

哈尔滨理工大学

《高级人力资源管理》

精品课程 实战讲义

全国迷你型MBA职业经理双证班

认证系列：职业经理资格认证、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、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、营销策划师等认证。

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

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：**13684609885** 0451-88723232 88342620 电子邮箱：xchy007@163.com

学校网站：www.mhjy.net 颁证单位：中国经济管理大学 承办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

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

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

招生专业及其颁发证书

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



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

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



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

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



【证书说明】

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



【学习期限】

3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】

全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

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



【招生对象】

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



【教程特点】

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



【考试说明】

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



【颁证单位】

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



【承办单位】

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



【咨询电话】

13684609885 0451--88723232 88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅



【报名须知】

- 1、报名时请直接邮寄4张2寸免冠近照（要求蓝色背景）和一张身份证复印件
- 2、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com 或者传真至0451—88342620
- 3、交费后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。



【报名地址】

哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



【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】

方式一	邮局邮寄	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。



认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

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

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月 (允许工作经验丰富学员提前毕业) **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88723232 88342620 **邮箱：**xchy007@163.com

学校网站：www.mhjj.net **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

第一章 人力资源开发与管理概论

第一节 人力资源管理的基本概念

人力资源管理学，作为一门独立的学科体系，作为现代工商管理整个系统中一个重要的组成部分，约出现于 20 世纪 60 年代中后期。它是研究如何最有效、最合理地管理和使用企业最宝贵的资源——员工的才能与热情，从而实现企业的既定目标（即使其经济效益和社会效益最大化）的一门学科。

一、人力资源的概念

1. 人力资源

资源是“资财的来源”。在经济学上，资源是指为了创造物质财富而投入于生产活动中的一切要素。现代管理科学普遍认为，经营好企业需要四大资源：人力资源、经济资源、物质资源和信息资源。其中人力资源是生产活动中最活跃的因素，也是一切资源中最重要的资源，被经济学家称为第一资源。

广义：智力正常的人

狭义

（1）能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力，即处在劳动年龄的已直接投入建设和尚未投入建设的人口的能力。（清华大学 张德）

（2）包含在人体内的一种生产能力，它是表现在劳动者身上的、以劳动者的数量和质量表示的资源，它对经济起着生产性的作用，使国民收入持续增长。它是最活跃最积极的主动性的生产要素，是积累和创造物质资本、开发和利用自然资源、促进和发展国民经济、推动和促进社会变革的主要力量。（南京大学 赵曙明）

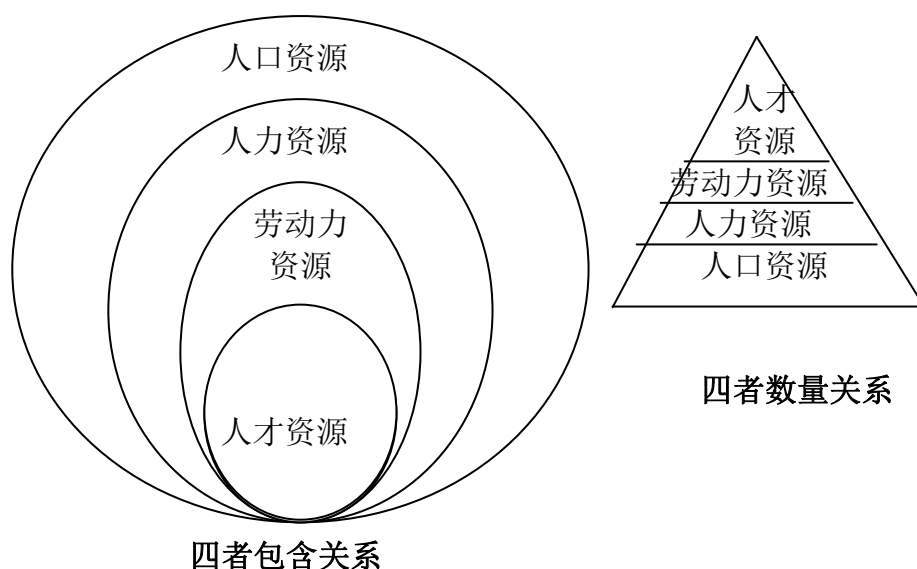
（3）企业组织内外具有劳动能力的人的总和。（复旦大学 郑绍濂等）

（4）一个国家或地区有劳动能力（体力劳动或脑力劳动）的人的总和。

（5）企业全体员工的能力。

2. 与人力资源相关的概念

在日常生活中，有“人口资源、人力资源、劳动力资源、人才资源”这样四个我们常说的资源概念，为了更好理解人力资源的概念，我们要对以上四者关系作以区别。



二、人力资源的特点

1. 人力资源具有能动性（主动性）

这是人力资源区别于其他资源的最根本所在。许多资源在被开发的过程中是完全被动的，HR 则不同，它在被开发过程中具有能动性。这种能动性主要表现在：

自我强化
选择职业
积极劳动

2. 人力资源具有时效性

从总体上看，人有其生命周期，不能长期蓄而不用，否则会荒废、退化。而作为人力资源，人能够从事劳动的自然时间又被限定在其生命周期的中间一段；在不同年龄段，能从事劳动的能力也不尽相同。从社会角度看，人力资源的使用也有培养期、成长期、成熟期和老化期；不同年龄组的人口数量及其间的联系，也具有时效性。

3. 人力资源具有可再生性

经济资源分为可再生性资源与不可再生性资源两大类。人力资源是基于人口的再生产和社会的再生产过程中，通过人类总体内各个个体的不断替换更新和劳动力消耗——生产——再消耗——再生产的过程实现的。

4. 人力资源具有两重性

人力资源既是投资的结果又能创造财富，它具有既是生产者又是消费者的两重性。

用于对人力资源的投资包括教育投资、卫生健康的投资和人力资源迁移的投资等。人必须接受教育和培训，必须投入财富和时间，投入的财富构成人力资本的直接成本(投资)的一部分。人力资本的直接成本(投资)的另一部分是对卫生健康和迁移的投资。

从生产与消费的角度来看，人力资本投资是一种消费行为，消费行为是必需的，先于人力资本收益，没有这种先期的投资，就不可能有后期的收益。

5. 人力资源具有持续性

一般来说，物质资源的开发只有一次、二次开发，形成产品使用之后，就不存在继续开发问题了。如面粉做成了馒头，面粉进行了一次开发使用后就不存在了。但人力资源则不同，

使用后还能继续开发，使用的过程也是开发过程，而且这种开发具有持续性。人在工作以后，可以通过不断地学习更新自己的知识，提高技能，人需要不断学习，不断充实和提高自己的。因此，人力资源开发应该是一个不断的过程。

6. 人力资源具有智力性

人不仅具有能动性，而且拥有丰富知识与智力内容。人把物质资料作为自己的手段，在改造世界的过程中，创造了工具，通过自己的知识智力，使自身能力不断扩大，创造数量巨大的物质资源。

7. 人力资源具有时代性

人是构成人类社会活动的基本前提，一个国家的人力资源，在其形成过程中受到时代条件的制约。人从一生下来就遇到既定的社会发展水平，从整体上制约着这批人力资源的数量与质量；他们只能在时代为他们提供的条件下努力发挥其作用，这就是为什么当前生产力水平相同的国家之间，其人力资源素质之间也存在差距的原因。

8. 人力资源具有社会性

由于每一个民族(团体)都有其自身的文化特征，每一种文化都是一个民族(团体)的共同的价值取向，但是这种文化特征是通过人这个载体而表现出来的，由于每个人受自身民族文化和社会环境影响的不同，其个人的价值观也不相同。

三、人力资源的构成

1. 人力资源数量

人力资源数量是对人在量上的规定，是指一个国家或地区拥有的有劳动能力的人口资源，亦即劳动力人口的数量，具体反映着由就业、求业和失业人口所组成的现实人力资源。

具体的人力资源构成如下图所示。

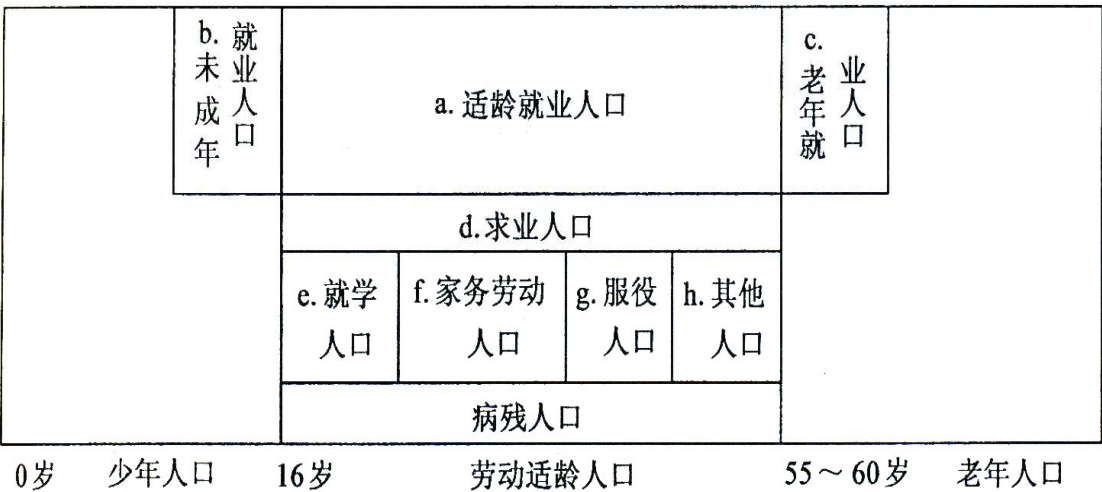


图 1-1 人力资源构成图

a. 处于劳动年龄、正在从事社会劳动的人口，它构成人力资源数量的主体，即“适龄就业人口”。

b. 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”。

c. 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”。

d. 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“求业人口或待业人口”。

e. 处于劳动年龄之内，正在从事学习的人口，即“就学人口”。

f. 处于劳动年龄之内，正在从事家务劳动的人口。

g. 处于劳动年龄之内，正在军队服役的人口。

h. 处于劳动年龄之内的其他人口。

2. 人力资源质量

该指标是人力资源在质上的规定，具体反映在构成人力资源总量的劳动力人口的整体素质上，即指人力资源所具有的体质、智力、知识和技能水平，以及劳动者的劳动态度，一般体现在劳动者的体质、文化、专业技术水平及劳动积极性上。

影响人力资源质量的因素主要有三个方面：

(1) 遗传和其他先天因素。不同的人体质水平和智力水平上先天差异是比较小的，但不包括那些因遗传病而致残的人。

(2) 营养因素。

(3) 教育方面的因素。这是赋予人力资源质量的一种最直接、最重要的手段。

四、人力资源管理的概念

同人力资源的概念一样，关于人力资源管理的内涵至今也未达成共识。但不管如何界定，其实质都是一致的，即所谓人力资源管理，就是对组织中的人进行管理，即对人力资源进行管理，以实现组织目标。

具体地讲，人力资源管理就是运用现代化的科学方法，对与一定物力相结合的人力进行合理的组织、培训和调配，使人力、物力经常保持最佳比例，同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调，充分发挥人的主观能动性，使人尽其才、事得其人、人事相宜，以实现组织的目标。

第二节 人力资源管理的发展与演变

一、人力资源管理与传统人事管理的区别

二者之间有很多区别，人力资源管理已将传统人事管理的职能扩大，即从行政、事务性的员工控制转为为实现企业的目标，建立一个人力资源规划、开发、利用与管理的系统，以提高组织的竞争力。二者的区别主要体现在以下一些方面。

1. 环境

2. 管理导向

3. 管理视角

这是“全面的人力资源管理”和“传统的人事管理”的最根本区别。

4. 机构
5. 部门性质
6. 与其他部门
7. 人员
8. HRM 实践
9. 管理活动性质
10. 管理焦点
11. 管理对象
12. 深度
13. 方案
14. 劳资关系

[案例] 日立的“鹊桥”

二、人力资源管理的演变

人力资源管理的实践活动可以追溯到相当久远的年代，但是它作为一种科学的管理理论可以说是近代工业革命的产物，它的每一次变革都是以社会的发展和科学技术的进步为推动力的。纵观人力资源管理的发展历史，大致上可以分为经验管理、科学管理和现代管要三个发展阶段，相对应地提出了雇佣劳动管理、劳动人事管理和人力资源备理的概念。见下图。

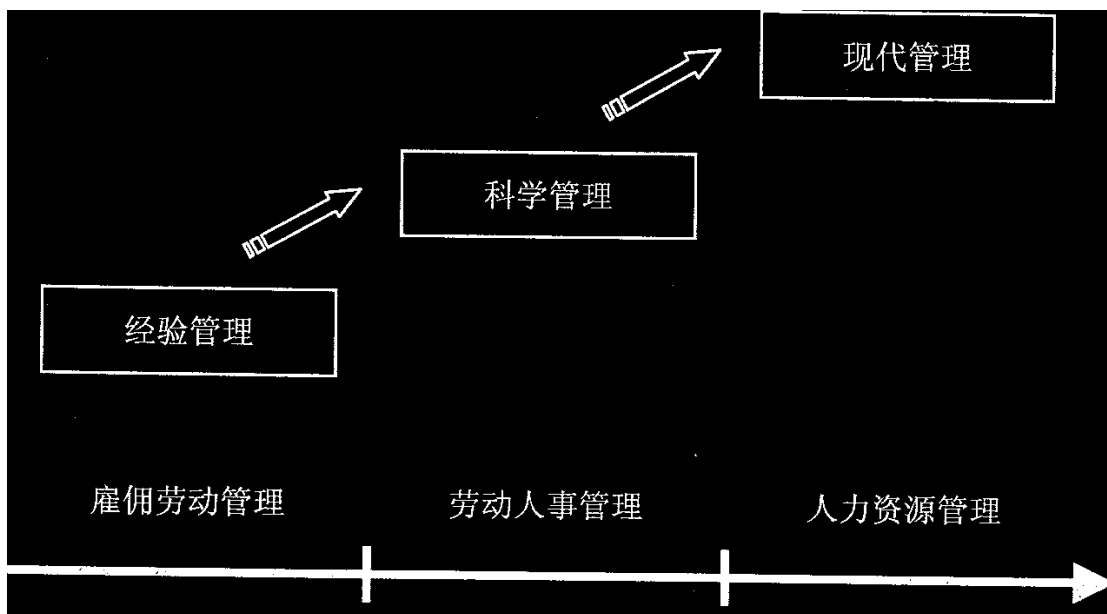


图 人力资源管理演变过程

1. 经验管理阶段

经验管理阶段出现在 18 世纪后期到 19 世纪末。蒸汽机的发明标志着第一次产业革命的产生，促进了资本主义工厂制度的兴起。以机器为主要特征的现代工业逐渐代替了工厂手工

业，工业逐步脱离农业成为第一个独立的产业部门，从而导致大量的农村人口涌入城市。工厂开始面临大量的劳工管理问题，从而促使雇佣劳动管理部门的出现。

在这一阶段，“人”被视为“物质人”，在用人单位的眼里工人只是“会说话的工具”，组织完全忽视了工人的心理需求。每个工人都在特定的岗位上每天完成着简单而重复的机械劳动。用人单位为了减少成本、增加利润，常常采用增加劳动强度，延长工作时间。

这一阶段人事管理的主要特点是：第一，由于当时需要大量的劳动力，招录雇佣工人就成为人事管理的主要任务；第二，机器的采用产生了劳动分工，因此人事管理开始着眼于解决工厂内部劳动分工与协作的问题；第三，由于存在雇佣劳动，因而出现了不做工的监工，他们开始负责招工、分配工作、发放工资、监督工人的劳动，人事工作开始有了专人管理。

在经验管理阶段，由于缺乏科学的管理方法，雇主完全是凭借自己的经验来管理工厂和工人，因此劳动生产效率非常低下。

2. 科学管理阶段

19 世纪末 20 世纪早期，欧洲的工业革命引发了大机器生产方式的形成，导致了生产效率的极大提高和劳动分工的进一步明确和细化。由此产生了对人员进行科学管理的需要，也推动了人力资源管理全面进入科学管理阶段。

英国的罗伯特·欧文创建了最早的工作绩效评价系统，被称为“人事管理之父”。罗伯特·欧文为每个工人设置一块小方木柱，4 个柱面涂上不同的颜色，由浅入深地表示该工人表现的好坏：白色表示很好，黄色表示良好，蓝色表示一般，黑色表示不好。并将小方木柱安装在机器上，每天将对应于工作表现的颜色转向通道。通过这种方法，有效激发了工人的工作积极性。

美国工程师泰勒在其开创的科学管理运动中也包含了对人力资源管理的研究，提出了劳动定额管理和劳动计件工资奖励制度。他们应用“时间—动作研究法”对工作进行科学研究，设计最合理的程序、动作和工具，使劳动生产率得到极大提高。他提出了对工人的体力和脑力的要求应该与工作要求相匹配的思想。泰勒认为要想让工人最有效率地工作，就要用金钱激励他们，于是他提出了劳动计件奖励制度。

泰勒所开创的一系列科学管理活动对于当时劳动生产率的提高起到了巨大的推动作用。

德国心理学家雨果·芒斯特伯格将心理学运用到工业领域，开创了工业心理学。

美国的梅奥主持的霍桑实验以及其后形成的人际关系学说，对组织环境与员工士气和生产积极性的关系进行了研究；行为科学更是从心理学、社会学、组织行为学、社会心理学等多个方面对人类行为规律进行研究。

科学管理阶段人事管理理论和实践有了很大的发展，主要表现在：

- (1) 通过对工人操作的科学分析，是劳动方法标准化；
- (2) 通过对工人工时消耗的研究，制定出劳动定额和时间定额制度；
- (3) 有目的地将培训引入企业，并根据工人特点安排工作；
- (4) 实行有差别的计件工资制，激励工人提高生产效率；
- (5) 明确了管理人员与工人的分工；
- (6) 出现了劳动人事部门。

尽管这一阶段的人事管理活动和人力资源管理研究都是集中在某一特定领域，没有形成完整的人力资源管理理论体系，但是这些理论和研究都为日后人力资源管理实践和理论体系的建立奠定了基础。

3. 现代管理阶段

第二次世界大战以后，人事管理进入了飞速发展阶段。随着组织规模的不断扩大，人事管理逐渐形成了较为完整的管理体系，并成为企业管理的一个支持系统。这一时期，人事管理的主要特征是档案管理。

20 世纪 60-70 年代出现了专门的人事管理专家，使人事管理职能得以扩大，薪酬和福利管理、员工培训与发展等成为人事管理的主要职能。这一时期人事管理的理念是以工作为中心，员工是企业的资本。

20 世纪 80 年代以后，人事管理发展到人力资源管理阶段，并且在组织中的地位不断提高。这种变化不是简单的名称变化，而是管理理念和管理方式的巨大变化。人力资源管理将员工视为组织最重要的资源，重视对员工的长期开发和合理使用。在管理职能方面，人力资源管理不再仅仅承担单纯性的行政事务性工作，更关注影响组织目标实现的长期的战略性工作。在管理方式上，人力资源管理强调“以人为本”的管理理念，使管理方法不仅科学化，而且更为人性化。

从人力资源管理的发展来看，它的每一次发展变化无论是对于人力资源管理理念还是管理实践都是一次创新和突破，是适应组织发展和环境变化的产物。

第三节 人力资源管理的职能和内容

人力资源管理作为企业的基本管理职能之一，为企业实现向社会提供所需要的产品与服务提供了人力保障，并使企业在市场竞争中得以生存和发展。就人力资源管理自身目的而原，是“吸引、保留、激励与开发”企业所需的人力资源。具体说来，即把企业所需的人力资源吸引到企业中来，将他们保留在企业内，调动他们的工作积极性，并开发他们的潜能，充分发挥他们的积极作用，为本企业服务。

一、基本职能静态描述

从上述人力资源管理的基本目的可演绎出人力资源管理五项基本职能，如图所示。

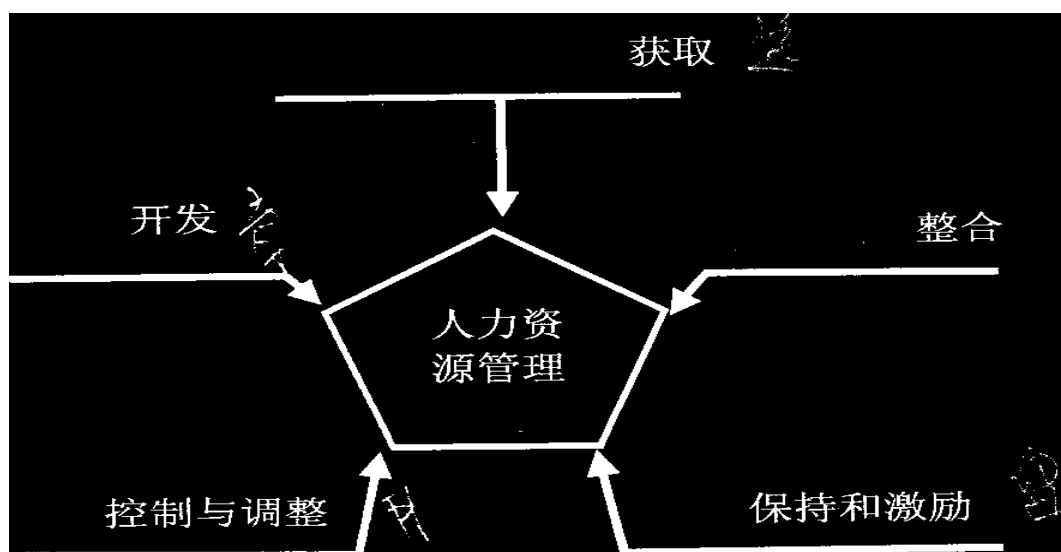


图 人力资源管理五项基本职能

1. 获取

包括招聘、考试、选拔与委派。

2. 整合(conformity)

使被招收的员工了解企业的宗旨与价值观，接受并遵从其指导。使之内化为员工的价值观，从而建立和加强他们对组织的认同感与责任感。中国企业普遍对这一方面工作重视程度不够，其实这一工作的重要性实在不可低估。

3. 保持和激励

向员工提供与其业绩相匹配的奖酬，增加其满意感，使其安心并积极工作。

4. 控制与调整

评估他们的素质，考核其绩效，做出相应的奖惩、升迁、离退和解雇等决策。

5. 开发(Development)

对员工实施培训，并提供给他们发展机会，指导他们认清自己的长处与短处以及今后的发展方向和道路。

二、基本职能间的相互关系

上述五项基本职能的关系是相辅相成、彼此配合的。如激励使员工对工作满意、对组织依恋，从而有利于整合的开展；开发使员工看到自己在本企业的前程，从而更加积极和安心。但这五项功能都是以职务分析为基础、为核心的。职务分析能确定本企业每一岗位所应有的权责和资格要求，从而使人力资源的获取具有明确的要求，为激励规定目标，给考核提供标准，为培训与开发提供依据。

三、人力资源管理的内容

我们通过一个图来看看人力资源管理活动的内容，图强调指出了若干重要的人力资源管理活动。

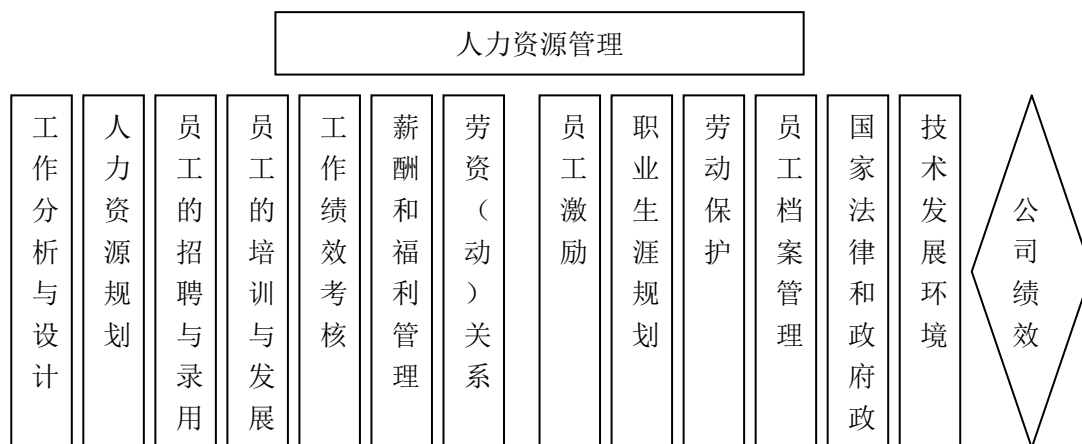


图 1-2 人力资源管理的内容

1. 工作分析与设计

为了实现组织的战略目标，人力资源管理部门要根据组织结构确定各职务说明书与员工素质要求，并结合组织、员工及工作的要求，为员工设计激励性的工作。

2. 人力资源规划

根据公司的总体战略目标，分析自己的经营环境变化对人力资源的供给和需求的影响及状况，利用科学的预测方法，制定必要的政策和措施以确保自身在需要的时间和需要的岗位上获得各种所需的人力资源(包括数量和质量两个方面)，并使公司和员工个体得到长期的利益。

3. 员工的招聘与录用

根据人力资源的规划或供需计划而开展的招聘与选拔、录用与配置等工作是人力资源管理的重要活动之一。要完成组织的目标，公司用招聘来定位和吸引申请具体职位的人，可能从内部(即晋升或变换工作)或从外部招聘候选人。这是人力资源管理的第一步，这一步又分为根据需求制定选人的标准、确定选聘对象并初步进行预测、面试并聘用安置等几个过程。

4. 员工培训与发展

员工培训与开发是教导雇员如何完成其目前或未来的学习，为将来工作做好准备。培训重在目前的工作技能，而开发则是对员工未来的工作技能，以及员工职业开发。培训与开发主要目的在于通过提高员工们的知识和技能水平去改进组织的绩效。

5. 工作绩效考核

组织通过绩效管理工作衡量其员工的工作绩效，并把这些评价传达给他们。其目的在于激励员工们继续恰当的行为并改正不恰当的行为。绩效评价结果可以给管理部门提供有关决策的依据，如：晋级、降级、解职和提薪等。

6. 薪酬和福利管理

薪酬包括工资和福利及奖金等。工资是员工所得的薪水；津贴是提供给员工的、在工资以外的某种报酬形式，如健康保险等；奖金是奖励员工恰当工作行为与超出劳动定额以外的工作结果。

7. 劳资关系

工会代表员工与资方就有关员工的报酬、福利、工作条件和环境等事宜进行谈判。

8. 员工激励

我们都知道对人的激励具有非常重要的意义，在人力资源管理中对员工的激励是人力资源管理的重要内容，聪明、成功的领导必须学会对员工的激励。

四、人力资源管理活动的承担者

随着人力资源管理工作的职能化和专业化，一般来说，公司都设有专门处理人力资源管理工作的部门。然而并非仅由人力资源管理部门承担该种职能性的责任。

人力资源方面的工作是由人力资源专业人员与直线经理（也称部门经理）共同完成和承担，即所有的管理者都参与日常性的人力资源管理实践。

1. 人力资源管理专业人员的职责

人力资源管理专业人员在发挥作用时，必须清楚地知道自己的基础职责和扮演的角色。

(1) 建议和参谋

HRM 专业人员对公司内部人力资源管理业务（如政策、劳动合同、以往惯例以及员工的需要等）和外部的劳动市场及政府法规的变化趋势比较熟悉，人力资源管理专业人员在公司决策过程中是一个重要的资源。因此，他们经常作为公司经理、高级行政人员和主管的公司内部参谋。

(2) 服务与咨询

HRM 专业人员参与一系列服务活动，如招聘、挑选、测试、设计实施培训项目，以及善于听取员工的要求和抱怨等。HRM 专业人员必须掌握 HRM 领域的专业理论与知识，在一系列涉及人力资源管理的课题上进行咨询，专业人员可以通过在诸如法律、怎样选拔和录用员工、

怎样做一次员工面谈、怎样评估员工的工作绩效等等课题上提供实施计划的方法协助。

(3) 制定政策并实施

HRM 专业人员通常要建议并草拟 HRM 的新制度与方法或修改原有的制度与方法，来解决重复发生的问题或预防新的问题的发生。

(4) 维护员工利益

HRM 专业人员的一项重要职责就是维护员工的利益，倾听员工的要求并反映给经理们，在公司建立有效的沟通渠道，建立良好的员工关系。

2. 直线经理（部门经理）的人力资源管理部门人员的作用

从人力资源管理角度看，直线经理们是负责贯彻人力资源管理实践活动的主要人员，也是支持人力资源专职人员、开发有效的人力资源管理实践的力量。

表 直线经理与人力资源管理部门人员的作用

工 作 活 动	直线经理的活动与责任	人力资源管理专业人员的活动责任
工 作 分 析	提供工作分析与设计的有关信息，以及反馈	工作说明书与规范的编写
人 力 资 源 计 划	人力资源计划与组织战略的协调与均衡	人力资源战略与规划的制定
招 聘 与 录 用	直接参与面试；决定人员的录用与分配	招聘服务、咨询工作（如广告、材料收集与调查、配合直线经理的招聘录用、人员体检、劳资等相关法律法规的咨询与服务等）
考 核	运用公司的评估表格对员工进行绩效考核 绩效考核面谈	开发绩效考核工具 组织考核，汇总处理考核结果 保存考核记录
培 训 与 发 展	组织员工培训；工作丰富化；给下属提供工作反馈信息；指导、帮助员工设计个人发展计划	制定员工培训计划；为员工培训提供帮助（如场地、器材、资金、后勤等）；帮助员工进行职业生涯规划；对管理者进行管理理论与方法（特别是人力资源开发与管理）的培训等
薪 酬 管 理	工资、奖惩制度及其它激励措施的实施	工资、福利制度的制定；工资、福利制度执行与监督；员工福利及其他特殊需要的服务等
劳 动 关 系	组织员工沟通；指导员工的合作与协调；冲突与处理；信息的收集与反馈；劳动纪律的监督执行；员工解雇、提升、调动、辞职的决策	沟通制度的制定；沟通渠道的畅通保障；部门间的协调；信息的处理；企业文化传播；员工组织文化工作的开展；员工档案的管理；员工管理制度的制定；直线经理员工处理决策的审核与贯彻；对直线经理实行调控；为离退休员工提供咨询和服务
员 工 保	确保职工在纪律、解雇、职	开发确保员工能受到公平对待的程序并

险安全	业安全等方面受到公平对待 持续不断地指导员工养成并坚持安全工作习惯 发生事故时，迅速、准确地提供报告	对一线经理进行培训，使他们掌握这一程序 分析工作，以制定安全操作规程并就机械防护装置等安全设备的设计提出建议 发生事故时，迅速实施调查、分析原因、就事故预防提出意见并向“职业安全与健康”组织提交必要的报表
-----	--	--

第四节 人力资源管理的重要性

一、人力资源管理的角色

1. 角色

- (1) 战略性的
- (2) 经营性的

2. 侧重点

- (1) 全球性任务，长期性目标，创新
- (2) 行政工作，短期目标，以日常工作为目的

3. 汇报对象

- (1) 总经理或总裁
- (2) 负责企业行政管理的副总裁

4. 常规工作

- (1) 制定人力资源规划
- (2) 跟踪不断变动的法律与规则
- (3) 分析劳动力变化趋势和有关问题
- (4) 参与社区经济发展
- (5) 协助企业进行改组和裁员
- (6) 提供公司合并和收购方面的建议
- (7) 制定报酬计划和实施策略
- (8) 招聘或选拔人员填补当前空缺
- (9) 向新员工进行情况介绍
- (10) 审核安全和事故报告
- (11) 处理员工的抱怨和申诉
- (12) 实施员工福利计划方案

二、人力资源管理为什么重要

- 1. 企业管理发展的必然
- 2. 人力资源管理是企业竞争优势的源泉

3. 人力资源管理是竞争优势的源泉

4. 提高职业生活质量

(1) 职业生活质量 (Quality of Work Life, QWL) 的定义

工作生活质量指企业中所有人员, 通过与组织目标相适应的公开的交流渠道, 有权影响决策改善自己的工作, 进而导致人们更多的参与感, 更高的工作满意感和更少的精神压力的过程。

(2) 员工最希望的职业环境

员工希望的工作环境在不同的时期和不同的国家或地区会有所不同。

(3) 职业生活质量与人力资源管理的关系

(4) 职业生活质量的重要性

提高生产率是任何以利润最大化企业都想达到的目标, 是企业经营者追求的首要任务, 影响生产率的因素很多, 员工的工作生活质量直接影响生产率。

(5) 提高职业生活质量的途径

把员工的利益放在重要位置上、实施民主管理、畅通信息沟通的渠道、工作环境设计科学化。

三、人力资源管理的战略性意义

当今世界, 无论是发达国家还是发展中国家, 对人力资源的战略性意义都有极为深刻的认识。几乎世界所有的有识之士都一致认为, 21 世纪将是人力资源的世纪, 人力资源问题将主导整个 21 世纪甚至更为遥远。之所以如此, 是由于以下几个方面的原因:

1. 时代的召唤

2. 竞争压力

现在企业竞争的压力。

3. 技术革新

创新是很时髦的词, 包括区域创新、企业创新等。企业创新包括管理创新、技术创新、制度创新等。创新的基本要素之一就是创新人才。

第二章 人性观

第一节 人力资源管理才基本原理

一般来讲, 人力资源管理通常遵循下列原理进行 (或说人力资源管理需要完成的目标如下):

一、系统优化原理: 指人力资源系统经过组织、协调、运行、控制, 使其整体动能获得最优绩效的理论。

在这方面，表现的最为简单的就是有关企业组织架构的设计，这便是人力资源部门为满足系统优化而进行的战略性人力资源调整。

二、能级对应原理：不同能力的人，其在企业中的责、权、利应有差别，合适的人放到合适的位置上。

这便是我们通常进行的职位分类所作的工作了，在职位分类完成之后，一个系统的人力资源部门还需要进行的是工作分析。期间，工作分析提供了（WHO）用谁做、（WHAT）做什么、（WHEN）何时做、（WHERE）在什么地方做、（HOW）怎么做、（WHY）为什么要做、（FOR WHOM）为谁做的信息，从而形成职位描述等相关的文件。

三、系统动力原理：通过一定的方式激发人的工作热情，包括物质动力（物质的奖罚）、精神动力（成就感与挫折感、危机意识）。

这个就是我们常讲的绩效考核机制，从 X 理论到 Y 理论到现代的人本管理理念，无不是为最大限度发挥人员潜能而发展的。

四、反馈控制原理：人力资源管理中的各个环节是相互关联的，形成一个反馈环，某一环节发生变化都会产生连锁性反应。

这个原理的利用便在于如何的建立企业内部的沟通机制，通常，我们都认为有关沟通的事宜应该由行政部门来进行，而作为人力资源管理系统，其实需要组织沟通的地方有很多：比如说组织进行内部员工满意度调查，这便是一件上到企业最高领导、下到基层员工的一个全面的工作信息沟通过程，通过这个沟通过程，我们可以系统的做出包括公司宏观发展战略、经营管理理念、各项规章制度、组织管理和企业文化等方面的评价。

五、增值原理：增值原理是指对人力资源的投资可以使人力资源增值，而人力资源增值是指人力资源品位的提高和人力资源存量的增大。我们知道，人力资源是指社会劳动者的劳动能力，而劳动能力的提高主要靠两方面的投资，营养保健投资和教育培训投资、其中更为重要的是教育培训投资。要想使企业中的员工提高其生产效率和生产能力，就必须对其进行业务培训。

六、激励原理：激励原理指的是通过对员工的物质的或精神的需求欲望给予满足的允诺，来强化其为获得满足就必须努力工作的心理动机，从而达到充分发挥积极性，努力工作的结果。

人在工作过程中是否有积极性，或积极性有多高，对于其能力的发挥程度至关重要。我们知道，人的能力只有在工作中才能发挥出来。人所拥有的能力和他在工作中发挥的能力往往是不等量的，这除了受到诸如工作环境的好坏、工作条件的良好程度，以及单位或组织内人际关系（包括上下级关系、同事关系）的协调、配合情况等客观因素影响之外，还要受到人的积极性的发挥程度这一主观因素制约。在客观因素相同的条件下，主观因素是个人能力发挥的决定性因素。

人力资源管理者任务不只是以获得人力资源为目标，人力资源管理者在为单位或组织获得人力资源之后，还要通过各种开发管理手段，合理使用人力资源，提高人力资源的利用率，为此就必须坚持激励原理。

七、差异原理：人力资源管理的根本任务是合理配置使用人力资源，提高人力资源投入产出比率。要合理使用人力资源，就要对人力资源的构成和特点有详细的了解。“知己知彼，百战不殆”。人力资源是由一个个劳动者的劳动能力组成的，而各个劳动者的劳动能力由于受到身体、受教育程度、实践经验等因素的影响而各自不同，形成个体差异。就个体能力来说，这种差异包括两方面：一是能力性质、特点的差异。二是能力水平的差异。“用人之长，避人之短”是人力资源管理的基本原则。

承认人与人之间能力水平上的差异，目的是为了在人力资源的利用上坚持能级层次原则，大才大用，小才小用，各尽所能，人尽其才。在人力资源管理中，差异原理指的是：具有不同能力层次的人，应安排在要求相应能级层次的职位上，并赋予该职位应有的权力和责任，使个人能力水平与岗位要求相适应。

八、互补原理：在现代社会中，任何一个人都不可能孤立地去做事，人们只有结成一定的关系或联系，形成一个群体才能共事。因此，群体内部的关系如何，直接关系到该群体所承担任务的完成好坏。

现代人力资源管理要求，一个群体内部各个成员之间应该是密切配合的互补关系。人各有所长也各有所短，以己之长补他人之短，从而使每个人的长处得到充分发挥，避免短处对工作影响，这就叫做互补。

个体与个体之间的互补主要是指以下几个方面：性别互补、能级互补、年龄互补、气质互补。

九、动态原理：指的是人力资源的供给与需求要通过不断的调整才能求得相互适应；随着事业的发展，适应又会变为不适应，又要不断调整达到重新适应，这种不适应—适应—再不适应—再适应的循环往复的过程，正是动态原理的体现。动态原理使我们认识到人力资源规划的重要性。

当前企业面临的情况是外部环境变化万千，而组织要生存与发展，必须有一支规模适当，素质较高的员工队伍，如何在组织需要的时候和需要的岗位上及时得到各种需要的人才，是组织增加竞争力，实现战略目标的关键。为此，必须对组织当前和未来各种人力资源的供求进行科学的预测和规划。

第二节 中国人性观

一、儒家“人性”观

1、孔子仁礼相辅的人性观

儒家学派代表人之一是孔子，孔子说：“仁者，人也。”（《中儒》）“仁”是孔子思想的精髓，“仁”就是“爱人”，他提倡“己所不欲勿施于人”“己欲立而立人”“己欲达而达人”都贯穿着爱

人的思想，对一般人来说，“不学礼，无以立”（《季氏》）；对统治者来说，“上好礼，则民易使”（《宪问》）；“上好礼，则民莫敢不敬”（《子路》）。孔子曰：“古之为政，爱人为大，不能爱人，不能有其身；不能有其身，不能安土；不能安土，不能乐天；不能乐天，不能成其身”。孔子指出：“能行五者于天下为仁”，这五者即是：“恭、宽、信、敏、惠”。恭则不侮、宽则得众、信则人任、敏则有功、惠则足以使人（《论语·阳货》）。这些都处处体现了孔子“仁爱”的管理思想，管理者要有严于律己，宽以待人的精神，所以孔子说：“仁远乎哉？我欲仁，斯仁至矣。”（《论语·述而》）。“为仁由己，而由乎人哉？”（《论语·颜渊》）仁德是人人先天所禀受的心性特征，它内在于人的心性之中而非远离于人，以仁德为核心特征的道德属性是人的存在的本质属性。所以“仁爱”是孔子管理思想中对人性的看法。孔子的这种柔性管理思想同现代管理学中行为科学人性假设是相通的，都是以“人性善”为前提的，梅奥的“社会人”假说认为人天生是勤快的，有责任心的人，能主动自觉地去完成自己的工作，所以不应对人采取强硬的方法去管理，而应采用“温和的方法”去管理人，所以非理性化的管理，日益成为现代管理的价值取向，人们推崇现代企业应是一个仁爱的大家庭，可以看出，孔子的柔性管理在当今仍有重要的地位。

仁礼相辅相成的关系，或者可以这样来比喻：根之于心的性情之仁犹如一块璞玉，虽然蕴含着上好的玉质，但未经雕琢之前，它还不能说是纯美纯善的艺术品。它不仅质朴无文，混沌未开，而且还混合着其它杂质，甚至藏污纳垢。这时，充其量它只是一块上好的玉材而已，既非艺术成品，也就没有多少观赏价值。一块玉材只有经过一番精雕细刻之后，才能剔去杂质，尽现文理，成为美仑美奂、赏心悦目的艺术珍品。同样，根之于心的仁要从潜在的德性之真发展为现实的人格之美，也必须经过一番刻磨雕琢的功夫，只不过刻磨雕琢的工具不是刻刀，而是礼。因此，学礼、知礼、视听言动皆不违礼是人们修养成人必不可少的功夫。仁不存于心，礼就失去了意义和价值；仁虽存于心，没有礼的约束和规范，也未必能实现为完美的人格。《三字经》中“玉不琢，不成器；人不学，不知义”这几句话，表达的正是这个意思。而孔子所谓“克己复礼为仁”这句话，也必须从这个意义上去理解，也才感到妥帖。

通过上述喻论，我们似可对孔子的人性观有所解悟。有的学者说，孔子对人性未曾有明确的主张，此说似可商榷。仁作为潜在的德性根之于心，其质地美善，但未经礼的雕琢之前，它又非纯美纯善，这就是我们从上述喻论中得出的结论。如此，则似乎可以肯定：人性美善而又非纯美纯善即是孔子的人性观。以此为基础，孔子既确立了仁的自主性地位，又确立了礼的规范性权威。因为人性有善，所以“为仁由己，而由人乎哉”（《颜渊》）；“仁远乎哉？我欲仁，斯仁至矣”（《述而》）。因为人性非纯美纯善，所以需要“学礼”、“知礼”，“克己复礼为仁”，“不学礼，无以立”。毫无疑问，如果性美善而又非纯美纯善果为孔子的人性观，则人在修养成人的过程中，其来自内部的自由、自律和来自外部的他由、他律，应当是相辅相成、辩证统一的关系，其间并无逻辑上的矛盾和不彻底。有的学者之所以有此看法，主要原因可能即是未能认清孔子性美善而又非纯美纯善这一独特的人性观。

关于孔子人性观的上述认定，还可以使我们对于从孔子到孟荀之间儒学发展的逻辑线索有更加清醒的认识。事实上，孟子的性本善和荀子的性本恶，恰是孔子性美善而又非纯美纯善两个方面合乎逻辑的分化和发展。孟子就其性美善的一面而言性善，以此为基础，强调“存心养性”，强调道德自觉；荀子则就其人性非纯美纯善的一面而言性恶，强调克己修身，强调礼法规范。看起来矛盾对立、不可调和，事实上却本出一源，都是上承孔子而来。

从仁礼相辅相成的关系中推论孔子的人性观乃是一个尝试，结论未必恰当，但研究孔子

的人性观，这也是没有办法的办法。子贡说：“夫子之文章，可得而闻也；夫子之言性与天道，不可得而闻也。”（《公冶长》）以子贡在孔门弟子中的地位及其与孔子关系的密切，他所“不可得而闻”的，别人恐怕也难得而闻。因此，《论语》所载孔子明确论及人性的话只有一句“性相近也，习相远也”，也就不奇怪了。但是，我们也不能太相信子贡的话。从《论语》所载内容来看，孔子的确不象后来的孟子和荀子那样，直接而明确地谈论人性是什么或不是什么。这可能与他对人性动态而复杂的特点的深刻体认有关。我们平常说到孩子，往往说：这孩子还小，没定性。就是说这孩子长大后究竟怎么样，还说不准。说不准自然就不好强说。孔子对于人性的态度，可能也是如此。所以，我们如果用查引得的方法，从《论语》中寻找“性”字，然后就此探究孔子的人性观，那一定会空手失望而归，绝不会有什麼结果的。一句“性相近”，并非没有价值，但除了含有后来孟子所揭示的“圣人与我同然者”的意思之外，并未揭示“性”本身的性质内涵。因此，我们不能用查引得的方式去研究孔子的人性观。事实上，孔子有他自己谈论人性的独特方式，如果我们能转换一下角度，重新审视一下《论语》中的有关记载，那么，其中很多并未明言人性如何的话，实际上恰恰蕴含着孔子的人性预设及其对人性的独特体认。比如，当宰我欲改三年之丧而孔子批评他“不仁”时，这正如我们平常指责某某人“没人性”一样，其中正暗含着一个人性本善的价值预设。再如，孔子论“直躬”，说“父为子隐，子为父隐，直在其中矣”（《子路》），这个“直”实际上就是父子天性的自然流露。天性由中而出，不加伪饰，是为直。孔子很珍视直性，反对不直，认为“人之生也直，枉之生也幸而免”（《论语·雍也》）。直所透露出来的真性情乃是“礼之本”，如父子天性即是孝敬之本。失去了这点天性，什么孝敬什么礼义，统统失去了意义。这点天性乃是善的种子，或者用王阳明的话说，是照亮人生的“一点灵明”，可贵无比。但是，孔子又说，“直而无礼则绞”。这又说明，直之为性虽然可贵，但若无礼乐文饰节制，也未必即是美德，纵使父子天性也不例外。如果对父母不能“生事之礼，死葬之以礼，祭之以礼”，则单凭一点父子天性，也不能算是真正的孝敬。如此一来，则孔子关于天性美善而又非纯美纯善，必经礼乐规范而后至美至善的思想，岂不是昭然若揭了吗？细审上引孔子话语，其间虽无一个性字，但其所论却都是人性在具体情况下的具体表现。孔子正是从这些各不相同的人性表现方式中，展露出人性动态而又复杂的特点。只要我们转换角度，改变方法，放宽视野，则就不难发现，孔子的人性观绝非一句“性相近也，习相远也”所可范围，而是有着更加丰富和深刻的内涵。

2、孟子

孟子的管理思想的核心是“仁政”，孟子认为人先天是性善的，因为人生来具有“善端”，他把善端分为四类：“恻隐之心”“羞恶之心”“恭敬之心”“是非之心”（《公孙丑上》），故人性本善。人人都有“不忍人之心”，所以管理者要实行仁政，而且要“得民”即“所欲与之聚之，所恶勿施尔也”（《离娄上》）。即管理者在管理时，要关心[下属](#)的需求，实现他们的欲求，而且孟子还提出满足下属的利益，最根本的是“制民之产”即要满足最起码的[生活](#)保障，才能实现更高层次的需求，“仓禀实而知礼节”。这与当代的马斯洛人类需求层次理论和奥尔德弗的生存、关系及发展理论，有异曲同工之妙。虽然马斯洛，奥尔德弗划分的层次不尽相同，但是都认为人的需要是由低级向高级的顺序得到满足的，低级的需要没有得到满足，更高级的需要就发挥不了作用，孟子的“制民之产”就是这种思想的体现，但是孟子的思想要比西方的思想早 2300 多年，在当时的年代，能有如此境界，是难能可贵的。

3. 荀子

荀子作为儒家学派代表之一，提出了与孔子、孟子对人性不同的认识，他认为“不可学，

不可事而在人者，谓之性”（《性恶》），这种自然属性表现在“饥而欲饱，寒而欲暖，劳而欲休”；“若夫目好色，耳好声，口好味，心好利，骨体肤理好愉快，是皆生于人之情性者也，感到自然，不待事而后生之者也”（《性恶》）。可见，荀子认为人生来是有情性的，计较个人利益，人性是恶，不是善，但为了解释人性“善”，荀子又提出一个观点即“伪”。伪就是人为的意思，它是由于后天的环境影响，长期的教化、学习而形成的一种品格，因此，荀子提出了“化性起伪”的命题，认为通过主观努力转化人恶的本性，使之符合道德规范。“性恶论”为确立封建的伦理纲常和社会制度提供了理论依据，如果借鉴到管理之中，那就和西方的“经济人”假设和“X理论”有相似之处，都是认为人生而好逸恶劳，管理者必须加以指导，控制纠正其“性”的不足，达到管理者的目的，用严格的管理制度和规范使被管理者改正其“性”，达到“伪”的要求，满足管理者的需求，虽然荀子是为治理国家提出的“化性起伪”，但是对现代管理仍有值得借鉴的地方。

二、道家人性观

老子的人性论主要特点是人性自然，人性无善恶之规定，人性没有先天的道德属性，它随着人的社会化过程中的或善或恶叛逆了人的自然本性，是人的自然本性的异化。老子认为善恶是相对的，仅以善或恶来定义人的本性是不足取的，“天下皆知美之为美，斯恶矣；皆知善之为善，斯不善矣”（《老子》二章）。这一论述很明确地阐明了美丑善恶相对的道理。有了“美”“丑”的同时产生，“好”“不好”也会随之出现，这就避免了用善或恶来简单的规范人生，同时《老子》五十八章中也论述了善与恶的相互转化，认为善恶并非绝对的，一成不变的。“其政闷闷，其民淳淳；其政察察，其民缺缺……正复为奇，善复为妖。”施政宽厚，人民就较为淳朴，施政严苛，人民就较为狡诈，正可以变为邪，善也可以变为恶，这就是看到了外在因素对人性的影响，揭露了善恶之间并非是可以完全定性的，因而难以用善、恶为人的本性定性。从老子的观点不难看出与西方的权变理论有很多共通之处，权变理论的提出者莫尔斯和洛希对两个工厂和两个研究表明，Y理论并不是在所有情况都比X理论效率高，应把人看作是复杂人，所以提倡管理思想和方式应依据成员的素质、工作特点、环境情况而定，不能一概而论。它反对不顾具体的外部环境而一味追求最好的管理方式，把环境作为重要组成部分，所以对人的管理也要依环境而定。老子对善恶的辩证思想也正反映了这一点，做人做事要坚持灵活的原则，避免走极端。老子能在先秦时期就提出这样独特的人性观，实在难能可贵，而且比西方权变理论要早将近3000年，这更能体现我国古代思想文化博大精深。

三、佛教人性观

佛教的思想理论在相当程度上是以佛为本的，它所谆谆教导于人的，不外是要人明白世间乃至出世间的一切诸法（包括人）都是佛、佛性的体现，人们所应该做的就是按照佛陀的教诲，精进修行，进而洞见佛性，成菩萨作佛，这一点在大乘佛教表现得尤为明显。它包括所谓的四谛（苦谛，集谛，灭谛，道谛）、八正道和缘起、无常、无我等。佛教认为：世界充满了痛苦，人生是痛苦经验的集合；痛苦有其必然性的原因。它源于贪欲一类的根本烦恼；痛苦得到消除，要靠能证得入涅槃的真理。从一开始就遵循了不走极端的中道原则。佛教将

慈悲和乐善好施视为必要的品行。“诸恶莫作，众善奉行，自净其意，是诸佛教”被认为是佛陀所说佛教的基本宗旨。佛教认为人除了领悟能力的差异，在善良和最终能觉悟（见佛性）这点上是完全平等的。佛教对生命的敬畏感极强，这表现于不可杀生的信条。它主张慈悲应该泽及一切众生，爱心的显示不仅在施舍物质，更在于以佛法教导人（法施），以功德分享于人（回向）。对于人的来生今世的问题，佛教信奉“因缘说”（即所谓的十二因缘），以及“三世两重因果”论：佛教认为在十二因缘里“无明”和“行”是过去的因，“识”“名色”“六处”“触”“受”是现在的果，“爱”“取”“有”是现在的因，“生”、“老死”是来世的果。佛教的“三世两重因果论”直接与轮回转世、因果报应等观念联系起来，主张“行善者成善，行恶者成恶”。要求人们多行善，少行恶。

因此，佛教认为人世间充满痛苦，世间的事物或人生现象都只不过是因缘的分合。人生是短暂的，没有永恒的自我主体。人应该追求超越生死的不苦境界，即“涅槃”，追求来生的幸福。

四、儒道释人性观的比较

在中国古代，儒学、道家、佛教对人民的思想文化产生了极为深厚的影响。以下对这三种主要流派中的人性观点从其研究内容的角度进行简要分析与比较。从研究内容的角度来看，中国古代哲人无外乎从人性起源、人性结构、人性价值、人性属性和人性发展等几个范畴来讨论人性问题的。

1、人性的起源

儒家代表人物孟子认为人性包含了两层意思，一是口、目、耳、鼻、四肢之“性”，是人的先天的、自然的属性，二是认为仁、义、礼、智、信、天道等为人之区别于动物的非凡属性，主张以道德心言性。荀子认为“凡性者，天之就也，不可学，不可事”，主张人性是自然生成的，而非后天学习和人为所能有的。

道家则认为“人法地，地法天，天法道，道法自然”，性即生，是人生之初，人之性不过是道性在人身上的表现。

佛教之人性论有二大不同的学说派别：瑜伽唯识系和真常系。前者主张五种种性说，后者则主张人人本具佛性。唯识家将种性的意义分而为二：一是“本性住种性”，亦即一般所谓的“本性”。一是“习所成种性”，即经过不断熏习而成就的种性，亦可称“客性”。禅宗属于真常唯心系思想，认为“众生悉有佛性”、“见性成佛”。也就是说，对于佛教而言，无论是唯识系还是禅宗都认为人性是先天而有、与生俱来的。

2、人性的结构

人性结构是指人性的要素及其结构。同为儒家代表，各哲人见解亦有不同。孟子认为“口之于味也，目之于色也，耳之于声也，鼻之于臭也，四肢之于安佚也，性也，有命焉，君子不谓性也。仁之于父子也，义之于君臣也，礼之于宾主也，智之于贤者也，圣人之于天道也，命也，有性焉，君子不谓命也”，将人性分为口、目、耳、鼻的生之性和仁、义、礼、智的德之性。荀子则认为“生之所以然者谓之性。性之和所生，精合感应，不事而自然，谓之性”。，将人性分成了生理之性与心理之性。

佛教五种种性说依众生中有钝根性、中根性或利根性之差别，而分成：声闻种性，缘觉

种性，如来种性，不定种性，无种性。不定种性者可透过“修而得佛乘”；“不修”则不得。唯识者认为受熏者必为不含善恶的无记性。人性善恶的消长，全靠善或恶的外在熏习力。禅宗认为一切众生皆有佛性。禅宗将佛性分为正因佛性、了因佛性和缘因佛性。其中正因佛性为天然性德，是人天生就具备的；了因佛性则是正因佛性所引发的正智；而缘因佛性则是资助了因，开发正因之性。禅宗所将佛性一分为三，但其根本仍是正因佛性。

3、人性的价值取向

儒家学者对人性的善恶并没有统一的意见。孟子是主张性善的，认为“人性之善也，犹水之就下也……人之可使为不善，其性犹是也。”。而荀子则主张性恶，认为“饥而欲食，寒而欲暖，劳而欲息，好利而恶害，是人之所生而有也”“今人之性，生而有好利焉……然则从人之性，顺人之情，必出于争夺，合于犯分乱理，而归于暴……用此观之，然则人之性恶明矣。”告子则综合了孟子和荀子的观点，认为“性无善无不善也”，他说：“性犹湍水也，决诸东方则东流，决诸西方则西流，人性之无分于善不善也，犹水之无分于东西也。”

道家的人性观是建立在“人法地，地法天，天法道，道法自然”的基础之上的。性即生，是人生之初，道或无是始，是宇宙之源。人性由道所生，得宇宙的本根“自然”，人性中既无仁义，也无情欲。真正的人性是无知、无欲、无争、无为，抱朴守素，谦下柔弱的状态。因此，道家的人性论，也叫以说是无善恶论。

天台宗认为佛性中善恶兼具，其性中有善有恶，有纯净有龌龊，佛性与人性没有不同。性中有善有恶，修行才更具有必要性。华严宗认为，一切众生无不完全具有如来聪明，佛性纯善，众生与佛一样，本质上都是清净圆明的；由于有种种妄念，从而产生四圣六凡、大千世界之种种迷幻来，所以修行就是“离妄还源”，断除心中妄念，明白众生即佛的道理。禅宗认为佛性就是恒常清净的真如本性，是众生本有的，佛性不在人的本性外，人不可以离开自身去求佛，见性即可成佛。

4、人性的属性

人性的属性是指人性中的动物属性、社会属性和精神属性问题。

孟子看到了人的生之性即人的动物性，但更注重的是人的德之性即人的社会性，认为人性是二者的混合体，但以社会性更为重要。而荀子主张人既有生理之性，又有心理之性，既强调了人的生物性，又强调了人的社会性。孟子和荀子在这一点上虽有一定差异但总体而言是一致的。

道家的人性观则强调人性的自然性，但这种自然性不是纯粹的生物性，而是天性，是虚无的，更接近于是一种精神状态或思想状态的表述。

佛教各宗均认为人性与佛性处于同等的地位，甚至人性即是佛性。佛性强调的即不是人的动物属性，也不是人的社会属性，更倾向于是指人性的精神属性。

5、人性的发展

人性的发展观是指如何看待人性的发展变化。儒家观点认为人性是随着环境、经历的不断变化而发展变化的。道家则认为随着社会的发展，人性是逐渐沉沦的，希望人性能够回复至初始状态。佛教观点则有所不同，认为佛性是一成不变的，但每个人佛性显现程度却各有不同，随着个人的不断修行，抚去心上的客尘，佛性也不断显现。

孔子主张“性相近，习相远”，认为人的本性是相近的，只是由于环境的影响和教育的不同而使人的本性有所差别。孟子在分析人由善向恶变化时强调生理的作用和不良环境的影响。孟子认为修养是求学的基点，但又认为人善性，是无法从外在培养，最终都要凭自己的

思考来达致。荀子强调在人性发展可以化恶为善，人性本恶，而人性的“善”则是后天人为的。“善”是后天环境和教化学习的结果。先天赋予的“性”和后天学事的“伪”是一对矛盾，要解决矛盾就要通过学、事而改变“性”，只有做到“性伪合，然后圣人之名一”。老子从道的虚无性推导出人的本性是“无知无欲”素朴无私的，认为从“无知无欲”到有知有欲，即从“无私”到有私，是对人类本性的背叛，社会的不断发展和教育加速了这种背叛的趋势，并提出人性的“复归”作为拯救社会的理想。

佛学中的佛性并不能完全等同于诸家所说的人性。这里的“性”，原义为本来具有、不变不改的东西，《大智度论》解释说：“性名自有，不待因缘。”虽然佛学中强调了佛性的不变性，但对个人的修行及修为的发展给予了相当的关注。众生的佛性显现的过程就是不断修行的过程。禅宗提倡的见性成佛、佛性平等、自心即佛，因外在客观因素的影响，人性有客尘的烦恼所覆盖，禅者修行的目的无非要去染显净，体悟本具的佛性。在对后天人性的发展方面，禅宗肯定了人性的可塑性和向善性扩展和生长的潜能。

中国传统的人性观对人性的起源、结构、价值取向、属性及发展进行了初步的探讨和研究，是比较朴素的人性观，多是从性善、性恶等易于为当时的广大人民群众所接受的角度来分析的。其中，儒家和道家均是为古代中国土生土长的学派，而佛教则是由外传播而来，在传播过程中不断地吸收和融合中国传统文化，进而发展出符合中国大众心理的佛教文化。从中国佛教人性观的发展轨迹可以明显看出儒家和道家的影响痕迹。

第三节 西方人性观

一、“经济人”假设

（一）“经济人”的概念

“经济人”意思为理性经济人，也可称“实利人”。这是古典管理理论对人的看法，即把人当作“经济动物”来看待，认为人的一切行为都是为了最大限度满足自己的私利，工作目的只是为了获得经济报酬。

（二）“经济人”假设的依据

“经济人”的假设，起源于享受主义哲学和英国经济学家亚当·斯密（Adam Smith）的关于劳动交换的经济理论。亚当·斯密认为：人的本性是懒惰的，必须加以鞭策；人的行为动机源于经济和权力维持员工的效力和服从。

美国工业心理学家麦格雷戈在他的《企业中的人性方面》（1960）一书中，提出了两种对立的管理理论：X理论和Y理论。麦氏主张Y理论，反对X理论。而X理论就是对“经济人”假设的概括。X理论的基本观点如下：①多数人天生是懒惰的，他们都尽可能逃避工作。②多数人都没有雄心大志，不愿负任何责任，而心甘情愿受别人的指导。③多数人的个人目标都是与组织目标相矛盾的，必须用强制、惩罚的办法，才能近使他们为达到组织的目标而工作。④多数人干工作都是为满足基本的生理需要和安全需要，因此，只有金钱和地位才能鼓励他们努力工作。⑤人大致可分为两类，多数人都是符合于上述设想的人，另一类是能够自己鼓励自己，能够克制感情冲动的人，这些人应负起管理的责任。

（三）“经济人”假设内含的管理策略

根据“经济人”的假设而采取相应的管理策略，可以归纳为以下三点：

- 1、管理工作重点在于提高生产率、完成生产任务，而对于人的感情和道义上应负的责任，则是无关紧要的。简单地说，就是重视完成任务，而不考虑人的情感、需要、动机、人际交往等社会心理因素。从这种观点来看，管理就是计划、组织、经营、指导、监督。这种管理方式叫做任务管理。
- 2、管理工作只是少数人的事，与广大工人群众无关。工人的主要任务是听从管理者的指挥，后勤部拼命干活。
- 3、在奖励制度方面，主要是用金钱来刺激工人生产积极性，同时对消极怠工者采用严厉的惩罚措施，即：“胡萝卜加大棒”的政策。

泰勒是“经济人”观点的典型代表。泰勒主张把管理者与生产工人严格分开，反对工人参加企业管理。他写道：“一切计划工作，在旧制度下都是由劳动者来做的，它是凭个人经验办事的结果；在新制度下则绝对必须由管理部门按照科学规律来做，这是因为，即使劳动者熟悉工作进展情况并善于利用科学资料，要一个人在机器旁劳动，同时又在办公桌上工作，事实上是不可能的。显然，在多数情况下，需要有一类人先去制定计划，另一类完全不同的人去实施计划”。

泰勒所提倡的“时间—动作”分析，虽然有其科学性的一面，但其基本出发点是考虑如何提高生产率，而不考虑工人的思想感情。他认为，如果工人能按照他所设计的标准动作进行工作，工作效率就会提高。

（四）对“经济人”假设的评价

“经济人”假设及其相应的X理论曾风行于20世纪初到30年代的欧美企业管理界。这种理论改变了当时放任自流的管理状态；加强了社会上对消除浪费和提高效率的关心，促进了科学管理体制的建立。这对我国目前的管理实践，有一定借鉴作用。但“经济人”假设及X理论，也有很大局限性。

- 1、“经济人”假设是以享乐主义哲学为基础的，它把人看成是非理性的，天生懒惰而不喜欢工作的“自然人”。这是20世纪初个人主义价值观点统治思想的反映，泰勒从企业家与工人都有的营利心来寻求提高效率的根源，把人看成机器。这是与马克思主义的人是社会的人，人的本质就是社会关系总和的观点相对立的。
- 2、“经济人”假设的管理是以金钱为主的机械的管理模式，否认了人的主人翁精神，否认了人的自觉性、主动性、创造性与责任心。他们认为由于人是天性懒惰的，因此必须用强迫、控制、奖励与惩罚等措施，以便促使他们达到组织目标。
- 3、“经济人”假设认为大多数人缺少雄心壮志，只有少数人起统治作用，因而把管理者与被管理者绝对对立起来，反对工人参与管理，否认工人在生产中的地位与作用，其人性观是完全错误的。

二、“社会人”假设

（一）“社会人”假设的依据

“社会人”假设的理论基础是人际关系学说，这一学说是由霍桑实验的主持者梅奥提出来的，之后又经英国塔维斯托克学院煤矿研究所再度验证。后者发现，在煤矿采用长壁开采

法先进技术后，生产力理应提高，但由于破坏了原来的工人之间的社会组合生产反而下降了。后吸收社会科学的知识，重新调整了生产组织，生产就告上升。这两项研究的共同结论是，人除了物质外，还有社会需要，人们要从社会关系中寻找乐趣。

1933 年梅奥总结了霍桑实验以及其他实验的结果，概括起来说，霍桑实验得出了下述结论。

- 1、传统管理认为，生产效率主要决定于工作方法和工作条件。霍桑实验认为，生产效率的提高和降低主要取决于职工的“士气”，而士气取决于家庭和社会生活，以及企业中人与人之间的关系。
- 2、传统管理只重视“正式群体”问题，诸如组织结构、职权划分，规章制度等，霍桑实验还注意到存在着某种“非正式群体”。这种无形的组织有其特殊的规范，影响着群体成员的行为。
- 3、霍桑实验还提出新型领导的必要性。领导者在了解人们的合乎逻辑的行为的同时，还须了解不合乎逻辑的行为，要善于倾听和沟通职工的意见，使正式组织的经济需要与非正式组织的社会需要取得平衡。

（二）“社会人”假设内含的管理策略

从“社会人”的假设出发，采取不同于“经济人”假设的管理措施，主要有以下几点：

- 1、管理人员不应只注意完成生产任务，而应把注意的重点放在关心人和满足人的需要上。
- 2、管理人员不能只注意指挥、监督、计划、控制和组织等，而更应重视职工之间的关系，培养和形成职工的归属感和整体感。
- 3、在实际奖励时，提倡集体的奖励制度，而不主张个人奖励制度。
- 4、管理人员的职能也应有所改变，他们不应只限于制定计划、组织工序、检验产品，而应在职工与上级之间起联络人的作用。一方面，要倾听职工的意见和了解职工的思想感情，另一方面，要向上级呼吁、反映。
- 5、提出“参与管理”的新型管理方式，即让职工和下级不同程度地参加企业决策的研究和讨论。

（三）对“社会人”假设的评价。

- 1、随着社会生产力的发展，企业之间竞争的加剧和企业劳资关系的紧张，使得管理者开始重新认识“人性”问题。从“经济人”的假设到“社会人”的假设；从以工作任务中心的管理到以职工为中心的管理无疑是管理思想与管理方法上进了一步。资本家实行参与管理，满足工人一些需要，在企业中确实起到了缓和劳资矛盾的效果。在这方面，西方尤其是许多企业都收到了显著的效果。尽管如此，“社会人”假设也存在不可摆脱的局限性。
- 2、假设中的人际关系，并未改变资本主义社会的雇佣关系、剥削关系，也没涉及到社会生产关系的改变，因此它不能解决资本主义社会的阶级矛盾与冲突。如，我们企业实行民主管理的目的是发展生产力，不断提高人民群众物质和文化生活水平；资本主义企业让职工参与管理的目的是提高企业效益，追求“资本”利润；我国企业普遍有职工代表大会，保证工人行使民主权力，企业领导和工人在政治、经济地位上是平等的同志式的关系，而资本主义社会的职工参与管理并不能保证劳动者的合法权益，资本家和劳动者之间处于剥削与被剥削的雇佣关系。
- 3、“社会人”的假设认为人与人之间的关系对于激发动机、调动职工积极性是比物质奖励更为重要的，因此，这一点对于我们企业制定奖励制度有一定参考意义。但它过于偏重非正式

组织的作用，对正式组织有放松研究的趋向。这是一种依赖性的人性假设，对人的积极主动性及其动机研究还缺乏深度。

三、“自我实现人”假设

（一）“自我实现人”的概念

“自我实现人” Self-actualizing man，也叫“自动人”这一概念是马斯洛提出来的。马斯洛认为：人类需要的最高层次就是自我实现，每个人都必须成为自己所希望的那种人，“能力要求被运用，只有潜力发挥出来，才会停止吵闹。”这种自我实现的需要就是“人希望越变越为完美的欲望，人要实现他所能实现的一切欲望。”具有这种强烈的自我实现需要的人，就叫“自我实现人”，或者说最理想的人就是“自我实现人”。

（二）“自我实现人”假设的依据

“自我实现人”的假设是 50 年代末，由马斯洛、阿基里斯、麦格雷戈等人提出的。这种假设认为：人有好逸恶劳的天性，人的潜力要充分挖掘，才能得以发挥，人才能感受到最大的满足。

马斯洛通过对社会知名人士和一些大学生的调查，指出自我实现的人具有 15 种特征。主要有敏锐的观察力，思想高度集中，有创造性，不受环境偶然因素的影响，只跟少数志趣相投的人来往，喜欢独居，等等。但马斯洛也承认，在现实中这种人极少，多数人不能达到自我实现人的水平，原因是由于社会环境束缚，没有为人们自我实现创造适当的条件。

麦格雷戈总结并归纳了马斯洛等人的观点，结合管理问题，提出了 Y 理论。其基本内容如下：

- 1、工作中的体力和脑力的消耗就象游戏休息一样自然。厌恶工作并不是普通人的本性。工作可能是一种满足（因而自愿去执行），也可能是一种处罚（因而只要可能就想逃避），到底怎样，要看可控制的条件而定。
- 2、外来的控制和处罚的威胁下是促使人们努力达到组织目标的唯一手段。人们愿意实行自我管理 and 自我控制完成应当完成的目标任务。
- 3、致力于实现目标是与实现目标联系在一起的报酬在起作用。报酬是各种各样的，其中最大的报酬是通过实现组织目标而获得个人自我满足、自我实现的需求。
- 4、普通人在适当条件下，不仅学会了接受职责，而且还学会了谋求职责。逃避责任，缺乏抱负以及强调安全感，通常是经验的结果，而不是人的本性。
- 5、大多数人，而不是少数人，在解决组织的困难问题时都能发挥较高想象力、聪明才智和创造性。
- 6、在现代工业化社会的条件下，普通人的智能潜力只得到了部分的发挥。

（三）“自我实现人”假设内含的管理策略

1、管理重点的改变。“经济人”的假设只重视物质因素，重视工作任务，轻视人的作用和人际关系。社会人的假设正相反，重视人的作用和人与人的关系，而把物质因素放在次要地位。“自我实现人”的假设又把注意的重点从人的身上转移到工作环境中，但重视环境因素与“经济人”假设的重视工作任务不同，重点不是放在计划、组织、指导、监督、控制上，而是要创造一种适宜的工作环境、工作条件，使人们能在这种环境下充分挖掘自己的潜力，充分发挥自己的才能，也就是说能够充分地自我实现。

2、**管理人员职能的改变。**从“自我实现人”的假设出发，管理者的主要职能既不是生产的指导者，也不是人际关系的调节者，而只是一个采访者。他们的主要任务在于如何为发挥人的智力创造适宜的条件，减少和消除职工自我实现过程中所遇到的障碍。

3、**奖励方式的改变。**“经济人”的假设依靠物质刺激调动职工的积极性，“社会人的”假设依靠搞好人际关系来调动职工的积极性，这都是从外部来满足人的需要，而且主要满足人的生理、安全和归属（交往）需要。麦格雷戈等人认为，对人的奖励可划分为两大类，一类是外在奖励，如工资、提升、良好的人际关系；另一类是内在的奖励，内在奖励是指人们在工作中能获得知识，增长才干，充分发挥自己的潜力等。只有内在奖励才能满足人们的自尊和自我实现的需要，从而极大地调动起职工的积极性。正如麦格雷戈所说：“管理的任务只是在于创造一个适当的工作环境——一个可以允许和鼓励每一位职工都能从工作中得到‘内在奖励’的环境”。

4、**管理制度的改变。**从自我实现人的假设来看，管理制度也要作相应的改变。总的来说，管理制度应保证职工能充分地表露自己的才能，达到自己所希望的成就。阿基里斯在一个厂里进行了这方面的制度改革的实验。该厂的一个班组从事收音机装配工作。改革之前，组内的12名女工按照工业工程师的设计，有明确的分工，如领班、包装、检验等。实验开始时让这些女工按照她们自己的想法组织生产，产量下降就扣工资；产量提高则增加工资。实验后开始第一个月，产量下降70%，六个星期情况更糟，但八个星期后产量开始回升，十五个星期后超过实验前的产量，而且成本下降，质量提高，用户对质量的批评信件比实验前减少96%。

应当提出，阿基里斯的实验结果是否有普遍意义是值得怀疑的。这里举出这个实验，只是为了说明从“自我实现人”的假设出发实行制度改革的趋向。

（四）“自我实现人”假设的评价

1、“自我实现人”的假设是资本主义高度发展的产物。机械化生产条件下，工人的工作日益专业化，特别是传送带工艺的普遍运用，把工人束缚在狭窄的工作范围内。工人只是重复简单、单调的动作，看不到自己的工作与整个组织任务的联系，工作的“士气”很低，影响产量和质量的提高。正是在这种情况下，才提出了“自我实现人”假设和Y理论，并采取了相应的管理措施，如工作扩大化，工作丰富化等。

2、从理论上来看，“自我实现人”的理论基础是错误的。人既不是天生懒惰的，也不是天生勤奋的，此外，人的发展也不是自然成熟的过程。“自我实现人”的假设认为人的自我实现是一个自然发展过程，人之所以不能充分地自我实现（马斯洛自己也承认，现实社会中真正达到自我实现的人是极少数），是由于受到环境的束缚和限制。实际上，人的发展主要是社会影响，特别是社会关系影响的结果。

3、当然，我们在批判其错误观点的同时，也绝不能忽视借鉴其中有益的成分。例如，如何在不违反集体利益的原则下为职工和技术人员创造较适当的客观条件，以利于充分发挥个人的才能。又如，把奖励划分为外在奖励和内在奖励，与我们所说的物质奖励和精神奖励有一定的类似，可以吸取其中对我们有用的奖励形式。再如，这种假设中包含着企业领导人要相信职工的独立性、创造性的含义，对我们也不无启发，等等。

四、“复杂人”假设

（一）“复杂人”的概念

“复杂人”的含义有以下两个方面：其一，就个体人而言，其需要和潜力会随着年龄的增长，知识的增加，地位的改变，环境的改变以及人与人之间关系的改变而各不相同。其二，就群体的人而言，人与人是有差异的。因此，无论是“经济人”、“社会人”，还是“自我实现人”的假设，虽然各有其合理性的一面，但并不适用于一切人。

（二）“复杂人”假设的依据

复杂人假设是 60 年代末至 70 年代初由沙因提出的。根据这一假设，提出了一种新的管理理论，与之相应的是超 Y 理论。

超 Y 理论具有权变理论的性质，是由摩尔斯、洛斯奇分别对 X、Y 理论的真实性进行实验研究后提出来的。

他们认为，X 理论并非一无用处，Y 理论也不是普遍适用，应该针对不同的情况，选择或交替使用 X、Y 理论，这就是超 Y 理论。

（三）基本观点

这种理论是要求将工作、组织、个人三者作最佳的配合，其基本观点可概述如下：

- 1、人怀着各种不同的需要和动机加入工作组织，但最主要的需要乃是实现其胜任感。
- 2、胜任感人人都有，它可能被不同的人用不同的方法去满足。
- 3、当工作性质和组织形态适当配合时，胜任感是能被满足（工作、组织和人员间最好配合能引发个人强烈的胜任动机）。
- 4、当一个目标达到时，胜任感可以继续被激励起来，目标已达到，新的更高的目标就又产生。

（四）“复杂人”假设对员工复杂性的认识

根据超 Y 理论分析企业中职工需要的复杂性，可分为以下五点：

- 1、人的需要是多种多样的，而且这些需要随着人的发展和生活条件的变化而发生变化。每个人的需要都各不相同，需要的层次也因人而异。
- 2、人在同一时间内有各种需要和动机，它们会发生相互作用并结合为统一整体，形成错综复杂的动机模式。例如，两个人都想得到高额奖金，但他们的动机可能很不相同。一个可能是要改善家庭的生活条件，另一个可能把高额奖金看成是达到技术熟练的标志。
- 3、人在组织中的工作和生活条件是不断变化的，因此会不断产生新的需要和动机。这就是说，在人生活的某一特定时期，动机模式的形式是内部需要与外界环境相互作用的结果。
- 4、一个人在不同单位或同一单位的不同部门工作，会产生不同的需要。例如，一个人在工作单位可能落落寡合，但在业余活动或非正式群体中却可使交往的需要得以满足。
- 5、由于人的需要不同，能力各异，对于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时代、任何组织和任何个人的普遍行之有效的管理方法。

五、基于人性假设基础的管理理论

1、X 理论

麦格雷戈把传统的管理观点叫做 X 理论。X 模式的特点，是管理者对人性作了一个假定——人性丑恶，人们基本上厌恶工作，对工作没有热诚，如非必要就会加以逃避。人类只喜欢享乐，凡事得过且过，尽量逃避责任。所以要使之就范，雇主必须用严密的控制、强迫、惩罚和威逼利诱的手段来对付之，例如扣减工资，取消休假等，使工人能够保证生产水平。其主要内容是：

(1) 多数人天生是好逸恶劳的，工作对他们而言是一种负担，工作毫无享受可言。

(2) 大多数人的个人目标与组织目标都是相互矛盾的，为了达到组织目标必须靠外力严加管制。

(3) 大多数人都是为了满足基本的生理需要和安全需要而工作的，所以他们将选择那些在经济上获利最大的事去做，而且他们只能看到眼前的利益，看不到长远的利益。人群大致分为两类，多数人符合上述假设，少数人能克制自己，这部分人应当负起管理的责任。

2、Y 理论

实践证明，以 X 理论为前提的管理模式造成人才创造性和奉献精神的不断下降、员工对工作绩效的毫不关心等等不良后果，日益使人怀疑 X 理论是建立在错误的因果概念的基础上的。因此，麦格雷戈又提出了一个新的 Y 理论。与 X 理论消极的人性观点相对照，麦格雷戈提出了 Y 理论。麦格雷戈认为，由于上述的以及其他许多原因，需要有一个关于人员管理工作的新理论，把它建立在对人的特性和人的行为动机的更为恰当的认识基础上，于是他提出了关于 Y 理论。Y 理论对于人性假设是正面的，假定人性本善，假设一般人在本质上并不厌恶工作，只要循循善诱，雇员便会热诚工作，在没有严密的监管下，也会努力完成生产任务。而且在适当的条件下，一般的人不仅愿意承担责任而且会主动寻求责任感。其主要内容是：

(1) 一般人都是勤奋的并不是天性就不喜欢工作的，工作中体力和脑力的消耗就象游戏和休息一样自然。对有的人来说，工作可能是一种满足，因而自愿去执行；而对另外的一些人来说，也可能是一种处罚，因而只要可能就想逃避。到底怎样，要看环境而定。

(2) 外部控制、惩罚和威胁并不是能够使人们为组织目标奋斗的惟一手段；没有人喜欢外来控制和惩罚，外来的控制和惩罚，并不是促使人们为实现组织的目标而努力的惟一方法。它甚至对人是一种威胁和阻碍，并阻挡了人前进的脚步。

(3) 人的自我实现的要求和组织要求的行为之间是没有矛盾的。如果给人提供适当的机会，就能将个人目标和组织目标统一起来，使得承担目标的程度与他们成绩联系的报酬大小成比例，这时个人的积极性就大得多了。

(4) 人类不仅是经济人，还是社会人，人在追求不断满足的同时，不仅学会了接受职责，而且还学会了主动承担职责。一般而言，每个人不仅能够承担责任，而且会主动寻求承担责任。逃避责任、缺乏抱负以及强调安全感，通常是经验的结果，而不是人的本性。人总希望自己在工作中取得成就及成功，希望取得高的成就。

(5) 大多数人都有一种实现自我、发挥自己潜能的欲望，这样在解决组织的困难问题时，就会发挥较高的想像力、聪明才智和创造性，都充满活力。在现代工业生活的条件下，一般人的智力潜能只是部分地得到了发挥。只要管理者给他们一定的条件和环境，对他们进行激励，他们都会发挥很大的作用。激励人们的最好办法是满足他们的成就感、自尊感和自我实现感等高层次的需求；而且，激励在每一个阶梯上都在起作用。

根据以上假设，相应的管理措施为：管理人员要负责为了经济目的而安排生产企业的各项要素，消极被动或抵制组织需要并不是人的天性。他们之所以会这样是由于他们以往在组

织中获得的经验；管理职能的重点上，在 Y 理论的假设下，管理者的重要任务是创造一个使人得以发挥才能的工作环境，发挥出职工的潜力，并对员工进行合理的引导，并使职工在为实现组织的目标贡献力量时，也能达到自己的目标。此时的管理者已不是指挥者、调节者或监督者，而是辅助者和训练者，这主要是一个创造机会、发掘潜力、鼓励成长、提供指导的过程，他们对组织条件和作业方法进行安排，在旁边给职工以支持和帮助；管理人员的责任在于使得人们有可能自己认识到并发展人的这些特性。在激励方式上。根据 Y 理论，对人的激励主要是给予来自工作本身的内在激励，让他担当具有挑战性的工作，促使其工作做出成绩，满足其自我实现的需要；在管理制度上给予工人更多的自主权，给员工更多的信任、实行自我控制，让工人参与管理和决策，并共同分享权力。Y 理论并不是一种单纯的理论。50 年代初，麦格雷戈帮助宝洁公司设计在佐治亚的工厂，依靠 Y 理论，使得这个厂的工作业绩迅速超过了宝洁其他的工厂。不仅如此，在运用 Y 理论的过程中也有一些创新思想和改革措施。

3、超 Y 理论

超 Y 理论是 1970 年由美国管理心理学家约翰·莫尔斯（J. J. Morse）和杰伊·洛希（J. W. Lorsch）根据“复杂人”的假定，提出的一种新的管理理论。它主要见于 1970 年《哈佛商业评论》杂志上发表的《超 Y 理论》一文和 1974 年出版的《组织及其他成员：权变法》一书中。该理论认为，没有什么一成不变的、普遍适用的最佳的管理方式，必须根据组织内外环境自变量和管理思想及管理技术等因变量之间的函数关系，灵活地采取相应的管理措施，管理方式要适合于工作性质、成员素质等。超 Y 理论在对 X 理论和 Y 理论进行实验分析比较后，提出一种既结合 X 理论和 Y 理论，又不同于 X 理论和 Y 理论，是一种主张权宜应变的经营管理理论。实质上是要求将工作、组织、个人、环境等因素作最佳的配合。

其基本观点是：

- （1）人们带着许多不同的需要和动机加入组织，但最主要的是实现其胜任感；
- （2）由于人们的胜任感有不同的满足方法，所以对管理要求也不同，有人适用 X 理论管理方式，有人适用 Y 理论管理方式；
- （3）组织结构、管理层次、职工培训、工作分配、工资报酬和控制水平等都要随着工作性质、工作目标及人员素质等因素而定，才能提高绩效；
- （4）一个目标达成时，就会产生新的更高的目标，然后进行新的组合，以提高工作效率。

4、Z 理论

Z 理论（theory z）由日裔美国学者 w. 大内（William Ouchi）于 20 世纪 80 年代提出的一种新型管理理论。这一理论的提出是鉴于美国企业面临着日本企业的严重挑战。大内选择了日、美两国的一些典型企业（这些企业在本国及对方国家中都设有子公司或工厂）进行研究，发现日本企业的生产率普遍高于美国企业，而美国在日本设置的企业，如果按照美国方式管理，其效率便差。根据这一现象，大内提出了美国的企业应结合本国的特点，向日本企业的管理方式学习，形成自己的一种管理方式。他把这种管理方式归结为 Z 型管理方式。

Z 理论的独到见解：

- （1）终身雇佣制。长期雇佣职工，即使经营不佳地一般也不解雇工人，要采取别种方法度过难关，对职工的职业保证会使人更加积极地关心企业利益。
- （2）缓慢的评价和晋升。对职工要经过较长时间的考验再作全面评价。
- （3）分散与集中决策。企业的重大决策，要先由生产或销售第一线的职工提出建议，经

过中层管理人员把各种意见集中调整、统一后上报，最后再由上一级领导经过调查研究后作出比较正确的决策，执行决策时要分工负责。

(4) 含蓄的控制，但检测手段明确正规。基层管理者一方面要敏感地抓住问题实质，就地解决，另一方面要在上报情况前，协同有关部门共同制定出解决问题方案。

(5) 融洽管理人员与职工的关系。全面关心职工生活，把对生产任务和工作设计的要求同职工劳动生活质量结合起来，让职工在工作中得到满足，心情舒畅。

(6) 让职工得到多方面的锻炼。不把职工局限在狭窄的范围内，既注意培养职工的专业知识能力，又注意使职工获得多方面的工作经验，对生产技术和活动能力都要进行长期全面的考查。

第三章 人力资源战略规划

无论是国家、地区还是企业，要想维持自身的生存与发展，要在激烈的国际经济竞争中立于不败之地，一定要有一支高素质的人力资源队伍。而人力资源队伍的建设，特别是人才队伍的建设，不是一朝一夕的工作。高新技术的发展对人的素质及任何组织体都提出了新的要求。要保证经济组织战略目标的实现，就必须对经济组织战略目标中人力资源的战略目标进行研究，就必须对未来人力资源工作的重点、人力资源的需求情况、人力资源的供给情况进行科学的预测和规划，以保证经济组织在需要人力资源的时候，能及时得到各种人才。要做到这一点，任何经济组织，都应该经常分析员工的状况，制定人力资源战略规划，实施人力资源战略规划。企业的战略规划强调经济回收，而企业人力资源战略规划则强调人才的高质量培养与储备，使企业在国内、外市场的竞争中始终保持拥有一支高素质的人才队伍。从而为实现企业的目标做出根本性的保证。

第一节 人力资源战略规划概述

一、人力资源战略规划的涵义

“战略”一词，原为军事用语，指对战争全局的统筹和指导。在经济管理领域里，战略应取其泛指重大的、带全局性的或决定性的谋划之意，其涵义为具有统领性的、全局性的、决定胜败的谋略、方案和决策。

所谓规划，就是指从战略的高度上对未来时期事物发展的总体构想和规定，是比较全面的长远设想或蓝图。

所谓战略规划是指由组织中高层管理者制订的，只要对路线、方针、政策等重大问题的计划。它带有明显的全局性、整体目标性和长期性。

人力资源战略规划这一概念是指根据组织的发展战略，组织目标及组织内外环境的变化，

预测未来组织任务和环境对组织的要求，为完成这些任务和满足这些要求而提供人力资源的过程。

包括分析人力资源的现状，预测组织未来人力资源的供求状况，制定行动计划及实施和评估计划等内容。

二、人力资源战略规划的内容

人力资源的战略规划工作包括选择方向、明确目标、拟定实现目标的途径、方法、程序、政策等内容。

从整体上看主要包含人力资源战略规划的制定和人力资源战略规划的实施两大部分或环节。

从具体的工作上看，人力资源的规划包括总体规划，旨在规划期内人力资源管理的总目标、总政策、实施步骤何总预算的安排等内容；包括人力资源各项业务的计划，指人员补充计划、分配计划、提升计划、教育培训计划、薪酬计划、保险福利计划、劳动关系计划、退休计划等内容。这些业务计划是总体战略规划的具体化，每一项业务计划都由目标、任务、政策保证，实施步骤及经费预算等项内容组成。

规划项目	具体内容
总体规划	依据企业发展战略规划，通过建立人力资源信息系统，预测人力资源供给和需求状况，采取措施平衡人力资源的供给和需求
人员补充计划	制定需补充人员的数量、类型、层次，拟定人员任职资格，拟招募地区、形式及甄选方法
培训开发规划	拟定重点培训项目。有关培训时间、培训对象、培训教师、培训方式、培训效果的保证以及与工资、奖励、晋升制度的联系
人员分配规划	规划部门编制，拟定各职位人员任职资格，做到人适其位，并规定工作轮换的范围与时间以及轮换人选等
人员晋升规划	建立后备管理人员梯队，规划员工职业发展方向，确定晋升比例和标准，以及未提升人员的安置
工资奖励规划	进行薪资调查和内部工作评价，拟定工资制度，奖励政策及绩效考核指标
劳动关系规划	为了提高员工满意度，加强沟通，实行全员参与管理，建立合理化建议制度等
退休解聘规划	退休政策及解聘程序，制定退休解聘规定，拟定退休解聘人选

表 3-1 人力资源规划内容表

三、人力资源战略规划的种类

1. 从规划的时间期限上看

人力资源战略规划可分为短期规划、中期规划和长期规划。

2. 从规划的范围上看

人力资源战略规划可分为整体性人力资源战略规划、部门人力资源规划、某项任务或工作的人力资源战略规划。

3. 从规划的性质上看

人力资源战略规划可分为人力资源战略性规划和人力资源战术性规划。

长期的人力资源规划多属于战略性和整体性的；短期规划多属于战术性的和策略性的。

人力资源战略规划应主要阐明组织内人力资源需求和配置的总框架；阐明人力资源管理的重大方针、政策和原则；确定人力资源管理工作投资的预算等问题。

四、人力资源战略规划的任务与目标

人力资源战略规划的任务首先是分析人力资源现阶段的基本状况。在此基础上，预测企业人力资源的供求状况，并制定供求平衡的措施。其次是规定各项人力资源管理活动的具体目标、任务、政策、步骤和预算，包括人力资源的补充、使用、培训等活动。再次，使人力资源管理的各项业务计划保持平衡，并使人力资源规划与组织其他计划相互衔接。

人力资源战略规划的目标是通过规划企事业经济组织内人力资源管理的各项活动，努力使员工的需要与组织需要相吻合，形成高效率——高士气——高效率的良性循环，确保组织战略目标的实现。

五、人力资源战略规划的意义

1. 战略规划的管理与企业的效益密切相关。

美国豪斯和同事对 92 家企业的调查研究表明，有正式长期计划的 17 家企业的销售额、税后利润等指标都优于有非正式的长期计划或完全没有长期计划的其余企业。由此可以看出，规划与企业的经济效益是密切相关的。

2. 人力资源战略规划为组织的发展提供人力资源的保证。

变动的环境和战略需要对人力资源的数量、质量作出相应的调整。从组织内部来说，员工队伍本身就是处在变化之中，冗员或缺员都需要预先给予考虑和安排、采取相应的措施。此外人力资源现有结构是否合理，能否适应未来组织发展需要，也需要对人力资源进行整体分析并加以调整和改正。这些问题只有运用人力资源战略规划的管理手段，才能满足组织在发展过程中对人力资源的需要。

3. 人力资源战略规划为组织各项重大人事决策提供充分的依据和指导。

4. 人力资源的战略规划有利于促进人力资源的开发。

通过人力资源战略规划的制定与实施，使组织内各级人员了解人力资源开发上存在的问题，并将问题解决在萌芽中，可以说人力资源战略规划也是人力资源的开发工作。对满足员

工的需要、调动员工的积极性与创造性有巨大作用。

六、人力资源战略规划的程序

人力资源的战略规划一般程序如图 3-1

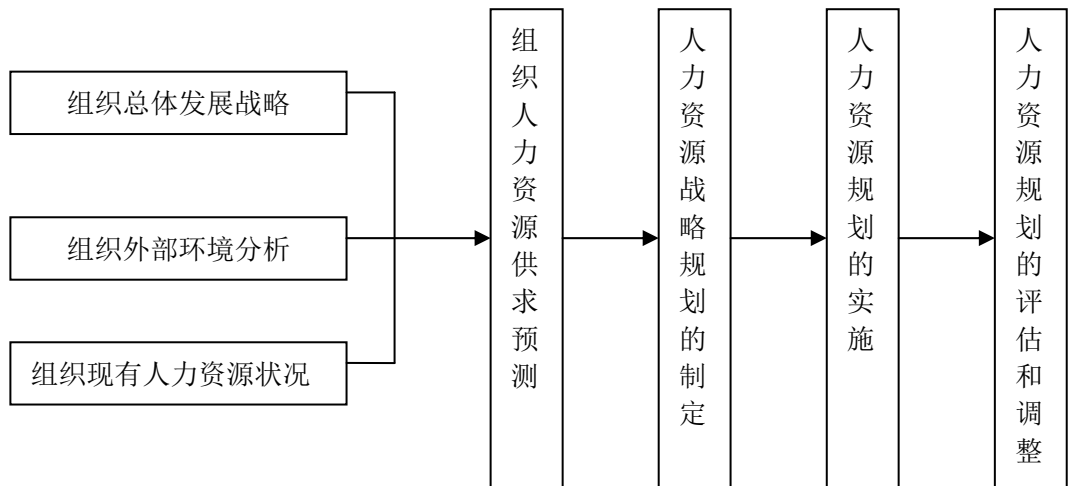


图 3-1 人力资源规划的一般程序

七、人力资源战略规划的基本要求

1. 人力资源战略规划必须与企业的经营目标相结合。
2. 战略规划必须与企业的发展相结合。
3. 战略规划必须有利于吸引外部人才。
4. 战略规划必须有利于增强企业内部员工的凝聚力和有利于企业员工素质的逐步提高。

第二节 人力资源信息系统的建立

一、人力资源信息系统的内容与功能

1. 人力资源信息系统的内容

(1) 组织内部现有人力资源的信息，如现有人事记录、报告、工作业绩报告、工资记录、潜力评价、培训成绩等。

(2) 组织外部的人力资源供求信息及对这些信息的影响因素。如劳动用工制度的改变等。

(3) 企业战略、经营目标及常规经营计划信息，根据这些内容可确定人力资源规划的种类及框架。

2. 人力资源管理信息系统的功能

(1) 为企业发展战略提供人力资源数据。

(2) 为制定人力资源规划提供辅助手段。

- (3) 为人事决策提供信息支持。
- (4) 为企业管理政策的执行效果提供信息反馈。
- (5) 为企业经营管理提供有关预警信息。

二、人力资源管理的基础信息

人力资源管理的基础信息通常包括以下几类:

1. 自然情况信息
2. 知识学历状况信息
3. 能力状况信息
4. 工作经历信息
5. 进修培训信息
6. 工作信息
7. 收入情况信息
8. 家庭背景及生活情况信息
9. 党政职务信息
10. 专业技术职称信息
11. 工人技术等级信息
12. 出国出境信息
13. 特殊信息

三、人力资源规划的有关指标

1. 人力资源发展指标系统

它包括某类人力资源的总量、某类人力资源的当量、某类人力资源的年龄结构、素质结构、性别结构、某类人力资源的发展速度、某类人力资源的自然变动、某类人力资源的作用发挥率、经济系数等。

2. 人力资源工作与生活指标系统

它包括工作条件指标、生活待遇指标、继续教育指标、社会活动指标等。

3. 人力资源的环境指标系统

它包括人才市场的基础建设、中介机构、政治因素、法律因素、市场需求、经济结构、人口资源情况、社会保障情况、科研情况等内容。

四. 人力资源指标体系设置的原则

1. 客观性

人力资源指标体系的建设必须以客观事实为依据，各指标应描述人力资源状况的具体特征，要适应经济、社会发展的需要。

2. 系统性

人力资源信息系统包括与人力资源相互联系的各方面的信息。

3. 规范性

指标的名称、含义、内容和计算范围、计量单位、计算方法要规范统一，要与国际接轨、符合国际惯例。

4. 动态性

人力资源的状况随时在发生变化，在指标体系中要设置出反映整个队伍发展变化的动态性指标，以便对整个人力资源状况作出科学全面的评价和准确的预测。

5. 适用性

设置指标体系的目的是为了战略规划工作的应用，因此一定要考虑到可操作的问题和适用问题。

第三节 人力资源的现状分析

一、人力资源现状分析的内容与一般方法

1. 人力资源现状分析的内容

人力资源现状的分析包括两个方面的内容，一是人力资源外部环境的分析，二是人力资源队伍自身的分析。人力资源的外部环境对人力资源的发展产生着一定的机会或威胁；人力资源队伍自身可能存在一定的优势，也可能存在着某些劣势，通过对人力资源现状的分析，就可以找出有利条件和不利因素，就可以有针对性地制定人力资源的战略规划。

人力资源的环境分析包括人力资源的宏观环境分析、中观环境分析和微观环境分析。宏观环境分析指一个区域或整个国家，乃至整个世界范围内的分析。中观环境分析一般指行业内的竞争环境分析。而微观环境分析则是指本单位内的具体情况的分析。

2. 人力资源现状分析的一般方法

人力资源现状分析所使用的方法大致有两大类，一类是一般方法，另一类是专门分析的方法。人力资源现状分析的一般方法是指那些经常使用的基础性方法。

(1) 比较分析法 就是利用对照比较的方式，对一个事物的前后过程或多个具有某种联系的确相同与相异之处的分析方法。可以是不同时间上比较，也可以是同一时间不同单位、不同地区之间的比较。

(2) 结构分析法 这是一种广泛应用于各种科学研究活动的分析方法。它从一个事物的各个部分之间的相互关系上去分析事物存在和发展的内在根由。

(3) 专家分析法 所谓专家分析就是利用专家的知识和经验对人才现状进行分析，可分为专家个人分析法和专家会议分析法。为避免专家个人分析法和专家会议分析法的不足，在人力资源现状分析过程中经常使用专家调查法——德尔斐法。

(4) 图表分析法 就是利用图、表的形式来对人力资源的现状进行分析。

(5) 综合分析法 所谓综合分析法是指在以上两种或多种分析方法运用的基础上，进一步进行统筹分析的方法。综合分析法多用在大型的或复杂的人力资源现状分析上。

二、人力资源的环境分析

1. 人力资源的宏观环境分析

人力资源的宏观环境分析是指对人力资源有战略影响的要素所进行的分析。其要素可分为四个部分，即：P——政治要素；E——经济要素；S——社会要素；T——技术要素。

(1) PEST 分析法 以上述 4 个要素为根据所进行的分析，就是 PEST 分析。可以说这四个要素就是四个分环境，它们对人力资源起着一定得制约作用。PEST 分析法的具体要素如图 3-2 所示。

P 政 治	<ul style="list-style-type: none"> • 政治制度与体制 • 民主与法制 • 政局稳定性 • 对外开放 • 人力资源的政策 • 人力资源的立法 • 人才市场 • 	S 社 会	<ul style="list-style-type: none"> • 人口 • 就业与失业 • 教育 • 收入分配与社会保障 • 价值观念与信仰 • 文化传统与生活方式 • 社会信息化 •
E 经 济	<ul style="list-style-type: none"> • GNP 和 GDP • 国民收入 • 产业结构 • 行业结构 • 市场需求 • 价格体系 • 基础设施建设 • 	T 技 术	<ul style="list-style-type: none"> • 政府研究与开发支出 • 科技人力资源 • 科技产出 • 科技政策与重点 • 科技进步贡献率 • 新科技商品化 •

图 3-2 宏观环境及其要素分析图

(2) 关键战略环境要素的评价 当关键要素确定后还要分析某一关键要素对人力资源的影响程度，即在整体影响过程中某一因素所起的作用，用权数表示。权数最大为 1，最小为 0，所有权数之和为 1。再用 5 分制的形式为各要素打分，5 分表示重大机会，4 分表示一般机会，3 分表示既不是机会也不是威胁，2 分表示一般性的威胁，1 分表示严重威胁。总加权得分最高为 5 分最低为 1 分，平均为 3 分。

表 3-2 关键战略要素评价模型表

关键战略环境要素	权数	评价值	加权得分
特殊的人力资源政策	0.30	4	1.20
市场的人力资源竞争	0.25	4	1.00
大学毕业生人数增加	0.15	3	0.45
科技转化为商品	0.30	2	0.60
合 计	1.00	-	3.25

通过表 3-2 可以看出该企业总体上有一定的机会优势，但很小，说明该企业技术老化，靠人力资源的优惠政策维持现状。

2. 人力资源的中观环境分析

人力资源的中观环境分析是指行业范围内的分析。一个行业经济结构的变化，竞争的激烈程度及获利能力的最终潜力，是受到竞争对手的强弱、加入者的威胁、替代品的威胁、顾客的购买力、供应商的情况、工会组织、行业协会等多方面因素的影响。在分析各因素对人力资源系统的影响时，要找出那些对整个行业竞争有关键影响作用的因素并加以着重比较和分析。

3. 人力资源的微观环境分析

人力资源的微观环境分析通常是指对单位范围内的影响人力资源得各因素的分析。

三、人力资源自身队伍现状的分析

1. 人力资源自身队伍现状分析的涵义

人力资源自身队伍现状的分析属于人力资源现状分析的内在系统分析，是整体实力的评价，其目的是了解哪些因素对人力资源队伍现状和人力资源队伍的发展产生作用，以及这些作用的性质是正向还是负向。作用因素可以分为两类：一类是支持性因素，一般称为优势或长处；另一类是妨碍性因素，一般称为劣势或弱点。找出关键的因素，对关键性因素的优势应给予保持和培育，并最大程度地加以发挥。对关键性的劣势，要尽可能地控制和减少，并研究如何使不足转化为优势。从而为人力资源战略规划制定提供依据。

2. 人力资源工作总结的分析

人力资源管理工作总结的分析，是过去的人力资源开发与管理整体工作全过程的各方面的综合总结、评价与分析。它涉及的工作范围广，内容多。包括过去的人力资源战略规划的实施情况；过去的人力资源管理体制的总结与分析；过去的人力资源开发的总结与分析等。从人力资源的取得、培养到人力资源的使用，包括各个层面和各个环节。通过对人力资源管理工作总结与分析，可以找出成功的经验和失败的教训，为制定下一时期的人力资源战略规划提供依据。

3. 人力资源队伍的现状分析

人力资源队伍的现状分析，是整个现状分析最重要的内容之一，是最内在的分析。它包括人力资源发展状况、人力资源工作状况和人力资源的生活状况的一系列要素。这些要素通常可用指标的形式表现出来。人力资源队伍发展状况的分析包括以下要素：如某类职工的总量、某类人力资源的当量、某类人力资源的结构及整体人力资源对比关系，某类人力资源发展的速度、某类人力资源创造效益情况等要素。人力资源队伍工作状况的总结分析包括以下要素：如任务总量、任务总值、科研经费的总投入额、人均经费数、经费的投入产出率、经费的来源渠道、图书拥有量、电脑普及率、电话普及率。人力资源队伍的现状分析还包括人力资源的生活状况分析，如家庭人口、户均人口、职工平均负担的人口数、居住条件、工资收入情况、工资收入的构成、通勤情况、家务负担、医疗保健、闲暇时间等因素。

对人力资源队伍现状的分析要注意两点：一是要注意分析人力资源队伍中的人才队伍部分；二是要注意人力资源队伍发展与经济和社会发展的协调性分析。人力资源队伍现状的分析实质上是人力资源实力的分析，通过分析可以明显地找出自身优势与不足。

四、人力资源现状的综合分析

1. SWOT 分析法。

SWOT 分析法是西方广为应用的一种战略选择方法。SWOT 是 Strengths and Weaknesses 和 Opportunities and Threats 的缩写。SWOT 分析是指企业在选择战略方案时，对企业内部优劣形势和外部环境的机会与威胁进行综合分析，据以上对各种战略方案作出系统评价，选择最适宜的战略方案。

SWOT 分析法常将上述四类因素同列在一张十字形图表中加以对照评价，是一种常用的战略分析方法，如图 3-3 所示。

	内部优势 (S)		内部劣势 (W)	
	1. 2. 3.		1. 2. 3.	
外部机会 (O)	S	利用优势 抓住机会	W	利用机会 克服劣势
1.	O		O	
2.	战		战	
3.	略		略	
外部威胁 (T)	S	利用优势 避免/减少威胁	W	避免/减少威胁 克服劣势 找出/培育优势
1.	T		T	
2.	战		战	
3.	略		略	

图 3-3 SWOT 分析图

在众多影响人力资源的因素中找出属于内部优势的因素，如人力资源规模较大、人力资源队伍的结构合理、团队精神较强、人力资源的政治素质较好等因素；找出属于内部劣势的因素，如工资水平较低且缺乏竞争意识、管理制度不健全、人力资源素质老化、离职率逐步增加等；找出属于外部机会的因素，如企业形象较好、企业环保达标、在国内同行业中有较强的竞争优势、国家政策有利于本企业等；找出属于外部威胁的因素，如行业竞争激烈、新加入者的资金能力强、劳动生产率较低、产品无价格优势等。

SWOT 分析法的内涵就是承认现状、发扬优势、克服劣势，对于自身优势尽可能地发挥，对自身的劣势尽可能地回避或变劣势为优势。

在应用 SWOT 分析法对人力资源现状进行综合分析时，首先要列出对人力资源队伍发展有着重大影响的外部 and 内部的关键因素，然后对这些因素进行评价，从中判断出外部的威胁和机会，内部的优势和劣势。

2. 人力资源现状的因果分析

人力资源现状表现的内容是多方面的，各种不同的表现内容之间是相互联系和相互影响的。寻找事物之间的相互联系的先后因果关系，找出一事物与它事物之间差别的因果关系，对人力资源现状的综合分析来说是十分必要的。这种因果分析的方法有以下几种。

(1) 从各个因素的变动研究指标变动的原因。如产量指标的增加是什么原因造成的呢？可以将产量指标分解为两个要素指标，分别为人力资源投入的数量和劳动效率两个因素，即增加人力资源数量的投入，可增加产量。不增加人力资源数量投入，提高劳动生产效率也可以增加产量。若产量的增加主要是由于劳动生产率的提高带来的，则形成了明显的因果关系。

(2) 从事物的逻辑关系上寻找存在问题的深层次原因。任何事物的出现，都有其深层次原因。人力资源管理中许多瓶颈问题，也有其深层次的原因。要想解决这些问题，只有从问题产生的深层次原因入手，才能从根本上解决问题。这种分析方法的步骤为：首先找出存在的问题和问题出现的各种动因，再对各动因进行比较分析，找出本质的、根本的原因并对这种原因进行分析，最后制定解决问题的根本性的办法。从而为人力资源战略规划制定提供科学的依据。这种分析方法在我国战略规划中较为常见。

第四节 人力资源供求预测及综合平衡

人力资源预测，是对未来一段时间内人力资源发展趋势的推测，是根据人力资源的现状，运用科学的方法对目标年度内人力资源发展的状态进行定性与定量的估计和判断。

一、人力资源预测的一般方法

1. 管理部门意见征询法

走访企事业单位的管理部门，听取他们对未来生产技术与人才需求结构的种种设想是获得各级各类人才需求预测值的一种快速而又相对简单的方法。

这种预测可以由决策管理层在整个企事业单位需要时做出，也可由各部门管理层，在本部门需要时做出。值得注意的是在各部门预测人力资源需求时，如果相关的估计数没有约束，其预测值可能偏高，以保证本部门今后一定的人员数。另一方面，部门负责人很清楚本部门各项工作的特性，以及和人力资源需求有关的预期各种发展情况。这种方法的局限性一是预测期在 2—3 年间，而且必须假定没有重大的不确定因素。二是预测值往往受到不确定性因素的影响。

2. 数学模型法

目前企事业单位应用的人力资源需求预测模型，大多采用常用的统计方法。其类型分为两大类：一种是按人力资源变化趋势外推的单变量模型——单变量模型；另一种是人力资源需求与组织及周围环境相关的各种因素的模型——多变量模型。

单变量模型由于只考虑需求本身的发展状况，而不分析各种相关因素对人力资源需求的影响，因此其预测值的信度往往不能令人满意。

多变量模型是把人力资源需求量作为各种变量的一个函数，并明确地利用数学关系加以表示。

(1) 线性回归模型 在人力资源需求回归模型中，用公式表示了需求量和决定需求量的多个变量之间的定量关系。若人力资源需求量由 q 各取决于时间的变量确定，则有模型如下：

$$M_t = a_0 + a_1 X_{1t} + a_2 X_{2t} + \dots + a_q \bullet X_{qt} + \varepsilon_t$$

式中： X_{1t} ， X_{2t} ， X_{qt} ——在时刻 t 时的各个自变量；

ε_t ——带有通常统计特性的误差项；

a_0, a_1, \dots, a_q ——常数项和自变量相应的系数。

(2) 指数回归预测模型 如果预测对象的散点呈指数曲线型或基本成为指数曲线趋势, 就可以运用指数回归预测模型 $y = a e^{bx}$ 进行预测。式中的 Y 为预测对象, t 为时间变量, a, b 为该模型的两个参数。

3. 德尔斐专家意见征询法

德尔斐法是美国兰德公司于 20 世纪 40 年代后期首先用于技术预测的。这种方法是依靠专家的知识、经验与判断能力, 对未来发展趋势做出定性估测, 然后将定性资料转换成定量的估计值。

德尔斐法的基本特点是匿名性、反馈性和统计性。

德尔斐法的实施步骤是:

(1) 选择 20—30 名专家, 提供预测背景资料。

(2) 设计调查表, 即将人才结构预测的各项参数归结为十分明确的问题。

(3) 进行第一轮调查, 将调查表送请专家填写, 对专家的意见采用统计平均法、四分位法及加权平均值进行综合处理。

(4) 把第一轮处理结果划分为若干档, 制成第二轮咨询表, 请专家在第二轮调查中对咨询表开列的选择方案评分。

(5) 用总分值及等级和的计算方法对第二轮征询表进行处理, 总分值最高、等级和最低的即为最佳方案, 第二轮的结果使专家们的意见进一步集中了。

(6) 根据第二轮结果再拟出第三轮咨询表, 第三轮表仅提供 3 种人才结构比例方案, 数据处理采用加权平均法, 便可得到满意的方案。

4. 岗位工作分析法

这种方法指对企事业各类岗位工作的性质、内容、任务与工作方法, 以及上岗人员的知识、能力与经验要求进行系统的分析研究。

其进行的步骤为:

(1) 定出工作计划和要求, 决定采用的分析方法, 并设计相应调查表、问卷或提纲。

(2) 选择通晓企业生产过程和组织结构的人员, 作为工作分析的调查人员, 并进行必要的培训。

(3) 将所取得的资料加以归纳与整理, 写出岗位工作说明书——说明每一岗位的工作内容、性质、任务、责任、工作方法以及工作人员上岗的资格条件和工作规范。

5. 国际比较法

其基本方法是通过利用发达国家同企业事业单位不同生产或劳务水平下人力资源时间序列资料, 来预测本国企业事业单位某一时期的人力资源配置和需求情况。

二、人力资源需求预测

人力资源的需求预测, 是指以组织的战略目标、工作任务为出发点, 综合考虑各种因素的影响, 对组织未来人力资源的数量、质量和时间等进行估计的活动。

影响人力资源需求的因素主要是企业外部环境、企业内部的因素及人力资源队伍自身状

况。实际工作中不必对每个因素都一律给予同样的重视，可根据需要确定预测的精确度。其预测技术的精度可分为四级，如图 3-4：

主观估计	年度计划预测	简单预测	系统预测
组略的、短期的人力资源需求的主观估计	与经营计划平衡的、准确的、人力资源的年度计划	由计算机完成的人力资源管理，日常事务的处理及简单的预测	采用数学模型或其它计算机仿真模型来预测人员流动，建立系统完整的人力资源信息系统和其结构，随时交换各种人力资源的信息

图 3-4 人力资源预测等级图

常用的人力资源需求预测的方法有以下几种。

1. 生产函数预测法

最典型的生产函数模型是柯布——道格拉斯生产函数模型。该模型是美国经济学家（Charles—Cobb 和 Paul—Douglas）根据大量历史统计资料分析归纳得出来的。其模型为 $Y = \alpha \cdot L^\beta \cdot K^\gamma$ 。

其中：Y——总产量；

L——人力资本投入；

K——资本投入；

α ——技术水平

β, γ ——参数，又称弹性系数。

将上式变形为： $\lg Y = \lg \alpha + \beta \lg L + \gamma \lg K$ ，

于是有： $\lg L = \frac{1}{\beta} (\lg Y - \lg \alpha - \gamma \lg K)$ 。

一旦先预测出企业在 t 时间的产出水平和资本总额，即可得到企业人力资源的需求量。

2. 统计推断模型

在此类模型中，人力资源需求被设定为多个变量的函数，这些变量可以是影响人力资源需求的各项生产经营活动及工艺技术等。统计推断模型可分为以下两类：

（1）简单模型 这一模型假设人力资源需求与企业的产出水平成比例： $M_t = M_0 \cdot \frac{y_t}{y_0}$ ，

即在获得人员需求的实际值 M_0 及未来时间 t 的产出水平 y_t 后，可算出 t 时间段的人员需求值 M_t 。这里 M_0 并非指现有人员数，而指现有条件及生产所对应的人员数。它通常是在现有人员数的基础上，根据管理人员的意见或参考同行业情况修正估算而得出的。使用该模型的前提是：产出水平同人员需求量的比例一定，否则应该用另一种复杂的模型。

（2）复杂模型 它是根据人力资源需求的当前值和以往值及产出水平的变化而建立，公

式为 $M_t = \frac{M_0}{y_0} \cdot y_t + (\frac{M_0}{y_0} - \frac{M_{-1}}{y_{-1}}) \cdot y_t$ 式中 M_{-1} 为基期前一期的人员数, y_{-1} 为基期前一期的产出水平。该模型与第一种相比, 由于考虑了劳动生产率的变化, 更具有实用性。

3. 劳动定额法

定额是对劳动者在单位时间内应完成工作量的规定。在已知企业计划任务总量及制定了科学合理的劳动定额的基础上, 运用劳动定额法能较准确地预测企业人力资源需求量。其公式为 $N = \frac{W}{q(1+R)}$, 式中: $R = R_1 + R_2 - R_3$, R_1 为企业技术进步引起的劳动生产率提高系数; R_2 为由于经验积累导致的生产率提高系数; R_3 为由于年龄增大及某些社会因素引起的生产率下降系数。

4. 经验比例法

企业中某些人员, 如医护人员、炊事人员、政工干部或其他服务人员与企业人员总数有直接关系, 对这部份人员的预测可按经验比例法进行。公式为: $M = \frac{F}{m}$, F 为服务对象总人数, m 为定员标准比例。

5. 任务分析法

将某部门所承担的任务分为 A, B, C 三类, A 类为日常性工作, 几乎天天发生; B 类为周期性工作, 这类工作到指定的日期才会发生; C 类为临时的、突发性工作, 虽然具有不确定的特性, 但可以估计和推测。部门总需求人数为 $N_A + N_B + N_C$ 。式中的 $N_A = \sum W_A / q, N_B = \sum W_B / q, N_C = \sum W_C / q$, q 为每个员工实际工作时间定额。工作量可按小时或工作日计算。

三、人力资源供给预测

人力资源供给包括内部和外部两个方面。人力资源供给预测首先从内部开始, 弄清计划期内现有人力资源能够满足企业战略规划需要的程度。这就要考虑到计划期内人员的流动及适应未来工作的状况。企业内部人力资源供给最常用的方法有马尔可夫模型和人员接替模型。

1. 马尔可夫模型

A. A. Markow 是俄国的数学家, 以他的名字命名的数学方法称为马尔可夫方法。马尔可夫模型是全面预测企业内部人员转移从而预知企业内部人员供给的一种方法。其前提是, 企业内部人员有规律的转移, 其规律可以估计。企业各类人员常见的转移如图 3-5:

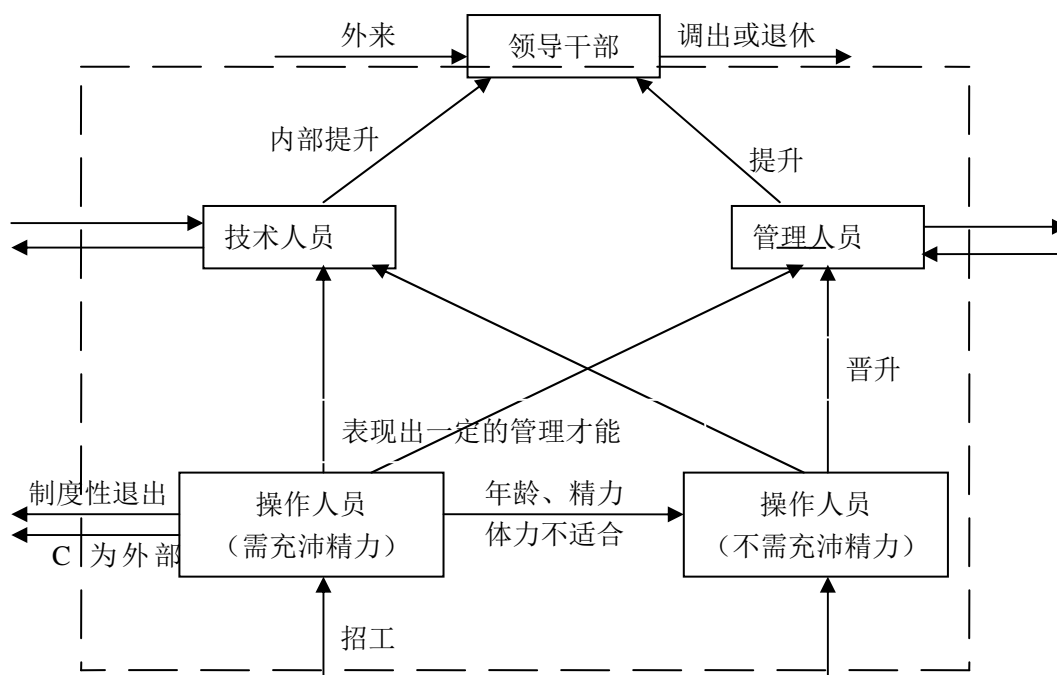


图 3-5 企业人员转移流向图

这里不仅有操作人员向技术人员、管理人员晋升，有技术人员、管理人员向领导干部的晋升，也有技术与管理人员之间、不同类别操作人员之间的转移。除上述企业内部的转移，人员的进出可视作一种转移。如果我们通过历史数据能掌握各类人员之间的转移比率的概率，则可利用马尔可夫模型推断未来的人员分布。

设定：

$ni(t)$ ——时间 t 时 i 类雇员人数；

P_{ji} ——从 j 类向 i 类的转移概率；

$ri(t)$ ——在时间 $t-1, t$ 内 i 类所补充的人数。

因而有：

$$ni(t) = \sum_{j=1}^k nj(t-1) \cdot P_{ji} + ri(t)$$

式中： $i, j = 1, 2, \dots, k;$
 $t = 1, 2, \dots;$

k k 为职务分类数。

为将上式写成向量形式，再假定：

$N(t) = [n_1(t), n_2(t), \dots, n_k(t)]$ 为时刻 t 时人数的行向量；

$R_{(t)} = [r_1(t), r_2(t), \dots, r_k(t)]$ 为在 $(t-1, t)$ 时间中补充人数的行向量；

$$P = \begin{bmatrix} P_{11} & P_{12} & \dots & P_{1k} \\ P_{21} & P_{22} & \dots & P_{2k} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ P_{k1} & P_{k2} & \dots & P_{kk} \end{bmatrix}$$

是各类人员的转移概率矩阵。这样上面公式就可写成：

$$N_{(t)} = N_{(t-1)} \bullet P + R_{(t)}, (t = 1, 2, \dots)$$

马尔可夫模型的关键是确定转移概率。如果转移概率确定，则运用模型预测较简单；如果转移概率未知，则用下述公式估算转移概率值。

设 $m_{ij}(t)$ 为时间 $(t-1, t)$ 内从 i 类转移到 j 类人员数量。

则转移概率 P_{ij} 为：

$$P_{ij} = \frac{\sum_{t=-T+1}^0 m_{ij}(t)}{\sum_{t=-T+1}^0 n_i(t-1)}。$$

式中： $i = 1, 2, 3, \dots, k;$
 $j = 1, 2, 3, \dots, k。$

T 一般取 3 或 4 即可，不宜过长。

2. 管理人员接替模型

企业未来人力资源需求的满足，应优先考虑内部人力资源。影响企业内部人力资源供给的因素包括，企业职工的自然流失，内部流动。企业内部人力资源供给预测可采用管理人员替换模型。它主要是针对管理人员供给预测的一种简单而有效的方法。无论对大、小企业管理者的未来供给预测均有实用性。

例如可将管理职位分成几个不同的层次，后备人员在每年鉴定考评后由主管确定下一年度是否提升，形成的如图 3-6 所示的接替模型。

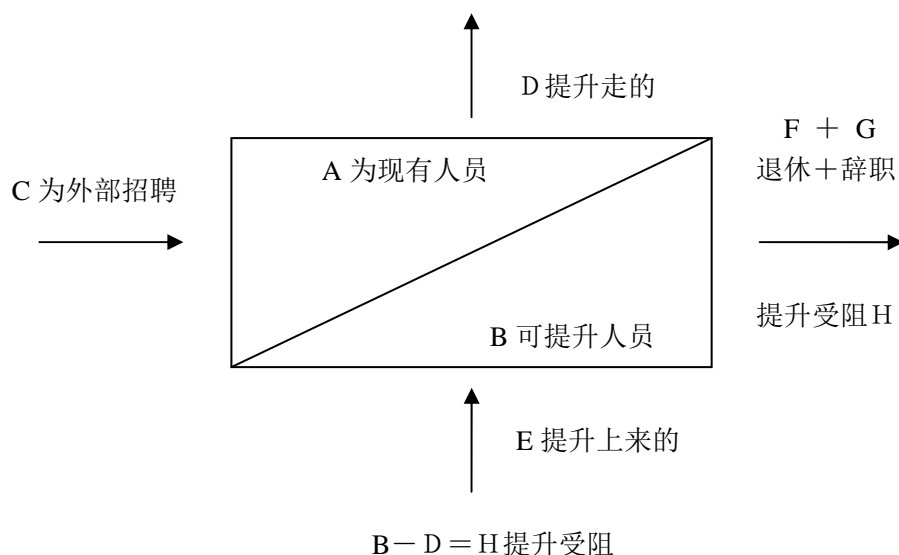


图 3-6 接替模型图

3. 企业外部人力资源供给预测

企业职位空缺不可能完全通过内部供给解决，企业人员因各种主观或自然原因退出工作岗位是不可抗拒的规律，这必然需要企业不断地从外部补充人员。

企业外部人力资源供给的渠道主要有：大中专院校应届毕业生、复转军人、技校校毕业生、事业人员、其他组织人员、流动人员等。

大、中专院校及技校校应届毕业生的供给较为确定，主要集中于夏季，且其数量和专业、层次、学历均可通过各级教育部门获取，预测工作容易。复转军人也较容易预测。

比较困难的是城镇事业人员和流动人员预测，在预测过程中须综合考虑城镇事业人员的就业心理、国家就业政策、政府对农村劳动力进城务工的控制程序及其他一些因素。

对于其他组织在职人员的预测则需考虑诸如社会心理、个人择业心理、组织本身的经济实力及同类组织人员的福利、保险、工资、待遇等因素。企业应在本单位可能提供的待遇基础上，科学地预测外部人员的可供给量。

在劳动力市场上，供给曲线显示着随着工资率的提高，劳动力供给必然增加。如图 3-7 所示。

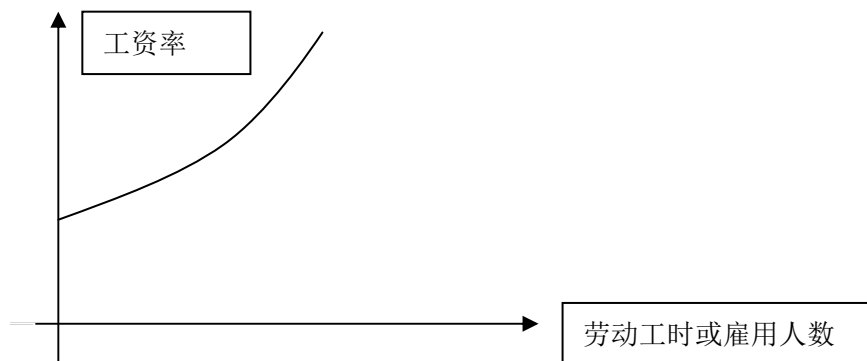


图 3-7 劳动力市场供给曲线图

另外还要考虑到影响劳动力供给的主要因素，如人口政策及人口现状、劳动力市场的发育程度、社会就业意识及择业心理偏好等。严格的户籍制度也制约着企业内部人员的供给。

四、人力资源供求的综合平衡

人力资源供求平衡是企业人力资源规划的目的，人力资源供求预测是为制定具体的供求平衡规划而服务的。企业人力资源供求共有三种可能：

- (1) 人力资源供求总量平衡，结构不平衡。
- (2) 人力资源供大于求。
- (3) 人力资源供小于求。

1. 企业人力资源总量平衡，结构不平衡的措施

应根据具体的情况制定针对性较强的各种业务计划，如晋升计划，培训计划等。

2. 企业人力资源供不应求的措施

预测企业的人力资源未来可能发生短缺时，可根据具体情况选择下列不同方案以解决不足。

- (1) 将符合条件，而又处于相对富余状态的人员调往空缺职位。
- (2) 如果高技术人才出现短缺，拟定培训与晋升计划，当企业内部无法满足时，再拟定外部招聘计划。
- (3) 如果短缺现象不严重，且本企业员工又愿意延长工作时间，则可根据劳动法的有关规定，制定延长工时适当增加超时工作报酬计划。这只是一种短期应急措施。
- (4) 重新设计工作以提高员工的工作效率，形成机器替代人力资源的格局。
- (5) 制定聘用非全日制临时用工计划。
- (6) 制定聘用全日制临时用工计划。
- (7) 制定招聘政策，向企业外进行招聘。

3. 企业人力资源供大于求的措施

- (1) 依法永久性辞退那些劳动态度差、技术水平低、劳动纪律观念不强的职工。
- (2) 关闭或临时关闭一些不盈利的分厂或车间，撤并某些臃肿的机构。
- (3) 鼓励提前退休或内退。
- (4) 加强培训工作，提高员工的整体素质。
- (5) 加强培训，使员工掌握多种技能，拨出部分资金支持员工转岗，从事第三产业等。
- (6) 减少员工的工作时间，随之降低工资水平。
- (7) 由两个或两个以上的员工分担一个岗位的工作，并相应减少工资。

第五节 人力资源战略规划制定与实施

一、制定人力资源战略规划应注意的问题

1. 全局性

人力资源战略规划的制定应从全局的角度考虑问题，应具有全局的思想，应概括总体及各局部之间联系的宏观问题。对影响总体或全局的某些重要局部问题也应包括在其中。

2. 长期性

人力资源战略规划的制定应着眼于解决相当长时期发展的问题，而不是短期内的发

题。有些问题眼前看起来是有利的，但长远看起来可能是有害的，应坚持长远利益的思想。

3. 重点性

人力资源的发展是多方面的，而我们规划的工作应该是重要的工作内容。要抓住人力资源发展的主要矛盾的主要方面，即关键的问题、关键的环节、关键的内容。只要抓住关键要素，人力资源的战略规划才能发挥作用。

4. 层次性

人力资源战略规划是有层次的，总战略规划下面应有子战略及单元战略。只有分清层次，才能使其成为目标一致的一个系统。

5. 发展性

人力资源战略规划应体现出总体发展的特征，任何工作都是在不断向前发展的，人力资源的工作也是如此。因此战略规划的各层次都应体现出发展。

6. 指导性

人力资源战略规划是今后人力资源工作的方向和目标以及实现目标的途径和对策，从而指导着人力资源的宏观实践工作。

7. 创新性

人力资源的战略规划是未来人力资源宏观工作的指导，而未来组织内外的影响因素都不可能与过去一致，所以每一期的战略规划都应该具有创新性，以适应新环境或新时期的要求。

8. 稳定性

作为战略规划被确定下来后，在总体上应保持相对的稳定性，不能任意调整，朝令暮改。因为战略调整的代价是昂贵的。只有相对稳定，才便于执行。

9. 适应性

人力资源战略规划要适应外部环境和内部环境。当社会经济整体上的形势处于大发展时期，相关的政策、法规等环境都有利于发展战略的实施，这时组织的战略规划应与之适应以求得较大的发展。

10. 可行性

任何的战略规划都要实施，只有在制定规划时保证它的可行性，战略规划才不致于成为美好的幻想。

二、对企、事业等组织战略规划的分析

人力资源战略规划的前提是企业要有战略规划，要有明确的发展战略规划。企业的战略规划是总战略规划，人力资源的战略规划是子战略规划。它必须以总战略规划为根据。要使人力资源的战略规划有意义，必须以企业的总目标为出发点，与企业不同层次的战略规划相联系，这样的人力资源战略规划才能具有整体性。人力资源的战略规划要与企、事业等组织的战略规划整合。为此，有必要对企业的战略规划进行分析。

1. 企业的战略目标分解

当企业的战略规划确定后，企业的战略目标将被明确地确定。为了确保人力资源的战略规划符合企业发展战略的要求，可借助鱼骨图进行分析。首先将企业的总发展目标作为总骨干。其次将这个大的目标分解为几个具体的分目标作为鱼刺，落实到每个部门。最后，每个部门再将各自的部门目标分解落实到每个职位上，这样企业制定人力资源战略规划就有了明

确的要求。通过鱼骨图的形式使企业的目标从上到下，从大到小形成一个完整的体系。

2. 人力资源战略规划的要求

人力资源战略规划通常包含的具体内容有总规划和各项子规划。为了保证人力资源总体规划与企业总战略规划的一致，在人力资源的各项子规划中也应充分考虑企业总战略规划的要求，即在人员补充规划、人员分配规划、人员培训和开发规划、人员晋升规划等子规划中加以体现。

三、企业在不同阶段的人力资源战略选择

人力资源的战略既是企业战略的重要组成部分，又是一项包含多方面人力资源管理工作的总战略。例如招人战略、留人战略、开发战略、冗员战略等子战略。企业在不同的发展阶段应制定不同的人力资源开发、培养和使用的战略，以适应工作的需要。

1. 创业阶段的人力资源战略

企业发展的第一阶段即使它的初创阶段。这一阶段企业的人力资源具有以下4个特点：

- (1) 共同的事业是人力资源走到一起的根本原因。
- (2) 对未来充满希望，彼此之间具有较强的信任度。
- (3) 事业上的相互依赖和情感上的融和是构建企业人际关系的基础。

(4) 企业的决策和指令主要由高层决策者来做出，组织机构不健全。因此这一阶段的人力资源管理主要是依靠情感的投入，以激发人力资源的想象力、创造力和工作的能动性。在人力资源的使用上主要是依靠营造和谐的工作环境来推动和维持人力资源的工作热情，而在人力资源的培养上也主要依靠情感的影响，一方面发展自我，一方面服务于企业。所以在这一阶段人力资源的战略是以重义融情，为人营造宽松的成长环境为重点的战略方针。

2. 职能发展阶段的人力资源战略

企业发展到这一阶段市场竞争初步取得成功，人员迅速增加，组织不断壮大，引进的专门人才分掌着企业内不同的职权，于是出现了一系列的新问题。

- (1) 组织建立在职能专业化基础上，沟通就显得十分重要和困难。

(2) 各类专业人员虽主要靠情感共事，但关注自己的贡献和组织的回报，希望自己的才能得到企业的认可。

(3) 企业主管的决策减少而综合判断和协调的任务增加。所以这一阶段的人力资源重点转移到崇尚民主，加强沟通，构建相互协作的运作模式，而战略方针则是激励参与，处理好水平距与情感距的关系，企业主管一方面努力提高自己的经营决策水平，另一方面又要培养民主管理的工作作风。

3. 分权阶段的人力资源战略

分权阶段的目的是在企业内建立子公司，使其按创业阶段的特点来管理。此时整个企业有了明显的成长和发展，建立了基本规范的管理组织机构。这一阶段的人力资源战略重点是发挥经济杠杆的作用，建立绩效考评和与之挂钩的合理的利益共享机制，战略方针是宽严相济，妥善处理政策执行中原则性和灵活性的关系。

4. 参谋激增阶段的人力资源战略

为了增强对小企业的控制，公司一级行政主管增加了许多参谋，而参谋增加又会导致他们与直线经理的矛盾，影响组织中命令的统一。所以在此阶段的人力资源战略着眼点应加大

智力投资，规范人力资源的评价与选拔和聘任的制度，坚持处理好聚人才与驾驭人才的辩证关系。

5. 再集权阶段的人力资源战略

企业发展到这一阶段通常是一个规模庞大、结构复杂的小社会，此时企业的人力资源战略重点应在既能统领和指导员工思想又能约束和规范员工行为的企业文化建设上来，依靠文化向企业员工注入统一的观念、统一的理念，从而凝结出企业精神。

上述 5 个阶段的人力资源战略是一种递进关系，而不是替代关系，也就是说从重义融情到塑造企业文化，既是人力资源战略重点的转移，也是企业人力资源战略的丰富和发展。

一个企业的发展并不能明显被区分 5 个发展阶段，有时一个企业的发展究竟处于哪一阶段也是不容易辨别的。只要企业的发展需要对组织进行变革，相应的人力资源战略就应该调整。

四、人力资源发展战略的类型及选择

1. 人力资源发展战略的类型

(1) 稳定型发展战略 是在外部环境和内部条件相对均衡并变化不大的情况下普遍采用的战略。

(2) 增长型人力资源发展战略 指整个人力资源系统或某一方面的增长战略。

(3) 收缩型人力资源发展战略 如果组织遇到威胁或处于劣势时，采取收缩式的战略是努力摆脱不利局面的一种明智选择。

(4) 混合型人力资源发展战略 在不同的人力资源管理方面采取不同的人力资源战略，从整体上看就是混合型人力资源发展战略。

2. 人力资源战略选择

从图 3-3 我们可以看出，SWOT 分析法提供了 4 种可以选择的战略。SO 战略就是利用优势、抓住机会的战略，可选择增长型人力资源战略。WO 战略就是利用机会、克服劣势的战略，既可选收缩型战略，也可选稳定型战略。ST 战略就是利用优势、避免或减少威胁的战略，既可选择增长型战略，也可选择稳定型战略。WT 战略就是避免或减少威胁、克服劣势、找出或培育优势的战略，应选取收缩型的战略。

五. 人力资源战略规划的实施

人力资源战略规划在实施以前，还仅仅是一种设想，一个计划。在实施过程中，站了环境很可能发生出乎意料的变化，或在规划的实施过程中虽没有遇到外部环境的重大改变，但却发现战略规划中存在不符合实际的规定。此时都要求对原战略规划及时地做出调整。所以有必要在战略规划的实施过程中对其进行监控，及时处理各种突发的重大问题。处理的一般原则是，当企业内外的战略环境没有发生重大的变化，原计划执行较为顺利时，应继续执行原战略规划；当企业内外的战略环境没有发生重大变化，原计划执行中遇到困难时，应努力克服困难，纠正计划的不足，保持总战略方针的相对稳定性；当企业内外的战略环境发生了重大变化，但执行计划过程中仍取得满意的进展时，应调整战略规划；当企业内外的战略环境发生了重大变化，并且战略规划的实时遇到困难，难以实施下去时，应重新制定新的战略规划。

应该认识到人力资源战略规划的实施比制定要重要。它通常包括实施、控制、修订等内

容。

第四章 组织管理

第一节 组织设计

一、组织的一般问题

（一）组织的概念

组织是指为了达到某些特定的目标，由分工与合作及不同层次的权力和责任制度而构成的人的集合体。这个概念有以下 4 层意思。

(1)组织必须具有目标，因为任何组织都是为实现目标而存在的，目标是组织存在的前提。

(2)没有分工与合作也不能称为组织，分工与合作的关系是由组织目标限定的。

(3)组织要有不同层次的权力与责任制度，这是由于分工之后，就要赋予每个部门乃至每个人相应的权力和责任，以便于更好地实现组织的目标。

(4)任何组织要达到共同的目标，必须有统一的指挥。

（二）组织的类型

在管理学中，组织的涵义可以从静态与动态两个方面来理解。从静态方面看，指组织结构，即：反映人、职位、任务以及它们之间的特定关系的网络。从动态方面看，指维持与变革组织结构，以完成组织目标的过程。

组织存在的理由：个人能力的有限与个人需要的无限之间的矛盾，以及目标或使命的驱使。

1.从社会组织有无正式结构将组织划分为正式组织与非正式组织。

2.美国社会学家布劳（P·M·Blau）和斯科特（W·R·Scott）根据组织目标与受益者的关系将社会组织划分为 4 种类型：

（1）互利组织：其目标是使组织的成员都获得好处，如工会、俱乐部。

（2）工商组织：其目标是赚钱谋利，受益者是组织的所有者和经营者，如工厂、公司等。

（3）服务性组织：其目标是使组织的顾客得到良好的服务，如医院、学校等。

（4）公益组织：其目标是使社会大众都有利，如消防队等。

3. 我国社会学学者根据我国组织目标和组织结合情况将在社会组织分为经济组织、政治组织、文化组织、群众组织 4 个类型。

（三）组织的作用

1 新生产力的形成

2 成员需求的满足

3 组织文化的形成

二、企业组织设计的原则与程序

（一）企业组织设计的基本原则

- 1 目标导向原则
- 2 指挥统一原则
- 3 分级管理原则
- 4 管理幅度原则
- 5 权责利一致原则
- 6 集分权原则
- 7 发挥和重视人的原则
- 8 重视非正式沟通渠道原则
- 9 分工协作原则
- 10 稳定性与适应性相结合原则
- 11 执行与监督分离的原则

（二）企业组织设计的基本程序

- 1 确定组织目标
- 2 要确定组织的战略、明确组织的任务
- 3 组织部门化并确定编制
- 4 选择组织的总体模式
- 5 分工及用人
- 6 规定协作程度、责任和权力
- 7 建立组织运行的制度和纪律

三、企业组织结构的主要类型

（一）直线制

1. 组织中每一位管理者对其直接下属有直接职权；组织中每一个人只能向一位直接上级报告，即“一个人，一个头”；管理者在其管辖的范围内，有绝对的职权或完全的职权。

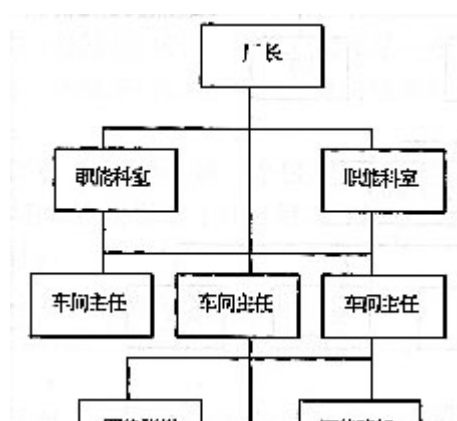


图 4-1

2. 直线制优点

(1)结构比较简单

(2)责任与职权明确

3. 直线制缺点

(1)在组织规模较大的情况下所有管理职能都集中由一个人承担，是比较困难的

(2)部门间协调差

(二) 职能制

1.采用按职能分工实行专业化的管理办法来代替直线型的全能管理者；各职能机构在自己业务范围内可以向下级下达命令和指示，直接指挥下属。

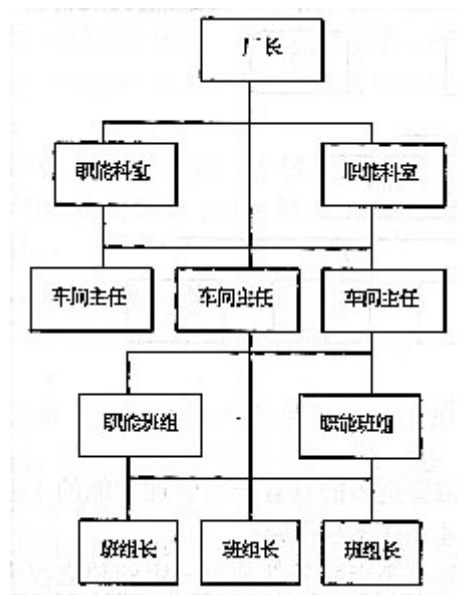


图 4-2

2. 职能制优点

(1) 管理工作分工较细

(2) 由于吸收专家参加管理，减轻了上层管理者的负担，使他们有可能集中注意力以实行自己的职责

3. 职能制缺点

(1)由于实行多头领导，妨碍了组织的统一指挥，容易千万管理混乱，不利于明确划分职责与职权

(2)各职能机构往往从本单位的业务出发考虑工作，横向联系差

(3)对于环境发展变化的适应性差，不够灵活

(4)强调专业化，使管理者忽略了本专业以外的知识，不利于培养上层管理者

(三) 直线职能制

1.组织中设置了两套系统，一是命令统一原则的组织指挥系统，直线部门的管理人员在自己的职权范围内有决定权，对其下属的工作实行指挥和命令，并负全部责任；二是按专业化原则组织的职能系统，各职能机构只作为直线主管的参谋发挥作用，并起业务指导的作用。只有当直线主管授予他们直接向下级发布指示的权力时，才拥有一定程度的指挥命令权，即职能职权。

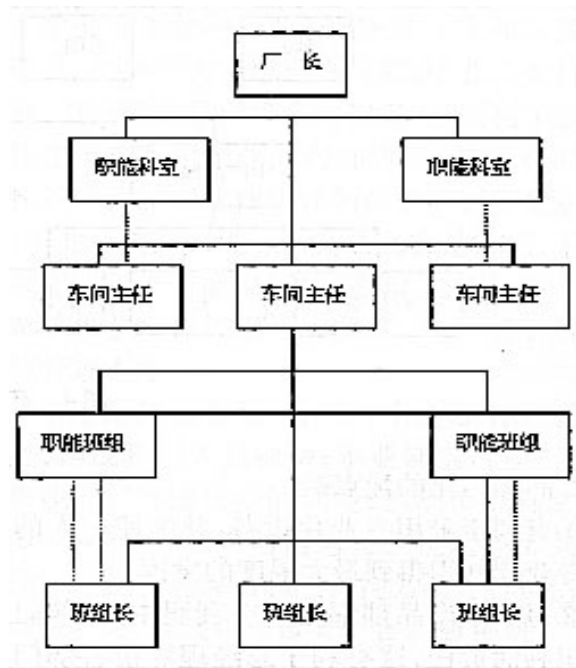


图 4-3

2.优点：既有利于保证集中统一的指挥，又可发挥各类专家的专业管理作用。

3.缺点：

(1)各职能单位自成体系，往往不重视工作中的横向信息沟通

(2)如果职能部门被授予的权力过大过宽，则容易干扰直线指挥命令系统的运行

(3)按职能分工的组织通常弹性不足，对环境的变化反应比较迟钝

(4)职能工作不利于培养综合管理人才

4.适用直线职能制组织结构在我国绝大多数企业尤其是面临较稳定环境的中小企业中得到了广泛采用。对于规模较大，决策时需要考虑较多因素的组织则不太适用。

(四) 事业部制

1.事业部制是分级管理、分级核算、自负盈亏的一种形式，即一个公司按地区或按产品类别分成若干个事业部，从产品的设计，原料采购，成本核算，产品制造，一直到产品销售，均由事业部及所属工厂负责，实行单独核算，独立经营，公司总部只保留人事决策，预算控制和监督大权，并通过利润等指标对事业部进行控制。事业部制特别适合规模大、产品多、市场分散的企业，例如中国几个大的家电企业，像“海尔”、“联想”、“长虹”大部分都实行事业部制。尤其像“海尔”，基本是事业部制。（集中政策、分散经营；独立经营、单独核算，适合大型的或跨国的企业）

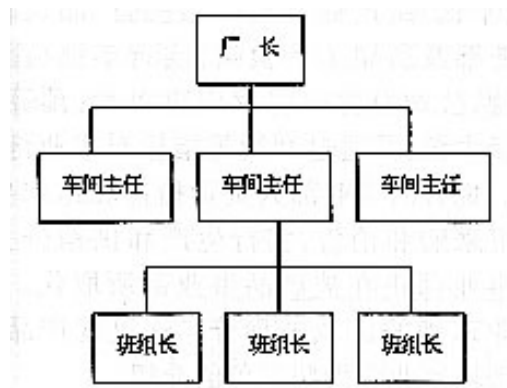


图 4-4

2.事业部制优点

事业部制显示出它很强的生命力，因为它是一种分权制的组织形式，既能独立核算，有责任感，又是公司的重要部分。

3.事业部制缺点

(1)公司与事业部的职能机构重叠，构成管理人员浪费

(2)事业部实行独立核算，各事业部只考虑自身的利益，影响事业部之间的协作

(五) 模拟分散管理制

模拟性分散管理结构，模拟式管理制，借用“模拟”这个概念，把公司分为若干个组织单位，把它们看作是相对独立的经营单位，给予一定的自主权，把它看作是独立的“事业”，可以建立自己的管理机构；在各“组织单位”之间，按内部“转移”价格进行产品交换，并计算“利润”，实行模拟性的独立核算，负模拟性的盈亏责任。这种管理制度，不是真正实行分散管理，只是模拟独立经营，独立核算的性能。单独核算，负有一定的模拟性责任，借以调动各个责任单位的积极性，达到改善经营管理的目的。

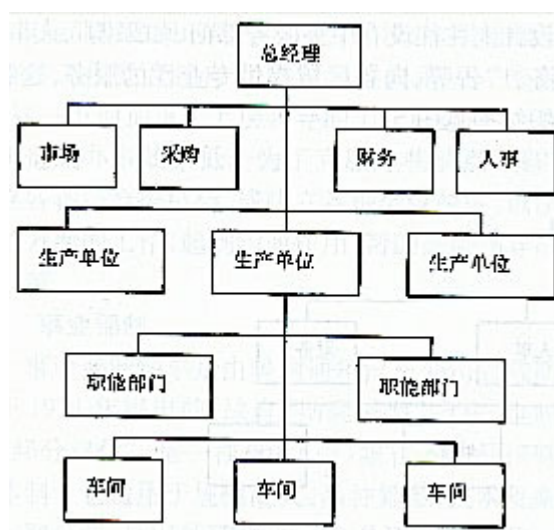


图 4-5

这种组织结构形式一般适用于生产规模大而生产过程的连续性或经营活动的整体性又强的公司：如大型的化工、钢铁、铝业公司等。这类公司的规模很大。不宜采用集权的直线职

能制结构，同时其生产的连续性、整体性很强，又难以实行分权的事业部制，采用模拟性分散管理结构，以期在保持高的协调性的条件下尽可能发挥各级部门的积极性。

（六）矩阵制

1.有职能划分垂直领导系统；又有按项目划分的横向领导系统的结构

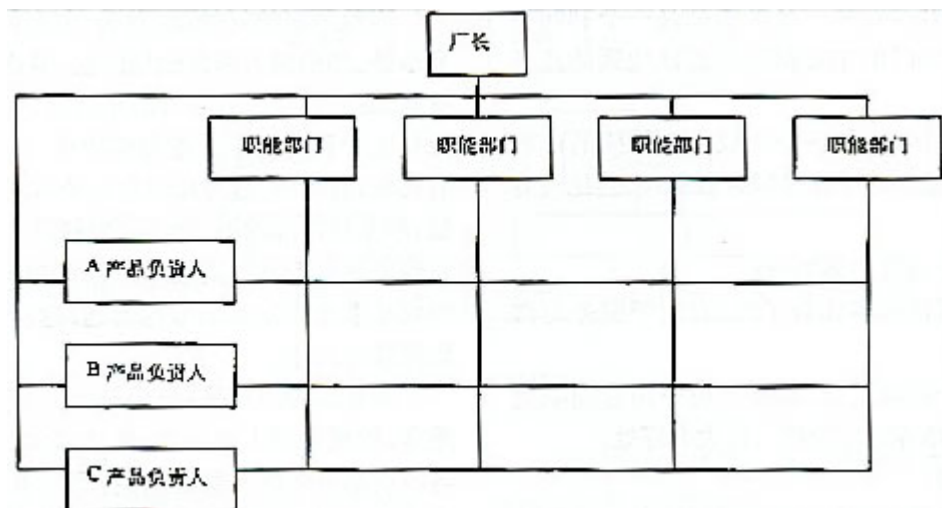


图 4-6

2.矩阵制优点

(1)灵活性、适应性强

(2)集思广益，有利于把组织垂直联系与横向联系更好地组合起来，加强各职能部门之间的协作

3.矩阵制缺点

(1)小组是临时性的，所以稳定性较差

(2)小组成员要接受双重领导，当两个意见不一致时，就会使他们的工作无所适从。

（七）虚拟企业结构

1 虚拟企业是依托不同独立企业的核心能力，按照价值链建立起来的松散型一体化联合体。

2 虚拟企业组织结构的优点

(1)组织具有高度的适应性和灵活性

(2)企业可以从分利用各方人力、知识以及能力资源

3 虚拟企业组织结构的缺点

(1)难以形成和实施企业总的人力资源发展战略

(2)存在价值观、文化间的差异

(3)存在核心技能、技术秘密等扩散，还有优秀人才被挖走

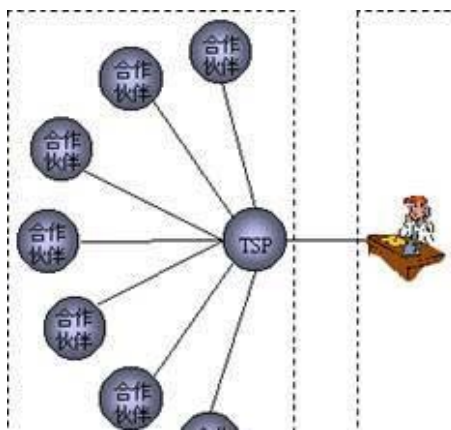


图 4-7

（八）无边界组织

1 该类组织结构以团队为基本单位，企业内部部门之间和员工之间的团队合作，也可以与企业外部的其他团队组成联合体。

无边界企业联合体的成员会不断发生变化，但是整个团队的目标可以得以保持和发展。

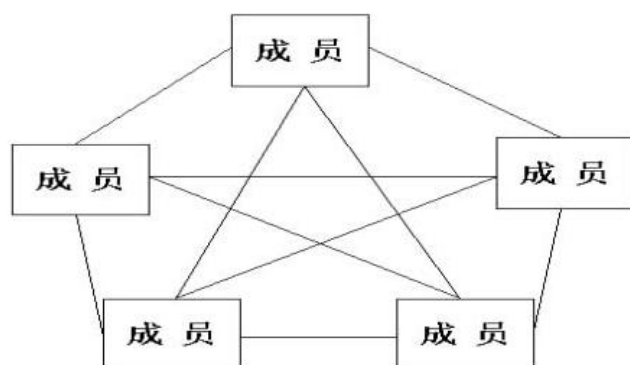


图 4-8

2 无边界企业结构的优点：

- (1)具有极大的灵活性
- (2)通过加强企业内外部人力资源的整合，促进了价值创造效率
- (3)减少管理层次，降低管理成本

3 无边界企业结构的缺点：

- (1)缺乏有效的跨企业的团队管理方法
- (2)难以形成企业的全球化、一体化战略

四、组织结构的选择

（一）人力资源素质对组织结构的影响

影响企业组织设计的主要因素之一是企业人力资源的素质。组织结构设计好以后，需要由人来执行和运转。同样的组织设计，配置不同素质的人员来担任，其后果是不同的。企业人力资源的素质对组织结构的影响主要表现在以下几方面。

1 集权与分权的程度

通常对高素质水平的下级可较多地下放权力，反之，则应适当集权为宜。

2 管理幅度的大小

如果领导者工作水平较高，能力较强，管理幅度可扩大一些。

3 部门设置的形式

如实行事业部制，是否有适合的领导人选。

4 定编人数

如果人员素质高，则可减少编制，反之增加编制。

5 横向联系的效率

高素质的员工之间的协调容易，否则协调的工作将增加。

6 对组织变革的态度

人员的知识及观念老化的企业往往形成组织变革的阻力。

（二）企业规模对组织结构的影响

不同规模的企业在组织结构上有较大的差别，企业规模对组织结构的影响主要表现在以下 4 方面。

1 规范化程度不同

大型企业规范化程度较高，一般都要用条例、程序及规章制度等来实现标准化以及对众多部门和员工的控制，而中小企业的规范化程度较低。

2 分权程度不同

大型企业命令链较长，人员和部门较多，全部决策若都由最高领导层负责，必然导致高层领导负担过重而且容易脱离实际，因此，需要较多的分权。中小企业，特别是小型企业，一切都由一个人或几个人决策指挥，不需要再分权。

3 复杂程度不同

大型企业生产技术复杂，员工人数多，因而管理工作复杂，为了有效地控制，需要更多的管理部门并增加较多的等级层次，相比之下，小企业的组织结构就比较简单。

4 人员结构不同

一般地说，在大型企业中，高层管理人员占全体员工的比率会降低，而管理人员占全体员工的比率会提高，中小企业恰与此相反。

（三）部门的划分

1 按职能划分部门的方法

2 按产品划分部门的方法

3 按地区划分部门的方法

4 按顾客划分部门的方法

（四）企业所处不同生命周期时的组织结构

1 创业阶段

以企业创业者个人管理为特征，烙上了个人性格的特性，往往具有专断性。

此阶段采用直线制组织机构。

2 引导阶段

以管理的集权、统一指导为特征，同时面临适当的分权问题，以求发挥中下层管理人员的创造性。

此阶段可以采用职能制组织结构。

3 授权阶段

以分权体制的成功运用为特征

此阶段采用事业部制企业较多

4 协调阶段

模拟分散管理制和矩阵式组织结构能够保证某一个领域的经理拥有相当大的自主权，能够与组织的其他系统在计划、资金、技术、人力资源等各个方面保持有效的协调关系。

5 合作阶段

随着企业内外部管理环境的复杂性增强，企业必须不断地增强其适应迅速变化的能力，以求生存与发展。

此阶段企业应当广泛促进企业内外部资源协调的组织结构形式，例如联盟组织形式、虚拟企业组织形式以及其它网络组织形式等。

实际上，企业组织结构的发展阶段往往难以确定，其组织结构选定还要权衡多方面的因素

（五）环境的不确定性

1 环境的复杂性

随着环境的复杂性的增加，组织需要设置更多的职位和部门来负责对外联系，并配备更多的相关人员来协调各部门的工作。这样，结构的复杂性就随之提高，组织的集权化程度也必须相应降低。

2 环境的多变性

处于稳定环境中的组织通常呈现出机械式形态，而多变的环境则要求建立有机动态性组织。

（六）企业战略

企业战略是对企业长期生存和发展的总体谋划，“结构追随战略变”。

如企业实施防御性战略，则采取集权的智能型组织结构形式有利于实现高效率目标
要实施创新战略，则采用分权型组织形式更为有效。

（七）工作任务与技术特性

对于重复、呆板和简单的工作，采用正式的、集权的组织结构容易智慧和管理。

对于复杂的创造性工作，最好通过分权的组织结构进行指挥和管理。

（八）信息技术和网络

信息技术的发展一方面给企业组织结构的变革提出了新的要求；另一方面也使实现企业组织结构的变革成为可能。

第二节 人力资源管理制度的建设

一、人力资源管理制度设置的含义与意义

（一）人力资源管理制度的含义

企业进行人力资源管理所遵循的标准化的规章制度就是人力资源管理制度。它是对人力资源管理的程序、内容、方法和责任进行描述的书面文件。作为企业管理制度的重要组成部分，人力资源管理制度的职能与管理制度的职能是一致的。从内部控制的角度而言，人力资源管理制度是对人员的选拔、任用、考核、报酬、奖惩等进行管理、控制的一系列标准的总和。

（二）人力资源管理制度特点

- (1)涉及面广。
- (2)情况复杂。
- (3)激励性。

（三）人力资源管理制度目标

人力资源管理制度是保证人力资源管理实施的重要手段之一，所以人力资源管理制度目标同人力资源管理的目标是一致的。

遵循程式化与人性化的战略方向，借鉴西方先进的管理理念，结合本企业的实际，即采用国际化与本土化的策略，个性化定制国内企业的人力资源管理制度，将是国内各类不同性质企业人力资源管理工作的当务之急。制度的建设，是为了在企业实施，制度的实施，特别是人力资源管理制度实施，不外乎以下几个目标：

- (1)规范企业人力资源管理
- (2)搭建基础管理平台
- (3)营造良好的企业氛围，凝集人心
- (4)开发员工潜能
- (5)提高员工生活质量及职业满意度
- (6)激活人力资源
- (7)提升企业核心竞争力
- (8)实现企业组织及利益相关者的目标

以上所罗列的人力资源管理制度实施的预期目标有一个逐渐递进的逻辑关系。没有前面的目标实现，就难有后面的目标达成。在这多种多样的目标预期中，笔者认为人力资源管理制度建设最为直接的、关键的预期目标，就是如何充分有效地激活人力资源。只有极大地激活了人力资源，才能实现企业组织及其利益相关者的目标。

企业建立科学规范的人力资源开发与管理制度的出发点和目标，就是充分“激活人”，极大地调动全体员工的积极性和创造性。也可以认为，衡量一个企业的人力资源开发与管理制度的科学有效性，就是看这一制度是否充分地“激活了人”。

“激活人”，通常不是某一种企业人力资源开发与管理实施的结果，而是企业所制定、实施的各种人力资源开发与管理体现、贯彻一种充分“激活人”的机制。因此，科学、高效地进行人力资源开发与管理，关键在于建立一整套完善的管理机制和环境，使员工处于自动运转的主动状态，激励员工奋发向上、励精图治的精神。

一般来说，为了极大地“激活人”，就需要给企业员工以动力、压力和各种规范等，营造一种所有员工被激活的环境氛围和管理机制。

比如，五粮液集团公司的用工制度改革就是这一思路的有力见证。该公司在改革劳动用工制度的同时，配套进行工资分配制度改革、建立规范的劳动纪律和激励机制等。在他们的整套制度建设中，劳动用工制度改革是基础，分配制度改革为核心，劳动纪律做保证，激励机制鼓干劲，四者相得益彰，构成一体，成为五粮液员工永远保持旺盛工作热情的强大精神动力。

二、人力资源管理制度设置的原则

- (一) 合法合规性原则
- (二) 牵制原则
- (三) 全面性与系统性原则
- (四) 权责明确原则
- (五) 与组织目标相一致的原则
 - (1) 依据组织职能的需要配置人员，“以岗定人”。
 - (2) 各岗位配置的人员能够胜任岗位特定的职责要求。
 - (3) 组织职能发生变化时，人员进行相应调整。
- (六) 激励与约束相结合的原则
- (七) 成本效益原则
- (八) 充分听取各方面意见的原则

三、人力资源管理制度构建的理论基础

- (一) 企业竞争的三个层次
 - 1 表层竞争
基于价格、质量、服务的产品竞争
 - 2 深层竞争
品牌竞争、市场策略和管理、创新等
 - 3 核心竞争
 - (1) 人力资源竞争
 - (2) 理念、文化、机制的竞争
 - (3) 人的综合素质的竞争
- (二) 管理优秀的企业特征
 - 1 制度健全，纪律严明
 - 2 员工训练有素，综合能力强
 - 3 系统化管理，职责分明
 - 4 合理分权，充分授权
 - 5 最大化地发挥人力资源的价值

结论：必须强化人力资源管理的制度化
- (三) 构建适合各类人才发展的平台——马斯洛的需求层次理论
 - 1 生活物质保证
 - 2 安全保障需求
 - 3 社会交往情感交流
 - 4 被尊重信任、归属感
 - 5 实现自我价值、成就感的体现
- (四) 学习性组织与持续创新能力

- 1 学习型组织与良好的机制制度和文化
- 2 打造出一流的参与国际竞争的优秀人才团队
- 3 为社会提供最优质的具有广泛竞争力的服务
- 4 获得丰厚的利润并得到社会良好赞誉

四、人力资源制度设计方法

（一）一般分析方法

- 1 分析外部因素
- 2 分析内部因素
- 3 收集同行业其他企业有关人力资源管理制度的信息

（二）制定人力资源管理制度的调研工作

- 1 工作实践
 - （1）基于长期从事 HRM 工作
 - （2）相关人员联合运行
 - （3）依据制度建设的专门方案
- 2 专项调研
 - （1）依据策划方案规定的内容程序
 - （2）全面问卷/部门座谈/个别访谈
 - （3）汇总/分析/提炼/整合

（三）人力资源管理制度的制定与实施

- 1 实施要点
 - （1）领导重视
 - （2）观念先行
 - （3）强化培训
 - （4）方案具可操作性
- 2 实施流程
 - （1）调研：问卷座谈个别访谈
 - （2）分析：使用相关分析工具
 - （3）提炼：依据人力资源管理内容提炼
 - （4）拟定：分类拟定单项文稿
 - （5）修改：充分会商，反复修改
 - （6）颁行：分步实施，严格纪律

五、人力资源管理制度体系

（一）模块构成

- 1 人力资源战略规划
- 2 组织设计工作分析

- 3 招聘与录用
- 4 培训与开发
- 5 员工福利薪资管理
- 6 员工绩效考核
- 7 员工激励与发展
- 8 人事调整档案管理
- 9 员工关系合同管理

（二）建立适合本企业的人力资源管理制度

较为完整的人力资源管理制度应当包含以上九个方面，但在实际企业管理中，重在模块功能和目标的发挥，以及模块之间的协调效率问题，模块构建具有或缺性和扩展性。

建立适合本企业的人力资源管理制度应当考虑一下几方面的因素：

- 1 本企业所在的行业特征
- 2 本企业目前的市场地位
- 3 在行业的未来发展前景
- 4 本企业人力资源管理现状
- 5 建立适合自身企业发展的人力资源制度体系

（三）从系统内容中提炼出相关人力资源管理制度文件

- 1 识才——《人才素质测评手册》
- 2 招才——《招聘工作手册》
- 3 育才——《培训工作手册》（规划、教材汇编）
- 4 用才——《考核工作手册》（方案、业绩奖励办法）
- 5 留才——《薪酬方案》、《晋升规定》
- 6 其它相关的人力资源制度

六、人力资源管理制度体系举例

（一）××企业人力资源制度目录

- 第一章 总则
- 第二章 人事管理权限
- 第三章 人才发展计划
- 第四章 员工招聘
- 第五章 新员工报到
- 第六章 员工试用期管理
- 第七章 员工录用
- 第八章 员工培训
- 第九章 工作守则和行为准则
- 第十章 员工的考勤制度
- 第十一章 工资待遇
- 第十二章 绩效考核
- 第十三章 人员调动与晋升

第十四章 奖惩规定

第十五章 离职与解聘

第十六章 员工福利

(二) 某公司人力资源管理制度框架

1 人力资源管理制度与规划

它包括：人力资源部工作规则；人力资源计划管理办法；人力资源管理程序；人力资源管理规则；人力资源管理制度；人力资源管理细则。

2 员工招聘与试用制度

它包括：人员招聘程序；员工聘用办法；临时人员雇用制度；员工聘用制度；人员任用制度；专业技术人员任用制度；公司内部人力资源管理制度；甄选录用管理制度。

3 员工培训制度

它包括：员工教育培训计划；员工培训实施办法；员工岗前培训规定；员工在职培训条例；员工培训管理制度；员工培训管理细则；员工教育培训制度。

4 员工绩效考核管理制度

它包括：员工绩效考核制度及其运作；人力资源考核规定；人力资源考核办法；人力资源考核制度；员工考勤制度；员工考勤管理规定；员工考勤刷卡规定；员工请假休假管理规定；企业职工患病或非因工负伤医疗期规定。

5 员工工资管理制度

它包括：员工工资管理规定；员工提薪管理办法；员工职务工资管理规定；兼职人员工资制度；员工工资保密制度等。

6 员工奖惩制度

它包括：员工奖惩规定；员工纪律处分规定；员工奖励办法等。

7 人力资源调整管理制度

它包括：员工晋升管理制度；人员调动管理制度；员工辞退管理规定；员工退休规则；人力资源纠纷处理条例等。

8 员工福利制度

它包括：福利委员会组织章程；员工购置住宅奖励、资助及房屋津贴给付办法；员工抚恤管理办法；员工社会养老保险规定等。

9 人力资源档案管理制度

它包括：员工培训档案管理规定；员工业绩档案管理规定；员工人事档案管理办法等。

(三) ××公司员工录用制度例举

(1)为了体现“人才便是效益”的经营观念，充分发挥员工的才能，特制定本人员录用办法。

(2)人员的增补需求。各部门因工作需要，需增补人员时，以部门为单位，根据可能离职率及工作需要提出“人员增补申请书”。临时用工由各部拟订需要人数及工作日数呈经理核准，并于每月5日前，将下月份人员增补资料列表送人力资源部。

(3)人员选聘主办部门。已核准增补人员的选聘。本科以上人员由决策处经营发展中心主办，大专以下人员由各公司(事业部)自办，并以公开登报招考为原则，主办部门对报名应考人员的资格应详加审查，对不符合报考资格或认为不拟采用者，应将报名的书表寄还，并附通知委婉说明未获初审通过之原因。

(4)选聘委员会的组成。选聘新进人员时应由主办部门筹建选聘委员会办理下列事项：

- ①考试日期、地点。
- ②命题、主考、监考及阅卷人员及工作分配。
- ③命题标准及答案。
- ④考试成绩评分标准及审定。
- ⑤其他考试有关事项的处理。

(5)成绩的评定。新进人员选聘成绩的评分标准分学科、术科、口试三项，其成绩按比例视选聘对象及实际需要由各选聘委员会订立，但口试成绩不得超过总成绩的 40%。

(6)录用情形填报。各选聘主办部门于考试成绩评定后，应将各应试人员成绩及录用情形呈报人力资源部。

(7)录取通知。对于拟录取的人员，主办部门应通知申请部门填写“新进人员试用申请及核定表”，本科毕业以上人员总经理核准，并列表送决策处总经理室转报董事长。大专毕业程度以下(除现场女性操作人员及临时人员由经理核准外)人员呈总经理核准后，即通知录取人员报到。备取人员除以书面通知列为备取外，并说明遇有机会便依序通知首来递补，对于未录取人员除应将个人资料寄还外，并致“谢函”及说明未录取原因。自登报招考至通知前来报到的期间原则上不得超过 1 个月。

(8)报到应缴文件。新进人员报到时应填缴人事资料卡、安全资料、保证书、体格检验表、身份证复印件，并应交验学历证书、退伍证及其他经历证明文件。

(9)试用。新进人员均应先试用 40 天。试用期间由各部门参照其专长及工作需要，分别规定见习程序及训练方式，并指定专人负责指导。

(10)训练计划。有关新进人员的训练计划规定另定。

(11)试用期满的考核。新进人员试用期满后由各该负责指导人员或主管根据“新进人员试用申请及核定表”进行考核(本科以上人员应附实习报告)，并依第七条权限规定呈核。如确认其人符合条件，则予以正式任用；如认为尚需延长试用期则应酌予延长试用；如确属不能胜任或经安全调查有不法情况者即予辞退。

(12)试用期间的待遇。试用期间薪资依人事管理规则薪级表标准核支，试用期间年资、考勤奖励均予并计。

(13)试用期间处分规定。新进人员于试用期间应遵守本公司一切规定，如有受记过以上处分者，应即辞退。

(14)试用期间考勤规定。新进人员试用期间其考勤规定如下：

- ①事假达 5 天者应即辞退。
- ②病假达 7 天者应即辞退或延长其试用期予以补足。
- ③曾有旷职的记录或迟到累计 3 次者应即予辞退。
- ④公假依所需日数给假，其已试用期间予以保留，假满复职后予以接计。
- ⑤其他假按人事管理规则规定办理。

(15)停止试用或辞退。对停止试用或辞退的人员，仅付试用期间的薪资，不另支付任何费用，亦不发给任何证明。

(16)实施及修改。本办法经人力资源部通过后实施，修改时亦同。

七、目前国内企业人力资源管理现状与问题

对国内几十家企业的人力资源管理现状进行案例跟踪与调查分析。从所调查企业的组织结构设置、人力资源工作人员配置、人力资源管理理念、人力资源管理机构与职能设置及制度建设等来看，目前国内企业的人力资源管理主要具有以下问题：

1. 大多数企业的人力资源管理还处于传统行政性人事管理阶段

其主要特点是以“事”为中心，只见“事”，不见“人”，只见某一方面，而不见人与事的整体、系统性，强调“事”的单一方面的静态的控制和管理，其管理的形式和目的是“控制人”；把人视为一种成本，当作一种“工具”，注重的是投入、使用和控制。

2. 所调查的企业普遍缺乏人力资源规划与相关政策

人力资源规划作为根据企业的发展战略、企业目标及企业内外环境的变化，预测未来企业任务和环境对企业的要求，为完成这些任务和满足这些要求而提供人力资源的一个过程。其开发和整合有赖于企业战略的确立与明确。但是，目前国内大多数企业人力资源管理往往注重于招聘、员工合同管理、考勤、绩效评估、薪金制度、调动、培训等与公司内部员工有关的事项，却忽略了与顾客的联系，没有关注顾客需求和市场变化、与企业经营战略、市场环境相一致的人力资源管理战略。

3. 人力资源管理的框架体系尚未建立起来

仍有许多人力资源管理的功能远未完善，整个人力资源管理系统中的各个模块之间相互矛盾或不一致，难以有效发挥人力资源管理的整体效能。

4. 人力资源部门定位太低，无法统筹管理整个公司的人力资源

比如，人力资源部无法将公司和部门战略与人力资源战略统一结合；受职权限制，人力资源部门与其他业务部门沟通困难；人事部的实际工作停留在主管层以下，造成考核体系不完善，激励机制不健全，继任计划不完整等问题；公司高级领导层受业务困扰，对人力资源重要性认识不够。

5. 国内企业在管理人力资源的过程中，并不缺乏先进的人力资源管理思想，但是，却十分缺乏如何将这些先进的人力资源管理思想转化为适合中国企业特点的、可操作的制度、措施的技术手段、途径。由于没有十分成熟的人力资源管理技术和完善的工作流程的实践，难以提炼、固化成为人力资源管理信息系统，电子化程度低，工作效率不高也就在所难免。

6. 员工普遍对薪酬福利现状不满，难以有效激励员工努力工作。没有处理好资历、职位、能力、智慧、贡献等要素在薪酬分配体系中的关系，“凭能力上岗、凭贡献取酬”没有得到很好的体现。

第三节 人力资源任用

一、人力资源任用的含义及标准

(一) 人力资源任用的含义

所谓任用，是指用人单位根据用人条件和用人标准，运用适当的方式及方法，合理地选用各岗位所需人力资源的工作过程。在这里，任用是一个广义的概念，它既包括对现有员工

队伍中人员的选拔任用，也包括对新员工的吸收录用。我们使用的任用一词通常指广义的任用。狭义的任用仅指对现有员工的选用活动过程。

(二)人力资源任用的标准

人力资源任用的标准应以企业总体上对员工要求的身体素质、思想品德、知识水平最低限为条件；还要根据用人单位对本岗位的岗位规范为最基本标准，综合选拔任用适合的人员。

二、人力资源任用的原则

(一)因事择人的原则

(二)任人唯贤的原则

(三)用人所长的原则

(四)民主集中的原则

(五)试用原则

(六)回避原则

(七)发展原则

(八)竞争原则

三、人力资源任用的方式

(一) 选任制

选任制就是用民主选择的方式来确定任用对象的人员任用制度。这种任用方式大多适用于对国家负有政治责任，具有决策权的官员的任用。

(二) 委任制

委任制就是机关首长直接委任其部属的任用制度。它在我国则是由上级组织人事部门按照工作人员管理权限直接指定下属工作人员。

(三) 聘任制

聘任制即合同聘任制。它是用人单位运用合同形式聘用工作人员的人员任用制度。聘任制适合于具有较高水平的专业技术人员以及企业管理人员的任用。

(四) 考任制

考任制是通过公开考试的方法来考查应考者的知识和才能，并以考试成绩的优劣为依据，选拔用人单位所需要的各种人员的任用制度。

四、人力资源任用管理的内容与方法

(一) 员工使用的内容

员工任用是人力资源管理的重心，人力资源管理的其它各项工作都必须围绕员工任用来进行。员工的任用包括以下工作内容。新员工的安置；员工调配；职务升降；干部选拔、任用；劳动组合；员工的退休、辞退管理。

（二）员工使用的方法

- 1 兴趣与职业的匹配
- 2 能力与职业的匹配
- 3 工作态度与任用
- 4 试用的方法
- 5 优化组合的方法

五、员工流动管理的四种模式

(一)终生雇佣模式

(二)或上或出模式

(三)不稳定的进出模式

(四)综合模式

第五章 工作分析与工作设计

第一节 工作分析概述

一、工作分析的相关术语

1、工作要素

指工作活动中不能够再继续分解的最小动作单位。例如速记人员速记时，能正确书写各种速记符号；使用计算机、签字、打电话、发传真等等。

2、任务

一系列为了不同的目的所担负完成的不同的工作活动，即工作活动中达到某一工作目的的要害集合。例如管理一项计算机项目、打印文件、参加会议、从卡车上卸货等等，都是不同的任务。

3、职责

指某人担负的一项或多项相互关联的任务集合。例如企业薪酬专员的职责之一是进行工资调查。这一职责由下列任务所组成：设计调查问卷，把问卷发给调查对象，将结果表格化并加以解释，把调查结果反馈给调查对象四个任务。

4、职权

指依法赋予的完成特定任务所需要的权利，职责与职权紧密相关。特定的职责要赋予特定的职权，甚至于特定的职责等同于特定的职权。比如，质量检查员对产品质量的检验即是质量检查员的职责，又是他的职权。

5、职位

指某一时间内某一主体所担负的一项或数项相互联系的责任集合。例如，办公室主任同

时担负单位人事调配、文书管理、日常行政事务处理等三项职责。在同一时间内，职位数量与员工数量相等，有多少位员工就有多少个职位。

6、职务

指主要职责在重要性上相当的一组职位的集合或统称。例如开发工程师就是一种职务，秘书也是一种职务。职务实际上与工作是同义的。在企业中，一种职务可以有一个职位，也可以有多个职位。如企业中的法律顾问这种职务就可能只有一个职位；开发工程师这种职务可能就有多个职位。

7、职业

指不同时间、不同组织中工作要求相似或职责平行（相近、相当）的职位集合。例如会计、工程师等。

8、职业生涯

是指一个人在其工作生活中所经历的一系列职位、职务或职业的集合。

二、工作分析的内容与结果

（一）工作分析的内容

通过工作分析应该明确以下内容：

1. 此项工作做什么（What）。是指从事的工作活动和工作责任。工作活动包括：任职者所要完成的工作活动，任职者的工作活动产出（产品或者服务），任职者的工作活动标准。工作责任包括：管理责任和非管理责任。

2. 为何要完成此工作（Why）。是指该项工作在整个组织中的作用，主要包括工作目的和工作关系。工作目的是指该工作为何存在，有何意义。工作关系，它指出工作指导和被指导的关系，以及晋升通道、协作关系和工作中所接触的部门内外、组织内外的其他资源。工作关系可以分为横向工作关系和纵向工作关系。

3. 工作何时做（When）。是指该项工作活动进行的时间安排。主要包括：工作时间安排是否有固定时间表，工作时间制度是什么。工作活动的频繁程度区分，如每日进行的活动、每周每月进行的活动，等等。

4. 工作在哪里做（Where）。是指工作进行的环境。主要包括：工作的自然环境，如温度、湿度、照明度、有无异味、粉尘、辐射等；工作的危险性，心理压力，职业病等；工作的社会和心理环境，包括工作地点的生活便利程度、与他人的交往程度等。

5. 谁来完成工作（Who）。是指从事该工作的任职者需要具备的条件。主要包括生理要求、知识、技能、能力、个性特征等。

6. 如何完成工作（How）。是指任职者如何进行工作活动以获得预期的工作结果。主要包括：工作活动程序与流程；工作活动涉及的工具与机器设备；工作活动涉及的文件记录；工作中的关键控制点。

（二）工作分析的结果

工作分析通过对工作信息的收集、整理、分析与综合，最终成果主要有两类，一类是工作说明书，另一类称为工作分析报告。工作说明书是目前工作分析最常见的结果，它主要包括工作描述和任职资格。

1. 工作描述

工作描述是对职位本身的内涵和外延加以规范的描述性文件，它是对有关工作职责、工作活动、工作条件以及工作对人身安全危害程度等工作特性方面的信息所进行的书面描述。工作描述主要包含如下内容：工作标识、工作概要、工作职责、工作关系、工作权限、绩效标准、工作环境条件等。

2. 任职资格

任职资格又称为工作规范，它主要对任职人员的标准和规范进行概括，包括该职位的行为标准，胜任职位所需的知识、技能、能力、个性特征以及对人员的培训需求等内容。

3. 工作分析报告

工作分析报告的内容较为自由宽泛，主要用来阐述在工作分析的过程中所发现的组织与管理上的问题和矛盾，以及对这些问题和矛盾的解决方案。具体包括：组织结构与职位设置中的问题与解决方案、流程设计与流程运行中的问题与解决方案、组织权责体系中的问题与解决方案、工作方式和方法中的问题与解决方案、人力资源管理中的问题与解决方案等。目前，很多企业忽略了工作分析报告的重要性，只注意到工作说明书在人力资源管理中的作用。实际上，工作分析的过程是非常重要的，它可以发现很多企业管理中的问题，作为管理诊断的信息来源，通过工作分析报告的方式汇报给中高层领导。

三、工作分析的作用

（一）工作分析在组织管理中的作用

1. 支持组织战略

组织战略目标的实现有赖于合理的组织结构和职位系统。通过工作分析，可以明确职位设置的目的，从而明确该职位如何为组织整体创造价值，如何支持组织的战略目标与部门目标，从而为组织战略目标的实现提供良好的平台和基本保证。

2. 优化组织结构

随着组织外部环境的不断变化，组织战略也随之不断变化，这就要求组织结构也随之改变。工作分析提供的工作相关信息有助于了解组织结构上的弊端，帮助管理者对这些不合理的地方进行改进，从而适应组织战略的变化。

3. 优化工作流程

通过工作分析，可以理顺工作与其所在的工作流程中上下游环节之间的关系，明确工作在流程中的角色与权限，消除流程上的弊端，优化工作流程，提高工作流程的效率。

4. 优化工作设计

工作分析详细说明了各个工作的内容、程序、方法、对任职者的要求，以及该工作在组织中的地位和作用，还对工作职责和工作联系做了明确的规定，有利于避免或者消除由工作职责重叠、职责空缺等职责设计问题所引起的员工之间、部门之间的相互推诿、扯皮现象；也可以剔除不必要的工作环节和动作，优化工作程序和方法。这些都为工作设计的优化奠定了基础。

5. 完善工作相关制度和规定

通过工作分析，可以明确工作流程、工作职责，以及绩效标准等内容，有利于完善工作相关制度和规定，为任职者提供工作标准和行为规范，提高企业管理的正规化和规范化程度。

6. 树立职业化意识

通过工作分析，能够建立工作标准和任职资格条件，有利于任职者明确胜任工作所应具备的知识、技能、能力，以及道德素质、行为规范等任职资格，为其在工作中不断提高和发展提供指导，也为其树立职业化意识奠定基础。工作分析与工作说明书在组织内的长期运用，能够培养造就职业的工作人。

（二）工作分析在人力资源管理中的作用

1. 在人力资源规划中的应用

通过工作分析，可以了解目前企业职位的设置及对于任职者的资格要求，这些有利于准确地对未来人力资源需求的类型、数量、质量进行预测，达到有效进行人力资源规划的目的。

2. 在招聘中的应用

一项招募或甄选人才的计划，目的在于找出并聘用最合适的应征者，工作分析的信息能够确定出甄选的标准。这些标准，包括能成功执行该项工作所需要的知识、技能与能力等。找到合适的人，可以让任职者发挥更大的潜能。针对不同的职种，根据工作分析，人力资源专业人员也可以设计不同的甄选工具，如面试题目，需经过哪些考试等。

3. 在培训管理中的应用

企业根据工作分析来甄选合适员工，也可以用来评估培训需求，并且用来发展或计划员工必须的或现有能力的工作项目，在工作执行的过程中，再通过绩效评估，考察哪些人员未能很好地完成工作，其工作能力在哪些方面存在缺陷，是否可以经由培训来提高其工作技能。

4. 在绩效考评中的应用

工作分析就是对每一项工作列出详细的工作责任、工作内容或工作行为，根据这些责任、内容或行为，可以发展为绩效考评项目或指标，使得绩效考评工作更加客观和有效。在缺乏工作分析的企业里，绩效的考评缺乏适当的依据，往往是由上级主管直觉或喜恶作判断，那是不可靠的。

5. 在薪酬设计中的应用

薪酬的给付，必须保证内部的公平性，需要根据工作对公司的相对价值及重要性来决定。通过工作分析可以判断该项工作对企业的价值或重要性，也可以根据执行这些工作项目所需的资格条件，及所需的知识、技能与能力，作为核定薪酬的依据。

6. 在职业生涯规划中的应用

通过工作分析，可以根据企业需求和职位特点，进行职位分类，形成不同的职系和职组，同时能够界定出不同等级职位的任职资格，这些都是进行职业生涯规划的基础，为员工的自我开发和提高指明了途径。

第二节 工作分析的方法

一、工作分析方法分类

工作分析的方法技术种类繁多，大致可以分为三类。第一类是通用的工作信息收集方法。这类方法的特点是具有灵活性，易操作，适用范围广，是国内企业常用的工作分析方法。但它也具有结构化程度低、缺乏稳定性等缺点。第二类是传统的工作分析方法，主要用于重复性、规律性、操作性的职位的分析。它是以泰勒、吉尔布雷斯夫妇时间动作研究为基础的，

所以称为传统工作分析方法。第三类是系统性工作分析方法。系统性工作分析方法是指工作分析方法从实施过程、问卷量表使用、结果表达运用方面都体现出高度结构化特征，通过量化的方式刻画职位性征的工作分析方法。系统性工作分析方法可分为两小类，以人为基础的系统性工作分析方法和以工作为基础的系统性方法。前者是从任职者行为的角度描述职位，侧重于任职者在履行工作职责时所需的知识、技术、能力以及其他行为特征。后者从职位角度出发，侧重描述完成其工作任务所需的活动的活动、绩效标准以及需要的相关任职条件等，该方法的关注点是准确详尽的描述履行工作任务的前期投入、中期过程和后期产出。

二、访谈法

（一）概述

访谈法又称为面谈法，是由工作分析人员通过与有关人员或小组进行面对面的交谈，获取与职位有关的信息。此方法可以对任职者的工作态度和动机等深层次内容进行详细的了解，通过该方法收集的信息不仅是工作分析的基础，而且可以为其他工作分析方法提供资料。访谈法是目前在国内企业中运用最广泛、最成熟并且最有效的工作分析方法；它是唯一适用于各类工作的方法，而且是对中高层管理职位实施工作分析效果最好的方法；访谈法还能够促使任职者对工作进行系统性的思考、总结与提炼。

按照结构化程度，访谈法可分为结构化访谈和非结构化访谈。非结构化访谈可以根据实际情况灵活地收集工作信息，但信息缺乏完备性；通过结构化访谈能够收集全面的信息，但不利于被访谈者进行发散性思维。在实践中，往往两者结合使用。

（二）优缺点比较

1. 优点

- 1) 可以结合工作者的工作态度与动机等较深层次的内容有比较详细的了解；
- 2) 运用面广，能够简单而迅速地收集多方面的工作资料；
- 3) 使工作分析人员了解到短期内直接观察法不容易发现的情况，有助于管理者发现问题；
- 4) 为任职者解释工作分析的必要性及功能；
- 5) 有助于与员工沟通，缓解工作压力。

2. 缺点

- 1) 访谈法要专门的技巧，需要受过专门训练的工作分析专业人员；
- 2) 比较费精力费时间，工作成本较高；
- 3) 容易受到被访谈者个人因素的影响，导致收集的信息扭曲和失真；
- 4) 访谈法易被员工认为是其工作业绩考核或薪酬调整的依据，所以他们会故意夸大或弱化某些职责。

三、直接观察法

（一）概述

观察法是指分析人员借用人的感觉器官、观察仪器或计算机辅助系统实地观察、描述员

工的实际工作活动过程，并用文字、图表和流程图等形式记录、分析和表现有关数据。观察法主要适用于周期性、重复性较强的工作。观察法有多种分类方法。从观察方法来划分，有流程图法、运动研究法、工作样本分析法。从观察者是否兼具工作者双重身份来划分，有直接观察法、自我观察法（工作日志法）和工作参与法。根据观察对象的工作周期和工作突发性的不同，观察法可以分为直接观察法、阶段性观察法和工作表演法。由于直接观察法具有较强的代表性，这里进行主要介绍。

（二）优缺点比较

1. 优点

- 1) 观察法为工作分析提供了最直接的第一手资料，较其他途径获取的信息更有效；
- 2) 能观察自然环境或工作场合中员工做什么及如何做等情况，在收集非语言行为资料方面优于其他方法；
- 2) 观察法可以在工作过程中建立与任职者面对面的交流，在任职者对自我工作表述有障碍时，通过形体语言给予解释，从而避免信息二次加工带来的失真现象。

2. 缺点

- 1) 适用对象有局限，它容易观察以体力为主的工作特征，对以智力活动为主的工作特点难以观察；
- 2) 观察的结果难于用数量表示，大部分以文字形式表示，不利于统计分析；
- 3) 观察的样本数通常较少，而且观察所需要的时间较长，因此影响所收集信息资料的全面性和时效性。

四、工作日志法

（一）概述

工作日志法是要求任职者在一段时间内实时记录自己每天发生的工作，按工作日的时间记录下自己工作的实际内容，形成某一工作岗位一段时间以来发生的工作活动的全景描述。工作日志法的主要用途是作为原始工作信息搜集方法，为其他工作分析方法提供信息支持，特别是在缺乏工作文献时，日志法的优势尤为明显。

（二）优缺点比较

1. 优点

- 1) 信息可靠性很高，适于确定有关工作职责、工作内容、工作关系、劳动强度等方面的信息；
- 2) 所需费用较低；
- 3) 对于高水平与复杂性工作的分析，比较有经济有效；
- 4) 对员工来说有自我提醒和反馈功能。

2. 缺点

- 1) 这种方法的主要缺点是注意力集中于活动过程，而不是结果；
- 2) 信息整理的工作量大，归纳工作繁琐；
- 3) 被调查者在填写时，会因为不认真而遗漏很多工作内容，从而影响分析结果，另外在一定程度上填写日志会影响正常工作；
- 4) 有可能在填写时间段内某些核心工作职能没有发生，而导致重要信息缺失。

五、问卷调查法

（一）概述

问卷调查法是工作分析中广泛运用的方法之一，它是以书面的形式、通过任职者或其他相关人员单方面信息传递来实现的工作信息收集方式。按照结构化程度，调查问卷可以分为结构化问卷和非结构化问卷。结构化问卷是在一定的假设前提下，多采用封闭式的问题收集信息。结构化的问卷具有较高的信度和效度，便于职位之间相互比较。前面提到的系统性工作分析方法多属于此类。非结构化问卷中的问题多是开放式的，可以全面地、完整地收集信息，能够对不同的组织进行个性化设计，因此具有适应性强和灵活高效的优势。但与结构化问卷相比，随意性较强。本节主要介绍非结构化问卷调查法。

（二）优缺点比较

1. 优点

- 1) 费用低，速度快，节省时间，可以在工作之余填写，不会影响正常工作；
- 2) 调查范围广，可用于多种目的、多样用途的工作分析；
- 3) 且可同时分析大量员工；员工有参与感，有助于双方计划的了解；
- 4) 比较规范化、数量化，适合于用计算机对结果进行统计分析。

2. 缺点

- 1) 设计理想的调查问卷要花费较多时间，人力、物力、费用成本高；
- 2) 在问卷使用前，应进行测试，以了解员工对问卷中所提问题的理解程度，为避免误解，还经常需要工作分析人员亲自解释和说明，这降低了工作效率；
- 3) 不容易了解被调查对象的态度和动机等较深层次的信息；
- 4) 被调查者可能不积极配合，不认真填写，从而影响调查的质量。

第三节 工作分析的基本程序

实施工作分析是一项系统性工程，它需要实施者对工作分析的流程有清晰的认识，对整个工作分析进行统筹规划和对工作分析过程进行有效的控制。由于组织战略、组织的性质，以及实施工作分析的目的等都有所不同，因此，各组织实施工作分析的流程也不同，并且同一组织在不同时期的工作分析流程也不尽相同。下面，我们以一般性的工作分析流程为例，进行介绍。工作分析的一般流程分为六大阶段：计划阶段、设计阶段、信息收集阶段、信息分析阶段、结果表达阶段和工作分析结果应用阶段。

一、计划阶段

计划阶段是工作分析的第一阶段。在计划阶段中：应该明确是否应该进行工作分析，工作分析的目的、意义；限定工作分析的范围；制定粗略的工作分析实施时间表，编写“工作分析计划书”。在工作分析计划书得到上级批准后，即可组建工作分析小组，进入工作分析的第二阶段——设计阶段。

（一）工作分析的时机

1. 新成立的企业

对于新成立的企业要进行工作分析，这样可以为后续的人力资源管理工作打下基础。企业新成立时，工作分析最迫切的用途是在人员招聘方面。

由于很多职位还是空缺，所以工作分析应该通过企业的组织结构、经营发展计划等信息来进行，制定一个粗略的工作分析。工作分析的结果仅仅满足能够提供招聘人员的“职位职责”和“任职资格”即可。更为详细的工作分析可以在企业稳定运作一段时间之后进行。

2. 职位有变动

当职位的工作内容等因素有所变动时，应该对该职位的变动部分重新进行工作分析。职位变动一般包括职责变更、职位信息的输入或输出变更、对职位人员任职资格要求变更等等。在职位变更时，要及时进行工作分析，以保证工作分析成果信息的有效性和准确性。要注意的是，在职位变动时，往往并不是一个职位发生改变，而是与之相关联的其他职位也会发生相应的改变。在进行工作分析时，一定要注意上述问题，不能漏掉任何一个职位，否则很可能会使工作分析出现矛盾的结果。

3. 企业没有进行过工作分析

有些企业已经存在了很长时间，但由于企业一直没有人力资源部，或者人力资源部人员工作繁忙，所以一直没有进行工作分析。这些企业应该及时进行工作分析。特别是对于新上任的HR经理，有时会发现企业的人力资源工作和企业管理一团糟，根本无法理出头绪，这时就应该考虑从工作分析来切入工作。

（二）确定工作分析的目的

工作分析的目的是指进行工作分析的具体用途，它决定了在调查、分析过程中需要收集的信息侧重点、收集信息的方法、形成的工作分析结果，以及结果如何使用，等等。因此，当决定有必要实施工作分析时，一定要建立目标导向的工作分析，防止工作分析走过场，生成的结果被束之高阁。

在明确工作分析的目的之后，就可以确定工作分析所涉及的范围。是整个企业开展工作分析，还是某个部门，还是某个具体的职位。这个阶段的工作主要由人力资源部来操作，同时要编写工作分析计划书。计划书主要是阐述进行工作分析的原因、涉及的范围、大概的资金预算和时间安排、主要的参与者等，提交高层审阅。在获得同意的前提下，正式成立工作分析小组，确定工作分析的实施主体。

（三）确定工作分析实施的主体

工作分析实施主体，是指具体实施工作分析、负责收集信息、分析信息和编写结构性文件的人员。实际操作中，实施主体有三类。第一类，人力资源部门，即在实施工作分析时，由人力资源部门成立工作分析小组，组织内其他部门配合人力资源部；第二类，实施主体是各部门，即各部门自己实施工作分析，人力资源部提供指导；第三种，实施主体是组织外部的咨询机构，即聘请咨询机构在组织内部开展工作分析，人力资源部门配合。

二、设计阶段

在设计阶段，主要的工作是确定工作分析对象，确定所需要的信息，确定搜集信息的方法，确定具体的时间安排，确定具体的操作人员，即编写工作分析实施计划，并设计所需要的工

具、表单，如访谈提纲、问卷调查表、工作日志等。

三、信息收集阶段

当工作分析实施方案设计完成后，接下来的工作就是执行。相关责任人按照时间进度，采取设计好的方法、工具，进行相关信息的收集。工作分析过程中，需要搜集的信息是大量的，可以通过多种渠道进行搜集。可以查阅组织内已有的相关文件，比如组织结构图、工作流程图、ISO 质量文件、组织分权手册、旧的工作说明书等；或者咨询组织内部的相关人员，上级、同事、下属、曾经的任职者等；还可以搜集组织外部同行业的相关政策、规定，包括国外的相关信息，如各国的职业名称词典、职业信息网等。不同的信息搜集方式，各有优势和局限性，需要综合考虑，前面已经提到，这里不再累述。

四、信息分析阶段

信息分析阶段是将各种收集信息方法所收集到的信息进行核对、筛选、统计、分析、研究、归类的一个过程。在信息分析阶段可以参照企业以前的工作分析资料和同行业同职位其他企业的相关工作分析的资料，以提高信息分析的可靠性。

信息分析阶段，需要分析以下几方面的内容：

基本信息如职务名称、职务编号、所属部门、职务等级等；

工作活动和工作程序，如工作摘要、工作范围、职责范围、工作设备及工具、工作流程、人际交往、管理状态等；

工作环境如工作场所、工作环境的危险、职业病、工作时间、工作环境的舒适程度等；

任职资格如年龄要求、学历要求、工作经验要求、性格要求等；基本素质如学历要求、专长领域、职务经验、接受的培训教育、特殊才能等；

生理素质如体能要求、健康状况、感觉器官的灵敏性等；综合素质如语言表达能力、合作能力、进取心、职业道德素质、人际交往能力、团队合作能力、性格、气质、兴趣等。

工作信息分析可以按照如下步骤进行：

首先，按照工作流程或者不同工作之间逻辑上的一致性将整个工作团队乃至部门、组织的全部工作信息进行梳理，得到部门的工作任务清单，并在得到组织内部确认的情况下，进一步分析部门间的权限关系，确认部门工作任务及权限分配。

其次，针对部门内的每一职位，确认其工作任务清单，并根据工作任务的时间消耗（即该项工作占总作业时间的比例）和工作任务的相对重要程度（即发生问题对工作的影响程度和影响的持久性程度）判断任务清单中的关键工作任务（即对工作绩效影响最大的工作任务）。

最后，针对关键工作任务进行分析，确认该工作的任职资格条件。

五、结果表达阶段

这一阶段的主要任务是根据得来的信息，编写工作说明书，即撰写“工作描述”与“任职资格”。具体工作如下：

1. 根据工作分析规范和经过分析处理的信息草拟“工作描述”与“任职资格”；
2. 将草拟的“工作描述”与“任职资格”与实际工作对比；
3. 根据对比结果决定是否修正和如何修正，甚至是否需要再次调查研究；
4. 若需要，则重复 2—3 步工作，尤其是特别重要的岗位，可能对两个文件做多次修订；
5. 形成最终的“工作描述”与“任职资格”；

在很多企业，一般将同个职位的工作描述和任职资格合为一份工作说明书。

六、工作分析结果应用阶段

工作分析的目的绝对不是为了生成工作分析文件，而是为了应用。当然，最直接的应用是按照进行工作分析的最初目的，进行组织优化、招聘、培训开发、绩效考评或薪酬设计。而工作分析过程中，任职者多数只是信息的被动提供者，因此必须进行大量的培训，使相关人员学会如何使用工作说明书。只有这样，工作分析的作用才能不只是停留在中高层和人力资源部。

这里需要说明的是，工作说明书等文件的管理和使用是一个动态的过程，随着组织战略调整、组织结构变化、技术变革、工作性质和内容变化等，工作分析的结果性文件也要随之做出相应的调整。建立动态的工作分析结果文件管理机制，需要相关人员的共同努力。

第四节 工作设计

一、工作设计的含义

工作设计是指为了有效地达到组织目标，并满足个人需要而采取的对有关工作内容、工作职责、工作关系等方面进行设计和整合的过程。工作设计是管理者的一个重要课题。因为工作设计是否得当对激发员工的工作动机、增强员工工作满意感以及提高工作效率都有重大影响。从激励理论的角度看，工作设计是对内在奖酬的设计。因为，激励理论认为，在员工需求向高层次发展时，他们的积极性主要来自与工作本身相关的因素，工作设计得当就能满足员工的内在需要。

二、工作设计的内容

1. 工作内容

它包括确定工作一般性质的几个维度，主要有多样性、自主性、复杂性、难度与整体性（即做一件工作的全部过程）。

2. 工作职责

它是指做每件工作的基本要求与方法，包括工作责任、工作权限、信息沟通方式、工作方法以及协作配合等方面。

3. 工作关系

它是指个人在工作中发生的人与人之间的关系，包括在工作中与其他人相互联系及交往的范围、建立友谊的机会以及工作班组中的相互协作和配合等方面。

4. 工作的产出

它是指工作的业绩与成果的产出情况，它包括标志工作的完成所要达到的具体标准（如产品的产量、质量和效益等）以及工作者的工作感受与反应（如满意感、出勤率、缺勤率和离职率等）。

5. 结果反馈

它包括两个方面：一是对工作本身的客观反馈；一是来自别人对工作结果的反馈，如同事、上级和下级对工作的评价。

三、工作设计的原则

1. 因事设岗原则

工作设计虽然需要考虑员工的需求，但它仍然是以组织利益为前提。组织的发展目标决定了一系列的工作任务和岗位，这就是因事设岗原则，而不能因人设岗。岗位和人是设置与配置的关系，而不能颠倒。

2. 动静结合原则

工作设计的目的是兼顾组织与员工。而环境的变化迫使组织的目标、策略经常性变化，同时，员工的需求也在不时地变化，这就要求，工作设计必须动静结合，该动则动，宜静则静。

3. 工作满负荷原则

实行满负荷工作就是力求使员工的各项指标达到最佳状态，做到人尽其力、物尽其用、时尽其效。在组织中，每个职位的工作量都应当饱满，使有效劳动时间得到充分利用，这是改进工作设计的一项基本任务。

4. 工作环境优化原则

工作环境优化是指利用现代科学技术，改善工作环境中的各种因素，使之适合于劳动这的生理、心理安全健康，建立起人——机——环境的最优系统。

5. 员工能力开发原则

企业的发展越来越依赖于企业的员工，员工也越来越注重个人的发展和能力的提升。而员工能力的开发不仅仅通过培训完成，更多时候是来源于工作实践中的锻炼。这就要求在工作设计中，一方面权衡经济效率原则和员工生理心理需要，保证每个人满负荷工作；另一方面要让员工感觉到适度的压力和挑战，使得员工在挑战中不断提高自己的能力。

四、工作设计的原理与方法

在科学管理、人际关系、工效学等理论的支持下，工作设计出现了很多种方法，不同的设计方法会带来不同的效果。

（一）基于科学管理原理的设计方法：机械型工作设计法

科学管理原理的创始人是被誉为“科学管理之父”的美国管理学家、工程师泰勒。泰勒科学管理研究可以简单概括为三定：定标准作业方法、定标准作业时间、定每日的工作量，主张用科学的方法确定工作中的每一个要素，减少动作和时间上的浪费，提高生产率。该原理促进了机械型工作设计方法的产生。

机械型工作设计强调找到一种使效率最大化同时最简单的方式来对工作进行组合，通常包括降低工作的复杂程度，尽量让工作简单化。它通过动作和时间研究，将工作分解为若干很小的单一化、标准化及专业化的操作内容与操作程序，并对员工进行培训和适当的激励，以达到提高生产效率的目的。机械型工作设计法的核心是充分体现效率的要求。

1. 特点

- 1) 由于将工作分解为许多简单的高度专业化的操作单元，可以最大限度的提高员工的操作效率；
- 2) 由于对员工的技术要求低，既可以利用廉价的劳动力，也可以节省培训费用和有利于员工在不同岗位之间的轮换；
- 3) 由于具有标准化的工序和操作规程，便于管理部门对员工生产数量和质量方面控制，保证生产均衡和工作任务的完成，而不考虑员工对这种方法的反应。因此，工作专业化所带来的高效率有可能被员工的不满和厌烦情绪所造成的旷工或辞职所抵消。

2. 原则

- 1) 增加工作要求。应该以增加责任和提高难度的方式改变工作；
- 2) 赋予工人更多的责任。在经理保留最终决策权的条件下，应该让员工拥有对工作更多的支配权；
- 3) 赋予员工工作自主权。在一定的限制范围内，应该允许员工自主安排他们的工作进度；
- 4) 反馈。将有关工作业绩的报告定期地、及时地地接反馈给员工，而不是反馈给他们的上司；
- 5) 培训。应该创造有利环境来为员工提供学习机会，以满足他们个人发展的需要。

(二) 基于工效学原理的设计方法：生物械工作设计法和知觉运动型工作设计法

1957 年，波兰的雅斯特莱鲍夫斯基教授首先提出工效学。工效学又被称为人类工程学、工程心理学、生物工艺学、人机学等。它是从人、机、环境系统的角度出发，研究人在生产劳动中的工作方法、动作、环境、疲劳规律，研究人、机、环境各个要素的相互关系，探讨工作效率、安全、健康、舒适的工作方案。根据工效学原理，衍生出两类工作设计法，生物型工作设计法和知觉运动型工作设计法。

1. 生物型工作设计法

生物型工作设计所关注的是个体心理特征与物理工作环境之间的交互界面，目标是以个体工作的方式为中心来对物理工作环境进行结构性安排，从而将员工的身体紧张程度降低到最小。生物型工作设计法常被运用于对体力要求比较高的工作再设计，通过降低某些特定职位对于的体力要求，从而使得任何人都能够胜任。该方法还非常关注对机器和技术的在设计，比如通过调整计算机键盘的高度来最大限度地减少职业病（比如腕管综合症等）。又比如对办公室的座椅和桌子进行设计，使其符合人体工作姿势的要求，减少工作疲劳等。生物型工作设计法有助于提高员工的积极性。

2. 知觉运动型工作设计法

生物型工作设计所注重的是人的身体能力和身体局限，而知觉型运动型设计所注重的则是人类的心理能力和心理局限。目标是在设计工作时，通过采取一定的方法来确保工作的要求不会超过人的心理能力和心理界限。这种设计通常通过降低工作对信息加工的深度来改善工作的准确性，提高使用者的反应性。与机械型的工作设计类似，这种设计一般也能起到降低工作的认知要求的效果。总之，知觉型工作设计方法可以降低差错率、减少工作压力，使员工保持一种愉悦的心情。

（三）基于人际关系理论的设计方法：激励型工作设计法

人际关系理论认为员工是“社会人”而不是“经济人”，员工不止追求经济利益，还追求人与人之间的友情、安全感、归属感和受人尊重等。企业中存在着非正式组织。非正式组织的作用在于维护其成员的共同利益，增进内部成员的感情以免受外部人员的干涉。正式组织中以逻辑效率作为其行为规范；而非正式组织中以感情逻辑作为其行为规范。这也是为什么早期科学管理下，过度追求效率而经常出现员工缺勤、罢工等现象的原因。相应的出现了激励型工作设计法。激励型工作设计法强调通过工作扩大化、工作轮换、工作丰富化、自主性工作团队等方式来提高工作的激励性。

1. 工作扩大化

工作扩大化是在横向水平上增加工作任务的数目或变化性，将原来狭窄的工作范围、频繁重复的情况加以改善，使工作多样化。通常这种新工作同员工原先所做的工作非常相似。这种工作设计导致高效率，是因为不必要把产品从一个人手中传给另一个人而节约时间。此外，由于完成的是整个一个产品，而不是在一个大件上单单从事某一项工作，这样在心理上也可以得到安慰。该方法是通过增加某一工作的工作内容，使员工的工作内容增加，要求员工掌握更多的知识和技能，从而提高员工的工作兴趣。

2. 工作轮换

工作轮换是将员工轮换到另一个同样水平、技术要求相接近的工作岗位上去工作的方法。这样做的好处是：

- 1) 能使员工比日复一日地重复同样的工作更能对工作保持兴趣；
- 2) 为员工提供了一个个人行为适应总体工作流的前景；
- 3) 个人增加了对自己的最终成果的认识；
- 4) 使员工从原先只能做一项工作的专业人员转变为能做许多工作的多面手。

这种方法并不改变工作设计本身，而只是使员工定期从一个工作转到另一个工作。这样，使得员工具有更强的适应能力，因而具有更大的挑战性。员工得到一个新的工作，往往具有新鲜感，能激励员工做出更大的努力。日本的企业广泛实行工作轮换，对于管理人员的培养发挥了很大的作用。

3. 工作丰富化

工作丰富化是以员工为中心的工作再设计，它是一个将企业的使命与员工对工作的满意程度联系起来的观念。它的理论基础是双因素理论和工作特征模型理论。根据赫兹伯格的双因素理论，促使员工在工作中产生满意或良好感觉的因素与产生不满或厌恶感觉的因素是不同的。前者往往和工作内容本身联系在一起，后者则和工作环境或条件相联系。他把前者称为激励因素，后者称为保健因素。赫兹伯格指出，激励因素的改善，或者说这类需要的满足，往往能给员工以很大程度的激励，有助于充分地、有效地、持久地调动他们的积极性；而保健因素的满足不能直接起激励作用，只能防止员工产生不满情绪。因此，对企业来说，应努力在满足激励因素方面下功夫。双因素理论的提出，推动了“工作再设计”运动，其中心思想是工作丰富化。而工作特征模型理论给我们提供了工作丰富化的内容和手段。

工作特征模型是一种个人工作设计方法，20 世纪 70 年代由美国的哈克曼（Hackman）和奥尔德姆（Oldham）提出，见图 1。他们认为，当员工在三种心理状态（感受到工作的意义、感受到对工作结果的责任、了解工作的结果）下工作时，将产生高度的内在工作积极性、高质量的工作绩效、对工作高度满意、辞职率和缺勤率较低。而这三种心理状态又是由工作的五

个核心维度形成的，分别是：

- 1) 技能多样性 (Skill variety)，指完成一项工作任务需要员工具备的各种技能和能力的范围与程度；
- 2) 任务完整性 (Task identity)，指在多大程度上工作需要作为一个整体来完成并能明确看到工作结果；
- 3) 任务重要性 (Task significance)，指一项任务对其他人的工作和生活具有实质性影响的程度；
- 4) 自主性 (Autonomy)，指一项职务给予任职者在安排工作进度和决定从事工作所适用的方法方面提供的实质性自由、自主的程度；
- 5) 反馈 (Feedback)，指个人为从事职务所要求的工作活动所需获得的有关其绩效信息的直接和清晰程度。

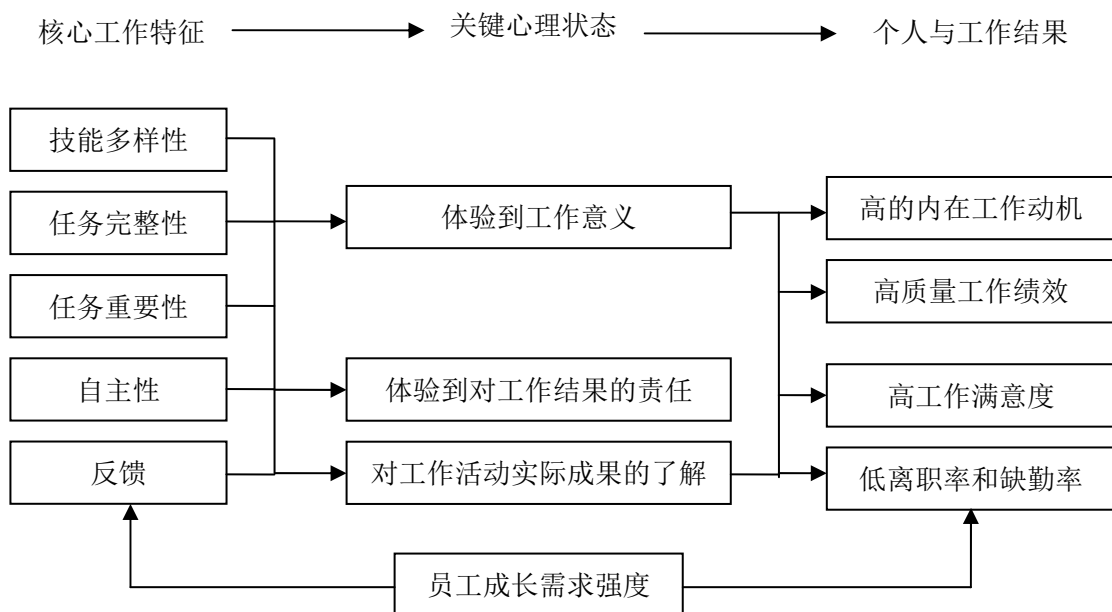


图 1 工作特征模型

前三个维度共同创造出有意义的工作。拥有自主性的工作会给任职者带来一种对工作结果的个人责任感，如果职位能提供反馈，则员工就会知道自己所进行的工作效果如何。从激励的角度，工作特征模型指出要是一个人知道（对结果的了解）他个人（责任感的体验）在其关注（有意义的体验）的任务上完成的很好，那么，他会获得一种内在的激励。工作愈是具备这三个条件，员工的动机、绩效和满意感就会愈强，而旷工和辞职的可能性会越小。

工作特征模型为工作设计提供了具体的指导，可以从该模型推导出工作丰富化的策略：

- 1) 合并任务。应当将现有的过细分割的任务组合起来，形成一项新的、内容广泛的工作，这将使技能多样性和任务同一性得到提高；
- 2) 形成自然的工作单位。管应当将任务设计成一种完整、具有同一性、有意义的工作。这可使员工产生这项工作归属与我的感觉；
- 3) 建立起客户联系。要是可能，管理者应当建立起员工与他们的客户之间的直接联系。这可增加员工的技能多样性、自主性和绩效反馈；
- 4) 纵向扩展职务。纵向扩展职务可使员工产生责任感，并掌握以往保留在管理者手中的控制权。它将使一项职务的“作业”与“控制”两方面间的分离得以部分地结合，从而增大员工

的自主性；

5) 开通反馈渠道。通过增进反馈，员工不仅能了解他们所从事的工作做得如何，还能知道他们的绩效如何。

4. 工作团队化

当工作是围绕小组而不是个人来进行设计时，就形成了工作团队（Workteam）。工作团队大体上有三种类型：

1) 问题解决型：一般由同一部门的员工组成，围绕工作中的某一个具体问题，每周花一定的时间聚集在一起，对问题进行调查、分析并提出意见和建议，一般没有权力或足够的权力付诸行动，如 20 世纪 80 年代的“质量圈（QCC）”；

2) 多功能型：一系列的任务被分派给一个小组，小组然后决定给每个成员分派什么具体的任务，并在任务需要时负责在成员之间轮换工作。

3) 自我管理型：具有更强的纵向一体化特征，拥有更大的自主权。给自我管理工作团队确定了要完成的目标以后，它就有权自主地决定工作分派、工间休息和质量检验方法等。这些团队甚至常常可以挑选自己的成员，并让成员相互评价工作成绩，其结果是团队主管的职位变得很不重要，甚至有时被取消。

团队化的工作有多方面的优点。成员进行团队的自我管理和内部培训，在一定程度上降低了成本；同时适当的角色分工又使得任务可以高效率地完成；成员高度的参与和相互反馈，极大提高了工作满意度。这些都使得团队式工作设计成为目前工作设计的重要手段。

第六章 招聘管理

第一节 招聘原理

一、招聘的基本含义

招聘是招募测评选拔录用以及评估的总称

二、招聘的基本假设

1. 个体差异假设
2. 工作差异假设

三、人力资源宏观配置模式

1. 市场配置模式
2. 行政配置模式
3. 国家宏观调控下的市场配置模式

四、我国当前的配置模式

国家宏观调控下的市场配置模式

五、招募的原理

1. 招募的含义：招募主要是通过宣传来扩大影响，树立企业形象，达到吸引人来应征的目的。
2. 时间：恰当
3. 受众面：准确
4. 招聘信息结构：AIDA 四个原则
5. 媒体选择：
美国人力资源管理学界一个主流的看法是
招募专业人员的最有效的三个途径是（员工推荐、广告、就业机构）
招募管理人员的最有效的三个途径是（员工推荐、猎头公司、广告）
6. 招募收益金字塔
1 录用 5 试用 15 测试或面谈 20 求职申请

六、测评的原理

1、测评的含义

就是测评主体采用科学的方法，收集被试的表征信息，针对某一素质测评目标做出量值或价值的判断过程。

2、素质的可测性

人的内隐特征是否稳定？它们能测量与评价吗？

经典测试理论 CTT

$X=T+E$ 大量实验

X：观察分数

T：真分数

E：随即误差

3、心理测验（认知与人格）

认知（成就测验 智力测验 性向测验）

人格（态度 兴趣 性格 品德）

七、选拔与录用的原理

1、选拔与录用的含义：

根据测评的结果，在应聘者中挑选最合适特定岗位的人员并加以录用的过程。

2、选拔与录用的一般原理

人与岗位匹配

人与团队匹配

人与组织匹配

3、胜任特征模型与录用

潜层次素质更重要，可以弥补知识与技能的不足。

八、评估的原理

1、评估的含义

是对招聘工作地整体总结与评价

2、测评方法的评估

信度与效度

3、找平结果的评估

第二节 招聘的程序

一、制定招聘政策

企业的人力资源部门通常应该制定年度(或周期更长的)人力资源规划。在做规划前，通常由人力资源管理部门组织，让其他生产、职能部门参与，对其现有的人力资源情况做一个科学分析。

二、确定招聘的渠道、方法和标准

企业的人力资源部门通过那种渠道寻找潜在的职位候选人，要根据当地的劳动力市场情况、工作职位的类型和层级以及组织的性质、行业、规模等来决定。

员工招聘的方法可以分为经验法、心理测验法、考试法等。不同方法适合不同职位人员的招聘和录用，而且不同方法的实际操作效果是不同的。

员工的招聘的方法要与工作说明书要求的标准相结合。

三、发布招聘信息

招聘信息可以通过报纸、杂志、广播、电视、网络等媒体发布，也可以通过中介公司介绍，还可以通过熟人或者亲朋好友推荐。

四、人员筛选

1、资格审查

对您提交的应聘资料和基本条件进行审核，合格者将进入我司应聘人才备选库，作为招聘初选的储备。

2、初选

我司根据招聘岗位需求，将首先从应聘人才备选库中选择符合招聘条件的人员进行初选，经审查通过后进入面试。

3、面试

初选通过后，进入面试。我司会向您发出面试通知，您应按照通知要求按时面试。面试合格后进入笔试或实作考试。

4、笔试

专业技术岗位将进行笔试，专业技能岗位将进行实作考试。经考核合格者，可进入审查阶段。

五、人员体检

审查通过者，由用人单位发体检通知，到指定医院进行体检后等候通知。

六、人员试用

体检合格者，由我司发试用通知，您按通知要求时间到岗报到。

招聘程序实例：

1. 微软公司的招聘程序
2. 跨国公司招聘程序

第三节 招聘的途径

一、内部招聘

内部招聘的方式主要有以下几种：

1. 提拔晋升
2. 工作调换
3. 工作轮换
4. 人员重聘

二、外部招聘

外部招聘的方式主要有以下几种：

1. 广告媒介
2. 院校预订
3. 人才交流
4. 员工举荐
5. 招聘外包

三、各种招聘途径的效能

1. 各种招聘途径的效能研究

招聘途径的效能：主要是指用一些与工作表现相关指标衡量新员工进入公司后的情况，这些指标包括离职意向、离职率、工作留任率、工作满意度、组织承诺、出勤情况和工作绩效等。

西方学者在这方面做的定量研究较多。

我们研究发现，不同招聘途径的效能存在着比较明显的差异。

2. 各种招聘途径的选择

- (1) 校园招聘会
- (2) 中介机构
- (3) 现场招聘会
- (4) 员工举荐
- (5) 广告媒介
- (6) 网上招聘
- (7) 主动上门求职

第四节 招聘中的人员测评方法

一、心理测验

由于心理测能够有效地将个体的心理特性鉴别出来，所以心理测验已经成为人员测评的主要工具。

1. 心理测验的种类

- (1) 智力（能力）测验

瑞文推理测验、比内智力测验、职业能力倾向测验等

- (2) 人格测验

卡特尔 16PF 问卷、大五人格问卷、MBTI、DISC 等。

- (3) 职业兴趣测验

霍兰德职业兴趣量表

- (4) 投射测验

投射技术的特点：测评目的的隐蔽性、内容的非结构性与开放性、反应的自由性。

投射技术的形式：

按投射的具体方式来分类, 可分为联想投射、构造投射、完成投射、选择排列投射、表演投射、他人动机态度描述投射、逆境对话投射等。

常用的投射技术测验：

罗夏墨迹测验、主题统觉测验。

2. 使用心理测验应注意的问题

(1) 人的心理复杂多端，对其产生影响的变量很多，因此对心理测验的结果就不是一个机械的解释过程，而需要结合受试者的文化、职业、地位、家庭等多种因素，作出更为合理的解释。

(2) 心理测验需要由受过心理测验培训，取得测验资格的人来主持测试和解释。如智力测验。心理测验的结果解释得是否科学合理，直接关系到心理咨询的效果，解释得不合理，效果可能适得其反。同样的结果可能作出相差较大的解释。

(3) 为了保证测验的信度和效度，还需要对心理测验的内容进行保密，这是心理测验的一个重要原则。

二、面试

1. 面试方法技巧

(1) 如何“问”

自然、亲切、渐进、聊天式的导入

通俗、简明、有力

注意选择适当的提问方式：收口式、开口型、假设式、连串式、压迫式、引导式

问题安排要先易后难循序渐进

善于恰到好处地转换、收缩、结束与扩展

必要时可以声东击西

积极亲近，调和气氛

标准式与非标准式相结合，结构式与非结构式相结合

坚持问准问实原则

注意为被试者提供弥补缺憾的机会

(2) 如何“听”

要善于发挥目光、点头的作用

要善于把握与调节被试者的情绪

从言辞、声色、音质、音量、音调等方面区别被试者的内在素质

(3) 如何“观”

谨防以貌取人误入歧途

坚持目的性、客观性、全面性与典型性原则

充分发挥感官的综合效应与直觉效应

(4) 如何“评”

选择适当的标准形式

分析测评与综合印象测评相结合

横观纵察比较评判

注意反映过程与结果的观察

2. 面试设计与实施

(1) 面试客体与对象的分析

应聘人虽然都会递交个人简历，但根据应聘职位要求设计一份报名登记表，可以方便人力资源管理人员审阅，快速提取有效信息，节约筛选时间。报名登记表的内容通常包括：

基本情况，如年龄、性别、身体状况等。

教育和培训情况，包括应聘任的学历、毕业学校、所受教育程度和培训的深度和广度以及成绩等。

工作经验。

过去最突出的成就。

具备的特殊技能。

(2) 面试大纲设计与问题设计

(3) 面试方案或计划制定

(4) 考官选择与培训

考官必须具备的条件如下：

必须具备良好的个人品德和修养、为人正直、公正。

应具备相关的专业知识，起码在面试的小组中考官的知识组合不应有缺口。

了解组织状况及职位要求。

针对各类应聘人，能熟练运用各种面试技巧控制面试的过程。

有良好的自我认识能力，能公正客观的评价应聘人，不受应聘人的外表性格或背景等各项主观感受的影响。

应掌握相关的人员测评技术，能对录用与否作出果断的决定。

3. 提高面试质量的方法

要提高面试质量，除了宏观上按上述步骤实施外，关键要做好几项工作：

(1) 考官的选择与培训

(2) 考生的筛选

(3) 考场的选择与设置

(4) 面试过程中的注意事项

主题明确

营造轻松和谐气氛

避免重复谈话

保证面试内容的一致性

注意应聘人的肢体语言

避免面试误差

尊重应聘人

(5) 面试结果的处理

面试结果的处理主要有三方面：综合面试结果、面试结果反馈、和面试结果存档。

三、评价中心技术

评价中心技术在二战后迅速发展起来，它是现代人事测评的一种主要形式，被认为是一种针对高级管理人员的最有效的测评方法。一次完整的评价中心通常需要两三天的时间，对个人的评价是在团体中进行的。被试者组成一个小组，由一组测试人员（通常测试人员与被试者的数量为 1：2）对其进行包括心理测验、面试、多项情景模拟测验在内的一系列测评，测评结果是在多个测试者系统观察的基础上，综合得到的。严格

来讲评价中心是一种程序而不是一种具体的方法；是组织选拔管理人员的一项人事评价过程，不是空间场所、地点。它由多个评价人员，针对特定的目的与标准，使用多种主客观人事评价方法，对被试者的各种能力进行评价，为组织选拔、提升、鉴别、发展和训练个人服务。评价中心的最大特点是注重情景模拟，在一次评价中心中包含多个情景模拟测验，可以说评价中心既源于情景模拟，但又不同于简单情景模拟，是多种测评方法的有机结合。评价中心具有较高的信度和效度，得出的结论质量较高，但与其它测评方法比较，评价中心需投入很大的人力、物力，且时间较长，操作难度大，对测试者的要求很高。

现代人才测评理论认为，人的行为和工作绩效都是在一定的环境中产生和形成的。对人的行为、能力、绩效等素质特征的观察与评价，不能脱离一定的环境。所以，要想准确地测评一个人的素质，应将其纳入一定的环境系统中，观察、分析、评定被试人的行为表现以及工作绩效，从而考察其全面素质。基于这种理论，人们逐步形成和发展了评价中心这种现代人才测评的新方法。

评价中心测评法将各种不同的素质测评方法相互结合，通过创设一种逼真的模拟管理系统和工作场景，将被试人纳入该环境系统中，使其完成该系统环境下对应的各种工作。在这个过程中，主试人采用多种测评技术和方法，观察和分析被试人在模拟的各种情景压力下的心理、行为、表现以及工作绩效，以测量评价被试人的管理能力和潜能等素质。评价中心最主要的特点之一就是它的情景模拟性，所以又被称为情景模拟测评。

1. 评价中心测评法的特点

（1）针对性

评价中心测评法模拟特定的工作条件和环境，并在特定的工作情景和压力下实施测评。根据不同层次人员的岗位要求和必备能力，设计不同的模拟情景，具有很强的针对性，避免“高分低能”倾向。

（2）全面性

评价中心突出的特点之一是多种测评技术与手段综合运用，不仅能很好地反映被试人的实际工作能力，还可以测评其他方面的各种能力和素质。

（3）可靠性

测评中心由多个主试小组成员分别对被试人给予评价，减少了因被试人水平发挥不正常或个别主试人评价偏差而导致的测评结果失真。每项测验后，请被试人说明测验时的想法以及处理问题的理由。在此基础上，主试人进一步评定被试人处理实际问题的能力和技巧，使评价结果的可靠性大大增加。

（4）动态性

将被试人置于动态的模拟工作情景中，模拟实际管理工作中瞬息万变的情况，不断对被试人发出各种随机变化的信息，要求被试人在一定时间和一定情景压力下作出决策，在动态环境中充分展示自己的能力和素质。

（5）预测性

评价中心具有识才于未显之时的功能，模拟的工作环境为尚未进入这一层次的人员提供了一个发挥其才能与潜力的机会，对于测评人员的素质和能力具有一定的预测作用。同时，测评中心集测评与培训功能于一体，为准确预测被试人的发展前途，并有重点地进行培养训练提供了较为有效的手段和途径。

2. 评价中心测试示例

四、其它方法

1. 申请表分析

申请表分析是根据申请表内的各项内容所提供的信息，在此基础上作出甄选决定的一种方法。

2. 个人履历分析

个人履历分析是根据档案记载的事实，了解一个人的成长历程和工作业绩，从而对其人格背景有一定的了解。

3. 胜任特征分析

胜任特征分析的特征：效标取样；开放式自发性的探查方法；综合与成功绩效相连的各种人格特征，而不仅仅是知识与技能。

4. 知识考试

是指通过纸笔测验的形式了解应聘者知识的一种方法。

第七章 培训管理

第一节 培训管理概述

人非生而知之，为了更好地在社会中生存和发展，需要不断地学习，需要接受各种各样的教育。知识经济的冲击，组织和员工个人分别需要在企业核心竞争能力和个人工作技能与素质方面加以提高，只有这样，才能在未来站稳脚跟。

一、培训的概念及其意义

1. 培训的概念

培训是指企业通过各种方式帮助员工习得相关的知识、技能、观念和态度的学习过程。而开发则是指企业帮助员工适应未来企业工作需要而开发自身潜能的各种活动。培训关注的是员工目前的工作能力与短期的工作表现，而开发则着眼于为未来的工作和需要做好准备。在人力资源管理实践中，人们对两者往往不做严格的界定与区分，而且因为培训越来越具有战略性，所以培训与开发之间的界限也就变得日益模糊了。

2. 培训的意义

在现代经济活动中，对人力资源的有效培训与开发，配置和利用，可以实现难以估量的最大价值，因为它是起创新作用的唯一因素。在近期举行的“现代企业激励机制与薪酬设计、绩效管理”论坛上，许多学者预言：入世后，中国企业和跨国公司的第一场遭遇战不是产品，

也不是市场而是人力资源和人力资本的争夺。企业进行人力资源培训，对组织和个人都有着非常重要的意义。

（1）提高员工的知识与技能水平

由于大量高新技术的应用需要员工掌握越来越多的技能，因此，员工经过培训与开发后由原来的单一技能转向多种技能，这也能有效地防止员工技能的老化与退步。

（2）改善企业的绩效

培训与开发可以改变员工的观念、态度与技能水平，提高生产效率，从而创造较好的业绩，并带来整个组织业绩的提高。

（3）为组织节约成本

因技能得不到进一步的提高，有经验和能力的员工常常会流失，因而培训与开发已成为留住人才的手段之一。员工保留能力的提高，可以降低由于员工流失所增加的替代原有员工的人工成本和组织成本，同时，稳定的员工队伍能够提高顾客的保持率，为企业带来财务价值的增加。

（4）提高员工的满意度

一方面员工通过企业对自身的培训与开发的投资会感受到企业对自己的关心与重视；另一方面，技能的提高一般会带来员工自身业绩的提升。这两方面都能够提高员工的满意度。

（5）有助于企业文化的建设

对员工进行的价值观培训和道德准则的培训，能够强化员工对组织的认同，提高员工的忠诚度，增强组织的凝聚力。

（6）促进组织向学习型组织转变

培训与开发能够为员工创造合适的学习环境，促进整个组织的学习欲望和信息共享，是创建学习型组织的前提条件和必要手段。

（7）形成企业的竞争优势

彼得·圣吉认为，有能力比竞争对手更快地学习是未来唯一持久的优势。人力资源培训能够改变员工的知识、技能、态度、忠诚感、学习力与创造性等，这些正是人力资本的构成要素，而人力资本与组织资本共同成为企业核心能力的来源。因此，培训能够帮助企业打造核心竞争力，形成企业的竞争优势。

二、培训的分类

对企业人力资源培训进行分类，可为企业确定培训目标、对象，制定培训计划和课程标准，组织与实施教学、评估等提供依据。按照不同的标准对培训的形式进行划分，可以分为以下几种类型。

1. 按照培训对象划分

可以分为管理人员培训、技术人员培训、行政事务人员培训、业务人员培训、操作人员培训。培训的对象不同，培训内容、方式、方法等均会有所不同。

2. 按照在职时间划分

可以分为新员工培训和在职员工培训。前者是指对新进企业的员工进行培训；后者则是对已经在企业中工作的员工进行培训。

3. 按照是否工作划分

可以划分为在职培训与脱产培训。在职培训是指员工不离开工作岗位，在实际工作过程中接受培训；脱产培训则是指员工脱离工作岗位，专门接受培训。

4. 按照培训内容划分

可以分为知识培训、技能培训、价值观与态度培训和职业道德培训。知识培训是指以业务知识为主要内容的培训；技能培训是指以工作技术和工作能力为主要内容的培训；态度培训是指以价值观和工作态度为主要内容的培训；职业道德培训是指以工作中需要遵守的职业道德为主要内容的培训。

5. 按照培训资源的来源范围划分

可以分为内部培训和外部培训。内部培训是指在企业内部整合资源进行的培训，如技术培训和工作岗位的适应性培训等。外部培训是指从公司外部整合资源进行的培训。

6. 按照培训的性质划分

可以分为适应性培训、提高性培训和转岗性培训。适应性培训是指为了使新进员工适应工作岗位而进行的培训；提高性培训是指为使老员工提高工作技能水平而进行的培训；转岗性培训是指为使员工掌握新岗位所需技能而进行的新技能的培训。

三、培训的学习原则

培训从本质上讲是一种学习过程。进行员工培训之前，管理人员必须了解一些关于人类学习的规律。以下是有关培训的学习原则。

1. 设立目标

依据目标设置理论，在参加培训之前培训者要为受训者设立目标，或者让受训者自己设立目标，这样会使受训者具有增进工作技能、改进工作绩效的强烈愿望与动机，能够提高员工对培训的兴趣程度、理解能力及努力程度。

2. 材料的选择与表达

培训不同于学校教育，不适于教导完整的理论体系，而应多采用丰富多彩的实例，使其与概念、理论相结合，借助受训者熟悉的术语和概念，将受训内容通俗地表达出来。

3. 榜样示范与行为模仿

根据阿尔伯特·班杜拉(Albert Bandura)等的社会学习理论，我们通过他人而学习，因此，员工需要榜样，进而进行模仿。可以通过真实工作的表演或录像带进行示范，学习正确的行为方式；也可以示范错误的行为方式，向受训者表明什么样的行为是不该做的，以达到树立正确行为的目的。

4. 重复实践

要使所学知识与技能易于理解、消化和被掌握，实践是不可或缺的重要手段。而只有重复实践才能使所学知识与技能转化为员工的自然反应，成为其整体技能中的一部分，学习的目的才真正达到。实践包括尽量使学习环境与工作环境一致并提供适当的实际实习机会。

5. 整体学习与部分学习

将工作任务划分成不同的部分或单元进行学习的方式称为部分学习；而与此相对应的，为受训者提供一个关于他们将要做什么的整体印象则称为整体学习。整体学习与部分学习都是必要的，采用哪种方式主要考虑学习任务的性质。

6. 适度反馈

一般情况下，员工如果知道自己的行为结果，就会产生改变自己行为方式的想法与愿望。但反馈的次数要适度，次数多，员工会因改进结果不明显而丧失培训信心；次数少，则反馈的目的达不到。

7. 学习曲线

采用测试手段或其他记录的形式，将员工进展情况描绘在图上，这个图称为学习曲线，见图 7—1。

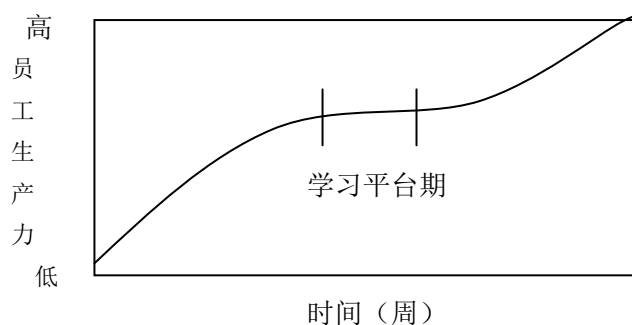


图 7-1 典型的学习曲线

员工在培训的初期进展明显；学习一段时间后则没有什么进展，处于停滞状态，这段时间称为学习平台期，原因是缺乏动力；经过一段时间后，学习效果会逐渐恢复。

四、培训与其他人力资源管理职能之间的关系

人力资源培训体系是人力资源管理体系的一个重要组成部分。它首先必须服务于战略管理的需要和员工职业生涯发展的需要，同时，它必须与其他人力资源管理的职能性活动相协调，在人力资源管理政策的统一指导下共同发挥作用。

1. 与人力资源规划的关系

人力资源规划包含培训，并指导培训的有效实施；人力资源规划的实施需要培训作保障，如人员配置计划和人员接替与继任计划就需要以培训为前提。

2. 与工作分析的关系

通过工作分析对工作岗位进行的工作描述和由此形成的职位任职资格条件为培训需求分析提供了便利，而培训则为企业进行组织结构和工作岗位的重新设计做了铺垫。

3. 与招募甄选的关系

人员招募与甄选的质量高，则人员与职位相匹配，培训的压力就会大大减轻；培训为员工提供较多的培训机会，能够形成对应聘人员的吸引力，从而能够吸引更多优秀的人才，招募的效果就好。

4. 与绩效管理的关系

绩效考核结果是培训需求评估的重要信息来源；培训能够改进员工的工作绩效，也是其最根本的目的。

5. 与薪酬福利的关系

培训能够提高员工的知识与技能，改善工作绩效，带动员工报酬的增加，间接对员工产生激励作用，提高工作满意度；培训也已成为企业的一种福利形式。

6. 与劳动关系和员工关系管理的关系

培训能够使员工对企业文化产生认同感，对劳资双方关系的改善有很大的影响；培训还

可以改善员工之间的人际关系，减少摩擦，培养团队意识，创造有利于员工发展的人际环境。

第二节 有效的培训系统流程

培训活动应该是有效的，这就要求建立一个系统的培训计划，它通常包括如图 7-2 所示的几个步骤。

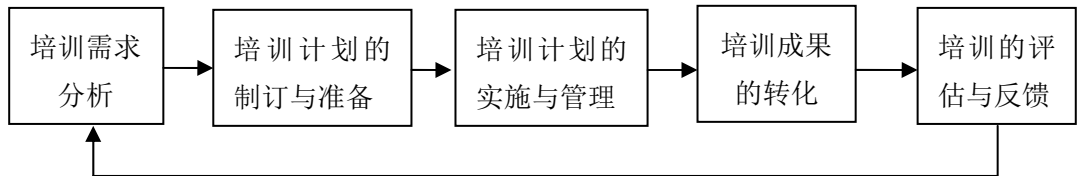


图 7-2 有效的培训系统流程

一、培训需求分析

对企业人力资源进行培训首先要做的第一件事就是要确定培训的需要，换言之，对员工进行培训，就必须针对工作的需求对症下药。

培训需要，是指特定工作的实际需要与任职者现有能力之间的差距。所谓培训需求分析，即是指在企业培训需要调查的基础上，采用全面分析与绩效差距分析等多种分析方法和技术，对企业及其成员在知识、技能、目标等方面进行系统分析，以确定是否需要培训，以及培训的内容。

企业是否需要培训，需要通过相应的需求分析才能确定。目前公认的分析方法是组织分析、任务分析和人员分析。美国培训与开发协会(ASID)与弗吉尼亚州麦克兰德的一家培训与开发公司——英沈公司(Insync)合作开发了一套培训需求分析软件系统——ASID 评估，它可以帮助管理人员在培训需求分析时利用计算机进行调查研究，分析数据并制作报告。

1. 组织分析

组织分析一般通过对战略、环境、组织资源、组织绩效四个方面进行分析，以确定组织中培训是否符合需要。

(1) 战略

企业的经营战略会产生培训需求。如表 7—1 所示，不同的经营战略会影响培训实践并产生不同的培训需求。

表 7-1 不同经营战略产生的相关培训需求

战略	重点	达成途径	关键点	培训内容
集中战略	<ul style="list-style-type: none">• 增加市场份额• 降低运作成本• 建立和维护市场地位	<ul style="list-style-type: none">• 改善产品质量• 提高生产率或技术流程创新• 产品和服务的客户化	<ul style="list-style-type: none">• 技能的先进性• 现有劳动力队伍的开发	<ul style="list-style-type: none">• 团队建设• 跨职能培训• 专业化的培训计划• 人际关系培训• 在职培训
内部	<ul style="list-style-type: none">• 市场开发	<ul style="list-style-type: none">• 现有产品的营销或者	<ul style="list-style-type: none">• 创造新的	<ul style="list-style-type: none">• 支持或者促进高质量

成 长 战略	<ul style="list-style-type: none"> • 产品开发 • 创新 • 合资 	增加分销渠道 <ul style="list-style-type: none"> • 全球市场扩展 • 修正现有的产品 • 创造新的产品或者不同的产品 • 通过合资进行扩张 	工作和任务 <ul style="list-style-type: none"> • 创新 	的产品价值沟通 <ul style="list-style-type: none"> • 文化培训 • 帮助建立一种鼓励创造性地思考和分析问题的组织文化 • 工作中的技术能力 • 反馈与沟通方面的管理者培训 • 冲突谈判技能
外 部 成 长 战略 (兼 并)	<ul style="list-style-type: none"> • 横向一体化 • 纵向一体化 • 集中的多元化 	<ul style="list-style-type: none"> • 兼并在产品市场链条上与本企业处在相同阶段的企业 I • 兼并能够为本企业供应原料或购买本企业产品的企业 • 兼并与本企业毫无关系的其他企业 	<ul style="list-style-type: none"> • 一体化 • 人员富余 • 重组 	<ul style="list-style-type: none"> • 确定被兼并企业中的雇员能力 • 使两家企业的培训系统一体化 • 合并后企业中的各种办事方法和程序 • 团队培训
收 回 投 资 战略	<ul style="list-style-type: none"> • 精简规模 • 转向 • 剥离 • 清算 	<ul style="list-style-type: none"> • 降低成本 • 减少资产规模 • 获取收入 • 重新确定目标 • 出售所有资产 	<ul style="list-style-type: none"> • 效率 	<ul style="list-style-type: none"> • 激励、目标设定、时间管理、压力管理、跨职能培训 • 领导能力培训 • 人际沟通培训 • 重新求职帮助 • 工作搜寻技巧培训

资料来源：美雷蒙德·A. 诺伊等. 人力资源管理. 北京：中国人民大学出版社，2001：267.

(2) 环境

政府的政治经济政策会对培训需求产生广泛的影响，特别是有关的法律法规的影响更为直接。其他如来自顾客、供应商等的意见也会产生培训需求。

(3) 组织资源

主要表现为企业是否拥有足够的培训经费预算、培训时间、专业培训人员(培训能力)来用于培训。

如果公司本身缺乏必要的时间与专业培训人员则需要外部服务与咨询公司提供适合本公司培训项目需要的定制化服务。

(4) 组织绩效

组织分析的一个重要源泉来自组织绩效的各种运行标准。对人力资源数据的连续的、详细的分析能够找到培训的薄弱环节。例如，通过查看哪个部门的跳槽率高、缺勤率高、绩效低或有其他缺点，可以确定培训问题。组织需要分析的特定信息和运行标准来源包括：委屈不平事件、事故记录、观察、辞职会见、顾客的投诉、装备使用数据、废物 / 废料 / 质量控制数据等。从整个组织的角度对组织绩效进行评价的指标有数量、质量、时间、成本、态度和行为等。

来自组织层面的其他举措也可能对培训提出要求，如引进新技术、招募新员工、生产新产品、企业文化建设、工作重新设计等。当然，必须对这些需求进行分析以确认培训是否是解决问题的正确途径。

2. 任务分析

主要是确定工作的具体内容是什么，即描述工作由哪些任务组成，完成这些任务需要做哪些具体的工作活动，以及完成它需要哪些知识、技能或能力。任务分析的目的是确定培训内容应该是什么。任务分析通常分为下面四步：

- (1) 选择要被分析的工作；
- (2) 列出组成工作的所有任务和职责；
- (3) 列出员工完成每一项任务的具体步骤或工作活动，分析任务的执行频率、花费的时间、重要程度、学会的难度等；
- (4) 定义完成工作的类型(如讲话、记忆、辨别、指挥)及完成任务所需的知识、技能或能力。

对一项任务是否需要培训取决于这项任务是否非常重要。这通过有关专家对任务执行频率、重要程度和执行难度的评定来确定，那些重要性不高、难度不大且很少执行的任务不大可能列入培训项目。对每项任务要由专家确定完成其所需的知识、技能或能力及其他执行要求(如工作条件、业绩标准、必要的工具和设备等)，并将其按共通性分成不同的组别，然后合并成模块。这些任务模块就是确定课程体系和课程目标的依据。

3. 人员分析

主要用于确定哪些员工需要进行培训。绩效评估通常被用于人员分析，这样可以确定哪些员工的现有绩效与企业确定的标准绩效有差距，但无法确定为什么会存在差距，即造成差距的原因是什么。影响员工绩效的因素有很多，比如，个人的知识、技能或能力，个人的态度和动机，设备、时间、预算等资源方面的支持，来自上级、同事的反馈和强化，薪酬等的激励，关于如何做好工作的及时、具体的反馈等。如果员工不具备工作所需的知识、技能或能力，则需要对他们进行培训；如果是其他方面的问题，则不是培训所能够解决的。人员分析的另一个方面与职位变动有关，例如，管理人员的接替与继任计划或一般的工作轮换都会产生培训需求。

在人力资源管理实践中，组织分析、任务分析与人员分析之间没有一定的顺序，但通常是先进行组织分析，同时进行任务分析与人员分析。另外，进行培训需求评估还可以采用其他方法，如观察法、问卷调查法、资料查阅法、访问法等。

通过培训需求评估后应得出的结果是：是否需要培训？培训哪些内容？谁需要培训？培训的类型是什么？是否有足够的资源？等等。

二、培训计划的制订

培训需求评估后就要进行培训计划的制订工作。事实上，培训需求评估的结果一般已经确定了是否需要培训，培训哪些内容，谁需要培训，培训的类型是什么，是否有足够的资源等许多内容。因此，在人力资源管理实践中，有的企业将培训需求评估与培训计划的制订放在一起来做。我们在这里单独将其列出，因为它是有效的培训项目系统流程中的一个重要环节，也是整个培训过程与培训活动开展的开端与源头。

1. 培训计划的制订

培训计划，作为企业培训的组成部分，它决定了整个培训过程的成功与否。为此，制定一份像样、相信且实用的培训计划，可以确保培训工作的顺利开展和提高培训的质量。培训计划其实是一份实际的培训操作文件，它一般汇总了来自各种分析所得出的培训需要。具体说，培训计划的制定应包括如下内容。

（1）培训对象的确定与培训项目的立项

培训对象的确定是培训需求评估的自然结果。以人员分析为例，那些不具备工作所需知识、技能或能力的员工，就被确定为培训的对象。当然，培训项目的立项还需得到受训者的直接上级主管的认可与支持，这是培训得以成功的关键。这一工作完成后，就可以根据不同的培训对象及培训内容确定不同的培训项目。另外，由于培训涉及预算，因此组织中的多个培训项目必须排出优先次序。通常情况下，应在组织目标的基础上划分层次。

（2）建立指导性目标

指导性目标是指培训项目所期望达到的目的，即受训者最后应掌握的知识、技能或能力以及所改变的态度达到了所期望的结果。一个好的指导性目标能够为培训课程的构建、培训方法的选择及培训评估的有效提供可靠的基础。在人力资源管理实践中通行的是以绩效标准为中心的目标，其目标是可衡量的。

（3）课程体系的规划

培训需求评估的结果确定了要培训哪些内容，即受训者需要学到什么。根据培训内容进行课程体系的规划与设计，确定该培训项目需要开设哪些课程，完成课程之间的搭配，这一工作一般是由人力资源部门、非人力资源部门和培训师共同完成的。课程体系开发通常是培训项目成功的前提。

（4）培训者的选择

培训者通常由两个途径产生：企业内部和企业外部。由于培训者的好坏直接决定了培训能否达到预期的效果，因此，培训者的选择工作是非常慎重的。一般来说，培训者选择首先从企业内部开始，如果没有合适的资源再转向企业外部。比较而言，内部和外部培训着各有优缺点。内部培训者对企业较为了解，沟通容易，费用低廉，缺点是培训经验欠缺，创新能力差，员工接受度低；外部培训者经验丰富，创新能力强，有新思路、新观念，员工接受度高，缺点是费用高，针对性差，责任心不强。企业应视培训内容、培训对象等具体情况选择合适的培训者。

（5）培训时间、地点的确定

培训需求出现后要及时满足，但具体时间安排还要考虑员工自身的因素，如工作任务的紧张程度，同时与在职还是脱产的培训方式有关；培训地点的选择与培训规模、培训成本、培训方法等直接相关。

（6）培训经费

培训经费一般是有限的，这就需要事先编制经费预算，将培训直接发生的费用如场租费、设备费、教材费与讲员费等一一列明，从而保证培训计划的顺利实施，并为培训评估做好准备。

2. 受训者准备

培训计划是否成功，与受训员工是否做好培训准备有很大关系，而这通常与管理人员能否帮助员工做好准备关系密切。管理人员要激起受训员工对参与培训和学习培训内容的强烈

动机，需要做好以下工作：明确培训的目的是提高绩效，参加培训会带来员工工作、个人及职业发展方面的益处；树立能够学会并掌握培训内容的信念；为员工在工作中运用新技术和采取新行为提供机会；提供绩效改善的反馈信息；创造适于其学习的环境等。

三、培训计划的实施与管理

1. 编写课程大纲与教材

教学离不开教材，教材又可使教学内容和课程具体化。培训计划实施时，就要根据教学内容和指导性目标确定每门课的培训课程大纲(包括项目名称、课程名称、授课时数、教学目的、授课对象、准备情况、场地要求、所需设备、纲要内容)，并根据大纲编写教材。当然，如果是学历性的教育和基础性的课程培训，可以使用社会上公开出售的被大家广泛认可的教材。但一般来说，企业应编写与本企业的实际情况相符合的自己的教材，并尽量采用本企业自己的案例作为素材，进而形成自己的教材编写与审核制度。

2. 制定培训师资的选拔与培养制度

教学，是教师教与学生学的双边活动，教师是教学活动的主导者。培训者的选拔与培养关系培训项目的成败，因此，无论是从内部，还是从外部进行培训师资的选拔都应引起高度的重视。从长期来看，人力资源部门应建立内外部培训师资的选拔与培养制度，对选拔对象、选拔流程、选拔标准、任职资格管理、培养与开发、激励与约束等做出明确的规定。

3. 培训方法

在人力资源管理实践中，有很多培训方法，培训方法的选择与培训内容有很大的相关性，并且会呈现不同的特点。我们在下一节将专门予以介绍。

4. 培训管理

培训计划的实施过程，就是对培训活动进行管理的过程，从人力资源管理实践来讲，包括在培训开始之前、培训进行之中和培训结束之后的管理。

(1) 培训前的管理

与员工沟通培训课程的。内容和方案：培训的目的、使用的教材、培训时间与地点、会务组的联系方式与联系人、培训之前应做好哪些准备等；选定并聘请培训讲师；安排培训场所和设备，并加以调试，准备好备用设备；准备所有培训中使用的教材、阅读文献、视听资料、测试题等；安排好培训讲师的食宿；安排好受训员工食宿；等等。

(2) 培训中的管理

保证培训场所及设备的便利使用；在培训讲师讲解过程中随时提供帮助；与培训讲师和受训员工保持联系，并为他们二者之间的联系提供便利(如交换电子邮件地址等)；观察受训员工的课堂表现；及时将受训员工的意见和建议反馈给培训讲师；保持培训场所的整洁卫生和安静；等等。

(3) 培训后的管理

分发评价材料(如测试题、反应问卷、调查表等)；在受训员工的档案中记录培训的完成情况；听取培训讲师与受训员工的改进建议；培训总结；跟踪调查受训员工的工作绩效；调整培训系统。

四、培训成果转化

培训成果的转化主要是指企业的管理者和受训员工将员工在培训中所学到的知识、技能或能力及行为运用到实际工作中的努力过程。我们特别强调培训成果的转化工作，因为它与为企业经营战略提供合格的人力资源产品紧密相关，而培训的目就是要改善员工的工作业绩并最终提高企业的整体绩效。因此，员工在培训中所学到的内容必须运用到实际的工作中，这样培训才具有现实意义，否则培训的投资对企业来说就是一种浪费。

关于培训成果的转化，有三种主要的理论，见表 7—2。

表 7—2 培训成果转化的三种理论

理论	强调重点	适用条件
同因素理论	培训环境与工作环境完全相同	工作环境的特点可预测并且稳定，例如设备使用培训
推广理论	一般原则运用于多种不同的工作环境	工作环境的特点不可预测并且变化剧烈，例如谈判技能的培训
认知转化理论	有意义的材料可增强培训内容的存储和回忆	各种类型的培训内容和环境

资料来源：(美)雷蒙德·A. 诺伊等. 雇员培训与开发. 北京：中国人民大学出版社，2001：92

五、培训的评估与反馈

有效的培训系统流程的最后一个步骤是对培训项目的实施结果进行评估与反馈，这是对项目结果的有效性的检验与评估。它包括两个方面：一是培训评估的标准，二是评估方法的设计。

1. 培训评估的标准

培训评估的标准就是指要从哪些方面对培训进行评估。这方面最有代表性的观点是柯克帕特里克(Kirkpatrick)的四层次评估模型，该模型将培训评估的标准分为四个层次的内容。

(1) 反应层

反应层是指受训人员对培训的印象，是否对培训满意。例如，可以询问这样的问题，“喜欢这次培训吗？”“对培训者是否满意？”。

(2) 学习层

学习层是指受训人员对培训内容的掌握程度，他们在接受培训以后知识和技能的掌握是否有所提高以及有多大程度的提高，主要是停留在认知层面上。

(3) 行为层

行为层指受训人员在接受培训以后工作行为的变化，也可看作是对学习成果的运用。例如在工作中以前的行为是否得到了改进，培训的内容是否得到了运用。

(4) 结果层

结果层是指受训人员或企业的绩效的改善情况。例如，经过培训，员工和企业的绩效是否得到了改善和提高。

2. 评估方法的设计

基准数据如果无法获得，则需要进行内部评估。用于评估培训计划的方法有很多，以下讨论其中的三种，我们会看到，设计方法的精确程度在逐渐提高。

（1）事后衡量

确定受训者是否在以管理者们希望的方式工作是评价培训效果的最显著的方法。例如有一位经理，他有 10 位打字员需要提高打字速度。她们经过一天的培训，然后参加了一个测验她们速度的考试。如果打字员在培训以后都能够达到规定的速度，是否说明培训是有效的呢？不一定，也许培训之前她们同样能做到。很难判断打字速度是否是培训的结果。

（2）事前/事后衡量

要设计另一种不同的评估打字速度的方法，可以参考培训以前的技术等级。经理若是在培训前后进行了打字速度的测试，他就能知道培训是否带来了变化。然而另一个问题是，如果打字速度确实发生了变化，那么一定是培训导致的吗？她们打字更快是否是因为她们意识到自己正在接受测试？一般情况下，人们在知道自己正接受结果测试时表现要比平时好一些。

（3）对控制小组的事前/事后衡量

另一种评估设计可以说明这个问题。除了即将接受训练的 10 名打字员外，经理可以测试另一组没有接受培训的打字员，观察她们是否能够与接受培训的人做得同样好。这第二组称为控制小组。在培训之后，如果接受了培训的打字员的速度明显超过未受培训的人，那么经理就可以合理地确定培训是有效的。

第三节 培训的方法

培训方法与技术的采用直接关系培训的结果。近些年来，培训的方法与技术已有很大的发展，它们在各种不同层次、不同类型的教育培训中发挥了积极地作用。我们下面专门予以介绍并进行相应的比较。

一、宰制培训

也称岗位培训，是指员工通过实际做某项工作而学会做某项工作，即在实际工作经历中学会做该项工作。它通常包括四种方式：学徒式培训、工作指导培训、实习培训和工作轮换。

1. 学徒式培训

这是一种向新员工提供工作所需技能的理论和实践方面的综合培训，由管理人员或有经验的员工给予指导和经验传授，在高科技企业被称为导师制。学徒计划把在职培训和课堂培训结合在一起，可为 800 多种技术职位准备人员。学徒时间长短因人而异，由行业采用的标准或惯例决定。付给学徒的薪水通常在开始时只有出徒员工的一半甚至更低，随着技术成熟度的增加而有所增长。这种方式起源于欧洲，改良后在美国广泛使用，美国劳工部学徒培训办公室雇主和劳动服务局(oATELS)负责为那些已有学徒计划的组织提供服务，并为那些希望制订计划的组织提供技术支持。

2. 工作指导培训

这是一种让员工在管理人员或指定培训导师的指引下按照工作的逻辑顺序分步骤教授培训者的培训方法。它源于第二次世界大战，是被广泛采用的方法。图 7—3 显示的就是工作指

导培训过程的步骤。

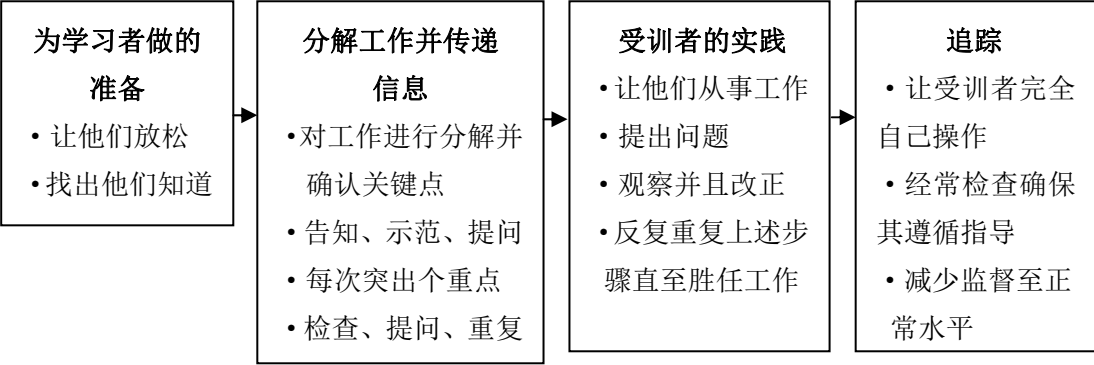


图 7—3 工作指导培训过程的步骤

资料来源：改编自赵曙明．人力资源霄理．北京：电于工业出版社，2003：213

工作培训的优点是提供实际工作的第一手经验，经理可以与员工建立良好的人际关系。

其缺点是缺乏设计良好的培训环境，培训者可能培训技能拙劣并缺少责任心，缺少定义完整的工作表现标准。

3. 实习培训

实习计划是大专院校与各类公司、机构合作的结果，而且对双方都有利。一方面，它为学生提供了接触真实社会的机会，并较为接近地了解企业与雇主；另一方面，公司也可因学生的创新的理念与思维、旺盛的精力带来新的活力，并可顺便考察学生的各个方面是否符合公司的需要，节省招募费用。

4. 工作轮换

有时也称为交叉式培训。员工需要在公司的不同部门学习几种不同的工作，并在特定的时间内将每项工作都做一遍。工作轮换可以培养员工工作的整体观、全局观；其缺点是耗时，员工无法建立较为稳定的人际关系并熟悉本职工作。

二、课堂讲授

在脱岗的状态下学习，是最为常用的培训方法，其主要形式是讲座和讨论。它是由最少的培训者同时指导最多的受训者的方法。这种方法能够以最低的成本、最少的时间耗费向一定规模的受训者提供某种专题信息，但它一般不能根据学员在能力、态度和兴趣上的不同进行差异化的讲授。

三、案例研究

培训者提供某组织面对困境或难题的书面材料，受训者根据人、环境和规则等因素来分析问题，提供解决办法。这种方法能够提高受训者分析问题和解决问题的技能，帮助受训者树立在结果不确定的情况下根据自己对情境的分析来从事冒险活动的意愿，但前提条件是受训者愿意参与并能够对案例进行分析。

四、角色扮演

角色扮演是在一个特定的场景中或情境下让受训者扮演分派给他们角色的一种培训技术。与人员甄选的目的不同，在人力资源开发中，角色扮演可以使受训者经历许多工作中的问题，比如领导、授权、人际关系处理和态度改变等。受训者通过尝试各种不同的方法对问题进行解决，并且考虑哪种方法更成功或为什么成功。角色扮演能引发参与者之间的热烈讨论，较为有趣，开发费用较低，且能开发许多新技能。根据斯科特·迈耶(Scott Meyers)的观点，角色扮演还能训练人们体察他人情绪的敏感性。但它的缺点同样明显，活动需要时间长(一般一个小时或更长时间)，有的人认为它是儿童游戏。

五、自我指导学习法

自我指导学习法是指让受训者全面承担自己学习责任(什么时候学习以及请谁来帮助自己学习等)的方法。自我指导学习法的优点是，从个人方面来说，受训者可以按照自己的节奏进行学习并能够得到关于学习绩效的反馈；从公司角度来说，自我指导学习不需要太多的培训者，因而能够降低聘请讲员、租用会议室等相关费用，并且使得在多种场合进行培训变得更为现实。自我指导学习法的缺点是，受训者必须是愿意学习并且对于自学能感到很舒服的人，即受训者必须有学习的动机；从公司的角度来说，自我指导学习法的开发成本较高、开发时间长。随着企业希望越来越灵活地培训自己的员工、利用技术的优势、鼓励员工积极主动地学习而非被公司推动去学习，自我指导学习法将会变得越来越流行。

六、情景(仿真)模拟

情景(仿真)模拟是一种模仿现实生活中的场景的培训方法。在这种场景下，受训者做出决策所产生的结果实际就是他在现实工作中做出同类决策所可能产生的后果。这种方法让受训者能够看到自己的决策在一种人工的、没有风险的环境中所可能产生的影响，因而既可用于向受训者传授生产与加工方面的技能，也可用来向受训者传授管理与沟通方面的技能。其优点是，由于情景模拟是复制了雇员在实际工作中所使用的物理设备，所以不必担心错误的决策所带来的不良后果，其成本较低；同样，管理与沟通方面的技能模拟也不会真正造成人际关系的破裂，雇员没有心理压力。其缺点是，由于模拟环境一方面必须与实际的工作环境构成要素相同，另一方面必须能够准确地对受训者所发布的指令做出反应，因而其开发成本较高，并且要根据新获得的工作信息不断对模拟环境加以改进。

七、商业游戏

商业游戏是让受训者在计算机模拟下按照一定的规则参与做游戏，以达到某种学习目的。商业游戏既可按市场设计，也可按企业设计，还可按职能部门设计。受训者被分成若干小组，每个小组 2-3 人，受训者根据设计的场景和给定的条件就管理实践中各方面的问题如劳资关系（集体谈判合同的签订）、市场营销（为新产品定价）、财务管理（募集购买新技术的资金）

等进行信息收集并对其进行分析，然后做出决策。每个小组决策的结果会引起相关方面的变化并影响其他小组的决策。各小组积极参与游戏，并仿照商业的竞争规则。计算机会纪录各种决策及变化信息，最后计算结果。时间跨度可以是一个季度、半年、一年或几年，实际操作时间则在半小时到两个小时之间。这种方法常用于管理技能开发。它的优点是，能够将团队成员迅速培育成一个凝聚力很强的群体；对有些群体如高级管理人员来说，游戏比课堂讲授更有吸引力，也更有意义。缺点是开发成本较高。

八、冒险性学习

冒险性学习又称探险学习、野外或户外培训，是一种让受训者参加有计划的户外活动来开发其领导能力和协作能力的培训方法。野外或户外培训的内容必须与要开发的技能有较强的相关性，同时，在活动结束之后，还要由某位经验丰富的指导人员组织大家一起讨论——在活动中发生了什么事情？学到了哪些东西？发生的事情与实际工作情景有无相似之处？如有收获应怎样才能将其运用到现实工作中去？这种方法适用于开发自我知觉、问题解决、冲突管理和风险承受等能力。其优点是，有助于参与者对人际交往方式有更深刻的理解。缺点是，对体力有相当高的要求，另外，活动中参与者彼此的身体接触在国外容易引起有关的法律诉讼。

九、行动学习

行动学习是指布置给团队或小组一个工作中实际面临的难题，要求他们想出解决这一问题的办法，并制订相应的计划，然后加以实施。这种方法的优点是能够解决现实问题，实现学习成果转化的最大化，发现一些不利于有效解决团队问题的阻碍因素。

十、视听培训

视听设备包括投影胶片、幻灯片、磁带、录像带、电影、闭路电视和交互式视频等。除了交互式视频外，其他方式都是单向交流。交互式视频通过一个与键盘相连接的监视器，将培训内容通过一对一的方式传递给受训者，受训者能够通过键盘或触摸监视器屏幕的方式同培训程序进行互动。培训项目的内容一般存储在影碟或可读式光盘(CD-ROM)上。交互式视频用于处理管理难题如领导力、监督和人际关系等。这种方法的优点是，受训者可以迅速了解培训的每一过程；受训者同培训程序可以进行互动，可以立即得到关于个人绩效的反馈；能够为拥有不同层次的知识 and 技能的员工提供个性化指导；培训对雇主和雇员双方均很方便。其缺点是，这种方法的课程软件开发成本较高，如果课程需要经常更新，则其困难更大。

十一、计算机培训

计算机培训(CBT)包括两种：计算机辅助指导(CAI)和计算机管理指导(CMI)。计算机辅助指导系统是通过一个电脑终端在内部联网传送指导性材料的系统，它将培训材料以交互方式

直接传输到电脑终端，使受训者可以通过与一台计算机互动来学习。它提供的功能包括：操练与实践、解决问题、情景模拟、游戏指导和完善的个性化教育指导。计算机管理指导系统是与 CAI 共同适用的系统，它用电脑出考题并打分，以确定培训的水平。计算机辅助指导 (CAI) 和计算机管理指导 (CMI) 一起使用，能够使培训方法更有效。计算机管理指导运用计算机设计考题测试受训者的能力水平，还可追踪受训者的工作表现，并指导他们选择合适的学习材料以满足其特殊要求。计算机管理指导帮助培训者承担了日常的一些培训工作，使其能够专心于课程开发或指导学员。

十二、互联网培训

互联网培训是指通过公共的(因特网)或私有的(内部局域网)计算机网络来进行传递，并通过浏览器展示培训内容的一种培训方法。其优点有，受训内容的传递不受培训时间和地点的限制；培训管理效率高，培训成本低；受训者能够进行自我指导学习，可自行控制培训节奏和渠道，学习效率高；能够连接其他资源；受训者可以同其他受训者及培训者进行沟通、分享信息，并在数据库中存储信息；培训内容更新的简易性与及时性；等等。其缺点是，计算机网络无法处理大量的声音和图像；要控制使用者并向用户收费；编写的学习课程无法满足直线学习法的要求(如，先学 A，再学 B，后学 C)；等等。

十三、远程学习

远程学习是指通过电视(接收)会议、电话会议、电子文件会议(同一份共享的文件)等形式，培训者在中心地点对许多在地域上较为分散的边远地区的雇员进行培训的一种培训方法。受训者同时进行学习，可以与不同地区的培训者和其他受训者进行双向沟通。学习内容包含多方面的信息，如公司政策、新产品、技能等。其最大优点是节省费用，如差旅费。其缺点是缺乏培训者与受训者的互动。

十四、虚拟现实技术

虚拟现实技术是一种利用计算机为受训者提供三维学习方式的技术。受训者通过使用专用设备和观看计算机监视器上的虚拟模型，可以感受模拟的环境并与各种虚拟的要素进行沟通，同时，还可以利用技术对受训者的多重知觉进行刺激。有的设备能够把环境的有关信息转变为知觉的反应，让受训者产生身临其境的感觉。这种方法是情景模拟技术的发展，其优点是，员工实际上是在没有危险的情况下进行带有危险性的操作；受训者可以进行连续性学习，记忆力得到增强。其缺点是，质量较差的设备达不到使受训者产生身临其境感觉的预期效果，反而会带来受训者生理上的不良反应，如眩晕、恶心或头痛等。

十五、智能指导系统

智能指导系统是指利用人工智能对受训者进行指导的系统。该方法能使指导与个人的需

求相适应；能与受训者沟通并做出回应；能模拟受训者的学习过程；能根据受训者以前的绩效决定为其提供何种信息；能够鉴定受训者的理解力水平；能进行自我评估并有效地调整教学过程。该方法与虚拟技术实际上都是情景模拟的延伸与发展。

培训的方法还有很多，如团队培训中的交叉培训、协调性培训等，在此不再介绍。

第八章 职业生涯规划管理

第一节 职业生涯规划概述

一、职业生涯规划的涵义

职业生涯规划（career planning）简称“生涯规划”，又叫“职业生涯设计”，是在对一个人职业生涯的主客观条件进行测定、分析、总结的基础上，对个人的兴趣爱好、能力特点进行综合分析后确定其最佳的职业奋斗目标，并为实现这一目标做出有效安排。

二、大学生职业生涯规划的必要性和现实意义

（一）大学生职业生涯规划必要性

1. 自我认识上存在偏差
2. 就业期望值偏高，导致理想与现实脱节
3. 对学历和能力的问题不能有效地区分

（二）大学生职业生规划的现实意义

1. 大学生开展职业生涯规划是适应就业形势的需要
2. 大学生开展职业生涯规划是帮助大学生明确大学阶段发展方向的需要
3. 大学生开展职业生涯规划是适应社会职业发展的需要
4. 大学生开展职业生涯规划有利于充分认识自己，积极发挥自身的优势
5. 大学生开展职业生涯规划有利于建立科学的择业观，减少择业的时间

三、大学生职业生涯规划步骤及阶段性任务

（一）大学生职业生涯规划的具体步骤

1. 自我评价
2. 确立职业目标
3. 对现实环境的评价
4. 职业定位
5. 实施策略
6. 评估和反馈

（二）大学生职业生规划的阶段性任务

1. 一年级为试探期
2. 二年级为定向期
3. 三年级为冲刺期
4. 四年级是分化期

四、大学生职业生涯规划需把握的几个重要关系

1. 共性与个性
2. 教与学
3. 期望值与可行性
4. 规划的稳定性与灵活性
5. 规划的模糊性与生涯发展的可准备性
6. 书本知识与人际技能
7. 考研与就业，就业与创业

五、指导大学生做好职业生涯规划的具体措施

大学生职业生涯规划教育是一个大的系统，需要通过多方面工作、各部门配合才能很好的达到目标。

1. 营造大学生职业生涯规划的良好氛围。
2. 高校要重视大学生职业生涯规划并发挥好引导作用。
3. 素质拓展活动和社会实践是确保大学生职业生涯规划落到实处的基石。

第二节 职业生涯规划理论

一、职业选择理论

1. 帕森斯的职业一人匹配论

帕森斯的职业一人匹配论明确阐明职业选择的三大要素和条件：（1）应该清楚地了解自己的态度、能力、兴趣、智谋、局限和其他特征。（2）应清楚地了解职业选择成功的条件，所需知识，在不同职业工作岗位上所占有的优势、不利和补偿、机会和前途。（3）上述两个条件的平衡。帕森斯的理论内涵即是在清楚认识、了解个人的主观条件和社会职业岗位要求条件的基础上。

2. 霍兰德的人格类型——职业匹配理论

人格类型—职业匹配理论是美国约翰·霍普金斯大学心理学教授、著名的职业指导专家约翰·霍兰德（Holland）提出的。

20 世纪 60 年代，霍兰德在帕森斯的观点的基础上，结合当时的人格心理学概念，认为职业选择是个人人格在工作世界的表露和延伸，即人们在工作选择和经验中表达自己的个人兴趣和价值。

他认为人的人格类型、兴趣与职业密切相关。

兴趣是人们活动的巨大动力，凡是具有使人产生兴趣的职业，都可以提高人们的积极性，促使人们积极地、愉快地从事该职业。

基于以上观点，霍兰德提出了四项核心假设和三个辅助假设。

（1）四项核心假设

①职业选择是个人人格的延伸和表现；

②个人的兴趣组型即人格组型；

③同一职业团体内的人有相似的人格，因此他们对很多的情境与问题会有相类似的反应方式，从而产生类似的人际环境；

④人可分为六种人格类型：现实型（简称 R）、研究型（简称 I）、艺术型（简称 A）、社会型（简称 S）、企业型（简称 E）和事务型（简称 C），这六种类型按照一个固定的顺序可排成一个六边形（RIASEC）。

（2）三个辅助假设

①一致性：指类型之间在心理上一致的程度。如，现实型（R）和研究型（I）存在某些有共通的地方，表现为不善交际、喜欢做事而不善与人接触等，我们称这两种类型的一致性高。

②区分性：某些人或某些职业环境的界定较为清晰，较为接近某一类型，而与其他类型相似甚少，这种情况表示区分性良好；若某些人与多种类型相近，则表示他们区分性较低。

③适配性：指人格类型与职业类型的匹配程度。适配性的高低，可以预测个人的职业满意程度、稳定性及职业成就。

（3）亲子关系与职业选择

罗伊非常形象地将亲子关系和职业选择的关系分为三种类型：

第一型“关心子女型”中的“过度保护型”父母，会毫无保留地满足子女的生理需求，却不见得能满足子女对爱与自尊的需求，即使这些需求都能得到满足，子女的行为未必表现出社会认可的行为。

在第二型“逃避型”父母的教养态度下，无论是受到拒绝或忽视，儿童的需求满足的经验都是痛苦的，即不论生理或安全的满足都会有所欠缺，更谈不上高层次的满足。

第三型“接纳型”家庭的氛围大体上是温暖的。

二、职业生涯发展理论

1. 萨珀职业生涯发展阶段理论

生涯发展大师萨珀（Super）集差异心理学、发展心理学、职业社会学及人格发展理论之大成，通过长期的研究，系统地提出了有关职业生涯发展的观点。1953 年，他根据自己“生涯发展型态研究”的结果，将人生职业生涯发展划分为成长、探索、建立、维持和衰退共五个阶段：

（1）成长阶段（0～14 岁）

（2）探索阶段（14～25 岁）

（3）建立阶段（25～44 岁）

（4）维持阶段（45～65 岁）

(5) 衰退阶段（65 岁以上）

2. 格林豪斯职业生涯发展阶段理论

格林豪斯研究人生不同年龄段职业发展的主要任务，并以此将职业生涯划分为 5 个阶段。

(1) 职业准备。典型年龄段为 0-18 岁。主要任务：发展职业想象力，对职业进行评估和选择，接受必须的职业教育。

(2) 查看组织。18-25 岁为查看组织阶段。主要任务是在一个理想的组织中获得一份工作，在获取足量信息的基础上，尽量选择一种合适的、较为满意的职业。

(3) 职业生涯初期。处于此期的典型年龄段为 25-40 岁。学习职业技术，提高工作能力；了解和学习组织纪律和规范，逐步适应职业工作，适应和融入组织；为未来的职业成功做好准备，是该期的主要任务。

(4) 职业生涯中期。40-55 岁是职业生涯中期阶段。主要任务：需要对早期职业生涯重新评估，强化或改变自己的职业理想；选定职业，努力工作，有所成就。

(5) 职业生涯后期。从 55 岁直至退休位职业生涯的后期。继续保持已有职业成就，维护尊严，准备引退，是这一阶段的主要任务。

受格林豪斯的启发，本人结合国情，将职业生涯阶段发展理论做以下变通：

(1) 职前探索。22 岁之前

(2) 谋职与组织化。22-30 岁

(3) 天赋与天职。30-40 岁

(4) 职业化与事业期。30-55 岁

(5) 退休。55 岁后

3. 施恩职业生涯发展阶段理论

美国的施恩教授立足于人生不同年龄段面临的问题和职业工作主要任务，将职业生涯分为 9 个阶段。

(1) 成长、幻想、探索阶段。一般 0-21 岁处于这一职业发展阶段。主要任务是：

(2) 查看工作世界。16-25 岁的人步入该阶段。

(3) 基础培训。处于该阶段的年龄段 16-25 岁。

(4) 早期职业的正式成员资格。此阶段的年龄为 17-30 岁，取得组织新的正式成员资格。

(5) 职业中期。处于职业中期的正式成员，年龄一般在 25 岁以上。

(6) 职业中期危险阶段。处于这一阶段的是 35-45 岁者。

(7) 职业后期。从 40 岁以后直到退休，可说是处于职业后期阶段。

(8) 衰退和离职阶段。一般在 40 岁之后到退休期间，不同的人在不同的年龄会衰退或离职。

(9) 离开组织或职业——退休。

三、职业锚理论

1. 职业锚的涵义

职业锚是由美国著名的职业指导专家施恩（Edgar H.Schein）教授提出的。职业锚实际上就是人们选择和发展自己的职业时所围绕的中心。一个人对自己的天资和能力、动机和需要以及态度和价值观有了清楚的了解之后，就会意识到自己的职业锚到底是什么。

2. 职业锚的类型

- (1) 技术/功能能力型职业锚
- (2) 管理能力型的职业锚
- (3) 创造型职业锚
- (4) 安全/稳定型职业锚
- (5) 自主/独立型职业锚

3. 职业锚的功能

- (1) 有助于识别个人的职业抱负模式和职业成功标准
- (2) 能够促进雇员预期心理契约的发展，有利于个人与组织稳固地相互接纳
- (3) 有助于增强个人职业技能和工作经验，提高工作效率和劳动生产率
- (4) 职业锚可为雇员中后期职业生涯发展奠定基础

第三节 职业生涯的准备

一、了解自己的职业兴趣

1. 兴趣是最好的老师，是一种强大的精神力量。兴趣可以使人集中精力去获得知识，开发智力并创造性地开展工作。

2. 兴趣可以提高人的工作效率。一个人对某一工作有兴趣时，枯燥的工作也会觉得丰富多彩、趣味无穷。举了使工作不再是一种负担，而是一种享受。兴趣能发挥他全部才能的 80%——90%。

3. 兴趣是促使事业成功的重要因素，是智力开发的“孵化器”。兴趣是动力的源泉。职业兴趣的发展一般要经历这种一个过程：有趣（短暂、多变的兴趣）——乐趣（专一、深入的兴趣）——志趣（具有社会性、自觉性、方向性的乐趣）。

二、认识自己的职业性格

职业心理学的研究表明，性格是个性中具有核心意义的成分、几乎涉及到人的心理过程及个性特征的各个方面。

1. 性格的态度特征不同。
2. 性格的意志特征不同。
3. 性格的情绪特征不同。
4. 性格的理智特片不同。

三、判断自己的职业能力

第四节 职业世界的探索

一、职业信息的收集与处理

1. 职业信息收集

各省市和各高校的毕业生就业信息网

各种人才就业市场、招聘会

互联网

社会关系网络

新闻媒体

社会实践、实习

2. 职业信息的处理

充分利用学校就业指导中心提供的就业信息

准确判断与自己匹配的就业信息

提高就业信息的使用率

提高识别虚假就业信息的能力

二、探索职业世界的途径

1. 形成自己预期的职业库

研究表明：职业库的大小根据自己的情况要适当的平衡，通常 5-10 个职业的调查是比较适中的。

2. 用职业分类的方法帮助探索职业世界

（1）霍兰德的职业环境分类

（2）职业世界地图

（3）《中华人民共和国职业分类大典》

（4）JobSoSo 职业分类

（5）其他常见职业世界分类方法

3. 其他探索职业世界的方法

第五节 职业决策

一、决策风格

1. 冲动型

2. 直觉型

3. 拖延型
4. 宿命型
5. 顺从型
6. 瘫痪型

二、职业决策的挑战

1. 决策的风险与责任
2. 决策的复杂性
3. 职业决策中的阻碍

三、应对职业决策的挑战

1. 计划型决策
 - (1) 沟通
 - (2) 分析
 - (3) 综合
 - (4) 评估
 - (5) 执行
2. 决策平衡单
3. 理智与情感
4. 积极的心理暗示：预演未来
5. 认知调节和心理咨询

四、目标设立与行动计划

1. 目标的重要性
2. 设立目标的指导原则
3. 目标和行动计划示例

第六节 大学生求职

一、就业应聘准备

- 1、求职信
- 2、简历
- 3、面试

二、求职阶段的心理调节

1、应有的心态

敢于竞争

不怕挫折

坦然自信

放眼未来

2、应避免的心态

放任自流

盲目自大

与人攀比

急功近利

第七节 职业生涯管理

一、走进职场

二、管理你的职业生涯

1.使用生涯规划档案

2.了解自己，运用已有的资源

3.作好开始前的准备

4.与上司和同事相处

5.在最初的日子里取胜

生涯规划档示例：

第九章 绩效管理

第一节 绩效管理概述

一、绩效与绩效管理的概念

1. 绩效的概念

目前对绩效的界定主要有三种观点：一种观点认为绩效是结果；另一种观点认为绩效是行为；还有一种观点不再认为绩效是对历史的反应，而是强调员工潜能与绩效的关系，关注员工素质，关注未来发展。在实际应用中，对绩效的理解可能是以上三种认识中的一种，也可能是对各种绩效概念的综合平衡。总之，概括而言，对于绩效概念的理解，可以分为以下

五种：

- (1) 绩效就是完成工作；
- (2) 绩效就是工作结果或者产出；
- (3) 绩效就是行为；
- (4) 绩效就是结果与过程（行为）的统一体
- (5) 绩效=做了什么（实际收益）+能做什么（预期收益）

实际上，绩效的含义是非常广泛的，不同的时期、不同的发展阶段、不同的对象，绩效有它不同的含义，表 1 中对绩效的主要定义适用情况进行了说明。

表 1 绩效定义适用情况对照表

绩效含义	适应的对象	适应的企业或阶段
1.完成了工作任务	体力劳动者 事务性或例行性工作的人员	
2.结果或产出	高层管理者 销售、售后服务等可量化工作 性质人员	高速发展的成长型企业强调 快速反应，注重灵活、创新的 企业
3.行为	基层员工	发展相对缓慢的成熟型企业， 强调流程、规范，注重规则的 企业
4.结果+过程（行为/素质）	普遍适用各人员	
5.做了什么（实际收益）+能 做什么（预期收益）	知识工作者，如研发人员	

2. 绩效管理的概念

绩效管理是指为了达到组织的目标，通过持续开放的沟通，推动团体和个人利于目标达成的行为，形成组织所期望的利益和产出的过程。即通过持续的沟通与规范化的管理不断提高员工和组织绩效，并提高员工能力和素质的过程。可以看出绩效管理是一个过程，持续开放的沟通在其中扮演着重要角色，通过强化有利于组织目标达成的行为，来达成组织所期望的利益和产出（结果）。

二、绩效管理与绩效考评

1. 绩效管理的要求

(1) 绩效管理必须以组织战略为导向，因而公司、部门及岗位的关键业绩指标应是从组织的战略目标出发，层层分解落实，以保证人人身上有目标。

(2) 绩效管理过程应坚持持续的双向沟通，因为成功的绩效管理在很大程度上取决于员工的参与程度。

(3) 明确绩效管理的核心目的——不断提高员工的组织的绩效，即提升员工能力。

(4) 绩效管理不仅仅是人力资源部的事情，应明确各级管理者在其中担任的角色和应承担的责任。

(5) 重视绩效管理与人力资源其他系统的有效对接。

2. 绩效管理的意义

(1) 绩效管理促进质量管理；

(2) 绩效管理提高员工工作动机水平；

(3) 绩效管理促进组织内部信息沟通和企业文化建设；

(4) 绩效管理促使人力资源管理成为一个完整的系统。

3. 绩效考评的基本概念

绩效考评是指考评主体对照工作目标或绩效标准，采用科学的考评方法，评定员工的工作任务完成情况，员工的工作职责履行程度和员工的发展情况，并且将评定结果反馈给员工的过程。

4. 绩效考评的基本原则

- (1) 公开与开放的原则；
- (2) 反锁与提升的原则；
- (3) 定期化与制度化的原则；
- (4) 可靠性与正确性的原则。

5. 绩效管理与绩效考评的区别和联系

绩效管理与绩效考评既存在联系也存在区别：(1) 绩效管理以组织战略为导向，是一个完整的管理过程，包括绩效计划制定、绩效的辅导与实施、绩效评价和绩效反馈；绩效考评只是其中的一个环节，重在判断和评估。(2) 绩效考评是做好绩效管理的必要条件，没有绩效考评是做不好绩效管理的。(3) 绩效考评是绩效管理的初级阶段，侧重于考，与标准相对照。只有比较、不注重组织绩效持续改进的考评不能持久地促进企业战略目标的实现，而绩效管理要求以战略为导向，注重组织绩效的持续改进和员工能力的提升。归根结底，考评不是为考评而考评，他必须与绩效管理的其他环节相联系，以战略为导向，促进企业战略目标的实现，区别见表 2。

表 2 绩效管理与绩效考评的关系

绩效管理	绩效考评
与企业战略相关联	处于战术层面，为实现战略提供依据
一个完整的管理过程	绩效管理过程中的一个节点
注重绩效的持续改进和员工能力的不断提升	侧重于员工过去绩效的判断和评估
贯穿日常管理里全过程	只出现在特定时期

三、绩效管理在现代人力资源管理中的地位与作用

1. 绩效管理与人力资源战略

(1) 绩效管理是人力资源管理的关键环节。

(2) 绩效管理作用：绩效管理以组织战略为导向，将组织的战略和价值观转化为具体的行动方案，促进形成组织目标上下一致的局面，激发员工对组织的责任心和为企业多做贡献的精神；绩效管理是提高工作绩效的有力工具；绩效管理是促进员工能力开发的重要手段。

2. 绩效管理与现代人力资源管理各项职能的关系

(1) 绩效管理与工作分析：工作分析是绩效管理的重要基础，提供了绩效管理的一些基本依据。

(2) 绩效管理与薪酬体系：绩效是决定薪酬的一个重要因素。通常而言，职位价值决定了薪酬中比较稳定的部分，绩效则决定了薪酬中变化的部分，比如绩效工资、奖金等。

(3) 绩效管理与招聘选拔：在人员招聘与选拔中，采用各种人才测评手段考查人的一些潜在的能力倾向和性格与行为风格特征。而绩效评估则是对人的显质的评估，则中考查人们已经表现出来的业绩和行为，是对人的过去表现的评估。为了对一个人进行全面了解，这两种评估在管理时间中可以相辅相成，共同提供非常有价值的个人特征信息。

(4) 绩效管理与培训开发：人力资源部根据员工目前绩效中有待改进的方面，设计整体的培训开发计划，并帮助主管和员工共同实施培训开发。

第二节 绩效管理流程

绩效管理的过程通常被看作是一个循环，这个循环分为五个步骤：绩效计划、绩效考评、绩效反馈与面谈以及绩效结果的应用（包括绩效改进和导入、以及其他人力资源管理环节的应用），具体见图 1。

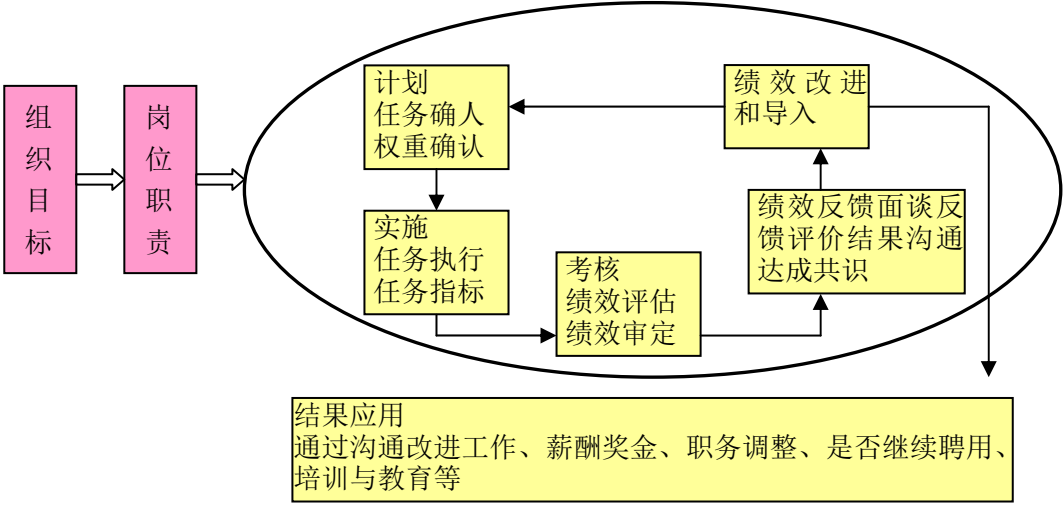


图 1 绩效管理流程

1. 绩效计划

绩效管理的第一个环节是绩效计划，它是绩效管理过程的起点。企业的战略要落地，必须现将战略分解为具体的任务或目标，落实到各个岗位上；然后再对各个岗位进行相应的职位分析、工作分析、人员资格条件分析。这些步骤完成之后，经理人员就该和员工在一起根据本岗位的工作目标和工作职责来讨论，搞清楚在绩效计划周期内员工应当做什么工作，做到什么地步，为什么要做这项工作，何时应做完，以及员工权利大小和决策权限等。通常绩效计划是做一年期的，在年中也可以修订。

2. 绩效实施

制定了绩效计划之后，被评估者就可以开始按照计划开展工作。在工作中，管理者要对被评估者的工作进行指导和监督，对发现的问题及时予以解决，并随时根据实际情况对绩效计划进行调整。在整个绩效期间内，需要管理者不断地对员工进行指导和反馈，即进行持续的绩效沟通，双方共同探讨员工在组织中的发展路径和未来的目标，保证员工的工作能正常地开展，是绩效实施的过程顺利进行。

3. 绩效考评

工作绩效考评可以根据具体情况和实际需要进行月考评、季考评、半年考评和年度考评。工作绩效考评是一个按照事先确定的共组目标及其衡量标准，考查员工实施上完成的绩效情况的过程。考评期开始时签订的绩效合同或协议一般都规定了绩效目标和绩效测量标准。绩效考评包括工作结果考评和工作行为评估两个方面。其中工作结果考评是对考评期内员工工作目标实现程度的测量和评价，一般由员工直接上级按照绩效合同中的标准，对员工的每一个工作目标完成情况进行等级评定。而工作行为考评则是针对员共在绩效周期内表现出来的具体的行为态度来进行评估。

4. 绩效反馈与面谈

绩效管理过程并不是为绩效考评打出一个分数就结束了，主管人员还需要与员工进行一次甚至多次面对面的交谈。通过绩效反馈面谈，使员工了解主管对自己的期望，了解自己的绩效，认识自己有待改进的方面；并且，员工也可以提出自己在完成绩效目标中遇到的困难，

请求上级指导。

5. 绩效改进和导入

绩效改进是绩效管理的一个重要环节。现代绩效管理中，员工能力的不断提高以及绩效的持续改进和发展是其根本目的。所以，绩效改进工作的成功与否，是绩效管理过程是否发挥效用的关键。

绩效导入就是指根据绩效考评的结果分析来对员工进行量身定制的培训。发现员工缺乏的技能和知识后，企业应该有针对性地安排一些培训项目，及时弥补员工能力的短板，这样带来的结果是既满足了完成工作任务的需要，又可以使员工享受免费的学习机会，对企业对员工都是有利的。

6. 绩效结果应用

(1) 招聘和选择：根据绩效考评结果的分析，可以确认采用何种评价指标和标准作为招聘和选择员工时使用，以便提高绩效的预测效度，提高招聘的质量并降低招聘成本。

(2) 薪酬及奖金的分配：企业除了基本工资外，一般都有业绩工资。业绩工资是直接员工个人业绩相挂钩的。一般来说，绩效评价越高，所得工资越多。这其实是对员工追求高业绩的一种鼓励与肯定。

(3) 职务调整：经过多次绩效考评后，员工的业绩不见有所改善，如果确实是员工本身能力不足，不能胜任工作，则管理者将考虑为其调整工作岗位；如果是员工本身态度端正的问题，经过多次提醒与警告都无济于事，则管理者会考虑将其解雇。这种职务调整在很大程度上是以绩效考评结果为依据的。

(4) 通过沟通改进工作：绩效考评结果反馈给员工后，有利于他们认识自己的工作成效，发现自己工作过程中的短板所在。绩效沟通给员工带来的这种信息会使可能一直蒙在鼓里的员工真正认识到自己的缺点和优势，从而积极主动的改进工作。

(5) 培训与在教育：对于难以靠自学或规范自身行为态度来改进绩效的员工人员，可能真的在知识、技能或能力方面出现了“瓶颈”。因此企业必须及时认识到这种需求，组织员工参加培训或接受再教育。而这也越来越成为吸引优秀员工加盟企业的一项企业为员工提供的福利。

(6) 人力资源规划：为组织提供总体人力资源质量优劣程度的确切情况，获得所有人员晋升和发展潜力的数据，以便为组织的未来发展制定人力资源规划。

(7) 人力资源开发：根据绩效评价的结果，分别制定员工在培养和发展方面的特定需要，以便最大限度提发展他们的优点，是缺点最小化，实现：增强培训效果，降低培训成本；实现适才适所；在实现组织目标的同时，帮助员工发展和执行他们的职业生涯规划。

(8) 正确处理内部员工关系：坦率公平的绩效评价，为员工在提薪、奖惩、晋升、降级、调动、辞退等重要人力资源管理环节提供公平客观的数据，减少人为不确定因素对管理的影响，因而能够是组织内部员工的相互关系保持在可靠的基础之上。

第三节 绩效考评指标

一、有关概念

1. 绩效考评主体

绩效考评主体是指设计与主持整个绩效考评活动的人员或机构。

2. 绩效考评客体

绩效考评客体是指考评所作用的独立存在的实体。

3. 绩效考评对象

绩效考评对象是指基于某种目的考察评价考评客体的某些属性特征。

4. 绩效考评指标

绩效考评指标是考评内容可操作化的表现形式，是对评价对象的各个方面或要素进行的可以测定和考评的描述。绩效考评指标确定的基本要求有：内涵明确、词意清晰、有针对性、全面性、系统性以及独立性。

绩效考评指标=考评要素+考评标志+考评标度

5. 绩效考评标准

绩效考评标准是评价考评对象在该指标上表现优劣的参照与规范。

6. 指标权重

指标权重反映指标在相对“总体”中的重要性程度。

7. 绩效考评指标体系

绩效考评指标体系是反映绩效考评对象各个方面特征状态的指标所构成的有机整体或集合。

表 3 对相关概念进行了区别举例，具体见下表。

表 3 销售经理张三对销售员李四的绩效考评

考评主体	考评客体	考评对象	考评指标	考评标志	考评标度
张三	李四	销售数量	销售量增长率	本月销量相对于上月销售量的增长比率	优：≥15% 良：≥10% 中：≥5% 合格：≥0 不合格：<0

二、指标体系设计的原则与程序

1. 指标体系设计的原则

- (1) 与考评对象同质原则；
- (2) 可考性原则；
- (3) 普遍性原则；
- (4) 独立性原则；
- (5) 完备性原则；
- (6) 整体性与可控性原则；

2. 指标体系设计的程序

指标体系设计的具体程序如图 2 所示。

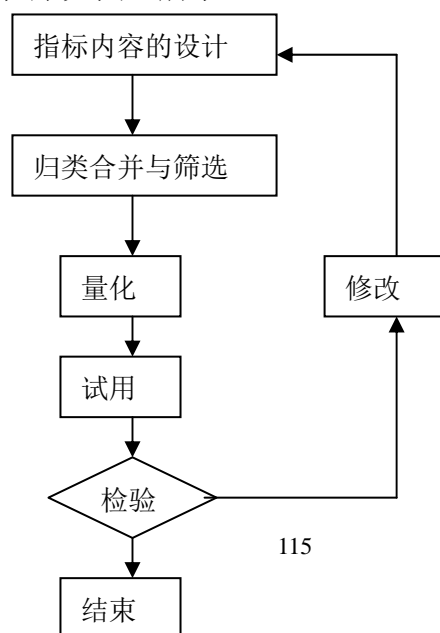


图 2 指标体系设计程序图

3. 指标体系内容的设计

指标体系内容设计主要应当采用对象分析法、结构模块法、专家经验法等，以下对平衡计分卡、价值树分析以及鱼骨图分析法确定指标体系内容进行具体分析。

(1) 平衡计分卡。平衡记分卡主要从财务维度、客户维度、内部流程维度以及学习与发

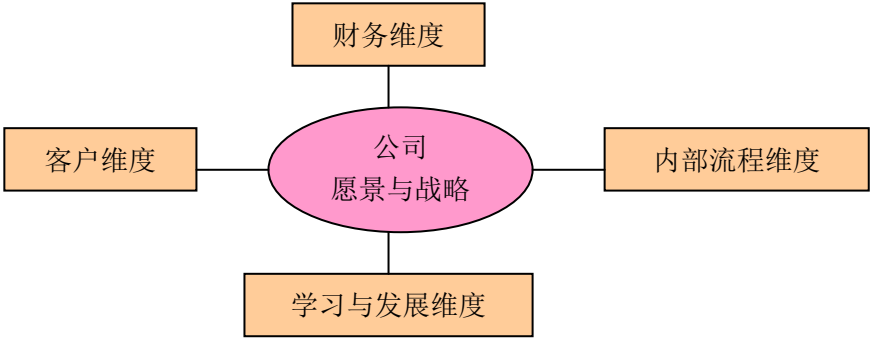


图 3 平衡计分卡的四个分析维度

财务方面：常见的指标包括：资产负债率、流动比率、应收账款周转率、存货周转率、资本金利润率、销售利税率等。

顾客方面：包括客户的满意程度、对客户的挽留、获取新的客户、获利能力和在目标市场上所占的份额。

业务流程方面：新产品开发、风险控制、市场份额、售后服务系统、信息系统等。

学习和成长方面：内部满意率、绩效考核系统、员工技能发展、合理化建议等。

(2) 价值树分析法。价值树分析法确定指标内容具体过程如图 4 所示。

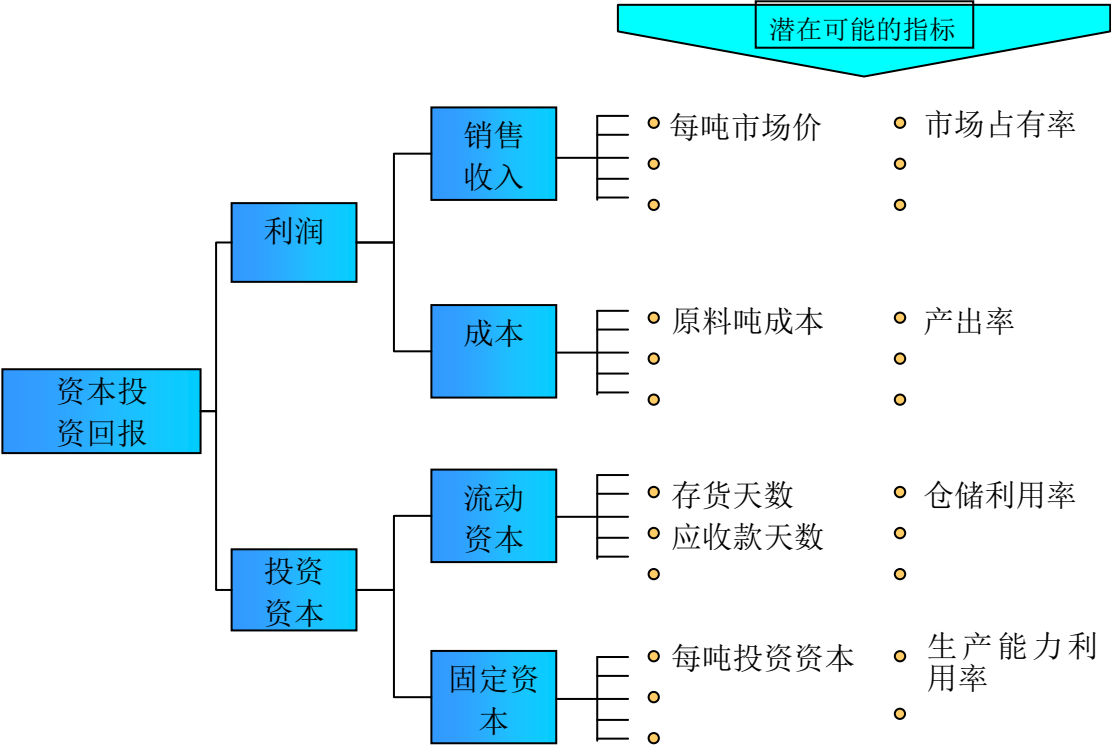


图4 基于价值树方法确定指标内容

(3) 鱼骨分析法。采用鱼骨分析法确定评价指标体系的具体过程如图5所示。

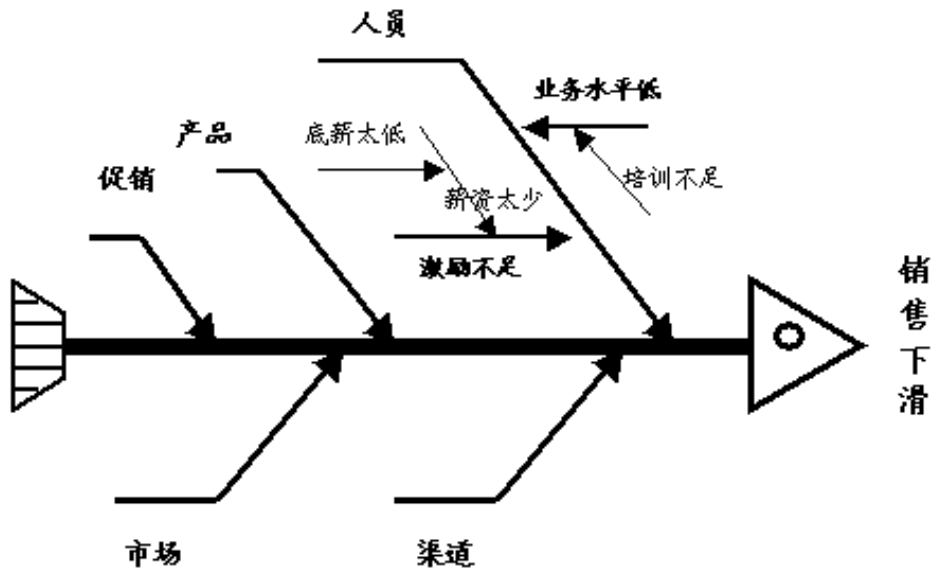


图5 基于鱼骨分析法确定指标内容

3. 指标的归类合并、筛选与量化

(1) 归类合并与筛选。主要遵循的原则是 SMART 原则，即 Specific, Measurable, Attainable (Agreed), Realistic (Relevant), Time-based。

(2) 指标的量化——赋分、计分、加权。

赋分：加减赋分，等级赋分（等距与不等距、整数与小数、连续与间隔），常规赋分，随机赋分，相对赋分，二次赋分，统计赋分。

量化——加权：主观经验法；A, B, C 各类加权法；比较加权法；多元回归分析加权法；层次分析法（AHP）；属性层次模型法（AHM）。

(3) 以下具体介绍下层次分析法与属性层次模型法。

——层次分析法。AHP(Analytic Hierarchy Process)层次分析方法，又称为多层次权重分析法，是由美国运筹学家匹兹堡大学的 Satty 教授于 20 世纪 70 年代提出的一种决策方法，是一种定性和定量相结合的数据分析方法。

A、举重模型-层次分析法（AHP）

举重模型：设元素 u_1, \dots, u_n 为 n 个同一体重级别的举重运动员，他们举的重量 g_1, \dots, g_n 。我们不知道举的重量，只知道两两之间举的重量之比 $a_{ij}=g_i/g_j$ 。准则 C 为重量。问题：已知 $a_{ij}(1 \leq i, j \leq n)$ ，在准则 C 下对运动员进行排序，即按举的重量大小对运动员进行排序。

可知：

$$a_{ij} > 0 \quad (1)$$

$$a_{ij} = 1/a_{ji} \quad (2)$$

$$a_{ij} a_{jk} = a_{ik} \quad (3)$$

满足(1)和(2)的矩阵 (a_{ji}) 称为正互反矩阵，满足(3)的正互反矩阵称为具有一致性。一致性的直观意义是：甲比乙举的重，乙比丙举的重，则甲一定比丙举的重。

层次分析法的判断矩阵 A 可表示为：

C	u_1	u_2	\dots	u_n	w_c
u_1	a_{11}	a_{12}	\dots	a_{1n}	w_1

u_2	a_{21}	a_{22}	\dots	a_{2n}	w_2
\dots	\dots	\dots	\dots	\dots	\dots
u_n	a_{n1}	a_{n1}	\dots	a_{nn}	w_n

记 $g=(g_1,\dots,g_n)^T$, T 表示转置。可以验证, n 和 g 分别是矩阵 (a_{ij}) 的最大特征值和相应的最大特征向量。对 g 归一化得 $w=(w_1,\dots,w_n)^T$, 其中 $w_i = g_i / \sum_{j=1}^n g_j$ 。 w 为相对权向量, 由 w 可

对元素按举的重量大小排序。在 AHP 方法中, 满足 (1) 和 (2) 的矩阵 (a_{ij}) 称为判断矩阵。经一致性检验合格后, 求 (a_{ij}) 的最大特征向量, 归一化后得相对权向量。

权重计算: 对于判断矩阵 A , 先计算出最大特征根 λ_{\max} , 然后求出其相应的标准化特征向量 ω , 即: $A\omega = \lambda_{\max}\omega$ 。这时向量 $w=[w_1,w_2,w_3,\dots,w_n]$, 即为各因素的权重向量, 其分量 w_i 就是第 i 个因素的权重。

1-9 标度含义: 1—— u_i 和 u_j 同样重要; 3—— u_i 比 u_j 稍重要; 5—— u_i 比 u_j 明显重要; 7—— u_i 比 u_j 强烈重要; 9—— u_i 比 u_j 极端重要; 2,4,6,8——表示上述相邻判断的中间值。

计算过程: 得到判断矩阵; 对矩阵每列求和; 矩阵中每个值除以相应列之和; 计算每行平均值; 求 λ_{\max} ; 一致性检验通过后, 标准化后的行均值即为权重。

$$\lambda_{\max} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{\sum_{j=1}^n a_{ij} w_j}{w_i}$$

一致性检验: 为了保证在对评价因素进行比较时没有自相矛盾的结论, 比较矩阵 A 应当进行一致性检验。一般情况下, 可以通过计算一致性指标与查出随机一致性指标之间的比例关系对上述两个过程中的层次分析法得出的结论进行一致性检验。一般是单层次一致性检验和综合层次一致性检验。对于 2 阶矩阵, 完全一致性可以保证, 不必做一致性检验。对于 3 阶以上的矩阵, 就要计算一致性比例。只要其一致性比例小于 0.1, 就可以认为比较矩阵具有比较高的一致性。这样的出来的指标体系以及权重关系就比较科学。

一致性检验过程: 计算一致性指标 CI , $CI = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1)$; 由表查找相应的平均随机一致性指标 RI ; 计算随机一致性指标 CR , $CR = CI / RI$ 。

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9
RI	0	0	0.58	0.89	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45

当 $CR \leq 0.1$ 时, 通过一致性检验。例, 请同学们计算:

$$A = \begin{bmatrix} 1 & 1/5 & 1/3 \\ 5 & 1 & 3 \\ 3 & 1/3 & 1 \end{bmatrix}$$

——属性层次模型法。AHM 属性层次模型法, 是我国北京大学程乾生教授于 20 世纪 90 年代提出的一种决策方法。

B、球赛模型-属性层次模型 (AHM)

球赛模型: 设元素 u_1, \dots, u_n 为 n 个球队, 每两个球队进行 1 场比赛, 每场比赛总分为 1。 u_i 和 u_j 比赛 (i, j 不等), u_i 得分 u_{ij} , u_j 得分 u_{ji} 。准则 C 为得分。问题: 已知 $u_{ij} (1 \leq i, j \leq n)$, 在准则 C 下对球队进行排序。

由上知: u_{ij} 满足

$$u_{ij} \geq 0, u_{ji} \geq 0, u_{ij} + u_{ji} = 1 \quad (i \neq j) \quad (4)$$

$$u_{ii}=0 \quad (5)$$

$u_{ii}=0$ 表示球队 u_i 不能和自己比赛。 u_{ij} 可在 $[0,1]$ 内取值。

满足(4)和(5)的 u_{ij} 称为相对属性测度。属性层次模型的判断矩阵可表示为：

C	u_1	u_2	...	u_n	w_c
u_1	u_{11}	u_{12}	...	u_{1n}	w_1
u_2	u_{21}	u_{22}	...	u_{2n}	w_2
...
u_n	u_{n1}	u_{n2}	...	u_{nn}	w_n

u_i 的得分为 $f_i = \sum_{j=1}^n u_{ij}$ ，由(4)和(5)知，总分为 $\sum_{i=1}^n f_i = n(n-1)/2$ ，记 $w_c=(w_1, \dots, w_n)^T$ ，

$$w_i = \frac{2}{n(n-1)} \sum_{j=1}^n u_{ij} \quad (6)$$

称 w_c 为相对属性权向量。可按 w_c 对元素排序。在球赛模型中，甲队胜乙队，乙队胜丙队，并不要求甲队胜丙队。因此，在球赛模型中，**不要求作一致性检验**。

(4) 判断矩阵中元素的确定-标度法。如何确定层次分析法中判断矩阵的元素 a_{ij} 和属性层次模型中判断矩阵的元素 u_{ij} ? 标度法：针对准则 C, 两个元素 u_i 和 u_j 哪一个更重要，按 1-9 标度给出重要性赋值。

标度用 d_{ij} 表示，若 u_i 比 u_j 稍重要，则 $d_{ij}=3$ 。而 $d_{ij}=7$ ，则表示 u_i 比 u_j 强烈重要。若 $d_{ij}=k$ ， $1 \leq k \leq 9$ ，则规定 $d_{ji}=1/k$ 。

由标度可定义 AHP 的判断矩阵元素 a_{ij} —— $a_{ij}=d_{ij}$ 。

由标度可定义 AHM 的判断矩阵元素 u_{ij} ：

$$u_{ij} = \begin{cases} \beta k / (\beta k + 1) & d_{ij} = k \\ 0.5 & d_{ij} = 1, i, j \text{ 不等} \\ 1 / (\beta k + 1) & d_{ij} = 1/k \end{cases}$$

上式 $2 \leq k \leq 9$ ，取 $\beta = 1$ 或 2 。

利用 AHM 计算判断矩阵的权重向量：

$$A = \begin{bmatrix} 1 & 1/5 & 1/3 \\ 5 & 1 & 3 \\ 3 & 1/3 & 1 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} 0 & 1/6 & 1/4 \\ 5/6 & 0 & 3/4 \\ 3/4 & 1/4 & 0 \end{bmatrix}$$

第四节 绩效管理方法

一、360 度绩效考核方法

1. 360 度绩效考核方法界定

360 度的全方位工作评估方法，即由员工本人、负责经理、直属下属、同事、客户对员工做全面的评价，以保证评估的客观性。

2. 绩效考评者

直接上级、同级相互评价、下级评价上级（民意测验）、自我评价、客户评价、委员会评价等，见图 6。

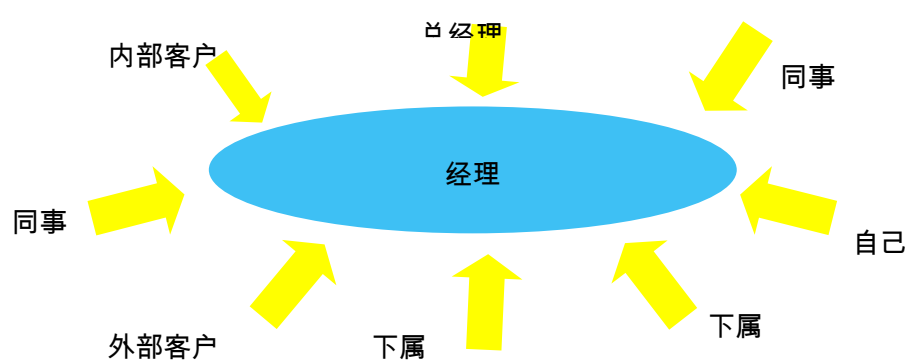


图 6 360 度的全方位考评者

3. 360 度绩效考核的优缺点

优点：使结果更加客观、全面和可靠；增强了合作意识和增强自我发展意识；减少了对抗，避免滥用权利。

缺点：增加了系统的复杂性；收集信息的成本高；信息出现不一致；串通的可能。

4. 实施的条件及防范措施

（1）实施的条件。良好的组织氛围：高层领导支持；公正与保密；有效的评价工具；进行充分的信息沟通；提高员工参与；充分的培训：把握相同的尺度，了解指标内涵、评分方法、技巧程序。

（2）防范措施。匿名考核：对考评群体编码，只出现类别编码；加强考核者的责任意识：采用统计处理；识别偏见；权重分配适宜。

二、关键绩效指标法概述

1. 关键绩效指标的定义

关键绩效指标（Key Performance Indicator or Key Performance Index，简称 KPI）是指对于企业的生存与发展起关键作用的组织、团队或个人的行为和表现，它体现了对企业目标有增值作用的绩效评估标准。

2. 关键绩效指标的特点

- （1）是企业实现战略目标的关键领域；
- （2）集中测量企业所需要的行为；
- （3）将企业的战略目标转化为明确的行动内容；
- （4）确保各层各类员工努力方向的一致性；
- （5）上级与员工共同参与完成。

3. 关键绩效指标与一般绩效考核体系的区别

关键绩效指标与一般绩效考核体系的区别见表 4。

表 4 关键绩效指标与一般绩效考核体系的区别

	KPI	一般绩效考核
考核目的	为战略服务	以控制为目的
指标来源	自上而下	自下而上
构成	平衡	不平衡
薪酬、绩效与战略的关系	相关	薪酬与个人绩效相关，与战略不相关

4. 关键绩效指标体系的设计程序

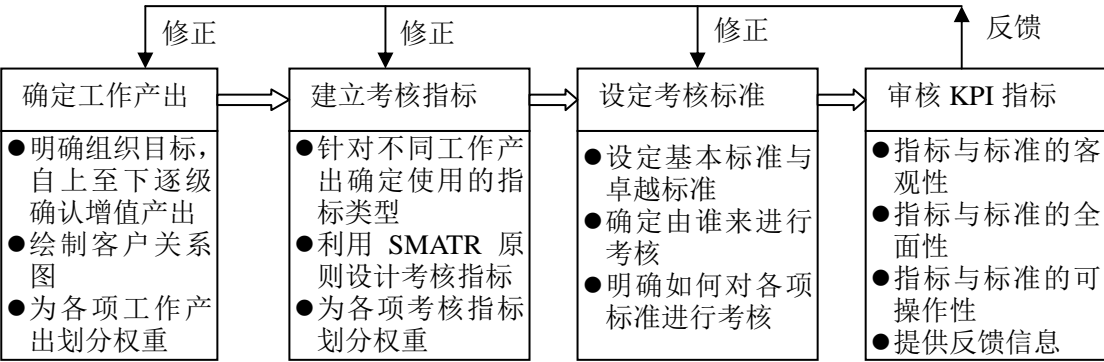


图 7 关键绩效指标体系的设计程序

5. 关键绩效指标的作用

关键绩效指标的作用主要体现在以下几个方面：将员工的工作与公司战略连接；提高员工的工作效率；增进员工与管理人员的沟通；增强企业的核心竞争力。

三、平衡记分卡

1. 平衡记分卡的核心思想

平衡记分卡的核心思想就是通过财务（Financial）、客户（Customers）、内部经营过程（Internal Business Progress）、学习与成长（Learning and Growth）四个方面指标之间相互驱动的因果关系（cause-and-effect links）展现组织的战略轨迹，实现绩效考核-绩效改进以及战略实施-战略修正的目标。

2. 平衡记分卡的功能

阐明了企业的战略方向；建立起了目标与手段之间的因果关系；使个人、团队工作与组织目标协调起来；把企业战略目标落实到具体工作绩效上。

3. 平衡记分卡的特征

- (1) 财务与非财务指标之间的平衡；
- (2) 结果与驱动力之间的平衡；
- (3) 客观评价与主观评价平衡；
- (4) 短期与长期目标之间的平衡；
- (5) 不同利益相关者之间的平衡。

4. 平衡记分卡的绩效评价系统

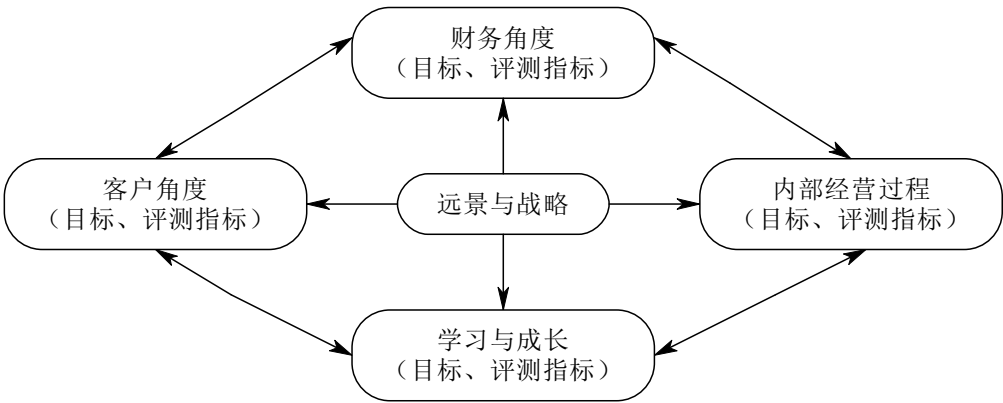


图 8 平衡记分卡绩效评价系统

5. 运用平衡记分卡的前提

运用平衡记分卡，一般应具备以下前提条件：运用平衡记分卡的前提之一，是组织的战略目标能够层层分解，并能够与组织内部的部门、工作组、个人的目标达成一致，其中个人利益能够服从组织的整体利益，这是平衡记分卡研究的一个重要前提。运用平衡记分卡的前提之二，是记分卡所揭示的四个方面指标一包括财务、客户、内部经营过程、学习与成长之间存在明确的因果驱动关系。但是这种严密的因果关系链在一个战略业务单位内部针对不同类别的职位系列却不易找到，或者说针对不同职位类别的个人，记分卡所涵盖的四个方面指标并不是必须的。

6. 平衡记分卡的四个基本程序

第一个程序是说明远景，它有助于经理们就组织的使命和战略达成共识。第二个程序是沟通，它使各级经理能在组织中就战略要求进行上下沟通，并把它与各部门及个人的目标联系起来。第三个程序是业务规划，它使公司能实现业务计划与财务计划的一体化。第四个程序是反馈与学习，他赋予公司一项称之为战略性学习的能力。具体如图 9 所示。

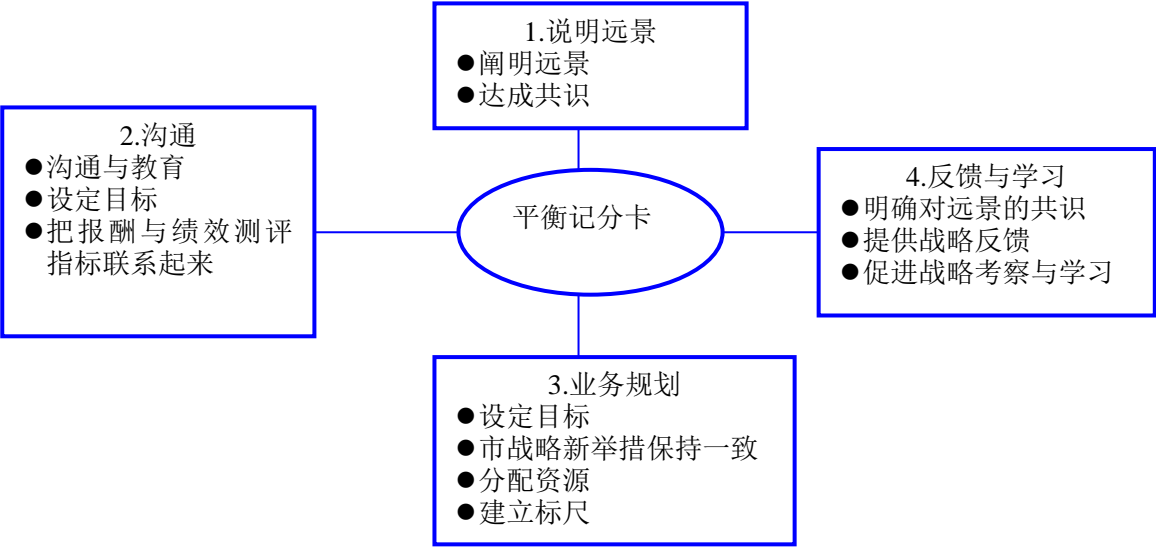


图 9 平衡记分卡的四个基本程序

四、目标管理

目标管理是以目标为导向，以人为中心，以成果为标准，而使组织和个人取得最佳业绩的现代管理方法，亦称“成果管理”。是指在企业个体职工的积极参与下，自上而下地确定工作目标，并在工作中实行“自我控制”，自下而上地保证目标实现的一种管理办法。

1. 目标管理的提出

“目标管理”的概念是美国管理专家彼得·德鲁克（Peter Drucker）1954 年在其名著《管理实践》中最先提出的，其后他又提出“目标管理和自我控制”的主张。德鲁克认为，并不是有了工作才有目标，而是相反，有了目标才能确定每个人的工作。所以“企业的使命和任务，必须转化为目标”，如果一个领域没有目标，这个领域的工作必然被忽视。因此管理者应该通过目标对下级进行管理，当组织最高层管理者确定了组织目标后，必须对其进行有效分解，转变成各个部门以及各个人的分目标，管理者根据分目标的完成情况对下级进行考核、评价和奖惩。

目标管理方法提出后，美国通用电气公司最先采用，并取得了明显效果。其后，在美国、西欧、日本等许多国家和地区得到迅速推广，被公认为是一种加强计划管理的先进科学管理方法。我国 80 年代初开始在企业中推广，目前采取的干部任期目标制、企业层层承包等，

都是目标管理方法的具体运用。

2. 目标管理的类型

(1) 业绩主导型目标管理和过程主导型目标管理。这是依据对目标的实现过程是否规定来区分的。目标管理的最终目的在于业绩，所以从根本上说，目标管理也称业绩管理。其实，任何管理其目的都是要提高业绩。

(2) 组织目标管理和岗位目标管理。这是从目标的最终承担主体来分的。组织目标管理是一种在组织中自上而下系统设立和开展目标，从高层到低层逐渐具体化，并对组织活动进行调节和控制，谋求高效地实现目标的管理方法。

(3) 成果目标管理和方针目标管理。这是依据目标的细分程度来分的。成果目标管理是以组织追求的最终成果的量化指标为中心的目标管理方法。

3. 目标管理的功能

由于目标管理是超前性的管理、系统整体的管理和重视成果的管理以及重视人的管理，因此有以下功能：

(1) 克服传统管理的弊端。传统管理主要有两大弊端：一是工作缺乏预见和计划，没事的时候，尽可悠闲自得，一旦意外事件发生，就忙成一团，成天在事务中兜圈子；二是不少组织中的领导信奉传统官僚学的理论，认为权力集中控制才能使力量集中、指挥统一和效率提高。

(2) 提高工作成效。目标管理不同于以往的那种只重视按照规定的工作范围和工作程序和方法进行工作的做法，而是在各自目标明晰、成员工作目标和组织总目标直接关联的基础上，鼓励组织成员完成目标。同时，目标同客观的评价基准和奖励相配套。这有利于全面提高管理的绩效。

(3) 使个体的能力得到激励和提高。在管理目标建立的过程中，成员可以各抒己见，各显其能，有表现其才能、发挥其潜能的权利和机会；工作成员为了更好地完成其职责和个人目标，必然加强自我训练和学习，不断充电，提高能力；目标管理的确定，既根据个人的能力，又具有某种挑战性，要达到目标，必须努力才有可能。

(4) 改善人际关系。根据目标进行管理，组织的上下级沟通会有很大的改善，原因在于：第一，目标制定时，上级为了让员工真正了解组织希望达到的目标，必须和成员商量，必须先有良好的上下沟通和取得一致的意见，这就容易形成团体意识。第二，目标管理理念是每个组织成员的目标，是为组织整体完成并且根据整体目标而制订的。

4. 目标管理的基本程序

目标管理的具体做法分三个阶段：第一阶段为目标的设置；第二阶段为实现目标过程的管理；第三阶段为测定与评价所取得的成果。

(1) 目标的设置。这是目标管理最重要的阶段，第一阶段可以细分为四个步骤：

高层管理预定目标，这是一个暂时的、可以改变的目标预案。即可以上级提出，再同下级讨论；也可以由下级提出，上级批准。无论哪种方式，必须共同商量决定；其次，领导必须根据企业的使命和长远战略，估计客观环境带来的机会和挑战，对本企业的优劣有清醒的认识。对组织应该和能够完成的目标心中有数。

重新审议组织结构和职责分工。目标管理要求每一个分目标都有确定的责任主体。因此预定目标之后，需要重新审查现有组织结构，根据新的目标分解要求进行调整，明确目标责任者和协调关系。

确立下级的目标。首先下级明确组织的规划和目标，然后商定下级的分目标。在讨论中上级要尊重下级，平等待人，耐心倾听下级意见，帮助下级发展一致性和支持性目标。分目标要具体量化，便于考核；分清轻重缓急，以免顾此失彼；既要有挑战性，又要有实现可能。每个员工和部门的分目标要和其他的分目标协调一致，支持本单位和组织目标的实现。

上级和下级就实现各项目标所需的条件以及实现目标后的奖惩事宜达成协议。分目标制定后，要授予下级相应的资源配置的权力，实现权责利的统一。由下级写成书面协议，编制

目标记录卡片，整个组织汇总所有资料后，绘制出目标图。

(2) 实现目标过程的管理。目标管理重视结果，强调自主，自治和自觉。并不等于领导可以放手不管，相反由于形成了目标体系，一环失误，就会牵动全局。因此领导在目标实施过程中的管理是不可缺少的。首先进行定期检查，利用双方经常接触的机会和信息反馈渠道自然地进行；其次要向下级通报进度，便于互相协调；再次要帮助下级解决工作中出现的困难问题，当出现意外、不可测事件严重影响组织目标实现时，也可以通过一定的手续，修改原定的目标。

(3) 总结和评估。达到预定的期限后，下级首先进行自我评估，提交书面报告；然后上下级一起考核目标完成情况，决定奖惩；同时讨论下一阶段目标，开始新循环。如果目标没有完成，应分析原因总结教训，切忌相互指责，以保持相互信任的气氛。

五、超越标杆

1. 超越标杆法的内涵

所谓标杆超越法，是指通过不断寻找和研究有助于本企业战略实现需要的其他优秀企业(或企业)或企业内部优秀企业的有利实践，以此为标杆，将本企业的产品、服务和管理等方面的实际情况与这些标杆进行定量化评价和比较，分析这些标杆企业达到优秀水平的原因或条件，结合自身实际加以创造性地学习、借鉴并选取改进的最优策略，从而赶超标杆企业或创造高绩效的不断循环提高的过程。

2. 以标杆超越法为基础设计绩效考核体系

以标杆超越法为基础，通过标杆内容的基准化来提取绩效考核指标，设计企业的绩效考核体系，具体过程如图 10 所示。

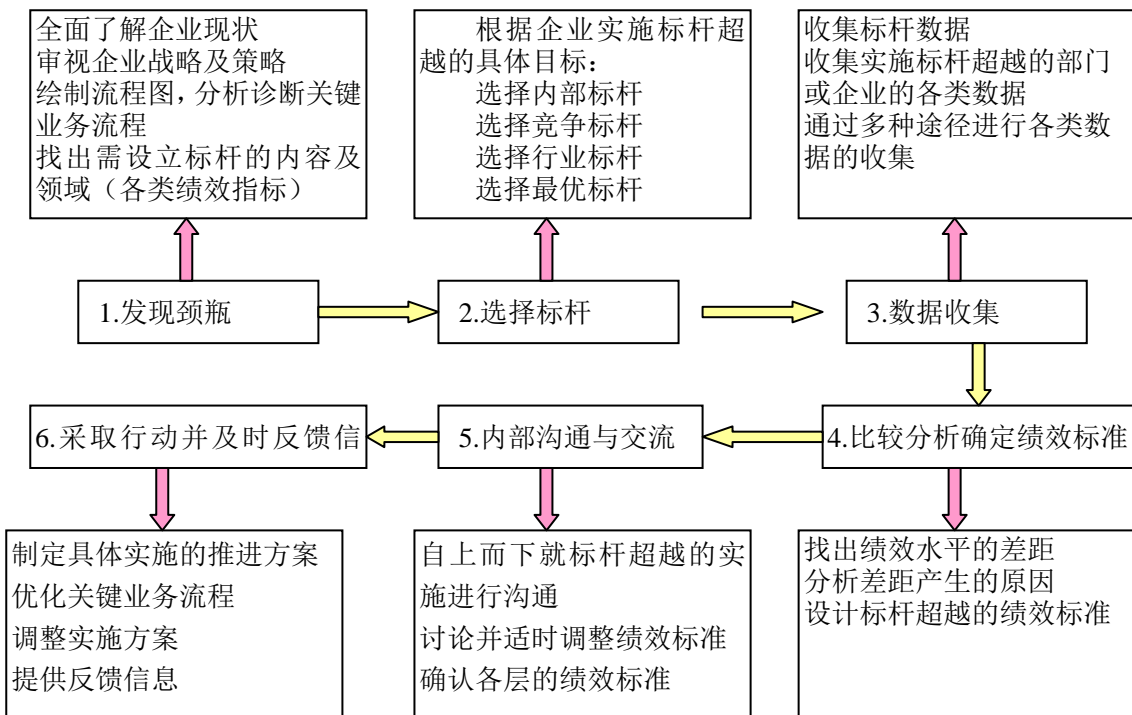


图 10 以标杆超越法为基础设计绩效考核体系

3. 超越标杆法的优点

(1) 有助于在企业内部建立公平的考核竞争机制，抵制市场的负面影响。

(2) 有助于在企业内部树立奋斗的航标，改善企业的工作效率。企业通过工资调研、测算，结合企业、行业的发展现状，结合国家大政方针，下达一个统一的、相对合理的标准值，

这无疑为企业内部企业树立了奋斗的航标。除此之外，企业还可根据各企业自身的实际情况，进行相应的培训、指导与帮助，使各企业通过运用关键指标仪表盘，对本企业的经营过程进行有效的内控管理，加强过程监控，改善工作流程，提高工作效率。

(3) 有助于企业绩效改进活动的循序渐进。标杆超越法强调的是一种持续不断的、循序渐进上升的绩效改进活动，最终它应该是一种经常性的制度化的工作，而且企业会相应地建立自己的内部“标杆值库”，这将是企业重要的基础资料，有助于指导、培训和客观评价企业自身的经营活动，从而有助于企业绩效改进活动的循序渐进。

(4) 有助于企业锁定奋斗目标，避免盲目攀比和资源浪费。通过标杆超越法，有助于企业内部企业锁定奋斗目标，着重于提高企业关键经营业绩指标值，避免企业内部企业之间的盲目攀比和资源的不必要浪费，促使企业资源在企业内部优化配置。

4. 选取标杆时应注意的问题

在选取标杆时，可以将标杆超越法分解为以下几个方面：

(1) 标杆超越法中的标杆是指有利实践，但不一定是最佳实践或最优标准。企业采用标杆超越法中的标杆是为了改善企业自身的产品、服务、经营管理、运作方式，找出企业自身存在的差距，创造性地改进和优化企业实践，达到增强竞争力的目的，从而帮助企业实现其战略目标，而不是让企业和员工感到自卑、丧失信心，甚至绝望。所以标杆的选取很是重要，尤其当它应用于薪酬和考核体系中更应慎重，它犹如一把双刃剑，既可刺伤竞争对手，也可刺伤企业自己。

(2) 标杆超越法中的标杆有很大的选择余地，企业可放宽视野在全球寻找基准点。企业往往可借助“战略目标逆向分解法”和“目标管理法”进行层层分解，并通过各种调研手段，寻找有助于企业实现战略目标的标杆或标杆值。为此，要突破职能分工界限和企业的性质与行业局限，重视实践经验，强调具体的环节、界面和工作流程。同时，也可以对多种候选标杆进行有效分析和筛选，并根据战略需要进行相应的动态调整。

(3) 该方法是一种直接的、片断式的、渐进的管理方法。基于企业业务、工作流程和工作环节的可解剖性、可分解性和可细化性，企业既可以寻找整体最佳实践作为标杆来比较，也可以仅仅发掘优秀“片断”作为标杆值来比较，以利于某一标准指标值的公平合理性和科学性。除此之外，企业可根据总体战略需要，分阶段、分步骤地确立相应的标杆企业或标杆值，循序渐进地改善企业的关键绩效水平。

(4) 该方法尤其注重不断地比较和衡量。标杆超越法的过程自始至终贯穿着比较和衡量。在比较和衡量过程中，必然伴随着新秩序的建立、旧秩序的改变。为此，企业需要强有力的培训和指导，并建立相应的机制来辅助超越标杆。

思考题：

1. 什么是绩效管理？绩效管理与绩效考核有何不同？
2. 阐述绩效管理的一般流程。
3. 什么是 360 绩效考核法？它有那些优点与不足？
4. 什么是平衡记分卡？它有什么特点？阐述其使用的程序。
5. 关键绩效指标与一般绩效考核体系的区别及关键绩效指标体系设计流程。
6. 目标管理的类型与程序。
7. 超越标杆法中标杆选择应当注意的问题有哪些？

第十章 薪酬管理

在现代社会中，薪酬与每个人息息相关！薪酬的确是令人兴奋而又颇具挑战意味的话题！为了探讨薪酬的奥秘，我们先看一则寓言故事：

渔夫、蛇与青蛙的故事

一天，渔夫同往常一样出海打鱼！无意间，他发现：船尾有一条蛇咬着一只青蛙！渔夫很为青蛙难过！于是，他就靠近蛇，轻轻地将青蛙从蛇的口中拿了出来，青蛙得救了！这时，渔夫又开始为这条饥饿的蛇难过！他没有什么食物，就取出一瓶威士忌，像蛇的嘴里倒了几滴，蛇愉快地游走了！青蛙也显得很幸福！

渔夫为自己做了这样的好事儿而高兴！他想：这一切是多么的美好啊！

可是，没几分钟，他听到好像有东西正在撞击他的船舷，低头一看，他简直不敢相信！那条蛇又游回来了，嘴里还咬着两只青蛙！

问题：这一则寓言能给我们带来哪些启示？

奖励得当，种瓜得瓜； 奖励不当，种瓜得豆！

经营者实施激励最忌讳的莫过于他奖励的初衷与奖励的结果存在很大的差距，甚至背道而驰！

薪酬管理是一种创新性的艺术！创新是企业发展的灵魂，也是管理者孜孜不倦追求的方向！薪酬的创新是企业文化、经验和管理灵感等在薪酬管理活动中完美结合的结晶！

本章试图通过对薪酬、薪酬管理的发展脉络的梳理，对薪酬制度和薪酬管理内容的介绍，使大家对于薪酬管理有一个基础的框架性的认识。

本章共分四节：

- 第一节 薪酬管理的概述
- 第二节 薪酬制度的设计
- 第三节 奖励薪酬的设计
- 第四节 福利管理

第一节 薪酬管理的概述

薪酬到底是什么？

不同的人，从不同的角度利益出发，会有不同的认识。

员工认为：

- 1、薪酬是劳动所得，我付出体力、知识、技能、时间、经验、创造力，应该给与相应的薪酬回报。
- 2、薪酬是身份和社会地位，是一种层次高低的象征，蓝领是 X 元，白领是 Y 元，金领誓 Z 元，这是不一样的。
- 3、薪酬是保健因素，如果连基本的生活费用都不能满足，这个薪酬肯定有问题，我不会再付出劳动。
- 4、薪酬是差距，是企业内不同职位不同员工的差距，也是企业外同行业不同单位的差距，从差距中员工会感到不平等，或者也会感到激励。
- 5、薪酬是动力，好比汽车的汽油或是汽车的油门，有了他工作才有意义，多干多得，迫使工作努力。

投资者和经营者认为：

- 1、薪酬是人才市场上劳动力均衡时的价格，无论这个人才为企业创造的价值比洗碗的高还是低，只能按市场价格付出薪酬。

2、薪酬是成本，他会减少利润，所以只要有可能，就要减少成本，企业状况不好时，可以降低工资，也的确是可能削减的成本。

3、薪酬是固定支出，在企业不挣钱时，也的给员工。

4、薪酬是资本，它能产生更多的利润，所以要多招揽人才，即便大才小用，即便存贮未来需要的人才或抢夺竞争对手需要的人才，工资照付，为的是以后得到利润。

5、薪酬是利市，上级心情好时，可以向下属许诺，或直接向下属大量派发金钱，心情不好时，无论是员工工作的怎样，他们只有基本收入。

6、薪酬是烦恼，给下属的薪酬再多也摆不平，总有人不原意，可能还影响工作，员工要酬劳是无底的，给再多他们也嫌不够。

7、薪酬是推动工作成果达标的激励工具，是变革企业文化的催化剂。

管理者认为：

1、广义的说，薪酬是一个系统，它至少由五个要素构成：货币回报：即工资、奖金、津贴、股票；福利：即企业家们提供的各项好处；认可：即荣誉、奖励；机会：即晋升、培训、发展机会；环境：即与工作条件相当的报酬以及工作氛围。狭义的说，薪酬即为劳动者的货币性报酬。

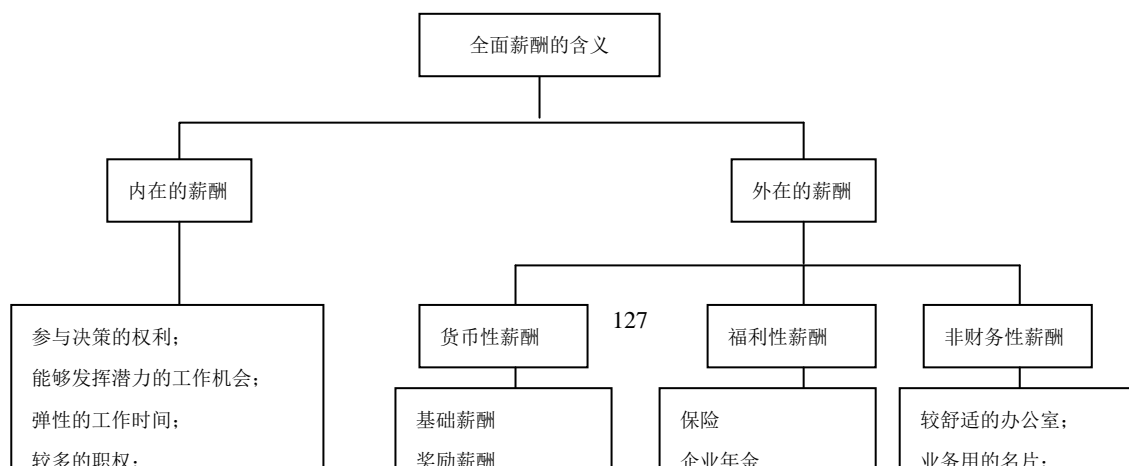
2、从管理系统上来说，薪酬是企业战略目标和价值观转化为具体行动的系统方案，是体现管理哲学和管理思想的事实路线，使引导和约束员工行为的管理流程，使激励机制富有生机的创新工具。

一、薪酬的含义与构成

（一） 薪酬的含义

薪酬（Compensation）是劳动者为用人单位提供劳动而获得的报酬，“全面薪酬”拓展了劳动者所得的报偿或收益的内容，既包括劳动者所得的物质收益，又包括劳动者所得的心理收入和发展机遇等精神收益 。

（二） 全面薪酬的构成



1、基本工资（基本薪酬）：

是员工的固定收入，取决于员工的工龄、学历、岗位以及能力等因素，对员工生活起保障作用。

2、津贴：

是对员工在特殊环境下劳动，以及在特定条件下工作的生活费用额外支出给予合理补偿的一种薪酬方式

3、奖金：

是企业对员工超出正常努力的劳动或劳务的报酬，包括红利、利润分享及通常所说的奖金等内容。

4、员工福利：

福利是为了吸引员工到企业工作或维持企业骨干人员的稳定而支付的一种补偿性薪酬，包括法定的社会保险、带薪休假、优惠住房、免费工作餐、生活用品的发放等。

5、股票期权：

股票期权是一种长期激励工具，实施对象主要是为企业带来价值的员工。它是在经营者采用多种形式使部分员工持股经营，在经营者取得了一定的业绩后让其享有各种权益的一种激励体制。

如果将薪酬的范围定得如此大，那么薪酬管理的主体应该是组织的整个管理系统，人力资源部门只是薪酬管理的具体协调者。人力资源部门之外的薪酬管理应该说是更为复杂、需要更为高深的管理理念、管理方法和管理艺术的管理！但这样，薪酬管理的理论和实务的探讨就可能太庞杂了，且与其他学科有交叉，这里主要侧重于人力资源部门的薪酬管理的理论与实务！

思考题： 请将以上全面薪酬的主要内容分为内在薪酬和外在薪酬两部分？

（三）薪酬概念的演变

在中国，最早的薪酬既不是货币工资，也不是实物工资，而是一种“田邑”形式。官吏们凭借国家的最高统治者所封的田邑，通过奴隶、平民在其上的劳动，间接地取得俸禄。后来，薪酬逐渐演变成实物工资（Truck System），我国刚刚解放时，劳动者的报酬以衣、食、住、行的实物为主，再往后逐渐演变成货币工资（Money Wage）；

从货币工资，再演化为工资（Wage）和薪水（Salary）的区分。

“工资”（Wage）在西方国家主要是 1920 年以前被企业广泛使用，就是根据员工的工作量而支付的报酬，当时工资（Wage）的主要支付对象是从事体力劳动的蓝领工人，一般实行小时工资制、日工资制或月工资制。员工所得工资额直接取决于工作时间长短。法定工作时间以外的加班，必须付加班工资。那时的报酬主要是基本工资，津贴、补贴和福利等很少。

1920 年以后出现了薪水（Salary）的概念。主要支付对象是白领阶层，不再是根据每天工作几小时就给几小时的钱，而是在每一阶段单位时间（如一个月）后一次支付给员工一个相对固定的报酬数额（月薪）。按照西方的法律，一般实行年薪制或月薪制，这些职员的薪金并不直接取决于工作日内的工作时间的长短，加班没有加班工资。这时基本工资的比例在

减少，津贴、补贴和福利等的比例增多。

由工资变为薪酬的原因

劳心者的收入为薪水，而劳力者的收入为工资。

工业化的后期，特别是到了后工业化社会和信息经济社会，工作的本质差别日趋缩小。在生产一线，生产过程走向机械化与自动化，生产过程也日趋复杂，生产一线的工人也需具备较高的教育与训练知识。传统的以薪水为报酬来源的白领阶层，由于大规模地普及使用和操作计算机，工作也不乏传统所理解的“体力劳动”。许多劳力者的工资等于，甚至高于劳心者的薪水。

1980年以来薪酬（Compensation）的概念开始为大多数人所接受。这时基本工资的比例又减少了一些，津贴、补贴和福利等的比例在增多，还提出了非经济性的报酬。

	时期	对象	支付构成
Wage (工资)	1920年以前	蓝领	基本工资比重大,主要以小时或日工资计算 福利小/小
Salary (薪水)	1920-1980	管理人员、专业技术人员	基本工资比重大,通常采用年薪或月薪的形式。若要加
Compensation (薪酬)	1980年以后	白领、蓝领	基本工资30%+奖金30%+福利40%

我国计划经济条件下，劳动者的报酬，习惯称为工资，改革开放三十年，也有单位设计使用过经营者年薪制，同时还产生了一个名词——待遇，是指用人单位如何对待和关心员工。进入二十一世纪，中国的劳动者也逐渐接受薪酬一词！

二、薪酬的相关概念

1、实物工资、货币工资与实际工资

实物工资是单位以实物计算和支付给劳动者的工资；

货币工资是单位以货币计算和支付给劳动者的工资。

实际工资是货币工资或名义工资的对称，是指在消除居民消费价格上涨和捐税加重等因素以后实际得到的工资，也可以理解为货币工资购买商品和劳务的能力。

2、工资率、应得工资与实得工资

工资率也称工资标准，是指按单位时间支付的工资数额。

应得工资是单位应支付给员工的全部货币性工资收入，是根据劳动者的工资率和他提供的劳动数量计算而得到的工资。

实得工资是指员工工资收入中扣除法规规定的个人统一缴费项目如所得税、社会保险金、工会会费等费用后所剩下的货币工资额。

3、工资总额、工资成本费用、人工费用和人工成本费用

工资总额是指各单位在一定时期内直接支付给本单位全部员工的劳动报酬，不论是计入成本

的还是不计入成本的，不论是以货币形式支付的还是以实物形式支付的。

工资成本费是指企业在生产经营活动中支付并列入成本的工资费用。如果企业在利润中支付一部分工资，那么，工资成本费用就小于工资总额。

人工费用是指企业在生产经营活动中支付给员工的全部费用。按我国目前的统计口径，应包括工资总额、员工福利费、教育经费、社会保险费和劳动保护费。

人工成本费用也称劳动成本，是指雇主因雇用劳动力而发生的列入成本的费用。

三、影响薪酬水平的因素

（一）宏观影响因素

- 1、社会经济发展水平
- 2、国家的相关制度
- 3、劳动力市场供给需求状况
- 4、生活费用与物价水平
- 5、地区、行业的薪酬水平

（二）微观影响因素

- 1、企业支付能力
- 2、企业的经营战略与价值观
- 3、企业生产经营特点
- 4、工会的力量
- 5、员工的岗位、能力、绩效以及工龄等

四、薪酬的功能

- 1、**薪酬对员工的功能：**薪酬对员工的功能主要有保障、心理激励以及信号功能。
- 2、**薪酬对企业的功能：**薪酬对企业的功能主要有增值、人员配置、改善绩效和强化企业文化与支持变革的功能。
- 3、**薪酬对社会的功能：**薪酬对社会具有劳动力资源的再配置功能。

五、薪酬管理的含义与原则

（一）薪酬管理的含义

薪酬管理就是指在企业总体发展战略的指导下，根据企业不同时期的生产经营目标，设计并制定出一套适合该企业的薪酬制度，从而对企业员工所提供的劳动进行薪酬分配和调控的过程。

广义的薪酬管理还应该包括国家的宏观调控。

（二）薪酬管理的原则

- 1、公平性原则——外部公平、内部一致性
- 2、按劳分配原则
- 3、合法性原则
- 4、激励性原则——员工的贡献度
- 5、经济有效原则
- 6、稳定劳动关系原则

7、对成本具有控制性原则

中国：薪酬管理经验

“士为知己者死”

“赏不可不平，罚不可不均。”

“任贤律己”，“身先士卒”。

“上下同欲者胜”

西方：薪酬管理经验

“胡萝卜加大棒”

“社会人”的需求

“寻找人的自我实现”

多种激励方法并用

总结：效率优先、兼顾公平、按劳付酬

（三）薪酬管理的内容

薪酬管理的有效性取决于其工作过程的一系列重要选择或决策及其具体实施，也就是薪酬管理的主要内容。主要包括：薪酬管理的决策内容和薪酬管理的工作过程。

1、薪酬管理的决策内容

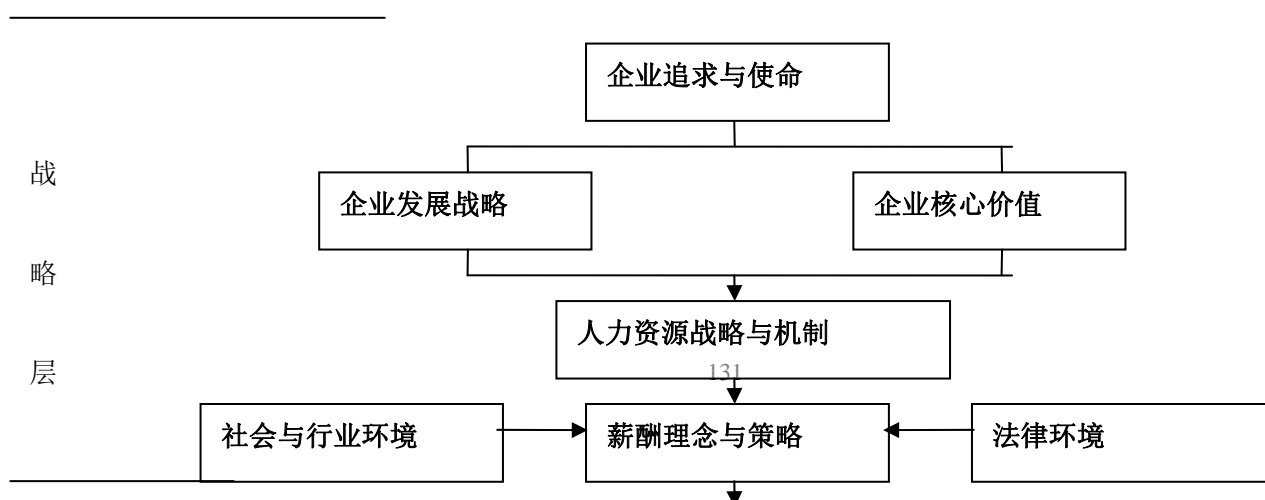
- 1) 薪酬水平
- 2) 薪酬构成
- 3) 薪酬体系
- 4) 薪酬关系
- 5) 薪酬形式
- 6) 薪酬政策和薪酬制度

2、薪酬管理的工作过程

- 1) 职位分析
- 2) 职位评价
- 3) 员工能力评估与定位
- 4) 薪酬市场调查与薪酬定位
- 5) 薪酬关系结构的设计
- 6) 薪酬体系的设计
- 7) 薪酬系统的实施

六、战略性薪酬管理体系

战略性薪酬管理实际上是如何看待薪酬管理这一管理职能的一整套崭新的理念。核心是作出一系列的战略性薪酬决策，如：薪酬管理的目标、如何达成薪酬的外部竞争性和内部一致性、如何认可员工的贡献、如何管理薪酬系统和怎样提高薪酬成本的有效等。



七、薪酬管理的相关理论

（一）经济学家提出的相关理论

1. 维持生存工资理论

最初是由古典经济学的创始人威廉·配第提出的，他把工资和生活资料的价值联系起来，提出工资是维持工人生活所必需的生活资料的价值。这一见解，后来，就成了古典经济学派关于一般工资理论的基础。18 世纪初的法国经济学家魁奈和杜尔格以及后来的英国经济学家亚当·斯密和李嘉图在此基础上有所发展。亚当·斯密认为工资水平的高低取决于财产所有者即雇主与劳动者的力量对比，并分析了决定劳动需求的因素。李嘉图提出工资具有自然价格和市场价格。

2. 工资基金理论

约翰·斯图亚特·穆勒等人提出工资基金理论。这一理论认为，如果雇用劳动者的就业总基金没有增加，或者如果竞相就业的人数不减少，工资（总金额）是不可能增加的；同理，如果用作支付劳动力的资金不减少，或者，如果领取工资的劳动力人数不增加，工资是不会下降的。因此工资决定于劳动力人数和用于购买劳动力的资本或其他资金之间的比例，简言之，可说成是工资决定于资本。

（二）马克思主义经济学的工资决定理论

1) 社会主义工资仍以按劳分配为基本原则，但要借助于商品、货币、价值和市场等范畴来运行。

2) 企业是独立的经济实体，所以工资分配应以企业为单位（不能以全社会为单位），企业有工资决定与分配的自主权。

3) 决定劳动者个人工资水平的因素不再是单纯的个人劳动量，而是由企业的有效劳动量与个人劳动贡献双重因素决定。

4) 工资水平取决于劳动力市场劳动供求状况与经济效益。

5) 建立工资谈判机制, 工资水平及其增长以及工资构成等由劳动力市场主体(劳动关系主体)双方谈判决定。

(三) 人力资本理论

人力资本理论的渊源: 古典经济学家亚当·斯密、近代经济学家马歇尔、美国经济学家西奥多·舒尔茨、加里·贝克尔。资本的两种形式: 物质资本和人力资本, 人力资本是通过人力资本投资形成的。人力资本投资的目的: 从国家及企业等单位来说是为了经济的增长, 对劳动者个人来说是为了现在获得效用, 得到满足, 也是为了未来获得效用, 得到满足。人力资本理论为经营管理者、生产者阶层参与剩余权益分配提供了坚实的理论基础。舒尔茨认为, 人力资本包括教育、保健和人口流动投资, 这种投资形成的“人力资本”为个人所有, 它应当和物质资本一样, 在补偿其实际消耗后, 继续享有企业剩余索取权, 以体现投资回报的公平性、合理性。舒尔茨认为, 人力资本是一种比物质资本更能推动经济增长的资本, 对企业收益的贡献也大大高于物质资本。

(四) 边际生产率工资理论

劳动的边际生产率这一概念由克拉克提出。由于存在边际生产率递减的规律, 对劳动的雇用数量并非越多越好。按照边际生产率概念, 工资取决于劳动边际生产率, 边际劳动生产率工资理论开创了工资问题研究的新时代。

(五) 供求均衡工资理论

供求均衡工资论的创始人是马歇尔, 他在名著《经济学原理》中以均衡价格论为基础, 从生产要素的需求与供给两方面来说明工资水平的决定。他认为, 各种生产要素(劳动、土地、资本等)都可视为商品, 而要素收入(工资、地租和利息等)都表现为这些商品的价格。作为价格, 他们也都取决于市场供求这两方面的均衡力量, 即取决于要素的边际产出与要素供给者的边际负效用之间的某种均等关系。

(六) 集体谈判工资理论

随着劳动力市场双方组织力量的成长, 工资分配越来越取决于市场不同主体力量的对比, 取决于市场均衡之外的交涉和权利斗争。因而以集体谈判为背景的工资理论逐渐发展起来了, 其中较著名的有庇古的范围论等。在谈判过程中, 经过提议、让步和讨价还价一系列过程, 劳方逐渐降低其工资期望值, 雇主也不得不作出让步。而最终确定的工资率则取决于双方的谈判技巧和谈判实力。

(七) 效率工资理论

效率工资理论的基本观点是工人的生产率取决于工资率, 工资通过刺激效应、逆向选择效应、劳动力流通效应和社会伦理效应发生影响。

(八) 利润分享理论

韦茨曼把雇员的报酬制度分为传统工资制和分享利润制。分享利润制是把工人的工资与某种能够恰当反映厂商经营的指数相联系。分享制度意味着新增每一单位劳动的收入都由资本家与工人按比例分享。在分享制度下, 工资和产品价格成正比, 利润分享制对企业绩效的影响或许可体现在三个方面: 劳动力供给、劳动力生产技能和强化了员工与管理者之间的认同。

八、各国薪酬制度的比较

(一) 美国薪酬制度的基本特点:

美国从全球高薪吸引所需要的人才, 造成今天的美国各行业高管天价的薪酬。普通员工的工资也较日本高出很多。

(1) 没有全国统一的薪酬制度和标准, 但国家规定了最低薪酬水平、进行薪酬调查和提供

消费物价指数。

(2) 实行弹性的刺激性的薪酬制度

(3) 薪酬级别多，级差小

(4) 升级频繁，有的企业每年进行升级，升级时进行严格考核；

(5) 最高薪酬与最低薪酬的差别较大，前者是后者的十几倍乃至几十倍，且薪酬受种族、性别等影响。

(二) 日本的薪酬制度的特点：

以行为科学理论为基础，实行年功序列制，稳定职工队伍，协调劳资矛盾 奖励以发明创造奖和年终奖为主，刺激职工学习技术，一般不实行经常性的生产奖 职工升级既按年头，又加考核，减少了单纯论资排辈的副作用企业若经营亏损，则领导干部带头降薪酬传统的年功序列制。职工的基本薪酬随职工本人的年龄和企业工龄的增长而每年增长，而且增加薪酬有一定的序列，故称年功序列薪酬制。运用最低工资法、劳资关系调整法等，进行大量的薪酬统计、调查、分析，必要时政府要引导每年的“春斗”过程，并对可能出现的问题进行调停或仲裁。

(三) 新加坡的薪酬制度的基本特点

(1) 通过集体协议确定薪酬幅度或薪酬级别，薪酬级别多，顶薪与底薪差别大

(2) 常年加薪及其增长率预先在有效期为 2-3 年的集体协议中确定，几乎所有雇员都自动享有常年加薪

(3) 每年的工理会薪酬调整用于补足常年加薪

(4) 企业一般都支付常年薪酬补贴

(5) 表现突出的工人可以得到优异表现加薪，计入正常的常年加薪；

(6) 常年加薪、优异表现加薪和工理会薪酬调整。

(四) 中国特色的薪酬制度

古人的智慧—俸禄制：俸禄制度是古代官吏制度的重要内容。古代统治阶级十分注重利用俸禄制度的设计来强制、激励、调节官吏的工作行为。

建国以来企业工资制度发展历程：

第一阶段（1949—1952 年）：供给制与旧工资制度并存阶段

第二阶段（1952—1956 年）：工资分制时期

第三阶段（1956—1985 年）：等级工资制时期

从 1985 年开始对我国传统工资制度实行结构性改革。

明晰国有企业产权、培育劳动力市场、建立“工资集体谈判”机制；政府加强对收入分配的间接宏观调控。

(五) 德国薪酬制度的基本特点

1、工人的基本薪酬制度是岗位等级工资制度。

2、管理人员的报酬大致包括：固定年薪、浮动收入和养老金预支。从全国范围看，同一层次的管理人员，有时年薪会相差很多，年薪的多少一般取决于企业规模的大小和企业的经营状况。

3、薪酬增长的确定：在德国，薪酬每年都随着国民经济的增长、劳动生产率的提高、物价的调整及就业状况而增加。增长幅度主要由工会和雇主协会在没有国家直接干预的情况下，按行业、分地区进行劳资双方谈判确定。

4、政府对薪酬决定的间接调控。德国政府对公司制企业的薪酬分配采取不干预、不介入的态度，但也通过一些手段对其产生间接影响。如：政府在每年年初发布年度经济报告，可以通过劳工和社会秩序部宣布某一个劳资协议对整个行业有约束；运用就业政策平衡劳动力市场的供求关系，从而影响劳动力的价格；通过控制货币发行量，调整利率和汇率手段，影响薪酬增长幅度等。

九、现代企业薪酬管理制度的发展趋势

- 1、薪酬管理制度的多元化
- 2、薪酬管理制度的绩效化
- 3、薪酬级别的宽频化
- 4、薪酬管理制度的个性化
 - (1) 根据不同类型的职工设计不同的薪酬方案
 - (2) 根据员工的不同需求，制定出自助餐式的福利计划。
- 5、薪酬管理制度的透明化
- 6、薪酬激励的长期化

西方的薪酬管理理论和实践都经历了一个比较漫长的演变过程。对薪酬管理模式进行国际比较和薪酬管理发展趋势的展望，是为了更好地理解影响薪酬管理有效性的关键因素，对于中国薪酬制度改革和薪酬管理水平的提高有借鉴作用。

十、金融危机下的薪酬制度

世界各国金融高管天价年薪，如：美国保险公司、中国金融行业的高管。各国政府救市计划中对参与救援计划的金融企业高管薪酬普遍采取了限制举措。金融危机的环境下，各国政府同企业一样面临前所未有的巨大考验。为稳定社会秩序、解救行业困局，各国政府纷纷出台各类救市计划，以解金融企业燃眉之急。值得关注的是，在各类救市计划中我们发现各国政府（例如美、德、英、法、瑞典等），不约而同的对参与救市计划的金融企业强制实施高管薪酬限制措施。从一个角度而言，是对已经陷入困境的金融企业的成本控制，为了保护金融企业客户利益和偿付能力，减轻公司负担以保证救援金额的正确用途；从另一个角度来看，“经营失败”的企业向高管人员支付的高额薪酬已经激起了社会舆论压力，若继续该等高额支付，将引起更多的反对声音，同时公众也普遍认为应该限制或取消一些金融机构不适当的薪酬和激励，以防止高管人员继续冒险的行为。

第二节 薪酬制度的设计

（一）工资等级制度

我国的工资制度可作广义和狭义两种理解。从广义上说，它是为实现按劳分配原则，计算劳动者的劳动数量、质量和相应的报酬量，并进行工资支付而建立的一整套工资收入分配的规章制度、措施和所采用的各种具体分配形式的总和。它包括工资宏观管理制度、工资等级制度、工资调整制度、工资基金管理制度，各种工资形式和工资支付，等等。狭义的工资制度专指本章所阐述的工资等级制度（又称基本工资制度）。

1、制定工资等级制度的基本原则

- （1）正确区分和反映劳动质量的差别。
- （2）与劳动组织形式、生产工艺、工作性质等相适应，能够反映其劳动特点，从而有助于计量劳动消耗。
- （3）既要反映当前的文化、科学、技术和管理的先进水平，又要考虑到职工的现实劳动力素质状况，做到先进合理。
- （4）工资差别应该反映劳动差别。
- （5）简单、明了、易行。

2、工资等级制度的主要内容

(1) 工资等级表。即各等级之间工资差别比例关系一览表。它表示不同质量的劳动（各工作）之间工资标准的相互关系，是用来确定各职务（工种）的等级数目和各等级之间的工资差别。它由一定数目的工资等级、工资（职务）等级线和工资级差所组成。在制定工资等级表时，先是在“岗位评价”的基础上安排工资等级数目，再确定工资等级表的幅度和划分工种等级线，最后再确定级差。

(2) 工资标准：又称工资率，是指按单位时间(小时，日，周，月)规定的工资数额(员工的工资标准亦有称为“职务工资标准”或“薪酬”的)。它反映了某一等级的工资水平。是计算与支付职工工资收入的基础。根据职工在法定劳动时间内完成的劳动定（工作量，工作任务）或实际工作时间，按照所规定工资标准计付的工资，称为基本工资或标准工资，它是职工劳动报酬的主要组成部分。

(3) 职务（工种）名称统一表。职务（工种）名称统一表是在职能分工的基础上，由国家主管部门对各工作的内容进行横向和纵向的分析、归类，然后制定出明确的、统一的职务（工种）名称系列表和职务序列。

(4) 技术（业务）等级标准。它是对职工担任某项工作（职务，工种岗位）所应具备的劳动能力的技术（业务）规范文件，是划分工作等级和评定职工任职能力及工资（技术，业务）等级的重要依据。它一般包括应知、应会、职责、任职资格、工作实例等内容。

(二) 薪酬管理制度设计

1、基本薪酬制度设计的原则和考虑因素

1) 基本薪酬制度设计原则

同工同酬原则。

合乎法令原则。

简单、实用、普遍性原则。

据此，设计基本薪酬制度时应注意以下问题理解：

薪酬应确保员工的基本生活需要。

薪酬应有助于提高员工的工作积极性。

2) 确定基本薪酬水平的考虑因素

生活费用。

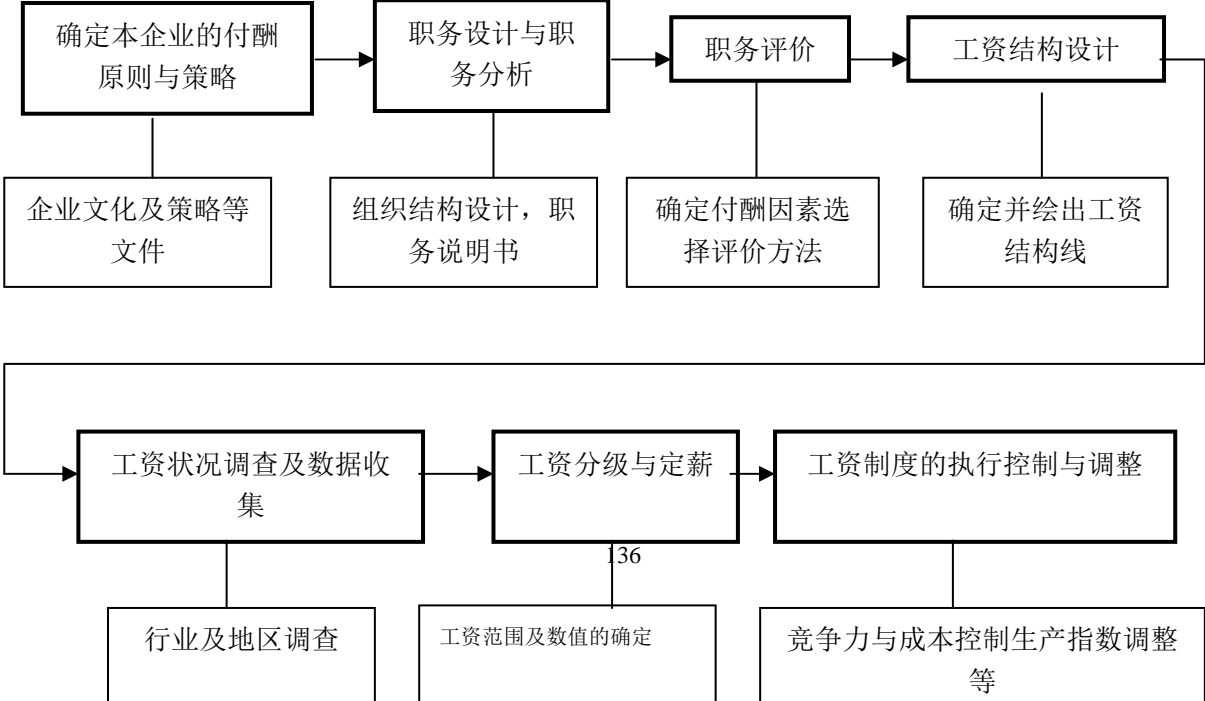
组织的负担能力。

当地通行的薪酬水平。

劳动市场。

工会的力量。

3) 基本薪酬制度的设计程序和方法



第三节 奖金管理制度设计

一、现行奖金方式及其评价

1、面向员工个人发放的奖金方式

(1) 全勤奖金。每月以员工出勤状况分配奖金，但缺点在于只注意表面是否缺勤，而不关心实际的工作绩效。

(2) 超产奖金。该奖金设计一个月目标，达到目标以上者给一定额奖金，未达目标的不给。其缺点在于领不到奖金的机会多，员工没有兴趣。

(3) 增产奖金。设计一个目标，达到目标以上者，每增加一单位量就给一定百分比的奖金。其缺点是，员工对此兴趣也不大。

(4) 绩效评核奖金。设计评核项目并予以评核，根据评核结果发放奖金。该奖金发放方式比较能体现公平合理的业绩原则，但由于评核项目不易把握，操作起来有一定困难。其缺点有：标准不易合理、评核项目难以客观、办法不够明确。

2、团队及企业全员奖励方式

(1) 收益分享。收益分享是让员工参与分享超过常规收益的那部分额外收益。收益分享部分的派发可以按月份、季度、半年和年度进行，具体情况取决于管理理论和对工作业绩的衡量方式。额外收益的分配越经常，员工对奖励的感受度就越高。因此，在可能的情况下，多数具有收益分享计划的企业都选择比年度分配要频繁的分配次数。

(2) 利润分享。利润分享指将企业的部分利润在员工间进行分配。分配给员工的利润的百分比，一般在年底分配之前由协议来确定。在有些利润分享计划中，员工在年底直接获得应分享的部分；在另一些计划中，利润分配被推迟并置入一种基金，员工可在退休或离开企业时随身带走。

(3) 员工持股计划。员工持股计划是一种比较普遍采用的利润分享方式。员工持股计划使得员工成为其所在企业的持股人，这种方式增强了员工对企业的认同、忠诚和责任心。

二、绩效奖金制度设计

1、明确制度动机：

通常单位要推动绩效奖金必定有其原因。否则问题点未找出就仓促制定，不仅徒劳无益，反而会引起负面效应。

2、实施对象的确定：

通常实施对象的级别，以科长级（含）以下人员较切合；对于科长级（不含）以上人员，如厂长、经理等经营层，可以经营达成或每月给予固定的经营津贴较恰当。

3、合理制定职位基数：绩效奖金制度，主要目的除了发挥员工的潜力及使员工产生对公司的归属感外，还有平衡工作结构、减少人员不平衡心态的作用。

绩效奖金制度设计

4、确认评核的方式及类别：

首先，将各级各类部门划分为独立计算奖金部门，比照计算奖金部门和平均计算奖金部门三种类型。其次，依团体绩效和个人绩效两种形式结合前述的三种部门划分设定不同的评核项目。最后，按“论件计奖”或“论件计酬”的思路分别加以评核计算。

5、评核项目的确定：

就营业部门来说，主要考虑以下项目：目标达成率、目标达成率、毛利率绩效、其他评核项目。

对于生产部门，则从下述角度着手：产量、质量、收益率、用料、利益目标达成率、作业检核、客诉扣罚、交办事项、其他方面。

至于服务部门，则比照平均绩效，参与部门特性，从工作重要程度、考勤、客诉等方面加以评核。

三、红利管理制度设计

红利管理制度大体可分为以下三种：

1) 以企业整体为基础的红利制度：就是以整个企业的利润作为衡量标准。

2) 部门利润基础的红利制度：这种红利制度是以部门的利润为衡量标准的制度。根据不同性质的企业又可分为两种类型：分权制的企业组织的红利制度和集权制的企业组织的红利制度。

3) 综合红利制度：有些企业主要部门的红利具有双重性，即兼具部门及企业的利润，建立综合性红利制度的目的在于酬劳部门经理及工作人员有成就，同时也奖励他们达成最高的企业利润。

第四节 福利制度设计

一、福利形式

1、常规福利

(1) 非工作时间报酬。包括假日、节日、带薪休假、事假以及探亲假等。

(2) 津贴。包括交通津贴、洗理津贴、服装津贴、节日津贴或实物、住房津贴、购物补助以及子女入托补助等。

(3) 服务。包括包括班车、工作服、免费食品供应、体育锻炼设施、娱乐设施、集体旅游、礼物馈赠、食堂与卫生设施以及节日慰问等。

2、保险

(1) 安全与健康保险。包括人寿保险，意外死亡、分级体伤残保险、医疗保险、职业病疗养以及保健计划和组织。

(2) 失业财产保险。

(3) 家庭财产保险。

3、退休制度和养老金计划

二、福利的目标

必须符合企业长远目标；

满足员工的需求；
符合企业的报酬政策；
要考虑到员工眼前需要和长远需要；
能激励大部分员工；
企业能担负得起；
符合政府法规政策。

三、福利的成本核算

通过销量或利润计算出公司最高的可能支出的福利总费用；
与外部福利标准进行比较，尤其是与竞争对手的福利标准进行比较；
作出主要福利项目的预算；
确定每一个员工福利项目的成本；
制定相应的福利项目成本计划；
尽可能在满足福利目标的前提下降低成本。

四、福利沟通方法

用问卷法了解员工对福利的需求；
用录像带介绍有关的福利项目；
找一些典型的员工面谈了解某一层级或某一类型员工的福利需求；
公布一些福利项目让员工自己挑选；
利用各种内部刊物或其他场合介绍有关的福利项目；
收集员工对各种福利项目的反馈。

五、福利的调查

福利的调查对于福利管理来说十分必要，主要涉及到三种调查：
制定福利项目前的调查，主要了解员工对某一福利项目的态度、看法与需求。
员工年度福利调查，主要了解员工在一个财政年度内享受了哪些福利项目，各占比例多少，满意程度如何。
福利反馈调查，主要调查员工对某一福利项目实施的反应如何，是否需要进一步改进？是否需要取消？

六、福利的实施

在福利实施中应注意以下几点：
根据目标去实施；
预算要落实；
按照各个福利项目的计划有步骤地实施；
有一定的灵活性；
防止漏洞产生；
定时检查实施情况。

第十一章 跨文化人力资源管理

第一节 文化的概述

一、文化的含义

文化就是人们关注、探讨感兴趣事物的现象和氛围。

根据人们探讨某个事物人数的多寡则可以把文化分成大文化和小文化。即：

相对于其他文化，人们关注、探讨感兴趣事物的人数多的现象和氛围就是大文化；而人们关注、探讨感兴趣事物的人数少的现象和氛围就是小文化。——摘自中国幸福学研究

文化是人类群体创造并共同享有的物质实体、价值观念、意义体系和行为方式，是人类群体的整个生活状态。

这个定义揭示了几个方面的内容：

(1) 文化是人类群体整个的生活方式和生活过程。主要成分是符号、价值和意义、社会规范。符号是指能够传递事物信息的一种标志，它在生活中代表一定的信息或意义。文化的存在取决于人类创造、使用符号的能力。价值观是人们评判日常生活中的事物与行为的标准，决定着社会中人们共有的区分是非的判断力。社会规范是特定环境下的行动指南，它影响着人们的心理、思维方式和价值取向、行动。

(2) 文化的内隐部分为价值观和意义系统，起外显形态为各种符号，这些符号主要体现为物质实体和行为方式。

(3) 对整个人类来说文化是人的创造物，对于特定时间和空间的人而言，文化则是主要体现为既有的生存和发展框架。

(4) 文化随着人类的群体的范围划分不同而体现出差异。

二、文化的构成

1、符号

文化的存在取决于人类创造和使用符号的能力。符号是指一群人所认可的任何能有意义地表达其自身之外的事物的东西。所有的文字和数字都是符号，此外，紧握的拳头、美国国旗、十字架也都是一种符号。和原始祖先不同，现代人类可以与他人交流十分复杂的信息——从“我爱你”到关于浩瀚宇宙的技术数据——而且，他们能从他人的经验中学到很多东西。人类拥有这种能力的关键就是符号的使用。通过符号，我们能够理解现实，能够交换和保存复杂信息。简而言之，我们既能创造文化，又能从文化中尝到很多（盖斯菲尔德和米恰诺维茨，1984）。

符号在帮助我们理解诸如“上帝”、“正义”、“爱国主义”等抽象概念时显得尤为重要。由于这类概念往往难以理解，我们总是把它们和我们已理解的事物加以比较。这样，隐藏在我们法律体系之后的理想和情感常常是由一个掌握正义尺度的蒙眼女性来

代表。这种符号履行了这样一个重要的功能，即通过把复杂概念和简单概念联系起来，从而帮助我们最终达到对前者的理解。通过这种方式，符号帮助我们理解现实，并使沟通变得简单。

符号有时和它们所代表的事物很想象。例如，鸟可能代表“自由”，因为在受地球引力束缚的人类看来，鸟儿似乎可以到达它们想要去的任何地方。然而，这样使用符号，可能会影响我们对符号意义的理解。当符号未被理解为自身之外的其所象征的事物时，就会产生许多文化和社会意义上的混淆。符号不仅代表了某种其他事物，而且同时也暗示了对象征事物的态度（戈夫曼，1976）。一些符号承载了如此确定的意义，以至于它们预先就定义好了其所代表事物的社会含义。

举例来说，用白色代表“好”，黑色代表“坏”，这显然会对白人和黑人看待自己和观察对方的方式造成影响。研究人员在一项研究中，用绘图—故事的方法以判断学前儿童的种族歧视倾向。孩子们首先被出示两幅图画，一幅是黑肤色的人，一幅是浅肤色的人。然后，研究者讲述了一个人的故事，孩子们被要求作出判断，这个故事是关于哪一个人——黑肤色还是浅肤色的人？孩子们倾向于把浅肤色的人和正面故事联系在一起，而把黑肤色的人和反面故事联系在一起。实际上，与黑颜色相关的反面含义似乎本身已属于黑人，因此试验的结果已被预先认定了。这只是一个例子，说明某种文化中的符号能通过预料不到的、不为人们所希望的方式来建构这个文化本身。

语言。语言，简而言之，是指人们所使用的口头和书面的言说方式，它是我们最重要的符号系统。通过语言，观点、价值观和文化的标准都能找到它们最完整的表达方式。虽然我们也使用许多其他的媒介——如绘画、音乐、雕塑及舞蹈——来表达文化，但只有语言才能最灵活、最准确地传递所有人类所能理解的复杂而精微的含义。

实际上，如果没有语言，大部分人类思想将不复存在（克里斯特尔，1988）。通过语言，孩子们学会了他们的社会是如何理解世界、过去和将来的方式。也主要是通过语言，孩子们知晓了父母、老师和朋友们对他们的期待。因此，语言对社会的建构而言是最重要的。它比其他任何符号体系都更为全面地使我们能建设和传递文化。

虽然语言是我们生活中不可缺少的一部分，但是没有人知道它是如何起源的。一种理论认为语言始于对自然界声音的模仿，如“溅水”声和“吼叫”声。另一种理论认为语言产生于人类由于疼痛或其他剧烈的情感而本能发出的声音。还有一种理论则断言语言最初是伴随着反复的肌肉运动而产生的，如“叹息”声和“号子”声。

然而，一种更为可信的解释认为，语言源于早期类人动物把它们原始的用以联系的叫喊声糅合起来，所形成的一个新的意义系统（霍基特和阿舍，1964）。例如，咳嗽声和尖叫声就是一套具有固定含义的符号。从这种叫喊系统到语言的演化使狩猎和其他集体活动更有效率。那些拥有高级语言技巧的部落比那些语言技巧相对低级的部落更有可能生存下来。

著名语言学家，诺姆·乔姆斯基（Noam Chomsky）的研究表明，人类有可能在前脑发生了生理结构的进化，这使学习语言变得相对更容易一些（乔姆斯基，1975）。这种“语言接收装置”为所有人类语言的共同逻辑的存在奠定了基础。乔姆斯基把这种逻辑基础称为“一般语法”。当然，一般语法不包括某种特定评议的特殊词汇和语法规则。对每一种文化而言，这些特征都各不相同，但它们隐藏在一般语法中的基本逻辑是一致的。下面是一个关于这种内在的语言接收装置的例子。研究发现，不同文化中的儿童在

掌握各自语言的语法特征之前，基本上都在相同的年龄开始学习语言，在同等程度上掌握各自语言中相同的方面，并往往犯相同的错误（这反映了一般语法的原则）。

现代社会的语言是多种多样的。一种文化中语言的某些发音在其他文化中是找不到的。例如，法国人在发“thin”这个音时常有困难而经常代之以“sin”这个音（法语中没有“th”这个音）。美式英语的发音和英式英语的发音也常常不同。举例而言，英语中词序对句子的意义十分重要，但在别的语言，比如德语中，句子中每个词都有一个词尾以表明它和句子其他词汇间的关系，因此词序相对而言就不重要了。

语言的词汇同样反映了言语者的文化和环境。例如，萨摩亚群岛居民以捕鱼为生，因此语言中有着关于捕鱼和航海方面的丰富词汇。同样，生活在撒哈拉沙漠边缘的阿拉伯人则拥有许多沙子方面的词汇。

一些语言学家和社会学家认为语言间的区别不仅仅反映了言语者的需要和环境的影响，而且它们还会对言语者看待世界的方式产生影响。这一由萨皮（Edward Sapir）和沃夫（Lee Whorf）所发展的观点被称为萨皮—沃夫假设（Sapir—Whorf Hypothesis）。萨皮和沃夫认为，既然语言和思维具有十分密切的关系，因此持同一种语言的人对世界的看法要比持不同语言的人要一致得多。沃夫指出，英国人把时间分为三种时态：过去、现在和将来，而使用霍皮印第安语的人则没有这些概念（虽然他们也能表达事件发生的时间顺序）。沃夫认为，这样的结果使讲英语者比讲霍皮语者更具体地去理解时间。对持英语者而言，时间是可以计量的，而持霍皮语的人却不这么认为。沃夫认为这种区别也许可以解释持英语者在诸如档案保存、年历和历史方面的兴趣。

萨皮—沃夫假设在最极端的含义上可推断出如下结论：现实世界在很大程度上是在群体语言习惯基础上无意识地构建而成的。由于我们群体的语言习惯已预设了我们理解世界的方式，我们将会很自然地用这一方式去观察、去听、去体验事物（沃夫，1941）。这样，语言决定了我们对现实世界进行思索的特定方式，因为通过其他途径我们很难把它表达出来。

在构筑文化结构时抽象词汇可能是最重要的。抽象词汇在现代西方语言，特别是英语中数量最多，而在古代文化或前工业社会文化中则相对较少。然而，萨皮—沃夫假设的极端推论可能夸大了语言在决定人类思想过程中的重要性。在他们近期的论文中，萨皮和沃夫提出了一个比原来的假设较为和缓的推论。依照这个推论，语言预先庙宇了人们看待世界的特定方式，但其影响的程度并不如极端推论所设想的那样强。

语言不仅在不同文化间有区别，在同一个社会内部不同群体间其语言也有差异。语言中地区和种族的影响是显而易见的，如美国南部和北部人、意大利移民和犹太移民间语言就存在着显著的差异。同样，英、美两国基本语言是一致的，但细微差别也很多。某些群体甚至还创造了只属于他们自己的语言——一种严格限定的语言系统——用于特别的目的。如美国卡车司机经常收听的市民波段电台（CB）语言就是这样一种特殊语言。这种 CB 语言充满了华丽的辞藻和短语，圈外人很难听懂。以下是一些 CB 语言的例子，狗熊（bears）代表警察，眼球（eyeballs）代表头顶灯，五指折扣（five-finger discount）代表赃物，移动洗面剂（motion lotion）代表汽油，超级可乐（super cola）代表啤酒等（克里斯特尔，1988）。

最后，语言能反映价值观。一项对澳洲英语的研究表明，澳洲英语反映了澳大利亚人的幽默、随和和理性的价值观。澳大利亚人喜欢把词汇简化并在词尾加上“ie”或

“y”（如用 *prezzie* 来代表 *present*，用 *matey* 来代表 *mate*），这可以看成是一种表达他们诙谐、爱交朋友和易于相处的性格的方式（威尔兹比卡，1986）。

2、价值观

价值观是一个社会中人们所共同持有的关于如何区分对与错、好与坏、违背意愿或符合意愿的观念。价值观是决定社会的目标和理想的普遍和抽象的观念。价值观通常是充满感情的，它为一个人的行为提供正当的理由（克拉克洪，1961；威廉斯，1986）。

我们在本章开始部分提到了亚洲移民的孩子具有一种价值观，这使他们在数学和其他自然科学方面具有优势。另一种传统的儒家价值观也仍由上一辈传递到下一代，它强调家庭的中心地位。例如，课后作业被认为是一项家庭共同承担的任务，年长的孩子要帮助年幼的孩子；父母不让孩子们做家务，以使他们有足够的时间做作业。典型的场景是饭后桌子就被清理干净，然后家里所有孩子都趴在桌上写作业。印度高中生花在课后作业上的时间平均为每天 3 小时 10 分钟，而美国学生则仅为一个半小时。自然，这种投入带来了显著的效果。

对其他移民群体的研究也发现了类似的工作价值观。实际上，美国的中产阶级也和亚洲人一样强调学历和努力工作，但美国人更多是从个人的角度而不是从家庭出发的。

文化的主要价值观是通过其符号系统而传递下来。价值观可从民间传说、神话、艺术、娱乐及其他媒介得到体现。例如，在英国亚瑟王传奇中有着许多丰富多彩的形象：亚瑟王、圭尼威尔王后、兰斯洛特爵士、莫林、龙和其他四角兽等。今天当我们阅读这些故事时，我们会崇拜亚瑟王对他的臣民慈父般的关怀，会赞许兰斯洛特的勇敢和忠诚，也会为莫林的神奇力量和智慧所惊叹。这些品质体现了中世纪文化的价值观。

像符号一样，价值观不能孤立地存在。它们相互关联形成了一个集合模式。在中世纪，人们对慈父国王的理想往往是对臣民忠诚的要求是分不开的，部属被鼓励把自己视为“家庭”的一员而不是看作一个个体。因此，我们现在对个人主义的强调和中世纪英国的价值观显然是不一致的。同样，对通过家庭纽带而连接在一起的中世纪人而言，我们经济生活中利益趋向的价值观显然也是难以理解的。

典型的价值观往往成对出现，有正面的价值观必有反面的情形。有被崇拜的价值，就必须有被唾弃的价值。例如，中世纪的人们崇拜勇敢，就必须厌恶懦弱。有时，在兰斯洛特的故事中，我们能看到同一人物身上体现了正反两种品质。他既是一个恶棍（因为他对亚瑟王的妻子——圭尼威尔王后有一种婚外恋情），又是一个英雄（因为他把圭尼威尔王后从不忠中解救了出来）。

价值观如何与行为联系起来呢？关于这一问题有两种相反的观点（斯帕特斯，1983）。一种理论宣称价值观决定行动。按照这种理论，基本价值观在个人生活的早期就已被接受。一旦价值观形成，它们就成为个人行为选择和态度形成的指南。塔尔科特·帕森斯（Talcott Parsons, 1951）认为：

有理由可以使我们相信，从某些方面看，人类后天习得的个性因素中最稳定和持久的即是主要的价值倾向模式。有理由相信这些模式在儿童时代就是“定型”的，而且到了成年时代也不会有很大的变化。

这种理论还认为，行为方式的变革是社会价值观的外在逻辑结果。例如，在美国，商品的定价取决于商人对顾客支付能力的估计，政府一般不予干预。这种行为反映了个

体自由经济的基本价值观。这一价值观的逻辑结果是，使人们认为政府对自由交易的限制是错误的。

反对意见则更关注行为在创造价值观方面的重要性，就像早期著名社会学家威廉·G·萨姆纳所指出的那样。这一理论认为社会习俗是在较长一段时间内自然形成的（萨姆纳，1906，1960）。为了证明继续沿用这些习俗的合理性，或者说是为了掩盖这些习俗可能是非理性的事实，人们就试图对它们进行抽象的解释。换句话说，价值观是一种事后的解释，通过它们，社会已存在的习俗就变成一种需要的产物。这种理论可以应用到前文所述的自由市场商品定价的例子中。从这个角度看，美国的价格体系是在移民涌向一个富有同时又缺乏控制的国家时出现的，在那里政府的权力十分软弱，对个人而言，致富最有效的途径就是定出了市场所能承担的最高价格。这逐渐成为一种商业习惯，后来又通过建构自由经济这一价值观而获得了合法性。

以上两种观点都有正确之处，很难说谁对谁错。因此许多相关理论中都是两种观点并存的。一方面，确实存在一系列基本价值观，它们成为每一个既定社会的基础（美国社会的基本价值观将在本章后边详述）。另一方面，价值观并不是突然形成的，它们通过日常生活而形成、强化和改变。在这个意义上，有理由认为价值观取决于行为，行为又决定于价值观。换句话说，价值观与行为是相互作用的关系。

3、规范

社会学家把人们在特定环境下被要求如何行动、如何思考、如何体验的期望称为规范。规范既有正式的，又有非正式的。正式规范通常以法律的形式固定下来，对违反者有特定的惩罚。非正式规范是不成文的，但往往能被社会成员普遍理解。最重要的规范往往是社会中绝大多数人公认的规范，如一般美国人都能遵守严禁谋杀、抢劫、裸体出行的规范。

也有一些规范只对特定群体生效。我们常把音乐人视为反传统的人，对规范毫不关心。但事实上，音乐人和所有人一样，也有决定其行为的特定规范。只不过显得荒谬的是，对音乐人而言，一个重要的规范就是要求他们与众不同，要游离于传统社会规范之外。许多音乐人喜欢讲述他们曾做过的反习俗的事，如以下的这个例子：

有一次，我们为舞会伴奏。工作结束后，我们收拾好行装，挤上一辆公共汽车，准备回底特律。刚出城不一会，车子就不走了。油箱里汽油还很多，但车子就是不走。人们都从车子里出来，站在一边抱怨着。突然，一个家伙说：“我们把车子烧了吧。”于是一些人从油箱里弄了一些油出来，撒在车子四周，并点着了它。很快烟雾升了起来。这真是一个奇特的体验。车子在燃烧，这些家伙就站在旁边，一边怪叫，一边拍着手（贝克尔，1963）。

然而，大部分社会规范都与人们的社会地位及所承担的社会角色如母亲、男人、雇员等密切相关，或者与特定的时期相关。举例来说，医生处理病人时就应包含着一整套规范。他们始终应表现出镇定、稳重、富有同情心和责任心。许多与医生相关的规范就不见得同样适用于别的身体或位置。不过从事医疗工作的其他人员也可以模仿医生的行为，以使自己显得和医生一样，从而像真正的医生一样获得他人的尊重 and 实际利益（社会地位和社会角色将在第四章讨论）。

“规范”这个名词及其形容词“规范的”不能和另一个相关词“正常的”混为一谈。所谓“正常”的行为是指统计意义上最普遍的行为。左撇子或一头红发可以说是不

“正常”的，然而从规范的角度看它们都是可接受的——或者可被认为是对的和正当的。

虽然价值观和规范这两个概念是密切相关的，但两者不可混为一谈。规范是特殊、具体的，它受到具体情况的限制。它们通常被视为是行动的指针，决定一个人在特定的情况下应该作什么，不应该作什么。价值观是一般的，而且经常被视为判断规范的标准（威廉斯，1970）。举例而言，我们社会注重金钱上的成功。某些规范就指导我们如何合法地实现这一价值——我们可以接受教育，开始自己的生意并获得利润，也可以谋求一份职业并努力获得提升。

社会习俗。不同的规范其社会重要性同样也极不同。许多规范被违反后并不会产生严重后果。比如，虽然男性通常被要求留短发，但还是有许多男性留长发甚至还有人留辫子。虽然存在反对这种行为的规范，但它们没有太强的约束力，因此在很大的范围内很轻易地就被突破了。类似于这样的规范，我们就称之为社会习俗（folkways），或称之为社会习惯（萨姆纳，1906，1960）。餐桌上的礼仪规则和其他礼仪规则都属于社会习俗的范畴。

民德。其他规范几乎都被视为是神圣的，对它们的违反将带来严重的后果。当一个人违反了严禁杀人的规范时，就不能仅仅因为他是初犯就可以原谅他或原谅他的行为。杀人者将得到惩罚。这种得到严格执行、被认为是关键的和必须严格实施的规范，我们称之为民德（mores）。

民德可以是提倡性的，也可以是禁止性的。提倡性的民德表明人们应该怎么做，如关心不能照顾自己的婴儿和儿童。禁止性的民德表明人们不应该做什么，如不能闯入他人家中。特别严格的民德被称为禁忌。乱伦禁忌就是一种普遍接受的禁止性民德——它严禁任何一种近亲间的性关系。

法律。法律是一种正式的规范，通常也是民德的一种，它是由国家颁布的用以控制人类行为的规范。同一种行为很可能既是非法的（违背了法律），但如用某种非正式的规范来判断又是可能接受的。比如，美国大部分 21 岁以下的人都喝含酒精的饮料。虽然这种行为严格地说是违法的，但社会的非正式规范有时却允许这一法律被忽视。大部分警官都不会拘捕一个让他 14 岁的儿子喝一小口啤酒的父亲，而大学校园里未到喝酒年龄者喝酒也往往被视而不见，只要这一行为不是公开的。

约制。一个社会要运作，就必须强化它的规范。人们被迫遵从，或者说以一种社会可接受的方式去行动，即使这样做对他们来说是困难和不愉快的。对社会规范的违反被称为越轨。对规范的遵从通过约制的压力而得到强化，即一种社会控制的过程（吉布斯，1966，1981）（越轨行为和社会控制我们将在第八章讨论）。约制既可以是正面的，也可以是负面的。正面约制是对那些行为正当的人的奖励。负面约制是对违反重要规范者的惩罚。

约制有正式的（这种约制由具有权威地位的个人或群体实施），也有非正式的（这种约制由朋友或同辈人实施）。对一个抢劫杂货店的人判处三年徒刑就是一个正式的负面约制的例子。对一个忠实服务于公司的员工予以提升，或者是给一个在现场看见抢劫银行匪徒的汽车号码，并报告给联邦调查局的姑娘以现金奖励，都属于正式的正面约制。

正式约制往往是最后的办法，一般只在非正式约制不能产生作用的时候才实施。非正式约制在日常生活中十分普遍。例如，一个违反西点军校荣誉准则的士官生会被他或

她的同学们所排斥。一个人如果穿着牛仔裤和破 T 恤衫去参加一个音乐会，那么就很可能受到其他音乐爱好者非正式的约制，如对他冷眼相对。一些研究表明，非正式约制往往比正式约制更为有效（霍林格和克拉克，1982）。

社会学研究已开始关注许多发生在群体内的富有想像力的非正式约制。一个研究小组在对一群工厂的工人进行研究时，发现了一些很常见的负面约制的例子（布劳和斯科特，1962）。工人们和受约制的人保持着异乎寻常的距离，即使多绕一些路也不愿在这个工人的桌前经过。他讲笑话时，没人发笑；他有困难时，也没人表示同情，甚至人们还侵犯他的个人权利。而当人们要赞许一个人的行为时——无疑这是一种正面约制——工人们会经常提他的名字，发表意见时会先称呼他的姓名。他们会拍他的背，或采纳他关于生产的建议。

并不是所有的日常生活都需要约制，因为社会成员在其成长过程中已接受了各种规范。实际上，规范是否真正发挥功能取决于人们自觉遵守规范的程度。

最后，必须加以说明的重要一点是，我们并不要求人们永远严格地遵守规范。文化和社会必须能适应改变的环境。允许对现行规范的一定偏离有助于社会保持灵活性（默顿，1968）。

4、物质文化

一个社会普遍存在的物质形态——机器、工具、书籍、衣服等——称为物质文化。一直以来，人类利用周围的自然环境为人类生活服务，以提高人类生存的机会并丰富人类的生活。他们把土地、树木、岩石、金属、动物及其他自然资源转化为房屋、工具、服装和交往的手段。

一个特定社会所产生的物质文化，其实质是技术水平、可开发资源和人类需求的集合体。现代社会拥有丰富的资源、充足的劳动力和高度发达的技术。当我们把这些物质及非物质的资源用于解决交通问题时，就产生出了汽车、卡车、火车、飞机及其他交通工具。20 世纪前的印第安人只有非常有限的资源和简单的工具，但由于他们的需求也更加朴素，因此他们解决交通问题就更加简单。在需要运东西时，他们要么肩扛，要么利用拖撬——一种用两根拖杠支撑着木板或绳网的马车。

当考古学家们发掘出一座古城的遗址时，他们发现了如下物质文化：一个破裂的罐子、一条被精心保存在小木盒里的项链、房屋的基石。从这些人造制品中——人造的或人使用的——考古学家们就能重构当时社会中非物质的价值观和文化中的规范。

同样一个人工制品在不同文化中意义是各不相同的，在不同的社会中其意义甚至会完全相反。许多印第安部落在宗教仪式中所发出的声音，在我们听来就像是小孩的尖叫声。一种文化中用来吃饭的碗钵，在别的文化中可能会被用于乞讨。我们对国旗会感到骄傲和崇敬，但对其他文化而言，它只是一块布料而已。

人类创造了物质文化，人类也能改变物质文化。我们可以把物质文化视为社会生活的一部分，非物质文化的所有因素——规范、价值、语言、传统及其他——都必须去适应物质文化。举例来说，汽车被 20 世纪早期的社会批评家称之为“轮子上的卧室”，避孕药的出現很大程度上改变了美国人关于性的规范和价值观。同样，现代医学技术的进步也迫使我们围绕着什么是真正死亡，而重新思考许多重要的伦理问题。

三、文化的分类

关于文化的分类 H. H. Stern (1992: 208) 根据文化的结构和范畴把文化分为广义和狭义两种概念。广义的文化即大写的文化 (Culture with a big C), 狭义的文化即小写的文化 (culture with a small c)。广义地说, 文化指的是人类在社会历史发展过程中所创造的物质和精神财富的总和。它包括物质文化、制度文化和心理文化三个方面。物质文化是指人类创造的种种物质文明, 包括交通工具、服饰、日常用品等, 是一种可见的显性文化。制度文化和心理文化分别指生活制度、家庭制度、社会制度以及思维方式、宗教信仰、审美情趣, 它们属于不可见的隐性文化。包括文学、哲学、政治等方面内容。狭义的文化是指人们普遍的社会习惯, 如衣食住行、风俗习惯、生活方式、行为规范等。

Hammerly (1982) 又把文化分为信息文化、行为文化和成就文化。信息文化指一般受教育本族语者所掌握的关于社会、地理、历史、等知识; 行为文化指人的生活方式、实际行为、态度、价值等, 它是成功交际最重要的因素; 成就文化是指艺术和文学成就, 它是传统的文化概念。

文化的内部结构包括下列几个层次: 物态文化、制度文化、行为文化、心态文化。物态文化层是人类的物质生产活动方式和产品的总和, 是可触知的具有物质实体的文化事物。制度文化层是人类在社会实践中组建的各种社会行为规范。行为文化层是人际交往中约定俗成的以礼俗、民俗、风俗等形态表现出来的行为模式。心态文化是人类在社会意识活动中孕育出来的价值观念、审美情趣、思维方式等主观因素, 相当于通常所说的精神文化、社会意识等概念。这是文化的核心。

有些人类学家将文化分为三个层次: 高级文化 (high culture), 包括哲学、文学、艺术、宗教等; 大众文化 (popular culture), 指习俗、仪式以及包括衣食住行、人际关系各方面的生活方式; 深层文化 (deep culture), 主要指价值观的美丑定义, 时间取向、生活节奏、解决问题的方式以及与性别、阶层、职业、亲属关系相关的个人角色。

高级文化和大众文化均植根于深层文化, 而深层文化的某一概念又以一种习俗或生活方式反映在大众文化中, 以一种艺术形式或文学主题反映在高级文化中。

此外, 也有的将文化定义为两类: 物质文化和非物质文化。

第二节 区分不同国家文化的维度

一、霍夫斯泰德的文化维度

霍夫斯泰德的四个维度关于跨文化管理的研究方兴未艾, 有关论文和专著更是层出不穷。出于时间和精力以及知识面的考虑, 我主要借鉴霍夫斯泰德 (Gerte Hofstede) 从四个重要维度来讨论文化对组织的影响。霍夫斯泰德 (Gerte Hofstede) 选择了四个重要维度来讨论文化对组织的影响, 国际企业的人力资源管理具体的职能往往与文化差异有密切的联系。

1、个人主义与集体主义

个人主义和集体主义这个维度也很能说明问题。在霍夫斯泰德的研究中，一个社会的个人主义与集体主义倾向是通过个人主义指数来衡量的。这一指数的数值越大，说明该社会的个人主义倾向越明显，如美国；反之数值越小，则说明该社会的集体主义倾向越明显，如日本和亚洲大多数国家。

像我们国家改革开放之前，几乎没有人敢提个人主义，提倡的都是集体主义，组织考虑的是大集体，而不是小集体。美国，他们就几乎没有集体主义这个概念，跟他们说集体主义，可能他们都会一脸茫然呢。撇开当时的政治条件不谈，假使当时美国可以来我们国家投资，那种情形真的是不可想象的。美国人不可能白白的把钱抛到中国而不要求回报，所以即使政治条件允许，美国人当时也是不可能来我们国家投资的。这种影响不仅仅体现在所有权方面，在行政方面影响也是很大的。在强调集体主义的社会，为了保证集体的利益，上级自然会派一个组织上信的过的、政治过硬的人来领导这家企业，而个人主义者就不允许这种情况了。这种矛盾在事前就应该考虑到，否则后果将是不堪设想的。

2、权力距离

权力距离霍夫斯泰德的四个维度考虑的主要是从社会角度来分析文化对组织的影响，他充分考虑了权力、环境以及社会对女性的重视程度，通过权力距离这个维度，判断权力在社会和组织中不平等分配的程度。对这个维度，各个国家由于对权力赋予的意义不完全相同，所以也存在着很大的差异。比如，美国对权力的看法跟阿拉伯国家的看法就存在很大的差异，美国不是很看中权力，他们更注重个人能力的发挥，对权力的追求比阿拉伯国家要逊色不少；阿拉伯国家由于国家体制的关系，注重权力的约束力，由此，阿拉伯国家的机构，不管是政府部门或者企业都多多少少带有权力的色彩。

3、不确定性规避与不确定性容忍

不确定性的规避霍夫施泰德认为，人们抵抗未来这种不确定性的途径主要有三种：科技、法律和宗教。人们用科技来抵抗自然界的的不确定性，用法律（成文和不成文）来抵抗来自其他社会成员的不确定性，而宗教则被人们用来化解无可抵抗的死亡和来世的不确定性。霍夫施泰德的调查表明，不同，民族文化之间在不确定性状态的回避倾向上有很大的不同，有的民族把生活中的未知、不确定性视为大敌，千方百计加以避免，而有的民族则采取坦然接受的态度，“是福不是祸，是祸也躲不过”。为了对这种不同进行衡量，他提出了不确定性回避（Uncertainty Avoidance）的概念。

所谓不确定性回避（Uncertainty Avoidance）指得是一个社会感受到的不确定性和模糊情景的威胁程度。并试图以提供较大的职业安全，建立更正式的规则，不容忍偏离观点和行为，相信绝对知识和专家评定等手段来避免这些情景，其强弱是通过不确定性回避指数（UAI Uncertainty Avoidance Index）。一个鼓励其成员战胜和开辟未来的社会文化，可被视为强不确定性回避的文化；反之，那些教育其成员接受风险，学会忍耐，接受不同行为的社会文化，可被视为弱不确定性回避的文化。

强不确定性回避国家的人民比较起来更忙碌，常常坐立不安，喜怒形于色，积极活泼，其文化对法律、规章的需要是以情感为基础的，这不利于产生一些根本性的革新想法，但却可以培养人们精细、守时的特质，因而善于将别人的创意付诸实施，使之在现时生活中生效；而弱不确定性回避国家的人们比较起来则显得更沉静些，也更矜持，随遇而安、怠惰、喜静不喜动、懒散一些，人们对于成文法规在感情上是接受不了的，除非绝对必要，社会不会轻易立法，其文化能容忍各种各样的思想和形形色色的主意，因而有利于产生一些根本性的革新想法， just 却不善于将这些想法付诸实施。

4、男性化与女性化

男性化和女性化霍夫施泰德把这种以社会性别角色的分工为基础的“男性化”倾向称之为男性或男子气概所代表的维度（即所谓男性度 Masculinity Dimension），它是指社会中两性的社会性别角色差别清楚，男人应表现得自信、坚强、注重物质成就，女人应表现得谦逊、温柔、关注生活质量；而与此相对立的“女性化”倾向则被其称之为女性或女性气质所代表的文化维度（即所谓女性度，Feminine Dimension），它是指社会中两性的社会性别角色互相重叠，男人与女人都表现得谦逊、恭顺、关注生活质量。

男性度/女性度的倾向用男性度指数（MDI： Masculinity Dimension Index）来衡量，这一指数的数值越大，说明该社会的男性化倾向越明显，男性气质越突出（最典型的代表是日本）；反之，数值越小，说明该社会的男性化倾向越不明显，男性气质弱化，而女性气质突出。

在男性气质突出的国家中，社会竞争意识强烈，成功的尺度就是财富功名，社会鼓励、赞赏工作狂，人们崇尚用一决雌雄的方式来解决组织中的冲突问题，其文化强调公平、竞争，注重工作绩效，信奉的是“人生是短暂的，应当快马加鞭，多出成果”，对生活的看法则是“活着是为了工作”；而在女性气质突出的国家中，生活质量的概念更为人们看中，人们一般乐于采取和解的、谈判的方式去解决组织中的冲突问题，其文化强调平等、团结，人们认为人生中最重要不是物质上的占有，而是心灵的沟通，信奉的是“人生是短暂的，应当慢慢地、细细地品尝”，对生活的看法则是“工作是为了生活”。

二、莱恩与迪斯特芬诺的六文化维度系统

- 1、人与自然的关系
- 2、人的时间导向
- 3、管理人性观
- 4、人的活动导向
- 5、人际关系导向
- 6、对空间的态度

三、斯特罗姆佩纳的五文化维度系统

- 1、通用主义和特定主义维度
- 2、个人导向性与集体导向性维度
- 3、中立性与感情性维度
- 4、具体性和扩散性维度
- 5、成就导向和因袭导向维度

第三节 跨文化人力资源管理概述

一、跨文化人力资源管理的概念

1、跨文化的定义及其三个层次差异

当一种文化跨越了不同的价值观、宗教、信仰、精神、原则、沟通模式、规章典范等等不同文化时，我们就称之为跨文化。

说到跨文化，人们通常会想到跨文化差异。正因为不同文化之间存在差异，才有跨文化管理的必要性。跨文化差异，指的是不同群体或组织的文化差异。它包括三个层次的差异，主要是指：

(1) 双方母国（或民族）文化背景差异：这是跨文化差异的宏观层面。由于它的典型性和分明性，学者们在研究跨文化管理时通常以一国为单位，以合资企业和跨国企业为研究主体。厦门大学人力资源研究所所长廖泉文教授认为，这一层次的跨文化差异还应包括双方母地区、母城市的文化背景差异。最典型的如港资企业、台资企业、中资企业，这些企业中的员工都来自中华民族，可是由于历史的原因，香港、大陆、台湾之间的文化内涵已大有不同。此外，即使同是大陆的员工，由于中华人民共和国的多民族性，幅员广大，土地辽阔，少数民族的员工、东西部的员工仍然存在程度不等的文化差异，跨文化管理同样成为这些企业的管理者所不得不面对的一大挑战。

(2) 双方母公司自身特有的“公司文化”风格差异：这是跨文化差异的中观层次。这一点在通过兼并收购而重组的企业中特别明显。例如，海尔兼并青岛红星电器厂时，只派了三个人去，没有增加一分钱的投资，没有换一台设备，主要是去营造公开、公平、公正、竞争的文化氛围，灌输并实践海尔的生产经营理念。结果兼并的当年，红星电器厂即转亏为盈。应该说，当时海尔公平、公正的企业文化与青岛红星电器厂拉帮结派、办事讲圈子的企业文化是大相径庭的。正因为海尔成功地实施了跨文化管理，才成功地救活了一个企业。

(3) 个体文化差异：这是跨文化差异的微观层次。年长者和年轻者、男性和女性、上级和下级、不同部门的员工之间……等等任何不同的两个人身上都可能存在跨文化差异。企业管理者如果能洞察每个人身上的文化差异，并且审慎分析，对症下药，就不愁管理不好这个企业。

由于跨文化管理的多层次性和复杂性，目前许多相关的研究都侧重于不同国家层次上的跨文化人力资源管理，其文化单元主要指民族文化，即使在企业文化中，也主要指企业中不

同国别员工表现出来的民族文化特点。

2、跨文化人力资源管理的定义

所谓跨文化人力资源管理，就是跨文化企业的人力资源管理。跨文化企业，顾名思义，是指由来自不同文化背景的、存在跨文化差异的员工所组成的企业。具体说来，跨文化人力资源管理是指以提高劳动生产率、工作生活质量和取得经济效益为目的而对来自异文化背景下的人力资源进行获取、保持、评价、发展和调整等一系列管理的过程。

在跨文化人力资源管理中，由于企业或公司是由两国或多国企业合伙在东道国组成的跨地域、跨民族、跨政体、跨国体的跨文化经营管理的经济实体，所以文化因素对人力资源管理的影响是全方位、全系统、全过程的。

二、跨文化人力资源管理的方式

1、文化“移植”

所谓“移植”，是指简单地将一个地方的“树苗”移植到另一个地方的“土壤”上来，这是一种单纯的“更换土壤”的思维方式。然而文化是有生命的东西，它的生存一定需要适宜的“土壤”才行。如果单纯地把“土壤”更换，再有生命的东西也会因“水土不服”而枯萎。跨文化企业如果想当然地把带有母国文化式的管理方式直接运用于合资企业中去，或者合资企业简单地照搬东道国的管理模式，采取迎合东道国文化的管理方式，其跨文化人力资源管理是低效且容易失败的。很多跨国企业的海外经营都不得不提前打道回府，原因就在这里。

2、文化“嫁接”

所谓文化“嫁接”，是指科学地将一个地方的“树苗”有生命力的那部分嫁接到另一个地方的“土壤”中去，用“合成”的文化物质去滋养促进其生长发育的一种全新的管理模式，这是一种复杂的“更换品种”的思维方式。跨国企业若想在管理结构、管理职务、人事政策上完全超越国家和文化的界限既不可能，也不可取。跨国企业真正需要的是借助于对跨文化差异的沟通及对跨文化管理的积极参与、实践、达到跨文化的真正融合，形成跨文化和谐的具有东道国特色的经营管理模式，在互相决定的各种需求之间获得动态的平衡。

值得注意的是，“嫁接”不同于“折衷”，虽然二者都是在异文化之间求同存异，但是后者只是企业文化理念间的妥协与退让，这种方式缺乏跨文化的理解与沟通，企业将会损耗掉不少“杂交”后应具有的优势。

跨文化企业若想真正地达到多文化的跨文化融合，就必须采取文化“嫁接”的方式，而非文化“移植”。

第四节 跨文化沟通

一、跨文化沟通障碍

- 1、观念冲突：成员意识、外在和内在动机取向、道德观；
- 2、制度冲突：规范标准、规则、制度；
- 3、行为冲突：待人处事的方式、方法上的冲突。

二、跨文化沟通思路

- 1、沟通对象的文化背景；
- 2、沟通者的文化背景；
- 3、信息中包含的文化背景；
- 4、渠道选择中的文化背景。

三、跨文化沟通的语境

- 1、高语境：通过有形的环境信息，或者通过个人内化了的信息，很少通过明确的言语或讯息进行交流。
 - 中国、日本、沙特、西班牙等；
- 2、低语境：大多数的信息通过明确的编码（例如语言）来进行传递。
 - 加拿大、美国、大多数欧洲国家
- 3、低语境国家和高语境国家之间的沟通出现摩擦的原因：
 - 低语境的人给出的信息太多；
 - 高语境的人没有提供足够的信息和背景。

四、跨文化沟通策略分析

- 1、正视差异，求同存异；
- 2、取长补短，兼收并蓄；
- 3、兼顾多元，差别管理。

第五节 跨国公司人力资源管理

一、跨国公司人力资源管理的基本模式

- 1、民族中心主义原则
- 2、多中心原则
- 3、地区中心原则
- 4、全球中心原则

二、国际人力资源管理的四种方式

- 1、民族中心主义方式
- 2、多中心方式
- 3、地区中心主义方式

4、全球中心主义方式

三、多文化的组织特征

- 1、多文化
- 2、完全的结构融合
- 3、与正式团体的融合
- 4、偏见的消除
- 5、对目标公平识别
- 6、最小的团队间冲突

四、 跨国公司的员工招聘

1、跨国公司的员工来源及其特点

根据西方发达国家跨国企业招聘员工的经验，跨国企业的高层和中层管理人员一般由母公司派出；中层和基层管理人员则从东道国、第三国或母公司选拔；其他员工，尤其是一线的操作工人，基本上是在东道国配备。由此可见，跨国企业在挑选管理人员时，可以有三类员工供选择：母公司员工、东道国员工和第三国员工。这三类不同来源的员工，对跨国企业而言各有其优点和缺点。

- (1) 母公司员工
- (2) 东道国员工
- (3) 第三国员工

2、跨国企业员工的筛选

- (1) 母公司外派人员的筛选

a. 筛选标准

- ①专业技能和能力
- ②跨文化适应能力。
- ③外语能力。

b. 筛选手段

在筛选过程中，跨国企业除了依据候选人的工作绩效外，常用的方法是个性与心理测试以及面谈等方法。应用较普遍的是与特定行为相关联的方法，该方法包括四个维度：

- ①自我定位维度。
- ②知觉维度。
- ③他人定位维度。
- ④文化韧性维度。

- (2) 东道国员工的筛选

对于东道国员工的筛选，首先要区分不同的招聘目的。不同的目的，往往决定着不同的筛选标准。跨国企业招聘东道国员工，一是为当地的分公司配备人员，二是为母公司挑选合适的员工。

如果跨国企业招聘东道国员工是出于第一个目的，那么筛选标准的重点应在候选人的受教育程度、专业技能和相关工作经验等方面。

挑选东道国员工的第二个目的是将其调至公司总部任职。这样做的动机是有的，是为了培养和发展东道国员工，他们被调到公司总部学习专业技能，接受专门培训；有的则为了使东道国员工获得归属感，这是跨国企业建立全球企业文化的一个组成部分；另外，多吸收海外分公司员工到公司总部工作，可以打破母公司文化一统天下的局面，使公司增强对其他文化的适应能力，从而使跨国公司成为真正的国际化企业。

（3）第三国员工的筛选

跨国公司招聘第三国员工的目的，通常是将其作为派往海外分公司的驻外管理人员。因此，上文中所讨论的挑选母公司外派人员的标准，大部分也适用于对第三国员工的筛选。所以，专业技术能力和管理能力、跨文化适应能力和外语能力是跨国企业挑选第三国员工时的重要筛选标准。

五、跨国企业的员工绩效评估

1、影响分公司绩效目标制订的因素

- （1）局部与整体的关系
- （2）国际环境的复杂多变
- （3）时间与空间的距离
- （4）不同的发展阶段

2、对外派人员的绩效评估

（1）外派人员的绩效评估系统

a. 绩效评估标准

跨国企业为外派人员制订的绩效评估标准一般可以分为：硬指标、软指标和情境指标三类。

b. 实施绩效评估的人

对外派人员的绩效评估一般由分公司的总经理、该员工的直接东道国主管或总公司的管理人员进行，这要视该员工的职位性质及层次高低而定。

c. 绩效评估的反馈

有效的绩效管理系统中一个重要的组成部分是绩效评估结果的定期反馈。

（2）影响外派人员工作绩效高低的因素

- a. 工作任务
- b. 总部的支持
- c. 东道国环境
- d. 文化调整

3、对东道国员工的绩效评估

跨国企业在对东道国员工进行绩效评估时，通常采用的一个方法是在分公司为东道国员工建立起一套绩效评估系统，尽量使这套绩效评估系统符合当地有关工作行为的风俗规范。这个方法的关键是分公司绩效评估体系的建立必须符合总公司绩效管理系统的要求。

六、跨国企业的员工培训

1、外派人员的培训

(1) 启程前培训方案

研究表明，有效的启程前培训对于外派人员在海外分公司的顺利过渡非常重要。启程前培训一般包括以下几个组成部分：

- a. 文化意识培训
- b. 预备访问
- c. 语言培训

语言培训是启程前培训方案中的一个重要组成部分。语言培训通常包括两个方面的内容：

- ①英语培训。
- ②东道国语言培训。

(2) 抵达后的培训

外派人员到达东道国以后，真正的调整和适应阶段开始了。在这一阶段，跨国企业还应安排以下培训内容，以便让外派人员尽快适应新的工作角色和工作环境。这些培训一般包括：

- a. 周围环境介绍
- b. 工作单位和东道国同事介绍
- c. 实际工作情况介绍

2、东道国员工的培训

与外派人员的培训不同的是，跨国企业一般将东道国员工的培训授权给当地的分公司进行。尽管如此，许多跨国企业还是通过制定富有激励作用的培训方案在海外分公司成功地执行统一的培训计划，从而提高了培训的效率。这种做法在针对操作人员进行技能培训时尤其重要，因为对东道国员工的培训通常是一些操作技能和工作方法的培训。

对于那些因工作需要调到总公司或其他海外分公司工作的东道国员工，其培训内容就不再是简单的技能培训了。一般跨国企业做这些调动的原因是多方面的：有的是为了获取在分公司工作所必要的技能而被派往总公司；有的则是向总公司的同事传递某些他们特殊的知识和技能；有的则是跨国企业出于建立一种集体认同感的需要。

在实施培训计划时，值得注意的一点是必须强调语言能力的培训。东道国员工必须具备一定的语言能力才能胜任外调的工作安排。毫无疑问，缺乏语言能力将成为他们与总公司同事交流的最大障碍，从而影响他们的工作或学习效果。

七、跨国企业的薪酬福利计划

1、跨国企业外派员工的薪酬方案主要组成部分

- (1) 基本工资
- (2) 驻外补贴
- (3) 津贴

生活费用补贴主要有以下项目：

- a. 住房津贴。

- b. 探亲补贴。
- c. 教育津贴。
- d. 安家补贴。

简而言之，跨国企业为外派人员提供一系列的津贴是为鼓励他们接受任命，并尽量使他们在接受任命后保持与国内相同的生活水平。

(4) 福利

2、制定薪酬制度的方法

国际企业人力资源管理中对外派人员的薪酬制度的确立主要有两种方法：入乡随俗法和采用本国标准法。

第六节 跨文化谈判

一、谈判模式的差异

- 1、日本
- 2、北美
- 3、拉丁美洲

二、口头谈判行为中的跨文化差异

- 1、日本
- 2、美国
- 3、巴西

三、非口头谈判行为中的跨文化差异

- 1、日本
- 2、美国
- 3、巴西

四、谈判的跨文化差异

- 1、北美
- 2、阿拉伯
- 3、俄国

第十二章 劳动关系管理

第一节 劳动关系管理概述

一、劳动关系的概念、构成要素与分类

(一) 劳动关系的概念

劳动关系又称为劳资关系、雇佣关系，是指社会生产中，劳动者与用人单位（包括各类企业、个体工商户、事业单位等）在实现生产劳动过程中所结成的一种必然的、不以人的意志为转移的社会经济利益关系。

从广义上讲，生活在城市和农村的任何劳动者与任何性质的用人单位之间因从事劳动而结成的社会关系都属于劳动关系的范畴。

从狭义上讲，现实经济生活中的劳动关系是指依照国家劳动法律法规规范的劳动法律关系，即双方当事人是被一定的劳动法律规范所规定和确认的权利和义务联系在一起的劳动关系。其权利和义务的实现，是由国家强制力来保障的。劳动法律关系的一方（劳动者）必须加入某一个用人单位，成为该单位的一员，并参加单位的生产劳动，遵守单位内部的劳动规则；而另一方（用人单位）则必须为劳动者提供工作条件及按照劳动者的劳动数量和质量给付其薪酬，并不断改善劳动者的物质文化生活。

(二) 劳动关系构成要素

主体：劳动法律关系的参与者，包括劳动者、劳动者的组织（工会、职代会）和用人单位

客体：主体的劳动权利和劳动义务共同指向的事物

如劳动时间、劳动报酬、安全卫生、劳动纪律、福利保险、教育培训、劳动环境

内容：主体双方依法享有的权利和承担的义务

(三) 劳动关系的类型

按照劳动关系中各主体方的力量对比，可以将劳动关系划分成均衡型劳动关系、不均衡型劳动关系和政府主导型劳动关系。

按照管理方与员工之间在利益方面的相互关系划分，可以将劳动关系划分成利益一致型劳动关系、利益协调型劳动关系以及利益冲突型劳动关系。

二、劳动关系的实质

劳动关系是双方合作与冲突的统一体。在劳动关系中，双方之间既存在着合作又存在着潜在的冲突，劳动关系的实质是双方合作与冲突的统一。同时，劳动关系既是经济关系，又是社会关系。正是由于这种经济关系和社会关系的性质，使得在一定社会环境下的心态、期望、行为特征等各异的劳动者与管理理念、管理文化等不同的用人单位之间形成了合作与潜在的冲突，可以说合作与冲突贯穿于劳动关系的始终。

所谓合作，是指在就业组织中，劳动关系的双方共同生产产品或提供服务，在很大程度上遵守一套既定制度和规则的行为。

对于员工及工会来说，冲突的形式主要有罢工、旷工、怠工、抵制等，辞职有时也被当作一种冲突形式。对用人方而言，冲突的形式主要有关闭工厂，惩处或解雇不服从领导的员工（如黑名单，排工等）。

三、冲突与合作的根源

（一）冲突的根本根源

冲突的根本根源是指由劳动关系的本质属性造成的冲突。冲突的根本根源包括 4 种异化的合法化：客观的利益差异；雇佣关系的性质；劳工合同的性质。

1. 合同异化的合法化
2. 客观的利益差异
3. 雇佣关系的性质
4. 劳工合同的性质

（二）合作的根源

劳动关系理论一般认为，合作的根源主要由两方面组成，即“被迫”和“获得满足”。

1. 被迫
2. 获得满足

四、劳动关系的基本理论

如何调整劳动关系并使其与经济社会发展目标相一致？发达国家为解决该问题已经经历了几个世纪的探索和改进，并在此基础上产生和发展了现代的劳动关系理论。这些理论对各国的产业政策和制度产生了持续影响，劳动关系实践又进一步完善和丰富了各国劳动关系理论。

表 12-1 各学派对劳动关系的不同看法

学派特征	新保守派	管理主义	正统多元化	自由改革注意	激进派
主要关注	效用最大化	员工忠诚度的最大化	均衡效用和公平	减少不公平和不公正	减少体系内的力量不均衡
主要研究	劳动力市场	管理政策和管理实践	工会、劳动法和集体谈判	员工的社 会问题	冲突和控制
双方力量差异的重要性	不重要——由市场力量补救	若管理方接受进步的管理方法，就不很重要	一般重要	相当重要；不公平的主要来源	非常重要；体系内“劳动”和“资本”之间力量不平衡
内在冲突的程度	根本没有——由市场力量弥补	若管理方接受进步的实践就很少	一般；受到公众利益为中心的局限	依情况而定：在“核心”底；在“周边”高	尽管是依员工力量而改变的，却是基础性的
对集体谈判中的工会的评估	对经济和社会产生的负面影响	矛盾心理：取决于合作双方的愿望	正向的“社会”效应，中性甚至正向的经济效	在“周边”无效；在“核心”有有	在资本主义社会，其效率具有内在局限性

			应	限作用	
解决的 办法	减少工会 和政府干 扰	推进进步的管 理实践并增强 劳动者和管理 者的合作	保护工人集 体谈判的权 利；最底标 准立法	增强政府 干预和增 强劳动法 改革	激进的制度变化；员 工所有和员工自治

五、劳动关系管理的概念

所谓宏观上的劳动关系管理是指政府依照现有的劳动法律、法规及相关的法律、法规，调整协调劳动关系的行为。

微观上的劳动关系管理，也是我们在这里所重点阐述的，是指以促进组织经营活动的正常开展为前提，以缓和和调整组织劳动关系的冲突为基础，以实现劳动关系的合作为目的的一系列组织性和综合性的措施和手段。其基本领域主要有两个方面：一是限于促进劳动关系合作的事项内；二是限于缓和和解决劳动关系冲突的事项内。

具体来说，劳动关系管理主要包括五个方面：员工的罢工、怠工和抵制等；因用人单位关闭工厂、处分和排斥员工等而引发的劳动关系问题；员工参与管理；合同管理；沟通制度。前两个方面属于劳动关系冲突的范畴，后3个方面属于劳动关系合作的范畴。

六、加强劳动关系管理的重要性

- 保障企业与员工的互择权，通过适当的流动实现生产要素的优化组合；
- 保障企业内部各方面的正当权益，开发资源潜力，充分调动积极性；
- 改善企业内部劳动关系，尊重、信任、合作，创造心情舒畅的工作环境。

第二节 劳动合同管理

劳动合同管理制度，是指劳动合同当事人在劳动合同的订立、履行过程中必须遵守的管理规则，它同时也是劳动合同管理机关的管理手段和具体操作规则。其目的是为了有效地行使劳动合同管理职能，纠正和制止劳动合同在订立和履行过程中出现的违法现象或不合法做法。

具体来说，劳动合同管理制度包括：

- 劳动合同订立协商制度；
- 劳动合同鉴证制度；
- 劳动合同档案制度；
- 劳动合同统计报告制度；
- 用人单位对劳动合同的管理

一、劳动合同订立协商制度

劳动合同订立的协商制度是劳动合同订立的原则之一。它具体指劳动合同的内容、具体条款，在法律、法规允许的范围内，由双方当事人共同讨论、互相协商，在取得完全一致的意思表示后，签订合同，建立劳动关系。

(一) 劳动合同的内容

劳动合同应当以书面形式订立，并具备以下条款：

1. 法定条款（必备条款）

- 用人单位的名称、住所、和法人或主要负责人
- 劳动者的姓名、住址和身份证或其他有效身份证号码
- 劳动合同期限
- 工作内容和工作地点
- 工作时间和休息休假
- 劳动报酬
- 社会保险
- 劳动保护、劳动条件和职业危害防护
- 法律法规规定应当纳入劳动合同的其他事项

2. 约定条款（可备条款）

- 试用期
- 培训
- 保密事项
- 补充保险和福利待遇
- 其他事项

（二）劳动合同的订立和生效

1. 劳动合同订立的原则

- 合法原则：主体、内容、程序、形式
- 公平、平等自愿、协商一致、诚实信用原则

用人单位在与劳动者订立劳动合同时，不得以任何形式向劳动者收取定金、保证金（物）或抵押金（物）。

2. 劳动合同的订立过程

- 要约与承诺
- 劳动合同的续订

问题：劳动合同到期后，企业如何证明劳动者拒绝续订要约？

3. 劳动合同的效力

- 生效日期：
- 无效情形：

以欺诈、胁迫的手段或者乘人之危，使对方在违背真实意思的情况下订立或者变更劳动合同的；

用人单位免除自己的法律责任、排除劳动者权利的；

违反法律、行政法规强制性规定的；

无效合同的确认机关：劳动争议仲裁机构，人民法院

无效合同的处理：无效的劳动合同，从订立的时候起，就没有法律约束力。确认劳动合同部分无效的，如果不影响其余部分的效力，其余部分仍然有效。

（三）劳动合同的变更

1. 劳动合同变更的种类：

协商变更

法定变更

2. 劳动合同变更的要求:

协商一致, 可以变更劳动合同。

变更劳动合同, 应当采用书面形式。

变更后的劳动合同文本双方各执一份。

(四) 劳动合同的解除与终止

1. 劳动合同解除与终止的概念

- 劳动合同解除: 劳动合同期限届满之前, 双方或单方当事人提前终止劳动关系。
- 劳动合同终止: 劳动合同期满或法定条件出现后, 双方或单方当事人终止劳动关系。

2. 劳动合同解除与终止的分类

(1) 劳动合同不得解除

(2) 劳动合同协商解除

(3) 劳动合同单方面解除

劳动者单方面解除 (A 即时、B 通知)

企业单方面解除 (C 即时、D 通知)

(4) 劳动合同终止

自然终止

法定终止

(五) 集体合同概述

集体合同的概念: 是集体协商双方代表根据劳动法律法规规定, 就劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利等事项, 在平等合作、协商一致的基础上签定的书面协议

1. 集体合同与个人合同的区别:

- 签订主体不同
- 合同内容不同
- 目的作用不同
- 效力与约束对象不同

问题: 劳动合同约定的劳动条件和劳动报酬等标准, 可以低于集体合同的规定吗?

2. 集体合同的内容、订立程序和生效

(1) 集体合同的内容:

- 标准性条款
- 目标性条款
- 程序性规定
- 其他规定

(2) 集体合同订立的程序

① 签约阶段

A. 协商准备

人数对等, 3 人以上; 1 人为首席代表

企业: 法定代表人担任或指派

工会: 工会主席或书面委托其他工会代表

(没有建立工会的, 由企业职工民主推荐, 并经本单位半数以上职工同意, 首席代表民

主选举产生。)

B. 讨论 组织全体员工讨论

C. 审议 职工代表大会或职工会议审议通过

D. 签字 双方首席代表

②审核阶段

集体合同签字后 7 日内, 报县级以上的政府劳动行政部门审查;

政府劳动行政部门收到后在 15 个工作日内, 未提出疑义, 自第 16 日起自动生效;

如存在无效条款, 应在 15 日内进行修改及重新报送审批。

③公布阶段

经审核有效或依法自行生效的集体合同, 双方应以适当的方式向各方所代表的成员公布。

(3) 集体合同的履行、变更、解除和终止

①集体合同的履行

实际履行原则: 标准性条款, 确保实施到位

适当履行原则: 目标性条款, 采取措施实施计划

协作履行原则: 法无明文规定的, 双方协商履行

②集体合同的变更或解除

一般不允许变更或解除, 特殊情形允许变更或解除:

- 单位解散、兼并、破产等, 无法履行
- 不可抗力, 无法履行
- 约定的变更或解除条件出现
- 法律法规规定的其他情形

③集体合同的终止

- 合同期满 (集体合同的期限多为 1—3 年)
- 目标实现
- 依法解除而终止: 仲裁机构或法院依法作出解除劳动合同的裁决或判决。

(4) 集体合同争议处理

①争议的类型:

- 因签订而发生的争议
- 因履行而发生的争议

②争议处理的原则:

- 合法、公平、及时处理
- 保障社会公众整体利益

③法律责任的分配:

- 企业违反集体合同的规定, 应当承担法律责任
- 工会不履行或不适当履行集体合同规定的义务, 承担道义上的责任
- 个别职工不履行集体合同规定的义务, 则按照劳动合同的规定承担责任

二、劳动合同鉴证制度

劳动合同鉴证, 是指劳动行政机关对劳动合同的签订、变更程序及其内容的合法性、真实性、完备性、可行性进行全面审查、核实、确认的法律行为。

在我国，鉴证是对劳动合同确立的劳动关系的合法性的证明，是国家对劳动合同实施有效管理的一种办法。目前，我国除针对私营企业签订劳动合同规定必须鉴证外，对其他劳动关系尚未作出必须鉴证的规定，一般采取自愿原则。但为了保证劳动合同的合法有效，劳动合同签订后，应当到当地劳动行政机关办理鉴证劳动合同的手续。

(一) 劳动合同鉴证的程序和要求

1. 当事人申请

劳动合同签订后，当事人双方要亲自向劳动合同鉴证机关提出对劳动合同进行鉴证的口头或书面申请。用人单位可以由法定代表人委托代理人，但必须出具委托书，明确授权范围。申请劳动合同鉴证的当事人，应当向鉴证机关提供下述材料：劳动合同书及其副本；营业执照或副本；法定代表人或委托代理人资格证明；被招用工人的身份证或户籍证明；被招用人员的学历证明、体检证明和《劳动手册》；其他有关证明材料。

2. 鉴证机关审核

鉴证机关的鉴证人员按照法定的鉴证内容，对当事人提供的劳动合同书及有关证明材料进行审查、核实。在劳动合同鉴证过程中，鉴证人员对当事人双方提供的鉴证材料，认为不完备或有疑义时，应当要求当事人作必要的补充或向有关单位核实；鉴证人员有权就劳动合同内容的有关问题询问双方当事人：对于内容不合法、不真实的劳动合同，鉴证人员应立即向当事人提出纠正。当事人对鉴证的处理认为有不当之处时，可以向鉴证所在的劳动行政机关申诉，要求作出处理。劳动合同鉴证申请人应当按照有关规定向鉴证机关交付鉴证费。

3. 确认证明

劳动合同鉴证机关经过审查、核实，对于符合法律规定的劳动合同，应予以确认，由鉴证人员在劳动合同书上签名，加盖劳动合同鉴证章，或附上加盖劳动合同鉴证章和鉴证人员签名的鉴证。

(二) 劳动合同鉴证审核的内容

1. 资格审查

主要是审查劳动合同关系双方的劳动行为能力和劳动权利能力以及各自的代表(或代理人)的代理行为、权限是否有效、合法。

2. 行为审查

主要审查劳动合同关系双方签订合同的行为是否符合国家的有关规定，双方是否在完全平等、自愿的前提下签订合同，双方签订的合同有无损害第三者或社会公共利益的行为。

3. 内容审查

主要是审查劳动合同是否违反国家法律、法规和政策；审查劳动者年龄、身体状况是否具有履行合同的能力；审查用人单位的资产状况是否能支付劳动者全部劳动薪酬和社会保险福利费用；审查合同双方当事人权利和义务是否明确、公平；审查合同条款是否完备，形式是否合法，文字表述是否清楚、准确等。

三、劳动合同履行情况的检查制度

劳动合同履行情况的检查制度包括 3 个方面，即经常性检查、定期检查和总结性检查。检查制度一般应根据劳动合同管理机关的职责有重点地进行。企业劳动合同的管理机构和工会组织要建立经常性的劳动合同检查制度，从而及时发现和解决合同履行过程中产生的问题，提高合同履约率，避免发生劳动合同的纠纷，并及时向主管部门报告检查和处理的结果。

第三节 劳动争议处理制度

一、劳动争议的概念

劳动争议又称劳动纠纷、人事纠纷，是劳动关系当事人之间因实现劳动权利和履行劳动义务所发生的纠纷。

二、劳动争议的受理范围

1. 因确认劳动关系发生的争议；
2. 因订立、履行、变更、解除和终止劳动合同发生的争议；
3. 因除名、辞退和辞职、离职发生的争议；
4. 因工作时间、休息休假、社会保险、福利、培训以及劳动保护发生的争议；
5. 因劳动报酬、工伤医疗费、经济补偿或者赔偿金等发生的争议；
6. 法律、法规规定的其他劳动争议。

问题：股权、红利等属于劳动争议仲裁范围吗？

三、劳动争议的分类

（一）按劳动争议的主体划分

1. 个别争议。职工一方当事人人数为 2 人以下，有共同争议理由的
2. 集体争议。职工一方当事人人数为 3 人以上，有共同理由的
3. 团体争议。工会与用人单位因签定或履行集体合同发生争议的

特殊程序：30 人以上适用特殊程序

（二）按劳动争议的性质划分

1. 权利争议，既定权利争议
2. 利益争议

（三）按劳动争议的内容划分

1. 劳动合同争议
2. 关于劳动安全、工作时间、休息休假、保险福利等方面的争议
3. 关于劳动报酬、培训、奖惩等因适用条件的不同理解与实施而发生的争议。

三、劳动争议处理的原则

1. 调解原则

• 自行调解，组织调解，仲裁调解，法院调解

2. 合法原则

• 事实清楚、证据确凿、程序合法

3. 公平原则

• 保证双方当事人处于平等地位，具有平等的权利义务，不偏袒任何一方

4. 及时处理原则

• 调解时限 15 天，仲裁时限 45+25 天，法院时限 200+200 天

5. 工会参与处理劳动争议

四、劳动争议管辖的原则

1. 调解无管辖规定；

2. 仲裁按“合同履行地”或“用人单位所在地”

“合同履行地”管辖优于“用人单位所在地”

五、劳动争议处理的方法

1. 一调一裁两审制

一商一调一裁两审制

协商：双方协商和解，也可以请工会或第三方共同与单位协商，达成《和解协议》。

调解：当事人不愿协商、协商不成或者达成协议后不履行的，可以向调解组织申请调解。

对因支付拖欠工资、工伤医疗费、经济补偿或赔偿金的《调解协议》，劳动者可向法院申请支付令。

仲裁：不愿调解或调解不成或达成调解协议后不履行的，可以向劳动争议仲裁委员会申请仲裁。

诉讼：逾期未作裁决或对仲裁裁决不服仲裁的，除《劳动争议调解仲裁法》另有规定的外，可以向人民法院起诉。

2. 劳动争议的调解

调解组织：

- 企业劳动争议调解委员会。

职工代表：工会成员担任或由全体职工推举产生

企业代表：企业负责人指定。

调解委员会主任：由工会成员或者双方推举的人员担任

- 基层人民调解组织

- 乡镇、街道劳动关系协调组织

调解时间：从 30 天减少至 15 天。

调解的步骤：

- 申请和受理
- 调查和调解
- 制作调解协议书或调解意见书

调解原则：

- 自愿原则
- 尊重当事人申请仲裁和诉讼的权利

3. 劳动争议调解与仲裁的衔接

- 自劳动争议调解组织收到调解申请之日起十五日内，未达成调解协议的；
- 达成调解协议后，一方当事人在协议约定期限内不履行调解协议的，另一方当事人可以依法申请仲裁。

4. 劳动争议仲裁的机构：

劳动争议仲裁委员会：

- 劳动行政部门代表
- 同级工会代表
- 用人单位方面代表

5. 劳动争议仲裁的时效

- 时效的概念：知道或者应当知道被侵权之日起。

劳动报酬追索的时效：

劳动关系存续期间因拖欠劳动报酬发生争议的，劳动者申请仲裁不受规定的仲裁时效期间的

限制;

劳动关系终止的,应当自劳动关系终止之日起一年内提出。

时效的中断与中止

- 中断:向对方当事人主张权利,或向有关部门请求权力救济,或对方当事人同意履行而中断,时间重新计算

- 中止:因不可抗力或有其他正当理由,当事人不能按时申请仲裁,时间扣除

6. 劳动仲裁的处理期限

受理:收到仲裁申请至作出是否受理的决定,从7日缩短为5日

答辩:被申请人收到仲裁申请书后,提交答辩书的时间从15日缩短为10日

审理:劳动争议仲裁审理时间从60日缩短为45日

延长:特别复杂,延长时间从30日缩短为15日

取消了审理中止的规定

受理时间、审理时间超过规定,当事人可以直接进入诉讼程序

7. 劳动争议仲裁程序

申请和受理

申请时效 1年 作出受理、立案决定 5日 提交答辩状 10日

案件仲裁准备

审查材料 调查取证 庭前调解

开庭审理和裁决

送达 -- 开庭 -- 答辩 -- 质证 -- 调解 -- 合议 -- 裁决

45日审结 最多延长15日

仲裁文书送达

当事人对仲裁裁决不服的,自收到裁决书之日起15日内,可以向法院起诉。

8. 举证责任的分配

- 谁主张谁举证:当事人对自己提出的主张有责任提供证据。

- 用人单位举证责任:属于用人单位掌握管理的,应由用人单位提供,不提供的承担不利后果。
例如:解除合同的依据、工作年限、工作时间、劳动报酬、工伤事故记录、经济补偿、社会保险、规章制度、商业秘密等。

9. 关于仲裁免费的问题

- 劳动争议仲裁不收费。劳动争议仲裁委员会的经费由财政予以保障。

- 减轻当事人的经济负担

- 增加了随意仲裁的可能

第四节 职业安全卫生管理制度

一、职业安全卫生的概念及分类

1. 职业安全卫生的概念:

- 劳动者在劳动过程中的安全卫生条件和状态。

2. 职业安全卫生分类:

- 劳动安全
- 劳动卫生

二、职业安全卫生立法

1. 劳动安全技术法律法规
2. 劳动卫生技术法律法规
3. 职业安全卫生管理法律法规

三、女职工劳动保护

经期：不得安排从事高处、低温、冷水作业和国家规定的第三级体力劳动强度的劳动；

孕期：不得安排国家规定的第三级体力劳动强度和孕期禁忌从事的劳动；怀孕七个月以上的，每天工间休息一小时，不得安排延长工作时间和夜班劳动；

产期：不少于 90 天的产假；

哺乳期：不得安排国家规定的第三级体力劳动强度和哺乳期禁忌从事的劳动；按规定给予哺乳时间，不得安排延长工作时间和夜班劳动；

四、未成年工的劳动保护

最低就业年龄规定；

禁忌劳动范围；

定期健康检查

使用未成年工实行登记制度；

缩短工作时间；

在上岗前进行职业安全卫生教育、培训。

五、我国职业安全卫生方针与管理体制

我国职业安全卫生方针为：安全第一、预防为主。

六、企业安全生产的制度管理

第五节 劳动关系的软化管理

一、教育

二、企业沟通制度的实施

沟通是劳动关系管理的一个基本要素，它在劳资双方之间相互作用，在共同协商、集体谈判的过程中发挥重要作用。在现代企业绩效管理过程中，沟通的作用越来越突显出来。企业制定关于有效沟通制度的规定，使沟通的双方相互理解、相互信任、相互认同，通过建立有效的双向沟通制度来协调劳动关系，并实现员工个人与团体绩效的改进与提高。

（一）企业沟通制度的实施的形式

1. 企业的员工沟通工作分组实施，可以以正式面谈方式为主
2. 制定各级管理人员有目标、有对象的定期与员工沟通的制度
3. 对每次定期沟通进行记录、总结，可以形成沟通记录并根据情况形成计划，最后形成沟通考核制度
4. 制定员工自由申诉沟通制度，为员工提供与企业沟通的有效途径。

（二）实施沟通制度的具体方式

1. 员工协调会议制度。
2. 主管汇报制度。
3. 员工大会制度。

（三）管理者与员工进行有效沟通的建议

它包括：让员工对沟通行为及时做出反馈；对不同的人使用不同的语言；积极倾听员工的发言；注意恰当地使用肢体语言注意保持理性，避免情绪化行为；尽可能地减少沟通的层级。

（四）个人有效沟通行为法则

它包括：自信的态度、体谅他人的行为、善用询问与倾听直接告诉对方是有效的方法、并适当地提示对方。当然沟通并不是管理方倾其所知与员工共享信息，而是只挑选有利于双方缓解冲突和加强合作的信息进行沟通。

三、员工参与管理

（一）员工参与管理的概念

（二）员工参与管理的作用

（三）员工参与管理的衡量

1. 参与过程的种类

- (1) 员工的参与是被迫的还是自愿的。
- (2) 员工的参与是正式的还是非正式的。
- (3) 员工的参与是直接的还是间接的。

2. 参与度

- (1) 无参与。
- (2) 不同程度的磋商。
- (3) 联合或共同决策。
- (4) 员工的完全控制。

3. 参与管理的内容

- (1) 工作层面的问题和工作条件。
- (2) 决策层面的有关问题。
- (3) 企业层面或企业战略问题。

4. 管理阶段的参与度

- (1) 发现问题，即通过各种途径发现问题的存在，而且这种问题是企业重要的问题，需要通过加强管理来加以解决。
- (2) 搜集信息，也就是要了解所发现问题的症结所在，并针对这种症结，搜集相关信息。
- (3) 寻找解决办法，即针对发现的问题，并依靠搜集的信息，寻找解决问题的各种办法。
- (4) 评估解决办法，也就是说，针对不同的解决办法，鉴别其优缺点，评估其代价和效果。
- (5) 选择解决办法，即在上述评估的基础上，选择最好的办法。
- (6) 实施解决办法，也就是要将选择好的解决办法在企业管理实践中加以实施。

5. 对参与问题的原始态度

员工参与状况与管理者和员工双方对参与管理的原始态度也是密切相关的。如果双方是用一种合作的态度，公开交流的方式来加强企业的管理，寻找解决各种问题的办法，那么，员工参与的结果就是积极的，最终会有助于企业管理的有效开展，并且有助于各种问题的很快解决，从而实现真正的企业劳动关系的合作；如果双方是用一种敌视的态度、封闭的或有保留的交流方式来开展企业管理方面的合作，寻找解决问题的办法，那么，员工参与的结果就是被动的。这样，就很难促进企业管理的有效开展，也很难推动问题的有效解决，从而很难实现真正意义上的企业劳动关系的合作。

(四) 员工参与管理的实施

1. 目标管理
2. 员工持股计划
3. 职工代表大会

(五) 工会组织作用的发挥

思 考 题

1. 什么是劳动关系？为什么说劳动关系越来越重要？
2. 劳动关系管理的理论观点有哪些？
3. 比较劳动合同与集体合同的异同？
4. 处理劳动争议的方法和途径有哪些？
5. 什么是劳动关系的软化管理？

全国迷你型MBA职业经理双证班

认证系列：职业经理资格认证、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、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、营销策划师等认证。

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

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：**13684609885** 0451-88723232 88342620 电子邮箱：xchy007@163.com

学校网站：www.mhjy.net 颁证单位：中国经济管理大学 承办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 www.mhjy.net