**人 力 资 源 管 理 教 案**

人力资源管理

你眼中的HR

你眼中的人力资源管理

人力资源管理学来做什么？

人力资源管理和我的关系

为什么企业总在招人，总是招不到合适的人？

为什么企业也在培训，可是总达不到效果呢？

为什么企业的员工多，但是可用的员工少呢？

为什么企业总在考核，但员工绩效没有提高？

为什么企业工资不低，但员工满意度却不高？

为什么企业总是留不住想留的员工呢？

……

第一章 人力资源管理概述

 资源是有限的

 创意是无限的

 Resource are Limited

 Creativity is Unlimited

本 章 主 要 内 容

第一节 人力资源管理概述

企业竞争优势的根本来自于人

明确人力资源管理的目标，是一项首要任务

管理的发展趋势是越来越以人为中心

人力资源管理的发展

惊人的现状！！！！

某些国企和事业单位中：“一杯茶、一包烟，一张报纸看一天”：何来工资、效益？

部分私企和外企中：工人成了“包身工”

有的职业白领：生活很紧张、无聊，跳槽成了生活方式，被炒的担心同样存在

美国学者的调查表明：绝大多数人在工作中仅发挥了30%左右的能力。

 真知灼见

优秀公司所以优秀是因为他们能把普通人组织起来做出不普通的事业。

——（美）汤姆·彼得斯 小罗伯特·沃特曼

你可以接管我的工厂，烧掉我的厂房，但只要留下我的那些人我

就可以重建IBM公司。 ——（美）IBM公司创建人沃森

将我所有的工厂、设备、市场、资金全夺去，但只要保留我的组

 织、人员，四年以后，我仍将是一个钢铁大王。

——（美）钢铁大王卡内基

我最大的成就是发现人才，发现一大批人才。他们比绝大多数的首席执行官都要优秀。这些一流的人物在GE如鱼得水。

——（美）通用电气公司CEO杰克·韦尔奇

所谓企业管理，最终就是人事管理。人事管理，就是企业管理的代名词。

 ——（美）德鲁克

* 为政之要，惟在得人。 凡事皆须务本，国以人为本。

——李世民

间于天地之间，莫贵于人。 ——孙 膑

一、什么是人力资源管理

什么是人力资源

（一）广义与狭义

 1、广义地说，智力正常的人都是人力资源。

 2、狭义地说，所谓人力资源，是指一个国家或地区范围的人口总体所具有的劳动能力的总和。（清华大学的张德、南京大学的赵曙明、复旦大学的郑绍濂、中山大学的陈天祥等）

（二）人力资源与其它相关概念

 1.人口资源：人口是一个国家或者地区在一定时期内所有人的总和。

 2.劳动力资源：劳动力是指人口中达到法定的劳动年龄、具有现实的劳动能力，并且具有参加社会就业的那一部分人。

 3.人才资源：人才资源是指人力资源中层次较高的那一部分人。

 4.人力资本： 人力资本是以劳动者的质量或其技术知识、工作能力表现出来的资本。

几个相关概念的关系

人力资源的基本特征

（一）基本特征

（1）两重性问题

人力资源同时具有生产性和消费性。

生产性是指人力资源是物质财富的创造者，而且人力资源的利用需要一定的条件。

消费性是指人力资源的保持与维持需要消耗一定的物质财富。

人力资源的基本特征

（二）具体特征

1、主动性 这是人力资源区别于其它资源的最

 根本所在。

2、时效性

3、可再生性 人力资源也存在消耗与磨损问题

4、社会性 受民族文化和社会环境影响

5、高增值性

6、稀缺性

人力资源的基本特征

人力资源具有主动性

人力资本投资的高增值性

时效性

可再生性，即对有形磨损和无形磨损的自我恢复

社会性

人力资源的不可替代性

稀缺性

激励（自我管理与参与管理、授权等）、人力资源开发

人力资本投资（培训与教育、安全与保健）

人力资源的最佳使用期

对人力资源的保护（安全与保健）、培训与开发、终生教育、学习型个体

注重团队建设、注重人与人、人与群体、人与社会的关系及利益的协调与整合

人力资源素质强化（开发培训）

构架吸引人才的组织管理氛围与组织成长能力

二、人力资源管理的内涵

（一）人力资源管理的概念

 人力资源管理是指运用科学的方法，在组织战略的指导下，以人力资源战略、规划和职位分析为基础，对人力资源进行获取与配置、培训与开发、考核与激励、规范与约束、安全与保障、凝聚与整合等，最终实现企业目标和员工价值的过程。

二、人力资源管理的内涵

（二）人力资源管理的目标

 人力资源管理的目标是增强组织竞争优势和实现员工自我价值。有效的人力资源管理，是增强组织竞争优势的关键途径，帮助员工实现自我价值是人力资源管理的重要目标。

二、人力资源管理的内涵

（三）人力资源管理的主要内容

* 企业经理人员的五种职能：计划 / 组织 / 任用 / 领导 / 控制
* 人力资源管理的主要职能：获得、开发、报偿、维持、流出

三、人力资源管理的历史和发展

（一）发展过程（从理论基础看）

三、人力资源管理的历史和发展

（二）发展过程（从管理职责看）

档案管理阶段（1964年之前，人力资源管理的职责较为简单）

政府职责阶段（1964—1970年代，《民权法》等颁布，政府对就业问题的法规约束）

组织的职责阶段（1980年代以来，直线经理和人事经理明确分工，人事经理的职责扩大，地位提高）

管理的发展趋势及特点

经验管理的特点

缺乏合理的规章制度

依靠经营者个人直觉和经验进行决策

如果有不同的部门，则按直线来划分

师傅型领导

效率低下，士气低落

科学管理的特点

建立科学的规章制度

严格的依制度的外部监督

经济人假设前提

依靠科学手段进行决策

财务管理为管理核心

高效率，低士气

人本管理的特点

管理中心由物转变为人

管理人的思想，进而影响行为

人有被尊重和实现自我价值的需要

自我控制为主

学习型组织

育才型领导

第二讲 人力资源管理的有关理论

西方人力资源管理理论的发展

人力资源管理的执行者

人性假设理论和人的需要层次

中国古代人力资源管理思想

人力资源管理的基本原理

西方人力资源管理理论的发展

（一）西方人力资本理论的提出

1、舒尔茨的人力资本理论

 （1）人力资本和非人力资本

 （2）人力资本投资的内容（教育为主），强调人口素质。

2、贝克尔的人力资本理论

 扩充了舒尔茨的人力资本理论

3、丹尼森的人力资本理论（定量分析）

（二）西方管理理论的发展

1、古典管理理论

 泰罗制

2、行为科学理论

3、人力资源开发理论

人力资源管理是“管人”的全新阶段

当前中国企业人力资源管理状况

1. 缺乏与企业战略相匹配的人力资源规划。
2. 缺乏规范化、定量化的员工绩效考评体系。
3. 信息沟通体系影响了员工参与管理。
4. 缺乏系统性和连续性的培训工作。
5. 缺乏长期有效的激励手段，报酬制度尚未完整、健全。
6. 距离“以人为中心”的理念尚远。

第二节 人力资源管理的有关理论

西方人力资源管理理论的发展

人力资源管理的执行者

人性假设理论和人的需要层次

中国古代人力资源管理思想

人力资源管理的基本原理

人力资源管理的执行者

直线领导处于人力资源管理的第一线。所有各级各类管理者，都是人力资源管理者。

人力资源经理起后勤性、顾问性的作用。

直线经理的工作

协助完成工作说明书，提出招聘条件；作出招聘决策

指导员工改善绩效

执行对下属的考核

决定给下属的奖励

执行工作的组织和保障

人力资源部门的工作

开展招聘活动并对应征者进行初步筛选

运作培训及生涯设计活动

开发绩效考核的工具，保存记录

开发员工福利项目

进行薪金调查，制定薪酬政策

调查、研究员工士气、保护等方面的问题

人力资源部门的作用

将人力资源管理与经营管理联系起来

为直线经理的人力资源管理活动服务

保证企业人力资源方面各项工作的公平合理

研究企业人力资源政策

为企业人力资源的竞争力而开展培训等工作

增强企业的核心竞争力——培养核心人才及团队

第二节 人力资源管理的有关理论

西方人力资源管理理论的发展

人力资源管理的执行者

人性假设理论和人的需要层次

中国古代人力资源管理思想

人力资源管理的基本原理

人性假设理论：经济人假设

人性假设理论：社会人假设

人性假设理论：自我实现人假设

人性假设理论：复杂人假设

中国人性假设理论：性恶论

若夫目好色，耳好声，口好味，心好利，骨体肤理好愉逸，是皆生于人之情性者也。

 ——荀 子

中国人性假设理论：性善论

无恻隐之心，非人也；无羞恶之心，非人也；无辞让之心，非人也；无是非之心，非人也。恻隐之心，仁之端也；羞恶之心，义之端也；辞让之心，礼之端也；是非之心，智之端也。人之有四端也，犹其有四体也。

 ——孟 子

中国人性假设理论：流水人性

性犹湍水也，决诸东方则东流，决诸西方则西流。人性之无分于善不善也，犹水之无分于东西也。

 ——告不害

中国人性假设理论：自立论

把各人的天赋良能发挥到十分圆满……人人可以自立，不必累人，也不必仰人鼻息。……人人各用其所长，自动的创造进化，合起来便成强固的国家、进步的社会。

 ——梁启超

人的需要层次——马斯洛

人的需要层次——奥尔德弗ERG

麦克雷兰的动机理论

归属

权力

成就

需要或动机理论的比较

马克思主义的人的理论

自然属性：人类必须首先吃、穿、住，然后才能从事政治的、宗教的活动。

社会属性：人的本质并不是单个人所固有的抽象物。在其现实性上，它是一切社会关系的总和。

思维属性：辩证的思维——正因为它是以概念本性的研究为前提——只对于人才是可能的，并且只对于较高发展阶段上的人才是可能的。

第二节 人力资源管理的有关理论

西方人力资源管理理论的发展

人力资源管理的执行者

人性假设理论和人的需要层次

中国古代人力资源管理思想

人力资源管理的基本原理

中国古代人力资源管理思想举例

关于人才标准：

 司马光：君子、愚人、圣人和小人。

 “才者，德之资也，德者，才之帅也。”

关于人才素质：

 《孙子兵法》：“将者，智信仁勇严也。”

 《论语》：“智者不惑，仁者不忧，勇者不惧。”

中国古代人力资源管理思想举例

关于识人之技：

中国古代人力资源管理思想举例

关于人才环境：

 王安石：风俗之变，迁染民志，关之盛衰

 洪仁玕：“防意如防城，胜惑即胜敌。”

关于用人之道：

 管仲：“成器不课不用，不试不藏。”

 王安石：“一人之身，才有长短，取其长

 则不向其短。”

第二节 人力资源管理的有关理论

西方人力资源管理理论的发展

人力资源管理的执行者

人性假设理论和人的需要层次

中国古代人力资源管理思想

人力资源管理的基本原理

人力资源管理的基本原理

以人为本：世间万物之中，人是最可宝贵的。

要素有用：人具有不同的天赋和才能，只要工作对他合适，都能成为第一流的工人。

激励强化：潜能发挥的程度取决于激励

互补增值：1+1>2

同素异构:同一组织，采用不同的组织结构，组织效力的发挥不同

人力资源管理的基本原理

个体差异：用人之长，容人之短

能级层序：彼得原理

公平竞争：赛马不相马

文化凝聚：“以厂为家，以厂为校”

动态适应：人与事的矛盾是永远存在的

信息催化：网络时代的知识与信息是生产力

观念导向：人自身的观念起着非常重要作用

第二节 人力资源管理的有关理论

对人的管理的发展

人力资源管理的执行者

人性假设理论和人的需要层次

中国古代人力资源管理思想

人力资源管理的基本原理

第三节 人力资源管理的新问题

人力资源管理的发展趋势

人力资源管理的发展趋势-续

市场的变化

全球市场

规模经济

战略联盟的新形式

对廉价劳动力的争夺

人口的变化

人口老龄化

到2040年21.9%的人将超过65岁(欧盟)

寿命增加

1960年男68，女72；1980年72.5和79(西欧)

出生率下降

婴儿/妇女：1960年2.63，1986年1.6(欧盟)

弱势群体兴起

1985-1990年新职位的2/3(欧洲)

福利、培训、离职率、招聘等

社会/法律环境的变化

发达国家工会作用的减弱

工会的变化

劳动立法更加严格和标准化

加利福尼亚模式

人们对工作态度的转变

半时工作者的增加

退休政策的改变

管理的变化

组织扁平化

更充分的授权

信息技术的大量使用

在家工作

组织灵活性的管理

内部：应对员工动机、态度的变化

外部：应对环境、竞争、经济波动

信息技术

网上招聘

计算机在人员甄选中的应用

基于网络的培训

考核与薪酬管理中的信息技术

人力资源管理研究的新热点

发展新趋势

* + 1、信息技术的快速发展带来了劳动力的新特点：虚拟化
	+ 2、人力资源部门的新角色—企业合伙人 / 企业顾问
	+ 3、人力资源全球化（对跨文化管理技能的需要）
	+ 4、新的伙伴关系，尤其是在劳资关系领域

人力资源管理研究的新热点

（一）研究新领域

1、网络时代的人力资源管理

2、跨文化人力资源管理

3、战略人力资源管理

4、人力资源管理的应用工具

5、人力资源管理变革

(二）研究新范式

分析层面的变化

过去：主要以微观层面和个人层面的研究（心理学）

现在：主要以组织层面和战略以及宏观组织理论的研究

研究方式的变化

过去：研究片面集中于人力资源管理的个别职能

现在：综合研究（从系统角度和组织角度研究）

关注点的变化

过去：员工中心、HR是做什么？（技术性）

现在：顾客中心、提高组织竞争优势并创造价值，HR应做什么？（规范性）

（三）研究中需要重新认识管理问题

1、人为什么要工作？

2、人在什么情况下才积极工作？

3、怎样使人积极工作？

4、企业为什么要雇佣人？

5、员工与企业是什么关系？

6、什么人应该重用？

7、什么人应该慎用？

8、什么人应该下岗？

9、什么人应该换岗？

10 、什么人应该培训？

11、什么人应该重点激励？

12、上述各种人员怎么确定、谁来确定？

人力资源管理的职能与技术

工作分析与职务说明书的编写

岗位测评的原理与应用技巧

薪资体系设计

绩效考核体系设计

几种关键技术的关系

人力资源战略

人力资源战略是科学地分析预测组织在未来环境变化中人力资源的供给与需求状况，制定必要的人力资源获取、利用、保持和开发策略，确保组织在需要的时间和需要的岗位上，对人力资源在数量上和质量上的需求，使组织和个人获得不断的发展与利益，是企业发展战略的重要组成部分。

企业战略

企业战略是企业为自己确定的长远发展目标和任务，以及为实现这一目标而制定的行为路线、方针政策和方法。即企业在追求长远目标时，对环境的变化和挑战所采取的反应方式和方法。

企业战略一般分为三个层次：总体战略、事业战略、职能战略。

企业战略的层次系统

人力资源管理与企业战略之间的关系

行政联系 单向联系 双向联系 一体化联系

行政联系

人力资源管理与企业战略是分离的。企业战略形成和战略执行阶段，都没有人力资源管理部门的参与。

人力资源管理职能集中于日常行政管理工作。

单向联系

只是在企业战略的执行阶段，人力资源职能部门参与。

往往会导致人力资源战略无法成功执行。

双向联系

首先，战略规划小组将企业考虑的战略选择告诉人力资源职能部门。

人力资源管理部门对不同战略的人力资源内涵进行分析，然后将结果报告给战略规划小组。

最后，战略规划小组将结果反馈给人力资源部门。

一体化联系

人力资源管理者是企业高层管理团队的组成部分。

人力资源职能直接融于战略制定和战略执行过程之中。

人力资源管理在企业战略规划中的作用

分析企业的外部机遇以及所受到的威胁

分析企业内部的优势和不足

帮助企业形成战略

采取各种措施，执行企业战略，帮助企业成功地实施战略

人力资源战略的内容

1、人力资源开发战略

 人力资源开发战略，就是指有效地发掘企业和社会上的人力资源，积极地提高员工的智慧和能力，所进行的长远性的谋划和方略。

 可供选择的人力资源开发战略方案有：

 (1)引进人才战略； (2)借用人才战略；

 (3)招聘人才战略； (4)自主培养人才战略；

 (5)定向培养人才战略；(6)鼓励自学成才战略。

2、人才结构优化战略

 可供选择的企业人才结构优化战略方案有： (1)人才层次结构优化战略； (2)人才学科结构优化战略； (3)人才职能结构优化战略； (4)人才智能结构优化战略； (5)人才年龄结构优化战略。

3、人才使用战略

 可供选择的企业人才使用战略方案有： (1)任人唯贤战略 (2)岗位轮换使用战略； (3)台阶提升使用战略； (4) 职务、资格双轨使用战略； (5)权力委让使用战略； (6)破格提拔使用战略。

4、人力资源战略的选择

 企业还应结合以下因素来选择以上的各种人力资源战略： (1)国家有关劳动人事制度的改革和政策； (2)劳动力市场和人才市场的发育状况； (3)企业的人力资源开发能力； (4)企业人力开发投资水平； (5)社会保障制度的建立情况。

人力资源战略的分类

一、康乃尔大学的分类：

诱引战略

通过丰厚的薪酬诱引人才；

严格控制员工的数量；

所吸引的员工是技能高度专业化的；

培训费用较低；

以单纯利益交换为基础的严密的科学管理方式。

投资战略

备用人才库，提高企业的灵活性；

注重员工的开发与培训；

注重培育良好的劳动关系；

重视员工，与员工建立长期的工作关系；

员工的工作保障感较强。

参与战略

员工有较大的决策参与机会和权力；

管理人员提供必要的咨询和帮助；

注重团队建设、自我管理和授权管理；

注重员工的沟通技巧、解决问题的方法、团队工作的培训。

人力资源战略的分类

二、史戴斯和顿菲的分类：

家长式人力资源战略

主要运用于避免变革、寻求稳定的企业；

集中控制人事的管理；

强调程序和一致性；

硬性的内部任免制度；

强调实际操作和监督指导；

人力资源管理的基础是奖惩和协议。

发展式人力资源管理战略

运用于企业处于不断变化和发展的经营环境；

注重个人和团队的发展；

尽可能从内部进行选拔和招聘；

大量的员工发展和培训计划；

内在激励多于外在激励；

强调企业的整体文化；

重视绩效管理。

任务式人力资源战略

采用这种战略的企业面对局部变革，战略的制定是采取自上而下式；

关注业绩和绩效管理；

强调人力资源规划、工作再设计和工作检查；

注重经济性奖励；

内部和外部招聘并重；

进行正规的技能培训；

重视战略事业单位的组织文化。

转型式人力资源战略

当企业面临危机，进行全面变革时；

进行企业再造、组织重构及事业结构的重大变革；

调整员工结构，进行必要的裁员；

缩减开支，压低费用，削减预算；

从外部招聘管理骨干；

对管理人员进行团队训练，建立新的理念和文化；

摒弃旧的组织文化；

建立适应经营环境的新的人力资源系统和机制。

人力资源战略在企业管理中的作用

1、人力资源战略是企业战略的核心。

2、人力资源战略可提高企业的绩效。

3、人力资源战略利于企业扩展人力资本形

 成持续的竞争优势。

4、对企业管理工作具有指导作用。

人力资源战略的五个需求层次

一、生理需求。体现在公司的人力资源战略上就是要建立合理的薪酬、福利待遇体系，使员工寝食无忧，只有这样他才能够全身心的投入工作。

二、安全需求。体现在人力资源战略中，就是要为员工建立一个相对安全、稳定的工作大环境。

三、归属的需求。作为企业的人力资源战略，要想最大限度激发员工的工作热情，就

 必须通过各种方式让员工在企业中找到归属感。

四、尊重的需要。企业的人力资源战略应努力的营造良好的、相互尊重的人际氛围

五、自我实现的需要。给员工提供自我实现的舞台，是企业人力资源战略的高层次体现。

人力资源战略目标

 人力资源战略作为一种最重要的职能战略受企业战略支配，并反作用于企业战略。人力资源战略规划应当实现如下目标：

1. 根据企业战略目标,确定人力资源战略。

2. 深入分析企业人力资源面临的内外部环境,发现问题和潜在风险,提出应对措施。

3. 合理预测企业中长期人力资源需求和供给,规划和控制各业务板块人力资源。

4. 规划核心人才职业生涯发展,打造企业核心人才竞争优势。

5. 规划核心 / 重点专业 / 技术领域员工队伍发展,提高员工综合素质。

6. 提出人力资源管理政策和制度的改进建议,提升整体管理水平。

人力资源战略基本问题

基于企业战略的需要，企业需要多少人力？要重点获得并储备哪些人才资源？如何平衡各种人才资源的比例关系以确保经营有序正常地进行？

基于企业战略的实现需要，员工应该具备什么样的核心专长与技能？

企业将如何利用现有人力资源的能力？采取什么政策处理好员工关系？激活企业现有人力资源的潜能，提高现有员工的士气？

人力资源战略的作用

 外部分析

经济环境

行业环境（供应商、潜在竞争者、替代者和顾客）

政治与法律因素（对人员雇用有关的政府法律和法规）

技术因素（劳动力是否能满足组织战略的需要）

未来劳动力市场的变化如何

劳动力市场评估

在分析战略之前首先要考虑公司所在的行业分类。

行业分类系统说明

根据这些信息，可以回答下列问题。

未来5年公司需要的劳动力足够吗？

这些劳动力的收入通常是多少？

外部市场薪酬分析

薪资水平

市场化的薪资水平，要求企业的薪资具有一定的竞争力。

薪资是吸引和保留员工的重要手段

企业在制订战略时需要考虑：与竞争对手相比较，自己的薪资水平如何。能否既吸引人才，又不会过分增加成本。

 内部分析

企业战略

组织结构（公司现有人员结构、组织的员工拥有的技能和能力）

企业发展阶段

企业文化（组织的员工对组织的态度、认同感、满意度、组织承诺等）

人力资源战略制定流程

（一）人力资源战略环境评估阶段

（二）人力资源战略制定阶段

（三）人力资源战略整合阶段

人力资源战略的执行过程

企业战略与人力资源战略的匹配

两种通用的战略类型：

控制型战略

承诺型战略

方向性战略类型：

集中战略

内部成长战略

合并和兼并战略

剥离战略

人力资源实践：

少数工作 多种任务

简单任务 复杂任务

少量技能 大量技能

具体的工作设计 模糊性工作设计

 Control 控制型 Commitment 承诺型

控制型战略导向的员工技能和行为

员工对数量给与高度关注

员工的行为重视短期

乐于接受稳定的状况

对风险采取规避的态度

员工的行为是相对重复的

承诺型战略导向的员工技能和行为

高度的创造性和协作精神

风险的承担者

与他人合作

在过程和结果之间寻求适当的平衡

本讲主要内容

案例：高速成长势头下的人才规划

保证人力资源供给需要解决三个层面的问题

1、数量足够

2、能力和素质符合要求

3、满意度和工作状态符合要求

人力资源供给问题的思考框架

一、什么是人力资源规划
1、定义比较

1、什么是人力资源规划

人力资源规划是一个企业或一个组织为实现其发展目标，而对所需要人力资源进行供求预测、制定系统的政策和措施，以满足自身人力资源需求的活动。

简言之，就是确定企业在什么时间需要人，需要多少人，需要什么样的人。

理解要点：

（1）人力资源规划要在组织发展战略和经营规划

 的基础上来进行。

（2）人力资源规划应当包括两个部分的活动，一

 是对组织在特定时期内的人员供给和需求进行

 预测；二是根据预测的结果采取相应的措施进

 行供需平衡。

（3）人力资源规划对组织人力资源供给和需求的预测要从数量和质量这两个方面来进行。

2、为什么要进行人力资源规划

1、人力资源供给和需求有一定刚性，不能随时购买，需要一个培养过程，所以要从长计议；

2、外部环境变化，使得企业实现战略所需要的人力资源数量和质量提出调整；

3、企业战略本身的调整，要求人力资源调整；

4、企业员工队伍本身的变动，如退休、离职，造成岗位空缺和人力资源缺乏，而人力资源从补充到适应需要一定时间，所以，需要先规划、安排。

5、企业现有人力资源分布可能不合理，需要有计划地调整。

人力资源规划的核心任务

3、人力资源规划的重要作用

（1）预见未来，减少未来的不确定性（供需平衡）

（2）确保组织战略目标和年度经营计划的有效实施

（3）对组织紧缺的人才发出引进或开发的预警

（4）更有效率地使用现岗员工，防止过多

 的招人（Over hire）和盲目裁员（Lay

 off），有效的控制劳动力成本

（5）使现有员工更加满意：降低缺勤率、降低人员

 流失率、提高员工满意率、带来高的工作质量

（6）统领HR的其他活动

4、人力资源规划的内容

人力资源数量规划：人力资源各部门编制

人力资源素质(质量)规划：设计企业各职位的任职资格要求

人力资源结构规划：设计企业各职位的职类、职种、职层功能，职责及权限

人力资源规划的层次：总体规划和具体规划

5、类型划分

 （1）按照规划的独立性划分：独立性的人力

 资源规划和附属性的人力资源规划。

 （2）按照规划的范围大小划分：整体的人力

 资源规划（人力资源战略）和部门的人力

 资源规划。

 （3）按照规划的时间长短划分：短期的人力

 资源规划，中期的人力资源规划和长期

 的人力资源规划三类。

6、制定人力资源规划的人员

有关人员在制定人力资源规划中的作用

7、制定规划的时间

战略人力资源规划的制定时间不确定，往往在企业战略目标确定之后制定，制定后三年修改一次。

年度人力资源计划年年制定，一般当年七月开始至十月份完成下一年的规划。

人力资源规划可分为短期、中期和长期。

8、人力规划的内容与步骤

(一)人力规划的内容模型

人力规划步骤模型

(二)人力规划步骤模型

 确立目标 预测需要

评估和调整 执行规划 制定计划

人力资源战略规划的一般模式

模式一：翰威特人才战略规划模式

模式二：华信惠悦人力资源规划模型

模式三：华夏基石人力资源战略规划

1、人力资源盘点技术、人力资源存量与未来企业战略需求或最佳企业实践的的差异性分析技术

2、职业通道、职类与职种规划

3、核心人才队伍建设规划（管理团队，研发团队，营销团队）

4、人力资源总量与结构规划

5、人力资源素质能力提升规划

6、人力资源机制创新与体制变革规划

三、人力资源供给与需求的预测

确立企业发展战略与目标

人力资源信息的收集和分析

人力资源供给预测

人力资源需求预测

确定人力资源净需求

制定人力资源规划方案

人力资源规划的执行与评估

规划的反馈与修正

1、人力资源信息的收集和分析

本阶段主要是调查研究以取得人力资源规划所需的信息资料，为以后的工作做准备。

信息收集和分析的内容包括：

 ① 内部信息：

——企业经营现状，包括产品、生产、技术、设备、市场、管理等；

——企业发展规划；

——人力资源现状，包括数量、素质、年龄、结构、分布状况、流动率等。

② 外部因素：

——社会、政治、经济、法律等环境因素；

——行业竞争态势、产业技术发展等因素；

——人力资源市场状况等。

2、人力资源供给预测方法

同人力资源的需求预测不同，人力资源的供给预测要从两个方面进行，即人力资源供给的内部预测和人力资源供给的外部预测。

因此，人力资源供给预测的方法，也可分为两种，即人力资源供给的内部预测法和人力资源供给的外部预测法。

人力资源供给预测的方法

（一）人力资源盘点技术

1、概念：所谓人力资源盘点，就是对企业内部现有人力资源的数量、质量、结构和在各职位上的分布状况进行核查，以便确切掌握人力资源拥有量。是企业人力资源战略规划的起点和基础。

人力资源盘点要点

人才定义与人才分层分类标准，人力资源的存量的静态描述（年龄结构、学历结构、专业结构等）

基于战略的关键岗位分析（战略——组织——职位），识别未来需求

人力资源的现状、未来需求差异性－－标杆法（战略需求标杆、最佳实践标杆）

人才成长与培养速度分析、人才能力提升阶梯与速度分析

外部劳动力市场供给分析、人才市场化职业化程度分析、分层分类的市场人才稀缺性程度分析

人才总量与结构分析（识别短缺与过剩）、人才结构变动趋势分析

（二） 人力资源供给的内部预测法

技能清单法

人员替换法

马尔科夫分析法

1、技能清单法

技能清单是一个用来反映员工工作记录和能力特征的列表。

这些能力特征包括培训背景、以往的经历、持有的证书、已经通过的考试、主管的能力评价等。

技能清单的一般用途包括：晋升人选的确定、管理人员的续任计划、工作调配、培训计划与员工奖励计划的制定、员工的职业生涯规划以及以职业为基础的员工构成分析等。

技能调查清单

2、人员替换法

 人员替换法是对企业现有人员的状况作出评

价，然后对他们晋升或者调动的可能性进行判

断，以此来预测企业潜在的内部供给。

 也称人员替换卡，或者职位置换卡，视组织

中每一个职位为潜在的工作空缺与潜在的职位

供给者；以员工绩效为预测依据。要配上继任

计划。

 人员置换图

3、人力资源“水池模型”

定义：“水池模型”是在预测企业内部人员流动的基础之上来预测人力资源的内部供给，以职位，部门出发进行分析，预测的是未来某一时间现实的供给。

主要是计算人员的流入量和流出量。

4、马尔科夫转移矩阵分析

基本假定：组织内部的员工流动模式与流动比率（概率）会在未来大致重复

关键步骤

建立组织人力资源历史转移概率矩阵

对应建立人力资源预测转移数量矩阵

这种方法本身很复杂，但我们可以不研究其理论本身，仅注重其实际应用即可。

这种方法的基本思想是：找出过去人力资源变动（如流入、流出和晋升等）的规律，以此来推测未来人力资源变动的趋势。

这种方法的应用步骤如下：

 ① 建立一个人力资源转移矩阵；

 ② 据上述资料进行预测；

 ③ 据此制定人力资源规划。

① 建立一个人力资源转移矩阵

② 进行预测

③ 制定人力资源规划

组织应根据上述结果制定人力资源规划，如是通过内部招聘还是通过外部招聘的方式补充各类人员的不足。

（三） 人力资源供给的外部预测法

外部供给也是组织人力资源需求的非常重要的来源。

在进行人力资源外部供给预测时，需要考虑以下因素：

 （1）本地区的人口总量和人力资源供给率；

 （2）本地区人力资源的总体构成；

 （3）本地区的经济发展水平；

 （4）本地区的教育水平，特别是各方对培训和再就业的投入；

 （5）本地区同一行业劳动力的平均价格、与外地相比较的相对价格；

 （6）本地区劳动力的择业心态与模式、本地区劳动力的工作价值观等；

 （7）本地区外来劳动力的数量与质量；

 （8）劳动力的潜在市场情况。

3、人力资源需求预测

人力资源需求预测是组织为实现既定目标而对未来所需员工数量和种类的预测。

按时间的长短不同，可将人力资源需求预测划分为长期预测、中期预测和短期预测。

按层次不同，可将人力资源需求预测划分为人力资源总体预测和各部门、各岗位人力资源需求预测。

人力资源预测可采用各种各样的方法

影响人力资源需求预测的因素

（1）.内部因素

企业使命、战略目标，生产预算、组织结构、再造、企业合并、组织文化、内部沟通等

 （2）.外部因素

经济情况

政府法令规范

技术变革

技术劳工之市场需求

人力资源需求预测技术

 1、管理部门预测法（经验预测法）

 根据过去经验将未来活动水平转化为人力需求的

主观预测方法，即根据每一产量增量估算劳动力的相

应增量。经验预测法建立在启发式决策的基础上，这

种决策的基本假设是：人力资源的需求与某些因素的

变化之间存在着某种关系。由于此种方法完全依靠管

理者的个人经验和能力，所以预测结果的准确性不能

保证，通常只用于短期。

2、德尔菲法（专家评估法）

美国兰德公司在40年代末提出。

方法：邀请专家（一线经理、高层经理、外部人员等）并宣布问题

专家各自独立提出自己的意见

收集、汇总专家意见

将汇总结果返回给专家，进行再次分析

重复上述步骤3-5次，专家意见将趋于一致

 3、综合分析法

微观集成法可以分为“自上而下”和“自下而上”两

种方式：

 （1）“自上而下”是指由组织的高层管理者先拟定组织的总体用人目标和计划，然后逐级下达到各具体职能部门，开展讨论和进行修改，再将有关意见汇总后反馈回高层管理者，由高层管理者据此对总的预测和计划做出修正后，公布正式的目标和政策。

 （2）“自下而上”是由组织中的各个部门根据本部门的需要预测将来某时期内对各种人员的需求量，然后由人力资源部进行横向和纵向的汇总，最后根据企业经营战略形成总体预测方案。此法适用于短期预测和组织的生产比较稳定的情况。

 4、描述法

 人力资源部门对组织未来的目标和相关

因素进行假定性描述、分析，并作出多种备

选方案。描述法通常用于环境变化或企业变

革时的需求分析。

5、工作研究法（岗位分析法）

 工作研究法是根据具体岗位的工作内容和职责范围，在假设岗位工作人员完全适岗的前提下，确定其工作量，最后得出人数。

 工作研究法的关键是首先制订出科学的岗位用人标准，其基础是职位说明书。当企业结构简单、职责清晰的时候，此法较易实施。

 6、趋势外推预测法

这是比较简单的方法。预测者必须拥有过去一段时间的历史数据资料，然后用最小平方法求得趋势线，将这趋势线延长，就可预测未来的数值。

趋势预测法以时间或产量等单个因素作为自变量，人力资源数为因变量，且假设过去人力的增减趋势保持不变，一切内外影响因素保持不变。

 7、回归分析法

  通过建立人力资源需求量与其影响因素间的函数关系，从影响因素的变化推知人力资源需求变量的一种预测技术。

 Y=a0+a1X1+ a2X2+……+ anXn

 实际工作中往往是多个因素共同决定企业人力资源需求量，且这些因素与人力资源需求量呈线性关系，所以多元回归分析在预测企业人力资源需求量方面应用广泛。

8、生产函数模型

 根据企业在t时间的产出水平和资本总额，

估算t时刻企业人力资源需求量。

 由道格拉斯生产函数Y=ALaCbu

 可以推出lgL=（lgY-blgC-lgu-lgA）/a

 Y是总产出水平；L是劳动力投入量；C是资

本投入量；A是总生产率系数；a、b分别为劳动

和资金产出弹性系数，且|a|+|b|≦1。

 9、技能组合法

 假设员工目前的结构或分布为理想状态，或者以优秀企业的各类员工比例为标杆，只需将此技能组合比例直接用于人力资源需求预测即可。

10、工作量定员（劳动定额）

劳动定额－－是对劳动者在单位时间内应完成的工作量的规定。在已知企业计划任务总量及制定了科学合理的劳动定额的基础上，运用劳动定额法预测人力资源的需求量。

公式：N= W/q (1+R)

N--人力资源需求量

W--- 计划期任务总量

q—企业定额标准

R—计划期劳动生产率变动系数

 例5：某企业预计明年后生产机床5000台，平均每个工人的年生产能力是10台，企业技术进步使工人生产率提高10％，经验导致生产率提高8％，应管理问题导致生产率降低6%,问明年需要多少工人？

 解：N = 5000/10(1+0.1+0.08-0.06)=510(人)

人力资源总量需求预测技术优劣综合比较

4、确定人力资源净需求

人力资源的净需求等于人力资源的需求减去人力资源的供给。

人力资源的净需求可正可负。

人力资源的净需求既可按部门编制，也可按类别编制。

人力资源供需平衡

人力资源短缺与过剩解决方案及比较

（一）人力资源短缺解决方案

（二）人力资源过剩解决方案

（一）人力资源短缺解决方案

1、把内部一些富余人员安排到人员短缺的岗位上去；

2、培训部分内部员工，使他们胜任工作要求；

3、鼓励员工加班加点

4、出台一些管理政策或措施，提高员工的工作效率

5、聘用一些兼职人员

6、聘用一些临时性全职人员

7、招聘正式员工

8、把一部分工作转包

9、添置新设备，用设备来减少人员的短缺

10、提高员工效率或减少工作量

（二）人力资源过剩行动方案

1、扩大有效业务量，如提高产量、产品质量、改进售后服务

2、转移员工到其他企业

3、鼓励提前退休

4、减少工作时间

5、减低工资与减少福利

6、鼓励员工辞职

7、临时下岗

8、辞退与裁员

9、卖掉或关掉一些子公司

供需平衡的方法比较

5、制定人力资源规划

制定人力资源总体规划。包括：与组织总体规划有关的人力资源规划目标任务的说明、有关人力资源管理的各项政策及其有关说明、组织内部人力资源供给与需求预测、外部人力资源情况与预测、人力资源净需求及其拟采取的措施等。

依据人力资源的总体规划，制定人力资源的各种具体业务计划，包括人力资源的招聘计划、晋升计划、裁员计划、培训计划、储备计划等。

制定相应的人力资源管理政策，这是协调人力资源供给状况的一个有效工具，即当组织出现人力资源供不应求或供过于求时，应采用不同的人力资源政策。

在具体工作时，应注意总体规划与各种业务计划之间的关联性。

制定人力资源规划

(一)计划格式

(二)规划内容

1、规划的时间段

 要具体列出何时开始,至何时结束.

2、计划达到的目标

 与总体目标相联系，具体，简明扼要。

3、目前情景分析

 分析目前企业人力资源供求情况，表明计划依据

4、未来情景预测

 预测未来的人力资源供求状况。

5、具体项目

①具体内容：要求十分详细

②执行时间：启动到的时间

③负责人：负责执行该项目的责任人

④检查人：负责检查该项目执行的情况的人

⑤检查日期：写上具体检查的日期及时间

⑥预算：写上每一项内容的预算资金

6、计划制定者

 可以是一个人，也可以是一个群体。注明职务、姓名。

7、计划制定时间

 计划通过或批准日期。

6、人力资源规划的执行与评估

人力资源规划的执行主要包括四个步骤：实施、检查、反馈和修正。

在对人力资源进行评估时，首先应考察人力资源规划目标的合理性。在评估时，应将行动结果与计划本身进行比较，以发现差距，修正和指导今后的人力资源规划。

由于组织内外诸多不确定因素的存在，造成组织战略目标的不断调整，为此，人力资源规划需要滚动地实施，并不断修正短期的行动方案。

本章学习目标

了解工作分析的概念和作用

掌握工作分析的内容和程序

了解工作说明书编制的基本方法

理解工作设计的概念和影响因素

掌握工作设计的基本类型和具体方法

案例导入：

 一个机床操作工把大量的液体洒在他机床周围的地板上，车间主任叫操作工把洒在地板上的液体打扫干净，操作工拒绝执行，理由是任职说明书里并没有包括清扫的条文。车间主任顾不上去查任职说明书上的原文，就找来一名服务工来做清扫工作。但服务工同样拒绝，他的理由是任职说明书里同样也没有包括这一类工作，这个工作应由勤杂工来完成，因为勤杂工的职责之一是作好清扫工作。车间主任威胁服务工说要解雇他，因为这种服务工是分配到车间来做杂务的临时工。服务工勉强同意，但是干完之后就立即向公司投诉。

思考：

 1、为什么会发生操作工和服务工拒绝清扫这样的问题？

 2、你认为怎样才能避免这样的问题发生？

一、工作分析的管理定位

（一）工作分析的作用

1、通过工作说明书建立了岗位任职者与主管间的沟通和职位角色；

2、界定组织的基本期望和岗位的特定责任；

3、实现组织的规范化管理，为分类管理提供依据；

4、为招聘筛选提供所雇佣人员的任职资格；

5、为培训提供信息；

 6、形成绩效评价的基础；

 7、为制定员工薪酬提供依据；

 8、为员工的工作安全与健康管理提供信息；

 9、避免工作重叠、角色模糊，提高个人和部门的工作效率；

10、发现工作或管理的空白点，为工作再设计和职位管理提

 供依据。

（二）什么情况下需要做工作分析

1、新组织、新工作岗位产生；

2、组织机构和工作流程变革或调整；

3、新技术、新方法、新工艺或新系统的产生而使工

 作内容发生重大变化；

4、缺乏明确的、完善的工作指导说明；

5、组织没有正式的HRP，以经理人员和人力资源管

 理人员的个人经验为依据；

6、招聘员工时，很难确定用人标准；

7、培训过程中，培训需求分析差，供需差异大；

 培训效果（尤其是绩效层面）差；

（二）什么情况下需要做工作分析

8、人才使用出现学非所用，用非所学现象;

9、员工抱怨工作负荷大，或工作负荷小，即出现

 小马拉大车或大马拉小车现象；

10、考核项目主观性强，考核内容不focus工作内容

11、员工薪酬奖励或晋升阶梯及相对应的能力要求

 不清晰；

12、需要进行工作评价；

小资料1：
美国人事心理学专家韦恩.卡西欧指出：

 “工作分析对于人事研究和人事管理的重要性怎么估计也不会过高”。

工作分析的起源

工作分析起源于泰勒的时间研究，以达到提高劳动生产率的目的。

吉尔布雷斯夫妇将泰勒的工作研究继续发扬光大。他们对建筑行业进行了工作分析，不仅提高了劳动生产率，而且也降低了工人的劳动强度与疲劳程度。

在第一次世界大战和第二次世界大战中，美国又将工作分析运用于军事方面。

二、工作分析的内涵与相关术语

（一）工作分析的概念

 工作分析又称职务分析，是指对某特

定的工作作出明确的规定，并确定完成这

一工作需要什么样的行为的过程。工作分

析由两大部分组成：工作描述和工作规范。

1、工作描述中弄清以下问题

6W1H：

⑴ what：工作内容，做什么？

⑵ who：责任人，谁干？

⑶ where：工作岗位，在哪里干？

⑷ when：工作时间，何时做？

⑸ why：工作的目的，为什么要这样做？

⑹ for whom：服务对象是谁？为谁做？

⑺ how：怎样操作（做）？

2、工作规范

 工作规范主要说明的是从事某项工作的人员必须具备的生理要求和心理要求。

（1）一般要求，年龄、性别、学历、工作经验等。

（2）生理要求，健康状况、体能、运动灵活性等

（3）心理要求，事业心、合作能力、领导能力等。

3、工作分析的基本问题

 两个最基本的问题

其余三个问题

◼ 工作场所 ◼ 工作环境的危险性

◼ 职业病 ◼ 工作时间特征

◼ 工作的均衡性 ◼ 工作环境的舒适程度

职务和职位

职务和职位有时是相同的，所以有人把二者不加区分．但事实上，二者是有很大区别的．

职位是任务和责任的集合，而职务是同类职位的集合，是职位的统称．职务：一组重要责任相似或相同的职位，如政府机关中的厅长,局长，处长等．

一个职务可以只有一个职位，也可以有多个职位，如一个车间有一个车间主任（职务与职位相同），两个或更多的车间副主任（一个职务多个职位）

职位的数量又叫编制．

工作分析中的术语

1、工作要素

指工作活动中不能再继续分解的最小单位。

例如，速记人员书写各种速记符号、锯工从工具箱中拿出一把锯子、从抽屉中拿出文件、盖上瓶盖等等。

2、任务

是工作活动中达到某一工作目的的要素集合。

例如，包装人工盖上瓶盖是一项任务，打字员打印一封英文信也是一项任务。

3、职责

是指某人担负的一项或多项相互联系的任务集合。

例如，打字员的职责包括打字、校对、简单维修机器等一系列任务；人事管理人员的职责之一是进行工资调查，它包括设计调查问卷、把问卷发给调查对象、将结果表格化并加以解释、把调查结果反馈给调查对象等任务。

4、职位

是指一定时期内，组织要求个体一项或多项相互联系的职责集合。

例如，办公室主任，同时担负单位的人事调配、文书管理、日常行政事务处理等三项职责。一般来说，职位与个体是一一匹配的，有多少职位就有多少人，两者数量相等。

5、职务

就指主要职责在重要性与数量上相当的一组职位的集合或统称。

例如，一个工厂设两个副厂长，一个分管生产，一个分管供销。根据组织规模的大小和工作性质，一种职务可以有一至多个职位。

6、职业

指在不同行业、不同组织中，工作要求相似或职责平行（相近、相当）职位集合。

例如教师、工程师、会计等等都是职业。

7、职系

指工作性质充分相似，但职责繁简难易、轻重大小及所需资格条件不同的所有职位集合

职系又称为职种，每个职系便是一个职位升迁的系统。

例如，人事行政、社会行政、财税行政、保险行政等均属于不同的职系。

8、职组

指工作性质相近的若干职系的集合。

职组又叫职群，是工作分类中的一个辅助划分，并非工作评价中不可缺少的因素。

例如，人事行政与社会行政可以并入普通行政职组：财税行政与保险行政可以并入专业行政职组。

9、职门

指工作性质大体相近的若干职组的集合。

例如，人事行政、社会行政、财税行政和保险行政均可并入同一个行政职门之下。

10、职级

指同一职系中职责繁简难易轻重程度和所需任职资格条件充分相似的职位的集合。

例如，中教一级的数学教师与小教高级的数学教师属于同一职级，中学的一级语文教师与一级英语教师也属同一职级。

11、职等

需任职资格条件充分相似的职位的集合。

寻求不同性质工作之间的差异比较或共同点比较

例如，不同职系的科长、讲师、工程师、农艺师等等。

职系、职组、职等之间的关系与区别

工作分析程序实施模型

三、工作分析的程序

（一）工作分析的目标选择与组织

（二）制定工作分析的计划和方案

（三）工作分析的信息收集和分析

（四）工作分析的结果表达

（五）运用工作分析的结果

（一）工作分析的目标选择与组织

1．确定所获取工作信息的使用目的

2．确定工作分析时信息收集的类型和范围

3．选择工作分析人员

4．取得认同和合作

5．制定规范用语

1．确定所获取工作信息的使用目的

工作分析信息的价值对于不同需求对象是不一样的，在企业管理过程中，解决不同的管理问题所需要的信息及其组合各不相同，因此，在进行工作分析时，首先要明确目的，做到有的放矢。

2．确定工作分析时信息收集的类型和范围

信息的种类和范围：

承担的任务和责任，完成每件工作的方式方法；完成工作的动机；使用什么原材料、工具和设备；工作的原则、规律和程序；工作环境。

熟练完成每件工作所要求的知识水平（包括教育程度、培训情况和工作经验）、技术和能力。

3．选择工作分析人员

工作分析人员通常有三种类型：工作分析专家(人事专家)、主管和任职者。

三种人员各有优点和缺点。

工作分析人员的选择

工作分析专家——

最客观公正，保持信息的一致性，可以选择不同的分析方式

价格昂贵，对组织缺乏了解，可能忽略某些无形的方面

工作分析人员的选择

主管——

对所要分析的工作的无形的方面具有全面而深入的了解，收集信息的速度也比较快

首先要对主管进行工作分析的培训，对主管也是时间上的负担，某些情况下难以保证信息的客观性

工作分析人员的选择

任职者——

对工作最熟悉，信息收集速度快

收集信息的标准化程度较差；工作职责的完整性较差；可能造成员工间矛盾

4．取得认同和合作

应当把工作分析的有关设想上报高级领导并力争取得他们的同意。

要取得中层管理者的支持，因为在工作分析的实施过程中，他们起着举足轻重的作用。

要把工作分析的作用向各类人员至少是实施过程中涉及到的每个人做出清晰而完整的说明，使他们充分理解计划方案，更好地配合分析工作。

5．制定规范用语

工作分析过程中，信息的表达方式是多种多样的，对于一个问题的理解也不尽相同。为了消除对所获得的信息的误解，便于整理和归类，事先要确定用语的规范性，不能随意使用不规范的术语。

（二）制定工作分析的计划和方案

1．建立工作分析的计划

2．选择分析的目标职务

3．信息来源的选择

4．信息收集方法的选择

1．建立工作分析的计划

整个工作的进程

企业内应进行分析的各个职务的名称和任职者人数

估计工时需要和分析人员人数

所需费用和其他条件

分析过程中各个环节的责任划分等。

2．选择分析的目标职务

越是关键的职务越要进行分析，

越是难度大需要较多培训的工作越要进行分析

由于技术原因或管理方式等使工作内容与以前制定的职务描述出现了差异，使以原来的职务描述为基础的人力资源管理功能无法实现时，也需要对这些职务进行分析。

如果企业设置了新的工作岗位，也应对它们进行分析。

3．信息来源的选择

信息的来源：任职者、监督管理者、下属、消费者、顾客、职务分析人员、培训部门、各种文字资料。

选择信息来源时要坚持一个原则：不能从可能有利害关系的来源提取信息

可能的信息来源（SME）

4．信息收集方法的选择

收集信息的方法主要有：观察法、工作日记分析法、主管人员分析法、访问法、问卷法、参与法、典型事例法等（后面再具体阐述）。

每一种方法都有自己的特点和优缺点，也有其适应范围。

（三）工作分析的信息收集和分析

1、工作分析的信息收集

2、工作分析的信息分析

1、工作分析的信息收集

信息收集的内容应根据前面已确定的职务分析的目的而定。

工作信息包括：工作内容，工作职责，有关工作的知识，灵巧程度，经验和适应的年龄，所需教育程度，技能训练的要求，学习要求，与其他工作的联系，作业姿势，工作环境，作业对身体的影响，所需的心理品质，劳动强度，等等（前面已经提及）。

2、工作分析的信息分析

名称分析

规范分析(对工作任务、工作责任、工作关系、劳动强度等的分析)

工作环境分析(对工作安全环境、社会心理环境等的分析)

任职资格分析(对任职者所必备的知识、经验、操作能力、心理素质等的分析)

（四）工作分析的结果表达

1、了解编写工作说明书的主要目的

2、弄清工作说明书的内容

3、编写工作说明书的注意事项

1、了解编写工作说明书的主要目的

使员工了解工作与工作成绩的标准

说明任务、责任及职权范围

确定评估员工工作成绩的主要标准

为招聘与安排员工提供依据

帮助新员工熟悉业务和执行工作

提供有关培训与改善管理的资料

2、弄清工作说明书的内容

工作说明书的内容：工作概况、详细的工作职责及明确的工作要求，还有任职者的资格等。

3、编写工作说明书的注意事项

内容可依据工作分析的目的进行调整，可简可繁。

可以用表格形式表示，也可采用叙述型。

需个人填写的部分，应运用规范术语，字迹要清晰。地方不够，可续页。

使用浅显易懂的文字，用语要明确，不要模棱两可。

运用统一的格式，注意整体的协调，做到美观大方。

在编写工作说明书时，要注意应有足够的灵活性，以适应不断变化的情况。

应当定期或不定期地对说明书进行修改，一般而言，至少一年要修改一次。

（五）运用工作分析的结果

“抽屉式”管理：形容在每个管理人员办公桌的抽屉里，都有一个明确的职务说明书，每人的职、责、权、利都一目了然。

根据工作分析的结果，制定人力资源管理的各种应用性文件，使职务分析的成果运用到工作实际中去

第二节 工作分析信息收集方法

（一）工作实践法

（二）观察法

（三）访谈法

（四）问卷调查法

（五）工作日记分析

（六）关键事例法

1、工作实践法

这是工作分析者通过直接参与某项工作，从而细致地、深入地体验、了解、分析工作的特点和要求以达到工作分析的目的的方法。

其优缺点

2、观察法

工作分析人员直接到所需要分析的工作的现场进行仔细观察和详细记录

优点：能够比较全面和深入地了解工作的要求；

缺点：不适用于脑力劳动成分比较高的工作和处理紧急情况的间歇性工作，员工可能会感到自己正在受到监视甚至威胁，内心对工作分析人员产生反感，或导致动作的变形。

3、访谈法 （面谈法）

以个别谈话、小组座谈、领导谈话的方式收集与工作有关的信息资料；

优点： 能够简单而迅速地收集工作分析资料，适用面广；

缺点：所收集的资料可能失真和扭曲； 员工容易夸大其承担的责任和工作的难度；受访者可能不信任工作分析人员，或怀疑其动机； 沟通过程出现问题，如问题表达不明确或不准确。

4、问卷调查法

通过调查问卷的形式来获取工作有关的信息

优点：费用低、速度快；不影响员工工作时间；资料可以数量化，便于处理

缺点：问卷设计要花费很多时间、人力和物力；被调查者可能不认真填写，从而影响所获得的信息的质量

5、工作日记分析

为了解职工实际工作内容、责任、权力、人际关系及工作负荷，可要求员工坚持记工作日记，然后加以分析。

日记格式

6、关键事例法

这是由工作分析专家向一些对某工作各方面情况比较了解的人员进行调查，要求他们描述该工作半年到一年内能观察到并能反映其绩效好坏的一系列事件（典型事例）来获得工作信息，从而达到分析目的方法。

 第三节 工作说明书的内容及编写

1、工作概况

职位名称

编号

所属部门

职位等级

工作说明书的编写日期

等等

2、工作说明

 责任范围及工作要求

任职人员需完成的任务

所使用的材料及最终产品

需承担的责任

与其他人联系

所接受的监督

所施予的监督

工作目标与职责

应该简单、明了，一般不超过4或5项。

核心词汇：确保、保证、实现、完成、达到、负责。

工作内容

应具体、明确。

核心词汇：对于管理人员，多用概括性词汇，如组织、领导、进行、审核、考察、决定等；对于非管理人员，多为具体动作词汇，如：操作、倾倒、开动、填制、计算、发放、检查、运送等。

最后一项应统一表达为“完成上级领导交办的其它任务”。

机器、设备及工具

列出工作中用到的所有机器、设备及辅助性工具等。

 工作条件与环境

噪音水平

可能遇到的危险

工作场所布局

3、资格条件：担任此职务的人员应具备的基本资格和条件。

受教育水平

经验

培训

性别

年龄

体能要求

知识

技能

培训有两种情况。

对工作的见习

放入《工作经历》中

如果见习应该是在有经验的工作人员的悉心指导下进行类似学徒的锻炼，记为“需进行见习培训4个月以上”。

脱产培训或专门培训

“党的基本知识、基本理论学习1个月以上。”

“企业管理知识培训2周以上。”

专业技能、证书与其他能力

明确的证书要求

如会计证、律师证、锅炉工上岗证、计算机等级证书等。

如果没有这方面要求，则略去，不用写“无证书要求”。

基本知识、素质方面的要求

“应具备企业管理专业背景”、“应具备较强文字表达能力”、“要求具有高等数学知识”、“要熟练掌握MS-Office系列软件的使用”、“具备较强的外语水平”等

能力方面

“应具备较强的协调能力、处理人际关系的能力”、“应具备倾听敏感性，能捕捉到谈话对象的内心变化”

体能要求

无特殊要求

久站

久坐

强壮

精力高度集中

“要求身体健康、精力充沛”其实就是“无特殊要求”。

所用工具及设备

“自动化机器设备”

“包装设备”

“一般办公室设备（即电话、电脑、传真机、复印机等）”

“机械工具”

“一般钳工工具”

工作环境特征

“闷热”

“潮湿”

“无菌，对白细胞数量有轻微影响。”

“办公室，对身心健康无不良影响。”

“高臭氧环境，对身心健康有一定不良影响。”

工作时间特征

“正常上下班”

“需要经常加班”

“ 需要经常外出”

“ 需要经常出差”

“ 需要经常倒班”

“午休时间不能保证”

有密切关系的其他岗位和人员

本部门的

公司内其他部门的

公司以外的

写职位名称或机构名称

“经常与‘车间质检员’、‘生产供应部仓管员’、‘公司办公室档案管理员’、‘税务局’、‘财政局’进行联络”。

◼ 工作场所 ◼ 工作环境的危险性

◼ 职业病 ◼ 工作时间特征

◼ 工作的均衡性 ◼ 工作环境的舒适程度

职务分析的方法

 主要内容：

职务分析方法就是收集与职务分析有关的信息资料的方法，分为定性分析方法和定量分析方法，最常用的是访谈法、观察法和结构问卷调查法。

重点概念：访谈法；观察法；关键事件法；工作日志法；

一、定性的方法

（一）面谈法

面谈法是由职务分析人员通过与有关人员或小组进行面对面的交谈，获取与职务有关的信息。包括个人访谈法和小组访谈法。这种方法能提供标准与非标准工作信息，也能提供身体和精神方面的信息。

（1）面谈法原则

1．面谈者掌握谈话的主动权，但不能强迫被面谈者说话；

2．面谈者的行为和态度应当诚恳，表现出对被面谈者的真正关心；

3．面谈者应当引导谈话内容，取得所需信息。（接见92业南开）（去掉）

（2）面谈的一般过程

面谈分准备、开局、过程控制和结束四个阶段。

1．准备阶段：将面谈安排通知到每一位被面谈者，选定能保证面谈私密性的合适场所，不使用表示面谈者与被面谈者的身份标志。

2．开局阶段：面谈者先作自我介绍，建立和睦气氛，使双方都处于自然轻松的气氛之中；然后讲清楚面谈的目的、面谈内容、被面谈者合作的重要性；引导并鼓励对方谈话。

3．过程控制：控制面谈内容——面谈者应按照工作逻辑顺序提问并鼓励被面谈者说话，而不应探讨如抱怨不满、劳动关系、工资等方面的内容；控制面谈的针对性和时间——若被面谈者离题太远，无针对性时，则面谈者及时把话题拉回。

4．结束阶段：面谈者用一定的方式表明面谈趋于尾声如概括从被面谈者那儿获得的资料、已完成的主要面谈内容，本次面谈所获信息的价值作用。

（二）非定性问卷调查法

问卷调查法是以问卷形式调查工作的任务和职责。

（1）调查问卷的类型

分结构性问卷和非结构怀问卷。前者是对某工作任务与职责的大量描述，由员工选择与判断哪些是本工作的任务与职责；后者是事先不提供任何有关某工作的任务与职责的描述，而是由接受问卷调查的员工结合平时工作体会来说明填写。一般调查问卷介于两者之间，即既有结构性问句，也有非结构性问句。

下例是简单的调查问卷范例：

姓名 工作名称

部门 工作编号

主管姓名 主管职位

1．任务综述（请简单说明你的主要工作）

2．特定资格要求（说明完成由你承担的职务需要什么学历、证书或许可）

3．设备（列举为完成本职工作，需要使用的设备或工具等）

设备名称 平均每周使用小时数

4．日常工作任务（请你尽可能多地描述日常工作，并根据工作的重要性和每项工作所花费的时间由高到低排列）

5．工作接触（请你列出在公司或公司外所有因工作而发生联系的部门和人员，并依接触频率由高到低排列）

6．决策（请说明你的日常工作中包含哪些决策）

7．文件记录责任（请列出需要由你准备的报告或保存的文件，并说明文件交给谁）

8．工作条件（请描述你的工作环境与条件）

9．资历要求（请描述胜任本工作的人最低应达到什么要求）

最低教育程度

专业或专长

工作经历

工作年限

特殊培训与资格

特殊技能

10．其他信息（请写出前面各项中没有涉及的，但你认为对本职务很重要的其他信息）

填表人： 日期：

（2）问卷调查法的优、缺点

1．优点：获得信息速度快，能在短时间内同时调查许多员工；结构性问卷所获取的信息比较规范化、数据化，因而便于统计分析。

2．缺点：问卷结构及事先应提出什么问题难度较大，比较费工；由于是“背靠背”的一种方法，因而不易了解接受问卷调查者的工作态度与工作动机等较深层次的内容

（三）观察法

观察法是指分析人员借用人的感觉器官、观察仪器或计算机辅助系统实地观察、描述员工的实际工作活动过程，并用文字、图表和流程图等形式记录、分析和表现有关数据。目前常用的观察方法有流程图法、运动研究法、工作样本分析法。

（1）类型

从观察方法来划分，有流程图法、运动研究法、工作样本分析法。从观察者是否兼具工作者双重身份来划分，有参与性观察与非参与性观察两种形式：前者是指观察者本人兼具工作者和观察者的双重身份，这时观察者的身份通常是保密的；后者是指观察者不兼具工作者和观察者的双重身份，而只有观察者一个身份。职务分析中通常用非参与性观察。

（2）观察法的使用原则

在运用常用的非参与性观察法时，应坚持以下原则：

1．观察员的工作应相对稳定，即在一定时间内，其工作内容、程序、对工作人员的要求没有明显的变化；

2．适用于大量标准化的、周期较短的以体力活动为主的工作，不适用于脑力活动为主的工作；

3．要注意工作行为本身的代表性；

4．观察人员尽可能不要引起被观察者的注意和干扰他们的工作；

5．观察前要有详细的观察提纲和行为标准。

下例是工作分析观察法提纲（部分）：

被观察者姓名： 日期：

观察者姓名： 观察时间：

工作类型： 工作部分：

观察内容：

1．什么时候开始正式工作？

2．上午工作多少小时？

3．上午休息几次？

4．第一次休息时间从 到 ？

5．第二次休息时间从 到 ？

6．上午完成产品多少件？

7．平均多长时间完成一件产品？

8．与同事交谈几次？

9．每次交谈约多长时间？

10．室内温度 度？

11．上午抽了几支香烟？

12．上午喝了几次水？

13．什么时候开始午休？

14．出了多少次品？

15．搬了多少次原材料？

16．工作地噪音分贝是多少？

（3）观察法的适用范围

观察法特别适用于分析那些在一段时间内，工作内容、工作程序、对工作人员的要求不会发生明显变化的职务，是搜集非语言行为资料的初步方法。它在收集非语言行为资料方面明显优于问卷调查法，观察人员通过直接观察工作所获得的资料比通过工作人员自己描述工作更能深入和全面地了解职务工作信息。此外，它还能观察自然环境或工作场合中工人做什么及如何做等情况。

（4）观察法的缺点

首先，分析人员难以控制可能影响职务活动的外部变量，造成观察的结果不准确；第二，适用对象有局限，它容易观察以体力为主的工作特征，对以智力活动为主的工作特点难以观察；第三，观察的结果难于用数量表示，大部分以文字形式表示，不利于统计分析；第四，观察的样本数通常较少，观察研究的样本比问卷的样本少，而且观察所需要的时间较长，因此影响所收集信息资料的全面性和时效性。

（四）关键事件技术

关键事件记录法是通过管理人员、员工或熟悉其他工作的员工（去掉），记录工作行为中的关键事件（指使工作成功或失败的行为特征或事件），然后对它们进行分类，总结出工作中的关键特征和行为要求。而关键事件是（去掉）。

具体来说，关键事件记录包括以下几个方面的内容：

一是记录导致事件发生的原因和背景；二是记录员工特别有效或多余的行为；三是记录关键行为的后果；四是记录员工自己能否支配或控制上述后果。

下面是一项有关销售的关键事件记录，通过记录分类，总结出销售工作中的12种行为：

①对用户、定货和市场信息善于探索、追求；

②善于提前作出工作计划；

③善于与销售部门的管理人员交流信息；

④对用户和上级都忠诚老实（去掉），讲信用；

⑤能够说到做到；

⑥坚持为用户服务，了解和满足用户的要求；

⑦向用户宣传企业的其他产品；

⑧不断掌握新的销售技术和方法；

⑨在新的销售途径方面有创新精神；

⑩保护公司的形象；

⑾能熟练地结算账目；

⑿工作态度积极主动。

（五）实验法

是指主试（动）控制一些变量，来引起其他变量的变化来收集工作信息的一种方法。

实验法分为实验室实验法和现场实验法。企业常用的是现场实验。

实验法中要坚持以下原则：尽可能获得被试验者的配合；严格控制各种变量；设计要严密；变量变化要符合实际情况；不能伤害被试验者。

比如装卸工装卸车上的货物，一般是四人合作，30分钏（钟）可以装满一辆10吨的货车。在实验中，可先由两人合作，再由三人合作，最后由五人合作，任务都是装满一辆十吨的货车，看结果各用了多少分钏（钟），其中那一组合效率最高。其中，合作的人数是自变量，而装货所需的时间是因变量，最后，通过实验，即可知道合作者人数与装货效率间的关系。

职责描述的主要术语：

高层人员（决策层）：

决定、裁决——对机关事务的最终决—定权和裁决权。例：决定投资发展新项目；

决定高层管理人员的报酬等。

（1）组织计划

主持——主持召开股东大会、高层管理人员会议等公司重要会议。

制定——制定公司远期、中长期、近期发展计划、战略、目标。

确定——确定公司年度发展计划、目标。

（2）指挥控制

指导——指导下属完成组织目标。

听取——定期听取工作总结汇报。

提出——提出改进建议。

督导——督导各个副总和总经办主任的工作。

协调——协调各个副总之间、公司内外部关系。

（3）人事行政

授权——授权给公司副总权力。）

委派——在出差期间委派有关人员完成有关工作。

签发——签发有关人员的任命书。

处置——对公司人员的处置权。

检查、考核——检查或考核各个副总和总经办主任的工作完成情况。

（4）业务功能

审阅——定期审阅公司的财务报表和其它重要报表。

审批——审批年度财务收支预算与年度利润分配方案。

批准——批准下属人员工作计划、人员安置录用。

签署——签署对外上报、印发的各种重要报表、文件、资料。

（5）执行功能

贯彻执行——贯彻执行国家的方针、政策和各项规章制度。

完成——完成上级有关主管部门指示的任务。

中间层（管理层）：

（1）组织计划

拟订——拟订分管业务部门年度工作计划。拟订本部门工作计划，提交分管副总。

提交——向总经理提交年度工作方案。

制订——制订分管业务部门规章制度

主管——主管市场部、日用品销售部等部门的工作。

（2）指挥控制

听取——定期听取分管系统各部门主管汇报工作。听取下属人员工作总结。

督促——督促下属认真完成组织交办的任务。

布置——向分管系统各部门主管或下属人员布置公司本年度工作任务。

协调——协调分管系统与其他系统以及系统内各部门之间的关系。协调好本部门与其他相关部门以及部门内的关系。

监督——监督下属人员的工作完成情况。

（3）人事行政

考核——考核分管系统各部门经理的工作和日常表现。考核本部门员工的工作完成情况和日常表现。

评估——正确公正评估下属人员

发掘——及时发掘人才，进行合理储备

分配——根据需要分配人员或奖励

宣布——宣布公司有关人事决定、公司政策

（4）业务功能

编制——编制年度季度工作总结。

提出——向下属提出工作建议和要求。

开展——根据公司规定开展业务。

考查——考查方案的可行性

分析、研究———分析、研究市场状况，作出论证报告。

维护——维护办公场所的安全与卫生

处理——对分管系统或主管部门出现的问题及时解决。

解决——解决有关问题

推广——推广新技术、公司新出台的规章制度。

（5）执行功能

完成——完成总经理或副总经理交办、分派的任务。

执行——执行总经理或副总经理命令。

协助——对总经理负责，协助总经理抓好全面工作

基层人员（执行层）

（1）管理功能

策划、设计———策划广告方案，设计新产品方案

提出——提出工作建议

协调——协调科室人员间的关系

参与——参与公司有关项目的准备和讨论工作。

（2）业务功能

编制——编制财务报表

依照、根据——依照、根据公司经营状况……填报财务报表

提供——及时提供所需资料、数据。

请示——在不能确定如何工作时，及时请示主管领导。

收集、整理——按时收集、整理资料、文件、数据。

调查——调查市场，作出调查报告。

研制——研制、开发新产品

统计——定期统计产量、销量、费用，作出统计报告

履行——认真履行公司的规章制度

核对——定期与有关人员核对报表

第四节 工作设计

工作设计(job design)是指为了有效地达到组织目标与满足个人需要而进行的对工作内容、工作职责和工作关系的设计。

也就是说，工作设计是一个根据组织及员工个人需要，规定某个岗位的任务、责任、权力以及在组织中工作的关系的过程。

（一）工作设计的要素与内容

工作的本质

（二）工作设计方法

1、传统的科学管理方法

2、人际关系方法

3、辅助性工作设计

1、传统的科学管理方法

（1）工作简单化：work Simplification

理论基础：劳动分工理论

劳动分工、降低成本、提高效率

科学管理、泰勒、吉尔布雷斯夫妇、动时研究

流水作业生产线

（2）通过动作与时间研究，将工作分解为若干很小的单一化、标准化及专业化的操作内容与操作程序

工作专业化的特点

流水线的节拍决定员工的工作速度

工作是极其简单的

对员工的技术要求程度低

每位员工只完成整个工作或成果的一部分

员工被固定在流水线上的某一个岗位上，限制了员工之间的社会交往

由管理部门决定工作设备和工作方法，员工只能服从

工作简单化的优缺点

优点：

将工作分解为许多简单的高度专业化的操作单元，可以最大限度地提高员工的操作效率

对员工的技术要求程度低，可以利用廉价劳动力和节省培训费用

标准化的工序和操作规程，便于管理部门对员工的工作数量和质量方面的控制，保证生产均衡和连续进行

缺点：

设计刚性，对环境，尤其是对来自于顾客方需求的变动反应迟钝

只注重工作任务和效率，没有考虑人的因素和人的反应

过度工作专业化的缺陷

每个人承担的工作十分简单与单调；使员工感到枯燥乏味，从而产生厌烦和不满情绪，形成“效率玻璃顶”：影响效率的进一步提升

残次品率上升，产品质量下降

员工工作情绪化，对工作不满，工作的责任心差，出现消极对抗行为以及管理人员与工人的隔阂

缺勤率和离职率上升，有可能诱发优秀人力资源流失

2、人际关系设计方法

起源：霍桑实验研究与人际关系学派

具体方法

工作扩大化（job enlargement）

工作轮换（job rotation）

工作丰富化（job enrichment）

工作扩大化

内涵界定：在水平层面上扩大工作范围，为员工提供更多的工作种类

特征评价

工作扩大化通过增加每个员工应掌握的技术种类和扩大操作工序的数量，在一定程序上降低了员工的单调感和厌烦情绪，提高了员工对工作的满意感

但这种方法仍然没有改变员工的工作性质，甚至有人批评说，工作扩大化只是使员工做更多工种的工作，并为企业管理当局提供了裁员的机会与借口

Herzberg批评工作扩大化是“0+0”

工作轮换

内涵界定：工作轮换是指在公司的几种不同职能领域为员工作出一系列的任务安排，或者在某一单一的职能领域或部门中为员工提供在不同工作岗位之间流动的机会

特征评价：

 特点和优点

减少枯燥，降低了员工的不满与厌烦

增强对公司不同职能的理解和认识

为员工提供了理解其他工作工序和发展技术的机会

利于对员工多技能开发，提升了员工工作转换能力和解决问题能力

潜在的问题

初期的适应导致生产率的损失和工作负担的加重

培训成本

轮换的范围和组织有序

强制 VS 自愿

采取工作轮换的方法并没有使员工的工作有任何实质性的变化，它只是为缓解员工对过分专业化的单一重复性工作所产生的厌烦感的一种权宜之计，如Herzberg批评工作轮换是“用一个0代替另外一个0”。

工作丰富化

内涵界定：通过对工作内容和责任层次基本的改变，旨在向工人提供更具挑战性的工作。

理论基础：赫茨伯格（Frederick Herzberg）的双因素（Two-Factor）理论

实施特征：

不是水平地增加员工的工作内容，而是垂直地增加管理控制与责任

通过对员工职务内容即工作本身的亲身体验，产生持久性的激励

让员工承担更多的任务、更大的责任、自主权和自我管理

使员工在完成工作的过程中，有机会获得一种成就感、认同感、责任感和自身发展

工作丰富化的实施措施

增加工作要求，赋予更多的责任

赋予员工尽可能多的自主权和控制权，让员工而不是别人来规划、控制他的工作，自己安排上下班时间、工作进度

畅通反馈渠道，让员工迅速知道自己的绩效

获得发展与学习的机会（培训与开发）

组成自然的工作群体，使每个员工都在自己的部门中了解全面的情况

实行任务合并，让员工从头至尾完成一项工作，而不只是承担其中的某一部分

建立客户关系，让员工有同客户交往的机会

工作丰富化原则与前提

员工绩效低落必须是因为激励不够，而不是培训问题

不存在其他更容易的改进方法

保健因子必须充足（薪水、工作环境）

工作本身的激励潜力还有待挖掘，即工作并不是足够有趣和具有挑战性

在技术上和经济上可行

员工愿意接受

辅助性工作设计

Part-time（非全日制工作）

Job-Sharing（工作分享）

Compressed Workweek（压缩工作周）

Flextime（弹性工作时间）

Homework（在家工作）

工作分析的组织与实施过程

一、工作分析的准备与设计

二、工作信息收集（1）

二、工作信息收集（2）

二、工作信息收集（3）

工作信息收集的方法

三、工作信息分析与综合

构建目标导向的工作分析系统（1）

构建目标导向的工作分析系统（2）

四、工作分析的结果表达

四、工作说明书的结果表达

职位描述的内容

（1）工作标识

工作标识，是关于职位的基本信息，是一职位区别于其他职位的基本标志。通过工作标识，可以向职位描述的阅读者传递关于该职位的基本信息，使其能够获得对该职位的基本认识。

 （2）工作概要

工作概要，又称为工作目的，是指用非常简洁和明确的一句话来表述该职位存在的价值和理由。

工作概要书写格式如下：

职位描述的内容

（3）工作范围

所谓工作范围，是指该职位的任职者所能掌控的资源的数量和质量，以及该职位的活动范围，它代表了该职位能够在多大程度上对企业产生影响，在多大程度上能够给企业带来损失。

工作范围常常采用清单的方式来表达，主要包括人力资源、财务资源和活动范围三个部分的内容：

职位描述的内容

（4）工作职责

所谓工作职责，主要指该职位通过一系列什么样的活动来实现组织的目标，并取得什么样的工作成果。它是在前面的工作标识与工作概要的基础上，进一步对职位的内容加以细化的部分。

工作职责的分析与梳理，主要有两种方法，一种是基于战略的职责分解，一种是基于流程的职责分析。

基于战略的职责分解：它侧重于对具体职责内容的界定，主要回答的是“该职位需要通过完成什么样的职责，来为组织创造价值？”

基于流程的职责分解：侧重于对每项工作职责中的角色与权限进行理顺，主要回答的是“在每项工作职责中，该职位应该扮演什么样的角色？应该如何处理与流程上下游之间的关系？”

职位描述的内容

（5）工作权限

工作权限，是指根据该职位的工作目标与工作职责，组织赋予该职位的决策范围、层级与控制力度。

 （6）业绩标准

业绩标准，又称为“业绩变量”，是在明确界定工作职责的基础上，对如何衡量每项职责的完成情况的规定。它是提取职位层级的绩效考核指标的重要基础和依据，在以考核为导向的职位描述中，业绩标准是其所必须包含的关键部分。

职位描述的内容

（7）工作关系

职位描述中所提到的工作关系主要包括两部分：

一是该职位在组织中的位置，用组织结构图来进行反映；

职位描述的内容

（7）工作关系

职位描述中所提到的工作关系主要包括两部分：

二是该职位任职者在工作过程中，与组织内部和外部各单位之间的工作联系，包括联系的对象、联系的方式、联系的内容和联系的频次等。

职位描述的内容

（8）工作压力因素与工作环境

工作压力因素主要指由于工作本身或工作环境的特点给任职者带来压力和不适的因素。我们主要关注工作时间的波动性、出差时间的百分比、工作负荷的大小这三个方面的特征。

工作环境条件，主要针对于操作工人的职位描述，其目标是界定工作的物理环境在多大程度上会对工人造成身体上的不适或者影响其身体健康。

任职资格

定义：任职资格指的是与工作绩效高度相关的一系列人员特征。具体包括：为了完成工作，并取得良好的工作绩效，任职者所需的具备的知识、技能、能力、以及个性特征要求。工作分析中的任职资格，又叫做工作规范，仅仅包含上述变量的一部分，并且表现出不同的形式。

构建职位的任职资格主要有以下四种途径：

以工作为导向的推导方法

以人员为导向的推导方法

基于定量化工作分析方法的任职资格推断

基于企业实证数据的任职资格体系

任职资格的内容

工作分析中的任职资格主要包括：

显性任职资格：

正式教育程度

工作经验或职业培训

工作技能

培训要求

隐性任职资格：主要是指承担工作所需的内在的能力、素质要求

任职资格的内容

隐性任职资格——工作能力要求

企业分层分类的能力要素体系主要包括以下几个组成部分（下图为某企业能力要素示例）：

隐性任职资格——工作能力要求

企业分层分类的能力要素体系主要包括以下几个组成部分（下图为某企业能力要素示例）：

第五章 员工招聘

本讲主要内容

一、招聘的涵义与重要性

1、招聘的涵义

2、招聘的重要性

3、当前企业招聘实践的特点

4、影响招聘的内外因素

5、影响求职者工作选择的因素

6、招聘理念

7、招聘的一般流程

1、招聘的涵义

 员工招聘是指组织根据人力资源规划，按照一定

的程序和方法，募集、挑选、录用具备资格条件的求

职者担任一定职位工作的系列活动。

 组织吸引和获得人力资源的过程，它保证组织在

合适的时间、为合适的岗位配备合适的人员。包含两

层含义：

（1）招募是发布招聘信息、吸引工作候选人的过程；

（2）甄选是从应聘人中甄别、遴选合格候选人、作出最终录用决策的过程。

2、招聘的重要性

（1）确保组织及时获得所需人员

（2）招聘对员工和组织影响深远

 影响组织形象

 影响员工质量

 人员与组织的匹配性

（3）招聘失败损失巨大

 历史成本

 重置成本

 机会成本

 竞业成本

3、当前企业招聘实践的特点

 当前，由于人才竞争空前激烈，新的竞争对人员提出更高要求，因此，组织十分重视招聘过程的有效性。目前主要特点：

（1）重视招聘理念（如真实职位预览、营销观点、注重企业形象等）；

（2）招聘人员的专业化、招聘程序的系统化；

（3）重视甄选过程（甄选工具多样化、注重合作能力和发展潜力）；

（4）采用先进技术（计算机的广泛使用、网上招聘、心理测评等）；

（5）突出个人与组织的适合，特别是价值观的匹配。

4、影响招聘的内外因素

外部因素

政府经济和产业政策

劳动法律

经济现状和经济技术发展

社会文化

劳动力市场

企业的地理位置

行业特点

内部因素

组织战略

组织形象

人力资源政策如薪酬政策等

招聘过程公平性

招聘标准的公平性

招聘人员素质和专业性

5、影响求职者工作选择的因素

 识别和把握求职者选择工作的影响因素是准确理解“顾客”需求、从而选择合适或恰当的招聘方式以吸引并获得所期望的人员。一般而言，有三类因素影响工作选择：

 （1）客观因素：指有关工作性质和特点、组织特点等方面的因素。

 （2）招聘活动：招聘人的态度、仪表，回复申请的速度、招聘方式、甄选的宽严都会传达给候选人不同的信息，从而影响候选人的选择。

 （3）主观因素：应聘人的背景、个性和价值观与组织文化、价值观等的符合性。

6、招聘理念

 招聘理念是企业对招聘所秉持的一种思想倾向或观念，在具体活动中体现。主要理念：

（1）内部招聘与外部招聘

（2）填补空缺与为工作与组织招聘

（3）招聘伦理

（4）营销观念

（1）内部招聘VS外部招聘

这是招聘前首先需要作出的决策。

内部招聘是指通过内部晋升或调配获得所需人力资源；

外部招聘是在企业内部人员不能满足需要时从外部获得合适人员。

企业的选择

有些企业或者说大多数企业都倾向内部招聘。

有些企业为了保证持续的活力和创新而不断从外部引进人才。

（2）填补空缺还是为工作招聘

填补空缺的招聘思想

只有企业内出现诸如员工的意外死亡、突然离职、退休，出现职位空缺时，才进行招聘。

为工作招聘则

不断考察工作与现有承担者是否匹配，如果出现差距，就需要采取措施，招聘更合适的人员，即为工作寻找最好的就职者。

目前，企业招聘中非常重视所招聘人员是否与组织相匹配。

（3）招聘伦理

招聘理念的转变

过去，企业为吸引优秀人才，在招聘中往往夸大宣传或作出无法实现的承诺，使一些人“被骗”到企业中。

目前，企业坚持客观、真实地反映企业实际情况，不仅展示企业工作中的优点和优势，也反映实际中的不足，以给应聘者真实、可信的印象。其中，比较有代表性的是真实职位预览（Realistic Job Preview, RJP）。

（4）招聘的营销观念

营销观念招聘的营销观念，即把应聘者视为顾客，向他们提供积极而有价值的服务。

需要对招聘人员进行认真选择和培训、对招聘海报、招聘展位等进行精心设计。

企业平时树立的形象也是这种观念的体现。人们愿意选择声誉好、有发展前景、对员工重视并提供个人发展机会的企业。

营销观念还能产生招聘的溢出效应

7、招聘的一般流程

（1）确定人力资源需求：工作分析、组织分析与招聘

（2）确定招募渠道：外部与内部

（3）选择与实施测评方法

（4）录用决策：三种模式

（5）招聘评价

具体步骤见书76页

录用决策的三种模式

根据使用甄选标准的方式可以将录用决策分为三种模式。

跨栏模式，是一种逐步淘汰的方法，候选人只有通过第一轮甄选才有资格进入下一轮甄选。经过多轮甄选，最后取胜者将被录用。

多重临界点（多切入点）模式，指申请人只有通过所有甄选项目中每一项的最低要求，才进入最后选择范围的方法。

补偿模式，在甄选过程中的高分项目能弥补低分的项目而获得录用考虑。

招聘评价的内容

招聘评价通常从三个方面进行：招聘成本、招聘方法、甄选效用。

二、 招聘过程管理

1、招聘人员的选择

2、招聘筛选金字塔

3、真实工作预览

4、招聘周期

5、人员招聘的要求

6、人员招聘的工作程序

7、招聘表格设计

1、招聘人员的选择

 （1）招聘人员的组成：人力资源部门的人员、用人部门的主管、招聘的工作岗位的同事和下属；

 （2）招聘人员的要求：招聘人员的风度是否优雅、知识是否丰富、办事作风是否干练、高水平的人际关系沟通技能、对公司的热心程度、对公司和工作了解的程度、被同事信任的程度等。

2、招聘筛选金字塔的概念

招聘筛选金字塔的概念：组织招募所吸引来的求职者、接到面试的通知者、实际接受面试者、接到录用通知者、新雇用人员依次减少，呈现金字塔型，叫招聘筛选金字塔。

（2）招聘的门槛设计

招聘比较重要的工作岗位上的任职者，要求员工的素质较高：高门槛策略，把申请资格设定得比较高，于是符合要求的申请人就比较少。

需招聘工作人员的岗位对于企业不是十分重要:低门槛策略，把申请资格设定得比较低，于是符合要求的申请人就比较多。这时组织就有比较充分的选择余地，招聘的成本也会较低。

3、真实工作预览

（1）真实工作预览的含义：组织在吸引工作申请人时，不要只宣传组织好的一面，同时要注意让申请人了解组织不足的一面，以便申请人对组织的真实情况有一个全面的了解 。

（2）真实工作预览的方式：组织可以使用小册子、录像带、光盘、广告和面谈等方式开展真实工作预览。

（3）真实工作预览的作用：减少离职率、增加工作的满意程度。

（4）真实工作预览的要求：真实性、详细程度、内容人全面性。

4、招聘周期

招聘周期（不同的工作岗位空缺填补的时间）

的长度受到诸多因素的影响：

不同国家或地区因劳动力市场的发达程度不同

企业的人力资源规划的质量

发现申请人的难度

反映了组织招聘和选择过程的效率。

5、人员招聘的要求

（1）符合国家的有关法律、政策和本国利益

（2）确保被录用人员的质量

（3）努力降低招聘成本，提高招聘的工作效

 率

（4）内部优先原则

6、人员招聘的工作程序

人员的需求预测和供给预测——确认空缺职位的任职资格及招聘选拔的内容和标准，据此再确定招聘的技术——拟定具体招聘计划，上报企业领导批准——人力资源部开展招聘的宣传广告及其他准备工作——审查求职申请表，进行初步筛选——组织面试或笔试——组织测验或测评——对拟录用的候选人进行体检和背景调查——试用——录用决策，签订劳动合同

7、招聘表格的设计

（1）人员需求表

（2）求职申请表

（3）面试通知

（4）面试记录表

（5）录用通知书

三、招聘方式

（一）内部招聘：布告法、推荐法、档案法

（二）外部招聘

1、招聘广告

2、职业中介机构

3、猎头公司

4、招聘会

5、校园招聘

6、网络招聘

7、其他方式

（内部招聘）1、员工推荐

员工推荐

在国外，被认为是最有效的招聘渠道,尤其适用于招聘具有特殊要求或专业性强的人员，而中小企业使用得也很多。

员工推荐的优点与缺点

优点：节约招聘成本；所招聘人员质量高、离职率低；容易招到稀缺人才。

缺点:容易形成裙带关系，容易引起违反平等就业法的质疑。

除了员工推荐，还有客户、供应商以及其他各种关系的推荐，是获得高级优秀人才的有效途径。

2、员工自荐

申请人自荐，即主动求职者:

主动求职者往往对自己充满自信（特别是向优秀企业求职者）、会优于校园或广告招聘的人。

对于这类求职者要注意回复，否则影响企业声誉。一要及时，二要恰当。

（外部招聘）1、招聘广告（Advertising）

招聘广告的优点与缺点

招聘广告的设计

设计步骤

确定目标人群——吸引哪类人

选择恰当媒体——聚焦目标人群

根据职位层次选择媒体覆盖范围（全国、地方、全球）

根据人员特性（专业性、特殊性）选择媒体（专业杂志等）

撰写广告内容——传递准确信息

内容精确完整；

措辞严谨，减少歧义或误会

评估应答状况——测试效果

每份广告成本；

吸引申请人数等

2、职业中介机构

职业中介机构是使用比较多的外部招聘渠道：

公共职业中介:由政府组织，主要面向一般劳动力，其中大部分是为失业者再就业提供机会，并承担失业保险管理。

私立职业中介:通过收费提供特殊服务，主要面向专家、管理人员以及技术工人。这类机构专长于某一特定领域，如专门提供某种专业人员,提供咨询和人力资源代理服务。

短期职业中介:专门提供临时员工的机构。临时员工范围包括一般计时工、专业技术员工等。

3、猎头公司

猎头公司是一种与职业介绍机构类似的职业中介机构，但是由于它们有特殊的运作方式和特殊的服务对象，所以经常被看作一种独立的招聘渠道。猎头公司专门为雇主物色和推荐高级主管人员和高级技术人员，他们设法诱使这些人才离开正在服务的公司。

利用猎头公司的注意事项

详细说明你所需要哪种人才及其理由。

了解猎头公司开展人才搜索的范围。

了解猎头公司直接负责为你服务的人的能力。

事先确定服务费用和支付方式。

选择值得信任的人。

向这些猎头公司以前的客户了解其服务的实际效果。

4、招聘会

招聘会是一般是由政府所辖人才机构及高校就业中心举办，主要服务于待就业群体及用人单位。招聘会一般分为现场招聘会和网络招聘会，日常中所讲的招聘会通常指的就是现场招聘会 。

一般分为应届生专场招聘会、大型综合招聘会、行业人才招聘会、中高级人才招聘会。

5、校园招聘

校园招聘是面向未来、以人才储备为目的的招聘渠道。

校园招聘的一般程序

进行招聘分析。确定短期和长期的对新人才的特定需要；

拟定职位要求。对职位所需要的职责、技能、能力等进行分析和描述，确定任职标准；

选择院校。选择的依据是：与本公司关键技术领域相关的学术水平；学生的质量；以往在大学招聘录用情况；公司声誉、影响，等等。

进行校园面试。举行招聘会，进行面试。

甄选候选人。

评估招聘。

如何选择学校

学校在本组织关键技术领域的学术水平；

符合本组织技术要求的专业的毕业生人数；

过去各校毕业生在本组织的业绩、留职率、录用数量与实际报到数量的比率；

学生的质量；

学校的地理位置。

最著名的学校并不总是最理想的招聘来源。

6、网络招聘

互联网正在成为使用频繁的招聘工具，许多企业利用自己的网站或者其他网站进行招聘。突出优点是招聘周期短、速度快、范围广。

网络或电子招聘的两种主要方式：

中心资源库方式：指在网上发布招聘信息并通过电子邮件或简历库收集应聘信息；

初级电子招聘：指在网上发布信息但鼓励应聘者通过传统渠道如写求职信等来应聘，也包括未在网上发布信息，但接受电子邮件求职的公司。

常见的招聘网站

前程无忧

人才信息库

智联招聘

中华英才网

中国国家人才网

北方人才市场

南方人才市场

电脑人才市场

人才热线

北京人才网

上海人才网

7、其他方式

使用临时或短期员工、员工租赁等方式

80年代中后期美国企业中较普遍使用。优点是增强灵活性，起到缓冲器作用等。

非正式招聘

通过举办特殊活动，吸引并发现潜在的工作申请人。如：安排到公司参观；在适当媒体上登载有关文章或广告；在专业会议上发表演讲；举办联谊晚会等。

适用于：有特殊要求员工；新公司或名声不大的公司等

四、甄选的过程与方法

1、甄选的概念与意义

2、甄选的基本过程

3、主要甄选工具

1、甄选的概念与意义

（1）甄选是招聘的一个核心环节，它是从工作申请人中挑选合格人选的过程

（2）甄选的意义

实现人力资源质量的预先控制

提高招聘的成本效益

为后期人力资源工作奠定基础

2、甄选的基本过程

预选（初步甄选）

面试

面试是使用最广泛的挑选方法，是重要的选拔工具，即通过面对面交流了解申请人更多信息。

测试

测试是用来衡量应聘人的某些方面的特征的一种工具。从态度、工作技能、技巧、特殊身体灵活性、智力及个性。

背景调查与推荐

背景调查就是对申请人提供的信息通过某种途径进行核实，以了解其真实性。

身体检查

通过前四步后，基本上确定了目标人选，此时，需要对他们进行身体检查

经过这一步以后，就可以确定最后录用决定。

3、主要甄选工具

企业可用于甄选的工具很多，常用的有个人简历、工作申请表、面试、评价中心、推荐核查、背景调查、各类测试等。

上述各种方法中，除了心理测试和评价中心外，我国企业可以直接运用，但其中面试是需要完善的；而心理测试和评价中心从长期看，也是一个趋势。

（1）个人简历

个人简历是外部求职者提交给企业的关于个人情况的文字材料。通常企业对简历提供信息的范围和重点没有控制力。

两种类型

主动求职者递交的简历；

按要求提供的简历。

简历提供的信息都是经过个人精心选择和修饰的。一般只用作初步甄选。

（2）工作申请表

工作申请表（Application Blank）是使用得比较普遍的初步甄选工具。可以分为一般性申请表、传记式申请表和权重式申请表。

申请表的作用：

确定申请人是否满足所申请工作的基本要求

帮助了解申请人是否具有与工作相关的某种特征或特性

判断申请人是否具有潜在的问题

（3）推荐核查和背景调查

当通过面试、测试等甄选后，对有潜力的应聘人有录用意向，就需要进行背景调查。目的是对申请人提供的各种信息进行证实，以了解更多的信息。

主要有两种方式。

请专门调查机构进行调查，例如信用情况、是否有犯罪、驾驶记录等；

向以前就职的组织、上级、同事、朋友以及申请人提供的推荐人进行了解。

内容

就学情况：如学历、学位

工作情况：工作时间、工作类型、工作绩效、工作成绩、工资、离职原因、是否愿意再回雇等

个人特性和能力：优点、与人相处的能力等

品行情况：如有无犯罪、违规、信用

（5）甄选测试

测试

 是用来测度个人某些特征的一种工具，利用这种工具可以测定个人的智力、能力、个性、兴趣、绩效潜力等方面的信息，为甄选决策提供帮助。

面 试

1、面试要达到的目的

由于用人单位的资格审查（简历）与初选（笔试）不能反映应聘者的全部信息，组织不能对应聘者进行深层次的了解。

让招聘者了解用人单位的情况，才能把应聘者由于前后反差大而离职的比例降到最低。

面试是双向选择的一个重要手段。使组织与个人各自得到所需要的信息，以便组织进行录用决策，个人进行是否加入组织的决策。

2、面试形态

⑴　从面试的组织形式来看，可分为结构式面试、非结构式面试、混合型面试

结构型面试：是在面试之前，已有一个固定的框架（提问清单），主考官根据框架，严格按照这个框架对每个应聘者分别作相同的提问。

优点：对应聘者均按同一标准进行，易于分析和比较人才的优劣，减少主考官的主观性。结构型面试的信度与效度较好。

缺点：过于僵化，难以随机应变，所收集信息的范围受到限制。不易更深层次地、真实地了解应聘者的情况。

2、面试形态

非结构式面试：无固定模式的面试，事先无需作太多的准备，主考官只要掌握组织、职位的基本情况，提一些开放式的问题。

优点：可因岗而异，因人而异，更深入、全面了解应聘者的情况。

缺点：缺乏统一标准，易带来偏差。对主考官要求更高，主考官需要有丰富的经验和很高的素质。

2、面试形态

混合型面试。将结构式面试与非结构式面试结合起来，即为混合型面试。即对部分问题结构化，主考官也可以根据面试情况随机提问。

此方法取两者之长，避两者之短，是最常见的一种面试方法。

2、面试形态

(2) 从面试的内容来分，又可以分为压力面试、BD面试、能力面试。

压力面试。给应聘者一个意象不到的问题，通常带有攻击性。以此观察和测试应聘者的应变能力和解决紧急问题的能力。

BD面试。即行为描述面试（Behavior Description Lnterview） 。这种面试是基于行为的连贯性原理发展起来的。通过BD面试了解两方面的信息：

一是应聘者过去的经历，判断他选择本组织工作的原因，预测他未来在本组织中发展所采取的行为模式。

二是了解他对特定行为所采取的行为模式，并将其行为模式与空缺职位所期望的行为模式进行比较分析。

能力面试。看应聘者如何去实现所追求的目标，而不是以往所取得的成就。这种面试是要先确定空缺职位的责任与能力，再看应聘者有否承担过与空缺职位类似的职位，或者是否处于类似的“情景”。

⑶ 从参与面试过程的人员来分，可分为单独面试、小组面试与成组面试

单独面试。能减少应试者心理承受能力。但容易受个别考官的视野限制，易舞弊。

小组面试。3—5人面试。易给应试者加压。能克服单独面试的缺陷，增强了考察的辨别能力，加大舞弊困难。

成组面试。如五人、七人领导小组，多考官考多名考生的面试。主要选拔经营性人才，在同一时间、同一地点，同一空间进行鉴别，比较人才。

4、面试者的心理弊端

首因效应：是指人对人的知觉中留下的第一印象。

晕轮效应：是指看见某一面试者某一特定方面表现优异，就断定他别的方面一定也好，以偏概全。

摩角效应：这就是见面试者某一方面表现不良，便全盘否定。

类已效应：一方面是排斥异已。一方面是像我。

选择性知觉；是指人的兴趣和偏好对知觉产生强烈的影响的知觉过程。

寻找超人

面试流程

1、面试准备

2、开始面试

3、收集信息

笔记和过渡

聆听 – 主动聆听

聆听 – 被动聆听 和 主动聆听

跟踪

4 、介绍，推销，结束面试

5、 面试评估

非言语信息的含义

掌握面试速度

（二）测试（TESTING）

1、心理测试

 -----就是通过一系列的心理学的方法来测量被试者的智力水平和个性方面差异的一种科学方法。

心理测试必须遵循的原则：

⑴对个人的隐私要加以保护

⑵心理测试选择的内容、实施、计分及测试结果的解释都是有严格的要求的。

⑶要做好充分的准备。如：导语、测试材料、实施手续、条件等。

（二）测试（TESTING）

1、心理测验

心理测试

职业兴趣测试

职业潜能测试

个性测试

工作价值观测试

智商测试（EQ ）

情商测试（EQ ）

财商测试（FQ ）

信息收集技术——心理测验

能力测验（成就测验）

人格测验

标准化vs.非标准化测验

文字测验vs.非文字测验

个别测验vs.团体测验

常模参照vs.标准参照

信息收集技术——心理测验

信息收集技术——心理测验

信息收集技术——心理测验

（二）测试（TESTING）

2、知识与技能测试

专业知识测试。（对管理人员的测试）

专业技能测试。（对操作人员的测试）

（二）测试（TESTING）

3、管理才能（岗位素质）测试

决策才能

组织才能

控制才能

人际才能

沟通才能

信息收集技术——心理测验

心理测验的问题

能力测验

记忆效果

现场发挥

人格测验

自陈量表：准确性问题

投射法：复杂

测验的信度和效度

情境模拟

无领导小组讨论。即受测人被划分在不同的小组，每组人数5－8人不等，不指定负责人，大家地位平等，要求就某些争议性的大问题进行讨论，最后要求形成一致意见，并以书面形式汇报。

文件筐作业。该技术假定应试者临时接替某个管理人员的工作，要求其在一定时间内处理完一大批文件，包括信函、电话记录等。测评人员通过观察应试者的处理过程来评价其各种能力的高低，(组织计划、分析判断、决策、处理事情的轻重缓急等)。

管理游戏。小组成员被分配到一定的任务，必须合作才能较好的解决。其特点是突破实际工作情境时间与空间的限制，具有趣味性，但不易观察。

案例分析。通过让被测人员阅读一些关于组织中的问题材料，然后让他准备出一系列的建议，以递交给更高一级的管理部门来考察被试者的综合能力和判断能力。

(三) 测试的效度和信度

测试效度：指一项测试的有效性程度。

测试信度：指一项测试的可靠性程度。

从有关人事学会得出的统计结果来看，人才招聘中不同方法的使用对人才的预测信度和效度也不同，面谈只有14―21％的可预测性，参考以往工作经验的数据为25―28％，推荐为30―36％，一般性的测评为46－52％，基于胜任能力的人才测评对应聘者的可预测性高达81－89％。

部分企业面试特点

Intel

 “你为什么要来英特尔？”

“你对自己的前途预测如何？”

 经理们希望听到真实的回答

恒基伟业

有时会组织10个人一起进行面试，出一道题，让他们互相辩论、挑剔。

比如招营销人员的时候，提问“谁能给我讲讲营销理论的发展过程”

常常采用压力式提问

部分企业面试特点

Microsoft

每一个面试者要同微软公司的5到8个人面谈，有时候可能要达到10个人。

唯智力论

Motorola

注重应聘者的道德素质

高度评价直言不讳指出摩托罗拉存在某些问题的应聘者

4 、介绍，推销，结束面试

招聘与甄选工作的管理

招聘网络的开发与维护

相关文件和工具设计

笔试与面试题库建设

对面试人员的培训

人才库建设

招聘工作考核

申请人的数量

申请人的质量

平等就业机会目标的实现

平均雇佣一个人的成本

用于填补空缺所需的时间

第七章 员工培训

正确认识培训的作用

人力资源开发是投资效益最高的领域

“一年之计，莫如树黍；十年之计，莫如树木；百年之计，莫如树人。”

人力资源开发是一项长期事业，不要抱有短期经营的思想

人力资源开发是企业竞争力的重要支点

没有不可用的蠢人，所谓“蠢人”是未培训好的有潜力的人才

培训的作用

 改进在现有职位的工作业绩

 为今后可能的提升做准备

 调动员工的积极性

 响应环境的变化

 建立优秀企业文化

员工培训概述

一、员工培训的含义与特点

 （一）含义：组织在将组织发展目标和员工个人发展目标相结合的基础上，有计划地组织员工从事学习和训练,提高员工的知识技能,改善员工的工作态度，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。

 （二）特点：对象（员工）内容（与工作有关）目的（提高绩效）主体（企业）。

二、培训的意义：1.实现组织目标 2.实现个人目标

 3.补充和延续教育 4.完善企业文化

三、影响员工培训的因素

 （一）外部因素

 1.政府 2.政策法规 3.经济发展水平

 4.科技发展水 5.工会 6.劳动力市场

 （二）内部因素

 1.企业的前景与战略 2.企业的发展阶段

 3.企业的行业特点 4.员工素质水平

 5.管理人员的发展水平

四、员工培训中的几个误区

 （一）培训是一项花钱的工作

 （二）新员工自然会适应工作

 （三）流行什么就培训什么

 （四）高层管理人员不必培训

 （五）培训后员工流失不合算

五、员工培训的基本原则

 1.服从企业战略和规划原则

 2.目标原则

 3.差异化原则（内容和人员的差异）

 4.激励原则

 5.实效原则

 6.效益原则

 7.方式方法多样性原则

六、员工培训的模型

培训作用模型

七、员工培训的种类

 1.员工职业生涯发展的培训

 新员工入门培训和上岗前培训

 员工上岗后的适应性培训

 员工转岗的培训

 专业技术人员的培训

 管理人员的培训

 员工退休前的培训

 2.员工的专门项目培训

 转变观念的培训

 专项技术培训

 专项管理培训

培训的过程

培训需求分析

确定培训目标

制定培训方案

培训方案实施

培训效果评价

一、培训需求分析

 培训需求分析的模型

培训需求分析的方法

1.问卷

2.观察

3.访谈

4.职位分析法

5.任务分解法

6.错误分析法

7.技术分析法

8.成效评估法

9.性向测试法

三、制定培训方案（确定培训对象和方法）

（一）确定培训对象（三个原则）

（二）选择培训方法

 1、在职培训

 2、离职培训

（三）培训技术

 1.讲授与研究式的培训方法与技术课堂讲授、研讨、互动学习、计划指导

 2.模拟与程序性的培训方法与技术情景模拟、角色扮演、行为示范、案例研究、游戏。

3.应用与调研式的培训方法与技术实习、考察、工作轮换、户外培训、实验室实验

4.应用现代科学技术手段的培训方法与技术远程学习、计算机培训、多媒体培训、虚拟现实智能指导系统

 5.其他培训方法与技术

 师带徒、心理能力、行为能力

 （四）主要培训技术介绍和效果比较

（五）培训实施计划的拟定

 1.确定培训目标

 2.选择培训对象

 3.选定培训项目和内容

 4.设计培训课程和教学计划

 5.选择培训场地与设施

 6.选择培训老师

 7.制定培训经费预算

 8.准备培训后勤保障

（六）培训控制

 1.把握培训目标的大方向

 2.注意观察和善于观察

 3.及时与培训对象交流

 4.保持与培训师的沟通

 5.运用适当的方式

四、培训方案的实施

1、培训课程与教材的开发与管理

2、培训师资的开发与管理

 内部讲师

 外部讲师

3、培训成果的转化

4、培训费用管理

5、管理人员的培训开发

一、培训效果评估的必要性

 （一）了解培训是否达到培训的目标

 （二）检查培训的成本、效率和效益

 （三）总结培训的经验和教训

二、培训效果评估的对象与内容

 （一）评估的两个对象

 1.对培训对象在培训中和培训后的评估

 2.对培训本身的评估

 （二）评估的内容

 反映、习得、行为、效果

三、培训效果评估的开展

（1）确定评估标准

a.培训的目标

b.培训成本

c.培训效率

d.资源利用

（2）确定评估方法

访谈法、问卷调查法、直接观察法、测验和模拟法以及档案记录分析法。

（3）培训效果的层次分析

a.反应层次

b.学习层次

c.行为层次

d.结果层次

四、培训效果的评估方法

 （一）定性评估法

 访谈、调查、观察、测试、检查记录

 （二）定量评估法

 投入—产出分析法、机会成本法、边际分析法

 假设检验法

 投入—产出分析法主要有培训收益和投资回报率

 TE=（É–È）×TS×T–C IR=TE/C×100%

 其中：TE----培训收益 IR---投资回报率

 É---培训前培训对象年收益 TE---培训收益

 È---培训后培训对象年收益 C---培训成本

 TS---参加培训的人数

 T---培训效益可持续的年限

五、培训效果评估程序

 （一）做出评估决定

 1.评估的可行性分析

 2.明确评估目的

 3.选择评估

 （二）评估规划

 1.评估形式的选择

 2.选择评估方案和测量技术

 3.评估进度安排

 （三）评估操作

 （四）撰写评估报告

六、实施培训效果评估应注意的问题

 （一）培训效果评估的标准

 目的、成本、效率、效益、培训资源的权衡

 （二）培训全面评估

 （三）评估结果的转移（培训结果转移到实际工作中）

六、培训工作管理

真正理解培训的重要意义

确定培训计划

建立健全培训组织

严格培训考核

保证培训投入

引子：小功不赏，则大功不立；小怨不赦，则大怨必生。

1.兔王遇到的难题。南山坡住着一群兔子。在蓝眼睛兔王的精心管理下，兔子们过得丰衣足食，其乐也融融。可是最近一段时间，外出寻找食物的兔子带回来的食物越来越少。为什么呢？兔王发现，原来是一部分兔子在偷懒。

2.奖励的必要性。兔王发现，那些偷懒的兔子不仅自己怠工，对其他的兔子也造成了消极的影响。那些不偷懒的兔子也认为，既然干多干少一个样，那还干个什么劲呢？也一个一个跟着偷起懒来。

于是，兔王决心要改变这种状况，宣布谁表现好谁就

可以得到他特别奖励的胡萝卜。

3.随意奖励，激起不满。一只小灰兔得到了兔王奖励的第一根胡萝卜，这件事在整个兔群中激起了轩然大波。兔王没想到反响如此强烈，而且居然是效果适得其反的反响。有几只老兔子前来找他谈话，数落小灰兔的种种不是，质问兔王凭什么奖励小灰兔？兔王说：“我认为小灰兔的工作表现不错。如果你们也能积极表现，自然也会得到奖励。”

4.兔子们学会了变脸。于是，兔子们发现了获取奖励的秘诀。几乎所有的兔子都认为，只要善于在兔王面前表现自己，就能得到奖励的胡萝卜。

那些老实的兔子因为不善于表现，总是吃闷亏。于是，日久天长，在兔群中竟然盛行起一种变脸式(当面一套背后一套)的工作作风。许多兔子都在想方设法地讨兔王的欢心，甚至不惜弄虚作假。兔子们勤劳朴实的优良传统遭到了严重打击。

5.有规矩才能成方圆。为了改革兔子们弄虚作假的弊端，兔王在老兔子们的帮助下，制定了一套有据可依的奖励办法。这个办法规定，兔子们采集回来的食物必须经过验收，然后可以按照完成的数量得到奖励。一时之间，兔子们的工作效率为之一变，食物的库存量大有提高。

6.注意奖励制度的改革。没过多久，兔子们的工作效率又陷入了每况愈下的困境。兔王仔细一调查，原来在兔群附近的食物源早已被过度开采，却没有谁愿意主动去寻找新的食物源。有一只长耳朵的大白兔指责他惟数量论，助长了一种短期行为的功利主义思想，不利于培养那些真正有益于兔群长期发展的行为动机。

7.当规矩被破坏之后。兔王觉得长耳兔说得很有道理。有一天，小灰兔素素没能完成当天的任务，他的好朋友都都主动把自己采集的蘑菇送给他。兔王听说了这件事，对都都助人为乐的品德非常赞赏。

过了两天，兔王刚好碰到都都，一高兴就给了都都双倍的奖励。此例一开，变脸游戏又重新风行起来。大家都变着法子讨好兔王，不会讨好的就找着兔王吵闹，弄得兔王坐卧不宁、烦躁不安。

8.胡萝卜也会失去激励作用。时间一长，情况愈演愈烈，如果没有高额的奖励，谁也不愿意去劳动。可是，如果没有人工作，大家的食物从哪里来呢？兔王万般无奈，宣布凡是愿意为兔群做贡献的志愿者，可立即领到一大筐胡萝卜。布告一出，报名应征者好不踊跃。兔王心想，重赏之下，果然有勇夫。谁也没料到，那些报名的兔子居然没有一个如期完成任务。兔王跑去责备他们。他们说：“这不能怨我呀，兔王。既然胡萝卜已经到手，谁还有心思去干活呢？”

 第八章 员工激励

一、激励的含义

激励就是为了特定的目的而去影响人们的内在需求或动机，从而强化、引导或改变人们行为的反复过程。核心是调动员工工作积极性。

内在需要：人们对某种目标的渴求和欲望，包括基本的如衣、食、住等需要，到各种高层次的需要如社交、自尊、自我肯定等需求。

动机是指诱发、活跃、推动并指导和引导行为指向目标的一种内在状态

组织激励的作用：

1、激励有助于组织形成凝聚力

2、激励有助于提高员工工作的自觉性、主动性和创造性。

3、激励有助于员工保持良好的工作绩效。

马斯洛理论的三个基本论点：

人的需要具有层次性，需要呈阶梯式逐级上升，只有前一层需要得到满足后，上一层需要才显出其激励作用。

人是有需要的动物，需要的存在是促使人产生行为的基础

当某种需要得到满足，该需要就失去了对行为的唤起作用，即已经得到满足的需要不能再起激励的作用；

2 、Alderfer 的“ERG”理论：

阿尔德弗通过对工人的大量调研，认为人的需要可归纳为三种：即生存需要（E），相互关系需要（R），成长发展需要（G）。理论要点有：

需要分为三种，生存需要—生理和安全需要、相互关系需要—社交和尊重需要，成长需要—自我实现

三种需要不都是与生俱来的，有些是后天培养的。

三种需要之间的关系复杂

3、成就需要理论：

50年代提出，称为成就需要理论，认为除去生理需要之外，个体在工作环境中有三种主要的动机或需要 。

成就需要：达到标准、追求卓越、争取成功的需要。

 个人责任 + 反馈 + 中等程度的风险

权力需要：影响或控制他人且不受他人控制的欲望。

 承担责任 + 竞争性、地位取向的工作

友谊需要：建立良好人际关系的愿望。

 合作环境 + 友谊 + 被喜爱和接纳

该理论实际上关心的是人的成就动机，对发现高成就需要的人及培养下属的成就需要非常有用。

实际上，人们在不同程度上都有以上三种动机，但各种需要的强弱程度因人而异。其早期的许多著作都强调了成就需要对工商界人士的重要性。他认为具有高度成就需要的人，对企业和国家都有重要作用。企业中这类人越多，其发展将越快，获利也就越多。他还发现成就激励在小企业更普遍。此外，人的成就激励是可以通过教学逐步发展的，甚至对于身处不同文化环境的人们也可同样传授。

增进个人成就需要的四个方法：

第一：以成功人士为楷模，有意识的宣传取得高成就的人的形象。如果某人周围的人都取得了成功，就会刺激起他也想取得成功的动机。

第二：有意识的安排一些成功反馈，每过一个阶段，对已取得的成绩和进步应加以肯定，对每次成功都给予一定的奖励。

第三：改变自我观感，通过增强人的自信，促使人们相信每个人通过努力都能取得成功，从而改变自身形象，成为一个有高度事业心和责任感的人

第四：控制遐想。经常用正面的思想鼓励自己，当人处于紧张状态时，可采用不断和自己对话的方式来克服消极的意识。

 麦克利兰以后的研究又发现，权力需要对管理人员来说是最为重要的。最为有效的管理者通常是那些有高度权力需要、适度成就需要和低度社交需要的人。

4.赫兹伯格：双因素理论

 50年代赫茨伯格对美国9个企业的203名工程师和会计师进行了1844人次调查，发现员工不满意的因素多为工作环境造成，满意则多为工作本身造成的。个人对工作的态度在很大程度上决定了任务的成败。

保健因素：导致工作不满意的因素，例如企业政策、工资水平、工作环境、劳动保护等。这类因素处理得不好会引发工作不满情绪的产生，处理得好可预防和消除这种不满。但它不能起激励作用，只能起到保持人的积极性，维持工作现状的作用。

激励因素：

能够促使人们产生工作满意感的因素就叫激励

因素，激励因素主要包括以下内容：

第一，工作表现机会和工作带来的愉快，

第二，工作上的成就感

第三，由于良好的工作成绩而得到的奖励

第四，对未来发展的期望

第五，职务上的责任感

激励-保健理论要点

贡献：

第一，采取了某种激励措施后并不一定能带来满意

第二，满足各种需要所引起的激励效果是不一样的

第三，要调动人的积极性，不仅要注意物质利益和工作条件等外部因素，更重要的是用一些内在因素来调动人的积极性

缺陷：

第一，其调查取样的数量和对象缺乏代表性

第二，其在调查时，问卷的方法和题目有缺陷

第三，他认为满意和生产力的提高有必然的联系，实际上满意并不等于劳动生产率的提高

第四，他将保健因素和激励因素截然分开是不妥的

启示：

第一，在激励时，应注意区别保健因素和激励因素；

第二，当前，中国的温饱问题还没有解决，所以工资和奖金不仅仅是保健因素，如果运用得当，也表现出显著的激励作用；

第三，应注意激励深度问题；

第四，随着温饱问题的解决，内在激励的重要性越来越明显。

Z 理论

由美国日裔学者威廉大内在比较了日本企业和美国企业的不同的管理特点之后，参照X理论和Y理论，提出的新理论。

其研究的内容是人与企业、人与工作之间的关系。该理论认为，一切企业的成功都离不开信任、敏感与亲密，因此主张以坦白、开放和沟通作为基本原则来实行民主管理。

Z理论的要点：

第一、采取长期雇用制度。即使最不景气时，也不解雇职工，而是采取减少工作时间、削减奖金津贴等来度过难关，使职工职业有保障，更关心企业利益，这样职工流动率也低；

第二、缓慢地评价和提升；

第三、适度的专业化职业发展途径。培养职工“一专多能”；

第四、含蓄的控制机制。利用集体压力等非正式控制，但检测手段必须明确而又正规；

第五、集体参与决策；

第六、分工负责制；

第七、对职工全面关心，上下级建立融洽的关系，强调通过职工参与管理来提高生产率及改善工作生活品质。

该理论强调管理中的文化特性，主要由信任、敏感和亲密性所组成。根据这种理论，管理者要对员工表示信任，而信任可以激励员工以真诚的态度对待企业、对待同事，为企业忠心工作。微妙性是指企业对员工不同个性的了解，以便根据各自的个性和特长组成最佳搭档或团队，增强劳动生产率。而亲密性强调个人感情的作用，提倡在员工之间应建立一种亲密和谐的伙伴关系，为了企业的目标而共同努力。

6.佛罗姆：期望理论

 V.H.Vroom于1964年《工作与激励》一书中提出，只有当个体预期到某一行为能给自己带来既定结果，并且这一结果对自己有吸引力时，才会采取该行为。组织所提供的奖赏应该能够与个体的需要一致；奖赏的重点应放在对员工有吸引力的行为上；期望来自员工的知觉，而不一定是实际情况本身。

理论要点：该理论认为人们在预期他们的行动将会有助于达到某个目标的情况下才会被激励起来去做某些事情以达到这个目标，即：M=V\*E

M——激发力量。这是指调动一个人的积极性，激发出人的内部潜力的强度。

V——效价。指达成目标后对于满足个人需要其价值的大小。

E——期望值。这是指根据以往的经验进行的主观判断，一定行为能导致某种结果的概率。

期望理论对我们的启示：

该理论说明，激励实质上是选择过程，促使人们去做某些事的心理将依赖于效价和期望值两个因素。这个公式实际上提出了在进行激励时要处理好两个方面的关系：

（1）设置目标应符合下列各点：第一、必须将组织目标纳入其中或将组织上所希望出现的行为列为目标导向行动，使成员只能在完成组织目标后才能达到个人目标；第二、目标的设置必须是受激励者所迫切需要的；第三、目标的设置要适当，目标太大望洋兴叹，目标太小激励又不够；第四、设置目标最好让大家参与讨论。

（2）管理者在设置目标的同时，还应提供一定的保证条件，也就是说要提高目标实现的可能性。

7.亚当斯：公平理论

 J.Stacy Adams在1965年发表的《社会交换的不公平》一书提出。主要观点，人是社会人，员工的积极性不仅受到自己绝对收入的影响，而且更受到其相对收入的影响。员工总是先考察自己的收入与付出的比率，然后还将这一比率与他人的比率进行比较。

对公平理论的分析：

公平理论提出的基本观点是客观存在的，但公平本身却是一个相当复杂的问题，这主要是因为第一：它与个人的主观判断有关。第二：它与个人所持的公平标准有关。第三：它与绩效的评定有关。第四：它与评定人有关。

公平理论对我们的启示：

影响激励效果的不仅有报酬的绝对值，还有报酬的相对值，所以激励应力求公平，使等式在客观上成立，尽管有主观判断的误差，也不致造成严重的不公平感。与此同时在激励过程中应注意对被激励者进行公平心理的疏导，引导其树立正确的公平观。公平理论对报酬分配至少在以下四个方面提供了一种价值建议：

第一：按时间付酬时，收入超过应得报酬的员工的生产力水平将高于收入公平的员工。

第二：按时间付酬对于收入低于应得报酬的员工来说，将降低生产的数量和质量。

第三：按产量付酬时，收入超过应得报酬的员工与那些收入公平的员工相比，产品生产数量增加不多而主要是提高产品质量。

第四：按产量付酬时，收入低于应得报酬的员工与收入公平的员工相比，他的产量高而质量低。

公平理论的不足之处：

在于员工本身对公平的判断是极其主观的，这种行为对管理者施加了比较大的压力。因为人们总是倾向于过高估计自我的付出，而过低估计自己所得到的报酬，而对他人的估计则刚好相反。因此管理者在应用该理论时，应注意实际工作绩效与报酬之间的合理性，并留心对组织的知识吸收和有特别贡献的个别员工的心理平衡。

8、斯金纳：强化理论

 强化理论的核心是“趋利避害”

 美国哈佛的B.F.Skinner根据心理学中关于人具有学习能力，通过改变其生存环境可以强化或减弱其行为，着眼于如何引导人的行为，提出强化理论。认为人的行为由外部因素（强化物）控制。

理论要点：

无论是人还是动物，其行为是对其所获刺激的函数。为了达到某种目的，都会采取一定的行为，这种行为将作用于环境，当行为的结果对他或它有利时，这种行为就会重复出现，当行为的结果不利时，这种行为就会减弱或消失。这就是环境对行为强化的结果。

强化理论的启示：

第一：正强化的科学方法是：应使强化的方式保持间断性，间断的时间和数量也不固定，亦即管理人员应根据组织的需要和职工的行为状况，不定期、不定量地实施强化。

第二：负强化的科学方法是：要维持其连续性，对每一次不符合组织目标的行为都应及时给与处罚。

第三：强化理论的应用应注意以下几点，一是要依照强化对象的不同需要采用不同的强化措施，二是小步子前进，分阶段设立目标，三是及时反馈。

五、激励理论的启示

认清个体差异

使人与岗位相匹配：对高成就者尤其重要

恰当运用目标：有一定难度的具体目标

确保个体认为目标是可以达到的：胜任工作

个别化奖励：手段的针对性

奖励与绩效挂钩：增加透明度

检查公平系统：对某人公平并不意味着对其他人也公平

不要忽视钱的因素：金钱是大多数人从事工作的原因

激励实践

在整个过程中，激励是与人的行为紧密联系在一起的，激励的作用主要表现在以下三个方面：

第一：需要的强化。人的需要很复杂，而激励工作要强化的是那些有利于组织目标实现的人的需要。例如销售人员。

第二：动机的引导。强化的需要不一定即能得到预期的行为，因为可能有多种行为都能提供同一种满足。例如销售员想得到更多报酬，可以努力工作也可保持现状而去兼职，也可跳槽，更甚以非正当手段去牟取更高收入。因此管理者可以通过说服教育以及相应的激励措施来杜绝其不良动机，从而引导其动机向对组织目标有利的行为上来。

第三：提供行动条件。要激励人行动就应为他提供条件帮助他们实现目标。

在激励过程中，行动结果提供的反馈又会反过来影响人的需要，也就是当人的需要得到满足时，这种需要就会得到强化，其行为的动机就会更强烈，或产生进一步的需要：相反，如果这种需要没有很好的被满足，那么显然就会影响下一次的激励效果。

三、激励与人性假设

在不同的近代历史时期中，社会学家和管理学家曾经有过各种不同的对“人性”的假设，在不同的人性假设指导下，管理者会采用不同的方法与手段来激励人。

1、“经济人”假设 -- X理论

最早是由斯密提出的。这种假设认为人的一切行为都是为了最大限度地满足自己的利益，工作的动机是为获得经济报酬。所以组织就以权力与控制体系来保护组织本身及引导员工，以经济报酬来使人们服从和作出绩效。

所以管理的对策是：“胡萝卜加大棒”

2、“社会人”假设

霍桑试验中提出。

这种假设认为社会性需求的满足往往比经济上的报酬更能激励人们，所以组织应更加注意从事工作的人们的要求，重视员工之间的关系，培养和形成员工的归属感，提倡集体奖励制度。

对策：重视员工的需求、关系、归属感、认同感

3、“自我实现的人”假设 --Y理论

马斯洛首先提出的

这种假设认为人们除了物质的社会需求之外，还有一种想充分运用自己的各种能力，发挥自身潜力，实现自我价值的欲望。因此组织应创造条件，在让人们的这种欲望得到满足的同时，也让组织的目标得以实现。

对策：使工作安排富有意义、挑战性、成就感。

4、“复杂人”假设 --超Y理论

麻省理工学院心理学教授薛恩提出了复杂人的概念。

这种假设认为任何假设都不能适用于一切人。由于人是复杂的，人的要求随着各种变化而变化，因此要求管理者根据不同的人，因人因事而异，灵活采取不同的管理措施。

对策：权变理论

第九章 绩效评估

绩效评估：困难重重

大约65%的公司对他们的评估制度有一定程度上的不满。

有80%以上的公司都对其评估制度不满意。

戴明：绩效评估过程为管理的七大致命疾病之一。

绩效评估困难所在

很难评估创意的价值

很难评估团队工作中的个人价值

往往忽略了不可抗力的因素

评估方法本身需要不断提高

主管害怕评估有负面影响

员工总觉得自己没有受到公正的评价和待遇

评估过程容易受到外界因素的干扰

1、绩效的概念

工作行为？

工作结果？

工作行为与工作结果的结合？折中？

人们所作的同组织目标相关的、可观测的、具有可评价要素的行为，这些行为对个人或组织效率具有积极或消极的作用。

绩效的概念

1、从管理学的角度看，绩效是组织期望的结果，是员工对组织的承诺。它包括个人绩效和组织绩效两个方面。组织绩效是建立在个人绩效实现的基础上，但个人绩效的实现并不一定保证组织是有绩效的。如果组织的绩效按一定的逻辑关系被层层分解到每一个工作岗位以及每一个人的时候，只要每一个人都达成了组织的要求，组织的绩效就实现了。

2、从经济学的角度看，绩效与薪酬是员工和组织之间的对等承诺关系，绩效是员工对组织的承诺，而薪酬是组织对员工所作出的承诺。当员工完成了他对组织的承诺的时候，组织就实现其对员工的承诺。

3、为什么要进行绩效评估（意义、作用）

绩效评估的目标：

 正确地评价员工的工作

1、从公司角度：

解决涨工资和发奖金的问题（激励）：

 谁该涨？谁不该涨？该涨多少？等等

解决员工的人事调整问题

 谁该晋升？谁该调岗？谁该辞退？等等

3、为什么要进行绩效评估

了解员工培训和教育的需要

 谁需要什么样的培训？等等

提高工作绩效

探讨未来发展目标、改进绩效

2、从员工角度：

了解了公司对他工作的评价

知道了自己改进工作的方向

3、为什么要进行绩效评估

美国组织行为学家约翰·伊凡斯维其认为，绩效考

核可以达到以下八个方面的目的：

 1、为员工的晋升、降职、调职和离职提供依据

 2、组织对员工的绩效考评的反馈

 3、对员工和团队对组织的贡献进行评估；

 4、为员工的薪酬决策提供依据

 5、对招聘选择和工作分配的决策进行评估

 6、了解员工和团队的培训和教育的需要

 7、对培训和员工职业生涯规划效果的评估

 8、对工作计划、预算评估和人力资源规划提供信息

4、绩效评估与传统人事评估的区别

绩效评估与传统人事评估的区别

5、评估标准有效的八项特征

标准是基于工作而非工作者

标准是可以达到的

标准是为人所知的

标准是经过下上制定的

标准要尽可能具体而且可衡量

标准有时间限制

标准必须有意义

标准是可以改变的

360度考评

绩效评估的一般程序

（一）评估准备

 为了保证绩效评估顺利进行，必须事先制订计划。首先要明确评估的目的和对象，然后再根据目的、对象选择重点的考评内容、考评时间和方法，绩效评估指标体系。

（二）技术准备

 绩效评估是一项技术性很强的工作。其技术准备包括拟定、审核评估标准，选择或设计评估方法，培训评估人员等内容。

（三）收集资料信息

 搜集信息的方法主要有：１．生产记录法；２．定期抽查法。；３．考勤记录法；４．项目评定法；５．减分抽查法；６．限度事例法；７．指导记录法。

（四）绩效评估

 这一阶段的任务是对员工个人的绩效等做出综合性的评估。

（五）绩效评估反馈

（六）绩效评估的审核

1、人力资源部负责编制考评实施方案，设计考评工具，拟定考评计划，对各级考评者进行培训，并提出处理考评结果的应对措施，供考评委员会决策。

2、各级主管组织员工撰写述职报告并进行自评。

3、所有员工对本人在考评期间内的工作业绩及行为表现（工作态度、工作能力）进行总结，核心是对照企业对自己的职责和目标要求进行自我评价。

4、部门主管根据受评人日常工作目标完成程度、管理日志记录、考勤记录、统计资料、个人述职等，在对受评人各方面表现充分了解的基础上，负责进行客观、公正的评估评价，并指出对受评人的期望或工作建议，交部门上级主管审核。

5、主管负责与下属进行绩效面谈。当直接主管和员工就绩效评估初步结果谈话结束后，员工可以保留自己的意见，但必须在考评表上签字。员工若对自己的考评结果有疑问，有权向上级主管或考评委进行反映或申诉。

6、人力资源部负责收集、汇总所有考评结果，编制考评结果一览表，报公司考评委员会审核。

7、考评委员会听取各部门的分别汇报，对重点结果进行讨论和平衡，纠正考评中的偏差，确定最后的评价结果。

8、人力资源部负责整理最终考评结果，进行结果兑现，分类建立员工绩效考评档案。

9、各部门主管就绩效考评的最终结果与下属面谈沟通，对受评人的工作表现达成一致意见，肯定受评人的优点所在，同时指出有待改进的问题和方向，双方共同制定可行的绩效改进计划和个人发展计划，提高个人及组织绩效。

10、人力资源部对本次绩效考评成效进行总结分析，并对以后的绩效考评提出新的改进意见和方案，规划新的人力资源发展计划。

绩效评估中的角色

 公司人力资源部----------评估制度的制定

 人力资源部与各部门------评估制度的细化

 （评估的部门特色）

 HR与管理者的共同责任-----绩效标准的建立

 （落实到具体职位）

 各级管理者--------------绩效评估的实施

 （计划、观察、评价、辅导、沟通）

绩效评估的准确性

（1）效度是指评估结果与真正的工作绩效的相关程度，即用某一评估标准所测到绩效是否准确。

 为了提高评估的效度，应根据工作职责设置评估的维度和每一维度的具体评估项目，在充分调查研究的基础上确定每一项目等级设定的级差数以及不同维度的权重数，并着重评估具体的、可量化测定的指标，不要流于泛泛的一般性评估。

（2）信度是指评估结果的一致性和稳定性程度，即用同一评估方法和程序对员工在相近的时间内所进行的两次测评结果应当是一致的。

 影响考绩信度的因素有评估者和被考评者的情绪、疲劳程度、健康状况等，也有与评估标准有关的因素，如评估项目的数量和程序，忽略了某些重要的评估维度，不同的评估者对所评估维度的意义及权重有不同的认识等，这些因素都会降低考绩的信度。为了提高考绩的信度，在进行评估前应首先对评估者进行培训，并使评估的时间、方法与程序等尽量标准化。

绩效评估
(Performance Appraisal)

三、绩效评估的方法

1、绩效考评方法的类型

（一）员工特征导向的评价方法

 以员工特征为导向的评价方法衡量的是员工个人特征，如决策能力、对组织的忠诚、人际沟通技巧和工作的主动性等方面，它反映员工潜在形态的劳动。它主要关注的是员工潜在的素质如何，而不重视员工的实际动手情况如何。

 这种评价方法的优点是简便易行，其局限性性有三：一是该类方法的有效性较差，评价过程中所衡量的员工特征与其工作结果之间缺乏确定的关系；二是该类方法缺乏稳定性，特别是不同的评价者对同一个员工的评价结果可能相差很大；三是该类方法无法为员工提供有益的反馈信息。

（二）员工行为导向的评价方法

 以员工行为为导向的评价方法衡量的是员工在工作中的行为，如完成任务、遵守纪律、提交建议、服从指令等方面的具体情况，它反映员工流动形态的劳动。

 它主要关注的是员工在工作过程中的行为，而不重视员工静态和潜在的素质。这种方法在工作完成方式对于组织的目标实现非常重要的情况下特别有效，它提供改进工作绩效的反馈信息，其局限性是无法涵盖员工达成理想工作绩效的全部行为。

行为导向型主观考评方法

 （排列法、选择排列法、成对比较法、强制分布法）

行为导向型客观考评方法

 （关键事件法、行为锚定法等级评价、行为观察法、加权选择量表法）

结果导向型考评方法

 （目标管理法、绩效标准法、直接指标法、成绩记录法）

一、排列法

正态分布考核结果

优点

评估内容全面

打分档次较多

缺点

受主观因素影响

没有加权

五、关键事件法

按照反映绩效的关键事件进行评分

在基本分的基础上进行加分和减分

应用举例

≥80分晋升

< 70分辞退

关键事件记录的注意事项

评估记录并非一种标准，而是收集员工工作上的重要事迹。员工间比较困难

收集的事实需要以能协助员工了解工作需要、兼顾发展员工潜能为原则。

所收集的事件资料，都是明确易观察且对绩效好坏有直接关联的。

必须能全面考虑每一个事实。

对关键事件的记录时间极为重要。

优点

努力排除主观因素的影响

评估结果建立在行为和结果基础之上

可根据评估结果明确改进方向

缺点

工作量大

加减分项目及幅度确定较难

六、行为锚定等级评价法

(Behavior Anchor Rating Scales, BARS)

综合了关键事件法和行为评价等法的长处，避免其短处。

每个职务的每个考评维度都有一个评分量表

典型的行为描述确定分数等级

使被评估者看到明确的改进目标

优点

使评估结果比较客观、公正

使被评估者看到明确的改进目标

缺点

评估方法的设计成本非常高

可参照行为的有限性

七、360°评估

360°评估：

 直接上级

 平级同事

 下属

 顾客

 本人

 外界专家

360°评估的建议-1

360°评估不用在决策上，而只用在开发上

并将这一点情况告诉雇员

帮助雇员解释这些评价并做出行动计划

个人导师处理其中的不准确信息

360°评估的建议-2

不要把所有评估结果都告诉雇员

不要让所有评价者都评价所有方面

在评价中包含目标设定

有规律地执行360°评估

评价360°评估系统自身的有效性

平衡记分法

对部门评估的意义

全面理解员工的义务

部门领导的绩效

指标

财务结果

顾客

内部业务

创新和学习

平衡积分卡（一）

关注的是企业组织绩效

以企业竞争战略为出发点

平衡性：长期目标和短期目标之间，外部衡量和内部衡量之间等的平衡

从财务、顾客、内部业务及创新与学习四个角度进行绩效考核指标设置

平衡积分卡（二）

财务方面：对股东来说哪些财务目标是最重要的？ 哪些财务目标最符合组织的战略并取得成功? 常用的指标：利润率、现金流量、收入增长、项目收益、毛利率、回款率、税后净利润、净现值

顾客角度：我们对目标市场提供的价值定位是什么？哪些目标最清楚地反映了我们对客户的承诺？ 常用的指标：市场份额、用户排名调查、新客户的增加、客户的保有率、客户满意度、品牌形象识别、服务差错率

平衡积分卡（三）

内部业务方面：我们要再哪些流程上表现优异才能成功实施组织战略？我们要再哪些流程上表现优异才能实现关键的财务和客户目标？常用的指标：产品（服务）质量、产品开发与创新、事故回应速度、安全与环境影响、劳动生产率、设计开发周期、生产周期、生产计划、预测准确率、项目完成指标、关键员工流失率

学习方面：我们的员工要提高哪些关键能力才能改进核心流程，达到客户和财务目标从而成功执行组织战略？我们如何通过改善业务流程和提高员工团队合作、解决问题能力和工作主动性，来提供员工的流动性和建立有效的组织文化，从而成功地执行组织战略？常用指标：提供新服务收入的比例、员工满意度、改善提高效率指数、关键技能的发展、继任计划、领导能力的发展、员工建议数、新产品上市的时间、新产品收入所占比例

评估方法总结

基于特征的方法(Trait based)：

配对比较法；等差图表法；点因素法；关键绩效指标法；

基于行为的(Behavior based)：

关键事件法；行为锚定评分法

基于结果的方法(Result based)：

产量评估；目标考核法

三类评估方法的侧重点

三类评估方法的优缺点比较

管理咨询公司将企业战略目标（Objective）和影响员工绩效的三个重要因素职位分析（Position Analysis）、绩效管理（Performance Evaluation）、薪酬管理（Payment Design）统一起来形成了P-O模型。

以企业战略目标为出发点，职位分析为绩效管理提供了考评内容和方法，同时界定了不同职位间的薪酬差别；绩效考评的结果决定了员工的绩效工资，同时员工绩效的考评结果成为工作再设计以及职位变动的重要参考；而薪酬作为一种重要的反馈机制能够支持绩效体系持久、高效运行。通过P-O模型的导入，将员工的关注点与企业的关注点有机的结合，从而使企业与员工结成协调统一的共同体。

绩效评估
(Performance Appraisal)

三、绩效评估面谈

2、绩效评估面谈工作

尽量掌握员工“诚实”的回答，取得他们的信任

与雇员坦诚相见

解释给雇员听

评价只是暂时性的

摘述要点

（1）评估面谈：怎么谈？

（2）评估面谈：选什么地方？

办公室：严肃、重要

家中：亲切、平等

路上、室外：随便

公园、林荫路：平等、非正式

（3）评估面谈：坐多远？
 ——人的空间距离

近：地中海国家、法国、南美人；文化低；地位低；外向；愉快的人；女人（同性间）

远：北欧、英国、北美人；文化高；地位高；内向；不愉快的人；男人（同性间）

女性间：84cm

男性间：106cm

女性在陌生男性面前：134cm

男性在女性面前：88cm

（4）评估面谈：坐什么位置？

3、绩效评估可能失败的10个原因

管理者缺乏雇员实际绩效的相关信息

评价雇员绩效的标准不明确

管理者不严肃地执行评估

评估系统未经管理者与员工讨论

管理者在评估过程中的不诚实

管理者缺乏评估技能

雇员没有得到及时的评估反馈

没有奖励优秀绩效的资源

对雇员发展考虑很少

管理者在评价过程中用模糊的语言

4、有效的绩效评估系统的标准

评定表格的质量

评定的准确性

宽厚性错误和严厉性错误

趋中性错误

光环效应

隐含人格理论

近因性错误

法律标准

5、绩效评估莫入“五误区”

误区一：把绩效评估等同于绩效管理

误区二：重评估，轻沟通

误区三：实施主体角色错位

误区四：绩效评估只是一种奖惩手段

误区五：只要评估体系合理，评估结果就公正

6、减少误差的措施

全方位评价，非笼统评价

注重工作，非注重人

评估表上忌用含混不清词语

一个人不一次评估太多人

对评估者和被评估者都做必要的培训

绩效评估
(Performance Appraisal)

四、绩效评估体系的设计

1、绩效评估系统

2、绩效评估指标及特征

绩效评估指标是用于沟通和评估被评估员工绩效的定

量化或行为化的标准体系，它是对员工绩效的数量和

质量进行评估的准则和依据。（鉴定和导向作用）

良好绩效评估指标具体的条件（SMART）

S代表的是SPECIFIC，是指绩效指标要切中特定的工作目标，适度细化，并且随着情境变化而发生变化。

M代表MEASURABLE，是指绩效指标或者是数量化的，或者是行为化的，验证这些绩效指标的数据或信息是可以获得的。

A代表ATTAINABLE，是指绩效指标在付出努力的情况下是可以实现的，避免设立过高或过低的目标。

R代表REALISTIC，是指绩效指标应该与工作高度相关，是实实在在的，是可以证明和观察得到的，而非假设的。

T代表TIME-BOUND，是指在绩效指标中要使用一定的时间单位，即要设定完成这些指标的期限，这是关注效率的一种表现。

3、绩效评估体系的设计

绩效评估的内容vs.评估方法的选择

绩效评估结果的控制

绩效评估的执行者

绩效评估期限

（1）绩效评估结果的控制

强制分布

“两头小，中间大”

 绩效最高的 15％

 绩效较高的 20％

 绩效一般的 30％

 绩效低于要求水平的 20％

 绩效很低的 15％

（2）影响选择绩效评估执行者的因素

企业人员的素质

企业文化/企业气候

评估重点

工作特性

如何进行简单的绩效评估

如何简单的真正做好评估：

1、战略层面的绩效、公司层面的绩效、部门（团队/班组）层面的绩效和岗位（员工）层面的绩效，每一层面都要就具体细节讨论。

2、具体实施层面：在实施过程中，分部门、分组进行，不要一起上，易造成普遍激化，要把不合理的项目记录下来，进行跟踪，完善。

3、实施的时间：在实施过程中，各层面应有共同的观念，必须保证有一定的时间给予缓冲，总结，正常的3-6个月才能反映出真正的效果，还要做出预案，以防实施过程中突发问题的产生，以免造成被动。

4、总结、修正阶段：实施3-6个月，进行修正、修改，集中意见进行再讨论，再实施，再修正。

5、等各个部门实施达到效果后在全面展开，整个薪酬评估才算完成。

如何进行简单的绩效考评

个人体会：

在公司建立系统的评估之前，先进行简单的评估，这样可以积累一些经验。

评估的形式比评估的内容重要；

让员工知道公司在评估他，本身就能促进员工的工作；

评估的结果为人事部门处理员工不满提供了依据。

如何进行简单的绩效考评

遇到的问题1：

员工认为：不应该对“岗位技能”进行考评。

假设有两个员工做同一件工作，甲岗位技能高，很轻松就完成；乙岗位技能低，花费了很大的精力加班加点才完成。

如果评估岗位技能，甲的岗位技能比乙的岗位技能高，而工作结果又相同，那么甲的工作考评就比乙的工作考评好，但是他们对公司的贡献又是一样的。这就产生了不公平。

如何进行简单的绩效考评

另外，如果要对岗位技能进行客观的评价，必须有明确的评价标准。但是一旦有评价标准，就会让员工将注意力集中在技能上，而不是工作上，会对工作产生影响。

另外一些员工认为：如果不对岗位技能进行考评，则会影响了技能水平高的人的工作积极性和晋升机会，不利于挽留优秀人才。

如何进行简单的绩效考评

问题分析：

评估忽略了评估导向问题，是以技能为导向，还是以任务为导向。

考评应该以任务为导向。不论岗位技能如何，只要按时完成任务就是合格；对于岗位技能高的员工，他有可能会提前完成任务，这样他的工作结果考评就是良好或者优秀。

解决办法：

取消“岗位技能”项目的评估。

如何进行简单的绩效考评

遇到的问题2：

部门经理认为：工作态度的内容不好掌握。

问题分析：

经过了解情况，和与部门经理讨论后认为：工作态度应该包括以下三方面内容：

1、接受工作时的工作态度：

 是否在接受工作时及时主动地提出该项工作中的困难，和需要提供的帮助。

如何进行简单的绩效考评

2、工作进行中的态度：

是主动地推动工作，还是在被动地执行？

在遇到自己无法解决的问题时，是否能及时反馈？

3、工作结束时的态度：

不论工作成败，在工作结束时，是否能认真地总结经验和教训。特别是在工作失败时，是否认真地分析失败的原因，并提出改进建议。

解决办法：

在办公例会中讲解如何评价员工的工作态度。

如何进行简单的绩效考评

遇到的问题3：

当员工工作严重不合格时，管理者最多评价为“较差”，从来没有评价过“很差”。当员工的工作为合格时，有些管理者倾向于评价为“良好”或“优秀”。这样很不利于客观的评价员工的工作。

问题分析：

处于面子问题，一般当员工工作合格时，员工和管理者的心里定位在“良好”，当管理者对员工不太满意时，才评价为“一般”。

如何进行简单的绩效考评

解决方法：

 取消“很差”项，承认“良好”即为“一般”的事实。

如何进行简单的绩效考评

遇到的问题4：

员工认为：不能光让上级评估下级，下级也应该评估上级。这样才公平。

问题分析：

下级评估上级的“员工评议制度”没有通过。原因是，管理者认为，如果下级评估了上级，会影响上级评估下级的客观性，上级会因为顾忌下级的“报复”，不愿客观地评估下级。

解决方法：

 维持现有逐级向上考评的方式。

如何进行简单的绩效考评

遇到的问题5：

员工认为：评估结果应该向员工当事人公开，这样才能维护评估的公平和合理性。并且只要当事人认可的评估成绩才有效。

问题分析：

之所以没有公开评估成绩，是因为担心员工与上级产生纠纷，使上级在评估时有所顾忌。根据公司实际现状。

如何进行简单的绩效考评

多数管理者同意进行评估沟通，并且使评估成绩经当事人认可。

解决方法：

修改评估，增加评估沟通和当事人签字。

如何进行简单的绩效考评

遇到的问题6：

员工对评估不满的申诉。

问题分析：

对于任何一位员工的申诉，都要认真对待。不论最终的结论如何，申诉的程序一定要公开公正。

解决方法：

建立申诉流程：当事人向人力资源部提交申诉报告，人力资源部与双方进行沟通，了解事情的前因后果，向上级提出解决办法。一般是召开当事人的述职评审会，由评审会确定考评结果。

如何进行简单的绩效考评

遇到的问题7：

催交评估表困难

问题分析：

当人力资源部进行向各直接上级进行催要的时候，由于不是直线领导，所以比较困难。

解决方法：

评估表及时上报，固定时间交到主管处，由主管收齐后，交人力资源部。同时使主管经理能够监督下属部门的评估情况。

第十章 员工薪酬及福利

1、薪酬的概念和作用

2、员工薪酬系统及其影响因素

1、薪酬的概念和作用

薪酬的概念：

员工薪酬是指员工在从事劳动、履行职责并完成任务之后所获得的经济上的酬劳或回报

薪酬的主要内容：

基本薪金（“不变薪酬”）

绩效薪金

红利

股票期权计划

薪酬的作用：

保障作用

激励作用

综合发挥薪酬的两大作用

不变薪酬与可变薪酬

不变薪酬与可变薪酬的比例：一般在竞争激烈的行业或技术更新较快的行业中，在员工文化素质较高、年龄较轻的企业中，员工薪酬中的可变部分所占的比例较大

美国：可变占70%，不变占30%

日本：可变占60%，不变占40%

短期薪酬与长期薪酬

短期薪酬与长期薪酬的比例：

对于企业的普通员工，更多地采取短期薪酬激励

对于企业的核心人才，更多地采取长期薪酬激励

2、员工薪酬系统及其影响因素

员工薪酬系统的影响因素

三、员工薪酬规划

 1、员工薪酬规划的涵义及制定原则

 2、员工薪酬发展的趋势

1、员工薪酬规划的涵义及制定原则

涵义：薪酬规划是运用科学的规划方法，对企业或组织的薪酬系统进行综合计划、系统安排的过程

制定原则：“三P”原则

 ——职位（position）薪酬

 ——绩效（performance）薪酬

 ——个人（person）薪酬

1、职位薪酬体系

职位薪酬体系：先对职位本身的价值做出客观的评价，然后根据这种评价的结果来赋予承担这一职位的人与该职位的价值相当的薪酬。

职位薪酬体系在确定基本薪酬的时候只考虑职位本身的特点，很少考虑人的因素。

优点：

实现了真正意义上的同工同酬

有利于按照职位系列进行薪酬管理，操作比较简单，管理成本比较低

晋升和基本薪酬增加之间的连带性加大了员工提高自身技能和能力的动力

缺点：

薪酬与职位直接挂钩，当员工晋升无望，也没有机会加薪时，工作积极性会受到打击

职位相对稳定，不利于对多变的外界环境做出反应。

职位薪酬体系实施特点：

职位的内容已经明确化、规范化、标准化

职位的内容比较稳定，在短期不会出现大的波动。

个人能力与岗位完全匹配

企业有相对比较多的职级，能确保有能力的员工有机会从较低的职位向较高的职位流动。如果职位等级很少，大批员工没有晋升的机会，也没有提高薪酬的机会，他们的积极性会受到很大的影响。

企业的薪酬水平是否足够高，能保证处于最低职位等级的员工满足基本的生活需要。

职位薪酬体系的设计流程

2、薪酬管理发展的趋势

薪酬管理的新变化：

现代薪酬制度从“以职位为基础的薪酬”向“以个人为基础的薪酬”转变

团队薪酬和团队激励成为薪酬管理的新内容

“人质”工资成为企业留住人才的重要薪酬手段

内在报酬的重要性日益突出

（1）基于技能和绩效的薪酬体系

采用以知识、技能和能力为衡量依据的薪酬制度，鼓励员工自觉掌握新的工作技能和知识；

采用基于绩效的收益分享薪酬体系，不仅降低了薪酬管理的成本，还强化了员工的归属感和团队意识。

技能薪酬体系近年来广泛用于电讯，销售，银行，保险公司。

技能薪酬体系的特点

优点：

向员工传递的是关注自身发展和不断提高技能的信息，激励员工不断开发新的知识和技能，有利于员工和组织适应市场上的快速技术变革。

有助于达到较高技能水平的员工实现对组织的全面理解

有助于鼓励优秀专业人才安心本职工作，而不是去谋求报酬高但不一定适合自己的管理职位

在员工配置方面给组织提供了更大的灵活性

有助于高度参与型管理风格的形成。

不足：

需要大量培训 设计和管理比较复杂

设计技能薪酬体系时的关键问题

技能范围：企业要清楚自己准备为之付酬的是哪些技能。

技能的广度与深度：企业要确定自己提供报酬的那些技能开发的范围。是鼓励员工成为通才还是仅仅是不断提供具有很高价值的那些特定技能。

单一职位族和跨职位族：企业要清楚自己的技能薪酬计划，把严格限制在某一个单一的职位族内核算设计成鼓励真正的跨职能培训。

培训体系与资格认证：实施技能薪酬体系，必须建立一套培训体系，对员工的技能进行培训，同时还要有一个认证体系，确保员工确实掌握了这些技能。

学习的自主性：企业要确定员工是按照自己的进度学习，还是按照企业规定的进度学习。

管理方面：管理重点是在如何最大限度的利用员工已有的技能。

（2）整体薪酬体系

特鲁普曼1990年提出

整体薪酬，指企业在员工充分参与的基础上，建立每个员工不同的薪酬组合系统，并定期随着他们兴趣爱好和需求的变化，做出相应变更的一种薪酬制度

优点：可以充分发挥薪酬的激励性

缺点：实行难度较大

（3）宽带薪酬

定义：

 宽带薪酬，是指对多个薪酬等级以及薪酬变动范围进行重新组合，从而变成只有相对较少的薪酬等级，以及相应的较宽的薪酬变动范围

宽带薪酬的特点:

 1.薪酬等级少

 2.重视绩效和能力

 3.以市场为导向

宽带薪酬的优点：

 1.支持组织结构扁平化

 2.引导员工重视个人能力的提高

 3.有利于职位轮换

 4.解决了晋升难题

宽带薪酬的缺点：

 1.需要有效的绩效管理系统的支持

 2.晋升成为奢望

 3.实施和管理上的困难

企业实施宽带薪酬应注意的问题

 1.宽带薪酬并不适用于所有的组织

 2.相应的企业文化的支持

 3.加强非人力资源经理人员的人力资源管

 理能力

 4.要有配套的员工培训和开发计划

（4）团队薪酬

定义：就是根据整个团队的工作结果，而对整个团队支付薪酬的一种薪酬制度

组成部分：基本工资、加薪、认可奖励

四、员工薪酬设计及其方法

基本薪酬体系的设计可以按照职位和技能两种基础进行设计，目前，大多数企业都按照职位来进行基本的薪酬体系设计。
薪酬设计的基本原则

公平性：外部公平、内部公平、个人公平

竞争性：薪酬标准要具有吸引力。

激励性：要能体现按贡献分配的原则。

经济性：人力成本、产出绩效的水平。

合法性：符合国家的政策与法令，杜绝歧视政策

员工薪酬的制定方法

1.序列法

方法：以职务说明和职务规范要求作基础，对企业所有职务从整体上按其重要性或相对价值进行比较并排序，以确定职务的高低，在确定工资额时，参照职务的重要性（职务价值、责任、贡献度等）计算相应的倍数比例

优点：简单易操作，成本较低；保证重要职务得到较高工资

缺点：评价过于粗糙，标准内容不明确，主观成分大

适用于：规模小、结构简单、职务种类少的小型企业

2.分类法

方法：首先请专家或管理者将企业的所有职务大体划分为若干等级，确定等级标准（对每一等级职务作简要的住区说明和规范要求，使之成为可套用的等级评定标准），再将工资岗位的所有职务与这一标准加以对照，然后将职务分别套入各个等级中，明确确定职务序列

适用于：小型企业或政府机关

3.分数法

步骤：1.确定报酬要素

 2.将每一种报酬要素分解为几个子要

 素，并对子要素划分等级

 3.运用报酬要素来评价每一职位

 4.将所有被评价职位根据点数高低排

 序，建立职位等级结构，工资通过

 所获得的点值转化而来。

4.因素比较法

步骤：首先，选定15-20个标准职务（具有代表性）

 其次，对每个标准职务作简要而准确的职务

 说明和职务规范要求，并根据企业特

 点选定职务要素

 第三，对标准工资进行分析，确定各要素工

 资比例

 第四，在第三步基础上画出因素比较图表

 最后，对照因素比较表，对非标准职务进行

 评价，确定该职务的相对价值和应得

 的工资

（4）特殊群体的薪酬设计

（一）研发人员的薪酬设计

注意点：1）研究人员的薪资水平要看企业

 的性质和发展方向

 2）研发工作往往以项目为基本组

 织形式，研发人员的岗位不固定

 3）技能因素是很重要的方面

研发人员的薪酬模式

1.单一的高工资模式

2.较高的工资加奖金

3.较高的工资加科技成果转化提成

4.科研项目薪酬制

5.股权激励

（二）销售人员的薪酬设计

纯佣金制

 个人收入=销售额（或毛利或利润）×提成率

纯薪金制

 个人收入=固定工资

基本制

 个人收入=基本工资+（当期销售额-销售定额）×提成率

瓜分制

 个人月工资=团体总工资×（个人月销售额÷全体月销售额）

 个人月工资=团体总工资×（个人月销售毛利完成额÷ 全体月销售毛利完成总额）

 团体总工资=单人额定工资×人数瓜分的人数

（起码多于5人，否则易于串通作弊，从而达不到鼓励内部竞争，提高工作效率的目的）

浮动定额制

 个人工资=基本工资+（个人当期销售额-当期浮动定额）×提成率

 当期浮动定额=当期人均销售额×比例

 （式中比例一般为70%~90%较为合适）

同期比制

 个人工资=[基本工资+（当期销售额-定额）×提成率] ×（当期销售额÷去年同期销售额）×n

 （式中n可以为1或2或3…）

落后处罚制度

 规定凡销售额倒数第一名、第二名、第三名…予以罚款

排序报酬法

 个人工资=最高个人工资-（高低工资差距÷当期人数）×（名次-1）

谈判制

 销售人员工资=[基本工资+（销售收入-定额）×提成率] ×价格系数×n

 价格系数≦（实际销售额/计划价格销售额）×n

 销售人员工资=[基本工资+（销售收入-定额）×提成率] ×（实际销售额÷计划价格销售额）×n

绩效奖励计划的种类

从时间角度划分：短期奖励计划，长期奖励计划

从激励对象划分：个体奖励计划，群体奖励计划

1、短期绩效奖励计划

绩效加薪

一次性奖金

月，季度浮动薪酬

特殊绩效认可计划

2、群体绩效奖励计划

利润分享计划

收益分享计划

成功分享计划

3、长期绩效奖励计划

长期绩效奖励计划是指衡量绩效周期在一年以上的对既定目标的达成提供奖励的计划。

一般支付以3－5年为一个周期

一般以经济目标为导向，也涵盖其他绩效要素，如客户满意度，质量改善等。

该计划多集中于组织的高层管理人员，在较低层次上也有使用。

主要是股票计划，也包括一些其他的经济奖励措施

五、长期薪酬的理论基础

（一）人力资本产权理论

人力资本产权的所得尽管也属于资本所得，但不采取资本分红的方式而采取股票期权计划和期股计划的方式

股票期权计划和期股计划，一方面兑现人力资本投入者的资本所得，另一方面又通过收益与股价挂钩、报酬与实践挂钩的办法，激励并吸引投入者为企业做出更大、更长期的人力资本投入

（二）风险理论

经理人才出于利益考虑，通常会规避市场风险，不愿意考虑长期收效较好但周期长、风险大、短期很难见成效的项目

股票期权和股期的实施，一方面经理人才如果能让企业保持长期的效益，则他们在工资之外还有客观的股票收益，另一方面万一某次决策失败，造成企业重大损失，虽然没有工资收入，但历年持有的股票收入已有一定的积累

（三）供求理论

企业的核心人才都是社会上非常优秀的人才，属于市场上需求远远超过供给的紧缺才人

这种人才的长期供求不平衡

2、常见的股票计划有：

现股计划，通过公司奖励的方式直接赠与，或者参照股权的当前市场价格向员工出售股票，员工能得到股权，同时规定员工在一定的时期内必须持有股票，不能出售。

期股计划规定公司和员工约定在未来某一时期内以一定的价格购买一定数量的公司股权，购股价格一般参照股权的当前价格确定。

期权计划，公司给予员工在将来某一时期内以一定价格购买一定数量公司股权的权利，但是员工到期可以行使这种权利，也可以放弃这种权利，购股价格也是参照股权的当前市场价格。

3、期股的基本内容

期股的概念：指公司所有者预留一定数量的股票锁定在经营者的个人账户中，公司经营者在达到预期业绩或预约时间后予以兑现

期股的授予数量：上市公司——不超过总股本的10%为宜；每单个授予对象的持股量以不超过总股本的5%为宜

期股股票的来源

上市公司的股票来源：1.控股股东单位从二级市场代沟本公司股票并加以锁定；2.上市公司投资成立控股子公司；3.高科技性质的上市公司可以争取在库藏股、定向增发新股方面取得政府特别许可

非上市公司的股份来源：股东义务按相同比例向经营者转让所需股份；或者增发新股份

期股购股资金的来源

现金、赊账、优惠贷款等方式

以公司每年提取利润的若干百分比作为公司奖励基金

我国实行企业核心人才长期薪酬激励的思考

 1.考虑期权与期股的激励性

 2.考虑长期薪酬激励的可实现性

 3.考虑我国的市场环境

 4.建立规范、完善的法人治理结构和有效的监督机制

 5.适当考虑收入差距

六、员工福利概述

 1、员工福利的重要性

 2、影响员工福利计划的因素

 3、员工福利种类

1、员工福利的重要性

员工福利，是企业基于雇佣关系，依据国家的强制性法令即相关规定，为改善员工及其家庭生活水平、增强员工对于企业的忠诚感、激发工作积极性等为目的而支付的辅助性货币、实物或服务等。

特点：1.补偿性 2.均等性

 3.补充性 4.集体性

2、影响员工福利计划的因素

（一）企业外部因素

国家政策和法律、劳动力市场的供求状况、行业的竞争性、工会的力量

（二）企业内部因素

企业本身的支付能力、工作本身的差别、员工自身的差别、企业文化

3、员工福利种类

员工福利的种类

法定社会保险

法定休假

员工服务福利

弹性福利计划

法定社会保险

我国规定的主要法定社会保险：

养老保险

失业保险

医疗保险

工伤保险

生育保险

法定休假

公休假日：每周2天，《劳动法》规定每周至少休息1天

法定休假日：《劳动法》规定，在法定休假日安排员工工作的，支付不少于工资的300％的劳动报酬，周末加班为200％ 。

带薪年休假：《劳动法》规定，劳动者连续工作1年以上的，享受带薪年休假。国家事业单位规定：员工有10年，20年，30年以上工龄分别休假7天，10天和15天。

员工服务福利

员工扶助计划

咨询服务：财务咨询，家庭咨询，职业生涯咨询，退休咨询

教育援助计划：帮助员工接受继续教育

儿童看护帮助

老人互利服务

饮食服务

健康服务

弹性福利计划

弹性福利计划是让员工对自己的福利组合计划进行选择，但是这种选择受2方面的制约：一是企业必须制定总成本约束线；二是每一种福利组合中都必须包括一些非选择项目。

弹性福利计划为员工提供了多种不同的福利选择方案，从而满足了不同员工的不同需要。

实施方式：

附加福利计划：给员工一张特殊的信用卡，员工根据自己的需要自行购买福利

混合匹配福利。：员工按照自己的意愿在企业提供的福利领域中决定选择每种福利的多少，但是总福利水平不变

核心福利项目计划：为员工提供一系列企业任务员工需要拥有的福利项目组合，将所有的福利项目的水平都降低到各项标准要求的最低水平，然后让员工根据自己的爱好和需选择选择其他福利项目。

标准福利计划：有多种不同的福利组合，员工可以选择，但是员工自行建构自己认为合适的福利项目组合

六、员工福利管理

 1、企业福利计划

 2、合理的员工福利计划的要求

 3、企业福利的管理

 4、企业福利制度的弹性化

1、企业福利计划

提供福利的内容：

 1. 明确希望吸引的是何种类型的员工

 2. 知道竞争对手提供了哪些福利以及市场标准

 3.考虑企业的历史因素

提供福利的对象和数量：

 确定标准——工龄、贡献等等

员工的选择余地：

 在总额度一定的前提下，让员工选择自己需要的福利待遇

福利成本的承担者：

 完全由企业承担、企业和员工共同分担、完全由员工个人承担

2、合理的员工福利计划的要求

 （一）满足特定的目标

 （二）允许员工参与

 （三）及时修改员工福利项目

 （四）及时将福利信息传递给员工

3、企业福利的管理

 （一）目标设置

 （二）成本核算

 （三）福利调查与沟通

 （四）福利实施

4、企业福利制度的弹性化

弹性福利：又称“自助餐式的福利”，即员工可以从企业所提供的一份列有各种福利项目的菜单中自有选择其所需要的福利

弹性福利制的类型：附加型、核心加选择型、弹性支用账户、套餐、选高择低型

弹性福利制的优点：对员工具有激励作用；方便管理和控制成本；容易吸引和留住人才

弹性福利制的缺点：需花费相当的文书和管理费用；许多人并不喜欢；并不是每个企业都适用

案例五：《财富》探访Google总部的九个秘密

Google广为人知的员工福利：美味的免费自助膳食；现场医

生；干洗服务以及健身馆；甚至是让员工将宠物带去上班。

2008年1月《财富》杂志本周公布了2008年美国100家“最佳

雇主”，谷歌再次名列榜首。

自行车取代滑板车

谷歌位于加州山景城的总部面积较大，为了方便员工来往于各

个办公楼，谷歌准备了很多环保的代步公布，例如两轮

Segways电动车及滑板车。但是，由于segway经常容易“闹罢

工”，而踩滑板车又容易摔跤，谷歌开始改用自行车。骑着自

行车来往于各个办公楼之间，既环保又安全。

包个影院看电影

包影院看电影成了谷歌文化的一部分。

如果有大片首映，怎么让6千员工一

起观赏呢？那就是包下整个电影院，

全天向谷歌员工开放。最近的热门大

片《指环王》和《变形金刚》都让谷

歌员工大饱眼福。作为额外福利，每

个人还能带上一位亲属或朋友。

宝宝们也有福利

谷歌宝宝们也能享受到福利，最近，

谷歌出台了一项新政策，允许年轻的

妈妈带薪休假18周，专门回家照顾孩

子。当然，爸爸们也可以休假，不过

时间要短一些，只有6周。

谷歌人的Facebook

谷歌员工可以通过内部网查询同事们的

信息。谷歌的内部网提供了各种丰富的

信息，除了企业介绍、福利、内部信、

员工手册这些常规内容外，还提供了全

球15916名员工的详细个人信息，包括

照片。

谷歌的空气

新型空气过滤系统

太阳能电池、可回收的地毯和环保交通

工具只是谷歌环保行动的一小部分，最

近，谷歌在山景城的总部安装了一种特

制的、对环境无害的空气过滤系统，可

以清除空气中的有毒物质和杂质。如果

你是谷歌员工，在办公室里待个通宵编

写代码，至少不用担心呼吸不到新鲜的

空气了

员工俱乐部

俱乐部成为谷歌招聘人才的

渠道

谷歌招聘员工的一个重要途径就是俱乐部，接受谷歌资金的俱乐部包括Black Googler Network、Google Women Engineers及GLBT等等。

谷歌的超级楼梯

 歌总部的超级木质楼梯

 谷歌自主推出的社交网站Orkut在巴西大受欢迎，碰巧的是，巴西正是谷歌总部巨大的木质楼梯的材料来源国。

谷歌美食

提起谷歌就不能不说到谷歌著名的免费美食了：装修考究的餐厅、定做的奶昔。谷歌甚至还有一条不成文的规定：员工不能离食物超过30米远，这也是为什么谷歌总部随处可见免费的零食屋和餐馆了。

每天感觉自己活在未来

 这里的员工因为Google科技公司基因的缘故都是处在科技前沿的人，他们习惯用自己公司的产品处理事情，包括没有发布到外面的工具。一位员工表示在Chrome、平板、手机面市之前，他就在用了，那种感觉是活在未来的感觉。

TechStop为员工提供24小时的技术支持
公司里有一些最好的IT专家专为员工解决技术难题。不管是硬件还是软件问题，如果忘带笔记本电源了都不是问题。

可以带自己的宠物

关心你的身体健康
在项目里做得好的可以得到一个免费“按摩学分”奖励，累积到一定程度可换取一个小时的按摩。

星期五的时候提供免费社交、啤酒和葡萄酒

死亡福利

 员工死后配偶在接下来10年可得到其一半的薪水，还有每月1000美元补贴。

二八原则
员工可以决定自己工作80%的时间，另外20%的时间用来参加激情项目。

提供免费的打杂服务
你可以通过网上呼叫服务来让Google代替你做很多杂事，比如，规划一个宴会、准备万圣节服装，换机油、干洗、洗车、租DVD、修自行车、理发。

额外的时间去释放激情
除了假期，Google给予员工更多体验生活的机会，最多可享受高达3个月的无薪休假。

**第十一章 员工关系管理**

**第一节 员工关系管理概述**

**一、员工关系管理的基础**

（一）员工关系的含义

员工关系——是指管理方与员工及团体之间产生的，由双方利益引起的表现为合作、冲突、力量和权力关系的总和，并受到一定社会中经济、技术、政策、法律制度和社会文化背景的影响。

（二）员工关系管理的基础

1、需要理论：马斯洛的需要层次理论

2、社会交换理论

3、心理契约理论

**二、员工关系管理的主要内容**

1、基本的员工关系管理：劳动关系管理、法律问题研究及员工投诉、员工活动的组织与协调

2、员工满意度管理

3、职业生涯管理

4、员工手册和新员工引导

5、员工的辞退管理

6、冲突管理

**三、现代员工关系管理的意义**

1、良好的员工关系管理与企业竞争优势

激发员工的参与和投入是企业制胜的保证，而现代员工关系管理就是要使企业在竞争中赢得胜任。

2、积极的员工关系管理与成功企业

员工参与式管理——共同的目标和价值观

内部交流机制——公开讨论的氛围

3、成功的员工关系管理与核心人才的保持

**第二节 基本的员工关系管理**

**一、劳动关系管理**

（一）劳动关系的概念

——劳动关系是指劳动者与所在单位之间在劳动过程中发生的关系。所谓关系是指企业所有者、经营者、普通职工及其工会组织之间在企业的生产经营活动中形成的各种责、权、利的关系，主要包括：所有者与全体职工（包括经营管理人员）的关系、经营管理者与普通职工的关系、经营管理者与工人组织的关系以及工会与职工的关系。

（二）劳动争议的特点

1、劳动争议案件数高速增长

2、其他性质企业劳动争议案件数量明显超过国有企业劳动争议案件

3、劳动者的申诉率高，胜诉率也高

4、经济发达地区的劳动争议案件也多于经济发展滞后的地区

5、在劳动争议案件处理中，依法裁决的比重进一步加大

（三）劳动争议的原因

1、宏观原因

2、微观原因：企业、个人



（四）解决劳动争议的基本原则

1、调解和及时处理原则

2、合法原则：以事实为基础，依法处理

3、公正原则：法律上一律平等

**二、法律问题研究与员工投诉**

（一）法律问题研究和支持

企业内负责员工关系管理的人员必须进行法律问题的研究，以自身对相关法律问题的掌握为员工以及自己的实际工作提供有力的支持。

1、劳动法、工会法

2、环境保护法、社会保险法和民事诉讼法

3、员工个人问题的处理（离婚、家庭暴力、违法问题）

4、为员工提供各项法律文件（开介绍信、公正等）

5、意外事故的处理（交通安全、意外伤害等）

（二）员工投诉程序



**三、员工活动的组织和协调**

1、建立健全企业工会组织

2、女工保护和保健

3、工会福利活动

4、开展员工文化娱乐活动

5、组织丰富多彩的体育活动

6、加强工会内部沟通

7、组织各类社会公益活动

**第三节 员工冲突管理**

**一、冲突的定义与类型**

（一）冲突的定义

企业组织中的成员在交往中产生意见分歧，出现争论、对抗，导致彼此间关系紧张，该状态称为冲突。

（二）冲突的类型

1、有效冲突

有效冲突的形式：集思广益，把这些意见全部拿出来，这中间可能有冲突，但是越冲突，主意越多。

2、有害冲突

有害冲突是组织中具损害性的或阻碍目标实现的冲突。

有效冲突也可转化为有害冲突。

**二、冲突的原因分析**

1、目标差异

2、争夺资源

3、组织分工背景不同

4、工作性质差异

5、缺乏沟通

6、团体意识

案例：王先生是一家公司的部门经理。以下是他的一段亲身经历：

他的下属中有一位李司机，30多岁了，有一个女儿。有一天，他非常尴尬地坐在我面前说：“经理，我想跟你说点事儿。”我说：“你说吧。”“我买了经济适用房，想贷款，但是首付钱不够。”“哦，这是小事儿，你说缺多少钱？”他很尴尬地回答：“好象还缺一万五千块钱。”当时我就说了一声“哦！”结果他马上青筋直暴，特别生气地一拍桌子，二话没说就走了。

这就造成了我和他之间的一个冲突，事后我才意识到自己错了，我的那一声“哦”可能让他误以为我根本没把他的要求当回事儿。其实我当时就想好解决方案了，方案一是我告诉他一万五不是个大数，我自己可以借给他；方案二是我可以先帮他付钱，然后每个月从他的工资里扣钱。但是，这些解决方法我没有马上说出来，结果导致了冲突的发生。直到我离职的时候，这个司机也没理过我。虽然他是我的下属，我们还是公事公办，我要求他做什么，他一定会好好地完成，但是心与心的距离却拉得非常远，而且是无法修补的。

**三、冲突的解决策略**

1、强制策略

2、妥协策略

3、和解策略

4、合作策略

5、回避策略

|  |  |
| --- | --- |
| 策略类型 | 适用的冲突类型 |
| 强制策略 | 1.遇紧急情况，必须采取果断行动时；2.需要采取特殊手段处理重要问题时；3.反对采取不政党竞争手段的人；4.处理严重违纪行为和事故时 |
| 妥协策略 | 1.双方各持己见且势均力敌时；2.形势紧急，需要马上就问题达成一致时；3.问题很严重，又不能采取独裁或合作方式解决时；4.双方有共同的利益，但又不能用其他的方法达成一致时 |
| 和解策略 | 1.需要维护稳定大局时；2.计划矛盾会导致更大的损失时；3.自己犯了错误或不如对方时；4.做出让步会带来长远利益时；5.对方的利益比自己的利益更重要时 |
| 合作策略 | 双方有共同的利益，且可以通过改变方法策略满足双方的意愿时 |
| 回避策略 | 1.处理无关紧要的问题时；2.处理没有可能解决的问题时；3.解决问题的损失可能超过收益时 |

**四、几种典型的冲突与解决**

（一）沟通问题引发的冲突与解决

1、通过正式渠道沟通

2、和当事人直接沟通

3、积极主动地沟通

4、培养沟通能力

（二）不同价值观的冲突与解决

1、换位思考

2、求大同存小异：不要试图改变对方

3、距离美：差异太大，难于缓解时

（三）个人主义引发的冲突与解决

1、加强人员甄选

2、提倡团队精神和奉献精神

（四）职责不同引发的冲突与解决

1、加强沟通

2、解决关键问题

3、上级仲裁

**第四节 员工满意度管理**

**一．员工满意度的内涵**

员工满意度——指一个员工通过对企业可感知的效果与他的期望值相比较后所形成的感觉状态。

员工满意度的内容：内在（感受到尊重、友谊、关怀、个人价值体现等）；外在（获得的物质报酬，如薪酬、奖金、奖品等）

**二．员工满意度调查与评估**

员工满意度调查，是指运用专业方法，向员工收集意见并与员工就有关观点、想法、评价等进行交流，适时了解员工工作状态和企业管理上的成绩和不足，以改善企业管理，提高员工满意度和工作绩效的一种活动。

（一）员工满意度调查的内容

影响员工满意度的因素构成了员工满意度调查的内容。

1、工作本身满意度

2、工作回报满意度

3、工作环境满意度

4、工作群体满意度

5、企业满意度

（二）员工满意度调查的方法

1、问卷调查法

2、访谈调查法

（二）员工满意度评估的程序

1、员工满意度调查设计

2、员工满意度调查的取样

3、员工满意度调查的实施

4、员工满意度调查的统计

**三、员工满意度的提升**

1、提供挑战性的工作

2、建立公平合理的薪酬体系

3、创造支持性的工作环境

4、建立融洽的同事关系