

## 《人力资源开发与管理》书本笔记

——自己根据书本整理

前言：首先要树立人力资源的意义和人力资源开发与管理意义的意识

1. 人力资源是组织的生命源泉，是组织发展的第一资源
2. 人力资源对组织的贡献不是自发的，需要科学的管理
3. 当今时代是知识经济时代，物资流和资本流的管理要让位于人力资源管理
4. 自然资源日益短缺，但人力资源却恰恰相反，随着人口的增长和教育水平的提高会不断丰富
5. 当今时代是创新和组织变革的时代，更需要高素质的人才
6. 创新和变革的环境同样要求传统的人事管理向现代的人力资源开发与管理转变

### 第一章 人力资源管理及其价值

1. **概念：**人力资源是在一定区域范围内，可以被管理者运用以产生经济效益和实现管理目标的体力、智能与心力等人力因素的总和及其形成基础，包括知识技能，能力，与品质、性、素、质。

注意这里写了“及其形成基础”，意思就是有些人力资源的价值还没有表现出来，需要开发才能表现和形成。另外，根据定义的语法分析，我们可以看到，人力资源本质上是一系列能力、技能和品行素质的总和。所以我们可以说“某员工的人力资源”，实际上是在说的他的“一系列能力和素质”。我们说“人力资源开发”，也就是指对这些“能力和素质”的开发。或者说，人力资源开发的对象是人的素质和能力。考试时如果考到人力资源这个概念，要记得对其进行剖析

2. 这个概念本身就包含了管理的含义在里面，也就是说人力资源不是个客观的资源概念，而是实践概念（主观与客观相结合）。只有那些可以被利用的资源才能有意义。另外也包含开发的含义在里面，如何将人力资源的形成基础开发成真正可以使用的人力资源。管理是利用，开发是再生。
3. 人力资源的概念在20世纪60年代初随着舒尔茨和贝克等人对战后一些经济现象的研究中得出的人力资本理论而形成
4. 具体形成过程是：二战后，以苏联为首的东方国家的经济发展；欧洲战后复兴的快速经济增长；以及现代经济增长之谜引起了人们的重视。舒尔茨等人研究的结论是人力是社会财富增长中超额增长的那部分的唯一来源和唯一解释。  
**现代经济增长之谜：产出增长率远远超出了生产要素的投入增长率，传统的经济学受到挑战**  
**库兹涅茨之谜：随着美国总资本的增加，其实物资本的投入却不断减少。传统的物质资本理论受到挑战**
5. 90年代后人力资源管理的概念被西方普遍接受，人力资源的概念传入中国。2000年以后，人力资源的概念从企业扩大到公共部门，全民皆是。

#### 关于人力资源的三大观点

1. 在人力资本理论中员工不是一般意义上的人，而是企业经营中的三大要素之一。而人力资源理论则把人力看作是**需要规划，组织控制的**。
2. 三种人力资源观：成年人口观；在岗人员观；人员素质观

#### 人力资本概念及其与人力资源概念的关系

1. 人力资本是劳动者身上所具备的两种能力：即先天遗传和后天学习获得的能力。
2. 人力资本是从针对经济增值，经济贡献和收益分配上说的，人力资源是针对经济管理和

企业运营来说的。前者是经济效益分配的依据，后者是经济运营的力量基础  
它们的不同还表现在三个方面：

1. 不同的研究视角：投入产出分析——潜能财富分析。一个是经济学的价值产生和增值分析，一个是管理学的开发和管理分析
2. 不同的计量形式：人力资源只有存量的概念。而人力资本及有存量又有流量的概念
3. 不同的外延（人力资源概念更广，既包括自然人力资源也包括开发后的人力资源）

**人力资源的特点：**

**主要特点：社会性；能动性；增值性；稀缺性；难以模仿性**

其他特点：生活性；控制性；个体独立性；群体组织性；内涵性；无形性；变化性；作用不确定性；系统协调；时效；再生性

**人力资源为什么难以模仿：**

1. 组织外的竞争者难以观察各种人力资源的能力和贡献情况
2. 组织独特的发展历史和组织文化难以被模仿，容易与原组织文化相冲突

**迈克波特的组织获得竞争优势的三种战略：**成本领先；差异性战略和集聚化战略。它们都因容易被对手模仿而只能获得短暂的优势，但其实波特本人比较强调人力资源对实现这些战略的重要性

## 第二节 人力资源在不同经济形态中的地位与作用

**三种经济形态：**土地资源主导的农业经济时代；金融资源主导的工业经济时代；人力资源主导的**知识经济时代；人力依附于土地到依附于资本到依附于自身**

1. 农业时代：人力资源没有被认识，人依附于土地，脑力开发成为少数人的特权
2. 工业时代：人的因素得到重视，但依附资本。**经济理论认为经济增长来源于资本积累**，直到经济增长之谜（资本积累这个概念在马克思主义政治经济学里是指资本家把剩余价值转化为资本用于扩大再生产。由于资本家并不承认劳动创造了剩余价值，又加上工业时代劳动主要是体力劳动，单个工人实现的价值增值也是有限的，所以资本经济增长就简单地被看作是生产资料和劳动力的价值的总和了，也就是说经济增长率等于生产要素的投入增长率。而当知识经济到来，脑力劳动创造的剩余价值多了之后，经济增长速率与生产要素增长率之间的差距就显得比以前大了许多，所以当资本家通过统计学发现这一点的时候，他们认为实现价值增值的那个东西叫做人力资源。其实马克思一直都是这么看的，从他发现剩余价值的时候，他就已经认为经济要素增长率不可能等于生产要素的投入增长率）
3. 知识经济时代：人力资源是第一资源，是核心生产要素，具体而言

**人力资源在 21 世纪的地位和作用**

1. 人力资源的独特性成为组织重要的核心能力，人才质量成为衡量组织整体竞争力的标志
2. 人力资源的贡献改变了资本所有者与知识所有者之间的博弈关系  
**人才主权时代：**人才具有更多的选择权和工作自主权，而不是被动地接受组织或工作的要求；资本追踪人才，人才选择资本，知识与人才雇用资本
3. 人力资源的开发和使用将彻底改变人类社会的生产生活方式  
也就是说具有**明显的知识化**的特征：产业结构软化，服务业上升并居于主导；生产方法的知识密集程度越来越高；高新技术使人类的活动领域不断扩大。这些知识化的特征使人力资源成为核心资源

**第三节 人力资源管理：**先介绍了人们对人力资源管理这个概念的不同定义，然后提出本书的定义

## 人力资源管理的不同观点:

1. 过程揭示论; 目的揭示论; 现象揭示论和综合揭示论
2. 人们对于人力资源管理与传统人事管理区别的两难境地
3. 最终本书的定义是: 人力资源管理是**超越传统人事管理的一种新思想与新观点**, 是在**经济学与人本管理思想的指导下**, 通过招聘、甄选、培训、绩效考评、合同管理与薪资报酬等管理形式对组织内外相关人力资源进行有效运用, 满足组织当前及未来的发展需要, 保证组织目标实现与成员发展的最大化。  
**我个人认为:**  
一、人力资源管理的概念有广义和狭义之分, 广义的人力资源管理是作为过程和管理活动的存在, 它包含传统人事管理的概念, 这也是为什么我们下面在介绍人力资源管理的思想时, 会把以任务为中心的人力资源管理看作是人力资源管理的一种。它其实就是人事管理。而狭义的人力资源是指作为一种新思想和新观点的人力资源管理, 超越了传统人事管理。  
二、作为新思想和新方法的人力资源管理的真正含义只能体现在战略人力资源管理上: 一般的职能人力资源管理与传统人事管理并无区别, 实际上是一个概念。这是解决人们对于人力资源管理与传统认识管理区别两难境地的唯一方法。
4. 个体, 组织, 国家都有相应的人力资源管理

## 人力资源管理的价值

人力资源管理的功能: **政治功能; 经济功能; 社会稳定功能; 其他功能** (这四个功能都是对于组织而言的)

1. **政治功能:** **维护与促进组织政治**, 包括决策, 政策, 政令等
2. **经济功能:** 一方面通过管理满足经济增长对人力资源的需要; 另一方面人力资源管理本身也可以对组织做出一定的经济贡献 (如培训方案的科学化带来的成本节约)
3. **社会稳定:** 稳定组织内员工, 主要是薪酬福利管理和劳资关系两方面
4. **其他功能:** 资源配置与效能促进功能, 前者指人事匹配, 后者主要是激励和开发

## 人力资源管理的思想与方法

人力资源管理思想建立在四种人性假设基础上: **经济人, 社会人, 自我实现人, 复杂人**

1. **经济人:** 人的行为是由经济因素推动和激发的, 个人在组织中处于被动和受控制的地位。  
X 理论
2. **社会人:** 驱使人们工作的最大动机不是物质需要, 而是社会心理等各方面的需求。主张集体奖励, 良好的归属感, 沟通与协调
3. **自我实现人:** 人是自我激励, 自我指导和自我控制的, 有自我实现成功的需要。Y 理论; 人喜欢工作并会追求责任, 管理者的任务是让员工充分施展才能
4. **复杂人:** 人的需要不是一成不变的, 没有一套适合任何组织和个人的普遍的方法。

## 人力资源管理方法

以任务为中心的管理方法; 以人为中心; 以开发为中心和以优化为中心

1. **任务:** “经济人”假设, 科学管理的核心。注重任务而非感情; 注重物质奖励与惩罚; 员工无决策权; 森严的控制体系和严格的工作规范
2. **人:** 社会和自我实现人假设: 主要特征: 视人力资源为组织第一资源; 以激励为主要方式 (众多的激励理论); 建立和谐的人际关系 (信任和目标一致性)
3. **开发:** 不仅以人为中心, 关心人的需要, 更注重对人的潜能的开发。

**主要特征：**强调员工的积极参与（信息参与，决策参与，管理参与）；重视对员工的开发（不但是使用和关心）；重视环境建设（工作环境和开发环境，趣味化科学化人性化等）

4. 优化：权变观点。时代不同人不同管理就不同。以优化为中心就是要在承认这种变化和不确定性的基础上，了解组织需求与个人素质，不断地优化管理工作。

## 人力资源管理的目标：

1. **总体人力资源管理目标与专业部门人力资源管理目标的不同**
2. **四个目标：**保证组织对人力资源的需求得到最大满足；维护人财物资源的和谐配置管理，促进组织整体资源的持续发展；最大限度地开发与组织内外人力资源，促进组织持续发展；维护激励组织内部人力资源，使人力资本得到提升
3. **专业部门的任务：**规划；分析；配置；招聘；维护；开发

## 第四节：战略人力资源管理

1. 传统人事管理转变为人力资源管理；然后职能人力资源管理转变为战略人力资源管理，也就是说人力资源管理经历了“人事管理，职能人力资源管理，战略人力资源管理”三个阶段
2. 战略人力资源管理核心在于将组织的战略与人力资源管理结合起来，定位于在支持组织中的战略中的职能和角色，帮助组织完成战略目标
3. 人力资源管理发展到战略人力资源管理阶段，说明人们对人力资源和人力资源管理的重要性的认识一步步地上升，**人力资源管理部门也从被动的战略接受和执行者变成了组织战略的制定和支持者**
4. 战略人力资源管理是指组织为能够实现组织目标所采取的一系列有计划具有战略性意义的人力资源部署和管理行为：资源战略性；管理系统性；管理战略性；管理的目标导向性

## 职能人力资源管理和战略人力资源管理的异同

### 相同点：

1. **管理理念一致：**都主张以人为中心，激发员工潜能，提高员工积极性和效率
2. **管理方式一致：**都主张人力资源管理的职业化与专业化
3. **最终目标一致：**适时，适量，适质地保障人力资源需求得到最大限度的满足

**区别：**理论背景不一致；支持组织总体战略的程度不一致；人力资源管理部门的角色不一致；结果不一致；管理主体和工作范围不一致

### 1. 理论背景不一致：

- 1、职能人力资源管理是**科学管理**，**行为科学**，**劳动经济学**三个理论源头（不断发展）
- 2、战略人力资源管理除了以上述理论为基础之外，更是缘于**资源基础论资源学派**（认为价值性稀缺性和难以模仿性合一的资源是**组织竞争优势**的来源，而人力资源证据有这样的特点）组织应该从**更高的战略角度**来认识人力资源

### 2. 支持组织总体战略的程度不一致

前者是组织战略的被动接受者，而后者则高度支持组织战略，并使得人力资源管理战略和组织整体战略结合，通过人力资源部门与直线职能部门的共同努力来提高绩效，维持竞争优势。这种结合包括外部匹配和内部匹配。前者是指两者外部的一致，后者是发展和配合人力资源管理的政策和实践的**内部一致性**来完成组织整体战略和战略人力资源管理的**关系**：组织整体目标的实现依赖于战略人力资源管理，战略人力资源管理又以组织整体的战略为前提，并在组织总体战略的形成过程中施加一定的影响。关于这两者的匹配比较经典的例子就是戈梅斯和麦加根据波特的三种“组织总体战略”相对应的“人力资源战略”，

另一个例子是在“防御者，勘探者，分析者”这三种“组织战略”对应的“人力资源战略”。（建立，取得，培植人力资源）注意，这里一定要结合《战略管理》这本书

3. **人力资源管理部门的角色不一致**  
前者：被动执行；消除麻烦；专家和救火队的角色  
后者：由于上述的理由，四种角色：战略伙伴；职能专家；员工支持者；变革推动者。  
见书本 P32
4. **结果不一致**  
前者视人力为成本，并不指向绩效提升；  
后者指向组织绩效和长久的竞争优势（通过与组织战略的整合，前瞻性的人力资源规划，系统化的人力资源管理，立体多维度的人力资源开发来取得组织满意的绩效）
5. **管理主体和工作范围不一致**  
前者：管理主体单一，容易造成管理者与被管理者的对立  
后者强调全局性管理和员工参与，管理主体的多元化：组织高层领导；人力资源管理部  
门；直线经理（信息优势）；普通员工  
工作范围上说前者局限于四大模块的职能过程，后者范围更广，肩负着经营理念，组织文化，员工满意度等使命，从只注重个别员工工作绩效和满意程度等微观问题，向更高层次的转变

**战略人力资源管理的目标：获取组织竞争优势；提升组织绩效；服务组织战略**

1. **获取组织竞争优势**：着眼于三点：竞争优势的来源；人力资源战略与组织绩效的关系；人力资源战略与组织整体战略的匹配和契合
2. **提升组织绩效**：作为 HRM 与组织绩效之间的中间变量而被引入的“智力资本”与“员工认知态度及组织气候”
3. **服务组织战略**：
  - 1、关于 HRM 与组织战略的关系：普遍性观点；权变性观点；结构性观点
  - 2、HRM 与整体战略结合的四个目标：整合；员工承诺；弹性与适应；品质；
  - 3、战略与人力资源结合的优点：增加组织执行能力；使组织适应变化的能力增加；产生战略一致性（垂直一致；水平一致；外部一致）
  - 4、Miles 和 Snow：防御者，勘探者，分析者的不同人力资源管理战略：“竞争战略要求不同的人力资源实践和不同的角色行为”

在《战略人力资源管理》一书中讲到的关于“人力资源管理对组织战略的贡献有哪些表现，这些表现尤其指的是人力资源管理对战略制定的贡献，比起服务组织战略更进一步。或者说默写作者把战略人力资源管理定义为将组织的人力资源有效用于实现该组织的战略，而有的学者则将战略制定和战略人力资源管理整合起来：”：

1. 把人力资源能力作为战略制定的主要驱动力，可以避免目标的移位和遗失方向
2. 通过环境扫描，准确把握竞争对手的竞争智力，也就是通过探测对手人力资源管理的动向特别是变迁来把握对手的战略
3. 人力资源管理可以作为评估一项战略实施可行性的重要方式
4. 处理员工短缺和过剩的摆渡时间

## 第五节 公共部门人力资源管理

### 公共 HRM 与企业 HRM 的相同点

HRM 的学科独立性和独特性决定着公共 HRM 和企业 HRM 具有相同的特点：

**基本理念相同；目标相同；基本职能相同；主要理论与方法相同**

1. **理念**：都把员工视作是组织目标实现的关键性和战略性的第一资源（这显然应该是在

HRM 发展到 SHRM 之后的事，结果这破书就直接说)

2. **目标:** 实现组织目标和个人目标; 提高个人绩效和组织绩效
  3. **职能:** 都获取, 保持, 发展, 评价, 调整人力资源
  4. **原理方法:** 没有公共和企业之分, 都是工作分析, 工作评价, 招聘测评等等
- 不同之处:** 相关理论方法的具体应用方式不同, 主要体现在: **价值取向不同; 服务理念和强调的重点不同; 对人员素质的要求不同; 管理者的差别**
1. **价值取向:** 公共部门公平效率兼顾, 企业主要是效率; 公共部门与政治的关联度更密切
  2. **服务理念:** 公共利益, 公共服务, 接受公共监督; 企业员工是以提高经济效益和盈利水平为责任
  3. **素质要求不同:** 还有工资收入来源和变化方式不同; 绩效考评存在差异, 公共部门考核难度大
  4. **管理者:** 企业管理者自由流动, 具有主动性和不稳定性, 后者相反

## 公共部门 HRM 发展的趋势

1. 受新公共管理理论的影响, 公共部门 HRM 借鉴企业, 两者走向融合。公共部门的分权导向, 权力外放; 市场导向, 具体而言:
2. 管理理念的现代化与人本化; 管理方式企业化; 手段现代化; 管理人员资格化; 制度规范化; 成本简约化; 责任明晰化; 绩效考评化;

## 第二章 人力资源开发及其战略

1. **概念:** 开发者通过**学习, 教育, 培训, 管理文化制度建设**等有效方式为实现一定的经济目标与发展战略, 对既定的人力资源进行**利用, 塑造, 改造与发展**的过程
2. **要素:** 开发主体, 客体, **对象(人的素质和能力)**, 方式, 手段, 目的, 时间, 计划
3. **类型:** 行为开发; 素质开发; 个体开发; 群体, 组织, 区域, 社会, 国际开发

### 人力资源开发的特点

1. **特定的目的性和效益中心性:** 不同类型的 HRD 有不同的目的, 但最终都是追求效益
2. **长远的战略性:** 单独的培训只能完成短期的目标, 缺乏战略眼光的 HRD 是没有价值的
3. **基础的存在性:** 任何开发都是建立在一定的对象基础上
4. **开发的系统性:** 由于人力资源本身的系统性, 所以如果目标是针对某一对象的开发, 就要弄清楚与它相关的各要素及其相互关系, 否则开发效果就会很差
5. **主客体的双重性:** 主体的目的性要被客体能动地接受, 而不是强制性开发
6. **开发的动态性:** 根据变化的环境不断地调整

### 第二节: 人力资源开发战略及其价值

#### 资源学派:

1. **有别于波特从组织外部结构**来探讨组织竞争优势的来源, 资源学派从组织内部寻找答案
2. **核心思想:** 组织拥有**资源的差异导致竞争优势的差异**, 竞争优势来源于资源的价值, 而且那些**与组织的预期业务和战略最为匹配的资源最具有价值**(路风所谓的互补资源) 结合上面提到的资源学派的观点: **具有价值性稀缺性和难以模仿性的人力资源正是组织重要的战略资源**

#### 人力资源开发战略的提出背景(现实背景和理论背景):

##### 现实背景: 全球化; 资本市场; 新技术

1. 经济全球化及提高使得市场保护和市场控制的市场壁垒状况衰弱
2. 资本市场的发达

3. 新技术的增长,要求加大技术投资.

理论背景: 资源学派; 学习理论; 绩效理论

1. 学习理论: 从组织的层面探讨如何通过组织学习来提高人力资源的能力。学习型组织的五个要素: 系统思考, 思维模式, 共同远景, 团队学习和个人进取

2. 绩效理论: 人力资源开发本身就是一个通过提高员工能力来提高绩效过程, 从此人力资源开发, 由学习为中心转向绩效为中心

人力资源开发战略

1. 类似于人力资源管理的发展历程一样, 当人们重新评估人力资源开发对于组织战略实现的重要意义时, 人力资源开发也被提到了战略的高度, 于是人力资源开发战略也就出现了。

2. 而按照本书的理解, 人力资源开发战略是指组织为了一定的组织目标, 通过培训, 职业开发, 组织开发等多种形式, 促进员工与组织共同成长, 提高组织绩效, 实现组织目标的可持续发展的战略

3. 人力资源开发的特点: 前瞻性; 服务性; 全局性; 系统性; 弹性; 动态性

人力资源开发战略的作用: 有助于增强组织竞争力; 提高个人绩效和组织绩效; 有助于组织的可持续发展 (其实就是人力资源开发战略的定义)

1. 增强组织竞争力: 因其有利于凸现人力资源的三个特性: 价值性, 稀缺性, 难以模仿性

2. 提高两个绩效: 绩效等于能力 \* 激励, 而 hrd 战略可以提高能力和激励

3. 可持续: 通过开发带来的内部员工的不断学习和提升是组织对人才需求可持续得到满足的最好方法

人力资源开发战略的内容和实施

背会 p55 的人力资源开发战略轴心作用系统图

1. 树立以人为本的人力资源哲学: 所谓以人为本, 就是要意识到人力资源作为第一资源的特性及其对组织获取竞争优势的重要意义, 同时管理者把自身的这种认识传达给员工, 把这种哲学贯穿到人力资源开发的实践中。

2. 开展积极主动的组织学习: 由于环境的动态性和持续变化, 所以早期单纯的培训和教育观的开发理念已经不适应, 而应该建立学习型组织 (关于学习型组织, 有可能考到)

直接 背 书 本 P56

为使组织学习具有一定的战略性, 还要注意以下几点: 一是个人学习要和组织学习结合起来; 二是重视创新性学习; 鼓励员工分享错误

3. 进行立体多维的职业开发: 这里的职业开发指的是工作设计, 工作轮换; 工作扩大化和工作丰富化等形式。不容易被对方接触和模仿。

第三节 人力资源开发原理

1. 发展动力原理: 欲望动力原理; 情欲动力原理; 生存动力原理; 需要动力原理; 自主动力原理; 目标动力原理; 压力原理, 群体动力原理;

2. 素质开发原理: 用进废退原理; 扬长避短原理; 用人适中原理; 生态限制因子改变原理; 适合环境的整体性原理; 富集原理; 结构优化原理; 层序能级对应原理; 互补增值原理; 持续开发原理; 文化凝聚原理

3. 行为开发原理: 需求导向原理; 利益对称原理; 信息催化原理; 竞争开发原理

第四节: 人力资源开发方法 (途径)

四个层面: 自我开发; 职业开发; 管理开发; 组织开发

自我开发:

1. 外在开发只能通过内在自我开发才能起作用，所以自我开发是起点
2. 自我开发主要包括自我学习和自我申报

## 职业开发：

1. 所谓职业开发是指通过职业活动本身进行开发

2. 主要包括工作设计；工作专业化；工作轮换化；工作扩大化；工作丰富化；实践锻炼

**工作设计：**工作设计是对工作特点，工作方式，工作关系和工作职能进行规划与界定的过程。工作再设计就是针对这些进行改变的过程，工作设计包括**激励型；机械型；生物型和知觉型**，根据中国实际分为**拔高型；优化型；卫生型和心理型**

1. **拔高型：**依据**双因素理论**；让工作要求适当高于员工现有水平，通过增加工作的多样性，完整性，自主性，成就感等促进员工创造性和个性的全面发展，但容易给一部分员工造成压力
2. **优化型：**根据**科学管理理论**；通过工作分析找到最佳、最简单、最有效率的工作方法，让员工同过简单培训即可上岗，有助于提高员工认真地工作态度，但有可能造成智力退化
3. **卫生型：**依据**人类工程学**，关注员工的生理特征和物理环境的交互作用，营造最好的工作环境避免对员工的身心伤害，有助于员工健康素质的提高，但容易降低其适应工作环境的能力
4. **心理型：**依据**人本主义理论**，人本主义主张让工作适应人从而成为快乐的生活方式而不是反过来。和科学管理理论正好相反，前者是让最好的工作方式和员工适应工作，而后者则是以最差的员工为依据，降低工作对人的心理和能力的要求。优点是有助于员工从工作中解放出来，有利于个性爱好的发展，但不利于员工能力的提高

## 工作专业化：

1. 本质上说，工作专业化是工业社会社会化大生产方式的结果，是科学管理的实践，是指对整体工作进行分解，使工作操作得以专门化和标准，（和优化型工作设计是一个东西）
2. 工作简单化，降低了任职要求，也就降低了工资成本，减少了培训时间，也降低了监督成本，提高了效率。从人力资源开发的角度讲，它提高了开发的效率，使得员工的人力资源向着专业所要求的方向发展，是典型的定向、单向的开发方式。
3. 马克思对它的批评

## 工作轮换：

1. 使员工从一个工作岗位上流动到另外一个岗位上，**保证工作流程不受重大损失**
2. 流动要适当，不能在相似并同样机械化的岗位间轮换，也不能在差距太大的岗位间轮换。前者无意义，后者不可行
3. 工作轮换通常用于员工的螺旋式逐步培养，如经常针对公共部门高级职员使用的“台阶巡回”实习法，逐级工作岗位锻炼，轮岗轮职，学习培训进修实践结合

## 工作扩大化

1. 扩大原有工作岗位的职责范围和任务，是工作任务与职责数量上的增加
2. 要注意扩大职责和任务与原有岗位的关联性和扩大后的工作量和认知能力的适应性问题，和工作轮换中避免无意义和不可行是一个道理

## 工作丰富化

1. 在工作中赋予员工更多的责任，自主权和控制权
2. 与工作扩大强调横向的量的增加，工作丰富化就是让岗位作向纵向渗透，向质的方面提高，**工作丰富化的核心是激励的工作特征模型（张）**
3. 主要是对原有岗位六个方面的改变：技能多样化，工作完整化，工作重要化；工作自主化；工作复杂化与高难度化；反馈及时化



## 实践锻炼法

把员工派到特定的工作环境和岗位中去进行锻炼，如基层任职和挂职锻炼

**管理开发：**所谓管理开发就是通过管理活动开发人力资源，把人力资源开发的思想，原则渗透到日常的管理活动中去

为什么要进行管理开发？也就是**管理开发的必要性和重要性**是什么

1. **双赢：**管理本身要求人力资源开发：开发获得**组织与个人的双赢**，因其可以起到激励和能力提升的作用（开发不仅仅在于提高员工能力的手段，还会对员工起到激励作用。一来使员工感到自身受到关怀，增强对组织的忠诚度，二来求职者往往会有意地追求进入具有较好的学习机会的组织。所以，无论从哪个角度看，开发都是对组织和个人的双赢）
2. **提升：**组织的持续发展和竞争力的提高要求管理中进行人力资源开发
3. **防贬值：**没有开发思想的人力资源管理难以保证组织内部人力资源不贬值：实践中的人力资源管理也往往具有开发的作用
4. **条件：**人力资源管理活动的**广泛性和性质**有利于开发的推行

**人力资源管理的过程：**也就是所谓的在管理过程实现人力资源开发

1. 这里提出这个过程旨在说明**人力资源管理的任何一个环节都可以看作是一个开发的过程，都可以运用开发的理念**
2. 这个过程是：人力规划；人员招聘；人员配置；人员培训；人员激励；人员考评；人员报酬；人员关系协调；人员流动 **P77 人力资源管理关键环节的开发功能分析图**

**团队活动：**（不知道为啥莫名其妙地把这个东西放在管理开发的目录下）通过一定的项目和任务把具有不同人力资源特点的人结合在一起进行生产经营活动的一种管理形式，也叫项目管理。如TQC和中国的“两参一改三结合”

## 组织开发：

1. 注意这个概念，不是指对组织的开发，而是**指以组织为媒介对组织成员进行开发的一种活动**，换句话说就是把组织当作工具对人力资源进行开发，（利用组织中具有开发意义的因素）具体手段如**组织文化的构建，组织设计，组织重组变革**等等。
2. 组织中具有人力资源开发意义的因素如：**组织性质；组织体制；组织结构；领导；发展阶段等；**
3. **组织文化**是组织在长期管理和开发中逐步形成的为大多数人所认同的基本理念，价值标准，行为规范，行为习惯于精神风貌等等。**物质层面；行为层面；制度层面和精神层面。**开发意义上：良好的组织文化使得员工自觉将自身的职业生活和组织战略结合起来，主动进行自我开发。
4. **组织动机：**三种组织动机对应三种开发意义：自我发展自我实现（有利于员工个人开拓意识的培养）；保护优秀人才（有利于员工全面开发意识的提高）；追求经济效益（有利于员工竞争意识的培养）。
5. **组织设计：**包括**岗位设计，层级关系设计和组织结构设计**。其中，岗位设计不仅包括具体岗位的工作分析，还包括设立多少岗位，每个岗位多少人等；层级关系是指各职位之间的上下从属关系；组织结构设计是指组织部门之间的横向纵向关系。组织设计通常用于组织新建、组织流程局部调整时使用，同时具有人力资源开发的意义。
6. **组织处在不同发展阶段时，对员工的开发意义也不相同。**创业，发展，规范，膨胀，衰退

## 第五节：当前政府人力资源开发的问题和对策

首先说比起自然和物质资源，中国的人力资源还是具有潜在的优势的。于是如何把沉重的人

口负担变成丰富的人力资源对中国来说就具有至关重要的意义。联系科教兴国的战略。

## 中国政府人力资源开发面临的问题

1. 人力资源开发的**任务繁重艰巨**：整体素质低，高素质人才少，与发达国家差距大
2. **水平不高，手段单一**：开发层次低；开发内容脱离实际；开发范围窄；手段单一，局限于培训和教育
3. **结构不合理**：劳动人口整体文化素质过低（三大产业都是）；城乡之间差距大；东西部差距大；不同层次的人员结构失衡
4. **投入不足**：教育投资，培训投资不足
5. **存在很多制度障碍**：人员流动方面；用人方面；分配考核方面  
人员流动：户籍、档案制度限制了合理流动  
用人：劳动力市场壁垒；就业歧视；行业垄断  
分配考核：手段单一不科学，效果不好，挫伤了员工学习的积极性和人才外流

## 中国政府人力资源开发面临的对策

1. **观念**：转变观念，把“人力资源是第一资源”战略落到实处：结合中国的人力资源状况和问题谈
2. **战略**：继续推行“科教兴国”和“教育立国”战略，构建学习型社会
3. **投资**：加大对人力资源开发的投资力度，采用多种手段进行人力资源开发
4. **优化**：通过人力资源开发优化人力资源的配置结构
5. **制度**：改革不合理制度，完善劳动力市场体系，为人力资源开发和利用提供良好的环境。在劳动力市场体系建立方面，应注重加强以下三个方面（和上面的三个制度障碍是对应的）：人力资本投资与回报制度；劳动力流动制度；人力资源使用制度
6. **管理**：建立人力资源开发管理机构，制定相关的法律法规，为人力资源开发提供组织支持和政治保障

## 第三章：工作分析，评价与分类

1. 职责是多种任务的集合，职位是多种职责的集合，职务是多个具有相同量的质的职位的集合统称。
2. 职系，职组，职门是根据工作性质的纵向分类；职级和职等是根据工作繁简难易，大小及资格条件的横向分类。
3. 职系小于职组小于职门，职等大于职级。

### 工作分析

1. 又叫职位分析，即利用科学的手段和技术，对每个职务同类职位工作的结构和因素及其相互关系，进行分解比较和综合，确定该职务工作的要素特点，性质与要求的过程  
**在新书中，萧鸣政这样写到：工作分析**，简单一点说，就是人力资源管理在短时间内，用以了解有关工作信息与情况的一种科学手段；具体一点说，就是一种活动或过程，它是分析者用科学的手段与技术，直接收集，比较，综合有关工作的信息，就**工作岗位的状况，基本职责，资格要求**等做出**规范性的描述与说明**，为组织特定的发展战略，组织规划，为人力资源管理以及其它管理行为提供基本依据的一种管理活动  
**工作分析的四个层面：产出；投入；过程；关联因素**
2. 工作分析的**构成**：主体，**客体（职位）**，**分析对象（职位要素）**，结果（职位说明书）

3. 工作分析信息获取的人员选择：  
句华：选择由谁来进行工作分析，往往比选择工作分析的方法更加重要：**工作分析专家、主管、主任、任职者**  
**工作分析专家**：最客观公正，保持信息的一致性，可以选择不同的分析方式；缺点是价格昂贵，对组织缺乏了解，可能忽略某些无形的方面  
**主管**：对所要分析的工作的无形的方面具有全面而深入的了解，收集信息的速度也比较快；缺点是要对主管进行工作分析的培训，分析工作对主管也是时间上的负担，某些情况下难以保证信息的客观性。  
**任职者**：对工作最熟悉，信息收集速度快；缺点是主观性较强；收集信息的标准化程度较差；工作职责的完整性较差；可能造成员工间矛盾。
4. 工作分析是整个人力资源开发与管理的基础
5. **工作分析的流程**：**计划，设计，信息分析，结果表述与运用指导** 计划与设计是基础，信息分析与结果表述是关键，运用指导是目的
6. **其中，信息分析的内容**：**七个问题的调查和四个方面的分析**  
Who, What, When, Where, How, Why, for whom  
四个方面的分析：工作名称，规范，环境，条件
7. 五种分析结果，即结果表述的五种形式：工作描述，说明书，规范，资格说明书，职务说明书
8. **工作分析的内容**：**职位责任；资格条件；工作环境与危险**  
**职位责任**：岗位责任分析的重要原则是简单明了，对任务进行直观详细的描述，让从没见过这种工作的人也能明白，是工作分析的主要部分  
具体的原则如：用主动性的动词来描述；使用专业术语；尽可能量化描述；记录任务；注意任务的先后顺序；刻画人物的数量和质量要求；写好开场白  
**资格条件**：包括：知识；工作经验；智力水平（独创能力，判断，应变，敏感能力）技巧和准确性；体力要求；其他心理素质要求
9. **指标体系与评估标准**：标准的工作分析指标应符合以下要求：可操作性；普遍性，独立性；完备性；简约性

## 第二节：工作分析的方法

（这章写得实在太乱，上面的工作设计也是，这两部分参照张一驰老师的书）

**依据对象划分**：任务分析；人员分析；方法分析

**基本的分析方法**：观察分析；工作自我纪录；主管人员分析；访谈分析；纪实分析法；问卷调查分析法

按照肖鸣政的观点：观察分析，问卷调查法等等是根据方式划分的，工作分析的基本方法和基本工具。而任务分析，人员分析和方法分析一方面是根据对象划分的，一方面是**建立在工作分析基本方法基础之上的较为复杂的综合方法**。

其实在我看来，**任务分析，人员分析和方法分析根本不是工作分析的方法，而是工作分析的内容**。因为任务分析，人员分析和方法分析本身又有方法，所以它们是内容。而且把工作分析的内容看成这三个方面，其实也是对原有的工作分析内容划分的一种扩展，原来只有**责任和所需资格条件，环境**，现在又加入了“**如何完成工作**”的方法，也即方法分析

1. **任务分析**：就是通过目标分解，调查，观察等工作分析的基本方法，对构成岗位职责的各项任务逐一归纳与整理，使之清晰化，系统化与模块化的过程  
**任务分析的基本方法和工具**：  
**决策表**：对工作活动中的条件与行动加以区分，根据不同的条件采取不同行动的决策，

并以表格的形式揭示出来；  
流程图；语句描述；时间列；任务清单

2. **人员分析**：通过一定的方法寻求那些足以保证人们成功地从事某项工作的知识、能技能和其他个性特征因素。（假设我们有了一份个人能力的清单，那么就能圆满地完成人员分析的工作）  
**KSAO**：知识，技能，能力和其他个性特征的英文缩写，使指与工作有关的个人特征  
人员分析工具及技术：**DOL**系统；职能分析系统；医疗人员分析系统；职位分析问卷；能力分析量表；关键事件技术；工作素质分析方法
- 3.

以下采用张老师的书：

**工作分析的方法**：定性的工作分析方法和定量的工作分析方法（这是张老师的书中的写法，也是句华老师讲课用的说法）

**定性的工作分析方法**：各项工作优缺点的表格表述参见句华讲义

## 各种工作分析方法的优缺点

观察法	能较多、较深刻地了解工作要求	不适用于高层领导、研究工作、耗时长或技术复杂的工作、不确定性工作
面谈法	效率较高	面谈对象可能持怀疑、保留态度；对提问要求高；易失真
问卷调查法	费用低；速度快，调查面广；可在业余进行；易于量化；可对调查结果进行多方式、多用途的分析	对问卷设计要求高；可能产生理解上的不一致
实践法	短期内可掌握的工作	不适用于需进行大量训练或危险的工作
典型事例法	可揭示工作的动态性，生动具体	费时；难以形成对一般性工作行为的总的概念

1. **工作实践法**：工作人员亲自实践，适用范围有限
2. **直接观察法**：适用于简单工作，不适于脑力劳动和紧急情况处理工作
3. **面谈法**：缺点在于双方的信任问题
4. **问卷法**：可以采用结构化的问卷，以免和面谈法雷同。优点是不占用工作时间，大样本，数据化；缺点是设计问卷比较复杂，需要被访者的配合

5. **典型事例法**:对工作中特别有效和特别无效的行为进行描述,可以揭示工作的动态性质,但浪费时间,另外就是典型事例毕竟不能代表总体

## 定量的工作分析方法

1. **职位分析问卷法**:问卷内容通过六部分内容对工作特征作各方面6分制的主观描述,分别是工作信息来源;工作心理过程;工作产出;与他人关系;工作的自然和社会环境及其它特征。成本很大,很繁琐
2. **管理岗位描述问卷方法**:由于管理者的工作习惯特性,从行为角度分析的问卷和任务角度,即实际做作的和应该做的,也是6分制评分。13个方面的内容,208个问题。如复杂性和压力,广泛的人事责任,财务规划等等
3. **功能性工作分析方法**:通过工作与资料,人和事三项要素的关系来进行评估

## 工作分析的评价

最后,工作分析的评价问题,也就是说评价一个工作分析是否值得做,值得做到何种程度的问题,通常从工作分析的灵活性;成本收益分析;可靠性和有效性这四个方面进行分析。一般说来,工作分析越细,越容易区分不同工作间的差别,也就越有利于工作评价,但成本也就越高,灵活性也会降低,至于工作分析是否详细,甚至是否需要工作描述都是针对组织特定的环境而言的。至于可靠性和有效性其实就是信度和效度的问题。

**工作设计**:与工作分析有着密切的关系,就是把工作的内容,工作的资格条件和报酬结合起来,满足员工和工作的需要,是能否激励员工努力工作的关键(如果说工作分析是了解员工承担的是“什么工作内容”,那么工作设计则是员工应该“做哪些工作”以及“这些工作之间的协调关系”。其目的是为了激励员工努力工作,激发员工的潜能,所以同时也是一种人力资源开发的方法)

**工作设计的方法**:科学管理方法;人际关系方法;工作特征模型方法;优秀业绩工作体系和辅助工作设计方法

1. **科学管理方法**:工作专业化
2. **人际关系方法**:工作扩大化;工作轮换;工作丰富化
3. **工作特征模型方法**:以双因素理论为依托,强调员工与工作之间的心理作用和员工的激励,它在工作丰富化的基础上形成,或者说工作特征模型的基本方法是工作丰富化。参见句华讲义中的那个模型。工作特征模型的优点是认识到员工的社会需要,提高员工的动力和满意度,但是成本和事故率较高,在技术上对工作设计也没有太多具体的指导意义。
4. **优秀业绩工作体系**:工作团队1和2的结合,同时强调工作社会学和最有技术安排的重要性。由具有多种能力的员工构成工作小组,在既定的技术和预算约束条件下自主决定任务分派方式并对最终产品负责
5. **辅助工作设计方法**:缩短工作周;弹性工作制;职务分工;应急工;电子通信

## 回归肖鸣政

**工作评价**:对工作的价值进行评价,目的主要是建立组织内职位价值序列及薪酬设计体系与工作分析密不可分

## 工作评价的意义:

1. 薪酬体系内部一致性的集中表现
2. 展示了组织认可的薪酬因素,实现了组织战略和薪酬体系的衔接
3. 组织和员工建立良好、明确的心理契约的途径

## 工作评价的特点:

1. 是对性质相同岗位的评判
2. 中心是“事”而非人
3. 是对企业各类岗位的相对价值进行衡量的过程

## 工作评价的方法: 具体见 ppt (考过论述题)

1. 排列法
2. 分类归级法
3. 评分法
4. 要素比较法

## 第四节 工作分类

工作分类就是在工作分析的基础上将职位依据工作性质, 繁简程度, 责任轻重和所需资格条件区分若干具有共同特色的职位, 加以分类, 作为人力资源管理的一个重要依据和基础

## 职位分类的特点:

1. 以“事”为中心的分类体系
2. 注重人员的专业知识和技能
3. 分类方式先横后纵
4. 管等和职等相重合
5. 严格的功绩制
6. 适合民主观念浓厚的国家

## 我国职位分类必须考虑的情况

1. 品位观念根深蒂固
2. 地区差异大, 地方层次多
3. 处在政治体制改革中
4. 职位分类基础薄弱

**我国实行职位分类制度遵循的原则:** 系统原则, 渐进原则, 兼顾原则: 统一性和特殊性, 最低职位数量原则, 规范化, 标准化和法制化, 动态原则

**职位分类的步骤:** 职位调查, 职位评价, 职位归类

## 职位分类的优缺点:

**优点:** 专业化原则; 客观科学; 有利于人力开发; 有利于机构编制; 同工同酬

**缺点:** 过于量化, 不够灵活; 执行困难; 管等和工资不利于激励; 限制了人员流动, 不利于综合人才培养

**品位分类:** 品位是官阶的高低, 职务的大小而排列成的等级。

## 品位分类的特点:

1. 以人为中心
2. 分类和分等相互交织
3. 强调公务人员的综合管理能力
4. 官位和等级职位可以分离
5. 在等级挂念比较浓厚的国家比较盛行

## 品位分类的优缺点:

1. **优点:** 简单易行, 富于弹性; 人员流动广, 适应能力强; 通才, 利于培训; 强调年资, 利于稳定

2. **缺点:** 容易机构臃肿; 不系统, 不规范, 不科学; 重学历轻能力; 轻视专才; 官本位; 同工不同酬

## 工作分类管理制度的发展趋势

1. 品味分类和职位分类出现融合和互补趋势：互相学习
2. 分类管理制度呈逐步简化趋势：提高效率

## 我国公务员分类制度优缺点

**优点：**分类简单，易于实施；兼顾传统与现代；非领导职务序列的设立

**缺点：**过于简单，不够科学；范围狭窄，只限于行政机关；名义的职位分类，但缺乏科学的工作分析；法制不够完善

## 第四章：人力资源规划

1. 完成工作分析，分类，评价后，人力资源规划即是整个人力资源管理活动的基础部分。人力资源规划可以看作是人力资源战略的表现形式，因为规划本身就具有战略性质。没有它，人力资源管理就缺乏了目标和考核标准，组织的目标有可能被遗忘
2. 从本章的结构可以看出，人力资源规划主要指的是**人力资源需求分析和供给分析**和**在此基础上的行动决策**

**主要意义**在以下三个方面：

1. 制定组织在未来各个发展阶段的招聘任用计划，适应环境
2. 建立合理的培训开发制度，满足组织对人力资源的需要
3. 建立员工职业生涯规划制度，防止人才断层

总之就是可以提升组织的市场适应能力，生存能力和发展能力

1. **概念：**本书的定义是：人力资源规划为了适应环境发展和自身发展的动态性，预测组织对人力资源的需要并制定必要的计划和措施，确保有适当数目的适当人员适时地担当适当工作的过程，同时使得员工的职业生涯得到充分的发展。
2. **注意：**实践表明规模较小的组织不合作过于详细的人力资源规划

### 人力资源规划与人力资源战略

人力资源战略是人力资源管理的方向性规划，包括管理战略和开发战略

### 人力资源战略的制定过程

1. 确定组织使命
2. 审视组织环境
3. 设定人力资源战略目标
4. 具体提出具体措施

### 第二节：人力资源规划过程与方法

三个基本环节：需求分析；供给分析；行动决策

需求分析：

#### 定性预测法：

单元需求预测法或经验法

专家法：德尔菲法

#### 定量预测法

1. 趋势外推法
2. 比率分析法
3. 回归分析
4. 多变量线性回归模型
5. 计算机模拟预测法

## 人力资源供给分析

供给分析：内部提拔还是外部招聘？

### 内部人力资源供给分析

1. 技能清单
2. 组织人员替换图
3. 人力接续计划
4. 转换矩阵
5. 人力资源信息系统

### 外部人力资源供给分析

1. 市场调查预测法
2. 相关因素预测法

### 人力资源规划的行动决策

以上两种预测的结果可能是人员不足；过剩或平衡，根据这个结果采取行动决策

分为以下几个方面的规划

1. 人力资源招募规划
2. 员工教育培训规划
3. 员工职业生涯规划
4. 内部人力资源流动规划
5. 人力资源薪酬福利规划

### 第三节：公共部门的人力资源规划

人力资源规划也是从私营部门推广到公共部门的。公共部门的人力资源规划是指根据公共组织在一定时期内的战略目标，科学地预测组织在未来环境变化中对人力资源的需求状况，制定出满足该需求的具体内容，实施步骤等，确保组织对人力资源在数量质量和结构上的需求的管理活动过程。

一般而言，通过供求分析得出一个组织人力资源的需求和供给状况之后就可以根据这个结果安排人力资源的行动决策了。但是公共组织的人力资源规划的不确定性就较强了，因为它的政治性大于分析性。也正是这个原因，公共部门的人力资源规划还处在初级阶段，很不完善，但是下面三个原因使得公共部门必须要引进人力资源规划：

1. 转变政府职能，应对复杂的经济运行体系
2. 实现从传统人事管理向现代人力资源管理的转变
3. 行政效率提高，预算降低的要求

公共部门人事管理本身所具有的内在复杂性，来源于这种人事制度背后的价值之间的相互冲突和竞争，是多样化利益群体之间的利益妥协和调整的过程，这就是所谓的“政治性”的体现，也就形成了不确定性。而显然，这种不确定性和政治性就对技术性提出了挑战，不利于人力资源规划的开展。

公共部门人力资源规划常用的方式是渐进主义的，即假定原有的政策意图不发生改变或者只发生边际改变，不是寻求人力资源规划的“最优解”。最广泛采用的方法是集体观点，即先从组织内部和外部的各种原始资料收集信息，然后致力于达成对这些信息的团体共识。

公共部门人力资源规划的种类：可以分为宏观的和微观的；总体的和业务的；

应对两个挑战：前瞻性的挑战，外部环境的挑战

## 第五章 招聘与测评



招聘是指为组织中空缺的职位找到合适的人选。招聘的重要意义。

**招聘成功的影响因素：**

1. 外部环境，经济环境，政策环境；
2. 组织特征：组织性质，组织形象等
3. 职位特征：职位要求，职位描述等
4. 应聘者个人的资格与偏好

**素质测评的概念：**是指测评主体采用科学的方法，收集被测评者在主要活动领域中的表征信息，针对某一素质测评指标体系做出量值和价值的判断的过程，或者直接从所收集的表征信息中引发与推断某些素质特征的过程。（说白了就是通过表征信息来推断素质特征，或直接推断，或根据指标体系推断。）

**招聘的程序：6个阶段**

招聘计划阶段，招聘策略，寻找候选人；甄选；检查评估反馈招聘计划；签约阶段

**招聘的途径：7个途径 招聘一般而言是针对外部人员的**

人才交流中心；招聘洽谈会；传统媒体；网上招聘；校园招聘；员工推荐；猎头公司

**内部补充的优点：**

升迁有利于激励员工；内部员工较了解组织情况，培训成本低，离职率低；提高员工忠诚度；上级的信任；

**内部补充的缺点：**

没有得到升迁的会不满；内部升迁的新主管不容易建立领导威望；形成惯例会抵制外部招聘

**测评方法：**主要有：面试法；测验法；评价中心技术；其他

**心理测验法**

1. **定义：**实质上是行为样组的客观的和标准化的测量。所以心理测验是对行为的测量；对行为样本的测量；是模拟行为；是标准化和客观化的。
2. **心理测验种类：**认知测验和人格测验。认知测验包括成就测验，智力测验与能力倾向测验；人格测验的对象包括态度，兴趣，品德
3. **心理测验形式：**刺激和反应

**面试：**

1. **定义：**本书根据学者对面试的各种不同定义，为了区分面试与其他测评方式的不同而提出面试的定义：**是经过精心设计，在特定场景下，以面对面的交谈与观察为主要手段，由表及里测评应试者有关素质的一种方式**
2. **内容：**仪表；经验；态度；事业心；人际关系；自控能力；精力活力；兴趣爱好等
3. **面试的作用：**有效避免高分低能和冒名顶替者；弥补笔试的失误；考察仪表，反应能力等笔试中难以测评的内容；灵活确切地考察一个人的知识能力经验和品德；可以测评任何素质
4. **类型：**结构化面试，半结构化，随意面试；个别面试，依序，小组；压力与非压力

**评价中心技术**

1. **定义：**源于情景模拟的，基于多个主试采取多种测评方法的努力，以测评管理素质为中心的一组标准化的评价活动。本质上是一种程序。人们认为心理测验过于抽象，面试又过于主观，所以才使用评价中心。
2. **特点：**（记忆）情景模拟性；综合性；动态性；标准化；整体互动性；信息量大；以预测为主要目的；形象逼真；行为性
3. **主要形式：**公文筐；无领导小组讨论；管理游戏；角色扮演

其他测评方法：申请表信息分析法；背景检验法；笔迹法

## 第六章：管理人员选拔与配置

选拔是选择或提拔具有管理能力的人力资源进入正式组织中的各级管理职位。

配置是对管理人员的管理职务进行调整变化。

### 第一节：管理人员及其分类

管理人员：获得管理授权的人

#### 管理人员特质

1. 在组织的各个层面，管理者发挥着不同于其他人员的领导作用，往往决定着组织的战略和文化
2. 管理环境的变化对管理者的责任和任职条件要求得更为严格
3. 管理层的管理活动在量和质上的特殊性
4. 公共部门的管理层选拔更为特殊

管理人员分类：高层；中层；基层

高层：战略管理；决断能力；学习能力；知人善任

中层：组织管理；辅佐能力；解决问题；培养部下；人际沟通

基层：专业技术；训练员工；判断能力；监督能力；改进业务；沟通协调

#### 管理人员选拔的过程：

- 1、制定选拔政策；2、公示说明选拔政策；3、选拔对象调查；4、选拔对象测试；5、决定任命。

选拔中的要注意的问题：误差问题；能力要求过高；年龄和工作年限

#### 公共部门管理人员选拔的特点：技术性与政治性的结合

- 1、重要且繁重；2、受多种因素制约；3、需要考虑不同人群的准入----代表官僚制 4、更需要审慎实施

我国公共部门管理人员的选拔原则：党管干部原则；四化；依法选拔；功绩制；适才适所；

#### 我国公共部门管理人员的选拔制度改革的动因

1. 传统选拔制度严重滞后于市场经济的建立，如管理人员准入机制失灵
2. 人事腐败现象危及到政权的合法性和统治实效性

民主选拔的制度化改革：规定不够细化，具体细则仍然由具体实施部门制定

建立科学规范的选拔机制：公开选拔；竞争上岗

### 第三节：管理人员配置及其在公共部门中的应用

管理人员的配置就是有计划地对管理职务进行调整变化，是个人管理能力和管理岗位最佳结合，实现组织目标和个人成长。

#### 管理人员配置的内涵：

1. 是管理人员、管理岗位配置的管理过程：初任人员进入岗位事实上就是第一次配置了，所以这里所说的配置应该更多地指的是再配置，这种再配置管理事实上贯穿了员工的整个职业生涯。
2. 也是人力资源开发和职业发展的重要内容：所谓通过配置开发人力资源实际上就是指让员工参加更丰富更有挑战性的工作来达到锻炼的目的，尤其是在公共部门

管理人员配置的目的（动机）：开发；流动；适应变革

1. 开发：为开发人力资源而进行的管理人员配置：岗位轮换的锻炼

2. **流动**：针对管理职务长期化，固定化而进行的：防止单调乏味或职务腐败等
3. **适应变革**：为适应组织变革和发展：组织寿命理论；长期保持活力

**管理人员配置的实施原则：明确公开；计划；尊重**

1. **方针明确，公开**：面对组织内成员的广泛宣传
2. **计划化**：作为人力资源开发规划和管理规划的一部分
3. **尊重配置对象**：避免单向性、强制性和主观性的管理授权，尊重配置对象的意愿

**管理人员配置管理的形式**

**分类**：内部配置和外部配置。内部包括垂直和水平。垂直是指晋升和降职。水平配置主要是同一职务层级的职位调动。由此，晋升管理，降职管理，调动管理是管理人员配置的主要管理方式。

**交流制度**：调任；转任；轮换和挂职锻炼

## 第七章 人员培训（培养、训练）

一定要牢记：培训是从培训需求分析开始的

### 第一节：培训及其需求分析

1. **概念**：培训是向新员工或现有员工传授其完成本职工作所必需的相关知识，技能，价值观念，行为规范的过程，是由组织安排的对本组织员工所进行的有计划有步骤的培养和训练（记得培训不仅包括对知识和技能的培训，还包括对价值观念和行为的培训）
2. **与学校教育的区别**：目的侧重点；形式，内容侧重点不同。近年来二者出现了相互交融之势
3. **培训需求分析**：**组织分析；人员分析；任务分析**（前面工作分析提到的是任务分析，人员分析和方法分析）。这三个方面分别是**为什么要培训，培训谁，和培训什么的问题**。培训需求分析是人力资源培训的第一个环节，是基础。没有需求分析，培训就没有目标，容易造成浪费。

**组织分析**：分析组织存在的问题及根源，确定是否需要培训以及要培训谁。具体包括：

1. **组织战略**：检查战略的制定，实施和效果是否需要培训予以改善。组织战略决定人力资源战略，进而决定培训战略
2. **组织资源**：分析培训时间，经费等，进而确定培训类型
3. **组织环境**：内部环境和外部环境
4. **组织的支持**：员工是否乐意支持，上司是否乐意提供资源

**人员分析**：分析人员工作状况与绩效标准间的差距，确定培训人员，内容和方式

1. **内容**：员工知识结构分析；专业；年龄结构；个性；能力分析
2. **主体**：主管；培训部门和员工个人（个人分析往往重视个人，忽略组织和社会需求）

**任务分析**：依据工作说明书，技术手册等确认员工工作的必备技能，完成某项工作的KSAs。

**培训需求分析的展开**：工作的复杂程度；工作的饱和程度；工作内容和形式的变化

**人力资源培训需求分析方法**

1. **传统方法**：观察法；问卷法；关键咨询法；访谈法；群体讨论法
2. **新兴方法**：绩效差距法；能力行为分析法；全面分析法

### 第二节：培训的类型，内容和方法

1. **类型**：根据目的分：初任培训；在职培训；晋升培训；专业培训
2. **内容**：一般而言：政治素质（理论素养，政治素养，职业道德）的培训；法律知识的培

训，职业能力的培训；专业知识的培训

3. **方法：**典型的有：讲授法；研讨法；案例教学法；情景模拟（管理游戏；角色扮演；公文筐）；应用新技术的培训：计算机培训；互联网培训；模拟软件等

### 第三节：培训效果（有效性）的评估

1. **定义：**是指评估被培训者从培训中所获得的收益。系统地收集信息，做出选择，使用和修改培训方案的决策
2. **作用：**突出培训的作用；为培训决策提供基础
3. **张老师：**行为改变了吗？这些改变源自培训吗？这些改变对工作效果的影响是什么？下一批接受培训的人是否有同样的改变？
4. **模型：**柯克帕特里克的四层次模型：反应评估；学习评估；行为评估；结果评估  
**反应评估：**通过问卷，面谈，讨论等方式了解被培训者对培训的满意程度，简单易行  
**学习评估：**通过考试或情景模拟等方式，对被训者所学知识和技能结果进行直接评价  
**行为评估：**通过前后行为对比等方式，观察员工将所学知识技能应用到工作中的程度（员工的行 为 改 变 了 吗 ？ 这 些 行 为 是 由 培 训 引 起 的 吗 ？ ）  
**结果评估：**绩效评估和培训成本收益分析，难量化，最为困难（培训后的行为与工作的结合程度如何？这种结合对工作绩效产生了哪些影响？）

### 第四节：培训低效原因与改进

培训的低效和缺乏组织的支持已经成为了人力资源管理中重要的问题。

#### 低效原因分析

1. **缺乏完整的培训体系：**培训需求分析和效果评价严重缺失，方法层次过于简单
  2. **培训管理者的经验能力和专业水平不高：**培训作为一个体系的庞杂要求培训者有更高的知识和能力，这方面人才稀缺
  3. **对环境因素的忽视：**组织因素；战略因素；工作环境因素；人际关系因素
- 针对这些低效原因，本书认为应该用系统的眼光看待培训，即培训本身就是一个需要协调的系统，另外又只是整个人力资源管理系统的子系统。

**培训系统组成：（流程）：**培训需求分析——培训方案设计——培训实施——培训效果评估

1. 每个流程包含了若干任务，每个任务又可以参照各种方法，所以培训是一个包含多模块和程序的系统
2. 培训评估在培训需求分析的时候就应该开始，并且贯穿于整个培训过程中
3. 用系统的眼光看待培训，而不应只关注与技术层面
4. 系统的方法还包含了持续改进的观点，培训项目一直处在修改中

#### 培训只是整个管理系统的子系统

1. 培训系统受到外部经济社会环境的影响：国家政策法规，劳动力市场状况等等
2. 培训项目受组织政策的影响并与之发生相互作用：不同的组织战略要有不同的培训重点
3. 培训要与其他的人力资源政策相匹配：培训系统与其他人力资源系统的密切关系，如薪酬系统；开发系统；绩效考评系统

### 第五节 公共部门培训的问题与趋向

**公共部门培训的意义：**提高公务员素质，开发公务员能力，建设公务员队伍，满足公众需求  
培训不是被动的补救，而是最好的投资，具体而言：（下面几条也要背）

1. **是政府管理变革的迫切需要：**因为公务员是政府职能转变的主体，所以他们的思想观念和知识能力尤为重要。  
当前我国政府面临的四个方面的政策管理变革：以权力为中心向以规则为中心的转变；以管理行政向服务行政转变；全能行政向有限行政转变；从暗箱行政向透明行政转变

2. 是公共部门响应经济全球化挑战的迫切需要：经济政策透明化的压力，政府服务廉洁高效的要求，新的公共管理方式的要求，要求公务员转变思维，全球化思考，不断充电
3. 是公共部门响应信息技术革命挑战的迫切需要：适应电子政务的管理手段，提高信息处理能力，转变权力和利益观念，自觉接受监督

## 我国公共部门培训的问题及发展方向

### 存在问题

1. 不能按需培训：培训需求分析的忽视，公务员参与性不强
2. 培训设置不合理：课程设置不合理，培训方式单一，培训内容针对性不强
3. 很少进行深层次评估：缺乏系统记录，或者培训评估层次过低，停留在反应和学习上（联系上面说的培训评估的四个层次）原因是培训评估得不到应有的重视或者难以推行

### 发展趋向——建立系统的培训体系

1. 将公共部门的培训目标与组织目标结合起来：不应只追求短期培训目标，而应与组织目标相结合，战略人力资源管理的思想（培训必须有意义，不是为了培训而培训，而是为了完成组织目标而培训）
2. 采用多种方式进行培训：如头脑风暴法；角色扮演法；素质拓展训练及一些新技术方法
3. 将培训与考核，奖励及晋升结合起来：培训、使用、晋升、考核结合起来，并引入竞争，以提高公务员积极性
4. 重视对培训的需求评估和效果评估，注重培训成果的转化

## 第八章 绩效考评与管理

绩效考评与管理包含组织与个人两个层面。要树立这个观点，一方面这是绩效考评与管理的一个两难困境，一方面这是两个研究领域。萧鸣政研究的是个人层面，周志忍研究的是组织层面。但同时也应该注意，有些具体的方法是分组织和个人的，但也有些是相通的。如“绩效考评方法的分类和特点”这部分内容虽然写在“个人”栏目下，但同样也有适用于组织层面的内容。另外，小节部分提到：绩效考评的内容的主体是绩效，包含五个方面：一是岗位责任的履行情况；二是工作效率情况；三是工作任务完成情况；四是工作效益情况；五是对雇员绩效表现其深层次支撑作用的能力，知识等要素的考评。

### 第一节 绩效考评与管理的含义

**绩效：**特定行为主体的工作和活动所取得的成就或产生的客观效果。

**个人绩效的三效性：**效果（成果）；效率（成本收益）；效益（对他人的影响）

**绩效的分类：**整体和个人；显绩效和潜绩效；结果绩效和关系绩效；

**绩效考评：**人力资源管理的核心职能之一，是指评定者运用科学的方法，标准和程序，对行为主体的与评定任务有关的绩效信息进行观察，收集，组织，贮存，提取，整合，并尽可能地做出准确评价的过程。

### 绩效管理 with 绩效考评的区别

绩效管理包括绩效指标与计划，进行绩效考评和进行绩效反馈与辅导。两者的区别

1. 人员参与方式不同：考评是目标分立的，员工在考评过程中处于被动地位；管理是目标同一的，各个环节员工都可以亲自参与，并从宏观上把握绩效管理的全貌
2. 目的和作用不同：考评的目的在于确定奖惩，面向过去；而绩效管理更主要地是用于员工的绩效改进计划和职业生涯规划，通过反馈使员工更了解自己，面向未来
3. 内容不同：前者是一个事后评价的环节，而后者则是个完整的系统，伴随着整个管理过

程，强调事前沟通和事后反馈。

4. **侧重点及采取的方式不同**：前者注重执行与结果，后者注重沟通与反馈，主管和员工的信息是对称的

接下来分别探讨组织绩效和个人绩效的考评和管理方法

## 第二节：组织绩效考评与管理方法：包括传统方法和现代方法（重点是现代）

**传统**：侧重经济指标的分析

1. 功效系数分析方法
2. 雷达图分析方法
3. 沃尔分析方法
4. 经济报表结构指标分析

**现代**：侧重经济与非经济指标的结合，注重对组织环境，创新，知本等因素的分析

关键绩效指标（KPI）分析方法（不要与关键事件法弄混），组织气氛分析方法，平衡记分卡，标杆管理方法

### 关键绩效指标方法（Key Performance Indicator）

1. 通过对工作绩效特征的分析，提炼出最能代表组织绩效的若干关键指标体系，并以此为基础进行考核的模式。这些指标必须是衡量组织战略实施效果的关键指标，说白了就是将组织的战略转化为具体的可测量的指标以使战略成为组织内部的过程和行动，从而不断增强组织竞争力
2. 确定关键绩效指标要遵循 **SMART** 原则：Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Time bound。切中特定的工作目标，不能笼统；KPI 是可以量化或者行为化的，验证 KPI 的数据是可以获得的；绩效指标不能过高或过低；绩效指标是实实在在的，可以观察；注重完成绩效指标的时限。
3. KPI 分为数字型，时限型，项目型，混合型。前两个不能分解，后两个分解成前两个
4. 建立 KPI 指标的要点在于流程性，计划性和系统性，可以用头脑风暴法和鱼骨分析法找出关键业务领域，再从关键业务领域中找出关键绩效指标。
5. 确定 KPI 之后还要确定评价标准，常用的是四维度评价法：时间，数量，质量，成本（我所说的 TQQC），当然通常是选取其中的几个维度

### 组织气氛分析方法

1. 组织气氛简单地说就是人们工作时的感觉，内容复杂，包括个人和群体行为行为模式的规范，价值观，期望，政策，流程等
2. 组织气氛是组织绩效的心理考核尺度，是对组织管理效果的检验。
3. 组织气氛的作用短期内往往看不出什么来，但从长远上讲具有重要意义。
4. 对组织气氛中的各个要素，计算显著性差异和低维度个数，即理想与现实的差距和某维度的实现值，临界点分别是 20% 和 60%，超过临界点，往往就对员工激励产生非常不利的影响了，要格外注意。

### 平衡记分卡（BSC）（Balanced Score Card）

1. 其实，平衡记分卡与关键绩效指标一样，都是立足于将组织的战略具体化为各个维度或指标，或者说是展现战略轨迹，以实现绩效考核、绩效改进，战略修正的目标。不同的是 KPI 寻求的是关键绩效，而 BSC 则更全面地从财务状况，客户服务，内部运作，学习与成长四个维度去分析，并强调各维度之间的相互驱动的因果关系，将业绩结果和业绩驱动因素联系起来，建立双重指标的绩效考核系统
2. 四个指标在不同部门会有不同的权重，还要确立可量度的效益指标（MPI），这与 KPI 的 SMART 原则很相似。

3. BSC 将员工绩效管理同公司的战略管理挂钩，通过持续对话，增加主管与员工之间的沟通，进而使双方的期望可以契合。

## 标杆管理方法（Benchmarking）

1. 标杆管理简单地说就是树立一个标杆与之进行比较，比较的内容是双方的关键业绩行为。标杆管理蕴含了学习的思想，并表现出了积极改进绩效的态度和方法，所以受到重视。《战略管理》一书中也提到了类似的做法，即在改进组织战略时要学会追赶业界领头者。
2. 它的定义是组织将自身的关键业绩行为与最强的竞争组织或那些在行业中领先的组织的关键业绩行为作为基准进行考核和比较，分析及转组织的绩效形成的原因，并在此基础上确定哪个组织可持续发展的关键业绩标准和绩效改进的最优策略。
3. 标杆管理的步骤：计划；分析；整合；行动；完成（最后一步重新调校标杆）
4. 标杆管理的类型：内部标杆管理；竞争标杆管理；职能标杆管理；流程标杆管理

## 第三节 个人绩效考评与管理方法

个人绩效考评与管理的程序

程序：横向程序和纵向程序

1. 横向程序：确定目标；确定机构和职责；制定标准；选定考评时机；实施；分析结果和原因诊断；结果反馈与辅导
2. 纵向程序：直接上级考评；同事考评；本人考评；直属下级考评；外界专家考评；顾客考评

## 绩效考评体系的设计

1. 所谓考评体系，就是指考评内容和考评标准的具体表现形式或者操作化形式。它是整个考核管理的核心，把考核主体，客体，对象，方法，结果等连接起来。
2. 考评体系设计方法包括：要素拟定；标志选择；标度划分

## 绩效考评方法分类（类型）

虽然管理学家一直在努力寻找，但是他们发现并不存在完美无缺的绩效考评方法。相反，工作绩效考评过程是一个包含着人和数据在内的对话过程，它既是一个方法问题，又是一个人的问题。（这一点倒是提醒了我：如同我们经常所说的政治性与技术性的对立一样，表现在非公共部门的对立就是人和方法的对立、人性与理性的对立）因此任何一种绩效考评方法都不可能是十全十美的。加上实践过程中出现的

根据时间分；根据主体分；根据客观性分：客观考评法和主观考评法

客观：较注重定量的客观的指标，但有时也会有失公允，通常作为主观考评法的补充

主观：根据设计好的标准进行主观评价，可通过精心设计的程序减少考评偏差。进一步可分为相对考评和绝对考评。前者是比较法，使考评者与别人做出比较，划出等级，后者不做人际比较，而是直接根据考评员工的行为根据指标体系进行判定

根据考评方法设计基础和步骤分：品质基础型；行为基础型和结果基础型

## 常用的绩效考评工具和方法

强迫选择量表；混合型标准量表；自我鉴定法；关键事件法；行为尺度评定量表；行为观察量表；目标管理考评法；全方位的绩效考评法

## 第四节：绩效考评面临的挑战与问题

### 新的组织发展和管理方法的趋势对绩效考评的挑战

1. 员工工作性质变化，组织和员工间相互承诺减少，考评的可能性降低
2. 组织雇佣大量兼职人员，考评没那么重要
3. 合同外包等策略削弱了对个人绩效考评的需求

4. 组织结构的扁平化对传统考核提出挑战
5. 团队化趋势的挑战，从个人职位为核心的考核到以团队为核心的考核
6. 在西方，集体谈判制度和弱势群体保护制度使得组织的奖惩政策受到限制

目前我国绩效考评出现的问题：理论上的困惑和实践中的误区

## 理论上的困惑

1. 个人考评与团队考评的问题：前者利于竞争不利于团结，后者相反
2. 考评指标定性与定量的问题：定性简单，可行性强，但主观性强，容易走形式；定量客观，但可行性差，适用范围也小
3. 考评系统的统一与分散问题：前者有利于公平竞争和提升组织凝聚力，但由于部门差异所以实施较为困难
4. 考评实施的强制执行与自主选择问题：前者有利于员工绩效的可比性，但不尊重员工特点；后者相反

## 实践中的误区

1. 绩效考评目标单一：停留在事后考评的阶段
2. 贯彻力度不够：缺乏群众基础
3. KPI的空泛化：没有根据组织战略和员工特性进行深入分析
4. 考评工具选择的随意化：没有根据组织特性和员工特性进行选择
5. 对国际新理念盲目跟从：没有考虑这些理念的适用条件。如360和平衡记分卡都需要组织对客户资源控制力较高
6. 考评角度的片面性：要兼顾组织、团队、个人三个层面，不可偏废
7. 考评结果应用的局限性：有的不利用，流于形式；有的矫枉过正，使员工心存恐惧
8. 考评体系的片面性：忽视了考评体系与其他体系如职位分析，职位评价，素质测评等体系的关系，完整地考评体系应建立在整个人力资源管理的平台上。
9. 考评者心理和行为上的错误：光环效应；晕轮效应；比例分配名额；轮流坐庄；老好人现象等

## 第五节：公务员绩效考评与管理

我国公务员的考核制度还处于从传统考核向绩效考评过渡的阶段，传统色彩较为浓厚，制度框架较为粗犷。我国公务员考核制度包括考核内容，考核原则，考核标准，考核方法及程序。

### 考核内容：德，能，勤，绩，廉

德：政治思想，工作作风，职业道德和品德修养

能：基本能力和应用能力

勤：事业心，工作态度和勤奋精神

绩：工作实际，工作的数量、质量、效率和效益

考核原则：客观公正原则，民主公开原则和注重实绩原则

基本方法：领导与群众相结合；平时与定期相结合

工作机构：非常设性的考核委员会或考核小组

考核程序：个人总结；主观评语；考核委员会划定等次

考核结果使用：级别调整；职务升降；奖惩；工资调整；培训；奖金；档案管理

### 我国公务员考核制度中存在的问题

1. 考核内容过于抽象，标准笼统
2. 重视年度考核，忽视平时考核
3. 没有针对不同的组织和职位区别对待
4. 考核方法单一，通常是写评语



5. 考核结果适用不科学，不重视反馈
6. 考核缺乏责任机制

## 我国公务员绩效考评与管理的发展方向

1. 实行绩效考评与管理责任制
2. 建立科学的考评与管理指标体系
3. 变单纯的考评为绩效管理
4. 按照管理权限，实行分级分类考评与管理

## 第九章 薪酬管理

### 第一节：薪酬概述

**定义：**薪酬是员工在组织中通过工作所获得的一切物质与非物质的回报。具体分为外在报酬和内在报酬。外在报酬又包括直接报酬、间接报酬和非金钱报酬。内在报酬是指员工因工作而获得的心理收益。

**功能：**补偿功能（体力脑力补偿和自我开发需要）；激励功能；调节功能（通过薪酬水平引导人员流动，实现人力资源合理流动）

**薪酬制度的基本构成：**工资制度；福利制度；保险制度

也是外在薪酬的三个主要构成：工资，福利，保险

**工资制度：**工资是劳动获得的报酬，是劳动的价格，是薪酬的核心部分

**工资构成：**基本工资；奖金；津贴；补贴

**工资体系：**四种：技能工资制；职级工资制；年资工资制；绩效工资制

1. **以技术或知识为基础的工资体系：**有利于建设一支训练有素且灵活性强的专业性队伍，适用于工作技能要求高且工作内容不固定的组织
2. **以职位和责任为基础的工资体系：**以职位评价为基础，同工同酬，但无法反映岗位内在的能力差异和工作贡献差异
3. **以年资为基础的工资体系：**鼓励员工长期为组织服务，实施简单；不利于年轻有为的员工成长
4. **以绩效为基础的工资体系：**理论上激励性最强，但实践中容易造成恶性竞争和追逐短期利益

实践中的工资制度往往以以上几种类型中的一种为基础，同时兼顾其他类型。

**福利制度：**给予员工的间接的经济性报酬。良好的福利制度体现了以人为本的思想，可以吸引优秀员工，达到激励的目的。福利的特点：刚性；间接支付性；准固定成本性

**保险制度：**主要针对特殊员工；目的在于满足其基本生活需要；实施具有社会性

### 第二节：薪酬管理

薪酬管理是组织确定薪酬策略并付诸实施的过程。主要目标是吸引和留住人才，维持竞争性人力资源，激励士气，进而完成组织目标。

**薪酬管理包括：**薪酬策略的制定与调整；薪酬制度的实施；薪酬额度管理

薪酬策略是薪酬管理的总原则和方向。薪酬额度管理是薪酬的量化管理，包括总额管理和个别薪酬额度管理

**薪酬管理的原则：**公平性；竞争性；激励性；经济性；合法性

其中，公平性：

公平性其实是个主观概念，是员工对薪酬发放是否公正的判断和认识，包含三个层次

1. 外部公平性：与同行业伙同地区同规模组织类似职位比

2. 内部公平性：不同职务的报酬与其对组织的贡献度之比
3. 个人公平性：统一组织内相通岗位的报酬公平

**要做到薪酬公平要注意**要有明确一致的指导原则，并要有民主性和透明性，领导要为员工创造公平竞争的环境

竞争性是指组织为了在劳动力市场上与别人竞争吸引人才

激励性：当然公平了，让员工觉得按劳分配了，才能有激励效果

经济性：薪酬管理要考虑投资回报率，要做成本收益分析

### 第三节：薪酬设计

薪酬设计要考虑的因素其实就是上述原则，简单地说要考虑组织内外部环境

**薪酬总额的确定：**简单地说既要尽量对人才具有吸引力，又不能成本太高。

薪酬总额确定的基本前提：组织的支付能力；员工的基本生活费用；薪酬的市场行情；组织发展的战略

**职位评价的方法：**因素记点法应用最广，其次因素比较法，排序法和分类法应用较少

**薪酬调整：**薪酬制度包括薪酬水平和薪酬结构两个方面，薪酬调整当然也就是针对这两个方面。前者体现的是标准，后者体现的是差异。

**薪酬水平的调整：**奖励性调整；补偿性调整；效益调整；工龄调整

**补偿性调整：**为了补偿员工因通货膨胀而导致的实际收入降低而进行的薪酬水平的调整。等比调整（保持并扩大了级差），等额调整；工资指数化（与物价挂钩）

**效益调整：**组织效益好的时候加薪；效益差的时候就可能会减薪

### 薪酬结构的调整

1. 采取不同方式调整高中低三个层次员工的薪酬比重：巴雷特法则（20、80 法则，顾客与利润；员工与绩效），重要员工管理

2. 调整工资标准和工资率：绩效工资制；弹性工资制；宽带工资

所谓**宽带工资：**将工资等级线延长，由原来的几十级简化为三五级，其主要优点是：

1. 使组织在薪酬管理上具有更大的灵活性，每一级的人数增加，薪酬浮动幅度增加，对员工的激励增强。

2. 适用于非专业化的，无明显专业区域的岗位或组织，因为它们难以适用工作评价进行定量，只是划定一个范围就具有了很大的弹性

3. 有利于增强员工的创造性和全面发展

### 第四节：公共部门的薪酬设计与管理

**特点：**一般说来，公共部门的薪酬比企业具有更强的稳定性和规范性，具体的说公共部门的薪酬制度具有如下特点：

1. 政府决定薪酬；
2. 薪酬水平相对稳定；
3. 薪酬制度规范性强，透明度高；
4. 直接报酬相对较低，其他报酬相对较高

### 公共部门的薪酬设计原则及新趋向

#### 公共部门薪酬设计的传统原则

按劳付酬原则；效率优先，兼顾公平的原则；定期增薪原则；物价补偿原则；比较平衡原则；法律保障原则；同工同酬原则

#### 公共部门薪酬设计原则的新趋向

**团队激励原则；权力下放原则；**

1. 团队激励原则：由于传统的官僚体制受到批判以及团队模式在公共部门中的推广而实行

起来，不同于传统的只重视个人绩效激励。但实践中更多地运用于绩效奖金发放上，运用范围较为有限

2. 权力下放原则：随着人们对政府治理看法的改变，政府越来越不成为社会管理的唯一中心，第三部门和市场的作用凸现出来。与此相适应，政府也在改变以往单纯的命令执行的集权模式，表现在薪酬管理上，一般在中央政府制定总体的薪酬政策和原则的基础上，把具体的薪酬设计权力下放给地方政府，这在发达国家已经成为一种潮流

## 绩效工资制以及工资制度改革的新做法

### 绩效工资制的含义：

1. 简单地说，绩效工资制就是根据员工的绩效来决定其工资水准的制度。它以工作人员的实际贡献为主要依据来决定报酬，用以合理衡量员工绩效，激励员工改进绩效。理论上说，有效的绩效工资能保证被奖励的绩效与组织使命实现直接挂钩，而且工资随绩效变动，也有利于控制工资成本过分膨胀，直观透明。
2. 绩效工资制的假设是人可以被经济利益所激励，所以它是一种和硬性（也就是控制性）人力资源管理相适应的理念。在积极意义上，它可以有效地激励员工，形成良性循环。

### 绩效工资的影响因素（一般而言）

1. 工作人员必须了解本部门绩效工资制度的具体内容
2. 工作人员必须拥有实现预期绩效的机会
3. 工作人员必须具备一定的技能，相信自己具有能够达到绩效目标的素质
4. 必须让员工相信，工资真能公平地与绩效进行挂钩并且绩效评估本身是合理的

### 在绩效工资的影响因素里，公共部门的特殊性使得这些影响因素又增加了以下内容：

1. 标准难以量化，个人工作难以区分，而且容易导致重视短期绩效忽视长远利益
2. 存在工会介入、法律问题、政治力量介入的问题，不单纯是个技术问题
3. 公共部门绩效工资一般不会减少，减弱了它作为激励手段的潜能
4. 个人绩效工资容易造成团队的不和，而公共部门的工作更要求团队的合作

### 公共部门绩效工资制的实践及问题

1. 实践中的公共部门绩效工资制并没有达到预期的目的，但各国仍在尝试，各项制度也在完善过程中。如专门设立了团队绩效奖金来弥补在团队激励上的不足。
2. 人们都已经认识到了绩效工资制对公共部门的意义，但在某些国家却遭到雇员的强烈反对。
3. 一个有效的绩效工资制的推行依赖于两个因素：一是发展一个可信赖的稳健的绩效管理架构，一是要有充足的资金支持。

### 公共部门采用单一的绩效工资制面临的难点

1. 工作人员过度竞争问题
2. 工作人员对其工作绩效的可控性问题
3. 公共部门绩效评估标准失效的问题
4. 对公共部门绩效评价的合理性问题

## 第五节：我国公共部门薪酬制度中的问题与改革

### 公共部门薪酬制度中存在的问题

1. 现行体制滞后于经济体制改革进程
2. 薪酬管理体制滞后于人事制度改革
3. 薪酬增长机制与市场机制脱节
4. 薪酬制度改革与其他改革不配套
5. 薪酬制度不完善

6. 地区间薪酬水平加大，公共部门内平均主义严重
7. 工作分析十分薄弱，绩效考核不够科学且有失公平
8. 薪酬立法滞后，宏观调控能力不够

## 我国公共部门薪酬制度改革

1. 加快薪酬立法，确保薪酬管理工作有法可依
2. 改革工资管理体制，给地方一定的自主权
3. 改革职级工资制度，加大绩效工资比例
4. 科学合理地确定并调整公共部门工作人员的薪酬水平
5. 改革保险福利制度
6. 搞好配套改革

## 第十章 人员激励

以下结合《组织行为学》：

**激励理论发展：**从20世纪初期泰勒的科学管理开始，激励理论的发展共有三种模式，内容模式，过程模式和行为改造模式。其中内容模式包括科学管理，需要层次论，双因素理论和ERG模式，而过程模式包含期望理论，公平理论和归因论；再就是当代的行为改造模式，以斯金纳的强化理论为代表。

### 内容激励型

**马斯洛的需要层次论：**美国人本主义心理学家马斯洛提出，第一次用系统化和理论化的方法研究人的心理过程，为以后各类激励理论起到了铺路奠基的作用。基本观点如下

1. 人的需要是分层次的，分为生理需要，安全需要，爱的需要，尊重需要，自我实现需要，低层次的需要实现后才会去追求高层次的需要，并且人的需要处在动态的变化中
2. 强调需要对激励的重要关系及需要的**普遍性原理**
3. 强调需要分为层次，即**层次性原理**：每一层次内部又包含具体的需要，某一层次的需要得到满足后，它的激励作用就会削弱
4. 低层次的需要不会因为高层次需要的发展而消失，人对尊重和自我实现需要的要求是无止境的
5. 在任何一个时期，人的需要总是被某一种需要支配着，这就是优势需要
6. 高层次需要实现维度越大，激励力量越强，即**主导性原理**

**理论不足：**忽视了后天环境对人的需要的重要影响；机械地由低到高难以解释越级上升或又上下降的现象

### 奥德费的ERG理论

1. (Existence 存在, Relatedness 关系, Growth 成长需要)
2. 在分类方式上和理论解释上并没有超过马斯洛的范围，但更偏重于带有特殊性的个体差异，对不同需要之间联系的限制较少，同时认为某种需要得到的满足越少就越被渴望，另外提出了“不满足——倒退”的逆向模式，对马斯洛是一个补充

### 赫茨伯格的双因素理论：保健因素和激励因素

1. 修正了传统的满意与不满意观点，指出组织能够使员工产生工作满意感的因素为激励因素，防止员工产生不满意感的因素为保健因素。
2. 保健因子往往不能起到激励的作用，员工行为只有在激励因素的需要得到满足时才能得到较大的调动，但缺乏保健因素会引起员工的不满
3. 工作本身包含一定的内在激励因素，所以说激励因素可以是外在的，也可以是内在的

4. 两个因素之间不是一成不变，而是可以相互转化的，这一点对管理者来说尤为重要
5. 在不同地区或国家的不同组织，往往由于经济发展水平的不同，激励因素和保健因素的划分是不同的，在低水平地区的激励因素可能在高水平地区只是保健因素

### 麦克利兰的成就需要理论：

1. 哈佛大学心理学家麦克利兰于 50 年代提出
2. 把人的需要分为权力需要，情谊需要和成就需要。他认为人的需要是这三种需要的不同强度的组合而形成的独特的需要结构，具有高度成就需要的人不仅可以自我激励，而且对组织的发展有重要作用，组织应为培养具有高成就需要的人创造有利的发展条件。

**过程型激励理论：**用动态的方法研究激励理论，着重研究从动机的产生到采取行动的心理过程，是一种以“外在的目标”来激励员工的理论，主要包括**亚当斯的公平理论**，**弗洛姆的期望理论和洛克的目标理论**

### 弗洛姆的期望理论

1. 人的行为建立在一定的期望基础上，**激励=Σ效价 x 期望**。（V\*E）效价是人对他所从事的工作以及要达到的目标的估价，期望是指目标实现的概率。
2. **效价差异：**同一个目标对不同的人会有不同的效价，也会有不同的期望，当两者同时最大时，激励效果也就最大
3. **感情调整：**某一目标对人的效价会随着情感的改变而改变，效价增强的称为感情增长，效价削弱的称谓感情挫折，当然也有可能新的激发力量完全替代旧的。
4. **期望强化：**当完成某个目标后，如果**实现值与期望值的比值为正**，那么员工就会得到期望强化，去积极地追求下一个目标。
5. 对期望公式的改进，加进一个新的变量，就是完成绩效之后获得的报酬可能 I。即  $M=V*E*I$ 。
6. 总得来说，期望理论揭示了工作与绩效的关系；绩效与报酬的关系；报酬与满足的关系。

### 洛克的目标理论

1. 大多数激励因素都是通过目标来影响工作动机的，绩效即目标的效果，主要由目标的难度和明确性组成。有一定难度，通过努力可以达到的目标以及表述明确的目标更具有激励作用。
2. 目标理论与目标管理联系较为紧密，管理者要善于利用目标调整来完成对员工的激励
3. 目标理论有一定的局限性，并非适用于任何领域

### 亚当斯的公平理论

1. 美国心理学家亚当斯提出，主要研究工资报酬分配的公平性和合理性以及对员工的激励作用
2. 人的工作态度和积极性不仅受其所得到的绝对报酬的影响，更受到所得的相对报酬的影响，并且同时会进行时间上的纵向比较，和与同事间的横向比较，只有当员工觉得相对报酬的比例较为合适时，才会觉得心情舒畅
3. 管理者要重视研究公平问题，分析不公平产生的原因，有针对性地采取措施。另外，从这里可以看出，每一个激励理论都具有管理上的理论和实践的意义。

### 行为改造型激励理论：强化理论和挫折理论

#### 斯金纳的强化理论：

1. 美国行为心理学家斯金纳提出。基于操作条件反射理论，当人的目标行为产生的结果对其有利时，这种行为就会重复出现，相反就会削弱或消失。所以人们可以用正强化或负强化的办法来影响行为发生的频率，这就是强化理论，也叫行为修正理论。
2. 管理中管理者要学会使用正强化组织需要的行为，负强化对组织不利的行为

3. 实践中正强化的效果要高于负强化
4. 同时为了不鼓励某种行为，还可以采用“取消正强化”以使其“自然消退”，这样就避免了负强化带来的叛逆行为

## 挫折理论

1. 挫折理论是研究挫折后的心理和行为反应的理论。
2. 不管挫折是主观原因造成的还是客观原因造成的，都需要帮助其战胜挫折带来的消极后果。
3. 在管理过程可以采取的方法如：增强员工自信从而提高其挫折承受力；帮助分析原因；采取宽容的态度；求助心理咨询和心理疗法

## 综合激励模式理论

罗伯特·豪斯提出，主要是将几类激励理论综合起来，把内外激励因素都考虑进去。任务本身的激励及期望和外在的报酬激励，这一理论表明激励力量的大小取决于诸多激励因素的共同作用。

## 建立激励机制的7S理论

1. 战略；结构；制度；人员；作风；技能；最高目标
2. Strategy, Structure, Systems, Stuff, Style, Skill, Superordinate goals。前三个是硬性的，后三个是软性的。只有软硬结合才能建立很好的激励机制（美日企业比较的结论）

## 第二节：公共部门人员激励的客观需要分析

**问题的提出：**克服传统官僚机械管理对竞争的束缚而产生的效率极限，同时满足政府部门和公务员个人的双重需求

**公共部门人力资源管理的内在运行机制：**竞争机制；保障机制；激励机制；更新机制；监控机制（此部分略，参见《公共行政学》）

**政府职能转换中的激励问题：**在公共部门管理和公共服务的提供上都强调引入市场化的竞争机制，还是克服官僚制的效率和工作不积极问题

## 当前公共部门人力资源管理的激励问题

1. **约束不对称，重监督而轻激励：**激励往往能从源头上解决问题，防止不当行为造成的无法时候晚会的损失
2. **考评激励的作用难以得到实现：**考评机制不完善，方法不科学，考评者的主观倾向，逻辑和心理误差，平均主义和宽大化等都造成了考评的不科学，具体参考绩效考评那一章的内容
3. 干部选拔机制中缺少激励

## 第三节：（我国）公共部门人员激励对策

**把西方激励理论应用于我国公共部门；建立公共部门人力资源管理的激励机制；建立物质激励与精神激励并举的双轮激励机制**

## 把西方激励理论应用于我国公共部门

这段书中说了一大堆没用的废话，不知道在说些什么。以双因素理论为例说明了如何把这一理论应用到我国公共部门。还有四条废话可以作为忽悠的素材好了

完善奖励制度，打破平均主义的思想框框；提高领导者的管理水平，加强完善各项人事管理制度；对全体员工一视同仁，公平合理地使用奖惩制度；进行细致的思想工作，引导员工树立正确的公平观

**建立公共部门人力资源管理的激励机制：权力激励机制；竞争激励机制；自为激励机制**

## 第十二章 社会保障

## 第一节：社会保障的概述

**含义：**用以表述由政府机构或社会组织实施的社会福利计划。可以理解为国家或社会为应对不确定风险，防止因疾病、失业等造成的经济社会困难而提供的公共设施或服务，以国民收入的再分配为形式，以国家财政为基本后盾。

**四个组成部分：**社会救济；社会保险；社会福利；优抚安置

**四个特点：**强制性；基本保障性；互助互济性；社会性

**五个功能：**保障劳动者基本生活；促进劳动力市场合理流动；社会运行的安全网和减震器；对经济发展起到一定支撑作用；促进社会集体主义精神和和谐。

**社会保障制度体系：**社会保障项目的总体是社会保障体系。各国的基本项目都是相同的，但具体地随不同的社会保障模式而不通，而且无论哪种模式，项目之间总在不断地变化，整合和完善。

**社会保障的法制化：**法制化是指使国家事务制度化，法律化，严格按照法律运行。社会保障的法制化对法律的稳定性、正义性、明确性都有较高要求。中国的社会保障法制化存在三个问题：社会保障立法严重滞后；立法层次低，缺乏必要的责任制度；法规存在局限性，无法与加入WTO后的社会保障规则相适应。

**社会保障管理：**

1. 社会保障管理是整个社会管理的一部分，是社会保障法制的延伸和强化。
2. 社会保障管理按内容分为立法管理，行政管理和业务管理。
3. 社会保障管理的模式基本上有三种：集中模式；分散模式；集中与分散结合的模式

## 第二节：社会保障的主要内容

**公共部门社会保障的特点：**

1. 制度不规范，缺乏明确标准和依据
2. 管理较为混乱
3. 保障水平高于企业
4. 保障项目不健全
5. 保障改革严重滞后

下面分别介绍了公共部门的养老保险；医疗保险；失业保险；工伤保险；补充保险

## 第十三章：政府部门人力资源管理

**我国公务员工资制度：**以职务和级别为主；定期增资；改革奖金制度，与绩效挂钩；明确津贴发放，体现职位和地区差别；确立保险和福利待遇制度

**政府部门人力资源开发的必要性：**国家和社会发展战略的需要；其他社会组织规范发展的需要；公务员自身发展的需要；稳定公务员队伍，实施廉政建设的需要

**政府部门人力资源开发的类型：**教育开发；培训开发；流动开发；卫生保健开发

**公务员职业生涯管理：**设计职业规划；建立职业管理预警系统；制定多元化职业路径；提供职业咨询

**我国公务员职业发展渠道的缺陷：**职业阶梯过窄，缺乏多元化职业路径；激励机制不完善；职业结构不合理；公务员队伍“只进不出”的现象严重

**公务员队伍建设的改革重点：**拓宽职业路径，设计多元化职务序列；打通职业阶梯，改革级别晋升规定；改革激励制度，是公务员待遇与多元化职务序列相结合；引入聘任制

**公务员素质模型：**

1. 常规素质标准：政治素质；品质素质；业务素质；身体素质
2. 新时期强调的素质：应对全球化；应对市场经济；应对高科技

3. 不同的国家文化往往强调不同的公务员素质

## 行政问责

谁来问责：同体问责和异体问责；向谁问责；问什么责；以什么依据问责

## 方法汇总（很容易作为考点出现）

### 1、人力资源管理方法

以任务为中心的管理方法；以人为中心；以开发为中心、以优化为中心

### 2、人力资源开发方法（途径）

自我开发；职业开发；管理开发；组织开发

### 3、工作设计的方法：

工作专业化；工作扩大化；工作轮换；工作丰富化、优秀业绩工作体系、辅助方法  
（缩短工作周、弹性工作制、职务分担、应急工等）

### 4、工作分析的方法：任务分析，人员分析，方法分析

定性的工作分析方法：工作实践法；直接观察法；面谈法；问卷法；典型事例法  
定量的工作分析方法：职位分析问卷；管理岗位描述；功能性工作分析

### 5、工作评价的方法

排列法、分类归级法、评分法、要素比较法

### 6、工作分类的方法：

职位分类、品位分类

### 7、预测方法（人力资源规划的需求分析方法）

定性：单元需求预测法或经验法、专家法：德尔菲法、相互影响矩阵（？）  
定量：趋势外推法、比率分析法、回归分析、多变量线性回归模型、计算机模拟预测法

### 8、供给分析方法：内部提拔还是外部招聘？

内部人力资源供给分析：技能清单、组织人员替换图、人力接续计划、转换矩阵、人力资源信息系统

外部人力资源供给分析：市场调查预测法、相关因素预测法

### 9、人力素质测评方法

心理测验法；面试法；评价中心技术；其他（申请表信息分析法；背景检验法；笔迹法）

### 10、人力资源培训需求分析方法

传统方法：观察法；问卷法；关键咨询法；访谈法；群体讨论法

新兴方法：绩效差距法；能力行为分析法；全面分析法



## 11、培训方法：

讲授法；研讨法；案例教学法；情景模拟（管理游戏；角色扮演；公文筐）；  
应用新技术的培训方法：计算机培训；互联网培训；模拟软件等

## 12、组织绩效考评与管理方法

传统：侧重经济指标的分析：功效系数分析方法、雷达图分析方法、沃尔分析方法、经济报表结构指标分析

现代：侧重经济与非经济指标的结合，注重对组织环境，创新，知本等因素的分析

关键绩效指标（KPI）分析方法（SMART 原则），组织气氛分析方法，平衡记分卡，标杆管理方法

## 13、个人的绩效考评工具和方法（常用）

强迫选择量表；混合型标准量表；自我鉴定法；关键事件法；行为尺度评定量表；行为观察量表；目标管理考评法；全方位的绩效考评法