《人力资源开发与管理》

人力资源总监 CHO

精品课程

全国职业经理MBA双证班

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

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

证书说明：证书全国通用、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 招生网站：http://www.mhjy.net

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

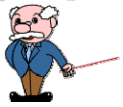
全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

美华论坛 www.mhjy.net

职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书免费下载 学校网址：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《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书＋2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元

【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 **【咨询教师】**王海涛 郑毅

【学校网站】http://www.mhjy.net **【咨询邮箱】**xchy007@163.com

【报名须知】

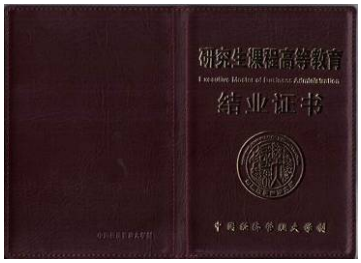
1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。

【证书样本】（全国招生 函授学习 权威双证 请速充电）

（高级职业经理资格证书样本）

（两年制研究生课程高等教育结业证书样本）



【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	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　　收件人：王海涛
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
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
方式六	建设银行帐户 （存折）	中国人民建设银行帐户（存折）：　1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 （卡号）	农业银行帐户（卡号）：　6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行

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。

http://www.mhjy.net

第一章　人力资源管理概述

[本章学习目标]

在学习完本章之后，你应当掌握如下内容：

1．人力资源的含义、特点及其构成

2．人力资源管理的含义与职能

3．人力资源管理的作用

4．人力资源管理的内容

5．现代人力资源管理与传统人事管理的区别

6．中国企业人力资源管理存在的主要问题

7．人力资源管理的发展趋势

第一节　人力资源的基本概念

一、人力资源的基本概念

（一）资源的含义

资源是“资财的来源”(《辞海》)。在经济学上，资源是为了创造财富而投入到生产活动中的一切要素。按照这种界定，人们可以将资源分成两大类：其一，是物质资源，如自然资源、资本资源和信息资源等；其二，就是人力资源。我们通常讲的资源，包括人、财、物。

（二）人力资源的含义

人力资源不同于一般的资源，它的特殊性主要表现在以下几个方面：

（1）人力资源是一种“活”资源，而物质资源是一种“死”资源。物质资源只有通过人力资源的有效开发、加工和制造才会产生价值。

（2）人力资源是指存在于人体内的体力资源和智力资源。从企业的角度考察人力资源，则是指能够推动整个企业发展的劳动者的能力的总称。它包括量和质两个方面。从量的角度划分，人力资源包括现实的劳动能力和潜在的劳动能力；从质的角度划分，人力资源包括智力劳动能力和体力劳动能力。

（3）人力资源是创造利润的主要来源，特别是在高新技术等行业，人力资源的创新能力是企业利润的源泉。

（4）人力资源是企业可以开发的资源，人的创造能力是无限的，通过对人力资源的有效管理可以极大地提高企业的生产效率，从而实现企业的目标。

（三）人力资源的特点

1. 人力资源的生物性

2. 人力资源的能动性

3. 人力资源的时效性

4. 人力资源的再生性

5. 人力资源的社会性

二、人力资源的构成

（一）人力资源的数量

人力资源的数量又分为绝对量和相对量两种。人力资源绝对量，指的是一个国家或地区拥有的具有劳动能力的人口资源，即劳动力人口的数量。对于企业而言，人力资源的数量一般来说就是其员工的数量。对于国家而言，人力资源数量可以分为现实人力资源数量和潜在人力资源数量两个方面。具体包括以下几个方面：

（1）处于劳动能力之内、正在从事社会劳动的人口，它占据人力资源的大部分，可称为“适龄就业人口”。

（2）尚未达到劳动年龄，已经从事社会劳动的人口，即“未成年就业人口”。

（3）已经超过劳动年龄，继续从事社会劳动的人口，即“老年劳动者”或“老年就业”。

以上三部分构成就业人口的总体，以往被称之为劳动力人口。

（4）处于劳动年龄之内，具有劳动能力并要求参加社会劳动的人口，这部分可以称为“待业人口”，它与前三部分一起构成经济活动人口，即现实人力资源。

（5）处于劳动年龄之内，正在从事学习的人口，即“求学人口”。

（6）处于劳动年龄之内，正在从事家务劳动的人口。

（7）处于劳动年龄之内，正在军队服役的人口。

（8）处于劳动年龄之内的其他人口。

（二）人力资源的质量

人力资源的质量指人力资源所具有的体质、智力、知识和技能水平以及劳动者的劳动态度，一般体现在劳动者的体质、文化、专业技术水平及劳动积极性上。

人力资源的质量构成是一个国家劳动力素质的综合反映，具体包括以下几个方面：

（1）体力——身体条件。

（2）智力——能力、技能和知识。

（3）非智力因素——品德、修养、心理和精神状况等。

人力资源开发中的数量和质量是相互统一的。数量是基础，质量是关键和核心。人口过多会造成很多社会问题，人力资源管理的重点应该放在质量上。不解决人力资源的社会问题，会阻碍社会的发展的。

三、人力资源的相关概念

（一）人力资源与人口资源

（二）人力资源与劳动力资源

（三）人力资源与人才资源

（四）人力资源与人力资本

第二节　人力资源管理的任务、内容和意义

一、人力资源管理的内涵

（一）人力资源管理的含义

所谓人力资源管理，是根据组织的战略目标制定相应的人力资源战略规划，并为实现组织的战略目标进行人力资源这一特殊资源的获取、使用、保持、开发、评价和激励。具体的人力资源管理可以从两大方

面理解：

1.对人力资源量的管理

2.对人力资源质的管理

（二）人力资源管理与人事管理的主要区别

1.时代背景有所不同

2.对人的理解有所不同

3.基本职能有所不同

表 1-1　　人力资源管理与人事管理的区别

项目　类型	人力资源管理	人事管理
管理观念	视人为资源	视人为成本
管理活动	主动开发	被动反应
管理内容	丰富	简单
管理地位	管理决策层	工作执行层
工作方式	参与、透明	控制
部门性质	生产与效益部门	非生产、非效益部门
管理导向	注重工作过程，关心人的培养	注重工作成果
管理重心	强调人与事的统一，更关注人	多以事为中心
管理深度	注重潜能开发	管好现有的人

二、人力资源管理的职能

人力资源管理具有以下几个方面的功能。

（一）获取

（二）保持

（三）开发

（四）奖酬

（五）调控

三、人力资源管理的任务

人力资源管理的基本任务，就是根据企业发展战略的要求，通过有计划地对人力资源进行合理配置，搞好企业员工的培训和人力资源的开发，采取各种措施，激发企业员工的积极性，充分发挥它们的潜能，做到人尽其才，才尽其用，更好地促进生产效率、工作效率和经济效益的提高，进而推动整个企业各项工作的开展，以确保企业战略目标的实现。

具体地讲，现代企业人力资源管理的任务主要有以下几个方面：

1.通过规划、组织、调配和招聘等方式，保证一定数量和质量的劳动力和各种专业人员加入并配置到企业生产经营活动中，满足企业发展的需要。

2.通过各种方式和途径，有计划地加强对现有员工的培训，不断提高他们的文化知识与技术业务水平。

3.结合每一个员工的具体职业生涯发展目标，搞好对员工的选拔、使用、考核和奖惩工作，做到能发现人才、合理使用人才和充分发挥人才的作用。

4.采用各种措施，包括思想教育、合理安排劳动和工作，关心员工的生活和物质利益等，激发员工的工作积极性。

5.根据现代企业制度要求，做好工资、福利等工作，协调劳资关系。

四、人力资源管理的内容

人力资源管理活动主要包括以下几个方面：

1.人力资源规划

2.职务分析与工作设计

3.招聘与选拔

4.培训与开发

5.员工的使用与调配

6.绩效管理

7.薪酬管理

8.职业生涯管理

9.劳动关系管理

人力资源管理的活动内容如图 1-2 所示。

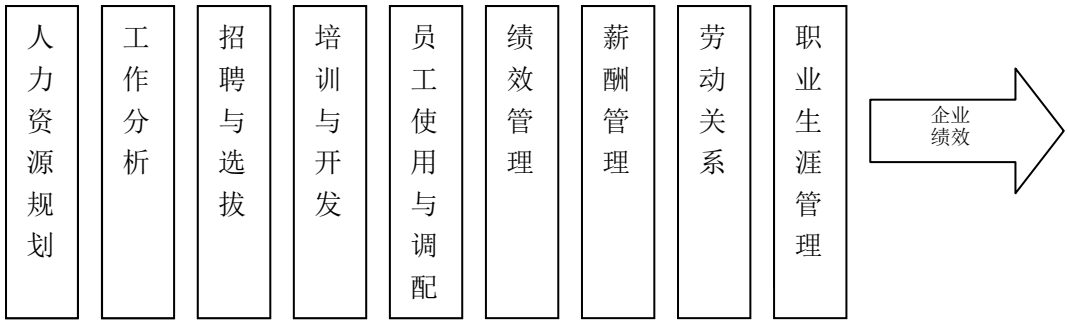


图 1-2　人力资源管理活动

五、人力资源管理的意义

实践证明，重视和加强企业人力资源管理，对于促进生产经营的发展，提高企业劳动生产率，保证企业获得最大的经济效益有着重要的意义。

1.有利于促进生产经营顺利进行

2.有利于调动企业员工的积极性

3.有利于现代企业制度的建立

4.有利于提高经济效益

第三节　人力资源管理的发展与变迁

一、人力资源管理的发展过程

人力资源管理可以追溯到很久以前,从其产生的背景和演变的过程看,它是伴随着管理实践、管理理论的发展向前发展的。所以，我们依据管理实践、管理理论发展的不同阶段，将人力资源管理的发展过程划

分为三个阶段：

（一）科学管理阶段

（1）工作定额原理

（2）激励性的计件工资制

（3）管理职能与执行职能区分原理

（二）人事管理阶段

（三）现代人力资源管理阶段

1.管理人的视野更加开阔

2.管理的内容更加丰富

3.组织对人的管理，是企业管理者共同参与的重要工作

4.培训与职业生涯管理，成为人力资源部门的重要职责

5.管理的内容更具有系统性

二、中国企业人力资源管理的发展历史及现状

（一）中国企业人力资源管理的发展历程

1.第一阶段（1949—1966）——形成和发展时期。从新中国成立到文化大革命前夕，这一阶段主要是新中国人力资源管理制度的形成和发展时期。在这一阶段中，又分为三个小阶段：(1)萌芽期(1949—1952)。（2）起步期(1952—1957)。(3）发展期(1957—1966)。

2.第二阶段(1966—1976)——受挫时期。

3.第三阶段（1978 至今）——改革创新阶段。从 1978 年中国实行改革开放政策到现在，是我国人力资源管理制度的改革创新时期。

（二）中国企业人力资源管理面临的问题

1.人力资源机构的设置

2.人力资源管理职能的特点

3.人力资源管理对组织战略的支撑和推动作用

4.人力资源的激励机制

5.人力资源竞争的外在环境现状

以上问题，是在改革开放的过程中出现的一些问题，因此，要求人力资源管理者与整个社会共同努力，克服困难，坚持不懈地按人力资源管理的客观规律办事，使我国的人力资源管理工作赶上和超过国外先进水平。

三、人力资源管理的发展趋势

（一）管理重心转向对知识型员工的管理

（二）人力资源管理的全球化、信息化

（三）人力资源管理的服务性

（四）人力资源管理的人本化

（五）企业文化将成为人力资源管理的核心

（六）人力资源管理职能外包

（七）建立学习型组织的趋势将近一步得到加强

[本章小结]

(1)人力资源是指存在于人体的智力资源，是指人类进行生产或提供服务，推动整个经济和社会发展的的劳动者的各种能力的总称。人力资源是第一资源。人力资源由数量和质量两个方面构成。

(2)人力资源具有生物性、能动性、时效性、再生性、社会性等特点。

(3)人力资源管理是根据组织的战略目标制定相应的人力资源战略规划，并为实现组织的战略目标进行人力资源这一特殊资源的获取、使用、保持、开发、评价和激励。人力资源管理具有获取、保持、开发、奖酬、调控五大职能。

(4)人力资源管理与传统的人事管理在时代背景、对人的理解、基本职能等方面都有本质的不同。

(5)人力资源管理的基本任务，就是根据企业发展战略的要求，通过有计划地对人力、资源进行合理配置，搞好企业员工的培训和人力资源的开发，采取各种措施，激发企业员工的积极性，充分发挥它们的潜能，做到人尽其才，才尽其用，更好地促进生产效率、工作效率和经济效益的提高，进而推动整个企业各项工作的开展，以确保企业战略目标的实现。

(6)人力资源管理活动主要包括：人力资源规划、职务分析与工作设计、招聘与选拔、培训与开发、员工的使用与调配、绩效管理、薪酬管理、职业生涯管理、劳动关系管理。

(7)人力资源管理的作用表现在：有利于促进生产经营顺利进行；有利于调动企业员工的积极性；有利于现代企业制度的建立；有利于提高经济效益。

(7)依据管理实践、管理理论发展的不同阶段，将人力资源管理的发展过程划分为科学管理阶段、人事管理阶段、现代人力资源管理阶段三个阶段。

(8)人力资源管理的发展趋势是：管理重心转向对知识型员工的管理；人力资源管理的全球化、信息化；人力资源管理的服务性；人力资源管理的人本化；企业文化将成为人力资源管理的核心；人力资源管理职能外包；建立学习型组织。

[关键概念]

人力资源　人力资源的数量　人力资源的质量　人力资源管理　人事管理　人本管理　人力资源管理外包　学习型组织

[复习与思考]

1.人力资源的内涵是什么？人力资源管理的质量和数量构成如何？

2.人力资源的基本特征是什么？

3.什么是人力资源管理？人力资源管理的职能是什么？

4.人力资源管理活动包括哪些具体内容？

5.人力资源管理的任务是什么？

6.人力资源管理的重要性体现在哪些方面？

7.现代人力资源管理与传统的人事管理的显著区别在哪里？

8.人力资源管理经历了哪几个发展阶段？

9.人力资源管理的未来发展趋势如何？

[实训题]

在当地调查一个大中型企业，了解一下该企业人力资源部经理与直线经理的职责分工的不同特点。

第二章　工作分析与工作设计

[本章学习目标]

1．了解工作分析的基本术语

2．掌握工作分析的概念及作用

3．掌握工作分析的原则、要求和流程

4．熟悉职务说明书工作分析的一般方法

5．重点掌握职务说明书的编写原则和基本内容

6．掌握工作设计的内容、基本原则和方法

第一节　工作分析概述

一、工作分析的概念

（一）工作分析的基本术语

工作分析是一项专业性较强的人力资源管理工作，它涉及到许多专业术语。

1．工作要素：工作中不能再分解的最小动作单位。如一位秘书所进行的从文件箧中取出文件、开机、敲击键盘打字等都属于工作要素。

2．任务：为了完成某种目的所从事的一系列活动，它可由一个或多个工作要素组成。如讲课、出考题、改考卷、答疑等都是教师的工作任务。

3．责任：员工在工作岗位上需要完成的主要任务或大部分任务，可由一个或多项任务组成。如人力资源部人员的责任之一是“员工的满意度调查”，它由设计调查问题、把调查问卷发给调查对象、将结果表格化并加以分析、把调查结果汇报给管理者或员工等组成。这里的“责任”并不是指工作的责任感。

4．职位：又称为岗位，是根据组织目标为员工个人规定的一组任务及相应的责任。一般地，职位与个体一一匹配，有多少职位就有多少员工，二者数量相等。职位是以“事”为中心确定的，强调的是人所担任的岗位，而不是担任这一个岗位的人。如市场部经理、培训主管等都是职位。

5.职务：又称工作，是由一组主要责任相似的职位所组成。在企业中，通常对所需知识技能及所需要的工具类似的一组任务和责任视为同类职务（或工作），从而形成同一职务、多个职位的情况，如计算机程序员、生产统计员、推销员等均可由两个或两个以上的员工共同完成，这些职位分别构成对应的职务。而总裁、市场部经理可一人担任，它既可以是职位也可以是职务。

6．职业：在不同时间内、不同组织中从事相似的工作活动的一系列工作的总称。如医生、教师、会计、采购员等就是不同的职业。

7.工作族：又称工作类型，是指两个或两个以上的工作所组成。这些工作，或者要求工作者具有相似的特点，或者包括多个平行的任务。如销售工作和生产工作分别是两个工作族。

8．职位分类：是指将所有的职位（即工作岗位）按其业务性质分为若干职组、职系（从横向上讲），然后按责任的大小、工作难易、所需教育程度及技术高低分为若干职级、职等（从纵向上讲），对每一个职位给予准确的定义和描述，制成职位说明书，以此作为对聘用人员管理的依据。与职位相关的术语有：

职系（Series）是指一些工作性质相同，而责任轻重和困难程度不同，所以职级、职等不同的职位系列。

职组是工作性质相近的若干职系总和而成为职组（Group），也叫职群。我国现有 27 个职组 43 个职系。

职级（Class）是指将工作内容、难易程度、责任大小、所需资格皆很相似的职位划为同一职级，进行同样的管理、使用并给予同等的报酬。

职等（Grade）是指工作性质不同或主要职务不同，但其困难程度、责任大小、工作所需资格等条件充分相同的职级可归纳称为职等。

（二）工作分析概念

工作分析，又称职务分析，是对组织中某个特定工作职务的目的、任务或职责、权利、隶属关系、工作条件、任职资格等相关信息进行收集与分析，以便对该职务的工作做出明确的规定，并确定完成该工作所需要的行为、条件、人员的过程。工作分析所形成的工作描述书、工作规范书是人力资源开发与管理中必不可少的环节或重要的工作，它与其他人力资源管理方面的工作有着密切的关系。

工作描述书是职务分析结果之一即关于某种工作职务所包括的任务、职责以及责任的说明，主要包括工作职务目的、任务或职责、权利、隶属关系、工作条件等内容。

工作规范书，也称工作说明书，是工作分析的另一结果，即一个人为了完成某种特定的工作所必须具备的知识、技能、能力以及其他特征的说明。主要包括完成工作所需要的知识、能力、行为以及人员条件等内容。

二、工作分析所需收集的资料

管理者一般需要收集以下资料进行职务分析：

1．背景资料：企业所在的产业、企业的经营战略、企业文化、组织结构和职业分类等。

2．工作活动：实际发生的工作活动、工序、活动记录、负责人的职责等。

3．工作行为：与工作有关的个人行为（如沟通、决策、撰写等）、动作和行为的质量要求。

4．工作设备：计算机（软件和硬件）、安全设施、办公室设备、机器、工具和其他工作器具等。

5．有形和无形物质：与工作有关的有形和无形物质，包括物料、制成品、所应用的知识和所提供的服务等。

6．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等。

7．工作条件：工作环境、工作时间表、激励因素及其他企业和社会环境的条件。

8．人员条件：与工作有关的知识和技能及个人特性的要求。

三、工作分析的目的和意义

（一）工作分析的目的

1．企业为何要进行工作分析

通常情况下，企业进行工作分析有以下几种情形：

（1）新建的企业或部门为满足组织设计与人员招聘需要必须进行工作分析。

（2）由于战略调整和业务发展使工作内容、工作性质发生变化，需要进行工作分析。

（3）企业技术创新带来劳动生产率的提高，需要重新进行定岗、定员。

（4）建立调查新制度的需要，比如绩效考核、晋升、培训机制的研究需要进行工作分析。

2．工作分析要解决的问题

一般地，具体的工作分析的目的是为了解决以下六个重要的问题：

（1）员工需要完成什么样的体力和脑力活动？（What）

（2）工作将在什么时候完成？(When)

（3）工作将在哪里完成？(Where)

（4）为什么要完成此项工作？(Why)

（5）员工如何完成此项工作？(How)

（6）完成工作需要哪些条件？(Which)

进一步分析就可以发现，上述各问题是围绕两个主题展开的：其一是“某一工作是做什么事情的？”这一问题与工作活动内容有关，包括工作的名称、职责、要求、场所、时间以及条件等一系列内容；其二是“什么样的人来做这些事情最适合？”这一问题则与适任该工作的人的资格有关，包括专业、年龄、必要的知识和能力、必备的证书、工作的经历以及心理要求等内容。

（二）工作分析的意义

1.工作分析是人力资源规划的基础

2.工作分析对组织人员的甄选与任用具有指导作用

3.工作分析有助于员工培训与开发工作

4.工作分析有利于职业生涯规划与管理

5.工作分析为绩效评价提供了客观的标准与依据

6.工作分析有助于薪酬管理方案的设计

7.工作分析有利于把握员工的安全与健康

8.工作分析有利于改善员工的劳动关系

9.工作分析有助于工作设计工作

四、工作分析的战略性决定

因为工作分析的结果对其他人力资源管理活动非常有用，是否需要进行工作分析本身就是一个战略性决定。此外，有关工作分析还有其他战略性决定需要考虑，包括：

（一）明确工作分析的目的

（二）界定工作分析的范围

（三）选择进行工作分析的人

（四）确定工作分析的时间

第二节　　工作分析的流程

一、工作分析的原则及要求

（一）工作分析的原则

工作分析的原则是贯彻工作分析过程始终的指导性的基本思想的综合体现，包括：

1．以人为本的指导原则。

2．以战略为指导的原则。

3．责权对等的工作原则。

4．注重效益的控制原则。

（二）工作分析的要求

工作分析的要求是对于工作分析中应予遵循的原则的扩展与细化。包括：

1．客观性。

2．广泛参与性。

3．科学性。

4．战略与预见性。

二、工作分析的流程

作为对工作的一个全面评价过程,工作分析过程可分为以下 4 个阶段，6 个步骤(图 2-1)：

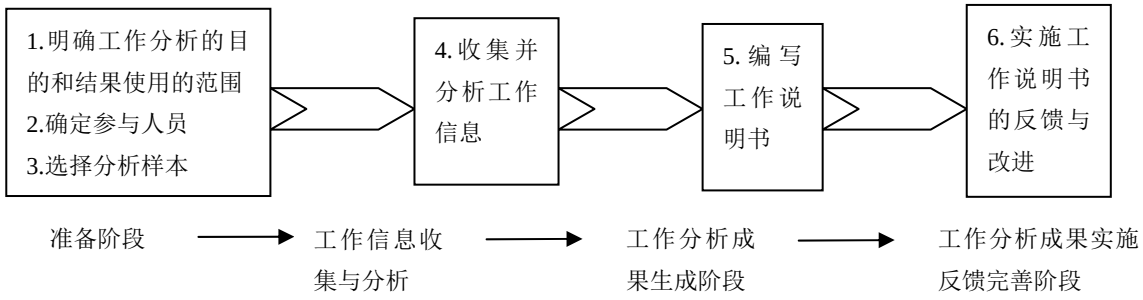


图 2-1　工作分析活动的阶段与步骤

第一阶段：准备阶段,此阶段可分为 3 个步骤：

步骤 1：明确工作分析的目的和结果使用的范围

步骤 2：确定参与人员

步骤 3：选择分析样本

第二个阶段：工作信息收集与分析阶段，此阶段包括了 1 个步骤：

步骤 4：收集并分析工作信息

表 2-1　　工作分析的目的与所需收集的信息

调查项目 目　的	工作目标 活动内容	工作 责任	工作 复杂性	工作 时间	劳动 强度	工作 危险性
工作描述	√	√		√	√	√
工作设计和再设计	√	√	√	√	√	√
对工作执行者的资格要求	√	√	√			√
制定培训计划	√		√			
人力资源开发	√		√			√
进行工作比较	√	√	√	√	√	√
工作绩效评估	√	√	√			
明确工作任务	√	√				

第三阶段：工作分析成果生成阶段，此阶段包括了 1 个步骤：

步骤 5：编写工作说明书

第四个阶段：工作分析成果的实施、反馈与完善阶段，此阶段包括了 1 个步骤：

步骤 6：实施职务说明书的反馈与改进

第三节　工作分析的方法

一、工作分析的基本方法。

（一）资料分析法

（二）观察法

（三）访谈法

（四）问卷调查法

1．职位分析问卷（PAQ）

2．管理职位描述问卷（MPDQ）

（五）功能性工作分析法

（六）关键事件法

（七）参与法

（八）工作日志法

（九）计算机职位分析系统

二、不同工作分析方法的优缺点及适用范围

前面介绍的几种工作分析方法各有优缺点，表 2-5 是这几种方法的比较，各种方法的优缺点与适用性一目了然。在实际工作分析活动中应视具体情况将各种方法结合使用。

表 2-5　工作分析方法的比较

方法	优点	缺点	适用
资 料 分 析	成本低；	信息不全；不能单独使用，要与其	有现成相关资料的

法	工作效率高	他方法结合使用	工作
观察法	工作分析人员能较全面深入地了解工作要求	不适于脑力活动为主的工作和处理紧急情况的间歇性工作，不能得到任职资格的要求，被观察者可能会反感	标准化、任务周期较短、以体力活动为主的工作
访谈法	能了解到工作者的工作态度和工作动机等深层次的内容；收集信息简单、迅速、具体、有助于缓和工作压力	访谈者要接受专门训练；费时；成本高信息易于失真	任务周期长，工作行为不易被直接观察的工作
问卷调查法	成本低；速度快；适用范围广；结果可量化	问卷设计费时；员工与调查者之间交流不足	各种类型的工作；样本数量较大的场合
功能性工作分析法	对于工作内容的全面描述	费时费力；有反映工作背景信息	以培训与绩效评估为目的的工作分析
关键事件法	行为标准明确；能更好地确定每一行为的利益和作用	费时费力；无法描述工作职责、任务、背景、任职资格等；对中等绩效员工难以涉及	以招聘选拔、培训、绩效评估等为目的的工作分析
工作日志法	便于获取工作职责、内容与关系、劳动强度等信息，费用低，分析复杂工作时比较经济有效	关注过程而非结果；整理信息量大；存在误差；可有影响正常工作	任务周期较短，工作状态稳定的工作
参与法	便于深入了解、获取工作职责、内容与关系、劳动强度等信息	存在因分析员素质、认识、参与程度等差异而导致的对于工作特征和任职资格要求的不同认识	任务周期较短，工作状态稳定的工作
计算机职位分析系统	快速有效的全方位工作分析	具体效果受组织信息化程度与所选用软件系统的功能、软件使用者的专业技能的限制	样本数量较大，以招聘选拔、培训、绩效评估等为目的的工作分析

第四节　工作说明书的编写

工作说明书又称职务说明书，是工作分析的成果，它包括两个部分：一是工作描述（job description），说明有关工作的特征；二是工作规范（job specification），又称任职说明，说明对从事工作的人的具体要求。

一、工作说明书编写的原则

（一）统一规范

（二）清晰具体

（三）范围明确

（四）共同参与

二、工作说明书的编制

（一）工作描述的编写

工作描述是关于一种工作中包含的任务、职责以及责任，这三者可以被观察到的活动的目录清单。

工作描述的基本内容包括：

1．工作识别：又称工作标识、工作认定，包括工作名称和工作地位。其中工作地位主要指所属的确工作部门、直接上级职位、工作等级、工资水平、所辖人数、定员人数、工作地点、工作时间等。

2．工作编号：又称岗位编号、工作代码。一般按工作评估与分析的结果对工作进行编码，目的在于快速查找所有的工作。企业中的每一种工作都应当有一个代码，这些代码代表了工作的一些重要特征，比如工资等级等。

3．工作概要；又称职务摘要，指用简练的语言概述工作的总体性质、中心任务和要达到的工作目标。

4．工作关系：又称工作联系，指任职者与组织内外其他人之间的关系。包括此工作受谁监督，可晋升的职位、可转换的职位以及可迁移至此的职位，与哪些部门的职位发生联系等。

5．工作职责：又称工作任务，是工作描述的主体。逐条指明工作的主要职责、工作任务、工作权限及工作结果（工作的绩效标准）等。 为使信息最大化，工作职责应在时间和重要性方面实行优化，指出每项职责的分量或价值。

6．工作条件与工作环境：工作条件主要包括任职者主要应用的设备名称和运用资料的形式。工作环境包括工作场所、工作环境的危险性、职业病、工作的时间、工作的均衡性（一年中是否有集中的时间特别繁忙或特别闲暇）、工作环境的舒适度等。

（二）工作规范的编写

工作规范的内容主要包括：

（1）一般要求：包括年龄、性别、学历、工作经验等。

（2）生理要求：包括健康状况、力量与体力、运动的灵活性、感觉器官的灵敏度等。

（3）心理要求：包括观察能力、集中能力、记忆能力、理解能力、学习能力、解决问题能力、创造性、数学计算能力、语言表达能力、决策能力、交际能力、性格、气质、兴趣、爱好、态度、事业心、合作性、领导能力等。

三、工作分析发展的新趋势

（一）工作分析趋于经常化、战略化和预见性

（二）工作分析结果更具弹性

第五节　工作设计

一、工作设计含义和内容

（一）工作设计的含义

工作设计是根据实际工作需要，并兼顾个人的需要，科学、系统地进行工作的合理配置，以满足企业正常运营的需要的过程。

（二）工作设计的内容

工作设计的主要内容包括工作内容、工作职责和工作关系的设计三个方面：

1．工作内容。是工作设计的重点，一般包括工作广度、深度、工作的自主性、工作的完整性以及工作的反馈五个方面。

2．工作职责。主要包括工作的责任、权力、方法以及工作中的相互沟通和协作等方面。

3．工作关系。表现为协作关系、监督关系等各个方面。

通过以上三个方面的有效的工作设计，就可为组织的人力资源管理提供依据，保证工作岗位与人力资源的优化匹配，从而得以事得其人、人尽其才、人事相宜，为员工创造更加能够发挥自身能力、提高工作效率、提供有效管理的环境保障。

二、工作设计的基本原则

从整个企业的生产经营过程来看，工作设计应符合下列四项基本原则：

（一）因事设岗原则

（二）规范化原则

（三）系统化原则

（四）最低数量原则

三、工作设计的模式

（一）工作轮换

（二）工作扩大化

（三）工作丰富化

（四）以员工为中心的工作再设计

四、工作设计的方法

（一）科学管理和机械方法

（二）人际关系法

（三）工作特征模型法

（四）工作设计的社会技术方法

（五）优秀业绩工作体系

（六）其他方法——辅助工作职位设计法

[本章小结]

（1）工作分析是人力资源管理的基础性工作，人力资源管理的每项工作几乎都需要用到工作分析的结果。因此工作分析是企业人力资源管理职能的基础。工作分析，又称职务分析。工作分析的结果将形成工作描述书与工作规范书。

（2）工作分析是一项专业性较强的人力资源管理工作，它涉及到许多专业术语：工作要素、任务、责任、职位、职务、职业、工作族、职位分类、职系、职组、职级、职等。工作分析所需收集的资料有背景资料、工作活动、工作行为、工作设备、有形和无形物质、绩效标准、工作条件、人员条件等。

（3）工作分析遵循的原则是以人为本的指导原则、以战略为指导的原则、责权对等的工作原则、注重效益的控制原则。

（4）工作分析要求具有客观性、广泛参与性、科学性、战略性与预见性。

（5）工作分析过程可分为 4 个阶段,6 个步骤。工作分析的方法多种多样，本章中主要介绍了资料分析法、观察法、问卷调查法、功能性工作分析法、关键事件法、参与法、工作日志法和计算机职位分析系统。通常在组织中，工作分析人员要将几种方法结合起来使用，效果才更好。

（6）工作说明书又称职务说明书，是工作分析的成果，它包括两个部分：工作描述和工作规范。工

作说明书编写要遵守统一规范、清晰具体、范围明确、共同参与四项原则。

（7）工作描述的基本内容包括：工作识别、工作编号、工作概要、工作关系、工作职责、工作条件与工作环境。工作规范，又称任职说明，是一个人为了完成某种特定的工作所必须具备的知识、技能、能力以及其他特征的一份目录清单。

（8）工作设计是根据实际工作需要，并兼顾个人需要，科学、系统地进行工作的合理配置，以满足企业正常运营需要的过程。一般而言，工作设计的时机一是建立新组织之时，二是组织变革时，三是工作设置不合理时。工作设计的主要内容包括工作内容、工作职责和工作关系的设计三个方面。

（9）从整个企业的生产经营过程来看，工作设计应符合下列四项基本原则：因事设岗原则、规范化原则、系统化原则和最低数量原则。

（10）工作设计的模式有很多，本章主要讲了工作轮换、工作扩大化、工作丰富化和以员工为中心的工作再设计。工作设计的方法有很多种，常见的有科学管理和机械方法、人际关系法、工作特征模型法、社会技术法、优秀业绩工作体系、其他方法——辅助工作职位设计法（缩短工作周和弹性工作制）等。

[关键概念]

工作分析的基本术语　工作分析　工作设计　工作说明书　工作描述　工作规范　HP 职位设计方法

[复习与思考]

1. 为什么要进行职务分析？
2. 职务分析应该坚持哪些原则？
3. 常用的职务分析方法有哪些？试比较它们的优缺点。
4. 如何编制职务说明书？
5. 说明工作设计的基本原则。

[实训题]

1、通过到某组织调研，做各岗位的职务分析，编写职务说明书。

美华论坛
www.mhjy.net
职业经理 MBA 整套实战教程
千本好书免费下载网址　www.mhjy.net

第三章　人力资源规划

[本章学习目标]

在学习完本章之后，你应当掌握如下内容：

1.人力资源规划的含义

2.人力资源规划的内容

3.人力资源规划的分类

4.人力资源规划的重要意义

5.人力资源规划的程序

6.人力资源需求的预测及其方法

7.人力资源供给的预测及其方法

8.人力资源供需的平衡

第一节　人力资源规划概述

一、人力资源规划的含义

人力资源规划有时也叫人力资源计划，是指在企业发展战略和经营规划的指导下进行人员的供需平衡，以满足企业在不同发展时期对人员的需求，为企业的发展提供符合质量和数量要求的人力资源保证。简单地讲，人力资源规划就是对企业在某个时期内的人员供给和人员需求进行预测，并根据预测的结果采取相应的措施来实现人力资源的供需平衡。

二、人力资源规划的分类

组织的人力资源规划是组织整体规划的重要组成部分，而且人力资源规划要适应整个组织的整体计划。人力资源规划可以按时间、范围、重要程度等，进行不同的分类。企业在制定规划时，可以根据具体情况灵活选择。

(一)根据规划的时间跨度划分，人力资源规划可以分为长期规划、中期规划和短期规划。

(二)根据规划的层次划分，人力资源规划有两个层次：一是总体规划，二是业务规划。(三)根据规划是否独立，可以分为独立的人力资源规划和从属的人力资源规划。

三、人力资源规划的内容

人力资源规划包括总体规划和业务规划。总体规划是在一定时期内人力资源的总目标。业务规划是总体规划的展开和具体化。

(一)总体规划

(二)业务规划

1．人员补充计划

2．人员配备计划

3．员工培训计划

4．员工晋升计划

5．绩效评估计划

6．薪酬激励计划

7．员工职业发展计划

四、人力资源规划的作用

(一)有助于企业发展战略的制定

(二)有助于企业保持人员情况的稳定

(三)有助于企业降低人工成本的开支

（四）有助于满足员工需求和调动员工的积极性

（五）对人力资源管理的其他职能具有指导意义

五、人力资源规划与人力资源管理其他职能的关系

（一）人力资源规划与员工招聘的关系

（二）人力资源规划与员工配置的关系

（三）人力资源规划与企业绩效管理的关系

（四）人力资源规划与薪酬管理的关系

（五）人力资源规划与员工培训的关系

（六）人力资源规划与员工解聘的关系

六、人力资源规划的程序

(一)人力资源规划的准备阶段

(二)人力资源供求预测阶段

(三) 人力资源规划制定阶段

(四)人力资源规划实施阶段

(五)人力资源规划评估阶段

第二节　现有人力资源情况分析

一、现有企业资料和员工个人资料的整理

(一) 现有组织资料的内容

现有企业资料包括：公司的工作分类及职务，公司现有员工数量，每个岗位人员数量，表现评价，岗位任期，工作的变化和重新分配等。

(二) 现有员工的个人资料

现有员工的个人资料包括员工的基本情况（主要指姓名、年龄、性别、籍贯、宗教、婚姻、家庭情况、健康状况等）；员工工作情况（主要指参加工作时间、用工方式、在本企业的岗位和服务时间、最近的评价资料等）；员工技术与能力（主要指受教育状况、参加各种学习项目的情况、最近的培训经历、各种资格证明、以前的工作经验、工作以外的爱好和活动等）。

二、员工岗位配置和年龄结构分析

（一）员工岗位配置

从员工岗位配置上看，要能级对应，否则就有可能造成“大才小用”埋没人才，或“小才大用”难以胜任工作，要人尽其才，才尽其用，避免人力资源的浪费。

从现状可进行如下分析：将现有员工人数与编制定员相比较，看人员配置数量如何；将实际工作率与标准工作率作对比，判断工作潜力。工作率实际上就是工时利用率，它与工作量的多少和管理水平高低等相关。分析时，一般将一线、二线、三线人员分类对比。对于一线工人的分析，可以从劳动时间使用情况的统计报表中获取；对于二、三线人员的分析，靠“工作记录”或“工作抽样”的方法，取得一次性工时研究资料进行分析计算。计算工作潜力可用公式：

$$工作潜力(人数)=\frac{|(P_1-P_0)|TH}{P_0T}$$

其中：P_1——实际工作率；

P_0——标准工作率，即企业主管部门要求达到的或企业自己确定的目标工作率；

T——制度工时；

H——分析期的期末人数。

（二）员工年龄结构分析

员工年龄结构分析，主要是为诊断企业年龄是否老化，以及为编制人力资源的更新计划提供依据。年龄结构分析，可按以下方法进行：

第一，计算平均年龄。企业员工的平均年龄从经验、能力、体力、效率兼顾的角度考虑，以 25～40 岁为最佳。若平均年龄大于 40 岁，则应该采取更新措施，否则会有断档、青黄不接的顾虑。

第二，按年龄组统计分析各类员工、各工种及各类职务人员的年龄结构。企业理想的员工年龄结构应为梯形，顶端接近退休年龄，底端为年轻员工。

第三，可将年龄组的统计资料用表格的形式或在坐标轴上以曲线图的形式表示出来，从而使企业的员工年龄结构、年龄分布状况一目了然，并可以此为基础预测企业以后年龄结构的发展趋势。

在人力资源现状的分析中，对员工年龄结构的了解非常重要：一则它关系到企业发展过程中员工新老交替的顺利进行；二则不同年龄的员工对不同的岗位有不同的优势和作用，根据结构是否合理，可以做出科学的补充计划。

三、员工素质分析

人力资源的素质分析，可从以下几个方面进行：

(一) 员工的知识技能水平

(二) 员工的思想素质和企业文化价值观

(三)员工群体的知识技能层次结构

四、冗员情况和员工队伍稳定状况分析

（一）冗员情况分析

企业中的人力资源问题主要表现为：一是人力资源的短缺；二是人力资源的过剩和浪费；三是二者兼而存在。要解决问题首先要从分析冗员开始。

企业的冗员就是超出企业正常生产经营活动实际需要的人员，包括正常的后备人员。后备人员是为保证生产经营和企业长远发展需要而进行的适量的人员储备，如替补人员和在职培训人员。所以：

企业的冗员=全部职工－实际需要－合理储备

（二）员工队伍稳定状况分析

考察员工队伍稳定状况通常用人力资源流动率来衡量，人力资源流动率是一定时期内某种人力资源变动(离职与新进)与员工总数的比率，适度的人力资源流动率是保证企业新陈代谢的条件。人力资源流动率受很多因素的影响，经常采用下面两种比率，即人力资源流出率、人力资源新进率来反映人力资源流动情况。

总之，只有对企业现有的人力资源状况进行深入细致的分析和了解，才能作出切实可行的人力资源规

划。

第三节 人力资源需求预测

一、人力资源需求的分析

企业对人力资源的需求受到多种因素的影响。我们把影响人力资源的因素大致分为三类：企业外部因素、企业内部因素。

（一）企业外部因素

(二)企业内部因素

1.企业规模的变化。

2.企业经营方向的变化。

3．企业技术与管理的变化。

4．人员流动比率。

5．职位的工作量。

二、人力资源需求预测的方法

（一）经验预测法

经验预测法，也称主观判断法。这是最为简单的一种方法，是由管理人员凭借自己以往工作的经验和直觉，对未来所需要的人力资源做出预测。在实际操作中，一般先由各个部门的负责人根据本部门未来一定时期内工作量的情况，预测本部门的人力资源需求，然后再汇总到企业最高领导层那里进行平衡，以确定企业最终的需求。

（二）德尔菲法

德尔菲(Delphi)的名称源于古希腊的一个传说，是20世纪40年代末从美国兰德公司的思想库中首先发展出来的。这种方法是指邀请在某一领域的一些专家或有经验的管理人员对某一问题进行预测并最终达成一致意见的结构化的方法。

（三）趋势预测法

趋势预测法是指根据企业过去几年的人员数量，分析它在未来的变化趋势并依此来预测企业在未来某一时期的人力资源需求量。这种预测方法相对比较简单直观，但是由于在使用时，一般都要假设其他的一切因素都保持不变或者变化的幅度保持一致，因此具有比较大的局限性，多适用那些经营稳定的企业，并且主要作为一种辅助方法来使用。

（四）回归预测法

回归预测法是数理统计学中的方法。由于人力资源的需求总是受到某些因素的影响，回归预测法的基本思路就是要找出那些与人力资源需求关系密切的因素．并依据过去的相关资料确定出它们之同的数量关系，建立一个回归方程，然后再根据这些因素的变化以及确定的回归方程来预测未来的人力资源需求。使用回归预测法的关键是要找出那些与人力资源需求高度相关的变量，这样建立起来的回归方程预测效果才会比较好。

第四节 人力资源供给预测

一、人力资源供给的分析

（一）人力资源外部供给的分析。由于外部供给在太多数情况下并不能被企业所直接掌握和控制，因此外部供给的分析主要是对影响供给的因素进行判断，从而对外部供给的有效性和变化趋势做出预测。

（二）人力资源内部供给的分析。由于人力资源的内部供给来自组织内部，因此组织在预测期内所拥有的人力资源就形成了内部供给的全部来源，所以内部供给的分析主要是对现有人力资源的情况及其在未来的变化情况做出判断，这一方面情况已经在前面讲过了，这里不再复述。

二、人力资源供给的预测

人力资源供给的预测方法很多，我们主要介绍四种。

(一)马尔科夫分析法

(二)技能清单

（三）人员接替法

（四）人力资源“水池”模型

三、人力资源供需的平衡

(一)供给和需求总量平衡，结构不匹配

企业人力资源供给和需求完全平衡一般是很难发生的，即使在供需总量上达到了平衡，往往也会在层次和结构上出现不平衡。对于结构性的人力资源供需不平衡，一般要采取下列措施实现平衡：

1.进行人员内部的重新配置，包括晋升、调动、降职等，来弥补那些空缺的职位，满足这部分的人力资源需求。

2.对人员进行有针对性的专门培训，使他们能够从事空缺职位的工作。

3.进行人员的置换，释放那些企业不需要的人员，补充企业需要的人员，以调整人员的结构。

(二)供给大于需求

当预测的供给大于需求时，可以采取以下措施从供给和需求两个方面来平衡供需：

1.企业要扩大经营规模，或者开拓新的增长点，以增加人力资源的需求，例如企业可以实施多种经营吸纳过剩的人力资源供给。

2、永久性的裁员或者辞退员工，这种方法虽然比较直接，但是由于会给社会带来不安定因素，因此往往会受到政府的限制。

3.鼓励员工提前退休，就是给那些接近退休年龄的员工以优惠的政策，让他们提前离开企业。

4.冻结招聘，就是停止从外部招聘人员，通过自然减员来减少供给。

5.缩短员工的工作时间，实行工作分享或者降低员工的工资，通过这种方式也可以减少供给。

6.对富余员工实施培训，这相当于进行人员的储备，为未来的发展做好准备。

(三)供给小于需求

当预测的供给小于需求时，同样可以从供给和需求两个角角度来平衡供需，可以采取下列措施：

1.内部招聘

2.外部招聘

第五节 人力资源规划的制定及评价

一、人力资源规划的制定

1.编写人员配置计划

2.预测人员需求

3.制定人员供给计划

4.制定培训计划

5．编写人力资源费用的预算

6．编写人力资源政策调整计划

二、人力资源规划的评价

对一个组织人力资源计划的审核与评估是对该组织人力资源计划涉及的各个方面及其所带来的效益进行综合的审查与评价，也是对人力资源计划的政策、措施以及招聘、培训发展和报酬福利等方面进行审核与控制。

三、人力资源规划的反馈

对评价的结果进行及时的反馈，是实行人力资源规划不可缺少的步骤。通过反馈，我们可以知道原规划的不足，对规划进行动态的跟踪与修改，使其更符合实际，更好地促进组织目标的实现。

[本章小结]

（1）人力资源规划就是对企业在某个时期内的人员供给和人员需求进行预测，并根据预测的结果采取相应的措施来实现人力资源的供需平衡。

（2）人力资源规划的分类有：根据规划的时间跨度，可以分为长期规划、中期规划和短期规划；根据规划的层次划分，可以分为总体规划、业务规划；根据规划是否独立，可以分为独立的人力资源规划和从属的人力资源规划。

（3）人力资源业务规划包括人员补充计划、员工配备计划、员工培训计划、薪酬激励计划、员工晋升计划、绩效评估计划、员工职业发展计划。

（4）人力资源规划的程序可以分为五个阶段：准备阶段、预测阶段、制定规划阶段、实施阶段和评估阶段。

（5）对现有人力资源情况分析可以通过员工队伍稳定状况分析、员工岗位配置分析、冗员分析、员工年龄结构分析、员工素质分析几个方面进行。

（6）一般来说，人力资源需求预测的方法主要有：主观判断法、德尔菲法、趋势预测法、回归预测法和比率预测法。

（7）企业人力资源供给预测可以采用：马尔科夫分析法、技能清单、人员接替法、人力资源“水池”模型。

（8）人力资源供需的平衡的情况有：供需平衡；供给和需求总量平衡，结构不匹配；供给大于需求；供给小于需求。

（9）人力资源规划的制定过程包括下面几个环节：编写人员配置计划；预测人员需求；制定人员供

给计划；制定培训计划；编写人力资源费用的预算；编写人力资源政策调整计划。

[关键概念]

人力资源规划　需求预测　供给预测　主观判断法　德尔菲法　趋势预测法　回归预测法　比率预测法　技能清单　人员替换　人力资源“水池”模型　马尔科夫模型

[复习与思考]

1.人力资源规划的含义

2.人力资源规划的内容是什么?

3.人力资源规划的程序是什么？

4.对人力资源现状如何进行分析？

5.预测人力资源需求和供给的方法有哪些?

6.应当怎样平衡人力资源的供给和需求?

[实训题]

1.实训项目：

组织一次企业的人力资源情况调查

2.实训目的：

通过一次企业的人力资源情况调查，培养学生关注企业，了解企业和学习人力资源课程的兴趣，以及参加社会实践活动的主动性、积极性。

3.实训内容：

要求学生调查该企业的某一人力资源的具体情况

4.实训组织：

把全班同学分成几个大组，每组大约 5-6 人，分别到有关部门调查具体情况

5.实训考核：

（1）要求每个参与者写出调查报告。其内容包括：调查项目、调查目的、调查内容、本人承担任务及完成情况、调查小结。

（2）教师评阅后写出实训评语，实训小组或全班交流。

第四章　员工的招聘与选拔

[本章学习目标]

在学习完本章之后，你应当掌握如下内容：

1．员工招聘的意义

2．招聘的影响因素

3．员工招聘的程序

4．员工招聘的原则

5．招聘的来源与方法

6．员工选拔的方法

7. 员工招聘评估的方法

第一节　员工招聘概述

一、招聘的含义与作用

（一）招聘的概念与内容

1.招聘与选拔的概念

员工招聘与选拔是指组织采取一些科学的方法寻找、吸引具备资格的个人到本组织来任职，并从中选拔适宜人员予以录用的管理过程。

2.招聘与选拔的内容

招聘与选拔是组织获取人力资源职能的体现，是实现组织人力资源战略，落实人力资源规划的重要一环。从招聘的定义来看，招聘与选拔的内容主要由招募、选拔、录用和评估四个阶段组成的、系统性的管理和实践过程。

（二）招聘与选拔的作用

1.成功的招聘活动是组织发展的重要条件

2.降低招聘成本

3.有效的招聘管理可以提高组织的绩效水平

4.有利于人力资源的合理流动

5.扩大组织的知名度，树立良好的企业形象

总之，招聘工作不仅影响到企业的未来，同时也关系到员工个人的前程，对企业和员工个人都有着极其重要的作用与意义。

二、招聘与录用的基础工作

人员招聘是人力资源管理工作中的一个重要环节，它不是孤立的工作，需要建立在两项基础性工作的基础之上的。

（一）招聘与录用工作基础之一：人力资源规划

（二）招聘与录用工作基础之二：工作分析

三、招聘的影响因素

由于招聘是在一定的环境中进行的，招聘是否有效，会受到各种因素的影响。在招聘中只有充分利用正面的影响因素，抑制负面影响因素，才能获得招聘的成功。

（一）环境

组织环境是指存在于组织边界之外的并对组织具有潜在的或部分影响的所有因素，本文所指的环境主要包括经济环境、社会环境和法律环境。

1.经济环境

2.社会环境

社会环境影响因素主要是社会资本、信息技术对组织的影响。

3.法律环境

（二）组织战略

（三）组织文化

（四）组织的发展阶段

1.组织的发展阶段

2.组织的管理水平

（五）应聘者个人资格和偏好

四、员工招聘的原则

员工招聘是确保组织生存与发展的一项重要的人力资源管理活动。在招聘与选拔过程中，应遵循以下原则：

（一）合法性原则

（二）公开原则

（三）公平竞争原则

（四）效率原则

（五）全面原则

（六）能级原则

第二节　招聘的程序

一、制定招聘计划

（一）招聘计划的内容

1.招聘岗位和岗位要求，包括招聘的职务名称、人员需求量、任职资格要求等内容；

2.招聘信息发布的时间和渠道；

3.招聘渠道和方法的选择；

4.招聘小组人选，包括小组人员姓名、职务、各自的职责；

5.应聘者的考核方案，包括考核的场所、大体时间、题目设计等；

6.招聘的截止日期；

7.新员工的上岗时间；

8.招聘费用预算，包括资料费、广告费、差旅费和人才交流会费用等；

9.完整、详细的招聘工作时间表；

10.招聘广告样稿。

（二）招聘计划的制定

招聘计划的编写一般包括以下步骤：

1.获取人员需求信息。人员需求信息一般有以下三种来源：

1）根据年度人力资源计划预算招聘；

2）企业在职人员离职或调到其他部门，产生职位的空缺；

3）部门经理递交的招聘申请，并经相关领导批准；

2.选择招聘信息的发布时间和发布渠道；

3.初步确定招聘小组；

4.明确招聘预算；

5.编写招聘工作时间表；

6.草拟招聘广告样稿。

二、实施招聘计划

（一）发布招聘信息

1.信息发布的范围

2.信息发布的方式

3.信息发布的时间

4.招聘对象的层次性

（二）获取资料，筛选简历

（三）选拔评价

（四）讨论并作出初步录用决策

（五）入职体检

（六）签订劳动合同

三、招聘效果评估

（一）招聘成本评估

（二）录用人员评估

（三）招聘人员的工作评估

（四）招聘活动总结

1.撰写招聘总结的原则

（1）真实地反映招聘的全过程。将招聘活动中一般过程和重要细节记录下来，不能带有主观的色彩，这便于以后客观、正确地分析问题。

（2）由招聘的主要负责人撰写。在招聘过程中，主要负责人要对招聘全过程有清楚的了解，能够全面地记录整个招聘过程，而其他招聘人员大多只熟悉其中的某一个步骤便可。

（3）明确指出招聘的成功和失败之处。在客观描述的基础上，再用独立的段落写出招聘活动的经验，这对于下一次招聘有着重要的参考意义。

2.招聘总结的主要内容

（1）招聘计划简述

（2）招聘进程

（3）招聘结果

（4）招聘经费

（5）招聘评定这部分内容实质上是招聘综合分析的结果

第三节　招聘渠道与方法

一、内部招聘的来源与方法

（一）内部招聘适用的条件

内部招聘有其自身的特殊性，因此，组织要根据自身的实际情况和岗位的实际需求来决定是否采取内部招聘。一般来说，组织要进行内部招聘基本要具备以下几点：

1.组织内有充足的人力资源储备。组织如果能够在平时注重人才的积累和储备，有自己的人才蓄水池，

在发生岗位空缺时，就能够有足够的人员迅速补充上来，从而减少因人才流失而带来的损失。

2.内部的人员质量能够满足组织发展的需要。一方面有充足的人才储备，即要有数量上的保证，另一方面，能力也要达到组织的要求，即要有质量的保证。

3.要有完善的内部选拔机制。公平、公正的内部选拔机制可以帮助组织选拔出符合实际需要的员工，激发现有职工的工作热情。

（二）内部招聘的来源

1.内部晋升和工作轮换

2.工作调换

3.内部人员重新聘用

（三）内部招聘的方法

1.推荐法

2.档案法

3.布告法

二、外部招聘的来源与方法

（一）外部招聘的条件

1.组织为了获取内部员工不具备的技术、技能等；

2.组织出现职位空缺，内部员工数量不足，需要尽快补充；

3.组织需要能够提供新思想、新观念的创新型员工；

4.组织为了建立自己的人才库；

5.和竞争对手竞争一些具有特殊性、战略性人才。

（二）外部招聘的来源

外部招聘的人员来源较多，例如熟人介绍来的、主动上门求职的、职业介绍所来的、学校推荐来的，他们可能是学校的毕业生、其他企业的员工，也可能是失业人员。

（三）外部招聘的方法

1.广告招聘

（1）广告的形式与内容

广告招聘是利用各种宣传媒介发布组织招募信息的一种方法，也是宣传企业形象的常用方法。不同的广告媒体具有不同的特点。一般来说，招聘广告的内容包括以下部分：广告题目、审批机关、公司介绍；职位介绍；人事政策；应聘方式和联系方式。表 4-2 是对各种广告媒体的比较。

表 4-2　　几种主要广告媒体的比较

类型	优点	缺点	适用范围

报纸	广告大小可灵活选择；造价低廉，制作简便，便于自由选择阅读；便于保存和查阅；信息量大	容易被未来可能的求职者所忽略；缺乏生动性和直观性，广告的印刷质量一般也较差；发行对象无特定性	招聘限定某一地区时；空缺职位短期急需时；招聘数量较大时
杂志	具有保存价值；阅读的有效时间长，重复阅读率高；指向性最为明确；其印刷精美	出版周期较长，发行量和发行区域受到更大的限制，同时受众范围的限制性也更明显	所招聘的职位有专业要求时；招聘时间不急迫时；所招聘的职位无地域要求时
广播 电视	受众面广；传真性强；影响面大；极富灵活性；传播速度迅速；成本低廉，享用方便	只能传达简短的信息，缺乏持久性；信息的储存性差，难以记录和查询；广播媒介只能传递声波信号，不能传送图像信号	需要迅速扩大影响；当职位空缺有很多种，而在某一地区有很多的求职者时；急需宣传企业和急需大量招聘时
招募现场的宣传材料	在求职者可能采取立即行动的时候，引起他们的兴趣，极富灵活性；	作用有限；必须保证求职者到现场；有些宣传材料可能被人抛弃	在特殊场合比较适用，如招聘会、展示会等，适合于其他形式的招聘活动配合使用
网络	费用低；传播速度快、范围广；信息量大	受上网条件的限制；信息量大，容易被忽视	大范围的招聘

（2）广告的编写原则

①真实。真实是招聘广告编写的首要原则。招聘的企业必须保证招聘广告的内容客观、真实，并且要对虚假广告承担法律责任。对广告中所涉及的对录用人员的劳动合同、薪酬、福利等政策必须兑现。

②合法。广告中出现的信息要符合国家和地方的法律、法规和政策。

③简洁。广告的语言要简洁明了，重点突出招聘的名称、任职资格、工作职责、工作地点、薪资水平、社会保障、福利待遇、联系方式等内容。对公司的介绍要简明扼要，不要喧宾夺主。

2.职业中介机构

3.猎头公司

4.员工推荐

5.自荐

6.校园招聘

7.网络招聘

三、内部招聘与外部招聘的比较

招聘人才的方式多种多样，各有所长，适应的条件各异。从内部招聘和外部招聘看，它们的利弊可归纳如下：

（一）内部招聘

1.内部招聘的优点

（1）招聘的人员了解比较全面，有较长的实践观察，对人才能力的把握程度高。

（2）内部招聘容易形成一种竞争、激励的文化，激发员工的内在积极性；

（3）由于招聘人员来自组织内部，他们对组织文化、空缺职位的性质十分熟悉，进入岗位上手快；

（4）上岗人员对组织的培训、指导积累性好，衔接性强，组织对其培训的价值得到充分的体现；

（5）省去了一揽子外部招聘的广告费、差旅费等招聘费用，招聘成本最低。

2.内部招聘的缺点

（1）选择范围局限，可能造成职位的长期空缺；

（2）内部招聘事实上造成“近亲繁殖”，使组织缺乏活力；

（3）易受主观偏见的影响，不利于应聘者的公平竞争。

（4）如果内部招聘的人员水平有限，口碑不佳，容易引起内部矛盾，如果选拔标准不科学，其负面影响更大。

（二）外部招聘

1.外部招聘的优点

（1）上岗人员来源极为广泛，是通过大样本的候选人选出的，有利于选到一流的人才；

（2）招聘上岗人员可以带来新的思路、新的工作方法和流程，创新机会多；

（3）可以回避“近亲繁殖”问题，防止内部拉帮结派的形式；

（4）上岗的高素质一流人才，可以节省培训投资。

2.外部招聘的缺点

（1）招聘费用高，成本大；

（2）上岗人员对招聘组织的情况不了解，或了解太少，需要较长时间的评估和适应；

（3）对招进人员的能力把握不易准确，可能进错人，导致工作绩效上的损失；

（4）外部招聘容易造成 “空降兵”占用内部人晋升机会的问题，影响内部员工的工作积极性。

由于企业内部招聘和外部招聘各有优缺点，所以大多数企业都实行内、外部招聘并举。如果一个企业的外部环境和竞争情况变化非常迅速，它既需要开发利用内部人力资源，又必须侧重利用外部人力资源。

究竟是内部招聘，还是外部招聘，必须充分分析考虑组织的战略计划、招聘的岗位、上岗的时间要求以及企业经营环境等因素，而对那些外部环境变化缓慢的企业来说，从内部提拔往往更为有利。内部选拔的重点是管理人才，外部招聘的重点是技术人才。

第四节 员工选拔

当企业获得了足够的应聘者之后，下面需要做的事情就是利用各种工具和方法对应聘者的性格、素质、知识和能力等进行系统地、客观地测量和评价，从而做出录用决策。人员选拔是招聘工作中最关键的一步，

也是招聘工作中技术性最强的一步，因而，其难度也最大。

一、员工选拔的内容与标准

（一）员工选拔的内容

1.知识

2.能力

3.个性

4.动力因素

（二）人员选拔方法所需达到的标准

1.信度

2.效度

3.普遍适用性

4.效用

二、员工选拔方法

（一）对个人申请表以及简历资料进行审查与筛选

(二)笔试

（三）面试

1.面试的目标

（1）面试人员的面试目标

• 创造一个融洽的会谈气氛，使应聘者能够正常展现自己的实际水平；

• 让应聘者更加清楚地了解企业发展状况、应聘岗位信息和企业人力资源政策等；

• 了解应聘者的专业知识、岗位技能和非智力素质；

• 决定是否通过本次面试。

（2）应聘者的面试目标

• 创造一个融洽的会谈气氛，尽量展现出自己实际的水平；

• 有充分的时间向面试人员说明自己具备的条件；

• 被理解、被尊重，并得到公平对待；

• 充分地了解自己关心的问题；

• 决定是否愿意来该公司工作。

2.面试的分类

面试主要有以下几种基本类型：

（1）结构化面试。

（2）非结构化面试。

（3）压力面试。

（4）行为描述面试。

3.面试的过程和控制

理想的面试包括五个步骤：面试准备、建立和谐气氛、提问、结束以及回顾总结。

4、面试时应注意的问题

面试的过程可以由主考官灵活掌握。还需要注意的问题有：

（1）面试安排要周到。为了保证面试工作的顺利进行，面试安排非常重要。首先是时间安排，面试时间既要保证应聘者有时间前来，又要保证公司相关领导能够到场；其次是面试内容的设计，比如面试时需要提哪些问题，需要考察应聘者哪些方面的素质等等，都需要提前做好准备。最后是要做好接待工作，要有应聘者等待面试的场所，最好备一些企业的宣传资料，以备应聘者等待时翻阅。面试的过程是一个双向交流的过程，面试安排得是否周到体现了一个企业的管理素质和企业形象。

（2）面试时注意自身的形象。应聘者在面试时注意自己的形象是很重要的。同时，面试时招聘人员也应该注意自身的形象，首先应注意自己的仪表和举止，另外要注意自己的谈吐。在向应聘者提问时，应该显示出自己的能力和素养。因为招聘人员代表着公司的形象，所以面试不应该过于随便，更不能谈论一些有损企业形象的内容。

（3）主考官必须熟悉掌握适用于不同招聘目的的面试程序，使面试过程既流畅，又重点突出；既能让应聘者充分展示自我，又能给面试人员提供充足的招聘决策信息。

（4）主考官应该注意整个面试的时间，一个被试者一般面试的时间最多不超过半小时，时间太长会造成招聘双方效率低下，达不到面试效果。

（5）主考官应注意面试提问的技巧：不要以审问的语气进行提问；不要采取讽刺或漫不经心的态度；不要提问漫无边际；不要让应聘者支配整个面试；应问开放性的问题，并倾听应聘者的回答，鼓励他们充分表达自己的看法，当应聘者回答正确时点头或微笑。

（6）主考官在面试的过程中除了善于引导和控制外，还必须做一个好的听众，为了做到有效的倾听，必须注意以下几点：第一，少说、多听；第二，要善于提取重点；第三，要善于进行阶段性总结；第四，尽量排除各种干扰；第五，在听的同时要思考；第六，注意非语言信息，如手势、面部表情、语速、眼神等。

（7）在面试实际操作过程中要做好面试记录，这将有助于面试结束后做必要的参考和备案。

（8）当面试人员对某一应聘者进行评估时，如果产生分歧，不要急于进行录用决策，可以再组织进一步面试。

（四）心理测试

所谓心理测试，是指在控制的情景下，对应聘者的智力、潜能、气质、性格、态度、兴趣等心理特征进行测度的一种测试方法。心理测试是为了了解被测试者潜在的能力及其心理活动规律的一种科学方法，其目的是判断应聘者的心理素质和能力，从而考察应聘者对招聘职位的适应程度。

心理测试具体包括以下几个方面的内容：

1. 智力测试

2. 能力测试

3. 个性测试。

4. 职业性向测试。

（五）评价中心测试

1. 评价中心测试的主要特点

评价中心测试的优点表现在：第一，评价中心测试综合使用了多种测评技术，如心理测验、能力测验、面试等，并由多个评价者进行评价。各种技术从不同的角度对被评价者的目标行为进行观察和评价，各种手段之间又可以相互验证，从而能够对被评价者进行较为可靠的观察和评价；第二，评价中心采用的情境式测试方法是一种动态的方法，因此，这种对实际行动的观察往往比被评价者的自我陈述更为准确有效；第三，评价中心测试更多地注重测量被评价者实际解决问题的能力，而不是他们的观念和知识，在这种情况下，被评价者的表现接近于真实的情况，它便于评价人得出更为客观和可信的评价结果。

评价中心测试的主要缺点表现在：第一，成本较高。包括实施评价中心测试的时间成本和费用成本都比较高，一般只适用于选拔和物色较高层次的管理者；第二，主观程度较强，制定统一的评价标准比较困难；第三，实施较为困难。评价中心测试由于模拟情景的复杂程度较高，对任务的设计和实施中的要求也比较高。因此，实施起来相对较难。

2.评价中心测试的主要形式。

（1）文件筐测验。

（2）无领导小组讨论。

（3）角色扮演法。

（4）工作样本法。

第五节　员工录用

一、录用决策

录用决策是对选拔过程中获取的信息进行综合评价与分析，确定每一个应聘者的能力特点，并根据预先设计好的人员录用标准进行挑选，从而选择合适人员的过程，在做出录用决策时，应时刻考虑招聘的黄金法则——能级原则，最合适的就是最好的，而最好的不一定是最合适的。

二、体检

身体健康是开展工作的基础，进行录用前的体检主要有以下几个方面的作用：

1.确定应聘者身体条件是否符合岗位的要求。

2.建立应聘者的健康记录，为未来的保险或员工的赔偿要求提供依据。

3.发现员工可能不知道的传染性疾病。

三、正式录用

（一）通知录用者

通过了上述程序后，人力资源部门就可以给被录用者发出录用通知，对未被录用的应聘者也要发出辞谢通知。在通知被录用者方面，最重要的原则是及时。录用决策一旦做出，就应该马上通知被录用者。

（1）通知被录用者

（2）回绝应聘者

（3）关注拒聘者

（二）岗前培训

（三）试用期考察

（四）正式录用

[本章小结]

（1）员工招聘与选拔是指组织采取一些科学的方法寻找、吸引具备资格的个人到本组织来任职，并从中选拔适宜人员予以录用的管理过程。招聘是企业中最常见的人力资源管理工作，它在人力资源管理中有着重要的意义。

（2）影响招聘的因素有：环境、组织战略、组织文化、组织的发展阶段以及应聘者个人资格和偏好。

（3）招聘的程序是制定招聘计划、实施招聘计划、招聘效果评估三个方面构成。

（4）招聘的渠道有内部招聘和外部招聘两种。内部招聘的方法主要包括：推荐法、档案法以及布告法等方法；外部招聘的方法主要包括：广告招聘、职业介绍机构、猎头公司、员工推荐、校园招聘与网络招聘等。外部招聘与内部招聘各有优缺点，企业应根据自身情况作出选择。

（5）人员选拔的方法有对个人申请表以及简历资料进行审查与筛选、笔试、面试、心理测试、评价中心测试。

（6）录用是整个招聘工作的决定性阶段，这个阶段包括做出录用决策、安排体检和实际录用等方面的工作。

[关键概念]

招聘　招聘渠道　网络招聘　猎头公司　校园招聘　评价中心测试　面试　信度 效度

[复习与思考]

1.简述招聘的重要性。

2.简述招聘的程序。

3.招聘的渠道有哪些？各有什么优缺点？

4.内部招聘的方法有哪些？

5.外部招聘的方法有哪些？

6.比较各种员工选拔方法。

7.评价中心技术有哪些方法？

8.招聘的影响因素有哪些？

[实训题]

1.假定你是某家公司的招聘经理，请你描述你的工作职责并制定一个招聘计划。

2.模拟一次招聘活动，请草拟以下几份材料：

面试通知书；

设计面试问话提纲；

设计面试评价表；

录取通知书；

辞退通知书。

第五章 员工的使用与调配

[本章学习目标]

在学习完本章之后，你应当掌握如下内容：

1．员工使用的内容和意义

2．员工使用的程序

3．员工使用的原则和方式

4．员工管理的基本目标

5．员工调配的原则和要求

6．员工调配的内容和方法

7. 员工管理的内容

8. 员工流动管理的方法

9. 影响员工流失的因素

第一节 员工的使用

一、员工使用的内容

（一）员工使用的含义

员工使用有狭义和广义之分，狭义的员工使用是指人力资源管理部门按各岗位的任务要求，将其招聘的员工分配到企业的具体岗位上，给予员工不同的职位，赋予他们具体的职责、权利，使他们进入工作角色，开始实现组织目标，发挥作用。广义的员工使用，还包括干部的选拔任用，岗位配置、劳动结合、人事调整等内容。

在市场经济条件下企业员工使用过程从现象上看，表现为对员工的安置，运用和管理的过程。从本质上看，员工使用过程是企业对员工所提供的人力资源的消费过程。

（二）员工使用的内容

员工使用作为人力资源管理的核心，人力资源管理的其他各项工作都必须围绕员工使用来进行。员工使用的职能较多，具体来说包括以下内容：

1、新员工的安置。企业将新招聘的员工安置到预先设定的岗位上，使新员工开始为企业工作。

2．干部选拔、任用。从员工队伍中发现能力卓著、绩效突出的员工担任企业的各项领导职务，组织员工完成系统任务，实现组织目标。

3．劳动组合。将员工组合成班组等小团体，使员工形成协作关系。好的劳动组合将减少企业内耗，提高整体效率。

4．员工调配。根据实际需要，改变员工的岗位职务、工作单位或隶属关系的人事变动，以保证将员工使用在企业最需要的地方。同时，合理的员工调配还能减轻由于专业化程度过高而产生的工作枯燥感，防止员工工作效率降低。

5．职务升降。通过绩效评价，对工作绩效优异者晋升职务，以更好地发挥其潜能；对能力不足，无法胜任其岗位要求者降职使用，以免妨碍组织任务的完成。

6．员工的退休、辞退管理。这是员工使用的终止、员工退出企业的过程。

二、员工使用的意义

人力资源管理的目的就在于合理地使用人力资源，最大限度地提高人力资源的使用效益。员工使用在人力资源管理中居于核心地位，其重要意义表现在以下几个方面：

（一）员工使用是人力资源管理的中心环节。

（二）员工使用的情况决定了企业人力资源管理活动的成败。

（三）员工使用对实现组织目标起着举足轻重的作用。

（四）合理使用员工，利于减少企业的“内耗”。

（五）合理使用员工有利于推进人力资源开发工作。

三、员工使用的程序

（一）任职资格确认

（二）员工赋职

（三）考核评价

（四）人事调整

四、员工使用的方式

员工使用方式是指员工通过怎样的形式与岗位相结合。概括起来，目前国内外企业中较为普遍使用的方式有委任制、选任制、聘任制、考任制等。

（一）委任制

（二）选任制

（三）聘任制

（四）考任制

五、员工使用的原则

员工使用的目的在于将企业的人力资源合理地安置在相应职位上，实现人与事的科学结合。为此，在使用员工的过程中，应遵循以下基本原则：

（一）人尽其才原则

（二）人事相符原则

（三）权责利一致原则

（四）德才兼备、任人唯贤原则

（五）用人所长、容人所短原则

（六）兴趣引导原则

（七）优化组合原则

第二节　员工的调配

一、员工调配的作用和意义

（一）员工调配是实施人力资源计划的重要途径

（二）员工调配是实现组织目标的保证

（三）员工调配是激励员工的有效手段

（四）员工调配是人尽其才的手段

（五）员工调配是融合组织内部人际关系的措施之一

二、员工调配的基本原则与要求

（一）员工调配的基本原则

1.依法调配的原则

2.有利于生产经营的原则

3.适才适用的原则

4.内外并重的原则

（二）员工调配的要求

1.建立、健全员工调配的规章制度

2.拥有健全的员工调配资料

3.员工调配后的结果评价工作

三、员工调配的基本内容

员工一旦进入组织，他们就可能要在组织内部流动（平级调动、晋升和降职），以适应组织的需要和满足自己的职业抱负。平级调动是一种平行的岗位变动，晋升和降职是组织内部的一种纵向流动形式。

（一）平调管理

组织在平级调配工作中要注意几点：

1.用人所长

2.因事设人

3.协商一致

4.照顾差异、

5.应对调配有明确的管理规定。

（二）晋升管理

1.晋升的含义

晋升是指企业员工由原来的岗位上升到另一个较高的岗位。

2.晋升的功能

（1）可以保持人与事的科学结合

（2）可以激励员工开发自我

（3）可以使企业员工队伍保持活力

3.晋升的种类

4.晋升的程序

（1）部门主管提出晋升申请

(2)人力资源管理部门审核、调整各部门提出的晋升申请

(3)提交岗位空缺报告

(4)选择合适的晋升对象

5.晋升的方法

（1）主管人员评定法

(2)配对比较法

(3)升等考试法

(4)评价中心法

（5）综合法

6.晋升的主要制度

（1）岗位分类制度

（2）任期目标责任制

（3）考核制度

（三）降职管理

1.降职的含义及其影响

所谓降职是指从原来高职位降低到低职位，降职的同时意味着削减被降职人员的工资、地位、权利和机会。

2.降职的原因

发生下列情形时，可对员工进行降职处理：

（1）由于组织机构调整而精简工作人员；

（2）不能胜任本职工作，调任其他工作又没有空缺；

（3）按照惩罚条例，对员工进行降职；

（4）身体健康原因。

3.降职的程序与审核权限

降职程序大多是：首先由用人部门提出申请，报送人力资源管理部门；然后人力资源管理部门根据组织政策和各部门主管提出的降职申请，进行员工调整；最后呈请主管人事的上级核定。凡核定降职人员，人力资源管理部门都要发布员工变动通知，并以书面的形式告知本人。

降职审核权限包括：

（1）总经理、副总经理的降职由董事长裁决，人力资源管理部门备案；

（2）各部门经理级人员的降职由人力资源管理部门提出申请，报总经理核定；

（3）各部门一般管理人员降职由用人部门或人力资源管理部门提出申请，报经理审核，由总经理核定；

（4）各部门一般员工的降职由用人部门提出申请，报人力资源管理部门核准；

组织内各级员工接到降职通知后，应于指定日期内办理移交手续，履行新职，不得借故推诿或拒绝交接。此外，降职时，员工的各种劳动报酬由降职之日起重新核定。如果被降职的员工对降职处理不满，可向人力资源管理部门提出申诉，但未经核准前不得擅自离开新职或怠工。

4.对降职管理工作进行管理应注意以下几点：

（1）企业在采取降职措施时应该慎重审核，不轻易动用降职手段。

（2）应该征求本人的意见，努力维护当事人的自尊心，强调当事人对组织的价值，使其保持一种积极的心态。

（3）如果由于员工本人工作原因确实需要降职处理某员工时，也不能一棍子打死被降职员工，要让他感到只要努力工作，仍然有希望恢复到原来的岗位或级别。

（4）对于确实不能胜任工作岗位，甚至由于品德等原因对该岗位工作产生破坏作用的员工，要坚决撤职。

四、员工的管理

要做到合理、科学地使用员工，人力资源管理部门必须清楚地了解和掌握每位员工的基本情况和特点，必须熟悉每个工作岗位的任职要求，并把两者有机地组合在一起，这就是员工管理。

（一）员工需求管理

1.员工需求

调查结果显示，员工需求与工作环境和对工作场所的要求有关。透过这些需求可以看出现代企业管理中员工管理的新内容。这些要求是：

（1）在工作中我知道公司对我有什么期望；

（2）我的工作职责、职权范围以及与他人的工作关系；

（3）在工作中我有机会做我最擅长做的事；

（4）我出色的工作表现得到了承认和表扬；

（5）在工作中有人来关心我；

（6）在工作中有人跟我谈过我的进步；

（7）有人常常鼓励我向前发展；

（8）我在工作中有机会学习和成长等等。

从上述需要可以看出，在员工满足他的生存需要之后，更加希望自己得到发展并有成就感。

2.员工需求实现

通过加强员工的规范化管理及人性化管理来实现上述目标。

（1）明确岗位职责和岗位目标。

（2）加强管理沟通。

（3）进行书面工作评价。

（4）建立意见反馈机制。

（5）完善职务晋升体系。

（二）价值体系的管理

（三）员工保护

根据员工对保护的需求，我们可以把保护分成四个方面：身体安全保护、心理健康保护、生活条件保护和工作目标保护。

1.身体安全保护

2.心理健康保护

3.生活条件保护

4.工作目标保护

第三节　员工流动管理

一、员工流动管理的内涵和目标

（一）员工流动管理的内涵

所谓员工流动管理是指从社会资本的角度出发，对人力资源的注入、内部流动和流出进行计划、组织、协调和控制的过程。员工流动管理的目的是确保组织人力资源的可获得性，满足组织现在和未来的人力需要和员工的职业生涯需要。从某种意义上来说，员工流动属于广义的员工调配。

（二）员工流动管理的目标

1.确保组织在现在和未来的发展中获取所需的各类人才；

2.使员工感觉到的发展机会与其自身需要的发展机会相一致；

3.员工不会因为自身的不可控因素而被解雇；

4.员工认为，选人、安置、晋升和解雇都是公平的；

5.最低可能的工资。

二、员工流入管理

做好企业员工流入管理，必须建立以下几个流入管理观念：

（一）将企业文化纳入员工招聘的标准

（二）建立流畅的招聘工作程序

（三）适当考虑应聘者技术才能的多面性

（四）关注招聘成本

（五）不断拓展招聘渠道

（六）确立招聘者和应聘者的共同利益关系

（七）研究竞争对手的招聘技术和招聘战略

（八）树立组织在劳动力市场的良好形象

三、员工流出管理

（一）员工自然流出

（二）员工非自然流出

四、员工流失

（一）员工流失及其特点

1.员工流失的内涵

所谓员工流失是指组织不愿意而员工个人却愿意的自愿流出。这种流出方式对企业来讲是被动的，组织不希望出现的员工流出往往给企业带来特殊的损失，因而又称之为员工流失。员工辞职是员工的权利，但由于对企业有害，企业一般要设法控制和挽留，至少要避免这种现象经常发生。

2.员工流失的特点

主动离开企业、自愿流出的员工，往往是一些已经或将要成为组织竞争优势的骨干人才；他们的工作更多的是依赖知识和能力，而不是靠外在条件和特殊关系；而且，由于该类敢于主动辞职的员工，往往是掌握一定资源的员工，是市场争夺的对象，可能意味着大量行业信息和科技成果的流失，或者一个产品、一群客户甚至一片市场被带走，一旦离开，员工的流失可能会给组织带来无法估量和难以追回的损失。

3.影响员工流失的因素

（1）工资水平

（2）管理模式

（3）个人因素

4.员工流失的管理和控制

（1）立法管理员工流动

（2）建立合理的针对员工流失的规章制度

（3）完善人力资源管理体系

[本章小结]

（1）员工使用在人力资源管理中居于核心地位。员工使用的内容包括：新员工的安置、干部选拔、任用、劳动组合、员工调配、职务升降、员工的退休、辞退管理等。

（2）员工使用的程序包括：任职资格确认、员工赋职、考核评价、人事调整四个过程。

（3）员工使用方式是指员工通过怎样的形式与岗位相结合。概括起来，目前国内外企业中较为普遍使用的方式有委任制、选任制、聘任制、考任制等。

（4）在员工使用过程中应注意遵守以下基本原则：即，人尽其才原则，人事相符原则，权责利一致原则，德才兼备、任人唯贤原则，用人所长、容人所短原则，兴趣引导原则，优化组合原则。

（5）要做到合理、科学地使用员工，人力资源管理部门必须清楚地了解和掌握每位员工的基本情况和特点，必须熟悉每个工作岗位的任职要求，并把两者有机地组合在一起，这就是员工管理。员工管理的内容包括员工需求管理、价值体系的管理、员工保护等。

（6）员工调配是指经过主管部门决定而改变员工的工作岗位职务、工作隶属关系的人事变动，包括在企业之间和企业内部的变动。它是员工使用的重要组成部分，许多人力资源管理活动最终都是以调配的方式来完成的。

（7）员工调配的基本原则有：依法调配的原则，有利于生产经营的原则，适才适用的原则，内外并重的原则。

（8）员工调配的要求有：建立、健全员工调配的规章制度；拥有健全的员工调配资料；员工调配后的结果评价工作。

（9）员工调配的基本内容包括平级调动、晋升和降职。

（10）晋升的方法主要有：主管人员评定法，配对比较法，升等考试法，评价中心法，综合法。

（11）所谓员工流动管理是指从社会资本的角度出发，对人力资源的注入、内部流动和流出进行计划、组织、协调和控制的过程。员工流动管理的目的是确保组织人力资源的可获得性，满足组织现在和未来的人力需要和员工的职业生涯需要。

（12）员工流动可以分为流入、内部流动和流出三种形式。员工流入主要由招聘录用所构成；员工内部流动包括平级调动、晋升、降职等方式；员工流出包括自然流出和非自然流出。员工自愿流出而组织又不希望流出称之为流失。影响员工流失的因素有工资水平、企业管理模式、以及个人因素。对员工流失管理和控制的方式，有立法管理、制度管理和完善的人力资源管理体系。

[关键概念]

员工使用　委任制　选任制　聘任制　考任制　员工流动管理　员工流失

[复习与思考]

1.员工使用有何重要意义？

2.员工使用包括哪些内容？

3.目前国内外企业中对员工使用有哪些方式？

4.员工使用应遵循哪些原则？

5.员工调配应遵循哪些原则？

6.内部流动有哪些方式?它们各自会起什么作用?

7.员工流动管理有哪几种方法?

8.影响员工流失的因素有哪些?

9.员工流失管理应采取哪些方式?

[实训题]

以某企业为例，分析应该如何进行员工的流失管理工作。

第六章 绩效管理

[本章学习目标]

在学习完本章之后，你应当掌握如下内容：

1.绩效的概念与性质

2.绩效管理的概念及内容

3.绩效管理与绩效考核的区别

4.绩效管理的作用

5.绩效管理的过程

6.绩效管理模式

7.绩效考核的方法

8.绩效管理中出现的问题及对策

9.有效的绩效反馈的方法与技巧

第一节　绩效管理概述

一、绩效的含义

（一）什么是绩效

绩效是员工在工作岗位上所做的与组织战略相关的、具有可评估要素的工作行为和工作成果，它体现了员工对组织的贡献和价值。

（二）绩效的性质

绩效的性质中值得强调的是它的多因性、多维性和动态性。

1.多因性

2.多维性

3.动态性

二、绩效管理的含义

（一）绩效管理的含义

绩效管理是有效管理员工以确保员工的工作行为和产出与组织目标保持一致，进而促进个人与组织共同发展的持续过程。具体而言，它包括以下三层含义：

（1）绩效管理是建立共识的过程。

（2）绩效管理是一个持续的管理过程。

（3）绩效管理的最终目的是最大可能地取得个人和组织的成功。

（二）绩效管理与绩效考核的区别

绩效管理与绩效考核相比，具有很大的差异，主要表现在：

（1）从涵盖的内容来看，绩效管理的内容更丰富。绩效考核更多的是强调员工考核的结果，侧重于判断和评估；而绩效管理不仅包括上述内容，还着重强调了绩效信息的分析、员工绩效的改进与提升，侧重于信息沟通与绩效提高。

（2）从实施的过程来看，绩效管理更加完善。绩效考核也包括考核标准的制定、标准的衡量与绩效信息的反馈，注重员工的绩效结果；但绩效管理在实施上更是一个完善的管理过程，作为一种管理模式贯穿于企业运作的始终，具有延续性、灵活性，更注重员工的行为与结果的考核。

（3）从实施的角度上看，绩效管理更强调从组织的战略整体出发。绩效考核是以员工或部门为基础，强调“衡量”或考核员工或部门的工作绩效；但绩效管理更多的是强调从整体、战略的高度出发，强调“衡量”的过程——员工与管理者之间的沟通。

绩效管理与绩效考核的主要区别如表 6-1 所示。

表 6-1　　绩效管理与绩效考核的主要区别

绩效管理	绩效考核
从战略的高度对绩效进行管理	对个人或部门的绩效进行评价
着眼于组织绩效和长远发展	着眼于个人或部门的绩效
一个完善的管理过程	管理过程中的局部环节和手段
侧重于信息沟通与绩效提高	侧重于判断和评估
伴随管理活动的全过程	只出现在特定的时期
事先的沟通与承诺	事后的评估

由于对绩效管理的片面认识将绩效考核与完整的绩效管理割裂开来，往往使组织的绩效管理系统没有与组织的战略目标联系起来。而且，绩效考核仅仅被视为人力资源管理的一个工具，通常被认为仅仅是人力资源职能部门的人应该考虑和应该做的事，而没有把它视为整个管理过程中的一个有效的工具。

第二节　绩效管理的过程

完整的绩效管理依次包括以下四个步骤：绩效计划的制定、绩效实施、绩效考核、绩效反馈，他们紧密相联，相互影响。这四个基本要素对任何一个优秀组织的绩效管理来讲，都是不可缺少的，缺少其中任何一个要素，都不是真正意义上的完整的绩效管理。

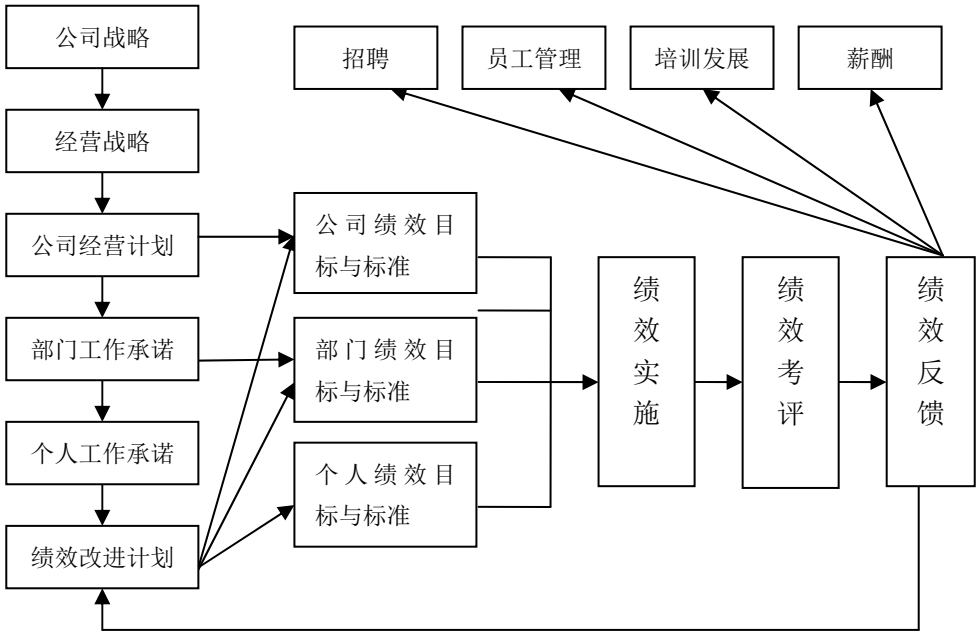


图 6-1　绩效管理的过程

资料来源：勒娟.人力资源管理概论.北京：机械工业出版社，2007

一、绩效计划的制定

（一）绩效考核要素

1. 考核目的：全面了解每个员工的素质水平、在实际工作中的行为表现、真实绩效以及工作潜力，保证人力资源管理的基本决策正确。

2. 考核主体：企业组织、股东、董事、监事、CEO、人力资源管理部门、人力资源经理及各有关主管经理、一般员工以及外部利益相关者。

3. 考核对象：企业的全部在岗员工，包括 CEO、各级经理、一般员工。严格地讲，董事、董事长、监事等也应该接受相应的考核。

4. 考核内容：工作行为、工作态度、工作结果等方面。根据考核目的和考核对象，考核内容会有所不同。

5.其他因素：考核时间、地点，考核方法与工具，考核活动过程、考核结果与考核结论等。

（二）绩效标准

1.绩效标准的含义

绩效标准，就是按照各个岗位的工作性质和要求而制定的标准。绩效标准的特征有：（1）完整性。即各种标准相互补充，共同构成一个完整的整体；（2）协调性。即各种考核标准的相互衔接，相互一致、协调；（3）比例性。即各种标准之间存在数量比例关系。

2.绩效标准体系确立的步骤

(1)工作分析

(2)理论验证

(3)确定指标体系

(4)修订

3.确定绩效标准时应该注意的问题

（1）标准是针对工作而不是针对工作者而确定的，不管谁来执行该工作均应达到此标准。

（2）标准是可以达到的。按照确定的标准，所有在职的员工都应该能达到。

（3）标准为人所知，应消除不必要的神秘感。

（4）标准是执行者和主管协商而定的。

（5）标准要尽可能具体明确，而且可以进行衡量，尽量避免歧义的产生。

（6）标准有时间限制，即标准要求何时达成，或标准是否仍然适用。

（7）标准要记录在案，随时提醒各方按标准执行任务。

（8）标准是可以改变的，进行一个循环过程后，往往要调整原标准。

（三）评价周期

绩效评价周期的确定，要考虑以下几个因素：

1.职位的性质。

2.指标的性质。

3.标准的性质。

二、绩效实施

（一）绩效沟通

1.绩效沟通的目的

2.沟通的内容

（1）以前工作开展的情况怎样？

（2）哪些地方做得很好?

（3）哪些地方需要纠正或改善?

（4）哪些地方遇到了困难和障碍？

（5）如果有偏离方向的趋势，应该采取什么样的行动扭转这种局面？

（6）员工是在努力实现工作目标吗？

（7）可以采取哪些行动来支持员工？

3.沟通的方式

（1）书面报告

（2）面谈沟通

（3）咨询

（4）进展回顾

（5）非正式的沟通

（二）绩效信息的收集

1.收集绩效信息的目的

管理者对员工数据、资料、信息进行收集主要是收集与绩效有关的信息，目的是为了解决问题或证明问题。

2.收集绩效信息的方法

（1）观察法。主管直接观察员工在工作中的表现，并对员工的表现进行记录。

（2）工作记录法。通过工作记录可以体现出员工的某些工作目标完成的情况。

（3）他人反馈法。员工的某些工作信息可以从员工提供服务的对象或发生关系的对象那里得到。

3.收集绩效信息的内容

收集信息的内容包括以下方面：目标和标准达到或未达到的情况、员工因工作或其他行为受到的表扬和批评情况、证明工作绩效突出或低下所需要的具体证据、对管理者和员工找到问题或取得成绩的原因有帮助的其他数据、同员工就绩效问题进行谈话的记录等。

4.收集信息中应注意的问题

在绩效信息的收集过程中应注意以下几个问题：

（1）让员工参与收集信息的过程。主管可以让员工自己做工作记录，需要注意的是主管一定要明确地告诉员工需要收集哪些信息。

（2）要注意有目的的收集信息。在收集信息之前，一定要明确为什么要收集这些信息。

（3）可以采用抽样的方法收集信息。可以从一个员工全部的工作行为中抽取其中的一部分工作行为做出记录，要注意样本的代表性。

（4）要注意收集真实的绩效信息。要把事实与推测区分开来，注意收集真实的信息，而不应该收集对事实的推测信息。

三、绩效考评与绩效反馈

绩效考评与绩效反馈在后面章节将作全面的阐述，这里就不再赘述。需要强调的是，绩效数据除了用于绩效面谈和制定绩效改进计划外，还要为招聘、调配、培训开发、薪酬管理提供相关数据，以作为决策的依据和衡量招聘选拔、培训开发、激励措施有效性的依据。

第三节　绩效管理的几种模式

一、目标管理

目标管理是由美国著名的管理学家彼得·德鲁克于 1954 年在其著作《管理的实践》一书中首次提出来的。德鲁克认为组织的任务只有转化为目标，并逐级分解成更小单位的目标才能够实现。目标管理是以目标为中心的 P（Plan，设计目标）、D（Do,目标实施）、S（See,对目标完成情况的评价）循环的管理过程，是以实现组织的整体目标为目的的全面绩效管理，是创造进而巩固信息交流网络的管理制度。目标管理的思路是：由员工同他们的上级一起确定具体的绩效目标，定期检查这些目标的实现情况，并以此作为报酬分配的依据。

目标管理是企业管理目标的最常用的工具，其基本程序为：（1）管理者和员工联合制定评价期内实现

的工作目标，并为实现特定的目标制定员工所需达到的绩效水平；（2）在评价期间，管理者和员工根据业务或环境变化修改或调整目标；（3）管理者和员工共同决定目标是否实现，并讨论失败的原因；（4）管理者和员工共同制定下一评价期的工作目标和绩效目标。目标管理法的优势在于：通过目标的设置来激发员工的动机，指导员工的行为，并以目标带来的自我控制替代来自他人的管理控制，从而最大限度地调动员工的积极性。

然而，由于目标管理过于系统，而且管理者在实际操作中往往过于注重自上而下的目标制定与分解，而忽视协商与反馈的过程，缺乏相应的能力。

二、平衡计分卡

（一）平衡计分卡概述

平衡计分卡是以企业的战略为基础，将各种衡量方法整合为一个有机的整体，它既包含了财务指标，又引入了顾客角度、内部流程、学习和成长这四个方面的指标，使组织能够一方面追踪财务结果，另一方面密切关注能使企业提高能力并获得未来增长潜力的无形资产等方面的进展。这四个指标的结合，构成了内部与外部，结果与驱动因素，长期与短期，定性与定量等多种平衡，如图 6-3 所示。这样就使企业既具有反映“硬件”的财务指标，同时又具备能在竞争中取胜的“软件”指标。下图描述了这四个方面及其相互之间的关系。

1.顾客角度

2．内部业务角度

3.创新与学习方面

4．财务方面

（二）实施平衡计分卡应注意的问题

1．切勿照抄照搬其他企业的经验和模式。

2．提高组织管理信息质量的要求。

3．正确对待平衡计分卡实施时投入成本与获得效益之间的关系。

4．平衡计分卡的执行要与奖励制度结合。

三、360 度反馈

(一)360 度反馈的含义

360 度反馈也被称为全视角评价，是指由被考评者的上级、下级、同事（包括内部客户和外部客户）以及被评价者本人，从多个角度对被评价者进行全方位的评价，再通过反馈环节，达到改善绩效的目的。

(二) 360 度反馈的特点

作为一个颇受推崇的绩效管理模式, 360 度反馈自然有其独到之处,它的主要特点有以下几个方面:

1.360 度反馈的优点

（1）多角度、全方位。360 度绩效考核关系中，上级主管和被评估者之间有着上下级的分工和纵向合作关系，每一个接受绩效考核的员工，他的绩效需将来自上级、下属、合作者和客户四个方面的意见综合起来加以考核，这种从组织内外的不同层次来获取被评价者的信息，使得评价结果更全面、更客观。

（2）误差小。由于 360 度反馈的评价结果取自不同层次的不同评价者的平均值，从统计学的角度来看，可以减少个人偏见和评分误差，其结果更准确。

（3）匿名评价。360 度反馈采取匿名方式进行评价，可以减少评价者的顾虑，使他们可以客观地表达自己的观点，保证评价结果的可靠性。

（4）有助于提高团队合作精神和绩效。首先，360 度反馈不仅可以使员工更有可能发现自己的优点和问题，也让他们更容易接受这些反馈意见；其次，360 度反馈有利于管理者倾听下属的意见，改善上下级之间紧张的关系，便于管理工作的发展；再次，对于整个组织而言，360 度反馈营造了一种相互帮助、共同发展的组织氛围，让员工认识到自己在团队中的表现，建立了一种更为和谐的工作关系，改进组织的整体绩效。

360 度绩效考核，提供了员工绩效考核的一个新思路，能够较全面地对员工的工作做出动态的、内外结合的评估，是员工绩效评估工作的一个进步。

2.360 度反馈的缺点

虽然 360 度反馈有着传统绩效管理模式无法比拟的众多优点，但也存在着明显的缺陷：

（1）360 度绩效考核的工作量很大，相应的评估成本较高。

（2）360 度反馈的技术含量较高，操作性强。

（3）对培训和操作要求高。

第四节　绩效考评的方法

一、排序法

排序法是根据绩效评价要素将雇员们从绩效最优到绩效最差进行排序。排序法有两种方式：一种是简单排序法，即直接把被考核者按等级顺序排列，

二、配对比较法

配对比较法也称相对比较法，该方法是将每一位员工按照所有的评价要素与其他所有的员工逐一配对比较，然后把在逐对比较中被评为优的次数相加，用得的总数来确定等级名次。这种方法应用简便、准确性也较高，但该种方法只考核总体的情况，结果也只是相对的等级顺序，较为粗糙。

三、尺度考核法

尺度考核法是按照员工的考核内容，选择不同的绩效构成因素，给每一个因素确定不同的层级尺度，确定相应的评分标准，然后据此考核员工。表 6-4 就是一种典型的考核尺度表。在进行工作绩效考核时，首先针对每一位员工从每一项考核要素中找出最能符合取得绩效状况的分数，然后将每一位员工所得到是所有分值进行加总，即得到最终的工作绩效考核结果。

四、强制分布法

强制分布法主要适用于整体考核，是按照“两头小、中间大“的正态分布规律，提前确定一种比例，以将各个被评价者分别分布到每个工作绩效等级中去。表 6-5 为强制分布法的分布比例示例。强制分布法可以有效减少偏松或偏紧的误差。一般在评价中很容易产生这种情况：那些在工作中作出显著成绩的员工与那些工作得不错，但是并没有什么突出之处的员工等级差不多，或是一个部门中大部分的员工绩效等级都差不多，结果使企业的绩效考核体系没有起到应有的作用。而实施强制分布法就可以在员工之间形成更大的绩效评价等级差别，更容易发掘工作业绩优秀的员工。

五、关键事件法

关键事件法是客观评价体系中最简单的一种形式。

六、行为锚定法

行为锚定评价法的最大特点是明确定义每一评价项目，同时使用关键事件法对不同水平的工作要求进行描述。因此，行为锚定评价法为评价者提供了明确而客观的评价标准。其主要的缺点是设计和实施成本比较高，经常需要聘请人力资源管理专家帮助设计，而且在实施以前要进行多次测试和修改，因此需要花费许多时间和金钱。

设计行为锚定评价法的步骤是：第一，主管人员工作所包含的活动类别或者绩效指标；第二，主管人员为各种绩效指标撰写一组关键事件；第三，由一组处于中间立场的管理人员为每一个评价指标选择关键事件，并确定每一个绩效等级与关键事件的对应关系；第四，将每个评价指标中包含的关键事件从好到坏进行排列，建立行为锚定法考核体系。

七、等级鉴定法

等级鉴定法是一种历史最悠久的也是应用最广泛的员工业绩考核技术。在应用这种评价方法时，评价者首先确定绩效考核的标准，然后对于每个评价项目列出几种行为程度供评价者选择。

这种方法所需要花费的成本比较低，容易使用。假定优秀等于 5 分，良好等于 4 分，满足等于 3 分，尚可等于 2 分，不满意等于 1 分，于是在对各个评价的标准设定了权重之后，员工之间进行横向比较。等级鉴定法在评价内容的深度方面不如关键事件法，它的主要优点是适应性强，相对比较容易操作和成本较低。

第五节　绩效考评的实施与执行

一、绩效考评的基本原则和作用

（一）绩效考评的原则

1.公开的原则

2.反馈原则

3.定期化与制度化原则

4.可行性和实用性原则

5.多层次、多渠道、全方位考核的原则

（二）绩效考评的作用

1、人员任用的依据

2、人员调配和职务升降的依据

3、人员培训的依据

4、确定薪酬与福利的依据

5、对员工进行激励的手段

6、平等竞争的前提

二、绩效考评体系的建立

（一）选取考评内容

1．选取考评内容的原则

考评内容主要是以岗位的工作职责为基础来确定的，但要注意遵循下述三个原则：

（1）与企业文化和管理理念相一致。

（2）要有侧重。

（3）不考评无关内容。

2．绩效考评的内容

由于不同的组织绩效考评的对象、目的和范围各不相同，绩效考评的内容也比较复杂，但就其基本方面而言，不外乎德、能、勤、绩四个方面。

（二）编写考评题目和制定考评尺度

（三）选择考评方法

（四）制定考评制度

三、考核者的选择与培训

（一）考核者的选择

1.直接上级

2.同级同事

3.被考评者本人

4.直接下属

5.顾客

（二）考核者的培训

在正式的绩效考评实施之前，要对所有考评人进行一次业务培训。培训的目的是为了使考评人了解绩效考评的目的、作用和原则，了解各岗位的绩效考评的内容，掌握进行考评的操作方法和考评沟通技巧，识别和预防考评中的误差。培训的具体内容包括：

（1）绩效考评的含义、用途和目的；

（2）企业各岗位绩效考评的内容；

（3）企业的绩效考评制度；

（4）考评的具体操作方法；

（5）考评评语的撰写方法；

（6）考评沟通的方法和技巧；

（7）考评的误差类型及其预防。

四、绩效考核结果的处理

绩效评价结果的处理是通过对考核实施所获得的数据汇总、分类，利用数理统计方法进行加工、整理，以及得出考核结果的过程。

（一）考核数据的汇总、分类

（二）确定权重

（三）考核结果的表示方法

（四）分析数据，得出结论

五、绩效反馈及改进

（一）绩效反馈的目的

1.改进工作绩效；

2.使主管人员获得有关信息；

3.制定绩效改进计划；

4.提高绩效管理系统的有效性。

（二）绩效面谈的原则

1.绩效面谈经常性

2.面谈准备充分

3.营造良好的沟通环境

4、以表扬为主、批评为辅

5、把重点放在解决绩效问题上

（三）制定绩效改进计划

1、绩效改进计划的四个要点

绩效改进计划需要让员工清楚行为改变的条件：一是意愿，即员工自己想改变的愿望；二是知识和技术，即员工必须知道做什么、如何去做；三是气氛，即员工必须在一种能够鼓励他们改进绩效的环境里工作；四是奖励，即员工行为改进后获得的奖赏，奖励的方式可以分为物质奖励和精神奖励。

2、绩效改进计划的要求

有效的绩效改进计划，应符合三点要求：第一，计划内容要充实。拟定的计划应该与待改进的绩效相关；第二，计划要有时间性。绩效改进计划必须要有明确的截止日期，且应该有分阶段执行的时间进度表；第三，计划要获得认同。主管和员工都应该接受这个计划并致力于实行，而不是做表面文章。

3、绩效改进计划指导

制订完绩效改进计划，接下来就是员工在计划的指导下改进工作绩效。这一阶段除了员工努力改进外，主管还应对计划的完成负有最终的责任。主管应该与下属经常保持沟通，为下属营造有利的学习环境，激发下属绩效改进的积极性和主动性。

第六节　绩效管理中常见的问题与解决措施

一、绩效管理中出现的问题及原因

（一）绩效管理的观念与定位问题

（二）组织对绩效管理的观念和行动问题

（三）绩效管理的系统设计问题

1.不能将绩效考评置于整体的绩效管理过程中加以考虑，单方面强调对绩效的考评，没有充分重视考评之前的准备工作，也就是从绩效目标的设定到绩效计划，以及在工作过程中对于绩效信息的收集的管理过程准备不充分。因此在对绩效的考评过程中常常会出现很多冲突和矛盾。

2.在绩效管理系统的建立过程中没有充分考虑该系统使用者的不同需求。

3.缺乏系统和明确的绩效标准。

4.没有充分运用绩效考核的结果。

5．考核者的问题

（1）晕轮效应

（2）趋宽或趋中或趋严误差

（3）首因效应

（4）近期效应

（5）推理错误

（6）个人偏见

二、解决问题的措施

要想将上述可能出现的问题对绩效考评结果的影响减少到最小程度，可以从下面几个方面努力：

1.要确保考核者对上述在绩效考评过程中容易出现的问题有清晰的认识和了解，弄清问题有助于考核者避免这些问题的出现。

2.进行工作分析，以确定哪些绩效要素是成功地完成工作所必须的。

3.选择正确的绩效考评工具。

4.对主管人员进行培训，比如避免晕轮效应、偏松或偏紧倾向，以及居中趋势等问题的培训，会有助于减少上述问题的出现。

5.确保提供合法的、有效的工作标准。

6.使用明确的加以界定了的工作绩效要素，如数量、质量等；而不用没有经过界定、含糊不清，因而不便于衡量的工作绩效要素，如“一般水平”、“较好”等。

7.主管人员进行工作绩效评价时要客观、公正、公平。

8.训练主管人员正确地使用工作绩效考核工具。

9.做好绩效管理中的沟通。

10.建立正式的申诉渠道和上级人事部门对绩效考核结果的审查制度。

[本章小结]

（1）绩效是员工在工作岗位上所做的与组织战略相关的、具有可评估要素的工作行为和工作行为和工作成果，它体现了员工对组织的贡献和价值。绩效的性质中值得强调的是它的多因性、多维性和动态性。

（2）绩效管理是有效管理员工以确保员工的工作行为和产出与组织目标保持一致，进而促进个人与组织共同发展的持续过程。

（3）绩效管理的意义：有助于提升企业的绩效；有助于提升企业的绩效；可以为人力资源管理提供决策信息。

（4）完整的绩效管理依次包括以下四个步骤：一是绩效计划的制定，包括工作承诺、绩效目标与标准等内容；二是绩效的实施，包括绩效计划执行过程中的绩效沟通以及绩效信息的收集；三是绩效考评；四是绩效反馈。他们紧密相联，相互影响。这四个步骤是一个循环改进的过程，使企业的绩效得以持续提高。

（5）平衡计分卡是以企业的战略为基础，将各种衡量方法整合为一个有机的整体，它既包含了财务指标、顾客角度、内部流程、学习和成长这四个方面的指标。

（6）目标管理的思路是：由员工同他们的上级一起确定具体的绩效目标，定期检查这些目标的实现情况，并以此作为报酬分配的依据。

（7）360 度反馈也被称为全视角评价，是指由被考评者的上级、下级、同事（包括内部客户和外部客户）以及被评价者本人，从多个角度对被评价者进行全方位的评价，再通过反馈环节，达到改善绩效的目的。

（8）绩效考评的基本原则有：公开的原则；反馈原则；定期化与制度化原则；可行性和实用性原则；多层次、多渠道、全方位考核的原则。

（9）绩效考评的作用有：人员任用的依据；人员调配和职务升降的依据；人员培训的依据；确定薪酬与福利的依据；对员工进行激励的手段；平等竞争的前提。

（10）绩效考评的方法有:排序法、配对比较法、尺度考核法、强制分布法、关键事件法、行为锚定法、等级鉴定法等。

（11）绩效考评信息来源主要有：直接上级、同级同事、直接下属、被考评者本人和顾客。

（12）绩效面谈是绩效反馈的重要形式，为了提高绩效反馈的效果，在面谈时应该遵循下列原则：绩效面谈经常性；面谈准备充分；营造良好的沟通环境；以表扬为主、批评为辅；把重点放在解决绩效问题上。

[关键概念]

绩效　绩效管理　平衡计分卡　目标管理　360 度反馈　绩效标准　执行力　绩效考评体系

[复习与思考]

1.什么绩效？它具有哪些性质？

2.什么是绩效管理？它与绩效考核有何区别?绩效管理的目的是什么？

3.概述绩效管理的过程。

4.绩效考评的基本原则有哪些？

5.简述平衡计分卡的构成。

6.什么是目标管理法？

7.绩效考评的方法有哪些？它们各有哪些优缺点？

8.怎样获得员工的绩效考评信息？信息来源有哪些？

9.为什么要进行绩效信息反馈？如何进行信息反馈面谈？

10.绩效管理中常见的问题有哪些？解决这些可能出现的问题的措施有哪些？

[实训题]

在当地调查一个大中型企业，了解一下该企业绩效考核工作的主要特点和所采用的方法。

第七章　薪酬管理

[本章学习目标]

在学习完本章之后，你应当掌握如下内容：

1.薪酬的概念与功能、薪酬水平、薪酬管理及其影响因素、薪酬管理与人力资源管理其他职能的关系；

2.法律关于工资、福利的相关规定、薪酬的常规管理；

3.薪酬设计的基本程序、岗位评价的方法；

4.薪酬制度类型与结构、薪酬管理、薪酬的调整；

5.薪酬的构成及性质、常见的岗位评价方法、薪酬调查、特殊群体的薪酬管理。

第一节　　薪酬概述

一、薪酬的概念及其功能

（一）薪酬的概念

薪酬是指员工从事组织所需要的劳动或服务，而从组织得到的以货币形式和非货币形式所表现的补偿或报酬。狭义的薪酬是指个人获得的以工资、奖金及以金钱或实物形式支付的劳动回报。广义的薪酬包括经济性的报酬和非经济性的报酬。经济性的报酬指工资、奖金、福利待遇和假期等，也叫货币薪酬；非经济性的报酬指个人对企业及对工作本身在心理上的一种感受，也叫非货币薪酬。

（二）薪酬的功能

1．保障功能

2．激励功能

3．调节功能

二、薪酬的构成与水平

（一）薪酬的构成

薪酬的构成具有多层次内容,并通过不同形式体现出来,其中主要包括三个板块：基本薪酬、绩效薪酬和间接薪酬。其中基本薪酬对应基本工资、绩效薪酬对应奖金和分红、间接薪酬对应津贴、补贴和福利等。

薪酬各部分的构成、功能及特征见表7－1所示。

表7-1　　薪酬的构成、功能及特征

1．基本工资

薪酬分类	薪酬构成	功能	决定因素	变动性	特点
基本薪酬	基本工资	保障 体现岗位价值	职位价值、 能力、资历	较小	稳定性、保障性
绩效薪酬	奖金	对良好业绩的回报	个人绩效 团队绩效 组织绩效	较大	激励性、持续性
	分红	对优秀业绩的回报	组织效益	较大	激励性、持续性
间接薪酬	福利	提高员工满意度 避免企业年资负债	就业与否、 法律、法规	较小	针对所有员工满意度 保障性、调节性
	津贴补贴	保障 提高员工满意度	工作条件、 工作环境、 社会评价等	较小	针对特定员工满意度 保障性、调节性

基本工资是指用来维持员工基本生活的工资。它常常以岗位工资、职务工资、技能工资、工龄工资等形式来表现。它一般不与企业经营效益挂钩，是薪酬中相对稳定的部分。

2．奖金

奖金即奖励或考核工资，是与员工、团队或组织的绩效挂钩的薪酬。它体现的是员工提供的超额劳动的价值，具有很强的激励作用。

3．分红

分红也叫利润分享，是员工对组织经营效益的分享。它常常以股票、期权等形式来表现。它也可看成奖金的第二种形式，即来自利润的绩效奖金，其直接与组织效益状况挂钩。

4．津贴和补贴

它们是对工资或薪水难以全面、准确反映的劳动条件、劳动环境、社会评价等因素对员工造成某种不利影响或者保证员工工资水平不受物价影响而支付给职工的一种补偿。人们常把与工作联系的补偿叫津贴，如高温费、出差补助等；把与生活相联系的叫补贴，如误餐费。

5．福利

福利与基本工资和奖金不同，一般不以员工的劳动情况为支付依据，而以员工作为组织成员的身份为支付依据，是一种强调组织文化的补充性报酬。福利按其针对对象的范围大小，可分为全员性福利和部分员工福利。如某些企业内部有针对高层管理者的每年一周的海外旅游考察福利。福利按照其是否具有强制性，可分为法定福利与企业自主福利。法定福利包括基本养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险、生育保险和住房福利等。其中前三项保险通常称为“三金”，为强制险种，是各企事业单位必须按规定严格执行的。五项保险统称为“五金”，“五金”再加上住房公积金统称为“五险一金”。企业自主福利则多种多样，如带薪年假、晋升、培训、免费班车等。组织福利在改善员工满意度方面起着重要的调节作用。

（二）薪酬水平

薪酬水平是指企业薪酬相对于当地市场薪酬行情和竞争对手薪酬绝对值的高低。它对员工的吸引力和企业的薪酬竞争力有着直接的影响。

1．薪酬水平的类型

常见的薪酬水平的类型有以下四种。

(1) 市场领先型

(2) 市场跟随型

(3) 成本导向型

(4) 混合型薪酬

2. 影响薪酬水平的因素

影响薪酬水平的因素很多，概括起来主要有以下三类：外部环境因素、内部影响因素和员工个人因素，详见表 7-2 所示。

表 7-2　　影响薪酬水平的因素

外部环境因素	内部环境因素	员工个人因素
政治因素 经济因素 生产力因素 技术因素 其它因素	组织的发展阶段 企业规模、经营战略 组织的经济效益、支付能力 组织的经营管理水平和竞争力 组织文化和经营者的理念 组织的薪酬制度等	个人的需要 年龄与年资 绩效与经验 受教育程度 专业技能 劳动态度 工作能力 发展潜力等

三、薪酬制度

（一）概念

薪酬制度是指组织的工资制度，是关于组织标准报酬的制度，它是以员工劳动的熟练程度、复杂程度、责任及劳动强度为基准，按照员工实际完成的劳动定额、工作时间或劳动消耗而计付的劳动薪酬。

（二）基本工资的类型

基本工资制度，也称工资等级制度，就是根据劳动的复杂程度、繁重程度、责任大小等因素划分等级，按等级规定工资标准的准则和方法。

基本工资制度主要包括有以下几种类型：计时工资制度、计件工资制度、岗位工资制度、技能工资制度、业绩工资制度、契约工资制度等。下面将逐一介绍它们。

1. 计时工资制

2. 计件工资制

3. 岗位工资制度

4. 技能工资制度

5. 业绩工资制度

6. 契约工资制度

四、法律关于工资、福利的相关规定

（一）最低工资

所谓最低工资标准，是指劳动者在法定工作时间或依法签订的劳动合同约定的工作时间内提供了正常劳动的前提下，用人单位依法应支付的最低劳动报酬。

（二）加班工资（加班加点工资）

（三）个人所得税

个人所得税是指在中国境内有住所，或者虽无住所但在境内居住满一年，以及无住所又不居住或居住不满一年但有从中国境内取得所得的个人，从中国境内和境外取得的所得，依照本法规定缴纳个人所得税。它是以个人（自然人）取得的各项应税所得为对象征收的一种税，其中的个人包括中国公民、个体工商户、外籍个人等。

（四）法定福利等

国家依法建立社会保险制度，设立社会保险基金，使劳动者在年老、失业疾病、工伤、生育时获得帮助和经济补偿，保障他们的基本生活和基本医疗。

1. 福利的特点。社会保险是国家对劳动者履行的社会责任，它具有强制性、保障性、福利性和普遍性等特点，对于保障广大劳动者的合法权益，维护社会安定，促进社会经济发展具有重要作用。

2. 福利的缴纳。社会保险费用是由国家、企业和个人共同承担。按照《劳动法》等有关法规的规定，用人单位为劳动者缴纳社会保险是法定的，不能以任何借口停止缴费。缴费单位未按规定缴纳和代扣代缴的，由劳动保障行政部门或者税务机关责令限期缴纳；逾期仍不缴纳的，除补缴欠缴数额外，从欠缴之日起，按日加收千分之一的滞纳金，滞纳金并入社会保险基金。缴费单位和缴费个人应当以货币形式全额缴纳社会保险费。缴费个人应当缴纳社会保险费，由所在单位从其本人工资中代扣代缴。

3. 福利缴纳比例。各项社会保险费的缴纳是有一定的比例的，而各项福利缴费的基数是一致的，都是由缴费职工的上年工资总额确定的。在岗职工工资总额由计时工资、计件工资、奖金、津贴及补贴、加班加点工资和特殊情况下支付的工资等六部分组成。

第二节　薪酬体系的设计

员工为企业工作的动力有很多，但是薪酬无疑是最直接的一种动力。薪酬管理是企业经营管理工作的焦点之一。薪酬体系是指薪酬中相互联系、相互制约、相互补充的各构成要素形成的有机统一体。薪酬体系设计是薪酬管理的“骨骼”，以此为基础展开的薪酬管理工作，直接牵动着企业的运营效率。因此，如何成功地设计薪酬体系变得异常重要。

一、薪酬设计的基本程序

（一）薪酬体系设计的模型

组织在设计战略型薪酬体系时,可从战略层、制度层和技术操作层三个层面来考虑，即美国布朗德提出的以战略为导向的薪酬管理体系模型，如图7-1所示。

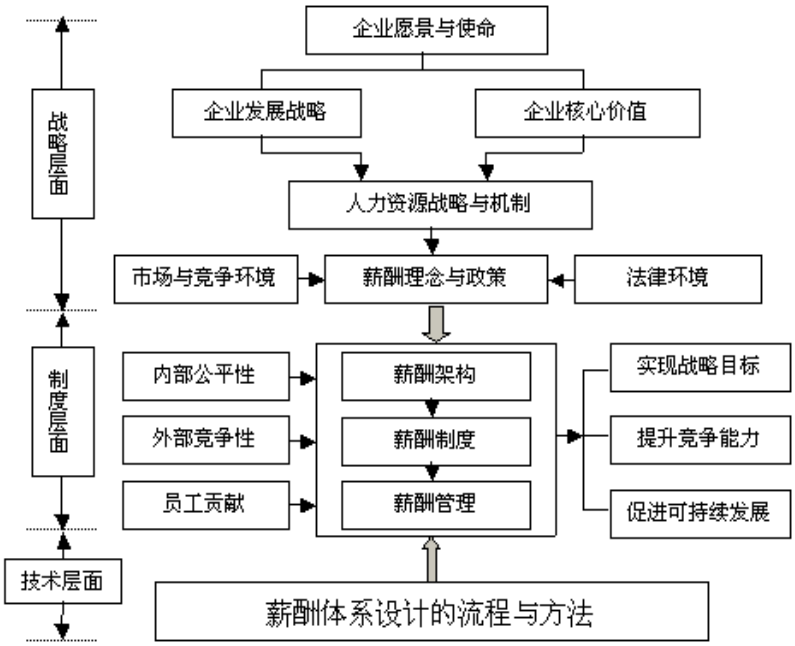


图 7-1 布朗德战略导向的薪酬管理体系的模型

该模型显示了薪酬体系设计的逻辑结构,表明了组织薪酬必须要纳入组织的战略发展的大系统，才能使薪酬系统有效的发挥作用。一般组织在薪酬设计时，比较关注制度层面和技术层面，而对战略层面考虑得不是很多。

（二）薪酬体系设计的原则

1．战略导向原则

2．公平原则

3．竞争原则

4．经济原则

5．激励原则

6．合法原则

（三）薪酬体系设计的程序

1. 政策、策略、原则等的确定
2. 工作设计与分析

3. 岗位评价（工作评价）

4. 绩效考评

5. 薪酬结构设计

6. 外部薪酬调查

7. 薪酬水平调整

8. 薪酬制度、管理办法等制定

（四）薪酬体系设计必须考虑的因素

1．组织自身因素

2．员工因素

3．价值因素

4．组织外部因素

二、岗位评价方法

（一） 岗位评价的概念

岗位评价是在工作分析的基础上，对岗位的责任大小、工作强度、所需资格条件等特性进行分析评价，以确定岗位在公司中的相对价值的过程。

（二） 岗位评价的作用

1. 解决了现代组织中出现的各类薪酬问题

2. 为各个岗位确定了相对等级的一种逻辑方法

3. 有助于改善企业的劳资关系

4. 为外部薪酬调查建立统一的岗位评估标准

（三） 几种常见的岗位评价方法

岗位评价的方法很多，较为常用的岗位评估方法一般有如下几种：

1. 简单排序法

2. 分类套级法

3. 元素比较法

4. 因素计点/评分法

5. 海氏（Hay Group）三要素评估法

6. 美世（Mercer）国际职位评估法

三、薪酬调查

（一）薪酬调查的概念及目的

薪酬调查就是通过各种正常的手段，来获取相关组织各职务的薪酬水平及相关信息。

薪酬调查的目的是为了保证组织薪酬等级制度的外在公平性。对薪酬调查的结果进行统计和分析，组织可以得到薪酬管理决策的有效依据。组织要吸引和留住员工，不但要保证组织薪酬制度的内在公平性，而且要保证其薪酬制度的外在公平性。外部薪酬调查是薪酬设计中的一个难点问题，但由于各个组织内部岗位的设置并非完全与外部组织的岗位设置完全相同和组织本身岗位的一些特性，故外部薪酬调查结果只具有一定的参考性。

（二）薪酬调查的原则

在进行薪酬调查时，要注意以下原则：在被调查企业自愿的情况下获取薪酬数据；调查的资料要准确；调查的资料要随时更新。

（三）薪酬调查的渠道　常见的渠道有：企业之间的相互调查；委托专业机构进行调查；从公开的信息中了解，如统计年鉴、政府、企业的其他公开信息等；通过其它企业的来本企业的应聘人员可可以了解一些该企业的薪酬状况。

（四）薪酬调查的实施步骤

1.确定调查目的

2.确定调查范围

3.选择调查的方式

4.整理和分析调查数据

第三节　薪酬管理的基础知识

薪酬管理是企业经营管理工作的焦点之一，也是人力资源管理的重点之一。

一、薪酬管理的含义

薪酬管理是指企业在经营战略和发展规划的指导下，综合考虑内外部各种因素的影响，确定自身的薪酬水平、薪酬结构和薪酬形式，并进行薪酬调整和薪酬控制的整个过程。

二、薪酬管理的作用

薪酬管理是企业人力资源管理的一种重要职能活动，是一项影响企业经营目标实现程度的战略管理活动。有效的薪酬管理具有的重要促进作用。

（一）吸引和保留优秀的员工

（二）实现对员工的激励

（三）改善企业的绩效

（四）塑造良好的企业文化

三、薪酬管理的原则

（一）适度性原则

（二）公平性原则

（三）接受性原则

（四）激励性原则

（五）动态性原则

四、影响薪酬管理的主要因素

（一）企业的不同经营战略。

（二）企业不同发展阶段。

五、薪酬管理与人力资源管理其他职能的关系

（一）薪酬管理与工作分析

（二）薪酬管理与员工的招募与甄选

（三）薪酬管理与培训开发

（四）薪酬管理与绩效管理

第四节　薪酬管理实务

理解薪酬管理基础知识对把握薪酬管理而言是远远不够的，还需掌握薪酬的静态管理、动态调整和一些必要的技巧，更为重要的是“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行”。

一、薪酬的常规管理

（一） 总额与分解管理

1. 薪资总额预算管理

一般来说，有两种企业薪资总额的计算方法。一是根据薪资比率确定薪资总额，二是根据盈亏平衡点推算薪资总额。

（1） 根据薪资比率确定薪资总额

根据薪资比率确定薪资总额是最简单、最基本的分析方法。其计算公式为:

薪资总额=薪资比率×销售额(或利润)

其中薪资比率可使用企业过去的实际薪资总额费用率，也可参考本行业一般水平确定。按这种计算方式，企业的薪资总额主要随企业经营规模的变化而变化，与市场工资水平的联系较为紧密。

(2) 根据盈亏平衡点推算薪资总额

所谓盈亏平衡点，是指企业的销售额正好与企业的总成本相等，没有盈利。也就是说，企业处于既不盈利又不亏损的状态。通过盈亏平衡点计算的薪资总额，一般是企业所允许的最高薪资成本。按这种计算方式，企业的薪资总额主要随企业经营战略的变化而变化，具有较大的自主性。根据盈亏平衡点推算薪资总额的方法，关键在于如何分析可变成本中薪资成本与经营收人之间的关系。在这一分析中，薪资的数量分析必须与项目结构分析结合起来，具体考察奖金与工资的关联方式，在确定固定工资成本的基础上，考虑企业如何对可变的员工效益奖酬进行设计和执行。

除了以上方法外，还有一些别的方法，如自下而上法和自上而下法。

2.薪资的分解管理

这部分主要涉及薪酬项目的组合内容管理，如基本薪酬与激励薪酬的比例控制，福利项目的恰当组合等。

（二） 薪资的发放

薪酬发放是指以什么样的形式支付薪酬，涉及薪酬发放的时间、途径、支付办法等问题。

在薪酬发放管理中，一个重要问题是薪酬公开性与保密性的处理。有研究表明，工资政策公开的公司，员工对工资和工资制度表示出更高的满意度。事实上，作为共同标准的薪酬政策，体现了企业的经营理念，是塑造员工期望的重要依托。因此透明的薪酬标准，对于创造公平、公正的企业氛围是十分必要的。有的企业提倡与员工共享财务信息，员工可以从公开的财务报表了解企业收人和劳动力成本方面的信息，从而了解企业发展状况和自身效益之间的联系，能够与企业建立更为牢固的心理契约关系。

但是，薪酬具有敏感性。不同的员工对于薪酬差异的理解是不一样的，因此薪酬信息公开，有可能导

致对薪酬政策的误解和抵触。而且这里还涉及企业薪酬信息的保密性和员工薪酬信息的私密性问题。因此，一般而言，薪酬标准可以公开，而实际发放额度是不公开的。员工之间或许会从非正式途径获得相关的信息，但是对于企业而言，在正规途径上，应该注意不要让员工与员工之间的薪酬差异产生矛盾。以什么样的方式把薪酬支付到员工手中，也是薪酬管理必须解决的一个重要问题。

二、薪酬调整

（一）薪酬关系的调整

薪资关系是指员工在薪资分配活动中形成的相互关系，它通过不同员工之间薪资数量的差异集中体现出来。一个企业的实际薪资关系，不仅与不同的薪资政策和体制有关，而且随企业经营管理状况的变化而变动。企业主动调整企业的薪资关系是薪资管理的一个重要内容，它主要包括薪资水平与薪资结构的调整。

1. 薪资水平的调整
2. 薪资结构的调整

（1）调整薪资标准和工资率。目前西方国家的流行做法是减少工资类别，加大级宽，即所谓的宽带薪酬。企业的这种薪资调整方式对员工的激励作用更大，也较适合实行弹性工资制和绩效工资制。

（2）降低或提升员工的地位。企业在经营过程中，由于企业政策的转变，常常要对高薪员工的工资进行调整。例如，企业如果要降低薪资成本，往往需要调整高薪人员的比例，因为一个高级管理人员的薪资常常是低级员工的十倍、数十倍，甚至上百倍。另一方面，由于高级人才对企业的稳定和发展有举足轻重的作用，吸引和留住高级人才对企业十分重要，因此也有很多企业不断提高高薪人员待遇，以加强企业的人才竞争力。

（二）薪酬调整的方式

薪酬管理的动态性特点，表现为组织薪酬要适应组织内外部环境变化而调整。薪酬调整有以下方式。

1. 奖励性调整
2. 生活指数调整
3. 效益调整
4. 工龄调整

三、特殊群体的薪酬管理

（一） 试用期员工（新员工）的起薪

1. 确定起薪的标准
2. 较易确定的起薪情况
3. 难以确定的起薪情况

对于招聘的有丰富工作经验的新员工，或公司急需的人才，则定薪较难。如果公司不提供高薪，则需要延长招聘周期，这样会耽误工作；如果提供高薪，则会让公司内部同等能力的老员工感到不公平。

（二）销售人员的薪酬管理

销售队伍是公司获取利润的直接工作者，然而这支队伍流动性最大，如何稳定优秀的销售人才，建立一个行之有效的薪酬制度是非常必要的，这样的薪酬制度既要不断激励销售员工创造业绩，又要满足其工作成就感。

1. 销售新手，实行“瓜分制”的薪酬制度。

2. 混合型薪酬

3. 个性薪酬制

（三）专业技术人员的薪酬管理

专业技术人员的薪酬政策应有别于其他员工，其工作特点决定了薪酬政策的特殊性。即使是在技术人员的群体中，由于骨干技术人员在整个开发过程中起到决定性作用，所以拉开骨干技术人员和普通技术人员的报酬差距是必须的。

（四）管理人员的薪酬管理

管理者技能在很大程度上决定着公司是繁荣、维持还是衰败。因此，在决定管理人员薪酬时，公司一般更愿意把最高管理层管理者的工资增长与整个公司的业绩联系在一起；对于中层管理者，公司希望把整个公司的业绩和市场占有率及内部因素连在一起来考虑薪酬因素；对于基层管理者，薪酬通常根据市场占有率，内部工资关系和个人业绩来决定。

管理工作因为其多样性，一般很难定义。当它们能够定义时，通常是以预期效果的形式描述，而不是以任务或工作如何完成的方式来描述。因此，在决定管理人员的薪酬时，根据市场定价是可以利用的最佳途径。

管理者的薪酬通常由五种基本元素构成：基本薪酬；短期奖励或奖金、长期奖励和资本增值计划；行政福利、津贴。管理者薪酬方案的设计有时还取决于不断变化的税务立法。

[本章小结]

（1）薪酬是指员工从事组织所需要的劳动或服务，而从组织得到的以货币形式和非货币形式所表现的补偿或报酬；常见的薪酬水平的类型有以下四种：市场领先型、市场跟随型、成本导向型、混合型薪酬，企业应根据自身实际选择；薪酬的构成分为：基本薪酬、绩效薪酬和间接薪酬，它们分别包括基本工资、奖金和分红、津贴、补贴和福利等，它们有各自的功能和特点；基本工资类型有：计时工资制度、计件工资制度、岗位工资制度、技能工资制度、业绩工资制度、契约工资制度等，企业根据实际合理选用；法律关于最低工资、加班工资、个人所得税的规定及计算、法定福利规定及缴纳比例，企业必须严格遵守。

（2）薪酬体系设计的基本程序：政策，策略，原则等的确定；工作设计与分析；岗位评价（工作评价）；绩效考评；薪酬结构设计；薪酬调查；薪酬分级、定薪与水平调整；薪酬制度、管理办法制定；岗位评价方法：简单排序法、工作分类法、因素比较法、评分法和海氏三要素评估法和美世的国际职位评估法；薪酬调查的原则、渠道及实施步骤。

（3）薪酬管理的含义、作用、原则、影响因素及它与人力资源管理其他职能的关系。

（4）薪酬的总额的两种计算方法与分解管理；薪资的发放：保密或公开；薪酬关系的调整：薪酬水平与结构的调整；调整的方式：奖励性、生活性、效益性、工龄调整；特殊群体的薪酬管理：试用期员工、销售人员、专业技术人员、管理人员的薪酬管理重点各有侧重。

[关键概念]

薪酬　市场领先型　市场跟随型　成本导向型　混合型　基本工资　基本工资制　最低工资　加班工资　个人所得税　法定福利　岗位评价　评分法　薪酬调查　薪酬管理

[复习与思考]

1. 怎样理解薪酬的概念及构成?
2. 基本的工资制度类型有哪些？
3. 怎样计算“五一”7 天的加班工资？
4. 法定福利的缴纳比例是如何规定的？
5. 怎样设计一个完整的薪酬体系？
6. 薪资的发放是保密好，还是公开好？
7. 怎样合理管理销售人员的薪酬？

[实训题]

请对你对某一熟悉或了解的公司的营销人员或技术人员的薪酬进行调研，分析其薪酬的合理性，如不合理，请提出改善方案。

第八章　员工培训与开发

[本章学习目标]

在学习完本章之后，你应当掌握如下内容：

1.员工培训与开发的含义及特点

2.员工培训与开发的目的

3.员工培训与开发的内容与类型

4.员工培训与开发的意义

5.员工培训与开发的原则

6.员工培训与人力资源管理其它职能的关系

7.员工培训实施的系统模型

8.员工培训与开发的形式与方法

第一节　员工培训与开发概论

一、员工培训与开发的含义及特点

（一）员工培训与开发的含义

员工的培训与开发是指企业通过多种方式，使员工具备完成现在或者将来工作所需要的技能并改变他们的工作态度，以改善员工在现有或将来职位上的工作业绩，最终实现企业整体绩效提升的一种计划性和连续性的活动。

员工培训是有组织、有计划的提供的，为了使员工获得或改进知识、能力、态度和行为，达到提高组织的工作绩效，促进员工与组织共同发展为目的的、系统化的教育训练和开发活动。对培训含义的准确理解，需要把握以下几个要点：

1. 培训与开发的对象是企业的全体员工，而不只是某部分员工，当然这并不是说每次培训的对象都

必须是全体员工。

2. 培训与开发的内容应当与员工的工作有关，与工作无关的内容不应当包括在培训的范围之内。此外，培训的内容还应当全面，与工作有关的内容都属于培训的范畴。如知识、技能、态度、企业的战略规划以及企业的规章制度等。

3. 培训与开发的目的是要改善员工的工作业绩并提升企业的整体绩效，应当说这是企业进行培训的初衷和根本原因，也是衡量培训工作成败的根本性标准，如果不能实现这一目的，培训工作就是不成功的。

4. 培训与开发的主体是企业，也就是说培训应当由企业来组织实施。有些活动虽然客观上也实现了培训的目的，但是实施主体并不是企业，因此也不属于培训的范畴，例如员工进行自学，虽然同样会改善工作业绩，但不能算作是培训；但是如果这种自学是由企业来组织实施的，那么就属于培训。

（二）员工培训与开发的目的

具体说来，培训就是有计划的帮助员工学习与工作相关的基本能力的过程，培训的目的在于使员工的知识、技能、态度以及行为发生改进，从而使其发挥最大潜力以提高工作绩效。员工培训包含多重目的，其中主要有以下几种：

1.建立和完善优秀的企业文化，提高和增强员工的自我意识水平

2.增强组织或个人的应变和适应能力

3.满足员工自身发展的需求

4.更新知识技能，提高工作能力，改善绩效水平

（三）员工培训与开发的特点

1.员工培训与开发的实用性。

2.员工培训与开发的广泛性。

3.员工培训与开发的协调性。

4.员工培训与开发具有全员的参与性。

5.员工培训与开发具有完整的系统性。

6.员工培训与开发具有科学的计划性。

7.员工培训与开发的层次性。

8.员工培训与开发的长期性和速成性。

9.员工培训与开发的实践性。

二、员工培训与开发的内容及类型

（一）员工培训与开发的内容

培训是指企业通过各种形式的教育方式改进员工能力水平，提高组织业绩的一种有计划的，连续性的工作，其主要内容大体分为以下几种：

1.知识培训

2.技能培训

3.素质培训

4.创新能力培训

5.团队精神培训

6.形象与心理培训

（二）员工培训与开发的类型

员工培训与开发要视企业的需要和员工的具体情况而定。培训与开发从不同的角度可以划分为不同的类型。

1.按照培训的内容不同，可以将培训开发分为基本技能培训、专业知识培训和工作态度培训。基本技能培训是通过培训使员工掌握从事职务工作必备的技能；专业知识培训是通过培训使员工掌握完成本职工作所需要的业务知识；员工态度培训是通过培训改善员工的工作态度，使员工与组织之间建立起互相信任的关系，使员工更加忠诚于组织。这三类培训对于员工个人和组织绩效的改善都具有非常重要的意义。因此，在培训中应予以足够的重视。

2.按照培训的对象不同，可以将培训开发划分为新员工培训和在职员工培训。新员工培训又称向导性培训或岗前培训，是指对新进员工进行的培训，主要是让新员工了解组织的工作环境、工作程序、人际关系等；在职员工培训是对组织中已有的人员的培训，主要是为了提高现有员工的工作绩效。

3.按照培训的目的不同，可以将培训开发分为应急性培训和发展性培训。应急性培训是组织急需什么知识、技能就培训什么。例如，企业计划新购一台高精度的仪器，而目前又没有员工能够操作，就需要进行针对此仪器的应急性培训。发展性培训是从组织长远的发展需要出发而进行的培训。

4.按照培训的形式不同，可以将培训开发分为岗前培训、在职培训和脱产培训。岗前培训也称入职培训或引导培训，是为了员工适应新的岗位工作需要而进行的培训；在职培训就是在工作中直接对员工进行培训，员工不离开实际的工作岗位；脱产培训是让员工离开工作岗位，进行专门性业务和技术培训。

三、员工培训与开发的意义

（一） 培训与开发是提高员工素质和职业能力的重要手段

（二） 培训开发有助于提高组织的应变能力

（三）培训开发有助于激发员工的积极性

（四）培训开发有助于培养组织文化

（五）培训开发有利于打造学习型组织

（六）培训有助于提高企业的绩效

四、员工培训与开发的原则

(一)服务组织发展战略的原则

(二)因人施教原则

(三)全员培训和重点提高相结合原则

(四)目标性原则

(五)主动参与原则

(六)激励原则

(七)注重实效原则

(八)注重效益及投入产出原则

五、员工培训与人力资源管理其它职能的关系

第二节　员工培训与开发的流程

一、员工培训实施系统模型

员工培训与开发系统包括培训需求分析阶段、培训实施阶段和培训评价阶段，如图 8-2 所示。

（一）需求分析阶段

（二）培训实施阶段

（三）培训评价阶段

二、员工培训需求确定

(一) 组织分析

1.组织目标分析

2.组织资源分析

3.组织特质和环境分析

(二)任务分析

(三)人员分析

1.新员工的培训需求分析

2.在职员工分析

三、制定培训计划

在进行培训需求分析，确定培训目标以后，就需要根据培训的需求和目标制定培训计划。企业人员培训计划是根据需求预测的结果，具体确定企业人员培训的形式、内容、步骤等。

（一）确定培训内容

（二）选择培训对象

（三）采取不同训练形式

（四）确定合理的培训层次

四、培训的实施

（一）选择培训老师

（二）确定培训教材

（三）选定培训场所

（四）准备培训设备

（五）确定培训时间

（六）课程描述

（七）课程计划

五、培训效果评价

（一）培训效果评估标准

1.反应层次

2.学习层次

3.行为层次

4.结果层次

第三节　员工培训开发的形式与方法

培训的效果在很大程度上取决于培训方法的选择。采用合适的培训方法，可以提高受训人员的兴趣与注意力，并取得最佳培训效果。因此，员工的培训是人力资源管理的一种重要职能。

一、员工培训与开发的形式

（一）在职培训

（二）脱产培训

二、员工培训与开发的方法

（一）讲授法

（二）案例研讨或案例讨论法

（三）游戏法

（四）角色扮演法

1.角色扮演法的优点是：

（1）能激发学员解决问题的热情；

（2）可增加学习的趣味性和多样性；

（3）能够激发热烈的讨论，使学员各抒己见；

（4）能够提供在他人立场上设身处地地思考问题的机会；

（5）能避免可能的危险与尝试错误的痛苦。

2.角色扮演的局限性有：

（1）观众的数量不宜太多；

（2）演出效果可能受限于学员的过度羞怯或过深的自我意识。

3.角色扮演欲取得好的效果，要做到以下几点：

（1）要准备好场地与设施，使演出学员与观众之间保持一段距离；

（2）演出前要明确议题所遭遇的情况；

（3）谨慎挑选演出学员，做好角色分配；

（4）鼓励学员以轻松的心情演出；

（5）可由不同组的学员重复演出相同的情况；

（6）可安排不同文化背景的学员演出，以了解不同文化的影响。

（五）视听法

（六）网上培训

（七）情景模拟

（八）有计划地晋升

（九）团队培训

（十）远程培训法

[本章小结]

（1）员工培训与开发的含义实质上是组织在将发展目标和员工个人发展目标相结合的基础上通过有计划、有目标、有步骤的组织员工从事学习和训练，使员工的工作技能、工作方式、工作态度及工作的价

值观得以改善和提高，激发员工的创新意识，使员工能胜任本职工作的人力资源管理活动。

（2）员工与开发的特点有：员工培训与开发的实用性、员工培训与开发的广泛性、员工培训与开发的协调性、员工培训与开发具有全员的参与性、员工培训与开发具有完整的系统性、员工培训与开发具有科学的计划性、员工培训与开发的层次性、员工培训与开发的长期性和速成性、员工培训与开发的实践性。

（3）员工培训与开发内容包括：知识培训、技能培训、素质培训、创新能力培训、团队精神培训、形象与心理培训。

（4）员工培训与开发的类型可以分为：员工职业生涯发展的培训和员工的专门项目培训。其中员工职业生涯发展的培训包括：新员工入门培训、员工上岗后的适应性培训、员工转岗培训、专业技术人员的培训、管理人员培训等；员工的专门项目培训包括：转变观念的培训、专项技术培训和专项管理培训。

（5）员工培训与开发的目的是：建立和完善优秀的企业文化，提高和增强员工的自我意识水平；增强组织或个人的应变和适应能力；满足员工自身发展的需求；更新知识技能，提高工作能力，改善绩效水平。

（6）员工培训与开发的意义有：培养和增加员工对企业的认同感；使员工了解岗位的要求，提高员工各方面的职业素养和专业技术水平；有利于改善企业的质量，具有激励作用。

（7）员工培训与开发的原则包括：服务组织发展战略的原则、因人施教原则、全员培训和重点提高相结合原则、目标性原则、差异化原则、激励原则、注重实效的原则。

（8）员工培训与开发的流程包括：一是确定培训需要，设置目标并拟定计划；二是执行阶段，即实施培训和开发的各个项目；三是对培训开发工作进行总结评估。

（9）员工培训与开发的形式包括：在职培训和脱产培训。

（10）员工培训的方法：讲授法、案例研讨或案例讨论法、游戏法、角色扮演法、视听法、网上培训、情景模拟、有计划的晋升、团队培训、远程培训法等。

[关键概念]

员工培训　培训需求分析　培训目标　任务分析　人员分析　组织分析　工作轮换　讲授法　角色扮演法　视听法　网上培训　情景模拟　团队培训

[复习与思考]

1.员工培训与开发的含义及特点是什么？

2.现代企业为什么十分重视员工的培训？

3.员工培训与开发的目的有哪些？

4.员工培训与开发包括哪些种类型？

5.员工培训与开发的意义有哪些？

6.简述员工培训与开发的原则。

7.试述员工培训与人力资源管理其他职能的关系。

8.概述员工培训系统模型。

9.论述在培训计划的实施过程中应做好哪几项具体工作？

10.员工培训与开发的内容有哪些？

11.员工培训与开发的方法有哪些？各自有哪些优缺点？

[实训题]

心理健康是一个相对新鲜的培训课题，你认为有必要进行心理健康培训吗？进行心理健康培训应采取哪些具体措施？

第九章 职业生涯管理

[本章学习目标]

在学习完本章之后，你应当掌握如下内容：

1.职业生涯的涵义、内容、特征及作用

2.职业生涯管理对企业的意义

3.职业生涯发展规则

4.职业生涯管理与人力资源管理其他环节的联系和区别

5.职业锚的内涵、类型和开发

6. 个人职业生涯规划概念、原则和内容

7. 个人职业生涯管理

第一节　职业生涯管理概述

一、职业生涯的含义

“生涯”一词，具有人生经历、生活道路和职业、专业、事业的含义。在人的一生中，从事职业活动的成年阶段应该算是最为重要的，这一阶段可以说是人生全部生活的主体。职业生涯，又称职业发展，既是指一个人在其一生中遵循一定道路（或途径）从事工作的经历和历程，也是指与工作相关的活动、行为、价值、愿望等的综合。职业生涯分传统职业生涯和易变性职业生涯。

（一）传统职业生涯

从严格意义上讲，职业生涯有广义和狭义之分。广义的职业生涯，是指一个人一生中的所有与工作相联系的行为与活动，相关的态度、价值观、愿望等连续性经历的过程。而这种过程的上限是从出生开始，其下限是到丧失劳动能力为止。狭义的职业生涯，是指直接从事职业工作的这段时间，也就是就职的这段时间。

两种含义的职业生涯角度不同，但却有共同的规律和内容：

第一，职业生涯是个体行为经历，而不是群体行为经历；

第二，职业生涯是指一个人一生之中的有偿劳动经历；

第三，职业生涯是个时间概念，指职业生涯期；

第四，职业生涯是一个发展的概念，是一个动态的概念。

（二）易变性职业生涯

美国密西根州立大学雷蒙德·A·诺伊教授认为，职业生涯的新概念通常指易变性职业生涯。易变性职业生涯是指由于个人的兴趣、能力、价值观与工作环境的变化而经常发生改变的职业生涯。与传统的职

业生涯不同，易变性职业生涯要有雇员自己对职业生涯管理负主要责任；心理成就感在更大程度上由雇员自己控制；易变性职业生涯更强调连续性学习，激发人的潜能和创造力，给员工的工作赋予意义。

二、职业生涯管理的含义

（一）职业生涯管理的内涵

第一，员工的职业生涯的自我管理。有效的自我管理是其职业生涯成功的关键。

第二，组织协助员工规划其生涯发展，并为员工提供必要的学习、培训、岗位轮换等发展的机会，促进员工职业生涯目标的实现。

（二）职业生涯管理的特征

职业生涯管理具有以下三个方面的特征：

1.职业生涯管理是组织与员工双方的责任

2.职业生涯信息在职业生涯管理中具有重要意义

3.职业生涯管理是一种动态管理，贯穿员工职业生涯发展和组织发展全过程。

三、职业生涯管理的主要任务

具体而言，职业生涯管理的任务主要包括以下几个方面：

（一）帮助员工开展职业生涯规划与开发工作。组织为员工提供工作分析资料、工作描述、经营理念、人力资源开发策略等，员工用来设定自我发展目标与开发计划，达到个人的目标与组织目标相配合。

（二）确定组织发展目标与组织职业需求规划。根据组织的现状、发展趋势与发展规划，明确组织的发展目标，来确定不同时期组织的职业发展规划与职位需求。

（三）开展与职业生涯管理相结合的绩效评估工作。利用组织相关资料，通过绩效评估使组织发展目标与方向一致，为晋升优秀员工，提供职业 生涯发展路径。

（四）职业生涯发展评估。组织应当协调员工发展职业生涯目标，并对其进行科学的评估，找出员工的优缺点及组织的优劣势，分析员工职业生涯发展的可行性。

（五）工作与职业生涯的调适。根据绩效、生涯发展的评估结果，对员工的工作或职业生涯目标做出适当的调整，使员工的工作、生活与目标密切融合。

以上几个方面彼此之间相互联系，互相影响。在实际操作中，只有相互兼顾，才能获得最佳效果，在促进员工自我发展的同时确保组织的持续发展。

四、职业生涯管理的作用

对绝大多数人来说，其职业生涯都会跨越其人生中经历最充沛、知识经验日臻丰富和完善的几十年，职业已经成为其生活的重要组成部分。可以说，职业早已不再仅仅是个人谋生的手段，它还为个人创造了迎接挑战、实现自我价值的大好机会和广阔空间。如今组织已经越来越深刻地认识到，人是最重要的资源。

从员工的角度来看，职业生涯管理可以增强员工对职业环境的把握能力和对职业困境的控制能力；帮助员工协调好职业生活与家庭生活的关系，更好地实现人生目标；同时，组织为员工制定的职业发展计划则可以使员工充分把握机会，发挥能力，以使员工的自我价值不断提升和超越。

从组织的角度来看，职业生涯管理能够提高组织的竞争力和应变能力，减少因员工流动而带来的损失。组织关心员工职业发展，会使员工感觉到自己是组织整体计划的一部分，从而改善员工的工作态度，激发

他们的士气，提高劳动生产率，使组织变得更加有效率。职业生涯管理具体的作用有以下几个方面：

（一）可以帮助组织了解组织内部员工的现状、需求、能力及目标，调和他们同存在于企业的现实和未来的职业机会与挑战间的矛盾。

（二）通过协调和统一人力资源管理中的人员选择、工作安排和能力开发等活动，更加合理与有效地利用人力资源。

（三）可以为员工提供平等的就业机会，改善组织的企业文化，促进企业可持续发展。

注重企业的可持续发展，在考虑组织利益的同时兼顾员工个人的发展，是现代企业的管理趋势。实际上，也只有使员工的职业生涯发展目标与组织的发展目标保持一致，将员工的职业生涯发展与组织的发展紧密地结合起来，才能真正发挥出职业生涯管理的作用，既能使员工终生受益，也让组织茁壮成长，实现两者的共同目标。

五、职业生涯管理对企业的意义

（一）职业生涯管理可以为员工提供平等的就业机会，对促进企业持续发展具有重要意义。

职业生涯管理考虑了员工不同的特点和需要，并据此设计不同的职业生涯发展途径以利于不同类型员工在职业生活中扬长避短。

（二）职业生涯管理是企业留住人才的良药秘诀。

人是企业最重要的资源，在日益激烈的市场竞争中，拥有比对手更优秀、更忠诚、更有主动性与创造力的人是构建企业竞争战略优势的最重要的要素，是企业立于不败之地的最重要的保证。企业进行职业生涯管理实际上是营造了一个培训人才、吸引人才的氛围。

企事业单位的人才流失，主要原因有三方面：

第一，报酬问题。待遇太低，人才难留。这是人才流失的主要原因之一；

第二，才能发挥问题。一个人在某岗位上，才能得不到发挥，专长得不到利用，也不会安心工作，迟早也会溜号的；

第三，社会角色问题。对于一个人才而言，尽管待遇很高，才能也得到了发挥，但没有适当的职务，心里也是不平衡的。因为，人们对能力的大小有一个认同问题，往往认为职称与职务的高低，是一个人能力大小、贡献多少的体现。如果不能量其才、任其职，担任一定的角色，人才是留不住的。

那么，如何才能不出问题呢？职业生涯管理可使人才稳定而不出问题。职业生涯管理就是针对组织和员工的特点“量身订做”，同一般奖惩激励措施相比具有较强的独特性和排他性。只有员工的人生发展目标与组织目标相一致，员工的人生发展与组织的发展相吻合，才能发挥其作用，产生其效力。

第二节　职业生涯发展规划与职业管理

由此可见，一套系统的、有效的职业生涯管理制度和体系往往会涉及到组织管理与员工发展等多方面的内容，一般的职业生涯管理发展过程如图 9-1 所示。

一、职业生涯发展规划

（一）职业生涯发展规划的含义

职业生涯发展规划，是指一个人为实现期望、寻求理想的职业发展途径，有意识地思考和列出自己期望从事职业的目标，并在此基础上进一步设计，不断丰富和发展自我的职业知识、能力和技术结构的一系

列活动与步骤，以努力开发自身潜在的行为和过程。

根据定义，职业生涯发展规划包括以下内容：

1.认识和提出自己职业发展目标，规划自己与职业有关的活动；

2.自我洞察与自我判断，认识自我的兴趣、能力和性格，寻找适合自己的职业种类；

3.认清来自于各方面的职业限制性因素，发现目前状况与职业发展或职业理想之间的差距；

4.设计各种发展方案，探求其可行性和成功概率，做出相应选择；

5.根据职业生涯发展要求，拟定自身的教育培养计划和工作计划，不断完善自我。

（二）职业生涯发展规划的作用

1.有利于促进员工的成长和发展

随着社会和经济的发展，现代企业组织中的员工越来越强烈地要求改善和提高工作效率，提高生活质量。他们不但希望在经济发展时能提高工作、生活质量，而且希望在经济停滞、萧条时工作和生活质量也能有所改善。企业员工要求改善或提高工作、生活质量的含义不仅仅是要求得到一个工作，不仅仅指提高工资福利待遇，而更重要的是指下述两方面的内容：

第一，工作要有兴趣和挑战性，要求在工作中又能不断成长和发展的机会，并能在工作中不断地提高自己的满意程度。

第二，希望在工作中有独立性和自我决策的权利，希望参与管理，对自己上司的决策有越来越大的影响力。

2.职业规划促进企业有效使用人才

现代科学技术的迅猛发展和竞争日趋激烈的市场经济，一方面使组织面临着严峻的挑战；另一方面，又给组织的发展和变革提供了机会。如果一个组织不善于培养和调动本组织的员工去迎接挑战，去从事发展和变革所带来的新工作，就必然会失掉组织发展的良机。实践证明，职业规划既是为员工提供成长和发展的机会，提高员工满意程度的有效途径，又是现代企业组织培养人才最经济、最有效的方法之一。

（三）职业生涯发展规划设计

职业生涯发展规划设计是由企业与员工共同配合来完成的。职业生涯发展规划的步骤在后面章节将作全面的阐述，这里就不再赘述。

二、职业生涯管理与人力资源管理其他环节联系和区别

在人力资源管理中，职业生涯管理是人力资源管理中一个重要的组成部分。但与工作分析、招聘、培训、绩效管理等还有所不同，职业生涯管理不仅是人力资源的一个环节，它还有自己内资的路基，涉及人力资源管理的诸多方面。图 9-2 展示了职业生涯管理与人力资源管理之间联系。

（一）职业生涯管理与人力资源管理的区别

人力资源管理主要是由组织和单位进行的管理，而职业生涯管理则可能是组织和单位的行为，也可能是员工自发的行为。

1.人力资源管理主要是从组织的角度去考虑问题，更关心组织的利益；而职业生涯管理更多是从员工的角度去考虑问题，相对更关心员工的利益。

2.人力资源管理涉及员工进入组织，在组织中发展以及退出的管理；而职业生涯管理则

包括员工进入组织前的教育和培训以及员工更换组织后的职业发展管理。

3.人力资源管理以组织发展和变化为中心，考虑员工如何适应组织发展和变化，考虑员工如何进入理想的组织。如何适应组织，使自我价值得到充分体现，它所突出的是员工个人的竞争力。

（二）职业生涯管理与人力资源管理的联系

1.组织是个人生存和发展的基础。组织的良好生存和发展情况为个人提供了发展的机会和可能。

2.组织的构成要素中包括员工，员工个人的竞争力取决于员工自身的努力程度，员工为了生存和发展也需要组织的支持与帮助，二者具有共生关系。

从图 9—2 中我们可以看出，职业生涯管理与人力资源管理之间有着紧密的联系，前者是研究组织与员工发展的科学，而后者则是研究如何最佳的满足组织的人力需求并将其发挥最优效益的科学，在方法与内容上，二者即有交叉也有明显的区别，可以说职业生涯管理是人力资源管理的新发展和细分化。

第三节　职业锚理论及其开发

新员工再进入组织达成一种可行的心理契约后，便会相互予以接受，并作为组织中的正式成员继续工作。经过几年内的工作，员工通过实践和学习逐渐积累了丰富经验，也就使得划定其才干和长期贡献区，即选定了职业锚。

一、何谓职业锚

何谓职业锚？通俗的说，职业锚就是个人工作过程中依循个人需要、动机和价值观，经过不断探索所确定的长期职业贡献区和职业定位。

职业生涯发展实际上是一个持续不断的探索过程。在这一过程中，每个人都在根据自己的天资、能力、动机、需要、态度和价值观等慢慢地形成较为明晰的与职业有关的自我概念。随着个人对自我的了解不断深入，他就会形成一个占主导地位的职业锚。

要全面地理解职业锚的内涵，应注意以下几方面：

（一）职业锚以员工的工作经验为基础

（二）职业锚不是固定不变的

（三）职业锚强调个人能力、动机和价值观三方面的相互作用与整合

（四）职业锚是不可能根据各种测试提前进行预测的。

二、“职业锚”的类型

(一)技术/功能型

(二)管理能力型

(三)创造型

(四)安全/稳定型

(五)自主/独立型

三、职业锚的个人开发

职业锚虽然是员工个人的职业定位或者长期贡献区，但是员工能否实现自己所渴望的锚并非完全取决于个人。在选定或开发中，员工个人起了决定性的作用。从个人角度来看，如何开发职业锚呢？

（一）提高职业的适应能力

（二）借助组织中的相关量表来选定职业目标，发展自己的职业角色

（三）培养和提高自我职业决策能力和决策技术

（四）设定职业目标实现的途径

第四节　个人职业生涯规划设计与管理

一、个人职业生涯规划含义及内容

（一）个人职业生涯规划的基本观念

个人职业生涯规划是指个人根据自身的主观因素和客观环境的分析，确立自己的职业生涯发展目标，选择实现这一目标的职业，以及制定相应的工作，培育和教育计划，并按照一定的时间安排，采取必要的行动实施职业生涯目标的过程。一个良好的职业生涯规划应当具备以下特性：

1.可行性：规划要有事实依据，而不仅仅只是一种美好的幻想或不着边际的幻想，否则就会延误生涯良机。

2.适时性：之所以进行规划是为了预测未来的行动，确定将来的目标，因此各项主要活动都应有时间和顺序上的妥善安排，以作为检查行动的依据。

3.适应性：规划未来的职业生涯目标往往牵涉到多种可变因素，因此规划应有弹性，以增加其适应性。

4.持续性：人生中的每个发展阶段应该能持续连贯衔接。

（二）个人职业生涯规划的内容

如何根据自己的实际情况，确立职业生涯目标并逐步实现目标，确立自己的地位和竞争力，是我们制定职业生涯规划时需要解决的问题。个人职业生涯规划一般包括自我分析、目标设定、目标实现策略、反馈与修正四个方面的内容。

1.自我剖析是指全面、深入、客观的分析和了解自己。

2.目标设定是在自我分析与定位的基础上设立明确的职业目标。

3.目标实现策略是通过各种积极的具体行动与措施去争取职业目标的实现。

4.返回与修正是指在实现职业生涯目标的过程中，根据实际情况字的总结经验与教训，修正自我的认知和对最终职业目标的界定。

二、个人职业生涯规划的原则

为了正确制定职业生涯规划，我们必须要遵循一些原则和方法，选择恰当的策略。具体来说，如果想要制定一个成功的职业生涯规划，就应当遵循下列原则。

（一）清晰性原则：规划一定要清晰、明确，以使能够将其转化成为一个可以实行的行动，人生各阶段的线路划分与安排一定要具体可行。

（二）挑战性原则：规划还要在可行性的基础上具有一定的挑战性，虽然这样一来完成规划就要付出更多的努力，但是这样做在成功之后往往能有较大的成就感。

（三）变动性原则：即目标或措施要有弹性或缓冲性，能够依赖环境的变化或需要而做出调整。

（四）一致性原则：即主要目标与分目标要一致，目标与实施措施要一致。

（五）激励性原则：即目标的设定要符合自己的性格、兴趣和特长，以便能够对自己产生内在的激励作用。

（六）合作性原则：即要考虑个人的目标与他人的目标是否具有合作性和协调性。

（七）全程性原则：即在拟定职业生涯规划时必须考虑到生涯发展的整个历程，对其做全程通盘考虑。

（八）具体原则：即职业生涯规划各个阶段的线路划分与安排必须具体可行。

（九）实际原则：由于实现生涯目标的途径有很多，因此在作规划时必须考虑到自己的特质。社会环境、组织环境以及其他相关的因素，选择确实可行的途径。

（十）可评量原则：对规划的设计应有明确的时间限制或标准，以便于及时进行评量、检查，使自己可以随时掌握执行状况，为规划的修正提供依据。

三、职业生涯发展规划设计

职业生涯发展规划设计是由企业与员工共同配合来完成的。下面是设计职业生涯发展规划应考虑的因素和步骤。

（一）确定志向

（二）自我评估

（三）职业生涯机会评估

（四）职业的选择

（五）职业生涯路线的选择

（六）制定行动计划与措施

（七）评估与调整

四、个人职业生涯管理

（一）个人职业生涯早期管理

（二）个人职业生涯中期管理

（三）个人职业生涯后期管理

[本章小结]

（1）职业生涯管理是指组织开展和提供的用于帮助和促进组织内正从事某类职业活动的员工，实现其职业发展目标的行为过程，具体包括职业生涯设计、规划、开发、评估、反馈和修正等一个系列综合性的活动与过程。职业生涯管理包括员工的职业生涯自我管理和组织协助员工规划其生涯发展，并为员工提供必要的教育、训练、轮岗等发展的机会，促进员工职业生涯目标的实现。

（2）职业生涯管理是一个系统工程，影响职业生涯管理水平的因素包括：个人因素、组织因素、环境因素以及诸如家庭背景、人际关系等因素。

（3）职业生涯管理无论是对于组织还是个人都具有十分重要的意义：对于个人而言，可以增强对职业环境的把握能力和对职业困境的控制能力，协调好职业与家庭的关系，不断提升自我的价值；对于组织而言，则能够提高组织的竞争力和应变力。

（4）职业锚是个人工作过程中依循个人需要、动机和价值观，经过不断探索所确定的长期职业贡献区和职业定位。它可以分为：技术/功能型职业锚、管理能力型职业锚、创造型职业锚、安全/稳定性职业锚、自主/独立型职业锚五种类型。

（5）个人职业生涯规划设计与管理应考虑的因素和步骤：确定志向、自我评估、职业生涯机会评估、职业的选择、职业生涯路线的选择、制定行动计划与措施、评估与调整。

（6）个人职业生涯规划是指个人根据自身的主观因素和客观环境的分析，确立自己的职业生涯发展目标，选择实现这一目标的职业，以及制定相应的工作，培育和教育计划，并按照一定的时间安排，采取必要的行动实施职业生涯目标的过程。个人职业生涯的原则是清晰性原则、挑战性原则、变动性原则、一致性原则、激励性原则、合作性原则、全程性原则、具体原则、实际原则、可评量原则。

（7）个人进入组织时的任务包括：做出初步的职业选择；形成可行的发展目标；做好进入职业生涯的思想准备；对初步选择的职业和组织进行评估调整。个人职业生涯管理包括：个人职业生涯早期管理、个人职业生涯中期管理、个人职业生涯后期管理。

[关键概念]

生涯　职业生涯　职业生涯管理　职业生涯管理特征　职业生涯管理作用　职业生涯发展规划　职业锚　个人职业生涯规划原则　个人职业生涯早期、中期、后期管理

[复习思考题]

1.职业生涯管理的特征有哪些？其作用是什么？

2.试分析职业生涯管理的基本内容。

3.联系实际，谈一谈职业生涯管理与人力资源管理其他环节的联系与区别？

4.试讨论如何理解职业锚的内涵。

5.职业锚有几种类型？每种类型的特点是什么？

6.联系实际，你认为应如何利用职业锚理论来指导自己的职业生涯发展？

7.谈谈组织职业生涯规划与个人职业生涯规划的区别？

8.个人职业生涯规划的内涵是什么？应当遵循什么原则？

9.个人职业生涯规划一般要经过那几个步骤？

10.什么是个人组织化？如何来解决个人组织化过程中出现的问题？

11.联系实际，谈谈职业生涯中期面临的问题和如何克服职业生涯中期危机？

[实训题]

第十章　劳动关系管理

[本章学习目标]

在学习完本章之后，你应当掌握如下内容：

1.劳动关系的含义、类型和处理原则

2.劳动合同的订立、履行、变更、解除和终止

3.集体合同的含义

4.集体合同与劳动合同的不同

5.劳动职业安全卫生风险

6.劳动职业卫生和安全生产及劳动保护的有关规定

7.劳动争议的处理原则、程序

8.劳动争议的预防

第一节　劳动关系管理概述

一、劳动关系的含义及内容

（一）劳动关系的含义和特征

劳动关系又称为劳资关系、雇佣关系，是指社会生产中，劳动者与用人单位（包括各类企业、个体工商户、事业单位等）在实现生产劳动过程中所结成的一种必然的、不以人的意志为转移的社会经济利益关系。

劳动关系有广义和狭义之分，从广义上讲，生活在城市和农村的任何劳动者与任何性质的用人单位之间因从事劳动而结成的社会关系都属于劳动关系的范畴；从狭义上讲，现实经济生活中的劳动关系是指依照国家劳动法律法规规范的劳动关系，即双方当事人是被一定的劳动法律规范所规定和确认的权利和义务联系在一起的，其权利和义务的实现，是由国家强制力来保障的。

根据劳动法调整的劳动关系概括起来主要有以下几个法律特征：

１．劳动关系是在实现劳动过程中发生的关系，与劳动有着直接的联系。

２．劳动关系的双方当事人，一方是劳动者，另一方是提供生产资料的劳动者的所在单位。

３．劳动关系的一方劳动者要成为另一方所在单位的成员，并遵守单位的内部劳动规则。

（二）劳动关系的内容

劳动关系的内容是指劳动关系双方依法享有的权利和承担的义务。

我国《劳动法》第 3 条规定劳动者享有的主要权利有：①劳动权；②民主管理权；③休息权；④劳动报酬权；⑤劳动保护权；⑥职业培训权；⑦社会保险权；⑧劳动争议提请处理权等。劳动者承担的主要义务有：①按质、按量完成生产任务和工作任务；②学习政治、文化、科学、技术和业务知识；③遵守劳动纪律和规章制度；④保守国家和企业的机密。用人单位的主要权利有:①依法录用、调动和辞退职工；②决定企业的机构设置；③任免企业的行政干部；④制定工资、报酬和福利方案；⑤依法奖惩职工。

其主要义务有：①依法录用、分配、安排职工工作；②保障工会和职代会行使其职权；③按职工的劳动质量、数量支付劳动报酬；④加强对职工思想、文化和业务的教育、培训；⑤改善劳动条件，搞好劳动关系和环境保护。

二、劳动关系的类型

一个国家或地区劳动关系的性质和特点，不仅受该国或地区所有制结构以及经济体制和政治体制的影响，而且还受到国家或地区的历史传统、经济发展和文化积淀的影响。劳动关系的性质，主要是关于劳动关系双方利益关系的性质。由于劳动关系双方利益关系的性质和利益关系的处理原则不同，劳动关系分成了不同的类型。目前世界各国的劳动关系大致可分为以下三种类型：

（一）利益冲突型的劳动关系，又称传统型的劳动关系。

（二）利益一体型的劳资关系。

（三）利益协调型的劳动关系。

三、处理劳动关系的原则

正确处理劳动关系应遵循以下原则：

（一）兼顾各方利益的原则；

（二）协商为主解决问题的原则；

（三）以法律为准绳的原则；

（四）劳动争议以预防为主的原则。

四、劳动关系的和谐是实现企业人力资源管理目标的保证

（一）只有切实保障企业与职工的互择权，才能实现生产要素的优化配置。要发展社会生产力，就必须使各种生产要素在适当的流动中获得最佳组合，如果员工不能选择企业，企业不能选择职工，势必造成人力资源的浪费，阻碍生产力的发展。

（二）只有保障企业各方面的正当权益，才能调动各方面的积极性。合理的投资回报可以吸引更多的资金流入企业，合理的工资、福利可以吸收和稳定企业所需人才，合理的企业利润留成可以有利于企业的长远发展。

（三）只有改善企业内部劳动关系、维护安定团结，才能确保企业改革和转换经营机制的顺利进行。只要企业各方面的相互信任、相互尊重、互助合作，就能创造出一个令人心情舒畅的工作环境，有利于安定团结。只有调整好各方面利益，才能保证企业改革的深入进行。

第二节　劳动合同管理

一、劳动合同概述

（一）劳动合同的含义及特征

劳动合同，也称劳动契约、劳动协议，它是指劳动者同企业、事业、机关单位等用人单位为确立劳动关系，明确双方责任、权利和义务的协议。根据协议，劳动者加入某一用人单位，承担某一工作和任务，遵守单位内部的劳动规则和其它规章制度；企业、事业、机关、团体等用人单位有义务按照劳动者的劳动数量和质量支付劳动报酬，并根据劳动法律、法规和双方的协议，提供各种劳动条件，保证劳动者享受本单位成员的各种权利和福利待遇。

劳动合同作为合同的一种，具有合同的一般特征：

1. 合同是法律行为

2. 合同以在当事人之间产生权利义务为目的

3. 合同是当事人双方或多方相互的意思表示一致，是当事人之间的协议

（二）劳动合同的种类

按照不同的标准劳动合同可以划分为不同的种类，常见种类是：

1. 聘用合同

2. 录用合同

3. 借调合同

4. 停薪留职合同

（三）劳动合同的内容

劳动合同的内容分为法定内容和约定内容。

1.劳动岗位

2.劳动合同期限

3.劳动报酬

４．社会保险

５．上岗培训

６．劳动纪律

７．违约责任

二、劳动合同的订立

（一）劳动合同订立的原则

1.平等原则

2.自愿原则

3.协商一致原则

4.合法原则

（二）劳动合同的订立程序

按照《劳动法》的规定，建立劳动关系应当订立劳动合同。用人单位录用的职工，有的属于干部，有的属于工人，因此订立劳动合同的程序是不完全相同的。根据劳动法及有关法规的规定，订立劳动合同的主要程序有：

1．自愿报名，提交证明文件。

2．全面考核，择优录用。

3．填写新职工审批表，报请市、县人民政府劳动部门审批，并由审批部门发给新职工录用通知书。

4．被录用者提交报到文件和其他证明文件。

5．用人单位向被录用者介绍拟订劳动合同的内容和要求。

6．双方协商一致，签订劳动合同。

7．工会对录用职工实行必要的监督。

8．办理法定手续。

（三）订立劳动合同时应注意的问题

1.订立前的知情权

2.劳动合同应由双方各执一份

3.一方拒绝或拖延签约

4.用人单位收取抵押物

三、劳动合同的履行

劳动合同的履行是指劳动合同当事人依据合同规定的条件，享有各自权利，承担各自的义务的法律行为。

根据《劳动法》的规定，我国劳动合同的履行必须坚持以下原则：

（一）全面履行的原则。就是按照劳动合同规定的全部内容履行，不能以部分代替全部。

（二）实际履行的原则。就是按照劳动合同规定的标准去履行，不得以其他内容代替。

（三）不得擅自变更、解除的原则。就是在不具备法律规定的双方当事人约定的条件下，未经对方同意，不得单方随意改变或提前终止劳动合同。

（四）在履行劳动合同发生争议时应及时协商、调解和仲裁的原则。这样做的目的是避免更大的损失。

四、劳动合同的变更与续订

（一）劳动合同的变更

1．劳动合同变更的含义

劳动合同的变更是指劳动合同内容的变化，不包括劳动合同主体的变化.劳动合同的变更是在原有的劳动合同内容已经不能全部适应客观情况的需要，有必要对双方当事人的权利和义务加以改变的情况下发生的。具体包括工作内容的变更,工作地点的变更，工资福利的变更等。

2．劳动合同变更的原则

（1）平等自愿，协商一致的原则

（2）合法的原则

3．劳动合同变更的条件

（1）双方协商变更.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。

（2）劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化，致使原劳动合同无法继续履行，变更劳动合同。所谓“客观情况”指：发生不可抗力或出现致使劳动合同全部或部分条款无法履行的其他情况。如:企业迁移、被兼并、企业资产转移等。但排除用人单位濒临破产进行法定整顿期间或者生产经营状况发生严重困难，确需裁减人员的情况。

（3）订立劳动合同所依据的法律，行政法规发生了变化，为保持劳动合同的法律效力，需要变更劳动合同相关的内容。

变更劳动合同，应当采取书面形式记载变更的内容，注明变更的时期，由当事人双方签字,盖章后成立。

（二）劳动合同的续订

劳动合同续订，是指合同期限届满，双方当事人均有继续保持劳动关系的意愿，经协商一致，延续签订劳动合同的法律行为。

续订劳动合同应按下列程序进行：

1．一般在合同到期前一个月左右，用人单位应书面了解劳动者的意向。

2．对有续订合同意向的员工，用人单位应及时确定是否与其续订的意向。

3．双方当事人协商要约和承诺，实际是对原合同条款审核后确定继续实施还是变更部分内容。

4．协商一致后，双方签字或盖章。实际操作中可以重新签一份，也可以填写续签合同单（该续签单一般附在劳动合同后面）。

另外，《劳动法》第 20 条第二款规定：″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的劳动合同，应当订立无固定期限的劳动合同″。

五、劳动合同的解除和终止

（一）劳动合同的解除

劳动合同的解除，是指提前终止劳动合同的法律行为。

1.劳动合同的解除有以下几种情形：

（1）劳动合同的合意解除

经劳动合同当事人协商一致，劳动合同可以解除。

（2）劳动者提前通知解除

劳动者解除劳动合同，应当提前三十日以书面形式通知用人单位。

（3）劳动者随时通知解除

（二）劳动合同的终止

劳动合同的终止，是指劳动合同期限届满，双方当事人权利、义务履行完毕，结束劳动合同法律关系的行为。

1.劳动合同终止有如下情形：

（1）劳动合同期满的；

（2）当事人约定的劳动合同终止条件出现的；

（3）用人单位破产、解散或者被撤销的；

（4）劳动者退休、退职、死亡的；

（5）劳动合同当事人实际已不履行劳动合同满三个月的，劳动合同可以终止；

（6）劳动者患职业病、因工负伤，被确认为部分丧失劳动能力，用人单位按照规定支付伤残就业补助金的，劳动合同可以终止；

（7）劳动者患职业病或者因工负伤，被确认为完全或者大部分丧失劳动能力的，用人单位不得终止劳动合同，但经劳动合同当事人协商一致，并且用人单位按照规定支付伤残就业补助金的，劳动合同也可以终止。

2.劳动合同不得终止的情形如下：

劳动合同期满或者当事人约定的劳动合同终止条件出现，劳动者有下列情形之一的，同时又未严重违反劳动纪律或者用人单位规章制度；也无严重失职，营私舞弊，对用人单位利益造成重大损害；也未被依法追究刑事责任，劳动合同期限顺延至下列情形消失：

（1）患病或者负伤，在规定的医疗期内的；

（2）女职工在孕期、产期、哺乳期内的；

（3）法律、法规、规章规定的其他情形。

（三）劳动合同解除和终止的经济补偿

按照劳动部的有关规定劳动合同解除或终止要给予劳动者以相应的经济补偿，具体如下：

1.对劳动者的经济补偿金，由用人单位一次性发给。

2.用人单位克扣或者无故拖欠劳动者工资的，以及拒不支付劳动者延长工作时间工资报酬的，除在规定的时间内全额支付劳动者工资报酬外，还需加发相当于工资报酬百分之二十五的经济补偿金。

3.用人单位支付劳动者的工资报酬低于当地最低工资标准的，要在补足低于标准部分的同时，另外支付相当于低于部分百分之二十五的经济补偿金。

4.经劳动合同当事人协商一致，由用人单位解除劳动合同的，用人单位应根据劳动者在本单位工作年限，每满一年发给相当于一个月工资的经济补偿金，最多不超过十二个月。工作时间不满一年的按一年的标准发给经济补偿金。

5.劳动者患病或者非因工负伤，经劳动鉴定委员会确认不能从事原工作、也不能从事用人单位另行安排的工作而解除劳动合同的，用人单位应按其在本单位的工作年限，每满一年发给相当于一个月工资的经济补偿金，同时还应发给不低于六个月工资的医疗补助费。患重病和绝症的还应增加医疗补助费，患重病的增加部分不低于医疗补助费的百分之五十，患绝症的增加部分不低于医疗补助费的百分之百。

6.劳动者不胜任工作，经过培训或者调整工作岗位仍不能胜任工作，由用人单位解除劳动合同的，用人单位应按其在本单位工作的年限，工作时间每满一年，发给相当于一个月工资的经济补偿金，最多不超过十二个月。

7.劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化，致使原劳动合同无法履行，经当事人协商不能就变更劳动合同达成协议，由用人单位解除劳动合同的，用人单位按劳动者在本单位工作的年限，工作时间每满一年发给相当于一个月工资的经济补偿金。

8.用人单位濒临破产进行法定整顿期间或者生产经营状况发生严重困难，必须裁减人员的，用人单位按被裁减人员在本单位工作的年限支付经济补偿金。在本单位工作的时间每满一年，发给相当于一个月工资的经济补偿金。

9.用人单位解除劳动合同后，未按规定给予劳动者经济补偿的，除全额发给经济补偿金外，还须按该经济补偿金数额的百分之五十支付额外经济补偿金。

10.本办法中经济补偿金的工资计算标准是指企业正常生产情况下劳动者解除合同前十二个月的月平均工资。

用人单位依据以上第 5 条、第 7 条、第 8 条解除劳动合同时，劳动者的月平均工资低于企业月平均工资的，按企业月平均工资的标准支付。

六、集体合同

（一）集体合同的概念

集体合同是指用人单位与本单位职工根据法律、法规、规章的规定，就劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、职业培训、保险福利等事项，通过集体协商签订的书面协议。

集体合同通常由工会代表职工与企业签订，没有成立工会组织的，由职工代表代表职工与企业签订。我国集体合同体制以基层集体合同为主导体制，即集体合同由基层工会组织与企业签订，只对签订单位具有法律效力。

（二）集体合同订立原则

根据我国 2003 年 12 月 30 日颁布实施的《集体合同规定》第五条进行集体协商，签订集体合同或专项集体合同，应当遵循下列原则：

1．遵守法律、法规、规章及国家有关规定；

2．相互尊重，平等协商；

3．诚实守信，公平合作；

4．兼顾双方合法权益；

5．不得采取过激行为。

（三）劳动合同与集体劳动合同的关系

1.目的不同。

2.主体不同。

3.内容不同。

4.法律效力不同。

七、事实劳动关系

在我国，强调用人单位与劳动者建立劳动关系应签订劳动合同，然而在现实生活中，尤其是广大农民工，大多数都没能和用人单位签订劳动合同，如果用人单位与劳动者之间虽然没有劳动合同，但却存在着劳动关系，我们就称之为事实劳动关系。

具体而言，事实劳动关系，指的是用人单位招用劳动者后不按规定订立劳动合同，或者用人单位与劳动者以前签订过劳动合同，但是劳动合同到期后用人单位同意劳动者继续在本单位工作却没有与其及时续订劳动合同的情形。

第三节　职业安全卫生和劳动保护管理

一、职业安全卫生风险概述

1.职工本人及其他人的生命伤害；

2.职工本人及其他人的健康伤害(包括心理伤害)；

3.资料、设备设施的损坏、损失(包括一定时期内或长时间无法正常工作的损失)；

4.处理事故的费用(包括停工停产、事故调查及其他间接费用)；

5.组织、职工经济负担的增加；

6.职工本人及其他人的家庭、朋友、社会的精神、心理、经济伤害和损失；

7.政府、行业、社会舆论的批评和指责；

8.法律追究和新闻曝光引起的组织形象伤害；

9.投资方或金融部门的信心丧失；

10. 组织信誉的伤害、损失，商业机会的损失；

11.产品的市场竞争力下降；

12.职工本人和其他人的埋怨、牢骚、批评等。

职业安全卫生风险一旦引发事故，会给职工和企业带来严重的损失，我国是社会主义国家，劳动者是国家的主人，在劳动保护方面我国出台了相应的法律法规以保护劳动者在完成生产任务和工作任务的同时有效的保护其身心健康。

二、安全生产管理

安全生产主要体现在企业在生产过程中要严格执行劳动安全技术规程。

劳动安全技术规程是国家为了防止和消除在生产过程中的伤亡事故，保障劳动者的生命安全和减轻繁重体力劳动，以及防止生产设备遭到破坏而制定的法律规范，主要包括：

（一）工厂安全技术规程。

（二）矿山安全法规制度。

（三）建筑安全工程安全技术规程。

三、职业卫生管理

企业必须建立健全劳动安全卫生制度，执行国家劳动安全卫生规范和标准，为劳动者提供符合劳动安全卫生标准的劳动条件。这主要体现在企业在生产过程中必须执行劳动卫生规程。

劳动卫生规程指国家为了保护劳动者在生产、工作过程中的健康，防止和消除职业危害而制定的各种法律规范的总和，包括各种工业生产为生、医疗预防、健康检查等技术和组织管理措施的规定。这方面的主要法规有：《工厂安全卫生规程》、《中华人民共和国尘肺病防治条例》、《工业企业噪声卫生标准》、《工业企业人工照明标准》等。

劳动卫生规程的主要内容有：①防止有毒、有害物质的危害；②防止粉尘的危害；③防止噪声和强光刺激；④防暑降温和防冻取暖；⑤通风和照明；⑥个人防护用品和生产辅助设施；⑦疾病预防。

四、劳动安全卫生管理制度

劳动卫生安全管理制度是指用人单位为了保护劳动者在劳动生产过程中的安全健康，根据生产过程的客观规律和实践经验总结而制定的各种管理制度。

用人单位应建立的劳动卫生管理制度主要包括：①安全卫生责任制度；②安全卫生技术措施计划管理制度；③安全卫生教育制度；④安全卫生检查制度；⑤劳动安全卫生监察制度；⑥伤亡事故报告和处理制度；⑦职业病的防治和处理制度。

第四节　劳动争议与处理

一、劳动争议的概述

（一）劳动争议的概念

劳动争议又称劳动纠纷、人事纠纷，是劳动关系当事人之间因实现劳动权利和履行劳动义务所发生的纠纷。

（二）劳动争议类型及其产生的原因

1.劳动争议的类型

随着我国社会主义市场经济体制的建立和完善，企业中劳动关系发生的变化和随之产生的问题越来越突出。在企业内部，员工与企业因劳动问题发生争论的现象逐渐增加。争议的内容广泛、争议的焦点难以集中和争议处理难度增大是其显著的特点。但归纳起来，劳动争议大致可分为以下几类：

（1）终止劳动关系的劳动争议，是指企业开除、除名、辞退职工或职工辞职、离职而发生的劳动争议；

（2）执行劳动法规的劳动争议，是指企业和职工之间因执行国家有关工资、保险、福利、培训和劳动保护规定而发生的争议；

（3）履行劳动合同的劳动争议，是指企业和职工之间因执行、变更、解除劳动合同而发生的争议；

（4）其他劳动争议。

2.劳动争议产生的原因

劳动争议是市场经济和社会化大生产的必然产物。由于市场经济要求资源流动而形成最佳配置，这就决定了用人单位和劳动者之间的不可避免的会因劳动关系产生、变更、终止而发生冲突和纠纷，加之二者利益、看问题的角度也不同，增加了纠纷的可能性。劳动争议的产生有社会外部原因和企业内部原因。

从企业内部来看这主要体现在三个方面。

（1）忽视劳动合同的管理。如：劳动合同签订不全面；劳动合同不规范；履行劳动合同的方式与程序不当等等。

（2）企业规章制度不合理、不健全或没有依照合理程序制定执行。

（3）人力资源管理人员缺乏预防劳动争议的知识与技能。

从社会外部来看：

人们的法制观念淡薄和劳动立法不健全也是导致劳动争议的重要原因。

二、劳动争议的处理机构与处理原则

（一）着重调节，及时处理

（二）事实清楚，依法处理

（三）法律面前人人平等

三、劳动争议的处理程序

（一）劳动争议调解

1.调解委员会的职责和调解受案范围

2.调解委员会调解劳动争议案件的程序

（二）劳动争议仲裁

劳动争议仲裁，是指劳动争议仲裁委员对申请仲裁的劳动争议案件依法进行裁决活动。仲裁 是我国处理劳动争议的一种基本形式，在劳动争议处理工作中具有重要作用。

1.劳动争议仲裁委员会的设立

劳动争议仲裁委员会是国家授权，依法独立处理劳动争议的专门机构。劳动争议仲裁委员会 由劳动行政部门代表、同级工会代表、用人单位方面的代表组成。

2.劳动争议仲裁委员的受案范围及管辖

劳动争议仲裁委员会受理劳动争议案件范围包括：因用人单位开除、除名、辞退职工和职工辞职、自动离职发生的争议；因执行国家有关工资、保险、福利、培训、劳动保护的规定发生的争议；因履行劳动合同发生的争议；法律法规规定由仲裁委员会处理的其他劳动争议。

劳动争议仲裁委员会处理劳动争议案件，一般实行属地管辖原则。

3.劳动争议仲裁程序

劳动仲裁程序一般按以下三个步骤进行：

(1) 当事人申请

(2) 仲裁案件受理

(3) 仲裁审理。仲裁审理的程序可以分为三步进行：

①组成仲裁庭

②进行审理准备。

③开庭审理。

（三）劳动争议的起诉

劳动争议的起诉，是指发生劳动争议的当事人经过申请仲裁，对仲裁裁决不服而向人民法院 提起诉讼的请求，由人民法院按照司法审判程序对案件进行审理。《劳动法》第八十三条规定，“劳动争议当事人对仲裁裁决不服的，可以自收到仲裁裁决书之日起十五日内向人民法院提起诉讼。一方当事人在法定期内不起诉又不履行仲裁裁决的，另一方当事人可以申请人民法院强制执行。”

五、劳动争议的预防

预防劳动争议的措施：

（一）依法加强劳动合同管理，从源头规范劳动关系。主要表现在以下三方面

（1）企业要实行劳动合同的全面签订；

（2）要注意劳动合同的合法有效性和完备性；

（3）加强劳动合同履行之管理，尤其是合同变更、解除，以及续订时，应及时履行必要的文字程序。

（二）依法建立和完善企业规章制度，杜绝无章可循。

（三）加强培训，避免有法不知。

（四）合理处置违纪职工，规避法律风险。

（五）借鉴他人经验，利用外部资源，预防劳动争议。

[本章小结]

（1）劳动关系又称为劳资关系、雇佣关系，是指社会生产中，劳动者与用人单位（包括各类企业、个体工商户、事业单位等）在实现生产劳动过程中所结成的一种必然的、不以人的意志为转移的社会经济利益关系。

（2）劳动关系有广义和狭义之分，从广义上讲，生活在城市和农村的任何劳动者与任何性质的用人单位之间因从事劳动而结成的社会关系都属于劳动关系的范畴；从狭义上讲，现实经济生活中的劳动关系是指依照国家劳动法律法规规范的劳动关系，即双方当事人是被一定的劳动法律规范所规定和确认的权利和义务联系在一起的，其权利和义务的实现，是由国家强制力来保障的。

（3）根据劳动法调整的劳动关系概括起来主要有以下几个法律特征：劳动关系是在实现劳动过程中发生的关系，与劳动有着直接的联系；劳动关系的双方当事人，一方是劳动者，另一方是提供生产资料的劳动者的所在单位；劳动关系的一方劳动者要成为另一方所在单位的成员，并遵守单位的内部劳动规则。

（4）劳动关系的内容是指劳动关系双方依法享有的权利和承担的义务。

（5）目前世界各国的劳动关系大致可分为以下三种类型：利益冲突型的劳动关系；利益一体型的劳资关系;；利益协调型的劳动关系。

（6）正确处理劳动关系应遵循以下原则：兼顾各方利益的原则；协商为主解决问题的原则；以法律为准绳的原则；劳动争议以预防为主的原则。

（7）按照不同的标准劳动合同可以划分为不同的种类，常见种类是：聘用合同； 录用合同； 借调合同；停薪留职合同。

（8）劳动合同的内容是劳动关系诸要素和劳动关系双方权利义务在劳动合同中的体现。它应该包括下列内容：劳动岗位；劳动合同期限；劳动报酬；社会保险；上岗培训；劳动纪律；违约责任。

（9）劳动合同订立的原则有：平等原则；自愿原则；协商一致原则；合法原则。

（10）订立劳动合同的主要程序有：自愿报名，提交证明文件；全面考核，择优录用；填写新职工审批表，报请市、县人民政府劳动部门审批，并由审批部门发给新职工录用通知书；被录用者提交报到文件和其他证明文件；用人单位向被录用者介绍拟订劳动合同的内容和要求；双方协商一致，签订劳动合同；工会对录用职工实行必要的监督；办理法定手续。

（11）劳动合同的履行是指劳动合同当事人依据合同规定的条件，享有各自权利，承担各自的义务的法律行为；劳动合同的变更是指劳动合同内容的变化；劳动合同续订，是指合同期限届满，双方当事人均有继续保持劳动关系的意愿，经协商一致，延续签订劳动合同的法律行为；劳动合同的解除，是指提前终止劳动合同的法律行为；劳动合同的终止，是指劳动合同期限届满，双方当事人权利、义务履行完毕，结束劳动合同法律关系的行为。

（12）集体合同是指用人单位与本单位职工根据法律、法规、规章的规定，就劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、职业培训、保险福利等事项，通过集体协商签订的书面协议。

（13）事实劳动关系，指的是用人单位招用劳动者后不按规定订立劳动合同，或者用人单位与劳动者以前签订过劳动合同，但是劳动合同到期后用人单位同意劳动者继续在本单位工作却没有与其及时续订劳动合同的情形。

（14）劳动安全技术规程是国家为了防止和消除在生产过程中的伤亡事故，保障劳动者的生命安全和减轻繁重体力劳动，以及防止生产设备遭到破坏而制定的法律规范，主要包括：工厂安全技术规程；矿山安全法规制度；建筑安全工程安全技术规程。

（12）劳动争议又称劳动纠纷、人事纠纷，是劳动关系当事人之间因实现劳动权利和履行劳动义务所发生的纠纷。处理劳动争议应当遵循下列原则：着重调节，及时处理；事实清楚，依法处理；法律面前人人平等。

[关键概念]

劳动关系　传统型的劳动关系　利益一体型的劳资关系　利益协调型的劳动关系　合同劳动合同知情权　劳动合同的履行　劳动合同的变更和续订　劳动合同的解除和终止　集体合同　事实劳动关系安全生产管理　职业卫生管理　劳动争议　劳动争议仲裁

[实训题]

项目:走访企业了解该企业劳动关系管理的有关内容

1．时间项目

走访某个企业了解该企业劳动关系管理的有关内容

2．实践目的

通过深入企业，使学生所学的理论知识能有效的和实践相结合，培养学习的主动性、积极性。

3．实践内容

（1）了解该企业的劳动合同的订立、变更、解除、续订等方面的内容。

（2）了解该企业的安全生产管理、职业卫生管理等内容。

（3）了解该企业处理劳动争议的方式及途径。

4．时间组织

（1）把全班同学分成三大组，由教师带队，前往企业。

（2）第一组主要负责了解该企业劳动合同及有关情况。

（3）第二组主要负责了解该企业安全生产管理和职业卫生管理及有关情况。

（4）第三组主要负责了解该企业的劳动争议的处理及有关内容。

5．时间考核

（1）要求每组学生整理出走访报告或小结。

（2）要求学生填写实训报告。包括：时间项目、目的、内容等等。

（3）教师评阅后写出评语，时间小组或全班交流。

[复习与思考]

1.什么是劳动关系？劳动关系有哪些类型？

2.劳动者在企业中的地位是什么？在劳动关系中劳动者有哪些基本权利？

3.劳动合同的原则有哪些？订立劳动合同时应注意哪些问题？

4.比较劳动合同与集体合同的异同。

5.什么是事实劳动关系？我国劳动部门对事实劳动关系有哪些规定？

6.处理劳动争议的方法和途径有哪些？

7.如何避免劳动争议？

第十一章　企业文化

[本章学习目标]

在学习完本章之后，你应当掌握如下内容：

1.企业文化的概念、构成

2.企业文化的形成过程及其作用

3.员工激励的作用

4.企业文化的类型与功能

5.企业文化的影响因素

6.企业文化与组织形象的关系

7.企业文化建设的方法与步骤

8.员工激励的实施

第一节　企业文化概述

一、企业文化的概念与构成

（一）企业文化的概念

企业文化也叫组织文化，是企业在长期的生存和发展中所形成的、为企业多数成员所共同遵循的最高目标、基本理念、价值标准和行为规范。简单地说，企业文化是指企业成员的共同价值观体系，它是企业行为规范、道德准则、风俗习惯和传统的有机统一。

（二）企业文化的构成

1.企业文化的内容

企业文化的内容一般体现在以下七个方面，它们也是企业文化的本质所在：（1）稳定性。组织活动更重视维持现状而不是重视成长的程度；（2）注重细节。组织期望员工做事缜密、善于分析和注意细节的程度；（3）结果导向。组织的管理层在多大程度上将注意力集中在结果上，而不是强调实现这些结果的手段和过程；（4）人际导向。组织的管理层在多大程度上考虑组织内部的决策结果对组织成员的影响；（5）团队导向。组织在活动时围绕团队而非个人进行组织的程度；（6）进取心。组织成员具备进取心、竞争意识而非贪图安逸的程度；（7）创新与冒险。组织鼓励员工进行创新和冒险的程度。

以上每一个方面都表现在一个从低到高的连续带。从这七个方面来评价组织，就能得到企业文化的全貌，从中可以反映出组织成员对组织共同的理解和感觉、在组织中的做事方式、以及组织成员应有的行为方式等。

2.企业文化的结构

企业文化的结构由外到内可分为三个层次：物质层、制度层和精神层。

（1）物质层

物质层又可以称为器物层，是企业文化在物质层次上的体现，是群体价值观的物质载体。物质层是企业文化的表层部分或外显层次。

物质层包括企业的名称、标志、产品的外观及包装、设备特色、建筑风格、纪念物等外显的标识。另外组织的业余文化活动及其成品，如摄影作品、电影、文学、歌舞作品等等。它们往往能折射出组织的经营思想、工作作风和审美意识，是看得见、摸得着的。

（2）制度层

制度层主要是指对组织成员和组织行为产生规范性、约束性影响的部分。它集中体现在组织中的各种行动准则或规章制度。制度是外加的行为规范，它约束组织成员的行为，维持组织活动的正常秩序。制度层是企业文化的中间层次。

制度层一般包括：一般制度、特殊制度、组织风俗。

①一般制度。各组织存在的一些带有普遍意义的工作制度、管理制度以及各种责任制度和一些不成文的组织规范和习惯。它们对组织员工的行为起着约束作用，保证组织有序运转。如人事管理制度、财务管理制、岗位负责制、职代会制、按劳取酬的分配制度等。

②特殊制度。组织特有的一些非程序化的制度，如员工评议干部制度、总结表彰制度等。

③组织风俗。它是指组织内部长期形成、约定俗成的一些特殊典礼、仪式、风俗活动等。

组织特殊制度与一般制度相比，更能反映一个组织的管理特点和文化特色，有良好企业文化的组织，必然有多种多样的特殊制度；组织风俗与一般制度及特殊制度也有所不同，不是表现为准确的文字条目形式，也不需要强制执行，而是完全依靠习惯、偏好的势力维持。组织风俗由物质层主导，又反作用于精神层。

（3）精神层

精神层主要指组织的领导与员工共同信守的共同的基本理念、价值标准、职业道德及精神风貌等。精神层也称为观念层(内隐层次)，是企业文化的核心和主体，是形成物质层和制度层的基础和原因。

精神层主要包括企业最高目标、经营哲学、经营宗旨、企业精神、企业道德、企业风气等。其中企业精神最重要，是群体价值观的主要部分。

有没有精神层，是衡量一个组织是否形成了自己的企业文化的主要标志和标准。企业文化的物质层、制度层和精神层三者是紧密相连的。物质层是企业文化的外在表现，是制度层是精神层的物质基础。制度层则制约和规范着物质层及精神层的建设。没有严格的规章制度，企业文化建设也就无从谈起。精神层是形成物质层及制度层的思想基础。也是企业文化的核心和灵魂。

（三）企业文化与组织形象的关系

1.不同层次的对应关系

组织形象（CI）包括三个层次：理念识别（MI）、行为识别（BI）和视觉识别（VI）。

（1）理念识别（MI）。它包括企业目标、企业哲学、经营宗旨、企业精神、企业道德等的形象。

（2）行为识别（BI）。它对内包括组织管理、人员培训、企业礼仪和风尚、工作环境与气氛等；对外则包括市场调查、产品推广、服务态度和技巧、公共关系活动等形象。

（3）视觉识别（VI）。它基本部分包括企业名称标志、标准字、标准色、精神标语、手册等，它的应用部分涉及产品及其包装、招牌与旗帜、办公用品、衣着制服、建筑风格、厂容厂貌、纪念物、广告等形象。

2.组织形象不等于企业文化

二、企业文化的分类

美国艾莫瑞大学的桑南菲尔德通过对企业文化的研究，提出了一套标签理论，它有助于我们认识企业文化之间的差异，认识到个体与文化的合理匹配的重要性。桑南菲尔德确认了四种文化类型。

（一）学院型

（二）俱乐部型

（三）垒球队型

（四）堡垒型

三、企业文化的功能

企业文化总是随着企业和社会文化的发展而不断发展。概括起来，它具有以下六项功能：

（一）导向作用

（二）规范作用

（三）凝聚作用

（四）激励作用

（五）创新作用

（六）辐射作用

四、企业文化在人力资源管理中的地位和作用

企业文化一般都是企业创始人或企业高层领导者价值观念的直接体现，反映了他们对事、对人的基本看法以及基本的价值取向，当这些价值观念在企业成员之间达成共识之后，就形成了企业的文化；而人们的观念意识又决定着他们的行为，因此不同的企业文化必然会导致管理方式的不同，人力资源管理作为管理的主要内容，自然也要受到企业文化的影响。

第二节　企业文化的建设

一、影响企业文化形成的因素

（一）个人文化

（二）民族文化

（三）外来文化

（四）产业特征

（五）组织传统

二、企业文化形成的过程

一般认为，企业文化的形成过程有四个阶段，见图 11－2 所示。

(一) 组织创建者的经营理念与经营哲学形成阶段

(二) 甄选目标阶段

（三）高层管理者的言传身教阶段

(四)新员工社会化阶段

三、企业文化建设的方法

组织可以通过多种方式可以建设自己的企业文化，如管理者对事情的关注与反应、角色示范和培训、报酬与晋升、标准招聘、选拔、退休、解雇等制度和标准组织设计等，但最有效的方式是故事、仪式、物质象征和语言。

（一）故事

（二）仪式

（三）物质象征

（四）语言

四、企业文化建设的步骤

（一）企业文化建设的步骤

所谓企业文化建设，就是组织领导者有意识地倡导优良文化，克服不良文化的过程。企业文化建设一般有三个步骤。

1. 企业文化盘点

2. 企业文化设计

3. 企业文化实施

（二)企业形象（CI）与企业文化的塑造（CIS 策划）

第三节　工作激励

一、人力资源管理中的工作激励

（一）激励的含义

所谓激励。就是组织通过设计适当的外部奖酬形式和工作环境，以一定的行为规范和惩罚性措施，借助信息沟通。来激发、引导、保持和归化组织成员的行为，以有效的实现组织及其成员个人目标的系统活动。

这一定义包含以下几方面的内容：

1、激励的出发点是满足组织成员的各种需要。即通过系统的设计适当的外部奖酬形式和工作环境，来满足企业员工的外在性需要和内在性需要。

2、科学的激励工作需要奖励和惩罚并举。既要对员工表现出来的符合企业期望的行为进行奖励，又要对不符合员工期望的行为进行惩罚。

3、激励贯穿于企业员工工作的全过程。激励包括对员工个人需要的了解、个性的把握、行为过程的控制和行为结果的评价等，因此，激励工作需要耐心。赫兹伯格说："如何激励员工——锲而不舍。"

4、信息沟通贯穿于激励工作的始终。从对激励制度的宣传、企业员工个人的了解，到对员工行为过程的控制和对员工行为结果的评价等，都依赖于一定的信息沟通。企业组织中信息沟通是否通畅，是否及时、准确、全面，直接影响着激励制度的运用效果和激励工作的成本。

5、激励的最终目的是在实现组织预期目标的同时，也能让组织成员实现其个人目标。即达到组织目标和员工个人目标在客观上的统一。

（二）激励的作用

1.有助于企业吸引人才

2.有助于开发员工的潜在能力，提高员工的工作效率与组织业绩

3.有助于留住优秀人才

4.有助于造就良性的竞争环境

（三）激励的原则

1.目标结合原则

2.物质激励和精神激励相结合的原则

3.引导性原则

4.合理性原则

5.明确性原则

6.时效性原则

7.正激励与负激励相结合的原则

8.按需激励原则

二、工作激励的实施

（一）激励策略

企业的活力源于每个员工的积极性、创造性。由于人的需求多样性、多层次性、动机的繁复性，调动

人的积极性也应有多种方法。

综合运用以下各种动机激发手段使全体员工的积极性、创造性、企业的综合活力，达到最佳状态。

1.激励员工从结果均等转移到机会均等，并努力创造公平竞争环境。

2.激励要把握最佳时机。如需在目标任务下达前激励的，要提前激励。员工遇到困难，有强烈要求愿望时，给予关怀，及时激励。

3.激励要有足够力度。对有突出贡献的予以重奖。对造成巨大损失的予以重罚。通过各种有效的激励技巧，达到以小博大的激励效果。

4.激励要公平准确、奖罚分明。健全、完善绩效考核制度，做到考核尺度相宜、公平合理。克服有亲有疏的人情风。在提薪、晋级、评奖、评优等涉及员工切身利益热点问题上务求做到公平。

5.物质奖励与精神奖励相结合，奖励与惩罚相结合。注重感化教育，西方管理中“胡萝卜加大棒”的做法值得借鉴。

6.推行职工持股计划。使员工以劳动者和投资者的双重身份，更加具有关心和改善企业经营成果的积极性。

7.构造员工分配格局的合理落差。适当拉开分配距离，鼓励一部分员工先富起来，使员工在反差对比中建立持久的追求动力。

（二）激励措施

以下提供一些可选方案，企业克根据自己的实际需要，酌情采用。

平台方案 1： 目标激励

通过推行目标责任制，使企业经济指标层层落实，每个员工既有目标又有压力，产生强烈的动力，努力完成任务。

平台方案 2： 示范激励

通过各级主管计优秀员工的行为示范、敬业精神来正面影响员工。

平台方案 3： 尊重激励

尊重各级员工的价值取向和独立人格，尤其尊重企业的小人物和普通员工，达到一种知恩必报的效果。

平台方案 4： 参与激励

建立员工参与管理、提出合理化建议的制度和职工持股制度，提高员工主人翁参与意识。

平台方案 5： 荣誉激励

对员工劳动态度和贡献予以荣誉奖励，如会议表彰、发给荣誉证书、光荣榜、在公司内外媒体上的宣传报导、家访慰问、浏览观光疗养、外出培训进修、推荐获取社会荣誉、评选星级标兵等。

平台方案 6： 关心激励

对员工工作和生活的关心，如建立员工生日情况表，总经理签发员工生日贺卡，关心员工的困难和慰问或赠送小礼物。

平台方案 7： 竞争激励

提倡企业内部员工之间、部门之间的有序平等竞争以及优胜劣汰。

平台方案 8： 物质激励

增加企业家、员工的工资、生活福利、保险，发放奖金、奖励住房、生活用品、工资晋级。

平台方案 9： 信息激励

交流企业、员工之间的信息，进行思想沟通，如信息发布会、发布栏、企业报、汇报制度、恳谈会、经理接待日制度。

平台方案 10： 文化激励

开展技术交流、学术研讨会、知识讲座、知识竞赛、摄影比赛等形式的激励。

平台方案 11： 自我激励

包括自我赏识、自我表扬、自我祝贺。

平台方案 12： 处罚

对犯有过失、错误，违反企业规章制度，贻误工作，损坏设备设施，给企业造成经济损失和败坏企业声誉的员工或部门，分别给予警告、经济处罚、降职降级、撤职、留用察看、辞退、开除等处罚。

[本章小结]

（1）企业文化是企业在长期的生存和发展中所形成的、为企业多数成员所共同遵循的最高目标、基本理念、价值标准和行为规范。企业文化可分为物质层、制度层和精神层三个层次，精神层是核心层。

（2）企业文化的分类有学院型、俱乐部型、垒球队型、堡垒型和学习型。企业文化有导向、规范、凝聚、激励、创新和辐射作用。

（3）企业文化的形成有四个时期：经营理念与经营哲学形成阶段、甄选目标阶段、高层管理者的言传身教阶段、新员工社会化阶段。

（4）企业文化的建设四种方法：故事、仪式、物质象征、语言。企业文化的建设三个步骤：企业文化盘点、企业文化设计、企业文化实施。

（5）激发人的活力，调动人的积极性是人力资源管理的重要内容。激励，就是要激发人的积极性，勉励人向期待的目标努力。激励的作用在工作实践中是显而易见的。但激励要遵循一定的原则，否则就会使激励偏离方向。激励的方法很多。一般说来，针对人的不同需要来“对症下药”是激励得以实现的主要途径和方法。

[关键概念]

企业文化 物质层 制度层 精神层 组织形象 理念识别 行为识别 视觉识别 学院型 俱乐部型 垒球队型 堡垒型 企业文化盘点 企业文化的塑造 员工激励

[复习与思考]

1.何谓企业文化?其内容和结构怎样?

2.企业文化有什么作用?

3.企业文化有哪些类型简述

4.组织形象与企业文化的关系。

5.有哪些因素影响企业文化?

6.企业文化建设的步骤有哪些?

7. 员工激励有些什么措施？

[实训题]

请选择某一知名企业，收集其企业文化的相关资料，指出它们各是属于企业文化的哪一层次，并分析之间的相互关系。

全国职业经理MBA双证班

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

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

证书说明：证书全国通用、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 招生网站：http://www.mhjy.net

电子邮箱： xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 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

美华论坛 www.mhjy.net

职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书免费下载 学校网址：www.mhjy.net