



使用前请看

红色：重点内容，快速记忆

蓝色：较重要内容，理解基础

黑色：一般知识点，理解框架

第一章 个体心理与行为

知识点：情绪与情感

1. 情绪和情感在心理学家眼中并不相同，区别：

类别	情绪	情感
区别	是与有机体的 生理需要 能否被满足相联系的经验	是与人的 社会需要 相联系的复杂而高级的体验
产生顺序	情绪反应 在先	情感体验 在后
引起原因	由事物的 表象引起 ，带有 冲动性和爆发性 ，伴有生理反应	与人对事物 深刻体验和认识 联系在一起

2. 联系

情绪是情感的**外在表现**，离开情绪情感**无从表达**。情绪变化**受情感制约**，有时情绪会受情感的影响而改变原始形式。

知识点：费斯汀格的认知失调理论

认知失调：指由于做了一项与态度不一致的行为而**引发的不愉快的感情**。

如何减少认知失调：

改变方法	内容	举例
改变态度	改变自己对戒烟的态度，使其与以前的行为一致	我喜欢吸烟，我不想真正戒掉我的烟瘾
增加认知	如果两个认知不一样，可以通过增加更多一致性的认知来减少失调	吸烟让我放松和保持体形，有利于我的健康
改变认知的重要性	让一致性的认知变得重要，不一致性的认知变得不重要	放松和保持体形比担心 30 年后患癌更重要





减少选择感	让自己相信自己之所以做出与态度相矛盾的行为是因为自己没有其他选择	生活中有如此多的压力，我只能靠吸烟来缓解，别无他法
改变行为	使自己的行为不再与态度有冲突	我将再次戒烟，即使别人给也不抽

第二章 团体心理与行为

知识点：激励方法

（一）目标管理

1. 含义

基本核心是强调通过群体**共同参与**制订**具体的、可行的**而且能够**客观衡量**的目标。实施目标管理可以**自上而下**，也可以**自下而上**。

2. 目标管理的要素

要素	内容阐释
目标具体化	指要求 明确、具体 地描述预期的结果
参与决策	要求涉及目标的所有群体 共同制定 目标，而非由上级单方面指定
限期完成	规定目标完成的 时间期限 ，以及每一阶段任务完成的期限
绩效反馈	<p>(1) 不断地给予员工关于目标实现程度或接近目标程度的反馈，使员工能及时地了解工作的进展，掌握工作的进度，从而及时地进行自我督促和行为矫正，最终达成目标。</p> <p>(2) 反馈不仅针对基层的员工，而且针对各级主管人员</p>

（二）参与管理

让下属人员实际**分享上级的决策权**。

1. 形式

共同设定目标、集体解决问题、直接参与工作决策、参加咨询委员会、参加政策制定小组、参与新员工甄选等。

2. 管理者将权力与员工分享的理由



- (1) 工作十分**复杂**时，管理者无法了解员工所有情况和各个工作细节。
- (2) 现代的工作任务**相互依赖**程度很高，有必要倾听其他部门意见。
- (3) 可以使参与者对决定**有认同感**。
- (4) 可以使员工觉得工作**更有趣**，更有意义。

3. 推行条件

- (1) 在行动前，要有**充裕的时间**来进行参与。
- (2) 员工参与时，要与其**切身利益**相关。
- (3) 员工必须具有**参与的能力**，如智力、知识技术、沟通技巧。
- (4) 参与不应使员工和管理者的地位和权力受到**威胁**。
- (5) 组织文化**支持**。
- (6) 要考虑不同员工对**参与的需要**。

4. 质量监督小组

一种常见的**参与管理**的模式。通常由 8 到 10 位员工及 1 名督导员组成，且每周开一次定期集会，作为小组成员的前提条件是，必须具备分析和解决质量问题的能力，还要擅长与他人沟通并宣传各种策略。

(三) 绩效薪金制

1. 绩效薪金制的概念及应用

项目	内容阐释
概念	将绩效与报酬相结合的激励措施，同 期望理论 关系密切
采用方式	计件工资 （收入和产量挂钩）、 工作奖金 、 利润分成 、 按利分红 （薪酬和效益联系在一起，可以是现金，也可以是股权）
绩效种类	个人绩效 、 部门绩效 和 组织绩效
实施基础	公平 、 量化的绩效评估体系
优势	员工为了获得更高薪金会 自发努力工作 ，而不需要管理者的监督

2. 斯坎伦计划

(1) 美国麻省理工学院教授约瑟夫·斯坎伦提出：融合了参与管理和绩效薪金制，即“**劳资合作**、**节约劳动支出**、**集体奖励**”的管理制度。



(2) 主张：组织应结合为一体，不可分崩离析；员工是有能力而且愿意贡献出他们的想法和建议的；效率提高后所增加的获利应与员工**共同分享**。

(3) 要素：设置委员会、制定一套分享成本降低所带来利益的计算方法（75% 员工、25% 公司）。

(4) 成败关键：劳资双方是否能够彼此相互信赖，员工是否对制度具有认同感。

知识点：小道消息

在任何一个团体内部，除了正式的沟通网络，还存在非正式的沟通网络，这些非正式的沟通网络中最有代表性的是**小道消息**。

小道消息是一个**非正式**沟通系统，与组织中的正式沟通系统并存。小道消息包括所有的非正式信息。

	内容
产生原因	(1) 情况对人们具有 重要性 ； (2) 现实情况令人有 模糊感 ； (3) 现实情形 令人焦虑
满足需要	(1) 传言可以降低个体的焦虑水平 ； (2) 它有助于人们理清各种支离破碎的信息 ； (3) 通过小道消息可以联合其他人 ； (4) 是拥有地位、权力、本事的象征
应对方式	(1) 明确 公开进行重要决策的时间表，减少焦虑和猜测； (2) 解释 可能显得不协调或具有神秘色彩的决策或行为； (3) 强调 决策与计划有保密的必要性，而不是躲藏、遮掩； (4) 公开讨论 最坏的情况； (5) 有意地向非正式沟通渠道 透露一些消息 ，使小道消息有更准确的信息，为组织服务



知识点：团体决策

(一) 团体决策的优势与劣势

1. 优势

优势	内容
信息全面完整	团体决策时可以收集多人的意见，利用每位成员拥有的专业知识、技能和经验等，整合多人掌握的信息
选择余地大	来自不同背景的人，可以从各自擅长的角度提出可能的方案，使决策有更多的选择余地
可以降低错误发生率	某些团体成员的决策错误可能被其他成员发现
提高对最终决策的认同感	让更多的人来参与决策，能使决策更为稳妥、合理，同时增加人们对决策认同的可能性，接受并支持决策，促成决策的执行。决策执行人参与决策，可以增加他们的成就感
增强决策的合法性	团体决策符合民主社会的理念，下级甚至上司都愿意接受团体决策

2. 劣势

劣势	内容
耗费时间	往往要花费较多的时间。集合决策、信息交流、表决决策方案等均需消耗时间。因此，在需要迅速进行决断时，由个人作出决策更有效
团体压力难以克服	团体中存在社会压力使成员屈从多数人的意见。因为通常人们不希望自己被团体拒绝，因而避免发表与多数人不一致的意见，这会导致团体决策优势无法发挥



会有被少数人把持的现象	团体决策有时会被一些 关键人物主持或操纵 。有时极具自信的成员能令人信服地阐述其论点，使其他人不作过多争辩就接受他的论点。如果控制整个团体决策大趋势的少部分人能力平庸，则无法产生高质量决策
责任模糊	由于每个成员都参与了团体决策，因而所有的成员对决策结果共同承担责任，而不是确定的成员承担责任。这实际上会 造成责任模糊，导致推诿责任

（二）团体决策的常用方法

1. 头脑风暴法

为克服团体压力抑制不同见解而设计的，鼓励创造性思维的常用方法。

旨在营造一种鼓励大家畅所欲言的氛围，不论有人提出看来多么可笑的意见，在没有逐一讨论之前，都不得进行批评或嘲笑。

头脑风暴法的原则：

（1）**迟延评判**：成员在发表意见时不许评论、批评，无论它们多么不合常理、不切实际。创意一经提出，立即被一名组员记录下来，一段时间后再作出评价。

（2）**量变酝酿质变**：随着想法的积聚，通常会产生高质量的创意。头脑风暴的成功依赖于每位成员的能力，能否倾听别人的想法，这些想法能否激发自己新的灵感，能否将新的想法自由地表达出来。

2. 德尔菲技术

德尔菲技术最早是由著名智囊团兰德公司使用的技术，与一般团体决策方法不同的是，**它不安排团体成员见面讨论**。

具体方法：

（1）**设计问卷**，要求成员针对问题提出可能的解决办法。

（2）团体各成员以**匿名方式独立完成问卷**。

（3）**整理问卷结果**。

（4）**将结果印发给各成员**。

（5）让各成员看过调查结果后，**重新回答问卷**，调查报告可能引发新的想



法或改变观点。

(6) 重复 3、4、5 项，直到达成比较一致的结论。

3. 具名团体技术

含义	具体程序	优点	缺陷
具名团体技术的特点是决策时融合书面的形式，在作决策前将交往控制在最低限度，以保证个体决策的独立性	在讨论之前，成员针对问题写下自己的意见。然后，每个成员轮流报告自己的意见，这时不允许作任何讨论、评论。接下来，整个团体讨论各种意见。最后，各个成员以独立的方式各自给各种意见打分，累计取得最高分的方案被接受	所有成员参与机会均等，讨论不受任何一个成员的左右，决策时间得到严格控制	程序僵硬呆板，成员感受不到凝聚力，写出意见时没有机会从别人那里获取灵感，得到启发

4. 阶梯技术

含义	具体程序	优点	缺点
罗森伯格提出“阶梯技术”	团体的成员是逐一加入，比如一个由五人组成的团体在利用阶梯法时，先是两个成员讨论，等他们达成一致后，第三个成员加入。加入之后先由他向前两个人讲自己的观点，最后三个人一起讨论，直到达成共识。第四个、第五个成员也以同样方式加入，最终整个团体达成一致方案	利于选择最优方案，成员心理感受优于另外三种方法	比较费时，所以主要用于重大决策问题

第三章 工作态度与行为

知识点：工作满意度

(一) 概念



员工对自己的工作喜欢或不喜欢的情感或情绪体验。工作满意度一般指**单个员工的态度**，而士气通常用于描述**整个群体的满意度**。

1. 工作满意度的特点

特点	含义
整体性和多维性	既可被看作是一种整体的态度，也可被看作是员工对工作各个重要方面的满意程度
稳定性	满意度是经过长时间才形成的，具有一定稳定性，但工作满意度也是不断变化的，它的下降甚至比它的形成还要快
环境的影响	工作满意度是生活满意度的组成部分；员工工作之外的环境也会间接地影响员工的工作满意度

2. 工作满意度的决定因素

(1) **适度的工作挑战性**。员工往往喜欢有挑战性的工作，但挑战性也不能过高。当挑战性适中时，员工会体验到快乐和满足。工作挑战性和工作满意度之间呈**倒U形关系**。

- (2) **公平的待遇**。
- (3) **良好的工作环境**。
- (4) **和谐的同事关系和上级关系**。
- (5) **周边的群体氛围**。
- (6) **员工个人与工作匹配程度**。
- (7) **员工的人格特征**。

(二) 工作满意度与工作行为的关系

	含义
工作绩效	高的工作满意度会导致工作绩效的提高，同样，高的绩效也会提高员工的工作满意度，两者是相互影响的。尽管如此，工作满意度对工作绩效的影响程度要大于工作绩效对工作满意度的影响程度





组织公民行为	<p>组织公民行为是典型的积极工作行为。但其并不是员工职责内的，通常通过以下方式表现出组织公民行为：</p> <p>(1) 在履行一般性工作时显示出高度责任心；</p> <p>(2) 在疑难问题上进行高水平的发明创造；</p> <p>(3) 自愿承担额外的工作；</p> <p>(4) 与其他员工分享自己的资源</p>
反生产行为	<p>工作满意度低的员工常常会表现出反生产行为，反生产行为指组织成员作出的有损组织及相关成员合理利益的消极行为。</p> <p>包括：拖延、偷懒、造谣、偷窃公司财物等；具有消极性、故意性、隐蔽性等特征，给组织带来有形的和无形的消极影响。工作场所的暴力行为属于最为严重的反生产行为</p>
安全行为	<p>工作满意度可以提高员工在工作场所的安全行为。员工的安全行为是组织安全生产的核心要素。</p> <p>包括：(1) 安全遵守行为——遵守安全操作程序、注意安全防护、检查安全设备等；</p> <p>(2) 安全参与行为——参加安全培训、安全会议、应急演练活动等</p>
离职率	<p>高的工作满意度与低的员工离职率通常是联系在一起的。离职率是指在一定时期内（通常为一年）离开组织的员工人数占总人数的比例</p>
缺勤与迟到	<p>工作满意度低的员工会时常缺勤。而迟到可以被看作是一种短期的缺勤行为，表示了员工对工作条件的不满；缺勤和迟到常常是消极态度的征兆，管理者需要引起注意</p>

知识点：组织承诺

(一) 概念及内容

组织承诺是员工认同组织，并愿意继续积极地参与其中的程度。它是个体对组织的一种态度或肯定性的内心倾向。组织承诺包括情感承诺、继续承诺和规范承诺三个因素。



1. 情感承诺

员工对组织的感情依赖、认同和投入程度。员工对组织所表现出来的忠诚和努力工作，主要是由于对组织有深厚的感情，而非物质利益。

2. 继续承诺

员工对离开组织所带来的损失的认知，是员工为了不失去多年投入所换来的待遇而不得不继续留在该组织内的一种承诺。

3. 规范承诺

员工对继续留在组织的义务感，它是员工由于受到社会责任的影响而留在组织内的承诺。

（二）组织承诺的影响因素

	影响因素
情感承诺	工作挑战性、职业明确度、目标明确度、目标难度、管理层对新观点新思维接纳程度、同事间亲密性、组织可信程度、组织公平性等
继续承诺	所掌握技术的应用范围、受教育程度、改行可能性、个体对组织的投入状况、福利因素、在本地居住时间的长短、找到别的工作的可能等
规范承诺	组织对规范承诺的要求程度、员工的个性特点等

（三）组织承诺的影响后果

组织承诺高的员工通常有着高的工作绩效，保持好的出勤记录，更愿意坚持组织政策，有较低的离职倾向。

第四章 组织设计、组织文化、组织变革与发展

知识点：组织文化与组织设计

组织设计影响组织文化的形成。在进行组织设计时应考虑企业想要形成什么样的文化宗旨，并进行适合于这种文化发展的组织设计。

具体表现：



组织设计	对组织文化的影响
组织的制度化	<p>(1) 组织的制度化程度越高，组织文化就越倾向于严谨。</p> <p>(2) 企业想要鼓励创新、开放的组织文化，就需要降低组织的制度化程度</p>
组织的规范化	高度的规范化可能不利于形成鼓励多样化、革新的组织文化
组织的管理层次	<p>(1) 管理层次多、结构复杂的组织，不利于培养员工自主性和参与决策的主动性。</p> <p>(2) 管理层次较少、组织结构趋于扁平的组织，则有利于上下级之间的沟通，表现出灵活、开放的特点，从而鼓励员工进行独立决策</p>
集权程度	<p>(1) 集权程度高，不利于在组织中形成民主、参与、开放、自主的文化。</p> <p>(2) 集权程度低的组织有利于培养平等、合作、参与的文化</p>
招聘制度	<p>(1) 员工的多样化程度低、以内部招聘为主的组织倾向于拥有强调稳定和连续性的文化。</p> <p>(2) 多样化程度高、以外部招聘为主的组织重视灵活性和创新的价值</p>
绩效评估体系	<p>(1) 强调合作的文化与强调严格的等级差异的绩效评估体系是很难并存的。</p> <p>(2) 如果企业拥有一种合作的组织文化，那么强调个人绩效的评估体系显然是不合时宜的。</p> <p>(3) 如果企业希望拥有一种冒险、创新的组织文化，则绩效评估体系应该将重点放在评价创新的努力上</p>
薪酬制度	<p>(1) 不同级别间薪酬差别很大的薪酬体系适合于强调等级的组织文化，而不适合崇尚平等的文化。</p> <p>(2) 培养合作氛围的组织不应该过分强调薪酬的功能性意义</p>



知识点：组织变革概述

（一）组织变革概念

组织为了适应内外环境的变化而对其自身进行的调整和修正。

（二）组织变革的原因

1. 外部环境：政治、经济、技术、社会、心理环境等；
2. 内部环境：组织成员的工作态度、士气、期望、个人价值观、人员素质的变化等。

管理学家西斯克认为，当组织面临下列情况之一时，就必须进行变革：**决策失灵、沟通不畅、组织不能发挥效率、缺乏创新。**

（三）组织变革的方法

1. 以**人员为中心**的变革

最根本和最重要的变革；就是提高人的知识和技能，特别是改变人的态度、行为及群体行为等，以便达到提高组织效率的目的。

2. 以**结构为中心**的变革

包括**重新划分和合并新的部门，调整管理层次和管理幅度，任免责任人，明确责任和权力**等。

3. 以**技术为中心**的变革

对工作流程的再设计，对方法和设备进行革新。

4. 以**系统为中心**的变革

以系统的观点考虑整个组织的变革，在变革某一因素（人员、结构、技术）时，必须注意它对其他因素的影响，做好组织系统与外部环境之间的平衡。

（四）组织变革的程序

（1）**确定问题**。通过情报系统所提供的信息对内外环境的变化进行分析，也可以采用心理学的调查方法，如市场调查、民意测验等。

（2）**组织诊断**。常用的组织诊断方法有组织问卷、职位说明书、组织结构图等。

（3）**实行变革**。要进行宣传和动员，提高组织成员对变革意义的认识，先试点，再全面推行。

（4）**变革效果评估**。



第五章 人力资源管理导论

知识点：人力资源的定义、内涵与特性

(一) 人力资源的定义

一个国家、经济或者组织所能够开发和利用的，用来提供产品和服务、创造价值或实现既定目标的所有以人为载体的**脑力和体力的总和**。

人力资源已经成为很多企业竞争力的一个重要来源。

此外，作为一种无形资产还会对其他无形资产（企业形象和声誉、研发能力等）产生积极的影响。

(二) 人力资源的内涵及其特性

1. 人力资源概念的内涵

(1) 人力资源**既可以指人，也可以指能力**。

(2) 包括**宏观和微观**含义。

(3) 包括**当前人力资源和未来人力资源**。

(4) **重点在于质量**而不是数量。

2. 人力资源的特性

特性	内容
能动性	人是价值创造过程中 最为主动的因素 ，人对自己的价值创造过程具有可控性，人的工作动机会直接影响到工作的结果以及实现的价值；所以激励尤为重要
社会性	人力资源具有人性的一面和社会性、道德性的一面；不能单纯的看成生产要素，而必须从人性的角度加深对人的理解，满足人的经济需要和社会需要；实现人力资源对组织的更大价值
可开发性	人力资源不是一种既有的存量，而是可以被开发的，即知识、技能、能力和经验等人力资源的核心要素是可以不断积累和更新的；培训与开发成为现代人力资源管理中一个越来越重要的模块
时效性	人力资源涉及时间的概念，即包含一定数量和既定人力资本存量的人力资源必须加以使用才能创造价值，人力资源没有投入到生产或



价值创造过程中的那些时间是无法保存的，也不创造价值

知识点：中高层管理人员的人力资源管理责任

企业的各级管理者在人力资源管理方面必须承担自己的责任以及发挥相应的作用。

1. 高层管理人员的人力资源管理责任

在人力资源管理方面主要侧重于进行人力资源管理方面的**重大战略决策**。

需要重视人力资源管理工作（如绩效考核流于形式、错误的决策）。

组织的高层管理者扮演角色：

- （1）战略制定者；
- （2）外部资源获取者；
- （3）中层管理人员的导师和教练；
- （4）企业的精神领袖以及自我开发者。

2. 中层管理人员的人力资源管理责任

面试、绩效管理、员工惩戒以及质量改善和生产率提高等方面的事务，往往都是人力资源部门与组织中其他部门合作来完成的，甚至主要还是由直线经理来完成。

责任	内容
招募和甄选员工	中层管理人员需要向人力资源管理部门提供职位分析方面有关信息， 提出用人计划
员工培训开发	中层管理人员需要 拟定部门培训计划 ，对员工进行在职培训，激励员工自我开发，帮助员工设计个人发展规划等
员工评价和报酬	向人力资源管理部门 提供对员工进行绩效考核的指标 ，直接负责对本部门员工进行绩效考核，同时协助人力资源部完成薪酬调整、奖励及其他激励措施
激励和留住员工	积极与员工 进行沟通，化解冲突 等。中层管理者对员工的积极性、满意度以及绩效的影响非常大



第六章 战略性人力资源管理与人力资源规划

知识点：人力资源战略及其与组织战略的匹配

(一) 人力资源战略与不同组织战略的匹配

(1) 成长战略及相应的人力资源战略

成长战略：关注市场开发、产品开发、创新以及合并等内容的战略。

1) **内部成长**战略：注重**自身力量的增强和自我扩张**；强调新产品和新市场开发、新事业开创以及新领域进入。

2) **外部成长**战略：通过**纵向一体化、横向一体化或者多元化**来实现一体化战略，往往通过**兼并、联合、收购**等方式扩展组织资源。

3) 内部成长战略下的人力资源策略

项目	内容
招聘	招募及甄选压力比较大 ，要能够不断补充组织成长和发展需要的各类人才
培训	全方位、多类型的
晋升	强调 内部晋升
绩效和薪酬	绩效管理和薪酬管理上更 关注结果 ，薪酬与结果联系非常紧密

4) 外部成长战略下的人力资源策略：面临的最大人力资源问题是**如何重新合理配置人力资源，维持员工队伍的士气**。

项目	内容
招聘与配置	招募工作需求不大，但员工 重新配置工作压力大
培训	重点是 文化整合和价值观的统一
绩效和薪酬	重心是如何实现绩效管理实践以及薪酬结构和薪酬水平的 规范化和标准化



(2) 稳定战略及相应的人力资源战略

强调市场份额或者运营成本的战略。

保持组织内部人力资源的稳定性以及管理手段的规范性、一致性和内部公平性。

稳定战略下的人力资源策略：

项目	内容
招聘	人员招募需求不大，内部员工会有缓慢的晋升
培训	关注当前所从事工作的需要
绩效管理	重点是员工的行为规范以及员工的工作能力和态度
薪酬管理	重视薪酬的内部一致性，薪酬决策集中度较高，员工福利水平较高

(3) 收缩战略及相应的人力资源战略

由于面临严重的经济困难因而想要缩小一部分经营业务的组织采用，往往与裁员、剥离以及清算等联系在一起。

收缩战略下的人力资源策略：

如何以一种和平、稳定并且代价最小的方式将冗余的人力资源剥离出组织，同时如何提高组织在精简和裁员之后留在组织中的员工的士气。

项目	内容
培训	培训压力较大
绩效管理	重心放在对结果的考核上
薪酬管理	减少固定薪酬部分、增加浮动薪酬的比重，实行员工股份所有权计划

(二) 人力资源战略与不同竞争战略的匹配

(1) 差异化战略及相应的人力资源战略

差异化战略有时也称创新战略，是以产品的创新以及产品生命周期的缩短为导向的一种竞争战略。

项目	内容
招聘	愿意得到富有创新精神和敢于承担风险的人
绩效管理	组织更为关注创新的结果，目标导向性很强
职位描述	职位描述上保持相当的灵活性
薪酬管理	强调组织与员工的风险共担以及成功分享，基本薪酬取决于员工个人的创新能力和技术水平

（2）成本领先战略及相应的人力资源战略

也称成本领袖战略、总成本领先战略、运营卓越战略，实际上是一种低成本战略，即在与竞争对手保持大体相同的产品或服务质量的前提下，却能保持更低的成本。

重视效率，对操作水平要求很高，会比较详细具体的描述工作内容和职责、任务，强调员工在工作岗位上的稳定性。

项目	内容
培训	针对当前工作需要
绩效管理	重点：员工的行为规范和对基本工作流程的遵守，特别强调工作纪律和出勤
薪酬管理	薪酬水平适中，构成上提高浮动薪酬比重，奖励节约成本的员工

（3）市场集中战略及相应的人力资源战略

市场集中战略是指将自己的产品或服务重点放在某一地区或某些特定客户上。当企业的关注焦点在于为特定客户提供特定的产品或服务时，也被称为客户中心战略，即以提高服务质量、服务效率、服务速度等来赢得竞争优势的战略。

客户满意度是组织最为关注的绩效指标。



项目	内容
招聘	招募环节重视求职者的客户服务能力、动机以及经验
培训	注重客户知识、服务技巧以及以客户为导向的价值观等方面
薪酬管理	根据员工提供服务的数量和质量来支付

知识点：人力资源供求匹配及其平衡规划

（一）人力资源需求>供给时的组织对策

当一个组织面临人力资源需求旺盛，而人力资源供给不足时，往往是其正处于高速扩张期，或者是刚刚开始进入一个新的经营领域的时候。

在组织的人力资源需求>供给时，可以采取的主要措施：

- （1）延长现有员工的工作时间（针对短期性、阶段性需求）；
- （2）若人力资源需求增长是长期性的，考虑做好人员招募工作，在法律允许情况下，聘用已退休人员及雇佣非全日制员工；
- （3）采取措施降低现有人员流失率；
- （4）改进生产技术、优化工作流程、加强员工培训，提高员工的工作效率；
- （5）部分非核心业务外包方式处理。

（二）人力资源需求<供给时的组织对策

- （1）冻结雇佣；
- （2）鼓励员工提前退休；
- （3）缩短每位现有员工的工作时间，采用工作分享的方式同时降低工资；
- （4）临时性解雇或永久性裁员（最简单直接，见效最快）；
- （5）考虑对富余人员进行培训，为未来的发展做好人员储备。

（三）人力资源需求与供给结构不匹配时的组织对策

在供求结构不对等的情况下，组织需要采取的措施包括：

- （1）加强对现有人员的培训开发，使其能够胜任当前尤其是未来的工作需要。
- （2）在现有人员胜任未来的工作有困难的情况下，组织可能需要通过到期终止劳动合同、自然退休等方式，逐渐让现有的一些员工离开组织，同时从组织外部招聘高素质的新员工，为未来新的工作需要储备足够的人才。



(3) 组织若仍处于扩张期，可能情况下将原来一些技能不足的老员工逐渐替换到辅助性岗位，把重要的生产、管理岗位留给后来招聘的有能力的候选人。

第七章 职位分析与设计和胜任素质模型

知识点：职位分析

(一) 职位分析的作用

- (1) 有助于增强人力资源规划的准确性和有效性；
- (2) 有助于确保组织中的所有工作任务都得到明确的安排，上下级之间就员工承担的工作职责和任务达成共识；
- (3) 有助于通过明确的任职资格来帮助组织招募到合适的人才，增强员工和职位之间的匹配性；
- (4) 有助于提高人力资源培训与开发工作的有效性与针对性；
- (5) 为组织对员工的绩效评价提供客观的标准；
- (6) 有助于评价职位在组织中的相对价值，从而保持薪酬的内部公平性。

(二) 职位分析的基本原则和步骤与实施技巧

1. 基本原则

- (1) 分析而不是罗列。
- (2) 针对的是职位而不是人。
- (3) 以当前的工作为依据。
- (4) 陈述事实而不是判断。

2. 基本步骤

(1) 职位分析的准备。

准备阶段主要需要完成：

- ①明确职位分析的目的；
- ②选择和培训职位分析人员；
- ③选择职位分析的方法和工具；
- ④与组织中的相关成员进行沟通。

(2) 职位分析的执行。

- (3) 职位信息的分析与整理：职位描述和任职资格条件两部分。





(4) 职位分析结果的运用和修订。

3. 职位分析的实施技巧

(1) 实施时机的选择

当出现以下情形时，需要进行职位分析：新企业成立；新的职位产生；新技术、新方法、新工艺或新系统出现导致工作发生变化。

(2) 实施主体的选择

①企业内人力资源管理部门

②企业内各部门

③咨询机构

(3) 标杆职位的选取

职位代表性、职位关键程度、职位内容变化频率程度、职位任职者绩效

(4) 取得相关人员的支持：高层、中层、一般员工

(5) 其他：避免员工产生恐惧心理、过程控制

知识点：职位设计

(一) 职位分析的发展趋势与职位设计

在职位分析的过程中，最大的误差来源却很可能是职位描述过时。

(二) 职位设计及其主要方法

1. 效率型职位设计法

目的：通过对职位的设计来确保员工尽可能高效地完成任务，一方面使组织能够从每位员工身上获得更高水平的产出和更低的成本，另一方面尽可能将员工的工作疲劳程度减到最轻。建立在工业工程学的基础上，寻求用一种最简单的方法来对工作加以组织，从而获得最高的效率。

问题：职位的工作过于简单和重复，员工感到厌倦，对工作缺乏兴趣；需要与其他职位设计方法结合起来使用。

2. 激励型职位设计法

工作特征模型就是一个能够说明怎样才能使职位设计更富有激励性的模型，从技能多样性、任务完整性、任务重要性、自主性、反馈性五个特征维度对职位进行了描述。

将工作特征模型运用到职位设计的具体方式：



方式	内容
工作扩大化	增加一个职位所要完成的工作任务的种类。 目的：减少工作的重复性，使职位的工作变得更有趣。 方式：工作扩展和职位轮换
工作丰富化	其思想强调通过增加员工的工作决策权来增加员工的自主权
自我管理 工作团队	针对单个的职位进行工作丰富化设计；通过让一个自我管理 工作团队来完成工作，增加员工的自主权；能够为一个职位 提供某些激励性的特征，如自主性、技能多样性、任务完整 性等
灵活的工作时间 安排	（1）弹性工作制 一种有关工作时间安排的政策；全日制员工可以在组织制定 的指导原则下，自行选择开始工作和结束工作的时间。 （2）职位分享 让两名从事非全日制工作的员工共同承担同一个职位的各种 工作任务的工作安排方式
远程工作	工作地点安排的灵活性；减少企业对办公场所的需求，为员 工提供了更大的灵活性，有利于满足他们的工作和生活平衡 的需要

3. 人体工程学职位设计法

人体工程学的研究对象是人的心理与物理工作环境特征之间的交互作用。

研究内容：工作活动发生的各种背景条件，目的就是围绕优化人体完成工作的方式来构建更为合理的物理工作环境，降低某些工作对于任职者的体力要求，力图将劳动者的身体紧张程度降到最低。

4. 心理能力职位设计法

组织需要针对每一种职位来评估其员工是否能够满足这些职位的心理能力要求；简化职位对于任职者的心理能力需要，可以限制职位对任职者提出的信息处理以及记忆的数量





第八章 招募与甄选

知识点：评价中心技术的主要方法

(一) 公文筐测试

方法	具体内容	
公文筐测试	概念	又称为公文处理测验，是评价中心技术中最常用和最核心的技术之一，是一种情景模拟测试，是对管理人员在实际工作中需要掌握和分析的资料、处理的信息以及作出的决策等所作的一种抽象和集中的反应，通常会涉及可能会在一位管理者的案头出现的各种需要处理的文件
	优点	(1) 适合对管理人员评价，有较高的内容效度和效标效度； (2) 操作简单，对场地没要求； (3) 表面效度高，容易得到被测试者的理解和接受
	缺点	编制成本较高；评分困难，不同评价者看法有所不同；无法测试人际交往能力和团队工作能力

(二) 无领导小组讨论

1. 概念

用情景模拟的方式让一组求职者进行集体讨论，然后观察他们在讨论过程中的言行。所谓的“无领导小组”，就是指在讨论的过程中，组织者不会为该小组指定一名领导人，而是让大家自由发言，是评价中心技术中经常使用的一种测评技术。

2. 无领导小组讨论试题类型

- (1) 开放式问题
- (2) 两难式问题
- (3) 多项选择问题
- (4) 操作性问题
- (5) 资源争夺性问题

3. 无领导小组讨论的优点





可以考察被测试者的组织协调能力、口头表达能力、说服能力、领导能力、人际交往能力以及自信程度、进取心、情绪稳定性、反应灵活性等个性特点。

4. 存在的问题

对测试题目的要求较高；对评价者的评分技术要求较高；在有些情况下，被测试者仍然有可能会会有意识地表现自己或掩饰自己。

（三）角色扮演

要求被测试者扮演一位管理者或者某岗位员工，然后让他们根据自己对角色的认识或担任相关角色的经验来进行相应的语言表达和行为展示。

知识点：改善面试效果的主要方法

（一）采用情境化结构面试

1. 概念

属于结构化面试的一种。在面试中，被面试者需要回答的问题是他们在将来在实际工作中很可能会遇到的工作环境以及非常具体的工作任务、工作问题或难题。

要求：

- ①对工作本身进行系统、充分的分析；
- ②建立该职位的胜任能力模型，列举每一种胜任能力的不同等级对应的关键行为。

2. 需要遵循“STAR”原则——

Situation：向被面试者描述他们可能会面对的典型环境。

Task：需要完成的主要工作任务。

Action：询问他们实际上采取了何种行动。

Result：让他们说明这种行动产生了怎样的结果。

3. 优点

情境化结构面试的预测效度比较高。

4. 情境化结构面试的题目类型

（二）面试前做好充分准备

1. 安排好面试所需的时间、场地和资料。
2. 认真阅读简历材料和职位说明书，准备好相关问题。





（三）系统培训面试官

对面试官的培训重点：

- （1）明确面试官的职责及其在面试过程中所扮演的角色；
- （2）传授引导和控制面试过程的技巧；
- （3）让面试官学会如何与各种类型的被面试者打交道；
- （4）使面试官理解在进行面试评价时可能会出现各种偏差，从而使他们能够在实际操作中注意避免犯这些错误，正确理解评分标准。

第九章 培训与开发

知识点：培训效果评估

1. 柯克帕特里克四个层次的评价标准

层次	内容
参与者的反应	即受训者是否喜欢培训计划，他们的满意程度如何
学习情况	即受训者接受培训计划中所传授的知识以及演练相关技能的程度如何，主要反映在受训者参加培训计划后是否比此前的考试成绩有所提高
行为表现	即受训者在工作中的行为表现是否发生了变化
绩效结果	即受训者的绩效在受训前后是否有所不同，如员工的离职率、产出水平销售情况、文字工作的差错率等发生变化
前两个层次的评估信息是在受训者 结束培训时 收集的，后两个层次的评估信息则是在培训结束后的 日常工作中 收集的	

2. 五大方面对培训的效果进行评估的体系

类型	内涵
认知性结果	衡量受训者在多大程度上掌握了培训项目力图传授的原则、事实、技术、程序或流程。换言之，认知性结果所要衡量的是受训者在培训项目中学到了哪些知识。评估主要方式是 书面测验



技能性结果	用来评价受训者的技术能力（或运动能力）以及行为是否发生改变的一种培训效果指标。包括： 技能的获得 （技能的学习情况）以及 技能的应用 （实际运用）两个方面的内容
情感性结果	包括：受训者的 态度和动机 两个方面的内容。在培训效果评估方面，情感性结果的类型之一是受训者对培训项目所作出的反应或评价
组织成果	反映的是培训项目 给组织带来的各种回报 。例如：培训导致员工的流动率下降或生产事故减少，从而给组织带来的成本节约、产出量的增加、产品或客户服务质量的改善等
投资回报率	<p>培训成本：</p> <p>（1）直接成本：各项与举办培训项目直接有关的成本开支，包括培训项目的设计、开发费用，从组织外部聘请师资的费用，内部讲师的授课补贴费用，在培训项目中使用的各种原材料、设备、教室的租赁费或购置费，参训员工的差旅食宿费用等。</p> <p>（2）间接成本：不直接反映在培训项目的设计、开发或实施过程中的一些费用，包括受训人员的薪酬福利费用，培训部门工作人员及其他培训支持人员的薪酬福利费用等。</p> <p>收益：组织从某个培训项目中获得的经济利益总量，如成本的节约情况或者收入的增长情况等。投资回报率是培训的经济收益与培训的货币成本之比</p>

知识点：新员工培训与管理人员继任计划

（一）新员工培训

目的：向新员工**传递组织文化和价值观、组织规范、工作流程以及组织期望的行为模式甚至着装要求**等方面的信息。

1. 主要目的

- （1）使新员工感觉到自己是受组织欢迎的，以**减少其焦虑与不安**；
- （2）帮助新员工**认同和理解组织**，尤其是接受组织的文化和价值观；
- （3）确保新员工获得有效开展工作必需的**基本信息**；
- （4）**降低新员工的离职率**。





2. 新员工培训的具体方式和基本原则

非正式口头讲话的方式，也可以采用有正式的日程安排，设计上课、演讲、游戏等多种活动，同时配备内容丰富的书面讲义等正式的方式。

基本原则：

(1) 对新员工培训应当首先从**最直观和最直接的信息入手**，然后介绍更为一般化的组织政策和规章制度，并且要确保信息提供的速度让新员工能够接受。

(2) 新员工培训计划中最为重要的部分是**与人有关的问题**，即让新员工了解自己的上级和同事，告诉其需要大约经过多长时间才能够达到工作标准的要求，鼓励他们在需要时请求他人提供帮助和建议。

(3) 新员工周围的资深员工或上级应当对他们**提供帮助和指导**。在新员工入职的早期阶段，这些人应当能够回答新员工提出的各种问题，同时与新员工保持密切的接触。

(4) 帮助新员工**深入接触**其同事及领导。应该将新员工逐一介绍给将会与他们共事的人，而不是在新员工入职的第一天将他们泛泛地介绍给所有的人。

(5) 在对新员工提出更高的工作要求之前，应当让他们**有足够的时间来熟悉工作**。

3. 新员工培训的后续跟踪

设计良好的、系统化的新员工培训还有最后一个环节，这就是将新员工安排到工作岗位上。

(二) 继任计划

1. 继任计划的概念及其作用

企业为了**填补高层职位空缺**而进行规划，并实际填补这些高层管理类职位空缺的相关开发计划。

2. 高潜质员工的三个开发阶段

(1) 主要任务：**完成高潜质员工的筛选**，将那些在学业上取得优异成绩的人或具有突出绩效表现的人挑选出来；使用评价中心之类的测试方式。

(2) 高潜质的员工将**获得一定的开发经验**。

(3) 高潜质员工必须让高层管理者看到，**自己确实适合组织的文化氛围，并且具有成功代表组织所必需的个人特征**。





3. 管理能力或领导力开发计划

通常是企业继任计划的一个重要组成部分，也可以单独用于对管理人员进行能力开发。管理能力开发是指通过**传授知识、改变态度或者提高能力**的方式来改善管理者的管理绩效。

第十章 绩效管理

知识点：绩效管理

（一）绩效管理的概念及其目的

1. 绩效管理的概念

识别、衡量以及开发个人和团队绩效，并且使绩效与组织的战略目标保持一致的一个持续性过程，也是管理者为确保员工的工作活动和产出与组织目标保持一致而实施的管理过程。

2. 绩效管理的目的

- （1）帮助高层管理者**实现战略性经营目标**。
- （2）为组织作出各种员工管理决策**提供有效的和有价值的信息**。
- （3）对员工进行进一步的开发，从而**确保他们能够胜任本职工作**。

（二）绩效管理循环及其主要环节

1. **绩效计划**（P）

在绩效计划阶段，管理者和员工需要通过讨论确定在未来的绩效周期中，员工应当做什么，如何做，以及取得什么样的效果。

2. **绩效行动**（D）

绩效行动阶段实际上就是绩效计划的**整个实施阶段**，是整个绩效管理循环中**持续时间最长**的一个阶段，因为它涵盖了员工在绩效计划指导下，为努力达到预定绩效目标的要求而开展的所有工作活动和工作过程。

3. **绩效评价**（C）

五个关键问题：即“**评价什么**”“**怎样评价**”“**谁来评价**”“**何时评价**”以及“**为何评价**”。

4. **绩效反馈**

将绩效衡量和评价的结果告知员工，从而使员工能够根据组织的目标不断改



进自己的绩效。

（三）绩效管理对组织的影响

1. 良好的绩效管理体系对组织的影响

（1）良好的绩效管理体系能够给组织带来很多利益。

①有助于通过组织目标的层次分解过程，使组织的战略目标、员工个人的工作内容及其需要达到的标准变得更加清晰，使员工能够更加清楚地看到自己的工作活动与组织目标以及组织成功之间的关系，从而使组织不仅变得更加精简高效，而且更有可能实现战略目标。

②绩效管理可以成为推动组织变革的一种有效工具，能使组织的变革变得更加容易。

③使组织能够更快、更加及时和准确地区分绩效优秀和绩效不良的员工，从而及时了解并处理各种绩效问题。

④使各项管理活动变得公平和合理，从而使组织能够很好地避免由于管理失当而可能面临的各种法律问题。

（2）良好的绩效管理体系对员工也有很多好处。

①使员工获得了完成工作和达成个人目标的动力，使其在工作中更有激情。

②由于工作目标清晰，而且工作的意义更加明确，因此员工在工作中能够获得更多的自我控制感和成就感，变得更加自信，工作满意度也会随之提升。

③在获得充分反馈的情况下，尤其是通过开发计划的制订及具体实施，员工获得完善自己的知识、技能和能力的机会，会使其更加胜任工作，而且有助于更好地设计职业生涯发展规划。

（3）良好的绩效管理体系对于各级管理者也是非常有利的。

①使管理者有了对员工进行更为深入和全面了解的机会，而对员工的绩效和个性特点进行更为深入的了解，必然有助于管理者和下属之间建立良好的关系。

②管理者还能够通过绩效管理过程更好地了解每一位员工对组织做出的贡献，从而不断强化自己的管理技能和领导力，提高自己的管理水平，不断提升自己在组织中的价值。

③有利于管理者更加清晰地将组织的期望和对员工的绩效的看法传递给员工，从而带领下属员工通过整个团队的共同努力，圆满完成上级交给的各项任务，





真正实现部门绩效对组织绩效强有力支撑作用。

2. 不良的绩效管理体系对组织的影响

(1) 削弱员工完成工作的动力，导致他们产生工作倦怠感，工作满意度下降，流动率上升。

(2) 伤害员工的自尊心，损害人际关系。

(3) 浪费时间和金钱，浪费管理层的资源。

(4) 损害组织绩效，同时使组织增加遭遇诉讼的风险。

知识点：绩效评价信息来源与评价误差

(一) 绩效评价的信息来源

1. 员工的直接上级

员工绩效评价信息最主要的来源。

2. 同事

被评价者的同事不仅通晓工作的要求，而且最有机会观察员工的日常工作活动；能够对被评价者的绩效提供不同的视角；对于全方位评价一个人的绩效是非常有价值的。

缺点：与被评价者之间往往存在特殊的利益关系，有可能导致评价偏差；当绩效评价结果作为相关人事决策的依据时，员工会同时充当评价者和被评价者两种的角色，心理感受不佳。

3. 下级

适合对自己上级的领导能力和其他某些能力作出评价；可能不愿意提供诚实的自下而上的反馈，尤其是当他们认为管理人员能够知道自己的评价内容，并有可能遭到其报复的时候。

4. 员工本人

优点：

(1) 当员工有机会参与绩效管理过程的时候，对最终结果的接受程度可能会提高，绩效反馈面谈阶段的防御心理也会减少。

(2) 员工本人是在整个评价周期内追踪自己的工作活动的最佳人选，通常也能够获得与自己的本职工作结果有关的信息。

(3) 在绩效反馈阶段的前期，帮助员工思考他们自己过去的工作绩效，从



而将绩效面谈集中在上下级之间存在分歧的绩效领域；不适用于管理方面的决策。

缺点：自我评价**更容易出现宽大误差**，即容易导致个人有意抬高自己的绩效水平。

5. 客户

缺点：**成本较高，而且费时费力**，尤其是对外部客户进行调查时，成本会更高；许多组织只是在短时期内每年进行一次客户调查。

6. 360° 反馈

360° 反馈技术在领导力和管理技能开发中运用**最为广泛、效果最好**。

（二）绩效评价误差及其成因分析

1. 绩效评价误差的类型

（1）相似性误差

也称同类人误差，指由于相似性往往产生吸引力，所以在评价与自己属于相同类型的人时，往往会作出比对那些与自己不是同一类的人更高的评价。

（2）对比误差

评价者将一位员工与其他人进行对比，而不是与事先确定的绩效标准加以对比。

（3）分布误差

包括**过宽误差、过严误差和居中趋势误差**三种类型。

（4）晕轮误差

指对一个人进行评价时，往往会因为对他的某一特质强烈而清晰的感知，而**掩盖了对该人其他方面品质的认知**。

（5）首因误差

第一印象是建立在某种程度的相似性基础之上的，被评价者与评价者越相似，评价者对被评价者的第一印象就越有可能比较好。

（6）前因误差

被评价者所得到的绩效评价结果主要受到评价者在绩效周期的**初期阶段**收集的信息的影响。

（7）近因误差



当绩效评价的结果主要受到在绩效周期的后期阶段收集到的信息影响时，便会出现近因误差。

(8) 负面误差

当评价者对于负面信息比对于正面信息或中性信息给予更高层次的重视时，便会发生负面误差。

(9) 溢出误差

当员工在上一个或上几个绩效评价周期中都得到了一致的较高或较低评价时，这些历史绩效评价结果有可能会对其在后面将要得到的绩效评价结果产生不恰当的影响。

(10) 刻板印象误差

发生在评价者简单地基于员工所属的群体的总体特征对员工进行评价的时候。

2. 绩效评价误差的危害及其成因分析

危害：

(1) 组织的高层管理人员基于误差的信息制定各种人事政策或采取相应的措施，政策措施的效果难免会大打折扣甚至适得其反。

(2) 对员工的工作积极性、工作满意度以及敬业度，甚至整个组织的运营产生不良的影响。

(3) 低效度的绩效评价结果会使绩效改进失去正确的方向，员工会变得不知所措，甚至由于感到没有得到公平的对待而选择离职。

(4) 如果评价者在对员工进行绩效评价时，本来应该拉开的合理差距拉不开，对于那些绩效优秀的员工尤其显得不公平。

形成的原因：

(1) 有意识的误差

包括：过宽误差、过严误差和居中趋势误差，与评价者的动机有关。

(2) 无意识的误差

包括：由于晕轮效应、刻板印象、近因效应、首因效应、对比效应等原因而产生的误差，这类误差都是评价者在不知不觉的情况下造成的误差，往往是由于评价者根据不准确的信息来源作出判断或者产生了认知偏差。



（三）预防和减少绩效评价误差的措施

1. 通过沟通计划解决评价者的动机问题
2. 通过实施评价者培训避免评价误差的产生
3. 通过建立绩效评价申诉机制避免评价误差

第十一章 薪酬福利管理

知识点：薪酬管理与薪酬管理决策

（一）薪酬管理的作用及其基本要求

一个组织针对所有员工所提供的服务来确定其应当得到的薪酬总额、薪酬结构以及薪酬形式的过程。

1. 薪酬管理的作用

对于组织而言，薪酬管理的功能主要表现：

- （1）支持组织战略实现，改善组织经营绩效。
- （2）塑造和强化组织文化。
- （3）支持组织变革。
- （4）帮助组织有效控制经营成本。

2. 薪酬管理的基本要求

公平性、合法性、有效性。

任何一个组织的薪酬管理体系都必须达到以下四个方面的公平性要求：

- （1）薪酬的外部公平性或者外部竞争性。
- （2）薪酬的内部公平性或者内部一致性。
- （3）绩效报酬的公平性。
- （4）薪酬管理过程的公平性。

（二）薪酬管理的重要决策

任何组织在开展薪酬管理活动时，通常都需要在薪酬体系、薪酬水平、薪酬结构以及薪酬管理政策等四个方面进行决策。

方面	内涵
薪酬体系决策	主要任务是确定组织决定员工基本薪酬的基础是什么，职位



	薪酬体系是 以工作和职位为基础 的薪酬体系，而技能和能力薪酬体系则是 以人为基础 的薪酬体系
薪酬水平决策	组织中各职位、各部门以及整个组织的 平均薪酬水平 ， 薪酬水平决定了组织薪酬的外部竞争性
薪酬结构决策	在同一组织内部，一共有多少个基本 薪酬等级 以及相邻的两个薪酬等级之间的 薪酬水平差距 ，形象地说，就是薪酬等级一共有多少个阶梯，相邻的两级阶梯之间的差距有多大
薪酬管理政策决策	主要涉及组织的薪酬成本与预算控制方式以及组织的薪酬制度、薪酬规定和员工的薪酬水平是否保密等问题

知识点：绩效薪酬及其实施要点

（一）绩效薪酬及其优缺点

也称**奖励性薪酬**，是指员工的薪酬随着个人、团队或者组织绩效的某些衡量指标的变化而变化的一种薪酬设计。

1. 绩效薪酬的**优点**

（1）能够把**员工的努力集中在重要的目标上**，从而有利于组织通过灵活调整员工的工作行为来达成组织的重要目标，避免员工的行为脱离组织战略主线；

（2）减轻了组织在固定成本开支方面的一些压力，有利于组织根据自身的经营状况灵活调整自己的支付水平，**降低成本的压力**；

（3）绩效薪酬有利于**组织总体绩效水平的改善**。

2. 绩效薪酬的**缺点**

（1）绩效薪酬中使用的产出标准很可能**无法保持足够准确和公正**，在产出标准不公正的情况下，绩效薪酬很可能会**流于形式**；

（2）可能导致员工之间或者员工群体之间的竞争，**不利于组织的总体利益**；

（3）设计和执行过程中可能增加管理层和员工之间**产生摩擦**的机会，绩效薪酬中存在**讨价还价**的问题；

（4）是一种工作加速器，有时员工收入的增加会导致组织出台更为苛刻的产出标准，**会破坏组织和员工之间的心理契约**；

（5）过度依赖外在激励员工可能会**削弱员工的内在工作动机**。





（二）绩效薪酬的实施要点

（1）绩效薪酬只是组织整体薪酬体系中的一个重要组成部分，只有与其他薪酬计划密切配合，才能确保绩效薪酬正常发挥作用。

（2）绩效薪酬必须与组织的战略目标及其文化和价值观保持一致，与其他经营活动相协调。

三个方面的一致性：

①员工的目标和组织特性的一致性；

②员工的目标与组织的战略规划的一致性；

③员工的目标与组织的目标的一致性。

（3）要想实施绩效薪酬，组织必须首先建立有效的绩效管理体系。

（4）有效的绩效薪酬必须在绩效和奖励之间建立紧密的联系。

（5）绩效薪酬必须获得有效沟通战略的支持。

（6）绩效薪酬需要保持一定的动态性，需要重新设计新的绩效薪酬，或对原有的绩效薪酬进行较大的修改和补充。

第十二章 员工关系管理

知识点：劳动关系管理分述

（一）入职管理

从企业开始招募员工到求职者完成入职手续，需要注意：

分类	内涵
就业歧视	在发布招聘信息、设置岗位录用资格、面试谈话、发出录用信等环节，企业一方针对女性、少数民族、残疾人、传染病病原携带者、农村劳动者等特殊人群，提出与履行工作岗位无关的排除性条件，导致这些群体在应聘、求职时处于不利地位
未明确录用条件或资格	企业对录用条件未作明确规定，或者仅有概括性描述、缺乏可供参考的标准，或者只是口头说明并没有书面文件等，入职一段时间后，企业认为员工的表现不佳，以“试用期不合格”为由将员工辞退，最终导致败诉；试用期只有在被证明不符合录用条件的



	前提下，用人单位方可解除合同
其他问题	用人单位尤其是特定行业企业，入职前未组织员工体检，之后以员工患职业病导致承担相应法律责任；未签订保密、竞业限制协议，给企业带来经济损失；未做好入职背景调查，导致招用了与其他企业还存在劳动关系的劳动者；对入职阶段的相关活动未做书面固化，导致后续发生诉讼时举证不力等

（二）在职管理

1. 劳动合同签订

签订劳动合同需要注意：

（1）内容要件。

①**试用期约定过长**，超过法律规定的最长期限，或者仅约定试用期，不约定劳动合同期限；

②为节省人工成本，约定员工自愿放弃社保，**企业不再为员工缴纳社会保险**；

③在法律规定条件外**约定劳动合同解除条件或终止条件**；

④约定员工在工作岗位就职期间**不谈恋爱、不生育**等。

（2）形式要件

包括：

①应当签订**书面劳动合同**；

②重视细节规范。

2. 劳动合同变更

（1）双方协商一致变更

劳动合同变更应经双方**协商一致**，并采取**书面形式**。建立在双方**合意**基础上，发生争议较少。

（2）法定情形变更

在协商一致为主要原则的前提下，法律赋予用人单位有限情形下的单方变更的权利。包括三方面：

①**劳动者患病或者非因工负伤，在医疗期满后不能从事原工作的**；

②**劳动者不能胜任工作岗位的**；



③涉及特定人群情形的。

(3) 依照劳动合同约定或规章变更

3. 保密义务和竞业限制

注意事项	内涵
主体适格	按照《劳动合同法》规定，竞业限制的人员限于用人单位的 高级管理人员、高级技术人员和其他负有保密义务的人员
期限合法	从解除或者终止劳动合同时起算，竞业限制期限 不得超过二年
经济补偿	如双方对经济补偿未做约定，最高人民法院司法解释做了具体规定
违约金	违约金的数额如何约定，《劳动合同法》并未明确规定，尤其是针对违约金过分高于损失的情形， 人民法院 一般会综合考虑双方经济地位、违约方主观过错、预期利益等因素，来决定是否对违约金进行调整

4. 加班

应注意两点：

(1) **协商**程序。企业组织员工加班必须与工会和劳动者协商。如果员工明确表示不同意加班，企业不能强制。通过双方平等协商，并辅助合理的薪酬激励机制，才是确保加班合法性的正确途径。

(2) 正确选择**支付加班费或安排员工调休**。

5. 企业规章制度

企业内部的规则，是企业指挥、监督和管理员工履行职责的主要依据。

企业规章制度有效的条件：**内容合法、民主程序、公示程序**。

6. 社会保险事宜

办理社会保险登记手续，依法缴纳社会保险费。特别注意，如企业未为员工缴纳社会保险费，员工可以**主动离职并获得经济补偿金**。

(三) 离职管理

1. 劳动合同解除



根据《劳动合同法》规定，劳动合同解除分为：**劳动者主动提出解除、用人单位提出解除和双方协商一致解除**劳动合同三种情形。

重点强调三点：

(1) 试用期内解除，必须提供有力证据证明员工**不符合录用条件**。

(2) 以“**不胜任工作**”为由解除，必须具备“**劳动者不能胜任工作**”和“**经过培训或调整工作岗位仍不能胜任工作岗位**”两个要件，缺一不可，意味着企业必须有运行良好的人力资源管理制度和操作流程，保存有确凿证据材料。

(3) 按照经济性裁员解除劳动合同时，一定要具备**企业破产、生产经营发生严重困难**等法定情形，并履行相应的法定程序。

2. 劳动合同终止

根据《劳动合同法》，**劳动合同期满、劳动者开始依法享受基本养老保险待遇、劳动者死亡或者被人民法院宣告死亡或者宣告失踪、用人单位依法宣告破产、用人单位被吊销营业执照**等情形，劳动合同终止。

3. 及时办理离职手续

根据法律规定，当用人单位应当依法向劳动者支付经济补偿时，**在办理工作交接时支付**，并为劳动者办理档案和社会保险关系转移手续等。

第十三章 工资与就业

知识点：晋升竞赛

含义	在企业内部劳动力市场，员工往往会在一家企业中工作相当长的时间，甚至终身就职于一家企业，企业往往会为员工设计出若干个晋升层次，员工们为了能够获得每一次晋升机会，会在彼此之间展开激烈的竞争；当这种竞争是在规则明确的条件下展开的，能够避免不正当竞争对组织利益造成损害，并且会出现一种类似于体育竞赛的局面，这便是晋升竞赛
基本特点	(1) 在企业中，各种职位和工资率通常是 事先设计好的 。 (2) 与同事相比，员工晋升到某个更高职位的原因是他们比其他候选人更有优势， 但优势大小，不会影响到晋升后的工资水平高低 。 (3) 得到晋升者将得到更高一级的新职位所带来的 全部报酬



设计要点	<p>(1) 参与晋升竞赛的候选人之间在知识、能力或经验等方面具有较高的可比性。</p> <p>(2) 要在参与晋升竞赛者当前的职位和拟晋升职位之间创造出一种合理的工资差距，工资差距太小会削弱竞赛参与者的努力动机</p>
设计合理工资差距应该考虑的问题	<p>晋升的综合价值：</p> <p>(1) 员工得到晋升后能得到的实际价值有多大；</p> <p>(2) 在其他条件一定的情况下，晋升所能够带来的综合价值越高，则参与晋升竞赛者努力的积极性就越高</p> <p>晋升的风险：</p> <p>(1) 一位候选人最终获得晋升到底是因为实力和绩效原因，还是因为运气因素。</p> <p>运气与两方面因素有关：</p> <p>①工作结果的不确定性；</p> <p>②对候选人的能力和绩效进行衡量时可能产生的误差。</p> <p>(2) 在其他条件一定的情况下，晋升风险越低，则参与晋升竞赛的努力程度也越高；组织中越是靠近上层的晋升，与每一次晋升相关联的工资差距往往会很大</p>

知识点：失业的类型及其成因与对策

类型	具体阐述	
摩擦性失业	定义	劳动力市场运转存在“ 摩擦 ”或“ 不完善 ”而形成的失业。如有些人处于“工作之间”或刚进入劳动力市场，正在寻找工作或与雇主洽谈而一时又未确定工作；或因企业之间需求的随机波动而造成一些工人不得不暂处在工作变换甚至职业变换状态之中
	特征	竞争性劳动力市场的一个 自然特征 ，不是由工作岗位缺乏而造成的，而是由于寻找工作、达成就业协议的时滞所引起的 正常性的失业
	成因	(1) 劳动力市场的动态属性；(2) 信息不完善性





	对策	<p>(1) 注意加强劳动力市场的情报工作;</p> <p>(2) 加快劳动力市场的信息传递速度和加大其扩散范围, 疏通信息渠道</p>
结构性失业	定义	在专业结构或产品结构调整过程中,因衰落部门的 失业者 与 扩展部门的工作要求不相符合 ,或现有的职位空缺同失业者在 地理位置上失调 而造成的失业
	类型	结构性失业中最主要的是 技术性失业 ,即由于劳动力需求方需要的技术和劳动力供给方能够提供的技术之间存在差异或错位而导致的失业现象。技术性失业通常由于生产技术变化引起的,即在生产中采用了节省劳动力的新技术后所造成的失业
	决定结构性失业严重程度的因素	<p>(1) 对劳动力需求转变的快慢;</p> <p>(2) 劳动力供给能否适应需求的变化;</p> <p>(3) 技术替代的灵活性大小;</p> <p>(4) 人们重新学会另一种技术或职业的速度快慢;</p> <p>(5) 地理状况的差异</p>
	对策	<p>(1) 加强劳动力市场的情报工作,使求职人员及时了解劳动力市场的供求情况;</p> <p>(2) 由政府提供资金,向愿意从劳动力过剩地区迁到劳动力短缺地区的失业工人提供安置费;</p> <p>(3) 制订各种培训计划,使工人的知识更新与技术发展同步进行,以适应新职业的需要;</p> <p>(4) 提供更好的职业指导和职业供求预测</p>
季节性失业	定义	由于 季节变化 而导致的定期性的劳动者就业岗位的丧失
	成因	(1) 一些部门或行业对劳动力的需求随季节的变化而





		波动; (2) 一些行业会随季节的不同而遇到购买的高峰和低谷
	对策	(1) 政府加强对季节性失业期的预测工作, 以利于季节性工人尽早作出就业淡季的安排。 (2) 规定一个合理的失业补助期限, 以减少季节性失业劳动者的生活困难
周期性失业	定义	由于经济周期或经济波动引起劳动力市场供求失衡所造成的失业
	成因	总量需求不足
	影响	耐用消费品行业的劳动者受到周期性失业打击的可能性更大, 非耐用品制造业的周期性波动小

第十四章 人力资本投资理论

知识点: 教育投资的收益估计及高等教育的信号模型

(一) 教育投资的社会收益

教育投资不仅能够产生较高的私人收益率, 而且能带来较高的社会收益或外部收益。

主要表现:

(1) 直接导致国民收入水平的提高和社会财富的增长, 提高整个国家和社会的福利水平;

(2) 教育投资有助于降低失业率, 从而减少失业福利支出;

(3) 教育投资起到预防犯罪的作用, 减少了执行法律的支出;

(4) 较高的教育水平有助于提高政策决策过程的质量和决策效率;

(5) 父母的受教育水平在很大程度上会影响下一代的健康以及受教育状况;

(6) 教育水平的提高还有助于提高整个社会的道德水平和信用水平, 降低社会以及经济中的交易费用, 提高市场效率。

(二) 教育投资的私人收益估计偏差

1. 高估偏差 (大学万能论)





也被称为能力偏差。在对教育投资的回报率进行估计时，很可能会**过高地估计一个人能够从教育投资中所能获得的收益**，把工资性报酬当中不应当归于教育的部分也认为是教育作出的贡献，这里最主要的是涉及一个人的能力问题。

2. 低估偏差（大学无用论）

（1）上大学的收益并**不仅仅表现为较高的生产率，还表现为心理上的收益或非货币收益**，如大学里结交朋友、参与社团活动、提高文艺鉴赏能力等。

（2）经济学家们通常使用的都仅仅是工资性报酬数据。但事实上，**除了工资性报酬还有福利部分**，很多组织福利占总薪酬很大一部分，接受过高等教育进入管理类岗位，还享受很多职务福利或特权，而这些在研究中都没有体现出来。

3. 选择性偏差

受教育者的自我选择性，即一个人是否选择接受高等教育，实际上是当事人及其家庭根据自己的能力状况所做出的一种理性选择。

换言之，上大学的人之所以选择上大学，是因为他们**“不得不”去上大学**，因为如果他们不上大学，而是在高中毕业后就去工作的话，他们所得到的工资性报酬可能还不如那些实际上没有上大学的高中毕业生。反过来说，那些实际上没有上大学的人做出不上大学的选择也是明智的。

传统的高等教育收益率研究实际上一方面**高估了那些实际上没有上大学的人因为没上大学而放弃的收益**，同时又**低估了大学毕业生们从上大学中获得的收益**，这种误差被称为**选择性误差**。

选择性偏差实际很小，但在进行受教育年限和职业选择时，遵循比较优势原理是非常重要的。

（三）高等教育的信号模型

文凭与高生产率存在联系，企业可用于筛选员工。**将高等教育看成是一种信号**的观点，对于我们理解企业将是否完成高等教育作为一种筛选求职者的手段来说，是有一定意义的。

知识点：劳动力流动的形式及主要影响因素

（一）劳动力流动的主要影响因素

	分类因素	影响情况
--	------	------



企业因素	规模	企业规模越大，员工流动率越低： (1) 工资比较高；(2) 工作机会多
	所处地理位置	企业位于企业数量较多的大型都市地区，其他条件相同情况下，员工流动率比较高
	组织文化及领导风格等	心理感受不佳是员工满意度下降最终离职的主要因素。心理成本过高或者心理收益过低，都会导致流失
劳动者因素	年龄	年轻时流动频繁。(1) 为寻求更高的工作匹配质量；(2) 人力资本投资动机，流动机会成本低，投资回收期长
	任职年限	任职年限越长，离职可能性越低。 (1) 工作匹配质量好；(2) 特殊培训人力资本多；(3) 心理成本下降；(4) 心理收益上升
	性别	女员工离职率高，在职年限更短
	婚姻与家庭状况	已婚劳动者流动的难度更大
	受教育程度	受教育程度较高者流动可能性更大
市场周期因素	宽松状态 (供>求)	已经就业的劳动者的流动机会受到削弱
	紧张状态 (供<求)	劳动力流动率上升
	失业率和临时解雇率	衡量劳动力市场松紧程度的一个重要指标是失业率，而离职率和失业率存在负相关关系；临时解雇率与离职率之间也呈负相关关系
	经济周期	(1) 经济快速增长时期，劳动力流动率高；(2) 经济停滞期或衰退期，劳动力流动率低
社会因素	对于流动的态度以及流动的传统习惯	影响流动频繁性，即流动率



	不同国家的社会制度	如一个国家的住房制度，影响劳动力流动的直接成本
	迁移距离	需要迁移的距离越远，对劳动力流动越不利

第十五章 劳动力市场

知识点：家庭劳动力供给与周期性劳动力供给

（一）家庭生产理论

名称	理论要点
家庭生产理论	以 家庭为单位 来分析劳动力供给问题，一个家庭会把它 生产出来的家庭物品看成是效用的直接来源
	家庭生产理论把家庭的可分配时间分为： 市场工作时间，家庭生产时间
	一个家庭所需要做出的选择就是多少时间用于市场工作，多少时间用于家庭生产。家庭内部分工决策采用 比较优势的原理
	涉及的问题： （1）家庭需要消费什么样的家庭物品以及家庭希望怎样来生产这些家庭物品。 （2）家庭物品的生产方式： ① 时间密集型 的生产方式，指生产家庭物品的时候，家庭生产时间所占比重比较大，而使用购买来的商品或服务的时间所占比例比较小。 ② 商品密集型 的家庭生产方式正好相反。时间密集型和商品密集型两者存在替代关系。 （3）家庭成员之间如何分配各自在劳动力市场工作、家庭生产方面的时间

（二）经济周期中的劳动力供给





名称	理论要点	
经济周期中的 劳动力供给	附加的劳动者效应 (类似于收入效应)	家庭中主要收入获得者失去工作或工资被削减之后, 其他成员(带孩子的女性或年轻人)临时性地进入劳动力队伍, 力图通过找到工作而缓解家庭收入的下降(由于寻找工作的失业人数增加, 可能导致失业率上升)
	灰心丧气的劳动者效应 (类似于替代效应)	(经济衰退中出现) 一些本来可以寻找工作的劳动者由于在某种可行工资率水平下寻找工作比较悲观, 因而停止寻找工作, 临时成为非劳动力参与者的情况, 便是灰心丧气的劳动者效应(由于失业人数减少, 导致失业率下降)
	<p>两种不同劳动力供给效应的共同作用的结果:</p> <p>灰心丧气的劳动者效应比较强, 并且占据着主动地位。即在其他条件相同的情况下, 劳动力队伍在经济衰退时萎缩, 在经济复苏时则倾向于扩张。</p> <p>主要原因:</p> <p>(1) 总体劳动力参与率与失业率成反方向变化, 附加的劳动者效应只会影响失业者尤其是唯一挣工资者失去工作的极少数家庭, 而灰心丧气的劳动者效应则会影响更多的劳动者。</p> <p>(2) 在衰退之前就在从事市场工作的女性所占的比例已经很大, 所以出现附加的劳动者效应的机会较少。</p> <p>(3) 由于失业保险计划的实施, 一些失业者可能并不急于找工作, 附加的劳动者效应会受到进一步削弱</p>	

(三) 生命周期中的劳动力供给

名称	理论要点
生命周期中的劳动力供给	<p>女性(特别是已婚女性)劳参率大幅上升的影响因素:</p> <p>(1) 受教育程度增加导致工资率增加;</p>



给	<p>(2) 市场工作的偏好和态度发生了变化;</p> <p>(3) 家庭生产生活的生产率提高;</p> <p>(4) 出生率下降;</p> <p>(5) 离婚率上升;</p> <p>(6) 工作机会增加</p>
	<p>(1) 老年退休年龄的决定因素: 工资率和养老金</p> <p>(2) 部分老年人会选择逐渐减少劳动力供给时间, 并且逐渐退出劳动力市场的原因:</p> <p>①老年人的工资率不断提高, 而工资率上升的收入效应通常明显压过替代效应。</p> <p>②老年人健康状况的下降也使得他们更倾向于享受闲暇。</p> <p>③养老金福利的增加会导致退休时的收入大大提高, 从而鼓励老年人更早退休, 国家的社会保障覆盖面在扩大, 社会保障福利的实际上升速度快, 私人养老金计划的普及和水平不断提高。</p> <p>21 世纪初发达国家老年人劳参率出现上升的影响因素:</p> <p>①人均寿命延长; ②退休年龄推迟; ③退休收入增速放缓</p>

知识点: 劳动力市场歧视

(一) 劳动力市场歧视及其来源

具有相同生产率特征的劳动者仅仅因为所属的人口群体的不同而受到区别对待。

不同人口群体之间的平均工资性报酬差距主要来自:

(1) 每一种人口群体在进入劳动力市场时就存在的生产率特征差异 (通常被称为前劳动力市场差别);

(2) 不同的人口群体受到劳动力市场中的其他参与者的不同对待。

劳动力市场歧视的类型:

类型	内容
工资歧视	雇主针对既定的生产率特征支付的价格因劳动者所属的人口群体



	不同而呈现系统性的差别。
职业歧视	指对具有相同的受教育水平和其他生产率特征的不同类型劳动者加以区别对待,将其中某一类或某些类别的劳动者有意安排到那些低工资的职业当中,或者是有意让这些类别的劳动者去承担工作责任要求较低的工作岗位,而把那些高工资岗位留给某些特定类型的劳动者。职业隔离是指一个人口群体内部的职业分布与其他人口群体内部的职业分布存在很大差异的情况。 在劳动力市场歧视中,有多少是职业歧视导致的,很难衡量

(二) 关于歧视来源的市场歧视理论

1. 个人歧视

实际上是指雇主、客户或者员工当中至少有一方是对员工存有偏见的,包括:

雇主歧视	雇主很可能因为某些特定的原因对某些特定类型的员工产生歧视,最有可能实施歧视的雇主往往是具有垄断地位的企业
客户歧视	顾客可能更偏好于让某种类型的劳动者来为自己提供服务,这就迫使雇主不得不根据自己希望服务的客户的偏好来雇用员工
员工歧视	某种类型的员工可能希望刻意避开那些他们不喜欢的属于某些特定人口群体的同事

2. 统计性歧视

与雇主的招募和甄选过程有关;当雇主利用求职者所属的特定群体的一般特征预测某一位求职者的未来生产率,但是当这些与生产率有关的可观察的群体特征并不能对求职者个人的实际生产率提供完善的预测时,便会出现统计性歧视。

3. 非竞争性歧视

劳动力市场处于非竞争状态下产生的歧视。

第十六章 人力资源社会保障立法与制度改革



知识点：人力资源社会保障制度改革

一、劳动就业

（一）以“统包统配”为基本手段的劳动力管理制度

主要表现：

（1）按照计划经济的要求实行劳动工资计划管理。把职工人数纳入国民经济计划实行统一管理，劳动工资计划包括职工人数、工资总额和劳动生产率三项内容，均为指令性指标。

（2）实行劳动力的统一调配和调剂。

（3）固定工的用工方式逐渐成型。

（二）以“劳动合同”为基本手段的市场机制

主要表现：

（1）企业和劳动者协商一致、订立劳动合同的方式，成为劳动力市场资源配置的主要手段，劳动力供求关系尊重市场规律，尊重当事人选择；

（2）政府重点在于加强对最低工资标准、法定工作时间、特别劳动保护等劳动基准方面的政策制定，并运用劳动监察、行政检查等手段确保用人单位执行；

（3）企业代表与劳动者代表围绕劳动报酬、工作时间、保险福利等事项，进行集体协商，订立集体合同。

二、社会保险

（一）国家（企业）负担型劳动保险制度

1951年2月和3月，政务院和劳动部分别颁布了《劳动保险条例》《劳动保险条例实施细则修正草案》（部分失效），标志着适应计划经济体制的劳动保险制度开始建立。

特点：费用全部由企业承担，职工个人不负担任何费用。其制度安排主要保障城市职工，与计划经济体制“高就业、低工资、高福利”的劳动工资制度相匹配。

（二）企业和职工负担型社会保险制度

1. 养老保险方面

1991年，国务院发布《国务院关于企业职工养老保险制度改革的决定》，实行退休费用社会统筹，费用由国家、企业和职工三方负担。1997年，国务院





发布《国务院关于建立统一的企业职工基本养老保险制度的决定》，统一企业和职工个人缴费比例，统一个人账户规模，统一基本养老金计发办法。

2. 医疗保险

1994年，国家体改委等四部委制定《关于职工医疗保障制度的试点意见》，将“社会统筹和个人账户相结合”的模式运用于医疗保险制度改革。1998年，国务院发布《国务院关于建立城镇职工基本医疗保险制度的决定》，确定基本医疗保险双方负担，统账结合。

3. 其他社会保险方面

在《国有企业职工待业保险规定》（已失效）基础上，1999年，《失业保险条例》正式颁布。在《企业职工工伤保险试行办法》（已失效）基础上，2003年，《工伤保险条例》正式颁布。2010年，随着《社会保险法》的颁布实施，除工伤保险和生育保险外，明确规定社会保险费由用人单位和职工共同承担。

第十七章 招用人员与劳动合同制度

知识点：解除与终止劳动合同的经济补偿

（一）经济补偿的范围

1. 有下列情形之一的，用人单位应当给予劳动者经济补偿：

- （1）劳动者依照《劳动合同法》第三十八条规定解除劳动合同的；
- （2）用人单位向劳动者提出解除劳动合同并与劳动者协商一致解除劳动合同的；
- （3）用人单位依照《劳动合同法》第四十条规定解除劳动合同的；
- （4）用人单位依照《劳动合同法》实施裁减人员而解除劳动合同的；
- （5）除用人单位维持或者提高劳动合同约定条件续订劳动合同，劳动者不同意续订的情形外，因劳动合同期满而终止固定期限劳动合同的；
- （6）用人单位被依法宣告破产或用人单位被吊销营业执照、责令关闭、撤销或者用人单位决定提前解散而终止劳动合同的；
- （7）以完成一定工作任务为期限的劳动合同因任务完成而终止的。

2. 《最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释（一）》规定：



劳动合同法施行后,因用人单位**经营期限届满不再继续经营**导致劳动合同不能继续履行,劳动者请求用人单位支付经济补偿的,人民法院应予以支持。

(二) 经济补偿的特殊情形

(1) 劳动者非因本原因从原用人单位被安排到新用人单位工作的,劳动者在原用人单位的工作年限**合并计算**为新用人单位的工作年限;原用人单位已经向劳动者支付经济补偿的,新用人单位在依法解除、终止劳动合同计算支付经济补偿的工作年限时,不再计算劳动者在原用人单位的工作年限。

(2) 地方各级人民政府及县级以上地方人民政府有关部门为安置就业困难人员提供的给予岗位补贴和社会保险补贴的公益性岗位,其劳动合同不适用《劳动合同法》有关无固定期限劳动合同的规定以及支付经济补偿的规定。

(三) 经济补偿的计算标准

(1) 经济补偿按劳动者在本单位工作的年限, **每满1年向劳动者支付1个月工资的经济补偿;6个月以上不满1年的,按1年计算;不满6个月的,向劳动者支付半个月工资的经济补偿。**

(2) 劳动者在劳动合同解除或者终止前12个月的平均工资,高于用人单位所在直辖市、设区的市级人民政府公布的本地区上年度职工月平均工资3倍的,向其支付经济补偿的标准**按职工月平均工资3倍的数额支付**,向其支付经济补偿的**年限最高不超过12年**。

(3) 经济补偿的月工资按照劳动者**应得工资**计算,包括计时工资或者计件工资以及奖金、津贴和补贴等货币性收入。

(4) 劳动者在劳动合同解除或者终止前12个月的平均工资低于当地最低工资标准的, **按照当地最低工资标准计算**。

(5) 劳动者工作不满12个月的, **按照实际工作的月数计算平均工资**。

(四) 经济补偿的支付时间

在办理工作交接时支付,劳动者应当按照双方约定,办理工作交接。

知识点: 培训服务期和竞业限制

(一) 培训服务期

1. 用人单位为劳动者提供专项培训费用,对其进行专业技术培训的,可以与该劳动者订立协议,约定服务期。





劳动者违反服务期约定，应当按照约定向用人单位支付违约金。

违约金数额不得超过用人单位提供的培训费用。

用人单位要求劳动者支付的违约金不得超过服务期尚未履行部分所应分摊的培训费用。

培训费用包括：

- (1) 用人单位对劳动者进行专业技术培训而支付的有凭证的培训费用；
- (2) 培训期间的差旅费用；
- (3) 因培训产生的用于该劳动者的其他直接费用。

2. 用人单位与劳动者约定服务期的，不影响按照正常的工资调整机制提高劳动者在服务期期间的劳动报酬。劳动合同期满，但约定的服务期尚未到期的，劳动合同应当续延至服务期满；双方另有约定的，从其约定。

(二) 竞业限制

1. 用人单位与劳动者可以在劳动合同中约定保守用人单位的商业秘密和与知识产权相关的保密事项。约定竞业限制条款，并约定在解除或者终止劳动合同后，在竞业限制期限内按月给予劳动者经济补偿。劳动者违反竞业限制约定的，应当按照约定向用人单位支付违约金。

2. 竞业限制的人员限于用人单位的高级管理人员、高级技术人员和其他负有保密义务的人员；竞业限制的范围、地域、期限由用人单位与劳动者约定，竞业限制的约定不得违反法律法规的规定。在解除或者终止劳动合同后，从事同类业务的竞业限制期限，不得超过 2 年。

3. 《最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释（一）》关于竞业限制作出以下规定：

(1) 约定了竞业限制，但未约定给予劳动者经济补偿的，劳动者履行了竞业限制义务，要求用人单位按照劳动者在劳动合同解除或者终止前 12 个月平均工资的 30% 按月支付经济补偿的，人民法院应予以支持。如月平均工资的 30% 低于劳动合同履行地最低工资标准的，按照劳动合同履行地最低工资标准支付。

(2) 约定了竞业限制和经济补偿，用人单位要求劳动者履行竞业限制义务，劳动者履行了竞业限制义务后要求用人单位支付经济补偿的，人民法院应予支持。



(3) 约定了竞业限制和经济补偿，因用人单位的原因导致 3 个月未支付经济补偿，劳动者请求解除竞业限制约定的，人民法院应予支持。

(4) 在竞业限制期限内，用人单位请求解除竞业限制协议的，人民法院应予支持。在解除竞业限制协议时，劳动者请求用人单位额外支付劳动者 3 个月的竞业限制经济补偿的，人民法院应予支持。

(5) 劳动者违反竞业限制约定，向用人单位支付违约金后，用人单位要求劳动者按照约定继续履行竞业限制义务的，人民法院应予支持。

第十八章 社会保险法律制度

知识点：失业保险

国家通过立法强制实行，对非因本人意愿中断就业的劳动者在一定时期内提供基本生活保障及再就业服务，具有保障生活、促进就业和预防失业的功能。

形式	内容
失业保险	1. 参保范围 《失业保险条例》规定，城镇企业事业单位及其职工依法缴纳失业保险费。城镇企业包括国有企业、城镇集体企业、外商投资企业、城镇私营企业以及其他城镇企业。省、自治区、直辖市人民政府根据当地实际情况，可以决定本条例适用于本行政区域内的社会团体及其专职人员、民办非企业单位及其职工、有雇工的城镇个体工商户及其雇工
	2. 制度模式 失业保险基金在直辖市或设区的市实行全市统筹，其他地区的统筹层次由省级人民政府规定
	3. 筹资机制 由国家、用人单位和职工三方共同负担。 失业保险基金构成： (1) 城镇企业事业单位、城镇企业事业单位职工缴纳的失业保险费； (2) 失业保险基金利息；



	<p>(3) 财政补贴;</p> <p>(4) 依法纳入失业保障基金的其他资金。</p> <p>《失业保险条例》规定, 城镇企业事业单位按照本单位工资总额的2%缴纳失业保险费。城镇企业事业单位职工按照本人工资1%缴纳失业保险费。城镇企业事业单位招用的农民合同制工人本人不缴纳失业保险费</p>
	<p>4. 待遇及调整</p> <p>《社会保险法》规定, 失业人员符合下列条件的, 从失业保险基金领取失业保险金:</p> <p>(1) 失业前用人单位和本人已经缴纳失业保险费满1年的;</p> <p>(2) 已经办理失业登记;</p> <p>(3) 非因本人意愿中断就业的。</p> <p>领取失业保险金的期限最长为24个月。停止领取失业保险金, 并同时停止享受其他失业保险待遇的情形:</p> <p>(1) 重新就业的;</p> <p>(2) 应征服兵役的;</p> <p>(3) 移居境外的;</p> <p>(4) 享受基本养老保险待遇的;</p> <p>(5) 无正当理由, 拒不接受当地人民政府指定部门或者机构介绍的适当工作或者提供的培训的</p>

知识点: 工伤保险

1. 参保范围与缴费

《社会保险法》规定, 职工应当参加工伤保险, 由用人单位缴纳工伤保险费, **职工不缴纳工伤保险费**; 用人单位应当按照国家有关规定为建立劳动关系的非全日制劳动者缴纳工伤保险费。

2. 筹资机制

用人单位缴纳工伤保险费的数额为**本单位职工工资总额乘以单位缴费费率之积**。对难以按照工资总额缴纳工伤保险费的行业, 其缴纳工伤保险费的具体方





式，由国务院社会保险行政部门规定；行业差别费率，使用人单位的费率与所属行业风险程度、事故发生率进行挂钩。

3. 待遇及调整

职工受到伤害后，能否从工伤保险基金获得补偿，享受工伤保险待遇，两个条件：

(1) 必须因工作原因受到事故伤害或患职业病；

(2) 必须经过工伤认定。

工伤认定权由统筹地区社会保险行政部门实施。

1) 职工有下列七种情形之一的，应当认定为工伤：

①工作时间和工作场所内，因工作原因受到事故伤害的。

②工作时间前后在工作场所内，从事与工作有关的预备性或者收尾性工作受到事故伤害的。

③在工作时间和工作场所内，因履行工作职责受到暴力等意外伤害的。

④患职业病的。

⑤因工外出期间，由于工作原因受到伤害或者发生事故下落不明的。

⑥在上下班途中，受到非本人主要责任的交通事故或者城市轨道交通、客运轮渡、火车事故伤害的。

⑦法律、行政法规规定应当认定为工伤的其他情形。

2) 职工有下列情形之一的，视同工伤：

①在工作时间和工作岗位，突发疾病死亡或者在 48 小时之内经抢救无效死亡的。

②在抢险救灾等维护国家利益、公共利益活动中受到伤害的。

职工有上述两项情形的，按照《工伤保险条例》的有关规定享受工伤保险待遇。

③职工原在军队服役，因战、因公负伤致残，已取得革命伤残军人证，到用人单位后旧伤复发的。

职工有第 3 项情形的，按照《工伤保险条例》的有关规定享受除一次性伤残补助金以外的工伤保险待遇。

3) 不得认定或视同工伤的范围



有下列情形之一的，不得认定为工伤或者视同工伤：

- ①故意犯罪的；
- ②醉酒或者吸毒的；
- ③自残或者自杀的。

4) 劳动能力鉴定

劳动功能障碍分为十个等级，最轻为十级，最重为一级，生活自理障碍程度分为三个等级，分为生活完全不能自理、生活大部分不能自理和生活部分不能自理。

工伤职工根据劳动能力鉴定委员会鉴定的伤残等级，依法享受伤残津贴、一次性伤残补助金、一次性工伤医疗补助和一次性伤残就业补助金等。职工因工死亡，其近亲属可以依法从工伤保险基金领取丧葬补助金、供养亲属抚恤金和一次性工亡补助金。

5) 工伤保险基金支付范围

职工治疗工伤应当在签订服务协议的医疗机构就医，情况紧急时可以先到就近的医疗机构急救。

以下项目可以从工伤保险基金中支付：

- ①治疗费、药费、住院费；
- ②伙食补助费、外地交通费、外地食宿费；
- ③康复费用。

社会保险行政部门作出认定为工伤的决定后，发生行政复议、行政诉讼的，行政复议和行政诉讼期间不停止支付工伤职工治疗工伤的医疗费用。

6) 停工留薪期

职工因工作遭受事故伤害或者患职业病需要暂停工作接受工伤医疗的，在停工留薪期内，原工资福利待遇不变，由所在单位按月支付。

停工留薪期一般不超过 12 个月。伤情严重或者情况特殊，经设区的市级劳动能力鉴定委员会确认，可以适当延长，但延长不得超过 12 个月。

7) 生活护理费

工伤职工已经评定伤残等级并经劳动能力鉴定委员会确认需要生活护理的，从工伤保险基金按月支付生活护理费。





生活护理费按照生活完全不能自理、生活大部分不能自理或者生活部分不能自理 3 个不同等级支付，其标准分别为统筹地区上年度职工月平均工资的 50%、40% 或者 30%。

8) 伤残待遇

伤残等级	处理方式	一次性伤残补助金（本人工资）	按月支付伤残津贴（本人工资）
一级	保留劳动关系，退出岗位	27 个月	90%
二级		25 个月	85%
三级		23 个月	80%
四级		21 个月	75%

伤残津贴实际金额低于当地最低工资标准，由保险基金补足差额。

工伤职工达到退休年龄并办理退休手续后，停发伤残津贴，按规定享受基本养老保险待遇。基本养老保险待遇低于伤残津贴，保险基金补差额；用人单位和个人以伤残津贴为基数缴纳基本医疗保险费

伤残等级	处理方式	一次性伤残补助金（本人工资）	难以安排工作的发放伤残津贴（按月发放）
五级	保留劳动关系，安排适当工作	18 个月	70%
六级	排适当工作	16 个月	60%
<p>经工伤职工本人提出，该职工可以与用人单位解除或者终止劳动关系，由工伤保险基金支付一次性工伤医疗补助金，由用人单位支付一次性伤残就业补助金</p>			

伤残等级	处理	一次性伤残补助金（本人工资）	工伤医疗补助金/伤残就业补助金
------	----	----------------	-----------------



	方式	工资)	
七级	保留 岗位	13 个月	劳动、聘用合同期满终止，或职工本人提出解除劳动、聘用合同的，由工伤保险基金支付一次性工伤医疗补助金，由用人单位支付一次性伤残就业补助金
八级		11 个月	
九级		9 个月	
十级		7 个月	

9) 职工再次发生工伤的伤残待遇

①职工再次发生工伤，按照规定应当享受伤残津贴的，按照新认定的伤残等级享受伤残津贴待遇。

②上述工伤保险待遇涉及的本人工资是指工伤职工因工作遭受事故伤害或者患职业病前 12 个月平均月缴费工资。本人工资高于统筹地区职工平均工资 300% 的，按照统筹地区职工平均工资的 300% 计算；本人工资低于统筹地区职工平均工资 60% 的，按照统筹地区职工平均工资的 60% 计算。

第十九章 促进就业与职业培训制度

知识点：就业促进和职业培训的基本内容

一、实施积极的就业政策

《就业促进法》首次将“实施积极的就业政策”写入法律。

主要内容：

- (1) 实行有利于促进就业的产业政策、财政政策、税收政策和金融政策；
- (2) 实行城乡统筹、区域统筹和群体统筹的就业政策；
- (3) 实行有利于灵活就业的劳动保障政策；
- (4) 实行就业援助制度；
- (5) 实行失业保险促进就业政策等。

二、遵守公平就业原则

(一) 《就业促进法》规定

(1) 明确政府责任，各级人民政府应创造公平就业的环境，消除就业歧视，制定政策并采取措施对就业困难人员给予扶持和援助。





(2) **规范用人单位和职业中介行为**，用人单位招用人员、职业中介机构从事职业中介活动，应当向劳动者提供平等的就业机会和公平的就业条件，不得实施就业歧视。

(3) **保障女性、残疾人、少数民族劳动者、传染病病原携带者、农村劳动者等特殊群体的平等就业权**。

用人单位违反《就业促进法》规定，实施就业歧视的，劳动者可以向人民法院提起诉讼。

(二) 具体措施

群体	措施
高校毕业生	(1) 拓宽高校毕业生的就业领域； (2) 畅通高校毕业生到城乡基层和中小企业就业的渠道； (3) 鼓励高校毕业生自主创业，给予税收优惠、规费减免、小额担保贷款及贴息、落户和经营场地等方面的扶持； (4) 鼓励高校毕业生参加就业实习和技能培训
农村劳动力	(1) 清理取消限制性政策和不合理收费，改善农村劳动力进城务工环境； (2) 加强就业服务，促进农村劳动力转移就业； (3) 组织实施农村劳动力技能就业计划，为进城务工农村劳动力提供一次性职业教育培训补贴，提高农村劳动力技能水平； (4) 加大政策扶持，鼓励农民工返乡创业
残疾人	《中华人民共和国残疾人保障法》规定，残疾人劳动就业，实行集中与分散相结合的方针。按照《残疾人就业条例》规定，用人单位安排残疾人就业达不到规定比例的应当缴纳残疾人就业保障金；集中使用残疾人的用人单位中从事全日制工作的残疾人职工，应当占本单位在职职工总数的 25%以上
传染病病原携带者	除禁止乙肝病原携带者从事的工作外，不得强行将乙肝病毒血清学指标作为体检标准
退役军人	按照《中华人民共和国兵役法》等法律、法规规定，国家对退役



军人实行就业安置等特殊保障措施

三、规范人力资源市场管理和服务

（一）公共就业服务

根据《人力资源市场暂行条例》，公共人力资源服务机构提供下列**免费服务**：

- （1）人力资源供求、市场工资指导价位、职业培训等信息发布；
- （2）职业介绍、职业指导和创业开业指导；
- （3）就业创业和人才政策法规咨询；
- （4）对就业困难人员实施就业援助；
- （5）办理就业登记、失业登记等事务；
- （6）办理高等学校、中等职业学校、技工学校毕业生接收手续；
- （7）流动人员人事档案管理；
- （8）县级以上人民政府确定的其他服务。

（二）经营性人力资源服务

1. 行政许可和备案管理

根据《人力资源市场暂行条例》，按照是否从事职业中介活动，经营性人力资源服务机构采取行政许可和备案两种管理方式。

方式	内容
行政许可	经营性人力资源服务机构如果从事职业中介活动的，应当依法申请行政许可， 取得人力资源服务许可证 。人力资源社会保障行政部门应当自收到申请之日起 20日内依法作出行政许可决定
备案	经营性人力资源服务机构开展人力资源供求信息的收集和发布、就业和创业指导、人力资源管理咨询、人力资源测评、人力资源培训、承接人力资源服务外包等业务的，应当自开展业务之日起 15日内向人力资源社会保障行政部门备案

2. 经营性人力资源服务机构相关责任

根据《人力资源市场暂行条例》，经营性人力资源服务机构的相关责任包括：

- （1）应对用人单位所提供的材料（如招聘简章、营业执照、委托证明等）



的真实性、合法性进行审查。

(2) 组织现场招聘会的，应当制定组织实施办法、应急预案和安全保卫工作方案，对参加招聘的单位及其招聘简章进行审查。

(3) 不得泄露或违法使用所知悉的商业秘密和个人信息。

(4) 接受用人单位委托提供人力资源服务外包的，不得改变用人单位与个人的劳动关系，不得与用人单位串通侵害个人的合法权益。

(5) 应在服务场所明示营业执照、服务项目、收费标准、人力资源服务许可证、监督机关及监督电话等信息。

(6) 如实记录服务对象、服务过程、服务结果等信息，保存服务台账 2 年以上。

(7) 不得采取欺诈、暴力、胁迫或者其他不正当手段，不得以招聘为名牟取不正当利益，不得介绍单位或者个人从事违法活动。

3. 经营性人力资源服务机构变动管理

经营性人力资源服务机构设立分支机构的，应当自企业法人登记办理完毕之日起 15 日内，书面报告分支机构所在地人力资源社会保障行政部门。

经营性人力资源服务机构变更名称、住所、法定代表人或者终止经营活动的，应当自企业法人变更登记或者注销登记办理完毕之日起 15 日内，书面报告人力资源社会保障行政部门。

(三) 就业援助

国家采取税费减免、贷款贴息、社会保险补贴、岗位补贴等办法，通过公益性岗位安置等途径，对就业困难人员实行优先扶持和重点帮助。

1. 就业援助对象

对象	内容
就业困难人员	因身体状况、技能水平、家庭因素、失去土地等原因难以实现就业，以及连续失业一定时间仍未能实现就业的人员
零就业家庭	法定劳动年龄内的家庭人员均处于失业状况的城镇居民家庭

2. 就业援助措施

公共就业服务机构应当建立就业困难人员帮扶制度；在公益性岗位上安置的



就业困难人员，按照国家规定给予岗位补贴。

公共就业服务机构应当建立零就业家庭即时岗位援助制度，通过拓宽公益性岗位范围，开发各类就业岗位等措施，及时向零就业家庭中的失业人员提供适当的就业岗位，**确保零就业家庭至少有一人实现就业。**

3. 残疾人就业的用人单位责任

《残疾人就业条例》规定，用人单位应按照一定比例安排残疾人就业，并为其提供适当的工种、岗位。

（四）失业预警制度

通过对反映就业、失业状况的监测指标跟踪分析，当监测指标达到或接近设定的失业预警线时，及时进行失业预报。

《就业促进法》规定，**县级以上人民政府**建立失业预警制度，对可能出现的较大规模的失业，实施预防、调节和控制。

建立失业预警制度是我国促进就业和治理失业长效机制中的重要环节，是完善失业统计制度，更好地掌握劳动力资源和劳动力市场的供求情况的有效途径。

（五）就业登记与失业登记

人力资源社会保障行政部门应当建立健全就业登记制度和失业登记制度，完善就业管理和失业管理。

在法定劳动年龄内，有劳动能力，有就业要求，处于无业状态的城镇常住人口，可以到常住地的公共就业服务机构进行失业登记。登记失业人员凭就业失业登记证享受公共就业服务和就业扶持政策；符合条件的，**按规定申领失业保险金。**

失业登记的范围包括：

- （1）年满 16 周岁，从各类学校毕业、肄业的；
- （2）从企业、机关、事业单位等各类用人单位失业的；
- （3）个体工商户业主或私营企业业主停业、破产停止经营的；
- （4）承包土地被征用，符合当地规定条件的；
- （5）退出现役且未纳入国家统一安置的；
- （6）释放、假释、监外执行的；
- （7）各地确定的其他失业人员。

登记失业人员出现下列情形之一的，**由公共就业服务机构注销其失业登记：**



- (1) 被用人单位录用的；
- (2) 从事个体经营或创办企业，并领取营业执照的；
- (3) 已从事有稳定收入的劳动，并且月收入不低于当地最低工资标准的；
- (4) 已享受基本养老保险待遇的；
- (5) 完全丧失劳动能力的；
- (6) 入学、服兵役、移居境外的；
- (7) 被判刑收监执行的；
- (8) 终止就业要求或拒绝接受公共就业服务的；
- (9) 连续6个月未与公共就业服务机构联系的；
- (10) 已进行就业登记的其他人员或各地规定的其他情形。

(六) 职业教育和培训

1. 政府职责

根据《就业促进法》，县级以上人民政府应当承担下列职责：

- (1) 根据经济社会发展和市场需求，制定并实施职业能力开发计划；
- (2) 加强统筹协调，鼓励和支持职业院校、职业技能培训机构和用人单位开展各类培训；
- (3) 鼓励、指导企业加强职业教育和培训；
- (4) 建立健全劳动预备制度，对有就业要求的初高中毕业生实行一定期限的职业教育培训；
- (5) 鼓励和支持开展就业培训、帮助失业人员提高职业技能；
- (6) 组织和引导进城就业的农村劳动者参加技能培训。

2. 职业资格管理

2017年，《人力资源社会保障部关于公布国家职业资格目录的通知》规定，国家按照规定的条件和程序将职业资格纳入国家职业资格目录，实行清单式管理，目录之外一律不得许可和认定职业资格，目录之内除准入类职业资格外一律不得与就业创业挂钩，目录实行动态调整。

准入类职业资格所涉职业（工种）必须关系公共利益或涉及国家安全、公共安全、人身健康、生命财产安全，且必须有法律法规或国务院决定作为依据。

(七) 人力资源流动与激励



1. 事业单位专业技术人员创新创业

关于支持和鼓励事业单位专业技术人员创新创业的政策，主要包括：

- (1) 支持和鼓励科研人员 **离岗创办企业**。
- (2) 支持和鼓励科研人员 **兼职创新、在职创办企业**。
- (3) 支持和鼓励事业单位选派科研人员 **到企业工作或者参与项目合作**。

2. 职称评审管理

《职称评审管理暂行规定》主要包括：

- (1) 明确职称评审主体。
- (2) 规范职称评审基本程序。
- (3) 保障申报人合法权益。
- (4) 落实非公有制经济领域专业技术人才职称评审工作。

3. 劳动力和人才社会性流动

- (1) 推动经济高质量发展，筑牢社会性流动基础。
- (2) 畅通有序流动渠道，激发社会性流动活力。
- (3) 完善评价激励机制，拓展社会性流动空间。
- (4) 健全兜底保障机制，阻断贫困代际传递。

第二十章 劳动标注与劳动保护制度

知识点：工时制度

（一）工时标准

按照我国法律规定，我国实行**标准工时制度**和**特殊工时制度**，特殊工时制度包括**不定时工作制**和**综合计算工时工作制**。在区分不定时工作制和综合计算工时工作制时，需注意：

(1) 特殊工时制度不能约定。《劳动法》规定，实行特殊工时制度必须经过劳动行政部门批准。

- (2) 适用对象和范围不同。
- (3) 应当考虑加班加点情形。
- (4) 要保障职工休息权利。

（二）加班加点制度



按照《劳动法》及相关规定，加班加点的工资应按以下标准进行支付：

（1）用人单位依法安排劳动者延长工作时间的，按照不低于劳动合同规定的劳动者本人小时工资标准的 **150%** 支付劳动者工资；

（2）用人单位依法安排劳动者在休息日工作，而又不能安排补休的，按照不低于劳动合同规定的劳动者本人日或小时工资标准的 **200%** 支付劳动者工资；

（3）用人单位依法安排劳动者在**法定节假日**工作的，按照不低于劳动合同的劳动者本人日或小时工资标准的 **300%** 支付劳动者工资。

知识点：带薪年假制度

（一）带薪年假概述

《职工带薪年假条例》规定，机关、团体、企业、事业单位、民办非企业单位、有雇工的个体工商户等单位的职工**连续工作 1 年以上的**，享受带薪年假（以下简称年休假），单位应当保证职工享受年休假。

（1）职工累计工作满 1 年不满 10 年的，年休假 5 天；

（2）满 10 年不满 20 年的，年休假 10 天；

（3）满 20 年的，年休假 15 天。

（二）带薪年假规定

单位根据生产、工作的具体情况，并考虑职工本人意愿，统筹安排职工年休假。年休假在 1 个年度内可以集中安排，也可以分段安排，**一般不跨年度安排**。单位因生产、工作特点确有必要跨年度安排职工年休假的，可以跨 1 个年度安排；单位确因工作需要不能安排职工年休假的，经职工本人同意，可以不安排职工年休假。

（三）特殊情形

职工依法享受的**探亲假、婚丧假、产假**等国家规定的假期以及因**工伤停工留薪期间**不计入年休假假期。

职工新进用人单位且符合享受年休假条件的，当年度年休假天数，按照在本单位剩余日历天数折算确定，折算后不足一整天的部分不享受年休假。

折算方法： **$(\text{当年度在本单位剩余日历天数} / 365 \text{ 天}) \times \text{职工本人全年应当享受的年休假天数}$**

对职工**应休未休**天数，单位应当按照该职工日工资收入的 **300%** 支付年休



假工资报酬。

在进行带薪年假管理时，要关注：

(1) 用人单位不安排员工休年假的，**必须征得本人同意**，最好能以书面方式确定。

(2) 计算未休年假工资报酬日工资收入按照职工本人的**月工资除以月计薪天数(21.75天)**进行折算(而非职工月平均制度工作天数，即20.83天)。

(3) 职工享受带薪年假的前提条件是累计工作满1年，而**并非在本工作单位累计工作满1年**。

第二十一章 劳动争议处理制度

知识点：劳动争议仲裁

(一) 受案范围

准确界定劳动争议的受案范围，是进行劳动争议仲裁的前提条件。

劳动争议的主要内容：用人单位和劳动者之间因**劳动关系**而产生的涉及**工作时间、劳动报酬、保险福利**等方面的争议。

根据《劳动争议调解仲裁法》《劳动人事争议仲裁办案规则》，劳动争议仲裁的受案范围包括：

(1) 我国境内的**企业、个体经济组织、民办非企业单位**等组织与劳动者之间，以及**国家机关、事业单位、社会团体**和与其建立劳动关系的劳动者之间，因确认劳动关系，订立、履行、变更、解除和终止劳动合同，工作时间，休息休假，社会保险，福利，培训，劳动保护，劳动报酬，工伤医疗费，经济补偿或者赔偿金等发生的争议；

(2) **实施公务员法的国家机关**与聘任制公务员之间、参照公务员法管理的机关(单位)与聘任工作人员之间因履行聘任合同发生的争议；

(3) **事业单位**同与其建立人事关系的工作人员之间因终止人事关系以及履行聘用合同发生的争议；

(4) **社会团体**同与其建立人事关系的工作人员之间因终止人事关系以及履行聘用合同发生的争议；

(5) **军队文职人员**用人单位与聘用制文职人员之间因履行聘用合同发生的



争议；

(6) 法律、法规规定由劳动人事争议仲裁委员会处理的其他争议。

总之，劳动争议处理制度核心在于处理建立在劳动关系基础上的权利与义务纠纷问题。

(二) 案件管辖

劳动争议由劳动合同履行地或者用人单位所在地的劳动人事争议仲裁委员会管辖。双方当事人分别向劳动合同履行地和用人单位所在地的劳动人事争议仲裁委员会申请仲裁的，由劳动合同履行地的劳动人事争议仲裁委员会管辖。

(三) 仲裁时效

劳动争议申请仲裁的时效期间为1年。仲裁时效期间从当事人知道或者应当知道其权利被侵害之日起计算。

情形	内容
时效中断	仲裁时效因当事人一方向对方当事人主张权利，或者向有关部门请求权利救济，或者对方当事人同意履行义务而中断。从中断时起，仲裁时效期间重新计算
时效中止	因不可抗力或者其他正当理由，当事人不能在规定的仲裁时效期间申请仲裁的，仲裁时效中止。从中止时效的原因消除之日起，仲裁时效期间继续计算
劳动关系存续期间因拖欠劳动报酬发生争议的，劳动者申请仲裁不受1年仲裁时效期间的限制；但是，劳动关系终止的，应当自劳动关系终止之日起1年内提出	

(四) 举证责任

在劳动争议仲裁或诉讼阶段，原则上实行“谁主张、谁举证”的举证责任，原则上发生劳动争议，当事人对自己提出的主张，有责任提供证据。但考虑到用人单位的优势地位和管理能力，其掌握和管理劳动者的档案、工资发放、社会保险缴费等基础性资料，劳动者一般无法提供，因此对这些证据材料应当由用人单位举证证明，遵循“谁决定、谁举证”。



（五）开庭裁决

仲裁庭应当在**开庭 5 日前**，将开庭日期、地点书面通知双方当事人。当事人有正当理由的，可以在**开庭 3 日前**请求延期开庭。是否延期，由劳动人事争议仲裁委员会根据实际情况决定。申请人收到书面开庭通知，无正当理由拒不到庭或者未经仲裁庭同意中途退庭的，可以**按撤回仲裁申请处理**；申请人重新申请仲裁的，劳动人事争议仲裁委员会**不予受理**。被申请人收到书面开庭通知，无正当理由拒不到庭或者未经仲裁庭同意中途退庭的，**可以缺席裁决**。

仲裁庭裁决案件，应当自劳动人事争议仲裁委员会受理仲裁**申请之日起 45 日内结束**。案情复杂需要延期的，经劳动人事争议仲裁委员会主任或者其委托的仲裁院负责人书面批准，可以延期并书面通知当事人，但延长期限**不得超过 15 天**。

（六）终局裁决

下列劳动争议，仲裁裁决一般为终局裁决，裁决书自作出之日起发生法律效力：

（1）追索劳动报酬、工伤医疗费、经济补偿或者赔偿金，**不超过当地月最低工资标准 12 个月金额的争议**；

（2）因执行国家的劳动标准在**工作时间、休息休假、社会保险**等方面发生的争议。

仲裁庭裁决案件时，追索劳动报酬、工伤医疗费、经济补偿或者赔偿金，如果仲裁裁决涉及数项，对单项裁决数额**不超过当地月最低工资标准 12 个月金额的事项**，应当适用终局裁决。

经济补偿包括《劳动合同法》规定的**竞业限制期限内给予的经济补偿、解除或者终止劳动合同的经济补偿**等；赔偿金包括劳动合同法规定的**未签订书面劳动合同 2 倍工资、违法约定试用期的赔偿金、违法解除或者终止劳动合同的赔偿金**等。

用人单位有证据证明终局裁决有下列情形之一的，可以自收到仲裁裁决书之日起**30 日内**向劳动人事争议仲裁委员会所在地的中级人民法院申请撤销裁决：

- ①适用法律、法规确有错误的；
- ②劳动人事争议仲裁委员会无管辖权的；





- ③违反法定程序的；
- ④裁决所根据的证据是伪造的；
- ⑤对方当事人隐瞒了足以影响公正裁决的证据的；
- ⑥仲裁员在仲裁该案时有索贿受贿、徇私舞弊、枉法裁决行为的。

第二十二章 人力资源开发政策

知识点：职业资格制度和职称制度

一、职业资格制度

（一）职业资格

对从事某一职业所必备的学识、技术和能力的**基本要求**。

类型	内容
准入类	所涉及职业（工种）必须 关系公共利益或涉及国家安全、公共安全、人身健康、生命财产安全 ，且必须有法律法规或国务院决定作为依据
水平评价类	所涉及职业（工种）应具有较强的 专业性 和 社会通用性 ，技术技能要求较高，行业管理和人才队伍建设确实需要

（二）国家职业资格证书

国家按照有利于经济发展、社会公认、国际可比、事关公共利益的原则，在涉及国家、人民生命财产安全的工作领域，实行职业资格制度。

职业资格由人社部门通过**学历认定、资格考试、专家评定、职业技能鉴定**等方式进行评价，对合格者授予国家职业资格证书。国家职业资格证书是国家对申请人职业（工种）学识、技术、能力的认可，是**求职、任职、独立开业和单位录用**的主要依据。

（三）国家职业资格目录

国家按照规定的条件和程序将职业资格纳入国家职业资格目录，实行清单式管理，目录之外一律不得许可和认定职业资格，目录之内除准入类职业资格外一律不得与就业创业挂钩；目录接受社会监督，保持相对稳定，实行动态调整。



行业协会、学会等社会组织和企事业单位依据市场需要自行开展能力水平评价活动，不得变相开展资格资质许可认定，证书不得使用“中华人民共和国”“中国”“中华”“国家”“全国”或者“人员资格”等字样和国徽标志。

二、职称制度

（一）职称

职称是专业技术人员学术技术水平和专业能力的主要标志；职称制度是专业技术人员评价和管理的基本制度。

（二）职称评审标准

职称评审是按照评审标准和程序，对专业技术人员品德、能力、业绩的评议和认定。职称评审结果是专业技术人员聘用、考核、晋升等的重要依据。

国务院人社部门负责全国的职称评审统筹规划和综合管理工作。

分为：国家标准、地区标准和单位标准；地区标准、单位标准不得低于国家标准。

（三）职称评审委员会

负责评议、认定专业技术人员学术技术水平和专业能力，对组建单位负责，受组建单位监督。职称评审委员会按照职称系列或者专业组建，不得跨系列组建综合性职称评审委员会。

分为高级、中级、初级职称评审委员会。

申请组建高级职称评审委员会应当具备：

（1）拟评审的职称系列或者专业为职称评审委员会组建单位主体职称系列或者专业。

（2）拟评审的职称系列或者专业在行业内具有重要影响力，能够代表本领域的专业发展水平。

（3）具有一定数量的专业技术人员和符合条件的高级职称评审专家。

（4）具有开展高级职称评审的能力。

国家对职称评审委员会实行核准备案管理制度。职称评审委员会备案有效期不得超过3年，有效期届满应当重新核准备案。

职称评审委员会组成人员应当是单数，按照职称系列组建的高级职称评审委员会评审专家不少于25人，按照专业组建的高级职称评审委员会评审专家不少



于 11 人。各地区组建的高级职称评审委员会的人数，经省级人社部门同意，可以适当调整。评审专家每届任期不得超过 3 年。

（四）职称申报审核

申报人应当为本单位在任的专业技术人才，离退休人员不得申报参加职称评审。事业单位工作人员受到记过以上处分的，在受处分期间不得申报参加职称评审。

申报人一般应当按照职称层级逐级申报职称评审。取得重大基础研究和前沿技术突破、解决重大工程技术难题，在经济社会各项事业发展中作出重大贡献的专业技术人才，可以直接申报高级职称评审。

对引进的海外高层次人才和急需紧缺人才，可以合理放宽资历、年限等条件限制。对长期在艰苦边远地区和基层一线工作的专业技术人才，侧重考查其实际工作业绩，适当放宽学历和任职年限要求。

（五）组织职称评审

职称评审委员会组建单位组织召开评审会议。评审会议由主任委员或者副主任委员主持，出席评审会议的专家人数应当不少于职称评审委员会人数的 2/3。

职称评审委员会经过评议，采取少数服从多数的原则，通过无记名投票表决，同意票数达到出席评审会议的评审专家总数 2/3 以上的即为评审通过。

（六）职称制度改革

1. 主要创新点：

- （1）守正创新，健全制度体系；
- （2）破除“四唯”，完善评价标准；
- （3）不拘一格，创新评价机制；
- （4）放权搞活，改进管理服务方式。

2. 主要做法：

- （1）抓重点领域，加快推进各系列职称制度改革。
- （2）抓政策体系，不断健全完善改革配套文件。
- （3）抓基层一线，出台深度贫困地区职称倾斜政策。
- （4）抓短板弱项，研究制定民营企业职称评审办法。
- （5）抓落地见效，指导各地制定出台职称制度改革实施意见。

微信搜索“正保经济师考试”或是扫码关注网校经济师微信公众号，及时获取经济师报考资讯及备考干货！

