

# 第 1 章

## 连锁企业人力资源管理导论

### 引导案例

#### 艾德逊公司人员管理的困惑

艾德逊公司是一家连锁企业，员工约有 2 000 人。该公司主要从事电信行业的销售与服务，连续多年出现了高利润、高增长的发展趋势，未来发展潜力看好。在当今激烈的市场竞争中，公司提出以人为动力的“人本原则”，倡导“沟通、合作、团队、奋斗”的企业文化。

鲍尔 29 岁，获得 MBA 学位后，进入艾德逊公司工作，担任人力资源部经理。在此之前，他曾在一家设备安装公司做过三年的人力资源管理工作。现在，他准备到新公司好好干一番事业。

艾德逊公司人力资源部有 40 多名员工，相对于全公司而言，大致是一个人力资源部员工对应 50 名普通员工。人力资源部有多名职能主管，分管薪酬设计、人员招聘和培训开发及绩效考核工作。

鲍尔到任之后不久便发现了问题。例如，公司各部门的工作很少有“规划”，每个员工的工作都没有明确的分工，一份工作可以由甲干，也可以由乙干，全凭各人的技能和兴趣完成。有不少个人能力强于本人职务要求的员工为此感到不快。当问及公司为何如此时，回答是：“一开始就是这样的。”

另外，人力资源部仅有一半员工具备人力资源及相关专业的学历，仅有 1/4 的员工具备人力资源管理经验。除此之外，很多员工都是由普通员工转任或提升上来的。人力资源部的四名主管，一名原先是图书馆管理员，一名是办公室秘书，另两名主管虽然有人力资源工作经验，但又都没有专业学历。至于四名主管手下的员工，更是五花八门。

公司内部其他职能部门的员工，拥有公认的学历与相关的工作经验后，就获得了一种“资历”，这些拥有“资历”的员工可以对新员工进行业务上的指导和帮助。在人力资源部一般无人具备这种“资历”，所以很少能对新员工进行帮助和指导，大家都是各干各的，彼此很少沟通。尽管人力资源部的工作任务非常繁重，但其他部门似乎并不满意，总认为人力资源部不能及时对它们的要求做出反应。而且，人力资源部对公司的战略规划了解甚少，人力资源部的决策也很难对公司的大政方针产生影响。

鲍尔的前任比尔在担任人力资源部经理的任期内，员工工资涨幅不大，员工不满情绪

日益高涨。比尔也曾向公司总裁提出调整员工工资标准的方案，并建议公司适当修改一下薪资制度。总裁虽然表示可以考虑，但至今没有动静。

鲍尔认为，公司的实际情况与先前所想象的大不一致。但仔细想想，自己又不能对此提出太多的异议。公司的每项制度与管理方式都有自己的传统，鲍尔还不敢说这种传统有多么不好，况且，目前公司运转情况还是不错的。

正当他犹豫不决时，他无意中听到财务部经理在训斥一名员工：“你最近怎么搞的？连连出错！这样下去对你没什么好处！你知道吗？像你这样，即使送你去人力资源部，恐怕人家也不要你！”

鲍尔听后，心里很不是滋味。他该怎样强化人力资源部的职能作用呢？

**问题：**艾德逊公司人力资源管理上存在哪些问题？鲍尔应该怎样强化人力资源部的职能？

## 本章学习目标

通过本章的学习，学生应该掌握以下内容：

1. 了解连锁企业人力资源的概念和特征；
2. 理解连锁企业人力资源管理的含义和意义；
3. 了解连锁企业人力资源管理的职能和目标；
4. 理解连锁企业人力资源管理的基本原理。



## 学习导航





## 职业指导

在连锁企业蓬勃发展的同时，连锁企业普遍存在人才危机和人才瓶颈问题，因此，连锁企业生存与发展的关键在于能否拥有一支高素质的员工队伍，并使他们成为连锁企业的核心竞争力。连锁企业的人力资源部门和人力资源管理工作对获取、激励，以及发展连锁企业优秀员工，进而促进连锁企业可持续发展，具有重要战略意义。所以，一方面连锁企业需要有优秀的人力资源来满足其不断发展和竞争的需要，另一方面连锁企业更需要优秀的人力资源管理工作者为其不断发展提供支持。

## 1.1 连锁企业人力资源概述

### 1.1.1 连锁企业人力资源的概念和构成

#### 1. 连锁企业人力资源的概念

资源是一个经济学术语，泛指社会财富的源泉，是能给人带来使用价值和价值的客观存在物。一般把资源分为两大类：一类是物质资源，另一类是人力资源。其中，物质资源包括自然资源、资本资源和信息资源。

人力资源的概念是由管理学大师彼得·德鲁克于1954年在《管理的实践》一书中首次提出的。他提出这个概念并认为这一概念能表达传统人事管理不能表达的意思。

广义地说，人力资源是指智力正常的人。狭义地说，人力资源是指智力正常，能够推动整个社会经济和社会发展的，具有劳动能力的人。它包含了数量和质量两个方面。

#### 2. 连锁企业人力资源的构成

人力资源由八部分人口组成，如图1-1所示。

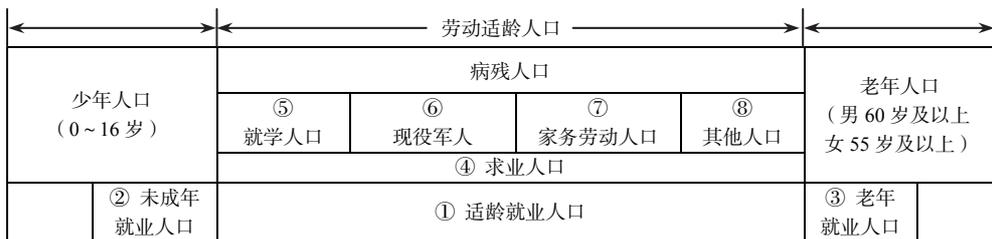


图 1-1 人力资源的构成

(1) 处于劳动年龄之内的社会劳动人口，即“适龄就业人口”。

(2) 尚未达到劳动年龄实际已从事社会劳动的人口，即“未成年就业人口”。

(3) 已经超过法定劳动年龄，实际仍在从事社会劳动的人口，即“老年就业人口”。

以上(1)~(3)部分人口相加为人力资源主体，也称“就业人口”。

(4) 处于法定劳动年龄以内，有能力有愿望参加社会劳动，但是实际上并未参加社会劳动

的人口，也称“求业人口”。

- (5) 处于法定劳动年龄以内的就学人口。
- (6) 处于法定劳动年龄以内的现役军人。
- (7) 处于法定劳动年龄以内的家务劳动人口。
- (8) 处于法定劳动年龄以内的其他人口。

以上(5)~(8)部分人口，由于未构成现实社会的劳动力供给，所以可称为“潜在人力资源”。

### 1.1.2 连锁企业人力资源的特征

#### 1. 生物性

人力资源的生物性，是指人力资源存在于人体之中，是有生命的“活”的资源，离不开人体，与人的自然生理特征相联系。

#### 2. 能动性

人力资源具有能动性是因为人具有思想、感情，有主观能动性，又能够有目的、有意识地认识和改造客观世界。在改造客观世界的过程中，人能通过意识对所采取的行为、手段及结果进行分析、判断和预测。由于人具有社会意识，在企业经营管理过程中处于主体地位，所以人力资源具有创造性的能动作用，具体表现在：自我强化，选择职业，积极劳动。

#### 3. 可再生性

人力资源是“活”的资源。从人力资源的数量来看，通过人口的繁衍，人力资源不断地再生产出来，世世代代延续下去；从人力资源的质量来看，人的体能在一个生产过程中消耗之后，又可以通过休息和补充能量而得到恢复。人的知识技能陈旧了、过时了，可以通过培训和学习等手段得到更新。因此，人本身、人的体能与知识技能，都是可再生的。保证这种再生过程的顺利进行，将有利于人力资源的开发与利用。

#### 4. 时效性

人力资源作为劳动能力资源具有自身的周期，可以从三个层面表现出来：生命周期、劳动周期、知识周期。

人力资源的生命周期是指人从出生到死亡的整个过程。在生命的不同阶段，人力资源的性质和状态是有差别的。童年和少年阶段主要是人力资源的储备和形成阶段，此后的青年和中年阶段是人力资源发挥作用的佳阶段，进入老年阶段以后，虽然还能继续发挥作用，但是效率已经大大下降了。生命周期和人力资源的这种倒“U”形关系就决定了人力资源的时效性，必须在人的成年时期对其进行开发和利用，否则就浪费了宝贵的人力资源。人才的最佳创造年龄为25~45岁，37岁为峰值年。

人力资源的劳动周期主要是指处在法定劳动年龄内的劳动人口。关于劳动年龄，由于各国的社会经济条件不同，劳动年龄的规定不尽相同。一般国家把劳动年龄的下限规定为15周

岁，上限规定为64周岁。我国招收员工规定一般要年满16周岁，员工退休年龄规定男性为60周岁（到60周岁退休，包括60周岁），女性为55周岁（包括55周岁），所以我国劳动年龄区间应该为男性16~59周岁，女性16~54周岁。

人力资源的知识周期主要是指一个人所学的相关知识和理论从适应社会工作需要到被淘汰所经历的时间。知识和技术的获取需要时间的积累，而且在知识和技术更新日益加快的知识经济时代，知识和技能很容易过时、落后，从而导致劳动能力及其功能相对降低。

因此，人力资源的开发与管理必须尊重人力资源的时效性特点，做到适时开发、及时利用、讲究时效，最大限度地保证人力资源的产出，延长其发挥作用的时间。

### 5. 开发的连续性

物质资源一般只开发一次或两次，形成产品并被使用之后就不再开发。而人力资源不同，使用之前必须对其进行必要的开发，使用过程同时也是开发过程。例如，为使人力资源能胜任某一岗位，必须进行必要的岗前开发。人力资源开发后，会因社会进步、生产力发展及管理变革等多方面原因出现思想落后、技术陈旧等问题而不能胜任工作，或者因生理的原因不再胜任原来的工作，或者因人力资源自身发展的需要，人力资源会自觉进行自我补偿、自我更新、自我丰富，这一过程是随着人力资源开发后的时间推移而连续发生的。

### 6. 社会性

由于每个民族（团体）都有其自身的文化特征，每种文化都是一个民族（团体）共同的价值取向，但是这种文化特征是通过人这个载体而表现出来的。由于每个人受自身民族文化和社会环境影响的不同，其个人的价值观也不相同，他们在生产经营活动、人与人交往等社会活动中，其行为可能与民族（团体）文化所倡导的行为准则发生矛盾，可能与他人的行为准则发生矛盾，这就要求人力资源管理注重团队建设，注重人与人、人与群体、人与社会的关系及利益的协调与整合，倡导团队精神和民族精神。

## 1.1.3 人力资源及其相关概念的关系

### 1. 人口资源、人力资源、劳动力资源和人才资源

人口资源是指一定空间范围内，所有人员的总和。

人力资源是指一定范围内，具有智力劳动、体力劳动能力的人口总和。

劳动力资源是指一个国家或地区有劳动能力并在“劳动年龄”范围之内的人口总和，是人口资源中拥有劳动能力且进入法定劳动年龄的那一部分劳动人口。

人才资源是指人力资源中素质层次较高的那一部分人。如以创造性高过社会平均水平表示，它是一个边界模糊的概念。人才资源是指杰出的、优秀的人力资源，着重强调人力资源的质量。

人口资源、人力资源、劳动力资源和人才资源的关系如图1-2所示。

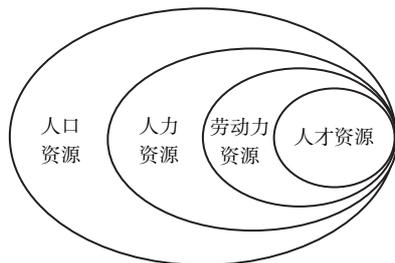


图 1-2 人口资源、人力资源、劳动力资源和人才资源的关系

## 2. 人力资源与人力资本

资源和资本虽然只有一字之差，却有着本质的区别。人力资本可以看作所投入的物质资本在人身上所凝结的人力资源，人力资本存在于人力资源中。对于“资源”，人们多考虑寻求与拥有；而提到“资本”，人们会更多地考虑如何使其增值生利。企业应将人力变成资本，使其成为企业的财富，让其为企业所用，并不断增值，给企业创造更多的价值。它们的区别主要表现在以下三个方面。

(1) 两者所关注的焦点不同。人力资本关注的是收益问题。作为资本，人们就会更多地考虑投入与产出的关系，会在乎成本，会考虑利润。人力资源关注的是价值问题。作为资源，人人都想要最好的，钱越多越好，技术越先进越好，人越能干越好。

(2) 两者的性质不同。人力资源所反映的是存量问题。提到资源，人们多考虑寻求与拥有。人力资本所反映的是流量与存量问题。提到资本，人们会更多地考虑如何使其增值生利。资源是未经开发的资本，资本是开发利用了的资源。

(3) 两者研究的角度不同。人力资源是将人力作为财富的源泉，是从人的潜能与财富关系来研究人的问题。人力资本是将人力作为投资对象，作为财富的一部分，是从投入与效益的关系来研究人的问题。

人力资源是被开发、待开发的对象。人力资源得不到合理开发，就不能形成强大的人力资本，也无法可持续发展。人力资本的形成和积累主要靠教育。如果没有教育，人力资源就得不到合理开发。重视教育，就是重视企业的发展，就是在开发人力资源和积累人力资本。现代企业仅将人力作为资源还不够，还应将人力资源合理开发利用和有效配置后变成人力资本。人力资源与人力资本相比，人力资源立足于人的现有状况来挖掘潜力，这个阶段的人力资源管理技术主要偏重于激励手段和方式的进步；而人力资本，则更偏重于人的可持续发展，重视通过培训和激励并重等多种“投资”手段来提高人的价值。

现代企业中，对于人力资本投资的重视范围越来越大，重视对象从过去的经营管理型人才扩展到技术型人才、骨干员工及企业其他成员。在企业人力资源管理中，为使用员工劳动能力所发生的开支，不仅作为企业生产经营的必要条件被列入企业的成本费用之中，而且成为企业员工的发展条件，基于以上原因人力资源就成了人力资本。

## 1.2 连锁企业人力资源管理概述

### 1.2.1 连锁企业人力资源管理基本理论

#### 1. 连锁企业人力资源管理的含义

连锁企业人力资源管理，简单来说是对连锁企业中的人进行管理，即根据连锁企业的战略目标制定相应的人力资源战略规划，并根据连锁企业的战略目标和人力资源战略规划，进行连锁企业中人力资源的任务分析与职务设计、招聘与使用、培训与开发、绩效管理、薪酬管理，以及员工关系管理的过程。

对连锁企业人力资源管理含义的理解应注意以下几个方面。

(1) 连锁企业人力资源管理必须与连锁企业战略相一致。连锁企业战略包括确定企业长期目标，以及为实现这一目标所必须实施的计划和资源配置，其中人力资源的配置是关键之一。连锁企业人力资源管理必须服从连锁企业经营战略，不同的经营战略需采取不同的人力资源管理措施。

(2) 连锁企业人力资源管理是连锁企业通过制定连锁企业人力资源管理战略目标，并在这一战略目标指导下，最终实现连锁企业发展目标的一种管理行为。

(3) 连锁企业人力资源管理通过人力资源规划、工作分析与职务设计、招聘与使用、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、员工关系管理等一系列管理手段来提高劳动生产率。

#### 2. 连锁企业人力资源管理的职能

连锁企业人力资源管理的职能主要有：人力资源规划、工作分析、招聘与使用、培训与开发、绩效管理、薪酬管理等。其中，人力资源规划、工作分析偏重于计划与组织职能；员工招募、选拔与录用、配置与调动偏重于组织与协调职能；培训与开发、职业生涯规划偏重于协调与激励职能；绩效管理、薪酬管理、员工关系管理偏重于组织、协调与激励职能。

#### 3. 连锁人力资源管理的目标

连锁企业人力资源管理的目标是将所需要的人力资源吸引到连锁企业中来，并配置在适合员工自身发展的岗位上，调动员工的积极性，开发他们的潜能，充分发挥他们的作用，为企业实现利润最大化和资本财富最大化服务，同时满足员工的利益需要、促进员工的全面发展。

#### 4. 传统人事管理与现代人力资源管理的区别

传统人事管理与现代人力资源管理有着本质的区别。人事管理注重的是对“事”的管理；而人力资源管理注重的是对“人”的管理，把人作为活的资源进行开发，注重人的心理与行为特征，强调人与事相宜，事与职匹配，使人、事、职所获得的效益得到最大化。两者的区别如表 1-1 所示。

表 1-1 传统人事管理与现代人力资源管理的区别

比较项目	传统人事管理	现代人力资源管理
管理观念	人是成本（工具）	人是资源
管理方式	控制	参与、透明
管理方法	静态分割式管理	整体动态管理
管理重心	以“事”为重心	以人为本
管理模式	被动反应	主动开发
管理内容	外在量化管理	内在素质提高
机构层次	事务性、实际操作、执行层	战略、决策层
部门性质	非效益、利益部门	效益、利益部门



### 小知识 1-1 连锁企业人力资源管理的发展趋势

21 世纪随着世界经济一体化、信息化、网络化的加快。高新技术和人的知识将影响着经济发展，其引发的冲击，深刻影响着连锁企业的每个经营环节，因此，人力资源管理必然在理论和实践上显出新的发展趋势。

第一，人力资源管理将成为连锁企业战略管理中的重要内容。通过人力资源管理可以影响和引导人们的行为和价值取向，确保员工为实现连锁企业目标而积极、主动、有创造性地工作。通过参与连锁企业的战略决策和对员工职业生涯设计与开发，实现员工与企业共同成长和共同发展，因此，员工的发展也成为企业战略发展的主要内容。

第二，人力资源管理将促进连锁企业人力资源配置的优化。连锁企业间的竞争主要表现为人才的竞争，尤其是知识型、技术型人才的竞争。人力资源配置将进一步优化，人力资源管理柔性化、扁平化为更进一步发挥人力资源的作用提供了极其重要的保证。

第三，虚拟化外包提高了人力资源管理的效率。随着我国人才市场的完善和进一步社会化分工，人力资源部门的一些业务将外包给一些专业的咨询公司，如工资发放、工作安置、人员招聘等，使得连锁企业的人力资源管理效率不断提高。

第四，人力资源管理将更注重以人为本的管理。劳动力市场的完善，将使得个人有更多的就业选择权、工作自主决定权。连锁企业要发挥人才的作用，就必须尊重人才的选择权和自主权。通过服务来吸纳、留住、激励人才发挥潜能，并赢得人才的满意和忠诚。因此，人力资源管理的方法和手段将更加注重人性化，将更加体现“以人为本”。

第五，人力资源管理的核心任务是塑造企业文化。企业文化是一种协调力和黏合剂，它可以强化企业员工间的信任和团结，培养亲近感、信任感和归属感，具有巨大的向心力和凝聚力。因此，把塑造企业文化作为核心任务的人力资源管理活动更有利于发挥每位员工的积极性、主动性、创造性，有利于培养员工的忠诚度。

此外，人才的全球化将导致人才流动速度加快，增加人力资源管理的难度；人力资源管理也将推出新的准则。

## 1.2.2 连锁企业人力资源管理的意义

对于连锁企业人力资源管理的意义，学术界也是众说纷纭。从不同的角度看，它所体现的意义是不同的。但是如果从根本上说，连锁企业人力资源管理的意义集中体现在组织的发展及对组织员工的发展上。

从组织战略目标和整体绩效来看，在连锁企业人力资源管理职能正常发挥作用的情况下，人力资源管理有助于实现和提升组织的绩效，并且是组织战略实现的必要条件。米切尔·谢帕特等人曾提出一个关于战略人力资源管理与组织绩效关系的模型，如图 1-3 所示。

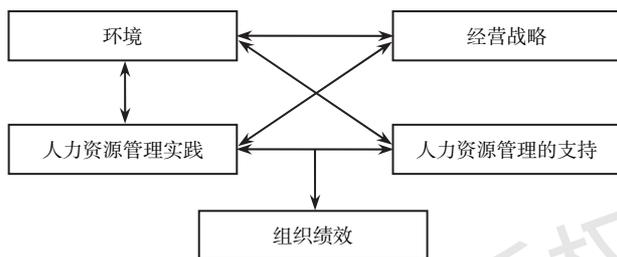


图 1-3 人力资源管理及组织绩效的关系模型

组织绩效的提高是企业的环境、经营战略、人力资源管理实践和人力资源管理的支持四个基本变量相互联系、相互作用的复杂系统行为的结果。人力资源管理不能单独对企业的绩效产生作用，必须与其他三个变量相互配合并形成一定的关系模式。从图 1-3 可以看出，人力资源管理在组织中的地位是其他变量所无法替代的，人力资源管理工作与组织战略匹配与否是直接影响组织经营绩效的一个关键因素，人力资源管理应成为组织“战略贡献者”的职能。

战略的实施需要组织各方面资源的共同支持，人力资源也是其中不可或缺的一部分，组织的人力资源管理的有效进行有利于组织战略的实现，它们之间的关系如图 1-4 所示。

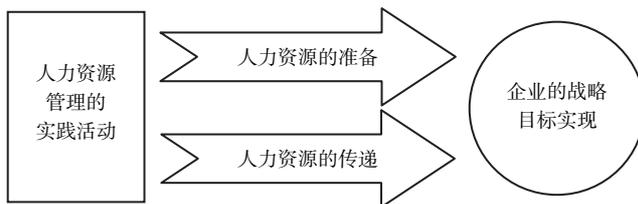


图 1-4 人力资源管理及组织战略的关系

连锁企业人力资源管理有利于实现组织的可持续发展。现代人力资源管理把员工看成组织最重要的资源，主张对员工进行持续不断的投入，有利于提高员工工作能力，提高组织人力资本存量，满足员工持续成长的需要。同时，又把员工看成组织发展的目的，为员工提供安全、健康、和谐、富有竞争力的工作环境，提高员工的综合素质，有利于员工和谐心态的培养，优化组织内部的“人态环境”。这将促使连锁企业出现由内而外的和谐，使连锁企业的运作符合经济效益、社会效益、生态效益相统一的三维效益观，有利于在连锁企业利益相关者和包括政府、

本地居民、当地社会、媒体、环境保护主义者等在内的“压力集团”中树立良好的企业形象，这些都有利于连锁企业实现可持续发展。

从对员工的发展来看，连锁企业人力资源管理有利于人的主体性建设。随着社会的发展，人们的思维方式、生活态度、价值观念发生了巨大的变化，尊重人才，解放思想，勇于创新，自主、进取、创造等自我意识越来越深入人心。连锁企业人力资源管理主张满足人的合理而正当的需求，满足人更高层次的发展需要；造就一种尊重人、关心人、人际和谐、有利于人发展的工作环境；引导员工增强主体意识，自我管理，自我成长。连锁企业人力资源管理的新管理理念，把握了新形势下社会的发展趋势及连锁企业的发展趋势，能够顺应人的主体性发展要求，有利于连锁企业建设。

### 小资料 1-1 人力资源经理比副总经理重要

在一次人力资本与企业竞争力的高峰会上，原微软中国区总裁、著名企业家唐骏谈了自己对企业人力资源管理的独到见解。唐骏说：“我亲自面试每个应聘的员工。我这样做的目的是告诉大家，我是重视企业管理的，是以人为本的；同时也可以传递一个信息，你应聘的这份工作很重要。如果应聘的人通过了，他会觉得自己很优秀，因为总裁觉得自己行。这样会产生无形的激励作用。”

他认为，总经理和人力资源经理是企业最重要的角色，并认为全面了解公司运作的除了总经理之外就是人力资源经理。因此，他希望人力资源经理经常自问：“我离总裁的位置还差多远？”

唐骏认为人力资源经理最难做的两件事，一是如何招到优秀的人才，二是如何留住优秀的人才。他认为让进入公司的人保持一种幻想是最重要的，因为他一旦成为公司的员工后，所关注的绝不是工资待遇，而是未来的职业发展方向。人力资源部门帮助每名员工寻找发展的机会，让每名加入公司的员工至少在三年内保持对未来的幻想，通过这种幻想来释放工作的热情和能量。达到这样的目标就要靠人力资源经理和每位员工保持密切的沟通，及时把公司的战略、策略向员工交代，向员工灌输未来的职业发展规划。因此，人力资源经理比副总经理更重要。

## 1.2.3 连锁企业人力资源管理角色

### 1. 一般人力资源管理者与专业人力资源管理者角色

企业的所有管理者都是人力资源管理者。人力资源管理者分为一般人力资源管理者和专业人力资源管理者。一般人力资源管理者是人力资源实践的承担者；专业人力资源管理者是人力资源专家，他们运用专业技术知识和技能研究，开发企业人力资源产品与服务，为企业人力资源问题的解决提供咨询。一般人力资源管理者与专业人力资源管理者职责分工不同，如表 1-2 中列举了部分一般人力资源管理者与专业人力资源管理者职责分工。

表 1-2 一般人力资源管理者与专业人力资源管理者职责分工

职责	一般人力资源管理者活动	专业人力资源管理者活动
招聘与录用	描述本部门人员需求及需要的人员类型 说明工作对人员的要求,以便人力资源部门制定选拔标准 面试应聘者并做出最终选择	制定人事安排计划 组织、开展招聘活动,扩大应聘人员队伍 进行初步筛选,并向用人部门进行推荐
培训与开发	对新员工做出工作安排,并进行工作指导和培训 评估各种开发活动,向领导推荐构建和谐领导关系并给予授权建立有效工作团队 对下属的进步给予评价,对其职业发展提出建议	准备培训材料、介绍企业情况和岗位概况 进行入职培训 就如何制定及操作品质改进计划和团队建设计划,提供信息和指导
薪酬管理	通过提供有关每个岗位性质和相对评价方面的信息,帮助制定人力资源报酬政策 确定下级应获得的奖励的性质和数量 建议企业应该向员工提供的福利和服务	实施岗位评价程序以确定每个岗位的相对价值 进行薪资调查以确定其他企业对同样岗位或类似岗位如何支付薪酬 就有关经济奖励和可供选择的薪资计划向直线管理部门提供咨询和指导 与直线管理部门协商制定企业福利和服务计划

### 小资料 1-2 人力资源管理者角色——彭剑锋

彭剑锋教授通过对国内企业及全球人力资源管理者研究,提出了人力资源管理者六种角色模型。

在这个模型里,第一,人力资源管理者要成为专家,也就是要具备一定的专业技能,懂得运用系统和工具去推行人力资源管理。第二,人力资源管理者要成为业务伙伴。要为企业的业务运转提供人力资源及流程改善等支持,解决业务运转中与人有关的问题,从而推动业务发展,成为业务伙伴。第三,人力资源管理者要成为员工服务者。人力资源管理者既要为股东负责又要为员工负责,所以任何的人力资源管理者在整个价值判断体系之中必须具有平衡各种相关利益的能力。过去的职业经理人只需要对股东负责就行了,现在必须站在股东、客户、员工三者的立场上,从多维角度为企业发展提供系统的人力资源解决方案。第四,人力资源管理者要成为变革推动者。一个企业组织的变革、流程的变革,从深层次来讲是人的思维方式、人的价值观、人的行为理念的变革,它需要靠人力资源制度的创新来推动变革的实施,所以在企业变革中,人力资源管理者要变参与为推动。第五,人力资源管理者要成为知识管理者。从国外人力资源发展趋势中可以看到,战略性人力资源管理往上走就是知识管理。要把人力资源转化成为自身企业核心竞争力,最终要靠知识,所以人力资源管理的转化过程就在于知识的储存、知识

的应用、知识的创新。知识管理已经成为现在人力资源管理的一个很重要的概念。知识管理是跟组织学习、企业信息化、企业的创新结合在一起的，人力资源管理如何跟整个知识体系结合在一起，这已成为人力资源未来发展的一个重要课题。第六，人力资源管理者要成为领导者。所谓领导者，不是说人力资源部门要当领导，而是说要进入战略层面，要成为企业的战略合作伙伴，要成为引导者。

## 2. 连锁企业人力资源部门的角色

简单地讲，连锁企业人力资源部门应当扮演四个新角色。

(1) 战略执行伙伴。制定战略是公司管理团队的责任，要想成为管理层的合格战略伙伴，人力资源经理应该引导员工讨论企业需要采取什么样的组织形式来执行战略，其中包含四个步骤：第一，人力资源部应负责制定企业的组织架构；第二，人力资源部必须承担组织审查的职责；第三，为组织架构亟须变革之处提供解决方法；第四，人力资源部必须评估自己手头的工作并分清任务的轻重缓急。

(2) 行政专家。多年来，人们总是把人力资源部的员工看作行政人员。然而，作为行政专家这个新角色，他们需要摆脱维护制度的传统警察形象，同时又要确保公司的日常工作全部顺利进行。为了实现从行政人员到行政专家的角色转换，人力资源部必须提高自身和整个组织的工作效率。

(3) 员工后盾。人力资源部有责任确保员工对公司的积极投入。为此，它必须负责培训和指导直线管理人员，使他们明白保持员工的士气高昂有多么重要，以及如何实现这一目标。此外，人力资源部应该向员工提供个人与职业发展机会，并提供各种资源以帮助员工达到公司对他们的要求。人力资源部还要充当员工的代言人——在管理层面他们必须代表员工利益，在管理层讨论中他们必须替员工说话。

(4) 变革推动者。人力资源部的第四项新职责是帮助企业形成应对变革和利用变革的能力。新的人力资源部还要确保企业的愿景宣言（如我们要成为我们这一行的全球领先者）能够转化为具体行动。作为变革推动者，人力资源部员工无须自己实施变革，但是要确保变革在公司上下得到执行。



### 小实务 1-1 某中小企业人力资源部工作目标（见表 1-3）

表 1-3 人力资源部工作目标

总体目标	目标细化
人力资源管理 制度建设与执行	组织制定企业人力资源管理的各项制度，确保各项制度的科学性和完善性 全面执行经领导审核批准后的各项人力资源管理制度
人力资源规划 目标	建立人才储备库，确保企业发展对人才数量和质量的需求 分析企业现有人力资源状况，根据各部门编制，合理准确预测企业人力资源供需状况的具体数据，并根据这些数据进行工作部署

续表

总体目标	目标细化
招聘管理目标	及时有效地补充企业所需的人力资源, 保证企业各岗位对人才的需求 企业各职能部门对新进员工的满意度评价达到良好以上
培训管理目标	根据企业发展需求和员工职业生涯规划, 制定科学合理的培训计划, 提升员工 素质与技能 建立人才测评、人才开发体系, 全面提高企业人力资源竞争力
绩效管理目标	制定科学合理的绩效考核制度与绩效考核标准, 客观、公正地实施考核 对绩效考核结果进行分析, 为薪酬调整、职务调整、培训开发等工作提供依据
薪酬福利管理	制定具有竞争力和公平性的薪酬福利体系, 激发员工的工作积极性和主动性 适时调整薪酬水平, 保持企业薪酬水平具有一定的竞争力
劳动关系管理 目标	保持与员工的紧密沟通, 保护员工的合法权益, 增强员工的凝聚力 处理好劳资关系, 避免劳资纠纷
部门建设目标	组建一支专业、稳定的人力资源管理工作队伍, 建立人才梯队 保留核心员工, 保持部门绩效考核结果等级优良, 保证高工作效率

#### 1.2.4 连锁企业人力资源管理的特殊性

与其他类型企业相比, 连锁企业的规范化拓展需要大量高素质的人才和熟练的劳动者。连锁企业的标准化、规范化管理要求也决定了连锁企业的人力资源管理有别于一般企业。连锁企业人力资源管理的特殊性是由连锁企业经营管理的特殊性引起和决定的, 可归纳为以下几点。

(1) 连锁企业人力资源管理的复杂性。连锁企业的组织结构不同于单店企业, 具有规模大、店铺数量多、分布地域范围广的特点, 使得人力资源管理的管理幅度和管理层次比单店企业更复杂。

(2) 连锁企业人力资源管理的新颖性。连锁企业是近几年随着经济发展而在我国出现的新经济形态。其管理、经营方式均不同于一般意义上的企业。

(3) 连锁企业人力资源管理的可复制性。连锁企业的扩张和发展具有可复制的特征, 这就要求企业所建立的每个门店都必须同总部保持一致, 但由于连锁企业所涉及地域范围非常广阔, 一般都采取人才本地化的人力资源策略, 其人力资源来源地区分布广, 文化背景复杂, 同总部保持一致的难度就比较大。

(4) 连锁企业人力资源开发的超前性。人才的培养与使用具有一定的周期性。企业从招聘、培训到上岗不是短期内就能完成的, 连锁企业更注重上岗前的培训与教育, 以便有计划、有步骤地培训经营管理人才与一般员工。

(5) 连锁企业人力资源管理技术的复合性。连锁企业的经营业态对人才要求与传统零售业有很大不同, 对人才也提出了更高的要求。现代连锁企业与传统零售那种“一手交钱一手交货”的简单交易已有很大的不同, 它的技术、管理构成已有很大的转变。比如技术上, 大量运用网络

信息技术、冷冻保鲜等高科技；管理上，从投资风险管理、选点布局、物流配送等宏观管理，到每家店面的货品陈列、顾客人流线路、商品促销策划等有很多学问。因此，作为运营现代连锁企业的高层管理者，应该是高素质的复合人才，而一线具体操作的中低层管理人员，特别是新鲜食品超市的管理人员，也需要兼通技术与管理。



### 前沿话题 1-1 “互联网+”时代的人力资源管理与突破

2015年12月13日，智通管理学院2015年度人力资源管理高峰论坛暨人力资本年度收官活动在东莞尼罗河酒店举行，主办方智通人才连锁集团管理学院、东莞世界莞商联合会特邀联想集团、腾讯科技、沃尔玛（中国）等知名企业的人力资源高级总监客座现场，与在座500多名来自全国各地的人力资源管理者对“互联网+”时代的人力资源管理与突破话题，进行了一场激烈的智慧碰撞与探索分享。

论坛现场，联想集团人力资源高级总监牟炳君在题为《“互联网+”时代人力资源管理挑战与突破》的演讲中提到，在“互联网+”时代，人力资源传统的组织会发生巨大变化。例如，组织形态更加复杂，业务变化更加快速，员工结构需求追求多样化，从传统的数据统计到新时代充分利用科技效能为业务提供决策支持，随着移动互联的持续创新从而更加深入人力资源日常工作……这些变化形式层出不穷。企业管理者应该根据企业发展构建合理的组织架构，人力资源管理者一定要顺应时代变化，根据员工的需求定制合理化制度和管理模式。

如何在移动互联网时代做好一名创客？初创期中如何招到合适的人才？铂涛集团高级副总裁彭玉冰分享了自己的观点：“创业者能否成功，关键在于团队是否给力，团队的打造离不开人力资源部对人才的招聘和引进。”如何用一双慧眼辨识人才，彭玉冰诙谐地分享了自己的招聘面试秘籍——“利用全息面试技术”，即一种集合人的面相、表情、行为、举止、语音、语调等全部感官信息，同时借助行为事件描述法，对人的能力、个性、特质等进行360度综合判断的一种识人技术。彭玉冰认为招聘科学和中医上的“望”、“闻”、“问”、“切”是相通的。他认为，一个人的行为举止、思维方式、价值观及外表特征和内在气质存在一定的对应关系。而且随着时间延长，这种关系越来越固化和脸谱化。以此借助观察人才的面相和行为举止，通过事件测试评估其综合素质来判断他是不是企业所需要的人才。

随着外部环境的竞争越来越激烈，企业人力资源负责人应该从琐碎的日常工作中抽身，适当调整战略或发现新的管理视角和方法，让员工感到惊喜、便捷，以此吸引并留住人才。腾讯SDC总监张东超在论坛上分别从思维角度、技术视角和行业视角分享了腾讯的移动互联网时代下人力资源管理新视角和实战案例。张东超说，在移动互联网时代，人力资源应该学会发散用户思维（让员工有参与感）、迭代思维（小步快跑、不断更新）、极致思维（自我颠覆、追求精品）、流量思维（人力资源工具或体系用户量越大，则产生的价值越高）、数据思维（用数据说话）、社会化思维（发挥群众的力量）等思维来服务员工。同时，列举腾讯利用移动技术、语音技术、二维码技术、拍照技术、摇一摇技术、社交化技术、人脸识别等互联网技术推动人力资源变革。

## 1.3 连锁企业人力资源管理的基本原理

### 1.3.1 人性假设理论

西方管理理论中的人性理论发展大致经历了物本管理阶段、人本管理阶段和能本管理阶段三个阶段。管理理论在对人的认识和看法方面实现了从传统的“重物轻人”到“以人为本”和“以人的能力为本”的巨大飞跃，进而推动了管理实践的变革与发展。如何认识人的本性是管理中的重要问题。由于受到社会生产力发展水平和社会环境的影响，特别是研究人员所持的价值观和研究方法的影响，在西方企业管理发展的不同阶段中形成了四种人性观的典型代表。

#### 1. 经济人假设

经济人假设认为人的一切行为都是为了最大限度地满足自己的私利，工作是为了得到经济报酬。

(1) 经济人假设的核心内容。

1) 人的本性是不喜欢工作的，只要有可能，人就会逃避工作。

2) 由于人天性不喜欢工作，对绝大多数人必须加以强迫、控制、指挥，才能迫使他们为组织目标去工作。

3) 一般人宁愿受人指挥，希望逃避责任，较少野心，对安全的需要高于一切。

4) 人是非理性的，本质上不能自律，易受他人影响。

5) 一般人都是为了满足自己的生理、安全需要参加工作的，只有金钱和物质利益才能激励他们努力工作。

(2) 经济人假设的相应管理措施。以经济人假设为指导思想，必然导致严密控制和监督式管理，采取“任务管理”的措施。其管理措施特点如下。

1) 管理工作的特点是提高生产率，完成生产任务，而不是考虑人的感情。

2) 管理只是少数人的事，与一般员工无关。员工的任务就是听从指挥，努力生产。

3) 在奖励制度方面，用金钱刺激生产的积极性，同时对消极怠工者予以严惩。

4) 以权力和控制体系来保护组织本身及引导员工。

#### 2. 社会人假设

社会人又称社交人。它是假设人们在工作中得到物质利益固然可以受到鼓舞，但不能忽视人是高级的社会动物，与周围其他人的人际关系对人的工作积极性也有很大影响的一种人性理论。这一假设来自霍桑实验，其核心思想是：驱使人们工作的最大动力是社会、心理需要，而不是经济需要，人们追求的是保持良好的人际关系。

在社会人的假设基础上，梅奥提出了“人际关系学说”，其要点如下。

(1) 管理人员不应只注意完成任务，而应把重点放在关心人和满足人的需要上。

(2) 管理人员不能只注意传统的管理职能，更应重视人际关系，要培养和形成员工的归属感和整体感。

- (3) 主张集体奖，不主张个人奖。
- (4) 管理人员应在员工与管理当局之间发挥沟通联络作用。
- (5) 实行“参与式”管理，吸引员工在不同程度上参与企业决策的研讨。

霍桑实验表明，工人生产积极性的发挥和工效的提高，不仅受物质因素的影响，更重要的是受社会和心理因素的影响。于是，管理理论开始从过去的“以人适应物”转向“以人为中心”，在管理中一反过去层层控制式的管理，转而注重调动工人参与决策的积极性。

### 3. 自我实现人假设

自我实现人假设是建立在人是勤奋、有才能、有潜力基础上的，提出了与经济人、社会人假设完全不同的主张。

(1) 自我实现人假设理论的观点。

- 1) 一般人都是勤奋的。
- 2) 控制、惩罚不是实现目标的唯一方法，人们在完成任务中会主动寻求责任。
- 3) 在正常情况下，人们不仅会接受责任，而且会主动寻求责任。
- 4) 人群中存在高度的想象力和解决组织中问题的创造力，一般人的潜力只用了一部分。

(2) 自我实现人假设理论相应的管理措施。

- 1) 管理重点变化。管理重点从重视人转到重视工作环境上来。
- 2) 管理职能变化。管理者职能不是生产的指挥者和控制者，也不是人际关系的调节者，而是生产环境与条件的设计者和组织者。
- 3) 奖励方式变化。重视通过内部激励调动员工的积极性。
- 4) 管理制度的改变。主张实行民主管理，下放管理权限，建立基础参与制度，采取工作扩大化、工作丰富化的管理措施，更多地满足人们的自尊和自我实现需要。

### 4. 复杂人假设

复杂人即权变人。它是假设随着人的发展与生活条件的变化，人们会因人、因事、因时、因地而不断变化出多种多样的需要，各种需要互相结合，形成了动机和行为的多样性，掺杂着善与恶混合的一种人性理论。这种假设是美国学者薛恩等人提出的。复杂人假设的主要观点如下。

(1) 人的需要是多种多样的。人们是怀着许多不同的需要加入工作组织的，而且人的需要是随着人的发展和生活条件的变化而变化的。每个人的需要相同，需要的层次也因人而异。

(2) 人在同一时期内会有各种需要和动机。它们会相互作用并整合为一个整体，形成复杂的动机模式。

(3) 由于工作和生活条件的不断变化，人会不断产生新的需要和动机。

(4) 个体在不同单位或同一单位的不同部门工作中，会产生不同的需要。

(5) 由于人的需要不同，能力各异，对于不同的管理方式会有不同的反应。因此没有一套适合任何时代、任何组织和个人的、普遍的行之有效的管理方法。

### 1.3.2 激励理论

激励功能是人本管理的核心,是指激发员工工作动机、满足员工要求、实现组织目标的过程。研究表明,一个人在无激励状态下工作,只能发挥个人潜能的20%~30%;但通过适当的激励,员工的潜能就能发挥80%~90%。而发挥的程度就取决于激励的程度。连锁企业要做好人力资源工作,必须认识、了解员工的需要和动机,在此基础上建立的人力资源管理制度才有强大的生命力。

激励理论分为内容型激励理论、过程型激励理论和行为改造型理论三类。

#### 1. 内容型激励理论

内容型激励理论重点研究激发动机的诱因,主要有马斯洛的需要层次论、赫茨伯格的双因素论等。

(1) 需要层次论。美国心理学家马斯洛在1943年发表的《人类动机的理论》一书中提出了需要层次论。

马斯洛把人的需要划分为五个层次,由低到高依次包括以下五个部分。

1) 生理需要,是指人在食物、水、居住及其他方面的需求和欲望,是个人生存的基本需要。

2) 安全需要,是指人保护自己免受身体和情感伤害的需求和欲望,包括心理上与物质上的安全保障,如不受盗窃和威胁,预防危险事故,职业有保障,有社会保险和退休基金等。

3) 社交需要,是指人在友谊、爱情、归属及接纳方面的需求和欲望。人是社会的一员,需要友谊和群体的归属感,人际交往需要彼此同情互助和赞许。

4) 尊重需要,是指人在受人尊重方面(如地位、认可和关注方面)的需要,以及在自我尊重方面的需要。

5) 自我实现需要,是指人通过自己的努力,不断成长与发展,发挥自身潜能,取得成就和实现理想抱负,从而对生活和工作真正感到很有意义。

只有未被满足的优势需求才对员工具有激励作用,企业要了解员工的需要层次,并设法提供条件满足员工的需求。

(2) 双因素论。双因素论是美国的行为科学家弗雷德里克·赫茨伯格提出来的。从大量的调查中发现,使职工感到满意的都是属于工作本身或工作内容方面的;使职工感到不满意的都是属于工作环境或工作关系方面的。他把前者称为激励因素,后者称为保健因素。

保健因素包括公司政策、管理措施、监督、人际关系、物质工作条件、工资水平、劳动保护、福利等。当这些因素恶化到人们认为可以接受的水平以下时,就会产生对工作的不满意。但是,当人们认为这些因素很好时,也只不过预防或消除了这种不满意,并不会导致积极的态度,不能起到真正的激励作用。那些能带来积极态度、满意和激励作用的因素就称为激励因素,主要包括:工作表现机会和工作带来的愉悦;工作上的挑战性和成就感;由于良好的工作成绩而得到赏识、奖励;对未来发展的期望;职务上的责任感。

#### 2. 过程型激励理论

过程型激励理论重点研究从动机产生到采取行动的心理过程,主要包括弗洛姆的期望理论、

亚当斯的公平理论等。

(1) 期望理论。期望理论是美国心理学家弗洛姆在其 1964 年出版的《工作与激励》一书中提出的。该理论认为人们之所以采取某种行为，是因为他们觉得这种行为可以有把握地达到某种结果，且这种结果对他有足够的价值。

用公式可表示为

$$\text{激励力} = \text{效价（对奖酬的重视程度）} \times \text{期望值（得到奖酬的可能性）}$$

期望理论为领导者提高员工的工作业绩指出了一系列可供借鉴的途径。例如，为了提高期望值，目标设置要具体可行，要根据员工的能力合理地指派工作和设定目标；注意培训员工以提高其完成任务的能力；创造有利于完成任务的条件；及时兑现报酬等。为了提高效价，奖励要针对人们最迫切要求满足的需要；对不同的人可根据其需求的不同给予不同的奖励。要通过各种渠道了解员工效价、期望值的变化情况，以及及时采取措施维持其工作积极性。

(2) 公平理论。公平理论是美国心理学家亚当斯在其 1965 年发表的《社会交换中的不公平》一书中提出的。公平理论认为：人是社会人，一个人的工作动机，不仅受其所得报酬绝对值的影响，而且受到相对报酬多少的影响。领导者必须对员工的贡献给予恰如其分的承认，否则员工就会产生不公平的感觉，直接影响今后工作的积极性。

### 3. 行为改造型理论

行为改造型理论重点研究激励的目的，即改造、修正的行为，主要包括强化理论和归因理论。

(1) 强化理论。强化理论是美国心理学家和行为学家斯金纳等人提出的。强化理论是以学习的强化原则为基础的关于理解和修正人的行为的一种学说。强化分为正强化和负强化。正强化就是奖励那些组织上需要的行为，从而加强这种行为，包括奖金、表扬、对成绩的许可、改善工作环境和人际关系、提升、担任挑战性的工作、给予学习和成长的机会等。负强化就是惩罚那些与组织不相容的行为，从而削弱这种行为，包括批评、处分、降级等，有时不给予奖励或少给奖励也是一种负强化。

(2) 归因理论。归因理论是人力资源管理和社会心理学的激励理论之一，归因是指观察者为了预测和评价被观察者的行为，对环境加以控制和对行为加以激励或控制，而且对被观察者的行为过程所进行的因果解释和推论。

1958 年，海德在他的著作《人际关系心理学》中，从通俗心理学的角度提出了归因理论，该理论主要解决的是日常生活中人们如何找出事件的原因。海德认为人有两种强烈的动机：一是形成对周围环境一贯性理解的需要；二是控制环境的需要。而要满足这两个需要，人们必须有能力预测他人将如何行动。因此海德指出，每个人（不只是心理学家）都试图解释别人的行为，并都具有针对他人行为的理论。

海德认为事件的原因无外乎有两种：一是内因，如情绪、态度、人格、能力等；二是外因，如外界压力、天气、情境等。一般人在解释别人的行为时，倾向于性格归因；在解释自己的行为时，倾向于情境归因。



- A. 复杂性      B. 超前性      C. 复合性      D. 不可复制性

3. 人性假设理论的发展历程为（ ）。

- A. 经济人—社会人—自我实现人—复杂人  
B. 经济人—社会人—复杂人—自我实现人  
C. 社会人—经济人—复杂人—自我实现人  
D. 社会人—经济人—自我实现人—复杂人

## 二、多项选择题

1. 下列属于连锁企业人力资源特征的是（ ）。

- A. 可再生性      B. 时效性  
C. 开发的连续性      D. 社会性

2. 连锁企业人力资源管理的职能包括（ ）。

- A. 人力资源规划与工作分析      B. 招聘与使用  
C. 培训与开发      D. 薪酬管理

3. 内容型激励理论包括（ ）。

- A. 需求层次论      B. 归因理论  
C. 双因素论      D. 期望理论

## 三、简答题

1. 谈谈现代人力资源管理和传统人事管理的区别。  
2. 连锁企业人力资源部应当扮演的角色有哪些？  
3. 假设你是连锁企业人力资源部门的经理，你将如何开展人力资源管理工作？



## 案例分析

### 人力资源管理者们的困惑

一家大型出口型制造企业是所在市的出口创汇大户，其产品无论在产量、质量、技术含量还是市场占有率上，均居于世界领先水平。但这家公司沿袭了中国众多制造企业的通病，在企业内部，以产品制造、技术研发为核心部门，其余部门均被明确定位为为生产一线配合的“服务部门”，小张所处的人力资源部也是这样一个定位。

小张来这家公司前，是另一个城市一家中型企业的人力资源经理，来这家公司后一直担任招聘主管。在他担任招聘主管后的一年时间里，人力资源部的招聘工作得到了极大的改善，人员到位情况不再被各部门投诉，似乎一切情况都在不断地好起来。然而，在这种情况下，小张逐渐发现，公司各部门几乎没有自己的用人计划，各部门尤其是生产线的主管，没有人员的需求计划，往往是人员离职后再向人力资源部提出增员需求，同时在公司扩展新业务时，在确定业务如何开展的经理联席会议上，听不到也看不到新业务中对人员的需求计划。人力资源经理也没有就此提出要求，往往是到了新业务确定前两周甚至一周才通知人力资源部要招聘人员，

给小张的招聘工作带来极大的压力(但小张提出增加招聘人员配备时没有被批准)。而往往在小张费力地将这些事情搞定后,却发现用人单位在部门人员的留用上极其不慎重,任何一个人员,只要觉得不适合,立即决定将其辞退,造成人员断链。小张在不断地处理这些异常过程中,积极地与各部门主管沟通,逐渐将这些不良现象予以纠正,但这样的工作也使小张筋疲力尽,于是向主管提出轮岗,希望在人力资源内部进行工作的重新调配。

主管接受了小张的要求,安排小张负责公司的绩效考核工作,同时,小张在招聘岗位上所取得的成绩也得到各部门的认可,为此,部门、科室内部准备将小张提升。适逢小张的直接主管外出培训三个月,临走前征求小张的意见,是否向同事宣布由小张暂代其履行职责。小张拒绝了这一提议,因为小张考虑到同事中他是最没有资历的一个,恰公司业务在这个关口又极其繁忙。为了稳定,小张建议由各位同事自主管理,直接跟部门主管沟通安排工作,小张只是在同事有需要帮助时,再出面处理。

尽管小张如此慎重处理,但他还是发现,以前很铁的几个同事,现在已经逐渐生疏,和小张的工作配合也不再像以前那样默契,对此,小张心里充满困惑。

#### 问题:

- (1) 如何才能使生产制造型企业重视人力资源工作?
- (2) 如何推动自己的主管更主动地参与公司人力资源管理工作?
- (3) 如何才能更好地协调小张与同事在部门内的关系?



### 实训项目

组织学生进行当地连锁企业人力资源管理状况调查,调查内容主要包括当地连锁企业对人力资源管理的认识和重视状况及人力资源管理现状。通过调查,让学生认识人力资源管理思想在连锁企业发展中的重要作用,认识目前连锁企业人力资源管理现状。

#### 步骤及要求:

- (1) 将全班同学3~5人分为一组。
- (2) 自行设计一份较简短合理的调查问卷。
- (3) 选定当地一些连锁企业的人力资源管理工作者为调查对象进行问卷调查。
- (4) 各组汇总资料。
- (5) 各组分析本地连锁企业人力资源管理认识和重视状况,以及其人力资源管理现状,分析不足及原因,并提出合理化建议。
- (6) 各组在班级进行总结汇报。