

人力资源管理知识点总结归纳讲义

第一节 人力资源的基本概念

一、人力资源概念

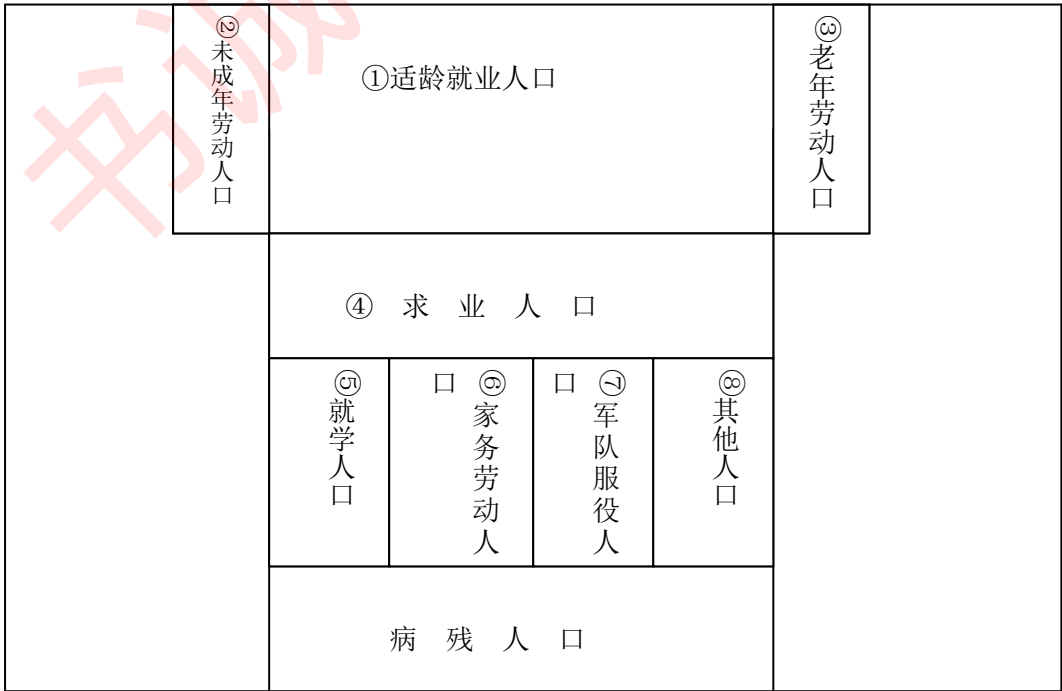
1、广义上，是指智力正常的人。

狭义上，经济学家从不同角度给出不同定义，比较完整的：

是指能够推动国民经济和社会发展的，具有智力劳动和体力劳动能力的人们的总和，它包括数量和质量两个方面。

2、构成：从宏观上是以国家或地区为单位进行划分和计量的。微观上则是以部门和企事业单位进行划分和计量。

其构成包括 8 个方面，用一个图来表示：



0 岁 少年人口 16 岁 劳 动 适 龄 人 口 男 60 老年人口
女 55

①处于劳动年龄之内，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“未成年劳动者”或“未成年劳动人口”，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“老年就业人口”，以上三部分构成就业人口的总体。④处于劳动年龄内，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“求业人口”或“待业人口”，它与前三部分一起构成经济活动人口，是现实的社会劳动力供给，这是直接的、已经开发的人力资源。⑤处于劳动年龄内，正在从事学习的人口，即“就学人口”，⑥处于劳动年龄内，正在从事家务劳动的人口，⑦处于劳动年龄内，正在军队服役的人口，⑧处于劳动年龄之内的其他人口，后四部分并未构成现实的社会劳动力供给，它们是间接的、尚未开发的、处于潜在形态的人力资源。

人力资源的质量是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。它一般体现在劳动者的体质水平、文化水平、专业技术水平、劳动的积极性上，它们往往可以用健康卫生指标（如平均寿命、婴儿死亡率、每万人口拥有的医务人员数量、人均日摄入热量等等）、教育状况（如劳动者的人均受教育年限、每万人中大学生拥有量、大中小学入学比例等等）、劳动者的技术等级状况（如劳动者技术职称等级的现实比例、每万人中高级职称人员所占的比例等等）和劳动态度指标（如对工作的满意程度、工作的努力程度、工作的负责程度、与他人的合作性等等）来衡量。

与人力资源数量相比较，其质量方面更为重要。随着社会生产的发展，现代的科学技术对人力资源的质量提出更高的要求。人力资源质量的重要性还体现在其内部的替代性方面。一般来说，人力资源的质量对数量的替代性较强，而数量对质量的替代作用较差，有是甚至不能替代。人力资源开发的目的在于，提高人力资源的质量，为社会经济的发展发挥更大的作用。

人力资源的质量主要受三个方面的影响：遗传和其他先天性因素、营养因素、教育方面的因素。我国提出的“少生优生”国策，中小学生课间奶，科教兴国战略等都是为了提高人力资源质量所做出的。

3、分类：

美国劳工统计局先后采用过三种统计分类方法：

①传统分类法（20世纪80年代以前）：白领和蓝领。白领包括：专业技术人员、经理和行政人员、销售人员和职员；蓝领包括：技工、操作工、非农业劳动力、服务业工人、农业工人。

②美国商务部80年代颁布的分类法：管理人员和专业人员、技术人员、服务人员、农林渔业工人、技工、操作工等六大类。

③新的分类方法：行政长官、经理及行政管理人员、专业人员、职员、熟练工人及技工、非熟练工及半熟练工六大类。

我国现行的企业员工分类：工人、学徒、工程技术人员、管理人员、服务人员、其他人员。

4、相关概念

- 人才资源：是一个相对的概念，指一个国家或地区具有较强的管理能力、创造能力和专门技术能力的人的总和。我国规定：具有中专或中专以上规定学历者，拥有技术或相当于技术员以上专业技术职务者，不属于这两种，但现在专业技术职位上工作着的人。
- 劳动力资源：指一个国家或地区有劳动能力并在“劳动年龄”范围之内的人口总和。
- 人口资源：指全国的总人口。

二、人力资源特征

人力资源是活的资源，是创造利润的主要来源，是一种战略性资源，是可以无限开发的资源。是进行社会生产最基本最重要的资源，与其他资源相比较，它具有如下特点：

1、能动性：这是人力资源区别于其他资源的最根本的区别，人力资源具有思想、情感和思维，具有主观能动性。体现在三个方面：

①自我强化：通过接受教育或主动学习，使得自己的素质（如知识、技能、意志、体魄等）得到提高。这一过程是自动而非强迫的。

②选择职业：在市场经济环境中，人力资源主要靠市场来调节，在人力资源市场中具有择业的自主权力，即每个人均可按自己的爱好与特长自由地选择职业。

③积极劳动：敬业、爱业、积极工作、创造性地劳动，这是人力资源能动性的最主要方面，也是人力资源发挥潜能的决定性因素。

2、两重性：人力资源既是投资的结果，同时又能创造财富，或者说，它既是生产者，又是消费者。（生产性>消费性）

3、时效性：人力资源是存在于人的生命之中，它是一种具有生命的资源，它的形成、开发和利用都要受到时间的限制。生命有周期，每个人均要经过幼稚年期、青壮年期、老年期，由于每个时期人的体能和智能的不同，其各个时期的劳动能力各不相同，因而这种资源在各个时期的可利用程度也不相同。人力资源的开发与管理也必须尊重人力资源的时效性特征。

4、再生性：与物质资源相似，人力资源在使用过程中也会出现有形磨损和无形磨损。有形磨损是指人自身的疲劳和衰老，这是

一个不可避免的、无法抗拒的损耗。无形磨损是指个人的知识和技能与科学技术发展相比的相对老化，我们可以通过一定的方式与方法减少这种损耗。人力资源在使用过程中，有一个可持续开发，丰富再生的独特过程，使用过程也是开发过程。人在工作以后，可以通过不断地学习更新自己的知识，提高技能，而且通过工作，可以积累经验，充实提高。所以，人力资源能够实现自我补偿、自我更新、自我丰富、持续开发。这就要求人力资源的开发与管理要注重终生教育，加强后期培训与开发，不断提高其德才水平。

5、社会性：从人类社会经济活动角度看，人类劳动是群体性劳动，不同的劳动者一般都分别处于各个劳动集体之中，构成了人力资源社会性的微观基础。从宏观上看，人力资源总是与一定的社会环境相联系的。它的形成、配置、开发和使用都是一种社会活动。从本质上讲，人力资源是一种社会资源，应当归整个社会所有，而不应该仅仅归属于某一个具体的社会经济单位。它是流动的，为人才流动提供了依据。

第二节 人力资源管理

一、概念

1、人力资源管理实质上是对人的管理。从理念上把人作为资源的管理，是对人力资源的取得、开发、保持和利用等方面所进行的计划、组织、指挥和控制的活动的。它是研究组织中人与人关系的调整，人与事的配合，以充分开发人力资源，挖掘人的潜力，调动人的积极性，提高工作效率，实现组织目标的理论、方法、工具和技术。

2、人力资源管理指的是为实现组织的战略目标，组织利用现代科学技术和管理理论，通过不断地获得人力资源，对所获得的人力资源进行整合、调控及开发，并给予他们报偿而有效地开发和利用之。它是实现组织目标的一种手段，包括一切对组织中的员工构成直接影响的管理决策及其实践活动。

3、人力资源管理就是组织通过各种政策、制度和管理实践，对人力资源进行合理配置、有效开发和科学管理，从而影响雇员的态度、行为和绩效，借以实现组织目标的管理活动。

二、内容

1、宏观上，人力资源管理是指对全社会或一个企业的各阶层、各类型的从业人员从招工、录取、培训、使用、升迁、调动直至退休的全过程的管理。包括：①人力资源开发，开发的途径和手段——教育，一个国家教育的发展程度决定了该国的竞争力。②人力资源配置，资源要发挥效能就存在有效配置的问题。配置的方法有市场分配制度和行政分配制度。配置的效率取决于用人单位和劳动者在市场主体利益交换的竞争程度。政府在配置中的作用：“裁判”和“公证人”。③人力资源保护，建立与完善安全生产和劳动卫生制度。建立与完善社会保障制度，《劳动法》是保护人力资源及劳动者合法权益的基本法律。建立“社会基本养老保险”、“失业保险”、“医疗保险”，今后，“意外伤害保险”、“生育保险”，五险一金。④人力资源使用，充分就业是任何主权国家政府力图追求的重要经济目标，高比例失业是人力资源使用上的严重浪费。

2、微观上，一个企业内所有有关人力资源管理工作内容归根到底就是围绕四个“人”开展的。

选人——获取：人力资源规划、招聘、录用。

育人——开发：组织同化、员工培训。

用人——激励：把合适的人放在合适的岗位上。控制与调整，工作分析、绩效考核、员工管理与发展、职业生涯规划。

留人——保持：薪酬制度，待遇、感情、事业留人。

三、功能

围绕人力资源所开展的管理活动的功用即称为人力资源管理功能。它通过职能来实现，是指人力资源管理职责履行的结果，即人力资源管理所起的作用。主要有五个方面：获取、激励、开发、保持以及整合。

四、基本职能

工作分析、规划、招聘、培训、考评、奖酬、保障，两两之间相互联系。

五、目的

就组织而言，调动员工的积极性，激发员工的奉献精神，以提高生产率，增加组织的竞争力。

就员工而言，提高员工的工作生活质量（Quality of working life,简称 QWL），增加工作满意感。70 年代中期以美国为代表的西方曾经盛行。1977 年 QWL 讨论达到高潮。对 90 年代发展中国家的组织开发和管理人力资源具有启迪作用。

工作生活质量就是指员工喜欢他们所在的组织，同时组织也具备能够满足员工自我成就需要的工作方式。换言之，工作生活质量是指在工作中员工所产生的心理和生理健康的感受。

两种含义：从两个角度理解，一是指一系列客观的组织条件及其实践，包括工作的多样化，工作的民主性和工人参与管理的程度，以及工作的安全性；二是指员工工作后产生的安全感，满意程度以及自身的成就感和发展感。第一种含义比较强调描述工作的客观状态，第二种含义比较强调描述员工的主观需要。

工作生活质量的提高是指组织中所有人员，通过与组织目标相适应的公开的交流渠道，有权影响决策改善自己的工作，进而导致

人们更多的参与感，更高的工作满意感和更少的精神压力的过程。

影响工作生活质量的因素有很多，美国工作研究所在 80 年代进行的研究显现，衡量员工工作生活质量的因素包括：劳动报酬（77% 的工人认为最重要），雇员福利（主要指医疗保健和退休保险问题等），工作的安全性，灵活的工作时间，工作的紧张程度，参与有关决策的程度，工作的民主性，利润分享，公司改善雇员福利的计划和一周 4 天工作制等。美国的一项调查表明，在辞职的打字员中，有 60% 是由于工作枯燥无聊，而不是工作任务繁重。在美国，劳资谈判对决定工作生活质量的内容具有重要的作用。第一次工作生活质量协议是于 1973 年在美国汽车工人联合会与通用汽车公司之间通过谈判达成的。目前，在美国至少有 20% 以上的劳资协议包括了提高工作生活质量的计划。企业管理部门接受工作生活质量要求的目的是减少员工的抱怨和争吵，促进员工的积极性，提高产品质量和降低缺勤率，从而获得效益。

工作生活质量的核心是员工的参与管理。员工参与管理本身意味着组织中权力的再分配，因此它要求经理人员把下属看作是成熟的个人。它对于原来的主管人员的工作既是一种补充，也是一种挑战。

日本式的企业管理是以高度的参与和认同为基础的管理。日本的工人在企业中感到自己受到尊重，被企业关心，同时他们也忠心耿耿地为企业的最大利益而努力工作。

法国人的工作生活质量高，休假多，还嫌不够。我国休假制度不贯彻落实，不符合“劳动法”，更谈不上工作生活质量。说明我国企业人力资源管理的目的不明确，这就是差距，随着 WTO 开放，会改善。

六、人事管理(Personnel Management)与人力资源管理(Human Resource Management)

传统的人事管理活动内容人员招聘、选拔、分派、工资发放、档案保管之类较琐碎的具体工作。传统的人事管理工作的性质基本上属于行政事务性工作，活动范围有限，以短期导向为主。在组织中的地位，由于人事活动被视为是低档的，技术含量低的，无需特殊专长的工作，因而人事管理工作的重要性并不被人们所重视，人事管理只属于执行层次的工作，无决策权力可言，最没用，各部门不要的人去人事部。今天的状况大为改观，人才争先去人力资源部。

现代人力资源管理是将传统人事管理的职能予以提高扩大，从行政的事务性的员工控制工作转为：为实现组织的目标，建立一个人力资源规划、开发、利用与管理的系统，以提高组织的竞争力。

最根本的区别在于现代人力资源管理比人事管理更具有战略性、整体性和未来性。

序号	项目	现代人力资源管理	人事管理
1	观念	视员工为有价值的重要资源	视员工为成本负担
2	目的	满足员工的自我发展与组织目标的统一	保障组织短期目标的实现
3	模式	以人中心	以事为中心
4	视野	广阔、远程性	狭窄、短视性
5	性质	战略、策略性	战术、业务性
6	深度	主动、注重开发	被动、注重管好
7	功能	系统、整合	单一、分散
8	内容	丰富	简单
9	地位	决策层	执行层
10	工作方式	参与、透明	控制
11	与其他部门的关系	和谐、合作	对立、抵触
12	本部门与员工的关系	帮助、服务	管理、控制
13	对待员工的态度	尊重、民主	命令式的、独裁式的
14	角色	挑战、变化	例行、记载
15	部门属性	生产与效益部门	非生产、非效益部门

传统人事管理、人力资源管理、人力资本管理的主要区别

差异点	传统劳动人事管理	人力资源管理	人力资本管理
管理目的	为提高企业劳动生产率，保障企业短期目标和实现	着眼于企业长远发展满足员工自我发展的需要	综合考虑企业利益与员工利益，形成利益共同体
理论假设	视员工为“经济人”	视员工为重要资源	视员工为投资者
管理深度	被动，“救火队”，解决麻烦	主动，注重人员开发和培养	主动，注重战略性管理和决策

重要程度	企业管理的次要职能	企业管理的重要职能	企业的核心职能
员工与企业关系	雇佣关系	雇佣关系	雇佣关系和投资合作关系
员工的角色	人性化的机器	人性化的资源	投资者
激励方式	短期激励	中长期激励	长期激励

七、人力资源部门与非人力资源部门职能分工

在现代企业中，人力资源管理越来越多地被认为是各级各类管理者的职责，而不仅仅是人力资源部门的事情，因为它对所有的管理者都很重要。各级各类管理者均承担着人力资源管理的职责，必须清楚界定各级各类管理者的职责分担界限，明确其分别承担哪些人力资源管理活动。

参与人力资源管理活动的主要责任主体包括：公司的高层管理者、非人力资源部门管理人员、人力资源部和企业的每一位员工，以上四者共同承担着公司的人力资源管理职责。高层管理者负责人力资源管理政策的制定、建设领导团队等重大人力资源管理职责。人力资源管理部门与非人力资源管理部门承担着大量的人力资源管理职责，其侧重点有所不同，见 P5 表。最后，员工自己也承担着人力资源管理的一定责任，主要是：员工对组织的心理期望要与组织对员工的心理期望达成“默契”、参与团队管理、成为学习型人才、进行职业生涯设计与管理、进行跨团队跨职能的合作，即员工负有自我开发与管理的责任。

第三节 人力资源管理的发展阶段

现代人力资源管理的诞生与发展，基本上是西方社会的产物。为了更好地理解设置人力资源管理专业的必要性，有必要回顾一下人力资源管理的形成和发展历史。通过考察这一领域的成长过程，可以加深我们对其功能的认识。从而有助于我们制定相应的政策制度，有效地推行人力资源管理。

一、西方人力资源管理的历史发展

关于人力资源管理的发展阶段，有代表性的观点有：六阶段论、五阶段论、四阶段论、三阶段论、二阶段论。

（一）、六阶段论

第一阶段：科学管理运动，1800—1900。关注工作设计、人员的选拔和报酬方案的制定。

第二阶段：工业福利运动，员工的待遇和报酬问题成为管理者关心的重要问题。

第三阶段：早期的工业心理学。关于个人的心理特点与工作绩效的关系的研究，使人事管理开始从规范步入科学化的轨道。

第四阶段：人际关系运动时代，人力资源管理开始从以工作为中心转变到以人为中心，把人和组织看成是社会系统。

第五阶段：劳工运动。政府颁布了一系列关于劳动和工人权利的法案，促进了劳工运动的发展，人力资源管理成为法律敏感行业。对工人利益的重视、工人权利的重视，成为组织内部人力资源管理的首要任务。

第六阶段：行为科学与组织理论时代。进入 80 年代，组织管理的特点发生了变化，人的管理成为主要任务。从单个的人到组织人，把个人放在组织中进行管理，强调文化和团队的作用，成为人力资源管理的新特征。

（二）、五阶段论

第一阶段：工业革命时代 第二阶段：科学管理时代 第三阶段：工作心理时代 第四阶段：人际关系时代 第五阶段：工作生活质量时代

80 年代以后，参与管理、民主管理、全面质量管理、授权管理等成为管理的时髦课题。

（三）、四阶段论

第一阶段：档案保管阶段：20 世纪 60 年代。第二阶段：政府职责阶段：20 世纪 70 年代前后。第三阶段：组织职责阶段：20 世纪 70 年代末和 80 年代。第四阶段：战略伙伴阶段：20 世纪 90 年代。

把人力资源战略作为公司重要的竞争战略，或者从战略的角度考虑人力资源管理问题，把人力资源管理与公司的总体经营战略联系在一起，是 90 年代后企业人力资源管理的重要发展。这个阶段，人力资源管理成为整个企业管理的核心，其原因在于人们已经达成共识：在国际范围的市场竞争中，无论是大公司还是小公司，要想获得和维持竞争优势，核心的资源是人力资源。

（四）、三阶段论

第一阶段：操作性角色时代，1890 年。第二阶段：管理性角色时代，1960 年。第三阶段：战略性角色年代，1990 年。

（五）、二阶段论

国内学者也对西方的人力资源管理发展阶段进行过一些研究，认为：

第一阶段：人事管理阶段：以工作为中心。第二阶段：人力资源管理阶段：人与工作的相互适应。

二、中国人力资源管理的历史发展

三、当代人力资源管理所面临的挑战与问题

四、人力资源管理的发展趋势

第四节 有关人力资源管理的基本原理与理论

一、人事管理原理

1、同素异构原理 2、能级层序原理 3、要素有用原理 4、互补增值原理 5、动态适应原理 6、激励强化原理 7、公平竞争原理 8、信息催化原理 9、主观能动原理 10、文化凝聚原理

二、人性假设理论

1、麦格雷戈的 X-Y 理论 2、摩尔斯和洛希的超 Y 理论 3、薛恩的四种人性假设理论 4、威廉·大内的 Z 理论

三、人力资本理论

1、人力资本的概念 2、舒尔茨人力资本理论的主要观点 3、贝克尔的人力资本理论 4、丹尼森的贡献

四、激励理论

(一)、内容型激励理论

1、马斯洛的需要层次理论 2、阿尔德弗的 ERG 理论 3、赫茨伯格的双因素理论 4、麦克利兰的成就激励理论

(二)、过程型激励理论

1、弗鲁姆的期望理论 2、亚当斯的公平理论 3、洛克的目标理论

(三)、行为改造型激励理论

斯金纳的强化理论

(四)、综合型激励理论

1、勒温的场动力理论

2、波特和劳勒的综合激励理论

工作分析

第一节 工作分析概述

一、工作分析中的基本术语

1、**工作要素**：一项工作中不能再继续分解的最小动作单位。

2、**任务**：在某一有限的时间内为达到某一特定目的所进行的一项活动，可以由一至多个工作要素组成。

3、**责任（职责）**：指由一个人承担的一项或多项任务组成的活动。通常说的岗位职责就是指员工所承担的各种任务的组合。

4、**职位**：在一个特定的组织中，一个或多个任务落实到一特定员工身上时出现的工作岗位。职位与个体是一一匹配的。

5、**工作（职务）**：由一个或一组主要职责相似的职位组成的事项。一项工作可以只有一个职位，也可能有多个职位。有时也称职务，是同类职位的集合、统称。

6、**工作族（工作类型）**：由两个或两个以上的工作所组成的工作体系。这些工作或工作者具有相似的特点。

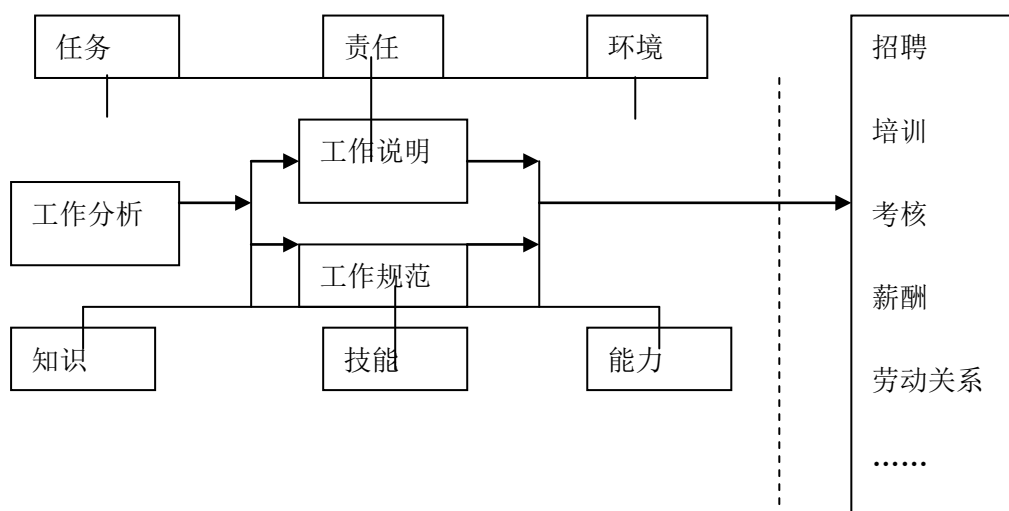
7、**职业**：由在不同时间、不同组织中从事相似的工作活动的一系列工作的总称。

8、**职业生涯**：指一个人在其工作生活中所经历的一系列职位、工作或职业。

二、工作分析的概念

工作分析是组织人力资源规划和其他一切人力资源管理活动的基础，是对工作内容和相关信息进行系统的、全面的描述和研究的过程。就性质而言，工作分析是一项调查研究工作，是以组织中特定的工作岗位为研究对象，收集有关工作职责、工作任务、任职资格要求、工作流程和工作环境等信息，进行整理、分析，进而确定该工作岗位特性、所要执行的工作任务及制定执行该工作时所必须具备的资格条件。

换言之，工作分析就是全面收集某一工作岗位的相关信息，从工作任务（what）、工作岗位（where）、工作时间（when）、工作原因（why）和如何工作（how）五个方面进行调研，最后形成工作说明书和工作规范。



三、工作分析在人力资源管理中的重要性

工作分析是人力资源管理工作的基础，是人力资源管理的基本工具，人力资源管理的其他职能都依赖于工作分析。工作分析的结果可以运用在人力资源管理各个方面，这些都证实了工作分析是人力资源管理的层次性和有效性。其重要性体现在以下几个方面。

1、增强人力资源规划的准确性和有效性。2、确保组织中的所有任务都得到明确安排。3、有助于管理者和员工明确各自的职责和相关任务。4、有助于工作再设计和员工职业生涯发展。5、为组织绩效管理提供客观的评价标准。6、为招聘提供有效的工作信息。7、为进行有效的、低成本的培训指引方向。8、明确组织中管理者和下属的汇报关系。9、明确工作岗位在组织中的相对价值，保持薪酬的内部公平性。

四、工作分析的对象和时机

工作分析的对象是组织中需要员工承担的工作岗位。工作岗位是以“事”为中心，将工作任务、责任和权限分配给每个员工。

需要进行工作分析的时机：

1、新组织建立之初，工作分析首次被正式引进；2、当新的工作产生时；3、当工作由于新技术、新方法、新工艺和新系统的产生而发生重要变化时。4、组织结构调整与变革，需要流程再造时。

在快速变化的今天，随着组织调整速度的加快，工作分析将成为企业的一项日常管理工作。

第二节 工作分析的程序

准备阶段：①确定工作分析的目的；②确定样本（选择具有代表性的工作）；③建立关系；④成立工作小组；⑤制定工作分析规范。

设计阶段：①选择信息来源；②选择工作分析人员；③选择收集信息的方法和系统。

调查阶段：①编制各种调查问卷和提纲；②广泛收集各种资源（7“W”）：工作内容(What)；责任者(Who)；工作岗位(Where)；工作时间(When)；怎样操作(How)；为什么要做(Why)；为谁而服务(For Whom)。

分析阶段：①审核已收集的各种信息；②创造性地分析，发现有关工作或工作人员的关键成分；③归纳、总结出工作分析的必需材料和要素。

具体如何进行分析？

- 1、职务名称分析。职务名称标准化，以求通过名称就能了解职务的性质和内容。
- 2、工作规范分析。工作任务分析；工作关系分析；工作责任分析；劳动强度分析。
- 3、工作环境分析。工作的物理环境分析；工作的安全环境分析；社会环境。
- 4、工作执行人员必备条件分析。必备知识分析；必备经验分析；必备操作能力分析；必备心理素质分析。

运用阶段：促进工作分析结果的使用。

反馈调整阶段：组织的经营活动不断变化，会直接或间接地引起组织分工协作体制的相应调整，由此，可能产生新的任务，部分原有职务的消逝。

一、准备阶段 二、调查阶段 三、分析阶段 四、完成阶段 五、运用阶段 六、反馈阶段

第三节 工作分析的方法

一、定性方法

二、定量方法

（一）

观察法

是指有关人员直接到现场，亲自对有关工作的各部分内容原因、方法、程序、目的等信息记录下来，再把有关信息归纳整理为适用文字资料。

优点：1、可了解广泛的信息；2、信息比较客观、准确；（观察者需要足够的实际操作经验）。

缺点：1、不适于工作循环周期很长的工作；2、主要是脑力劳动的工作不易观察；3、不能获得有关任职者要求的信息；4、偶然、突发工作不易观察。

（二）

面谈法

即通过与职务执行者面对面地谈话来收集信息资料的一种方法。可以个别谈话或小组座谈方式开展；需制定详细的面谈提纲。

优点：1、易于控制；2、可获得更多的职务信息；3、适用于对文字理解有困难的人。

缺点：1、分析者的观点一影响工作信息正确的判断；2、面谈者易从自身利益考虑而导致工作信息失真；

3、职务分析者问些含糊不清的问题，影响信息收集； 4、不能单独使用，要与其他方法连用。

(三) 问卷法

即通过内容相关的职务调查问卷来收集信息，再将问卷归纳、分析的方法。

问卷设计应包括下列基本调查项目：

- 基本资料；
- 工作内容调查
- 所需知识技能调查；
- 工作环境调查。
- 工作时间要求；
- 工作责任调查；
- 工作劳动强度调查；

优点：1、费用低、速度快； 2、节省时间、不影响工作； 3、调查范围广，可用于多种目的的职务分析。

缺点：需经说明，否则会理解不同，产生信息误差。

(四) 工作实践法

即分析者实际从事所研究的工作过程中，掌握有关工作要求的第一手资料的方法。

优点：1、分析者直接亲自体验，获得信息真实； 2、只适应于短期内可掌握的工作。

缺点：不适于需进行大量的训练或有危险性工作的分析。

(五) 典型事件法

即对实际工作中具有代表性的工作者的行为进行描述，从而得到与之有关的工作内容、职务等方面的信息的一种方法。

优点：1、直接描述工作中的具体活动，可提示工作的动态性； 2、所研究的工作可观察、衡量，故所的资料适应于大部分工作。

缺点：1、归纳事例需耗大量时间； 2、易遗漏一些不显著的工作行为，难以把握整个工作实体。

工作分析的目的与调查项目的关系

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	√	√		√	√	√
工作设计与再设计	√	√	√	√	√	√
说明工作执行者资格要求	√	√	√			
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	√	√				

第四节 编写工作说明书和工作规范

一、工作说明书的编写

二、工作规范的编写

(一) 工作说明书

工作说明书是工作分析书面记录之一，是一种说明工作性质的文件，包括了工作的定义与说明，即每项工作的性质、责任、工作关系、工作条件等内容。

基本内容：1、工作概要；2、工作的职责及工作要求；3、工作条件与环境；4、机器、设备及工具等。

(二) 工作规范

工作规范是工作分析的另一项成果，针对“什么样的人适合此工作”而写，主要包括工作所要的个人特点，如教育背景、工作经验等。

人力资源规划

第一节 人力资源规划概述

成功的事业来自于成功的规划运筹，规划有助于预见未来，减少未来的不确定性，更好地帮助组织应付未来的各种变化，解决和处理复杂的问题。管理者通过规划，可以确定自己的目标，制定策略，作出正确的决策。有效的人力资源规划是通过组织在不同时期内、不同内外环境下、不同的组织战略目标下人力资源供需的预测，确保组织所需的第一资源——人力资源，并对人力资源进行有效的开发与管理，保障组织战略目标的实施。

一、人力资源规划的含义

人力资源规划，是根据组织的发展战略、目标以及组织内外环境变化，对组织人员的供需状况进行预测，并制定相应的管理政策与措施，为企业提供符合质量和数量要求的人力资源，以保证组织目标顺利实现的管理过程。

补充理解含义：

1、人力资源规划是以组织的战略目标为依据的，当组织的战略目标发生变化时，人力资源规划也随之发生变化。可以说，组织的战略目标是人力资源规划的基础。

2、人力资源规划的主要工作是制定必要的人力资源政策和措施，以确保组织对人力资源需求的如期实现。政策要正确而明晰，否则就无法确保组织人力资源规划的实现。预测是分析问题和条件的过程，制定政策和措施才是解决问题的过程。

3、人力资源规划的最终目标是要使组织和个人都得到长期的利益。

二、人力资源规划的内容

人力资源规划的结果就是人力资源规划的内容，它通常包括三个层次：

1、人力资源总体规划（战略层次）（长期：3年以上）：人力资源数量规划、人力资源素质规划、人力资源结构规划。

2、人力资源业务规划（战术层次）（中期：1—3年）：人员补充计划、人员配置计划、人员接替和提升计划、培训开发计划、工资激励计划、员工关系计划、退休解聘计划、劳动关系计划等等。

3、行动方案（短期：1年以内）：招聘计划、内退计划、裁员计划等等。

三、人力资源规划的过程

1、准备阶段：调查分析、收集信息。

①外部环境信息：宏观经济形势和行业经济形势，技术、竞争、劳动力市场供求状况，人口和社会发展趋势，政府政策等；

②企业内部信息：发展战略、经营规划、生产技术、生产流程、产品结构、组织结构、管理层次，人力资源现状、辞职率和员工的流动性、人力资源管理政策等。

2、预测阶段：对企业在未来某一时期的资源供给和需求做出预测。

①人力资源需求预测：短期预测和长期预测、总量预测和各个岗位需求预测；②人力资源供给预测：内部供给和外部供给；

③供求比较：得到“净需求”。

3、制定规划阶段：确定人力资源目标，制定具体规划。注意要全面考虑，不能分散地作个别单一的计划。

4、实施和控制阶段：在实施过程中要根据实际情况进行相应的调整，注意积极反馈和正确评估。人力资源规划是一个长久持续的动态工作过程，它具有滚动性。

第二节 人力资源需求预测

一、影响人力资源需求的因素

主要来自组织内部，外部因素也有影响，归纳如下：

1、技术、设备条件的变化：生产技术水平提高、设备更新，一方面会使企业所需人员数量减少，另一方面对人员的知识与技能的要求随之提高。

2、企业规模的变化：一是在原有的业务范围内扩大或压缩规模；二是增加新的业务或放弃旧的业务，都会对人力资源的数量和结构产生影响。

3、企业经营方向的变化：企业经营方向的调整，有时并不一定导致企业规模的变化，但对人力资源的需求却会发生改变，对新的专业人员的需求增加。

4、外部因素：多是通过影响内部供给或内部因素而起作用。包括：经济环境改变，影响规模和经营方向；技术环境改变，影响技术和设备；竞争对手的影响，造成人才流动。

二、人力资源需求预测的方法

1、管理人员判断法

即企业各级管理人员根据自己的经验和直觉，自下而上确定未来所需人员。具体做法是：先由企业各职能部门的基层领导根据自己部门在未来各时期的业务增减情况，提出本部门各类人员的需求量，再由上一层领导估算平衡，最后在最高领导层进行决策。这是一种很粗的人力需求预测方法，主要适用于短期预测。当组织规模小，结构简单，发展较均衡稳定时，也可用于中、长期预测，可单独使用，也可与其他方法结合使用。

2、德尔菲法

是一种集体预测方法，是一种邀请某一领域的专家或有经验的管理人员对影响组织某一领域的发展进行预测，经过多轮反馈并最终达成一致意见的结构化方法。它不同于会议的特色在于：专家们互不见面，这样就可避免人际关系、群体压力等产生的从众或放弃自己的合理主张的缺陷。

操作方法：列出预测小组必须回答的一系列有关人力预测的具体问题，然后用匿名填写问卷等方法请他们以书面形式予以回

答。专家在背靠背、互不通气的情况下回答问题。然后将他们的意见集中归纳，并反馈给他们，请每位专家对这个归纳的结果重新予以考虑，使专家有机会修改自己的预测并说明修改原因，再将修改结果寄回。经过 3—5 轮反馈，专家的意见趋于集中一致。

注意事项：

第一，专家组的人数应根据问题重要性和复杂性确定，人数越多，片面性越小。

第二，专家发表意见时，采取匿名方式，即所谓“背靠背”方式，因此，需要一个协调者在专家之间进行信息传递、归纳和反馈。

第三，要给专家提供充分的资料和信息，使他们能够进行判断和预测。

第四，问卷设计应当清晰明白，保证专家从同一个角度去理解问题，避免造成误解和歧义。

3、趋势分析法（回归分析法）

这是一种定量分析的方法。其基本思路是：确定组织中哪一种因素与劳动力数量和结构的关系最大，然后找出这一因素随雇用人数的变化趋势，由此推出将来的趋势，从而得到将来的人力资源需求。

最简单的回归是趋势分析，只以时间因素或单一因素作为解释变量，没有考虑其他重要因素的影响，用最小二乘法（最小平方方法）推导。比较复杂的回归方法是多元回归分析法，将多个影响因素作为自变量，根据多个自变量的变化来推测与之有关的因变量的变化，需要用计算机进行推导。

以上方法是以函数关系不变为前提的。这经常是不符合实际的，因此需要用管理人员的主观判断来进行修正。

第三节 人力资源供给预测

一、内部供给预测方法

1、技能清单法：是将组织中的人力资源信息合成一体，以最简单的形式提供员工的基本信息，包括员工的姓名、特征和技能的清单。具体项目可根据需求进行修改和调整，以反映该员工类型的主要特征。能够迅速和准确地估计组织内可用技能和人员。

2、人员替换法：是将现有员工的状况做出评价，然后对他们晋升或调动的可能性做出判断，以预测企业潜在的内部供给。同时也可以通过及时发现可能出现空缺的职位，预测企业员工需求。

3、马尔柯夫转移矩阵法：定量分析法。基本假定是：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。基本思想是通过过去各职位人力资源的流动比率，来预测未来供给情况。流动比率的确定一般以 5—10 年为周期来估计年平均百分比，周期越长，根据过去人员变动所推测的未来人员变动就越准确。

二、组织外部人力资源供给预测

外部供给是指企业可以从外部劳动力市场获得的人力资源。预测外部供给时，主要应考虑社会经济状况、劳动力市场状况、人们的就业观念、本企业的吸引力等因素。

三、人力资源供需平衡

1、当供求完全平衡：不采取行动，此种情况很少出现。

2、当供求在数量上平衡但结构不匹配时：进行结构调整，将一部分人员从某些供过于求的职位上转移到某些供小于求的职位，办法包括提升、平调甚至降职，也可针对某些人员进行培训，同时辅之以招聘和辞退，以保证人员结构的平衡。

3、当供求数量不平衡时：①供大于求，形成人员供给过剩时，可以实施裁员、减薪、降级、工作分享、岗位轮换、提前退休、自然减员、再培训等措施。②供小于求，形成人员需求过剩时，可以实施加班、增加临时雇用、外包、租赁员工、加速转岗、减少流动、增加新员工、技术创新等措施。

第四节 人力资源管理信息系统

一、人力资源管理信息系统的发展

20 世纪 50 年代，通用电气公司最先将计算机运用于企业人力资源管理方面。

企业人力资源信息系统 HRIS(human resource information system)是企业最初采用的功能相对比较单一的信息处理工具，它是从组织目标出发，对与职位和员工有关的工作信息进行收集、保存、分析和报告的整体工作过程。

人力资源管理信息系统 HRMS(human resource management system)是将人力资源管理的新思想，如“客户导向”、“全面人力资源管理”、“战略人力资源管理”、“利润中心”、“战略伙伴”等融入到信息技术中，使信息真正成为管理者的助手。

随着互联网和信息技术的日益成熟，人力资源管理信息系统开始突破封闭模式，而逐步延伸到企业内外各个角落，这就是所谓 e-HR。e-HR 是人力资源管理信息化的全面解决方案，它由原有的人力资源管理信息系统 HRMS 和基于 Internet/Intranet 开发的、面向企业不同角色的网络自助服务系统(self-service)两部分构成。通过 e-HR，企业内的各级管理者、人力资源管理人员、普通员工都能参与到人力资源管理活动，真正体现了全面人力资源管理的核心内涵。通过 e-HR，跨国和跨地区公司突破了人力资源管理的地域限制，使得跨地区互动的、面向全体员工的培训活动、绩效评价活动等成为可能。此外，e-HR 还使得企业人力资源管理部门与社会公众建立了联系。通过网络招聘，人力资源供需双方可以更有效地节约招聘费用。最后，e-HR 还为中小企业的人力资源外包活动建立基本平台，通过与人力资源专业咨询公司或者外包服务专家进行网络和数据对接，中小企业可以将获得更多

专业化的人力资源管理建议和解决方案，节约人力资源管理成本。

二、人力资源管理信息系统的基本功能

1、面向人力资源管理者的功能：人力资源规划、招聘管理、人事信息管理、合同管理、考勤管理、休假管理、绩效评估、培训与发展管理、薪资/福利管理、离职管理等。

2、面向企业其他管理者及一般员工的功能：总经理自助服务、直线经理自助服务、员工自助服务等。

三、人力资源管理信息系统的实施步骤

1、构想阶段 2、可行性研究阶段 3、成立项目小组 4、确定需要阶段 5、软件/硬件选择阶段 6、培训阶段 7、调试系统阶段 8、收集信息阶段 9、正式启动阶段 10、维护和评价阶段

四、人力资源管理信息与安全

1、数据库和系统安全 2、隐私和法律问题

员 工 招 聘

第一节 招聘概述

■员工招聘是人力资源开发与管理中非常重要的一个环节。员工招聘是指组织为了发展的需要，根据人力资源计划和工作分析对人力资源数量和质量的要求，从组织内外部吸收人力资源的过程。它是人力资源计划的具体实施。

■一、招聘的意义

■1、确保组织发展所必需的高质量人力资源，关系到企业的生存与发展。2、为组织注入新的管理思想，可能带来重大革新，为组织增添新的活力。3、成功的招聘可以降低员工在短期内离开公司的可能性。4、树立企业形象，扩大企业知名度。5、有利于劳动力的合理流动，同时也是企业为社会提供就业岗位，履行社会义务的过程。

■二、招聘的原则

■1、因事择人 2、公开 3、平等竞争 4、用人所长

■三、招聘的要求

1、 符合国家的有关法律和政策 2、 录取高质量的人员 3、 低成本、高效率 4、 公平竞争

四、招聘的程序

员工招聘大致分为：

招募、 选拔、甄选录用、评估四个阶段。

第二节 人员招募

■一、招募的基本内容与程序

■人员招募是招聘的第一个重要环节。其主要目的在于吸引更多的人来应聘，使得组织有更大的人员选择余地，避免出现因应聘人数过少而降低录用标准或随意、盲目挑选的现象；同时也可使应聘者更好地了解组织，减少因盲目加入组织而后又不得不离职的可能性。

■1、招聘计划的制定与审批

■招聘计划是用人部门根据部门的发展需要，依据人力资源计划的人力净需求，对招聘的岗位、人员数量、时间限制等因素作出详细的计划。计划由用人部门制定，由人力资源部门对它进行复核，特别是对人员需求量、费用等项目进行严格复查，签署意见后交上级主管领导审批。

■计划包括以下内容：

■□ 所聘岗位、职务、名称、种类、人数

■□ 招聘信息发布的时间、方式、渠道与范围

■□ 招募对象的来源与范围

■□ 招募方法

□ 招聘日程安排

□ 招聘技术的选用

□ 成本预算

□ 招聘测试的实施部门

□□面试(测试)的步骤安排。

□ 招聘结束时间与新员工到岗时间

■2、招聘信息的发布

■注意几个问题：

- 发布的范围：由招募对象的范围决定。
- 发布的时间：在条件允许的情况下，尽早发布。
- 招募对象的层次性：向特定人群发布。

■3、应聘者提出申请

■两种方式：

- 一是通过信函向招聘单位提出申请 二是直接填写招聘单位应聘申请表
- 注意个人资料和应聘申请表内容必须详尽真实，人力资源部门将在招聘工作的后续环节予以核实。

■二、内部招募

■优点：

■为组织内部员工提供了发展机会，有利于激励内部员工，调动员工积极性。可为组织节约大量费用。简化了招聘程序，节约时间，省去培训。对内部人员的了解，更加可靠，提高了招聘质量。对初始安排岗位不感兴趣的人，提供选择机会。

■主要来源：

- 内部公开招募
- 内部提升
- 工作横向调换
- 岗位轮换
- 内部人员重新聘用

■主要方法：

- 布告法 推荐法 档案法

■三、外部招募

■主要来源：

- 学校毕业生
- 其他企业员工
- 失业人员

■常用方法：

■1、发布广告

■（1）选择广告媒体 （2）广告设计

■广告内容：

■组织的基本情况；政府劳动部门的审批情况；招聘的职位、数量与基本条件；招聘的范围；薪资与待遇；报名的时间、地点、方式及所需的资料；其他有关注意事项；

■2、借助中介机构

■包括各种职业介绍机构和猎头公司

■3、校园招募

■4、熟人推荐与申请人自荐

■5、特色招募

■真实工作预览

■不同职位员工应采用不同的渠道：

■职位类型

招聘的渠道

■管理人员

顾问或同行推荐、招聘

广告、猎头公司或主动上门应征

■专业人员

广告招聘、高等院校、自荐、

熟人推荐或其他企业的同类人员

- 办公职员与秘书 广告招聘、大中专学校、 就业培训机构等
- 生产工人 就业广告、就业机构、技术 学校等

第三节 人员选拔与测评

■最关键的一步，技术性最强的一步

■一、资格审查与初选

■注意个人简历的制作

■二、笔试

■一般知识和能力

■专业知识和能力

■个性特征与性向

■三、面试

■最常用，必不可少的测试

■面试又称面试测评或专家面试。通过与被试者正式交谈，要求被试者用口头语言来回答主试提问，以便了解被试者心理素质和潜在能力的测评方法。

■1、面试的分类

■（1）从面试所达到的效果，分为初步面试和诊断面试（2）从参加面试人员情况，分为个别面试、小组面试、成组面试

■（3）从面试的组织形式，分为结构型面试、半结构型面方式、非结构型面试、压力面试（4）新的研究成果：

■BD（Behavior Description Interview)面试（行为描述面试）、能力面试、计算机面试

■2、面试的程序：

■·面试前准备：确定目的；制定面试提纲与答案；面试的时间、地点；制定面试评价表；面试控制板

■·面试开始阶段：(3~4分钟)创造一种和谐的面谈气氛

■·正式面试：结构式面试；非结构式面试；混合式面试

■·结束面试：整理面试记录；填写面试评价表；作出整体评价。

■3、常用提问技巧

■（1）简单提问（2）递进提问（3）比较式提问（4）举例提问（5）客观评价提问

■4、面试效果的影响因素：

■·主试缺乏面试的经验

■·主试对工作岗位缺乏了解

■·主试急于求成

■·主试对评定标准不统一

■·非语言行为的影响

■·主试的心理偏差：第一印象、对比效应、晕轮效应、负面效应、趋中效应、投射效应、疲劳效应等
面试测评表

■礼仪风度

■求职动机愿望

■表现力、语言表达能力

■社交能力和人际关系

■判断力、情绪稳定性

■行动与协调能力、工作经验

■责任心、纪律性

■个人性格品质

■专业技能学识

■四、测试

■人才测评中心

■1、心理测试

■（1）职业能力倾向性测试（2）个性测试（3）价值观测试（4）职业兴趣测试（5）情商测试

■	优点	缺点
■	·迅速	·可能被滥用
■	·比较科学	·可能被曲解
■	·比较公平	
■	·便于比较	

■ **运 用:** 标准化(量表、指导语、环境、程序);

■ 严格化(测试过程)

■2、智能测试

■（1）智力测试（2）技能测试（3）专业知识测试（4）情景模拟测试

根据被试者可能担任的职位，编制一套与该职位实际情况相似的测试项目，将被试者安排在模拟的、逼真的工作环境中，要求被试者处理可能出现的各种问题，用多种方法来测试其心理素质、实际工作能力、潜在能力的一系列方法。

■优点	缺点
■·公平	·试题可能不科学
■·费用较低	·阅卷不统一
■·迅速	·过分强调记忆能力
■·简便	·没有可比性

■

■ **运 用:** 1、企业尽量建立试题库； 2、请有关的专家出题； 3、严格遵守考试操作中的各项原则

■A、公文处理模拟法（公文筐）B、无领导小组讨论法C、企业决策模拟竞赛法D、访谈法（电话访谈、接待来访者、拜访有关人士）E、角色扮演法F、即席发言、演讲G、案例分析法

■ 优点	缺点
■ ·信度高(0.74~0.95)	·时间较长
■ ·效度高(0.45~0.65)	·费用比较高
■ ·预测性强	·需专家指导
■ ·起到培训的作用	·只适合高层管理人员

■

■ **运 用:** ·先用其它方法筛选大部分不合格的应聘者，最后用情景模拟。

■ ·请专业公司或专业机构来主持。

■测试的效度与信度

■ **效 度:** 即有效性或精确性。是指招聘者实际测试到应聘者的有关特征与想要测的特征的符合程度。一个测试必须能测出它想要测出的功能才算有效。可分为内容效度、结构效度、效标关联效度。

■ **信 度:** 即可靠性或一致性。是指系列测验所得结果应该基本相同。在不同的时间，用相同的测试去衡量同一个人，总得出同样的结论，即是信度高。它可分为重测信度、复本信度、分半信度。

■五、体检与资料核实

■健康检查、身体运动能力测试

■六、人员甄选

■人员选拔的最后一个步骤，也是人员选拔的中心环节

第四节 人员录用

■主要包括：试用合同的签订、员工的初始安排、试用、正式录用。

■人员录用的原则：

■因事择人、知事识人

■任人唯贤、知人善用

■用人不疑、疑人不用

■严爱相济、指导帮助

第一节 培训与开发概述

一、培训与开发的概念及其意义

1、培训与开发的概念比较

培训是指企业通过各种方式帮助员工习得相关的知识、技能、观念和态度的学习过程。开发则是指企业帮助员工适应未来工作需要而开拓自身潜能的各种活动。培训关注的是员工目前的工作能力与近期的工作表现，而开发则着眼于为未来的工作和需要做好准备。一般地，培训是开发的主要手段，但不是唯一手段。在目前人力资源管理实践中，往往不做严格区分，因为培训越来越具有战略性，它们之间的界限也就变得模糊了。

2、培训与开发的意义

对员工个人：

①提高员工知识与技能水平；②增加就业能力，增加获得较高收入的机会，增加职业稳定性；③能够提高员工的满意度。

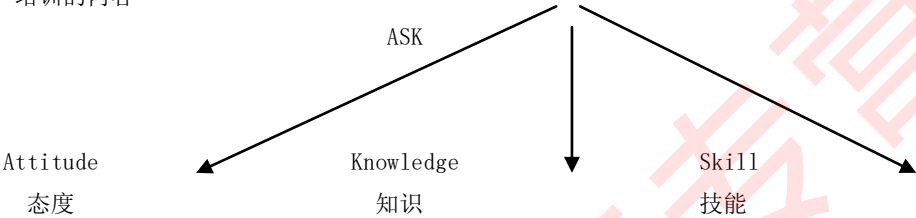
对企业：

①改善企业绩效；②为企业节约成本；③减少人才流失；④有助于企业文化建设；⑤促进组织向学习型组织转变；⑥形成企业竞争优势。

培训是企业应尽的责任。

二、培训与开发的分类

1、培训的内容



培训的重点分两种：

工作能力的培训：

管理能力的培训，加强管理知识与技巧。

员工的技能培训，直接改善工作，提高效率。

企业精神的强化：引导员工敬业乐业；增强团队精神；降低员工流失率。

2、企业教育培训的变化

教育培训观	学校教育的补充（旧）	对“组织人”的再教育（新）
特 征	技能教育	解决问题的综合能力、交际能力的训练
重 点 内 容	传授知识、信息； 训练技术、技能； 讲解法律、法令内容； 提高理论水平等。	提高解决问题的能力； 提高集体活动能力； 提高交际能力、公关能力； 提高领导、指挥能力； 激发主动精神等。

3、不同对象的侧重点

对象	侧重点（具体内容）
新职工	企业文化方面（物质文化与精神文化）
基层员工	行业、企业、岗位的知识与技能 一般文化知识的普及与提高
专业技术人员 中层管理人员 高层决策管理人员	知识更新，行业中的最新科学技术 现代管理知识和技能

--	--

4、培训的特点

①在性②多样性③实用性④速成性⑤动态性⑥群众性

5、培训的形式

①迎新培训（或职工上岗前培训）：职工导向活动。②在职培训：文化知识普及和提高；对某一专门技术的培训。

③脱产培训：短期培训；长期培训。④直接传授式培训：个别指导；开班讲座。⑤参与式培训：会议、小组讨论、案例研究、角色扮演、参观访问、工作轮换、事务处理训练、影视法。⑥学徒式培训（“师带徒”培训）。⑦模块组合培训模式或称职业技能培训模式。⑧个人自选教育。⑨职工再培训。

6、培训常用方法

（1）在职培训

a、学徒式培训 b、工作指导培训 c、实习培训 d、工作轮换

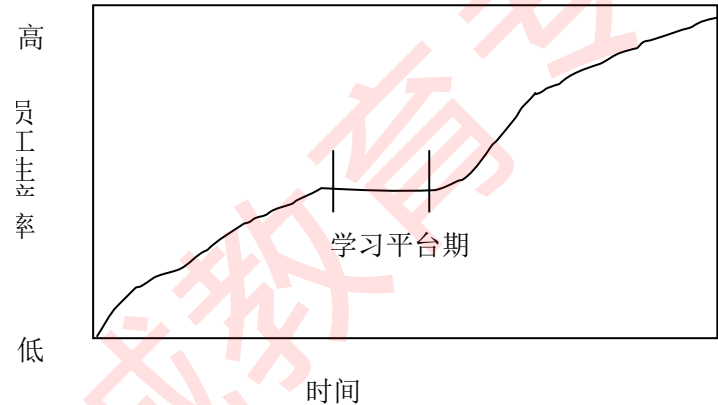
（2）课堂讲授（3）案例研究（4）角色扮演（5）自我指导学习法（6）情景模拟（7）商业游戏（8）行为塑造（模仿）

（9）冒险性学习（10）行动学习（11）视听培训（12）计算机培训（13）互联网培训（14）远程学习（15）虚拟现实技术（16）智能指导系统

三、培训与开发中的学习原则

人类学习是有规律的，有关培训与开发的学习原则：

1、设立目标 2、材料选择与表达 3、榜样示范与行为模仿 4、重复实践 5、整体学习与部分学习 6、适度反馈 7、学习曲线



8、强化与鼓励

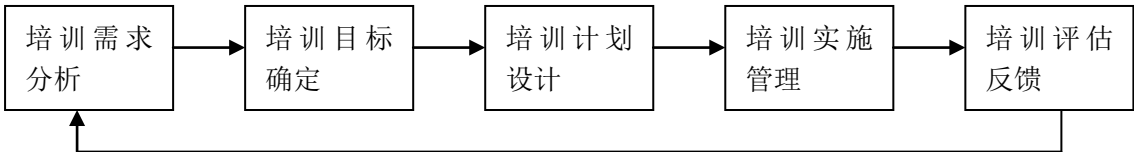
9、个体差异与因人施教

第二节 有效的人力资源培训系统流程

一、培训工作流程

企业要有效地做好员工的培训工作，就必须把它作为一项系统工程，即采用一种系统的方法，使培训活动的每一环节都能实现职工个人，他们的工作及企业本身三方面的优化。

培训流程：



二、培训需求分析

运用三步体系分析：

分析	目的	方法
----	----	----

组织分析	决定组织中哪里需要培训	根据组织长期目标、短期目标、经营计划判定知识和技能需求将组织效率和工作质量与期望水平进行比较
任务分析	决定培训内容应该是什么	对于个人工作，分析其业绩评价标准、要求完成的任务和成功地完成任务所需的知识、技术、行为和态度
人员分析	决定谁应该接受培训和他们需要什么培训	通过使用业绩评估，分析造成业绩差距的原因，收集和分析关键事件，对员工及其上级进行培训需求调查

三、培训目标确定

对培训目标的陈述方式主要有三种：

知识目标：培训后受训者将知道什么。

行为目标：他们将在工作中做什么。

结果目标：通过培训组织要获得什么最终结果。

四、培训计划设计

这是培训目标的具体化与操作化。具体确定：

1、培训项目的形式、学制；2、培训对象的确定；3、课程体系的规划；4、培训者的选择；5、培训时间、地点的确定；6、考核方式、辅助培训器材与设施；7、培训经费。

五、培训实施管理

1、培训前管理 2、培训中管理 3、培训后管理

六、培训评估反馈

从四个层面进行评估：

评估层面	评估标准	评估内容	评估方法	评估人员	评估时机
反应层	反应	受训人员在培训中的反应	问卷调查、面谈、观察	培训单位	培训中
学习层	学习成果	受训人员学习到了什么内容	测验或考试、调查问卷、培训心得报告	培训单位	培训结束时
行为层	行为改变	受训人员行为变化	局部调查访问、绩效考核	受训人员主管	培训结束3个月后，或实施与培训内容相关的工作时
结果层	结果	受训人员工作绩效的提高	绩效考核	受训人员主管	培训结束半年或1年后，或实施与培训内容相关的工作时

第三节 人力资源开发

一、人力资源开发需求分析

组织分析是指从组织的角度来看，一个雇员应该具备什么才能适合组织未来的需要；

个人分析是指对个人的成长与发展来说，个人应具备什么才能对自己的未来有利。

二、人力资源开发方法

1、在职开发方法

(1) 工作轮换 (2) 指导/实习 (3) 初级董事会 (4) 行动学习

2、脱岗开发方法

(1) 正规教育 (2) 研讨会或大型学者会议 (3) 周期性休假 (4) 企业内部开发中心 (5) 文件筐技术

三、继任计划与人力资源开发

继任计划是指发现并追踪具有高潜质的雇员的过程。它是为组织高层职位寻找并确认具有胜任能力的人，是为组织核心的人力资本，其实施过程要涉及人力资源培训与开发、职业生涯管理和绩效测评等方面。它是开发的重要组成部分，包括三个阶段：

- 1、高潜质雇员的挑选
- 2、进行相关的开发
- 3、与高层管理者的频繁接触

职业管理

第一节 员工职业生涯发展

一、员工职业生涯的概念及设计的意义

员工职业发展又称员工的职业生涯。它是指一个人从参加工作开始的一生中所有的工作活动与工作经历的统称。它包括员工退休后的经历，但绝大部分的过程是在一定的工作单位即组织中渡过的。

员工职业发展活动包括个人与组织两个方面，即员工职业计划和职业管理。

对员工个人而言，参与职业生涯设计的重要性体现在三个方面：

(1) 员工通过参与职业生涯设计，可以增强对工作环境的把握能力和对工作困难的控制能力。(2) 员工通过参与职业生涯设计，有利于提高员工过好职业生活、处理好职业生活和家庭生活、社会生活的关系的能力。(3) 员工通过参与职业生涯设计，可以实现自我价值的不断提升和超越。

二、职业生涯理论

1、职业发展理论

职业发展的阶段看：“六阶段学说”（美国利文森 1978 年提出）

- “五阶段学说”
- “四阶段学说”
- “三阶段学说”

不同职业阶段的特点（六阶段学说）

1、 拔根期（6 年） 16 岁-22 岁	多数人离开父母。争取独立自主，力求寻找工作，实现经济上的自我支持。
2、 成年期（7 年） 22 岁-29 岁	寻找配偶，建立家庭，做好工作，搞好人际关系。
3、 过渡期（3 年） 29 年-32 岁	进展不易，忧虑较多，很多人改变工作和单位，以求有所创新，取得成就。
4、 安定期（7 年） 32 岁-39 岁	对于有抱负希望成功的人，将专心致志地投入工作，以求有所创新，取得成就。
5、 潜伏期（4 年） 39 岁-43 岁	对大部分人来说，工作变动性降低，意识到年轻时的抱负很多没有完成，希望获得生涯进展和改变方向的机会已经不多。
6、 成熟期（16 年） 43 岁-59 岁	当生涯的重大问题已经感到满意时，往往会满足于现状，希望安定下来；抱负还有，但水平不及中年高了；有的现实情况出现事与愿违，在组织内部的关系上，还能得到发展和加深。

不同的事业生涯阶段所关心的问题和开发的工作（三阶段说）

阶段	所关心的问题	应开发的工作
早期事业生涯	1、 第一位的是要得到工作。 2、 要学会如何处理和调整日常工作中所遇到的各种麻烦。 3、 要为成功地完成所分派的任务而承担责任。 4、 要作出改变职业和工作组织（单位）的决定。	1、 了解和评价工作职业和工作组织的信息。 2、 了解工作职务的协议。 3、 了解如何与上司、同事和其他人一同工作搞好关系。 4、 开发某一方面或更多方面的专业知识。

中期事业生涯	1、 选择专业和决定应承担义务的程度。 2、 确定专业和组织的一致性。 3、 重新确定前进的进程和目标等。 4、 在几种可供选择的成功的事业生涯方案中，做出选择（如技术的还是管理的）	1、 开发更为广泛的职业和组织。 2、 了解如何自我评价的信息（例如工作的成绩效果） 3、 了解如何正确解决工作、家庭和其他利益之间的矛盾。
晚期事业生涯	1、 取得更大的责任或缩减，在某一点上所承担的责任。 2、 培养关键性的下属职员。 3、 退休。	1、 扩大和加深兴趣和技术的广度和深度。 2、 了解其他的综合性的成果。 3、 了解如何合理安排生活，避免被工作所控制。

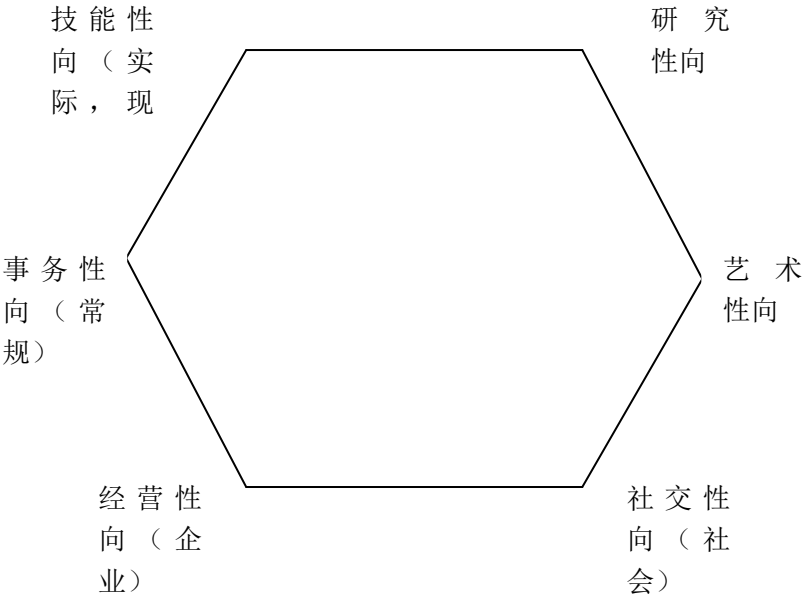
不同职业计划发展阶段的需求（四阶段说）

职业发展阶段	对工作方面的需求	情感方面的需求
职业探索性阶段（25 岁前）	1、 要求从事多种不同工作。 2、 希望自己探索。	1、 进行试探性的职业选择。 2、 在比较中逐渐选定自己的职业。
立业与发展阶段（25-44 岁）	1、 希望干具有挑战性的工作。 2、 希望在某一领域发展自己的特别知识和技能。 3、 希望在工作中有创造性和革新。 4、 希望在经历 3-5 年期间转向其他领域。	1、 希望面对各种竞争，敢于面对成就。 2、 能处理工作和人际关系矛盾。 3、 希望相互支持。 4、 希望独立自主。
职业中期阶段（45-60 岁）	1、 希望更新技能。 2、 希望在培训和辅导青年员工中发展自己的技能。 3、 为准备转向其他工作而学习新知识、技能。 4、 希望了解全组织的工作情况和发挥自己在组织中的重要作用。	1、 具有中年人较稳健的思想感情。 2、 对工作、家庭和周围看法有所改变。 3、 自我陶醉以及竞争性逐渐减弱。
职业后期阶段（60 岁以后）	1、 计划好退休。 2、 从掌握转向咨询和指导性工作。 3、 寻找自己的接班人。 4、 寻找组织外的其他活动。	1、 希望把咨询看法对他人似的帮助。 2、 希望能接受和欣赏组织外的其他活动。

2、职业选择理论

霍兰德认为，人格（包括价值观、动机和需要等）是决定一个人选择何种职业的一个重要因素。

六种基本的职业性向。



3、职业锚理论

所谓“职业锚”，就是当一个人不得不做出选择的时候，他（她）无论如何都不会放弃的职业中那种至关重要的东西。

五种职业锚：

①技术/职能型职业锚②管理型职业锚③创造型职业锚④自主/独立型职业锚⑤安全/稳定型职业锚

三、影响员工职业生涯的因素

影响职业生涯的个人因素：

职业性向

能力（体能、心理素质、智能）

职业锚

人生阶段

影响职业生涯的环境因素

（1）社会环境因素

经济发展水平、社会文化环境、政治制度和氛围、价值观念

（2）企业环境因素

企业文化、管理制度、领导者素质和价值观

四、员工职业计划

企业中的员工都有从自己现在和未来的工作中得到成长、发展和获得满意的强烈愿望和要求。为了实现自己愿望和要求，他们都有一个为实现这种目标的途径——制定自己成长、发展和不断地追求满意的计划，即个人职业计划。从企业层次看，职业计划是指企业为了不断地增强员工的满意感并使其能与企业组织的发展和需要统一起来而制定协调有关员工个人成长、发展与组织需求和发展相结合的计划。

员工如何制定职业计划

（1）个人自我评价：对自己的能力、兴趣以及自己职业发展的要求和目的进行分析和评估。

工具与方法：

①优/缺点平衡表②喜好/厌恶调查表③标准化的纸笔测验：人才测评

根据个人价值观确定自己的长期与近期的发展目的。

（2）确定职业发展方向

①专业技术取向②行政管理取向③组织/地域取向④独立取向

取向	员工的素质与能力
专业技术型 (工程、财会、销售、生产、人事、法律)	具有专门技术知识与能力，较好的分析能力；兴趣在于专业技术内容及活动，并追求这方面的成就；对人际关系不敏感、回避甚至反感；害怕脱离和丢弃专业。
行政管理型	把管理视为自己的目标；对地位、影响力、荣誉、待遇十分重视，善于与人打交道；对管理工作所需的个人素质、思维能力与人际关系技巧的培养感兴趣。

员工职业生涯成功标准:

- 工作成果比较突出
- 职务晋升比较快
- 工资收入和获奖比较多
- 受到人们赞美、尊敬、羡慕
- 自己有独创的见解，超尘脱俗的作法，而不受社会不同舆论的影响。

五、选择职业道路

①纵向职业道路②横向职业道路③网状职业道路④双重职业道路⑤核心向的职业道路

第二节 组织职业生涯管理

一、组织职业生涯管理的概念与意义

组织职业生涯管理，是指组织为了达成组织和个人的目标而采取的一系列旨在开发人的潜力的措施，简称职业管理。企业组织协调有关员工个人成长、发展的计划与组织需求和发展相结合的计划就称为职业管理。

对组织的作用主要表现在：

第一，使员工与组织同步发展，以适应组织发展和变革的需要；

第二，经过职业生涯管理，一旦组织中出现了空缺，可以很容易在组织内寻求到替代者，以减少填补职位空缺的时间；

第三，从组织内部选择的员工在组织适应性方面比从外面招聘的强；

第四，满足员工的发展需要，可增加对组织的承诺，从而留住人才、凝聚人才，使企业能够长盛不衰。

对个人的作用主要表现在：

第一，通过组织职业生涯管理，使员工能获得更好地认识自己的机会，为发挥自己的潜力奠定基础；

第二，通过职业管理活动，可在组织中学到各种有用的知识，从而增加员工自身的竞争力；

第三，能满足个人的归属需要、尊重需要和自我实现的需要，进而提高生活质量，增加个人的满意度；

第四，通过职业管理，可以充分发掘员工的潜力，并且对不同的员工最终能达到人职匹配的目的。

二、组织职业生涯管理的方法

①对员工个人能力和潜力的评估：从员工选聘过程收集资料，收集员工的绩效评估资料

心理测试和评价中心方法测评

②及时向员工提供职业发展的信息，给予公平竞争机会

③提供职业指导与咨询

职业指导主要包括以下内容：

- 对职业供求情况的全面了解和指导
- 职业信息的收集、分类与传播
- 职业咨询
- 系统的职业科学知识教育
- 组织管理工作

职业咨询是对员工在自己的职业生涯发展，尤其是职业选择中的问题给予分析、帮助，使其能够了解企业职业状况，能够了解自己与职业的关系，使其能够根据自身的情况与企业职业需求状况做出合理的职业决策。

职业咨询方法：（美国职业指导专家威廉逊 E. G. Ivilliam son）

- 分析。搜集咨询对象的有关资料，并做出分析。
- 综合。对资料进行整理。
- 诊断。将个人条件与职业因素作对化，从而找出问题。
- 预见。预测未来的结果，帮助对象进行生涯计划的调整。
- 咨询。对咨询对象提出各种问题进行解答，以帮助其了解自身与职业，帮助其掌握职业选择原则与技术及有关问题。
- 重复。当新问题出现时，重复上述五步骤。

员工对其主管或人力资源管理人员的咨询问题：

- 我掌握哪些技能与水平如何？应如何学习新技能，怎样的技能可行？
- 我目前的工作岗位的需要？如何使上司和自己均满意？
- 我目前的知识与技能，是否可以从事更高一级的工作。
- 我朝哪个职位（或工作）发展为好？如何实现？
- 我的计划目标订得是否符合组织的情况？我应接受哪方面的培训，实现该计划。

第三节 晋升与调动的管理

一、晋升管理

晋升是指员工向一个比前一个工作岗位挑战性更高、所需承担责任更大以及享有职权更多的工作岗位流动的过程。晋升通常涉及到薪酬水平的提高。

二、调动管理

第四节 解雇与遣散管理

绩效管理

第一节 绩效管理概述

★一、绩效的概念

★绩效是经过评价的工作行为、方式和结果。可理解、可衡量和可控制。

★员工绩效是指员工在某一时期内的工作结果、工作行为和工作态度的总和。

★组织绩效是指组织在某一时期内组织任务完成的数量、质量、效率和盈利状况。

二、绩效管理的概念

★绩效管理是根据管理者和员工之间达成的一致协议来实施管理的一个动态的沟通过程，以激励员工业绩持续改进并最终实现组织战略以及个人目标，是为了实现一系列中长期的组织目标而对员工绩效进行的管理。

三、绩效评价的概念

★绩效评价是系统地收集、分析、评价和传递有关某一个人在其工作岗位上的工作行为表现和工作结果方面的信息情况的过程。

四、绩效管理与绩效评价的区别

★ <u>绩效管理</u>	<u>绩效评价</u>
★完整管理过程	局部环节和手段
★事先沟通与承诺	事后判断与评价
★核心内容、贯穿始终	关键环节 特定时期

第二节 绩效管理流程

★一、绩效计划阶段

★是一个确定组织对员工的绩效期望并得到员工认可的过程。管理者与员工共同讨论确定，由下而上的目标确定过程。

★双向沟通、员工参与、正式承诺

二、绩效实施阶段

★持续不断地沟通

★绩效信息的收集和分析

★知识、技能、态度和外部障碍四因素分析

三、绩效评价阶段

四、绩效反馈阶段

★ 承上启下的作用，一方面绩效评价结果的合理运用，另一方面通过绩效改进计划导入新的绩效评价的开始，使绩效管理不断循环不断上升。

★ 绩效反馈的结果——员工绩效改进计划

绩效面谈的技巧

★ 对事不对人

★ 谈具体，避一般

★ 不仅找出缺陷，更要诊断原因

★ 要保持双向沟通

★ 落实行动计划

第三节 绩效评价的方法

★ 评价内容：

★ 德、能、勤、绩

★ 工作能力、工作业绩、工作态度

★ 评价周期：

★ 月、季、半年、一年

绩效评价结果的运用

★ 用于薪酬方案的分配和调整

★ 用于职位的变动

★ 用于人力资源战略规划

★ 用于员工的招募和选拔

★ 用于人力资源培训与开发

★ 用于正确处理内部员工关系

常见的十种评价方法

★ 一、民意测验法

★ 适用于进行群众工作的干部

★ 优点：民主性、群众性

★ 缺点：只有由下而上，缺乏由上而下，受群众素质局限。

★ 二、排序法（分级法）

★ 1、简单排序法

★ 适合于员工数量较少的情况

★ 2、交错排序法

★ 优点：简单实用。

★ 缺点：容易给员工造成心理压力。

★ 三、配对比较法

	A	B	C	D	E
A		1	1	0	0
B	0		0	0	0
C	0	1		1	0
D	1	1	0		1
E	1	1	1	0	
得分	2	4	2	1	1

★ 优点：准确度较高。

★ 缺点：难以得出绝对评价，易造成循环。

★ 四、强制分布法

★ 评价结果按比例强制分配到符合正态分布的标准中去。

★ 优点：可以克服评价者过分宽容或过分严厉的结果，克服平均主义

★ 缺点：对员工强制区别容易引起不满。

★ 适用：人数多，评价者不只一人时。

★ 五、量表考绩法（等差量表法、等级鉴定法、图尺度法）

★ 运用最普遍。

★ 确定考核项目，对每个项目分成几个等级，评分。

★ 优点：考核内容全面，打分档次可以设置较多，实用且成本小。

★ 缺点：受主观因素影响，量表不能指导员工行为。

★ 六、关键事件法

★ 特别事例记录：最有效或最无效行为。

★ 优点：评价报告有助于为培训提供基础，也有助于评价面谈。

★ 缺点：对不同员工的不同侧面进行描述，无法在员工之间进行比较。

★ 不适用于人事决策，适用于与其它方法结合使用。

★ 七、评语法

★ 不存在标准规范，不拘内容、格式、篇幅、重点等，自由掌握

★ 谈及优点与缺点、成绩与不足、改进建议与培养方法。

★ 优点：明确灵活、反馈简捷。

★ 缺点：无标准，不易决策。

★ 八、欧德伟法

★ 类似于关键事件法，基本分上，据关键事件项目加减分。

★ 优点：更量化，排除了主观影响，使结果有确切的事实依据。对一段时间的考察，避免了近因效应。

★ 缺点：加减分项目设置不太全面。

★ 九、行为锚定评分法

★ 为每一职务的各考评维度都设计出一个评分量表，并有一些典型的行为描述性说明词与量表上的一定刻度（评分标准）相对应和联系（即所谓锚定），供考核中评分时作参考依据。

★ 优点：典型行为作为“锚”不仅可以给出员工评价，而且对于指导员工如何改进行为，提高绩效提供明确的建议和努力方向。

★ 缺点：设计费时费力，成本高，需专业人员才能掌握。

★ 十、360° 考核法

★ 上级

★ 同事 自己 顾客



下级



设置权重不同

更客观、公正、全面、有效

薪酬管理

第一节 薪酬管理概述

一、薪酬的概念及构成二、薪酬管理的概念及作用三、影响薪酬管理的主要因素四、薪酬管理的主要原则与措施

第二节 工资制度的合理设计

一、工资制度合理设计的基本过程二、职务评价方法三、工资结构设计四、工资分级方法

一、薪酬的含义

薪酬是雇员从组织中获得基于劳动付出的各种补偿，包括经济的和非经济的补偿。

薪酬是企业因使用员工的劳动而付给员工的钱或实物。凡是具有下列两大要素的报酬都属于薪酬的范围：（1）基于对组织或团队的贡献；（2）这种报酬被认为是具有效用的。

二、薪酬的构成

经济的：

直接薪酬包括工资、奖金、津贴与补贴、股权与红利等，间接薪酬即福利。

非经济的：

工作本身、组织内部环境、组织外部特征。

1、工资：根据劳动者所提供的劳动数量和质量，按照事先规定的标准付给劳动者的劳动报酬，也就是劳动的价格。分类：

（1）基本工资：员工只要仍在企业中就业，就能定期拿到的一个固定数额的劳动报酬。基本工资多以小时工资、月薪、年薪等形式（计时的形式）出现，基本工资又分为基础工资、工龄工资、职位工资等。

（2）激励工资：工资中随着员工工作努力程度和劳动成果的变化而变化的部分。有类似奖金的性质，但还属于灵活的工资。两种形式：投入激励工资，即随着员工工作努力程度变化而变化的工资；产出激励工资，即随着员工劳动产出的变化而变化的工资。具体形式有计件工资、销售提成等。

（3）成就工资：当员工工作卓有成效、为企业做出突出贡献后，企业以提高基本工资的形式付给员工的报酬，是工资的永久性增加。

2、奖金：指对员工超额劳动的报酬。如全勤奖金、生产奖金、不休假奖金、年终奖金、效益奖金等。

3、津贴与补贴：指对员工在特殊劳动条件、工作环境中的额外劳动消耗和生活费用的额外支出的补偿。通常把与工作相联系的补偿称为津贴，把与生活相联系的补偿称为补贴。常见的有岗位津贴、加班津贴、轮班津贴、伙食补贴等。

4、股权：现股、期股、期权计划，作为一种长期激励的手段，能够让员工为企业长期利润最大化而努力。

5、利润分享、收益分享计划：将员工的薪酬收入与企业的利润收入、由于节约成本而带来的收益联系起来。短期激励手段。

6、福利：对员工生活的照顾，往往不以货币形式直接支付，而多以实物或服务的形式支付，是劳动的间接回报，包括带薪年假、医疗、安全保护、保险、各种文化娱乐设施等。

三、薪酬管理的原则

满足公平理论，做到内部一致性、外部竞争性、激励性和管理可行性。

四、工资制度的合理设计

（一）工资制度合理设计的基本过程

1、制定企业的付酬原则与策略 2、职务设计与工作分析 3、职务评价（工作评价） 4、工资结构设计 5、工资状况调查及数据收集 6、工资分级与定薪 7、工资制度的执行、控制与调整

（二）职务评价（工作评价）方法

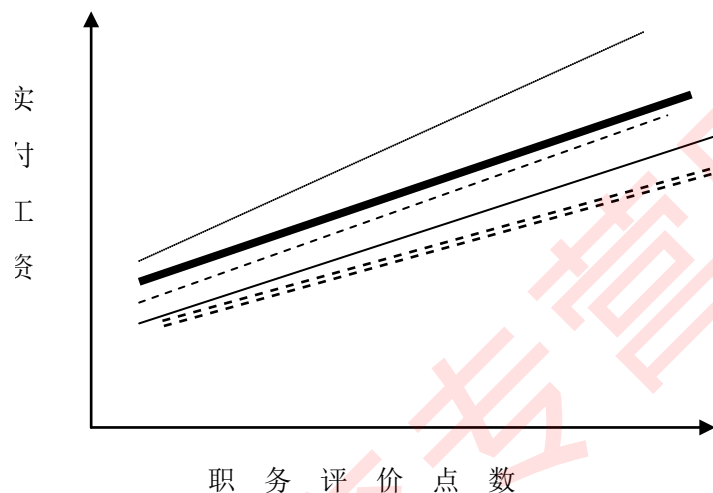
职务评价主要是找出企业内各种职务的共同付酬因素，根据一定的评价方法，按每项职务对企业贡献的大小，确定其相对价值。

- 四种方法：排序法（排级法）
- 归类法（套级法）
- 要素比较法（因素比较法）
- 要素计点法（评分法）

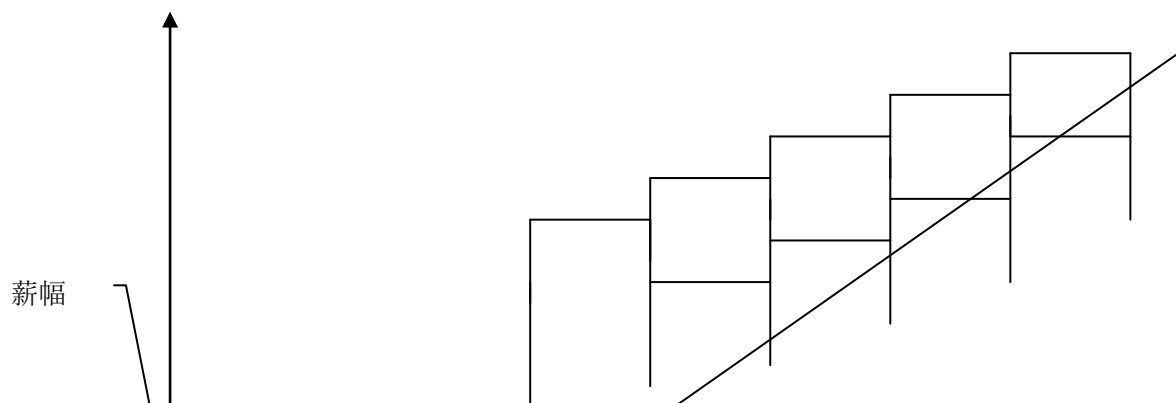
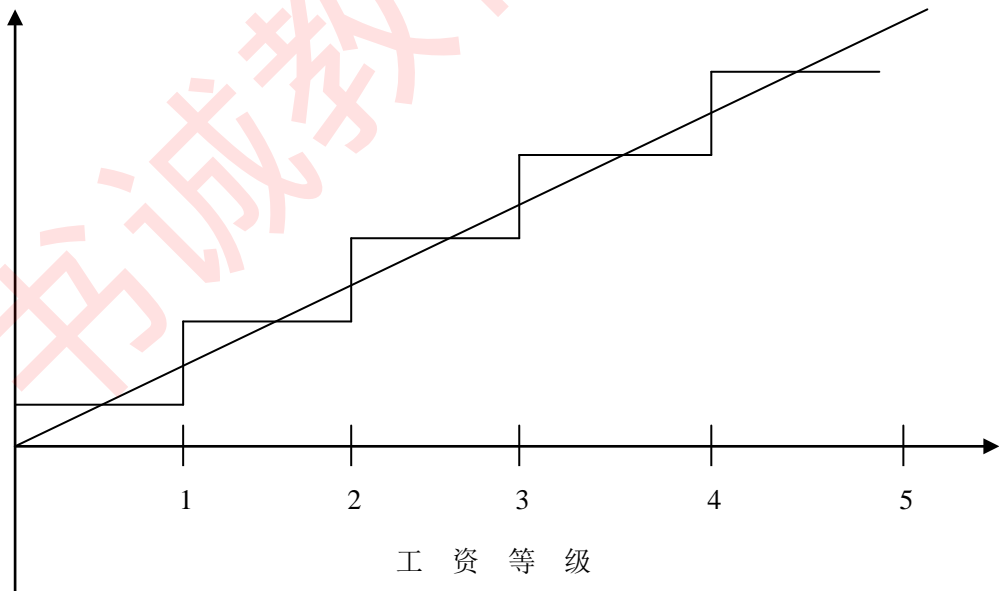
薪酬要素（付酬因素）：企业认为应当并愿意为之支付报酬的因素。最少时两三种，最多时可达 20 余种。如工作责任、工作技能、努力程度、工作条件。常见的还有学历（职务专业知识）、年资（工作经验）、要求花费的体力及智力上的功夫（难度）、所承担的责任（风险）、劳动条件等。

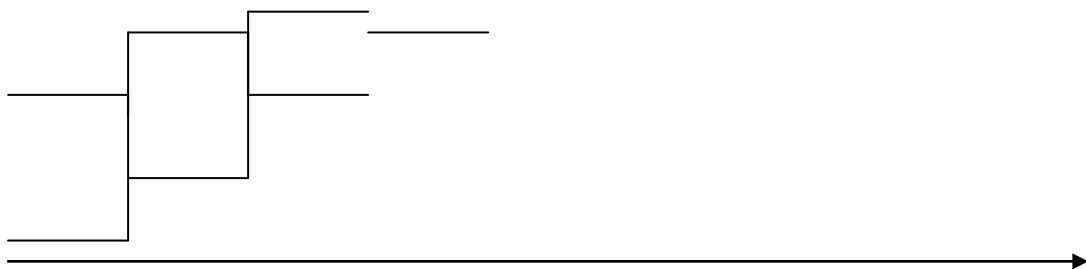
（三）工资结构设计

工资结构线（薪酬政策线）：是一个企业的工资结构的直观表现形式，它清晰地显示出企业内各个职务的相对价值与其对应的实付工资之间的关系。



（四）工资分级方法





书诚教育专营店