



# 人力资源管理—〔00147〕

# 第一章 人力资源管理导论

---



## 一、人力资源及相关概念P46:

- 1. 人力资源：是指一定范围内的人口中所具有智力和劳动能力人的总和。
- 2. 人口资源：是指一定范围内的所有人员的总和。人口资源强调的是数量观念。
- 3. 人才资源：是指一定范围内人力资源能力较强、素质较高的人的总和。人才资源强调的是质量观念。

(三者的数量关系为：人口资源>人力资源>人才资源)

- 4. 人力资本：
  - 〔1〕含义：是指表达在人身上的技能和知识的存量，是后天投资所形成的劳动者所拥有的知识、技能和健康等的总和。
  - 〔2〕资本有三个普遍特征：第一，是投资的结果；第二，在一定时期内，能够不断带来收益；第三，在使用中会出现有形磨损和无形磨损。人力资源也具有这些特征。
- 5. 人力资源与人力资本的区别：人力资源更多强调的是生理性、物理性和来源性等特点；人力资本更多强调的是经济性、功能性和利益性。具体地说，人力资源与人力资本存在以下差异：
  - 〔1〕两者的概念范围不同：人力资源包括自然性人力资源与资本性人力资源；资本性人力资源是指具备劳动能力和劳动素质的劳动者进入了劳动市场，并且通过市场交易，获得了收益的人力资

- 二、人力资源的特征和作用P48：
  - 1. 人力资源的特征：生成过程的时代性、开发对象的能动性、使用过程的时效性、开发过程的持续性、闲置过程的消耗性。
  - 2. 人力资源的作用：是现代组织中最重要资源；是经济增长的主要动力；是财富形成的关键要素。

- 三、人力资源相关理论P49：
- 1. 舒尔茨的人力资本理论：
- 〔1〕舒尔茨：被誉为“人力资本之父”。
- 〔2〕舒尔茨的人力资本理论要点：①人力资本表达在人的身上，表现为人的体力、智力、能力等素质的总和。②人力资本通常用人的数量、质量以及有效劳动时间来计算。③人力资本可以理解为对对人力的投资而形成的资本。④人力资本可以带来利润。

- 2. 人性假设理论：
  - 〔1〕“经济人”假设：由美国管理学家麦格雷戈提出。科学管理理论的代表泰罗就是“经济人”观点的典型代表。这种假设认为，人的行为是在于追求本身的最大利益，人工作的动机就是为了获得经济报酬。针对“经济人”假设的管理措施：①管理工作的重点是完成任务，提高劳动生产率；②管理工作是少数人的事，工人的责任就是干活；③采用胡萝卜加大棒的管理方法，奖罚与工作效率挂钩。
  - 〔2〕“社会人”假设：是由人际关系学说倡导者梅奥根据霍桑试验首先提出来的。这种假设认为，人不仅有经济的需求，而且有社会的需求，物质刺激对于调动人的积极性只有次要意义，满足人的社会需求比满足人的经济需求更能调动人的积极性。针对“社会人”假设的管理措施：①注重完成任务的同时，培养员工的归属感，满足其社会需要；②在实行奖励时，提倡集体奖励制度；③重视非正式组织的作用。

- 〔3〕“自动人”假设：也叫“自我实现人”，是美国著名心理学家马斯洛提出来的。这种假设认为，人都具有充分发挥自己潜力以及表现自己才能的愿望。针对“自动人”假设的管理措施：①把管理的重点转移到员工创造适宜的工作环境、工作条件上，使员工能够充分发挥自己的潜能。②管理职能上减少和消除员工在自我实现过程中的困难和障碍。③奖励方式上主张从人的内在动机的激发上来调发动工的积极性。
- 〔4〕“复杂人”假设：是20世纪60年代末70年代初由组织心理学家薛恩提出的。这种假设认为，人既不是单纯的“经济人”、也不是完成的“社会人”，更不是纯粹的“自动人”，而应该是因时、因地、因不同情况而采取适当反响的“复杂人”。针对“复杂人”假设的管理措施：管理者应根据实际情况，具体问题具体分析，因人、因事、因其不同的情况，灵活地采用不同的管理方法。

#### 四、人力资源管理的概念、作用和主要活动P52:

1. 人力资源管理的概念：人力资源管理是依据组织开展需要，对人力资源获取、整合、开发、利用等方面所进行的方案、组织、领导、控制，以充分发挥人的潜力和积极性，提高工作效率，实现组织目标和个人开展的管理活动。
2. 人力资源管理的五个作用：协助组织达成目标；充分发挥组织中全体员工的技术和能力；为组织招聘和培训合格的人力资源；使员工的工作满意度和自我实现感得到最大限度的提高；就人力资源管理政策、制度等与相关人员进行沟通。



- 3. 人力资源管理的主要活动：
  - 〔1〕工作分析与工作设计：对组织中各个工作岗位的性质、结构、责任、流程等进行分析，在调查分析获取信息的根底上，编写岗位说明书和岗位工作标准。
  - 〔2〕人力资源规划：把组织人力资源战略规划转化为中长期目标、方案和措施，包括组织对人力资源需求与供给的分析预测，以实现人力资源状况与组织开展的动态匹配。
  - 〔3〕招聘管理：根据人力资源规划和工作分析的要求，采用科学的方法，为组织招聘、选拔所需要的人力资源，并将其安排到适宜的工作岗位上。
  - 〔4〕员工素质测评：员工素质测评是现代组织在员工甄选和任用中的重要方法，是为特定的人力资源开发与管理目标效劳的，组织在招聘、培训、考核、安置、晋升等环节都需要测评技术的支撑。素质测评是人力资源管理的根底，素质测评是人力资源开发的重要手段，素质测评可以提高人力资源管理的效果。

- 〔5〕员工培训：员工培训是组织提升员工素质与技能进而实现组织开展的重要手段。组织应当有方案、有目标、有步骤地对新员工和在职工工进行培训和开发，提升其智力，激发其活力，增强企业的竞争优势。
- 〔6〕绩效管理：采用先进的理念、科学的方法和公正的态度对企业情况进行绩效管理，并及时进行反响，为改进工作绩效和员工培训、晋升、薪酬等提供依据。
- 〔7〕薪酬管理：根据组织目标的需要，设计对内具有公平性，对外具有竞争力的薪酬体系，这是人力资源管理的重要工作。合理的薪酬政策不仅能有效调动员工的积极性，而且能在剧烈的市场竞争中吸引和留住高素质的人力资源。
- 〔8〕员工职业生涯管理：关心员工的个人开展，帮助员工制定职业开展规划，帮助员工建立职业开展通道，作为现代管理者，熟悉并掌握职业生涯管理的相关知识是人力资源管理的重要内容。

## 五、人力资源管理和传统人事管理的联系与区别P54:

- 1. 人力资源管理与传统人事管理的联系:
  - 〔1〕初级阶段：传统的经验管理
  - 〔2〕科学管理阶段：以工作为中心。被称为“科学管理之父”的泰罗的理论成果，使管理在历史上第一次从经验上升为科学。
  - 〔3〕人力资源管理阶段：人与工作相互适应。1986年美国著名管理学家彼得·德鲁克的《传统人事部门，再见!》一文的发表是个重要标志。
  - 〔4〕战略人力资源管理阶段：人力资源管理提升到企业战略的高度。
- 2. 人力资源管理与传统人事管理的区别:
  - 〔1〕管理的观念不同：传统人事管理视人力为本钱，而人力资源管理那么视人力为资源。
  - 〔2〕管理的模式不同：传统人事管理多为“被动反响性”，而人力资源管理是“主动开发性”。
  - 〔3〕管理的重心不同：传统人事管理以事为重心，而人力资源管理那么以人为重心。
  - 〔4〕管理的地位不同：传统的人事管理处于执行层，而人力资源管理处于决策权。
  - 〔5〕管理的方法不同：传统人事管理把人假设为“经济人”，而人力资源管理把人假设为“社会人”和“自我实现人”。
  - 〔6〕管理部门的性质不同：传统人事管理部门一般被视为非效益、非利润部门，而人力资源管理部门被视为利益和利润部门。

## 六、人力资源管理的模式和开展趋势P59:

### 1. 人力资源管理的模式:

〔1〕 产业模式: 主要关注劳工关系的协调。

〔2〕 投资模式: 主要关注公平就业时机。

〔3〕 参与模式: 主要关注团队合作。

〔4〕 高灵活性模式: 主要关注如何理解和把握不断变化的趋势。

2. 人力资源管理的五个开展趋势: 人本管理成为人力资源管理的中心思想; 人力资源管理全面参与组织战略管理过程; 人力资源管理全球化; 人力资源管理的重心为知识型员工的管理; 人力资源管理的新职能是向员工提供客户化的人力资源产品与效劳。

- 七、战略性人力资源管理的概念、特点和衡量标准P63：
- 1. 战略性人力资源管理：战略性人力资源管理这一概念所要强调的核心理念是，人力资源管理必须能够帮助组织实现战略目标以及赢得竞争优势。
- 2. 战略性人力资源管理的特点：
  - 〔1〕 战略性人力资源管理代表了现代企业一种全新的管理理念；
  - 〔2〕 战略性人力资源管理是对人力资源战略进行系统化管理的过程；
  - 〔3〕 战略性人力资源管理是现代人力资源管理的开展的更高阶段；
  - 〔4〕 战略性人力资源管理对企业专职人力资源管理人员和直线主管提出了更高的要求。
- 3. 战略性人力资源管理的五个衡量标准：根底工作的健全程度、组织系统的完善程度、领导观念的更新程度、综合管理的创新程度、管理活动的精确程度。

## 八、人力资源战略的含义和类型P64:

1. 含义:是人力资源管理部门及其管理者用来帮助组织实现战略目标的行动指南。

### 2. 人力资源战略的类型

〔1〕戴尔和霍德的分类: 诱引战略; 投资战略; 参与战略

〔2〕斯特雷斯和邓菲的分类: 家长式人力资源战略; 开展式人力资源战略; 任务式人力资源战略; 转型式人力资源战略

〔3〕舒勒的分类: 积累型战略; 效用型战略; 协调型战略

## 九、人力资源战略与组织战略P65：

### 1. 组织的战略层次划分：

第一，组织战略，又称公司战略或企业战略。

第二，经营战略，又称为竞争战略。

第三，职能战略。

### 2. 人力资源战略与组织经营战略的匹配：

与低成本战略相匹配的人力资源战略；

与差异化战略相匹配的人力资源战略；

与集中化战略相匹配的人力资源战略。

1. 一定范围内的所有人员的总和为 (B) 1-46

A. 人力资源

B. 人口资源

C. 人才资源

D. 人力资本

2. 关注公平就业机会的人力资源管理模式被称为 (B) 1-59

A. 产业模式

B. 投资模式

C. 参与模式

D. 高灵活性模式

1. 以工作为中心的人事管理属于人力资源管理的阶段为 (B) 1-54

A. 初级阶段

B. 科学管理阶段

C. 人力资源管理阶段

D. 战略人力资源管理阶段

2. 体现在人身上的技能、知识存量和健康等的总和被称为 (D) 1-47

A. 人口资源

B. 人力资源

C. 人才资源

D. 人力资本

C. 薛恩

D. 马斯洛

3. 首先提出“社会人”假设的学者是 (B) 1-51

A. 泰罗

B. 梅奥



26. 下列选项中属于人力资源特征的有（ABCDE） 1-48

A. 生成过程的时代性

B. 开发对象的能动性

C. 使用过程的时效性

D. 开发过程的持续性

E. 闲置过程的消耗性

26. 在人力资源战略分类中，舒勒提出的人力资源战略类型有（ABC） 1-65

A. 积累型战略

B. 效用型战略

C. 协调型战略

D. 家长型战略

E. 发展型战略

## 五、分析说明题（本题 10 分）

### 37. 背景资料：

人力资源管理作为一种理论体系，可以说是 20 世纪 70 年代已开始兴起，80 年代蓬勃发展，90 年代风靡世界，人力资源管理取代传统人事管理，使人事管理面貌为之一新，仅从表面上就可以看到，其管理幅度宽泛多了，管理的深度也加大了，特别是 1986 年美国著名刮泥学家彼得·德鲁克的《传统人事部门，再见！》一文的发表，是一个重要的标志，在国际社会引起了强烈的反响，一时间许多公司纷纷将人事部的牌子改换为人力资源部，但很多企业的人力资源部门并未实现职能的转变，仍然是具体事务的执行者，人力资源管理的理念没有真正指导企业管理实践，形成了新瓶装旧酒的现象，这说明在企业管理实践中，很多人还没有真正理解人事管理和人力资源管理的区别。

问题：请回答人力资源管理与传统人事管理的主要区别？ 1-56/57/58

答：

人力资源管理与传统人事管理的主要区别：

- (1) 管理的观念不同，传统人事管理视人力为成本，而人力资源管理则视人力为资源。
- (2) 管理的模式不同，传统人事管理多为“被动反应型”，而人力资源管理是“主动开发型”。
- (3) 管理的重心不同，传统人事管理以事为重心，而人力资源管理则以人为重心。
- (4) 管理的地位不同，传统人事管理处于执行层，而人力资源管理处于决策层。
- (5) 管理的方法不同。传统人事管理把人假设为经济人，而人力资源管理把人假设为社会人。
- (6) 管理部门的性质不同。传统人事管理部门一般被视为非效益、非利润部门，而人力资源管理部门被视为效益和利润部门。

【评分说明】以上要点每点 2 分，只要回答出 5 点，就可给满分 10 分。如果用自己的语言表述，意思正确可适当给分。

# 第二章 员工鼓励

## 一、鼓励的含义P72:

1. 鼓励的出发点是满足员工的需要;
2. 鼓励必须贯穿于企业员工工作的全过程;
3. 鼓励的过程是各种鼓励手段综合运用过程;
4. 信息的沟通需要贯穿于鼓励工作的始终;
5. 鼓励的最终目的是要到达组织目标和员工个人目标在客观上的统一。

## 二、鼓励的作用P72:

1. 吸引并留住优秀人才;
2. 提升员工素质, 开发员工潜能, 提高工作业绩;
3. 创造良性的竞争环境, 形成良好的组织文化。

## 内容型鼓励理论P73:

1. 马斯洛的五个需要层次理论：生理的需要、平安的需要、爱和归属的需要、尊重的需要、自我实现的需要。
2. 阿德福的ERG理论：把需要层级降低到三个层次，字母EPG分别代表三个层次，分别是生存需要、关系需要和成长需要。
3. 赫茨伯格的保健—鼓励双因素理论：  
〔1〕“满意”的对立面不是不满意，而是“没有满意”，“不满意”的对立面那么是“没有不满意”。〔2〕鼓励确实要以满足需要为前提，但并不是满足需要就一定能产生鼓励作用。

#### 四、过程型鼓励理论P83:

1. 弗鲁姆的期望理论：人在预期其行动将会有助于到达某个目标时才会被鼓励。期望理论的根本描述： $\text{动机强度〔M〕} = \text{效价〔V〕} \times \text{期望概率〔E〕}$ 。
2. 公平理论：又称为社会比较理论，是由亚当斯提出来的一种鼓励理论。应对不公平的方法包括：〔1〕改变投入。〔2〕改变产出。〔3〕认知扭曲。〔4〕离开。〔5〕作用于他人。〔6〕改变比较对象。
3. 波特—劳勒的综合鼓励过程模型：鼓励不是一种简单的因果关系，而是一个涉及内外部多种因素互动的复杂过程，不仅需要综合考虑到个人能力、工作认知、工作回报等等一系列因素，还要关注个人的主观价值判断〔公平感〕在鼓励中的反响。

4. 强化理论：是由美国哈佛大学心理学家斯金纳和他的同事提出的。一般来说，管理者会采用以下四种方法来控制员工的行为：

〔1〕正强化。正强化是指个人的积极行为产生了积极的影响。

〔2〕负强化。负强化是指员工以消极的或不理想的行为来去除不愉快事件的消极影响。

〔3〕忽略。忽略是指所有的强化事件都不存在。

〔4〕惩罚。惩罚是为了降低不良行为再次出现的频率而采取的行为方式。

## 五、精神鼓励P91：

1. 精神鼓励的概念：指通过一系列非物质方式来满足个体心理需要，改变其意识形态，激发其工作活力。

2. 精神鼓励的方法：目标鼓励、情感感谢励、考核鼓励、尊重鼓励、关心鼓励、表扬鼓励。

## 六、物质鼓励

1. 物质鼓励的概念P93：指通过满足人们对物质利益的需求，来鼓励人们的行为，调动人们的工作积极性的方法。

2. 物质鼓励的方法：晋升工资、颁发奖金、其他物质奖赏。



3. 公平理论又称社会比较理论，其提出者是（D） 2-85

A. 泰罗

B. 弗鲁姆

C. 阿德福

D. 亚当斯

4. 小张在工作中表现突出，被公司评为优秀员工，予以表扬。该举措属于（C） 2-91

A. 晋升激励

B. 物质激励

A. 交往的需要

B. 生理的需要

C. 尊重的需要

D. 安全的需要

2-74

4. 人对氧气、食物、水、睡眠等的需求属于马斯洛需要层次理论的 (A) 2-74

A 生理的需要

B. 安全的需要

C. 尊重的需要

D 自我实现的需要

5. 小王在工作中经常提出合理化建议，领导给予了表扬和奖励。这属于强化激励理论中 (A) 2-90

27. 下列选项中属于精神激励方法的有 (ABCDE) 2-92

A. 目标激励

B. 情感激励

C. 尊重激励

D. 关怀激励

E. 表扬激励

31. 简述波特—劳勒的综合激励过程模型。2-87

答：

该模型的具体体现是：

- (1) 个人对目标的期望值。
- (2) 个人对工作的努力程度。
- (3) 绩效受到工作努力程度、个人能力、工作认知等三个因素的影响。
- (4) 人们对工作绩效回报的公平感。
- (5) 最终决定满意程度。

31. 简述激励的作用。2-72

答：

激励的作用：

- (1) 吸引并留住优秀人才。(2分)
- (2) 提升员工素质，开发员工潜能，提高工作业绩。(2分)
- (3) 营造良性的竞争环境，形成良好的组织文化。(2分)

# 第三章 工作分析

## 一、工作分析中的概念P97:

1. 工作的根本概念：狭义的工作是在一段时间内实现某一目的而进行的活动，即任务；从广义上说，工作是和组织紧密相连的，即个人在组织中全部角色的总和。从组织的角度看，工作包涵以下几方面的内容：

〔1〕工作是组织内部最根本的构成要素；

〔2〕工作是同类岗位〔职位〕的统称；

〔3〕工作是人进入组织的中介；

〔4〕工作与组织相互支持。

- 2. 工作分析的根本概念：工作分析，是收集与某一特定工作有关的工作信息的系统过程。工作分析是一项管理活动，是支撑其他管理活动的根底性内容；基于过程的工作分析是通过各种手段和方法收集有关工作信息，并对信息进行加工、整理、分析的综合性过程。工作分析的结果一般为工作描述，是工作分析的直接结果形式，其表现形式有工作说明书〔或称职位说明书〕、资格说明书〔或称工作标准〕。
- 3. 注意以下相关概念的含义：工作要素、工作任务、工作职责、职位、职务、职权、职系。

## 二、工作分析的内容P99:

1. 七个问题的调查: 包括由谁来做、做什么、何时做、在哪里做、为什么做、为谁做、如何做。
2. 五个方面的信息分析包括: 工作名称分析、工作内容分析、工作环境分析、工作条件分析、工作过程分析。

## 三、工作分析的作用P100:

1. 工作分析是制订和实施科学合理的人力资源规划的重要条件和根底;
2. 工作分析是组织招聘、选拔和人员配置的依据;
3. 工作分析是组织开展员工培训与开发的必要条件;
4. 工作分析是绩效管理的重要前提和客观依据;
5. 工作分析为企业制定公平合理的薪酬制度提供可靠保证;
6. 工作分析为员工提供职业咨询和职业指导。

#### 四、工作分析的程序P102:

1. 准备阶段：确定工作分析的目的、确定工作分析的岗位范围、直接管理者的配合、获得高层管理者的支持。
2. 调查分析阶段：〔1〕与工作分析涉及职位的任职者沟通；〔2〕制订调查分析工作方案；〔3〕调查分析信息数据〔调查分析信息数据是整个工作分析中的核心步骤〕。
3. 实施阶段〔是整个工作分析过程的核心阶段〕：〔1〕确定工作分析的目标和侧重点；〔2〕实施宣传培训；〔3〕建立工作分析工程组和有序的组织控制；〔4〕选择搜集信息的方法。
4. 形成结果阶段 。
5. 应用反响阶段 。

## 五、工作分析的方法P106:

1. 观察分析法：是工作分析中最简单，也是最常用的一种方法。

运用观察法时需要遵循以下几个原则：第一，稳定原则。第二，信任原则。第三，隐蔽原则。第四，详尽原则。第五，代表性原则。第六，沟通原则。

2. 访谈法：也称面谈法。

〔1〕内容：①工作目标②工作内容③工作性质和范围：访谈的核心内容④所负责任⑤任职资格。

〔2〕优点：简单而迅速地收集多方面的关于体力和脑力劳动的资料，而且工作者常常可以提供其他

方法不易观察到的信息，更有利于发现问题。

〔3〕缺点：耗时较多，本钱较高；工作信息失真；访谈双方的谈话技巧会影响访谈的结果。



- 3. 问卷法

- 〔1〕分类：①问卷可以分成职务定向和人员定向两种。②问卷又可以设计为结构式、开放式和混合式三种。
- 〔2〕优点有：①费用低，速度快；②调查范围广；③调查样本量大。
- 〔3〕缺点有：①不易激起被调查者的兴趣；②问卷如果内容较少，就不能获得足够的详细信息，但太长的问卷又容易使人产生厌倦；③不能面对面地交流信息，不容易了解被调查者真实的态度和动机。

- 4. 功能性职务分析法

- 包括以下四个局部：

- 〔1〕任务描述〔完成什么工作〕；
- 〔2〕工作特点分析——工作者的功能量表〔员工应如何完成工作〕；
- 〔3〕员工特点分析〔正确完成工作所必备的条件〕；
- 〔4〕功能性职务分析法包含四个因素。

- 5. 工作日志法：工作日志法就是要求从事工作的员工每天记工作日记或日志，即让工作者每天按时间顺序将自己所进行的工作任务、工作过程记录下来，为工作分析提供信息和依据的一种方法。
  - 〔1〕优点：①信息可靠性强，适用确定有关工作责任、工作内容、工作关系、劳动强度等方面的信息；②采取逐日或在工作活动后记录，可防止遗漏；所需费用较少；③可以收集到最详尽的资料信息。
  - 〔2〕缺点：①注意力需集中于活动过程，而不是结果；②适用此方法必须做到，任职者对此项工作的情况和要求很清楚；③整理信息的工作量大，归纳工作烦琐；④填写者因不认真可能会漏填某些内容，从而影响分析结果；⑤不适于处理大量的任务；⑥存在误差，需要对记录分析结果进行必要的检查。
- 6. 工作参与法：工作参与法是由工作人员亲自参加工作活动、体验工作的整个过程，从中获得工作分析资料的方法。
  - 〔1〕优点：从获得工作分析资料的质量而言，这种方法比前几种方法效果好。
  - 〔2〕缺点：工作参与法只适合于比较简单的工作职务分析。

## 六、工作说明书的编写P109：

1. 工作说明书的主要内容：工作标识、工作综述、工作联系、工作职责与任务、工作权限、绩效标准、工作条件与物理环境、工作标准。

2. 编写工作说明书应遵循的原那么：对岗不对人、对事不对人、对当前不对未来、对职责不对待遇。3. 工作说明书编写的根本要求：清晰、具体、简洁、标准。

## 七、工作设计的含义和内容P112:

1. 工作设计的含义: 是指为了有效实现组织目标采取与满足工作者个人需要有关的工作内容、工作职能和工作关系的设计。
2. 工作设计的内容: 工作内容、工作职责、工作关系、工作结果、工作结果的反响、任职者的反响。

## 八、工作设计的影响因素和原那么P113:

### 1. 工作设计的影响因素:

- 〔1〕 环境因素。
- 〔2〕 组织因素: 专业化、工作流程、工作习惯。
- 〔3〕 行为因素: ①工作整体性; ②自主权; ③工作的重要性; ④技能多样性; ⑤互动的反响。

## 九、工作设计的形式和方法P114:

1. 工作设计的形式：基于任务的工作设计、基于能力的工作设计、基于团队的工作设计。

2. 工作设计的方法：

〔1〕工作专业化：这种工作设计方法在流水线生产上应用最广泛。

〔2〕工作扩大化：与工作专业化相对应的就是工作扩大化。工作扩大化的方法就是在横向上扩展一项工作，包括任务和职责。

〔3〕工作丰富化：工作丰富化是对工作内容和责任层次的根本改变，是对工作责任的垂直深化。

工作丰富化的步骤：A确定自然的工作单元。B合并任务。C建立和客户之间的联系。D下达权责。E开发反响渠道。

- 4. 工作轮换：工作轮换是指在不同时间阶段，将员工从一个岗位换到另一个岗位，使其全面了解整个行业的不同工作内容，得到各种不同的经验，为其今后在较高层次上任职打好根底。
- 5. 工作特征再设计：工作特征再设计是一种人性化的设计方法，是指针对员工设计工作而非针对工作特征要求员工。
- 6. 工作设计综合模型：工作设计的综合模型包括工作设计的主要因素、绩效成果目标因素、环境因素、组织内部因素和员工个人因素等。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：  
<https://d.book118.com/266043133232010155>