



Human Resources Development and Management

人力资源开发与管理

温志强 主编

清华大学出版社

Human Resources
Development and Management

人力资源 开发与管理

温志强 主编

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书是天津师范大学人力资源管理精品课程建设教材成果。本书以人力资源开发与管理的基本理论为指导,在力求夯实理论知识的基础上,逐步明确“厚基础、宽口径、重实践”的思想,提高实践在整个教材体系中的地位,加强实践内容的完善,以适应公共部门和企业发展对人力资源管理通识人才的需要。全书共五篇,第一篇为理论篇,注重人力资源开发与管理的基本理论和基础知识的讲解;第二至五篇为实践篇,以“选、用、育、留”四个环节分篇,详细阐述了人力资源规划、岗位分析、招募与录用、绩效管理、人员素质测评、薪酬管理、职业生涯管理、员工培训、劳动关系与社会保障、人力资源流动管理等内容。

本书可用于高等院校管理专业的本科教学、高等教育自学考试人力资源管理专业独立本科的教学,也可作为公共管理硕士(MPA)、行政管理硕士的参考教材,亦可用于政府部门和非政府组织的专业培训。同时,也可供企业和各种社会组织中的管理人员、从事人事行政工作的国家公务员参考。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

人力资源开发与管理/温志强主编. —北京:清华大学出版社,2011.6
ISBN 978-7-302-25750-9

I. ①人… II. ①温… III. ①人力资源管理 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 093151 号

责任编辑:冯 昕

责任校对:赵丽敏

责任印制:王秀菊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:清华大学印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×260

印 张:24

字 数:580 千字

版 次:2011 年 6 月第 1 版

印 次:2011 年 6 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:38.00 元

产品编号:040711-01

人力资源理论在实践中展现的巨大效用,焕发了人们学习管理科学的热情;人力资源开发与管理知识的科学价值和改造世界的无比潜力,激发了人们更新管理理念、增长管理知识的迫切要求。本书的编写,就是要顺应这一需求,努力为高校学生和各界读者在对人力资源开发与管理知识的学习中提供力所能及的帮助。当然,认识和研究人力资源开发与管理科学的最好办法,应当是深入到社会实践中去,在色彩缤纷的实践中增长学识,增长才干。然而,提供有关人力资源开发与管理的系统知识,引导人们从宏观上全面认识人力资源开发与管理的基本理论,了解和把握人力资源开发与管理的基本技术和方法,也是十分必要的。

本教材的编写以人力资源开发与管理的基本理论为指导,在力求夯实理论知识的基础上,逐步明确“厚基础、宽口径、重实践”的思想,提高实践在整个教材体系中的地位,加强实践内容的完善,以适应公共部门和企业对人力资源管理的通识人才的需要。教材以人力资源开发与管理理论的最新发展和中外人事改革的实践为依据,注重系统性和应用性。使读者了解中外人事改革的最新动向和发展趋势,以全新的视角和开放的视野,将中国传统的人事管理思想、国外先进的人力资本理论与中国现实的人力资源管理实践紧密结合,以提高读者关注现实、运用所学理论知识分析和解决实际问题的能力。

自2005年出版由吴春华、温志强共同主编的同名教材以来,我们积极探索能够适应人力资源开发与管理最新实践的内容体系。2009年,为了加强实践环节,在增加实践和实训内容的基础上,教材亟须增加知识的应用性与实践性,同时增加人力资源开发与管理的最新成果,修订了教材的知识体系。在新一版教材中体现四个特点:首先,同类教材多以单纯的企业为目标,通篇站在企业管理的视角,管理主体多用“企业”;本教材全篇把管理主体改用“组织”一词,视角也从单纯的企业扩展到所有正式组织,体现本教材的“宽口径”、通用性和基础性,改变以“人事行政”和“人力资源管理”来区分公共部门和私人部门的错觉。其次,同类教材多以人力资源开发与管理的基础知识和基本理论为主体,缺乏实践内容;本教材为了实现“厚基础、重实践”,从内容体系上分为五篇,第一篇为理论篇,注重人力资源开发与管理的基本理论和基础知识的阐释,第二至五篇为实践篇,注重人力资源开发与管理的实际应用和实践操作性。再次,同类教材多以“进口”、“管口”、“出口”为逻辑层次编排内容,不能反映人才市场开放后的人才流动和人才发展的管理现实;本教

材增加“育人”，调整出口管理，变为“选、用、育、留”，强调通过人才自身发展，发展组织的“人本育人”新思想，重视跳槽和反跳槽的机制和方法探索。最后，涵盖人力资源管理师资格考试的全部内容，使得学过本教材的学生能够直接参加人力资源管理师的资格取证考试。

本书除了可以用于高等院校管理专业的本科教学、高等教育自学考试人力资源管理专业独立本科的教学之外，也可作为公共管理硕士(MPA)、行政管理硕士的参考教材，亦能用于政府部门和非政府组织的专业培训。同时，也可供企业和各种社会组织中的管理人员、从事人事行政工作的国家公务员参考。

本书由温志强策划，经反复讨论拟定全书纲要。各章的撰写分工是：绪论、第一章、第二章、第四章、第五章、第七章、第九章、第十三章由温志强编写，第三章由许超编写，第六章由杨晔编写，第八章由李博编写，第十章、第十一章由赵雅娟编写，第十二章由俞静编写。初稿完成后，由温志强负责修改、统稿和定稿。赵雅娟、许超为本书初级资料的整理，杨晔为本书的统稿和修改都作了大量的工作。本书付梓之际，感谢全体编写人员的精诚合作，感谢大家为本书的完成所付出的巨大努力。

本书的写作参阅并部分借鉴了国内外工商管理、公共管理领域的专著、教材和其他研究成果，对于其中的一些著述，我们作为进一步阅读的书目向读者作了推荐。对于这些文献资料的作者，我们在此一并致谢。对于业已成为专业共识的观点和内容，书中不再一一标明出处。

本书的编写和出版得到了天津师范大学政治与行政学院的支持和帮助。清华大学出版社也为本书的出版提供了大力帮助，我们对此深表谢意。

本书的编写由于是应教学急需，时间短暂，编写仓促；更由于编者的学识有限，该书离预期的目标仍有不小的差距，不当之处在所难免。恳请研究人力资源问题的专家、同行和广大读者不吝赐教，对错漏之处批评指正，我们将不胜感激，并在今后修订时补正。

温志强

2011年3月

绪论	1
一、学习和研究人力资源开发与管理的目的及意义	1
二、人力资源开发与管理的研究内容	5
三、人力资源开发与管理的学科特点和研究方法	8
【案例阅读】.....	11
【本章小结】.....	12
【复习与思考】.....	12
【进一步阅读书目】.....	12

第一篇 人力资源开发与管理的基础理论

第一章 人力资源开发与管理概述.....	15
第一节 人力资源.....	15
一、资源与人力资源的相关概念	15
二、人力资源的特点和作用	19
三、人力资源的分布和结构	22
第二节 人力资源开发.....	24
一、人力资源开发的概述	25
二、人力资源开发的功能	28
三、人力资源开发的内容	29
四、人力资源开发的方式	31
第三节 人力资源管理.....	34
一、管理	34
二、人力资源管理的含义与特征	36
三、人力资源开发与管理与传统人事管理的关系	40
【案例阅读】.....	42
【本章小结】.....	43
【复习与思考】.....	44
【进一步阅读书目】.....	44

第二章 人力资源开发与管理的理论基础	45
第一节 中国传统的人事管理思想	45
一、古代的人才观念	45
二、近代的人才思想	46
三、现代的人事管理思想	48
第二节 现代人力资源理论的起源与发展	50
一、人力资源理论产生的基础	50
二、人力资源理论的发展	51
第三节 现代人力资源开发与管理理论	52
一、人力资本理论	52
二、潜能开发理论	54
三、求知欲库克曲线与可持续开发	56
四、人性假设理论	56
五、激励理论	59
第四节 电子化人力资源管理	71
一、电子化人力资源管理的内涵	71
二、电子化人力资源管理的价值	72
三、电子化人力资源管理的主要内容	73
【案例阅读】	74
【本章小结】	75
【复习与思考】	76
【进一步阅读书目】	76
第三章 人力资源管理者与管理环境	77
第一节 人力资源管理者	77
一、管理者	77
二、人力资源管理者	79
三、人力资源管理部门	85
第二节 人力资源管理的环境	88
一、环境对人力资源开发与管理的影响	89
二、人力资源管理的外部环境	91
三、人力资源管理的内部环境	96
【案例阅读】	102
【本章小结】	103
【复习与思考】	103
【进一步阅读书目】	103

第二篇 人力资源规划选择

第四章 人力资源规划	107
第一节 人力资源规划概述	107
一、人力资源规划的含义	107
二、人力资源规划的类别	108
三、人力资源规划的意义	110
四、人力资源规划的作用	111
第二节 人力资源战略	112
一、人力资源战略的概念	112
二、人力资源战略的类型	113
三、人力资源战略与组织战略的关系	115
第三节 人力资源的供需预测与平衡	116
一、人力资源需求预测	116
二、人力资源供给预测	119
三、人力资源供需平衡	121
第四节 人力资源规划的制定	123
一、人力资源规划的过程	123
二、人力资源规划的编制	125
【案例阅读】	129
【本章小结】	130
【复习与思考】	130
【进一步阅读书目】	130
【实践指导】	131
第五章 岗位分析	133
第一节 岗位分析概述	133
一、岗位分析概述	133
二、岗位分析常用术语	135
三、岗位分析的内容	136
四、岗位分析的作用	137
五、岗位分析的原则	140
第二节 岗位分析的程序	141
一、前期准备阶段	141
二、岗位分析的调查阶段	141
三、资料分析阶段	142
四、结果完成阶段	143
五、控制和运用阶段	145



第三节 岗位分析的方法	145
一、定性的岗位分析方法	145
二、定量的岗位分析方法	148
三、职位分类法	149
四、定编定员法	152
【案例阅读】	155
【本章小结】	156
【复习与思考】	157
【进一步阅读书目】	157
【实践指导】	157
第六章 招募与录用	159
第一节 员工招募	159
一、招募的含义	159
二、招募的目标	160
三、招募的意义	161
四、招募的原则	162
五、招募的程序	163
第二节 员工的选拔录用	165
一、选拔录用的含义	166
二、选拔录用的意义	166
三、选拔录用的原则	167
四、选拔录用的程序	168
五、录用考核技术	171
【案例阅读】	173
【本章小结】	174
【复习与思考】	174
【进一步阅读书目】	175
【实践指导】	175

第三篇 人力资源使用管理

第七章 绩效管理	179
第一节 绩效管理概述	179
一、绩效	179
二、绩效管理	181
三、绩效考核与绩效管理的关系	184
第二节 绩效管理的过程	185
一、绩效计划	185



二、绩效实施	188
三、绩效考核	188
四、绩效诊断	196
五、绩效总结	197
第三节 绩效考核的技术与工具	197
一、评定量表法	197
二、员工比较法	200
三、书面鉴定法	202
四、其他绩效考核方法	203
【案例阅读】	206
【本章小结】	207
【复习与思考】	208
【进一步阅读书目】	208
【实践指导】	208
第八章 人员素质测评	210
第一节 人员素质测评概述	210
一、人员素质测评的含义	210
二、人员素质测评的类型	211
三、人员素质测评的功能	213
第二节 人员素质测评的过程	215
一、准备阶段	215
二、实施阶段	217
三、结果分析阶段	219
四、结果调整反馈阶段	219
五、素质测评结果的运用	220
第三节 人员素质测评的技术	221
一、心理测验	221
二、面试	223
三、评价中心	225
四、行为模拟测试	226
五、其他方法	227
【案例阅读】	228
【本章小结】	230
【复习与思考】	230
【进一步阅读书目】	230
【实践指导】	230



第九章 薪酬管理	233
第一节 薪酬管理概述.....	233
一、薪酬.....	233
二、薪酬管理.....	237
第二节 薪酬管理的内容.....	245
一、配置薪酬形式.....	245
二、薪酬结构与薪酬结构设计.....	249
三、薪酬水平的设计.....	251
四、制定支付策略.....	256
【案例阅读】.....	259
【本章小结】.....	260
【复习与思考】.....	260
【进一步阅读书目】.....	260
【实践指导】.....	261

第四篇 人力资源培育

第十章 职业生涯管理	265
第一节 职业生涯与职业生涯管理.....	265
一、职业生涯管理的含义.....	265
二、职业生涯管理的特征.....	266
三、职业生涯管理的意义.....	267
第二节 组织成员职业生涯的自我管理.....	269
一、组织成员进行自我职业生涯管理时考虑的因素.....	269
二、组织成员职业生涯的自我管理.....	270
第三节 职业生涯规划和组织成员职业生涯途径管理.....	271
一、职业生涯规划概述.....	271
二、职业生涯设计的方法和途径.....	276
三、职业生涯途径管理.....	277
第四节 职业生涯周期的组织成员管理.....	279
一、职业生涯发展阶段理论.....	279
二、职业生涯周期的管理.....	281
【案例阅读】.....	284
【本章小结】.....	285
【复习与思考】.....	285
【进一步阅读书目】.....	286
【实践指导】.....	286

第十一章 员工培训	288
第一节 员工培训概述	288
一、员工培训的含义与特征	288
二、员工培训的目的	289
三、员工培训的分类	290
四、员工培训的原则	292
五、员工培训的内容	293
第二节 员工培训的过程与方法	295
一、员工培训的机构	295
二、员工培训的过程	296
三、员工培训的方法	303
第三节 组织学习与学习型组织	309
一、组织学习的含义	309
二、学习型组织的含义	310
三、学习型组织的特征	310
四、学习型组织在人力资源开发中的作用	312
第四节 人力资源的磨损与维护	312
一、人力资源磨损	312
二、人力资源磨损的原因	313
三、人力资源磨损的维护对策	314
【案例阅读】	316
【本章小结】	317
【复习与思考】	318
【进一步阅读书目】	318
【实践指导】	318

第五篇 人力资源流动维护

第十二章 劳动关系与社会保障	323
第一节 劳动关系的内容与法律特征	323
一、劳动关系概述	323
二、劳动关系的影响因素	325
三、劳动关系的内容与特征	328
第二节 劳动争议及建立新型劳动关系	329
一、劳动争议概述	329
二、劳动争议的处理	331



三、新型劳动关系	333
第三节 社会保障	335
一、社会保障的概念	335
二、社会保障的特征	335
三、社会保障的范围	336
四、我国初步建立的社会保障体系	336
【案例阅读】	338
【本章小结】	339
【复习与思考】	340
【进一步阅读书目】	340
【实践指导】	340
第十三章 人力资源流动管理	342
第一节 人力资源流动概述	342
一、人力资源流动的含义和类型	342
二、人力资源流动的意义和原则	343
三、影响人力资源流动的因素	345
四、人力资源流动理论	347
第二节 人力资源流动管理	349
一、员工内部流动管理	349
二、人员流出管理	352
第三节 人才市场	358
一、人才市场的开办	359
二、人才市场的种类与形式	360
三、我国人才市场的特征	362
【案例阅读】	363
【本章小结】	364
【复习与思考】	364
【进一步阅读书目】	364
【实践指导】	364
参考文献	367



绪 论

一、学习和研究人力资源开发与管理的目的及意义

(一) 学习和研究人力资源开发与管理的意义

1. 学习和研究人力资源开发与管理是科学管理的需要

管理学发展史上的各大流派对管理的认识尽管千差万别,但有一点是相同的,那就是它们都建立在对人的认识的基础之上。而对人的不同认识又是它们之间区别的主要根源。对人的认识不同,导致了不同的管理理念和管理实践。这些理念 and 实践又直接作用于人,对人们从事的管理产生巨大的影响。因此,不断学习和研究人力资源的开发与管理,是搞好科学管理的必要前提。

2. 学习和研究人力资源开发与管理是市场经济的需要

在计划经济体制下实行的传统人事管理制度已远远不能适应市场经济发展的需要。这就要求我们必须从时代发展的角度出发,重新定位人力资源开发与管理在社会经济发展中的地位,塑造适合于时代发展的人力资源开发与管理的环境,把人力资源当做一种在激烈的竞争中生存、发展,始终充满生机和活力的特殊资源来刻意地发掘、科学地管理,这样才能使我国经济蓬勃发展,才能在国际市场竞争中占有一席之地。因此,人力资源开发与管理已成为当代先进管理理论的重要组成部分。发展市场经济,必须学习和研究人力资源的开发与管理。

3. 学习和研究人力资源开发与管理是组织发展的需要

学习和研究人力资源开发与管理有利于组织发展。人力资源开发与管理的总目标是尽可能拥有高素质的员工,从而使组织在竞争中保持优势。这一目标实现的直接结果会使组织的生产力、产品质量和服务水平在全球性的经济竞争中占据有利地位。人力资源开发与管理目标的实现,与人力资源开发与管理的两种职能密切相关。其一,人力资源开发与管理的战略职能。从战略的角度看,人力资源开发与管理的理念之一,是将组织的员工视为非常珍贵的资源,是组织各种投入中十分重要的组成部分。只有对这部分资源实施有效管理,才能使之成为提高组织竞争力的重要推动力。因此,人力资源至少应和组织的资金、技术和其他要素具有同等的重要性。其二,人力资源开发与管理的经营职能。组织的人力资源开发与管理从实质上看是对整个组织人力资本的经营过程。在此过程中,人力资源经过配置、使

用、协调、流动等环节,使人力资本的扩张力、增值力得以实现。这一切,均体现在日常的人力资源开发与管理的的事务性工作——诸如规划、分析、招聘、录用、培训、考核、测评、报酬、调动、晋级、安全等环节之中。

4. 学习和研究人力资源开发与管理是资源配置的需要

学习和研究人力资源开发与管理有利于资源的合理配置。人力资源开发与管理的基本任务就是根据组织发展战略的要求,有计划地对人力资源进行合理配置,搞好组织员工培训。通过采取各种措施,激发员工的积极性,充分发挥他们的潜力,做到人尽其才,才尽其用,促进组织生产效率和经济效益的提高。现代组织人力资源开发与管理的工作是由若干相互联系的任务组成的。在安排执行这些任务时,从事人力资源开发与管理的所有人员,都必须考虑政治的、经济的、社会的、文化的和技术的等各种因素的影响,以达到要素整合,资源合理配置。

5. 学习和研究人力资源开发与管理是自我实现的需要

学习和研究人力资源开发与管理有利于促进员工的自我实现。组织应当采取多种方式了解和满足员工的需求,为他们的发展创造条件。可以通过各种方式和途径,有计划地加强对员工的开发与管理,不断提高他们的文化知识和技术业务水平;结合每一个员工的具体职业生涯目标,搞好对员工的选拔、使用、考核和奖惩,起到及时发现人才,合理使用人才,充分发挥人才的作用;采取各种措施,包括思想教育、合理安排劳动时间,关心员工的生活和物质利益等,激发员工的工作积极性;做好薪酬、福利等工作,协调劳资关系,等等。这些都有利于组织成员以更高的热情、扎实的理论、娴熟的技术、良好的心态投身到社会实践中去,实现自身的社会价值。

6. 学习和研究人力资源开发与管理是应对时代挑战的需要

人力资源管理从 20 世纪 80 年代确立至今,已经历了 20 多年的发展。这期间,我们的社会从后工业社会迈进了知识经济社会,全球的社会经济环境发生了巨大的变化,以计算机技术和现代通信技术为代表的信息科技正改变着我们的生活及工作的方方面面。组织赖以生存的外部环境和组织的竞争方式也正在进行深入持久的变革,组织的各种管理职能必须顺应潮流,不断改变自身以应对正在改变的世界。

(二) 人力资源开发与管理的目的

在一切资源中,人力资源是第一宝贵的,自然成了现代管理的核心。不断提高人力资源开发与管理的水平,不仅是发展经济、提高竞争力的需要,也是一个国家、一个民族、一个地区、一个组织长期兴旺发达的重要保证。具体来讲,人力资源开发与管理的目的和任务如下。

1. 取得最大的使用价值

根据价值工程理论:

$$V(\text{价值}) = F(\text{功能}) / C(\text{成本})$$

价值等于功能成本比。若使 V 最大,有 4 种办法:

- (1) 功能提高,成本不变;
- (2) 成本降低,功能不变;

(3) 成本提高,功能提得更高;

(4) 提高功能,降低成本。

其中第(4)种办法最理想,被称作大、高、低目标管理原则,即大价值、高效能、低成本。正如马克思所说:真正的财富在于用尽量少的价值创造出尽量多的使用价值。换句话说,就是在尽量少的劳动时间里创造出尽量丰富的物质财富。在人力资源方面,就是通过合理的开发和管理,实现人力资源的精干和高效。我国劳动人事制度的改革,其根本目标就在于此。具体为:

人的使用价值达到最大=人的有效技能最大地发挥

人的有效技能=人的劳动技能 $\times$ 适用率 $\times$ 发挥率 $\times$ 有效率

其中:

适用率=适用技能/拥有技能(即是否用其所长)

发挥率=耗用技能/适用技能(即干劲如何)

有效率=有效技能/耗用技能(即效果怎样)

2. 发挥最大的主观能动性

美国学者通过调查发现:按时计酬的职工每天只需发挥自己20%~30%的能力,就足以保住个人的饭碗。但若充分调动其积极性、创造性,其潜力可发挥出80%~90%。两相对比,差距如此悬殊,可见发挥人的主观能动性是人力资源管理的十分重要的目标和任务。

影响人的主观能动性发挥的因素主要有三个方面。

第一是基本因素:价值标准和基本信念。

众所周知,需要产生动机,动机导致行为。人的需要带有客观性,而人们动机则是纯主观的,但它却是行为产生的直接原因。人的主观能动性的大小主要受动机驱动。对人的行为动机产生深刻影响的是人的价值标准和基本信念。价值标准和基本信念对人的主观能动性的制约作用即是其一。

具体而言,有三个层次。

(1) 社会价值观。每个社会都有自己的主导价值观,它决定了社会风气的性质和方向,也决定了社会对个人行为的评价,因此对人们的主观能动性发挥的影响十分巨大。

(2) 群体价值观。具体在每个企业、事业单位,在同样的社会大气候下,可能会形成不同的传统、风气,其背后是不同的群体价值观。组织内部的群体价值观构成组织的心理气氛和文化氛围,它随时随地影响着每个组织成员的能动性的发挥。

(3) 个人价值观。在一个组织或群体内部,各个成员的主观能动性发挥程度并不一样,这与组织结构、人员任用、激励方法、领导作风、人际关系等客观因素密切相关。从主观因素来讲,个人价值观的差异是关键。

第二是实际因素:现实的激励因素。

现实的激励因素之优劣,决定了对员工工作动机激发的强弱,只有强有力的激励,才会出现员工主观能动性的高涨。一般而言,现实的激励因素主要包括八个方面的内容。

(1) 任用情况

如果领导善于用人,量才而用,用其所长,补其所短,就会使事得其人,人尽其才,人事相宜,人们的主观能动性就会得到充分发挥。

(2) 信任程度

“民无信不立”，领导者与被领导者的互相理解、互相信任，是同心协力、发挥下级能动性的前提。为此，上级对下级应贯彻“用人不疑，疑人不用”的原则，应该充分地信任下级，给他们足够的权力，鼓励他们放手大胆地开展工作。

(3) 晋升制度

每个人都希望得到晋升，获得更大一些的舞台，使自己的潜能充分地释放出来，但由于职位有限，不可能全面满足每个人的晋升需求，这就要求有一个合理的晋升制度，其要点是公正、公平，严格考核，重视业绩与成效，平等竞争，择优晋升。晋升制度合理就会激励大家不断提高自己、充实自己，以自己的优秀绩效在竞争中取胜，自然就会发挥自己的主观能动性。

(4) 工资制度

工资是员工取得劳动报酬的主要形式，是维持一定生活水平的物质基础。在我国生活质量还不高的情况下，工资仍然是一种有效的激励手段。工资制度的改革，主要是破除分配上的平均主义，真正做到合理地“按劳取酬”。在目前，应该恰当地解决以下几个问题：

一是按劳分配中“劳”的计量问题，即劳动数量、质量的考核问题。对脑力劳动的计量和考核更具有复杂性。

二是处理好工资关系问题，包括不同工种、不同岗位、不同职位之间的工资差距，脑力劳动与体力劳动工资报酬的合理区别，管理者与被管理者的工资差距等。从宏观上，应该处理好不同所有制的企业之间、不同地区之间的工资关系问题。

(5) 奖励制度

奖励包括物质奖励和精神奖励，用来满足职工的生存、社交、自尊和自我实现的需要，进而不同程度地提高其主观能动性。正确的奖励制度才能有效地激发大家的劳动积极性，否则将适得其反。其要点是：一是考核制度是奖励制度的前提，没有公平的考核，就不会有公平的奖励；二是正确处理物质奖励和精神奖励的关系，根据员工的需要层次和结构，选择物质奖励与精神奖励的合理比例结构；三是随着人员温饱问题的解决，应该将重点由物质奖励向精神奖励转移，在保持一定外激水平的基础上，着重提高内激的强度。

(6) 处罚制度

处罚作为一种负强化手段，与奖励这种正强化手段是共生的，二者缺一不可。它可以有效地防止和纠正各种非期望行为，借以保护多数员工的主动性和积极性。规定合理的处罚制度应注意以下几点：一是处罚制度应严肃，其内容在调查研究的基础上反复推敲，应宽严适度；二是处罚制度一旦制定，就应有章必循，违者必究，但必须按章行事，防止以言代法；三是处罚制度主要是针对少数人的，而且是一种辅助手段，应防止过分夸大惩罚和以罚代管的倾向。

(7) 参与程度

组织的每个成员，即使地位再低，也有各自的自尊，希望得到他人（包括上级）的尊重、理解和平等的对待，希望自己对工作的看法和建议有人倾听并被采纳。总而言之，他们不希望别人仅把自己看作会说话的工具，而是把自己当作平等的伙伴；他们不希望别人仅把自己看作消极的执行者，而是把自己当作决策的参与者，以施展个人的聪明才智，实现个人价值。因此，决策过程应该鼓励下级民主参与，参与程度越深，越易于发挥下级的主观能动性。