期一早上上班时:

a 自己的工作能力不能达到平常的水平;

b 希望有点什么病躺在医院里, 而不愿意上班;

c 开始不愿意工作, 过 1 小时左右便轻松愉快地投入工作。

(3) 一天的工作干完了, 你的感受是:

a 疲倦得要死, 什么都不想干;

b 庆幸下班, 获得自由;

c 有时会有点倦意, 不过通常有成就感。

(4) 你对份内的工作是否会很牵挂:

a 有时会对工作有所牵挂;

b 根本不会牵挂;

c 常常牵挂。

(5) 你对自己现在从事的工作的看法是:

a 大材小用;

b 工作上的要求比你的能力要高;

c 以前认为办不来的事, 现在都能一一办到。

(6) 请选择下列适合你的句子:

a 对工作有浓厚的兴趣，极少有感到枯燥的时候；

b 工作时，个别时间有苦闷的感觉；

c 工作时，大部分时间闷得发慌。

(7) 你有多少工作时间打电话是在与朋友聊天或谈私事：

a 少而又少；

b 偶尔打，尤其是在自己的个人生活有波动时；

c 常常。

(8) 你是否幻想得到另一份好工作：

a 没有；

b 幻想，但不是想得到不同的工作，而是所在职位的升级而已；

c 是的。

(9) 你对自己“是否称职”的内心感受是：

a 大部分时间都能胜任；

b 有时是称职的；

c 大部分时间感到无所适从，心慌意乱。

(10) 你对同事的看法是：

a 喜欢和尊重他们；

b 不喜欢他们；

c 对他们很冷淡，毫不在乎。

(11) 下面三句话，哪一句最适合于你：

a 我不想再进一步了解我的工作；

b 在从事这份工作初期，我乐于学习新事物；

c 我希望不断加深对自己的工作的了解。

(12) 选出你认为自己拥有的长处：

a 同情心；

b 头脑清晰；

c 冷静；

d 记忆力好；

e 精神集中；

f 顽强；

g 有创造力；

h 有专门知识；

I 平易近人；

j 富有幽默感。

(13) 从上面第 12 个问题的 a-j 十个项目中，选出你所在的工作岗位需要的条件，在下面一行找出相应的字母圈划出来。

A b c d e f g h I j

(14) 你最赞同下面哪一句话：

a 工作只为了维持生活；

b 工作是为了挣钱，如果可能的话，最好也能使自己有满足感；

c 工作如同自己的生命一样重要。

(15) 你会超时工作吗：

a 如果另加工资、奖金就愿意;

b 根本不愿意;

c 常常会的, 甚至没有酬劳也愿意。

(16) 在过去的一年里, 你是否无故旷工过:

a 根本没有旷工;

b 只有几天而已;

c 经常性的。

(17) 你认为自己:

a 非常有进取心;

b 毫无进取心;

C 有一些进取心。

(18) 你同事对你的态度是:

a 喜欢你, 愿意和你在一起, 一般人都能与你合得来;

b 同事们不喜欢你;

c 并不是不喜欢你, 但也并不友善。

(19) 你往往对谁谈论工作:

a 局限于同事之间;

b 对朋友和家人;

c 可免则免。

(20) 你是否有轻微或无缘无故的病痛, 有时甚至连身体哪个部位在痛也不清楚:

a 很少;



b 偶尔有;

c 经常如此。

(21) 你是如何选择现在的职业的:

a 父母和老师代你决定的;

b 没有其他的选择;

c 觉得比较合适, 自己进行选择的。

(22) 工作和家庭生活之间有矛盾, 例如有家人病倒了, 哪一个比较重要:

a 每次都以家庭的事情为重;

b 每次都以工作和事业为重;

c 除非家里发生紧急的事情, 否则都把工作放在首位。

(23) 如果有同样工作, 工资只是你现在的 2/3, 你愿意去做吗:

a 愿意;

b 愿意是愿意, 但生活的担子太重了;

c 不愿意。

(24) 如果辞掉工作, 最令你痛苦的是失去:

a 金钱;

b 工作的乐趣;

c 现在的同事们。

(25) 你会无故离开岗位, 去尽情玩乐一天或几天吗:

a 会的;

b 不会的;

c 可能，要视工作上有无紧急事情要处理。

(26) 你感到在工作中不被上级认可赏识:

a 间或有;

b 常常如此;

c 非常罕见。

(27) 在工作方面有什么令你最不满意:

a 你的时间不能由自己支配;

b 工作烦闷极了;

c 不能随心所欲地做事。

(28) 你的个人生活是否和你的事业分得一清二楚 (本题请与你的家人对证一下):

a 基本上互不干扰;

b 通常情况下分得一清二楚;

C 分不开。

(29) 你是否建议你的子女从事你自己从事的职业:

a 如果他们有些能力和兴趣, 我会的;

b 不会, 我会劝他们千万不要干;

c 我采取中立的态度。

(30) 如果你突然赢得或继承一大笔财富, 你会:

a 不再工作, 享乐去;

b 选择你喜爱的事业, 大展拳脚;

C 继续你现在的工作。

#### 4、计分标准:

- (1) a1b3c5 (2) a5blc3
- (3) a3blc5 (4) a5b3cl
- (5) alb3c5 (6) a5b3cl
- (7) a5b3cl (8) a5b3cl
- (9) a5b3Cl (10) a5b3Cl
- (11) alb3c5 (12)、(13) 所选的相同的项目, 每个得 5 分。
- (14) alb3C5 (15) a3blC5
- (16) a5b3Cl (17) a5blc3
- (18) a5blc3 (19) a3b5Cl
- (20) a5b3Cl (21) a3blc5
- (22) alb5c3 (23) a5b3cl
- (24) alb5C3 (25) alb5c3
- (26) a3blC5 (27) a3blc5
- (28) alb3c5 (29) a5blc3
- (30) alb3c5

#### 5、分析与评价:

总的来说, 本测试得分越高, 一个人的工作满意感也越大。满分为 190 分。下面就不同的得分水平, 分为五个档次进行具体分析。

30-50 分, 工作满意感很低。这说明你跟现有的工作的关系, 是格格不入的。你最好能够冷静地寻找一下原因, 看看能否进行一些自我调整和努力, 然后再测试, 看看是否取得了较高的分数。如果不能调整和努力, 就

---

只有面对现实，调换工作、另谋高就了。

51-84 分，工作满意感较低。这说明你对现职不大满意。这包括以下几种可能：其一，极可能是“入错了行”，在这种情况下，你应当重新选择职业。其二，可能是你暂时还没有认识本职工作的意义，而认为任何工作都是一种束缚。其三，可能是你的才能还未能发挥出来，你要仔细思量，该单位是否有更合适你的工作。其四，可能是讨厌你的上司或同事，而不是不满意工作本身，这时你可以考虑改换一下环境，调动工作单位。

85-144 分，工作满意度属于中等。属于这一类的人很多。从工作角度看，你是无过失与合格的。从个人的角度看，工作有好坏两个方面：不好的方面是，你觉得自己工作所获得的酬劳偏低，会认为自己从事另一行业、在另一单位表现会较出色；从好的方面看，你会喜欢这里的群体生活，在一个融洽的环境中工作，能否施展你的长处也就没那么重要了。总的来看，你的个人生活和事业能够平衡发展，即你的工作表现可能很不错，但你不会拼命向上。如果你有天分，能不断升职。

145-175 分，工作满意感较高。这说明你的事业心很重，对工作非常专注。事实上，你的工作表现会替你争得不少的名声。你的认真工作态度足以证明，你在其他行业工作也会胜任有余。对任何形式的挑战，你都可以应付和做好的。

175 以上，工作满意感很高。这说明你视事业如生命。这时，你要判断：你是否因工作而淡视其他的一切，而只能体会“工作上才有真正的乐趣”呢？如果是，那你可能进入到了一个非常重要的时刻，优异的成绩和重大的发现正在向你招手。但是，请你不要忘记，只有不断地开阔视野，执着地追求和探索、坚定地向着一个伟大的目标前进，这种状况才能持久。而且，个人职业生涯成功这种深层次目标，还要有许多其他因素的影响，这需要一个人树立更高理想、掌握更多知识、付出更大努力。

---

## 第十三章 人力资源绩效考核

### 第一节 人力资源考核基本分析

#### 1、绩效考核的基本概念

##### (1) 绩效考核概念

绩效考核是人力资源开发与管理中非常重要的范畴，是管理工作中大量应用的手段，也构成人力资源开发与管理操作系统五大体系之中的一个部分。

“绩效”一词，英文为 Performance，其含义是“表现”，是个体或群体的工作表现、直接成绩和最终效益的统一体；“考核”一词，其含义是评价、评估。绩效考核，是指对员工在工作过程中表现出来的工作业绩、工作能力、工作态度以及个人品德等进行评价，并用之判断员工与岗位的要求是否相称。绩效考核的目的是，确认员工的工作成就，改进员工的工作方式，提高工作效率和经营效益。

进一步来看，广义的考核不仅仅是对员工工作绩效的考核，还可以对员工的各项素质状况及其是否适合从事某项工作进行把握。

##### (2) 绩效公式

绩效受多种因素影响，是员工个人素质和工作环境共同作用的结果。了解绩效的相关因素，对正确设计和实施绩效考评有着重要作用，这些因素包括技能、激励、环境和机会，可以用以下的公式来反映：

$$P=f(s、m、o、e)$$

在这一函数式中，P（performance）是绩效，s 为技能，m 为激励，e 为环境，o 为机会，f 则表示上述各因素之间的函数关系。

技能（skill）指员工本身的工作能力，是员工的基本素质；

激励（motivation）指员工的工作态度，包括工作积极性和价值观等各种因素。这两方面是主观方面的原因，

是创造绩效的主动因素;

环境 (environment) 是指员工进行工作的客观条件, 包括物质条件、制度条件、人际关系条件等;

机会 (occasion) 则指可能性或机遇, 主要由大环境的变化提供。这两方面是影响绩效的客观原因, 是绩效状况的外部制约因素。

## 2、绩效考核的地位

绩效考核作为人力资源管理的重要组成部分, 它为人力资源管理的各项主要环节提供确切的基础信息。可以说, 没有考核就没有科学有效的人力资源管理, 它构成人力资源开发与管理操作系统五大体系之中的一个重要部分。

具体来说, 绩效考核具有如下作用:

### (1) 考核是人员任用的依据

岗位分析、岗位评价和岗位分类是“识事”的基本活动, 考核则是“知人”的主要活动。通过绩效考核, 能够对每个人的多方面情况进行评估, 了解每个人的能力、专长、态度和工作, 从而将其安置在适合的职位上, 达到人职的匹配。

### (2) 考核是员工调动和升降的依据

绩效考核重于对员工的工作成果及工作过程进行考察, 通过绩效考核, 可以提供员工们的工作信息。根据这些信息, 可以进行人员的晋升、降职、轮换、调动等人力资源管理工作。

### (3) 考核是员工培训的依据

培训开发必须有的放矢, 才能收到事半功倍的效果。绩效考核在此方面的作用是: 发现员工的长处与不足, 对他们的长处给予发扬; 了解员工在知识、技能、思想和心理品质等方面的不足, 进行有针对性的培训。通过持续的绩效管理, 还可以促进培训开发工作的深入。

### (4) 考核是确定薪酬和奖惩的依据

现代管理要求薪酬分配遵守公平与效率两大原则，这必然要求对每一个员工的劳动成果进行正确的计量和评定，按劳付酬。绩效考评的结果是决定员工报酬的重要依据，进行薪资的分配和调整时，应当依据员工的绩效和工资表现。

#### （5）考核有利于形成高效工作气氛

通过考核经常对员工的工作表现和业绩进行检查，并及时进行反馈，既能及时发现人员任用是否合理，又为适度的奖惩和公平的待遇提供依据。这两个问题正是影响组织效率的敏感问题，因此，考核有利于形成高效率的工作气氛。

#### （6）考核有利于共同目标的建立

绩效考核要求上下级对考核标准和考核结果进行充分沟通，这有助于组织成员之间信息的传递和感情的融合。通过这样的沟通，可以促进员工相互之间的了解和协作，有助于员工的个人目标同现代组织目标达到一致，增强组织的凝聚力和竞争力。

#### （7）考核有利于组织的决策

提供绩效考核，还可以深入了解生产、供应、销售、财务等各种职能部门情况与问题，从而为组织的有关决策提供参考依据。

### 3、绩效考核的分类

#### （1）按考核性质划分

①定性考核。定性考核是由评估人在充分观察和征询意见的基础上对员工绩效所作的较为笼统的评价。

②定量考核。定量考核是指按照标准化、系统化的指标体系来进行考评。

将定性考核与定量考核方式相结合的做法是比较常见的好方法。

#### （2）按考核主体划分

①上级考核。②专业机构人员考核，即人力资源部门对员工进行考核。③专门小组考核，即由有经验的资



深员工、管理人员和人力资源部门人员三结合，组成小组来实施考核的方式。④下级考核。⑤自我评价⑥相互评估，即被考核的员工们相互评价的方式。⑦外部评价，即由组织外部的有关人员或工作对象所做的评价。

### （3）按考核形式划分

①口头考核与书面考核。

②直接考核和间接考核。这是以考核者与被考核人是否面对面为划分标准。

③个别考核与集体考核，即对个人的考核和对整个集体中每个成员的考核。

### （4）按考核方法划分

绩效考核的方法众多，有排序法、配对比较法、要素评定法、目标管理法等。其具体内容将在本章后面专门介绍。

### （5）按考核时间划分

①日常考核，如每天、每周进行的例行产量、营销数量考核，就属于日常考核。

②定期考核，每间隔一定的时间就进行一次考核。最常见的做法是按月记载上交的考勤和每年一次的绩效考评。

③长期考核，如对管理干部任期业绩的考核。

④不定期考核，如为选拔人才而进行的考核、培训前后进行的考核就属于不定期考核。

## 第二节 绩效考核原理

### 一、绩效考核的原则

#### 1、公平公正原则

“公平”是建立考核制度和实施考核工作的前提。考核公平合理，才能使考核结果符合被考核人的真实情况，从而给人事工作的各项主要环节提供确切的科学依据，得到公正的结果。

## 2、客观准确原则

考核必须客观、准确。在绩效考核过程中，应当把工作标准、组织目标同考核内容联系起来。为了达到考核的客观准确性，要注意以下四个方面：

（1）考核标准明确。（2）考核制度严格。（3）考核方法科学。（4）考核态度认真。

## 3、敏感性原则

敏感性原则也称区分性原则，是指考核的结果应当能够有效地对员工的工作效率高低予以区分。

## 4、一致性原则

不同的考核主体按照同样的考核标准和程序对同一员工进行考核时，他们的考核结果应该相同的、至少是相近的，这反映了考核体系和考核程序设计的客观统一性。另一方面，同一个考核主体对相同（或相近）岗位上的不同员工考核，应当运用相同的评估标准。

## 5、立体性原则

所谓立体考核，也叫多面考核。就是运用多种方式，从多层次、多角度、全方位进行考核。所谓“360度”，是指考核中有“上下左右”的考核主体。

实行立体考核的目的，是为了使考核尽可能地客观和全面，以防止主观片面性。

## 6、可行性原则

该原则的“可行性”一词有两方面含义：其一是考核工作能够组织和实施，考核成本控制在可接受的范围内；二是考核标准、考核程序以及考核主体能得到被考核者的认可。

## 7、公开性原则

考核的内容、标准和考核结果，都应当向本人公开，特别是要进行考核面谈，这是保证考核民主性的重要手段。绩效考核的公开性，具有三项优点：其一，有助于减少员工对管理部门的敌对感，增加员工对组织的信任感和归属感。其二，可以防止考核中可能出现的主观偏见等误差，保证考核的公平与合理。其三，可以使被

考核者了解自己的优缺点，以改正缺点、发扬优点，达到考核的目的。

#### 8、及时反馈原则

在现代人力资源管理系统中，缺少反馈的绩效考核必然使得考核目的无法顺利达到，激励机制无法运行。

考核结论向本人公开，反馈给员工个人后，被考核者如有不同意见，可以保留，也可要求复议；考核组织则应在一定期限内做出答复。被考核者个人也可以向上级主管机关申诉。

#### 9、多样化原则

在条件许可的情况下，应尽可能选用二至三种不同的考核方法结合进行。因为不同的考核方法各有优缺点，各自的适用性和区分性也有差异，将不同方法结合应用有助于消除单一方法可能导致的误差，提高考核结果的准确性和敏感性。

#### 10、动态性原则

在绩效考核问题上，不能只注重档案中的死材料或只进行静态的考核，而应当用发展的思路看待考核指标、考核得分水平，要注重现实表现，尤其是注重动态的变化，要看被考核者的态度行为、达到的业绩和个人素质的变化趋势。

## 二、绩效考核的内容

### 1、绩效考核的基本内容

我国从 20 世纪 80 年代开始，对绩效考核研究，本着“客观、公平、全面”考核人员政治、业务素质和培养德才兼备的高素质人才的原则，将“德、能、勤、绩”四个方面，确定为人员的考核内容。德能勤绩作为一个有机的整体，德能是业绩的基础，勤绩是工作成果的具体表现，而以绩为考核中心。可以说，绩是德、能、勤的综合体现。这种思路与企业、事业等单位的人力资源绩效考核原理是完全相同的。

具体来说，“德、能、勤、绩”四个方面的含义是：

(1) 德：指员工在工作中政治思想和道德品质的表现；

(2) 能：指员工的业务知识和工作能力，即从事本职工作所须具备的基本能力和应用能力；

(3) 勤：指员工在工作中的态度和勤奋敬业精神表现；

(4) 绩：指员工工作的数量、质量、效益和贡献大小等。

## 2、绩效考核的项目设置

### (1) 项目指标的建立

在对员工职务分析的基础上，要根据考核和整个人力资源开发与管理工作需要，把要考核的“德能勤绩”四大要素分解为体现工作性质及相关方面具体内容的项目，规定出真正用于考核的各项详细指标，进而形成考核的指标体系。

这里以表 13-1 的公务员考核为例，说明考核指标细化后的项目内容。

表 13-1 公务员年度考核项目内容

考核项目	德	能	勤	绩
考核目标	思想政治表现 职业道德 社会公德 组织纪律性	政策理论水平 业务水平、开创能力 表达能力、分析能力 组织实施能力	出勤率 工作效率 工作态度	工作数量 工作质量 工作贡献
具体考核内容	<p>●思想政治上的心理与行为表现：对党的基本路线、方针、政策的态度；全心全意为人民服务的思想。</p> <p>●对职业的态度和行为表现：敬业精神、廉政勤政。</p> <p>●遵守社会道德规范，在公众中的形象，对同事、家人、邻居的态度和行为。</p> <p>●对待上级、组织的态度和行为：执行组织决议和领导指示，遵守政府及单位的各项纪律规定等。</p>	<p>●掌握业务知识的程序和办理业务问题的能力：掌握有关专业的理论知识、管理知识的程度；处理业务工作的熟练程度和实际水平等。</p> <p>●运用马克思主义基本理论分析和解决实际问题的能力。认识和理解党的路线、方针、政策的自觉性、坚定性和正确性。</p> <p>●工作中表现出的改革、开拓精神和进取心。</p> <p>●工作中的口头、文字表达能力，能够撰写抓住重点、有说服力的文章。</p> <p>●对事物的分析、判断等综合能力，提出指导性的建议。</p> <p>●工作中的计划、管理、组织、控制等能力。组织落实、知人善任、关系协调等。</p>	<p>●按照职位和工作制度要求出勤情况。</p> <p>●完成工作的速度和质量。能否按时高质量地完成行政任务。</p> <p>●对待工作的认识，表现出的态度、责任心和努力程度。</p>	<p>●完成工作的项目件数的多少。</p> <p>●完成任务或具体工作结果的好坏优劣。</p> <p>●取得的成果、业绩对政府和社会产生的经济效益和社会效益。</p>

## (2) 各项目的分值

在列出考核的各项具体指标以后，考核管理部门就根据考核的重点，对每个指标分别给予加权及赋分。这一过程体现了某一指标在整个考核体系中的位置与重要性。

应当指出的是，加权和赋分过程十分关键，对某一因素的加权、赋分不同，会导致公务员考核结果的完全不同。同时，它具有政策导向的作用，还会引导公务员的行为。

## (3) 各项目的打分标准

在每一个考核项目分别给予赋分以后，要对每一项目的得分给出打分依据。为了使打分科学、准确，还应当对得分进行更加细致和量化的规定。

又如，某公司营销员的考核项目设置和赋分为（见表 13-2）：

**表 13-2 某公司营销员考核表**

考核项目		考核指标	分数
工作能力	总分		20
	1. 专业产品知识	对行业的了解、对产品深入全面了解	8
	2. 服务和计算能力	技术熟练	5
	3. 语言与人际能力	语言流畅、有说服能力	6
业绩情况	总分		55
	1. 销量数量、金额	达到基本定额、完成销售	35
	2. 市场开拓情况	有进展	5
	3. 退货率	退货率低	2
	4. 上门服务情况	上门服务及时、解决问题快	3
	5. 主管评价	对综合情况及关键事件评价	10
品行	总分		10
	1. 遵守法律制度	遵守国家法律法规、公司规章制度	6
	2. 有职业道德	对公司负责	4
工作态度	总分		15
	1. 工作态度	努力工作、对客户热心	7
	2. 顾客反映	顾客口头、书面反映、投诉等	5
	3. 出勤率	出勤率高	4

### 三、绩效考核流程

#### 1、制订考核计划

为了保证绩效考核顺利进行，人力资源部门应当事先制订考核工作计划。

首先，明确考核的目的和对象。不同的考核目的，有不同的考核对象。

然后，选择考核内容和方法。根据不同的考核目的和对象，重点考核的内容也不同。

而后,要根据不同的考核目的、对象和内容,确定考核时间。

## 2、进行技术准备

绩效考核是一项技术性很强的工作。其技术准备主要包括确定考核标准、选择或设计考核方法、培训考核人员。

### (1) 确定考核标准

考核标准包括绩效标准、行为标准及任职资格标准,任职资格标准也称为职务规范或岗位规范。例如,某装饰公司的设计部经理的任职资格,见表 13--3 所示。

条件	最低要求
学历方面	装饰设计专业本科以上学历,或具有实际设计经验的同等学历
知识方面	必须具有从事设计业务的良好知识;应熟悉熟悉公司的政策;必须理解接受公司的目标、标准
能力方面	强有力的领导品质;有分析、解决问题的能力;良好的沟通及人际交往能力;勤奋实干,综合素质高
经验方面	有 2-3 年以上的设计部管理经验

表 13-3 设计部经理任职资格

### (2) 选择或设计考核方法

选择、设计考核方法要解决的问题包括:考核目的确定需要哪些信息,从何处获取这些信息,采用何种方法收集这些信息。常用的收集、记录考核信息的方法有:考核记录、工作日志、生产报表、备忘录、现场视察记录、事故报告、交接班记录等,以及搜集各种统计账目和有关的会计核算资料。

### (3) 培训考核人员

通过对考核人员进行培训,使他们掌握考核原则,熟悉考核标准,掌握考核方法,克服常见偏差。

## 3、选拔考核人员

在选择考核人员时,应考虑两方面的因素:其一,能够全方位地对员工的工作表现进行观察。其二,有助



于消除或者减小个人偏见。按照这两个因素的要求，通常在挑选考核人员时考虑下面的人员。

#### (1) 直接主管

员工的直接主管对于员工每天的工作表现能够全面了解，这些人通常是最好的考核人员。主要缺点是：可能会因他们的个人偏见、与员工的矛盾或者私人交情等，影响评价的客观性。

#### (2) 高层管理者

在很多组织的考核工作中，由一名高级管理者对员工直接主管的考核进行检查和补充，这可以抵消某些直接主管的偏见。

#### (3) 相关部门管理者

组织中的某个员工有时要接受几个部门的管理，因此，有时需要将几个与员工联系密切的部门管理者组成一个考核小组，对员工进行考核。这种考核有消除个人考核偏见的优点，如果采用一个小组会议的形式，还可以增加考核的信息量。

#### (4) 同事

同事的评价是对上述考核的补充。实践证明，同事评价具有较高的信度。需要注意的是，同事之间的友情、敌意等因素常常影响到他们对员工的评价，而且容易在员工之间造成利益的冲突，影响考核的效果。

#### (5) 下级人员

在考核工作中，可以组织某被考核者的下属员工来评价他们的上级，考核其在信息沟通、工作任务委派、资源配置、信息传递、协调下属矛盾、公正地处理与员工之间关系等方面的能力。下属评价要与其他评价的信息结合使用。

#### (6) 自我考核

自我考核可以使员工对自己的工作行为及时进行控制。首先员工寻找各自存在的问题，并制定有针对性的、解决问题的措施。第二，制定某一阶段的目标，这些目标要与个人的每日计划相联系，以求实现长期目标。第

三，采取一系列能够实现的奖惩措施，对自己进行督促，最终实现工作目标。自我评价可以提供有效的信息。

人力资源主管在组织员工进行自我绩效评价时，应注意对员工正确的自我评价进行激励；让员工按照相对标准来进行评价，而不是让其按照绝对标准来评价；对员工进行绩效反馈；对评定结果保密，直到自我评价结果的偏差得到解决。

#### (7) 客户

对组织外部的客户和社会公众大量接触的服务性职务，客户的评价十分重要。由于客户对职务的性质及组织的目标并没有充分的了解和认识，因此，评价的结果往往是不全面的，而在一些方面的参与价值较大。

#### 4、收集资料信息

作为考核基础的信息，必须做到真实、可靠、有效。收集资料信息要建立一套与考核指标体系有关的制度，并采取各种有效的方法来达到。

#### 5、进行分析评价

这一阶段的任务，是对员工个人的德、能、勤、绩各方面做出综合性的评价结果。分析评价是一个由定性到定量再到定性的过程，其过程为：

##### (1) 确定等级

对员工每一个评价项目评定等级，一般可分为 3-5 等。五等级划分法如表 13-4 所示。

	优秀	良好	合格	较差	不合格
表述	非常出色	达到预期型水平高	达到预期型的基本要求	达到预期型水平低，但不妨碍业务	水平低，已妨碍业务
数量型为例	全年无迟到	个别月份有过迟到	偶尔迟到，平均每月 1 次以内	迟到较多，每月迟到 2~3 次	迟到频繁，每月 4 次以上
质量型为例	完成业绩 120% 以上	完成业绩 120%—140% 之间	完成业绩	未完成业绩任务，但在 80% 以上	完成业绩不足 80%

表 13-4

等级划分方法很多，有 10 等级、9 等级、7 等级、5 等级四种方法。在划分等级后，还要赋予不同等级以不同的数值，来作为考核评价的数量依据。赋值方法有不同方法，这里以 5 等级为例，见表 13-5：

等级	优	良	合格	较差	不合格
单向等差赋值	5	4	3	2	1
单向等比赋值	10	6	3	1	0
双向对称赋值	4	2	0	-2	-4
加权对称赋值	3	1	0	-1	-3
不对称非等差赋值	2	1	0	2	4

表 13-5

## （2）对同一项目不同考核结果的综合

通常同一项目由若干人对某一员工进行考核，所得出的结果是不相同的。为综合这些考核意见，可采用算术平均法或加权平均法综合。

## （3）对不同项目的考核结果加以综合

评价一个人的能力时，要将其知识、学历、判断能力、社会交际能力等综合起来考虑。根据考核的主要目的确定各考核项目的权数值。见表 13-6 所示。

因素		智慧星	中间指导星	操作星
成 绩	工作质量	25	20	—
	工作数量	25	10	—
	小计	50	30	—
态 度	纪律性	—	8	20
	协作性	—	8	20
	积极性	10	12	20
	责任心	10	12	20
	小计	20	40	80
能 力	知识技能	4	8	10
	判断分析能力	6	5	10
	交往能力	5	5	—
	领导能力	5	5	—
	小计	10	7	—
合 计		30	30	20
		100	100	100

表 13-6 绩效考核因素权重表

## 6、考核结果运用

考核结果可以提供大量有用的信息，主要的应用包括：通过向员工反馈考核结果，帮助员工改进绩效；为任用、晋级、提薪、奖励等人力资源管理措施提供依据；检查企业管理各项政策。

## 第三节 绩效考核方法

### 一、序列法、配对比较法、强制分配法、标尺定位法

#### 1、序列法

##### （1）什么是序列法

序列法也称序列评定法或排序法，即对一批考核对象按照一定标准排出“1 2 3 4.....”的顺序。该方法的优点是简便易行，而且具有一定的可信性；缺点是考核的人数不能过多，以 5-15 人为宜，而且只适用于考核同类职务的人员，对从事不同职务工作的人员无法比较，因而大大限制了应用的范围。

##### （2）序列法的实施方法

首先，拟定考核的项目。项目的数量和内容，应当根据所考核职务的具体状况进行设计。

第二步，评定小组就每项内容对被考人进行评定，并排出序列。最好的第一名排序为 1，第二名排序为 2 等，以此类推。

第三步，把每个人各自考核项目的序数相加，就得出各自的排序总分数，以总序数最小者为成绩最好，即总体情况的第一名。排序的结果，又分为简单排序和分级排序两种做法。前者是根据序数的多少，从小到大排成从第一名到最末一个的排名序列；后者是按序数得分的多少划分为几个等级。如表 13—7 所示。

评定项目 被考核人 序数	工作业绩状况	团队协作精神	业务知识和经验	开拓能力	工作责任心	创新性	组织能力	决策能力	语言文字能力	协调能力	排序总分数	评定分类
张建华	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	13	优
赵立	2	2	3	1	2	1	3	2	4	2	22	良
孙明明	4	4	2	3	3	3	1	3	3	4	30	中
李刚	3	5	4	4	5	4	5	4	2	3	39	中
周阳云	5	3	5	6	4	6	4	5	5	6	49	及格
吴小林	7	7	6	5	6	5	7	7	6	5	61	差
郑牧	6	6	7	7	7	7	6	6	7	7	66	差

表 13-7 某公司中层经理序列评定法

需要指出的是，上述方法是各个项目的简单相加法。由于各个项目有着不同的重要性，更好的做法是将不同的项目确定不同的权重，然后进行加权计算。

## 2、配对比较法

### (1) 什么是配对比较法

配对比较法也称相对比较法，该方法是对若干被考核者的同一考核内容采用“两两比较”的方法决定其优劣，

即在考核者之间分别比较，从每一对被考核者中比较出哪个优、哪个劣，最后汇总和计算出整体比较考核结果。

配对比较法的特点，需要进行多次的比较。如果被考核的对象人数有  $n$  个，根据排列组合公式，就需要进行  $n(n-1)/2$  次比较。

配对比较法的优点是，由于考核者在考核过程中很难判断每个被考核者的最终成绩，能克服考核者的主观影响，准确性较高；其缺点是一次考核的人数有限，手续烦琐，工作量显然比前述序列法大很多。

## (2) 配对比较法的实施方法

配对比较法实施的具体方法为：第一步，根据同一个考核内容，将考核对象分别填写在卡片上；第二步，对每张卡片上的两个人某个能力进行比较，评出优劣，优者为 1 分、劣者为 0 分；第三步，将每一对比较结果计入计算表格，在表格中填评比结果时，用字母行与数字行比，当字母行的项目比横行项目优时记 1 分，字母行比数字行劣时记 0 分；第四步，累加字母行被考核者的得优次数，计入考核表的最右边“得分总数”一栏，得优次数最多、即得分最高者就是成绩最好者，相反为最差者。具体示例见表 13-8。

	1. 张建华	2. 孙明明	3. 李 刚	4. 陈 华	5. 吴小林	得分总数	比较结果
A. 张建华	--	1	0	1	1	3	第二
B. 孙明明	0	--	0	0	1	1	第四
C. 李 刚	1	1	--	1	1	4	第一
D. 陈 华	0	1	0	--	1	2	第三
E. 吴小林	0	0	0	0	--	0	第五

表 13-8 配对比较法

对于需要考核的其他项目，也依此法逐次进行两两比较，分别得出结果。最后，综合各个项目的结果，列入汇总表格中，得出最终的成绩。

同序列法一样，由于各个项目有着不同的重要性，还可以将不同的项目确定不同的权重，然后进行加权计

算，从而得出更加合理的结果。

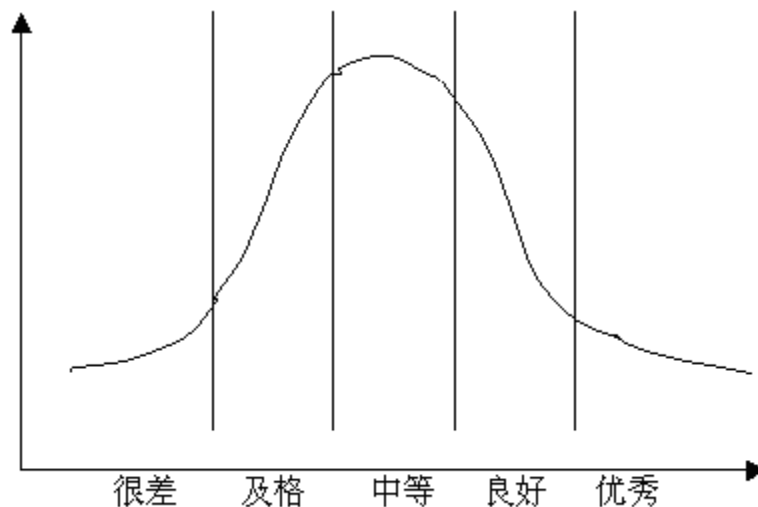
### 3、强制分配法

#### (1) 强制分配法的含义

强制分配法，是按预先规定的比例将被评价者分配到各个绩效类别上的方法。这种方法是根据统计学的正态分布原理进行，其特点是两边的最高分、最低分者很少，处于中间者居多。

#### (2) 强制分配法的适用性

采用强制分布法，可以防止滥评优秀人数或被评价者得分十分接近的结果。该方法的问题是，它基于“各部门中都有相同的绩效类别分布”的假设，而不能区分各部门的好坏差异，也很难对小样本的单位强制分配到五个绩效评价类别中。图 13—1 为强制分配法的正态分布图



严格地说，强制分布法并不是一种评价方法，而是一种限制考核分数的方法，通常是和其他方法结合而不是单独使用。如果在考核评价中人们的相互不信任感强，又涉及重大的人事决策，这时应慎用强制分布法。

### 4、标尺定位法

#### (1) 标尺定位法的含义



标尺定位法是使用一定的衡量尺度，对被考核者的工作情况、业绩以及个人品质进行考察。标尺定位方法的特点是，注重从事工作的员工本人情况，该方法基本上用于非管理型工作，有时也用于中层管理职位。其称为“标尺定位”，是根据一定的工作类别选定员工共有的品质或特性，对每个员工使用拥有 5 个或 7 个点的等分尺度来打分。对于从事具体操作的员工，考核的内容有学习能力、主动性、合作能力、专业知识、技术水平等；对于管理者，考核的内容有创造力、计划能力、领导能力、表达力等。

在实行标尺定位法中，对考核的品质特性名称一定要明确，并应当对其进行简要的书面描述，以求达到运用时的一致性。标尺定位法中的尺度可以是连续的，也可以是不连续的，位于两端之间的点则指定为相应的分值。考核者在对被考核者个人情况与这些特性标准相对比，在这一标尺上认为合适的点上画圈打分。当对所有的特性打分完毕，也就能计算出总分来了。由于标尺定位法的方法论依据，是“个人与工作标准进行比较”，因而它可以用于对同一单位的不同职业类别员工进行比较。

## （2）标尺定位法的适用性

标尺定位法的优点是：使用者易于理解和掌握；尺度的建立相对容易；如果考核附有注释，可减少晕轮效应所导致的误差；

标尺定位法的局限是：“品质”因素方面的项目要求评价者必须具有心理学和行为学的知识；管理者必须接受一定的培训才能使用该方法；该方法不能完全消除考核者的主观成分。

下图为标尺定位法的图形。

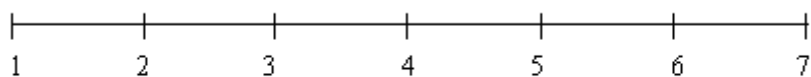


图 13-2 标尺定位法

## 二、要素评定法、工作记录法、关键业绩指标法、行为锚定法

### 5、要素评定法

#### (1) 什么是要素评定法

要素评定法也称功能测评法或测评量表法，它是把定性考核和定量考核结合起来的方法。该考核方法的优点，一是内容全面，二是定性考核和定量考核相结合，三是能体现多角度立体考核原则，四是使用计算机处理测评结果，手段先进。其缺点，一是烦琐复杂，二是考核标准说明是定性语言，高度概括，较难掌握，因而在实践中容易出现打分中间化的倾向。

#### (2) 要素评定法的实施方法

①首先确定考核项目，这些项目又可划分为若干要素（指标）。所考核的“项目”和“要素”因考核对象的职业领域或职务层次的不同而不同。

②将每个要素（指标）按优劣程度划分为若干等级，一般为 3-5 级。3 级为“好、一般、差”；4 级为“好、较好、一般、差”；5 级为“优秀、良好、一般、较差、差”。然后给每个等级打上相应的分数，并以定性语言、简洁的文字写出每一等级的标准说明，供考核者掌握。在此基础上，制定出统一的考核标准表和测评量表。

③对考核人员进行培训，使其掌握考核标准，熟悉操作方法。

④开始全面考核活动，把量表发给考核者打分。考核一般包括上级领导者的考核、同级同事的考核、下级考核和本人自我考核四个方面。

⑤对所取得的原始资料分析、调整和汇总。调整包括两方面内容，一是由于参加考核的各方面人员对被考核者的了解程度不同，因此他们所打分数的重要性程度也不同；二是每个考核要素在整个指标体系中的重要程度也不同。为此，需要制定第二套权数折算量表。具体方法是，按有关要素的重要程度分别规定其比重（即加权），然后把每个被考核者的各个要素的数据输入计算机，由其按照预先输入的运算程序加以综合，再对每个要素打出加权后的分数，最后，汇总得出每个被考核者的总评成绩。



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

全国 Mini-MBA《职业经理》双证班热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

---

下表是某公司对员工进行绩效考核所使用的量表示例。（表 13-9）

### 第一部分：自我评价

自 我 评 价	1、对过去半年在公司的表现感到： <input type="checkbox"/> 非常满意 <input type="checkbox"/> 还可以 2、你对与同事及上司间关系感到： <input type="checkbox"/> 非常满意 <input type="checkbox"/> 满意 <input type="checkbox"/> 还可以 <input type="checkbox"/> 不满意 3、你对于目前工作感到： <input type="checkbox"/> 还能担当更困难的工作 <input type="checkbox"/> 正适合本身能力 <input type="checkbox"/> 能力稍感不足 <input type="checkbox"/> 能力明显不足 4、对目前的工作量感到： <input type="checkbox"/> 太大 <input type="checkbox"/> 适中 <input type="checkbox"/> 太少 5、对目前工作环境感到： <input type="checkbox"/> 很好 <input type="checkbox"/> 好 <input type="checkbox"/> 尚好 <input type="checkbox"/> 差 6、对目前工作时间感到： <input type="checkbox"/> 太长 <input type="checkbox"/> 稍长 <input type="checkbox"/> 尚好 7、对目前的待遇感到： <input type="checkbox"/> 很好 <input type="checkbox"/> 合适 <input type="checkbox"/> 尚差 <input type="checkbox"/> 太差 8、对所担任职务希望： <input type="checkbox"/> 继续担任现职 <input type="checkbox"/> 如可能变更至    部门 <input type="checkbox"/> 如可能调动至同部门    职务 <input type="checkbox"/> 对本公司工作职务不适合 9、希望主管如何帮助你，使你未来工作更好 10、何种训练你较感兴趣并对你现职有所帮助 11、有机会希望从事何种工作 _____	
	过去半年对公司贡献	
	过去建议主管或公司处理情形	
	对主管建议	
	对公司提建议 (管理、制度、营运环境等)	
		员工签字
		年 月 日

### 第二部分：考核

#### (一) 业绩考核

#### 1、半年(1年)业绩评估

项目名称	评 价			备 注
工作质量	<input type="checkbox"/> 出色 <input type="checkbox"/> 满意 <input type="checkbox"/> 尚可 <input type="checkbox"/> 较差 <input type="checkbox"/> 差			
改革创新	<input type="checkbox"/> 出色 <input type="checkbox"/> 满意 <input type="checkbox"/> 尚可 <input type="checkbox"/> 较差 <input type="checkbox"/> 差			
目标完成度	计 划	实际完成	完成计划%	
(1)总产值(万元)				
(2)利润(万元)				
(3)奖金回报率(%)				
(4)费用水平(%)				
其中人工费用水平(%)				
评语：				
				考核人： 年 月 日

#### 2. 主要项目业绩评估

项目名称	
项目名称	

### 第三节 绩效考核方法

#### 三、目标管理法

##### 1、目标管理的含义

目标管理（management by objectives, MBO）是一种综合性的绩效管理方法。目标管理法是彼得·德鲁克在《管理实践》一书中提出的。德鲁克认为：“每一项工作都必须为达到总目标而展开”。衡量一个员工是否合格，关键要看他对于企业目标的贡献如何。

目标管理特点在于，它是一种领导者与下属之间的双向互动过程。在进行目标制定时，上级和下属依据自己的经验和手中的材料，各自确定一个目标，然后双方进行沟通协商，找出两者之间的差距以及差距产生的原因；然后重新确定目标，再次进行沟通协商，直至取得一致意见，即形成了目标管理的期望值。

##### 2、目标量化的要求

在目标管理法下，每个员工被赋予若干具体的指标，这些指标是其工作成功开展的关键目标，因此它们的完成情况可以作为评价员工的依据。目标管理要符合“SMART”的原则，其含义是：

S: SPECIAL（具体的、明确的）

M: MEASURABLE（可衡量的）

A: ATTAINABLE（可达到的）

R: RELATIVE（相关的）

T: TIME—BASED（有时间要求的）

目标管理法在管理者中十分流行，主要归功于它对结果目标的重视。管理者很强调利润、销售额和成本这些能带来成果的结果指标，这种趋向恰与目标管理法对工作绩效定量测评的关注相一致。使用该方法可使工作者得到更大的自主权，以便选择其达成目标的最好路径。

### 3、目标管理法的实施步骤

#### (1) 确定工作职责范围

每个员工进行工作时都有其主要负责范围。员工要弄清楚自己的职责，这决定了他的工作具体内容。

#### (2) 确定具体的目标值

目标为员工与主管提供了计划和衡量其业绩的依据。员工以书面形式写下自己应达到的全年的主要业绩目标，目标清单应该既包括定量目标，也包括定性目标，还应体现出责任、承诺和义务、优先顺序以及实现目标的日期。目标值要重点突出、具有前瞻性，又要与相关业务范围的需要相协调。在目标的确定中要注意以下几点：

第一，员工的个人绩效目标必须依据组织的战略目标及本部门的分目标确定，应当使个人的目标与这两个大目标尽可能一致。

第二，目标确定时应当考虑到员工的能力素质和以往业绩。

第三，目标的数目不宜太多，并且要有针对性。要符合以下要求：其一，目标的数目在 5 个-6 个左右为宜；其二，目标是可以衡量和比较的；其三，目标是成果导向型的。

#### (3) 审阅确定目标

设定目标后，员工将其送交上级主管进行审阅，这时主管要帮助下级对目标进行评估并最后确定指导方针。讨论完毕后，即生成一致同意的目标。

#### (4) 实施目标

这一阶段是目标管理的推进阶段。在目标实施的过程中，执行者有充分的自主权。上级应当进行有效的控制，而不是放任自流。在执行中，反馈和沟通的渠道必须畅通。

在该阶段，目标的执行者要定期（通常是每季度）以及不定期向上级主管人员汇报进展情况。汇报时，目标执行者应当说明工作是否按预定计划正在完成、存在什么主要问题。汇报情况使主管有机会深入了解计划的

偏离情况，给予一定的帮助，并且在需要时采取适当措施。

#### （5）小结

到了目标管理预定时间的期末，执行者要提供一份工作完成情况报告，包括所取得的主要成绩、所存在的问题、对实际结果与预期结果之间偏差的陈述等。有些组织制定了专门的目标管理表格，供员工自我评价用。

#### （6）考核

运用目标管理方法考核，关键要看员工的目标完成情况，要找出完成目标的成功原因或者没有达到目标的失败原因，为下一次制定目标奠定基础。还要制定计划，来帮助员工改进下一阶段的工作。

### 4、目标管理法的适用性

目标管理法的优点较多，主要有：

- （1）考核职能由主管人员转移到直接的工作者，因而能保证员工的完全参与；
- （2）员工的目标是本人设定，在实现业绩目标后，员工会有一种成就感；
- （3）改善授权方式，有利于促进员工的自我发展；
- （4）促进良性沟通，加强上下级之间的联系；
- （5）是一种“创新导向”和不断改进的方法。

目标管理也有一定的局限性。

### 5、目标管理法的常用表格

在目标管理工作中，往往需要一些具体的操作工具，如目标责任书、绩效考核表、业绩考核表等。见表 13—12、表 13—13、表 13—14。



被考评者	姓名		面谈日期	考评者	姓名	
	职务				职务	
	部门				部门	
	在△职位工作时间				领导被考评者时间	
1、下个月(年度)主要业务指标			表现形式			
2、下个月(年度)需要改进的方面						
3、为完成任务需要的条件、设备						
4、被考评者承担的责任			(签名)			
直接主管意见			(签名)			

表 13-12 目标责任书  
(事业部长等员工用表) 填表日期 年 月 日

姓 名	部 门	职 务	考核者
成果指标	上半年/ 全年的目标	上半年/ 全年的实际完成率	
销售收入 (万元)			
销售收入 (万元)			
销售总成本 (万元)			
货款回收 (万元)			
其他经营成果			
效率指标	上半年/ 全年的目标	上半年/ 全年的实际完成情况	
销售收入增长率			
资金利润率			
货款回收率			
成本/ 费用控制率			
其他经营效率情况			
绩效指标	本人评估	上级评价依据	
经营计划完成质量			
对公司实际贡献			
培养与举荐人才			
与上游企业联系			
与下游客户联系			
市场竞争地位			
管理与决策能力			
使命感与责任心			
考核者评语	高层会议评语	最后考核等级	被考核者签字
		SABCD	

表 13-13 绩效考核表  
(普通业务人员用表) 填表日期 年 月 日

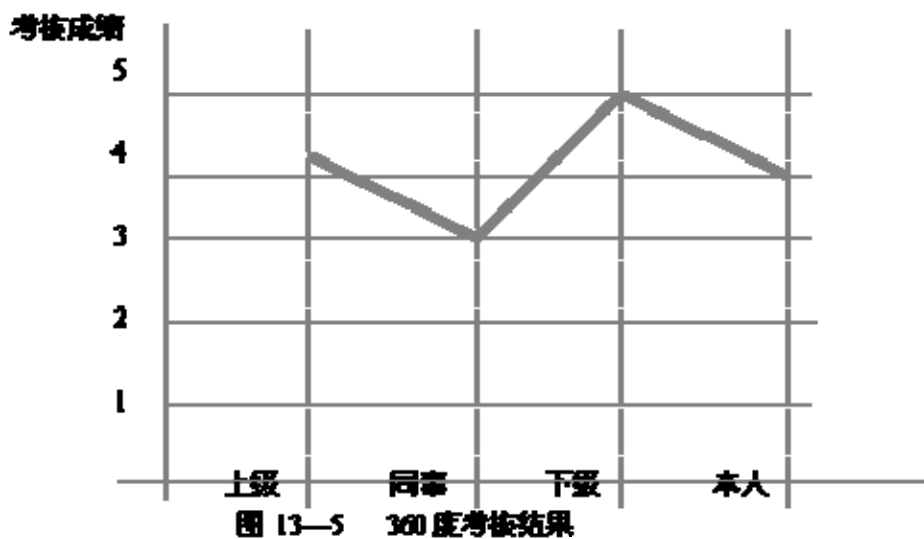
姓 名	部 门	考核者	调控者
做什么	怎么做	结果要求	
本人自我评价 (签名)	上级评价 (签名)		

#### 四、360 度考核法

360 度考核法是一种从多角度进行的比较全面的绩效考核方法，也称全方位评价法。这种方法是选取与被考核者联系紧密者来考察，由上级、同事（以及外部客户）、下级和被考核者本人做考核者。可用一个图来表示，中心是被考核对象，环绕着被考核对象有一个圈。可简化看成“上下左右”、“上”是被考核者的上级，“下”是被考核者的下级，“左”是其同事，“右”是外部客户，相关的人员。又称上下左右考核，构成了 360 度考核。中心的被考核者自己也可以对自己进行考核，

各考核者用量化考核表对被考核者进行考核，采用五分制将考核结果记录，同时用坐标图来表示。见下图表：

**各考核者用量化考核表对被考核者进行考核，采用五分制将考核结果记录，同时用坐标图来表示。见下图表。**



考核者	上级	同事	下级	本人
考核成绩	4	3	5	4

表 13-15 360 度考核表

360 度考核法的具体做法是，首先，考核主持者要听取被考核者的三至六名同事和三至六名下属的意见，并让被考核者进行自我评价。听取意见和自我评价的方法，是填写调查表。

然后，考核者根据这些调查表对被考核者的工作表现做出评价，评价的标准包括概念思维、分析能力、主动性、决策能力、专业知识、合作精神、领导才能、人际交往、发展潜力等。上述方法是对各个考核者的打分进行平均的简单例子，实际上，根据考核项目的不同对各个考核者得分规定不同的系数权重，是更加合理的方法。

评价结果出来后，考核者要将所有同事和下属的评价调查表全部销毁，而后，考核者与被考核者见面，将评价报告拿出来与被考核者一起讨论。在分析讨论考核结果的基础上，双方一起讨论，定出被考核者下年度的绩效目标、评价标准和事业发展计划。

360 度考核法的优点在于，能够使上级更好地了解下级，鼓励员工参与管理和管理自己的职业生涯，同时也促使上级帮助下属发展、培养员工的责任心和改善团队合作状态。其缺点是花费时间太多，只适用于管理者而不适用于普通员工。此外，这种方法的实施受组织文化的影响非常大。我国企业中实施这种方法，可能会遇到保密性、同事之间的竞争、人际关系的影响、缺少发展机会等方面的困难。

#### 第四节 绩效考核中的问题

##### 一、绩效考核常见问题

绩效考核过程中容易出现的误差性问题可以分为两类，一类与考核标准有关，另一类与主考人有关。此外，组织的环境对绩效考核也可能产生负面影响。

##### 1、与考核标准有关的问题

###### (1) 考核标准不严谨

当考核项目设置不严谨、考核标准说明含糊不清时，人们打分时就必然有一定的任意度，这导致考核

评价的不正确。

## （2）考核内容不完整

在考核体系中，考核内容不够完整，尤其是关键绩效指标有缺失，不能涵盖主要内容，自然不能正确评价人的真实工作绩效。

## 2、与主考人有关的问题

### （1）晕轮效应

晕轮效应也称“光环效应”，是指在考察员工业绩时，由于只重视一些特别的或突出的特征而掩盖了被考核人其他的重要内容，因而往往影响考核结果正确性的现象。

### （2）宽严倾向

宽严倾向包括“宽松”和“严格”两个方面。宽松倾向指考核中所做出的评价过高，严格倾向指考核中所做出的评价过低。这两类考核误差的原因，主要缺乏明确、严格、一致的判断标准，不同的考核者掌握评分标准各不相同；而往往依据自己的经验。

### （3）平均倾向

平均倾向也称调和倾向或居中趋势，是指给大多数员工的考核得分在“平均水平”的同一档次，并往往是中等水平或良好水平。这也是考核结果具有“集中倾向”的体现。无论员工的实际表现如何，统统给中间或平均水平的评价。这种平均倾向与我国的平均主义文化有一定的关联，也可能使管理者给自己下属员工普遍高评价，有助于本部门在薪酬预算时获利。

### （4）近因效应

近因效应是考核者只看到考核期末一小段时间内的情况，对整个评估期间的工作表现缺乏了解和记录，以“近”代“全”，使考核评估结果不能反映整个评估期间内员工绩效表现的合理结果。产生这种情况的原因，通常是考核者对被考核者近期表现印象深刻，或者被考核者在临近评价时有意表现自己以留下较佳

印象所致。

#### (5) 首因效应

首因效应是指考核者凭“第一印象”下判断的问题。这与人的思维习惯有关。当被考核者的情况与考核者的“第一印象”有较大差距时，考核者就可能存在首因效应而产生偏见，在一定程度上影响考核的得分。

#### (6) 个人好恶

凭个人好恶判断是非，是绝大多数人难以察觉的弱点，甚至是人们的一种本能。在考核评价他人时，很多人都会受到“个人好恶”的影响。采用基于事实的客观考评方法，由多人组成考核小组进行考核，有助于减少个人好恶所导致的考核误差。

#### (7) 成见效应

成见效应也称定型作用，是指考核者由于因经验、教育、世界观、个人背景以至人际关系等因素而形成的固定思维，对考核评价的结果产生刻板化的影响，通俗的说法是“偏见”、“顽固”等。成见效应是绩效考核中的常见问题，需要进行考核培训与考核者心理辅导，使考核人员关注和纠正可能导致不正确结果的个人错误观念。

## 二、完善绩效考核的措施

#### (1) 采用客观性考核标准

在绩效考核中，要尽量采用客观性的考核标准。用于考核绩效的标准，必须是与工作密切相关的。以职务说明书为依据制定考核项目和标准，是一个简便有效的方法；没有现成的职务说明书时，必要时可以进行专门的职务分析来确定工作信息，制定考核标准。

一些主观性较强的品质因素，虽然很重要，但它们难于计量和界定，容易产生歧义。在评价时应当尽量少采用。

## （2）合理选择考核方法

每一种考核方法都有其优点和缺点。

正确选择考核方法的原则是：根据考核的内容和对象选择不同的考核方法，该方法在该次考核中具有较高的信度和效度，能公平地区分工作表现不同的员工。

## （3）由了解情况者进行考核

绩效考核工作应当由能够直接观察到员工工作的人承担，甚至由最了解员工工作表现的人承担。绩效考核的主要责任人是员工的直线经理。直线经理不可能对下属的所有工作全部了解，他在考核下属时可能会强调某一方面而忽视其他方面。考核者还应当包括考核对象的同事、下属和本人。

## （4）培训考核工作人员

对考核者进行培训，是提高考核科学性的重要手段。通过培训，有助于减少考核者方面引起的误差问题、特别是晕轮效应、宽严倾向和集中倾向误差。

进行考核培训，首先要让考核评价者认识到，绩效考核是每一个管理者的工作组成部分，要确保考核对象了解对他们的期望是什么，因为这是与管理目标相联系的。进而，要让考核者正确理解考核项目的意义和评价标准，掌握常用的考核方法，并能够选择合适的考核方法。通过培训，还要让考核者了解在绩效考核过程中容易出现的问题、可能带来的后果，以避免这些问题的发生。

## （5）以事实材料为依据

在考核工作中，每一项考核的结果都必须以充分的事实材料为依据，如用具体事例作为评分的理由。这可以避免凭主观印象考核和由晕轮效应、成见效应等所产生的问题。

## （6）公开考核过程和考核结果

绩效考核必须公开，这是考核工作民主化的反映，也是组织管理科学化的客观要求。选择考核评价做出以后，要及时进行考核面谈，由上级对下级逐一进行，以反馈考核评价的结果，让员工了解自己的考核得分和各

方面的意见，也使管理者了解下级工作中的问题及意见。

#### （7）设置考核申诉程序

要设立一定的程序，处理员工因认为对其评价结果不正确和不公平所提出的申诉，以从制度上促进绩效考核工作的合理化。处理考核申诉，一般是由人力资源部门负责。

### 第五节 绩效考核结果处理

#### 1、考核结果反馈

##### （1）考核结果反馈的意义

- ①帮助被考核者认识到长处和不足，使其了解自己的工作状况；
- ②有利于激励被考核者，使其朝着预定的目标努力；
- ③有利于管理者指导下属员工的工作；
- ④有利于加强考核者和被考核者之间的沟通联系；
- ⑤有利于改进和合理制定以后的考核目标。

##### （2）考核结果反馈面谈

对于绩效考核的结果，应当通过谈话的方式向每一个被考核的员工进行反馈。在考核反馈的考核面谈过程中，要解决好“关系建立”和“提供和接受反馈”两个方面的问题。

##### ①建立考核面谈关系

为了搞好考核面谈，要注意从以下几个方面建立和谐的关系：

第一，在考核沟通的开始阶段，致力于建立宽松的气氛；

第二，适当把握考核谈话的节奏；

第三，对考核面谈对象所讲的话做出反应，通过这种反应来显示谈话主持者在聆听；



第四，谈话主持者在恰当的时机，讲述自己的一些经验或兴趣；

第五，观察被考核者的怨言，确认其对谈话情况的反应。

## ②提供信息和接受信息

考核面谈的核心是向被考核者提供信息和从被考核者处接受信息，实质是面谈双方互相进行工作本身信息和有关考核工作的信息的反馈。进行反馈的技巧有：

第一，仔细聆听被考核者的陈述；

第二，提供和接受反馈时，应当避免解释和辩解、决定做得太快的问題，而不能给人以思考的时间；

第三，要求被考核者说明一些细节，或者说明取得成绩与出现问题的原因；

第四，考核谈话要采用三段论的交流方法，即：现实→澄清→现实；

第五，对被考核者提供的信息、反映的看法和对考核工作的配合表示感谢。

## 2、处理考核申诉

### （1）考核申诉产生的原因

当发生以下情况时，有可能引发考核申诉：一是被考核员工对考核结果不满，或者认为考核者在评价标准的掌握上不公正；二是员工认为对考核结果的运用不当、有失公平。

无论问题出现在哪里，组织都应该对员工的考核申诉进行认真地了解分析和正确地合理地处理，因为通过对考核结果的处理，有助于发现考核中出现的问题，改进组织的绩效。

### （2）处理考核申诉的原则与方法

#### ①尊重员工的申诉

在处理考核申诉的过程中要尊重员工的个人意见，要求考核申诉处理机构应该认真分析员工所提出的问题，找出问题发生的原因。在处理考核申诉的过程中，应当对员工表现出耐心，如果是员工的问题，应当“以事实为依据、以考核标准为准绳”，对员工进行说服和帮助；如果是组织方面的问题，则必须对员工

所提出的问题加以改正。

### ②把处理考核申诉过程作为互动互进的过程

绩效考核应当是一个互动互进的过程。因此，当员工提出考核申诉时，组织应当把它当作一个完善绩效管理体系、促进员工提高绩效的机会，而不要简单地认为员工申诉就是“员工的问题”或者是员工在“闹意见”。

### ③注重处理结果

在处理考核申诉的问题上，应当把令申诉者信服的处理结果告诉员工。如果所申诉的问题属于考核体系的问题，应当完善考核体系；如果是考核者方面的问题，应当将有关问题反馈给考核者，以使其改进；如果确实是员工个人的问题，就应该拿出使员工信服的证据，并要注意做出处理结果的合理性。

---

## 第十四章 人力资源报酬

### 第一节 人力资源报酬基本分析

#### 一、人力资源报酬概念

##### 1、薪酬

薪酬一词，英文名为 Compensation，是指用人单位以现金或现金等值品的任何方式付出的报酬，包括员工从事劳动所得到的工资、奖金、提成、津贴以及其它形式的各项利益回报的总和。所谓“薪”，原意为柴草，是具有一定的使用价值的物品；在经济活动中，“薪”则特指雇佣劳动的代价，它一般是金钱形式的。所谓“酬”，是给予的回报，它具有一定的褒义色彩。“薪”、“酬”二字放在一起，就有组织对于员工的劳动给予承认和褒奖的含义。

薪酬一词有广义和狭义之分。狭义的薪酬是与“劳动”直接联系的部分，“工资”一词正好反映了狭义薪酬的内涵。广义的薪酬则是与上述雇佣关系有关的组织各项付出或员工得到的酬劳，包括用人单位的福利和各种其它的待遇，还有其他使员工获得利益和承认、满足个人需求的内容。

## 2、工资

工资，是指人力资源个体被一定的用人单位雇佣后，完成规定的工作任务而作为劳动付出所领取的、由该用人单位支付的货币报酬。在一般情况下，工资构成薪酬的主体部分。

工资作为各种形式的劳动报酬的总称，其主要形式有：

### （1）计时工资

计时工资是按照劳动者的技术熟练程度、劳动繁重程度，以一定的工作时间长短来衡量而支付的工资。计时工资的数额由工资标准和工作时间规定。计时工资的标准，一般体现在某个系列和等级的员工的工资级别上，例如汽车制造厂的六级钳工、经贸公司的二级营销员。

### （2）计件工资

计件工资是用人单位按照员工生产合格产品的数量或完成合格工作任务的数量和预先规定的计件单价支付工资的形式。从一定意义上讲，它是计时工资的转化形式。

### （3）奖金

奖金的性质是超额劳动的报酬，其类型多种多样。奖金是一种灵活、有效的常用工资形式，在人力资源薪酬管理方面有着非常大的使用价值，其激励作用有时能够带来巨大的经济效益。

### （4）津贴

津贴是员工工资的补充形式，是按岗位的具体条件、劳动的特殊内容以及其它因素发放的。

工资一般是工薪劳动者的主要经济来源，组织中的员工对工资就非常关注，因此，工资也就成为人力资源开发与管理的的重要内容，并把工资作为重要的激励手段之一。

### 3、人工成本

人工成本是用人单位在所有与用人方面有关费用的总和，节约人工成本、提高经济效益是人力资源开发与管理工作的重要目标。人工成本包括三大方面的内容：

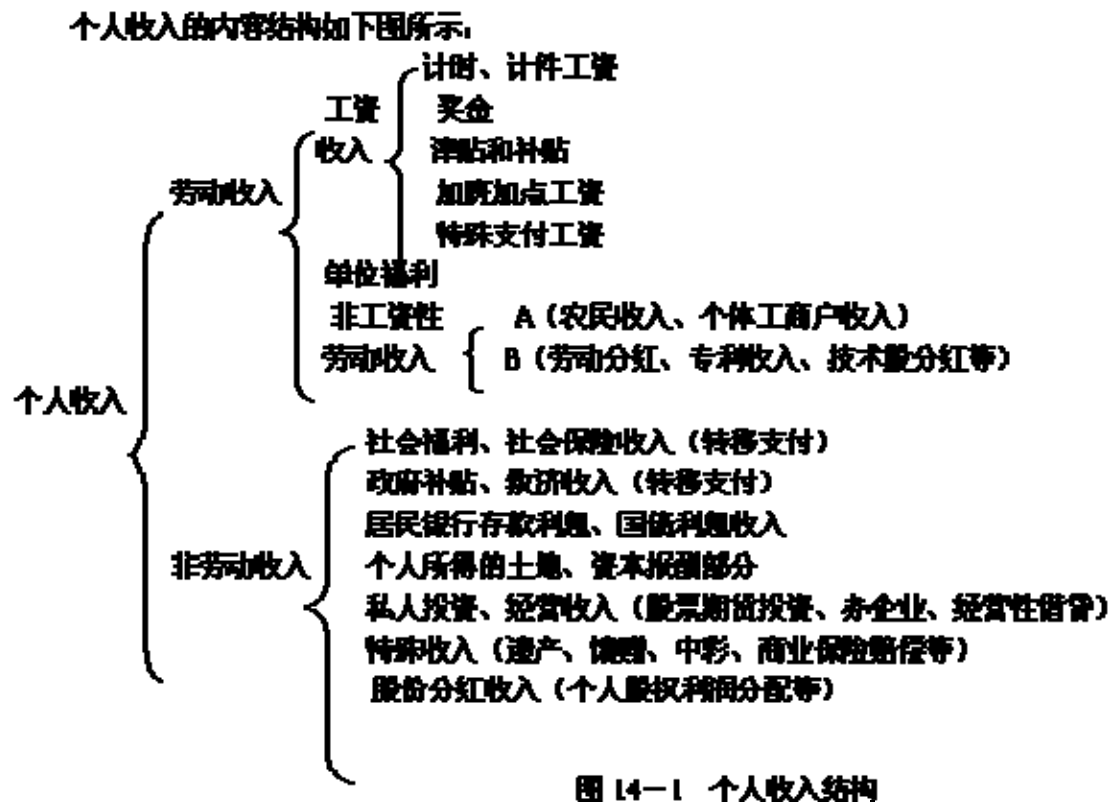
- (1) 员工个人所得的工资薪酬的各项内容；
- (2) 用人单位支付的社会保险费用、培训费用、住房开支等用于员工的各项开支；
- (3) 从事人力资源开发与管理的各项工作成本。

### 4、个人收入

工资，作为劳动者所获得的一种劳动报酬，一般是员工个人的主要经济收入。从宏观的角度看，社会经济活动带来的劳动报酬，构成个人收入的主要部分。“个人收入”在国民经济中占据重要地位，对宏观人力资源经济运动具有重要作用。

所谓“个人收入”，是一个国家一年内个人所得到的全部收入，它是包含了工资在内的社会成员各类收入的总和。个人收入的项目诸多，所涉及的人力资源雇佣关系不同、所获得的形式与渠道不同，但对人力资源开发与管理有重大影响。

个人收入的内容结构如下图所示：



## 二、人力资源报酬学说

### 1、生存工资论

最早的工资学说可以称为“生存工资论”。该理论认为，在工业化社会，工人的工资在经济的长期波动中，趋向于维持生计的水平，工资是“劳动的自然价格”。实际上，这种生存工资性的“自然价格”就是指人力资源的基本再生产费用，它相当于工资薪酬领域的最低工资。

### 2、工资基金论

早期工资学说中，还有一种“工资基金论”。英国经济学家穆勒认为，工资是资本的一部分，在总资本中包括固定资产折旧、扩大再生产投资、管理费用和工资。资本总额是一个固定的量，其中的工资总额也是有着一定的固定份额，因此称为工资基金。工人所得到的工资受工资基金的限制，因而工资水平的高低

就取决于工资基金数量与人口数量之间的比例。由于全社会的工资总额是固定的，因此，当工人数量增加时，工资就会下降。这实际上是短期的市场人力资源供求与工资水平的关系问题。

其后，英国经济学家西尼尔对上述理论作了修正，指出工资和工人的劳动生产率有一定关系，劳动生产率是使工资可能突破工资基金限制的主要力量。这种观点看到了人力资源创造财富的作用。

### 3、边际生产力论

英国经济学家杰文斯、法国经济学家瓦尔拉等人提出边际效用理论，在此基础上美国学者克拉克提出了边际生产力学说。克拉克假定其它生产要素不变、劳动力数量逐渐增加时，所生产的产量或者价值随之增加。因受收益递减律的支配，每增加一个单位的劳动力所生产的产量或者价值依次递减。最后增加的一个单位劳动力所生产的产量或者价值，即劳动力的边际生产力。此学说建立在以下两个前提上：（1）在完全自由竞争之下，生产要素价格等于边际生产力；（2）生产要素的收益（利息、工资等）呈递减律。

见下表：

劳动力序号	总收益	边际收益
.....	102	.....
第 15 人	110	8
第 16 人	120	10
第 17 人	129	9
第 18 人	137	8

表 12-1 边际生产力变动

由上表中可见，边际收益是新增加投入一个劳动力时所取得的总收益与未投入这一劳动力的总收益之差。企业主在配置生产要素是，必然寻求边际生产力最高时的劳动力数量，单位工资成本才能最小。

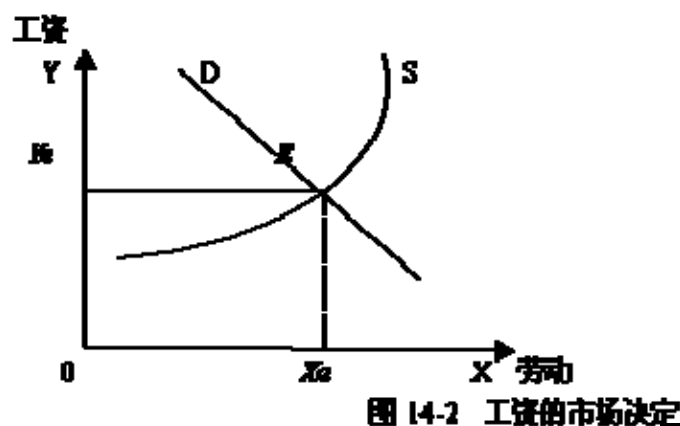
该理论的经济学意义是，当追求最佳的边际收益时，相应就有最合理的工资成本，这也就是人力资源开发与管理投入的理想目标。该理论认为，劳动力愈多，工资愈低；资本愈多，利息愈低。这种说法的理

论错误在于，把生产资料说成是创造价值的，并把劳动者的贫困归因于劳动力的边际生产力下降。

#### 4、工资的市场决定论

##### (1) 均衡价格

在边际生产力论的基础上，英国著名经济学家马歇尔提出了均衡价格工资论，这实际上是工资市场决定理论。均衡价格是指在商品的需求价格与供给价格达到一致时的价格。如果说边际生产力论只反映一种微观用人行为，那么工资的市场决定论就反映了劳动供给、劳动需求、工资市场均衡这样一种完全的市场机制。马歇尔指出，工资就是劳动供给与劳动需求二者均衡时的价格。这一均衡状况用图表示，即：



##### (2) 劳动供求与工资水平

其一，供给与工资的关系：工资水平越高，劳动供给数量越多；工资水平越低，劳动供给数量越少。这样，劳动供给曲线 S 就呈现出向右上方倾斜上升的状态。

其二，需求与工资的关系：工资水平越高，劳动需求数量越少；工资水平越低，劳动需求数量越多。这样，劳动需求曲线 D 就呈现出向右下方倾斜的状态。

其三，均衡价格工资点，即 E 点。这是劳动供给与劳动需求两个方面共同认定的工资水平。换言之，无论是供给曲线 S，还是需求曲线 D，都不能单独决定工资。工资是由市场上劳动供求双方的关系所决定。



当工资偏离了均衡价格工资点时，劳动市场上供给需求的自发力量会产生作用，使其仍然回到均衡点上。

在现实的国民经济运作中，工资的市场决定还受到资本—劳动替代关系和劳动供给弹性、就业结构差异的影响。

工资的市场决定论，是反映人力资源现实使用成本状况，并为其开发与管理提供市场信号的学说。

## 5、工资谈理论

### （1）两大势力集团的谈判

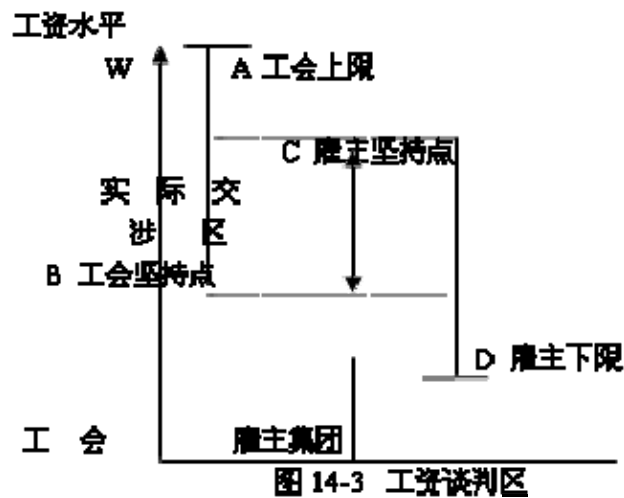
英国经济学家多布、美国经济学家邓洛普等人提出了工资谈理论，他们认为，劳动市场上的工资水平，取决于市场上劳资双方的力量对比。从市场经济体制运行的角度看，劳动供求两大因素形成两大势力集团：工会和雇主协会。

过去的工人是分散的、无力量的，建立工会以后就具有了强大的影响市场工资的力量。工会提高工资水平的方法有：其一，限制劳动供给，如通过立法限制移民和外籍劳工、限制童工，通过劳资谈判限制企业雇用非会员；其二，通过谈判，提高标准工资率；其三，与雇主协商建立工人工资保障制度，如最低工资保障制度、带薪休假制度、逐年加薪制度等。

工资谈判理论反映了人力资源薪酬管理中的利益冲突与协调的运作问题。

### （2）工资谈判区

在工资谈判中，劳资双方处于不同的立场，有着不同的工资水平区间，从而形成工资谈判交涉区。劳资双方所进行的工资谈判，是在“实际交涉区”中实现的。见下图：



## 6、利益分享论

### （1）利益分享的含义

所谓利益分享，是工资不再按员工的工作时间确定固定的工资，而与雇主共同分享企业经营利益，员工工资占企业经营收入的一定比例。美国经济学家马丁·魏茨曼主张，员工的报酬要采用“工资制”和“利益分享制”两种模式。这就是要把员工的利益与企业的经营效益挂起钩来。

20 世纪 30 年代，凯恩斯提出经济病症的性质是“有效需求不足”，原因在于消费倾向下降、资本边际效益下降和货币灵活偏好三个方面，解决的办法是国家进行干预，创造有效需求。60 年代中期以后，发达国家出现了经济长期滞胀局面，凯恩斯主义政策失灵，反滞胀成为经济学界的首要任务。美国麻省理工学院经济学教授、世界银行和国际货币基金组织顾问马丁·魏茨曼针对这种经济恶化趋势，提出了一种劳资双方分享企业经营利益的原则。在当时的经济格局下，利益分享论成为经济学领域的创新理论。

### （2）利益分享的作用

利益分享论认为，在传统的工资制度中，工人的工资与厂商的经济活动、经济效益无关，是一种固定成本。在产品市场不景气时，厂商只能减少生产和缩减用工数量而不能降低成本、降低产品价格以适应市场，因而导致市场收缩和失业。当社会为消灭这些失业而采取扩张性财政政策和货币政策时，又导致了通

货膨胀。因此，工资问题成为造成整个宏观经济问题的根本性病因。要摆脱经济滞胀局面，需要对其根源——工资制度动大手术，要将这种“员工劳动报酬”式的工资制度，改变为“工人与雇主共同关心劳动成本节约”的制度，使单位的劳动成本随就业的增加而下降。当一个国家的全部（或大多数）企业都实行利益分享制时，经济就会平衡扩张、顺利发展。

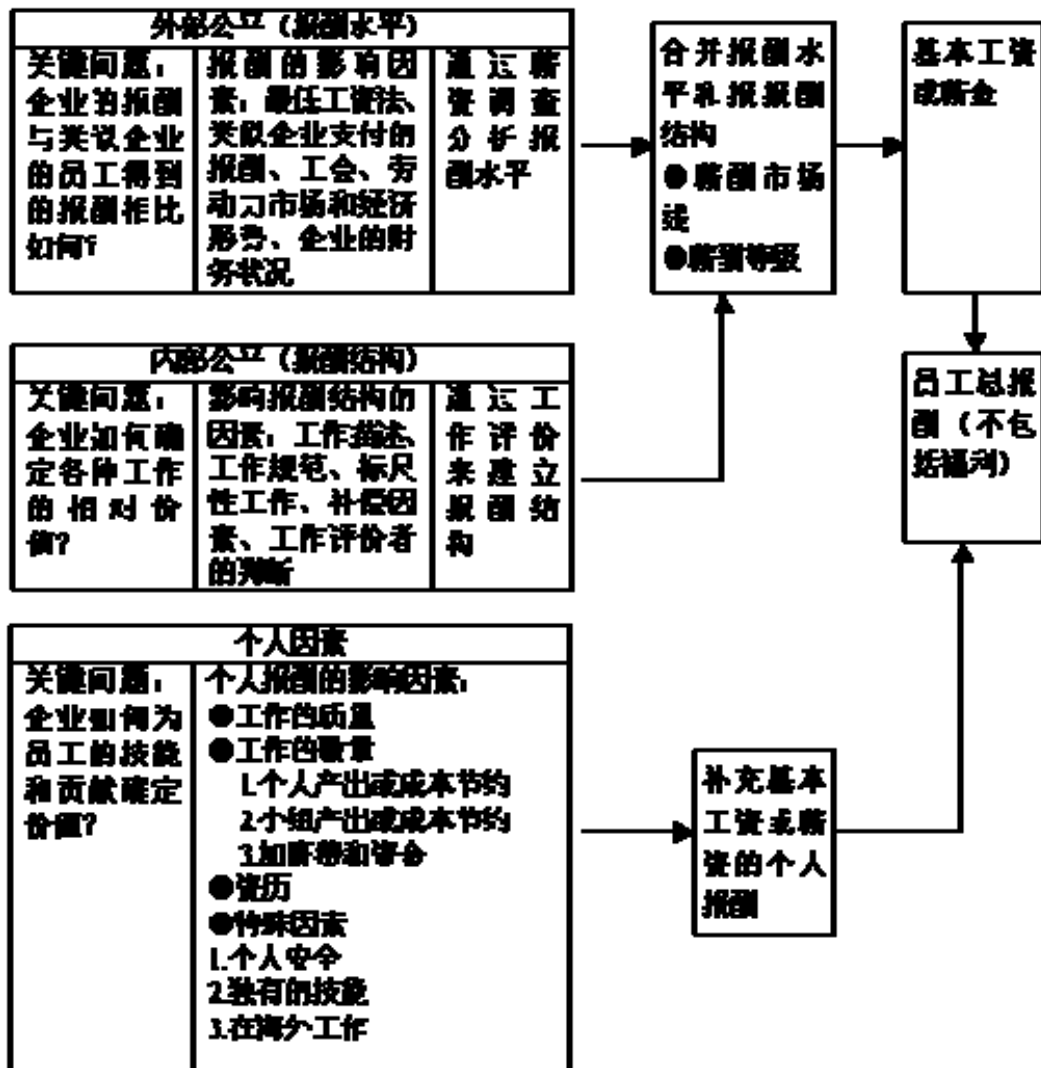
利益分享论为现代人力资源开发与管理提供了重要的思想方法，它在一定程度上承认了员工的主人地位，也提出了卓有成效的人力资源薪酬管理方法。经济学者的朴素语言对此描述为“馅饼做得大一点”，就能大家都分得多。要想“大家分得多”，基础是把馅饼做大，而“馅饼”做大的动力正在于员工们的自觉努力工作。

## 7、公平理论

美国学者斯达西·亚当斯提出的公平理论指出，当一个人察觉到自己投入于工作的努力（投入）对由此工作所得到的报酬（所获结果）的比，与其他人的投入对结果的比相等时，就认为公平。这说明人们在判断分配是否公平时，并不是比较所获结果的绝对量多少，而是比较付出与所得的比值。该公式为：

$$\frac{\text{自己所得}}{\text{自己付出}} = \frac{\text{他人所得}}{\text{他人付出}}$$

在确定一个单位的工资水平和工资政策时，公平性是重要的出发点。实际上，组织必须顾及两个方面的公平性：内部的公平性和外部的公平性。内部公平性指企业内部的职工感受公平，认为基本上做到了薪酬相符。进一步来说，“薪酬相符”的这种内部公平，是把报酬基点建立在科学的职务分析上和个人劳动得到了恰当的承认和补偿的“个人公平”方面。外部公平性则是指企业的工资水平必须以市场工资率为基准，并要跟同行业有所竞争，以便吸引和留住人才。详见下图：



资料来源: Terry L. Loep and Michael D. Cimo, *Personel, Human Resource Management*, Macmillan, 1989 p. 352

图 14-4 公平理论的作用

## 8、激励理论

激励理论是非常重要的管理理论,也是非常重要的人力资源开发与管理理论。在激励理论中占有最重  
要作用的是美国心理学家弗鲁姆的期望理论,它着重研究目标与激励之间的规律。按照期望理论,人是通  
过选择一定的目标,然后做出努力以实现这一目标,从而直接或间接地满足自身的需要。人在行动之前的  
目标选择时是有对行为结果的某种预期的,这种预期本身就是一种力量,它能够激发人的动机,调动人的

积极性。激励理论的大小取决于两个因素：一是效价，即所追求目标的价值，二是期望值，即所追求目标得以实现的可能性的。用公式表示即：

$$\text{激励力量} = \Sigma \text{效价} \times \text{期望值}$$

这个模式说明：目标价值和期望值的不同组合，决定着不同的激励程度，要使被激励对象的激励力量最大时，效价和期望值都必须高。只要效价期望值中有一项的值很低时，对被激励对象来说就缺乏激励力量。

此外，影响激励水平的因素，还有关联性、奖酬、能力和选择等因素。关联性是指工作绩效与所得报酬之间的关联程度，这一点尤其要解决好。

运用期望理论调动员工的积极性，需要处理好努力与成绩的关系、成绩与报酬的关系、报酬与满足个人需要的关系，这是组织制定薪酬政策时需要加以遵循的。

### 三、影响人力资源报酬水平的因素

#### 1、外部因素

##### （1）人力资源市场供求状况

在人力资源市场上，工资作为一种价格信号，是由市场机制决定的，即由人力资源供求变化所决定。当人力资源供给大于需求时，市场工资率就会降低；当人力资源供给小于需求时，市场工资率就会提高。组织的工资水平，就是以市场工资率为基准和参照系的。

##### （2）国家的法律和政策

在市场经济条件下，政府作为社会经济的管理者，不直接干预企业工资水平的确定过程，而主要运用法律手段和经济手段，必要时也会采用行政手段来调控市场工资率和调节社会收入分配关系。

首先，国家制定一定的法律法规，规定社会最低工资。进而，政府通过工资政策、税收政策等，以及

采用行政手段，对企业的工资水平进行调控。为了给企业合理确定工资水平、让求职者准确地了解人力资源市场价格与合理地择业，以及为企业与员工进行工资协商谈判提供依据，政府还发布各职业工种的工资指导线。对保险福利也有一定规定。

### （3）物价水平与补偿要求

消费品物价上涨会导致生活费用的增加。为了维持员工的工资购买力，组织必须根据消费品物价指数对工资水平做出相应的调整和补偿。

当物价上涨、实际工资下降时，通常的补偿办法有两种：“补贴”和“挂钩”。补贴和挂钩二者又各有“明”、“暗”两种办法，即有着明补、暗补、明挂、暗挂四种措施。

A、明补。明补是在物价上涨的情况下，有针对性地给予工资劳动者以一定的、等额的补贴；缺点是补贴数额难以合理准确测算，而且很难在物价上涨时给予及时、完全的补偿。

B、暗补。暗补主要是政府的事，是政府把物价补贴发放给生产者和经营者，使其不致因经营困难而涨价，维持物价稳定以保证实际工资水平不下降。暗补的优点是保持了工资和物价两方面的稳定，缺点是扭曲了价格信号。

C、明挂。明挂也称“工资指数化”，是在物价上涨的情况下规定相应的工资增长指数。明挂又分为“全挂”和“半挂”两种做法：全挂是工资增长的幅度与物价上涨的指数完全挂钩，全面同步；半挂是工资增长与物价上涨部分挂钩，一般是将基本工资部分或生活费部分与物价指数挂钩。明挂的优点是工资水平能够自动与物价水平对应起来，有利于及时抵消通货膨胀的影响，保证员工的实际工资水平；缺点是用人单位的负担可能较大，并可能导致宏观上的工资与物价轮番上涨，出现不良的经济后果。

D、暗挂。暗挂是工资不直接按指数与物价挂钩，而是阶段性地提高等级工资标准以提高实际工资水平的做法。暗挂的优点是可以稳定、有效地达到实际工资增长的目标，缺点是科学性、透明度不足。

### （4）工会的影响

从发达国家的情况看，行业和企业的工资水平增长幅度，一般由雇主组织与工会的集体谈判来决定的。工会对工资决策具有相当的影响力。

工会代表职工与企业进行集体谈判，是市场经济通行的维护职工利益、调整劳动关系的有效方法，我国正在有步骤地推行。

## 2、内部因素

### （1）组织的生产经营状况

一般来说，一个组织的经营状况从根本上决定了其员工的工资薪酬水平。生产率水平高、有稳定市场的单位，其财力雄厚，员工往往有高工资；生产经营持续发展，为员工的工资水平的提高奠定物质基础。

### （2）组织的理念与薪酬政策

一个组织的管理理念和薪酬政策，是决定组织薪酬水平的直接因素。出于外部竞争、内部积累的考虑和组织的用人政策，组织的决策层在薪酬方面会产生成为同行业的“领导者”或“追随者”的意向，相应地，人力资源部门就制订出自身的高于市场工资水平或持平的工资政策。

### （3）组织的工资管理制度

组织工资薪酬制度的选择，也是影响员工工资薪酬相对水平和绝对数量的因素。例如是采取加大等级差距和“活工资”的激励性制度，还是实行高固定工资的比较稳妥的制度。

员工的劳动可以分为潜在劳动、流动劳动和凝固劳动三种形态，这是实行不同的工资薪酬制度与同一制度不同报酬结构的基本出发点。

### （4）员工的绩效状况

一般来说，工资薪酬是与个人的劳动贡献紧密挂钩的。一个员工的劳动贡献大，往往是由于其劳动能力强、劳动付出多并形成了有效劳动，这时他的工资薪酬水平就高。相反，一个人的能力差，劳动付出少和不能形成有效劳动时，薪酬水平肯定就低。



## 第十四章 人力资源报酬

### 第二节 人力资源薪酬原理

#### 1、薪酬分配的基础

劳动是取得报酬的原因，因为它为组织提供了价值的增值。人力资源薪酬的分配构成组织价值分配的一个部分。劳动是复杂的，因而薪酬分配也是复杂的。这里首先对劳动的三种形态问题进行比较。

##### （1）潜在劳动——可能的贡献

潜在劳动是实际上人的劳动能力，这是招聘和任职时对人力资源个体的预期效益进行估算的依据。应当指出，把它作为组织对劳动成果进行价值分配的依据是并不恰当的，其缺点在于它是尚未使用、尚未创造价值的事物，应当在对之运用、形成劳动成果以后，再进行成果与预付价值的“结算”。

##### （2）流动劳动——现实的付出

流动劳动是人力资源个体在工作岗位上的活动，它是已经付出的劳动，用之作为发放劳动报酬的依据，显然比潜在劳动要好。但是，可能虽然一个人付出了劳动、但由于个人、组织或市场的原因而不能实现价值，因而它也有一定的局限性，也不是根本的衡量标准。

##### （3）凝固劳动——实现的价值

凝固劳动是进行劳动后的成果，这是劳动价值的具体表现，因而应当是劳动价值衡量的最好方式，因而在大部分组织和工作岗位都应当以此来进行计量，发放工资薪酬。但是，在一些员工的工作难于和业绩直接对应、合理挂钩时，以及难于进行工作评价时，是无法使用这种方法的。

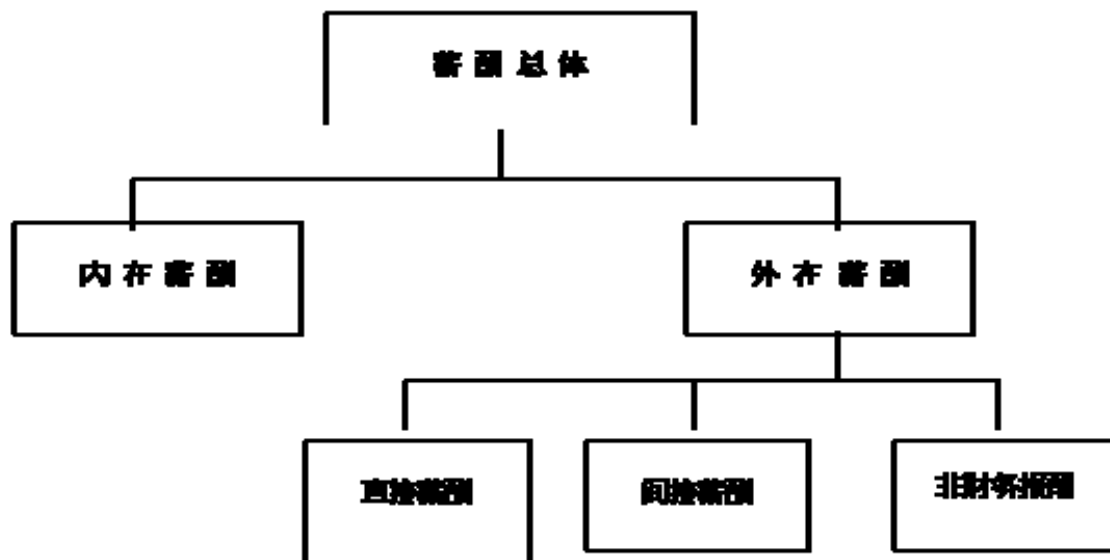
##### （4）综合运用

实际上，上述三种劳动形态各有各的特点、各有各的用途，而不仅仅是凝固劳动才起衡量劳动价值、计算劳动报酬的作用。按潜在劳动计酬，有鼓励员工进行人力资本投资和吸引人才的功效，应当将该因素

纳入薪酬体系中。按流动劳动计酬，适用于不少不计算工作定额、不存在竞争关系而只要求按时出勤工作的岗位。总之，对于上述三种形态的劳动，应当综合考虑，取长补短，配合使用。

## 2、人力资源薪酬结构

**人力资源薪酬是组织对于人力资源所做贡献的回报，它有不同的内容。人力资源的内容结构图示如下 14-5。**



**图 14-5 人力资源薪酬结构**

### （1）内在薪酬

狭义的薪酬是与“劳动”直接联系的部分，广义的薪酬有着广泛的内容，包括劳动付出所得的酬劳、福利待遇和满足个人心理需求的内容。心理需求方面的内容不是“经济性”的内容，而是非物质性的、无形的报酬。具体来说，其内容包括：工作中参与决策；较大的工作自由度；较大的责任；个人有兴趣的工作；成长的机会；活动的多元化。可以说，这是所从事“工作”的本身给员工带来的酬劳。内在薪酬是相当有效的激励手段。

### （2）外在薪酬

与内在薪酬相比，外在薪酬属于经济性待遇，它包括直接薪酬、间接薪酬和非财务报酬。

### （3）直接薪酬

直接薪酬是人们一般意义上的工资薪酬收入，这是人力资源报酬的主体。它包括基本薪酬、奖金、工资性津贴、加班工资、业绩工资、分红、利润分享、股权期权等。

在直接薪酬中，非常重要的一个问题是“死”工资与“活”工资的比例，这关系着组织文化和对员工的激励力度。

### （4）间接薪酬

间接薪酬包括组织的福利开支、人力资源养护费用和非工作时间的经济给付。组织的福利项目很多。

组织的福利是有享用权利差异的：有的福利项目是所有职工享有的全员福利；有的福利项目是专门福利；有的福利项目属于困难补助，针对不同的员工。人们的需要众多，而且差异很大，可以实行由员工选择项目内容的自助、弹性福利计划。具体来说，自助弹性福利计划有三种类型：

（1）附加型，在现有的福利计划之外，再提供其他不同的福利措施，供员工选择；

（2）“核心”加“选择”型，核心福利部分是每个员工享有的基本福利，弹性选择福利部分则附有价格供员工任意选择；

（3）套餐型，组织推出项目内容和优惠水准各不相同的若干种“福利组合”，由员工们从中选择其一。

### （4）非财务报酬

非财务报酬是个人不领取款项、但需要组织给予一定经济付出的待遇。

## 3、组织薪酬制度的目标

### （1）维系组织的发展

薪酬制度的设计与实行，要保证组织的生产经营活动的完成，要协调好组织的人际关系，提高员工的组织凝聚力，进而达到维系和促进组织发展的作用。这就要求组织的工资水平在社会比较中定位合理甚至

较高，工资的内部分配结构发放合理，以达到薪酬的两个公平。

### （2）强化激励作用

在组织的薪酬分配中，要注重薪酬制度的设计对员工有较大的激励作用，以发挥员工的积极性、创造性和增强员工的责任感，促进经济效益的提高。这就要求管理者注意加强工资核算，加强人力资源管理各环节的工作水平，精心研究和制定工资薪酬分配方案。就组织的工资模式或者思路而言，有能力工资、绩效工资、年功工资等。要在工资结构中加强效益工资和“活”工资的比重，加强其调节的力度。

### （3）开发和吸引人才

有利于调动管理人员、技术人员的积极性，有利于开发和吸引人才。在许多现代组织中，人力资源被看作最重要的财富，在人力资源中，人才又是最为珍贵、创造效益极大（人力投资回报极大）和非常稀缺的资源。这就要求用人单位更加仔细地研究管理人员、技术人员的工资方案，并及时反馈，及时进行调整。

---

## 第十四章 人力资源报酬

### 第三节 人力资源薪酬制度设计

#### 1、岗位工作评价

##### （1）岗位工作评价的目的

为了使工资薪酬达到公平性和科学性，用人单位在确立自己的工资水平时，要在组织内部进行岗位工作评价，以实现劳酬相符；还要对外部的同行单位的工资进行调查，把握和比较本组织工资水平与市场工资水平的关系，使自己具有合理的薪酬策略。这是组织薪酬管理的基础和出发点。

这里使用“岗位工作”的概念，是侧重对员工在某职务或岗位的工作中所支出的劳动量的衡量过程，即以某个职务分析结果——职务说明书为依据，衡量、判断该工作岗位与其他岗位相比应当付与多少薪酬，这就使组织工资薪酬具有了客观依据，从而达到薪酬分配的内部公平性。

## （2）岗位相对关系的确定

为了达到薪酬分配的內部公平性，必须解决好一个组织内部各个岗位的相对关系。要从组织的职务说明书出发，并考虑工作中的劳动定额，以及一些其它的因素，确定工作岗位等级或职级。岗位相对关系，可以分为“纵”、“横”两个方面。

从纵向的角度看，同类型的一系列工作岗位中，有高低不同的等级。一般来说，工作量付出多的岗位，就被评为较高的岗位等级或职级；工作量付出少的岗位，就被评为较低的岗位等级或职级。因此，反映工作付出和劳动贡献的岗位等级（或职级），就能够直接与工资报酬挂钩了。等级较高的岗位支付相对较高数量的工资，等级较低的岗位支付相对较低数量的工资，这就实现了组织内部职工所付出的劳动量与所获取报酬的比值大体相当的格局，即达到了薪酬的内部公平。

从横向的角度看，在各个组织中，都有着不同的工作类型和工作系列。不同的工作系列、处于同一岗位等级的岗位，也应当支付大致相等的工资量，这也体现着薪酬的内部公平。

## 2、市场薪资调查

岗位工作评价是对本组织的岗位工作所支出的劳动量进行衡量评价，组织根据岗位工作评价结果制定自己的基本工资标准，确定本组织的工资水平。这一标准是否符合同行业的工资行情（市值）、是否符合同行业的市场工资率，则有赖于工资调查了。

对同行企业进行工资调查的方式主要有以下几种：

### （1）非正式调查方式

#### ①电话询问

对于调查小部分岗位的工资，电话询问是收集资料的好方法。在市场经济竞争激励的情况下，组织往往对自身的工资资料保密，但用电话方式却可以询问。

#### ②非正式讨论方式

在各种有关的专业会议上,可以通过会下交流方式询问同一产业、同类型单位的工资薪酬情况。

### ③应聘人员

通过询问新招聘的员工和前来应征的人员,可以收集到他们原供职单位的工资福利资料。

### ④其他方式

从一些单位的招聘广告中,以及流出员工方面也可以获得外部工资福利的有关资料。

## (2) 正式调查方式

正式调查方式包括通过问卷和访问方式收集有关资料。该调查方式的优点在于它可以调查得很详细,不足之处是所花费的时间较长,而且许多单位基于竞争和保密的原因,拒绝回答此类问题,造成访问不能顺利进行和问卷回收率低。运用这一方式时要注意做好如下工作:

### ①确定调查范围

调查的范围一般应选择同一地区、同一行业、同种规模的企业,以求工资结构大致相同。

### ②选择调查对象

调查对象应选择具有可比性的工作岗位,即所调查的岗位同本企业的相关岗位在工作性质、工作职责、工作条件,以及所需资格条件等方面应基本一致。简言之,所调查的岗位应该是本行业你有我有的具有代表性、典型性的岗位。

### ③确定调查内容

一般来说,调查的内容应包括基本工资、附加工资、奖金、福利、红利、保险和企业的工资结构等。

### ④进行调查

在调查前,要努力争取被调查单位的支持与合作,最好的方式是签订资源共享的协议。

## (3) 统计部门或专业机构提供

组织可以从国家或地区的统计部门或专业研究机构每年发表的调查报告和统计资料中,获得有关行



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

全国 Mini-MBA《职业经理》双证班热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

---

业、系统各有关职业和级别的工资资料。

在市场薪资调查之后，要把所得到的各种数据进行整理，然后汇总成表，以供制定本组织的工资薪酬方案之用。见下表（14—2）：



表 14-2 某企业对工程经理的薪资调查

职位名称: 工程经理 (14)

类似名称:

汇报对象: 生产技术总助

控制范围: 电气、动力、土建等工程技术主管

责任: 负责厂房、设备的安装、调试与维修方面的总体管理

学历: 工程类相关专业本科

资历: 5-8 年相关工作经验

样本数 (SAMPLE SIZE): 10

	低	1/4 低	中	1/4 高	高	平均	样本数	本样(%)
本年总收入	117450	127812	150515	194722	223180	160040	10	100.0%
每月收入	8100	9419	9802	13653	15965	11198	10	100.0%
基本工资	6967	8555	9284	12800	15000	10484	10	100.0%
住房津贴	-	-	-	-	-	-	-	0.0%
津贴总额	2400	2516	4555	36022	41480	15257	6	60.0%
奖金总额	2500	5157	9875	18865	37400	13462	8	80.0%
每月固定收入	8100	9419	9802	13653	15965	11198	10	100.0%
年固定收入	113400	121547	132037	177489	220680	150471	10	100.0%
绩效奖金	2500	3759	13641	20468	37400	14240	6	60.0%
利润分红	2506	-	-	-	7750	5128	2	20.0%
年龄	25	34	39	49	56	41	9	90.0%
相关职位工作年限	5	10	17	27	29	18	9	90.0%
学历	4	5	5	5	6	5	9	90.0%
每周工作小时	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	10	100.0%

最低年收入 103.479 最高年收入 Max Annual Earnings 223180

学历代码

- 1、小学    2、初中    3、高中技校及中专    4、大专  
5、大学    6、硕士    7、博士

---

## 第十五章 职业生涯

### 第一节 职业生涯基本分析

#### 一、职业生涯范畴

##### 1、职业概念

###### (1) 职业的基本含义

美国社会学家塞尔兹认为，职业是一个人不为了不断取得个人收入而连续从事的具有市场价值的特殊活动。这种活动决定着从业者的社会地位。塞尔兹还指出，构成“职业”范畴的有三要点，即技术性、经济性和社会性。

日本劳动问题专家保谷六郎认为，职业是有劳动能力的人为了生活所得而发挥个人能力，向社会做贡献的连续活动，职业具有五个特性：其一，经济性，即从中取得收入；其二，技术性，即某种职业独特的技术含量，可以发挥个人才能与专长；其三，社会性，即承担社会的生产任务（社会分工），履行公民义务；其四，伦理性，即符合社会需要，为社会提供有用的服务；其五，连续性，即所从事的劳动相对稳定，是非中断性的。

美国杜威认为，职业是人们从中可以得到利益的一种生活活动。

美国学者泰勒（Lee Taylor）在其名作《职业社会学》一书中指出：“职业的社会学概念，可以解释为一套成为模式的与特殊工作经验有关的人群关系。这种成为模式的工作关系的整合，促进了职业结构的发展和职业意识形态的显现。”

###### (2) 职业的定义

从语义学的角度看,“职”字的含义是职责、权力和工作的位置,“业”字的含义是事情、技术和工作本身。所谓职业,则是指人们从事的相对稳定的、有收入的、专门类别的工作。

现代管理学的发展趋势是,越来越讲求组织运行中的社会层和文化内容,这使得组织成员“人”的地位的逐步回归。在现代管理活动中,组织也就日益注意员工个人的职业问题,而不仅仅是从“组织分工”的单一角度出发进行人力资源的开发与管理,在最具有现代理念的组织中,甚至是从员工的个人意愿和生涯出发进行人力资源的开发与管理。

## 2、职业生涯概念

“生涯”一词,在英文中为 **career**,有人生经历、生活道路和职业、专业、事业的含义。在人的一生中,有少年、成年、老年几部分,成年阶段无疑是最重要的时期。这一时期之所以重要,正因为这是人们从事职业生活的时期,是人生全部生活的主体。因此,人的一生在职业方面的发展历程就是职业生涯。

人的职业生涯,有着种种不同的可能。

麦克·法兰德(McFarland)指出:生涯是指一个人依据心中的长期目标所形成的一系列工作选择及相关的教育或训练活动,是有计划的职业发展历程。

美国著名职业问题专家萨帕(Super)指出:生涯是生活中各种事件的演进方向和历程,是整合人一生中的各种职业和生活角色,由此表现出个人独特的自我发展组型;它也是人自青春期开始直至退休之后,一连串有酬或无酬职位的综合,甚至包括了副业、家庭和公民的角色。

## 3、职业生涯的性质

(1) 独特性。每个人都有自己的职业条件,有自己的职业理想,有自己的职业选择,有为实现职业自己所作的种种努力活动,从而有着自己与别人相区别的、独特的生涯历程;

(2) 发展性。每一个人的职业生涯,都是一种发展、演进的动态过程;

(3) 阶段性。每个人的职业生涯发展过程都有着不同的阶段,可以分为不同的时期;

(4) 终生性。每个人的职业生涯作为一种动态发展的历程，是根据个人在不同阶段的需求而不断蜕变与成长的，直至终身；

(5) 整合性。由于个人所从事的工作或职业往往会决定他的生活形态，而且职业与生活两者之间又很难区别，因此职业生涯应具有整合性，涵盖人生整体发展的各个层面，而非仅仅局限于工作或职位；

(6) 独特性。人的生涯，都是个人与他人、个人与环境、个人与社会互动的结果。

## 二、职业生涯分期

### 1、职业生涯六时期

#### ①职业准备期

职业准备期是一个人就业前从事专业、职业技能学习的时期。这是人生生涯的起点，也是素质形成的主要时期。但是，对于这个生涯起点，许多人是盲目的，甚至是由别人代替而走过的。

#### ②职业选择期

在这一时期，人要根据社会需要个人的素质与意愿，做出职业选择，走上工作岗位。这是职业生涯的关键步骤，也是个人的职业素质与社会“见面”、碰撞和获得承认的时期。

#### ③职业适应期

人们走上职业岗位从事劳动，是对人的素质的实际检验。在这一时期，基本具备工作岗位要求的，能够顺利适应某一职业；素质较差者、素质特点与职业要求相异者，可能需要通过教育、培训来达到职业适应；自身的职业能力、人格特点与工作岗位的要求差距较大者，难于达到职业适应，可能重新进行其他类别职业的选择；而个人素质超过岗位要求很多者，可能重新进行高层次职业的选择。

#### ④职业稳定期

这一时期是人的职业生涯的主体，从时间上看也占据职业生活期的绝大部分，一般是在人的成年、壮

年时期。这一时期不仅是人们劳动效果最好的时期，也是人们养儿育女、担负繁重家庭责任的时期，因此，成年人在该时期往往稳定在某种职业、甚至某一特定岗位上。在职业稳定时期，如果从业者的素质能够得到发挥和提高，潜力得以体现，就可能抓住机会，逐步取得成果、获得生涯的成功和成就。

#### ⑤职业衰退期

这一时期是人们进入老年的时期。由于人的生理条件的变化，职业能力发生了缓慢的、不可逆转的减退，因而心理上趋向于求稳妥，其生涯则一般是维持现状。

一些老年人智力并没有明显的减退，而知识、经验还有着越来越多的积累，有的学者称之为“晶态智力”。这种晶态智力的发挥，能够使他们的素质进一步提高，出现第二次创造高峰，再一次获得成功。

#### ⑥职业退出期

即由于年老或其他原因，结束职业生活历程的短暂的过渡时期。

### 2、工作阶段三时期

从人在工作岗位的角度，又可以分为早期、中期、后期三个时期，它们基本上与上面的“职业适应期、职业稳定期、职业衰退期”相同。这三个时期，人们的职业生涯有着不同的、特定的任务。

详见下表。

表 15-1 各个工作时期的工作轮廓

阶 段	所 关 心 的 问 题	应 开 展 的 工 作
早期职业生涯	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 第一位是要得到工作</li> <li>2. 学会如何处理和调整日常工作中所遇到的各种麻烦</li> <li>3. 要为成功地完成所分派的任务而承担责任</li> <li>4. 要做出改变职业和调换工作单位的决定</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 了解和评价职业和工作单位的信息</li> <li>2. 了解工作和职位的任务、职责</li> <li>3. 了解如何与上级、同事和其他人搞好(工作方面的)关系</li> <li>4. 开发某一方面或更多方面的专门知识</li> </ol>
中期职业生涯	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 选择专业和决定承担义务的程度</li> <li>2. 确定从事的专业,并落实到工作单位</li> <li>3. 确定生涯发展的行程和目标等</li> <li>4. 在几种可供选择的生涯方案中,做出选择(如技术工作还是管理职位)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 开辟更宽的职业出路</li> <li>2. 了解如何自我评价的信息(例如工作的成就效果)</li> <li>3. 了解如何正确解决工作、家庭和其他利益之间的矛盾</li> </ol>
后期职业生涯	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 取得更大的责任或继续在某一点上所承担的责任</li> <li>2. 培养关键性的下属和接班人</li> <li>3. 退休</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 扩大个人对工作的兴趣,扩大所掌握技术的广度</li> <li>2. 了解工作和单位的其他综合性成果</li> <li>3. 了解合理安排生活之道,避免完全被工作所控制</li> </ol>

### 三、影响职业生涯的因素

#### 1、教育背景

教育是赋予个人才能、塑造个人人格、促进个人发展的社会活动。它对人的生涯有着巨大的影响。教育对于人的生涯有巨大影响的原因,在于它奠定了一个人的基本素质。

首先,获得不同教育程度的人在个人职业选择与被选择时,具有不同的能量。

其次,人们所接受教育的专业、职业种类,对于其生涯有着决定性的影响,往往成为其生涯的前半部分以至一生的职业类别。

此外,人们所接受的不同等级教育、所学的不同学科门类、所在的不同院校及其不同的教育思想,会带来受教育者的不同思维模式与意识形态,从而使人们以不同的态度对待自己,对待社会,对待职业的选择与生涯的发展。

## 2、家庭影响

一个人的家庭也是造就人的素质和影响人的生涯的主要因素。

## 3、个人需求与心理动机

人们在就业时出于对不同职业的评价和价值取向,要从社会众多的职业中选择其一;就业后也要从若干个人发展机会中进一步做出生涯的调整,从而使自身获得尽量好的归宿,取得他人与社会的承认,取得自己的成功。为了达到自己的目标和取得成功,人们要付出各种努力,包括做出一定的牺牲。

## 4、机会

机会是一种随机出现的、具有偶然性的事物。这种机会,既包括社会各种就业岗位对于一个人而言的随机性岗位,也包括所在的组织给个人提供的培训机会、发展条件和向上流动的职业情境。

素质与机会有着一定的联系。天地之间,机会是客观存在的,人的高素质和能动性可能通过“寻找”而得到新的发展机会,自己也可能开拓和创造职业机会。

## 5、社会环境

社会环境通常是指社会的政治经济形势、涉及人们职业权利的管理体制、社会文化与习俗、职业的社会评价及时尚等等大环境。这些环境因素决定着社会职业岗位的数量、结构,决定着其出现的随机性与波动性,从而决定了人们对不同职业的认定和步入职业生涯、调整职业生涯的决策。进而言之,社会环境决定着社会职业结构的变迁,从而也决定了人的生涯不可抗拒、不可逆转的变动规律性。

除了上述宏观方面的内容外,“社会环境”还指个人所在的学校、社区、家族关系、个人交际圈子等较小的环境。这些小的社会环境因素,决定着一个人具体的社会活动范围、内容及其所受到的限制,从而也决定了个人生涯的具体际遇。

## 第二节 个人的职业生涯发展



## 一、进入职业的选择

人与职业，是相互关联的一对范畴，个人进行职业选择的同时，也就是职业对于个人的选择。要较好地完成职业选择，要获得职业生涯的成功，必须做到人职两者的相互适应和相互匹配。

但是，在现实的职业选择中，尤其是在人的生涯发展过程的初期，个人往往存在不知道“如何进行职业选择”的问题，即职业选择的能力较差，因而盲目地、被动地接受一个自己并不了解、并不认同的职业。这一问题在青年的心理断乳时期特别突出。随着人对社会了解的增加，特别是在自身也进行了一定的职业活动后，其职业阅历在增长，其职业技能在提高，其对社会职业信息的了解在积累，因而他们的职业选择能力在逐步提高。

## 二、职业的适应

### 1、完成职业岗位的适应

一个人走上工作岗位从事某一项职业的劳动，要通过一定的试用期，对自己所任职的岗位逐步熟悉，最后达到胜任的状态。

职业适应的内容，以所在工作岗位的职务说明书或者职业环境为依据，要达到职务说明书所规定的各项内容的要求。职业适应最基本、最突出的体现是工作技能的熟练。

达到上述职业适应方面内容的要求，需要通过自身的学习、模仿和工作单位对于自己的入职教育、实习安排、工作实践、“师傅”指导、上岗培训、技能训练等途径来达到。

### 2、完成组织文化的适应

一个人走上一个职业岗位，就是加入一个组织，他（她）就要受到组织的约束和指挥、得到组织的引导和塑造。每一个组织都有自己的文化，这种文化和核心是组织的价值观，其表现是组织做事的风格、模式，也大量表现在人与人的关系上。

人在一个组织中从业，必然要被组织“社会化”，即被组织所认同和被组织中的成员们所认同。要想达到个人的行为、需求、个性心理特征与组织文化的适应，就要对自己的行为和思想进行一定的调整和改造，才能达到组织的要求和期望，达到组织成员对自己的接纳。

### 3、完成职业心理的转换

青年人第一次进入工作岗位，真正成为在社会中生存的独立的人。这是彻底完成心理断乳的人生阶段，它意味着人的社会心理的巨大转变。即使是有了一定的职业生涯履历的青年人和成年人，在转换工作、走上新岗位时，不论是转换职业种类、级别还是工作地区迁移，或是仅仅变动工作单位，都有面对新情境而进行心理转换和适应的问题。

## 三、职业的认定

### 1、建立心理契约

所谓心理契约，是指员工个人与用人单位对双方彼此权利与义务的一种主观认同和承诺。虽然这种心理契约不是正式的、有形的，没有体现为文本，但它是比一般的工作合同契约更加重要的契约，因为这对双方来说都是自觉的。

### 2、职业生涯的归宿

美国管理学家薛恩（E·H·Schein）的职业生涯系留点理论，是职业生涯发展理论中一个很重要的内容。该理论反映人们在有了相当丰富的工作阅历以后，真正乐于从事某种职业，并把它作为自己终身职业归宿的思想原因。或者说，某种因素把人“系”在一种职业上。我国学者又把这一理论称为“职业锚”理论。

薛恩经过研究的结论是：大学毕业生对自己的认识和对外界的认识有盲目之处、不准确之处，在经过相当长的时间后，受到客观实践的矫正。

在经过长期的职业实践后，人们对个人的“需要与动机”、“才能”、“价值观”有了真正的认识，即寻找到了职业方面的“自我”与适合自我的职业，这就形成人们终身所认定的、假定的再一次职业选择时最不肯

舍弃的因素，即“职业生涯系留点”。

### 3、职业生涯系留点类别

薛恩把麻省理工学院管理系毕业生的系留点划分为五种类别。

#### （1）技术性能力

这种人的整个职业生涯核心，是追求自己擅长的技术才能和职能方面的工作能力的发挥。其价值观是愿意从事以某种特殊技能为核心的挑战性工作。

#### （2）管理能力

这种人的整个职业生涯核心，是追求某一单位中的高职位。他们沿着一个单位的权力阶梯逐步攀升，直到全面执掌权力的高位。这种管理能力体现为分析问题、与人们周旋应付和在不确定情况下做出难度大的决策。

#### （3）创造力

这种人的整个职业生涯核心，是围绕着某种创造性努力而组织的。这种努力的结果是他们创造了新产品、新的服务业务，或者搞出什么发明，或者开拓建立了自己的某项事业。

#### （4）安全与稳定

这种人的整个职业生涯核心，是寻求一个组织机构中安稳的职位。这种职位能长期的就业、有稳定的前途，能够使个人达到一定的经济地位从而充裕地供养家庭。

#### （5）自主性

这种人的整个职业生涯核心，是寻求“自由”和自主地工作。具体来说，是能够自己安排时间，能够按照自己的意愿安排工作方式和生活方式。他们最可能离开常规性的公司、企业，但是其活动与工商企业活动及管理工作仍然保持着一定的联系。

#### （6）其他系留点类别

薛恩的上述研究结论是对名牌大学管理专业毕业生的研究，其结论的适应性有着一定的范围。鉴于社会职业的广泛性，薛恩还提出了四种不同于名牌大学管理系科毕业生的社会从业人员可能具有的职业生涯系留点，这包括：其一，基本认同，其含义是在一些社会阶层较低的职业层面，一个人的头衔、制服和其他职务标记可以成为“自我”定义的基本根据，例如哈佛大学的校工不说自己是校工职业而强调自己“在哈佛工作”的身份；其二，服务，亦即劳务；其三，权力欲及扩展；其四，工作中的多样性追求。

### 第三节 组织的职业生涯规划

#### 一、组织与人的职业生涯

##### 1、职业生涯规划理念的拓展

人是组织的重要构成要素，是组织管理工作的主要对象。从人类社会管理活动发展历史的角度看，人从一种附属于机械、类似于机械的对象（泰罗制阶段即科学管理时代），变为组织之中具有情感性的管理对象（行为科学阶段即人际关系管理时代），其后变为社会经济系统中的一种复杂因素（权变管理思维加各种现代管理手段阶段即管理科学丛林时代），进而又变为造就组织财富源泉甚至造就组织本身的资源。

人力资源、人才资源的概念于是应运而生，新的用人理念于是迅速普及。诸多组织都认识到：要搞好自己的经营，要在竞争中取胜，就要充分开发和利用人力资源，就要搞好对于人力资源这一最宝贵财富的管理，就要从“人”出发。而“人”越来越重视自己的前途、重视自己的生涯。“职业生涯规划”也就从为组织选拔、培养高层管理人员的管理工具，发展为从员工出发的新管理理念、发展为从组织的每一个人的职业发展前途出发的新管理方法。

当今世界，科技进步高速化、信息交流瞬息化、组织模式多元化、劳动形式多样化和经济关系的重大变革，组织之中的雇佣关系、分配关系以至产权关系由此也正在发生着根本性的变革，雇主与雇员的身份出现混合化、模糊化现象，这使得组织的人力资源管理理念也产生着进一步的变化。从根本上看，当今的组织人力资源理念把人放在中心，把人作为立足点，而且把人的职业生涯规划与管理作为人力资源开发与管理工作 and 整个管理工作必不可少的

内容，甚至是作为吸引人才、造就人才、成就组织大业的重要手段。这在现代组织中已经成为一种趋势。

## 2、职业生涯与人力资源管理

从职业生涯的角度看人力资源管理，人力资源开发与管理主要设计以下内容：

### （1）职业岗位——组织对人的需求

职业岗位，是一个人职业生活的落实地点。人到一个职业岗位上就业，就开始了自身职业生涯历史的书写。

职业岗位，也是组织对人力资源进行管理的起点。这体现在“职务说明书”上面。首先，组织根据自身的发展目标，进行机构的设置和岗位的设计——包括不同的职位种类和每种职位的数量。进一步，就是对各个岗位的工作进行分析，然后制定出职务说明书。其后，组织进行招聘，各种职位招聘的条件就是以职务说明书的要求为依据的。

### （2）任职

当组织招聘人员并对所招收的人员进行入职教育培训以后，就要对其任用了。组织对人员的任用，要基于工作需要、目标导向、比较选优、人职匹配、考虑发展的原则进行。个人走上某个职业岗位时所感受的组织文化，对其在组织中的行为会有一定的影响。尤其对新就业人员来说，其初次任职不仅是人生的一步，而且是人生的一大阶梯。

从组织的角度看，重要人物、特殊性成员的任职往往要采取一定的仪式，它具有组织目标、组织纲领宣言性的象征性意义，“表现为个体状况的重要变化”。这种象征性仪式“不仅涉及外部的安排，更重要的是个人内心对自己的感觉的变化”。

对于一般性的成员，也可以举行一定的仪式任职，因为这使得个人在进入组织的形式上有了严肃性，甚至是庄严感、神圣感。

### （3）组织对人的使用

组织对于人力资源的使用，从表面上看就是“任职”，实际上它还有着相当丰富的内容，有着非常深刻的指导思想。其具体内容包括：工作内容的分配安排、工作环境的提供、工作条件的配备、工作流程的控制、工作节奏的调节、工作关系的维持、工作动机的调动、工作绩效的评价、工资薪酬的计发、工作能力的培训、工作潜能的开发等。

进一步来说,在对人力资源的使用中,还有着组织本身与人力资源的关系问题,这包括:雇佣关系或劳资关系、劳动合同或人事合同关系、“顶头上司”等管理者与组织成员的管理关系、员工在产权方面的身份与权利、社会保障关系等。

### 第三节 组织的职业生涯规划

#### 二、组织的职业生涯规划内容

##### 1、组织的职业生涯规划视角

每个组织都有自己的运转目标,每个组织都有自己的组织结构,每个组织也都有自己的用人需要。组织为了顺利达到自身的目标,必须基于成员们的能力、人格、需要、动机,使用本组织的人力资源,这就要对员工进行规划。

但是,员工规划的着眼点是不同的:20世纪70年代至80年代,组织的人员规划是立足于组织选拔人员的规划。近年来,已经进入到“职业生涯规划”(career planning)阶段。其立意已经不仅是把“对员工前途的提供与帮助”作为员工激励的手段,而且也成为组织管理工作的新思路,其“新”处在于组织发展与员工发展的一致化和互相促进。因此,职业生涯规划成为现代组织的用人和长期发展的战略性任务。从人力资源开发与管理的角度看,组织的职业生涯规划也构成现代人力资源管理的重要内容。

这里进一步将组织的职业生涯规划和个人的职业生涯规划进行比较对照。详见下表:

表 15-2 职业生涯规划比较

组织职业生涯规划视角	个人职业生涯规划视角
<ul style="list-style-type: none"><li>●确定组织未来的人员需要</li><li>●安排职业阶梯</li><li>●评估每个员工的潜能与培训需要</li><li>●在严密检查的基础上,为组织建立一个职业生涯规划体系</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>●确认个人的能力与兴趣</li><li>●计划生活和工作目标</li><li>●评估组织内外可供选择的途径</li><li>●关注随着职业与生命阶段的变化,在兴趣和目标方面的变化</li></ul>

##### 2、组织内的职位阶梯与个人发展目标

从组织的角度看,凡招收聘用了一个人,他就进入本组织而成为自己的成员,也就被置于组织结构中的某一工



作的“位子”上。个人进入该组织结构之中，也就加入了组织角色与工作的分工体系。但是，在科层制即等级制组织中，工作分工往往意味着一个人在组织的职位阶梯中的不同位置。

以某公司营销人员的生涯为例，这种职位阶梯图示如下（见图 15-1）：

<b>总经理</b>
<b>副总经理</b>
<b>销售总监</b>
<b>大区市场经理</b>
<b>市场部经理</b>
<b>销售主任</b>
<b>销售业务员</b>
<b>实习销售员</b>

图 15-1 职位阶梯图

社会学告诉我们，人的社会地位的流动分为垂直流动和水平流动。对于一个人来说，他的垂直流动包括职业阶层的晋升和下降，他的水平流动则是同等地位的职业的变换。这种职业流动就是一个人职业生涯所走的路。

就一个人而言，他在组织的职位阶梯中一步一步“向上爬”的努力，是在组织考虑自身具有的人力资源以至从社会可能获得的许多同类资源要素环境中进行的。组织应当在员工的组织目标的大前提下，充分把员工的个人职业生涯发展纳入组织管理的范围，通过实现发展目标来取得更加优异的组织目标。

### 3、组织内的职业生涯发展方向

在任何组织中，员工都有从事技术性工作和从事管理性工作的两种可能，即有走技术专家和管理者两条不同的职业生涯发展道路。这两条路对于人们所从事的职业岗位来说，有着工作性质的差别。应当指出，“技术”道路在这里是广义的，它不仅仅是指“工程师”、“研发人员”等职业，还包括“会计师”、“广告师”、“营销师”、“测评师”等业务精英的职业。



根据工作性质的不同组织合理地选拔人员，根据个人的素质潜能帮助其寻找合适的工作目标并进行培训，是组织对员工进行职业生涯设计的重要工作内容。究竟选择哪一条道路，最终是要根据员工的能力专长、人格特征条件和个人意愿。下面对管理者与技术专家两种工作任务进行分析。详见下表（表 15-3）：

管理者的任务	技术专家的任务
<ul style="list-style-type: none"><li>● 劝导、指导、指挥他人</li><li>● 对敏感事实很敏感</li><li>● 评价他人的工作</li><li>● 预算、分析和控制成本费用</li><li>● 有很好的表达能力</li><li>● 传达上级意图，实施组织政策</li><li>● 指出使用什么方法</li><li>● 根据不充足的材料做出决策</li><li>● 承认组织机构的等级制</li><li>● 寻求各种经营目标之间的关系</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 好为人师</li><li>● 富有直觉和创造性</li><li>● 评价数据系统或方法</li><li>● 技术工作不替代</li><li>● 有高超的分析能力</li><li>● 善于逻辑推理不喜欢照搬照抄</li><li>● 确定具体方法</li><li>● 收集的数据多多益善</li><li>● 承认客观事实的层次性</li><li>● 寻求各种技术之间的关系</li></ul>

表 15-3 管理者与技术专家的工作比较

#### 4、员工职业经历运动的三维结构

薛恩综合了职业发展氛围的各种不同因素，提出了一个职业发展圆锥型趋势的三维结构理论。薛恩指出，职业生涯运动包括纵、横两个方向。一个人在某个特定的职业岗位上工作，是向该等级职业的核心处发展的，这是一种水平的运动。他能够进入该等级的核心，是通过获得更多的责任和上层人物的信任而实现的。进入了核心，就意味着其职权的增长。纵向运动则是一般的在职业阶梯中的晋升。详见图 15-2：

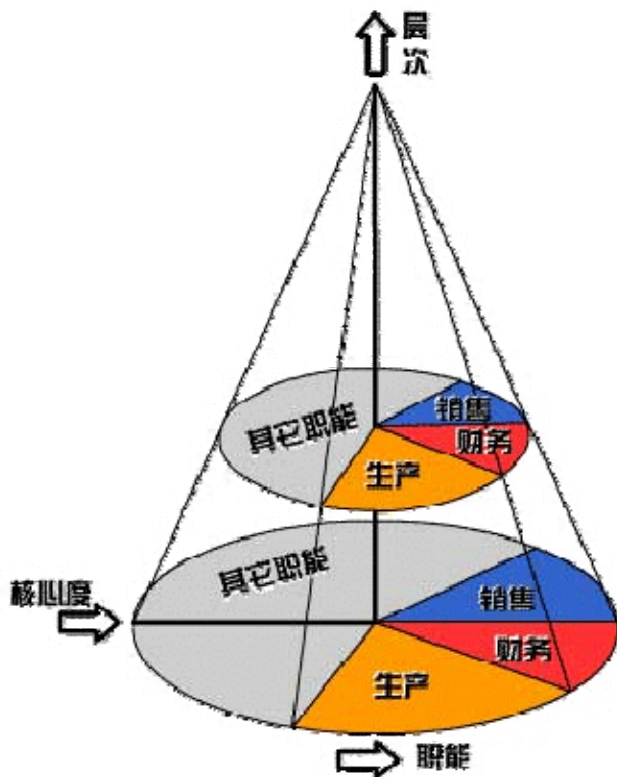


图 15-2 职业生涯变动的三维结构

#### 5、个人职业生涯的成功与组织的认同

由于人们的个人条件和职业价值取向不同，其职业生涯的发展方向和实施道路也是具有多种模式的。因此，作为用人单位的组织，在制定和实施组织战略时不应该忽视和压制人的个性，而应当对员工加以尊重，努力认同员工的发展，使组织的职业生涯规划工作与个人发展有机地结合。

这里将管理人员“职业生涯成功”的自我评价和组织对其的评价进行对比，详见下表（15-4）。

评价方式	评价者	评价内容	评价标准
自我评价	本人	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自己的才能是否得到充分的发挥</li> <li>●为个人在组织中的发展,以致在社会中所扮演的角色是否满意</li> <li>●为自己职位、薪酬和其它待遇的变化是否满意</li> <li>●为处理职业生涯发展与其他人生活活动关系的结果是否满意</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●根据个人手指标以及个人知识能力水平</li> </ul>
组织的评价	上级、同事、下级、人力资源部门	<ul style="list-style-type: none"> <li>●下级和同事是否赞赏</li> <li>●是否受到上级的肯定和表彰</li> <li>●职位是否有了提升,职权范围是否扩大</li> <li>●工作成果是否提高了</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●依据组织文化以及组织的总体经营结果</li> </ul>

表 15-4 职业生涯成功的评价对比

# 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](mailto: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**



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

全国 Mini-MBA 《职业经理》双证班热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

---



**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](http://www.mhjy.net)**