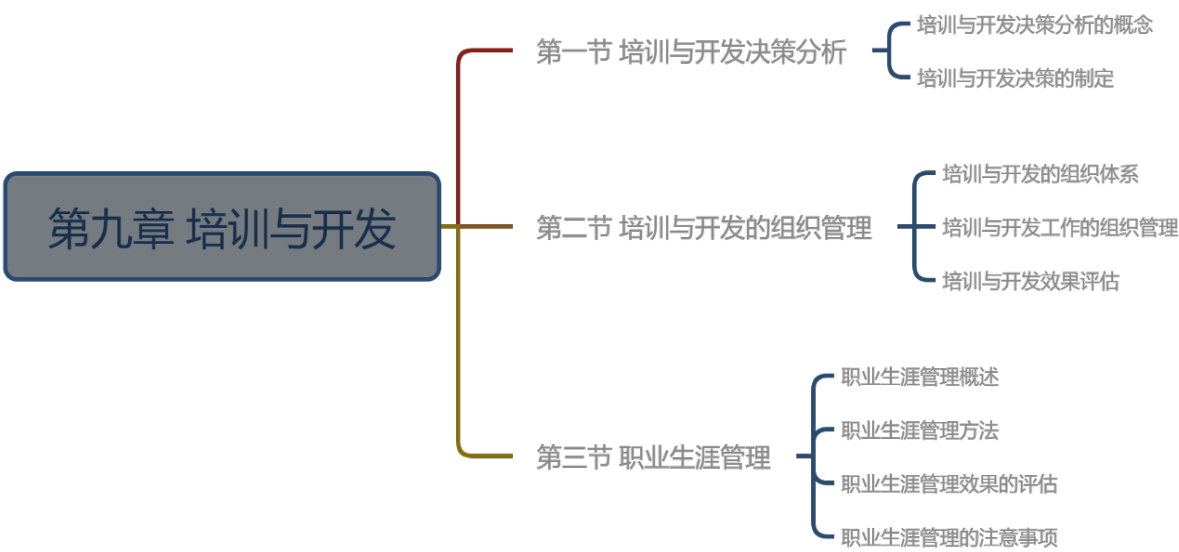


第九章 培训与开发



考点一：培训与开发决策分析的概念

培训与开发的决策分析是指组织在决定是否进行某项培训与开发活动之前对成本-收益进行的权衡考虑。	
需要考虑三个因素	只有 $B-S$ 大于 C ，培训与开发才会提高组织的收益。 若 $B>C$ ，即收益大于支出，需要注意两种极端的情况： (1) $S=0$ ：组织乐于支付费用，员工没有积极性。 (2) $S=B$ ：组织不愿支付费用，员工愿意支付。 一般企业处于上面两种情况中间， S 为正， $S<B$ 。
影响培训与开发利润的因素	(1) 受训员工可能的服务年数； (2) 受训员工技能可能提高的程度； (3) 受训员工的努力程度； (4) 受训员工对组织的忠诚度等。

考点二：培训与开发决策的制定

培训与开发不是一项无回报的开支，而是一种对人力资源的投资。	
在实际中，管理层往往把资金、物质成本看得比智力成本重要，会出现决策误区，表现如下	(1) 由于对人力资源投资的回报比其他类型的投资回报更难量化，更容易遭到管理层的反对。 (2) 由于效果评估的滞后性等因素，管理层更愿意投资那些容易衡量或反馈时间短的课程，而不愿意做那些难以衡量或反馈周期长的培训与开发投资。 (3) 将培训与开发视为一项支出或员工福利，而不是投资。效益不好，首先砍掉培训与开发的预算。

考点三：培训与开发的组织体系

考虑因素：(1) 组织的规模；(2) 人力资源管理在组织中的地位和作用。			
中小型组织	一般不设置专门的机构，培训与开发工作通常是某个人力资源管理岗位的一项职责。		
大型组织		优点	缺点
	隶属	形成协调、统一的培训与开发计划	无法体现培训与开发的战略位置，难以保证力度和连续性。
	并列	体现战略位置	发生冲突，需要设置一个领导充当组织者和协调员的角色。
一些大型的、实行分权化管理的组织	有时会组建企业大学来负责组织的培训与开发。企业大学是独立的培训与开发机构的一种扩大发展的模式。		

考点四：培训与开发效果评估的内容

效果评估是培训与开发体系中 最难实现 的一个环节， 应用最广 的是 层次评估模型 。	
反应评估	评估受训人员对培训与开发的 主观感受和看法 。反应评估易于进行，是 最基本、最常用 的评估方式。 问卷调查法应用最为普遍 。
学习评估	评估受训人员“ 学到了什么 ”，受训人在参加培训与开发结束后，在 知识（笔试）、技能（实际操作）或态度（自我评价的态度量表） 方面是否有了提高或改变。
工作行为评估	评价培训与开发是否带来了受训人员 行为上的改变 ，以及受训人员把所学的知识运用到工作中的程度。可以 直接 反映培训与开发的效果，也是组织高管和直接主管特别关心的。
	方法包括 面谈、直接观察、绩效监测、行为评价量表 等。其中， 行为评价量表 是行为评估中 最常用 的方法。
结果评估	培训与开发的最终评估应该 以组织工作绩效为标准 ，如增加产量、提高生产力和产品质量、降低投诉率等。结果如何是组织进行培训与开发效果评估的 最重要 内容，是 最具有说服力 的评价指标，也是组织高管层 最关心 的评估内容。
	（1） 硬指标 包括： 产出、质量、成本和时间 四大类， 易 被衡量和量化， 容易 被转化为货币价值，而且评价也更为 客观 。 （2） 软指标 包括 工作习惯、工作满意度、主动性、顾客服务 等方面， 难以 被衡量和量化，也 难以 被转化为货币价值，而且评价具有 主观性 。
投资收益评估	确定或比较组织进行培训与开发的成本收益。
	在实际工作中， 组织很少进行投资收益评估 ，因为对其进行评估是一个 困难且费用昂贵 的过程。

考点五：培训与开发效果评估方法的分类

控制实验法	是一种 最规范化 的评估方法。可以确定员工绩效的提高 是否确实是由培训与开发所引发的 ，而不是由企业的其他方面变化引起的。 不适用于 那些 难以找到量化绩效指标 的培训与开发项目或活动，如对 管理技能 的培训与开发等。
	（1） 优点 ：可以提高评估的 准确性和有效性 。 （2） 缺点 ：操作起来较为 复杂 ，且 费用也高 。
问卷调查法	在实际工作中，常常采用 问卷调查法 进行培训与开发效果评估。
	（1）受训人员对培训与开发项目的 看法 。 （2）受训人员所学的 知识和技能 。 （3）受训人员 应用 所学新知识的能力。 （4）培训与开发的 目标是否完成 。

考点六：职业生涯管理的方法

（一）组织层次的职业生涯管理方法

1. 提供职业生涯信息	（1）公布职位 空缺 信息； （2）介绍组织内的职业生涯 通道：横向、纵向、双通道 ； （3）建立职业生涯信息 中心 。
2. 成立潜能评价中心	主要承担 专业人员、管理者、技术人员 提升的可能性评价。
	（1） 评价中心 ；（2） 心理测验 ；（3） 替换或继任规划 。
3. 实施培训与发展项目	（1）工作轮换； （2）利用公司内、外人力资源发展项目对员工进行培训； （3）参加组织内部或外部的专题研讨会； （4）专门对管理者进行培训或实行双通道职业生涯设计。

（二）个人层次的职业生涯管理方法

1. 给个人提供自我评估工具和机会	（1）职业生涯讨论会； （2）提供职业生涯指导手册； （3）退休前讨论会。
2. 职业生涯指导与咨	（1）人力资源部的专业人员或具体负责人；

询	(2) 员工的直接主管领导； (3) 组织外的专业指导师或咨询师。
---	--------------------------------------

考点七：职业生涯管理的注意事项

注意事项	(1) 职业生涯管理活动要与组织的人力资源战略、招聘、绩效评估等人力资源管理环节相互配合， 统筹 考虑。
	(2) 得到组织 高层 的支持，特别是在政策、经费等方面。
	(3) 鼓励 直线经理 参与职业生涯发展活动。
	(4) 要充分考虑员工的 个体差异 。 员工的个体差异因素包括： 职业兴趣、所处的职业生涯发展阶段、职业生涯锚 等。

考点八：职业生涯发展阶段及主要任务

	探索期	建立期	维持期	衰退期
发展任务	确定 兴趣、能力，让自我与工作匹配	晋升 、成长、安全感，生涯类型的确立	维持 成就感，更新技能	退休 计划，改变工作与非工作之间的平衡
活动	协助 、学习、遵循方向	独自 做出贡献	训练 、帮助、政策制定	退出 工作
身份	学徒	同事	导师	顾问
年龄	30 岁以下	30~45 岁	45~60 岁	60 岁以上
专业资历	2 年以下	2~10 年	多于 10 年	多于 10 年

考点九：职业生涯锚

含义	职业生涯锚 是指当个人不得不做出选择的时候，无论如何都不会放弃的职业生涯中的那种 至关重要的东西或价值观 。
内容	(1) 自省的 才干与能力 ； (2) 自省的 动机与需要 ； (3) 自省的 态度与价值观 。
特点	(1) 产生于 早期 职业生涯阶段，以个体习得的 工作经验 为基础； (2) 强调个人 能力、动机和价值观 三方面的相互作用与整合； (3) 不可能 根据各种测试 提前进行预测 ； (4) 并不是完全固定不变的 。
重要作用	(1) 有助于 识别 个人的职业生涯 目标 和职业生涯成功的 标准 ； (2) 能够促进员工 预期心理契约 的发展，有利于个人与组织稳固地相互接纳； (3) 有助于增强 个人职业技能和工作经验 ，提高个人和组织的绩效； (4) 为个人 中后期 职业生涯发展奠定基础。

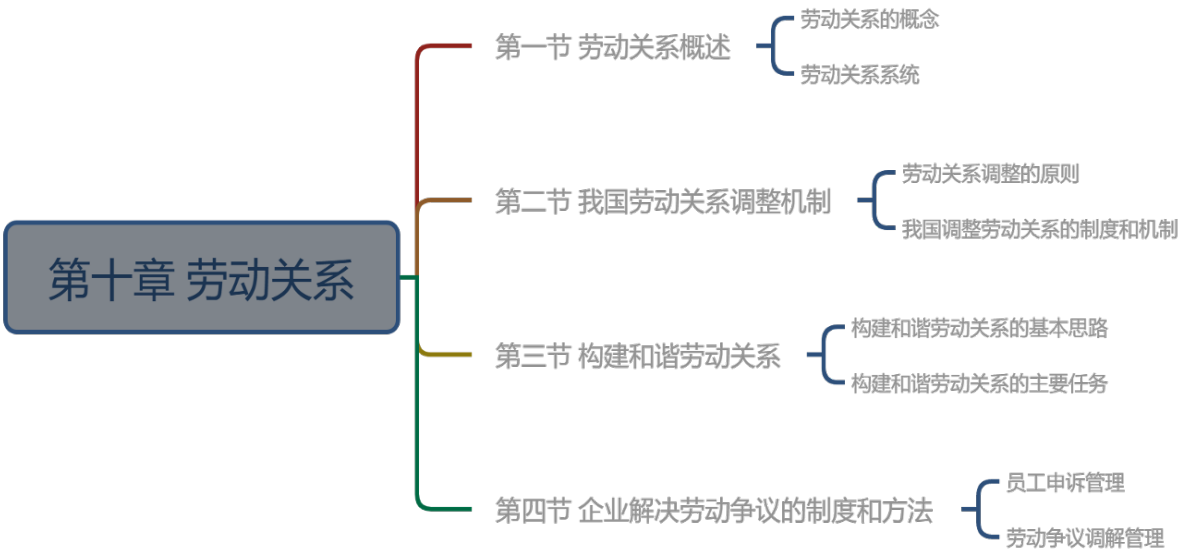
类型	技术、职能型	强调实际 技术、职能 等业务工作； 拒绝一般性 管理工作，但愿意在技术、职能领域里管理他人；追求技术区域的成长和不断提高。
	管理能力型	追求 一般性管理工作 ，且责任越大越好；有强烈的 升迁动机 ，以提升等级和收入作为衡量成功的标准；具有分析能力、人际沟通能力和情绪控制能力的 强强组合特点 ，但对组织有很强的依赖性。
	安全稳定型	追求 安全、稳定的职业 前途是这类员工的驱动力和价值观。两类安全取向： 职业安全 和 情感安全 。
	自主独立型	选择职业时绝不放弃自身的 自由 ，并且视 自主 为第一需要；追求能够 施展个人才能 的工作环境，最大限度摆脱组织的约束，但有很 强的职业承诺 。
	创造型	有强烈的创造需求和欲望， 发明创造 是他们工作的强大驱动力；具有 冒险精神 。

小结

	考点
--	----

第一节	<ul style="list-style-type: none"> ● 培训与开发决策分析的概念 ● 培训与开发决策的制定
第二节	<ul style="list-style-type: none"> ● 培训与开发的组织体系 ● 培训与开发效果评估的内容 ● 培训与开发效果评估方法的分类
第三节	<ul style="list-style-type: none"> ● 职业生涯管理的方法 ● 职业生涯管理的注意事项 ● 职业生涯发展阶段及主要任务 ● 职业生涯锚

第十章 劳动关系



考点一：劳动关系的概念

含义	劳动关系是指 劳动者与劳动力使用者以及相关组织为实现劳动过程所构成的社会关系。
特征	从属性 是劳动关系最主要的特点。
主体	(1) 劳动者 ； (2) 工会 ：类型（见下页）； (3) 用人单位 ； (4) 雇主组织 ：作用（见下页）； (5) 政府 ：作用（见下页）。

工会划分方式	(1) 组织结构形式： 职业工会、产业工会、总工会 ；
	(2) 层级： 企业工会、区域性（或地方性）工会、全国性工会 。
雇主组织主要作用	(1) 参与集体谈判 ：最基本原因和最基本功能。 (2) 参与劳动立法和政策制定 ：一般以国家级雇主组织为主。 (3) 在劳动争议处理过程中向其成员 提供法律服务 。 (4) 通过雇主组织的培训机构为会员企业 提供培训服务 。
政府在劳动系中的作用	(1) 劳动关系的 规制者 。 (2) 劳动关系运行的 监督者 。 (3) 劳动争议的 重要调解仲裁者 。 (4) 劳动关系重大冲突的 控制者 。 (5) 协调劳动关系制度和机制建设的 推动者 。

考点二：劳动关系系统

概念	劳动关系系统也称产业关系系统或劳资关系系统，是指现代社会系统中以劳动关系为基本关系所构成的包括劳动关系的 内部构成 和 外部环境因素 交流互动 的 有机整合体 。
特点	(1) 劳动关系系统是大系统中的一个子系统 ，是其他基本系统（社会、经济和法律）的相互交叉重叠部分；
	(2) 劳动关系系统的 基本要素 是以 个体或群体 身份出现的，劳动关系系统的运行是 能动的 。
	(3) 劳动关系系统是一个 复合的开放系统 。
	(4) 劳动关系的稳定与整体功能的优化，需要各要素的有机搭配与协调。

运行概念	劳动关系系统的运行是指劳动关系系统的 组织构成 、 权利分配 以及 关系处理 和 作用发挥 的过程和方式。
内容	(1) 组织机构与相互关系 ； (2) 关系处理的规则和程序 。
过程	(1) 劳动关系的构成 ； (2) 劳动标准的确定和实施 ； (3) 劳动争议的处理和解决 。

考点三：劳动关系调整的原则

1. 劳动关系主体权利与义务 统一 的原则	在劳动关系中，劳动者和用人单位都享有权利且负有义务，双方的权利与义务相互对应、彼此依存。
2. 保护 劳动关系主体权益的原则	劳动关系就其 本质 而言是一种权力和利益的关系： 全面、平等、优先 （劳动者）和 特殊 （女职工和未成年工）。
3. 以劳动关系 双方自主协调 为基础的原则	劳动关系的建立、存续和终止以及劳动关系双方的纠纷处理，主要是由劳动关系双方 依法自主协商 决定。
4. 促进 经济发展和社会进步的原则	调整劳动关系，必须放眼全局，把促进经济发展、推动社会文明进步作为出发点。
5. 依法调整和三方协商	依法调整 三方协商 ：政府、工会、企业组织。

考点四：我国调整劳动关系的制度和机制

(一) 劳动合同制度	调整 个别劳动关系 的一项基本制度。
(二) 集体合同制度	调整 集体劳动关系 的一项基本制度。
(三) 劳动规章制度	劳动规章制度 是用人单位依法制定并在本单位实施的组织劳动过程和进行劳动管理的规则和制度的总和。
(四) 职工民主管理制度	我国 职工民主管理制度 的主要体现形式是 职工代表大会制度 ；职工代表大会制度一直是 公有制企业 实行职工民主管理的一种必要法定形式。
(五) 劳动争议处理制度	我国明确了以 协商、调解、仲裁、诉讼 为主要环节的 先裁后审 的劳动争议处理制度。我国实行的是“ 一调、一裁、两审 ”的劳动争议处理制度。
(六) 协调劳动关系三方机制	三方机制是由 政府、工会代表、雇主代表 组成的三方性劳动关系协调制度。
(七) 劳动保障监察	是指 劳动保障行政管理机关 依法 对用人单位 遵守劳动法律法规的情况进行监督检查，发现和纠正违法行为，并对违法行为依法进行行政处理或行政处罚的行政执法活动。

考点五：构建和谐劳动关系的基本思路 and 主要任务

基本思路	(1) 以促进企业发展、维护职工权益为 目标 ；
	(2) 坚持稳中求进的 工作总基调 ，在更大范围、更深层次、更多内容上不断丰富和发展和谐劳动关系工作；
	(3) 实现企业和职工协商 共事 、机制共建、效益共创、利益共享；
	(4) 打造企业与职工的 利益共同体 、 事业共同体 、 命运共同体 ，让推动企业高质量发展的和谐动力竞相迸发，为构建中国特色和谐劳动关系奠定坚实基础。

主要任务	(1) 完善劳动关系协商协调机制	①首要特点是坚持党的领导，劳动关系的社会主义性质决定着工人阶级的主人翁地位，决定着协商协调机制的关键是 政治性 ； ②重点是 经济问题 ，从根本上讲，劳动关系协商协调机制解决的是 经济问题 ，是 职工的切身利益问题 ； ③新时代劳动关系协商协调机制还具有很强的 社会性 。
	(2) 健全劳动法律法规，保障新就业形态劳动者权益	①加快法治化进程，补齐法律短板； ②制定职工民主管理法和集体合同法，更好地保障劳动者参与企业民主管理的权利，发挥集体协商、集体合同的功能和作用。
	(3) 多方施策	政府、工会组织及相关各方。

考点六：员工申诉管理

含义	指组织成员以 口头或书面等正式方式 ，表达 对组织有关事项的不满 。
内涵	(1) 员工申诉是通过一种 正式的、制度化的 方式表达不满。 (2) 员工通过申诉渠道 表达的不满 ，通常是由于企业违反了集体协议、劳动法律，或者违背了惯例、规章制度以及没有承担企业应承担的责任而引起的。 (3) 通过申诉管理有利于发挥 企业层面 上的纠纷处理主体的作用，有利于劳动关系双方的协商，确保员工的问题能得到及时处理。
作用	处理员工工作过程中产生的不满情绪。
原则	合法、公平、明晰、及时、反馈、保密 。

处理程序	非正式	主要依靠 第三方 （训练有素的中立的）调解实现的。
	正式	企业中不管有无工会，正式处理流程一般包括 四个阶段 ： (1) 向申诉受理人 提交员工申诉表 。应写明申诉缘由，并尽量列举可靠的依据。 (2) 申诉受理 。对毫无事实依据、仅凭主观臆断的申诉不予受理。 (3) 查明事实 。管理者要查明争议事实，不得有偏袒，对双方的事实都要认真调查了解。在此阶段，申诉受理人需要 填写员工申诉调查记录表 。 (4) 解决问题 。申诉受理人了解事实真相后，根据调查情况在 3-5 个工作日内，及时将问题处理结果告知员工，并 制作员工申诉答复表 。

考点七：劳动争议调解管理

概念	广义	包括 各种组织以各种方式 对劳动争议案件进行调解。
	狭义	企业劳动争议调解委员会对 本企业 发生的劳动争议案件进行的调解。
委员会的设立	大中型企业	应当依法 设立劳动争议调解委员会，并配备专职或者兼职工作人员。 劳动争议调解委员会 可以 根据需要在车间、工段、班组设立调解小组。
	小微企业	可以设立劳动争议调解委员会， 也可以 由劳动者和企业共同推举人员，开展调解工作。

准备工作	(1) 审查调解申请。 (2) 通知被申请人。 (3) 告知与征询。 (4) 弄清案件的基本情况，掌握相关的法律依据。 (5) 进一步调查事实。 (6) 分析证据。 (7) 做好当事人的思想工作。
------	--

小结

	考点
--	----

第一节	<ul style="list-style-type: none">● 劳动关系的概念● 劳动关系系统
第二节	<ul style="list-style-type: none">● 劳动关系调整的原则● 我国调整劳动关系的制度和机制
第三节	<ul style="list-style-type: none">● 构建和谐劳动关系的基本思路和主要任务
第四节	<ul style="list-style-type: none">● 员工申诉管理● 劳动争议调解管理