

## 《人力资源开发与管理》书本笔记

### 第一章 人力资源管理及其价值

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，与品性素质。

关于人力资源的三大观点：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

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。

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。

#### 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。（育明解析：结合这三个阶段谈谈对人力资源建设的启示。）
2. 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**

#### 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，

#### 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

#### 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（育明教育解析：今后公共部门人力资源改革方向和措施）

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

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

### 第二节：人力资源开发战略及其价值

**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**

**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

**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

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内容和实施

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。

##### 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

##### 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。

## 第五节：当前政府人力资源开发的问题和对策

### 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

### 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设方面，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

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。

### 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  
**工作分析的四个层面：产出；投入；过程；关联因素**
2. 工作分析是整个人力资源开发与管理的**基础**
3. 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，
4. 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
5. **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

### 【工作分析方法及其优缺点】

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

**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：

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

### 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. 品位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

### 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

### 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

#### 人力资源需求分析:

##### 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

#### 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

## 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。（育明教育解析：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

- 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。
  - 特点：**情景模拟性但不等同情景模拟；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
  - 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（育明教育：考点）

### 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

**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规范的培训）
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。

### 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

### 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。

### 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

### 第一节 绩效考评与管理的含义

**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。

#### 绩效管理与绩效考评的区别

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。

#### 组织气氛分析方法

1. 组织气氛简单地说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。

#### 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

#### 标杆管理方法（Benchmarking）

1. 标杆管理简单地说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。

#### 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（育明教育解析：今年考察重点）

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（肖老师研究重点）

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。

**薪酬管理的原则：**公平性；竞争性；激励性；经济性；合法性

### 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

#### 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, 以斯金纳的强化论为代表。

### 【内容激励型】

**马斯洛的需要层次论:** 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的观点, 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

**【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. 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

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。

### 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。

#### 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。

## 第二节：公共部门人员激励的客观需要分析

**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

**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：**（育明教育：考点）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