

# 人力资源管理讲义

## 第一章 人力资源管理概述

### 第一节：人力资源管理的含义

#### 一、人力资源的基本概念

##### (一) 各类资源的概念

- 1、自然资源：用于生产活动的一切未经加工的自然物质。如土地、森林、矿藏等。
- 2、资本资源：用于生产活动的一切经过加工过的自然物质。如资金、机器、厂房、设备等。
- 3、信息资源：指对生产活动及其与之相关的其他活动的事物描述的符号集合。前两种资源具有明显的独占性；而信息资源则具有共享性。
- 4、人力资源：理解和阐释存在差异。

##### (二) 对人力资源概念的不同理解

广义上说，人力资源是指智力正常的人。狭义上看，存在若干定义：

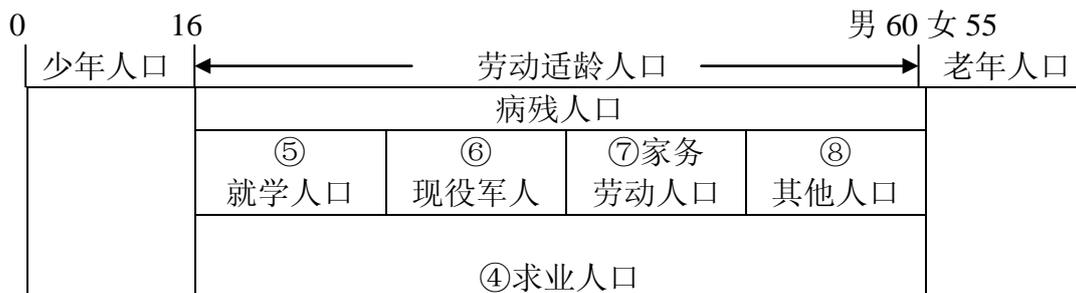
- 1、人力资源是指能够推动国民经济的社会发展的、具有智力劳动和体力劳动能力的人们的总和，它包括数量和质量两个方面。
- 2、人力资源是指具有智力劳动或体力劳动能力的人们的总和。
- 3、人力资源是指具有为社会创造物质财富和精神财富、为社会提供劳动和服务的人。
- 4、人力资源是指劳动力资源，即一个国家或地区有劳动能力的人口总和。

我们的理解：抽象地说，人力资源就是指一定范围内人口总体中所蕴涵的劳动能力的总和。具体说来，人力资源是指一定范围内具有劳动能力的人口总量。它是生产活动中最活跃的因素，被经济学家称为第一资源。

##### (三) 人力资源的构成与特征

##### 1、人力资源的构成

根据我们的理解，人力资源由 8 部分人口组成（见图表 1—1 所示）。



②未 成年 就业 人口	①适龄就业人口	③老 年就 业人 口
----------------------	---------	---------------------

**图表 1—1：人力资源的构成**

- (1) 处于劳动年龄之内的社会劳动人口，即“适龄就业人口”；
- (2) 尚未达到劳动年龄实际已从事社会劳动的人口，即“未成年就业人口”；
- (3) 已经超过法定劳动年龄，实际仍在从事社会劳动的人口，即“老年就业人口”；

以上几部分相加为人力资源主体，亦称“就业人口”。

(4) 处于法定劳动年龄以内，有能力有愿望参加社会劳动，但是实际上并未参加社会劳动的人口，亦称“求业人口”；

- (5) 处于法定劳动年龄以内的就学人口；
- (6) 处于法定劳动年龄以内的现役军人；
- (7) 处于法定劳动年龄以内的家务劳动人口；
- (8) 处于法定劳动年龄以内的其他人口。

上述四部分人口，由于未构成现实社会的劳动力供给，故可称之为“潜在人力资源”。

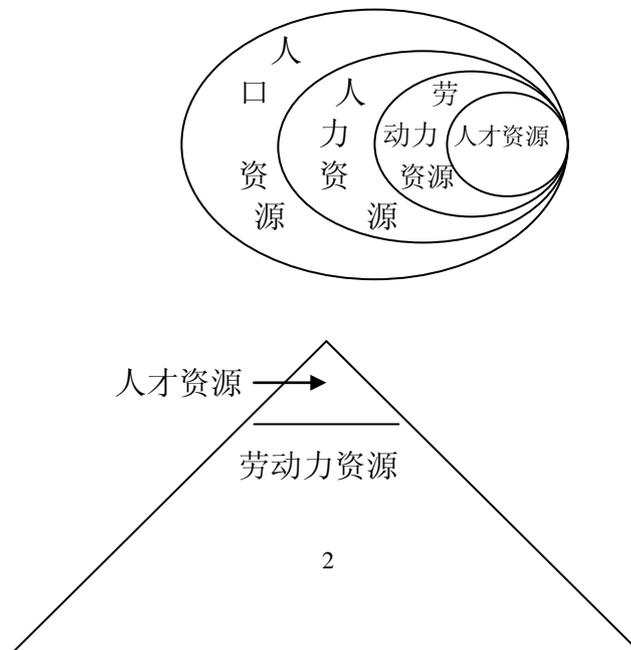
## 2、人力资源的特征

- (1) 生成过程的时代性；
- (2) 存在过程的能动性；
- (3) 使用过程的时效性；
- (4) 开发过程的持续性。

### (四) 人口资源、劳动力资源、人力资源、人才资源的关系

- 1、人口资源：一定范围内的人口总和。人口资源重在数量。
- 2、人力资源：一定范围内具有劳动能力的人口总量。
- 3、劳动力资源：一定范围内符合法定规定年限的有劳动能力的人口的总和。
- 4、人才资源：一个国家或地区具有较强的管理能力、研究能力、创造能力和专门技术能力的人们的总称。人才资源重在质量。

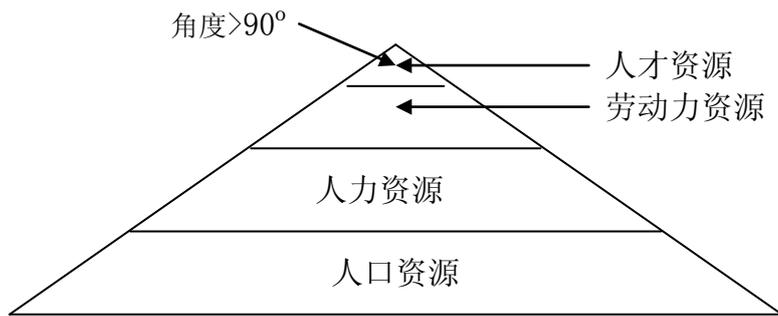
人口资源、劳动力资源、人力资源和人才资源的关系如**图表 1—2**所示：



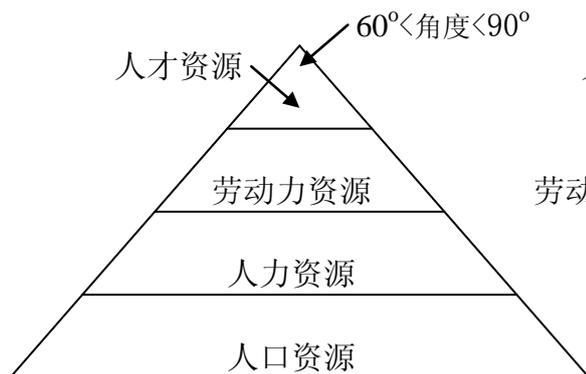


图表 1—2: 人口资源、劳动力资源、人力资源和人才资源的关系

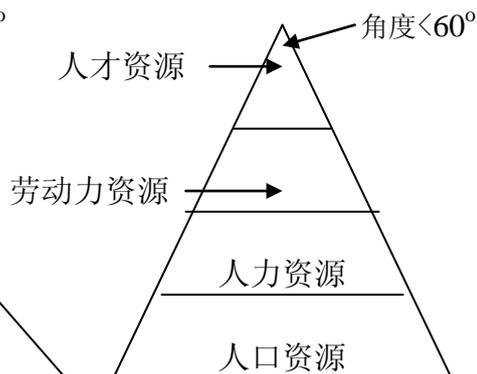
(五) 发展中国家、较发达国家和发达国家的人口、人力资源、劳动力和人才资源模式 (见图表 1—3 所示)



(1) 发展中国家人口、人力、劳动力、人才资源开发模式



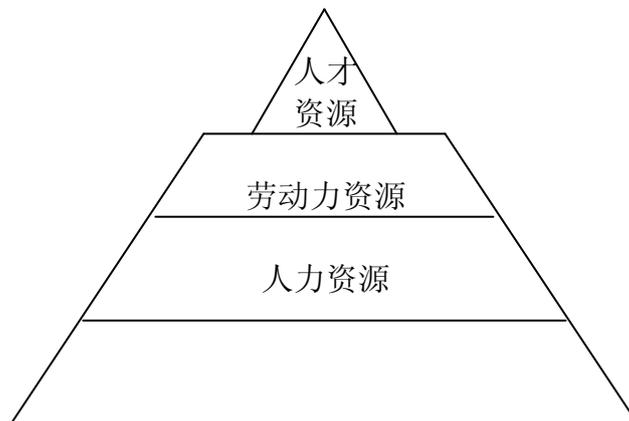
(2) 较发达国家人口、人力、劳动力、人才资源开发模式



(3) 发达国家人口、人力、劳动力、人才资源开发模式

图表 1—3: 不同类型国家的人口、人力、劳动力、人才资源开发模式特性

(六) 我国人口资源、人力资源、劳动力资源与人才资源开发特性 (见图表 1—4 所示)



图表 1—4: 我国人口、人力、劳动力、人才资源开发模式

## 二、人力资源管理的概念

### (一) 管理的概念

- 1、管理就是如何通过他人把事情做好。
- 2、管理是指同别人一起, 或通过别人使活动完成得更有效的过程。这里的过程是管理者发挥的职能或从事的主要活动, 这些职能包括计划、组织、领导和控制等。

### (二) 人力资源管理的概念

所谓人力资源管理就是在一定环境条件下, 通过计划、组织、协调与激励等职能, 对组织中人与人、人和事、事与事之间的关系进行调谐, 以充分挖掘人的潜能, 激发人的创造力, 从而实现个人愿望与组织目标的一系列活动过程。

- 1、人与事的匹配。做到事得其人, 人尽其才, 提倡德才并举。
- 2、人与人的协调。达到互补凝聚, 共赴事功, 强调团队精神。
- 3、工作与工作的联系。使得权责有序, 灵柔高效, 发挥整体优势。
- 4、人的需求与工作报酬的一致。实现酬适其需, 人尽其力, 讲求最大奉献。

## 三、人力资源管理的内容

### (一) 偏重于计划与组织职能的内容

- 1、人力资源规划
- 2、工作分析

### (二) 偏重于组织与协调职能的内容

- 1、员工招聘
- 2、员工选拔与录用
- 3、员工配置与调动

### (三) 偏重于协调与激励职能的内容

- 1、培训与开发
- 2、职业生涯规划

### (四) 偏重于组织、协调与激励职能的内容

- 1、绩效考评
- 2、报酬制度构造
- 3、健康与福利
- 4、劳动关系与员工权益

## 四、人力资源管理的特点

- (一) 学科范围的综合性、交叉性、边缘性。
- (二) 学科理论的政策性、文化性、科学性。
- (三) 学科内容的实践性、操作性、权变性。

## 第二节：人力资源管理的产生与发展

### 一、人力资源管理思想的成长

(一) 传统管理阶段 (20 世纪初年左右以前)

老板=工人

(二) 科学管理阶段 (20 世纪初—20 世纪 30 年代中期)

“经济人”假设

(三) 人际行为关系阶段 (20 世纪 30 年代中期—20 世纪 50 年代)

“社会人”假设

(四) 管理科学阶段 (20 世纪 50 年代—20 世纪 70 年代)

“理性人”假设

(五) 现代管理阶段 (20 世纪 70 年代以来)

“复杂人”假设

### 二、管理人性观的演进及其基本规律

美国学者斯科特 (R. Scott) 对现代管理思潮的演进作了如下 (图表 1—5 所示) 的概括。

		环 境 观	
		封 闭 性	开 放 性
人 性 观	理 性 人	第一阶段 20 世纪 30 年代中期以前 古典管理学派 科学管理学派	第三阶段 20 世纪 50 年代至 70 年代左右 管理科学阶段 数理模型阶段
	社 会 人	第二阶段 20 世纪 30 年代中期至 50 年代左右 人际关系学派	第四阶段 20 世纪 70 年代左右以来 现代综合管理学派

图表 1—5：管理发展四阶段模型

### 三、人力资源管理功能的演变

(一) 档案管理阶段 (20 世纪 60 年代中期以前)

(二) 政府职责阶段 (20 世纪 60 年代——80 年代初)

(三) 组织的职责阶段 (20 世纪 80 年代初——今天)

#### 四、现代人力资源管理与传统劳动人事管理的区别

##### (一) 管理观念的区别:

现代人力资源管理包含以下四方面: 1、服务; 2、协调; 3、控制; 4、咨询; 而人事管理局限于组织的人事管理, 人事相适、人与人、组织与组织协调等。

##### (二) 管理模式的区别

传统人事管理分功能进行, 分割管理; 现代人力资源管理将以系统、发展的思想来进行。

##### (三) 管理重心的区别

传统人事管理重心在人和事; 现代人力资源管理重心在资源上。

##### (四) 管理地位的区别

##### (五) 其他区别

### 第三节: 人力资源管理的未来

#### 一、人力资源管理未来的几个领域

##### (一) 战略人力资源管理研究

- 1、环境的作用
- 2、战略的测量
- 3、环境的动态性
- 4、组织的柔性
- 5、人力资源管理与组织战略的关系
- 6、不同人力资源管理系统对组织绩效的影响
- 7、对人力资源管理工作的评价
- 8、人力资源管理的绩效

##### (二) 国际人力资源管理研究

- 1、国际人力资源管理的综合模式
- 2、跨文化国际人力资源管理模型
- 3、如何评价国际人力资源管理对跨国公司全球化、业绩和财务上竞争性的附加价值, 并发展用于这种评价的模型
- 4、信息技术对国际人力资源管理的影响

##### (三) 政治化人力资源管理研究

- 1、人员匹配
- 2、业绩评价过程: 员工及其工作相关行为和业绩的本质联系与维度
- 3、职业成功

#### 二、几个关键问题

- (一) 责任与人力资源管理
- (二) 多样性与人力资源管理
- (三) 公平与人力资源管理
- (四) 人力资源管理中的象征性与声誉

(五) 人力资源管理理论与实践的结合

### 三、21 世纪企业面临的新挑战

- (一) 全球化彻底改变了竞争范围
- (二) 电子通讯、计算机、国际互联网和其他互动技术使世界变得更小，将人们的距离拉近，技术的发展将不断地重新定义工作时间和工作机会
- (三) 企业适时需要重新定义

### 四、21 世纪企业人力资源管理角色的重新定位

(一) 四种角色 (见图表 1—6 所示)

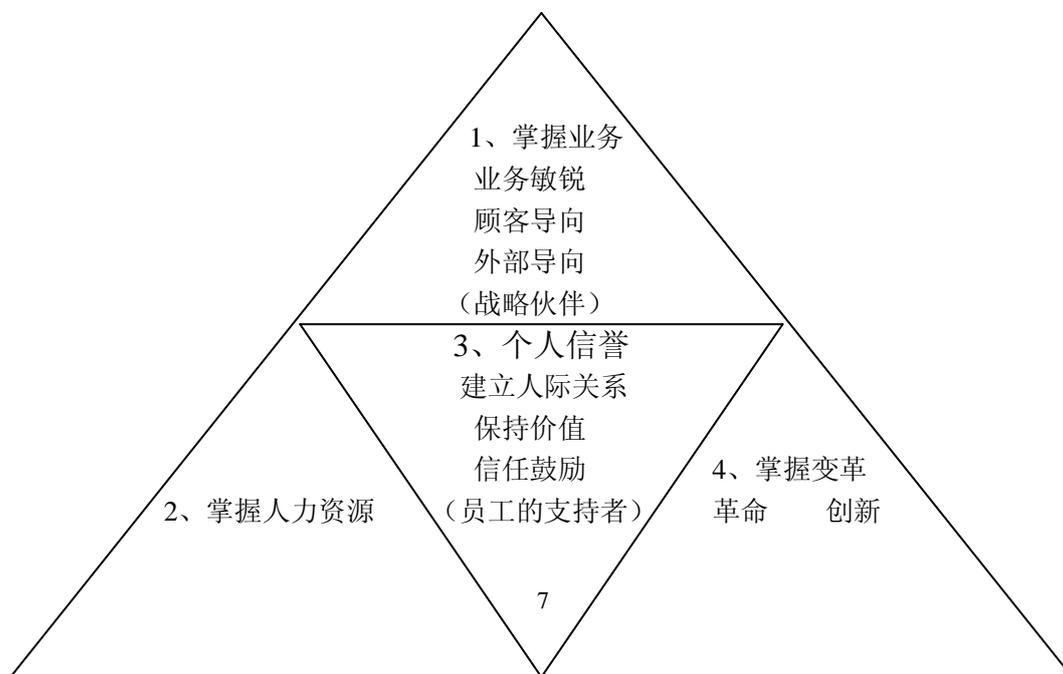
图表 1—6: 人力资源的四种角色

角色/区分	有效产出/结果	形象化比喻	行为
战略性人力资源	实施战略	战略伙伴	把人力资源和经营战略结合起来
管理组织的机制结构	建立有效机制结构	职能专家	组织流程的再造：“共享的服务项目”
管理员工的贡献程度	提高员工的能力和参与度	员工的支持者	倾听并对员工的意见做出反应：“为员工提供所需的资源”
管理转型和变化	创建一个崭新的组织	变革的倡导	管理转型和变化：“保证应变的能力”

资料来源：[美]沃尔里奇：《人力资源管理》。

(二) 人力资源管理从业者的四种技能 (见图表 1—7 所示)

- 1、掌握业务
- 2、掌握人力资源
- 3、个人信誉
- 4、掌握变革



绩效考评、奖励系统  
沟通、组织设计  
(职能专家)

人际能力影响  
问题解决能力  
(变革推动者)

---

图表 1—7: 沃尔里奇的人力资源能力三角模型

## 第四节：人力资源管理原理

- 一、系统优化原理 (参见教材)
- 二、能级对应原理 (参见教材)
- 三、系统动力原理 (参见教材)
- 四、弹性冗余原理 (参见教材)
- 五、互补增值原理 (参见教材)
- 六、利益相容原理 (参见教材)

### 思考题

- 1、什么是人力资源？它与人口资源、劳动力资源、人才资源之间的联系与区别何在？
- 2、什么是人力资源管理？人力资源管理的内容有那些？
- 3、简述人力资源管理思想的发展脉络与规律。
- 4、传统人事管理与现代人力资源管理都有哪些区别？
- 5、结合你的体会，谈谈人力资源管理理论与实践的未来。
- 6、试析人力资源管理的基本原理。

## 第二章：人力资源规划

### 第一节：人力资源规划的内涵

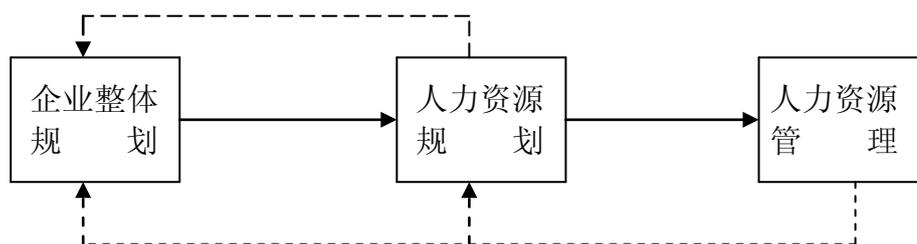
#### 一、人力资源规划的概念

人力资源规划的概念一般可以做这样的理解：根据一个组织的中长期发展战略目标，通过对这一组织人力资源的现状分析与需求预测，针对该组织人力资源需求的具体内容、实施步骤与相应政策措施及经费预算所制定的一项全面的、长远的、战略性筹谋及其具体业务安排。

- 1、组织的发展战略目标是根据之一；
- 2、人力资源现状分析与需求预测是根据之二；
- 3、内容包括战略性筹谋与具体业务安排。

#### 二、人力资源规划的作用

- 1、帮助企业适应内外环境的变化；
- 2、为人员的最优使用人员的培训开发提供良好的基础；
- 3、是联系企业整体规划和人力资源管理的纽带（见图表 2—1 所示）；
- 4、是人力资源及其相关方面预算的基础。



图表 2—1：人力资源规划的纽带作用

#### 三、人力资源规划的种类及内容

##### （一）人力资源规划的种类

包括两大类：总体规划与业务规划。

##### （二）人力资源规划的内容

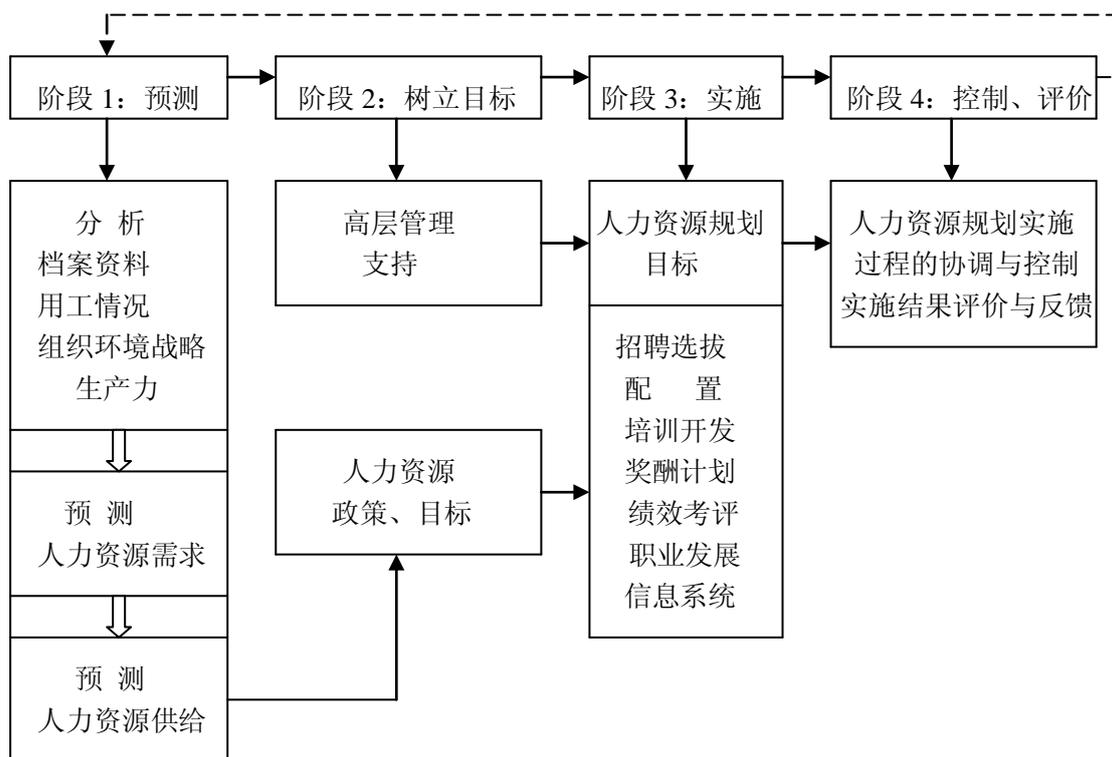
- 1、总体规划的内容
- 2、业务规划内容

- (1) 人员补充计划
- (2) 人员使用计划
- (3) 员工职业开发与职业发展计划
- (4) 绩效考评与激励计划
- (5) 培训开发计划
- (6) 劳动关系及员工参与、团队建设计划

#### 四、人力资源规划制定与实施的基本程序

- (一) 组织规划与人力资源规划的关系
- (二) 人力资源规划制定与实施的基本程序

人力资源规划制定与实施的程序可分为四个阶段（见图表 2—3 所示）：



图表 2—3：人力资源规划制定与实施程序系统

## 第二节：人力资源供求预测

### 一、人力资源需求预测

人力资源需求预测，是以与人力资源需求有关的某些组织因素为基础，来估计未来某个时期组织对人力资源的需求。

#### (一) 人力资源需求预测的定性方法

- 1、德尔菲法（Delphi 法），有称专家预测法或天才预测法。
- 2、访谈法
- 3、经验判断法

#### (二) 人力资源需求预测的定量方法

### 1、工作负荷预测法

例：东方公司新设一车间，设有四类工作，根据计划产量来预测未来三年所需的员工数。

(1) 根据工作分析，求得这四类工作的工时定额分别为 0.5、1、1、0.5 小时/件。

(2) 估计今后 3 年每一类工作的计划产量如**图表 2—4**所示：

**图表 2—4：某新车间的年计划产量** (单位：件)

年度类别	第一年	第二年	第三年
1	10,000	15,000	20,000
2	30,000	40,000	45,000
3	30,000	30,000	35,000
4	40,000	45,000	50,000

(3) 将工作量折算成所需工作时数，见**图表 2—5**：

**图表 2—5：工作时数** (单位：小时)

年度类别	第一年	第二年	第三年
1	5,000	7,500	10,000
2	30,000	40,000	45,000
3	30,000	30,000	35,000
4	20,000	22,500	25,000
总计	85,000	100,000	115,000

(4) 一年 365 天，除去 52 个双休日共 104 天，10 天国定假日，工人出勤率为 80%，产品合格率为 95%，每天工作 8 小时。则每年工作小时数为：

$$(365-104-10) \times 8 \times 80\% = 1625.6 \text{ (小时)}$$

这样，得到 3 年所需人数分别为：

$$\text{第一年：} (85000 \div 95\%) \div 1625.6 = 55.04 \approx 56 \text{ (人)}$$

$$\text{第二年：} (100000 \div 95\%) \div 1625.6 = 64.75 \approx 65 \text{ (人)}$$

$$\text{第三年：} (115000 \div 95\%) \div 1625.6 = 74.46 \approx 75 \text{ (人)}$$

### 2、回归预测法

例：西方公司过去 10 年的人力资源见**图表 2—6**所示：

**图表 2—6：西方公司过去 10 年人力资源数量表**

年度 X	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	$\Sigma X$	$\Sigma XY$
人数 Y	500	480	490	510	520	540	560	550	580	620	55	30460
											$\Sigma Y$	$\Sigma X^2$
											5350	385

假设今后公司仍保持这种发展趋势，试预测今后第三年、第五年所需的人数。  
根据公式：

$$a = \sum Y/n - b \sum X/n$$

$$b = [n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)] / [n(\sum X^2) - (\sum X)^2]$$

带入数字计算，得：

$$a \approx 465.98$$

$$b \approx 12.55$$

则：

$$Y = 465.98 + 12.55X$$

则未来第三年所需的人员数为：

$$Y = 465.98 + 12.55(10+3) \approx 629.13 \approx 630 \text{ (人)}$$

同理，得：

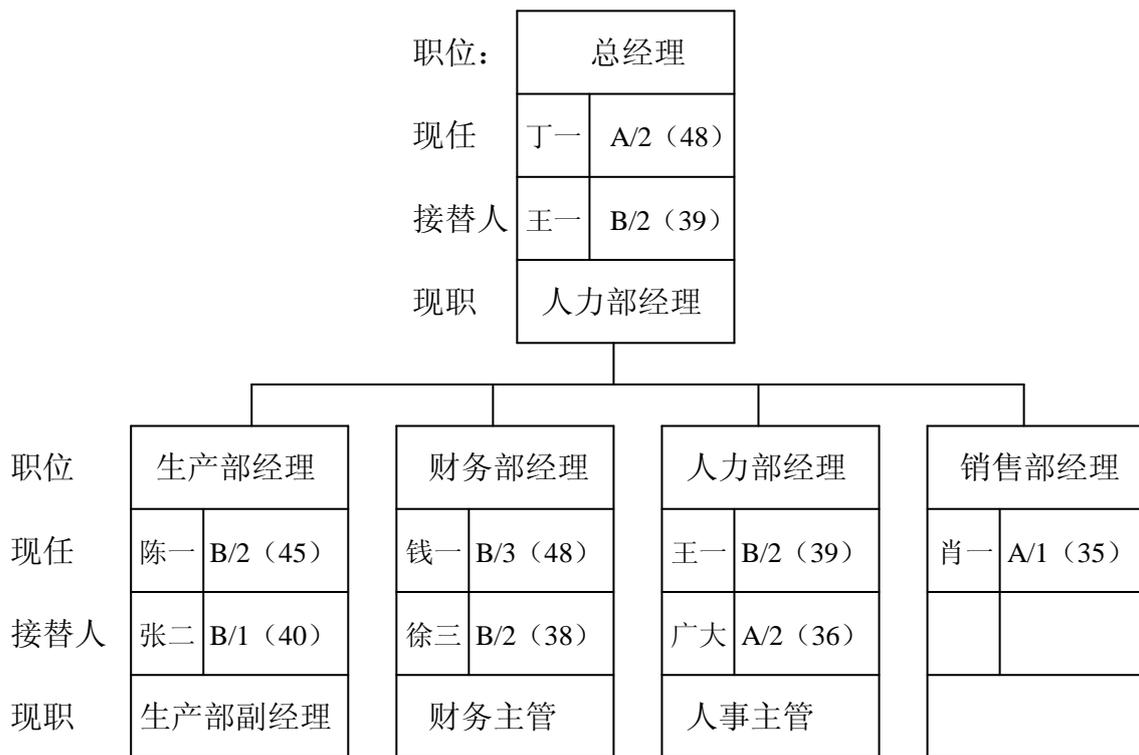
未来第五年所需人员数为：655 人。

## 二、人力资源供给预测

### (一) 人力资源内部供给预测

#### 1、管理人员接替图法（如图表 2—7 所示）

IBM 公司、GE 公司自 60 年代以来均采用了这类方法。



**图表 2—7：管理人员接替图**

注：A——现在就可提升；B——还需要一定的开发；C——现职位不很合适。

1——绩效突出；2——优秀；3——一般；4——较差。括号里的数字为年龄。

#### 2、马尔科夫转移矩阵模型

例：南方公司有三类管理人员，一般管理人员、中层管理人员、高级管理人员，已知 2002 年初其三类人员分别为 140 人、100 人和 60 人；假设三类人员每

年的流动情况为：一般管理人员有 60%的人留下、30%成为中层管理人员，有 10%离职；中层管理人员有 40%留下、30%成为高级管理人员，有 30%离职；高级管理人员有 60%留下，其余的离职。并假定公司今后每年分别补充 30、10 和 5 名一般、中层和高层管理人员。求今后 3 年的这三类人员供给情况。

解：根据已知条件，得矩阵：

$$\begin{pmatrix} 0.6 & 0.3 & 0 & 0.1 \\ 0 & 0.4 & 0.3 & 0.3 \\ 0 & 0 & 0.6 & 0.4 \\ 0.667 & 0.222 & 0.111 & 0 \end{pmatrix}$$

最后一列为各类人员每年流出的比率；最后一行为各类人员的补充率，为 $(30 \div [30+10+5], 10 \div [30+10+5], 5 \div [30+10+5], 0)$

一次转移后，得：

$$(140 \quad 100 \quad 60 \quad 45) \begin{pmatrix} 0.6 & 0.3 & 0 & 0.1 \\ 0 & 0.4 & 0.3 & 0.3 \\ 0 & 0 & 0.6 & 0.4 \\ 0.667 & 0.222 & 0.111 & 0 \end{pmatrix}$$

$$= (114 \quad 92 \quad 71 \quad 68)$$

则一年后三类人员分别为：114、92、和 71 人，总人数为 277 人，流出人员为 68 人。

$$(114 \quad 92 \quad 71 \quad 45) \begin{pmatrix} 0.6 & 0.3 & 0 & 0.1 \\ 0 & 0.4 & 0.3 & 0.3 \\ 0 & 0 & 0.6 & 0.4 \\ 0.667 & 0.222 & 0.111 & 0 \end{pmatrix}$$

$$= (98 \quad 81 \quad 75 \quad 67)$$

二年后三类人员分别为：98、81 和 75 人，总人数为 254 人，流出人员为 67 人。同理可得第三年各类人员数分别为 89、72 和 74 人，总数为 235 人。

#### (二) 人力资源的外部供给预测

外部人力资源供给预测常可参考有关方面公布的统计资料，如每年大学毕业生的人数，其他企业的用人情况等。

- 1、国家、各地区、各行业领域的劳动力、人才市场状况
- 2、本地区、本行业或相近行业劳动力、人才市场状况

### 第三节：人力资源规划的控制与评价

## 一、人力资源规划的编制

### （一）人力资源总体规划的制定

- 1、与组织的总体规划有关的人力资源规划目标、任务、指导思想、原则的说明，组织现状分析，优势与劣势说明。
- 2、有关人力资源管理的各项政策、措施及其说明。
- 3、内、外部人力资源需求与供给预测。
- 4、供需分析并在供需一体化分析的基础上指定相应措施。

### （二）业务性人力资源规划的制定

- 1、招聘计划
- 2、升迁计划
- 3、裁员计划
- 4、培训计划
- 5、薪酬计划
- 6、人力资源保留计划
- 7、考绩计划

## 二、人力资源规划的运用与控制

### （一）人力资源信息系统

### （二）人力资源供应控制

- 1、企业外部人力资源供应源
- 2、企业内部人力资源供应源
- 3、人力损耗的处理

## 三、人力资源规划的评估

- 1、实际人员招聘数量与预测的人员需求量的比较；
- 2、劳动生产率的实际水平与预测水平的比较；
- 3、实际的与预测的人员流动率的比较；
- 4、实际执行的行动方案与规划的行动方案的比较；
- 5、实施行动方案的实际结果与预测结果的比较；
- 6、劳动力的实际成本与预算额的比较；
- 7、行动方案的实际成本与预算额的比较；
- 8、行动方案的成本与收益的比较。

## 思考题

- 1、什么是人力资源规划？人力资源规划有哪些内容？
- 2、人力资源规划的作用何在？
- 3、怎样进行人力资源规划？
- 4、简述人力资源需求预测的方法。
- 5、简述人力资源供给预测的方法。
- 6、简述人力资源供需一体化分析及其意义。

## 第三章：工作分析

### 第一节：工作分析的基本概念

#### 一、工作分析的基本术语

- 1、工作要素
- 2、任务
- 3、责任
- 4、职位
- 5、职务
- 6、职系
- 7、职组
- 8、职级
- 9、职等

表 3—1：职组、职系、职级、职等之间的关系与区别

职组 \ 职系		职等	V	IV	III	II	I
		职级	员级	助级	中级	副高职	正高职
高等教育	教师			助教	讲师	副教授	教授
	科研人员			助理工程师	工程师	高级工程师	
	实验人员	实验员		助理实验师	实验师	高级实验师	
	图书、资料、档案	管理员		助理馆员	馆员	副研究馆员	研究馆员
企业	工程技术	技术员		助理工程师	工程师	高级工程师	正高工
	会计	会计员		助理会计师	会计师	高级会计师	
	统计	统计员		助理统计师	统计师	高级统计师	
	管理	经济员		助理经济师	经济师	高级经济师	
新闻	记者			助理记者	记者	主任记者	高级记者
	广播电视播音	三级播音员		二级播音员	一级播音员	主任播音指导	播音指导

#### 二、工作分析的概念

工作分析是对组织中某个特定工作职务的目的、任务或职责、权力、隶属关系、工作条件、任职资格等相关信息进行收集、分析与描述的过程。即制定工作

说明书与工作规范的系统过程。

### 三、工作分析的程序

- (一) 准备阶段
- (二) 信息收集阶段
- (三) 信息分析阶段
- (四) 结果表达阶段

## 第二节：工作分析的地位

### 一、工作分析的内容

#### (一) 工作描述

- 1、工作识别项目：工作名称、工作编号、工作性质、工作等级、工资等级、所属部门、直接上级岗位名称等。
- 2、工作概要：工作内容、任务、职责权限、工作的执行标准、工作关系等。
- 3、工作的环境条件：工作物理环境、心理环境、安全状况、职业危害性等。

#### (二) 工作规范

- 1、知识要求
- 2、能力要求
- 3、心理要求
- 4、经验要求
- 5、体能要求

### 二、工作分析的作用

- 1、是人力资源规划的基础
- 2、是员工招聘的基础
- 3、是员工培训与开发的基础
- 4、是员工职业生涯规划与管理的基础
- 5、是员工绩效考评的基础
- 6、是员工报酬制度构建的基础

## 第三节：工作分析的方法

- 一、观察法
- 二、问卷调查法
- 三、面谈法
- 四、工作日写实法
- 五、功能性工作分析法
- 六、关键事件法

### 思考题

- 1、什么是工作分析？工作分析的程序有哪些？
- 2、简述职位与职务、职系与职组、职级与职等之间的区别。
- 3、工作分析都有哪些内容？
- 4、工作分析的作用何在？

## 第四章：员工招聘

### 第一节：员工招聘概述

#### 一、员工招聘的意义

有效的员工招聘具有这样一些重要意义：

- 1、获取组织需要的人力资源；
- 2、减少员工进出组织的流动率；
- 3、是组织的一种较好的广告形式；
- 4、保持组织活力的一种方式。

#### 二、员工招聘的前提与内容

- 1、前提：人力资源规划与工作分析。
- 2、内容：招募；选拔，即筛选；录用；配置。

#### 三、员工招聘程序

- 1、制定招聘计划；
- 2、媒体选择与广告形式确定；
- 3、组织落实；
- 4、选拔过程；
- 5、录用与配置；
- 6、总结与评价。

### 第二节：员工招聘渠道

#### 一、内部招聘

方式：

- 1、内部媒体；
- 2、组织成员引荐；
- 3、档案记录；

优点：

- 1、激励作用；
- 2、人员素质有保证；
- 3、节约费用；
- 4、有利于企业文化建设。

缺点：

- 1、近亲繁殖，可能缺乏创新与活力；
- 2、容易引起同事间的竞争而导致内耗。

## 二、外部招聘

方式：

- 1、广告招聘；
- 1、校园招聘；
- 2、就业中介机构；
- 4、网上虚拟市场

优点：

- 1、因事求才，广招贤人；
- 2、杂交优势，能增强创新活力。

缺点：

- 1、工作适应阶段长；
- 2、挫伤现有职工积极性；
- 3、招聘成本高。

招聘申请表的设计与使用（见图表 4—1 所示）

图表 4—1：招聘申请表

姓名		性别		出生年月	1	信仰		照片
学历		毕业学校				专业		
职称		现从事的职业和专业						
掌握何种外语			程度					
技能与特长			等级					
现工作单位					电话			
通讯地址					邮编			
家庭地址					身份证			
个人兴趣			健康状况		身高		体重	
个人简历	起止年月	主要事项						
欲离开原单位的主要原因								
欲加入贵单位的主要原因								
年收入期望		可开始工作的日期						
晋职期望								
培训期望								

其他期望	
家庭成员情况	
备注	
自愿保证：本人保证表内所填内容完全真实，决无虚假。 <div style="text-align: right;">           签名：            日期：         </div>	

### 三、招聘中应注意的几个问题

- 1、与有关机构建立和保持良好的关系
- 2、做好招聘准备工作；
- 3、真实、客观地介绍组织情况；
- 4、做好对应聘者等有关人员的接待工作；
- 5、按时给应聘者一个招聘结果的反馈。

## 第三节：人员素质测评

### 一、人员素质测评的含义

所谓素质测评，是指测评主体采用科学的方法，收集被测评者在主要活动领域中的表征信息，针对某一素质测评目标系作出量值或价值的判断过程；或者直接从表征信息中引发与推断某些素质特征的过程。

### 二、心理测验

#### （一）含义

心理测验是心理测量的一种具体形式。从实质上，心理测验是行为样组的客观的和标准化的测量。

#### （二）心理测验的种类

- 1、根据测验的具体对象，可以分为：认知测验与人格测验。
- 2、根据测验的目的，可以分为：描述性、预测性、诊断咨询、挑选性、配置性、计划性和研究性等形式。
- 3、根据测验的材料特点，可以分为：文字性测验与非文字性测验。典型的文字性测验即纸笔测验。非文字性测验包括：图形辨认、图形排列和实物操作等方式。
- 4、根据测验的质量要求，有：标准化与非标准化测验。
- 5、根据测验的实施对象，有：个别测验与团体测验。
- 6、根据测验中是否有时间限制，有：速度测验、难度测验、最佳行为测验和典型行为测验等。

#### （三）心理测验方法技术

有选择性的介绍一些方法技术。

#### 1、知识测评

心理测验在知识测评中的应用形式，实际是教育测验，也称笔试。笔试法又分论文式和直答式。用笔试测评知识，可从记忆、理解和应用三个层次上进行。

#### 2、技能测评

##### （1）智力测验

##### （2）能力性向（倾向）测验

### 3、品德测验

### 4、气质测验

气质是个体中那些与神经过程的特性相联系的行为特征，是个体心理活动和外显动作中所表现的某些关于强度、灵活性、稳定性与敏捷性等方面的心理特征综合。它表现在情绪和情感的发生速度、向外表现的强度以及动作的速度与稳定性方面。

## 三、面试

### （一）面试的含义与特点

所谓面试，就是一种经过精心设计，在特定场景下以面对面的交谈与观察为主要手段，由表及里测评应试者有关素质的一种方式。面试是现代人员素质测评中一种非常重要的方法。面试的特点有：

- 1、对象的单一性
- 2、内容的灵活性
- 3、信息的复合性
- 4、交流的直接互动性
- 5、判断的直觉性

### （二）面试的基本类型

- 1、结构化面试
- 2、非结构化面试
- 3、情景面试
- 4、压力面试
- 5、序列（系列式）面试

由不同的主试人顺序对同一被试者进行面试。

### 6、陪审团式（小组）面试

由面试小组同时对同一被试者进行面试。

### （三）面试程序

- 1、面试前的准备
- 2、布置面试现场（强调轻松的气氛）
- 3、进行面试
- 4、结束面试（友好的告别）
- 5、评估面试结果

### （四）面试中常见的偏差

- 1、闪电式判断；
- 2、晕轮效应与魔角效应；
- 3、主考官不熟悉职位要求；
- 4、求职者次序影响；
- 5、求职者身体语言的影响；
- 6、过多或太少的面谈。

### （五）有效面试的要点

- 1、确定面试计划；
- 2、营造面试气氛；
- 3、开发面试提问；
- 4、设计评分量表；
- 5、任命面试小组。

#### 四、人员素质测评中需要研究的几个问题

- 1、面试考官的选拔、任命与培训问题
- 2、笔试题目的科学性问题
- 3、相术、笔迹及其他方法的使用问题
- 4、素质测评与企业实际结合的问题

### 第四节：招聘评价

#### 一、招聘评价的意义

- 1、有利于为组织节省开支；
- 2、录用员工数量的评估是对招聘工作有效性检验的一个重要方面；
- 3、录用员工质量的评估是对招聘工作成果与方法有效性检验的一个重要方面；
- 4、信度评估与效度评估有利于改进和提高招聘工作质量。

#### 二、招聘结果的成效评价

##### 1、成本效益评估

###### (1) 招聘成本

招聘总成本：

招聘单位成本=招聘总成本÷录用人数

###### (2) 成本效用评估

总成本效用=录用人数÷招聘总成本

招募成本效用=应聘人数÷招募期间的费用

选拔成本效用=被选中人数÷选拔期间的费用

人员录用效用=正式录用的人数÷录用期间的费用

###### (3) 招聘收益成本比

招聘收益成本比=所有新员工为组织创造的总价值÷招聘总成本

##### 2、录用人员数量评估

录用比=录用人数÷应聘人数×100%

招聘完成比=录用人数÷计划招聘人数×100%

应聘比=应聘人数÷计划招聘人数×100%

##### 3、录用人员质量评估

绩效考评就是录用人员质量评估的重要方法。

#### 三、招聘方法的成效评价

- 1、招聘的信度评估
- 2、招聘的效度评估

### 思考题

- 1、招聘通常包括哪些环节？你是怎样认识招聘工作的？
- 2、招聘有哪些渠道？试比较内部招聘与外部招聘的优缺点。

- 3、简述人员素质测评的类型。
- 4、你认为应怎样进行招聘工作的评估？
- 6、请阐述面试在招聘工作中的地位。

## 第五章：员工培训与开发

### 第一节：员工培训与开发概述

#### 一、员工培训与开发的必要性

- 1、可以促使员工素质与企业发展要求保持同步；
- 2、开发和利用现有人力资源的潜能；
- 3、增强员工对企业的归属感；
- 4、提高企业的竞争能力；
- 5、尽一个现代企业应尽的责任。

#### 二、教育、培训与开发的特点

1、教育：通常指通过系统的、正规的、整体性的教学、训练、实习等活动来提高教育对象的素质，包括知识、能力、品德修养等，以使他们胜任未来工作。

2、培训：通过短期的、以掌握某种或某些较专门的知识 and 技巧为目的的指导活动，使员工具有完成某项工作所必须的技能。

3、开发：具有更广泛的意义。它可以是针对目前工作所需要的知识、技能，也可以着眼于未来的组织、工作要求。它可能不会在近期内很快地给企业带来收益，但从长远角度来考虑是一种人力资本的投资。通常开发与员工日常工作结合较为紧密。

#### 三、员工培训与开发的种类

##### 1、在职培训

主要特点：

- (1) 培训内容与工作现场实际运作相结合，强调实践性。
- (2) 是一个连续不断、重复进行的过程。
- (3) 培训内容具有鲜明的针对性。
- (4) 培训教师可以在企业内部聘请。
- (5) 相对较为经济。

##### 2、脱产培训

#### 四、员工培训的基本程序

- 1、确定企业培训需求；
- 2、培训目标和评价标准的制定；
- 3、确定培训对象；
- 4、组织师资力量；
- 5、确定培训种类与方法；

- 6、培训的实施；
- 7、效果评价。

## 第二节：新员工导向培训

### 一、新员工导向培训的含义

#### （一）含义

新员工导向培训在国内一般称为职前教育。它是指组织通过预先规划的各种活动，一方面把新员工介绍到组织、部门和它们的工作伙伴中去，另一方面向他们提供如何成为组织合格一员相应的知识、技能和态度等所开展的一系列磨合诱导活动过程。

#### （二）意义

- 1、有助于减少新员工的焦虑感，消除不安情绪；
- 2、有助于增进新员工的归属感，尽快融入企业；
- 3、有助于增强新员工的认同感，努力提高士气。

### 二、新员工导向培训的内容

#### （一）人力资源部门的一般性导向内容

- 1、企业简介：企业简介、企业文化与价值观、企业的经营范围、企业组织结构与企业运作方式、所属分支机构等。
- 2、政策与制度：休假请假制度、培训制度、晋升调职制度、奖惩制度和作息制度等。
- 3、工资：工资及给付制度、加班及加班费给付制度等
- 4、福利：各项福利设置及待遇、医疗、养老保险，住房政策，交通、工作餐及其他福利等。
- 5、安全生产：有关政策与制度规定、火灾防护、防灾设备、安全组织机构等。
- 6、工会：领导及行政人员、组织活动、加入手续等。
- 7、实体设备：工厂办公室配置、车间、食堂、浴室、运动场所等。

#### （二）新员工所属部门特殊导向内容

- 1、部门的功能：部门目标、业务、组织结构、与其他部门之间的关系。
- 2、工作职责：部门各岗位的工作职责、新进员工的工作职责（岗位说明书）、各岗位之间的关系。
- 3、政策与规定：该部门特有的规定，如休息时间、午餐时间、安全问题等。
- 4、参观整个部门环境：办公或生产设备、安全设施、更衣室等。
- 5、介绍部门同事。

### 三、新员工导向培训的方法

- 1、印发员工手册；
- 2、集中讲解；

- 3、座谈会；
- 4、实地参观；
- 5、放录象资料；
- 6、招募过程中进行实际工作情况预报；
- 7、通过函授方式对内定录用者进行入公司前的引导。

#### **四、新员工导向培训的跟踪与评估**

在企业中的员工导向培训一般需要 1~5 天，但跟踪和评估则是改善和强化新员工导向培训，是一项需要长期开展的工作。

### **第三节：员工培训与开发的内容**

#### **一、新员工的培训内容**

- 1、入厂教育：（1）企业基本情况；（2）企业工作基本知识；（3）在工作中应有的精神和风帽；（4）企业安全教育等。
- 2、业务教育、专门训练等。
- 3、军训。

#### **二、直接生产管理者的培训内容**

- 1、必须的工作知识；
- 2、工作责任心；
- 3、直接指导作业的技能；
- 4、改善作业的方法和技能；
- 5、指挥协调下属的技能等。

#### **三、技术人员的培训内容**

- 1、对新录用的技术人员
- 2、对助理工程师资格的技术人员
- 3、对工程师资格的技术人员

#### **四、管理人员的培训内容**

- 1、管理基本知识；
- 2、改进工作（结合实际的创新）；
- 3、管理工作的实际形式（计划、指令、协调、会议等）；
- 4、对下级的训练；
- 5、情商开发

#### **五、企业经营管理人员的培训内容**

- 1、分析企业所处经营环境的方法；
- 2、企业经营方针与目标的确立方法；
- 3、经济法律知识；
- 4、资本运作；

- 5、人力资源管理；
- 6、最新国际管理动态等；
- 7、情商开发。

## 第四节：员工培训方式方法

### 一、在职培训

在职培训常见的方式有：

- 1、工作轮换；
- 2、员工发展会议；
- 3、“助理”方式；
- 4、解决问题会议；
- 5、指导；
- 6、特别任务；
- 7、师徒制。

### 二、脱产培训与开发

员工脱产培训常见的方式有：

- 1、短期集中讨论及研讨会；
- 2、学院、大学学历教育项目；
- 3、高级管理培训班；
- 4、各类企业外会议；
- 5、“拓展”训练、“魔鬼”训练、第五深度培训

### 三、培训与开发的常用方法

- 1、讲演法；
- 2、案例分析；
- 3、计算机辅助教学；
- 4、情境模拟。
  - (1) 公文处理法；
  - (2) 角色扮演法；
  - (3) 无领导小组讨论；
  - (4) 管理游戏法。

### 四、培训效果的提高途径

### 五、培训效果迁移的追踪

迁移是教育心理学中的一个专有名词，意指学习成绩提高后在其他实践性场合表现的行为中反映出这种成绩。

### 思考题

- 1、教育、培训与开发之间有何区别？企业对员工进行培训与开发的意义何

在？

- 2、简述员工培训与开发的种类及其基本程序。
- 3、简述新员工导向培训的内容与方法。
- 4、结合实际，你认为员工培训与开发应怎样开展才卓有成效？
- 5、你对员工培训与开发的方式方法有何评价？
- 6、关于智商和情商，你认为哪一项对事业成功的影响更大？

## 第六章：员工职业生涯管理

### 第一节：员工职业生涯规划

#### 一、员工职业生涯规划概述

##### （一）职业生涯的定义

所谓职业生涯就是个人终其一生所扮演职业角色的整个过程。

##### （二）职业生涯规划的含义

职业生涯规划是指将个人发展与组织发展相结合，对决定一个人职业生涯的主客观因素进行分析、总结和测定，以确定一个人的事业奋斗目标，并选择实现这一事业目标的职业，编制相应工作、教育和培训行动方案，且对每一步骤的时间、顺序和方向作出合理的安排的过程。

#### 二、制定职业生涯规划的原则

- 1、清晰性原则；
- 2、挑战性原则；
- 3、应变性原则；
- 4、一致性原则；
- 5、合作性原则；
- 6、全程性原则。

#### 三、职业生涯规划的要害

##### （一）职业生涯规划的影响因素

- 1、自我认识方面
- 2、外围环境方面
- 3、个人目标选择方面
- 4、落实生涯目标措施方面

##### （二）职业生涯规划要素

生涯规划=知己+知彼+选择

#### 四、职业生涯规划的基本步骤

- （一）确定志向
- （二）自我评估
- （三）生涯机会评估
- （四）职业选择
- （五）确定职业生涯路线

- (六) 设定职业生涯目标
- (七) 制定行动计划与措施
- (八) 评估与反馈

## 第二节：员工职业生涯管理

### 一、职业生涯管理概述

#### (一) 职业生涯管理的含义

职业生涯管理是指组织和员工个人共同对员工职业生涯进行设计、规划、执行、评估和反馈的一个综合性过程。

- 1、员工职业生涯的自我管理
- 2、组织协助员工规划其生涯发展

#### (二) 职业生涯管理的因素

##### 1、个人因素

- (1) 心理特质；
- (2) 生理特质；
- (3) 学历背景；
- (4) 经验经历。

##### 2、组织因素

- (1) 组织特色；
- (2) 人力评估；
- (3) 工作分析；
- (4) 人力资源管理状况。

##### 3、环境因素

- (1) 社会环境；
- (2) 政治环境；
- (3) 经济环境；
- (4) 法律环境。

##### 4、其他因素

- (1) 家庭背景；
- (2) 科技发展；
- (3) 人际关系。

### 二、职业生涯管理的任务

- 1、职业生涯目标设定；
- 2、目标配合与选用；
- 3、绩效评价；
- 4、工作与职业生涯的调适；
- 5、职业生涯发展评估。

### 三、职业生涯管理的基本内容

- 1、组织发展目标的宣传教育；
- 2、建立员工资料档案；
- 3、为员工提供相关信息；
- 4、设立员工职业生涯发展评估中心；
- 5、建立奖赏升迁制度；
- 6、员工的职业生涯规划训练与教育；
- 7、协调员工职业生涯规划的冲突。

#### 四、职业生涯规划表（如图表 6—1 所示）

图表 6—1：职业生涯规划表

姓名		性别		年龄		信仰	
现工作部门				现任职务		到职年限	
				现有职称		到职年限	
个人因素分析							
环境因素分析							
职业选择							
职业生涯规划路线选择							
职业生涯规划目标	长期目标			完成时间			
	中期目标			完成时间			
	短期目标			完成时间			
完成短期目标的计划与措施							
完成中期目标的计划与措施							
完成长期目标的计划与措施							

所在部门主管审核意见	
人力资源管理 部门审核意见	

### 第三节：职业生涯阶段理论

#### 一、西方职业生涯阶段理论

##### (一) 金兹伯格的职业选择三阶段理论

**图表 6—2：金兹伯格的职业选择阶段**

阶段划分		各阶段任务或选择特征
幻想期 (0—11)		想象将来会成为什么样的人，并且在游戏群体中扮演所喜欢的角色，职业期望由兴趣所决定，不会也不可能考虑能力和社会条件。
尝试期 (11—18)	兴趣阶段	与幻想期想联系，兴趣是其职业选择的主要基础。
	能力阶段	开始将自己的能力和兴趣进行比较，以考察其一致性。
	价值观阶段	将职业选择与其价值观相匹配，进行尝试性职业选择。
	过渡阶段	关心焦点从个人兴趣、能力和价值观向现实机会与限制转移。
现实期 (18—)	探索期	将兴趣、能力、社会价值和個人价值调和而规划职业。
	成型期	在探索期成败的基础上产生明显的职业模式。
	载明期	个人选择了一个职业和专业

资料来源：根据相关资料归纳整理，括号中数字单位为岁。

##### (二) 休普的四阶段理论

- 1、试探期（25 岁以前）
- 2、创立期（25—45 岁）
- 3、维持期（45—65 岁）
- 4、衰退期（65 岁以上）

##### (三) 萨珀的职业发展五阶段理论

#### 二、中国传统文化的观点

孔子在《论语·为政篇》论述到：“三十而立，四十而不惑，五十知天命，六十而耳顺，七十而从心所欲，不逾规。”

#### 三、考察职业生涯的两个角度

- (一) 全程性职业生涯模式
- (二) 阶段性职业生涯模式

### 思考题

- 1、什么是职业生涯？职业生涯规划的影响因素有哪些？
- 2、结合我国实际，你认为在我国企业中应当怎样开展职业生涯管理工作？
- 3、简述并评价金兹伯格与萨珀的职业生涯理论。

## 第七章：员工绩效考评

### 第一节：绩效考评概述

#### 一、绩效考评的含义

##### 1、绩效的含义：

- (1) 指员工的工作结果；
- (2) 指影响员工工作结果的行为、表现及素质。

2、绩效考评：就是根据人力资源管理的需要，对员工的工作结果及其影响行为、表现和素质特征进行考量评估的活动过程。

#### 二、绩效考评的程序

##### 1、横向程序

- (1) 制定考评标准；
- (2) 实施考评；
- (3) 考评结果的分析与评定；
- (4) 结果反馈与纠偏（包括被考评员工与工作环境条件等）。

##### 2、纵向程序

- (1) 以基层为起点；
- (2) 中层考评；
- (3) 高层考评。

##### 3、考评面谈。

#### 三、绩效考评的地位和作用

- 1、为员工薪酬管理提供依据；
- 2、为制定员工晋升、调迁、辞退决策提供依据；
- 3、为员工培训提供依据；
- 4、为奖惩提供依据；
- 5、帮助和促进员工自我成长；
- 6、改进管理者与员工之间的关系。

#### 四、绩效考评的原则

- 1、全面性与完整性；
- 2、可靠性与有效性；
- 3、操作性与具体性；
- 4、公正性与客观性；

- 5、民主性与透明性；
- 6、公平性与连续性。

## 第二节：员工绩效考评的内容与标准

### 一、员工绩效考评的内容

- 1、德。指员工的政治思想素质、道德素质和心理素质。
- 2、能。指员工的能力素质，即认识世界和改造世界的本领。
- 3、勤。指员工的勤奋敬业精神。
- 4、绩。指员工的工作绩效。
- 5、体。指员工的身体状况。

### 二、员工绩效考评的标准

考评标准就是衡量人和事的准则，表明其达到某一要求水平的程度。换句话说，员工绩效考评标准就是预先确定的对员工工作的数量和质量进行考评的规范准则，是依据其岗位职责和规定的工作目标，对照衡量被考评者的德、能、勤、绩等情况而确定其考评档次（如优、良、中、合格、差）的范围程度。

## 第三节：绩效考评的方法

### 一、与认同目标相比的考评方法——目标管理法

### 二、与工作标准相比的考评方法

- 1、核查表法
- 2、评价量表法
- 3、关键事件法
- 4、行为锚定评价量表法
- 5、混合标准量表法
- 6、短文法

### 三、在个体之间相比的考评方法（参看有关资料）

- 1、排列法
- 2、配对比较法
- 3、交替排序法
- 4、强制分布法

## 第四节：员工绩效考评的实施

## 一、绩效考评的执行者

- 1、直接上级；
- 2、同级同事；
- 3、被考评者本人；
- 4、直接下级；
- 5、外界考评专家或顾问。

## 二、绩效考评的时间或周期

## 三、绩效考评的信度和效度

## 四、绩效考评面谈

- 1、说明面谈的目的；
- 2、对事不对人；
- 3、谈具体，避一般；
- 4、不仅找出缺陷，更要诊断原因；
- 5、要坚持双向沟通；
- 6、不要说教；
- 7、避免算旧账；
- 8、落实行动计划。

## 五、影响绩效考评的因素

- 1、考评者的判断；
- 2、与被考评者的关系；
- 3、组织条件；
- 4、绩效考评标准与方法；
- 5、绩效考评中常见的心理弊病：
  - (1) 晕轮效应（还有魔角效应）；
  - (2) 群体定见；
  - (3) 第一印象误差；
  - (4) 类己效应；
  - (5) 近因效应；
  - (6) 对比效应；
  - (7) 过宽或过严倾向；
  - (8) 趋中效应。

## 六、员工绩效的改善

- 1、明确差距；
- 2、归因分析；
- 3、绩效的改善：奖励、辞退、再培训、惩罚。

## 第五节：员工绩效考评中应注意的问题

### 一、做好基础性工作

## 二、针对不同类型的人员确定不同的考评侧重点

## 三、选择适当的考评方法

## 四、人力资源管理部门的职责

- 1、设计、试验、改进和完善绩效考评制度，并报批执行；
- 2、在自己部门认真执行绩效考评制度；
- 3、宣传既定绩效考评制度的意义、目的、方法与要求；
- 4、督促、检查和帮助各部门贯彻绩效考评制度，培训绩效考评人员；
- 5、总结绩效考评结果，为决策者提供培训、晋级、提薪等方案决策建议

## 五、我国企业员工绩效考评的误区

- 误区之一：绩效考评就是领导对员工绩效的考评
- 误区之二：考评内容只针对员工的工作结果
- 误区之三：考评过程由下到上由领导层层把关
- 误区之四：各部门主管一同核定考评结果或评语
- 误区之五：考评结果的应用就是奖励和惩罚
- 误区之六：把考评当成一项临时任务来完成

## 思考题

- 1、简析员工绩效考评的含义与程序。
- 2、员工绩效考评包括那些内容？有什么考评方法？
- 3、你是怎样认识考评面谈在员工绩效考评中的地位的？
- 4、你认为搞好员工绩效考评的关键在哪里？为什么？
- 5、结合实际，谈谈如何改进我国企业的员工绩效考评。

## 第八章：员工报酬系统

### 第一节：员工报酬系统概述

#### 一、报酬系统的构成内容

##### （一）报酬的概念

报酬是指一个企业对为其目标的实现付出劳动的员工的一种回报或酬谢，它包括直接经济报酬和间接经济报酬两个方面。

##### （二）报酬系统的构成要素

##### （三）报酬系统的功能

- 1、保障功能
- 2、激励功能
- 3、调节功能
- 4、凝聚力功能

#### 二、报酬系统应考虑的因素

##### （一）外在因素

- 1、人力资源市场的供需关系与竞争状况
- 2、地区及行业的特点与惯例
- 3、当地生活水平
- 4、国家的相关法令和法规

##### （二）内在因素

- 1、本单位的业务性质与内容
- 2、企业的经营状况与财政实力
- 3、企业的管理哲学和企业文化

#### 三、构建报酬系统的原则

- （一）公平性原则
- （二）竞争性原则
- （三）激励性原则
- （四）经济性原则
- （五）合法性原则

### 第二节：企业报酬系统的确定

## 一、企业基本报酬制度

### (一) 基本报酬的内涵、特点及其确定方法

#### 1、内涵

基本报酬，也称标准报酬或基础报酬。它是以员工劳动的熟练程度、复杂程度、责任及劳动强度为基准，按照员工实际完成的劳动定额、工作时间或劳动消耗而计付的劳动报酬。基本报酬是企业员工劳动收入的主体部分，也是确定其他劳动报酬和福利待遇的基础。

2、特点：(1) 常规性；(2) 固定性；(3) 基准性；(4) 综合性。

#### 3、确定方法

### (二) 辅助报酬

#### 1、奖金

#### 2、津贴

#### 3、补贴

### (三) 报酬与福利结构

报酬福利结构与企业工资制度密切相关，在不同的工资制度下，构成不同的企业报酬结构。一般来讲，主要有三种结构：

1、以基本工资为主的报酬结构

2、以辅助工资为主的报酬制度

3、以效益为主的报酬制度

## 二、报酬制度规划

### (一) 报酬制度规划的内容

图表 8—5：报酬制度规划及各分类计划

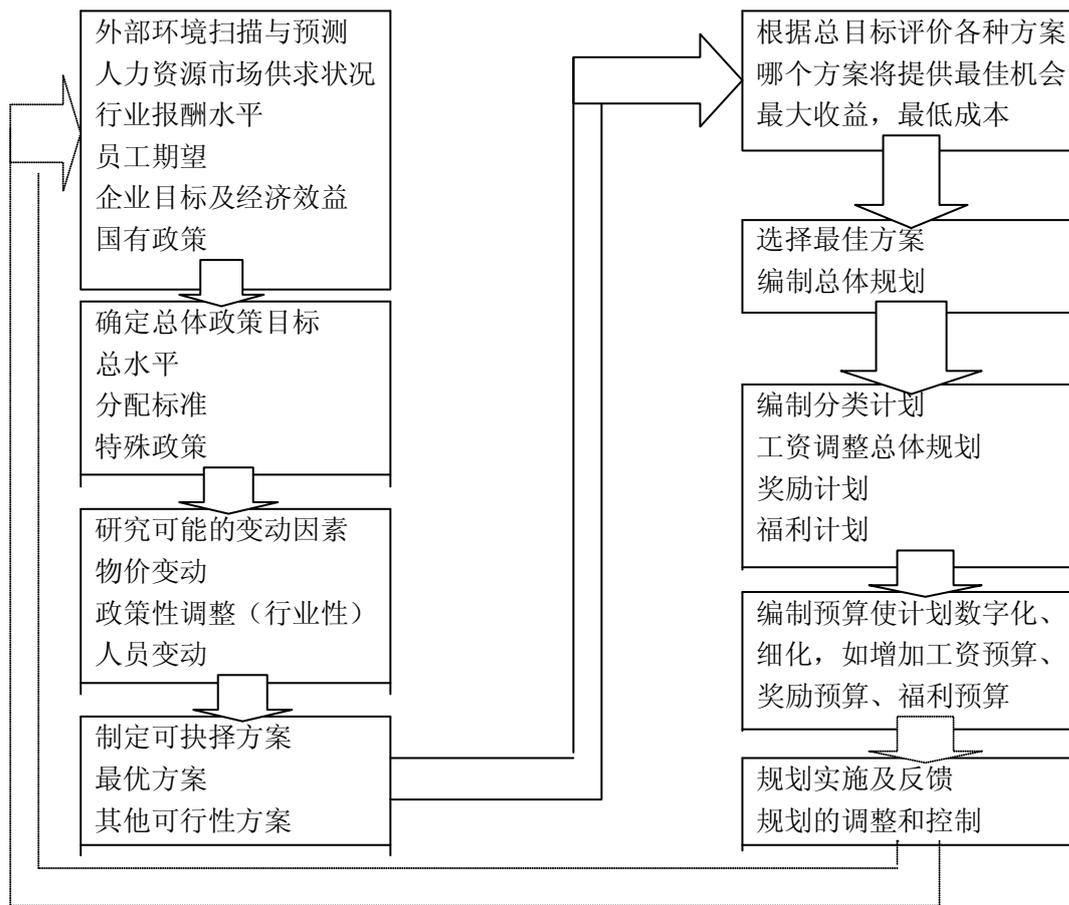
计划类别	目标	政策	步骤	预算
总规划	总目标绩效提高、人员稳定、员工满意度与社会声誉比较好，公平程度、士气水平等提高	提高、减少、平衡、稳定、改革等报酬制度基本措施	总体步骤	总预算
工资计划	工资总额控制、工效挂钩、激励、提高凝聚力	调整政策、定级政策、倾斜政策	政策出台日期、实施效果评估、调整日期	增减工资额
奖励计划	绩效提高，积极性提高，长期行为增强	重点原则、奖励方法、普遍水准、计件计奖，提成制度、分享制度	如按季发放、按班组考核、按年发放、按指标考核	如按利润增长额度分段递增分享比率
福利计划	凝聚力提高	福利标准、对象及实施办法、优先安排	如每年安排旅游或休假等	资金来源及使用金额

		原则		
--	--	----	--	--

(二) 报酬制度规划的意义和作用

- 1、促使企业面向市场，适应外部环境变化，增强企业凝聚力
- 2、保证内部公平及分配的计划性
- 3、加强企业人力资源成本控制

(三) 报酬制度规划的步骤



三、企业报酬制度的管理

企业报酬制度管理，顾名思义，就是企业管理者对本企业报酬的支付标准、发放水平、要素结构进行确定、分配和调整的过程，或者说，就是对工资、奖金、佣金和利润分成等报酬要素的确定和调整过程。

- (一) 企业报酬管理的性质
- (二) 企业报酬管理的内容
- (三) 报酬制度合理构建的基本过程
- (四) 职务评价方法
  - 1、序列法
  - 2、分类法
  - 3、分数法
  - 4、因素比较法
- (五) 报酬制度调整

报酬制度的调整主要有以下几种类型：

- 1、奖励性调整
- 2、生活指数调整
- 3、效益调整
- 4、工龄调整
- 5、特殊调整

### 第三节：企业基本工资制度

#### 一、基本工资制度概述

##### （一）基本工资制度的概念

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

##### （二）基本工资制度的职能

##### （三）基本工资制度的特点

##### （四）基本工资的类型

#### 1、年资型基本工资制度

这种制度的基本特点是：（1）基本工资主要由年龄、工龄和学历等因素决定，与劳动质量没有直接联系；（2）工资标准由企业自定，并每年随职工生活费用、物价、企业的支付能力而变动；（3）考虑到职工衣、食、住、行等方面的需要，在基本工资外，还相应设立奖金和津贴、补贴，并且在考虑职工本人的生活需要以外，还适当考虑职工家属的生活需要；（4）基本工资是计算退休金和奖金的基础。

#### 2、职位型基本工资制度

这种工资制度的优点是：（1）以实际工作内容为基础确定工资结构，以劳动者所从事工作的难度和重要性来确定工资等级，使职工能体会到同工同酬的原则（2）完全撇开个人的资格，而资格的价值只能在安排工作时得到相应的体现；（3）职位职责清晰，使责、权、利有机结合起来。

#### 3、职能型基本工资制度

这种工资制度的优缺点是：（1）以劳动者的技术业务水平或个人的特质为基础确定工资结构，以个人的能力水平来确定工资等级，解决了因没有高等级职位而使高能力者利益受到影响的问题；（2）按能力确定工资，可以保证人事安排的灵活性；（3）当人员所从事工作的难度与重要性和其能力不相称时，就难以实现同工同酬的原则。

#### 二、职能型工资制度——技术等级工资制度

##### （一）技术等级工资制度的概念

技术等级工资制是一种主要根据技术复杂程度以及劳动熟练程度划分等级和规定相应的工资标准，然后根据员工所达到的技术水平评定技术（工资）等级和标准工资的一种工资等级制度。技术等级工资制度由工资等级表、工资标准表和技术等级标准等要素组成，适用于技术复杂程度高、工人劳动熟练程度差别大、分工粗和工作物不固定的工种和岗位。

##### （二）技术等级工资制度的主要内容

技术等级标准包括三项内容：专业知识、工作技能和工作实例三项，在我国

简称应知、应会和操作实例。

1. “应知”是指员工为了完成某一等级的工作所应具备的专业理论知识，如工艺过程、材料性能、机器结构与性能等；

2. “应会”是指员工为胜任某一等级工作所应具备的技术能力与工作经验，如设备操作、维修、识图、估工算料等；

3. “工作实例”是根据“应知”和“应会”的要求，并列出不问技术等级应掌握的典型工作项目或操作实例，对员工进行培训和考核。

(三) 技术等级工资制度的组成

技术等级工资制度由工资等级表、技术等级标准和工资标准三个基本因素组成。

### 三、职位型工资制度

(一) 职务等级工资制度

1、职务等级工资制度的定义

这种工资制度原来是为机关、企事业单位的行政人员和专业技术人员所实行的按人员的职务等级规定工资等级和工资标准。具体地说，职务等级工资制度，就是按照人员担任职务的责任重要程度、工作繁简程度划分等级，然后按等级规定工资标准，不同职务有不同的工资标准，每个职务又划分若干等级，分别规定不同的工资数额。各职务之间用上下交叉的等级来区分工资差别线，每个人员在其所担任的职务所规定的工资等级范围内评定工资。

2、职务等级工资制度的组成

职务等级工资制度由职务名称序列表、职务等级工资标准、业务等级标准所组成。

(二) 岗位工资制度

### 四、复合型基本工资制度

(一) 结构工资制度

1、结构工资制的含义

结构工资制又称多元化工资制，它是根据决定工资的不同因素和工资不同作用将工资划分为几个不同的部分，共同组成劳动报酬。工资的每个部分都有其质和量的规定，各有其职能和结构系数。

2、结构工资制的特点

1) 工资结构反映劳动差别的诸要素，即与劳动结构相对应。劳动结构有几个部分，工资结构就应有相应的几个单元，并随着劳动特点的变化而变化。

2) 结构工资制的各个单元各有其职能，分别计酬，从劳动的不同侧面和角度反映劳动者的贡献大小，发挥工资的各种职能。

3) 工资结构比较灵活，便于调整，但各工资比重的确定主观性较大。

3、结构工资制的构成

1) 基础工资

2) 年功工资

3) 职务工资

4) 奖励工资

5) 学历工资

4、结构工资制的构建过程

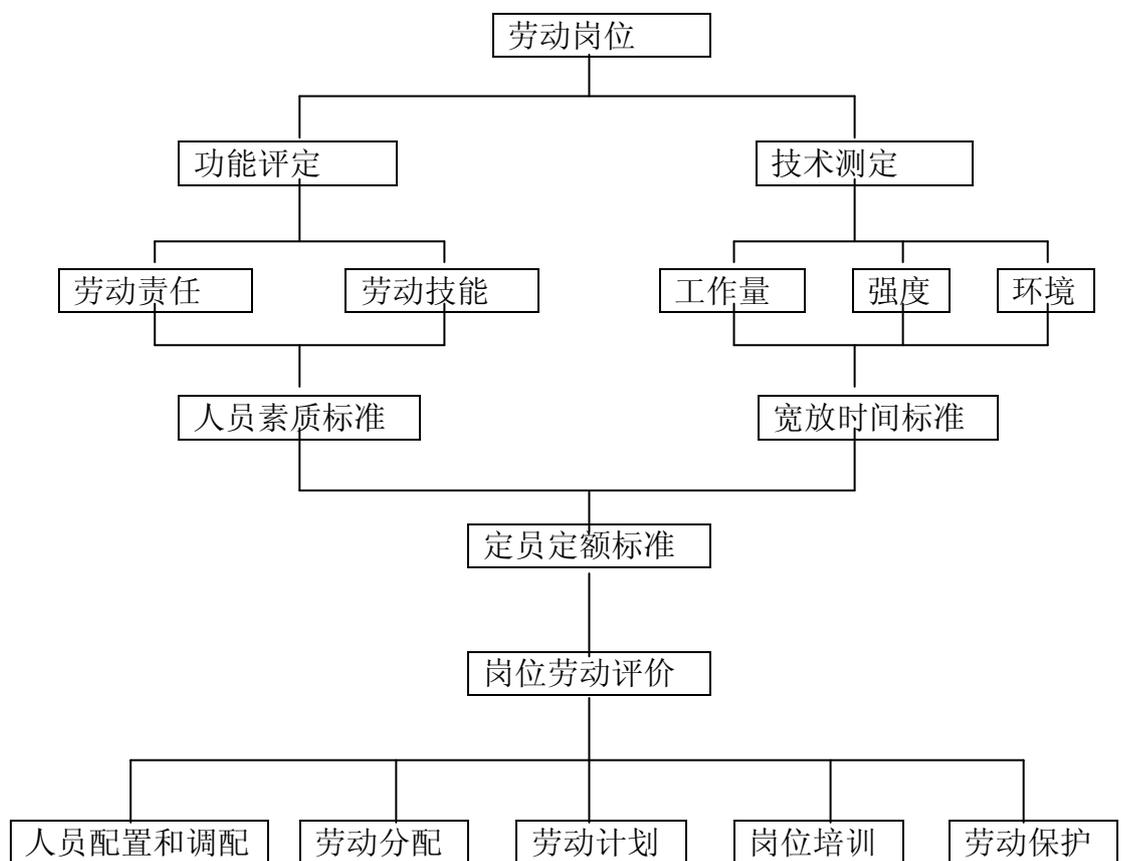
- 1) 作好实行结构工资制的基础工资
- 2) 设计结构工资制的基本模式
- 3) 确定各工资单元的内部结构
- 4) 确定各工资单元的最低工资额和最高工资额
- 5) 测算、检验并调整结构工资制方案
- 6) 实施、套改

## (二) 岗位技能工资制度

### 1、岗位技能工资制度的含义

按照劳动部的《岗位技能工资制试行方案》规定：“岗位技能工资制是以按劳分配为原则，以劳动技能、劳动责任、劳动强度和劳动条件等基本劳动要素评价为基础，以岗位、技能工资为主要内容的企业基本工资制度。”应该说，岗位技能工资可以准确地反映劳动差别，鼓励职工竞争高工资岗位或流向那些过去人们都不愿意从事的苦脏累险岗位，同时可调动职工努力提高技能素质的积极性。

### 2、岗位劳动评价体系



### 3、工资单元的设置

- 1) 技能工资
- 2) 岗位（职务）工资
- 3) 辅助工资

辅助工资包括三个工资单元：年功工资单元、效益工资单元和特种工资单元。

## (三) 岗位（职务）等级工资制

### 1、基本含义

岗位等级工资制，与职务等级工资制的性质基本相同，区别在我国主要是前

者针对的是企业工人，后者针对的是行政管理和技术人员。岗位等级工资制也是等级工资制度的一种形式，它是根据工作职务或岗位对任职人员在知识、技能和体力等方面的要求，及劳动环境因素确定员工的工作报酬。员工工资与岗位和职务要求挂钩，不考虑超出岗位要求之外的个人能力。岗位等级工资制比较适用于专业化程度高、分工细、工作技术单一和工作物比较固定的行业及工种。

## 2、确定原则

岗位等级工资制的确定原则与技术等级工资制大体相同，区别是对各种工作进行评价和划分等级时，遵循“只对工作（职务、岗位）不对人”的原则。首先，根据工作的劳动复杂程度、繁重程度、责任大小、精确程度以及劳动条件等客观因素确定各岗位和职务之间的相对顺序和岗位等级；然后，根据岗位等级确定相应的工资级别和级别差；最后，员工上什么岗，或担任什么职务就获得相应的工资收入。

## 3、主要类别

岗位等级工资制在实施中有不同的类别，主要有一岗一薪制、一岗多薪制和复合岗薪制等。

### 1) 一岗（职）一薪制

一个岗位，或一个职务只有一个工资标准，其特点是一职一薪，同职同薪，标准互不交叉，提职才能增薪。劳动者只要达到岗位和职务要求，就可以取得标准工资；岗位变动，则工资随之变动。

一岗一薪制强调在同一岗位上的人员执行同一的工资标准，优点是简便易行，缺点是同样职务、岗位或工种内部缺乏激励，难以体现差别，该制度比较适合于新建企业或青年工人占大多数的企业。

### 2) 一岗（职）数薪制

一岗数薪制也称为岗位（职务）等级工资制，即在一个岗位或职务内设置几个工资标准，其特点是一职数薪，不升职亦可增薪。与一岗一薪制相比，可以反映岗位内部不同员工之间的劳动差别，使劳动报酬更为合理。岗位工资制适合生产专业化、自动化程度较高或同一岗位技能要求差别不大的企业和工种。尤其适用于生产分工细、专业化程度高、同岗技能要求基本相同的操作性工种。

### 3) 复合岗薪制

复合岗薪制即每一个职务内设若干个工资标准，但不同职务的工资标准有部分等级交叉。其特点是一职数薪，同职可不同薪，标准适当交叉，不同职亦可同薪，不升职亦可增薪。

## 思考题

- 1、什么是报酬？你认为报酬系统应当包括哪些因素？
- 2、简述报酬系统的功能？
- 3、报酬水平的确定和调整要考虑哪些因素和原则？
- 4、简述职务评价及其在报酬系统确立中的地位。
- 5、简述结构工资制及其确立过程。
- 6、简述岗位技能工资制及其确立过程。

7、结合实际，谈谈复合工资制度不同组成单元的激励功能。