

经济师中级人力资源考试辅导讲义(十一) PDF转换可能丢失  
图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/265/2021\\_2022\\_\\_E7\\_BB\\_8F\\_E6\\_B5\\_8E\\_E5\\_B8\\_88\\_E4\\_c67\\_265426.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/265/2021_2022__E7_BB_8F_E6_B5_8E_E5_B8_88_E4_c67_265426.htm) 第十二章 员工关系管理 第一节 概述

- 1、所谓员工关系管理是指与员工在组织中的职位变动有关的人力资源管理活动。
- 2、职业发展是组织为确保在需要时可以得到具备合适资格和经历的人员而采取的正式措施。
- 3、职业规划是一个人对于自己选择什么样的职业领域与职业方向，在职业生活中如何发展的一种设想和计划。
- 4、员工关系管理的重要性体现在：  
(1) 从组织发展的角度来看，它是实现人与事的最佳配合，保证组织目标顺利完成的重要手段，同时，也是一个组织照顾员工各方面的合理需求，留住并激励优秀人才，鞭策或淘汰不合格员工的重要手段。  
(2) 从员工个人发展来看，员工关系管理是帮助员工实现其自我职业规划的必要措施。
- 5、职业道路是指一个人在一生中可能担任的一系列职务。

第二节 员工职位变动与职业管理

- 1、对员工进行职业指导主要包括以下内容：  
(1) 帮助员工进行系统的自我评价；  
(2) 指导员工明确自己可选择的职业道路；  
(3) 评估员工个人发展目标的合理性与可行性，辅导员工制定既符合个人意愿又符合组织职业发展安排的行动计划；  
(4) 提供员工制定和实施职业规划所需的信息、培训和辅导。
- 2、索南费尔德等人提出了划分组织的员工职业管理模式两个维度，一是组织中人力资源对外部劳动力市场的开放性，二是组织内部员工晋升竞争的激烈程度。根据这两个维度，可以将组织的员工职业管理模式划分为四个类型。  
(1) 城堡型组织（特点：对外部劳动力市场的开放程

度高，内部晋升竞争程度低，员工就业安全的主要威胁来自外部竞争）；（2）棒球队型组织（特点：高、高、双重威胁）；（3）俱乐部型组织（特点：低、低、受威胁小）；（4）学术机构型组织（特点：低、高、取决于其在组织内的表现）。3、组织的晋升决策主要有三种：（1）以资历为主要依据还是以能力为主要依据；（2）如何对能力进行衡量；（3）晋升过程的正规化或非正规化。4、影响员工晋升的因素很多，比较重要的因素有：（1）工作能力；（2）过去的工作经验与工作业绩；（3）资历；（4）工作责任心等。一般来说，组织应该首先提升那些工作能力强的员工。5、彼得原理指：员工晋升到某一职位后，缺乏该职位所需要的工作能力，无法胜任该职位的工作。6、晋升需求不能满足时的弥补措施：（1）双重职业途径；（2）技能工资；（3）职位轮换。7、《劳动法》规定，劳动者要解除劳动合同时，应该提前30日以书面形式通知用人单位。8、我国现行法规不允许提前退休，但或以采用“企业内部退养”。在西方，提前退休的好处主要有两点：（1）降低企业人力成本；（2）作为辞退的替代方案。9、离职包括辞职、退休、开除、辞退等多种形式，在离职中，最需注意的是员工辞职。10、员工流失的成本包括两方面：（1）直接成本（ 辞职过程本身的成本； 空位成本，即职位空缺时由其他员工加班等的成本； 替代成本，即招聘、筛选、培训新员工的成本 ）、（2）隐含成本（ 士气降低、效率下降； 可能带走企业的一部分客户，影响企业利润； 影响离职者原来所承担的工作的顺利开展 ）。11、离职面谈通常由企业中的人力资源经理或专员来进行，而不是直接主管。 第三节 劳动纪律与奖惩

1、公正合理的纪律处分具有多种正面功能：（1）整合功能；（2）纠偏功能；（3）激励功能。2、纪律处分要做到公平，一个重要的前提就是依照合理的处分决策程序，一定要以企业规章制度为参照标准，不能以企业领导人的好恶为标准，较严重的处分，应该在开会讨论后再做决定。3、西方企业中，常用的纪律处分有以下三种：（1）热火炉式（特点：及时、预警、一致性）、（2）渐进式、（3）无惩罚的纪律处分（与我国现行法规有所不同）。4、纪律处分的实施应注意以下事项：（1）要克服实施纪律处分时的能力障碍和心理障碍；（2）执行处分时要选择适当的时间和地点；（3）执行纪律处分应保持一致性，避免时宽时严；（4）采用规范化的处分程序。5、建议纪律处分程序：（1）编制本企业处分程序的规章制度手册，并下发；（2）告诉员工他们犯了什么错，并允许他们申诉；（3）决定处分前必须进行充分的调查，一些较严重的处分，如辞退，必须经有关管理部门批准；（4）实施纪律处分时，必须做出合理解释，并保证员工有依据特定程序上诉的权利；（5）除当场辞退外，当需要进行处分时，主管应对轻微违纪者给予正式口头警告，对严重违纪者提出面警告。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)