

人力资源管理师培训资料

第一讲 组织设置与人力资源规划

第一部分、企业组织规划和设置

一 组织设计的原则和方法

(一) 组织设计的内容

- 1) 职能分析和工作岗位设计
- 2) 部门化和部门设计
- 3) 管理层次和管理幅度的分析和设计
- 4) 决策系统的设计
- 5) 横向协调和联系的设计
- 6) 组织行为规范的设计
- 7) 控制系统
- 8) 组织变革与组织发展的规划

(二) 组织设计时，需考虑和分析的权变因素

影响和制约组织结构的因素有以下六个方面：

- 1) 信息沟通
- 2) 技术特点：主要包括技术复杂程度和稳定性两个内容。技术复杂程度越低，稳定性越高，越适合采用机械式、相对集权的组织结构；反之，则适合采用有机式、相对分权的组织结构。
- 3) 经营战略：结构服从经营战略（参考经营战略与组织结构的关系部分）。
- 4) 管理体制
- 5) 企业规模：组织结构的规模和复杂性随企业规模的扩大而相应增长。
- 6) 环境变化：外部环境越不稳定，越要求分权型的组织。

(三) 西方管理学家提出组织设计基本原则

管理学家厄威克比较系统地归纳了古典管理学派泰罗、法约尔、韦伯等人的观点

- 1) 目标原则
- 2) 职责原则
- 3) 管理幅度原则
- 4) 协调原则
- 5) 相符原则
- 6) 组织阶层原则
- 7) 专业化原则
- 8) 明确性原则

管理学家孔茨，在继承古典管理学派的基础上，提出健全组织工作的 15 条基本原则：

- 1) 目标一致的原则
- 2) 效率原则
- 3) 管理幅度原则
- 4) 分级原则
- 5) 授权原则
- 6) 职责的绝对性原则
- 7) 职权和职责对等的原则
- 8) 统一指挥的原则
- 9) 职权等级的原则
- 10) 分工原则
- 11) 职能明确性原则
- 12) 检查职务与业务部门分设的原则
- 13) 平衡的原则
- 14) 灵活性原则
- 15) 便于领导的原则

我国企业在组织结构的改革实践中，也相应地提出了一些设计原则：

- 1) 任务与目标原则
- 2) 专业分工和协调原则
- 3) 指挥统一原则
- 4) 有效管理原则
- 5) 责权利相相结合的原则
- 6) 集权与分权相结合原则
- 7) 稳定性和适应性相结合原则
- 8) 执行和监督机构分设原则
- 9) 精简机构的原则

二 企业组织机构的设置

(一) 组织结构的种类及特点

1 直线制

直线制是一种最简单的集权式组织结构形式，又称军队式结构。其领导关系按垂直系统建立，不设立专门的职能机构，自上而下形同直线。

优点：结构简单、指挥系统清晰、统一；责权关系明确；横向联系少，内部协调容易；信息沟通迅速，解决问题及时，管理效率比较高。

缺点：缺乏专业化的管理分工，经营管理工作依赖于少数几个人。当企业规模扩大时，管理工作会超过个人能力所限，不利于集中精力研究企业管理的重大问题。

适用范围：规模较小或业务活动简单、稳定的企业。

2 直线职能制

直线职能制是一种以直线制结构为基础，在厂长（经理）领导下设置相应的职能部门，实行厂长（经理）统一指挥于职能部门参谋、指导相结合的组织结构形式。

特点：a 厂长（经理）对业务和职能部门均实行垂直式领导，各级直线管理人员在职权范围内对直接下属有指挥和命令的权力，并对此承担全部责任。

b 职能管理部门是厂长（经理）的参谋和助手，没有直接指挥权，它与业务部门的关系只是一种指导关系，而非领导关系。

适用范围：规模中等的企业。随着规模的进一步扩大，将倾向于更多的分权。

3 事业部制

事业部制也成分权制结构，是一种在直线职能制基础上演变而成的现代企业组织结构。事业部制结构遵循“集中决策,分散经营”的总原则，实行集中决策指导下的分散经营，按产品、地区和顾客等标志将企业划分为若干相对独立的经营单位，分别组成事业部。各事业部可根据需要设置相应的职能部门。

优点：a 权力下放，有利于管理高层人员从日常行政事务中摆脱出来，集中精力考虑重大战略问题。

b 各事业部主管拥有很大的自主权，有助于增强其责任感，发挥主动性和创造性，提高企业经营适应能力。

c 各事业部集中从事某一方面的经营活动，实现高度专业化，整个企业可以容纳若干经营特点有很大差别的事业部，形成大型联合企业。

d 各事业部经营责任和权限明确，物质利益与经营状况紧密挂钩。

缺点：a 容易造成机构重叠，管理人员膨胀 b 各事业部独立性强，考虑问题时容易忽视企业整体利益。

适用范围：规模大、业务多样化、市场环境差异大、要求具有较强适应性的企业

4 矩阵制

矩阵制是由职能部门系列和为完成某一临时任务而组建的项目小组系列组成，它的最大特点在于具有双道命令系统。

优点：a 将企业横向、纵向进行了很好的联合 b 能在不增加人员的前提下，将不同部门专业人员集中起来 c 较好地解决了组织结构相对稳定和管理任务多变之间的矛盾 d 实现了企业综合管理与专业管理的结合

缺点：组织关系比较复杂

5 分公司与子公司的异同

子公司：受集团或母公司控制，但在法律上独立的法人企业。

特点：有自己的公司名称和董事会，有对立的法人财产，可以以自己名义从事业务和民事诉讼活动。

分公司：母公司的分支机构或附属机构。

特点：在法律和经济上均无独立性，不是独立的法人企业。没有自己的独立名称和董事会，资产是母公司资产的一部分；在资不抵债情况下，母公司对其债务负责。

（二）部门结构设计包括两方面的内容

1、将企业组织划分为不同的、相对独立的部门 2、将它们组合起来，形成特定的部门结构

（三）部门结构设计组合原则共有三种：

1、以工作和任务为中心—广义的职能制组织结构模式。直线制、直线职能制、矩阵结构。2以成果为中心。事业部制和模拟分权结构。3以关系为中心。只出现在特别巨大的企业或项目中。

(四) 部门结构选择考虑因素：

1、企业规模大小。规模较小，宜采用“以工作为中心”模式；规模较大，宜采用以“成果为中心”模式；特大，可考虑“以关系为中心”模式。2各部门工作的性质。以利润为中心，可采用事业部制；以成本或责任为中心，则适宜直线制或直线职能制。3外部环境复杂和变化速度。外部环境稳定，宜采用职能制；反之，可考虑事业部制。4企业技术状况。技术复杂程度影响管理层次和幅度，间接影响组织结构。5企业成员素质。素质高，宜采用以“成果为中心”模式；反之，则适合“工作为中心”

(五) 明确定义

组织结构：企业生产经营活动中的各个组成部分，具有各种功能的单元体之间的搭配、排列和组合的形式。组织结构决定组织机构，组织机构是组织结构的外在表现。

正式组织：两个或两个以上的人有意识地加以协调的行为或力的系统。

非正式组织：两个或两个以上个人的无意识地体系化了地多种心理因素的系统。

(六) 设计服务和后勤性部门时应注意

1 服务和后勤部门的设立必须和整个组织的工作效率结合起来 2 尽可能把服务部门设置在靠近被服务的单位所在地 3 注意服务部门的社会化趋势

(七) 企业组织结构设置时，

1 注意充分发挥企业内部三个系统：

1)指挥计划系统 2)沟通联络系统 3)检查反馈系统

2 企业组织结构设置时，注意调整好四个层面：

1)决策层 2)执行层 3)管理层 4)操作层

3 企业组织结构设置时，体现三个原则：

1)以系统为主 2)以效率为主 3)以工作为主

三 如何绘制组织结构图

(一) 组织系统图的种类

组织结构图：说明公司各部门及职能科室、业务部门设置以及管理层次、相应关系的图。

组织职务图：表示各机构中所设立的各种职务的名称、种类的图。

组织职能图：表示各级行政人员或职员主要职责范围的图。

组织功能图：表示某个机构或岗位主要功能的图。

(二) 绘制框图时应注意：

1 明确企业各级机构的职能 2 将所管辖的企业内容一一列出 3 将相似的工作综合归类 4 将已分类的工作逐项分配给下一个层次

(三) 组织机构设计后的实施要则：

1 命令管理系统一元化原则 2 明确责任和权限的原则

3 优先组建管理机构和配备人员的原则 4 分配职责的原则

四 企业组织诊断、调整、变革与整合

组织结构诊断：是针对企业组织结构存在问题，通过调查分析，找出原因，提出可行的改进方案，进而帮助指导实施的一种管理活动，它是组织结构变革的一个重要

步骤和科学方法.

(一) 组织结构诊断包括:

1) 组织机构调查 2) 组织结构分析 3) 组织决策分析 4) 组织关系分析

(二) 组织结构变革:

1) 组织结构需要变革的先兆: 企业业绩下降、管理效率低下、员工士气低落
2) 组织结构变革的程序
3) 组织结构变革的方式

具体三种方式:

1 改良式变革: 日常的小改小革, 修修补补 2 爆破式变革: 短期内完成组织结构的重大的以至根本性变革 3 计划式变革: 经系统研究、制定全面规划, 有计划、分阶段地实施。

(三) 反对变革的主要原因:

1 改革冲击他们习惯了的工作方法和已有的业务知识技能, 担心变革会失去工作安全感 2 一部门领导与员工有因循守旧思想, 不了解组织变革是企业发展的必然趋势

(四) 保证变革应采取的措施:

1 让员工参加组织变革的调查、诊断计划, 使他们充分认识改革的必要性和改革的责任感。
2 大力推行与组织变革相适应的人员培训计划, 使员工掌握新的业务知识和技能, 适应改革后的工作岗位。
3 大胆起用年富力强和具有开拓创新精神的人才, 从组织方面减少阻力。

(五) 企业结构整合过程:

1) 拟定目标阶段: 组织设计人员预先制定出组织的目标, 以使结构分化有所遵循
2) 规划阶段: 通过重新建立目标, 或者通过改变组织成员的某些行为来达到整体目标。
3) 互动阶段: 执行规划阶段 4) 控制阶段: 对不合作的倾向进行控制

第二部分、组织信息的采集和处理

一 组织信息的采集

(一) 组织信息调查研究的阶段步骤:

第一阶段: 调研准备阶段。通过对企业有关情况、信息、情报、资料的初步分析和非正式调研, 确定调研的主题内容和范围。

1 初步情况分析 2 非正式调研 3 确定调研目标

第二阶段: 正式调研阶段。这是最主要和最关键的阶段。调研人员确定如何获取有关情况、信息、情报和资料的手段与具体方法。

1 决定采集资料信息的来源和方法 2 设计调查表格和抽样方法 3 实地调查, 又称现场调查。

第三阶段, 结果处理阶段。

1 整理分析调查资料 2 写出调研报告

(二) 组织内部信息收集内容

1 决策机构的效率 2 决策效率和效果 3 执行效率 4 文件审批效率 5 文件传递效率
6 各横向机构之间的协调程度 7 各组织内部信息传递的畅通程度 8 信息自上而下或自下而上传递的速度和质量

(三) 信息收集的主要方法

1 询问法：当面调查询问法、电话调查法、会议调查法、邮寄调查法、问卷单调查法

2 观察法：直接观察法、行为记录法

(四) 组织信息调查研究的具体要求

准确性、系统性、针对性、及时性、适用性、经济性

(五) 组织信息调查研究的类型

描述性调研：对需要调查研究问题的相关因素进行大概的、关联性反映。

探索性调研：对需要调查问题的范围还不太清楚时所采用的方法。

因果关系调研：研究原因与结果之间联系的调研活动。

预测性调研：估计和评估未来一定时期内劳动力市场变化发展的可能趋势。

二 组织信息的处理

(一) 信息处理的程序与内容

1) 信息原始数据的采集 2) 信息的加工 3) 信息的传输 4) 信息的存储 5) 信息的检索 6) 信息的输出

(二) 组织信息分析方法

1) 专家调查法 2) 数理统计法 3) 财务报表分析法 4) 市场预告分析法
5) 态势分析法 (SWOT)

第三部分、招聘实施岗位变动与人员需求预测

一 岗位信息采集

1 关于岗位 2 谁从事此工作？岗位名称是什么？3 岗位的基本任务是什么？4 如何完成这些任务？使用什么设备？5 此任务的目的是什么？这个岗位的任务和别的岗位的任务的关系是什么？6 操作者对班组和机器的责任是什么？7 工作条件如何？8 关于工作者圆满完成岗位任务所需具备的条件 9 知识；10 技术，包括经历 11 受教育程度 12 体力状况 13 智力状况 14 适应性（主动性、灵活性）

二 岗位设置情况描述

岗位描述：对岗位名称、劳动活动的程序、责任、工作条件和环境等所进行的一般说明。

岗位要求：说明担负某一岗位工作的员工所必须具有的资格条件，如经验阅历、能力、技能、体格、兴趣等方面的要求。

三 了解工作分析的主要流程

准备阶段。准备阶段是工作分析的第一阶段，主要任务是了解情况，确定样本，建立关系，组成工作小组。

调查阶段。调查阶段是工作分析的第二阶段，主要任务是对整个工作过程、工作环境。工作内容和工作人员等主要方面作一个全面的调查。

分析阶段。分析阶段是工作分析的第三阶段，主要任务是对有关工作特征和工作人员特征的调查结果进行深入全面的分析。

完成阶段 完成阶段是工作分析的最后阶段，前三个阶段的工作都是以达到此阶段为目标的，此阶段的任务就是根据规范和信息编制“工作描述”和“工作说明书”。

四 岗位设置

“因事设岗”是设置岗位的基本原则。

员工从工作中得到的收益和报酬包括外在报酬和内在报酬。

外在报酬是指：工作、福利、晋升表扬等外在报酬形式。

内在报酬是指：自我成就感、工作自由度和工作自主性等员工内在的心理感受。

工作设计基本方法包括：

泰勒所倡导的科学管理方法和专业化分工，工作丰富化、扩大化等方法。

了解可以改进岗位工作设计的几个方面：

1 扩大工作范围，丰富工作内容，合理安排工作任务。

2 工作满负荷。3 劳动环境的优化。

五 劳动组织相关知识

劳动组织可分为企业劳动组织和社会劳动组织。

“分工协作”是企业劳动组织的原则。

劳动定员的定义：劳动定员是在一定时期内和一定的技术组织条件下，对企业配备各类人员所预先规定的限额，或者说是企业用人的数量与质量的界限。

劳动定员是以企业劳动组织常年性生产、工作岗位为对象，即凡是企业进行正常生产经营所需要的各类人员，都应包括在定员的范围之内。

劳动定额的定义：劳动定额是在一定的生产技术和组织条件下，为劳动者生产一定量的合格产品或完成一定量的工作预先规定的活劳动消耗量的标准。劳动定额有两种基本的表现形式，即时间定额（或者工时定额）和产量定额。此外，劳动定额还可以采用看管定额或服务定额的形式。

六 企业人员供给、需求、供需平衡分析

（一）人员补充需求量的计算

计划期内人员补充需求量 = “计划期内人员总需求量” - “报告期期末员工总人数” + “计划期内自然减员总人数”

企业各部门对员工的补充需求量主要包括两部分：1 因各部门实际发展需要而必须增加的人员

2 原有员工因年老退休、退職、离休、辞职等原因发生了“自然减员”而需要补充的那一部分人员。

（二）人力资源规划的制定流程

1) 核查现有人力资源。

核查现有人力资源关键在于人力资源的数量、质量、结构及分布状况。这一部分工作需要结合人力资源管理信息系统和职务分析的有关信息来进行。

2) 人力资源需求预测

这一步工作与人力资源核查可同时进行，主要是根据企业的发展战略规划和本企业的内外部条件选择预测技术，然后对人力需求的结构和数量、质量进行预测。

人力资源需求预测的方法分两类：即直觉预测方法（定性预测）和数学方法预测（定量预测）。

3) 人力资源供给预测

人员供给预测也称为人员拥有量预测，是人力预测的又一个关键环节，只有进行人员拥有量预测并把它与人员需求量相对比之后，才能制定各种具体的规划。人力供给预测包括两部分：一是内部拥有量预测，即是根据现有人力资源即其未来变动情况，预测除规划各时间点上的人员拥有量；另一部分是对外部人力资源供给量进行预测，确定在规划时间点上的各类人员的可供量。

4) 起草计划匹配供需

起草计划匹配供需包括：

确定纯人员需求量

这步主要是把预测道的各规划时间点上的供给与需求进行比较，确定人员在质量、数量、结构及分布不一致之处，从而得到纯人员需求量。

制定匹配政策以确保需求与供给的一致

这步实际是制定各种具体的规划和行动方案，保证需求与供给在规划各时间点上的匹配。主要包括：晋升规划、补充规划、培训开发规划、配备规划等具体行动方案。

5) 执行规划和实施监控

6) 评估人力资源规划

七 企业人员需求预测影响因素：1 企业的业务量或产量 2 预期流动率 3 提高产品或劳务质量或进入新行业的决策对人力需求的影响 3 生产技术或管理方式变化对人力需求的影响 4 企业财力的约束

八 人力资源需求预测技术

1 集体预测法、2 回归分析法、3 劳动定额法、4 转换比率法、5 计算机模拟法

第四部分、企业人力资源管理制度规划

一 了解人力资源管理制度规范的类型

企业基本制度。它是企业的“宪法”，是企业制度规范中带有根本性质的，规定企业形成和组织方式，决定企业性质的基本制度。

管理制度。是对企业管理各基本方面规定活动框架，调节集体协作行为的制度。

技术规范。它是涉及某些技术标准、技术规程的规定。

业务规范。它是准对业务活动过程中那些大量存在、反复出现、又能摸索出科学处理方法的事物所制定的作业处理规定。

个人行为规范。它是所有对个人行为起制约作用的制度规范的统称，它是企业组织中层次最低、约束范围最宽，但也是最具基础性的制度规范。

二 了解制度化管理的概念及实质

“制度化”以制度规范为基本手段协调企业组织集体协作行为，又称“官僚制”“科层制”或“理想行政组织体系”。由德国学者马克斯韦伯提出。

实质在于：以科学确定的制度规范为组织协作行为的基本约束机制，主要依靠外在于个人的、科学合理的理性权威实行管理。

第五部分、人力资源管理费用预算

一 掌握编写工资项目预算的基本程序和要求

决定工资增长幅度时，取“物价指数增长水平”和“最低工资标准增长水平”二者中高的一个作为调整工资的标准。

二 企业人力资源管理费用的项目构成

1 工资项目 2 涉及到员工权益的社会保险费以及其他相关的资金项目 3 其他项目。如“其他社会费用”“其他退休费用”等。

三 人力资源管理成本核算的相关概念及注意事项

1 人力资源成本由人力资源原始成本和重置成本两部分组成。

a 人力资源原始成本是指企业为了获得和开发人力资源所必须付出的费用。通常包括企业在人员招募、选拔、录用、安置、培训、考核、正常退休等一系列管理活动中所投入的经费和人力。

b 人力资源重置成本指企业置换目前正在使用中的人才所必须付出的代价，包括因现有人员离去而导致的的企业损失以及为获得与之相应的替代人员而发生的

人员招募录用、安置、培训、开发等一系列活动所必需付出的经费和人力。

练习题

一、单项选择题

- 1、影响和制约组织结构的因素有（ ）。
A 信息沟通、技术特点、经营战略 B 管理体制、企业规模、投资成本
C 经营战略、投资成本、环境变化 D 企业规模、人才结构、管理体制
- 2、"结构简单，统一；权责关系明确；内部协调容易；管理效率比较高。"具有以上特点的组织结构类型是（ ）。
A 直线型 B 直线职能制 C 事业部制 D 矩阵制
- 3、跨国公司适用的组织设计原则是（ ）。
A 以工作和任务为中心的组织设计原则 B 以成果为中心的组织设计原则
C 以关系为中心的组织设计原则 D 以成本为中心的组织设计原则
- 4、正式组织的本质特征是（ ）。
A 个人所提供的心理状态 B 个人所提供的思维习惯
C 个人所提供的行为习惯 D 个人所提供的行为或力的相互作用
- 5、下列选项中，不能够系统地反映组织结构的资料是（ ）。
A 工作岗位说明书 B 组织体系图 C 管理业务流程图 D 企业年度人力资源结构图
- 6、以工作为中心来设计部门结构，其设计结果是（ ）。
A 模拟分权制 B 广义的职能制组织结构模式 C 狭义的职能制组织结构模式 D 事业部制
- 7、事业部制结构遵循的主要原则是（ ）。
A 集中决策、分散投资 B 集中决策、分散经营 C 组织结构服从战略 D 以成果为中心
- 8、下面哪个组织又被称为"军队式结构"（ ）。
A 直线制 B 直线职能制 C 事业部制 D 矩阵制
- 9、（ ）结构适合规模小，业务简单的企业
A 直线制 B 直线职能制 C 事业部制 D 矩阵制
- 10、下列哪种组织结构符合以成果为中心的原则（ ）。
A 直线制 B 直线职能制 C 矩阵结构 D 事业部制
- 11、经系统研究、制定全面规划，有计划、分阶段地实施的变革方式称为（ ）。
A 改良式变革 B 爆破式变革 C 计划式变革
- 12、对需要调查研究问题的相关因素进行大概的、关联性反映的研究类型称为（ ）。
A 描述性调研 B 探索性调研 C 因果关系调研 D 预测性调研
- 13、当对需要调查问题的范围还不太清楚时应采用（ ）。
A 描述性调研 B 探索性调研 C 因果关系调研 D 预测性调研
- 14、若进行组织人员配置状况分析后显示出工作负荷过重时，应采取的对策是（ ）。
A 减轻其工作负担或增加该岗位的休息日 B 减轻其工作负担或新设一个岗位来分担岗位工作
C 减轻其工作负担或纵向细分该岗位工作 D 减轻其工作负担或横向细分该岗位工作
- 15、工作分析的基本步骤是（ ）。

①确定工作分析的目的②收集与工作相关的背景信息③选择被分析的工作④与有关人员共同审核和确认工作信息⑤实施收集和分析工作信息⑥编写工作说明书和工作规范

A①②③④⑤⑥ B①③②④⑤⑥ C①②③⑤④⑥ D①③②⑤④⑥

16、岗位分析主要包括（）方面研究任务。

- (A) 岗位决策、岗位要求 (B) 岗位制定、岗位决策
(C) 岗位描述、岗位决策 (D) 岗位描述、岗位要求

17、按照科学管理方法进行工作设计的基本途径是（）。

(A) 企业管理的研究 (B) 人员结构的研究 (C) 时间与动作的研究 (D) 企业结构研究

18、时间定额和产量定额的关系（）。

- (A) 正比关系 (B) 反比关系 (C) 固定系数 (D) 无法确定

19、岗位分析的最终成果是制作出岗位说明书和（）。

- (A) 培训制度 (B) 岗位规范 (C) 工资制度 (D) 考勤制度

20、编写工作规范的内容包括（）。

- (A) 有关工作职责、工作活动、工作特性方面信息的书面描述
(B) 有关工作条件、工作对人身安全危害程度等方面的书面描述
(C) 有关工作绩效、工作权限方面的书面描述
(D) 有关从业人员应具备的基本资格和条件方面的书面描述

21、在编制工作规范时，有必要区分哪些能力是在未来工作中取得成功的关键因素，我们称它为（）。

- (A) 认知能力 (B) 工作风格 (C) 人际关系技能 (D) 关键胜任能力

22、设置岗位的基本原则是（）。

A 因人设岗 B 因事设岗 C 因人力资源设岗 D 因企业结构设岗

23、系统设计工作的最早的方法之一是（）。

A 泰勒的科学管理原理 B 亚当·斯密的职能专业化 C 钱德勒的组织结构服从战略原理 D 德尔菲法预测技术

24、搞好劳动定员的核心是（）。

A 保持先进合理的定员水平 B 调动劳动者的积极性 C 合理节约的使用劳动力 D 贯彻按劳分配原则

25、定员标准的形式（）。

A 单项定员标准和综合定员标准 B 单位用工标准和服务比例标准
C 企业定员标准和单位用工标准 D 行业通用标准和企业定员标准

26、导致组织内部人浮于事，内耗严重的人力资源供求情况是（）。

A 人力资源供求平衡 B 人力资源供大于求 C 人力资源供小于求 D 无法确定

27、官僚制是由（）提出的。

A 泰勒 B 法约尔 C 马克斯韦伯 D 梅奥

二、多项选择题

1、在信息收集过程中，属于询问法的有哪些方法（）

A 当面调查询问法 B 电话调查法 C 会议调查法 D 行为记录法

2、人力资源规划的总目标有（）。

A 企业在适当时机，获得适当人员 B 最大限度地开发和利用人力资源的潜力
C 有效的激励员工，保持智力资本竞争的优势 D 实现人力资源的最佳配置

3、下列属于员工获得的内在报酬的有：（）

A 工作自主性 B 晋升 C 表扬 D 自我成就感

4、劳动组织可分为 ()

A 企业劳动组织 B 社会劳动组织 C 宗教组织 D 家庭组织

5、可以用来预测人员需求的方法有 ()

A 人力资源信息库法 B 管理人员接替图表法 C 集体预测法 D 回归分析法 E 劳动定额法

6、劳动定额有哪些种类 ()

A 时间定额 B 产量定额 C 计划定额 D 设计定额

三、判断题

1、在直线职能制的组织中，参谋部门和业务部门是指导关系 ()

2、矩阵式结构遵循"集中决策,分散经营"的总原则 ()

3、事业部制最大的特点是双道命令系统 ()

4、分公司在法律上属于独立法人企业 ()

5、外界环境变化迅速的企业适宜采用事业部制 ()

6、组织机构决定组织结构，组织结构是组织机构的外在表现 ()

7、能够反映当前生产技术组织水平并在当前生产中使用的定额是现行定额 ()

8、根据数学中的回归原理对人力资源预测的方法是德尔菲法 ()

9、"因人设岗"是设置岗位的基本原则 ()

10、对岗位名称、劳动活动的程序、责任、工作条件 and 环境等进行一般说明的文件称之为岗位要求 ()

11、科层制是最理想的组织形式 ()

12、企业人力资源管理费用中涉及到职工权益社会保险及其他相关的资金项目的费用有：医疗保险、养老保险、住房基金 ()

13、人力资源管理部门的费用预算与执行的原则是：汇总预算、总体控制、个案执行 ()

14、决定工资增长幅度时，取"物价指数增长水平"和"最低工资标准增长水平"二者中低的一个作为调整工资的标准 ()

四、简答题

1、简述组织结构诊断包括哪几部分内容。

2、简述组织变革的程序

3、简述 SWOT 分析方法的含义(上册 P133-134)

4、简述组织信息调查研究的步骤(上册 P127-129)

5、工作岗位分析的主要内容有哪些？(下册 P13)

6、简述岗位信息采集的主要内容 (上册 P137-138)

7、简述工作分析的主要流程 (上册 P19)

8、简述人力资源规划的制定流程 (上册 P141-142)

9、简述企业人员需求预测的影响因素有哪些 (下册 P30)

10、简述企业人力资源的管理费用由哪些项目构成 (下册 P41 - 42)

11、简述人力资源原始成本和重置成本含义的区别 (上册 P151)

答案部分

一、单项选择题

1 A 2 A 3 B 4 D 5 D 6 B 7 B 8 A 9 A 10 D

11 C 12 A 13 B 14 B 15 C 16 C 17 C 18 B 19 B 20 D

21 D 22 B 23 A 24 A 25 B 26 D 27 C

二、多项选择题

1 ABC 2 ABCD 3 AD 4 AB 5 CDE 6 CD

三、判断题

1 Y 2 N 3 N 4 N 5 Y 6 N 7 Y 8 N 9 N 10 N 11 N 12 N 13 Y 14 N

四、简答题

1、组织结构诊断包括:

1) 组织机构调查 2) 组织结构分析 3) 组织决策分析 4) 组织关系分析

第二讲、招聘和人员配置制度

第一部分 招聘的需求分析

一.招聘目标与前提

(一) 招聘目标。

人员招聘的目标是为了即使满足企业发展的需要，弥补岗位的空缺。最直接的目的是获得企业所需要的人，并降低招聘成本，规范招聘行为，确保人员质量等。

(二) 招聘前提。

1. 人力资源规划：主要是进行人员需求分析与预测，决定预计招聘的职位与部门数量、时限、类型等因素。

2. 工作描述与工作说明书：为录用提供了主要参考依据。

二．招聘原则的确定

三．人员配置的基本原理

要素有用原理 任何要素（人员）都是有用的，没有无用之人，只有没用好之人。

>实际应用:发觉人员可用之处,为人员可用创造条件。

能位对应原理 人与人之间不仅存在能力特点的不同，而且在能力水平上也不同。具有不同能力特点和水平的人，应安排在相应岗位上。

互补增值原理 通过个体之间取长补短而形成整体优势，实现组织目标最优化的目标，使组织人力资源增值

动态适应原理 人与事的不适应是绝对的，适应是相对的，从不适应到适应是动态的。

弹性冗余原理 在人与事的配置过程中，既要达到工作的满负荷，又要符合人力资源的身心要求，人对事的安排要留有余地。

四.招聘需求分析

(一)招聘需求产生的可能情况。

1 组织人力资源自然裁员。即因员工的调动，离职，退休，休假等产生的岗位空缺。

2 组织业务量变化。因组织成长发展导致的岗位空缺。

3 现有的人力资源配置不合理。即人与岗位的不匹配导致的岗位空缺。

(二)招聘需求分析维度。

1.招聘环境分析。

a 外部环境。(1) 经济条件。市场环境变化导致对产品和服务需求的变化，从而导致对相应人员需求的变化。

(2) 劳动力市场。劳动力市场的劳动力数量和素质构成，影响到组织能否招聘

到适合的人员。

(3) 法律法规。组织招聘应遵循我国《劳动法》有关规定及相关法律，法规，条例，避免产生法律纠纷，造成不必要的损失。

b 内部环境。

(1) 战略规划。发展创新时期/稳健成长平台期招聘策略不同，不同职位人员的招聘策略也不同。

(2) 组织生命周期。扩张期：着重于人力资源招募。平台期：着重于人力资源局部调整。

衰退期：着重于人力资源的精简及人员结构调整。

(3) 财务预算。

财务影响到工资总量及不同职位职种员工的工资水平，从而影响到计划招聘的人员数量及可支付的工资水平。

(4) 组织文化及管理风格。

组织的价值观，管理风格要求员工的认可及价值观的趋同，影响着组织计划招聘的员工应具备哪些性格特征。

2.组织人力资源配置状况分析。

含义：组织人力资源配置，是指人与事的配置关系，通过人的能力与事的匹配，人与人的协调合作，充分开发利用员工，使组织目标得以实现。它是判断组织人力资源状况是否良好的标志之一，也是招聘工作的核心。

◎分析维度：五个维度。

(1) 人与事总量配置分析。它是指人与事的数量关系是否匹配。即多少事要多少人去做。这种数量关系不是绝对的，而是随着社会的发展而变化。组织中的任务处于变化中，人的能力处于变化中，因此，这种数量匹配是动态的。

实际中三种情况：

·人力资源过剩—利用多种渠道妥善安置。转业训练，缩短工作时间，遣散临时用工，外包劳务，提前退休，下岗，辞退，不再须签合同等。

·人力资源不足—单位内部调剂，外部补充。培训，借调，招聘，任务外包等。

·人力资源过剩与不足并存—调整现有人力资源结构。

(2) 人与事结构配置分析。它是指不同性质特点的事应由具有相应专长的人去完成，把各类人员分配在最能发挥专长的岗位上，做到人尽其才，才尽其用。

工具：单位岗位与人员配置表

使用类别 W1 W2 M 待分配

资源类别 人数 78 582 35 5

W1 50 50 5 — —

W2 600 28 572 — 5

M 35 — — 35 —

注：W1-熟练工 W2-技工 M-管理者

(3) 人与事质量配置分析。它是指人与事之间的质量关系，即事的难易程度与人的能力水平的关系。

实际中的两种情况：·人员素质低于岗位要求—职业培训，降职。

·人员素质高于岗位要求—晋升到更高的岗位。

★怎样看待人才高消费？

·负面效应：

1/高才低用的浪费 2/高成本

(4) 人与工作负荷是否合理状况分析。

体现在事的数量是否与人的承受能力相适应，是人力资源能够保持身心健康。使工作量既成为一种压力，又成为一种动力。

(5) 人员使用效果分析。它是指管理者将人员的绩效好坏与自身能力的强弱做比较，分析问题，提高员工的能力，并与员工共同制定改进绩效的措施。

工具：人员使用效果分析

五、招聘需求预测。

在环境分析和组织内部人力资源分析的基础上，最终可以确定招聘需求了。

1. 人事需求预测中需要考虑的因素

(1) 可能的雇员流动比率（辞职或中止合同）。(2) 雇员的质量与性质（当你考虑组织需要正在发生什么样的转变时，这一点尤为关键）。(3) 与提高产品或服务或进入新市场有关的决定。(4) 导致生产率提高的技术与管理方面的变化。(5) 本部门能够获得的经济资源。

2. 确定人力资源需求的特定技术

★趋势分析(trend analysis): 就是首先通过分析企业在过去五年左右时间中的雇佣趋势，然后以此为依据来预测企业未来人事需求的技术。

局限：趋势分析作为一种初步预测是很有价值的，但仅有它还远远不够，因为雇佣水平很少会只由过去的状况决定。其它一些因素（如销售额和生产率的变化等）也将影响你未来的人事需要。

★比率分析 (ratio analysis)：是以以下两种因素的比率为依据的

(1) 某些原因性因素（如销售额）(2) 所需要雇员数量（如销售人员数量）

局限：象趋势分析一样，比率分析假定生产率保持不变，如果生产率有所改变，那么历史比率所进行的人事预测就不太准确了。

★散点分析(scatter point):通过确定企业的业务活动量和人事水平这两种因素之间是否是相关的来预测企业未来人事需求的技术。如果两者是相关的，那么一旦你能预测出企业的业务活动量，你就能预测出企业的人事需要量。

★运用计算机预测人事需求(computerized forecast):在建立人事需求的计算机预测系统时需要一些典型数据,如生产单位产品所需要的直接劳动工时（对生产率的一种衡量）以及当前产品系列的三种销售额计划——最低销售额、最高销售额、可能销售额。

管理人员的判断

可能会对你的初始人事需求预测产生修正作用的重要因素包括：

a 提高产品质量或服务质量的决定或者进入新市场的决定。b 技术和管理变革导致生产率的提高.c 可能获得的财力资源。

七、招聘需求信息的收集、整理、发布。

(一) 招聘需求信息的收集。

来源：过去在职人员，他的上级，与之相关的同事。

招聘信息的内容：空缺职位，工作描述，任职资格。

(二)招聘需求信息的整理。

分类 → 记录保存 → 打印 → 报送审批

招聘需求信息的发布。

a 发布范围—由招募对象的范围决定。b 发布时间—尽早，或在人才供应高峰期。

c 招聘对象的层次—根据岗位要求，向特定层次的人发布特定的信息。

第二部分、招聘准备

一．工作分析和任职资格的确立。

(一) 工作分析。

1．目标。

2．流程：四个阶段。

(1) 准备阶段。

◆ 确定工作分析的目标和侧重点。◆ 制定总体实施方案。◆ 收集分析相关背景资料。

(2) 实施阶段。

◆ 与参与工作分析的相关人员进行沟通。◆ 制定具体，可操作的实施计划。◆ 收集分析工作信息。

(3) 结果形成阶段。

◆ 与参与工作分析的相关人员共同审核，确认工作信息。◆ 形成工作说明书和工作规范。

(4) 应用反馈阶段。

◆ 对员工进行工作说明书的使用培训。◆ 对工作说明书的反馈与调整。

3．方法的选择。

(1) 根据目标选择。

工作分析结果服务于不同目标，在工作分析的侧重点和分析方法的选择上都有所不同：

用于招聘—选用关注任职者特征的方法。

用于薪酬—选用定量方法，对不同工作价值比较。

(2) 根据岗位特点选择。

选择何种分析方法与岗位特征有关。

(3) 根据实际条件选择。

时间，财力，人力的投入是必要的考虑因素。

4．工作说明书。

(1) 内容：

工作标识，工作综述，工作任务，工作程序，工作条件与物理环境，社会环境，工作权限，工作绩效标准，工作规范，聘用条件。

(2) 编写要求：

a 清晰，具体，简短，通俗易懂。b 按逻辑顺序编写工作职责。c 表明各项职责出现的频率，常用完成各项职责的时间所占比重来表示。

(二) 任职资格的确立。

1．关键胜任能力因素分析。

关键胜任能力因素分析是指任职者的哪些能力因素是在未来工作中取得成功的关键因素。

必要的任职资格是任职资格的最低要求。

理想的任职资格与工作类型的特殊需要有关，常见的理想的工作能力有任职能力，工作风格，人际交往能力等，有时对成功的作用更大。

2．胜任特征分析。

具体步骤：

通过典型案例分析找到导致成功或失败的原因—常是关键胜任特征

常包括对胜任能力的定义和行为表述，还要将行为描述划分为几个等级。

运用图形对胜任能力水平界定，得出招聘依据。

二．招聘程序。

(一) 含义。

·广义：招聘包括招聘准备，招聘实施，招聘评估三个阶段。

·狭义：只指招聘的实施阶段，包括招募，选择，录用三个步骤。

(在此，取招聘程序的广义定义。)

(二) 招聘程序。

(1) 准备阶段。

招聘需求分析：进行人力资源配置状况分析和人力资源需求分析，并将招聘与培训，工作轮换，调动等其它为空缺岗位提供人员的方法相比较，分析招聘的必要性。

对招聘工作进行胜任特征分析。

制定招聘计划和招聘策略。

(2) 实施阶段

三个步骤：

招募阶段：采用适宜的招聘渠道和招聘方法。

选择阶段：用定量，定性相结合的方法选择适合的应聘者，力求客观。

录用阶段：招聘双方作出决策，建立劳动关系。

(3) 结果形成阶段

两项工作：

评估招聘结果：对照招聘计划，根据数量和质量对实际招聘录用的结果进行评价总结。

评估招聘本身：评估招聘工作的经济效率，时间效率。

三．招聘策略。

(一) 招聘计划

(二) 招聘人员策略。

主管的积极参与

招聘人员的胜任特征

热情，公正，文明，高效，具备专业知识，有良好的职业道德。

(三) 招聘地点策略。

1．招聘范围的确定：根据计划招聘人员的数量，能力要求圈定招聘范围。

2．成本的考虑：比较不同招聘地点所需成本，进行成本收益分析，确定最优方案。地点固定才能节约成本。

(四) 招聘时间策略。

1．遵循劳动力市场上的人才规律。

在人才供应高峰期到劳动力市场上招聘，可节约成本，提高招聘效率。

2．制定招聘时间计划。

根据工作经验，计划好招聘各阶段的时间。节约成本，尽快网罗人才，并有助于

树立高效的组织形象。

四．招聘渠道分析

(一) 招聘渠道选择程序。

1．分析招聘要求。2．分析招聘人员特点。3．确定招聘来源。4．选择招聘方法。5．选择发布信息的大众传媒。6．收集应聘者资料。

(二) 招聘来源分析。

内部招聘

优点：对人员了解全面，选择准确性高。了解本组织，适应更快。鼓舞士气，激励性强。费用较低。 缺点：来源少，难以保证招聘质量，造成“近亲繁殖”。可能会因操作不公等造成内部矛盾。

外部招聘

优点：来源广，有利于招聘高质量人员。有利于组织创新。 缺点：筛选难度大，时间长。进入角色慢。了解少，决策风险大，招聘成本大。影响内部员工积极性。

(三) 招聘渠道分析

1. 根据招聘对象选择

招聘方法	适用对象	不太适用对象
发布广告	中下级人员	—————
一般中介机构	中下级人员	热门高级人员
猎头公司	热门尖端人员	中下级人员
上门招聘	初级专业人员	有经验的人员
熟人推荐	专业人员	非专业人员

2. 根据单位和岗位特点选择

内部提升——办公室员工，单位经理或主管

外部招聘——生产服务类，专业技术类，销售类

3. 猎头公司使用

a 对猎头公司进行资质考察 b 约定双方权利，义务 c 选择猎头公司最好的顾问服务

(四) 招聘媒体选择

1. 根据媒体特点选择

报纸——在某个特点地区招聘，适合候选人数量较大，流失率较高的行业和职业杂志——适合候选人相对集中的行业，空缺岗位并非迫切需要补充，且地区分布广

广播电视——适合让组织迅速扩大影响，招聘大量人员

2. 根据受众特点选择

3. 根据媒体的广告定位选择

第三部分、招聘实施

一. 根据对应聘者的分析，运用适合的人员选择方法选出所需人才〈技能要求〉

(一) 常用选择方法及其特点

1、笔试：让应聘者在试卷上笔答事先拟好的试题，然后根据应聘者解答的正确程度愈益评定成绩的一种选择方法。

通过测试应聘者基础知识和能力的差异，判断其对岗位的适应性。

2、面试：应聘者与考官直接交谈，面试考官根据应聘者在面试中的回答情况和行为表现来判断应聘者是否符合应聘者是否符合应聘岗位的要求。

3、情景模拟测试：将应聘者放在一个模拟的真实环境中，让应聘者解决某方面

的一个“现实”问题或达到一个“现实”目标。

通过考察应聘者的行为过程和行为效果来鉴别其工作能力、人际交往能力、语言表达能力等综合素质。

4：心理测试：通过一系列的手段，将人的某些心理特征数量化，来衡量应聘者的智力水平和个性方面差异的一种测量方法，其结果是对应聘者能力特征和发展潜力的一种评定。

特点：客观性、确定性、可比较性

(二) 根据岗位和才能要求选择对应的方法

好的岗位描述能够正确反映出期待员工所作的工作过去：“为了干好这份工作，需要完成哪些任务、职责和责任？”现在：“在这个岗位上要取得成功，需要哪些才能？”

■ 才能是指相关知识、技能、能力、动力的“组合”

经营管理能力 情景模拟中的文件筐方法等

人际关系管理能力 情景模拟中的无领导小组讨论等

智力状况 心理测试中的笔试等

工作动机 心理测试、情境模拟、面试等

心理素质 心理测验中的投射测验等

工作经验 资历审核、面试中的行为描述法等

身体素质 体检等

(相关知识)

1. 心理测验知识

(1) 心理测验的类型

能力测试：用于测定从事某项特殊工作所具备的某种潜在能力的一种心理测试

1. 普通能力倾向试验

2. 特殊职业能力测验

3. 心理运动机能测验 (心理运动能力+身体能力)

人格测试：不同气质、性格的人适合于不同种类的工作

卡特尔 16 种人格因素问卷(16PF)

兴趣测验：工作与兴趣相符合会带来更好的工作态度和工作绩效

Holland 式中国职业兴趣量表：把人的兴趣划分为六种类型：现实型(Realistic)、智慧型(Investigative)、艺术型(Artistic)、社交型(Social)、企业型(Enterprising)和常规型(Conventional)，简称 RIASEC。

(2) 心理测试应注意的问题

a 注意应对应聘者的隐私加以保护 b 要有严格的程序 c 心理测量的结果不能作为唯一的评定依据

2. 面试

(一) 面试的步骤与方法

(二) 面试的目标

应聘者 面试者

a 创造一个融洽的会谈气氛，尽量表现出自己的实际水平 b 有充分的时间向面世考官说明自己具备的条件 c 希望被理解、被尊重、受到公平对待 d 充分了解自己所关心的问题 e 决定是否愿意来该单位工作等 f 创造一个融洽的会谈气氛，是应聘者能够正常发挥自己的水平 g 让应聘者更加清楚了解应聘单位的发展状况、应聘岗位的信息和相应的人力资源政策等 h 了解应聘者的专业知识、岗位

技能和非智力因素 i 决定应聘者是否通过本次面试等

(三) 面试中的常见错误及改进

a 面试目的不明确 b 不清楚合格者应具备的条件 c 面试缺少整体结构 d 偏见影响面试

第一印象

也称为首因效应，即面试考官根据开始甚至是面试前从资料中得到的印象对应聘者作出评价

对比效应

即面试考官相对于前一个接受面试的应聘者来评价目前正在接受的应聘者的倾向

晕轮效应

“以点代面”从某一优点或缺陷出发去评价应聘者的其他方面

录用压力

当上级对招聘结果有定额要求是，考官对应聘者的评价就会偏高。或由于时间紧迫，为完成任务不得不加快速度，急于求成。

(四) 行为描述面试的运用 (BT)

假设前提：A. 一个人过去的行为能力与时期未来的行为

B. 说合作是截然不同的两码事——即兴为描述面试要注意了解应聘者过去的实际表现，而不是对外来表现的承诺

了解两方面的信息：

1. 应聘者过去的工作经历，判断他选择本单位发展的原因，预测他未来在本组织中发展所采取的行为模式。
2. 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岗位所期望的行为模式进行比较分析。

(五) 结构化面试知识*

结构化面试是在面试之前，已经有一个固定的框架或问题清单，面试考官根据框架控制整个面试的进行，按照设计好的问题和有关细节逐一发问，严格按照这个框架对每个应聘者分别作相同的提问。

优点：标准统一，可以提供结构与形式相同的信息，便于分析、比较，减少主观性，同时有利于提高面试的效率，且对考官的要求较少

缺点：谈话方式过于程式化，难以随机应变，所收集的信息范围受到限制。

(六) 人员选择时应注意的问题

- (1) 简历并不能代表本人
- (2) 工作经历比学历重要
- (3) 不要忽视求职者的个性特征
- (4) 让应聘者更多地了解组织
- (5) 给应聘者更多的表现机会
- (6) 注意不忠诚和欠缺诚意的应聘者
- (7) 关注特殊人员 (职业经历坎坷或能力超强者)
- (8) 慎重做出决定
- (9) 考官要注重自身的形象

二. 招聘应变方案 (技能要求)

1. 招聘是必要的吗? ——招聘备选方案

a 从其他部门调配 b 加班 (潜在问题: 加班工资、疲劳) c 转包 d 寻找大学生等兼职人员 e 租赁员工 f 工作从新设计 (工作扩大化, 工作丰富化, 工作满负荷)

2. 当招聘需求为正值时: 组织内部人力资源供给小于需求, 招聘工作产生。

类型 特点

内部招聘 当组织出现工作空缺时, 有先把组织内部员工调整到该职务的方法

外部招聘 当组织人力资源总量缺乏时采用，但应优先实施内部调整、内部晋升等计划。

内部晋升 当较高层次的职位出现空缺时，优先替补组织内部职工，使员工职业生涯规划的重要内容。

技能培训 对公司现有员工进行必要的技能培训，是指能适应更高层次的工作

3. 招聘需求为负值时：组织内部人力资源供给大于需求，出现人力过剩。

a 招聘冻结 b 提前退休 c 增加无薪假期（或者缩短工作时间） d 裁员

三. 针对特殊群体的招聘政策（技能要求）

（一）禁止未成年人就业的法律

a 1991年4月15日，《禁止使用童工规定》 b 《劳动法》第15条

（二）照顾特殊群体就业的政策

a 《劳动法》第13条——妇女 b 《残疾人保障法》第4章《劳动就业》——残疾人 c 《民族区域自治法》第23条——少数民族 d 《兵役法》第56条——退伍军人（义务兵）

（三）招聘台、港、澳居民及外籍员工的法律规定

a 1994年2月，《台湾和香港、澳门居民在内地就业管理规定》第9条

b 1996年1月，《外国人在中国就业管理规定》

第四部分、劳务外派与引进

一. 外派劳务工作的基本程序

1. 个人填写《劳务人员申请表》进行预约登记

2. 外派公司负责安排雇主面试劳务人员，或将申请人存留的个人资料推荐给雇主

3. 外派公司与雇主签订《劳务合同》，并由雇主对录用人员发出邀请函

4. 录用人员递交办理手续所需的相关资料

5. 劳务人员接受出境培训

6. 劳务人员到检疫机关办理国际履行《健康证明书》《预防接种证书》

7. 外派公司负责办理审查、报批、护照、签证等手续

8. 离境前缴纳相关费用

二. 外派劳务的管理

（一）外派劳务项目的审查

除经办公司是具有劳务外派权的劳务代理机构，还必须提供

1. 填写完整、准确的《外派劳务项目审查表》

2. 与外方、劳务人员签订的合同及外方与劳务人员签订的雇佣合同

3. 项目所在国政府批准的工作许可证证明

4. 劳务人员的有效护照及培训合格证

（二）外派劳务人员的挑选

《中华人民共和国公民出境入境管理法》第8条，有以下情形之一者不能出境：

1. 刑事案件的被告人，或公安机关、人民检察院、人民法院认定的犯罪嫌疑人

2. 人民法院通知有未了结民事案件不能离境的

3. 被判处刑罚正在服刑的

4. 正在被劳动教养的

5. 国务院有关主管机关认为出境后会对国家安全造成危害或国家利益造成重

大损失的。

(三) 外派劳务人员的培训

专业技能的考核由执行合同的单位或派出单位进行，公共课程由外经贸部批准的培训中心统一培训并考试合格者发给《外派劳务培训合格证》

三．劳务引进的管理

(一) 聘用外国人的审批

1996年1月，《外国人在中国就业管理规定》，填写《聘用外国人就业申请表》，并提供：

- 1．拟聘用的外国人履历证明
- 2．聘用意向书
- 3．拟聘用外国人原因的报告
- 4．拟聘用的外国人从事该项工作的资格证明
- 5．拟聘用的外国人健康状况证明
- 6．法律、法规规定的其他文件

(二) 聘用外国人就业的基本条件

除满足聘用单位的具体标准外，还必须满足：

- 1．年满18周岁，身体健康
- 2．具有从事其工作所必需的专业技能和相应的工作经历
- 3．无犯罪记录
- 4．有确定的聘用单位
- 5．持有有效护照或能代替护照的其他国际旅行证件

(三) 入境后的工作

- 7．申请就业证
- 8．申请居留证

(参见《外国人在中国就业管理规定》和各地当地政策)

第五部分、离职面谈

一．离职面谈

(一) 员工离职的程序

- 1．员工向所在单位人力资源部门提出书面申请
- 2．所在单位按照有关规定对申请进行审查，同意离职的，发给离职申请表
- 3．同意离职的，所在单位接到离职申请表后，在规定期限内进行审批或转报
- 4．对审批同意离职的，同志所在部门办理移交工作、归还公物等手续
- 5．人事部门进行离职面谈
- 6．离职人员向人事等部门办理相关手续

(二) 员工离职的原因分析

个人原因〈内因〉

组织内部原因〈外因-推力〉

组织外部原因〈外因-拉力〉

(三) 离职面谈的内容和技巧

离职面谈的内容：

一般包括建立融洽的关系，面谈的目的，对原来工作的意见，探究离职的原因，新旧工作的比较，改进意见，结论。

离职面谈的技巧：

- 1．离职面谈的准备：注意体现面谈者当事人的重视程度（良好的环境、齐备

的资料)

2. 离职面谈中的咨询技巧：关键是要让当事人真正说出心中的想法（创造轻松气氛，专注聆听，重点记录）

3. 离职面谈后的作业：汇总记录并分析离职的真正原因，提出改善建议。
有效的离职面谈既可以帮助组织发现潜在的问题，又有助于保持与员工的良好关系，维护组织形象。

（四）处理员工辞职申请的注意事项

快速做出反应（表现员工的重要性）

保密（为员工改变主意留有余地）

为员工解决困难把他争取回来

二. 降低员工流失的措施

（一）降低员工流失的物质激励措施

支付高工资

改善福利措施

（二）降低员工流失的精神激励措施

满足员工对事业发展的需要

强化情感投入（直接沟通，鼓励社交，使工作变成乐趣）

以诚留人

（三）困难组织的留人措施

练习题

一、单项选择题

1、企业招聘的目的是（ ）

A 提升人员素质 B 引进竞争机制 C 储备人才 D 获得组织所需人才

2、组织在进行人员招聘录用工作时（ ）

A 内部调整应先于组织外招聘 B 组织外招聘应先于内部调整

C 内部调整应与组织外招聘同时进行 D 两者无必然先后关系

3、工作分析的基本步骤是（ ）

① 确定工作分析的目的

② 收集与工作相关的背景信息

③ 选择被分析的工作

④ 与有关人员共同审核和确认工作信息

⑤ 实施收集和分析工作信息

⑥ 编写工作说明书和工作规范

A ①②③④⑤⑥ B ①③②④⑤⑥ C ①②③⑤④⑥ D ①③②⑤④⑥

4、以下集中方法中不属于工作分析基本方法的是（ ）

A 心理测验法 B 工作实践法 C 典型事件法 D 调查问卷法

5、以下那条不是选择工作分析方法的依据（ ）。

A 根据目标进行选择；

B 根据岗位特点进行选择；

C 根据实际条件进行选择；

D 根据应聘者的素质进行选择；

- 6、以下关于 PAQ 法的阐述，不正确的是（ ）
- A PAQ 法关于工作描述与工作再设计不是理想的工具
 - B PAQ 法的问卷填写人必须是工作任职者
 - C PAQ 法不能描述实际工作中特定的、具体的任务活动
 - D PAQ 法需要的时间成本很高，非常繁琐
- 7、在行为描述面试时应尽量采用那种问话方式（ ）
- A 封闭性问题
 - B 理论性问题
 - C 压迫式问题
 - D 开放式问题
- 8、面试开始时应以（ ）为目的
- A 制造和谐的面谈气氛
 - B 充分交流信息
 - C 介绍公司情况
 - D 观察应聘者的行为
- 9 相对于前一个应聘者的表现来评价接受面试的应聘者，属于（ ）错误
- A 晕轮效应
 - B 第一印象
 - C 对比效应
 - D 录用压力
- 10、招聘洽谈会适用于招聘（ ）
- A 高级人才
 - B 中下级人才
 - C 热门人才
 - D 特殊人才

二、多选题

- 1、在进行招聘外部环境分析时需要关注的因素包括（ ）
- A 经济条件 B 组织文化 C 劳动力市场 D 法律法规 E 管理风格
- 2、组织人力资源状况分析包括（ ）
- A 人与事总量配置 B 人与事结构配置 C 人与事质量配置
 - D 人与工作负荷合理状况 E 人员使用效果
- 3、招聘需求的产生方式包括（ ）
- A 组织自然减员 B 业务变化，现有人员无法满足需要
 - C 现有人力资源配置不合理 D 组织的财务预算
 - E 有人员需要参加外部培训
- 4、通过发布广告招聘人员的优势有（ ）
- A 传播范围广 B 信息量丰富
 - C 信息发布迅速 D 应聘人员数量大
 - E 具有广泛的宣传效果
- 5、内部招聘的优点包括（ ）
- A 对人员了解全面 B 选择准确性高 C 适应更快 D 鼓舞士气
 - E 来源广
- 6、招聘计划一般包括（ ）
- A 岗位分析 B 招聘环境分析 C 人员需求清单 D 招聘截止日期

E 招聘费用预算

7、一般来说，人员录用决策的策略主要有（ ）

A 多重淘汰式 B 补偿式 C 择优录用式 D 比较录用式

E 结合式

8、招聘的成本效用评估是对招聘成本所产生的效果进行的分析，它主要包括（ ）

A 招聘总成本效用分析 B 招聘成本效用分析

C 人员选拔成本效用分析 D 人员录用成本效用分析

E 招聘总结成本效用分析

9、制订招聘计划的主要依据有（ ）

A 招聘策略 B 招聘程序 C 人力资源规划 D 工作分析 E 职业生涯规划

10、评价中心方法包括（ ）

A 结构化面试 B 情境评价 C 笔试 D 心理测试 E 简历审查

三、判断题

1 人员招聘主要是为了解决人与事配置不合理的问题（ ）

2 工作分析一般包括准备阶段、实施和结果形成阶段，以及应用与反馈阶段（ ）

3 心理测试相对于笔试而言，难度较大，但是更加规范（ ）

4 外部招聘的缺点之一就是来源少，难以保证质量（ ）

5 对于热门、尖端的人才应该通过招聘会的形式招聘（ ）

6 人员选拔是指从应聘者中选出素质最高的人的过程（ ）

7 心理测评是一种比较先进的测试方式，但是具有客观性差的缺点（ ）

8 PAQ法是以个人特征为重点的分析方法（ ）

9 互补增值原理指的是人与事的不适应是绝对的，适应是相对的，只有不断调整人与事的关系才能达到重新适应（ ）

10 信度是指实际测到的应聘者的有关特征与想要测的特征的符合程度（ ）

四、问答题

1、简述招聘环境分析的主要因素。

2、简述人员配置状况分析的主要因素。

3、简述工作分析的基本流程。

4、工作说明书的主要内容包括哪些？

5、简述岗位胜任能力分析的主要步骤。

6、招聘准备阶段的主要工作包括哪些？

7、简述招聘渠道的挑选步骤。

8、简述猎头公司的工作程序。

9、简述选择发布招聘公告信息媒体的依据。

10、简述面试中常犯的错误与改进措施。

11、简述在进行人员选择时应该注意的问题。

12、简述招聘备选方案的选择。

13、简述招聘需求为负职时的对策。

14、简述员工离职的办理程序。

15、简述降低员工流失的物质和精神激励措施。

五、案例分析

某企业参加了一次大型应届生招聘会，在招聘前公司已经确定了招聘对象为国

家一类院校电子及相关专业研究生，但是在现场有很多的本科学学生和非重点院校的学生应聘，于是招聘人员大声宣布“我们重点院校的研究生，其他人员都走开”，现场顿时有了很多争议，招聘人员只好草草结束了招聘活动。请问，该公司的招聘策略是否合适？作为招聘人员，在工作应该注意什么问题？

答案部分：

一、单选题：

1 D ; 2 A ; 3 D ; 4 A ; 5 D ; 6 B ; 7 D ; 8 A ; 9 C ; 10 B

二、多选题

1 ACD; 2 ABCDE; 3 ABC; 4 ACDE; 5 ABCD; 6 CDE; 7 ABD; 8 ABCD; 9 CD; 10 AB

三、判断题

1 错 2 对 3 对 4 错 5 错 6 错 7 错 8 对 9 错 10 错

第三讲、人力资源的培训与开发

第一部分 基础知识

一、培训与开发的定义

就是组织通过学习、训导的手段，提高员工的工作能力、知识水平和潜能发挥，最大限度地使员工的个人素质与工作要求相匹配，进而促进员工现在和将来的工作绩效提高。

二、培训与开发的主要目的：

- 1、提高工作绩效水平，提高员工的工作能力
- 2、增强组织或个人的应变和适应能力
- 3、提高和增强组织企业员工对组织的认同和归属

三、培训的基本原则：

- 1、战略原则
- 2、长期性原则
- 3、按需施教、学以致用原则
- 4、全员教育培训和重点提高相结合的原则
- 5、主动参与原则
- 6、严格考核和择优奖励原则
- 7、投资效益原则

四、培训与开发工作的特性

- 1、培训的经常性；
- 2、培训的超前性；
- 3、培训效果的后延性

五、培训与开发的需求分析

1、组织分析，包括：

- (1) 组织的人力资源需求分析
- (2) 组织的效率分析
- (3) 组织文化的分析

《人力资源管理》：

美国马里兰大学科学院教授哥德斯坦（Goldstein,1932）首先提出组织分析的过程。组织分析就是对所要培训的组织的目标、资源和环境进行检验的过程。组织分析一般包括技术环境分析、工作效率分析、组织氛围分析三方面。还有一个要考虑的因素是企业人力资源状况的分析。

2、工作任务分析：着重强调完成某项岗位职责所需的知识、技能及态度

3、人员分析，包括：(1) 人员的能力、素质和技能分析 (2) 绩效分析

可以从一贯性、一致性、显著性三个方面来分析员工的表现。

《人力资源管理》：两种人需要培训：在职者与即将任职者，

除了以上这三种需求分析，还包括人口统计学变量分析（在培训前对人员的年龄、性别、职位等变量加以分类、分析，以使培训计划的设计和培训项目的实施更具针对性）。

第二部分 建立培训制度

一、什么是培训制度

培训制度，即能够直接影响与作用于培训系统及其活动的各种法律、规章、制度及政策的总和。主要包括培训的法律和政令、培训的具体制度和政策两个方面。

岗位培训制度：是企业培训制度最基本和最重要的组成部分，强调紧密结合职业，实行按需施教的原则，按职务岗位需要进行培训，以确保劳动者上岗任职的资格和能力为出发点，使其达到本岗位要求，其实质是提高从业人员的总体素质。岗位培训制度的核心是培训、考核、使用、待遇一体化的配套措施的实行。

二、起草具体培训制度时的内容要求：

- 1、制定员工培训制度的依据
- 2、实施员工培训的宗旨与目的
- 3、员工培训制度的实施办法
- 4、培训制度的核准与施行
- 5、培训制度的解释与修订

三、具体培训制度的内容有哪些？

- 1、培训服务制度；
- 2、入职培训制度；
- 3、培训激励制度；
- 4、培训考核评估制度；
- 5、培训奖惩制度；
- 6、培训风险管理制度

第三部分 培训的基本过程

培训是一个系统的流程，包括培训需求分析、课程设计、培训实施过程，最后对培训效果进行评估。图表如下：

下面我们分四节对这几个方面进行介绍。

第一节 培训需求分析与培训计划的制定

第一单元 培训需求分析

一、什么是培训需求分析

培训需求分析是整个培训开发工作流程的出发点，其准确与否直接决定了整个培训工作有效性的大小。简单的说，培训需求分析，就是了解与掌握企业为什么培训（Why），谁需要培训(Whom)、培训什么(What)、培训的目标等一系列的分析过程。

标准：就是判断企业是否需要培训即培训内容的一种活动或过程。企业根据组织发展和员工个人发展需要，通过组织分析、任务分析和人员分析的途径，确定特定工作岗位所需的知识、技能和态度的分析过程。——《人力资源管理》

具体表现为：

1. 确认差距。差距确认有三个环节：一是必须对所需要的知识、技能、能力进行分析，即理想的知识、技能、能力的标准或模型是什么；二是必须对现实实践中缺少的知识、技能、能力进行分析；三是必须对理想的或所需要的知识、技能、能力与现有的知识、技能、能力之间的差距进行比较分析。
2. 前瞻性分析
3. 保证人力资源开发系统的有效性

4. 选择培训方法，制定多样性的培训策略。
5. 分析培训的价值及成本。
6. 获取内部与外部的多方支持

二、培训需求分析的内容

当我们把培训需求相关的资料收集完以后，就要从不同层次、不同方面、不同时期对培训需求进行分析。分析的内容有三大块：层次分析、对象分析以及阶段分析。

（一）培训需求的层次分析

1. 组织层次分析。主要是确定组织范围内的培训需求，保证培训计划符合组织的整体目标与战略要求。
2. 工作岗位层次分析。主要是确定各个工作岗位的员工达到理想的工作业绩所必须掌握的技能 and 能力。工作分析、绩效评价、质量控制报告和顾客反映等都为这种培训提供了重要信息。
3. 员工个人层次分析。寻找绩效差距，为将来评价培训结果和评估未来培训的需要。

（二）培训需求的对象分析

1. 新员工培训需求分析。主要产生于其对企业文化、企业制度不了解而不能融入企业，或是不熟悉工作岗位而不能胜任新工作。通常使用任务分析法决定其在工作中需要的技能。
2. 在职员工培训需求分析。由于新技术在生产过程中的应用，在职员工的技能不能满足工作需要等方面的原因而产生培训需求，通常采用绩效分析法评估在职员工的培训需求。

（三）培训需求的阶段分析

1. 目前培训需求分析。针对企业当前存在的问题而提出的培训要求，主要是分析企业现阶段的生产经营目标，生产经营目标实现状况，未能实现的生产任务、企业运行中存在的问题等方面，指出原因，确认培训是解决问题的有效途径。
2. 未来培训需求分析。主要是满足企业未来发展过程中的需要而提出的培训需求。采用前瞻性培训需求分析方法，预测企业未来工作变化、职工调动情况、新工作职位对员工的要求及员工知识技能方面的缺陷部分。

三、培训需求分析的流程

1、前期准备工作

如，建立员工背景档案，原始培训需求回顾

2、制定培训需求调查计划

(1) 制定调查行动计划；(2) 确定培训需求调查工作的目标；(3) 选择调查方法；(4) 确定培训需求调查的内容。

3、实施培训需求调查工作

(1) 提出培训需求动议或愿望；(2) 调查、申报、汇总动意；(3) 分析培训需求；(4) 汇总培训需求意见，确认培训需求

4. 分析与输出培训需求结果

(1) 对培训需求调查信息进行归类、整理。进行统计、利用图表将信息表现的趋势和发布进行形象化处理。比如利用直方图、分布曲线图等工具。

(2) 对培训需求进行分析、总结。找出培训需求，注意个别需求和普遍需求、当前需求和未来需求之间的关系。要结合业务发展需要，根据任务的重要程度

和紧迫程度进行排序。

(3) 撰写培训需求分析报告。根据处理结果撰写培训需求调查报告。主要包括调查背景、概述需求分析实施的主要方法和过程、阐明分析结果、主要建议与说明、附录、报告提要。

四、培训需求信息收集的方法：

1、面谈法：面谈法可以进行面对面的交流，充分了解相关方面的信息，相互了解，建立信任关系，但需要花费较长的时间，而且对面谈技巧要求高，但它还是一种非常有效的需求分析方法

2、重点团队分析法：指培训者在培训对象中选出一批熟悉问题的员工作为代表参加讨论，以调查培训需求信息。小组成员不宜太多，通常由8~12人组成一个小组，一人组织讨论，一人负责记录。要求就是成员必须能代表所培训对象的培训需求，成员要熟悉需求调查中讨论的问题。

3、工作任务分析法：以工作说明书、工作规范和工作任务分析记录表作为确定员工任职的依据，通过岗位资料分析和员工现状进行对比，寻找员工的素质差距。是一种非常正规的培训需求调查方法，结论可信度高。工作任务分析记录表的设计，工作盘点（助理师级）。

4、观察法：最原始、最基本的需求调查工具之一，比较适合生产作业和服务性工作人员，不太适应于技术人员和销售人员，通常要设计一份观察记录表。

5、问卷调查法：调查结果间接取得，问卷设计、分析工作难度大。应注意的问题：

- (1) 问题清楚明了，不产生歧义
- (2) 语言简洁
- (3) 问卷尽量采用匿名方式
- (4) 多采用客观问题方式，易于填写
- (5) 主观问题要有足够的空间填写意见

第二单元 制定员工发展规划并确定培养目标

一、确定员工发展区域

二、员工发展规划包括的主要项目有哪些

完善教育培训的方针、规章制度的执行措施体系

制定明确的员工培养理念和培养目标

明确员工培养活动的基础和任务分担

完善员工培养与人力资源管理各项职能的配套措施

设计有效的员工培养、培训体系与人才开发系统

建立运行良好的员工培训与开发机制

实施规范化、制度化的员工培训活动

三、制定员工发展规划的步骤

人员需求分析

设计培养方案和发展计划

设计行动方案

培训实施

培训评估

四、员工发展规划的层次

1、按员工发展规划的层次，可分为三个层面：

- (1) 整体发展计划；

- (2) 培训管理计划；
 - (3) 部门培训计划
- 2、从规划的时间长短来划分，可分为三个部分：
- (1) 长期发展规划
 - (2) 中期培训规划；
 - (3) 短期培训计划

五、确定员工培养目标的着眼点

两个着眼点：

- 1、企业方面，一方面，以提高企业经营活动所需的知识技能，培养企业经营活动所需的态度为目标；另一方面，以提高员工具备的知识、修养为目的。通过培训，将企业的经营理念、经营方针、经营战略渗透到整个组织内。
- 2、员工方面，通过培训提高员工的知识水平和工作能力，从而提高员工的能动性，达到员工自我实现的目的。

第三单元 确定培训对象

一、用绩效分析方法确定培训需求和培训对象（绩效分析）

步骤如下：

- (1) 通过绩效考评明确绩效现状：能够提供员工现有绩效水平的有关证据，可以运用从纯粹主观判断到客观的定量分析之间的各种方法。
- (2) 根据工作说明书或任务说明书分析绩效标准或理想绩效
- (3) 确认理想绩效与实际绩效的差距
- (4) 分析绩效差距的成因及绩效差距的重要性：主要是分析这种差距对个人的后果是什么，对部门的后果是什么，对组织的后果是什么。
- (5) 根据绩效差距原因分析确认培训需求和培训对象：为什么培训，培训什么，培训多少，培训谁
- (6) 针对培训需求和培训对象拟定培训计划

二、运用任务与能力分析确定培训需求和培训对象（任务分析）

- (1) 根据任务分析获取相关信息

- (2) 对工作任务进行分解和分析:以工作说明书、工作规范和工作任务分析记录表作为确定员工任职的依据，通过岗位资料分析和员工现状进行对比，寻找员工的素质差距。是一种非常正规的培训需求调查方法，结论可信度高。
- (3) 根据工作任务分析结果确定培训需求和培训对象：重复性需求，短期性需求，长期性需求。

三、根据组织发展需要分析确定培训需求和培训对象（组织层次需求分析）

主要步骤如下：

- (1) 确认培训标准：问题需求，准确找出组织存在的问题，即现有状况与应有状况之间的差距。
- (2) 确认培训可以解决的问题
- (3) 确认培训资源
- (4) 确定培训对象：根据组织需要确定培训对象应考虑的因素有：
 - ① 反映组织未来要求的人事计划；
 - ② 营造有利于培训成果转换的组织培训气候；
 - ③ 改善组织气氛与个体满意度

四、确定培训对象的基本原则：

- (1) 当其需，当其时：在最需要的时候选择最需要培训的人进行培训。
- (2) 当其位：针对具体的岗位或职位及其在组织运营中的重要程度选员。
- (3) 当其愿：充分体现员工个人发展愿望与组织需要的结合。

第四单元 常用的培训方法

一、培训方法的定义：

培训方法是指为了有效地实现培训目标而确定的手段和技法。它必须与教育培训需求、培训课程、培训目标相适应，它的选择必须结合培训对象的特点。

二、常用的培训方法

基本的培训方法：有五类：直接传授法、实践法、参与法、适宜行为调整和心理训练的培训方法、科技时代的培训方式。下面分别介绍这几种培训方法的适用性及其特点。

1、直接传授法：适宜知识类的培训，特点：信息交流的单向性和培训对象的被动性。具体形式：

(1) 讲授法，又称课堂演讲法，是最基本的培训方法：灌输式讲授、启发式讲授、画龙点睛式讲授。

(2) 专题讲座法：内容可能不具备较好的系统性。

(3) 研讨法：围绕一个或几个专题进行交流，相互启发。有集体讨论、分组讨论、对立式讨论三种形式。

2、实践法：适宜技能性的培训，以掌握工作中所需要的知识、技能为目的。特点：将培训内容与实际工作直接相结合，具有实用、经济、有效的优点。具体方式：

(1) 工作指导法，又称教练法、实习法。

(2) 工作轮换

(3) 特别任务法，此法常用于管理培训。

(4) 个别指导法

3、参与法：适宜综合性能力的提高与开发。有六种方式：自学、案例研究法、头脑风暴法、模拟训练法、敏感性训练法、管理者训练法。

(1) 自学：指定学习材料让员工学习、网上学习、电视教育

(2) 案例研究法：是一种信息双向性交流的培训方式，将知识传授与能力提高融合到一起，分为案例分析法和事件处理法两种。

案例培训法中的案例用于教学时必须具备三个特点：

内容真实；

案例中应包含一定的管理问题；

案例必须有明确的目的；

A：案例分析法，又称个案分析法，有描述评价型和分析决策型两种。

B：事件处理法，自编案例。自编案例的内容应包括：①案例的内容简介②案例发生的背景（5W2H的原则）③实际解决的对策④得出的经验教训。

注：5W2H，Who（何人），When（何时），Where（何地），What（何事），Which（何物），How（如何做），How much（费用）。

(3) 头脑风暴法，又称“研讨会法”、“讨论培训法”、“管理增值训练法”。特点，相互启迪思想、激发创造性思维、最大限度地发挥创造能力、提供解决问题更多更佳方案。

(4) 模拟训练法，以工作中的实际情况为基础，将实际工作中可利用的资源，约束条件和工作过程模型化，学员在假定的工作情景中参与活动，学习从事特

定工作的行为和技能，提高其处理问题的能力。

(5) 敏感性训练法，又称 T 小组法。简称 ST(Sensitivity Training)法,适用于组织发展训练，晋升前的人际关系训练，中青年管理人员的人格训练；新进人员的集体组织训练等

(6) 管理者训练法，简称 MTP 法 (Manager Training Plan) ，是产业界最为普遍的对管理人员的培训方法。旨在使学员系统地学习，深刻地理解管理的基本原理和知识，从而提高其管理能力。

4、适宜行为调整和心理训练的培训方法

(1) 角色扮演法 (2) 行为模仿法 (3) 拓展训练

5、一些特殊的培训方法

(1) 网上培训 ； (2) 计算机辅助教学，简称 CAI(Computer Assisted Instruction)；(3)心智技能模拟培训法 (时勘，1990) ； (4) 虚拟培训

心智技能模拟培训法：随着高科技的发展，生产设备自动化的程度越来越高，在员工技术能力的各要素中，心智技能也越来越占据主导地位。所谓的心智技能是在活动过程中积累起来的一种调节智能活动方面的经验，它是技术能力的核心内容。心智技能的形成要经历三个阶段，一是模式定向阶段，第二，模式操作阶段，第三，模式内化阶段。心智技能培训法就是通过系统分析的方法查明人机交互作用的主要特征，研制出心理教学模拟器，然后让模拟器有序地呈现生产活动中出现的问题，分析专家解决问题的思维过程，建立心理模型，依据员工现有的接受水平，编写出能反映专家经验的培训教材，从而完成专家经验外化的过程。

成就动机培训法：最早由美国心理学家麦克米兰 (McClelland) 提出，认为，一个企业的成功取决于成就需要的人的多寡，企业家的责任就是将成就需要转化为经济发展的动力，这种培训就是教给参加者如何象成就需要者那样思考和行动，发展适合自己的计划，并在工作中学会推陈出新。

第五单元 制定培训规划、计划与经费预算

一、制定培训规划的原则和主要内容

原则：政策保证、系统完善、广泛适应、务求实效

内容：

- 1、培训项目的确定
- 2、培训内容的开发
- 3、实施过程的设计
- 4、评估手段的选择
- 5、培训资源的筹备
- 6、培训成本的预算

二、制定培训规划的步骤和方法

- 1、培训需求分析：决定员工现有绩效是否需要提高的机制。
- 2、工作说明：用来判断某一培训规划应包括什么、不包括什么的机制。
- 3、工作任务：用来分析培训的特殊要求的机制。
- 4、排序：排序依赖于对任务说明的结果的检查与分析
- 5、陈述目标
- 6、设计测验：判断：测验仅用于培训结束时，以便对培训结果进行评价。
- 7、制定培训策略
- 8、设计培训内容
- 9、实验：判断,培训规划设计好以后，可以通过实验性的培训来判断培训规划的优缺点并加以改进，以保证培训规划的有效性。

三、制定年度培训计划的步骤和内容

步骤：

- 1、根据培训需求分析结果汇总培训意见，制定初步计划。根据意见、培训重要程度和迫切程度排列培训需求，并依据培训资源制定初步的培训计划和培训预算。
- 2、管理者对培训需求、培训方式、培训预算进行审批。
- 3、培训部门组织安排企业内部培训过程，确定培训教师和教材，或联系外派培训教师。
- 4、后勤部门对与内部培训有关的场地、设备、工具、食宿、交通予以落实。
- 5、培训部门根据确认的培训时间编制培训次序表，并告知相关部门和单位。

内容：

背景分析与需求调查结果分析：培训的目的与原则

培训需求：问题需求，

培训目标设定

培训对象的设定

培训内容：

行动计划：培训的课程安排，培训的时间、地点、培训的形式和方式，培训教师的选择

考评方式：预期效果与评价方法

预算

四、培训计划的经费预算

对培训项目进行成本——收益分析，主要通过会计方法决定培训项目的经济收益，需从成本、收益两个方面的信息加以考虑

1、培训成本预算：培训成本包括直接成本和间接成本。直接成本包括培训材料、培训设备、培训师的师资费、教室的租金、学员的差旅费等。间接成本是指培训期间受训者的工资、福利、时间等的支付以及由误工所造成的损失。计算培训成本的方法有两种：利用资源需求模型计算；利用会计方法计算。

2、培训的收益：培训收益一般为潜在收益。

用来确定收益的方法：

- (1)、运用技术、研究及实践证实与特定培训计划有关的收益
- (2)、在企业大规模投入资源之前通过实验性培训，评价一小部分受训者所获得的收益
- (3)、通过对成功者的观察，可帮助企业确定成功者与不成功者的绩效差别

第二节 培训资源的发展与管理

一、培训机构的选择

知识点：

1、培训供应商包括咨询人员、咨询公司或研究所。企业通过征询建议书来选拔能够提供培训服务的咨询机构和供应商，它提供了评价咨询的一整套规范的标准。

2、企业为节约成本可通过测试和抽样的方法来考核哪些人属于培训的目标人选

3、选择培训机构，受设计者对资源依据的选择或对重点选择的影响。有三种基本的资源依据被用来作为进行培训机构选择决策的基础：培训内容；接受课程培训的学员；企业本身的特点。

4、选择培训供应商应考虑的有关问题：

该公司在设计和传递培训方面有多少和哪些类型的经验；
该公司人员构成及对员工的任职资格要求；
曾经开发过的培训项目或拥有的客户；
为其提供服务的客户提供的参考资料；
可说明所提供的培训项目是卓有成效的证据；
该公司对本行业、本企业发展状况的了解程度；
咨询合同中提出的服务、材料和收费等事宜；
该供应商以前的顾客及专业组织对其声誉、服务和经验的评价；

二、培训课程的设计

1、设置培训课程的基本环节

课程定位：确定课程的性质和类别
确定目标：明确课程的目标领域和目标层次
注重策略：充分注意教者的培训观念与学者的学习风格
选择模式：优化教学内容，调动教学资源，遴选教学方法
进行评价：检验目标是否达到。

2、设置培训课程的原则

符合企业和学习者的需求；
符合成人学习者的认知规律,这是课程设计的主要原则；
体现企业培训功能的基本目标；

3、课程模块设计：

课程内容设计；课程教材设计；教学模式设计；教学活动设计；
课程实施设计；课程评估设计

4、培训课程设计的流程

前期的准备工作；设定课程目标；收集信息和资料；
课程模块设计；课程预演；信息反馈与课程修订
课程实施是整个课程设计过程中的一个实质性的阶段。

三、教材的开发与教师的选配

1、在培训中所使用的印刷材料有：

工作任务表、岗位指南、学员手册、培训者指南、测样试卷

3、在培训课程设计中教师能力的高低、教师的能力结构、教师的授课技巧对培训效果起着至关重要的影响。

4、培训教师有两大来源：

来源类型 优点 缺点

企业外部聘请 选择范围大，可获取高质量的培训教师资源；可带来许多全新的理念；对培训对象具有较大吸引力；可提高培训档次，引起企业重视；容易营造氛围，促进培训效果。企业与其之间缺乏了解，加大培训风险；对企业及其培训对象缺乏了解，可能降低培训适用性；可能由于缺乏实际工作经验，导致“纸上谈兵”，成本高；

企业内部开发 对各方面情况比较了解，更加有针对性，提高效果；与培训对象熟悉，保证培训中交流的顺畅；培训相对易于控制；内部开发教师资源成本低不易于树立威望；可能影响培训对象的参与态度；内部选择范围较小，不易开发出高质量的教师队伍；教师看待问题受环境决定，不易上升到新高度

第三节 培训效果评估

一、培训效果与培训评估的含义

培训评估是指收集培训成果以衡量培训是否有效的过程；培训效果是指企业和受训者从培训当中获得的收益。

培训评估技术通过培训效果评估指标及评估体系，对培训是否达到预期目标、培训是否具有成效进行检查与评价。

二、培训评估使用的成果

培训成果是培训者和企业用来评价培训项目的尺度，分为认知成果、技能成果、情感成果、绩效成果及投资回报率

三、培训评估的层次

在对培训项目进行评估时，首先应该考虑的是选取什么样的效标来评价培训效果。

1、反应评估，测量的是受训者对培训的印象或态度。如，培训是否有价值？员工是否从培训中学习了更多内容？学员是否感受到培训带来的帮助？这些数据通常通过问卷调查、面谈观察、综合面谈来获得。

2、学习评估，主要测量学员通过培训学习了多少内容，常用的方法有测试法、角色扮演法、模拟练习法等

3、行为评估，关注的的受训人员行为改变的程度，这个问题就牵涉到培训迁移的问题。培训后，受训人员在工作中的行为方式有多大程度的提高？绩效考核的结果是否较受训前有所提高？主要方法有问卷调查法、行为观察法、访谈法、绩效评估法、任务项目法等。

4、结果评估，主要从组织绩效方面来考察培训效果。培训后，企业的业绩是否有明显的好转？主要通过个人与组织绩效指标、成本效益分析、投资回报率、客户与市场调查等指标来考察。

投资回报率 = 项目净利润/项目成本×100 %

四、培训评估的一般流程

一般说来，培训评估包括以下六个步骤：

1、分析培训需求，暂定评估目标

进行培训需求分析是培训项目设计的第一步，也是培训评估的第一步。在培训项目实施之前，必须把培训评估的目的明确下来。多数情况下，培训评估的实施有助于对培训项目的前景做出决定，重要的是，培训评估的目的将影响数据收集的方法和所要收集的数据类型。

2、建立培训评估数据库

进行培训评估之前，企业必须将培训前后发生的数据收集齐备，因为培训数据是培训评估的对象。培训的数据按照能否用数字衡量的标准可以分为两类：硬数据和软数据。硬数据是对改进情况的主要衡量标准，以比例的形式出现，是一些易于收集的无可争辩的事实。这是最需要收集的理想数据。硬数据可以分为四大类：产出，质量、成本和时间，几乎在所有组织机构中这四类都是具有代表性的业绩衡量标准。有时候很难找到硬数据，这时，软数据在评估人力资源开发培训项目时就很有意义。常用的软数据类型可以归纳为六个部分：工作习惯、氛围、新技能、发展、满意度和主动性。

3、确定培训评估的层次，选择评估方法

4、调整培训项目

基于对收集到的信息进行认真分析，人力资源开发部门就可以有针对性地调整培训项目。如果培训项目没有什么效果或是存在问题，人力资源开发人员就要对该项目进行调整或考虑取消该项目。如果评估结果表明，培训项目的某些部

分不够有效，例如，内容不适当、授课方式不适当、对工作没有足够的影响或受训人员本身缺乏积极性等，人力资源开发人员就可以有针对性地考虑对这些部分进行重新设计或调整。

5、沟通培训项目结果

一般来说，企业中有四种人是必须要得到培训评估结果的。最重要的一种人是人力资源开发人员，他们需要这些信息来改进培训项目。只有在得到反馈意见的基础上精益求精，培训项目才能得到提高。管理层是另一个重要的人群，因为他们当中有一些是决策人物，决定着培训项目的未来。评估的基本目的之一就是为妥善地决策提供基础。应该为继续这种努力投入更多的资金吗？这个项目值得做吗？应该向管理层沟通这些问题及其答案。第三个群体是受训人员，他们应该知道自己的培训效果怎么样，并且将自己的业绩表现与其他人的业绩表现进行比较。这种意见反馈有助于他们继续努力，也有助于将来参加该培训项目学习的人员不断努力。第四个群体是受训人员的直接经理。

五、撰写评估报告

(一) 引言

说明评估实施背景，介绍评估目的和评估性质，原始培训评估分析，撰写者必须说明此评估方案实施前是否有过类似的评估。如有过，要从中发现缺陷或失误。

(二) 概述评估实施的过程

要交待清楚评估方案的设计方法、抽样及统计方法、资料收集方法和评估所依据的度量指标。

(三) 阐明评估结果

(四) 解释、评论评估结果和提供参考意见

(五) 附录

内容包括收集和分析资料用的图表、问卷、部分原始资料等。

(六) 报告提要

对报告要点的概括，旨在帮助读者迅速掌握优点。要求简明扼要。内容上要主次分明、详略得当，构成有机联系的整体。

练习题

一、单项选择题

- 1、() 是培训与开发的关键所在。
A.知识水平的提高 B.员工观念的转变 C.工作绩效的提高 D.技能的提高
- 2、企业防范培训风险，可根据() 原则考虑培训成本的分摊与补偿。
A.利益获得原则 B.利益补偿原则 C.利益分摊原则 D.利益均等原则
- 3、() 是培训管理的首要制度。
A.培训服务制度 B.培训激励制度 C.培训风险管理制度 D.培训奖惩制度
- 4、规定员工上岗之前和任职之前必须经过全面的培训，以适应企业发展的需要，提高员工队伍素质的培训制度是()。
A. 培训服务制度 B.入职培训制度 C. 培训评估制度 D.培训奖惩制度
- 5、企业培训涉及到两个培训主体,即()，这两个培训主体参与培训的目的存在一定的差别。
A 企业和决策者 B 企业和管理者 C 企业和部门 D 企业和员工
- 6、培训需求信息收集的() 是一种最原始、最基本的需求调查工具之一，其优点在于培训者与培训对象亲自接触，对他们的工作有直接的了解。

- A.问卷法 B.观察法 C.访问法 D.记录法
- 7、对新员工进行培训需求分析时，用（ ）方法来决定其在工作中需要的各种技能。
A.绩效分析法 B.组织分析法 C.任务分析法 D.人员分析法
- 8、对在职员工进行培训需求分析时，通常采用（ ）方法来评估在职员工的培训需求。
A.绩效分析法 B.组织分析法 C.任务分析法 D.人员分析法
- 9、对培训需求信息进行分析时，最重要的是确保信息的（ ）
A.及时性 B.准确性 C.全面性 D.一致性
- 10、对培训对象的培训需求进行分类，要求各类培训对象的培训需求有（ ）
A.类似性 B.差异性 C.多样性 D.特殊性
- 11、（ ）作为一种特殊的培训方法，其精髓在于“以动作和行为作为练习的内容来进行设想”，即针对某问题采取实际行动以提高个人及集体解决问题的能力。
A.案例分析法 B.行为模拟法 C.角色扮演法 D.头脑风暴法
- 12、（ ）是围绕一定的培训目的，把实际中真实的场景加以典型化处理，形成供学员思考分析和决断的事例，通过独立研究和相互讨论的方式，来提高学员的分析及解决问题的能力的一种培训方法。
A.研讨培训法 B.角色扮演法
C.行动学习法 D.案例分析法
- 13、（ ）是进行培训的物质基础，是培训工作所必须具备的场所、设施、培训师等费用的重要保证。
A.培训预算 B.培训经费 C.培训设施 D.培训基地
- 14、编制培训费用预算草案应了解培训的（ ）信息。
A.成本使用 B.收支预算 C.资金分配 D.投入产出
- 15、（ ）提供了评价咨询的一整套规范的标准，使企业免去对那些不能提供满意服务的供应商进行评估的必要。
A.调研报告 B.征询建议书
C.评估报告书 D.分析报告
- 16、设置培训课程的基本依据（ ）
A.符合培训对象的差异性 B.符合企业培训的基本目标 C.符合成人学习者的认知规律 D.符合企业和学习者的需求
- 17、培训课程设计的主要原则是（ ）
A.符合培训对象的差异性 B.符合企业培训的基本目标 C.符合成人学习者的认知规律 D.符合企业和学习者的需求
- 18、用来衡量学员对具体培训课程、讲师及培训组织满意程度的评估是（ ）
A.反应评估 B.学习评估 C.行为评估 D.结果评估
- 19、用来衡量学员在知识、技能、概念的吸收与掌握程度的评估是（ ）
A.反应评估 B.学习评估 C.行为评估 D.结果评估
- 20、在培训过程中，培训评估的意义主要体现在（ ）
A.培训前评估 B.培训中评估 C.培训后评估 D.全程评估
- 21、培训效果评估有助于扭转（ ）的现象，是提高培训质量的有效途径。
(A) 目标错位 (B) 过程失控 (C) 操作失误 (D) 内容偏差
- 22、为防范培训风险的出现，就必须建立制度进行约束，（ ）由此而生并被广

泛运用。

- (A) 培训服务制度 (B) 培训制约制度
- (C) 培训补偿制度 (D) 培训档案制度

23、企业 () 作为培训环境的重要组成部分，其根本作用在于为培训活动提供一种制度性框架和依据，促使培训沿着法制化、规范化轨道运行。

- (A) 培训制度的设计 (B) 培训政策的制定
- (C) 培训机制的运行 (D) 培训规范的实施

24、通过对培训活动参与状况的监测可以了解培训项目的 () 。

- (A) 覆盖率 (B) 适应性
- (C) 标准化 (D) 持久性

25、在现代企业中，越来越多的情况是把培训作为一种 () 。

- (A) 管理手段 (B) 控制手段
- (C) 组织手段 (D) 激励手段

26、() 是整个课程设计过程中的一个实质性的阶段。

A 课程规划 B 课程安排 C 课程实施 D 课程评价

二、多选题

1、培训的配套激励制度主要包括 ()

A.完善的岗位任职资格要求；B.公平、公正、客观的业绩考核标准；C.公平竞争的晋升规定；D.以能力和绩效为导向的分配原则。

2、为防范培训风险，企业与受训者签订培训合同的主要项目包括 () 。

- (A) 培训成本的分摊与补偿 (B) 受训者的服务期限
- (C) 保密协议 (D) 违约补偿

3、岗位培训制度将 () 有机的结合起来，为实现培训与用人在制度上衔接配套创造了有利条件。

A.人才招聘 B.人才使用 C.人才规格 D.人才培养

4、企业在制定员工发展规划，确定培养目标时应开展的培训主要包括 ()

A.技能完善性培训 B.技能提高性培训 C.前瞻性培训 D.综合素质培训 E 周知性和特知性培训

5、设计培训方案时，应考虑的主要培训参数有 ()

A.培训对象 B.培养目标 C.培养内容 D.培养形式和方法 E 培养经费预算

6、确定培训需求和培训对象的方法主要有 ()

A.绩效分析法 B.工作任务分析法 C.工作效率分析 D.组织分析法 E.人员素质分析

7、利用绩效分析方法分析培训对员工绩效的影响原因时，必须考虑的重点有 () 。

- (A) 工作背景 (B) 工作者行为(C)结果反馈 (D) 工作结果

8、在绩效考评时，要找出员工工作绩效的差距与不足，具体的方法有 () 。

A 任务分析法 B 对比分析法 C 水平分析法 D 横向比较法

9、工作任务分析法是以 () 作为员工任职要求的依据，将其和员工平时工作中表现进行对比寻找差距。

A.工作说明书 B.工作规范 C.工作任务分析记录表 D.访谈记录 E.工作评价

10、运用任务分析法来分析培训需求，可以把培训需求分为 ()

A.重复性需求 B.短期性需求 C.长期性需求.D.技能需求 E 岗位需求

11、培训与开发的需求分析主要有 ()

A.组织分析 B.任务分析 C.人员分析 D.前瞻性分析 E.人口统计学变量分析

- 12、员工个人层次分析的信息来源包括 ()
(A) 技能测试成绩 (B) 相关工作经验
(C) 培训需求问卷 (D) 业绩考核记录
- 13、在制定了培训需求调查计划以后，在调查中要 ()
A. 了解受训员工的现状 B. 寻找受训员工存在的问题 C. 确定受训员工期望能够达到的培训效果 D. 分析调查资料，找出培训需求 E. 注意培训的个别需求和普遍需求之间的关系
- 14、进行需求分析所使用的面谈法包括 () 等具体的操作方法。
A. 任务分析法 B. 集体会谈法 C. 团队分析法 D. 个人面谈法 E. 现场观察法
- 15、在工作岗位层次分析中，() 可以用来确定各个工作岗位的员工达到理想的工作业绩所必须掌握的技能和能力。
A. 工作分析 B. 绩效评价 C. 质量报告 D. 顾客反映 E. 生产效率
- 16、培训需求信息收集的方法主要有 ()
A. 面谈法 B. 重点团队分析法 C. 工作任务分析法 D. 观察法 E. 调查问卷法
- 17、培训方法是为了实现培训目标而确定的手段和技法，它的选择必须与 () 相适应。
A. 培训方案 B. 教育培训需求 C. 培训教师 D. 培训课程 E. 培训目标
- 18、培训方法的选用必须与受训者的群体特征相适应，分析受训者的群体特征使用的参数有 ()
A. 学员构成 B. 学员需求 C. 工作岗位层次 D. 工作可离度 E. 工作压力
- 19、以掌握技能为目的培训方法主要有 ()
A. 实习或练习 B. 工作传授法 C. 案例分析法 D. 个别指导法 E. 工作轮换
- 20、以提高培训对象的综合性能力为目的，充分发挥培训对象的创造力、想象力的培训方法主要有 ()
A. 案例研究法 B. 头脑风暴法 C. 模拟训练法 D. 敏感性训练法 E. 管理者训练法
- 21、直接传授培训方式的主要特征是 ()。
(A) 信息交流的单向性 (B) 课程内容的单调性
(C) 教学方法的一致性 (D) 培训对象的被动性
- 22、能否确保培训经费的来源和能否合理地分配及使用经费，直接关系到 ()
A. 培训的规模 B. 培训的水平 C. 培训的程度 D. 培训的进程 E. 培训的效果
- 23、进行培训计划的经费预算时，需分析的因素和指标有 ()
A. 确定培训经费的来源 B. 确定培训经费的配和使用 C. 进行培训成本—收益计算
D. 制定培训预算计划 E. 培训费用的控制及成本降低。
- 24、编制培训费用预算草案前的准备工作包括：()
A. 收集员工需参加公司外培训的资料 B. 预计费用 C. 购置培训器材 D. 了解培训成本的使用信息 E. 计算培训成本
- 25、培训的直接成本包括 ()
A. 培训材料 B. 培训设备 C. 培训师的师资费 D. 教室的租金 E. 学员的差旅费
- 26、企业进行培训机构选择决策的资源依据是 ()。
(A) 培训内容 (B) 接受课程培训的学员
(C) 企业特点 (D) 需求程度
- 27、在培训中所使用的印刷材料有 ()
A. 工作任务表 B. 岗位指南 C. 学员手册 D. 培训者指南 E. 测验试卷

- 28、在培训课程设计中，教师的（ ）对培训效果起着至关重要的影响。
 A.教师的选配 B.教师能力的高低 C.教师的能力结构 D.教师的来源 E.教师的授课技巧
- 29、培训课程设计涉及很多方面，具体有（ ）
 A.课程内容设计 B.教学模式设计 C.课程教材设计 D.课程评估设计 E.课程实施设计
- 30、在对培训结果进行评估时，哪些人必须要得到评估结果（ ）
 A.培训开发人员 B.培训教师 C.管理层 D.学员 E.学员的直接经理
- 31、用于培训效果评价的指标或成果主要有（ ）
 A.认知成果 B.技能成果 C.情感成果 D.绩效成果 E.投资回报率

三、判断题

- 1、员工培训是企业的一种投资行为，和其他投资一样，也要从投入与产出的角度考虑效益的大小。（ ）
- 2、企业和员工作为企业培训涉及的两个培训主体，他们在参与培训的目的上是一致的。（ ）
- 3、在分析培训需求、选择培训对象时，无需考虑员工的个人发展愿望，只要培训是有利于组织发展的就可以进行培训。（ ）
- 4、培训需求分析是现代培训活动的首要环节，其意义重大。（ ）
- 5、利用资源需求模型有助于明确不同培训项目成本的总体差异，而培训的不同阶段所发生的成本可用于项目间的比较。（ ）
- 6、从培训对象的需求调查出发，设计出合适的培训手段时，需要考虑培训对象的差异性。（ ）
- 7、如果员工的工作能力较高但绩效水平较低，则有必要进行有针对性的培训以提高员工的绩效水平。（ ）
- 8、一般在企业中都存在着技术上的差距和实施中的差距，其原因或者是技能欠缺，或者是管理不善，这些问题都可以通过培训加以解决。（ ）
- 9、通过对组织的外部环境和内部气氛进行分析，可以发现组织目标与培训需求之间的联系。（ ）
- 10、为了提高企业培训的质量和水平，培训教师必须是某一课程内容的专家学者，由他们来组成课程组，执行“上课”的职能。（ ）

四、简答题：

- 1、入职培训制度的主要内容和条款包括哪些？
- 2、培训服务制度的主要内容有哪些？
- 3、根据组织需要来确定培训需求和培训对象时，需考虑哪些因素？
- 4、确定培训对象的基本原则是什么？
- 5、在设计调查问卷时，应注意哪些主要问题？
- 6、进行培训需求分析的具体表现是什么？
- 7、根据培训的具体要求提出优选培训方法的建议时，应考虑哪些因素？
- 8、从培训方法与培训内容、培训目标的相互关系出发，对企业培训中的培训方法可分那几类？
- 9、遴选培训供应商应考虑哪些问题？
- 10、为什么在培训过程中的每个阶段都要重视评估问题？

答案部分

一、单项选择题

1 C 2 A 3 A 4 C 5 D 6 B 7 C 8 A 9 B 10 A
11 C 12 B 13 B 14 A 15 B 16 D 17 C 18 A 19 B 20 D
21 A 22 A 23 A 24 A 25 C 26 C

二、多项选择题

1 ABCD 2 ABCD 3 BCD 4 ABCDE 5 BCDE 6 ABD 7 ABCD 8 ABD 9 ABC 10 ABC
11 ABC 12 ACD 13 ABCDE 14 BD 15 ABCD 16 ABCDE 17 BDE 18 ADE 19
ABDE
20 ABCDE 21 AD 22 ABC 23 ABCDE 24 ABC 25 ABCDE 26 ABC 27 ABCDE 28
BCE 29 ABCDE 30 ACDE 31 ABCDE

三、判断题

1 Y 2 N 3 N 4 Y 5 Y 6 Y 7 Y 8 N 9 Y 10 N

四、简答题

1、入职培训制度的主要内容和条款包括哪些？

(1) 培训的意义和目的；(2) 需要参加的人员界定；(3) 特殊情况不能参加入职培训的解决措施；(4) 入职培训的主要责任区（部门经理还是培训管理者）；(5) 入职培训的基本要求标准（内容、时间、考核等）；(6) 入职培训的方法

2、培训服务制度的主要内容有哪些？

包括两个部分：一是培训服务制度条款；二是培训服务协议条款

制度条款要明确：员工正式参训前应先提出申请；培训申请批准后需履行培训服务协议签订手续；协议签定后方可参加培训。

协议条款要明确：参加培训的申请人；参训项目和目的；参训时间、地点、费用和形式等；参训后要达到的技能水平；参训后要在企业服务的时间和岗位；参训后，如果出现违约的补偿；部门经理意见；参加人与培训批准人的有效法律签署。

3、根据组织需要来确定培训需求和培训对象时，需考虑哪些因素？

根据组织需要确定培训对象应考虑的因素有：①反映组织未来要求的人事计划；②营造有利于培训成果转换的组织培训气候；③改善组织气氛与个体满意度

4、确定培训对象的基本原则是什么？

当其需，当其时：在最需要的时候选择最需要培训的人进行培训。

当其位：针对具体的岗位或职位及其在组织运营中的重要程度选员。

当其愿：充分体现员工个人发展愿望与组织需要的结合

5、在设计调查问卷时，应注意哪些主要问题？

- (1) 问题清楚明了，不产生歧义
- (2) 语言简洁
- (3) 问卷尽量采用匿名方式
- (4) 多采用客观问题方式，易于填写
- (5) 主观问题要有足够的空间填写意见

6、进行培训需求分析的具体表现是什么？

(1)、确认差距。差距确认有三个环节：一是必须对所需要的知识、技能、能力进行分析，即理想的知识、技能、能力的标准或模型是什么；二是必须对现实实践中缺少的知识、技能、能力进行分析；三是必须对理想的或所需要的知识、技能、能力与现有的知识、技能、能力之间的差距进行比较分析。

(2)、前瞻性分析

- (3)、保证人力资源开发系统的有效性
- (4)、选择培训方法，制定多样性的培训策略。
- (5)、分析培训的价值及成本。
- (6)、获取内部与外部的多方支持

7、根据培训的具体要求提出优选培训方法的建议时，应考虑哪些因素？

优选培训方法时，应主要考虑以下几方面的要求：

- (1) 保证培训方法针对具体工作任务
- (2) 保证方法与培训目的、课程目标相适应。
- (3) 保证培训方法与受训者群体特征相适应
- (4) 培训的方式、方法，要与企业培训文化相适应
- (5) 取决于培训的作用与可能性（设备、费用、场地、时间等）

8、从培训方法与培训内容、培训目标的相互关系出发，对企业培训中的培训方法可分那几类？

- (1) 与事实和概念的教育培训相适应的培训方法。包括讲义法、项目指导法、演示法、参观等。
- (2) 与解决问题能力的培训相适应的培训方法。包括案例分析法、文件筐法、课题研究法、商务游戏法等
- (3) 与创造性培训相适应的培训方法。包括头脑风暴法；形象训练法、大家交换思考法等。
- (4) 与技能培训相适应的培训方法。包括实习或练习、工作传授法、个人指导法、模拟训练等。
- (5) 与态度、价值观以及陶冶人格情操教育相适应的培训方法。包括面谈法、集体决策法、职务角色扮演法、悟性训练、管理方格理论培训等。
- (6) 基本能力的开发方法。包括自我支持、OJT 以及将集中培训运用在工作中的跟踪培训等。

9、遴选培训供应商应考虑哪些问题？

- (1) 该公司在设计和传递培训方面有多少和哪些类型的经验；
- (2) 该公司人员构成及对员工的任职资格要求；
- (3) 曾经开发过的培训项目或拥有的客户；
- (4) 为其提供服务的客户提供的参考资料；
- (5) 可说明所提供的培训项目是卓有成效的证据；
- (6) 该公司对本行业、本企业发展状况的了解程度；
- (7) 咨询合同中提出的服务、材料和收费等事宜；
- (8) 该供应商以前的顾客及专业组织对其声誉、服务和经验的评价。

10、为什么在培训过程中的每个阶段都要重视评估问题？

培训评估实质上是对培训信息进行处理和应用的过程。培训效果取决于培训过程中的每一步，培训评估意义的体现就来自于对培训过程的全程评估因此，在实施培训项目之前、之中和之后都要考虑评估问题，即从培训前、中、后三个阶段进行评估，和年度绩效考核评估。

首先，在培训前进行评估可保证①培训需求确认的科学性；②确保培训计划与实际需求的合理衔接；③帮助实现培训资源的合理配置；④保证培训效果测定的科学性。其内容包括培训需求整体评估；培训对象知识、技能和工作态度评估；培训对象工作成效及行为评估；培训计划评估

其次，在培训中进行评估可以保证①培训活动按照计划进行；②培训执行情况

的反馈和培训计划的调整；③过程监测和评估有助于科学解释培训的实际效果。其内容包括培训活动参与状况监测；（目标群体确认，培训项目的覆盖效率；培训对象采用热情和持久性）培训内容监测（培训的构成或成分；强度、培训量；频率、时间安排）；培训进度与中间效果监测（培训组织准备；学员参与情况、内容和形式、讲师和培训工作者、现代培训设施应用）；培训环境监测；培训机构和培训人员监测（培训机构的规模和机构特征；机构的内部分工状况；机构服务网点发布状况；机构的领导体制；机构的沟通和协调机制；培训者的素质和能力；培训者的工作安排；培训者的态度）。

最后，效果评估有助于①树立结果为本的意识；②扭转目标错位现象；③效果评估是提高培训质量的途径。其内容：培训目标达成情况；培训效果效益综合评估；培训工作者的工作绩效评估。

第四讲 绩效管理

第一部分、绩效管理系统设计

绩效管理系统设计可分为五个阶段：

- 1) 准备阶段
- 2) 实施阶段
- 3) 考评阶段
- 4) 总结阶段
- 5) 应用与开发阶段

一 准备阶段

准备阶段的四个基本问题：

考评的参与者是哪些？

采用什么方法？

如何衡量绩效？

组织怎样实施绩效管理的全过程？

（一）考评的参与者是哪些？

1 五类可能的考评参与者：

- 1) 上级考评
- 2) 自我考评
- 3) 同级考评
- 4) 下级考评
- 5) 外人考评：如客户考评

2 具体考评人员由哪些人组成，取决于三种因素：

被考评者的考评类型

考评的目的：

如果为了提高员工业绩，应以主管考评为主；

如果为了培训开发人才，应在主管考评的同时，进行自我考评和同事考评

考评指标和标准

（二）采用什么样的考评方法？

1 从考核效标上看，方法基本上有三类：

特征性效标

考量员工是怎样的人，侧重点是员工的个人特质，如沟通能力、可靠度、领导技巧等。

行为性效标

侧重点是考量员工的工作方式和工作行为，此类效标对人际接触和交往频率的工作岗位尤其重要。例如：商业大厦的服务员应保持愉悦的笑容和友善的态度，其日常工作行为对公司影响很大，因此，公司要考核其日常行为。

结果性效标

侧重点是考量“员工完成了哪些工作任务或生产了哪些产品？”这是一种以员工的工作结果为基础的评价方法。此类效标应先为员工设立一个工作结果的标准，然后再将员工的工作结果与标准对照。工作标准是衡量工作结果的关键，一般应包括工作内容和质量两方面内容。

2 选择确定具体的绩效考评方法时，应考虑以下三个重要的因素：

管理成本

工作实用性

工作适用性

3 设计考评方法时可依据以下 4 个原则：

- 1) 其成果产出可以有效进行测量的工作，采用结果导向的考评方法
- 2) 考评者有机会和时间观察下属的需要考评的行为时，采用行为导向的考评方法
- 3) 上述两种情况都存在，应采用两类或其中某类考评方法
- 4) 上述两种情况都不存在，可以考虑采用品质特征导向的考评方法，如图解式量表评价法，或者采用综合性的合成方法，以及考评中心等方法

(三) 何衡量绩效？(定各类人员绩效考评要素和标准体系)

1 绩效的特点和性质

a) 多因性

多因性是指绩效的优劣不是取决于单一的因素，而要受到主、客观多种因素的影响，即员工的激励、技能、环境与机会，其中前两者是员工自身的主观性影响因素，后两者则是客观性影响因素。

b) 多维性

即需沿多种纬度去分析与考核，并需要综合考虑，逐一评估，尽管各纬度可能权重不等，考核侧重点会有所不同。

c) 动态性

即员工的绩效随着时间的推移会发生变化，绩效差的可能改进转好，绩效好的也可能退步变差，因此管理者切不可凭一时印象，以僵化的观点看待员工的绩效。

(四) 怎样组织实施绩效管理的全过程？

1 考评时间的确定

包括考评时间和考评期限的设计两方面。

2 工作程序的确定

(五) 员工绩效的形成要素

二 实施阶段

(一) 收集信息与资料累积

可参考建立如下原始记录登记制度

- 1) 所采集的材料尽可能以文字的形式说明所有行为，应包括有利和不利的记录。所采集的材料应当说明是考评者直接观察的结果，既是第一手资料，还是间接的第二手资料，由其他人观察的结果。
- 2) 详细记录事件发生的时间地点以及参与者

3) 所采集的材料在描述员工的行为时, 应尽可能对行为过程、行为的环境和行为的結果做出说明

4) 汇集并整理原始记录

5) 做好原始记录的保密工作

(二) 绩效沟通与管理

1) 目标第一: 在考核初期, 主管必须经过沟通使下属明白绩效目标和要求

2) 计划第二: 主管应该利用现有条件, 制定实现业绩目标的具体步骤和方法

3) 监督第三: 主管应该了解下属的进展情况, 并予以监督

4) 指导第四: 主管应给予下属必要的支持与辅助,

(三) 绩效考评数据处理

1) 表格的设计与发放

2) 收集考评数据记录

3) 对考评数据的统计

4) 计算机处理数据

5) 考评数据的保存

6) 文档的保管

(四) 文档集中保管优点和不足分析

优点:

1) 可以避免考评资料的重复

2) 只需要一种存档的程序

3) 工作人员能提供质量更好的服务

4) 不会出现积压等待归档的考评资料

劣势

1) 不同部门可能会需要某些考评记录, 导致这些记录必须复制

2) 一种归档制度不能满足各部门的需求

(五) 绩效考评数据与效果的分析方法

1) 顺序法:

顺序法是将考评分数按照其大小顺序进行排列, 根据员工考评得到的分值所处的位置, 说明员工在考评中的排序。顺序法可依据总分进行排序, 也可依照要素得分或指标得分进行排序。

2) 能级分析法:

指用一定临界点将考评得分划分为若干等级, 并对此进行评价的方法。能级的划分可以是总分, 也可以是结构分或要素分, 它同顺序法的主要区别是后者只将分数排队, 能级分析法是将分数划分区分。

3) 对比分析法:

将两个以上的考评结果进行对比分析, 比较他们的绩效情况, 对比时可以用数据的总分比较, 也可以采用要素或结构得分进行比较。

4) 综合分析法:

运用考评数据对员工进行全面细致综合的评价, 这种评价只根据考评标准进行分析, 不与别人的考评结果进行比较

5) 常模分析法:

将某个员工的考评结果与某个固定的岗位模式要求进行分析比较, 看与这个模式相符的程度, 从而对其绩效进行评价。

三 考评阶段

(一) 影响绩效考评准确性的原因

避免出现：

- 1) 考评标准缺乏客观性和准确性
- 2) 考评者不能坚持原则，随心所欲，亲者宽，疏者严
- 3) 观察不全面，记忆力不好
- 4) 行政程序不合理、不完善
- 5) 政治性考虑
- 6) 信息不对称，资料数据不准确

(二) 公司员工绩效评审系统和员工申诉系统的功能

1) 公司员工绩效评审系统

- A. 监督各个部门的领导者有效地组织员工的绩效考评工作
- B. 针对绩效考评中存在的主要问题进行专题研究，提出具体的对策
- C. 对员工考评结果进行必要的复审复查，确保考评结果的公平和公正性
- D. 对存在严重争议的考评结果进行调查甄别，防止诱发不必要的冲突

2) 公司员工绩效评审系统

企业应建立员工申诉的子系统。企业在人力资源部应建立一个工作小组全面负责员工的申诉接待和调处工作。

A. 允许员工对绩效考评的结果提出异议，他们可以就自己关心的事件发表意见和看法。

B. 给考评者一定的约束和压力，使他们慎重从事，在考评中更加重视信息的采集和证据。

C. 减少矛盾和冲突，防患于未然，将不利的影响压低到最低限度

(三) 绩效反馈的重要性

通过绩效面谈实现，它在绩效管理中是非常重要的环节

(四) 考核表格的再检验过程

- 1) 考评指标相关性检验：考核指标与本岗位实际工作绩效存在多大关系
- 2) 考评标准准确性检验：考核指标是否清晰、准确、可靠
- 3) 考评表格的简易程度检验：考核表应当简洁。

(五) 考评方法的再审核

主要从 1) 成本 2) 适用性 3) 实用性；三方面进行考虑

四 总结阶段

(一) 绩效诊断内容

- 1) 对企业绩效管理制度的诊断
- 2) 对企业绩效管理体系的诊断
- 3) 对企业绩效考评指标和标准体系的诊断
- 4) 对考评者全面全过程的诊断
- 5) 对被考评者全面全过程的诊断
- 6) 对企业组织的诊断

(二) 总结阶段工作程序和方法

两项重要管理职责：

- 1) 召开月度或季度绩效管理总结会
- 2) 召开年度绩效管理总结会

(三) 总结阶段完成的工作：

- 1) 各个考评人完成考评工作，形成考评结果的分析报告

2) 针对绩效诊断所揭示出来的各种涉及企业组织现存的问题，写出具体详尽的分析报告

3) 制定出下一期企业全员培训与开发计划、薪酬、奖励、员工升迁与补充调整计划

4) 汇总各个方面的意见，在反复论证的基础上，对企业绩效管理体系、管理制度、绩效考评指标和标准、考评表格相关内容，提出调整和修改的具体计划

五 应用开发阶段

1) 考评者绩效管理开发

2) 被考评者职业技能开发

3) 绩效管理的系统开发

4) 企业组织的绩效开发

第二部分 绩效考评指标和标准体系设计

一 绩效考评的基本知识和原则

1. 什么是绩效

是指一定组织中个体或群体的工作行为和表现，及其直接的劳动成果，工作业绩和最终效益的统一体

2. 设计指导思想

- 现实出发

- 注重科学性

- 系统性

- 严密性

- 可行性

3. 绩效考核和绩效管理的区别

绩效考核是绩效管理的重要组成部分。绩效管理的内容除绩效考核外还包括目标设定、绩效监督、反馈、辅导、绩效奖罚等内容。

绩效考核也称

A. 绩效考评

B. 绩效评价

C. 绩效评估

4. 绩效管理的作用

1) 人员培训与开发：通过绩效反馈使员工了解自己工作情况进行相应改进。

2) 劳动工资与报酬管理：根据绩效成果的不同，给予不同的报酬。

3) 员工的岗位调配：根据绩效考核反映出员工的不同特长安排相应的岗位。

4) 员工提升与晋级：对有管理能力的员工进行提升。

5) 人力资源管理的专题研究：为招聘、晋升、人力资源规划等专题研究准备资料

6) 基础管理的健全与完善：绩效管理涉及企业的方方面面，具有推动作用。

5. 绩效管理的功能

对企业

1) 诊断功能：为组织变革提供重要依据。

2) 监测功能：检测组织运行状况。

3) 导向功能：为员工指明努力方向

4) 竞争功能：在员工中创造竞争氛围

5) 规范功能：为各项人力资源管理提供客观有效的标准和行为规范

对员工

- 1) 激励功能：对取得优秀绩效的员工进行正向鼓励
- 2) 发展功能：发现员工的长、短处进行相应的开发
- 3) 控制功能：将员工的工作数量和质量控制在合理范围内
- 4) 沟通功能：为上下级间提供了沟通机会

6. 绩效考评的特点

绩效考评不是孤立事件，与企业整体战略、组织构架息息相关。

绩效考评具有指向性，出发点和终点就是企业的整体绩效。

绩效考评具有层次性和针对性，不同岗位和部门应用的方法和标准不尽相同

绩效考评具有时效性

绩效考评是一个过程，不是简单的行为

实际管理中，正式考核和非正式考核都非常重要

7 绩效考评指标体系的设计方法

要素图示法：将某类人员的绩效特征用图表描绘出来，加以分析，确定需要考评的因素。

问卷调查法：通过问卷征求有关人员意见，用来确定指标体系的方法。

个案研究法：通过选取若干具有代表性的典型人物、事件或岗位的绩效特征进行分析，从而确定考评指标

面谈法：通过与相关人员进行访谈征求意见用以确定考评指标

经验总结法：用历史经验来确定考评指标

头脑风暴法：针对“特殊岗位”的方法。

四个基本原则：1 不批评任何人的想法 2 思想越激进开放越好

3 强调思想数量 4 鼓励别人改进方法

8 绩效考评指标体系的设计程序

第一步：工作分析

第二步：理论验证：根据绩效考评原理和原则进行考察

第三步：进行指标调查，确定指标体系

第四步：进行必要的修改和调整

9 绩效考评指标体系设计的内容

组织绩效考评指标体系

- 生产性组织绩效考评
- 技术性组织绩效考评
- 管理性组织绩效考评
- 服务性组织绩效考评

个人绩效考评指标体系

- 按岗位实际承担者的性质和特点分
- 按岗位在企业生产过程中的地位和作用分
- 不同性质指标构成的考评体系
- 品质特征型绩效考评指标体系
- 行为过程型的绩效考评指标体系
- 工作结果型的绩效考评指标体系

绩效考评指标体系的设计原则

- 针对性原则
- 科学性原则

- 明确性原则

10 绩效考评标准种类

综合等级标准：将反映绩效考评指标内涵及外延等诸方面的特征进行综合，根据反映考评指标综合程度的不同，按顺序进行等级划分并指派一定的分值。

分解提问标准：将反映考评指标内涵和外延等诸多方面的特征独立排列，对独立排列的特征采用一定的表述方式进行提问，被考评者可以根据提问的内容做出具体的判断。

11 考评指标标准评分方法

1) 单一要素的计分方法：可采用自然对数法和系数法。

2) 多种要素综合计分法

- 简单相加法：将单一要素的自然对数值相加积分的方法。

- 系数相乘法：将单一要素的系数和指派的分值相乘，然后合计出总分的方法。

- 连乘积法：在单一要素计分的基础上，将各要素分值连乘，然后得到总分。

- 百分比系数法：从系数法派生出来的一种方法，是以百分数分别表示评价要素的总体结构以及每个要素

12 绩效考评标准量表的设计

名称量表

等级量表

等距量表

比率量表

13 绩效考评标准设计原则

定量准确原则

先进合理原则

突出特点原则

简明扼要原则

二 行为导向型主观考评方法

1 排列法

排列法也称排序法，是绩效考评中比较简单易行的一种综合比较的方法。通常由上级主管根据员工工作的整体表现按照优劣顺序依次排列。有时为了提高其精度，也可以将工作内容作出适当分解，分项按照优良的顺序排列，再要求总平均的次顺序，作为绩效考评的最后结果。

2 选择排列法

选择排列法也称交替排列法，是简单排列法的推广。选择排列法利用的是人们容易发现极端，不容易发现中间的心理，在所有员工中挑出最好的标杆，然后挑出最差的，把他们作为第一名和最后一名，接着在剩下的员工中再挑选出最好和最差的，分别排列在第二名和倒数第二名，依次类推，最终将所有员工按照优劣顺序全部排列。

3 强制分布法

强制分布法也称硬性分布法。假设员工的工作行为和工作绩效整体呈正态分布，表现分为好、中、差的一定比例关系。在中间的员工应该最多，好的和差的应该是少数。它按照一定的比例，把员工强制分布到各个类别中，一般分五类。

4 成对比较法

成对比较法也叫配对比较法，两两比较法。基本顺序是：

首先根据某中考评要素将左右参加考评的人员逐一比较，按照从最好到最差的

顺序对被考评者进行排序；然后再根据下一个考评要素进行两两比较，得出本要素被考评者的排列次序，依次类推，经过汇总整理，最后求出被考评者所有考评要素的平均排序数值，得到最终考评的排序结果。

三 行为导向型客观考评方法

1 关键事件法

关键事件法也叫重要事件法。在某些工作领域，员工完成工作任务中有效的工作行为导致了成功，无效的工作导致失败。重要事件法的设计把这些有效或无效的工作行为称之为“关键事件”考核者要记录和观察这些关键事件，因为它们通常描述了员工的行为以及工作行为发生的具体背景条件。这样，在评定一个员工的工作行为时，就可以利用关键事件作为考评的指标和衡量的尺度。

2 行为锚定等级评价法

行为锚定等级评价法也称行为定位法，行为决定性等级量表法或行为定位等级法。它是关键事件法的进一步拓展和应用。它将关键事件和等级评价有效地结合在一起，通过一张行为等级评价表可以发现，在同一个绩效维度中存在一系列的行为，每种行为分别表示这一维度中的一种特定特定绩效水平，将绩效水平按等级量化，可以使考评的结果更有效，更公平。

行为锚定等级评价法工作步骤：

- 1) 进行岗位分析，获取本岗位的关键事件，由其主管人员作出明确简洁的描述
- 2) 建立绩效管理评价的等级，一般分为5—9级，将关键事件归并为若干绩效指标，并给出确切定义
- 3) 由另一组管理人员对关键事件作出重新分配，把它们归入最合适的绩效要素几指标中，确定关键事件的最终位置，并确定出绩效考评指标体系；
- 4) 审核绩效考评指标登记划分的正确性，由第二组人员将绩效指标中包含的重要事件有优到差，从高到低进行排列
- 5) 建立行为锚定法的考评体系。它的缺点是设计复杂，实施费用高，费事费力。优点是对员工的绩效考评更加准确。

3 行为观察法

行为观察法也叫观察评价法，行为观察量表法，行为观察量表评价法。它是在关键事件法的基础上发展起来的。与行为锚定等级评价法大体接近，只是在量表的结构上有所不同。它不是首先确定工作行为处在何种水平上，而是确认员工某种行为出现的概率，它要求评定者根据某一工作行为发生频率或次数多少来对被评定者打分。如：从不（1分），偶尔（2分），有时（3分），经常（4分），总是（5分）。即可以对不同工作行为的评定分数相加得到一个总分数，也可按照对工作绩效的重要程度赋予工作行为的不同权重，加权后再相加得到总分。

4 加权选择量表法

这种方法是行为量表法的另一种表现形式。具体的形式是用一系列的形容性语句分别列在量表中，作为考评者的评定依据。在打分时，如考评者认为被考评者的行为表现符合量表中所列出的项目，就做上记号，如划“V”或打“X”。

加权选择量表法的具体设计方法：

- 1) 通过工作岗位调查和分析，采取涉及本岗位人员有效或无效行为表现的资料，并用简洁的语言作出描述
- 2) 对每一个行为项目进行多等级（9—13级）评判，合并同类项，删除缺乏一致性和代表性的事项

3) 求出各个保留项目评判分的加权分的加权平均数，将其作为该项目等级分值。

四 结果导向型评价方法

1 目标管理法

目标管理体现了现代管理的哲学思想，是领导者与下属之间双向互动的过程。目标管理法是由员工与主管共同协商制定个人目标，个人目标依据企业的战略目标及相应的部门目标而确定，并与他们尽可能一致；以制定的目标作为对员工考核的依据，从而使员工个人努力目标与组织目标保持一致，减少管理者将精力放到与组织目标无关的工作上的可能性。

目标管理法的基本步骤

- 1) 战略目标设定
- 2) 组织规划目标
- 3) 实施控制

2 绩效标准法

绩效标准法与目标管理法基本接近,它采用更直接的工作绩效衡量指标,通常适用于非管理岗位员工,衡量所采用的指标要具体、合理、明确,要有时间、空间、数量、质量的约束限制,要规定完成目标的先后顺序,保证目标与组织目标的一致性。

3 直接指标法

直接指标法在员工的衡量方式上,采用可监测,可核算的指标构成若干考评要素,作为对下属的工作表现进行评估的主要依据。

直接指标法简单易行,能节省人力,物力和管理成本。运用时需要加强企业基础管理,特别是一线人员的统计工作。

4 成绩记录法

成绩记录法是新开发出来的一种方法,适合于从事科研教学工作的人员,如对教师,工程技术人员等。因为他们每天的工作内容不尽相同,无法用完全固化的衡量指标考量。

第三部分、绩效管理系统的有效运行

一 对考评者加强培训内容

- 1) 企业绩效管理制度的内容和要求,绩效管理的目的、意义,考评人员的职责和任务,考评者与被考评者的角色扮演等
- 2) 绩效管理的基本理论和基本方法,成功企业绩效管理的案例剖析
- 3) 绩效考评指标和标准的设计原理,以及具体应用中应注意的问题和要点
- 4) 绩效管理的程序、步骤、以及贯彻实施的要点
- 5) 绩效管理的各种误差与偏差的杜绝和防止
- 6) 如何建立有效的绩效管理运行体系,如何解决绩效管理中出现的矛盾和冲突,如何组织有效的绩效面谈等

二 贯彻绩效管理制度的策略

- 1) 获得高层领导的全面支持:没有企业高层领导的支持,绩效管理寸步难行。
- 2) 赢得一般员工的理解和认同:应当吸收员工的代表参与绩效管理制度的规划设计过程。
- 3) 寻求中间各层管理人员的全心投入:各层次的管理人员是绩效管理活动的中坚力量。

三 绩效面谈

1) 拟定面谈计划

2) 收集各种与绩效相关的信息资料

(一) 面谈第一种分类

1) 绩效计划面谈：在绩效管理初期，主管与下属间为了确定业绩目标而进行的面谈，

2) 绩效指导面谈：在绩效管理活动期间，主管针对下属一段期间的表现进行指导的面谈。

3) 绩效考评面谈：在绩效管理末期，主管与下属针对本期绩效计划的贯彻执行情况进行的全面回顾、总结和评估面谈

4) 绩效总结面谈：在本期绩效管理活动完成之后，将考评结果反馈给员工本人，以及为下一期绩效管理活动创造条件的面谈。

(二) 面谈第二种分类

1) 单向劝导式面谈：单向指导，缺乏沟通

2) 双向倾听式面谈：双向交流

3) 解决问题式面谈：针对实际问题进行面谈

4) 综合式绩效面谈：对上述三种方式的综合

(三) 绩效反馈的基本要求

针对性

真实性

及时性

主动性

能动性

(四) 绩效改进的方法

1 分析工作绩效差距

1) 目标比较法：将考评期内员工的实际工作表现与绩效计划的目标进行对比，寻求工作绩效的差距和不足的方法。

2) 水平比较法：将考评期内员工的实际业绩与上一期的工作业绩进行比较，衡量和比较其进步或差距的方法。

3) 横向比较法：在各部门或单位间，各员工间进行横向比较。

2 查明产生差距的原因

1) 个人体力条件：性别、年龄、智力、能力、经验、阅历

2) 心理条件：个性、态度、兴趣、动机、价值观、认识论

3) 企业外部环境：资源、市场、客户、对手、机遇、挑战

4) 企业内部环境：资源、组织、文化、人力资源制度

3 改进工作绩效的策略

1) 预防性策略与制止性策略

预防性策略是在作业前明确告诉员工应该如何行为。

制止性策略是及时跟踪员工的行为，及时发现问题予以纠正。

2) 正向激励策略与负向激励策略

正向激励策略主要通过鼓励手段，负向激励策略主要通过惩罚手段

3) 组织变革策略与人事调整策略

针对考核中反应出的问题，及时对组织结构、作业方式、人员配置等方面进行调整。

4 绩效管理中的矛盾冲突与解决方法

- 1) 员工自我矛盾：员工一方面希望得到真实评价，另一方面有希望得到表扬
- 2) 主管自我矛盾：过松无法完成改进目的，过严影响关系
- 4) 组织目标矛盾：组织目标与个人目标冲突

第四部分、绩效考评方法的选择与应用

一 绩效考评方法的选择

绩效考评方法的针对性

绩效考评方法的经济性

绩效考评方法的正确性

绩效考评方法的精确性

绩效考评方法的适应性

绩效考评方法的可行性

二 绩效考评方法的应用

(一) 绩效考评中可能出现的偏误

分布误差：绩效结果理论分布与实际分布不相符

晕轮误差：由于某方面的特征掩盖了其他方面的特征

个人偏见：考核结果与考核者个人偏好相关

优先和近期效应：以最开始或最近绩效情况替代整体情况

自我中心效应：考评者根据自己对指标的曲解对下属进行考核

后继效应：对某人的考评结果受前一个被考者考评结果的影响

评价标准对考评结果的影响：不清楚、科学的评价标准影响结果准确性

(二) 如何预防绩效考评各种偏误

以工作岗位分析和岗位实际调查为基础

从企业单位的客观环境和生产经营条件出发

绩效考评的侧重点应放在绩效行为和产出结果上

采用 360 度考评

加强对考评者培训

重视绩效考评过程中的各个环节的管理

(三) 360 度考评

360 度反馈评价可称为多源评估或多评价者评估，不同于自上而下，由主管评定下属的方式。在此模式中，评价者不仅仅是被评价者的上级主管，还可以包括其他与之密切接触的人员，如同事、下属、客户等，同时包括管理者的自评。它从不同层面的群体中收集评价信息的。其评价结果反馈给被评价者，一方面，促使管理者全面地认识自己，为员工个人发展（如培训计划的指定）提供信息，促使其提高管理技能和工作业绩，改善团队工作；

1 全方位

360 度反馈评价的评价者来自于不同层面的群体，对被评价者的了解更深入、更全面，得到的信息更准确。运用多侧度的反馈评价可以减少个人偏见及平分误差，评价结果更加准确。同时，员工对管理者的直接评价上促进了员工参与管理，提高员工的满意度。

2 基于胜任特征

胜任特征是指能将某一工作（或组织、文化）中表现优秀者与表现平平者区分开来的个体潜在的深层次特征，它是工作行为设计的依据。在绩效管理过程中仅强调工作产出（结果）的评价是不全面的，并没有涵盖绩效的全部内容。而

又很难做到将工作行为指标量化。反馈评价的界定标准不是合格与否，而是区分表现优异者和平平者的胜任特征，360度反馈评价要素的设计依据就是各职位的胜任特征评价模型。

3 评估者的匿名性

为了保证评价结果的可靠性，减少评价者的顾虑，一般采用匿名的方法。同时，为了使参与者能够客观地进行评价，还要进行专门的评分方法训练。

4 多侧度反馈

员工对自身的了解并不全面，自我知觉通常不准确。多侧度的反馈能够帮助个体调整自我知觉、自我评价和行为，增强个体的自我意识，提高自我管理效能。360度反馈评价强调及时、客观的反馈，能够促使被评价者正确认识自我，改善行为表现。

5 促进发展

360度评价的结果反馈中，均有个人发展计划和指导栏，这些咨询意见和建议一旦被评价者接受，就能够促进个人的职业生涯发展。同时，360度反馈评价还能够增强组织的竞争优势，有助于强化组织的核心价值观。

6 360度实施评价有6个环节：

- 1) 组建评估队伍
- 2) 对被选拔人员培训：如何向他人提供反馈和评估方法。
- 3) 实施360度反馈评价
- 4) 统计评分数据并报告结果
- 5) 对被评价人进行如何接受他人的反馈的训练
- 6) 管理部门针对反馈的问题指定行动计划，也可请咨询公司协助实施，由其独立处理数据和结果报告。

第五部分、企业绩效管理制度的制定

一 绩效管理系统设计基本原则

- 公开与开放原则
- 反馈与修改原则
- 定期化与制度化原则
- 可靠性与正确性原则
- 可行性与实用性原则

--- 限制因素分析

--- 目标与效益分析

--- 潜在问题分析

二 起草绩效管理制度的基本要求

- 全面性与完整性
- 相关性与有效性
- 可操作性与精确性
- 原则一致性与可靠性
- 公正性与客观性
- 民主性与透明性

三 人力资源管理部门对绩效管理的管理责任

设计、试验、改进和完善绩效管理制度，并向有关部门建议推广。

在本部门认真执行企业的绩效管理制度，以起到示范作用。

宣传企业员工的绩效管理制度，说明贯彻该项制度的重要意义、目的、方法与

要求。

督促、检查、帮助本企业各部门贯彻现有绩效管理制度，培训实施绩效管理的人员。

收集反馈信息，包括存在的问题、难点、批评与建议，记录和积累有关资料，提出改进方案和措施。

根据绩效管理的结果，制定相应的人力资源开发计划，并提出相应的人力资源管理决策。

员工工作的好坏、绩效的高低直接影响着企业的整体效率和效益，因此，掌握和提高员工的工作绩效

四 一般绩效管理包括内容：

绩效管理的地位、作用、建立原因

绩效管理的组织结构设置、机构的职责、工作范围和分工

绩效管理不同对象的参与者

绩效管理的目标、程序和步骤

考评指标体系和标准体系的规定

考评的类别、方法、期限等的规定

绩效管理对员工申诉的管理办法

考评结果应用的原则和范围及配套措施

绩效管理总结的规定

对绩效管理制度的解释、实施和修改等问题的说明

五 绩效管理程序设计

1) 管理总流程设计

2) 具体考评程序设计

第六部分、绩效管理制度贯彻与实施

一 绩效考评内容

1) 业绩主导

以考评工作结果为主，着眼于“干出了什么”

缺点：短期性和表现性，

适于生产操作员工，对事务性人员不适合。

2) 行为主导

以考评员工工作行为为主，着眼于“干什么”。

重在过程。

适于管理性、事务性工作

3) 品质主导

考评员工在工作中表现出来的品质，着眼于“人怎么样”

缺点：操作性、效度差。

适合于对员工工作潜力、工作精神及人机沟通能力的考评。

二 员工绩效管理的程序

1) 工作说明书

2) 确定工作要项

3) 确定考评标准

4) 考评实施

5) 考评面谈

6) 制定改进计划

7) 绩效改进指导

三 绩效管理的方法

按具体形式区分的考评方法

量表评定法

混合标准尺度法

书面法

以员工行为为对象进行考评的方法

关键事件法

行为观察量表法

行为定点量表法

硬性分配法

排队法

按照员工的工作成果进行考评的方法

1) 生产能力衡量法

2) 目标管理法

一、单项选择题

1、绩效管理的对象是组织中的（ ）。

A 管理者 B 一般员工

C 特定部门的员工 D 全体员工

2、在一项对操作工人的考评中，为了了解员工绩效提高的程度应以（ ）作为信息的主要来源。

A 该员工的同事 B 该员工本人

C 该员工的直接主管 D 该员工的最高主管

3、在绩效管理的(),为提高人力资源和企业的整体管理效率,人力资源部门应当对企业绩

效管理体系进行一次全面的诊断分析。

A 实施阶段 B 考评阶段

C 总结阶段 D 应用开发阶段

4、绩效不佳的原因可分为()。

A 总体原因和个体原因 B 总体原因和组织或系统原因

C 个体原因和组织或系统原因 D 总体、个体原因及组织或系统原因

5、从考评的效标上看,可分为()。

A 实用性效标、行为性效标和结果性效标

B 特征性效标、适用性效标和结果性效标

C 特征性效标、实用性效标和适用性效标

D 行为性效标、特征性效标和结果性效标

6、绩效诊断应先考虑()。

A 总体原因 B 个体原因

C 考评者的原因 D 组织或系统的原因

7、在绩效管理的准备阶段,除了需要明确考评者与被考评者之外一项重要的任务就是（ ）。

A 培训专职工作人员 B 培训一般考评人员

C 培训中层干部 D 培训考评者和被考评者

8、在对绩效管理的运行程序、步骤提出具体明确的要求时,主要应考虑的问题

题是()。

- A 考评期限和工作程序的确定
- B 考评对象和考评时间的确定
- C 考评指标和标准及考评时间的确定
- D 考评时间和工作程序的确定

9、为了保证考评的公正公平性,企业人力资源部门应当确立()。

- A 公司员工间沟通系统和公司员工申诉系统
- B 公司员工绩效评审系统和公司员工间沟通系统
- C 公司员工绩效评审系统和公司员工申诉系统
- D 公司员工间沟通系统、公司员工绩效评审系统和公司员工申诉系统

10、()是绩效管理的终点,又是一个新的绩效管理工作循环的始点。

- A 选择阶段
- B 准备阶段
- C 总结阶段
- D 应用开发阶段

11、在绩效管理应用开发阶段,最终目的是()。

- A 推进企业组织效率和经济效益的全面提高和发展
- B 使员工的绩效得到不断提高
- C 增强企业各级主观对本部门员工工作状况的了解
- D 使企业管理系统运行更加顺畅

12、()可以避免考评者过分严厉或过分宽容的情况发生,但只能把员工分为有限的几种类别,难以具体比较员工差别,不能在诊断工作问题时提供准确可靠信息。

- A 横向比较法
- B 强制分布法
- C 排序法
- D 成对比较法

13、绩效管理的最终目标是为了()

- A 确定被考评者未来的薪金水平
- B 帮助员工找出提高绩效的方法
- C 制定有针对性的培训计划和培训实施方案
- D 促进企业与员工的共同提高与发展

14、绩效面谈的质量和效果取决于()。

- A 考评者与被考评者事先的准备程度和被考评者的临场状态
- B 双方提供的数据资料的详实和准确程度及绩效管理制度的有效程度
- C 考评者与被考评者事先的准备程度及双方提供的数字资料的详实准确程度
- D 双方提供的数字资料的详实准确程度及被考评者的临场状态

15、下列关于有效的绩效反馈信息应达到的要求的叙述不正确的是()。

- A 具有广泛性
- B 具有主动性和能动性
- C 具有针对性和及时性
- D 具有真实性

16、与自己前一期业绩水平进行比较的业绩改进方法称之为()。

- A 目标比较法
- B 水平比较法
- C 横向比较法

17、从某一优点或缺陷出发去评价应聘者的其他方面,属于()。

- A 第一印象
- B 对比效应
- C 晕轮效应
- D 录用压力

二、多项选择题

1、公司员工申诉系统的主要功能是()。

- A 允许员工对绩效考评系统提出异议,就自己关心的事件发表看法
- B 监督各个部门的领导者有效的组织员工的绩效考评工作
- C 给考评者一定约束和压力,使他们慎重从事
- D 减少矛盾和冲突,防患于未然

E 作为升降职、任免的直接依据

2、影响和制约员工工作绩效的因素包括()。

A 发展前景空间 B 个人体力条件

C 智力 D 能力经历阅历

E 性别年龄

3、考评阶段关系到整体绩效管理系统运行的质量和效果,也涉及到员工当前和长远的利益,需从以下方面做好考评的组织实施工作()。

A 提高考评结果的权威性 B 提高绩效考评的准确性

C 保证绩效考评的公正性 D 保证信息及时传达

E 保证绩效考评的平等性

4、绩效考评过程中,考评形式可以为()

A 上级考评 B 自我考评 C 同级考评 D 下级考评 E 客户考评

5、绩效管理系统设计的基本原则有()

A 公开与开放原则 B 反馈与修改原则 C 定期化与制度化原则

D 可靠性与正确性原则 E 可行性与实用性原则

三、判断题

1、考评方法的准确性是选择考评方法时应该考虑的唯一指标 ()

2、只能由员工的主管来对其进行考评 ()

3、员工的工作业绩完全由其个人的能力水平决定 ()

4、绩效管理中的"绩效"不包含潜在劳动。()

5、绩效考评和绩效管理的含义完全相同 ()

6、绩效管理的唯一作用是员工报酬的发放做依据。()

7、获得了高层领导全面支持的绩效管理制度就一定能够成功。()

8、绩效面谈过程即主管评价下属业绩好坏的单向沟通过程。()

9、非正式的考核方式显得过于随意应当杜绝。()

10、目标管理法属于行为导向方法 ()

11、"系数相乘法"为考评评分方法中的单一要素的计分方法 ()

11、360 度反馈评价要素的设计依据就是各职位的胜任特征评价模型。()

13、本着"公平、公正、公开"的原则,360 度反馈评价不应采用匿名的方式 ()

14、行为主导的考评方式具有短期性的缺点。()

15、业绩主导的考评方式适合用来考评事务性人员。()

四、简答题

1、简述员工绩效管理的程序

2、简述人力资源管理部门对绩效管理的管理责任。(上册 P221 - 228)

3、简述 360 度实施评价的 6 个环节。

5、简述"行为锚定等级评价法"的工作步骤(下册 P161)

6、简述头脑风暴法的四个基本原则。(下册 P359)

7、简述"综合等级标准"与"分解提问标准"的各自含义(下册 P363 - 364)

五、案例分析

人力资源部钱经理正在与 D 部门主管刘某商量新的绩效考评方案的问题。刘某所在的部门有员工三十多人,其中既有技术人员,又有生产人员。该部门的组织结构是这样的:三十多人分成四组,所有的技术人员在一个组,称为技术组,共有八人;其他生产工人按照人数平均分成三组,每组有九到十个人。以前的绩效考评方式实行的是排序的方法,即根据员工的实际表现给其打分,并按照

分值由高到低的顺序给员工排序。打分时，每个员工可得的最高分为 100 分，上级打分占 70%，同事占 30%。在考评时，不区分技术人员和生产人员，三十多个人相互打分，并根据打分结果将员工分成四个档次。公司先将部门的总绩效工资交给主管刘某，再由刘某给员工发放不同等级的绩效工资。四个级别虽然差别不大，但是各个级别员工的绩效工资毕竟是不相同的。

然而，在实际发放绩效工资时，却变成另外一种情况。这个部门事实上的绩效工资只有两等：四个组长是最高档次，除非发生重大事故等意外事件，否则普通员工采取平均分配的方式。刘某早就向钱经理汇报过这种情况，这么做实在是迫不得已，因为刚开始实施规定时，发生了许多意想不到的事情：为了让别人给自己打高分，有人私下串联，拉帮接伙；组长工作没有积极性，宁肯做普通职员也不愿意因为工作得罪人；生产人员学历低，工作在第一线，觉得自己出力出汗，应该多拿绩效工资，而技术人员觉得自己学历高，工作的含金量高，也想多拿，无形间造成了生产人员与技术人员的矛盾……。经过与大多数员工的磋商，刘某默许了现在的做法。

钱经理对刘某说：“你们部门的办法虽然减少了埋怨，但是员工工作的积极性很差，工作效率不高，造成了技术人员的流失，应该重新设计方案了。”

刘某说：“的确是这样，现在几个组长绩效工资高，工作量远远超过了其他人，许多人觉得他们绩效工资高，应该多干，反正普通员工拿的绩效工资一样多，因此出工不出力。今天我来，就是想和你商量怎么设计新的绩效考评方案。”

请您回答以下几个问题：

(1) 评价现行的绩效考评方案。

(2) 若是为该部门设计新的绩效考评方案，应遵循哪些原则？(下册 P138 -150)

答案部分

一、单项选择题

1 D 2 C 3 C 4 C 5 D 6 D 7 D 8 D 9 C 10 D

11 A 12 B 13 D 14 C 15 A 16 C 17 C

二、多项选择题

1 ACD 2 AD 3 BC 4 ABCDE 5 ABCDE

三、判断题

1 N 2 N 3 N 4 N 5 N 6 N 7 N 8 N 9 Y 10 N

11 N 12 Y 13 N 14 Y 15 N

四、简答题

1、简述员工绩效管理的程序

1) 工作说明书

2) 确定工作要项

3) 确定考评标准

4) 考评实施

5) 考评面谈

6) 制定改进计划

7) 绩效改进指导

3、简述 360 度实施评价的 6 个环节。

1) 组建评估队伍

2) 对被选拔人员培训：如何向他人提供反馈和评估方法。

3) 实施 360 度反馈评价

- 4) 统计评分数据并报告结果
- 5) 对被评价人进行如何接受他人的反馈的训练
- 6) 管理部门针对反馈的问题指定行动计划，也可请咨询公司协助实施，由其独立处理数据和结果报告。

第五讲 薪酬与福利管理

基础知识

;薪酬的含义:

员工为企业提供劳动而得到的货币和实物报酬的总和。

;薪酬管理的目的:

为了保障员工的基本生活；
实现企业战略发展所需核心竞争力。
充分激励、发挥员工的能力；

;薪酬管理的原则:

对外具有竞争力原则
对内具有公正性原则
对员工具有激励性原则

薪酬管理的内容:

岗位评价与薪酬等级、薪酬调查、薪酬计划、薪酬结构、薪酬制度的制定与调整、人工成本测算等

;薪酬管理的周期性

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

第一部分、岗位评价与薪酬等级

重点知识

岗位评价的概念

岗位评价的目的

岗位评价的基础

岗位评价的方法

岗位评价的程序

薪酬等级类型

岗位评价与薪酬等级的关系

薪酬等级划分的工作程序

一、岗位评价

;岗位评价的概念 • 岗位评价是对企业所设的岗位的难易程度、责任大小等相对价值的多少进行评价。

岗位评价是对岗位价值的判断，进而纳入薪酬等级。

岗位评价是以岗位为对象，并评价担任该岗位的人员。

岗位评价的目的:

发现和确认哪些岗位在企业战略目标实现中具有更加重要的地位；
哪些岗位需要更高的管理、业务和技能水平，现有岗位上的人员是否符合岗位的任职要求；
为改进管理和合理确定薪酬提供依据。

岗位评价的基础：岗位分析

岗位分析的概念：对企业各个岗位的设置目的、性质、任务、职责、权力、隶属关系、工

作条件、工作环境以及承担该职务所需的资格条件等进行系统分析研究，并制定出岗位规范和工作说明书等文件的过程。

列举岗位分析的方法：

料、工作时间、工作内容、工作责任、任职者所需要的知识技能、工作劳动强度、工作环境等

方法 概述

观察法

通过对特定对象的观察，把有关岗位的部分内容、原因、方法、程序、目的等信息记录下来，而后将取得的岗位信息归纳整理为适当的文字说明

面谈法 岗位分析者与岗位任职者面对面地谈话,收集信息资料的一种方法

工作日写实法

让员工以工作日记或工作笔记的形式记录其日常工作活动而获得有关岗位信息资料的方法

典型事例法

对岗位中具有代表性的工作者的工作行为进行描述的方法

问卷调查法 通过内容相互关联的问卷来收集岗位信息的方法。常用的问卷是岗位调查表，根据岗位分析目的、内容等编制。包括:基本资料、工作时间、工作内容、工作责任、任职者所需要的知识技能、工作劳动强度、工作环境等

列举并比较岗位评价的方法：

方法 概述 实施步骤 优点 缺点 适用企业

岗位排列法 根据各种岗位的相对价值或它们对组织的相对贡献进行排列 选择评价岗位；取得工作说明书；进行评价排序 简单方便，易理解、操作，节约成本 评价标准宽泛，很难避免主观因素；

要求评价人员对每个岗位的细节都非常熟悉；

只能排列各岗位价值的相对次序，无法回答岗位之间价值差距 岗位设置比较稳定；规模小

岗位分类法 将各种岗位与事先设定的一个标准进行比较来确定岗位的相对价值 岗位分析并分类；确定岗位类别的数目；对各岗位类别的各个级别进行定义；将被评价岗位与标准进行比较，将它们定位在合适的岗位类别中的合适的级别上 简单明了，易理解、接受，避免出现明显的判断失误 划分类别是关键；成本相对较高 各岗位的差别明显；公共部门和大企业的管理岗位

要素比较法 确定标尺性岗位在劳动力市场的薪酬标准，将非标尺性岗位与之相比较来确定标尺性岗位的薪酬标准 选择普遍存在、工作内容稳定的标尺岗位确定报酬要素；确定标尺性岗位在各报酬要素上得到的基本工资；将非标尺性岗位进行比较，确定其在各报酬要素上应得到的报酬 能够直接得到各岗位的薪酬水平 应用最不普遍；要经常做薪酬调查，成本相对较高 能够随时掌握较为详细的市场薪酬标准

要素计点法 选择关键评价要素和权重，对各要素划分等级，并分别赋予分值，然后对每个岗位进行估值 选择评价标准和权重；

各要素划分等级并给予分值 能够量化；可以避免主观因素对评价工作的影响；

可以经常调整 设计比较复杂；对管理水平要求较高；成本相对较高 岗位不雷同；

岗位设置不稳定；对精确度要求较高

;岗位评价的原则：

岗位评价的是岗位而不是岗位中的员工；

让员工积极的参与到岗位评价工作中来，以便它们认同岗位评价的结果；
岗位评价的结果应该公开

3、岗位评价的程序

- 1、选择岗位分析的方法进行岗位分析
- 2、成立岗位评价小组
- 3、选择岗位评价的方法进行岗位评价
- 4、选择岗位分析的方法进行岗位分析的要点：
确定企业的战略和组织的目标
选择适当的分析方法进行岗位分析
确定进行岗位分析的具体方面
形成系统、规范化文件、即岗位说明书

5、岗位评价小组的职能

- 确定 10~15 个关键岗位作为基准岗位，并进行岗位评价
- 确定其他岗位相对与基准岗位的价值
- 推荐确定薪酬的相关因素(最终由 HR 审定)
- 选择进行岗位评价的方法并对岗位进行评价

二 薪酬等级

(一) 薪酬等级的类型

分层式薪酬等级类型：特点是企业包括的薪酬等级比较多，呈金字塔形排列，员工薪酬水平的提高是随着个人岗位级别向上发展而提高的；这种等级类型在成熟的、等级型企业中常见。

宽泛是薪酬等级类型：特点是企业包括的薪酬等级少，呈平行形，员工薪酬水平的提高既可以是个人岗位级别向上发展而提高的，也可以是横向工作调整而提高的；这种薪酬等级类型在不成熟的、业务灵活性强的企业中常见。

(二) 岗位评价与薪酬等级的关系

岗位评价的结果可以是分值形式,也可以是等级形式,还可以是排序形式
对应关系既可以是线性关系也可以是非线性关系

(三) 薪酬等级划分的工作程序

1、决定岗位是否分系列划分薪酬等级

不分系列：需要将不同系列的岗位评价结果对接起来；在两个系列中各自找出一个岗位，找出的这两个岗位的岗位评价结果相同或相近，然后再将不同系列的岗位进行统一排序

分系列：按岗位评价结果排序

2、划分薪酬等级

将各岗位的岗位评价结果画在一个数轴上，将岗位评价点数相近的岗位划分为一个薪酬等级。

第二部分 薪酬调查

重点知识

薪酬调查的作用

薪酬调查的类型

薪酬市场调查的工作程序

薪酬满意度调查工作程序

岗位分析评价、薪酬调查、绩效考核与薪酬管理的关系

一、薪酬调查的作用

外部竞争性：通过市场薪酬调查，了解市场薪酬水平及动态，尤其是同行业其他企业的薪酬水平，检查分析本企业各岗位薪酬水平的合理性，以保持企业薪酬分配的对外竞争力,做到外部公平

内部公平性：通过企业员工薪酬满意度调查，可以了解员工对企业薪酬管理的评价以及期望，了解员工对薪酬分配公平性的看法，了解员工是否认为企业做到了外部公平----员工的薪酬与市场水平大体相当；内部公平----员工的薪酬与其工作价值大体相当，和个人公平----员工的薪酬与其个人、所在小组(或部门)的业绩相当

二、薪酬调查的类型

薪酬市场调查

企业员工薪酬满意度调查

二、薪酬市场调查

市场调查方式的比较：

调查方式 适用范围

企业之间相互调查 有着良好的对外关系的企业

委托调查 难以在类似企业中找到对等的岗位时或该企业属于新兴行业时，首次设立某岗位

调查公开的信息 用于宏观把握或思考

调查问卷 对于大量的、复杂的岗位做薪酬调查时

在统计分析调查数据时：

薪酬水平高的企业应注意 75%点处薪酬水平；薪酬水平低的企业应注意 25%点处的薪酬水平；一般的企业用注意中点处薪酬水平。

如果被调查企业没有给出准确的薪酬水平数据，只能了解到该企业的平均薪酬情况时，可以采取频率分析法。

通过回归分析可以找出影响薪酬水平或者薪酬差距或者薪酬结构的主要因素以及影响程度，进而对薪酬水平或者薪酬差距或者薪酬结构的发展趋势进行预测。

三、薪酬满意度调查的工作程序

确定调查对象：企业内全体员工

确定调查方式：常用问卷调查法

确定调查内容：薪酬福利水平、薪酬福利结构比例、薪酬福利差距、薪酬福利的决定因素、薪酬福利的调整、薪酬福利的发放方式等

薪酬调查的作用：

类型 作用

薪酬市场调查 做到外部公平

薪酬满意度调查 了解员工是否认为企业做到了外部公平（与市场水平）、内部公平（与其工作价值）、个人公平（与其个人、所在小组的业绩）

四、岗位分析评价、薪酬调查、绩效考核与薪酬管理的关系

第三部分、薪酬计划

重点知识

制定薪酬计划的准备工作及所需资料

一 制定薪酬计划的方法

从下而上法

从上而下法

方法 程序 优点 缺点

从下向上法 根据部门的人力资源规划和企业的每一位员工在未来一年的薪酬的预算估计数字，计算出整个部门所需要的薪酬支出，然后汇集所有部门的预算数字，编制出企业整体的薪酬计划。 实际、灵活，且可行性较高 不易控制总体的人工成本。

从上向下法 先由企业的高层主管根据人力资源规划等决定企业整体的薪酬计划额和增薪的数额，然后再将整个计划数目分配到每一个部门。 可以控制总体的薪酬成本 缺乏灵活性，而且确定薪酬总额时主观因素过多，降低了计划的准确性

二 制定薪酬计划的工作程序

通过薪酬市场调查，比较企业各岗位与市场上相对应岗位的薪酬水平

了解企业财力状况，根据企业人力资源策略，确定企业薪酬水平

了解企业人力资源规划

画出薪酬计划计算表

根据经营计划预计的业务收入和前几个步骤预计的薪酬总额，计算薪酬总额/销售收入的比值，并与同行业的该比值或企业历年的该比值进行比较

各部门根据企业整体薪酬计划和企业薪酬分配制度规定，结合本部门实际，制定部门薪酬计划,上报 HR 部汇总

部门计划与整体计划有出入,需调整

将确定的计划上报企业领导、董事会报批

三 薪酬计划报告的撰写内容

本年度企业薪酬总额和各主要部门薪酬总额

人力资源规划情况

预测的下一年度企业薪酬总额、薪酬增长率、各主要部门薪酬增长率

第四部分、薪酬结构

重点知识

薪酬结构概念

影响员工薪酬的主要因素

薪酬结构类型

确立薪酬结构的方法

一 薪酬结构概念

薪酬结构指员工薪酬的各构成项目及各自所占的比例。

一个合理的组合薪酬结构应该是既有固定薪酬部分，如基本工资、岗位工资、技能或能力工资、工龄工资等，又有浮动薪酬部分，如效益工资、业绩工资、奖金等。

可能题型:选择题、判断题

二 影响员工薪酬的主要因素

(一) 薪酬结构类型

传统的薪酬结构类型

以绩效为导向的薪酬结构

以工作为导向薪酬结构

以能力为导向薪酬结构

组合薪酬结构

新型薪酬结构

薪酬结构类型 特点 优点 缺陷 适用企业 举例

以绩效为导向 员工的薪酬主要是根据其近期劳动绩效来决定，员工的薪酬随劳动绩效量的不同而变化 激励效果好 重视眼前利益，不重视长期发展；

重视自己绩效，不重视与人合作、交流 任务饱满，有超额工作的必要；绩效能自我控制，员工可以通过主观努力改变绩效等 计件工资、销售提成工资、效益工资等

以工作为导向 员工的薪酬主要根据其所担任的职务(或岗位)的重要程度、任职要求的高低以及劳动环境对员工的影响等来决定

有利于激发员工的工作热情和责任心 无法反映在同一职务(或岗位)工作的员工技术、能力和责任心不同而引起的贡献差别 适用于工作之间责权利明确的企业 岗位责任制、职能工资制

以能力为导向 员工的薪酬主要根据员工所具备的工作能力与潜力来确定

有利于激励员工提高技术、能力

忽略了工作绩效及能力的实际发挥程度，企业薪酬成本较高 于技术复杂程度高、劳动熟练程度差别较大的企业，或是处在艰难期，急需提高企业核心能力的企业 职能工资、能力资格工资、技术等级工资

组合薪酬结构 将薪酬分解成几个组成部分,分别依据绩效、技术和培训水平、职务(或岗位)、年龄和工龄等因素确定薪酬

优点：

;适用于

全面考虑了员工对企业的投入 各种类型的企业 岗位技能工资、薪点工资制、岗位效益工资

5、新型薪酬结构

长期激励薪酬：股票期权、股票增值权、虚拟股票、新技术的永久分成

(二) 确立薪酬结构的方法

确定不同员工的薪酬构成项目

确定不同员工各薪酬等级的薪酬结构比例

第五部分、薪酬制度的制定

重点知识

薪酬制度的内容

薪酬制度的设计程序

薪酬制度的设计要点

一 薪酬制度的内容

薪酬分配政策、原则

工资支配方式

工资标准

工资结构

薪酬等级及级差

奖金

津贴

过渡办法

其他规定

二 薪酬制度的设计程序

薪酬制度的设计要点

薪酬水平与薪酬结构设计

薪酬等级设计

固定薪酬的设计

浮动薪酬的设计

过渡办法

其他规定

薪酬水平与薪酬结构设计：

薪酬策略的三个层次的薪酬水平：

第一、能够吸引并保留适当员工所必须支付的薪酬水平

第二、企业有能力支付的薪酬水平

第三、实现企业战略目标所要求的薪酬水平

薪酬结构：

列举薪酬结构的类型比较其特点并举例：

薪酬结构的类型 特点 举例

高弹性类 员工在不同时期个人收入的起伏较大，绩效工资与奖金占的比重较大
以绩效为导向的薪酬结构

高稳定类 员工的薪酬与实际绩效关系不大，而主要取决于年功及企业整体经营状况，员工的薪酬相对稳定，员工薪酬中基本工资所占的比重相当大 日本的年功工资制

折中类 既有高弹性成分，以激励员工提高绩效，又有高稳定成分，以促使员工注意长远目标 以能力为导向的薪酬结构、以岗位为导向的薪酬结构

针对不同的发展战略采取不同的薪酬策略：

发展战略 企业发展阶段 薪酬策略 薪酬水平 薪酬结构类型

性质 薪酬结构

以投资促进发展 合并或迅速发展阶段 以业绩为主 高于平均水平的薪酬与高、中等个人绩效相结合 高弹性 以绩效为导向

保持利润与保护市场 正常发展至成熟阶段 薪酬管理技巧 平均水平的薪酬与中等个人、班组或企业绩效相结合 高弹性 以绩效为导向

高稳定 年功工资

折中 以能力为导向、以工作为导向、组合薪酬

收获利润并向别处投资 无发展或衰退阶段 着重成本控制 低于平均水平的薪酬与刺激成本控制的适当奖励相结合 高弹性 以绩效为导向

折中 以能力为导向、以工作为导向、组合薪酬

薪酬等级设计：

薪酬等级类型：

薪酬等级的类型 特点 常见企业

分层式薪酬等级 企业包括的薪酬等级比较多，呈金字塔形排列，员工薪酬水平的提高是随着个人岗位级别向上发展而提高的 成熟的、等级型企业

宽泛是薪酬等级 企业包括的薪酬等级少，呈平行形，员工薪酬水平的提高既可以是个人岗位级别向上发展而提高的，也可以是横向工作调整而提高的 不成熟的、业务灵活性强的企业

为了反映在同一级别上的员工在能力上的差别，企业在实际薪酬管理中往往在同一薪酬等级中划分若干个档次

过渡办法及其它规定

是指如何从旧的薪酬管理制度向新的薪酬管理制度过渡

薪酬管理制度中应该对新参加工作员工、军对转业干部、外单位调入人员、病事假员工、在职培训员工等的薪酬支付办法做出规定。

第六部分、薪酬制度的调整

重点知识

薪酬制度调整的类型与方法

薪酬制度调整时的注意事项

一、薪酬制度调整的类型与方法

工资定级性调整

物价性调整

工龄性调整

奖励性调整

效益性调整

考核性调整

(一) 工资定级性调整

是对那些原来本没有工资等级的员工进行定级

包括：

对试用期满或没有试用期但办完入职手续的新员工的工资定级

军队转业人员

已工作但新调入企业的员工

(二) 物价性调整

物价性调整是为了补偿因物价上涨而给员工造成的经济损失而实施的一种工资调整方法。

企业可以建立员工工资水平与物价指标自动挂钩的体系。在保持挂钩比例稳定的同时，实现工资水平对物价上涨造成损失的补偿。但是在设定挂钩比例时，要注意“时滞”性问题，即加薪总是跟在通货膨胀后面，所以它们之间总是有一定的差距。员工工资水平与物价指标自动挂钩设计的好坏决定这个差距的大小。

(三) 工龄性调整

如果企业的薪酬构成中包含了年功工资，那么这样的企业普遍采取的提薪方式就是工龄性调整。

随着时间的推移和员工在本企业连续工龄的增加，要对员工进行提薪奖励。

工龄性调整是把员工的资历和经验当做一种能力和效率予以奖励的工资调整方法。

(四) 奖励性调整

奖励性调整一般是用在当一些员工做出了突出的成绩或重大的贡献后，为了使他们保持这种良好的工作状态，并激励其他员工积极努力，向他们学习而采取的薪酬调整方式。

奖励的办法和形式多种多样，有货币性的，也有非货币性的；有立即给予的，也有将来兑现的；有一次性支付的，也有分批享用和终身享用的

(五) 效益性调整

效益性调整是一种当企业效益提高时，对全体员工给予等比例奖励的薪酬调整方法，类似于不成文的利润分享制度。

由于它在分配上的平均主义原则，使得它对员工的激励作用是有限的，特别是

对企业发展做出巨大贡献的关键员工，他们的积极性会大大受挫；而偷懒的员工却一样可以“搭便车”，奖金照拿不误。

(六) 考核性调整

考核性调整是根据员工的绩效考核结果，每达到一定的合格次数即可以提升一个薪酬档次的调整工资的方法。

二 薪酬制度调整时的注意事项

工资定级性调整时的注意事项：

(一) 员工工资定级时应考虑的因素：

员工的生活费用

同地区同行业相同或相似岗位的劳动力的市场薪酬水平。

新员工的实际工作能力

(二) 内部公平与外部竞争力的平衡问题

调整薪酬时应注意与员工进行沟通

第七部分、人工成本核算

重点知识

人工成本的含义

人工成本核算的意义

人工成本核算程序

人工成本基本核算指标的核算方法

人工成本投入产出指标的核算

一 人工成本的含义

人工成本是企业生产经营活动中，因使用劳动力而发生的所有费用

包括：从业人员劳动报酬总额、社会保险费用、福利费用、教育费用、劳动保护费用、住房费用和其他人工成本

不仅是企业成本费用中用于人工的部分，还包括企业税后利润中用于员工分配的部分

二 人工成本核算的意义

了解企业使用劳动力所付出的代价，了解产品成本和人工成本的主要支出方向，从而有效地监督、控制生产经营过程中的费用支出，改善费用支出结构，节约成本，降低产品价格，提高市场竞争力

企业可以根据自己情况，寻找合适的人工成本的投入产出点

三 人工成本核算程序

核算人工成本基本核算指标

核算人工成本投入产出指标

四 人工成本基本核算指标的核算方法

企业从业人员年平均人数

企业从业人员年人均工作时数

企业销售收入(营业收入)

企业增加值(纯收入)

企业利润总额

企业成本(费用)总额

企业人工成本总额

五 人工成本投入产出指标的核算

销售收入(营业收入)与人工费用比率：销售收入(营业收入)与人工费用比率给

出的是每获得一个单位的销售收入(营业收入)需投入的人工费用的概念

劳动分配率：

劳动分配率是指在企业获得的增加值(纯收入)中用于员工薪酬分配的份额

第八部分、企业福利项目的设计

重点知识

福利的项目

福利的属性

福利管理的优点

福利项目设计的原则

一 福利的项目

社会保险福利(法定福利)：基本养老保险、基本医疗保险、失业保险、工伤保险

用人单位集体福利(企业福利)：经济性福利、非经济性福利

二 福利的属性

福利是间接的薪酬

各种福利项目特点各异：

低差异、高刚性

高差异、低刚性

三 福利管理的优点

对企业而言：

增强竞争力

合理避税

适当缩小薪酬差距

对员工而言：

提供部分生活保障

这部分收入较稳定

四 福利项目设计的原则

严格控制福利开支，提高福利服务效率，减少浪费

根据员工的需要和企业特点提供多样化的福利项目

企业选择的福利项目应对员工的行为有一定影响

努力提高福利分配的激励作用

第九部分、企业补充养老保险和补充医疗保险的设计

重点知识

补充养老保险设计程序

补医疗保险设计程序

一 补充养老保险设计程序

确定补充养老保险的来源

确定员工和企业的缴费比例

确定养老金支付的额度

确定养老金的支付形式

确定实行补充养老保险的时间

确定养老金基金管理办法

二 补充医疗保险设计程序

确定补充医疗保险基金的来源与额度

确定补充医疗保险支付的范围
确定支付医疗费用的标准
确定补充医疗保险基金的管理办法

二 绩效考评方法的应用

(一) 绩效考评中可能出现的偏误

分布误差：绩效结果理论分布与实际分布不相符

晕轮误差：由于某方面的特征掩盖了其他方面的特征

个人偏见：考核结果与考核者个人偏好相关

优先和近期效应：以最开始或最近绩效情况替代整体情况

自我中心效应：考评者根据自己对指标的曲解对下属进行考核

后继效应：对某人的考评结果受前一个被考者考评结果的影响

评价标准对考评结果的影响：不清楚、科学的评价标准影响结果准确性

(二) 如何预防绩效考评各种偏误

以工作岗位分析和岗位实际调查为基础

从企业单位的客观环境和生产经营条件出发

绩效考评的侧重点应放在绩效行为和产出结果上

采用 360 度考评

加强对考评者培训

重视绩效考评过程中的各个环节的管理

(三) 360 度考评

360 度反馈评价可称为多源评估或多评价者评估，不同于自上而下，由主管评定下属的方式。在此模式中，评价者不仅仅是被评价者的上级主管，还可以包括其他与之密切接触的人员，如同事、下属、客户等，同时包括管理者的自评。它从不同层面的群体中收集评价信息的。其评价结果反馈给被评价者，一方面，促使管理者全面地认识自己，为员工个人发展（如培训计划的指定）提供信息，促使其提高管理技能和工作业绩，改善团队工作；

1 全方位

360 度反馈评价的评价者来自于不同层面的群体，对被评价者的了解更深入、更全面，得到的信息更准确。运用多侧度的反馈评价可以减少个人偏见及平分误差，评价结果更加准确。同时，员工对管理者的直接评价上促进了员工参与管理，提高员工的满意度。

2 基于胜任特征

胜任特征是指能将某一工作（或组织、文化）中表现优秀者与表现平平者区分开来的个体潜在的深层次特征，它是工作行为设计的依据。在绩效管理过程中仅强调工作产出（结果）的评价是不全面的，并没有涵盖绩效的全部内容。而又很难做到将工作行为指标量化。反馈评价的界定标准不是合格与否，而是区分表现优异者和平平者的胜任特征，360 度反馈评价要素的设计依据就是各职位的胜任特征评价模型。

3 评估者的匿名性

为了保证评价结果的可靠性，减少评价者的顾虑，一般采用匿名的方法。同时，为了使参与者能够客观地进行评价，还要进行专门的评分方法训练。

4 多侧度反馈

员工对自身的了解并不全面，自我知觉通常不准确。多侧度的反馈能够帮助个体调整自我知觉、自我评价和行为，增强个体的自我意识，提高自我管理效能。

360 度反馈评价强调及时、客观的反馈，能够促使被评价者正确认识自我，改善行为表现。

5 促进发展

360 度评价的结果反馈中，均有个人发展计划和指导栏，这些咨询意见和建议一旦被评价者接受，就能够促进个人的职业生涯发展。同时，360 度反馈评价还能够增强组织的竞争优势，有助于强化组织的核心价值观。

6 360 度实施评价有 6 个环节：

- 1) 组建评估队伍
- 2) 对被选拔人员培训：如何向他人提供反馈和评估方法。
- 3) 实施 360 度反馈评价
- 4) 统计评分数据并报告结果
- 5) 对被评价人进行如何接受他人的反馈的训练
- 6) 管理部门针对反馈的问题指定行动计划，也可请咨询公司协助实施，由其独立处理数据和结果报告。

第五部分、企业绩效管理制度的制定

一 绩效管理系统设计基本原则

- 公开与开放原则
- 反馈与修改原则
- 定期化与制度化原则
- 可靠性与正确性原则
- 可行性与实用性原则

--- 限制因素分析

--- 目标与效益分析

--- 潜在问题分析

二 起草绩效管理制度的基本要求

- 全面性与完整性
- 相关性与有效性
- 可操作性与精确性
- 原则一致性与可靠性
- 公正性与客观性
- 民主性与透明性

三 人力资源管理部门对绩效管理的管理责任

设计、试验、改进和完善绩效管理制度，并向有关部门建议推广。

在本部门认真执行企业的绩效管理制度，以起到示范作用。

宣传企业员工的绩效管理制度，说明贯彻该项制度的重要意义、目的、方法与要求。

督促、检查、帮助本企业各部门贯彻现有绩效管理制度，培训实施绩效管理的人员。

收集反馈信息，包括存在的问题、难点、批评与建议，记录和积累有关资料，提出改进方案和措施。

根据绩效管理的结果，制定相应的人力资源开发计划，并提出相应的人力资源管理决策。

员工工作的好坏、绩效的高低直接影响着企业的整体效率和效益，因此，掌握和提高员工的工作绩效

四 一般绩效管理包括内容：

绩效管理的地位、作用、建立原因

绩效管理的组织结构设置、机构的职责、工作范围和分工

绩效管理不同对象的参与者

绩效管理的目标、程序和步骤

考评指标体系和标准体系的规定

考评的类别、方法、期限等的规定

绩效管理对员工申诉的管理办法

考评结果应用的原则和范围及配套措施

绩效管理总结的规定

对绩效管理制度的解释、实施和修改等问题的说明

五 绩效管理程序设计

1) 管理总流程设计

2) 具体考评程序设计

第六部分、绩效管理制度贯彻与实施

一 绩效考评内容

1) 业绩主导

以考评工作结果为主，着眼于“干出了什么”

缺点：短期性和表现性，

适于生产操作员工，对事务性人员不适合。

2) 行为主导

以考评员工工作行为为主，着眼于“干什么”。

重在过程。

适于管理性、事务性工作

3) 品质主导

考评员工在工作中表现出来的品质，着眼于“人怎么样”

缺点：操作性、效度差。

适合于对员工工作潜力、工作精神及人机沟通能力的考评。

二 员工绩效管理的程序

1) 工作说明书

2) 确定工作要项

3) 确定考评标准

4) 考评实施

5) 考评面谈

6) 制定改进计划

7) 绩效改进指导

三 绩效管理的方法

按具体形式区分的考评方法

量表评定法

混合标准尺度法

书面法

以员工行为为对象进行考评的方法

关键事件法

行为观察量表法

行为定点量表法

硬性分配法

排队法

按照员工的工作成果进行考评的方法

1) 生产能力衡量法

2) 目标管理法

一、单项选择题

1、绩效管理的对象是组织中的()。

A 管理者 B 一般员工

C 特定部门的员工 D 全体员工

2、在一项对操作工人的考评中,为了了解员工绩效提高的程度应以()作为信息的主要来源。

A 该员工的同事 B 该员工本人

C 该员工的直接主管 D 该员工的最高主管

3、在绩效管理的(),为提高人力资源和企业的整体管理效率,人力资源部门应当对企业绩

效管理体系进行一次全面的诊断分析。

A 实施阶段 B 考评阶段

C 总结阶段 D 应用开发阶段

4、绩效不佳的原因可分为()。

A 总体原因和个体原因 B 总体原因和组织或系统原因

C 个体原因和组织或系统原因 D 总体、个体原因及组织或系统原因

5、从考评的效标上看,可分为()。

A 实用性效标、行为性效标和结果性效标

B 特征性效标、适用性效标和结果性效标

C 特征性效标、实用性效标和适用性效标

D 行为性效标、特征性效标和结果性效标

6、绩效诊断应先考虑()。

A 总体原因 B 个体原因

C 考评者的原因 D 组织或系统的原因

7、在绩效管理的准备阶段,除了需要明确考评者与被考评者之外一项重要的任务就是()。

A 培训专职工作人员 B 培训一般考评人员

C 培训中层干部 D 培训考评者和被考评者

8、在对绩效管理的运行程序、步骤提出具体明确的要求时,主要应考虑的问题是()。

A 考评期限和工作程序的确定 B 考评对象和考评时间的确定

C 考评指标和标准及考评时间的确定 D 考评时间和工作程序的确定

9、为了保证考评的公正公平性,企业人力资源部门应当确立()。

A 公司员工间沟通系统和公司员工申诉系统

B 公司员工绩效评审系统和公司员工间沟通系统

C 公司员工绩效评审系统和公司员工申诉系统

D 公司员工间沟通系统、公司员工绩效评审系统和公司员工申诉系统

10、()是绩效管理的终点,又是一个新的绩效管理工作循环的始点。

A 选择阶段 B 准备阶段

C 总结阶段 D 应用开发阶段

11、在绩效管理应用开发阶段,最终目的是()。

A 推进企业组织效率和经济效益的全面提高和发展

B 使员工的绩效得到不断提高

C 增强企业各级主观对本部门员工工作状况的了解

D 使企业管理系统运行更加顺畅

12、()可以避免考评者过分严厉或过分宽容的情况发生,但只能把员工分为有限的几种类别,难以具体比较员工差别,不能在诊断工作问题时提供准确可靠信息。

A 横向比较法 B 强制分布法

C 排序法 D 成对比较法

13、绩效管理的最终目标是为了()

A 确定被考评者未来的薪金水平

B 帮助员工找出提高绩效的方法

C 制定有针对性的培训计划和培训实施方案

D 促进企业与员工的共同提高与发展

14、绩效面谈的质量和效果取决于()。

A 考评者与被考评者事先的准备程度和被考评者的临场状态

B 双方提供的资料资料的详实和准确程度及绩效管理制度的有效程度

C 考评者与被考评者事先的准备程度及双方提供的数字资料的详实准确程度

D 双方提供的数字资料的详实准确程度及被考评者的临场状态

15、下列关于有效的绩效反馈信息应达到的要求的叙述不正确的是()。

A 具有广泛性 B 具有主动性和能动性

C 具有针对性和及时性 D 具有真实性

16、与自己前一期业绩水平进行比较的业绩改进方法称之为()

A 目标比较法 B 水平比较法 C 横向比较法

17、从某一优点或缺陷出发去评价应聘者的其他方面,属于()。

A 第一印象 B 对比效应

C 晕轮效应 D 录用压力

二、多项选择题

1、公司员工申诉系统的主要功能是()。

A 允许员工对绩效考评系统提出异议,就自己关心的事件发表看法

B 监督各个部门的领导者有效的组织员工的绩效考评工作

C 给考评者一定约束和压力,使他们慎重从事

D 减少矛盾和冲突,防患于未然

E 作为升降职、任免的直接依据

2、影响和制约员工工作绩效的因素包括()。

A 发展前景空间 B 个人体力条件

C 智力 D 能力经历阅历

E 性别年龄

3、考评阶段关系到整体绩效管理系统运行的质量和效果,也涉及到员工当前和长远的利益,需从以下方面做好考评的组织实施工作()。

A 提高考评结果的权威性 B 提高绩效考评的准确性

C 保证绩效考评的公正性 D 保证信息及时传达

E 保证绩效考评的平等性

4、绩效考评过程中，考评形式可以为（ ）

A 上级考评 B 自我考评 C 同级考评 D 下级考评 E 客户考评

5、绩效管理系统设计的基本原则有（ ）

A 公开与开放原则 B 反馈与修改原则 C 定期化与制度化原则

D 可靠性与正确性原则 E 可行性与实用性原则

三、判断题

1、考评方法的准确性是选择考评方法时应该考虑的唯一指标（ ）

2、只能由员工的主管来对其进行考评（ ）

3、员工的工作业绩完全由其个人的能力水平决定（ ）

4、绩效管理中的"绩效"不包含潜在劳动。（ ）

5、绩效考评和绩效管理的含义完全相同（ ）

6、绩效管理的唯一作用是为员工报酬的发放做依据。（ ）

7、获得了高层领导全面支持的绩效管理制度就一定能够成功。（ ）

8、绩效面谈过程即主管评价下属业绩好坏的单向沟通过程。（ ）

9、非正式的考核方式显得过于随意应当杜绝。（ ）

10、目标管理法属于行为导向方法（ ）

11、"系数相乘法"为考评评分方法中的单一要素的计分方法（ ）

11、360 度反馈评价要素的设计依据就是各职位的胜任特征评价模型。（ ）

13、本着"公平、公正、公开"的原则，360 度反馈评价不应采用匿名的方式（ ）

14、行为主导的考评方式具有短期性的缺点。（ ）

15、业绩主导的考评方式适合用来考评事务性人员。（ ）

四、简答题

1、简述员工绩效管理的程序

2、简述人力资源管理部门对绩效管理的管理责任。(上册 P221 - 228)

3、简述 360 度实施评价的 6 个环节。

5、简述"行为锚定等级评价法"的工作步骤(下册 P161)

6、简述头脑风暴法的四个基本原则。(下册 P359)

7、简述"综合等级标准"与"分解提问标准"的各自含义(下册 P363 - 364)

五、案例分析

人力资源部钱经理正在与 D 部门主管刘某商量新的绩效考评方案的问题。刘某所在的部门有员工三十多人，其中既有技术人员，又有生产人员。该部门的组织结构是这样的：三十多人分成四组，所有的技术人员在一个组，称为技术组，共有八人；其他生产工人按照人数平均分成三组，每组有九到十个人。以前的绩效考评方式实行的是排序的方法，即根据员工的实际表现给其打分，并按照分值由高到低的顺序给员工排序。打分时，每个员工可得的最高分为 100 分，上级打分占 70%，同事占 30%。在考评时，不区分技术人员和生产人员，三十多个人相互打分，并根据打分结果将员工分成四个档次。公司先将部门的总绩效工资交给主管刘某，再由刘某给员工发放不同等级的绩效工资。四个级别虽然差别不大，但是各个级别员工的绩效工资毕竟是不相同的。

然而，在实际发放绩效工资时，却变成另外一种情况。这个部门事实上的绩效工资只有两等：四个组长是最高档次，除非发生重大事故等意外事件，否则普通员工采取平均分配的方式。刘某早就向钱经理汇报过这种情况，这么做实在是迫不得已，因为刚开始实施规定时，发生了许多意想不到的事情：为了让别

人给自己打高分，有人私下串联，拉帮接伙；组长工作没有积极性，宁肯做普通职员也不愿意因为工作得罪人；生产人员学历低，工作在第一线，觉得自己出力出汗，应该多拿绩效工资，而技术人员觉得自己学历高，工作的含金量高，也想多拿，无形间造成了生产人员与技术人员的矛盾……。经过与大多数员工的磋商，刘某默许了现在的做法。

钱经理对刘某说：“你们部门的办法虽然减少了埋怨，但是员工工作的积极性很差，工作效率不高，造成了技术人员的流失，应该重新设计方案了。”

刘某说：“的确是这样，现在几个组长绩效工资高，工作量远远超过了其他人，许多人觉得他们绩效工资高，应该多干，反正普通员工拿的绩效工资一样多，因此出工不出力。今天我来，就是想和你商量怎么设计新的绩效考评方案。”

请您回答以下几个问题：

(1) 评价现行的绩效考评方案。

(2) 若是为该部门设计新的绩效考评方案，应遵循哪些原则？(下册 P138 -150)

答案部分

一、单项选择题

1 D 2 C 3 C 4 C 5 D 6 D 7 D 8 D 9 C 10 D

11 A 12 B 13 D 14 C 15 A 16 C 17 C

二、多项选择题

1 ACD 2 AD 3 BC 4 ABCDE 5 ABCDE

三、判断题

1 N 2 N 3 N 4 N 5 N 6 N 7 N 8 N 9 Y 10 N

11 N 12 Y 13 N 14 Y 15 N

四、简答题

1、简述员工绩效管理的程序

1) 工作说明书

2) 确定工作要项

3) 确定考评标准

4) 考评实施

5) 考评面谈

6) 制定改进计划

7) 绩效改进指导

3、简述 360 度实施评价的 6 个环节。

1) 组建评估队伍

2) 对被选拔人员培训：如何向他人提供反馈和评估方法。

3) 实施 360 度反馈评价

4) 统计评分数据并报告结果

5) 对被评价人进行如何接受他人的反馈的训练

6) 管理部门针对反馈的问题指定行动计划，也可请咨询公司协助实施，由其独立处理数据和结果报告。

第五讲 薪酬与福利管理

基础知识

；薪酬的含义：

员工为企业提供劳动而得到的货币和实物报酬的总和。

；薪酬管理的目的：

为了保障员工的基本生活；
实现企业战略发展所需核心竞争力。
充分激励、发挥员工的能力；

薪酬管理的原则：

对外具有竞争力原则
对内具有公正性原则
对员工具有激励性原则

薪酬管理的内容：

岗位评价与薪酬等级、薪酬调查、薪酬计划、薪酬结构、薪酬制度的制定与调整、人工成本测算等

薪酬管理的周期性

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

第一部分、岗位评价与薪酬等级

重点知识

岗位评价的概念

岗位评价的目的

岗位评价的基础

岗位评价的方法

岗位评价的程序

薪酬等级类型

岗位评价与薪酬等级的关系

薪酬等级划分的工作程序

一、岗位评价

岗位评价的概念：岗位评价是对企业所设的岗位的难易程度、责任大小等相对价值的多少进行评价。

岗位评价是对岗位价值的判断，进而纳入薪酬等级。

岗位评价是以岗位为对象，并评价担任该岗位的人员。

岗位评价的目的：

发现和确认哪些岗位在企业战略目标实现中具有更加重要的地位；

哪些岗位需要更高的管理、业务和技能水平，现有岗位上的人员是否符合岗位的任职要求；

为改进管理和合理确定薪酬提供依据。

岗位评价的基础：岗位分析

岗位分析的概念：对企业各个岗位的设置目的、性质、任务、职责、权力、隶属关系、工

作条件、工作环境以及承担该职务所需的资格条件等进行系统分析研究，并制定出岗位规范和工作说明书等文件的过程。

列举岗位分析的方法：

料、工作时间、工作内容、工作责任、任职者所需要的知识技能、工作劳动强度、工作环境等

方法 概述

观察法

通过对特定对象的观察，把有关岗位的部分内容、原因、方法、程序、目的等信息记录下来，而后将取得的岗位信息归纳整理为适当的文字说明

面谈法 岗位分析者与岗位任职者面对面地谈话,收集信息资料的一种方法

工作日写实法

让员工以工作日记或工作笔记的形式记录其日常工作活动而获得有关岗位信息资料的方法

典型事例法

对岗位中具有代表性的工作者的工作行为进行描述的方法

问卷调查法 通过内容相互关联的问卷来收集岗位信息的方法。常用的问卷是岗位调查表,根据岗位分析目的、内容等编制。包括:基本资料、工作时间、工作内容、工作责任、任职者所需要的知识技能、工作劳动强度、工作环境等

;列举并比较岗位评价的方法:

方法 概述 实施步骤 优点 缺点 适用企业

岗位排列法 根据各种岗位的相对价值或它们对组织的相对贡献进行排列 选择评价岗位;取得工作说明书;进行评价排序 简单方便,易理解、操作,节约成本 评价标准宽泛,很难避免主观因素;

要求评价人员对每个岗位的细节都非常熟悉;

只能排列各岗位价值的相对次序,无法回答岗位之间价值差距 岗位设置比较稳定;规模小

岗位分类法 将各种岗位与事先设定的一个标准进行比较来确定岗位的相对价值 岗位分析并分类;确定岗位类别的数目;对各岗位类别的各个级别进行定义;将被评价岗位与标准进行比较,将它们定位在合适的岗位类别中的合适的级别上 简单明了,易理解、接受,避免出现明显的判断失误 划分类别是关键;成本相对较高 各岗位的差别明显;公共部门和大企业的管理岗位

要素比较法 确定标尺性岗位在劳动力市场的薪酬标准,将非标尺性岗位与之相比较来确定标尺性岗位的薪酬标准 选择普遍存在、工作内容稳定的标尺岗位确定报酬要素;确定标尺性岗位在各报酬要素上得到的基本工资;将非标尺性岗位进行比较,确定其在各报酬要素上应得到的报酬 能够直接得到各岗位的薪酬水平 应用最不普遍;要经常做薪酬调查,成本相对较高 能够随时掌握较为详细的市场薪酬标准

要素计点法 选择关键评价要素和权重,对各要素划分等级,并分别赋予分值,然后对每个岗位进行估值 选择评价标准和权重;

各要素划分等级并给予分值 能够量化;可以避免主观因素对评价工作的影响;

可以经常调整 设计比较复杂;对管理水平要求较高;成本相对较高 岗位不雷同;

岗位设置不稳定;对精确度要求较高

;岗位评价的原则:

岗位评价的是岗位而不是岗位中的员工;

让员工积极的参与到岗位评价工作中来,以便它们认同岗位评价的结果;

岗位评价的结果应该公开

3、岗位评价的程序

1、选择岗位分析的方法进行岗位分析

2、成立岗位评价小组

3、选择岗位评价的方法进行岗位评价

4、选择岗位分析的方法进行岗位分析的要点:

确定企业的战略和组织的目标

选择适当的分析方法进行岗位分析

确定进行岗位分析的具体方面

形成系统、规范化文件、即岗位说明书

5、岗位评价小组的职能

确定 10~15 个关键岗位作为基准岗位，并进行岗位评价

确定其他岗位相对与基准岗位的价值

推荐确定薪酬的相关因素(最终由 HR 审定)

选择进行岗位评价的方法并对岗位进行评价

二 薪酬等级

(一) 薪酬等级的类型

分层式薪酬等级类型：特点是企业包括的薪酬等级比较多，呈金字塔形排列，员工薪酬水平的提高是随着个人岗位级别向上发展而提高的；这种等级类型在成熟的、等级型企业中常见。

宽泛是薪酬等级类型：特点是企业包括的薪酬等级少，呈平行形，员工薪酬水平的提高既可以是个人岗位级别向上发展而提高的，也可以是横向工作调整而提高的；这种薪酬等级类型在不成熟的、业务灵活性强的企业中常见。

(二) 岗位评价与薪酬等级的关系

岗位评价的结果可以是分值形式,也可以是等级形式,还可以是排序形式

对应关系既可以是线性关系也可以是非线性关系

(三) 薪酬等级划分的工作程序

1、决定岗位是否分系列划分薪酬等级

不分系列：需要将不同系列的岗位评价结果对接起来；在两个系列中各自找出一个岗位，找出的这两个岗位的岗位评价结果相同或相近，然后再将不同系列的岗位进行统一排序

分系列：按岗位评价结果排序

2、划分薪酬等级

将各岗位的岗位评价结果画在一个数轴上，将岗位评价点数相近的岗位划分为一个薪酬等级。

第二部分 薪酬调查

重点知识

薪酬调查的作用

薪酬调查的类型

薪酬市场调查的工作程序

薪酬满意度调查工作程序

岗位分析评价、薪酬调查、绩效考核与薪酬管理的关系

一、薪酬调查的作用

外部竞争性：通过市场薪酬调查，了解市场薪酬水平及动态，尤其是同行业其他企业的薪酬水平，检查分析本企业各岗位薪酬水平的合理性，以保持企业薪酬分配的对外竞争力,做到外部公平

内部公平性：通过企业员工薪酬满意度调查，可以了解员工对企业薪酬管理的评价以及期望，了解员工对薪酬分配公平性的看法，了解员工是否认为企业做到了外部公平----员工的薪酬与市场水平大体相当；内部公平----员工的薪酬与其工作价值大体相当，和个人公平----员工的薪酬与其个人、所在小组(或部门)的业绩相当

二、薪酬调查的类型

薪酬市场调查

企业员工薪酬满意度调查

二、薪酬市场调查

市场调查方式的比较：

调查方式 适用范围

企业之间相互调查 有着良好的对外关系的企业

委托调查 难以在类似企业中找到对等的岗位时或该企业属于新兴行业时，首次设立某岗位

调查公开的信息 用于宏观把握或思考

调查问卷 对于大量的、复杂的岗位做薪酬调查时

在统计分析调查数据时：

薪酬水平高的企业应注意 75%点处薪酬水平；薪酬水平低的企业应注意 25%点处的薪酬水平；一般的企业用注意中点处薪酬水平。

如果被调查企业没有给出准确的薪酬水平数据，只能了解到该企业的平均薪酬情况时，可以采取频率分析法。

通过回归分析可以找出影响薪酬水平或者薪酬差距或者薪酬结构的主要因素以及影响程度，进而对薪酬水平或者薪酬差距或者薪酬结构的发展趋势进行预测。

三、薪酬满意度调查的工作程序

确定调查对象：企业内全体员工

确定调查方式：常用问卷调查法

确定调查内容：薪酬福利水平、薪酬福利结构比例、薪酬福利差距、薪酬福利的决定因素、薪酬福利的调整、薪酬福利的发放方式等

薪酬调查的作用：

类型 作用

薪酬市场调查 做到外部公平

薪酬满意度调查 了解员工是否认为企业做到了外部公平（与市场水平）、内部公平（与其工作价值）、个人公平（与其个人、所在小组的业绩）

四、岗位分析评价、薪酬调查、绩效考核与薪酬管理的关系

第三部分、薪酬计划

重点知识

制定薪酬计划的准备工作及所需资料

一 制定薪酬计划的方法

从下而上法

从上而下法

方法 程序 优点 缺点

从下而上法 根据部门的人力资源规划和企业的每一位员工在未来一年的薪酬的预算估计数字，计算出整个部门所需要的薪酬支出，然后汇集所有部门的预算数字，编制出企业整体的薪酬计划。实际、灵活，且可行性较高 不易控制总体的人工成本。

从上而下法 先由企业的高层主管根据人力资源规划等决定企业整体的薪酬计划额和增薪的数额，然后再将整个计划数目分配到每一个部门。可以控制总体的薪酬成本 缺乏灵活性，而且确定薪酬总额时主观因素过多，降低了计划的准确性

二 制定薪酬计划的工作程序

通过薪酬市场调查，比较企业各岗位与市场上相对应岗位的薪酬水平

了解企业财力状况，根据企业人力资源策略，确定企业薪酬水平

了解企业人力资源规划

画出薪酬计划计算表

根据经营计划预计的业务收入和前几个步骤预计的薪酬总额，计算薪酬总额/销售收入的比值，并与同行业的该比值或企业历年的该比值进行比较

各部门根据企业整体薪酬计划和企业薪酬分配制度规定，结合本部门实际，制定部门薪酬计划,上报 HR 部汇总

部门计划与整体计划有出入,需调整

将确定的计划上报企业领导、董事会报批

三 薪酬计划报告的撰写内容

本年度企业薪酬总额和各主要部门薪酬总额

人力资源规划情况

预测的下一年度企业薪酬总额、薪酬增长率、各主要部门薪酬增长率

第四部分、薪酬结构

重点知识

薪酬结构概念

影响员工薪酬的主要因素

薪酬结构类型

确立薪酬结构的方法

一 薪酬结构概念

薪酬结构指员工薪酬的各构成项目及各自所占的比例。

一个合理的组合薪酬结构应该是既有固定薪酬部分，如基本工资、岗位工资、技能或能力工资、工龄工资等，又有浮动薪酬部分，如效益工资、业绩工资、奖金等。

可能题型:选择题、判断题

二 影响员工薪酬的主要因素

(一) 薪酬结构类型

传统的薪酬结构类型

以绩效为导向的薪酬结构

以工作为导向薪酬结构

以能力为导向薪酬结构

组合薪酬结构

新型薪酬结构

薪酬结构类型 特点 优点 缺陷 适用企业 举例

以绩效为导向 员工的薪酬主要是根据其近期劳动绩效来决定，员工的薪酬随劳动绩效量的不同而变化 激励效果好 重视眼前利益，不重视长期发展；

重视自己绩效，不重视与人合作、交流 任务饱满，有超额工作的必要；绩效能自我控制，员工可以通过主观努力改变绩效等 计件工资、销售提成工资、效益工资等

以工作为导向 员工的薪酬主要根据其所担任的职务(或岗位)的重要程度、任职要求的高低以及劳动环境对员工的影响等来决定

有利于激发员工的工作热情和责任心 无法反映在同一职务(或岗位)工作的员工

技术、能力和责任心不同而引起的贡献差别 适用于工作之间责权利明确的企业
岗位责任制、职能工资制

以能力为导向 员工的薪酬主要根据员工所具备的工作能力与潜力来确定

有利于激励员工提高技术、能力

忽略了工作绩效及能力的实际发挥程度，企业薪酬成本较高 于技术复杂程度高、
劳动熟练程度差别较大的企业，或是处在艰难期，急需提高企业核心能力的企
业 职能工资、能力资格工资、技术等级工资

组合薪酬结构 将薪酬分解成几个组成部分,分别依据绩效、技术和培训水平、职
务(或岗位)、年龄和工龄等因素确定薪酬

;优点：

;适用于

全面考虑了员工对企业的投入 各种类型的企业 岗位技能工资、薪点工资制、岗
位效益工资

5、新型薪酬结构

长期激励薪酬：股票期权、股票增值权、虚拟股票、新技术的永久分成

(二) 确立薪酬结构的方法

确定不同员工的薪酬构成项目

确定不同员工各薪酬等级的薪酬结构比例

第五部分、薪酬制度的制定

重点知识

薪酬制度的内容

薪酬制度的设计程序

薪酬制度的设计要点

一 薪酬制度的内容

薪酬分配政策、原则

工资支配方式

工资标准

工资结构

薪酬等级及级差

奖金

津贴

过渡办法

其他规定

二 薪酬制度的设计程序

薪酬制度的设计要点

薪酬水平与薪酬结构设计

薪酬等级设计

固定薪酬的设计

浮动薪酬的设计

过渡办法

其他规定

薪酬水平与薪酬结构设计：

薪酬策略的三个层次的薪酬水平：

第一、能够吸引并保留适当员工所必须支付的薪酬水平

第二、企业有能力支付的薪酬水平

第三、实现企业战略目标所要求的薪酬水平

薪酬结构：

列举薪酬结构的类型比较其特点并举例：

薪酬结构的类型 特点 举例

高弹性类 员工在不同时期个人收入的起伏较大，绩效工资与奖金占的比重较大
以绩效为导向的薪酬结构

高稳定类 员工的薪酬与实际绩效关系不大，而主要取决于年功及企业整体经营状况，员工的薪酬相对稳定，员工薪酬中基本工资所占的比重相当大 日本的年功工资制

折中类 既有高弹性成分，以激励员工提高绩效，又有高稳定成分，以促使员工注意长远目标 以能力为导向的薪酬结构、以岗位为导向的薪酬结构

针对不同的发展战略采取不同的薪酬策略：

发展战略 企业发展阶段 薪酬策略 薪酬水平 薪酬结构类型

性质 薪酬结构

以投资促进发展 合并或迅速发展阶段 以业绩为主 高于平均水平的薪酬与高、中等个人绩效相结合 高弹性 以绩效为导向

保持利润与保护市场 正常发展至成熟阶段 薪酬管理技巧 平均水平的薪酬与中等个人、班组或企业绩效相结合 高弹性 以绩效为导向

高稳定 年功工资

折中 以能力为导向、以工作为导向、组合薪酬

收获利润并向别处投资 无发展或衰退阶段 着重成本控制 低于平均水平的薪酬与刺激成本控制的适当奖励相结合 高弹性 以绩效为导向

折中 以能力为导向、以工作为导向、组合薪酬

薪酬等级设计：

薪酬等级类型：

薪酬等级的类型 特点 常见企业

分层式薪酬等级 企业包括的薪酬等级比较多，呈金字塔形排列，员工薪酬水平的提高是随着个人岗位级别向上发展而提高的 成熟的、等级型企业

宽泛是薪酬等级 企业包括的薪酬等级少，呈平行形，员工薪酬水平的提高既可以是个人岗位级别向上发展而提高的，也可以是横向工作调整而提高的 不成熟的、业务灵活性强的企业

为了反映在同一级别上的员工在能力上的差别，企业在实际薪酬管理中往往在同一薪酬等级中划分若干个档次

过渡办法及其它规定

是指如何从旧的薪酬管理制度向新的薪酬管理制度的过渡

薪酬管理制度中应该对新参加工作员工、军队转业干部、外单位调入人员、病事假员工、在职培训员工等的薪酬支付办法做出规定。

第六部分、薪酬制度的调整

重点知识

薪酬制度调整的类型与方法

薪酬制度调整时的注意事项

一、薪酬制度调整的类型与方法

工资定级性调整

物价性调整
工龄性调整
奖励性调整
效益性调整
考核性调整

(一) 工资定级性调整

是对那些原来本没有工资等级的员工进行定级

包括：

对试用期满或没有试用期但办完入职手续的新员工的工资定级

军队转业人员

已工作但新调入企业的员工

(二) 物价性调整

物价性调整是为了补偿因物价上涨而给员工造成的经济损失而实施的一种工资调整方法。

企业可以建立员工工资水平与物价指标自动挂钩的体系。在保持挂钩比例稳定的同时，实现工资水平对物价上涨造成损失的补偿。但是在设定挂钩比例时，要注意“时滞”性问题，即加薪总是跟在通货膨胀后面，所以它们之间总是有一定的差距。员工工资水平与物价指标自动挂钩设计的好坏决定这个差距的大小。

(三) 工龄性调整

如果企业的薪酬构成中包含了年功工资，那么这样的企业普遍采取的提薪方式就是工龄性调整。

随着时间的推移和员工在本企业连续工龄的增加，要对员工进行提薪奖励。

工龄性调整是把员工的资历和经验当做一种能力和效率予以奖励的工资调整方法。

(四) 奖励性调整

奖励性调整一般是用在当一些员工做出了突出的成绩或重大的贡献后，为了使他们保持这种良好的工作状态，并激励其他员工积极努力，向他们学习而采取的薪酬调整方式。

奖励的办法和形式多种多样，有货币性的，也有非货币性的；有立即给予的，也有将来兑现的；有一次性支付的，也有分批享用和终身享用的

(五) 效益性调整

效益性调整是一种当企业效益提高时，对全体员工给予等比例奖励的薪酬调整方法，类似于不成文的利润分享制度。

由于它在分配上的平均主义原则，使得它对员工的激励作用是有限的，特别是对企业发展做出巨大贡献的关键员工，他们的积极性会大大受挫；而偷懒的员工却一样可以“搭便车”，奖金照拿不误。

(六) 考核性调整

考核性调整是根据员工的绩效考核结果，每达到一定的合格次数即可以提升一个薪酬档次的调整工资的方法。

二 薪酬制度调整时的注意事项

工资定级性调整时的注意事项：

(一)员工工资定级时应考虑的因素：

员工的生活费用

同地区同行业相同或相似岗位的市场薪酬水平。

新员工的实际工作能力

(二)内部公平与外部竞争力的平衡问题

调整薪酬时应注意与员工进行沟通

第七部分、人工成本核算

重点知识

人工成本的含义

人工成本核算的意义

人工成本核算程序

人工成本基本核算指标的核算方法

人工成本投入产出指标的核算

一 人工成本的含义

人工成本是企业生产经营活动中，因使用劳动力而发生的所有费用

包括：从业人员劳动报酬总额、社会保险费用、福利费用、教育费用、劳动保护费用、住房费用和其他人工成本

不仅是企业成本费用中用于人工的部分，还包括企业税后利润中用于员工分配的部分

二 人工成本核算的意义

了解企业使用劳动力所付出的代价，了解产品成本和人工成本的主要支出方向，从而有效地监督、控制生产经营过程中的费用支出，改善费用支出结构，节约成本，降低产品价格，提高市场竞争力

企业可以根据自己情况，寻找合适的人工成本的投入产出点

三 人工成本核算程序

核算人工成本基本核算指标

核算人工成本投入产出指标

四 人工成本基本核算指标的核算方法

企业从业人员年平均人数

企业从业人员年人均工作时数

企业销售收入(营业收入)

企业增加值(纯收入)

企业利润总额

企业成本(费用)总额

企业人工成本总额

五 人工成本投入产出指标的核算

销售收入(营业收入)与人工费用比率：销售收入(营业收入)与人工费用比率给出的是每获得一个单位的销售收入(营业收入)需投入的人工费用的概念

劳动分配率：

劳动分配率是指企业获得的增加值(纯收入)中用于员工薪酬分配的份额

第八部分、企业福利项目的设计

重点知识

福利的项目

福利的属性

福利管理的优点

福利项目设计的原则

一 福利的项目

社会保险福利(法定福利)：基本养老保险、基本医疗保险、失业保险、工伤保险

用人单位集体福利(企业福利)：经济性福利、非经济性福利

二 福利的属性

福利是间接的薪酬

各种福利项目特点各异：

低差异、高刚性

高差异、低刚性

三 福利管理的优点

对企业而言：

增强竞争力

合理避税

适当缩小薪酬差距

对员工而言：

提供部分生活保障

这部分收入较稳定

四 福利项目设计的原则

严格控制福利开支，提高福利服务效率，减少浪费

根据员工的需要和企业特点提供多样化的福利项目

企业选择的福利项目应对员工的行为有一定影响

努力提高福利分配的激励作用

第九部分、企业补充养老保险和补充医疗保险的设计

重点知识

补充养老保险设计程序

补充医疗保险设计程序

一 补充养老保险设计程序

确定补充养老保险的来源

确定员工和企业的缴费比例

确定养老金支付的额度

确定养老金的支付形式

确定实行补充养老保险的时间

确定养老金基金管理办法

二 补充医疗保险设计程序

确定补充医疗保险基金的来源与额度

确定补充医疗保险支付的范围

确定支付医疗费用的标准

确定补充医疗保险基金的管理办法

练习题

一、单项选择

1、先将企业中岗位价值最高与最低的岗位选择出来，作为高低界限的标准，然后在此限度内，将所有岗位按其价值进行逐一排序.这种岗位评价方法是()法

A 岗位分类法 B 成对排列法 C 定限排列法 D 岗位比较法

2、对岗位中具有代表性的工作者的工作行为进行描述的方法是()法

- A 观察法 B 面谈法 C 工作日写实法 D 典型事例法
- 3、制定薪酬计划的方法有()种
A 一种 B 二种 C 三种 D 四种
- 4、根据部门的人力资源规划和企业的每一位员工在未来一年薪酬的预算估计数字，计算出整个部门所需要的薪酬支出，然后汇集所有部门的预算数字，编制出企业整体的薪酬计划,这种方法是()
A 从下而上法 B 从上而下法 C 薪酬计划 D 薪酬调整
- 5、员工的薪酬主要根据其所担任的职务(或岗位)的重要程度、任职要求的高低以及劳动环境对员工的影响等来决定的薪酬结构是()
A 以绩效为导向的薪酬结构 B 以工作为导向薪酬结构
C 以能力为导向薪酬结构 D 新型薪酬结构
- 二、多项选择题
- 1、()是岗位分析的方法
A 观察法 B 面谈法 C 要素计点法 D 问卷调查法 E 岗位排列法
- 2、()是岗位评价的方法
A 工作日志法 B 岗位排列法 C 面谈法 D 要素比较法 E 要素计点法
- 3、要素比较法通常使用的薪酬要素(因子)有()
A 心理要求 B 技术要求 C 工作条件 D 学历条件 E 年龄条件
- 4、企业的日常薪酬管理包括()
A 薪酬调查 B 员工薪酬统计 C 制定薪酬计划 D 薪酬调整 E 岗位评价
- 5、企业进行薪酬管理的目的
A 合理控制人工成本 B 吸引人才 C 激励员工 D 获取更大效益
E 留住人才
- 6、确定员工的薪酬水平时要做到保持一个合理的度，对内要做到公正性，对外做到竞争性，所以企业必须进行()
A 薪酬市场调查 B 薪酬调整 C 薪酬计划 D 企业员工薪酬满意度调查
E 岗位分析
- 7、企业在进行薪酬市场调查时常用的调查方式是()
A 委托调查 B 问卷调查 C 购买公开的调查报告 D 企业之间相互调查
E 面谈法
- 8、企业在制定薪酬计划前需要收集的主要信息资料包括()
A 物价变动资料 B 企业财务状况 C 市场工资水平 D 员工的素质结构
E 就业状况
- 9、一个合理的组合薪酬结构应该是既有固定薪酬部分，又有浮动薪酬部分。其中()是固定薪酬部分
A 基本工资 B 业绩工资 C 能力工资 D 岗位工资 E 福利
- 10、传统薪酬结构类型主要有()
A 以绩效为导向的薪酬结构 B 以工作为导向薪酬结构
C 以能力为导向薪酬结构 D 组合薪酬结构 E 股票期权
- 11、新型薪酬结构的内容主要有()
A 股票期权 B 股票增值权 C 虚拟股票 D 新技术的永久分成
E 利润分享
- 12、薪酬制度中必须明确的内容有()
A 薪酬分配政策 B 工资标准 C 薪酬要素 D 薪酬等级及级差

E 福利比例

13、薪酬制度设计的基础是()

A 岗位分析与评价 B 薪酬调查 C 福利政策 D 人工成本核算

E 工资标准

14、薪酬等级往往与岗位等级相对应，不同的企业有不同的岗位，因此薪酬等级也不同，但一般的类型是()

A 分层式薪酬等级 B 固定薪酬等级 C 宽泛是薪酬等级 D 浮动薪酬等级

E 浮动薪酬等级

15、薪酬制度调整的主要类型有()

A 工资定级性调整 B 物价性调整 C 工龄性调整 D 奖励性调整

E 考核性调整

16、企业核算人工成本的基本核算指标包括()

A 企业从业人员年平均人数 B 企业从业人员年人均工作时数

C 企业人工成本总额 D 企业利润总额 E 企业销售收入

17、企业核算人工成本的投入产出指标包括()

A 销售收入与人工费用率 B 劳动分配率 C 企业利润率

D 企业增加值 E 企业人工成本

18、在核算企业工资总额中，()项目不应该包括在内

A 加班加点工资 B 计划生育独生子女补贴 C 探亲路费

D 国家星火计划奖 E 奖金

19、企业人工成本总额包括()

A 社会保险费用 B 福利费用 C 住房费用 D 从业人员劳动报酬总额

E 员工招聘解聘费用

20、()属于企业福利

A 基本医疗保险 B 交通补贴 C 购房低息贷款

D 补充养老保险金计划 E 工伤保险

21、福利管理的主要原则是()

A 必要性 B 合理性 C 计划性 D 协调性 E 及时性

22、福利管理的内容包括()

A 确定福利总额 B 明确实施福利的目标 C 确定福利的对象

D 支付形式 E 评价福利实施的效果

23、()是养老金的支付形式

A 一次性支付 B 定期支付 C 分季度支付

D 一次性支付与定期支付相结合 E 年度支付

三、判断题

1、薪酬管理的目的完全是为了激励员工,充分调动员工的积极性()

2、岗位评价的结果是企业的商业机密，不应该公开()

3、薪酬管理有一定的周期性()

4、岗位评价的结果应该根据企业的发展等客观情况进行相应地修改()

5、定限排列法是岗位分类法中的一种()

6、岗位评价的方法主要由岗位排列法、岗位分类法、典型事例法和要素比较法

()

7、岗位排列法适用的企业类型是:公共部门和大企业的管理岗位()

8、岗位分类法的优点是能够直接得到各岗位的薪酬水平()

- 9、要素比较法的缺点是评价标准宽泛()
- 10、岗位评价的结果必须是等级形式()
- 11、企业薪酬调查包括薪酬市场调查和企业薪酬制度调查()
- 12、薪酬调查的目的主要是建立企业合理的薪酬构成，根据市场薪酬给付水平确定企业薪酬水平的市场定位()
- 13、企业薪酬满意度调查的对象是选取企业内部的部分职工()
- 14、根据部门的人力资源规划和企业的每一位员工在未来一年薪酬的预算估计数字，计算出整个部门所需要的薪酬支出，然后汇集所有部门的预算数字，编制出企业整体的薪酬计划,这种方法是从上而下法()
- 15、在薪酬计划过程中，从下而上法比较实际、灵活，可行性较高,且易于控制住成本()
- 16、薪酬的结构比例应该视从事不同性质工作的员工比例有所不同()
- 17、以绩效为导向的薪酬结构的不足在于无法反映在同一职务上工作的员工因技术、能力和责任心不同而引起的贡献差别()
- 18、新型薪酬结构的建立目的在于对员工进行长期激励()
- 19、薪酬管理制度的设计是一个系统工程，它以岗位分析与评价、薪酬调查和绩效考核为基础
- 20、企业选择的薪酬水平、薪酬结构必须与其薪酬策略相一致()
- 21、尽管薪酬结构的类型有很多种,但从性质上可以划分为两类，即高弹性类和高稳定性类()
- 22、岗位等级要以岗位评价的结果为依据()
- 23、宽泛是薪酬等级的特点是企业包括的薪酬等级比较多，呈平行形。()
- 24、薪酬级差的大小与薪酬等级的划分方式、等级数量有直接关系。宽泛式薪酬等级类型由于等级多,所以薪酬等级要小一些()
- 25、对原来没有的岗位或没有在企业中聘任的军队专业人员的工资定级属于工龄性调整()
- 26、物价性调整是为了补偿因物价上涨而给员工造成的经济损失而实施的一种工资调整方法()
- 27、人工成本不仅仅是企业成本费用中用于人工的部分，还包括企业税后利润中用于员工分配的部分()
- 28、支付给聘用或留用的离退休人员的各项补贴不应该包括在企业工资总额中()
- 29、本质上，福利是一种补充性报酬，它往往不以货币形式直接支付给员工，而是以服务或实物的形式支付给员工()
- 30、福利一般是低差异，高刚性的()
- 31、企业提供给员工的福利一般包括基本医疗保险、经济性福利和非经济性福利()
- 32、补充养老金的来源是企业()

四、简答题

- 1、简要说明岗位评价与薪酬等级的关系。(下册 p180)
- 2、岗位评价的目的和作用是什么?(下册 p177)常用的岗位评价方法包括那几种?(下册 p179)
- 3、要素计点法的操作步骤是什么?如何选择报酬要素计确定其权重及等级?(下册 p174)

- 4、薪酬管理的基本原则是什么? (下册 p168)
- 5、薪酬设计需要考虑的主要因素是什么? (上册 p244)
- 6、企业薪酬调查应该按照怎样的程序? (下册 p181)
- 7、企业为什么要进行薪酬满意度调查? (下册 p189)
- 8、企业为什么进行薪酬市场调查? (下册 p189)
- 9、简要回答岗位分析评价、薪酬调查、绩效考核与薪酬管理的关系 (下册 p189)
- 10、薪酬调查的目的是什么? (下册 p181)
- 11、简要介绍薪酬满意度调查程序。 (下册 p187)
- 12、制定薪酬计划的主要方法有哪些? (下册 p192)
- 13、制定薪酬计划的程序是什么? (下册 p191)
- 14、企业制定薪酬计划前需作哪些准备? (下册 p193)
- 15、撰写薪酬计划报告时应该从哪些方面考虑? (下册 p194)
- 16、如何设计企业的薪酬结构,其主要流程与步骤是什么? (下册 p195)
- 17、薪酬结构设计应该考虑哪些因素? (下册 p195)
- 18、新型薪酬结构与传统薪酬结构的主要区别是什么? (下册 p198)
- 19、传统薪酬结构中不同类型的优缺点是什么? (下册 p196--198)
- 20、薪酬制度的设计程序是什么? (下册 p98)
- 21、企业薪酬策略与企业发展战略的关系如何? (下册 p200)
- 22、薪酬制度的设计要点是什么? (下册 p199)
- 23、薪酬等级设计的主要类型有哪些? (下册 p200)
- 24、如何进行浮动薪酬的设计? (下册 p202)
- 25、薪酬制度调整的主要类型与方法有哪些? (下册 p203)
- 26、工资定级性调整时应该注意什么? (下册 p204)
- 27、企业为什么要进行人工成本核算?包括哪些方面? (下册 p209)
- 28、企业人工成本总额核算的内容有哪些? (下册 p206)
- 29、福利对于企业和员工的影响分别是怎样的?是否应当提倡尽量将福利工资货币化? (下册 p212)
- 30、员工福利主要包括那些类型?这些福利计划的作用分别是怎样的? (下册 p209)
- 31、福利项目在设计中应该遵循哪些原则? (下册 p212)

答案部分：

一、单项选择

1、C 2、D 3、B 4、A 5、B

二、多项选择

1、ABD 2、BDE 3、ABC 4、ABCDE 5、ABCE
 6、ABDE 7、ABCD 8、ABC 9、ACD 10、ABCD
 11、ABCD 12、ABD 13、AB 14、AC 15、ABCDE
 16、ABCDE 17、AB 18、BCD 19、ABCD 20、BCD
 21、ABCD 22、ABCDE 23、ABD

三、判断题

1、错 2、错 3、对 4、对 5、错 6、错
 7、错 8、错 9、错 10、错 11、错 12、对
 13、错 14、错 15、错 16、对 17、错 18、对

19、对 20、对 21、错 22、对 23、错 24、错 25、错
26、对 27、对 28、对 29、对 30、对 31、错 32、错

第六讲 劳动关系管理

随着我国国民经济的快速发展，各类企业在不断增加。我国企业所有制也在随着经济的发展发生着很大的变化，从原来单一的国有及集体所有制向三资、民营、个体的多元化产权转化。

劳动关系随着企业所有制多元化的发展而变得日趋复杂化，由于企业经营管理者对于有关法律法规不熟悉，故不能依法办事和处理问题，造成很多劳动争议。劳动关系管理就是通过合法的规范化行为来保障各方权益，协调双方的关系，避免或解决劳动关系中的劳动争议。

主要内容：劳动合同的文本、签订与解除；集体合同的协商与履行；劳动争议处理；员工沟通系统；职业安全卫生管理、拟订劳动关系管理制度等六个方面。

培训目标：掌握劳动合同的管理、劳动争议的预防与处理以及员工沟通、劳动安全的知识与技能，劳动关系管理制度的拟订。

基础知识：

（一）、劳动关系管理的定义

通过规范化、制度化的管理，使劳动关系双方（企业与员工）的行为得到规范，权益得到保障，维护稳定和谐的劳动关系，促使企业经营稳定运行。企业劳动关系主要指企业所有者、经营管理者、普通员工和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关系：所有者与全体员工的关系；经营管理者与普通员工的关系；经营管理者与工人组织的关系；工人组织与职工的关系。

（二）、劳动法律关系的三要素：主体、内容、客体。

劳动法律关系主体：劳动法律关系的参与者，即劳动者、劳动者组织和用人单位。

劳动法律关系管理的主要内容：企业人力资源管理工作中的员工招收、录用、企业内部人力资源的配置与协调等项事务在劳动关系管理中表现为：劳动合同的订立、履行、变更、解除和终止的劳动法律行为。具体的说就是保障与实现主体双方各自依法享有的权利和承担的义务。

我国《劳动法》第三条规定劳动者享有的主要权利有：劳动权，民主管理权，休息权，劳动报酬权，劳动保护权，职业培训权，社会保险，劳动争议提请处理权等。劳动者承担的义务有：按质、按量完成生产任务和工作任务，学习政治、文化、科学、技术和业务知识，遵守劳动纪律和规章制度，保守国家和企业的机密。

同时也规定了用人单位的主要权利有：依法录用、调动和辞退员工，决定企业的机构设置，任免企业的行政管理人员，制定工资、报酬和福利方案，依法奖惩员工等。用人单位的主要义务有：依法录用、分配、安排员工工作，保障工会和职代会行使其职权，按照员工的劳动质量、数量支付劳动报酬，加强员工思想、文化和业务的教育、培训，改善劳动条件，搞好劳动保护和环境保护。

劳动法律关系的客体是指主体的劳动权力和劳动义务共同指向的事物，例如：劳动时间、劳动报酬、劳动纪律、安全卫生、福利保险、教育培训、劳动环境等。

（三）、劳动关系管理的基本原则：

1. 兼顾各方利益原则；

2. 协商解决争议原则；
3. 以法律为准绳的原则；
4. 劳动争议以预防为主的原则。

(四)、劳动关系管理的基本要求 基本要求

1. 规范化—合法性（依据国家法律、法规的规定）、统一性（全体员工执行的统一，在同一时期内的统一），
2. 制度化—明确性（明确职责、权限、标准）、协调性（随企业的发展进行阶段性调整）。

(五)、正确处理与不断改善劳动关系的意义就在于：

1. 保障企业与员工的互择权，通过适当的流动实现生产要素的优化组合；
2. 保障企业内部各方面的正当权益，开发资源潜力，充分调动积极性；
3. 改善企业内部劳动关系，尊重、信任、合作，创造心情舒畅的工作环境。

(六)、改善劳动关系的途径：

1. 依法制定相应的劳动关系管理制度，进行法制宣传教育；明确全体员工各自的责、权、利；
2. 培训经营管理人员。提高其业务知识与法律意识，树立良好的管理作风，增强经营管理人员的劳动关系管理意识，掌握相关的原则与技巧；
3. 提高员工的工作生活质量，进行员工职业生涯设计，使其价值观与企业的价值观重合，这是改善劳动关系的根本途径。
4. 员工参与民主管理。企业的重大决策，尤其涉及员工切身利益的决定，在员工的参与下，可以更好地兼顾员工的利益。
5. 发挥工会或职代会及企业党组织的积极作用。通过这些组织协调企业与员工之间的关系，避免矛盾激化。

问题：选择题（多选）

1. 构成劳动法律关系的要素分别是劳动法律关系的（ ）？
A 主体、B 劳动合同、C 客体、D 内容、E 各类管理规则；
2. 劳动关系管理的基本原则是（ ）？
A 兼顾各方利益、B 诚实信用、C 协商解决争议、D 以法律为准绳、E 协商履行、F 劳动争议以预防为主；

判断题（回答：对/错）

3. 劳动关系管理的基本要求是规范化、制度化。(对)

问答题（简要回答）

4. 正确处理与不断改善劳动关系的意义是什么？
1) 保障企业与员工的互择权，通过适当的流动实现生产要素的优化组合；
2) 保障企业内部各方面的正当权益，开发资源潜力，充分调动积极性；
3) 改善企业内部劳动关系，相互尊重、信任，创造心情舒畅的工作环境。

第一节 劳动合同的管理

本节要点：掌握劳动合同的法定条款和基本内容，以及草拟合同的程序和方法。

现场问题：签订劳动合同对谁最有利？

案例分析：

无合同员工在正常情况下被辞退时，该员工依据什么要求企业发给经济补偿金？

无合同员工严重违规时，如何解除该员工的劳动合同才能更好地维护企业利益？

第一单元 劳动合同文本的准备

一、劳动合同和专项协议的概念

1. 劳动合同的含义

《劳动法》第十六条规定：“劳动合同是用人单位与劳动者确立劳动关系、明确双方权利义务的协议。”

《劳动法》第十七条规定：“劳动合同依法订立立即具有法律约束力，当事人必须履行劳动合同规定的义务。”

劳动者与用人单位签订劳动合同法律地位是平等的，但在劳动合同履行过程中，劳动者必须参加到用人单位的劳动组织中，担任一定的职务或工种、岗位的工作，服从用人单位的领导和指挥，遵守用人单位的劳动纪律、内部劳动规则和各项规章制度；同时享有用人单位的工资、劳动保险和福利待遇。

2. 专项协议的含义

是劳动关系当事人为明确劳动关系中特定权利义务，在平等自愿、协商一致的基础上达成的契约。

3. 劳动合同的特点

1) 劳动合同主体的特定性：一方是自然人，即劳动者；另一方是法人或非法人经济组织，即用人单位。

2) 劳动合同为双务合同：即是权利主体，又是义务主体。

3) 劳动合同为法定要式合同：是由法律直接规定的，必须具备特定形式或履行一定手续方能具备法律效力的合同。

二、草拟劳动合同文本

劳动合同的内容是当事人双方经过平等协商所达成的关于权利义务的条款，《劳动法》第十九条规定劳动合同中包括：法定条款与约定条款。

1. 法定条款

法定条款是依据法律规定劳动合同双方当事人必须遵守的条款，不具备法定条款，劳动合同就不成立。《劳动法》规定劳动合同必须具备以下条款：

- 1) 劳动合同期限；
- 2) 工作内容；
- 3) 劳动保护和劳动条件；
- 4) 劳动报酬；
- 5) 社会保险；
- 6) 劳动纪律；
- 7) 劳动合同终止的条件；
- 8) 违反劳动合同的责任。

2. 约定条款

劳动合同除以上法定条款外，双方当事人可以根据实际需要在协商一致的基础上，规定其他补充条款。常见的内容如下：

- 1) 试用期限；
- 2) 培训；
- 3) 保密事项；
- 4) 补充保险和福利待遇；

5) 当事人协商约定的其他事项。
没有协商约定的条款，不影响合同的成立。

3. 草拟专项协议

专项协议可以在订立劳动合同同时协商确定，也可以在劳动合同履行期间因满足主客观情况变化的需要而订立。

与合同同时订立的内容通常包括：服务期限协议、培训协议、保守商业秘密协议、竞业禁止协议、聘任协议书、岗位协议书、补充保险协议等；

在合同履行中确定的内容通常是：因劳动制度变化、组织结构调整，拖欠劳动者工资、应报销的医疗费或是离岗及下岗后的保险交纳及津贴等专项协议。

三、草拟劳动合同注意事项

1. 依据当地劳动合同示范文本

一般是推荐使用当地示范文本，因其是依法根据当地经济文化发展的一般水平和企业管理的一般状况制订的。企业可以根据企业自身的具体情况以示范文本为基础订立劳动合同的具体内容。

2. 劳动合同的法定条款不可或缺

为使劳动合同当事人双方的权利和义务清晰界定，并具有操作性，在避免合同条文过于繁琐，可把企业依法制订的相关内部管理规定作为劳动合同的附件。

3. 条款必须统一

劳动合同各项条款，包括专项协议所协商的内容必须统一，不应有内在矛盾，否则该条款极有可能成为无效条款而丧失法律效率。

四、无效劳动合同

《劳动法》第十八条规定：下列劳动合同无效：

1. 违反法律、行政法规的劳动合同；（主体：未成年签定或内容不合法：保证金、工作时间、方式、非法活动等）；

2. 采取欺诈、威胁等手段订立的劳动合同（故意歪曲、捏造或隐瞒事实，使对方在不完全了解事实的情况下违背自己的真实意志而签定的劳动合同；或以给对方造成伤害进行逼迫，致使对方屈服其压力，签定违背自己真实意志的合同）。

五、建立劳动合同管理台帐

建立各类台帐、妥善分类保管、全面详尽分析是劳动合同管理的一项基础工作。企业组织结构不同、规模不同，台帐的种类要求、类目明细等都存在比较大的差异。台帐种类的确定与记录必须坚持简明、准确、及时和稳定的原则。一般应包括：

1. 员工登记表（个人信息资料）

2. 劳动合同台帐（劳动关系的变化）

3. 员工统计表（组织结构的调整）

4. 专项协议台帐（特殊情况管理）

5. 社会保险及医疗期台帐（保障员工权益）

6. 员工培训台帐（保障企业效益）

7. 终止和解除劳动关系台帐（管理绩效）

8. 其他必要的台帐（投入产出分析管理，人力资源发展规划管理）

第二单元 劳动合同的订立、续订和变更

一、劳动合同的订立、续订、变更的原则

1. 平等自愿的原则：是指签定和变更劳动合同的双方在法律上是平等的，并能

自由表达各自在主张自己权益方面的意愿；（签定前的明示）

2. 协商一致的原则：是指双方就合同所有条款进行充分协商，达成意思一致；例如：《北京市劳动合同规定》（北京市人民政府令第 91 号）劳动合同可以约定试用期。劳动合同期限在 6 个月以内的，试用期不得超过 15 日；劳动合同期限在 6 个月以上 1 年以内的，试用期不得超过 30 日；劳动合同期限在 1 年以上 2 年以内的，试用期不得超过 60 日；劳动合同期限在 2 年以上的，试用期不得超过 6 个月。试用期包括在劳动合同期限内。

3. 遵守国家法律、行政法规的原则：即合法原则；

二、劳动合同的订立、续订、变更的程序

1. 要约与承诺

 一方向另一方提出订立劳动合同的建议——要约

 被要约方接受要约方的建议并表示完全同意——承诺

2. 相互协商（各自相对方如实地介绍各自情况、明确表示各自的要求，责、权、利）

3. 双方签约（确定身份、生效日期）

三、法人授权书

授权代理证书是委托授权的书面形式，是由法人代表机关制作的证明代理人的代理权及其权限范围的证明，在劳动合同管理中通常称为法人授权书。

法人授权书应包括代理人的姓名或名称，代理事项、权限范围、有效期限、被代理人的签名盖章等。

法人授权书应详尽具体，不应产生歧义。（市场策划经营、处理劳动争议、人力资源管理）

四、劳动合同的续订与变更

1. 劳动合同的续订

劳动合同续订是指有固定期限的劳动合同到期，双方当事人就劳动合同的有效期限进行商谈，经过平等协商一致而延续劳动合同期限的法律行为；

1) 提出延续劳动合同的一方应在合同到期前 30 天书面通知对方；

2) 在续订的劳动合同中不得约定试用期；

3) 在同一单位工作满十年，双方同意延续劳动合同的，用人单位可以根据劳动者提出的要求，签订无固定期限的劳动合同；

4) 有固定期限的劳动合同期限届满，既未终止又未续订，其劳动关系依然存在；不少于一年或按原条件履行。（分别见《北京市劳动合同规定——第四十五条》《最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释——第十六条》）

2. 劳动合同的变更

劳动合同的变更是指劳动合同双方当事人就已经订立的合同条款达成修改与补充的法律行为。劳动合同变更的条件是：

1) 订立劳动合同所依据的法律、行政法规、规章制度发生变化，应变更相关的内容；

2) 订立劳动合同所依据的客观情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行，应变更相关的内容；

3) 提出劳动合同变更的一方应提前书面通知对方，并要平等协商一致方能变更合同。

第三单元 劳动合同的解除和终止

一、劳动合同的解除

劳动合同的解除是指劳动合同签订以后，尚未全部履行之前，由于一定事由的出现，提前终止劳动合同的法律行为。

1. 劳动合同双方约定解除劳动关系；

2. 一方依法解除劳动关系；

1) 用人单位单方解除合同

随时解除/不承担经济补偿：

劳动者在试用期间被证明不符和录用条件的，此种情况在试用期满后不再适用；

劳动者严重违反劳动纪律或用人单位的规章制度；

劳动者严重失职、营私舞弊，对用人单位利益造成重大损失；

劳动者被追究刑事责任的。

提前 30 天通知/给予经济补偿：

劳动者患病或非因工负伤、医疗期满后，不能从事原来工作，也不能从事用人单位另行安排的工作；

劳动者不能胜任工作、经过培训或者调整工作岗位，仍不能胜任工作的；

劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化，致使原劳动合同无法履行，经当事人双方协商一致达成协议的。

经济性裁员的两个条件：

用人单位濒临破产进行法定整顿期间；

用人单位生产经营发生严重困难确需裁减人员。

当上述条件出现时，用人单位需要裁员，应向工会及全体员工说明，听取工会意见，向劳动管理部门报告。)

2) 劳动者单方解除劳动合同

随时向用人单位提出解除劳动合同

在试用期内，劳动者可以提出解除劳动合同，并且无须说明理由或承担赔偿责任；

用人单位未按劳动合同的约定支付劳动报酬或提供劳动条件；

用人单位以暴力、威胁、非法限制人身自由等手段强迫劳动。

提前 30 天通知用人单位解除劳动合同，如有违反劳动合同的约定，应赔偿用人单位下列损失：

用人单位招收录用所支付的费用；

用人单位支付的培训费用；

劳动合同约定的其他赔偿费用。

注意：第三方招用未与原用人单位解除劳动合同的劳动者对原单位造成损失的，除该劳动者承担直接赔偿责任外，该用人单位承担连带赔偿责任。

3. 不得解除劳动合同的条件（职业病、工伤并丧失劳动力；在医疗期；女工三期；法律、法规规定的其他情形）

二、注意事项：

1. 从违纪开始到做出处理的时间间隔超过处理时效；

2. 以开除形式解除劳动合同，应征得工会的意见；

3. 被限制人身自由、且未被法院做出终审判决期间不得解除劳动合同；

4. 违纪造成损失的依据可以是国家的法律法规，也可以是用人单位的公示过的规章制度。

三、合同终止

劳动合同终止是指劳动合同关系的消失，即劳动关系双方权利义务的失效。劳动关系终止分为自然终止和因故终止。

1. 属于自然终止类：

定期劳动合同到期；

劳动者退休；

以完成一定工作为期限的劳动合同规定的工作任务完成，合同既为终止。

2. 属于因故终止类：

劳动合同约定的终止条件出现，劳动合同终止

劳动合同双方约定解除劳动关系；一方依法解除劳动关系；

劳动主体一方消灭（企业破产、劳动者死亡）；

不可抗力导致劳动合同无法履行（战争、自然灾害等）；

劳动仲裁机构的仲裁裁决、人民法院判决亦可导致劳动合同终止。

三、补偿金核算

在解除劳动合同时，符合下列条件，企业应根据《违反和解除劳动合同的经济补偿办法》向劳动者支付补偿金：

1. 当事人协商一致，由用人单位解除劳动合同的，应根据劳动者在企业内工作年限，每满1年发给相当于1个月的工资的经济补偿金；按照“就高不就低”的原则，最多不超过12个月。

2. 劳动者不胜任工作、经培训或调整工作后仍不能胜任工作的补偿同前；

3. 经济性裁员，由于客观发生变化，双方意见无法达成一致，由用人单位提出解除劳动合同的，劳动者患病或非因工负伤不能从事原工作也不能从事用人单位另行安排的工作的，按照劳动者在本单位工作年限，每满一年发给相当于一个月的工资作为经济补偿金。

4. 患病或非因工负伤除经济补偿金外，同时应发不少于六个月工资的医疗补助金。重病或绝症还应增加医疗补助费：重病不低于医疗费费的50%，绝症不低于医疗费费的100%。

5. 用人单位没有按照规定发放经济补偿金，除全额发放外还应支付经济补偿金数额底50%作为额外经济补偿金；

6. 解除农民的劳动合同时也应支付经济补偿金；

7. 因工作需要，经企业主管部门和有关组织决定调整工作而转移工作单位的员工，应与原单位解除劳动合同，与新单位签订劳动合同，原单位不用支付经济补偿金。

练习题

劳动合同样本纠错（见后）

案例：在本单位工作5年具有12年工龄的一名女工非因工负伤失去右手小指、无名指及中指局部，伤愈后经工伤鉴定机构鉴定为八级伤残。用人单位按照规定予以发放一次性伤残补助金、洗衣机及每月的工伤抚恤金，并同意其继续进行保健恢复性治疗。在长达40个月的治疗期中病假占二分之一，该员工工作消极，多次换岗调动工作，均不能按规定完成用人单位重新安排的各种工作，在次月该员工合同即将到期时，人力资源部经与工会协商后向该员工发出终止劳动合同、双方协商经济补偿金事宜的通知。

问：该决定的可行性？

问题：选择题（单选题）

1. 用人单位的法定代表人与劳动者协商签订劳动合同的行为是（ ）的行为。
 (A) 法定代表人个人 (B) 法人职能部门 (C) 企业所有者行为
 (D) 经营者 (E) 法人组织
2. 劳动者患病，（ ），在不能从事原工作、也不能从事用人单位另行安排的工作的情况下，用人单位可以解除劳动合同。
 (A) 病愈后 (B) 休假3个月后
 (C) 休假6个月后 (D) 医疗期满后

选择题（多选题）

3. 劳动合同的无效由（ ）确定。
 (A) 当事人双方 (B) 劳动行政机关 (C) 企业争议调节委员会
 (D) 劳动争议仲裁委员会 (E) 人民法院
4. 在何种条件（ ）下，用人单位不得解除劳动合同。
 (A) 患职业病或者因工负伤并被确认丧失或部分丧失劳动能力的
 (B) 患病或者非因工负伤者，在规定的医疗期内的
 (C) 女职工在孕期、产期、哺乳期内的
 (D) 法律法规规定的其他情形

判断题（回答：对/错）

5. 经济性裁员，以及客观情况发生变化劳动关系双方就变更合同无法达成一致意见，由用人单位提出解除劳动合同的，经济补偿金按照劳动者在本单位工作年限，每满一年发给相当于一个月工资作为经济补偿金，最多不超过12个月。
 （错）

6. 劳动合同的订立、续订、变更的原则是平等自愿的原则、协商一致的原则、合法原则。（对）

第二节 集体合同的协商与履行

本节要点：掌握集体合同的订立程序和原则。

第一单元、协商订立集体合同

集体合同的概念

集体合同是集体协商双方代表根据劳动法律法规的规定，就劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利等事项，在平等合作、协商一致的基础上签定的书面协议。

一、确定合同内容

1. 劳动条件标准部分：劳动报酬、工作时间和休息休假、保险福利、劳动安全卫生等；上诉条款应当作为劳动合同内容的基础，指导劳动合同的协商与订立，也可以直接作为劳动合同的内容。
2. 一般性规定：规定劳动合同和集体合同履行的有关规定。员工录用规则、劳动合同的变更，续订规则，辞职、辞退规则，集体合同有效期限，集体合同条款的解释、变更、解除和终止等；
3. 过渡性规定：是集体合同的监督、检查、争议处理、违约责任等项规定；
4. 其他规定：补充条款

有关《企业生产经营目标规定》的反对意见：

超越了劳动者的义务范围。实现生产经营目标的责任应由所有者和经营者承担，而不应是劳动者和工会的义务。否则与权利义务对等的原则相悖；

生产经营目标的实现程度具有不确定性，而集体合同规定的劳动条件标准则是确定的。若生产经营目标作为劳动者和工会的义务而存在，生产经营目标未实

现或未能完全实现，也就意味着劳动者的利益目标可以不实现或不完全实现。这显然不利于劳动者权益的保障。

二、集体合同的形式与期限

1. 集体合同是以书面形式订立的法定要约式合同，
2. 主件（综合性集体合同，涵盖劳动关系各方面）
3. 附件（专项集体合同，是就劳动关系某一特定方面的事项签订的集体合同）；
4. 集体合同均为定期合同，一般是 1~3 年

三、签订集体合同的程序和原则

1. 签订集体合同的程序

集体合同主体：

劳动者一方的签约人，法定为基层工会委员会以集体合同签约人的资格；没有建立工会组织的企业，由企业职工民主推荐，并须得到半数职工的同意的代表为集体合同的签约人。用人单位一方的签约人，法定为用人单位行政机关，即法定代表人。

集体合同协商：协商准备（对等人数 3~10 人），讨论，审议，签字

政府劳动行政部门审核（集体合同在签字后的 7 日内呈报县级以上的政府劳动行政部门审查；政府劳动行政部门收到后在 15 日内未提出疑义，自 16 日自动生效；如存在无效条款，应在 15 日内进行修改及重新报送审批）

2. 集体合同的公布 以适当的方式向各自代表的成员宣布

直接谈判型与非直接谈判型在程序上的区别：直接谈判型不需要成立集体合同草拟小组；不需职代会或职代会通过；非直接谈判型的程序相反。

3. 订立集体合同应遵守的原则

内容合法

平等合作、协商一致

兼顾所有者、经营者和劳动者利益

维护正常的生产工作次序。

4. 集体合同的特征

集体合同是规定劳动关系的协议；

集体合同是工会或劳动者代表职工一方与企业签订协议；

集体合同是定期的书面合同，其生效需在劳动行政管理部门审批合格后才具有法律效力。

5. 集体合同的关系人

集体合同的关系人是指由集体合同的订立而获得利益、并且受集体合同约束的主体，包括工会组织所代表的全体劳动者（不论其是否是工会会员，以及在集体合同的存续期间新被录用的职工）和用人单位所代表经营者等。

8. 相关知识：劳动合同与集体合同的区别

主体不同

协商、谈判、签订集体合同的当事人是双方的代表；

协商、谈判、签订劳动合同的当事人是企业与劳动者。

内容不同

集体合同的内容是关于企业的一般劳动条件标准的约定，以全体劳动者共同的利益和义务为内容，可以涉及劳动关系的各方面，也可以只涉及劳动关系的某一方；

劳动合同的内容只涉及单个劳动者的权利和义务。

功能不同

协商订立集体合同的目的是规定企业的一般劳动条件，为劳动关系的各个方面设定具体标准，并作为单个劳动合同的基础和指导原则；

劳动合同的目的是确立劳动者和企业的关系。

法律效力不同

集体合同规定企业的最低劳动标准，凡是劳动合同约定的标准低于集体合同的标准一律无效，所以，集体合同的法律效率高于劳动合同。

原则不同

集体合同是平等合作，协商一致

劳动合同是平等自愿，协商一致

格式不同

集体合同包括：劳动条件标准部分，一般性规定，过渡性规定，其他规定

劳动合同包括：法定条款，约定条款

程序不同

集体合同有：签字后由政府劳动行政部门审批

劳动合同有：双方签字立即生效

期限不同

集体合同有：定期

劳动合同有：定期，不定期，完成一定工作的

9. 工会的地位与权利（维护职工权益、参与管理、代表签集体合同、参与争议调解与仲裁、监督合同的解除、监督法律法规的执行、要求经费与条件）

10. 工会的基本任务

工会的基本任务之一是通过平等协商和集体合同制度，协调劳动关系，维护企业职工的劳动权益。

11. 集体合同的作用

集体合同在协调劳动关系的过程中处于重要的地位：

有利于协调劳动关系；

加强企业民主化管理；

维护职工合法权益；

弥补劳动法律法规的不足。

第二单元 集体合同的履行、监督检查和责任

1. 集体合同的履行原则

实际履行

协作履行

2. 监督检查：企业工会或集体合同履行联合监督检查制度。

3. 违反集体合同的责任：

企业不履行集体合同的规定，承担法律责任；

工会不履行或不适当的履行集体合同规定的义务，应承担道义上的责任；

个别劳动者不履行集体合同规定的义务，则按照劳动合同的规定承担责任。

问题：

选择题（多选题）

1. 劳动条件通常是集体合同的主要组成部分，一般包括（ ）等。

A 劳动报酬 B 生产经营目标 C 工作时间和休息休假 D 保险福利

E 劳动安全卫生

2. 订立集体合同应遵守兼顾所有者、经营者和劳动者利益,维护正常的生产工作次序。()等项原则。

A 内容合法 B 自愿 C 平等合作 D 协商一致 E 主体合法

判断题 (回答 对 / 错)

3. 集体合同与劳动合同的区别是主体、内容、功能及法律效力等方面的不同。
(对)

4. 违反集体合同责任的责任是：

企业不履行集体合同的规定，承担法律责任；

工会不履行或不适当的履行集体合同规定的义务，则按照劳动合同的规定承担的责任；

个别劳动者不履行集体合同规定的义务，应承担道义上责任。(错)

5. 集体合同为双务合同，应当以书面或书面形式订立，以其他形式订立的集体合同不具有法律效力。(错)

6. 集体合同的关系人是指由集体合同的订立而获得利益，并且受集体合同约束的主体。(对)

7. 由于工会是集体合同的主体之一，职工代表大会无权对集体合同实行民主监督。(错)

第三节 劳动争议处理制度

本节要点：掌握劳动争议处理的原则与程序。

第一单元 掌握劳动争议处理的原则

一、劳动争议处理的原则

1. 着重调解、及时处理的原则

1) 坚持先调解后裁决

2) 在法律法规的时限内完成

2. 查清事实、依法处理的原则

以事实为依据，以法律为准绳

3. 当事人在适用法律上一律平等 (公正原则)

劳动争议处理机构在处理劳动争议时必须保证争议双方当事人处于平等法律地位，具有平等权利义务，不得偏袒任何一方。

二、劳动争议处理的程序

劳动争议双方先协商解决；不愿协商或协商不成的，可申请企业劳动争议调解委员会调解；调解不成或不愿调解的，可申请劳动仲裁机构仲裁；不服从裁定的，可在法院提起诉讼。

第二单元 企业劳动争议调解委员会对劳动争议的调解

一、 解委员会对劳动争议的调解

1. 调解的特性：

群众性：依法成立的群众性组织，调节活动强调群众的直接参与；

自治性：仅在本企业内部进行自我管理、自我调节、自我化解矛盾；

非强制性：申请调节及对调解协议的履行完全依赖与当事人的自愿。

2. 企业调解委员会与劳动仲裁委员会、人民法院的区别：

独立程序；与劳动仲裁及法院审理都没有连续性；

主持调解的主体不同；企业依法成立的群众性机构

调解范围不同；在企业内部发生的劳动争议

调解效力不同；调解协议的履行完全以来当事人的自愿
期限不同。30日内应调解完毕，如到期未结束则视为调解不成，立即作出调解建议书

二、解委员会的构成和职责

1. 组成：职工代表、用人单位代表、工会代表；
2. 职责：处理劳动争议、开展法规教育工作。

三、调解委员会调解劳动争议的原则

1. 自愿原则：申请调解、调解过程、履行协议
2. 尊重当事人的权利：当事人自愿选择何种方式、中途申请仲裁及事后反悔。

四、调解委员会调解程序

1. 申请和受理：30日内以口头或书面的形式向调解委员会提出申请；
2. 调查和调解：查清事实、分清是非、依法公正地进行调解；
3. 制作调解协议书和调解意见书：接到申请的30日内无论调解成功与否，应该提供调解协议书或调解意见书。

第三单元 劳动仲裁委员会对劳动争议的仲裁

一、劳动争议仲裁

仲裁主体特定性

仲裁对象特定性

仲裁实施强制性；劳动争议当事人一方申请即可引起劳动争议仲裁程序的开始。

二、劳动争议仲裁组织机构

劳动行政部门代表

同级工会代表

用人单位方面代表

仲裁委的办事机构：劳动行政主管部门的劳动争议处理机构。

三、劳动仲裁的原则

一次裁决原则：一个裁级只进行一个裁决；

合议原则：少数服从多数

强制原则：一方当事人申请，仲裁委员会即可受理；调解不成时可直接裁决，无须当事人同意；对发生法律效力仲裁裁决，一方不执行，另一方可申请法院强制执行。

回避原则：与当事人有亲属关系或其他关系，可能影响公正裁决的人员回避；

区分举证责任原则：在履行劳动合同而发生的争议中，“谁主张谁举证”；而在用人单位处罚员工的劳动争议中，“谁决定谁举证”。

四、劳动争议仲裁程序

申请和受理：7日内决定是否立案并发出通知，被告人在15日内交答辩书和证据；决定不立案的也应在7日内通知申诉人。

案件仲裁准备：审阅材料、调查取证、庭审前进行调解；

开庭审理和裁决：通知送达、开庭审理、双方答辩、当庭取证、再行调解、休庭合议、复庭裁决；

仲裁书送达：裁决书自送达之日起15日内起诉，否则必须执行；60日提出仲裁要求，否则不受理；60日裁定，如延期不超过30日。

第四单元 劳动争议案例分析

一、劳动争议分类：

1. 主体划分为：个别争议（2人以下）、集体争议（3人以上）、团队争议（工会组织与用人单位）；
2. 性质划分为：权利争议（未能执行权利或履行义务）、利益争议（常在签定或变更合同时发生）；
3. 标的划分为：合同终止争议、保险福利（基本劳动条件）、劳动报酬（理解不同）；
（终止劳动关系争议；执行劳动法规争议；履行劳动合同争议；其他劳动争议。）

二、劳动争议的案例分析：

1. 产生的原因：

劳动争议是以权利义务为标的，企业规定与约定的合法性；

既有共同利益，又有利益的差别和冲突，利益差别而导致利益冲突。

2. 分析的要点：

标的分析：当事人之间的矛盾所指向的对象；（确定引起劳动争议的事实和结果；）

行为分析：分析当事人意思表示的意志内容；（确定行为模式标准与当事人所实施行为的差异；）

合法性分析：分析确定意思表示所反映的意志内容是否符合法规、合同、规则。
（根据差异确定当事人做出的判断和选择的合法性）

3. 分析方法的思维结构

分析当事人所实施的行为；

分析行为造成和足以造成的危害；

分析当事人行为与危害结果之间是否存在直接的因果关系；

分析行为人的行为是否有主观上的过错。

问题：

选择题（单选题）

1. 我国劳动争议仲裁制度实行一个裁级一次裁决制度，一次裁决为（ ）。

（A）终局裁决（B）诉讼准备条件

（C）申请复议准备条件（D）二次裁决的必经程序

2. 劳动争议仲裁庭处理劳动争议案件，当庭进行调解。调解达成协议，仲裁庭制作的仲裁调解书送达当事人，双方当事人签收且不反悔的，仲裁调解书自送达之日起的（ ），即发生法律效力。

（A）15日内不向人民法院起诉的（B）30日内不向人民法院起诉的

（C）当日（D）60日内不向人民法院起诉的

3. 劳动争议中的利益争议通常是指劳动关系当事人对（ ）所发生的争议。

（A）劳动条件（B）工资、保险、福利

（C）既定权利义务（D）有待确定的权利义务

选择题（多选题）

4. 劳动争议处理的程序有()。

A 申请和受理 B 案件仲裁准备（庭审前进行调解） C 开庭审理和裁决 D 仲裁书送达

5. 企业劳动争议调解委员会调解劳动争议时，应当遵循（ ）原则。

（A）自愿（B）强制（C）保护劳动关系双方合法权益（D）尊重当事人诉讼权利（F）平等

6. 案例分析

2000年7月王玲于护士学校毕业，同年9月1日被一家区级医院录用为门诊护士，经过3个月试用期，转正后双方签订了三年期的劳动合同。成为正式员工后王玲在工作经常迟到，还因服务态度问题多次与患者争吵，并且不服从管理人员的批评教育。2001年3月1日，医院人力资源部书面通知王玲，对她进行工作调动到洗衣房工作，若王玲不同意，可在1个月内另谋出路。王玲接到通知后不同意工作调动，也表示没有离开医院的打算；王玲仍旧发生迟到并与患者争吵的现象。1个月后即2001年4月1日，医院以“严重违反劳动纪律，不服从工作安排”为由，解除了与王玲的劳动合同。王玲不服并到劳动争议仲裁机构提请申诉，要求维持原劳动关系。

根据劳动法律、法规对上述案例提出你的分析意见，并对医院的劳动关系管理提出适当的建议。

第四节 员工沟通系统；

劳动关系管理是对人的管理，对人的管理是一个思想交流的过程。在这一过程中的基础环节是信息传递，而沟通是信息传递的基本方法。

事例：总经理来电话：“我在****保险公司张总这儿，我想现在和张总签定员工的补充医疗保险协议。你知道****保险公司这个地方吗？赶快找个明白人把咱们准备好的协议送来。”秘书接完电话，却不知道让什么人去送才合适。

问：问题出在哪儿？

本节要点：建立企业正式的信息沟通渠道，选择、确定有效的信息沟通方式。

第一单元 企业组织信息沟通

一、企业劳动关系管理信息系统的职能：

1. 信息需要分析：战略规划、管理控制、日常业务管理，三类信息有着明显的差异，它们的范围、概括程度、时间性、更新间隔、使用频率、信息来源都各不相同；因此，不同的管理层次需要的信息也不同。企业的信息系统必须在明确信息需要的基础上，按照劳动关系管理的需要提供信息。

2. 信息收集与处理：

信息收集：直接从信息源或系统外接收；

检查核对：确定信息来源的可靠性和内容的真实性；

信息加工：规范化加工整理；

存储检索：科学的储存方法，便于信息查找；

信息传输：规定信息传输的渠道、载体和时间；

3. 信息提供：根据特定要求对信息进行必要的再加工。

二、信息沟通的制度：

1. 纵向信息沟通（上下）：向下沟通的各个环节要对信息加以分解并使之具体化；向上沟通的各个环节要对信息加以归纳集中；

2. 横向信息沟通：在同一级机构，部门之间信息传递，加强协作；集中信息焦点，注重对口连接；

3. 建立标准信息载体

制定标准管理表单：根据工作流程反映管理数据与现实情况的合理表单；

汇总报表：工作进程状况汇总报表与业务工作报告；

正式通报、组织刊物：说明管理计划、目标；发布规定、管理标准等；

例会制度：直接以口头语言形式进行沟通；

注意：规范、统一、简明、扼要；

4. 员工沟通程序与方法：形成概念、选择语言、方法和时机、信息传输、信息接收、信息说明、解释、信息利用、反馈形式与渠道；

三、信息沟通的作用

1. 信息沟通是组织运行的基本条件，
2. 组织成员之间、部门之间实现行为统一、相互了解和理解的工具；
3. 信息沟通是实现企业管理活动从无序到有序状态转化的基本手段；
4. 调节人际关系；
5. 实现有效激励。

四、注意事项：（案例——命令：牵驴、读唇语的功能、聋哑人与特种兵的手语）

1. 降低沟通障碍

向下传递应详细具体，与员工分享信息；向上传递应鼓励员工提意见和建议，减少层次保持信息的真实；

注意信息载体与形式，减少失真对沟通的干扰：词语简明扼要、借助图像、行为体态、表单合理）；

2. 借助专家、相关团体实现沟通

劳动管理事物十分复杂，涉及经济、文化、技术、心理等各个领域，借助外部专家，可以降低成本，提高效率；

充分利用工会及其他团体组织、加强信息的接收。

第二单元 劳动争议的预防

现场问题：劳动争议解决前后的思索？

一名成绩出色的业务员因严重违反公司规章制度，经多次教育没有改变的效果，即使在被公司除名的时候，他承认自己的做法违反公司的规章制度，但是依然认为，他的出发点是为了把工作做的更好，因为业绩提成方案不利于员工充分发挥能力，所以，才违反企业规定，采取低价销售，用自己的钱补上差额，谋取更高的提成利益。但在劳动争议调解中，因企业没有规章制度培训的书面记录证据及劳动合同内容与签名的分体，致使该劳动争议的处理结果不利于企业。

劳动仲裁后的收尾工作是什么？

企业与员工的沟通是否存在问题，是否可以及早发现问题？

教育员工的方法是否达到效果？

激励员工提高业绩的奖励方案是否有问题？

文件制作的法规性是否还可以更完善？

劳动关系管理的规章制度是否应该更加细致全面？

上述问题是技能问题还是意识问题、或是责任心的问题？

一名员工出现的问题与多少管理人员有关？

一、劳动争议的预防措施

强化法制观念

强化监督检查

强化合同管理：

制定劳动合同制度实施方案；

组织和指导劳动合同签订；

监督劳动者和单位行政中的有关机构对劳动合同的履行；

结合劳动合同的履行情况实施有效的奖惩；

参与劳动争议的调解。

强化管理体制 科学化、具体化

完善劳动立法

二、劳动运行信息分析

劳动关系运行信息分类：

掌握国家劳动立法信息，包括劳动法律、法规，特别是地方性劳动法规的制定、修改、废止信息。企业内部劳动管理规则的制定与履行情况等。

管理关系管理信息分析：

运行情况与规则对照检查，对产生的问题进行原因分析，确定责任及改善的方案。

三、制订劳动争议预防的工作计划

完善劳动关系管理体制；

完善企业内部管理体制；

营造积极进取的企业文化。

注：这些制度并不能完全预防劳动争议的发生，而是有效的提供给企业预防劳动争议的制度环境。

制定员工沟通实施计划

建立沟通制度，明确员工沟通中的责任

确定员工沟通的工作目标，建立员工沟通报告制度；

选择确定员工沟通方法。

四、员工沟通分析

1. 员工工作满意度调查的含义

是企业组织内部环境研究的组成部分，为企业制订发展战略、调整企业组织结构、完善人力资源和劳动关系管理制度提供依据。

2. 调查方法

确定调查对象

确定调查目标

确定调查方法：

目标型调查法（选择法、正误法、序数表示法）；

描述型调查方法（被调查者用自己的语言自由表达自身意愿和想法）

确定调查组织

调查结果分析

满意度调查：环境=人际+学习、事业=企业+个人、报酬=物质+精神

工作压力分析：

工作压力表现：紧张、焦虑、拒绝合作与沟通；

产生原因为：负荷过重、管理者的方式与素质、责权利不清晰等；

挫折分析：

挫折表现为：攻击、冷漠、退缩、妥协等；

挫折原因为：客观因素是环境障碍，主要是管理状态；主观因素是期望过高、

自我评价失真。

五、沟通方法

劝告：结合压力与挫折的原因，提建议与设想；

安抚：鼓励、宽容、引导；

鼓励沟通：分享信息、提高认识；肯定成绩、找出差距、消除紧张情绪

重新定向：根据实际情况，适当调整岗位，转换环境，调整自我评价

问题：选择题（多选题）

1. 企业组织内的员工沟通的方式多种多样。作为一个完整的员工沟通，一般包括信息的发送者、信息的接受者、（ ）等要素。

（A）沟通渠道（B）语言选择

（C）信息（D）例会制度

选择题（单选题）

2. 在企业的非正式组织内，存在着以（ ）为特征的信息沟通网络。

（A）横向沟通（B）纵向沟通

（C）解释正式信息（D）传闻

3. 提出问题，并且设定问题的若干答案，由被调查者对设定的答案进行选择的调查方法称为（ ）调查法。

A 描述型 B 目标型 C 正误型 D 叙述型

4. 在设计调查问卷时，调查者设定问题，由被调查者用自己的语言自由表达自己的意愿和想法，准确地表明自己的感受的调查方法称为（ ）调查法。

A 目标型 B 描述型 C 提问型 D 正误型

5. 信息传递第一步失信西得法送者想要传输什么信息，次道顺序可以称之为（ ）。

A 信息传输 B 信息说明 C 形成概念 D 选择传输方法

判断题（回答对/错）

6. 标准信息载体有：指定标准劳动管理表但单；汇总报表；正式通报、组织刊物；例会制度。（对）

第五节 职业安全卫生管理

本节要点：掌握并严格执行国家职业安全卫生制度的有关规定

案例：（进料工脚）意识与制度；培训记录与签到表；

原进料工因故请假，临时由农民工顶替。在进料口有一踏板螺丝松动，原进料工已申请报修，但未能及时解决。农民工上岗顶替前由领班做简短的工作说明，进料工上料时踩翻踏板，右脚圈进传送带造成骨折，被迫截肢。经鉴定定为伤残四级，

问：属于职业安全卫生标准的那一部分规定？发生事故的原因是什么？

第一单元 严格执行国家规定的职业安全卫生标准

一、执行国家规定的职业安全卫生标准

1. 执行劳动安全技术规程：防止和消除在生产过程中的死亡事故保障安全和减轻劳动强度而制定的法规。

2. 劳动安全技术规程的主要内容

工厂安全技术规程的主要内容：厂房、场所、设备、电器、动力、压力

矿山安全规程：设计与开采、作业安全

建筑安装工程安全技术规程：法律规范和技术标准

3. 执行劳动卫生规程：保护劳动者在生产、工作过程中的健康而制定的各种法律法规和技术标准的总和。包括各种工业生产卫生、医疗预防、健康检查等技术和组织管理措施。

防止有毒有害物质危害

防止粉尘危害

防止噪声和强光危害

防止电磁辐射危害
防输降温和防冻取暖
通风和照明
个人防护用品和生产辅助设施
职业病防治

二、执行劳动安全卫生管理制度

1. 安全生产责任制度
2. 安全技术措施计划管理制度
3. 安全生产教育制度安全生产检查制度
4. 重大事故隐患管理制度
5. 安全卫生认证制度
6. 伤亡事故报告和处理制度

三、执行女职工与未成年工的特殊工劳动保护制度

1. 禁止安排女职工从事不利于身体健康的工作
2. 执行女职工生理机能变化过程中的特殊保护
3. 女职工的特别保护措施
4. 执行未成年工特殊保护制度

第二单元 劳动安全卫生保护预算

- 一、劳动安全卫生保护费用分类
- 二、劳动安全卫生预算编制程序
- 三、建立职业安全卫生防护用品管理台帐
- 四、组织工伤伤残评定

1. 工伤事故分类

按照休息时间长度：轻伤（1—104天）、重伤（105天以上）、死亡。
按照事故类别，分20类：如物体打击、车辆伤害、机械伤害、电击等。
按照工伤因素划分：受伤部位、起因物、致残物、伤害方式、不安全行为。
职业病分类：中毒、尘肺、职业性传染病、职业性皮肤病等。

2. 组织伤残评定：十级（1—4的为全部丧失劳动能力，5—6为大部份丧失，7—10为部分丧失劳动能力）

五、工伤保险待遇：医疗待遇；工伤津贴；福利待遇。

案例：因交通事故致残的善后处理？

某员工在下班车过马路时被其他车辆违章撞伤，造成双腿粉碎性骨折，截肢伤愈合后裁定为二级伤残。

问：如何处理？

选择题（单选题）

1. 劳动者患病，（），在不能从事原工作、也不能从事用人单位另行安排的工作的情况下，用人单位可以解除劳动合同。

(A) 病愈后 (B) 休假3个月后
(C) 休假6个月后 (D) 医疗期满后

2. 在工伤事故分类中，按照伤害而致休息时间长度划分，休息（）日得失能伤害为轻伤。

A 1—60 B 1—90 C 1—104 D 1—180

3. 职工因工致残、被鉴定为（）的，应当退出生产、工作岗位，终止劳动关系，发给工伤致残抚恤证件，并享有响应的工伤保险待遇。

A 一至四级 B 一至五级 C 七至十级 D 六至十级

选择题（多选题）

4. 根据我国工伤保险的有关规定，工伤医疗期不包括（ ）。

A 医疗待遇 B 领取伤残抚恤金 C 领取伤残补助金 D 工伤津贴 E 福利待遇

技能要求

周某与企业订立 8 年期劳动合同，应于 2000 年 6 月 30 日到期。1999 年 7 月 5 日周某在休息日外出会友时摔伤腰部，遂住院治疗，两个月后出院，企业指定的医院证明：“可以上班，两个月内避免腰部剧烈活动，两个月后来医院复查。”周某的身体状况不能适应原工作岗位的工作，要求适当调整工作岗位，从事力所能及的工作，待两个月后医院复查结果再定工作岗位。企业表示既然不能从事原岗位工作，而企业无法为其安排别的工作，同意周某在家休息一个月，休假期间按照当地最底工子标准支付病假津贴；随后于 1999 年 10 月 6 日以“非因工负伤，不能从事原岗位工作”为由，解除了与周某的劳动合同，周某不服，申诉到当地劳动仲裁机构，请求维持原劳动关系。

请你提出分析意见

第六节 拟订劳动关系管理制度

本节要点：在掌握劳动法律、法规的基础上，按照企业实际要求拟订劳动关系管理制度

企业内部劳动规则的概念

企业内部劳动规则是指用人单位根据国家法律、法规制定的，并在本单位实施的组织劳动过程和进行劳动管理的规则。它是用人单位规章制度的组成部分，只在本单位范围内适用。它以用人单位为制定主体，以公开和正式的用人单位行政文件为表现形式，是企业行政和所有劳动者都必须遵守的行为规范和准则。

现场问题：是否有效？

1. 正式员工当月累积病假 10 天或事假 5 天或旷工 3 天，试用员工当月累积病假 5 天或事假 3 天或旷工 2 天，视作自动离职，自第一天算起。

一、拟订企业劳动关系管理制度框架

1. 企业劳动关系管理制度的特点：

制定主体特定性：企业为主体，以公开、正式的行政文件为表现形式

行为共同性：企业和劳动者共同的行为规范。

经营权与民主管理权相结合：企业职工既有权参与，又有权监督实施与劳动合同条款的统一性。

2. 基本内容：

劳动合同管理制度

劳动纪律

劳动定员定额规则

劳动岗位规范制定规则

劳动安全卫生制度

其他制度

二、劳动关系管理制度制定的程序

1. 职工参与：劳动者通过职工大会、职工代表大会或其他形式，参与民主管理。

2. 正式公布：应当以合法有效的形式公布，通常为以企业法人代表人签字和加

盖公章的正式文件的形式公布。

问题：选择题（多选题）

1. 制定企业内部劳动关系管理制度的程序是什么？

A 职工参与 B 劳动管理部门批准 C 正式公布 D 信息反馈 E 随时调整

2. 劳动关系管理制度的基本内容

A 劳动合同管理制度 B 劳动纪律 C 劳动定员定额规则 D 劳动岗位规范制定规则
E 劳动安全卫生制度 G 其他制度

3. 企业劳动关系管理制度的特点：

A 制定主体特定性：B 行为共同性：C 经营权与民主管理权相结合：D 与劳动合同条款的统一性。

劳动法

1. 劳动法的概念

劳动法是调整劳动关系以及与劳动关系密切联系的其他社会关系的法律规范的总合。

2. 劳动法的内容

现代劳动法的内容由以下劳动法律制度构成：

（一）就业促进制度；

（二）劳动合同和集体合同制度；

（三）劳动标准制度

（四）职业技能开发制度；

（五）社会保险和福利制度；

（六）劳动争议处理制度；

（七）劳动监督检查制度；

3. 《劳动法》合计十三章共一百零七条

第一章 总则

第二章 促进就业

第三章 劳动合同和集体合同

第四章 工作时间和休息休假

第五章 工资

第六章 劳动安全卫生

第七章 女职工和未成年工特殊保护

第八章 职业培训

第九章 社会保险和福利

第十章 劳动争议

第十一章 监督检查

第十二章 法律责任

第十三章 附则

4. 我国劳动法具有以下基本特点：

1. 体现了社会主义制度优越性；

2. 突出对劳动者权益的保护；

3. 实行统一的基本标准和法律规范；

4. 实行全员劳动合同制，确认集体合同；

5. 确认工会在劳动关系中的地位与权利；

6. 强化劳动法制，依法追究违反《劳动法》的法律行为。

5. 劳动法的作用

1. 维护劳动者的合法权益
2. 预防和解决劳动争议
3. 为劳动力市场的运行提供法律条件

题型探讨

1、概念混淆 例如 选择题（多选题）

订立集体合同应遵循兼顾所有者、经营者和劳动者利益，维护正常的生产工作秩序，（ ）等项原则。”

内容合法

平等自愿

主体合法

协商一致

平等合作

判断题（回答 对/ 错）

没有签订约定条款的合同，不具备法律效力（错）。

2、题目变化 例如 选择题（多选题）

属于劳动合同因故终止的情形不包括（ ）

劳动合同到期

劳动关系主体一方消灭

劳动者退休

劳动合同约定的终止条件出现

劳动者辞职

3、内容混淆 例如 选择题（单选题）

职工因工致残、被鉴定为（ ）级的，应当退出生产、工作岗位，终止劳动关系，发给工伤伤残抚恤证件，并享有相应的工伤保险待遇。

一至四级

一至五级

七至十级

六至十级

4、简明扼要 例如 问答题

员工沟通按照怎样的程序进行？

形成概念：信息发送者把自己想发出的信息通过分析、概括、归纳、推理、形成概念和思想；

选择与确定信息传输语言、方法、时机：根据传输的内容，选择、确定信息传输语言、传输方法和传输时机；

信息传输：通过确定的传输方式、时机实施信息的传输；

信息接受：信息发出者借助一定的信息传输手段将信息传输给信息接受者；

信息说明、解释；形成与建立说明货解释机制，使信息接受者真实、正确理解与认识信息含义；

信息利用：接受者利用信息以实现信息发送者传送信息的目的；

信息反馈：根据信息的性质与传输的目的，信息传送者选择、确定信息反馈形式及渠道。

5、法规逻辑 例如 技能要求

请用简洁的形式设计一份能够具有法律效力的企业培训协议？

事由：目的、内容、时间、地点

主体：姓名、部门、职务

责任：学习效果或达标程度

义务：培训结束在企业服务期限及绩效要求

条件：企业提供的支持条件（时间、费用）

其他：培训中的其他相关问题

违约：违约之责任

签字：双方签字（企业可以公章为准）

请用简洁的形式设计一份能够具有法律效力的劳动合同文本？

劳动合同主体的确认：法人地址、自然人身份证号码

法定条款：

劳动合同期限；

工作内容：职务、工作地点

劳动保护和劳动条件；

劳动报酬：月薪（计件或年薪）

社会保险；

劳动纪律；

劳动合同终止的条件；

违反劳动合同的责任。

主体双方签字（加盖公章）

签约日期

2003年8月6日

x x x x 科技有限责任公司劳动合同书

甲方：x x x x 科技有限责任公司

地址：北京经济开发区**号**层***室

乙方：***

住址：北京西城区 xx 街道 xx 号

（主体身份不清：企业注册地址、个人身份证号码）

根据《中华人民共和国劳动法》，经甲乙双方平等协商同意，自愿签订本合同，共同遵守本合同所列条款。

一、劳动合同期限

第一条 本合同生效日期 年 月 日，终止日期 年 月 日，其中不含试用期 天。

（应包含试用期）

二、工作内容与义务

第二条 乙方同意根据甲方工作需要，担任 工作。甲方依照公司有关规定，经与乙方协商，对乙方的工作职务和岗位有权进行调整。

第三条 乙方应按照甲方的要求，按时完成规定的工作数量，达到规定的质量标准，并履行下列义务：

1、遵守国家宪法、法律、法规；

2、遵守甲方的规章制度、认同公司的企业文化及执行员工守则；

（工作地点及内容未说明）

三、劳动保护和劳动条件

第四条 每周工作六天，每天工作 7.5 小时；甲方要求乙方加班，则给予乙方发加班费或执行倒休；

第五条 甲方为乙方提供必要的劳动场所和劳动工具，制定工作规范和劳动安全卫生制度及其标准。

(周工作时间超出时限)

四、劳动纪律

第六条 乙方应遵守甲方依法规定的规章制度；严格遵守劳动安全卫生工作制度和规范，爱护甲方的财产，遵守职业道德；积极参加甲方组织的培训。

第七条 乙方违反劳动纪律，甲方根据本单位的规章制度，给予必要的纪律处分，直至解除本合同。

(未注明企业规章制度的与本合同的关联性)

五、劳动合同的解除与终止

第八条 经甲乙双方协商一致，本合同可以解除。

第九条 乙方有下列情形之一，甲方可以解除本合同：

- 1、在试用期间，不符合录用条件的；
- 2、以欺诈手段订立本合同的；
- 3、严重违反劳动纪律或严重失职、营私舞弊对公司利益造成重大损害的；
- 4、未经允许在本企业以外的其他单位兼职的。

第十条 有下列情形之一，乙方可以随时通知甲方解除本合同。

- 1、在试用期内的；
- 2、甲方以侵害乙方合法人身权利手段强迫劳动的；
- 3、甲方不能按照本合同规定支付劳动报酬或者提供劳动条件的；
- 4、甲方违反国家规定劳动安全卫生条件恶劣，严重危害乙方身体健康的；

第十一条 本合同期限届满，劳动关系即止。甲乙双方经协商同意，可以续订劳动合同。双方当事人应当在本合同期满前一周向对方表示续订意向。

(不具概括性)

六、违反劳动合同的责任

第十二条 乙方有下列情况的，甲方有权要求乙方支付赔偿金，并保留通过法律形式处理的权力；

- 1、以欺诈手段订立本合同的；
- 2、严重违反劳动纪律或对公司利益造成重大损害的；
- 3、严重失职、营私舞弊，泄露甲方商业秘密，给公司造成严重损失的；

第十三条 乙方违反本合同规定条件解除劳动合同或者违反本合同约定的保密事项，给甲方造成经济损失的，应按本合同约定或损失数额承担赔偿责任。

第十四条 乙方违反本合同规定条件解除劳动合同的，应承担相应的经济赔偿。如果乙方经甲方同意在境内外培训或出境实习后，为甲方工作未达到甲乙双方签定的培训协议书之规定期限，乙方应赔偿甲方有关的费用。

(不具概括性)

(缺少社会保险条款)

七、双方约定的其他事项：

第十五条 甲方的工资分配遵循按劳分配原则，实行同工同酬；每月 1 日向乙方

支付上月工资，数额不低于本市最低工资标准。
(应在法定条款内，没有具体月工资的金额)

八、劳动争议处理

第十六条 甲方制定的规章制度对合同当事人双方具有同等约束力。

第十七条 本合同未尽事宜或发生劳动争议，甲乙双方应本着友好的态度协商解决；

第十八条 协商没有效果，甲乙双方可在各自所在区域的法院或劳动仲裁机构提起申诉，请求裁决；

第十九条 本合同一式两份，甲乙双方各执一份。合同自乙方签订之日起生效，具有同等法律效力。

(如有劳动争议应在企业注册所在区起诉。首先是向劳动仲裁机构申诉，不服劳动仲裁机构的裁决时，向该区初级法院起诉；如不服初级法院的裁决时，可向市级中级法院起诉；中级法院为终审判决。劳动合同在甲乙双方签字后方可生效。)

甲方（盖章）：

乙方（签字）：

签字日期： 年 月 日

签字日期： 年 月 日