

# 第一章 人力资源管理基本概念与原理

## 第一章 人力资源管理基本概念与原理

### 第一节 基本概念

#### 一、核心概念

1. 人力资源
2. 人力资源管理
3. 人力资本
4. 人力资本产权
5. 人力资本投资

#### 二、相关概念

### 第二节 人力资源管理的基本理论

- 一、人力资源管理基本原理 10个
- 二、人力资源管理中常见的误区 10个

### 第三节 基本思路和方法

- 一、基本思路
- 二、分析工具
- 三、理论框架和内容体系

## 第一节 基本概念

### 核心概念

人力资源管理是一个**有机系统**，由**劳动力的供给者**、**劳动力的使用者**和**劳动力的调节者**所构成。

人力资源管理所要面临的主要难题：**在已知的有效人力资源条件下如何在众多目标中达到整体效益最大化。**

**人力资源管理的核心概念——管理的成本收益**

#### 效率

指某种活动功率的高低、速率的快慢

**正效益**（劳动成果 > 劳动耗费）、**零效益**、**负效益**

常用表达式：**效益型效益**、**收益型效益**、**效率型效益**

#### 效益

提高**收益型效益**是一切企业经济和管理活动的**目标、出发点和归宿**。

#### 效果

是人们对经济效益的一种**主观评价**。

### 相关概念

# 第一节 基本概念

## 核心概念

### 人力资源

在一定时间空间条件下，现实和潜在的**劳动力的数量和质量**的总和

特点：“**自创能连续生效**”；**自有性、创造性、能动性、连续性、生物性、时效性**

### 人力资源管理

组织为了实现既定的目标，运用现代管理措施和手段，对人力资源的**取得、开发、保持和运用**等方面进行管理的一系列活动的总和。

## 相关概念

### 人力资本

三阶段：**人事管理→人力资源管理→战略性人力资源管理**

所拥有的知识、技能和健康等的总和；反映**质**的区别

### 人力资本产权

本质上是对人们的社会经济关系的反映

分解为两种：**所有者产权、经营产权**

### 人力资本投资

加里·贝克尔提出：通过**增加人的资源**而影响未来的货币和物质收入的各种活动

## 第二节 基本理论

### 基本原理

战略目标原理

要求：目标具有**可分解性**；目标是**多种多样的**

系统优化原理

整体大于部分之和；整体性、相关性、有序性、目的性

互补优化原理

全面互补（性别、年龄等）

能级层序原理

人岗相宜、人尽其才、才尽其用；**正三角形**  
注意：能位匹配必须按层序；不同的能位应该表现出不同的权、责、利和荣誉；各类能位和人员均是相对的、动态的。

动态适应原理

人与事、人与岗位的适应是相对的，不适应是绝对的

公平竞争原理

积极竞争的3个前提：**公平、适度、以组织目标为准**

激励强化原理

奖惩制度、增强主观能动性

同素异构原理

知人善任，放到合适的岗位上

信息激励原理

掌握信息、避免信息不对称性

### 误区

文化凝聚原理

凝聚力包括：一是组织与个人的相互作用力；二是组织内部个人彼此之间的吸引力或黏结力

## 第二节 基本理论

### 基本原理

#### 晕轮效应

有两种表现形式：一是以**个体推导整体**；二是**整体推导个体**

#### 偏见效应

领导从**某种不正当的观念和偏见**出发，**纯主观**地对人和事进行判断的一种心理现象。

#### 首因效应

对他人的看法或判断往往依赖于**第一印象**

#### 近因效应

对他人评价时过多地依赖**近期的表现**而忽略其以往的或一贯的表现的一种现象。

### 误区

#### 嫉妒心理

人们在相互类比的过程中产生的一种心理不平衡状态

#### 攀比心理

日常需求得不到满足而相互比较，**非理性比拼**的一种现象。

#### 投射效应

**从自身的特性和爱好出发**；以小人之心，度君子之腹

#### 马太效应

穷人越穷、富人越富

#### 回报心理

喜欢他自认为喜欢他的人，讨厌他自认为讨厌他的人。“滴水之恩、涌泉相报。” “你敬我一尺，我敬你一丈。”

#### 戴维心理

反伯乐现象；**给自己亲手培养的人设置障碍**

# 第三章 企业战略与人力资源战略规划

## 第三章 企业战略与 人力资源战略规划

第一节 企业战略与人力资源战略

第二节 人力资源战略规划概述

第三节 人力资源战略规划的程序与预测方法

第四节 人力资源管理业务外包

# 第一节 企业战略与人力资源战略

## 基本框架

两种职能（能力管理、行为管理）；三个阶段（招聘前、中、后）

## 企业战略

**波特；低成本、差异化、专一化**

## 两者关系

企业战略是人力资源战略的**前提、基础**

人力资源战略为企业战略的制定提供**信息、保障**

## 不同阶段

### 初创期

特点：**人少但要求高；工作量少但难度大；体系不健全**

核心：**吸引**关键人才；**鼓励**关键人才；**培养**核心人才

### 成长期

特点：数量多且急；素质高且上手快；需规范化管理

核心：保证人才数量和质量、规范管理体系、完善机制

### 成熟期

特点：依靠规范；**创新**下降；人浮于事

核心：保持企业活力；吸引和留住创新人才

### 衰退期

特点：向心力减弱；人心不稳；经费锐减；失去活力

核心：裁减多余人员；吸引并留住关键人才

第二节 人力资源战略规划概述	内涵	是 <b>组织管理</b> 的重要 <b>依据</b>
	意义	是企业发展战略 <b>总体规划</b> 的 <b>核心要件</b>
		发挥人力资源个体的能力，满足员工发展要求， <b>调动员工的积极性</b>
		<b>合理利用人力资源</b> ，提高劳动效率，降低人工成本，增加经济效益
	主要任务	<b>启动阶段</b> ：通过调研预测 <b>环境变化</b> 对未来组织发展对人力资源方面有哪些制约、要求、挑战和机遇。
		<b>讨论阶段</b> ：根据外部环境要求，立足 <b>内部组织环境</b> ，确定人力资源战略规划目标。
		<b>确定方案阶段</b> ：通过预测技术对 <b>未来</b> 一定人力资源的 <b>供求状况</b> 作出定量研究，并作出具体的、可执行的规划方案。
	主要内容	<b>战略层次</b> ：总体规划
		<b>战术层次</b> ：战术层次



### 第三节 人力资源战略 规划的程序与 预测方法

信息收集、整理阶段

企业**自身整体**状况及发展规划

人力资源管理的**外部环境**

企业**现有**人力资源状况

确定规划期限阶段

**长期**（5年以上）；**中期**（3-5年）；**短期**（1年）

人力资源**需求**预测（德尔菲法，匿名）

人力资源**供给**预测（**内部和外部**）

预测供给与需求阶段

**供需平衡**（最合理）；**供大于需**（富余；分工、裁员）；**供小于需**（短缺；多干活、招人）；**结构性失调**

反馈调整阶段

## 第四节 人力资源业务外包

### 概述

业务外包最早应用于**信息领域**

企业比较感兴趣的外包：**员工招聘、员工培训、福利津贴、薪酬管理**

### 动机

**降低**企业的**风险**；有助于企业**留住优秀员工**；能够帮助企业建立**完善**的人力资源管理制度；适用于各个**不同**发展**阶段**的企业；能使组织把资源集中于那些与**企业核心竞争力**有关的活动上；可以有效地**降低**和控制企业的运营**成本**，舒缓资金压力，实现高效运作

### 风险

专业咨询公司的规范经营和**专业化问题**；**安全问题**；**员工的利益**如何保障问题；**收费标准**问题；**可控性问题**

### 影响因素

**环境因素**；**组织及文化特征**；**人力资源管理系统**

### 收益分析

**最高的回报率**和**最小的组织混乱**

# 第四章 组织发展与职位设计

## 第四章 组织发展与职位设计

第一节 企业组织与职位设计概述

第二节 组织结构设计

第三节 组织发展与变革

第四节 组织发展不同阶段及职位设计

# 第一节 企业组织与职位的概述

## 含义

**狭义组织**：为实现某种特定目标而建立起来的**实体**。

内涵：社会**实体**；确定的**目标**；**结构**和**协调**；与**外部**环境紧密联系

## 概念

根据实际工作需要，并兼顾个人需要，科学、系统化地进行**职位的合理配置**，以满足企业正常运营的需要

## 基本原则

“数十饭桶”：**因事设岗**、**系统化**、**规范化**、**最低数量**

## 职位设计

### 主要内容

包括三方面：**工作内容**、**工作职责**、**工作关系**

工作内容：工作**自主性**、**深度**、**完整性**、**反馈性**、**广度**

### 形式

**工作再设计**、**职位轮换**、**工作扩大化**、**工作丰富化**

## 权变因素

**组织因素**、**环境因素**、**人员因素**、**技术因素**

## 设计方法

科学管理法、人际关系法、工作特征模型法、HP职位设计方法

职位设计的操作和容易发生的问题

## 再设计的后果

对企业组织的消极影响和积极影响

### 第三节 组织发展与变革

#### 概念

对组织某些部分和某些方面进行**变革和修正**

#### 组织方面

主要集中在对**组织结构**的探讨

**虚拟组织**（网络）；**无边界组织**（控制的跨度不加限制）

#### 基本内容

#### 员工方面

也叫**个人与群体**方面；包括员工的**个人**训练和**团队**建设

#### 任务、技术方面

#### 发展计划

有计划的介入；收集资料；组织诊断；资料反馈与讨论；行动介入

#### 压力

**技术**的不断进步；知识的**爆炸**；产品的迅速**老化**；劳动力**素质**的变化；职业生活**质量**的提高

#### 阻力

来自于**个人和组织**

#### 新趋势

**扁平化、小型化、弹性化、虚拟化**

## 4.4组织发展不同阶段及职位设计

选择题

组织发展的演进有3个阶段：

传统官僚机构阶段



复杂性组织阶段  
(矩阵式组织结构模式)



适应性组织阶段

# 第五章 员工选聘与面试

## 第五章 员工 选聘与面试

### 第一节 员工招聘概述

- 一、员工招聘的含义
- 二、招聘的原则
- 三、招聘流程的系统模型设计

### 第二节 招聘策划

- 一、招聘规划的设计与选择
- 二、招聘策略
- 三、招聘团队的组建

### 第三节 招聘渠道与招聘方法的选择

- 一、内部招聘的途径与方法
- 二、外部招聘的途径与方法

### 第四节 筛选与测试

- 一、测试工具的信度和效度
  - (一) 信度 (可靠性)
  - (二) 效度 (有效性)

### 第五节 评估与审核

## 第一节 员工招聘概述

### 含义

把符合职位要求者吸引到组织中来，以填补职位空缺岗位的过程

员工招聘的途径/来源：**内部招聘**和**外部招聘**

员工招聘的程序：**招募**和**选拔**

### 原则

**公开、公平**原则（公开是信息公示，公平是一视同仁）

**竞争、全面**原则（全面评价申请者的优劣，竞争上岗）

**能级、择优**原则（注意能级匹配，因职选能，择优录取）

**低成本、高效率**原则

### 流程设计

招聘决定、人员招募、人员甄选、人员录用、招聘评估



## 第二节 招聘策划

### 规划设计的主要内容

拟招聘**人数**的确定

招聘**标准**：**必备**条件和**择优**条件

招聘经费的**预算**

招聘**地点**策略（高级人才全国找，中级人才跨地区，一般工人当地找）

招聘**时间**策略

招聘**渠道**和方法的选择

组织**宣传**策略

### 招聘策略

良好的个人**品质**与修养

#### 素质要求

具备多方面的**能力**：表达能力、观察能力、协调和交流技巧、自我认知能力

广阔的**知识面**和相应的**技术**要求

### 团队建设

#### 领导责任

部门主管人员、人力资源管理专业人员

#### 原则

知识、能力、气质、性别、年龄互补

# 内部招聘

途径

内部提升、内部调动、工作轮换、返聘

方法

管理与技能档案（技能）、职位公告（通报）、职位竞标（自荐）

优点

1.内部选拔是一种重要的晋升渠道，可以提高积极性和绩效

2.人员流失的可能性比较小

3.提拔内部员工可以提高所有员工对组织的忠诚度

4.可以节约招聘广告费用、筛选录用费用、相应的培训费用

5.有利于保持组织内部的稳定性

6.减少识人用人的失误

在雇员群体中会引起嫉妒、攀比的心理，进而会引发拉帮结派

长期使用内部选拔，会导致近亲繁殖

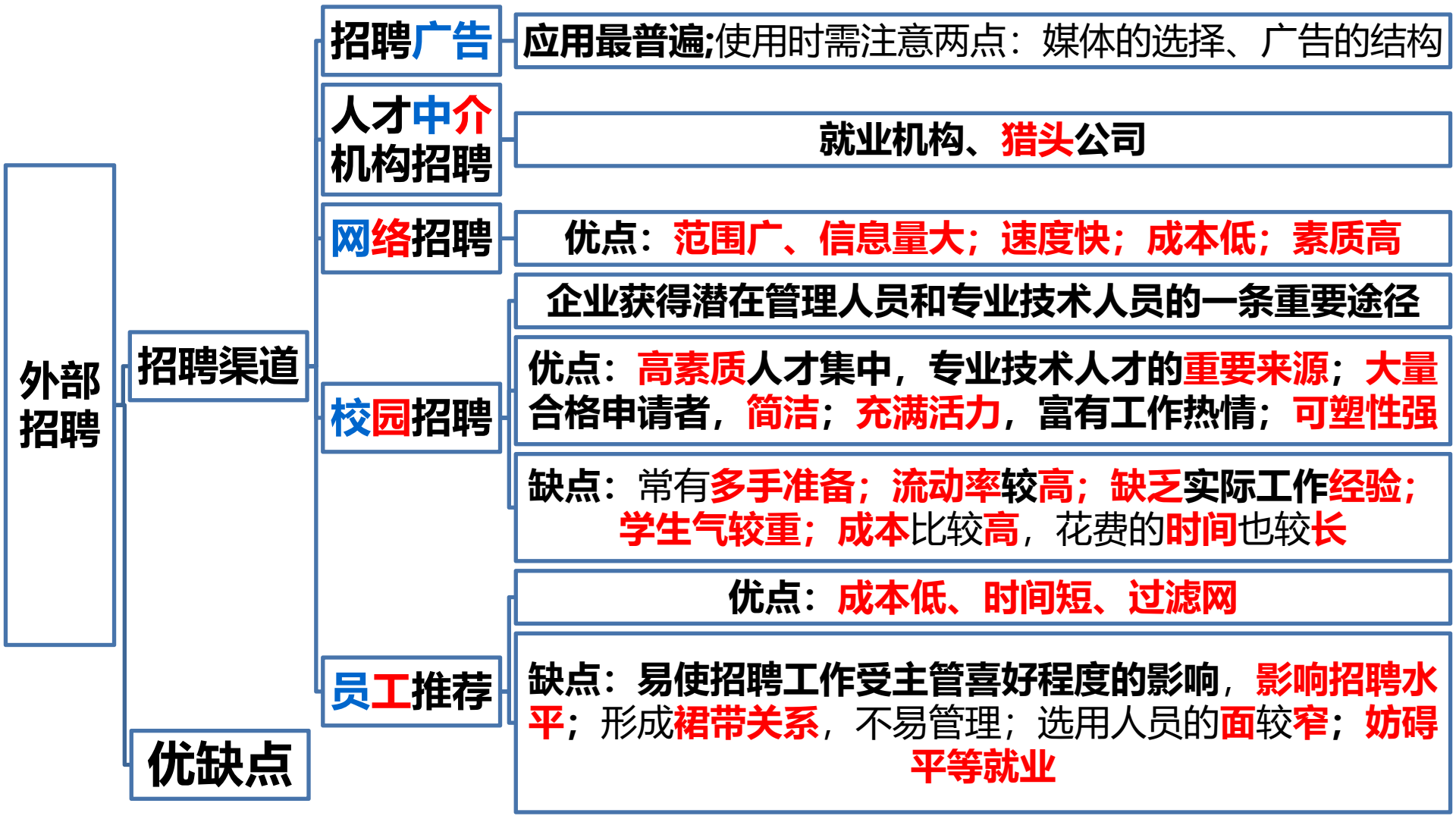
可能引发组织高层领导的不团结

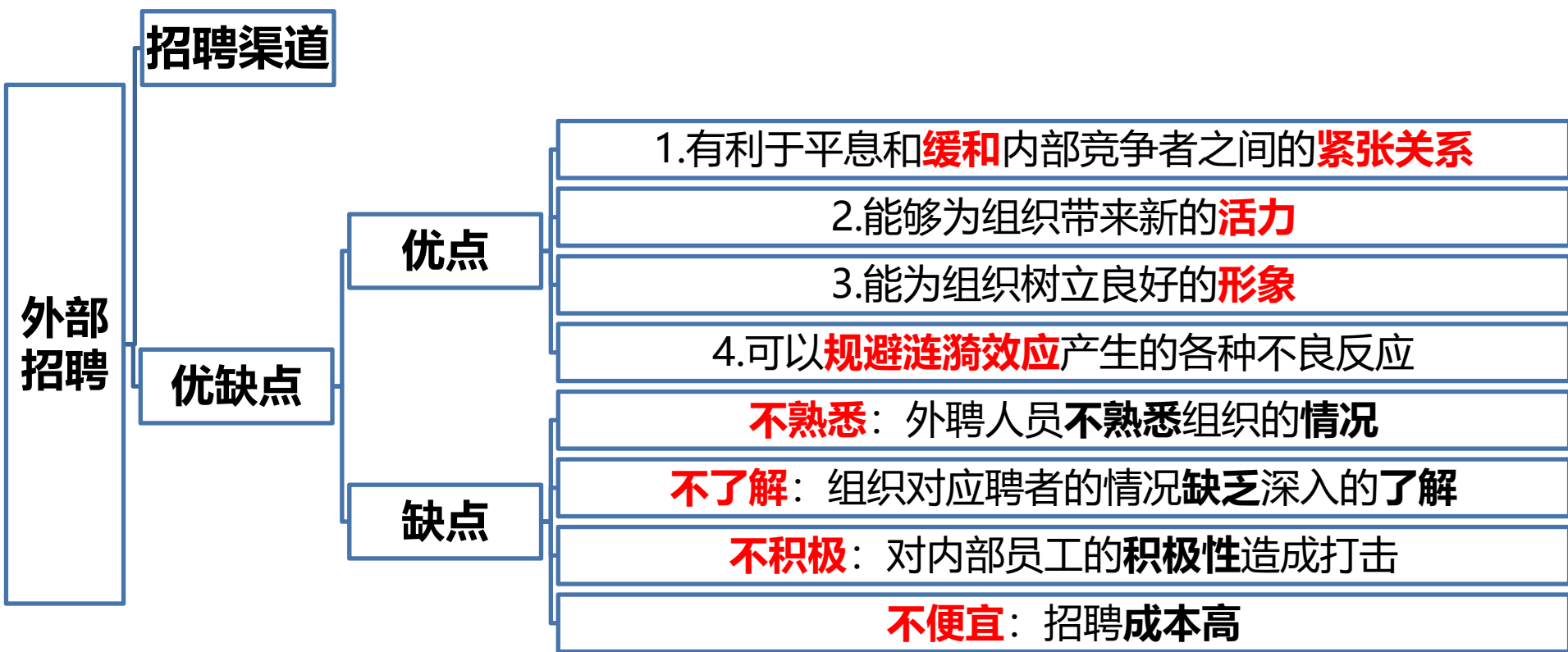
缺点

被拒绝的申请者可能会感到不公平、失望，影响工作的积极性和创造性

缺少思想碰撞的火花，影响组织的活力和竞争力

现有员工可能会抵制外部人才





第四节  
第五节

信度

可靠性、**稳定性**

效度

有效性、**正确性**；效标效度、内容效度

**招募成本**：为**吸引**组织所需人力资源而发生的费用

**选拔成本**：招聘者对应聘人员进行**鉴别选择**

**历史成本**

**录用成本**：经过招募筛选后，把合适的人员**录用**到组织中所发生的费用

**安置成本**：为**安置**已录取职工到具体工作岗位上时所发生的费用

**适用性培训成本**：招募筛选后，把合适的人员**录用**到组织中的费用

**离职成本**

离职前的**面谈**费用；与离职有关的**管理**活动费用；**离职金**

**重置成本**

由于招聘失误导致人员流失而引起的组织**重新招聘**所花费的费用

新聘员工的**补充**费用、新聘员工的**培训**费用

**录用人员  
评估**

根据招聘计划对**录用人员**的数量和质量进行评价的过程

**录用比**、**招聘完成比**、**应聘比**、**录用成功比**

# 第七章 职业生涯规划与管理

## 第七章 职业生涯规划与管理

### 第一节 职业生涯规划概述

一、职业生涯规划的概念

二、职业生涯规划

三、职业生涯规划的作用

(一) 对个人的作用

4个

(二) 对企业的作用

3个

### 第二节 职业生涯规划基本理论

一、职业发展阶段理论

二、职业锚理论

### 第三节 员工个人的职业生涯规划

一、个人职业生涯规划的步骤

二、员工自我的职业生涯规划

### 第四节 组织对员工的职业生涯规划

一、职业生涯规划概述

二、为员工提供职业生涯规划发展通道

三、职业生涯规划不同阶段的开发策略

四、“玻璃天花板”效应

### 第五节 国外职业生涯规划的新发展

# 第一节 职业生涯规划概述

## 职业生涯

指一个人**终生**连续性的职业经历，特别是职位的变动及工作理想实现的整个过程。由时间、范围、深度三个维度构成

## 职业生涯规划

对职业生涯规划设计的理解，可以从**个人角度**和**企业角度**两个方面理解

负责人：**员工本身**（主要责任）、**上级管理人员**、**组织**

## 作用

### 个人

(1) 帮助个人**确定发展目标**

(2) **鞭策个人努力工作**

(3) **评估工作成绩**

(4) 引导员工**发挥潜能**

### 企业

(1) 使企业**留住优秀人才**

(2) **保证企业未来人才的需要**

(3) 使企业人力资源得到**有效开发**

## 第二节 职业生涯设计的基本理论

### 职业发展阶段理论

#### 探索阶段

**试探**性地选择职业，试图通过变动不同的工作或单位而选定自己一生将从事的职业

#### 立业与发展阶段

主要关心的是在工作中的成长、**发展**或晋升，成就感和晋升感强烈、激励力也最大

#### 维持阶段

①希望**维持**或保留自己已得地位；②希望更新或学习知识和技能。

#### 衰退阶段

①准备着**退休**；②准备重返职业社会

**萨珀**从终生发展角度把职业生涯四个阶段

### 职业锚理论

人们选择和发展自己的职业时所围绕的**中心**

美国职业指导专家**施恩**教授提出

利用职业锚能引导人们的职业发展



### 第三节 员工的职业生涯规划

#### 设计步骤

(1) 确定**人生目标**

(2) **自我评估**

(3) 职业生涯**机会的评估**

(4) **职业的选择**

(5) 职业生涯**路线的选择**

(6) 设定**职业生涯目标——核心步骤**

(7) 制定行动**计划与措施**

(8) 评估与**回馈**

#### 内容

(1) 增强职业**敏感性**

(2) 提高学习能力，防止**技能老化**

(3) 维持个人的工作与家庭的**平衡**

# 第四节 组织对员工的职业生涯管理

## 概述

完整的职业生涯管理要能够体现**员工个人职业发展和组织发展**的要求

流程：员工**自我评估**；组织对员工的**评估**；职业**信息**的传递；职业**咨询与指导**；员工职业发展**设计**

## 发展通道

组织内部职业发展通道模型：职业圆锥模型的发展途径——**垂直的**（提升）、**水平的**（部门轮换）、**向内的**（向核心集团靠拢）

管理继承人计划：确定和持续追踪**高潜能员工**的计

双重职业发展通道：**继续留在技术岗位上发展或进入管理层的机会**

## 策略

职业准备阶段；职业探索性阶段；立业、发展与维持阶段；衰退阶段

## 定义

也称职业生涯高原、职业停滞状态；**可望而不可及**

## 原因

**缺少培训**；岗位**职责不清**；由于**缺少发展机会**而造成的职业成长过慢；不公平的工资**制度**或工资提升不满意；**低成就需求**

## 类型

**结构型停滞**、**满足型停滞**、**生活型停滞**

## 玻璃天花板效应

# 第八章 员工培训与发展

## 第八章 员工培训与发展

### 第一节 员工培训与发展概述

- 一、员工培训与发展的概念和形式
- 二、为什么要进行员工培训与开发
- 三、员工培训与开发原则
- 四、企业属性与员工培训

### 第二节 员工培训体系的构建

- 一、员工培训体系构建的体系
- 二、员工培训系统模型

### 第三节 培训技术与方法

- 一、直接传授培训方式
- 二、参与式培训方法
- 三、其他培训方法

### 第四节 培训效果评估与成功转化

- 一、培训效果评估的层次分析
- 二、培训成果的转化

## 第一节 员工培训与发展的概述

### 概念

通过一定的科学方法，促使员工在**知识、技能、能力和态度**4个方面的行为方式得到提高

### 形式

与工作的**关系**：**在职培训、岗前培训、脱产培训**

**目的**：**过渡性教育培训、知识更新培训或转岗培训、提高业务能力培训、专业人才的培训**

### 原因

来自内部劳动力市场理论的依据

#### 增强自身竞争优势

(1) 员工培训是企业**发展的支柱**

(2) 培训逐渐成为**员工对企业的要求**

(3) 培训为企业**树立良好的形象**

### 原则

**战略原则**：企业培训服务于企业**整体发展战略**

**长期性原则**

**按需施教、学用一致原则**：最终是为提高企业的**经济效益**服务

**投入产出原则**：企业员工培训是企业的一种**投资行为**

**培训方式和方法多样性原则**

**全员培训与重点培训相结合**

## 第一节 员工培训与发展的概述

### 企业属性与员工培训

企业**性质**与员工培训：**外资企业**尤其要重视**跨文化的培训**以及在不同背景下员工的冲突管理

企业**规模**与员工培训：中小型（**管理人员和业务骨干**）  
VS 大型（完善培训系统）

企业**发展阶段**与员工培训：完成规模扩张后，培训重点放在**建设企业文化**上

员工**职业生涯发展阶段**与员工培训：初期阶段、成长阶段、成熟阶段、晚期阶段

## 第二节 员工培训体系的构建

### 要求

**紧扣企业目标**：企业培训的最终目的是为了**实现企业的经营目标**

**结合企业文化**

**强化其他人力资源管理活动的支持**

### 培训需求分析

真正有效地实施培训的**前提条件**

**具体层次：组织分析、工作分析、人员分析**

### 内容/步骤

### 制定培训计划

**人物**：培训工作**组织**、选定培训**对象**、遴选**培训者**

**时间**：培训**时机**选择

**事件**：培训**课程设计**、选择培训**形式和方法**

### 培训效果评估

对培训进行评价，即依据培训目标，对培训对象和培训本身作一个**价值判断**

### 第三节 培训技术与方法

#### 直接传授

##### 定义

培训者直接通过一定途径向培训对象发送培训中的信息

##### 形式

课堂教学法（传统模式）、影视法（观看影片中学习）、**工作指导法（帮带模式）**

##### 工作指导法

优点：**消除紧张感；避免盲目摸索；传递优良作风**

缺点：**不利创新；受指导者水平影响；不良习惯；浮于形式**

#### 参与式

##### 主要方法

角色扮演法、**案例研究法、头脑风暴法、游戏法**

##### 案例研究法

优点：激发学员的**学习积极性**；达到**交流**的目的

缺点：**费时间**（准备费时）、**要典型、要求高**（顾问、学员）

#### 网上培训

##### 优点

进程安排也比较**灵活**，学员可以充分利用空闲时间进行

无需召集学员，节省培训**费用**

利用网络上大量的影音文件等资源，**增强**课堂教学的**趣味性**

更新培训**内容及时**且成本低

##### 优点

要求企业**建立**良好的网络培训**系统**，这需要**大量的培训资金**

某些培训内容并**不适用**于网上培训方式

## 第四节 培训效果评估与成果转化

### 层次分析

**反应层面（感觉）**：受训人对培训项目的**印象如何**

**学习层面（内容）**：对培训**内容的理解和掌握程度**

**行为层面（改变）**：受训人员培训后在实际岗位工作中**行为的变化**

**效果层面（收益）**：判断培训是否对企业经营成果具有直接的**贡献**

### 成果转化

受训者特点对培训成果转化的影响

工作氛围

**学习型组织**

**管理者支持**

**学习氛围**



# 第九章 员工激励类型与模式

## 第九章 员工激励类型与模式

### 第一节 激励概述

一、激励的特性

二、激励理论概览

三、影响员工激励效果的因素      外部、内部、个体

### 第二节 激励手段

一、奖惩激励      寻求奖惩的最佳结合点

二、特殊激励      授权激励

三、动态激励

### 第三节 不同企业的员工激励模式

一、国有企业激励模式构建

二、非公有制企业激励模式构建

三、中小企业激励模式构建

四、企业发展阶段与员工激励模式

### 第四节 员工类型与激励

# 第一节 激励概述

## 特性

系统性、社会性、易逝性、信用性、有限性

## 理论

马斯洛的需求层次理论：生理、安全、社交、尊重、自我实现

奥德弗的ERG理论：生存、关系、成长

赫兹伯格的双因素理论：保健因素、激励因素

弗鲁姆的期望理论

麦克利兰的激励需要理论

亚当斯的公平理论

## 影响因素

### 企业外部环境

① 经济发展水平；② 传统文化；③ 社会环境

### 企业内部环境

① 管理方式；② 领导方法

### 个体因素

① 性格特征；② 个人价值观；③ 受教育程度；④ 年龄与工龄；⑤ 收入水平

## 第二节 激励手段

### 奖惩激励

奖励技巧：**该做的事不奖**；奖励要**大张旗鼓**地进行；要掌握奖励的**时机**；奖励要有**层次性**；奖励要有**结合性**

惩罚的原则：及时原则、惩微原则、沟通原则、协调原则

最佳结合点：**奖励和惩罚要相互结合**；**以奖为主**，以罚为辅；奖惩要**适度**；奖惩应指向**具体行为**

### 晋升激励

意义：有更强的**适应性与融合性**；增强**归属感和忠诚感**；鼓励组织**长期行为**；受惠于企业发展的**成果**

### 工作环境激励

### 特殊激励

#### 授权激励

作用：为**长期竞争优势**提供基础；有助于共同**远景**的形成；有助员工的**成长**；有助于**学习型组织**的形成

误区：① **拒绝授权**；② 授权之后**放任不管**。

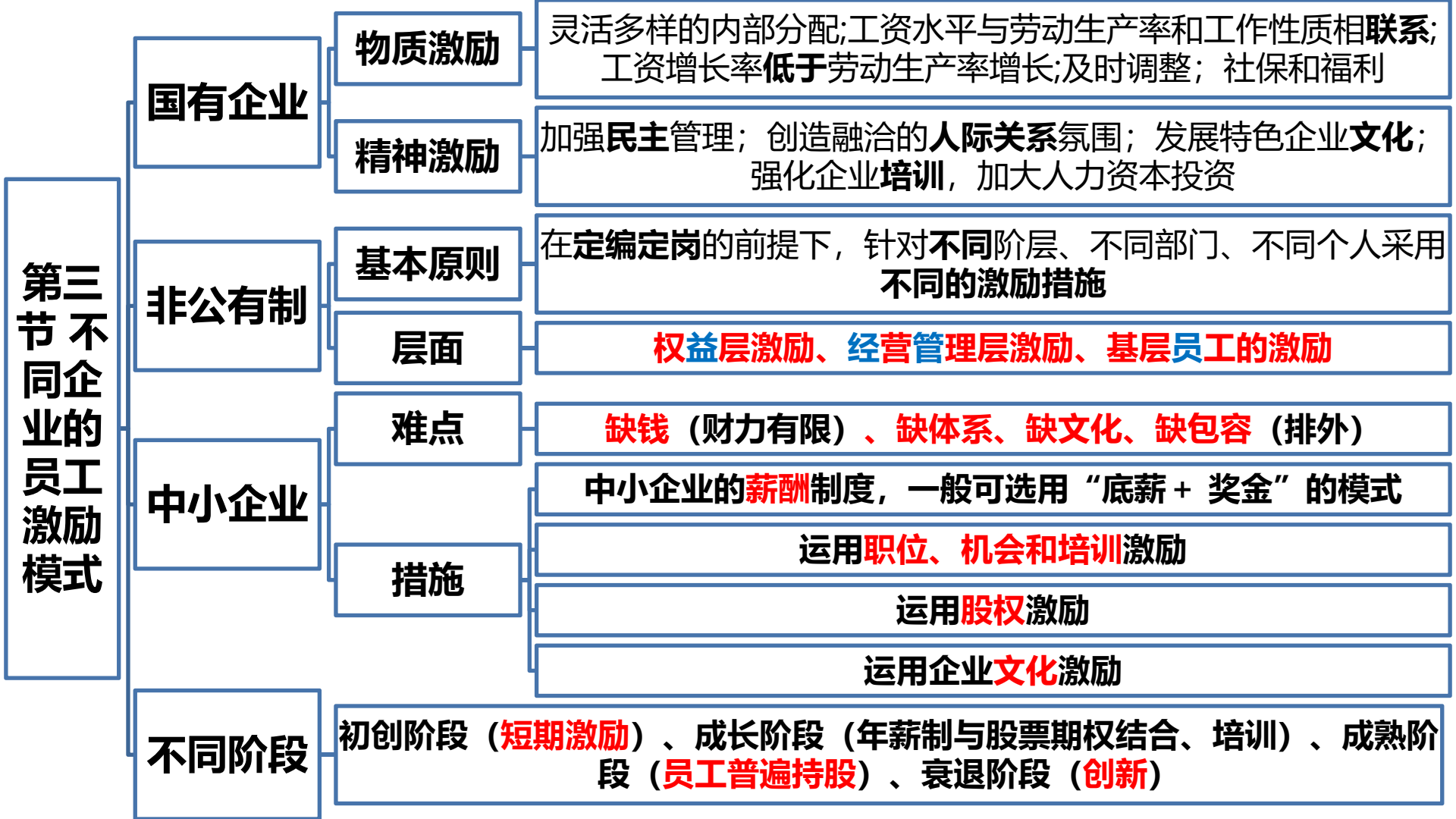
#### 培训激励

#### 文化激励

**加强激励**；增强**凝聚力**（最重要）；**降低成本**

### 动态激励

工作内容丰富化、职务雕塑、**双阶梯型**晋升通道（科技人员）



#### 第四节 员工激励类型与模式

##### 不同年龄

**青年员工：物质方面激励需求强烈**

**中年员工：物质激励跟精神激励都需要**

**老龄员工：偏重精神激励**

##### 不同性格

**指挥型：别试图告诉他们怎么做**

**关系型：给他们机会，充分地与他人分享感受**

**智力型：肯定他们的思考能力，对他们的分析表示兴趣**

**工兵型：多给他们出主意、想办法**

##### 不同工作

专业技术人员的激励模式组合

销售人员的激励模式组合

一线生产人员的激励模式组合

**管理人员的激励模式组合：最具吸引力的激励——晋升**

# 第十章 绩效考评与绩效管理

## 第十章 绩效考评 与绩效管理

第一节 绩效计划

第二节 绩效沟通

第三节 绩效考评

第四节 常用的绩效考评模式

# 第一节 绩效计划



第二节 绩效沟通

原则

沟通应该**真诚**

沟通应该具有**针对性**

沟通应该具有**建设性**

沟通应该**及时**

沟通应该**定期**

方式

**正式**沟通与**非正式**沟通

内容

工作**目标**和**任务**、工作**评估**、**要求**与期望

技巧

倾听技术、反馈技巧



### 第三节 绩效考评

#### 指标体系的确定

考评设计原则

绩效考评**制度化**原则；**责任与权利相结合**的原则；**客观公正**的原则；**公开**原则；**沟通**原则；**效益**原则

内容确定原则

要与企业**文化**和管理理念相**一致**；绩效考核内容要有**侧重点**；**不考核**与**绩效无关**的内容

指标设计原则

**简单、明确、清晰**；保持**相关性**和**互补性**；**有效性**原则；**简化**绩效考评体系；定性和定量的**平衡**；“**本土化**”问题

指标确定的基本步骤

**工作**分析；工作**流程**分析；绩效**特征**分析；理论**验证**；要素调查，**确定**指标；指标的**修订**

#### 不同考评主体的优缺点

上级

**对考评内容比较熟悉**（优）；以偏概全，定式思维（缺）

同级

**接触频繁，客观全面**（优）；私心，人际关系（缺）

下级

**利于管理的民主化**（优）；素质限制，怕打击报复（缺）

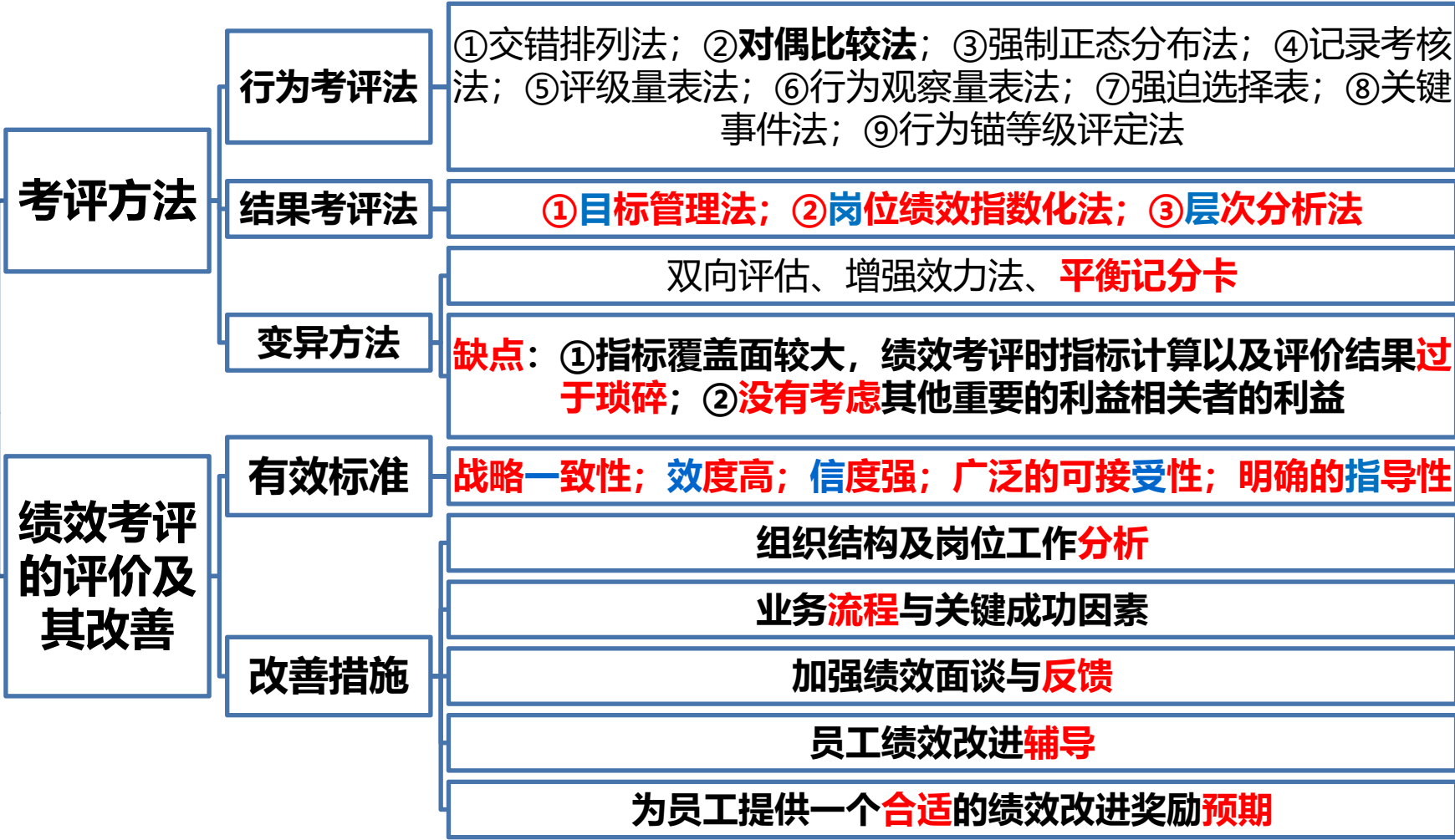
自我

了解自己，评价客观（优）；**易高估自己**，隐瞒，开脱（缺）

客户

干扰少,真实客观（优）；耗时，**考评资料不易获得**（缺）

第三节 绩效考评



#### 第四节 常用的绩效考评模式

##### 不同类型

一般营销人员：工作的安全性和规范性

技术研发人员：重结果、重外评、重价值评估

高层管理人员：领导能力、计划性

中层管理人员：协调沟通能力

建立**比较完善**的员工绩效考评**体系**

##### 大型企业

**一线经理应承担部分员工绩效考评**的职能

**非人格化**管理

可以吸收每一位员工亲自**参与**进来

##### 中小企业

**特点**：管理**灵活**；岗位划分**不明确**；工作职责**变动较大**；考评不必太复杂，侧重**主观**考评

**内容**：工作**总结**；员工**自我评价**；**分类**考评；考评**沟通**

# 第十一章 薪酬设计与薪酬管理

## 第十一章 薪酬设计与 薪酬管理

### 第一节 企业薪酬概述

一、目前薪酬体系存在的主要问题 5个

二、全面薪酬体系 (一) 货币性薪酬体系 (二) 非货币性薪酬体系

三、薪酬决策的主要内容 薪酬决定标准、薪酬支付结构 和 薪酬制度管理

### 第二节 战略薪酬管理

一、企业战略薪酬的类型

二、战略薪酬对提升企业竞争优势的作用

### 第三节 薪酬体系与薪酬管理

一、职位薪酬

二、技能/能力薪酬

三、绩效薪酬

四、宽带薪酬

五、福利计划

### 第四节 不同群体的薪酬制度设计

# 第一节 企业薪酬概述

## 主要问题

(1) 对薪酬功能的**错误定位**

(2) 薪酬系统的激励**手段单一**，激励效果较差

(3) 薪酬**结构零散**，基本薪酬的决定基础混乱

(4) 薪酬管理过程不透明，**沟通不足**

(5) 薪酬管理与企业战略、文化及人力资源管理系统**脱节**

## 全面薪酬体系

**货币性薪酬体系**：**固定薪酬**（在职消费）、**可变薪酬**（虚拟股票）

**非货币性薪酬体系**：通过社交增进感情；商品奖励；工作用品补贴；个人晋升与自我发展机遇；带薪休假；旅游奖励；象征性奖励；促进家庭的介入。

**非货币性薪酬体系广泛使用的原因**：**认可突出的业绩**；**加强公司的经营目标**；能为货币性薪酬计划**提供补充**；**适用于大多数员工**；能使公司激励计划的**过渡更加平稳**

## 决策内容

**薪酬决定标准**：岗位、技能、资历、绩效和市场状况等都可能是决定薪酬的依据

**薪酬结构**：薪酬的各个构成部分及其比重

**薪酬制度管理**：制定和调整薪酬制度的行为方式和决策标准

## 第二节 战略薪酬管理

### 类型

经营战略与薪酬战略：成本领袖型薪酬战略、创新型薪酬战略、客户中心型薪酬战略

企业发展阶段与薪酬战略：成长期薪酬战略、稳定期薪酬战略、**收缩期薪酬战略**（“**金降落伞**”与“**锡降落伞**”薪酬策略）

### 作用

**激励**功能

**增值**功能

**配置**和协调功能

帮助员工实现**自我价值**的功能

### 第三节 薪酬体系与薪酬管理

第三节 薪酬体系与薪酬管理	特征	对内公正性；对外竞争性；个人激励性；易于管理性	
	职位薪酬	设计步骤	职位分析；职位评价；薪酬调查；薪酬定位；薪酬结构设计；薪酬体系的实施与修正
		优点	实现了真正意义上的同工同酬；操作比较简单，管理成本较低
		缺点	制约了员工提高自身技能和能力的动力；不利于企业对于多变的外部经营环境作出迅速的反应，也不利于及时激励员工
	技能/能力薪酬	设计步骤	成立技能、能力薪酬体系设计小组；进行工作任务分析；确定技能、能力等级并为之定价；技能、能力的分析、培训与认证
		优点	实现对组织更为全面的理解；员工关注自身发展；优秀专业人才安心本职；更大的灵活性；有助于高度参与型管理风格的形成
		缺点	薪酬设计和管理复杂；培训需更多的投资；薪酬在短期内上涨
	绩效薪酬	计件工资制、业绩工资制、一次性奖金、员工持股计划、股票期权	

第三节 薪酬体系与薪酬管理

宽带薪酬

优点

员工方面：引导员工注重个人技能、能力的提高；推动良好的工作绩效；建立一种集体凝聚力

企业方面：打破了传统薪酬结构所维护和强化的等级观念，减少工作间的等级差别，有利于组织结构扁平化的形成

变化方面：密切配合劳动力市场的变化；有利于管理层的管理和人力资源专业人员的角色转变；有利于职位轮换

缺点

获取市场数据的难度很大，导致成本上升；增加绩效管理压力；晋升机会减少；不适用所有类型的组织

福利计划

强制性

五险一金、病假、产假、丧假、婚假、探亲假、安全保障福利

自愿性

商业人寿保险、法律和职业发展咨询、子女教育辅助计划

弹性

自助餐式的福利

市场调查

企业之间相互开展调查；委托专业机构进行调查；查询社会公开信息



#### 第四节 不同群体的薪酬制度设计

##### 纯佣金制

**优点：**销售指向非常明确，能激励销售人员努力工作

##### 纯薪金制

**优点：**易于管理、调动，并使员工保持高昂的士气和忠诚度

##### 基本制

**兼具了纯薪金制和纯提成制的特点**

##### 瓜分制

**优点：**操作简单，易学易懂，成本相对固定，却照样能鼓励竞争

##### 浮动定额制

未完成销售额：基本工资；完成销售额：提成+基本工资

# 第十二章 劳动关系与雇员流出

## 第十二章 劳动关系与 雇员流出

### 第一节 劳动关系

一、企业劳动关系

二、劳动合同概述

### 第二节 我国目前 劳动关系的概况

一、我国劳动关系现状

二、影响我国劳动关系现状的因素分析

三、建立和谐稳定的劳动关系的对策

### 第三节 雇员流出中的 劳动关系处理

# 第一节 劳动关系

## 三要素

企业劳动关系的**三要素**：**主体、客体、内容**

## 处理劳动关系的原则

(1) 劳动争议以**预防**为主：预见可能发生和存在的问题

(2) 要**兼顾**各方利益：实事求是，让**各方**都得到他们的应得利益

(3) 要以**协商**为主解决争议：尽量采取协商的办法解决

(4) **及时**处理的原则：企业要准确了解情况，进行**及时**的处理

(5) 以**法律**为准绳：不能随心所欲，要以国家有关法律法规为依据

(6) **明确管理责任**：明确各层次管理人员改善劳动关系的责任

**试用期最长不得超过6个月**

## 劳动合同

**内容**：(1) **必备条款**：也称法定条款，包括劳动合同**期限**、**工作内容**、**劳动保护**和**劳动条件**、**劳动报酬**、**劳动纪律**、**劳动合同终止条件**、**违反劳动合同的责任**

(2) **协商条款**：双方根据具体情况协商约定的**权利、义务条款**

第二节 我国目前劳动关系的概况

劳动争议产生的原因

宏观

劳动关系主体双方的具体经济利益差异性更加明显  
劳动立法及劳动法的制定滞后且不配套、法制观念淡薄

微观

劳动力供过于求  
企业层次：企业内部劳动规章制度不合理，企业法制观念淡薄  
个人层次：员工法律观念淡薄，精神方面的满意度较低

心理

心理契约的不履行也是造成劳动争议的主要原因

冲突处理

调解和及时处理原则；合法原则；公正原则

纠纷处理的对策

提高法律意识，付诸行动：强化劳动合同管理，规范劳动用工制度；依法制定内部规章制度；理顺劳动关系，全面深化国有企业改革

第三节 雇员流出中的劳动关系处理

雇员流出的分类

**自愿流出**：与组织解除契约关系，如（主动）**辞职**、自动离职

**非自愿流出**：与组织解除契约关系，如**解雇**、开除和结构性裁员等

**自然流出**：不以人的意志为依据的流出，如**退休**、伤残和死亡等

自愿流出的影响因素

**个体因素**；与**工作**相关因素；**组织因素**；个体与组织之间的**适合性**因素；与态度和其他内部**心理**过程相关的因素

影响

**遣散成本**：准备与通知期、安全风险、**心理风险**和劳动争议风险等

**重置成本**：**招聘广告费用**、各种手册及资料费、体检费、再培训费用等

**怠工成本**：其他成本（事故成本、低质量和低数量成本）、**心理成本**等

**机会成本**：业绩成本、保密成本和竞争成本等

正确对待雇员流失

**转变观念**，真正视离职员工为企业的现实财富；建立离职员工**定期面谈**制度；与离职员工保持长期稳定的联系，掌握其相关情况；实施**双向**的价值交换和个性化沟通



## 第十三章

# 人力资源管理效益与发展趋势



# 人力资源管理效益与发展趋势

## 效益衡量方法

审计法、分析法

## 组织的发展变化

**网络化**（以团队为职能单位，团队成员构成跨原有职能单位）

**扁平化**（原因：应对日趋复杂的环境**变化**、信息技术的快速**发展**、人力资源成本的**上升**）

**灵活化**（动力：严酷的**竞争**、**多元化的员工**、**环境**的复杂性与不可测性）

**多元化**（动力：多元化员工、需要更多的创造性、企业的网络化、扁平化和灵活化都与企业的多元化紧密相联）

## 美国

人力资源的市场化配置；以详细职业分工为基础的制度化**管理**；刚性工资制度；注重物质刺激和人才提升的跳跃性；对抗性的劳资关系；人力资源的全球化引进；**硬性的管理模式**

## 日本

**终身雇佣制**：最具争议；年功序列工资制；企业内工会和合作性劳资关系；**重通才，轻专家**；注重在职培训；注重精神激励的工资福利政策；温情主义的管理方式