第四章　管理心理与组织行为

目 录

【第一节】个体心理与行为的分析
一、个体差异
二、工作动机的理论与应用
三、员工的学习和行为的管理
【第二节】工作团队的心理与行为
一、工作团队的动力
二、群体决策与人际沟通
【第三节】领导行为及其理论
一、领导的活动与角色
二、领导特质风格及其权变因素
三、领导理论中的新观点
【第四节】人力资源管理中的心理测量技术
一、心理测量的原理
二、心理测量与人力资源管理

第一节 个人心理与组织行为P97

一、个体差异——心理学第一定律

个体差异是指个体在成长过程中，受遗传及环境的交互影响，使不同个体之间在**身心特征**上显示出的彼此不相同的现象。

（一）员工的能力与人格

1、能力差异。心理学所指能力：

- 个人在某方面所表现出的实际能力，所能为者：成就（实际能力）
  - 一般能力（智力）
    - 智力结构
    - 智力水平
  - 特殊能力
- 个人将来有机会通过学习,在行为上表现的能力，可能为者：性向（潜在能力）
- 认知能力可以解释25%的工作绩效差异。

2、人格差异

能力与人格是决定人生成败、事业成功的两大心理因素。

人格是指一个人在社会化过程中形成和发展的思想、情感及行为的特有统合模式，这个模式包括了个体*独具的*、*稳定*而*统一*的各种特质或特点的总体。

人格包括了**动机、情绪、态度、价值观和自我观念**等因素。

人格只有差异之别、无高低之分

3、大五人格特质与工作绩效

责任心与工作绩效有**最强的正相关**；

高外向的人容易获得管理和商业上的成功；

高情绪稳定性的人更容易在压力环境中提高效率；

高宜人性的人更能有效处理客户关系，解决冲突；

高开放性的人更易精通工作，做出决策……



（二）员工的态度

1、态度的分析

态度是人对某事或特定对象所持有的一种**肯定或否定的心理倾向**。是个人 价值观的直接体现。态度影响行为，但不决定行为。直接显示出个体的**中心价值和自我意向**

2、工作满意度

工作满意度是员工对自己的工作所抱有的**一般性的满足与否**的态度。

影响工作满意度的因素有：

- 富有挑战性的工作
- 公平的报酬
- 支持性的工作环境
- 融洽的人际关系
- 个人特征与工作的匹配

3、工作满意度与绩效和行为的关系：

（1）在**组织水平上**证明了“满意导致生产率”。

（2）个人层面，员工的行为**不受外在因素的限制时**，工作满意才可能导致生产效率的提高

3、组织承诺——贝克尔

组织承诺的定义：**一种态度**，通常表现为保持一个特定组织的成员身份的一种强烈愿望，愿意做出较多的努力来代表组织，对于组织有价值观和目标的明确信任和接受。其**本质是对组织的忠诚度**。

最早提出组织承诺的是贝克尔，他认为："组织承诺是由于员工对组织投入的增加，而使员工不得不继续留在该组织的一种心理现象。"（恋爱到结婚）

阿伦和梅耶提出组织承诺的三种形式P101：

□**感情承诺**，影响因素：工作本身的特性、管理的特点、人际关系、组织的可靠和公平、个人在组织中的重要性、来自组织的关心支持、员工的个人特点（**利他主义者和顺从者的感情承诺比较高**）

□**继续承诺**，影响因素：受教育程度、所掌握的技术应用范围、改行的可能性、个人对组织的投入状况、福利因素、个人特性

□**规范承诺**，影响因素：对组织的规范要求、员工的个性特征、所接受教育的类型

组织承诺的结果：

组织承诺与缺勤率和流动率负相关，培养组织承诺=培养忠诚度

（三）员工的知觉和归因P102

1、知觉及其意义

感觉：人的感官对对象刺激的直接反应。

知觉：对感觉的加工，对刺激选择、加工、解释的过程。

所以：知觉≠事实

2、社会知觉：个体对其他个体的知觉，及如何判断**认识他人**

错觉产生的原因：

1）首因效应：“第一印象”

2）光环效应：“一好百好”、“漂亮”的作用

3）投射效应：“推己及人”

4）对比效应：“人比人，气死人”

5）刻板印象：“以偏概全”、概括而固定的看法

3、归因

归因就是利用有关的信息资料对人的行为进行分析，从而推断其原因的过程。

（1）归因的分类：

角度	类别	内容
A	内因	人格、品质、情绪、心境、能力、需要等
	外因	环境、机遇、工作特点难度、他人配合程度等
B	稳因	能力、人格、品质、法律、制度等
	非稳因	情绪、环境、机遇、努力程度等

（2）归因偏差

- 行为者的**自利性偏差**，即人们倾向于把自己的成功归因于个人因素，失败归因于外部因素；而对别人的成功则归因于情境因素，对别人的失败做内部归因
- 对他人的行为的归因还取决于他人的行为是否**与自己发生利害关系**
- 人们还常有“**善有善报，恶有恶报**”的归因倾向，因而当有人受害时，人们对受害者的责难多于同情

二、工作动机的理论与应用

（1）人的多重需要与组织的报酬形式(p106)

科学管理	金钱
人际关系理论	工作环境、安全感或民主管理
人本主义心理学	自尊和自我实现
赫兹伯格的双因素	责任、赞赏、成就、进步
奥尔德弗、麦克利兰	个人成长和发展

社会性的心理动机：成就、权力、亲和、安全和地位

（二）组织公正与报酬分配

1、分配公平

公平公正是组织报酬体系设计和实施的第一原则。

亚当斯的公平理论：人们是否感到公平，不仅仅在于其薪酬的绝对值，更在乎其与别人相比较的相对值。

2、程序公平

指员工所感到的报酬结果的决定方式的公平性。

程序公平的六项标准（莱文泽尔 1980）：一致性原则、避免偏见原则、准确性原则、可修正原则、代表性原则和道德与伦理原则

3、 互动公平：分配结果反馈与执行时的人际互动方式是否公平。是否有礼貌、是否尊重对方。

我国人们的分配公平观念可分为：绩效率、学历率、努力率、政治率、需要率、资历率和年轻率

（三）期望理论与绩效薪资

弗洛姆提出**期望理**论：只有当员工自己出色的工作绩效会带来所期望的报酬时，员工才会受到激励。期望理论说明了工作动机是否受到激发以及强度如何，关键是员工如何理解**个人努力与工作绩效、工作绩效与组织奖励、组织奖励与个人需要**的关系。

绩效薪资**最大的特点**是由于个人或组织的绩效水平决定的。群体和组织层面的绩效薪资如**收益共享、利润共享和员工持股**等，能强化和鼓励员工为部门或组织的最大利益升华个人目标。

有效的绩效薪资计划应具备以下特点：

- 确保努力程度与绩效、绩效与薪酬有比较直接的联系；
- 薪酬本身的价值受到员工的重视；
- 有规范的、科学的发放方法与程序；
- 确立可以接受的、有效的考核标准；
- 员工对考核标准和实施有信心；
- 整个计划易于理解和计算；
- 有基本的最低工资；
- 提供及时的、明确的绩效反馈；
- 让员工参与计划的制订与实施。

三、员工的学习和行为的管理

1、员工的学习

（1）强化的学习法则——爱德华•桑代克——**效果律：强化原则**（引起满意者再次发生）；**惩罚原则**（引起不满意者，不太可能再发生；**最复杂、最难以控制**）；**消退原则**（无正性和负性的时候结果的行为，逐渐消失）

有效的行为管理的黄金法则：为了改变行为（学习），我们应付出不懈的努力去强化而不是惩罚。

（2）认知学习原理——爱德华•托尔曼—— 强调认知结构，内部心理表象

（3）**社会学习理论——班杜拉**——模仿（榜样）、观察学习

如何产生观察学习及其效果：

- 榜样所表现的行为要具有明确的后果，受到奖励；
- 学习者对榜样持有正面的、认可的态度；
- 榜样与学习者在人格特质上有相似之处；
- 学习者学习榜样的行为能得到外部的或者自我的强化；
- 所学习的行为既能看得懂又力能所及。

（二）员工学习与组织行为矫正

行为绩效管理的目的是增加有助于实现绩效目标的行为，减少那些阻碍或破坏绩效的行为。

组织行为矫正模型是建立在学习理论，特别是强化原则之上的，其具有步骤：

（1）识别和确认对绩效有重大影响的关键行为（可测量与有重大影响）

（2）对关键行为进行基线测量

（3）功能性分析：分析内容：关键行为B的先行条件A和关键行为的后果C

（4）干预行为：主要策略是正强化和惩罚——正强化的整合

第二节 工作团队的心理与行为

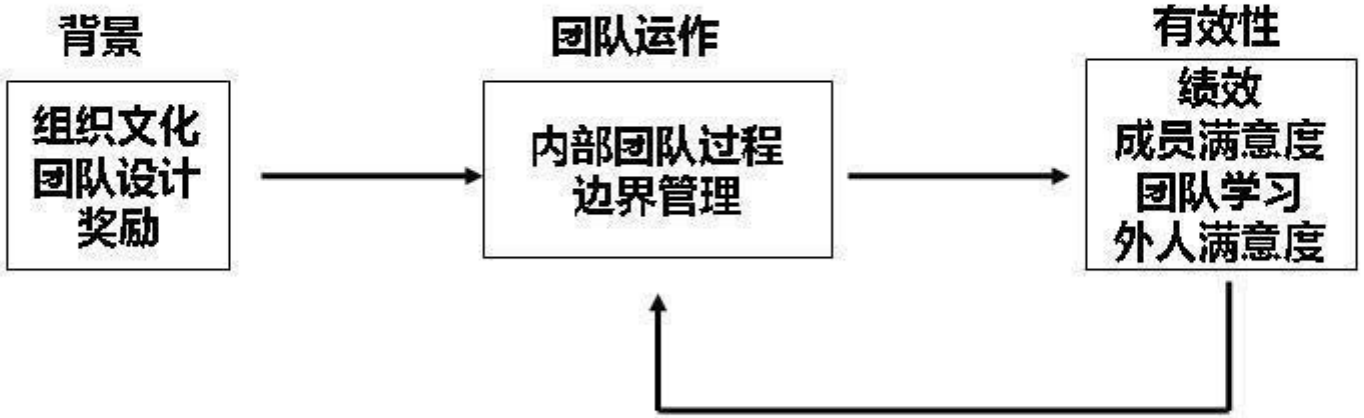
一、工作团队的动力

（一）工作团队有效性的理论

1、什么是工作团队：共同目标、互补技能、共同的方法

团队的实质是共同的承诺

2、团队的有效性模型P114



团队设计：指团队被组织按照什么样的方式建立起来，包括任务的性质、对成员的要求和团队的结构等。

报酬系统是决定团队成员之间及团队与外界互动的重要背景因素。

（二）团队过程的主要范畴：沟通、影响、任务和维护的职能、决策、冲突、氛围和情绪问题

二、群体决策与人际沟通

（一）群体决策

1、群体决策的优缺点

优点：能提供比个体更为丰富和全面的信息；能提供比个体更多的不同的决策方案；能增加决策的可接受性；能增加决策过程的民主性。

不足：比个体决策需要更多时间；由于从众心理妨碍不同意见的表达；如果群体由少数人控制，群体讨论时易产生个人倾向；对决策结果的责任不清。

2、影响群体决策的群体因素

1）群体多样性（群体异质性）：增加交流难度

2）群体熟悉度：了解程度和喜欢程度当人际关系比绩效任务重要时——？

3）群体认知能力：与决策任务有关

4）群体成员的决策能力：决策能力与群体规模（负）

5）参与决策的平等性：增进交流和多角度认知有利于提高决策水平

6）群体规模：人数与参与程度、人数与决策的可靠程度

7）群体决策规则：多数原则与一致原则

（二）人际关系与沟通

1、人际关系的发展阶段

1）选择定向：寻寻觅觅、众里寻他千百度

2）实验和探索：示爱、情书

3）加强阶段：约会、牵手；**首次出现自我坦露**

4）融洽阶段：魂牵梦绕、难舍难分

5）盟约阶段：领证

- 人们愿意把大多数人的人际关系保持在第二、第三阶段；
- 在建立一个新的人际关系时，不应该过快地超越第一、第二阶段；
- 把人们联结在一起的共同基础是**承诺与沟通**

2、沟通的风格模式

周哈利窗模型

暴露 \ 反馈	自己不知道	自己知道
对方知道	盲区 自我暴露型	开放区 自我实现型
对方不知道	未知区 自我克制型	隐藏区 自我保护型

沟通风格的决定：个性与沟通环境

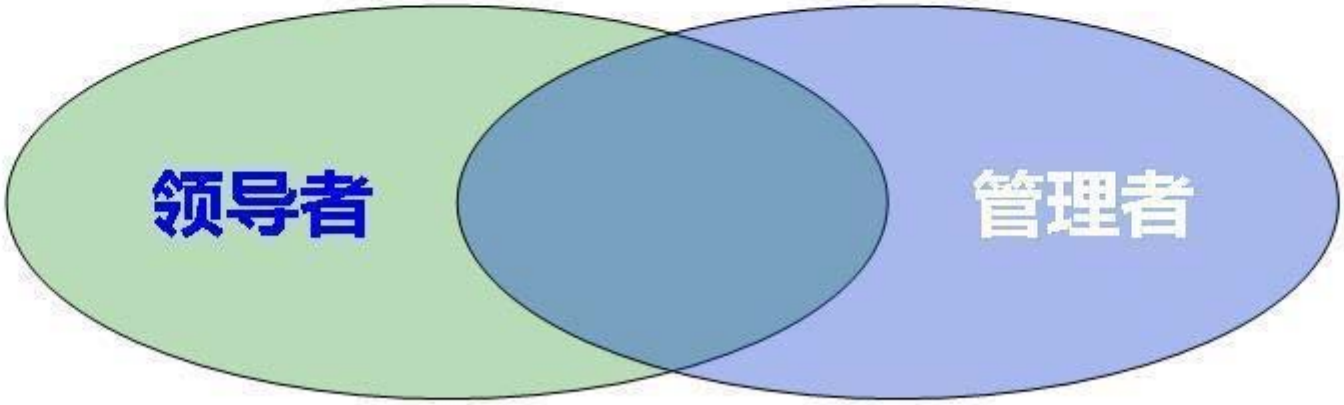
第三节　领导行为及其理论P121

一、领导的活动与角色

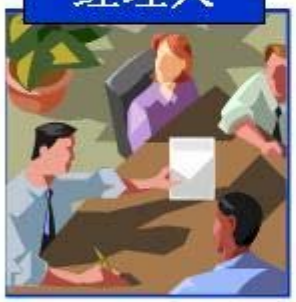
1、领导者与管理者（p122表4-3）

领导者：做正确的事情

管理者：正确地做事情



经理人角色,亨利.名茨伯格：三类十种



经理人

- 人际关系类
  - 挂名首脑
  - 联络员
  - 领导者
- 信息类
  - 监听者
  - 传播者
  - 发言人
- 决策类
  - 企业家
  - 障碍处理者
  - 谈判者
  - 资源分配者

二、领导特质、风格及其权变因素

（一）谁成为领导人：领导的特质

1、领导者特质理论

1）有效领导必须具备一定素质

2）一定素质不一定是先天的，可以学习和培养

3）理论的意义是有利于选拔、培训和使用领导者

2、领导者的特质：

1）内驱力：对成就的渴望　2）自信心　3）创造性　4）领导动机　5）灵活性：随机应变

3、领袖魅力的关键特征：

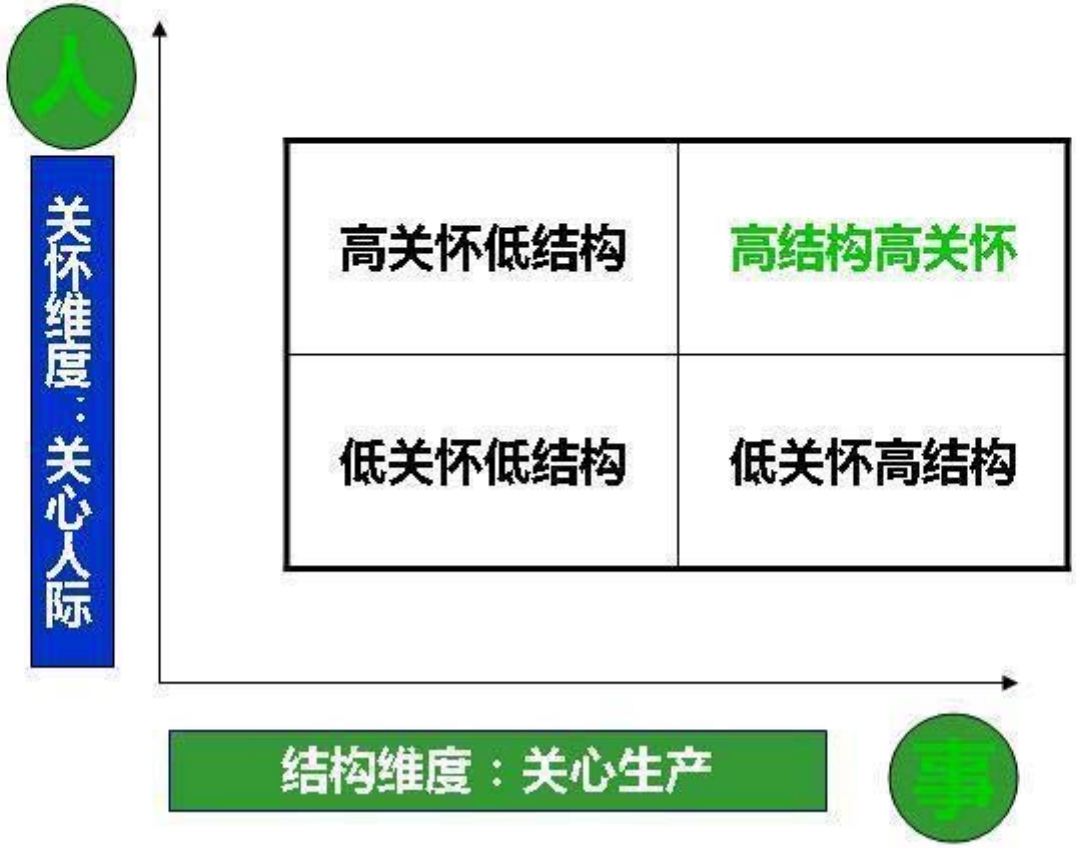
1）自信　2）远见　3）有清楚表达目标的能力　4）对目标坚定的信念

5）创新　6）变革的代言人　7）对环境敏感

（二）如何领导：领导的行为与风格

1、领导行为风格的确定

关怀维度和结构维度P124



2、领导行为的权变理论

1）费德勒的权变模型

特点：领导情境（领导者与被领导者关系、任务结构、领导者职权）是决定领导行为有效性的关键

思路：三个步骤

确定领导者行为风格：“LPC”（最不愿与之共事者）问卷

确定领导的具体情境；

确定领导风格与具体情境是否匹配：预测领导效果

费德勒的研究结论：在非常有利或非常不利的情境下，“工作取向”的领导都会比“关系取向”的领导更有效；“关系取向”的领导在中等有利的情境中工作绩效会更好。

2）领导情境理论

特点：把下属的**成熟水平**作为一个权变量。



启示：对于不同成熟度的员工，应以不同的领导方式。

3）路径-目标理论

特点：以下属控制以外的环境因素及下属个人特征为权变量。

理论：领导如何帮助下属清除实现目标过程（路径）中的各种障碍和危险，使下属的“旅途”更为顺利。

四种领导行为：

- 指导型：结构维度。让下属明了对他的期望，以及完成工作的方法、程序和时间等。
- 支持型：关怀维度
- 参与型：一起干
- 成就导向型：为下属设定挑战性目标

4）参与模型（p127）

- 特点：规范化（提出不同情境下的不同规则，供决策者决定下属的参与形式与程度）
- 内容：五种领导风格和12项权变因素。
- （五种风格：独裁2——磋商2——群体决策）

三、领导理论中的新观点

1、情商与领导效果

优秀领导者下述五个方面表现突出：

- 自我情绪认识能力
- 情绪控制能力
- 自我激励
- 认识他人情绪能力
- 处理人际关系能力

2、领导替代论的实质：“领导不是万能的”，“下属的力量”

3、领导技能和职业发展计划

- 加速站
- 辅导
- 按需培训
- 确定领导技能的范畴

第四节　人力资源管理中的心理测量技术

一、心理测量的原理

（一）心理测量和心理测验

心理测量：利用工具把人的智力、人格等心理特征按某种规则表示为数字并解释这些数字的过程。

心理测验：心理测量的工具。

标准化心理测验：按科学程序编制并使用统一尺度对误差做严格控制的心理测验。

人事测量：应用于人力资源管理领域的心理测量。

（二）心理测验的类型

- 按内容分：能力测验、人格测验
- 按测验方式分：纸笔测验、操作测验、口头测验、情境测验
- 按人数分：个别测验、团体测验
- 按目的分：描述性测验、诊断性测验、预测性测验
- 按应用领域分：教育测验、职业测验、临床测验
- 按测验的解释：常模参照测验、标准参照测验
- 按测验难度：速度测验和难度测验
- 按测验要求：选优性测验和典型性测验

（三）心理测验的技术标准

1、信度（稳定性或可信性）：一个被测在同一个心理测验中几次测量结果的一致性。信度越高，测验越可靠。通常，信度在0.9以上的能力测验，0.8以上的人格测验被视为好的测验。

2、效度：有效性和准确性，结果与标准之间的关联程度。效度越高，测验越好，越有用处。

- 内容关联效度：内容是否有代表性
- 效标关联效度：测验分数与外在标准的相关程度
- 构想关联效度：内在理论和构想的程度

3、难度：测验题目的难易度和区分度。指标通常以通过率表示。难度的控制取决于测验的目的、性质和题目形式。对于人格测验，其难度主要指题目的通俗性

4、标准化和常模：标准化四步骤（选所需测验题→抽样试测→施测标准化→建常模），标准化样本的平均数就是该测验的常模。常模是用来比较的标准。

二、心理测量与人力资源管理

（一）用于招聘和筛选的心理测量

应聘者评价和筛选的三种策略：1）择优策略；2）淘汰策略；3）轮廓匹配策略：

以**优秀人员**为对象，建立一个在**关键能力和人格特征**上的轮廓图，然后对应聘者进行测量，绘制应聘者心理特征轮廓图，选择匹配程度较高者。使用这种策略的**关键在于建立职位胜任的标准轮廓图**

（二）晋升中的测评

- 在晋升决策的依据上：能力或资历
- 在对能力进行衡量的方法上：工作业绩或潜力
- 在晋升程序标准化、制度化方面：领导评议或制度评议

（三）培训与开发中的心理测量

培训需求分析的必要工具；为培训内容和培训效果提供依据；员工职业生涯管理的重要步骤

（四）组织激励和管理诊断中的心理测量

测量“需要”：动机测验、需求结构测验、工作价值观测验

真题

41、（A ）是指领导者尊重和关心下属的看法和情感，更愿意与下属建立相互信任的工作关系。P124

（A）关怀维度（B）认可维度 （C）结构维度（D）尊重维度

42、（ C）指员工对自己的工作所持有一般的满足与否的态度。P100

（A）工作成就感（B）工作绩效 （C）工作满意度（D）工作态度

43、（C ）关注于人际关系，它使团队成员们紧密结合，使大家能继续相处甚至获得某种乐趣。P115

（A）团队沟通职能（B）团队任务职能 （C）团队维护职能（D）团队决策职能

44、团队生存、改进和适应变化着的环境的能力是(C)。 P114

(A)绩效成果 (B)成员满意度 (C)团队学习 (D)外人满意度

45、（C)是指最先的印象对人的知觉产生的强烈影响。 P102

(A)光环效应 (B)投射效应 (C)首因效应 (D)刻板印象

46、领导者的主要任务是提供必要的支持以帮助下属达到他们的目标，并确保他们的目标与群体和组织的目标相互配合、协调一致(A)。P126

(A)路径一目标理论 (B)情境领导理论 (C)费德勒的权变模型 (D)参与模型

47、影响工作满意度的因素不包括(D)。P100

(A)富有挑战性的工作 (B)公平的报酬 (C)支持性的工作环境 (D)合理的分工

48、(A)是组织报酬体系设计和实施的第一原则。P106

(A)公平公正 (B)适当激励 (C)效率优先 (D)成本节约

49、群体决策的优点是(B)。P117

(A)群体讨论时不易产生个人倾向 (B)能增加决策的可接受性

(C)要比个体决策需要更少的时间 (D)对决策结果的责任清晰

50、森德斯罗姆和麦克英蒂尔认为，团队的有效性要素构成不包括（D ）P113

（A）团队学习 （B）绩效 （C）成员满意度 （D）薪酬

目 录

【第一节】人力资源的基本理论

一、人的管理哲学——人性假设

二、以人为本的管理思想

三、人力资本理论

四、人力资本投资的收益率

【第二节】人力资源开发

一、人力资源开发的目标

二、人力资源开发的理论体系

三、人力资源开发的内容与方法

【第三节】现代企业人力资源管理

一、企业人力资源管理的概念和作用

二、企业人力资源管理原理和职能

三、人力资源管理的三大基石和两种技术

第一节　人力资源的基本理论P137

一、人的管理哲学-----人性假设

（一）人性内容及特征

1、人性内容：人所具有的全部规定性

（1）自然属性

又称为生物属性，体质、生理构造、形态、本能。

（2）心理属性：是人性的本质

- 心理过程：人的心理活动的基本形式.包括**认知、情感、意志**
- 心理状态：**情绪是心理状态的主要部分**
- 个性心理特征
- 个性意识倾向：**个性的核心部分**



2、人性特征

- 能动性：人与动物的本质区别
- 社会性：生产力和生产关系
- 整体性：包含多种特征
- 两面性：积极与消极、善与恶
- 可变性：缘于社会性与两面性
- 个体差异性：个性。

- （二）人性假设——对人的管理的基础和依据

1、管理中的人性假设

（1）人性是人类社会中的客观存在,人性假设则是对这一客观存在的主观认识看法与判断.

（2）人性假设的主体是管理者，客体是被管理者，人性假设是管理者对被管理者的人性的认识,看法与判断.

（3）人性假设是管理者对被管理者实施管理的依据,基础或前提.

（4） 管理者对被管理者的人性的看法并非一成不变，随着人性假设的变化，管理手段在变，以至于呈现出不同的管理阶段.

2、人性假设及其相应的管理

”经济人”假设（泰罗）	管理方式和措施
1)人天生懒惰,厌恶工作,可能的话,总想尽量逃避工作,尽可能少干工作 2)一般人都没有雄心大志,无进取心,不愿负责任,宁愿接受别人引导与指挥. 3)人生来以自我为中心,对组织的目标与要求不关心 4)人是缺乏理性的,本质上不能自律,容易受他人影响. 5)一般人都是为了满足自己的生理需要和安全需要而参加工作,只有金钱和其它物质利益才能激励他们努力工作	1)管理工作的重点是完成生产任务,提高劳动生产率,对人的感情和愿望漠不关心 2)组织以金钱来刺激员工劳动的积极性,效率和服从,对消极怠工者则采取严厉的惩罚措施 3)制定各种严格的管理制度和工作规范,命令工人按照规定的标准进行工作,加强各种法规管制. 4)管理是少数人的事情,广大员工与之无关.

”社会人”假设（梅奥）	管理方式和措施
1)人是社会的人,影响人的生产积极性的因素除物质条件以外,尚有社会的,心理的因素 2)由于技术进步和工作合理化,使人对工作本身失去乐趣和意义,于是便从社会关系中寻求乐趣和意义 3)生产率的高低,主要取决于员工的士气,而士气则取决于家庭生活和社会生活,以及企业中人与人之间的关系. 4)组织中存在非正式组织群体.这种非正式组织群体具有特殊的行为规范,对其成员产生很大影响. 5)领导者要善于了解人,倾听员工的意见,沟通看法,使正式组织的经济需求与非正式组织的社会需求取得平衡.	1)管理人员关心生产任务的完成情况,但是,注意的重点放在关心员工,满足员工的需要上. 2)管理者高度重视员工之间的关系,培养和形成员工对企业的归属感和整体感上. 3)提倡集体奖励制度,不主张个人奖励制度. 4)管理职能不断完善和变化. 5)实施员工参与管理的新型管理方式与,让员工或下属在不同程度上参与企业决策的研究和讨论.

“自我实现人”假设（马斯洛、麦格雷戈）	“复杂人”假设
1)一般人都是勤奋的,只要环境条件适合,人是乐于工作的. 2)控制和惩罚不是驱动人工作,实现组织目标的唯一方法.人在执行任务的过程中,具有自我指导和自我控制能力. 3)人对工作的态度取决于对工作的理解和感受. 4)大多数人都具有相当程度的想象力,智谋和创造力,在不为外界因素指使和控制的情况下,可以得到正常发挥. 5)人体中蕴藏着极大的潜力,在现代工业条件下,一般人只发挥部分潜力. 6)员工自我实现倾向与组织所要求的行为之间不并无冲突.	1)人的需要和动机是多种多样的. 2)人在同一时间内有多种需要和动机,它们相互作用,可以结合统一. 3)人是可变的.

二、以人为本的管理思想

（一）人本管理的含义

人本管理含义是**以人为核心，以人为根本**的管理。企业中的**人是首要因素**,是企业管理的出发点和归宿.企业为人的需要而存在,为人的需要而生产,为人的需要而管理（**社会的人、企业投资者、企业全体员工**）。人本管理不是企业管理的又一项工作,而是现代企业管理(包括人力资源管理)的一种**理念、指导思想、管理意识**.

（二）人本管理的原则P146

1、 人的管理第一；

2、满足人的需要,实施激励；

3、优化教育培训,完善人、开发人、发展人.

4、以人为本,以人为中心构建企业的组织形态和机构.

5、和谐的人际关系.

6、员工个人和组织共同发展

（三）人本管理机制

动力机制：即激励（物质、精神）

约束机制：规章制度、法律法规

压力机制：竞争压力、目标责任压力

保障机制：法律保障和社会保障体系

环境优化机制：自然环境、人际环境

选择机制：人选企业，企业选人。

三、人力资本理论

（一）人力资本理论的产生：20世纪50年代末60年代初；产生背景：军事、政治、经济P149-150

（二）人力资本基本概念

1、人力资本的含义

投资于人，而形成和凝结于人力资源体系中，并能带来**价值增值**的**智力、知识、技能及体能**的总和。其**实质是劳动者的智能（智力、知识、技能）**。人力资本**直接由投资费用转化而来**。其独特的本质功能是与物质资源结合，**转移价值，创造价值并产生价值增值。包含一定的经济关系。**

2、人力资本的特征

(1)存在于人体之中,与人体不可分离.

(2)以一种无形的形式存在,必须通过生产劳动体现出来

(3)时效性

(4)收益性

(5)无限的潜在创造性

(6)累积性

(7)个体差异性

（三）人力资本投资

1、人力资本投资的含义

人力资本源于人力资本投资；人力资本投资形成人力资本。指投资者通过对人进行一定的**资本投入（货币或实物），**增加或提高人的智能和体能，并**期望换来劳动产出增加**的一种投资行为。

2、人力资本投资的特征

- 连续性、动态性
- 投资主体和客体具有同一性
- 投资者与收益者的不完全一致性
- 投资收益形式多样

3、人力资本投资成本

- 实际支出或直接支出
- 放弃的收入或时间支出
- 心理损失

其他相关概念P155：机会成本；社会成本和个人成本；边际成本；沉淀成本

4、人力投资的支出结构

（1）主体结构：政府、企业、个人（含家庭）

人力资本投资的外在性：投资者与受益者之间发生的收入与支出不对称现象。

（2）形式结构：教育支出、培训支出、流动支出、人力资本维护投资等

（3）时间结构：

- 支出的时间顺序
- 人力资本的跨代支出
- 支出结构的时间管理

5、教育投资成本支出：人力资本投资的最典型形式之一

1)直接成本支出

2)社会成本

6、人力资本投资支出:培训投资

三个层面：国家、企业、个人

影响因素（与教育投资的区别）：1）时间（年龄因素）；2）收益分布：培训更注重收益的短期回报；3）费用分担：与投资主体的目标相关。

7、人力资本流动投资的成本：1)区域流动；2)职业流动；3)社会流动（身份改变）

四、人力资本投资的收益率

（一）私人收益与私人收益率

影响因素：

1）个体偏好及资本化能力,能力低的人接受教育比教育能力高的人接受教育的边际收益率低.

2）资本市场平均报酬率.

3）货币的时间价值及收益期限.

4）劳动力市场 的工资水平.

5）国家政策.

(二)社会收益与社会收益率

1.社会收益的含义：人力资本投资收益**中外溢出投资主体并且为社会所分享的部分**。通常，外部收益者分成下述几类：

(1)近邻效应或地域关联收益；(2)收益的职业关联；(3)社会收益

2.社会收益率的计算：社会收益与投资总成本的比例。**影响社会收益率变动的因素有**：投资成本与收益的大小及其变动关系；宏观经济水平及国家的财政政策、货币政策和分配政策；人力资本投资的类型

（三）人力资本投资收益率变化规律P162

1、 投资与收益的替代关系与互补关系

1)收益替代：一方收益增加导致另一方收益下降；

2)收益互补：一方收益是另一方投资收益上升的结果；

（2）人力资本投资的内生收益率递减规律

人力资本投资收益率递减规律：随着受教育年限的延长和投资规模的上升，投资的边际收益出现下降的现象。一般有三个原因:

1)随着受教育年限延长,技能与知识边际增长率下降,从而使边际增长速度放慢,因而影响到内部收益率.2)边际教育成本的快速增长.3)人力资本投资与人的预期收益时间有关.

3、人力资本投资收益变动规律与最优人力资本投资决策

1)最优的投资规模：国家按最优经济规模确定的人力资本投资规模；企业按利润最大化确定的投资规模；家庭按收入或效用最大化确定的投资规模

2)最优的投资结构：首先，合理分担投资成本，调整私人收益和社会收益之间的矛盾；其次，维持物质资本、人力资本、劳动供给和消费之间的合理比例；

3）最优人力资本积累的时间路径：动态最优；最优均衡经济增长时间路径

第二节　人力资源开发

人力资源开发是以发掘、培养、利用和发展人力资源为主要内容的一系列有计划的活动和过程。

一、人力资源开发目标

（一）人力资源开发目标的特性

1、人力资源开发目标的**多元性**

1)人力资源开发目标**社会发展**需要多元性

2)人力资源开发目标**个体发展**需要的多元性

2、人力资源开发目标的**层次性**

3、人力资源开发目标的**整体性**

1)目标制定的整体性

2)目标实施的整体性

（二）人力资源开发的目标层次

1、人力资源开发的总体目标

1)促进人的发展是人力资源开发的**最高目标**

人发展特征：充分发展的可能性、发展方向的多样性和发展结果的差异性

2)开发并有效运用人的潜能是**根本目标**

生理潜能和心理潜能

2、人力资源开发的具体目标

1)国家人力资源开发的目标：**长期是**充分就业、提高全民素质，合理有效利用人力资源，取得最大开发效益；**短期是**合理安置冗员分流、培育城乡统一的劳动力市场，大力发展职业教育和成人教育，提高人力资源技能，协调收入分配中的公平与效率，搞好劳动保护

2)劳动人事部门人力资源开发的目标：培育和完善劳动力市场、人才市场，创造公平竞争环境

3)教育部门人力资源开发的目标：提高人力资源的能力及综合素质

4)卫生医疗部门人力资源开发的目标：增强人力资源体能及健康水平

5)企业人力资源开发的目标：人事交互发展，员工职业发展，企业利润更大

二、人力资源开发的理论体系

以提高效率为**核心**、挖掘潜力为**宗旨**、立体开发为**特征**

（一）人力资源的心理开发

调动人的积极性的四个途径：需要激励；目标激励；行为激励；综合激励

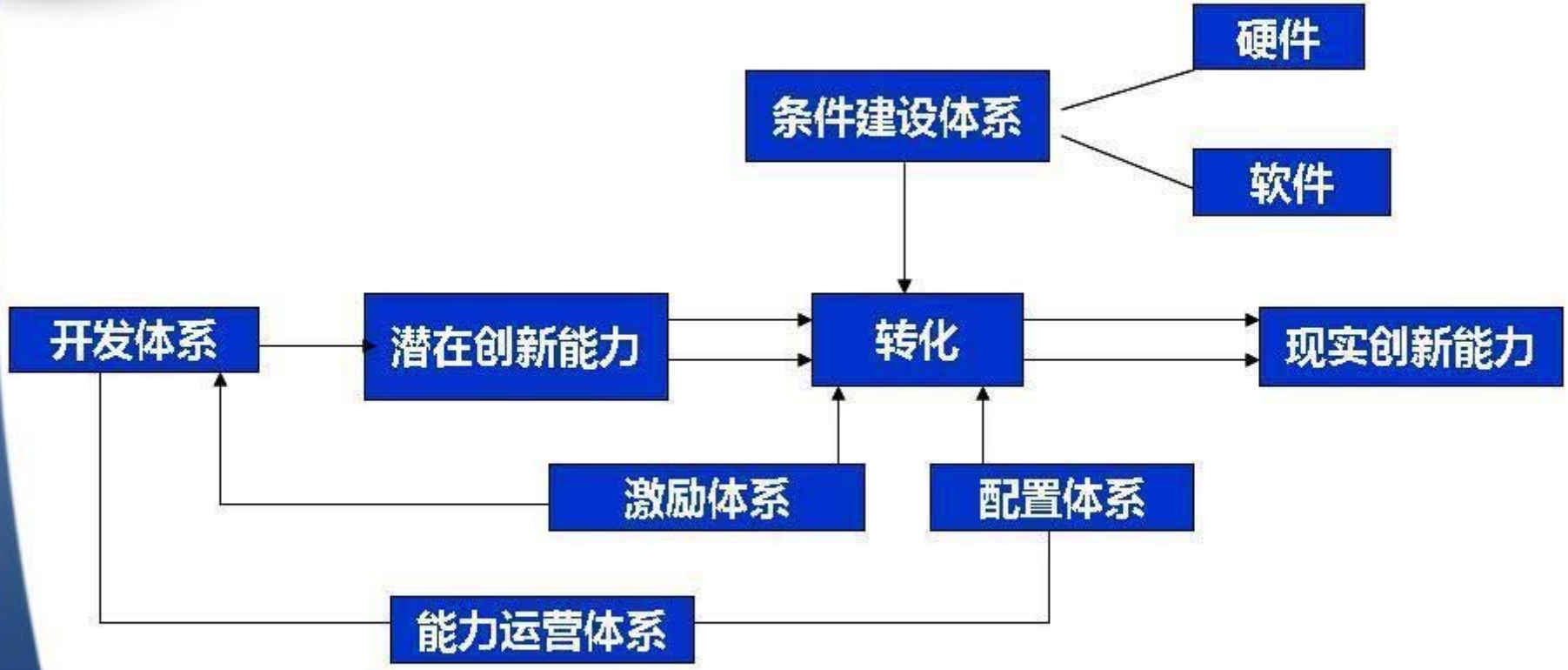
（二）人力资源的生理开发。人身安全和身心健康

（三）人力资源的伦理开发：义与利，责任感、义务感、正义感、道德感、事业心、同情心、恻隐心、羞耻心、礼让心、是非心

（四）人力资源的创新能力开发

- 人力资源的**创新能力开发是企业竞争优势的根本**。
- **熊彼特的创新理论**：新产品、新技术、新市场、原材料新供应来源、新组织
- 基于**异能性**的人力资本类型：一般型人力资本、专业型人力资本、创新型人力资本。
- 影响因素：天赋、知识和技能、个人努力、文化、经济条件
- 体系框架：1）条件建设体系（**硬件、软件**）；2）运营体系：**开发体系**（先天开发和后天开发）、**激励体系**（市场、社会和企业激励机制）、**配置体系**（能岗配置和能力组合配置））

5、人力资源的教育开发。重点是**职业教育**，职业教育包括：**就业前的职业教育、就业后的职业教育、农村职业教育。**



三、人力资源开发的内容与方法

（一）职业开发

1、职业开发的内涵

职业开发的本质在于集中考察个人与组织在一定时期内的相互作用，其目的在于：改善组织的人力资源开发与管理活动；改进个人职业生涯规划；改善所有职业阶段上的匹配过程正确处理员工在职业中、晚期出现的落伍退化、激情消失、和求安稳的问题；在不同的生命阶段使家务和工作取得平衡；使所有员工保持生产率和动力。

2、职业开发的意义

有助于对员工进行全面分析；有助于分析组织中不同的职业及其相互作用的方式；扩大了组织发展的内涵；有助于分析组织气氛或组织文化

3、职业开发系统的构成P174

由**社会、个人和组织**相互作用构成的系统。

4、职业开发主体的作用P174

1)组织的作用
2)个人的作用
3)外部机构的作用



（二）组织开发

1、组织开发的含义

□其**根本目标是**改变组织氛围，组织环境和组织文化。

□**重点是**组织的协调能力，解决组织内部冲突和矛盾，建立合作的目标，改变组织价值观和组织文化，旨在提高组织的生产率和效能。

□组织开发的**基本出发点**是改善组织的职能

2、组织开发的目标P177。

3、组织开发的主要方法

□**库尔特•利温三步模式**：解冻、改变、再解冻

□拉里格•雷纳：过程步骤模式：组织专家介入、设计新的解决问题的办法、试行新的解决方法、积极加强和巩固新的方式

□哈罗德•莱维特：四种变量，**人、技术、机构、任务。**

（三）管理开发：

法律手段、行政手段、经济手段（非强制性和间接性）、宣传教育手段、目标管理手段

（四）环境开发

社会环境、自然环境、工作环境和国际环境

第三节 现代企业人力资源管理

一、企业人力资源管理的概念与作用

（一）人力资源的一般特点

人力资源是指在**一定时间和空间**条件下，劳动力**数量和质量**的总和。

特点：时间性；消费性；创造性；主观能动性

（二）人力资源管理的基本概念

人力资源管理具体地说是开发和利用人力资源。

开发利用的手段是**计划、组织、领导、监督、激励、协调、控制等**活动

其内容：外在要素------量的管理；内在要素-------质的管理

充分运用了**社会学、心理学、管理学、经济学、技术学**等学科的研究成果；强调管理的**系统化、规范化、标准化及管理手段的现代化；**

现代企业人力资源管理就是一个**获取、整合、保持、激励、控制、调整和开发**企业人力资源活动的过程；主要包括**求才、用才、育才、激才、留才**等一系列工作任务。

（三）现代人力资源管理的特征P183***

	传统的劳动人事管理	现代人力资源管理
管理内容	以事为中心	以人为中心
管理形式	静态管理	动态管理
管理方式	制度控制物质刺激	人性化管理
管理策略	战术性	战术与战略结合
管理技术	照章办事	科学性和艺术性
管理体制	被动反应型	主动开发型
管理手段	手段单一人工为主	多种手段计算机
管理层次	执行部门	决策层

（四）现代企业人力资源管理学（浏览）

（五）人力资源管理的地位和作用

1、人力资源管理在现代企业中的地位：对人的管理是现代企业管理的核心

2、人力资源管理在现代企业中的作用

1)科学化的人力资源管理是推动企业发展的内在动力

2)现代化的人力资源管理能够使企业赢得人才的制高点

二、企业人力资源管理原理和职能

（一）两种不同的人力资源管理哲学

1、将员工看成单一的技术要素——用人做事

2、员工是组织中活的要素——乐于成事

（二）现代人力资源管理的基本原理

□同素异构原理：总体组织系统的调控机制。同一群人，不同的搭配，工作结果就不一样；不同的领导及管理方式也会导致不同的绩效。

□能位匹配原理：人员招聘、选拔与任用机制，即人岗匹配。

□互补增值、协调优化原理：员工配置运行与调节机制，扬长避短，团体协调。

□效率优先、激励强化原理：员工酬劳与激励机制，强调效率，奖惩结合

□公平竞争、相互促进原理：员工竞争与约束机制，三公”原则。

□动态优势原理：员工培训开发,绩效考评与人事调整机制，人岗匹配度是相对的，有竞争有流动。

（三）现代人力资源管理的原则

1）完整全面的看待人的因素.
2）使员工认识到工作的意义及员工与企业的利益休戚相关
3）肯定个人的尊严,公正待人,对人彬彬有礼.
4）鼓励员工自立自强.
5）不断加强员工之间的沟通,随时向员工提供有关信息.
6）不要高估自己而低估下属的能力.
7）领导者和管理者计划,决策和意图,要用简洁的语言向下属解释清楚.
8）引人而异,随机制宜,适时适度,有理有利有节.

（四）现代人力资源管理对象的特征

1、 员工的基本特征：生理需要、心理需要、社会性需要、道德需要
2、员工的动态特征
1）员工的激励：不一定直接，需要时间，不是万能的。
2）员工的自我保护机制
3)员工的成熟和发展

（五）企业人力资源管理的职能

1、吸收、录用：工作分析、招聘选拔；2、保持：激励与“保健”；3、发展：教育、培训、培养；4、评价：考核；5、调整：人员的变动

三、人力资源管理的三大基石和两种技术P192

（一）现代人力资源管理的的三大基石

1、四定：**定编、定岗、定员、定额**

劳动定员定额是企业编制人力资源规划、中长期生产经营计划以及各种生产作业、劳动组织、财务成本年度计划的**重要前提**；是企业进行人力资源经济活动分析，建立和推行人工成本核算控制制度的**主要依据**；是企业革新挖潜、提高劳动生产率，不断增强员工综合素质的**必要手段**；是贯彻效率优先、兼顾公平、按劳付酬的分配原则，建立对外具有竞争力对内公平的薪酬制度的**基本保障**，是保障劳资双方合法权益的**主要依据**；

2、员工的绩效管理

1)绩效计划；2)绩效检测；3)绩效沟通；4)绩效考评；5)绩效诊断；6)结果应用

3、员工技能开发：1)教育；2)培养；3)训练

（二）现代人力资源管理的两种测量技术

1、**工作岗位研究**：岗位调查、分析、评价、分类分级

2、**人员素质测评**：定量、定性相结合。

真题

51、（A）是人力资源开发的最高目标。P165

（A）人的发展 （B）社会发展 （C）企业发展 （D）组织发展

52、（C）不属于人力资源创新能力运营体系。P170

（A）创新能力开发体系 （B）创新能力激励体系 （C）创新能力结构体系 （D）创新能力配置体系

53、在管理机制上，现代人力资源管理属于（A）。P183

（A）主动开发型 （B）以事为中心 （C）被动反应型 （D）以人为中心

54、人力资本投资支出包括（ABE）。P154

（A）实际支出 （B）心理损失 （C）直接支出 （D）间接支出 （E）时间支出

55、现代人力资源管理的内容应(C)。 P183

(A)以事为中心 (B)以企业为中心 (C)以人为中心 (D)以社会为中心

56、在管理形式上．现代人力资源管理是(C)． P183

(A)静态管理 (B)权变管理 (C)动态管理 (D)权威管理

57、人力资源开发目标的整体性不包括(D)． P164

(A)目标制定的整体性 (B)目标实施的整体性 (C)各个目标间不孤立 (D)目标设计的针对性

58、人力资本投资的特性有(BDE)。 P154

(A)收益形式单一化 (B)动态性 (C)谁投资．谁收益 (D)连续性 (E)收益形式多样化

59、职业教育不包括(D)。P171

(A)就业前的职业教育 (B)农村职业技术教育 (C)就业后的职业教育 (D)城市职业技术教育

60、员工激励的特点包括(ABCD)。P190

(A)任何一种激励方法都不是万能的 (B)激励不一定达到满意效果

(C)员工做出相应反应需要一定时间 (D)激励不一定会产生直接反应

61、（ C ）是日常人力资源管理活动的重要前提和工具。

(A)岗位调查 (B)岗位评价 (C)岗位分析 (D)岗位分类分级

62、人本管理原则包括(ABCE)。P145

(A)人的管理第一 (B)和谐人际关系 (C)员工和组织共同发展

(D)满足社会需要 (E)构建以人为中心的组织机构

63、人力资源理论体系包括（ ABCDE）。P167

(A)心理开发 (B)生理开发 (C)伦理开发 (D)技能开发 (E)环境开发