

兰州大学管理学院
School of Management, Lanzhou University



战略人力资源管理 (EMBA2021版)

邵建平 教授



适用于EMBA教学



兰州大学管理学院
School of Management, Lanzhou University



课程导入

一、课程认知



- 你可能是董事长，可能是总经理，是部门经理，也有可能是人力资源管理总监。但是，只要我们是管理者，第一责任就是“管人”
- 作为公司管理者，工作的核心、重心不是“事”，而是“人” --洞察、识别人的特征、安排工作、满足需求的过程
- 所以，管理者必须学习人力资源管理。
- 我们首先讨论两个问题：
- 你认为人力资源管理是干什么的？
- 人力资源管理与其他要素管理的区别？

1、人力资源管理是**塑造人**的

- 人力资源管理是把“人”当作“资源”来识别、利用、开发管理的实践科学。
- 其核心功能既不是整人，也不是管人。而是**塑造人的制度与机制及其运行过程**。
- 塑造什么**：行为引导、能力提升、理念持续改进、道德敬畏、正确价值观、全方位责任意识、自主与领导力等等

▪

2、人力资源管理与其他要素的关键区别



- 我们认为，人力资源管理与财、物、信息、时间等要素相比，**有以下关键区别：**
- 与主动性、能动性有关
- 与文化背景、社会环境、时代环境、个体价值观、成长背景、组织氛围等密切相关
- 管理对象与管理者相互融入，角色移位的情况几乎无处不在。
- 可以通过现象的分析来说明：**不同年龄员工离职理由的区别；
- 为什么中国人说“穷人的孩子早当家”？面对金钱的态度等

二、课程教学三大理念

- 反转式教学理念
- 研究支持教学理念
- 案例情景主角化教学理念

1. 反转式教学理念

□ “理论——实践”的教学理念，培育了“理论+举例”的教学模式。但是，人力资源管理课程是应用型学科，情景化差异又特别明显，几乎所有的理论都不能简单照搬照抄或者教条式应用。因此，课程教学应当利用实践的情景为起源，依据反转式教学理念，通过“观察现象——找到问题——分析问题——寻求解决方案——上升到理论——解读理论——指导管理实践”的教学过程。实现将“理论到实践”改为“实践到理论”的“反转式教学”。

2. 研究支持理念

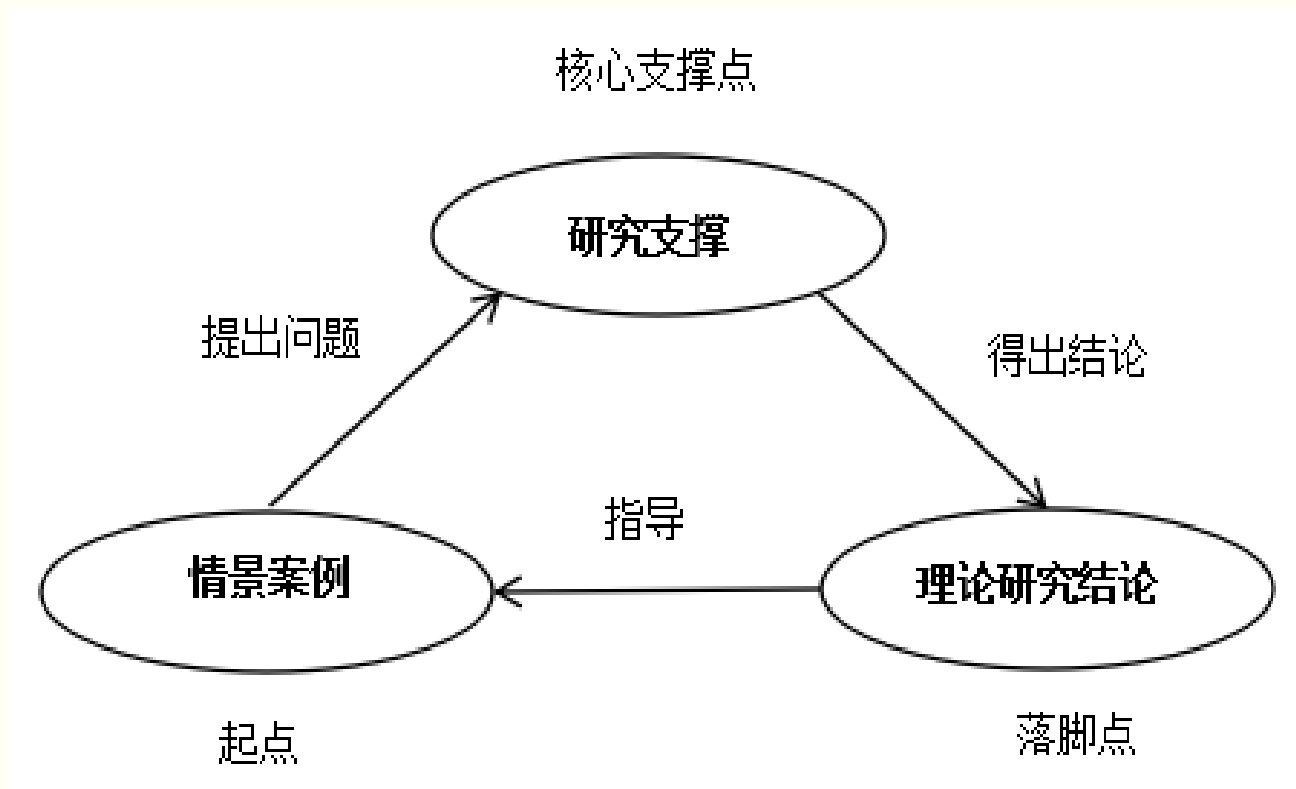


- 虽然反转式教学强调从实践情景出发，但是最终必须回归到理论。
- 在反转式教学模式中，现实情景只是出发点，从现实回归到理论才是本质。而实现现实到理论的回归过程中，必须对提出的实践情景进行研究，通过研究支持来实现理论的提炼。
- 这样，既培育了学生的现实感知能力、研究性思维的逻辑，也使学生学习到相关的理论。

3. 案例情景主角化理念

- 案例情景如果虚拟化，或者远离学生，就会让学生产生距离感，甚至产生不真实感。
- 因此，情景案例分析，应当尽可能与学生自我的感受相结合，案例最好是身边的故事，尽可能让学生成为情景中的主角。

4. 三大教学理念的关系图



三、教学定位与要求



□教学定位：

□教学要求

1、教学定位：



□ 教学中，我将坚持：

□ 引领而不强加——启发、答案不唯一。

□ 可扩展——可以举一反三。

□ 强化案例不唯案例——案例不是举例、案例不是标准，只是启发思考的实际背景，案例就在你身边。

□ 研究性思维的培育

2、教学要求

□主要教学要求：

□认真记笔记

□积极参与讨论

□至少有三个问题的研究性思考能力培养

□能够对所研究的问题有针对性的提出解决方案

□遵守所有教学制度规定



兰州大学管理学院
School of Management, Lanzhou University



第一章 概 述

内容提要

一、人力资源管理概念、特点

二、人力资源管理的变迁

三、人力资源管理框架体系

四、人力资源管理的相关学科

一、课程基本概念



- **人力资源概念：**人力资源是指拥有知识、经验、健康的，具有个性化、情绪化特征的有劳动能力的适龄劳动人口及实际参加社会劳动的劳动年龄以外的人口总和。
- **人力资源管理：**是对人力资源进行计划、组织、评估等的过程。
- **人力资源具有以下特征：**人力资源的双重性；能动性；主动性；时代性；持续性；

二、人力资源管理的变迁



- 从人事管理到人力资源管理

- **背景：**

以前，把管理“人”的部门叫做“人事部”；

现在，基本上叫“人力资源部”。

你认为人事管理与人力资源管理的区别？

或者说，你所了解的人事管理与人力资源管理是什么？

1. 总结：人事管理与人力资源管理的重要区别

	人事管理	人力资源管理
管理目标	控制	开发
管理内容	与人有关的“事”	人作为资源的识别、开发、利用、整合（配置）
管理手段	行政指令	价值匹配
体制环境	计划经济	市场经济

2. 思考

- 现实中，你们单位的“人事部”可能早已改为“人力资源部”了。但是：
 - (1) 他们的工作有多少是开发？
 - (2) 又有多少是约束性的管理？
 - (3) 与整个体制、社会环境、市场环境、员工特征等有什么不适应？

三、管理框架体系



- 对人力资源管理课程有了大体的解读之后，现在我们可以来看一下人力资源课程的框架体系
- 用图显示：先看一下管理框架

1. 管理框架体系



2、管理模式



- 管理框架全世界都一样，大大小小的企业都一样
- 不一样的其中的内涵、价值观与文化理念
- 世界上有哪些管理模式？

3、管理模式的主要类型



- 管理的框架是一样的。但是，文化与认知、价值观等，决定了管理模式有不同的内涵特征：
 - **欧洲模式**：精细化的工匠精神；精益求精的创新精神；乐在其中的责任意识；优雅的自我约束力能力。
 - **美国模式**：与众不同的创新与突破；几乎是天然的征服意识；从产品到管理崇尚个性化；多样性包容；
 - **日本模式**：崇尚学习；善于创新；追求实用；强调民族精神与家文化；崇尚等级
 - **中国模式**：崇尚等级；服从权威；自我意识；追求人际和谐；善于学习；具有天然的创新潜力与实力。

4、关于管理的几个观点



- **关于先进性：** 管理模式没有先进性，管理问题，适合就是先进。所以，本土化是企业国际化战略能够成功的核心要素；
- **关于企业制度：** 世界上的大企业大多数是“家族企业”发展而来的。现代企业制度是企业壮大之后的比如产物；不是现代企业制度壮大了企业；不能认为家族企业就是管理上的落后！
- **关于老板：** 管理模式的内涵，除了受到价值观与文化背景的影响，与企业的领袖，特别是第一代领袖的价值观密切相关。所以，职业经理人选择职业，不仅要看企业，更要看“老板”。很多职业经理人离职，不是因为企业，不是因为薪酬，很可能是因为与理念老板无法相处！

5、大企业的管理特色



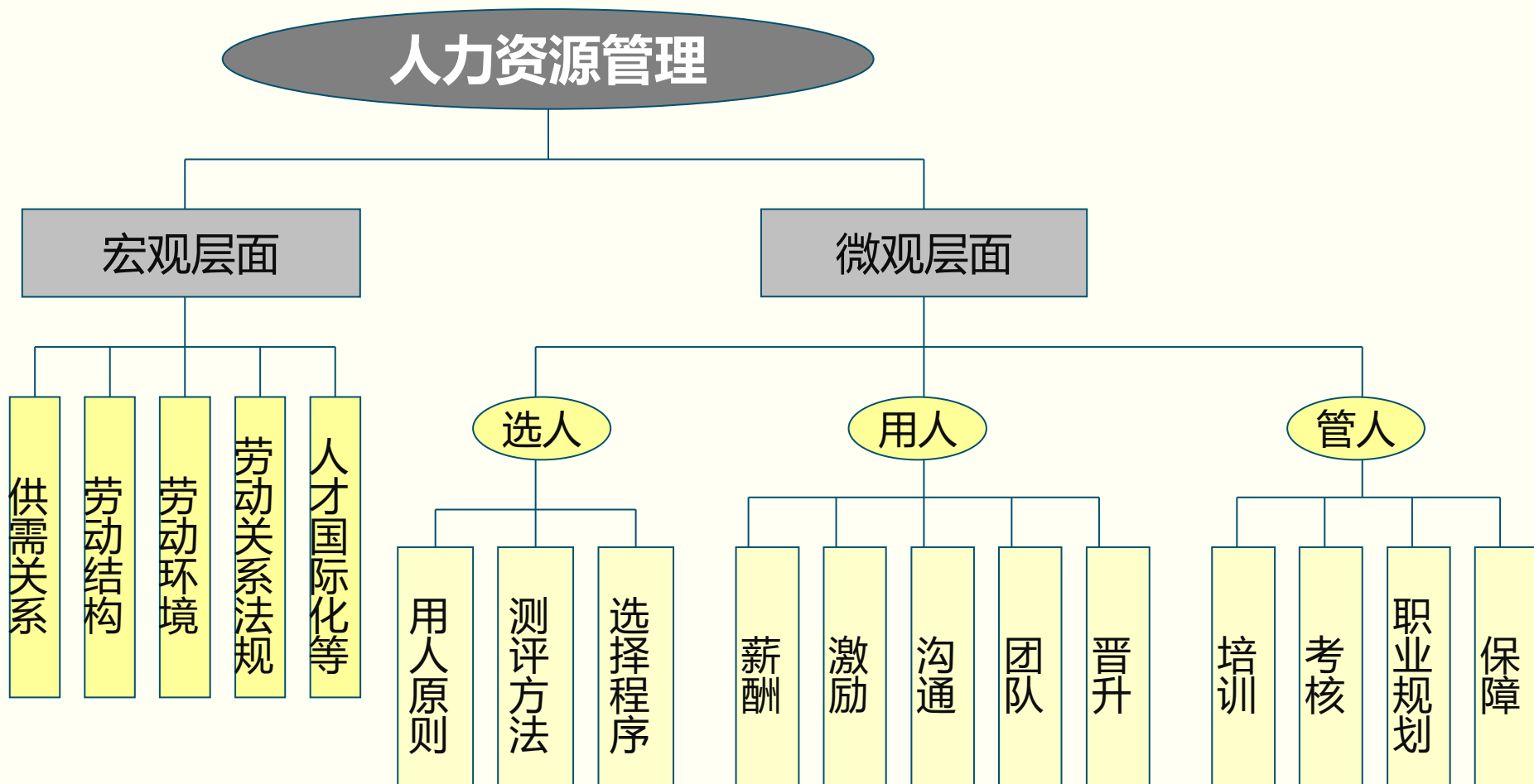
- **美国大企业：** 苹果、波音、可口可乐，无论经营战略上是多元化，还是单一化经营的大企业，强调创新，特别是强调原创性技术的先进性，掌握核心技术，输出标准与规则；全球化供应链、全球化制造。
- **欧洲的大企业：** 强调制造技术的领先；完整供应链建设，掌握核心技术；基本上单一化经营品牌，多元化发展产品。特别注重品牌建设。
- **日本大企业：** 与政府关联性强；强调产品实用性；强调员工与企业的命运共同体；执着；独特的市场眼光；家长制管理；

5、中国大企业的管理



- 海尔—超前一步；顺变；精细化
- 华为---土狼精神
- 阿里巴巴—创新、战略投资
- 可能有不同的说法，都有价值。随着认知的深入，相信会英雄所见略同，并且以此引领中国企业管理的提升与特色。

四. 人力资源管理框架体系



五、人力资源管理的相关学科



我们看看人力资源管理与哪些学科关联？

- 与心理学的相关性
- 与社会学相关性
- 与哲学相关性
- 与经济学相关性
- 与管理学相关性
- 与统计学相关性



兰州大学 管理学院
School of Management, Lanzhou University



第二章

文化背景与心理行为洞察

内容链接

- 中国古人为什么说：物以类聚，人以群分？
- 又为什么说：林子大了，什么鸟都有？
- 现实中，外国人与中国人一样吗？年轻人与年龄大的有关一样吗？
- “人”除了个体差异、成长背景的差异以外，
- 最大、最普遍的差异是文化背景、时代特征差异。
- 因此，我们有必要从文化背景、时代特征两个层面对“人”做一些分析。

内容提要

一、世界文明

二、中国文明

三、中国文明的历程

四、东西方文化背景下人的思维特征

五、东西方文化情景下的行为特征

六、文化的时代特征

一、世界四大文明

- 世界的原生文明有古巴比伦、古埃及、古印度和中国四大文明
- 四大文明在扩张的过程中，融合衍生出的希腊文化、罗马文化也都很辉煌，但是这些都不是原生的文明

1、古埃及文明

- 发源于东北非的尼罗河中下游
- 起源于大约7500年前，以法尤姆地区为中心出现聚居部落进而发展为国家
- 古埃及文明经历33个王朝，直到公元639年，与阿拉伯文化融合。
- 古埃及是世界古国中的古国，有着完整的文字系统、政治体系和制度，以及多神信仰的宗教体系。古埃及文明对后世的希腊、罗马、犹太文化产生过巨大影响
- 但是，现在的古埃及文明除了金字塔等遗迹外，几乎失去了传承，埃及人已不知道法老的后代在哪里？

2、巴比伦文明

- 发源于底格里斯、幼发拉底河两河流域
- 大约6000年前，苏美尔人就已经有了较为发达的文字，并且建立国家。公元前18世纪，苏美尔文明衰落，古巴比伦城邦兴起。古巴比伦国王汉谟拉比统一了两河流域，制定汉谟拉比法典
- 直到公元前729年，被亚述帝国吞并
- 巴比伦文明产生了世界上第一个城市，第一部法典，最早的学校、最早的文字、最早的图书馆
- 后来，由于两河流域的生态沙漠化，地缘上处于大帝国不断崛起的地区，不断有战争与吞并，另外，苏美尔文明虽然发达，但是包容性不足等等原因，古巴比伦文明灭亡

3、古印度文明

- 发源于印度河流域，包括印度、巴基斯坦等地区
- 古印度人建立了严密的社会等级制度，创作了精美的绘画与雕塑，诞生了佛教
- 印度文明是一个文化大熔炉，远古到现代，东方与西方、亚洲到欧洲的文化在这里融合
- 加上多姓、多神化的文化影响深刻，印度文化的历史包袱很重
- 现在，印度的种姓文化虽然没有了制度基础，但依然现实传统；深厚的多神文化依然盛行。连发源于印度的佛教，也是从中国反传过去的

比如：



中国移动 4G 上午 3:05 30%



田柳Talk
18.1万粉丝

关注



品竞争。GSA主席加戈表示，因为牛粪灯的出现，今年的排灯节对哈里亚纳邦是“特殊”的。



尽管印度人十分期待排灯节的到来以及喜爱牛粪灯，但印度网友却表示，燃烧牛粪“难道不会造成空气污染吗？”要知道，新德



发表评论领积分



4、中国文明源远流长

- 四大文明中
- 完整传承的只有中国文化
- 中国文明博大精深、源远流长

二、中国文明

- 中国文明的层次
- 中国文明的传承

1、中国文化的传说是有层次的

- 盘古开天地---打开宇宙
- 女娲补天、精卫填海、后羿射日---治理天地宇宙
- 王母娘娘---让宇宙规范、稳定、有秩序、网格化
- 到这里，中国文明的传说是关于天地的出现与秩序就完成了。
接下来，是关于“人”的渊源，最终形成“天地人”的关系。
- 在关于“人”的文化中：
- 伏羲---人类始祖出现；然后，
- 尧、禹、舜、炎帝、黄帝部落文化
- 夏、商、周的国家制度
- 在这个过程中，天地人的理念与礼制出现，并且在周得到最完整的完善
- 孔子、孟子、老子为代表的诸子百家完成了理论化的过程

2、甘肃是中华文明的发祥地

- 中华文明被称之为华夏文明
- 华夏文明的发祥地是甘肃：
- 人类始祖伏羲与女娲，据说是天水秦安、陇西一带的人
- 同时，大夏河流域的夏文明开始发展。据说，大禹可能是广和人，大禹治水的地点之一在现在的甘肃的积石山。世界“夏文明研究会”在甘肃的广和县

3、向中原腹地迁徙

- 由于甘肃天水的海拔不高不低，处于秦岭山脉边缘，地理位置决定了气候宜人，非常适合当时不会农耕原始人类：既能吃到富含蛋白质的野生动物，有能吃到野果子助消化
- 于是，人变得聪明、寿命延长，部落开始壮大，
- 沿黄河向中原迁徙，也就是今天以陕西、河南为核心的中原区域

4、黄帝一统中原部落

- 内迁到中原的各部落中，黄帝与炎帝部落发展为势力最大的部落
- 为了争夺部落联盟的首领，炎帝与黄帝在阪泉大战，黄帝胜利，炎帝合并到黄帝部落
- 以炎帝与黄帝部落为主体的部落联盟逐渐形成了华夏民族
- 华夏联盟在涿鹿大战中战胜了蚩尤，部落势力扩大到山东周边涿鹿地区
- 以后，黄帝的华夏部落后裔建立了夏朝、商朝、周朝，经形式形成。（到汉朝有称为汉族，但与华夏民族同）

5、华夏民族国家体系建立

- 以炎帝与黄帝部落为主体的部落联盟形成后，随后，华夏联盟在涿鹿大战中战胜了蚩尤，部落势力扩大到山东周边地区
- 以后，黄帝的华夏部落后裔不断发展，直到建立了夏朝，国家体系建立
- 后来，经过夏朝、商朝、周朝三代的融合与发展，华夏民族正式形成。（到汉朝有称为汉族，但与华夏民族同称）

6、中国文明形成的基本脉络

- 部落时代，人类还是比较原始的：基本上处于崇拜自然、崇拜神灵的状态，文化、文字、礼仪、社会制度与规则尚不明确、不完整
- 但是，经过夏朝、商朝、周朝三代的发展，文字、礼仪制度、文化价值观逐步形成，特别是在周朝，以礼仪为核心的文化完成了体系化、制度化的建设，周易、周礼等形成。
- 但是，到后面的春秋战国时代，礼崩乐溃，所以孔子不仅要把周礼理论化，还要“克己复礼”

7、同时代产生了文明圣贤

- 大约在公元前500年左右：中国出现了以孔子、孟子为代表的儒家；老子为代表的道家，倡导“人与人”的文化
- 印度文明盛行上天注定的“人与神”文化
- 西方出现了苏格拉底、柏拉图、亚里士多德倡导现代科学的基础，崇尚“人与事”的文化
- 有趣的是，这些文化的圣贤同时代出现

8、不同文化的特点

- 中国文化强调“人与人”的关系。注重智慧与艺术，不注重事与物，把技能视为雕虫小技，善于应变与顺变
- 印度文明强调上天注定的“人与神”文化。思维与行为都比较奇特，注重现实又充满幻想
- 西方文化强调“人与事”的关系。崇尚科学，注重细节，有工匠精神，愿意一辈子甚至几辈子把一件事做好，出好产品，出百年老店

9、华夏文明包容与持续

- 华夏文明是从“天地人”的大格局中孕育的文明
- 儒家从人与人的关系出发
- 道家从人与自然的关系出发，但是最终但是“人与人”的智慧与艺术
- 中医就是天地人文化中蕴育出的智慧与科学
- 中国文化刚柔相济、有很强的包容性、博大精深
- 世界的四大文明，只有中华民族的我们完整的保留：
- 我们不仅知道是炎黄子孙，我们还能读懂5000年前文字与内涵、理解古人留给我们的智慧

三、中华民族的强大历程

- 秦朝的统一
- 汉朝的强盛
- 大唐的繁荣
- 大宋的开放
- 大明与世界的连通
- 大清康乾盛世

1、秦朝的统一

- 秦朝虽然短暂，但是统一了中国。统一了中国的文化核心部分—文字、度量、道路；
- 商鞅变法培育了中国人，特别是秦国人的努力意识，论功行赏的分封制度提升了中国人的发展欲望；大汉王朝传承了秦朝的中央集权与分封制度，使得大汉王朝、首都长安，以及经过盛唐时期的发展，中国的中原地区——长安、河南的开封、洛阳成为世界经济中心。
- 当时的长安、开封有100多万人口

2、汉朝的强盛

- 大汉王朝传承了秦朝的中央集权与分封制度，使得大汉王朝、首都长安，以及经过盛唐时期的发展，中国的中原地区——长安、河南的开封、洛阳成为世界经济中心。
- 边疆的维度、疆域的扩大、河西走廊的屯垦与移民制度，保障了民族的融合、商贸通道的安全与繁荣
- 佛教也在东汉初期引入
- 当时的长安、开封有100多万人口

3、大唐的繁荣

- 大唐时期
- 中国的制造、文化、商贸流通、文化交流空前繁荣
- 国际影响力史无前例

4、大宋的开放

- 大宋时期，中国开放度非常高
- 宋朝有各个国家的人来交流
- 清明上河图反映了流通的发达，生活的祥和、富足

5、明清时代的强大

- 明朝的通海
- 国内制造业、医药、交通技术的发展
- 加上康乾盛世，中华民族的成为世界上最强大民族
- 鸦片战争—**中华民族有盛转衰**

6、历史上繁荣的商贸纽带

- 我们都知道世界的四大文明。幼发拉底河流域的巴比伦文明也极其发达。
- 幼发拉底河流域的阿富汗等，盛产青金石，盛产珠宝等
- 中国盛产丝绸、茶叶、瓷器等，在当时是权贵的奢侈品
- 张骞出使西域，开创的丝绸之路经过大汉王朝、特别是盛唐时期的发展，形成了规模宏大的丝绸之路

陆上丝绸之路



7. 中国文化的三大基本元素



---开放社会，中国文化是多元化的；

---但是，中国文化底蕴和底色仍然是道家、儒家、佛教
三大基本文化的影响；

(1) 道家文化



- 强调顺天应地，遵循天地之间、万物之间的自然规律
- 强调“无为”——不是不为，而是不乱为，不强为。
该干什么的时候就干什么
- **现实中**，因地制宜、因人而异、因时制宜，不强人所难等等，都是道家文化影响的结果

(2) 儒家文化



- 强调天地人的关系，等级、次序；强调亲和、善、恕；强调人在社会人际关系中的信念、行为与关系处理。儒家文化既有道家的思想，又不以自然为核心，而是突出社会、伦理、人际关系。
- 强调“善为”——不是不为，不乱为，不强为。也不是该干什么的时候就干什么。而是做正确的事，做意义的事。
- 现实中，得饶人处且饶人、何必呢、与人为善、做有用的人，差不多就行了、钱吗，够化就行，不辱君命。
- 儒家文化影响最深刻，但是最后儒道一家

(3) 佛文化



- 强调因果报应、弃恶向善。
- 强调“有为”——不是勤劳做什么事，而是不断的做一件事
- “自渡渡人”
- 现实中，报应、善待

总结一下：东西方文化的基本差异



- 文化先贤同时期出现
- 中国文明传承完整性最显著

1、东西方文明中，中华文明完整传承性最显著



- 四大文明中：埃及文明的传承几乎断了，他们只有法老文物，不知道法老后裔，不像我们中国人，都知道是炎黄子孙；印度文化的先贤哲学家的思想被宗教替代了，而且印度文明的宗教种类多，统一性不够，最大的佛教从印度文化中起源，但是现在的印度佛教是从中国反传过去的。
- 文化先贤同一时期出现。东方的孔子、孟子、老子；西方的柏拉图、苏格拉底、亚里士多德等文化先贤同时期存在。
- 现在，影响世界的文明，主要是东西方文明：以中国为代表的东方文化，以欧洲为代表的西方文化。

2、东西方文明的差异

西方哲学家思考人与自然的关系：西方人不注重人际关系，善于一辈子甚至几辈子做好一件事。欧洲出工匠精神、出百年老店，出几乎全世界的好东西。

■印度哲学家思考人与神的关系：信命运、信等级、信几乎所有的鬼神，甚至喜欢把物神灵化。

■中国哲学家思考人与人的关系：中国人异常聪明，充满智慧而不仅仅是知识；中国人特别能做事，但是更加善于调动一切人、一群人干活。中国人把做事称之为“雕虫小技”。中国人看人既看表象，又洞察内心；说话要听话，更要听音——

3. 东西方文化的行为基本差异

中国文化 基本特征

- 刚柔相济
- 很难被同化
- 与人相处

西方文化 基本特征

- 刚性
- 同化
- 与事相处

四. 东西方文化下人的思维特征



- 东方文化背景下人的思维特征
- 西方文化背景下人的思维特征

1. 中国文化情景下的人思维特征



- 网络化思维
- 权变
- 期望清晰，更期望模糊
- 圈子比环境更重要
- 自我意思第一；崇尚等级
- 包容与稳定，很难被同化
- 信念与现实并存

2. 西方文化的思维特征



- 线性思维
- 坚持
- 清晰
- 环境比圈子重要
- 重视信仰
- 平等价值观

五、中国文化情景下行为特点



- 性格、心理与行为方面，中国文化情景下的中国人，中国员工，有什么特点？
- 这个问题其实很重要，在中国，弄不清楚人的事，管理实际上不好做

1. 探秘几乎是本能

- 中国人的擅长：善于探秘。中国古人说：没有不透风的墙；隔墙有耳；要想人不知，除非己莫为；都是这个现象的总结。我们总是太想知道别人的事，又总是能知道别人的事。

2. 含蓄几乎与生俱来



- 含蓄是一种与生俱来的习惯
- 如：钱嘛，我无所谓。领导看着办
- 好像？——
- 感觉？——
- 等等，都是中国人的本能。总之，中国人说“行”的时候，不一定“行”

3. 公平追求已经成为基因



- 寻求公平是中国人的基因，也是全世界人的追求
- “不患寡而患不均” 论语中的字句名言，是很好的总结
- 公平与水平在水平满足的情况下，是一个问题的两个方面，起干扰作用；在水平不满足的情况下，是两个独立的问题，起叠加的作用。
- 但是，平均本身就是不公平
- 于是，我们在平均、公平之间徘徊

4. 人比人几乎无处不在



- 认为自己总是比别人强
- 用自己的长处， 比别人的短处

结果认为： 别人总是不如我。

- 不服气的中国人动不动： 老子——
- 不服气的中国兰州人： 咋落

5. 模糊中清晰



- 中国文化情景下的中国人，说话、做事有时让你看不懂、听不懂。
- 但是，他自己有清晰目标、思路
- 所以，猜测的现象很普遍，能力也很强。以致于猜测过度，出现臆想、添油加醋等。
- 比如：“好着呢”、“钱么，够花就行”

6. 敏感而又羞涩



- 对于核心问题、关键问题，往往会出现表面的无所谓与本质上的高度关注的统一。让你看不出是真是假。
- 比如：有了矛盾，有了不同意见。通常会表现出“我怎么会介意呢？”
- 面对薪酬、奖金。通常会“我这个人把钱看得很淡，我无所谓啦”

六、人的时代性特征



- 时代不同，人的特征不同。
- 对“人”的管理，理念、方法、路径等全部要动态调整。以顺应时代的特征与需要。
- 比如：我们很清晰：企业中的老员工与年轻员工不一样了；现在的孩子与过去的不一样了。
- 不是变坏了，而是时代不同了

1. 传统文化下的员工



- 顺从、服从
- 内敛、含蓄
- 宽容、淡定
- 稳定、一致
- 惧怕风险
- 追求确定性
- 位置明确
- 崇尚权力与权威

2. 年轻员工

- 个性彰显
- 价值寻求
- 追求不确定
- 创新与创造的冲动成为标签性符号
- 梦想与目标比计划多
- 计划比行动多
- 追求平等的价值观受到等级文化的挑战

3. 工作不再只是工作

- 价值观时代背景下：
- 工作不仅仅是完成任务的过程，不仅仅是一个岗位，一个吃饭的来源，一个客观的事物
- 更加重要的是：工作的意义与价值
- 管理学领域：深度研究工作价值观问题

4. 职业不再只是一个“行当”



- 职业是一种选择
- 职业是一种价值，“行当”好不好，与“乐在其中”是两回事。
- 管理学领域广泛讨论：职业价值观

5. 钱不再只是钱



- 钱不再只是钱的货币符号、钱的表象
- 更加重要的是“钱”的价值对等性、价值匹配程度，我拿了“多少钱”不重要，我有没有钱也不重要；更加重要是“我值多少钱”
- 钱不仅是生活的源泉和保障，更是地位、尊严与成就的象征
- 管理学领域开始从价值对等性的视角关注薪酬、加薪的价值观问题



兰州大学 管理学院
School of Management, Lanzhou University



第三章 选人与用人

内容提要

一、选人用人的目标

二、选人用人的原则

三、人才的种类

四、选人用人的理念

五、选人用人的方法

讨论

- 在讲授内容之前，我们先讨论几个问题：
- 为什么中国俗话说：人比人气死人？
- 为什么中国俗话说：江山易改本性难移？
- 为什么中国俗话说：穷人的孩子早当家？

讨论总结

- **人比人气死人?** --用人之长，扬长避短，每个人有不同的价值
- **江山易改本性难移?** --能力、知识智慧的可塑性与性格的恒定性，决定了胜任岗位工作的心理特征很重要
- **穷人的孩子早当家?** --成长背景具有两面性、对待环境、对待社会排斥的磨练很重要

一、选人用人的目标与原则



- 选人用人的目标简单而又复杂：

把对的人用到对的岗位上

- 选人用人的原则：
- 用人之长，人人是人才，人人能用
- 是不是人才不重要，关键是怎么用

二、企业组织需要的人才种类



选人用人，对于组织来说，就是选择胜任岗位工作的人。

在现代组织分工协作越来越细的背景下，组织需要不同种类的人才。

因此，在选人用人的管理操作之前，必须弄清楚组织需要哪些人才？

在这个问题中，我们讨论两个核心问题：

- 作为企业组织，需要哪几种人才？
- 各种人才的组合原则是什么？

1. 企业组织需要八种人才



任何组织需要八种人才：

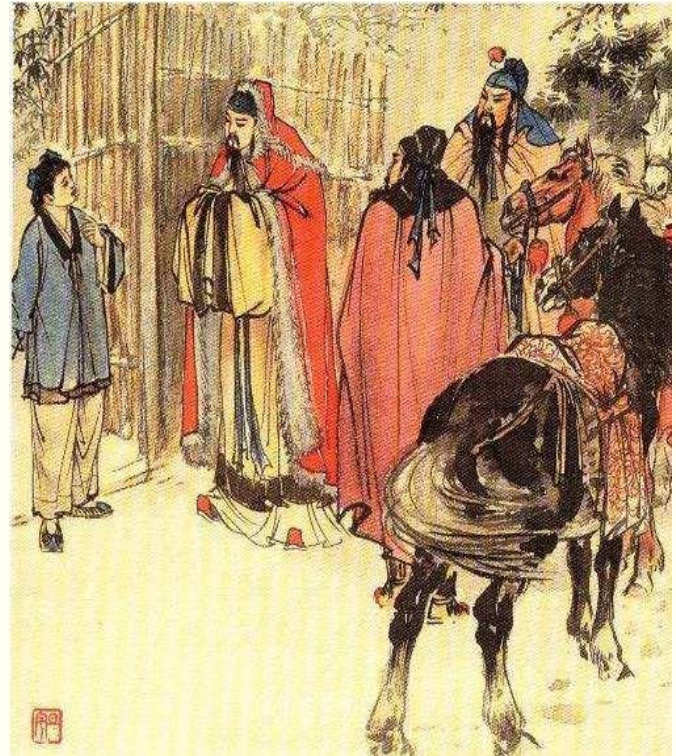
- 领袖型人才、军师型人才、先锋型人才
- 技术性人才、技能型人才
- 社交型人才
- 宗法型人才
- 操作型人才

2. 人才组合的原则

(1) 领袖只能一个。

(2) 领袖型人才、军师型人才、
先锋型人才是企业的关键人才，
不能缺，不可重叠。

■ 分析为什么？看看三国故事，
我们会有什么启发？



三、选人用人的理念



- 选人用人是个大学问、大艺术。
- 下面主要讨论几个选人用人的理念

1. 用对人比选对人还重要



西游记故事——看看唐僧如何用人？



2. 团队比个人重要



- 三个臭皮匠，顶个诸葛亮
- 为什么？
- 那么，三个诸葛亮能顶个？

3. 思想（脑子）比能力重要



- 小李与小张是同学，表现都很积极。
- 2年后，公司只提拔了小张。

提问：

- 小李与小张的不同？
- 差距在哪里？你喜欢什么样的下属？为什么？

总结：只带着问题的小李与带着问题的同时带着方案的小张。小李是“做事”，小张是“谋事”

四、组织要什么样的人

--人才胜任力模型



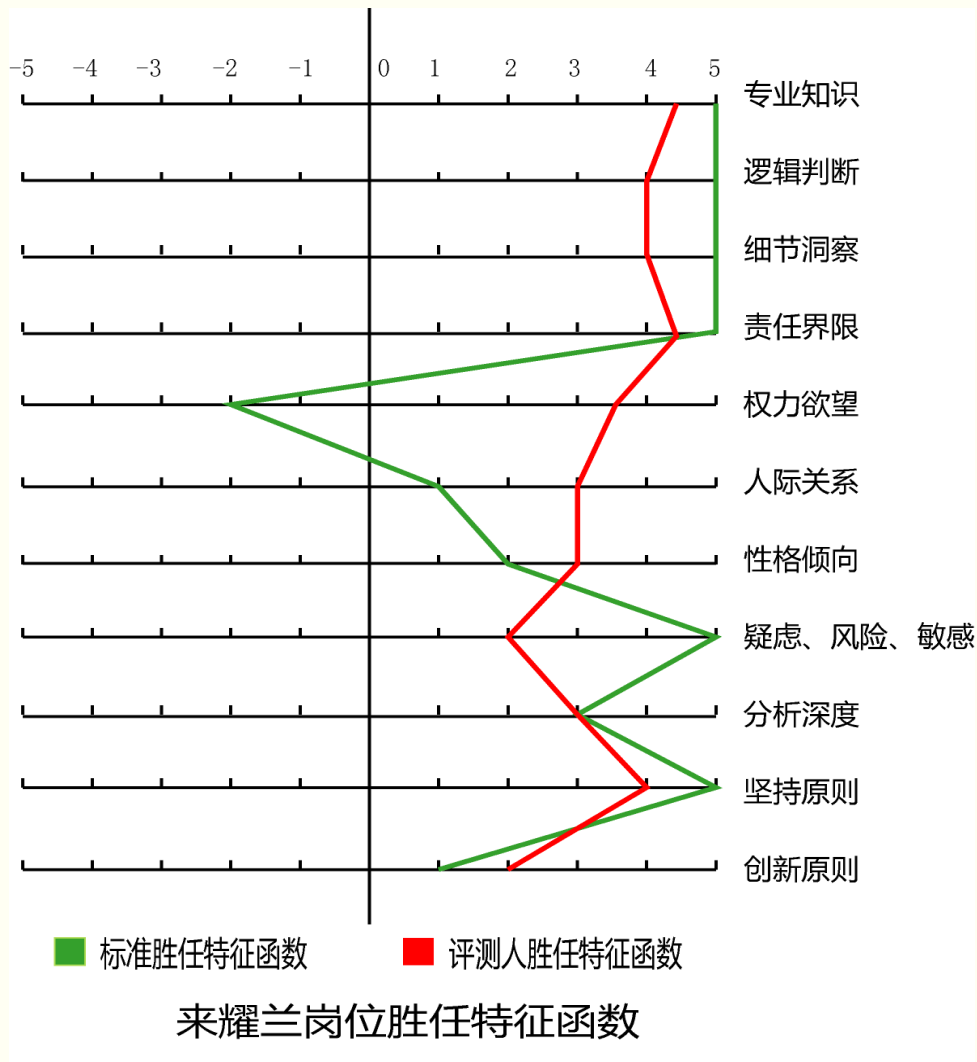
- 从能力、心理、行为特征等方面，要符合岗位的要求。就是胜任力要与岗位匹配。不是什么人都可以创新，不是什么人都可以当领导，也不是什么人都可以当老大。同样，也不是什么人都可以当专家。
- 什么叫胜任？谁是胜任的？
- 接下来说明：胜任的含义
- 测评方法中的：面试、情景实验、履历表分析、笔试、心理测评

1. 胜任的含义



- 胜任力：员工具备与岗位工作所需要的知识、技能、操作、行为特征、心理素质等要求相匹配的特征与能力。
- 下面看看一个胜任力分析图：

胜任力分析模型



■ **作业：** 根据你公司的背景，选择公司中财务部经理、工程部经理、物业部经理、营销总监中的一个岗位，提炼胜任要素、编制胜任力分析模型。

作业依据：

- 公司的背景：不同的企业，同样的岗位有差别
- 胜任力要素：卡特尔的16PF
- 测评方法：

五、谁是我需要的人才

--人才胜任力测评方法



- 从能力、心理、行为特征等方面，要符合岗位的要求。就是胜任力要与岗位匹配。
- 不是什么人都可以创新，不是什么人都可以当领导，也不是什么人都可以当老大。同样，也不是什么人都可以当专家。
- 组织明确要什么样的人之后，必须确认谁是我需要的人？
- 测评方法中的：面试、情景实验、履历表分析、笔试、心理测评

1. 人才测评方法--履历表分析



- 履历表形式多样。履历表具备内容包括：基本信息（性别、年龄等等）、学习与工作经历、工作内容（岗位名称、工作职责、管理下属）、应聘愿望（应聘岗位、薪酬、工作条件等）

履历表分析路径：

- (1) 判断基本条件是否吻合（年龄、性别、地区等）
- (2) 通过就职单位经历判断职业关联性和发展趋势
- (3) 一个职位的平均在岗时间，一般而言平均就职时间在2年以上
- (4) 判断离职的原因（清晰而具体的原因：公司倒闭、合并；模糊的原因：家中有事、为了寻求更好的发展）据调查得知，写家中有事的人，86%的情况是不真实的。写为了寻求更好的发展的人，90%的情况是社会心理有问题。
- (5) 通过原单位联系方式联系原单位（以同学或者朋友的身份），做背景调查。
- (6) 其愿望与组织愿望差距是否太大

2. 人才测评方法——面试



- 面试场景
- 面试题
- 面试观察要点

(1) 面试场景



- ① 简单、简洁、中性要求。
- ② 大小在50平方米左右、色彩为灰白色、绿色、白色等自然色为好，不要使用黑色、红色、深黄色（容易使人兴奋和紧张）。
- ③ 测评者与被测试者的距离在2.5m-3.0m。
- ④ 评委人数为单数，原则上5个最好。
- ⑤ 灯光中性，一般为日光灯。
- ⑥ 被测试者原则上是一个一个被测试。

(2) 面试题



面试题分为结构式、开放式、半结构式

- 结构式：试题事先准备、测试要点有明确分工
- 开放式：试题事先没有准备、测试要点没有分工
- 半结构式：部分试题事先准备。

可以举例，讨论、提问

(3) 面试观察要点



- 观察测评对象逻辑思维能力，前后一致性。
- 观察判断对问题思考的完整性，信息利用能力。
- 解决现实方案的可行性和现实性。
- 观察心理活动的特征（宽容、平和、平衡能力、安全、疑虑心态等）。
- 观察形体语言或形体状态、语气、语态（手势、眼神、语气是否强硬）

3. 人才测评方法——情景评价



- 概念：将被测评对象放置在员工真实的、或者人为设计的员工情景中，通过完成一项任务或者讨论一个问题，并根据其行为、心理、效率等进行观察评价的方法。
- 适用状态：技能型要求很高的岗位招聘、管理功能要求很高的岗位招聘
- 下面说明：情景评价典型具体形式

(1) 建筑工地



- 美国提出
- 3-5人应聘同时公司秘密派2个人加入应聘队伍，要求在规定的时间内利用提供的工具及材料完成一项建筑任务。在完成任务的过程中，公司派去的人始终担着刁难、不合作的角色。测评者只**观察**整个过程。
- 提问：建筑工地的主要观测要点是什么？

(2) 小溪实验



- 德国提出
- 3-5人一组，根据提供的工具完成一项任务，将一个大石头从小溪的一边搬到另一边。
- 观测点：韧性、创新意识、协作、沟通能力、角色定位
- 提问：小溪实验的主要观测要点是什么？

(3) 建塔工程



- 中国提出
- 用积木搭一座塔，塔分为若干层，人员要分组（一般分为3组），组与组之间是竞争关系，每个组5个人。工程开始前每个人都能得到一条与建塔有关的信息，但是每个人的信息不能告诉别人（相互之间不能交流）。他们的信息分别是第一层是红色的，双塔，总共15层，建塔总指挥，第三层是白色积木搭成
- 提问：建塔工程的主要观测要点是什么？

(4) 无领导小组讨论

- 无领导小组讨论是指由一组应试者组成一个临时工作小组，讨论给定的问题，并做出决策。由于这个小组是临时拼凑的，并不指定谁是负责人，目的就在于考察应试者的表现，尤其是看谁会从中脱颖而出，但并不是一定要成为领导者，因为那需要真正的能力与信心还有十足的把握。8-10人一组，讨论的话题可以多元化或者是辩论题。

(5) 角色扮演



- 具体形式很多。请应聘者在某个情景中，扮演一个角色
- 如：一个扮演校长，一个扮演老师。开始交流，继续交流，突然发生了件很棘手的事件。
- 观测点：角色的扮演意识，化解矛盾的能力，亲和意识，表达能力，倾听能力，时间及节奏的控制，应急事件的处置能力。

4. 人才测评方法—心理实验



- 基本概念
- 心理测评方法：主要介绍16PF

(1) 基本概念

- **概念：**对个体心理活动的过程、能力及特征进行评价
- **测评内容要点：**
 - a.测评性格倾向
 - b.心理能力
 - c.职业倾向、价值观（好斗、权力欲望）
 - d.气质（不怒自威、天然亲和力）
- **手段：**心理测评题、自陈式问卷、单项题目

(2) 心理测评方法



- 单一心理测评题
- 一组情景资料的心理测评
- 倾诉式心理测评（画图、沟通、回答问题）
- 自陈式问卷（16PF；霍兰德职业倾向等等）
- 医学与生理学视角的测评（血液气质）
- 人格心理方面：荣格的内外向性格测定；迈尔斯-布瑞格斯的心理测评；知觉理论；斯普朗格儿（Spranger）的价值观分类、卢卡奇（Rokeach）的价值观调查等，
- 主要说明：16PF的操作

(3) 卡特尔的16PF理论基础



- 阿尔伯特认为：人稳定、经常性的行为方式称为特质。
- 卡特尔认为：人有35个特质，其中16个是根源特质。
- 提出16PF测评方法（见附件并解释操作）

- **回到那条红线**

(4) 16PF操作



- 情景
 - 测评要素
 - 问卷
 - 计分
 - 评价
-
- 回到教学材料：16PF问卷测评资料与操作

(5) 霍兰德职业倾向测评



- 霍兰德（50年代）认为，员工工作满意度、流动性，取决于人格特质和职业的匹配性程度。
- 六种基本人格类型：现实型、研究型、权力型、社会型、常规型、艺术型。
- 霍兰德职业倾向测评（见教学资料）

六、选人的综合评价



- **分析差异**：分析测评之后，具体的张三与胜任力模型的差异，通常不存在完全匹配的人
- **确认差异的性质**：是否可改进？
- **确认差异的重要性**：是否不可宽容？
- **综合评价**：缺陷、成长背景、性格特征、与组织价值观的匹配等

七、选人的总结



- 把对的人用到对的岗位上，是选人的目标
 - 对的人，综合来说，就是能够胜任岗位的要求
 - 胜任：除了专业知识，还要有心理、行为、价值观、倾向等的匹配
 - 同时，在都具备条件的情况下，成长背景、遭受社会排斥、社会比较心理等是不可或缺的考量因素
-
- 看一个小视屏



兰州大学 管理学院
School of Management, Lanzhou University



第四章

激励理论

讨论

- 组织希望员工一直都积极、开开心心工作，但是员工是不可能做到的。
- 这个时候，组织会通过激励来唤起员工的积极性
- 那么：
- 讨论1：你认为什么是激励？
- 讨:2：一个知道自己犯了错误的员工，领导批评他，他一般会怎么样？

讨论总结

■ 讨论1:

- 虽然激励的目的可能是明确的;
- 但是: 激励是多角度的; 激励的具体形式的数不胜数的; 激励的理论也是繁荣的。

■ 讨论2:

- 批评过度伤及的是尊严! 这就是中国人讲的面子, 事情本身在面子面前, 变的不重要!

内容提要

一、激励理论

二、激励的本质

三、激励实践

一、激励理论



- 激励理论在管理学理论中，始终是重点与热点问题。有关激励的理论很多。以致于后继的学者们不得不对激励理论分类。目前，理论上把激励理论分为三大类：内容激励理论、过程激励理论、行为改造激励理论。
- 认为：激励就是给予员工想要的。
- **研究重点：**要的内容。所以叫内容激励理论。
- 代表理论：需要层次理论、成就激励理论、双因素理论

1、内容激励理论

- **认为：**激励就是给予员工想要的。
- **研究重点：**要的内容。所以叫内容激励理论。
- **代表理论：**需要层次理论、成就激励理论、双因素理论

(1) . 需要层次理论



- 马斯洛提出
- 核心：一般人的需要有生存、安全、归属、尊重、自我实现五个层次；并且依次由高到低排列；低的需要没有满足，高的需要没有激励的力量；已经满足的需要满意激励的理论。
- 讨论：
- 管理实践中，需要形式多元化！

(2) 成就激励理论

- 戴维·麦克利兰采用了很大容量的研究样本，对**职业经理人**进行了研究，得出结论：人的高级需要分为三类，即权力、交往和成就需要。
- 而麦克利兰认为，在这三种需要当中，**经理人最看重的是成就感**，因此，该理论又被称为**成就激励理论**
- 经过进一步的研究，他对自己的理论进行了改进，认为**最应当被满足的是权利的需要**。

(3) . 双因素理论



- 赫茨伯格的“双因素理论（激励因素和保健因素理论）
- 研究专业技术人才，一类因素可以激励（机会、尊重、学习等）；一类可以保健（薪酬、奖金）
- 讨论：
- 为什么薪酬不是激励

2、过程激励理论

- 认为：激励是员工过程，是一个**激发动机——产生行为——引导行为**的过程
- 代表理论：公平理论、期望理论

(1) . 公平理论



- 公平理论是美国管理学家亚当斯在20世纪60年代中期提出的，它侧重于研究工资报酬分配的合理性和公平感，以及对职工工作积极性的影响。

- **主要观点：**

强调一个人怎样在过程中被激励，怎样才能保持组织所期望的行为模式。亚当斯认为从心理学角度每个人都希望得到被公平对待的心理，因此，他认为若组织能构建一个让员工感到公平的制度和环境，员工就会被有效的激励。他认为包括内部公平和外部公平。而所谓的公平就是指你的投入与回报的比值与另一个人的投入与回报的比值相同。

(2) . 期望理论



- 期望理论是美国管理学家V·H弗鲁姆于1964年提出的，1967年弗鲁姆正式出版了《工作与动机》一书，再次全面系统的阐述了这一理论。
- **主要观点：**

一个人如果要被激励起来，弗鲁姆认为取决于激励的动力的大小；并不是所有的激励都能产生效果；只有达到他所期望的价值才能产生动机。
- **有一个公式：** 激励力(M)=期望的价值×实现的可能性

3、行为改造激励理论



- 行为改造强调**如何转化与修正人的行为，使得消极行为变的积极。**
- 主要代表理论：**强化理论、归因理论、挫折理论

(1) . 强化理论

- 哈佛大学斯金纳教授提出。
- **主要观点：**人类的行为可以用过去的经验解释，人们过去的行为结果对其有反作用。当行为的结果有利于个体时，行为就可能重复，反之则会消退并终止。
- 所谓强化，对验证行为的肯定或者否定，能够对该行为重复的影响程度。
- **包括四类情况：**正强化、负强化、惩罚、自然消退

(2) . 归因理论

- **安德鲁斯观点：**归因理论的主要特点在于：强调一个人的知觉与其行为间的关系。人们的行为是与他的认知密切相关的。通过分析人们的认识过程来说明内在力量和外在外在力量（内因和外因）与人们所产生行为之间的关系，是归因理论主要要解决的问题。
- **韦纳归因模型：**人的失败或者成功归因于能力、努力、任务难度、机遇。四个因素按照内因、外因、稳定性、可控制四个维度划分。

(3) . 挫折理论



- 挫折：一个有目的的活动，遇到障碍患者干扰，产生不能满足需要的情绪。
- 人遇到挫折通常产生五种行为：
- 坚持、放弃、对抗、改变、顺应

二、激励本质



- 激励理论很多，每一个理论有正确性、局限性
- 面对这么多激励的理论
- 激励实践如何操作与应用？
- 需要研究激励的本质。
- 激励的本质是：满足归属与尊重的需要

1.归属与尊重的内涵分析



- **激励的本质是：**满足归属与尊重的需要！
- **激励本质的内容丰富：**尊重人格、面子、理想、未来、希望、回报---；
- 归属到团队、工作、人际、家庭、群体---

2. 激励本质的实践分析



- 95后刚入职的员工
 - 50多岁操作工老张；同样50多岁总工程师老张
 - 35岁的企业中层干部
 - 25岁的一线销售人员
 -等等
-
- 尊重与归属：如何深度挖掘并差异化管理。

三. 激励的实践



基于赞赏的目标激励

实践案例

1. 基于赞赏的目标激励

什么是基于赞赏的目标激励？

- 不以批评为出发点
- 找到优点
- 发自内心赞赏
- 提出目标

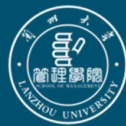
基于赞赏的目标激励操作要点：

- 一定找到优点
- 发自内心的赞赏
- 目标实现路径在内心有清晰的系统性

2. 激励实践案例



- 保洁员，一个普通的不要再普通的职业，但也是很多企业不可或缺的职业。尤其对于物业类企业。
- 由于各种原因，不缺大学生，就缺保洁员。
- 查看自编百优案例 **《D品牌广场保洁员的激励》**
- 思考与作业：结合你公司的激励管理的现实，在彰显激励体现对员工尊重与归属方面存在哪些不足，如何改进？



第五章 薪酬管理



内容提要

一、薪酬的基本理论

二、薪酬管理的演进

三、薪酬管理方案

四、加薪管理

五、年终奖的管理

一、薪酬的基本理论

- 薪酬的概念
- 薪酬结构
- 薪酬功能与意义
- 薪酬管理相关概念

- 这一部分课程开始前，我们先讨论一个问题：
- 一个6000元的民营企业，一个4500元的国有企业，你会怎么选择？为什么？

- 工资与薪酬不是一个概念，薪酬的概念宽泛
- 薪酬不仅有经济功能，还有社会功能，更有价值功能

1. 薪酬的概念



- 薪酬是指员工向组织提供劳务而获得的各种形式的酬劳。狭义薪酬指货币或者可以转化为货币的回报；广义的薪酬包括各种形式的非货币形式的满足。
- 有“薪”与“酬”两个部分。
- 具体到企业管理的实际，薪酬总体上包括：工资、津补贴、奖金、保障四大内容。

2. 薪酬的基本功能

- 员工方面：
 - (1) 经济保障功能
 - (2) 激励功能
 - (3) 社会信号功能（地位、价值彰显）

- 企业方面：
 - (1) 促进战略实现，改善经营绩效
 - (2) 塑造和强化企业文化
 - (3) 支持企业变革
 - (4) 控制经营成本

3. 薪酬管理相关概念



- 薪酬管理
- 薪酬制度
- 薪酬体系

(1) 薪酬管理



- 概念：指一个组织针对所有员工所提供的服务来确定他们应当得到的薪酬总额、薪酬结构以及薪酬形式的过程。在这一过程中，企业必须就薪酬形式、薪酬体系和薪酬构成、薪酬水平及薪酬结构、特殊员工群体的薪酬等做出决策。同时，作为一种持续的组织过程，组织还要不断的制定薪酬计划、拟定薪酬预算、就薪酬管理问题与员工进行沟通，同时对薪酬体系本身的有效性做出评价，而后不断予以完善。

(2) 薪酬管理目标与要求



- 目标：同时实现公平性、有效性、合法性。
- 要求：
 - a. 薪酬的外部公平性或外部竞争性
 - b. 薪酬的内部公平性或内部一致性
 - c. 绩效报酬的公平性
 - d. 薪酬管理过程的公平性

(3) 薪酬制度



- 概念：薪酬制度指一个企业对其员工进行薪酬确定、分配时所应遵循的分配原则与方案体系。

二、薪酬管理演进



- 统一的等级薪酬制度
- 等级薪酬制度与市场化薪酬制度并存
- 市场导向的绩效理念全方位渗透

讨论



- 你到单位工作，单位给你确定工资，**你希望单位依据什么给你确定工资标准呢？**
- 关于过去、现在，**哪些有关薪酬制定的政策对你来说，印象深刻？**

讨论总结



- **确定薪酬的依据有很多。** 岗位、学历、职称是确定基本薪酬的主要因素；绩效、贡献是确定加薪、奖励的重要因素。其次，外部因素、市场因素、政策因素，甚至敏感因素（如房价）等都是确定薪酬要考虑的因素。
- 组织确定员工薪酬，其实基本原则一直没有改变：**按劳分配**。但是，执行按劳分配的原则的具体方案在变化。

1. 统一的等级薪酬制度

- **适用环境**：计划经济时代使用；国家统一确定
- **考虑因素**：核心要素是等级！同时考虑：地区、行业、工种等
- **特点**：
 - 具有明显的确定性，几乎没有变数；差距很小。
 - 低工资，高福利，高保障（用三铁：铁饭碗、铁工资、铁交椅来保障）

2. 等级薪酬与市场化薪酬制度并存



- 体制内与体制外两种薪酬制度体系



3. 市场导向的绩效理念全方位渗透



- 两种体制逐步融合
- 质量与绩效导向开始一致
- 薪酬结构化开始一致
- 工资以外的外延部分开始趋于一致



三、薪酬管理方案



- 薪酬结构化
- 工资结构化
- 薪酬管理的几个实践问题

1. 薪酬结构化



- 含义
- 内容
- 思考

(1) . 薪酬结构化的含义



- 通过前面关于薪酬的概念，我们知道：
- 薪酬不仅仅是工资，包括津贴补贴、福利与保障等不同内容。薪酬结构化就是指薪酬的不同内容所组成的结构。
- **讨论：**薪酬不同部分有哪些具体内容？

(2) . 薪酬结构化的内容



- 组织给予员工的薪酬包括：
 - **工资**：周工资、月度工资、年度工资、计时工资、计件工资；
 - **奖金**：单项奖励、季度奖励、年终奖
 - **津贴**：学历津贴、职称津贴、证书津贴----
 - **补贴**：出差补贴、误餐补贴、野外补贴、高温补贴、工龄补贴、交通通信补贴---
 - **福利**：慰问金、困难补助、过年过节福利、生日福利---
 - **保障**：失业、工伤、医疗、住房等

(3) 薪酬结构化的思考



- **思考与讨论1：**薪酬结构不同比例，体现了不同的薪酬管理价值观，高工资、低福利好，还是低工资、高福利好？
- **思考与讨论2：**如何通过薪酬结构中具体的比例或者水平的高低，来体现组织对待人才的态度与竞争战略的需要？

：

2. 工资结构化



- 含义
- 内容
- 思考

(1) .工资结构化的含义



- 员工的工资不是一个确定的总数，而是由不同部分组成的结构。
- 员工工资的结构化内容，不同的组织有所不同，但是基本模块相同。

(2) 工资的结构化的一般内容



- 工资结构有不同内容。一般有：

岗位	基本工资	岗位工资	绩效工资	贡献积累
部门经理	1000	3000	3000	1000--3000
副经理	1000	2000	2500	600-2000
部门主管	1000	1800	1800	400-1200
一般员工	1000	1000	500	200-600

(3) 工资结构化成为普遍趋势



- 为什么?
- 可以进一步明确工资的性质与来源
- 可以更好对不同情形下的薪酬进行管理
- 可以与组织的其他管理模块充分结合
- 还有吗?

(4) 有关工资结构化的思考



- 思考与讨论1：结构比例有什么不同？
- 思考与讨论2：有没有可遵循的原则总结出来？

(5) 我的观点与建议



- **观点1:** 绩效工资与岗位工资的比例：高等级岗位绩效工资高，低等级岗位岗位工资比例高。
- **观点2:** 副职与正职的工资差距不能小。
- **观点3:** 除了工龄工资补贴外，贡献积累工资要占一定比例，要分等级，以实现：即使员工无法晋升，也能够得到持续优秀应得的回报。
- **观点:** 贡献积累可以与福利充分挂钩

3. 薪酬管理实践几个问题的思考



- 薪酬的发放周期的长短问题：长与短？
- 能不能实行保密薪酬的问题：能与不能？
- 静态与动态平衡的问题：多长时间加薪？
- 薪酬的高低问题：竞争性薪酬一定就是高吗？

(1) 发放周期长短问题



- 与普遍价值观相匹配：美国人价值观现实：周薪模式
- 欧洲人理想价值观：年薪模式有认同基础
- 中国人对钱敏感而羞涩，中庸价值观：月薪模式为主
- **我的观点与建议：**随着时代环境的变化，基础员工可以考虑周薪模式；不主张年限模式，哪怕是高管，事实上，跟高管谈理想、谈命运共同体也不是普遍适用的。我甚至不主张所谓股权激励，大部分情景不适用，负面的影响大于正面的影响

(2) 保密工资在中国弊大于利



- 中国的文化决定：保密工资在中国不可取，明显弊大于利
- 我的观点与建议1：不仅不能保密，还要故意公开。
- 我的观点与建议2：不仅工资公开，连奖金、福利、补贴等都要公开
- 我的观点与建议3：先公开规则，再公开结果；公平的本质是规则公平、机会公平、程序公平，不是结果公平！更不是水平的平均！

(3) 薪酬动态与静态平衡的问题



- 我的观点与建议：
- 应当有尽可能明确的加薪机制：不能长时间不加薪。
- 加薪周期通常：以年度为主。少部分可以半年，一部分稳定的企业（如制造业）可以一年半到两年一次加薪。
- 加薪是一个比薪酬问题还复杂的问题，这些观点将在后面专门讨论加薪问题时，进一步说明。

(4) 薪酬的高低问题

- 我们从来没有见过员工高喊：老板，我的工资太高了！
- 员工与老板的薪酬立场有可能永远不一致：员工是先给，然后看重干；老板是要员工先干，然后看重给！
- 我的观点与建议：
 - 观点1：薪酬的高度不一定是最重要的。及时性、加薪、规范，与价值对等很重要。
 - 观点2：薪酬的高低与价值对等相关，企业要重视岗位的价值评估
 - 观点3、让员工看到未来的希望与持续性比薪酬高低很重要

四、加薪管理



- 加薪的概念
- 加薪心理预期
- 加薪管理实践中的重要操作
- 再解读课程内容前，先讨论两个问题：
 - **讨论1：** 钱是多么美好的东西呀！但是为什么中国古人说：都是钱惹的祸！
 - **讨论2：** 如果公司宣布加薪，你首先会想到什么？

讨论的基本结论



- 结论1：薪酬的表象是钱，本质是价值，代表着复杂的内涵：价值对等、公平对待、尊严（面子）等
- 结论2：面对组织的加薪信息，员工通常会产生员工心理预期，这是员工对自我价值的判断。
- 结论3：组织的加薪是否满足员工的加薪心理预期，直接影响加薪的效果
- 结论4：超越预期，是人产生发自内心的快乐的唯一源泉！

1. 加薪的概念

- 加薪概念有广义与狭义概念
- 广义的加薪包括组织对员工薪酬的所有变动，包括工龄、增加绩效、特定的员工加薪、职务岗位晋升加薪等等
- 狭义的加薪：根据组织的薪酬方案，针对所有员工，对薪酬整体或者某一特定部分的调整增加行为。
- 加薪的作用：真正的激励源泉。为什么？要讨论！

2. 加薪心理价值预期



- 概念
- 特点
- 满足度
- 形成机理

(1) 员工加薪心理价值预期概念



- 公司开会时，领导宣布：正在制定加薪方案!
- 员工鼓掌，热烈鼓掌
- 可是：员工立刻、首先想到什么?
- 员工获得组织加薪信息后，很快在员工内心产生的员工“加多少就好了”的预期数量，是员工对自身价值的评估与诉求。

(2) 员工加薪心理价值预期的特点



- 瞬间产生
- 自我判断
- 不宣告性
- 数量明确
- 现实依据性

(3) 员工加薪心理价值预期满足度



- 是员工实际加薪的数量与员工心理价值预期的数量的比值，反映员工加薪心理价值预期的满足程度的大小。加薪心理价值预期满足度可以小于、等于、大于100%。
- **思考：**员工加薪心理价值预期满足度对于行为的影响、倾向、绩效的影响。

(4) 员工加薪心理价值预期 能不能调查



- 薪酬作为一个敏感话题，人们往往“心口不一”，直接调查很可能会迫于社会称许的压力弱化薪酬的重要性，对薪酬偏好作出虚假选择，实名问卷调查会影响数据真实性
- 在中国文化情景下：薪酬，特别是加薪，是敏感而又羞涩的话题
- 直接调查，可能产生两种情况：死活不说；夸大说出来。如果说出来，而公司打了折，会怎么样？
- 总结：不能调查

(5) 员工加薪心理预期形成机理



- 有18个因素影响
- 形成的机理是一个类似于打开雨伞的过程，是一个“雨伞模型”
- 参考文献 《**雨伞模型：员工加薪心理预期的形成机理**》

3. 加薪实践中不同情形的处理



- 实在不能满足员工的预期，怎么办？
- 水平满足了，公平干扰了。怎么办？
- 加薪了，不及时兑现会怎么样？
- 加薪提升员工薪酬满意度？
- 加薪时间如何选择？
- 加薪要不要门槛？
- 发现金，还是发到卡上？

(1) 知道员工的预期， 但是实证无法满足



- 员工的加薪预期已经准确预测
- 但是，公司的人工成本、盈利能力等实在无法满足
- 不加？少加？
- 怎么办？
- 注意：采取这种办法，有前提！

(2) 加薪预期满足，就一定开心？ ---公平感知的干扰



- 公平干扰的前提：水平满足
- 结果加了600
- 员工开心，通常约朋友吃饭的形式不断内心的兴奋
- 喝的迷糊的时候：朋友老李问：老张，你知道老刘加了多少？
- 多少？老张？他家200就不错了！哎！我可听说：加了700
- 总结：公平是加薪的重要调节器，公平干扰水平
- 公平干扰的员工群体区别：公平感知、公平敏感性
- 不同员工对公平干扰的内部与外部公平有差异：

(3) 加薪的兑现时间



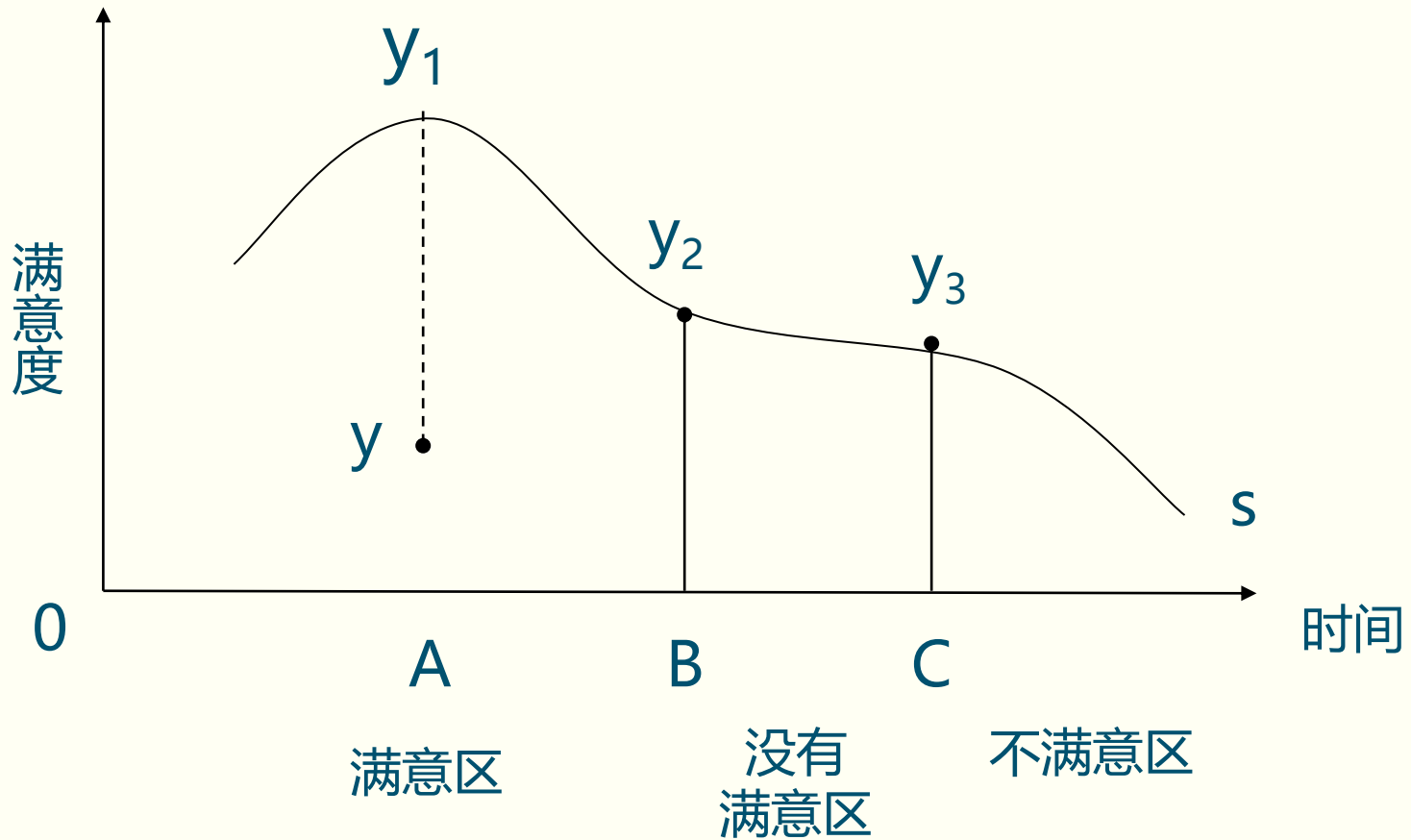
- 超过3个兑现的加薪，员工加薪满意度会“跳水式”下降。
- 兑现一定要及时，加薪信息释放要有准备。不能给员工觉得“可能说话不算数”
- 卡尼曼的前景理论解释：失去一块钱的痛苦是获得一块钱快乐的2倍：如果不及时兑现，产生损失的不安全感。中国古人说：落袋为安！

(4) 加薪能够提升员工薪酬满意度的基本条件



- 主动
- 与预期匹配
- 没有明显的不公平

(5) 加薪预期满足下心理折扣 变化规律与加薪时间的选择



(6) 加薪门槛问题

- 加薪不能成为福利性的加薪
- 加薪的门槛可以从工作年限出发，特别是与绩效考核结合

(7) 发现金，还是发卡上？



- 尽可能发现金
- “见钱眼开”
- 心理学验证：现金的价值会在心理上放大2倍

五、年终奖



- 年终奖的预期
- 年终奖的依据
- 年终奖的发放

1、年终大奖预期

- 发一次奖金，或者发一次数额较大的年终奖
- 老板（管理者）希望员工怎么样？
- 可是：现实中，员工通常怎么样？
- 一次性奖金的发放，如果员工满意，维持时间平均左右18天。如果与预期不一致，特别是差异很大，感到不公平等，可能奖金刚发完，小嘴就嘟上了

2. 年终奖的依据



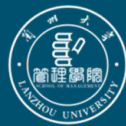
- 年终奖的依据的年度绩效
- 要有明确的标准与评价
- 尽可能让员工少一些自我预期

3. 年终奖的发放

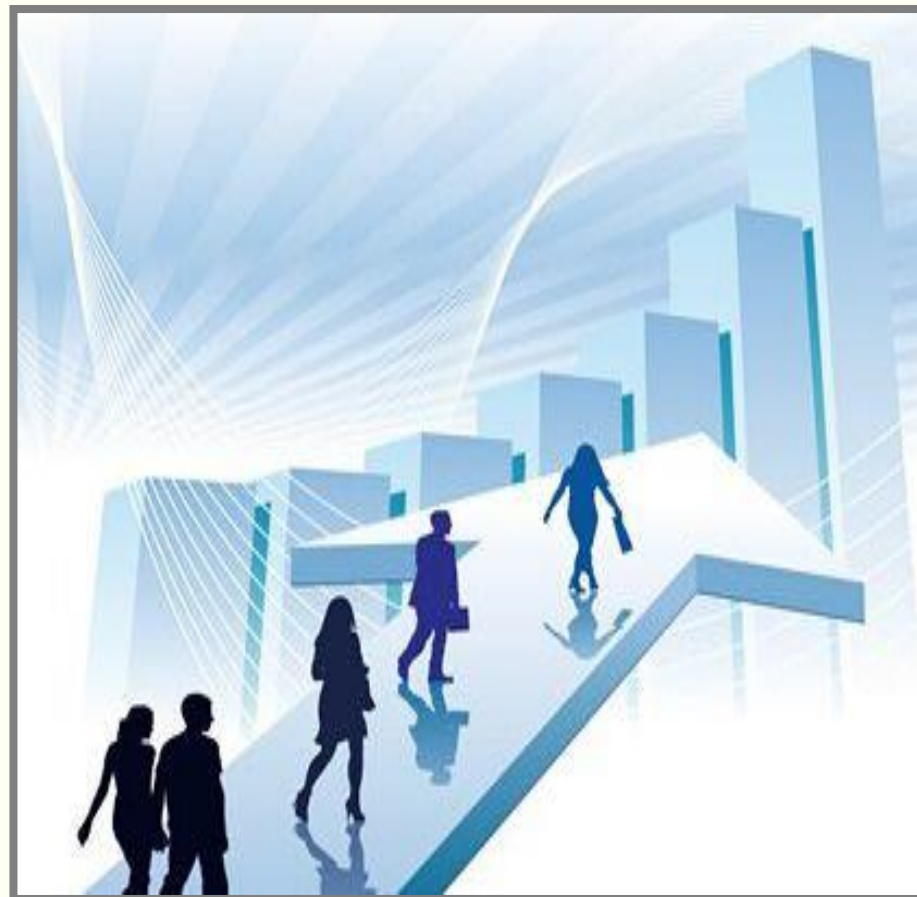
- 大部分在平时发放
- 30—40%年终发放
- 年终不能发完
- 剩余部分老板单独给---额外追加的价值尊重感
- 另外：尽可能发现金
- 适度搓开

总结

- 薪酬是一个复杂的体系
- 不仅仅是钱的事，更是钱背后的价值对等问题



第六章 绩效评估与管理



讨论

- 绩效管理，尤其是绩效考核成为企业管理的重要模块，几乎所有的企业都有绩效考核。
- **讨论1：**为什么公司绩效考核的原则大同小异，员工高度赞同，可一旦实施，员工意见一大推？
- **讨论2：**你体会到的绩效管理有什么有趣的现象或者问题？

：

一、绩效考核基本理念



- 考核的目标是什么
- 考核基于的核心

讨论总结

- 为什么公司绩效考核的原则大同小异，员工高度赞同，可一旦实施，员工意见一大推？
- --员工在同意方案的时候，认为他就是那个干的好、干的多人！
- 有趣的现象：
 - 员工认为考核就是扣分，间接扣钱，内心抵触
 - 错误很难改变
 - 总是有一大推理理由、借口
 - 试图全面，却永远做不到，还引发一系列对抗
 - 领导总觉得有缺陷，员工总觉得不合理

内容提要

一、相关基本概念

二、绩效考核主要方法

三、绩效考核实践建议

四、KPI考核法的操作要点与理念

一、相关基本概念



- 绩效考核
- 绩效管理
- 绩效考核过程、要求、种类
- 不同类别员工的绩效考核指标体系

1. 绩效考核



- 概念：指在绩效周期结束时，选择有效的评价方法，对员工的工作态度、工作表现、工作数量、质量和效率等方面的综合考核和评价。
- 特点：多因性、多维性、动态性

2. 绩效管理



- 概念：绩效管理作为一个完整的系统，是对绩效实现过程各要素的管理，是识别、衡量以及开发个人和团队绩效，并且使这些绩效与组织的战略目标保持一致的一个持续过程。

- 解读：
 1. 绩效管理以组织战略为导向，是综合管理组织、团队和员工绩效的过程
 2. 绩效管理是提高工作绩效的有力工具
 3. 绩效管理是促进员工能力开发的重要手段
 4. 绩效管理是一个持续性过程，是一个包括若干环节的完整系统

绩效管理与绩效考核的对比

	绩效考核	绩效管理
关注时间	过去	过去、现在、未来
特性	滞后性	战略性和前瞻性
参与主体	主管主导，员工被动反应	双向沟通，帮助员工开发
实施方式	判断式	计划式
重视	结果	过程（行为）与结果
结果的利用	奖惩	能力开发和提高
管理者的角色	裁判员	教练、分析师
管理方式	强调服从，具有威胁性	主张自主承诺，具有推动性
控制系统	强调外部控制	主张自我控制
问题解决	事后解决	事中解决
追求的结果	得失 (win-lose)	双赢 (win-win)

3、绩效考核种类



▪ 绩效考核种类

1. 按绩效考核的性质划分有：(1)定性考核 (2)定量考核
2. 按考核的主体划分有：(1)上级考核 (2)自我考核 (3)同级考核 (4)下级考核
3. 按考核的时间进行划分有：(1)日常考核 (2)定期考核 (3)长期考核 (4)不定期考核
4. 按考核的形式划分有：(1)口头考核与书面考核 (2)直接考核与间接考核 (3)个别考核与集体考核
5. 根据考核标准的设计方法划分有：(1)绝对标准考核 (2)相对标准考核

4. 不同的绩效考核指标侧重点



一般营销人员

- 年度和月度业绩考核
- 服务能力考核
- 能力考核
- 工作安全性和规范性
- 工作纪律性

中层管理人员

- 专业知识和技能考核
- 工作经验
- 管理能力
- 指导能力
- 共同和协调能力
- 创新能力
- 业绩指标

高层管理人员

- 领导能力
- 计划性
- 预见性
- 危机处理能力
- 管理能力
- 创新能力
- 沟通和协调能力
- 人才培养能力

二、绩效考核基本理念



- 考核的目标是什么
- 考核基于的核心

1. 绩效考核的目标



- 是评价
- 不是扣钱
- 更不是排名

2. 绩效考核的核心问题



- 基于尊重
- 100分不是最高分
- 有错误不一定非要扣分、扣钱

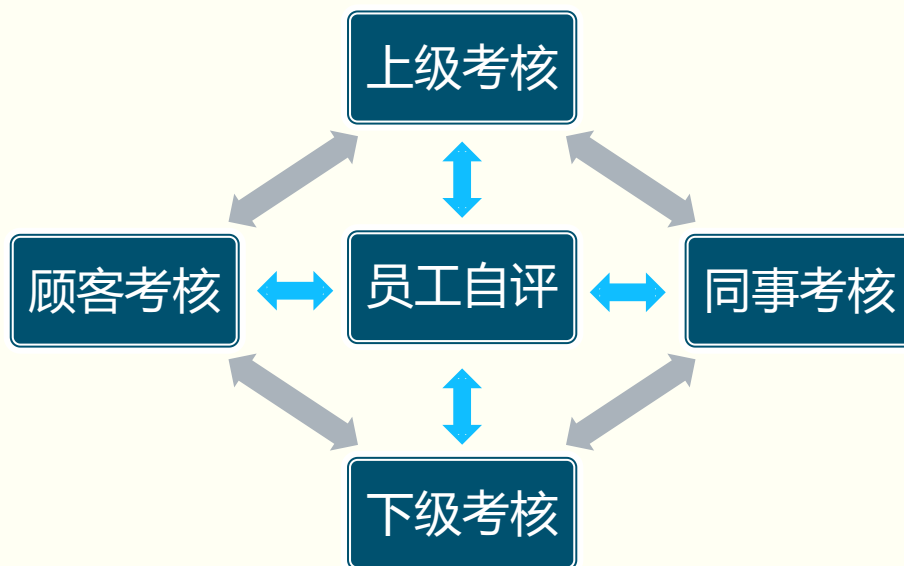
三、绩效考核主要方法



- 360°考核法
- 量表考核法
- 行为锚定法
- 关键绩效指标法
- 平衡计分卡
- (其他)

1. 360°考核法

- 概念：360°就是全面、全方位的意思
- 指标全面：德、能、勤、绩、廉
- 考核人全方位：内部外部、上级下级、左邻右舍



2. 量表考核法



- 概念：所谓量表，实际上就是考评的尺度。
- 过程：首先要确定好考评维度。其次，根据工作质量这个维度，设计出单纬量表。同时，还可以根据需要考评的方面的多少设计多维量表。最后，实施考评与结果处理。

a A horizontal line with four vertical tick marks, dividing the space into five equal segments. The leftmost segment is labeled "低差少劣" and the rightmost segment is labeled "高好多优".
低差少劣 高好多优

b A horizontal line with five vertical tick marks, dividing the space into six equal segments. The segments are labeled from left to right: "很差", "一般", "中等", "较好", and "很好".
很差 一般 中等 较好 很好

c A horizontal line with four vertical tick marks, dividing the space into five equal segments. The segments are labeled from left to right: "差错很多", "差错中等", "偶有差错", and "不出差错".
差错很多 差错中等 偶有差错 不出差错

3. 行为锚定评分法



- 概念：所谓行为锚定，就是要针对每类职位的特点编制出一套典型的行为描述说明词，并设计出与之相配套的评分标准和说明，每一级评分标准与行为描述说明词相对应，即“锚定”。
- 基本程序：
 1. 确定行为锚定评分法编制小组
 2. 编制绩效考评维度
 3. 考评组进行考评

4. 关键绩效指标法



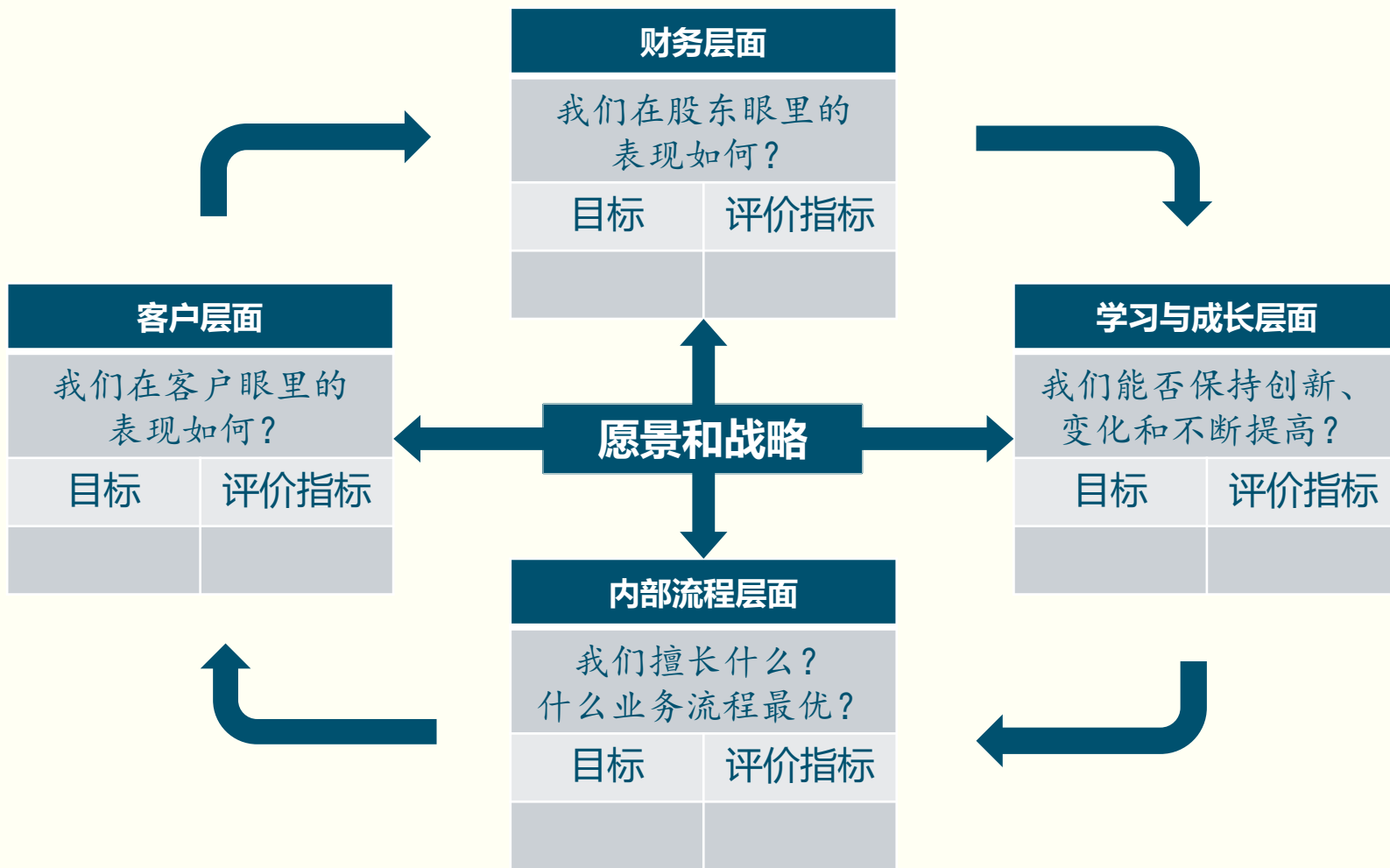
- 概念：企业关键绩效指标（KPI: Key Process Indication）是通过对组织内部流程的关键参数进行设置、取样、计算、分析，衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标，是把企业战略目标分解为可操作的工作目标和工具，是企业绩效管理的基础和关键。

5. 平衡计分卡



- 平衡记分卡是以信息为基础，系统考虑组织绩效驱动因素，多维度平衡评价的一种新型的组织绩效评价系统，同时也是一种将组织战略目标与组织绩效驱动因素相结合，动态实时组织战略的战略管理系统。

(1) 平衡计分卡指标体系



(2) 平衡计分卡适用范围



- 1.组织的战略目标能够层层分解的企业——这是运用平衡计分卡的前提
2. 面临竞争压力较大的企业，且这一压力为企业所感知。
- 3.以目标战略作为导向的企业。
- 4.适用于具有协商式或民主式领导体制的企业。
- 5.成本管理水平的企业。

四. 考核方法的选择

□ 进行考核有很多方法

□ KPI—关键进行指标法，是最适合中国目前的绝大多数企业的方法！

□ 关键绩效指标（KPI: Key Process Indication）是通过对组织内部流程的关键参数进行设置、取样、计算、分析，衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标，是把企业战略目标分解为可操作的工作目标和工具，是企业绩效管理的基础和关键。

□ 为什么？

- 简单明确适度的人性化、满足权利欲望
- 符合中国企业大部分是中小型企业
- 符合中国企业大部分采取直线职能制组织框架
- 符合中国文化模糊中清晰的特征
- 符合管理的80/20原则”

五. KPI考核的操作

□ 指标来源

□ 考核要点

考核者

分值

考核管理过程

1. KPI考核的内容

□KPI考核的内容，建议包括三块：

□主要工作、工作状态、奖励

KPI考核表示例



附表 1. 员工季度绩效考核表

姓名：

职务（岗位）：

考核时间段：

	考核内容 (事项)	考核要求	分值	得分	扣分说明
主要事项：	1	按照考核事项完成与否、完成工作的时间节点控制、完成进度比例、完成的质量标准四个角度确定评价要求。在安排工作时就提出明确的考核要求。			
	2				
	3				
	4				
	5				
	6				
	7				
	8				
工作状态	工作能力	综合评估	5		
	工作态度	综合评估	5		
	工作成长性	综合评估	5		
突出表现奖励	申请奖励事项：				
	申请奖励分：				
	审批：				

2. 主要工作事项的指标来源

- 绩效考核指标最好不从“岗位职责”中来，因为岗位职责过于模糊，通常是职能而不是工作事项；是“应当做的工作”，而不是“工作做的怎么样”
- 绩效考核指标通常主张从工作目标，或者从工作目标中分解的事项中来。
- 提问：6月底完成工程建设许可证办理，你可以如何确定考核指标？

(A)、工作方案的概念

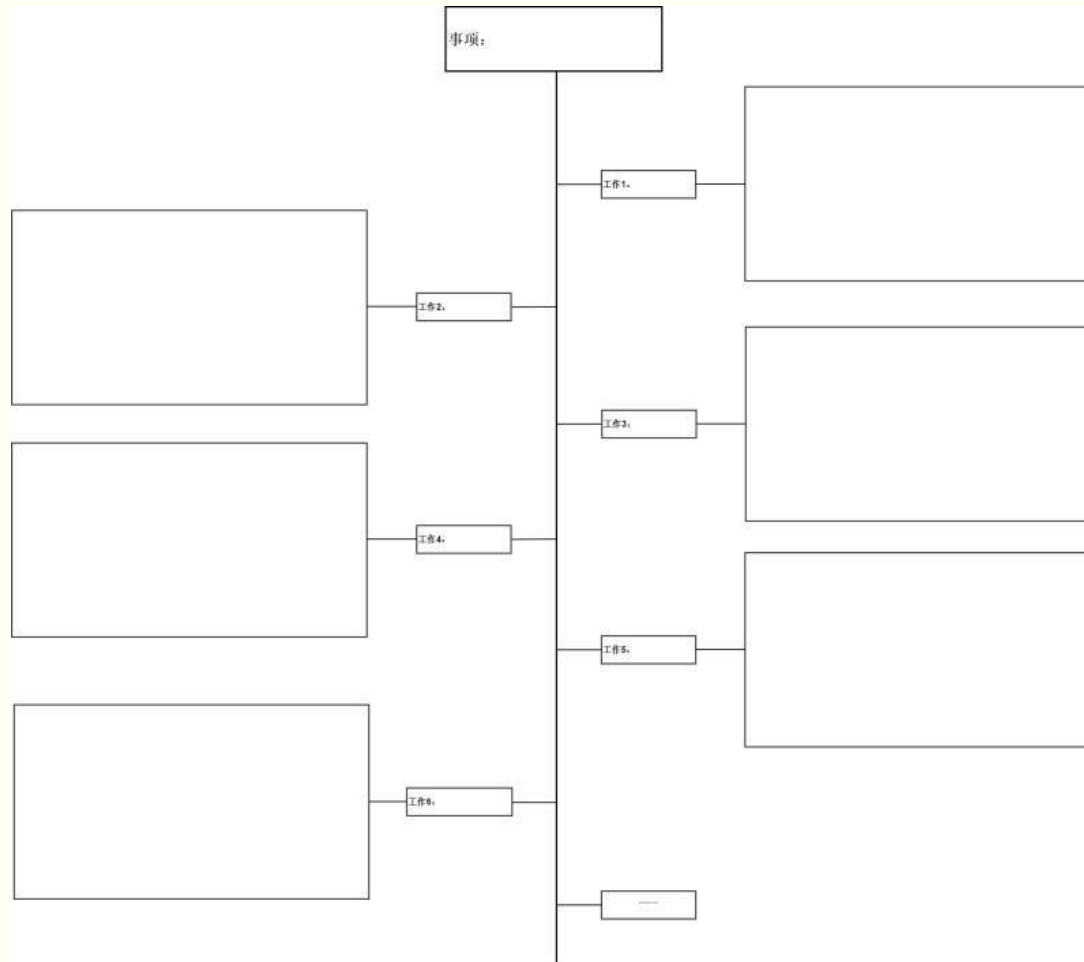


- 什么是工作方案
- 工作方案就是根据上级确定的目标，主动分析完成目标的优势、困难，谋划相应的解决对策，并且安排行动计划，以及行动计划需要的资源与激励。
- 简单说，工作方案就是完成目标的谋划
- 任何事情，包括生活中的事情，都有工作方案的问题。

(B) 工作方案的要素结构

- 工作方案有三个要素结构
- 清晰的目标—如：完成一次顾客满意度调查、完成XXX技术创新攻关、拓展一个销售渠道---
- 完成任务需要几个方面的工作全部完成，目标才能实现？
---如：满意度调查：调查问卷设计、抽样调查方法的确定、样本的选择、调查的实施、数据的整理、数据分析、误差的控制—
- 每一个模块怎么做的计划—责任人、时间、可能的困难、如何解决、需要的资源

(C)、工作方案模板



(D) 领导的角色责任决定工作方案由领导亲自做

既要会 “做事” ， 又要会 “谋事”

- 为什么？
- 因为领导不是决策者，就是执行者；
- 你必须有做事的能力，更必须学会 “谋事”
- ---谋划如何才能完成任务、可能有哪些障碍、如何化解这些障碍、安排给谁、多长时间完成、需要提前做哪些准备等一系列问题
- 谋划的思路与计划就是工作方案

(E)、工作方案举例与应用



- 目标：解决XX零件加工偏差过大
- 责任人：技术总监
- 那些事：成因分析、解决对策、相关准备、资源配套
- **应用安排：**
- 刘工带领他负责的团队：一周时间，带领团队访谈与调查，编制出偏差过大的鱼刺图
- 王工带领他负责的团队：提出解决对策初步方案
- 张工带领他负责的团队：协调配套的资源与支持体系的准备工作
- **然后：刘工、王工、张工等，再把工作具体化，层层递进，直到变成具体的事**
- **一层一层的领导，逐步把目标事项化，安排下去，填写在考核表中**
- **这个过程，想起马云的一句话：我只是在年初画一个饼，二大家在年底吧饼做了出来！其实，组织中的员工，就是在有计划、有体系、关联的谋划与安排工作！**

3. 工作状态指标的设置

- 工作状态一般分为三个：工作能力、工作态度、工作成长性
- 这三个内容是有机联系的
- 可以根据特殊性改造
- 可以模糊，但是不要太模糊：比如—工作表现

4. 奖励事项

- 一定要有奖励事项与奖励分！为什么？减少员工抵触、更加显著的区分优秀与不优秀
- 要根据公司倡导的价值观、业务特点等，事先对奖励事项确定一个明确的范围或者目录
- 奖励事项必须得到落实
- 奖励 需要经过审批批准才能确认
- 奖励事项的分值不能太小

再看一下：KPI考核表示例



附表 1. 员工季度绩效考核表

姓名：

职务（岗位）：

考核时间段：

	考核内容 (事项)	考核要求	分值	得分	扣分说明
主要事项：	1	按照考核事项完成与否、完成工作的时间节点控制、完成进度比例、完成的质量标准四个角度确定评价要求。在安排工作时就提出明确的考核要求。			
	2				
	3				
	4				
	5				
	6				
	7				
	8				
工作状态	工作能力	综合评估	5		
	工作态度	综合评估	5		
	工作成长性	综合评估	5		
突出表现奖励	申请奖励事项：				
	申请奖励分：				
	审批：				

5.考核要求问题

- (1) 重要、主要的工作，在作为工作任务很重工作目标安排的同时，就要明确考核的控制点是什么？
- (2) 所有事项性工作只有四种可能：
 - 事项结果（有无）
 - 时间节点（按时完成）
 - 工作进度（完成的比例）
 - 工作质量（完成工作的效率与成本）

例：要求报建部6月底之前，完成工程建设许可证的办理工作
- (3) 考核要求必须同时细化扣分规则：如：
- (4) 注意：有时会出现结果与节点同时要考核的情况

.6、分值问题

- 分值由**考核者**根据事项的重要性、复杂性、困难程度等确定
- 同一项工作，在不同的月份都要完成的，分值不一定一样，可以不一样

7、扣分说明问题

□扣分必须要有说明

□说明的内容主要包括两个方面：扣分事实或者数据、扣分依据的规则

8、谁考核？

- 直接上级考核
- 直接上级的考核责任

(1)、直接上级考核

- **上级有三种**：直接上级、职务上级、所属上级。
- 最好是直接上级考核。
- 但是：
 - 如果直接上级管理功能要求不高，可以由所属上级考核；如：电工班员工的考核不一定由组长考核。
 - 管理功能高，但是职责明确，管理幅度不大，也可以由所属上级考核。如：财务部2个会计、一个出纳，可以由财务部经理考核。

(2)、考核者就直接上级一人!

- 直接上级考核，明确考核者就是直接上级一个人
- 绝不能搞360考核，绝不能员工员工有几个考核者
- 为什么：
- 看似公平，实际上是不公平、不负责任

(3)、直接上级考核舞弊咋办？

- 直接上级考核如果舞弊
 - (1) 有投诉机制
 - (2) 上级的上级可以扣 他的分
 - (3) 层层落实，总有收口的人！

(4)、直接上级的考核责任

- (1) 按照谋划的工作方案，将工作事项安排下去、分配下去。考核者必须亲自填写、按月填写，这是管理者的责任，不能回避的责任
- (2) 直接上级是领导，领导是一个是师傅，师傅除了安排工作，还要协调工作、跟踪工作、帮助员工解决困难
- 直接上级作为考核者，一定要树立：安排工作不等于完成工作的理念
- (3) 沟通考核争议
- (4) 进行绩效沟通

重复强调：安排公司不等于完成工作

- 实践中：总经理：这个工作为什么还没有完成？
- 部门经理：我早就安排给小李拉！
- 小李：我工作遇到困难，请教领导，领导说
我不管，你自己解决！但是我实在没有办法，所以没完成！
- 安排工作不等于完成工作；安排工作只占5%，推进工作、排除工作的障碍，占95%。

9、考核运行机制的构建

- 投诉机制
- 绩效沟通
- 奖励机制

(1)、投诉机制

- 考核者就是直接上级考核
- 坚持不越级考核，但是可以越级投诉、越级检查
- 也可以建立职能检查、监察机制，如人力资源部、纪委、等监察、检查制度
- 确定是人为的、故意的，要严肃处理，因为这不是能力问题，而是道德问题

(2)、绩效沟通

- 绩效考核不是惩罚，更不是扣分
- 绩效考核的评价，是评估不足，提示改进
- 因此，绩效考核完成后，必须召开绩效沟通会

(A)、绩效沟通会的形式

- 由考核者主持
- 被考核者集体参与
- 被考核者说明情况
- 领导与其他同事帮助建议

(B)、绩效沟通的内容

- 沟通内容：

- 完成情况、问题分析、下一步方案

(注意，是方案，不是计划，更不是空洞的决心)

沟通评价：由考核者（直接上级）评价、建议；其他员工建议

10、考核结果的应用

- 绩效考核结果的应用应当多元化：
 - 薪酬与奖励体系的结合
 - 岗位调整与提拔的结合
 - 培训的结合
 - 职业生涯规划的结合
- 具体操作，不同的公司可以由不同而具体的制度。

五. KPI绩效考核操作理念



- 基于价值尊重
- 强化评价功能

1、绩效考核中的价值尊重



- 发自内心
- 容错理念
- 是评价，不是扣分

(1) 心不在焉的考核



- 员工被考核扣分的问题，几乎自始至终都是那些问题。给人感觉是“屡教不改”、无所谓
- 总之，你爱干什么干什么，心不在焉，没有重视
- 提问：为什么？

(2) 建议：每月自悟功能



- 如果公司按月进行考核
- 鼓励甚至可以制度化：让员工自己感悟一件错误
- **场合**：绩效考评会、月度工作总结会、小组工作分析会等。与工作分析相关的、人数不是特别多的、不是特别正式的会议
- **内容**：错误事项、分析为什么、改进计划
- **考核**：不再扣分

(3) . 容错理念



- 考核可能扣分，扣分通常就是扣钱。但是，考核不仅仅是处罚式扣分
- **考核的核心**：工作的结果（三种情况为主）
- **行为方式考核**：不是考核的重点，不过度关注员工完成工作的方式是否正确；更不能用自己的标准判断员工是否做对了。
- **错误行为考核**：看是否故意、是否导致任务失败、是否有更深层次的问题（回到吃早餐的情形）

2. 强化考核的评价功能



- 考核的核心是**评价**。
- **评价内容**：员工工作完成情况、优点、缺陷等。不要强化约束功能，使员工认为考核就是扣分，只是扣多少的区别。如果不是，这些现实问题肯定存在并且很难消除：
 - (1) 很多企业的员工抵触考核，
 - (2) 更多的情况是“屡教不改” ---反正要扣分，扣去吧；
 - (3) 在考核模糊化的公司，“好”与“坏”员工几乎是确定的，一些排在后面的员工：扣吧，我就这样了。
- **建议**：这一次强调：**基于赞赏的目标激励**



兰州大学 管理学院
School of Management, Lanzhou University



第七章

培训管理

内容提要

一、培训与开发概述

二、培训需求分析

三、培训方案的设计与实施

四、培训效果评估

一、培训与开发概述



- 1967年美国学者纳德勒（L. Nadler）提出人力资源开发的概念，并把培训与开发纳入到人力资源管理之中。

1、培训与开发概念



- **概念：** 培训与开发是指组织创造一个环境，使员工能够在这一环境中获得或学习特定的与工作要求密切相关的知识、技能、能力和态度或行为发生相对持久的变化。

2、培训与开发概述

- 作用：
 1. 企业实现战略目标的工具
 2. 吸引和留住人才的重要手段
 3. 提高员工的知识、技能和能力，防止知识老化和技能过时，适应组织发展需要
 4. 提高员工工作效率
- 流程：



3、关于培训的理念



理念1： 培训是员工重大的福利

理念2： 培训对于组织来讲，不是费用，而是投资

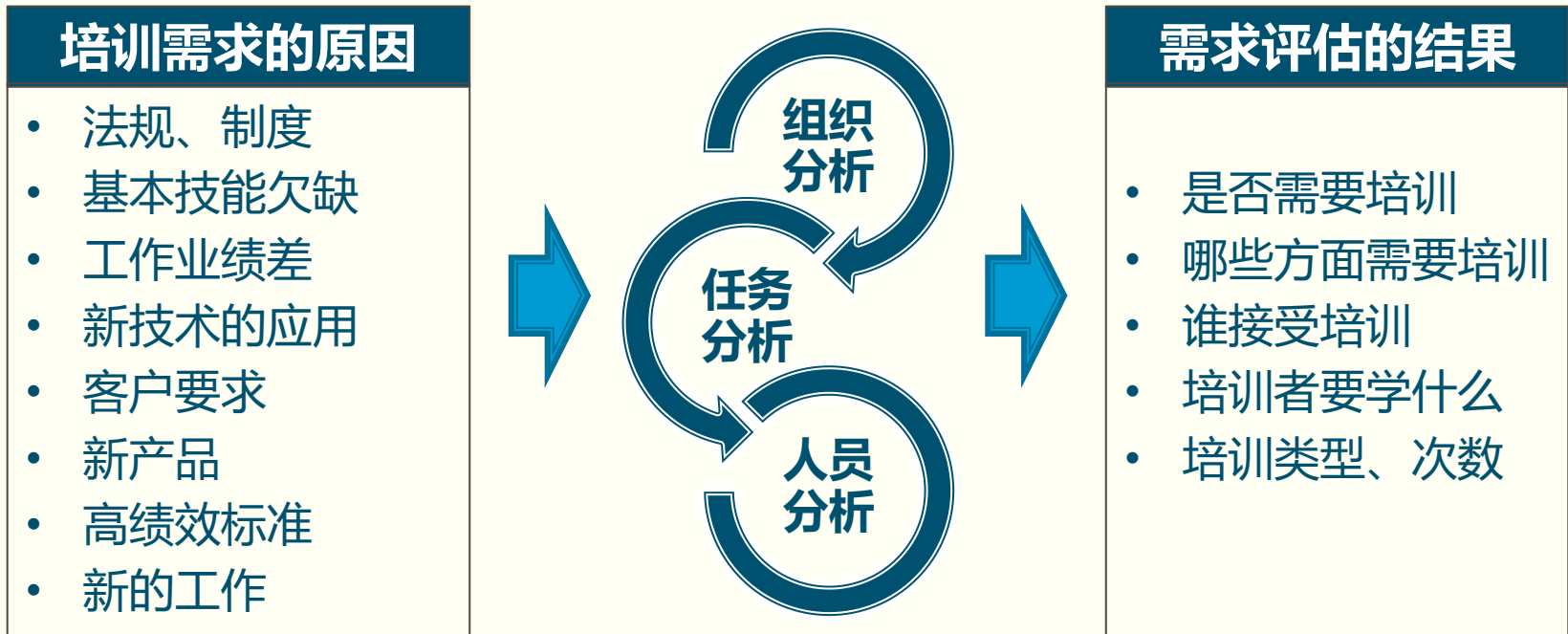
理念3： 培训不等于讲课，有多种形式培训

理念4： 企业的培训，注重学，更注重用与

二、培训需求的分析

- 培训必须按照需要
- 需求的多元化，需要系统性分析

1、培训需求分析模型



培训需求分析模型

2、培训需求分析的内涵



组织分析

- 组织人力资源需求分析
- 组织效率分析
- 组织文化分析

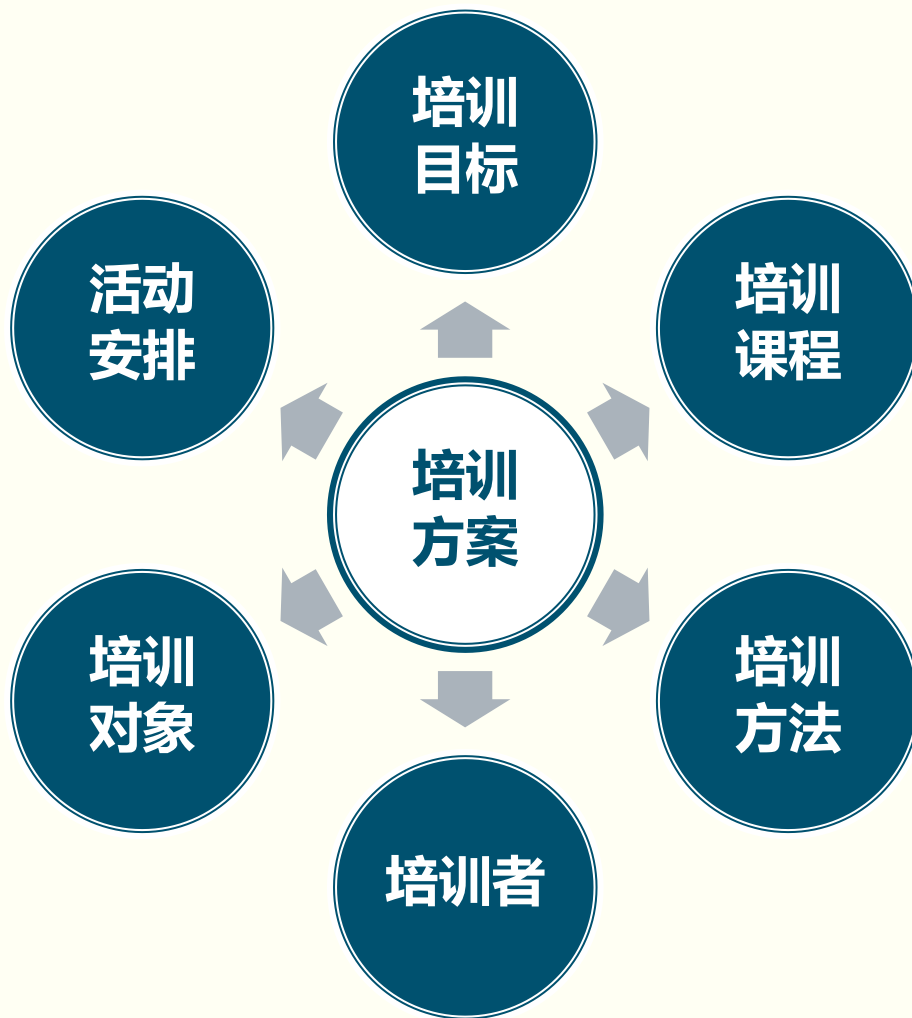
任务分析

- 描述任务
- 任务分类
- 描述能力要求
- 描述各任务能力的重要性

人员分析

- 人的能力、素质和技能需求分析
- 工作绩效评价

三、培训方案的设计与实施



1、培训目标

- 与需要分析结合
- 培训的目标要明确、尽可能能量化考核
- 培训目标应当主要定位在实践应用与结果提升上。
- **举个例子吧：** 建立一个新的销售渠道，经理组织一次培训，应当定位的目标是？

2、培训对象

- 直接的对象-----不相关的人不要
- 需要的对象-----需要给予培训的对象，通常不能按级别、类别简单确定培训对象

3、培训课程

- 课程应当与目标达成、能力提升等明确相关
- 可以是一个针对性的课程，也可以是一个课程体系。
- 举个例子吧：应当如何设计以下人员的培训课程体系？
- 新员工培训课程
- 职业经理人培训课程
- 高端管理人员培训课程

4、培训方式方法



- 培训方法多元化:

- 课程

- 实践

- 活动

- 案例分析

- 讨论

- 师带徒

- -----

5、培训师

- 内部与外部
- 成功者与失败者
- 理论研究精英与管理实践精英
- 公信部门人员

四、培训效果评估

- 柯氏四级培训评估模式(Kirkpatrick Model)由国际著名学者威斯康辛大学教授柯克帕特里克 (Donald. L. Kirkpatrick) 于1959年提出
- 内容:
 - Level 1.反应评估(Reaction) : 评估被培训者的满意程度
 - Level 2.学习评估(Learning): 测定被培训者的学习获得程度
 - Level 3.行为评估(Behavior) : 考察被培训者的知识运用程度
 - Level 4.成果评估(Result): 计算培训创出的经济效益

1. 学员反应评估

- 在培训结束时，向学员发放满意度调查表，征求学员对培训的反应和感受。问题主要包括：对讲师培训技巧的反应；对课程内容的设计的反应；对教材挑选及内容，质量的反应；对课程组织的反应；是否在将来的工作中，能够用到所培训的知识和技能等
- 如果学员对课程的反应是消极的，就应该分析区分是课程开发设计的问题还是实施带来的问题。同时，在对培训进行积极的回顾与评价时，学员能够更好地总结他们所学习的内容。

2. 学习效果评估

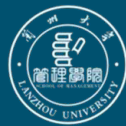
- 确定学员在培训结束时，是否在知识，技能，态度等方面得到了提高。实际上要回答一个问题：“参加者学到东西了吗？”这一阶段的评估要求通过对学员参加培训前和培训结束后知识技能测试的结果进行比较，以了解是否他们学习到新的东西。同时也是对培训设计中设定的培训目标进行核对。这一评估的结果也可体现出讲师的工作是否是有效的。但此时仍无法确定参加培训的人员是否能将他们学到的知识与技能应用到工作中去。

3. 行为改变评估

- 这一阶段的评估要确定培训参加者在多大程度上通过培训而发生的行为上的改进。可以通过对参加者进行正式的测评或非正式的方式如观察来进行。总之，要回答一个问题：“人们在工作中使用了他们所学到的知识，技能和态度了吗？”
- 只有培训参与者真正将所学的东西应用到工作中，才达到了培训的目的。只有这样，才能为开展新的培训打下基础。因这一阶段的评估只有在学员回到工作中去时才能实施，这一评估一般要求与参与者一同工作的人员如督导人员等参加。

4. 产生效果评估

- 这一阶段的评估要考察的不在是受训者的情况，而是从部门和组织的大范围内，了解因培训而带来的组织上的改变效果。既要回答“培训为企业带来了什么影响？”可能是经济上的，也可能是精神上的。如产品质量得到了改变，生产效率得到了提高，客户的投诉减少了等等。这一阶段评估的费用和时间，难度都是最大的。但对企业的意义也是最重要的。



第八章 人际沟通



内容提要

一、人际沟通及其重要性

二、人际沟通的基本要求

三、人际沟通实践

一、人际沟通及其重要性

- 中国传统文化智慧的核心：就是如何说话。俗话说：
一句话，能让人笑起来。
- 人际沟通无处不在：人与人之间、管理过程、程序过程；
共同行动时、不同意见时、产生误解与矛盾时……
- 不会沟通，基本上就不会管理；
- 沟通其实也是激励，不会沟通，就不会真正的激励。

1、沟通的重要性的名句



关于沟通——名人如是说

沟通：是一门生存的技巧，学会它、掌握它、运用它……

——拿破伦·希尔

沟通：成功人生的通行证。即或是上帝，也有求于关系的时候。

——马克·吐温

营造一张和谐舒适的人际关系网络，是您打开成功之门的钥匙。

——李嘉诚

2、沟通无往不利



--沟通的品质决定人生的品质

--职场压力的90%来自于人际关系

--我们赚来的钱——史丹福研究中心

- 12.5% 来自专业知识
- 87.5% 来自人际关系

3、决定人生成败的因素



不成功的人：

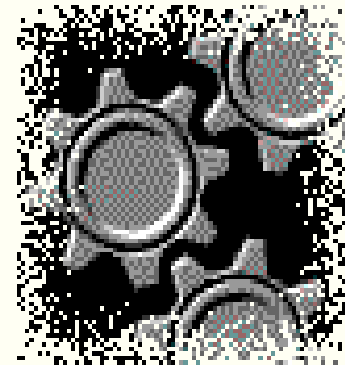
- 95% 因人际关系差劲
- 5% 因技术能力落后

成功的关键

- 15% 专业知识
- 85% 人际沟通

资源

人脉



能力

二、人际沟通的基本要求

人际沟通没有说明技巧

但是有基本要求

1、沟通软实力三基石



- 用心
- 勤力
- 感恩



2. 沟通中避免的三大常见问题



- 自私
- 自我
- 自大

3. 良好沟通的基本要求

- 必要的间接
- 清晰的表达
- 由外到内
- 关心
- 主动

三、人际沟通实践

- 冲突情景下的沟通
- 上下级的沟通
- 不同性质的消息
- 不同性别的沟通
- 节日福利、奖励的沟通
- 不同人的沟通

1. 好消息与坏消息

- 两个好消息分开
- 两个坏消息一起
- 一个好消息，一个坏消息，要先说坏消息。

2. 上下级的沟通

- 下级向上级汇报，期望得到认可或者得到补充的意见、建议。
- **要点：**表达方式与上级的价值观模式匹配
- **回顾一下：**价值观类型。霍兰德的理论、领导理论

(1) 权力型价值观的领导



- 根据您的要求，按照您的指示，我们完成了员工工作方案，请您指示……

(2) 研究型（真理型领导）



- 接到您安排的任务，我们分析了……等一系列的问题，考虑了……的工作因素。在充分发挥优势，谋求损失与风险最小化的原则性下，我们拿出了员工方案，请领导审核……

(3) 现实型价值观领导

- 接到公司安排的任务，我们认为这个任务需要为公司获得……等方面的利益。同时，尽可能回避……等损失与风险，我们的方案的结果是……，方案的思路是……

(4) 社交型领导

- 公司安排了任务后，我们充分考虑了……等方方面面的关系，听取了……方方面面的建议，评估……的关系与可能的反应，在充分估计矛盾的可能性与防范的基础上，我们拿出了方案，请您审查……

(5) 宗法型领导

- 我们接到任务后，系统研究了相关的制度与规则，在充分合规的原则下，我们拿出了方案，请您审核，并提示我们是否有考虑不周的地方……

3. 不同性别的员工

- 心理学研究证明：男性通常注重结果，女性通常关注过程

- 一项任务交给下属

小张（男）：很看重的口气与凝重的表情：交代什么事、完成时间、需要的结果

小李（女）适度亲和的口气与轻松的表情：交代什么事、完成的环节、可能的问题、处理的要点、时间、结果、联系的畅通

4. 不同群体与成长背景的员工



一个德高望重的五十多岁的总工程师老张；一个任劳任怨的五十多岁的公司老保洁员老张；
一个从大山沟出来上了大学，怀着强烈的成功与发财梦想的，刚刚到公司销售岗位工作，并且初见成效的小李。

- 保洁、保安、两代农民工？
- 怎么说？



兰州大学 管理学院
School of Management, Lanzhou University



第九章

职业生涯规划

内容提要

一、基本概念

二、为什么要职业生涯规划

三、职业生涯规划的方案

四、案例分析

一、基本概念



- 职业生涯
- 职业生涯规划

1. 职业生涯



- 基本概念:

一个人与工作相关的整个人生历程。

(1) 职业生涯内涵



1. 职业生涯是一个连续性的过程
2. 职业生涯是一个不断变化的过程
3. 职业生涯并没有专业的限制
4. 职业生涯并不排斥地位、责任、金钱或权利的下降，并非只有发展、提升的职业历程才算是职业生涯。

(2) 职业生涯发展影响因素



1. 人生阶段
2. 职业倾向
3. 职业动机 (职业锚)

2. 职业生涯规划



- 概念：是组织对员工职业发展、职业选择、职业成长渠道的长期规划
- 要点：
 - 是组织谋划
 - 是长期的安排
 - 是全方面的安排
- 体系：设定职业发展路径，提供职业发展机会和平台，提供培训开发机会帮助员工实现职业目标

(1)职业生涯规划——职业生涯发展阶梯结构

职业生涯发展阶梯结构

- 职业生涯阶梯的宽度：员工可以晋升的部门或职位的范围。宽阶梯的工作对员工的综合能力和综合素质要求较高，窄阶梯的工作对员工的专业技能和专业经验的要求较高。
- 职业生涯阶梯的速度：员工晋升所需时间的长短。
- 职业生涯阶梯的高度：员工晋升层级的空间，决定了员工在组织中可能晋升的高度，对于员工的发展和潜能的发挥有重要影响。

(2)职业生涯规划——职业生涯发展阶梯模式

职业生涯阶梯的模式

- 传统模式：单向纵向，由工作年限决定职业地位
- 横向模式：可以向其他职能领域调动轮岗，使员工迎接新的挑战，拓宽发展机会
- 网状模式：纵向模式和横向模式相结合交叉，承认某些层次上的工作经验具有可替换性，重视员工的综合素质和能力。
- 双重模式：在组织中使用最多。两种职业生涯路线：管理路线与技术路线

(3)职业生涯规划——职业生涯发展阶梯设置

职业生涯阶梯的设置

- 以职业锚为依据设置职业生涯阶梯
- 职业生涯阶梯的设置应该与组织的考评、晋升激励制度紧密结合
- 职业生涯阶梯应该与组织的情况相适应

二、为什么要职业生涯规划



- 职业生命周期决定
- 员工的价值诉求决定
- 员工寻求尊重、尊严、安全等诉求决定
- 员工激励的必要手段

三、职业生涯规划案例



- 职业生涯规划的关键是通道的建设

- 用一个案例说明：

自编百优案例 **《D品牌广场保安员的职业生涯规划》**

1. 案例分析



自编百优案例 《D品牌广场保安员的职业生涯规划》

- **要点:**
- 任何深入分析一个群体的特征与需要
- 适合的通道如何考虑员工、企业、可持续

2. 研究启示



- **前往：** 关于薪酬预期与年龄的论文
- **要点：** 价值尊重体现在回报上，对职业生涯规划同样有意义

寄语与祝福

同学们现在可能只是一个
“知道分子”

但是，我们一定要在大学阶段努力成为已一个
“知识分子”

未来一定是一个卓越的 “
智慧分子”

我坚信并祝福
一切的美好与美好的一切
一定会与你们相伴