



揭阳职业技术学院

经济管理系 教案

(2025-2026 学年第二学期)

课程：人力资源管理
(72 学时)

教师姓名：林书晨

所授专业：现代物流管理

第一章 导论

教学目标和要求：掌握人力资源定义、人力资源管理的定义、内容；人力资源管理历史演变；了解人力资源管理的基本原理和手段。

思政目标：帮助学生树立正确职业观，理解人力资源管理对企业和社会发展的重要价值，引导学生在未来职业中主动承担社会责任。培养学生的全局意识，认识人力资源管理在组织运营中的关键地位，思考如何从整体利益出发推动组织发展。

教学重点：人力资源管理的概念

教学难点：人力资源管理面临的挑战

教学方法及手段：讲授、讨论、举例、多媒体教学

教学时数：4 学时

教学内容：

第一节 人力资源的概念与特点

一、教学目标

能准确复述人力资源的定义，区分“人口”“劳动力资源”“人力资源”的异同。理解人力资源的核心在于“具有劳动能力”。掌握人力资源的六个基本特点：生物性、能动性、时效性、再生性、社会性、增值性。能够运用人力资源概念分析企业实际问题。

二、教学重难点

重点：人力资源的定义及核心要素；人力资源与人口、劳动力资源的区别。

难点：理解“劳动能力的总和”与“个体能力”之间的区别；人力资源的能动性特点与其他资源的本质差异。

三、教学过程

（一）导入（8 分钟）

教师活动：提问“一个企业要运转，需要哪些资源？”引导学生答出资金、设备、土地、技术、人才等。教师板书各类资源，追问：“在这些资源中，哪一种资源是‘活的’？哪一种资源可以自我增值、主动创新？”学生讨论后回答。教师再追问：“如果机器坏了可以修，资金没了可以贷，但员工集体辞职会怎样？”引出人力资源的特殊重要性——它是唯一具有能动性的资源，是组织生存发展的根本。

学生活动：思考并自由发言，举例说明身边企业中人力资源重要性的体现。

设计意图：从学生熟悉的企业案例切入，激发兴趣，为后续讲解人力资源的特点做铺垫。

（二）新授（35 分钟）

人力资源概念的界定

教师讲授：

人力资源（Human Resources）有宏观与微观两层含义。

宏观含义：指一个国家或地区所有具有劳动能力的人口总和。这里的劳动能力包括体力劳动能力和智力劳动能力。例如，根据国家统计局数据，2025 年中国 16 至 59 周岁的劳动年龄人口约为 8.8 亿人，这是宏观层面的人力资源。宏观人力资源反映一个国家或地区的劳动力供给潜力和经济发展的人力基础。

微观含义：指一个组织内部所有员工所具备的技能、知识与能力的总和。例如，一家物流公司的驾驶员、仓管员、调度员、客服人员，他们各自掌握的驾驶技术、仓储管理系统操作能力、沟通协调能力、问题解决能力等，共同构成了这家公司的人力资源。微观人力资源是组织核心竞争力的源泉。

本课程侧重微观层面的组织人力资源管理，但也会联系宏观背景。教师强调：无论是宏观还是微观，人力资源的核心都是“劳动能力”。

板书/PPT 展示：定义关键词——人口总体、劳动能力、总和。

关键辨析：人口资源、人力资源、劳动力资源

教师设问：“是不是所有人口都是人力资源？”引导学生进行比较。

人口资源：一个国家或地区所有人口的总和，不分年龄、性别、能力、劳动状态。例如某市总人口 500 万，这 500 万就是人口资源。

人力资源：具有劳动能力的人口。在上述 500 万人口中，减去未达到劳动年龄的儿童少年、丧失劳动能力的伤残人员、自愿不参加劳动的人员（如家庭主妇不外出工作），剩余的人口就是人力资源。判断标准是“具备劳动能力”。

劳动力资源：国家统计局口径中通常指法定劳动年龄内（16 至 60 周岁）具有劳动能力、实际参加或要求参加社会劳动的人口。劳动力资源是人力资源中正在或准备投入劳动的那部分。

教师举例说明：某村 3000 人，其中 0 至 15 岁儿童 500 人，60 岁以上老人 600 人，残疾人 100 人（无劳动能力），剩余 1800 人具有劳动能力。则人口资源=3000 人，人力资源=1800 人，劳动力资源通常也是 1800 人（如果所有有劳动能力者都在法定年龄内）。再如：一名 80 岁但身体健康、仍在工作的老教授，他不属于法定劳动年龄内的劳动力资源统计范围，但他仍然属于人力资源，因为他具备劳动能力。

学生活动：小组讨论“一个刚出生的婴儿是不是人力资源？一个退休的健康老人呢？”讨论后每组派代表发言。教师小结：是否属于人力资源，核心判断标准是“是否具备劳动能力”，与年龄无绝对关系，但与实际劳动能力状态直接相关。

人力资源的特点

教师结合物流企业案例逐一详细讲解。

（1）生物性：人力资源依附于活生生的人，人有生老病死，需要休息、吃饭、睡眠，不能像机器一样无休止运转。企业在安排工作时必须考虑人的生理极限，如驾驶员连续驾驶不得超过 4 小时。

（2）能动性：人会主动思考、创新、选择、学习，这是人力资源与其他资源（如资金、设备、土地）最本质的区别。例如，一名优秀的调度员可以根据实时路况主动优化配送路线，提高效率；而一台机器只能按照预设程序运行。能动性意味着人可以被激励，也可以通过培训提升。

（3）时效性：人的劳动能力会随时间变化，年轻时体力好，中年时经验丰富但体力下降，老年时体力进一步衰退。人力资源必须及时开发、及时使用，否则就会浪费。例如，一名运动员的最佳竞技年龄是 20 至 30 岁，物流行业的一线搬运工最佳体力年龄也在 30 岁之前。

（4）再生性：人力资源可以通过教育培训、实践锻炼、经验积累等方式不断提升，是可再生的资源。与物质资源越用越少不同，人力资源用则进、不用则退。例如，一名刚入职的仓管员经过培训和实践，三年后成为仓储专家，其人力资本大幅增值。

（5）社会性：人处在一定的社会关系中，其行为受文化、制度、群体、家庭的影响。员工的积极性不仅取决于薪酬，还与同事关系、上级风格、企业文化等密切相关。例如，物流企业的驾驶员如果感受到尊重和关怀，即使薪酬不是最高，也可能保持高忠诚度。

（6）增值性：人力资源在使用过程中不仅不贬值，反而可以增值。通过培训、经验积累、团队协作，人力资源的价值可以持续增长。这是其他资源不具备的特性。

人力资源的分类

教师简要介绍人力资源的几种常见分类方式。

按年龄分：青年人力资源、中年人力资源、老年人力资源。

按性别分：男性人力资源、女性人力资源。

按劳动能力分：体力劳动型、智力劳动型、复合型。

按职业分：管理人员、专业技术人员、一线操作人员、服务人员等。

按教育程度分：初等、中等、高等。

（三）巩固练习（10 分钟）

练习一：某物流园区总共有 2000 名工作人员，其中包括：管理层 50 人，驾驶员 600 人，仓管员 300 人，客服 100 人，保安 50 人，保洁 50 人，还有 200 名实习生（年满 18 周岁），以及 200 名临时工（均有劳动能力），剩余人员为行政后勤。另外有 50 名退休返聘人员（有劳动能力）。请问该园区的人力资源数量是多少？

学生计算：所有人员均具备劳动能力，所以人力资源数量为 $2000+50=2050$ 人。

练习二：判断下列说法是否正确，并说明理由。

（1）人口资源就是人力资源。（错误，人口资源包含无劳动能力者）

（2）退休人员一定不是人力资源。（错误，退休但仍有劳动能力且实际工作者属于人力资源）

(3) 人力资源的核心在于具有劳动能力。(正确)

(4) 人力资源与机器设备一样, 会越用越少。(错误, 人力资源可以增值)

教师点评, 强调“劳动能力”是判断人力资源的唯一标准。

(四) 小结与过渡 (5 分钟)

总结本节: 人力资源的核心是“能干活的人”, 它具有生物性、能动性、时效性、再生性、社会性、增值性六大特点。人力资源与人口、劳动力资源既有联系又有区别。下一节我们将学习人力资源管理的内容与作用。

四、教学建议

时间分配: 本小节共约 58 分钟。

常见问题: 学生容易混淆“人力资源”与“人口”, 可用“水池与水的比喻”——人口是水池, 人力资源是有能力游出来的水。对于“能动性”这一特点, 可让学生举例说明生活中看到的人力资源能动性表现。

板书设计:

第一章 导论

第一节 人力资源的概念与特点

一、定义: 宏观+微观

二、辨析: 人口资源 $\neq$ 人力资源 $\neq$ 劳动力资源

三、特点: 生物性、能动性、时效性、再生性、社会性、增值性

第二节 人力资源管理的内容与作用

一、人力资源管理的定义

人力资源管理是指组织为了实现既定目标, 运用现代管理方法和手段, 对人力资源的获取、开发、保持、利用等方面进行有效计划、组织、指挥、协调和控制的活动过程。其核心目标是实现人力资源的优化配置, 最大化个人与组织的效能。

教师补充: 人力资源管理不是简单的人事管理, 而是将人视为资源、资本, 通过科学方法实现价值最大化的管理活动。

二、人力资源管理的基本内容

人力资源管理的六大模块，可以用“选、育、用、留”四个字概括。

第一，人力资源规划。指预测组织未来需要多少人、什么样的人，并制定获取和培养计划。例如，一家物流公司计划在明年开通三条新配送线路，需要提前预测需要增加多少名驾驶员、调度员、客服人员，以及需要什么样的资质和技能。

第二，招聘与配置。指通过内部或外部渠道吸引候选人，运用科学方法选拔合适的人，并将其配置到合适的岗位上。招聘的关键是“人岗匹配”。例如，招聘一名冷链物流经理，需要考察其冷链知识、管理经验、抗压能力等。

第三，培训与开发。指提升员工的知识、技能、能力，帮助其适应岗位变化或为未来晋升做准备。培训包括入职培训、在岗培训、脱产培训等。开发则更关注员工的长期成长潜力。

第四，绩效管理。指设定绩效目标，定期评估员工工作表现，反馈并改进。绩效管理不是简单的打分，而是通过沟通和辅导帮助员工提升。常见的考核方法有 KPI、平衡计分卡、360 度评估等。

第五，薪酬管理。指设计公平、有竞争力的工资、奖金、福利体系，以激励员工。薪酬包括基本工资、绩效工资、奖金、津贴、福利等。薪酬管理要兼顾内部公平性（与同事比较）和外部竞争性（与市场比较）。

第六，劳动关系管理。指处理劳动合同、劳动争议、员工关系、职业安全卫生等事务。包括劳动合同签订与解除、工伤认定、劳动纠纷调解、员工满意度调查等。

教师举例：一家物流公司要扩展夜间配送业务，人力资源管理的六大模块如何运作？第一，规划：需要多少名夜班司机、什么资质、什么时间到岗。第二，招聘：通过招聘网站、内部推荐等渠道寻找司机。第三，培训：新司机入职后进行夜驾安全培训、路线熟悉培训。第四，绩效：每月考核配送准时率、破损率、客户评价。第五，薪酬：根据绩效考核结果发放安全奖金和绩效工资。第六，劳动关系：签订劳动合同，购买工伤保险，处理可能发生的交通事故。

三、人力资源管理的作用

人力资源管理的作用可以从三个层面理解。

对组织的作用：第一，提高劳动生产率。通过合理配置人员、科学培训、有效激励，使员工发挥最大效能。第二，降低运营成本。减少人员流动率降低招聘和培训成本，提高效率降低人工成本。第三，增强核心竞争力。优秀的人才企业最核心的竞争力，如顺丰速运通过高效的人力资源管理，培养了大批高忠诚度、高技能的一线员工，成为其服务质量领先的关键。

对员工的作用：第一，帮助员工实现个人价值。通过培训和职业发展通道，员工可以不断提升自己。第二，获得合理回报。公平的薪酬体系保障员工劳动得到应有报酬。第三，提高工作满意度。良好的工作环境、和谐的劳动关系使员工工作更愉快。

对社会的作用：第一，促进充分就业。企业招聘活动为社会提供就业岗位。第二，优化人才配置。通过市场机制使人才流向最能发挥价值的地方。第三，推动经济发展。人力资源的有效开发是国家经济发展的根本动力。国家“人才强国”战略的实现，离不开千千万万企业人力资源管理实践的支撑。

四、21 世纪人力资源管理面临的变化与挑战

教师结合当前趋势讲解五大挑战。

第一，数字化转型。人力资源管理系统（HRIS）、人工智能面试、大数据分析、电子合同等技术的应用，要求人力资源从业者具备数字化技能。传统的事务性工作（如考勤统计、工资核算）逐渐被系统取代，人力资源人员需要向数据分析和战略决策转型。

第二，灵活用工。零工经济兴起，外卖骑手、网约车司机、众包物流员等非传统用工形式大量出现。这些人员与平台之间是劳动关系还是劳务关系？如何管理他们的绩效？如何保障他们的权益？这些问题对传统劳动关系管理提出挑战。

第三，远程办公。新冠疫情后，混合办公模式常态化。如何远程考核绩效？如何保持团队凝聚力？如何防止员工产生职业倦怠？如何保障信息安全？这些都是远程办公带来的新问题。

第四，员工体验。新生代员工（尤其是 2000 年后出生）更关注工作意义、成长空间、工作体验和平衡生活。传统的命令控制式管理失效，企业需要像设计产品一样设计员工体验，包括入职体验、工作环境、发展机会、离职体验等。

第五，多元包容。全球化背景下，企业员工来自不同国家、不同文化、不同性别、不同年龄、不同信仰。企业需要构建包容差异的环境，避免歧视和偏见。例如，尊重不同宗教信仰员工的节日和饮食禁忌，为女性员工提供平等的晋升机会，消除年龄歧视等。

小组讨论：请学生结合自己对物流行业的了解，讨论上述挑战中哪一项对物流企业冲击最大？为什么？如果你是物流企业的人力资源经理，你会如何应对？每组讨论 5 分钟，选派代表发言。教师总结点评。

第三节 人力资源管理的演变与发展

一、工业革命早期阶段

18 世纪中叶，工业革命在英国兴起，机器生产逐步取代手工劳动。工厂制度出现，大量农民进入工厂成为工人。这一时期，工厂主开始关注工人的劳动效率，但管理方式非常粗暴。工人被视为“活的机器”，工作时间长达 14 至 16 小时，工作条件恶劣，女工和童工被大量使用。没有专门的人力资源管理部门，人事工作由工厂主或监工兼任。工人流动率极高，劳资矛盾尖锐。这一阶段可以看作是人事管理的萌芽期，但还远远谈不上科学管理。

二、古典管理理论阶段

19 世纪末 20 世纪初，科学管理运动兴起，人事管理开始走向科学化。

（1）泰勒的人事管理理论。弗雷德里克·泰勒被誉为“科学管理之父”。他通过著名的“生铁搬运实验”和“铲掘实验”，发现通过时间动作研究可以找到最佳工作方法，通过差别计件工资制可以激励工人提高效率。泰勒提出管理的核心是“挑选第一流的工人”并加以培训，主张管理者和工人分工合作。泰勒的思想奠定了现代人事管理的基础，使人们开始用科学方法研究人的劳动。

（2）法约尔的人事管理理论。亨利·法约尔提出管理的五大职能：计划、组织、指挥、协调、控制。其中“组织”职能就包含人员配置、培训、考核等内容。法约尔还提出了 14 条管理原则，如“劳动分工”“权力与责任统一”“纪律”“公平”等，这些原则对人力资源管理有重要指导意义。

（3）韦伯的人事管理理论。马克斯·韦伯提出“官僚组织理论”（也称科层制）。他主张建立明确的职位等级、正式的规章制度、基于专业能力的任用标准、书面档案记录等。韦伯的理论为现代职位分类、任职资格体系、职业晋升通道奠定了制度基础。

三、行为主义理论阶段

20 世纪 20 年代至 60 年代，霍桑实验揭示了人际关系对生产效率的重要影响，行为科学学派兴起。教师重点讲解以下理论。

(1) 马斯洛的需要层次论。亚伯拉罕·马斯洛提出，人的需要从低到高分五个层次：生理需要（食物、水、睡眠）、安全需要（人身安全、职业保障）、社交需要（归属感、友谊）、尊重需要（地位、认可）、自我实现需要（发挥潜能、实现理想）。管理者要识别员工目前处于哪个层次，提供相应的激励措施。例如，对一线搬运工，高工资（满足生理和安全）比精神表扬更有效；对技术专家，挑战性工作和发展机会（满足自我实现）更重要。

(2) 赫茨伯格的双因素理论。弗雷德里克·赫茨伯格通过研究发现，影响员工工作态度的因素分为两类。保健因素：包括工资、工作条件、公司政策、人际关系等。这些因素如果不好，员工会不满；但如果做好了，也只能消除不满，不能产生激励。激励因素：包括成就感、认可、工作本身的挑战性、晋升、成长机会等。这些因素才能真正激发员工的积极性和满意度。管理者应该先保证保健因素到位，再提供激励因素。

(3) 弗鲁姆的期望理论。维克多·弗鲁姆提出，激励力量(Motivation)=期望值(Expectancy)×效价(Valence)。期望值是指员工相信自己努力后能够达成绩效的概率(0到1)，效价是指员工对达成绩效后所获报酬的重视程度。要使激励有效，必须让员工相信：努力能带来好的绩效，好的绩效能带来想要的报酬，并且报酬对员工有吸引力。

(4) 麦格雷戈的X理论Y理论。道格拉斯·麦格雷戈提出两种对立的人性假设。X理论假设：员工天生懒惰，厌恶工作，缺乏野心，不愿承担责任，需要严格监督和强制管理。基于X理论的管理方式是胡萝卜加大棒。Y理论假设：员工视工作如游戏休息，愿意自我管理和自我控制，具有想象力和创造力，愿意承担责任。基于Y理论的管理方式是授权、参与、信任。麦格雷戈认为Y理论更符合人性实际，管理者应创造条件让员工发挥潜能。

(5) 布莱克和穆顿的“管理方格图”理论。罗伯特·布莱克和简·穆顿以“关心生产”为横轴、“关心人”为纵轴，各分9个等级，形成81种领导风格。其中五种典型风格：(1,1)贫乏型：对生产和人都漠不关心；(9,1)任务型：高度关心生产，很少关心人；(1,9)乡村俱乐部型：高度关心人，很少关心生产；(5,5)中庸型：两者兼顾但不突出；(9,9)团队型：高度关心生产和人，是最理想的领导风格。

四、现代管理理论阶段

20世纪60年代以后，系统论、控制论、信息论被引入管理学，权变理论兴起。人们认识到没有放之四海皆准的“最优”管理模式，管理者必须根据组织内外部环境（如行业特点、企业规模、员工素质、文化背景等）灵活调整管理方法。例如，对知识型员工适合采用Y理论管

理，对简单重复性劳动岗位可能更适合 X 理论管理。现代管理理论阶段还出现了战略管理、全面质量管理、业务流程再造等新思想，人力资源管理开始与组织战略更紧密结合。

五、战略人力资源管理阶段

21 世纪以来，人力资源管理从“事务性支持”角色上升为“战略伙伴”。人力资源部门参与企业战略制定，通过人才战略支撑业务战略。例如，华为的“奋斗者文化”与业务扩张战略高度契合；阿里巴巴的“中供铁军”销售人才体系支撑了其 B2B 业务的快速增长。战略人力资源管理的核心特征包括：人力资源管理进入最高决策层；人力资源管理政策与组织战略保持一致；人力资源管理活动被看作是创造组织核心竞争力的重要途径；人力资源被视为资本而非成本。教师引入“王中军解密华谊兄弟明星集体跳槽”视频案例，引导学生思考：如果人力资源管理上升到战略高度，是否能够通过有效的激励、职业生涯规划、股权激励等措施，防止核心人才流失？

第四节 人事管理、人力资源管理、战略人力资源管理的关系

一、传统人事管理与现代人力资源管理的不同

1、内容不同。传统人事管理主要处理档案管理、考勤记录、工资发放、员工入职离职手续等事务性工作；现代人力资源管理则涵盖规划、招聘、培训、绩效、薪酬、劳动关系六大模块，内容更加系统和全面。

2、工作性质不同。传统人事管理是被动的、执行性的，按照上级指令办事；现代人力资源管理是主动的、规划性的，需要预测问题、提前应对。

3、在企业中的地位不同。传统人事管理部门被视为后勤辅助部门，地位较低，不参与决策；现代人力资源管理部门是核心职能部门，人力资源总监进入高层管理团队。

二、人力资源管理与战略性人力资源管理的不同（见 P14 表 1-1）

战略性人力资源管理是人力资源管理的升级版。二者的主要区别：第一，关注焦点不同。普通人力资源管理关注“如何做好招聘、培训等事务”，战略性人力资源关注“如何通过人才战略支撑公司战略”。第二，时间跨度不同。前者是短期和即期的，后者是长期和前瞻的。第三，绩效标准不同。前者看事务完成质量，后者看对公司战略目标的贡献。第四，人力资源角色不同。前者是职能专家，后者是战略伙伴。

第五节 直线管理与职能管理中的人力资源管理

1、直线管理与职能管理

直线管理是指管理者拥有直接指挥下属工作的权力，对部门的产出和绩效负责。例如，物流公司的运营经理可以直接指挥调度员和驾驶员，仓储主管可以直接指挥仓管员。职能管理是指管理者提供专业支持和服务，没有直接指挥权，但拥有专业领域的指导权。例如，人力资源经理没有权力直接指挥驾驶员，但可以制定招聘标准和培训计划。

2、人力资源管理的基本工作

无论直线管理者还是职能管理者，都承担人力资源管理的职责。但分工不同。

3、人力资源管理者工作职责

人力资源部门作为职能管理部门，其职责包括：制定人力资源管理制度和流程；组织招聘和甄选工作；设计培训方案并组织实施；设计绩效考核体系和薪酬体系；处理劳动关系和劳动争议；进行人力资源数据分析；参与企业战略制定。

4、直线管理者的人力资源管理职责

直线管理者是第一线的人力资源管理者，其职责包括：日常监督和指导下属工作；对下属进行初步面试和选拔；参与绩效评估并向下属反馈结果；识别下属的培训需求并进行在岗培训；激励下属，维护团队士气；处理下属的日常问题和矛盾。

二者的协作原则：直线管理者对“人”的日常管理负主要责任，人力资源部门提供专业工具、方法、政策支持。例如，绩效评估中，直线管理者负责打分和面谈，人力资源部门负责设计考核表、组织培训、收集数据、处理申诉。

第六节 人力资源管理的基本原理和手段

一、人力资源管理的基本原理

1、分类管理原理。不同岗位、不同层级、不同类型员工应采用不同管理方式。例如，核心人才与一般员工、管理人员与一线操作人员、技术人员与行政人员的激励方式应有所区别。

2、系统优化原理。人力资源管理各模块（规划、招聘、培训、绩效、薪酬）相互关联，不能孤立优化。例如，招聘质量差会加重培训和绩效管理的负担；薪酬不合理会导致招聘困难和高流失率。

3、能级对应原理。人的能力与岗位要求要相匹配。大材小用会造成人力资源浪费和员工不满，小材大用会导致工作失误和员工挫败感。企业应通过工作分析和任职资格体系实现能级对应。

4、互补增值原理。团队成员在知识、技能、性格、年龄、性别等方面形成互补，整体效能可以大于个体之和。例如，一个团队中既有敢于冒险的创新者，也有稳健细致的执行者，可以相得益彰。

5、竞争强化原理。适度的内部竞争（如绩效考核排名、岗位竞聘）可以激发员工的活力和进取心。但要注意防止恶性竞争，避免破坏团队合作。

6、文化凝聚原理。优秀的企业文化（如诚信、创新、客户第一、尊重员工）是凝聚人心的根本力量。制度管人管住行为，文化管人管住灵魂。企业文化能降低管理成本，提升员工归属感。

二、人力资源管理的基本手段

1、法纪手段。依据国家法律法规（如劳动法、劳动合同法）和企业内部规章制度进行管理。这是最基本的管理手段，具有强制性和规范性。

2、行政手段。依靠组织的权力系统，通过命令、指令、决定、任免令等行政措施进行管理。行政手段效率高，但需防止滥用权力。

3、经济手段。运用工资、奖金、津贴、罚款、股权等经济杠杆调节员工行为。经济手段直接有效，但不是万能的，需要与精神激励结合。

4、宣传教育手段。通过培训、会议、内部刊物、企业文化宣传、榜样示范等方式，引导员工的价值观和行为取向。宣传教育手段成本低、影响深远。

5、目标管理手段。设定明确、可衡量、可达成、相关、有时间限制的工作目标，以目标为导向进行管理。目标管理能够将个人目标与组织目标统一起来。

本章视频：王中军解密华谊兄弟明星集体跳槽内幕

视频播放后，组织讨论：华谊兄弟明星集体跳槽事件中，暴露了哪些人力资源管理问题？如果你是华谊兄弟的人力资源总监，你会采取哪些措施来防止核心艺人流失？讨论时间为 15 分钟。

教学后记

本章为课程的开篇，学生的学习兴趣较高。在讲解人力资源与人口辨析时，小组讨论气氛活跃。但部分同学对行为科学理论的五个理论记忆不够牢固，建议下一轮授课时增加记忆技巧（如编口诀或思维导图）。华谊兄弟视频案例效果很好，学生能结合案例理解核心人才保留的重要性。后续教学应继续增加真实企业案例的比重，帮助学生建立理论与实际的联系。总体来看，本章教学达成了既定目标，学生对人力资源管理建立了整体认知框架。

第二章 工作分析

教学目标和要求：掌握工作分析的含义及程序；掌握工作分析方法；掌握工作说明书编制的方法。

思政目标：强化学生严谨认真的工作态度，在岗位信息收集与分析中，要求数据准确、内容详实，培养精益求精的工匠精神。引导学生关注不同岗位从业者的劳动价值，尊重各行业劳动者，增强职业平等观念。

教学重点：工作分析的含义、内容和工作要素

教学难点：工作分析有关概念的区分

教学方法及手段：讲授、讨论、举例、多媒体教学

教学时数：8 学时

教学内容：

第一节 工作分析概述

一、工作分析的概念和基本术语

工作分析，又称职务分析、职位分析或岗位分析，就是对某种特定的工作做出明确规定，并确定完成这一工作需要什么样的行为的过程。更具体地说，工作分析是系统地收集、分析、整理有关工作岗位的信息，确定该岗位的职责、任务、工作环境、任职资格等，并形成工作说明书的过程。

工作分析是人力资源管理的基础性工作。几乎所有人力资源管理模块都离不开工作分析的支撑：招聘需要根据工作分析确定任职资格；培训需要根据工作分析找出能力差距；绩效需要根据工作分析确定考核指标；薪酬需要根据工作分析进行岗位评价。

工作分析的核心产出有两项：一是工作描述（Job Description），说明岗位“做什么”；二是工作规范（Job Specification），说明岗位需要“什么样的人”。

二、工作分析过程中的相关术语

教师详细讲解以下 11 个术语，要求学生在理解的基础上记忆。

1、工作要素（Job Factor）。工作要素是工作中不能再分解的最小活动单位。例如，仓库管理员的工作要素包括：打开仓库门、清点货物数量、扫描条形码、填写入库单、将货物摆放到指定货位等。工作要素是构成任务的基本单元。

2、任务（Task）。任务是由若干相关工作要素组成的、有明确目的的活动。例如，“完成一批货物的入库验收”就是一个任务，它包含了打开仓库门、清点货物、扫描条形码、填写入库单等多个工作要素。任务是工作分析的基本单位。

3、职责（Responsibility）。职责是由若干相互关联的任务组成的工作活动。例如，“负责仓库日常收发货管理”是一项职责，它包含了入库验收任务、出库核对任务、库存盘点任务等。一个岗位通常有若干项职责。

4、职位（Position）。职位是指由一个人承担的工作内容和责任的总和。职位与人是一一对应的。一个企业有多少名员工，就有多少个职位。例如，某物流公司有 50 名驾驶员，就有 50 个“驾驶员职位”。

5、职务（Job）。职务是指一组职责相似、任职资格要求相似的职位的统称。职务与职位的区别：职位是“一个人”的工作，职务是“一类人”的工作。例如，“驾驶员”是一个职务，而“张三的驾驶员职位”是一个职位。在实际使用中，有时不加严格区分。

6、职业（Occupation）。职业是指跨行业、跨组织的、具有相似工作内容和能力要求的工作的类别。例如，教师、医生、律师、会计、驾驶员都是职业。职业是比职务更宏观的概念。一个职业包含多个职务。

7、职系。职系是指工作性质相同、但责任大小和难易程度不同的职务系列。例如，工程技术职系包括技术员、助理工程师、工程师、高级工程师、教授级高级工程师等。职系是纵向分类的基础。

8、职组。职组是指若干工作性质相近的职系的组合。例如，管理职组包含行政管理、生产管理、营销管理、人力资源管理等多个职系。职组是横向分类的基础。

9、职级。职级是指将工作内容、难易程度、责任大小、任职资格相似的职务归入同一级别。例如，初级工程师、初级会计师、初级人力资源专员可能都属于同一个职级。职级是薪酬体系设计的基础。

10、职等。职等是指不同职系中职责繁简难易、责任轻重、任职资格条件相似的职级的横向比较。例如，高级工程师（工程技术职系）与高级会计师（财会职系）可能属于同一职等。职等为跨职系的薪酬比较和晋升提供依据。

11、职业生涯。职业生涯是指一个人一生中从事职业的全部历程，包括职业选择、岗位变动、职务晋升、职业成就和退休等。工作分析为员工职业生涯规划提供岗位信息的支撑。

教师举例说明：以物流企业为例，“驾驶员”是一个职务；某公司有 30 名驾驶员，就有 30 个驾驶员职位；驾驶员这个职务属于“交通运输”职业；在交通运输职业中，按车型和线路不同可分为大货车驾驶员、小货车驾驶员、叉车驾驶员等职系；这些职系可归入“操作职组”；驾驶员可分为初级、中级、高级、技师等职级。

学生活动：请每位学生写出自己家庭中一位成员的职业、职务、职位，并在小组内分享。教师抽查点评，强化概念辨析。

三、工作分析的作用

工作分析在人力资源管理中的基础性作用体现在以下七个方面。

第一，为人力资源规划提供依据。通过工作分析，可以了解组织各岗位的工作内容、工作量和任职要求，从而预测未来需要增加哪些岗位、需要多少人员。

第二，为招聘与选拔提供标准。工作分析形成的任职资格（学历、经验、技能、能力等）是招聘广告和选拔测试的依据。没有工作分析，招聘就失去了科学标准。

第三，为培训与开发提供方向。通过工作分析可以找出岗位要求与员工实际能力之间的差距，这些差距就是培训需求。工作分析还能帮助设计培训课程的内容。

第四，为绩效管理提供基础。工作分析确定了岗位的职责和任务，绩效指标应该来自岗位的关键职责。没有工作分析，绩效考核就会无的放矢。

第五，为薪酬管理提供依据。工作分析的结果是岗位评价的输入信息。通过岗位评价确定不同岗位的相对价值，从而设计公平的薪酬等级。

第六，为职业生涯规划提供信息。工作分析明确了各岗位的任职要求和晋升路径，员工可以据此规划自己的职业发展。

第七，为劳动安全管理提供参考。工作分析会记录工作环境、设备、潜在危险等信息，有助于识别安全隐患，制定安全操作规程。

教师举例：某物流公司经常发生货物破损，通过工作分析发现，装卸岗位的工作要素中缺少“轻拿轻放”的操作规范。于是修订工作说明书，增加该要求，并纳入培训和考核。这就是工作分析在改善工作质量方面的作用。

第二节 工作分析的程序

一、工作分析的过程概述

工作分析是一个系统性的过程，通常包括五个阶段：准备阶段、设计阶段、收集分析阶段、结果表达阶段、运用与反馈调整阶段。每个阶段都有明确的任务和产出。

二、工作分析的程序

（一）工作分析计划的制定（准备阶段）

准备阶段的主要任务包括：确定工作分析的目的；明确工作分析结果的用途；组建工作分析小组；确定分析对象（哪些岗位需要分析）；制定工作计划（时间、人员、预算）。

确定工作分析的目的至关重要。不同目的下的工作分析侧重点不同。如果目的是编写招聘用的任职资格，则重点分析知识、技能、能力要求；如果目的是优化工作流程，则重点分析工作要素和任务之间的关系；如果目的是设计绩效指标，则重点分析岗位的关键职责和产出。

工作分析小组通常由人力资源专业人员、岗位的直接上级、岗位任职者代表、外部专家（必要时）组成。

教师提问：一家物流公司准备对所有岗位进行工作分析，目的是重新设计薪酬体系。请问此次工作分析应重点关注哪些信息？学生回答后教师点评：重点关注岗位的责任大小、工作难度、工作条件、任职资格等与岗位价值相关的信息。

（二）工作分析设计的选择（设计阶段）

设计阶段的主要任务包括：选择工作分析的方法（定性方法或定量方法）；设计信息收集工具（问卷、访谈提纲、观察记录表等）；确定信息收集的渠道（面谈、观察、问卷、日志等）；确定样本范围和数量。

选择工作分析方法时需要考虑：分析目的、岗位特点、时间成本、资源限制等。例如，对于操作类岗位，观察法比较有效；对于管理类岗位，访谈法和问卷法更合适。

（三）工作分析内容的确定（收集分析阶段）

收集分析阶段的主要任务包括：收集岗位的基本信息（岗位名称、所属部门、直接上级、直接下级等）；收集工作职责信息（岗位要完成哪些主要任务）；收集工作关系信息（与哪些岗位协作、向谁汇报）；收集工作环境信息（工作条件、危险性、出差频率等）；收集任职资格信息（学历、专业、经验、技能、证书等）；收集绩效标准信息（如何衡量工作做得好坏）。

信息收集的方法有多种，教师将在第三节详细讲解。收集到的信息需要经过整理、核对、分析，去除不一致和错误的信息。

（四）工作分析结果的表述（结果表达阶段）

结果表达阶段的主要任务是将分析所得信息按照规范格式编写成工作说明书。工作说明书通常包括：岗位基本信息、岗位目的、主要职责、工作关系、工作条件、任职资格、绩效标准等。

工作说明书的编写需要语言简洁、明确、可衡量。避免使用“负责……”、“协助……”等模糊表述，而应使用“完成……”、“确保……”、“在……时间内……”等可验证的表述。

（五）工作分析结果的运用与控制（运用与反馈调整阶段）

工作分析不是一次性的工作。随着组织战略、业务流程、技术条件的变化，岗位的内容和要求也会变化。因此，工作分析结果需要定期更新（通常每年一次），或在岗位发生重大变化时及时更新。

运用阶段将工作说明书用于招聘、培训、绩效、薪酬等各项人力资源管理活动中。同时收集使用过程中的反馈，发现工作说明书中不准确或不完整的地方，进行修订。

教师补充：工作分析是一项专业性强、工作量大的工作。许多企业聘请外部咨询公司协助完成。工作分析的成功关键包括：高层支持、员工参与、方法得当、结果应用。

第三节 工作分析的方法

一、定性的工作分析方法

定性方法主要依靠分析者的观察、访谈、判断来收集工作信息，不依赖于量化数据。常用的定性方法有以下几种。

1、工作实践法。工作实践法是指分析者亲自从事所要分析的工作，通过亲身体验来了解工作内容、工作环境、工作难度等信息。这种方法的优点是信息真实、具体、深刻，能够发现表面上看不到的问题。缺点是对分析者的体力和技能有要求，而且分析者可能因为缺乏经验而影响正常工作。适用于操作性强、不需要长期培训的岗位。例如，要分析“快递分拣员”岗位，分析者可以亲自参与分拣工作一小时，体验分拣的流程、强度、难点。

2、观察法。观察法是指分析者在工作现场观察任职者的工作过程，记录其工作行为、工作时间、工作方法等信息。观察法分为直接观察、间接观察、参与式观察等。优点是信息客观、干扰小；缺点是不适用于脑力劳动为主的岗位（如管理人员、设计师），因为很多思维活动观察不到。观察法通常需要配合访谈法使用。例如，分析“叉车驾驶员”岗位，可以观察其驾驶操作、货物装卸、安全规范等。

3、访谈法。访谈法是指分析者与岗位任职者、直接上级进行面对面交谈，通过提问和回答来收集工作信息。访谈法是目前使用最广泛的工作分析方法。它可以采用个别访谈，也可以采用小组访谈。访谈法可以收集到观察法看不到的信息（如工作压力、决策过程、隐性知识）。缺点是耗时较长，信息的准确性受被访谈者主观表述的影响。访谈前需要准备访谈提纲。典型访谈问题包括：“您每天的工作从哪件事开始？”“您工作中最重要的任务是什么？”“完成这项工作需要哪些知识和技能？”

4、问卷法。问卷法是指设计结构化问卷，由任职者填写，然后分析者回收整理。问卷法可以同时调查大量岗位，效率高，信息便于统计分析。缺点是问卷设计的质量直接影响信息的有效性，且回收率可能较低。常用的问卷包括职位分析问卷（PAQ，但 PAQ 属于定量方法）、管理岗位描述问卷等。自行设计的问卷通常包含开放题和封闭题。

5、典型事例法。典型事例法，又称关键事件法，是指收集任职者在工作中发生的典型事件（特别成功或特别失败的案例），记录事件发生的背景、行为、结果，从中分析岗位的关键要求和能力。优点是针对性强，能够揭示岗位的关键成功因素；缺点是收集和整理需要大量时间。例如，分析“物流调度员”岗位，可以收集一次成功应对突发堵车的调度案例，从中分析调度员需要具备的应变能力、路线规划能力、沟通能力。

6、工作日志法。工作日志法是指要求任职者每天记录自己的工作活动，包括每项活动的时间、内容、方式等，持续一段时间（如一周或两周）。分析者通过整理日志来了解岗位的工作内容和工作量。优点是信息详细、连续；缺点是任职者可能因记录而分心，且可能存在漏记或美化记录。工作日志法适用于知识型岗位和管理型岗位。

教师比较各种定性方法的适用场景：

岗位类型 推荐方法

操作型岗位（如驾驶员、分拣员） 观察法、工作实践法

管理型岗位（如部门经理） 访谈法、工作日志法

知识型岗位（如工程师、设计师） 访谈法、问卷法、工作日志法

临时性分析需求 问卷法、快速访谈

二、定量的工作分析方法

定量方法通过标准化的问卷和量表，将工作信息转化为可量化、可比较的数据，便于统计分析和大规模应用。

1、职位分析问卷法（美国 PAQ）。PAQ（Position Analysis Questionnaire）是由麦考密克等人开发的、目前使用最广泛的定量工作分析工具。PAQ 包含 194 个项目，分为六个维度：信息输入（从何处获取信息）、心理过程（如何处理信息）、工作输出（完成什么操作）、人际关系（与他人互动）、工作环境（在什么条件下工作）、其他特征（如工作时间、责任）。每个项目采用五点量表（如“非常不重要”到“非常重要”或“从不”到“非常频繁”）。PAQ 的优点是标准化程度高，便于计算机处理，可以进行岗位间的定量比较。缺点是需要专业培训才能正确填写，且对管理和专业类岗位不够敏感。

2、职能工作分析法（美国 FJA）。FJA（Functional Job Analysis）是由美国劳工部开发的工作分析方法，侧重于分析工作者的职能。FJA 认为任何工作都涉及与数据、人、事的关系，并按复杂程度划分等级。例如，与数据的关系分为：综合、协调、分析、编辑、计算、复制、比较等七个等级。FJA 还分析工作者的指令、推理、数学、语言能力要求。FJA 广泛应用于职业分类和职业指导。

3、管理岗位分析问卷法。管理岗位分析问卷是专门针对管理岗位设计的分析工具，内容包括：决策权、计划与组织、协调与控制、监督与指导、沟通与联络、人力资源管理、财务与

资源管理、外部关系等维度。由于管理岗位的工作内容难以用 PAQ 测量，专门的问卷更有针对性。

教师说明：在实际工作中，定性方法和定量方法往往结合使用。先用定性方法（如访谈、观察）了解岗位的基本情况，再用定量问卷进行系统评估。中小企业通常以定性方法为主，因为成本较低；大型企业可能引入专业软件和定量分析。

小组活动：每组选择本专业相关的一个岗位（如物流客服专员），设计一份包含 8-10 个问题的访谈提纲。然后在组内模拟访谈（一人扮演分析者，一人扮演岗位任职者），记录访谈结果。时间为 15 分钟。完成后教师请两组代表分享经验。

第四节 工作说明书的编制

一、根据各部门职责编制各职位说明书

工作说明书不是人力资源部门独自完成的，而是需要各部门参与。通常的流程是：人力资源部门提供统一的模板和培训；各部门负责人根据本部门的目标和业务流程，分解出各岗位的职责；岗位任职者提供实际工作情况的反馈；人力资源部门进行审核、规范语言、统一格式；最终由高层批准发布。

工作说明书应做到“一岗一书”，即每个职位都有独立的说明书。对于性质完全相同、工作内容无差别的职位（如生产线上的同工种工人），可以使用同一份工作说明书，但需要注明适用范围。

二、职位说明书制定的原则是直接上级为下属制定职位说明书

这一原则非常重要：工作说明书应当由岗位的直接上级负责起草或审核，而不是由人力资源部门越俎代庖。因为直接上级最清楚该岗位需要做什么、做到什么标准、需要什么能力。人力资源部门的作用是提供方法论支持、格式规范、流程协调。直接上级起草后，可以与下属沟通确认，确保双方对岗位职责的理解一致。

教师强调：实践中很多企业忽视了这一原则，由人力资源部门闭门造车编写工作说明书，结果与实际脱节，无法使用。正确做法是“谁用人、谁定标准”。

三、工作说明书的内容

工作说明书一般由两大部分组成：工作描述（Job Description）和工作要求（Job Specification）。工作描述回答“做什么”，工作要求回答“需要什么样的人来做”。

（一）工作描述（Job Description）

工作描述通常包含以下内容：

第一，岗位基本信息。包括岗位名称、岗位编号、所属部门、直接上级岗位、直接下属岗位（如有）、编写日期、版本号等。

第二，岗位目的。用一两句话概括该岗位存在的根本理由。例如，“仓管员岗位的目的是：确保仓库物资的安全、准确、及时出入库，保障生产配送需求。”岗位目的要清晰、简洁。

第三，主要职责。按重要性顺序列出该岗位的 5-10 项核心职责。每项职责应以动词开头（如“负责……”、“执行……”、“协调……”、“监督……”），并尽可能量化。例如，“负责每日入库货物的验收，确保数量准确、质量合格，验收差错率低于 0.1%。”

第四，工作关系。说明该岗位与哪些岗位有工作联系，包括内部联系（上级、下级、同级、其他部门）和外部联系（客户、供应商、政府机构等）。

第五，工作条件与环境。包括工作地点（办公室、仓库、室外等）、工作时间（标准工时、轮班、加班频率）、设备工具（电脑、叉车、扫描枪等）、物理环境（噪音、温度、粉尘、危险等）、出差要求等。

第六，绩效标准。说明如何衡量该岗位的工作做得好坏。例如，“月度库存准确率不低于 99.5%”、“客户投诉率低于 2%”。绩效标准为绩效考核提供依据。

（二）工作要求（工作规范）（Job Specification）

工作要求通常包含以下内容：

第一，学历要求。根据岗位需要设定最低学历，如初中、高中、大专、本科、硕士等。不切实际的高学历要求会造成招聘困难和人才浪费。

第二，专业要求。某些岗位需要特定专业背景，如物流管理、会计、计算机等。通用型岗位可不限专业。

第三，工作经验。包括相关工作经验的年限和类型。例如“3 年以上物流行业仓储管理经验”、“有驾驶证 B2 照且 2 年以上实际驾驶经验”。

第四，知识与技能。包括专业知识（如仓储管理知识、劳动法规知识）、操作技能（如叉车操作、ERP 系统操作）、通用技能（如沟通能力、团队合作、问题解决）等。

第五，资格证书。如会计证、律师证、驾驶证、特种设备操作证等法律法规或行业要求的证书。

第六，身体条件。如视力、听力、体力、无特定疾病等。身体条件要求必须与工作相关，避免就业歧视。

第七，其他要求。如年龄范围、语言能力、计算机水平、出差意愿等。

四、工作说明书的要求

编写工作说明书应遵循以下要求：

第一，准确。描述要与岗位实际一致，不能凭想象。需要经过任职者和上级的确认。

第二，清晰。语言简洁明了，避免模糊词汇如“大约”、“有时”、“可能”。尽可能使用具体数字和可观察的行为。

第三，完整。主要职责和关键任职要求不能遗漏。遗漏重要职责会导致招聘错误或考核缺失。

第四，可更新。工作说明书应注明版本号和修订日期，定期复审和更新。

第五，合法。任职要求不能包含歧视性条件，如“限男性”、“限本地户口”、“身高 1.70 米以上”等（除非是岗位真实职业资格）。

教师提供一份工作说明书模板供参考：

岗位名称：物流配送驾驶员

岗位编号：WL-010

所属部门：配送部

直接上级：配送主管

编写日期：2026 年 3 月

岗位目的：安全、准时、高效地完成货物配送任务，确保客户满意。

主要职责：

1、根据调度安排，驾驶指定车辆完成配送任务，确保货物在约定时间内送达。

2、出车前检查车辆状况（油、水、轮胎、灯光等），确保车辆安全。

- 3、与客户核对货物数量和质量，取得客户签收单。
- 4、处理配送中的异常情况（如堵车、客户拒收、货物破损），及时上报并协助解决。
- 5、保持车辆清洁，定期保养，填写行车日志。
- 6、遵守交通法规，确保无违章、无事故。

工作关系：

内部联系：调度员、仓管员、客服

外部联系：客户、交警、维修厂

工作条件：驾驶室内；每天工作时间约 8-10 小时，每月休息 4 天；可能需搬运重物。

绩效标准：配送准时率 $\geq 98\%$ ；客户签收单回收率 100%；月均违章次数 ≤ 0 ；客户投诉次数 ≤ 2 次/月。

工作要求：

学历：初中及以上

经验：3 年以上货车驾驶经验，无重大事故记录

技能：持有 B2 及以上驾驶证、货运从业资格证；熟悉本地路况；能使用手机导航

身体：视力 1.0 以上，无色盲，无心脏病、癫痫等影响驾驶的疾病

其他：年龄 25-45 岁，能适应夜班和周末轮班

本章案例：扫地扫出来的麻烦？“不拉马的兵”

案例内容：某部队视察发现一名士兵在操场上只负责扫地。经了解，该岗位源于多年前的军事条令，当时大炮需要用马拉，需要有人清理马粪。如今机械化了，马粪清理岗位早已不需要，但条令未改，所以仍有一名士兵在扫地。这就是“不拉马的兵”的由来。

讨论问题：这个案例对企业工作分析有什么启示？工作分析不更新会导致什么后果？如何防止出现“不拉马的兵”？

教师引导：企业中也存在类似现象——某个岗位的工作内容早已变化或消失，但岗位说明书和人员配置依然照旧。这会造成人力资源浪费和组织僵化。定期进行工作分析，及时更新工作说明书，是解决这个问题的关键。

本章视频：王中军解密华谊兄弟明星集体跳槽内幕

（视频同样适用于本章，因为工作分析可以帮助企业明确各岗位的职责和价值，从而合理分配资源、激励核心人才。观看后讨论工作分析与核心人才保留的关系。）

实践性练习：编写一份你所熟悉的组织中某一工作的工作说明书（职务说明书）。要求：尽量想得全面一些，包括工作描述和工作要求两大部分。可以是对自己未来理想岗位的假设，也可以是对现有兼职岗位的描述。字数不少于 800 字。完成后在小组内互评，选出最优的一份在全班展示。

教学后记

本章内容较多，尤其是工作分析相关术语（职系、职组、职级、职等）学生容易混淆。教学时通过物流企业的具体岗位反复举例，帮助学生理解。工作分析方法的模拟访谈环节学生参与积极，效果较好。工作说明书编写练习是本章的重点实践环节，学生提交的作业质量参差不齐，部分学生写得过于简略。今后应提供更多优秀范例，并在课堂上留出时间进行现场指导。案例“不拉马的兵”生动有趣，学生对工作分析的时效性有了深刻认识。总体来看，本章教学目标基本达成。

第三章 人力资源规划

教学目标和要求：了解人力资源规划的意义；掌握人力资源规划的程序；掌握人力资源预测的方法；掌握人力资源规划的编制方法。

思政目标：培养学生的战略思维和前瞻性眼光，使其明白人力资源规划需契合企业战略和社会发展趋势，为国家人才战略布局贡献智慧。激发学生为国家和社会发展储备人才的使命感，引导学生思考如何通过合理规划促进人才优化配置。

教学重点：人力资源规划的含义、程序

教学难点：人力资源预测的方法

教学方法及手段：讲授、讨论、举例、多媒体教学

教学时数：4 学时

教学内容：

第一节 人力资源规划的含义及作用

一、人力资源规划的含义及分类

人力资源计划（Human Resource Planning，简称 HRP），就是科学地预测、分析组织在变化的环境中的人力资源需求和供给状况，制定必要的政策和措施以确保组织在需要的时间和岗位上获得所需要的人力资源（数量、质量和结构）的过程。

人力资源规划的核心是解决三个问题：我们需要多少人？我们有多少人？缺口或过剩如何解决？回答好这三个问题，就能实现人力资源的供需平衡。

教师强调：人力资源规划不是一次性的静态工作，而是动态的、持续的过程。外部环境（经济形势、政策法规、技术变革）和内部条件（战略调整、业务扩张、人员流动）都在不断变化，规划需要及时调整。

人力资源规划的种类

（1）根据规划的时间期限分类

长期规划：5 年及以上，具有战略性和方向性，通常与企业的长期发展战略相对应。例如，某物流集团制定十年人才战略，计划培养 100 名高层管理人才。

中期规划：1至5年，是长期规划的具体化，通常包含分阶段的目标和措施。大多数企业的人力资源规划以中期为主。

短期规划：1年及以内，通常是年度人力资源计划，内容具体、可操作。例如，今年的招聘计划、培训计划、晋升计划等。

（2）根据规划的范围划分

整体规划：指对整个组织的人力资源进行总体规划，是所有人力资源活动的总纲。

专项规划：针对特定领域或特定群体的规划，如管理人员继任计划、技术人员培养计划、校园招聘计划等。

（3）根据规划的性质分类

战略性人力资源规划：与组织战略直接挂钩，关注长期的人才布局 and 核心能力建设。

战术性人力资源规划：关注日常的人力资源供需平衡和具体操作，如季度招聘计划、月度培训安排。

二、人力资源规划的内容

人力资源规划不是单一的计划，而是一个计划体系。通常包括以下八个方面的具体计划。

1、总体规划。总体规划是人力资源规划的纲领性文件，阐明人力资源工作的总体目标、原则、策略和资源配置。它与其他专项计划是指导与被指导的关系。

2、人员配置计划。人员配置计划是根据组织结构和岗位设置，确定各岗位需要的人员数量、类型和到岗时间。内容包括：岗位名称、编制人数、现有人员、缺口数量、配置方式（内部调配或外部招聘）、时间安排。

3、人员补充计划。人员补充计划是针对人员流失（退休、离职、辞退等）和业务扩张带来的新增岗位需求，制定的人员补充方案。内容包括：补充岗位、补充数量、补充渠道、补充标准、补充时间。

4、晋升计划。晋升计划是制定员工职务晋升的路径、标准、比例和时间安排。合理的晋升计划可以激励员工，保持组织的活力。内容包括：可晋升岗位、晋升条件（资历、绩效、能力）、晋升比例、晋升时间、晋升后的培训安排。

5、人才教育培训计划。人才教育培训计划是根据岗位要求和员工发展需要，制定的培训与开发计划。内容包括：培训对象、培训内容、培训方式、培训时间、培训预算、培训效果评估方法。

6、工资激励规划。工资激励规划是与人力资源规划相匹配的薪酬和激励方案。内容包括：薪酬水平策略、薪酬结构调整方案、奖金分配办法、股权激励计划、福利改进方案等。

7、员工职业生涯规划。员工职业生涯规划是组织帮助员工设计职业发展路径，并提供相应支持的计划。内容包括：职业发展通道设计、轮岗安排、导师制、后备人才培养等。

8、退休解聘规划。退休解聘规划是对人力资源过剩或员工年老退休时，制定的退出方案。内容包括：正常退休安排、提前退休政策、裁员方案、辞退程序、离职补偿、再就业支持等。

教师举例：某物流公司计划明年开通三条新的省际干线，需要增加 30 名长途驾驶员和 5 名调度员。这需要在人员配置计划中体现；同时考虑到现有驾驶员中有 10 人将在未来两年内达到退休年龄，需要在人员补充计划中考虑；为了让优秀驾驶员有发展空间，可以设计“驾驶员—车队长—运输经理”的晋升通道，这是晋升计划和职业生涯规划的内容。

三、人力资源规划的功能

人力资源规划在组织管理中具有以下重要功能。

第一，确保组织人力资源需求得到满足。通过预测和计划，组织可以在需要的时候获得需要的人力资源，避免因人手不足影响业务，也避免因人员冗余增加成本。

第二，为组织战略实现提供人才保障。组织战略目标的实现依赖于人才。人力资源规划将人才战略与业务战略连接起来，确保有足够数量和质量的员工来执行战略。

第三，优化人力资源配置，提高效率。通过规划，可以将合适的人配置到合适的岗位上，避免人才浪费和错配。同时可以发现人员冗余的岗位，进行精简。

第四，控制人工成本。人力资源规划帮助组织合理确定人员规模，避免盲目招聘造成成本浪费，也避免盲目裁员导致业务受损。薪酬、培训、福利等成本也可以在规划中得到合理预算。

第五，为各项人力资源管理活动提供依据。招聘计划、培训计划、晋升计划、薪酬调整等都需要以人力资源规划为依据。没有规划，各项活动就会各自为政，缺乏整体协调。

第六，促进员工个人发展。人力资源规划中的职业生涯规划 and 培训开发计划，为员工提供了成长的机会和路径，有助于提高员工满意度和忠诚度。

教师引导学生讨论：一家快速扩张的快递公司，如果没有做好人力资源规划，可能会遇到什么问题？学生可能的回答：招聘跟不上业务增长，导致包裹积压；人员结构不合理，管理人员不足；培训不到位，服务质量下降；人工成本失控，利润下滑。教师总结：这些问题都会严重影响企业竞争力，可见人力资源规划的重要性。

第二节 人力资源规划的程序

人力资源规划是一个系统性的过程，通常包括五个步骤。

一、收集信息阶段

信息收集是人力资源规划的基础。需要收集的信息包括两类：

外部环境信息：宏观经济形势（GDP 增长率、失业率、通货膨胀率等）；行业发展趋势（物流行业增长率、竞争格局、技术变革）；劳动力市场状况（劳动力供给、工资水平、人才流动趋势）；政策法规变化（劳动法修订、社保政策、人才引进政策）；技术发展（自动化、人工智能对岗位的影响）。

内部环境信息：企业战略目标（未来几年的业务方向、市场目标）；组织架构（部门设置、岗位编制）；现有人员状况（数量、年龄结构、学历结构、技能结构、绩效水平）；人员流动情况（离职率、退休率、晋升率）；财务状况（人工成本预算、培训预算）。

信息收集的方法包括：查阅内部资料（人事档案、财务报表、会议记录）；问卷调查（员工满意度、离职意向）；访谈（部门负责人了解业务计划）；外部调研（行业报告、政府统计数据）。

二、人力资源的供需预测

供需预测是人力资源规划的核心环节。包括需求预测和供给预测两个方面。

需求预测是预测组织在未来特定时间内需要多少数量、什么类型、什么质量的人力资源。供给预测是预测在未来特定时间内，组织内部能够提供多少人力资源，以及外部劳动力市场能够提供多少。

需求预测与供给预测的结果进行比较，可以得出三种情况：供需平衡（理想状态）、供不应求（人员短缺）、供大于求（人员过剩）。教师将在第三节和第四节详细讲解预测方法。

三、人力资源供需平衡

根据供需比较的结果，制定相应的政策措施来解决缺口或过剩。这是人力资源规划从分析走向行动的关键环节。

当供不应求时（人员短缺）：增加招聘（内部或外部）、提高劳动效率（培训、流程改进）、延长工作时间（加班）、业务外包、使用临时工、返聘退休人员等。需要权衡各种措施的成本和效果。

当供大于求时（人员过剩）：裁员、降薪、自然减员（不再补充离职人员）、提前退休、岗位分享（多人分担一份工作）、减少工作时间、带薪休假、转岗培训等。要注意合法合规，避免劳动争议。

当总量平衡但结构不平衡时：某些岗位短缺、另一些岗位过剩。需要通过转岗培训、内部调配来解决结构性矛盾。

四、人力资源规划的制定与实施

在供需平衡方案确定后，需要将其转化为具体的人力资源规划文件，包括总体规划、各项专项计划、实施步骤、时间表、责任部门、预算等。规划制定完成后，按照计划组织实施。实施过程中需要各部门的配合，人力资源部门负责协调和监督。

五、人力资源规划过程的反馈与评估

人力资源规划不是一劳永逸的。在实施过程中，需要定期检查规划的进展情况，评估实际效果与预期目标的差距。如果内外部环境发生重大变化，需要及时调整规划。评估的内容包括：招聘计划完成率、人员到位及时率、人工成本控制情况、培训效果、人员流失率变化等。评估结果作为下一轮规划的依据。

教师举例：某物流企业年初制定了年度招聘计划，计划招聘 50 名驾驶员。但在实施过程中，由于行业竞争加剧，实际离职率远高于预期，需要额外招聘 30 名。通过季度评估发现了这一偏差，及时调整了下半年的招聘计划。这就是规划反馈与调整的体现。

第三节 人力资源需求预测

一、人力资源需求预测的方法

人力资源需求预测的方法可以分为两类：定性判断法和定量分析法。教师分别讲解。

（一）经验预测/判断法

经验预测法是最简单的方法，依靠管理者的经验和判断来预测未来的人力资源需求。

管理部门法：由高层管理者根据企业战略目标和业务计划，结合自己的经验，直接确定各部门的人员需求。这种方法效率高，但主观性较强，适合小型企业或稳定环境下的企业。

基层分析法（又称自下而上法）：由各基层部门根据本部门的业务计划和现有人员状况，提出本部门的人员需求，然后逐级汇总，由高层审核调整。这种方法更贴近实际，但可能存在部门夸大需求的情况。

（二）德尔菲法（Delphi Method）

德尔菲法是一种通过多轮匿名专家咨询来达成共识的预测方法。具体步骤如下：

第一，组建专家组。专家包括内部专家（各部门管理者、资深员工）和外部专家（行业顾问、高校教授）。人数一般在 10 至 30 人。

第二，设计调查问卷。问卷内容是关于未来人力资源需求的问题，如“预计未来三年本公司驾驶员需求数量是多少？”要求专家给出具体的数值和判断依据。

第三，发放第一轮问卷，专家匿名回答。回收后，主持人对回答进行统计分析，计算中位数、四分位数等，并将统计结果和专家意见汇总。

第四，将第一轮的统计结果反馈给专家，发放第二轮问卷。专家在参考他人意见后，可以修改自己的判断。如此重复多轮（通常 3 至 4 轮），直到专家的意见趋于稳定。

第五，取最后一轮专家判断的中位数或众数作为预测结果。

德尔菲法的优点是：匿名性避免权威影响；多轮反馈使意见逐步收敛；可以综合多位专家的智慧。缺点是比较耗时，专家选择是关键。

教师举例：某物流集团计划进入冷链物流领域，对于该业务未来三年需要多少冷链管理人才，内部缺乏历史数据。于是采用德尔菲法，邀请了 15 位冷链行业专家进行三轮咨询，最终达成一致，预测结果为 12 至 18 人。

（三）趋势分析法

趋势分析法是根据组织过去的人力资源需求变化趋势，推测未来需求的方法。它假设影响人力资源需求的各种因素在时间上的延续性。

具体步骤：收集过去 5 至 10 年的人员数量数据，以时间为横轴、人员数量为纵轴绘制散点图，观察趋势；如果是线性趋势，可以建立线性回归方程；根据未来的时间点，代入方程求出预测值。

趋势分析法的优点是简单易行，适用于环境相对稳定、业务增长有规律的组织。缺点是假设历史趋势会延续，当环境发生重大变化时（如技术革新、政策调整），预测会失效。

（四）回归分析预测法

回归分析预测法是通过分析人力资源需求与一个或多个影响因素（如业务量、销售额、产量）之间的相关关系，建立回归方程，然后根据未来影响因素的值来预测人力资源需求。

一元线性回归：假设人力资源需求（Y）与一个影响因素（X）存在线性关系，建立方程 $Y = a + bX$ 。例如，某快递公司的分拣员数量与日均处理包裹数量高度相关，可以根据预测的包裹量来预测分拣员需求。

多元回归：考虑多个影响因素，如生产量、销售额、客户数量等，建立 $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n$ 。

回归分析法比较科学，但需要足够的历史数据和一定的统计知识。影响因素的选取和数据的准确性对预测结果影响很大。

教师比较各种方法的适用场景：

预测方法 适用场景 优点 缺点

经验预测法 小型企业、稳定环境 简单快速 主观性强

德尔菲法 新业务、无历史数据 综合专家智慧 耗时较长

趋势分析法 有历史数据、环境稳定 简单直观 不能应对突变

回归分析法 有数据、有明确影响因素 科学准确 需要统计知识

二、人力资源需求预测的步骤

第一步，确定预测的岗位范围和期限。明确是对所有岗位还是部分岗位进行预测，是长期、中期还是短期预测。

第二步，收集历史数据和相关信息。包括过去若干年的人员数量、业务量数据、行业数据、经济数据等。

第三步，选择预测方法。根据数据可得性、环境稳定性、预测精度要求选择合适的方法，可以多种方法结合使用。

第四步，进行预测计算。按照选定方法进行计算，得出初步预测结果。

第五步，修正预测结果。考虑到预测方法本身的局限性和未来不确定因素，对初步结果进行主观修正。

第六步，形成预测报告。将预测过程、方法、结果、假设条件、风险因素等写成报告，供决策参考。

课堂练习：某物流公司过去 5 年的驾驶员数量如下：2021 年 120 人，2022 年 130 人，2023 年 145 人，2024 年 155 人，2025 年 170 人。请用趋势分析法预测 2026 年的驾驶员数量。学生计算后回答，教师点评：大约在 180 至 185 人之间。

第四节 人力资源供给预测

一、人力资源供给预测的流程

人力资源供给预测分为内部供给预测和外部供给预测两个部分。内部供给预测是分析组织内部现有人员通过晋升、调任、轮岗等方式填补岗位空缺的可能性；外部供给预测是分析外部劳动力市场能够提供的人力资源数量和质量。最终将两者汇总，得出总供给预测。

供给预测的流程包括：盘点现有人员（数量、结构、能力）；分析人员流动（离职、退休、晋升、降职）；预测内部可供给人数；分析外部劳动力市场；预测外部可供给人数；汇总形成总供给报告。

二、企业内部人力资源供给预测的工具

内部供给预测主要依靠以下工具。

1、技能目录（skill inventory）。技能目录是对非管理岗位员工的技能、资格、经验、教育背景等信息的系统记录。通常以数据库形式存储，便于查询。当出现岗位空缺时，人力资源部门可以快速从技能目录中搜索符合条件的内部候选人。技能目录包含：个人基本信息、工作经历、教育背景、专业技能、语言能力、证书、培训记录、绩效评级、职业兴趣等。

2、管理者目录（management inventory）。管理者目录是专门针对管理岗位人员的技能和潜力记录。除了基本信息外，还包括：管理经验、领导力评估、继任潜力、参加过的领导力培训、360 度评估结果、职业发展意愿等。管理者目录为管理岗位的继任计划提供依据。

3、接班人计划（succession planning）。接班人计划是组织为关键岗位（如 CEO、事业部总经理、核心技术人员）预先确定后备人选，并有计划地培养他们，以便在现任者离职、晋升或退休时能够顺利接替。接班人计划通常涉及：确定关键岗位；识别高潜力员工；制定个性化培养计划（轮岗、导师辅导、特殊项目）；定期评估和更新。

接班人计划是内部供给预测的高级形式，能够确保关键岗位的人才连续性。许多大企业（如通用电气、华为）都有成熟的接班人计划。

教师补充：技能目录、管理者目录和接班人计划的有效实施依赖于人力资源信息系统的支持。中小企业可以采用简单的 Excel 表格管理，但需要定期更新。

三、人力资源外部供给预测

外部供给预测是分析组织外部劳动力市场能够提供的人力资源数量、质量和结构。外部供给受以下因素影响。

宏观经济状况：经济繁荣时，就业率高，外部供给减少；经济衰退时，失业率高，外部供给增加。

人口因素：劳动年龄人口数量、出生率、老龄化程度、人口流动趋势。中国劳动年龄人口自 2012 年以来持续下降，外部供给整体趋紧。

教育发展水平：高等教育普及程度、职业技术教育质量、相关专业毕业生数量。

劳动力市场政策：最低工资制度、就业促进政策、户籍制度、人才引进政策。

行业竞争状况：同行业其他企业的招聘需求和薪酬水平，影响人才的流动方向。

地域因素：一线城市人才集聚，但竞争激烈；二三线城市人才相对缺乏，但有政策吸引。

外部供给预测的方法包括：查阅国家统计局、人社部发布的数据；关注行业协会的调查报告；进行薪酬调查和市场调研；与人才中介机构、高校保持联系。

教师举例：一家物流企业计划在成都设立区域分拨中心，需要招聘大量一线操作人员。在外部供给预测中，需要考虑成都当地的人口结构、工资水平、物流行业竞争情况、是否有其他大型企业在同时招工等因素。

四、关于人力资源供给预测的方法介绍

教师简要介绍以下几种内部供给预测的定量方法。

人员核查法（现状核查法）：对现有人力资源状况进行核查，了解各部门、各岗位的人员数量和质量。在短期内，如果没有大的变动，内部供给就是现有人员减去预计离职人员。适用于短期预测。

替换规划法：为每个关键岗位确定潜在的内部接替人选，并标注接替人的准备程度（如“可立即接替”、“需要培养 1-2 年”、“需要培养 3 年以上”）。将所有接替关系汇总，就可以预测内部供给潜力。

比例系数法：根据历史数据，计算各岗位间的流动比例（如晋升率、转岗率、离职率）。然后根据现有人员数量，乘以相应比例，预测未来可供给人数。例如，某公司每年有 10% 的主管晋升为经理，那么现有 50 名主管中，预计有 5 人可以在明年晋升到经理岗位。

马尔科夫（Markov）分析法/转换矩阵法：这是一种系统的定量预测方法。先统计历史数据中人员在不同岗位间的转移概率（如从岗位 A 到岗位 B 的概率、从岗位 A 离职的概率）。然后将这些转移概率组成一个矩阵，称为马尔科夫矩阵。再用当前各岗位的人员数量乘以转移概率，就可以预测下一期各岗位的人员数量（包括留在原岗位、转入其他岗位、离职）。马尔科夫法适用于人员流动相对稳定的组织，且需要多年的历史数据。

工作负荷预测法：根据工作任务量和人均工作效率，计算所需人员数量，然后与现有人员比较，得出内部供给缺口。这种方法更接近需求预测，但也可以反向用于供给预测。

教师说明：对于大多数中小企业，不需要使用过于复杂的定量方法。定性判断加上简单的人员核查和替换规划，就能满足基本需要。

第五节 人力资源供给需求平衡

在分别完成需求预测和供给预测之后，将两者进行比较，可以得出三种情况，需要采取不同的行动方案。

一、人力资源短缺行动方案（供小于求）

当人力资源需求大于供给时，即人员短缺。解决方案包括：

第一，增加招聘。根据短缺的岗位类型和数量，启动外部招聘或内部招聘。对于急需的岗位，可以考虑放宽某些任职要求。

第二，提高劳动效率。通过流程优化、技术改进、培训提升等方式，提高现有员工的生产率，从而减少所需人员数量。例如，引入新的仓储管理系统可以提高仓管员的工作效率，从而减少人员需求。

第三，延长工作时间。安排现有员工加班，但要注意劳动法关于加班时间的限制和加班费的支付。

第四，业务外包。将部分非核心业务外包给第三方服务商，以减轻内部人员压力。例如，物流企业的客服业务可以外包给专业呼叫中心。

第五，使用灵活用工。招聘临时工、兼职工、实习生、退休返聘人员等，补充短期缺口。

第六，内部调配。从人员过剩的部门调配到短缺的部门，但需要员工具备相应的技能。

第七，留住现有员工。通过提高薪酬、改善工作条件、增加晋升机会等措施，降低员工流失率，从而减少需求。

企业需要综合比较各种方案的成本、时效性和可行性，选择合适的组合。

二、人力资源过剩行动方案（供大于求）

当人力资源供给大于需求时，即人员过剩。解决方案包括：

第一，裁员。这是最直接但也是最痛苦的办法。需要遵守劳动法和劳动合同法的规定，支付经济补偿，并做好沟通工作，避免劳动争议和负面舆论。

第二，自然减员。不再补充离职、退休、辞职的人员，让人数自然下降。这种方法比较温和，但见效慢。

第三，提前退休。对接近退休年龄的员工，提供优惠条件鼓励其提前退休，如一次性补贴、延续部分福利。

第四，降薪。降低工资水平以减少人工成本，但需要员工同意或集体合同约定，否则可能引发劳资冲突。

第五，岗位分享。让两名员工共同分担一份全职工作，各自领取部分薪酬和福利。

第六，减少工作时间。缩短每周工作天数或每天工作时数，相应减少工资。

第七，带薪休假。强制员工休年假或无薪假，短期内降低人工成本。

第八，转岗培训。将过剩岗位的人员培训后调配到其他短缺岗位，解决结构性矛盾。

企业在采取裁员等措施时，应尽可能人性化，并遵守法律法规。提前规划和预警，可以避免走到被迫裁员的一步。

三、其他情况：总量平衡，结构不平衡

有时总量上供需平衡，但结构上存在错配：某些岗位过剩，某些岗位短缺。这被称为结构性失衡。解决方案主要是内部调配和转岗培训。

例如，某物流企业由于业务转型，传统的人工分拣岗位过剩，但自动化设备操作岗位短缺。公司可以组织过剩的分拣员参加自动化设备操作培训，考试合格后转岗。这既解决了过剩问题，又填补了短缺，还保留了员工。

教师引导学生思考：如果你是一家物流企业的人力资源总监，公司因业务萎缩需要裁减 20% 的人员，你会怎么做？需要考虑哪些因素？学生讨论后教师总结：需要考虑裁员的法律风险、被裁员工的补偿、对留任员工的心理影响、公司的社会形象等。优先考虑自然减员、提前退休等温和措施，最后才考虑强制裁员。

第六节 人力资源规划的编制

人力资源规划经过需求预测、供给预测、供需平衡分析后，需要形成正式的规划文件。规划文件通常包括以下内容。

第一，规划概要。说明规划的时间范围、所依据的企业战略目标、主要假设条件（如经济增长率、行业增长率等）。

第二，人力资源需求预测结果。列出未来各时期各岗位、各部门的人员需求数量，以及对技能、学历、经验等质量要求的变化趋势。

第三，人力资源供给预测结果。列出内部可供给的人员数量（按部门、岗位、技能分类）和外部可供给的情况分析。

第四，供需缺口分析。对比需求和供给，列出各岗位的短缺或过剩数量，以及存在缺口的时间节点。

第五，行动方案。针对每种缺口，提出具体的解决方案，包括招聘计划、培训计划、转岗计划、裁员计划等，并明确责任人、时间表、预算。

第六，实施计划。将行动方案分解为具体的工作任务，安排到每个月或每个季度。

第七，评估与反馈机制。说明如何跟踪规划的执行情况，如何评估效果，以及在什么情况下需要调整规划。

第八，预算汇总。列出实施人力资源规划所需的各项费用，包括招聘费、培训费、补偿金、加班费等。

教师提供一份年度人力资源规划简表模板供参考：

项目	第一季度	第二季度	第三季度	第四季度
----	------	------	------	------

预计需求（人数）	350	370	390	400
----------	-----	-----	-----	-----

预计供给（人数）	340	355	375	390
----------	-----	-----	-----	-----

缺口（+过剩-）	-10	-15	-15	-10
----------	-----	-----	-----	-----

行动方案	招聘 10 人	招聘 15 人	招聘 15 人	招聘 10 人
------	---------	---------	---------	---------

预算（万元）	8	12	12	8
--------	---	----	----	---

人力资源规划的编制不是人力资源部门闭门造车的工作，需要与各业务部门充分沟通，并报高层审批。规划定稿后应向相关部门传达，并纳入绩效考核。

本章案例：万科 HR 的三个定位（P26）

案例内容：万科的人力资源管理部门将自身定位为三个角色：战略合作伙伴、业务驱动者、员工支持者。通过清晰的角色定位，万科的人力资源规划紧密围绕公司战略，有效支撑了万科的快速扩张。

讨论问题：万科 HR 的三个定位分别对应人力资源规划的哪些功能？你所在的企业或熟悉的企业，人力资源规划做得如何？存在什么问题？

本章视频：王中军解密华谊兄弟明星集体跳槽内幕

（本章视频同样适用于人力资源规划的主题。华谊兄弟明星集体跳槽，反映了公司在核心人才保留和继任规划方面的缺失。如果华谊兄弟有完善的人力资源规划，特别是接班人计划，是否能够减少损失？观看后组织讨论。）

教学后记

本章内容涉及较多的定量预测方法，学生对这些方法既感兴趣又感到困难。在讲解德尔菲法和马尔科夫法时，需要放慢节奏，用具体案例逐步演示。课堂练习中，学生对趋势分析法掌握较好，能够独立计算。对于供给预测中的技能目录和接班人计划，学生觉得实用性强，希望了解企业的实际操作细节。案例“万科 HR 的三个定位”有助于学生理解人力资源规划的战略价值。总体来看，本章教学基本达到预期目标，但定量方法的深入学习还需要在后续课程中结合实际数据做进一步练习。

第四章 员工招聘

教学目标和要求：掌握人力资源招聘与选拔的定义，及其对企业发展的意义；掌握人力资源招聘与选拔的程序和具体方法；掌握心理测评的概念和方法。

思政目标：树立公平公正的招聘理念，让学生明白招聘过程中遵循公平原则的重要性，杜绝歧视现象，营造公平的就业环境。培养学生的诚信意识，无论是招聘方还是应聘者，都要做到信息真实，坚守道德底线。

教学重点：影响招聘活动的因素

教学难点：员工甄选的主要方法

教学方法及手段：讲授、讨论、举例、多媒体教学

教学时数：8 学时

教学内容：

第一节 招聘概述

一、员工招聘的含义

员工招聘（Recruitment），是指为了实现组织目标和完成任务，由人力资源部门和其他相关部门，按照科学的方法，运用先进的手段，选拔岗位所需要的人力资源的一个过程。

招聘是一个完整的过程，包括两个主要环节。第一个环节是“招”，即通过内部和外部渠道发布招聘信息，吸引足够多的、符合岗位要求的候选人前来应聘。第二个环节是“选”，即运用各种测评方法对候选人进行甄别、筛选，从中挑出最适合岗位的人选。只有“招”和“选”两个环节都做好了，才能实现有效招聘。

教师强调：招聘不是简单地把人招进来，而是要做到“人岗匹配”——人的知识、技能、能力、价值观与岗位的要求以及组织的文化相匹配。错误的招聘会给组织带来高昂的成本：招聘费用浪费、培训投入无效、绩效低下、团队士气受影响、甚至导致劳动纠纷。

二、员工招聘的原因

组织为什么要进行招聘？主要有以下几种情况。

第一，新设岗位或业务扩张。当组织设立新部门、新业务线，或者扩大生产规模、拓展新市场时，需要增加人员。例如，某物流公司新开通了冷链配送业务，需要招聘冷链经理、冷库管理员、冷链车驾驶员等新岗位。

第二，人员流动补充。员工因辞职、辞退、退休、调离、晋升等原因离开原岗位，造成岗位空缺，需要招聘人员补充。人员流动是正常现象，但过高的流动率说明存在管理问题。

第三，人才储备。为了组织的长期发展，提前招聘和培养高潜力人才，建立人才库。例如，很多企业会招聘管理培训生，经过系统培训后充实到各级管理岗位。

第四，优化人员结构。当组织现有人员的年龄、学历、技能结构不合理时，通过招聘引进新人才，改善队伍结构，注入新鲜血液。例如，物流企业引进信息技术人才，推动数字化转型。

三、员工招聘的意义

招聘对组织具有重要的战略意义和现实意义。

第一，招聘决定组织的未来竞争力。员工是组织最核心的资源，招聘是获取这一资源的入口。招聘质量直接影响组织的绩效和竞争力。招对了人，事半功倍；招错了人，事倍功半甚至损失惨重。

第二，招聘塑造组织的形象。招聘过程是组织与社会公众、潜在员工接触的窗口。招聘广告的设计、面试过程的组织、对待应聘者的态度，都传递着组织文化的信号。公正、专业、人性化的招聘流程能够提升雇主品牌，吸引更多优秀人才。

第三，招聘降低后续管理成本。高质量的招聘可以减少培训投入（因为新员工已具备所需技能），减少绩效管理难度（因为员工具备胜任能力），降低人员流动率（因为人岗匹配度高）。反之，低质量招聘会导致频繁的再招聘、再培训，成本高昂。

第四，招聘促进组织创新。新员工带来新的知识、经验、视角和工作方法，能够激发组织的创新活力。尤其是在知识密集型行业，新员工的加入往往是创新的重要来源。

教师举例：顺丰速运非常重视一线快递员的招聘，不仅考察身体素质，还考察服务意识、责任心、抗压能力等。正因为严把招聘关，顺丰的快递员队伍素质较高，客户满意度在行业内领先。

四、招聘关键和内容

招聘的关键在于“人岗匹配”和“人与组织匹配”。

人岗匹配是指候选人的知识、技能、能力与岗位的任职要求相匹配。这是招聘的基本要求。

人与组织匹配是指候选人的价值观、性格、职业兴趣与组织的文化、价值观、工作氛围相匹配。即使一个人能力很强，但如果其价值观与组织格格不入，长期来看也很难融入团队、发挥价值。

招聘的主要内容包括：确定招聘需求；制定招聘计划；设计招聘广告；选择招聘渠道；发布招聘信息；收集应聘资料；组织甄选活动（笔试、面试、测评等）；做出录用决策；办理入职手续；评估招聘效果。

五、影响员工招聘的因素

教师分别讲解外部因素和内部因素。

（1）外部因素

第一，宏观经济状况。经济繁荣时，企业招聘需求旺盛，但劳动力供给相对紧张；经济衰退时，失业率上升，企业招聘容易但可能需要降低预期。第二，劳动力市场状况。包括劳动力供给数量、结构、质量，以及市场工资水平、人才竞争程度。第三，政策法规。劳动法、劳动合同法、就业促进法、反就业歧视法等对招聘活动有明确约束。例如，招聘广告中不得含有性别、地域、民族、年龄等歧视性内容。第四，技术发展。互联网招聘平台、社交媒体招聘、人工智能筛选简历等新技术改变了招聘的方式和效率。第五，教育发展水平。当地的教育资源、高校专业设置、毕业生质量影响人才的可获得性。

（2）内部因素

第一，组织的声誉和品牌。知名企业、行业领先者对求职者更有吸引力。中小企业需要通过其他优势（如发展空间、企业文化）来吸引人才。第二，组织的薪酬福利水平。薪酬是求职者最关注的因素之一。有竞争力的薪酬是吸引人才的关键。第三，组织的用人策略。一些组织倾向于内部招聘，一些倾向于外部招聘；一些喜欢招聘经验丰富者，一些愿意招聘应届生自己培养。第四，组织的招聘投入。预算多少决定可以选择的招聘渠道、广告投放范围、测评工具质量等。第五，组织的招聘能力。人力资源部门和用人部门是否具备专业的招聘技能，直接影响招聘效果。

六、员工招聘应遵循的原则

第一，公平公正原则。所有应聘者应在同等条件下竞争，不得因性别、年龄、民族、地域、宗教信仰、身体残疾（与工作无关）等因素歧视。第二，公开透明原则。招聘标准、招聘流程、录用结果应向应聘者公开，接受监督。第三，竞争择优原则。通过科学测评，在众多候选人中选择最优秀、最匹配的。第四，人岗匹配原则。以岗位要求为准绳，不唯学历、不唯关系。第五，合法合规原则。遵守劳动法律法规，不得采取欺诈、隐瞒、强迫等手段。第六，效率效益原则。在保证招聘质量的前提下，控制招聘成本，缩短招聘周期。

七、组织的用人策略

用人策略是组织在招聘中关于人才来源、人才标准、人才结构等方面的总体取向。

内部优先策略与外部优先策略。内部优先是指岗位空缺时首先考虑内部晋升或内部调配，然后再考虑外部招聘。这种策略有利于激励员工、保持文化传承。外部优先是指直接面向社会招聘，可以引入新思想、新技能，但可能打击内部员工的积极性。

高标准策略与弹性标准策略。高标准策略是指严格按照任职资格要求招聘，宁缺毋滥。弹性标准策略是指在人才紧缺时适当放宽某些要求，通过后续培训弥补。

重经验策略与重潜力策略。重经验策略是指招聘有丰富工作经验的成熟人才，可以快速上手。重潜力策略是指招聘年轻的、可塑性强的应届生，通过内部培养成为未来骨干。

八、员工招聘程序

一个完整的招聘程序通常包括以下步骤。

第一步，提出招聘需求。用人部门根据业务计划和岗位空缺，向人力资源部门提出招聘申请，说明招聘岗位、数量、到岗时间、任职要求等。

第二步，审核招聘需求。人力资源部门审核招聘需求的合理性和必要性，防止盲目招聘。对于新增岗位，需要审核是否有岗位说明书。

第三步，制定招聘计划。包括确定招聘渠道、招聘时间安排、招聘预算、招聘小组成员、选拔方法等。

第四步，发布招聘信息。撰写招聘广告，选择合适的媒体（招聘网站、猎头、校园、社交媒体等）发布信息。

第五步，收集与筛选简历。接收应聘者的求职材料，按照任职资格进行初步筛选，淘汰明显不符合条件的候选人。

第六步，组织甄选。对通过初筛的候选人进行笔试、面试、心理测试、情景模拟等环节的测评。甄选通常有多轮，层层筛选。

第七步，背景调查与体检。对拟录用候选人进行背景调查（核实学历、工作经历、离职原因等），并要求其参加体检。

第八步，做出录用决策。综合甄选各环节的评估结果，由用人部门和人力资源部门共同确定最终录用人选。

第九步，办理入职手续。向录用者发出录用通知书，签订劳动合同，办理社保、档案等入职手续。

第十步，招聘效果评估。对招聘成本、招聘周期、录用人员质量、新员工流失率等指标进行评估，总结经验，改进下一次招聘。

第二节 招聘信息收集

一、招聘信息的收集与整理

招聘信息的收集与整理是招聘工作的基础。信息不全或不准确，会导致招聘失败。

1、招聘信息的获取

招聘信息主要包括以下几类。

岗位信息：通过工作分析获得的工作描述和工作规范。这是招聘的核心依据。

人才市场信息：哪些渠道可以找到目标人才？人才供给是否充足？同行业竞争者的招聘动态如何？

薪酬信息：目标岗位的市场薪酬水平（包括基本工资、奖金、福利等）。这是确定薪酬谈判底线的依据。

法律法规信息：有关招聘的法律法规，如禁止就业歧视、保护女职工权益、残疾人按比例就业等。

2、招聘信息的整理

收集到的招聘信息需要进行整理，形成便于使用的文档。例如，将岗位信息整理成统一的招聘需求表；将简历信息录入人才库，进行分类和标签管理；将市场薪酬数据整理成薪酬调查报告。

二、应聘申请表的设计

应聘申请表（Application Form）是组织设计的标准化表格，要求应聘者填写个人基本信息、教育背景、工作经历、专业技能、语言能力、自我评价等内容。

应聘申请表与个人简历不同。个人简历由应聘者自行设计，格式各异，信息详略不一；应聘申请表格式统一，便于比较不同应聘者。此外，应聘申请表通常包含一些关键问题，如“是否有犯罪记录”、“是否曾被我公司辞退”、“可到岗时间”等，这些信息对录用决策很重要。

设计应聘申请表应注意以下几点：内容与岗位要求相关，不收集与工作无关的个人信息（如婚姻状况、生育计划、宗教信仰等）；问题清晰、易于理解；留出足够填写空间；声明信息真实性要求，并要求应聘者签字确认。

第三节 招聘的主要渠道

一、内部招聘

内部招聘是从组织内部寻找合适的人选填补岗位空缺。内部招聘的人员来源主要有四种。

员工晋升：将表现优秀的员工提升到更高层级的岗位。晋升是激励员工的重要手段。

工作调换：将员工从一个岗位调到另一个平级岗位。调换可以帮助员工拓展经验，也有利于解决结构性缺员。

工作轮换：让员工在一定时期内轮换多个岗位。轮换可以培养综合能力，也为晋升做准备。

内部人员重新聘用：重新聘用之前离职但表现良好的员工。他们对组织熟悉，可以快速上手。

（二）内部招聘方法归类

1、推荐法。由内部员工推荐其认识的合适人选。员工推荐的优点是推荐人比较了解组织文化，通常会推荐合适的人，且被推荐者的融入度和忠诚度较高。缺点是可能存在“拉帮结派”的风险。

2、档案法。人力资源部门通过查阅内部人才库、技能目录、管理者目录等档案资料，寻找符合岗位要求的内部候选人。档案法需要人力资源信息系统支撑，并保持信息及时更新。

3、布告法（张榜法）。将空缺岗位信息在内部公告栏、内部网站、内部邮件系统上公开发布，让所有有意向的内部员工都可以申请。布告法体现了公平竞争的原则，给员工提供了自我推荐的渠道。员工申请需要得到现部门负责人的同意，以防止影响正常工作。

（三）内部招聘的优缺点

内部招聘的优点：有利于激励员工，使员工看到晋升希望；内部员工熟悉组织文化、业务流程和规章制度，能够快速上手；用人风险较低，组织对内部员工的绩效和品德有较全面的了解；招聘成本较低，不需要大范围广告。内部招聘的缺点：可能导致“近亲繁殖”，缺乏新思想、新方法；如果内部没有合适人选，强行为之会影响工作质量；未被选上的申请者可能产生不满情绪，影响士气。

二、外部招聘

外部招聘是从组织外部获取人力资源。主要渠道包括以下几种。

1、广告招聘。通过报纸、杂志、电视、广播、招聘网站、社交媒体等媒体发布招聘广告。广告招聘覆盖面广，能够吸引大量候选人，但成本较高，且简历数量大，筛选工作量大。

广告的结构应遵循 AIDA 原则。A（Attention）吸引注意：标题和开头要抓人眼球。I（Interest）激发兴趣：展示岗位的吸引力和组织的优势。D（Desire）激发愿望：让读者产生“我想得到这份工作”的愿望。A（Action）促进行动：明确告知如何申请、截止时间等。

广告的主要内容应包括：组织简介、岗位名称、岗位职责、任职资格、薪酬福利（可给出范围）、工作地点、申请方式、截止日期等。

发布信息媒体的选择：根据目标人群选择合适的媒体。招聘高级管理人员可选择猎头或专业期刊；招聘大量一线操作人员可选择当地报纸或社区公告；招聘年轻白领可选择招聘网站和社交媒体。

2、就业服务机构。包括公共就业服务机构（人才市场、职业介绍中心）和私营就业服务机构（猎头公司、劳务派遣公司）。公共就业服务机构免费或低成本，适合招聘普通岗位；猎头公司费用较高（通常为年薪的 20%至 30%），但能精准寻访高端人才和稀缺人才。

3、校园招聘。组织到高校（大学、大专、职业院校）进行宣讲和招聘。校园招聘适合招聘应届毕业生，可以大批量引进具有潜力的年轻人才。许多大企业有系统的校园招聘计划，如

管理培训生项目。校园招聘的优点是学生可塑性强、成本相对较低；缺点是缺乏工作经验，需要较长时间培训才能产生效益。

4、员工推荐与申请者自荐。员工推荐可以看作是内部招聘和外部招聘的结合：推荐人是内部员工，被推荐人是外部人员。自荐是指求职者主动向心仪的公司投递简历。自荐者通常对该组织有较强兴趣。

5、网络招聘。网络招聘是目前使用最广泛的招聘渠道。包括综合招聘网站（如前程无忧、智联招聘）、垂直招聘网站（如专门针对物流人才的网站）、社交招聘（如领英、脉脉）、企业官网招聘频道等。网络招聘的优点是覆盖面广、成本相对较低、响应速度快；缺点是收到的简历数量大、质量参差不齐，需要投入较多筛选时间。

外部招聘的优缺点：外部招聘的优点是可以引入新思想、新技能，避免近亲繁殖；人才选择范围广，更容易找到高匹配度的人选；有利于树立组织开放的形象。外部招聘的缺点：成本较高（尤其是猎头费用）；新员工需要时间适应组织文化，融入周期较长；可能打击内部员工的积极性（如果内部有合适人选却优先外部招聘）。

教师比较内部招聘与外部招聘的适用场景。当组织需要保持文化稳定、激励内部员工时，优先考虑内部招聘；当组织需要引入变革、获取新技能、或者内部确实没有合适人选时，选择外部招聘。实践中大多数组织采取“内部优先、外部补充”的混合策略。

小组讨论：一家传统物流企业计划发展智能物流业务，需要招聘大数据分析工程师。这类人才在内部完全没有储备。应该采用什么招聘渠道？为什么？学生讨论后教师总结：优先选择网络招聘和猎头，因为这类人才稀缺，内部无法培养。

第四节 人员甄选

一、人员甄选的涵义

甄选是指采用科学的人员测评方法选择有资格的人来填补职务空缺的过程，也称为选拔。甄选的目标是从众多申请者中识别出最符合岗位要求、最有可能在岗位上产生高绩效、并且能够融入组织文化的人。

甄选是一个预测性决策。甄选决策的依据是应聘者在甄选过程中的表现（过去和现在的信息），决策的目标是预测其在未来工作中的绩效。因此，甄选工具必须具有一定的预测效度（即测试成绩与未来绩效的相关性）。

二、员工甄选的程序

不同组织的甄选程序可能有所差异，但通常包括以下环节。

第一，初步筛选。对应聘者提交的简历和应聘申请表进行快速审查，淘汰明显不符合基本条件（如学历、经验、证书等硬性要求）的候选人。

第二，笔试。对通过初筛的候选人进行知识、能力、素质等方面的书面测试。

第三，第一次面试。通常是人力资源部门的面试，进一步了解候选人的基本情况、求职动机、基本素质，淘汰不合适的候选人。

第四，心理测试。根据需要，对应聘者进行性格、能力、职业兴趣等心理测评。

第五，第二次面试（复试）。通常是用人部门负责人或高层管理者进行的面试，重点考察专业能力、管理能力、团队协作等。

第六，背景调查。对拟录用候选人进行背景核实，包括学历真伪、工作经历真实性、原单位表现、离职原因等。

第七，体检。要求候选人进行身体检查，确认其身体状况能够胜任岗位要求。

第八，录用决策。综合所有信息，由用人部门和人力资源部门共同确定最终录用人选。

不同岗位的甄选程序可以简化或加强。一线操作岗位可能只需要初筛、一次面试、体检即可；高层管理岗位可能需要多轮面试、评价中心等更复杂的程序。

三、员工甄选的方法

（一）个人申请表审查

个人申请表（或简历）是最基础的甄选工具。审查时主要关注：学历、专业、工作年限、相关工作经历、技能证书、跳槽频率（过于频繁可能说明稳定性差）、职业发展轨迹（是否持续成长）等。简历审查只能淘汰明显不合格者，不能作为最终录用依据，因为简历可能存在夸大或虚假信息。

（二）笔试

笔试是一种高效、客观的甄选方法，可以同时测试大量候选人。笔试内容包括：专业知识测试（如物流管理知识、劳动法规知识）、能力测试（如逻辑推理、数字分析、语言理解）、

综合素质测试（如情景判断、职业道德）等。笔试的优点是标准化、易评分、成本较低；缺点是无法测试实际操作能力和人际沟通能力。

（三）面试

面试是使用最广泛的甄选方法，几乎所有的招聘都会用到面试。面试可以分为不同类型。

按结构化程度分：结构化面试、非结构化面试、半结构化面试。结构化面试是指所有应聘者回答同样的问题，采用相同的评分标准，评分客观、可靠；非结构化面试是指问题随机、自由交谈，灵活但主观性强；半结构化面试介于两者之间。

按内容分：行为描述面试和情景面试。行为描述面试（BDI）要求应聘者举例说明过去在某种情况下的行为，因为过去行为是预测未来行为的最好指标。例如：“请举例说明您曾经如何处理一位难缠的客户的投诉。”情景面试给应聘者假设一个未来的情景，询问其将如何应对。例如：“如果您的团队两名核心成员同时提出辞职，您会怎么做？”

面试中常见的偏差包括：首因效应（第一印象影响后续判断）、近因效应（最近的信息权重过高）、晕轮效应（某一方面好就认为全好）、刻板印象、对比效应（前一个应聘者的表现影响对后一个的判断）等。面试官需要接受培训，使用结构化面试和评分表，减少偏差。

（四）心理测试

心理测试是通过标准化的量表，测量个体在心理特征（如能力、性格、兴趣、价值观）上的差异。常用的心理测试包括：能力倾向测试（如语言能力、数字能力、空间能力、逻辑推理能力）、性格测试（如 MBTI、大五人格、16PF）、职业兴趣测试（如霍兰德职业兴趣测试）、价值观测试等。

心理测试的优点是客观、标准化，可以提供简历和面试之外的信息；缺点是需要专业人员解读，且存在一定的文化和情境偏差。在中国企业中使用心理测试时，需要选择适合中国文化背景的测量工具。

教师强调：心理测试只能作为甄选的辅助工具，不能作为唯一或决定性的依据。测试结果需要结合面试等其他信息综合判断。

（五）情景模拟

情景模拟是通过模拟工作情境，观察应聘者的行为表现来评估其能力的一种方法。情景模拟被认为是预测未来工作绩效最有效的工具之一，尤其是对于管理岗位。

1、公文处理（In-basket Activity）。给应聘者一个虚拟的“公文筐”，里面包含需要处理的邮件、报告、请示、投诉信等各类文件。应聘者需要在限定时间内决定如何处理每份文件（如批准、驳回、请示上级、召开会议等），并书面说明理由。公文处理可以测试应聘者的计划能力、决策能力、授权能力、时间管理能力等。

2、与人谈话。模拟与下属、上级、同事、客户等角色进行谈话，观察其沟通能力、说服能力、处理冲突的能力。通常与其他情景模拟方法结合使用。

3、无领导小组讨论（Leadless Group Discussion）。将 6 至 8 名应聘者组成一个小组，围绕一个给定的主题进行讨论（如“如何降低物流破损率”），但不指定谁担任组长。测评员在旁观察每个人的表现：谁主动发言、谁推动讨论进程、谁提出创新观点、谁协调不同意见、谁有总结能力。无领导小组讨论可以测试领导力、团队协作、沟通能力、分析能力、影响力等。

4、角色扮演（Role Playing）。给应聘者一个角色和任务，并与一个扮演对手（通常是测评员或另一位应聘者）进行互动。例如，扮演一位经理与“员工”进行绩效面谈。角色扮演可以测试处理人际冲突、说服谈判、情绪控制等能力。

5、即席发言（Presentation）。给应聘者一个主题和有限的准备时间，要求其做几分钟的演讲。例如，“请谈谈你对物流行业未来三年发展趋势的看法”。即席发言可以测试表达能力、逻辑思维、知识储备、临场应变能力。

情景模拟通常组合使用，形成“评价中心”（Assessment Center）。评价中心被公认为是预测管理岗位绩效最有效的方法，但成本较高、耗时较长。

（六）笔迹测评

笔迹测评是根据笔迹（字形、大小、力度、布局等）分析书写者的性格、能力、心理健康等特征。这种方法在欧洲一些国家有一定应用，但在学术界存在较大争议，其信度和效度未得到充分证实。在中国，笔迹测评很少作为正规甄选工具，仅供参考。

教师比较各种甄选方法的效度（预测未来绩效的准确性）。研究表明，评价中心、结构化面试、能力测试的预测效度较高；个人简历、非结构化面试、笔迹测评的效度较低。建议企业采用多种方法组合，以弥补各自缺陷。

模拟实训：无领导小组讨论。将全班学生分成若干组，每组 6 至 8 人。讨论题目：“某物流公司计划在校园招聘中选拔一批管理培训生，请你小组讨论设计一套选拔流程，包括几个环节、每个环节考察什么能力、采用什么方法。”讨论时间 15 分钟。教师在旁观察，结束后点评各组表现，指出发言积极者、观点贡献者、协调者、沉默者等，让学生亲身体验无领导小组讨论的过程。

第五节 招聘评估

招聘活动结束后，需要对招聘效果进行评估，以衡量招聘工作的绩效，并为下次招聘提供改进依据。

一、招聘成本评估

招聘成本是指为完成招聘活动所花费的全部费用。包括直接成本和间接成本。直接成本包括：广告费、猎头费、招聘会摊位费、面试场地费、差旅费、体检费、测试材料费、招聘人员工资等。间接成本包括：内部调配人员的工资、招聘占用的工作时间等。

常用指标有：单位招聘成本（总招聘成本除以录用人数）；招聘预算执行率（实际成本除以预算）。通过成本评估，可以判断招聘渠道的效率，选择成本效益最好的渠道。

二、录用人员评估

录用人员评估是衡量招聘质量的核心指标。常用指标包括：录用比（录用人数除以应聘人数，比率低说明筛选严格）；招聘完成率（实际录用人数除以计划招聘人数）；录用人员流失率（录用后短期内离职的比例，低说明匹配度高）；新员工绩效（试用期考核通过率、转正后绩效表现）；用人部门满意度（直线管理者对新员工的评价）。

高质量的招聘应做到：录用人员符合甚至超过岗位要求；新员工能快速适应并产生绩效；新员工能够稳定工作较长时间。

三、招聘总结

每次招聘活动结束后，应撰写招聘总结报告。内容包括：招聘计划的执行情况（是否按时、按量完成）；招聘渠道的效果分析（各渠道的简历数、面试数、录用数、成本）；甄选方法的效果分析（各环节的淘汰率、预测效度）；招聘成本分析；录用人员的整体画像（学历、年龄、来源等）；存在的问题与改进建议。

招聘总结是组织学习的重要资料，有助于持续优化招聘工作。

本章案例：黑黑牙膏厂的招聘烦恼

案例内容：黑黑牙膏厂因业务扩张需要招聘大量销售人员。人力资源部在招聘中采用了简单的方法：在人才市场摆摊，收取简历，然后由销售经理进行一次简短的面试就录用。结果发现，新招聘的销售人员流失率非常高，业绩也不理想。工厂陷入了“一直在招聘、一直在流失”的困境。

讨论问题：黑黑牙膏厂的招聘存在哪些问题？如果你是人力资源部经理，你会如何改进？从招聘规划、渠道选择、甄选方法、效果评估四个方面提出建议。

本章视频：绝对挑战-宝洁公司

视频展示了宝洁公司著名的校园招聘流程，包括网申、笔试（解难测试）、托业考试、首轮面试、终面等多个环节。观看后讨论：宝洁的招聘流程体现了哪些招聘原则？为什么宝洁要设置这么多环节？对我们有什么启示？

实践性练习：通过校外实践（社会调查、邮件访谈等方法）研究分析员工招聘活动。具体要求：选择一家企业（可以是自己实习过的、家人工作的、或者通过网络调研了解的），了解该企业的招聘渠道、甄选方法、招聘周期、招聘成本等，分析其招聘工作的优点和不足，并提出改进建议。撰写一份 1500 字左右的调研报告。

教学后记

本章内容实践性很强，学生对招聘渠道和甄选方法特别感兴趣。无领导小组讨论模拟实训环节效果非常好，学生积极参与，讨论结束后纷纷询问自己的表现如何，说明他们认识到了这一方法在求职中的重要性。面试部分的知识对学生未来求职有直接帮助，建议增加模拟面试环节。心理测试部分，学生希望有机会亲自做一次职业兴趣测试，可以考虑在课堂上组织。案例“黑黑牙膏厂的招聘烦恼”贴近中小企业实际，学生能够理解招聘不专业带来的问题。总体来看，本章达成了教学目标，实践练习需要在课后认真完成并反馈。

第五章 员工培训

教学目标和要求：掌握培训的理论基础——学习理论；掌握进行培训目标和需要分析的方法；掌握培训课程设计模式和培训方法；掌握评估培训结果的方法；掌握新员工入职培训的活动要点；理解如何进行员工职业生涯规划。

思政目标：培养学生的持续学习意识，理解培训是员工不断成长和企业持续发展的动力，鼓励学生在职业生涯中保持进取精神。增强学生的团队合作精神，通过团队培训活动设计，让学生认识到团队协作对提升组织效能的关键作用。

教学重点：员工培训的含义、方法

教学难点：员工培训的程序；员工职业生涯规划的程序

教学方法及手段：讲授、讨论、举例、多媒体教学

教学时数：4 学时

教学内容：

第一节 员工培训概述

一、为什么要进行培训与开发

培训与开发是人力资源管理的重要职能之一。组织投入大量资源进行培训，基于以下三个层面的原因。

1、环境的变化。当今世界，技术更新加速，商业模式不断迭代，客户需求日益多样。物流行业也在经历深刻变革：无人仓、无人机配送、智能调度系统、新能源车辆等新技术的应用，对员工的技能提出了新要求。如果员工不持续学习，很快就会被淘汰。组织需要通过培训帮助员工跟上环境变化，保持竞争力。

2、国家发展战略的需要。中国正从人口大国向人力资源强国转变，从“中国制造”向“中国智造”升级。国家实施职业技能提升行动，鼓励企业开展职工培训，提高全要素生产率。物流行业作为国民经济的基础性、战略性产业，人才培养和技能提升是国家战略的重要组成部分。

3、企业生存和发展的需要。企业之间的竞争，归根结底是人才的竞争。培训可以提高员工的工作效率和产品质量，降低差错率和事故率；培训可以增强员工的归属感和忠诚度，降低

流失率；培训可以帮助员工胜任更高层级的岗位，为企业的扩张储备人才。不重视培训的企业，短期可能节省了成本，长期必然在竞争中处于劣势。

二、员工培训与开发的概念

培训与开发是指组织有计划地、系统地向员工传授知识、技能、态度，或者改变其行为，以提升员工当前或未来工作绩效的活动过程。培训（Training）侧重于当前岗位所需的知识和技能，目标是胜任现职。开发（Development）侧重于为未来发展所需的能力，目标是适应未来的岗位要求。培训是短期的、具体的，开发是长期的、综合的。在实际工作中，两者常常结合使用，统称为培训开发。

三、员工培训与发展的意义

培训与开发对组织、对员工、对社会都具有重要意义。

对组织的意义：第一，提高员工绩效。经过培训，员工掌握了更高效的工作方法，能够更快、更好地完成任务。第二，减少事故和差错。安全培训可以大幅降低工伤事故率，质量培训可以减少产品和服务缺陷。第三，降低人员流失率。提供培训和发展机会的企业，员工更愿意长期留任，因为看到了成长的空间。第四，增强组织灵活性。跨岗位培训使员工可以胜任多种工作，组织在人员调配时更加灵活。第五，塑造组织文化。培训是传递企业文化、价值观和规范的绝佳时机。

对员工的意义：第一，提升职业能力。员工通过培训掌握了新知识、新技能，不仅胜任当前工作，还提升了自身的市场价值。第二，获得晋升机会。员工通过培训具备了更高岗位的能力，在内部晋升竞争中获得优势。第三，提高工作满意度。有能力胜任工作的员工，自信心更强，工作更愉快。第四，实现自我价值。学习和发展是人的高层次需要，培训帮助员工不断成长。

对社会的意义：第一，提升劳动力素质。企业培训是整个国民教育体系的重要组成部分，提升了劳动者的整体素质。第二，促进就业。经过培训的劳动者更容易找到工作，也更容易适应产业升级带来的岗位变化。第三，推动技术进步和产业升级。培训是新技术、新工艺转化为生产力的重要桥梁。

四、培训与发展的分类

1、按照培训对象不同分类。可分为新员工培训（导向培训）和在岗员工培训。新员工培训帮助新员工了解组织、适应岗位；在岗员工培训则针对已经工作一段时间的员工，提升其绩效或为其晋升做准备。

2、按照培训形式不同分类。可分为脱产培训和在职培训。脱产培训是指员工暂时离开工作岗位，参加集中授课或外部培训，如参加大学研修班、行业峰会等。在职培训是指员工在不离开岗位的情况下接受培训，如师傅带徒弟、岗位轮换、内部讲座等。在职培训是最常见的培训形式。

3、按照培训性质不同分类。可分为岗前培训、岗位培训和在岗进修。岗前培训是员工正式上岗前必须完成的培训（如新员工入职培训、特种作业上岗培训）。岗位培训是在工作过程中持续进行的培训。在岗进修是员工利用业余时间自费或公费参加的提升学历或资格的学习。

4、按照培训内容不同分类。可分为知识培训（如产品知识、公司制度）、技能培训（如操作设备、使用软件）、态度培训（如服务意识、团队精神、职业道德）。态度培训往往被忽视，但实际上态度决定行为，行为决定结果。

五、员工培训的原则

要使培训取得预期效果，需要遵循以下原则。

第一，战略导向原则。培训内容要与组织的发展战略相匹配。例如，物流企业决定发展国际货运业务，培训就应该围绕国际物流知识、外语能力、海关法规等展开。

第二，学以致用原则。培训内容要与员工的实际工作紧密相关，培训结束后员工能够将所学应用到工作中。避免“为培训而培训”，不讲空泛的理论。

第三，全员培训和重点培训相结合原则。培训应该覆盖所有员工，但资源有限，需要优先培训关键岗位员工、高潜力员工和新员工。

第四，激励原则。将培训与员工的晋升、薪酬、职业发展挂钩，激励员工主动参加培训、认真学习。

第五，效果评估原则。培训不能只问耕耘不问收获，必须评估培训效果，衡量是否达到了预期目标，并根据评估结果改进培训工作。

第六，成人学习原则。成人学习具有目的性强、经验丰富、自主性高、遗忘快等特点。培训设计要尊重成人学习规律，多用案例分析、情景模拟、实操演练等方法，少用纯讲授。

第二节 培训的基本流程

培训是一个系统性的过程，通常包括四个阶段：培训需求分析、培训计划编制与教学设计、培训实施、培训效果评估。这四个阶段循环往复，形成持续改进的闭环。

一、培训需求分析

培训需求分析是培训工作的起点。不经过需求分析就盲目培训，往往事倍功半，甚至劳民伤财。培训需求分析是指在设计培训活动之前，通过一系列方法确定员工需要什么样的培训、为什么需要、在哪些方面需要。

（一）培训需求分析的内容

培训需求分析通常在三个层面进行：组织分析、工作分析和人员分析。

1、组织分析。组织分析是从组织整体层面分析培训需求。内容包括：组织的战略目标是什么？为了实现这些目标，需要员工具备哪些新的知识、技能？组织的资源（预算、时间、场地）是否支持培训？组织的文化是否鼓励学习？哪些部门和岗位是培训的重点？组织分析确保培训与战略保持一致。

2、工作分析。工作分析是从岗位层面分析培训需求。内容包括：该岗位的职责和任务是什么？完成这些任务需要哪些知识、技能、能力？员工在这些方面存在哪些差距？培训是否可以弥补这些差距？工作分析的结果来自岗位说明书和绩效标准。

3、人员分析。人员分析是从员工个体层面分析培训需求。内容包括：员工当前的实际绩效与期望绩效之间存在哪些差距？这些差距是否可以通过培训来解决？（有些差距是激励不足、资源缺乏或管理问题造成的，培训无法解决）哪些员工最需要培训？员工个人是否有参加培训的意愿？人员分析可以通过绩效考核结果、主管观察、员工自评、问卷调查等方式进行。

（二）培训需求分析的方法

常用的培训需求分析方法包括：观察法（在员工工作现场观察其行为，发现不足）、访谈法（与员工、主管、客户面谈，了解培训需求）、问卷调查法（设计问卷，大规模收集需求信息）、绩效分析法（对比实际绩效与标准绩效，找出差距）、关键事件法（收集成功和失败

的关键事件，分析背后的能力缺陷）、专家诊断法（邀请内外部专家评估培训需求）。实践中往往综合运用多种方法。

教师举例：某物流公司发现最近一个月配送差错率明显上升。通过组织分析，确认业务量没有异常波动；通过工作分析，发现新上线的配送系统操作较复杂；通过人员分析，发现老员工对新系统不熟悉。结论：培训需求是对老员工进行新系统操作培训。这就是一个完整的培训需求分析过程。

二、培训计划编制与教学设计

（一）培训计划编制

在明确了培训需求之后，需要制定详细的培训计划。一份完整的培训计划应包括以下内容。

培训目标：具体、可衡量、可达成、相关、有时限。例如，“经过培训，100%的参训驾驶员能够正确使用新配送系统，操作错误率降至1%以下。”

培训对象：明确哪些岗位、哪些层级的员工需要参加培训。有时也需要区分强制性培训和自愿性培训。

培训内容：根据培训需求确定的具体知识点、技能点、态度要求。内容要聚焦，不要贪多求全。

培训方式：选择课堂讲授、案例分析、小组讨论、角色扮演、实操演练、在线学习、混合式学习等。

培训时间：起止日期、每天培训时长、是否占用工作时间。

培训地点：内部会议室、外部培训基地、在线平台等。

培训师资：内部讲师（经验丰富的员工、管理者）或外部讲师（大学教授、咨询顾问、行业专家）。

培训预算：讲师费、场地费、材料费、差旅费、员工脱产培训期间的工资等。

培训考核方式：如何检验学员是否掌握了培训内容，如笔试、操作考核、撰写心得等。

（二）培训教学设计

教学设计是指根据学习目标和学员特点，设计具体的教学活动和流程。有效的教学设计应遵循以下原则：激活已有经验（让学员联系自己的工作经历）；展示新知识新技能（讲解、示

范）；提供练习机会（实操、模拟）；给予反馈（指出对错、改进建议）；促进转化应用（制定行动计划，在工作中应用）。

一个典型的课堂教学设计包括：开场破冰（5-10 分钟，激发兴趣）、导入（提出学习目标，5 分钟）、讲解新知（20-30 分钟）、案例分析或讨论（15-20 分钟）、练习或实操（20-30 分钟）、总结回顾（5-10 分钟）、布置行动计划（5 分钟）。

三、实施培训

实施培训是按照培训计划组织开展培训活动的过程。实施环节的关键点包括：提前通知参训人员（时间、地点、需准备的材料）；布置培训场地（座位安排、设备调试、材料准备）；签到管理（记录出勤）；培训过程管理（维持纪律、鼓励互动、记录问题）；应急处理（讲师临时缺席、设备故障等）。培训实施过程中，培训组织者应观察学员的反应，收集初步反馈，及时调整授课节奏和方法。

四、培训效果评估

培训效果评估是培训流程的最后一个环节，也是容易被忽视的环节。评估的目的是判断培训是否达到了预期目标，并为改进未来培训提供依据。最经典的培训评估模型是柯克帕特里克四级评估模型（简称柯氏四级）。

第一级，反应评估。评估学员对培训的满意程度。常用方法是培训结束后发放问卷，调查学员对讲师、内容、教材、场地、组织等方面的满意度。反应评估最简单，但只能说明学员“喜欢”培训，不能说明“学会”了。

第二级，学习评估。评估学员学到了多少知识和技能。常用方法是在培训前后进行测试（笔试或操作考核），比较成绩差异。也可以让学员自评学习收获。学习评估能够说明学员“知道”了，但不能说明他们会“应用”。

第三级，行为评估。评估学员是否将所学应用到工作中，行为是否发生了改变。常用方法是在培训结束后一段时间（如 1-3 个月），由学员的上级、同事、下属或客户对其进行观察和评价，或者由学员自我报告。行为评估难度较大，但能够说明培训是否真正转化为了行动。

第四级，结果评估。评估培训对组织绩效的贡献，如产量提高、质量改善、成本降低、事故减少、客户满意度提升、员工流失率下降等。结果评估是最有说服力的，也是最难做的，因为组织绩效受到多种因素影响，很难将培训的贡献单独剥离出来。

教师强调：培训评估不必每次都做四级，可以根据培训的重要性和投入来决定。对于战略性、高成本的培训项目，应争取做到第三级甚至第四级评估；对于常规性、低成本的培训，做到第一级和第二级即可。

第三节 培训模式及培训管理

培训模式是指导培训实践的理论框架。不同模式适用于不同情境。教师介绍五种典型的培训模式。

一、系统型培训模式

系统型培训模式是最基本、应用最广的模式。它将培训视为一个从需求分析到效果评估的完整系统，各环节相互关联、循环改进。系统型模式强调培训要与企业战略挂钩，强调培训的针对性和有效性。本教案第二节讲述的培训流程就是系统型模式的具体体现。

二、咨询型培训模式

咨询型培训模式强调培训部门像咨询公司一样，深入诊断组织问题，提出综合性的培训解决方案。不仅分析培训需求，还要分析组织系统（如制度、流程、文化）对培训转化效果的影响。咨询型模式要求培训师具备较强的分析诊断能力和业务理解能力。

三、企业办大学培训模式

企业办大学是指企业建立自己的企业大学（或称企业商学院、领导力发展中心），系统地培养内部人才。企业大学不同于传统的培训部门，它拥有独立的场地、师资、课程体系，甚至颁发企业内部的学历或资格认证。著名的企业大学有：海尔大学、华为大学、麦当劳汉堡大学、惠普商学院等。企业大学模式的优点是：培训与企业战略高度契合；可以沉淀和传承企业的知识资产；形成独特的人才培养文化和品牌。缺点是投入较大，适合大型企业。

四、双元制培训模式

双元制培训模式源自德国，是指培训在两个地点进行：一元是企业，一元是职业学校。学员一部分时间在企业实践，另一部分时间在学校学习理论。这种模式强调理论联系实际，培养出的学生既懂理论又会操作。双元制在职业教育中广泛应用，也适用于企业内部的技术工人培训。中国许多职业院校与企业合作开展现代学徒制，就是双元制的中国化应用。

五、学习型组织模式

学习型组织模式由彼得·圣吉提出，是一种超越传统培训的管理哲学。学习型组织鼓励全员持续学习、深度沟通、系统思考、自我超越。在学习型组织中，培训不再是人力资源部门的事，而是每个管理者、每个员工的日常责任。组织建立知识管理系统，鼓励分享经验，容忍失败，从错误中学习。学习型组织模式不是一种具体的培训方法，而是一种组织文化和管理理念。

教师组织讨论：我们熟悉的某家企业（如顺丰、京东物流）采用了哪种培训模式？或者混合了哪些模式？学生讨论后教师总结：大多数企业采用系统型模式为主，大型企业会增加企业大学和学习型组织的元素，职业院校合作项目会采用双元制模式。

第四节 新员工导向活动

一、新员工培训的概念

新员工培训，又称导向培训或入职培训，是指组织向新录用的员工介绍组织基本情况、规章制度、工作环境、岗位要求、企业文化等内容，帮助新员工顺利融入组织的培训活动。新员工培训通常在员工入职第一天或第一周内进行，有的企业会持续一个月甚至更长时间。

二、新员工培训的意义

新员工培训具有多重意义。第一，帮助新员工快速适应。新员工刚进入一个陌生环境，需要了解公司在哪里吃饭、怎么请假、向谁汇报、使用什么工具等信息。系统的新员工培训可以减少他们的焦虑和困惑，使其尽快进入工作状态。第二，传递企业文化和价值观。新员工培训是塑造员工态度和价值观的最佳时机。通过培训，新员工了解企业的使命、愿景、核心价值观，形成归属感和认同感。第三，减少新员工的早期流失。很多新员工在入职第一周或第一个月内离职，往往是因为缺乏必要的支持和指导。良好的入职培训可以提高新员工的留存率。第四，降低管理成本。经过培训的新员工，犯错的概率更低，不需要主管反复解释基本问题，节省了各级管理者的时间。

三、新员工培训应包括的内容

新员工培训的内容通常分为三个层面：公司层面、部门层面和岗位层面。

公司层面培训一般由人力资源部门组织，内容包括：公司发展历程、组织架构、主营业务、市场地位、战略目标；公司规章制度（考勤、休假、着装、报销、保密、安全）；薪酬福利说明（发薪日、工资结构、社保公积金、假期）；企业文化与价值观；参观办公环境。

部门层面培训由新员工所属部门组织，内容包括：部门职责、组织架构、团队人员介绍；部门内部的工作流程和协作方式；部门特有的规章制度。

岗位层面培训由新员工的直接上级或老员工负责，内容包括：岗位说明书解读；具体工作任务的操作步骤和方法；所需设备、工具、软件的使用；安全操作规程；绩效标准和考核方式；介绍工作中的关键联系人。

四、新员工培训手册

很多企业会编制新员工培训手册，发给每一位新员工。手册内容通常包括：公司简介（创始人、发展史、荣誉）、组织架构图、企业文化标语、员工行为规范、考勤和请假流程、办公设备使用方法、常用联系电话（IT 支持、行政、HR）、办公地点地图、附近交通和餐饮信息、新员工培训计划表等。手册既可以作为培训的教材，也可以作为新员工日常查阅的参考工具。

教师举例：某物流公司的新员工入职第一天安排：上午，人力资源部组织公司层面培训（2 小时）；中午，部门负责人带新员工与团队成员共进午餐，增进了解；下午，直接上级进行岗位培训，并安排一位老员工作为“师傅”；第二天开始跟岗学习。一周后进行入职培训考核。一个月后，人力资源部与新员工面谈，了解适应情况。

第五节 员工职业生涯规划

一、职业生涯规划的内涵

（一）职业生涯（职业发展 Career Development）

职业生涯是指一个人一生中从事职业活动的全部历程，包括职业选择、岗位变动、职务晋升、职业成就、职业转换、退休等所有与工作相关的阶段和事件。职业生涯不仅包括客观的工作变化，还包括个体对职业的主观感受和态度。

（二）职业生涯规划（Career Planning）

职业生涯规划是指个人结合自身情况（兴趣、能力、价值观）和外部环境（职业机会、行业趋势、组织发展），确定职业目标，并制定实现目标的教育、培训、工作实践等一系列行动计划的过程。职业生涯规划既是个人自己的事，组织也可以提供帮助和支持。

（三）职业生涯规划的意义

对个人而言，职业生涯规划有助于：明确职业方向，避免盲目跳槽和随波逐流；发现自己的优势和不足，有针对性地学习和提升；增强职业竞争力，在职场中获得更多机会；提高工作满意度和成就感；实现工作与生活的平衡。

对组织而言，帮助员工进行职业生涯规划有助于：提高员工忠诚度，降低流失率；为组织培养和储备人才；实现员工个人目标与组织目标的统一，形成双赢。

二、职业生涯规划的模式

（一）职业探索决策理论

1、职业锚（Career anchor）的概念。职业锚是指一个人内心深处对自己的职业定位和价值观的认知，它由个人能力、动机、价值观三者结合而成。职业锚形成于工作实践之后（通常是工作 5-10 年），一旦形成就相对稳定，是个人做出职业决策的核心依据。

2、职业锚的类型。美国学者施恩提出八种职业锚：技术职能型（追求专业技能的提升）、管理能力型（追求职位晋升和管理权力）、创造创业型（追求创建自己的事业）、自主独立型（追求自由和独立，不愿受约束）、安全稳定型（追求工作的稳定和保障）、服务奉献型（追求为他人或社会做贡献）、挑战型（追求解决困难问题和战胜强劲对手）、生活型（追求工作与生活的平衡）。了解自己的职业锚，有助于选择适合自己的职业路径。

（二）职业性向理论（人业互择理论）

美国心理学家霍兰德将人的职业性向分为六种类型：现实型（喜欢动手操作，适合技术工种）、研究型（喜欢思考和探索，适合研发、分析岗位）、艺术型（喜欢创造和表达，适合设计、写作、艺术工作）、社会型（喜欢帮助和教导他人，适合教育、咨询、医护工作）、企业型（喜欢领导和说服他人，适合管理、销售、创业）、常规型（喜欢有条理、按规则办事，适合行政、财务、档案工作）。每个人可能同时具有多种性向，但有一种占主导。选择与职业性向匹配的职业，工作满意度更高、绩效更好。

（三）职业发展阶段理论

多位学者提出了职业发展阶段理论，教师介绍三种较为著名的。

1、格林豪斯的职业生涯发展理论。将职业生涯分为五个阶段：职业准备阶段（0-18 岁，接受教育和初步探索）、进入组织阶段（18-25 岁，选择职业和找到工作）、早期职业阶段（25-40

岁，学习技能、积累经验、获得稳定）、中期职业阶段（40-55岁，成为骨干、承担更大责任、可能面临职业高原）、后期职业阶段（55岁至退休，保持贡献、准备退休）。

2、萨柏的职业生涯发展理论。将职业生涯分为五个阶段：成长阶段（0-14岁，形成自我概念）、探索阶段（15-24岁，尝试多种职业角色）、确立阶段（25-44岁，确定职业方向并努力发展）、维持阶段（45-64岁，保持已有地位和成就）、衰退阶段（65岁以上，减少工作活动，准备退休）。

3、施恩的职业生涯发展理论。施恩将职业生涯分为九个阶段：成长与幻想、进入工作世界、基础培训、早期职业的正式成员资格、职业中期、职业中期危机、非领导者角色的后期、衰退与脱离、退休。

4、金斯伯格的职业生涯发展理论。重点研究青少年职业选择过程，分为幻想期（11岁前，凭想象）、尝试期（11-17岁，考虑兴趣、能力、价值观）、现实期（17岁以后，综合考虑做出选择）。

5、孔子的人生七阶段法。中国古代教育家孔子提出“吾十有五而志于学，三十而立，四十而不惑，五十而知天命，六十而耳顺，七十而从心所欲，不逾矩”。这也可以看作是一种职业生涯阶段的划分，强调不同年龄阶段的人生任务和修养重点。

教师引导学生思考：自己目前处于哪个职业发展阶段？现阶段的主要任务是什么？如何规划未来的职业路径？

三、职业生涯规划的流程

个人进行职业生涯规划通常遵循以下步骤。

第一步，自我评估。通过自我反思、心理测试（如霍兰德职业性向测试、MBTI、职业锚测试）、他人反馈等方式，了解自己的兴趣、能力、价值观、性格、优势、劣势。自我评估是职业规划的基础。

第二步，环境分析。了解外部职业环境：行业发展趋势、职业前景、劳动力市场状况、目标组织的文化和晋升通道、职业所需的知识和技能。可以通过查阅资料、访谈从业者、实习体验等方式。

第三步，确定职业目标。根据自我评估和环境分析，设定长期目标（如5-10年后成为什么）和短期目标（如1-2年内达到什么）。目标要具体、可衡量、可实现。

第四步，制定行动计划。为实现目标，需要采取哪些行动？如学习哪些课程、考取哪些证书、参加哪些实践、寻找哪些导师。将行动分解为年度、月度计划。

第五步，执行计划。按计划行动起来。执行过程中需要自律和坚持。

第六步，评估与调整。定期回顾职业规划的进展情况，根据实际情况和环境变化，对目标、计划进行调整。职业生涯规划是动态的，不是一成不变的。

组织在员工职业生涯规划中可以提供的支持包括：提供职业发展通道（多序列晋升路径）、提供培训和学习资源、实施导师制、提供内部招聘和轮岗机会、进行职业发展面谈、建立能力素质模型等。

四、职业生涯规划的技巧

教师总结几点实用技巧：第一，尽早开始规划，大学期间就可以进行初步探索。第二，保持开放心态，职业目标可以随着阅历的增加而调整。第三，持续学习，保持知识和技能更新。第四，主动寻求反馈，了解自己的盲点。第五，建立人脉网络，向有经验的人请教。第六，平衡工作与生活，职业生涯是人生的一部分，不是全部。

本章案例：摩托罗拉的培训

案例内容：摩托罗拉公司曾以其完善的培训体系而闻名全球。摩托罗拉每年投入数亿美元用于员工培训，建立了摩托罗拉大学，提供从新员工入职到高层领导力发展的全系列课程。摩托罗拉还实施“六西格玛”培训，培养了大批黑带、绿带专家。摩托罗拉认为，培训不是成本，而是投资。通过培训，摩托罗拉保持了技术领先和人才优势。

讨论问题：摩托罗拉的培训体系有哪些值得借鉴的地方？为什么摩托罗拉在市场竞争中逐渐衰落？培训是否能够解决所有问题？培训与企业战略、创新之间的关系是什么？

教学后记

本章内容涵盖培训与职业生涯规划两大主题，信息量较大。学生对培训需求分析和培训评估方法比较感兴趣，尤其是柯氏四级评估模型，建议以后多结合企业实际案例讲解。新员工培训的内容对即将毕业的学生有直接帮助，学生表示会用到自己未来的求职中。职业生涯规划部分引起了学生的强烈共鸣，很多同学希望课后做一次霍兰德职业性向测试。教学过程中发现，部分学生对“培训是投资而不是成本”的观念接受度很高，但也有学生质疑培训的效果。

通过摩托罗拉案例的讨论，学生认识到培训不能替代战略和创新。总体来看，本章达成了教学目标。

第六章 绩效考核

教学目标和要求：掌握员工考核的定义、目的、原则及程序；掌握考核指标和内容、标准的设计方法；掌握考核具体方法；了解考核的组织与考核结果的处理、反馈和效果评价。

思政目标：培养学生的责任意识，明确绩效目标与个人、组织责任的关联，激励学生在工作中积极履行职责。引导学生正确看待竞争与合作，理解绩效管理是促进员工共同进步的手段，而非恶性竞争的源头。

教学重点：员工考核的定义、程序

教学难点：员工绩效考核具体方法

教学方法及手段：讲授、讨论、举例、多媒体教学

教学时数：8 学时

教学内容：

第一节 员工考评概述

一、绩效考核的起源

绩效考核的思想可以追溯到古代中国的官员考课制度。早在尧舜时期就有“三载考绩，三考黜陟”的记载，即每三年对官员进行考核，根据考核结果决定升降赏罚。西方国家的绩效考核起源于工业革命时期，工厂主开始记录工人的产量和质量，作为支付工资的依据。19 世纪末，泰勒的科学管理运动进一步推动了绩效考核的系统化，通过时间动作研究确定标准工时，按产量计酬。20 世纪中期，绩效考核从单纯的产量评估扩展到包括工作态度、工作能力等多维度的综合评价。20 世纪后期，绩效管理理念兴起，强调考核不是目的，而是改进绩效的手段，绩效考核与目标管理、战略管理相结合，形成了现代绩效管理体系。

二、绩效、绩效考核与绩效管理

教师需要清晰地区分三个核心概念。

所谓绩效，就是指员工在工作过程中所表现出来的与组织目标相关的并且能够被评价的工作业绩、工作能力和工作态度。也称为业绩、成绩。绩效是一个多维度的概念，通常包括三个方面：任务绩效（完成核心职责的成果）、关系绩效（与他人协作、帮助同事、遵守规则等

行为）、适应绩效（应对变化、学习新技能的能力）。绩效不同于“效率”，效率关注投入产出比，绩效关注是否达成了预期目标。

绩效考核，是按照工作目标或绩效标准对员工的工作行为与工作结果全面、系统、科学地进行考察、分析、评估与传递的过程，亦称考绩、绩效考评、绩效评价。绩效考核是对员工过去一段时间工作表现的“打分”或“评级”，通常有明确的周期（月度、季度、年度）。

绩效管理，是制定员工的绩效目标并收集与绩效有关的信息，定期对员工的绩效目标完成情况做出评价和反馈，以改善员工工作绩效并最终提高企业整体绩效的制度化过程。绩效管理是一个闭环系统，包括绩效计划、绩效实施与辅导、绩效考核、绩效反馈与应用四个环节。绩效考核只是绩效管理中的一个环节。绩效管理重在“管理”，绩效考核重在“考核”。只做考核不做管理，往往流于形式。

教师用比喻说明：绩效管理像是一条河流，绩效考核是河流上的一个水坝，用来测量水位。没有整个河流，水坝没有意义；没有水坝，无法知道水位。绩效管理是持续的过程，绩效考核是定期的节点。

三、绩效考核原则

实施绩效考核应遵循以下原则。

第一，客观公正原则。考核标准要明确，考核方法要科学，考核数据要真实，考核者要避免个人偏见，确保考核结果能够真实反映员工的实际表现。

第二，公开透明原则。考核标准、考核程序、考核结果应向被考核者公开，允许被考核者申诉。暗箱操作的考核会丧失公信力。

第三，注重实绩原则。考核应以员工的实绩（做了什么、达成了什么）为主要依据，而不是以资历、关系、印象为依据。

第四，反馈改进原则。考核结果要及时反馈给员工，帮助其认识优点和不足，并共同制定改进计划。考核不是为了惩罚，而是为了成长。

第五，区分可比原则。考核结果应当能够区分优秀、合格、不合格员工。如果所有人都得高分或所有人都得低分，考核就失去了甄别的意义。不同岗位的考核标准应当具有可比性。

第六，定期化与制度化原则。考核应定期进行（如每年、每季、每月），形成制度，不能随心所欲。

四、绩效考核的种类

1、按时间不同划分。可分为定期考核（月度、季度、半年、年度）和不定期考核（项目结束、试用期满、晋升前）。定期考核是常态，不定期考核是补充。

2、按主观和客观划分。客观考核是以可量化的客观数据为依据（如产量、销售额、出勤天数、差错数）；主观考核是以考核者的主观判断为依据（如工作态度、团队精神、创新能力）。两者各有优缺点，通常结合使用。

3、按考核的内容不同划分。可分为业绩考核（工作成果，如销售额、利润率）、能力考核（知识、技能、解决问题的能力）、态度考核（责任感、积极性、协作精神）。不同岗位、不同层级的员工，三者的权重不同。一线操作岗位重业绩，管理岗位重能力，服务岗位重态度。

五、绩效考核的作用

绩效考核对组织和员工都具有重要作用。

第一，为薪酬分配提供依据。考核结果是决定绩效工资、奖金、调薪的重要依据。多劳多得、优劳优得，需要考核来支撑。

第二，为晋升、调动、解聘提供依据。考核优秀者是晋升的优先人选；考核不合格者可能需要调岗、降职或解聘。

第三，为培训开发提供方向。通过考核发现员工的能力短板，这些短板就是培训需求。

第四，为员工提供反馈和指导。通过考核面谈，员工了解自己哪里做得好、哪里需要改进，上级给予具体的指导。

第五，促进组织战略落地。将组织战略目标层层分解为部门目标、个人目标，通过考核确保每个员工的工作方向与组织战略一致。

第六，帮助员工自我成长。考核促使员工反思自己的工作，明确改进方向，实现自我提升。

教师提问：如果一家公司不做绩效考核，可能会产生什么问题？学生可能回答：干好干坏一个样，优秀员工得不到激励，落后员工没有压力，组织失去活力。教师总结：绩效考核是管理的“仪表盘”，没有仪表盘，驾驶就没有方向。

第二节 绩效考核方法

绩效考核方法是考核的核心技术。不同的方法适用于不同的岗位、不同的考核目的。教师逐一讲解九种常用方法，并比较优缺点。

一、量表考绩法

量表考绩法是最简单、最常用的方法。考核者根据预先设计的量表，对员工各项表现打分。量表通常包括若干考核项目（如工作数量、工作质量、出勤、协作等），每个项目有评分等级（如优、良、中、差，或 5 分制、10 分制）。考核者根据员工表现勾选相应等级，最后计算总分或平均分。

优点：简单易行，便于理解 and 操作；量化结果便于比较和统计。缺点：评分标准可能模糊，不同考核者评分尺度不一（有人手松、有人手紧）；可能存在“居中趋势”（多数人打中间分）或“宽大效应”（多数人打高分）。适用于日常考核或初步筛选。

二、交替排序法

交替排序法是一种相对比较法。考核者将所有被考核员工按照总体表现从最好到最差进行排序。具体做法：先在所有员工中挑出最好的，再挑出最差的；然后在剩下的员工中挑出最好的，再挑出最差的；以此类推，直到全部排完。

优点：简单直观，避免了打分标准不一的问题；强制区分员工，避免“大家都好”的幻觉。缺点：只给出顺序，不给出差距大小；当员工人数较多时操作不便；不适合跨部门比较。适用于小团队内部或需要强制排名的场景。

三、360 度考绩法

360 度考绩法是指从多个角度收集对被考核者的评价信息，包括：上级评价（直接上级、间接上级）、同级评价（本部门同事、其他部门协作同事）、下级评价（下属）、自我评价、客户评价（内部客户或外部客户）。被考核者本人也可以进行自我评估，与他人评估进行对比，发现自我认知的盲点。

360 度考核的优点是：信息来源多元，更加全面客观；有助于发现被考核者自己未意识到的优势和不足；促进上下级沟通和团队协作；特别适合管理岗位和需要大量协作的岗位。缺点是：实施成本较高（需要收集和处理大量问卷）；员工可能担心评价被泄露而产生顾虑；需要严格的匿名保障；不适合用于直接的薪酬决策（更适合用于个人发展）。

教师强调：360 度考核的结果通常用于员工发展反馈，而不是直接决定薪酬和晋升，否则评价者可能出于利害关系做出不真实评价。

四、强制分布法

强制分布法要求考核者按照预定的比例将员工分配到不同的绩效等级中。最著名的是通用电气的“活力曲线”：前 20%为优秀（A 类），中间 70%为合格（B 类），后 10%为淘汰（C 类）。强制分布法的逻辑是：不管员工实际表现如何，总会有相对优秀和相对落后的差异。

优点：避免考核者评分宽松导致的区分度不足；强制淘汰后进，保持组织活力。缺点：如果团队中所有员工确实都表现优秀，强制分出 10%不合格可能不公平；可能导致内部恶性竞争，不愿帮助同事；小型团队（如少于 10 人）不适合使用强制分布。适用于人数较多的团队和企业文化强调竞争的环境。

五、关键事件法

关键事件法要求考核者记录员工在工作中发生的特别有效或特别无效的“关键事件”，包括事件发生的背景、员工的行为、行为的结果。考核时，根据记录的关键事件对员工进行评价。关键事件法通常与其他考核方法结合使用，作为评分或排序的依据。

优点：以具体事实为依据，避免笼统印象；有助于向下属提供具体的反馈（而不是“你表现不好”这种空话）；积累的事例可以用于培训案例开发。缺点：需要持续记录，工作量大；考核者可能只记录近期事件或负面事件，导致近因效应或消极偏差；不同考核者记录的事例数量和质量不一。

六、平衡记分卡法

平衡记分卡（Balanced Scorecard, BSC）是由卡普兰和诺顿提出的战略绩效管理工具，它从四个维度衡量组织绩效，并可以分解到部门和个人。

四个维度分别是：财务维度（我们怎样满足股东？如收入、利润、成本控制）、客户维度（客户如何看待我们？如客户满意度、市场份额、准时交付率）、内部流程维度（我们必须在哪些方面擅长？如运营效率、质量、安全）、学习与成长维度（我们能否持续进步？如员工培训、创新能力、信息系统）。

平衡记分卡的优点是：将财务与非财务指标、短期与长期、结果与驱动因素相结合；将战略转化为可操作的指标；防止只关注短期财务结果而忽视长期发展。缺点是比较复杂，实施成本高，需要逐级分解指标。适用于中高层管理者或组织的整体绩效评估。

七、关键绩效指标考核

关键绩效指标（Key Performance Indicator, KPI）是指衡量岗位关键职责完成情况的核心指标。KPI 来源于岗位的关键职责和组织的战略目标。一个岗位通常有 3-8 个 KPI，每个 KPI 有明确的定义、计算公式、目标值、权重、数据来源。

设计 KPI 应遵循 SMART 原则：具体的（Specific），指标要明确，不含糊；可衡量的（Measurable），有数据可查；可实现的（Achievable），目标值通过努力能够达到；相关的（Relevant），与岗位职责紧密相关；有时限的（Time-bound），有明确的考核周期。

KPI 考核的优点是：聚焦关键，指标清晰，数据客观，便于比较。缺点是：可能诱导员工只关注 KPI 而忽视非 KPI 的重要工作（如团队协作、创新）；KPI 设计不当会导致行为扭曲（如为了完成接单量而不顾客户质量）。KPI 是目前企业应用最广泛的考核方法。

教师举例：某物流公司配送驾驶员的关键绩效指标包括：配送准时率（目标 $\geq 98\%$ ，权重 40%）、货物完好率（目标 $\geq 99.9\%$ ，权重 30%）、油耗控制（实际油耗不超标准 5%，权重 20%）、客户评价分（目标 ≥ 4.5 分/5 分，权重 10%）。每个指标都有明确的数据来源（系统记录、客户反馈）。

八、目标管理法

目标管理（Management by Objectives, MBO）是由彼得·德鲁克提出的管理方法。其核心思想是：管理者与员工共同制定工作目标，以目标为尺度衡量员工绩效。目标管理的过程包括：组织目标分解到部门，部门目标分解到个人；上下级共同确定个人目标（目标要符合 SMART 原则）；员工自主开展工作，上级提供支持和辅导；考核期末，上下级共同对照目标检查完成情况，评估绩效，总结经验。

目标管理法的优点是：目标明确，员工参与感强，有利于激发主动性；将个人目标与组织目标对齐。缺点是比较耗时（需要多次沟通）；目标设定难度大（目标定得过低或过高都不合适）；在快速变化的环境中，目标可能很快过时。适用于管理岗位、知识型岗位等不易量化的工作。

九、行为锚等级考核法

行为锚等级考核法（Behaviorally Anchored Rating Scale, BARS）是量表考绩法与关键事件法的结合。它先针对每个考核维度（如沟通能力、问题解决能力），确定一系列具体的行为描述，将这些行为按照有效程度排列并赋予不同分数。考核时，考核者观察员工的实际行为，与“行为锚”对照，确定员工落在哪个等级。例如，“团队协作”维度的行为锚：5分（主动帮助同事，分享资源）、4分（在别人请求时提供帮助）、3分（按分工完成自己部分，不额外参与）、2分（不愿意配合，推诿）、1分（故意阻碍他人工作）。

行为锚法的优点是：标准具体、行为化，减少主观误差；为员工提供清晰的行为指引；不同考核者之间一致性较高。缺点是开发成本高，每个岗位都需要定制行为锚，不适用于所有岗位。

教师总结：没有一种方法是完美的。企业应根据考核目的、岗位特点、组织文化、成本限制等因素，选择一种或多种方法组合使用。实践中常用的组合是：KPI为主，辅以360度反馈和关键事件记录。

小组活动：每组选择物流企业的一个岗位（如配送驾驶员、仓储主管、客服专员），为该岗位设计3-5个关键绩效指标，说明每个指标的定义、目标值、权重。完成后各组展示，教师点评。

第三节 绩效考核的程序

绩效考核不是孤立的打分活动，而是一个完整的管理循环。绩效管理通常包括四个阶段：绩效计划、绩效实施与辅导、绩效考核、绩效反馈与应用。

一、绩效计划

绩效计划是绩效管理的起点。在这个阶段，管理者和员工共同确定绩效目标、考核指标、权重、评价标准等。绩效计划通常在考核周期开始时进行。

绩效计划的具体工作包括：将组织战略目标层层分解到部门和岗位；上级与员工沟通，说明本考核周期的工作重点和期望；员工提出自己的目标设想；双方协商达成一致，签订绩效计划书（或目标责任书）。绩效计划的核心产出是员工的绩效目标（KPI或OKR或MBO目标）。

绩效计划的关键是让员工参与目标的制定。员工参与的目标，他们更有承诺感和动力。

二、绩效实施与辅导

绩效计划制定后，员工按照计划开展工作，管理者不是等到考核期末才来“算账”，而是在过程中持续进行辅导和支持。

绩效实施与辅导阶段的具体工作包括：员工执行工作任务，记录工作进展和关键事件；管理者定期与员工沟通，了解进展，帮助解决困难；管理者提供资源、培训、指导，帮助员工达成目标；管理者收集绩效数据，记录员工的表现（尤其是关键事件）。这个阶段是绩效管理的“过程管理”，体现了“管理”重于“考核”的理念。

如果管理者平时不闻不问，期末突然打出低分，员工会感到意外和不公。好的绩效管理应该是“没有惊喜”的管理——员工平时就知道自己做得怎么样。

三、绩效考核

绩效考核阶段是在考核期末，对照期初制定的绩效计划，对员工的表现进行正式评价。具体工作包括：收集和整理绩效数据（系统数据、关键事件记录、工作成果）；员工进行自我评价；管理者进行评价；如有 360 度考核，收集相关评价；将评价结果汇总，确定考核等级。

绩效考核要力求客观公正，以事实为依据，避免主观臆断。对于考核结果与员工自评差距较大的情况，管理者需要进一步核实。

四、绩效反馈与应用

绩效反馈是绩效考核之后的关键环节。管理者与员工进行一对一的绩效面谈，反馈考核结果，肯定优点，指出不足，共同制定改进计划。绩效面谈是绩效管理中难度最大、也最重要的环节。好的面谈可以化批评为激励，差的面谈可能引发冲突。

绩效面谈的要点：提前通知员工，让其准备自我评估；选择安静、不受打扰的环境；先肯定成绩，再指出不足；对事不对人，聚焦行为而不是人格；具体化，拿出事实和案例；共同分析原因，而不是单方面指责；一起制定改进目标和行动计划；以鼓励结束面谈。

绩效结果的应用包括：绩效工资和奖金的发放；薪酬调整的依据；晋升或调岗的参考；培训需求的识别；制定下一周期绩效计划的输入。对于考核不合格的员工，需要进入绩效改进计划，给予一定的改进期；如果改进仍不达标，则考虑调岗或解聘。

第四节 影响员工绩效考核的主要因素

一、影响员工绩效考核的主要因素

（一）考绩的信度与效度

信度是指考核结果的可靠性和一致性。如果一个员工同时在两个不同考核者那里得到差距很大的评分，或者同一位考核者在不同时间给出矛盾的评分，说明信度低。提高信度的方法包括：培训考核者，统一评分标准；采用结构化考核表；多人考核取平均值。

效度是指考核是否真正测量到了它打算测量的东西——即员工的实际绩效。如果一个考核主要测量了员工的人际关系或学历背景，而不是工作成果，那么效度就低。提高效率度的方法包括：确保考核指标与岗位职责相关；使用客观数据；避免无关因素的干扰。

（二）绩效考核的主要影响因素

除了信度和效度，绩效考核还受以下因素影响：考核工具的质量（量表设计是否合理）；考核者的能力和态度（是否接受过培训、是否认真对待）；组织文化（是否鼓励坦诚反馈）；考核目的（用于发展还是用于奖惩，影响员工的态度）；被考核者的自我呈现（是否主动展示成绩）。

二、考绩中的几种误差分析

教师详细讲解八种常见考核误差，要求学生在未来的管理工作中注意避免。

1、第一印象（首因效应）。考核者根据初次见面或最初接触时的印象来判断员工整体表现。例如，一名新员工入职时给人留下“积极主动”的第一印象，即使后期表现平平，考核者仍可能给出偏高评价。克服方法：考核者要有意识淡化第一印象，多关注全周期的表现。

2、近因效应。考核者过分重视近期发生的事件，而忽略整个考核周期的表现。例如，一名员工前 11 个月表现一般，但第 12 个月做出了一项突出贡献，考核者可能给出“优秀”评价。克服方法：平时做好关键事件记录，考核时回顾整个周期。

3、晕轮效应（光环效应）。考核者因为员工在某一方面表现突出（或糟糕），从而推断其在所有方面都表现突出（或糟糕）。例如，一名销售员业绩非常好，考核者可能认为他协作能力、责任心也都很强，而实际上可能并非如此。克服方法：分维度逐项评分，不跨维度类推。

4、偏见误差（社会刻板印象）。考核者根据对某一群体的刻板印象来评价个体。例如，认为“年轻员工不踏实”、“女性员工不适合管理岗位”、“某地人性格急躁”等。这种偏见可能导致不公。克服方法：考核者自我觉察，接受反偏见培训。

5、感情效应。考核者因为与员工私人感情好而给出高于实际的评价，或因私人矛盾而给出低于实际的评价。克服方法：考核结果需要上级审核或多考核者交叉验证。

6、暗示效应。考核者受到权威或他人的暗示影响，改变自己的判断。例如，部门经理先表达了对某员工的看法，其他考核者不自觉地附和。克服方法：独立评分，不事先讨论。

7、从众心理。在小组考核或 360 度考核中，个别考核者为了与大多数人保持一致，放弃自己的真实判断。克服方法：匿名评价，减少群体压力。

8、宽严不均。不同考核者评分尺度不一致：有的人评分总体偏高（宽大效应），有的人总体偏低（严厉效应），有的人所有人打中间分（居中趋势）。克服方法：对考核者进行培训，统一评分标准；采用强制分布法调整；或将评分转换为标准分。

教师组织小测试：给出几个考核情景，让学生判断属于哪种误差，并说明如何避免。学生积极参与，加深了对误差类型的理解。

本章案例：罗芸与老马（参 188 页）

案例内容：罗芸是一家物流公司的人力资源经理，老马是运输部经理。老马手下有一名驾驶员小张，工作业绩一直不错，但最近三个月连续出现两次送货迟到。老马在年度考核中给小张打了“不合格”，理由是“责任心差”。小张不服，找到人力资源部申诉，说自己迟到的原因是最近公司换了调度系统，自己不熟悉操作，而且从未接受过系统培训。罗芸调查后发现，确实没有对小张进行新系统培训。考核争议由此产生。

讨论问题：老马的考核存在哪些问题？小张的绩效问题根源在哪里？从绩效管理（而不是单纯绩效考核）的角度，应该如何避免这种情况？如果你是罗芸，你会如何处理这次争议？

教师引导：这个案例说明，绩效考核不能只看结果，还要分析原因。绩效问题可能是能力问题（需要培训）、也可能是资源或系统问题（需要改善管理）。考核者如果不分析原因就扣帽子，既不公平也无助于改进。

第七章 薪酬管理

教学目标和要求：掌握薪酬管理的基本思想；掌握薪酬管理的基本方法；认识福利管理的内容；了解什么是宽带薪酬。

思政目标：树立正确的薪酬观和价值观，让学生明白薪酬不仅是个人回报，更与工作价值、企业效益紧密相连，避免单纯追求物质利益。培养学生的公平分配意识，思考如何通过合理薪酬体系保障员工权益，促进社会公平。

教学重点：薪酬管理的含义、基本方法

教学难点：薪酬管理的设计

教学方法及手段：讲授、讨论、社会实践练习、多媒体教学

教学时数：12 学时

教学内容：

第一节 薪酬管理概述

一、薪酬的概念及构成

（一）薪酬的概念

薪酬是指员工因向组织提供劳动而获得的各种形式的经济报酬和非经济回报的总和。薪酬是员工与组织之间交换关系的核心体现，也是激励员工最重要的杠杆之一。从员工角度看，薪酬是其主要收入来源，关系到个人和家庭的生活水平；从组织角度看，薪酬是重要的人工成本，也是吸引、保留和激励人才的关键手段。

（二）薪酬的构成

薪酬通常由三大部分构成：基本薪酬、可变薪酬（激励薪酬）和福利与服务。

基本薪酬是指根据员工所担任的岗位、技能、资历等因素确定的相对固定的报酬，通常以月薪或年薪的形式支付。基本薪酬是薪酬体系的基础，体现岗位的相对价值和员工的稳定贡献。基本薪酬的水平取决于岗位评价结果、市场薪酬水平、员工的经验和资历。

可变薪酬是指根据员工、团队或组织的绩效表现而变动的报酬，也称激励薪酬或绩效薪酬。包括绩效工资、奖金、佣金、利润分享、股权激励等。可变薪酬的目的是激励员工达成更高

的绩效目标，将个人利益与组织利益绑定。可变薪酬可以是短期的（月度、季度、年度），也可以是长期的（如股权、期权）。

福利与服务是指不直接以货币形式发放给个人，但员工可以享受到的间接报酬。包括社会保险（五险）、住房公积金、带薪年假、补充医疗保险、企业年金、免费工作餐、班车、体检、托儿所等。福利通常具有普惠性和保障性，是员工总体薪酬的重要组成部分，但常常被企业忽视其激励价值。

广义的薪酬还包括非经济性报酬，如工作成就感、职业发展机会、良好的工作环境、组织认可、工作生活平衡等。非经济性报酬虽然不直接产生收入，但对员工的工作满意度和忠诚度有重要影响。

（三）薪酬的广义分类

根据支付依据和特点，薪酬可以分为以下几类。

第一，岗位薪酬。以岗位的价值和职责大小为主要依据确定薪酬水平。不同岗位（即使任职者能力相近）可能因岗位责任、难度、条件的差异而获得不同薪酬。岗位薪酬适用于职责清晰、工作内容相对稳定的岗位。

第二，能力薪酬。以员工所具备的知识、技能、能力为主要依据确定薪酬水平。员工掌握更多的技能或达到更高的能力等级，即使岗位不变，薪酬也可以提升。能力薪酬适用于技术型、知识型岗位，鼓励员工提升技能。

第三，绩效薪酬。以员工的绩效考核结果为主要依据确定薪酬水平。绩效薪酬直接与工作成果挂钩，激励效果明显。销售人员按销售额提成就是典型的绩效薪酬。

第四，市场薪酬。以外部劳动力市场上同类岗位的薪酬水平为主要依据确定本组织的薪酬水平。企业通过薪酬调查了解市场行情，确定自己的薪酬定位（领先、跟随、滞后）。

实践中，企业通常采用组合模式：岗位薪酬为基础，结合能力薪酬和绩效薪酬，并参考市场水平进行调整。

二、影响薪酬的主要因素

影响薪酬的因素可以分为三大类：外部因素、内部因素和个人因素。

外部因素包括：国家法律法规（最低工资制度、工资支付规定、个人所得税法、社会保险法）；宏观经济状况（经济增长率、通货膨胀率、失业率）；劳动力市场供求（人才紧缺程度、行业工资水平）；行业惯例与传统；地区差异（不同城市的生活成本和工资水平）；工会的力量（集体谈判的影响）。

内部因素包括：组织的战略定位（成本领先战略倾向于控制薪酬成本，差异化战略愿意为人才支付高薪）；组织的薪酬理念（将员工视为成本还是资本）；组织的支付能力（盈利能力、现金流状况）；组织的规模与发展阶段（初创期可能低工资高股权，成熟期可能高工资低股权）；组织文化（强调竞争还是强调合作，影响薪酬的差距设计）；工作本身的价值（岗位评价的结果）。

个人因素包括：岗位与职责（不同岗位价值不同）；工作表现（绩效水平）；资历与工龄（经验积累）；教育背景与技能（学历、专业证书、技能等级）；工作态度与潜力（积极性、发展潜力）；谈判能力（入职时的薪酬谈判结果）。

三、薪酬管理的内容

薪酬管理是人力资源管理的重要职能，主要包括以下五个方面的内容。

1、薪酬目标（什么战略？）。组织首先要明确薪酬管理的目标：是要吸引人才、保留人才、激励人才，还是控制成本？不同的目标决定了薪酬策略的差异。通常，薪酬管理的目标是兼顾吸引、保留、激励和成本控制四者，但在不同阶段侧重点不同。

2、薪酬水平（薪酬水平的策略）。薪酬水平策略可以分为三类：领先策略（薪酬水平高于市场平均水平，用于吸引顶尖人才）、跟随策略（薪酬水平与市场平均水平持平，最常见）、滞后策略（薪酬水平低于市场平均水平，适用于成本压力大或劳动力充裕的企业）。企业也可以对不同岗位采用不同策略：核心岗位用领先策略，一般岗位用跟随策略，可替代性强的岗位用滞后策略。

3、薪酬体系（薪酬体系的典型类型）。薪酬体系是指确定不同岗位薪酬标准的制度安排。典型类型包括：岗位薪酬体系（按岗位价值定薪）、技能薪酬体系（按技能等级定薪）、绩效薪酬体系（按绩效结果定薪）。企业通常采用复合体系。

4、薪酬结构（薪酬结构的策略）。薪酬结构是指组织内部不同岗位之间薪酬水平的相互关系，包括薪酬等级的数量、每个等级的范围（带宽）、相邻等级之间的重叠度等。薪酬结构

的策略分为：窄带结构（等级多、带宽小、重叠小，传统科层组织常用）和宽带结构（等级少、带宽大、重叠大，扁平化组织常用）。宽带薪酬将在第六节专门讲解。

5、薪酬制度。薪酬制度是指薪酬管理的规章制度，包括薪酬计算办法、发放时间、调薪规则、保密规定等。制度要明确、可操作、符合法律法规。

四、薪酬管理的原则

有效的薪酬管理应遵循以下原则。

第一，公平性原则。薪酬应在内部具有公平性（与同事相比合理），在外部具有竞争性（与市场相比有吸引力），在个人层面具有激励性（与个人贡献挂钩）。公平是薪酬管理的首要原则。

第二，经济性原则。薪酬水平不能超出企业的支付能力，要在人工成本和人才吸引力之间找到平衡。

第三，合法性原则。薪酬制度必须符合国家劳动法、劳动合同法、最低工资规定、社会保险法、个人所得税法等法律法规。

第四，激励性原则。薪酬要有足够的激励作用，使员工愿意付出更多努力。绩效薪酬的比例要足够大，以体现激励效果。

第五，战略性原则。薪酬体系要服务于组织战略，引导员工行为朝着组织期望的方向发展。

第六，可操作性原则。薪酬制度要简单明了，便于计算和管理，不能过于复杂导致员工不理解或不信任。

教师提问：如果你的第一份工作，你希望薪酬中基本工资比例高还是绩效工资比例高？为什么？学生回答后教师总结：不同人的风险偏好不同，稳定偏好者倾向于高基本工资，挑战偏好者倾向于高绩效工资。但企业会从激励需求出发设计比例。

第二节 薪酬设计

薪酬设计是薪酬管理的核心技术，通常包括四个步骤：工作评价、薪酬调查、薪酬制度设计、薪酬预算与控制。

一、工作评价

工作评价（Job Evaluation）是根据工作分析的结果，按照一定的标准，对组织内各个岗位的相对价值进行评估和排序的过程。工作评价的目的是确定不同岗位之间的内部公平性，为建立薪酬等级提供依据。

工作评价的常用方法有以下四种。

排序法：将岗位按照相对价值从高到低进行排序。最简单的评价方法，但只能给出顺序，不能给出差距大小。适用于小型企业。

分类法：预先设定若干岗位等级（如Ⅰ级、Ⅱ级、Ⅲ级），并给出每个等级的定义和标准，然后将各岗位归入相应的等级。适用于公共部门或大型企业的初评。

因素比较法：先确定若干薪酬因素（如技能、责任、努力、工作条件），然后找出每个因素的标杆岗位及其薪酬水平，再将被评价岗位与标杆岗位逐因素比较，确定其薪酬。较为复杂，不常用。

要素计点法（Point Factor Method）：最常用的工作评价方法。步骤是：确定若干评价要素（如教育要求、经验要求、复杂性、责任大小、工作条件等）；为每个要素分配权重（点数）；将每个要素划分为若干等级，每个等级对应不同的点数；对各岗位逐个要素进行评分，加总得出总点数；根据总点数确定岗位等级。要素计点法科学、量化，适用于大中型企业。

教师举例：某物流公司对仓库管理员岗位进行要素计点。四个要素及点数分配：教育要求（最高 50 点）、经验要求（最高 60 点）、工作复杂性（最高 40 点）、安全责任（最高 30 点）。该岗位实际得分：教育 20 点、经验 40 点、复杂性 25 点、安全 25 点，总分 110 点。对照薪酬等级表，110 点对应 4 级薪酬。

二、薪酬调查

薪酬调查是指收集和分析外部市场上同类岗位的薪酬数据，为本组织确定薪酬水平提供参考。薪酬调查的目的是确保薪酬的外部竞争性，即与同行相比不落后太多，也不盲目高薪。

薪酬调查的内容包括：基本工资、绩效工资、奖金、津贴、福利等所有货币性报酬，以及年度调薪幅度。调查的对象是与本组织岗位相似的同地区、同行业企业。

薪酬调查的渠道包括：政府部门发布的工资指导线和行业工资水平；行业协会的薪酬调查报告；专业咨询公司（如美世、翰威特）的薪酬报告；招聘网站的薪酬数据；企业间的非正式交流。

获得调查数据后，企业需要确定自己在市场中的薪酬定位。第 25 分位意味着薪酬水平高于市场上 25%的企业（即落后于 75%），第 50 分位（中位数）是市场平均水平，第 75 分位是较高水平。一般企业采用 50 分位至 75 分位。

三、薪酬制度设计

（一）确定薪酬策略

薪酬策略是薪酬制度设计的指导方针，包括：薪酬水平定位（领先、跟随、滞后）；薪酬结构类型（窄带、宽带）；绩效薪酬与基本薪酬的比例（高绩效比例还是高固定比例）；调薪依据（绩效、资历还是两者结合）。

（二）工资分级及定薪

根据工作评价结果，将得分相近的岗位归入同一个薪酬等级。每个薪酬等级设定一个薪酬区间（带宽），包括最低值、中位值和最高值。薪酬等级的数量取决于组织的规模和管理层级。一般小型企业 5-10 个等级，大型企业 10-20 个等级。

每个薪酬等级的内部，可以根据员工的能力、经验、资历、绩效等因素确定其具体薪点。新员工通常从该等级的最低值或略高于最低值起薪；随着经验和绩效提升，薪酬可以向中位值甚至最高值移动。

薪酬制度设计还包括确定薪酬的计算方法（计时工资、计件工资、年薪制等）、发放周期（月、季、年）、晋升调薪规则等。

四、薪酬预算与控制

薪酬预算是企业人工成本计划的重要组成部分。企业根据年度业务目标、人员编制、薪酬增长计划等因素，编制年度薪酬预算。预算需要分解到各部门，作为费用控制的依据。薪酬预算要考虑的因素包括：通货膨胀率、行业薪酬增长率、企业效益、人员流动情况等。

薪酬控制是在薪酬预算执行过程中，对实际支出进行监控，确保不超预算。常用的控制指标包括：薪酬费用比率（总薪酬除以总营业收入）、人均薪酬增长率、薪酬占成本的比重等。如果实际支出偏离预算较大，需要分析原因并采取调整措施。

第三节 福利管理

一、奖金的制定

（一）奖金的定义

奖金，是为了奖励那些已经（超额）实现某些绩效标准的员工，或为了激励员工去完成某些预定的绩效目标，在基本工资的基础上支付的可变的、具有激励性的报酬。奖金是可变薪酬的一种重要形式，与绩效直接挂钩。

（二）奖金的主要特征

第一，可变性。奖金不是固定收入，随绩效波动。第二，激励性。奖金设计的目标就是激励员工追求更高绩效。第三，一次性。大多数奖金按周期发放（月度、季度、年度），不累积计入基本工资。第四，灵活性。奖金形式和发放标准可以根据企业需要灵活设计。

（三）奖金制度的形式

常见的奖金形式包括：个人绩效奖金（根据个人绩效考核结果发放）、团队奖金（根据团队绩效发放）、年终奖（根据年度整体效益和个人表现发放）、项目奖金（完成特定项目后发放）、建议奖（对提出有效改进建议的员工奖励）、全勤奖、安全奖、销售提成、计件工资等。

（四）奖金制度的制定

制定奖金制度需要考虑：奖金发放的依据（考核指标和标准）；奖金的计算公式（明确、公开）；奖金的发放周期（不能过长，否则激励效果减弱）；奖金与基本工资的比例（比例太小激励不足，太大增加员工不安全感）；奖金的封顶或下限（防止过度激励或因外部因素导致奖金过低）。

（五）奖金制度的管理

奖金制度需要向员工充分沟通，让员工清楚知道“我怎么做才能拿到奖金”。奖金计算过程要透明，结果要公正。奖金发放要及时，拖延会削弱激励效果。同时，企业需要定期评估奖金制度的有效性，根据反馈进行调整。

二、福利的制定

（一）福利的定义

福利是指企业为员工提供的、除工资和奖金之外的、带有保障性或服务性的报酬形式。福利通常不直接与绩效挂钩，而是面向全体或大多数员工。

（二）福利的特点

福利具有普惠性（大多数员工都能享受）、稳定性（通常不受绩效波动影响）、保障性（主要满足员工的安全和生活需要）、成本刚性（福利一旦提供，很难取消）。福利虽然不如现金直观，但总成本可能占到薪酬总额的 30%-40%，不容忽视。

（三）福利的类型

1、法定福利

法定福利是国家法律法规强制要求企业为员工提供的福利。主要包括以下六项社会保险和住房公积金，俗称“五险一金”。

（1）养老保险。企业为员工缴纳的基本养老保险，员工退休后可按月领取养老金。这是最重要的法定福利之一。

（2）医疗保险。企业为员工缴纳的基本医疗保险，员工生病就医可以按规定报销部分医疗费用。

（3）失业保险。企业为员工缴纳的失业保险，非自愿失业的员工可以领取失业金。

（4）工伤保险。企业为员工缴纳的工伤保险，员工因工作遭受事故伤害或患职业病可获得医疗救治和经济补偿。

（5）生育保险。企业为员工缴纳的生育保险，女员工生育时可享受生育津贴和医疗费用报销。男员工的配偶未就业也可按规定享受。

（6）住房公积金。企业和员工按相同比例缴纳的长期住房储金，可用于购房、租房、装修等。

除“五险一金”外，法定福利还包括带薪年假。带薪年假主要有以下几种。

1）年休假。根据《职工带薪年休假条例》，职工累计工作已满 1 年不满 10 年的，年休假 5 天；已满 10 年不满 20 年的，年休假 10 天；已满 20 年的，年休假 15 天。国家法定休假日、休息日不计入年休假。

2）公休日。每周至少休息一日，我国实行双休日制度，全年公休日共 104 天（周六周日）。

3）法定节假日。全体公民放假的节日共 11 天：元旦 1 天、春节 3 天、清明节 1 天、劳动节 1 天、端午节 1 天、中秋节 1 天、国庆节 3 天。

4) 病假。员工患病或非因工负伤需要停工医疗的，根据工作年限和在本单位工作年限，享有 3 至 24 个月的医疗期。医疗期内企业应支付病假工资。

5) 探亲假。适用于在国有企业工作的员工，与配偶或父母分居两地，可享受探亲假。非国有企业参照执行。

6) 婚假与丧假。员工结婚可享受婚假，直系亲属死亡可享受丧假。各地婚假天数不同（原 3 天，各地延长情况不同）。

7) 产假。女员工生育可享受产假，国家规定基础产假 98 天，各地有奖励假。男员工可享受陪产假（通常 7-30 天）。产假期间工资由生育保险支付或企业支付。

2、单位自主福利

单位自主福利是指企业根据自身条件和员工需求，自愿提供的福利项目。这类福利体现了企业对员工的关怀，是吸引和保留人才的重要差异化手段。常见的单位自主福利包括：补充医疗保险（报销社保范围外的费用）、企业年金（补充养老保险）、商业意外险、健康体检、员工食堂或餐补、交通班车或交通补贴、通讯补贴、住房补贴或提供宿舍、子女教育补贴、托儿所或幼儿园、节日礼品、生日礼物、员工旅游、团建活动、健身房或健身补贴、心理咨询服务、法律咨询服务等。

自主福利的设计需要调研员工需求，把钱花在员工最需要的地方。例如，年轻员工更关注住房补贴和培训机会，中年员工更关注子女教育和健康保障。

3、弹性福利

弹性福利（Flexible Benefits）又称“自助餐式福利”，是指企业提供一份福利项目菜单，员工可以根据自己的需要和福利点数（或额度），自主选择适合自己的福利组合。例如，年轻未婚员工可以选择多一些培训补贴和健身卡，中年有子女员工可以选择子女教育补贴和补充医疗保险。弹性福利使有限的福利预算发挥最大的满意度提升效果，体现了对员工个体差异的尊重。但实施弹性福利需要完善的信息系统和制度支持，管理成本较高。

教师提问：作为即将毕业的大学生，你更看重哪些福利？法定福利、单位自主福利还是弹性福利？学生回答后教师总结：不同人生阶段对福利的需求不同，弹性福利是未来的趋势。

第四节 特殊群体薪酬设计

不同群体的工作性质和贡献方式不同，薪酬设计也需要差异化。

一、销售人员薪酬设计

销售人员的工作特点是：业绩直接与销售额、利润挂钩；工作地点分散，管理难度大；人员流动性高。销售人员的薪酬通常采用“底薪+提成”模式。

底薪保证基本生活，体现岗位价值和经验；提成与销售业绩挂钩，激励销售积极性。提成的形式有：按销售额的一定比例提成、按毛利或净利润的一定比例提成、按完成销售目标的比例递增提成（阶梯式提成）。设计时需要注意：提成比例要合理，既要有吸引力又不能损害企业利润；要设置回款条件（收到货款后才计算提成）；防止销售人员为了提成而过度承诺或欺骗客户。对于高级销售管理人员，还可能采用年薪制加利润分享。

二、技术人员薪酬设计

技术人员（如研发工程师、IT 工程师、物流技术规划师）的工作特点是：工作成果难以短期量化，往往需要较长时间才能看到成果；技术创新对组织长期发展至关重要；技术人员更关注专业成长和技术认可。

技术人员的薪酬设计通常采用“能力薪酬+项目奖金+专利奖励”模式。基本薪酬与技术水平等级挂钩（如助理工程师、工程师、高级工程师、专家级工程师），通过技能评估和考核晋升。项目奖金在完成特定项目（如系统开发、设备改造）后发放。对于产生专利、技术突破的员工，给予特别奖励。此外，为技术人员提供持续的技术培训、参加行业会议的机会，也是重要的非经济性激励。

三、高管人员薪酬设计

高管人员（CEO、总经理、总监等）的工作特点是：决策影响组织全局；工作结果具有长期性和不确定性；对组织绩效负最终责任。高管薪酬设计既要激励其追求卓越，又要防止短期行为损害企业长期利益。高管薪酬通常采用“基本薪酬+短期激励+长期激励+福利”的复合结构。

基本薪酬是高管的基础收入，相对其他层级的员工较高，但占高管总薪酬的比例较小。短期激励主要是年度奖金，通常与公司的年度财务指标（如利润、收入、ROE）挂钩。长期激励是高管薪酬的核心，包括股票期权（以约定价格购买公司股票的权利）、限制性股票（达到业绩条件后才能行权）、业绩股票（达到业绩目标后获得股票）。长期激励的目的是将高管

的利益与股东的长期利益绑定,激励其为公司长期发展负责。高管福利则包括补充养老保险、高端医疗保险、俱乐部会员、专用司机等。

高管薪酬的设计需要董事会下设的薪酬委员会负责,并对外披露(上市公司要求)。高管薪酬水平过高可能引发社会争议,需要平衡激励与公平。

第五节 薪酬的相关法律规定

薪酬管理必须严格遵守国家法律法规。教师重点讲解以下四个方面。

一、关于工作时间

(一)工作时间的概念。工作时间是指法律规定的劳动者在工作场所为用人单位从事工作的时间。我国实行每日工作不超过 8 小时、每周工作不超过 40 小时的标准工时制度。

(二)工作日的种类。标准工作日(每日 8 小时,每周 5 天)。缩短工作日(从事矿山、井下、有毒有害等特殊工种的员工,每日少于 8 小时)。不定时工作日(因工作性质无法按标准工时衡量的岗位,如高管、外勤人员,可实行不定时工作制,但需审批)。综合计算工时工作制(以周、月、季、年为周期综合计算工作时间,但平均日和周工作时间与标准基本持平,适用于交通、铁路、航空等行业)。企业实行不定时工作制和综合计算工时工作制,需经劳动行政部门审批。

二、关于工资支付

工资应当以法定货币支付,不得以实物或有价证券替代。工资应当按月支付,实行周、日、小时工资制的可按周、日、小时支付。工资支付日期应与劳动者约定。用人单位支付工资时,应当向劳动者提供个人工资清单。工资应当支付给劳动者本人。劳动者在法定休假日和婚丧假期间以及依法参加社会活动期间,用人单位应当依法支付工资。

三、关于最低工资

最低工资是指劳动者在法定工作时间内提供了正常劳动的前提下,用人单位应支付的最低劳动报酬。最低工资标准由省、自治区、直辖市人民政府规定,报国务院备案。最低工资不包括加班工资、特殊工作环境津贴(如夜班、高温)、法定福利待遇。各地最低工资标准不同,一般每年或每两年调整一次。用人单位支付的工资不得低于当地最低工资标准。违反最低工资规定,劳动监察部门可以责令补发并处以罚款。

四、关于个人所得税

工资、薪金所得属于个人所得税的应税项目。我国实行综合与分类相结合的个人所得税制度。居民个人的综合所得（工资、薪金所得、劳务报酬所得、稿酬所得、特许权使用费所得）按纳税年度合并计算个人所得税。起征点（免征额）为每月 5000 元（每年 6 万元）。超过起征点的部分适用超额累进税率，税率为 3%至 45%。专项扣除（基本养老保险、基本医疗保险、失业保险、住房公积金）和专项附加扣除（子女教育、继续教育、大病医疗、住房贷款利息或住房租金、赡养老人、3 岁以下婴幼儿照护等）可以在税前扣除。用人单位是个人所得税的扣缴义务人，应当在发放工资时代扣代缴，并向税务机关申报。

教师提醒：作为未来的管理者，了解这些法律规定，既能保护自身权益，也能避免企业违法。

第六节 宽带薪酬

一、宽带薪酬（Broad banding）定义

宽带薪酬是指对多个薪酬等级以及薪酬变动范围（幅宽）进行重新组合，从而变成只有相对较少的薪酬等级以及相应较宽的薪酬变动范围。传统薪酬结构有大量等级（如 20-30 级），每个等级对应的薪酬范围较窄（带宽 20%-30%）。宽带薪酬将等级压缩到 5-10 级，每个等级的薪酬范围扩大到 100%-200%甚至更高。

二、宽带薪酬的特点

第一，支持扁平化组织结构。扁平化组织管理层级少，窄带薪酬难以适应，宽带薪酬与扁平结构相匹配。第二，鼓励员工提升技能。员工不需要晋升管理职位也能获得大幅薪酬增长（通过在本等级内从下限移动到上限），有利于留住技术专才。第三，增强薪酬的灵活性。管理者可以根据员工的市场价值和贡献，在较宽范围内确定薪酬，不必严格受制于等级。第四，简化薪酬管理。等级少，管理成本降低。第五，促进跨部门流动。员工在不同岗位间横向调动，薪酬可以维持在同一个宽带内，不必频繁调整等级。

宽带薪酬也有潜在的缺点。晋升激励减弱，因为等级减少了，晋升机会也相应减少。实施宽带薪酬需要管理者有更高的判断能力，因为确定具体薪点的自由度增大，如果管理不当可能导致内部不公平。

三、实施宽带薪酬对应的问题

实施宽带薪酬需要注意以下问题：第一，宽带薪酬更适合知识型、创新型组织，传统制造型企业可能并不适合。第二，需要建立科学的任职资格体系，明确能力提升的标准，否则薪酬

晋升失去依据。第三，管理者需要接受培训，掌握如何根据能力和绩效确定薪酬。第四，员工对薪酬的公平感可能降低，因为同一等级内薪酬差距大，需要充分沟通。第五，宽带薪酬的实施往往伴随着组织变革（如扁平化、流程再造），不能孤立推行。

教师总结：薪酬管理是人力资源管理中技术性最强、最敏感的领域。设计一套公平且有竞争力的薪酬体系，需要综合考虑组织战略、岗位价值、市场水平、员工需求、法律规定等多种因素。没有完美的薪酬制度，只有最适合组织当前发展阶段和管理能力的制度。

本章案例：某企业薪酬总额定位分析

案例内容：某物流企业年营业收入 5 亿元，员工总数 800 人，年度薪酬总额（含工资、奖金、福利）1.2 亿元，薪酬费用比率 24%。同行业领先企业薪酬费用比率在 18%-20%之间。该企业近三年员工流失率平均 25%，高于行业平均的 15%。分析认为，企业薪酬水平偏低，尤其是中层管理人员和技术骨干流失严重。企业决定调整薪酬策略，将薪酬水平从市场 50 分位提升到 75 分位，预计增加薪酬支出 800 万元。调整后第一年，员工流失率下降至 16%，营业收入增长 12%，利润增长 8%。

讨论问题：该企业为什么要提高薪酬水平？提高薪酬水平的效果如何？你认为提高薪酬水平是解决人才流失的唯一办法吗？如果不是，还有哪些措施？

实践性练习：通过校外实践（社会调查、邮件访谈等方法）研究分析员工薪酬管理活动。具体要求：选择一家企业（可以通过熟人介绍或公开信息），了解该企业的薪酬构成（基本工资、绩效工资、奖金、福利）、薪酬水平定位、调薪机制、员工对薪酬的满意度等。分析该企业薪酬管理的优点和不足，并提出改进建议。撰写一份不少于 1500 字的调研报告。