

全国精品教材

《人力资源管理学》

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。

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

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

1280

元

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

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 人力资源管理

本章简介

人力资源是现代组织中的重要而稀缺资源，如何有效开发、合理利用和科学管理这一资源，是企业管理的主要内容。本章介绍影响员工工作的主要因素及其对人力资源管理的影响作用，影响员工工作的分析框架，员工就业状况的变化情况；指出灵活性企业中员工的分类；讨论人力资源管理中的职业化和商业道德问题。

本章目的与要求

通过本章的学习，你将能够了解：

- ● 工作和就业的相关背景和市场发展对其影响
- ● 影响人力资源管理的因素及影响作用

一、主要内容

1.激励就是了解员工的需求，创造满足员工需求的条件，激发员工工作的动机，使之采取能够实现组织目标的特定行为的过程。

2.马斯洛把人的各种需要归结为五大类，并按照其发生的先后顺序将它们排列成一个层次：生理的需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现的需要，即需求层次理论。

3.赫茨伯格的双因素理论认为，有些事物的存在可以导致人产生满意，当它们缺乏的时则不是导致不满意而是没有满意；另一些事物的存在可以消除人们的不满意，但不会导致满意，当它缺乏的时候则会引起人们的不满意。前者称为激励因素，后者称为保健因素。激励因素是以工作内容为中心的，或者说工作本身就是一种激励；而工作的条件和工作的报酬通常属于保健因素，或者说这些不能激励员工。

4.心理契约就是存在于雇主与员工之间的没有成文的合约，或者说是双方关系的一系列假设或习惯。

5.员工需求，即员工想从工作中得到什么？不同社会发展时期、不同文化背景下，人们对此问题的回答会有不同的答案。

6. 影响员工工作的因素很多，可以借助 PEST 框架分析：

（1）政治的 / 法律的（P）：如社会的政治稳定程度，对待经济一体化的态度，劳动的法律法规等。

（2）经济的（E）：如当前经济发展处于经济周期的那个阶段，社会就业状况；通货膨胀率高低，银行利率等。

（3）社会的（S）：比如人口数量和人口结构的变化，社会收入分配状况，人们接受教育和培训的程度，人们对待工作和休闲的偏好态度等。

（4）技术的（T）：比如科学技术的新发现和新进展，政府对科学技术发展的政策，促进科技成果转化的措施等。

7.从就业的角度看可以将一个组织的员工分为核心的和外部的两大类，核心部分员工包括那些从普通劳动力市场获得，有长期劳动契约保障，对于雇主来说他们的技术是极其重要的企业骨干员工。外围部分员工可以分为好几个类：第一线外围小组，包括那些来自于较低层次劳动力市场的人，他们也属于组织内部的员工；第二线外围小组是那些进入企业内部劳动力市场难，工作经历不太稳定的辅助人员和合同工；排在第二线外围小组之外的是那些明显属于企业外部的人，即由其它雇主雇佣的人和自雇佣的人。

8. 员工的灵活性分为纵向多样化和横向多样化。其中纵向多样化是指那些能够从事比他们原来的工作具有更高技术水平任务的员工，而横向多样化是指在同一技术水平承担更大范围任务的员工。

9. 劳动力市场可以分为内部和外部劳动力市场。外部劳动力市场，是指企业以外所有积极寻找工作的人；内部劳动力市场，是指企业现有员工队伍。

10. 职业化是一个过程，通过这个过程，某种有组织的职业，通常由于拥有独特专长、关注工作质量以及为社会带来福祉，而获得从事某种特定的工作、控制职业培训和职业进入、确定与评价该职业工作方式的专有权力。

11. 职业资格认证是拥有评定排他性的特殊工作的权力，一个组织常常（但并不总是）会宣称他们拥有一种特别高深的能力，他们关心工作的资格和工作对社会的利益影响，从而获得特别的权力来控制工作培训和工作进入，并对这项工作的实施的方法有决定权和评价权。

12. 所谓商业道德，就是在商业活动中的一系列可接受的行为标准和道德判断。它是一个组织和社会的文化准则，告诉人们什么是正确的、什么是不正确的。商业道德的某些方面与人事与发展的法律类似，已经渗透到了劳动雇用关系的所有方面。

13. 人事与发展可以通过三种方法帮助公司提高它的道德意识：

（1）通过发挥专家的专长来发展和传达道德政策，举办培训会议来产生道德意识，通过监控这项政策促进未来的改良；

（2）将道德价值观包含在公司战略结构中；

（3）凭借组织自身的道德政策和实践塑造角色模型（树立榜样、模范）。

14. 英国人事与发展协会提出的道德规范准则包括：

（1）准确无误。协会成员要求为雇主和员工提供具有高度准确性的信息和建议。

（2）保守机密。协会成员必须尊重雇主合法的保密要求，并保证所有的个人信息（包括员工现在、过去和将来信息）的私密性。

（3）平等机会。协会成员必须推进不会导致不公平、歧视的最好就业。

（4）公平交易。协会成员必须保持以公平合理的标准对待每一个人。

二、问题与答案

1. 员工的工作需求是什么？

人们在工作中希望获得的东西包括四个方面：

（1）施展能力和才干的机会，发挥解决难题的能力和创造力；

（2）工作保障；

（3）与友善互助的人一起工作，与上司保持良好的关系；

（4）获得丰厚的报酬与适宜的工作条件。

人们期望工作能够扮演很重要角色，作为社交的场所和创新的途径。工作的这种角色在一定程度上解释了为什么很多人即使没有继续工作的经济必要，但他们还是会继续工作。

2. 什么是 PEST 分析框架，为什么要进行 PEST 分析？

PEST 分析框架包括：（1）政治的 / 法律的（P）；（2）经济的（E）；（3）社会的（S）；（4）技术的（T）。

PEST 分析框架至少具有可四个方面的作用：

（1）是使我们系统地认识环境的一种方法，学会从不同的角度以及不同因素相互之间的关系角度分析问题。

（2）有助于分辨出那些个别的、与某个特定场合相关的、关键的影响因素。影响工作的因素很多，但是在一定的场合、一定的地区和一定的历史时期，影响工作的因素应该是有差异的，或者说有的因素很重要，有的因素并不一定重要。

（3）确认一个行业或企业中所存在的长期驱动力。在一定历史时期，一个行业的发展往往受到某个或某些特定的力量驱动，比如电信企业受到互联网、移动电话普及的驱动等，通过 PEST 分析有助于找出其中的关键力量。

(4) 从历史的和发展的眼光研究外部环境因素对企业组织的不同作用，分析哪些对企业有影响的外部因素有助于我们预测未来的情况，有助于我们评估在 PEST 发生变化时哪些措施是适当的。

3. 根据灵活性的相关概念可以将劳动力市场分为哪几类？

可以分为四类：

(1) 核心部分员工，包括那些从普通劳动力市场获得，有长期劳动契约保障，对于雇主来说他们的技术是极其重要的企业骨干员工。相应的，雇主一般期望这些核心员工能够具有灵活性能力，他们的技术能力能够承担比较宽泛的任务，而不是只能从事某件事。员工的灵活性可以是纵向多样化的，也可以是横向多样化的。

(2) 第一外围小组，包括那些来自于较低层次劳动力市场的人，他们也属于组织内部的员工。他们与企业的雇佣合约具有一定程度的永久性，他们一般都是全职工人，有些兼职者也可归为这一类。

(3) 第二外围小组是那些进入企业内部劳动力市场难，工作经历不太稳定的辅助人员和合同工。这个群体包括那些没有什么就业保障指望的人：兼差的，打零工的，接受社会救济的人归为这一类中。

(4) 排在第二外围小组之外的是那些明显属于企业外部的人，即由其它雇主雇佣的人和自雇佣的人。后三类可以通称为外围员工。

4. 技术变革对企业人力资源管理的影响表现在哪些方面？

(1) 技术变革引起员工工作角色与技能要求发生变化。新技术不仅会引起对员工的基本技能要求和工作角色的变化，并且常常导致不同工作之间的合并。

(2) 技术常常是实现产品多样化以及根据顾客的特定要求来进行生产的一种手段。因此，员工需要具备与特定工作相关的产品知识以及基本的学习能力，因为只有这样才能跟得上产品的不断发展和设计的不断完善。

(3) 利用工作团队来完成工作的情况不断增多。由于信息处理系统的发展，员工们能够很容易地获得改善产品质量和提高顾客服务水平所需要的各种信息，因此，企业希望员工能够在完成工作方面做出更多的决策。而增加员工责任和控制力的最常用方法之一就是使用工作团队。工作团队吸收具有各种不同技能的员工，他们通过彼此之间的相互作用来生产一种产品或者提供一种服务。工作团队除了具有潜在的激励性优势以外，还能够使采纳团队管理的企业降低成本。许多企业都正在对它们的装配系统进行重组——放弃流水线，转而采取混合操作，将大规模生产与新的工作形式结合起来，这些新的工作形式使得员工能够同时完成多项任务、运用多种技能、自行控制工作进展的速度，并且能够生产出整个最终产品。

(4) 技术引起管理工作性质的变化。为了从工作场所的新技术引进中获得最大的利益，管理者在管理方法上必须抛弃强调控制、计划以及协调活动的“军事模型”，转而集中力量去创造有利于发挥员工创造力和创新性的各种工作条件。由于技术的进步，企业各层次上的员工对信息的接触都越来越容易，而决策也越来越分散化。这样，管理者对各工作团队之间以及工作团队与顾客之间的互动活动，进行直接控制的难度就越来越大，而且其有效性也必然会越来越差。管理者的工作将会越来越多地变成向员工授权。

(5) 技术引起企业结构的变化。美国企业的传统结构上较为强调效率、管理者的决策以及自上而下的信息传递。然而，这种企业结构正在变得越来越缺乏效率了。在一种具有适应性的组织结构中，员工总是处于一种不断学习和不断改善绩效的状态之中。只要需要，企业就可以将员工调往有用人需要的企业其他单位或岗位。适应型组织还具有另外一个特征，即形成了能够对组织的各种努力产生强大推动力的一整套核心价值观或者关键性远景。过去所假定的管理者与员工之间、员工与顾客之间、员工与销售商之间以及企业内部的各种职能之间的边界，逐渐被抛弃。员工、管理者、销售商、顾客以及销售商通过协同工作来共同改善服务和产品质量，同时创造新的产品和服务。

5. 人事与开发^①的主要内容是什么？

早期的活动主要协及那些受到社会改革家支持的福利方面，例如改善工作条件，为员工配备助手以使之从繁忙的工作中脱身出来，同时利用一个清晰的工作结构对纪律、工作时间和生产量进行严格控制，推动改革进程。

^① 人事与开发，等同于人事与发展，因为开发与发展来源于同一个英文单词 developmenet 的翻译。这一点我们在教材中已经说明。

除福利活动外，人事与开发的关键活动还包括管理、谈判、法律咨询和组织发展。

(1) 管理。管理包括了人事与开发的很多主体性活动，它们构成了企业人事助理或培训经理的主要职责，包括撰写招聘广告、回复应试人员、安排就职程序、建立培训计划、建立员工工作档案（比如出勤情况和纪律情况等）、制作工资表等。

(2) 谈判。谈判活动在二十世纪 60 年代和 70 年代处于发展的顶峰，因为那一时期劳资关系紧张、罢工事件时常发生，雇主必须对日益强大的工会所出面交涉的人事与开发问题做出答复。通常解决薪酬问题是劳资双方进行谈判内容，此外还会就工作更换、劳动力过剩或服务合同细则等问题进行谈判。

(3) 法律咨询。国家和地方一般都有各种法律法规来指导企业与员工之间的劳动关系，这些法律不仅要涉及员工保护和个人权利，也涉及对企业行为的约束。特别是在员工保护的日益重视，要求政府的法律法规做出相应的更改。法律咨询对于所有层次的管理者理解法律程序都相当重要，因为越来越多的人切体会到，建立劳动关系时对法律的忽视能给企业未来带来巨大的诉讼损失。

(4) 组织发展 (OD)。组织发展近十年来已经发展成为人事与开发领域新的一部分内容，重点在于组织文化与组织重构上，如雇佣期延续、员工授权以及学习型组织等。企业发展所处的阶段不同，面对的人力资源管理的问题或者侧重点是不同的。所以，人力资源管理需要根据企业发展所处的阶段，就员工的资源化问题（人力资本核算问题）、员工关系、薪酬体系、绩效考评等制定与企业所处阶段相应策略。

6. 人事与开发的特点是什么？

(1) 专职从业人员的职业化问题。人事与开发的专职从业人员由于拥有广泛的专业技术而赢得了职业地位与尊重，被认为是这一专业领域的顾问、专家。人事经理是一个在该领域内专业技术宽泛的通才，有时还需要有些特殊的技巧。所以人事与开发的经理经常被约请到相关的培训学校、评估中心或是其它提供类似服务的机构对就业人员进行职业指导。

(2) 在于其工作的模糊性、扩展性和局限性。人事经理具有“关心”和“控制”这两种对立的双重角色，以及在这两种角色之间变换。员工从人事与开发人员那里可以得到工作上的帮助，人事与开发人员要确保员工增加对企业的贡献。控制一方面表现为以一种非直接的行为方式帮助员工完成工作任务，另一方面发现员工工作中的不足，设法帮助员工改进不足、提高工作绩效。事实上，人事与开发的专业人员的知识是建立在他们如何直接或间接地对待“人”这一资源的基础之上的，与处理其它无生命的资源相较，人事与开发人员不可避免要同“关心”与“控制”的问题联系在一起的。相对于其他经理，人力资源经理更倾向于隐藏、含蓄地而非公开或明确地思考问题。

(3) 中间人角色。许多人还将人事与开发专业人员看作是经理与员工之间的中间人，好倾听双方意见而不是某一方的心声。人力资源部门要成为企业的沟通中心、信息中心、职工之家，还要成为企业利润中心，企业战略实现的支持部，其他部门的合作伙伴。

7. 单项选择题

(1) 马斯洛把人的各种需要归结为五大类，其中最高层次的需要是：(E)

- A. A. 生理的需要
- B. B. 安全需要
- C. C. 社交需要
- D. D. 尊重需要
- E. E. 自我实现的需要。

(2) 员工能够在同一技术水平上承担更大范围任务，指的是员工技能的 (B)

- A. A. 纵向多样化
- B. B. 横向多样化
- C. C. 灵活性
- D. D. 一体化

(3) 那些从普通劳动力市场获得，有长期劳动契约保障，对于雇主来说他们的技术是极其重要的员工指的是 (A)

- A. A. 核心员工

- B. B. 第一外围小组
- C. C. 第二外围小组
- D. D. 自雇佣的员工。

(4) 兼职的，打零工的，接受社会救济的人属于 (C)。

- A. A. 核心员工
- B. B. 第一外围小组
- C. C. 第二外围小组
- D. D. 自雇佣的员工

(5) 英国 NVQS 认证共有五种级别，其中能够设计、指导特定任务、产品和程序，并能对其它人的工作负责属于哪一级 (D)

- A. A. 第一级
- B. B. 第二级
- C. C. 第三级
- D. D. 第四级
- E. E. 第五级

8. 多项选择题

(1) 下面哪几种属于赫茨伯格双因素理论中的激励因素：(A、D、E)

- A. 工作成就
- B. 工作环境
- C. 工资
- D. 人际关系
- E. 受人尊重

(2) 对组织的经营环境进行分析时所用的 PEST 分析框架，指的是 (A、B、C、E)

- A. A. 政治
- B. B. 经济
- C. C. 社会
- D. D. 文化
- E. E. 技术

(3) 人事与开发的关键活动有 (A、B、C、D)

- A. A. 管理
- B. B. 谈判
- C. C. 法律咨询
- D. D. 组织发展
- E. E. 职业化

(4) 人事经理工作的特点包括 (A、B、C、E)

- A. A. 模糊性
- B. B. 扩展性
- C. C. 明确性
- D. D. 局限性
- E. E. 职业性

(5) 下面属于非道德的商业行为有 (A、B、C、D、E)

- A. A. 给顾客回扣，为顾客提供利益
- B. B. 对员工提供虚假信息
- C. C. 在组织内外造老板的谣
- D. D. 为了组织的利益而偷看他人的信件；

E. E. 与员工合谋以获得小集体的利益

9. 判断题

(1) 心理契约就是存在于雇主与员工之间的关于双方关系的一系列假设的正式合约。(×)

(2) 近一二十年来，劳动力市场的一个重要的变化是，全职就业人数急剧下降，而那些非标准就业如兼职、临时工和自雇佣的人数在增加。(√)

● ● 内部劳动力市场，是指企业现有员工队伍。当企业产生新的岗位或者出现了岗位的空缺，企业内部劳动力市场可以成为劳动力供给的来源。(√)

(3) 人事与发展仅仅是人力资源部门的职能，而与企业的直线部门没有直接的关系。(×)

(4) 企业商业道德行为与其实现战略目标之间存在根本的矛盾，所以企业强调商业道德行为完全是迫不得已的事情。(×)

第二章 雇员资源化

本章简介

雇员资源化是在获得大量可供选择的求职者的基础上，对其进行甄选形成企业员工，并通过绩效管理将这些员工内化为组织的人力资源。资源化首先要进行人力资源规划，其次要对各工作岗位进行工作分析，在工作分析和人力资源规划的基础上进行人员的招聘和甄选，然后是调动员工的积极性，提高其工作绩效。本章内容介绍人力资源规划、人力资源招聘、甄选和绩效管理。

本章目的与要求

通过本章的学习，你将能够了解和掌握：

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

一、主要内容

1. 人力资源规划（HRP）是将组织的未来需求与合格的有责任感、有经验的员工在适当的时机与适当岗位有机结合的过程，这些员工可以来自内部劳动力市场，也可以从外部劳动力市场获得。简单来讲，人力资源规划就是确定未来某个时候、需要什么样的人、需要多少人。

2. HRP 在组织中的重要作用表现在它帮助企业实现中、长期目标上。在现代社会中，长期不可预测这一特征正变得越来越明显。为了减弱这种不确定性对企业的冲击，企业必然要对未来可能发生的不确定性事件做出某种程度的准备。HRP 就是企业着眼于人力资源方面的准备。较为有效的长期人力资源规划可以帮助企业将技术力量的短缺减少到最小。

3.掌握 HRP 重要性的四个主要因素

- (1) 企业规划与人力资源规划的统一；
- (2) 雇佣员工的成本和数量得到更好地控制；
- (3) 让雇主对于组织内所需的技术和观念做出更客观的判断，并且整合到人力资源管理战略之中去；
- (4) 对员工的要求和机会均等。

4.鲍维(Bowey)和巴尔姆汉姆(Bramham)的人力资源规划框架。

(1) 鲍维(Bowey)的框架包括三个方面的内容。第一，预测未来对劳动力的要求；第二，评估现有劳动力保持的状况；第三，预测不断提供适应未来质量要求的劳动力的能力。第一方面与企业战略规划相关联，第二个方面涉及劳动力周转率和增减员的决策，最后一方面涉及企业是否有能力从外部市场获得或吸引不同类型的员工。

(2) 巴尔姆汉姆(Bramham)的关于人力资源规划框架主要包含四个部分：调查、预测、计划与控制和应用。

5.工作分析是在收集和分析与工作的任务、职责和内容相关的数据信息的基础上，描述和记录一项工作的目的、主要职责和活动，运作实施的条件以及必需的技能、知识和能力的过程，工作分析是招聘和甄选过程中的首要程序，为其提供基础信息，其结果是形成工作描述与工作规范说明书，使企业知道自己需要什么样的人才。

6.工作描述与工作规范。工作描述具体说明了工作的本质特点和环境特点，主要解决工作内容与特征、工作责任与权力、工作时间与地点、工作岗位与条件等问题。工作规范则说明担任某项职务的人员必须具备的生理和心理上要求

7. 人力资源需求计划

在工作分析之后，企业就可以根据工作岗位说明书并通过企业内外部环境分析，制订出企业人力资源需求计划。制定人力资源需求计划要有依据，依据之一是企业发展的目标，二是企业的生产经营规模，三是计划制定的当时企业内人员的变动情况。

人力资源需求计划一般有下列几个方面的内容：补员的原因、数量；补员的岗位种类，各门类的数量；用工的性质、种类；岗位的具体要求；技术工人和技术人员的数量、要求；补员的渠道等。

8. 招聘计划的目的是获得大量可供选择的符合企业实际需要的求职者，企业在招聘计划上需要做出三个方面的决策：一是确定人力资源政策，二是用来明确获取求职者的招聘来源，三是招聘者的性质及其行为

9.招聘与甄别的区别。招聘是提供合适的候选人，以供甄选员工。甄选是运用适当的标准从候选人中挑出应聘者。

10.招聘过程与甄选过程

招聘过程，是企业根据人力资源需求计划的要求，建立可供选择的对象群，帮助企业获取所需员工的过程。企业在这一阶段的工作包括：确定申请招聘名额，建立招聘组织机构，制定招聘简章（或启示），实施招聘。

甄选过程是运用适当的标准从招聘来的候选人中选取企业需要的人才的过程，包括初选，考试和筛选。

11.洛德(Rodger)的七个指标与 M·弗雷泽(Munro Frazer)的五条要求

洛德(Rodger)提出招聘员工时需要考虑的 7 个指标：身体状况、个人成就、智力、特长、个人兴趣、气质与习惯。M·弗雷泽(Munro Frazer)提出了 5 条工作中员工应该具备的要求：对他人的影响、知识、天赋能力、创造性和适应能力。

11.针对不同对象，以不同的技术可形成不同的招聘方法，方法的选择主要要考虑空缺岗位的性质和雇主投入招聘活动的资金以及外部劳动市场的状况。招聘方法要注意招聘广告及招聘申请表的设计使用

12.甄选方法的评价标准

(1) 实用性。实用性是指甄选的方法应该为高层管理人员及申请者所接受，并且还要考虑到操作成本、操作时间及操作所需能力要求等因素，其中成本问题是最为重要的因素。

(2) 灵敏性。指甄选的方法必须能明确区分出各申请者的差别。

(3) 可靠性。这一特征包含多方面的内容，既指测试结果不能受过多偶然因素影响，又指不同方法对同一个人的测试结果应保持一致。

(4) 有效性。指从甄选方法中获得的对所用信息的正确程度，亦指预测甄选对象的未来绩效达到一定目标。

13. 常见的结构化面试方法

(1) 一对一面试。就是每一个面试者分别对每一位应试者进行面试。

(2) 小组面试。由组织中不同职务人员组成三到五人的面试小组，面试高级职员往往要更多的人组成面试小组。

(3) 二轮顺序面试。即两位面试者先后对同一个应试者进行面谈并作出决策。

14. 心理测试指利用精心挑选的、系统的、标准化的问题来激发被试者反应，通过与正常标准人群作比较，以评估被试者心理特征的测试过程。心理测试的重要特征是谨慎、精确地选择测试的标准和系统化的模式，以及可用术语表达出来的可比性的结果。

15. 对绩效管理系统的理解。绩效管理有许多种含义，并且它被用来描述几乎所有的人事与开发方面的创新。大多数学者认为绩效管理是一个将战略管理目标转化为个人绩效的系统，通过有效的工作组织来取得最优的结果。也有人认为绩效管理是建立了一个框架，在此框架中，个人的绩效被指引、追踪、激励以及优化。

16. 绩效管理系统的特性：

(1) 告诉所有员工使命、任务，这不仅仅发生在引入阶段，而且以后也有，其目的是强化公司的基本信息，或是告知下层有关正式组织文化变化的信息；

(2) 关于经营计划和进展的定期的正式的交流；

(3) 保持与全面质量管理或其它的整个组织创新的一致性；

(4) 对高层管理者绩效的密切关注，并把其绩效和酬劳联系起来；

(5) 以具体的、可衡量的、适当的、相关的以及限时的目标来表述组织所期盼的绩效，定期检查这些目标，如果有可能，与员工就这些目标达成一致；

(6) 将绩效评价过程系统化，它是检查过程中关键的一部分；

(7) 采用依据绩效的薪酬系统；

(8) 运用正式的并且是持续的检查机制，来确定培训和开发的需求，这将能满足个人绩效的要求并达到组织目标。

17. 绩效评价有三种类型的衡量标准：品质为基础——即个性特征，如忠诚、可靠性或领导技能；行为为基础——即工作是如何进行的，包括劝说、倾听技巧或敏感性；结果为基础——卖出去产品的数目或产生废品的数目。尽管每种标准都有优点和缺点，但某些标准可能比其它标准与某些特定情况之间的相关性更强。

18. 出勤管理的 ALIEDIM 模型：

A：测度缺勤的问题，判断其在现实中的严重程度，并算出因为缺勤而导致直接和间接成本。

L：通过寻找组织中问题最严重的地方来对缺勤问题进行定位。确定哪个团体、部门、机构需要着力对付。

I：确定并将缺勤的原因排序，找到缺勤的原因是和工作有关，是和员工群体有关，还是和对他们的监督管理或其它原因有关。

E：评价目前对缺勤的管理方法，评价其对于所发现的缺勤原因来讲是不是最合适的，同时评价目前的系统在实际中是否能正常地工作（如员工是否打电话给直线经理来报告缺勤事件）。

D：在设计缺勤管理方案时，选择对公司最适合的方案之前，要考虑大量的备选方案。这里要考虑的重要因素有组织文化、运行成本等等。

I：通过为变革做好准备、预期并克服对提出计划的任何抵触，实施缺勤管理方案。

M：观察缺勤管理方案的效用，其中包括对新系统取得的好处的衡量。

缺勤管理中的指标提示方法和重回工作的访谈方法，前者使用指标来指示，确立要进一步调查的事件；

后者是对一段时间缺勤后回来上班的员工自动地进行重回工作的访谈。

19.准备和进行重返回工作的访谈以及要注意的方面：

(1) 准备，在访谈之前，直线经理要了解此员工过去的纪录、缺勤的原因和相关的失业的话题，这也可以从其他人那里得到信息。

(2) 面谈，在面谈中，直线经理最好直接奔向面谈的主题，并接着问一些开放式问题来诱出信息。在面谈中要保持严肃和敏感性，它不能恶化为一个相互责难的会面，不能允许发脾气，而应该努力寻找双方都赞同的解决方案。面谈应达成一个清晰的新方案并且如果合适的话应该有一个进一步复查的日期。人力资源管理可以通过提供关于缺勤控制的培训来协助直线经理——这不仅仅包括如何安排面谈而且包括如何确保纪录的及时性以及如何制造出恰当的气氛。

(3) 后续活动，应当及时的做好笔录，复印件需要送给有关的管理层同僚以及所涉及的那个员工。如果发现了重要的事件，就必须给员工提供帮助。

20. 20. 员工帮助计划，就是针对员工个体的有计划的行动，其运用行为科学的理论和认知科学的方法，控制影响绩效水平的与工作有关或无关的问题，其目的是让员工重新达到高绩效的水平并在其个人生活中拥有足够的能力。

二、问题与答案

1. “硬的”和“软的”HRP有什么区别？

“硬的”HRP是自上而下的，根据企业发展战略和目标，决定人员的需求和调配；“软的”HRP是从员工具体情况出发的，在了解所有员工需求、特点和兴趣、爱好的基础上，考虑企业未来的发展计划，考虑如何帮助员工适应企业文化，企业的文化如何考虑员工发展。前者只考虑明确地按照雇佣合同上的规定办事，因此过分强调工作和技术对员工的要求，而且过分要求精确数学模型；后者在规划的方式上缺少明确的要求，而且在规划规定方面显得较模糊。

2.人力资源规划技术涉及哪三个方面的内容？

人力资源规划技术涉及三个方面的内容，未来劳动力需求预测，内部劳动力供给预测和外部劳动力供给预测。

(1) 未来劳动力需求预测

一般说来有两种预测未来劳动力需求的方法，一是客观的方法，二是主观的方法。客观的方法依赖于过去劳动变化趋势的分析，同时考虑企业目标的改变和技术进步所带来的影响，可以用趋势外推的方法预测未来劳动力需求的数量和类型。主观的方法主要是依靠管理判断对推测未来劳动力的需求。主观判断的方法可以是“自上而下”或者“自下而上”或者他们两者的结合的方法。

(2) 内部劳动力供给预测

这里用到的技术从原理上讲包括两个方面内容：劳动力的淘汰率/流动率，内部职务岗位调动或晋升。内部劳动力供给的确定是要求企业对当前分布在组织内部的各种不同工作类型上（或具有某种特定技能）的员工人数进行详细的分析，尔后还要根据企业在不久的将来可能会因雇员退休、晋升、调动、自愿流动以及解雇等原因而引起的变化来对上述判断稍做调整。

(3) 外部劳动力供给预测

一般说来，影响外部劳动力供给的因素有：当地失业率水平，同种类型劳动力向外地市场的流动量，本地教育系统毕业生数量，交通运输发展状况，与其它地区相比本企业的薪酬和工作环境、就业量以及企业在一般公众中的形象。

3.什么是工作分析？工作描述与工作规范的区别？

工作分析是在收集和分析与工作的任务、职责和内容相关的数据信息的基础上，描述和记录一项工作的目的，主要职责和活动，运作实施的条件，以及必需的技能、知识和能力的过程，工作分析是招聘和甄选过程中的首要程序，为其提供基础信息，其结果是形成工作描述与工作规范说明书，使企业知道自己需要什么样的人才。

工作描述具体说明了工作的物质特点和环境特点，主要解决工作内容与特征、工作责任与权力、工作

时间与地点、工作岗位与条件等问题。工作规范则说明担任某项职务的人员必须具备的生理和心理要求

4. 招聘方法的种类有哪些？

企业根据招聘的对象不同，可以选择不同的招聘方法。通常企业招聘方法可分为如下几种：

(1) 内部招聘。管理层在企业内部档案中寻找候选人，对雇员进行再配置。通常非入门性技术或能力的工作采用内部招聘，因为他们对企业文化熟悉，了解企业的工作程序和工作关系情况，被聘用员工能够在比较短的时间内适应工作，学习曲线比较短。

(2) 外部招聘。对于不能在企业内部招聘到合适员工，必须要从外部挑选员工，就要实行外部招聘获取所需的员工。通常，入门技术工种的工作，采用外部招聘。

(3) 现有员工技能开发。就是对现有企业人力资源开发，比如通过接替计划，让准备未来从事某种工作的员工参加学习、培训，满足新的工作需要。但是这种方法妨碍了企业人力资源多元化发展；另外，员工内部的交流很难使得企业文化由此获得改变，企业现存的弊端不能够得到改变。

(4) 人力资源发展开发部门作为招聘顾问参与招聘。人力资源部门作为他们的顾问和参谋，帮助直线经理获得所需要的员工。

招聘方法的选择主要要考虑空缺岗位的性质和雇主投入招聘活动的资金以及外部劳动市场的状况。

5. 试述常见的三种结构化面试的优缺点？

(1) 一对一面试。这种面试方式让谈话在一个开放、轻松的气氛下进行，其独特之处还在于每位面试者可在不受其它面试者的影响下做出独立的判断。缺点是这种方式的效果容易受面试者个人喜好的影响，而且可靠性较低。

(2) 小组面试。这种面试方法的长处在于，让不同的人面对一个应试者，减少个人偏见产生的影响，并且让直线经理直接接触到日后与之共事的人员；其缺点亦十分明显，面试者与应试者难以和睦相处，不少应试者面对如此之多的考官会十分紧张，众多成员组成的小组难以达成明确的、一致的目标。

(3) 二轮顺序面试。这种面试最大的优点在于使决策者掌握应试者的第一手资料，可提高面试的效度，同时一线直线经理可以通过招聘合适的人员，达到加强团队建设、提高士气的目的。但是，这种面谈容易导致意见分歧，形不成一致决策。

6. 简述评价中心的主要内容？

评价中心是多种甄选技术的综合，能克服单一技术的缺点。一般而言，评价中心包括了四种类型的练习，首先是笔试，如写一篇备忘录，做个案分析测验等；其次是一一对一练习，如情景练习；第三是团队练习，如谈判，解决问题，作计划等；最后，一些评价中心还会要求成员做演讲。

7. 绩效管理有哪四个要素？

(1) 确定期望，是让员工知晓组织所期望他们达到的绩效标准。这通常表达于任务陈述以及组织目标中，它经过了符合部门目标的分析，并取得了员工的同意。

(2) 支持绩效，这是绩效管理循环圈的第二个部分，是指管理者日常与其员工的非正式接触，提供资源和制定规章制度，让个人更容易实现目标。

(3) 检查和评价，是检查上一阶段绩效与目标的差距，确立下一阶段的目标和培训的需要。

(4) 惯例及坚持绩效标准，根据绩效评价的情况，对原有标准做出是否修改的决定。

8. 谁来进行绩效评价？

- (1) 个体的直接上司
- (2) 直接上司的上司
- (3) 同层级的同事
- (4) 接受个体服务的内部顾客
- (5) 接受个体服务的外部顾客
- (6) 个体的下属
- (7) 个体自己

9. 绩效评价的目标是什么：

绩效评价一般有三个主要目标：

第一，评价是通过设立下一阶段要达到的现实目标来激励员工并提高绩效的工具。

第二，评价是用来衡量员工绩效、并在组织内分配收入的工具，对员工在上一期的努力和贡献做出回报。

第三，评价被用作开发的目标，来确立下一期培训的需要，帮助员工开发其职业生涯计划。10. 下级给上级评价和 360 度评价方法流行的原因是什么？

(1) 它和鼓励员工参与以及主张向下级授权的观点是相一致的。管理者的下属和上级相比，下属与其之间的联系更加紧密，这就增加了采用下属评价上级方法的可信性。同样，下属接受着管理者行动的结果，那么，通过员工对其上司评价和同事参与评价，管理者对组织的忠诚度会得到提高。

(2) 对于扁平化的组织和管理幅度比较大的组织来讲，让其中任何一个管理者了解他的每一个下属并对他们做出准确的评价，显然是比较困难的。让管理者的“顾客”来对管理者进行评价，是扩大管理者决策的信息源的一个有效途径。

(3) 员工参与对上司的评价，这样员工容易看到关于自己的文件，比如某些组织对自己的工作鉴定，这种公开化的政策，有利于减少因为保密而产生的法律诉讼问题。

(4) 传统的由上向下的评价方法，只提供了上级一种途径看法，并会受到上级个人的积极或消极的偏见影响，而采用由下向上或 360 度评价方法，使得评价的结果更具真实性，同时被评价者接受的可能性也变大了。

(5) 管理者如果发现对其绩效的评价是真实而有建设性的，那么，这将导致他们调整自己的行为。如果一个组织真有一种持续改进的精神，那么从各个角度——特别是来自接受其服务的“顾客”的角度的观点，将有利于提高组织的绩效。

11. 单项选择题

(1) 以下四项中不属于“软的”HRP 特征的是：(D)

- A. A. 自下而上
- B. B. 从员工具体情况出发
- C. C. 考虑了企业未来的发展计划
- D. D. 在规划方式上有明确的要求

(2) 与地区同类企业相比本企业的薪酬水平影响：(A)

- A. A. 企业外部劳动力供给
- B. B. 企业内部劳动力需求
- C. C. 企业内部劳动力供给
- D. D. 其他企业劳动力需求

(3) 如果不同方法对同一个人的测试结果不一致，这说明测试方法不具有：(C)

- A. A. 实用性
- B. B. 灵敏性
- C. C. 可靠性
- D. D. 有效性

(4) 制定人力资源需求计划依据是企业发展的目标、企业的规模和 (D)

- A. A. 企业可招募的人员
- B. B. 甄选的信用
- C. C. 招聘广告
- D. D. 计划制定的当时企业内人员的变动情况

(5) 招聘与甄选的联系是 (B)

- A. A. 甄选是招聘的基础
- B. B. 招聘是甄选的基础
- C. C. 招聘与甄选同时进行
- D. D. 甄选是招聘的初期工作

(6) 由外部来运行员工帮助计划的优点是：(D)

- A. A. 熟知公司的情况
- B. B. 能在关键的时刻支持公司的变革
- C. C. 费用低
- D. D. 保密性高

12. 多项选择题

(1) 人力资源规划的三个主要方面是指：(A、B、C)

- A. A. 预测未来对劳动力的需求
- B. B. 评估现有劳动力保持稳定性的状况
- C. C. 预测不断提供适应未来质量要求的劳动力的能力
- D. D. 评估人力资源规划适应企业战略的能力

(2) 巴尔姆汉姆的关于人力资源规划的框架主要包括(A、B、C、D)

- A. A. 调查
- B. B. 预测
- C. C. 计划与控制
- D. D. 应用

(3) 以下属于甄选技术的有：(A、C、D)

- A. A. 笔迹学
- B. B. 德尔菲法
- C. C. 心理测试
- D. D. 结构化面试

(4) 我们说一种甄选方法具有有效性，是指它：(C、D)

- A. A. 为高层管理人员和申请者所接受
- B. B. 成本低
- C. C. 从甄选方法中获得的信息的正确程度较高
- D. D. 能够较好预测被甄选者的未来绩效

(5) 考试的有效性包括两个方面：(B、D)

- A. A. 考试制度的有效性
- B. B. 考试标准的有效性
- C. C. 考试题目的有效性
- D. D. 内容的有效性

(6) M·弗雷泽(Munro Frazer)提出了 5 条工作中员工应该具备的要求：对他人的影响、知识、天赋能力以及 (C、E)

- A. A. 积极性
- B. B. 个人成就
- C. C. 创造性
- D. D. 智力
- E. E. 适应能力

(7) 洛德 (Rodger) 提出招聘员工时需要考虑的 7 个指标：身体状况、个人成就、特长、气质与习惯和 (A、C)

- A. A. 知识
- B. B. 天赋能力
- C. C. 个人兴趣
- D. D. 积极性

(8) 通常在何种情况下的工作采用外部招聘 (A)

- A. A. 入门技术工种的工作
 - B. B. 非入门技术工种的工作
- (9) 目前在国内使用的绩效管理系统主要有: (B、C、D)

- A. A. 员工持股计划
- B. B. 设置岗位规范
- C. C. 内部承包管理
- D. D. 目标管理

- (10) 出勤管理中分析缺勤问题要考虑: (A、B、C)

- A. A. 缺勤的总天数
- B. B. 缺勤的总次数
- C. C. 缺勤的原因
- D. D. 每次缺勤时间的长短

- (11) 组织所期盼的目标的特征有: (A、B、C、D、E)

- A. A. 具体的
- B. B. 可衡量的
- C. C. 适当的
- D. D. 相关的
- E. E. 限时的

- (12) 绩效管理循环的步骤: (A、B、C、D)

- A. A. 确定期望
- B. B. 支持绩效
- C. C. 检查和评价
- D. D. 管理及监控绩效标准

- (13) 低出勤率的间接成本: (A、B、C)

- A. A. 服务水平偏低
- B. B. 电话没人接
- C. C. 让同事过度的工作
- D. D. 工人罢工

13. 判断题

- (1) 人力资源规划就是确定未来某个时候需要什么样的人、需要多少人。(√)
- (2) HRP 之所以重要, 原因之一在于它可以帮助企业完全克服现实社会的不确定。(×)
- (3) 甄选就是企业根据自己的要求判断申请者是否为企业所需要, 所以只要企业在甄选过程中不犯错误, 就不会流失优秀申请者。(×)
- (4) 气质没有优劣之分, 每一种气质的人都有各自适合的工作岗位。(√)
- (5) 招聘和甄选的基础工作是人力资源需求计划(×)
- (6) 外部招聘妨碍了人力资源多元化发展(×)
- (7) 工作描述说明了担任某项职务的人员必须具备的生理和心理要求(×)
- (8) 招聘过程的性质是获得大量可供选择的符合企业实际需要的求职(√)
- (9) 直接访谈是只要直线经理做好充分的准备就可以了。(×)
- (10) 绩效评判的各个目标和各个标准之间都是互有冲突的。(√)
- (11) 光环效应会导致评价偏低。(×)

第三章 人力资源开发

本章简介

人力资源开发是人力资源管理中至关重要的一部分，是实现其战略目标的一部分。在人力资源开发方面进行高投资，能够使员工更有效地利用高技术、具有更高的技巧，能够获得更高的工资和更低的单位劳动成本，最终将给企业带来竞争优势。不断进行人力资源开发的组织有一个特点，那就是对工作流程的高度控制以及员工对本企业高度的忠诚。企业认为每一位员工都是知识员工，知识员工能为企业实现战略目标做出贡献。本章侧重介绍个人与组织的学习过程，培训与开发过程的管理以及员工的在职学习。

本章目的与要求

通过本章的学习，你将能够了解和掌握：

- ● 与组织发展及获得成功相联系的个人学习过程
- ● 与组织发展相联系的培训与开发管理

一、主要内容

1. 学习型组织是指一个能够不断增强其创造性能力的组织，或者说是一个拥有知识并能对其进行管理和运用的组织，即能够“学习”知识的组织。

2. 学习型组织的四个基本构成要素

- (1) 员工能不断检验自己的经验；
- (2) 员工能不断地创造知识；
- (3) 知识在组织内部得以分享；
- (4) 组织中的学习和组织目标息息相关。

3. 英国学者瑞德和巴灵顿对教育给出了一个定义，他们认为，教育就是为了满足生活各个方面的要求，对知识、技能、道德、价值观等方面进行开发与理解的各类活动。教育的目的在于为年轻人和成年人创造基本的条件，帮助人们理解社会中具有影响作用的各种传统与观念。

4. 相对教育而言，培训的概念要狭窄得多。培训是一个有目的的过程，旨在改变态度，提高知识或技能水平，通过学习经验性知识来改善各项活动的绩效。教育和培训的主要区别有：

- (1) 教育更抽象化，培训则更具体；
- (2) 教育比培训更加耗时；
- (3) 培训比教育更机械一些，与激励、反馈等行为息息相关；
- (4) 培训与工作场所紧密相连，而教育一般是脱产的。

5. 人力资源开发是为了改善员工的绩效水平，提高工作岗位上的技巧性学习经验而进行的活动。人力资源开发的实施必须有明确而可行的计划来保证，人力资源开发计划就是员工根据企业的总体目标，结合员工个人的特点、兴趣以及职业追求方向，战略性地制定出确保提高个人技术水准、能力和工作业绩等全面平衡和提高的行动步骤。

6. 学习等级

学习可以从低级技能到高级技能划分为不同等级，学习等级的划分有助于为学习创造优化的条件，但这并不意味着学习只能按照这个顺序来进行。学习等级可以分为 8 级：

- (1) 符号的学习；
- (2) 刺激—反射式学习；
- (3) 连续化的学习（将 2 个或更多的刺激—反射联系起来）；
- (4) 词汇关联地学习（学习词汇链）；
- (5) 差别的学习（对不同的刺激做出不同的反应）；
- (6) 概念的学习（对一组物理外观上不同的刺激做出相同的反应）；

(7) 规则的学习 (2 个或更多的概念链);

(8) 解决问题 (通过思考来综合 2 个或更多的规则)。

7. 哈尼和芒福德利用学习风格调查表,按照管理教育者和培训人员回答问卷所得分数,开发出了一个类似于科尔伯模型的分析工具。他们的学习风格调查表将人分为下列各种类型:

(1) 行动主义者:通过积极参与具体的任务实现最佳学习,具体任务可以是相对短期的任务,例如商业游戏以及竞争性的团队联系。

(2) 反应者:通过对某个场合所发生的事情进行现场回访、倾听或观察,通过回顾和反思来进行最佳学习;

(3) 理论主义者:当所有新的信息都处于各种概念和理论范畴之内时,理论主义者就能够在远离实际情况下吸收新的观点,从而实现最佳学习;

(4) 功利主义者:当功利主义者看到了新的信息并和实际生活中的问题相互联系,而且实际技术能立刻派上用场时,他们才能实现最佳学习。

8.培训流程是描述培训过程管理的 6 个阶段,它们分别是:

(1) 确定培训需求;

(2) 树立学习目标;

(3) 确立学习的战略;

(4) 设计与规划培训;

(5) 实施培训;

(6) 培训结果评估。

9.培训的意义在于:

(1) 培训能帮助新员工能更快地了解工作;

(2) 受过培训的员工不大可能犯一些成本高昂的错误,也不太会在工作中出事故;

(3) 一个组织如果有了培训员工的声誉,就能够更容易招募到高质量的职工;

(4) 受过培训的工人更加灵活,能胜任各种各样的工种;

(5) 受过培训的员工对组织更加忠诚,不大可能另谋高就;

(6) 培训有助于员工更加关注如何生产高质量的产品和提供优质的客户服务。

10.培训需求确定指的是一种过程,该过程要求从个人和组织层面上发现和确认出培训的需求;而培训需求分析指的是仔细研究培训需求的过程,从而确定出如何才能满足培训需求。

11.沃特尔斯的九种培训信息资源

(1) 组织目标和企业计划。组织目标和企业计划给培训人员指明了组织前进的方向,阐述了未来培训和开发的意义。

(2) 人力资源现状及其未来规划。人力资源现状及其未来规划提供了有关未来培训需求信息,指出了企业优先开发的领域。

(3) 员工的统计资料。员工的统计资料提供了有关劳动力补充和缺勤的信息。例如,员工统计资料可以告诉培训人员问题可能出在什么地方,哪些是培训方面出了问题,哪些是别的原因所导致。

(4) 离职访谈。离职访谈有助于强化将来的管理工作以及对培训需求的监督。员工离职的原因更多,其中有些原因是属于企业培训方面导致的,比如,离职的员工感到在企业里缺乏接受培训的机会,理念与企业价值观不一致等。

(5) 向高级管理人员咨询。向高级管理人员咨询可以了解以前的一些关键性看法是如何形成的,了解组织的文化形成的过程,有助于找出组织文化的变革点。

(6) 有关生产率、质量和业绩水平的数据。这些数据可以提供线索,帮助理清实际的表现和预期的表现之间的关系。

(7) 部门设置的变革。这方面的信息可以有助于了解未来的发展方向，能在早期就能清楚知道培训需求在那里，是技能还是知识。

(8) 管理要求。管理要求指出了未来开发需要那些可察觉的需求和主张。

(9) 财务计划方面的情况。根据财务方面的情况可以基本上确定高级管理当局有可能采纳那些培训，财力不同，企业主张的培训方式就不同，解决问题的方法也会避开需要较多开支的培训而采用其他方法。

12. 培训评估，就是努力收集有关培训计划效果的反馈信息，然后根据这些信息对培训的价值做出评价。培训评估一般包括以下几个方面的内容：评估培训与开发的方案选择；清楚知道评估的目的和范围；判断的标准；识别出计划还需要改进的部分。人事开发的实施人员必须知道如何进行评估，明确培训的价值，从而拓展企业的目标，提高公司的业绩。

二、问题与答案

1. 学习型组织的具有哪些基本的特点？

(1) 为员工创造学习机会。这种学习既可以是通常意义上的培训学习，也可以是每天工作和生活活动中相互之间进行的问题讨论、工作回顾、方案建议等。为所有的员工而不仅仅是管理人员提供学习机会，要坚信只要指导得法，每一位员工都能对自己的学习和开发承担责任；

(2) 对结构与文化进行再设计。这种结构与文化使得所有员工都能感受到组织鼓励他们去学习，鼓励员工对现有的规章制度和实践活动提出疑问，尝试新的创意，授权各级员工为各种决策做出贡献。

(3) 重视管理人员的开发。这些管理人员努力促进组织的学习，以开明和参与的态度来进行日常决策。

(4) 容忍出现的差错。错误是学习过程中一个基本的组成部分，将犯错误看成是经验性学习中不可缺少的环节，如果我们不去尝试新主张，新的方法，我们就永远不会学习。

(5) 系统化实施。企业制度要由使用者而非专家来设计，制度本身要形成系统体系，相互之间形成促进和协同关系。

(6) 打破个人与部门之间的障碍，鼓励公开对话，采取有效的方法建立起相互之间的买卖关系，即建立起企业内部市场，单位与单位之间要形成顾客与供应商之间的关系。

(7) 战略性的学习方法。管理行为应体现在有内涵的各种尝试中，而不是硬性规定各种解决方案。

2. 单循环型学习组织如何转变为双向循环型学习组织？

单循环学习是指企业在创造学习型组织时只能发现问题，不能解决问题。双向循环学习是建立在学习者能够对所存在环境正、负面均看到的基础上，能够对工作运行规则的相关性提出疑问。在此背景下，企业积极鼓励员工对当前的工作方法是否最为有效提出疑问，寻求更好的替代方法以期产生更佳结果。

(1) 高级管理人员需要鼓励开发精神和持反思态度，能够容忍别人犯错误，明白错误和不确定性是组织生活中不可避免的特点，针对全面质量管理，奉行不横加指责的文化哲学，允许员工犯错误并想方设法帮助其改进流程。这些都是进行双循环的关键性因素。

(2) 在解决问题时，应该首先允许有不同的、具有竞争性的观点讲出来，希望建设性的争论最终能带来更高的效率，成为更容易接受的解决之道。

(3) 应该做出最大的努力避免将一些僵硬的条条框框强加于各种解决问题的途径中，鼓励提问式推进，以开明的态度来对待组织问题，虽然那是一个极其耗费时间的过程，但是一旦决策做出来，每个人都清楚地知道大多数错误都是可以避免和修整的，这样的决策也就能获得要求的方案，达到预期的目的。

(4) 通过框架体系的构建和流程的再造，促进双向循环学习的进行。而这些框架体系和流程能有助于贯彻上述三个基本原则。

3. 学习型文化对学习型组织的影响体现在哪些方面？

学习型文化是影响学习型组织成功一项非常关键而不可或缺因素，学习型组织内部往往渗透着一种对组织起支撑作用的文化背景，浸润着员工内心深处价值观、价值取向、基本信仰等文化氛围，这种文化被称为学习型文化。

(1) 学习型文化具有调动职工积极性，激发学习动力的作用；

(2) 学习型文化能够在形成员工对学习的内涵、学习的价值体现及其功能、对学习行为的强烈认同等各方面形成强烈内聚效应；

(3) 学习型文化还能够帮助企业和职工形成文化积淀，修整不利于企业知识创新和知识传播与共享的风气，帮助企业职工自觉地将个人的目标和组织的目标形成统一，促使学习型组织实现对职工持久的软约束；

(4) 学习型文化能够有效地弥补组织制度上的缺陷，防止出现人治倾向的过度膨胀。

总而言之，学习型文化将为学习型组织塑造不断学习、不断创新和进取、弘扬团队合作精神，不断追求卓越的文化基础。

4. 什么是科尔伯的学习模型？

科尔伯、奥斯南德和鲁宾将学习过程视为一个既主动又被动、既具体又抽象的 4 级学习周期的过程，该模型如图 1 所示。

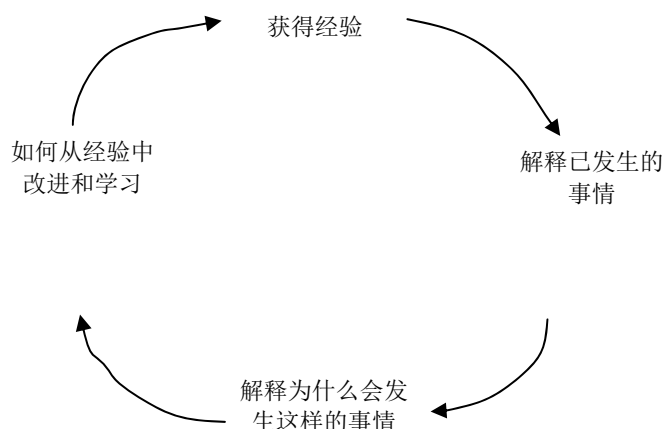


图 3-1 科尔伯学习循环图

5. 科尔伯学习模型具有哪些特点？

(1) 学习周期是一个持续往复的过程，比如各种概念在实践中要不断地进行检验，并做适当地修整；

(2) 学习的方向是学习者本人根据自己的需要和目标来控制的，这些需要和目标就必须加以归纳，防止学习过程出现偏差或效率低下；

(3) 学习是一个具有很强个性化的经历，因此在学习风格上应该根据各个人的具体情况和所处于的环境条件，根据预定的操作方式来进行调整。

6. 根据科尔伯的学习模型，学习过程有四种不同模式？

按照科尔伯所开发的学习周期图，学习过程被分为四种不同的模式：具体经历倾向型、反思观察倾向型、抽象概念化倾向型和积极试验化倾向型。科尔伯认为有效率的学习人员应该根据这四种不同的学习模式，针对一个和几个学习模式有所偏重，不同员工或者组织可以根据这个模型来选择学习和开发的方式。

(1) 具体经历倾向型，是指每个人都应根据个人的经验判断而无需进行系统的分析，根据本能来进行选择学习的内容和方式。每个人能够愉快相处，投身其中，对生活持开明的态度。

(2) 反思观察倾向型，是指通过引导个人仔细观察环境，分析其含义，理解各种观念的含义，倾向于对事情而非行为做出反思，从不同的观点来看问题，他们先进行评估，而后做出深思熟虑的判断。

(3) 抽象概念化倾向型，是指学习者强调使用逻辑、观念和概念，反对进行自觉判断，这些人更擅长系统规划，定量分析，而且这种人喜欢对简洁的体系以及精巧的概念系统进行评估。

(4) 积极试验化倾向型，是指员工乐于参加实际应用，积极参与变革，对实际工作很少切实地进行审视。对于这种学习人员，获得结果就变得至关重要了，而且这种学习人员会对环境的影响做出评估。

7.合成学习的学习步骤分别是什么？

合成学习包括有 6 个步骤，每个步骤均要求有某项特定的学习行为，这六个步骤是：

(1) 动机：产生对某个事物兴趣的意识。

(2) 确定方向：形成关于事物的最初假设，通过收集信息并加以分析来解释知识的原理和结构。学习人员形成一种主动性模式，将各种基本点相互联系起来。

(3) 内部化：在模型中加入新知识，丰富和扩展模型内容，并使学习人员能够明白其含义。

(4) 外部化：运用模型解决具体的问题，在设实践中对模型进行测试和评估，实际的应用可以丰富和修正理论，提出新的问题，激发创造力。

(5) 批判：对模型的效度和可应用性程度做出评估，确定出模型在那些情况下可能有用，而在何种情况下则不适用。

(6) 控制：通过检查学习，学习人员对效果做出评估，并努力改进学习方式。

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

8.哈尼森的三种建立组织人事开发需求与规划的方法是什么？不同方法包括哪些步骤？

哈尼森的三种建立组织人事开发需求与规划的方法分别是：全面法、中心法和企业战略法。全面法和中心法都包括 8 个步骤：

(1) 识别主需求；

(2) 就备选方案达成共识；

(3) 挑选培训项目；

- (4) 制定培训计划；
- (5) 对学习内容安排优先次序；
- (6) 启用预算限制；
- (7) 就培训结果进行交流以及监视评估培训的实施。

全面法适合环境相对稳定的组织，这样长期性的培训计划才是可行的，有可能被接受，而问题中心法则可能更适用于一些需要集中式培训以应对组织上的危机以及环境不确定的企业。

企业战略法包括了 5 个步骤：

- (1) 对公司的战略目标做出界定；
- (2) 为了实现这些目标，在组织的各个职能和部门中找出关键需要的技能；
- (3) 为战略目标相关的各项单独的任务设定标准；
- (4) 为每个培训项目制定特殊的培训目标；
- (5) 审视与战略目标相关的培训结果。

9. “培训周期”模型包括哪 5 步骤？

- (1) 鉴别培训需求；
- (2) 确定培训目标；
- (3) 选择和设计程序；
- (4) 实施培训；
- (5) 培训评估。

10. 培训管理应用的类别有哪些？

培训的管理应用大致上有三种主要类别：

第一种，是将培训作为一种社会化手段来使用，利用培训机制来引导新员工，确保他们对所承担的工作和任务有一定的了解，使他们明白他们是组织和部门的一部分。促使员工清楚知道组织的文化准则，这可能和传授具体的技术、知识同样重要，有效而全面的引导程序在改变某些企业的人力资源理念时是非常重要的因素。

第二种，培训可以作为一种开发手段来使用，例如培训员工、提升员工，引导员工掌握新技术，参与组织流程的变革。在这种情况下，培训工作较少考虑员工的个人需求，更多考虑企业的需要。

第三种，利用培训作为一种改善业绩状况不佳的手段。如果个人的工作质量不令人满意，不能完成产量和达不到顾客服务标准，在这种情况下，培训需求就可能和员工的技术技能，也可能和员工态度以及行为中某些突出的问题挂起钩来。

11. 培训需要从哪些层面上来识别？

培训需要从三个层面来识别：组织层面、工作或职业层面以及个人层面。这三个层面上的培训需求是可以整合的。

第一个层面上的培训需求识别，可以利用沃特尔斯所归纳的九种信息资源来分析。

第二个层面是工作或岗位分析。这一阶段的目的是要确认出特殊培训需求。在工作培训分析层面上，有很多方法可以用来收集信息，包括斟酌工作说明书以及工作规范，采用调查问卷、集体讨论、现场观察作业、记录工作日志、甚至分析人员亲自来做那份工作等。进行访谈是特别实用的方法，不仅要和工作承担者进行访谈，而且还要和他/她的上级主管以及顾客和客户进行交流。这里顾客的含义既可以适用于内部合同相关者，也可用于外部合同的签署者。

第三层面是个人层面分析。个人层面分析法和上述几种方法有一定的相似之处，例如使用访谈和调查问卷、现场观察、工作采样以及对工作人员就某些特殊问题进行知识测试等。除此之外，还可采用业绩评估中心来确定培训开发的需求。在培训中利用评价与估测中心来识别开发需求，然而在绩效管理和选拔工作中更倾向于使用评价与估测中心的估测流程部分；当在业绩管理中使用评价手段时，常常和薪酬多少、等级高低以及未来的提升机会等联系起来。

12. 什么是施纳普的培训方法？

施纳普等人将培训和开发的方法分为自我教育法和教学法。自我教育法就是自定培训方向，自我参与，培训人员只是起鼓励与支持的作用；而教学法相对而言，基本上是由培训人员来推动学员学习，在学习场合不给学员过多的自由空间。针对培训对象的不同，比如以个人为基础的和以集体为基础，培训的内容也有差异，参见图 2。

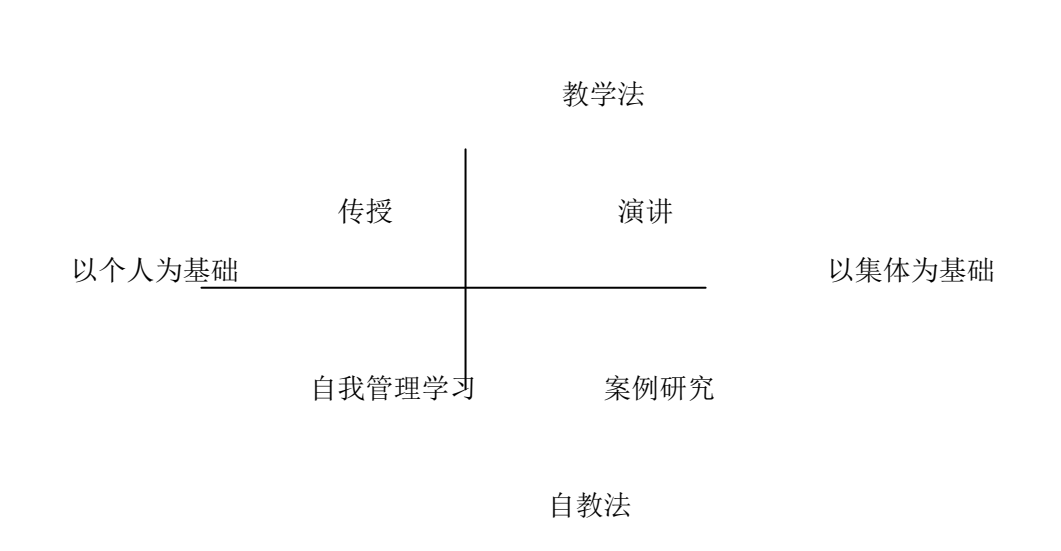


图 3-2 培训方法的分类

13. 培训效果的评估具有什么意义？

（1）培训评估能够给培训人员和受训人员提供反馈信息，了解课程设计的好坏以及课程的相关性，还能知道员工学习目标的完成情况；

（2）培训评估可以帮助企业了解其他人力资源开发活动，例如和招聘相比，培训是否是一个更加经济有效的、能切实解决问题的方法；

（3）培训评估能有助于进行有价值的研究，例如确认哪些因素有助于员工将所学的知识用于工作之中，培训工作可以有意识地考虑这些因素；

（4）培训评估可以作为一种组织干预的形式，对当前的培训措施、标准与政策进行二次评价；

（5）评估是组织管理的一部分。组织内部的各个部分利用培训实习的结果来佐证自己的主张，在此过程中，外围的咨询人员以及专家学者可能会成为各个部门和经理人员内部之间斗争的不明智的帮手。

14. 培训效果评估目的是什么？

（1）在一定的程度上建立和政府部门打交道的基础；

（2）培训评估证明了某个课程的特殊作用与后果；

（3）通过利用评估活动所得到的数据可以改进课程的质量水平；

（4）学习如何帮助受训人员充分利用课程所学到的知识；

（5）对培训项目完成情况进行控制。

上述每一条都和培训过程的不同利益相关者有密切的关系，所以，可以将培训评估看成是学习循环周期的一部分，不仅仅能促使受训人员对所学的内容进行思考，而且还有助于帮助受训人员和管理

人员确认未来的培训和开发需求。

15. 继续职业教育开发有基本特点？

(1) 继续职业教育开发使得学习过程和工作结合起来了，这种结合和个人发展密切相关，很有现实意义，学习本身明确了方向，就像从事某项工作的人不可避免地更了解他们自己的开发方向，同时，很多个人为了弄清楚自己的学习需要，不得不寻求外来的帮助。

(2) 继续职业教育开发是一个过程而非一种技术，认识到这一点非常重要，大多数员工往往和某项技术有着密切的联系。学习不仅仅是管理人员的专利，对于操作人员、办公室职员来讲，学习也是影响个人发展的关键因素。

(3) 在继续职业教育开发中，学习被认为是一种精神状态，是一种习惯。所有人都应该积极地思考问题，将问题视为学习的机会。

(4) 持续性开发应当既能帮助个人实现成长与进步，也能提高组织的效率，当持续性开发是以团队为基础时更应如此。

16. 选择题

(1) 员工能够对工作运行规则提出质疑、寻求更好的替代方法的学习，属于：(B)

- A 单循环学习
- B 双循环学习
- C 教育
- D 培训

(2) 下列哪几种学习方式是科尔伯提出学习方式 (B、D)

- A 反思者
- B 抽象概念化倾向型
- C 行动主义者
- D 积极试验化倾向型

(3) 培训可以作为实施管理的一种途径或方式，其体现在：(A、B、D)

- A 是一种社会化手段
- B 是一种开发手段
- C 是一种确定薪酬的手段
- D 是一种改善业绩的手段

(4) 培训的终极层面评估，是指 (C)

- A 对培训目标完成情况的评价
- B 对员工工作表现的影响评价
- C 对部门和组织业绩的影响评价
- D 对员工对于培训活动的态度评价

(5) 启动“回炉”学习计划的原因在于：(C、D)

- A 弥补员工接受教育年限的不足
- B 巩固基础知识

C 建起更好的劳资关系气氛

D 让员工带着问题学习能更好地帮助员工提供工作效率

(6) “培训周期”模型中的哪一个步骤没有包括在系统的培训周期模型 (B)

A 鉴别培训需求

B 确定培训目标

C 选择和设计培训程序

D 实施培训

E 培训评估

(7) 培训需求分析从哪三个层面上展开: (A、B、C)

A 组织层面

B 工作或职业层面

C 个人层面

D 技术层面

17. 判断题

(1) 是否为学习型组织根本的判断标准就是看员工是否能不断地创造知识。(×)

(2) 哈尼和芒福德将员工分为具有不同学习风格类型, 其目的是希望组织能够针对不同类型的员工设计出最大限度发挥他们个人长处的培训方法。(√)

(3) 采用哪种培训方法要考虑接受培训对象的数量和教学的方法, 比如施纳普提出的培训方法分类模型。(√)

(4) 谈判技巧培训培训课程的最重要好处, 是让学员有机会在远离实际谈判的环境中, 实践谈判的技巧。(√)

(5) 关心顾客培训就是要员工对待顾客的态度转变、采取与组织要求一致的行为, 这样就能保持培训效果的持久性。(×)

(6) 户外培训适合于员工岗位技能的开发。(×)

(7) 继续职业开发就是员工在工作之余接受培训 (×)

第四章 雇员关系

本章简介

雇员关系(员工关系)问题是人力资源管理的中心问题。企业雇主选择什么样的管理员工方法, 长期以来一直是学术界和企业界共同感兴趣的话题。随着企业组织所受到各种内部和外部压力的不同, 需要采用的员工管理方法也就不同。通常企业所受到的压力主要来自工会、产品市场和劳动力市场、政府劳动法规以及新技术的变化。本章介绍雇员关系管理的程序、目标、管理风格和雇员参与、产业民主以及雇员关系管理的工作程序。

本章目的与要求

通过本章的学习，你将能够了解和掌握：

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

一、主要内容

1. 雇员关系这个术语的产生有三个原因：

(1) 该术语逐渐变得时髦起来，因为其被广泛使用而成为人们的日常用语；

(2) 在实际工作中该术语越来越多地被用来指与管理雇主和雇员之间（集体或个人）关系相关的人力资源管理问题；

(3) 雇员关系与劳资关系的含义不同，前者强调的是管理本身，而不是与雇佣关系相关的所有方面，它强调现实中存在的实际情况，而不是历史和发展。

2. 雇员关系的中心问题是雇主和雇员的关系，而且这种关系中存在着双方相同和不同的利益。

(1) 劳资双方（即劳动力的买卖双方）有着共同的利益。对雇员和雇员来说，对雇主和雇员来说，合作对双方都有好处，因为雇员可以通过在企业工作得到保持生活所必须的薪水，而雇主得到他们的投资产品或服务，更重要的是他们得到了由雇员所创造的剩余价值，因此，劳资双方都不希望因企业的业绩较差而对（雇主的）利润和（雇员的）薪水产生负面的影响。正是由于这些共同的利益，使得雇主和雇员能够在一个企业共同工作。

(2) 雇主和雇员之间在存在着明显的共同目标的同时，也存在着分歧。简单地说，雇主希望以尽可能低的价格或成本（薪酬支出）获得劳动力从而使企业利润最大化，而雇员则希望以尽可能高的价格出售自己的劳动力。这样他们之间必然会产生利益冲突，这种冲突不一定会公开化，但随着企业制度安排和双方谈判力量的不同，必然会派生出种种矛盾，使得他们之间的关系不稳定。通常雇员与雇主相比处于劣势，所以，雇员愿意通过参加行业工会来获得对自己有利的优势，来提高自己的谈判力量。

3. 管理风格是一个企业雇员关系形成的基础。关于管理风格有两类方法论，一元论和多元论。一元论认为员工应该划分等级，企业内部建立等级制度，来实现共同的目标并压制冲突；多元论认为，实现共同目标可以用多种方法，管理工作应该是协调管理者与员工的关系而不应压制冲突。有五种雇员关系的管理风格：

(1) 传统式（权威主义）

这种风格通常适用于小型的由所有者自己管理的企业，在这种企业中，雇员关系在出现问题之前一般不会被重视，企业通常采用的是救火式的方法，发现什么问题就解决什么问题，很少从根本上去追究解决问题的途径。企业的文化倾向于强硬，雇主尽可能地少付给雇员工资。在这类企业中存在的是一种权威式的管理风格，行业工会被这些企业认为是不需要的，而且对待行业工会的态度绝对是恶意的。

(2) 温情式（家长主义）

它与传统式管理的相似之处是都不需要有行业工会，但是这种管理风格的前提是，不需要行业工会不是因为对行业工会的厌恶，而是因为雇主能前瞻性地处理雇员关系问题，而且从根本上讲双方是合作的关系。这类企业支付给雇员的工资通常高于市场平均水平，在用人上雇主十分小心地选择合适的人员，然后花大量的精力使雇员忠诚于企业的目标；企业文化主要倡导企业家精神。

(3) 协商式（解决问题）

具有协商式管理风格的企业，通过综合应用其雇员关系中正式的和非正式的机制进行运作，其前提是管理人员应该具有前瞻性计划并具有采取了前瞻性行动。行业工会在该类企业中受到欢迎，并被视为企业的伙伴，是代表雇员意见的基础，同时也是管理沟通过程中的关键。这种管理风格非常强调向工会和员工

咨询，鼓励他们寻找解决问题的方法，以试图与他们达成协议。工资既可以通过集中谈判解决，也可以不通过集中解决，各个企业或子公司的经理和工会代表可以自行改进组织工作、生产率和福利。然而，所有这些都是以劳资双方关于雇员关系管理共享为基础的。

（4）法制式（类似于协商式）

尽管这种类型的企业与前一种类型企业有很多类似的特点，但却有着很多不同的假设和态度。与协商式管理风格相同，这种管理风格非常关注前瞻性的计划，管理者与行业工会共同工作，员工参与主要通过行业工会的渠道实现；而不同之处在于，对待雇员关系的方法较为强硬和充满敌意，更注重正式的管理的协议，通过在工作场所进行强有力的双边谈判来实现和平共处。协商位于双方的谈判之后。

（5）权变式

所有前面提到的管理风格各自都有一种主要的风格或一种被广泛接受的管理观点，但是权变式管理是依赖于子公司的所拥有的权力并根据当地的情况管理雇员关系，是一种实用的方法。在很多不同的行业内运作是联合大型企业的特点，子公司向母公司负责利润，当然也提供一些关键性服务。因此行业工会可能被认可，也可能不被认可；员工参与可能普遍存在，也可能不普遍存在；工资的给付在由高层管理者给定的范围内由各个企业自己确定。

4. 4. 集体谈判的性质和含义

集体谈判就是发生在一个或一群管理者（或组织）与一个或一群员工（组织）之间的，关于工作条件、待遇或雇佣条件问题的协商，目的是达成某种协议。

集体谈判决不仅仅局限于这些常见的雇员关系问题，凡是发生在相关的两个或多个个体或群体之间，对与他们之间的关系需要进行重新定位的问题，都是集体谈判的内容；有些是隐蔽的，有些是公开的；有些会导致正式的结果（签署文件、协议），有些导致非正式的结果（口头的或心理契约）。因此，集体谈判是一个过程，它主要通过不成文的规则、习惯和实践，有的发生在工作现场层次上（这与相关问题发生的时间和所要处理的问题有关），有的则发生在公司层面上。

① ① 集体谈判的主体是一个或一群管理者（或组织）与一个或一群员工（组织）；

② ② 集体谈判的内容除了一般的协商工作条件、待遇或雇佣条件问题，还包括发生在相关的两个或多个个体或群体之间，对与他们之间的关系需要进行重新定位的问题；

③ ③ 集体谈判的目的是达成某种协议；

④ ④ 集体谈判是一个协商过程。

5. 习惯是在工作现场不同团体间经过日复一日的互动而产生和（或）再产生的结果，是根据人们日常工作中的相互关系和工作方式而形成规则与程序。

6. 管理特权就是由管理者制定规则，以一元化方式或多元化方式运用这些规则，如通过管理措施来压制冲突或鼓励冲突作为组织变革的手段，这种行为就是管理特权。

7. 雇员关系的一元化方法和多元化方法。

（1）雇员关系的一元化假设将整个组织看作一个团队（像一支足球队），所有的员工都为共同的目标奋斗，并假设团队所有的成员都接受他们在组织层次中的岗位，跟随指定的领导，以其最大的能力工作。组织中没有派系生存的空间，以致工会也没有存在的必要（因为所有的人如同都在比赛同一边一样），而冲突被看作病态的和不对应的，认为仅仅是由于误解和某些麻烦制造者导致的结果。

（2）雇员关系的多元化假设认为组织是一个包含了众多具有各自不同目标的利益体的集成，管理的任务是平衡他们之间相互竞争的需要。工会可以看作是各种利益的自然产物，而不是产生矛盾的原因。矛盾不被认为是病态的，而是自然产生的，但需要通过制度和规则进行疏导或管理。

8. 雇员关系的一元化方法和多元化方法相同点在于：这两类方法论都是对雇员关系的假设。雇员关系的一元化方法和多元化方法区别在于：

（1）目标的一元化和多元化。雇员关系的一元化方法认为所有的员工目标是一元化的，都会为共同的奋斗，而雇员关系的多元化方法认为所有的员工目标是多元化的，每位员工是不同目标的利益体。

（2）雇员关系的一元化方法认为员工都会相互合作。雇员关系的多元化方法认为员工相互竞争。

（3）雇员关系的一元化方法下管理的任务是利用员工之间的合作需要，达成组织的目标。雇员关系

的多元化方法下管理的任务是平衡员工之间相互竞争的需要。

9. 谈判单位的定义

谈判单位，指的是由某个特别协议确定的一群或一组员工，它包含的范围可宽可窄，从一组（少量的员工），到由同一个企业中来自不同岗位和不同层次的一大群员工（很多员工）。

10. 单一谈判的优点

（1）单一谈判对工会的优点在于：工会可以防止管理方采取“分而治之”的战术，工会能够明确的目标，有助于发展更紧密的工作关系并防止工会内部矛盾的产生。在企业层次的工会，往往是一些较小的工会，面对大型工会没有表决权，通过单一谈判能够增加这类工会的效率和凝聚力。

（2）单一谈判对企业雇主也有许多优点：帮助企业雇主能够对工会在公司的表现有一个总体的了解，从而能够采取措施排除不合理要求出现的可能；单一谈判减少了必须用来进行投票的时间；单一谈判容许企业雇主参与到不同工会，能够就不同层次雇员的报酬和利益的展开讨论。

11. 单一谈判的缺点：在所有的单一谈判中，难以做到中肯地代表所有与会者利益；谈判需要付出大量的时间和资源。

12. 员工关系的规则，不仅包括那些通常已经写入员工手册的内容，还包括大量的在工作现场被广泛使用或已经得到大家认同的规则。规则规定了组织行为的方式，因此，它们也是了解现场雇员关系的关键。

二、问题与答案

1. 雇员关系管理原则是什么？

（1）从战略性角度管理雇员关系。近 20 年来，越来越多的各类组织认识到管理层必须从战略性的角度来管理劳资关系，因为过去采取的救火式的方法只能暂时解决问题、解决短期问题，给企业长远发展埋下更多的隐患。从战略的角度管理员工关系，将提高企业长远发展成功的可能性，将会增强相互的协作和承诺。

（2）有明确的、经过审慎考虑的管理雇员关系的战略，并将这种战略分解成用于雇佣关系各个方面的政策。但是管理层要意识到，一个方面的政策与另一个方面的政策之间可能有冲突；此外，未来会发生什么样的雇员关系问题，有些是难以预料的；有些问题是经常发生的，可以提前做出计划安排，并留有控制的余地来应对变化。那么，像工会等组织在确定工资的方案、雇员参与、制定工作协议、对工作控制及制定工作程序等事宜中如何起作用，是管理层比较关心的问题。

2. 雇员关系的管理目标是什么？

- （1）把工作中的干扰降到最低程度，减少冲突的可能性；
- （2）降低单位劳动成本，而不必降低工资；
- （3）通过商定的程序，宣泄不满情绪，建立更稳定的雇员关系；
- （4）提高生产力和劳动力的利用效率；
- （5）增强协作与承诺，以提高对必要的变化的适应能力；
- （6）增加对劳动过程的控制。

3. 影响雇员关系管理风格的因素有哪些？

（1）产品市场因素，它由三个部分组成。首先是关于所服务的客户的性质，是行业客户还是家庭客户，以及主要产品是否是时尚产品而需要不断变化，还是一些高品质或耐用的产品，这需要有一个方向。其次是市场的竞争激烈程度，每一个组织所拥有的市场规模，以及市场上主要参与者的数量。三是市场规模的变化速度，是在增长还是在下降，是稳定的还是可预见或不可预见而不断变化。

（2）技术因素，它同样包括三个方面。首先是资本密集的程度，这与劳动力和资本设备的成本相关，与公司所增加的价值中工资/福利所占的比例相关。二是技术变化的速度，尤其是引进新技术对工作定义和前景带来变化的程度，以及刺激雇员抵制变化的程度。最后是经营上相互依赖的程度，在生产商品或提供服务中不同工作、部门和子公司之间合作的程度。例如，一个劳动力成本占整个成本的比例很少的组织，会有阶段地引进新技术，而且不同的职能部门之间彼此相互依赖，这样的组织更有可能采用协商式的管理风格。

(3) 劳动力市场因素，它也包括三个方面。首先是劳动力供给的格局，指雇主可以雇佣的人员的潜在的数量和质量，当然受到失业水平、学校毕业生人数、技术的缺乏等各方面严重的影响。其次是组织或整个行业中贸易工会的历史/传统，以及考虑替代集体代表的其他方法是否可行——如没有工会或单一工会的情况。最后是劳动力的职业混合，及根据脑力还是体力招募劳动力的程度。所有这些因素尤其与设立新的子公司相关。

(4) 组织特点因素，这首先包括公司的规模——大、中、小——这一直被视为不断影响管理风格的关键因素。其次，组织的结构对生产和发展的做法的演变非常重要，而且这可能在单一机构的公司之间也存在差异，它们中有些是高度集中化的多机构组织，有些是高度分散化的多工厂公司，还有一些是大企业集团，只要利润中心或单位能赚钱，它们不太在意采用一些专门的政策。这一类中组织中最关键的因素是对人力资源管理的集中控制和公司人力资源哲学的传播的程度。第三个关键的因素是所有权。例如，近来的一些研究表明，美国或日本的组织更可能采取协商式的管理风格，而公共部门的机构则不太可能这样做。最后，筹资因素也可能是影响组织采用的管理风格的重要因素。

(5) 社会、法律和政治环境因素，前面四种因素有助于创造一种公司经营的环境，因而为实务中的雇员管理提供了工具或束缚。像就业水平等经济因素对雇员关系有着实际和感觉上的影响，政治环境在激发对某些方法的信心上也具有同样的作用。法律环境同样会对雇主的管理带来阻碍或帮助。所有这些都编织在企业所经营的社会环境和它影响雇主、雇员以及对与社会责任有关的事物公众态度的程度之中。

4. 雇员参与为什么不是主导性管理？

相对于管理层自上而下的命令指挥式的主导性管理，雇员参与是一种支持性管理。虽然雇员参与仅仅是一种支持性管理，但是它的作用的有效发挥不仅可以改善雇员关系，而且对组织的绩效有重要影响。现在，企业界已经有各种各样的雇员参与的方式，例如，有的企业让员工做“一日厂长”，鼓励员工提合理化建议，让员工参与管理决策的制定过程，设立上下沟通渠道等等。

5. 产业民主与雇员参与制的区别？

产业民主与雇员参与制是不同的，他们的区别在于产业民主着眼于员工权利，雇员参与制是从经济效益角度出发的。雇员参与是使员工具备商业观念，更好地理解组织正在从事的事业，从而能为其有效的运作做好工作。员工参与很大程度上是由管理者决定的。

6. 雇员参与制中任务参与的意义？

任务参与，就是鼓励和期待员工在工作中承担更广泛的任務。这也是个人层次上的一种直接雇员参与制。任务参与是雇员参与制中最具有创新性的方式，它着眼于整个工作过程，而不是仅仅与一个员工的部分工作有关，要求参与者能从整体工作任务出发考虑自己所从事的工作。

7. 比较上情下达与问题提交上级解决有何不同？

(1) 从管理者到员工的上情下达的主要目的，是传达信息并“教育”员工接受管理计划与政策，采取的形式包括团队会议、管理者和员工间正式或非正式的沟通、正式的书面报告（工作报告、内部刊物、公司新闻以及录像资料等），用来向员工传达企业经营情况的信息或向公众传达新的管理决定。这些方式向员工提供了大量来自管理者的信息，但问题是这些是否是员工们感兴趣的。从理论上讲，上情下达将使得企业管理者们得到了好处，因为员工受到了经营管理方面的教育，拥有了提高用户服务水平 and 质量水平所需的基础知识，有助于提高企业的竞争实力。

(2) 将问题提交上级解决，能够使企业收集到来自员工的经验和观点，实现上下沟通。这种做法的目的是提高组织内部对意见的收集能力，鼓励工作中的协作关系，使变革合法化。具体措施包括质量圈、行动小组、合理化建议、观念宣传和全面质量管理。从原理上讲，这些措施给员工提供了讨论工作关系的机会，有助于企业提高产品质量和技术水平。

8. 什么是财务参与？

财务参与是把个人的利益与集体或公司的成功连接为一个整体的一种方式，简单讲就是个人收益与企业效益挂钩。在实践中有许多不同的方式，比如利益分享计划、员工持股计划、期权安排等。财务参与的目的提供员工对企业的忠诚度，激励员工更努力工作以争取进一步的成功。当然，这种做法取决于员工是否接受，他们在组织活动中起到多大的作用，以及个人利益与集体利益之间关系的紧密程度。

9. 雇员参与制对组织成功的重要性？

(1) 能充分调动员工的工作积极性。让员工从被管理的从属地位转变成参与的平等地位，员工地位的这一变化，可以激发他们的工作热情，充分调动他们工作的积极性。

(2) 能充分发挥员工的聪明才智。俗话说得好：“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”。在工作现场一线工作的员工掌握许多有关现场的信息，能够发现许多问题，而这些信息和问题管理者可能是缺乏和没有发现的。让员工参与可以及时地发现问题，获得更好解决问题的方案。

(3) 加强了员工与资方之间的沟通 and 理解，有效地协调了劳资关系，缓和了劳资矛盾。

(4) 加强了组织凝聚力。通过员工参与，可以赋予员工更大的责任，增强员工的责任感，企业员工形成对企业未来命运共同负责的共识。

(5) 有利于提升组织的绩效。

10. 雇主在雇佣关系领域履程序理由有哪些？

(1) 程序有助于分清雇员和雇主的关系。程序可以使雇员可以确切地知道其所具有的申诉权利。由于程序是双方共同协商的结果，因而还有助于在公认的机制里集中讨论问题并解决冲突。简言之，程序为建立良好的雇佣关系提供了框架；

(2) 程序提供了一种解决冲突的机制。可以确定出现问题时应该找谁抱怨或申诉，谁对问题的解决负责，以及如果与初始负责人无法达成一致意见，应该遵循什么样的路线来解决问题，如何把问题转交给上级；

(3) 程序充当了安全阀，其中提出了评估问题的所需的时间。通过一定的时间规定缓解了形势的压力，赢得了解决问题的时间，也保证了问题得到解决的过程中企业生产经营活动的顺利进行；

(4) 程序有助于保证更高的应变能力。因为程序一般是书面形式，增强了程序的可信性，也降低了对口头传达或习俗及实践的依赖；有了程序，问题就能够在程序范围内予以分析并加以解决，而不会面临问题措手不及或花费大量的时间以解决问题；因为有据可依，随意处置问题的可能性也降到最小；

(5) 程序作为有效的记录过程，可以从记录中发现存在的问题和可能的改进方案，这有利于改进管理控制和信息系统；

(6) 程序提供了重要的参考数据。如果程序是书面形式，满足自然公平的标准，且应用得当，使雇主的解雇行为有据可依，在法庭中应对不公平解雇的诉讼时显得特别重要；

(7) 程序的建立需要雇佣双方共同介入。程序的起草需要双方共同工作以对解决所出现问题的机制达成共识，这种共识使得双方愿意通过公认的程序来解决问题和冲突，有利于问题的迅速解决。

11. 评价程序的标准有哪些？

评价程序的标准一般有两种：可接受性及适当性。

首先，程序的有效实行需要各方的广泛接受。由于各方可能存在着许多不同的期望，程序的实施很难使每一方都完全满意，这会影响程序的执行。比如，对经理而言“决策的一贯性”可能很重要，他们会赞同程序而忽略一些不重要的当地事件以使他们认为的重要事件上传。然而，对工会及雇员而言，他们更感兴趣的是问题的迅速解决以及有机会参与程序的实施。

其次，程序必须与行业的结构及实施程序的团体相适应，且必须和组织内制定决策的各级有联系。如果组织的行业跨度大，给各部门或子公司强加相同的程序可能不太明智。实际上，在特定的情境下程序如果不合适，本身可能不是解决冲突的方式反而变成冲突的根源。

12. 程序中人事与发展职能的作用？

(1) 程序规定了申诉与争端是直线经理的责任，而人事专家可以及时为直线经理提供需要的建议和帮助。人事与发展专家不仅仅监督程序，他们还应该在程序设计方面起指导作用，不管后来他们在程序的执行中是否正式参与到每一阶段，都对程序安排有影响。

(2) 针对直线经理往往缺乏人力资源及法律方面技能的情况，人事与发展专家有必要在早期就参与进来。不过他们需要理解基层所发生的事情，同时也要理解法规、习俗以及工作场所的实际情况，否则就会被排除在决策之外，甚至不受重用。

(3) 人事与发展专家需要说服直线经理把规则与程序看成有价值的工具与指导原则而非负担，让他

们明白一个纪律程序为经理指明了在各种案例中可采取的措施。

(4) 虽然书面程序规定了直线经理在程序执行中的地位，事实上仍由人事与发展经理来处理大多数与采取纪律行动相关的工作。

13. 论述题：员工关系的规则规定了组织行为的方式，是了解现场雇员关系的钥匙。请你论述员工关系的规则是如何形成的？

规则的形成方式有：(1) 习惯和实践中自然形成的；(2) 管理特权确定的；(3) 法律规定或第三方的介入；(4) 集体谈判。在工作现场，员工关系是复杂的，它由规则制定过程确定形成并在实践过程中变化的。然后从这四个方面阐述。

14. 单项选择题

(1) 雇员关系与劳资关系的不同之处在于 (B)。

- A. 它强调雇佣关系的所有方面
- B. 它强调管理本身，而不是雇佣关系的所有方面
- C. 它强调雇员关系的历史发展
- D. 它正在广泛地为人们所采用

(2) 研究显示管理者在实际处理雇员关系时通常采用 (A)。

- A. 随机和实用的方法
- B. 人力资源课本中规范管理方法
- C. 事先考虑到的规范的方法
- D. 明确的审慎考虑的管理方法

(3) 产业民主的出发点 (C)

- A. 员工关系
- B. 员工利益
- C. 员工权利
- D. 员工责任

(4) B 现场雇员关系的关键是 (B)

- A. 员工关系的法律
- B. 员工关系的规则
- C. 员工关系的习惯
- D. 员工关系的谈判

(5) 劳资双方解决工资问题和改善工作的关键性方法是 (A)

- A. 集体谈判
- B. 习惯和实践
- C. 管理特权
- D. 法律规定

(6) B 雇员参与制的出发点是 (B)

- A. 经济发展
- B. 经济效益
- C. 经济利益
- D. 经济效率

15. 多项选择题

(1) 传统式的雇员管理风格具有 (A、B) 特点。

- A. 采用救火式的方法管理雇员关系
- B. 强调尽可能少付给雇员工资
- C. 强调工会的作用
- D. 倡导企业家精神

- (2) 影响组织雇员关系管理风格的因素包括(A、B、D)。
- A. 劳动力市场
 - B. 组织内部的特点
 - C. 管理人员的能力
 - D. 产品市场
- (3) 雇员关系的管理目标是(B、D)。
- A. 降低劳动成本的同时降低雇员工资
 - B. 建立稳定的雇员关系
 - C. 放松对劳动过程的控制
 - D. 降低干扰, 减少冲突
- (4) 雇员关系的假设主要有(A、C)
- A. 雇员关系的一元化假设
 - B. 雇员关系的紧密化假设
 - C. 雇员关系的多元化假设
 - D. 雇员关系的松散化假设
- (5) 下列选项属于雇员财务参与的(A、B)
- A. 利益分享
 - B. 员工持股
 - C. 工作轮换
 - D. 员工提供管理建议
- (6) 规则的形成方式有(A、B、C、D)
- A. 习惯和实践中自然形成的;
 - B. 管理特权确定的;
 - C. 法律规定或第三方的介入;
 - D. 集体谈判;
- (7) 集体谈判的内容(A、B、C、D)
- A. 工作条件
 - B. 福利
 - C. 雇佣条件
 - D. 雇员关系问题
- (8) 不公平解雇的概念最初是由(B)提出的。
- A 《工作中的健康与安全法案》
 - B 《工业关系法案》
 - C 《雇佣保护(加强)法案》
- (9) 程序的精神实质是(A)
- A 使雇主在工业法庭有据可依
 - B 一种利于问题解决的框架
 - C 使问题的解决有具体的步骤
- (10) 许多组织要求人事部门参加各种纪律听证会的原因是(A)
- A 确保程序得到持续公平的应用
 - B 人事专家有专业的技能
 - C 人事部门可代表员工的利益
 - D 因为法制的规定
- (11) 程序的组成部分有(A、B、C)
- A 序言

- B 人事与发展职能的作用
- C 外部第三方参与
- D 雇员的健康与安全问题

(12) 第三方参与的方式一般有 (A、B、C)

- A 和解
- B 调停
- C 仲裁
- D 法院判决

16. 判断题

- (1) 雇员关系的管理目标就是提高劳动力的利用率。(X)
- (2) 雇员关系具有冲突和合作的特点。(√)
- (3) Dunlop 的劳资关系模型中的行为者包括雇主、雇员和工会。(X)
- (4) 雇员关系管理的二元论观点可以用多种方法压制冲突。(X)
- (5) 习惯和实践是由持续不断的管理行为创造出来的。(√)
- (6) 财务参与是把个人的利益与集体或公司的成功连接为一个整体的一种方式，简单讲就是个人收益与企业效益挂钩。(√)
- (7) 单一谈判对企业雇主也有许多优点，没有缺点。(x)
- (8) 凡是发生在相关的两个或多个个体或群体之间，对与他们之间的关系需要进行重新定位的问题，都是集体谈判的内容。(√)
- (9) 只要从管理上可以设计出严密的规章制度，书面条文清清楚楚的东西就可以在实践中实现。(X)
- (10) 管理特权就是由管理者制定规则，以一元化方式或多元化方式运用这些规则，如通过管理措施来压制冲突或鼓励冲突作为组织变革的手段，就种行为就是管理特权。(√)
- (11) 上情下达总使得企业管理者们得到了好处。(X)
- (12) 任务参与是雇员参与制中最具有创新性的方式，它着眼于整个工作过程，而不是仅仅与一个员工的部分工作有关，要求参与者能从整体工作任务出发考虑自己所从事的工作。(√)
- (13) 程序实施过程中必须严格遵循规定的步骤。(X)
- (14) 许多程序中都规定了第三方参与，第三方参与有法定的约束力。(X)
- (15) 雇主仅对雇员负有责任。(X)
- (16) 集体问题是通过申诉程序解决的。(X)

第五章 雇员报酬

本章简介

报酬制度是企业人力资源管理中的重要工作。采用什么样的薪酬制度，体现了企业的管理哲学。报酬制度对于雇员的满意度和留住员工、吸引员工都有比较大的影响。本章首先介绍激励与报酬概念，然后讨论个人和小组付酬体系的发展情况，最后介绍非经济新报酬的情况。

本章目的与要求

通过本章的学习，你将能够了解：

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

一、主要内容

1. 激励是指激发和鼓励员工采取朝着预定目标行动并达到目标的过程。关于激励理论可分为内容型理论和过程型理论两大类。

2. 赫茨伯格研究发现，满意和不满意并不是必然相关，一个人对他工作的某一方面感到不满意，并不意味着他对整个工作一定不满意；同样，如果这个工人在某一方面没有感觉不满意，这也不意味着他对整个工作一定满意。他将影响人行为的各种因素划分为两大类：激励因素和保健因素。激励因素跟好的感觉相关，主要涉及成就责任、被认同、晋升、工作本身；保健因素与坏的感觉相关，这些因素包括公司政策、工作条件、监督和报酬。因此，如果员工说自己感觉良好，这就意味着他取得了某些成就，或认同需要得到了满足，依此类推。相反的，当员工说自己感觉不好时，这就意味着诸如令人厌烦的监督、菲薄的报酬等问题存在。不过这里的关键是，即使保健因素得到了满足，也不会产生激励作用。如果赫茨伯格的理论是正确的话，那么在实施中他的理论就和马斯洛的理论有些相似，即报酬只是一种有效的保健因素，我们必须找到一个合适的报酬水平以满足员工的期望。不过，在这一水平以上的报酬是没有激励效果的。这一理论同样可以应用到需要通过组织重构或工作丰富化来为员工提供满意的工作。这样我们可以看到，“真正”的激励因素是来源于工作本身和取得成就的机会、参与和认同。

3. 期望激励理论

期望理论认为人们的行为是建立在期望基础上的，这种期望影响着人们的工作环境、工作内容和工作方法，人们期望通过行动使得期望得到满足实现。期望理论认为，一个人在不同的时期存在不同的期望模式，管理者激励员工的实质，就是不断发现员工的期望并帮助他们实现这些期望。

期望理论认为人的激励过程包括三方面内容。第一，行为结果的期望。员工期望他们按照某种特定的方式行动，能够取得可预见的结果。第二，效价。员工对他们行为结果价值的评价。第三，努力——绩效期望，这是指员工对达到期望目标可能性的感觉。

4. 实行报酬管理的必要性

薪酬体系影响企业人力资源管理的很多方面，最终对组织的绩效产生深刻的影响。具体来说，企业重视薪酬管理的意义主要在于：

第一，薪酬会影响企业对员工的吸引力和员工的工作积极性、持久性（或流动性）。

第二，员工把薪酬体系看成为雇主评价各种活动或行为重要性的依据。

第三，员工获取薪酬的方式对公司文化有主要影响。

第四，薪酬体系可以区分组织内部的地位等级和决策结构，换言之，体现岗位的价值性。

第五，成本是报薪体系中的关键要素，尤其是对服务领域的公司，劳动成本占总成本很大的比例。

5. 企业在进行报酬体系设计的时候，需要考虑两个方面的内容，一是薪酬的结构内容，二是报酬的决策程序，简称内容维度和过程维度。

在薪酬结构设计过程中，需要考虑以下几个问题：

（1）确定薪酬的基础。是否根据员工做何种工作还是根据他们具有何种技术和能力来支付薪酬？即是以岗位为基础的薪酬制度（PBP），还是以技能为基础的薪酬制度（PBS）。不同的组织类型适宜采用不同的薪酬基础。一般来说，PBP 强调岗位层次，因此晋升是鼓励员工的重要方式；以技能为基础的薪酬制度鼓励干好本职工作，发挥个人所长。

（2）绩效报酬。员工是根据资历还是根据绩效来获得报酬？实施以绩效为基础的报酬计划，绩效必须是可衡量的，明确个人绩效还是团队绩效。对于有些工作的绩效很难测量，尤其是行政管理人员，他们的直接工作成果不明显或无法衡量；根据资历确定报酬在日本企业中比较盛行，但这种制度有着深刻的社会、文化背景，是与国家、企业的其他政策相适应的。

（3）企业的市场地位。一个公司的市场地位和态势影响到公司氛围，如果管理者考虑把公司变成出类拔萃并成为市场的领先者，那么其报酬体系会设计得不同于市场上的同行。

（4）内部与外部的报酬比较。企业制定的薪酬制度要考虑到内部公平性，在不同部门或做不同业务的要实现同工同酬。外部公平性，即把劳动力市场作为支付给员工报酬的关键性决定因素，这依赖于公司希望多大范围内树立总体的公司形象，或产品市场差异化的范围。

(5) 集中——分散的报酬战略。采用集中报酬战略的公司，公司有专门人力资源管理部门负责制定标准化的工资和薪水准则；采用分散报酬战略的公司，允许各个单位自行决定报酬制度。

(6) 等级的层次。企业确定不同的薪酬等级，员工根据他们在企业处于的等级地位获得相应的报酬；或以团队为基础平均获取报酬，但团队与团队之间也有等级区别。

(7) 混合报酬。不同的员工采用不同的报酬形式，员工可以根据自己的需要选择适合自己的形式。与薪酬体系的过程维度相关的二个关键问题：

(1) 沟通政策。根据企业的经营哲学，决定报酬在多大程度上采取开放或封闭的政策；

(2) 决策的实践。首先决定是否让员工参与报酬体系的设计与实施，员工的参与能使员工对报酬体系提出重要的意见和建议，而这些不是通常采用自上而下方法所能发现的。另外员工和他们的代表参与这个过程，使他们认为企业的决策是合法的、正确的，有助于他们接受企业的改革方案。

6. 企业使用的工作评价技术有多种，但是可以将它们归结为两类，即非分析方法和分析方法。

7. 工作评价的非分析方法，就是运用一个简单的排序方法，把所有工作岗位按一定顺序排列出来，而不必比较和评估每项工作的组成部分。该方法之所以称为非分析的方法，因为这种方法并不把工作分为若干部分，所以人们把它称为非分析的方法。非分析的方法常见的形式有如下几种：工作排序法，配对比较法，工作分类法。

8. 工作排序法，在这个方法中，工作描述或工作名称是按流程顺序或层次排列的，从而得到一个工作的“总体图”。这样方法比较简单，是把工作当成一个整体来考虑的，而不是把它分解成组成部分来考虑，通常适合小企业使用。

9. 配对比较法。这一方法和上述方法有点相似，但更为系统化。将每一个工作与其它的每一个工作相比较，根据其是否比其它工作少、相等或多分别赋予不同的分值，分数相加后就得出该工作的相对总分，所有工作的相对总分按照由高到低排序，就得到所有工作的相对重要程度顺序。这一方法比工作排序法客观；如果企业的工作岗位，那么除非使用计算机否则要想得到比较结果要花费很多时间。

10. 工作分类法。首先给出工作分类等级数量，给出不同等级工作的详细说明，这种方法与上面所述的程序相反，采用这种技术，首先等级数要决定工作的等级数然后制定详细的等级说明，然后将各个工作岗位与不同等级的代表性工作比较，看其符合哪一个等级的工作。这种方法的主要缺点在于对复杂的工作可能交叉于不同等级的工作，故很难确定其属于哪个等级。

所有非分析方法的主要缺点是，它们都具有很高的主观性，由于对工作岗位没有作系统分析，可能会导致所评的工作价值不公平，这就好像评价一个人的身体力量通过其体重来衡量一样。

11. 工作评价的分析方法，就是将工作分解为若干组成部分，然后，不同要素之间进行比较，最后将比较的结果综合起来，得到整个工作的评价价值。分析方法主要有两种类型：计点评价法、要素比较法。

12. 计点评价法

这是一项比较流行的工作评价技术，它把工作分解成许多要素，这些要素包括技术能力、判断力、知识、经验、努力、责任和压力等等，每个要素都赋予一个权重，并被划分为不同的几分点，比如技术能力有 5 个等级，分别计分为 5、4、3、2、1，然后通过对各个工岗位的各个要素打分，最后将所有要素得分加权求和，得到总分。工作总评分就决定了该工作的相对价值。这种方法比非分析的方法更客观，并且通过分解工作克服了评价中对“员工”而非“工作”评价的问题，但是这种方法很耗时间。

13. 要素比较法

这种方法试图将工作的排列与金钱价值联系起来。其原理是，首先将一个工作相关的要素找出来，比如精神方面的、体力方面的、责任方面的，并给出要素评价的标准；每一次仅仅对一个要素进行评价，确定所有工作岗位在该要素上的排列顺序。然后，确定应该给每一个要素分配多少工资。根据所得结果，比较目前该岗位上员工的实际工资，从而为未来的调资或招聘新员工提供信息。但是这种方法在英国并不流行，部分原因是因为对每个要素的工资分配被认为是随意的，并且假设报酬结构是已存在（与工作要素结构相对应）。

14. 影响员工工资和奖金水平的因素有：

第一，传统上认为，工作内容是影响报酬的主要因素，它包括工作责任、在组织层次里的地位、必备的知识技术或能力、对外交往能力、面对复杂性问题决策的能力等。不过从二十世纪 80 年代开始，相对

于工作内容来说，人们越来越看重个人的贡献了。

第二，个人特性，如年龄、工作经验、资格、特殊技能、贡献和绩效等；

第三，劳动力市场，如本地对具有特殊技能劳动力的供给和需求状况，及在一个特殊的劳动力市场中劳动力的“流动率”高低；

第四，产品市场条件和企业的成本结构，比如企业在市场中的地位、获利能力及市场目标和战略，这些对报酬政策有很大影响；

第五，企业的报酬哲学，这对企业的工资和薪金水平也有影响，一个要想获得“好的雇主”声誉并希望把大多数有能力的员工吸引住的企业，与哪些员工对企业评价差的企业相比，支付给员工的工资要高。

15. 基于时间的薪酬计划

这种薪酬常常以小时、周、月或年来表述。时间基准的薪酬有两种形式：一种是按期付给平均报酬，另外一种打乱固有的界限，基于服务的多少而定。

基于时间的报酬一般可见于管理类工作岗位或者在一些复杂的不便于计量个人对工作的贡献的岗位。在这种基于时间的薪资体系中，工作努力程度和工作质量是通过监督或习惯予以保证的。

16. 基于结果的薪酬计划。传统的基于时间的报酬体系没有给出一个明晰的报酬和工作努力程度之间的联系，而基于结果的报酬体系就建立了这样的联系，每制造单位产品就会得到同样的报酬，这种体系被认为是更具有激励性。

(1) 个人的计件支付。基于结果的个人报酬计划的主要优点是激励效果明显，员工可以看到个人努力与所得之间的联系。相比较而言，这种计划的缺点在于建立和保持的成本太高，常常需要一个带有奉献精神精神的团队才能建立。最流行的基于结果的个人报酬形式是计件工作。

(3) 小组的计件支付。当因为生产过程导致将成果很困难的归因于个人的时候就应用团队绩效报酬体系。团体绩效报酬计划的激励效果会因为团体规模的扩大而减低，团体精神的丧失，而致付出与获得之间的差距越来越大。

17. 基于组织的薪资计划

这种经济分享形式可能会引致部分员工接受或投身变革的愿望；管理者将会更能与员工沟通；实现更大的产量和更高的效率。与这些优点相对的存在有一些潜在的缺点：

(1) 首先，收益分享计划的执行是假定员工能够看到他们自己的努力与计划产生的收益之间的联系，而实际上他们很少能控制红利的多少。外部因素诸如原料或者服务成本的上升，这些将影响红利。

(2) 其次，除了鼓励组织内不同团队之间的合作，一旦红利水平达不到员工期望水平的话，计划可能引发团体内的敌视和责备，不但会导致员工背道而驰，而且在团队之间制造矛盾。

(3) 有些团队担心计划会引致对他们自己的排斥，或者因为集体谈判在薪资决定中已越来越不重要，或者事实上员工愿意致力于企业目标而放弃个人利益。

企业实施分享计划的关键在于认识到更加开放的管理模式是成功的中心，体现了员工是创新源泉的理念，在员工能够参与分享组织利益的情况下更容易实施。

18. 组织衡量员工行为表现的标准

(1) 杰出的表现；

(2) 高于要求的重大表现；

(3) 合乎一般要求的表现；

(4) 不完全合乎要求的表现；

(5) 不可接受的表现。

19. 主要的财政参与计划的类型

(1) 所有权分享；

(2) 现金利益分享；

(3) 相关利益回报。

20. 津贴可以被看成是薪资的补充。它可以涵盖涉及员工利益的各个方面。其中职业津贴是最为常见的津贴形式。此外，还有与其他各种收益如离职给付、生病和突发灾害的补偿等相关联的福利等。

21. 职业津贴给付的目的

- (1) 保留老员工;
- (2) 吸引新的员工;
- (3) 改善员工关系;
- (4) 管理员工作业时间和方式。

22. 斯堪伦 (Scanlon) 计划要点包括工资总额和销售总额的比例、与降低成本相联系的奖金、生产委员会和审查委员会等四个方面。Scanlon 计划的目的是使组织的目标和员工的目标同步化。Scanlon 计划具有三个最重要的特征: 第一, 强调参与性的管理哲学; 第二, 员工委员会负责执行激励计划; 第三, 采用企业自己的奖励分配计算公式。

23. 协调包括:

- (1) 体力劳动与非体力劳动的协调
- (2) 不同类型员工的协调
- (3) 雇用条件的协同

24. 非货币报酬与激励的两种观点是对员工工作的承认、反馈和员工的参与、自主权和责任。

二、问题与答案

1. 选择题

(1) 需求理论的代表人物 (B、D)

- A. A. 泰勒
- B. B. 马斯洛
- C. C. 麦戈雷格
- D. D. 赫茨伯格

(2) 为企业在长期内的经营方向和范围, 使组织与不断变化的环境相适应, 尤其是与市场、顾客相适应, 从而满足股东的期望的是 (A)

- A. A. 企业战略
- B. B. 企业战术
- C. C. 企业方针
- D. D. 企业文化

(3) 工作评价的非分析方法 (A、B、C)

- A. A. 工作排序法
- B. B. 配对比较法
- C. C. 工作分类法
- D. 计点评价法

(4) 工作评价的分析方法 (A、D)

- A. A. 计点评价法
- B. B. 配对比较法
- C. C. 工作分类法
- D. 要素比较法

(5) 内容型激励理论 (A、B)

- A. A. 马斯洛的需要层次理论
- B. B. 赫茨伯格的双因素激励理论
- C. C. 期望激励理论
- D. 人际关系理论

(6) 波士顿矩阵模型把企业分类包括 (A、B、C)

- A. A. 野猫企业
- B. B. 明星企业

C. C. 金牛企业

D. D. 猪企业

(7) 企业生命周期模型把企业生命周期包括的阶段 (B、C、D)

A. A. 变革时期

B. B. 成长期

C. C. 成熟期

D. D. 衰退期

2. 思考题

(1) 在薪酬计划中被视为至高无上的目标是什么？为什么？

对较好的表现进行奖励在薪酬计划中被视为至高无上的目标。企业组织不是要大家来做同样的事情，但是想要大家都来进行创新。因此，组织想要报偿的是那些在系统中示范创新的个人。

(2) 基于表现的报酬系统真的是那么完善吗？

事实上，基于表现的报酬系统常常缺乏条理性。在许多情况下，正式的行为标准与所期望的相差甚远，目标和行为之间关联甚少。在行为评估过程中，作为个人基于表现的报酬系统的核心，常常有许多关于主观性和自相矛盾的抱怨，加上缺少对评估人员的训练和对管理过程的监控。行为和报酬之间的关系往往是模糊而低效的。

(3) 为什么员工不是一直热心于利益分享？

首先，在企业中员工通常不能影响利润水平和管理决策。其次，在企业中投资储蓄会增强员工的不安全感。如果企业破产，员工就不仅失去工作，而且会失去其所有的储蓄。

(4) 为什么说津贴是一种“金手铐”？

认为津贴是一种‘金手铐’的观点是因为其很差的可转移性。不过这种现象现在已经从法律上得到了改善，包括促进更大的便携性和可选择性。

(5) 雇佣条件和谐的范围？

- ● 报酬系统及报酬方法；
- ● 加班和计时工作；
- ● 额外激动费用；
- ● 实际工作时间；
- ● 钟点或其他计时方式；
- ● 医疗给付计划；
- ● 休假条款和休假工资；
- ● 津贴调整；
- ● 警告期（在法定低限以上）；
- ● 养老金；
- ● 解雇或试用期；
- ● 福利；
- ● 边际利益如健康保险和公司汽车。

3. 判断题

(1) 财政参与中的现金利益分享类型在实施时会影响员工的基本薪资。(X)

(2) 以能力为基础的报酬比以技能为基础的报酬应用更加广泛。(√)

(3) 单一状况是一种过时的、不合用的、根本就无法推行的管理模式。(X)

(4) 工作扩大化就是工作丰富化(X)

(5) 全面质量管理和质量圈是一回事。(X)

第六章 人事与发展一体化

本章简介

推行战略性人力资源管理是现代企业管理的发展趋势，人力资源管理在企业管理中的地位和作用正在由过去的职能性部门，转化为企业战略的支持部门、伙伴部门和员工服务部门。本章主要介绍人事和发展工作与企业战略的关系，人事与发展在企业管理中的职责，一线经理在人力资源管理中的作用。

本章目的与要求

通过本章的学习，你将能够了解：

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

一、主要内容

1. 战略在三个层次上对企业经营发生作用：

(1) 第一层次，企业战略规定了企业经营范围、组织结构和资金运作以及资源在企业内部不同部门的分配。

(2) 第二层次，规定了企业的经营或竞争战略，企业在市场中如何竞争、开发什么样新产品、服务于何种类型的顾客等。经营战略还决定了市场、资金、生产等如何为更高层次的战略作贡献。

(3) 第三层次，企业战略对员工开发的影响作用。

2. 通常战略是按照自上而下过程制定的，即企业战略是由决策层决定的，然后一层一层向下贯穿到组织中。除了这一观点之外，还有四种战略形成的思路：

(1) 战略形成的传统思路（利润最大化，仔细思考）。战略形成的这种理论是把战略描述为是一个精心计算和分析的推理过程，这一过程是企业高层管理者通过调查外部环境，寻找出实现企业利润最大化和赢得竞争优势的途径来完成的。这种观点意味着，管理者所采取的行动是合乎道理的。但是从军事的观点来看，这种战略形成的过程与战略实施的过程是相分离的，战略是将军才干的体现，是在充分考虑了安全和部队派遣的情况下，通过军事纪律和服从命令来保证指挥员取得成功的。

(2) 战略形成的演变思路（利益最大化，随意的）。这种理论把战略看成是市场压力的产物，战略可使企业最有效和最有活力；从人口生态学的观点来看，在一定市场环境下的最合适战略是市场竞争的产物；在这个过程中表现相对好的员工得以生存，而相对差的员工则被精简和淘汰。适应能力和学习能力是企业生存和发展的基础。

(3) 战略形成的程序思路（多元的，随意的）。这种观点假设人们是在理解力有限、对未来的把握不定和对行动漠不关心情况下，制定并执行一个完美的精确的计划。这一思路有两个重要的特点：第一，企业战略是通过组织中不同层次的经理人员参与讨论共同来制定的，甚至在有些情况下，只有事件发生之后才能知道战略是什么。事实上，这种行为可以解释为战略是事后产物，是通过事后合理化的过程制定的，在这个过程中参与者描述已经发生的事情，然后再将在这些事情合理而精心地应用到战略制定之中。奎因认为^①，战略是通过琐碎的大量直观的方法形成的，通过内部决策与外部事件结合而形成的，与远景很好地吻合而形成的。第二个重要特点是微观政治的观点。我们知道，企业组织内部会存在各种紧张关系、矛盾、竞争和目标冲突，企业经常被那些为实现个人或部门目标的行为所困扰。这一观点显然与战略形成的传统观点相对立，因为这里的各种假设将可能使得战略实施的结果令企业陷入危险境地，而不是可以精确预计的目标。

(4) 战略形成的系统思路（多元的，仔细思考）。这种观点认为，战略是社会系统相互作用的产物，在这个系统中，像阶级、性别和民族文化等因素都影响企业战略的形成，或者说，构成了企业战略制定要考虑的要素。根据这种观点，企业战略的选择不仅更多地受参与决策者的认识局限所限制，而且还受到当时的社会文化和各种社会团队的利益所限制。像日本、德国和法国政府，通过政府行为影响着企业战略的制定和实施。

^① Quinn, J. Strategies for Change: Logical Incrementalism. Homewood IL, Irwin, 1980

3. 人力资源管理对制定企业战略的作用主要表现在：

一是管理开发。这是因为管理开发在改变或者加强管理哲学、明确未来发展方向以及其可见性方面起到了重要的杠杆作用。

二是员工关系。这是因为员工关系是人力资源管理问题的核心，牵涉到员工的忠诚、沟通、报酬政策以及劳资谈判层次的选择等方面。

三是组织发展。组织发展在组织变革计划中起到重要作用，特别是企业想要提升新的价值水平，寻求工作关系对策时尤其如此。

当然，人事与发展的实施人员还可在其他一些领域做出贡献，帮助一线经理实现组织目标。例如，人力资源规划、招聘与选拔员工、引导新职员、处罚或者开除员工，处理员工投诉，评估以及对所有员工的培训工作等方面发挥作用。

4. 人力资源管理对企业战略的贡献在四个阶段比较明显：

(1) 在形成全面质量管理措施的过程中，通过设置标准、帮助挑选咨询人员、确保和当前的企业文化相匹配，以及为管理开发的活动中提供帮助。

(2) 在初始阶段，通过推动变革的过程，提出关键原理和对质量关键点员工的交流，对教练和队员进行培训，帮助描述企业的使命等方面发挥作用。

(3) 在加强质量管理阶段，通过不断交流，对绩效评估和薪酬计划进行再设计，培养团队工作技巧，给予非金钱上的认同与奖励。

(4) 最后，在“审查”这个阶段，人力资源管理专业人员可以帮助一线经理整理年度 TQM 报告，准备并实施员工态度调查，并帮助取得外部鉴定。在所有的阶段，如果有人力资源管理专家的参与，问题的解决将有显著效果，但如果将问题完全推给一线经理人员，那么就有一些东西得不到保证。

5. 波特的竞争优势

将波特竞争优势理论与人力资源管理相结合，提出人力资源管理如何帮助企业赢得竞争优势，通常有三条基本途径：降低成本，提高质量，创新。

(1) 降低成本。企业寻求提供比竞争对手更廉价的产品和服务，通过消除不必要的活动而使流程中的每一步成本最小化，其中当然包括人员管理。把这一理论运用到人力资源管理中，就是特定的人员采取特定管理政策与方法，比如招聘和选择工作，如果企业招聘做低层次工作的员工，那么，就采用简单的选择工作，对他们进行低水平的培训和开发，不强调员工参与，给予低水平的报酬和最低的健康与安全标准，不同情存在困难的员工，没有工会；如果专业的人事与开发职能部门存在的，它的作用也很小，在企业没有多大影响。

(2) 提高质量。企业为了寻求提供质量，尽可能使得自己的产品和服务与市场上其它企业提供的不同。在这种竞争战略指导下，人事与开发管理为上述目标服务，并且实施“最好实践”的人力资源管理，比如精心招聘和挑选员工，制定员工发展计划，给予授权和责任大的工作，提高员工参与程度，给予员工广泛和连续的培训和开发，建立和谐的、具有竞争性的薪酬福利制度，绩效评估成为关键性的工作。如果人力资源管理职得到很好发挥，有好的雇佣制度，一线经理与人力资源部门之间亲密合作，那么，人力资源就能够帮助企业取得和保持市场竞争优势。

(3) 创新。企业借助于受过良好培训的专家设计和生产复杂的、不断变化的、适应市场能力的产品和服务，从而保持其在市场竞争中处于领先地位。人事与开发政策有助于提高企业的创新能力，比如通过团队建立，培养员工对企业的忠诚，给予员工宽松的工作环境等，都对发挥员工的积极性和创造性有促进作用。要使得员工的发展成为他们自己的责任，而不是管理者的义务，即俗话说讲的增强“主人翁”意识，这降低基本工资增加员工分享的股份，使他们的利益于企业发展挂起钩来。

6. 波士顿矩阵模型原本是企业市场竞争策略分析模型，后来有些管理学者将其与人力资源管理结合起来，用于阐述企业人力资源管理策略。该模型假设，企业人事与开发决策是以服从于企业竞争战略为基础，将经营决策与企业战略和人事与开发联系在一起，企业战略被决定了企业人力资源管理的方法。下面结合对波士顿（BCG）矩阵的企业分类，阐述企业相应的人力资源管理政策和实践。

(1) 幼童企业

这种类型的企业处于一个快速增长的产品市场里，但具有低的市场份额。这类企业的总体经营状况是弹性、动态和不正规，缺少规章制度，试图通过官僚集权赢得市场份额。人力资源的主要特征是弹性，不管是个人的还是团队小组的，强调他们的能力弹性，强调非正式的和开放的管理模式，鼓励员工抛开劳动合同工作，尽可能减少人事干预。大多数的人事与发展活动都是一线经理实施，通常缺乏专业指导。

（2）明星企业

企业处于快速增长的产品市场中，并占有很大的市场份额。在这种情况下，企业希望有一个比较规范的人事与发展系统，具有高效的管理职能。处理人力资源问题的主要责任很可能还归属于一线经理。通常这类企业与“比较好”的人力资源管理实践如：实行认真的招聘和甄选（从态度和技术能力两个方面），以获得最合适企业的求职者，为培养员工对企业的忠诚感，并相应制定了内部培训和发展计划，建立了与个人绩效相关的薪酬系统，实行规范化的绩效评估体系以及沟通和员工参与体系。企业重视对人力资源的投资。

（3）金牛企业

这种企业处于缓慢增长甚至停滞的市场中，但本企业占有较高的市场份额。该类企业表现出稳定、有序、可预见性和规范性等特征。这类企业对高层次的员工表现出容忍，目标和进度之间的弹性较小，有一个实施得很好、鼓励员工长期服务的报酬系统。人力资源的职能就是使员工配置优化，高度强调专业性及在相应领域的超前发展。由于企业有高的收益因此能够承担人事与发展活动的高成本活动来协调劳动关系。

（4）瘦狗企业

企业在市场上处于很差的竞争地位，市场增长缓慢甚至是衰落，企业在市场中占有率很低。由于企业处于这样一种很差的经营环境之中，人力资源管理面临着不断变革和降低成本的压力。因此，该类企业往往会实施规模缩减、裁员和招聘短期工作员工，加强管理权，强调自上向下的沟通。如果企业实行经营转型的话，常常会导致企业内部产生各种冲突和争论。

7. 人力资源管理的生命周期分析模型

一些学者监企业发展的生命周期与人力资源管理结合起来，以解释为什么企业必须在企业发展的不同时期要采用不同的人力资源政策或活动，或者解释为什么不同的企业在同一个时期采取了不同的人力资源管理政策或活动。

（1）开始时期

在企业成长的初期阶段，企业的成长和发展必需拥有运作上的弹性和对市场变化做出反应的敏感性。在这一产品开发和经营阶段，企业家精神是整个企业发展的核心。因此，员工的招聘强调工作的弹性和能力，鼓励员工刻苦工作和自我发展。企业的一个目标是培养员工对企业的忠诚。这种忠诚往往企业通过较高的有竞争力报酬来奖赏，奖赏的方式上企业又是鼓励员工追求获得未来的潜在收益，比如通过投资入股、给予股票期权等。企业几乎还没有形成规范和正规的结构，工会组织或者没有形成，或者发挥作用很小。企业缺乏专业的人力资源管理知识和人员，通常利用咨询顾问来实施人事与开发活动可能更具有成本效益。

（2）成长期

处于这一时期的企业，开始有比较正式的政策和工作程序，企业在市场上取得稳定地位和成功。企业需要留住专家，并且确保员工的早期对企业的忠诚能维持。在这一阶段人力资源管理是为人事与开发的各方面体引进更先进的程序和系统。例如，更成熟的招聘和挑选方法，制定生涯管理计划、培训计划，实施绩效评估系统，组织发展和规范的报酬体系。在员工关系方面，优先工作是保持和睦相处的关系，和保持员工工作的动机与职业道德。

（3）成熟期

随着市场开始变得成熟，限制企业发展的一些障碍逐渐被企业突破，企业需要评估已经进行的活动。到了这个时期，企业一定有了一系列规范化的制度。这个阶段人力资源管理主要集中在劳动成本的控制上。培训和开发计划变得更难合理了，降低工资的压力不大。但是，员工关系将变得没有原来好了，管理人员开始感觉到降低各种类型成本的压力。与此同时，企业由于处于市场竞争劣势，企业迫于提高生产率的压力，这一时期也是动员员工退休和流动的好时机。另一方面，随着企业有金牛转化到了狗，员工和经理们也开始考虑是否仍然在该企业干下去了。

（4）衰退期

衰退给企业带来一系列问题，其中很多问题在上一个时期就开始出现了。企业在这个时期的工作重点是如何合理化和减少冗员，以及人事与开发理论的运用。许多以前得到开发的人力资源政策被拿来重新

考虑，而他们以前企业为了降低成本而抛弃了。人事与开发专家的职能被分散，企业可能降低薪酬，培训主要集中培养员工新的技术能力和再就业咨询上，并且将一些服务外部化倾向。劳动关系变得紧张和困难，工会组织有分解的可能或者作用变小了。

8. 米尔斯-斯诺模型

米尔斯-斯诺提出了涉及组织特征和人力资源战略的三种有效的战略行为方式：防守者、探索者、分析者。和其它相关联的理论一样它们把人事与开发战略看成是企业战略的延续，人事与开发战略依赖于并且支持企业战略。米尔斯和斯诺的理论论述了雇员关系问题。

(1) 防守者。实施防守者战略的企业，拥有狭窄但稳定的产品市场，采取高度集中的组织结构，产品数量大但成本低。根据企业的这些特征，人力资源基本战略维持企业这个“大厦”，进入企业内部劳动力市场的入口有限，实行内部提升，强化培训，薪酬体系是鼓励内部的协调合作。建立一个相对开放的内部劳动力市场，有利于增强员工实现组织目标的义务感和承担不受狭窄的工作边界约束任务的愿望。

(2) 探索者。探索者战略是建立在变革、适应性、生产线再设计、依靠进入新市场增长、寻求新的发展和机遇的基础上的。如果企业不拥有足够的熟练专家，那么，基本的人力资源战略就是获取、吸引员工。这就意味着企业要在各个层次上使用成熟复杂的招聘方法，广泛使用心理测试来鉴定和挑选那些技能与组织高度相关的员工。报酬系统是结果导向的、短期的，与组织的专业分工相关的（比如产品或地域），培训和开发主要是解决企业面对的特定问题。

(3) 分析者。分析者战略是上述两种战略的综合，人力资源管理根据企业所出的经营环境不同而变得多样化或混合化。企业通过招聘或自己培养获得人力资源，根据所处的情况确定培训投资，报酬政策考虑内部相对性，也考虑外部的比较性。

9. K. 利格的人事与开发模型

K. 利格认为，人事经理要获得权力和影响力，需要在工作中采取一系列策略：

第一，常规创新策略，即 P&D 经理努力将其工作与组织中的主流价值观和规范明确地联系起来，旨在满足高层的要求。主要表现在处罚、解决冗员以及劳动成本的严格控制等工作上。

第二，非常规创新策略，即由 P&D 专业人员制定一套完全不同的规则，赢得企业当局对非组织指标要求的思想的信任和支持。比如，近期企业提出的学习型组织的一些理念，关于家政服务的思想等，与传统的观念有很多不同。

第三，充当偶然性问题的解决者角色，即帮助企业识别问题与解决问题。

9. 泰森、费尔斯的人事与开发模型

泰森和费尔斯在 1986 年提出了称为“建筑现场”的分析模型。这个模型中，P&D 围绕企业内部的相关因素被分解为三个功能，这些内部因素分别是高层管理团队的决策方法，P&D 行为的准备期，P&D 专业人员操作的差异性，以及专业人员参与创造组织文化的程度。

该模型将人事与开发部门的人员看成是最基本的工作人员，即所有有关权力被授予一线经理人员，P&D 系统是一种特别的系统，其工作主要是行政性的和办事员式的，从事有关保管、填写记录、福利、求职者面试以及保管工资和薪酬资料。P&D 专业人员（如果存在的话），可能是没有人力资源管理背景的外行。P&D 功能的中心是合同经理人员，一般根据比较规范的行业工会管理体系和手续，处理问题并且着重强调工作控制、麻烦解决和紧急处理。员工关系的处理原则是相同的。一些基础性的管理职能由一线经理执行，他们与 P&D 部门密切合作，以确保操作与政策一致性。P&D 的最后一个功能，也是最复杂的，叫做建筑师。是指对有关高层层面上的整体设计，通过创造、革新的方法使得整个商业计划与人力资源管理的统一。在这种背景下，P&D 实践者能够影响组织的变化，并被企业期望去领导和创建适应整个组织的“正确”的文化与宗旨。这个建筑师将首先被视为业务经理，然后是才是职业 P&D 专家，从长期角度看，他们通过团队工促进高层管理强势文化的形成。

10. 希普顿、麦克奥雷的人事与开发模型

希普顿和麦克奥雷根据权力（大/小）和整体性（高/低）将 P&D 的功能分为四种类型：

(1) 福利功能模式，在权力和整体性两个维度上都很低，只有行事 P&D 的传统职能，是家长式、被动式的管理，对组织来说是无关紧要的。

(2) 行政管理模式，权力纬度低，整体性程度高。P&D 功能与组织结合得更紧密，但由于基本上是为满足高层经理需要因而缺乏权力。

(3) 经营管理功能, 权力纬度高, 整体性程度也高。P&D 是实现组织目标的中心, 并拥有权力地位, 对实现企业发展战略有大的作用。

(4) 组织发展模式, 权力纬度高, 但是整体性程度低, P&D 具有权力但缺少整体性, 非常类似 K. 利格的非常规创新策略模型, 其工作对主流组织文化有挑战。

11. 斯多利的人事与开发模型

斯多利 1992 年提出一种 P&D 功能分类的模型, 根据其在企业发展中的战略性和参与性程度, 分为四种模式: 顾问、侍女、调整者、变革者。

(1) 顾问, 操作在企业战略层面, 而不对其它职能进行干涉, 在需要时为一线经理提供支持, 并经常是在现场的背后协助他们完成政策的制定与具体操作, 允许部门经理在谈判中对劳动管理问题有更多的自由和权威。

(2) 侍女, P&D 是属于策略性和非干涉型的功能, 其工作主要是受他们的“顾客”——一线经理的需要所左右; 是办事员, 从事行政性工作, 例如保管考勤记录, 以及偶尔参与福利工作并提供建议。人事部门是服从性的、隶属的以及随从式的, 仅对顾客的短期要求做出反应, 而不寻求改变或影响组织的发展方向; 总之, 这些人缺乏变革的权力与影响, 而且他们对一线经理的顺从更加强化了他们不利地位。在一定程度上, 他们被看作是斡旋于管理者与被管理者之间的“中性代理”。

(3) 调整者, 操作在策略层面上和充当高度干涉的角色, 非常像传统行业中的“救火者”那样操作。与工会代表合作密切, 共同处理问题, 并且到现场解决问题。不能因为他们在策略层面上的干预就错误理解为他们工作缺乏重要性。另外, 尽管与一线经理工作密切, 调整者仍然需要通过建立一套明确的 P&D 目标以及提高其“供货”能力, 来保持他们工作的独立性和专业性。

(4) 变革者, 热衷于在新的立足点上建立与雇员的关系, 寻求员工的承诺, 并激发他们具有组织公民行为。P&D 应该发挥对管理变革的作用, 进一步强化其各方面的功能(比如斯多利模型中的 4 种角色), 通过影响经营管理的结果来证明其价值。

12. 人力资源管理在全面质量管理(TQM)中的作用, 可以用威金森和马金顿提出的多角色模型来说明。该模型从类似于斯多利模型两个纬度来分析人事与发展(P&D)作用的: 层次性(战略性或操作性)和整体性(高或低), 认为 P&D 在 TQM 中的四个作用分别是改革代理人、隐蔽的说客、内部合同人和推进者。

(1) 改革代理人, 类似斯多利模型中的变革者, 其工作容易被高层经理识别。有人通过与总经理、一线经理、质量经理和工会代表以及人事与发展实践者的访谈, 发现人们对改革代理人的总体看法是, 他们是“变革的发动机”, 能提供促进 TQM 文化建设与组织结构调整。

(2) 隐蔽的说客, 处于战略层面, 但是工作的整体性较低, 通常为高级管理团队提供幕僚支持, 非常类似斯多模型里的建议者。

(3) 内部合同人, 处于操作层面, 通过服务性协议和明确的业绩指标来发挥其经营作用, 并使这一角色得到进一步的强化。

(4) 推进者, 处于操作层面且是低整体性的, 充当为一线经理提供日常行政支持的传统性角色——基本近似于斯多利模型中的侍女角色, 但工作不仅仅涉及员工关系方面而是人事与发展的整个领域。

13. 人事与发展的“最佳实践”。不同的环境条件, 需要不同的人力资源管理政策和活动, 因此, 一个人力资源管理模式是否属于“最佳实践”, 取决于其组织类型和环境。近来有些学者认为, 这个称为“最佳实践”的人力资源管理能帮助任何组织提高绩效, 至少从长期的角度来看是如此; 在其它方面相同的情况下, 应用“最佳实践”人事与开发的组织可获得竞争优势; 但并不是所有采用这种人事与开发实践的组织都注定取得很大成功, 也不是所有未采纳的组织都注定不能成功。

14. 外部咨询的实践模型。阿姆斯特朗将外部咨询人员细分为以下几类:

(1) 大型、多领域的企业, 如一流的会计企业和管理咨询企业, 它们可提供一系列服务, 包括人事和发展咨询。

(2) 专门的人力资源机构, 其中有些是大型、知名的企业, 可以提供全方位的人事与发展服务, 另一些是较小规模但是更加专业的企业, 它们有时被称为“专卖店”。

(3) 小型企业或独立咨询人员, 往往是独立的机构, 在某个特定领域有所专长或在人事与发展范围内全方位开展业务。由于退休或多余的从事咨询服务的管理人员人数增加, 这一领域在过去有了大幅度增

长

(4) 学者，他们中的部分人除了教学、研究和管理之外还在特定的领域提供咨询服务。他们还可以提供最新的调查结果。

(5) 诸如行业协会之类的组织，除了他们其他的职能之外也提供咨询服务。

二、问题与答案

1. 实施企业战略的障碍有哪些？

在企业管理中，不同等级和职能之间的冲突和矛盾是经常发生的，人力资源管理部门和其他同层次的部门以及上一层次部门之间也会存在各种矛盾、冲突。这里从垂直一体化的角度分析企业战略不能得到很好贯彻的主要原因。

第一，许多中层经理和主管并不深刻理解企业的目标，而是把自己看成是有别于高级管理者的人。

第二，一线经理和主管超负荷地工作、与高层管理矛盾、缺乏实施人力资源管理明确的奖励。

第三，对一线经理和主管人员专业培训的缺乏，是阻碍企业战略转化为实践的第三个因素。

第四，主管人认为来自高层经理的规则限制是毫无意义的，他们希望工作上的规则要保留一些弹性，允许管理人员调整规则，给他们自己留有回旋的余地，比如在某些情况下对工人进行冷处理，在某些情况下对工人发号施令，这样做既可以对不听话的员工加强管理上的控制，也显示管理人员平和宽厚的风范，在必要时提供一个对话的平台。

第五，战略难以付诸于实践最后一条原因，是管理人员可能没有意识到组织的规则正在被打破，在这个过程中，可能会出现一些违背企业宗旨的先例，布朗将这种情况称之为“忽略式管理”。

2. “最佳实践”的四个主要模型是什么？

(1) 斯多利(1992)提出，在人事与产业关系以及人力资源管理之间有 27 个不同点，这些不同点可以化分为四个部分：信念与假设、战略方面、直线管理以及关键杠杆，涵盖了人力资源管理中诸如“超越合同的目标”的内容、企业计划的人力资源管理核心、一线经理的关键角色和对标准化的低强调性。

(2) 普菲夫(1994)提出了 16 个要素(他认为准确的数量和精确的定义并不重要)，包括员工安全、招聘甄选、激励性报酬、员工所有权、参与和授权、团队工作、培训与技能提高、工资压缩与内部晋升。这些要素共同支撑着这样一种管理哲学，那就使得员工对企业长期承诺和按照高标准行事的愿望。

(3) 伍德和欧本尼斯(1995)提出，17 项“高承诺的实践”应该被企业共同应用，因为通过这些实践的共同作用管理能够引发员工高水平的承诺。零散的管理实践将不能获得由一个更完整一致的方法所带来的好处。17 项实践中被认为最重要的实践是：可塑性和工作承诺作为甄选标准，作为全体雇员目标的职业阶梯和升迁机会，以及作为生产性员工最主要工作方式的团队工作系统。此外，还包括雇主不仅仅要让政策存在，还要真正实施起来。

(4) 胡斯利提出了关于最佳实践的 13 项问题，总体划分为“雇员技能和组织结构”和“雇员动机”两大类，具体包括信息分享，内部竞升，团队的工作与生活质量，培训，甄选测试，以及表彰。他的问题比起其他专家的问题来说，更为尖锐。

3. 人事与发展功能的未来发展趋向？

尽管未来更强调人事与开发人员要转变角色和加强对一线经理的支持，但可以预见的是，组织将对人事与开发专业人员的数量进行削减。人数的下降并不必然导致该部门地位和影响力的降低，事实上那些留用的人将更多地作为变革代理人而不是推进者或救火队员。它要求所有学习人事与开发核心课程的学生从专业人员向多面手转变。人事与开发和一线经理两方面都应该认为到，人力资源管理权力的移交对双方和组织都有利：移交日常性工作不仅仅使一线经理加强了对其重要工作领域的控制，而且减轻了人事与开发经理的负担，使其集中精力在战略和程序性工作方面，以及在特别时候给予一线经理支持：

(1) 人事与开发经理通过做好下列工作实现与一线经理的紧密合作；

(2) 制定人事与开发政策和程序性的工作框架(例如招聘和投诉方面)，以确保企业政策的连贯性和合法性的要求；

(3) 提供所有人事与开发工作的专业指导(如聘用、辞职、甄选、评价、培训等)，以手册为主；

(4) 培训一线经理使他们具有相应技能(如写工作说明、面试、或激发承诺)。

4. 一线经理和人事与发展部门的关系？

人事与开发部门与一线经理之间的关系，通常来说，人事与开发部门负责政策的制订工作，其中可以独立制定，也可以与一线经理合作完成。一线经理主要贯彻人事与开发政策，即从事相关的实践活动，与人事与开发部门建立伙伴关系，讨论政策的制定。部分人事与开发工作几乎完全由直接经理完成，包括批准空缺、描述岗位说明、甄选、试用结束的面试、以及投诉和处罚，尽管是在与人事与开发部门协商下的。人事与开发部门保留着选择招聘中介的责任，收集参考信息，开办培训课程，以及雇佣薪酬的大部分工作——但不包括个人提薪。直线经理与人事与开发部门分享操作工作的程度上，除了部分工作外，大多数组织是以协商式为主，而在单方为主的工作中，人事与开发仍占主导。

向直线交权主要是在招聘和冗员谈话，劝告和处罚以及投诉方面。另一方面，人事部门趋向保留薪酬预算和谈判，工作评估和福利管理的工作。还有研究表明，一线经理最有可能承担人力资源实践的责任，例如，行为评价，领导质量小组和团队沟通，处理处罚和解聘，以及招聘工作。

5. 企业使用外部咨询以替代内部咨询服务的原因？

(1) 如果咨询人员可以提供企业内部无法获得的专业知识或时间，企业就有可能使用外部机构的服务。专业知识可以是某一领域的（心理测试），也可以是处理问题技巧上的。在后一种情况中，外部咨询人员可以帮助管理层在组织的层面上处理一些事情（如文化变革计划或内部沟通）或当同事之间存在一些问题时，可以借助他们来处理事情。当然，在现实中咨询人员在给客户服务时常常有必要同时展示他们处理问题的技巧和专业知识。在有内部人力资源部门的机构里，这些部门的员工常常因为忙于履行日常职责而不可能投入时间从事特殊的项目，而在这种情况下，外部咨询人员恰恰可以提供一个合适的选择。

(2) 与外部咨询人员的独立性有关。人们认为他们可以提供不受内部影响的专门知识。这在错综复杂，有多重因素，需要从多方面来理解的问题情况中尤其有用，如在员工关系领域。在一个由各个部门组成的指导小组的监督下，使用独立咨询人员进行员工态度调查是一个例子，此外咨询人员还可以对机构重组进行建议。同样，有人认为局外人的观点可以帮助管理人员和其他人解决似乎无法解决的问题：由独立咨询人员提供一个看问题的全新视角或各种观点，将会导致管理者的态度或行为方式的转变，帮助转变高层管理人员的观点。有时候，企业内部人事和发展部门的工作往往徒劳无功，但是借助于顾问后一些做法就能被容易接受。其原因是内部管理人员被认为不具有的权威、独立型，而外部“专家”能行。

(3) 是经济和财务上的，这在大部分人事和发展服务由外部提供或将要进行一项重大项目时尤为重要。如果咨询人员只是临时使用，雇用他们的成本将会大大低于在年度内其他时间不能完全发挥其用处的企业内部专业人士的成本。如果高层管理人员对外部咨询人员的服务不满意，那么将来还可以选择其他人员。很显然，不同咨询人员的成本差异较大。一些大规模、知名度较高的咨询企业成本最高，而学者和独立咨询人员往往处于中间水平，处于底层的常是毫无经验的人员或者他们没有意识到自身市场价值的咨询人员。如果管理层从成本的角度出发决定使用咨询人员的话，他们必须清楚地考虑到所有财务支出的因素，认识到总体成本还包括开始时整合咨询人员所需时间的成本以及执行建议所产生的成本。

6. 单项选择题

(1) 斯多利模型中不包括的角色是 (C)

- A 顾问
- B 侍女
- C 建筑师
- D 调整者

(2) 最早提出人事与开发模型的是 (D)

- A 普菲夫
- B 胡斯利
- C 斯多利
- D K. 利格

7. 多项选择题

(1) 属于最佳实践的模型有 (A、B、C)

- A 伍德与欧本尼斯模型

- B 普菲夫模型
C 斯多利模型
D 威金森与马金顿模型
(2) 外部咨询人员的种类包括 (A、B、C、D)

- A 会计公司
B 管理咨询公司
C 学者
D 行业协会

8. 判断题

- (1) 最佳实践的人事与开发模型可以在任何时期内帮助任何组织提高绩效。(X)
(2) 近几年的变化是一线经理承担了越来越多的人事与开发工作。(√)
(3) 人事与开发工作无须专业培训, 它来源于常识和经验的组合。(X)

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