

# 国家企业人力资源管理师（二级）

## 论文 攻 略

新安人才网职业培训中心

# 目 录

|  |    |
|--|----|
| 论文撰写及答辩基本要求.....                             | 1  |
| 一、基本要求.....                                  | 1  |
| 二、论文撰写.....                                  | 1  |
| 三、论文答辩.....                                  | 2  |
| 四、成绩统计与上报.....                               | 4  |
| 五、附表.....                                    | 5  |
| 论文撰写及答辩技巧.....                               | 9  |
| 一、论文注意事项.....                                | 9  |
| 二、论文撰写技巧.....                                | 9  |
| 三、论文答辩技巧.....                                | 14 |
| 范文.....                                      | 15 |
| 一、方案设计型：试论 360 度考评法在 XX 公司星级员工考评中的应用（√）..... | 15 |
| 二、理论研究型：基于企业战略的人力资源规划（×）.....                | 24 |
| 三、完整范文：民办高等专科院校新进教师培训体系构建.....               | 30 |

# 论文撰写及答辩基本要求

## 一、基本要求

（一）各省级职业技能鉴定指导中心根据本地区的实际，按照各统考职业的特点，统一安排时间组织实施。

（二）综合评审可采取多种方式进行。采取论文撰写、口头答辩或书面答辩的考生，须按省级职业技能鉴定指导中心的安排，提交本人论文和有关材料。省级职业技能鉴定指导中心在答辩前统一组织综合评审委员会对论文内容进行评定，并根据考生人数确定答辩日程。

（注：目前合肥采用论文撰写和书面答辩方式，芜湖地区采取论文撰写和口头答辩方式。）

（三）采取其他方式进行综合评审的，各省级职业技能鉴定指导中心应事先制定综合评审的具体要求和办法，通知报考考生，并上报劳动保障部职业技能鉴定中心备案。

## 二、论文撰写

### （一）论文选题

论文采取考生自选题方式。选题应根据国家职业标准要求，参考培训教程，同时结合考生所在单位或有关行业实际工作的情况自行拟定。

### （二）论文撰写要求

1. 必须由考生独立完成，不得侵权、抄袭，或请他人代写。
2. 如无特殊说明，论文正文字数原则上，职业资格二级不少于 3000 字。
3. 论文所需数据、参考书等资料一律自行准备，论文中引用部分须注明出处。
4. 论文一律采用 A4 纸打印，一式三份。（注：这三份是需要上缴的。）
5. 考生应围绕论文主题收集相关资料，进行调查研究，从事科学实践，得出相关结论，并将研究过程和结论以文字、图表等方式组织到论文之中，形成完整的论文内容。
6. 论文内容应做到主题明确，逻辑清晰，结构严谨，叙述流畅，理论联系实际。

### （三）论文格式要求

1. 论文由标题、署名、摘要、正文、注释（可不写）及参考文献组成。
2. 标题即论文的名称，应当能够反映论文的内容，或是反映论题的范围，尽量做到贴切、精炼和醒目。
3. 摘要应简明扼要地概括论文的主要内容，一般不超过 300 字。

4. 注释是对论文中需要解释的词句加以说明,或是对论文中引用的词句、观点注明来源出处。注释一律采用尾注的方式(即在论文的末尾加注释)。

5. 论文的末尾须列出主要参考文献的目录。

6. 注释和参考文献的标注格式为:

(1) 图书:按作者、书名、出版社、出版年、版次、页码的顺序标注。

如: [美] 雷蒙德·A·诺伊,刘昕译.人力资源管理:赢得竞争优势.北京:中国人民大学出版社,2001.4(第一版):P5.

(2) 期刊:按作者、篇名、期刊名称、年份(期号)、页码的顺序标注。

如:尹建华,王兆华,苏敬勤.资源外包理论的国内外研究评述.科研管理,2003(9) vol.24:133-137.

(3) 报纸:按作者、篇名、报纸名称、年份日期、版次的顺序标注。

如:周天勇.就业在宏观经济中状态过冷.工商时报,2006.4.29:第七版.

(4) 网页:按作者、篇名、网页、年份日期的顺序标注。

如:廖万斌.PDCA 绩效管理.<http://management.hr.com.cn/content/125152.htm>, 2006.4.30.

## (四) 论文提交要求

提交论文时,一律装入文件袋并贴上封面。文件袋封面格式和论文首页格式应统一(论文封面格式见附表1)。(注:封面应该复印四份,文件袋表面贴一份,每份论文一份封面,三份装订完毕后统一装入文件袋;文件袋不要用胶贴上封口,直接用绳子拴起来即可。)

## (五) 注意事项

当次没有参加论文答辩的,补考时必须重新撰写提交论文。

## 三、论文答辩

### (一) 综合评审委员会的组成

1. 省级职业技能鉴定指导中心根据申请答辩人数,成立若干综合评审委员会,并填写综合评审委员会专家登记表,报劳动保障部职业技能鉴定中心备案。

2. 每个综合评审委员会由3-5名委员组成。设主席1人,主持答辩工作。配秘书一名,负责答辩过程的记录工作。

3. 所有综合评审委员会委员必须具备本专业或者相关专业副高级以上职称(主席必须具备正高级职称),并参加由省级职业技能鉴定指导中心按有关要求统一组织的考评员培训。

4. 省级职业技能鉴定指导中心按照有关要求，统一组织综合评审期间的考务管理。

## （二）论文内容评定

1. 由评审委员独立对论文内容进行评定，将评定结果填入综合评审评分表，同时填写答辩问题。

2. 论文内容不符合撰写要求的考生，不得参加答辩。

3. 论文内容部分的成绩实行百分制，由评审委员会中每位成员评定的成绩进行算术平均后得出。考生该部分成绩必须符合以下两个条件，方可参加答辩：占评审委员会总数 2/3 以上的委员评分合格（ $\geq 60$  分）；平均分合格（ $\geq 60$  分）。

## （三）答辩的主要程序和要求

二级答辩形式有两种，书面答辩或口头答辩，由各地市自行决定采用其中之一。

1. 书面答辩：

（1）省级职业技能鉴定指导中心根据答辩问题，制作书面答辩试卷（试卷格式见表 3），用信封分别封存，并在信封上注明考生姓名、准考证号和论文题目。

（2）省级职业技能鉴定指导中心组织考生集中进行书面答辩。书面答辩采用闭卷笔试方式，时间不少于 60 分钟，考生不得携带论文等与答辩有关的资料。

（3）答辩结束后，省级职业技能鉴定指导中心组织评审委员结合论文对答辩试卷进行评定，并将评定结果填入综合评审评分表。

（4）答辩成绩实行百分制，由评审委员会中每位成员评定的成绩进行算术平均后得出。评定成绩符合以下两个条件即为合格：占评审委员会总数 2/3 以上的委员评分合格（ $\geq 60$  分）；平均分合格（ $\geq 60$  分）。

2. 口头答辩：

（1）答辩由评审委员会主席主持，主席宣布答辩开始。

（2）答辩人作简短的自我介绍，汇报论文的主要内容和需要说明的问题，时间不超过 5 分钟。

（3）评审委员提问（每个委员一般提 1-2 个问题），答辩人准备，准备时间不超过 10 分钟。

（4）答辩人进行口头答辩，时间不超过 20 分钟。

（5）答辩人回避，评审委员分别将答辩评定成绩填入综合评审评分表，评审委员会秘书汇总评分表。

（6）答辩部分的成绩实行百分制，由评审委员会中每位成员评定的成绩进行算术平均后得出。评定成绩符合以下两个条件即为合格：占评审委员会总数 2/3 以上的委员评分合格（ $\geq$

60 分)；平均分合格 (≥60 分)。

## 四、成绩统计与上报

### (一) 成绩统计要求

1. 评审委员对考生的论文内容进行评定后,由省级职业技能鉴定指导中心负责登记汇总考生论文内容评定成绩,并在综合评审之前公布参加答辩人员名单。(注:论文内容评定合格才可以参加答辩;论文内容评定及答辩综合表见附表 4)

2. 论文内容评分表和论文由省级职业技能鉴定指导中心统一封存保管,供评定答辩成绩时使用。

3. 书面/口头答辩结束后,省级职业技能鉴定指导中心负责登记汇总考生答辩成绩,保存考生论文、答辩试卷、综合评审评分表和综合评审成绩登记汇总表。

#### 4. 综合评审成绩计算办法

综合评审成绩=论文内容成绩×40%+论文答辩成绩×60%。

5. 省级职业技能鉴定指导中心应及时对综合评审成绩进行汇总统计,录入统考管理系统。

### (二) 相关资料的上报

各地要按照考务管理要求,及时对综合评审成绩进行汇总统计和质量分析,并将有关情况通过统考信息管理系统进行统计,统计结果连同理论知识部分和操作技能部分的成绩一同上报劳动保障部职业技能鉴定中心。

五、附表

表 1

论文提交封面格式

国家职业资格全国统一鉴定

(上空四行，三号仿宋，居中)

企业人力资源管理师论文

(二号黑体，居中)

(国家职业资格二级)

论文题目： (四号宋体，居中)

姓 名： (四号宋体，居中)

身份证号：

准考证号：

所在省市：

所在单位：

表 2

## 论 文 撰 写 格 式

**标 题**（二号黑体，居中）

姓 名（四号仿宋，居中）

单 位（四号仿宋，居中）

摘要：（摘要正文，四号楷体，行间距固定值 22 磅）

（论文正文，四号宋体，行间距固定值 22 磅）

注释：（小四号宋体，单倍行距）

参考文献：（小四号宋体，单倍行距）

（1）

（2）

（3）





表 4

×××××（职业名称）（国家职业资格×级）

全国统一鉴定综合评审评分表

|         |                 |      |        |         |  |
|---------|-----------------|------|--------|---------|--|
| 考生姓名    |                 | 准考证号 |        | 身份证号    |  |
| 所在省市    |                 | 所在单位 |        |         |  |
| 论文题目    |                 |      |        |         |  |
| 论文内容部分  | 评 定 项 目         |      | 满分（分）  | 实际成绩（分） |  |
|         | 1. 论文内容的意义和难度   |      | 15     |         |  |
|         | 2. 论文内容的正确性     |      | 15     |         |  |
|         | 3. 论文结构的逻辑性     |      | 15     |         |  |
|         | 4. 论文的独创性及应用价值  |      | 15     |         |  |
|         | 5. 掌握基础理论知识的程度  |      | 15     |         |  |
|         | 6. 综合分析和解决问题的能力 |      | 15     |         |  |
|         | 7. 文字质量和书面表达能力  |      | 10     |         |  |
|         | 小 计             |      | 100    |         |  |
| 论文答辩部分  | 答辩委员会问题         | 1.   |        |         |  |
|         |                 | 2.   |        |         |  |
|         |                 | 3.   |        |         |  |
|         |                 | 4.   |        |         |  |
|         | 评 定 项 目         |      | 满分（分）  | 实际成绩（分） |  |
|         | 1. 考生汇报论文情况     |      | 25     |         |  |
|         | 2. 回答问题正确性      |      | 25     |         |  |
|         | 3. 对论文选题的理解程度   |      | 25     |         |  |
|         | 4. 逻辑思维及口头表达能力  |      | 25     |         |  |
| 小 计     |                 | 100  |        |         |  |
| 答辩委员会签字 | 论文撰写部分          |      | 论文答辩部分 |         |  |
|         | 年 月 日           |      | 年 月 日  |         |  |

## 论文撰写及答辩技巧

### 一、论文注意事项

#### （一）论文格式不规范

关于论文写作及答辩的基本要求，有的考生可能根本就没有阅读或者没有来参加论文辅导，以至于连论文写作的基本格式都不清楚。有的论文没有摘要或是注释、参考文献，有的论文字体不符合要求。按照论文评审的要求，实行格式不正确即评为不合格的“一票否决制”，所以，有的考生花了很大功夫写出一篇文章，结果因为格式问题被“枪毙”，实在令人惋惜。

#### （二）论文选题不适宜

对于许多考生而言，这可能是第一次写论文，不知道如何下手。面对论文是否成功的第一步一选题，有些考生就犯了方向性错误。所选论题并非是自己感受最深、资料最全的，导致论文没有深度。

#### （三）论文内容太空泛

《国家职业资格全国统一鉴定综合评审论文撰写要求》上明确要求：“论文内容应做到主题明确，逻辑清晰，结构严谨，叙述流畅，理论联系实际。”但有近五分之一的论文只是泛泛而谈，还有虽是长篇大论，但缺少自己独立思考的东西。所以，引用资料尽量用第一手资料，否则可能会给人以雷同之感。

### 二、论文撰写技巧

#### （一）选题适宜是关键

选好论题就是论文写作成功的一半。以下是选题时需要遵循的一些原则：

##### 1. 社会价值原则

所选题目应该具有现实意义。选题一定要紧密结合当前的中国企业改革与发展，研究中国经济及企业发展中的一些重要问题。通过自己的研究分析，提出解决有关问题的思路与对策。这样的选题由于针对工作中的实际问题，所以更具有实际和现实意义。

另外就是寻找前人研究的不足和错误之处选题。在前人已提出来的研究课题中，许多虽然已有初步研究成果，但随着社会不断发展，需要丰富、完善和发展。人力资源管理属于社会科学，本身就是实践性很强的学科，每个企业都会有不同的具体实践，也是对理论本身的完善。

##### 2. 量力而行原则

要根据自己的知识结构和水平选择所写的论文题目。因为即使有些题目的确是很前沿的

问题，但是如果完成不了，反而会影响到论文的如期完成，所以建议在进行论文选题时，应该选择难度适中的题目。所以，需要结合自己的兴趣、特长以及所具备的客观条件来选题。从以下四个方面来综合考虑：

(1) 宜小不宜大

所选的题目要尽可能具体、涉及的范围要尽可能小一些，因为这样比较容易论述透彻。一方面如果选题太抽象或范围太大，由于论文的篇幅有限，往往容易造成每一个部分都没有论述清楚。另一方面，如果涉及的范围较广，搜集和整理资料所需要的时间较多，不能在有限时间内完成。

(2) 兴趣性、熟悉性、可写性

选题时，所选题目一定要是自己感兴趣的问题。在兴趣的基础上，选题一定要选自己熟悉的领域、自己熟悉的问题。最后，要有东西可写，起码要有资料可查。如果所选题目不具有可写性，就根本谈不上写作，更谈不上把论文写好。因此选题一定要注意可写性。

大家可以把自己选题关键词组合放到网络上去搜索下，如果根本没有词条出现，证明选题可能不具有可写性。

3.标题拟定标准

选题之后，需要拟定标题。好标题的基本标准是：

(1) 简洁、精炼。在完整、准确地概括全文内容的基础上，用尽量少的文字作为标题。好的标题应是高度概括、言简意赅，切忌拖泥带水。

(2) 文题字数一般要求以不超过 20 个字为宜。另外，标题中尽量不用标点符号和外文缩写。

(3) 文章题目转行时应保持词语的完整性，并尽可能将虚词留在行末，居中排转后一般以上宽下窄为宜。

选题或标题从大的方面主要分为两种：一种是理论探讨型，另外一种是为方案设计型。理论探讨型逻辑一定要严谨，能够归纳演绎得出结论。方案设计型相对具有独特性，是根据企业或行业的实践总结而来，需要有一手资料支撑。

以下是一些标题供大家参考：

| 选题类型  |   |
|---|---|
| 方案设计型（根据企业或行业的实践总结）   | 理论探讨型（层次逻辑、归纳演绎严谨缜密）  |
| 维亚公司薪酬体系改革研究<br>某 R&D 部门员工绩效评价与激励机制设计<br>某高校教师岗前培训方法的研究<br>某企业培训教学设计中学习与绩效的整合<br>某企业薪酬激励存在的问题与对策分析<br>某企业绩效考核方案设计 | 构建关键绩效指标体系的流程分析<br>浅析纺织企业人力资源战略管理<br>装备制造业人才薪酬系统的构建与评价<br>人力资源服务公司派遣人员管理<br>企业在招聘中的形象管理研究<br>绩效考评风险管理研究 |

## （二）资料丰富是准备

资料分为第一手资料和第二手资料。第一手资料的搜集主要靠实地调查，实地调查主要包括会议调查、观察、问卷调查、个别访问调查和抽样调查。大家可以通过这样一些实地调查方法来获得第一手资料。第一手资料的搜集由于更贴近实际，因而更有利于发现问题的本质。第二手资料的搜集主要来源于图书馆、资料室和互联网。

在搜集到资料以后，首先应该按论文标题对资料进行分类整理，避免眉毛胡子一把抓。然后对经过整理后的资料进行详细分析。资料的分析涉及到创新的过程。资料搜集者在搜集完资料以后不能把它放在一边，而是要通过将信息不断的比较、分析和思考，逐步发现问题，形成自己独特的观点。

## （三）拟定提纲是设计

拟订写作提纲可以提高整篇文章的逻辑性，因此，它也为文章中主要观点的说明起到了不可忽视的作用。提纲的拟订一定要细致，最好写到三级标题。同时在标题的摆放上要注意它们之间的逻辑联系，先写哪些，后写哪些一定要做到心中有数。

## （四）论文正文是重点

正文是论文的核心内容，包括引言、本论、结论三部分。

引言是论文的开头部分。引言的作用主要在于提出问题，引出本论。绪论的写作必须开门见山，直奔主题，并且不落俗套。引言虽然较为简短，但必须条理清晰、言简意赅。

本论部分是重中之重。在结构手法上，尽量采用并列和推进相结合的方式，设立小标题、确立分论点。要使分论点一个接一个，层层深入地对基本论点进行论证。使各部分的论述呈现出一种步步深入、层层推进的逻辑关系。所有的小标题、分论点都是为大标题、大论点服务的。写作时，各段落要规范完整，段旨（段中主句）要鲜明，长短适度，一般设于段首，便于读者阅读，引起读者的关注。在材料的运用上，要做到有详有略，详略得当。

结论又称结束语，结论要与引言中提出的问题相呼应，要正面回答引言中提出的问题。

结论是整个研究的结晶，是全文的精髓，是对本论研究结果更进一步的认识，而不是对本论研究结果的简单重复。结论是对正文和引言的内容进行判断、归纳、推理等得出的新的观点、新的建议，是读者最关心的部分。

## （五）层次标题是文眼

层次标题指除题目之外的各个级别的标题。实际上可与提纲对应起来，但比提纲更为简洁、精炼。层次标题在结构形式上可使全文内容层次分明；从内容上是对每个章、节中心内容的概括。层次标题的写作要求与题目相同，即用简单得体的语词表述本章、节中的特定内

容。

层次标题的注意事项：

- 1.层次标题应能概括本章、节的特定内容，突出中心，一般宜用词组；
- 2.应简短精炼；
- 3.同一级标题应讲究排比，同一级标题的排比是指同一级各个标题的结构相同或相似，意义相关，语气一致。讲究排比的层次标题，格式一致，措词严谨，表现力强，生动，不仅能强化标题的功能，而且能提高读者的阅读兴趣。
- 4.各层次标题可以用阿拉伯数字连续编码，不同层次的两个数字之间用下圆点（.）分隔开，末位数字后面不加点号。如“1”，“1. 1”，“1. 1. 2”等；各层次的标题序号均左顶格排写，最后一个序号之后空一个字距接排标题。也可以用汉语一、（一），第三级是1.

如汉字标序：

## 一、培训背景和思路

### （一）筹备期培训特点

### （二）筹备期培训重点

## 二、管理人员胜任力模型简介及筹备期分级培训建议

### （一）初识管理——储备干部管理课程及建议

### （二）夯实基础——基层主管管理课程及建议

### （三）掌控管理——中层经理管理课程及建议

## 1. 管理理论类

## 2. 管理技能类

### （1）管理沟通

### （2）目标制定

### （3）激励培训

## 3. 素质类

### （四）方向舵手——高级经理管理课程及建议

## 三、员工培训课程方案

或者数字标序：

## 1. 网络时代特征

### 1.1 网络时代典型特征

### 1.2 网络时代人际交往和员工特征

- 2. 传统的人力资源管理职能
  - 2.1 招聘职能
  - 2.2 培训开发
- 3. 网络时代人力资源管理职能的转变
  - 3.1 招聘方式改变
    - 3.1.1 远程招聘
    - 3.1.2 定制搜索
    - 3.1.3 微博招聘
    - 3.1.4 微信招聘
  - 3.2 培训管理与培训形式改变

## （六）摘要精炼是概括

摘要是以提供论文内容梗概为目的，不加评论和补充解释，简明、确切地记述论文重要内容的短文。其基本要素包括研究目的、方法、结果和结论。

摘要写作注意事项：

- 1.一般在论文正文写作结束后撰写摘要。
- 2.摘要中应排除本学科领域已成为常识的内容。
- 3.不得简单重复题名中已有的信息。
- 4.结构严谨，言简意赅，逻辑条理。句子之间要上下连贯，互相呼应。句型应力求简单。摘要不分段。
- 5.要使用规范化的名词术语，不用非公知公用的符号和术语。
- 6.除了实在无法变通以外，一般不用数学公式和化学结构式，不出现插图、表格。
- 7.摘要慎用长句，一般不超过 300 字。

## （七）参考文献是延伸

参考文献是论文不可或缺组成部分，参考文献注明了被引理论、观点、方法、数据的来源，反映了论文的真实依据，没有参考文献的论文，应视为作者忽略了工作的继承性，也反映了作者科学学风和态度的欠缺。

参考文献的著录原则：

- 1. **只著录最必要、最新的文献。**无特殊需要不必罗列众所周知的教科书或某些陈旧史料。
- 2. **只著录公开发表的文献。**公开发表是指在国内公开发行的报刊或正式出版的图书上发表。在供内部交流的刊物上发表的文章和内部使用的资料，尤其是不宜公开的资料，

均不能作为参考文献引用。

3.引用论点必须准确无误，不能断章取义。

4.不少于3条，5-6条为宜。

## （八）论文修改不可少

修改是论文写作中必不可少的环节，而且是相当重要的一个环节。一般来说，修改主要涉及到论文的主题、材料、语言和结构等方面。修改的时候也要注意论文所要求的形式是否都已具备，格式、标点符号、标题序号等等一定要规范。同时还要注意论文中不要出现错别字，它能反映一个人的基本素质。

往往有很多显而易见的错误自己是看不出来的，这就要请他人帮忙，或是将论文放一段时间以后再修改。初稿经过再三修改，直到自己特别满意后就可以定稿了。

## 三、论文答辩技巧

### （一）熟悉论文、了然于胸

论文答辩不论是书面形式还是口头形式，内容均是针对个人的论文的。所以建议大家论文打印时多打印一份，或者有一份电子版拷在手机里，在论文答辩前再熟悉一遍。要特别清楚你选题的原因、论文内容的逻辑关系以及论文中的论据来源等问题。

### （二）强化记忆、对答如流

对于论文涉及到的部分理论问题，建议大家可以再适当复习下与之相关的书本知识。

总之，论文撰写是一项复杂的思维活动，初次写作肯定会有一定难度，但是只要大家明确要求，掌握要领，写出一篇合格的论文并非难事。论文答辩相对写作而言，难度要小得多。

### （三）论文答辩注意事项

1.仪容端庄，尊重老师

尽量着正装，按照现场老师所说的流程应试。

2.充分准备，有备无患

论文答辩的目的，一是考察学员对于选取论题的研究深度和对理论的掌握程度；二是考察论文是否考生自己独立完成。需要学员在答辩前，熟悉自己提交的论文和相关的理论知识。

3.一问一答，全面深入

一问一答，多问多答，尽可能全面。



## 范文

注：本指导所选范文均来源于网络，仅供大家参考，请勿作他用。

### 一、方案设计型：试论 360 度考评法在 XX 公司星级员工考评中的应用（√）

# 试论 360 度考评法在某公司 星级员工考评中的应用

杨 XX  
XX 公司

摘要：绩效管理是企业管理工作中的核心，本文阐述了XX公司借鉴360度绩效考评法在星级员工考评中的过程，将绩效管理理念渗透到企业文化建设中，引导企业科学评优的新思路。通过360度考评法的尝试，促进了企业管理水平的提升和管理理念的更新，对中小型改制企业的管理具有一定的启发意义。

## 1. 企业与星级员工考评

企业的竞争归根到底是人才的竞争。在现代企业越来越注重内部员工培养和发展的今天，许多企业提出了“星级员工”。星级员工作为评价企业员工工作业绩的手段，在提高企业绩效、塑造企业文化等方面发挥了一定积极作用。星级员工们也用自己辛勤汗水浇灌着企业的辉煌，支撑着企业的未来和理想。既然是星级员工必非全体员工，亦必非同于普通员工，或是物质奖励、精神鼓励，甚至特别的人文关怀。总之，企业待遇的优惠成为企业普通员工人人争当星级员工的动力和对优秀员工的奖酬。

既得利益和竞争性，使我们不禁要问，什么样的人才能是企业星级员工？用什么方法来科学、公平、公正地考评星级员工？回答这些问题，首先需要对企业的文化背景进行分析。

### 1.1 企业简介

XX公司，前身是xx厂，最早成立于1917年，是典型的民族资本工商业代表，历经我国社会主义改造，成为了中小型国有企业。近两年来，随着社会和企业的发展变迁，企业的体制发生了根本性变革，又从国有企业通过股权转让，并与江苏XX集团融资，成为了民营股份制

企业。

该企业属制造纺织业，主要从事棉、麻、混纺等高档弹力面料的印花、染色、整理。从组织结构来看，基本上是直线职能制式，在总经理领导下的各行政职能部门与生产部门。作为劳动密集型企业，现有在职员工500多名，其中60%以上是生产一线员工，实行产量计件薪酬，员工中骨干力量平均年龄为35岁。尽管企业改制，企业的各个层次和各个领域仍大部分保持了国企传统的经营模式，经营状况较为稳定，员工薪酬处于全市平均水平，是行业颇具影响力的一家企业。

### 1.2 星级员工之探究

从上节企业简介中可以看出，企业历史背景较悠久，存在着一定的企业文化内涵，员工队伍较为稳定，作为老企业员工，思想意识中具有较广泛和深厚的企业观念的基础。然而，随着社会竞争的日益激烈，人员流动率不断攀升，薪酬结构与企业发展战略不相适应，分配体制不公，绩效考评效果弱化，矛盾重重。对国企味较浓的转制民营企业来说，已是不堪重负，日益突出的矛盾极大地分散了企业经营发展壮大注意力。

因此，企业在制定年度战略方针时提出了打好生产、技改、营销和管理四个硬仗，以培养一支合格的员工队伍为出发点，提出了实行星级员工的评选活动。那么，“星级员工”是不是国企传统意义上的“先进”呢？回顾国有企业的选人育才原则，主要以德、能、勤、绩四个方面对人进行考评，“先进”与他们的社会表现和所在环境有着密切关系，受到人际关系、工作利益、交际范围、人们对他们的认知程度等等综合因素的影响，最终评选结果难免陷入“轮流做庄”的失真状态。而星级员工是属绩效管理的范畴，是对员工工作绩效的有效手段。但从根本上讲，这两者是一致的，并不相冲突。实践证明，企业以往评选出的“先进”，也都是星级员工。

### 2. 360度绩效考评法的尝试

企业提出了星级员工，星级员工如何评选，成为了改制后企业人力资源管理的一个新课题。企业的历史原因造成了人员结构的复杂，如果没有一个科学、合理、公平的方法让全体员工信服，那么，星级员工的评选活动也将失去意义，甚至会激化内部矛盾，造成对企业管

理不利的局面。因此，考评方法的选型尤为重要。本次评选，先以车间一线生产员工为对象试点。

2.1 星级员工考评法之选型

“星级员工”既然与“先进”不同，那么，对星级员工的评选就不可能采用像评选先进一样的“民主推选式”。再看现代企业绩效考评的一些方法，如BSC，是从财务、客户、内部业务流程、学习和成长四个方面相互驱动的因果联系，展现现代企业的总体战略，以实现绩效评估——绩效改进以及战略实施——战略修正的目标。显然，针对本次评选对象为一线生产操作人员来说，全程采用BSC似乎不大适宜。因考虑企业人员流动率较低，具备一定企业文化基础和企业概念，制度建设比较健全，所以，试图以360度绩效考评法为基础选拔确定星级员工。

360度绩效考评，又称全方位绩效考评，即由考评主体——被考评者的上级、下级、同事、自己和相关客户，分别对考评客体——被考评者进行考核与评价，从而扬长避短，避免上级单方考评的主观武断性，增强绩效考评的信度和效度，并激发相关利益群体的参与意识和团队合作精神，达到绩效改进的目的。该考评制度在实施中操作复杂，数据收集和处理成本较高，难度较大，而且容易引起不同考评主体考评结果的相互冲突，甚至可能因操作不当，引发彼此的勾心斗角、阿谀奉承，致使考评结果失真，考评流于形式。但如果能合理地选择考评主体，就可以有效避免上述弊端，形成对考评客体工作行为及工作结果的客观而全面的反馈。

2.2 考评模型之建立

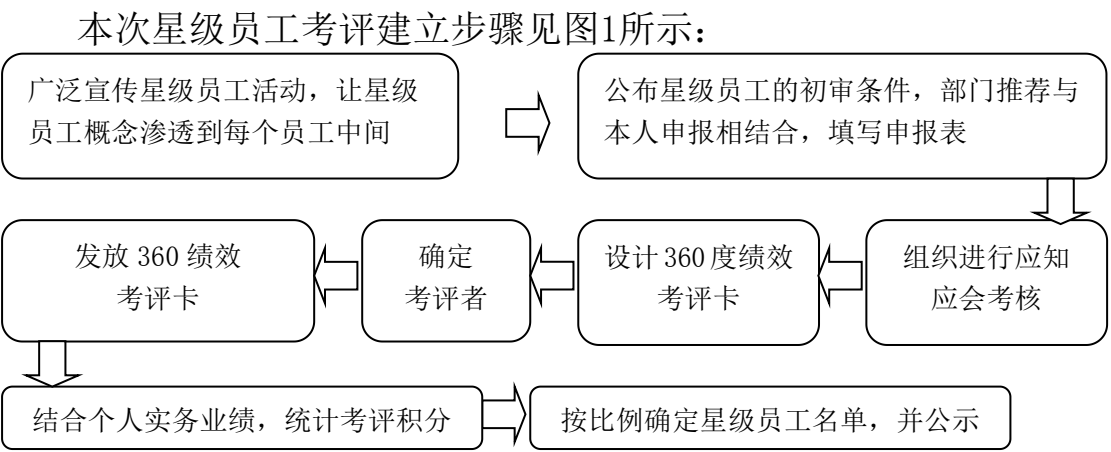


图1 星级员工考评步骤

该企业确定星级员工范围为车间生产一线员工共300多名。星级员工按所拟定的不同层次要求，分为一星级、二星级和三星级三个级别。要求星级员工人数为总体的三分之一左右。

### 2.3 360度考评法之移植

所谓移植，就不是按部就班，原本照套。360度考评法毕竟是现代企业绩效考评中新颖的内容，用于如此一个国企文化较深刻的改制民营企业来说，难免水土不服。如何发挥360度考评优势，洋为中用，人为我用，在星级员工考评方法中至关重要。从上节建立模型中可以看出，360度考评法还是融进了国企传统考评中的一些方法和思想。

鉴于企业背景和需求的考虑，在本次考评中，首先确定了评选的初审条件。根据条件，300多名员工，通过初审的为96人，基本符合星级员工评选名额的人数，接下来的问题是如何通过星级员工360度绩效考评卡，确定三个星级的员工名单。

设计考评卡是整个360度考评的首要。在进行考评的同时，也是在认识差距和不中的过程。此次360度考评分技能知识、工作业绩、工作态度、岗位能力、节约意识等考核模块。考虑到参与360度考评的考评者大多是同级考评，因此，评审小组根据不同考核模块，将考评的标准要求进行分解，形成各种细节内容，针对每一细节，要求考评者根据被考评者的具体表现选择相应唯一最为相似的选项。例如：

|  |   |
|--|---|
| 当生产机台质量突然出现异常时，你觉得该同志(或你自己)所作出的反应首先会是： | <input type="checkbox"/> A. 视而不见<br><input type="checkbox"/> B. 不予理睬<br><input type="checkbox"/> C. 与旁机台同事商量处理方法<br><input type="checkbox"/> D. 寻找班组长汇报情况<br><input type="checkbox"/> E. 立即自己独自处理 |
|--|---|

考评卡中的选项都是单选，很显然，A、B选项肯定不是星级员工的要求和标准，只要不是被考评者工作态度确实很差或是考评者对其确有成见，填卡人一般是不是选择该两项的。C选项，说明该员工具有一定协作倾向，而在突发事件处理的能力上尚远远不够。D选项，是企业生产操作发生异常时要求员工常规处理的方法，但在机台生产进行时，开无人车，显然是不符合机台操作章程的。作为星级员工的要求，E选项是最接近评价目标的，但尽管可能该操作人员对操作问题具有一定的独立处理能力，但在生产过程控制中，需要对异常进

行宏观控制的工作只有班组长或生产主任进行协调，独立处理可能会掩盖质量隐患。

各选项是需要根据企业对星级员工的价值进行量化取值的，考评中，填卡人不了解或不清楚这些选项的量化标准，考评者结合考评对象客观一贯的表现，进行选项。

设计考评卡时还应注意测评的题量，因为是在生产一线操作人员中同级考评，现场环境与企业生产要求考评操作时间控制在30分钟以内，而考评者平均需填写2~3份测评题，题量过大，会造成考评时间过长，影响机台生产，并且考评者的测评疲劳，也会导致测评失真；而题量过少，又会导致被测评项目不全面。此次题量设计上，测评题一张纸正反两页，共40题，考评者正常情况下完成一份测评需约8~10分钟时间。

确定考评者是实施360度考评法能否成功的关键步骤。按照绩效考评的类型，分上级考评、同级考评、下级考评、自我考评和外人考评。360度是对这些考评方位的全面反馈，在企业实际应用中，因生产操作人员对外部客户基本不接触，“外人考评”便没有设计在考评参与者之中，而生产员工是企业管理层级中的最底层，也无“下级考评”可言。根据车间人员层级，此次考评者见表1所示。

| 确定考评者      | 考评类型 |
|------------|------|
| 车间主任       | 上级考评 |
| 班组长        | 上级考评 |
| 同机台人员一人    | 同级考评 |
| 对班机台人员一人   | 同级考评 |
| 下道工序机台人员一人 | 同级考评 |
| 员工自评       | 自我考评 |

表1 确定考评者

考评实施时要求“背对背”式测评，考评者不受到被考评者的干扰。考评小组跟踪考评进度，督促考评者在规定时间内完成测评。据统计，因多数为同级考评，有131人对96人进行考评，很多被考评者同样是对他人的考评者。

数据整合是考评实施历时两天结束后，由评审小组再综合个人工作业绩考核分、应知应会笔试分进行的。首先确定各考评因素的权数，见表2所示。

|         |     |
|---------|-----|
| 考评因素    | 权重  |
| 个人工作业绩分 | 30% |
| 应知应会笔试分 | 15% |
| 360度考评分 | 55% |

表2 考评因素权数表

其次，确定考评选项量表，见图2所示。

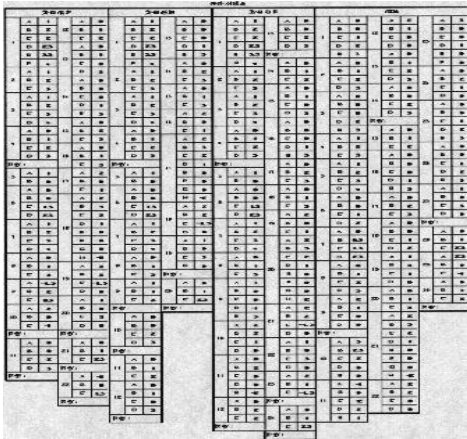


图2 考评选项量表

评审小组专家根据星级员工等级要求和价值取向，确定每个选项分值(0~3分)。例如，根据某一固定行为发生频率或次数的多少来对被评定者打分：从不(0分)、偶尔(0.5分)、有时(1分)、经常(2分)、总是(3分)。

考评选项量表确定后，针对考评的侧重面，对技能知识、工作态度、工作业绩、岗位能力等考核模块进行划分权重。因管理人员是被考评者的上级主管，他对被考评者承担着直接的领导、管理与监督责任，对下属人员是否完成了工作任务，是否达到了预定的绩效目标等实际情况比较熟悉了解，而且在思想上也没有更多的顾忌，能较客观地进行考评。所以在绩效管理中，一般以上级主管考评为主，在各层级权数设置上应给予主导地位。因此，考评者权数设置见表3所示。

|     |      |     |      |      |        |      |
|-----|------|-----|------|------|--------|------|
| 考评者 | 车间主任 | 班组长 | 同机人员 | 对班人员 | 下道工序人员 | 员工自述 |
| 权重  | 30   | 30  | 5    | 15   | 15     | 5    |

表3 考评者权数表

可以看出，在权数的设置上，更倾向于管理者与相邻班组人员的意见。

最后确定被考评者的最终成绩：

星级员工考评成绩=平时个人工作业绩分×30%+应知应会笔试

分×15%+360度考评分×55%

360度考评分=Σ每一考评者模块评分值×模块比重×该考评者权数/该模块选项最高分合计

根据星级员工星级数设置比例，一星级员工为60%，二星级员工为30%，三星级员工为10%，成绩排序表见表4所示。

| 排序     | 星级员工评定       |
|--------|--------------|
| 前10名   | 三星级员工        |
| 11—39名 | 二星级员工        |
| 其余     | 基本可以判定为一星级员工 |

表4 星级员工排序表

自此，星级员工评选活动进入公示阶段。

#### 2.4 360度对星级员工考评的影响及效果

星级员工是XX公司为加快企业队伍建设，培养一支爱岗敬业、有文化、肯钻研、熟练掌握操作技能的优秀团队而设计的一项长期性活动。通过借鉴360度绩效考评法，企业寻找到一种更为科学的考评方法。星级员工的评选，不仅在物质奖励、精神鼓励上起到了一定的激励作用，更重要的是引入360度考评的理念，让员工们在评选星级员工的同时，能自觉对照标准和要求，寻找自身差距和不足；让员工们认识到在企业生产操作过程中，不仅要注重自身操作技能水平的提高，还要兼顾生产环境，审视自己的操作行为对生产质量、人员、降本等各方位的影响，促进了员工在以后的工作中能从对方的角度出发考虑问题，化解矛盾，相互配合，最终形成整个企业生产团体“比、学、赶、帮、超”的良好工作氛围。

另外，与传统的直线经理对下属进行评价相比，360度考评法比较公平公正。单纯由直线经理对下属进行评估可能会有能影响对其他指标的评估，即出现晕轮效应。而在360度绩效考评中，从程序上看，被考核者不仅有同样的机会自述，而且有同等的权利评价他人，考评分值的高低是由员工们自己判定的结果，员工参与性高，感觉好，考评结果获得了大多数员工的认同，领导也较满意。

#### 3. 移植中的改进及推广

星级员工评选活动周期为1年，XX公司在实施360度法时，根据企业实际情况，对考核项目方式进行了调整和改进，将通常直接进行评

分的方法变化为运用行为观察法和主观评估法，对照考评对象的实际行为进行选择，并且进行有效量化，避免了用直接评分法导致的“一团和气”的现象。但由于是尝试，在360度考评法实施后的改进和推广，也将不可避免地会遇到很多问题。

### 3.1改进

尽管该方法上一定程度地运用了360度考评，但其效果的科学性和先进性并未完全体现出来。如，参评者不是全体员工，而是采取指定的方法，尤其在同级考评中，指定的个人对被考评者存在偏见，考评结果便会存在失真。又如，由于受到传统管理思想的影响，星级员工的实际意义大多还是为奖金的发放和福利的分配设计秩序，而运用360度考评的目的却不清晰，考核后忽视了反馈这一重要环节，只做考核而不将考核结果反馈给员工，考核便失去了它极重要的激励与培训的功能。

因此，结合上述问题，在星级员工考评中有效推行360度绩效考评法，应增加考评者抽样的随机性和考评参与者的数量，尽量减少个人主观偏见产生的影响。管理者更应重视360度绩效考评的信息反馈阶段，360度绩效考核结果的反馈应该是一个双向的反馈。一方面，应该就评价的准确性、公正性向评价者提供反馈，指出他们在评价过程中所犯的错误，以帮助他们提高评价技能以便在未来的考评工作中做得更加完善、更有成效；另一方面，也是最重要的，应该向被评价者提供反馈，以帮助提高能力水平和业绩水平。可以结合运用计算机技术，提高和确保考评的及时性、数据准确性、抽样科学性，在考评反馈方面，更是可以根据每一份考评卡，通过智能判别，指正员工操作中的错误行为，对考评对象提出具有实际意义的意见和建议。

### 3.2推广

XX公司的生产一线星级员工评选活动中，360度考评只是作为一项评选工具，当星级员工评选活动范围扩大至科室行政部门，必然会有新的阻力和问题。如：科室行政部门考评时，员工会将奖惩和晋升等联系在一起，那考核结果的真实度将大大降低，员工会为了影响考核结果而故意提供虚假信息。如员工之间为了得到奖励而互相串通打高分。在增加下级考评维度时，部门领导为了晋升也会给本部门员工



打高分以此来获得员工的好感。因此，对其他部门进行360度考评星级员工时，不能进行简单的复制。必须正确定位360度绩效考核的目的，根据部门情况，科学地确定绩效衡量标准体系，在评价前要对所有参与考评的人员（考评者与被考评者）进行有效的沟通，并且对考评者进行有效的培训。XX公司运用360度考评法在星级员工评选活动中，收到了一定的效果，通过本文的阐述，希望对类似的中小型改制企业的管理能带来一定的启示。

参考文献：

- [1]惠调艳，赵西萍．360度绩效考评．企业管理，2003．(8)：53～55
- [2]王操红．论企业中层管理者270度绩效考核．漳州师范学院学报，2005．(3)：19～21
- [3]陈万明．有效推行360绩效考核的探讨．管理现代化，2003．(3)：51～53
- [4]王康．绩效考核如何才能见效．视听界，2004．(6)：78～79
- [5]马斌．绩效考评表的设计．人力资源，1999．(5)：40～41
- [6]夏春．论绩效考核在企业管理中的作用．石油教育，2004．增刊：63～64
- [7]唐志毅．论绩效考评．昆明冶金高等专科学校学报，2004．20(1)：46～50
- [8]吴美满．民营企业绩效考核存在的问题探究．福建省社会主义学院学报，2004(1)：44～46

## 二、理论研究型：基于企业战略的人力资源规划（×）

# 基于企业战略的人力资源规划

朱 XX  
X 公司

摘要：越来越多的企业已经意识到人力资源规划的重要性，而规划是否合理、正确，直接决定着人力资源开发与管理的有效性。企业在其参与市场竞争和自身的发展过程中，其经营和发展战略的选择和演变将影响企业人力资源的规划。

## 一、引言

面对市场竞争的严峻的挑战，处于转型期的中国工商企业有着自身无法克服的缺陷和不足，在人力资源开发与管理中往往缺乏基于企业战略动态的人力资源规划观念，而是把人力资源规划理解为静态的信息收集和 Related 的人事政策设定，无论在观念上还是实践上都有依赖以往规划，一劳永逸的思想，面对瞬息万变的企业环境以及随环境变化而变化的企业战略，企业如何根据不同的企业战略进行动态的人力资源规划，就成为人力资源管理领域急需研究解决的课题。

## 二、企业战略和人力资源规划

### （一）企业基本经营战略。

在众多的企业战略研究中，影响最大的莫过于哈佛大学的迈克尔·波特。他在《竞争战略》（1980）一书中提出，一个企业在严酷的市场竞争中能否生存和发展的关键在于其产品的“独特性”和“顾客价值”。若二者缺一，企业就很难在竞争中取得优势。为获得竞争优势，企业可以根据自己情况采取以下三大基本经营战略中的一种。

#### 1. 成本领先战略

企业在采取这种战略时，力求在生产经营中降低成本、扩大规模、减少费用，使自己的产品比竞争对手的产品在成本上较低，因而可以用低价格和高市场占有率保持竞争优势。

#### 2. 产品差别战略

企业采取这种战略是努力使自己的产品区别于竞争对手的产品，保持独特性。为达到这一目的，企业可能生产创新性产品，或具有竞争产品所不具有的独特功能。企业也可以生产高品质胜过竞争对手，即让自己的产品在质量、功能、设计、品牌、包装、服务等方面优于竞争对手的产品。

### 3. 市场焦点战略

这种经营战略是指企业集中精力于某一个较小较窄的市场细分中进行生产经营，努力使自己在某一市场中缝隙中专门化，弥补他人产品的不足。

#### （二）企业的发展战略。

企业的发展战略主要分以下四种：成长战略、维持战略、收缩战略和重组战略。

#### 1. 成长战略

企业在市场中不断扩大、业务不断成长时通常采取成长战略，以抓住发展机会。企业在采取成长战略时，可以根据具体情况而选择三种不同的成长战略。第一种是集中式成长战略，即在原有产品的基础上，集中发展成为产品系列。采用这种发展战略的典型范例是四川长虹电器股份公司，在公司的开创阶段，长虹选择了“独生子女”政策，即集中全部精力和资源生产经营电视机。当公司的产品形成规模、创出品牌后，又改为“多子女”政策，在电视机的基础上，开始全面出击，开发相关联的其他家电产品，如空调、VCD、数字移动通讯电话等。第二种是纵向一体化成长战略，即向原企业产品的上游产业或下游产业发展。如饲料生产厂家可以发展养殖、食品加工和销售，正大集团就是成功运用了这种成长战略。第三种是多元化成长战略，即企业在原产品或产业的基础上，向其他不相关或不密切相关的产品或产业发展，形成通常所说的“多角化经营”的格局。三九集团的迅速发展就在于采用了多元化战略，从30万起家，仅仅生产一种胃药的企业，发展成了今天拥有数十亿资产，跨医药、工程、建筑、啤酒、饭店、旅游等产业的企业集团。

#### 2. 维持战略

当市场份额和产品结构相对稳定，且被几家竞争企业分割经营时，

处于其间的企业常常采取维持性战略，即立足于有限且相对稳定的产品市场范围，考虑如何为这一狭小而稳定的市场提供更好的产品和服务。在企业管理运作中注重产品生产的低成本投入和高价值的产出，强化生产效率的提高和生产过程的管理。对产品市场开拓的战略选择，不是采取积极的态度去拓展市场，而是监守自己的市场份额、客户和经营区域，同时保持警惕，防止新的对手进入市场。

### 3. 收缩战略

当企业的产品进入衰退期或因经营环境变化而陷入危机时，企业可以采取收缩战略以扭转颓势，走出困境。

#### （三）人力资源规划。

人力资源规划也称人才资源规划。自上世纪 70 年代起，已成为人力资源管理的重要职能，并且与企业的人事政策融为一体。但是，在传统的人事管理中，人力资源规划只是静态的信息收集和 Related 的人事政策设定，无论在观念上还是实践上都有依赖以往规划，一劳永逸的思想。这种静态观念与动态的市场需求和人才自身发展的需求是极不适应的，造成人力资源得不到合理的利用，甚至严重地影响了人力资源的稳定性，造成了企业人才的流失，对企业实现有效的扭亏为赢或发展壮大是有害的。因此，在现代的人力资源开发和管理中，应把人力资源规划理解为：根据企业的战略目标，科学地预测企业在未来环境变化中人力资源的供给与需求状况，制定必要的人力资源获取、利用、保持、和开发策略，确保企业对人力资源在数量上和质量上的需求，使企业和个人获得长远利益。

### 三、基于企业战略的人力资源规划

人力资源规划是决定一个企业成功与否的决定性规划，属于企业的人力资源战略的内容，而人力资源战略又属于企业的职能战略，是以支持企业总战略和事业战略的。每年度企业都要根据目前和将来的情况，对人力资源进行预测分析。在调查人力资源现状的基础上，依据企业发展趋势和可能提供的条件，对未来人力资源的需求作出一种估量。这种估量明确地回答组织的未来发展所与要的人力数量、质量，以及如何优化人力配置获取最佳效果。因此，人力资源规划必须是根据企业的战略进行适时、动态的规划。

## （一）基于企业基本经营战略的人力资源规划。

### 1. 成本领先战略

采用成本领先战略的企业，主要是通过低成本来取得市场竞争优势。因此，成本的考核及财务预算上的限制对人力资源的规划具有十分重要的知道作用。按照规划的步骤及内容，为了控制人工成本，企业往往严格控制员工数量，所吸引的员工也往往是技能高度专业化，强调具有技术上的资格证明和技能。在人员招聘上，为了节约成本，稳定员工队伍，调动员工的积极性，为企业内部员工提供发展的机会，企业往往采取从内部招募的办法，即当企业中出现职位空缺时，人力资源管理部门将采取积极的态势，首先从组织内部寻找、挑选合适的人员填补空缺。即使有时从外部招聘员工，也必须是低成本的。如美国的德克萨斯仪器公司在过去几年的计算机业务中取得了极大的成功，其成功的一个关键因素就是努力通过大批量、低成本的生产过程来大幅度降低成本。根据企业的这一经营战略，德克萨斯仪器公司在雇佣员工方面，就注重挑选那些降低成本方面受过训练的技术人员。为了配合低成本的企业战略，人力资源在规划时应突出强调在人力资源取得、使用、调整等环节的有效性、低成本性和极小化的不确定性。企业在对员工的培训投入上可以少一些，培训也应强调与工作有关的特定训练。在工资规划方面，应强调以工作为基础的薪资。即根据劳动者所担任工作（职务、岗位）对任职人员在文化、技术（业务）、智力、体力等方面的要求，以及劳动环境对劳动者干什么工作，就领取什么样的薪酬，而不考虑他具有的超出本职要求的工作能力。这种薪酬制度主要包括以下两种具体形式：①职务等级制。它是按照劳动者所担任的工作职务来规定薪酬标准的一种薪酬等级制度。②岗位等级制。它是按照劳动者在工作中的不同岗位确定薪酬标准的一种等级制度。

### 2. 企业差别化战略

采取这种战略的企业主要以创新性产品和独特性产品去战胜竞争对手，其生产技术一般较复杂，企业处在不断成长和创新的过程中。这种企业的成败取决于员工的创造性，这就需要吸引有创造力和独立思考能力的员工，并储备多种专业技术人才。基于这种情况，在招聘

时可采用外部招聘的办法，这样选择的范围广、层次丰富，选择的余地大。在工作内容上应较模糊，无常规做法，具有非重复性并且具有一定的风险，工作类别广，工作规划松散，强调创新和弹性。为了激发创造力，必须注重开发和培训，注意培育良好的劳动关系。在工资规划方面，强调以个人为基础的薪资，即根据劳动者的实际工作能力（不限于本职工能力）确定薪酬标准。这种制度一般先要通过考核确定劳动者的工作能力大小并对其提高程度进行评价，然后再确定薪酬等级和薪酬标准或薪酬制度不同，它不是按“事”规定薪酬，而是按“人”规定薪酬。并用绩效评估作为发展的工具。采取产品差别化战略的企业，它们的任务就是为员工创造一个有利的环境，鼓励员工发挥其独创性。

### 3. 集中化战略

虽然成本领先战略和产品差别化战略二者在整个行业范围内达到目的，但集中化战略的目的是很好地服务于某一特定的目标，它的关键在于能够比竞争对手提供更为有效的服务。因此，在人力资源规划方面，也结合了上述两种企业战略中采取的人力资源规划方法。

#### （二）基于企业发展战略的人力资源规划。

根据冯布龙·迪维纳的研究，企业发展战略对人力资源战略有很大影响，尤其是在人员招聘、绩效考评、薪酬政策和员工发展等人力资源规划方面。所以，人力资源规划应与企业的发展战略相配合，这样才能实现企业的发展目标。企业发展战略与人力资源规划的配合分析如下。

#### 1. 集中式单一产品发展战略

企业采取这种发展战略时，往往具有规范的职能型组织结构和运作机制，高度集权的控制和严密的层级指挥系统，各个部门和人员都有严格的分工。这种企业在员工选择招聘和绩效考评上，较多从职能作用上评判，且较多依靠各级主管。在薪酬上，这种企业多采用自上而下的家长式分配方式，即上司说了算。在员工培训和发展方面，以单一的职能技术为主，较考虑整个系统，采取集中生产单一产品或服务的最典型的企业是麦当劳公司。麦当劳公司根据自身的企业战略，制定了一套健全和公平的晋升机制和工资政策。

## 2. 纵向整合式发展战略

采取这种发展战略的企业在组织结构上仍较多实行规范性职能型的运作机制，控制和指挥同样较集中，但这种企业更注重各部门实际效率和效益。因此，企业在人员的挑选招聘时，较多因靠客观标准，并同时进行企业内部和外部的招聘。在绩效考评时也是较多依靠客观标准，立足于事实和具体数据。奖酬的依据主要是工作业绩和效率，并且注重物质奖励。员工在培训时注重开展正规的技能培训，员工的发展仍以专业人才培养为主，少数通才主要通过工作轮换来培养和发展。

## 3. 多元化发展战略

采取这种发展战略的企业因为经营不同产业的产品系列，其组织结构较多采用战略事业单位（SBU）或事业部制，这些事业单位都保持着相对独立的经营权。这类企业的发展变化较为频繁，在人员招聘和选择上较多运用系统化标准，并尽量从内部招募；对员工的考核主要是看员工对企业的贡献和企业的投资效益，运用“内在激励”多于“外在激励”；员工的培训和发展往往是跨职能、跨部门甚至是跨事业单位的系统化开发，即员工的发展和培训计划是大规模的。

## 四、结语

基于企业战略的人力资源规划比起传统的人员规划来，有着更现实的意义。

首先，由于它是根据企业的战略目标而制定的，它实际上是企业的战略目标在资源保障与配置上——人力资源供需（包括数量与质量）方面的分解，是为了确保企业目标的实现而制定的一种辅助性规划，它与企业其他方面的规划如企业的营销计划、生产计划、财务计划等共同构成企业目标大的支撑体系。

其次，由于企业所处的内外环境是不断变化的，企业战略目标也需要不断进行调整，因此企业对资源的需求——人力资源的需求也随之而变化，这种需求的变化必然导致人力资源供需之间的失衡。人力资源规划的另一作用就是要根据企业目标的变化和企业的人力资源现状，分析预测人力资源的供需，采取必要的确保措施，平衡人力资源的供给与需求，确保企业目标的实现。

最后，由于人力资源规划不断随环境的变化而变化，使得企业的战略目标更加完善，使得企业对于环境的适应能力更强，企业因而更富有竞争力。

参考文献：

- [1]王德民. 企业战略计划. 大连：大连理工大学出版社，1999. 12： P5
- [2]杨锡怀. 企业战略管理. 北京：高等教育出版社，1999. 7： P26
- [3]唐宏磊. 创业之路-人本管理. 上海：世界图书出版公司，1998
- [4]安鸿章. 现代企业人力资源管理. 北京：中国劳动出版社，1999
- [5]陈远敦，陈全明. MBA 人力资源开发与管理. 北京：中国统计出版社，2001
- [6]人力资源管理杂志社. 员工教育训练实务及案例. 广州：中山大学出版社，2001



国家职业资格全国统一鉴定

## 企业人力资源管理师论文

(国家职业资格二级)

论文题目：民办高等专科学校新进教师培训体系构建

姓 名： XXX

身份证号： XXXXXXXXXX

准考证号：

所在省市： 安徽省合肥市

所在单位： XXXXXXXXXX

# 民办高等专科院校新进教师培训体系构建

XXX

XXXXXXXXXX

摘要：人力资源作为生产力要素中最活跃、最能动的因素，已经成为一个组织竞争力的最重要的组成部分。而要让组织的人力资源青春永驻，则必须重视对员工的培训。本文在实践的基础上，详细阐述了民办高等专科院校新进教师培训体系的构建，为同类院校新进教师培训管理工作提出参考。

随着高校规模的不断扩大，高校青年教师的人数越来越多，据教育部人事司提供的材料，目前，全国高校 30 岁及以下年龄阶段教师比例为 28.4%，40 岁以下教师所占比例达到 68%，超过普通高校教师总数的 2/3。近年来，新补充到高校的教师，从来源看，多为高校毕业生或从其他单位引进的人才。新进教师的学历层次高，思维活跃、想象丰富、成就动机强、专业基础厚实，善于接受新知识，在教学科研中勇挑重担。但他们中有不少人没有经过正规的师范教育，对教学工作了解较少，存在着角色适应困难、自我发展意识薄弱、教学技能水平不高、教学行为低效等现象。所以，如何积极整合教学培训资源、充分挖掘新进教师潜能，构建切实有效的新进教师培训系统就显得十分重要了。

## 一、员工培训

员工培训是指组织为了实现其战略发展目标，满足培养人才，提升员工职业素质的需要，采用各种方法对员工进行有计划的教育、培训和训练的活动过程。它的有效实施有利于培养人才，造就队伍，促进组织战略目标的实现；有利于提高效率，保证质量，为客户提供最满意的服务；有利于改变员工的态度与行为，提升员工自我价值的实现；有利于确认员工职业发展通道，促进自我价值的实现。

员工培训是一个完整的组织管理系统；是企业人力资本的投资行为；是创造智力资本的基本途径，赢得智力资本竞争优势的重要手段；

更是持续的学习过程，构建学习型组织的企业文化的基础。所以要将培训作为一种培训系统，这一系统包括对培训需求的分析评价、确定培训目标、选择设计培训方案和实施培训，最后对培训效果进行检验等。

## 二、新进教师培训体系构建

### （一）培训需求分析

万博科技职业学院隶属于新加坡莱佛士教育集团，是一所面向全国招生的普通民办高等专科院校。学院坐落在合肥国家高新技术开发区，现有在校生 6600 多人。学院汇聚了中国科技大学、合肥工业大学、安徽大学、中科院合肥分院的一大批教授和工程师，组成了以中青年科研力量为骨干的教学和管理队伍。

对高等职业教育而言，影响教育质量的因素是多方面的，而最关键的因素则是师资水平。万博科技职业学院以迎接教学评估和积极准备升本为契机，努力尝试在有限的财力、人力等条件下创造性地整合各方面资源，对新进教师进行实用性培训。力求最大限度地挖掘新进教师的潜力，调动其工作积极性，提高其教学水平，并对教研工作有最初步的认知。

### （二）确定培训目标

研究认为，现代高校必须全面承担时代赋予的教育责任、学术责任和服务责任。高校教师作为这些责任的实践者，应认识到，新时期高校教师的职能和角色已发生了深刻变化，已不再仅仅是知识的传授者，而更应该是学生学习的指导者、智力资源的开发者、未来发展的设计者、学生人生的榜样。因此，新时期的高校教师应建立新的胜任素质观，这是时代发展向高校教师提出的新挑战。依据胜任力模型理论，新时期高校教师胜任力结构模型应由三部分构成：最上层为知识素质结构、中间层为能力素质结构、最下层为人格素质结构，见图 1 所示。



图1 高校教师岗位胜任能力的结构模型

根据高校教师胜任力结构模型，万博科技职业学院新进教师培训目标体系见表 1 所示。

| 胜任能力层级 | 具体培训目标   |
|--------|--|
| 知识结构   | 教育理论知识的掌握<br>学科专业知识的掌握<br>学科发展前沿知识的掌握  |
| 能力结构   | 实施课堂教学的能力<br>操作现代科技教育手段的能力<br>进行教育科研的能力  |
| 人格结构   | 敬业负责、治学严谨的工作作风<br>真诚正直、尊重他人的做人风格<br>坚强自信、容忍挫折的情绪控制<br>求新求变、追求卓越的学习态度<br>主动乐群、友好合作的团队精神<br>身心健康、精神饱满的外表气质 |

表 1 万博科技职业学院新进教师培训目标体系

### （三）具体培训方案

万博科技职业学院新进教师培训体系的建立以《高等学校教师岗前培训暂行细则》和《高等学校教师岗前培训教学指导纲要》为指南，以促进新进教师专业成长与发展为宗旨，以发挥新进教师参与培训的积极性为前提，以改革培训内容和考核方式为突破口，以多部门有效合作、共同参与为保障。

#### 1. 新进教师岗前培训

高校教师岗前培训对新进教师转变角色，树立正确的教育教学思想，更好地履行教师岗位职责，完善综合素质及提高教育教学质量具有重要的现实意义。有研究证明，一个人第一年教学的情况对他所能达到的教学效能水平有重大影响，会影响到整个教师职业生涯中对教师行为起调节作用的教学态度问题。高校教师岗前培训应作为促进新进教师成长、开发学校人力资源、提高教学质量的“长期性”、“发展性”工作。万博科技职业学院新进教师岗前培训涉及集团、学院、分院三个层面。主要培训形式有：

##### （1）万博科技职业学院新进教师入职培训

培训为期一周，培训的主要内容涉及集团层面的企业文化及公共价值观、学院层面的规章制度及行为规范、分院层面的操作现代科技教学手段及骨干教师课堂教学经验交流。培训主要以专题讲座和经验交流会的形式实施，并要求新进教师有一定量自学，最终以笔试（规章制度及行为规范和操作现代科技教学手段）和提交心得体会（企业文化及公共价值观和课堂教学经验）的方式考核。

## （2）省教育厅高校师资培训（岗前培训）

培训为期约 3 个月，120 学时（主要利用周末时间），培训的内容涉及高等教育法规、高等教育学、高等教育心理学和高等学校教师职业道德基础知识。培训以集中授课为主，采取专题讲座、典型报告、教学观摩、课堂教学实践或讲评等形式。最终以笔试及课后作业的方式考核。

| 培训层面 | 培训内容         | 培训形式            | 培训方法    | 考核方式    |
|------|--------------|-----------------|---------|---------|
| 集团层面 | 企业文化及共同价值观   | 新进教师岗前培训        | 专题讲座    | 心得体会    |
| 学院层面 | 规章制度及行为规范    | 新进教师岗前培训        | 专题讲座    | 笔试      |
|      | 教学理论知识       | 安徽省高校师资培训（岗前培训） | 课堂学习实践等 | 笔试及课后作业 |
| 分院层面 | 操作现代科技教育手段   | 新进教师岗前培训        | 专题讲座    | 笔试或操作   |
|      | 骨干教师课堂教学经验交流 |                 | 经验交流会   | 心得体会    |

表2 万博科技职业学院新进教师岗前培训

## 2. 新进教师在职培训

万博科技职业学院新进教师在职培训为三阶段培训，为期一学期（一般为转正后的第一个学期，共计 18 周）。

### （1）培训初期（1-6 周）

本阶段的主要培训内容是学科专业知识的掌握，形式以自学为主。万博科技职业学院在学院网站上专门开辟了课件教案模块，将学院各专业课程骨干教师的教学课件和教学视频整理、上传至网上，以供新进教师学习及教学交流。

### （2）培训中期（7-12 周）

本阶段的主要培训内容是实施课堂教学的能力，形式以教学观摩为主、以教学交流为辅。分院会组织新进教师到教学现场观摩骨干教师实际授课的情况（一般 8-12 课时），并要求及时反馈听课体会，并于本阶段末期组织分院骨干教师评审新进教师的实际授课情况。

### （3）培训终期（13-18 周）

本阶段的主要培训内容包括学科发展前沿知识的掌握、进行教育科研的能力和教师素质教育，形式以专题讲座为主、以角色扮演及拓展训练为辅。分院会组织骨干教师对新进教师进行辅导，并以别开生

面的形式进行教师素质的培养和教化。

万博科技职业学院新进教师在职培训的效果最终会以教学质量测评和学院评教等形式加以量化评估。

值得一提的是，万博科技职业学院对新进教师在职培训实行“导师制”。在培训之初，会给每位新进教师精心挑选一位工作责任心强、业务水平高、科研能力强，在本领域具有一定威望的骨干教师作为他的导师。贯穿整个在职培训，导师对新进教师的成长负有全责，实行联动考核。借此以实时的帮扶监督确保新进教师能够得到切实的帮助和取得长足的进步，并进一步确保了培训的效果。

| 培训阶段 | 培训内容        | 培训方法               | 考核方式             |
|------|-------------|--------------------|------------------|
| 培训初期 | 学科专业知识的掌握   | 自学（课件分享）           | 教学质量测评、<br>学院评教等 |
| 培训中期 | 实施课堂教学的能力   | 教学观摩（听课、视频分享）、教学交流 |                  |
| 培训终期 | 学科发展前沿知识的掌握 | 专题讲座               |                  |
|      | 进行教育科研的能力   | 专题讲座               |                  |
|      | 教师素质教育      | 角色扮演、拓展训练          |                  |

表3 万博科技职业学院新进教师在职培训

#### （四）培训效果检验

培训效果是指企业和受训者从培训当中所获得的利益。培训效果检验是指企业组织在员工培训过程中，依据培训的目的和要求，运用一定的评估指标和评估方法，检查和评定培训效果的活动过程。

培训不能走过场，而要能真正促进教师的成长与发展，使其尽快实现角色转化、提高职业道德、增强教学技能水平、形成自我发展的意识与规划，为将来的可持续发展打好基础。新进教师学历层次高，知识面较宽，思维能力、理解能力强，要充分发挥他们的主体作用，调动参与培训的积极性，使他们以积极的姿态、强烈的自我发展意识参与到培训中来。同时要建立严格的考评制度，并建立培训档案，将培训工作与教师的考核、转正、晋职有机结合起来。

万博科技职业学院新进教师培训体系的构建是为顺应高校改

革趋势、学院进一步的发展而做出的积极尝试，在实际运用中收到了一定的效果。然而体系构建尚属初期，还没有得到实践的充分检验，通过本文的阐述，希望能给类似的民办高等专科院校的教学管理带来一定的启示。

参考文献：

- [1]胡晓军. 高校教师岗位胜任力的评价方法研究及其应用. 湖南高教研究, 2007 (6) vol. 26: 60-62.
- [2]徐晖. 浅谈我国民营企业员工培训[J]. 商场现代化, 2008. (23) .
- [3]常卫华. 论企业员工培训途径的改善[J]. 中国商贸, 2010. (2) .
- [4]王中向. 高校教师培训的理论与分析[J]. 继续教育, 2006. 20 (2) .
- [5]曾凤玲. 高校教师岗前培训的创新实践与问题思考[J]. 继续教育研究, 2008. (3) .