

湖南商学院

人力资源管理

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- 88342620 88723232 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—88342620 88723232

【咨询教师】王海涛 郑毅



【报名须知】

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



【报名地址】

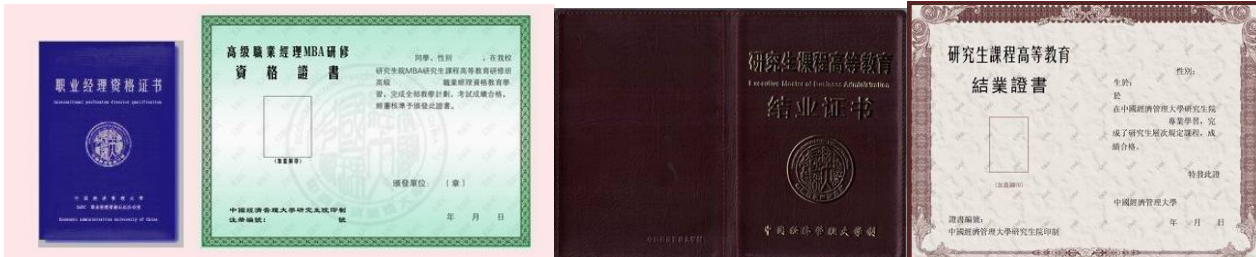
哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



【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 支付系统行号：313261018018 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

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- 88342620 88723232 **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

人力资源管理讲义

前言

21 世纪人力资源管理的十大特点

- “人才主权”与“人才赢家通吃”
- 员工是客户，企业人力资源管理必须承担起人力资源管理的营销职能
- 人力资源管理的重心是知识型员工
- 人力资源管理的核心是人力资源价值链管理
- 企业与员工关系的新模式是以劳动契约和心理契约为双重纽带的战略合作伙伴关系
- 人力资源管理在组织中的战略地位上升，管理重心下移
- 人力资源管理全球化、信息化
- 人才流动速度加快，流动交易成本与流动风险加大，人才流向高风险、高回报的知识创新型企业
- 沟通、共识；信任、承诺；尊重、自主；服务、支持；创新、学习；合作、支援；授权、赋能；将成为人力资源管理的新准则
- 人力资源管理的核心任务是构建智力资本优势，人力资源管理者的角色多重化、职业化

第一章 概论

本章主要内容

- 人力资源的概念与特点
- 人力资源管理的演变与发展
- 人力资源管理学的形成
- 战略型人力资源管理
- 人力资源部门的组织设计

引导案例

浙江一家企业以 2000 万人民币进口一条国外先进生产线，在设备调试与培训员工上支出 70 多万人民币，而该企业能够对该生产线的软件和电器进行全面维修的唯一技工月薪仅有 436 元，仅比当地最低工资标准高 26 元。该技工要求加薪未果，遂要求解除劳动合同。该企业管理者称，技工的岗位工资就这么多。

- 文摘：由于技工在企业地位与他们对所得薪酬之不服，导致许多地方出现严重技工短缺。在深圳劳动力市场上，一些高级钳工的工资价位已经超过研究生。
- 文摘：高级技工走上大学讲台，成为上海某大学兼职教授。从这则消息上你看出了什么，你认为合理吗？

1-1 人力资源的概念与特点

1-1-1 人力资源的概念

三种有代表性的解释：

- 1、“成年人口观”：人力资源是具有劳动能力的全部人口，即 16 岁以上的具有劳动能力的全部人口；（传统观点）
- 2、“在岗人口观”：人力资源是目前正在从事社会劳动的全部人员；
- 3、“素质观”：把人力看作是人员素质综合发挥的作用力，即人力资源是指人的劳动能力与

潜力，包括品德、知识、技能、智力、体力、特殊能力、性向潜能等因素的总和。（近几年的观点）

人力资源：是指劳动生产过程中，可以直接投入的体力、智力、心力总和及其形成的基础素质，包括知识、技能、经验、品性与态度等身心素质。

1-1-2 人力资源、人力资本与人才

→ 素质观的人力资源与人力资本容易混淆

“资源” 语意上是指生产资料或生活资料的天然来源。包括自然资源和人工资源。

“资本” 语意上有三种解释：一是掌握在资本家手里的生产资料和用来雇佣工人的货币；二是经营工商业的本钱；三比喻为谋取暴力的凭借。

人力资源是存在于人体中的经济资源。

舒尔茨：人力资本是指通过对人力资源的投资而体现在劳动者身上的体力、智力和技能。是另一种形态的物质资本。与物质资本共同构成了国民财富。其有形形态就是人力资源。其价值包括：

△维持劳动者生存所需生活资料的价值；维持劳动者形成智力所需的各项费用；维持劳动者家属生活与繁殖、养育子女所需生活资料的价值

→ 具体区别有四：

1、关注的焦点不同。人力资本关注的是收益；人力资源关注的是价值

2、概念范围不同。人力资源包括自然性人力资源（未经开发的遗传素质与个体）与资本性人力资源（通过教育、培训、健康与迁移投资而形成的）。人力资本是指所投入的位置资本在人身上所凝结的人力资源（资本性人力资源），它存在于人力资源中；

3、性质不同。人力资源反映的是存量问题；人力资本反映的是流量与存量问题；

4、研究角度不同。人力资源将人力作为财富的源泉，是从人的潜能与财富关系来研究人的问题。人力资本将人力作为投资对象，作为财富的一部分，是从投入与收益的关系来研究人的问题。

→ 人才：评价人才的标准不一。最普遍的是：人才就是指有中专以上学历或初级以上职称的人（国务院 1982 年文件）。这指的是“专门人才”或“专业技术人才”，是经过专业培养或专门训练，具有某种专业知识、专门才能的人。王通讯：人才是创造性、进步性和社会性的统一，是对社会做出较大贡献的人。具体的界定有相当大的难度。因为人才有层次之分，而且有时代特点。

1-1-3 人力资源的特征

→ 能动性

→ 两重性

→ 时效性

→ 再生性

→ 社会性

几种关于特性研究的观点

→ 从资源特性和战略要素的角度研究其特性 “3 特征论”——价值有效性、稀缺性、难以模仿性；

→ 从人力资源与其他资源相比较的角度研究 “7 特征论”——不可剥夺性、生物性、能动性、时代性、时效性、可再生性、智力与知识性；

→ 从人力资源的形成和发展过程的角度研究 “6 特征论” —生成过程的时代性、开发对象的能动性、使用过程的时效性、开发过程的持续性、闲置过程的消耗性、组织过程的社会性；

→ 从人力资源的资本角度研究 “4 特征论” —高价值创造、高风险投入的资本、自我增值、自我扩张的资本、经营复杂缓慢、难以计量的资本、人性化的资本

1-2 人力资源管理的演变与发展

1-2-1 人力资源管理的涵义

1、人力资源管理，即现代人事管理。它是对人力资源的取得、开发、保持和利用等方面所进行的计划、组织、指挥和控制的活动，是通过协调社会劳动组织中的人与事关系和共事人的关系，以充分开发人力资源，挖掘人的潜力，调动人的积极性，提高工作效率，实现组织目标的理论、方法、工具和技术。（韩淑娟）

2、人力资源开发与管理理，即指运用现代科学方法，对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织与调配，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，以实现组织目标。（清华大学 张德）

3、人力资源管理，主要指对人力这一资源进行有效的开发、合理利用和科学管理。（赵曙明）

4、人力资源管理，即指那些专门的人力资源管理职能部门中的专门人员所做的工作。（余凯成）

5、人力资源管理，即包括一切对组织中的员工构成直接影响的管理决策及其实践活动。（张一弛）

6、人力资源管理，指对全社会或一个企此的各阶层、各类型的从业人员招工、录取、培训、使用、升迁、调动，直至退休的全过程的管理。（陈远东）

7、人力资源管理，是通过各种技术与方法，有效地运用人力资源来达成组织目标的活动。（Mondy&None, 1996）

8、人力资源管理，即负责组织人员的招聘、甄选、训练及报酬等功能的活动，以达成个人与组织的目标。（Sherman, 1992）

9、人力资源管理，即透过各种管理功能，促使人力资源的有效运用，以达成组织的目标。（Schuler, 1987）

10、人力资源管理，包括要影响到公司和员工之间关系的性质的所有管理决策和行为。（Beer& Specktor, 1985）

注：第一、二种属于“综合揭示论”，第四五、十种属于“现象揭示论”；第三、六、八种属于“过程揭示论”；第七、九种属于“目的揭示论”。

人力资源管理：是在经济学与人本思想的指导下，通过招聘、甄选、培训、报酬等管理形式对组织内外相关人力资源进行有效运用，满足组织当前及未来发展需要，保证组织目标实现与成员发展的最大化的活动过程。

1-2-2 人力资源管理的主要职能

→ 人力资源规划

→ 工作分析

→ 招聘

→ 选拔

→ 培训与开发

- 绩效评估
- 薪酬与福利
- 劳动关系
- 职业生涯规划

1-2-3 人力资源管理的演变与发展

- 档案管理阶段
- 政府干预阶段
- 组织职责阶段
- 战略管理阶段

A、B、C 三人的档案记录：

- A 笃信巫医，有生活作风问题，有多年的吸烟历史，嗜好马提尼烈性酒。
(罗斯福)
- B 曾两次被赶出办公室，常上午 11 点才起床，读大学时吸过鸦片，每晚喝一公升的白兰地。
(丘吉尔)
- C 曾是国家战斗英雄，保持朴素习惯，从不吸烟，偶尔喝点酒，年轻时没做过违法的事。
(希特勒)

关于人力资源管理的演变阶段还有如下观点：

- “五阶段论”：工业革命阶段、科学管理阶段、工业心理时代、人际关系时代、工作生活质量时代
- “六阶段论”：科学管理运动、工业福利运动、早期工业心理学时代、人际关系运动时代、行为科学与组织理论时代、战略管理时代

1-3 人力资源管理学的形成

1-3-1 人力资源管理学与一般管理学

- 传统管理阶段（20 世纪前）：科学管理原理有代表性的员工管理理论，其核心是“经济人”观点。人事管理的特点：人 是“经济人”；劳动管理标准化；对工人进行在职训练；有专门的人事管理部门；区别体力劳动与脑力劳动，出现劳动分工。
- 行为科学管理阶段（20 世纪初至二战前）：“经济人”跃至“社会人”
- 现代管理阶段（二战到 20 世纪末）：社会系统学派、权变学派等的出现，促进了人力资源管理实践的发展，促成了现代人力资源管理学的产生

1-3-2 人力资源管理学与人力资本理论、劳动关系理论

王经理的苦恼

王力是深圳凡通通信电子设备制造有限公司的人力资源部经理，近一个月来，公司接二连三发生的事情似乎都与他有关，让他苦不堪言，尤其是执行总裁杨光，责令他尽快拿出解决方案。

第一件事是公司准备在西部的柳州再建立一个生产基地，由于工厂一年后建成投入使用，所以必须雇用与培训近 500 名新的员工。同时，从深圳总部还要调去 50 名技术与管理人员。这是件不容易的事，因为大家在深圳呆习惯了，要动员他们去柳州，这可要费不少的口舌。

第二件事是公司的老竞争对手 M 公司据说在芯片技术开发上与国外某品牌公司已达成战略联盟，这项技术的应用可以大幅度地削减产品成本。这样，凡通公司生产与销售该产品的子公司会遭受毁灭性的打击，大量的员工将下岗或重新安置。如何处理好这个问题，关系到员工的士气与企业的稳定。

第三件事是公司最近半年来，中层管理者的离职比例明显高于去年，尤其是总部的物流部老张的辞呈，更让杨光总裁恼火，因为老张是杨总器重的公司的元老之一。如何留住骨干，关键还在于有一套好的激励措施。怎么做呢？王力陷入了深思之中……。

1-4 战略型人力资源管理

1-4-1 战略型人力资源管理及其特点

1981 年戴瓦纳等人的《人力资源管理：一个战略观》(Organizational Dynamics, 1981: 51—67)一文是战略型人力资源管理研究领域诞生的标志，1996 年管理协会杂志 (Academy of Management Journal) 与产业关系杂志 (Industrial Resource Management) 均出版了以人力资源管理实践与公司绩效为主题的专刊，1997 年人力资源管理国际杂志 (International Journal of Human Resource Management) 也出版了同类主题的专刊。学者们对人力资源对人力资源管理的战略作用的研究兴趣正以指数级增长。

→ 战略型人力资源管理把人力资源管理视为一项战略职能，以“整合”与“适应”为特征，探索人力资源管理与企业组织层次行为结果的关系。其着重关注点是：（1）人力资源管理应完全整合进企业的战略；（2）人力资源管理政策在不同的政策领域与管理层次间应具有一致性；（3）人力资源管理实践应作为日常工作的一部分被直线经理与员工所接受、调整和运用。因此，正如罗纳德·舒勒所指出，战略型人力资源管理由哲学、政策、计划、实践和过程等构件组成。

1-4-2 新经济的挑战呼唤战略型人力资源管理

→ 经济全球化：需要国际型的管理队伍；人才在国际间流动；跨文化背景的人际冲突；

→ 技术创新加快：人力资源成为最重要的资源，专业人才短缺；员工知识和技能要求提高；组织创新；

→ 市场不稳定性加剧：灵活的工作时间；员工高流动率；更强的赢利能力；更高的组织适应性；

→ 竞争的加剧：长期重组的必要性；更高的员工业绩；新的工作组织形式。

1-4-3 人力资源管理的职能

→ 人力资源计划

→ 招聘和选拔

→ 人力资源开发

→ 薪酬与福利

→ 公司文化和领导艺术

→ 劳动关系与劳动法律

1-5 人事部门的组织设计

→ 传统的人事组织设计

→ 以顾客为导向的人事组织设计

第二章 工 作 分 析

工作分析的基础作用

组织目标

管理任务

组
织

分工

任务结构

部门+职责

权

分权
(组织结构)

职位体系
权力结构

职

职位的基本特点

- v 条件性
- v 有限性
- v 稳定性
- v 差异性
- 层次性
- 专业性
- v 相关性

背景资料:

本章主要内容

2-1 工作分析概述

工作分析的内涵

- ω 职务描述:指根据职务分析的结果,用书面的形式加以描述、整理成文的过程。
- ω 职务规范:指完成某一职务所需具备的能力、技巧、知识、学历和工作经历。

工作分析的内容

- v 科学管理的先驱泰勒在伯利恒钢铁厂运用工作描述设计流程与工作地点的布局,使

劳动生产率得到很大提高。伯利恒钢铁厂的 5 座高炉由 75 名训练有素的生铁装卸工装车，他们的平均装车量为每人每天 12.5 吨，这在当时相对任何地方来说，都是速度最快和费用最低廉的。通过工作分析发现一流的生铁装卸工每人每天的装卸量不是 12.5 吨，而应该是它的近 4 倍，约为 47 吨或 48 吨。经过实施一个装卸工一天可以 47.5 吨的速度来装生铁，装卸工的工资比周围其他的工人多挣 60% 的工资。

亨利·福特一世不仅是一位家族老板，而且是企业工作分析的行家里手与始祖。他在自己的传记《我的生活和工作》中详细地叙述了 T 型轿车 8000 多道工序对工人的要求：

v 949 道工序需要强壮、灵活、身体各方面都非常好的成年男子；

3338 道工序需要普通身体的男工；

剩下工序可由女工或年纪稍大的儿童承担，其中：

50 道工序由没有腿的人来完成；

2637 道工序由一条腿的人来完成；

2 道工序由没有手的人完成；

715 道工序由一只手的人完成；

10 道工序由失明的人完成。

这从一个侧面说明福特一世对企业的工作流程了如指掌，连用什么样的残疾人可以胜任工作都分析出来了，这对降低成本、管理企业、避免人力资源浪费无疑有巨大的意义与作用。

案例：安德鲁飓风

v 1992 年 8 月，安德鲁飓风席卷了南佛罗里达州，澳普空气过滤器公司也受到影响，公司许多雇员的家都遭个到破坏，公司不得不重新雇用 30 个雇员替代离职者。然而由于原有的老员工对他们的工作非常熟悉，因此公司为图省事一直没有为他们编制工作说明书。当新员工走上工作岗位时，混乱产生了，他们根本就不知道应该做什么以及如何做。

v 公司总裁现在处于困境之中，它目前有 30 名新雇员 10 名老雇员还有原来的工厂主管。他的顾问建议访问老员工，列举他们的工作任务。但是争议随之而起，总裁和原主管认为老员工为了显示他们在企业中的重要性，夸大了自己的工作分量；而老员工则认为自己诚实的描述了实际工作情况。

2-1-3 工作分析的基本术语

2-1-4 工作分析的成果

1. 工作说明书

2. 工作的分类

3. 工作的分级

v 工作的分级（纵向）：将责任大小、工作难易程度、所需资格条件以及技术高低相似的职位划分为同一等级，实行同样的管理、使用与报酬，其依据是工作的轻重程度。

v 职级：同一职系中职责繁简、难易、轻重及任职条件十分相似的所有职位的集合。如“中教一级”与“小教高级”的数学教师属同一职级。

v 职等：不同职系之间，职责的繁简、难易、轻重及任职条件充分相似的所有职位的集合。如大学讲师与研究所的助理研究员及工厂的工程师，均属于同一职等。同一职等的职位，无论属于哪一之际，其薪资相同。

ω 注：职级的划分在于同一性质工作程度差异的区分，形成职级系列；职等的划分则在于不同性质工作之间的程度差异的比较或比较的共同点。同医职等的所有职位，不管属于何职级，其薪金相同。

职系、职组、职等之间的关系与区别（表 1）

2-1-5 工作分析的时机

- v 缺乏明确的完善的书面的职位说明，人们对岗位的职责和要求不清楚；
- v 虽然有书面的岗位说明，但与实际工作的情况不符，很难遵照它去实施；
- v 经常发生推诿扯皮、职责不清或决策困难的现象；
- v 刚刚进行了组织机构和工作流程的变革或调整；
- v 当需要招聘某个职位上的新员工时，发现很难确定用人的标准；
- v 当需要对员工的绩效进行考核时，发现没有根据岗位确定考核的标准；
- v 当需要建立新的薪资体系时，无法将各个职位的价值进行评价。

2-2 工作分析流程

2-2-1 工作分析的影响因素

1) 工作分析的目标导向

2) 工作分析所需信息

- v 背景资料：企业所在产业、企业经营战略、企业文化、组织结构和职业分类。
- v 工作活动：实际发生的活动、工序、活动记录、负责人的职责。
- v 工作行为：与工作有关的个人行为、动作和行为的质量要求。
- v 工作设备：电脑、安全设施、办公设备、机器工具和其他。
- v 有形和无形物质：无聊、制成品、所应用的知识和所提供的服务。
- v 绩效标准：工作标准、偏差分析、各种量度和评估工作成果的方法。
- v 工作条件：工作环境、时间表、激励因素及企业、社会环境的条件。
- v 人员条件：与工作有关的知识和技能及个人特性的要求。

3) 工作分析的相关参与者

- v 工作分析专家——可来自内部，也可来自外部，经过专业培训，能系统地收集和分析工作信息。
- v 工作任职者——产于工作分析前需经过培训，注意避免功利目的的影响。
- v 管理者——客队以收集的信息进行核实与检查。

2-2-2 工作分析程序

v 准备阶段：

- 由职务分析专家、岗位任职人员、上级主管组成工作小组；
- 确定调查和分析对象的样本；
- 利用现有资料与文件对工作任务、责任、刘程进行分析；
- 把工作分解为元素与环节，确定基本难度；
- 找出职位存在的不清楚部分，提出拟解决问题；

v 调查阶段：

- 编制各种调查问卷和提纲；
- 到工作场地进行现场观察，了解工作流程，记录关键事件，记录工作必须工具与设备，考察工作的物理环境与社会环境；
- 对主管及在职人员咱开问卷调查，与主管及工作典型面谈；
- 收集有关工作的特征及需要的信息，征求改进意见，做好面谈纪录，注意面谈方式方法；

- 通过实验方法分析个因素对工作的影响；

- v 分析阶段：
 - 审核、整理信息；
 - 确定有关工作和工作人员的关键成分；
 - 归纳、总结出工作分析的必须材料和要素；
- v 完成阶段：
 - 根据职务规范和经过分析处理的信息草拟“工作说明书”；
 - 与实际工作进行对比；
 - 根据对比结果决定是否需要进行再次调查研究；
 - 修正“工作说明书”并最终形成；
 - 将工作说明书应用于实际工作中，注意收集应用的反馈信息；
 - 评价工作分析。

2-3 工作分析的方法

2-3-1 访谈法

- v 定义：工作分析者就某一直为面对面地询问或与人交流相关信息的会谈。
- v 适用范围：个别访谈使适用于员工工作有明显差别，工作分析时间比较充分的情况；集体访谈使用与多个员工从事相同或相近的工作情况。是对中高层管理职位进行深度分析的最好方法。
- v 利弊：简单、便利、迅速，能了解工作者的工作态度与工作动机等深层次问题，适应面广，便于任职者理解工作分析的意义。但对沟通技巧要求较高，需要专业分析人员产鱼，任职者反映的情况容易失真。

访谈法问题设计

- v 岗位的目标是什么？
- v 工作的意义？
- v 岗位在机构中的位置？
- v 他（岗位主管）一般有哪些助手？
- v 需具备何种技术、管理能力？
- v 管理工作中需解决的关键问题是什么？涉及哪些方面？
- v 其行为或决策受何种控制？
- v 管理工作最终要取得什么重要成果？

2-3-2 观察法

- v 定义：运用感觉器官或其他工具观察员工的工作过程、行为、内容、特点、性质、工具、环境等，并用文字或图表形式记录下来，然后进行分析总结。
- v 适用范围：一些变化少而动作性强的工作，不宜用于脑力劳动承凡高的工作。适用于工作相对稳定、标准化程度较高、工作周期较短的工作。
- v 利弊：侧重于发现工作的外在特征，表现体力、环境的要求，不利于管理、专业职位分析，缺乏工作相对价值的信息。对观察者的观察能力依赖性强。

现场观察提纲：

2-3-3 工作日志法（自我观察）

- v 通过任职者在规定时限内，实时、准确记录工作活动与任务的工作信息收集方法。
- v 适用范围：在缺乏工作文献和人手相对紧张时使用，能保留原是工作信息。对于核心关键岗位或稳定性差的工作不宜使用。
- v 弊端：信息凌乱、难以准确把握，容易影响工作的正常进行，不宜保证内容的真实性。

2-3-4 文献分析法

- v 通过对现存的与工作相关的文档资料进行系统性分析，来获取工作信息的方法。

v 适用范围：已实施岗位责任制的组织，或人事档案较为完整的岗位，一般用于收集工作的原始信息，编制任务清单初稿。

v 利弊：成本低、效率高，但收集的信息不一定全面，且时效性差，无法验证和弥补原始资料的真伪。

2-3-5 关键事件法

v 对导致工作成功或失败的行为特征或事件进行详细记录、分析和研究的方法。

v 适用范围：用于了解工作行为准则，但不宜进行一般工作分析。

v 利弊：可直接描述代表性工作行为，揭示工作的动态特征，但收集归纳耗时长，也难以完整反映工作全貌。

2-3-6 问卷法

v 1、非定量问卷调查法：由员工对相关工作内容、工作行为、工作特征作出描述和计分，然后对结果进行统计分析，找出有代表性的结论，并据此写出职位描述。

v 适用范围：适用面广，涉及有大量员工参与且工作结构化程度较高的工作。

v 利弊：使用简单、经济、节约时间，信息收集完整系统，但对事先的问卷设计及事后的问卷分析有较高的要求，也不易控制问卷回答质量。

v 2、职位分析问卷（PAQ）：是一种结构严密的工作分析分卷，包括 194 项问题，分为 6 个类别。是以统计分析为基础建立某职位的能力模型，用统计推理的方法进行职位间的评价，以确定相对报酬水平。

v 适用范围：作为量化的分析工具广泛用于人力资源管理各个领域。

v 利弊：量化、精确度高，便于进行比较排序；但对于使用者的专业素质要求较高，使用成本较高，程序繁琐。

企业工作分析中常见的问题

案例分析：

估税员办公室每天上午 8 点开始一天的工作。它的全体员工包括一个主任、两个秘书、两个打字员和三个档案管理员。到上一年为止，由于均衡的工作量和明确的责任，这个事务所一直运转平稳。

从去年开始，主任注意到在打字员和档案管理员之间出现了越来越多的争执。当他们找到主任讨论这些争执时，可以确定问题是由于对特定职责的误解造成的。由于打字员感到档案原有过多的空闲时间而流露出强烈的不满。另一方面，秘书和打字员必须经常加班来做他们认为档案管理员很容易承担起来的工作。而档案管理原则强调他们不应承担任何额外的职责，因为他们的薪水没有反映额外的责任。

这个办公室每个人都有一份几年前编写的一般工作说明书。然而，从那以后由于实施了计算机系统，因此绝大多数职位的本质都发生了相当大的变化，但这些变化一直未被写入书面材料之中。

问题：

- 1、你建议该主任采取什么行动？
- 2、你认为应该何时进行工作分析？

2-4 职位评价

职位评价的意义：

- 传递组织战略发展需要的核心能力的信息；
- 引导员工明确对组织发展有利的工作方向；
- 建立职位价值序列；
- 设计薪酬体系；

- 解决劳资纠纷。

2-4-2 职位评价的方法

1、总体排序法（职位分级法）

常用方法

主要适应职务数目较少的小型企业

- v 卡片排队法：将职务及其特征列在一张卡片上，然后按每一个职务的价值大小进行排列，将重要的职务卡片放在最前面，依次类推，确定各职务价值的大小。
- v 配对比较法：将所有要进行评价的职务都放在一起，两两配对进行比较，如果 A 比 B 价值大记 1 分，小记-1 分，相当记 0 分，将分数加总，按高低排序以确定职务价值大小的方法。

2、职位分类法

步骤：

- v 将所有职务分类。如管理类、技术类、操作类等；
- v 将每类分为若干等级。等级的多少取决于职务的复杂性、组织规模、工资政策等。往往因企业而异；
- v 给等级定义。在选定要素（技术、智力、脑力和体力的消耗程度、需要的培训和经验、工作环境等）的基础上进行；在分类定级中，对低级别的工作要求大致是：能够在领导者指导下处理简单的日常工作，很少或不要求有独立判断、处理问题的能力。
- v 评价和分类。即由评价人阅读工作分类说明，并依照其对职务重要程度的理解来决定每项工作应列入哪类。

文秘类职务分级标准

3、因素比较法

步骤：

- v 选择评价要素（技能、工作责任、劳动强度、任职资格、作业环境）；
- v 确定关键职位（位置重要且涵盖了较多工作人员的职务，通常需 15-20 个）；
- v 对关键职位进行要素分析和评价，确定其分值的排列顺序和高低，确定关键职位的价值；
- v 对照关键职位的价值排列对其他职务进行评价。

示例：因素比较尺度表

4、要素计点法

步骤：

职务评价要素及其比例（表 3）

职务付酬因素等级划分及分数分配举例（表 1）

表 2 职务评价因素权重（分数）表

表 2（续）

表 3 某办公室主任职务评价表（因素评分表）

表 3（续）

表 4 职等换算表

表 5 评价分数—工资率转换表

2-5 工作设计（Job Design）

2-5-1 职务设计

职务设计的基本思想

- v 以工作任务为基础，因事设位

- v 工作内容丰富、责任明确
- v 职位具有“终身性”职务本身具有业绩目标的挑战性、激励性。避免单纯的以“升迁”为激励机制
- v 助手性副职只能用于培训青年管理者；
- v 用人所长，不设无人胜任的职位
- v 防止彼得现象的出现

2-5-2 工作设计

- v 为实现组织目标、提高员工满意度，充分调动员工积极性、创造性，对有关工作内容、职责、工作关系等进行的选择优化活动。
- v 总目标——对工作进行分配以满足组织和技术的需要，并满足工作承担者的需要。

工作设计的内容

- v 工作范围：工作承担者完成任务的数量和种类。
- v 工作深度：工作承担者有计划和组织自己工作、按自己的速度和象希望那样与人沟通的自由。
- v 物理环境：温度、湿度、通风、噪音、光线与色彩。
- v 时间安排：弹性办公时间、远程办公、工作分担和紧缩工作周。
- v 社会技术系统：将组织的技术需要与员工的社会需要结合考虑。

工作设计的影响因素

- v 工作差异性
- v 员工个体差异
- v 组织经营状况
- v 人力资源指标
- v 组织文化

工作设计的方法

- v 激励型设计
- v 机械型设计
- v 生物型设计
- v 知觉型设计

激励型工作设计

- v 工作丰富化（增加工作要求、工作责任、工作难度、工作培训，加强工作反馈）
- v 工作扩大化
- v 工作个性化
- v 工作轮换
- v 时空选择
- v 工作团队
- v 员工参与工作设计
- v 为员工发展提供更多的通道、阶梯和机会
- v 工作生活质量满意化

机械型工作设计

- v 工作专门化
- v 工作任务简单化
- v 劳逸结合
- v 自动化

生物型工作设计

- v 力量设计
- v 工作位置设计
- v 运动设计
- v 环境设计
- v 工作制度设计

知觉型工作设计

- v 视觉性设计
- v 听觉性设计
- v 心理性设计

四种方法比较

作业：

- v 你认为什么方法适合分析大型超市中的工作？公共图书馆的工作？为什么？
- v 选择恰当方式对你熟悉的一项工作进行工作分析。

第三章 人 力 资 源 规 划

思考：

- 你认为组织的人力资源队伍总是稳定的吗？何种原因会影响组织人力资源的稳定？
- 你认为组织随时都能从市场上招聘到自己所需要的各种人员吗？为什么？
- 何种类型的人员难以找到？

案例：HRM 如何满足企业经营活动的变化

某公司是一家通讯设备生产厂。在一次例行的周末经理会议上，销售经理说：“我有一个好消息，我们得到一个大订单，但是我们必须在一一年内完成，而不是两年完成。我告诉客户我们能够做到。”

此时，人事经理提出一个现实的问题：“据我所知，我们现有人员根本无法在客户要求的期限内生产出符合他们要求的产品。我们需要逐步地对我们现有工人进行培训，同时还需要到社会上招聘一些具有这种产品生产经验的工人。我认为我们应该对这一项目再进行一些详细分析。如果我们必须在一一年内而不是两年完成这一项目。我们的人力资源成本将大幅度增加，项目的成本也将增加。”

思考：

- 不能及时协调组织人力资源平衡将产生何种影响？
- 可以采取什么方法调节人力资源平衡？

案例：松下的战略调整

由于松下公司很多收入来自于产品出口，因此他预测日元的价值与公司的销量之间存在很强的负相关关系。当日元升值是，松下的产品就会变得相对昂贵，从而直接抑制了市场的需求，进而影响公司对日本劳动力的需求。

1988 年，松下人力资源部估计日元价值五年内将升值 30%，他们估计，如果不采取任何措施公司将遭受内部劳力过剩的困扰。因此，公司决定不在国内拓展业务，而是在世界各地建立“出口中心”，分别到马来西亚、中国、美国去设计和生产电视

机和空调。到 1995 年，事实证明这一决策有效的开发了公司的海外市场，同时避免了日元升值给公司造成的损失。而那些没有预测到这一情况的公司不得不开始裁员。

1998 年夏美国全国失业率下降到 4.7%，降至 25 年来最低点。对雇主而言，这一方面意味着经济增长对产品、服务需求的上升，另一方面也意味着人力资源短缺。据一项 300 家金融公司、高科技公司、制造业公司及管理咨询公司的调查，4/5 的公司认为只有找到所需人才（大约是目前员工的两倍以上），他们才能增加收益。在拿经济中对高技能工人的需求来看，市场对工程类毕业生需求强大以至于该类人员失业率低于 1%。根据美国信息技术协会的估计，在该行业存在 19 万个职位空缺。由于大部分在婴儿爆炸使其出生的人在新年伊始就逐渐步入退休年龄，因而认为劳动力短缺会在短期消失的想法显然不太现实。

通用电气医疗系统将此看成一种获取竞争优势的机会，不仅填补了每一个高技术职位空缺，而且将雇用成本降低了 20%，将填补一个职位空缺所需时间减少了 30%，同时将雇用工作的失败率降低了 50%。

具体做法：1、通过学徒培养计划培养高绩效员工；2、为强调招募过程的竞争性，公司由现有雇员推荐过去曾在公司工作的优秀同事，一方面强化了公司竞争力，同时还削弱了竞争对手的实力；3、对网站主页进行设计，只要点击网页“欢迎您加入公司，您想要一份工作吗？”就会跃入眼帘；4、把招募努力瞄准失业率高的外国移民，为每个雇佣者提供 15 天强化英语课程。

本章主要内容：

- 人力资源规划的内涵
- 人力资源规划的作用
- 人力资源规划的过程
- 人力资源供求预测
- 人力资源供需不平衡的调节

3-1 人力资源规划概述

• 管理的计划职能：通过科学预测、权衡主管需要和客观可能，提出在未来一定时期内要达到的目标和实现的途径。换句话说，就是对未来行动的预先安排，是针对未来的谋划、筹备、规划。表现形式有宗旨、目标、战略、规划、政策、程序、规则。

• 类型：

3-1-1 人力资源计划的含义

广义：是企业各种人力资源计划的总称。包括长、中、短期计划。

狭义：是指企业从战略规划和发展目标出发，根据其内外部环境的变化，预测企业未来发展对人力资源的需求，以及为满足这种需求而提供人力资源的活动过程

人力资源计划：是指组织为了实现其目标不断地审视其人力资源需求的变化以确保在组织需要时能够获得一定数量的具有一定知识和技能要求的人力资源的一个系统过程。

针对组织未来一段时间内可能面对的环境变化，选择和制定相应的人力资源政策和措施确保组织发展过程的顺利。

人力资源战略、人力资源规划、战略性人力资源管理的关系

- 人力资源战略是企业职能战略，是在企业战略总目标统领下，为了保障总战略目标的实现而制定的分目标战略，是为落实总战略服务的。
- 人力资源规划是人力资源管理流程中的一个具体环节，是为人力资源管理目标服务

的。

- 战略性人力资源管理是指从战略的高度研究和开展人力资源管理活动，是一种管理思路和观念。表现为人力资源管理在企业战略制定和战略执行过程中发挥越来越重要的作用。这也是当前人力资源管理的发展趋势。

人力资源计划的原因、内容、目标：

- 原因：
 - 产品与服务需求的变化
 - 技术更新
 - 竞争对手的行动
 - 劳动力市场的变动
 - 供求平衡的时间差
- 内容：
 - 制定相应的人力资源政策和措施
- 目标：
 - 实现组织和个人的目标

3-1-2 人力资源计划的作用

- 人力资源计划的目标：满足组织战略发展需要的人力资源目标。
 - 使组织及时了解出于组织经营活动变化而导致的人力资源管理的变化，建设一支高素质、适用性强的员工队伍，增强企业适应未知环境的能力。
 - 预见组织未来可能存在的人力资源供求不平衡问题；
 - 使组织能够科学有效地配置现有人力资源；
 - 有利于组织发现、获得并留住自身发展所需要的人力资源。得到和保持一定数量的具备特定技能、知识结构和能力的人员。
 - 减少组织在关键或紧急情况下对外部招聘的依赖性。
- 尽管积极寻找，但在一个高新技术组织中某个关键的中层管理职位空缺长达 6 个月，该部门生产效率直线下降。
- 某贸易公司由于不了解人才市场供应状况，无法找到所需要的外语贸易人才，致使国外市场开拓计划搁浅。
- 由于营销经理的巨大努力，某公司产品需求剧增，然而，由于需求上升没有事先预计到，公司缺乏足够的生产员工，导致产品长期供应不足，市场经常断货。
- 由于在某个特定领域中没有预见到的技术更新，导致该公司 9 个月前才雇用的员工无限期下岗。
- 为开拓国外市场，某公司需要既懂销售又懂外语的复合型人才，但在人才市场上打出招聘广告两个月都没有找到合适的人才。
- 在新招聘的地区销售代表中，没有人愿意下到地州县，都只愿留在省会城市。

3-2 HRP 的内容

- 总体计划：
 - 数量计划、结构计划、素质计划
- 职能计划：
 - 晋升、补充、开发、配备、职业生涯、退休、解聘、薪资福利
- 具体政策与措施（见 HRP 执行计划）：

- HR 过剩、HR 短缺

3-2-1 接替晋升计划

- 实质是根据组织人员分布状况和层级结构，拟定人员提升政策，一般用晋升比率、平均年资、晋升时间等指标表示。
- 一方面，有计划的提升有能力的人员，以满足职务对人的要求，是组织的一项基本职能；另一方面，对员工而言，有计划的提升不仅意味着工资的增加，还意味着工作的挑战性、自我实现价值的增加。

3-2-2 补充计划

- 组织根据实际经营情况，合理的在中长期内把组织可能产生的空缺职位加以补充的活动。
- 它可以改变组织内部 HR 结构不合理状况，要求管理者在录用较低层次的员工时，就应考虑到若干年后员工的使用情况，在人员安排和使用上用系统和发展的观点指导计划地制定，是组织在每个发展阶段上都有较合适的人选胜任即将出现的职位空缺。

3-2-3 培训开发计划

- 为适应组织中长期发展需要事先准备人才，是为了更好的是人与工作相适应而进行的活动。
- 有目的的培训开发不但是组织的发展需要的以满足，也让员工看到培训的好处与希望，有利于调动员工的积极性。
- 例：美国 IBM 公司，对公司逐级推荐的 5000 名有发展前途的人员分别制定培训计划，根据可能产生的职位空缺和出现的时间分阶段有目的的培养他们。当职位出现空缺时，胜任的员工已经培训好

3-2-4 配备计划

- 表示组织中长期发展时间内，处于不同职位、部门或工作类型的人员分布状况。
- 例：

- 第二级			
- 第一级			
级	A(2)	B(1)	C(3)
-	ABC 表示晋升到第二级所应具备的职务类型，括号内为此职务上停留的最低年限。		

• 员工职业生涯规划

- 把员工的成长与发展与特定的组织中的职位联系起来，帮助员工了解自身在组织中的机会，正确建立发展与其。使组织与员工个人的利益紧密结合在一起，避免人才流失造成组织损失。

• 退休解聘计划

- 对于冗余人员建立起淘汰退出机制，有利于组织机构精简、节约成本。

3-3 人力资源规划的过程

3-3-1 人力资源现状信息清单

- 审视组织战略，确认对 HR 的要求，明确 HRP 所能提供的支持

- 核查现有人力资源状况
- 预测未来人力资源的需求
- 预测未来人力资源的供给
- 对未来人力资源供求进行比较，制定 HRP 目标
- 制定人力资源政策调节人力资源供求的不平衡
- 对人力资源规划的有效性进行评估

3-3-2 HR 需求预测

常见 HR 需求预测因素：

从逻辑上讲，HR 需求是产量、销量等的函数，但对于不同组织每一因素的影响不同，预测者及其管理判断能力与预测的准确与否关系重大。

市场需求改变、产品或服务品质升级或进入新市场；

人力资源状况改变（计划内更替、人员流失）；

为提高生产率而进行的培训与开发；

各部门可用的财务预算调整；

宏观经济环境、技术更新；

人才市场竞争状况；

例：军工企业转民用，就需增加市场分析人员和销售人员。

3-3-3 HR 供给预测

- 内部人力资源供给预测
 - 晋升、调动、离职、辞退、伤亡、休假
- 外部人力资源供给预测

外部供给影响因素：

- 组织所在地的就业水平、就业观念；
- 组织所在地的吸引力（住房、交通、生活、气候）
- 组织所在地人才竞争状况；
- 宏观经济形势和失业率；
- 国家 HR 增长状况；
- 国家 HR 政策（就业、劳动、人口、教育）
- 各类院校毕业生规模与结构；
- 行业薪酬水平与竞争状况；

3-3-4 HRP 执行计划

解决 HR 短缺的措施

- 培训开发内部员工，择优提升补缺，加薪；
- 平行岗位流动，适当进行岗位培训；
- 延长工作时间/增加工作负荷，并予以超时超负荷奖励；
- 重新设计工作以提高工作效率；
- 雇用全日制临时工或非全日制临时工；
- 改进技术或进行超前生产；
- 制定招聘政策向外部招聘；
- 采用正确政策措施调动现有员工积极性；

解决 HR 过剩的措施

- 永久性裁减或辞退职工；
- 关闭不盈利工厂；

- 提前退休;
- 劳务输出;
- 适当储备、培训、调动一些人员;
- 减少工作时间、工作负荷并减薪;

3-3-5 对 HRP 的审核与评估

- HRP 专项评估:
 - HRP 制定者对 HRM 的熟悉及重视程度;
 - 预测所依据信息的质量和可靠性;
 - 预测所依据的因素与 HR 需求的相关度;
 - 预测方法的适用性;
 - HRP 的可行性;
- HRP 相关因素的比较分析:
 - 招聘人数与实际预测的人员需求量的比较;
 - 劳动生产率的实际水平与预测水平比较;
 - 实际与预测人员流动率比较;
 - 实际执行的行动方案与规划的行动方案比较;
 - 实施行动方案后的结果与预测结果比较;
 - 行动方案的成本与预算额比较;
 - 行动方案的收益与成本比较;
- HRP 具体措施间的平衡与协调
 - 培训计划——使用计划;
 - 晋升计划——新资计划;
 - 绩效考核计划——晋升、薪资、福利计划;
 - 职业生涯规划——晋升、培训计划;

3-4 HRP 的技术方法

3-4-1 HR 需求预测方法

			现状规划法
	定性预测方法	微观集成法（分合预测法）	经验预测
法			德尔非
法			回归分析
法（散点图法）			趋势外推
法（比率分析）			
	定量预测方法	总体预测法	工作量定
员法			计算机
模拟法			
3-4-2	HR 供给预测方法		

- 外部 HR 供给预测方法
 - 查阅现有资料，包括国家和地区发布的统计数据和政策法律变化；
 - 直接就关注的 HR 状况进行调查，如毕业生源调查；
 - 对雇用人员和应聘人员的分析，包括近期雇员的来源、空缺职位和应聘者的数量和质量；
- HR 盘点法
 - 对现有企业内 HR 的质量、数量、结构和各职位上的分布状况进行核查，以确切掌握人员拥有量。
 - 企业规模小时，核查迅速有效，适用于短期预测；企业规模大、结构复杂时，需依赖计算机信息系统，由于该方法是静态的，不能反映 HR 拥有量未来的变化。
- HR 替代法
 - 通过记录各个员工的工作绩效、晋升的可能性和所需要的训练等内容，由此来确定每个关键职位的接替人选，评价接替人选目前的工作情况和是否达到提升的要求，确定企业发展需要，并将个人的职业目标与组织目标相互结合。
- 马尔可夫分析
 - 通过具体历史数据的收集，找出组织过去人事变动的规律，由此推测未来的人事变动趋势，其基本假设是组织中员工流动方向与概率基本保持不变。
 - 例：某公司人力资源供给分析

3-5 HRP 的运用与控制

3-5-1 人力资源供应控制

- 主要任务：监控组织内部现有人力资源的供给情况，尤其是中高层管理人员和主要技术人员的供给、储备和流动情况，及时掌握因公给不足造成的职位空缺。
 - 控制内容：
 - 存量控制——考察现有人力资源的数量、结构是否满足组织发展需要。
 - 流量控制——监控现有人力资源的流入与流出状况，及时发现职位空缺。
 - 常用指标：
 - 人力资源损耗指数=
 - $\text{一年内离职人数} / \text{一年内平均员工数} * 100\%$
 - 该指数越大表示组织保留员工能力越低；经济繁荣、劳动力短缺、失业率低、工作机会多时，该指数会上升。
 - 人力资源稳定指数=
 - $\text{服务满一年或以上的人数} / \text{一年前雇用的总人数} * 100\%$
 - 表示组织中任职一段时间的人数比例。
 - 服务期间分析
 - 主要对员工职位、服务期间与离职情况的相互关系进行分析，作为预测离职的参考。主要从纵横两方面考察。
 - 留任率
 - $\text{一定时间后仍在职人数} / \text{原在职人数} * 100\%$
 - 留任率显示过去一段时间内，组织人员留任趋势，过高过敌军不利于组织发展。
- #### 3-5-2 人力资源使用控制
- 主要考察组织现有人力资源是否得到充分利用。

- 考核指标：
 - 缺勤分析—— 反映员工士气、生产率、工作意识与工作表现等问题。
 - 缺勤比值= 因各种原因损失的工作日/ 全满工作日*100%
 - 员工职业发展—— 帮助员工了解职位和晋升机会，使其对前途有合理期望。

3-5-3 人力资源成本控制

- 组织总体工资成本会随着组织发展、员工年龄增长和职务提升而增加，人力资源管理者要及时预测工资成本的增加并采取相应措施控制开支、减少人力支出。
- 如：自助餐式福利计划

3-5-4 HRM 管理信息系统

- 参阅教材 387-394。

课后练习

- 某企业原有总经理 4 名，部门经理 12 名，其他员工 120 名。一年后，1 名总经理退休，1 名总经理辞职，部门经理退休 2 名，此至 3 名，其他员工退休 10 名，辞职 5 名。如果该企业规模保持不变，如何编制 HRP？

案例：

某大型厨房和电器分销商期望 10 年中销售额从 150 万增加到 225 万。在审核外部环境时，他注意到当地环境正在变化：许多新雇员进入劳动力市场；人口趋于老化，由于子女离家，许多家庭变成空巢家庭；许多年轻人了与独身享受个人空间；建筑和房地产市场稳中有升，价格稳定。

该分销商要预测 10 年内对安装工的需求。由袁庄公要求在课堂外具备 8 个月的在职培训，所以需要准确预测。总经理向在未来使用自己的安装工而不再依赖外部昂贵的临时雇佣。这就使得 HRP 需要通过确定销售额与所要求的安装工数目之间的关系去决定 HR 需求。

目前有同行 5 家公司的情况如图：

问题：

- 把这些数字画在纸上，估计一条回归线。
- 使用该回归线预测 225 万的销量需要多少安装工。
- 如果该行业上述趋势不变，你有何建议？单独使用该信息进行预测有无危险？还需考虑什么因素？

案例分析：绿色化工公司的 HRP 编制

陈峰一周前调到 HRM 部任经理助理，虽然进入这家从事垃圾再生的企业已经 3 年了，但面对一大队文件、报表他还是晕头转向。公司副总经理给他的指示是半个月内拟出公司 5 年内的 HRP。

他仔细思考了自己面对的情况：公司现有生产与维修工人 825 人，行政文秘白领员工 143 人，基层与中层管理干部 79 人，工程技术人员 38 人，销售人员 23 人。据统计，近 5 年来员工平均离职率为 4%，生产员工为 8%，技术管理干部 3%。按照企业的扩张战略，未来要新增白领与销售人员 10-15%，工程技术人员新增 5-6%，中层基层干部不增不减，生产与维修工人增加 5%。

最近，当地政府颁发政策，要求当地企业优先照顾妇女和下岗工人。尽管公司一直没有排斥妇女和下岗工人，但也没有特殊照顾。实际上，公司目前仅有一位女销售员，管理者和技术人员中叶至 5 名女性，另外在操作工中有 11%的女性但是全部集中在最底层的岗位上。

公司目前正在开发市场前景乐观的新产品，预计销售额 5 年内会翻一番，

对此也须制定相应措施应付人员的快速增长。

问题：

- 在预测需求时，陈峰可以采取哪些分析方法？
- 他应该制定怎样的招工方案（包括各类人员人数、拟招聘人数、如何观测政府政策和公司发展战略）？

第四章 人员招聘与选拔

思考：

- v 企业需要什么人？如何获得这些人？
- v 人才（事得其人、人尽其才、人岗匹配）
- v 怎样了解岗位需求？
- v 岗位空缺情况
- v 岗位具体要求
- v 怎样了解个体差异？
- v 不同性别
- v 不同年龄
- v 不同专业
- v 不同性格

世界一流企业的看法：

- v “一流是与生俱来的，天才可遇不可求。”——日本索尼公司
- v “雇用有才华的人比管理平庸的人重要百倍。”——美国微软公司
- v “卓越的企业应该拥有卓越的人才。”——美国 IBM 公司

现实的情景：

许多小企业在发展过程中会碰到销售人员短缺的问题，这就是其面临招聘和选择。然而，很多企业在招聘过程中遭遇挫折，如：“面试的看上去都不合适。”“好的都被挑走了。”“怎么挑都不合适。”等等。结果导致无人可用或误用。

我们知道，销售职位不同于打字员、清洁工、服务生，后者可以通过简单利用招工广告或的，前者则复杂得多。可是常有一些企业在招聘销售人员是甚至不了解销售工作究竟需要做什么，更谈不上需要具备什么技能了。试问这样的情况下怎么能找到优秀的人才呢？有资料显示结合多种测评方法的招聘成功率为 66%，而经验的招聘只有 38%

思考：成功的招聘要符合哪些要求？

- v 及时（专业杂志和一般报纸的区别）
- v 节约（通用公司员工推荐计划、麦当劳雇用老年员工计划）
- v 有效（适用与稳定——现实工作预览）
- v 问题：要招聘的是什么人？到哪里找这样的人？怎样确定合适的人选？

招聘并不仅是解决人员问题

员工招聘历来都是双向的，公司在筛选求职者，求职者也在挑选雇主。招聘工作并不仅仅是解决职位空缺或企业扩张的人员需求的问题。在先进的人才资源管理实践中，招聘还起到以下作用：①储备人才；②引进新的理念和技术；③进行内部人员置换；④提升企业的知名度；⑤人才竞争战略需要。好的招聘应该是 50%在评估求职者，50%在向求职者推销公司，

招聘竞争不仅是一场人才竞争，更是一场经营竞争，只有成功打造出公司“卖点”，才能吸引一流人才。

主要内容

① 招聘与选拔概述

① 人员招募

① 人员选拔

① 人员录用

4-1 人员招聘与选拔概述

① 招聘与选拔的原则

① 招聘与选拔的流程

① 招聘者的职责

一、招聘与选拔的原则

① 公开原则

① 竞争原则

① 平等原则

① 能级原则

① 全面原则

① 择优原则

① 效率原则

① 守法原则

① 关于人员招聘的哲学思考

请结合贵公司的人员招聘实际，思考下列问题：

1、是否确定过谁能够在您的企业中成功？

2、招聘过程是不是自相矛盾？

3、是不是每一个从事招聘工作的人员都具备了相应的知识？

4、对招聘成本是否有所关注？在组织中的管理者，有多少人关心过招聘成本？

5、是否持续地关心新的申请者来源？

6、是否考虑了申请者的多面性？

7、是否对竞争对手的招聘技术和招聘战略进行了研究？

8、企业在劳动力市场上的声誉如何？

9、是否认识到招聘是招聘和应聘双方确立共同利益关系的过程？

二、招聘与选拔的流程

三、招聘参与者及其职责

4-2 人员招募

① 人员招募的程序

① 如何制定招聘计划

① 影响招聘的因素

① 招聘渠道与方法

① 招聘效果评估

一、人员招募的程序

二、如何制定招聘计划

步骤：

① 确定人员需求信息

- ① 选择招聘信息的发布时间和渠道
- ① 确定招聘小组
- ① 确定选择考核方案
- ① 报名截止日期、新员工上岗时间
- ① 明确招聘预算
- ① 编写招聘工作时间表
- ① 草拟招聘广告样稿

某公司招聘计划

（一）招聘计划

根据 1999 年 1 月 3 日第二次董事会决议。向社会公开招聘负责国际贸易的副总经理 1 名，销售部经理 1 名，生产部经理 1 名。

由人力资源开发管理部张一觉经理在分管副总经理周玮的直接领导下具体负责。

招聘测试工作全权委托复兴管理咨询公司人力资源服务部实施。

（二）招聘进程

2 月 1 日，《解放军日报》和《新民晚报》刊登广告。

2 月 15 日至 2 月 20 日报名登记

2 月 20 日至 2 月 28 日，初步筛选，笔试，面试

人力资源部经理

签名：

1999. 1. 10

三、影响招聘的因素

外部因素

- ① 宏观经济环境
- ① 招聘单位所在地区
- ① 所要招聘的人员类型及其供求状况
- ① 人员招聘的竞争对手
- ① 相关的政策和法规

内部因素

- ① 组织的发展战略
- ① 组织的人事政策

四、招募渠道与方法

（一）招募方式的比较

（二）内部招募来源与方法

内部招募来源：

- ① 提升
- ① 工作轮换
- ① 工作调换
- ① 返聘或重新聘用
- ① 内部招募的方法
- ① 布告法
- ① 人才储备法
- ① 推荐法（自荐或他荐）

（三）外部招募来源与方法

外部招募来源

- ① 熟人介绍
- ① 主动上门求职者
- ① 失业者
- ① 竞争者与其他公司
- ① 就业机构
- ① 学校
- ① 人才市场
- ① 外部招聘方法
- ① 员工举荐
- ① 广告
- ① 校园招聘
- ① 外包（职业中介）

4-3 人员选拔

一、人员选拔的程序

二、人员选拔方法

- ① 笔试
- ① 面试
- ① 心理测验（能力测验、人格测验）
- ① 评价中心（公文处理、无领导小组讨论、案例分析、个人演讲、角色扮演、管理游戏）

三、面试

① 广义的面试是指主考官直接面对考生，通过语言表达或实际操作的方式获得评价的测试方法。如现场评判、会谈、抽签答辩、背景调查、情景模拟测验、评价中心、心理测验等。

① 狭义的面试是指会谈或面谈。一般可分结构化面试、非结构化面试和混合式面试三种。

① 结构化面试：依照预先确定的内容、程序、分值结构进行的面试。即对同类应聘者用同样的语气和措辞，按同样的顺序问同样的问题，按同样的标准评分，且问题的结构就是招聘岗位所需要的人员素质结构。

① 非结构化面试：无确定的提问程序和内容，在面试过程中可以随时发问的面试形式。常常是主试先提问，然后根据应试的回答进行追问。

① 混合式面试：合以上二者为一。

1、面试的设计（结构化）

- ① 分析应聘岗位对应聘者的素质要求
- ① 确定录用标准，拟定面试问题
- ① 合理排列问题的顺序，确定由谁提问
- ① 明确评分标准和评分人，设计规范的评分表（对于知识性问题，可根据正误评分；对于开放性的问题，可以确定评分的等级原则；对于个性心理问题，可以根据其自述、现场表现与岗位需要的符合程度评分）

面试中的提问方式

① 封闭式提问：只需回答“是”或“不是”的提问。（针对不可改变的必备的工作要求的提问）如：你能妥善处理客户投诉吗？

① 开放式提问：能使应聘者有机会表现自己的提问。“为什么？”、“怎么样”等。如：你将如何处理客户投诉？缺点：面试者的答案常常是原则性或理论性的，难以对其未来行为作出正确判断。

① 行为描述式提问：请你描述一下你最近遇到的客户投诉问题。你是怎么解决的？结果如何？心理学依据：人的一些反复行为始终能左右一个人的处世态度，即人的过去行为将影响着他的未来行为。

常见的面试提纲

① 一、关于个人情况：

① 姓名、性别、出生年月、籍贯、政治面貌、健康状况、婚姻状况。

① 二、关于工作兴趣、偏好及个人职业目标：

① 申请什么职位、工作？

① 你认为本职位的职责是什么？

① 为什么来申请这个职位？

① 你认为你能胜任这个职位吗？为什么？

① 你对薪资的大致要求是什么？

① 你对我们公司的了解有多少？

① 从现在起，五年内你的职业目标是什么？你准备如何实现它？

① 你认为你现在应聘的职位符合你的职业目标吗？

① 三、关于目前的工作状况：

① 你目前有工作吗？如果有，你在那工作多久啦？为什么要放弃原来的工作来申请这份工作？如果没有，那么你失业多久啦？为什么会失业？

① 如果你被我们录用，你什么时候可以来上班？

① 四、关于工作经历：

① 最近十年内的工作变换和职务变动情况及工作的名称和职责；

① 你所做的工作获得过何种奖励？

① 你最近或现在的主管是什么职位？其姓名、联系电话。

① 你最喜欢与最不喜欢工作的什么方面？

① 你有兼职或第二职业吗？如果有，请介绍一下情况。你开始工作时的工资大约有多少？现在的工资是多少？

① 你对目前的收入评价如何？

① 五、关于教育背景与专业培训：

① 请谈谈你所受过的高等教育和专业培训情况。

① 六、关于个人品质、工作态度、价值观等：

① 在你以前的工作中遇到的最大困难是什么？你是如何克服的？

① 与你的前任主管相处过程中是否感到愉快？你认为好的主管应该是怎样的人？

① 你通常一天工作几个小时？业余时间一般做什么？为什么做这种活动？

① 你愿意经常出差吗？你认为能持续出差在外的最长时间是多少？

① 你能超负荷工作吗？

① 你怎样看待节假日或周末加班的问题？

① 七、关于工作能力

① 描述工作中曾经发生的一件事情，解决的办法、最终的结果。

① 八、关于自我评价

① 你认为自己优点是什么？缺点是什么？

① 你认为自己应聘这个职位的优势在哪里？

⑥ 九、其他

2、面试的程序

面试评估表

3、面试中应注意的问题

- ⑥ 多问开放式问题，让应聘者有更多的表现机会；
- ⑥ 考官不要轻易暴露自己的观点和想法，以免应聘者为了迎合考官而掩盖其真实想法；
- ⑥ 提问要直截了当，语言简练，有疑问可马上提问，并及时做好记录；
- ⑥ 不轻易打断应聘者的讲话，等对方回答完一个问题，再问第二个问题；
- ⑥ 面试中除了要倾听应聘者回答问题，还要观察他的非语言行为；
- ⑥ 工作经历比学历重要；
- ⑥ 不要忽视求职者的个性特征
- ⑥ 让应聘者更多地了解公司

四、人员选聘的评估

- ⑥ 选聘结果的评估
- ⑥ 选聘方法的成效评估

（一）选聘结果的评估

- ⑥ 选聘效率的评估（吸引应聘人员的数量、最终录用人员的数量、某职位平均接受率、某职位平均填补时间等）
- ⑥ 选聘成本的评估
- ⑥ 选聘质量的评估（用户满意度、某职位平均流动率或招聘重复率）

招聘质量的控制

- 1、人才交流会中应注意的问题（文化问题、公司的展位、招聘者仪态等）
- 2、招聘广告应注意的问题（广告词的设计、媒体选择、版面选择）
- 3、寻找有为的猎头公司

- ⑥ 既往业绩记录（客户性质、客户规模、访寻需求、最成功的个案说明）
- ⑥ 行业渗透力和覆盖面（选人分布、猎头公司人员结构与分布）
- ⑥ 猎手本身（信用理念、客户情况、专业水准、从业时间）

4、应该小心警惕的几种人

- ⑥ 予以警觉的人（频繁跳槽者、工资要求过高者、与收入不相符的穿着或拥有前后工作类似但不喜欢者、被其他企业辞退者、现有工作，但答应立刻上班者）
- ⑥ 予以警惕的人（小天才、小皇帝、既往英雄、受过打击的人、夸夸其谈的人）

5、能力考察的重点

- ⑥ 跨门槛能力 适应能力 发展能力

（二）选聘方法的成效评估

- ⑥ 效度：选聘中真正测评到了的品质与想要测评的品质的符合程度。
- ⑥ 信度：指系列测评所得的结果稳定性与一致性的高低。当应聘者在多次接受同一测评或有关测评时，其得分应该是相同或相近的。可信的测评，其信度系数大多在 0.85 以上。

例：

- v 伊米加是位于美国中部的专营磁盘驱动器的大型企业。由于市场拓展，企业需要吸引一批员工前往西部偏远地区，人们普遍认为“迁移到哪里比去西伯利亚更糟糕。” HRM 部门将招聘目标集中在那些厌倦中部紧张狂热的生活节奏的人，招聘广告中大肆宣传西部缓慢

的生活节奏、友好的人群、便宜的住房、宽敞的街道和洁净的空气。结果成功的招聘到 250 个志愿者。

现实的情景：

&, nbsp;许多小企业在发展过程中会碰到销售人员短缺的问题，这就是其面临招聘和选择。然而，很多企业在招聘过程中遭遇挫折，如：“面试的看上去都不合适。”“好的都被挑走了。”“怎么挑都不合适。”等等。结果导致无人可用或误用。

我们知道，销售职位不同于打字员、清洁工、服务生，后者可以通过简单利用招工广告或的，前者则复杂得多。可是常有一些企业在招聘销售人员是甚至不了解销售工作究竟需要做什么，更谈不上需要具备什么技能了。试问这样的情况下怎么能找到优秀的人才呢？有资料显示结合多种测评方法的招聘成功率为 66%，而经验的招聘只有 38%

思考：成功的招聘要符合哪些要求？

案例：李宏的招聘经历

李宏从某名牌大学 MBA 毕业后，到一家跨国公司应聘销售主管职位，他经历了如下过程：“我一到公司就有一位热情的小姐友好的将我引到一间有圆形会议桌的房间，其他应聘者围坐在桌子周围。不久就有外籍人士和中方代表入场，在简短的自我介绍后，我们被要求共同将一盒积木设计成一个公园。一小时后，公园建好，他们对公园问了几个问题后，要求我们完成一些心理测验。午饭后，我单独参加一项面试，在一间小房间，考官假定我为公司的代理总经理，要求我处理大量文件，在处理过程中，有一个客人闯进来，并向我询问了几个有关公司的问题，再将他送走之后，我才安静的处理文件，即将处理完的时候，我接到通知说十分钟后要作为总经理候选人发表演讲，我必须根据这些文件内容准备 5 分钟的演讲。在完成所有这一切后，我的面试结束了。”

一个“巨牛”的招聘题

我的老同学现在富得流油。他开创了一个软件公司，开发了一系列软件，生意越做越大。今天他来到这个城市后马上打电话给我。“是我啊！听出来了吗？是这样的，我到这儿的大学招毕业生，要在这儿呆上五天，咱哥们趁这个时间好好聚一聚。我做东！”既然他要东，我理所当然顺水推舟。人家是老板，不吃白不吃！我来到他下榻的宾馆，看见一个大学生模样的人站在他面前接受面试。“这样吧，”我的老同学说，“我这里有个魔方，你能不能把它弄成六面六种颜色呢？你看清楚，我给你做个示范。”说着，他扳起了魔方。不一会儿，那个魔方就扳好了。“看到了吗？”他说，“你也来做一遍吧。”那个大学生拿着魔方，面有难色。我的老同学看了看我，便对大学生说：“如果你没考虑好，可以把魔方拿回去考虑。我直到星期五才走。”等那个大学生走了后，我问老同学：“怎么，这就是你独创的考题？”“咳！这个人有后台，我不好意思不要他。所以给他出个题考考他，以便到时候给他安排合适的职务。”

“要是我，”我说，“我可没有你那么聪明，我会把魔方拆开，然后一个个安上去。”“如果他这样做就好了。这就说明他敢做敢为，就可以从事开拓市场方面的工作。”“那其它的做法呢？”“现在的孩子都不玩魔方了，所以我不相信他能马上扳好。如果他拿漆把六面刷出来，就说明他很有创意，可以从事软件开发部的工作。如果他今天下午就把魔方拿回来，就说明他非常聪明，领悟能力强，做我的助理最合适了。如果他星期三之前把魔方拿回来，说明他请教了人，也就是说他很有人缘，可以让他去客户服务部工作。

如果他在我走之前拿回来，说明他勤劳肯干，从事低级程序员的工作没问题。如果他最终拿回来说他还是不会，那说明他人很老实，可以从事保管和财务的工作。可是如果他不拿回来，那我就爱莫能助了。”原来如此！第二天晚上，我的老同学请我吃饭。在饭桌上，我又问起了魔方的事。这一回，我的老同学有些得意洋洋。“那个大学生我要定了。他今天早上把魔方还给了我。你猜怎么的？他新买了一个魔方给我！他说：‘你的魔

方我扳来扳去都无法还原。所以我新买了一个，它比你的那个更大，更灵活！’“这说明什么？”我问。我的老同学压低了声音：“他绝对是做盗版的好材料！”

思考：

- v 为什么要对应聘者进行测试？
- v 不同职位能否用相同测试方式？
- v 不同应聘者能否用相同测试题？
- v 怎样看待不同的测试结果？
- v 一两个雇用错误也许对大公司可能不算什么，但是却能引起小企业的危机。
- v 能力较低但动机较强的人通常比能力强但动机不足的人表现好。

第五章 员工培训与开发

引导案例 1：

施乐公司的培训战略

- 由于复印行业竞争激烈，施乐公司在本土及海外市场份额由 18.5% 下降为 10%。通过调查发现竞争对手主要是通过售后服务和维修取胜的。于是施乐制定了通过提高产品和服务质量来获取竞争优势的战略。为了有效改变员工行为，施乐 HRM 制定并执行了一项历时 5 年的培训计划，涉及两项基本内容：一是使消费者永远满意，二是提高员工质量意识。
- 为此，施乐设计了一系列培训课程，通过到全球分公司寻找工作能手担任专业培训人员，教授员工怎样改进产品与服务质量。具体的培训从一个取向性阶段开始，有管理部门向雇员说明质量培训的必要性，明确每一个员工的质量任务。指导部门经理向下属提供必要的在职强化训练以及参与团队工作解决技能问题。并要求经理们提供咨询和培训反馈以帮助员工调整和使用这些技能。
- 培训耗费了 1.25 亿美元和 400 万个工时，然而，员工们现在作为团队一起工作，以识别和纠正妨碍优质生产和服务的质量问题。消费者的满意度增加了 40%，有关质量的投诉降低了 60%，市场占有率由恢复到复印机行业的龙头地位。

引导案例 2：

通过培训提高医疗技术

- 麦尔公司是专门从事医疗技术开发和销售的公司，员工 1.2 万人，提供的心脏起搏器占全世界总量的一半以上，同时还生产心脏瓣膜、血管成形术导管、血泵装置等。由于这些产品与人的生死健康密切相关，这使得麦尔公司的销售人员不仅仅要懂得销售知识，还要将这些产品的正确使用方法传授给购买者（医生们）。对于大多数麦尔公司的销售人员来说，跑到医院手术室指导医生们更换心脏瓣膜是常有的事。这就要求公司培训优秀销售人员才能胜任工作。
- 培训经理通过开发多媒体网络培训提高培训工作的一致性和时效性，保证销售人员随时随地与公司产品信息保持同步。同时开发了各种产品使用演示光盘保证销售人员随时接受应有的指导，而不必浪费大量时间赶回总部接受指导。另外公司的技术部门有专人与销售人员保持联系，便于销售人员在工作中问题的解决。

本章主要讲授内容

- v 培训概述
- v 培训与开发的主要方法
- v 培训项目管理
- v 员工的职业发展

5-1 培训概述

- v 员工培训与开发的概念
- v 为什么要培训？
- v 培训的误区
- v 培训角色的变化
- v 经营战略与培训要求
- v 培训的一般程序

5-1-1 员工培训与开发的概念

- v 培训是企业向新员工或现有员工传授其完成本职工作所必须的相关知识、技能、价值观、行为规范的过程，是企业安排的对本企业员工所进行的有计划、有步骤的培养和训练。
- v 开发是一种长期的培训，是一种增进员工的知识 and 能力以满足企业目前和将来的工作需求的人力资本投资活动。

培训的种类与内容

职前培训

- v 一般性培训（内容包括：公司历史、传统与基本方针、公司理念、价值观、本行业的现状与公司的地位、企业的制度与组织结构、产品知识、制造与销售、公务礼仪、行为规范等）
- v 专业性培训（内容包括：就业规则；薪酬与晋升制度；劳动合同；安全、卫生、福利与社会保险；技术、业务、会计等各种管理方法训练）

在职培训

- v 管理人员培训（内容包括：观察、知觉力；分析判断力；反思、记忆力；推理、创新力；口头文字表达能力；管理基础知识；管理实物；案例分析、情商、人际交往、团队精神等）
- v 专业性培训（行政人事培训、财务会计、生产技术、生产管理、采购、质量管理、安全卫生、电脑等）

5-1-2 为什么要培训？

培训是满足企业长远发展的战略需求（入模子）

- v 柳传志：“大公司做人，小公司做事”
- v 企业长远发展需要员工遵守共同规范（行为规则、价值观、话语系统）
- v 共同规范需要塑造传习（正式培训、耳濡目染、师带徒）

5-1-3 培训的误区

5-1-4 培训角色的变化

5-1-5 经营战略与培训要求

5-1-6 培训的一般流程

5-1-6 培训对象的选择

GE 人才六级培育系统

“领导开发研究所”是 GE 公司最重要的“领导者培养基地”，其培育对象与课程大致可以分成两大类：一是以尚未走上管理岗位但具有领导潜能者为对象的初级课程；另一个则是以经理以上现任企业管理人员为对象的高级课程。前者分为两个等级，后者分为四个等级。

第二级：是以未来经理为培养对象的《新经理成长》课程。参加这个课程的人都是具有较高

潜在能力，在公司内达到“A”级的30岁左右的职员。在这里主要学习经营决策的方法、成功案例分析、评价下属的方法、财务知识等。

第三级：是进入了首席执行官杰克·韦尔奇亲自参与执教现任经理的培训队伍。这个课程每年举办7次，由六七十人组成一个班，进修期为三个星期。在这里学习的都是在GE公司工作8-10年，持有本公司股份购股权资格的职员。参加者有30%是来自美国以外的员工。学习内容包括经营战略制定方法、如何管理国际性集团、为解决目前GE公司面临的问题提供思路等。

v 第五级：GE公司在领导者培养中最重视的是《在实践中学习》课程，此课程的学习对企业发展战略的影响是相当大的。这种学习差不多就是一种共同探究GE公司面临问题解决方案的智囊活动。学员们与奋战在海外第一线市场的企业经营者对话，他们虽然也是GE公司的一员，却像公司外的智囊顾问一样发挥自己的聪明才智。具体的学习有：企业领导方法、GE所处的竞争环境、组织的变革、企业伦理学、财务分析、战略合作方式等。最后一个内容是在以首席执行官韦尔奇为首的GE公司3位最高领导者面前汇报成果，回答提问。

v 第六级：是以高级企业负责人为对象的《经营者发展》课程。一年举办一次，一个班级40人，历时三周。学员都是GE有10年以上工龄的高级经营管理者。不同之处在于其活动的独立性，由GE公司所属集团的CEO提出援助资金，将自己行业发展的某个设想提交这个班级进行研讨，提出实施方案，就像出钱请管理顾问公司帮助解决实际问题一样。当然，除此以外，还要学习一个跨国企业领导者必须掌握的政治、经济、社会的发展趋势以及参加GE公司面临的各经营课题的探讨等。

5-2 培训的方法

一、培训中的两种学习方式

二、培训方法

5-3 培训项目管理

一、培训项目含义与类型

v 培训项目管理是指为了达到特定的培训目的，专门拨出人力、财力来开展培训工作，并把培训工作作为一个专向任务加以管理。

v 培训项目：是一种不仅具有明确的培训目标，而且为实现这一目标投入了专门资源条件，并加以专门组织和运作的活动。

v 培训项目的类型：按照培训项目的组织和控制的严密程度可分为结构性项目和非结构性项目。

v 结构性项目具有具有较强的专一性和可控性，常常在特定的地点通过特定的条件进行。例如离职学习、封闭性培训、工作模拟等

v 如工作模拟是在正式工作以外的岗位培训项目，却又具有在岗位培训的特征和长处，能够提供几近真实的工作条件，同时又能够进行有效控制。飞行员都是以模拟方式训练的。

v 非结构性培训项目是以不脱离组织中的工作岗位为特点的在岗培训和组织开发。

v 组织开发是指在组织内部采取一系列有意的干预手段，借以提高组织成员的素质和能力。其内容包括改进劳动形式、工作丰富化、员工团队建设、冲突解决训练、完善决策过程等。它属于管理创新的范畴，但由于要通过改变员工行为来巩固职务结构的改变，因而也可以把它归为培训工作内容。

二、培训项目的管理

v 培训的需求分析

v 培训的计划管理

v 培训效果评估

（一）培训需求分析

组织状况分析涉及三个问题

- v 企业的发展目标分析：包括短期、中期和长期目标，他们决定总体的培训需求；
 - v 企业的人力资源需求分析：指企业为实现发展目标，在当前和今后几年中所需要的人力资源数量和质量；
 - v 企业效率分析：主要包括劳动成本、产量质量、废品率、设备使用、维修费用等。
- 一为培训的总体设计提供宏观依据。

工作状况分析

工作状况分析是对工作体系运行状况的分析。具体分析两方面的内容：

- v 职位工作职责，包括各项工作任务及其难易程度
- v 职位任职资格条件
- v 一判断现职工作人员和新录用人员是否需要接受培训和接受何种培训。

人员状况分析

- v 一从任职者的角度来考察培训需求
 - v 公式：职位工作所需达到的绩效-任职者目前的工作绩效=任职者目前的培训需求
- 组织中不同成员对培训需求分析关注的重点

（二） 培训的计划管理

1、确定培训目标

具体的培训目标应包括三个构成要素：

- v 内容要素：即企业期望员工做什么事情。可分为三类，一是知识的传授；二是技能的培养；三是态度的转变
- v 标准要素：即企业期望员工以什么样的标准来做这件事情。其界定必须清楚明确，使员工在培训时有明确的努力方向。如“在 10 分钟内准确地完成工作”比“迅速地完成任务”更具体明确。
- v 条件要素：即在什么条件下要达到这样的标准。

v 在对商店的售货员培训所进行的顾客服务培训中，培训目标就应当这样设置：“培训结束后，应当能够在不求助他人或者不借助资料的情况下（条件要素），在半分钟到一分钟之内（标准要素），向顾客解释清楚产品的主要特点（内容要素）

2、培训经费的预算

- v 确定培训经费的来源：企业承担或企业与员工分担
- v 确定培训经费的分配与使用
- v 进行培训成本—收益计算
- v 制定培训预算计划
- v 培训费用的控制

3、培训课程的设计

4、培训方式的选择

- v 根据培训目标和培训内容，在条件许可的范围内，确定最可行的培训方式。
- v 包括选择培训的具体技术—讲授法、研讨法、案例研究、行为示范、工作轮换、角色扮演、管理游戏、现场观摩等。

5、培训机构与培训师资的选择

v 如果企业决定从咨询或供应商那里获得培训项目而不是自行开发，那么选择一个能够提供高质量产品的供应商十分重要。供应商包括咨询人员、咨询公司或研究所。企业可通过征询建议书来选择供应商。

征询建议书的内容

- v 企业所寻求的服务种类
- v 所需参考资料类型与数量

- v 需接受培训的人员数量
- v 项目资金
- v 服务的标准和流程
- v 预期完成项目的时间
- v 公司接收建议的截止日期

选择培训供应商应考虑的因素

- v 该公司在设计和传递培训项目方面的经验
- v 该公司的人员构成及对员工的任职资格要求
- v 曾经开发过的培训项目或拥有的客户
- v 为其客户提供的参考资料
- v 能证明其培训项目有效的证据
- v 该公司对本行业和本企业的了解程度
- v 培训项目的开发时间
- v 公司在业内的声誉
- v 咨询合同中提出的服务、材料和收费等事宜

(三) 培训效果的评估

- v 培训效果评估的标准
- v 培训效益的分析
- v 评估报告的撰写

1、培训评估的标准

柯克帕特里克 (Kirkpatrick) 的四层次评估模型:

- v 反应层: 受训人员对培训的印象与满意度
- v 学习层: 受训者对培训内容的掌握程度
- v 行为层: 受训者在接受培训以后的工作行为的变化。
- v 结果层: 受训者或企业的绩效改善情况。

2、培训效益的分析

- v 培训投资回报率=项目净利润/项目成本
- v 培训投资收益率=项目收益/项目成本

3、培训评估报告的撰写

评估报告的基本结构

- v 导言 (主要说明评估的实施背景, 即被评估项目的概况)
- v 概述评估实施的过程
- v 阐明评估的结果
- v 解释、评论评估结果并提供参考意见
- v 附录
- v 报告摘要

三、 培训项目的优化

培训项目的优化可以通过合理确定培训的内容、形式、方法, 改进培训项目的投入产出状况来实现。

- v 课程选择
- v 教材设计
- v 师资选择

5-4 员工职业生涯设计

- 一、 职业发展阶段研究
- 二、 职业生涯设计流程

第六章 绩 效 管 理

本章主要讲授内容

- 绩效管理概述
- 绩效管理系统的的设计
- 绩效考评的方法
- 企业绩效评价中常见的问题
- 考绩面谈技巧
- 企业绩效管理制度的制定
- 绩效管理的比较研究

• 权然后知轻重，
度然后知长短，
物皆然，心为甚。

---孟子

引导案例：

白铭大学毕业后应聘到一家中日合资企业任销售员。开始两年，由于缺乏经验，不了解市场和产品，他的销售业绩很不理想。但是，随着业务的熟练，以及与零售客户关系的建立，他的销售额开始大幅上升，到第三年年底时，通过与同事的接触，他估计自己的销售业绩是公司最高的。但是公司的政策时，不公布个人业绩、不鼓励相互比较，所以白铭并不能确认。

今年，他干得特别出色，9月底已经完成了全年的销售任务，但是经理对此却没有任何反应。白铭的心里有些不平衡，公司从来不告诉大家干得好坏，也无人关注销售业绩的变化，而同市另外两家中美合资企业都实行销售竞赛和奖励活动，并且通过评选销售明星让所有人都知道销售人员的工作情况。

白铭决定与经理谈谈，他主动向经理说明了自己的感受和想法，但日方经理却以公司的既定政策和文化特色为由拒绝了他的建议。几天后，白铭辞职离去。

员工离职的两大因素

v 根据统计，60%~70%的员工离职，很大程度上是跟最直接的一线经理，或者说业务经理、部门经理不合造成的。

案例：动物选美比赛的启示

森林里的动物们准备进行选美大赛，很多动物都热心地积极报名参加。尽管动物们的热情很高，但是它们很快发现，如果没有一个选美的公认、统一标准，选美大赛就没有办法进行。动物们开始考虑制订一个统一的选美标准。

6-1 绩效管理概述

- 绩效的含义与性质

- 绩效评价与绩效管理
- 影响员工工作绩效的主要因素
- 绩效管理与企业竞争优势
- 绩效考评的主要内容

一、绩效的含义与性质

- 绩效包括两个层次的含义：一是指整个组织的绩效；二是指个人的绩效。
- 本章讨论的绩效主要指后者。是指员工在工作过程中所表现出来的与组织目标相关的并且能够被评价的工作业绩、工作能力和工作态度。其中工作业绩是指工作的结果，工作能力和工作态度是指工作的行为。

绩效的性质

- 多因性：指绩效受多种因素的共同影响，并不是哪一个单一的因素就可以决定。其关系如下： $P=f(K, A, M, E)$

其中，P(performance)是绩效；K(knowledge)是知识；A(ability)是能力；M(motivation)是激励；E(environment)是环境，即工作的设备、场所等。

- 多维性：指绩效体现在多个方面，结果和行为都是考核范畴。
- 变动性

二、绩效评价与绩效管理

- 绩效评价又称为绩效考核，是指企业对员工工作表现的鉴定或对工作情况的评定。
- 绩效管理比绩效评价有着更广泛的涵义。它是综合管理组织和员工绩效的系统。它通过将员工工作和组织目标联系在一起，提高组织业绩实现组织目标。具体是指制定员工的绩效目标并收集与绩效相关的信息，定期对员工的绩效目标完成情况做出评价和反馈，以改善员工工作绩效并最终提高企业整体绩效的制度化过程。

绩效考评

(1) 绩效考核出现于 20 世纪 70 年代，它被称为结果趋向的评估。即绩效考核最终是要考评员工为公司做了什么。它混入了对公司整体目标的协定，还有对目标结果的评估。

(2) 评估被用于公司整体的绩效，并且要跟员工个体的目标结合起来。

(3) 考核将有助于雇员改进绩效，通过确认能力和不足，来确定雇员如何最有效地在组织内使用并指导其如何改进缺点。

所以，绩效考核是管理的一个点的问题，就是给员工打分。通过考核，怎么利用这个分提高他们的能力。那么什么是管理的面呢？就是绩效管理

绩效管理

一个完整的管理过程

- 侧重于信息沟通与绩效提高
- 伴随管理活动的全过程
- 事先的沟通与承诺

绩效考评

- 管理过程中的局部环节和手段
- 侧重于判断和评估
- 只出现在特定的时期
- 事后的评估

绩效管理的内容系统

三、影响员工工作绩效的主要因素

四、绩效管理与竞争优势

五、绩效考评的内容

- 1、德、能、勤、绩、体
- 2、工作态度、工作能力、工作业绩
- 3、企业选择绩效考评内容的主要倾向

品质主导型——这个人怎么样？

——看被评估的这个员工品质怎么样，如：忠诚度如何、责任心强不强、是不是勤勤恳恳任劳任怨、不说谎话等。评估以这个员工的品质为主导。

如：一家公司的人力资源主管经过筛选，只有四个人进入最后的面试。在面试中，同每一个应聘者只见了 20 分钟就让应聘者出去了。当应聘者出门的时候，主管会突然说：“哎，你站住，我刚才跟你说话时，觉得你怎么这么眼熟啊？你等等啊，我终于想起来了，半年前的那个学术讨论会，我坐在台下，你不是也参加了吗？你还读了你的论文，非常好，我想起来了，我有印象。”每次都说这句话，结果四个人里有三个人回答说：“我也想起来了，我做的很不好，挺不成熟的，没想到您在台下，请您多指教。”而只有一个人说：“真对不起，我从来没有参加过学术研讨会，我也不会写论文，你可能认错人了。”最后谁入选了？是这位说老实话的人。

——这就是采用了品质主导法，也是招聘常用的一个方法，叫声东击西，里面是有陷阱的，看的是他的品质。而一旦招聘进入了企业，考核目标是实现最后的结果，而不是看他忠诚品质，这些兢兢业业、勤勤恳恳的品质只占很小很小的比重，100%里只需占 5%就可以。

例：部门经理品质考核表

• 行为主导型——工作是如何做的？

有一个主人逼迫他家的大花猫必须每天抓一只老鼠来向他报告，以此判断它的能力怎么样，抓到一只老鼠就给一条鱼吃。这个猫想：我怎么能天天完成任务呢？老鼠也不能天天捉到呀？结果它去找老鼠商量，说咱俩达成一个协议，你每天 8 点的时候在洞口出现，我就跑过来咬住你的脖子，但是我不吃你，我咬着你到主人那儿转一圈后，我还把你放回去，然后，第二天你还给我出来，我再咬着你到主人那儿转一圈，你让我完成指标，让我得到鱼，我保证以后不吃你，好不好。最终猫和老鼠达成协议。

这只猫就是行为主导型，它一直是在工作，但是，跟最终的结果几乎是不挂钩的。

例：锅炉作业人员考核表

效果主导型——工作结果

考核的重点是工作的产出和结果，强调干出了什么成绩。适用于蓝领和推销等易于考察工作成效的岗位。（售货员、服务员、文秘、技术员）

怎样？

小张是公司的财务人员，工作一直非常辛苦，经常连夜的加班、报帐、算帐，等到年终考评结束后，经理在 5 分里头给他打了个 4 分。

那么这 4 分是怎么得来的？为什么没有评 5 分？经过反馈，部门经理说：每次交财务报表，小张总会拖后几个小时或半天，总是错过最后期限，我真拿他没办法。作的表不是这儿连不上，就是哪儿出现小错误，问题虽不大，但老犯同样的错误，他每天加班，就是不出活。

这就是结果让人不满意，没有达标。采取效果主导的办法，以最终目标为准，进行评估，列出理由，员工都会心服口服的。我们推崇第三种效果主导型。

例：销售人员业绩考核表

一线经理的工作

- 为下属评分
- 绩效反馈
- 改进员工工作

人力资源经理的作用

- 设计、完善、推广绩效管理制度，开发评估系统
- 为考核者提供培训
- 宣传、示范、督导和评价评估体系的执行
- 提出相应的人力资源管理决策

6-2 绩效管理系统的的设计

1、基于战略的绩效管理系统的的特点

(见教材图 5-2)

2、绩效管理系统的的设计

- 获得决策层的支持
- 设计评价指标体系与评价标准
- 确定评价对象与评价者
- 确定评估周期
- 保证评估公平：制度、流程、方法

考评执行者的确定（举例说明）

- 考评主体（以某科技股份有限公司为例）
(360 度考评方法)

考评对象

总经理
营

考评执行者

董事会、副总及 人力资源、财务、
销部经理

中高层管理人员

直接上、下级、同级人员

研发技术人员

直接上级、同级

工人、职能人员

直接上级

考评周期、用途、评价指标的确定

6-3 绩效考评方法

(1) 关键指标法

(2) 目标管理法

- 明确的目标
- 参与决策

- 明确的期限
- 及时反馈

(3) 平衡计分法(Balance Scorecard)

特点：

财务指标 + 管理与行为指标

优点：

1. 绩效与战略联系——文化与学习型组织
2. 避免短期行为
3. 引导员工朝企业希望的方向发展

例：销售经理业绩评价

6-4 企业绩效管理中应注意的问题

一、绩效考核中可能出现的问题

二、考评中常见的心理障碍

三、考绩面谈技巧

四、企业绩效管理制度的制定

基本原则

1. 公开与开放的原则：评价程序的公开、公正、公平
 - 评价标准明确
 - 。员工明确期望与要求
 - 。公开化
 - 。自我申报
 - 。分段引入
2. 反馈与修改
3. 定期化与制度化
4. 可靠性与正确性：信度、效度
5. 可行性与实用性

制度内容（见样本）

- 原因、地位、作用；组织机构设置、职责、权利
- 目标、程序、步骤
- 各类人员考评方法、设计原理、考评指标和体系解释
- 类别、层次、期限
- 考评工具和辅助文件开发、设计
- 应用原则、要求
- 部门考核要求
- 员工权利、程序规定
- 制度解释、实施、修改说明

请分析你所在组织的人力资源管理已做的工作，效果如何？有待解决的问题有哪些？

绩效管理的比较研究

- 欧美企业的绩效管理：注重个体行为

- 1、业绩计划
- 2、持续的业绩沟通
- 3、数据收集
- 4、绩效评价
- 5、绩效诊断与辅导
- 6、员工激励

小资料

日本企业的绩效管理：注重团体行为

- 主体观念：权限的委让、参与计划和沟通、信赖、团队是和谐的团体。
- 管理模式

- 1、设定业绩计划目标；
- 2、实施目标计划；
- 3、期末评价结果

第七章 薪 酬 管 理

引导案例：

- 林肯电子公司是一家弧焊机的生产商，位于美国俄亥俄州克里夫兰，在其四家工厂中共有 2000 名蓝领工人。员工不属于工会，从来也没有举行过罢工，并且在 1994 年为满足世界各地的需求而推迟了 614 周的休假。最近的数字显示，林肯公司的生产率比同类制造企业高出 2.5-3 倍。
- 林肯公司成功的关键是公司按绩效付酬，并且在员工收入上没有设置任何实质性限制。自 1948 年以来公司从未解雇过员工，自 1934 年以来员工每年都有年终分红。而且，一旦林肯公司的员工在公司工作满三年，如果他们同意在必要的时候减薪火灾公司内部重新安置，他们的工作指导退休都会得到保障。根据要求，员工可能会加班或工作较少时间。据林肯公司北美分部总裁说：大多数员工是按其生产的数量得到工资的。多年前，林肯家族就预见到，如果他们不能保证就业，人们就会说“少干点，这样才能保证及时经济增长缓慢我们也有工作。”

主要内容：

- 奖励的实质及构成
- 影响员工薪酬水平的因素
- 薪酬设计的基本步骤
- 合理奖励的原则
- 付酬策略
- 岗位评价
- 市场调查
- 工资分级与定价
- 工资调整

7-1 薪酬概述

- 思考：不同企业、不同岗位、不同员工的薪酬为何表现出诸多差异？既然每个劳动者在工作中都追求高额回报，为什么普遍存在薪酬差别？薪酬差别究竟反映什么问题？
- 薪酬差异（地区、时间、行业、企业、岗位、个人）
 - 薪酬水平
 - 薪酬结构
 - 支付方式
 - 调薪制度

劳动报酬——劳动差别

1、劳动方式的差别

脑力劳动

体力劳动

2、劳动性质的差别

简单劳动

复杂劳动

3、劳动地理历史差别

劳动力市场形成历史

地区发展差异

4、劳动形态的差别

潜在劳动（未来）——学历、技能、经验、

流动劳动（现实）——工作态度、劳动条件、责任

大

小、工作重要程度

凝结劳动（过去）——劳动成果、劳动时间（工龄）

7-1-1 薪酬的内涵

1、定义：薪酬就是企业对员工为企业做出的贡献所付给的相应的回报，涉及员工的工作绩效、努力、时间投入、学识、技能、经验等。

2、工资包含两方面内容：是员工生活上最基本的个人需要

是员工个人价值的体现

3、薪资的本质——企业与员工的交换关系

奖励的实质是企业对职工所做贡献付给的相应回报或答谢，实质上是一种公平的交换或交易。工资是员工个人需要的综合反映，企业聘用员工其实质是企业与员工就各自需要的价值进行交换的过程，员工工资的管理直接决定员工为企业创造的业务价值大小。

7-1-2 薪酬的功能

薪酬工作是通过员工工作业绩和贡献的业务价值的评定(评价), 以及提供相应的报酬数量和报酬形式来实现的。

1、工资必须与工作结果直接挂钩, 与此相应要有对工作结果的评定工作: 员工业绩评估和目标管理。不同的工作结果要有不同的工资, 与此相应就有工资结构的制定和管理工作。

2、如何挂钩和如何评定, 如何制定工资结构。反映到工资结构上面, 就是各个职位应该有一个什么样的工资标准。这个工资标准应该恰如其分地反映员工付出的努力。

7-1-3、薪酬的构成

λ工资：正常劳动消耗的补偿。

λ奖励：超额劳动的补偿

λ津贴：特殊劳动的补偿

λ福利：补充性报酬

λ福利的基本目的是为员工提供各种必需的保障, 使员工能安心工作。是通过了解并提供安排员工安心工作所必备的各项需要来实现的。

在现代企业中, 随着组织结构的扁平化, 企业管理层级逐渐减少, 故而员工可能得到的晋升机会也相应变少。为了解决由此带来的激励问题, 企业必须将激励的重点领域由纵向的晋升机会转向横向的发展机会, 由以前的职位提升转向现在的工作轮换和工作丰富化, 由满足员工的权力需求转向更多地满足员工的成就感需求。同样, 作为员工, 有些人可能以职业晋升作为自己成功的标准, 但另一些人则可能只想成为本领域内的先锋人物, 在技能上登峰造极, 因此可以结合企业整体发展战略与员工的个人需求让其在晋升与个人发展机会中进行平衡, 不要强人所难。

对于心理收入, 如果企业与员工互动得当, 将会达到“双赢”的局面。员工应告诉企业他希望什么样的工作与环境, 而企业应当根据实际情况对工作进行设计, 并创造出适宜的环境, 让员工在岗位上愉快、努力地工作, 在力求取得成绩的同时, 带来心理上的满足, 同时企业也相应地收获较高的生产率。

生活质量问题是传统薪酬体制中关注极少的问题，但保持工作与生活的和谐平衡是当前员工特别是年轻员工的迫切要求。有一些企业往往只考虑自己的经营情况，漠视员工的家庭生活，让员工超负荷工作，从长远来看，这样做是不利于员工激励与企业发展的。将这一因素注入整体薪酬回报方案，就是要求企业重视员工的生活质量，增加员工工作的灵活性，方便他们的生活。通过雇佣双方的沟通，可以进行有效的时间管理，做到既提高员工生活质量，又不降低企业的生产率。

人除了某些共同的需求外，更多的还有差异化的需求。传统的薪酬只对某些共性的需求加以确认并满足，对一些个人的特别要求、私人因素，很少予以考虑。而整体薪酬回报方案强调企业(雇主)的态度应该更加开明，并尽可能地满足员工各种合理的需要。对私人因素，只要不妨碍企业大局，企业就可以通过满足它来提高员工的生活质量。员工完全可以在企业给定的框架内根据个人的需求进行相应地调整与组合以建立起自己的薪酬系统，同时随着自己兴趣爱好和需求的变化做出相应的变更。它适合于企业的全体员工，扩大了人们传统观念上的薪酬范围，并把它们组合在一起。

整体薪酬回报包含很多因素，可以借用一个公式来表述：

$$TR = (BP + AP + IP) + (WP + PP) + (OA + OG) + (PI + QL) + X$$

TR：整体薪酬回报；

BP：基本工资；

AP：附加工资，即一次性薪酬，发放不定期不定量。如加班费、奖金、利润分享等；

IP：间接工资，即福利工资；

WP：工作用品补贴，企业为员工工作所提供的各种设施设备；

PP：额外津贴，因工作时间过长或在危险或不理想条件下工作而付给员工的一种补偿；

OA：晋升机会；

OG：发展机会，包括员工在职培训和学费赞助等；

PI：心理收入，员工从工作本身和公司中得到的精神上的满足；

QL：生活质量，职业和个人生活的关系，涉及到如何处理好工作与家庭这一对矛盾的问题；

X：私人因素，个人独特的需求，如允许某些员工带着宠物上班。

- 内在薪酬的激励虽然是非货币化并难以量化的，但我们研究薪酬的经典著作中常提到这样一个案例：在美国，著名的华盛顿大学的教授薪水一直比同类大学教授薪水低 20%，但他们却泰然面对，因为他们留恋西雅图美丽如画的湖光山色。西雅图位于北太平洋岸，华盛顿大学毗邻华盛顿湖，水域星罗棋布，天气晴朗时可见美洲最高的雪山之一——雷尼尔山峰，另外还有一息尚存的火山——圣海仑火山。华盛顿大学的教授认为，湖光山色的美景值得以 20% 的薪水来“换取”——这就薪资的替代效应，这就是内在薪酬发挥的重大作用。

- 许多原本能拿高薪的人并不急于去拿高薪，而是拿着并不太高的薪水活得挺自在。如有的人留恋单位的人际关系挺融洽；也有的人留恋单位领导的通情达理；更有人留恋工作的轻松和工作的弹性等。这些内在薪酬使员工带着愉快的心情做好每天的工作，他们把目前所拥有的种种“条件”替换了原本该得的薪水——这便是发生在我们身边的内在薪酬的替代薪资效应。

- 从某种角度讲，非货币化的东西能为人们带来比货币化的物质刺激更具意义和更有价值的东西。试问，如果 80% 的薪水 + 20% 的薪水替代品 ≥ 100% 的薪水不能成立，人才为何不涌向可拿 100% 薪水的地方。

7-2 薪酬制度

7-2-1 基本工资制度

1、能力工资制 欧美国家为代表

以能力高低确定工资，有利于提高人力资源素质。

2、资历工资制 日本为代表

根据劳动者年龄、工龄、学历等资历确定工资

薪酬等级制度

1、能力工资：根据员工所具有的综合能力，以劳动者自身条件（技术、业务水平和智力、体力等）为主来反映劳动质量的差别，确定员工的工资等级和标准工资。主要有技术等级工资制、能力等级工资制、职能工资制。

2、工作工资：以员工承担的工作岗位本身为依据反映劳动质量的差别，根据工作的劳动复杂程度、繁重程度、责任大小、精确程度以及劳动条件等因素确定工作之间的相对等级顺序。主要指职务工资制（岗位工资制）。

3、绩效工资：以员工工作成果和贡献为依据反映劳动质量差别，将雇员的薪酬收入与个人业绩挂钩，根据员工的工作业绩确定员工的工资等级和工资水平。主要表现为绩效工资制。

7-2-2 几种典型的薪酬制度体系评析

1、技术等级工资制

2、职务工资制

3、职能工资制

4、绩效工资制

5、结构工资制

6、经理人员薪酬设计：年薪制

技术等级工资制

1、定义：根据劳动的复杂程度、繁重程度、责任大小、精确程度以及劳动条件等因素划分技术等级，按等级规定工资标准。

2、主要特点：以劳动质量来区分劳动差别，进而依此规定工资差别。使用与技术较复杂的工种，如：机械行业的车、钳、铆、焊、插、铣、刨、磨、钻以及模型、机修、保全等工种。

职务工资制（岗位工资制）

1、定义：根据岗位和级别而制定的那部分工资，其理念是为职位，的工作内容和所需教育、培训、经验而付钱—Pay for the job。职务工资制是首先对职务本身的价值（职务重要性、责任大小、技术复杂程度等）做出客观的评估，按照职务高低规定统一的工资标准，在同一职务内，划分若干等级，然后根据这种评估的结果赋予担任这一职务的从业人员与其职务价值相当的工资的一种工资制度。这种工资体系建立在职务评价基础上，职工所执行职务的差别是决定基本工资差别的最主要因素。

2、职务工资制的特点是：

——严格的职务分析，比较客观公正；职务工资比重较大，职务津贴高，在整个工资中职务工资一般在 60%以上，工资浮动比重小，比较稳定；

——严格的职等职级，并对应严格的工资等级；

——容易形成管理独木桥，职员晋升的机会比较小，成长的规划比较窄，影响了职员工作的积极性、主动性和创造性

主要在过去的政府机关、企事业单位的行政人员和专业技术人员中实行。这是传统薪酬理念，实施起来很方便，但激励作用很差。

职能工资制

1、定义：职务工资制基于职务，发放的对象是职务；职能工资制基于员工能力，发放的对象是员工能力，能力工资占整个工资中 65%以上比例。根据个人的资质(competency)以及其它与工作相关的能力、知识、技能、态度而制定的那部分工资，其理念是为那个特定的人付钱—Pay the person. 这是最新的薪酬理念，很少被使用，而且经常被自称

Pay for competency 的公司所曲解。最常见的曲解就是误以为知识、技能、甚至完成多少课程就是资质的体现

2、特点：设计职能工资制的难点在于不能科学有效地对员工的能力进行测试和评价。这里有一个著名的素质冰山模型，即员工有很大一部分能力是隐藏没有外显出来，特别是员工的行为动机根本无法正确进行测试。因此在评估员工能力就相当困难。另外，基于能力设计薪酬，那么哪些能力应用于固定工资，哪些能力又与浮动工资有关？哪些能力应用于短期激励和考核，哪些能力与长期激励和考核有关？这些都应该弄清楚。当然，职能工资制相比职务工资制要科学、合理得多，因为它把员工的成长与公司的发展统一起来考虑，而不是把员工当机器，仅仅执行一定的职务和承担一定的职责。职能工资制的重点在于职业化任职资格体系和职业化素质与能力评价体系的建立。

绩效工资制

1、定义：将雇员的薪酬收入与个人业绩挂钩。业绩是一个综合的概念，比产品的数量和质量内涵更为宽泛，它不仅包括产品数量和质量，还包括雇员对企业其他贡献。绩效工资制度的前身是计件工资，但它不是简单意义上的工资与产品数量挂钩的工资形式，而是建立在科学的工资标准和管理程序基础上的工资体系。根据个人业绩或团队、公司业绩而制定的那部分工资，其理念是为结果付钱—Pay for results. 这里又有两个变式：根据个人的业绩指标和根据团队或整个公司的业绩指标付薪酬。这是比较新的薪酬理念。实施起来，由于合理的业绩指标太不容易制定，几乎起不到激励作用，但可以降低雇主的人力资源投资风险。

2、绩效工资制的特点：

一是有利于雇员工资与可量化的业绩挂钩，将激励机制融于企业目标和个人业绩的联系之中；

二是有利于工资向业绩优秀者倾斜，提高企业效率和节省工资成本；

三是有利于突出团队精神和企业形象，增大激励力度和雇员的凝聚力；

四是绩效工资占总体工资的比例在 50%以上，浮动部分比较大。

结构工资制（组合工资制）

1、定义：根据决定工资的不同因素和工资的不同作用，将工资划分为几个部分，通过对各部分工资数额的合理确定，构成劳动者全部报酬。吸收了能力工资制、岗位工资制和绩效工资制的优点，将构成工资标准的诸因素，分别规定工资额，然后再组合成标准工资。

2、构成：基本工资/职务工资/工龄工资/浮动工资

3、特点：

较好的体现了薪酬的不同功能；（劳动的潜在、流动、凝结形态）

集中了能力工资、工作工资、资历工资的优点，具有灵活的激励作用；

适用范围广泛。

经理人员薪酬设计：年薪制

1、定义：公司制为代表的企业，通常由董事会领导下的经理阶层负责企业经营，这可以使投资者的资本与经营者的才干融为一体，有可能使各种生产要素实现高效运行，并最大限度地产生经济效益。但是，公司制企业特别是股份公司也有自己的弱点：它采取所有者与经营者相分离的非所有权换位的产权重组。在企业运行模式中，所有者的目标是企业利润最大化，而经营者的目标是个人经营才干的效用最大化，两者的目标有差别。所有者承担的风险是资本亏损，而经营者承担的风险只是职位丧失和收益减少，两者的责任不对称，同时所有者无法精确衡量经营者工作的努力程度，以及这种努力可能带来的最大利润。为了避免由此造成企业效率损失，必须建立经营者的激励机制和约束机制，其中一项重要方法，是通过改进经营者的年薪制，使其能有效地激励和约束经营者的行为。

2、年薪制的设计一般有五种模式可以选择：

准公务员型模式：基薪+津贴+养老金计划；

一揽子型模式：单一固定数量年薪；

非持股多元化型模式：基薪+津贴+风险收入（效益收入和奖金）+养老金计划；

持股多元化型模式：基薪+津贴+含股权、股票期权等形式的风险收入+养老金计划；
分配权型模式：基薪+津贴+以“分配权”、“分配权”期权形式体现的风险收入+养老金计划。

7-2-3 薪酬的具体支付形式

思考：怎样才能有效体现出劳动的差异？

在猫抓老鼠的故事中，主人是如何逐步将奖励羽毛的劳动挂钩的？

（由于薪酬是员工与企业等价交换关系的体现，在具体的薪酬给付过程中，如何合理解释薪酬的差异并使之有效体现劳动差异，关系到整体劳资关系的好坏。）

一、基本支付方式：

1、计时工资制：	小时工资；	日工资；	周薪；	月薪；	年薪；
2、计件工资制：	无限计件工资		有限计件工资		全额计件
工资	超额计件工资		两阶段单价计件		差额单价计件工
资	累进计件				
资	间接计件工资		累退计件		经济责任承包计件工
资	联质计件工资				
计件工资	包工工资	提成工资	产值单价计件工资		最终产品

二、其他支付方式

1、奖金

综合奖；单项奖；

2、津贴/补贴

3、劳保

4、保险

5、福利

三、员工福利

1、定义：员工福利计划(Employee Benefit)是一个比较笼统的概念，一般是指企业为员工提供的非工资收入福利的综合计划，所包含的项目内容可由各企业根据其自身实际情况加以选择和实施。通常员工福利计划主要由以下部分组成：国家规定实施的各类基本的社会保障，企业年金(补充养老金计划)及其他商业团体保险计划，股权、期权计划，其他福利计划等。

另外，目前比较流行一种叫弹性福利制度，指将上述那些福利的具体内容打散，在一定范围和价值内根据企业和员工的具体情况或达成的协议由员工自行选择分配。最著名的是HP方案，因为可执行性变数太多，这种制度在中国实施的比较少。

2、员工福利分类：

1) 社会性福利——指国家政府和法律法规所规定的，强制性的基本福利制度，像养老保险、失业保险、生育保险、带薪年假、婚丧假等。

2) 企业内部福利——指企业内部自行设定的一些福利内容：比如旅游项目、补充养老金、公积金、生日蛋糕、节假日的津贴、礼物等。

经济性福利——这些福利是对员工提供基本薪资及奖金以外若干经济安全的福利项目，以减轻员工的经济负担或增加额外收入。

工时性福利——这些是与员工工作时间长短有关的福利，如休假或弹性工时。

设施性福利——这些是与企业设施有关的福利，如员工餐厅、阅览室、交通车与托儿

设备等。

娱乐及辅助性福利——这些是增进员工社交及文娱活动，促进员工身心健康的福利项目，如员工旅游、文艺活动。

7-2-4 现代薪酬制度发展的趋势

一、全面薪酬制度

薪酬既不是单一的工资，也不是纯粹的货币形式的报酬，它还包括精神方面的激励，比如优越的工作条件、良好的工作氛围、培训机会、晋升机会等，这些方面也应该很好地融入到薪酬体系中去。内在薪酬和外在薪酬应该完美结合，偏重任何一方都是跛脚走路。物质和精神并重，这就是目前提倡的全面薪酬制度。

二、薪酬与绩效挂钩

单纯的高薪并不能起到激励作用，这是每一本薪酬设计方面的教科书和资料反复强调的观点，只有与绩效紧密结合的薪酬才能够充分调动员工的积极性。而从薪酬结构上看，绩效工资的出现丰富了薪酬的内涵，过去的那种单一的僵死的薪酬制度已经越来越少，取而代之的是与个人绩效和团队绩效紧密挂钩的灵活的薪酬体系。

三、宽带型薪酬结构

工资的等级减少，而各种职位等级的工资之间可以交叉。宽带的薪酬结构可以说是为配合组织扁平化而量身定做的，它打破了传统薪酬结构所维护的等级制度，有利于企业引导员工将注意力从职位晋升或薪酬等级的晋升转移到个人发展和能力的提高方面，给予绩效优秀者比较大的薪酬上升空间。

四、雇员激励长期化、薪酬股权化

目的是为了留住关键的人才和技术，稳定员工队伍。其方式主要有：员工股票选择计划（ESOP）、股票增值权、虚拟股票计划、股票期权等。

五、重视薪酬与团队的关系

以团队为基础开展项目，强调团队内协作的工作方式正越来越流行，与之相适应，应该针对团队设计专门的激励方案和薪酬计划，其激励效果比简单的单人激励效果好。团队奖励计划尤其适合人数较少，强调协作的组织。

六、薪酬制度的透明化

关于薪酬的支付方式到底应该公开还是透明，这个问题一直存在比较大的争议。从最近的资料来看，支持透明化的呼声越来越高，因为毕竟保密的薪酬制度使薪酬应有的激励作用大打折扣。而且，实行保密薪酬制的企业经常出现这样的现象：强烈的好奇心理使得员工通过各种渠道打听同事的工资额，使得刚制定的保密薪酬很快就变成透明的了，即使制定严格的保密制度也很难防止这种现象。既然保密薪酬起不到保密作用，不如直接使用透明薪酬。

七、有弹性、可选择的福利制度

公司在福利方面的投入在总的成本里所占的比例是比较高的，但这一部分的支出往往被员工忽视，认为不如货币形式的薪酬实在，有一种吃力不讨好的感觉；而且，员工在福利方面的偏好也是因人而异，非常个性化的。解决这一问题，目前最常用的方法是采用选择性福利，即让员工在规定的范围内选择自己喜欢的福利组合。

八、薪酬信息日益得到重视

外部信息：指相同地区和行业，相似性质、规模的企业的薪酬水平、薪酬结构、薪酬价值取向等，外部信息主要是通过薪酬调查获得的。能够使企业在制定和调整薪酬方案时，有可以参考资料。

内部信息：主要是指员工满意度调查和员工合理化建议。满意度调查的功能并不一定在于了解有多少员工对薪酬是满意的，而是了解员工对薪酬管理的建议以及不满到底是在哪些方面，进而为制定新的薪酬制度打下基础。

7-3 薪酬设计

7-3-1 合理奖酬的特点与原则

合理的薪酬水平

- 合理拉开不同价值贡献员工的薪酬差距；
- 不同层级不同岗位的薪酬结构比例应体现岗位特点；
- 新进员工起薪，应合乎公司需要及业界行情；
- 起薪(含奖金)，要有一定的行情；
- 奖金的比例与浮动比率；
- 新进员工的保障调薪政策；
- 为避免新进员工留不住，调薪要有明确的政策、外界经验与内部经验的平衡性；
- 避免新进员工比旧员工薪酬高(类似工作)等；

公平公开的薪酬系统

- 兼顾学历及同工同酬；
- 不同的学历起薪虽不同，但做同一岗位，却需进行考虑；
- 起薪要有一定的公开标准，各种常规性的加薪也要有公开的标准；
- 明确的调薪政策及标准；
- 任何薪酬的异动皆有标准可行；
- 新员工保障调整金额亦须制定标准；
- 员工奖励（将获利回馈员工）等；

可行的福利制度

- 与升迁结合的教育培训制度；
- 鼓励员工在职进修，并给予补助；
- 切合实际的员工休假；
- 组合的社保体系等；

薪酬设计基本原则

- λ公平性：内部、外部、个人三方面都公平
- λ竞争性：有吸引力、不应低于市场平均水准在市场上有竞争力
- λ激励性：多劳多得，按贡献分配对员工个人有意义
- λ可担负性：人力成本问题. 收入与业绩挂钩在企业能承受的范围

决定员工薪酬的主要因素：

影响企业整体薪酬水平的因素：

- 生活费用与物价水平
- 企业工资支付能力
- 地区和行业工资水平
- 劳动力市场供求状况
- 产品的需求弹性
- 工会的力量
- 企业的薪酬策略

影响员工个人薪酬水平的因素：

- 工作绩效、职位、技能、工作条件、年龄与工龄

7-3-2 工资设计步骤

制定付酬原则与策略——分配依据

岗位设计与职务分析——组织结构图

职务评价——职位等级序列
工资结构设计——薪酬结构曲线
外部工资状况调查——薪酬定位
工资分级与定薪
执行与调整

一、付酬策略

策略确定：

1. 价值倾向
资薪给什么？— 技能？ 责任？ 绩效？ 资历？
2. 权重确定
明确：资薪的整体构成比例： 固定？ 浮动？
3. 工资水平定位
明确： 资薪整体水平的市场定位（90%点处、75%点处、50%点处、25%点处）

（一）价值倾向

薪资给什么？

主要考虑三方面因素：员工特征、工作职位、工作绩效

- λ职务(责任)工资— 体现职务的价值
- λ技能工资— 评估员工能力作为工资定位的基础
- λ绩效工资— 根据工作结果付酬
- λ年资工资— 根据资历付酬

在统一的薪酬策略与薪资模式下，不同层次、

不同类型的员工其薪酬确定的侧重点有所不同

- 基于市场价值的薪酬模式 （稀缺人才与可替代员工）

基本技术：薪酬市场调查与工资谈判

- 基于职务价值的薪酬模式 （管理及其他）

基本技术：职务价值评价

- 基于素质与能力的薪酬模式 （研发、特殊专家）

- 基于绩效的薪酬模式 （销售、计件员工、经营者）

1. 所有工作围绕企业的经营管理和业务效益展开
工作方向、内容、方法要与业务重点和经营战略相一致。

【案例】

娱乐费的使用，企业一般可能直接发现金给员工，这是一种做法；另外也可以组织大家旅游或者别的活动。这怎么跟企业的经营及管理结合起来呢？如果是一个高科技企业，员工的工作节奏很紧，怎么样用好娱乐费，让大家能够有一个比较好的身体，能以良好的身心投入到工作中来，这就是娱乐费应该花的方向。比如有的企业在周末安排娱乐，安排俱乐部健

身，用半天的时间去从事这些活动，大家除了交流之外，还有一个休息恢复的效果。这样的安排就直接起到支持业务的作用。其实所有的薪资福利工作都应该有这样的想法和做法。配合支持总经理和业务经理的业务工作，有客户服务意识，起到专业咨询/参谋辅导的作用。

2. 绩效导向

各种类型的薪资工资都要与员工业绩或绩效要素相挂钩(绩效要素, 如技能、工作表现)。福利项目也可以与员工基本工资挂钩或与某些绩效要素挂钩，如医疗保险、员工休假分别与员工个人的基本工资和工龄相联系。

【案例】

某公司年度薪资调整要点

年度薪资调整的主要目的是为了激励员工业绩。员工个人的调资幅度要与绩效得分相一致。年度调资的侧重和比例分配，无论有意或无意，就员工而言就是公司的期望导向。

例：

分 度	业绩得 调资幅				
	1	2	3	4	5
	25%	15%	5%	0%	0%

3. 市场导向

结合一年一度的市场薪资福利调查，明确并保障企业在人力资源市场的战略定位。所谓市场导向就是先去了解别的企业和我们的竞争对手都在做什么，然后通过自己来保障企业在人力资源管理市场上的战略定位。战略定位的内容是，工资标准在市场上是要保持中间位置，还是想保持前 25%的位置；福利工作要做最有吸引力的服务，还是只提供一般水平的福利，完全是针对市场和相对于竞争对手而言的，而且这直接影响到企业能不能吸引到人才和吸引到什么样的人才。

(二) 薪资结构的权重

企业不同发展期策略：

发展阶段	基本工资	奖金	福利
初创期	低	高	低
成长期	可竞争	高	低
成熟期	具竞争	具竞争	具竞争
稳定期	高	低	高
衰退期	低	低或无	中等
转型期	具竞争	高	低

λ不同人员策略

- 1. 职位越高, 浮动比例越大
- 2. 越与运营效益近, 浮动比例越大

如:销售、 生产、 采购、 及相关的管理人员

薪酬策略设计，是薪酬结构性调整，坚持向高级管理、高新技术、高级营销人才倾斜，体现劳动力价格市场化，收入能增能减的原则，合理拉开收入分配差距，保证各类人才得到与其劳动和贡献相适应的报酬。

☆ 关于核心人才薪酬的确定

1. 核心人才应得到最高的报酬

2. 如何使他们得到最高的报酬？

(1) 在工作评价中考虑战略重要性和稀缺性，政策性倾斜。

(2) 个别谈判处理：用于临时引进人才

二、岗位评价

λ 职务评价

——评分法

(1) 确定付酬因素（选维度）

(2) 各因素分级

(3) 评分

三、薪酬结构设计

- 职位等级——类似职位归入同一薪酬等级
- 等级工资标准——每个薪酬等级的薪酬水平

四、市场调查

目的：为薪资策略实施提供参考

调查对象：

1. 先进的企业—标杆作用

2. 竞争对手

3. 同类规模的企业

策略的选择：

市场领先水平

市场跟进水平

低位水平

五、薪资水平的市场定位

考虑三个因素：

1. 人力资源核心竞争力培育—队伍建设

2. 人力资源市场供求水平

3. 政府法规—最低工资标准、社会保障要求、加班工资

六、工资分级与定价

举例：

分级：按分数段分 A、B、C、D、E 各等，其中每等再分 1、2、3 各级

定价：取市场均值作为各等级中值的值，先确定级差，后算出各等级的数值。

λ 关于工资的带宽：

窄带型：

★内部一致性★

宽带型：

▲可以灵活管理

★跟踪市场
★明确晋升机会

▲关注个人的贡献与价值
▲更大的管理自主权

- 一般企业无论职位体系是什么样的，都会有一个级别或带别。因为不同的业务部门要合作，人力资源部门要制定很多薪资福利政策，肯定要针对不同部门，不同部门之间怎样比较，怎样平衡，很复杂，很难操作，有了级别或带别之后，就把整个公司都给界定清楚了。所以职位体系除了本身的职能部门、职系和职位之外，还要有级别，而且级别跟工资是直接相关的。
- 怎样设计工资系统呢？
- 一种是采用级别工资制。工资设计有几种不同的做法和思路，比较简单的一个做法，就是根据级别来设计。比如说有 10 个职能部门，有 30 个职系，100 个或者 150 个职位，但是整个级别就 15 个，工资系统就是按 15 个等级的工资系统，每一个级别，都给一个范围，在哪个级别里，就用哪个级别的工资范围来发工资。
- 另外一种是采用职能化的工资系统。比如说公司有 10 个职能部门，就有 10 个工资系统，财务、销售、人力资源各有自己的工资系统。在每个部门，仍然是根据职位的级别和类别来制定工资的等级，当然每一个等级又会有一个范围。因为每个部门的工作在不断地发展变化，这样做，有利于进一步把工资和职位结合起来，针对性非常强。
- 从另外一个角度来看，人力资源管理或者薪资福利管理有一个市场导向的原则，每个职位都是从市场上来的，越来越多的人才都是专业化人才，有专业化市场。这样，给专业人才提供的薪资和报酬也是按专业化的思路来做，这是一个必然的发展趋势。

七、 工资调整

(1) 生活指数调整

方法： λ 等比调整
 λ 等额调整

(2) 效益性调整

(3) 重新定价

(4) 晋职\晋级

(5) 工龄调整

课堂案例分析

- A 公司是一家成立不久的装饰设计公司，主要业务是面向商场、酒店以及房地产开发商，以大项目为主，定位较高，目标是在 10 年内做到全国同行业排行前 5 名。2003 年，公司的业务非常饱和，但到年底却发现全年利润只有 11%，而且年初公司承诺员工的提成及奖金还尚未扣除。
- 老板非常震惊，认为是目前的薪酬制度没有起到很好的激励作用，养懒了员工。于是提出 2004 年度要改革薪酬制度。对设计人员一律实行低底薪、高提成的薪酬管理办法，同时与回款率挂钩。要求每个设计人员每个月至少要完成 15 万元的项目，底薪一律为 1500 元（目前为 3000-6000 元），不能完成者降职为设计助理，底薪为 800 元；同时实行自动淘汰机制。
- 为了改变现状，老板想实施设计人员低底薪高提成的薪酬管理办法，但这个办法在实施过程中也会带来问题：
- 1、对设计师的职责定位问题。设计师是主要的技术劳动者和价值创造者，设计师的主要职责就是出色地完成设计项目。但老板现在提出的每月 15 万元的项目指标，就要求设计师不仅能够做项目，还要能够谈项目，并保证项目的回款。这样的话，设计师其实就多了两项工作职责：拉活和要钱。而一般情况下，销售与设计分属两个职能序列，相应地

对能力与专业的要求也不同。因此两者的薪酬构成和绩效考核目标都应该不同。但现在该公司所要采取的策略，将模糊两者的界限，这样做势必会增加管理的难度。

- 2、薪酬问题。将设计人员的底薪从 3000-6000 元降到 1500 元，幅度非常大，势必会引发设计师的不满和抵触情绪，很有可能会出现消极怠工甚至人才流失的严重后果。

- 3、绩效管理问题。老板设定的考核指标——每月完成 15 万元的项目，考核结果直接与设计师的升降、提成挂钩。但以月度为考核周期，设计师的升降频繁，缺乏稳定性，同样增加了管理的难度，同时，也给员工心理造成较大压力。

专家支招

职责划分是薪酬设计的基础，不同职能的岗位，薪酬设计方案都会有所不同。薪酬中的浮动收入(提成)又与绩效考核紧密相连。如何设计一个便于操作、兼具内部公平性和外部竞争力的薪酬方案呢？

一般来说，应该采取这样的思路：首先进行人力资源管理诊断，然后明确公司的薪酬战略，根据薪酬战略确定薪酬结构、比例，根据市场调查和支付能力确定薪酬水平，确定薪酬浮动收入与绩效挂钩的比例和发式，最后进行宣讲和沟通。

针对 A 公司而言，公司的一个战略目标是争取在同行中名列前茅。根据这样的战略规划，A 公司的人力资源战略应当是对外能够吸引到优秀人才，对内能够保留、激励优秀人才，并推行向对公司战略实现发挥重要作用的岗位实施倾斜的薪酬战略。

1、设计师的固定薪酬。固定薪酬属于基本收入，而基本收入是一个岗位对公司相对价值的现金体现，它不与员工的表现直接有关，而是员工目前生活质量的基本保证。固定收入的刚性较大。A 公司将设计师的底薪从 3000-6000 元下降到 1500 元，这样大幅的下调将直接影响到设计师目前的生活状态，继而影响其工作状态。因此，建议先对设计师进行能力级别评估。根据设计师的学历、专业背景、经验和创造力、想像力、品味等影响设计水平的素质，评出设计师专业序列：设计助理、设计师、高级设计师、资深设计师、首席设计师等，以此序列为基础，设计固定薪酬的不同区间。

当然，基本薪酬的水平还要参照该行业劳动力市场的水平，一般来说，市场收入水平的中位(50 位)具有竞争力，A 公司可以根据目前设计师的素质和今后发展对设计师的要求，将基本收入水平定位在市场 50 位到 75 位这个区间。(见右表)

- 2、设计师底薪与提成。这是本案例的一个关键。因此建议区分销售型设计师与专业设计师两类。以设计项目为单位，每个项目组由一个销售设计师和专业设计师组成，销售设计师主要负责项目的洽谈和回款，参与设计过程；专业设计师主要负责完成设计，按时、按质完成设计图纸，同时参与项目洽谈，并协助项目回款。销售设计师和专业设计师在项目中相互配合，共同完成项目。销售设计师采用低底薪、高提成的薪酬构成，激励其积极签单和回款；专业设计师采取高底薪、低提成，保证其安心完成设计任务。销售设计师固定收入与浮动收入的比例可设置为 2：8 或 3：7，专业设计师固定收入与浮动收入比例可设置为 6：4 或 7：3。

- 3、设计师绩效目标。作为项目运作制，绩效目标可以项目里程碑作为考核点，以动态考核代替静态指标，这样从设计质量和设计进程上进行控制，从而进一步保证回款和利润的实现。

- 4、完成以上步骤后，进行总成本测算，分析成本/利润比例。总的目标是通过薪酬的合理发放带来业绩和利润的大幅上升。

- 5、培训和宣讲。通过培训和宣讲将薪酬设计的理念、薪酬方案的优势进行讲解，让大家理解和接受。同时，在实施过程中，根据实际情况再行灵活调整，充分发挥薪酬杠杆的作用。

案例：

李力宏，男，29岁。英语专业本科毕业，英国桑德兰大学信息系统与项目管理专业硕士研究生。有3年的零售连锁业经验，现在一电子信息集团公司担任事业拓展部经理，年薪10万元。应聘以饲料/肉品加工/养殖等为主业的集团公司下肉品零售连锁分公司副总经理，要求年薪(含奖励)20万元。通过有关管理知识与管理潜能测试，表明其有较好的知识基础和管理者素质，面试结果也不错，感觉为人诚恳，表达流畅，较热爱连锁业工作。

集团总裁希望引进此人，以提升公司连锁管理水平。因为现肉品零售连锁分公司在株洲和长沙各有一个分部，两地各有20家连锁门店，现肉品零售连锁分公司总经理是从集团公司饲料分公司抽调来的，不太了解零售连锁业务。集团想让李力宏担任肉品零售连锁分公司副总并主管长沙的20家门店。

面临的问题两个：一是李力宏本人也不了解集团的业务，对行业不熟悉，来了后能否上手；二是集团目前部门经理级人员的年薪为4-6万，销售人员中有的达到20万，虽然集团工资实行保密制，但不能保证保密是完整的，仍担心李力宏的年薪太高会对部门经理级人员产生冲击，造成人员流动。

问题：1. 是否要引进李力宏？为什么？

2. 如果引进，应如何防止由此可能带来的冲击？

第八章 劳动人事法规政策

案例：孙明的劳动关系能否维持？

• 到2004年5月15日，孙明在宏志公司工作已经3年6个月了，工作岗位是包装工。该年3月1日企业引进包装流水生产线并投产，孙明不能胜任工作，经过10天培训，孙仍不能胜任工作。4月5日企业与其谈话，调整其工作岗位为车间清洁员，被孙明拒绝后，企业将解除劳动合同通知书交给他，并说，如果接受企业变更工作岗位的建议，其与企业的劳动合同关系将维持到合同期满。1个月后，孙明仍不接受企业的建议。宏志公司遂于2004年5月15日，在支付孙明3个月的工资作为经济补偿后解除了与其订立的劳动合同。孙明不接受企业解除劳动合同的决定，申诉到当地劳动争议仲裁委员会，请求维持原劳动关系。你认为孙明能维持原劳动关系吗？

本章主要内容

- 劳动关系
- 劳动管理
- 社会保险
- 劳动争议处理

8-1 劳动关系

- 什么是劳动关系？
- 处理劳动关系的原则
- 改善劳动关系的途径

一、什么是劳动关系？

1、定义：劳动关系主要指企业所有者、经营管理者、普通职工及其工会企业之间在企业的市场经营活动中形成的各种权、责、利关系。主要包括四层关系：

- 所有者与职工的关系
- 经营管理者与普通职工的关系
- 经营管理者与工人企业的关系
- 工会与职工的关系

2、劳动关系的构成要素

- 主体：劳动法律关系的参与者。包括劳动者、劳动者的组织和用人单位
- 内容：主体双方依法享有的权利和承担的义务。
- 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、劳动环境等

《劳动法》规定的劳动者依法享有的权利

- 劳动权
- 民主管理权
- 休息权
- 劳动报酬权
- 劳动保护权
- 职业培训权
- 社会保险
- 劳动争议提请处理权

《劳动法》规定的劳动者依法承担的义务

- 按质、按量完成生产任务和工作任务
- 学习政治、文化、科学技术、业务知识
- 遵守劳动纪律和规章制度
- 保守国家和企业的机密

《劳动法》规定的用人单位的权力

- 依法录用、调动和辞退职工
- 决定企业的机构设置
- 任免企业的行政干部
- 制定工资、报酬和福利方案
- 依法奖惩职工

《劳动法》规定的用人单位的义务

- 依法录用、分配、安排职工的工作
- 保障工会和职代会行使其职权
- 按职工的劳动质量、数量支付劳动报酬
- 加强对职工思想和文化的教育、培训
- 改善劳动条件、搞好劳动保护和环境保护

二、处理劳动关系的原则

- 兼顾各方利益
- 协商为主
- 以法律为准绳
- 预防为主
- 明确管理责任

三、改善劳动关系的途径

- 立法
- 发挥工会及企业党组织的作用
- 培训主管人员
- 提高职工的工作生活质量
- 职工参与民主管理

8-2 劳动管理

- 什么是劳动管理？
- 职工的聘用与辞退
- 工作时间与劳动保护
- 劳动纪律与奖惩
- 劳动报酬
- 劳动合同及其管理

一、什么是劳动管理？

- 劳动管理是指企业根据国家相关法律、法规对人力资源的开发和使用上的管理工作。
- 主要包括职工的聘用与辞退、劳动合同的签订与履行、职业培训、工作实践与劳动保护、劳动纪律与奖惩、劳动报酬与福利管理等。

二、职工的聘用与辞退

1、企业在招聘员工时应遵循的原则

- 平等就业原则（劳动法第 12 条种族、性别歧视问题；13 条性别歧视问题。与美国、加拿大比的不足：未以法律形式禁止年龄、居住地、婚姻状况等方面的就业歧视）
- 相互选择的原则
- 公开竞争就业的原则
- 照顾特殊群体的原则
- 禁止未成年人就业的原则
- 先培训后就业的原则

2、企业辞退职工的几种情形

- 合法立即辞退的情形
- 提前 30 日书面通知后可辞退的情形

- 不得辞退的情形

三、工作时间与劳动保护

- 1、工作时间
- 标准工作时间（劳动法第 36 条：每日工作时间不超过 8 小时，平均每周不超过 44 小时；《国务院关于职工工作时间的规定》第 3 条：每日 8 小时，平均每周 40 小时，其中把一昼夜工作 8 小时称为“标准工作日”）
- 缩短工作时间《国务院关于职工工作时间的规定》第 4 条：矿山、井下、高山、高温、低温、有毒有害，特别繁重或过度紧张劳动；夜班工作；哺乳期的女职工实行缩短工作时间）
- 计件工作时间
- 不定时工作时间和综合计算工作时间

2、延长工作时间

- 由于生产需要延长工作时间（不得超过 1 小时；特殊时不得超过 3 小时，每月不得超过 36 小时）
- 由于紧急特殊情况而需要延长工作时间
- 延长工作时间的报酬（劳动法 44 条规定：安排劳动者延长工作时间的，支付不低于 150% 的工资报酬；休息日安排劳动者工作又不能安排补休的，支付不低于 200% 的工资；法定休假日安排劳动者工作的。支付不低于工资的 300% 的工资报酬）
- 禁止安排在特殊情况下的女职工延长工作时间
- 用人单位违反了工作时间的法律责任

3、法定节假日休息日

- 每周公休日
- 法定节假日
- 探亲假
- 年休假
- 婚丧假

4、劳动安全技术规程

5、劳动卫生规程

6、劳动安全管理制度

7、女职工和未成年工的劳动保护

四、劳动纪律与奖惩

1、奖励制度

2、惩罚制度

3、违纪辞退规定

4、除名规定

五、劳动报酬

1、最低工资保障制度

劳动法规定制定最低工资的方法：

- 具体标准由省、自治区、直辖市人民政府规定，报国务院备案；
- 用人单位支付给劳动者的最低工资不得低于当地最低工资标准
- 确定和调整最低工资标准应综合考虑下列因素：劳动者本人及平均赡养人口的最低生活费用；社会平均工资水平；劳动生产率；就业状况；地区之间经济发展水平的差异
- 2、工资支付制度

劳动法第 50 条规定：工资应当以货币形式按月支付给劳动者本人……

六、劳动合同及其管理

劳动合同是劳动者与用人单位确定劳动关系、明确双方权利和义务的协议。

1、劳动合同的内容（包括法定条款和约定条款）

- 法定条款包括：劳动合同期限、工作内容、劳动保护和劳动条件、劳动报酬、劳动纪律、劳动合同终止条件、违反劳动合同的责任。不具备上述条款，合同不成立。
- 约定条款指双方根据具体情况协商约定的权利、义务条款。包括：试用期、培训、保密事项、补充保险和福利待遇、当事人协商约定的其他事项。

注：

劳动合同的主体：

- 一方是自然人（年满 16 岁以上、有就业要求、具有劳动行为能力的劳动者）；另一方是法人或非法人经济组织（用人单位）

2、劳动合同的期限

- 劳动法第 20 条规定：劳动合同的期限分为有固定期限、无固定期限、以完成一定的工作为期限。劳动者在同一用人单位连续工作满 10 年以上，当事人双方同意续延劳动合同的，如果劳动者提出订立无固定期限合同，企业应该订立无固定期限合同。另外，劳动合同可约定试用期，但最长不得超过 6 个月。

3、劳动合同的订立与变更

- 劳动法第 17 条：“订立和变更劳动合同，应当遵循平等自愿、协商一致的原则，不得违反法律、行政法规的规定。”
- 4、无效劳动合同
- 5、劳动合同的终止和解除
- 6、违反劳动合同的责任

8-3 社会保险

劳动法第 70 条规定的保险项目：

- 养老保险
- 疾病保险
- 工伤保险
- 失业保险

8-4 劳动争议处理

- 什么是劳动争议？
- 劳动争议的调解
- 劳动争议仲裁
- 劳动争议审理

案例：因企业无法安排工作引发的劳动争议

周某与企业订立 8 年期劳动合同，应于 2000 年 6 月 30 到期。1999 年 7 月 5 日，周某休息日外出会友时摔伤腰部，遂住院治疗，两个月后出院，企业指定医院证明：“可以上班，两个月内避免腰部剧烈活动，两个月后来院复查。”周某的身体状况不能适应原工作岗位的工作，要求适当调整工作岗位，从事力所能及的工作，待两个月后医院复查结果再定工作岗位。企业表示既然不能从事原岗位工作，而企业无法为其安排别的工作，同意周某在家休息一个月，休假期间按当地最低工资标准支付病假津贴；随后于 1999 年 10 月 6 日以“非因工负伤，不能从事原岗位工作”为由，解除了周某的劳动合同。周某不服，申诉到当地劳

劳动争议处理机构，请求维持原劳动关系。

案例分析

- 解释说明有关医疗期的规定。周某已在企业工作 7 年以上，享有不低于 6 个月（9 个月，视其实际工作年限而定）的医疗期。见《企业职工患病或非因公负伤医疗期规定》第 3 条。
 - 企业应该安排周某可以从事的其他工作
 - 解释说明解除劳动合同的程序、经济补偿金的有关规定。医疗期终结，企业不能安排可以从事的工作的，应提前 30 日书面通知，解除劳动合同并支付经济补偿金
 - 解释说明劳动能力鉴定及医疗补助费的有关规定。医疗期终结，周某若未能痊愈，应对其劳动能力进行鉴定并按规定支付医疗补助费。
-
- 劳动争议又称劳动纠纷，指用人单位和劳动者之间因劳动权利和劳动义务所发生的纠纷。
 - 劳动争议的处理机构：用人单位设立的劳动争议调解委员会、劳动争议仲裁委员会、人民法院
 - 劳动争议的处理原则：着重调解，及时处理；在清查事实的基础上，依法处理；当事人在适用法律上一律平等