



揭阳职业技术学院

# 经济管理系

## 教案

《人力资源管理》  
(36 学时)

## 第一章 人力资源管理概述

**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。

**课程思政目标：**通过学习人力资源的定义、特点及其在社会财富创造中的决定性作用，引导学生树立正确的人才观和劳动观，认识到人力资源的能动性、再生性和增值性，激发学生对人力资源开发与管理的责任感和使命感，培养其对劳动者的尊重和对人力资源价值的认同。

**教学重点：**人力资源管理的概念

**教学难点：**人力资源管理的基本原理

**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 人力资源管理

#### 一、人力资源的含义

1、人力资源是指投入和即将投入社会财富创造过程的人力。这个定义强调了以下几方面：

（1）人力资源是社会财富创造过程中一项重要要素，离开了人力资源，也就无所谓社会生产、社会财富的创造。

（2）人力资源是指劳动者创造财富的能力，这种能力存在于劳动者身上。离开了劳动者，也就无所谓人力资源。

（3）一个国家一定时期内人力资源的存量，表示该国该时期内人力资源的多少。人力资源的存量=劳动人口数×人均劳动能力水平。

（4）一个国家的人力资源有两种存在形式。一是正在被使用的人力资源，它是由在业的劳动者的劳动能力构成；二是尚未被使用的人力资源，它是由劳动预备军、待业人员等的劳动能力组成。

2、一个国家一定时期内的总人口大致包括以下几部分：

（1）适龄就业人口，即国家规定的劳动年龄段范围内人口。我国规定，男女 16 岁以后进入劳动年龄段，男的 60 岁、女的 55 岁以后退出劳动年龄段。

（2）未成年人口，即未达到 16 岁的人口。

（3）老年人口，即男的 60 岁以上，女的 55 岁以上，按国家规定达到退休年龄的人。

3、人力资源包括两部分：

一部分是现实的人力资源，即现在就可以使用的人力资源，它是由劳动适龄（就业）人口中除因病残而永久丧失劳动能力者外的绝大多数适龄劳动人口和老年人口中具有劳动能力的人口组成，包括正在使用的人力资源 and 暂时未被使用的人力资源两种。

另一部分是后备人力资源，即现在还不能使用但未来可使用的人力资源，它是由未

成年人口组成。

## 二、人力资源的特点

1. 能动性。劳动者总是有目的、有计划地运用自己的劳动能力。有目的地活动，是人类劳动与其他动物本能活动的根本区别。劳动者按照在劳动过程开始之前已确定的目的，积极、主动、创造性地进行活动。

2. 再生性。从劳动者个体来说，他的劳动能力在劳动过程中消耗之后，通过适当的休息和补充需要的营养物质，劳动能力又会再生产出来；从劳动者的总体来看，随着人类的不断繁衍，劳动者又会不断地再生产出来。因此，人力资源是取之不尽用之不竭的资源。

3. 增值性。人力资源的再生产过程是一种增值的过程。从劳动者的数量来看，随着人口的不断增多，劳动者人数会不断增多，从而增大人力资源总量；从劳动者个人来看，随着教育的普及和提高，科技的进步和劳动实践经验的积累，他的劳动能力会不断提高，从而增大人力资源存量。

4. 时效性。作为人力资源的劳动能力只存在于劳动者个体的生命周期之中。一般来说，人在 16 岁之前，是其劳动力形成的过程，还不是现实的劳动能力；16 岁之后才能形成现实的劳动能力并一直保持到 60 岁左右；60 之后，人的劳动能力进入衰退期；一旦死亡，其劳动能力也跟住消亡。因此，开发和利用人力资源要讲究及时性，以免造成浪费。

## 三、人力资源的地位和作用

### （一）人力资源在社会财富创造过程中的决定性作用

- 1、人力资源是自然资源转换为社会财富的决定性因素
- 2、人力资源是社会财富多寡的决定性因素
- 3、人力资源是社会财富多样化程度的决定性因素
- 4、人力资源是社会财富增值的决定性因素

## 四、人力资源管理与传统人事管理的区别

### 人力资源管理与传统人事管理的区别

（1）以人为本。以人为核心的管理，就要尊重人、关心人；就要树立为人服务的观念。

（2）把人力当成资本，当成能带来更多价值的价值。就要把提高人力素质，开发人的潜能作为人力资源管理的基本职责。

（3）把人力资源开发放到首位。必须大大提高人力资源的品位，开发人的潜能。

（4）人力资源被提高到组织战略高度来对待，而不是只当事务性工作看待。

（5）人力资源管理部门被视为生产与效益部门。

## 第二节 人力资源管理的基本原理

### （一）投资增值原理

1、投资增值原理是指对人力资源的投资可以使人力资源增值，而人力资源增值是指人力资源品味的提高和人力资源存量的增大。

2、劳动者劳动能力的提高主要靠两方面投资：营养保健投资和教育培训投资。

3、启示：任何一个人，要想提高自己的劳动能力，就必须在营养保健和教育培训方面进行投资；任何一个国家，要想增加本国人力资源存量，都必须加强教育投资，完善社会医疗保健体系。

## （二）互补合力原理

1、所谓互补，指的是人各有所长也各有所短，以己之长补他人之短，从而使每个人的长处得到充分发挥，避免短处对工作的影响。

2、互补是现代人力资源管理的要求，它要求一个群体内部各个成员之间应该是密切配合的关系。互补产生的合力比之单个人的能力简单相加而形成的合力要大得多。

3、个体与个体之间的互补主要是指以下几方面：

（1）特殊能力互补。

（2）能级互补，即能力等级的互补。

（3）年龄互补。

（4）气质互补。

## （三）激励强化原理

激励强化指的是通过对员工的物质的或精神的需求欲望给予满足的许诺，来强化其为获得满足就必须努力工作的心理动机，从而达到充分发挥积极性，努力工作的结果。

## （四）个体差异原理

1、个体差异包括两方面：一是能力性质、特点的差异，即能力的特殊性不同。二是能力水平的差异。承认人与人之间能力水平上的差异，目的是为了在人力资源的利用上坚持能级层次原则，各尽所能，人尽其才。

2、在人力资源管理中，能级层次原理指的是：具有不同能力层次的人，应安排在要求相应能级层次的职位上，并赋予该职位应有的权力和责任，使个人能力水平与岗位要求相适应。

3、个体差异原理要求做到以下几点：

（1）组织中的所有职位，都要根据业务工作的复杂程度、难易程度、责任轻重及权力大小等因素，统一划分出职位的能级层次。

（2）不同的能级应该有明确的责权利。责不交叉，各负其责；权要到位，责权相应；利与责权相适应，责是利的基础。要做到在其位，谋其政，行其权，取其利。

（3）各人所对应的能级不是固定不变的。当一个人的能力层次上升了，他所对应的职位能级必然发生变化。

## （五）动态适应原理

1、动态适应原理是指人力资源的供给与需求要通过不断的调整才能求得相互适应；随着事业的发展，适应又会变为不适应，又要不断调整达到重新适应。这种不适应一适

应一再不适应一再适应是循环往复的过程。

2、人力资源的供给与需求关系，包含三个层面和两个内容的关系。

(1) 三个层面是指宏观、中观、微观的关系：

首先，从宏观上看人力资源的供求关系，它是一个国家在一定时期内的人力资源总供给和总需求的关系。一个国家人力资源的总供给量，受到人口增长速度、人口受教育程度、人口健康状况等因素影响；一个国家人力资源需求总量受到国家经济社会发展速度和发展水平、科技水平、产业结构、劳动者素质等等因素的影响。这些影响因素是不断发生变化的，因此人力资源供应总量和需求总量也在不断发生变化。

其次，从中观上看人力资源的供求关系。一个部门或一个单位对人力资源的需求受到该部门业务工作性质、业务发展状况和水平、科技应用程度、产品或服务的市场占有率等等因素的影响；而人力资源的供给除受到国家人力资源供给总量影响外，还受到人力资源的特质及水平构成、劳动者择业倾向等因素的影响。这些因素也经常处于变化之中，从而使这种供求关系具有不确定性。

再次，从微观上看人力资源的供求关系。劳动者个人与工作岗位的适应也不是绝对和固定的。随着事业的发展，科技的进步，岗位对人员资格条件的要求越来越高；同样，人的能力也会日益提高，必须及时了解和调整人与岗位的适应程度。

(2) 两方面内容是：一是数量方面的关系，即供应量与需求量相均衡，供求关系才能适应；二是质量方面的关系，即供给的人力资源的质量和需求的人力资源的质量是否相适应。这里的质量既包括人力资源特质，即由各种专业能力构成的人力资源特质结构，又包括劳动者的平均能力水平和各种层次能力水平构成。只有在量和质两方面都达到了适应，人力资源的供求关系才能达到均衡。

## 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。

**课程思政目标：**通过掌握工作分析的程序和方法，培养学生严谨的工作态度和科学的管理思维，引导学生树立岗位责任意识，理解岗位设置的原则和分类的意义，增强学生对职业分工的尊重和对岗位职责的担当精神。

**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：**2 学时

**教学内容：**

### 一、岗位及其特点

1、岗位，即职位，它是根据组织目标需要设置的具有一个人工作量的单元，是职权和相应责任的统一体。

2、岗位具有如下主要特点：

第一，岗位是以事（工作）为中心而设置的，不因人而转移。也就是说，先有岗位，后有相应的工作人员。

第二，岗位不随人走。同一岗位在不同时间可以由不同的人出任。

第三，岗位的数量是有限的。它体现为一个组织的编制，其数量取决于组织的工作任务大小、复杂程度以及经费状况等因素。

第四，由于岗位具有专业性和层次性，因此，一般地说，各单位的绝大多数岗位都可以按照一定的标准和方法进行分类分级。

### 3、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。

### 二、岗位设置的原则

岗位设置的基本原则是因事设岗。具体体现在以下几个方面：

最低岗位数量原则、系统原则、能级原则、最低岗位层次原则

### 三、岗位分类的历史由来

1、岗位分类，就是将各岗位按工作性质、责任轻重、繁简难易、所需资格条件和工作环境等因素划分为不同的类别和等级，为考核、录用、聘任、升降、培训、奖惩和工资待遇等各项人力资源管理活动提供依据。

2、岗位分析、岗位评价和岗位分类等项活动统称为岗位研究，它在欧美工商企业中被称为工作分析、工作评价与工作分级（归级），在国家行政机关中被称为职位分类。

3、岗位研究首先产生于美国。企业科学管理的主要倡导人、号称“科学管理之父”的是美国工程师泰勒。他对科学管理论述的主要内容可以概括为“三定”：一定标准作业方法；二定标准作业时间；三定每天的工作量。通过这“三定”形成定量化的劳动管理。1895年泰勒和他的朋友吉尔布雷斯在工业企业中首先推行了“工作分析”、“工作评价”的科学管理办法，并获得成功，从而在工商企业中被广泛推广运用。

1883年，美国开始实行文官制度。1923年美国制定并试行了第一个联邦政府职位分类的方案，后来被越来越多的国家所效仿。1987年我们党的十三大宣布在我国要建立和推行国家公务员制度。

#### 四、岗位调查

1、岗位调查的主要内容包括：岗位工作内容及其特点；工作数量、处理各项工作所占用的时间、工作程序和工作报酬；从事该岗位所需资格，包括年龄、性别、学历、资历、所学专业、能力和技能等；该岗位与其他岗位的从属关系，以及工作环境和条件等。

2、岗位调查通常采用的方法是：

（1）书面调查方法。亦称填表法。就是把调查内容设计成表格，由现任工作人员或其直接领导人逐项仔细填写。

（2）直接面谈法。就是通过与岗位现任人员直接面谈来获取所需的资料。

（3）实地观察法。就是通过调查人员在工作现场对有关岗位的工作情况进行实际观察来获取所需的资料。

（4）综合并用法。就是把上述三种方法或其中两种方法结合起来使用，通过相互补充，以期获得更加准确的资料。

#### 五、岗位的横向分类

1、在岗位调查的基础上就可以进行岗位分析。岗位分析就是岗位工作的内容与该岗位任职者资格条件的分析和决定的过程。

2、岗位的横向分类，就是在岗位分析的基础上，根据岗位工作性质的相似程度，将岗位区分为岗类、岗群、岗系等类别的过程。

所谓岗系，就是工作性质完全相同的岗位系列。若干个工作性质邻近的岗系，可以划归为一个岗群。若干个工作性质大致接近的岗群，又可以划归为一个岗类。

3、岗位横向分类的方法有：

（1）归纳法。其步骤是：先将岗位按工作性质的完全相同与否归为岗系，再将工作性质近似的岗系归为岗群，最后将工作性质相似的岗群归为岗类。

（2）演绎法。其步骤是：从粗到细，按工作性质将岗位分成若干大、中、小类。

## 六、岗位的纵向分类

岗位的纵向分类，就是指在岗位评价的基础上，根据工作量的相似程度，将岗位划分为岗级、岗等的过程。

### （一）岗位评价

纵向分类的前提是岗位评价，其实质就是对完成该岗位工作所要支出的劳动量的衡量过程。

岗位评价中最主要的两项工作是设计岗位评价指标体系和设计岗位评价标准。

#### 1、设计岗位评价指标体系

设计岗位评价指标体系就是设计评价要素，要力争准确。

#### 2、设计岗位评价标准

设计岗位评价标准就是为每个评价要素规定统一的衡量标准。这个衡量标准如同一把尺子，可以量出岗位某一相应评价要素的量值，继而得出岗位的总量值。

### （二）区分岗级、岗等

1、区分岗级。就是将同一岗系中的所有岗位，按工作轻重程度，划分为若干级别。这一程序有两个步骤：

一是运用岗位评价的结果，把同一岗系的岗位按岗位相对价值（分数）的高低依次排列，高者在上，低者在下。

二是将按顺序排列的岗位划分为一些小组。凡工作轻重程度（相对价值）相近的岗位就归为一组，每组就是一个岗级。

可见，岗级是指在同一岗系内，工作繁简难易程度、责任轻重程度以及所需人员的资格条件高低都十分相近的岗位群。这里注意两点：（1）同一岗级的所有岗位任职者应具备同样的资格条件，可规定同样的择优考试和施行同样的工资等级。（2）一个岗系的岗位数目由该岗系所有的岗位在工作轻重程度方面的差别程度决定。凡差别大的岗系，其划分的岗级就多；反之，就少。

2、区分岗等。就是将各岗系的岗级按其岗位工作轻重程度（相对价值）高低互相比，凡程度相当各岗系的岗级，则列入同一阶层，这种阶层就是共同的岗等。

所谓岗等，就是指岗位的工作性质虽然不同，但工作的繁简难易、责任轻重，以及所需资格条件高低相近的岗位群。划分岗等，就可以比较不同岗系间岗位的级别。

## 四、编写岗位规范

1、岗位规范即岗位说明书，它是在岗位横向分类和纵向分类基础上对每一岗位作标准化和尽可能定量化说明的书面文件。

#### 2、岗位规范的主要内容：

（1）岗位名称和编码；

（2）工作概述，包括工作内容，职责与权力范围，与其他相关岗位之间的关系；

(3) 工作标准；

(4) 任职者应具备的资格，包括该岗位对学识、技能、经验、学历、年龄、性别、身体条件等方面的要求；

(5) 工资待遇、转任和升迁方向。

## 七、岗位分类的功能

(1) 岗位分类使人员任用工作更具有针对性，有助于实现因岗择人，使人与事科学地结合起来。

(2) 岗位分类是实现同工同酬，建立公平、合理的工资制度的基础和依据，有助于调动工作人员的工作积极性。

(3) 岗位分类是对各类工作人员进行考核、升降、奖惩、培训管理的依据。

(4) 岗位分类是实行岗位责任制的基础和依据。

(5) 岗位分类是控制企业的编制，防止机构膨胀、人浮于事和官僚主义的重要手段。

(6) 岗位分类有助于建立和推动退休、离休制度。

(7) 岗位分类有利于加强人力资源管理的法制建设。

(8) 岗位分类有助于提高人力资源统计的正确性和实用性。

## 八、岗位分类的意义

1、岗位分类是各项人力资源管理科学化的基础。

2、岗位分类是实现对工作人员有效管理的保障。

3、岗位分类为实现人力资源管理业务的简化和公平准确创造了条件。

**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：尽量想的全面一些。

### 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。

**课程思政目标：**通过学习人力资源规划的意义、程序和方法，培养学生对组织发展的全局观和前瞻性思维，引导学生认识到人力资源规划对组织适应环境变化的重要性，激发学生对人力资源管理的科学性和战略性价值的认同，培养其为组织发展贡献智慧的责任感。

**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：**2 学时

**教学内容：**

#### 一、人力资源规划的含义

1、定义：人力资源规划就是一个国家或组织科学地预测、分析自己在环境变化中的人力资源配置和需求状况，制定必要的政策和措施以确保自身在需要的时候和需要的岗位上获得各种需要的人才，并使组织和个人得到长期的利益。

2、人力资源规划定义的三层含义：

- (1) 一个组织之所以要编制人力资源规划，主要是因为环境是变化的。
- (2) 人力资源规划的主要工作是制定必要的人力资源政策和措施。
- (3) 人力资源规划的最终目标是要使组织和个人都得到长期的利益。

#### 二、人力资源规划的主要内容

晋升规划、补充规划、培训开发规划、配备规划、职业规划

#### 三、人力资源规划的作用

- 1、人力资源规划能加强组织对环境变化的适应能力，为组织的发展提供人力保证。
- 2、人力资源规划有助于实现组织内部人力资源的合理分配，优化组织内部人员结构，从而最大限度地实现人尽其才。
- 3、人力资源规划对满足组织成员的需求和调动职工的积极性和创造性有巨大的作用。

### 第二节 人力资源需求预测

一、影响人力资源需求的因素：主要来自组织内部，但外部因素也会产生影响，主要有：技术、设备条件的变化，企业规模的变化，企业经营方向的变化以及外部因素诸如经济环境、技术环境、竞争对手等

二、常用的人力资源需求预测方法：经验预测法、德尔菲法、趋势分析法

1. 经验预测法的含义及应用要点：含义：经验预测法也叫比率分析，即根据以往的经验对人力资源需求进行预测

应用要点：一方面要注意经验的积累，另一方面要认识到，对于不同的对象，预测结果的准确程度会有所不同

2. 德尔菲法及其应用原则：德尔菲法是一种使专家们对影响组织某一领域的发展的看法达成一致意见的结构化方法

应用原则：

- ①给专家提供充分的信息使其能作出判断
- ②所问的问题应是一个主管人员能答复的问题
- ③不要求精确
- ④使过程尽量简化，不问无关的问题
- ⑤保证所有专家都能从同一角度理解雇员分类及其它定义
- ⑥争取高层管理人员和专家对德尔菲法的支持

3. 趋势分析法的基本思路和步骤：基本思路：确定组织中哪一种因素与劳动力数量和结构的关系最大，然后找出这一因素随雇用人数的变化趋势，由此推出将来的趋势，从而得到将来的人力资源需求。一般分为六个步骤：

- ①确定适当的与雇用人数有关的组织因素
- ②用这一组织因素与劳动力数量的历史记录作出二者的关系图
- ③借助关系图计算劳动生产率
- ④确定劳动生产率的趋势
- ⑤对劳动生产率的趋势进行必要的调整
- ⑥对预测年度的情况进行推测

4. 与预测劳动力数量有关的组织因素的分析：选择与劳动力数量有关的组织因素是需求预测的关键一步，这个因素至少应该满足两个条件：第一，组织因素应该与组织的基本特性直接相关；第二，所选因素的变化必须与所需雇员数量变化成比例

5. 回归分析的含义：所谓回归分析，就是利用历史数据找出某一个或几个组织因素与人力资源需求量的关系，并将这一关系用一个数学模型表示出来，借用这个数学模型，就可以推测将来的人力资源需求

### 三、组织内部人力资源供给预测

#### 1、管理人员接续规划。

制定这一规划的过程是：

- (1) 确定规划范围，即确定需要制定接续规划的管理职位；
- (2) 确定每个管理职位上的接替人选，所有可能的接替人选都应该考虑到；
- (3) 评价接替人选，主要是判断其目前的工作情况是否达到提升要求，并将接替人选分成不同的级别；

(4) 确定职业发展需要以及将个人的职业目标与组织目标相结合。

2、马尔可夫分析。基本思想是：找出过去人事变动的规律，以此来推测未来的人事变动趋势。

3、档案资料分析。通过对组织内人员的档案资料进行分析来预测组织内人力资源的供给情况。

#### 四、组织外部人力资源供给预测

组织外部人力资源供给是指企业从劳动力市场上获得必要的人员以补充或扩充企业的员工队伍。其来源主要包括失业人员、各类学校毕业生、转业退伍军人、其他组织流出人员等。

企业预测外部人力供给时，主要应考虑社会经济状况、就业观念、本企业的吸引力等因素。

#### 五、人力资源规划程序

- 1、搜集准备有关信息资料
- 2、人力资源需求预测
- 3、人力资源供给预测
- 4、确定人员净需求
- 5、确定人力资源目标
- 6、制定具体规划
- 7、对人力资源规划的审核与评估

## 第四章 人员招聘

**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

**课程思政目标：**通过学习人员招聘与选拔的方法和程序，引导学生树立公平、公正、公开的招聘原则，培养学生在人才选拔中的客观性和公正性，增强学生对人才的尊重和对人力资源配置的科学性理解，培养其在招聘过程中的人文关怀和职业道德意识。

**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 人员招募

#### 一、人员招募的形式

人员招募，是指寻找职工的可能来源和吸引他们到企业应征的过程。与人力供给的来源相对应，人员招募可通过内部晋升（或调职）和外部征聘两种形式来进行。

#### 二、人员招募的方法

##### （一）内部招聘方法

1、查阅人事档案资料。

2、发布工作公告。内容包括：空缺岗位名称、工作说明、工作时间、支付待遇、所需任职人员的资格条件等。

3、执行晋升规划。

##### （二）外部招聘方法

##### 1、刊登广告

刊登广告应注意两点：（1）媒体的选择。（2）广告的结构。

##### 2、就业服务机构

在国外，就业服务机构有三种类型：政府部门经营的职业介绍单位、非盈利性组织成立的职业介绍单位和私人经营的职业介绍所。

就业服务机构服务的优点是能提供经过筛选的现成人才给企业，从而减少企业的招募和甄选的时间。但是在实践上，由就业服务机构提供的应征者往往不符合工作岗位的资格要求，继而造成高流动率或效率低下等现象。

##### 3、猎头公司

这是主管招募的顾问公司的俗称。他们具有“挖墙角”专长，特别擅长接触那些正在工作而且还没有流动意向的人才，为用人单位节约不少广告征求和筛选大批应征者所花费的费用和时间。存在的不足和问题是：（1）猎头公司所收费用相当昂贵；（2）有些

猎头公司开展完整的搜寻工作的能力有限；（3）有些猎头公司的工作人员能力有限。

#### 4、大中专院校和各种职业、技工学校

企业大部分专业技术人员和基层人员都是从学校直接招募的。作为招募人员，去学校招募主要有两项任务：（1）筛选。通过面试，在众多的毕业生中确定初选名单。选才因素包括外表言谈、反应灵敏性、独立性、兴趣、资历、学历和专业与空缺岗位的资格要求是否相等。（2）吸引。面试时要态度诚恳，尊重学生，要把企业的情况向学生介绍清楚，努力把优秀学生吸引到企业中来。

#### 5、推荐和自荐

推荐和自荐可以节约招募人才的广告费和就业服务机构的费用，而且还可以获得较高水平的应征者，所以企业应鼓励自己的职工推荐人才。自荐一般用于大中专学校的毕业生和计件工人等人员的招募。

企业应及时对过去所采用的招募方法进行评价，以便选准招募方法，改进招募工作。评价指标一般包括招募成本、应征率、录用率、绩效和离职率等。

## 第二节 人员甄选

### 一、人员甄选的意义

1、人员甄选，是指用人单位在招募工作完成后，根据用人条件和用人标准，运用适当的方法和手段，对应征者进行审查和选择的过程。

#### 2、人员甄选工作的意义：

- （1）可以使事得其人，人适其事，从而实现人与事的科学结合。
- （2）可以形成人员队伍的合理结构，从而实现共事人的密切配合；
- （3）可以保证人员个体素质优良，从而使此后的一系列人力资源管理活动顺利进行。

### 二、人员甄选的原则

因事择人原则，德才兼备原则，用人所长原则，民主集中原则，回避原则

### 三、人员甄选的程序

#### 1、向社会征聘人员的一般甄选程序：

- （1）接见申请人
- （2）填写岗位申请表
- （3）初步面谈
- （4）测验
- （5）深入面谈
- （6）审查背景和资格
- （7）有关主管决定录用
- （8）体格检查
- （9）安置、试用和正式任用

## 2、甄选方法

(1) 淘汰法。指的是在甄选过程中，只要有一项程序或关卡没通过，就会被淘汰掉。

(2) 多重相关法。它着眼于整体衡量求职者的各种能力，以整体表现来比较众求职者，从中选择最佳人选。

## 第三节 现代人员素质测评技术

### 一、人员素质测评的含义及优点

1、素质是指个体完成一定活动（工作）与任务所具备的基本条件和基本特点，它是行为的基础和根本因素。

素质包括生理素质和心理素质两个方面。生理素质是指形成人的天生差异的解剖生理特点，包括人的感觉器官、运动器官以及神经系统等方面的特点。心理素质是指人借助于自己的感觉器官、运动器官和神经系统等在社会实践中形成的心理特点。

素质只是日后发展与事业成功的一种可能性、一种静态条件。事业成功、发展顺利还需动态条件的保证，这就是素质功能发展的过程及其制约因素的影响。因此，在甄选活动中需要对素质进行测评，以了解被选对象能否胜任空缺岗位的工作。

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

### 3、素质测评的优点

(1) 评价方式客观、公正。

(2) 评价结果准确、可靠。

(3) 选才效率高。

## 二、心理测验的种类

### 1、心理测验的含义

心理测验、面试与评价中心是现代人员素质测评的三种方法。其中，心理测验的应用最为方便和常见。

心理测验是心理测量的一种具体形式，从实质上看，心理测验是行为样组的客观的和标准化的测量。这就表明心理测验的三方面含义：一是对行为的测量，二是对有代表性的一组行为的测量，三是一种标准化和力求客观化的测量。

### 2、心理测验的种类

(1) 根据测验的具体对象，心理测验划分为认知测验与人格测验。认知测验测评的是认知行为，又可分为成就测验、智力测验与能力倾向测验。人格测验测评的是社会行为，又可以分成态度、兴趣与品德（包括性格）测验。

(2) 根据测验的目的，心理测验划分为描述性、预测性、诊断咨询性、挑选性、配置性、计划性、研究性等形式。

(3) 根据测验的材料特点，心理测验划分为文字性测验与非文字性测验。前者以文字表述试题，被试者用文字作答；后者包括图形辨认、图形排列、实物操作等方式。

(4) 根据测验的质量要求, 心理测验有标准化与非标准化心理测验两种。

(5) 根据测验的实施对象, 心理测验有个别心理测验与团体心理测验两种。

(6) 根据测验中是否有时间限制, 心理测验有速度测验、难度测验、最佳行为测验、典型行为测验等。

### 三、心理测验的方法技术

#### 1、知识测评

心理测验在知识测评中的应用形式, 实际是教育测评, 亦称笔试。用笔试测评知识, 可从记忆、理解、应用三个层次上进行。常用题型包括供答型、选答型与综合型。

组织试卷的关键是试题编排。目前试题编排的方法有三种: 一是按难度编排、先易后难; 二是按题型编排, 同类试题放在一起, 先客观性试题后主观性试题; 三是按内容编排, 同类内容放在一切, 并按知识本身的逻辑关系编排, 先基本概念后方法原理。比较可取的方法是第一种方法与后两种方法结合使用。

#### 2、技能测评

技能测评是对人的技能素质的测评。有智力测验和能力倾向测验两种方法。

##### (1) 智力测验

智力测验可以用来甄选各种职业的工作者, 因为研究表明, 在同一职业中, 聪明的人比愚笨的人学得快, 做得好; 不同职业对人的智力要求也不尽相同。

由于智力被认为是个体行为的一般能力, 因此它可以从各种不同心智活动中取样来测量。

##### (2) 能力倾向测验

能力倾向是一种潜在的与特殊的能力, 是一些对于不同职业的成功, 在不同程度上有所贡献的心理因素。

#### 3、品德测评

采用问卷测验形式测评品德是一种实用、方便、高效的方法。这种形式的代表有卡特尔 16 因素个性问卷、艾森克个性问卷、明尼苏达多相个性问卷等。

#### 4、气质测评

神经活动类型学说根据神经运动的方向和特征, 把人的气质划分为活泼型(多血质)、兴奋型(胆汁型)、安静型(粘液型)和抑制型(抑郁质)四种。

气质测评目前主要是采取问卷测验法。

## 第四节 劳动合同制和聘任制

### 一、劳动合同制的内容

劳动合同是劳动者与用人单位确立劳动关系、明确双方权利和义务的协议。按国家劳动法规定, 用人单位与劳动者建立劳动关系, 必须订立劳动合同。劳动合同依法订立即具有法律约束力, 当事人必须履行劳动合同规定的义务。

劳动合同应以书面形式订立, 并具备以下条款: (1) 劳动合同期限; (2) 工作内容;

(3) 劳动保护和劳动条件；(4) 劳动报酬；(5) 劳动纪律；(6) 劳动合同终止的条件；(7) 违反劳动合同的责任。此外，当事人还可以协商约定其他内容。劳动合同期限分为有固定期限、无固定期限和以完成一定的工作为期限三种。订立和变更劳动合同应当遵循平等自愿、协商一致的原则。

## 二、劳动合同制的优越性

### 1、具有开放性。

(1) 选用工作由封闭式变为开放式，而且是双向选择，有助于群众参与监督，提高选用工作的民主程度；

(2) 打破了工人和干部之间的身份界限，实现了能上能下；

(3) 企业和工人之间变成了一种契约关系，员工能进能出，为人才流动创造了条件。

### 2、具有灵活性和相对稳定性。

一方面，由于企业和工人之间的契约关系使企业用人能够自由吞吐，员工能进能出；另一方面，由于合同具有一定期限，又使员工不能频繁流动，保持员工队伍的相对稳定。

### 3、具有竞争性。

由于实现了企业与员工之间的双向选择，选择的过程就是竞争的过程。竞争会使其优化功能和激励功能都得到了很好的发挥，不仅优化了企业员工队伍，而且还促进了企业建设。

### 4、具有规范性。

员工与企业签订有劳动合同和聘用合同，合同一经依法签订即具有法律约束力，双方必须严格遵守。这有利于规范企业和员工的行为，使企业在员工的有关管理中有章可循、有法可依。

## 四、劳动合同制的实施条件

1、内部条件。一是企业要有人事、工资的自主决定权；二是企业要完成科学的岗位分析、岗位评价和岗位分类，以为人员选用过程中的资格审查、合同的签订，以及上岗后的

2、外部环境。一是要有社会的劳动力市场以调剂企业员工的余缺；二是要建立健全社会保障制度；三是要有健全的制度和仲裁制度。

**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

## 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。

**课程思政目标：**通过学习员工培训的理论基础和方法，引导学生树立终身学习的理念，认识到培训对员工个人成长和组织发展的双重价值，培养学生对员工职业发展的关注和支持意识，增强其对人力资源开发的使命感和责任感。

**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：**8 学时

**教学内容：**

### 第一节 人员培训的意义

1. 人员培训的含义：人员培训指组织根据国家经济和社会发展及实际工作的需要，依据国家法律、法规 and 规定，采取多种多样的形式对工作人员进行有目的、有计划、有组织、多层次、多渠道的培养、教育和训练的活动

2. 人员培训与其他常规教育特别是学校教育的区别：从性质上讲，是一种继续教育，是常规学校教育的延伸和发展；从内容上讲，是对受训人员的专门知识和特殊技能进行有针对性的培训；从形式上讲，表现为灵活多样，不象学校教育那样整齐划一

3. 人员培训的意义：

- ①人员培训是提高劳动者素质，加强人才队伍建设的重要保证
- ②人员培训是发现人才、培养人才、开发人才资源的重要渠道
- ③人员培训是发展社会经济的一项战略措施
- ④人员培训是调动职员工作积极性，实现人事合谐的重要手段
- ⑤人员培训是建立优秀组织文化的有力杠杆

### 第二节 人员培训的原则和形式

1. 人员培训的原则：理论联系实际、学用一致、按需施教、严格考核和择优奖励、加强职业道德培训教育原则

2. 人员培训形式的按不同的标准可划分为不同类型：

从培训与工作的关系划分：在职培训（不脱产）、非在职培训（脱产）和岗前培训

从培训的组织形式来划分：正规学校教育、各类短期培训班、社会办学

从培训的目的来划分：学历培训、文化补习、自我修养

从培训的层次划分：高级、中级和初级培训

### 第三节 人员培训管理

1. 人员培训应视为系统工程：P170
2. 企业人员培训管理的五个过程：培训需要的确定、设置培训目标、拟定培训计划、培训计划的实施、总结评估
3. 培训需要的确定应通过三个方面的分析：一是组织分析（要有预见性、预测要有根据、需要调查）；二是工作分析（要了解工作岗位所要求的绩效标准）；三是个人分析
4. 培训目标的三种类型：技能培训、知识传授、态度的转变

### 第四节 人员培训的方法

1. 人员培训的一般方法：自学法、讲授教学法、专题研究法、讨论教学法、案例教学法和模拟教学法
2. 人员培训的一般方法中应注意的问题：P175
3. 人员培训的一般方法：P175
4. 常用的现代培训方法：沟通分析训练法（TA 法）、（布莱克和莫顿的）管理网络法（MG 法）及潜能开发法
5. TA 训练法的目的、内容和主要方式以及基本特点：  
目的：通过学习体验，确认人的自动性和自律性，了解人与人之间的双向要求，改善人际关系  
内容与方式：在与人接触中影响他人；与他人交往中发现自己的人生态度；提出如何在人生旅途中确立自我存在的设想  
基本特点：培训对象广泛、原则上没有特别的人数限制、充分保证学员交流的自主性、需要专家或顾问指导
6. MG 法管理者的两种行为模式（二维坐标图）：关心员工和关心业绩
7. MG 法的五种典型类型：1。1 型（虚弱管理型）、9。1（任务管理型）、1。9 型（快乐管理型）、9。9 型（团队管理型）、5。5 型（中间管理型）P179
8. 潜能的开发方法：就其开发形式而言有内化型和外化型两种；按开发手段不同，可分为正向开发和逆向开发  
三种潜能开发课程的特点及其内容：
  - ①“拓展训练”课程：特点：拓展训练以外化型体能训练为前导，同时触及人的深层心理内涵、以达到心理素质的改善和拓展。内容：拓展体验课程、回归自然课程、挑战自我课程、领导才能课程、团队建设课程五种
  - ②“魔鬼”训练课程：特点：“魔鬼”训练是一种外化型的逆向“挫折”训练，通过对人的超强度训练，触及人的灵魂，开发人的潜能
  - ③《第五深度培训》课程：特点：第五深度培训是一种内化型培训，其主要形式是授课与讨论相结合。

内容有四部分：其一为潜意识之谜，其二为塑造自我形象，其三为思维与心境，其

四为确定你的目标

## 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。

**课程思政目标：**通过学习绩效考核的方法和程序，培养学生客观、公正的评价意识，引导学生认识到绩效考核对组织和个人发展的激励作用，激发学生对绩效管理的科学性和公平性价值的认同，培养其在绩效考核过程中的人文关怀和职业道德意识。

**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：**4 学时

**教学内容：**

### 第一节 绩效考核的意义

#### 一、绩效考核的涵义

1、考核即考查审核。在西方国家，考核是公务员制度的一项重要内容，是提高政府工作效率的中心环节。尽管各国考核制度的名称不同，它们都有一个共同的特征，就是把工作实绩作为考核的最重要内容，并根据工作实绩的优劣决定公务员的奖惩和晋升。因此考核制度又常被称为“考绩”制度。

2、在我国企业中，考核是指对所属职工在技术和业务方面进行考查和审核。考核的内容包括：工作态度、工作能力、技术业务水平和实际贡献等。考核标准由企业上级主管部门统一制订。

3、考核是人力资源开发与管理的环节，是其他环节正确实施的基础与依据。建立企业职工考核制度，是提高职工队伍素质的需要；是充分调动职工积极性的手段；是企业劳动管理科学化的重要基础。国家各级政府机关通过对国家公务员的考核，有利于依法对公务员进行管理，优胜劣汰，有利于人民群众对公务员必要的监督。

#### 二、绩效考核的意义

##### 1、绩效考核的目标

绩效考核的目标是改善职工的组织行为，充分发挥职工的潜能和积极性，以求更好地达到组织目标。

考核目标的实现需要学习，需要沟通。在绩效考核过程中主要的参考点是未来，要将考核结果作为一种资源去规划某项工作或某个职工未来的新可能性，这就是对职工及工作的开发。

##### 2、绩效考核的功能

（1）管理功能。表现在考什么、怎么考以及考核结果如何运用上。考核结果是晋升、奖惩、培训等项人力资源开发与管理的基础和依据。

（2）激励功能。绩效考核奖优罚劣，改善调整工作人员的行为，激发其积极性，促使组织成员更加积极主动去完成组织目标。

（3）学习功能。绩效考核是一个学习过程，使组织成员更好地认识组织目标，改善自身行为，不断提高组织的整体效益和实力。

（4）导向功能。绩效考核标准是组织对其成员行为的期望，是职工努力的方向，有什么样的考核标准就有什么样的行为方式。

（5）监控功能。职工的绩效考核，对组织而言，就是任务在数量、质量和效率等方面的完成情况；对职工个人而言，则是上级对下属工作状况的评价。通过考评，获得反馈信息，便可据此制定相应的人事决策与措施，调整和改进其效能。

### 三、绩效考核的原则

#### 1、客观、公正、科学、简便的原则

客观即实事求是，做到考核标准客观、组织评价客观、自我评价客观。

公正即不偏不倚，无论对上司还是部下，都要按照规定的考核标准，一视同仁地进行考核。

科学、简便即要求考核过程设计要符合客观规律，正确运用现代化科技手段进行正确评价，同时具体操作要简便，以尽可能减少投入。

#### 2、注重实绩的原则

即要求在对职工做考核结论和决定升降奖励时，以其工作实绩为根本依据。坚持注重实绩的原则，要把考核的着眼点、着力点放在实际贡献上，要着重研究绩的数量关系和构成绩的数量因素，还要认真处理好考绩与其他方面尤其是考德方面的关系。

#### 3、多途径分能级的原则

在绩效考核中对不同类型和不同能级的人员应有不同的考核标准。坚持多途径分能级的原则能实现对不同能力的人员，授予不同的职称和职权，对不同贡献的人员给予不同的待遇和奖励，做到“职以能授，勋以功授”。

#### 4、阶段性和连续性相结合的原则

阶段性的考核是对职员平时的各项评价指标数据的积累。考核的连续性要求对历次积累的数据进行综合分析，以求得出全面和准确的结论。因此，对职工应每年进行一次全面考核，做出年度评定，逐年连续进行。

### 四、绩效考核的特点

1、绩效考核的多因性。是指绩效的优劣不是取决于单一的因素，而要受制于主客观的多种因素影响。这些因素主要有四种，即职工的激励、技能、环境与机会。

2、绩效考核的多维性。即需沿多种维度或方面去分析与考评。

3、绩效考核的动态性。即职工的绩效也是会变化的，管理者切不可僵化的观点看待下级的绩效。

## 第二节 绩效考核的种类和程序

### 一、绩效考核的种类

#### 绩效考核的种类

##### 定性考核

对工作绩效进行质的鉴别和确定，主要通过评审的方法进行。其标准不易确定，经常受评审者主观因素和其他外部因素的影响和干扰。

##### 定量考核

对人员的工作绩效进行量的确定和鉴别，是在测量的基础上，运用统计和数学的方法，对测量的数据进行分析整理。单纯运用具有片面性，必须与定性考核结合起来。

##### 上级考核

一般由被考核者的上级领导者和人力资源管理人员进行。是最常见的考核方式。

自我考核。依据一定的标准，由被考核者对自己进行评价。典型方式有自我申报制度。

同级考核。由同级之间的同事对被考核者的工作绩效进行评价。有利于贯彻民主原则，提高职工的参与感。

日常考核。指每天进行的考核或每星期进行的考核。也包括日常工作中的单一考核，如日记录、周记录。

定期考核。通常是一个月、一个季度、半年一次的考核。往往是对人员的绩效的较全面的考核。

长期考核。可分为一年一度 and 数年一度两种。一般是对人员各方面情况的全面、综合性的考核。

不定期考核。根据工作需要，为了抽查人员某一方面情况，或为某一临时性目的而进行的考核。

口头考核与书面考核。前者采取面对面地直接回答的形式；后者采取文字的形式。

直接考核与间接考核。前者是考核者与被考核者直接接触而进行的考核；后者是考核者通过被考核者的各种数据进行的考核。

个别考核与集体考核。前者是对个别人员进行的单独考核；后者是对全体成员进行的整体考核。

绝对标准考核。即按同一尺度去衡量相同职务人员，可以明确判断人员是否符合要求以及符合的程度。

相对标准考核。即不按同一的考核标准，而是对同一部门或小组内同类人员相互比较作出的评价，以确定人员的优劣顺序。

##### 根据考核的目的和用途划

可分为例行考核、晋升考核、转正考核、评定职称考核、转换工作考核等。

## 二、绩效考核的程序

1、横向程序。是指按考核工作先后顺序形成的过程进行，主要环节有：

（1）制定考核标准。这是考核时为避免主观随意性不可缺少的前提条件。考核标准必须以职务分析中制定的岗位职务职责要求与职务规范为依据。

（2）实施考核。即对职工的工作绩效进行考核、测定和记录。

（3）考核结果的分析与评定。考核的记录需与既定标准进行对照来作分析与评判，从而获得考核的结论。

（4）结果反馈与实施纠正。考核的结果通常应告知被考核职工，从而发扬优点，克服缺点。

2、纵向程序。是指按组织层级逐级进行考核的程序。一般是先对基层考核，再对中层考核，最后对高层考核，形成自下而上的过程。

## 第三节 绩效考核方法的选择

### 一、分级法

1、含义：分级法又可称为排序法，即按被考核职工每人绩效相对的优劣程度，通过比较，确定每人的相对等级或名次。

2、按照分级程序的不同，分级法又可分：

（1）简单分级法。是在全体被考核职工中先挑选绩效最出色的一个列于序首，再找出次优的列作第二名，如此排序，直到最差的一个列于序尾。

（2）交替分级法。是以最优和最劣两级作为标准等次，采用比较选优和淘劣的方法，交替对人员某一绩效特征进行选择排序。

（3）范例对比法。通常从五个维度进行考核，即品德、智力、领导能力、对职务的贡献和体格。每一维度又分为优、良、中、次、劣五个等级。然后就每一维度的每一等级，先选出一名适当的职工作为范例。实施考核时，将每位被考核的职工与这些范例逐一对照，按近似程度评出等级分。最后各维度分数的总和，便作为被考核职工的绩效考核结果。

（4）对偶比较法。要将全体职工逐一配对比较，按照逐对比较中被评为较优的总次数来确定等级名次。

（5）强制分配法。是按事物“两头小，中间大”的正态分布规律，先确定好各等级在总数中所占的比例。然后按照每人绩效的相对优劣程度，强制列入其中的一定等级。

### 二、量表考核法

这种方法广泛应用于机关、企事业单位等人事考核管理。根据设计的指标形式不同，人事考核量表一般有三种：（1）综合性指标量表；（2）综合性指标与目标任务结合量表；（3）综合性指标与部门评价指标相结合量表。在实际运用时这三种量表可以互作参考，

适当加以变动。

### 三、关键事件法

此法需给每一待考核职工设立一本“考核日记”或“绩效记录”，由作考察并知情的人随时记载。事件的记录本身不是评语，只是素材的积累，但有了这些具体事实作根据，便可得出可信的考评结论。

### 四、行为锚定评分方法（BARS）

此法就是把量表评测法与关键事件法结合起来，使之兼具两者之长。它为每一职务的各考核维度都设计出一个评分量表，并有一些典型的行为描述性说明词与量表上的一定刻度（评分标准）相对应和联系（即所谓锚定），供操作中为被考核者实际表现评分时作参考依据。

### 五、领导行为效能测定法

这是在组织行为科学研究基础上发展起来的一种测量与评价领导者行为与工作绩效的新方法。它采用问卷调查的方式，从领导者、领导情景、被领导者等多方面对领导行为与领导者所处工作情景状况进行评价。

### 六、因素评定法

就是通过调查分析与实测数据统计分析，提出人员绩效考核的有关因素，形成评价标准量表体系，然后把被测者纳入该体系中进行评价的方法。因素测定法的评定角度主要有：

（1）自我评定。即由评定者依据参照式标准量表，自己对自己的工作绩效进行评价。其特点是：参与性，自我发展性，督促性。

（2）同级评定。即由同一职务层次的人员依据参照标准量表互相进行评价。它必须满足三个条件：一是同事之间必须是相互高度信任的，彼此之间能够互通信息；二是报酬制度不是彼此竞争的；三是被评价人的绩效应该是评定人能够了解和掌握的。

（3）下级评定。即由管理者的直接下级依照参照标准量表对其上级领导的绩效进行评价。它有利于表达民意，但往往受人际关系影响大。

（4）直接领导评定。即由管理者依据参照标准量表对其直接下属的工作绩效进行评价。

## 第四节 绩效考核的限制方法

### 一、绩效考核的限制方法：

是指为了使考核做到客观、公正、准确，而对考核等级或记分进行的合理限制。其目的在于防止滥列优等人数，或防止将被测者某一方面的成绩优劣作为考核的最主要依据。

### 二、常用的限制方法有：

同分限制法。要求同一分数的人数应有限制。

常态分配法。现代科学研究证明，个体差异的分布呈现出常态分布。根据这一原理，在考核组织内个体成员的工作绩效的差异时，可以给各单位配赋一定的分值，各单位主

管在配赋的总分数内可以对每一员工进行不同的评分，但总分数不能超出配赋分数。这样可防止各单位滥列优等人员。

群体绩效限制法。要求在确定某一单位职工绩效优等人数或考核分数时，根据这一单位总体年度绩效而定，群体工作绩效好，则考核优秀人数或配赋分数也较多。

其方式主要有三种：

（1）等级和人数限制法。员工考核到优等的人数，视群体的整体工作绩效而定。

（2）配赋分数限制法。根据企业经营绩效配赋其考核分数，而对列优等的人数不加限制。

（3）绩效和配赋分数相等法。即员工的考核分数的配给和企业经营绩效的考核分数相同。

## 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。

**课程思政目标：**通过学习薪酬管理的基本思想和方法，引导学生树立公平、合理、激励性的薪酬理念，培养学生对员工劳动价值的尊重和对薪酬分配公平性的理解，增强学生对薪酬管理在组织发展中的重要性认识，培养其在薪酬管理过程中的人文关怀和职业道德意识。

**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：**4 学时

**教学内容：**

### 第一节 薪酬管理

一、薪酬的定义：薪酬就是劳动报酬，是指组织对自己的员工为组织所付出的劳动的一种直接的回报（包括物质和精神两个方面）

二、薪酬的作用：表现在报酬对员工的激励作用：是调动员工工作积极性的重要手段，使每个员工安于职守、努力工作、增强责任心；是员工地位和荣誉的象征

三、薪酬管理的基本原则：公平性原则（外部公平、内部公平、个人公平）、竞争性原则、激励性原则、经济性原则、合法性原则。

### 第二节 工资制度

1. 工资制度的含义及其分类：工资制度是为了贯彻按劳分配原则，计量劳动者劳动消耗和计算劳动报酬而建立的准则和方法，是生产经营制度的重要组成部分。世界各国的工资制度可分为两类：能力工资制度和资历工资制度

2. 能力工资制度和资历工资制度：

①能力工资制度是主要以能力高低来确定工资的制度（如：50 年代的等级工资制）

②资历工资制度是根据劳动者个人的年龄、工龄、学历等资历确定工资的制度（如：只长工资不长能力、大锅饭式）

3. 工资等级制度的三种形式：能力工资、工作工资、组合工资 P239

能力工资：以劳动者自身条件为主反映劳动质量差别（技术等级、能力资格、职能工资制三种形式）

工作工资：以工作为主来反映劳动质量的差别（职务等级工资制）

组合工资：兼有能力工资和工作工资两种类型的特点（结构工资制）

4. 技术等级工资制的概念、特点、适用范围及构成：

①概念：技术等级工资制是根据劳动的复杂程度、繁重程度、精确程度以及工作责任大小等因素划分技术等级，按等级规定工资标准的一种制度。

②特点：以劳动质量来区分劳动差别，进而以此规定工资差别

③适用：适用于技术比较复杂的工种（如：机械行业）

④构成：由工资等级表、技术等级标准和工资标准三方面组成

#### 5. 职务等级工资制的概念、特点、构成：

①概念：职务等级工资制是政府机关、企事业单位的行政人员和专业技术人员过去实行的工资制度

②特点：按照职务高低规定统一的工资标准

③构成：由职务名称表、职务工资标准表、业务标准、职责条件构成

6. 结构工资制的概念及构成：概念：结构工资制也被称为分解工资、组合工资或多元化工资。它根据决定工资的不同因素和工资的不同作用，而将工资分为几大部分，通过对各部分工资数额的合理确定，构成劳动者的全部报酬。

构成：结构工资由四部分组成：基础工资、职务（岗位）工资、工龄工资和浮动工资（奖励工资）

#### 7. 结构工资制的优点：

①较好地体现了工资的几种不同功能

②有利于合理安排各单位员工构成中各类员工的工资关系，调动各方面员工的劳动积极性，发挥工资的职能作用

③有利于实行工资的分级管理

#### 8. 岗位技能工资制的概念、适用对象和构成：

①概念：岗位技能工资就是按照工人的实际操作岗位及技术水平来规定工资标准

②适用对象：适用专业化程度较高、分工较细、工种技术比较单一、工作对象和工作物等级比较固定的产业或企业

③构成：岗位技能工资由岗位工资和技能工资两大单元组成

9. 岗位技能工资实施中的主要问题：实行岗位技能工资制时，要科学地确定岗位工资单元与技能工资单元的比例

### 第三节 工资形式

1. 工资形式的含义：工资形式是对员工实际劳动付出量和相对劳动报酬所得量进行具体计算和支付的方法

2. 我国现行的两种主要工资形式：其一是计时工资，其二是计件工资，还有一种作为补充形式的奖金和津贴

#### 3. 计时工资的特点及构成：

特点：一是直接以劳动时间计量报酬，适应性强；二是考核和计量容易实行，具有适应性和及时性；三是具有明显的不足，即不能直接反映劳动强度和劳动效果

构成：计量劳动与支付报酬的时间单位、计量劳动量与相应报酬量的技术标准、劳

劳动者所付出的实际有效劳动时间

4. 计时工资的形式：小时工资制、日工资制、月工资制、年薪制四种

5. 年薪制的适用对象是：企业经营者。年薪制的基本要点。

6. 计时工资的特点与优点：

①计时工资主要取决于与劳动者本人技术业务水准或本人所在岗位（职务）相应的工资标准，在相同的技术、业务级别和工资标准下，员工的计时工资收入就取决于个人实际有效劳动时间的长短。因此对提高出勤率有显著作用

②计时工资强调员工本人技术业务水准的高低，因此，有利于鼓励员工努力学习科技文化和业务知识，提高劳动工作质量

③内容和形式简便明确，有较大的稳定性，因此便于计算和管理

④计时工资不致使员工工作情绪过度紧张，有较大稳定性，因此对员工收入、生活水平及身心健康有较大的保障性

⑤计时工资取决于预先确定的工资标准和相对变化不大的实际有效劳动时间，因此有利于对产品的总人工成本进行预算，有利于企业的经营管理

7. 计件工资的概念及构成：概念：计件工资是指依据工人生产合格产品的数量或完成工作的量，以劳动定额为标准，预先规定计件单价来计算劳动报酬的一种形式。计件工资由五个因素构成：员工从事某项工作的单位时间工资标准、员工从事该项工作时的单位时间劳动定额或工作量要求、计件单位、计件单价、计件工资额的具体计算和支付规定

8. 计件工资的常用形式：

①无限计件工资：员工工资收入完全取决于其单位时间内生产合格产品数量的多少和事先规定的不变的计件单价

②有限计件工资：对工人个人在单位时间所得计件工资收入总额给以一定限制。（规定最高限额、超额累退计件单价、可变计件单价）

③全额计件工资：将企业全部工资总额一并列入计件工资的分配形式

④超额计件工资：又称计时计件混合工资。即将工人完成的工作量划分定额内和定额外两部分，分别计发工资

⑤差额单价计件工资：按照工人生产合格产品数量的不同阶段，按一定的差额比例规定不同的计件单价，分别计算计件工资额，然后按月一并计发总收入。（两段单价计件、累进计件、累退计件）

⑥间接计件工资：对企业中某些辅助工人实行的一种工资分配形式

⑦经济责任承包计件工资：又称百分考核计件工资

⑧联质计件工资：以产品质量好坏为主要的计算依据的工资形式。（按质分等计件、质量否决计件）

⑨包工工资：是一种集体计件工资方式

⑩提成工资：员工个体或个人的工资收入按照一定比例从其营业收入、销售收入或

纯收入中提取。

(11) 产值单价计件工资：

(12) 最终产品计件工资：

#### 9. 计件工资的特点和优点：

① 计件工资的显著特点是将劳动报酬与劳动成果最直接、最紧密地联系在一起，能够直接、准确地反映出劳动者实际付出的劳动量，使不同劳动者之间以及同一劳动者在不同时间上的劳动差别在劳动报酬上得到合理反映。因此，计件工资能够更好地体现按劳分配原则

② 计件工资的实行，有助于促进企业经营管理水平的提高。

③ 计件工资的计算与分配事先都有详细、明确的规定，具有很强的物质激励作用

④ 计件工资收入直接取决于劳动者在单位时间内生产合格产品的数量多少，因此，可以刺激劳动者从物质利益上关心自己的劳动成果，有利于提高企业员工素质和劳动生产率

#### 10. 计件工资的实施：P258

### 第四节 奖金

#### 一、奖金的性质、特点与作用

1. 奖金的性质：奖金的性质主要地表现在它是有效超额劳动的报酬和补充性工资分配形式

#### 2. 奖金的特点：

① 奖金具有很强的针对性和灵活性

② 奖金可以及时地弥补计时、计件工资的不足

③ 奖金具有更多强的激励作用

④ 奖金分配形成的收入具有明显的差别性和不稳定性

3. 建立奖金制度的必要性：奖金制度的建立，是作为计时和计件工资两种主要工资形式的一种补充手段，为弥补二者在分配上的不足应运而生的。奖金制度作为基本工资的一种辅助形式是必不可少的，它的存在可以更好地调动员工的积极性，鼓励员工提高技术业务水平和工作效率，促使工作和生产获得更大的发展

#### 二、奖金制度的构成和种类：

1. 奖金制度的主要构成要素有：奖励指标、奖励条件、受奖范围、奖励周期以及奖励基金的提取与分配等

#### 2. 奖金制度的种类分：综合奖和单项奖

#### 3. 奖金制度的实施要点（注意问题）：

① 必须建立在完整、科学、公平合理的工作评价的基础上

② 在强调物质奖励的同时，不能忽视员工之间团结互助合作关系的建立与加强

③ 在制定过程中，要听取各方面意见，并在制定之后试行一段时期，并根据实际情况不断补充完善

④奖金分配应尽快全部兑现

⑤在奖金制度正式实施之后，一方面整体上应保持稳定，另一方面在具体细节，应及时总结完善，做到精益求精

## 第五节 津贴

1. 津贴制度的性质：津贴的性质主要表现在对特殊劳动条件下超常劳动消耗给予补偿。

2. 津贴制度的特点：

①津贴分配的唯一依据是劳动所处的环境和条件的优劣

②津贴是一种补充性的工资分配形式

③津贴具有很强的针对性和相对均等分配的特点

3. 津贴制度的构成：津贴项目、实施条件、实施范围和津贴标准

4. 津贴的主要形式：地区津贴、野外作业津贴、井下津贴、夜班津贴、流动施工津贴、冬季取暖津贴、粮、煤、副食品补贴、高温津贴、职务津贴、放射性或有毒气体津贴。

津贴制度的实施要点：

①津贴作为特殊的工资分配形式，与劳动者的实际劳动贡献及劳动能力均无直接关系，所以，在员工工资总额中的比例不可过高

②在劳动工资体制改革进程中，应正确处理津贴分配权限上国家和集体之间的关系

③要加强对津贴制度的管理

④严格执行津贴的享受条件，不能任意扩大

## 第六节 福利

1. 福利的概念：员工福利是指组织为员工提供的除工资和奖金之外的一切物质待遇。

2. 员工福利对企业发展的意义：吸引优秀员工、提高员工的士气、降低员工流动率、激励员工、凝聚员工、提高企业经济效益。

3. 影响员工福利的因素：高层管理者的经营理念、政府的政策法规、工资的控制、医疗费用的急剧增加、竞争性、工会的压力

4. 企业常选用的 4 种福利类型及形式：

①公共福利：医疗保险、失业保险、养老保险、伤残保险

②个人福利：养老金、储蓄、辞退金、住房津贴、交通费、工作午餐、海外津贴、人寿保险

③有偿假期：脱产培训、病假、事假、公休、节日假、工作间休息、旅游

④生活福利：法律顾问、心理咨询、贷款担保、托儿所、托老所、内部优惠商品、搬迁津贴、子女教育费

5. 企业员工福利管理所涉及到的四个方面：福利的目标、福利的成本核算、福利

的沟通、福利的调查和实施

6. 福利沟通和福利调查的方法：P279

## 第八章 劳动关系管理

**教学目标和要求：**了解我国的各种劳动关系的法规；掌握劳动管理及职业安全卫生管理；掌握劳动争议的处理。

**课程思政目标：**通过学习劳动关系的法规，引导学生树立法治意识和劳动权益保护观念，培养学生对劳动者权益的尊重和对劳动法规的遵守，增强学生对劳动关系和谐发展的责任感和使命感，培养其在劳动关系管理中的人文关怀和职业道德意识。

**教学重点：**熟悉我国的各种劳动关系的法规

**教学难点：**区分认识各种劳动关系的法规

**教学方法及手段：**讲授、讨论、举例、多媒体教学

**教学时数：**2 学时

**教学内容：**

### 第一节 劳动关系

一、劳动关系的含义：劳动法中的劳动关系不是泛指一切劳动者在社会劳动时形成的所有的劳动关系，而仅指劳动者与所在单位之间在劳动过程中发生的劳动关系

劳动法所规范的劳动关系的法律特征：

- ①劳动关系是在现实劳动的过程中发生的关系，与劳动者有着直接的联系
- ②劳动关系的双方当事人，一方是劳动者，另一方是提供生产资料的劳动者所在单位
- ③劳动关系的一方劳动者要成为另一方所在单位的成员，并遵守单位的劳动规则

二、劳动关系的基本内容：劳动者与用人单位之间在工作时间、休息时间、劳动报酬、劳动安全卫生、劳动纪律与奖惩、劳动保险、职业培训等方面形成的关系。此外，还包括劳动行政部门与用人单位、劳动者在劳动就业、劳动争议、社会保险等方面的关系，工会与用人单位、职工之间履行工会职责和职权，代表和维护职工合法权益而发生的等关系。

### 三、劳动者的地位和权益

1. 劳动者的主体地位：劳动者是企业生产经营活动的主体，是企业财富的创造者，也是社会财富的创造者。劳动者在企业内处于主体地位，而经营管理者则处于主导地位，二者相辅相成，缺一不可

2. 我国劳动法规定的劳动者在劳动关系中的权利：

- ①劳动者有平等就业和选择职业的权利
- ②劳动者有取得劳动报酬的权利
- ③劳动者享有休息休假的权利
- ④劳动者有获得劳动安全卫生保护的权利
- ⑤劳动者有接受职业技能培训的权利

⑥劳动者有享受社会保险和福利的权利

⑦劳动者有提请劳动争议处理的权利

## 第二节 劳动合同

一、劳动合同制的内容：劳动合同是劳动者与用人单位确立劳动关系、明确双方权利和义务的协议。劳动合同应以书面形式订立，并具有以下条款：

①劳动合同期限

②工作内容

③劳动保护和劳动条件

④劳动报酬

⑤劳动纪律

⑥劳动合同终止条件

⑦违约责任

⑧当事人协商约定的其它内容

二、劳动合同制实施的内部条件和外部条件：

1. 内部条件：企业要有人事、工资的自主决定权；企业要完成科学的岗位分析、岗位评价和岗位分类。

2. 外部条件：要有社会的劳动力市场、健全的社会保障制度、健全的法律制度和仲裁机构。

三、劳动合同的订立

## 第三节 劳动安全与卫生保护

1. 劳动保护的内容包括：安全生产技术、劳动卫生、劳动保护管理

2. 安全生产技术的概念：安全生产技术是指在生产过程中，为了预防伤亡事故，保障职工人身安全和改善劳动条件所采取的各项技术措施的总称

3. 发生事故的直接原因：机械性作用、电的作用、爆炸作用、化学物质作用、温度作用、与地面位置差的作用以及照明不足、噪声、震动、作业场所条件不良等因素

4. 预防伤害事故的技术措施：改进生产工艺，设置安全装置，预防性试验和检验，有计划地对机械设备进行维护、保养和检修，工作场所的合理布局和整洁，采取个人防护措施

5. 劳动卫生的概念：劳动卫生是指在劳动中为了改善劳动条件，保护劳动者健康，避免有毒、有害物质的危害，防止发生职业病和职业中毒而采取的措施的总称

6. 职业危害因素：主要有三大类：与生产过程有关的毒害、与劳动过程有关的因素、与作业场所和工艺设备有关的因素

7. 职业病的种类：职业病是指劳动者长期从事有职业危害因素的工作而引起的疾病。列入劳动保护的有 18 种职业病 P270

8. 预防职业病和职业毒害的三方面的措施：组织措施、技术措施、医疗措施

9. 劳动保护管理应健全的五项制度：

- ①安全生产责任制度
- ②编制劳动保护措施计划制度
- ③安全生产教育制度
- ④安全生产检查制度
- ⑤伤亡事故报告制度

#### 第四节 劳动争议及处理

1. 劳动争议的概念：劳动争议也叫劳动纠纷，它是指劳动关系当事人之间因劳动的权利发生分歧而引起的争议

2. 广义的劳动争议：广义上的劳动争议包括因执行劳动法或履行劳动合同、集体合同的规定而引起的争议

3. 解决劳动争议的基本原则：调解和及时处理、合法、公正原则

4. 解决劳动争议的途径和方法（三个现实的渠道）：

①通过劳动争议调解委员会进行调解。调解的 5 个步骤：申请——受理——调查——调解——制作调解协议书

②通过劳动争议仲裁委员会进行裁决。在裁决过程中要遵循先行调解、及时迅速、一次裁决原则，并分 5 个步骤进行：受理案件阶段——调查取证阶段——调解阶段——裁决阶段——执行阶段

③通过人民法院处理劳动争议。人民法院受理劳动争议案件的条件：劳动关系当事人之间的劳动争议，必须是先经过劳动争议仲裁委员会仲裁，在接到仲裁决定书之日起 15 日内向有管辖权的人民法院提出起诉，超过 15 日，人民法院不予受理。