

哈佛模式 人力资源管理

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含2年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **招生网站：**<http://www.mh jy. net>

电子邮箱：xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net

第1章 人力资源概述

第2章 全球人力资源管理新趋势

第3章 人力资源管理的职能与原则

第二编 组织设计与人力资源规划（168——388）

第1章 组织结构

第2章 组织机构

第3章 组织设计

第4章 组织变革

第5章 人力资源具体规划

第6章 企业人员编制

第三编 工作分析与职务设计（389——491）

第1章 工作分析

第2章 企业职务设计

第四编 甄 选 聘 用（492——728）

第1章 员工招聘

第2章 管理人员的选聘

第3章 面试与选拔

第4章 录用

第五编 培 训 开 发（729——879）

第1章 培训开发概论

第2章 全员培训

第3章 新进员工培训

第4章 在职培训

第5章 跨国企业人才开发

第6章 开发新概念——网络培训

第六编 员工激励（880——1037）

第1章 激励理论

第2章 激励的程序与方法

第3章 激励的艺术

第七编 绩效测评（1038——1226）

第1章 考核测评概论

第2章 绩效分析与评价

第3章 绩效考核与测评体系

第4章 人事考核手册及其操作

第八编 薪资奖金（1227——1320）

第1章 岗位评估

第2章 薪金制度

第3章 劳资谈判

第九编 员工保险（1321——1368）

第1章 保险制度概述

第2章 公司保险制度管理

第3章 保险经验技巧

第十编 员工福利（1369——1424）

第1章 福利制度概论

第2章 报酬性福利

第3章 非报酬性福利

第4章 劳动保护

第十一编 劳动关系（1435——1498）

第1章 劳动关系系统论

第2章 劳动关系的基本要素

第3章 劳动争议及处理

第4章 劳资运作实践

第5章 企业劳动合同分析

第十二编 人力资源诊断（1499——1560）

第1章 管理诊断前的准备

第2章 人员管理诊断的基本内容

第3章 人事诊断方法

4章 人力资源管理诊断分析

第十三编 企业文化（1561——1630）

第1章 企业文化概述

第2章 企业文化战略的运用

第3章 企业文化的构建

第4章 企业文化的操作方法

第 5 章 企业文化比较

第十四编 企业家与人力资源经理（1631——1759）

第 1 章 企业家基本能力分析

第 2 章 企业家心理素质训练

第 3 章 企业家观念意识培养

第 4 章 企业家激励机制

第 5 章 知识经济时代的人事经理

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

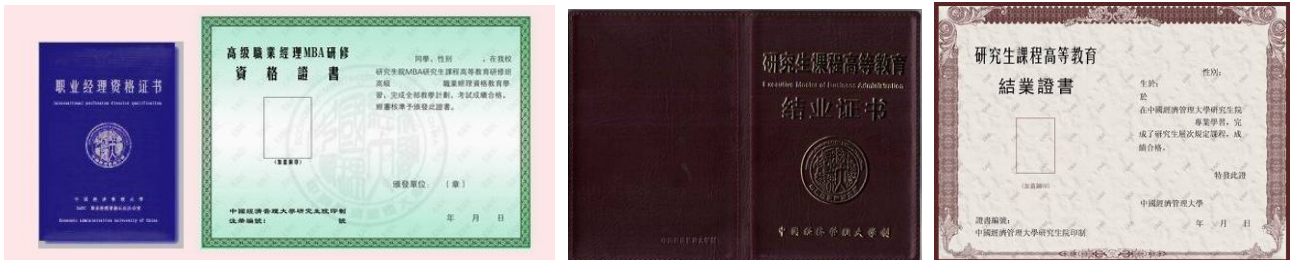
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

第一编 人力资源管理概论

第一章 人力资源概述

一、人力资本是知识经济的资源支撑和智力依托

20 世纪 60 年代，美国经济学家沃尔什发表《人力资本论》，开辟了人类关于人的生产能力分析的新思路。这种理论不再把人力单纯作为经济发展的外在因素，而是注重人的能力形成和发展对于社会经济发展的决定作用，把人力作为经济发展的内在因素加以研究。按照这种观点，人类在经济活动过程中，一方面不间断地把大量的资源投入生产，制造各种适合市场需求的商品；另一方面以各种形式来发展和提高人的智力、体力与道德素质等，以期形成更高的生产能力。这一论点把人的生产能力的形成机制与物质资本等同，提倡将人力视为一种内含于人自身的资本——各种生产知识与技能的存量总和。

人力资本理论的提出深化了人类对自身生产潜力和经济价值的认识。将人力归结为人力资本，明确强调了人力资源的内在质量对于财富生产和经济发展的重要意义。人作为生产者，其有效的生产能力主要不是取决于人口或劳动者的数量，而是取决于人口或劳动者的内在质量。在人口素质低下的情况下，即使有庞大的人口数量也可能导致人力资源有效供给的短缺。这就在理论上极大地发展了古典经济学的劳动理论。

历史和现实的经验表明，人力资本是经济发展的根本动力和关键因素。这是因为：第一，一个国家的人力资本存量越大，即人口和劳动者的科学技术知识水平和生产能力越高，劳动力的质量便越高，而劳动力质量的提高，一方面会直接提高劳动边际生产率，另一方面通过要素更有效率的组合和应用，还会导致物质资本生产率的改善，减弱、抵消资本收益递减规律的影响。马克思正是从这个角度批驳了收益递减规律。结果将使既定资源下的社会生产尽可能地向边界外移。而且，由于科技知识对于经济的作用具有一种积累效应，随着人力资本的发展，这种外移的速度将出现递增趋势；第二，人力资本的发展还将有助于重塑人的道德品格、精神本质。并且人的全面发展，将为经济的增长与发展创造基本动力。正是基于这种认识，为迎接知识经济时代的到来，有必要研究发展中国家的人力资源开发和配置，为知识经济的发展提供资源支撑和智力依托。

人力资本论强调人的智力、素质、道德修养在经济社会发展中的作用，但它把人力资本与非人力资本（实物资本、货币资本）放在同一位置，即人力资本与非人力资本在地位上是等同的。在知识经济中，经济的发展对资源的消耗由自然界的物质资源大量消耗转向对人力资源的消耗，人力资源在经济中的地位必然发生深刻的变化。要清楚地知道人力资源在知识经济中处于什么样的地位，我们必须分析知识经济条件下商品的生产和商品的特征，从而使人们对知识经济社会有个轮廓性的认识。

(一) 知识经济条件下的商品生产及其特点

1. 知识经济中的商品生产

工业经济或工业社会，商品的生产是生产者在农场、矿山或工厂中，利用大规模机器体系消耗大量的自然资源而实现的。生产力水平的高低取决于机器设备的现代化水平和规模的大小，装备现代化的水平越高，规模越大，在单位时间内消耗掉的自然资源量就越多，生产水平就越高。这样，企业的规模有越来越大的倾向，机械设备的规模也逐渐增大，大有顷刻间吞尽地球资源之势。在这样的环境里，无论是资本的投入量，还是劳动力的投入量，都远远超出了一般个人和家庭所能承受的范围，从而出现了劳动力与非人力资本的分离，摆脱了自然经济对生产力发展的束缚，出现了劳动阶层的分化。

现在自然资源的有限性已经成为工业经济社会发展的桎梏，工业经济发展所造成的环境污染也严重影响着人类自身的生活质量，甚至生存和发展，因此经济发展的资源消耗发生了根本性转变，由从自然资源的消耗转向人力资源的消耗。对人力资源消耗包括两个方面的内容：一是对劳动者体力的消耗；二是对劳动者智力的消耗，其中对智力的消耗的比重逐渐增加。

在知识经济中，资源消耗的转变，以及生产设备现代化水平的提高，使工业生产领域中所容纳的劳动力数量逐渐减少，其他非工业经济领域，尤其是第三产业的劳动力数量逐渐增加，特别是现代新兴的智力产业必将成为社会中新的经济增长点。在这种情况下，劳动者对非人力资本（实物资本和货币资本）的依赖程度逐渐降低，与此相反，劳动者对自身的智力和创造力的依赖程度逐渐增加，从而出现人力资本与劳动者的再次结合。现在的软件开发，企业咨询策划所依赖的不是设备，而是智力。在这种社会里，劳动者通过营销自己的智力谋生和发展，智力产品成为社会的主要产品。

现在，世界经济的增长率远低于产业革命之初，原因除自然资源有限性的约束外，更主要的原因在于所生产的商品在质量上不能创造出新的需求。人类对商品的需求已由数量方面的需求转向质量方面的需求，人们开始注重追求生活的高质量。这样就要求商品的价值中要更多地凝结智力。谁能生产出满足现代社会生活需要的高智力商品，谁将具有竞争力，谁也才能获得智力劳动的回报——财富。

2. 知识经济中商品的特征

在知识经济条件下的商品生产中，商品的性质也发生了巨大的变化。物化劳动在商品价值中的比重逐渐减少，活劳动在商品价值中比重逐渐增加是知识经济中商品的特征之一，这是由知识经济中社会需求的变革和商品生产的变革所决定的。同时在知识经济条件下商品价值的实现也发生了深刻的变化。

在知识经济条件下，商品是基于“社会上具有一定广度的人们的主观意识即社会主观而产生的”。而这种主观意识是可以变化的。在拥有丰富信息的社会和知识经济中，这种变化会越来越大，知识商品的价格也会随主观意识而发生变化，甚至一文不值。这种主观意识变化的原因不总是取决于商品数量的供求关系，更取决于知识商品的创新。

根据上述分析，我们可以得到下面的结论：（1）在知识经济下，商品的生产主要消耗的是人力资源，尤其是人的智力；（2）在知识经济下，资本与劳动再次结合，主要指人力资本与劳动者的结合。相反，劳动者对非人力资本的依赖程度弱化；（3）知识化的商品在市场上的存续期变短，知识创新成为更紧迫的事。从这三个基本结论，可以清楚地感受到，人力资源在知识经济中处于基础地位——人力资源的数量和质量是决定经济增长和发展的关键因素。市场经济中的商品竞争更直接地体现为人力资源质量上的竞争。

（二）人力资源在知识经济中的作用

人力资源在知识经济中的基础地位与教育在知识经济中的基础地位是一致的，人力资源在知识经济中的具体作用体现为：

1. 人力资源是经济增长的决定因素

经济增长是指国民生产总值或国内生产总值在量上的扩张，可以用两个指标来加以衡量：一是绝对指标，即国民生产总值或国内生产总值在绝对量上的增长；二是相对指标，即用增长比率来衡量增长的速度。尽管这两个指标分别能从绝对量和相对量两个角度反映经济的增长水平，但不能清楚地反映出每一要素在经济增长中的贡献水平。为此经济学家们进行卓有成效的探索，其中所建立的经济增长模型能够清楚地看到人力资源对经济增长的决定作用。

从当前的发展趋势看，经济增长模型一般采用三个要素，即资本、劳动力、技术进步。而资本又分为物质资本和人力资本。其中，我们能够看到人力资源在资本劳动力和技术进步中所起的作用。人力资本、劳动力、技术进步分别是人力资源不同侧面的表现，其量的多少、质的高低取决于人力资源的数量及素质，尤其是人力资源的素质。

人力资源的素质是指劳动过程中劳动者的劳动态度、工作质量、创新能力、独立工作能力、动手解决问题能力、自学能力、知识水平等，可归纳为精神素质、文化素质、技能素质。高素质的劳动者是企业的半部家产，人力资源的素质高低决定产品的质量优劣和劳动生产率的高低，以及投入与产出的比例。

2. 人力资源结构是经济发展的决定因素

经济发展既表现为经济的增长，也表现为经济结构的优化。一些国家在特定的历史阶段表现为经济增长量的停滞或萎缩，但经济结构却得到了优化，不能说经济没有发展。相反，一些国家在经济的量上得到了扩张，但经济结构畸形化，也不能承认其经济得到了好的发展。经济结构是否优化成为衡量经济发展与否的首要因素。

我们在深刻分析一个国家经济结构是否优化时会发现，经济结构是否优化不只取决于本国的自然资源的禀赋，更取决于人力资源的结构是否优化。人力资源结构的优化不仅表现为静态上的人力资源结构能与经济结构保持协调一致和相对平衡，而且表现为动态上人力资源结构的变化能与经济发展所需经济结构相适应。一般畸形的人力资源结构形成畸型的经济结构；畸型的经济结构也会引起人力资源结构的畸型。若无有效的得力措施加以调整，畸型的人力资源结构与畸型的经济结构必将影响经济的协调发展。

经济结构的调整往往是从调整人力资源结构开始的，采取的手段又大都是市场强烈性手段，否则经济结构难以优化。所谓市场强烈性手段，即政府调整经济结构时，先指明经济结构运动的方向，引导具有相关素质的劳动者首先进入这一经济部门，并获取相应高的先入收入，从而强制或诱导其他劳动者转岗改行，接受新经济部门的素质培训，向这一经济部门配置相应的人力资源，直至先入收入缩小为零时，人力资源处于饱和状态，经济结构得以有效调整。

如果没有相应素质的人力资源 and 具有一定弹性的人力资源结构，经济结构的演进速度必将受到约束，即使后来被政府所认识，进行经济结构的调整也必将付出较高的成本。

3. 人力资源是可持续发展的决定因素

可持续发展的涵义广泛，内容丰富：一是可持续发展表现为经济稳定增长；二是可持续发展表现为经济结构的不断优化；三是可持续发展表现为经济发展与环境的和谐；四是可持续发展表现为现代人能够为未来人生存和发展提供条件。由此可见，可持续发展具有以下几个方面的特征：

(1) 可持续发展鼓励经济增长。因为这是国家实力和社会财富的体现。同时，可持续发展不仅重视增长数量，更追求提高质量，提高效益，节约能源，减少污染，改变传统的生产和消费模式，实施文明生产和文明消费。

(2) 可持续发展以保护自然为基础，与资源和环境的承载能力相协调。因此，发展的同时必须保护环境，包括控制环境污染，改善环境质量，保护生命支持系统，保护生物的多样化，保护地球生态的完整性，保证以可持续的方式使用可再生资源，使人类的发展保持在地球承载能力之内。

(3)可持续发展以改善和提高人类的生活质量为目标。现在我们不可回避的问题是世界大多数人口仍处于贫困和半贫困之中，可持续发展必须以解决贫困为前提。因此，对发达国家来讲，可持续发展就意味着在支援帮助贫困国家的同时，以高科技支持本国经济的稳定增长。

以上三大特征可以概括为：生态持续、经济持续和社会持续三者的统一。三者能否统一取决于社会活动的主体——人，即人类对可持续发展的认识程度，人力资源的素质，以及人对生产、生活方式的控制能力。在自然资源约束、环境保护、人与自然和谐的要求下，所能消耗的只能是高品质的人力资源，需要用人的聪明才智来调节上述三者的关系以达到平衡。

4. 人力资源是企业兴盛之本

任何企业都拥有三种资源：一是物力资源；二是财力资源；三是人力资源。对于企业，物力资源和财力资源是企业的有形资源，虽说是衡量企业的重要尺度，但它具有有限性。而人力资源正好与之相反，是一种无形资源，具有相对的无限性，是可再生的资源。企业可以通过教育、培训和开发等活动提高人力资源的品质，增加人力资源的数量，用人力资源代替非人力资源，从而减轻企业发展过程中非人力资源稀缺的压力。从企业的生产经营过程看，人力资源是物力资源和财力资源的粘合剂。企业效益的高低取决于人力资源对非人力资源粘合的强度和效用。企业只有提高人力资源的素质，对人力资源进行合理有效的管理，调动劳动者的积极性，这种粘合的强度和效用才能提高，企业的效益才能提高，企业也才能长盛不衰。

二、人力资源是企业首要的战略资源

(一) 人力资源是企业的首要战略资源

1. 知识要素是企业竞争致胜的第一要素

知识经济时代一个最直观和最基本的特征即是知识作为生产要素地位的空前提高。但是，如果只是把知识经济问题当做不过是工业文明条件下科学技术的地位问题，这无论在广度和深度上，都还远远没有逼近知识经济变革所涉及的内涵。在知识经济时代，对知识本身的地位的认可，与工业文明社会最实质的差异在于：知识不仅不再是资本生产的附庸，而且，它将代替资本的地位，成为生产过程的关键要素。

在这一背景下，对知识的需求成为人类实现其他一切预期的前提，知识生产本身才成为社会经济生活的中心。不仅社会经济组织形态、社会生活结构方式，而且包括人的价值原则和仅仅适应于工业文明要求的知识观本身，都要围绕最有利于知识生产潜力的开掘——人的创新能力的最大限度发挥而进行空前深刻的改造。知识经济之所以是一个继工业文明即以资本生产为中心的时代之后的又一次深刻的变革，其根本原因即在于此。

这一变革的核心在于企业在组织、管理和经营理念上将要发生空前深刻的变革，变革将围绕对知识观和对人力资本价值的再认识而进行。毕竟人类考虑其他的生产要素（如土地，劳动力和资本）已近 500 年了。企业将不能再通过用低技能、低工资的雇员不断重复生产商品来保证增长。最能利用其知识优势的个人和组织将会增大其产品在整个产业中的份额。今天，企业的发展依靠创新，创新依靠知识。

工业经济时代金融资本一度成为推动企业成长与经济发展的主要资本要素，而知识经济环境下，代表创新能力、以人力资本为主要形式的智慧资本跃居领导地位。如微软公司的股票市值超过固定资产占整个底特律固定资产一半的通用汽车公司，由此可见知识的巨大价值。

高技术产业发展的结果，打破了传统的资产管理制度与会计核算体系，人们的价值观正在发生巨大的变化！因为知识经济环境下，智力的价值已能具体化为金融度量，在创新能力成为资本的同时，知识也产品化了。

至此，经济的战略性资源已不再是传统的金融资本，而是知识，是创新能力，是信息，而非机器。老牌工业公司的落伍，新兴高科技企业的崛起，是历史发展的必然。

2. 知识经济时代的人力资源效率

现代经济学中有恩格尔定律、格来兴定律、洛伦茨曲线、菲利普斯曲线、蛛网理论、加速理论、创新理论、基尼系数、消费函数、储蓄函数、需求函数、供给函数、哈罗德—多马经济增长模型、希克斯—汉森模型等。这些理论在现实中不断地得到检验、修正，反过来，它又推动社会经济的有序前进。由此可见，现代经济学家不断地在和社会前进。

知识就是力量。但是，知识并不等于力量。知识蕴含着力量，一旦爆发出来，能够呼风唤雨，排山倒海。可是，知识成为力量有个转换过程。知识分子要善于把知识深化，更要善于把知识转化为力量。

3. 建立适合企业自身的人力资源系统

知识经济的到来，使发展中国家面临着完成工业化以及接受信息化、知识化的双重挑战。发展中国家的企业尤其是大中型企业，必须从现在起进一步强化科技创新意识，改善资本与产品结构，再造企业组织，调整营销策略，改变管理方法。然而，知识经济带来的挑战，说到底还是人才的竞争。加强企业人力资源管理对于推动企业实现现代化的飞跃，具有重要意义。

“人才”这一事关企业活力和生命资源的重要性已被企业界广泛认识。无论企业规模大小，境遇如何，缺乏人才均是老总感到头痛的首要问题。

然而，与其说企业缺乏“人才”，不如说更缺乏高效的“人力资源管理”和优良的“人才机制”。人力资源管理问题的核心是怎样吸引人、使用人和激励人，即制定一个什么样的“识才”标准和“用人”机制。

一个高效率的人力资源管理机制，其运作模式可以用这样的循环链表示：吸引人→使用人→激励人→教育人→企业发展→吸引人……它们之间相互作用、相互补充，共同促进企业发展。而企业快速发展的现状和由此带来的光明前景，增加了对企业内外优秀人才的吸引力，从而使企业步入良性循环。怎样才能实现企业对人力资源管理模式的有效运作呢？

首先，要确定企业聘人的依据。即制定一个明确的“识才”标准。按照人力资源理论，用人的核心是人力的“行为质量”。行为质量是由人员对行为所持的“态度”以及相关“知识”和“技能”的匹配程度决定。而有些企业长期以来对人才的“行为质量”缺乏切合实际的评估和“保养”，仅仅依据“个人档案”或“某某文凭”的纸面管理对人才进行辨别与使用。更有甚者，有的企业衡量、选拔人不看才能，而靠关系。这样，希望与失望的差距是显而易见的，缺乏人才的困惑也就在所难免了。与此相反，人力资源管理专家认为，一个好的人力资源管理机制衡量人、选拔人不靠关系而靠才能，这样选取出来的人能对自己的事情承担责任。摩托罗拉、朗讯、西门子等世界著名企业，均把人才作为最宝贵的资源，为了充分利用好这一资源，在衡量选拔人才上它们均坚持“非凡才智加敬业精神”的标准。

其次，要建立优胜劣汰的用人机制。“使用人”是人力资源管理循环链中最为核心的一环，是人力资源管理机制的关键。在实际运作中，一个企业只有“识才”标准是不够的，还必须做到“人尽其才，才尽其用”，这样才能在“用人”上激励人、开发人、培育人，也就更能留住人、吸引人。

美国微软公司的“员工职业阶梯”制等，在企业内形成了使员工既具有危机感和竞争意识，又不断催生新人的人力资源管理机制。再次，要正确运用激励手段，激发员工的进取精神。

4. 人才是企业首要的战略资源

(1) 人才是比物质资本更重要的特殊资源

由于随着各国经济的发展，不可再生的物质资源日益减少。正如由雅克·德洛尔任主席的国际 21 世纪教育委员会向联合国教科文组织提交的报告《教育——财富蕴藏其中》中所指出的：“根据现在的生产速度，被称为不可再生的资源，无论是能源还是可耕地，实际上都会日益缺乏。另外，在物理学、化学和生物科学基础上发展起来的工业不断造成污染，从而给大自然带来破坏或干扰。最后，更一般地说，地球上的生活条件正在受到威胁：可饮用水日益减少、森林遭到砍伐、把海洋变成庞大的垃圾箱……”。因此，只有通过更新人的观念、开发人的智力和技能，才能使正日益减少的不可再生资源得到合理利用，使经济与社会得以持续发展。

此外，在信息社会里，信息（知识、技术）是生产经营和企业发展的重要资源，而信息这一资源只能通过人去获得。在这意义上说，人已经成为比资本、不可再生资源更为重要的特殊资源。所以，开发人力资源已成为管理活动的一个重要任务和目的。

(2) 人才的智力和创造力

通常，人们认识事物并运用知识技术解决实际问题的能力叫做智力。智力与创造力虽然有一种非常密切的联系，但是二者毕竟不是同样的东西。人们要进行创造活动，首要的条件就是必须具有足够的智力作“工具”。但是，智力又不是创造力本身。“资源人”的管理哲学把创造力概括为“具有生产性的思维”。这样的思维能产生出新的意义、新的方法、新的功能、新的原理、新的形式、新的观点、新的感受等等。

心理学家们还总结了对人的创造力影响最大的三种因素：智力因素、动机因素和个性因素。智力因素包括记忆、认识、评价、复合过程和散发过程。动机因素包括内驱力、献身事业、追求普遍规律、渴求发现等。个性因素包括独立性、容忍多种解释、对事业的神圣感和自信。其中，动机因素和个性因素都是直接受环境支配或受环境影响的，在正式组织的环境下更是如此。例如，有创造力的人喜欢复杂的和不均衡的现象，有更广阔的个人视野，追求判断上的独立性和自我支配权，拒绝外部对自我冲动的抑制和干扰，等等。这些都需要有一个活跃、宽容、民主、和谐的环境才能获得。

对于众多的人来说，创造力只是一种潜在的能力，所以有待管理者去促进和开发。“资源人”的管理哲学致力于人的发展与完善，不仅重视对人的知识、技术、能力等方面的教育和培训，即通常意义上的“智力投资”，而且重视在“智力投资”基础上的“第二次投资”，即对创造力的投资。

创造力的投资与智力投资是两种不同的投资。智力投资意味着资金费用，创造力投资主要是管理者对人们思维的启发、激励和引导，包括价值观念的建设、对环境的改造、对创造活动的尊重等等。智力投资所能产生的经济效益是可以计算的，而创造力投资的“产出”则往往难以计算，因为这种投资包含了社会的、文化的和感情的投资因素，它不仅创造有形资产，而且还创造无形资产。

与智力投资一样，对创造力投资能够形成未来生产力。更新技术、设备这方面的投资能形成当年的或近期的生产力，直接反映在产量和利润的增长上，其形式是技术工程。而对创造力的投资则是形成未来生产力和无形资产的社会工程，有时甚至是文化工程。

(3) 精英人才的品质

我们所说的英雄，应当理解为“具有超出常人之上的自我资源的人”，也可以叫做“精英人才”。我们所说的英雄主义，不论它是个人英雄主义，还是集体英雄主义，它都是一种来自人格的巨大力量。例如，“干一流的事业”、“珍惜有限的机会”、“追求卓越”、“比别人干得更好”等等信念，就是英雄主义的最为宝贵的品质。

在 20 世纪 70 年代，美国企业管理协会曾用了 4 年时间对 4000 名经理进行了研究，并且从中挑选出 1800 名成就最突出的经理作为重点研究的对象。研究得出的结论是：成功的经理人员除了专业知识之外，还必须具备以下四种能力：

①企业家的特性，效率高，有主动进取心。

②才智上的特殊能力，逻辑思维能力强，富于创造力和判断力。

③人际关系的特殊，主要是有较强的自信心，能发挥他人的才干，为人表率，善于鼓励他人，善于与人交谈，保持上下级之间的亲密关系，乐观，深入基层。

④成熟的个性，有自制力，主动果断，能客观地对待不同意见，正确认识自己的不足，有灵活性，有勤俭的习惯和艰苦奋斗的作风。

如果对上述 4 种能力进行抽象的话，可以看出他们就是精英人才的共同品质。这些品质不仅是人的自我形态，而且一旦作用于人的行为，就能创造奇迹。

(4) 向精英人才看齐

任何组织固然都应当制定发展目标，对人的自我实现、自我完善的过程给予鼓励。但这种目标在设计前景和树立典范的时候，必须以英雄、强者和精英人才为标准，而不是以管理者本人的自我人格为标准。在对人们进行鼓励时，也应该以“向精英人才看齐”为号召。

①追求卓越。精英人才并非天成，人之能成为精英人才或强者，有赖于对自我信念和追求的激励。具体地说，须有一种明确、强烈和持久的心理动机在为人的行为提供方向和动力。而人格作为一种动力系统，它是人的心灵的发动机。

人的行为产生的原因可以分为外驱力和内驱力两种，而吸引力和感染力则是作为中间状态的力量发生作用的。科学研究证明，素质高、发展程度高的人，其行为的动力主要是内驱力。这是一种“最成熟的人”。“正在成熟”和“已成熟”的人主要靠感染力来带动，即所谓“跟着感觉走”。而“不成熟”的人则要靠外驱力（如强制、鞭策、督促）来推动。

综合来看，英雄主义者的人格动力系统有三种来源：

首先出众意识。这是一种最为强大的内驱力，它使人自信，追求卓越。客观上的作用是使人充分发挥潜力和能量，使人处于持续不断的发展过程之中。

其次批判意识。它使人经常向现实挑战，同时欢迎来自现实和他人的挑战

最后超前意识。这是一种向前看的品质，它使人追求高远的目标、向未来和理想靠近，使人在达到某个目标之后获得新的力量，并且在思维上具有前瞻性和预见性。

在组织中获得影响他人的权力，以受人尊重的身份与人相处，在充分发挥个人才能的基础上争取目标的实现，这反映了自我实现的三种动机。

②追求发展。高额奖金对于人的行为动机和过程确实具有激励的作用，但是在得到这笔奖金之后产生的心理反应却是满足。对人的发展所给予的激励（包括挑战）是一种效果最好的和作用最大的激励，因而是造就精英人才的可靠途径。

（二）管理者要了解什么是人力资源

1. 什么是管理

为理解什么是人力资源管理，我们必须首先要了解什么是管理，作为一名管理者需要做哪些工作。

在现代社会，一般人对管理的价值已无所怀疑。但是有关管理的概念却由于不同的人从不同的角度出发而有所不同。大致有以下两种代表性的观点：

（1）将管理视为处理人与事的艺术

这一观点认为管理是要以有效的方法达到期望的具体成果。这在实践上必然要求设计一种行得通的解决办法，这时，艺术就是达到某种所需要的具体结果的“诀窍”。因此巴纳德（C. I. BARNARD）认为管理应该是一种行为的知识，即运用实际技巧的艺术。这种艺术在医学、工程、音乐或管理等方面，都是人类所追求的最富有创造性的一种因素。那些单纯在行医中依靠书本来诊断，在工程中单纯依靠公式来设计，或试图依靠背诵原理来从事实际管理的人，几乎会忽视现实，而不可避免的导致失败。由于管理的对象是以“人”和“事”为中心，而人是“万物之灵”（如果不过分的话），其思想、行为以及心理情绪，差异万千，几乎让人不可捉摸。而各种事物的形态种类及其各种变化，以及各种事物千丝万缕的关系和无数的排列组合，令人不可能观察一切，明白一切。所以管理难以运用固定不变的法则来应付千变万化的环境。因此，要激发组织成员的工作热情，汇集众人的才智，实现组织的共同目标，必须在管理实践中运用高超的艺术。

(2)将管理解释为一种工作程序，一种办事的方法

因此，所有的管理职能均被视为工作的细化、简化，以及充分地利用人力物力而有效的实现目标的科学手段。可把管理职能划分为计划、组织、协调、指挥、监督等五个方面。其中，计划是指研究判断未来的发展趋势，确立企业的目标、行动方案、程序与各种规章制度。组织是指设置机构、确定各职能机构的作用、分工和职责、规定上下级之间的权力和责任等。协调是指将相对分散的行动与努力加以联系并使之相配合，促其趋于一致，结合为一个整体。指挥是指确保员工的活动符合目标要求的各种命令。监督是指将实际情况与目标、计划、标准相比较，并采取相应行动纠正偏差，以求目标的实现。

管理的概念不应是单一的，而是多位一体的。可以归纳出以下四项管理的基本概念：

- (1)管理作为一种方法，一种工作程序，其原则是科学的，其运用是艺术的。
- (2)管理是以人为核心，其重点在于建立分工合作的、融洽的人际关系。
- (3)管理的对象是事，即充分利用、改变各种资源，以满足人类的物质和精神需要。
- (4)管理的目的是求取最高的效率。

2. 什么是人力资源管理

如果对管理一词做最通俗最简单的解释，就是促使人把事做好。

那么，人力资源管理到底有什么意义呢？

不少有远见的企业高层管理者已经意识到人力资源管理与企业组织本身所面临的问题有很大关系。例如，许多企业组织都面临以下两方面的问题：

- (1)人力资源成本——不少管理者认识到有效的管理不仅是管理财力和物力，更要通过人力资源管理有效地降低人力资源的使用成本。
- (2)效率——面对其他企业和国家的竞争，提高效率是保证自身竞争优势的重要条件，而该条件的促成，离不开有效的人力资源管理。

我们更可以说，企业的衰亡主要是由于不能合理的选才、用才、育才和留才，以致不能建立和保持一个有效率、有活力的员工队伍。这一结论的正确性不仅体现在现今社会，也必然体现在未来的社会。

人力资源一般是指有能力并愿意为社会工作的经济活动人口。对人力资源概念的界定，各国不尽一致，主要是因为经济活动人口中涉及的两个时限不尽一致。一个是起点工作年龄，如 16 岁或 18 岁；二是退休年龄，如 55 岁或 60 岁甚至是 65 岁或 70 岁等。当然，从更广义的角度上说，只要有工作能力或将会有工作能力的人都可以视为人力资源。这样，可以充分表明人力资源具有潜在的效应和可开发性。

人力资源管理是管理学中的一个崭新的和重要的领域。它作为对一种特殊的经济性和社会性资源进行管理而存在。人力资源管理是指组织对员工的有效管理和使用的思想和行为，它远远超出了传统的人事管理范畴。正因如此，这种新型的、具有主动性的人员管理模式越来越受到重视。与此相适应，各组织的人事部门就成为决策部门的重要伙伴，从而提高了人事部门在决策中的地位。有效的人力资源管理是各种社会和各个组织都需要的。而现代人力资源管理是在九个相互关联的因素的作用下发展起来的：

- (1) 工业革命；
- (2) 自由的劳资谈判的出现；
- (3) 科学管理；
- (4) 早期工业心理学；
- (5) 西方文官委员会的建立所带动的政府人事活动；
- (6) 人事专家及他们组成的人事部门的出现；
- (7) 人际关系运动；
- (8) 行为科学；
- (9) 20 世纪 60 年代及 70 年代的社会立法与法院裁决。

(三) 人力资源管理的主要职能

每个组织都在想方设法完成最高管理层制定的组织目标和任务。要实现和完成这些目标和任务，就必须认真地审核和有效地使用现有的各种资源，尤其是人力资源。人力资源管理的作用就是为了最有效地使用人力资源而制定各种计划和方针政策。人力资源管理的主要职能是吸收、录用、发展、评价及调整

1. 人力资源管理的六种职能

所有的经理，只要着手于对组织中的人进行管理的时候，在某种程度上都少不了要涉及到以下六种职能：吸引、录用、保持、发展、评价以及调整。

（1）吸引

①确认组织中工作要求；②决定做这些工作的人数及技术；③对有资格的工作申请人提供均等的雇用机会。

（2）录用

即根据工作需要确定最合格人选的过程。

（3）保持

①保持雇员有效工作的积极性；②保持安全健康的工作环境。

（4）发展

这种职能活动是以雇员的知识、技巧、能力及其他方面的提高从而保持和增强雇员工作中的竞争性为其目标的。人事专家通常以 KSAOs 来代表知识、技巧、能力，及其他特性（以下简称 KSAOs）。

（5）评价

即对工作、工作表现以及人事政策的服从情况等作观察和鉴定。

（6）调整

即试图让雇员保持所要求达到的技能水平而进行的一系列活动。

人力资源管理包括六种主要职能：吸引、录用、保持、发展、评价及调整。由于这六个方面构成了一个相互联系的网络，从而建立了人力资源管理系统

事实上，这个系统也可从以下四方面理解：

(1)制定人力资源计划。包括对人力资源现状作出评估，依据组织的发展战略、目标和任务并利用科学方法对未来人力资源供给和需求做出预测（如人员数量、种类、结构及层次等），制定平衡人力资源供给和需求矛盾的方针政策和具体措施，如补充和调整人员、减员等各种方案。

(2) 有效地配置各种人员。包括招聘和挑选组织需要的各个种类和各个层次的人才，如考试、录用、安置、调配、辞退等。

(3) 员工个人发展。这方面的工作主要包括培训，特别是根据组织发展的需要以及个人的发展要求而对员工开展的提高性培训与教育。这可以满足员工个人发展的要求，以增强和激发其工作的积极性、主动性和创造性。

(4) 员工生活福利等方面的工作。这主要是为了促使组织保持一支具有竞争力的优秀的员工队伍而制定的有关员工福利、保险、医疗、安全、卫生等方面的政策、规定和措施。

2. 美日管理比较

美、日由于文化背景不同，管理观念就有极大的差异，对人才的运用与培养也大异其趣。

美国人重视“目标管理”，因此他们懂得，掌握了现代科学知识和具有较高生产技能的人，是社会生产中最有价值的财富。卡耐基说：“将我所有的工人、设备、市场、资金都夺去，但只要保留我的组织人员，四年以后，我仍是一个钢铁大王。”在美国，为了得到一个人才，他们不惜重金，有时甚至连其所办的工厂或公司全部收买。

例如，有一个大公司的董事长看上了一个小公司的高级工程师，高薪收买不成，他便问那位工程师为什么不谋高就？工程师说他与现在的经理是朋友，不忍心看着公司倒闭。董事长拿出 100 万美元，干脆连那个小公司一起收买了，而那个工程师自然也就成了他的。

“高价收买”不仅使美国国内人才辈出，而且吸引了许多外国科学家奔向美国，如爱因斯坦、费米等。可以说，美国的许多尖端科技都是美元与外国科学家的智慧合作的结晶。

日本则不同。日本公司对人才的聘用，讲求的是“终身雇佣”，对人才的培养，是采取群体方式进行的。为了培养人才，日本公司采取了长期投资，有计划地训练各部门的员工，按照既定的次序进行。

首先重视对新员工的进厂教育，这是许多日本企业在人才培养上必走的一步，如丰田公司要对新员工进行一年的教育。除了加强专业知识的教育外，“爱社精神”的教育也受到普遍重视，如松下公司要求员工上班时，集体高唱公司歌，背诵公司的价值规范，演讲公司精神等。公司还经常提出同员工利益攸关的奋斗目标，使员工感到个人的前途与公司的发展息息相关，松下 1966 年发布号召：5 年内生产率增倍，员工工资增倍，35 岁以上的员工保证有自己的住房。这样的许诺，极大地激发了员工劳动的积极性，员工紧张的劳动获得了一定的物质利益，而松下公司则成了日本最大的电器公司。

日本企业采取的“终身雇佣”制，解除了员工对失业的担心，自愿地把个人的命运与企业的命运连在一起，尽力为企业工作。再加上日本企业多数采用人事晋升制度，即按资格、工作年限和成绩考核晋级和提升。这样做又和员工的切身利益紧密结合起来了。日本的企业就是用“终身雇佣”和“晋升制度”这两大人事管理制度调动员工的生产积极性。一些外国经济学家评论说，日本企业员工这种同心协力和恪守职责的精神，是日本企业经营成功的关键。

(四) 人力资源管理职能的实现

1. 人力资源管理的内容

前面已谈到了人力资源管理的主要职能，并对人力资源管理功能目标作了分析，那么人力资源管理的具体内容和工作任务到底是什么呢？一般而言，它包括以下十六个方面：

(1) 制定人力资源计划

根据组织的发展战略和经营计划，评估组织的人力资源现状及发展趋势，收集和分析人力资源供给与需求方面的信息和资料，预测人力资源供给与需求的发展趋势，制订人力资源计划、培训与发展计划等政策与措施。

(2) 培训和发展

为促使员工在工作岗位上提高工作效能，对新工人或技能较低的人员开展岗位培训，大多是有针对性的短期培训，有人称之为适应性培训。对于管理人员，尤其是行将晋升者开展提高性的培训和教育，目的是促使他们尽快具有在更高一级职位上工作的全面知识、熟练技能和应变能力。

(3) 工作绩效评价

一般而言，工作绩效评价是由员工个人对照工作岗位职责说明书和工作任务进行自我总结，然后交直接管理部门审核并打分，最后做出工作绩效评价。这种评价涉及到员工的工作表现、工作成果等，而且定期进行，并与奖惩挂钩。开展工作绩效评价的目的是调动员工的积极性、检查和改进人力资源管理工作。

(4) 帮助员工制订个人发展计划

人力资源管理部门和管理人员有责任鼓励和关心员工的个人发展，帮助其制订个人发展计划，并及时进行监督和考察。这样做的目的是促进组织的发展，有利于使员工产生作为组织一员的良好感觉，进而激发其工作积极性和创造性，提高组织效益。当然，这种个人发展计划必

须与组织发展计划具有某种程度的协调性或一致性。这样做，有助于人力资源管理部门对员工实施有效的帮助和指导，促使个人发展计划的顺利实施并取得成效。

（5）员工工资报酬

工资报酬问题是关系到组织能否稳定员工队伍的重大问题，人力资源管理部门要从员工的资历、职级、岗位及实际表现和工作成绩等方面考虑制定相应的、具有吸引力的工资报酬标准和制度。工资报酬将随着员工的工作职务升降、工作岗位的变换、工作表现的好坏与工作成绩进行相应的调整，不能只升不降。

（6）员工福利

员工福利是社会和组织保障的一部分，是工资报酬的补充或延续。它包括政府规定的退休金或养老金、医疗保险、工伤事故、节假日、停车场费用等。

（7）劳动保护

人力资源管理部门应根据国家、政府有关劳动保护（如安全和卫生）条例与规定，拟定本组织确保员工在工作岗位上安全和健康的条例和措施，并进行这方面的教育与培训，开展这方面的工作检查与监督。

（8）劳资关系

工会代表员工与资方就有关员工的报酬、福利、工作条件 and 环境等事宜进行谈判。

（9）保管员工档案

人力资源管理部门应保管员工入厂时的简历、表格以及入厂后关于工作主动性、工作表现、工作成绩、工资报酬、职务升降、奖惩、接受培训和教育等方面的书面记录性材料。员工本人可以查阅自己的档案和材料，但无权查阅别人的档案和材料。

（10）人力资源会计工作

人力资源管理部门应与财务部门合作，建立人力资源会计体系，开展人力资源投入成本与产出效益的核算工作。人力资源会计工作不仅可以改进人力资源管理工作本身，而且重要的是为决策部门提供确实的和数量化的依据。

（11）人才挑选过程

经过资格（如接受教育程度、工作经历、年龄、健康状况等）审查，从应聘人中初选出一定数量的候选人，再经过严格的考试（如笔试、面试等各种方法）进行筛选，试用一段时间后正式录用。有的也可以没有试用期。

（12）入厂教育

入厂教育是帮助新员工了解和适应组织或雇主的第一步工作。一般而言，这种教育内容包括组织的历史发展状况和未来发展规划、职业道德和组织纪律、劳动安全和质量管理知识与要求、岗位工作要求、员工权益及工资福利状况等。

（13）工作设计和岗位分析

对组织的各个工作和岗位进行分析，确定每一工作和岗位对员工的具体要求，包括技术及种类、范围与熟悉程度、工作与生活经验、身体健康状况、培训与教育等方面的情况。这种具体要求必须形成书面的材料，也就是工作岗位职责说明书。工作岗位职责说明书不仅是招聘工作的依据，也是未来对员工工作表现进行评价的标准。

（14）人力资源招聘

根据组织内的岗位需要及工作岗位职责说明书，利用各种方法和手段（如接受推荐、刊登广告、举办人才交流会，到职业介绍所登记等）从组织内部或外部吸引应聘人员，并根据平等就业、择优录用的原则招聘所需要的各种人才。

（15）国家法律和政府政策

国家法律和政府政策，像有关人权条例、平等就业和同工同酬（特别是女性和少数民族者）以及关于卫生、安全、环境条例等，都会给人力资源管理提出新的和更高的要求。这种要求都会在某种程度上影响人力资源管理。

（16）技术发展环境

科学技术的发展，促使很多工作过程自动化和计算机化，如计算机技术、自动控制技术、机器人等的运用。这既减少了对普通人力资源的需求，又提高了对人力资源素质和专业技能与科学知识的要求。人力资源管理部门面临着两个方面的问题：既要创造新的职业和工作岗位，并为之提出和制定新的管理方式和政策与措施；又要培训适应这种职业和工作岗位所需要的、具有新型知识层次和专业技能的人才。

2. 人力资源的管理框架

图 1-1（此处图略）较小组织的机构中人力资源管理部门图

雇主

销售员

行政管理

会计员

车间管理

人力资源管理(设置人事秘书)

办事员

办事员

总 裁

副 总 裁

人力资源管理副总裁

副 总 裁

培训及发展经理劳资关系

雇用经理

补偿经理

安全经理

一般而言，人力资源管理的功能和机构取决于组织的大小及其管理方式。对较小的组织而言，人力资源管理工作较少，管理人员也只需几个人，甚至是一两个人即可了。对较大的组织而言，人力资源管理的活动多、工作量大，而每项活动都得有专人负责并聘请专家直接参与或开展咨询和指导。

较小组织的机构中人力资源管理部门，如图 1-1 所示。（此处图略）

较大组织的机构中人力资源管理部门，如图 1-2 所示。（此处图略）

图 1-2（此处图略）较大组织的机构中人力资源管理部门图

三、人力资源管理溯源

（一）人力资源管理的历史渊源

西方人力资源管理理论的发展大致可以分为：自然形态和自觉形态管理时

总 裁

副 总 裁

人力资源管理副总裁

副 总 裁

培训及发展经理

劳资关系

补偿风险

安全专家

雇员咨询

其他

文员

教官

招聘

支付工资期。

1. 自然形态的人力资源管理时期

18 世纪中后期以来，在以蒸汽机为代表的第一次科技革命的推动下，人逐步成为机器的主宰并进一步推动了生产的发展，科学第一次脱离直接经验的范畴发展成为独立的知识形态。科学和生产力的发展，要求人们注意开发人力的智力资源，重视文化知识水平在生产中的作用，开始通过专门教育和培训使劳动者获得科技知识和技能，提高劳动者的素质。例如英国于 1834 年颁布法令规定工厂必须为 14 岁以下的童工开办学校，1870 年英国国会又通过改善国民教育的法案，打破了学校私办的传统；1830~1848 年法国在校学生人数增加一倍；19 世纪初俄国颁布两条法令，扩大入学的范围，允许自由阶层子弟入学。这当然不是出自统治阶级的“仁慈”，而是出于生产发展对劳动者的需要。这种状况，就使人力管理开始作为一个独立的过程脱离自然形态向自觉形态转变，这时还只是自觉形态的初级阶段。

2. 自觉形态的人力资源管理时期

这个发展的过程大致可以分两个阶段：

第一阶段——古典管理理论中有关人力管理的思想（19 世纪末至 20 世纪初）。

第二阶段——19 世纪末到 20 世纪初形成的所谓“古典管理理论”，其代表人物是美国的泰罗。他从 19 世纪末就在企业里进行试验和研究，倡导科学管理，探讨如何提高工人劳动生产率的问题。他们认为当时工人提高生产率的潜力是很大的。于是，他们在科学实验的基础上，制定出所谓标准的操作方法对全体工人进行训练，并据以制定较高的工作定额，把工人使用的工具、机器、材料以及作业环境加以标准化。为了鼓励工人完成工作定额，他们提倡实行一种有差别的刺激性的计件工资制度。他们认为，要提高劳动生产率，就必须取得雇主和工人两方面的合作。雇主关心的是低成本，工人关心的是高工资。要使雇主和工人两方面认识到，通过科学管理提高了劳动生产率，两者都可以达到自己的目的。泰罗等人认为，这就是雇主和工人双方“协调与合作”的基础。

法约尔也是古典管理理论的代表人物之一。他的管理理论主要包含在 1916 年发表的《工业管理和一般管理》一书中，在他提出的经营的六种职能、管理的五种因素和十四条管理原则中，就涉及到许多人力管理的思想。例如十四条管理原则中第一条“分工”就是将生产过程中每个工人劳动专业化，使每个管理人员各负其责，以减少人力浪费，提高工作效率，增加产量。第二条“权力和责任”中就强调在用人中，必须授之以权、委之以责，使权力和责任互为因果，权责结合起来。

德国的社会学家韦伯也是古典管理理论的代表人物之一。他在集中研究组织理论时，也论述了一些人力管理的思想和原则。例如他在提出理想的行政组织体系的主要特点时指出：

(1) 一个组织为了实现其目标，将所需要的全部活动都划分为各种基本的作业，把它作为任务分配给组织中的各个成员。也就是我们常说的“因事设人”。在这样分工中，使组织的每一环节由拥有必要职权的专门人员来完成任务。

(2) 各种职务和职位是按照职权的等级原则组织起来的，形成一个指挥的体系。在这个体系中，每个下级接受其上级的控制和监督，不仅要为自己的行动负责，还要为自己所属的下级的行动负责。为此，他必须对自己所属的下级拥有权力，发出下级必须服从的命令。

(3) 组织中人员的任用，完全根据职务上的要求，通过正式考试或教育训练来实现。每一个职位上的人员必须称职，同时也不能随意免职。

在以上这些论述中，都包含着极丰富的对人的管理的思想。

古典管理理论中的这些人力管理思想，不仅在当时起了重要作用而且对以后人力管理理论的发展也有着深远的影响。

(二) 现代人力资源管理理论新发展

这一时期的理论新发展可分为下面几个阶段。

1. 第一阶段——“人际关系”、“行为科学”理论中有关人力管理的思想（20 世纪 20 年代以来）

西方人力管理理论在这个学派的理论中表现得最为集中。“人际关系”和“行为科学”，实际上是在企业管理中关于人的管理，重视人的因素，强调从人的行为本质中激发出动力的思想发展的两个阶段（或称两个分支）。

(1) 人际关系（或人群关系）阶段。人际关系管理理论是作为科学管理的对立面而出现的。科学管理理论是建立在这样一个思想基础上：如果管理人员规定出标准的操作方案和刺激办法，进行严格的管理，生产率就可以提高，它不考虑个人行为的差别和人与人之间的关系影响，可以说是排除了对人的因素的考虑。而人际关系学者则把注意力集中到人的因素方面来。这种人力管理思想的产生，是前后进行了十年的美国的霍桑实验的结果，代表人物是梅奥。

总之，传统管理都是“以事为中心”，霍桑实验证明要“以人为中心”，要在激励人的积极性上下功夫。

梅奥的这些观点主要反映在他于 1932 年出版的《工业文明的人类问题》、《工业文明的社会问题》等书中，在这些著作里，他建立了“人群关系”学说，形成了人群关系学派，这就为后来“行为科学”的产生与发展奠定了基础，此后，西方从事这方面的研究的人大量涌现。

(2) “行为科学”阶段。20 世纪 50 年代初期，在美国建立了人群行为研究基金会，并在 1953 年邀请有关大学一些教授举行讨论会，在这次会上首次提出了“行为科学”这一名称。与人群关系学派不同，行为科学家为充分开发和利用人力资源，注意力从维护良好的人群关系转到对企业组织人群行为的科学分析。

2. 第二阶段——现代管理理论中关于人力管理的思想（20 世纪 40 年代后期至今）

第二次世界大战以后，西方的管理理论出现了许多学派。

以巴纳德为代表的社会系统学派认为，社会的各级组织都是一个协作的系统，即由相互进行协作的各个人组成的系统。而系统的效率是指系统成员个人目标的满足程度，协作效率则是个人效率的结果。因为，协作只是各个人为了满足各人的“个人目标”才产生的。协作系统成员个人目标是否得到满足，直接影响到他们是否积极参加协作系统，以及对协作系统作出贡献的程度。如果协作系统成员的个人目标得不到满足，他们就会认为这个系统是没有效率的，他们就会不支持或退出这个系统。所以，归根到底，一个协作系统的效率的尺度，就是它生存的能力即它继续为其成员提供使他们的个人需要得以满足的诱导，以便使集体目标得以实现的能力。如果一个系统是无效率的，那么它的效力就必定很差。在这里巴纳德把对正式组织的要求同个人的需要连结起来了，这一观点，被西方有些管理学者誉为管理思想上的里程碑，至今为许多人所信奉。

以德鲁克为代表的经验主义学派认为，作为企业的经理，有两项别人无法替代的特殊任务：

(1) 经理在作出每一决策和采取每一行动时，要把当前利益和长远利益协调起来；要树立目标，并将目标分解传达给有关人员；要进行组织工作，对工作进行分类并划分成一些较小的活动，以便进行管理，建立组织机构选拔人员等等；要进行激励工作，经理要利用奖金、报酬、提拔等手段来激励人们做好工作，并利用自上而下，自下而上的沟通工作使企业活动协调；要对企业的所有人员的工作进行评价；要使员工得到成长发展。总之，经理的工作就是激励、指挥和组织人们去做他们的工作。

(2) 他必须造成一个“生产的统一体”，这个统一体的生产力要比它的各个部分的生产力的总和更大。在这个意义上说经理好比一个乐队的指挥。为了造成一个“生产的统一体”，经理要克服企业中所有的弱点，并使各种资源特别是人力资源得到充分的发挥。在这里，对人的管理和人力资源开发被德鲁克强调到非常重要的地位。

20 世纪 60 年代出现的系统理论学派，就是用“系统理论”把泰勒的“科学管理”和“行为科学”以及现代管理的一些学派综合起来，形成的一种新的管理理论。这一学派认为，工商

企业是一个由相互联系而共同工作的各个要素所组成的一个系统，以便达到一定目标。这些要素之间相互影响和制约，影响企业的发展。

系统管理理论在一定程度上克服了以前管理理论的某些片面性，把对人的管理放在科学的地位上。如上所述，古典管理理论大多强调“以事为中心”，强调环境和条件，强调标准操作和技术因素，忽视了人的社会心理因素的作用，而行为科学学派则重视人的社会心理因素，对技术方面的因素有所忽视。系统管理理论则要求把人和物的各种因素综合起来加以考察，以探讨其中相互运动的规律，并对人力管理子系统给以充分重视。

3. 第三阶段—人力资本理论

人力资本是为提高人的能力而投入的一种资本，是西方教育经济学中的一个基本概念。经济学家早就知道，人是国家财富的一个重要部分。现代经济学将资本分成物质资本和人力资本两种形式。所谓人力资本就是体现在劳动者身上、以劳动者的数量和质量表示的资本，它对经济起着生产性的作用，能使国民收入增加。人力资本和物质资本可以互相补充、互相代替。当代世界经济竞争日益激烈，而经济竞争的实质是科学技术的竞争，说到底人才的竞争，因此人才的培养是教育与经济发展中的重要战略。

人力资本理论来源于西方教育经济学理论。早在 1644 年，古典经济学的代表人物之一威廉·配第（1623～1687）就提出教育经济价值的问题。在此之后，古典哲学家、经济学家亚当·史密斯（Adam Smith, 1723～1790）、阿尔弗雷德·马歇尔（Alfred Marshall, 1842～1924）和约翰·斯德达·密尔（John Stuart Mill, 1806～1873）等在他们的著作中都提醒人们注意教育作为一种国家投资的重要性，并探讨如何资助教育事业，培养人才。亚当·史密斯大胆地把一个国家全体居民所有后天获得的和有用的能力看成是资本的组成部分，他曾明确提出，学到有用的才能是财富的内容，应列入固定资本范围。

阿尔弗雷德·马歇尔在经济理论中正式提出人的能力因素。他说：“生产的发动机是两样东西：一个是知识，一个是组织，而不是土地和种子。”他在《经济学原理》一书中，考察生产因素时，与从前的经济学家不同之处在于除土地、劳动、资本三因素外，提出了人的健康程度、产业训练问题，即把人的能力因素同人的健康程度及产业训练问题联系起来。他说：“我们必须考察人的体力的、精神的、道德的健康及其程度所依存的各种条件。惟有这些条件，才是劳动生产率的基础。物质财富的生产是依存于劳动生产率的。而另一方面，物质财富，重要的在于通过很好地利用此财富提高人力。”

人力资本作为一种理论是 20 世纪 50 年代从经济学中分化出来的。美国经济学家沃尔什在他的《人力资本论》中，首先提出人力资本的概念。尔后，一些经济学家还在人力资本的经济价值的量的分析上做了深刻的研究。但是对“人力资本”研究卓有贡献的应当是西奥多·舒尔

茨（Theodore W. Schultz）。舒尔茨于 1979 年获诺贝尔经济学奖，是人力资本理论的代表人物。日本有人称他为“现代教育经济学的创始者”；舒尔茨的《人力资本投资》、《教育的经济价值》等一系列论著，使人力资本理论系统化、理论化。从教育是经济发展源泉的观点来研究，可知在过去几十年间，教育作为经济发展源泉，其作用远远超过被看做是实际价值的建筑物、设施、库存物等物质资本，教育和知识的进步，成为经济发展的主要源泉。

按照舒尔茨的解释，人力资本是与物质资本相对应的。他认为，资本有两种形式，即物质资本和人力资本。物质资本是体现于物质产品上的；人力资本是体现在劳动者身上的。由于各劳动者的素质、工作能力、技术水平、熟练程度各异，故受教育和训练之后，各劳动者的能力、智力、技术水平等提高的程度也不相同。因此，人力资本是以劳动者的质量或其技术知识、工作能力表现出来的资本。

舒尔茨的基本经济理论是由农业、人力资本和经济发展三个部分组成的，其核心是人力资本理论。1960 年，舒尔茨在美国经济学会年会上发表的题为《人力资本投资》的报告中，对这一理论作了系统阐述，并震动了整个西方学术界。

人力资本理论的主要内容是：

(1) 人力资源是一切资源中最主要的资源，人力资本理论是经济学的核心问题。舒尔茨一直强调要把人力资本理论作为经济学的核心问题来研究。

(2) 在经济增长中，人力资本的作用大于物质资本的作用。他认为：“空间、能源和耕地并不能决定人类的前途。人类的前途将由人类的才智的进化来决定。”并认为，当代降低人口数量而提高人口质量的趋势表明，“质量和数量是可以互相替代的。降低对数量的要求就是赞成少生育和优生儿童。这种要求提高质量的运动有利于解决人口问题”。舒尔茨认为，在现代化生产条件下，当代劳动生产率的提高，正是人力资本大幅度增长的结果。战后的日本、德国在一堆废墟上，重新迅速崛起而跻身于世界经济强国的主要原因，正在于重视人力资本投资。在发达国家，人力资本以比物质资本快得多的速度在增长，因而国民收入比物质资源增长的速度快得多，劳动者的实际收入明显增加，这正反映了人力资本投资的收益。舒尔茨指出，“没有对人的大量投资，就不能享受现代化农业的硕果，也不能拥有现代化工业的富裕，我们经济中最突出的特征就是人力资本的形成问题。”

(3) 人力资本的核心是提高人口质量，教育投资是人力投资的主要部分。舒尔茨认为，人力资本包括人口数量和质量，而提高人口质量更为重要。对于企事业单位来说，人力资本的核心就是提高员工素质问题，而由于教育是提高人力资本最基本的主要手段，所以也可以把人力投资视为教育投资问题。国外许多著名经济学家和教育学家对人力资本理论的研究表明，各个国家的经济发展与其在教育方面的投资成正比。西方经济学界已承认了影响经济发展的资本、人力

和土地三大因素中，资本是由物质资本和人力资本组成的。这种三要素理论是 20 世纪 20 年代西方著名的库柏—道格拉斯产出函数理论。产出函数理论的基本公式是 $Y = K^\alpha A^\beta L^\gamma$ 。其中 Y 代表产出总值（如国民生产总值），K 代表资本，A 代表土地，L 代表人力， α 、 β 和 γ 是与 K、A、L 有关的指数。

(4) 教育投资应以市场供求关系为依据，以人力价格的浮动为衡量符号。舒尔茨认为，我们正处在一个复杂多变的动态世界，一个国家企图制定一个一劳永逸的人才规划，然后按计划去办，这是脱离现实的。办法只有一个，“有需求就有供应”，那就是由市场供求调节，对各类学校的教育投资，只能根据市场的需求来调节。但是教育制度是由一连串的联合方程式组成的，改变一个变量，其余的变量都会改变。故教育是随着经济在不均衡状态中发展，在适应和不适应中发展。舒尔茨在提出上述理论的基础上，创立了人力资本投资收益的计算方法。所谓人力投资收益率，就是人力投资在国民收入增长额中所占的比率，其计算方法集中体现于两个公式上：

① 社会教育资本积累总额 = Σ （各级教育的毕业生的每人平均教育费用 \times 社会上各级学历的就业人数）

② 某级教育投资的年收益率

四、培养良好的企业人力资源管理环境

（一）人力资源管理的外部环境

1. 经济环境

人们往往这样想，经济环境只与工商企业有关，社会赋予企业的使命就是生产和分配人们需要并且买得起的商品和服务。但是，经济环境对其他各种事业单位来说，也是最重要的。政府机构一般是从纳税人那里获得资金来源的，并为公众提供所需的服务。教会从教徒那里募得捐款，为他们的宗教需要和社会需要服务。大学从纳税人、学生和各种捐款人那里筹得资金，用于兴办教育 and 研究事业。

（1）资本

几乎所有各种组织都需要资本——机器、建筑物、物资储存、办公设备、各种工具和现金。其中有一些可能由本组织自己生产，如一个企业生产它自用的设备，一座教堂自己准备圣餐等，都属于这类情况。现金资源也可能是来源于本组织内部，以便从外面购买各种主要用品，例如把企业利润用于这个方面。又如大学收取停车费，用来建造停车场等，都属于这类情况。但一般说来，企业所需要的主要物资，都要依靠各种供应者来供应。供应者的任务就是生产各类企业经营所需的、品种繁多的主要物资。

这意味着，所有各种经营都取决于所需的主要物资的供应来顺应价格。不同社会在这方面的供应来源差别很大。

劳动力的价格对企业来说也是一个重要的经济因素。美国和欧洲许多国家的工资较高，从而往往使这些国家厂商的产品成本偏高而造成困难。而在墨西哥和台湾，许多产品的生产费用是比较低的。在美国以外的其他地方制造的许多产品，也往往需要有高超技术的劳动力，这是很自然的。

(2) 生产率

人们不能只看到企业可能要用的基本生产资料的数量和价格，还必须考虑生产率。美国多年来之所以在世界市场上有竞争能力，其原因之一就是它有较高的生产率。所以，有理由要求我们关心生产率。美国劳动统计局近年来有一个报告，它表明美国制造业每小时产量的增长百分数，实际上落后于所有工业化的国家。特别是在它 1967 年（以它为 100）至 1975 年期间，比利时每小时产量的增长百分数为 88.6；日本为 81.7；荷兰为 78.0；丹麦为 77.3；德国为 53.3；瑞典为 52.8；法国为 48.9；瑞士为 44.8；加拿大为 34.4；而美国仅为 14.9。显然，这是值得重视的，同时也是向主管人员和企业提出增加效率和效果的要求的一种挑战。

提高生产率有许多方法。例如，有一种方法叫做目标管理，它把注意力集中于解决日益复杂的情况、有效的培训和开放性的信息沟通。但提高生产率还取决于其他的一些因素，如技术状况（这个问题我们以后要讨论）。

(3) 价格水平

输入企业的投入物显然要受价格变动的影响。如果价格上涨很快，像世界大部分地区在 20 世纪 70 年代所遇到过的那种情况，那么，经济环境所造成的动荡不定，无论对企业的投入或产出的影响，都会是严重的。通货膨胀不仅搞乱了工商企业，而且还影响到劳动力、原材料和其他项目的成本，对各类组织都将导致极大的不安定。

2. 技术环境

在外部环境中最普遍的一个因素就是技术。科学是提供知识的，而技术则是运用知识的。“技术”一词，是指我们行事方法的知识总和。它包括发明创造；包括技能方法；包括从空气动力学到动物学等与各种事物有关的巨大的知识宝库。但它的影响所及主要是行事方法，是我们如何设计、生产、分配、销售商品以及服务的方法。

技术的影响在新产品、新机器、新工具、新材料和新的服务中都可以看到。采用新技术带来的好处是很多的，其中一些是人们可以利用新技术取得更高的生产率、较高的生活水平、更

多的休闲时间以及更多品种的产品等等。举例来说，可供人们选购的汽车款式就很多：超小型汽车、小型汽车、中型轿车、巨型轿车、赛车和特种汽车。还有，车身的式样、喷漆的颜色种类也很多，更有各种款式的发动机（不同功率）、换挡装置（手动的、自动的）和刹车（机械的、动力的）。此外，人们还可以在其他许多方面选择汽车的式样，如装有着色玻璃、动力驱动车窗、动力转向装置、自动化的速度控制、空气调节器、专用反光镜、乙烯塑料车顶、敞篷车顶，以及在车身内外装潢着各种各样的饰物。

但技术所带来的好处还必须与带来的问题相平衡，如技术发展带来交通拥挤、空气和水受到污染、能源短缺以及计算机技术的运用引起失密等问题。为此，需要有一种平衡方法，既能取利于技术，又能把某些不需要的消极影响降低到最低限度。

技术对管理实务一直具有重要的影响。在计划工作中，无论对产品和服务的设计，还是对它们的研究开发、生产和分配，技术是最重要的因素。技术总是影响着组织结构的。例如，由琼·伍德沃德（Joan Woodward）进行的对 100 家制造厂商的研究表明，组织结构势必因所用的不同技术而异。换言之，某些机构似乎适用于某类技术，谁也不会对石油生产和冶炼公司的组织方式要适应于它所用的专门技术而感到惊讶。人们一定会预料到，拥有发动机、零部件、车身车间和装配线的汽车公司，其组织方式会与技术各异的铁路和航空公司不同。人们也会预料到，组织机构和领导人选的配备，至少在一定程度上是因技术而异的。当然，聪明的主管人员早已认识到了技术这个因素。

3. 社会环境

对影响主管人员的环境因素进行分类时，最困难的就是把社会、政治和伦理环境区分开来。然而，在概念上对它们加以区分则是可能的。社会环境是由生活在一定集团或社会中的人们的制度、要求、期望、聪明才智和受教育的程度、信念和习惯组成的。政治环境主要是由在不同程度上，影响着各类企业、事业单位经营活动的法律、规定，政府机构和它们所实行的措施等所形成的复杂体。伦理环境（它可以作为社会环境的一个要素）就是一般为人们所接受和实际实行的几种行为准则。这些准则可能有的已载人法律，有的则还没有，但是对于想要应用这些准则的任何一个集团说来，它们实际上具有法律的效力。

有许多企业的主管人员，由于他们对个人、集团或国家的社会态度、信念和价值准则漠不关心而受到批评。应当指出，就工人和雇主、富人和穷人、在校学生和毕业生、会计师和工程师、加利福尼亚人和纽约人等情况各异的人们说来，他们的态度、信念和价值准则是不同的。正因为如此，所以主管人员很难筹划一个能够导致取得成效和满意的环境。

近年来，美国人民长期持有的这些信念，不仅有了某些改变，而且还得到了补充。20 世纪 30 年代的大萧条，以及对其受害者日益增加的同情心，最终形成了一个坚定的信念，即人

民有工作的权利。如果他们找不到工作，或没有一个固定的工作，他们有权接受物质资助。像诸如此类的社会力量还导致人们要求获得充分的保健服务，要求废除一切形式的歧视，而不问它是由什么原因引起的（种族、宗教、政治信念、年龄或性别）。近年来的许多问题又形成了种种压力：要求过更好的生活，要求清除水和空气对环境的污染，要求有更适宜于生活的社会环境，如很好的住房条件、安全的街道、高效率的交通运输，以及较好的教育和文化机会等。

4. 政治和法律环境

政治环境——政界和政府部门的领袖、议员们的态度和行动——是随着社会需要和信念的消长而改变的。我们可以把第二次世界大战时期的爱国热情对美国以至对全世界的影响，与越南战争时期幻想破灭对政府和其他组织的影响做个对照。原来曾强烈支持进兵越南的许多议员，在当人民对这场战争的认识清醒过来时，就来了个一百八十度的大转弯。在许多地区，当工厂无力达到新的污染标准而不得不倒闭时，人们对控制空气和水质污染的强烈情绪就平息下去了。在 1974 年初，后来又在 1979 年出现的汽油、石油危机期间，许多人曾重新考虑过使用含硫高的煤和石油，以及在海上钻井寻找石油，甚至还考虑到汽车用的燃料污染控制装置等。

政府对每个企业和人们生活的各方面实际上都有影响。就以工商界而言，政府的作用主要是两个：首先，它起着促进或制约工商业发展的作用。例如，它可以用刺激经济扩张和发展的办法；通过工商业管理部门提供资助的办法；对有些工业部门给予补助的办法；在某些情况下给予税收优惠条件的办法；资助研究与开发的办法；甚至通过一些特别税率来保护某些企业的办法等，来促进工商业的发展。最后，政府还是购买商品和服务的最大主顾。

政府的另一个作用，则是制约和限定企业的经营活动。每一个主管人员都被密如蛛网的法律、规定和法院的决定所包围。其中有些是为了保护工人、消费者和地方权益的；另一些则是为了使签订的合同能如实地按拟定的条款履行和保护财产权。又有许多是用以限定工商企业和其他事业单位中的主管人员及其下属人员的行为的。在任何一个组织中的主管人员，他所能做的一切事情很少与法律和规定无关，很少不受法律和规定的专门控制。

5. 伦理环境

伦理环境也是构成社会环境的一个组成部分。所有的人，无论他们是在工商企业、政府机构、大学或其他别的事业单位里工作，都和伦理有关。在韦氏字典中，把伦理学解释为“一门学科，它探讨什么是好和坏；什么是道义责任和义务”。伦理准则常以法律形式颁布。伦理行为是一种正义和公平的行为，它超越于能够在形式上看到的法律和政府规定的范围。它意味着遵循道德原则，受一定的价值准则所指引，并以人们应当做的那种方式行事。

这个尝试性的说明如图 1-3 中的模式所示。“基本准则”是规范的基础，“中间准则”有助于达到基本准则的目标。为了把抽象的规范应用于特殊的情况之下，判断就非常必要。这在本模式中表现为“审慎的判断”。

图 1-3 伦理决策结构

（1）基本准则

第一个准则认为，伦理行为受到“该社会一般所承认的社会机构的支持”，并以此作为它们的基础。企业本身就是这样的机构，实际上也是整个社会可分割的一个组成部分。为此，希望主管人员要以有利于社会的方式行事。

第二个准则是“尊重别人”。这种尊重对于人际间的相互关系是极其重要的。例如，它包含有在人们相互交往和商业行为中采取诚实态度的问题。它也要求承认别人的个人尊严、权利和特权。

第三个准则是“个人的正直”。正直的人是按照伦理标准来决定他的行为举止的。这一准则很注意个人对他自己的行为举止负责。所以，它与建立在自由和责任基础上的个人主义概念有关。

（2）中间准则

中间准则是比较具体的。它的第一个准则是经理的“行为”，要与市政当局所制订的“法律相一致”。法律是社会意志的表现，它阐明公民的行为举止应当是怎样的。社会机构，如工商企业，是社会的组成部分，而主管人员（当然还有非主管人员）则有义务服从本国的法律。

第二个准则是要承认经理是为了别人的利益而拥有权力和职权的，简言之，它属于“代理职权”。这一概念要求主管人员一定不要仅仅只为自己个人的利益行事，主管人员必须特别地制约自己的行动，使之不与他们所代表的利益相矛盾。

第三个准则是“职权和道义责任的相等性”。后者是一种诚实地使用权力的义务。拥有职权和权力而不承担相应的责任会导致一意孤行。但另一方面，也没有理由在主管人员不拥有某种职权或权力去改变事态的情况下，要他们承担相应的责任或作出说明。

最后一个准则是承认在现行的经济制度中“多种所有制经济实体是重要的、合法的机构”。这个准则基于这样的信念，即给予人们以个人的自由和机会，他们将通过各种企业和经济实体面对社会福利作出贡献。

(二)影响人力资源管理的因素

1. 心理因素

人的心理是宇宙间最复杂的现象之一，人们复杂的心理现象对人的行为有着指导或影响的作用，在对人的管理中，心理因素也是极为重要的因素之一。例如，企业的目标与员工心理上的需求是否一致，就是关系到人的积极性和工作效率的一个重要方面。企业目标如果与员工心理上的需求相一致，员工将表现出高昂的积极性；相反，如果不相一致，就会挫伤员工积极性。

2. 生理因素

最先科学地结合人的生理因素，研究人力管理的是泰勒。1885 年，泰勒观察到工人铲砂时有一系列错误，如铲子的大小不均、形状不对头，一次铲起的砂石量也无一定标准，甚至连盛砂石的容器的高矮、大小、形状和安放位置也有种种不合适，这一系列错误使得工人易于疲劳和易受损伤，从而影响了劳动生产率。于是泰勒把工作的特点，按照逻辑顺序与劳动者的生产机制结合起来研究，对完成各种工作的动作和时间进行详细的考察和分析；同时研究了所用的工具和设备如何更加合理化，于是规划出一套规范性的动作和时间。目的在于使人采用的动作最合理，花费时间最少，以提高生产效率。这就是在企业管理中有系统地进行时间研究和动作研究的开端。

在现代管理科学中，对人的管理仍然没有忽略生理因素。例如，为了提高劳动生产率，不能只是片面地增加定额，加大强度，而且要求工程设计人员在研究设计工具和机器设备时要结合人的生理特点，要根据人的躯体上肢、下肢的长短、握力的大小等特点，来设计机器和布置工作场地，以达到最大限度地利用人的体力与智力。我们有些进口机床由于主要是根据外国工人的身体特点设计的，有时身体矮小的女工操作就感到困难，甚至够不到某些手柄或手轮，而不得不在地上铺上垫板。有些机床或仪表板因为尺寸不适宜，使工人干了一天活之后，感到十分疲劳。这些就是没有考虑到中国工人的生理因素的特点。这样不仅降低了生产效率，而且增加了工人体力和脑力的负担。

3. 组织因素

企业和组织是有高度创造性的系统，有明确的目标和科学的内部结构，是多层次的人力的有机组合。组织中责权的分配、机构的设置、成员的有无发展等等，都会影响到人力管理。

(1) 企业中组织结构设置得是否合理

要使员工和管理者既肯于负责，又能正确运用权力，必须有一套明确的组织结构。管理者必须和其下级人员一起，为这套组织结构上的每一个职位确定它有什么任务，完成什么目标及其考核标准，以期获得密切的配合。

(2) 责与权是否能结合起来。

“责”就是责任；“权”就是权利，二者应当是结合在一起的。作为企业的各级管理者或生产者，他们都处于组织中的一定的位置，应当是既有“权”又有“责”。就拿企业中的工人来说，他们既担负着岗位所赋予的责任；同时对其本身执行范围的工作也有决定的权力。不仅如此，还应有相应的参与企业决策的权力。只有这样才能保证企业的民主管理充分发挥积极性。再从各层管理者来说，他们既有计划、组织和协调生产过程，以及用人的责任；也有相应的权力，做到“有职有权”，这样才能使他们真正搞好企业的管理。

为了有利于人的管理，在设计组织结构时要考虑以下几方面：

①结构要力求精简、明确。机构臃肿、重叠、弊端甚多，极不利于发挥人的积极性。

②每个职位应保证在那个职位上的人能做出成绩，能给人以发展的可能，使人能有“奔头”。职位如果不能保证有这些可能，就失去了对人的激励力量。

③组织结构的设计必须保证信息通畅，对于工作者本人来说，他随时要有一面镜子照一照自己，这面镜子就是反馈回来的信息。这些信息告诉他干得如何、有无成绩、问题何在。各级的管理者和生产者只有在随时了解他们本身工作成绩如何的情况下，才能切实掌握、调节自己的工作，有的管理学家称之为“自我控制过程”。

4. 社会因素

一个人处于社会之中，当然要受到社会各种复杂因素的影响。对于人的管理，同样也摆脱不了这种影响。社会因素一般包括一定社会发展阶段基本矛盾的影响，以及人与人的社会关系、社会道德传统、风俗习惯等等。

人们都生活在一定社会形态之中，都要受到民族习性和文化传统的熏陶，所以，人力管理必须强调民族传统的因素，吸取民族传统和文化中的精华，这也是社会因素中不可忽视的一个方面。

日本的管理正可以说明这个问题。日本的科学管理当初是从西方引进的。但时至今日，西方已经公开承认日本的管理独具特色，现在反过来是西方在研究日本的管理经验。为什么日本

可以后来居上？重要原因之一就是日本的管理善于将西方的理论和实践与它们的民族传统结合在一起，创造出独具特色的管理理论。比如：日本的企业在用人问题上基本是终身雇佣制。在保证员工生活安全感的前提下，强调忠于企业，强调员工对企业的荣誉感，对四十五岁之前的员工一般是采取论资排辈式的按年资加薪和逐步提升的办法，员工则要以“服从”为自己的信条。公司和企业中还有一批潜在的类似西方“教父”的青年员工的指导者，他们充当着指导青年和监督青年的角色。这些人力管理的办法之所以能推广，并取得较好效果，都与日本的民族传统分不开。溯其历史根源，则与当初严格的等级制度有关。而这些对美国就不适用。美国的青年对其父母要讲独立性，怎能让他“以企业为家”呢？那里的青年在步入社会之初，“跳槽”是一般现象，如果说多数人在此后流动少了，则是另有原因，如结了婚有了家庭负担及美国企业的养老金制度等。

五、建立以人为本的人力资源管理体系

（一）人力资源管理体系的确立

图 1-4 所描述的分析方法只是一个对人力资源管理政策的决定要素和结果所做的大体勾勒。从图中可以看出，人力资源管理政策有两个主要的影响要素：具体情况要素和利益相关者的利益。讲到具体情况要素时，我们指的是下面这些力量：法律和社会价值观、劳动力市场条件、工会、劳动力特征、经营战略、管理理念和任务技术。这些都是在环境中、在公司内部存在着的。这些要素在相关者的利益股东管理层雇员群体政府社会工会 人力资源管理政策形成时扮演着约束的角色，同时，有可能受人力资源管理政策影响。人力资源管理政策被众多的利益相关者的利益影响，并且实际上也应该被它们影响。这些利益相关者包括股东、管理层的员工、工会、社区和政府。除非这些政策被所有的利益相关者影响。否则，从长远来看，企业会在满足所有这些利益相关者的需要上遇到麻烦，并且，作为一个组织机构，将遭到失败的命运。

图 1-4 人力资源管理范围示意图

人力资源管理政策影响着组织上一定的直接产出，并且有一定的长期后果。经理们作出的政策选择影响着员工总的能力、员工投入情况，雇员目标和组织上目标间一致性的程度以及人力资源管理实践总的成本-收益情况。“4C”并不是人力资源管理政策的决策者在评价人力资

源管理的有效性时可能感到有利益相关者的利益股东管理层雇员群体政府社会工会长期效果
个人福利组织有效性社会福利价值观用的全部标准，但他们却是比较易于理解的几个标准。

人力资源管理政策选择

雇员影响

人力资源流动

报酬体系

工作体系人力资源产出

投入

能力

一致性

成本-收益

具体情况要素

劳动力特征

经营战略和条件

管理层理念

劳动力市场

工会

任务技术

法律和社会

从长远来看，努力增进所有“4C”会带来个人福利、社会福利和组织有效性都得到改进的
可喜结果。所谓的组织有效性指的是一个组织对环境作出反应和适应环境的能力。这样一来，
我们的意思是，人力资源管理有广泛的后果，而不仅仅是上个季度或上一年所有者权益的回报。

实际上,相对来说,这些短期的目标往往较少地受到人力资源管理政策的影响。这样一来,人力资源管理政策的形成就必须结合进这种长期的观点。

在考虑人力资源管理政策是否增进了组织业绩、员工福利或社会福利的表现时,“4C”在分析这类内部关联的复杂问题时应该被考虑。

(1) 员工投入

人力资源管理政策在何种程度上增加了人们对他们的工作和他们组织的投入?投入的增加不仅会使雇员对组织的忠诚度增加,增进企业的业绩,还能使个人的自我价值、尊严、精神状态改进,身份提高。

(2) 员工能力

现在和将来,人力资源管理政策在何种程度上吸引、保留和(或)发展了具备组织和社会需要的技能和知识的人?当所需要的技术和知识有了及时的供给时,组织会受益,雇员会感到个人价值和经济效益的增进。

(3) 成本-收益

一个给定政策以工资、收益、营业额、旷工、罢工和诸如此类形式表现出的成本-收益如何?这些成本可以从组织、个人和作为整体的社会的角度来考虑。

(4) 一致性

人力资源管理政策和实践在管理层和员工之间、不同的员工群体之间、组织和社区之间、员工和其家庭之间以及个人之间产生和维持的一致性的程度如何?缺乏这些一致性将使管理层在时间、金钱和能量上付出高昂代价,将产生低水平的信任和共同意愿,并且可能产生紧张的关系和其他精神方面的问题。

(二) 人力资本与经济增长

经济增长是指一个国家或地区在一定时期内生产的产品和劳务总量的增加,是以货币形式表示的国民生产总值或国内生产总值在量上的扩张。推动经济增长的主要因素有资本(物质资本和人力资本)、劳动、技术进步等等。其中,人力资本对经济增长起着决定性作用。这是由于人力资本不同于自然资源和物质资本等被动的生产要素,它属于积累资本,是开发自然资源,建立社会、经济和政治组织并推动社会进步的最积极、最活跃的能动力量,是促进经济增长和社会持续发展的最终基础。

世界发展史表明，各国在其发展过程中，不同国家经济增长率的差异，并不主要是由资源禀赋、物质资本等的差异引起的。一个国家的经济实力乃至综合国力的强弱，往往是与其人力资本状况密切相关的。例如，作为当今世界综合国力最强的美国和经济大国日本，其人力资本的投资及积累均在世界上占极大优势。人力资本的发展，不仅是导致和推动经济增长方式转变的根本动力，而且是经济发展的决定性因素。具体说来，人力资本对经济增长的作用有如下几个方面：

1. 人力资本是推动产业结构变化和产业发展的决定因素

战后，工业发达国家的产业结构发生了显著的变化。第一、二产业的产值和就业人数在整个国民经济中所占比例下降，而第三产业的产值和就业人数则急剧上升。20 世纪 80 年代以来，这些国家的产业结构进一步高级化和软化，高技术产业，特别是信息产业，已经成为经济增长的主要动力，不仅扩大了就业机会，而且使得传统产业的效率倍增。造成上述变化的因素是多种的，如收入水平、价值结构、资源条件、经济体制、人力素质和科技进步等，起决定作用的是人力素质的提高和科技的进步。随着劳动者智能、技能和科技文化素质的提高，工农业生产的技术基础被现代高技术、新技术所武装，就可以在节约物化劳动和活劳动的情况下得到同样数量和优质的产品，或改进生产工具及原材料的质量，或开发出新产品，即可以通过减少要素投入增加产出的方式，使物质资本得到有效利用，市场得到扩大，劳动生产率得到提高。这样，在第一、二产业就业人数减少而产值增加的情况下，为第三产业的发展提供了物力、财力、人力等资源。鉴于世界产业发展对劳动者素质的要求越来越高，一些经济发达国家和新兴产业发展较快的国家，都非常重视脑力劳动者在就业人口中的比重，并因此大力发展教育，加大人力资本的投资与积累。高素质的人力资本，不仅是推动产业结构高级化和产业发展的决定因素，也是衡量经济发展水平的重要指标之一。

2. 加大人力资本积累是落后国家或地区赶超发达国家或地区的首要因素

日本自明治时代开始实施“教育立国”战略和“人才至上”政策，积极发展国民教育，增加人力投资，使人均受教育程度由 4 学年增至 9 学年，为经济和社会发展奠定了人力资本基础。20 世纪 70 年代中期以来确立并实施了“技术立国”战略，使日本的经济迅速崛起，发展成为当今世界上的经济强国。新加坡近几十年来经济发展迅速，成为世界市场上最具竞争力的国家之一，1965～1990 年平均 GNP 增长率高达 6% 以上。这主要是由于新加坡既重视物质资本的投入，更加注重人力资本的投资与积累，加之制定了正确的出口导向型战略的缘故。1965 年，新加坡就已普及了初等教育，其公共教育支出一直在政府财政支出中仅次于国防，并以每年 30% 左右的速度递增。1960～1990 年的 30 年中，GNP 增长 12.9 倍，而其公共教育投资增长 15.7 倍，超过 GNP 增长 2.8 个百分点。人力投资的大量增加和人力资本积累的快速扩大，提高了新加坡的劳动生产率，保证了经济的高速稳定发展。

3. 发展人力资本是实现经济增长方式由粗放型向集约型转变的关键

人力资本的发展，意味着劳动者知识和技能水平的提高以及生产能力的增强，对生产过程及其要素的认识更加深刻，对机器设备的运用更加有效，将导致生产过程中有效劳动的增加和物质资本利用效率的提高。这就是说，人力资本的发展，一方面会直接提高劳动边际生产力，另一方面通过要素更有效的组合和应用，还会导致物质资本生产率的改善，减弱和抵消资本收益递减规律的影响。结果将使既定资源下的社会生产尽可能地边界外移。而且，由于科技知识对于经济作用具有一种积累效应，随着人力资本的发展，这种外移的速度将出现递增趋势。因此，大力发展人力资本，充分发挥劳动者的智慧和科技知识在经济发展中的作用，是实现经济增长方式集约化的关键。

(三) 知识经济与可持续发展战略

知识经济是一个有别于以前经济的新概念，它的兴起不仅正在改变着西方发达国家的产业结构，同时也势必影响发展中国家的经济结构，对前者来讲，知识经济是工业经济发展的必然趋势，对后者来说，知识经济的出现是挑战，同时也是发展和机遇。面对这种挑战和机遇，一个拥有持续创新能力和大量高素质人力资源的国家将具备发展知识经济的巨大潜力，完全有可能乘势而上，赶超发达国家。而对于一个科学储备少，缺乏创新能力，缺少人才资源的国家，将无缘搭上知识经济的快车。

知识经济是可持续发展的前提和基础，可持续发展既是知识经济发展的过程，也是知识经济发展的目的。

知识经济区别于先前那种高耗低效的工业经济，是面对稀缺的自然资源，谋求新的发展生机的一种新型经济模式。人类社会已经经历了自然经济、农业经济、工业经济三个漫长的时代。今天，人们正在从工业经济向知识经济转变的过程中。“知识经济”同以往的工业经济相比，各国之间的差异不再只是简单的“穷与富”、“快与慢”、“灵活组装与复杂迟钝”的区别，它的最大特点就是在配置相应的资源与资金的基础上主要依托智力资源，发挥知识效能或有效信息的积累和利用。从工业经济的以技术为主要驱动力转变到以知识经济的投入无形资产为主、把知识作为第一驱动力的经济。另外，这种经济是在世界经济全球化中进行的，是促进人与自然协调、可持续发展的经济。因此，这更能体现经济发展及人类进步的价值规律，更具个性。今天，新一轮国际竞争的焦点正转向知识经济，以信息和通讯产业为代表的知识型产业成为世界经济的新的增长点，并成为新动力、新资源。以致人们都在惊呼力量的转移。知识化，全球化，网络化，数字化以至虚拟化等，都是新经济的主要特征，新的知识观念、知识价值、知识生产、知识传播、知识转移、知识功能和知识经济，日益受到人们关注。

作为另一个热门话题的“可持续发展”也已成为各国决策者们的共识，并以其崭新的价值观被正式列入国际发展议程。我们讲的可持续发展就是试图谋求一种经济社会与自然环境的协调和谐的发展，是由工业文明向生态文明的飞跃。可持续发展既是社会发展的过程，也是发展的目标。作为过程，我们一般是指人类从传统社会向未来社会的转变，可持续发展是发展与可持续的统一，二者相辅相成，互为因果。放弃发展，则无可持续而言；只顾发展而不注重可持续，长远发展将丧失基础和前提。因此，它是建立在社会、经济、人口、资源环境相互协调和共同发展的基础之上的，过程的核心是“协调”。作为目标，可持续发展追求的是近期目标与远期目标的一致性，不仅安排好当前的发展，还要为子孙后代着想，这就是目标的“一致”性。一个“协调”，一个“一致”，构成了可持续发展的灵魂。

依据可持续发展的思路和知识经济的特点，不难看出，知识经济是可持续发展的前提和基础，而可持续发展则是知识经济的发展过程和目的。

(四)发展中国家发展知识经济的对策

1. 前期投资方面

(1) 知识市场化和产业化

要改变知识分子“清贫”的局面，诚然要立足于国家的财力使知识分子的待遇逐步提高。但是，最根本的办法，还是要实行知识市场化和产业化，把知识分子自己的知识作为生产要素参与分配，转化为价值和力量。一位哲人说过：“社会的劳动生产力，首先是科学的力量”。知识和科学将成为经济增长的源泉。为此，应当确立科技成果的商品化地位，培育技术市场，引进市场机制，促进科技与经济的结合。应该提倡知识分子创办知识型企业，包括高科技产业和高效率管理的咨询服务业等。应当大力培养高技术与开发的队伍，造就一批科技企业家。对从事研究、开发、产业化的人员建立不同的评价标准，使其各得所需，各展所长。应大幅度提高高技术与开发人员的津贴，对作出突出贡献的人员实行重奖，授予荣誉称号。应鼓励以知识作价入股，让知识分子先富起来。

(2) 落实科教兴国战略，实行“学而优则教，教而优则富”

实施科教兴国战略，必须优先发展科技、教育事业，促使科技进步对经济发展的贡献率有显著提高，培养和造就一支高水平的科学技术队伍，大幅度提高自主创新能力，迅速掌握重要产业的关键技术和系统设计技术，力促经济建设、社会发展转向依靠技术进步和提高劳动者素质的轨道，力促重大学科和高技术的一些领域的科技实力尽快接近或达到国际先进水平。

科教兴国，教育是基础，教师是关键。要改变千百年来“学而优则仕”的传统观念。真要淡化“当官心理”就必须从淡化“当官环境”开始。要彻底改变“官本位”，把最优秀的人才

吸引到教育岗位上来。因为教师是“工作母机”，只有聚集最优秀的人才做教师，才能培养出各行各业的优秀人才，也才能培养出优秀的“仕”。如何才能吸引优秀人才从教？当然首先要要求教师有奉献、敬业精神，但也不能忽视“人往高处走”的规律。因此必须把教育岗位放在“高处”才能吸引人才。

（3）提高教育效率和科技效率

科教兴国，不但要加大对教育和科技的投入，它不仅包括人力、物力、财力的投入，还应该是在现有投入的基础上，力争增加产出，力争实现“低投入、高产出”。经济建设中有许多“重复建设”项目，互相“撞车”；教育和科学研究中也有许多“重复建设”，互相“撞车”，甚至相互抵消力量。教师确实“清贫”，但也确有比较“清闲”的，实际上往往是互为因果。提高效率，是解决“清贫”和“清闲”的一箭双雕的办法。应放宽政策，让优秀教师可在几个大学兼课、兼职，使工作量“饱满”，从而增加他们的收入。电影界有相互借调拍电影的习惯做法，大学教师是否也可仿效？国外早有这种惯例。在教育改革方面，应当着重解决培养目标、师资队伍、课程设置、教材内容、教学方法、教学评估等一系列的问题，把主要精力放在培养学生创新、开拓、敬业、奉献、合作等诸种精神，不断提高学生的交际、沟通、应变、协调等多方面的能力。为此，要求十分重视师资队伍的建设。办大学当然要有“大楼”，但更重要的是要有“大师”，名师才能出高徒。

（4）加强基础性科学研究

基础性研究是人类文明进步的动力，是科技与经济发达的源泉和后盾，是新技术、新发明的先导，也是培养和造就科技人才的摇篮。基础性研究的使命是探索自然界的规律、追求新的发现和发明、积累科学知识、创立新的学说，为认识世界、改造世界提供理论和方法。基础性研究的重大突破，将带动新兴产业群的崛起，引起经济和社会的重大变革。要瞄准国际科学发展的前沿，选择我国有优势的领域，集中力量开展创新研究，注重发展新兴带头学科、边缘交叉学科和应用基础学科，促进自然科学与社会科学的有机结合以及软科学的研究和应用。在这一方面，不可急功近利，要善于“放长线，钓大鱼”。

（5）发展高新技术产业

要以市场为导向，以信息技术、生物工程技术、航空航天技术、先进制造技术、海洋技术、新医药、新材料、新能源为应用重点，突破一批国民经济、国防建设和社会发展中需要解决的关键技术。要支持大、中、小型高技术企业共同发展。要推动企业传统产业的技术改造，走高技术内涵发展的道路，大力推广先进制造技术和计算机集成制造系统，普遍应用计算机辅助设计、计算机辅助制造、计算机辅助技术等技术，形成一批应用先进制造技术、计算机辅助技术、精密成型及加工、激光加工、工业机器人、数控系统、自动测试等技术含量高的示范企业。

2. 政策制定方面

(1) 加快传统制造业向知识经济型产业的转化

大家知道,在整个 20 世纪 70、80 年代,东亚国家的快速增长主要建立在制造业的出口上,这在很大程度上基于劳动力的低成本、投资和技术的流动及支持性的产业政策。近年来,硬件产品和元件的价格正在急剧下降,服务正变得比产品更重要,柔性和自动制造系统正使劳动力的低成本优势消失。

(2) 加大教育投入,提高国民素质

在面临全球知识的经济挑战同时,需要关注的问题很多,如发挥高新技术产业在发展中国家传统产业方面的作用等。要发挥人的因素,要培养更多的掌握知识和专长的优秀人才,关键在于教育。为此,必须调整本国的教育政策,使教育体系在知识经济中发挥更好的作用,以此迎接知识经济时代的挑战。没有高质量的掌握知识的人才,就不可能把最先进的科技成果转化为生产力。

(3) 提高管理水平,提供优良环境

由于知识的产生成本高,而传播成本低,有着很强的外部性,因而知识的公共供给将成为新增长的发动机。在知识经济中,将要求柔性的工作组织,如灵活的工作时间、场所,新的计酬制度。必须改革过时的管理方式,用适合知识经济发展的管理方式来对企业和各种经济组织进行管理,全面树立管理即服务的观念,为知识的传播、应用和转化提供宽松的外部环境。

(4) 加大科技投入,发展科学技术

为了发展知识经济,世界各国都加大了科技的投入,随着研究开发的全球化和许多国家对它的巨额投资,发展中国家正面临着如何对待科学技术的问题,因为科学技术是国家经济长期增长的保障。这些问题包括如何制订科技政策,以保持和鼓励本国技术创新和鼓励跨国公司在本国投资之间的平衡;如何发挥本国工业和服务业的研究开发的作用,并同时与国际集团保持良好的合作;如何促进产业结构的转变。加大科技投入发展国家的科学技术,特别是知识经济的支柱性高新技术对中国发展知识经济有重要的意义。

3. 政策措施方面

(1) 制定中长期发展计划

世界发达国家和新兴工业国及地区在战后发展科技事业和发展知识经济中都制订和出台了一系列中长期发展计划。要制定更详细和全面的振兴高科技产业和促进教育发展的中长期计划，以提高全民族的科技文化素质、知识创新能力以及产业的知识含量和国际竞争力。

（2）建立、健全和完善有关法律、法规和标准化条例

纵观发达国家在发展工业化、信息技术和科学教育事业等方面，都制订了一系列的法律法规制度，以保证和促进其快速健康发展。特别是在保护知识产权等方面，其法律法规更为完善。为了保护知识产权，促进科教事业的振兴和发展，还需要继续建立、健全和完善相关法律法规，如《科学技术法》、《高科技产业振兴法》等。

案例一：美国人力资源管理的发展状况

美国的人力资源管理分成三个阶段：

第一个阶段，我们叫做“档案管理”阶段。它代表了 20 世纪 60 年代中期人力资源管理的状况，也反映出那时对雇员关心重视的程度。“人事”在那个时候已具有特殊的使命了，比如，新员工录用、职前教育、人事档案管理（出生日、参加工作时间、受教育程度等等的记载）、公司郊游计划以及备忘录的周转等。人事在这一阶段似乎“不过是那些不得要领的事情比不相干的事干得要多一些了”。

人力资源管理的第二阶段，是继 1964 年《民权法》通过之后开始的，它被称之为“政府职责”的阶段。在这一阶段，《种族歧视法》、《退休法》、《保健与安全法》各种由联邦法定代理及其解释机构所规定的准则以及法院的法规等等对就业的各个方面都产生了影响。然而，这一切又加速了要把人力资源管理的职能提到政府议事日程上来这一发展进程。从许许多多的集体诉讼和胜诉产生的大量经济后果来看，都反映了错误的人事管理所付出的代价。所以，在 1973 年，美国电话电报公司在与联邦政府达成的一项协议中同意，将晋升到管理职位上的女员工的起点工资与晋升到同样职位的男员工的工资拉平。仅此一项就花去该公司 3 亿美元。

由于高层管理人员对人事管理工作的一丁点不称职都不能容忍，所以，那些不专门从事人事管理工作的经理们开始对这一领域重视起来。而别进联邦法院的门已成了组织的第一原则。这种形势也说明人事管理的各个方面都必须满足组织的需求。

所以，在人事管理领域内，一批酬劳与福利专家、赞助性行动（出于对少数民族就业的关心所采取的行动）专家、以及劳工关系专家和培训与发展专家都纷纷出现。另外，为服从一些规定的活动还要消耗大量的资源，比如，填写政府要求的有关各工种中招收、录用和提升少数民族和非少数民族成员数量的报告。对这类活动许多高层管理人员都视其为整个组织的非生产性消耗。

在 20 世纪 70 年代末和 80 年代初，很多组织还处于仅为了生存而奋斗的时期，由于经济和政治因素的双重影响（高利率、全球经济衰退、美国生产率下降），要求所有企业的各职能机构都要以经济形式承担更大的责任。这种经济责任制对人力资源管理活动也不例外。那时，虽然评价人事规划的成本与收益已经具有可能性，但却鲜为人知。此外，各种社会趋势（如：劳动大军中出现了越来越多的妇女、少数民族、年迈者及受教育程度较高的人）又提高了对职业生活质量进行改善的要求。

20 世纪 80 年代，人力资源管理发展到了第三阶段，即“组织的职责”阶段。伴随着对物力、财力的有效管理，对人有效管理的任务也更多地落到了直线经理的肩上。这里，直线经理是指那些总体负责企业运转的人。以当时的观点看，所有的经理们无论负责什么工作，都必须从人事管理活动的经济效果来对其组织负责；同时，又必须以所提供的职业生活质量对其下属员工负责。于是，似乎可以这样说，最有效的人力资源管理方法也许产生于人事行政部门与肩负充分利用各种资源使命的直线经理相互间的亲密合作。更明确地说，档案管理和政府职责仍然属于人事管理部门的工作，但是就整体而言，人力资源管理还应视为一种联合职责。

案例二：东芝公司与人力资源利用

热爱自己的员工是经营者之本。一个优秀的企业家，只有做到了让员工们认识到自己存在的价值和具备了充足的自信之后，才有可能做到与员工们产生内心的共鸣，事业才能迅猛发展。土光敏夫使东芝企业获得成功的秘诀是“重视人的开发与活力”。在他 70 多岁高龄的时候，曾走遍东芝在全国的各公司、企业，有时甚至乘夜间火车亲临企业现场视察。

有时，即使是星期天，他也要到工厂去转转，与保卫人员和值班人员亲切交谈，从而与员工建立了深厚的感情。他说：“我非常喜欢和我的员工交往，无论哪种人我都喜欢与他交谈，因为从中我可以听到许多创造性的语言，使我获得极大收益。”

例如，有一次，土光敏夫在前往东芝姬路工厂途中，正巧遇上倾盆大雨，他赶到工厂，下了车，不用雨伞，和站在雨中的员工们讲话，激励大家，并且反复地讲述“人最宝贵”的道理，员工们很是感动。他们把土光敏夫围住，认真倾听着他的每一句话。

炽热的语言把大家的心连到了一起，使他们忘记了自己是站在瓢泼大雨之中。激动的泪水从土光敏夫和员工们的眼里流了出来，其情其景，感人肺腑。

讲完话后，土光敏夫的身上早已湿透了。当他要乘车离去时，激动的女工们一下子把他的车围住了，他们一边敲着汽车的玻璃门，一边高声喊道：“社长，当心别感冒！保重好身体，更好地工作。你放心吧，我们一定要拼命地工作！”

面对这一切，土光敏夫情不自禁地泪流满面，他被这些为了自己公司的兴旺发达而拼搏的员工们的真诚所打动，他更加想到了自己的职责，更加热爱自己的员工。

案例三：“大通曼哈顿”的人力资本管理

坐落于纽约市中心的大通曼哈顿银行是一个培养和选拔职业商业银行员工的摇篮，它在人事管理和员工培训方面的一些做法值得我们借鉴。

大通曼哈顿银行重视培训、重视人才的主要表现形式是在对教育费用的重金投入上。重金的投入加快了人才培养的步伐，也间接地加速了大通曼哈顿银行内部素质的提高。大通曼哈顿银行设置专门培训机构和专职人员，他们的人事管理部门下属的 1~5 个培训处都有足够的人员抓培训工作，大通曼哈顿银行的职员培训部门是由 83 个有经验的培训管理人员组成。他们的主要任务：一是为领导提供员工教育的有关信息（如本年度培养的具体人员和对其培训的基本项目，及其培训的结果）。他们尤为重视对学员心理素质的培训，每个学员都要在培训部门所设的各种各样的困境中，战胜并超越自我。二是负责组织银行领导与员工之间的信息交流。培训部定期让员工与银行领导会面，把自己的想法和愿望反馈给银行领导。这样直接地沟通了员工与领导之间的思想，并缩短了他们之间的距离，对日后的工作起着重要的作用。三是根据银行领导或董事会的要求，组织员工撰写个人年度培训计划。四是组织落实各种培训工作。如他们的员工教育技能培训可分月进行，趣味性的培训每周两次。

认真执行年度培训计划是大通曼哈顿银行每年必做的一项工作，银行要求全体员工每年要做一个自我培训计划，并做到切实可行。如某员工的自我培训计划是这样的：1~2 月，对银行内部的基本环境和结构做一次调查；2~3 月，对自身不足之处和对银行的不满之处做一个系统的总结；3~7 月，主要对自己不足之处加以改善；7~12 月，对银行的不足之处提出更好的建议。大通曼哈顿银行的培训计划，是在员工提出的新一年培训计划基础上，由总行制定，再由员工选择。然后，交员工所在部门审核并报上级部门。最后，由培训主管部门汇总、实施。

大通曼哈顿银行把培训与晋级、提升、奖励紧密结合。大通曼哈顿银行搞了一个员工鉴定表，每人每年都要填写一次。其中是否参加培训是重要一栏，这栏的情况关系到将来加资晋职的机会。

一个企业不能固步自封，必须学习他人的长处。吸收外国的新知识更为重要。所以，大通曼哈顿银行的本地员工工作期满 6 年者就可前往国外分支机构考察。大通曼哈顿银行的老总们非常相信“百闻不如一见”这句话，他们说：让员工在国外住上一段时间，获得宝贵经验，自然而然就产生了国际性构想。除此之外，本部每年还选派业绩较好的七八个分支机构的老板，前往日本东京的三菱和住友银行实习两个月。银行进一步的计划是在荷兰以及世界各地普遍进

行国际交流，这样一来可派员工到世界各地学习一下法语、德语、西班牙语，那么无论哪一国的顾客，都能享受到大通曼哈顿银行的宾至如归的服务。

在岗位人员培训方面，大通曼哈顿银行多是由本行人员任教。只有在特殊情况下如培训中高级人员时，才请外面人员来进行授课。培训时间一般都在晚上，聘请银行退休专家授课。

为了提高学习的趣味性，大通曼哈顿银行专家们把枯燥无味的数学用动物画面或讲故事、说笑话的形式编入计算机中，然后反馈到学员的记忆库中。

通常使学员培训处的专家们最头痛的事情，莫过于如何提高员工的学习积极性，而在大通曼哈顿的银行培训处，这种事却认为是很简单的。大通曼哈顿的银行专家们认为，只需让员工有使命感自然会充满干劲。办法是平常教导学员怎么做才能对企业对国家有所贡献。培训处的学员有了前进的方向和目标，就会竭尽全力工作，企业也不愁培养不出人才了。另一方面，大通曼哈顿银行的培训组织让员工渴望通过自己的学习、工作，表达他们贡献社会的心愿，使单纯的为日后高薪收入而努力，更增加了一份责任感。

银行有这么一条规定：“凡无正当理由且多次拒绝参加培训者，银行予以解雇”，以此来推动全体员工提高参加培训的积极性。

大通曼哈顿银行员工培训的成效与其领导带头参加培训是分不开的。大通曼哈顿银行为了使高级主管了解新的信息，经常对他们进行快速培训；有时还要送到有关大学专门培训。大通曼哈顿银行每年也要抽出一部分时间培训银行领导等各级官员，银行教育工作主管把培训工作的主攻方向放在银行领导上。

银行为使基层工作人员迅速掌握计算机知识及其操作技能，曾多次举办短期电脑培训班，为了使员工都能写出简明、准确、有用的报告及信件，银行还专门举办写作技能培训班，在写作技能培训班中，有些学员经过一段时间培训后，便能写出一篇文路清晰、语言准确和思想健康的好文章。这说明员工素质的提高使银行的形象也提高了一大步，这无疑是一种生动的广告技巧。

压力使银行的形象得到改变，赢得了储户的信任。压力也使他们的培训工作取得了突破。他们在干部教育上侧重经营能力的培训也是出于一种压力。由于美国政府对银行的管制很多，因此，银行时常针对政府新出台的一些政策和法规相应地搞一些备忘录。同时召开分行业务主管参加总行负责人主持的专题研讨会，以提高干部的政策水平和经营能力。

大通曼哈顿银行要求技术性较强的工作岗位人员要具备大学以上学历。为此，有些员工积极申请参加学历或学位培训。银行负责支付全部费用，学习期间工资照发，但规定，只能业余时间学习。建立这种“资助自我开发”制度，企业自然增加了部分开支，但从长远看至少有两

大好处：一是公司规模扩大时员工可以内部流动，尽快投入较大的工作空间；二是在公司进行技术调整时下岗员工可以增加谋职机会。银行要求员工加强道德修养，鼓励员工在离开银行后继续成为对社会有益的人，并把类似的培训看做是企业对社会的一种回报，这些经验受到了有关部门的重视。科技的更新，经济部门的不断调整，传统企业经营方式正在萎缩或消失，而另一种新的银行经营方式在不断地滋生，这就加快了人才的流动。有条件的企业为社会分担一部分员工再就业的预先培训，这就是大通曼哈顿银行之所以受到美国政府重视的原因之一吧。

案例四：大企业如何管理人力资本

在知识经济时代，企业智慧资本的价值早已超过厂房、机器、存货等有形的资产。例如，固定资产庞大的通用汽车目前市场价值仅约四百亿美元，而只有少量有形资产的微软公司，目前市值却超过七百亿美元，是最好的明证。

愈来愈多的企业发现它们竞争优势的来源就是“人”。

美国证券交易委员会最近表示，未来将要求企业在年度报告中，加上对企业智慧资本的衡量报告。随着这个趋势而来的问题是：企业是否真的开始认真开发、衡量、管理对公司未来获利能力举足轻重的智慧资本？

企业的智慧资本到底是什么？正确地说，企业的智慧资本除了员工的知识和技能之外，还包括制度规章、顾客关系、激励措施以及各种流程。这些层面必须互相配合，才能使智慧资本充分发挥。

通常企业能够管理的，都是那些能够衡量的东西。但许多重要的东西都很难衡量，智慧资本就是一例。

例如，一家欧洲创业投资公司就把智慧资本分为“人力资本”、“顾客关系资本”、“业务流程资本”和“业务更新与发展资本”。

企业要建立一套系统来管理智慧资本，有三个因素应该考虑：

（1）智慧资本系统应该深深地植根于企业的远景中

无论是制造业或服务业，企业的智慧资本都是随着它的远景、使命、策略而产生，所以衡量智慧资本的方式也应根植于企业的远景中。

例如，一家大水泥公司的使命是“发展以水泥为基础的建筑材料。”这个使命如何达成，有赖于一些因素，包括：①水泥产品和制造过程的知识；②水泥厂的策略性地点；③顾客关系的整合。这些都是这家水泥公司的成功关键因素，也是它的智慧资本系统必须加以衡量的。

而且，智慧资本系统必须根植于企业日常使用的语言当中。企业在描述远景、使命、策略，以及成功关键因素时，一些重要概念的意义应该加以理清。

（2）智慧资本系统必须分类

要衡量智慧资本，必须把它加以分类，目的是发展出基本的语言，可以用来讨论和衡量智慧资本。在分类的过程中，对企业特别重要的东西会被区别出来。因为要决定哪些东西对企业特别重要，所以比较来说，分类是一种从上而下的过程。但要找出适合的分类，管理层可能要开好几次会议，才能获得大家的共识。

（3）衡量方向的正确，胜于衡量结果的精确

要衡量每一类智慧资本，都必须根据指标。和分类的过程相反，决定用哪些指标来衡量智慧资本，应该是个从下而上的过程，因为无论是被衡量的人或是衡量别人的人，都必须了解而且同意这些指标。因为这些指标是经由员工的讨论而产生，每家公司或每个企业单位的智慧资本系统都不一样，和放诸天下皆准的会计原则大异其趣。

指标建立要有弹性。没有一家公司试图精确地衡量每一种智慧资本的变化。瑞士斯堪地亚保险公司表示，在决定指标时，“差不多对，总比准确的错误好。”事实上，企业在一开始选择衡量的指标时，组织内部的谈话内容就会受到影响，话题都变得以此为主。接着，这种风气会促使组织在未来发展出其他衡量智慧资本的新指标。在企业里建立智慧资本系统，会在组织内发出一种讯号，就是高层主管希望所有员工都参与影响公司未来的获利能力。这代表管理哲学的改变，员工将被赋予更大的责任。未来，智慧资本系统发展的目标，是把各类指标整合，以一种“全方位”的指标来取代。虽然这说的比做的容易，但这是要确切了解公司未来的获利能力，并进行有效管理所必须的。

案例五：“人本管理”的典范—惠普公司

1992年美国《幸福》杂志500名最大工业企业排名中，美国惠普公司排名第四十二位，资产137亿美元，销售额164.3亿美元，利润为5.5亿美元。惠普公司是世界最大的电子检测和测量仪器公司，微型计算机产量位居美国第二。

惠普公司取得的成功，在惠普公司自己的许多经理看来，靠的是它重视人的宗旨。惠普公司的这种重视人的宗旨不但源远流长，而且还不断地进行自我更新。

惠普公司“人为本管理”宗旨的具体体现是关心人。重视人、尊重人，就要关心人。而关心人要体现在领导者深入工作现场，进行现场管理，巡视管理，与员工进行面对面的非正式的口头形式的思想交流。

关心人需要真心实意地把员工当作人来关怀。在惠普公司里，领导者总是同自己的下属打成一片，他们关心员工，鼓励员工，使员工们感到自己的工作成绩得到了承认，自己受到了重视。与此同时惠普公司也注重教育员工，该公司要求人们不要专门注意往上爬，而是鼓励他们把心思放在对生产、销售和产品服务上。公司还教育员工要有高度的信心和责任感。对于个人的职位升迁问题，公司总是教育员工要在做好自己的本职工作上求发展。曾有一位惠普公司最老的制造部的中层经理，他以前管理着一个有 50 人的部门，在一年以后他开始考虑个人的前途问题了，因为他的许多在别的公司里工作的同学都已官高于他了。于是，他便把自己的心思告诉了自己的上级，并且问他自己怎样才能升上去。他的上级思索片刻，笑着说，“你干吗着急？在这儿想往上升，最好的办法就是干好你的本职工作。我知道需要一定时间才能习惯于我们这儿的做法，可是请信任我们，从现在起就注意好好干，高兴点儿！这样就能提升！”这位中层经理感到在惠普公司工作很满意，因为他意识到他的上级总是不惜时机地给人们伸出帮助之手，而且他觉得似乎人人都知道他在干什么，他做出了什么贡献。

惠普公司信任人。惠普公司相信员工们都想有所创造，都是有事业心的人。这一点在该公司的一项政策里即“开放实验室备品库”表现得最为突出。实验室备品库是该公司存放电气和机械零件的地方。工程师们可以随意地取用实验室备品库里的物品，不但这样，公司还鼓励他们拿回自己家里去供个人使用！这样做是因为惠普公司有一种信念，即不管工程师们拿这些设备所做的是不是跟他们手头从事的工作有关，反正他们无论是在工作岗位上还是在自己的家里摆弄这些玩意，都总是能学到一些有用的东西的。曾经有一次，惠普公司的创始人休利特在周末到一家分厂里去视察，他发现该分厂的实验室备品库门上上了锁。他很生气，马上就跑到维修组去，拿来一柄螺栓切割剪，把备品库门上的锁一下子给剪断了。然后扔得远远的。在星期一早上，人们上班的时候，就看到门上有一张条子，上面写着：“请勿再锁此门。谢谢。威廉。”惠普公司并不是像别的公司那样对这些设备器材严加控制，而是让它敞开大门，随你拿用，充分表明公司对员工们的信任程度。

惠普公司还有其不同于欧美企业的雇用政策，那就是员工一经聘任，决不轻易地辞退。那还是在第二次世界大战中，该公司有一次很可能要得到一项利润丰厚的军事订货合同。但是，要接受这项合同，当时的员工数还不够，需要新增加雇佣 12 名员工。休利特就问公司的人事处长说：“这项合同完成以后，新雇的这些人能安排别的什么合适的工作吗？”该人事处长回答说：“已经没有什么可安排的合适工作了，只能辞退他们。”于是休利特就说：“那么咱们就不要这项订货合同了吧！”后来，考虑到新雇员工的利益，惠普公司最终没有签订这项赚钱的合同。

既然终身聘用，那么对被聘用者就必须严格审核，这是自然之事。惠普也更是如此，惠普公司的员工多是工程技术人员，因而也是由工程技术人员来管理，这是其公司业务技术性强的原因造成的。公司的各级领导干部基本上是从内部员工中选拔录用，一般不外聘。从外部招的员工，通常多是直接从应届优秀的毕业生中挑选。公司每年都要派出既是技术内行又具领导经

验的干部，到各名牌大学物色“尖子”毕业生，与他们面谈，了解其经历、能力、愿望理想和要求。回到公司后再斟酌筛选，选中者还要由公司出资，再次请到公司里去面谈，然后再决定是否正式聘用，以此来保证被聘任者的质量。

惠普公司重视员工培训。该公司重视员工培训可谓是不惜工本。仅在 1980 年，公司内部就举办过学制、内容、形式不同的各种训练班 1700 多个，其中 4.7 万多员工中有 2.7 万名参加了这类培训。训练班有长有短，有业余有脱产，有工程性的也有管理性的。受训对象从工人到总经理，各种人员都有。训练方式有讲课、讨论、电影、录像、计算机模拟、案例分析、技巧实习、自学考核，直至师徒传授。公司要求各级领导亲自为下级讲课。除本身训练计划外，工程师还被派送到有关大学进行带薪脱产进修，公司给其报销路费，还发给住宿津贴；公司还鼓励优秀的年青人员到邻近有关大学进行脱产选修有关课程，公司允许他们利用部分的工作时间，也给报销路费。

惠普公司重视员工福利。公司的福利除基本生活福利、医疗保险、残废保险、退休金、两天一次的免费午间茶点、生日送礼以及新员工搬迁补贴。另外，还有两项特殊福利：一是现金分红制度，即凡在公司任职达半年以上员工，每年夏初及圣诞节，可得到一份额外收入，1983 年左右此额约为年薪的 8.35%；另一项特殊福利是股票购买制，即员工任职满 10 年后，公司还另赠 10 股。据一次全美调查，惠普是全美的最佳福利企业之一。

惠普公司提倡员工创新。惠普公司相信人人都有要搞好自己本职工作的愿望，因而，该公司总是力图给广大员工创造一个任人发展创新的工作环境。惠普公司有一种关注创新的气氛，即每一个工程师都有放下手中设计项目做“候补队员”的时候。在惠普公司里，搞生产的可以停下手中的生产线，而让工程师们取走某些部件去进行创新测试。这在别的公司看来似乎是不可理解的，而在惠普公司，人们已非常习惯，认为这是一种很自然的事情，惠普公司里没有人会去阻挡工程师搞创新。

惠普公司在管理上也考虑到员工的自主创新。惠普公司很少用“指令性管理法”，而是多用“目标管理法”。实行目标管理法虽然在目标的确定上是由上下级共同讨论进行的，但下级在实现目标所采用的具体方法有很大的灵活性。普公司以人为本的管理给人的感觉是：员工进了公司后，就像进了温暖的家。

案例六：巴斯夫公司的人力资源管理

如何有效地生产粮食是人类一直面临的重大问题。据估计，全世界每年竟有 1 / 3 的粮食因受到病虫和杂草危害而遭受损失。120 年前，巴斯夫公司创立于德国路德维希港，它一直为发现和生产各种农业化学用品而孜孜不倦地工作。目前，巴斯夫公司经营着世界最大的化工厂，并在 35 个国家中拥有 300 多家分公司和合资经营企业及各种工厂，拥有雇员 13 万人。

巴斯夫公司之所以能够在百年经营中兴旺不衰，在很大程度上归功于它在长期的发展中确立的刺激劳动力的五项基本原则。具体地讲，这五项基本原则是：

（1）给员工分配的工作要适合他们的工作能力和工作量

不同的人有不同的工作能力，不同的工作也同样要求有不同的工作能力的人。企业家的任务在于尽可能地保证所分配的工作适合每一位员工的兴趣和工作能力。巴斯夫公司采取四种方法做好这方面的工作：①数名高级经理人员共同接见每一位新雇员，以对他的兴趣、工作能力有确切的了解；②除公司定期评价工作表现外，公司内部应有正确的工作说明和要求规范；③利用电子数据库贮存了有关工作要求和员工能力的资料和数据；④利用“委任状”，由高级经理人员小组向董事会推荐提升到领导职务的候选人。

（2）论功行赏

每位员工都对公司的一些成就做出了自己的贡献，这些贡献与许多因素有关，如他的教育水平、工作经验、工作成绩等，但最主要的因素是员工的个人工作表现。

巴斯夫公司的原则是：员工的工资收入必须看他的工作表现而定。他们认为，一个公平的薪酬制度是高度刺激劳动力的先决条件，工作表现得越好，报酬也就越多。因此，为了激发个人的工作表现，工资差异是必要的。另外，公司还根据员工表现提供不同的福利，例如膳食补助金、住房、公司股票等等。

（3）通过基本和高级的训练计划，提高员工的工作能力，并从公司内部选拔有资格担任领导工作的人才

除了适当的工资和薪酬之外，巴斯夫公司还提供广泛的训练计划，由专门的部门负责管理，为公司内部人员提供本公司和其他公司的课程。公司的组织结构十分明确，员工们可以获得关于升职的可能途径的资料，而且每个人都了解自己站在哪个岗位。该公司习惯于从公司内部选拔经理人员，这就保护了有才能的员工，使他们消除了因公司从外部聘请人员而影响他们升级的顾虑。因此，他们保持很高的积极性，而且明白有真正的升职机会。

（4）不断改善工作环境和安全条件

一个适宜的工作环境，对刺激劳动力十分重要。如果工作环境适宜，员工们感到舒适，就会有更佳的工作表现。因此，巴斯夫公司在工厂附近设立各种专用汽车和火车设施，并设立弹性的工作时间。这些深得公司雇员的好感。

巴斯夫公司建立了一大批保证安全的标准设施，由专门的部门负责，例如医务部、消防队、工厂高级警卫等。他们都明白预防胜于补救。因此，全部劳动力都要定时给予安全指导，还提

供必要的防护设施。公司经常提供各种安全设施，并日夜测量环境污染和噪声。各大楼中每一层都有一名经过专门安全训练的员工轮流值班，负责安全。意外事故发生率最低的那些车间，会得到安全奖。所有这些措施，使公司内意外事故发生率下降到很低的水平，使员工有一种安全感。

（5）实行抱合作态度的领导方法

巴斯夫公司领导人认为，在处理人事关系中，激励劳动力的最主要原则之一是抱合作态度的领导方法。上级领导应像自己也被领导一样，积极投入工作，并在相互尊重的气氛中合作。巴斯夫公司给领导者规定的任务是商定工作指标、委派工作、收集情报、检查工作、解决矛盾、评定下属员工和提高他们的工作水平。

在巴斯夫公司，如果上级领导人委派了工作，就亲自检查，员工本身也自行检查中期工作和最终工作结果。在解决矛盾和纠纷时，只有当各单位自行解决矛盾的尝试失败后，才由更上一级的领导人参与解决。

巴斯夫公司要求每一位领导人的主要任务就是根据所交付的工作任务、工作能力和表现评价下属员工，同时应让职员都感觉到自己在为企业完成任务的过程中所起的作用。如果把巴斯夫公司刺激劳动力的整个范畴简单地表达出来，那就是“多赞扬，少责备”。

巴斯夫公司的多年经验表明，抱合作态度的领导方法，由于能使雇员更积极地投入工作和参加决策，因此这是一个为达到更高生产率而刺激劳动力的优越途径。

该公司由于贯彻了上述五项基本原则，近 10 年来销售额增长了 5 倍。目前，巴斯夫公司生产的产品品种达 6000 种之多，每年还有数以万计的新产品投入市场出售。

案例七：三洋公司：以人为本，不断创新

在世界 500 家最大的工业公司中排名第 107 位的三洋电机公司认为，要创造出大获成功的商品，必须具备五个要点，而且这五个要点的顺序不能颠倒。

第一、该商品对顾客来说，使用是否方便？

第二、顾客是否买得起？

第三、对经销店来说，是否容易卖出去？

第四、万一出现故障，是否容易修理，即容易得到保修？

第五、工厂是否易于生产？

如果颠倒顺序，将“工厂是否易于生产”放在首位，恐怕这种商品就无人问津了。原因在于，工厂容易生产的东西，对顾客来说也许使用起来不一定方便，或者即使使用方便，但因价格昂贵而买不起。况且，公司的商品不是直接卖给各个家庭的，而要通过零售商店。对这些商店来说，即使产品销路不错，但万一出现故障却不易保修的话，仍是难以经销的，因此，工厂是否易于生产，只能放在最后。因此，他们总结出“善待地球”、“善待人们”的信条，迄今为止，三洋公司就是在这种思想指导下生产和开发商品的。如在电视机生产方面，公司通过批量生产和技术革新，成功地推出了价格能被大众接受的商品。1955 年，公司生产的 14 英寸电视机售价为 9.98 万日元。而当时通常电视机每 10 英寸的价格为 10 万日元，三洋的 14 英寸电视机售价首次低于 10 万日元，为普及电视作出了很大贡献。

不断推出自己的“样板商品”是三洋公司的又一重要经营思想。这需要敏锐地把握顾客心理，灵活地运用独创技术。如分离式空调器，是 1961 年由三洋公司首创问世的。在此之前的空调器都是窗式的，虽说比较舒适，但安装起来却很麻烦，加之噪音太大，因而很不容易普及。为此，三洋公司的技术人员开发了将压缩机与冷却器分离，把前者安装在室外的技术。这样只要通根管道即可将机器安装好，室内也由于没有了噪音而变得安静了。由于它的一些优越性，很快占领了市场，分离式空调器已占空调器生产的 80% 以上。

在产品开发上，他们本着“人和地球是最最重要的”原则，全公司上下员工齐心协力去研究两个重大课题，即：“善待地球”——净化能源；“善待人们”——提供人们所需的软件以及电子产品。

在净化能源方面，三洋公司主张应用并发展太阳能和其他软能源技术，如：太阳能电池和镍金属氢化物蓄电池组。开发无氯氟烃空调器和其他新技术，如直接驱动热泵和吸收式空调设备。

在提供软件以及电子产品方面包括：液晶高清晰度电视投影机、计算机、便携通讯设备以及有关声、像、计算机和通讯方面的使用技术，并且包括高级家用智能自动控制系统，这个系统中装有神经中枢的装置和带有模糊逻辑的装置，同时还自动操作清洗机器人。

三洋公司“善待地球”的技术成果之一，是开发出无氯氟烃空调器。随着矿物燃料的耗费，空气中二氧化碳的含量持续增加，对臭氧层的破坏日趋严重。对此，三洋公司提醒人们必须保护环境，并把这些问题的铭刻心间。三洋的科研、发展以至制定生产计划都围绕环保这一主题。于是利用干净能源——太阳能电池的家用空调器在三洋问世了。三洋公司是世界上第一个使用太阳能空调器商品化的公司。

三洋还成功推出了一个新的空调系统——直接驱动热泵，即“DDHP”。它使用无害于环境的氨为工作液体取代了氯氟烃，同时还可以供冰泉、加热器以及家用热水器使用。三洋的高效气体燃烧系统把二氧化碳和噪声降低到最小限度。

“善待人们”是三洋公司的另一重大课题。公司在软件及电子产品方面都取得了令人瞩目的成果。

450 万绘素的液晶显示投影机，被称为 21 世纪影像技术之预展。随着 1991 年日本 SBS-3b 广播卫星成功发射，日本国内的高清晰度电视试验广播从每日 1 小时延长到每日 8 小时。最近三洋发明了一个“液晶显示高影像高级宽银幕系统”，这使一个 400 英寸宽的无缝大屏幕产生一个极大的视觉效果。在这个领域里三洋开创了高清晰图像的新时代。高清晰度系统给人们展示的场面远比常规的广播刺激得多。现在这项技术正在向一些新领域中浸透，如在艺术博物馆中，三洋高清晰度影像档案系统忠实地向参观者反复介绍那些上等艺术作品。

三洋公司一直寻求人和技术之间的完善和谐。例如三洋独有的横置式 Zeema8 毫米摄像、录音一体机，拍摄时几乎只需要通过取景器选镜头即可。三洋的气流导向扇装有神经中枢网和模糊逻辑控制装置，是目前工业领域中绝无仅有的杰作。它可以精确地测定遥控位置并将气流转向这个方位。三洋的这些人工智能技术使得家用电器能随心所欲，实现了“善待人们”的最终目的。

三洋公司决心将软件与电子产品的使用做到尽量易懂，并要操作简单。三洋愿意向各个层次的人提供这种产品，其中包括孩子和老年人。三洋的“ROBO”系列就是专门给孩子们设计的。然而，这个系统由于操作简单，不仅孩子们感兴趣而且还深深吸引了年轻人和老年人。公司今天的主要课题仍然是开发操作简单、方便，使人感觉生活更美好的产品。

第二章 全球人力资源管理新趋势

一、以人为本的日本人力资源管理

(一)成功与辉煌

1. 日本企业的人力资源管理

谈起日本企业的人力资源管理，人们会自然地联想到终身雇佣制、年功序列工资制度和企业工会三大管理特征。尽管各国管理界人士对日本的人事管理褒贬不一，但总的来说，还承认其管理的有效性。近年来，由于现代文化与日本传统文化的冲突日益加剧，因而日本各企业也在调整自己的人事政策，在原有的管理基础上适度地引入了能力因素，以期实现更为有效的管

理。我国和日本在文化上有许多共同的东西，因而研究并借鉴日本企业的人力资源管理的成功经验，对于建立现代企业制度是有益的。

“经营在于用人”是日本企业经营管理的主导思想。人作为活的资源，他的运用和开发，对企业的生存和发展起着重要作用，从经营管理的角度看，将来是现在的延伸，生存是发展的基础，因而只有不断地发展才能确保企业的生存。日本企业的人力资源管理恰恰体现了这样的关系。根据经营目标的要求，人力资源管理采取了双重目标约束，即经营目标和发展目标。经营目标的核心问题是解决好现有人力资源的开发和利用，解决好两种配合关系：（1）使企业的人力资源的数量、质量和结构，适应企业独特的生产资料和生产物质技术基础，（2）使每个员工与他们所从事的工作相适应。发展目标所要解决的核心问题，是发展中的配合关系，即不断培训开发人力资源，使之与不断发展的物质技术基础相适应。从生产力发展的连续性的要求看，人力资源的不断开发是企业求生存的必然要求。

2. 日本管理方式的优点和特色

与欧美企业的人力资源管理方式相比，日本的管理方式存在以下优点：

- （1）人员稳定，使企业很少有对人力资源开发投资损失的顾虑，确保了人员整体素质的不断提高。
- （2）员工对企业的依赖性强，有利于凝聚员工的力量，从而形成有益的企业文化。
- （3）开发与适用紧密相联，使企业生存真正寓于发展之中。
- （4）对新技术、新工艺有较强的消化水平，增强了企业在国际市场竞争中的适应性。
- （5）容易建立和谐的劳工关系，减少了人事纠纷所带来的损失。
- （6）有效地防止了企业机密和技术情报的外泄等。

在日本的企业人力资源管理中，还有一项独特的管理方式，即模糊的职务设计和人与职务的双向开发。欧美的职务界限是很清楚的，有助于明确职责和便于对工作绩效进行评价。但是，过于明确的职责界限，束缚了劳动者的主动性。在这种明确职责权限下，不干分外的事是理所当然的，因而缺乏工作中的主动协调性。模糊职责的设计，恰好弥补了员工主动性不足的问题，对于良好地处理工作界面的关系起了不容忽视的作用。以模糊职务设计为基础的企业组织，具有较大的弹性，因而人员、技术以及他们的相互关系，在一定程度内可以自行调适，而不会影响组织本身，保证了组织结构的稳定。正是由于职务边界的模糊，使得日本企业可以根据具体情况实现人与职务的双向开发。所谓双向开发，是指当人的能力不能履行工作职责时，通过培训对人的素质加以提高，使之符合职务对人能力的要求；当人的能力超过工作职责所要求的能

力时，扩大职务的外延，使之与人的能力相适应。这样，人与工作间的相互关系既能及时加以调整，又避免了人员频繁变换而造成管理过于麻烦。

3. 日本企业人力资源管理的运作

人员从劳动力市场进入企业后，被作为企业的资源分配到不同的工作单位上，产生了一定的绩效。然后通过对绩效的评估，得到以下信息：（1）调整信息，用于改善人与工作的配合关系，提高人力资源使用的效益；（2）开发信息，输送到人力资源开发战略中，通过适当的培训和开发提高员工履行工作职责的能力。这样，企业根据经营发展战略的要求和技术的变化，以及企业将来对人力资源数量、质量、结构的要求，对员工进行有组织、有计划的培训，并投入到人力资源的运用之中。日本企业的这种人力资源使用、开发与调整的三位一体的循环往复，使企业对外部劳动力市场的依赖性减弱，确保了企业效益。

4. 日本的人才就业服务系统

日本在国家经济运作和企业经营中，特别重视人才。除通过学校教育培养人才、通过企业管理有效使用人才外，还特别注意抓好人才就业这一中间环节，逐步形成了一套完整的人才就业服务体系。

日本的人才就业服务体系是随着经济发展及人才供求状况的变化而逐步形成和完善起来的。第二次世界大战后的经济恢复时期，由于社会上存在着庞大的失业队伍，就业困难，政府把稳定就业作为一项重要的工作来抓，颁布了《职业安全法》等有关法规，在全国各地设立职业安定所，把就业服务工作全面置于政府管理之下。20 世纪 60 年代经济进入高速发展阶段后，日本的人才供需关系发生了根本变化，企业出现用工不足问题。各种临时工开始成为企业用人的重要补充形式。在此情况下，各种提供就业信息及从事职业介绍的商业性服务企业应运而生，并逐步发展成为一种独立的行业。进入 20 世纪 70 年代以来，由于劳动人口增长缓慢和人口老龄化趋势的发展，企业一直存在用工不足问题。加上人们的职业观发生变化，许多人不再安于终身雇佣制，调换工作的人越来越多。许多妇女摆脱家务，也加入到求职者的行列，使人才就业服务业在社会经济生活中的作用愈加重要，生意更加兴隆。日本的人才就业服务内容可以分为以下五个方面：

（1）提供信息

出版刊有招聘信息的专业杂志是最主要的形式。目前，日本有数家专门编辑出版就业信息的杂志社，针对不同类型的求职人员和不同专业领域出版各种用人信息的杂志。每年春季学生毕业和企业招工以前，登载着大量招聘广告的各类杂志充塞学校和图书馆。平时每月也有大量的招收临时工的信息杂志定期出版。除专业杂志外，报纸上刊载的招聘广告等也是传递就业信息的一种重要形式。此外，还有用人单位自己张贴和散发的广告。

（2）人才派遣

这是依据有关法规从 1986 年开始出现的一种就业服务形式。求职人员在人才派遣公司登记注册，由人才派遣公司同用人单位签订工作合同，求职人员受派遣公司的派遣在用人单位从事一定时期的工作，被派遣人员的一切工资福利由派遣公司支付。这种形式解决了求职人员的就业问题，派遣公司从中获利，而用人单位虽然要支付比正式企业员工更高的工资，但省去了培训、社会保险、住房等各种杂费，实际上大大节省了开支。近年来，这种人才派遣业务发展比较快。

（3）职业介绍

日本的职业介绍机构以官办的为主，也有民间团体和公司参加。政府在全国各地设立了 500 多个“职业安定所”，负责免费为失业和待业人员介绍工作。一些工会组织在企业倒闭或裁员等情况下也协助为其会员介绍工作。商业性的有偿职业介绍在法律上是禁止的，但有关医师、护士、律师等 28 种专业技术型职业除外。一般具有一定实力和办公条件、有 10 年以上此类工作经历的人，经劳动大臣批准并设立个人职业介绍所，开展有偿服务。

（4）调动斡旋

这是为适应日本的终身雇佣制以及企业间相互争夺人才的需要而于近些年兴盛起来的行业。一般以“人才咨询公司”、“经营顾问公司”的形式存在。其主要业务有两个方面：①帮助委托单位从其他单位挖人才。在用人单位无法公开出面的情况下，根据委托单位所提出的条件，寻找目标，进行斡旋。②帮助委托单位劝退无多大发展前途的员工。

（5）职能培训

包括各种短期培训学校和培训班，进行出纳、会计、外语会话、打字、公关礼仪等实用科目的培训。日本的这种培训单位极多，遍及全国各地，基本上都是民办私立的。培训单位虽不负责学员的工作安排，但通过培训，学员掌握一技之长，就业条件得到改善，有利于寻找到相应的职业。

5. 日本的科技人才开发战略

日本的科学研究人员达 50 万人，在劳动人口中的比例为世界之最；在许多高科技领域，日本已超过美国和其他一些发达国家而居国际领先水平；日本每年在世界著名科学刊物上发表的论文达 6.8 万篇，占世界总数的 7.5%，居世界第三位。尽管如此，日本还不满足，认为日本的许多科学技术国际化措施仅仅是开始，因此应建立日本科学技术的全球性观点，以进一步促进其国际化。《日本平成元年科学技术白皮书》指出：“我们必须确定以创造科学知识和

发挥科技情报的积极作用为根本，并使我们的产业政策、外交政策、人才政策都面向 21 世纪的国家发展方向。”为此，日本于 1990 年组织了 21 世纪的世界科学改革问题的讨论，创立了《特别研究员制度》，规定每年为 500 名修完博士课者和进修者提供研究奖学金和研究费，让其在所希望的研究室进行两年的研究工作。为适应国际市场多样化、技术高级化和经营国际化的新形势，日本扩大引进国外优秀人才的数额并委以要职，其目的是通过多方交流将欧美型技术观与日本型技术观有机结合在一起，融合形成日本现在独特的技术观和高质量的综合技能。

6. 日本的在职培训措施

随着现代科学技术的发展，科学文化知识和先进的电子技术设备应用得非常广泛。各企事业单位，对于职员的素质要求越来越高。

日本的初等教育比较严格，学生读得很苦，教学质量也比较高，但大学生用功读书的不多。那么，日本大学生就业后如何适应、胜任本职工作呢？在此简单介绍一下日本人力资源开发的一个特色——在职培训。

在日本，不论大学生、硕士还是博士，迈出校门进入公司大门之日起，都要接受公司为期三个月至半年的“入社教育”。内容大致分为以下几个方面：

(1) 与公司业务相关的知识、技术的传授，开设一系列的课程，由公司的教育部门和有关业务部门的员工担任教员。

(2) 灌输公司的信条、文化，培养荣誉感和效忠于公司的信念，实施人格训练。

(3) 基本素质和技能训练，包括言谈举止，仪态风度，接电话和打电话的方式，公文写作，与上级和前辈的说话方式，在众人面前自我介绍以及发表简短讲演，团体主义精神等等。

(二) 日本人力资源管理内容

日本人力资源管理有哪些主要特点呢？日本公司的管理方法与美国公司的管理有许多不同之处。日本的许多公司实行终身职业制、对现实表现评价缓慢、非专业生涯途径、集体决策、质量圈和能力主义等管理方法，而美国的管理方法恰恰与此相反。

1. 升职和评估

在日本，年资是增长工资的主要因素。在同年龄层次的人中，尤其是那些刚工作几年的人，他们之间的工资差别不大。职员们知道他们将一辈子工作在一起，公司今后对他们会有承认和奖励。因此，他们为了共同的利益而互相协作。再者，评估个人表现是将忠诚、热情、合作排在实际工作表现和知识的前面。奖励对员工心理上的影响要比经济上的影响更大。日本员工由

于有长期录用的思想，所以他们并不期望有立即见效的公认和奖励。日本公司一般每年年底根据公司的经济增长情况，给员工发相当于五个月工资的红利。

2. 非专业生涯途径

终身职业可使员工在公司内轮换工作。这种长期继续培训的实践方法使员工能学到企业各方面的经验，与许多人建立同志式的关系。当个人确定了终身位置后，他们成了具有各方面才能的人，这样他们更能全面考虑自己的行为对整个组织的大目标的影响。他们也可以利用已建立的人际关系，与同事们共同合作，为实现公司总目标服务。

3. 终身职业制

在日本，长期职业可转成“终身职业”，尤其在大公司，更是如此。公司每年招工一次，经过试用，除了对那些严重违法违纪人员实行解雇外，一般都可转成终身职员，直到退休为止。公司兴旺时有时也招一些临时工或承包合同工；碰到经济困难时，公司也许会按比例减少所有员工的工资或奖金，解雇一些临时工，相应调整长期雇员的工作或减少工时。但对终身雇员不解雇，而是向他们提供福利、培训等。这种政策使个人更加忠实于公司，每一个雇员都能在信任的基础上与公司建立长期的关系，并认识到这种关系对他们的益处。因此，当工作有所变动时，他们乐于接受，不必有任何担心。

4. 质量圈

日本管理另一个突出的方式是质量圈。二战失败后，日本认识到，要打开国际市场，而且要在国际市场上占领主要位置，就必须提高产品质量。质量不仅仅是成品问题，还包括按时出产品、及时交货、发票账单准确无误，以及维修服务等一整套措施。降低上述每一项的成本都可以提高生产率。

有了以上这些认识后，日本科学家和工程师协会邀请美国的管理专家爱德华兹·丹明（Edwards Deming）到日本作关于质量控制的系列学术报告。丹明提出，一切有过程的活动，都是由计划、实施、检查和行动四个环节组成，计划→实施→检查→行动→计划……循环往复，周而复始，在提高产品质量，改善企业经营管理中起积极作用。这被称为“丹明圈”或“丹明环”。丹明强调将质量控制放在中层管理的重要性。日本将丹明的这种思想与日本的实际相结合，把质量控制的责任交给车间，就这样形成了质量圈。

每个质量圈约由八名一般工人和一名年长资深的工人组成，是比较自治的单位。在日本参加这类质量圈是自愿的，工人中每八人有一人参加质量圈。质量圈的成员都接受怎样解决问题，其中包括一些基础数学方法的训练。质量圈不是为解决某一问题而建立的，他们定期聚集在一起，为减少次品与废品，减少返工和停工的时间，同时也为改善工作条件，提高自我发展等问

题提出解决的方法。这些成员是组织最好利用的有创造性的资源，即使他们解决问题的办法不如技术人员的办法，但工人们由于自己参与管理，他们的积极性被大大调动起来，他们就能努力将问题解决好。这种质量圈的管理方法，充分发挥了每一个人的积极性与创造力，这正是重视人力资源管理的具体表现。

5. 集体决策

日语中 nemawashi 一词是“作一切准备”的意思，这是日本企业决策的特点。每个人都有参与公司管理的意识，因为没有所有人参与决策并表示同意，实际上任何事情都做不好。日本人认为有了意见分歧，不能靠敌对手段或靠一方压倒另一方的方式去解决，而应靠从许多渠道取得更多信息，待大家都掌握后再来一起决策。一旦决策后，大家就齐心协力去做。这也许是一个费时费力的过程，但由于最后大家的一致承诺，因此执行起来花的时间就少了。

6. 能力主义管理

日本的能力主义管理是 20 世纪 70 年代发展起来的。这种能力主义管理，是将日本人力资源管理方法与美国的人力资源管理方法结合而成的。能力主义管理的意图是要维持和强化资本家和经营者主导式，即资本家主导式的工厂秩序，并追求“少而精主义”。(如图 2-1)

能力主义管理的内容有以下三个方面：

(1) 由重视每个工人职务执行能力的“个别管理”和以工厂小集团“尊重自主性”为方针的“小集团管理”组成。

(2) 需要有在一般人事管理上不可缺少的并与安全卫生和企业内部福利设施有关的管理。

(3) “尽可能地和工会相互交涉有关的设想和内容，最好得到他们的理解”；当然，“这样的措施也是基于对双方共同利益的考虑，对于工会来说是能够接受的”。

所谓“小集团管理”，就是：

一日本是世界上罕见的同质社会、单一民族，个人对集团的忠诚和归属感在世界上也是少有的。把这种看法同美国的行为科学相结合，把

无次品管理

动态组织

队伍与阵容

汇报制度与责任体制

长期人才预测

合理的人才预测

合理人员的实现与维持

长期人员需求的推移

计划录用与补充录用

录用

选拔

才尽其用

职务类别的培养配备

教育机会与配备

被期待的社员姿态

自我启发

在职培训

定型教育

成果确认

晋升系列的类型

资格制度的管理

干部职务晋升与专门职员晋升

试用制度

评价目的

评价对象

评价形态

评价方法

评价资料的收集与使用

固定工资

奖励工资

水准与分配支付形态

组织管理

组织管理

人才管理

录用管理

配备管理

个别管理

培养配备管理

能力培养管理

晋升管理

能力主义管理

能力评价管理

工资管理

奖励管理

小集团管理

职务分析

质量管理、无次品管理等

目标管理等群体和质量圈管理群体等日本独有的小集团组织到工作场所。

一促进小集团内的工人之间的竞争和企业主义的连带关系，以及小集团相互之间的竞争，目的是“提高效率”和“使劳资一体化”，其具体化是“自主管理运动”。

图 2-1 能力主义管理体系

组织管理

人才管理

录用管理

配备管理

个别管理

能力培养管理

晋升管理

能力主义管理

能力评价管理

工资管理

奖励管理

小集团管理

职务分析

质量管理、无次品管理等

(三) 日本人力资源管理中的企业文化改进

在日本经济发展模式中，独具特色的企业文化一直受到世人关注和赞誉，被誉为企业和谐发展的典范。但是，随着泡沫经济的破灭，日本企业生产经营遇到了严重困难，特别表现在企业对迅速变化的信息社会反应迟缓，缺乏技术创新能力，在高新技术领域产品竞争力下降，从而暴露出了原有的企业文化不适应经济发展的一面。

日本企业文化实质上包括象征理念、制度典章和器物技艺三种不同的层次：器物与技艺是企业从事生产经营活动的最具体的工具和手段，也是最低、最活跃的企业文化层次；它们服从于企业的目的和宗旨。制度典章是安排人际关系的企业文化形式，代表一种秩序；就其功能的角度看，任何企业都有一套特定的制度来分配权力、财富、地位，如企业的制度及由其决定的福利制度、人事制度等。象征理念则是埋藏在器物技艺和制度典章下面更为深层的因素，是指导企业行为的根本动力，以一定的企业精神、企业道德、企业价值观为其建构的基础。这是企业文化最核心的部分。

日本传统企业文化受制于日本社会的传统文化，并在企业之间激烈的生产竞争中形成。在象征理念层次上，日本企业文化表现为浓厚的家庭观念和强烈的整合意识。员工一旦进入企业，就得按照传统对企业坚守忠诚，团结合作，信奉家规，下级服从上级。企业则十分强调自己的社会责任，强调以社会利益作为企业经营管理的一个出发点，维护国家的整体利益，自觉承担社会的责任。许多企业都有自己的口号，如松下公司的“松下七精神”中就有“工业报国”、“感恩戴德”等信条。在制度典章层次下，日本企业文化表现在企业制度建设等方面，如员工一经录用，就有固定的职业保障和收入保障，薪水随工龄递增；此外，员工也能从企业得到可观的福利回报，从而将员工利益与企业发展紧密联系起来。在器物与技艺层次上，日本企业文化与西方企业文化比较相似，都有着紧密型的企业组织机构，强调企业的生产技术与营销手段，以适应市场的需要。

进入 20 世纪 90 年代以后，日本企业的经营环境发生了很大的变化，企业文化的内涵也在逐渐转变。随着经济的衰退，企业再也无法承诺提供终生就业，也无力向新毕业大学生提供就业岗位；而且企业也意识到强调终生雇佣制不利于强化竞争机制，企业也无法进行人力资源结构的调整以满足产业结构调整的需要，从而使企业的终生雇佣制发生动摇，降低了员工对企业的忠诚度和归属感。同时，随着教育水平的提高，不少年轻人，尤其是新一代的大学生对传统企业文化彻底丧失了信心，他们再也不视企业为自己的惟一归属，而是渴望通过岗位变换来寻找展示自身价值的舞台。传统的企业文化要求员工绝对忠诚，而现在择业时往往把目标投向更好的企业、更好的机会。在日本企业文化中，更强调发挥集体的作用，个人只是作为集体的一

员存在，个性得不到尊重；但现今日本青年受西方价值观影响较多，越来越重视个人价值的存在，他们对工作之外的生活享受寄予很高的希望，力图摆脱“经济动物”的束缚，去善待生活，享受生活。尤其是日本企业更强调等级观念，并在实践中用年功序列制等方式予以巩固，这种方法虽然有加强企业和员工联系的优点，但这种论资排辈制度也压制了年轻人的创造力，使许多优秀人才失去了脱颖而出的机会，从总体上导致企业创造力的匮乏。这一问题在强调大批量生产的工业化时代并不突出，甚至还可能看做是一种优势，因为工业化社会对个性化的创造力要求并不高；进入信息时代以后，人类社会便进入个性化社会，个性化与创新思维对企业发展至关重要。日本企业之所以在生物技术、信息技术等高新技术领域的竞争中落后于美国，就是由于这些领域对技术创新要求较高，而日本企业技术创新能力不足所致。因此，为适应经济发展和社会变革的挑战，必须对日本传统企业文化进行改造，以提高企业的创新能力。现代经济的发展必然要求有与之相适应的企业文化，只有对企业文化各个层次进行变革，才能发挥企业文化作为企业助推器的功能。

在企业文化的象征理念层次上，各民族的传统文化都有其优点和缺点，不能一概肯定或否定。深厚的家族观念和整合意识固然有封闭性、落后性的一面，然而，它们也可以形成员工的责任感、事业心和团结性。日本企业十分强调的社会责任、社会利益以及协作精神，正是传统企业文化的精髓所在，将是日本企业发展的基本动力，今后仍会发扬下去。

在企业文化的制度典章层次上，虽然日本的企业制度让员工有着高度的心理上的安全感，但它缺乏流动的自由。随着劳动力结构由体力劳动者为主转向知识劳动者为主，有专业知识的年轻人已日益厌倦于对流动性的限制。这不仅出于他们自身的心理需要，也出于人力资源的优化配置的市场要求。这就要求日本社会建立和健全劳动力市场以及相应的福利制度和失业保障制度，为劳动力资源的合理流动创造条件。同时，企业也应实行弹性的用工制度，不断根据市场的发展来调整员工的结构，以适应产业结构升级的需要。

在企业文化的器物和技艺层次上，一方面，原有的紧密型的企业组织机构已不能适应瞬息万变的市场需要，专业科技人员不希望在别人监管和指挥下工作，而希望得到更多的尊重，通过自己的努力来保证自己的标准、成绩和目标。因此，要使员工有成就感，企业就应把劳动力，尤其是科技人员看成是一种资源，尽快把人事管理转变为人事开发，承担起发现人才、培养人才的责任。为此，要求企业尽快实现由紧密型的组织机构向松散的、网络型的组织机构的过渡。另一方面，由于信息技术的进步，相互间模仿和借鉴的周期越来越短，企业想以原有的价格、质量、服务等手段巩固竞争优势越来越不可能。因此，21 世纪的竞争必然是企业文化的竞争。日本企业必须加快文化创新的步伐，在企业经营中赋予文化的品味与灵魂，实施文化营销。其核心是推出能提高人类生活质量和情感、推动人类物质文明发展的产品或服务，并且能引导一种新的、健康的消费观念和消费方式。

二、以科学管理为核心的美国人力资源管理

第二次世界大战后，不同的国家采取不同的发展战略，因而获得了不同的发展结果。一种是注重物质资本积累的战略，最终形成的结构是物质资本的相对充裕，而受过教育的人力资源短缺。这些国家赢得的是资本密集型产品生产方面的相对优势。另一种是注重人力资本积累的战略，限制物质资本方面的提供而大力发展教育。他们赢得的是技术密集型产品生产方面的相对优势。上述两种战略，带来的经济增长方面的成果也有较大的差别：在 1960~1978 年的近 20 年里，注重人力资本密集战略的国家和地区，实际人均国民生产总值平均增长率为 4.86%，而实施物质资本积累战略的国家仅为 3.86%，进入 20 世纪 80 年代差距愈发加大。由此可见，把人力资源开发和利用放在首位，予以优先发展是高瞻远瞩之举。美国在进入 20 世纪后，超过英国、德国等国家，很大程度上取决于当时美国所拥有的较高素质的人力资源。

西方学者把管理的职能划分为计划、组织、指导、协调和控制。管理的职能复杂多样，各单位各部门所从事的活动更加复杂多样，极不平衡。效率和效益以及人事政策和人事管理就有了不可分割的关系。所谓效率，归根结底，是人的效率。所谓最充分地利用资源，最主要的是人力资源。因为物力、财力和信息这类资源都是通过人的效率来发挥其作用的。因此，管理的重点在于如何提高效率，即工作的有效性，重视目标任务的完成。只有在有效贯彻既定的方针政策的基础上才能谈得上“提高效率”，最好地利用资源。无论何时何地，当人们在为达到组织目标而一起工作时，人总是超越时空条件的重要因素。美国许多专家学者，如道格拉斯·麦克雷戈（Douglas McGregor）、克里斯·阿吉里斯（C. Argyris）和伦西斯·李克特（Rensis Likert）等，一直力图将管理的注意力引向人的因素。但美国的许多大公司仍然偏重于其他的生产经营要素。与此相反，日本的企业在实行以员工为中心的管理方面却有较丰富的经验。

（一）美国企业人力资源开发的定位

1. 美国式人力资源开发的定义

关于人力资源开发的定义，有许多不同的观点，其中美国的罗斯维尔的观点比较有代表性。他认为：“人力资源开发”指的是由企业倡导的一系列有计划的培训、教育和开发活动。它将企业的目标与任务和员工的个人需要与职业抱负融为一体，目的是提高企业的劳动生产率和个人对职业的满足程度。

定义中的“一系列有计划的培训、教育和开发活动”指的是组成人力资源开发的三个部分。它们分别是个人开发、职业生涯开发和组织开发。这三种开发的重点各有侧重。个人开发通过教育和培训活动以帮助个人的成长和发展；职业生涯开发旨在根据企业发展的需求开发一系列的教育和培训活动，调动和充分发挥每个员工的兴趣、能力、知识、技能；组织开发则从组织的近期目标和远期目标的需要来设计培训课程、教学活动和进行人力资源的合理调配，确保企业目标的真正实现。这三种开发活动是互为补充的。如果只重视个人素质的提高，未必就能提高企业的整体效益；相反，有些人把知识技能作为跳槽的资本。只重视组织开发，忽视个人的

发展与提高，没有人才，企业不会有强劲的竞争力。即使这两者都顾及了，而不考虑把个人的兴趣、知识、爱好有机地与企业的需求相联系，也不会取得良好的效果。因此，职业开发就是连接这两者的桥梁。

2. 西方管理理论

在理解美国人力资源开发之前，让我们先从理论的高度把握西方管理理论的发展。

西方管理理论大致经历了六个发展阶段，即“早期管理理论”、“科学管理理论”、“现代管理理论”、“格式塔管理理论”、“最新管理理论”和“当代管理

第六阶段（1980- ）

当代管理理论或

开放管理理论

社会人

第三阶段(1930-1960)

现代管理理论或

封闭型-社会人模式

第五阶段（1970-1980）

最新管理理论或

开放型-社会人模式社会人

第二阶段(1900-1930)

科学管理理论或

封闭型-经济人模式

第四阶段（1980-1970）

格式塔管理理论或

开放型-经济人模式经济人

开放封闭系统 开放系统

第一阶段(17 世纪中下叶-

19 世纪末)

“早期理论”或“封闭理论”

理论”。其发展过程的二维方格图如图 2-2 所示：

图 2-2(此处图略)西方管理理论发展二维方格图

方格图的横向表示了管理的思想从“封闭”发展到“开放”的过程。在这个过程中，最初的管理完全着眼于组织的内部，对于组织以外的环境、条件、市场、竞争几乎无所谓。直到 20 世纪 60 年代，才明确地认识到外部力量对内部管理的重大影响，内部和外部的矛盾运动构成了管理的系统。

方格图的纵向表示了管理过程中对人的基本认识由“经济人”发展到“社会人”的过程。在这个过程中，最初把人看成是僵死的机器或机器的附属物，因而管理方式上表现为强制；以后对人的看法发生了转变，认为人是社会的人，应该在管理中恢复人的尊严和人格，实行民主管理。

第六阶段（1980- ）

当代管理理论或开放管理理论

社会人

第二阶段(1900-1930)

科学管理理论或

封闭型-经济人模式

封闭系统 开放系统

第一阶段(17 世纪中下叶-

19 世纪末)

“早期理论”或“封闭理论”

(1) “公司文化”理论

“公司文化”或“企业文化”概念，首先由美国管理学者托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼合著的《成功之路》一书中提出的。他们认为，美国最佳公司成功的经验说明，公司的成功并不是仅仅靠严格的规章制度和利润指标，更不是靠电子计算机、信息管理系统或任何一种管理工具、方法、手段，甚至不是靠科学技术，关键是靠“公司文化”或“企业文化”。这里的“文化”是指一个企业或一家公司里独特的价值标准、历史传统、观点、道德、规范、生活信念、习惯作风等，并通过这些“文化”将内部的各种力量统一于共同的指导思想和经营哲学之中，汇集到一个共同的方向。

彼得斯和沃特曼总结了美国最佳公司利用的“公司文化”八条原则：

- ①领导身体力行，以价值准则为动力。这一原则的基本内容是建立本组织的价值观念和体系。这个观念和体系主要是通过自己艰苦卓绝的努力而形成的风格、习惯、传统、信念规范、标准和战略目标等，并且以领导自己的身体力行，全力推动价值观念的形成和不断强化价值观念给人们的影响力。
- ②发挥优势。对于企业优势的认识，必须建立在已经取得成功的基础上，以优势在竞争中获胜。
- ③精兵简政。要想保持组织对于环境的适应性，就必须保持组织机构的精干和管理人员的精简。机构的庞大和层次的复杂必然导致整个组织行动的缓慢和官僚主义的产生。美国的优秀大公司，营业额都在几十亿美元以上，而公司总部的管理人员都不超过 100 人。
- ④有紧有松。成功的公司，既有高度的统一，又有充分的自主。高度统一就是企业的文化观念、经营哲学、价值准则；充分自主就是充分发挥每一个人的积极性、创造性，给员工提供施展才干和作出贡献的舞台和天地。
- ⑤乐于采取行动。这一条鼓励人们成为少说多干的实干家，鼓励干起来再说，允许干的时候犯错误。优秀公司成功的格言是：“干起来，修正，再干。”
- ⑥紧靠顾客。以特殊的感情为顾客服务，“服务至上，顾客至上”。只有倾听顾客的意见，才能改进和提高服务质量。
- ⑦自主和企业家精神。将公司分成若干小公司，鼓励他们独立自主，互相竞争，不断革新。为推动创新，应鼓励用不同的方法解决同一个问题，支持人们冒险和探索。

⑧以人促产。核心是通过发挥人的作用来提高生产率。具体就是相信人、尊重人、理解人。在最优秀的公司里，“尊重每一个人”是压倒一切的主题，“每一个人都是提高质量和生产率的源泉”。在这样的公司里，“明显缺乏行政命令和严格的指挥系统”。

(2) 麦金瑟的“7S”管理分子图

1981 年，美国斯坦福工商管理学院教授理查德·巴斯卡尔和哈佛大学教授安东尼·阿索思在总结美国和日本的管理经验后，写出了《日本的管理艺术》一书，书中提出了改进企业管理的“7S”管理分子图（如图 2-3 所示）。

图 2-3(此处图略) 麦金瑟的“7S”管理分子图机构战略体制共有价值观技术作风人员这个分子图的内容是：

- ①积极、主动、灵活的战略；
- ②集中而又松散的机构；
- ③层次分明而又公开的体制；
- ④技术、技能、技巧；
- ⑤用社会化企业的哲学来管理主体人员；
- ⑥不慌不忙、不紧不慢、不声不响的作风；
- ⑦作为道德和信仰的总体体现的精神和价值观念。

这个管理图的作用，首先是改变了管理思想的方向。过去管理的注意力只注意了“硬件”因素，即战略、机构、体制，而忽视了“软件”作用，即技术、作风、人员和共同的价值观。第二是找到了美国落后于日本的原因，即西方的管理是侧重于组织机构和正式体制，甚至被规范和分工束缚住了人的积极性；而日本的管理则偏重于社会和精神的力量，让人们自觉地遵从共同的意识形态去达到组织目标。第三，最重要的一点是开拓了管理者的视野，给管理者提供了一个全面观察与思考管理问题的框架。

(二) 企业人力资源开发的实施

从实践的角度看，人力资源开发的意义更为重大。美国的许多企业通过有计划、有组织地进行个人开发、职业生涯开发、组织开发等一系列活动，获得了综合的效益。

1. 个人开发

个人开发是一个包括个人成长和发展的过程。它的实施主要由外聘的专业开发人员负责，同时必须取得管理人员和领导的积极支持。

个人开发实施的步骤主要有：

（1）需求测定

在教育和培训活动开始之前，通过来访、讨论、发问卷等形式，对岗位工作规范作分析，确定需求。

（2）课程设计

包括学习目标、满足特定需求的课程、课程结构开课所需的设备资料等内容。

（3）教学的实施

个人开发强调的是个人的学习过程。要确保学习过程的成功，就必须在教学中认真遵循下列教学原则：①在教学中，教师要针对成人的学习特点，启发指导，让学生更多地依靠自己；②在上课时，教师应根据具体情况，运用实例设计出每一课的逻辑起点；③在复习与运用中，最好设计一些现实问题，让学习者有机会运用所学的知识、技能来解决问题。

（4）开展评估

评估的内容是对有效的、可靠的仪器的设计和开发进行评估，对业绩和能力测试情况的评估，对问卷管理情况的评估。

2. 职业生涯开发

进行职业生涯开发需要个人与企业共同努力，参与一系列活动。以个人参与为主的活动，有实施职业生涯的计划，认清职业生涯的动态，了解企业的形势等等。

职业生涯规划主要包括自我分析、职业选择和制定岗位工作计划。其中自我分析指的是个人依靠组织提供的一些如评估仪器、设备、资料以及专业性的测试等，对自己的兴趣、能力、经验、态度和价值观进行分析和比较，进一步了解自我，以便寻找适合自己的职业和岗位。职业选择指的是个人通过各种途径，如职业研究会、职业资源中心及其他活动，了解自己将要选择的职业所需的知识和技能，了解该职业的前景，仔细分析其利弊之处，最后作出正确的选择。在个人对未来职业选定后，开发人员尽可能地为上岗人员提供培训机会，为上岗作准备。制定岗位工作计划则是指明确岗位工作的重点、目标、报酬额、培训的需求。对于自我设计有困难的人员，开发人员要给予热忱的帮助和指导，确保个人的工作计划与组织的目标相一致。

(三)美国成功企业人本管理启示录

事实上，美国公司成功的人本管理可给我们很多经验和启示。

美国公司注重建立科学合理的人员考核体系，每年都要对副总裁以下的人员进行考核（CEO则由董事会考核）。

1. 高层领导的九项能力

（1）领导能力

——对结果承担责任；

——建立高标准的班子和人际关系；

——清晰阐述目标，并让人们相信它的实现；

——成为优秀的召集人、指导教师；

——不遗余力地制定各种行动计划并使其资本化；

——总保持对业务浓厚的兴趣。

（2）战略能力

——清晰、精确地讲清如何实现业务目标；

——产生新的、创造性的方法，以达到理想的目标、开创新的天地；

——不受限于目前暂时的压力，了解公司业务发展的真正需要；

——近期目标和长远目标能有效地结合；

——对业务现状和发展需求有深刻的理解；

——量化的分析与现实情况的平衡。

（3）业务敏感性能力

——理解在广告和价格等因素变化时，用户是如何反应的；

——能够清楚地抓到潜在行为的效益；

- 对客户行为和市场有极强的领悟力；
- 紧紧把握财务分析、现金流量、负债平衡表等关键环节；
- 迅速把握竞争机会的能力；
- 处理好经营额、价格、不同品牌、成本和资本的关系。

(4) 分析能力

- 分析问题本质的能力；
- 迅速掌握理解大量信息；
- 利用数字导向解决问题程序有效解决问题；
- 对公司内部经营与市场的量化分析。

(5) 决策能力

- 不纠缠枝节问题，在真正的机会面前掌握主动；
- 果断决策、承担责任、处理后果；
- 机智地处理风险的能力。

(6) 有效的执行能力

- 尽快进入角色以扩大潜在的机会；
- 制定清晰的可操作方案；
- 了解整体及对其他业务方面的影响力；
- 不遗余力地追踪修补后果；
- 在大规模执行中，全方位跟踪、管理；
- 不断传递所希望的结果。

(7) 建立增值关系的能力

——有效管理公司内、外部复杂的网络关系；

——永远从大局出发，建立合适的交流；

——理解他人需求；

——流畅的口、笔交流能力。

(8) 说服能力

——清晰、简明、富于逻辑性的沟通；

——在“延伸区域”的谈判技巧；

——从失误中学习克服障碍；

——有效管理交易，最大限度获利，达到公司的战略目标。

(9) 过程管理能力

——有效规定业务程序，以实现目标；

——管理过程及结果；

——在业务行为中贯彻纪律；

——在执行过程中了解内部关系，号召节俭；

——在执行过程中，不遗余力地提高业务能力。

2. 什么是合格员工

在现代激烈的市场竞争中，公司要求每一个员工都具有以下能力，才能在公司乃至人才市场上流动：

——沟通能力，与人交往的技能；

——运算能力，强调用数字分析的能力，必须养成用数字说话的习惯；

——应用信息技术的能力，对现代通讯与信息技术的应用能力，在未来谁拥有大量信息，并能从信息中得出正确分析，谁就掌握了世界；

——与人合作的能力；

——自学的 ability；

——决策问题的能力。

美国公司认为，对员工的培养是一种投资。公司首席执行官（CEO）亲自指导最有发展前途的年轻人。例如可口可乐公司将员工共分 26 个等级，要一级一级提升，公司高级管理人员均需两种以上不同工作的实际经验，而每种工作经历至少要在五年以上。

各大公司都有自己的企业内部大学、培训中心，还设有教育基金。公司对员工的在职教育和培训极为重视，每年每人都有培训计划及受教育时间，包括公司首席执行官。这些培训内容包括：对新员工的模拟工作程序培训，提升前的培训（在被决定提升后，先培训、后上任），部门经理培训，团队合作培训，公司文化培训，“如何面对媒体”培训……名目极多，形式多样。员工边工作边受教育，在这个过程中不断提高，不断创新，并产生出优秀人才。

美国公司十分看重员工的长期表现。踏实、勤奋、聪明好学、为人正直，努力创新、善于团结人，是美国公司对员工要求的基本价值准则。人才全球化是经济全球化的重要基础，为此，美国企业把人作为成功发展的关键。未来的全球竞争，是一场人才的竞争，公司使用人力资源的能力，将成为在全球竞争中的一个战略武器。

(四)美国的人力资源开发战略

1. 美国式教育概述

美国从一开始就注重教育，这也许与它的教育制度发展有密切关系。美国是一个由各种移民组成的国家，本土人即印第安人，现仅占美国人口的 0.7%。15 世纪末才发现美洲新大陆，最早是西班牙到这里建立殖民地。1620 年，英国的清教徒们，怀着朝圣的心情，为追求宗教信仰的自由，乘着“五月花号”横渡波涛汹涌的大西洋，终于抵达了美洲，以创建他们理想的新英格兰。当他们抵达美洲大陆后，就立即考虑用什么方式让下一代既能继承传统文化，又能开拓新文化。广大移民认为，最有效的方式是创办乡镇学校，规定凡有乡镇的地方必须成立一所学校。这是美国公立学校由地方创办的萌芽。南北战争结束以后，在经济重建的同时，他们并没有忘记办教育的重要性，根据市场经济的需要办学，使公立初等、中等及高等教育均已具有相当规模，凡有升学愿望的青少年均可入学。到了 19 世纪末，各州工商业更加蓬勃发展，义务教育同时也开始实施，任何人都有入学受教育的机会。由此开始，公立学校成了促进美国人力资源建设的最主要动力。

美国的教育经费来源是多方面的。就公立大学而言，教育经费来自政府拨款、学生学费、捐款等。由于官、民共同进行人力资本投资，其在中、高等教育方面保持较高的适龄人口入学率：美国中学适龄人口入学率达 95% 以上，大学适龄人口入学率达 50% 以上。世界上还没有哪个国家有这么高的中、高等教育适龄人口入学率。

尽管 20 世纪 80 年代美国的经济不如五六十年代那样兴盛蓬勃，但美国的国民生产总值在 80 年代仍然居于西方工业化国家的首位。据世界银行 1988 年的报告，1986 年美国国民生产总值是包括美国自己在内全世界国民生产总值（不包括前苏联及东欧国家）的 35.10%，是包括美国自己在内的 19 个工业化国家国民生产总值的 43.92%，是其他 18 个工业化国家国民生产总值总和的 78.32%。

2. 美国人才资源开发措施

美国是当今世界的科技大国，他拥有研究开发人员近百万人，居世界首位；他们的研究与开发经费约占国民生产总值的 3%，居世界最高水平；从科技成果看，美国的科技成果总量占世界的 37%；美国的专利申请数在世界上也处于领先地位。就是这样一个科技强国，也觉得其“科技霸主”地位不稳，对前途感到忧虑。

为了满足国家对高科技人才的需求，美国对长期奉行的人才吸引战略作了调整，重新修订了移民法，对高层次人才实行“绿卡制”，甚至给予入籍优惠。同时广泛招收外国留学生，对留学生进行意识形态宣传，鼓励留学生留居美国。在大量吸收外来人才的同时，美国也重视本国人才的培养，先后提出了《为 21 世纪而教育美国人》和《美国为 21 世纪准备师资》的报告，宣传面向 21 世纪培养科技后备军。为培养和开发人才资源，美国设立了许多科学奖，其中最知名的为“诺贝尔热身运动奖”和“科学家摇篮”的美国西屋科学奖。

为了使专门人才的培养工作适应社会经济发展的需要，美国在加强高等教育办学的针对性和实用性方面采取了一系列措施。

（1）开展在职继续教育

美国以短期高等教育的形式大力开展在职人员的继续教育。在美国，在传统大学的同一专业内设置多种培养目标和教学计划，按行政区域设社区学校，以及大办初级学院，开放式高等教育等。现有的社区学院与工商企业挂钩，共同开设成人教育课程。成人教育主要有五个渠道：社区团体、雇主、中学、社区学院和四年制大学。其中有一半以上在公立社区学院学习。目前入学者必须首先通过全国统一标准的入学考试后入学，84% 的大学开设了有学分制的成人教育。

（2）提倡企业办学

在美国，据有关材料统计，公司企业每年用于培训和再教育其雇员的总经费高达 300 亿美元，约占全部教育经费的一半左右。其参加企业内教育的人数达 800 万人，相当于全美四年制研究生院和大学中注册的总人数。

（3）根据需要确定培训课程

美国许多科学技术学院的专业完全是根据当地的工业、商业、服务业的实际需要确定的。设置哪些专业和开设哪些课程，事先要多次调查，反复征询有关企事业单位的意见，然后进行评价，再报地方委员会批准。有的专业隔年招生，有的专业隔两年招生。如发现劳动力市场某类技术人员过剩，即报教育委员会批准，停止招生。这种根据社会需要设置课程的方法非常值得借鉴。例如，芝加哥是以炼钢、炼铁为主的工业城市，该地区的职业技术学院便开设了炼钢、炼铁专业，大量培养这方面的人才。

（五）美日德管理模式比较

美国管理界对是否可以采取日本的管理制度，意见是各式各样的。美国学者威廉·奥奇、理查德·帕斯卡尔、史蒂文·惠尔赖特等认为，美国一些管理比较好的公司，如国际商用机器公司、通用电气公司等已经采取与日本相同的管理方法，如终身职业制度、参与决策、质量圈管理方法等。除了这些乐观的看法外，有些管理学者如科尔、谢恩就认为，日本的管理方法产生于日本独特的民族文化传统，而在美国这些管理方法是不适用的。

1. 美日管理上的差异

是什么原因致使美国与日本经理之间在管理哲学上有这么大的差异呢？研究日本管理问题的专家总结了以下几种看法：

（1）柯尔认为，中国孔子的“人本善”、“忠孝”、“利人主义”等学说影响并规范着日本人受到的教育，守纪律，忠诚于组织，帮助别人。他们把追求享受看做道德衰败。这种学说鼓励商人要为人们服务，这样才能得到公众的尊敬。帕斯卡尔认为，日本的禅宗佛教教育人们要在集体中和睦生活，这种思想对日本人影响很大。相比之下，美国文化是受基督教的传统和资本主义学说的影响。柯尔指出，基督教那种“原罪观念”加上资本主义学说促使人们自私自利。

（2）日本是一个古老民族，长期的封建家长式关系对日本工业组织管理有着深刻的影响，表现在雇员与雇主以及上下级之间家长式的统治作风上。这种家长式统治关系，在日本叫上下级制。组织领导人对下级像养父母或师徒关系那样。同样地，下级对上级守信、忠诚。乔治·德沃斯认为，日本的封建家庭式关系养成了上下级的那种师徒关系。而美国是一个年轻的国家，人口居住分散，人们需要独立自主和个人主义。这种历史环境加强了个人追求幸福、财富、成功的文化价值。虽然美国公司也有师徒制度，但与日本相比，从广度、深度上都不同于日本。

(3) 自然资源上的差异影响了管理哲学上的差异。日本是个岛国，自然资源贫乏，可是人口达一亿多，近乎美国人口的半数。这种有限的自然资源状况间接地迫使日本人重视企业战略，竭尽全力实现生存、高就业、国际市场扩张的目标。正如德鲁克指出的，这种生存意识是日本成功的主要精神力量。相比之下，美国有着地大物博、资源丰富的特点，多年来，虽然美国经理们逐渐认识到美国资源也有限，但大多数决策者仍旧依据着美国资源丰富的事实去设计规划。

(1) 彼得·德鲁克指出，工业结构上的区别，尤其是工业筹资的方法，大大影响了日本人对组织作用的认识。日本私人资本形式缺乏，迫使公司依靠银行得到资本。日本人将收入的 20% 储蓄，这就是提供资本的来源。他们很少有股东和资本市场的压力，这样他们不只是考虑短期利益目标，而更注重长远利益。相比之下，美国经理的成功评估是根据利润的多少来衡量而作出的。

(5) 奥奇认为，日本社会的单一民族观念鼓励经理们将雇员与他们自身同等看待。日本工业界的这种平均主义观点使经理们对员工更有人意。员工们可以与经理享有同等机会。与此相比，柯尔指出，美国有着社会多元化、多民族的特点。这就促使那些盎格鲁撒克逊白人新教徒管理阶层将他们与来自不同宗教、少数民族以及其他社会团体的工人阶级区别开来。美国管理阶层的这种贵族态度，就阻碍着美国人充分利用人力资源管理的方法。

一种管理方法是一种管理哲学和文化的反映。一国模仿照抄另一国管理办法是行不通的，但可以通过消化，吸取精华，根据本国的具体情况制定出自己的管理方法。虽然日本的人力资源管理的基本观念源于西方，大部分源于美国，但是日本将西方管理思想与日本的管理哲学相结合，成功地运用到日本社会实际和企业管理中去。美国有许多学者提出了很好的理论，但由于强烈的个人主义和竞争意识以及互不信任的劳资关系，阻碍了美国在人力资源管理方面达到好的效果。现在美国有些公司开始接受长期雇工的思想，但日本的那种“年功序列”、论资排辈的缓慢升职办法是无法在美国实践的。许多经理，尤其是那些认为自己有能力的人，他们重视注重现实表现的奖励制度，而不欣赏论资排辈。

2. 全面比较

市场经济条件下，企业人力资源管理活动尽管存在一定的共性，但由于各国的政治、法律、社会文化等方面的差异，使得每个国家的企业人力资源管理模式体现出鲜明的个性。美国、日本等国家的人力资源管理在长期的市场经济环境下已形成各具风格并富有成效的模式。对其进行比较与分析，有助于完善我国企业人力资源管理模式。

(1) 美国企业人力资源管理的特点

美国企业实现的自由雇佣制，在很大程度上奠定了美国式人力资源管理的基础。

①员工招录与选用方面，美国实行企业与求职者“双向选择”，并采用快速流动的用工制度，即员工较经常地更换工作单位。美国企业的招工程序比较正规和复杂，包括人力资源需求的确定、人员招募与选拔录用，其特色主要体现为大量运用工业心理学等知识。

②考核与晋升方面，大多数企业都建立了工作绩效评价管理系统。首先确定各项工作的工作绩效标准，然后根据不同的考核对象选择不同的考核时机、考核次数、考核项目与方法，力求做到全面、客观、及时。晋升的依据上，要以工作绩效考核为依据，而非工作年限等资历因素。

③员工培训方面，美国企业实行的是“专业化人才”培训制度，着重培训员工的专业知识与技能。企业的培训方式方法多种多样，培训设施先进。但总体来说，由于员工流动性大，企业往往缺乏长远的、总体的培训计划，大量的培训工作依赖于政府、行业协会、职业学校等社会人才培养渠道。

④工资与奖励方面，主要采用以职务评价为基础的职务工资制度，即在职务分析（对工人则是岗位分析）的基础上，排列出各职务的前后顺序，再考虑劳动力市场价格等因素来确定工资标准。其工资水平由各企业自定，有工会的企业需要同工会谈判后才确定。美国政府制定有《最低工资法》以使企业保证员工最低生活需要。以职务工资为主体的基本工资，主要功能是吸引合格的人员并使之留在企业内。美国企业的奖励制度建立在工作绩效评价系统之上，种类很多。

⑤保险与福利方面，美国的特点是：社会化保障体系完善；政府、企业、雇员三方付费，社会承担了相当一部分保险与福利，而企业负担较小；不同企业以及企业内不同等级人员福利待遇差别较大。但近年来，为了稳定员工队伍而开始注意保险福利金的作用，企业所提供的保险福利费用占员工总收入的比重有增大的趋势，形式也更灵活多样，如带薪休假、代缴医疗保险与人寿保险费、免费旅行、为员工提供便利服务等。

（2）日本企业人力资源管理的特点

①日本企业，特别是大型企业，一般采用终身雇佣制度。终身雇佣制是日本式人力资源管理模式的核心所在。大中型企业通常是每年春季进行一次招聘，招聘对象是应届初中、高中和大学毕业生。录用与否主要看其毕业学校以及一般的智力、思想、适应性和协调性，而不是看重他现在是否已具备了企业所需要的某种技能。尽管可以自由雇佣和解雇员工，但实际上终身雇佣制却被作为一种习惯性制度在大中企业中长期延续下来。

②考核与晋升方面，主要有成绩考核、情意考核和潜能考核，具体的考核种类、项目和方法因职务不同各有侧重。员工的晋升是与终身雇佣制并存的年功晋升制（或称资历晋升制），除特殊情况外，一般都是按工龄和学历进行缓慢的逐级提拔。但 20 世纪 70 年代以后，日本企业也逐渐引入欧美的能力主义原则，增加了对员工专门知识、判断能力等项能力标准以及工作成绩的考核，并以此作为晋升和奖励的重要依据。

③员工培训方面，与美国相近。日本的职业教育也主要分为公共职业技术教育和企业内部职业技术教育两条渠道，但日本的企业内教育非常发达。其特点是：

- a. 作为一种企业训练，要求人人参加，但对不同层次人员又有不同的训练内容和要求；
- b. 精神培养与技能训练相结合，进行人品教育和情操培养；
- c. 培训的指导思想是“农业式的办法育人”，挖掘其潜能，协助其成长；
- d. 具体方式上，采取“职务轮换方法”进行培训，即让员工每隔 3~5 年就进行职务轮换，更换工种或工作部门，以培养通晓企业全局的“通才”。

④工资奖励方面，大多数企业目前实行的是一种日本式的年功序列工资制与欧美的职务工资制相结合的职能资格工资制度。其工资结构由三个部分组成：

- a. 基本工资，约占总收入的 50%~70%，其中包括由工龄、学历等因素所决定的“个人属性工资”和由职务、级别所决定的“职能工资”；
- b. 奖金，每半年发放一次，金额约为半年的基本工资；
- c. 津贴，如加班津贴、特殊勤务津贴、福利性津贴等。除以上三部分外，企业员工还可能领到特别支付的工资（如红利）或特殊奖赏等。

⑤保险和福利方面除实行社会保险，由社会、企业和员工个人三方付费之外，企业承担了大部分的员工福利。企业内福利形式多样，如家庭津贴、取暖津贴等工资性福利，住宅、公司俱乐部等长期性福利设施，以及组织旅游、提供便利设施等服务福利。

⑥劳资关系方面，日本企业实行终身雇佣制，一般情况下不开除或解雇工人。日本企业在公司范围内成立工会，工会关心企业发展，宣扬“劳资合作理论”，并通过“劳资合作会议”的形式让员工参与公司管理。

（3）德国企业人力资源管理的特点

德国（指前联邦德国）是世界上经济最发达的国家之一，其产品以品质优良在国际市场上享有盛誉。它把高质量的产品归功于高质量的人力资源。德国注意合理地开发与管理人力资源，因而企业用人少，效率高，国家经济增长速度快。

①员工招录和使用方面，德国企业对人员素质要求很严，不论是管理人员还是工人，都必须完全符合岗位要求条件，并经过严格的考试合格才被企业聘用，决不迁就或降低标准。

②员工考核与晋升方面，大多数企业建立有严格的工作绩效考评体系，定期对员工进行考核。对考核不合格者，需要再次培训或使其转行，这点与美国企业相近。德国企业管理的特色是，内部组织结构非常严密，技术人员与管理人员界限分明。生产经营管理中，基本上由专家来管理企业，管理者具有绝对权威。只有受过高等教育和有学位的人才能担任高级管理职务，而员工在企业中职务晋升的难度较大。

③员工培训方面，德国政府将员工教育放到战略高度上来认识，实行所谓的“双轨制”职业教育，即在企业里学实际操作和在职业学校里学理论知识平行进行。法律规定，所有企业必须承担培训学徒工的义务，凡普通中学毕业生都可在国家规定的专业中选择一项报考，录取后学习三年，每周到企业学习操作三天，在学校学习两天。另外，企业内部对员工进行内容广泛的“再教育”，包括为适应工作提高业务水平进行的进修教育；为提高职务进行的晋升教育；为调整岗位、行业而进行的改行教育；为适应特殊工作而进行的特殊教育；也有为提高文化水平的短期培训教育。这些培训形式多样，有的在企业内进行，有的是若干企业联合进行，有的委托学校代培。这一切对培养高素质的员工起到了很好的作用。

④工资和奖励方面，德国企业大多采取与美国企业类似的能力主义的职务工资制。员工工资收入由固定工资、奖励工资和津贴三大部分组成，津贴一般不用交纳所得税。企业根据员工表现逐年增加工资，对表现好的可以一次提两级，年终多发一个月的工资。

⑤保险与福利方面，德国自诩为社会市场经济国家，它是世界上最早健全社会化保障体系的国家之一，因而企业员工的保险与福利的社会化程度很高。同时，企业内部也为员工提供种类繁多的福利项目，如企业每年给每个员工六周度假假期，除工资照发外，还发给一定的度假津贴。

⑥劳资关系方面，德国擅长于以严密的法律体系来规范企业劳资关系。按照《企业章程法》规定，企业员工享有相当大的参与决策的权利。这种权利通过代表员工利益的员工委员会行使，包括：a. 员工委员会所拥有的参与权（即企业资方决策时须征求员工委员会的参考意见），如人事计划、员工解雇、工作环境安排、企业变动、劳动保护等方面；b. 员工委员会享有的参与决定权（即没有其同意，企业主就不能作出决定），如工作时间、工资原则、休假、福利设施、职业培训、工作调动等方面；c. 另外，德国法律禁止企业突然解雇工人，要求厂方应在每季度结束前六周宣布解雇名单，并事先与工会代表磋商，事后支付一定的解雇补贴。德国按行业建立工会，罢工现象很少发生。

三、人力资源管理的第三条道路

（一）新加坡的人力资源管理与政策

新加坡是当今国际市场上最具竞争力的国家之一。据有关资料，依照以下八项综合指标，即一国的经济实力、国际化程度、政府影响、金融实力、公共基础设施建设、企业管理能力、科技实力和人力资源等，来衡量世界各国和各地地区的国际竞争能力。在工业发达国家中位居第一位的是日本，在新兴工业国家和地区中，新加坡则名列榜首。在短短的十几年时间里，新加坡的经济发展迅速，除了一些客观原因外，在很大程度上取决于新加坡政府制定的各项政策，特别是人力资源政策。

1. 注重基础教育

为了使未来的劳动力具有较高的素质，新加坡政府十分重视抓好幼儿园、小学和中学的基础教育。他们把教育作为政府最基本的国策和主要任务之一。教育经费是政府财政支出中仅次于国防的最大部分，并每年以 30% 左右的速度递增。

新加坡政府认为，教育制度的根本目的是要最充分地开发孩子们的潜力和能力，使他们在人生的旅途中不断地学会应付瞬息变化的世界，并建立一个有责任感、凝聚力、健康和兴旺的社会。为此，从幼儿园开始，他们就十分重视对孩子们的能力的挖掘和创造力的培养。幼儿园的孩子们从 4 岁开始就学习计算机。小学生必须学习英语、母语、数学、科学常识、计算机、人类学和道德课程。近年来，新加坡政府又强调小学生必须学习历史，并明确地指出：“学习历史，是要孩子们了解我们先辈走过的艰难道路，是要他们牢记住我们的国魂。”

中学教育已与技能训练相结合。新加坡的中学学习一般为 4 年。在前两年，学习公共课程；在后两年，学生要选择艺术、科学和工程技术等。学习结束后，学生必须通过全国性的“新加坡—剑桥普通教育证书初级水平考试”，并以此考试成绩作为大学招生的主要依据。

通过幼儿园、小学、中学严格而良好的基础教育，在新加坡的青少年中已形成了一种爱学习、爱科学、爱劳动、爱祖国、奉公守法和提倡社会公德的良好社会风气。

2. 强调教育培训

从 20 世纪 80 年代开始，新加坡政府迅速地增加各种教育培训设备。除充实和完整原有的新加坡国立大学以外，1982 年以后，南洋技术大学、新加坡经济管理学院、新加坡工艺学院和尼安工艺学院等四所工艺学院相继注册成立。这些学校的共同特点是教学实验等设备先进、完善，图书资料充实；重视教师和质量等。例如，新加坡国立大学的教师有 2 / 3 以上都是博士毕业，少数硕士毕业生则被公费派往国外继续进修。例如，新加坡理工学院投资 50 多万新元设立了一间模拟外汇交易室，让学生吸取实际的外汇交易经验，为新加坡蓬勃发展的外汇、金融市场培训更多的合格人才。这些学校都把人力资源开发与管理作为学生必修的公共课程，他们认为：“今天的大学生将是国家明天在各方面的重要人才。因此，他们必须了解人力资源开发与管理的重要性，并必须具备这方面的知识。”除此之外，这些学校都与国内外的

许多学校和企业有密切的交往与合作,这为提高其教师和学生学术水平以及实际能力起到了十分重要的作用。

(二) 韩国人力资源管理

1. 大力推行公务员制度

1963 年,韩国政府首次实行公务员制度,并从社会上选拔了一大批银行家、经济学家等有知识、懂经济、精通业务的人员,分别担任副总理及各部门要员。同时,政府各部门的各级官员大都要求具备大学毕业或研究生水平。这项制度从整体上保证了韩国各级政府官员和工作人员的较高文化素质,为提高政府各部门、各级管理机关的决策水平及工作效率奠定了基础。

2. 重视发展员工教育

重视和发展员工教育是韩国经济迅速发展的经验之一。

(1) 重视职业培训教育

20 世纪 60 年代末,韩国政府积极推动产业升级,通过政府强有力的支持、扶植和干预措施,迅速扩大了钢铁、造船、电子、汽车等产业的生产能力。在这种形势下,出现了许多新的行业和岗位,为适应社会对各类技术人才的需求,同时为了使员工具备适应新行业和新岗位的工作能力,韩国政府非常重视职业教育。

1963 年,韩国政府成立了“生产力发展局”。该局隶属于工贸部,下设生产力培训学院,这是韩国政府官方培训高级企业管理和技术开发人才的最高学府。

为了推广和普及职业培训教育,1970 年,韩国政府又成立了“工业职业培训局”。该局隶属于教育部,下设 20 所培训学校及 38 个培训中心,并领导各行业和各社团的培训活动。

由于政府的重视,到 1976 年,韩国的职业培训学校达到了 158 所,受训总人数达 8 万多次。1979 年,韩国政府又专门制定了职业培训法规,明确规定:不论是学校毕业生,还是来自农村的年轻人,在进城做工前都必须到职业培训学校接受半年至一年的专业培训。此后,韩国的职业学校猛增到 556 所,受训人数达 12.74 万人次。为使迅速发展的职业教育保质保量,韩国政府还成立了一个专门从事职业教育的咨询委员会,主要进行理论研究,制定、编写员工教育大纲和教材。这对提高韩国职业教育的质量起着重要作用。

(2) 建立员工发展教育基金

韩国用于职业教育和职业培训的经费，除政府拨款外，主要来源于企业集资。1984 年，韩国政府建立了“职业教育发展基金”，规定企业经营者必须替低薪员工向政府交纳相当于工资 5% 的金额作为该项基金，用于资助薪金低、只具备初中文化或初级技术水平的员工参加政府组织的职业教育或培训。资助的项目每年由生产力发展局公布两次。生产力发展局也为私营企业开办的培训学校提供培训设备和 25% 的补助金。这就较好地调动了私营企业办学的积极性

（3）加强员工培训

在政府举办培训学校的同时，鼓励企业、团体和私人开展员工教育和培训活动，使员工教育真正落到实处。韩国的一些大中型企业为了保证本企业人员的素质，都致力于开展员工培训活动。进入 90 年代后，韩国各大财团为迎接国际化时代的挑战，又通过巨额投资，集中培养国际经营专门人才。三星企业集团 1995 年投入 490 亿韩元用于国际化教育，并兴建了“国际贸易研究中心”。

学员在这里受教育和培训后，再派往海外进修、选修，课目包括派往国的语言、工业经济、贸易、市场营销等等。目前每年向中国、俄罗斯选派 40 名进修人员。

案例一：员工持股的美国联航

1994 年 7 月，在原克莱斯勒副董事长杰拉尔德·格林沃尔德领导下，美国联合航空公司实行了员工持股计划；联合航空公司被其员工以 50 亿美元收购。短短 18 个月以后，联合航空公司超越了所有竞争对手，从排名第二的美洲航空公司和第三的德尔塔航空公司手中夺取了大量市场份额。联合公司 83000 名员工的生产效率正在上升，不满却大大减少。

员工们的购股办法是：联合航空公司的员工用削减 15% 的工资换取公司 55 % 的股票和董事会 12 个席位中的 3 个。自从员工持股计划实行以来，联合航空公司股票上涨了一倍多。

如果联航的成功会继续下去的话，则为其他航空公司指明了一条道路。西北航空公司和环球航空公司近年把 30% 的股份售给了员工，从而也降低了成本。1994 年 2 月中，德尔塔公司的飞行员通过削减 2% 的工资换取了董事会中一个无选举权的席位以及公司 19% 的购股选择权。

然而，员工所有制引发的热情难以维持。已停业的东方航空公司以及其他几家航空公司在 20 世纪 80 年代中曾大获成功。但机票大战开始后，仍不免于失败，其他行业的先行者也常常陷入麻烦，这部分是由于管理人员不愿意与员工股东一起分享权力。实行员工持股计划的公司，往往建立起坚实的共同管理体制，取代最初的管理当局。

但在联航的确存在着新气象。这要归功于格林沃尔德。他是原克莱斯勒公司的理财能手，由工会选举取代了专横霸道的沃尔夫。尽管格林沃尔德年已花甲，曾经供职于等级森严的汽车公司，可还是热情地接受了员工分权制：“我们不再依靠命令和控制来运作公司”。

首任首席执行官很快就采取一系列措施，改变联合航空公司刻板的管理风格。他取消了多有怨言的体重限制，他还将总部大楼隔开管理人员办公室的玻璃门取掉。格林沃尔德创办了由 6 名员工组成的一个“工作组”，考察从减少工人病假到改善现金管理等各种问题。

格林沃尔德让员工参与决策管理。1995 年 10 月，当联合航空公司考虑收购美国航空公司时，格林沃尔德一反以往神秘的作法，戴着工作证来征求工会领导的意见。工会领导介绍了大部分航空公司兼并失败的原因，主要在于很难降低被兼并公司的资深飞行员的年资。对于资深飞行员来说：他既然有权飞大型机，收入当然应当更高。

格林沃尔德听后放弃了兼并打算，但这种做法给工会领导人留下了深刻的印象。

这种高层次的员工介入，没有产生早些时候担心的董事会内部纠纷，董事会成员说，评估兼并美国航空公司一事把董事会变成了一个整体。董事詹姆斯·奥康纳说：“每个人都本着对股东负责的精神做事。”最后，董事会用不着投票就解决了问题。

既然现在员工是主人了，从任何一方面看，他们也就更有灵活性了。

1995 年，联合航空公司顺利推出了电子售票系统，给美洲航空公司迎头一棒。联航从 7 个部门抽调的员工小组先在公司内试用该系统，然后小组成员对旅行社和公司客户宣传，解释电子售票系统。

当飞行人员短缺时，飞行员工会不按照合同中的规定迫使公司取消班次，而是同意加班飞行。“如果我们公开讨论我们的利益，努力解决问题，那么我们就将处于比其他公司更有利的位置”。

投资者害怕员工会反对降低成本的决定，但到目前为止，这还未发生过。盐湖基地的舷梯工人自己提出建议：在冬季多雇些每小时 7 美元的临时工帮助卸滑板。虽然他们加班自己可每小时得到 38 美元。

当联合航空公司第一次将其飞行员、舷梯工作人员和管理人员聚到一起，让大家想办法节约燃料时，答案是：用电代替飞机燃料开启飞机舱门。但是过去，由于舷梯工作人员使用的梯子太短，不能将电缆接到飞机上。“过去，我们会签发一份文件，可什么都不会被改变。”联合航空公司燃料总管说。现在，配备了加高的梯子后，这家航空公司每年将节约 2000 万美元的燃料开支。

类似这样的合作现在已司空见惯。

联合航空公司的新面貌还表现在其他方面。比如，一个研究“员工互助”的小组建议：飞行员和航班乘务员在换班上应有更大的灵活性，以减少缺勤和病假。这个小组还要求公司拿出钱奖励：一年两次。在所有服务最佳的员工里挑选 25 名员工，每人奖励两万美元现金或一辆切诺基吉普车。从 1995 年 3 月到 9 月，有 40% 的员工达标。这一举措使病假减少了 17%，每年节省经费 1820 万美元。

联合航空公司的总体开支得到了改善，这是由于员工在购股时同意把劳动力成本降低 7%。德尔塔公司也使它的劳工成本下降了 6%，但它却从一些市场上退出，并裁员 1.5 万人。相比之下，1995 年美国的劳动力成本实际上升了 2%。

由于员工向效率要效益，1995 年每个工人的营业额都提高了 10%，而美洲航空公司和德尔塔航空公司却只分别提高了 8% 和 7%，这两家航空公司的收入增长主要靠节支。

案例二：推行方针管理的台湾惠普

1992 年，日本惠普分公司获得日本最高品质荣誉：戴明奖。他们领先群雄的利器，就是方针管理。

日本经验让惠普的首席执行官约翰·杨格大为心动，他在 1993 年宣布一项计划：“5 年内，全世界的 HP 必须达到现有品质水平的 10 倍”，并让全球 484 家 HP 分公司采用方针管理作为品质进步的基石。

台湾 HP 因而也推行方针管理，来提高品质。台湾惠普成立于 1970 年，在 1982 年即开始引进品质管理。1984 年，它宣布全面推动全面质量管理。。而自 1989 年起，台湾 HP 更进入全面质量管理的稳健发展期。台湾 HP 推行质管小组、提案制度、品质训练、方针计划、品质稽核，并成立客户意见处理中心，主动收集顾客意见。

虽然品质活动不断，但真正让 HP 得以将组织目标与个人目标合为一体、使品质成为日常工作的基本态度，则是方针管理方式。因为方针管理方式不但着重于目标的达成，还重视过程的检查，有效地运用跨部门的资源，最终达成企业整体目标。

台湾 HP 从 1984 年开始学习方针管理，至 1989 年逐渐进入稳健期。公司总经理在每年年初的员工大会中，宣布公司年度方针计划，然后往下延展成各部门及个人的年度计划。制定计划后，全体主管及员工须每季定期检查执行项目，以确认公司整体策略的彻底执行。

所谓 HP 方针管理，可归纳为三部分：

(1) 方针计划：有系统的计划、严谨的执行结构。

(2) 突破性策略：由主管及员工共同找出最重要及需要突破的项目，然后讨论出须达成的标准及时间期限，让每个工作伙伴能很清楚地去展开个人管理。

(3) 日常管理：通过清晰的公司及个人工作目标，可以控制日常基本运作，保持营运稳固。

现在台湾 HP 公司已把整套管理方针输入电脑，可以随时反映每个人的执行过程。但台湾 HP 在引进时，未能实现：①方针计划彻底和全面的展开。②策略及制度的及时调整。

于是他们通过调查，并与公司内 20 名经理面谈，终于找出真正的原因：

—公司方针计划完成时间太晚。

—层层沟通导致时间延误。

—方针计划表格不统一。

—计划太晚完成，导致执行时间有限。

—新上任的经理对方针计划作业不清楚。

—业务计划与方针计划不相关。

—修改次数太多。

针对这样的反应，台湾 HP 公司进一步找出问题的根源，并通过各种沟通机会，让大家产生解决问题的共识。许多职员提出来的问题，集中在没有高级主管承诺的行事权、缺乏足够的训练、展开时不够严谨这三项上。于是台湾惠普的解决方案是：

(1) 设定年度计划行事权，制定年度方针计划的流程，设计年度计划检查表。

(2) 将年度方针计划表标准化，设计训练课程，定期开展训练课程。

(3) 利用电脑系统确保公司方针延伸到基层。

“方针管理使我们越来越有效率，而且每个人对自己工作的满意度都很高。”一位员工指着电脑上自己的年度方针计划说，自己的工作效率在电脑上一目了然；若有任何执行不顺之处，主管会马上从旁“协助”。

台湾惠普在方针管理日渐成熟后，也开始与部分往来厂商分享心得。他们认为只要机缘许可，愿意与更多人共同切磋，让大家在进行品质改善时，能多一项可资运用的好方法。

案例三：日本八佰伴的溯源

1997 年 9 月 18 日，八佰伴日本公司宣布破产。该公司负债总额高达 1613 亿日元，是二战后日本流通业规模最大的一次破产。9 月 20 日，八佰伴集团的会长和田一夫回到日本，在静冈县八佰伴日本集团的总部召开的债权人说明会上，面对 1200 多名讨债者，他只说了一句：我恩将仇报，实在对不起大家，我将以毕生精力偿还诸位的债务。说完，和田一夫泪如雨下……

1. 八佰伴的历程

20 世纪 80 年代中期，一部讲述普通日本女性艰难创业的电视连续剧《阿信》，引起了中日两国无数观众的共鸣。随着故事情节的跌宕起伏，一个企业的名字渐渐被人们熟知——八佰伴集团。据悉，《阿信》是以八佰伴的创始人加津女士为原型改编的。这以后，八佰伴的事业不断拓展，“阿信”的后代接管了八佰伴后，曾有过让人羡慕的辉煌发展时期。1984 年，八佰伴在香港开设第一家商店，1988 年成为上市公司。80 年代末在香港购置大量地产，后将总部由日本迁至香港，其店铺扩展到差不多每个大区都有一间，可以说是遍布全港，是香港规模最大的日式公司。八佰伴在海外不断拓展，甚至耗资 100 亿日元在中国上海建立了上海第一家八佰伴……

2. 日本八佰伴的破产

从 1971 年八佰伴在国外建立第一家分店起，20 年来它在国外的发展速度超过了日本企业界所有公司。即使是日本流通业界的“大哥大”——大荣公司也无法与它相比。

八佰伴由四大企业集团所构成，在全世界 16 个国家拥有 389 个分店。他们曾制定了一份在中国发展的宏伟计划——在长江中上游地区建立 1000 家以经销食品为主的超市……

据八佰伴内部材料透露，在中国开一家超市要投资 1500 万日元，那么 1000 家就要 150 亿日元。而八佰伴日本公司 1996 年全年盈利也不过 8 亿日元而已。即使把八佰伴集团下属的所有企业收益都算上，实现开拓中国市场的宏伟计划，资金也远远不够。而不可思议的是，八佰伴这样一个庞大的商业帝国竟然没有主力银行的支持！八佰伴从起步时期起，与银行的关系就不是很融洽。日本金融机构在经历“泡沫经济”的教训之后，在对外贷款上，对于急速膨胀的企业格外小心，他们走的是求稳的道路，对八佰伴急剧扩张的营运方针尤其看不惯。早在 5 年前，八佰伴当时的主力银行就告诫，如不改变经营方针，他们就不再提供贷款。可是和田一夫说：“我们不再依靠银行。我们靠自有资金干。”于是他们靠发行社债来筹集资金。社债没有银行的监督，资金的使用容易失控。这种大规模的举债，终于导致了严重后果。1996 年底，

八佰伴所需偿还的社债达 120 亿日元，公司的财务陷入了困境，无可奈何地将日本八佰伴的 16 家骨干分店卖给了大荣公司。骨干分店的减少又进一步影响收益，使八佰伴日本公司陷入了恶性循环。1997 年 9 月 15 日，日本八佰伴总经理和田先正，与他在香港的大哥和田一夫通了电话，和田一夫告诉他说，救急资金筹集无望，准备申请“会社更生法”。“会社更生法”就是出卖经营权，但仍留其名，并对债权人负责，只不过是偿还债务的时间拖长。八佰伴日本公司这时已负债 1600 亿日元，一位负责人向外透露：八佰伴营业额的 40% 要用来还债！

3. 日本八佰伴破产的原因

(1) 日本八佰伴倒闭的主要原因就是其战略规划和经营管理问题。八佰伴采取了迅速扩展、急于抢占市场的激进发展战略。正如和田一夫所说的：有风险才有收益，风险越大利益越大。然而，风险与利益并不都是成正比的，偏离客观实际的判断，缺乏正确的决策，管理上出现闪失都会造成极大的损失。而八佰伴却随意地进行投资。他在爱知县的一个小地方建了一座百货商店，一下子就投入 200 亿日元，是投资上海新世纪商厦的两倍。这样不考虑投资报酬率的随意投资策略使八佰伴的投资摊子越摆越大。八佰伴在香港发展十来年就开设了九间具有相当规模的商店，这是其他日本公司所不及的，在同业发展中也是不多见的。这越摆越大的摊子终于导致了日本八佰伴的破产。

(2) 没有明确的对象。一会儿以日本人为商品销售对象；一会儿又把大量资金投到海外；一会儿以日侨为对象；一会儿又转向本地人。八佰伴不仅经常变换服务对象，还不断改变着经营手段。原先采用超市形式，后来又把自己的超市改换成百货商店。八佰伴自以为是，胡子眉毛一把抓，自以为对于顾客需要什么，他们心中有数。孙臆曰：知己知彼，百战不殆。可是八佰伴既不知己也不知彼，他们不注意对消费群体的研究，只顾不断地开设新店而不去巩固原有的阵地。管理经营决策上的一大忌讳就是未扎稳脚根就不断扩大投资，而八佰伴就犯了这一大忌。在经济不太景气的情况下，八佰伴没有将精力用在巩固已有的阵地上，没有很好地在降低成本、提高效率等管理措施上下功夫，以致盈利不断下降。即使在一年前零售业好转时，盈利也不很好。

(3) 八佰伴集团采用的是家族式经营，在决策上往往因一时的人为判断错误，致使整个集团误入歧途。这种陈旧而缺乏科学、活力的经营管理与现代化大规模百货业发展大不相容。

(4) 东南亚金融风暴的余波，是八佰伴破灭的催化剂。由于金融风暴的影响，日本经济处于困境之中，市民的消费力明显下降，造成零售业一直低迷。当然，这只是外因。如果一家企业内部机制非常健全，那么外部冲击是无法将企业击垮的。外因至多是起催化剂、促进剂的作用。辩证法说：内因是事物变化的根本原因，外因是事物变化的条件，事物通过内因在外部条件的影响下发生变化。八佰伴就是由于内部原因，迅速扩张的激进发展战略，没有明确的服务对象，

不注意消费者需求的研究；没有巩固原有的阵地和家族式经营及外部原因；东南亚金融风暴的综合作用而显露出越来越多的问题而导致破产。

因此，一个企业要保持在行业上的竞争优势和领先地位，就必须制订正确的发展战略和科学、先进的经营管理，才能在激烈的竞争和市场变幻的情况下立于不败之地。一味地贪多求大而不注意供应商的发展、销售队伍的培养、控制制度的提高、管理方式的改善和对消费者的研究，只会使企业一步步走向困境！投资无法收回，“消化不良”这一系列后果都是不顾自己的实力迅速扩张的激进战略方针所带来的。要使企业更好地发展，还应改变家庭式经营。“智者千虑，必有一失；愚者百虑，必有一得。”况且任何一个企业管理者都不可能是全知全能的“智者”，怎么保证自己一人决断而永无差错呢？商海无情，瞬息万变的市场不会容忍你的任何一次战略性决策的失误。其损失是惨重的，甚至是致命的。那么采用现代化的管理方式则势在必行。

案例四：不断创新的 IBM 公司

IBM 公司，这个电脑行业的巨人，在 1984 年达到了利润的最高点 65.8 亿美元，1989 年创造了销售额历史最高纪录，在 IBM 达到辉煌的顶峰时，就似乎无可阻挡地走向了衰落。个巨人失足了！1992 年，IBM 不得不宣告其亏损额高达 54.6 亿美元，全年的利润为-49.7 亿美元。一个无可想像的事实，伴随亏损而来的是疯狂裁员。1992 至 1993 年短短的两年之内，IBM 五度裁员，10 万人失业，整个公司人心惶惶，忧容满面。IBM 公司的股票自 1992 年夏天到年底，短短的几个月内就从 100 多美元降至 11 年来的最低点—48.375 美元……如此迅猛的衰败，缘由何处？

1. 迅速成长的 IBM

20 世纪 50 年代，IBM 开始进入计算机行业，随后，就以其势不可挡的汹涌狂潮席卷了整个电子计算机行业。精良的销售服务队伍、强大的研究开发投入，使其很快地超越了先行者雷明顿兰德公司，占领了工商界电子计算机市场。20 世纪 60 年代，IBM 公司成功地开发出自我兼容但与其他厂家及以往机器并不相容的 360 大型计算机，给计算机行业的其他竞争对手当头一棒，并推动了美国和世界计算机市场的迅速扩张。1969 年，IBM 以 72 亿美元的营业收入和 9 亿美元的净收益，当之无愧地取得了龙头老大的地位，并以 70% 的市场占有率垄断了美国大型计算机市场。1986 年 9 月，在 IBM 公司任职 7 年、即将退休的董事长弗兰克·卡里力排众议，作出了一项果断、明智而又重大的决策，促成一支由 50 位富有创新精神的科研人员组成的个人电脑项目小组，不足 1 年时间内开发出了内存和性能远胜于苹果机的 IBM-PC 电脑，并很快成为全世界个人电脑行业的标准制定者。1985 年，IBM 个人电脑占据了工商界市场 80% 的份额。

2. 巨人的失误

在 IBM 在美国大型计算机市场取得巨大成功的时候，IBM 的高层决策者们沉迷于已经取得的成绩，对于新的富有巨大魅力的行业领域——个人电脑却视而不见，1965 年定位于科研用计算机市场的数据设备公司改变矛头，率先向市场投放了小型计算机。而“后起之秀”苹果计算机公司也不甘居后，在 1977 年研制出内存少、没有数据库、速度慢、计算能力差的计算机，但价格十分低廉，达到了 17 年以来最低价。1992 至 1993 年，IBM 公司先后进行了 5 次大裁员，先后有 10 万余人离开了 IBM 公司。1993 年 1 月 26 日，埃克斯在宣布了将公司历史上从未有过过扣的每年超过 25 亿美元的红利分配削减 55% 以后，引咎辞职了。

3. 关于 IBM 走向衰落分析

“冰冻三尺，非一日之寒”。IBM 走向衰落并不是简单一次决策失误所能解释得了的。

从 20 世纪 50 年代 IBM 进入计算机行业到 80 年代 IBM 登上辉煌的顶峰，IBM 以势如潮水的趋势不断扩张壮大，终于垄断了大型计算机领域。但是伴随着 IBM 的迅速扩张、壮大与膨胀而来的是其繁多的管理层次、森严的等级制度、纠缠不清的利益、因循守旧的保守精神和日益滋生的优越感和满足感，致使 IBM 的组织结构日益臃肿庞大，办事效率低，责任互相推诿，利益争先恐后，保持现状，不愿创新，不注意市场环境的变化，傲视比之弱小的企业发展，终于失去了一次又一次的良机，造成一次又一次的失败，以致 1992 年到了一发不可收拾的地步，净损失 49.7 亿美元，埃克斯引咎辞职，大批员工被裁减……

在数据设备公司、苹果公司相继进入个人电脑市场平分秋色的时候，为什么 IBM 熟视无睹、毫无反应呢？究其原因主要是：IBM 的决策层过于重视资金回报率，只重视短期的资金回收率和投资报酬率（即只注重在短期内收回投资的资金并获得丰厚的利润）。可是 IBM 没有看到个人电脑的前景是广阔的，其利益是无论如何也无法用现期的投资回报率来计量的。如果打开了个人电脑市场并占领霸主地位，对公司未来的发展无疑是如虎添翼。而 IBM 公司没有发现这一利润丰厚的领域对其发展的重要性，只是一味地沉迷于大型计算机市场所获得的成功，被胜利冲昏了头脑。IBM 对数据设备公司、苹果公司进入个人电脑市场的个人计算机视而不见。就是这种微不足道的产品引起了后来的计算机行业的重大革命。对于这些市场新动向，IBM 采取漠视的态度。直到 1986 年即将退休的董事长弗兰克·卡里组成一支富有创新精神的个人电脑专项研究小组，IBM 才开始进入个人电脑领域。一年后推出内存性能远胜于苹果机的 IBM-PC 电脑，但为时已晚。无论 IBM 怎么挽回，也只能屈居第三了。“IBM 永远是第一”的神话破灭了，他痛失个人电脑领域的丰厚利润。

如果说 1987 年 IBM 推出的最优质的 IBM-PC 机为 IBM 公司挽回了很大一部分个人电脑市场，那么，在这期间培养的自己未来的敌人，是其 1992 年走向巨人衰落的直接原因。1986 年 IBM 为了弥补自己长期以来漠视个人电脑的发展的损失，决定短期内推出优质的领先的个人电脑，于是将中央处理芯片 CPU 交给了英特尔公司，将 DOS 操作系统交给了微软。1987 年 IBM

确实挫败群雄进入个人电脑市场，并取得一席之地，但不知不觉中也培养壮大了 Intel 和微软公司，并为其发展壮大提供了广大的空间。

英特尔和微软这些激进而有创造力的年轻人深信个人电脑将成为主宰未来的产品。作为主人的 IBM 却根本没将他们放在眼里，依然我行我素。英特尔和微软则不断加紧进攻，逐渐代替 IBM 而取得了个人计算机世界的主导地位。与此同时，康柏公司首先采用英特尔公司发明的奔腾 386 机芯片开发出便携式计算机。接着戴尔计算机公司以其独特的邮递销售方式使个人电脑售价大幅削减。市场形势日益严峻，IBM 受到了巨大挑战。1982 年英特尔和微软的股票价值合起来才只有 IBM 的十分之一。但到了 1992 年 10 月，他们联合起来的股票价值就超过了 IBM。到 1992 年底，他们已高于 IBM 市场价值的 50%。而 IBM 在 1991 年亏损 28.6 亿美元，1992 年继续恶化，酿成了美国历史上最高的公司亏损纪录 49.7 亿美元。1993 年 1 月，IBM 股票跌至每股 40 元的第二个原因是组织机构臃肿、反应迟缓、无创新精神。组织机构的臃肿所带来的无效率和损失是巨大的，甚至是致命的。繁多的管理层次、森严的等级制度，只能造成信息传递失真、执行任务不到位。上级让下级干的事要经过一层又一层的中间管理层，最终到达下级执行，这期间所花费的时间和损失的效率是惊人的。而上级要传递给下级的信息或下级报告给上级的信息经过冗繁的中间管理层也往往会造成信息扭曲和失真，这其中产生的低效率和损失又何以计量？因为这臃肿的组织机构和死板僵化的集权制度，使 IBM 反应迟缓，痛失良机。在集权制度下，每个主管在向上级汇报时都避免带个人主观色彩，任何东西都要有百分之百的把握才敢呈报，否则上级一怪罪下来，下级只有吃不了兜着走，扣工资、奖金，甚至丢了乌纱帽，清退辞职，那可不是闹着玩的。在这样的组织机构下，根本无法对瞬息万变的计算机市场的竞争做出快速的反应，更谈不上有旺盛的生命力和积极的创新精神了。没有人敢承担风险，没有人敢在 90% 的把握的情况下，迅速做出决策，把握市场机遇。一个窒息了热情和创造力的企业只能一次又一次地丧失机遇。再想事后弥补，悔之晚矣！

4. 关于 IBM 再度崛起的处方

第一，将研究成果转化为生产技术和新产品，降低成本。

IBM 的实验室有三个诺贝尔奖的获得者，在 IBM 的顾问、专家和所有为 IBM 服务的人员中有 17 个曾经获得过诺贝尔奖。IBM 雄厚的技术力量是任何一家企业无可比拟的，IBM 耗用在 R & D 中的费用也令人惊叹。IBM 公司每年花在研究与开发中的费用占总收入的 10%，如此大的投入使 IBM 在研究成果上遥遥领先。在 IBM 的实验室，你能发现一些令人吃惊的东西。例如，他们最近发明了世界上最小的晶体管，其大小只有一根头发的 1 / 75000 宽。然而，IBM 缺乏将实验室的成果转化为商业获利的能力，没有这种转化，IBM 的商业利润只能白白失去。而若将之转化为商业技术和新产品，其利润会数十倍于其研究开发的成本，这会令 IBM 常盛不衰，永居龙头老大的地位。

第二，资源共享，利用现有技术创造更多的新产品。

将技术应用于更多的新领域，无疑会降低每一项新产品的成本，为 IBM 带来丰厚的利润。例如一项技术的开发要用十万美元，那么用这项技术开发一种新产品的的话，其研究开发成本是十万。若用这项技术开发出了十项新产品，则其研究开发成本是每项产品一万元。IBM 不仅应实现技术上的共享，还应实现资源、思想的更大程度的共享，这必将为 IBM 插上新的腾飞的翅膀。

第三，注重分析产品的生命周期，不要因循守旧，固守成规，死抱着一项产品不放，要不断开发出新产品，满足顾客不断升级的电脑服务需要。

IBM 公司在大型机市场已经走向成熟的时候没有及时地开发出新产品以作为公司未来的中流砥柱。当一种产品走向成熟期的时候，根据产品的生命周期规律，他下一步必将走向衰退，这时公司必须有一种快速成长的新产品，让他在下一阶段成为企业的摇钱树。否则在现有的产品走向衰退的时候，没有新产品的接踵而上，为企业带来新的利润，企业必然真地走向衰退了。所以 IBM 公司（所有公司都一样）一定要注重分析产品的生命周期，在一种产品走向成熟的时候，应利用其大量的现金收入，扶养和培植新的有快速成长力的产品。在下一阶段现有产品走向衰退的时候，新产品正好走向成熟，为企业带来大量的利润和现金收入。

第三章 人力资源管理的职能与原则

一、现代管理的基本性质和观点

（一）现代管理的基本性质

管理的对象，从根本上说，是“人”与“物”，管理中既有人又有物两种因素，其性质是完全不同的。物是理性的、硬的、被动的，可以用定量方法来测试与描述，以逻辑推断来分析与控制；人则是感情性和心理性为主的，是软的，有能动性的，往往只能用定性的方法来描述，要凭经验乃至直觉来感知和掌握。所以管理不是单纯的科学，而包含有艺术的成分；管理者的层级越高，所处理的问题越复杂而多变，其艺术成分也越多。科学讲求精确，所归纳出的规律可使相同结果反复再现，较易于传授和学会；艺术则讲求分寸或火候，很难准确描述，需要反复实践去灵活掌握及体验。

（二）管理思潮演进的“双螺旋体”模型

现在用一个互相缠绕的、麻花状的双螺旋体模型，来比拟现代管理思潮的演进与发展过程。两根螺旋体分别代表侧重“物”与侧重“人”的两种根本观点。在工业化的早期，重物的观点占上风，处于主导地位；到 20 世纪 30 年代，重人的观点渐据优势，成为主流思想；到 20 世纪 60 年代，由于“神机”、“妙算”的出现，重物的观点又重新得势，一度再居主导；但实践证明，任何一种片面性都不能长期有效。看来，今后的发展趋势将是兼顾统筹，视当时当地具体情况而微调侧重点，灵活机动。

(三) 基本管理观点

由管理实践与理论的发展中，可以归纳出四种基本的管理观点，是必须领悟的。

1. 系统观

7S 模型即表明了必须将管理看作一个由多种不同而又互有联系的因素构成的整体。不仅如此，还应把这个管理系统，即企业和它所处的并与之保持不断交往互动的环境，看作一个更大的系统；这样，企业及其环境就成了它的子系统了。此观点可以使人们不仅注意到企业内部的员工与经营管理者，而且看到其外部环境中的有关“关系户”，除了企业的董事会或主管部门，还应包括客户、同行企业、供应商、所在社区（街道）银行、工会以及工商、税务、环保等有关政府机构，律师、会计、咨询等有关服务性企业，甚至员工们的家属等。事实上，企业及其环境可视为一个统一的利益共同体，这些内、外相关单位或群体都是这共同体的构成成员或可称为“利害攸关户”；为此，西方企业界还创造了一个对应的专用术语“利益相关者”。系统观认为要认识和有效管理好企业，就必须看到包括环境在内的总体以及各种构成因素间的互动关系，不能片面孤立看问题。

2. 动态观，或又称发展观

因为事物总是不断变化的，不能用僵化静止的观点看问题。昨天有效，今天不一定仍有效，明天更不一定还有效。

3. 权变观

这指的是不能以不变应万变，必须视具体情景，作具体分析，因地、因时、因情制宜。这才是最基本的管理观。以上三种观点，实际就是辩证唯物主义的观点，是科学的方法论。

4. 历史唯物观

管理价值观和理论，是社会的上层建筑，是作为基础的社会生产力的产物。一定的生产力发展水平，会产生相应的管理实践，进而催生了对应的管理理论和观点；这些上层建筑又会反过来促进和推动生产力的发展。管理理论与观点滞后于生产水平和管理实践，就会成为社会发

展的阻力；但管理观也不能超前于生产力的实际发展水平，否则也会阻碍乃至破坏生产力的发展。

二、开发与整合：人力资源管理的职能及原则

(一)人力资源管理的职能

无论人们对人力资源管理的理解存在多么大的差异，在管理现实中，我们都离不开它的管理职能和作业职能两个方面。我们知道，任何企业组织的员工都可以分为管理人员和作业人员两个部分，其中管理人员是指那些有一定权力，可以领导和指挥其他人员的人；作业人员是指没有指挥其他人的权力，而是在管理的控制下，执行规定的任务和职务的人。人力资源管理在企业高层领导的授权下，要处理对他人有权力关系的工作，包括计划、组织、指挥、控制等内容，其程度与范围随授权的程度而定，也就是代表高层领导行使管理工作的权限，是管理权力的一种延伸，这就是人力资源管理的管理职能。人力资源管理的作业职能包括员工的招聘、选用、派用、培训、工作分析与工作设计、员工绩效的评价、制定与执行报酬和福利计划、建立有效激励员工改善或提高工作绩效的系统、建立人力资源信息系统，以及处理劳资关系等一系列内容。

由于人力资源管理活动的重要性不断增加，对有关专业人员的专业技能和经验的要求也就越来越高。在企业的实际管理结构中，一般来讲，人力资源管理的行政责任均由企业的最高当局负责。例如，由公司董事长和总经理受董事会的委托制定人力资源管理的总目标以及计划与政策。总经理有权指定所属各级主管执行职责，以及协调各级主管职责的执行，并考核执行的结果，予以奖惩。负责执行的直接管理人员，包括部门经理、具体管理人员、班组长等，必须按照指派职责，完成有关任务。在任何一个具有较大规模的工商企业中，高层管理者，特别是总经理由于在精力和时间上的限制，以及具体专业知识的限制，不可能亲自处理上述的人力资源管理事项，而必须将其理念通过若干层次的中间管理层，才能转达到执行具体工作的主管和工作人员。另一方面，直接处理具体事务的人员也会遇到诸如经验、知识和整体认识能力的限制，如果不能得到比较具体的指令与协助，也不可能顺利地执行计划，有效地达到目标。因此，位于高级管理层与具体工作人员之间的中间管理层就负起了承上启下的任务与责任，这是企业在人力资源管理上的一般行政结构。

现代人力资源管理是一种专业性很强的管理工作，因此，一般大中型的企业机构都设立人力资源管理部（或称为人事处、人事科等），这一部门的主要责任是建立有关制度并提供咨询，以达到协助或代行各级直接管理人员的管理任务。企业人力资源管理主管是总经理的主要幕僚人员之一，具有职能上的权威，在总经理的授权之下，为各直线部门提供服务，但无权命令直线人员接受其服务。例如，在员工的聘用方面，可以甄选合乎条件的候选人，但最终是否聘用决定要经过人员使用单位的同意和上级的核准，人力资源管理部门没有决定权。由此可以看出，

人力资源管理是通过高中低三个直线管理层发挥作用的，其中高层管理者拥有最高的权力，负责制定目标、计划与政策；中层管理者负责解释说明以推行目标、计划与政策；低层管理者负责目标、计划与政策的具体实行。因此，人力资源管理活动的决策不仅仅是人力资源管理部门的活动，而是企业各个组成部分的整体活动。企业管理的三个主要直线管理层都对人员的领导和监督，以及相关目标、计划和政策的制定、推行、具体实施各自负有不可推卸的责任。这当然不是说由于人力资源管理部门具有幕僚和服务的性质，就没有直接责任了。实际上，企业高层的人力资源管理目标、计划与政策一般是由幕僚的策划和建议而来，同时员工所提供的服务也要切合人力资源管理的目标、计划与政策的需要。如果企业的有关管理不善或失败了，作为策划、建议的幕僚和提供服务的人员显然是有责任的。因此，人力资源管理的行政责任虽然落在三个直线管理层上，但人力资源管理部门对人力资源管理的成败，（除非其建议和服务被拒绝之外）应负有主要责任。同时各级直线管理人员也必须明确，幕僚部门并非分割了他们的有关行政权责，而是要由他们自己负起管理下级人员的行政责任，更不可以以行政权威否定人力资源管理的职能权威。两种权威相辅相成，才能有效地达到人力资源管理的目的。

（二）人力资源管理的原则

1. 科学管理的原则

企业管理史上以泰勒的出现为代表，科学管理运动以及其后行为科学和管理科学的发展及在管理实践的运用，已经牢牢地为管理注入了科学的性质。现代企业管理是建立在现代自然科学和社会科学的基础之上，包括经济学、数学、物理学、社会学、心理学、各种技术科学等成果，并且充分利用了信息论、控制论、运筹学、系统工程、计算机技术的最新成就，使管理成为一个综合性很强的科学。

作为一名管理人员，特别是高层管理人员，必须具备与管理相关的基础科学知识，掌握管理的科学方法，方能有效地管理现代化企业。那种自以为有经验、有魄力、有火花、有主意、有足够的资金等，就可以稳操胜券的想法，在市场机制这只“看不见的手”面前实际上是一种致命的自负，或迟或早总是要栽跟头的。市场机制作为一种铁的规律，首先表现为一种公义性，它不会对任何人有特别的惠顾，也不会对任何人有特别的排斥；市场机制作为一种自主秩序，它的复杂程度远远地超出任何人所可能理解或操纵的范围，我们不能自恃人类是有理性的动物，就可完全驾驭它。要知道理性只是认识真理的能力，而不是明确前提下的推理的能力。企业在市场环境条件下的生存和发展，从来不是基于企业家和管理者对市场环境有着完全的知识和理解，而是基于他们可以利用个人所掌握的科学知识和技能对环境作出适应。因此，科学的管理方法是确保管理工作质量符合市场标准的一个重要条件。

2. 人际关系的原则

企业生存与发展之道，不在于有得天独厚的政策条件，也不在于有雄厚的资金，而在于拥有优秀的员工素质及人力资源的有效运用。无论企业管理人员还是人力资源管理专业人员都应了解正确掌握人际关系的原则，是赢得人才并加以有效运用的关键。有关人际关系的原则有如下四个基本概念：

（1）人性尊严

理解人性的尊严，首先必须强调管理以“个体”为根基的重要性。这里所说的“个体”是强调在企业管理结构中，必须把人当人，而人我之间，人与群体之间，都有着合理的界限。可以说，没有健全的个体，就不可能有健全的全体或健全的组织。因此，在处理人际关系上，必须对人性尊严赋予应有的尊敬。根据康德的观点，人是有道德行为的，并且具有理性的意志，所以人所具有的价值不依赖于任何授予价值的特殊环境；因为人，并且只有人才具有无条件的价值，所以像对待动物和自然物（它们只具有条件的价值）那样对待他们，永远是错误的。这实际是把一个具有无条件价值的、有尊严的种类与只有工具价值的种类混淆在一起了。换句话说，是把人和动物混同在一起了。人性尊严是员工创造力的基础。员工潜力的充分发挥，必须基于员工的自动或自觉自愿。所谓正确的企业思想政治工作乃是在尊重人性尊严的基础上，调动员工发挥自身潜力的积极性。如果没有这一基础，仅仅强调方法、手段，或任何形式的空洞说教都是徒劳的。

（2）个别差别

人与人之间存在差异是一种不可否认的事实。对个别差异的承认与理解在企业人事决策方面极为重要。因为要达到“人尽其才”的理想状态，必须承认、接受、尊重个别差异，然后才能“因材施教”。人的个别差异，包括智力、人格、能力、生理等。在企业的人际关系上，是求“人”与“事”的密切配合，以发挥人在工作中的潜在效能。配合的前提首先是了解“人”与“事”的差异性，所谓企业的组织与管理不外乎有效地集合人与事的一切有关因素，寻求工作的密切配合而已。要了解人的行为必须分析人的个别差异，要了解事的特性必须先进行工作分析，只有了解这两项基本事实以后，才可能促使人与人的关系、人与事的关系达到合理的境界。

（3）相互作用

人际关系的建立基于人类行为的相互作用。人不是孤立的，而是社会化的。在这个具体自我发展的过程中，既受外部环境的影响，又受人与人之间相互关系的影响。人的发展取决于直接和间接进行交往的其他一切人的发展。儒家学说中“仁”字的含义也体现了人际关系的基本原则，所谓“己所不欲勿施于人”，“己欲立而立人，己欲达而达人”，就是人与人之间互利的行为规范。一些社会学的研究成果还表明，在一个健康的社会里，人与人之间的亲密性是一

个必不可少的因素。亲密性使信任得到发展。人们之间的相互关心，相互支持来自密切的社会关系。社会亲密性一旦瓦解，就会产生恶性循环，人们对社会，对组织将失去责任感。

（4）激励

人力资源管理的目标之一是促使员工产生把工作尽力做好的行为。人类行为总是有原因的，而一切人事管理的措施，不仅直接刺激员工的行为，而且间接地影响群体的行为。管理人员应尽量了解是什么东西在引导员工工作，什么东西在激励他们。要把握员工行为的原因，就要掌握激励的法则及了解激励的因素。强调对激励因素的认识和利用的重要性，并不是把管理者置于业余心理学家或业余精神分析专家的位置，研究如何“操纵”员工，而是为了满足员工希望做某事的动力和欲望，并引导他们能按照所要求的方式工作。

3. 教育与培训的原则

教育与培训是企业对员工施加影响的重要方式，这种影响方式以培养员工的态度、习性与精神状态，引导或诱发员工做出有益于组织的决定和行为，以及对工作效率的关切感和对组织影响的主要手段。

同时，现代企业的生产经营对员工素质的要求越来越高，只有教育程度高的员工才能适应各种新技术的应用、管理革新等变化。企业接纳新员工时，固然可以要求员工学习各种手册或说明书之类的规范要求，但是工作是具有成长性的，人的能力也应相应地成长，如何才能使员工长期适用工作的要求，这就是培训所要解决的问题。也就是说，企业必须保持员工的工作能力随企业的内外环境的需要而成长，在长时期中保持动态的进取活力。

4. 确立标准的原则

人力资源管理的目标是建立一支具有首创精神和整体观念的、一切行动听指挥（计划）的稳定的员工队伍。要达到这一目标除了为企业配备得力的管理人员，挑选和安排合适的员工，伴之以适当的激励机制以外，还必须确立贯彻目标的标准。标准由目标而来，并具有目标的许多特征。标准就像靶子一样，可以作为比较过去、当前和将来行为的准则。人的问题是变化不定的，但由于变化不定，也就随之作变化不定的处理，什么事情都没有标准可依，而是采取个案的随机处理，如此长期下去，其结果必然在员工队伍中造成分歧、混乱、不满和相互猜疑，使组织的纪律与正常的运行遭到严重的破坏。正常情况下，每个人都受人性之规律的约束，因此有关人的问题，必能找到其共同之处，有了共同之处，就可以据此制定与组织目标相联系的行为准则或标准（制度）。因此无论人的问题多么变幻莫测，只要制定了具有弹性的相对完整的制度，任何人事问题的处理结果都会趋于一致和稳定。

此外，确立标准对于管理控制过程有着重要的意义，因为有效实施管理控制需要三个基本条件：第一，必须建立标准；第二，必须能够得到反映实际结果与标准要求的偏差的信息；第三，必须有能力采取措施纠正实际结果与标准要求之间的偏差。显然，没有标准就不可能具有衡量、评估实际绩效的根据；没有信息就无法了解态势；没有相应的措施，整个管理控制过程就会成为毫无意义的活动。

案例：成事在人的哈曼国际工业公司

“哈曼国际工业公司”这一案例充分说明，只要关心员工，增加教育投资，强调人力资源的开发，并且让员工参与决策管理，企业就能在销售、收入以及投资收益方面有大幅度的增长。

1976 年底，哈曼国际工业公司在一家重要商报上用一整版的篇幅刊登了一则广告。这则广告吸引了许多企业家以及其他方面的观察家们。后来这则广告被作为案例被广泛采用于大学课程以及企管训练班上。这则广告是从哈曼国际工业公司的董事长兼总裁西德尼·哈曼博士 1976 年公司年度报告中摘录的几段，全文如下：

“关心员工的自身发展是对本公司在销售、收入以及投资收益方面大幅度增长的最好说明。

“我们公司的业务范围和程度有很大的发展，我们去年的销售量达 1.36 亿美元。我们有 4000 名员工，分布在世界各地 20 个分公司。

“在所有大公司中，哈曼公司去年在投资资本收益方面列为第 94 名。

“我们的目的是要使各级各项工作都有意义和兴趣，及时关心所有员工的需要和疾苦。我们的经验表明：我们按传统企管的说法，我们的方法、发展和成功都是和谐共存的。

“强调人才发展是我们的关键，并为今后我们公司的发展指明了方向。

“我们的工厂、办公室参与的社会活动，以及关心、考虑技术问题、财政问题，使得我们成为一种新型公司，并向股东、员工，甚至社会提出了新的承诺。”

“这种管理方法不仅限制了各级经理们管理能力的发展，而且过分强调总主管的权力集中。我们并不认为这是一种建设性的管理方法。”

“我们相信，员工并不是工厂机器的多余部件，而是公司的一分子，积极参加公司的建设和决策过程。我们把人才当作公司健康成长的关键。如果人们也这么认为的话，他们也应这样做。

“我们已经这样做了，四年来我们实行一项改革计划，这在美国，也许在世界上可称得上是社会工业发展前沿。工人们积极参与影响着他们工作生命力的重大决策。工人们与经理以及管理

部门保持着直接的密切联系，因为没有任何人要比生产线上的工人更清楚生产线上的工作，管理部门也能倾听工人们的意见。”

哈曼国际工业公司董事长兼总裁西德尼·哈曼博士在 1976 年年度报告中指出：

“我认为，1976 年是哈曼国际工业公司的重要一年。这一年我们公司真正发展成为主要工业公司，这是历史性的转折。

“我们的公司究竟成了什么样的公司呢？

“首先，我们公司的业务量和范围都有相当的扩大。我们去年的销售量达 1.36 亿美元，预计今年可达 1.7 亿美元。

“我们公司有 4000 名职员，他们包括办公室工作人员、销售人员，以及在世界各地 20 个分公司、工厂的工人。20 个分公司、工厂设在英国、苏格兰、丹麦、挪威、比利时、荷兰、法国、日本、澳大利亚，以及美国的洛杉矶、底特律、博利亚、波多黎各、长岛、大急流城等城市。

“《幸运》杂志去年将哈曼国际公司列为美国最大工业公司中的第 933 位，并将其在投资资本收益方面列为第 94 位。《幸运》将投资者的收益解释为支付股息的金额以及股票价格的增加，并将我们公司列为全国公立公司的第八位。”

“前年的报告主要强调公司能出美丽、精致、富有想像力、惊人的产品，我们有些公司已经出了成果。今年的报告将强调我们的工厂、办公室要参与社会活动，关心、考虑技术、财政等问题，使我们的公司成为一种新型公司，并向股东、员工甚至社会提出新的承诺。

“从这份报告中以及报告的封面上，你们可以发现我们哈曼公司在世界各地的分公司的分布以及人员的分布情况。我们关心员工的自身发展，是对本公司在销售、收入以及投资收益方面大幅度增长的最好说明。”

“首先谈谈管理问题。过去传统的管理方法是等级制金字塔式的，在这种管理机构中，经理们知道他们自己的‘位置’。

“实际上，这种组织安排是为了自下而上地支持总主管的工作。在我们公司有大约 30 或 40 个分立的金字塔，其功能和关系都成了封闭式的独立王国。我们认为这种管理方法不仅限制了各级经理们的管理能力，而且过分强调总主管的权力集中。

“我们并不认为这是一种建设性的管理方法。在过去的六年中，我们鼓励所有部门经理不仅要熟悉自己的工作岗位职责，而且要了解公司其他部门的运行，甚至学习其他岗位的许多业务，需要时，可以互相调换岗位。

“我们已经这样做了。四年来，我们在田纳西州的博利亚市汽车分公司实行了一项改革计划。这在美国，也许在世界上可称得上是社会工业发展的前沿。工人们积极参与影响他们工作生命力的重大决策。工人们与经理以及管理部门保持着直接的密切联系，因为没有任何人要比生产线上的工人更清楚生产线的工作。工人们知道他们的建议和意见能得到尊重和注意。管理部门也能倾听工人们的意见。

“改革计划实施后，许多工人能将一天的工作在不到八小时的时间内完成，他们用剩余时间做有益于他们的事。

“这一改革计划引起了全国学术界的重视，全国广播电视以及书籍集中研究这一计划。

“类似这样的改革计划也在公司的其他部门以及在加州、长岛的哈曼卡敦和苏格兰塔诺伊的分公司、分厂中实施。

“总之，我们的目的是，要使各级各项工作都有意义和兴趣；及时关心所有员工的需要和疾苦。我们过去五年的经验表明，我们按传统企管的说法，我们的方法、发展和成功都是和谐共存的。此外，我们得到这样的经验，即一家有这种许诺的公司才能吸引到那些有创造力的、有才干的、高效率的人才。”

哈曼博士在谈到哈曼国际工业公司人才资源管理问题时指出：

“到 1976 年 8 月 30 日止，今年我们的销售额将达 1.36 亿美元，每股可赚到不少于 3.95 美元。1972~1976 年这五年中，我们公司的销售额增长了 33.3%，利润增长了 40%。不论任何人来看，在财务账目上，我们算是一家不断发展的公司。

“我很想告诉你们，你们从来没有见到过我们以各家分公司的名称发的广告，我们哈曼国际公司的任何分公司发广告都用‘一家哈曼国际公司’这样的名称。我们故意这样做的目的是为了进一步提高整个公司的声望。

“我们公司取得成功最主要的有两个因素，一是公司独特的管理方法，一是开辟美国以外的国际经营市场。

“虽然我们前五年的销售额增加了 33%，但我们预计今后五年的销售额还要有不少于 25% 的增长率。我有信心实现这一目标。我们并不想扩大我们的公司，我们要保持稳健的步伐，进行内部改革，来发展我们的公司。

“我想讲一讲公司的财政状况。在过去五年中，我们的收支平衡账目很吸引人，清偿能力强，债务较低，流动资产与流动负债的比率较好。与销售量相比，我们的存货较少，看来这种情形

还会保持下去。今年我们的存货量大约是 3000 万美元，而我们的销售量将不少于 1.75 亿美元。

“我认为我们的公司是由内行专家管理着的公司，这包括各分公司各部门的管理人员。我们的人才发展项目一直处于前沿。我所讲的人的发展，就是公司的各部门的所有职员将自己作为公司的一员，在自己的岗位上为公司总目标作出自己的努力。他们将自己比作艺人，这一点已经反映在我们公司生产的产品上。我们公司的发展引起了学者们以及社会学家的兴趣。我很高兴地通过小小的话筒告诉你们，我将被邀在 8 月 10 日，明天早晨‘今日’电视节目里谈我们公司的人才发展问题。

“由于公司的文化、社会、地理、工作背景不同，工种也不一样，我们各部门的人力资源发展计划也都不一样；可是相同的一点，即让所有人员都参加公司不同层次的决策过程，这一管理方法影响了员工的生活，使他们觉得自己是公司的一员。”

“在过去几年中，美国的一些公司管理人员和工人之间有一种分离的感觉。而我们哈曼国际工业公司现在形势不一样，我们公司上下左右之间有着合作、互相信任的关系。

“在汽车制造业方面，我们公司是世界上生产汽车侧镜的主要厂商。1971 年，我们汽车分公司有 1000 名员工，生产了 400 万面镜子；今年有员工 1250 人，比原来只增加了 25% 的员工，却生产了大约 900 万面镜子。我们的镜子销售价格基本上与 10 年前的价格差不多，可这 10 年来美元的价格又如何呢？我不需解释，你们也清楚。

在 1977 年，美国商界报纸杂志报道了哈曼国际公司以下几个变化：

(1) 《幸运》杂志 1977 年 6 月期将哈曼国际公司列在“第二个 500 家最大的工业公司”；该公司在销售量方面从 1976 年的 993 名跳到 818 名。

(2) 《商业周刊》在对公司利润年度调查中，哈曼国际公司每股为 394 美元，股东净投资利润为 26%，电子与电气工业股东净投资的平均利润为 18.1%（如下表所示）。

(3) 《华尔街时报》报道，哈曼国际公司与比阿特丽斯食品公司谈判成功，达成哈曼国际公司兼并比阿特丽斯食品公司的协议。

哈曼国际工业公司五年运行概要表

1976 1975 1974 1973 1972

收入(千美元) 136635104695917166293943244

纯收入(千美元)91196166538743532422

普通股每股盈利 3.952.752.451.981.20

投资收益 30.1%25.5%28.6%32.3%22.0%

第四章 人力资源战略

一、企业的人力资源战略

(一) 企业战略

战略已成热门术语，被广泛使用。企业战略则指企业为自己所确定的长远性的主要目的与任务，以及为实现此目的及完成此任务而选择的主要行动路线与方法。战略着眼于未来。它协调企业内各职能部门的相互配合关系，保证企业的均衡发展，并引导企业变革创新，适应新的变化形势。仅要制定其总体战略，还需制定各种职能战略，以配合和支持其总战略的实施。人力资源战略，与经营战略、成本战略、产品战略、研发战略一样，也是一种重要的职能战略

(二) 人力资源战略

它是职能战略中的一种，但企业的任何战略目标的完成，都离不开其人力资源战略的配合。表 4-1 列举了一些战略决策及其对应的人力资源管理措施。

每一项战略措施所要求的人力资源管理活动，又都需精心筹划组织，以应付诸多不同的挑战与问题。表 4-2 以在国外环境下与当地（主国）企业合办合资企业为例，具体说明此情况。

(三) 战略性人力资源管理

以上我们已介绍过传统的事务型人事管理向人本型人力资源管理的转变，但并不意味着后者排斥和取消了前者，因为那些事务性的人事管理工作还是要做的，只是在观念上由把员工看作被管理和控制的工具，进化到把他们看作企业最宝贵的资源与财富，不能对他们颐指气使，呼来呵去，而应尊重他们，并表 4-2 建立跨国合资企业对人力资源管理活动的挑战

人力资源管理活动挑战举例

人员配备主国合伙企业可能认为给本地劳力提供就业比提高效益更重要提升从客国母公司派干部来充任合资公司高级领导，可能被认为是歧视和阻止本地干部提升，从而恶化双方关系

组织的分权度

母公司对合资公司授权偏低，自主权低于期望水平而不满

决策

合资各方期望与目标相左，使决策过程复杂化

文化差距

双方人员彼此不熟悉对方文化（价值观、规范、习惯、语言）而产生陌生感与疏离感，尤其是客国来人不适应本工作与生活环境

信息沟通

语言障碍，特别是对对方意图的疑虑，妨碍相互间及母公司与合资公司间信息流通

奖酬制度

外方人员与本地职工间奖酬的差距易造成不平与不满

绩效考评

双方母公司原有考绩标准与程序不同，造成合资企业中考绩的困难

尽量满足他们的各种需要，从而充分发挥其主动性与创造性。但随着全球市场竞争的加剧，又出现了新的变化动向，即从人本型向战略性人力资源管理演进的新趋势。此时，原有的人力资源管理也成为传统性的了，其主要特点是，人力资源管理部门未直接参与企业的战略决策；同时，它与其他诸如生产、营销、财务、研发等职能部门是处于较隔离的地位。新的动向是要建立“整体增长型组织”，其人力资源管理部门能直接参与公司战略决策，深刻领悟公司战略意图，与其他职能部门协调一致，共同实现公司战略目标。这种组织的结构模式不那么严格，重视放权；其制度不那么正规，与其说是以控制为主，不如说是以帮助为主，使各部门能自主地胜任自己的工作，创造出一种敢于承担风险去创新的创业性文化氛围，不太强调上、下及内、外的正式关系，鼓励上、下间及与外界用户间的直接接触与交往。在这种新组织结构中，人力资源管理起着核心作用，与其他职能部门充分交往，帮助企业实现其战略目标。尽管这种战略性人力资源管理还处于探索阶段，转变中会遇到许多困难，却代表了有生命力的新生事物。

表 4-2 建立跨国合资企业对人力资源管理活动的挑战

人力资源管理活动挑战举例

人员配备

主国合伙企业可能认为给本地劳力提供就业比提高效益更重要提升

从客国母公司派干部来充任合资公司高级领导，可能被认为是歧视和阻止本地干部提升，从而恶化双方关系

组织的分权度

母公司对合资公司授权偏低，自主权低于期望水平而不满决策

合资各方期望与目标相左，使决策过程复杂化

文化差距

双方人员彼此不熟悉对方文化（价值观、规范、习惯、语言）而产生陌生感与疏离感，尤其是客国来人不适应本工作与生活环境信息沟通语言障碍，特别是对方意图的疑虑，妨碍相互间及母公司与合资公司间信息流通。

奖酬制度

外方人员与本地职工间奖酬的差距易造成不平与不满

二、人力资源战略规划

（一）规划的基本范畴

1. 战略规划系统

现代的经理人员终日为各种变化及其对组织的影响而苦心焦虑。他们愈来愈认识到，需要更好的信息、技术和方法去对付各种变化所带来的风险和不确定因素。管理部门要对经常发生的社会、经济和技术变化的各种可能影响作出估计，这已经成为一个组织求取生存和发展的关键。在当代的经理人员所面临的各种问题中，最令人困惑的是如何去预见未来的问题和机会，以及如何制定出战略来对付它们和利用它们。任何一个需要和希望更好地制定战略规划的组织予以认真的考虑。这些基本前提如下：

(1) 专职化的规划工作人员有助于规划的制定，但是单靠他们自己还不足以胜任组织的规划制定工作。

(2) 规划制定工作应由最后负责实施该规划的经理人员去进行。

(3) 创造性的战略规划工作必然是一项集体工作，因为它涉及到一个组织内的许多部门，需要许多不同专业的专家参加。

(4) 必须建立一个“规划工作组织”来考虑和编制各项战略规划。这个组织要有一种能使各级人员都有更多的机会参与确定本组织未来前途的气氛和机制。

(5) 制定战略规划所涉及的工作远不止是从一些数据去推导未来的趋势；它还涉及对任务、目标和各种战略的选择。

(6) 必须通过正规化的系统和有组织的途径促使经理人员在战略规划制定工作上投入时间，这样做还可以对他们在战略规划工作中作出的贡献予以评价。

(7) 规划制定过程必须在建立有针对性的、便于进行环境预测和战略方案评价的（定性的和定量的）资料库方面作好准备。

(8) 要对未来的环境发展趋势、竞争威胁、组织内部的实力和弱点作出估计，这对战略规划制定过程来说是必不可少的。

(9) 在本组织内部形成各种设想，为开发未来产品 and 市场提供一个出发点。

(10) 总经理对于制定本组织未来战略应负的责任，应该以发展本组织的“战略规划传统”、最终评审选定战略方案和设计一项实施这些方案的总体规划为中心。

图 4-1 展示了一个战略规划制定系统，其中包括三个子系统（规划文本系统、规划制定过程、规划管理子系统）的全部和另外三个子系统（组织子系统、信息子系统和决策子系统）的部分。这些子系统的详细内容将在下一节中介绍，这里我们只要充分认识下面一点就够了：除了作为战略规划系统中不可缺少的那些组织部门外，该组织的其他一些部门，包括信息、决策和“组织”本身，都部分地属于战略规划系统的范围。

就信息方面而言，这意味着战略规划系统应提出像下面这样一些问题：如

规划文本系统

规划制定过程

信息子系统

组织子系统

规划管理子系统

决策子系统

何源源不断地提供那些有助于洞察未来环境力量的信息？这些信息的性质如何？采用什么样的“信息系统”来鉴定新产生的关于组织的未来工作的想法？如何把信息汇集成合适的资料库，然后通过分析来预测未来的环境力量和竞争力量。

图 4-1 中的组织子系统有一部分处在战略规划系统内，这表明远非仅仅设置一个专门的组织去“作”规划。在设计一个用以完成战略规划制定过程的组织时，应考虑能否回答下述问题：为制定规划必须具备哪些技能？如何把这些技能集中起来，由何人去履行何种专门职能？谁提出设想，谁进行分析，谁对战略方案做出最后选择？

2. 战略规划的各子系统

同任何系统一样，可以把战略规划系统看成是由许多子系统组成的。图 4-1 中，战略规划系统包括的子系统主要有：

- （1）规划文本系统；
- （2）规划制定过程；
- （3）决策子系统；
- （4）信息子系统；
- （5）组织子系统；
- （6）规划管理子系统。

战略规划制定过程的成果是规划文件（一个“规划文本系统”），此文件描述了对有关时期内组织的各类活动所作出的规划。

由于规划文本主要是由针对复杂问题的许多“解决办法”组成的，所以规划文本至少应与这些问题同样复杂。这意味着，对一个复杂的组织来说，一个简单的规划文本或一套层次简单的规划文本是不够的。确切地说，必须有一个由互相关联和互相依存的许多分规划文本组成的系统，

以反映所面临的问题的各个方面、出现的机会、与组织有关的人员，以及这些因素之间的相互关系。

就这方面来说，可以划分成四个相互关联的分规划：

- （1）任务规划叙述本组织在未来很长一段时期内的主要目的和战略。
- （2）发展规划涉及一年以上的时期，主要论述“产品”的改进，以及下一代的产品和服务。
- （3）经营规划阐明现有一代的产品。此规划是本组织当前的工作蓝图，一般着重于一年或两年的期限。
- （4）项目规划涉及需要特别安排的活动，诸如新设施的研制、新产品、新出现的市场或技术领域的开发，或实行一项组织的合并。

3. 规划制定过程

如果某组织希望有成效地制定和使用一套复杂的规划文本系统，那么它必须以一种有组织的方式去做。在规模较小的组织中，采用松散的规划制定过程是行得通的，甚至把各个分规划简单地装订在一起，就成了总体规划。然而，人们制定规划的基本愿望是要实现协同作用——即总体规划不只是各分规划的简单汇总，这就是说，必须建立一些过程以审核组织中各分部门之间，以及它们的活动和计划之间的相互关系、相互影响和相互依存性。为了切实使规划发挥协同作用，必须建立某种机制，以便通过审核，利用上述相互影响和相互依存的关系。

图 4-2 是一个自适应规划制定过程的理论模式。简单地说，这种过程的“自适应”性意味着规划的成果（一套规划文本）应是灵活的、足以应付变化着的各种外部环境。

- （1）对组织的各项目的初步说明：战略规划制定过程一开始，就要对本组织的目的进行初步陈述，实质上就是搞出一份描述本组织在未来可能从事的“业务”的任务说明书。
- （2）未来预测：预测的主要目的是，提出深远的见解，使规划工作人员能建立一个预期的未来环境的模式。该模式描述本组织在未来面临的社会、经济、政治、法律和技术等环境力量的性质。在人力资源管理中应用更加广泛。

图 4-2 自适应规划制定过程

零基预测方法以组织现有员工数量为基础来预测未来对员工的需求。而实际上人力资源计划也是采取同样的步骤进行零基预测，每年每项预测都要据此重新加以调整。如果一位员工退

休、被解雇或出于某种原因离开公司，这个位置不会自动补充人。公司必须进行分析，以确定是否有必要补充人。当需要设立新职位时，也要进行同样的分析。零基预测的关键是要对人力资源需求进行详尽分析。人力资源需求预测的目的之一是利用过去的员工水平预测未来的需求。预测变量是被认为对员工水平有影响的因素。最为有用的人员水平预测变量是销售量。企业产品市场需求与企业所需员工数量之间是正相关关系。

随着计算机和统计软件使用的增加，人力资源经理拥有了一个重要的预测工具：回归分析。回归分析是通过对一些变量（被称为自变量）的了解来预测某个变量（被称为因变量）的定量技术。当只有一个因变量和一个自变量时，称为一元线性回归；当自变量大于一个时，称为多元回归。

在企业的产品（服务）需求与员工水平之间存在直接关系时，常采用回归分析。但是，在大多数情况下，员工水平是由多个自变量所决定的，这时需要采用多元回归分析。预测员工需求时，分析人员可能会用到若干个变量，如工人的劳动生产率等，而不仅仅是销售量一个指标。多元回归的结果往往优于一元线性回归的结果，因为多元回归考虑到了多种因素对未来员工需求的影响。

有些企业在预测人力资源需求时采用自下而上法。该方法基于这样的推理，即每个部门的管理者最了解该部门的人员需求。自下而上法是先由组织中的每个层次——从最低层次开始——预测其需求，最终汇总得出人员需求的预测总数。当管理者对现有和预测的人员水平进行了比较，给人力资源部门充分的时间进行内部和外部资源研究，定期对人力资源需求进行规划时，人力资源预测最为有效。

（3）规划制定时的假设：这里所说的假设是指制定战略规划时所需的基本背景信息。假设可以是比较具体的，譬如关于通货膨胀率的假设；也可以是较一般的，譬如关于人的基本价值观的变化。

克雷洛夫有一则著名寓言，说的是一个人为保护自己的脸皮不受损伤，将快剃刀弃之不用，而改用很钝的镰刀刮胡子，结果胡子未刮干净，倒刮得满脸伤痕，血流满面。克雷洛夫最后写道：“我看到好多人也是用这种眼光来衡量人才的。他们不敢使用一个真正有价值的人，光搜集了一帮无用的糊涂虫。”现实中的一些人很像克雷洛夫笔下之人。少数企业领导人往往喜欢任用些德、能、勤、绩比自己低一筹、差一等的人，以维护自己的绝对权威。由于用人上的低标准，企业自然难以生机勃勃，难出高效益。

（4）总目标的选择：这一步骤要更详细、更精确地阐述前面对组织的目的所作的初步申明。总目标（组织的主要意向）的作用是指导规划制定过程中以后各个阶段的方向。

人力资源的管理就是对人的管理，是指将管理中人的因素视为最积极、最活跃的因素，并在此基础上，有效地激励组织成员的行为，合理配置人力资源，使之为实现组织目标而协同工作的过程。人力资源管理是管理组织职能的重要问题。具体地说，人力资源管理的内容包括：激励方式和方法的研究，人员配备、训练和发展，人才选拔和培养，工作绩效的评价，工作设计，有效的奖惩制度，参与管理以及组织文化的建设等。总之，人力资源管理的目的是使组织成员不遗余力和更加满意地工作。

（5）方案的评价：规划制定过程的下一个步骤——方案的评价，是对各种利用组织内的资源，以实现本组织总目标的可能途径作出明确规定和进行评价。传统的边际分析法的进一步完善或其变种就是费用效果或费用效益分析法。这种分析法在不便以美元或其他某种计量单位折算的方法求最优解时最为适用，也就是在不使用传统的费用效益的分析形式即边际分析时最为适用。这种方法是麦克纳马拉（Robert McNamara）从兰德公司对国防工程项目的经济分析法中吸取来的，它在麦克纳马拉领导下的国防部中受到特别的重视，被用来对该部的各种规划进行决策。

简言之，费用效果分析法是一种从许多抉择方案中选取其一的方法，当所定的目标不是以明确的定量数值如销售量、费用额或利润额等表示时，这种方法最适用。

（6）规划文本的制定：上述评价和抉择都做好后，制定规划文本的过程应着眼于保证本组织各单位所作出的抉择之间的一致性，以及企业内各项活动之间的一致性。同时还应保证规划文本与总目标取得一致。这一步骤的结果是，已作出的抉择和为实现这一抉择将开展的活动用书面文件来加以说明，因此，它一定会比前一步骤做得更详细。

（7）“程序战略”的制定：正如对组织可能开展的活动范围要仔细考虑一样，一旦各项抉择已经作出，通过所选定的战略和活动来实现预期目标的各种方案也应加以考虑。这种程序战略在规划文本的范围内已部分地涉及，因为在制定规划文本时，就要对评价阶段中已决定进行的诸项事宜，考虑各种有效的实施方案。例如，若要建造一个新厂，规划中自然要对厂址选择、设计等步骤规定一个井井有条的程序，以使与新厂有关的规划决策得以付诸实行。

在静态条件下进行经济分析，只适用于把不肯定性的影响因素分离出来，并由此而进一步拟出更多的分析方法。但在实际工作中，静态条件是不存在的，所以，计划工作是在变化和不可肯定的条件下进行的。环境的动态特性造成计划工作的困难。

在动态条件下的中心问题是计划人员对未来所作的估测要准确。由于未来是不可肯定的（其不可肯定性的程度在产品、市场、地理与政治区域，以及时间等方面有很大的不同），所以经理们在估测未来形势时，必须对未来将会发生些什么作出某些假设。但又由于他们用以估量未来不测事件的方法各异，所以得到的结果也不同。例如，假设某经理在计划新建一家工厂，并认

为需要十年才能将全部投资收回。这样，他就要对未来的市场、价格、劳动费用、材料费用、工厂的利用情况、劳动效率、税收和其他一些因素进行估测。再假设有六种情况最有可能发生，从而也就应当拟出六组对未来的不同设想。这些设想可能会导致对纯利润的完全不同的估计。

在变化不定的条件下，对这个简化了的计划工作模式要作多次的考察。首先，为了对各种可能的形势作出不同的估测，可以运用边际分析方法。在每一组假设可能发生的事件中，计划人员要力图保证做到使追加的费用可由附加的收入来补偿，并按产品种类分别使其利润额为最大，而不漏掉任何一个用增加收入或减少费用的办法获取最大利润的机会。

(8) 战略规划工作的行动量纲：战略规划工作的行动量纲系指规划工作和行动之间的相互影响。规划工作的要点全在于一个学习反馈过程，在这过程中规划取决于行动的后果，就像行动反映规划工作的结果一样都是不可避免的。

在决策工作中，过去的经验所起的实际作用可能比它应起的作用还要大。有经验的经理们常常相信（尽管有时还未意识到），他们已经取得的成就和犯过的错误能为他们未来的工作提供最可靠的指导。看来，一个经理的经验越丰富，他在组织中的地位越高，这种情况也就显得越突出。

在一定程度上，认为经验是最好的老师，这种看法是正确的。经理之所以高升到了领导岗位这一事实，就正好表明了他们的决策是正确的。此外，思考问题的推理过程、拟定决策，以及对计划方案成败的观察，的确在一定程度上有助于做出较好的判断（有时是近乎直观的）。然而，也有许多人未能从错误中得到收益；而又有些经理似乎从来也做不出现代经营管理所要求的那样适宜的判断。

一个显而易见的方法是对它们进行实验，并观察它们所发生的结果。在科学研究中，常用这种实验方法。人们常常争辩说，应当在企业中更多地使用这种方法，并认为，经理能够确保计划正确性的惟一方法（特别是考虑到无法定量的因素时），就是去试验各种抉择方案，以此观察哪个方案为最好。

(二) 资料库、假设、预测

1. 资料库

战略规划过程中必须搞清楚的第一个战略问题，是关于目前的态势：“我们正处于什么地位？”这一个问题，或者因为答案人人皆知，可能被认为是愚蠢的；或者只有收集有关组织状况各方面的大量资料，才能恰当地回答。尽管对这个问题可以持有完全不同的看法，但经理人员和规划人员对规划制定过程需要一些关键的信息输入是意见一致的。

在这些信息输入中有对组织实力和弱点的评价，关于竞争的信息，还有环境带来的机会和风险。虽然文献和专职规划人员一般都同意战略规划需要这样的信息输入，但在实际组织中常常要么不是明确地收集和评价这类信息，要么信息收集后没有作为战略抉择过程的实质性部分。

战略资料库是有关影响本组织战略抉择的各种关系单位或环境的最重要战略情况的简称。正因如此，战略资料库就是评价目前情况和未来机会的机构。战略资料库反映了各种力量对现有战略抉择的影响，包括环境、竞争对手、最高管理部门、组织经营的业务，以及组织本身。此外，一定不要忽视采用战略资料库方法必然带来的附带好处。集体参与的编制战略资料库的过程，通常涉及本组织各职能部门的中层经理人员。因此战略资料库编制过程是使中层经理人员在他们因负责经营而正式开始工作之前，就参加整个组织的战略思考的一种手段。所以，战略资料库方法可作为发展那些对有效的高级经理人员必不可少的难以捉摸的战略思考能力的培训基地。为了进一步阐明战略资料库的概念，我们将详细阐述编制各种战略资料库的内容和过程：

- (1) 实力—弱点战略资料库；
- (2) 企业和部门准则战略资料库；
- (3) 竞争战略资料库；
- (4) 环境机会和风险战略资料库；
- (5) 管理部门的观点和准则战略资料库。

这些战略资料库实质上多少有些普遍性，其他各项在特定组织情况中也会证明是很有用的。

(1) 实力—弱点战略资料库 实力—弱点战略资料库是对组织最突出的实力和弱点的公正而简洁的陈述。尽管绝大多数规划人员原则上同意这样一种资料库对指导战略抉择是重要的，但几乎没有迹象表明很多组织已经明确地编制了实力—弱点战略资料库，或者有效地使用了它们。例如，假如明确列举出，并让大家知道某家主要的电气制造商在公共房屋和地产生意上缺乏取得成功所必需的基本技巧，也许它就不敢去插手这个领域了。实力—弱点资料库举例见表 4-3 所示。

(2) 企业和部门准则战略资料库

一个普遍认为重要却极少确定为规划过程的明确要素的规划信息输入，是“这个企业是靠什么才取得成功的”这一关键要素。任何活动都有一些企业意识上的重要因素，例如，可以作为武器系统工业成功关键的企业：

- ①强有力的研究和开发能力；
- ②对销售项目的管理系统的使用承担责任；
- ③与客户组织密切配合的扎实的市场销售活动；
- ④有效地应付见识较少的客户的能力；
- ⑤长期地鉴别和追踪出现的技术和市场机会，以获得销售的能力；
- ⑥愿意花费巨大的公司资源，用于对政府投标的研究和准备工作。

（3）竞争战略资料库表 4-4 环境机会和风险战略资料库 战略问题答案

铁路运输（货运和客运）有可能在 1985 年前全部国有化；其余工业（包括与能源有关的工业）将依然由私人控制。金融业（保险、证券）和消费品工业将经受最重大的规章制度的变动。

将会发生广泛的工业国有化吗？

在美国，尤其是在国外市场上，大工业和政府之间的卡特尔的发展有多大的可能性？向工业和政府合作安排（像在日本）那样的重大转变在最近的将来不会出现。

对工作场所的不满将大大增长，这主要应归因于二十世纪五十年代后期大批出生的人口现在进入了劳工队伍，以及一系列与这一年龄集团有关的特殊问题。未来的工作刺激作用等方面有更大的选择自由。这种变化涉及一定程度的民主化，但不牵涉业务决策。经济繁荣的倒退将明显于降低对雇员精神奖励的重要性。

在管理方面和非管理方面劳工的态度可能会发生什么重大变化？

用户第一主义是一时的风尚吗？如果不是，那么今后十年将可能朝什么方向发展？用户第一主义不是一时的风尚。保护用户的措施范围今后几年将更加扩大。很可能出现强制性的产品保用书，并且要求整个行业共同的性能指标和产品试验结果的详细报告的法规，也很可能出现。

竞争是组织环境中最明显但可能最少得到认识的要素。对竞争的分析、它们的现状和可能的战略是如此重要，我们已决定把它和后面要讲的其他环境要素分开并单独列出。这种分开不仅强调了这一领域的重要性，而且强调了尚未普遍认识到的要发现大量在规划制定过程中很有用的竞争情况。

(4) 环境机会和风险战略资料库

除了竞争性信息之外，其他各种环境信息也都能向战略抉择过程提供有价值的输入。每个组织都会碰到涉及客户、政府机构和该组织其他管理者的环境

带来的机会和风险。对某些重要的客户单位的描述可以用对竞争者所作的那种方式输入到规划制定过程中去。这个概念在与主要客户打交道时特别有价值，

表 4-4 环境机会和风险战略资料库

战 略 问 题 答 案

铁路运输（货运和客运）有可能在 1985 年前全部国有化；其余工业（包括与能源有关的工业）将依然由私人控制。金融业（保险、证券）和消费品工业将经受最重大的规章制度的变动。将会发生广泛的工业国有化吗？在美国，尤其是在国外市场上，大工业和政府之间的卡特尔的发展有多大的可能性？向工业和政府合作安排（像在日本）那样的重大转变在最近的将来不会出现。

对工作场所的不满将大大增长，这主要应归因于二十世纪五十年代后期大批出生的人口现在进入了劳工队伍，以及一系列与这一年龄集团有关的特殊问题。未来的工作刺激作用等方面有更大的选择自由。这种变化涉及一定程度的民主化，但不牵涉业务决策。经济繁荣的倒退将明显于降低对雇员精神奖励的重要性。在管理方面和非管理方面劳工的态度可能会发生什么重大变化？用户第一主义是一时的风尚吗？如果不是，那么今后十年将可能朝什么方向发展？用户第一主义不是一时的风尚。保护用户的措施范围今后几年将更加扩大。很可能出现强制性的产品保用书，并且要求整个行业共同的性能指标和产品试验结果的详细报告的法规，也很可能出现。有关跨国公司活动的法规在哪些方面会增加？跨国公司的发展速度在今后十年将会稍微减慢，可以预期跨国公司将在地区性法规和全球性组织两方面受到更多的国际管制。但跨国公司不大可能受到资本控制的干扰。为了进行分析和提供信息，可以用对待竞争者基本相同的方法来评论他们。环境机会和风险战略资料库见表 4-4 所示。

2. 规划假设

除了战略资料库外，还必须在早期把特定的规划假设输入规划制定过程。有些规划假设由战略资料库提供，但是由于它们着重于比较少数的指导规划制定过程的关键性要素上，它们并不提供规划制定过程开展时需要的广泛资料。

规划假设总是存在的，不管是明确的还是隐含的。战略规划制定者必须认识到，政策和未来计划的形式能够甚至不知不觉地在经理把隐含的判断纳入规划制定过程中去时被确定下来。

当一个经理选择达到预期终点（目的、总目标、分阶段目标）的手段时，假如关于问题中起作用的原因和后果的假设是有根据的，那么就不会造成危害，他可能会成功。然而，假如他的选择是根据来源于预感、一时的闪念、神话或者一厢情愿的一种认识，那么他将为他的下属造成无法忍受的处境，并给他的公司造成危机。

规划工作中假设和预测因而是不可避免的。它们只可能掩盖在表面之下，但不可能没有。

隐含的假设的作用可以进一步引用一些政府经验的最新例证来加以说明：

美国“国防部在麦克纳马拉管理时，政策被理解为技术过程和技术推理的派生物。然而事实上，政策是由分析者假设中的隐含的判断所决定的。最好是承认国防政策本来就是政治性的，并公开作出你的政治和直观的判断。”

“20 世纪 60 年代……关心更完善的教育、保健和社会服务的人，认为主要问题是资金短缺。”

例如，一家公司分析了它的成本结构，根据已知的或极可能的在今后五年里出现的变化制定了未来成本的简单预测。它考虑到材料成本的目前趋势、受工会合同支配的不能控制的未来工资增长，以及合同中生活费用定期按比例上下调整的条款，预测法定的社会保险捐助需要的变化和预测未来的其他各种“稳定”基础。其目的仅仅是分析那些在目前“已知”的基础上能被合理地预见到的成本变化，而不是在统计或其他形式的基础上创造性地预测未来。战略规划的第三个普通信息输入是预测，未来环境的预测是各种与战略规划有最普遍关联的信息输入，实际上，许多人认为规划与预测是同义的。

德尔斐法即专家预测分析法是以系统的方法得出专家对未来意见的一种方法。这类意见预测对于战略规划过程是不受拘束的和有价值的输入。例如，美国麦格劳-希尔公司关于商人对工厂和设备开支计划的述评，定期在《商业周刊》上发表并广泛地被用作预测的依据。其他预测是根据各小组集体的判断作出。但是常常发现，依据汇总的小组意见作出的预测代表的是妥协而并非一致，因为像个人的威望或个性这类事情会无限制地影响小组的判断。

专家预测分析法能有助于一组专家相互了解各自的观点，并且由于专家之间相互影响，他们各自的意见得以去芜存菁。但是，专家预测分析法实际上又使专家保持相对独立，因而在小组公开活动中并不会埋没某些专家和他们的理论。

专家预测分析法包括一系列步骤：

- (1) 每个专家提出预测；
- (2) 中立的调研人员进行整理阐述；
- (3) 经过其他专家的反馈，专家再提问。

安排这个再提问程序是为了排除曲解，并使每个专家注意到未为全体所知的因素。

典型的专家预测分析会议第一轮要求每个参加者预测技术发展何时可能出现。各个参加者的数据被列表整理后，在第二轮会议上反馈给参加者。要求他们根据其他参加者的预测来审查他们第一次的预测。还要求那些作出极端评价（在第一轮会议上两头各占 25% 的少数派反应）的参加者解释这些极端的见解。这个过程可以继续若干次，每个参加者都有机会根据其他参加者的预测和他们的理论重新评价自己的预测。有时，原来是极端的见解经过充分论证，结果达到了一致意见；有时，提极端意见者修正了他们的预测。不管怎样，这都避免了面对面预测的困难，实现了专家判断的好处。

对基本的专家预测分析法的修正为数众多，难以细说。然而几乎所有修正了的专家预测分析法都旨在达到三个特点：预测者匿名、统计预测资料、通过反馈影响预测投票。据信这样有助于取得真正的一致性和正确的结果。

3. 对经理提出的战略问题

- (1) 对于本组织的环境和关系单位能得出什么主要结论？
- (2) 本组织目前的实力和弱点是什么？当目前的长期战略产生效果时，预期的实力和弱点是什么？
- (3) 本组织在关系单位心目中的形象如何？它和本组织的经理认为的形象之间有什么差别？
- (4) 假如在关系单位心目中的形象不佳，应该提出什么战略来加以改变？
- (5) 你所在行业中成功的要素是什么？本组织具有哪些与这一行业成功准则相符的特殊的的能力？

- (6) 竞争者的特殊能力如何达到在该部门取得成功的水平？
- (7) 哪一类竞争者胜过你的组织？为什么？
- (8) 与竞争者相比，本组织的实力和弱点是什么？
- (9) 本组织所面临的主要环境机会和风险是什么？
- (10) 主要经理经常参加行业协会会议以促进建立战略问题资料库吗？在本部门中哪些可认为是成功的？
- (11) 主要经理具有可能影响战略决策的观点和价值观念体系吗？这些观点或价值观念体系的关键因素是什么？
- (12) 在决策过程中能采取措施来明确识别这些观点和价值观念体系的影响吗？
- (13) 在本组织战略规划制定中已充分清晰地论及了隐含的假设了吗？
- (14) 你是否希望对本组织起特殊的个人影响？这种影响对本组织股东来说有什么战略性的含意？
- (15) 过去的战略决策已受隐含的假设的不利影响了吗？

(三) 人力资源角度的规划

1. 人力资源规划

(1) 基本观点

人力资源规划，又称人力资源计划。目前，这一概念有广义和狭义之分。广义的人力资源规划，是指根据组织的发展战略、组织目标及组织内外环境的变化，预测未来的组织任务和 environment 对组织的要求，为完成这些任务和满足这些要求而提供人力资源的过程。它包括预测组织未来的人力资源供求状况、制定行动计划及控制和评估计划等过程。狭义的人力资源规划，是指具体的提供人力资源的行动计划，如人员招聘计划、人员使用计划、退休计划等。由此可见，狭义的人力资源规划是广义的一部分。

人力资源规划的目标是：确保组织在适当的时间和不同的岗位获得适当的人选（包括数量、质量、层次和结构）。一方面，满足变化的组织对人力资源的需求；另一方面，最大限度地开发利用组织内现有人员的潜力，使组织及其员工需要得到充分满足。

20 世纪 60 年代初，在挪威和瑞典采用新形式的工作组织，这时候，人事和行为性质的原因比生产经营上的原因起了更多的作用。的确，生产经营上的原因也是有的，但是管理人员的心思更多注意的是员工的流动、旷工、抱怨和诉苦。招收新工人从事大量的某一类的工作也有困难，这些工作在操作上被认为是有效的，但是对工人却没有吸引力，因为这些工作太单调，结果使工人非常劳累；既不需要学习钻研，也不要求创造性，并且使得工人很少有机会与同事们接触交往。这些问题决不局限在斯堪的纳维亚一带。在很多国家，厌烦工作、劲头不足以及在工作时其他一些毛病的表现使管理人员甚为担忧，促使他们产生了改变工作方法和做法以及工作环境的愿望。

有人可能会想：人事决策十分重要，但它们不是由人事部门的人员作出的吗？确实，大多数组织中，人力资源管理包含的许多决策活动经常是由负责人事或人力资源开发的管理者们具体作的。然而，并非所有的管理者在其中工作的组织都有正式的人事部门，即使是那些没有正式人事部门的组织，其管理者仍然需要从事一些人力资源管理活动。

（2）人力资源规划的定义

这里给出人力资源规划的三个定义：

- ①人力资源规划就是一个确保组织在适当的时间里和在适当的岗位上获得适当的人员（包括数量、质量、种类和层次等）并促使组织和个人能获得长期效益的过程。
- ②人力资源规划就是一个在组织和员工的目标获得最大一致的前提下，使组织的人力资源供给和需求达到平衡的过程。
- ③人力资源规划就是一个分析组织在所处环境和条件发生变化时的人力资源需求并制定必要的政策和措施以满足这些需求的过程。

以上三个定义尽管着眼点不尽一致，但是还是有共同之处。事实上，人力资源规划就是组织人力资源供给与需求的平衡过程。在这个过程中，要考虑：

- ① 组织目标和发展以及效益；
- ② 个人目标和发展以及效益；
- ③ ①和②之间的协调性；
- ④ 人力资源和工作岗位的最佳匹配；
- ⑤ 为实现①～④而制定的政策和措施。

从整体看，组织可以制定总体的人力资源规划；而从局部看为了某一特殊类型的员工，则可以制定专项或专题人力资源规划。从计划的时限看，人力资源规划又可以分为短期、中期和长期规划。月度、季度、半年和年度计划为短期规划；五年以上的计划为长期规划，有的长期规划可以长达二三十年甚至更远；中间阶段即为中期规划。短期、中期、长期的时限并没有太严格的规定，只是大致的区分。短期规划重点放在经费预算和招聘方面，以保证目前的需要。而制定长期规划则难度较大，因为预测未来总是一件困难的事；长期规划着眼于组织的发展战略。顺便指出，长期规划在汉语里习惯叫长远规划；而规划和计划这两个词在英语里其实都是Planning。

任何一个组织都要维持生存和考虑发展，这就必须提高组织效益，拥有一支合格的和富有较强竞争能力的员工队伍。首先，人力资源，尤其是技术人力资源的获得并不是轻而易举的，并不是想要就有的，这是因为人的培养期较长。当然，一般而言，培养一名适用人才未必就要百年，但是花上二三十年的时间并不是奇怪的。其次，科学技术的迅速发展导致新的职业和工作岗位的产生。这种新的职业和工作岗位会对人在知识、技能等方面提出全面的要求。

企业人力资源规划的种类繁多，可根据实际需要灵活选择：

——从规划的时间期限上，企业人力资源规划可分为三种：短期规划，一般是指6个月至1年；长期规划是指3年以上；中期规划介于上述二者之间。

——从规划的范围上，可分为企业整体人力资源规划、部门人力资源规划、某项任务或工作的人力资源规划。

——从规划的性质上，可分为战略性人力资源规划和战术性人力资源规划。前者的主要特点是具有总体性和粗线条性，后者一般指具体的短期的规划。

人力资源规划就是组织的人力资源供给和需求的平衡过程。这个过程是主动的和科学的，因而可以避免某些盲目性和减少浪费。人力资源规划效益可以有七个方面：

①任何组织的最高管理层在制定组织目标、任务及计划时总要考虑人力资源供给与需求。人力资源规划的制定有助于组织目标、任务和规划的制定和实施。

②引起技术及其他工作流程的变革。

③提高竞争优势，如最大限度削减经费、降低成本、创造最佳效益。

④辅助其他人力资源政策的实施，如招聘、培训和发展等。

⑤改变劳动力队伍结构，如数量、质量、年龄结构等。

⑥按计划检查人力资源规划与方案的效果。具体的检查方法是计算机模拟法和成本核算法。前者在制定人力资源战略与规划中有着重要作用；后者是指通过核算有关人力资源规划方案实施的成本以及带来的效益，帮助管理者进行快速而准确的决策。

⑦适应国家法律和政府政策。

在人力资源管理职能中，人力资源规划职能最具战略性和积极的应变性。组织发展战略及目标、任务、计划的制定与人力资源战略及计划的制定紧密相连。人力资源规划是在实施组织目标和计划过程中并用实施结果来衡量人力资源管理的项目和措施。因此，人力资源规划是人力资源管理各职能的联系纽带。工作分析、岗位设计和工作评价有利于人力资源规划的制定；人力资源规划又规定了招聘和挑选人才的目的、要求及原则；人员的培训和发展，人员的余缺都得依据人力资源规划进行实施和调整；员工的报酬、福利等也是依据人力资源规划中规定的政策实施的。在企业的人力资源管理活动中，人力资源规划不仅具有先导性和战略性，而且在实施企业目标和规划过程中，它还能不断调整人力资源管理的政策和措施、指导人力资源管理活动。因此，人力资源规划又被称为人力资源主管开展各种职能管理活动的纽带。企业工作岗位分析、劳动定额定员等人力资源主管的基础工作是人力资源规划的重要前提。而人力资源规划又对人员的招聘和选拔、报酬、福利和保险以及人力资源的教育和培训，企业内部人员余缺的调剂等各种人力资源管理活动的目标与实施步骤，作出了具体而详尽的安排。

人力资源主管负责编制的人力资源规划在企业组织（尤其大企业）中对人力资源的开发、利用效果十分显著。具体讲，有如下优点：

——提高企业人力资源的利用率。

——使企业员工个人行为和组织整体目标相一致。

——降低人才的招聘成本。

——建立人力资源信息系统，有利于人力资源部门的组织与管理工作。

——充分利用劳动力市场信息，满足企业自身对劳动力的需求。

——协调不同的人力资源管理计划。

人力资源规划的切入点是评估组织对雇员的未来需求，要涉及不同技能的组合配备。如前所述，人力资源规划是一个整体框架的一部分，而该框架是战略性人力资源管理与企业战略相互作用的产物。与此相反，传统的人员规划主要关注于确保组织在恰当的时间、恰当的地点，聘请合适数量的雇员。人力资源规划则不受这种考虑的限制，它扭转了我们的有关认识。在传统的人员规划中，很偏重定量分析，也就是趋向于处理和解决“硬”问题。但在人力资源规划

管理中，由于它强调人是一种关键资源，同时认识到对“硬”问题的处理和解决还应由“软”问题手段加以补充。而在“软”问题手段中，应着重关心的是与雇员创造力，创新活动，灵活性，处理高难度工作等有关的定性问题。

雇员资源化，也就是在组织内获取和利用人力资源的过程，包含多种专业性活动，它们之间需要相互协调，以保证获取足够数量和较高质量的人力资源去实现公司的总体目标。这里所指的专业性活动包括人力资源规划。

人力资源规划的总体框架主要包括下列三个方面：

①人力资源需求，在战略性人力资源计划中有所涉及；

②以节省成本，追求高效率的方式利用人力资源；

③人力资源供给：基于现有雇员基础（内部供应）和依靠组织外部潜在的应聘者资源（外部供给）。

上述三方面之间在动态的相互影响，总体进程是由组织中的各种情况（内部环境）和组织所受外部力量（外部环境）所协调制约。两种环境产生动荡，从而是变化无所不在，必须加以管理。

2. 人力资源规划的内容

狭义的企业人力资源规划包括两个层次：

（1）人力资源总体规划是指在计划期内人力资源管理的总目标、总政策、实施步骤和总预算的安排。

（2）人力资源业务计划则包括人员补充计划、分配计划、提升计划、教育培训计划、工资计划、保险福利计划、劳动关系计划、退休计划，等等。

这些业务计划是总体规划的展开和具体化，每一项业务计划都由目标、政策、步骤及预算等部分构成。如表 4-5 所示。这些业务计划的结果应能保证人力资源总体规划目标的实现。

3. 人力资源规划的程序

人力资源规划是企业人力资源管理的一项基础性活动。

（1）人力资源规划的步骤

①调查、收集和整理涉及企业战略决策和经营环境的各种信息。影响企业战略决策的信息有：产品结构、消费者结构、企业产品的市场占有率、生产和销售状况、技术装备的先进程度等企业自身的因素；企业的外部环境包括社会、政治、经济、法律环境等。这些外部因素是企业制定规划的“硬约束”，企业人力资源规划的任何政策和措施均不得与之相抵触。例如，《劳动法》规定：禁止用人单位招用未满 16 周岁的未成年人。企业拟定未来人员招聘计划时，应遵守这一原则。否则，将被追究责任，计划亦无效。

②根据企业或部门实际确定其人力资源规划的期限、范围和性质。建立企计划类别目 标 政 策
步 骤 预 算

总目标：

（绩效、人力总量政策、职工满意度）

基本政策：

（扩大、收缩、保持稳定）

总步骤：

（按年安排，如完善人力信息系统）

总预算：

×××万元

总规划

拟定补充标准，

广告吸引、考试、

面试、笔试、录用、

教育上岗 类型、数量、层次，

对人力素质结构及绩效的改善等 人员素质标准、

人员来源范围、起点待遇招聘挑选费用

人员补充计划

部门编制，人力结

构优化及绩效改善、

人力资源能位匹配，

职务轮换幅度按使用规模、差

别及人员状况决定

的工资、福利预算

人员分配计划 任职条件，职位轮换范围及时间略后备人员数量保持，提高人才结构及绩效目标。

人员接替和提升计划略职务变动引起的工资变动素质及绩效改善、培训数量类型，提供新人力，转变态度及作 全面竞争，择优晋升，选拔标准，提升比例，未提升人员的安置教育培训总投入产出，脱产培训损失育培训计略工资激励计划人才流失减少，士气水平，绩效改进略增加工资奖金额预算工资政策，激励政策，激励重点降低非期望离职率、干群关系改进、减少投诉和不满培训时间的保证，培训效果的保证（如待遇、考核、使用） 劳动关系计划略法律诉讼费\安置费、人员重置费退休解聘计划编制、劳各成本降低及生产率提高参与管理，加强沟通略业人力资源信息系统，为预测工作准备精确而翔实的资料。

表 4-5 人力资源规划内容一览表

③在分析人力资源供给和需求影响因素的基础上，采用以定量为主，结合定性分析的各种科学预测方法对企业未来人力资源供求进行预测。它是一项技术性较强的工作，其准确程度直接决定了规划的效果和成败，是整个人力资源规划中最困难，同时也是最关键的工作。

总目标：

（绩效、人力总量政策、职工满意度）

基本政策：

（扩大、收缩、保持稳定）

总步骤：

（按年安排，如完善人力信息系统）

总规划

拟定补充标准，广告吸引、考试、面试、笔试、录用、教育上岗部门编制，人力结构优化及绩效改善、人力资源能位匹配，职务轮换幅度 全面竞争，择优晋升，选拔标准，提升比例，未提升人员的安置后备人员数量保，提高人才结构及绩效目标工资激励计划培训时间的保证，培训效果的保证（如待遇、考核、使用）略

工资政策，激励政策，激励重点退休解聘计划编制、劳各成本降低及生产率提高参与管理，加强沟通退休政策及解聘程序企业的战略决策产品组合市场组合竞争重点市场区域范围 企业现有的人力资源各类人力资源数量质量、分布、利用及潜力状况，流动率人员、交通、文化教育、法律、人力竞争、择业期望

I 需求分析

II 供给分析

外部供给内部供给组织外部因素

组织内部因素

人力资源因素

人力资源信息库分析人口政策及现状

劳动力市场发育程度

社会就业意识及择业偏好

户籍制度

需求预测

外部供给预测

内部供给预测

需求数量、质量层次结构

供给数量、质量层次结构

人力资源流动分析

晋升 退休

降职 辞职

平调 休假

解聘

计划的制定与实施

计划的控制与评估

④制定人力资源供求平衡的总计划和各项业务计划。通过具体的业务计划使未来组织对人力资源的需求得到满足。

（2）规划流程

人力资源规划过程还可以归纳为三个：评价现有的人力资源；预估将来需要的人力资源；制定满足未来人力资源需要的行动方案。人力资源规划流程见图 4-3 所示。

图 4-6 人力资源规划流程图

企业的战略决策

产品组合

市场组合

竞争重点

市场区域范围

企业现有人力资源

各类人力资源数量质量、分布、利用及潜力状况，流动率

企业的经营环境

人员、交通、文化

教育、法律、人力竞争、

择业期望

II 供给分析

外部供给

内部供给

人力资源

信息库分析

人口政策及现状

劳动力市场发育程度

社会就业意识及择业偏好

户籍制度

人力资源流动分析

晋升 退休

降职 辞职

平调 休假

解聘

供给数量、质量层次结构

计划的制定与实施

计划的控制与评估

①当前评价

管理当局要对现有人力资源的状况作一考察。这通常以开展人力资源调查的方式进行。在计算机系统高度发达的时代，对于绝大多数组织来说，要形成一份人力资源调查报告，并不是一项困难的任务。这份报告的数据来源于员工填写的调查表。调查表可能开列姓名、最高学历、

所受培训、以前就业、所说语种、能力和专长等栏目，发给组织中的每一个员工。此项调查能帮助管理当局评价组织中现有的人才与技能。

当前评价的另一内容是职务分析。人力资源调查主要告诉管理当局各个员工能做些什么，职务分析则具有更根本的意义，它确定了组织中的职务以及履行职务所需的行为。例如，在博伊斯—凯斯凯德公司中工作的第三级采购专业人员，其职责是什么？若其工作取得绩效，最少需要具备什么样的知识、技术与能力？对第三级采购专业人员与对第二级采购专业人员或者采购分析员的要求，有些什么异同之处？这些职务分析能明确问题的所在，职务分析将决定各项职务适合的人选，并最终形成职务说明书说明职务规范。

②未来评价

未来人力资源的需要是由组织的目标和战略决定的。

人力资源需求是组织的产品或服务需求状况的一种反映。基于对总营业额的估计，管理当局要为达到这一营业规模配备相应需要数量和知识结构的人力资源。在某些情况下，这种关系也可能相反，当一些特殊的技能为必不可少而又供应紧张时，现有的符合要求的人力资源状况就会安定营业的规模。例如，税务咨询公司就可能出现这种情况。它常发现经营机会远比自己所能处理的业务大得多。其扩大营业的惟一限制因素可能就是，该咨询公司能否雇佣和配备具有满足特定客户要求所必须的工作人员。不过，大多数情况之下是以组织总目标和基于目标规定的营业规模预测作为主要依据，来确定组织的人力资源需要状况。

③制定面向未来的行动方案

在对现有能力和未来需要作出全面评估以后，管理当局可以测算出人力资源的短缺程度（在数量和结构两方面），并指出组织中将会出现超员配置的领域。然后，将这些预计与未来人力资源的供应推测结合起来，就可以拟订出行动方案。可见，人力资源规划不仅为指导现时的人力配备需要提供了指南，同时也预测到未来的人力资源需要和可能。

也有人将人力资源规划的程序，分为五个步骤：

①弄清企业的战略决策及经营环境，是人力资源规划的前提。不同的产品组合、生产技术、生产规模、经营区域对人员会提出不同的要求。而诸如人口、交通、文化教育、法律、人力竞争、择业期望则构成外部人力供给的多种制约因素。

②弄清企业现有人力资源的状况，是制定人力规划的基础工作。实现企业战略，首先要立足于开发现有的人力资源，因此必须采用科学的评价分析方法。人力资源主管要对本企业各类人力数量、分布、利用及潜力状况、流动比率进行统计。

③对企业人力资源需求与供给进行预测，是人力资源规划中技术性较强的关键工作，全部人力资源开发、管理的计划都必须根据预测决定。预测的要求是指出计划期内各类人力的余缺状况。

④制定人力资源开发、管理的总计划及业务计划，是编制人力资源规划过程中比较具体细致的工作，它要求人力资源主管根据人力供求预测提出人力资源管理的各项要求，以便有关部门照此执行。

⑤对人力资源计划的执行过程进行监督、分析，评价计划质量，找出计划的不足，给予适当调整，以确保企业整体目标的实现。

4. 企业人力资源规划的主要原则

（1）目标性原则

没有行为目标就没有行为意义，所以人力资源主管在编制人力资源规划时，其首要目标是服从企业整体经济效益提高的需要，使其具体化。人力资源效益、人才效益、全员实物劳动生产率或人均利润率等量化指标，应构成为企业人力资源规划目标的核心。

（2）系统性原则

把人力资源规划作为一个子系统，放到整个企业的发展规划这个大系统，甚至整个国家经济和社会发展的大系统中来考虑；同样，人力资源主管也可把企业人力资源规划本身作为整体，而将企业内不同层次、不同部门环节的人力资源规划作为其子系统统一考虑，统一规划。

（3）适应性原则

企业人力资源规划的方向、目标、内容、规模与速度，要适应企业发展的需要。在当前特别要注重使之适应于市场经济体制和现代企业制度的需要，适应于企业自身发展特点与改革深化的需要。这种适应是以人才的类型结构、才智结构、专业结构、素质结构、年龄结构、观念结构等诸多方面的广泛适应为基础的。

（4）协调性原则

人力资源规划是整个企业发展规划的组成部分，在其编制与执行过程中，自始至终要同其他因素，尤其是密切关联因素相平衡、相协调。主要应处理好五个关系：整体和局部、当前和长远、需要和可能、数量和质量、速度和效益的关系。

（5）科学预测原则

人力资源主管在编制人力资源规划时，必须以人力资源预测作基础。所谓人力资源预测包含两个方面：一是企业未来的事业发展预测；二是以这种发展需求为前提的人才需求预测，这两个方面是统一的。不以预测为基础的人力资源规划必然是盲目的，以此来指导实践，必将造成事业荒废或人才浪费的严重制定战略规划 制定经营计划编制预算

(长期) (中长期) (年度)

企业计划过程计划方案所需的资源组织策略, 开发新项目、收买和放弃计划预算单位和个人工作目标项目计划与安排对结果的监督与控制企业的宗旨环境研究力和约束目标战略

分析问题 预测需求 制定行动方案人力资源计划过程

人员审核

招 聘

提升和调动

组织变动

培训与发展

工资与福利

劳动关系

雇员数量

雇员结构（定性的）

组织和工作设计

可供和所需的资源净

需求量

企业需求

外部因素

内部供给分析后果。

5. 人力资源规划与企业计划的关系

企业人力资源规划作为企业人力资源管理的重要环节，与企业计划关系紧密。国外人力资源管理专家认为：要使人力资源计划真正奏效，就必须将它与不同层次的企业计划相联系。从图 4-4 可看出企业计划对人力资源计划的影响。

企业计划分为三个层次：战略计划、经营计划及年度计划。它从这三个层次上影响着人力资源计划。

图 4-4 三个层次企业计划对人力资源计划的影响

制定战略计划 制定经营计划 编制预算

(长期) (中长期) (年度)

计划方案所需的

资源组织策略, 开

发新项目、收买和

放弃计划

预算单位和个人的工作

目标项目计划与安

排对结果的监督与

控制分析问题 预测需求 制定行动方案

人员审核

招 聘

提升和调动

组织变动

培训与发展

工资与福利

劳动关系

雇员数量

雇员结构（定性的）

组织和工作设计

可供和所需的资源净

需求量

企业需求

外部因素

内部供给分析

在战略计划的层次上，人力资源计划涉及如下问题：预计企业未来总需求中管理人员的需求；企业外部因素（如人口发展趋势，未来退休年龄变动的可能性等）及估计未来企业内部雇员数量。其重点在分析问题，不在于详细的预测。在经营计划的层次上，人力资源计划涉及对雇员供给量与未来需求量的详细预测。

在年度计划的层次上，人力资源计划涉及到根据预测制定具体的行动方案（包括具体的招聘、提升、培训、调动等工作）。

现代企业无论大小，无论是单一经营还是多元经营，所有的管理者都必须决定雇佣多少人、这些人应该具备什么样的技能、他们应该在什么时候被雇佣。只不过从事大型的、多元化经营的企业面临的决策会更加复杂。企业的就业计划就是回答这些问题的人力资源管理活动。

为了增长和繁荣，企业还必须不断地保持充足的人力资源供给。在企业的发展过程中，人力资源会由于各种原因发生损耗，从而产生职位空缺，企业的发展也会不断产生新的职位需求。不断地保持企业人力资源的充足供应是一个复杂的过程。要完成这一任务，必须对职位进行分析，寻找潜在的雇员并鼓励他们应聘相应的职位，必须对可能的雇员进行筛选。就业计划是这一过程的基础之一。

(1) 人力资源计划的作用

“人无远虑，必有近忧”。处在信息时代的今天，技术突飞猛进，产业结构不断调整，人力资源的转移也跟着加速。所以，人力资源计划越来越显示出其重要作用：

①可以避免职业的盲目转移。职业转移（或指劳动转移）是社会生产发展的必然结果。以美国为例，20 世纪 50 年代，全国 65% 的劳动力在工业部门工作，到 1982 年减少到 13%，而从事服务业工作的则已占 75%。由于新技术的采用，许多原有的职业被淘汰，新的职业大量出现，“白领”人员比例越来越大。20 世纪初，美国“白领”人数占熟练劳动力的 17.6%，而到 1981 年已增到 52.7%。在这种情况下，不对人力资源进行计划，势必增加盲目性，酿成恶果。如美国某盐厂，20 世纪 70 年代初进行技术改造节省人力 1/4，但是，由于事先没有计划，致使 1972 年新设备投产后，多余的 846 名生产工人不能及时转移，长期窝工。

②便于改变人力分配不合理状态。人力资源计划着眼于发掘人力资源的潜力，其改善方案不受现有状况的局限，视野开阔，谋求改进人员结构、人员素质，改变人力分配上的浪费和低效现象。

③为企业的发展提供人力保证。人力资源计划的任务，不仅研究现有人力结构和劳动力在原有规模上的更新，而且还要分析、预测企业未来发展（生产能力的更新和扩大，经营范围和手段的拓展）对人力结构的影响，以及社会人力市场的供需关系发展趋势。因此，可以及时地引进所需人才，调整人力结构，保证企业发展。

④有利于促进人力资源的开发。本单位的人力资源计划制定过程，是一个发动群众、集思广益的过程，有利于使本单位各级干部和员工透彻地了解人力资源开发上存在的问题、努力目标和相应的政策、程序和方法，从而更积极更自觉地为开发人力资源潜力，提高人员素质而努力工作。

(2) 人力资源计划和开发的过程

从管理的观点看，人力资源计划和开发是一个极其复杂的过程：

①在创造一个有效的组织的总过程中，必须加以管理的不只是人力资源。人力资源必须与其他资源，如金钱、技术、空间和信息相配合。

②人力资源不是消极被动或固定不变的。人们会对如何管理他们以及他们在一段时期中的变化是如何作出反应很难把握。对一个年轻雇员起作用的东西在他中年时不一定起作用。

③人力资源能够造成组织的失败和成功。如果组织中的雇员不称职，或者雇员工作不是尽心尽力，或者在组织需要改变时不能学会新技能，那么，组织就不大可能有效地实现自己的目标。

④多数组织任务是相当复杂的，需要有各种各样的人来完成工作。不存在适用于每个人的单一的人力资源管理的方法。人们的需要会有变化，要求经理对开发和管理不同类型的雇员有更灵活的方法。

(3)企业人力资源计划的主要内容

①劳动力更新计划。劳动力更新是组织维持的必要条件。任何一个企业的员工队伍都有新增、成长、减员和淘汰的交替过程。劳动力更新计划是预测各种“吐故”的人员数量和时机，拟定人员的“纳新”、调整与培训计划。有了计划，就可以做到“先补员后退休”，改变目前的“先退休后补员”状况。

②职业转移计划。包括必须转移的具体工种和人数，造成转移的原因，预计发生的时间，安置的去向与措施等。

③人力发展计划。人力的发展指人员的征补和素质的提高。它应包括：

- a. 计划期内的人员需要量；
- b. 效率提高规划（由于新技术改造项目投产，效率自然提高幅度等）；
- c. 人员征补计划；
- d. 全员培训计划；
- e. 专案培训计划（主要是为新产品、新设备、新工艺的采用而必须提前培训的专业、人数、目标措施）；
- f. 职业转移培训计划；
- g. 重点培训计划（个别管理人员、科技人员的深造）；
- h. 经费预算。

④劳动力的维护计划。目的是维护劳动者有效的工作能力，使之以旺盛的精力和饱满的热情从事工作。主要包括：

- a. 安全生产计划；
- b. 工业卫生计划（防止职业病）；
- c. 员工保健计划；

d. 员工福利计划。

(4) 编制人力资源计划的方法

编制人力资源计划的方法，总的来说就是分析、预测和决策。

人力资源计划分析，是指对企业现有人力资源的“盘点”与查核。分析的重点是：人员使用情况的分析。包括：

一现有人数与编制定员的比较，判断人员适用程度。

一实际工作率与标准工作率的对比，判断工作潜力。

所谓工作率实际上就是工时利用率，与生产任务的饱满程度和管理水平等多种因素有关。分析时，应分类进行即把一线、二线、三线人员分类对比。

对一线工人：可以从劳动时间使用情况的统计报表中获取。

对二、三线人员：靠“工作日写实”或“工作抽样”的方法，取得一次性工时研究资料进行分析计算。

三、 人力资源需求供给和平衡

(一) 人力资源需求

人力资源需求可定义为满足组织未来需要所应配备的员工数量，以及所需技能的总体组合。例如，组织活动的扩张会导致招聘具有特定技能的新员工。另一方面，如果预测到对产品的需求下降，组织会计划减少员工人数。当然雇员数量的调整还与其他多种考虑有关，如降低成本的范围，改善工作习惯，从而在保持现有产品，甚至是提高现有产出的前提下，减少员工数目。前文提到，外部环境中新的竞争力量会对人力资源需求产生显著影响。具体反映是员工数量的下降，保留后的岗位工作特性及相关技能有所变化，旧式计算人力资源需求的方法是找比率。简单的例子如下：企业研究发展部门所用的比率是 4:1。这就是说在企业认为要再聘用 4 位科技官员时，它必须为同时聘用一位技术员作好相应准备。

人力资源需求的特点在于它的派生性。人力资源需求不是人的直接需求，而是由人的消费需求产生的次级需求。人们为了消费而进行生产，为了生产而投入劳动力。只有当生产能够满足人们的消费需求时，劳动力投入才是必要的，人力资源需求才会产生。人力资源需求的派生性，使它与生产和消费之间存在着复杂的关系。

人力资源需求的派生性：

人力资源是一种需求，但不是直接需求，而是从属于其他需求的次级需求，以人们的消费需求为前提和基础。从人力资源需求的社会本质来看，只是因为社会生存所需的消费资料必须通过生产劳动来提供，因此才有对人力资源投入的需求，才有对劳动力的需求。社会生存资料的生产方式，决定人力资源需求的状况。

人力资源的需求预测是根据公司发展的要求，对将来某个时期内，公司所需员工的数量和质量进行预测，进而确定人员补充的计划方案、实施教育培训方案。

员工需求预测是公司编制人力规划的核心和前提条件。预测的基础是公司发展规划和公司年度预算。对员工需求预测要持动态的观点，考虑到预测期内劳动生产率的提高、工作方法的改进及机械化、自动化水平的提高等变化因素。

1. 员工需求预测

员工需求预测的基本方法有以下三种：

（1）经验估计法

经验估计法就是利用现有的情报和资料，根据有关人员的经验，结合本公司的特点，对公司员工需求加以预测。

经验估计法可以采用“自下而上”和“自上而下”两种方式。“自下而上”就是由一线部门的经理向自己的上级主管提出用人要求和建议，征得上级主管的同意；“自上而下”的预测方式就是由公司经理先拟定出公司总体的用人目标和建议，然后由各级部门自行确定用人计划。

最好是将“自下而上”与“自上而下”两种方式结合起来运用：先由公司提出员工需求的指导性建议，再由各部门按公司指导性建议的要求，会同人事部门、工艺技术部门、员工培训部门确定具体用人需求；同时，由人事部门汇总确定全公司的用人需求，最后将形成的员工需求预测交由公司经理审批。

（2）统计预测法

统计预测法是运用数理统计形式，依据公司目前和预测期的经济指标及若干相关因素，作数学计算，得出员工需求量。

这类方法中采用最普遍的是比例趋势法，回归分析法和经济计量模型法比较复杂，用得也不多。

①比例趋势分析法

这种方法通过研究历史统计资料中的各种比例关系，如管理人员同工人之间的比例关系，考虑未来情况的变动，估计预测期内的比例关系，从而预测未来各类员工的需要量。

这种方法简单易行，关键就在于历史资料的准确性和对未来情况变动的估计。

②经济计量模型法

这种方法是先将公司的员工需求量与影响需求量的主要因素之间的关系用数学模型的形式表示出来，依此模型及主要因素变量，来预测公司的员工需求。这种方法比较复杂，一般只在管理基础比较好的大公司里才采用。

(3) 工作研究预测法

这种方法就是通过工作研究（包括动作研究和时间研究），来计算完成某项工作或某件产品的工时定额和劳动定额，并考虑到预测期内的变动因素，确定公司的员工需求。

2. 人力资源需求预测的影响因素

人力资源需求预测，是指以企业的战略目标、发展规划和工作任务为出发点，综合考虑各种因素的影响，对企业未来人力资源的数量、质量和时间等进行估计的活动。它是企业人力资源规划的起点，其准确性对规划的成效有决定性作用。

人力资源需求的影响因素大体分为三类：企业外部环境因素、企业内部因素及人力资源自身因素，如表 4-6 所示。

(1) 企业外部环境因素

经济环境包括未来的社会经济发展状况、经济体制的改革进程等，它对企业人力资源需求影响较大，其可预测性较弱；社会、政治、法律因素虽容易预测，但何时对企业产生影响却难以确定；技术革新对企业人力资源影响较大，如工业革命，大大提高了劳动生产率，使对人力资源的需求锐减。目前以生物、

表 4-6 人力资源需求影响因素

企业外部环境因素	企业内部因素	人力资源自身因素
----------	--------	----------

经济	战略计划	退休
----	------	----

社会、政治法律 预算 辞职

技术 生产和销售预测 合同终止解聘

竞争者 新建部门或企业扩张 死亡

工作设计 休假

新材料等为代表的技术革命势必对企业的技术构成产生重大影响;企业外部竞争对手的易变性导致社会对企业产品或劳务需求的变化,也会影响企业人力资源需求。

(2) 企业内部因素

企业的战略目标规划决定了其发展速度、企业新产品开发和试制、产品市场覆盖率等。所以它是企业内部影响人力资源需求的最重要因素。企业产品或劳务的销售预测以及企业预算也对人力资源需求有直接影响。如企业需重建新的部门或分公司等,其人力资源也要相应变化。此外,企业劳动定额的先进及合理程度也影响其人力资源需求量。

(3) 人力资源自身因素

企业人员的状况对其人力资源需求量也有重要影响。如退休、辞职、辞退人员的多寡,合同期满后终止合同人员数量,死亡、休假人数等都直接影响人力资源需求量。

下面就这几方面分别说明对管理者的需求量由企业和组织的计划决定。更具体地说,要对所需管理者的人数以及根据对管理者储备力量确定可得到的人数进行分析后决定。但这里也有内部和外部的其他一些因素影响对管理者的需求。影响管理者供需的外部力量包括前几章中论述的经济的、技术的、社会的、政治的以及法律的等因素。例如,经济增长的结果会加大对产品的需要,这样就要求增加劳动力,从而也增加了对管理者的需求。与此同时,竞争对手也会从同一个劳动大军中增聘人员,这样便减少了管理者的来源。企业还必须考虑到劳动力市场、人口统计以及涉及到劳动力知识技能和对公司的态度,这些构成社会团体因素的发展趋势。可从几个渠道获得有关劳动力市场长期趋势的信息,例如,美国政府出版的《劳工评论月刊》和《总经理人才资源报告》年刊就有这种长期预测。

外部环境的一些因素的确定,不同程度地影响人事工作。这些影响分属教育、社会文化、政治法律及经济紧缩或机会等方面。例如,在很多行业中应用的高技术,需要有广博和高深的文化认识。同样,美国社会文化环境中的管理者一般不会盲目接受命令,因为他们要在决策过程中成为积极的参与者。此外,不论现在和将来,管理者都必须比过去更加面向公众,对公众的合法要求作出反应,并做到符合较高的道德标准。

经济环境也包括竞争情况，它能决定外部对管理者的供需情况。在法律和政治方面的限制，要求企业遵循各级政府颁布的法律和规定。

我们必须看到较为远一点的外部环境，并看到主要由于有了先进的通讯技术和由于有跨国公司的存在，全世界范围发生了变化。较大的国际公司很普遍的作法是由很多不同国籍的人组成高层管理队伍。然而，戴维·希南（David Heenan）和霍华德·V·珀尔马特（Howard V. Perlmutter）认为，跨国公司的人才资源储备力量中很少有外国人，而母国公司的管理者却经常见诸于人力资源库。抱有这种全球性的态度是基于把组织视为一个有着为全球作出决策包括人事工作决策的世界整体。

这里论述的内部因素，是有关把企业内外人员配备到管理岗位上去的人事工作，明确人事工作的职责，并明确在有人不愿作出改变的情况下，有必要争取高级管理人员的支持。

另外，从内部提升意味着工作人员先进入第一线监督者的岗位，然后按组织结构提升。因此，可以说企业接收了一批将涌现出管理人员的非管理者雇员。如铁路行业的人员常说的，“总裁退休或死亡后，我们就雇用一个新办事员”。

只要在一般条件下考虑这个问题，毫无疑问，员工都会十分赞成从内部提升的政策。不聘用企业外人员影响对空缺位置的竞争，并使企业内部的员工垄断管理职位的空缺。然而当员工面临着要从他们自己这些人中选出一个可以提升的人的具体情况时，他们会开始怀疑这种政策是否明智。这种感情在组织的各个层次都有，主要因为有嫉妒心理或因为互争提升的机会。

这种从企业内部提升的论点可能代表多数公司管理人员一般的和正式的态度。毫无疑问，很多公司将工作重点放在执行鼓励有前途的管理者人选去接受职务的政策，着眼于培养员工长期对公司忠诚，并提高员工的士气。但就是这些企业对它们的中上层管理人员是否也作出同样的保证，经常不是很清楚。“只要有可能”这句到处可用的话，完全可以用来为自己未能做到的事留后路。

从企业内部提升管理者不仅在提高士气和声誉方面有积极作用，而且也可利用企业员工中可能有的优秀管理者这一点。然而，尽管这些积极的不可估量的意义有多么重要，高级管理人员也不应该对因过分强调这个人员来源或完全依赖这个来源而对可能出现的危险性视而不见。

许多公司主张从内部提升员工。例如，威廉·P·吉义（William P. Given）在担任美国布雷克鞋业公司的总裁时曾写道，“公司有空缺时，我们的政策就是给我们公司的自己人以提升的机会。我们认为，除非我们自己没有合格的人选，否则聘用一个外来者对我们公司的员工很不公平”。美国西尔斯·罗巴克公司更强调这一点。在一本发给可能成为公司员工的小册子中有这样的陈述，“在西尔斯，从内部提升的政策不只是一个词或一句口号。这是一个有具体管理措施来保证这一政策得以实现的实事。”同样的，美国莫比尔石油公司声称，只要有可能，

公司的政策是从内部来补充所有的职位；美国普罗克特-甘布尔公司说，他们坚持从内部提升员工的政策，并且要求管理人员对他的继任者进行培训。众所周知，提升员工的好办法是对下级进行培训，使他们得以将顶头上司推出现在的岗位。从内部提升的政策是普罗克特-甘布尔公司解决人力资源管理问题总方针的一个部分，这个方针还包括一个深入挑选的过程、广泛的在职培训和一个良好的报酬制度。

预测的目的是很简单的。在计划阶段对需求所进行的分析，主要是要通过预测，将企业对人力资源的需求转变成具体的数量和质量上的要求。在决定了未来空缺职位的数目和性质（需求）以及现有的人力资源（供给）后，企业就可以将必须的资源配备到人力资源的活动之中了。这些活动包括：招聘、录用、培训、开发、晋升和其他有利于确保实现企业战略发展目标的人力资源管理活动。

对于企业来说，最理想的状况是，其内部的人力资源供给能够满足所有未来发展对人员的需求。但实际情况是，这是不太可能的。企业不是发现人员过多，就是发现人员不足。人员过多时，就产生制定削减人员计划的必要；人员不足时，就产生制定招聘人员计划的必要。为了保持人员配备的有效性，人力资源部门需要随时向企业决策层提供企业内部可资利用的人才的信息和外部市场上人力资源的供给状况的信息。尽管预测不是一门准确度很高的科学，但在进行人力资源决策时，预测所提供的资料还是有参考价值的。它能够帮助管理者在劳动力市场的波动中作出更快更好的决策。

3. 人力资源需求的预测技术

人力资源需求预测技术按其精确程度可分为四级，I级最为简单，IV级最为复杂、精确。一般情况下，较小企业的人力资源需求预测均从I级开始，随企业规模的扩大，预测经验的丰富，逐步向高级技术阶段发展。如图4-5所示。

图4-5 人力资源需求预测技术等级图

- I 级
- II 级
- III级
- IV级

管理者讨论决定企业短期内经营目标及人力资源需求，该阶段具有较强的主观性包括人力资源需求的年度预算计划，尽可能注重人才需求的数量和质量，明确需要采取行动的局部或全

部问题采用数学模型或其他计算机仿真模型来预测人员流动，建立系统完整的人力信息系统和其他机构，随时交换各种人力信息利用计算机检索人才流动的趋势，减轻管理者的负担。

在企业人力资源的预测中有相当多的可资利用的技术和方法。有的企业运用数量预测技术，这些技术中使用的主要是统计和数学方法。在人力资源管理预测中，用得比较多的方法有时间序列分析法。这种方法通过对过去的人力资源配备水平进行考察，经过回归分析来预测未来的人力资源配备水平。另外一种运用得比较普遍的预测方法是，通过预测未来的生产率或者未来的销售额，来计算未来需要的人力资源的数量和种类。在这些方法中，都是由上层决策者对未来整个企业的人力需求进行判断，这些方法都是“自上而下”的预测。

预测专家的建议是，如果出现下列情况，就不应该运用客观技术来预测人力资源需求：

- (1) 企业缺乏能够熟练运用复杂分析技术的人才；
- (2) 企业内没有相应的进行文件处理的计算机设备；
- (3) 进行预测的资料基础不充分；
- (4) 可资利用的预测技术对于想要预测的时间期限是不适合的。

精确的数量分析技术和方法，既需要充足的资料又需要接受过培训的专业人员来运用这些技术并对结果进行科学解释。运用回归模型之类的技术，起码需要积累几年的资料以构建参数以及这些参数与就业需要之间的关系。

(1) 趋势分析法

趋势分析法，是通过分析企业过去一定时期的就业需求情况来预测未来需求的方法。一般分析的年限为 5~10 年。例如，你可以计算过去 5 年来企业每年年末的雇员人数，或者更详细的每个部门（如市场部、人力资源部、研究与开发部等）或每个职位群体（如销售人员、生产制造人员、行政人员等）过去 5 年来年末雇员的人数。当然，只有在你假设过去的趋势会延续到未来的时候，这种方法才有意义。

(2) 德尔斐法

它是专家们对影响组织某一领域的发展的看法达成一致意见的结构化方法，是一种定性预测技术。专家的选择既可是来自一线的管理人员、也可是高层经理。在估计企业未来劳动力需求上，可选择在计划、人事、市场、销售和生产部门的经理作为专家。其过程是：以问卷方式，由预测组织分别听取专家对未来人力资源需求量的分析评估，然后归纳专家意见后再反馈给专

家，通过 3~5 次重复，专家意见趋于一致。为确保德尔斐法预测结果的准确性，须遵循如下原则：

- ①给专家提供已收集的历史资料及有关的统计分析结果。
- ②所问问题应是一个主管人员能回答的问题，如只问某些关键雇员的预计增加数，而不应问总的人员要求等。
- ③不要求精确，允许专家粗估，并要求提供预计数字的肯定程度。
- ④尽可能使过程简化。
- ⑤保证所有专家能从同一个角度去理解雇员分类和其他定义。
- ⑥向高层管理人员和专家讲明预测对组织和下属单位的益处及对生产率和经济效益的影响，以争取他们对德尔斐法的支持。

（3）比率分析法

比率分析法，是一种利用销售量和需要雇员数量之间的比率来预测未来企业人力资源需求的方法。例如，你发现一个销售人员一般年销售额为 50 万元，而过去两年企业的销售额为 500 万元，企业为此雇佣了 10 名销售人员。假设明年你的企业需要将销售额增加到 800 万元，后年增加到 1000 万元。那么，如果销售收入——销售人员比率不变，则明年你需要 6 名新的销售人员（他们每个人年销售额仍为 50 万元），而后年你还需要 4 名新的销售人员，以完成再增加 200 万的销售额。

比率分析法还可以用于分析其他的雇员需求。如你可以通过计算销售人员——秘书比率来预测要支持新增加的销售人员的工作，需要多少新的秘书。与趋势分析法一样，比率分析法也假设生产率是不变的，即假设每个销售人员没有被提供新的激励，他们仍然每年销售 50 万元。如果销售人员的销售额上升或者下降，则销售收入——销售人员比率会变化。建立在过去比率的预测就不再准确了。

（4）回归预测法

它指通过建立人力资源需求量与其影响因素间的函数关系，从影响因素的变化推知人力资源需求量变化的一种预测技术。

由于在实际工作中，往往是多个主要因素共同决定了企业人力资源需求量，且这些因素与人力资源需求量呈线性关系，所以，多元线性回归预测在预测企业人力资源需求量方面应用广泛。其方法如下：

其因变量（人力资源需求量） y 和自变量 $X_1, X_2, X_3 \cdots X_s$ 的关系近似为：

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \cdots + \beta_s X_s \quad (4.3.1)$$

利用最小二乘法，使离差平方和为最小，即：

$$(4.3.2)$$

为此， $\beta_0, \beta_1, \beta_2 \cdots, \beta_s$ 要满足方程：

$$(4.3.3)$$

$$(4.3.4)$$

$$(4.3.5)$$

$$(4.3.6)$$

$$(4.3.7)$$

$$(4.3.8)$$

$$(4.3.9)$$

式中：

从而得到：

$$\alpha_Q$$

$$\alpha_{\beta_0}$$

经整理引入记号：

(4.3.10)

(4.3.11)

当观察数据给定后， H_{jk} 和 H_{jy} 由式 (4.3.10) 算出，这样，式 (4.3.11) 为以 $\beta_1, \beta_2 \cdots \beta_s$ 为未知量的 s 元线性方程组，在 $n > s$ 及任一自变量不能用其他自变量的组合表示时，方程组 (4.3.11) 有惟一组解：

式中： $y=1, 2, 3, \dots, s$

其中， CKJ 是矩阵 $[C_{kj}]^{-1} = [H_{kj}]^{-1}$ 的元素， $j, k=1, 2, 3, \dots, s$ ，解出诸 β_j 后代入式 (4.3.5) 即得 β_0 。

(5) 散点坐标分析法

散点坐标分析法，是进行企业人力资源预测的又一种选择。你可以运用散点坐标分析法来确定两个因素是否是相关的。如在一个商业活动指标与雇佣水平之间有无关系。如果它们之间存在关系，而你又可以预测商业活动的变动，那么你就可以根据商业活动的变动来预测人力资源的需求。

(6) 管理者判断法

主管在预测企业人力资源需求用什么方法时，管理者的判断都会发挥重要作用。在实践中，过去的趋势、比率或者关系很少有一成不变地继续到未来的可能。因此，必须依靠人的主观判断来对未来可能的变化进行估计，对可能发生变化的因素进行修正。对最初的人力资源需求预测进行修正时，需要考虑的因素有：

①进入新市场或者对现有产品或服务的质量实行升级的决定。这些决定对于企业所要雇佣的雇员的素质的要求会有影响。由于产品方面产生的变化，需要的员工无论在数量上还是在质量上都可能发生变化。

②提高生产率的管理或者技术方面的变化。生产率的提高会减少对雇员的需求。这既可能是由于新的投资是资本密集型的，也可能是由于新的设备替代了劳动力。

(7) 生产函数模型法

最典型的生产函数模型是道格拉斯生产函数。

$$Y = A_t L^\alpha C^\beta u \quad (4.3.12)$$

式中：Y—总产出水平；

L—劳动力投入量；

C—资本投入量；

A_t —总生产率系数（近似于常数）；

α 、 β —分别为劳动和资金产出弹性系数，且 $|\alpha| + |\beta| \leq 1$ ；

u—对数正态分布误差项。

将式（4.3.12）变形为：

$$\lg L = (\lg y - \beta \lg C - \lg u - \lg A(t)) \quad (4.3.13)$$

一旦先预测出企业在 t 时间的产出水平和资本总额，即可得到在 t 时刻企业人力资源需求量。

（8）雇员预测：技能组合

1 当年预测年数量 百分比，% 劳动力种类

总雇员数

经理

管理人员

专职人员

科学家-工程师

办公人员

生产工人 数量 百分比，100 %

对雇员数量的预测相对于对雇员技能或经历的预测，要简单得多。为了省事，许多雇主干

脆假设雇员的技能结构状况不变，即假设新雇佣的雇员与原来的雇员具有一样的技能结构。表 4-7 显示当年不同技能或职位种类的雇员的百分比分布，对预测年雇员技能组合的预测，只需要简单地将当年的技能组合比例分配到预测的雇员总数上就行了。

表 4-7 雇员预测：技能组合

(9) 趋势外推法，又称时间序列预测法

它是按已知的时间序列，用一定方法向外延伸，以得到未来发展趋势。具体又分为直线延伸法、滑动平均法和指数曲线法三种。

①直线延伸法

它只在企业人力资源需求量在时间上表现出明显均等延伸趋势的情况下才运用，如图 4-6 所示。可由需求线 z 直接得出未来某一时点企业人力资源需求量。

②滑动平均法

它一般是在企业人力资源需求量的时间序列呈现不规则，发展趋势不明确时，采用“滑动平均数”进行修匀的一种趋势外推预测法。它假定现象的发展

数量 百分比，%

劳动力种类

总雇员数

经理

管理人员

专职人员

科学家-工程师

办公人员

生产工人

8

128

171

214

86

250

情况与较近一段时间有关，而与较远时间无关，故以近期内现象的已知值的平均值作为后一期的预测值。主要适用于短期预测。

图 4-6 直线延伸法

③指数平滑法，计算公式为：

$$X_t = a x_t + (1-a) x_{t-1} \quad (4.3.14)$$

式中： X_t —新平滑值；

a —平滑系数或平滑加权系数；

x_t —时间序列中新数据；

x_{t-1} —原计算出的平滑值。

平滑系数 a 的选择，直接决定着预测的精确程度，一般是选择几个 a 值，从而进行多方案分析。经验证明： a 值一般应为 0.3，0.2，0.1 或 0.05。

(10) 计算机预测人力资源需求

现在雇主越来越多地利用计算机来预测人力资源需求。一般的预测程序是，人力资源专家与直线经理一起积累计算机化的人力资源预测所需要的信息。所需要的典型的资料包括生产每一个单位的产品所需要的直接劳动时间（生产率的一种衡量方式）和三种不同水平的销售预测——最小的、最大的和适中的预测。在这些资料的基础上，就可以用事先编制好的程序计算满足生产需求需要的雇员水平，还可以分别预测出满足未来不同生产需求所需要的一线生产工人的数量、生产服务人员的数量和管理人员的数量。利用计算机进行预测的好处在于，这一系统

能够很快地将不同预测水平的生产率和销售收入“翻译”成对人力资源的需求水平，因此很容易衡量不同生产水平和销售额对人力资源的不同需要。

（11）主观概率法

主观概率法，是先由预测专家对预测事件发生的概率作出主观的估计，然后计算它们的平均值，以此作为对事件预测的结论。

例：某厂生产的洗衣机 1992 年 1~9 月销售额增长率在 6%~13%之间，据此预测 1993 年的销售增长率。参加预测的专家共 5 人，预测结果如表 4-8 所示。

表 4-8 5 位专家预测结果产品 1993 年的预测销售增长率为 10.2%。

（12）用户意见法

这是一种通过对用户进行调查或征订来预测市场销售量的方法。例如，出

预测者

概率

增长率

版社出版一本新书之前，先要通过对各地新华书店的预订销量调查或发出新书征订通知单，根据反馈信息做出需要量的预测。如果产品属于工业生产资料，用户较少，可以通过普遍调查进行预测。如属生活消费品，用户较分散，可以通过抽样调查来进行预测。

这种预测方法的优点是，可以让销售人员在负责的销售地区进行边销售，边预测，节省调查费用，调查结果也较切合实际。但这种方法能否取得成功，主要取决于用户是否合作。如果用户因保密、关系不好、不予重视、采取应付态度，就很难进行预测了。用户意见法在生产资料需要量的预测中应用得较广，也较为有效。

（13）时间序列模型

时间序列预测分析法，是把历史统计资料按年或按月排列成一个统计数列，根据其发展趋势，向前外延进行预测。这类预测方法，适用于市场比较稳定，价格弹性较小的商品，特别是短期预测更为适用。

①简单移动平均法。这种方法是将近期的实销值按规定的期数进行平均，随着时间的推移，不断引进新的数据来修改平均值，以消除偶然变动因素的影响，使时间序列数据修匀并呈某种趋势，求得下期预测值。

数学模型为：（4.3.16）式中：t—资料的时间期数（年、季、月）；

M—预测值；

D—实际值；

n—预测资料期（移动平均的时段长）。

②加权移动平均法。所谓加权移动平均法，就是在计算平均值时，对实际

$D_{t-1} + D_{t-2} + \dots + D_{t-n}$

值不予同等对待，根据实际值距预测期的远近，分别赋予它们一个不同的权数。近期数据对预测值的影响较大，其权数应大些，反之，远期数据的影响相对较小，其权数可小一些。

数学模型为：

$M_t = W_{t-1}D_{t-1} + W_{t-2}D_{t-2} + \dots + W_{t-n}D_{t-n}$ （4.3.17）

式中：W—各期资料的权数， $W_{t-1} > W_{t-2} > \dots > W_{t-n}$ ， $\sum W = 1$ ；

D—实际值。

③指数平滑法。指数平滑法是在移动平均法的基础上发展起来的一种时间序列预测方法。其特点是以前期的实际值和前期的预测值为根据，经过修匀后得出本期的预测值。指数平滑法实质上是一种加权平均法，只不过它的权数是由实际值与预测值的误差来确定，而且它在整个时间序列中是有规律排列的。

数学模型为：

$M_t = M_{t-1} + a(D_{t-1} - M_{t-1})$ （4.3.18）

式中：M_t—第 t 期的预测值；

M_{t-1}—第 t-1 期的预测值；

D_{t-1}—第 t-1 期的实际值；

a —平滑系数 ($0 \leq a \leq 1$)。

用式 (4.3.18) 计算的预测值, 其大小主要取决于前期的预测误差 ($D_{t-1} - M_{t-1}$), 以及权数 a 。

(二) 人力资源供给

1. 外部供应和内部供应

企业人力资源供给来自两方面: 一是企业内部人力资源供给如人员晋升、调动等; 二是企业外部人员的补充。

(1) 外部供应

如果组织在需要增加员工时不能从内部供应得到满足, 那么它就需要从外部人才市场招聘。外部劳动力供应将从下列几方面加以讨论:

① 供应紧缺程度

当外部人才库中满足组织所需能力条件的人数很少时, 劳动力供应将出现紧缺。相反, 宽松的供应意味着有大批符合条件的人可供挑选。在目前英国失业率相对较高的情况下, 人们可能会得出结论: 劳动力的外部供给较为宽松。从定量的角度来看的确如此, 但定性分析一下, 情况相当复杂。例如, 在失业者中组织可能还是很难找到掌握它所要求的特定技能的求职者。

② 人口因素

人口变革 (如进入就业大军的年轻人人数的变化) 影响着劳动力的外部供给。

劳动力结构也会在其性别方面发生变化。社会 / 地理方面: 劳动力的外部供给还会受到社会——地理因素的影响。如在英国的某些地区 (如英格兰北部, 苏格兰, 威尔士等地), 旧的行业迅速萧条, 有大量有技能的劳动力可供选择。这促使许多实业家将生意迁移到此类地区。还有其他一些因素, 其中包括高质量的运输系统和接近产品市场等, 促使企业做出将生产转移到劳动力供给充足的地区的决定。

(2) 内部供给

当组织已聘用人员补充人员需求时, 我们称为内部供给。首先要明确下列内部供给特征: 年龄、级别、素质、资历、经历及技能。

在开始上述评估之前，首先要明确组织针对规模要做的扩张或收缩决策。例如，如果组织计划收缩规模，相应的决定可能是超过 50 岁的员工要考虑提前退休。因此要确定员工的年龄和级别状况。然而，这项工作完成后发现有大批高、中级经理均在 50 岁以上年龄段，就需要重新考虑提前退休的方针，因为这会使组织丧失大量有经验的管理人员。

如果条件允许从组织内部提拔人员补充经理队伍，则组织应注意“连续性规划”。这要求对候选人在目前职位上的业绩作出评估，并时时考虑到他（她）的提升潜力。一般需要制定正式计划拓展此人在特定领域的多种工作知识和经验，并且安排培训提高其技术和人事关系方面的技能。要注意不能使“连续性规划”伤害到组织某一部门的利益。

决定谁有机会获得这种发展机会要依靠管理层的判断，重要的一点是保证对不同经理作判断时具有公平性。对某些经理有意无意的偏向，会导致评判标准对组织中的特定群体有不利影响。例如，如果某位经理认定管理层更欣赏“进取性”或“男性”化风格，那么在“谁能成为好经理”这一判断上，男性就会比女性有种没有道理的优势。

一般而言，提升是事业进步的表现（线性方式）。随着组织纵向层次的减少，管理层数减少，跨层升迁的机会也就有所减少，那么横向的职位变迁（如在某个同级工作部门中调换不同的岗位）也受欢迎。很显然，通过学习新的技能，熟悉部门内其他的新角色，增大了雇员技能的多面性。打个比方，一维的事业阶梯变成了多维事业升迁框架，其中某些侧向运动，有时偶尔向下的运动，都越来越多地成为组织内员工发展的特点。

（3）内部与外部供给

利用内部资源作为劳动力供给源比外部供给有多种优势。组织的现有雇员对其行为方式和组织各部门的协同运作有很好的了解，也适应了组织的文化属性。负责选择内部空缺候选人的人员可以对其能力、过往记录和潜在成就有更深入的了解，而对从外部劳动力市场选拔人员在这方面要逊色许多。利用内部劳动力填补空缺，当内部候选人得到提升，也给所有员工传递了一个明确的信号，即组织认可了他们的进步和发展。

然而，对内部选拔的弊端亦应有所认识，尽管负责选拔的人员对候选人可以有更多的了解，但有些情况下这些信息带有倾向性。而且，有关候选人的一些不利资料也会容易由选拔人员掌握，而外部求职者则可较好地掩饰一些有关失败和遭遇困难的记录。最后，内部候选人已被深深包围在组织文化中，如果这种文化是回避风险和保守的，那么一旦空缺需要一位有创新意识的候选人，整个选拔就会大受限制。而外部候选人在工作中需要引进新思想时则会较少约束。不过要达到的还是需要变革企业文化。

2. 人力资源供给预测

公司员工的供给预测就是为满足公司对员工的需求，而对将来某个时期内，公司从其内部和外部所能得到的员工的数量和质量进行预测。

(1) 员工供给预测的内容

①分析公司目前的员工状况，如公司员工的部门分布、技术知识水平、工种、年龄构成等，了解公司员工的现状。

②分析目前公司员工流动的情况及其原因，预测将来员工流动的态势，以便采取相应的措施避免不必要的流动，或及时给予替补。

③掌握公司员工提拔和内部调动的情况，保证工作和职务的连续性。

④分析工作条件（如作息制度、轮班制度等）的改变和出勤率的变动对员工供给的影响。

⑤掌握公司员工的供给来源和渠道。员工可以来源于公司内部（如富余员工的安排，员工潜力的发挥等），也可来自于公司外部。

对公司员工供给进行预测，还必须把握影响员工供给的主要因素，从而了解公司员工供给的基本状况。

(2) 影响员工供给的因素

①地区性因素

其中具体包括：

a. 公司所在地和附近地区的人口密度；

b. 其他公司对劳动力的需求状况；

c. 公司当地的就业水平、就业观念；

d. 公司当地的科技文化教育水平；

e. 公司所在地对人们的吸引力；

f. 公司本身对人们的吸引力；

g. 公司当地临时工人的供给状况；

h. 公司当地的住房、交通、生活条件。

②全国性因素

其中具体包括：

a. 全国劳动人口的增长趋势；

b. 全国对各类人员的需求程度；

c. 各类学校的毕业生规模与结构；

d. 教育制度变革而产生的影响，如延长学制、改革教学内容等对员工供给的影响；

e. 国家就业法规、政策的影响。

(3)企业内部人力资源供给预测技术

企业内部未来人力资源供给是企业人力资源供给的重要部分。企业未来人力资源需求，应优先考虑内部人力资源供给。影响企业内部人力资源供给的因素包括：企业员工的自然流失（伤残、退休、死亡等）、内部流动（晋升、降职、平调等）、跳槽（停薪留职、合同到期解聘等）。企业内部人力资源供给预测技术常用的有两种。

①管理人员接替模型

它主要是针对管理人员供给预测的简单而有效的一种方法。对大、小企业管理者的未来供给预测均具实用性。下面通过一案例来介绍这种方法。

加拿大安大略省交通部共有雇员近万名（管理人员 2600 人，工会会员 7700 人），在对 1300 个中、高层管理职位制定接任计划中，他们将工作分为 5 种主要职能和 8 种次要职能。后备人员在每年鉴定考评后由主管确定下一年度是否职位层次

	1984	1985	1986	1987
退休+辞职				
现有人员				
提升受阻				
提升上来				
可提升人员				

提升，形成如图 4-7 所示的接替模型。

图 4-7 人员接替模型

针对某一部门具体管理人员的接替，用接替图表的方法较为直观。接替图表至少要包括两方面信息：一是对管理者工作绩效的评价；二是提升的可能性。前者一般由考核部门或上一级管理人员确定，后者则是在前者基础上由人事部门通过心理测验、面谈等方式得出。如图 4-8 所示。通过对组织内现有人力资源供给的认真测算和员工流动情况的调整，就可以预测出在未来某一时间里组织的人力资源供给情况。

组织内现有人力资源状况可以从组织的信息系统中提取。一般而言，组织的信息系统都有人力资源数据信息库。

从框图 4-9 可以看出，预测未来人力资源储备（即供给）情况，必须分析人力资源流动。

职位层次 1984 1985 1986 1987

总经理

斯蒂芬

斯隆查理

销售副总经理

生产副总经理

资源开发副总经理

斯蒂芬

斯隆

巴拉德

思 生

斯 通

斯蒂特

斯 通

万 生

丝林达提升代号

需要少量的发展已准备就绪需要相当程度的发展 力资源流动流动员、退休、伤残、死亡等现
有人力资源

图 4-8 管理人员接替图

图 4-9 人力资源供给预测框图

总经理 斯蒂芬

提升代号

需要少量的发展

需要相当程度的发展

人力资源流动

流动员、退休、

伤残、死亡等

现有人力资源

未来人力资源储备

②人力资源流动及预测方法

人力资源流动是指人力资源在组织内部的岗位变动以及人力资源流入和流出等情况。一般来说，组织里较低级岗位上的员工大多是从外面招聘进来的（流入）；而专业技术人员和较高级岗位上的员工，如出版社的编辑、公司的部门经理等，既可以通过培训较低级岗位上的员工而获得（内部流动、晋升）；也可以从外面招聘（流入）。因此，组织内的员工就有以下的流动情况存在：

- 滞留在原工作岗位上；
- 平行性调动；
- 晋升性调动；
- 辞职或被开除；
- 降职；
- 退休；
- 伤残；
- 死亡。

这些变动都属于人力资源流动的分析范畴。

对企业人力资源需求的预测仅仅完成了企业人力资源配置工作的一半，即仅仅回答了企业需要多少人力资源以及需要什么样的资源。接下来必须回答企业现在和未来人力资源的供给方面的问题。不过，在决定需要从企业外招聘多少雇佣者之前，必须首先预测在所有的空缺的职位中，有多少可以通过从内部招聘或者提升来填补。

对企业人力资源供给的分析集中在下列问题：企业当前有多少人？这些人有什么资格和兴趣？在未来的计划期内，这些人中间有多少仍然能够在企业服务？

供给分析应考虑两个人力资源的来源，内部资源（在企业内可以利用的人）与外部资源（在劳动力市场可以利用的人）。对这两个来源，供给分析都不仅仅考虑数量，还考虑其他因素，包括这些人的能力、兴趣和工作经历。供给预测一般是由对于当前企业的内部人力资源进行技能清单分析开始的，这是对企业当前雇佣的雇员的人数和技能进行的清点。

在当前供给的基础上对未来的供给进行预测。这样，企业就可以了解在预测年内，还会有多少员工留在企业内继续服务。在这期间，必然有的员工会退休、会被提升、会调换职位、会

离开企业。预测人力资源的供给就是要搞清楚企业内部的这些流动，从而对未来的人力资源供给进行调整。

在做就业计划时，员工流失率在供给预测中有重要作用。一般说来，就业计划者，都会确定一个员工流失率作为人力资源管理的目标。然后，人力资源的项目会围绕这个目标进行工作和活动。有的企业在员工流失率方面的目标可能是降低员工流失率，而有的企业的目标则可能是提高员工流失率。如果一个企业处在其发展的上升期间，它就会努力降低员工流失率，尤其是降低高技能员工和优秀员工的流失率。如果一个企业处在发展的低潮，就可能以提高员工流失率为目标。采取的措施可以有，鼓励年老的、经验丰富而工资高的员工提前退休；制定裁减计划；实行招聘冻结等。一个特定的员工流失率被当成人力资源管理的目标，至于是增加还是降低员工流失率取决于企业面临的环境。

一旦员工流失率被确定了，就可以结合当前的员工供给来判断未来的人力资源供给。这听起来太简单。实际上，对于一个小企业或小公司来说，这的确是比较容易的。比如，一个私营的食品杂货店，是由雇主自己经营的。他还有两个帮手，是非全日制的。因此，这个雇主只有两个员工可以“计划”。他在确定员工流失率时知道了有一个帮手会在明年离开这个职位，因此他需要一个新的员工供给。而对他来说，供给的来源有：他自己的孩子、把非全日制的雇员转成全日制的；在门口张贴广告；进行“走进来”式的招聘等等。但对于一个在不同的地方雇佣了成百上千的员工的企业来说，情形就完全不同了。

3. 供给预测方法

（1）技能清单法

在预测未来需要多少及需要什么样的雇员之前，必须对当前企业所有的人力资源 and 他们的技能状况进行清点。通过计划过程和对职位需求的分析，就可以得出未来企业的需求了。而通过评估现有人员的技能，并将其与需要的技能进行对比，就可以得出未来的职位需求信息了。比如，计划过程显示，在未来 5 年内由于退休会产生 4 个主管的空缺。如果对现有人员的评估发现，在现有人员中，缺乏具有主管才能的人，企业就必须考虑通过培训现有人员来满足对这 4 个主管的需求，或者通过外部招聘满足这一需求。相反，如果企业内部已有相应的人员可以满足这些职位的要求，那么企业就必须作出进一步的计划，对这些可能被提升的人离开他们原来的职位后产生的新的空缺进行替补。

（2）手工技能清单系统和更替图

依靠手工登记保持关于员工的资格方面的资料，已经有相当长的历史了。在长期的发展中，形成了一些不同的登记系统。如表 4-9 所示的人事清单和开发记录就是其中有代表性的一种。这种方法收集每一个雇员的相关资料，然后将这些信息登记在清单中。所收集的信息包括：教

育、由企业资助进修的课程、职业生涯和开发兴趣、语言和技能。这样的信息可以用于决定当前的员工中，哪一个适合晋升或者转换到空缺的岗位上去。

一些雇主采用人事更替表来跟踪企业内部的候选人，为其最重要的职位预备人才。

对于大型或者特大型企业来说，要依靠手工来常年维持和人事清单和开发记录更新成千上万的员工的技能清单上的资料，是一件十分困难和乏味的事情。计算机自然就被人们利用来完成这件艰苦的工作。现在已经有一些这方面的系统软件可资利用。这种系统大大节约了人力和时间，员工只需填写几页或者十几页纸的表格，将这些描述他们资格和经历的信息输入计算机就行了。当一个经理需要选择填补空缺职位的候选人时，他只要将职位的具体要求输入计算机，

日期：年 月

部门 科 小组 地点

进入企业日期 生日

职务名称

年 月 日 年 月 日

教育 学位、获取年份、获取大学（学院）专业领域

婚姻状况

大学（数字为教育年数）

1 2 3 4

课程（企业资助）

课程类型 课程名称 年 课程类型 课程名称年

初中 高中

123 123

生涯和开发兴趣您希望到什么样的环境下工作

您是否有兴 是□

趣改变工作 否□

您是否愿意为了开发 是□

像片的目的而作横向流动 否□

如果是，请具体说明您的愿望

A 在您当前的职位上改进技能和表现

你认为现在已经可以被任命干什么了？

外语 写作 口语 身份证号码

B 为晋升而改善能力，增加经历

你能否接受转 是□

岗到其他部门 否□

社会与组织 过去五年加入的社会组织，和在其中担任的工作

好□ 一般□ 好□ 一般□

技 能

您认为你需要什么样的培训技能的种类 获得的证书（如果有的话） 技能的种类 获得的证书（如果有的话）其他特别的工作经历，和/或服役经历 娱乐、嗜好、兴趣

地 点 从 年 至 年

计算机就会自动进行搜索，将合格人选的名单打印出来。

表 4-9 人事清单和开发记录

部门 科 小组 地点

进入企业日期 生日

年 月 日 年 月 日

大学（数字为教育年数）

1 2 3 4

初中 高中

123 123

您是否有兴趣 是 ☐

趣改变工作 否 ☐

生涯和开发兴趣

您认为你

需要什么

样的培训

你能否接受转 是 ☐

岗到其他部门 否 ☐

社会与组织 过去五年加入的社会组织，和在其中担任的工作调出或退休外来领导干部内部提升

提升管理人员技术人员

表现出一定的管理能力

进修后晋升制度性退出

自愿离职

操作人员

（需充沛体力）

招工

操作人员

(不需充沛体力)

年龄、精力体力不合适调整

(3) 马尔可夫模型

马尔可夫模型是全面预测企业内部人员转移从而预知企业内部人员供给的一种方法。其前提是：企业内部人员有规律的转移，且转移概率有一定的规则，如下图所示。

图 4-10 企业人员转移流程图

设定：

$n_i(t)$ ：时刻 t 时 i 类雇员人数；

P_{ji} ：从 j 类向 i 类的转移概率；

$r_i(t)$ ：在时间 $(t-1, t)$ 内 i 类所补充的人数。

因而有：

$$n_i(t) = n_j(t-1) \cdot P_{ji} + r_i(t) \quad (4.3.19)$$

式中： $i, j=1, 2, \dots, k$ ；

$t=1, 2, \dots$ ；

调出或退休外来领导干部内部提升提升

管理人员

技术人员

表现出一定的管理能力

进修后晋升制度性退出年龄、精力体力不合适调整

为职务分类数。

为将式 (4.3.19) 写成向量形式，再假设：

$N(t) = [n_1(t), n_2(t), \dots, n_k(t)]$ 为时刻 t 时人数的行向量;

$R(t) = [r_1(t), r_2(t), \dots, r_k(t)]$ 为在 $(t-1, t)$ 时间中补充人数的行向量;

这样, 公式 (4.3.19) 就可以写成:

$$N(t) = N(t-1) \cdot P + R(t) \quad (t=1, 2, \dots) \quad (4.3.20)$$

马尔可夫模型的关键是确定转移概率, 如果转移概率确定, 则运用模型预测较简单。如果转移概率未知, 则用公式 (4.3.21) 估算转移概率值:

设 $m_{ij}(t)$ 为时间 $(t-1, t)$ 内从 i 类转移到 j 类人员数量。则转移概率 P_{ij} 为:

(4.3.21) 式中: $i=1, 2, 3, \dots, k$;

$j=1, 2, 3, \dots, k$;

T 一般取 3 或 4 即可, 不宜过长。

(4) 新产品开发对人力资源结构和数量影响的预测

产品的更新换代将打乱原有的生产秩序和加工工艺过程, 使各个环节上的劳动量发生重大改变, 相应地将改变岗位和职位的数量和结构, 对此必须加以预测。这里介绍一种效率定员预测方法。此法按劳动定额计算定员。

其计算公式:

$$(4.3.22)$$

式中: M_2 —效率定员人数;

T —单位产品工时定额;

Q —产品产量 (要求产品方案可靠);

C —计划期废品工时 (依工种而异);

B —零星任务工时 (在机械工业 $B=5\% \sim 10\%$);

t--制度工时，指一个工人在一年内制度工作日数与法定工作日长度的

乘积，即 $(365-104) \times 8 = 2088$ 小时；

p--工时利用率（制度规定的工时利用程度，小于 100%）；

a--工时定额完成率（一般大于 100%）。

此法适用于一切能够用劳动定额表现生产工作量的工种或岗位。关键是合理确定 T 和 Q。

（5）设备的技术改造与更新对人力资源结构影响的预测

设备的技术改造与更新会从根本上改变现有的人力资源结构和职位序列，人力资源需要重新组合。要依据设备技术改造计划，预测人力资源结构、职位序列、人员数量与素质的新变化。推荐一种设备定员预测法。这是一种根据完成一定的生产任务所必须开动的设备台数和班次，按照单机设备定员，计算编制定员的方法，适用于操纵设备作业工种的定员。

其计算公式：

（4.3.23）

式中：M3--设备定员人数；n--同型设备开台数（按生产需要）；

m--单机定员标准；

s--该型设备平均开动班次（按实际需要）；

K--出勤率（ $<100\%$ ，如 95% ）。

此法关键是正确确定 n、s。至于出勤率主要是为了考虑替补率 J（一般为 $5\% \sim 8\%$ ），要求 $J+K \leq 100\%$ 。尽量培养一专多能的员工，减少替补率。

（三）人力资源供求综合平衡

人力资源供求平衡（包括数量和质量）是人力资源规划的目的，人力资源供求预测就是为制定具体的供求平衡规划而服务的。企业人力资源供求关系有三种可能：

（1）人力资源供求总量平衡，结构不平衡；

（2）人力资源供大于求；

(3) 人力资源供小于求。人力资源供求规划即是根据企业未来供求关系的预测结果，制定相应的措施，实现供求平衡。

1. 企业人力资源结构不平衡的措施

应根据具体情况制定针对性较强的各种业务计划，如晋升计划、培训计划等。

2. 企业人力资源供不应求的措施

当预测企业的人力资源未来可能发生短缺时，可根据具体情况选择下列不同方案以避免。

- (1) 将符合条件，而又处于相对富余状态的人调往空缺职位。
- (2) 如果高技术人才出现短缺，拟定培训与晋升计划，在企业内部无法满足要求时，再拟定外部招聘计划。
- (3) 如果短缺现象不严重，且本企业员工又愿延长工作时间，则可根据《劳动法》有关规定，制定延长工时适当增加报酬计划，这只是一项短期应急措施。
- (4) 制定提高企业资本技术有机构成的计划，提高工人劳动生产率，形成机器替代人力资源的格局。
- (5) 制定聘用非全日制临时工计划，如返聘已退休者、或聘用小时工等。
- (6) 制定聘用全日制临时工计划。

总之，以上措施，虽是解决企业人力资源短缺的有效途径，但最为有效的方法是制定科学的激励计划，以及培训提高员工生产业务技能，改进工艺设计，来调动员工积极性，提高劳动生产率，减少对人力资源的需求。

3. 解决企业人力资源供大于求的措施

企业人力资源过剩是发展中国家目前企业在人力资源规划中所面临的主要问题，解决企业人力资源过剩的常用方法有：

- (1) 永久性辞退那些劳动态度差，技术水平低，劳动纪律观念不强的员工。
- (2) 合并和关闭某些臃肿机构。

(3)鼓励提前退休或内退，对那些接近退休年龄而未达退休年龄者，制定一些优惠措施，如提前退休仍按正常退休年龄计算养老保险工龄，有条件的企业，还可一次性发放部分奖金（或补助），鼓励提前退休。

(4)加强培训工作，提高员工整体素质，如制定全员轮训计划，使员工始终有一部分在接受培训，为企业的扩大再生产准备人力资本。

(5)在加强培训，使员工掌握多种技能，增加他们择业竞争力的前提下，鼓励部分员工自谋职业，同时可拨出部分资金，开办第三产业。

(6)减少员工的工作时间，随之降低工资水平，这是西方企业在经济萧条时经常采用的一种解决企业临时性人力资源过剩的有效方式。

(7)采用由多个员工分担以前只需一个或少数几个人就可完成的工作和任务，企业则按员工完成工作任务量来计发工资的办法。这与上一种方法在实质上是一样的，都是减少员工工作时间、降低工资水平。在制定平衡人力资源供求措施的过程中，不可能是单一的供大于求或供小于求，往往出现的是某些部门人力资源供过于求，而另几个部门又可能供不应求，也许是高层次人员供不应求，而低层次人员的供给却远超过需求。所以，应具体情况具体分析，制定出相应的人力资源部门或业务规划，使各部门人力资源在数量、质量、层次、结构等方面达到协调平衡。

工业化与人力资源总供求的变动趋势。在工业化过程中，不仅会增加人力资源的需求与供给，而且会改变人力资源供求在地区、产业间的配置结构。

从人力资源总需求上看，在工业化过程中由于资本积累的增加，生产的扩张，社会生产力的发展，会导致社会总需求的增加与经济增长的加速，并且会刺激需求——人力资源总需求的增加。同时，由于产业结构及经济结构的变化，第二、三产业对人力资源需求的增加速度一般快于第一产业对人力资源需求的减少速度，最终增加人力资源总需求。

从人力资源总供给上看，由于在工业化过程中，要以先进技术为依托，从而要求劳动力素质有相应地提高。这必然提高人力资源总供给的质量等级。同时，农业劳动力可以转移到非农业部门，可以转移到城镇中去寻找工作岗位，从而农业剩余劳动力得以就业。最终都会增加人力资源总供给水平。

城市化是指城市由于性质、数量、规模、形态、内容发生急剧变化而引起的城市人口猛烈增长的过程，也是城市经济生活逐渐占据统治地位的转变过程。所以，城市化是通过人口绝对量和相对量来反映城市经济质变的全过程。

城市化对人力资源供求的影响，主要表现在两方面：

(1)城市化的速度和规模决定人力资源流动率的增长速度及人力资源流动规模以及人力资源城乡结构的变动率。

(2)城市化的方式决定人力资源流动方式以及劳动者流动的行为。17 世纪的英国经济学家威廉·配第在他的名著《政治算术》中认为，制造业比农业，进而商业比制造业将得到更多的收入。并认为，不同产业之间的相对收入的差异，促使劳动力向能够获得更高收入的部门流动。后来，英国经济学家科林·克拉克根据大量统计资料进行时间序列分析，认为随着经济的发展，人均国民收入的提高，第一产业的就业比重将不断减少，而第二产业、第三产业的就业人口比重将不断增加，这一发现被称为“配第一克拉克定理”，这一定理阐明了社会经济的发展引起产业结构的变化和劳动力流动的规律。

劳动力产业间转移的根本原因在于经济发展，所以劳动力产业间的转移，不仅直接地改变了现有人力资源在不同产业间的配置，而且由于第二、三产业的发展，拓宽了就业空间，扩大了经济活动总量。这样，必然扩大人力资源总需求。

(四)人力资源信息系统

1. 内容和功能

(1) 内容

计划的依据是信息。脱离大量翔实的信息而作出的计划是想当然的计划，对事物未来的发展起不到精确的作用。所以说，人力资源规划的效果如何，在一定程度上取决于企业人力资源信息系统建立与否及其内容的真实可靠程度。市场经济条件下，企业成了完全的市场主体，自主经营、自负盈亏。企业所面临的内外环境随时均可发生深刻的变化，而这些变化势必影响企业人力资源信息的改变，这就要求企业人力资源信息系统应建立一个动态的开放系统。

完善的企业人力资源信息系统包括如下内容：

- ①企业战略、经营目标及常规经营计划信息，根据这些内容可确定人力资源规划的种类及框架。
- ②企业外部的人力资源供求信息及对这些信息的影响因素。例如，外部劳动力市场上各类人员的供求状况及未来趋势，各类需求人员的供职条件，国家政府部门对劳动用工制度的政策法规等等，均对企业人力资源规划产生影响。
- ③企业现有人力资源的信息，只有在准确的现有人力资源信息的基础上，才能作出最有效的人力资源规划。

一般来说，人力资源信息系统如下图所示至少应包含下列具体信息：

- 自然状况：性别、年龄、民族、籍贯、体重、健康状况等。
- 知识状况：文化程度、专业、学位、所取得的各种证书、职称等。
- 能力状况：表达能力、操作能力、管理能力、人际关系协调能力及其他特长的种类与等级。
- 阅历及经验：做过何种工作，担任何种职务，及任职时间、调动原因、总体评价。
- 心理状况：兴趣、偏好、积极性水平、心理承受能力。
- 工作状况：目前所属部门、岗位、职级、绩效及适应性。
- 收入情况：工资、奖金、津贴及职务外收入。
- 家庭背景及生活状况：爱人情况及偏好，家庭职业取向及个人对未来职业生涯的设计等。
- 所在部门使用意图：提留、调、降。

根据上述信息，可综合开发许多有用的二次信息。如人力分布、结构、积极性及冗员等，据有关经验，250 人以下的组织，工人的档案管理和索引卡系统十分有效，而对大型组织则须采用计算机，且须配备既有人力资源管理经验，又懂计算机的专门人员负责建立和管理人力资源信息系统。

（2）功能

企业人力资源信息系统除为人力资源规划决策提供信息外，还具有以下功能：

- ①可为企业制定发展战略，提供人力资源数据；
- ②可为人事决策提供信息支持；与国内外同行比较少实力水平与国内外同行比较的劳动生产率
人力资源会计信息历史走向人力资源总体评价战略目标人力资源素质人力配置人力利用社会
人力资源任用标准战略依据战略
战略依据人力资源标准及潜力战略要素企业规划人力需求

企业内部人力供给

企业供求人力差异

培训需求

调剂需求

晋升需求

增加薪资需求人力资源

规划及决

策支持管理

绩效统计

薪资统计

人员流动统计

人员健康统计

工作、生活质量统计

思想观念统计

人事业务支持

政策导向

人员流向变动

人员绩效变动

人员健康变动

人员态度变动

形势分析

人事改革反馈

图 4-11 人力资源信息系统框图

③可为企业管理效果的评估提供反馈信息；

④可为其他有关人力资源的活动提供快捷、准确的信息。

具体地说，人力资源信息系统对人力资源主管从事各方面的管理活动均有重要作用。人力资源信息系统框图如图 4-11 所示。

与国内外同行比较少实力水平

与国内外同行比较的劳动生产率

人力资源会计信息

历史走向人力资源

总体评价

企业规划人力需求

企业内部人力供给

企业供求人力差异

培训需求

调剂需求

晋升需求

增加薪资需求

人力资源

规划及决策支持

人员流向变动

人员绩效变动

人员健康变动

人员态度变动

形势分析

人事改革反馈

2. 企业信息系统的运作过程

企业信息系统的运作，即根据企业经营管理活动的客观需要，按照一定的原则和方法，对有关信息进行收集、加工、传递、存贮、检索和输出的管理过程。信息收集是信息管理的基础工作，也是信息处理的第一个环节。收集到信息以后，要使其成为具有明确目的性和特定使用价值的企业资源和管理手段，必须经过以下环节的处理：

（1）信息加工

信息加工是按照一定的原则和程序，采用适当的方法，将收集到的信息进行筛选、分类、计算、分析、编排，使企业所需要的信息标准化、系列化、实用化。信息加工是信息处理的重要环节，因为，信息加工使繁杂的信息资料转变为具有使用价值的信息。在信息收集过程中，将广泛的信息资料收集进来，这些信息资料是各种客观存在的反映，是杂乱无章的。

（2）信息传递

信息传递是企业根据经营管理的客观需要，面向既定目标，通过特定的渠道，将加工后的信息有效输送到信息使用者手中的自觉活动过程。信息传递是实现信息价值的前提条件，因为，信息传递为信息管理目的的实现提供了保证。企业信息处理不是目的，而是手段。

（3）信息贮存

大量的信息重复使用，或在前次使用后再加工，形成新的信息。如果没有信息贮存，就不能充分利用已收集、加工的信息，同时还要耗资、耗人、耗物来组织信息的重新收集、加工。有了信息贮存，就可以保证随用随取，为单位信息的多功能利用创造条件，从而大大减低了费用。

（4）信息检索

信息检索是通过建立科学的制度，拟定有效的手段，采用简捷的方法，达到能够对所贮存的信息随时查询、使用的信息处理手段。信息检索的关键是正确使用检索工具。检索工具应该能够明确信息贮存的地点，指示查找的线索，概括信息的内容，为查询者和使用者提供选择和鉴别的依据。目前中国企业信息检索工具主要有索引、文摘、目录、名录等。

（5）信息输出

信息输出是将处理完毕的信息，采用适当的形式输送到使用者手中的过程。信息输出是信息处理的最后一个环节。如果从管理的信息系统看，信息输出标志着信息中心完成了信息处理的一次循环，将信息推向了企业经营管理过程。如果从企业运用信息从事经营管理活动看，信

息输出则表明一次经营管理活动的结束，将经营管理的成果转换成一定的信息形式，输送到有关部门。

3. 人才规划决策的数学模型

人才规划与决策支持系统的模型有两类：一类是人才需求总量预测模型；一类是人才需求分类预测模型。它们是一个问题的两个方面，有着密切的联系，下面我们分别讨论这两类模型。

（1）人才需求总量预测模型

要进行专门人才需求预测，首先要分析哪些因素与人才需求总量有关，以便在建立数学模型时确定有关的变量，但不可能把影响专门人才需求的所有因素都包括进去，只能选取主要的因素。根据理论分析和实践的经验，可以认为影响企业专门人才需求的因素有员工总数、生产规模、生产技术水平、资金投入等。

①员工总数的影响：对于一定类型的企业来说，各级各类劳动者之间应有一个合理的比例。换句话说，在一定的生产技术水平之下，各类专门人才的数量与员工总数之间应该有一定的比例。当其他条件相同时，企业所拥有的专门人才的数量将随员工总数的增加而增加。

②生产规模的影响：对于一个企业来说，在生产技术水平变化不大的情况下，提高生产能力，扩大生产规模，除了控制自身的能力，提高劳动生产率之外，主要依靠增加投入。企业的投入通常分为资金投入和劳动力投入，相应的资金投入往往需要同相应的劳动力投入相配套。因此，企业的生产规模的扩大需要增加专门人才的数量。

③生产技术水平的影响：生产技术水平的高低取决于设备的先进程度与劳动者生产技能与企业和管理水平的高低，但这几个因素不易数量化，按照经济学的观点，可以用产出量与投入量之比来衡量。也可以看成投入量与产出量的函数。在不同的模型中，该量可以采用不同的表示方式。关于生产技术水平与专门人才数量的关系，并不总是单调递增的关系。在生产技术发展的初期阶段，由于采用了一些新技术和新设备，对各类专业技术人才的需求有不断增多的趋势。但当自动化程度提高以后，工作变得简单起来，对专业技术人员需求数量就会减少。

④资金投入的影响：资金投入包括固定资产和流动资金两个部分，其中固定资产的投入将有助于改善企业的设备配置和增加设备的数量，这将导致对专业技术人员需求的增加。

在以上分析的基础上，我们选定了三个数学模型：

模型 1：生产函数模型

该模型首先由道格拉斯提出，它描述投入量和产出量之间的关系：

$$y=A(t) \times L^{\alpha} \times C^{\beta} \quad (4.3.24)$$

其中：y 为总产出量，可以是总产值、销售额或利润等，以万元为单位。

L 为劳动投入量（以人为单位），为劳动力弹性系数，反映由于劳动力变化引起产出变化的程度。

C 为资本投入量，包括固定资产和流动资金，以万元为单位。 β 为资金弹性系数，反映由于资金的变化引起产出变化的程度。

$A(t) = y / (L^{\alpha} \times C^{\beta})$ 表示投入与产出的函数关系，可看作企业的生产技术水平，它是一个随时间变化的量，但在短时期内可近似地视为常数。式 (4.3.24) 取对数后可得式 (4.3.25)：

$$\ln(y) = \ln(A) + \alpha \ln(L) + \beta \ln(C) \quad (4.3.25)$$

式 (4.3.25) 可简化为式 (4.3.26)：

$$Y = a_1 + b_1 \times x_1 + b_2 \times x_2 \quad (4.3.26)$$

其中 $Y = \ln(y)$ ， $a_1 = \ln(A)$ ， $x_1 = \ln(L)$ ， $x_2 = \ln(C)$ ， $b_1 = \alpha$ ， $b_2 = \beta$ 。

根据企业最近十年的历史数据（总产值、员工总数、固定资产、流动资金等），运用多元线性回归方程的算法，即可确定式 (4.3.26) 的系数。用此方程可求出员工总的需求量，然后乘以适当的比例系数即得专业技术人员的需求量。

模型 2：用企业的劳动-资金产出率来表示企业的生产技术水平，它等于劳动生产率与资金产出率的乘积，公式如下：

$$G(t) = [y(t) / L(t)] \times [y(t) / C(t)] \quad (4.3.27)$$

其中 t 为年号，y 为生产总值，L 为劳动投入量，C 为资金投入量，G 为生产技术水平。

我们选取企业的专业技术人员数为被解释变量（用 y 表示），选取生产总值（用 x_1 表示）和生产技术水平（用 x_2 表示）为解释变量，则模型为：

$$Y = a_1 + b_1 \times x_1 + b_2 \times x_2 \quad (4.3.28)$$

在生产技术水平中已隐含了劳动力投入量和资金投入量，为了避免出现多重共线性，没有选这两个量作解释变量。式 (4.3.28) 与式 (4.3.26) 相似，可用最近十年的历史数据及多元回归方程的算法求解。

模型 3: 在式 (4.3.27) 中, 生产技术水平与生产总值的平方成正比, 若令生产技术水平为:

$$A(t) = y / (L \times C) \quad (4.3.29)$$

式 (4.3.29) 表明, 生产技术水平等于产出量与劳动量投入和资金投入乘积的比值。仍然选取专业技术人员的需求量为被解释变量, 选取生产总值与技术水平为解释变量, 模型 3 在形式上与模型 2 相似 (公式 (4.3.29)), 解法也基本相同。

上述三个模型均在一定程度上反映了专业技术人才的需求量同企业的总产值、劳动投入和资金投入的依赖关系, 但这些模型是否适用于某个企业, 则要看统计检验的结果如何。在多元回归算法中通常用到 F 检验 (对模型中全部回归系数的显著性检验) 和 t 检验 (即对模型中个别回归系数的检验), 只有通过了这两种检验并且符合经济规律, 模型才有实际意义。

由于企业所处的环境不同, 生产力水平与劳动力投入、资金投入的不同, 不同的企业可以选用不同的数学模型。

(2) 人才分类预测模型

总量预测模型只能计算出专业技术人才总的需求量, 要明确企业中各类人才的需求量, 还必须建立人才分类预测模型。

按照工作人员性质的不同, 我们将企业的专业技术人才分为以下八类, 即科研开发、生产工艺、技术服务、供应销售、生产管理、政工干部、后勤服务和其他。在生产过程中, 各类人员的数量不是固定的, 经常有人从一种类型的工作转到另一种类型工作。为了描述这种变化, 我们采用了马尔可夫数学模型, 又称马尔可夫链, 公式如下:

$$[Y(t+1)] = [P_{i,j}] \times [Y(t)] \quad (4.3.30)$$

其中 $[Y(t+1)]$ 为第 $t+1$ 年各类人员的数量 (8×1 矩阵), $[P_{i,j}]$ 为马尔可夫矩阵 (8×8)。

对于矩阵元素 $P_{i,j}$ 作如下规定:

当 $i \neq j$ 时, $P_{i,j}$ 表示第 j 类人员向 i 类的转移率;

当 $i = j$ 时, $P_{i,j} = 1 - B(i) - C(i) - D(i) + E(i)$ 。

其中, $B(i)$ ——第 i 类人员的离退休率;

$C(i)$ ——第 i 类人员的调率; $D(i)$ ——第 i 类人员向其他类的转移率;

$E(i)$ ——第 i 类人员的补充率。

马尔可夫矩阵可由员工简历库及离退休员工库直接求出。如果已知 t 年各类人员的数量，根据方程 (4.3.30) 即可解出下一年各类人员的数量。用马尔可夫矩阵作人才分类预测时，我们作了两点技术处理：

① 计算矩阵元素中的转移率时，我们用最近三年的转移率的平均值代替最后一年的转移率。

② 在计算各类人员的补充量时，各类人员取相同的增长率。

4. 系统结构

例如某企业现有专业技术人员 252 人，模型 2 通过了统计检验，在系统提示下，用户可以选择输入几个参数。假定输入下列参数：

生产总值的变化率为：0.30

员工总数的变化率为：0.03

固定资产的变化率为：0.20

生产总值的变化率为：0.30

流动资金的变化率为：0.30

系统输出专业技术人才的总量为：279 人

然后将此数据作为分类预测的依据用马尔可夫模型计算各类人员的变化。若选定三年作为实现规划的期限，系统立即输出各类人员的增减计划。

该系统虽是以某一企业的数据为基础开发的，但整个软件系统有较强的通用性，更换历史数据，并根据企业的员工的简历和员工的调离情况计算出马尔可夫矩阵，该系统对其他大中型企业也是适用的。

(五) 企业人才规划决策支持系统

在市场经济的大潮中，每一个企业都面临着激烈竞争的外部环境。企业在这种环境中能否站稳脚跟，立于不败之地，取决于它的产品能否赢得顾客。任何高质量的产品都是企业员工共同创造的，而各类专业技术人才，在生产过程中起着关键的作用。所以说企业之间的竞争表现

为商品的竞争，但实质上是人才的竞争。因此，许多企业家都很尊重知识，爱惜人才，重视人才的培养与合理使用。

计算机作为现代化管理的重要工具，已在许多企业中逐步采用，如何应用计算机加强人才的管理，是一个值得研究的课题。为此，根据对北京某企业的调查，并对该厂现有的人事管理信息系统进行了分析，发现该系统虽然可以向管理人员提供一些有用的信息，但总的来看，该系统的功能是比较弱的，主要存在以下几个问题：

(1) 从信息的内容来看，目前的系统只是存贮了员工档案的基本信息，对于员工在工作过程中知识水平的提高、工作能力的增强以及工作的绩效等不断变化的情况则没有反映，这对于全面地了解和正确地使用一个人是远远不够的。

(2) 现有的人事管理信息系统只能提供常规的统计报表和简单的查询，不能提供多种条件的组合查询。

(3) 对历史数据缺少分析，没有提供预测和决策功能。如一个企业家在考虑企业的发展时，可能提出这样的问题：如果企业生产的规模扩大 50%，各类人才需要补充多少？现有的信息系统是无法回答的，而这类问题正是企业的决策者最关心的。要回答这类问题，必须建立人才管理决策支持系统。

决策支持系统与管理信息系统的最大区别在于前者需要用数学模型对数据库中的信息进行科学的分析，提出各种预测方案供领导决策时参考。

新开发的人才信息管理与决策支持系统，从信息的内容上看，增加了员工简历库、素质测评库、培训库、奖励库、科技成果库等。从查询的功能上看，提供了很强的综合查询的能力，可以对六个库中的任何一个字段提出查询要求，系统能迅速进行检索。为了加强专业人才的管理，建立了人才规划与决策支持系统。

(六) 专家系统技术应用于企业员工甄选决策的探讨

企业员工甄选决策是企业最重要的人事决策之一。员工甄选就是选择合适的候选人，录用在某一职务上的过程。通常的方法是，要求候选人提供某些资料（如简历、学历证书、推荐信、档案等），企业运用一些测试工具（如智力测验、个性测查等）对这些候选人加以测试，根据对资料的分析和测试结果，来预测某些申请人比其他人更适合做某些工作。具体讲，可以通过以下步骤来进行：

(1) 对职务进行分析。利用职务分析程序分析职务的优秀绩效所需要的个体的知识、技能、能力条件。最好的员工是最符合这些条件者。某个人对某一职务可能是最好的人选，而对另一个职务就不一定了。

(2) 根据职务分析的结果建立职务的绩效标准。

(3) 依照职务绩效标准选择预测源。包括心理测量、问卷调查、情境练习、自我评定、履历、推荐信、面试等。

(4) 评定测量变量。即对候选人的职务绩效变量进行评定和测量。包括对自我评定、履历、推荐信、面试等有关变量的评定，以及运用心理测量、问卷、情境练习等对候选人进行有关变量的测试。根据这些变量评定和测试的结果，确定哪些候选人入选。

(5) 研究预测源的效度。这一步是比较、确定预测源分数的差异与标准分数的差异是否相关，即预测源的标准关联效度是否高。通过统计分析，计算相关系数得到效度值。

(6) 确定预测源的效用。一个预测源的效用是由预测源的效度、信度、录用率、基础率、成本等因素构成。录用率是指职务空缺数与申请人数的比率。基础率是指在一定就业状态下，现有员工中具有优秀绩效水平者的比率。成本即使用某种预测源所需要支付的费用。

(7) 再分析。一段时间以后，职务可能会发生变化，职务变量亦随之改变，预测源的效用也会发生变化。因此，每隔一段时间，就应对上述问题进行再分析，并据此进行员工甄选。

案例一：金融部门的发展动态

金融行业日益增加的竞争，坏账的亏损影响，低通胀、低利率等外部环境对银行造成了很大压力，迫使其削减成本。传统的银行属多级操作，劳动力密集。例如，支票的使用在 1991 年达到了峰值。为了后续操作，支票首先要在接收银行受理，到其在开户行结束一笔交易前可能会有数人经手。为降低成本，银行引进了新的战略，应用新技术以改变过去劳动力密集的工作方式。

1991 年以来，支票的使用开始下降，银行通过全国性宣传，号召消费者使用信用卡交易。到 1993 年，70% 的现金支取是通过自动柜员机实现的。新技术的应用使许多幕后工作和纸面工作失去了必要性，大多数银行纷纷开始实施合理化项目，减少分行的工作人员数量。20 世纪 90 年代初，银行业雇用了 40 万员工，Lloyds 银行的执行总裁 Brian Pitman 预测整个 20 世纪 90 年代，该行业会削减 10 万个职位，留下的工作更面向金融服务，而不是继续重视那些劳力密集的银行业务。在某些领域，员工的奖励开始与销售业绩挂钩。

此案例显示了银行在面对外部环境威胁时如何认识形势并采取应对战略。金融行业间的竞争的不断加剧，顾客期望银行提供收费低、质量高的服务，这些都要求银行在维持现有服务的前提下降低成本。

人员过多而减少雇员总量。这使得对人力资源的需求有了显著下降，但人力资源的素质成了关注的焦点。例如，现在对员工的基本要求是需要掌握新技术技能，要具备客户关系、销售能力，对银行提供的金融产品和服务有基本了解。

案例二：霍尼韦尔公司的人力资源计划

人力资源计划模型是一般性的模型。每个企业都要使所制定的人力资源计划适合自身的需要。下图是霍尼韦尔公司（Honeywell, Inc.）的人力资源计划，下面我们将研究这一过程。

1. 预测

预测是计划的前提和依据。主要包括：

①组织机构变化预测。随着企业的经营环境（内部和外部环境）的变化，其组织结构也必然发生变化，应该对其进行预测。预测内容主要指：

- a. 组织目标是否会改变，如何改变；
- b. 职务层次序列是否可能改变，如何改变；
- c. 意见沟通路线是否会改变，如何改变；
- d. 有效的协调与合作关系是否会改变，如何改变；
- e. 职能机构、直线机构是否增减，如何增减；
- f. 劳动组织是否会改变，如何改变。

②产品规划对人力需求的预测。按照产品规划所列的产品品种与数量，参考编制定员的五种办法进行预测。

③新产品发展对人力结构影响预测。产品的更新换代将打乱原有的生产秩序和加工工艺过程，使各个环节上的劳动量发生重大改变，相应地将改变岗位和职位的数量和结构，对此必须加以预测。

④设备的技术改造与更新对人力结构的影响预测。

霍尼韦尔公司的人力资源计划

设备的技术改造与更新会从根本上改变现有的人力结构和职位序列，需要重新组合。要依据设备技术改造计划，预测人力结构、职位序列、人员数量与

一组织目标

二员工信息

三人力资源

四需求预测人力资源供给规划

五 人力资源缺口的分析、评价

六可行方案的形成、检验

七总体规划的

八实施

实施结果监控素质的新变化。

2. 决策

决策是计划的核心步骤。人力资源计划的决策过程就是人力发展规划的编制过程。需要决策的主要问题是：

①确定人力资源计划的目标。目标是计划的出发点和归宿，是人力资源计划的首要问题。应根据企业整体计划目标和各项职能计划对人力资源的要求，紧紧围绕着提高劳动生产率这个中心来确定；

②人员征补的决策。包括各类人员征补数量、征补时机、征补方式，以及对征补人员素质上的要求等；

③职业转移的决策。包括职业转移的规模、类别、时机、政策和去向等；

④企业发展的人力增加决策。因企业规模扩大、技术设备更新所需新增人员的数量、素质及来源的决策；

⑤员工培训决策。包括培训目标、培训内容、培训方式、培训对象、培训时机及培训经费预算；

⑥劳动力维持决策。为了维持劳动力的正常状态，需要在劳动保护、员工福利等方面确定目标、采取措施以及经费预算。

人力资源计划和开发系统的要素及其有序的相互关系如下图所示。左边是组织活动，右边是个人活动，中间是匹配过程。依次论述了各个要素。不过要承认，这种系统有许多反馈回路，在典型的情况下，它们同时参与全部活动。

组织活动匹配过程个人活动组织计划：

1. 战略的（长期）

2. 作业的（短期）

实绩评定：

1. 现有实绩

2. 未来的潜力个人的工作经历：

1. 任务的类型

2. 发展活动

人力资源库存：

1. 技能和才干

2. 实绩水平

3. 潜力

4. 职业阶段和需要

人力资源计划：

1. 工作类型

2. 人数

个人的自我评估:

1. 职业锚

2. 工作参与

3. 职业阶段和需要评估现有的人力资源对组织需要具体的个人职业计划具体的人力资源计划:

1. 人事计划

2. 发展计划

3. 招聘计划

4. 监测计划

对话:

就工作轮换、发展等共同商定的计划

J 实现计划:

1. 适合于现有人员的新

工作或发展活动

2. 新的招聘

监测执行情况:

1. 评估

2. 重新计划

3. 研究

一种人力资源计划和开发系统的要素和相互关系

组织活动

匹配过程

组织计划：

1. 战略的（长期）
2. 作业的（短期）

实绩评定：

1. 现有实绩
2. 未来的潜力

个人的工作经历：

1. 任务的类型
2. 发展活动

个人的自我评估：

1. 职业锚
2. 工作参与
3. 职业阶段和需要

具体的人力资源计划：

1. 人事计划
2. 发展计划
3. 招聘计划
4. 监测计划

对话：

就工作轮换、发展

等共同商定的计划监测执行情况：

1. 评估

2. 重新计划

3. 研究

实现计划：

1. 适合于现有人员的新

工作或发展活动

2. 新的招聘

案例三：B&Q 以及“灰色革命”

B&Q 是一家自助商店，过去通常雇用新毕业的求职者。人口结构的变化促使其人事部门采取了一项聘用大龄求职者的方针。“灰色革命”（杰特，Jetter，1993 年）计划在 Macclesfield 的分店首先实施，雇员年龄超过了 50 岁。

招聘工作通过全国性媒介广告公布，以当地时间两天为限。其主导思想是老人对“自助”更有经验，对心存疑问的顾客会有鼓动作用。考虑到老人的消化能力较慢，初期的培训时间延长了 4 到 8 星期。但最终发现这根本不需要，所以又恢复到正常时间。

这种选拔方针的总体效果优于平均水平，不明原因的库存损失大大减少，缺勤率也很低，员工补充率比平均水平低 50%，而顾客满足程度相当高。经理们共同的看法是老人完全可以胜任他们的工作。

第二编 组织设计与人力资源规划

第一章 组织结构

一、企业组织概述

(一) 组织概述

1. 组织的内涵

组织这一概念同计划一样，既是一个名词又是一个动词。作名词用，指的是按一定规则建立起来的人的集合体。著名的组织学家巴纳德认为：由于生理的、心理的、物质的、社会的限制，人们为了达到个人的和共同的目标，就必须合作，于是形成群体，群体发展为组织。作为动词，指的是组织工作，即对人的集合体中各个成员的角色安排，任务分派。由于管理因协作而生，协作的外在形式即是组织。过去人们将组织工作与管理等同也就情有可原，今天仍有使用组织管理一词来描述管理活动的。

在一个组织中，其构成要素除了人之外，还有物、财、信息等。但人是最主要的要素，是起决定作用的要素，组织工作也就是围绕组织中的人展开的。

管理学意义上的组织，除了具有一般意义上的组织的内涵之外，还包括如下几点涵义：

(1) 组织是一个职务结构或职权结构

它的含义是组织中的每个人都有特定的职责权利，组织工作的主要任务也就在于明确这一职责结构以及根据组织内外环境的变化使之合理化。组织中的每一个成员不再是独立的、自己只对自己负责的个人，而是组织中的既定角色，承担着实现组织目标的任务。

(2) 组织是一个责任系统，反映着上下级关系和横向沟通网络

在这个网络中，下级有向上级报告自己工作效果的义务和责任，上级有对下级的工作进行指导的责任，同级之间应进行必要的沟通。这些都由组织工作来完成。正如孔茨所说：正式组织是通过对职务结构的理解而设想出来的。按此含义，可把组织工作看做是把为达到目标而必需的各项活动进行组合，把管理每项活动所必需的职权授予该管理者，规定企业结构中的横向的和纵向的协调关系。

(3) 组织可分为正式组织与非正式组织

在管理上，人们把组织分为正式组织与非正式组织两大类。正式组织一直是管理学研究的重点。进入 20 世纪 20 年代以后，随着行为科学的产生和发展，非正式组织也逐渐引起了管理学家的重视，成为一种独立的研究对象。所谓正式组织，指的是为了达到一定的目的，由两个以上的人所组成的，具有明确的内部结构和制度规范的分工协作系统。正式组织与非正式组织的根本区别在于前者具有明确的制度规范，从而确定了成员系统，非正式组织却没有。

2. 组织的特点

（1）组织必须有一个共同的目标

组织目标是指一个组织要达到的主要目的，任何一个组织都是为一定的目标而组织起来的，目标是组织的最重要条件。无论其成员各自的目标有何不同，但一定有一个为其成员所接受的目标。组织目标就是组织的宗旨或纲领，它说明建立这个组织的目的性。不同组织有不同的目标。组织目标是识别组织的性质、类别和职能的基本标志。任何组织都把确定组织目标作为最重要的事。因为组织目标对组织的全部活动起指导和制约作用。

（2）由一定数量的、经过挑选的人员所组成

组织成员是组织存在和发展的基础，是组织得以进行活动的先决条件。因为组织中的一切工作都要人去。没有一定的人，就不能构成组织。组织可以说是特定成员的集合。“特定”就是有特殊的要求，不是任何一个人都可以成为某种组织的成员。不同组织对其成员有各种不同的具体要求，比如对知识、经验、能力等的要求，不具备相应的要求，一般不能成为该组织的成员。成员在组织中应表现出为组织目标的实现的积极性。组织成员的积极活动是组织存在和发展的关键。只有全体成员的积极活动，组织目标才得以实现。

（3）有统一指挥

统一指挥是任何组织达到共同目标的必要条件。行船要有人掌舵，演奏要有人指挥，打仗更要有统一指挥。诺曼底登陆战役取得胜利的一个重要原因就是统一指挥，不论美国军队、英国军队，还是其他国家参战的部队，不论陆军、海军还是空军，都由欧洲盟军最高统帅部统一指挥，打破了国与国之间的界限，也打破了三军司令各自为政的惯例。如果缺乏统一指挥，必然没有统一步调，那就不能起到管理的作用了。

（4）成员的分工合作

组织目标是组织内单个的成员无法实现的，必须由全体成员分工合作才能共同完成。为什么组织内成员要分工合作呢？这是因为分工合作可以提高工作效率。18 世纪时，英国的经济学家亚当·斯密就提出了这个观点。他曾用制针业的例子来说明分工合作能提高效率：无分工合作时，一个工人最多只能生产 20 枚针，分工协作后，一个工人平均每天可生产 48000 枚针。至于现代的大规模活动，就非分工协作不可了。像第二次世界大战，盟军组织的诺曼底登陆战役，前方、后方、天上、地上以及各个兵种之间分工都非常严密，以飞机轰炸、军舰炮击为掩护，从空中、海上两栖登陆，配合得十分严密。这样，才取得了辉煌的胜利。

3. 组织的分类

根据不同的标准，可以对组织进行不同的分类。

根据组织的目标来分类，可以把组织分为公益组织（政府机关、研究机构、消防队等）、互益组织（政党、工会、俱乐部以及其他团体等）、工商组织（工矿企业、商业公司、银行等）、服务组织（医院、托儿所、党校及其他社会服务机构等）。

（1）根据组织是否自发形成，组织可以分为正式组织与非正式组织

①正式组织具有下述特征：

- a. 有明确的组织目标，组织内有明确的分工与明确的职责范围。
- b. 讲求效率，工作协调，处理人、财、物及人与人之间的关系，以高效率地实现组织目标。
- c. 组织成员之间有一定的上下层次，各自分担一定的角色任务。但组织内个人的职位可以取代，而某一成员离职后，其工作可以由另一其他成员替代。
- d. 领导者具有组织正式赋予的权力和权威，下级须服从上级；个人行动受各种规章制度的约束，强调组织行动的一致性。

②非正式组织主要特征：

- a. 组织成员之间带有明显的情绪色彩，其连结的纽带往往是个人之间的需要、爱好与兴趣。
- b. 组织的主要功能在于满足组织成员个人的各种不同的需要。主要是满足心理需要。
- c. 组织成员个人行为受自发形成的各种行为规范的约束，其行业规范可能与正式组织相一致，也可能相抵触。

（2）根据个人参与组织活动的程度等标准，对组织又可进行如下分类

疏远的：个人与组织活动很少有共同之处；

精打细算的：参加工作的原则是“干一天活，拿一天工资”；

道义上的：自觉自愿完成组织的任务，积极参与组织活动，个人与组织目标一致。

从组织的目标，正式与非正式和个人与组织的关系等方面，来了解和分析不同组织的心理与社会结构，这对于研究组织心理是十分重要的一个方面。

（3）根据运用的权利和权威的程度，组织可以分为功利性组织、规范性组织和强制性组织

①功利性组织

领导者在运用权力和权威的同时，实行经济和物质奖励，如工商企业及农场等经济实体组织。

②规范性组织

领导者的权威建立在业务专长之上，其用来激励职工的多为内在的价值。如学校、医院、社会团体等均属于这类组织。

③强制性组织

领导者运用强制性的措施手段约束组织成员，如监护性的精神病院、劳教所、监狱等组织。

4. 组织的功能

特别是近半个世纪以来，人类社会活动日趋复杂，出现了众多的“大科学”、“大工程”、“大企业”。有的大型水利工程、供电工程、超高层建筑工程等等，从设计到施工，从工艺到造型，异常复杂，耗资巨大，用工惊人。还有一些规模庞大的联合企业，职工以数十万计，机构遍布全世界，几乎成了一个自成体系的“经济王国”。这类大科学、大工程、大企业，程序复杂、功能综合、因素众多、规模宏伟，实是人类组织方面的巨大杰作。

从对组织发展的分析中，不难看出组织具有多重功能，主要讲有以下三个方面：

（1）产生一种新的合力

一位思想家曾说过：要使一百个人发挥一千个人的作用，靠什么？靠组织。

也就说，当人们通过组织把许多孤立的个人结合成一个能动的团体，把许多单个劳动者组织起来进行协作时，它所产生的生产力必然超过同样数量单个劳动者个人生产力的“机械总和”。正像亚里士多德所说的：整体大于它的各部分的简单总和。正是通过企业组织使企业上下同心协力，克服困难，面对竞争，发挥巨大潜能，从而实现企业的奋斗目标。

众所周知，1961年美国组织的规模巨大的“阿波罗登月计划”，它发射的火箭“土星-5”有560万个零件，先后参加这项计划的研制人员有400万，最多时一次就动员了42万人。200家公司、120所大学分工协作，奋战八年，用去300亿美元。这么浩大、复杂的工程，终于获得成功。是什么使它们成功的？1942年研制第一批原子弹的“曼哈顿工程”的技术总负责人奥本海默先生早就说过“使科学技术充分发挥威力的是科学的组织管理”。这次“阿波罗登月计划”的总负责人韦伯博士也说：“我们没有使用一项别人没有的技术，我们的技术就是科学的组织。”

（2）满足人们的心理需要

一个人从生到死，在学习、工作、生活的各个阶段、各个方面要加入许多组织，甚至同时加入几个组织，成为许多组织的成员。这些组织都有满足其成员某个方面的心理需要的功能。如人们在企业组织中，有可能获得生存的安全感；可以满足社会交往的需要；可以满足自尊的需要；可以增加自信感；还可以增加力量感等。

（3）有效提高工作效率

成功的企业必然是高效的企业，高效的企业有赖于有效的组织。有效的组织必然是内部分工合理、职责明确，从而可以避免各环节之间、各部门之间互相推诿和扯皮。同时，有效的组织必然是以人员组合合理，各环节、各层次合理安排为特点。这样，自然能有效提高工作效率，尽快完成预定的目标。

高效率的组织具有以下六项标志：

- ①良好的沟通联络。集体成员之间、成员与上级之间、成员与广大职工之间信息交流畅通无阻。
- ②高度的相互作用与影响力。组织成员之间彼此相互影响，有良好的组织心理气氛，彼此容易调整相互关系，合作共事。
- ③组织成员民主协商、共同决策，都感到有较大自主权控制自己的工作。
- ④成员乐意接受组织的目标。每个成员都了解和接受组织的目标，能自觉把组织、集体和个人的目标有机地结合起来。
- ⑤成员有良好的精神状态。组织中士气高昂，大家都充满自信心与自尊心，减少挫折情绪。
- ⑥管理成果好，能出色完成管理目标。

5. 组织原则

在实施组织职能中应遵循以下原则：

（1）统一指挥原则

这是大多数西方学者都十分强调的一项组织原则。它是指组织中任何下级不应受到一个以上的上级的直接领导。遵循这一原则，可以避免不同人员对同一问题所下达的命令发生冲突，意在简化上下级的关系。无论是在组织机构的设计和管理权限的划分方面，都应考虑到这一原则。

（2）例外原则

这是关于组织分权与授权的重要原则之一。

这一原则强调，高层管理人员由于时间和精力是有限的，他们不应陷入例行的琐事当中，而应将重点放在研究组织发展战略和重大问题的处理上。因此遵循这一原则，管理者应将组织的管理权限适当分散下放，对于组织内部程序化的例行决策问题应当下放给较低层的管理人员，让他们按照常规来处理，而对于那些涉及到非程序化的决策问题和其他一些特殊的管理问题时，应由高层管理人员来负责处理。

（3）部门化原则，即专业化分工协作原则

按照这一原则，组织内的各项活动应加以划分并组成专业化的群体，它的目的在于各种活动专业化，这有利于简化管理人员的工作，提高工作效率，便于对各种活动进行控制。

（4）等级原则

按照等级原则，组织是一种等级制度，在组织内应明确划分各管理层次。组织内的职权与责任按照明确而连续不断的系统，从最高管理层一直贯穿到组织的最低层，即做到责权分明、分级管理。

（5）适度管理幅度原则

简单地说，管理幅度就是指一个管理者能直接管理的下属的人数。由于任何管理者的时间和精力都是有限的，他的管理能力也因知识、经验、个性、年龄等的不同而不同。不同的管理者有不同的管理幅度。因此，在组织机构的设计上，尤其是在组织纵向管理层次的划分时，不存在一成不变的、对于任何组织和任何管理者普遍适用的模式。应根据不同管理者的具体情况，结合工作的性质以及被管理者的素质特征来确定适用于本组织和特定管理者的管理幅度，既做到能够保证统一指挥，又要便于组织内信息的沟通。

（6）分权原则

按照这一原则，组织内最高管理层应将管理权部分地分配给各个下级管理层去行使。它与例外原则的道理相类似，但它特别强调了管理的参与要求以及便利的信息沟通。

（7）弹性结构原则

现代组织理论特别强调组织结构应具有弹性，以适应环境的变化。所谓弹性结构，是指一个组织的部门结构、人员职责和工作职位都是可以变动的，以适应组织内外部环境的变化，以

便保证组织结构能动态地调整。在组织的权变理论中，如明茨伯格组织设计权变理论、劳伦斯和洛希组织设计权变理论都反映了弹性组织结构的要求。根据这一原则，首先应使部门结构富有弹性，即根据组织目标的需要，定期审查组织内任何一个部门存在的必要性，如果已不必要，就应撤销或改组该部门。此外，还可设置临时工作小组，以适应组织环境和不同工作性质的要求。弹性结构原则还要求组织内工作职位的设置也应富有弹性，使之可以及时更换和调整。

(二) 企业组织结构

1. 概念

任何组织都是由许多要素、部分、成员，按照一定的联结形式排列组合而成的。企业组织结构，就是组织内部各个有机构成要素相互作用的联系方式或形式，它涉及到决策权的集中程度、管理幅度的确定、组织层次的划分、组织机构的设置、管理权限和责任的分配方式和认定、管理职能的划分，以及组织中各层次、各单位之间的联系沟通方式等问题。

企业组织结构的本质是反映组织成员之间分工协作关系。企业设计组织结构的目的是为了更有效和更合理地把组织成员组织起来，即把一个个组织成员为组织贡献的力量有效地合成组织的合力，让他们有可能为实现组织的目标而协同努力。

组织结构的内涵是组织成员在职、责、权方面的结构体系。所以，组织结构又可以简称为权责结构。这个结构体系的内容，主要包括：

(1) 层次结构。即组织中各管理层次的构成，又可称为组织的纵向结构。组织中的管理层次反映组织的纵向分工关系，不同层次执行不同的管理任务。

(2) 职能结构。即实现企业目标所需的各项职能（管理和业务）工作及其比例和关系。

(3) 职权结构。即各层次、各部门在权力和责任方面的分工及其相互关系。

(4) 部门结构。即各管理部门的构成，又可称为组织横向结构。组织中不同的管理部门代表不同的管理专业，部门结构就是管理分工和专业化结构。

2. 分类

组织结构随着组织工作内容的发展而不断演变，主要有以下几种：

(1) 直线职能制

直线职能制是在直线组织基础上增设职能机构和职能管理人员的一种形式。

这种组织形式把组织机构和人员分为两类：一类是直线指挥机构和人员（工厂、车间、工段、班组、经理、厂长、车间主任、工段长、班组长），他们对下级下达命令，进行指挥，并对该组织负全部责任；另一类是职能机构和职能人员（如生产技术科、财务科、宣传科等及各种职能科室科长），他们是直线指挥机构和指挥人员的参谋部或参谋，只能对下级机构的工作出谋划策，进行业务指导，但没有决策权，也不能对下级机构下达命令，进行指挥。

这种组织结构虽有只按生产系统划分直线指挥系统而没有按销售系统或技术系统划分直线指挥系统等弊病，但它毕竟比较适应现代企业管理高度集中统一指挥的要求，有利于建立严格的责任制，发挥职能机构的作用，因而工业企业绝大部分中小企业都广泛采用这种组织结构。

（2）直线制的组织结构

所谓直线制的组织结构，是指整个组织结构自上到下实行垂直领导，指挥与管理职能基本上由主管领导去自己执行，各主管人员对所属单位的一切问题负责，不设职能机构，只设职能人员协助主管人员工作。这种组织结构的长处是决策迅速、命令统一、机构简单、权责分明、组织稳定，它的不足之处是组织缺乏弹性，下级对上级绝对服从，缺乏民主，容易造成独断专行。同时由于它要求主管领导者熟悉所管辖范围的全部业务，对主管领导者在管理知识和专业技能方面要求较高，因此它一般只适用于规模较小、生产过程简单的企业，而不适用于生产过程复杂、管理任务繁重的大规模的现代化企业。

3. 组织结构的职能

（1）企业组织机构是实现企业生产经营总目标和总任务的工具

它是通过设置各级行政组织和各类职能部门，规定它们的责任、权限和应有的利益，协调各部门内部和相互间的分工与协作关系，把各个方面的积极性都充分调动起来，使企业的生命机体更加生动活泼，协调统一，讲究效率，充满活力。

企业的目标、任务是一个大系统，它由很多子系统的目标、任务，经层层分解、具体划分之后，就要按照分工协作的要求分层次地设置相应的组织机构去贯彻执行。例如，建立企业的生产指挥系统（即厂部—车间—班组三级组织）、企业职能管理系统（即职能科室—车间工段职能室）等等。这样，各司其职，各行其权，便形成一个纵分横联、责权统一的分工协作的网络。

（2）企业组织机构的职能是协调企业内部各方活动，谋求企业整个系统的高效率化

为了使企业组织机构的职能得以发挥，管理体系的有效性得以保证，企业主要借助于以下两种方法：

①经济方法。即运用经济手段和经济方式，特别是运用经济杠杆来组织、调节和引导企业的各方活动。经济手段在企业中主要是工资、奖金、罚款等经济杠杆和工具，而经济方式，主要是经济合同、经济责任制等管理方式。在企业生产经营活动中，外部环境和内部条件的变化，局部与整体活动复杂的关系和交叉效应，使企业各级各层组织常常发生这样那样的矛盾。这样，企业组织机构的功能必然要在协调各方行动上下功夫，既要鼓励各单位的主动性和积极性，更要从全局出发，采取各种有效的措施使分散的主动性和积极性纳入企业的整体规划之中。实践证明，仅借助于行政方法是不行的，还必须借助经济方法，凡属对整体有利的则奖，有害的则罚，促使每个单位和个人在其位、谋其政、行其权、尽其责，从而保证提高企业的整体效率。

②行政方法。即依靠领导机构的权威，使用命令、指令性计划、严格的规章制度等手段采取令行禁止的方式，协调关系，保持协作。

4. 组织结构的权变因素

(1) 任何一个组织都存在一定的环境之中，组织要生存和发展，就必须不断地适应环境的变化、满足环境对组织提出的各种要求。按照权变学派的组织理论，没有普遍适用的、最佳的组织结构模式。

(2) 不同的企业以及同一企业的不同的发展阶段，都应当根据各自面临的外部条件来设计相应的组织结构。影响组织结构设计的主要因素有：

①企业战略。企业的组织结构是其实现经营战略的主要工具，不同的战略要求不同的结构。著名管理学者钱德勒指出：战略决定结构，高度多样化的战略需要的就是分权式的结构。因为多样化经营战略意味着企业的经营内容涉及到多方面，需要采用集权度较低的组织结构，如事业部制组织，才能从总体上推进多样化战略的实施。而单一经营战略则可选择集权度较高组织结构，如直线职能制组织。

②企业环境。企业环境指所处行业特征、市场特点、经济形势、政府管理、原材料供应和人力资源条件等。环境因素可以从两个方面影响组织结构的设计，即环境的复杂性和环境稳定性。环境越复杂多变，则组织设计就越要强调适应性，如降低组织结构的刚性，加强非程序化决策能力等等。

③人员素质。企业人员素质包括各类职工的价值观念、思想水平、工作作风、业务知识、管理技能、工作经验以及年龄结构等。

④企业技术。关于技术对组织结构的影响，权变理论已有较多的论述，如伯恩斯的理论、伍德沃德的理论等。

(三) 组织结构类型

1. 直线式组织结构

(1) 定义

直线式组织结构是历史最为久远的组织结构。它具有如下特征：组织从决策到执行构成一个单线系统，组织的最高领导人是组织的决策者，最低一级的是执行者，从上至下执行着单一的命令。

在直线式组织结构中，每一级主管人员都不设参谋机构，向上级负责，直接指挥下级。这种组织结构的优点是结构简单，管理人员少，职责权力明确，上下关系清楚。但不足之处是：组织结构缺乏弹性，同一层次之间缺乏必要的联系，主管人员独揽大权，任务繁重，一旦决策失误，就会造成较大损失。所以这种结构一般只适应于小规模的组织。

(2) 图示（此处图略）

组织结构如图 1-1 所示。

2. 直线—职能式组织结构

(1) 定义

直线—职能式组织结构是在直线式组织结构的基础上发展起来的。这种形式的组织结构就是在直线式组织结构的每一领导层中设置必要职能管理部门，以协助该层次主管人员管理工作。

总经理

厂长

乙工厂主任

丙工厂主任

甲工厂主任

工长 工长 工长 工长 工长 工长 工长 工长 工长

图 1-1 （此处图略）

（2）优点

直线一职能式组织结构有以下两个方面优点：

- ①可以减少主管人员的决策失误。
- ②有利于加强同一职能的管理工作，提高该职能的管理效率，因为各种管理职能专业化了。

（3）缺点

容易滋生本位主义，使职能部门之间的协调变得困难；

- ①增加管理人员和管理费用。
- ②直线一职能式一般适应于组织规模较小，产出比较单一，集中在一个地区的组织。

（4）图示 （此处图略）

- ①一般的组织结构如图 1-2 所示。
- ②美国大型工业公司的管理组织结构如图 1-3 所示。

总经理

厂 长

乙工厂主任

甲工厂主任

总经理

销售

副总经理技术

副总经理财务

副总经理人事

副总经理后勤

副总经理供应

副总经理

生产副总经理

图 1-2

3. 事业部制式组织结构

(1) 定义

事业部制是大企业常采用的一种组织结构。该结构最初是由美国通用汽车公司总裁斯隆于 1924 年提出来的。目前已成为特大型企业、跨国企业普遍采用的组织结构。它的特征是按企业生产的产品或各个不同的生产地建立经营事业部，这些经营事业部均是独立的利润中心，在总公司的领导之下实行独立的经济核算，自负盈亏。

(2) 优点

事业部制式组织结构有如下几个优点：

①改善了组织的决策结构，划小了核算单位，有利于大企业进行分解和决策管理。

总经理

销售

副总经理

技术

副总经理

一分厂 二分厂 三分厂 四分厂

铸造 加工 热处理 装配 质检 包装 仓库

股东会

公司总经理

法律顾问

公共关系主任

财务长管理工程师主任秘书

②有利于调动各事业部的积极性。

③有利于协调联合与专业化的矛盾，可适应大型企业的多角化、跨地区的生产经营要求。

图 1-3 （此处图略）

（3）缺点

事业部制的不足之处主要是：

①从整个企业的角度来看，职能部门设置重复，会增加管理费用。

②如果控制不力，独立的事业部可能会向“小公司”发展；此外，各事业

股东

董事会

公司总经理

法律顾问

公共关系主任

财务长

行政副总经理

产品研究发展

副总经理

工业关系

副总经理

业务副总经理

制造副总经理

采购副总经理

财务副总经理

公司品质控制经理

公司工厂工程经理

部的本位利益容易不适当的强化，造成各自为政、协调困难、不利于公司总体战略目标实现的局面。

总的来说，事业部制式结构是比较好的一种现代企业组织结构，最适合于大型的多角化、跨地区经营的企业。

（4）图示 （此处图略）

①一般的组织结构如图 1-4 所示。

图 1-4

②美国通用汽车公司组织如图 1-5 所示。

4. 矩阵式组织结构

（1）定义

矩阵式组织结构是一种非长期性的组织结构。在这种组织结构中，成员要受两位主管人员的领导，当然，这种双重领导是针对不同方面的，与管理所要求的惟一上级原理并不相冲突。矩阵式组织结构又可划分为按项目设置的矩阵

董事长

总经理

食品事业部经理

玩具事业部经理

化妆品事业部经理

财务生产

人事生产

人事财务

服装事业部经理

股东

董事会

董事长

总经理

执行副总经理

汽车及零件事业部

其他事业部

台教家用电器及引擎集团部副总经理海外及加拿大集团部本身及装备集团部副总经理轿车及货车集团部副总经理配件集团部副总经理财务及保险集团部通用汽车承兑公司共设三个分公司或事业部共设六个事业部共设三个事业部共设十二个事业部或分公司阿里森事业部汽车保险公司式结构和按产品的地区设置的矩阵式结构两种。

图 1-5 （此处图略）

按项目建立矩阵结构的具体方法是：为了完成某一项特别任务，在项目实施的各个阶段，如研究、设计、试制、开发等，由有关职能部门派人参加，组成项目攻关小组，任务完成之后，成员仍回到各自原来的部门中去。显然，按项目建立起来的矩阵结构不是永久性的，项目完成之后会自动撤销。所以，它一般只适用于重大项目的开发研究。

按产品建立起来的矩阵式结构可以作为企业的一种较稳定的组织形式。它的基本特征是在每一个地区建立起地区和职能部门共同领导的机构，使条块有机地结合起来。

股东

董事会

董事长

总经理

执行副总经理

执行副总经理

台教家用电器及引擎集团部副总经理本身及装备集团部副总经理轿车及货车集团部副总经理通用汽车承兑公司共设三个分公司或事业部黄氏汽车信贷公司

（2）优点

矩阵式组织结构的主要优点是：机构的设置和人员安排比较灵活，有较强的应变性；有助于提高组织内各项资源的利用率；在新产品的开发研制中，有利于技术进步；有利于协调条块关系。

（3）缺点

矩阵式组织结构也有不足之处，主要是：条块发生矛盾时，处于双重领导之下的成员往往会面临两难困境；稳定性较差，容易使成员产生临时观念；决策效率较低。

（4）图示（此处图略）

一般的组织结构如图 1-6，图 1-7 所示。

图 1-6

(四)企业组织机构图

1. 概述

人事工作的第一步是组织机构图，每一个企业应该有一张组织机构图，每

总经理

技术副总经理 财务副总经理 生产副总经理 后勤副总经理

工程 财务 生产 后勤

技术人员 管理人员 人员 服务人员

甲项目负责人

乙项目负责人

工程 财务 生产 后勤

技术人员 管理人员 人员 服务人员一个人事经理首先要了解，这个企业由哪些部门组成？每一个部门的作用、功能以及职责是什么？每个部门中又有哪些职位？为什么要设立这些职位？每一个职位起什么作用？假如没有这个职位，那么又有什么事情不可以做了？这个职位没有了，对公司有什么影响？每一个职位之间又有什么关系？如果人事经理不能清楚地回答上述问题，那么一定要把这些问题搞清楚，非搞清楚不可。因为，一家企业如果没有组织机构图，请人事经理来做人事工作是非常盲目的。企业如果存在机构虚设、人浮于事或因人设事的情况，那么，人事经理是不可能将上述问题回答清楚的。换句话说，这个企业的组织机构图是存在问题的。对于有问题的组织机构图必须加以修改，否则人事经理要进行科学的人事管理以及做到公平合理是一句空话。

图 1-7 （此处图略）

2. 图示

某企业组织机构如图 1-8 所示。

总经理

家俱部 家电部 服装部 汽车部

经理 经理 经理 经理

甲地区

经 理

家俱 家电 服装 汽车

销售人员 销售人员 销售人员 销售人员

乙地区

经 理

家俱 家电 服装 汽车

销售人员 销售人员 销售人员 销售人员

副 总 经 理

秘 书

人力资源部经理

秘 书

副经理

-人事政策

-工作计划和年度评审

-人力资源部的发展

-人事制度

-人力资源部职员训练

-制度的发展

-与外部训练机构及人事的联络

-培训政策

-人力资源的发展

-培训所需的鉴定及制定培训计划

-组织和联系较高水平的培训节目和研究会

-毕业工程师及学徒的 c

主任培训

-招聘及录用

-职员关系

-制度改进

-人事制度

-品质圈

-现场访问

-特殊项目

-助理培训所需的分析及制度

-助理组织和联系室内培训内容

-监控见习生的情况

-培训管理

-助理对课程的评估

-培训督、归档及记录

助理

-培训轮廓及预算

-培训所需的鉴定

及跟踪

-组织联系一般的

室内培训内容

-毕业工程师的辅导

-课程的评估

办事员助理

-招聘及录用

-招聘信函联系

-跟踪

-离职人员面谈

办事员

-月报表

-工资统计

-告示

-试用期批准信

-提供文书上的帮助

-培训档案及记录

-课程登记

-倡议程序

办事员

-雇员工伤赔偿

-公司精神编辑

-职工娱乐

-人事档案

及履历

-医疗结算

-剪报

办事员

工作计划和年度-

评审文件

外国雇员事务-

高级职员工资-

公积金结算及维持-

工资税-

资金筹备-

综合评述及统计-

-项目奖金

-告假记录

-职员调动

-工资

-职员退休

-一般通知

-公积金

图 1-8

(五)编制企业组织机构图

企业组织机构图表一般采用文字排列式，可分为宝塔形和帆船形两种。前者表现为横式层面，后者表现为竖式层面，但多数采用宝塔形。

企业组织机构图表的制作要领如下：

(1) 根据资料统计各层次岗位数。

(2) 计算各岗位所需行列（直为行，横为列）。

副 总 经 理

秘 书

人力资源部经理

秘 书

-人事政策

-工作计划和年度评审

-人力资源部的发展

-人事制度

-人力资源部职员训练

-制度的发展

副经理

办事员

(3) 画一张方格图。

(4) 将岗位填入草图。

(5) 正式编制机构图表。

(六)现代企业组织机构

1. 有限责任公司

有限责任公司依法应设立股东会、董事会、经理、监事会。股东会由公司全体股东组阁，董事、监事由股东会选举产生并组成相应的董事会和监事会，公司经理由董事会聘任或解聘。

(1) 股东会

①定义

有限责任公司由发起人出资成立公司，并成为相应的股东。有限责任公司应设置股东名册，记载下列事项：股东的姓名或名称及住址；股东出资额；出资证明书编号（公司应向股东签发其出资的证明性文件——出资证明书，以确认股东向公司投入的资金。）

股东会由公司全体股东组成（有限责任公司依法应由 2 个以上 50 个以下股东共同出资设立），股东会是公司的权力机构。

②职权

- a. 决定公司经营方针和投资计划；
- b. 选举和更换董事，决定有关董事的报酬；
- c. 选举和更换由股东代表出任的监事，决定有关监事的事项；
- d. 审议批准董事会报告；
- e. 审议批准监事会或监事的报告；
- f. 审议批准公司的年度财务预算方案和决算方案；
- g. 审议批准公司的利润分配方案和弥补亏损方案；
- h. 对公司增加或减少注册资本作出决议；
- i. 对公司发行债券作出决议；
- j. 对股东向股东以外他人转让出资作出决议；
- k. 对公司合并、分立、变更公司形式，解散和清算等事项作出决议；
- l. 修改公司的章程。

③议事规则

股东会的议事方式和表决程序除公司法有规定外，由公司章程规定。

- a. 股东会表决权。股东会会议由股东按照其出资比例行使表决权。也就是说表决权分量与出资额成正比，出资额占总资本比例是多少，表决权就有多少；

b. 会议时间。首次股东会由出资最多的股东召集并主持。之后，股东会定期召开。此外，代表四分之一以上表决权的股东（一人或数人），三分之一以上的董事或监事，可提议召开临时会议。召开股东会应于会议召开 15 天以前通知全体股东。股东定期由董事会召集，董事长主持。董事长因特殊情况不能参加会议时，由董事长指定副董事长或其他董事主持；

c. 重大决议的形式。主要包括两项：公司修改章程的决议，必须经代表三分之二以上表决权的股东通过；对公司增减注册资本金，分立、合并、解散或变更公司形式等重大事项进行决议，必须经代表三分之二以上表决权的股东通过。

（2）董事会

①定义

有限责任公司由股东会选举出董事，组成董事会。《公司法》规定：有限责任公司设董事会，成员为 3~13 人。董事会设董事长 1 人，副董事长 1~2 人。董事长产生的办法由公司章程规定。董事每届任期不超过三年，但可连选连任，任期届满前，董事不得无故解除其职务。董事会是公司的最高经营决策机构。

②职权

董事会向股东会负责，行使下列职权：

- a. 负责召集股东会，并向股东会报告工作；
- b. 执行股东会的决议；
- c. 决定公司经营计划和投资方案；
- d. 制订公司年度财务预算方案、决算方案；
- e. 制订公司的利润分配方案和亏损弥补方案；
- f. 制订公司增加或减少注册资本方案；
- g. 拟订公司合并、分立，变更公司形式、解散的方案；
- h. 决定公司内部管理机构的设置；
- i. 聘任或解聘公司经理，根据经理的提名，聘任或解聘公司副经理和财务负责人，并决定其报酬事项；

j. 制定公司的基本管理制度。

③议事规则

董事会议事方式和表决程序除《公司法》有规定外，由公司章程规定。

董事会议由董事长召集和主持（或董事长不在时，由董事长指定的副董事长或董事召集并主持）。三分之一以上董事可提议召开董事会议。

召开董事会应于 10 天前通知全体董事。

董事会议应有记录，出席的董事应在会议上签名，以明确法律责任。

股东人数较少、规模较小的，可不设董事会而只设一名执行董事。执行董事可兼任公司经理。

董事长是公司的法定代表人。

(3)经理

责任公司经理由公司董事会聘任或解聘。经理对公司董事会负责，行使下列职权：

①主持公司的生产经营管理工作，组织实施董事会决议；

②组织实施公司年度经营计划和投资方案；

③拟定公司内部管理机构设置方案；

④拟定公司的基本管理制度；

⑤拟定公司具体规章；

⑥提请公司董事会聘任或者解聘公司副经理、财务负责人；

⑦聘任或解聘除应由董事会聘解以外的负责管理人员（如部门主管、部门经理等）；

⑧公司章程和董事会授予的其他职权；

⑨经理可列席董事会会议。

(4)监事会

①定义

规模较大的有限责任公司应设监事会，成员不得少于三人。规模较小，可设一至两名监事。监事会是公司的监督机构。监事人员由股东会选出的股东代表和由职工选出的职工代表组成。监事任期3年，可以连选连任。但公司董事、经理、财务负责人不可以兼任监事。

②职权

监事会或监事行使以下监督职权：

- a. 检查公司财务，防止损坏公司利益的各种腐败行为；
- b. 对董事和经理执行公司职务时违反法律法规或公司章程的行为进行监督；
- c. 当董事或经理的行为损害公司利益时，要求董事和经理予以纠正；
- d. 提议召开临时股东会；
- e. 公司章程规定的其他职权；
- f. 列席公司董事会会议。

通过监事会或监事的监督，可以及时发现并纠正董事、经理人员的违法行为和损害公司利益的行为；当监事对这些行为无力纠正时，可提议召开临时股东会，由股东会这一最高权力机构来对上述不良行为予以彻底的制止。

在公司内设立监事会是保障股东及职工权益、促进企业依法经营的最有效组织机构，也是现代企业普遍采用公司制的最主要原因之一。

2. 股份有限公司

（1）定义

股份有限公司的组织机构与有限责任公司相近似，但由于股份有限公司将其资本分作等额股份后，往往可以向社会公开发行，因而其股东人数将大量增加。股份有限公司组织机构比有限责任公司更加严密。

（2）股东大会

①定义

股东大会是股份有限公司的权力机构。原则上，它应由公司全体股东组成，但事实上，对于募集设立的公司而言，向社会发行股份后的股东比较分散，个人持股量也很少，因而股东大会可以理解为由公司的大多数股东组成，也就是持股量较大的所有股东组成。

②权利

股东大会行使下列职权：

- a. 决定公司经营方针和投资计划；
- b. 选举和更换董事，决定有关董事的报酬事项；
- c. 选举和更换由股东代表选出的监事，决定有关监事的事项；
- d. 审议批准董事会报告；
- e. 审议批准监事会的报告；
- f. 审议批准公司的年度财务预算方案和决算方案；
- g. 审议批准公司的利润分配方案和弥补亏损方案；
- h. 对公司增加或减少注册资本作出决议；
- i. 对公司发行债券作出决议；
- j. 对公司合并、分立、变更公司形式，解散和清算等事项作出决议；
- k. 修改公司的章程。

③股东大会召集

股东大会由董事会召集，董事长主持（董事长因特殊原因不能履行职务时，他可指定副董事长或其他董事主持）。召开股东大会前应当将会议审议的事项于会议召开 30 日前通知各股东。发行无记名股票的，应于 45 日前作出公告。无记名股票持有人出席股东大会，在会议期间将股票交存于公司，以明确股东的身份。

监事股东大会不得对通知中未列明的事项作出决议。

股东大会每年应当召开一次年会。有下列情形之一的，应当在两个月内召开临时股东大会：

- a. 董事人数不足法定人数 5~19 人，或公司章程所定人数的三分之二时；
- b. 公司未弥补的亏损达股本总额三分之一时；
- c. 持有公司股份百分之十以上的股东请求时；
- d. 董事会认为必要时；
- e. 监事会提议召开时。

④议事规则

股东出席股东大会，持有一个股份即有一份表决权。

- a. 股东大会决议，必须由出席会议股东所持表决权的半数以上通过才能做出；
- b. 股东大会对公司合并、分立、解散作出决定，必须经出席会议的股东所持表决权的三分之二以上通过。

（3） 董事会

①定义

股份有限公司必须设立董事会，成员 5~19 人。董事会由股东会选举的董事组成，是公司的决策机构，向股东大会负责。董事会设董事长一人，可以设副董事长 1~2 名。董事长是公司的法定代表人。

②职权

董事会的职权（与有限责任公司大致相同）：

- a. 负责召集股东大会，并向大会报告工作；
- b. 执行股东大会的决议；
- c. 决定公司经营计划和投资方案；
- d. 制定公司年度财务预算方案、决算方案；
- e. 制定公司的利润分配方案和亏损弥补方案；

- f. 制定公司增减注册资本方案以及发行公司债券的方案；
- g. 拟定公司合并、分立、解散的方案；
- h. 决定公司内部管理机构的设置；
- i. 聘任或解聘公司经理，根据经理的提名，聘任或解聘公司副经理和财务负责人，决定报酬事项；
- j. 制定公司的基本管理制度。

③权利

董事长的权利：

- a. 主持股东大会和召集、主持董事会议；
- b. 检查董事会决议的实施情况；
- c. 签署公司股票、公司债券；
- d. 经董事会授权后，可在董事会闭会期间，行使董事会的部分职权；
- e. 以董事会决定通过，董事长可兼任经理。

④董事会议

董事会议议事方式：

- a. 董事会会议必须由三分之一以上的董事出席方可举行。
- b. 董事会做出决议，必须经全体董事的过半数通过。
- c. 董事会议应由董事本人出席。因故不能出席，可以书面委托其他董事代为出席，写明委托的范围，被委托人超越该范围的表决为无效。
- d. 确定董事会会议召开的时间。
- e. 董事会每年度至少召开两次会议，每次会议应当于会议召开 10 天前通知全体董事。
- f. 开临时董事会会议，可以另定通知的方式和通知时限。

会议要对所议事项的决定做成会议记录，出席的董事在记录上签名。

（4）经理

经理人员由董事会聘任或解聘（董事会也可以决定由董事人员兼任经理），经理可列席董事会会议。

经理作为公司经营权的代表，向董事会负责，并行使如下职权：

- ①主持公司的生产经营工作，组织实施董事会决议；
- ②组织实施公司年度经营计划和投资方案；
- ③拟定公司内部管理机构设置方案；
- ④拟定公司的基本管理制度；
- ⑤制定公司具体规章；
- ⑥提请聘任或者解聘公司副经理、财务负责人；
- ⑦聘任或解聘除应由董事会聘解以外的管理负责人员；
- ⑧公司章程和董事会授予的其他职权。

（5）监事会

①组成

监事会，是股份有限公司依照公司法或公司章程设立的监督、检查公司财务状况，董事会、经理业务执行情况的常设机构。股份有限公司设立监事会，由 3 人或 3 人以上的监事所组成。监事由股东会选出股东代表和适当比例的由公司职工选出的职工代表组成。作为公司的监事，其品行要端正。有下列情形之一者，不得担任监事：

- a. 无民事行为能力或者限制民事行为能力；
- b. 因犯有贪污、贿赂、侵占财产、挪用财产罪或者破坏社会经济秩序罪，被判处五年刑罚而执行期满未逾五年；或者因犯罪被剥夺政治权利而执行期满未逾五年；
- c. 担任因经营不善破产清算的公司（或企业）的董事或者厂长、经理，并对该公司（或企业）的破产负有个人责任的，自该公司（或企业）破产清算完结之日起未逾三年；

d. 担任因违法被吊销营业执照的公司（或企业）法定代表人，并负有个人责任的，自该公司（企业）被吊销营业执照之日起未逾三年；

e. 个人所负数额较大的债务到期未清偿。

此外，国家公务员不得兼任公司的董事、监事、经理；公司的董事、经理及财务人员不得兼任监事。

②职权

a. 监事每届任期为三年，任期届满，可连选连任；

b. 检查公司的财务；

c. 对董事、经理执行公司职务时违反法律、法规或公司章程的行为进行监督；

d. 当董事、经理的行为损害公司利益时，要求董事和经理予以纠正；

e. 提议召开临时股东大会；

f. 公司章程规定的其他职权；

g. 监事可列席公司董事会会议。

③议事方式

股份有限公司监事会的议事方式和表决程序由公司章程作出规定。

④作用

监事会对公司的经营管理情况实施全面监督。公司董事、董事长、经理、财务负责人的职责履行情况都在监事会监督之下。这样由股东会、董事会、监事会形成了三权分设的组织机构体制，便于互相制约，以防止有损公司利益的行为发生。

监事会的产生与公司制本身的发展有关。随着公司制的发展，公司规模在增长，公司董事会的权力不断扩大，因此，董事会滥用职权以权谋私、损坏股东和第三者利益的可能性也在增大。对此，世界各国公司法都采用了不同形式予以限制和防范，监事会便应运而生。但从目前情况看，股份公司也有不设监事会的，如美国和英国，他们的监事职能采用另外的方式来发挥。英国设立查账员，负责查验、审核公司财务。美国则完全依靠社会机构监督（股票交易委员会、独立会计师等）。设监事会的国家有德国、日本、法国等。

二、公司组织结构的内容

(一) 公司组织的概念及其作用

一般地说，当有两个或两个以上的人，为了既定的目标而自觉地协调其活动时，就形成了一个正式组织。人员与组织的关系就好像一辆汽车上驾驶员和乘客与汽车本身的关系一样。如果我们想改进汽车的效能使其达到它的目标，即使它成为迅速、安全而且舒适的交通工具，我们仍然有很多事要做。例如，我们可以改进汽车的设计，使它更好地适合于可能使用它的人；我们可以改善它，使它更能适合于它所行驶的道路的特性；我们还可以改变汽车的设备或者调整它的某些机械特点，以适合人们的需要。汽车的设计总是根据对使用它的人和使用它的环境的特点的预测来进行。这种对汽车的各种改善与调整恰如人们对组织结构的调整一样，只不过一个具体，一个不具体罢了。

公司组织结构是否合理，对于公司的发展与生存起着至关重要的作用，有人曾这样说，公司组织结构的重要性仅次于公司最高领导人的挑选。对于各层管理人员来说，在一个结构设计良好的公司中工作，能保持较高的效率，并且能充分显示其才能；而在一个结构紊乱，职责不明的公司工作，其工作绩效就很难保持在一个较高的状态了。结果往往变成：由于职责不清，管理人员无所适从，对公司产生失望乃至不满情绪，最终是公司效率低下，人员纷纷离开。

在大多数情况下，公司效益低并非由于没有一个正式的结构，而是由于采用了僵化的、不适合本公司的特点和其他客观要求的组织结构形式。不论是紊乱的还是不合理的组织结构，都会导致公司的低效益。例如，福特汽车公司，是由美国亨利·福特一世在 1905 年创立，经过 15 年奋斗，成为世界上最大的企业之一，到 20 世纪 20 年代差不多垄断了美国的汽车市场，并在世界其他重要市场上占有领导地位，从利润中就积累了 10 亿美元。但是，到 1927 年，福特公司却衰落下来，在市场上的份额降到了第三位。其后 20 年间几乎是亏损经营。

1944 年，亨利·福特二世接管了公司，改组了公司高度集权的组织结构，并换上了一个全新的领导班子，才扭转了公司的局面，使公司又迅速发展起来。亨利·福特一世失败的原因在于，他认为一个公司不论其规模多大，只需一个老板和一些助手，而不需要专业管理人员，他的助手只能照他的决定和命令行事，而不能像个经理那样行事。实际上，这是一个高度集权的组织结构形式，因而它不能适应福特公司这样一个庞大的组织。

因此，适当的公司组织结构可以使公司的各项业务活动更顺利地进行，可以减少矛盾与摩擦，避免不必要的无休止的协调，也才能提高公司的效率。

公司的组织结构就是公司各构成部分以及部分之间的相互关系。这就是说，公司组织结构首先是由各个部分构成的，各部分的划分是基于公司的目标之上，即把要完成的任务划分和安排成几个可以管理的部分。通常用来表述分析、划分和工作安排为几个可以管理的部分的这一

过程称作“部门化”。其次，与公司组织结构关系密切的是所谓“管理的跨度”。亦就是公司总管所能管理部门的数量，及各部门负责人所能下辖的人员数量。第三，现在大多数公司所存在的各种各样的委员会。这就是公司组织结构的三项基本内容。

下面分别介绍“部门化”、“管理的跨度”和“委员会”这三项内容。

(二) 部门化

部门化，就是将工作和人员组编成可管理的单位，创设可管理的单位的过程，通常是建立组织结构的第一步。一个人如果能具备必要的技能、知识与时间，他就能完成一个公司中的所有工作，这不难想像。一个小吃摊是一个说明一个公司的各种职能都由一个人管理的例子。当他的营业兴旺了，摊主就感到没有足够时间来既制作食品又做服务顾客的工作。

这样，作为组织工作的第一步，工作将被分成若干一个人能够完成的单位。可能将雇佣一个能够胜任有关制作食品的一切职能的厨师，摊主自己保留服务顾客和管理企业的有关的职能；当这个摊主的营业再进一步地发展，成为一个能接纳一百个顾客的饭店，厨师的工作就要进一步细分。厨师长主管制备食品和负责完成厨房内的所有工作。厨师长监督几个助手，每个助手都只有制作某种食品的技能。餐厅里有一个监督员，指挥男女侍者服务。店主本人则从事管理的职能，协调所有人员的工作。如果发展成联营饭店，那么每一个饭店就是一个可管理的单位。所以，部门化会出现在组织的所有各个层次。那么决定部门结构的最普遍的基础是什么呢？

部门化的根本目的在于分工，通过部门化过程而设立的许多单位，联合成组织的总体结构，在本质上是以为工作为中心的。

决定部门化的最普遍的基础是职能、产品、顾客、地区、过程和序列。这些基础也就成为划分部门的一般依据。

1. 职能

职能是指互相联系的活动。

其所以说关联，是因为在进行特定的一种工作时，要求有许多相似的技能。也就是说，在完成一个共同目标时把一组作业任务组编在一起的关系。按职能划分部门的方法，是基于这样的假设：很少人能够对各个方面的知识样样精通。规模小的公司，业务量小，只需要很少的管理人员，因此，往往是一个人管理许多事情。从某种程序上说，这种管理效率是很高的，因为不需要其他的协调方式。在规模较大的公司，管理业务及管理人员都增加了，由于分工的极

大优越性，组织管理划分为若干个职能部门来进行便是一个必然的趋势。在制造业，通常是按照生产、销售、技术、财务以及人事等划分成若干职能部门。

几乎所有的公司组织都是有按职能划分的部门，按职能划分部门是首要的、最基本的方法。

(1)按职能划分部门的优点是：①它是一个合乎逻辑的和经过时间考验的方法；②它遵循了职业专业化的原则，因而简化了职业训练工作；③在人力的利用上能够显示出更高的效率；④职能专业化减轻了主管部门经理承担最终成果的责任，因而提供了在上层加强控制的手段。

(2)按职能划分部门的缺点是：①职能人员往往养成了专心一意地忠于职守的态度和行为方式，各职能部门往往会强调自己部门的重要性，它们之间的“墙”是普遍存在的，职能人员观点的狭隘会破坏公司的整体性。正因为这样，职能部门之间的协调就比较困难的事情，按职能划分部门，只有总经理才能对公司的全面事务负责，在大的公司里，这样的责任放在一个人肩上是太重了；②由于缺乏更多的位置，使得经理人才的训练受到限制。

2. 产品

拥有不同产品系列的公司常常根据产品建立管理单位。按产品划分部门的做法，正在广泛地被应用，而且也越来越受到重视。在大型、复杂、多品种经营的公司里，按产品划分部门往往成为一种通常的准则。

(1)按产品划分部门的优点是：①它使得注意力及努力放在产品上，这对于激烈竞争的、多变的市场环境是非常重要的；②按产品划分部门，分部可以形成以利润为目标的责任中心，它承担了总公司的一部分责任，其本身也具有高度的完整性；③按产品划分部门，容易适应产品与劳务的迅速发展变化，任何一种产品发展到一定程度，就可以分化出去，成为一个新的独立分部，这使得每一个分部都能保持一个适当的规模，避免部门的无限制膨胀带来管理的复杂化；④为总经理提供可测量的训练场所。

(2)按产品划分部门的缺点是：①必须有更多的人员具有总经理那样的能力，以保证各产品分部的有效经营；②产品分部存在由于总部和分部业务的重复而增加成本的危险，即使得经济的集中服务造成困难；③分部拥有较大的权力，增加了公司总部的控制问题，由于分权及控制的不当，很可能使得公司的整体性受到破坏，严重时导致瓦解。

3. 顾客

零售商店可通过建立特设部门来迎合具体顾客阶层，如十多岁的青年、大学生、结婚用品等的需求。一个制造阀门的工业企业则可以这样分配它的推销人员：一部分负责向原设备制造企业进行销售，而另一部分负责配件市场的销售。

4. 地区

按地区划分部门的主要理由是交通不便。也就是说，这种划分方法特别适用于大规模的公司或者业务工作在地理位置上分散的某些公司。跨国公司采用这种方法无疑是成功的。即使在交通已经非常发达的情况下，当要管辖的下属人员人数很多而又分散在广阔的地区，按区域建立管理单位仍不失为一种合理的方法。这种划分部门的方法与按产品划分部门的方法，其优缺点有一定的类似性。如一部分责任下放到基层，为总经理人才提供可测量的训练场所，需要更多具有总经理才能的人员，使经济的集中服务成为困难，增加了公司总部的控制问题。按地区划分部门可以把重点放在本地市场和问题上，由于能同地区的利益集团和顾客更好地、面对面地直接联系，可以取得地区经营的经济利益。

5. 过程

生产一种产品的过程或设备可以作为决定工厂一级部门化的基础。这对于现代公司的组织也具有很大意义。例如，将所有铣床组成一个部门，而将所有车床安置在另一个部门，就是按设备进行部门化。在其他工业中，生产过程可作为决定有效的部门化的基础，因此，在一个化学工业工厂中，一个过程，如蒸馏就可成为一个作业单位。

6. 序列

公司还可以按序列来划分部门。比如，部门有时是按字母顺序或时间的序列排列的，对于那些还未作好电子计算机化的组织，簿记科可以分设二个组，一组登记顾客的姓氏字母属于从 A 至 M 范围之内顾客的账目，另一组则负责顾客姓氏字母属于从 N 至 Z 的账目。数字序列还经常作为把无区别的劳动班组划分为可控作的单位的基础，那就是将每 30 个工人置于一个班长之下。一天工作 16~24 小时的工厂，可建立不同班次，而每个班次则是一个独立的管理单位。

以上是六种常见的划分部门的依据。在现代公司中，很少有公司部门的划分只是按照某一种标准进行的，而是综合采用。例如，在公司的某一层可能是产品部，而在次一层，可能是职能专业化，在第三层，可能是以地理位置为依据的部门化。所以，现代公司部门划分的依据是多重的，相互交错的。

除了以上的基本方法外，在划分部门时还应考虑以下几个因素：第一，充分运用专业化的优点，进行合理的分工。但必须注意不能过分强调专业化部门无限制地增多。第二，力求管理与协调的便利。例如装配部门，根据需要可以设在销售部门之下。百货公司，某一商品的进货与销售也不妨由一位主管来负责，使得满足顾客的需要与进货随时都能统一起来。第三，激发足够的重视。这里有一个例子。IBM 公司（美国商用机器公司）在 1963 年时的组织结构是公司总部下设立系统发展、系统制造和资料处理三个部，在资料处理部下面，有三个按地理位置划分的销售部门以及 25 个为顾客咨询的部门，还有 200 多个训练和设备维修部门。

1963 年到 1968 年间，IBM 公司改变了它的产品系列，增加了 360 型计算机，这使得维修的重要性、维修任务的复杂性都大大增加了，然而现场工程师以及相关人员在销售人员面前感到自卑。因此，在 1965 年将维修部门从资料处理部分出来，单独成立现场工程部——此部与其他部门处于同等地位。这样，公司总部由原来只按管理三个部变为管理四个部了。第四，降低费用。一般地说，部门越多，费用越高，这不仅是因为新成立一个部门时需要人员、办公室，电话费支出也会增加，而且部门的增多会使组织的协调手段更为复杂，协调的费用更为昂贵。

(三)管理的跨度

一旦确定了如何进行部门化——即不管是按职能、产品、顾客、地区、过程、序列，还是任何这些要素的结合——就立即会产生出组织结构上的另一个问题：一个人究竟能指导多少部门？这个问题通常就叫做管理的跨度问题。管理跨度就是管理者所管辖的下属人员（或部门）的数目。管理者所管辖的下属人员多，称之为管理跨度宽；管理者所管辖的下属人员少，称之为管理跨度窄。管理跨度是宽好，还是窄好呢？这是公司在实际工作中所遇到的现实问题。

就管理跨度本身来看，窄有窄的好处，宽有宽的好处，但窄有缺点，就像宽也有缺点一样。

管理跨度窄的好处在于：便于更加严格地控制下属人员的活动；可用更多的时间来协调下属人员的工作；能够满足某些下属人员的要求，这些下属人员要求上一层的管理者管得具体、详细。其缺点是，容易形成多层次的宝塔式组织结构，使高层人员难以接近基层人员，出现主观主义、官僚主义现象。

管理跨度宽的好处在于：可导致少层次的扁平式组织结构，便于高层人员接近基层人员；有利于培养与锻炼下属人员的独立工作能力，使下属人员增强工作主动性并发挥他们的创造性。

有些企业为了发挥下属人员的作用，有目的地使管理跨度稍宽些。其缺点是：往往会出现上一层人员难以控制下属人员活动的状况，难以协调下属人员的工作。

从上述分析中可以看出，管理跨度窄的好处，恰恰就是管理跨度宽的不足之处；相反，管理跨度宽的好处，也正是管理跨度窄的不足之处。因此，在公司组织的实际工作中，人们总是希望从窄与宽的比较中，找到一个最理想的管理跨度。

但是，有很多管理文献的作者劝告总经理同时减少管理跨度的宽度和缩短组织层次的深度。例如，美国的厄威克曾经提出限制管理跨度的原则：“没有一个监督员能够直接管理超过五个或者至多六个工作相互连锁的下属的工作。”这一原则也许是后来许多管理学家所推崇的。

更多的人则通过调查、分析与研究之后认为，不可能有一个固定不变的到处适用的管理跨度。因为公司管理跨度的决定，受到许多因素的影响。所以，公司只有在发现影响管理跨度的各种因素的基础上，根据公司的实际情况，具体地决定管理跨度，才能找到最理想的管理跨度。

在一般情况下，公司对管理跨度的决定，应当考虑以下五个因素：

1. 工作性质

公司在决定管理跨度时，要分析工作性质的差异，包括工作的重要性、工作的变化性以及下属人员工作的相似性。如果工作很重要，管理跨度应当窄些，而对于不太重要的工作，管理跨度则可以宽些；如果属于复杂、多变、富于创造性的工作，管理跨度窄些为好，而对于例行性的工作即经常重复要做的工作和较为稳定、变化不大的工作，管理跨度则可以宽些；如果下属人员的工作具有相似性，管理跨度可以宽些，而对于下属人员的非相似的工作，则管理跨度应当窄些。

2. 工作能力

公司人员的工作能力对管理跨度的影响，包括领导人员的工作能力和下属人员的工作能力。如果领导人员的工作能力强，那么管理跨度可以宽些；反之，领导人员的工作能力弱，管理跨度则应当窄些。如果下属人员的工作能力强，管理跨度则应当宽些；反之，下属人员的工作能力弱，管理跨度则应当窄些。因此，一些公司往往通过培训下属人员，增强下属人员的工作能力，来扩大管理跨度的宽度。

3. 管理方法

公司管理方法对管理跨度的影响，包括授权的程度和监督系统的完善程度。如果公司在管理工作中更多地采用授权的方法，即把工作权限较多地授给下属人员，由下属人员独立地去完成任务，那么管理跨度可以宽些；反之，授权很少，下属人员无权行使职责，遇事都得请示汇报，则管理跨度就窄些。如果公司的监督系统比较完善，可以有效地控制各项工作的运转，减少领导人员的监督时间及精力，那么管理跨度可以宽些；反之，公司的监督系统不健全，碰到问题都得领导人出面解决，则管理跨度就应窄些。

4. 部门划分

公司组织内部的部门划分与管理跨度有着密切的关系。一般来说，管理跨度宽些，部门就划分得细些；管理跨度窄些，部门就划分得粗些。那么，如果部门划分得很细，势必会导致较宽的管理跨度；如果部门划分得较粗，则会使管理跨度窄些。

5. 组织层次

公司内部的组织层次与管理跨度的关系表现在两个方面：一方面，对不同的组织层次来说，有着不同的管理跨度。基层组织的管理跨度往往较宽，因为处于基层组织的工作例行性较强，大多是经常性的重复工作，变动性不大。而处于高层组织的工作变动性较大，都是具有多变的复杂工作，所以，高层组织的管理跨度就应当窄些。另一方面，在下属人员全部数量相同的情况下，如果管理跨度宽些，那么组织层次就减少；如果管理跨度窄些，组织层次则会增多。因此，减少组织层次，就要求扩大管理跨度的宽度；增加组织层次，就会使管理跨度变得窄些。

(四) 委员会

在现代公司组织里，有各种各样的委员会。公司里的委员会组织，是一个由集体来进行讨论，提出建议，作出决策的组织形式。委员会组织的最大特点是集体活动。

根据委员会组织的工作任务的不同，公司可以设立各种各样的委员会组织。有的承担管理职能，有的不承担管理职能；有的需要决策问题，有的仅仅是讨论问题；有的是直线式的，有的是参谋式的；有的是正式的，有的是非正式的；有的是常设的，有的是临时的委员会组织；还有一些委员会则纯粹是为了接受信息，既不提建议，也不作决策。

1. 委员会的优点

公司设立委员会组织是作为公司经营管理的一种手段。委员会组织的根本目的在于，实现公司的经营管理目标。每个具体的委员会组织都有其具体的目的。有的是为了获得集体讨论、集体判断、利用众人智慧的好处而设立；有的是为了反映和满足不同利益集团的要求而设立；有的是作为限制和制约某些个人权限过大的手段而设立；有的是为了协调计划及其执行情况而设立；有的是作为信息沟通的组织而设立，等等。委员会的优点通常认为有四点：集体判断、增进激励、制约权力与改善协调。前三个优点应当归功于作为一个集体而起作用的委员会的成员之间的相互影响，而第四个优点则归功于由于交换情报从而使委员会有可能完成协调职能。

(1) 集体判断

集体判断常常胜于单独一个人的判断，因为集体总比个人能提供更广泛的知识和经验。因此，一个需要不同的知识和各种经验去求得最优解答的问题，最适合于进行集体研究。当然，获得更多的知识和经验并不一定要通过集体的活动来实现。如果一位经理，为了某项决策，广泛听取了诸如生产、技术、财务、销售等各个部门的意见，同样可以取得相当的、甚至更好的效果。然而，我们不能保证每一位经理在决策时都这样做，并且，实际上有许多情况下也不需

要这样做，但一些决策需要知识与经验更广泛的集中的时候，从制度上保证决策的集体判断就必须运用委员会了。

集体判断除了能获得更广泛的知识与经验外，有时集体成员中的相互作用、自我批评可以改进集体的判断。集体判断还可以使最后的决策更有可能注意考虑团体每一个成员的需要和利益。例如，一个生产调度会议，通常都要包括各个生产部门以及其他有关部门的代表，这就可以使得所采取的任何行动能顾及到所有参加部门的需要。

（2）增进激励

委员会可使更多的人参与决策。一般来说，参与编制计划或决策工作的人通常会怀着更大的热情去接受和执行这些计划或决策。似乎总有这样的人，如不事先与他们商量，他们就什么事都反对，或者对决策作出消极的反应，这样，会使得决策的执行变得缓慢。在执行计划中的合作或增进激励，是由于参与了委员会的工作的结果。由于参与，使得人们更多地了解以前不知道的事情，因而促使他们更能执行决策和对待决策。对于决策的支持者来说，积极地执行由自己的努力而建立的计划是合乎情理的；而对于决策的反对者或旁观者（弃权）来说，他们感到不执行决策就是一种错误，至少集体的表决对这些人产生了一种暗含的压力。

（3）制约权力

委员会内部的权力制约适当地克服了职权过于集中于某个人的弊病。虽然在大多数情况下，委员会主席的意见在很大的程度上影响着决策的方向，但一个委员会中一般总是存在着这样的委员：不管委员会主席的看法如何，他坚持发表自己的观点；或者当委员会主席的倾向性意见明显地对组织不利时，其他委员也不会投赞同票。如果委员会的委员都是经选举产生的话，各个委员的作用将更大，也就是说，这种情况下权力的相互制约更具有实质性。董事会制约董事长的权力和行动就是委员内部权力制约的最明显的例子。

委员会不仅能在委员会内部实现一定程度的权力制约，而且在委员会之间，或委员会与某个实权人物之间也会有一定的权力制约。

（4）改善协调

协调的方式有很多，委员会也是一种协调的方式。委员会一般要定期开会，委员会们必须面对面地接触，从而使他们可以接交和交换情报，这不但能节省时间而且也加强了相互间的了解。因此，委员会总是可以完成协调的职能。专门用于协调的委员会常见于由生产、销售、财务等各职能部门组成的经营或管理委员会；或者由各生产以及有关部门组成的生产调度委员会等等。

2. 委员会的特点

但是，委员会本身也存在缺点，如果不对这些缺点有足够的认识，就很难有效地利用委员会这一组织。下面列举的就是有关委员会这一组织的缺点：

（1）做出决定往往需要很多时间，费时费钱

如果 8 个委员一组开会 3 个小时，就等于花费 3 个人一天工资，或是一个人的 3 天工资，这笔费用的支出是很大的。如果再加上会议的准备时间和费用，那就更可观了。

（2）效率低。一般来说

集体决策总比个人决策花费更长的时间，因而行动迟缓，效率低。委员会是一个论坛，所有委员都要发表自己的意见，这就需要花费更长的时间。委员们的发言往往并不是简明扼要的，特别是当委员会的委员比较多时，如果个别委员故意用这种方式拖延会议的进程，决策就会花费更多的时间。当委员会的讨论过于全面或离题太远，以及难以取得一致意见时，常常导致还没有采取行动就休会。

（3）导致问题的妥协解决

委员会的决策往往是折衷的结果。有时因为对其他委员的尊敬或是对他的畏惧而不敢坚持自己的正确意见，只好顺从别人的看法。有时因为委员们争执不下，只得放弃最好的解决方案，勉强通过一个不好不坏的中等水平的方案。例如，某事本应决定由甲或乙去做，因为甲、乙两人都符合条件，但由于委员会内的部分委员支持甲去做，另一部分委员支持乙去做，争论不休，最后双方妥协，只得叫条件较差的丙去做此事。

（4）责任难以明确

在委员会组织内，委员的责任感较差。因为是集体决定的事情，不是某个委员负责决定的事，所以，往往不像个人决定那样认真负责。对于集体决定中的失误，也无法追查委员个人的责任，容易出现大家都负责而又都不负责的现象。

3. 公司设置委员会应注意的问题

正是由于委员会组织本身既有优点又有缺点，所以，问题不在于公司要不要设立委员会组织，而在于如何正确发挥委员会组织的作用。既无法在公司中取消委员会组织，也不是有了委员会组织就万事大吉了。公司应当合理地设置委员会组织，正确地发挥委员会组织的优点。为此，公司必须想办法显露出委员会组织的优点，并采取措施防止与克服委员会组织的缺点以达到成功地利用委员会组织的要求。公司应该主要注意以下各方面的问题：

（1）明确规定委员会的职权和范围

公司的每个委员会组织，都要依据其具体目的，来详细规定该委员会的权限及其职责范围，包括使每个委员都知道集体讨论的中心议题的准确范围。

如果详细规定了各个委员会组织及其成员的权限和职责范围，就可以有效地衡量该委员会组织及其成员是否尽到了责任。在规定委员会组织的权限时，应当注意防止剥夺直线组织的权限，不要用委员会组织成员的集体权力去代替直线人员决定问题的权力。

（2）委员会规模的确定

公司的每一个委员会组织，都应有其合理的规模。一般来说，委员会组织应有足够的人数，以便能够集思广益，并容纳为完成其任务所必需的各种专家。但是，委员会组织的人数不能太多，规模不能过大，以免浪费人员和时间，或是助长优柔寡断，造成拖延会议或是议而不决。

委员会组织的设置规模多大，当然是人们主观判断的结果。但是，委员会组织的规模究竟多大才是合理的，却不是人们主观随意决定的，而是有着客观的依据。公司应当根据实际需要和可能条件来确定委员会组织的规模。如果因为某些人际关系而随意扩大委员会组织的规模，最终必定会给委员会组织带来不幸的后果。

在正常情况下，公司的小型委员会组织以 5~6 人为宜，大型委员会以 15 人左右较合适。当然这也不能一概而论，笼统确定，而是通过分析具体情况，来确定每一个委员会组织的具体规模。

（3）委员的选择

把符合条件的人选入委员会，担任委员会的工作，是使委员会组织成功的一个基本因素。每个委员都必须具备在品质能力和知识诸方面完成该委员会任务的起码条件，还应当清楚地了解其所代表的本部门情况，在同其他委员探讨问题时，既有自主性又不害怕报复，在集体决定问题时，能把本部门利益与公司整体利益有机地结合起来，不应把委员资格看作是保护狭隘利益的工具。每个委员都必须有足够的时间和充沛的精力参加委员会组织的工作。不宜由同一个人参加若干个委员会组织，不能用照顾关系或本人情绪而把没有才能的人塞进委员会组织；不要设置挂名的或名不符实的委员资格。

（4）主席的挑选

委员会组织作为一个集体，每个委员都有权利责任来做好委员会主席的挑选工作。虽然委员会组织实行的是集体决策原则，但委员会主席对整个委员会组织的工作效果有着重要的作用。一位优秀的委员会主席可以使委员会避免浪费时间及其他缺点的出现，包括安排议事日程，

会前周密地准备会议内容，提前向委员们出安民告示，确定采取行动的建议，以及有效地主持工作。

对委员会主席的挑选，必须服从于完成委员会组织的任务。委员会主席要熟练地了解并把握委员会组织的优点与缺点，能够充分发挥每个委员的作用，善于启发委员们的辩论又能果断地结束这种辩论，不把个人观点强加于人但又不迁就狭隘的观点，使会议开得生动活泼但又不走题，并能够就实质性问题作出决定。

（5）选择议题

公司的工作是多种多样的，但并非一切工作都要通过委员会组织，有些问题必须交由委员会组织决定，而有些问题就不必经过委员会组织，因此，选择委员会组织的工作议题是很重要的。

委员会组织的工作议题必须是适合于集体讨论并能够作出集体决定的议题。一般情况下，公司的发展方向、长远规划、方针政策，以及主要计划的制定与控制这些问题，最适宜于成为委员会组织的工作议题。议题可由委员个人或几个人联合提出，也可由委员会主席提出。议题的选择应当符合所要审议和解决的问题，并需附有必要的资料，以供委员们作好准备讨论的意见。

（6）决议的执行

委员会组织作出决议并不是委员会工作的结束，而是检验委员会组织实际工作效果的起点。委员会组织工作的成败，关键要看委员会组织的决议执行之后所带来的工作效果。不能认为开完委员会组织的会议，作出了集体决议，就完成了委员会组织的任务。恰恰相反，为了保证决议的实施，还必须进一步确定相应的检查办法，检查决议的执行情况。这种检查，既要有利于保证这个决议本身的执行，又要为委员会组织以后作出新决议时提供改进措施。

为此，委员会组织的每次会议应有记录，并写出会议所讨论的问题和决定的内容。委员会组织的决议必须简明、准确，便于执行与检查，有助于在执行过程中节省时间和减少费用的支出。

三、公司组织结构的形式

（一）直线制组织结构形式

直线制结构是最古老、最简单的组织形式。

这种结构适用于小型公司。它要求经理能够对本部门所有的问题做出决策，所以，他必须是个全才。如果公司的规模扩大了，那么它或者增加管理层次，或者增加每一层次的工作单位。

1. 在直线制结构中，直线经理和其下属之间的关系

在直线制结构中，直线经理和其下属之间的职权关系有以下三个特点：

(1) 直线经理被授予的职权是全面的。例如，厂长有领导本工厂的全部权力，广告经理有领导广告部门的全部权力，等等。由于有完全的职权，他不用跟别人商量，就能迅速做出决策。

(2) 每个直线经理有权直线指挥他的下属，即直接向下属发布指示和命令。

(3) 下属只向一个顶头上司汇报，同样，只接受一个领导者的命令和指示。

2. 直线制结构的主要优点

(1) 指挥系统单纯，从而决策迅速，命令统一，很容易贯彻到底。

(2) 每个组织成员的职权、职责很明确，都知道自己向谁汇报，谁向自己汇报。

(3) 直线结构简单、好懂、管理费用低。

3. 直线制结构的缺点

(1) 要求管理者必须是个全才，有与下属一切工作有关的知识和经验，他在决策时没有其他专家可供咨询。

(2) 几乎没有什么横向联系，部门之间的协调完全要依靠总经理，所以总经理的工作负担很重。

(3) 这种结构容易形成官僚作风，缺乏灵活性。

(二) 直线—参谋组织结构形式

随着公司规模扩大，直线组织中直线经理的任务就变得越来越复杂。他感到如果仅仅依靠个人的知识和时间已经无法解决繁重的管理任务，需要有专家的帮助，参谋人员就是这种专家。这样，就产生了所谓的直线—参谋组织，在直线—参谋制结构中，参谋经理的作用是为直线经理提供有效管理所需要的在某一方面的建议、服务和帮助。

1. 直线经理与参谋经理的关系

直线经理与参谋经理的区别在于他们的职权关系不一样。参谋人员起着顾问的作用，他们无权做决策，也无权下命令（除非是在本部门内，在本部门内他们是直线经理）。参谋经理向直线经理提出建议，直线经理可以接受，也可以不接受。如果他赞同这个建议，就作出决策并下达命令执行。

例如，当销售部门很小时，销售经理能够直接领导本部门的各项业务，如领导销售人员，对做广告和分配产品等业务直接作决策。但随着公司规模扩大和销售业务的增加，销售经理已感到时间不够用。他就增加一名广告经理（参谋经理）帮助他拟订公司的广告战略。广告经理在广告方面是专家，由于他的帮助，销售经理就可以腾出时间研究其他问题了。应当指出，在企业内部，只要有需要，各个管理层次都可以增设参谋人员。

有时候，参谋人员在某一特定领域（如会计制度、库存控制、人事制度等领域）内也可以有向直线人员发布命令的有限权力，这时，他的职权超出了参谋职权的范围，这种职权叫作职能职权。职能职权兼有直线职权和参谋职权两种特征。它像直线职权，因为它有命令和作决策的权限，但是这种权限只限于参谋人员的专业范围之内。公司授予参谋经理的职能职权，是为了更好地依靠专家和减轻直线经理的工作负担。

2. 直线—参谋制结构的优点

- （1）直线经理在工作中能得到专家的帮助和支持。
- （2）直线经理可以不再陷入日常业务工作，能腾出时间和精力以从事更重要的工作。

3. 直线—参谋制结构的缺点

- （1）直线部门和参谋部门之间很容易发生矛盾，参谋部门如果权力过大，就会侵犯直线部门的权力，影响统一指挥，但如果不重视参谋部门的作用，也会影响专家们积极性的发挥。
- （2）有可能把参谋部门搞得过大，或设置不必要的参谋部门，增大了管理费用。

（三）事业部制组织结构形式

1. 事业部制组织结构形式

事业部制组织结构形式，是在公司总部下，设立若干个自主营运的业务单位——事业部。这些事业部，或者是按产品来划分，或者是按地区来划分。每一个事业部都是要对成本、利润负责的利润中心。

事业部制组织结构形式，类似于直线—参谋制结构，因此这种组织结构保留了直线—参谋制结构的部分特点。但是，这两种结构存在着本质的差别，事业部被赋予更大的职责及权限，它是一个相对独立的单位，直线参谋制结构内部则不存在这样的单位。实际上，每个事业部往往更类似于一个直线—参谋制组织结构单位。

正因为许多职责、权力从公司总部转移到事业部，所以才要求这种组织结构决不允许有一个软弱的“中央”，以保证整个公司的完整性。除了运用必要的控制手段外，有关公司的目标、方向等重大战略问题的决策，必须由公司总部作出。一般来说，有以下三大领域是必须由公司总部作出决策的重大战略问题：第一是公司将应用什么样技术，开发什么样产品？公司的基本经营观念是什么？第二，资金的分配及大宗投资决策。第三是公司优秀人力资源的运用，即事业部一级的管理人员，特别是主管人员的任免、奖赏等，以及公司的人事政策。

2. 事业部制组织结构的优点

(1) 它既有利于公司高层领导摆脱日常事务，集中精力研讨公司的重大问题，又有利于各事业单位充分发挥自己的主观能动性。

(2) 它既具有高度的稳定性，又有很强的适应性。稳定性表现在这种组织结构形式的适用范围更加广泛，公司一旦采用事业部制结构，一般就不需要改变，而只是在局部上加以调整。适应性是指事业部制组织结构形式具有以下功能：公司可以根据市场环境的需要以及公司战略的要求，改变一个或几个事业部的产品，或在一个事业部内发展某种新产品；当某个事业部的规模发展到相当大的时候，就可以分化，成立新的分部，以避免事业部过度膨胀，出现过大的直线—参谋制结构所遇到的所有头痛的问题。

(3) 事业部制有利于经理人员的培养与发展。公司高级主管必须具备较多的知识及各方面的管理才能，而事业部正是培养这样一位主管的最适宜的场所。因为事业部经理必须从整体来组织其各项业务活动。

(4) 由于各事业部都是利润中心，事业部间存在比较和竞争，因而有利于整个公司效益的增长。

3. 事业部制组织结构的缺点

(1) 它容易使各事业部只考虑自己的利益，而忽视公司整体利益；

(2) 公司总部及各事业部都设有职能部门，造成职能机构一定程度的重叠，增加了管理的费用；

(3) 如果不注意调整，事业部一般总是要庞大起来的。

一般来说，事业部制组织结构形式适用于规模较大，产品种类较多，市场环境不稳定的大型公司。

(四)模拟分散化组织结构形式

当一个公司的规模发展到使直线—参谋制组织结构不能有效地运用，并且，由于生产、技术内在联系的紧密，根本无法把公司分解为若干个相对独立的事业部门的时候，模拟分散化组织结构形式便是最有效的了。这种组织结构形式是介于直线—参谋制与事业部制之间的一种组织结构形式。所谓模拟分散，是指结构中的组成单位并不是真正的事业部门，而是把它视为或模拟为一个“事业部”，让其独立经营，单独核算。这些模拟性“事业部”，相互间的内部转移是以内部价格为基础，而不是像事业部制，内部转移是以市场价格为基础。模拟分散化结构常见于大型钢铁联合公司、化学工业公司、制铝工业公司等等，在这类公司中，生产活动的连续性及其经营活动的整体性都很强，并且规模又很大，因此，它既不宜采用事业部制，又不能运用直线—参谋制，而适宜运用模拟分散化结构。

模拟分散化组织结构，不是一种非常明确的结构。各“事业部”只是有模拟性的盈亏责任，任务不很明确，目标比较模糊，公司总部对这些单位的考核也比较困难。更困难的事情还在于究竟赋予各模拟性“事业部”多大的独立性。如果独立性不够，会使公司的活力不大，如果独立性过于明显，会导致公司整体利益的破坏。因此，这就要求各个模拟性“事业部”的经理人员有较高的全局观念，把公司整体目标放在首位，而不计较局部的得失。模拟分散化结构的缺点一般是很难克服的。所以，除非直线—参谋制或事业部制等其他组织结构形式不适用于这个公司，一般情况下不采用模拟分散化组织结构形式。

(五)矩阵组织结构形式

1. 矩阵组织结构

矩阵组织结构是一种较新的组织结构形式。它特别适用于技术进步较快、技术要求较高的公司，如计算机和空间产品制造公司等。通常的矩阵组织结构就是运用若干项目小组而使组织成为新的结构形式。

项目小组是指组内人员分别出自组织中的不同部门，他们具有不同的知识和技能，为了完成一个特定的工作任务而组合在一起。项目小组由项目经理领导。实际上，矩阵组织结构是一种按双重因素进行的部门划分。

一个暂时性的项目小组存在于组织之中，并未使组织成为矩阵的结构。只有项目小组成为永恒的组织设计依据，使得项目小组成为稳定的、不可缺少的经营性组织时，这种结构才是矩阵式的。暂时性项目的小组的人员可以从各部门抽调，并可暂时脱离原领导部门，而在矩阵结

构中的项目小组成员则必须仍然接受原部门经理的领导，也即矩阵结构中的成员要受到双重领导。

项目经理相对于纵向的部门经理来说，常常存在着一层“职权差距”。因为项目经理职权只是一种不完全的职权。例如：项目经理无权给他的人员以奖励或晋级，而只能提供建议，部门经理则有这种权力。职权差距还意味着项目经理的职责要大于其职权，因为项目经理总是被要求领导项目小组完成一件特定的任务。

职权差距的存在，对项目小组经理提出了更高的要求。首先，项目经理必须有较高的威望，能动员、说服小组的每个成员，以使工作能如期地完成；其次，项目经理必须有更高的才干，在各部门之间进行有效的沟通与协调，项目经理必须依靠其自身的能力，以弥补职权差距。但无论怎样，职权差距的存在使得矩阵组织结构复杂化了。

2. 矩阵组织结构的优点

- (1) 项目小组可以不断接受新的任务，使组织富有一定的灵活性。
- (2) 矩阵组织结构在形式上固定，在人员上可调整，因此，组织在运用人力资源时具有很大弹性。
- (3) 矩阵组织结构有利于把管理中的纵向联系与横向联系更好地结合起来，可以加强各部门之间的了解与协作。
- (4) 对于各部门的专家，有更多的机会提高其业务水平。

3. 矩阵组织结构的缺点

- (1) 项目经理与部门经理之间，常常发生权力之争，以改善自己一方的工作绩效。
- (2) 矩阵组织结构中的成员受横向与纵向的双重领导，破坏了命令统一原则。
- (3) 项目小组经理相对于部门经理的职权差距，使得项目小组成员对小组的工作任务可能要缺乏热情。

从以上的分析中可以看出，没有一种组织结构形式是十全十美的。既不存在最好的组织结构形式，也不存在所谓低级或高级的组织结构形式。每一种结构都有各自的适用条件。公司采用哪种组织结构形式，应考虑公司的规模，产品种类，生产技术特点以及市场环境等因素。

案例：美国凯莱公司的组织结构

美国凯莱公司是一家专门制造观测仪器、光学仪器和其他各种具有高精确度仪器的公司。有些仪器用大量生产的方法制造，采用标准成本制度；其他一些产品则是在接到定单后才进行生产，而且数量有限，这些产品不采用标准成本制度。该公司的组织系统与当前各企业的组织系统很相似。为了便于介绍，已将一些不重要的部分删去。

该公司的组织机构可分为以下几个部门：

- a. 董事会；
- b. 总管理处（总经理、副经理）；
- c. 销售；
- d. 广告；
- e. 定货和对客户的服务；
- f. 研究与发展；
- g. 质量管理；
- h. 工厂一般工程、保养、工具和安全措施；
- i. 工厂管理；
- j. 人事；
- k. 计划、控制和预算；
- l. 会计、工薪计算和信用调查；
- m. 采购；
- n. 验收、储藏和分发；
- o. 运货。

该公司结构如下图所示。

股东(1)

董事会

总经理(2)

助理

副总经理(2)

(生产) 副总经理

(管理) 副总经理

(3) 销售

(4) 营业

(5) 广告

(6) 定货研究发展

(7) 质量

(8) 管制

(9) 人事

工厂工程

工具保养

(10) 计划与监督

(11) 安全措施

(12) 工厂会计及工薪

(13) 采购

(15) 运货

(14) 验收储藏分发

助理-生产程序

总工头-机器部分

总工头-仪器部分

总工头-装配

工头

A 课工头

B 课工头

C 课工头

E 课工头

F 课工头

H 课工头

I 课工头

J 课工头

K 课工头

L 课工头

M 课工头

N 课工头

D 课工头

G 课

图 1.1.9 （此处图略）

第二章 组织机构

一、公司组织机构的内容和原则

（一）公司组织机构的内容

公司组织机构是指从事公司经营活动的决策、执行和监督的公司最高领导机构。

一般说来，公司的组织机构包括三个部分的内容，即决策机构、执行机构和监督机构。

（二）公司组织机构的原则

- （1）在公司的组织机构中，要实行决策权、执行权和监督权三权分离的原则。
- （2）要把公司组织机构成员的利益同公司经营管理的好坏紧密联系起来。
- （3）公司组织机构的成员必须具备一定的素质，但对不同成员素质的要求是不同的。

二、公司的决策机构

（一）股东大会

1. 股东

一个公司的股东是指持有该公司股票的个人或组织。

任何拥有财产的组织或个人都有资格购买公司股票而成为该公司的股东。但公司不可自为股东，否则，当公司停业解散时，属于公司的那部分股份将没有最终的所有者。

股东对公司具有一定程度的管理权和监察权，还有取得股息的受益权以及对公司资产的拥有权。股东对公司行使的控制权一般都是在股东大会上或以书面同意方式通过决议而实现的。股东通过选举而控制董事会，进而获得对公司业务的控制权。股东所拥有的管理权一般不是指股东直接管理，而是指股东通过董事会间接地参与对公司日常行政事务的领导和管理。股东还要承担一定的义务和责任。股东的权利和义务的大小完全由其所持有的股票或股份数量的多寡而定。这些权利和义务的具体内容由各公司的章程和内部细则规定。

2. 股东大会

股东大会是由公司全体股东组成的决定公司重大问题的最高权力机构，是股东表达其意志、利益和要求的主要场所和工具。

(1) 股东大会的种类

①股东普通年会，即公司一年一次必须召开的股东大会。普通年会一般由董事会组织召开。通常由公司法对两个年会之间的间隔期限做出具体规定。如果公司超过一定的期限仍不召开会议，有管辖权的法院有权根据任何股东的请求，迅即责令公司举行会议。会议的主要内容，在公司法规定的范围内，一般由各个公司的章程或内部细则具体规定。通常包括如下内容：

a. 普通权限，即经常性的只需普通决议的权限，包括：

(a)通过公司的年度财务预算、资产负债表、损益表以及其他会计报表；

(b)董事会和监察委员会成员的选任、解任及其报酬的确定；

(c)审议董事会和监察委员会的报告；

(d)分配红利，确定并宣布股息。

b. 特别权限，即需经过特别决议的权限，包括：

(a)公司章程或内部细则的制定和修改；

(b)缔结、变更和终止关于转让、出租、委托经营或与他人共同经营的契约；

(c)决定股份资本的增减和股票的发行；

(d)决定公司的改组、合并或解散；

(e)讨论并通过股东提出的各种决议草案。

c. 公司章程或内部细则规定的其他权限。

②股东特别大会，即在两次年会之间不定期召开的讨论决定公司重大决策问题的股东会议。通常可以采用如下三种办法召开股东特别会议：

a. 董事会集体通过决议或董事会签署书面同意后由董事会召开。

b. 由法定的持有一定数目股权的股东召开。公司法一般规定股份有限公司需要根据占一定百分比的有表决权的股票持有者的要求召开股东特别会议。公司一般在上述股东正式向董事会提交要求书后的一定期限内召开股东特别会议，否则，占上述股权四分之一的股东可以自行召开会议。

c. 有管辖权的法院根据自己的动议或任何一个董事或有表决权股东的申请，视情况发布命令，强行要求公司按其认为适当的方式召开股东大会。同时，法院可以拒绝任何股东的反对意见，单独行使管辖权来召开会议。

特别大会的内容往往在法律上予以明确规定。

③法定股东会议，即法律明确指定必须召开的股东会议。这类会议只在英国公司法中有所规定。规定要求股份有限公司在有权正式开业之日起一至三个月内，必须召开法定会议，以在尽可能早的时间内，使公司的股东们能清楚地了解这个新建公司的所有重要情况。

④各类别股东会议，指在公司的股票分成若干类别的情况下，由属于同一类别的股东们召开的股东会议。此类会议的程序与普通年会几乎一致。由出席会议的法定人数的多数通过的决议对该类别全体股东有效。

（2）股东大会的召集

股东大会必须有一定的机构正式召集召开。无召集权的机构召开的股东大会是不合法的，其决议无效。股东大会按召集者的不同可作如下分类：

①由董事会召集的股东大会；

②由少数股东召集的股东大会；

③由监察委员会召集的股东大会；

④由其他机构召集的股东大会。如由上级主管机关或由有管辖权的法院召集的股东大会。

股东大会召集权的划分、归属，由公司法 and 公司章程加以具体规定。

（3）股东大会的通知

通知必须依照公司章程的规定发出，其内容一般写明大会的地点、日期、时间及会议内容。

（4）股东大会的法定人数

参加股东大会的股东如果不满足法定人数，则大会为非法。对于不同的公司和不同类型的股东大会，法定人数也各不相同，一般由公司法 and 公司章程加以规定。

（5）股东会议的主席

大会主席一般由董事长担任。如董事长未出席或不愿担任，则可从董事中选一人担任。若董事都不愿当选主席，则由大会从参加股东大会的股东中间选举产生。

大会主席的主要职责是：

- ①维持大会秩序；
- ②掌握会议进程；
- ③组织会议对各类决议草案进行讨论，并分别进行表决。

（6）股东大会记录

股东大会的一切记录经大会主席签名，便成为会议的证据，应予以保存。

在有相反的证据以前，应该认为大会已经召开，其决议均为有效。各股东都有权得到这种记录的复本。

（7）表决信托

任何数量的股东可成立一个表决信托，其目的是把表决权或代表其股份的权利授予一个或数个受托人。所谓表决受托人，就是为股东实现表决权的代理人。股份有限公司可以任命一人以上的表决信托人。他们在会上只有表决权而无发言权。表决信托人本人通常也是股东，但必须具有行为能力。表决信托协议的最长有效期一般由公司法规定。除了在表决信托协议中有“不可撤销”的明确规定外，公司内部细则一般规定，表决信托协议是可以像代理人一样任意撤销的。如果一个股东在任命了一个表决信托代理人后，又亲自参加了股东大会，他就可以亲自投票表决。股东亲自投票表决优于信托代理人的此种权利。股东的出席并不使表决信托协议无效。但是，如果他先于表决信托代理人进行了投票，那他实际上就是暗示在此次会议上撤销了这个协议。如果一个已经任命了表决信托人的股东死亡，在公司内部细则没有其他规定的情况下，就自动撤销了表决信托协议。但是，内部细则往往规定，不管股东是否死亡或是否精神失常，表决信托依然生效。

（8）股东的控制权

股东大会的几种表决方式。股东对公司实施一定程度的控制，通常的做法是在股东大会上进行表决，或在没有开会的情况下签署书面同意（实际上也是一种表决形式）的方式实现的。股东们以什么方式来进行表决，构成了股东对公司行使控制权的关键。

①直接投票。在直接投票中，每股对公司的每项决议有一个表决权。这种投票方式往往造成明显的多数压倒少数股的现象，无法保护少数股权者的利益，尤其是只拥有少数股权的股东将无法选出一个董事代表其特殊利益。

②累积投票。累积投票是指股东在决定董事人选时，每一股拥有与将当选的董事总人数相等的投票权并可以把所有这些票数集中投到其中意的人身上。通过下面的累积表决权公式，可以精确地计算出保证选举若干最理想的董事所需要的最低股票数：

$$X = \frac{yn_1}{(n+1)} + 1$$

其中：X——选举一定数量董事所需的最低量股票数；

y——在股东大会上参加表决的总股数；

n_1 ——希望选的董事数；

n——应该当选的董事总数。

累积投票法一般只适用于在股东大会上任免董事，而且完全是为了保护少数股权者的利益，使他们有机会把其代言人选入董事会这个决策机构。其缺点是一旦董事人数在股东大会上进行表决时有所变动，尤其是董事人数减少的情况下，少数股权持有者常会出现被动情况，以致使累积投票根本无法发生作用。

③分类投票。分类投票是指公司发行在外的表决股为了达到其特定目的而由各类别股作为独立单位进行投票的一种方式。实行分类投票的前提是公司发行在外的股票是分成类别的。采取这种投票方式通过一项决议，必须要得到“双重”多数的同意，即不仅要得到出席股东大会的多数股权持有者的同意，而且要得到各类别股中各自多数股权持有者的同意。这种投票形式也是一种保护少数股权者利益的方式。

④偶尔投票。偶尔投票是指公司股票在分成两个以上类别的条件下，当发生公司章程规定的偶尔事件时，上述股票具有特定的投票权利，一俟公司的偶发事件获得解决，这类股票就又回复到原有状况的一种表决方式。

⑤不按比例投票。不按比例投票是指公司发行在外的股票分成两个以上类别股条件下，某一类别股票有比其他类别的股票更多或更少的表决权。这种投票方式比较多地发生在大型跨国公司中。

究竟哪个公司在何种情况下应用何种表决方式，是简单多数通过还是三分之二多数通过，除了公司法有所限制的以外，都由公司章程或公司内部细则加以规定。

（9）股东大会决议

股东提交股东大会讨论的问题，一般都可以决议草案的形式提出。大会主席和任何其他股东可以向会议提交各种决议草案，以便进行公开讨论。决议草案经过讨论后，主席就将它提交大会表决。他首先向大会作出说明，表明该决议草案是由谁提出的，然后要求表决。表决结果当场公布。因此，股东们便当场可知道决议是否通过。如果通过的决议与公司章程或与公司内部细则相违背，则决议无效，除非再依法修改章程或细则。有的重要决议必须上报主管部门，有的还要得到法院的认可方能生效。

（二）董事会

1. 董事会是由董事组成的负责公司经营管理活动的合议制机构在股东大会闭会期间，它是公司的最高决策机构。除股东大会拥有或授予其他机构拥有的权力以外，公司的一切权力由董事会行使或授权行使。作为合议制机构，公司的业务活动必须由全体董事组成的董事会议加议决定，任何一个董事都无权决定公司的事务，除非董事会授权他这样做。

2. 董事

（1）董事的资格

对董事的资格一般有如下的限制：

①关于破产者当选董事的限制。当选的董事不得在法院有“破产”的未结案。否则，该董事以董事身份进行业务或参加公司管理工作的，在法律上将被视为触犯了刑律。所以，许多公司都在其细则中规定，破产者不得被任命为董事。

②关于在法院有前科者当选董事的限制。凡被法院指控犯有下述罪行的，从犯罪之日起五年内，没有当选为董事或参加公司管理的资格：

a. 在公司的设立和管理方面严重失职而被法院判刑的；

b. 在公司破产时，进行欺骗性贸易，或在任公司职员时，在业务中犯有欺骗罪或逃脱对公司应承担的责任，曾被提起民事或刑事诉讼者；

c. 目前或过去是两个公司的董事。这两个公司都已接到法院的指令宣布清算或在五年内已相继清算，但在清算时，无力偿付其债务者；

d. 作为任何公司的董事或秘书，在制作利润报表时，以及在向公司管理部门报送的财务账本中，或在其他公司法规定应呈交的文件中，一贯进行欺骗者；或在五年内至少犯有类似欺骗罪三次以上者。

③关于年龄的限制。年满 70 岁的老人，一般不得当选为股份有限公司及其子公司的董事（尽管其子公司可能是有限责任公司）。如要任命一个超过 70 岁的董事，得经过特定的手续，即由股东大会通过正式的特殊决议。

④关于董事资格股的限制。在有些情况下，要求每个董事必须握有一个最低数额的公司股份作为担任董事的资格股。这样做，一方面，可以直接刺激他们在为公司服务过程中贡献出其最大的聪明才智和能力；另一方面，作为他们担任公司董事职务的一种质押品。如果董事玩忽职守，违反法令和股东大会的决议而擅自行动，从而给公司业务带来损失，其资格股就作为对公司的直接赔偿。董事资格股的最低额，由公司内部细则加以规定。董事在正式当选以前，无需购买资格股。在被正式任命为董事后的较短时期内（由细则规定），必须购买资格股，否则，就会被停止董事职务。如果在限期内既不能满足资格股的要求，又继续行使董事的职务，则应负刑事责任。

公司法对董事资格股的限制正在淡化，有的已经取消；有的进而规定董事不必是股东，甚至公司不得以章程规定董事必须是股东。

⑤对董事的品行和能力的要求：服从公司最高利益，勤奋和忠诚。

（2）董事的选任

董事会主要是一个工作机构，而非各股东利益集团的代表机构。所以，重要的是董事本人的素质，即他的学识、经验、才能和品德。董事的选任还应重视董事会的整体工作能力。

一个董事正式当选后，必须在注册办事处详细登记其简况，包括姓名（以及曾用名）、居住地点、国籍、所从事的专业及其在公司的具体职位。如果是股份有限公司或其子公司的董事，还必须写上其出生年、月、日，以便到时令其退休。

（3）董事的任期

公司法对于董事的任期没有什么硬性的规定，其长短一般都由公司内部细则予以规定，一般规定为三年左右。董事可以连选连任，直至因年老而退休。

（4）董事的更换

董事任期满时在股东年会上进行换届选举。当董事成员较多时，为了取代一次选举全体董事的做法，可以在公司章程中做出如下规定，即把董事分成若干个组，各组人数尽可能相等，在一次股东年会上只重新选举一组董事。这样做的好处是：第一，尽管每年的董事成员可能有变化，但董事会总人数保持不变，不影响整个董事会的分工和能力；第二，可以保持董事会成员的相对稳定性和公司政策的连续性，使董事会在吐故纳新的过程中始终保持其应有的决策效率。

公司法一般都明确规定，任何董事以至整个董事会，不论有无原因，皆可由有权表决董事人选的多数股东的表决而被撤换。此外，经监督委员会建议，在任何时候皆可由一般性会议撤销某个董事的职务。

如果一个公司的董事发生了变化，必须在更换董事后的法定期限内给工商管理局寄去一份报告书。在报告书内应详细列明董事变化的具体情况，然后由工商管理局在政府公报上登出公告，以便向公众公布董事变动的情况，避免已免职的董事继续非法从事公司的业务活动，危害第三者。

（5）董事的空额

董事会发生空额时，可由尚存的董事多数赞成票增补，尽管董事人数少于董事会的法定人数。增补的董事任期为其前任未满的任期。任何因董事数目增加而需要增补的董事职位，可由董事会决定，其任期仅到股东下一次选举董事为止。

（6）董事的责任

①董事以公司的名义并在公司授权的范围内与第三者订立的合同对公司有约束力。公司既可以从该合同中取得权利，也须承担由此而产生的义务，而订立的董事不负个人责任。

②董事不得进行欺骗。董事进行任何欺诈性的或暗中进行的交易活动而使公司蒙受损失，应由董事个人承担责任。

③董事不得接受贿赂。当贿赂事件发生时，公司与贿赂者之间的任何协议必须予以撤销。此外，公司可以向法院对行贿者和受贿者提出连带控告，要求获得用以贿赂的物品或由此而使公司遭受损失的赔偿。受贿董事在事发后必须向公司如数缴出其所得的贿赂，并有责任用其资格股来

抵偿由于其接受贿赂而给公司造成的损失。受贿赂董事应被立即开除，而且禁止他们对在非法交易中所花费用提出任何补偿要求。

④董事不得越权。董事的越权行为是指董事超出法律规定或公司授权范围以外的行为。公司可以要求董事对其越权行为给公司造成的经济损失如数赔偿，而无须证明其行为是一种疏忽行为。但在下述情况下，董事不必承担责任：

- a. 如果该董事在董事会议上仅仅投票赞成做出一项越权的支付决议，但没有投票赞成以后的对上述决议的具体实施方案；
- b. 如果其他董事已经做出了上述错误的支付，该董事只是在事后表示认可的赞同；
- c. 如果董事们都参与了越权的决议，但事实上并未实现。

⑤董事不得使自己处于与公司的利益冲突之中。董事必须对公司保持忠诚和信用，不得将自己置于职责和个人利益相冲突的地位来谋取私人的利益。具体包括：

- a. 董事不得为了自身利益而与公司的业务相竞争；
- b. 董事不得篡夺公司的营业机会；
- c. 董事不得私自与公司内的一个机构做买卖。

董事为自己或第三者与公司进行的交易，必须符合下列两个条件才是合法的：第一，该董事的职务关系与利益关系为董事会所了解，而董事会表决同意上述交易；第二，该项交易对公司是公正的和合理的。

⑥对于因为董事相信了一个过去的行为还没有被怀疑的职员所提供的虚假情报，从而做出错误的判断，以及对该职员的失职行为，董事会不负责任。

（7）董事在某类情况下的责任

①如果董事违背公司法或公司章程，表决赞成宣布股利或以其他方式把公司的资产分配给股东，该董事与所有其他表决赞成或同意的董事，应对公司负连带责任，其数额为已支付的上述股利数额或分配的资产的价值数额，超出在不违背公司规定或公司章程限制的条件下，允许支付的股利数额或分配的资产数额的部分。

②如果董事违背公司法的规定，表决赞成购买本公司的股份，他与所有其他表决赞成的董事应对公司负连带责任，其范围为支付上述股份的对价数额，超出在不违背公司法的条件下，所允许支付的最高数额部分。

③如董事在没有支付或清偿公司所有已知的债务、债款或责任,或没有为其作出足够的储备时,表决赞成在清理该公司期间把公司的资产分配给股东,则在公司上述债务、债款或责任未被支付或清偿的范围内,他与所有其他表决赞成的董事应对公司就上述已被分配的资产的价值负连带责任。

就上述事项被起诉并被判决,对此负有责任的任何董事,有权向明知而又接受和收到任何上述股利或资产的股东,按他们收到的资产数额的比例,要求分担责任;并有权向表决赞成作出上述起诉事由的动的其他董事要求分担责任。

3. 董事会会议

(1) 董事会的筹组会议, 也称初始董事会议

在公司设立证书颁发后, 由公司章程指定的董事应召开筹组会议, 其主要内容有:

①通过公司内部细则;

②任免职员;

③认可或处理公司成立前的业务交易。

(2) 董事会会议的分类

董事会议分为普通会议和特殊会议。普通会议就是定期召开的会议, 召开会议的时间在公司内部细则中予以规定。特殊会议就是董事认为必要时召开的会议, 公司法往往对其召开程序做出规定。

(3) 董事会会议的通知

在召开董事会议之前, 必须给全体董事发出会议通知, 这主要是指特殊会议。经全体董事同意, 召集普通会议的各种手续可以从简。通知上只要注明会议召开的地点和时间就足够了, 无需在上面注明会议要讨论的内容。

(4) 董事会议的法定人数

法定人数, 指由法律规定的参加董事会议的最低董事人数。规定董事会议法定人数的意义在于 :

①参加董事会议的董事人数只有符合法定人数, 会议才属合法;

②只要由出席会议的董事法定人数中的多数通过的决议，应视为整个董事会的决议，采取的行动应作为整个董事会的集体行动，因而对公司具有约束力。

法定人数并不是法定多数。法定人数可以低于简单多数，但不得少于公司董事总数的三分之一。法定人数具体为多少，由公司法、公司章程和公司内部细则做出具体规定。

（5）董事会议上的表决

董事在董事会议上表决时，每人一票，不得委托别人投票，但可以弃权，也可以不出席会议。董事在通过决议时，只需出席会议的董事法定人数的简单多数同意就有效。在投票时，万一出现僵局，董事长往往有权行使裁决权，即进行决定性的投票。

公司内部细则一般规定，禁止与决议有利害关系（不管是直接的还是间接的利害关系）的董事参与对该决议的投票表决，但该董事有权获得会议通知，有权参加会议并就将要做出决议的问题发言。

（6）董事会议的形式

董事会议可以在会议室进行，也可以采取电话会议或电视会议的形式。此外，董事会还可以在不召集会议（即使是电话会议）的情况下，采取集体行动。只要注明将被采取的行动的书面同意书经全体董事签署，该书面同意书就与合法的董事会议上的表决结果具有同等效力。通过电报电传方法签字也可生效。

（7）董事会议的记录

必须对董事会会议的进程和实质性内容作出记录。会议记录一旦被会议主席签署，就作为会议已经召开、记录在案的决议已被通过的证明。会议记录应公开，随时接受董事的审查和检阅。

4. 董事会的职权

董事会的职权大致包括以下方面：

（1）股东大会

①股东大会的召集；

②批准向股东大会所作的季度、年度报告和专题报告；

③协调公司与股东之间的关系。

（2）执行机构

- ①挑选精明强干的经理人员尤其是总经理，并对他们的业绩加以全面的连续的考核；
- ②确定主要经理人员的报酬及奖惩；
- ③保证总经理职位的稳定过渡和替换。

（3）董事会

- ①就董事会的组成提出建议；
- ②在董事中选举董事长；
- ③规定董事的最大服务年龄；
- ④推荐、吸收新董事；
- ⑤批准董事与公司间的交易。

（4）财务活动

- ①提议并交股东大会批准资本结构的变动，包括新股的发行和股份的分割；
- ②债务政策的重大修改；
- ③批准全部长期贷款项目和每年短期债务的最高限额；
- ④审议公司的年度财务报告。

（5）公司目标和公司政策

- ①决定公司的长远发展目标；
- ②审议年度生产和营销计划；
- ③听取研究和开发工作的年度进展报告；
- ④定期审议、选择公司长远目标和经营战略，确定主攻方向，提出修改意见；
- ⑤决定公司组织机构的变动。

（6）监督控制

①提出需要了解的公司情况，并向有关部门要求及时提供情况；

②按预定的目标、政策、规划，审查执行情况；

③查究经营不善的原因。

（7）对外关系

在处理公共关系、公司承担的社会责任和道德方面提出指导意见。

5. 董事会的内部结构

（1）董事会的人数

公司法一般不对董事会的人数作出具体规定，至多只规定最低人数和最高人数，而具体人数则由公司章程或公司内部细则加以规定。为了减少董事会内出现僵局的机会，董事的数目往往规定为奇数。

（2）内部董事与外部董事

董事从其来源看，可分为内部董事和外部董事。内部董事是指在本公司任职的董事，往往是公司的高级经理人员。外部董事是指在外单位任职而在本公司挂名的董事。他们可来自各个方面。对外部董事的一个最重要的要求是具有善于提出问题的敏锐洞察力。让外部董事参加董事会，可以扩大忠告和建议的来源，尽可能全面地考虑问题，以免决策失误。内部董事往往具有双重身份（以经理人员的身份进行执行机构的工作，以董事的身份进行决策机构的工作，如此时间一长，就容易混淆并降低两种职能的效率。所以，经理人员（除总经理外）一旦选入董事会，就应尽可能解除原有的具体经营职责，而运用自己对本公司的丰富知识和深刻了解，担负起制定政策、检查监督等董事应尽的职责

（3）董事长

董事会作为一个合议制机构，需要一个主席来召集、主持会议。董事会的职责范围很广，工作量大，需要一个人来组织协调董事们的工作。董事会闭会期的日常工作，需要有人负责，这个人就是董事长。董事长一般由资历深厚、德高望重、经验丰富的董事担任，其主要工作是把握公司的发展方向，带领董事会制定公司的重大政策和战略。

（4）董事会的内部工作机构

大型公司董事会的工作量大、涉及面广，可以在董事会下设立若干个附属委员会，作为董事会的顾问和分支机构，负责公司某一方面的高级事务。委员会的活动不能干扰公司的日常管理业务，也不受管理人员的干扰和影响。委员会的人数不宜过多，以董事为主，可以吸收少量非董事参加。一名董事可以参加若干个委员会。

董事会可以依靠其全体成员的多数决议，指定几位董事组成一个委员会，其职能由公司章程和上述决议作出规定。

各公司设立的委员会不尽相同，比较常见的有如下几个：

①执行委员会，又称常务委员会

它是各个委员会中最重要也是权力最大的一个委员会，在董事会闭会期间代行董事会的职权，是公司实际上的最高领导核心。它的主要任务是决定和审议公司政策，并对大量日常工作和活动作出协调性规定。执行委员会人数不多，一般为三至五人，其成员通常由正副董事长、总经理、经营管理部门和行政管理部的副总经理组成，由董事长兼任主席。

②财务委员会

它的职能是代表董事会对公司财务活动作出深入细致的分析，确定财务政策，监督检查公司各部门的工作效果，协调公司各部门的财务活动，争取最大利润；对公司的决算进行审查，负责制定股利分配方案。它与执行委员会同处于公司管理层次的最高级地位。有的公司不单独设置这个委员会，而是由执行委员会来承担其职责；或把它作为一个政策研究小组，附属在执行委员会名下。

③审计委员会

一般由外部董事组成。作为一种成功的管理形式，几乎所有的公司都设立这一委员会。它的主要工作是：审查独立审计公司的业务能力，参与选定合格的独立审计公司；审计前与独立审计公司就审计的范围和程序进行协商讨论；复查研究审计结果，并提出有关建议。它还有责任监督、审查公司内部财务活动，保证董事会得到的材料是可靠的。

④管理发展委员会，也叫公司发展委员会

它的主要职责是通过定期的经常性研究，贯彻执行正确的管理发展计划，保证公司拥有胜任干练的最高管理集团，确保各级领导的稳定继承和过渡。为此，该委员会要协助董事会判定总经理是否称职，确定其职权、任期和报酬，评价其工作成效。还应评价各副总经理、各子公司、各职能部门的主要负责人的工作表现。在吸收和选拔新董事、新经理时，委员会要确定标准，了解这些人员的兴趣、经历、能力和学识，加以研究并提交全体会议审议。

⑤人事任免委员会

负责公司高级领导备用人员的提名（一般人员的选用由人事管理部门决定）。

⑥除上述委员会以外，有的公司还设立公共政策委员会、利益协调委员会、技术委员会等。

三、公司的执行机构

（一）公司执行机构概述

公司执行机构是指由公司高级职员组成的具体负责公司经营管理活动的一个执行性机构。它是公司业务活动的最高指挥中心，实行首长负责制。其主要职责是贯彻执行董事会作出的决策。

（二）公司职员

1. 公司职员的含义

公司职员是指在公司组织机构里从事管理工作的人员。公司职员必须具有法律行为能力。

2. 公司职员的任免

公司的高级职员由股东大会或董事会任免。公司的一般职员，根据公司法或内部细则的规定，通常是由老资格的高级职员直接任免。任命高级职员的一般做法是，由董事会与职员签订一个聘用合同，根据合同，董事会有权从公司的最高利益出发，随时撤换其职员；但必须向被解雇者陈述原因。如果属于明显不合理的解雇，即在违反合同条款的情况下解雇职员，公司必须给予被解雇者以一定的经济补偿。如果没有其他规定，只要同担负的职务不冲突，一个职员可以同时在其他公司兼职。

3. 公司职员的任期

公司法一般都把公司职员的任期限限制在一年之内，但允许公司章程或内部细则规定例外的情况，即在股东协议或董事协议中明确规定，长期保持某些职员的职位不变。只要上述职员的工作是忠诚的、有效的和胜任的，股东大会或董事会就不得随心所欲地撤换他们。

4. 公司职员的职权种类

公司职员的职权分成如下三种形式：

（1）明示权限

公司职员的明示权限是指根据公司法、公司章程、公司的内部细则或董事会的决议明确授予的法定权限。

（2）默示权限，又称可推定的权限或固有的权限

是指由公司同意给予职员的行使其职务所必需的权限。这种权限虽然不是明文授予的，但只有通过公司章程，内部细则或董事会决议的规定才能被剥夺。如果一个公司职员，特别是公司的总经理，在董事会或其上级领导没有明确授权的情况下，独自行使了职权，而且他的上述行为是十分公开的，并持续了较长的时间，董事会或其上级领导对此完全清楚，或者董事会或其上级领导确实对必须授权才能进行的业务活动予以了极大的关注以后，并没有对该职员行使上述职权予以阻止或限制，则其结果就是默认了该职员行使上述业务行为的权限，这种权限也属于默示权限。

（3）不可否认的权限

从事一项业务活动的不可否认的权限，是指公司董事会通过书面或口头的方式，或者通过任何其他行为向第三者明确作出一种表示，这种表示合理地被认为是公司已经同意授予某职员代表公司从事某项业务活动的一种权限。它包括下述三个内容：

①公司正式授权其职员从事某项业务；

②明确向第三者表明上述授权；

③公司不得否认已作出的授权。

5. 公司的经理

（1）经理的含义

经理是指负责并控制公司业务活动的职员或者是指负责并控制公司分支机构各生产部门或其他业务单位的主管人员。总经理则是负责公司全盘营业活动的经理，他有权对公司事务进行总的指导和控制，并能全权代表公司从事公司交易活动。

（2）成功的经理人员的精神特征

①事业心。成功的经理具有很强的事业心，责任感很强，有一股对事业的献身精神。

②成就感。成功的经理有很强的成就欲望，好胜心强，有一种不达目的誓不罢休的精神。

③首创精神。成功的经理人员头脑清醒，思路开阔，敢冒风险，不安于现状，具有一股开拓精神。

④干劲。成功的经理人员干劲十足，办事雷厉风行，不空谈，不拖泥带水，有魄力。

⑤民主作风。成功的经理人员注意倾听下级的意见。

⑥顽强性。成功的经理人员知难而进，不怕失败，性格坚强。

（3）经理人员的知识结构

经理人员必须具备以下几方面的知识：

①经营管理知识，包括企业管理知识、市场营销知识、组织行为知识、领导科学知识、对外关系知识等。

②本公司的专业知识，包括本公司本行业的产品知识、生产技术知识、信息系统知识以及国内外有关本行业产品和技术发展的动向与竞争对手情况。

③法律知识，主要是公司法、商法、商标法、合同法、合营法和与经营管理有关的法律，以及具有法律意义的各种规定。

（4）总经理的职权

总经理的主要职权是：

①执行董事会制定的经营方针和计划；

②任免职员并报请董事会批准；

③代表公司签订业务合同（在一定的限额内）；

④向董事会提交年度报告的分配方案；

⑤定期向董事会报告业务情况；

⑥负责管理公司的日常事务等。

在董事长缺席或失去行为能力的情况下，总经理具有董事长所拥有的一切权力并履行董事长的一切职责。

总经理的具体权限范围，一般都由公司章程或公司内部细则加以规定。

（5）副总经理的职权

每个副总经理拥有董事会或总经理授予的权力并履行相应的职责。在董事长或总经理缺席或失去行为能力的情况下，副总经理被授予上述人员的部分权力并履行他们的一切职责。副总经理的日常业务范围通常由公司内部细则规定

（6）公司经理的任免

在股份有限公司，董事会以决议的形式，可以在任何时候免除经理（包括总经理和副总经理）的职务。在有限责任公司，经理的任免由股东会议决定。在有些情况下，法院也有权免除各类经理人员的职务。如果上述免除不公正，经理可以向法院起诉，要求公司赔偿由此而引起的各种损失。但经理因违反纪律、公司章程或公司内部细则的规定、董事会的决议或因本人的失职而造成的经济损失，要以自己的财产给予赔偿。

6. 公司秘书

（1）公司秘书的设置

司法通常规定，每个公司，不管是股份有限公司还是有限责任公司，都必须设一个秘书。秘书是公司必不可少的行政职员。秘书只从事行政性的工作，而不承担管理职能。其总目标就是负责保证公司的业务活动符合公司法令和公司章程的规定。

对秘书的资格的限制很小。董事可以兼任秘书。秘书的数目一般只有一人，但公司可以进一步设助理秘书或代理秘书。当秘书缺席时，由助理秘书履行秘书的职权。

秘书人选一般都由董事会决定，公司内部细则规定由股东大会决定的除外。

（2）公司秘书的职责

秘书作为公司的高级职员，主要拥有以下职权：

- ①管理、保存和监督公司账簿和账户的记录，特别是管理和保存董事会的会议记录以及股份转让记录；
- ②保管和根据公司的具体指令使用公司印章；

③出席所有的股东大会、董事会议以及编制好上述会议过程的专门记录；根据董事会的指示，向全体在册股东颁发一切必要的会议通知；在催交股款、股份转让、罚款事项上与股东保持联系；

④出席其他高级职员签订重要合同的仪式，并充当签字的证人；

⑤在与公司行政有关的问题上，具有代表公司参加签订合同的不可否认的权力。但秘书无权代表公司订立有关管理事务方面的合同；

⑥代表公司监督其他职员的行为是否超越职权范围。

秘书如伪造公司簿记，篡改公司的资产负债表等有关报告书或其他文件，泄露公司的经营秘密，利用职权谋取不正当的利益，就须依法负刑事责任。

7. 公司的司库

（1）公司司库的含义

司库是负责公司资金的主要职员。

（2）公司司库的职责

司库应保管公司资金和有价值证券，保存公司全面和精确的收支账目、以公司名义在银行的所有现款和贵重财物的存折，以及由董事会指定的公司存款单据。司库还应负责公司的支付款并保存支付款的单据，在董事会的例会上或在总经理和董事会指出的任何时候向总经理和董事会员呈递司库业务活动的记录以及反映公司财务状况的账目。

司库还可拥有董事会或总经理随时规定的其他权力并履行相应的职责。

（3）助理司库

助理司库在司库缺席或失去行为能力时应具有司库的所有权力并履行相应的一切职责。在任何情况下，凡由助理司库履行或执行应由司库履行或执行的公司指令或文件，应被视为是司库缺席或丧失行为能力的绝对证据。助理司库应履行由董事会、总经理或司库随时规定的其他职责。

8. 审计员

（1）审计和审计员

审计主要是指定期或不定期地分析、检查和证实公司或其他经济组织的资产和债务状况的一项专门工作。审计员是专门从事检查并进一步证实公司会计账目和报告的正确性、合理性和可接受性的专业人员。审计员是公司的高级职员。

（2）强制审计

公司法一般都明确规定，凡公司的财务会计帐目和年度报告，必须经过审计员的审核才合乎法律手续。

（3）审计员的任免

一个公司可以有一至数名审计员，其任免权在股东大会，任期由公司法规定，可以连选连任。如果在股东大会上没有任命新的审计员，务必在规定的期限内把该情况通知公司的主管部门，由主管部门任命审计员来填补缺额。在某些情况下，法院可以罢免股东大会任命的审计员，并在必要时，任命新的审计员。

（4）审计员的报酬

审计员的报酬由股东大会决定，或由公司采取在股东大会上所能采取的方式来确定。如果审计员是由公司的主管部门任命的，则其报酬也应由该部门确定。

（5）审计员的资格

审计员必须受过专业训练，经过考核之后获得审计员资格。下列人员不得担任审计员：

- ①已是该公司的职员或服务人员；
- ②是该公司的合伙人；
- ③是一个经济团体；
- ④与公司有经济往来和联系的人员。

（6）审计员的职能

审计员的职能，由公司法做出规定，主要是证实、审核和纠正公司财务报表，保证公司的资产负债表、损益表以及一系列会计报表的真实性和正确性。下面是一种比较典型的规定：

- ①审计员必须审核和证明公司的财会账目是按法律和公司章程的规定制作的；

- ②必须审核年度报告中是否包含法律所规定的情报以及对公司的业务是否给予虚假的介绍；
- ③必须查看公司的账本和会计报表并就全部必要的资料 and 情报向董事提出询问；
- ④对严重影响公司存在和发展的任何事项提出报告；
- ⑤必须核实年度财务报表和年度报告的内容。

(7) 审计员的权利

通常由公司法规定审计员的如下最基本的权利，任何公司的内部细则都不得对其进行限制：

- ①审计员有权在任何时候查看公司的账目、单据、合同、会议记录以及获得在他认为与其职务有关的一切情报；
- ②审计员有权参加任何股东会议并有权获得公司在册股东有权得到的所有通知。审计员还有权听取上述会议中有关公司的一切业务活动。

(8) 审计员的责任

公司法一般规定：

- ①审计员必须公正和诚实地履行职责并保守公司的有关秘密；
- ②审计员对因失职而使公司、股东或债权人蒙受损失，应承担经济赔偿的责任。

(三) 公司执行机构的职权

下面综述一下公司执行机构的职权：

1. 董事会

- (1) 贯彻执行董事会的决议、决定以及指示；
- (2) 定期和不定期地向董事会汇报公司的业务情况；
- (3) 拟定重大行动方案提交董事会审议决定；
- (4) 总经理向董事会提名副总经理。

2. 计划

- (1) 制定公司的远景规划和近期计划；
- (2) 寻求并确定有利的业务机会；
- (3) 寻求公司的发展方向和发展战略。

3. 组织

- (1) 设置职能参谋机构；
- (2) 规定各单位、各部门的职责范围；
- (3) 提出组织结构的变动意见；
- (4) 建立信息沟通网络。

4. 人事

- (1) 配备、任命各部门的负责人；
- (2) 培养、选拔领导干部；
- (3) 制定与实施职工培训和发展计划；
- (4) 调动职工的积极性，培养、激发他们的成就感。

5. 技术

- (1) 确定公司的技术发展战略；
- (2) 确定技术引进、技术改造、技术转让、技术研究和开发项目。

6. 协调

- (1) 处理下属单位的矛盾和纠纷；
- (2) 监督并纠正下属单位在执行过程中的错误和偏差；
- (3) 在领导工作中塑造并维持公司文化。

7. 对外关系

(1) 负责或授权负责对外业务关系；

(2) 代表公司处理同其他单位的业务纠纷和非业务纠纷。

(四) 公司执行机构和决策机构的关系

1. 公司执行机构与决策机构的关系

由于公司的高级经理人员是由董事会任命的，只对董事会负责，而不对股东大会负责，所以，执行机构与决策机构的关系主要表现为经理人员与董事会的关系，即管理层与决策层的关系。从表面上看，这种关系是很清楚的，但在实际工作中，却是个十分复杂的问题。这是由于：

(1) 管理层的主要负责人又是决策层的成员，甚至在决策层中起主导作用；

(2) 董事会只管重大的决策，使经理人员的行为具有很大的独立性；

(3) 基于上述两点，便会产生一种管理层逐渐控制和操纵决策层的趋势，削弱董事会的作用。

作为对策，可以采取以下措施来加强董事会的决策地位：

(1) 明确规定董事会的任务及其工作机构和个人的职责权限。同时，制定标准来评价和衡量董事会及其内部工作机构的工作成效；

(2) 注意改善董事会的人员结构和智能结构。减少经理董事，增加非经理董事（包括外部董事），使非经理董事在董事会中占主导地位。对于不胜任或不再胜任工作的董事重新作出安排，吸收富有经验的专家参加董事会；

(3) 除总经理外，经理董事应尽可能解除原有的具体业务工作，把工作重点放在经营决策上；

(4) 总经理应同董事们经常通气，建立融洽的工作关系。

四、 公司的监督机构

(一) 公司监督机构的设立

公司的决策权和管理权大部分集中在少数人手中，这是提高公司经营管理效率的需要。为了防止他们滥用权力，违反法律和章程，损害公司所有者的利益，所有者及股东要对他们的活动及其组织的公司业务活动进行检查和监督，这种监督权由公司的监督机构来执行。

监督机构的形式，有代表性的是由若干名监事组成的监察委员会（或称监事会）。其中每个成员具有同等的权力，但在职责上有所分工。为了做到监督独立，保证监事们站在公正的立场上，不受经营管理部门的影响，监事不是由管理部门选任，而是由股东大会直接选举任命的。

（二）监督机构的职权

监督机构的基本职能是监督公司的一切经营活动，抑制公司经营管理人员的违法行为，保护所有者的利益。具体包括以下内容：

- （1）参加董事会，并可申诉自己的意见，但无表决权；
- （2）通知经营管理部门停止其违法行为；
- （3）随时调查公司的业务和财务状况，审查账册文件，并有权要求董事会向其提供情况；
- （4）有权代表公司委托律师、会计师或监察法人对业务和财务状况进行审核；
- （5）审核董事会编制的提交股东大会的各种报表，并把审核意见报告股东大会；
- （6）当监察委员会认为必要时（一般是在公司出现重大问题时）可以召集股东大会；
- （7）当公司与董事间发生诉讼时，除法律另有规定外，由监察委员会代表公司；
- （8）当董事为自己或他人与本公司有交涉时，由监察委员会代表公司。

经典模式

直线制组织结构模式

总 经 理 销售经理 生产经理 财务经理

工 作 人 员

直线——参谋制组织结构模式

总经理

经济顾问 工业关系办公室

销售经理 生产经理 财务经理 广告经理 安全工程师 法律顾问

直线关系

参谋关系

职能职权关系事业部制组织结构模式

公司总部 参谋部门

事业部门 生产制造部门

矩阵式分项目组织结构模式

总经理

生产

经理究和发展经理工程经理 项目 A 经理 项目 B 经理

由职能部门委派

职能工作小组职能式结构的企业组织机构设置模式

总经理办公室

生产部 财务部 技术部 开发部 销售部（市场部）人事部

垂直功能型管理企业组织机构设置模式

董事会 总裁 法律 秘书

副总裁 财务部 供应 生产 工程技术 分销 推销 审计 会计

工厂 存货 运输 推销员 仓库运输 设计室 推销员 开发份有限公司组织机构设置模式
股东大会董事会财务委员会咨询顾问总经理审计委员会专业顾问总经理办公室财务总监财务机
构副总经理职能(咨询)机构总经理办公室簿计核算分析预算融资运作投资管理业务管理办企
业发展部人事行管部公共关系部法律室贸易本部连锁本部房地产本部工业公司大众传播本部
各子、分公司项目公司各子、分公司

各子、分公司集权职能制组织结构模式

厂长 厂长办公室 厂长助理 调研室

技术 开发部 销售服务部 经营规划部 生产 制造部

行政 后勤部 人事 教育部

企业管理办公室产品设计科

技术情报室 试验车间 用户服务科 经营计划科 财务管理科 计划调度科 物资供应科 设备动力科 技术安全科

质量检验科人事劳动科销售科 TQC 办公室基建科行政科培训中心保卫科各生产车间

首席副厂长制组织结构模式

厂 长

首席副厂长

综合管理部

技术开发部

生产制造部

人事教育部

行政后勤部

销售服务部

经营计划科

职能科室

职能科室财务科企管办信息中心

事业部分权企业的组织机构设置模式

董事会 总裁 执行委员会 财务副总裁 科室副总裁

法律人事采购广告公关工程开发车辆 不动产服务财务总监审计长

证券福利统计账册收款成本分析税收审计会计采购生产销售开发运输部门制企业组织机构设置模式

总经理 职能部门 财务部门 销售部门 计划部门 生产部门 产品部门

A. 产品经理

B. 产品经理

B. 产品经理

生产 生产销售 生产销售职能分部企业组织机构设置模式

总经理

生产副总经理

销售副总经理

财务副总经理

.....

国内外各生产公司

国内外各财务公司

国内外各销售公司

.....

产品分部企业组织机构设置模式

公司总部 公司职能机构和 地区职能机构

产品集团 A

产品集团 B

产品集团 C

全球经济活动分布

全球经济活动分布

全球经济活动分布

地区分部企业组织机构设置模式

公司总部 总部职能机构 地区 A 分部 地区 B 分部 地区 C 分部

职能机构

欧洲活动分布

混合职能企业组织机构设置模式

总经理

总部机构

财务

产品 A

产品 B

地区甲

地区乙

A、B 以外的产品

地区甲

地区乙

矩阵式分区组织机构设置模式

总经理

总部机构

产品 A

产品 B

产品 C

产品 D

甲公司总经理

地区 I

产品 A 产品 C 产品 B 产品 D

乙公司总经理

地区 II

产品 A 产品 C 产品 B 产品 D

地区III

集团公司组织机构设置模式

董事局主席

常务董事

总裁

执行委员会 财务委员会

副总裁

人事监察室

经济研究室

资金管理部

审计室

投资发展室

金融证券部

财务管理部

法律事务室

总裁办公室

企业管理部

贸易管理部

劳动工资部

高科技工业

商业服务

海外分支机构

纺织服装工业

房地产开发

内地分支机构

进出口贸易

超级市场

有限公司

房地产开发公司

有限公司 股份有限公司

有限公司 实业股份有限公司

实业有限公司国际（集团）

有限公司 本部贸易

有限公司

实业有限公司

实业股份有限公司

实业有限公司

开发公司

分公司酒楼有限公司

房地产实业有限公司

贸易公司组织机构设置模式

总经理

秘书室

海外贸易部国内贸易部财务部

管理部制造业小型企业组织机构设置模式

总经理

总经理室

生产部

管理部

制造科 质管科 生产科 工务科 资料科 电脑科 财务科 管理科

制造业大型企业组织机构设置模式

总经理

管理者

总经理室

经营分析组

生产管理组

营业部 厂务部

管理部资材部

工业工程组

工务部

开发科 营业科 质管科 制三科 制二科 制一科 储运科 采购科 总务科 会计科

编织组 平切组

成本组 材料组 采购 成本组 财务组 外协备料

办公室岗位设置模式

总经理

主 任

副主任

主 办

法律顾问

保密员

前台接待员

宣传员

文秘员

打字员

电脑员

勤杂员

总经理

秘书

报关员

培训部岗位设置模式

总经理

经 理

副经理

培训主办

劳资员 信息员 保卫员

财务部岗位设置模式

总经理

经 理

副经理

主办会计

固定资产

核算会计

收入核算

会计费

用核算会计

利润核算

会计往来

核算会计

现金出纳

银行出纳

二级公司

会计分支机构会计

财务管理员

后勤部岗位设置模式

总经理助理

经 理

管理处主任

合同管理员

清洁工

统计员

保安员

事务员

水电工

房管员

绿化员

房管员

物业管理部岗位设置模式

副总经理

经 理

副经理

业务主办

商业管理员

统计员

物业管理员

百货商场业务机构设置模式

经理

经营干部会议

秘 书

总务部

管理科 采购科 企划科

销售科 业务科 总务科

商品统计

商品出纳记录

库存管理

商品收发管理

退货处理

供货商开拓与调查

订货进货验收

采购方针与计划

商品研究

商品结构调整

商品标准化

新产品企划

市场调查

货款回收

车辆管理

投诉退货折价

发货配送

客户交易信用调查

新客户开拓

客户访问订货

第一室 第二室 总务股 财务股

海外贸易

批发直销

资产管理

经营统计、规章制度

收发信

文书、涉外

考勤、纪律、福利

职工招聘、奖罚、提薪

赊销赊买管理

财务收支预算

记账核算决算

出纳

广告宣传

营销指导

促销服务

业绩管理

新客户开拓

市场调查

销售方针与计划

超级市场组织机构设置模式

总经理

专务董事

经营会议

业务会议

宣传室

业务部

业务科 财会科 业务科

商品管理股 财务股 业务股 核对股

第一营业部 第二营业部 第三营业部

物价股 营业部 会议衣料班 杂货班 糕点班 营业部 会议水果班 食品班 蔬菜班 水产班

连锁店协会业务组织机构设置模式

会长

副会长

关联委员会

理事会

1. 与关联行业的联系与协调

2. 促进关联行业的经营

连锁化员委会

经营研究委员会

执行委员会

事业企划委员会

联谊委员会

连锁店经营研究

连锁店组织研究

会员介绍

潜在会员调查、PR 相关经营研究会的组织

1 2 3

事业发展企划

共同事业企划

工程技术企划

工程承包企划

联谊事项

连锁店会员亲善

业务调整

业务指导

各种事业企划

事务局

事务科

事务科

委员会与会员联络

财务人事总务

理事会事务

融资

事业计划实施合理化指导市场调查、广告宣传工程核算 保险公司组织结构模式

董事长

经营会议总裁

副总裁

营业推进室室主任

总裁室主任

主管董事

××地区主管董事

主管董事

主管董事

主管董事

主管董事

检查室主任

总裁室副主任

损害查定部长

车辆保险部长

机械管理部长

海上部长

火灾部长

财务部长

会计部长

庶务部长

处务部长

人事部长

检查主管
文书科长
秘书科长
查定科科长
查定科科长
查定科科长
查定科科长
强制赔偿科长
内务会计科长

船舶营业科长
货物营业科长
货物业务科长
业务一科科长
业务二科科长
处务一科科长
处务二科科长

车辆科长
业务科长
海损科长
企划科长
防火科长
国外科长
保险科长
业务科长
财务科长
会计一科长
会计二科长
调度科长
会计三科长
管理科长
总务科长
录入科长
福利科长

工薪科长
人事科长

××(地)营 业总部长

分店店长

总部副部长

内务一部部长

内务二部部长

营业一部部长

营业二部部长

营业三部部长

营业四部部长

营业五部部长

营业推进部长

营业总部室主任

铁路客运公司组织机构模式

经营管理室

事业管理室

投资计划室

技术开发室

情报系统室

经营改善推进室

监事综合企划总部董事

职工研修中心

××铁道医院

总务部

××(地区)总部

安全对策室

企划推进部

直辖业务部

运输部—△△指令所

车辆部

设施部

电气部

董事长

总 裁

副总裁

铁道总部

G(地区)管理部

D(地区)管理部

T(地区)管理部

S(地区)管理部

秘书室

宣传室

监督室

总务部

人事部

△△旅游总部

旅游业总部

G 营业分店

D 营业分店

S 营业分店

J 营业分店

H 营业分店

M 营业分店

事业总部

开发推进组

地域开发总部

开发推进组

建设工程部 ××工程事务所

△△铁道医院

J 分公司

H 分公司

F 分公司

G 分公司

M 分公司

D 分公司

L 分公司

餐饮企业业务机构模式

股东大会

监事会

董事会

总经理

专任董事

①企划②开发

③宣传④营业管理

⑤计划

理事会

主管营业常务

主管总务管理常务

营业企划室

厨师长

餐饮部

住宿部

总务部

财务部

主食烹调宴会

服务科 客房科 接待科 财务科 餐具销售科 营业科 调配科 总务科 维修科 餐厅科

××代办处 () ()代办处

面包房 管理库房 管理热餐冷餐厨房

餐具管理 管理餐厅 会计 服务员 管理餐 预约用品 管理客房 管理询问 接待 结账

总台接待 客房预约 营业员 销大厅 管理调配 会计、收入管理 人事、劳务总务、文书

财务销售 服务 JR 维修

医院组织机构设置模式

股东大会 董事会 副董事长 参事（管理层）运营委员会 院长 副院长 部科长会议 各类委员会

（各部科事设副理）部科长会议

（主任医师）（总护士长）（药剂长）事务部 护理部 药剂部

药品管理科 伙食科 医事室 供应科 财务科 总务科 手术 材料科 护理科 管理科 调剂科实验

研究科 DI 教育科 制剂科

护士学校 教务科（主任）事务科 营养室 烹调室 诊断室 入院室 病历管理室

问询处 DI 教育室 入院护理室 管理室 外来调剂室

入院调剂室 实验研究室 手术室 中央材料室 液体制剂室 固体制剂室 无菌制剂室

药品管理室 麻醉室 RI 室 危险药品管理室 财务室 供应室 总务室 人事室 图书管理室

修建室 车队 小卖部 放射科 理学诊疗科 健康管理科 检查科

外科 整形外科 脑神经外科 皮肤科 泌尿科 眼科 神经科 耳鼻喉科 妇产科

门诊部 急救室 内科 儿科 健康管理室 机能训练 理疗室 按摩室 拍片室 RI 室

第三章 组织设计

一、概述

（一）组织设计的涵义与内容

1. 组织设计涵义

组织设计主要是研究如何合理设计企业的组织架构。组织架构（组织结构）是指组织内部各组成部分之间关系的一种模式。它决定了组织中的指挥系统、信息沟通网络和人际关系，最终影响组织效能的发挥。组织架构模式能随组织任务的发展而不断演变着。

2. 组织设计与组织架构内容

组织设计是对组织活动和组织架构的设计过程，主要是对组织架构的设计。组织设计工作体现在三个方面上，即：

(1)是指管理者在一定组织中所建立起来的最有效的相互关系，是一种合理化及有意识的过程；

(2)组织设计的结果是组织架构形式；

(3)确定组织架构内容：

①工作职务的专业化；

②部门划分；

③确定直线指挥系统与职能参谋系统的相互关系等方面的工作任务组合；

④建立职权、指挥系统、控制幅度，集权与分权等人和人相互影响的机制；

⑤建立最有效的协调手段。

(二)组织设计的必要性

组织设计一般是对新企业而言的，对于大量的老企业来说则是根据变化了的情况进行再设计。古典的管理学把“组织”作为企业管理的一项基本职能；现代管理则进一步强调组织是有效管理的重要手段，组织结构是实现企业战略的组织保证。

有效组织设计对提高组织活动的绩效有重大作用。它能为组织活动提供明确的指令，有助于组织内各部门各成员之间的合作，使组织活动更有秩序，有助于组织及时总结经验教训，以便使组织架构形式更为合理，更加有助于组织内部分工与协作，提高组织工作效率。

(三)组织设计的原则

设计组织结构要从垂直分工和水平分工的合理性、组织的统一性和灵活性以及效率效益几方面出发，遵循以下一般原则：

1. 精简原则

精简原则是指组织结构的设计与组织目标任务相适应，根据任务设置机构，包括管理层次和部门设置的合理性。

这一原则要求：

- (1)管理层次：管理层次要与垂直分工的精细程度相适应，考虑管理等级之间的沟通和联络。
- (2)部门划分：部门划分精细适当，要有明确的职责和足够的工作量。
- (3)部门规模：每个部门的规模（即人员配备）与其任务相适应，无人浮于事的现象。

一个组织整体只有结构合理，其内部比例恰当，机构精悍十分得要，这样才能有效率。如果机构重叠、臃肿，必然会人浮于事、权责不清，难以达到有效沟通和联络。精简的重点应该突出“精”，以精求简、精干高效。简而不精、势单力薄，既不符合组织建设的目的，也不利于完成组织任务。

2. 权责对等原则

权力和责任是同一事物的两个方面。权责对等原则是指组织中确定的职权和职责必须对等，即每一管理层次上的各个职位既要赋予其具体的职位权限，又要规定对该职位职权相对应的职责范围。

这一原则要求职权与职位职责相对应，职责与职位职权相对应，不允许职权程度大于或小于职责程度；职责职权要形成规范，使各职位之间的权力责任关系清晰，指挥明确，以减少组织中的重复、抵消、推诿、扯皮、争权、卸责等权责不清的现象，提高组织的工作效率。

3. 统一指挥原则

统一指挥原则是指组织设计必须使组织的各分系统和个人在完成任务的过程中必须服从一个上级的命令和指挥，以达到协调统一。

统一指挥原则要求指挥命令系统明确，即上下级之间的权力、责任和联系渠道必须明确，一个下级只接受来自一个上级的决策和命令，不得政出多门，上级对下级不得越级指挥。“多头领导”和“政出多门”是造成权责不清、管理混乱的主要根源，因此一定要杜绝。

4. 灵活性原则

结构设计应该使组织内部的部门和机构最大限度地发挥其主观能动性，同时可以根据内外条件的变化，自行调整一部分部门范围内的组织工作，而并不牵动整体结构的变化，增强整体结构稳定条件下的内部灵活性。

这一原则要求集中统一管理必须与各管理层次和各部门的分权相结合，分工与协作要紧密结合，使相对静态的组织结构与动态环境变化相适应。

5. 效率效益原则

效率效益是设置组织结构的最根本的准则。效率是组织结构合理协调的标志，效益则是设置组织结构的目的，规定了组织活动必须达到一个什么样的目标。这一原则要求所设计的组织结构必须能实现效率运转，而组织活动的结果必须有一定的效益。

6. 管理宽度原则

管理宽度原则是指宽度的有限性决定了管理宽度的确定要因不同的组织与管理者及管理者的具体情况而定。

这一原则要求确定管理宽度必须分析影响宽度的直接因素与间接因素，以使主管人员能确定一个适合自己的宽度，避免主管人员的能力过剩和能力不足

7. 目标明确和分工协作原则

(1) 目标原则

任何一个组织，都有其特定的目标，组织结构是为实现组织的目标而设置的。组织结构的调整、合并、增加、减少都应以其是否对其实现目标有利为衡量标准，而不能有其他标准。所以，在设计组织结构时，一定要首先明确组织目标是什么，每个分支机构的分目标是什么，以及每个人的工作是什么，根据目标来设置相应的机构。即因事设机构、设职务、配人员，而不能因人设职务、因职“找”事。即先把人调进来。然后再“找”事安排职务，设立机构。这样搞法，该加强的组织机构可能加强不了，“无事可做”的组织机构取消不了；出现“有人无事干”，“有事无人干”的怪现象。这是一种“先请菩萨后搭庙”的做法。这种做法就会产生机构臃肿，人浮于事之类的问题。

(2) 分工协作原则

组织目标的实现，要靠组织全体成员共同努力。这就要求组织必须坚持分工协作原则，把组织目标分解并落实到各个部门各层次和各个成员，这就是分工。分工规定各个部门、各层次和各成员的工作内容，工作范围，即明确干什么的问题。

有分工还必须有协作。为了确保组织目标的完成，组织内各部门、各岗位都必须进行协作。协作就是要规定各个部门、各层次和各岗位相互之间的关系，协调配合的方法。如果组织内各部门、各岗位不协调一致，相互间的力量就会削弱和抵消，组织的职能将受到严重削弱。

8. 弹性原则

组织结构要富有弹性，要根据客观情况的变化实行动态管理。组织是整个社会环境的一部分，组织与社会环境的密切关系，它受社会的政治、经济、文化等因素的制约。组织内的各个方面因素也在不断地变化着。因此，组织结构既要有相对的稳定性，不要轻易变动，又必须随组织内部和外部条件的变化，根据长远目标做出相应的调整，使组织结构具有弹性。墨守成规，长期不变的管理结构，不符合组织结构设计的弹性原则，它抑制职工的积极性和创造性。组织结构的弹性原则要求组织定期分析社会环境，组织内的人的因素及技术因素等的变化，对管理进行适当的调整与改进，这样才能使组织适应情况的变化

(四) 组织设计的方法

1. 组织分析方法

(1) 定义

组织机构要根据组织的性质来定。组织本身并不是目的，而是一种手段，是借以实现某种目标的形态。所以，切不可将组织机构为出发点设计组织，而必须以分析为出发点。

(2) 工作分析法

这种方法是以组织的基本目标为依据，用科学的方法，分析组织工作的过程及结果。通过分析才能明白组织该做什么工作，哪些工作必须加强，哪些工作可以取消，由实际需要拟出一个工作机构系统，而不是抽象的编制机构规划，只有彻底地从工作上来分析，才能找出组织本身影响成绩的因素，才能有根据地增加，减少或合并机构。

(3) 决策分析法

研究一个组织需要有什么样的机构，第二种方法就是决策分析。一个庞大的组织，由哪一层次的人来最后做决定，由哪一种专长的人来做决定，哪些业务或活动与这些决策有关等问题，在未做决策之前，要作考虑。一般的组织决策，通常都是由高层主管来做，一个组织如果要把各种不同决策权委托给各适当的层级来做时，就要将决策加以分类。例如，政策性决策、业务性决策和事务性决策等。任何组织的决策，可由四个基本特性来决定其性质：第一，决策的事项所涉及将来时间的长短，组织本身有多少会受其限制，要修改是否容易；第二，做一项决策

对其他机能，领域及其关系的影响程度如何？如果只影响一个机能，则属于基层来决策，如果涉及范围很广，则由高层主管决定；第三，有关行为的基本原则，伦理价值，管理方针，涉及面，应由高层机构来决定；第四，一些问题重复发生，或很少发生，影响范围只限某单位，影响的时间短暂，则由该单位直接做决策。从以上四个原则来看，决策必须尽可能地与事情发生的地点最接近的层级与专长配合起来做决策。

(4) 关系分析法

现代的组织虽然仍在上下的关连中活动，但平行的关系尤为重要，一个组织要依据专业和分工来决定其结构时，平行的协调更加重要，因此，上下关系，平行关系都要分析。关系分析不仅对决定组织机构是必不可少的，而且在分派人员时，也是必要的，只有分析职务的关系，才能善用人才，才能促进组织成功。因为机构不是目的，而是工具，通过分析，才能看出一个组织需要什么机构，需要什么形态的机构。也只有根据这些原则，才能建立起有效的组织机构。

2. 组织设计方法

(1) 经过分析，就可以具体设计组织机构，以求提高组织效率

(2) 以效率为主，以结构为辅的设计方法

效率是组织所有活动的综合，其前提是各种活动必须为目标服务。如果将组织当做一部机床时，结构好比是传动装置，把各种活动转变为推动力，也就是将组织中的各种因素，转变为成效，从机械传动原则来看，组织越简单，越是直接，其效率也越高。这就是说传动的连续越长，毛病的发生率也越高。组织结构通常的问题是觉察不到这个结构是否把所在成员的努力，带到了组织目标，甚至带错了方向时，组织本身也没有能力觉察到已经进入错误方向。组织不断地受情况的考验，它在环境中是否保持高度的适应力及扩张力，而取得成绩？如果把组织比作机体，这个机体惟一的意愿是生长和发展，而不能懒惰而长肥。

(3) 以工作为主，层次为辅的设计方法

组织中的管理人员，往往喜欢增加编制和层次，从而扩大自我价值和影响。许多组织的层次，往往是没有必要的，但没有必要的层次对管理者与成员来说，可能是一件非常重要的事情，当结构中多一个层次时，他们就到高升一层，成员也就多一个晋升的机会。可是这对组织效率来说，是增加了一个包袱或负担。组织每增加一个层次，对共同目标的实现和相互的了解，将增加一些困难，也就是每增加一个层次，就会扭曲目标一度，并且分散注意力和削减参与的机会，组织会增加一些麻烦。尤其是规模较大的组织，每增加一个层次，工作人员就越多，而实际工作人员相对减少，机构越来越臃肿，效率就越来越低下。这是在设计组织时应防止的。

(五)组织设计程序

1. 组织设计通常有三种不同情况

其一是新建组织需要设计管理组织的系统；其二是当原有组织机构出现较大的问题或整个组织的目标发生变化时，需要对原有组织机构进行重新估价与设计；其三是对组织机构的局部进行增减或完善。虽然情况不尽相同，但组织设计的基本程序是一致的。

2. 组织设计按以下步骤进行

(1)对管理工作过程的总设计

在对组织结构进行设计时，首先要在已定组织目标的引导下，围绕组织目标的完成进行管理工作，使管理工作达到最优化，这是组织设计的出发点。管理工作活动在相对稳定的程序中反复循环的过程，叫做管理工作过程。它好像是管理工作活动的轨道。但对管理工作过程方案的选择不仅仅是一个，而是多个。所以就有一个选优问题。要寻找哪些过程时间最短，管理岗位设置数量最少，最省费用的过程，并使管理工作过程内达到四项衔接，即工作项目衔接，岗位衔接，实物衔接，信息衔接，从而达到管理工作过程最优化。

(2)设计管理岗位

管理岗位是管理工作过程的必要环节，又是组织结构的基本单位。由岗位组成科室，再由科室组成部门以至整个管理系统。岗位的设置要适度，既要考虑管理工作过程的需要，又要考虑管理的方便。

(3)规定岗位的输入、输出与转换

管理岗位是管理工作的转换器，也就是把输入的业务，经过加工、转换为新的业务进行输出。通过输入与输出就能从时间上、空间上把各管理岗位纵横联系起来，形成一个整体。因此，设计岗位时，要对每个管理岗位进行工作分析，规定输入与输出业务的名称、时间、数量、表格、实物、信息等，并寻找出该岗位最优化的管理操作程序，并用工作规范将其固定下来。

(4)给岗位定员定编定质

这一步骤就是按照管理岗位上工作量的需要定下相应数量的人员编制，岗位所需人员的素质特长。

(5)规定岗位人员工资和奖励级差

设计时应根据该岗位在管理工作过程中的重要程度、任务量大小、工作强度、技术复杂程度、工作难易程度、环境条件、政策水平高低、风险程度等八个指标来考虑管理工作岗位报酬的差别。

(6) 设置控制的组织机构

这就是按照管理工作过程的连续程度和工作量大小确定管理岗位以上的各组织机构。这套组织机构必须保证管理工作过程的畅通无阻。

二、组织结构设计

(一) 组织的类型

1. 直线制组织形式

(1) 定义

对于生产规模小，生产非常简单的工业企业，通常采用直线制组织形式，即厂长下设若干车间主任、每一主任下又设若干班组长。这种组织形式，一切指挥和管理职能基本上都由行政负责人自己执行，只有少数职能人员协助，但不设专门的职能机构。这种机构形式比较简单，指挥管理统一，责任和权限比较明确。但它要求行政负责人通晓多种专业管理知识，能亲自处理许多业务。因此，这种形式只适用于比较简单的管理系统。

(2) 图示（此处图略）

该组织结构如图 3-1 所示。

图 3-1（此处图略）

2. 职能制组织形式

(1) 定义

职能制结构是按分工负责原则组成的机构，各级行政负责人都设有相应的职能机构，这些职能机构在自己的业务范围内，有权向下级下达命令和批示。因此，下级行政负责人，除要服从上级行政领导的指挥外，还要服从上级职能厂长 科室 车间主任 职能组 班组长 机构的指挥。

(2) 优缺点

职能制组织设计的主要优点是职责明确，每个人都能在职能组织之下有自己的岗位，了解本身的任务。它的缺点是：妨碍组织的集中统一指挥，多头领导，不利于明确划分各级行政负责人和职能科室的职责权限；弹性较差，对于调整、改革，易于产生一种自发的抗拒倾向；在工作人员缺席（如病、事假）的情况下，易导致工作无法继续进行。职能制结构在企业的作业性工作岗位上是适用的。

职能制结构不适用于高层次管理，也不适用于知识性生产的领域。因为在这些领域中是创造性的非重复劳动，要求组织成员有整体观念，随机应变能力和决策能力，要求组织有充分的柔性和弹性。此外，在这些领域中，工作交叉多，分工不宜很明确，工作成果也不易鉴别。

(3) 图示（此处图略）

该组织结构图 3-2 所示。

图 3-2（此处图略）

厂长 职能科室 车间主任 职能组 班组长

3. 直线—职能制组织形式

(1) 定义

这是在吸收了上述两种组织结构的优点和克服了它们的缺点的基础上形成的一种组织结构。结构中，一方面，各级行政负责人有相应的职能机构作助手，以充分发挥其专业管理的作用；另一方面，每个管理机构内又保持了集中统一的生产指挥和管理。因此，这是一种较好的组织形式。

(2) 图示（此处图略）

该组织结构如图 3-3 所示。

图 3-3（此处图略）

4. 矩阵组织

(1) 定义

矩阵组织也叫规划—目标结构组织。这种组织形式，把按照职能划分的部门和按照产品或项目划分的专题小组结合起来，形成一个矩阵。专题小组是为完成一定的管理目标或某种临时性的任务而设的。每个专题小组的负责人，都在厂长的直接领导下工作。小组成员既受专题小组领导，又与原职能部门保持组织与业务联系，受原职能部门领导。

(2) 优点

这种组织结构有以下优点：

- ①纵横交错，打破了传统管理中管理人员只受一个部门领导的原则，加强了各部门的联系，有利于互通情况，集思广益，协作配合，可以提高组织信息传递和效应控制的效率。
- ②可以把不同部门、不同专业的人员组织在一起，发挥专业人员的长处，提高技术水平和管理水平。
- ③能够充分利用各种资源、专业知识和经验，有利于新技术的开发和新产品的研制。
- ④既能适应管理目标和组成人员的临时性，又能保持原有组织的稳定性。

采取矩阵组织形式，可促进综合管理和职能管理的结合。在总结企业管理经验的基础上，提出的四项最基本的综合管理即全面计划管理、全面质量管理、全面经济核算和全面人事管理，包含着矩阵组织的思想。

(3) 图示（此处图略）

该组织结构如图 3-4 所示。（此处图略）

5. 分权事业部制组织

(1) 定义

分权事业部制，是指在大公司之下按产品类别、地区或经营部门，分别成立若干自主营运的事业部，每个事业部均自行负责本身的效益及对总公司的贡献。事业部必须具备三个基本因素：

- ①相对独立的市场；
- ②相对独立的利益；

厂长

职能部门 1 职能部门 3 职能部门 2 职能部门 4

甲产品(项目)小组

乙产品(项目)小组

丙产品(项目)小组

图 3-4 (此处图略)

③相对独立的自主权。

这一组织制度实际上是在集中指导下进行分权管理，它是在职能制和直线职能制结构的基础上，为克服两者的缺点而发展起来的组织形式，是现代社会化大生产发展的必然趋势。

(2)原则

分权事业部制组织形式的基本原则是：“政策制定与行政管理分开”，即“集中决策，分散经营”。就是说，使公司最高一级领导阶层摆脱日常行政事务，集厂长

职能部门 1

职能部门 2

甲产品(项目)小组

乙产品(项目)小组

丙产品(项目)小组

中力量来研究和制定公司的各项政策。例如财权，重要领导人的任免。长期计划和其他主要政策由总公司掌握，而公司所属的各个事业部，则在总公司政策的控制下发挥自己的主动性和责任心。

(3)图示 (此处图略)

该组织结构如图 3-5 所示。

图 3-5 (此处图略)

6. 立体的多维组织

(1) 定义

董事会

总经理

公共关系 销售 人事 财务 技术 教育 法规 计划

事业部 人事财务 工厂

这种结构是矩阵结构的进一步发展，是近期来适应形势要求产生的一种新的管理组织形式。它是在一个具体企业的组织机构中包括三四个方面的管理机构，使企业能够更好地协调，更易发挥效率。其结构一般分三种：

①按产品划分事业部，是产品利润中心；

②按职能（市场研究、生产、调查、技术、管理）划分的专业参谋机构，是专业成本中心；

③按地区划分的管理机构，是地区利润中心。

(2) 优点

在这种组织结构形式下，事业部经理不能单独作出决策，而是由产品事业部经理，专业参谋部门和地区部门的代表三方面共同组成产品事业委员会，对各类产品的产销进行领导。这样，就把产品事业部经理和地区经理以利润为中心的管理与专业参谋部门以成本为中心的管理较好地结合起来，协调了产品事业部之间、地区之间的矛盾，有助于及时互通情报，集思广益，共同决策。

(3) 图示

该组织结构如图 3-6 所示。

(二) 组织结构设置的原则

1. 统一指挥的原则

统一指挥原则是指在企业厂长（经理）负责制下，企业里的每个岗位都要有人指挥并对其负责，企业里的每个人都应知道自己向谁负责和有哪些人应该对自己负责，每一个人都只能接

受一个上级的指挥并对其负责。这样，上下级之间层次清楚，上级下达路线明确，指挥和执行不易发生混乱。实行统一指挥原则，上下级之间联系单一，彼此之间较易熟悉对方的情况，有利于提高工作效率。同时，由于严格地实行“一元化”领导，能够有效地避免“政出多门”所造成的混乱局面，以及大家都负责但实际大家都不负责的现象。

但是，这一原则在执行过程中也存在缺点，譬如，容易造成企业内部各部门或各生产单位之间缺乏横向联系和企业领导的盲目武断“瞎指挥”的问题。

对此，需要从两个方面加以弥补。

一是企业在统一指挥原则下，上级对下属授权，允许下属在工作上进行必要的横向直接联系，下属将其行动的结果及时报告各方上级。这样不但不会削弱统一指挥原则，而且有助于这一原则的贯彻实施。当然，上级向下级授权必须适度或合理，要做到合理授权。因为授权过小，上级一方面凡事必躬亲，缠身于琐碎事务，影响了领导职能的发挥，另一方面又束缚了下级的手脚，不利于工作的开展；但若授权过大，容易出现因下属阳奉阴违而使该部门（生产单位）或整个企业失控的局面，轻则会影响企业的正常生产经营活动，重则会使部门乃至整个企业亏损或破产。1995 年春天发生的英国老字号银行巴林银行的破产事件，就是因为其下属驻新加坡分支机构负责人利森的过度投机、违规操作所致。

二是为了避免上级领导的瞎指挥和下级在执行任务过程中的阳奉阴违，必须使上下级从利益上都对企业总目标负责，上级（企业领导）对企业总目标的实现负有责任，下级为实现企业的总目标必须做好本职工作，谁完不成任务谁负责。统一指挥原则的实施，还可以通过诸如经济的、行政的、思想工作的方法加以保证。

2. 合理的管理幅度原则

合理管理幅度的原则是指在企业内部的各级管理层次上，一个指挥、监督或管理人员能够领导人员的多数。

如果一个人领导或监督的人员过多，会因为不能有效地管理而降低领导质量和降低被管理人员的工作效率；若领导或监督的人员过少，又会浪费领导才能而浪费人才。那么，一个领导、监督和管理人员的管理幅度究竟应有多大，有人作过调查，认为一个管理人员管辖人数的幅度可以在 1—24 人之间。一个管理人员的管理幅度受管理机构的层次高低、面对问题的种类、管理人员才能和上级领导授权程度等的影响。

譬如，管理机构层次越高，管理的幅度应该相对较小，一个企业的经理直接领导人员要比一个车间主任管理的人员要少得多，因为比较复杂的重大问题往往集中在高层，因此，高层领导直接领导的人员不宜过多，而基层多属日常事务，则基层领导人可以多领导一些人员。

3. 专业化的原则

专业化的原则是企业为了使内部的管理有效协调，从纵的方面划分若干职能部门，相应地成立管理机构，去负责管理企业中有关具有重要性且专业性较强的工作。

专业化原则从纵的方面划分的方法较多，有按职能、工艺过程、生产设备划分，也有按地区、产品、客户划分。按职能划分是最普遍应用的方法，对绝大多数中小企业较为适合。譬如，某个企业划分为生产、技术、销售等职能部门，企业根据才职相称原则，利用各方面的专业人才担任其中工作，通过各负其责，完成各自工作，实现该企业经营管理的总目标。

4. 适当的管理层次原则

企业以工作为中心设置管理机构，必然会联系到企业的管理层次设置问题。适当的管理层次原则要求企业管理层次的设置应该尽可能的少。因为如果企业管理层次过多，对上下级之间情况的沟通不利，各种指示情报和信息经过多层次的传达，容易造成打折扣。反之，不适当的减少管理层次，又会影响管理的效能。一般来说，大型企业的管理层次以三到四层、中小企业以二到三层为宜。

5. 效率原则

“一个组织结构，如能使人们（指有效能的人）以最小的失误或代价（它超出了人们通常以美元或人时等计量指标来衡量费用的涵义）来实现目标，就是有效的。……效率原则是衡量任何组织结构的基础。”

企业组织的效率是组织设计和组织管理中至关重要的问题，也是组织理论研究的核心问题。但是，关于什么样的组织结构是有效率的，必然存在因人而异、各不相同的理解。孔茨等人提出的组织设计原则，从组织系统的角度指出了组织效率的衡量标准，这就是比较实现目标所付出的代价（目标与成本的关系）。

（三）企业组织结构的设置要素

组织结构是组织设计的结果。现代权变组织设计理论认为组织本身是一个系统，它与外部环境发生密切关系，同时组织内部的各子系统之间又相互作用与影响。组织实质上是在各种因素的相互联系中运转的。

影响组织结构设计的因素一般有三个，即环境、战略与技术。

1. 环境

环境包括总的一般环境和具体工作环境两部分。环境的复杂性和变动性决定了环境的不确定性。当环境由稳定和简单趋向变动和复杂时，关于环境的信息不足或不可靠，以及对特定组织活动的效果难以了解，导致制定管理决策过程中的不确定程度大为增加。组织结构设计与其所处环境的不确定程度密切相关。环境较为确定的行为或部门，其组织结构设计可以采用较为稳定的机械结构；而环境复杂多变的行业和部门应采用弹性的有机结构。

2. 技术

这里所说的技术主要是指原材料转化为最终产品或服务的智力以及机械力等的过程。一般可分为单件小批生产、大批大量生产和长期连续生产三类。在进行组织结构设计时，应建立与技术特点相适应的组织结构。

3. 战略

战略是指决定组织活动性质和根本方向的总目标。组织结构因战略而异。

一般来说，在企业战略发展的不同阶段，应有与之适应的组织结构：

(1)数量发展阶段。许多组织开始建立时，往往只有一个单独的工厂，只是比较单一地执行制造或销售职能。这个阶段的组织结构很简单，有的只有一个办公室。

(2)地区开拓阶段。随着生产或业务向各地区拓展，为了把分布在不同地区的同类组织有机地组合起来，就产生了协调、标准化和专业化问题，要求建立新的组织机构，即职能部门。

(3)纵向联合发展阶段。即在同一行业基础上进一步扩大功能，如从销售服装用品专业化起家的零售商店扩大到销售各种用具与家具等。这种发展战略要求建立与此相适应的职能机构。

(4)产品多样化阶段。即在原产品的主要市场开始衰落的时候，为了更好地利用现有的资源、设备和技术，而转向新行业的新产品的生产和新服务的提供。这种战略的组织结构要考虑到对新产品的评价和考核，资源的分配以及部门的划分和协调等问题，一般要求建立与此相应的横向发展的产品型组织结构。

(四)组织结构设计后的实施原则

为了使组织机构形成一个系统整体，有效、顺利、合理地发挥作用，需要知道组织工作的实施原则。

1. 明确责任和权限的原则

(1) 责任和权限的定义。所谓责任就是指必须完成与职务相称的工作义务。所谓权限就是完成职责时可以在一定限度内（有时未经上级允许）自由行使的权力。责任就是完成工作的质量和数量的程度。权限就是完成工作职责时，应采用什么方法、利用什么手段、通过什么途径去实现目标。责任与权限是相互联系、相互制约的，不应授予不带权限的责任，也不应当行使没有责任的权限。为了履行服务，必须明确每个人应负的责任，同时也明确其应有的权限。

(2) 明确责任和权限。管理人员（上级）应尽可能把责任委托给下级，并授予所需的权限，这种组织就有灵活性，有利于下属主观能动性的发挥。当然上级也要注意，即使已把责任和权限委任给了下级，也应当负起“监督、指导、检查”的责任，不能一推了之。

2. 命令管理系统一元化原则

一个管理人员所能指挥、监督的人数是有限的。管辖的人数的多少应根据下级的分散程度、完成工作所需要的时间、工作内容、下级的能力、上级的能力、标准化程度等条件来确定。一般来说，从事日常正常工作可管辖 15~30 人；从事内容不变，经常需要作出决定的工作，可管辖 3~7 人。

3. 分配职责的原则

分配工作，划分职责范围，要避免重复、遗漏、含糊不清。主要的是遵守以下几条原则：

(1) 相同性质的工作要归纳起来进行分析；(2) 分配工作要具体、明确；(3) 每一项工作不要分得过细，而由许多下级一起承担；(4) 量材使用；(5) 经常检查，拾遗补缺，以防止出现缺口。

4. 优先组建管理机构和配备人员的原则

组织机构应优先物色管理人员。建立组织机构时，为了达到目标，要确定工作岗位的要求，并选择最合适的经济管理人选。

(五) 企业组织结构间的信息传递和反馈机制

要保证企业能够成为一个活的正常协调运行的系统，企业机构间必须保持着正常的信息传递和反馈。

1. 企业的信息包括内部的和外部的两大类

(1) 外部信息主要是反映社会经济动向、市场情况或上级计划、同行企业情况等等。

(2) 内部信息是指与企业生产经营活动直接或间接相关的信息。企业的任何环节都有自己的计划—执行—控制环。

2. 步骤与图示

其制定的依据是全厂总体的计划—控制环。分系统的计划—执行—控制环，必须保证总系统的计划—执行—控制环的实现，如图 3-7 所示。

图 3-7

计划的制定需要收集各种情报和数据，包括外部信息和领导的决策。订好计划要向有关单位发出指令（执行的信息），开始执行和执行终了时也要发出信

S-控制

P-计划

D-控制

计划 执行 反馈信息（提出报告）。有关单位领导接到了执行后的信息，根据执行的情况和结果发出控制指令，决定是否调整、继续执行原计划或做出新的决策，这样又开始了一个新循环。这种计划—执行的信息不断在有关机构之间周转就是信息传递。而根据执行的情况发出控制的指令就是信息反馈。这样就使各个分系统连成一个有机的共同完成某项目标的整体。如图 3-8 所示。

总起来说，一个系统的任何机构设置如果是成功的，那就必然是：工作有标准，行动有程序，结果有控制，整体有计划。

(六) 组织机构中的日常考核

1. 日常考核的主要内容

计划

执行

机构建立后，还必须重视日常考核。因为它的建立是从理想出发，实际是否满足需要则应当认真加以考核。所谓考核，是指对功能执行程度的分析，即检查建立的机构在多大程度上执行了所规定给它的功能。包括：

(1) 机构是否完全执行了功能要求；

- (2)有无事故发生；
- (3)有无拖延的情况并找出产生拖延的原因；
- (4)有无浪费、损失（无形的、有形的）；
- (5)有无新的方法与经验。

这些项目应当有可以进行对比的标准，以便明确回答和做出分析。例如，每一项中应列出标准功能表，而后逐项进行分析。第二项确定该机构的“事故”的概念含义，包括什么内容、考核的时间间隔，而后分析是否属于事故，它的性质及其产生背景。每个机构都应建立正常的工作记录，建立统计制度以作为分析执行程度的依据。

2. 工作效率的考核

工作效率的考核，不仅应考核下层，也应考虑中层和上层。它应该包括：

- (1)决策机构的反应速度。即从接到一项要求或一项情报后，到开始正式研究的时间。
- (2)决策效率和效果。这是接到相关情报后做出决策的时间，及由于采取了该项决策给企业带来的收益。例如企业原生产甲产品，现在根据预测分析，生产了乙产品多收入多少，这是决策的效果。
- (3)执行效率。在某个问题决定后，从开始执行到取得执行的结果的时间。为了形成对比的条件，可按决策执行的复杂程度进行分类，并根据实际数据，订出标准。
- (4)文件审批效率。一项报告或其他文件在转到负责人手中后到批复的时间。这也是根据问题的复杂程度、重要性和需要调查研究的时间，订出几种标准。对于重大问题应计算延误损失。
- (5)文件传递效率。这是指文件发出单位到达承阅单位的时间。主要是企业内部文件的传递效果。对于一个健康的机体，一项功能信息的延误将导致疾病。对一个正常运行的企业，例行工作也必须保持最好的效率。

3. 企业机构间的协调关系

- (1)除了应考核各层次的工作效率之外，还应检查企业机构间的相互协调关系。企业机构的建立必须保证企业整体活动的协调，具体考核组织机构间的协调关系，应检查以下几种关系：

①制造协调关系，即零件制造。只有当一切制造条件都具备时才能开始，这是“与”的关系。一个条件不具备也不应列入投入计划，因为计划规定的必须是现实可行的，这是最基本的要求。反过来说，有些单位必须按期提供所承担的制造条件，用以约束自己的行动。

②总装协调关系。这是指产品总装配的协调。只有产品总装配所需要的一切条件，如零件、部件、协作件、工具等都按照过程进度的协调要求完全齐备后，才能列入正式装配计划。

③总体协调关系。某些生产技术准备工作何时开始、结束，某个零件、部件何时投入、何时完工，一台产品何时开始总装、何时结束等等，这些都要由总体协调来加以解决。

(2)在处理机构关系中，必须克服以下两种情况：

①整体中的任何一个分系统超越其他系统而占有独特地位。例如，企业经常出现生产超越生产准备、生产发展、环境系统、设备维修系统的情况。

②月末突击生产、加班加点、全厂工人干部一齐上阵，破坏了系统正常运行的要求。

企业机构协调的另一个重要的问题是管理体制的分级问题。

企业的管理体制一般是采取分级管理的形式。分级管理的必要性在于大多数系统采取多级形式，即系统→分系统→若干分支系统。由于不同层次的分系统、母分系统、子分系统的存在，就存在着同级分系统的协调动作和同级分系统的功能交叉问题，以及生产过程的分段与结合的问题，因此需要进一步设置更高一级的管理机构来处理这些问题。这是完成系统功能所必需的。

建立分级管理体制也是为了明确各级的领导关系和职责范围，以提高管理效率，及时处理横向管理的问题，也有利于对不同范围和性质的问题，在相应的级别上做出决策，避免过度集中或过度分散。

体制的分级实质上是系统目标的分散和功能分级。这相当于一台机器由不同的零件、部件的功能所构成一样，适当分配功能，有助于提高产品的性能和效率。

三、职能设计

(一)含义与内容

1. 含义

职能设计就是对企业的经营和管理业务进行总体设计，确定企业应当从事哪些生产经营活动和管理业务，并规定其合理的结构比例。职能设计是企业组织设计的首要工作，是科学地设计组织框架的基础和前提。

2. 内容

(1) 基本职能设计

企业作为从事生产经营活动的组织，为了获得生存和发展，必须对自身所需的人、财、物等资源和供、产、销等环节构成的动态循环过程进行系统的、有效的管理，从而就必须具备一些基本的生产经营和管理的职能。例如：制造企业的基本职能一般包括工程技术、财务、工业关系（劳工关系、人事）、生产（制造）、采购、公关、研究与发展、质量等。

(2) 关键职能设计

关键职能设计就是根据企业的生产特点，在众多的基本职能中寻找一两个对企业发展起关键作用的职能，在职能结构的设计中突出关键职能的作用，把它置于企业组织框架的中心地位，以保证企业能强有力的发挥关键职能对实现企业战略的促进作用。

美国管理学家德鲁克在《管理——任务·责任·实践》一书中阐述关键职能，以组织结构比喻为一幢建筑物，各项管理职能如同建筑物的砖瓦材料和各种构件，而关键职能就好比是建筑物中承担负荷量最大的那部分构件，因此一家卓有成效的公司总是把关键职能配置在企业组织结构的中心地位。

哪一项基本职能应该成为企业的关键职能？这是由企业经营战略决定的。为了保证关键职能设计的正确性，组织设计人员应根据企业经营战略，认真思考以下三个问题：第一，为了达到企业的战略目标，什么职能必须做到出色的履行，取得优异成绩？第二，什么职能履行得不佳，会使企业遭受严重损失，甚至危及企业的生存？第三，企业的经营宗旨是什么？对体现这一宗旨具有重要价值的活动是什么？

(二) 职权与职能部门设置

1. 职权

职权是人员在职务范围内的管理权根，是其履行管理职责的前提。一个正式组织的职权有：

(1) 职能职权，职能职权指参谋人员或某职能部门的主管人员所拥有的原属直线主管拥有的那部分权力。在纯粹参谋的情形下，参谋人拥有的只是建议权，当组织的规模较小，管理职能相对集中的情形下，参谋的职能是比较广泛的。这一点在军队组织中表现十分突出。随着组织规模的扩大，许多职能日益独立化、专业化，原来专为实施这种职能而出谋划策的参谋人员也就获得了一部分专门履行这种职能的权力，我们称其为职能职权。

职能职权是部门职能划分下分权的结果，形成职能取权就必然要设置职能管理部门。

(2) 直线职权，指组织内的直线管理系统的管理人员所拥有的管理权力，它是通过授权形成的。对分层授权在前一节已作了阐述。

(3) 参谋职权，即作为主管人员的参谋或幕僚所拥有的辅助性职权，主要是建议、咨询的权力。参谋起源的历史很早，有些管理思想史学家估计，我国著名的古代理论家孙臆的身份就可能是一位参谋。现代组织中，参谋角色更是比比皆是，已成为不可缺少的组织部分。组织的规模越大，越是在较高的管理层次，参谋人员的角色也就越重要。

2. 参谋机构的设立

当代稍大一点组织都设有参谋机构，如各级政府中的政研室等性质的部门是政府的参谋机构，一些企业设立了政研室或类似的机构。由于现代高层决策问题复杂、影响因素众多，组织中设立参谋机构是十分必要的。

设置中应注意的问题：

(1) 切实从实际出发，有必要设置就设置，不能跟潮流、搞形式，看到别人设立了，自己也设立一个。

(2) 真正分权。设立的参谋机构应拥有独立的参谋权力，能独立地提出自己的看法，不能把参谋机构拿来摆门面，更不能看做是论证主管人员意见正确的御用班子，只接受符合自己想法的意见，不接受相反的意见。

(3) 明确权力，参谋机构不能拥有指挥下一层次直线主管的权力。

(4) 人员应精炼、尽量多用兼职专家。

(三) 专业职能部门的设置

1. 定职定责

设立专业职能管理机构实质上也就是对专业管理职能进行划分，对管理人员定职定责的过程；是提高管理人员的管理水平，充分挖掘组织内的管理资源，实现管理职能专门化、组织活动有序化的重要手段。设置职能管理机构，首先使管理职能专门化，第一部分管理人员专门从事第一职能管理工作，可以较快地提高专业水平和管理能力。其次，对管理职能进行合理地划分，使综合性极强的管理工作分解为各种专门性的管理工作，可避免在管理过程中胡子眉毛一把抓，缺乏轻重缓急的现象，使管理工作有条不紊地展开。再次，设置必要的职能机构，合理地划分管理职能，是使管理适应社会化大生产的基本要求。今天，社会化大生产高度发达，各

种关系日趋复杂，分工日益细分化，协作日益广泛化，也要求管理随之发展，对各种专业分工实施专门化管理，以提高生产和管理的效率。

2. 应注意的问题

(1) 做好职能的划分工作，从实际出发，不能太细，也不能太粗

职能划分是设置管理机构的基础和前提。职能划分正确，机构设置才会合理，避免出现机构对立，办事效率低的现象。职能划分必须从实际出发。在不同的组织内，同一项职能的任务量多少会不同，多的需要设置一专门的管理机构，少的就没有必要设置专门的机构来负责了。对职能进行划分，首先要弄清本组织内各处管理职能的工作量，最好运用定量分析的方法予以评估；其次要界定各职能的工作内容，与其他职能的关系，对相近的职能要归并到一起。工作任务少的相近职能应尽可能合并，以便精简机构，又加强协作。一般来说，越到组织的上层，管理任务繁重，职能划分应细一些，专业化一些；在组织的基层，管理任务应单一，职能划分粗一些，综合一些。这就不能强求上下层机构对口，上层设一专门机构，下层也必须同一专门机构。否则，会形成庞大的官僚机构和过多的管理部门而难以协调，从而影响管理效率。我们过去在这方面有过深刻的教训。

(2) 机构设置应精简、高效

机构精简是减少管理费用，提高管理效率的途径。机构精简，简单地说就是可设可不设的机构不设。怎样来判定什么样的机构可设可不设呢？标准很简单，就是从机构的工作量来判断。如果一般机构的工作任务饱满，则证明这个机构是必要的。如果任务不饱满，要么是人员配置过多，要么是机构多余。这是最基本的标准；其次是看该机构的工作性质与其他机构有没有重复，如果重复就是多余的，如果不重复，工作任务饱满则是必要的。如果不重复，但任务却不足，也表明没有单设一个机构的必要。

(3) 明确各职能部门之间的关系，建立完善的协调制度

管理是一个整体，各种职能必须为实现管理的总目标服务，但设置职能管理部门，是管理职能分工和管理权限分权的过程。有分工就必须有协作。管理职能部门之间的协作不可能通过市场交换实现。做好各部门之间的协调工作就十分重要。为此：

①在职能管理部门之间要建立完善的信息沟通制度。信息除了在决策层与职能部门之间传递之外，在各职能管理部门之间的横向传递也是十分必要的。它使各部门之间互相了解，便于自动地协调。

②明确各职能部门之间的协作责任，特别是职能相关部门的协作责任。

③建立必要的协调制度，如有的组织定期召开各部门工作协调会，讨论管理过程中的协调问题，对重大问题取得一致的意见，共同采取措施，予以解决。

④划清各部门的权力与责任，这是最为根本性的一条。现实生活中出现的部门之间互相“踢皮球”，推诿责任，其根本原因是部门之间的权责不清，工作内容不明。特别是跨部门的综合性问题，应建立部门联合处理制度。避免出现都不管、或者说都管不了的问题。

(4) 配备合适的人员，因事用人，不能因人设事

机构是靠人来运转的，配备人员也是机构设置的内容之一。在现实生活中有不少这样的现象。为了安置某一个人或某些人，设置了一个机构甚至是一个机构系统，并且还给予了一定的权力。这种因人设事、因人设机构做法是错误的，其危害无庸赘述。机构设置中的人员配置一定要因事用人，不能因人设事，本末倒置。

四、管理幅度和层次的设计

(一) 管理幅度和层次的关系

1. 管理幅度与管理层次之间的关系

首先，它们具有反比例的数量关系。同样规模的企业组织，管理幅度增大，组织层次就会减少；反之，管理幅度缩小，管理层次就增多。其次，管理幅度与管理层次之间存在相互制约的关系。其中，起主导作用的是管理幅度，即管理幅度决定管理层次，或管理层次的多少取决于管理幅度。

2. 管理幅度的有限性

产生这种有限性的原因在于：

(1)任何企业组织的领导者的知识、经验、精力和能力都是有限的，因而能够领导管理的下属的数量必然也是有限的。超过这一限度，就不可能进行有效的领导和管理。

(2)下级人员受自身知识、专业水平和能力、思想素质等条件的制约，以及由于分工条件的限制，使其难以在没有上级的指导下以完全自觉地、符合组织运行要求地执行和完成计划规定的各项任务，自动地、圆满地解决由于分工带来的各种复杂的协调问题，并随时根据环境条件和组织内部情况的变化正确地调整自己的工作。这样，下级人员的素质和信息界限也对上级管理幅度提出了限制。

3. 管理幅度制约管理层次的同时，管理层次亦对管理幅度产生制约作用

因为管理层次相对来说，具有较高的稳定性。一个组织不可能也不应该频繁地改变管理层次，只要企业总的管理幅度没有发生大的改变，组织结构没有出现全局性的调整，管理层次就不宜变动。而管理层次没有变化，则管理幅度也应该基本稳定。管理层次的调整对组织结构所产生的影响远远大于管理幅度的变化。一般来说，组织结构的某些变化应尽可能地通过适当扩大管理幅度来适应，尽量避免改变组织的管理层次。

(二)管理幅度的设计

1. 设计原则

古典组织理论最早提出管理幅度的概念，英国人厄威克（L. F. Urwick）提出的组织工作的八项原则之中，就有“管理幅度原则”。他指出，管理幅度是有限的，还提出他认为普遍适用的数量界限，即每一个上级领导人所直接领导的下级人员，不应超过 5~6 人。厄威克归纳此项组织管理原则的目的，是提请广大的管理者注意：自己的管理幅度是有限度的，不能无限增加自己领导的下属的数量；一般企业组织的管理幅度应该是固定的具体人数，可以通过科学的计算和分析确定。现在看来，前一观点是正确的，后一看法缺乏可操作性。

法国学者格拉丘纳斯（V. A. Graicunas）单纯从上下级关系对管理幅度的影响方面作了深入的研究，他认为，当下属的人数以算术级数增加时，上级与下属之间的可能存在的相互交往的关系数，以几何级数来增加。因此，管理较多的下属人员会使管理工作复杂化。上下级关系可以分三种类型：一是直接的单个关系，如上级单独与每一个下级之间直接的、单独的联系；二是直接的组合关系，如上级与两个以上的下级发生的联系；三是交叉关系，指下级之间的横向关系。各类相互关系的总数为：

$$n[2n-1+(n-1)]$$

式中，n 表示下属人数。

当然，上述公式仅具有理论分析上的意义，在实践中确定管理幅度却没这么简单。

2. 设计管理幅度应考虑的因素

(1)管理工作的性质。它包括上下级管理工作的复杂性、变化性和下级人员工作的相似性。如果管理工作复杂多变，富于创造性，就需要经常接触、深入调研，管理幅度就应该小一些，而下级若从事简单重复的程序化工作，管理幅度就可以大一些。

(2)下级职权合理与明确的程度。上级对下级合理授权，使其职责明确、权责一致，就容易让下级充分发挥积极性和创造性，在职权范围内独立地工作，有利于减轻上级的负担，增大管理

幅度；如果授权不合理，下级就不得不经常请示汇报，耗费上级大量的精力，必须缩小管理幅度。

(3) 组织变革的速度。组织变革是必然的。若组织变革速度较慢，意味着组织的政策稳定，组织成员也容易掌握基本政策，能够按既定的程序和方法去妥善处理各种问题，从而减轻上级的负担，有利于扩大管理幅度；反之，组织政策经常变动，就需要上级加强对下级的具体指导和训练，必然妨碍管理幅度的扩大。

(4) 下级人员和单位在空间上分布的相近性。当组织规模急剧扩大以后，如形成跨地区公司、跨国公司以后，组织成员和单位也就迅速增加。这时即使借助于现代化的通讯手段和交通工具来保持密切联系，组织管理也不如在本地域上集中时方便快捷，势必缩小管理幅度。

(5) 人员素质状况。上下级人员的素质状况，都会对管理幅度产生影响。领导者的素质高、能力强，管理幅度就可以大一些。如果下级人员的素质好，能够准确理解上级的意图，主动独立地完成自己的任务，无需上级较多地指导和监督，就能进一步加大上级的管理幅度。

(6) 信息沟通的效率与效果。若上下级之间信息沟通的效率较高、效果较好，就容易使下级领会管理的意图，减轻上级管理的工作量，节约工作时间，有利于扩大管理幅度。如果沟通缓慢甚至失败，上级就必然要花更多的时间去指导下级的工作，只能缩小管理幅度。

(7) 计划与控制的确切性及难易程度。如果计划明确细致，切实可行，下级人员就容易了解自己的具体目标和任务，借助于计划来指导业务活动，较少地依赖上级，使上级的管理幅度增大。反之，若计划不明确，工作绩效标准不具体，上级就要为计划的实施付出较多的精力，缩小管理幅度。

3. 设计方法

管理幅度的设计方法很多，如经验统计法、变量测定法。而在实践中很有影响的一项关于管理幅度的研究是由美国洛克希德公司完成的。该项研究利用下述变量来分析确定管理幅度：职能的相似性、地区的相似性、职能的复杂性、指导与控制的工作量、协调的工作量以及计划的工作量。这些变量按难易程度分为五个等级，并将每一变量加权以反映其重要程度。在确定了各个变量的权数并加总之后，再根据主管人员拥有的助理人数加以修正。修正的方法是，助理人数越多，修正系数越小。修正系数一般取 0~1 之间的小数。例如，有一位助手的主管人员的数取 0.9，有两位助手的取 0.8 以下类推。助手的工作内容也影响修正系数。如配备有分担部分主管工作的直线助手，采用系数 0.7，配备在计划和控制方面的参谋助理可用 0.75 或 0.8 的修正系数。

(三) 管理层次的设计

1. 应考虑的因素

有效的管理幅度是决定组织层次的基本因素之一，但并非惟一的因素。因此，在确定了管理幅度之后，不能直接根据它和管理层次的反比例关系，就简单地将管理层次确定下来。除了管理幅度之外，制约管理层次的其他因素还有：

(1) 企业的职能纵向结构。管理层次的实质是组织内部纵向分工的表现形式。当组织规模较大以后，仅有横向的管理分工显然不足以提高组织的运行效率，还需要明确管理的纵向分工，即确定组织的各个层次所承担的管理职能和管理任务。从企业的整体来看，其纵向职能结构是通过职能分析，全面考虑了影响企业职能结构的各种因素，包括经营领域、产品结构、规模、生产技术特点等等而设计的。因而它所规定的纵向职能分工的不同层次，反映了企业外部环境和内部条件的客观要求，在设计管理层次时不可违背。

(2) 组织效率。管理幅度制约管理层次，由于管理幅度是有限度的，必然要求管理层次不能太少，否则就会降低组织的运行效率。另一方面，管理层次过多，将使管理费用随着协调工作量的增加而增加，信息上传下达的效果和效率降低，计划和控制工作复杂化，最终降低组织运行的效率。这就是说，组织管理层次过多或过少均不符合提高组织效率的客观要求。

2. 设计步骤

(1) 按照企业的纵向职能分工，确定基本的管理层次。在集中经营、集中管理的企业中，如果企业的规模较小，技术简单，通常只需要设置经营决策层、管理层和作业管理层；如果企业的规模较大，采用的技术较复杂，管理层次就要多一些。在分散经营、分散管理的企业中，总公司和分公司是两大管理层次，总公司和分公司中，还分别存在各自的管理层次，如总公司的战略决策层、专业管理层，分公司的经营决策层、专业管理层次和作业管理层等。

(2) 按照有效的管理幅度推算的管理层次。假设某一企业的员工有 1000 人，中高层有效的管理幅度为 5~8 人，基层的有效管理幅度为 10~15 人，则可以推算出该企业组织的管理层次为 3~4 层。因为，按较大的管理幅度计算，则第一层的人数为 8 人，第二层为 $8 \times 8 = 64$ 人，第三层为 $64 \times 15 = 960$ 人，全部人员加起来为 $8 + 64 + 960 = 1032$ 人。有三个层次已经包含了组织的所有人员，故设三个组织层次即可。若按较小的管理幅度计算，则第一层 5 人，第二层为 $5 \times 5 = 25$ 人，第三层为 $25 \times 5 = 125$ 人，第四层为 $125 \times 10 = 1250$ 人。前三个层次只包含了 155 人，必须设置第四个层次才能包含所有的组织成员。

(3) 按照提高组织运行效率的要求，确定具体的管理层次。根据管理幅度来确定组织层次，可以防止因上级的管理幅度过大而导致管理效率降低。但这还不够，因为影响效率的还有下属的积极性和完成任务的能力等。所以，在确定管理层次时，应将上级的有效管理限度和下级的最佳活动效率范围结合起来。对下属来说，高效率的组织应当是，下级有明确而充分的职权，能

够参与决策，了解组织目标；能够提供安全和职位，使每个人都有发展的机会；能够依靠小集体的团结和协作，完成组织赋予的工作任务等等。如果组织设置的层次较多，则主管人员增多，主管人员与其下属构成的团体相对较小。其优点是，由于中高层主管职位较多，增加了组织成员晋升的机会，有利于满足人们的成就感，产生激励作用；由于团体较小，易于保持团结，便于参与管理等等。当然，也存在信息传递减缓，管理费增加等问题。如果组织层次较少，利弊刚好相反。

(4)按照组织的不同部分的特点，对管理层次作局部调整。企业整体管理层次的确定可以按上述方法进行，对某些比较特殊的部门可以跳开这个框框，单独作局部的调整。例如，研究与发展部门的层次如果较多，主管人员较多，就不利于发挥科技人员的创造性，必须减少层次。而有的生产单位的技术复杂，生产节奏较快，人员素质不高，需要加强控制，就要适当增加组织层次。

五、岗位设置

（一）什么是岗位设置

岗位就是工作位置。这里所说的工作，是特定的具体岗位的工作。只有存在某种特定工作需要专人来完成时，才有必要设置岗位。这里所说的位置，是特定的分工协作的位置，即从事具体工作的人员与其他相关人员的协作方式。岗位不是独立的，总是相互联系，是分工协作体系中的一个环节，它的作用，就是以其特定的工作保证整个分工协作体系的正常运作。因此，人们在固定的岗位上工作，也就是通过完成具体的工作任务进入组织的分工协作体系，使组织得到有效的运转，在企业中，员工通过在各自己的工作岗位上完成任务，来保证企业经济效益的实现。

（二）设置岗位结构

每一个工作岗位，都由职务、责任、权力、利益构成。职务即该岗位应该完成的工作任务，具有具体性和稳定性。这是设置岗位的基础。责任是组织对职务完成状况的约束，体现为相应的组织约束手段。例如经济奖励和惩罚。权力是完成工作的条件，每个岗位都必须占有一定的人力、财力、物力，并以人财物为依托进行工作，否则工作就难以开展。对人财物的支配权就是岗位的权力，常以一定的条件配置和一定的工作条例来体现。前者如机器设备的配置，后者如关于领导关系和协作关系的规定。利益是推动工作的动力。工作由人来完成，利益是人们行为的动力。每个工作岗位，都必须有相应的工作待遇，才能促使该岗位的工作者努力工作和履行职责。上述职务、责任权力、利益是构成工作岗位的四个方面内容，缺一不可。

（三）岗位分类

1. 岗位分类的涵义

岗位分类是指按业务性质和难易程度对工作岗位进行排列组合，把它们分成不同的系列和等级，并制定相应的工作说明书，作为对上岗人员进行管理的依据。岗位分类的结果，是形成不同的职系、职组、职级、职等。职系与职组是对岗位按业务性质进行的划分，职级与职等是对岗位按难易程度进行的划分

2. 职级与职等

职级与职等是工作岗位的纵向分类，即按工作的难易程度、责任轻重、宽严等因素对工作岗位所进行的划分，凡是上述因素相同或相近者，划入相同职级或职等。其中职级是岗位等级的基本分类，是同一职系中不同岗位的等级划分。例如中学教师中的一级教师和二级教师。一个职系划分为多少职等，根据工作的差别程度而定。在同一职系中划分不同的职级，对管理工作具有合适的工作岗位，从而更好地发挥自己的能力和能力。同时，职级的划分也是确定员工劳动待遇，促进员工业务发展的重要手段；同级同薪，提级提薪的原则，体现了劳动贡献与劳动报酬的内在联系。职等与职级的区别在于，它不是同一职系内不同岗位之间的等级划分，而是不同职系之间的相似岗位等级的比较和平衡。例如中学教师的职系的二级教师与机械操作职系的五级车工进行比较，看二者是否在工作难易程度和人员资格水平之间有相似之处。如果大致相似，就划为同一职等。在进行职等划分时所依据的，是工作水平的相似性，只有撇开不同岗位之间的业务差别，才能找到其中所体现的水平上的可比性。进行职等划分也是一个重要的管理工作，它能够揭示不同职系中工作岗位的联系，为员工的工作能力贡献找到比较普遍的评价标准，有助于对从事不同业务工作的员工给予公平的报酬和待遇。

3. 职系和职组

职系和职组是工作岗位的横向分类。

即按业务性质对工作岗位所进行的划分，凡业务性质相同或相似者，划为相同职系或职组。其中职系是最基本的岗位业务分类，一个职系相当于一个专门职业。例如中学教师就是一个职系。职组是相似职系的集合，由若干相似的职系构成。例如，教师就是一个职组，它包括中学教师、小学教师、大学教师等，职系划分的主要功能，在于根据业务性质的相似性，找到管理的相通办法，提高管理的效率。其中一个最突出的的作用，是根据岗位的职系归类，确认员工的业务特长，为员工的使用、调配、晋升等提供依据。在实际工作中，由于工作岗位的内容常常涉及到不同职系的业务，因此在确定该究竟划入哪一职系时，要分析哪一方面业务内容占主导地位，从业务量、业务占用时间、业务管理方式等方面进行测量。

4. 岗位分类的意义

在实际工作中，工作岗位是繁杂多样的。不同产业、不同行业、不同企业有不同的岗位，每一个企业内部也有多种多样的工作岗位。那么这些工作之间的关系如何？哪些岗位的工作内容具有相似性，可以按相似的方式管理，其工作人员可以相互调配使用？哪些岗位的工作难度具有相似性，对工作人员的素质和能力有相当的要求，应该给予相同的待遇？所有这些问题，都需要通过岗位分类来解决。岗位分类又称为职位分类，就是按业务性质和难易程度对工作岗位进行排列组合，找到它们之间的相似性和差异性，把它们分成不同的类型，然后进行分类管理。只有通过岗位分类，才能在繁杂多样的工作岗位中找到规律性的东西，找到管理的依据，使岗位管理具有可操作性。例如，当对某一岗位的工作进行考察时，如果没有考核同类岗位的标准和方法，就事论事，很难得到有说服力的考核结果。又如，当确定某一岗位的工作报酬时，如果没有同等岗位的报酬水平为参照，就很难使报酬合理化。考核不客观和报酬不公平，势必影响员工的工作。因此岗位分类是企业管理的一项重要任务。

(四) 岗位设置

1. 因事设岗

有两种工作任务。一种是需要专人负责的工作任务，一种是不需要专人承担的工作任务。只有那些需要专人负责的工作，才必须设置相应的工作岗位。因此，设置工作岗位时，必须研究不同工作任务之间的区别和联系，使工作任务相对集中和稳定，努力以较少的工作者完成较多的工作任务。哪些工作任务需要专职人员？哪些工作任务不需要？如果不设专职人员，工作任务如何落实到人？这是一项复杂的工作，必须科学地处理。从总体上看，岗位设置的基本原则，是因事设岗，而不能因人设岗。

2. 认识工作岗位要求

(1) 为认识工作岗位要求条件，我们必须回答以下这些问题：在这项工作中必须做些什么？怎么去做？需要什么背景知识、什么观点以及什么才能？因为职位不是静止不变的，我们可能还必须考虑其他一些问题：是否可以用另一种方法来完成这项工作？假如可以，需要具备什么新的条件？要回答这些以及类似的问题，我们必须通过观察、访问、发询问表格对工作岗位进行分析，甚至进行系统的分析。基于对工作岗位进行分析而写出的工作岗位说明经常列举重要的职责、职权与责任的关系以及与其他职位的关系。最近，有些企业还把目标和预期的成果包括在工作岗位的说明中。

(2) 原则

①适当的工作范围

把工作范围限定得太窄，就不会有挑战，不会有发展的机会，也不会有成就感。结果，好的管理者将会感到厌倦和不满。另一方面，工作范围也不能定得太宽，太宽了就不能有效地进行，其结果将是有压力、受挫折和失去控制。

②挑战—使工作无空闲

有时管理者并不需要用全部时间和全部精力去完成交给他们的工作。他们没有遇到任务的挑战，就觉得他们的力量没有得到充分的发挥。结果，他们经常干涉下级的工作，而下级也会感到他们没有充分的工作自主权。不久前，一家公用事业公司要求帮助解决公司的目标。情况很清楚，应该设计出带有挑战性的目标，任务以及职责的工作岗位。

③为设计工作岗位所必需的管理才能

一般地说，设计工作岗位应该从待完成的任務开始。设计的面通常较广，足以适应人们的需要和愿望。但一些研究管理学的学者建议我们最好学会设计出能适合某个人领导作风的工作岗位。这一点可能特别适用于为突出人物设计工作岗位，以便于发挥他们的潜力。然而，问题在于如果这样做，每一位新管理者上任，都必须重新修订职责内容。如此，工作岗位的说明就必须对某职位的人员应该做出什么成绩提出一个清楚的概念。但也必须容许一定的灵活性，以便雇主利用个人的特点和能力。

3. 工作岗位设计

(1) 为个人和班组设计工作岗位

设计工作岗位的重点可放在个人的职位工作组上。首先，个人的工作岗位可将任务集中在自然工作组而加以充实，这就意味着将一类有关联的任务集中起来，分配给一个人去完成。另一种相关的方法是将好几种任务合并成一个工作岗位。例如，在安装水泵的任务中，不要在安装线上同时安排好几个人，可以建立这样的工作站：由个别人将所有配件组装起来完成全部的任务，甚至还进行水泵的测试工作。第二种充实工作岗位的方法是与客户建立直接的联系。一个负责对方法进行分析的人员可以向分工负责改变方法的管理者直接提交研究结果和建议，而不提交给可以转向最高层管理者提出建议的自己的上级。第三，适当的时候应将迅速和具体的反馈结合方法中去。例如，一家零售商店的售货员可知道每天的销售额和每月的总销售额。第四，个人的工作还可以通过纵向工作量得到丰富和充实，纵向工作量会增加个人在计划、实际工作和检验工作方面的职责。

可以用同样的道理来改进班组工作岗位的设计。设计的工作岗位应使班组有一个完整的任务去执行。还有，应使班组有决定工作应完成得怎么样的权力和自由，给班组很大的自主权。

在班组中，个人能经常得到培训，从而使他们能轮流到班组的不同岗位去工作。最后，报酬可以根据整个小组的工作成绩，这样就会促进班组各成员之间的合作，而不会竞争。

(2) 影响因素

在设计工作岗位时，应该考虑企业的要求。但是为实现最大限度的利益，其他一些因素也必须加以考虑，诸如个人的情况不相同，岗位需牵涉到重组工作的技术和费用、组织结构以及内部环境等。

人们有着不同的需求。那些没有人尽其才而希望在事业上得到发展的人，通常总是要求他们的工作十分充实而且承担更大的责任。有些人喜欢自己干工作，而另一些在社交上有需要的人常在班组中干得出色。对工作性质及与工作有关的技术一定要加以考虑。诚然，瑞典的沃尔沃工厂有可能做到以班组形式装配汽车，在美国通用汽车公司的大批量生产中，这一工作设计不可能出高效率。还应考虑到，为转向设计的新工作岗位要付出代价。一个工厂究竟是新设计的，还是一个老厂必须重新设计，或是必须改变以适应新设计的工作岗位，这几种概念区别很大。

(五) 岗位评价

1. 含义

岗位评价，就是分析和确定不同岗位在整个岗位体系中的地位和相对价值，为岗位分类提供依据。在一个组织中，整体任务是通过不同岗位的工作来完成的。这些岗位不仅在业务性质上各有区别，而且在工作难易程度和影响范围上也各有区别，要求具有不同素质和能力的人员来担任，岗位评价的作用在于，它能对工作岗位的性质和特征作出定量说明，从量的角度划分不同难易的程度和相对价值，使工作岗位在职级职等上的划分具有科学的依据。由于企业员工的待遇与岗位的职级职等是直接相关的，因此岗位评价还直接影响员工的待遇，影响工作报酬的公平性与合理性。

2. 内容

岗位评价的内容，也就是岗位评价所要考察的属性。每一项具体工作，都有多方面的属性。在岗位评价中，应该考察哪些属性，不考虑哪些属性，这属性中哪些最为重要，哪些相对次要，诸如此类的问题，就是确定岗位评价的内容时所要解决的问题。一般说来，岗位评价所涉及的内容大致包括三个方面，即劳动方式、工作责任、任职资格。对劳动方式的评价，是为了刻画岗位所要求的劳动力付出状况，包括体力智力的付出状况。劳动强度大，工作难度大的岗位，相对地位较高。包括它对全局工作的影响范围和影响程度。影响大责任大的岗位，相对地位较高对任职资格的评价，是为了刻画岗位对任职者所具条件的要求，包括素质条件和技能条件。

条件要求高，具备条件者少的岗位，相对价值较高。把这些方面的评价结果加总起来，就是岗位的总体评价结果。由于不同岗位的评价尺度是相似的，因此岗位评价结果可以加以总体排列，从而确定不同岗位的相对等级。

3. 方法

(1) 在各种岗位中，确定最有代表性的岗位作为评价对象，这种代表性，包括业务性质的代表性和难易程度的代表性，对有代表性的岗位进行评价，评价结果容易推广到相关岗位中去。

(2) 对所确定的岗位进行全面分析，找到其中最重要的制约因素。每个工作岗位都受到多方面因素影响，但其中必然有影响最大、最直接的，这是岗位特性赖以形成的主要制约因素。对它们进行评价，有助于抓住岗位的本质特征。

(3) 确定合适的评价尺度，对岗位主要因素进行测量评估。这一步是关键的一环，其作用在于把岗位评价的一般尺度与具体岗位的特殊属性结合起来，使岗位属性的质转化为岗位评价尺度的量。例如在企业推销员的岗位中，岗位的主要制约因素是推销活动的辛苦、推销成果的价值、推销技能的熟练。但这些制约的因素应该怎么打分？对辛苦的程度、价值的程度、熟练的程度怎么度量？就涉及到与别的岗位进行比较的问题。而岗位评价的尺度，要综合考虑不同岗位的测量方式和相互关系来确定。因此，合理地确定评价尺度，并把它用于具体岗位的测量，是最关键的一步，也是最复杂和最困难的一步。

(4) 把不同因素的测量结果归总计算，得到一个岗位的评价总值，把这个评价总值纳入所有岗位的评价结果之中，就通过相对位置，从量上说明了岗位的等级地位。

(5) 为了保证岗位评价的公平合理，必须注意不同职系乃至不同职组之间的横向比较，使岗位评价的值在不同职系职组之间具有可比性。具体做法是，在不同的职系之间找到公认难易程度相似的代表性岗位，给予它们相等的评价值，然后以这两个岗位的量值为参照系，调整各自所在职系内的职级划分，从而使不同职系的职级划分之间得到平衡。职等正是由此形成的，体现了不同职系之间在等级上的可比性和公平性。

案例:瑞典沃尔沃公司的工作岗位设计

设计工作岗位在其他国家如同在美国一样受到很大的重视。在瑞典沃尔沃卡车装配厂里，班组有相当大的权力。例如，由班组自行选举监督员，自行分派工作，在规定限量范围内，自行制定产量，并承担质量控制的责任。在瑞典的卡尔马城，沃尔沃设计了一家有 15~25 人为一组的汽车工厂，每个组各有一项重要的具体任务。职工可以从屏幕上得到关于每小时产量这种及时的反馈信息。

经典制度

组织设计指导原则

一、目标一致的原则。

二、效率原则。

三、管理幅度原则。

四、分级原则。

五、授权原则。

六、职责的绝对性原则。

七、职权同职责对等的原则。

八、统一指挥的原则。

九、职权等级的原则。

十、分工原则。

十一、职能明确性原则。

十二、检查职务与业务部门分设的原则。

十三、平衡的原则。

十四、灵活性原则。

十五、便于领导的原则。

组织结构设计原则

一、管理幅度（控制界限）：受单位主管直接有效地指挥、监督部属的能力限制。

1. 最适当的管理幅度设计，一般是 3~15 人。

（1）高层管理跨距约 3~6 人。

(2) 中层管理跨距约 5~9 人。

(3) 低层管理跨距约 7~15 人。

2. 设定管理幅度的要素：

(1) 人员素质：主管或部属能力强、学历高、经验丰富者，可以加大控制层面。

(2) 沟通渠道：公司目标、决策制度、命令可迅速而有效的传达主管，可加大控制层面。

(3) 职务内容：工作性质单纯、标准化者，可加大控制层面。

(4) 幕僚运用：利用幕僚机构作为沟通协调者，可扩大控制层面。

(5) 追踪控制：设有良好、彻底、客观追踪执行工具、机构或人员者，则可扩大控制层面。

(6) 组织文化：具有追根究底风气与良好的制度文化背景的公司可加大控制层面。

(7) 所辖地域：地域近可多管，地域远则少管。

二、专业化：在可能的范围内由各单位人员担任单一或专业分工的业务活动，将可加强企业面对多变竞争环境的适应能力。

组织设计程序

一、设计原则的确定。根据企业的目标和特点，确定组织设计的方针、原则和主要参数。

二、职能分析和设计。确定管理职能及其结构，层层分解到各项管理业务和工作中，进行管理业务的总体设计。

三、结构框架的设计。设计各个管理层次、部门、岗位及其责任、权力。具体表现为确定企业的组织系统图。

四、联系方式的设计。进行控制、信息交流、综合、协调等方式和制度的设计。

五、管理规范的设计。主要设计管理工作程序、管理工作标准和管理工作方法，作为管理人员的行为规范。

六、人员配备和训练。根据结构设计，定质、定量地配备各级各类管理人员。

七、运行制度的设计。设计管理部门和人员绩效考核制度，设计精神鼓励和工资奖励制度，设计管理人员培训制度。

八、反馈和修正。将运行过程中的信息反馈回去，定期或不定期地对上述各项设计进行必要的修正。

组织设计的要点

一、组织的目标性：使组织内各部分在公司整体经营目标下能充分发挥能力而达成各自目标。

二、组织的成长性：考虑公司的经营业绩与持续成长。

三、组织的稳定性：随着公司成长而逐步调整组织是必要的，但经常的组织、权责、程序变更将使员工信心动摇。

四、组织的简单性：组织的简单性将有助于内部协调与人力分配。

五、组织的弹性：保持基本形态，又能配合各种环境条件的变化。

六、组织的均衡性：各部门业务量的均衡，将有助于内部的平衡与分工。

七、指挥的统一性：一人同时接受二位以上主管管理，将使其产生无所适从的感觉。

八、权责明确化：权责或职责不清将使工作发生重复或遗漏、推诿现象，易使员工产生挫折感。

九、作业制度化：明确的制度与标准作业可减少摸索时间，增加作业效率。

关键职能设计制度

一、企业各项基本职能，虽然都是实现企业目标所不可缺少的，但作用大小各不相同，应根据重要性，划分为关键职能和非关键职能。

二、关键职能确定的依据是：

1. 必须得到出色履行，取得优异成绩，才能达成企业战略目标的企业职能；

2. 如果履行不佳，会使企业遭受严重损失，甚至危及企业生存的企业职能；

3. 对体现企业经营宗旨的职能。

三、关键职能并不在于需要人员多和维持运转资金多，而在于它在实现战略任务和经营目标中的关键作用。

四、机构设计必须围绕关键职能来进行。

以质量为中心的组织结构设计

厂长 质量管理 领导小组 TQC室 综合计划室 财务科 生产科 技术科 销售科 总经理 技术开发领导小组

以技术开发为中心的组织结构设计

总经理

技术开发领导小组

技术开发办公室

开发中心

销售中心

生产中心

以市场营销为中心的组织结构设计

厂长 计划销售科 财务科 生产科 市场研究

制定企业经营目标和战略

推销、销售服务和广告

经营计划的制定与考核

劳资科 技术科

以生产管理为中心的组织结构设计

总指挥

生产办公室

研究所

总调度室

运输处

供应处

劳资处

设备处

职能分解准则

一、职能分解的目的

职能分解是在基本职能设计的基础上，将企业应该具备的各项基本职能细化为独立的、可操作的具体业务活动。

职能分解的主要目的有以下两个方面：

1. 将各项职能具体化，使之能够执行和落实。
2. 为后续的其他组织设计工作提供前提条件。

二、职能分解的基本要求

作为职能分解，必须符合以下基本要求：

1. 业务活动的独立性

由某一职能分解出来的各项业务活动，都应该是性质单一的活动。

2. 业务活动的可操作性

由某一职能分解出来的各项业务活动，都应该是可操作的具体活动。

3. 避免重复和脱节

在职能分解过程中，既要注意避免同一管理业务在各项职能中重复列入，又要注意防止有的管理业务无人负责执行。

三、职能分解的方法

组织设计人员按照上述要求进行职能分解，应该熟悉特定企业生产经营管理的实际情况与经验。在此基础上，运用组织理论的基本知识，采取逐级分解的方法，即可完成职能分解的任务。

管理幅度设计准则

一、根据管理工作的性质确定管理幅度

它包括上下级管理工作的复杂性、变化性和下级人员工作的相似性。如果上下级管理工作复杂多变、富于创造性，就需要经常接触、深入调查、反复磋商，从而耗费较大的精力，管理幅度自然要小一些；简单重复性的工作和较为稳定、变化不大的工作，管理幅度则可大一些。越是处于组织高层的领导工作，管理幅度就可能变小；反之则可能加大。管理工作的性质还包括下属人员的工作是否具有相似性。如果他们承担的工作越相似，就越便于主管人员进行管理，扩大管理幅度则是可行的。

二、根据人员素质状况确定管理幅度

领导人员和下级人员的素质状况，都会对管理幅度产生影响，领导者年富力强、经验丰富、工作起来效率很高，精力亦很充沛，管理幅度大些，也能胜任。如果下级人员的素质也很好，能够准确地理解上级的意图，自觉、主动、独立地完成自己的任务，无须上级花费很多时间进行指导和监督，这就能进一步加大上级领导的管理幅度。

三、根据下级人员职权合理与明确的程度确定管理幅度

主管人员对下级合理授权，使其职责明确、责权一致，训练有素的下属就可以放开手脚，在职权范围内独立地进行工作，既能充分发挥积极性和创造性，也有利于减轻上级领导的负担。

四、根据计划与控制的确切性及其难易程度确定管理幅度

如果计划制定得详细具体，切实可行，下级人员就容易了解自己的具体目标和工作任务，通过计划来指导业务活动，不必事事请示领导。

五、信息沟通的效率与效果确定管理幅度

若能提高沟通的效率和效果，显然可以减轻领导者为此而承受的时间负担，可增大管理幅度，反之，则小些。

六、根据组织变革的速度确定管理幅度

变革速度慢，意味着企业政策比较稳定，措施比较详尽，组织成员对此也较为熟悉，形成了习惯，能够按既定程序和要求妥善地处理各种问题，从而减轻了上级人员的负担。若与此相反，则碍于管理幅度的扩大。

七、根据下级人员和空间分布的相近性确定管理幅度

管理幅度设计还应注意企业组织在空间上的分布状况。特别是那些地区性，上下级之间即使能够依赖现代通讯及交通手段来保持密切联系，也不如十分集中的企业那样方便、省时。

管理层次设计准则

一、管理层次设计的其他制约因素

1. 企业职能纵向结构。纵向职能结构是通过职能分析，全面考虑了影响企业职能结构的各种因素，包括企业经营领域、产品结构、规模、生产技术特点等等而设计的。因而它所规定的纵向职能分工的不同层次，反映了企业外部环境和内部条件的客观要求。
2. 管理层次设计必须有助于提高组织效率。现代化大生产和市场经济要求企业组织具有高效率，即能够使人们以最低限度的成本实现组织的目标，这样的企业在市场竞争中才能生存和发展。这一客观要求对组织结构的各个方面都有影响，如果管理层次太少，致使主管人员领导的下属人数过多，超过有效管理幅度，那就必然降低组织效率。

二、管理层次的设计方法

管理层次设计一般可分为以下四个步骤进行：

1. 按照企业的纵向职能分工，确定基本的管理层次。
2. 按照有效管理幅度推算具体的管理层次。
3. 按照提高组织效率的要求，确定具体的管理层次。
4. 按照组织的不同部分的特点，对管理层次做局部调整。

第四章 组织变革

一、企业组织变革

(一)组织变革的原因

企业的组织经过合理的设计并实施以后，并不是一成不变的，必须随着客观环境和内部条件的变化而不断地进行调整和改革，从而提高组织的效能。

推动组织变革的根本原因在于组织的外部环境因素和内部环境因素。

1. 内部环境因素

组织目标、人员素质、技术水平、个人价值观、权力结构系统、管理水平、管理方法、人际关系、产品方向、企业的生产与销售现状、员工的精神面貌等因素的变化，都会促使组织进行变革。外部条件的变化一般会引起企业组织大的变动，内部因素的变化一般引起企业内部组织结构的局部变动。当一个组织出现以下一些征兆之一时，就表明该组织需要变革：

- (1) 决策的形成过于缓慢或时常作出错误的决策。
- (2) 组织沟通不良，造成不协调，人事纠纷严重，职工士气低落，不满情绪增加等。
- (3) 组织缺少创新，当现状发生变化，没有新的办法来适应，致使组织停滞不前。
- (4) 组织的主要功能已无效率或得不到正常的发挥。如计划不能按时完成、成本过高、产品质量下降、销售下降、员工工作绩效下降等。

综上所述，当一个组织必须实施变革时，一般是由两方面原因引起的：一是组织机构是否健全；二是工作效能的高低。

美国利特尔咨询公司提出一个公式：

$$C = (abd) > X$$

其中：C 指变革，a 指对现状的不满程度，b 指对变革后可能到达情况的概率，d 指现实的起步措施，X 指变革所花的代价。

此式说明：是否进行组织变革取决于需要变革的各种因素的乘积大于变革所花的代价，否则进行变革就没有经济价值。

2. 外部环境因素

(1) 激烈竞争的影响。随着市场经济的发展，组织之间的竞争将愈加激烈，这对每一个组织都形成了一定的压力。它为了适应竞争、力争取胜、增强活力，不得不对组织进行变革。

(2) 科技进步的影响。当代科技发展日新月异，新产品、新工艺、新技术对组织形成了强大的冲击。组织如不适时地加以改革，就会落后于时代的发展，就可能被飞速发展的形势淘汰。宏观社会经济环境的影响。企业作为一个开放系统，时刻受着宏观社会经济环境的影响。国家每一次政治与经济政策的调整、计划的改变以及市场需求的变化等，都影响着企业的结构与机能的变化。例如：发展中国家进行经济体制改革，建立现代企业制度，企业的组织机构为了适应市场经济的发展需要，都做了相应的改革与调整：精简了领导班子，增大了管理幅度，减少了管理层次，增加了与市场有关的职能机构等等。

价值观转变的影响。在经济发展过程中，企业与人的价值观都发生了重大的变化，认为不断生产满足社会所需要的产品、不断提高经济效益才是最有价值的。为了实现这一价值观，在组织不适应现实发展时，也会引起组织的变革。

(二) 组织变革的内容

组织变革的内容一般有三种情况：

1. 以组织结构为重点的变革，即通过改革组织结构来实现组织的变革

所谓改革组织结构，一般包括划分或合并新的部门、改变职位及其权责范围、协调各部门之间的关系、调整管理幅度和管理层次、下放部分自主权等等。

2. 以任务和技术为重点的变革

主要是指对组织各部门、各层次工作任务进行重新组合，改革原有的工作流程，更新企业的生产设备，采用新工艺、新方法，进行技术革新挖潜，实行控制技术和生产进度等一套新的管理技术，从而提高生产效率和产品质量，实现组织变革的目的。

3. 以人为重点的变革，这是实现所有变革的基础

无论是组织结构的变革，还是任务和技术的变革，都离不开人的重要作用，都是通过改革职工的观念和态度而实现的。以人为重点的变革主要包括知识的变革、态度的变革、个人行为的变革以至整个群体行为的变革。

(三) 组织变革的程序

1. 完整的组织变革程序

- (1) 确定问题：提出组织结构需要改革的目标和问题。
- (2) 组织诊断：收集资料 and 情况，进行组织结构分析，尤其是抓住那些带根本性的问题。
- (3) 制定变革方针：确定变革的指导原则、方式和策略。
- (4) 提出变革方案：制定几个可供选择的变革方案。
- (5) 制定改革计划：制定具体的变革步骤、成立组织、确定试点并推行计划。
- (6) 实施计划：实施具体变革计划。
- (7) 评论计划实施效果：检查、分析、评论变革的效果和存在的问题。
- (8) 信息反馈：及时反馈，对原定改革方案和计划作修正。

2. 变革过程中的组织成员

在组织变革的全过程中，组织成员的心理也经过了三个重要的变化阶段，这就是美国管理心理学家勒温提出的解冻—变革—再冻结三阶段理论。其内容如下：

(1) 解冻阶段，即改革前心理准备阶段

中心任务是激励员工改革的动机。组织领导者在这改革前的准备阶段主要应遵循三个原则：

① 追寻目标原则。领导者首先要明确变革的目标与目的，否则变革就是一种动荡，一种浪费，一种人、财、物、时间的浪费。变革的目标要符合现有的客观条件。

② 推理实验原则。领导者在改革前必须真实掌握变革的有利和不利条件以及这些条件在一般情况和特殊情况下发生的形态变动，运用归纳和演绎等推理

方法，寻求变革的最优方案。

③ 偏差估计原则。变革是一个受多因素影响的活动，各个因素又多是动态因素，所以它的运动终点具有不完全的确定性。同时，变革也会对其他事物产生影响，这些被影响的事物反过来又会成为变革的制约因素。所以，就必须事先给予偏差的估计，拟定好对策，以防出现混乱。

(2) 变革阶段，即改革过程中行为转换阶段

在这一阶段中,要把激发起来的改革动机转化为改革的行为,关键措施是让员工参与变革,使变革成为全体员工的共同事业。组织领导者在变革阶段主要应遵循三个原则:

①不动摇原则。改革之前应做大量的调查研究,但方案一经选定之后,就应有坚定的信心。改革必然会遇到各方面的阻力和困难,出现这样那样的问题,领导者必须以科学的态度和方法加以处理,动摇和倒退是没有出路的。

②小步子原则。变革是一项大的工程,必须有步骤、有控制地进行,以保证改革的进程和方向。在实施变革的措施中,要注意稳走、小步走,每一步不要跨得过大,以适应组织经济上的承受力和人们心理上的承受力,保证变革步步稳妥、扎实。

③应变原则。当变革出现偏差时,能施行事先准备的应变措施,以使偏差能得到及时、稳妥的纠正。

(3)再冻结阶段,即改革后的行为强化阶段

由于人们的传统习惯、价值观念、心理特征等是在长期的社会生活中逐渐形成的,并非一次变革所能彻底改变的,因此改革措施顺利实施后,还应采取种种手段不断强化新的心理状态、行为规范和行为方式,否则稍遇挫折,仍会反复,使改革的成果无法巩固。组织领导者在改革后的行为强化阶段主要应遵循两个原则:

①巩固消化原则。要运用各种手段(如奖惩、保持环境稳定)强化员工的

积极行为,否定消极行为,巩固改革已取得的成果。改革是组织的长期任务,在两次变革之间必须保持一定时期的相对稳定,使组织能充分巩固和消化改革成果,利用改革所释放出来的能量,促进工作和生产,彻底变革员工旧的态度体系和行为方式,塑造新的个性。

②总结、转移原则。一项变革结束后,及时加以总结,找出不足,以利再战。同时,把变革的成功经验转移到其他方面的变革中去,从而加速整个组织变革的进程,提高成功的概率。

(四)组织变革的方式

组织变革的方式一般来说有三种:

1. 计划式

这是采取系统研究、统筹解决的方式,制定出理想的改革方案,然后结合各个时期的工作重点,有计划、有步骤地加以实施。这种方式的特点是:有战略眼光,适合组织长期发展的要

求；组织的变革可以同人员培训、管理方法改进同步进行；员工有较长的思想准备，阻力较小。因此，这是一种比较理想的变革方式。

2. 爆破式

采取革命性措施，一举打破原状，抛弃旧的一套而断然采取新的办法。这种变革方式往往涉及企业组织重大的以至根本性的变更。爆破式的变革方式在采取时，应持谨慎的态度。它容易使员工丧失安全感，造成士气低落，影响生产和经营，甚至引起对变革的强烈反对。

3. 改良式

采取逐渐演变、过渡的办法，即在原有的框内作些小改革。这是企业中经常采用的一种方式。它的优点是能够根据企业当前的实际需要，局部地进行改革，阻力较小。其缺点主要是缺乏总体规划，头痛医头，脚痛医脚，带有权宜性措施的性质。

(五) 组织变革的阻力

1. 表现

任何组织的变革都要依赖于绝大多数组织成员的赞成、支持和积极配合，才能取得成功。当组织变革设计实施时，许多旧的规章制度被打破，原有的行动规范也不再适应，多年形成的传统和习惯也与之相违，人们便感到不适应、不习惯，从而产生心理上的抵触和行为上的抵制，这便形成了变革的阻力。

主要会发生以下的抵制现象：

- (1) 生产量、销售量和经济效益持续下降。
- (2) 消极怠工，办事拖拉。
- (3) 要求调职和离职的人数增加。
- (4) 发生敌对与争吵行为，人事纠纷增多。
- (5) 提出许多似是而非的反对理由。
- (6) 员工情绪浮躁。

2. 原因

个人反对组织变革的主要原因是：

(1) 职业认同的影响。人们较长时间从事某项活动，对工作环境、工作方法、职业用语、职业习惯等形成了职业认同。变革可能改变人们熟悉的工作方式、职业习惯等，使某些人由于心理上的不适应而产生不快或抵触情绪。人们的工作方式愈稳定，职业习惯愈持久，对变化的心理抵制也愈强。

(2) 经济利益的影响，这是决定人们对变革持何种态度的关键。当变革还没有充分显示其结果时，人们还无法亲身享受到变革带来的利益。在具体变革过程中，完全有可能产生某些不利的因素，从局部或短时期内损害某些人的利益，给组织成员个人造成压力和紧张。

(3) 不公平感的影响。变革往往在分配上打破平均主义，在利益上承认差距，拉开档次。人们往往不仅注意他所得的绝对报酬，而且注意与他人比较的相对报酬。若发现个人所得报酬与所做努力之比小于他人的报酬与努力之比，就会引起不公平感，以至迁怒于变革，产生较大的抵触情绪。

(4) 因循守旧心理的影响。改革是创新，必然会受到守旧心理的抗拒，如平均主义、求稳怕乱、求全求美、怕担风险等。

(5) 不安全感的影响。变革意味着已有的平衡系统被打破，要求其成员调整他们习惯的活动方式，以便在新的基础上重建平衡系统。这样往往使成员暂时处于一种不稳定状态中，带来某种程度的安全感的丧失，造成心理上的压力，以致对变革产生抵触情绪。此外，变革总是受多种主观、客观因素的影响，而且各种因素又处于不断变化之中，因而变革的成败具有一定的不确定性。领导者从事变革就意味着要承担一定的风险。对未知的不确定事物的担心，对失败风险的惧怕，也使领导者和组织成员产生某种程度的不安全感，甚至采取回避行为。

3. 对策

为了保证组织变革的顺利进行，就必须事先研究对策和采取相应的措施。排除改革阻力的主要措施有：

(1) 组织员工参加组织变革的诊断调研和计划工作。

(2) 大力推行与组织变革相适应的人员培训计划。

(3) 大胆起用年富力强、具有开拓精神的经理人才。

(4) 采取优惠政策，妥善安排被精简人员的工作和生活出路。

(5) 工资分配政策向鼓励组织变革的方向倾斜。

(6) 提高领导者的自身素质，完善领导行为方式。

4. 应注意的问题

为了有计划地进行组织变革，还要注意以下几点：

(1) 选择好时机。组织变革前要重视舆论工作，做好各方面的准备。有时成员思想抵触较大时，要加强工作，等待时机成熟，切不可武断行事。最好是避开工作和特别繁忙的季节，以免过多影响任务的完成。

(2) 明确从何处发动。组织的变革必须来自上层，自上而下才能推行。获得上层的许可是组织变革的先决条件。具体实施时则宜根据变革的性质或从中层或从基层来发动。

(六) 变革的核心——彻底改变工作方式

变革涉及组织的方方面面：产品结构调整、经营方式变换、人员增减、机构变更等等。这些方面的变化往往源自于——工作方式的变革。

工作方式是人们做事的方式，是人们处理事务的行为方式与方法。它出现于组织整体运作的任何一个环节，如产品开发方式、产品制造方式、产品营销方式等等。它的变化是实质性的、关键性的。它变了，会相应带动组织一系列根本性的变化：人员结构变化、组织结构变化、工作标准变化、绩效评估变化、激励机制变化、财务运作方式变化、控制机制变化等等。

近年来，在高科技产业中十分盛行的矩阵式组织结构，便是工作方式变化相应带来组织结构改变的结果。人们为突击某个项目，克服某个技术难关，突破某个重点课题而从不同的部门聚集到一起工作，组织结构呈现一种非常复杂的矩阵式关系：工作人员既属于原有部门，也属于课题组、项目组，人员因工作需要而不断更换。它生动地体现了：人们因“做事”而走到一起，“组织”在一起。很明显，矩阵式组织结构还只是一种过渡式组织方式。它的弊病亦不少。通过实践，人们将会找到更趋成熟、更为现代的组织结构方式。

世界著名的改造企业专家迈克·海默特别提出要改造企业传统的以专业化分工为基础的职能分工结构，尤其要改造按制造、行销、财务职能进行分工的传统结构。他提出“我们不能再以职能分工来管理，而要以流程为管理的核心。每一个组织必须去找出核心的流程，指派专人去负责那个流程，而不是去管理某一个部。”

在亚洲，不少组织亦开始了“企业再造工程”。日本一家大银行以顾客需求为基点对工作流程进行重新设计，大大提高了为顾客服务的效率。以往开立储蓄存款账户平均需 21 分钟，现在只需 9 分钟，大大方便了顾客。

(七) 变革基本技巧

变革组织需要两方面的基本技巧：一是创造的技巧；二是沟通的技巧。变革是全新的事业。它需要人们具有极富创意的技能。变革需要重新设计，设计新的工作流程、新的工作方式、新的组织结构、新的观念形态、新的管理系统、新的管理方式等等。这些，都离不开创造。

要变革，还需要极佳的沟通技能，通过有效的沟通，去了解、把握顾客的需求，排除组织内部的疑惧与干扰，组织起协调一致的团队来进行变革。

领导者的变革意识、变革理念、变革目标、变革方式要广为宣传，渗透到全体员工心中，形成组织一致的共识。韦尔奇在通用电气公司变革中就非常注重协调与沟通。有效的沟通使他获得了董事会一班人的共识与支持，在组织中形成了一批改革中坚、“改革种子”，再以中坚、“种子”去影响周边的人，使他获得 1 / 3 员工的支持与合作。不要小看这个 1 / 3。重大变革，能有 1 / 3 的人支持你、配合你，不算少了。能多些，当然更好。但现实地说，真诚的拥护者、支持者超过 1 / 3，还真怀疑——是否真在进行重大变革？是否真在进行根本性的变革？随大流的人会多些，但他们不一定真支持。

回顾变革的往事，韦尔奇有痛切的感受。他深深感到，变革过程中他面对的最大挑战是沟通：如何说服通用人相信变革是必要的，让他们相信惟有变革他们才会是最后的赢者。他不断提醒人们——要么变革，要么死亡！为从事沟通、促成共识，韦尔奇亲自抓通用电气管理训练中心。把一批批的公司干部、员工送进中心，灌输及培养韦尔奇最重视的价值观念——自信、坦率、面对现实的勇气，哪怕是身处艰困的逆境。训练中心是韦尔奇的“黄埔军校”，为他培训出一批批拥护改革、善于改革的中坚力量。

韦尔奇在通用电气公司毫不留情推行激进的、根本性的、威胁性的、革命性的改革计划。他将公司既有成令完全推翻，撤销了数十个业务部门，裁撤了 1 / 3 以上的工作职位，使 30 万人离开了公司。有幸保全职位的员工，韦尔奇也向他们提出了前所未有的挑战。这，真是一场罕见的企业变革“大地震”。

以往，通用电气公司遵循传统管理理论的所有工作程序、工作方式，工作明确细分，然后加以组合。这种做法形成了装配线及军事化的管理制度，创造了庞大财富，却疏离了员工。韦尔奇的努力方向是建立以价值为主的组织形态，使员工与雇主有共同的目标、共同的心态，以共识去创造效率。

管理学家们给韦尔奇以极高评价，认为 20 世纪有两位企业领袖将以其见地为世人所景仰。一位是通用汽车的艾尔弗雷德·斯隆，另一位便是通用电气的杰克·韦尔奇。韦尔奇不愧为变革时代企业界精英的杰出代表！

(八) 变革三部曲

我们可以将组织变革的过程，视为既相互关联、又有明显先后顺序的三部曲。

第一部：觉醒

核心——意识变革的必要，改变员工的心路历程。

关键因素：从上到下建立危机感，击退抵制变革、抗拒重生的各方阻力。

主场景：宣布变革日程，唤醒公司动力，打破旧有心态和文化。

阻力主要来自于四方面：

心理阻力——源于过去的心态和思维盲点：固步自封、“食古不化”、耽于安逸、不思进取及对未知的恐惧。

技术阻力——工作习惯、过去的投资和不想改变的惰性。

行政阻力——对打破现有的权力结构的顽强抵抗。原有的、强大的权力联

盟被打乱，权力进行再分配，权力秩序发生重大变更，这一切无疑会招人反抗。

利益阻力——这是根源，上述一切均落脚于此。物质、精神、发展利益的大调整，使不少人痛心疾首。

对付阻力的办法：

——你必须强调危机，一再声言：“狼来了”，“达摩克利斯剑高悬于头顶”。必要时，要揭开“安宁未来”的虚假面纱，让其显露“残忍的狰狞”，使人们看到危险，并怀有对危机将临的恐惧。拿破仑说得好，恐惧是推动人们前进的动力。今天仍不例外。韦尔奇说，如果不进行变革“半个世纪才建立起来的企业可能在两年内就得关门”。“关门”就是危机，就是威胁。人们往往如此：为了不失去更多，而愿意作一些让步与牺牲，愿意吐出一些现成的“占有”。

——你必须全力打破陈旧过时的组织机制与结构，与过去决裂。按韦尔奇的说法——“重建通用电气公司”。

——你必须唤起整个组织的“情感动力”，构造起崭新的价值观和行为规范体系，以精神和行为的依托，帮助员工走出迷惑与困境，适应新环境，适应新生活。

通用电气公司价值观：

惟有顾客满意才能保障工作；

尊重他人；

开放；

改革是持久的，没有不能改革的事；

刺激、珍惜改革，视改革为契机，而非威胁；

建设性的冲突促进发展；

对付矛盾是一种生活方式；

追求卓越，摒弃行政官僚；

每个人的贡献都很重要；

做善事能感染他人；

“共同所有权”（员工参与管理，有自主行事的自由）。

——你必须注意指挥链：管理阶层可能是最大的反对者。因为，他们的既得利益多。

——你必须物色改革中坚，培养、配备具有变革意识与行为的领导新人。

——你必须亲自控制“警察”、媒体和教育体系，掌握“笔杆子”、“枪杆子”。

企业的“警察”就是财务监控与审计。媒体，就是组织内所有的沟通形式与方式。

在通用电气公司，韦尔奇直接控制管理训练课程，每隔一星期，他一定亲自到场，为所有学员检查、修正课程方向，从新聘员工到资深主管毫无例外。而课程中的一道重要讨论题是：

韦尔奇是通用电气公司有史以来最伟大的总裁；

韦尔奇是通用电气历史上最大的混蛋。

韦尔奇要的就是这种直逼主题的、总裁与学员之间互动的、无拘无束的讨论方式。

在变革的觉醒阶段，人们更多看到的是破坏，而不是建设；人们更多涉及的是提出问题，而不是解决问题。它常常使人们感到困惑、迷茫、甚至失望。旧有精神支柱被折断，旧有行为链条被切断，熟悉的环境变得陌生，而新的一切却在遥遥的迷蒙之中。这是一个“除旧”而有待“布新”的阶段。

第二部：展望

核心——为组织的未来描绘蓝图、理想，提供方向。

在变革的第二幕大戏中，工作人员的情绪开始注入积极因素，先前的挫折、恐惧导入了振奋人心的新方向。人们从“无定”中，找到了目标，寻着了依凭。改革的方向、目标愈来愈清晰。

勾勒理想的过程——围绕中心概念集思广益和组织创意，然后取得反馈，

并且考虑各种利益相关者。这个过程充满创意，往往也很混乱。它是一项“进程”中的工作，不可能一蹴而就。它需要“大声思考”，让尽可能多的人参与谋划，从所有可能的渠道寻求反馈。

为适应时代的需求，你创立的目标、理想必须是：

——具有挑战性；

——明白易懂；

——不是一个人的梦想，而是团体的整体追求；

——不僵化，不死板，能随时间演进。

同样重要的是，不仅要勾勒理想、目标，而且要有具体的行动方案来支撑这些理想、目标，构架从现实到目标的桥梁。如果没有具体的行动方案，没有切实的行动，理想、目标很快将成为变革倡导者的笑柄。这种嘲笑会毁掉变革！

20 世纪 80 年代末，韦尔奇提出 21 世纪的企业理想，他认为 21 世纪的企业特色在于不分界限。旧式公司有一层一层的界限、区隔和指挥链；新式企业就是要摒弃这些妨碍生产力发展的结构，让信息不受限于部门或企业界限自由流通。这就是韦尔奇倡导的——“无界限管理”、“无界限理想”。惟有“无界限”，才能使信息在组织上下级之间、同事之间、组织与顾客之间顺畅流通，才能使组织既具有大企业的力量，又具有小公司的效率、活力与自信。

人们戏称杰克·韦尔奇为“中子杰克”。意为：他像中子弹一样，打掉组织建筑物内的所有横向隔墙，上下隔板及组织与外部顾客的围墙，使信息顺畅流动。

“无界限管理”——确实为信息时代组织的存在与发展提供了一条新思路。

第三部：重建

核心——将蓝图付诸行动，朝着理想、目标前进。

二、企业创新

(一)创新的含义

创新是一种赋予资源以创造财富能力的行为，创新是管理者所能利用的一种特殊的资源。回顾世界各国经济发展的历史，都已雄辩地证明，创新是人类财富之源，是经济发展的巨大动力。企业家需要有目的地寻找创新的源泉，抓住一切可以导致创新成功的机会。

对企业来说，创新不仅是寻求新技术，而且也包括寻求新产品、新原料、新市场、新管理制度和新的方法等。创新不仅是构想出新的东西，而且要实际做出新的东西，创新是企业家精神的核心，企业家通过创新可以产生新资源来创造财富，或者使现有的资源具有更大的创造财富的能力。创新不仅涉及新材料、新机器，而且涉及新知识、新技能、新组织设计、新方法的引进。

创新分为技术创新和制度创新两大类。可以概括为以下五种形式：（1）生产新的产品；（2）引入新的生产方法、新的工艺过程；（3）开辟新的市场；（4）开拓并利用新的原材料或半制成品的供给来源；（5）采用新的组织方法。

(二)企业创新的内容

现代企业制度的再次创新的主要内容是：

第一，不断提高企业的无形资产比重，特别是通过提高硬件知识含量，使企业的软化程度实现大幅度的提高。同时，提高企业的文化内涵，使文化因素、人文精神渗透到企业运行与发展的全过程、各方面，从而提高企业的柔性程度。

第二，通过不断提高企业员工的受教育程度来提高企业的整体科学文化素质。具体说来包括如下六个方面：其一，企业员工中接受教育的普遍程度。这里既包括接受各类教育的员工占员工总量的比重，也包括每年有多少时间用于

教育和训练。其二，员工接受教育的质量状况。这里既包括教育的层次（如高等层次、中等层次、基础层次等等），也包括教育的实际效果（指员工的总体素质、技能、知识等实际提高的程度）。其三，员工接受教育的内容及更新节奏。这里既包括教育内容是否适应经济发展所要求的最新的知识、技能体系，也包括随着经济社会的发展其教育内容的更新速度。其四，企业资本总量中投资于教育的比重。其中既包括价值形态的比重，也包括实物形态的比重。其五，员工拥有教育资料的范围、程度。其中既包括人均拥有的教育资料（如书籍、教育设备、教育场所等设施），也包括整个企业拥有或有效利用的总量及完整、先进的程度。其六，企业中从事教育训练工作的人员占员工总数（或管理人员）的比重。其中既包括专职人员也包括兼职人员等等。这六个方面不仅能从不同的侧面衡量或标示一个企业的现代化程度和竞争力的强弱，而且直接体现着与知识经济发展的内在要求相适应的程度。

第三，开辟企业与知识群或知识系统的新的有效的联系途径，建立一种紧密型的、渗透式的合作关系。尤其是要提高企业对知识的依赖和开发利用的意识及能力，提高企业对新知识作出反应的灵敏程度。

第四，在提高企业对知识依赖及利用程度的基础上，要着重培养企业自身对知识的积聚能力，尤其是要提高企业自我知识更新的能力。在企业内部建立起相应的机构，形成相应的机制，确立相应的政策导向，从而不断增强企业自我知识更新的能力。与设备更新、技术更新、产品更新相比，企业的自我知识更新能力在知识经济中显得更为重要，这是未来企业具有自我发展能力的关键。

第五，依靠知识的力量，着重培养企业的新意识和创造力。在知识经济的竞争中，企业的竞争能力最终表现为创新意识的强弱和创造能力的大小。可以说，经济的企业制度的创新主要是知识型的价值取向。我们也可以把这一企业制度的创新过程称之为知识型企业的建立过程。只有创建知识型企业才能与知识经济的特征及知识经济的发展要求相适应。因此，建立知识型的企业是知识

经济中企业创新的目标。

（三）创新的源泉

任何成功的创新，大多是通过有意识、有目的地寻找创新机会来实现的。主要应从以下几个方面寻找和利用创新机会。

1. 意想不到的事情

（1）意想不到的成功

意外的成功为成功的创新提供了最理想的机会。这是风险最小而又最省心的创新机会。例如，IBM 在 20 世纪 80 年代初为银行设计了会计用计算机，由于经济危机而卖不出去。意外的是纽约公立图书馆首先购买了 1 台。由于图书馆财力有保证，纷纷仿效，IBM 一下就卖出了 100 多台。后来又发展到科研、工商企业。

（2）意想不到的外部变化

我们在上面讨论的意想不到的成功或失败，都发生在一个企业或产业内部。但是，那些没有作为信息数据记载，没有引起组织重视的外部变化，也是非常重要的。例如，20 世纪 70 年代以前，IBM 的经理们和工程师一致认为，未来属于具有最大的存储量和运算功能的中央处理机。后来却发生了变化，个人电脑却占据了主流。

2. 工作过程中的需要

过程中的需要与其他创新机会的来源不同，它不是来自内部或外部环境，而是以工作为核心。它是完善现有的工作过程、替代原来的薄弱环节，运用新知识重新设计老的生产过程。有时，甚至可以提供原来工作过程中所缺少的环节，使新工作过程成为可能。由于这是接触最多、了解情况最清楚的范围，因此，也最容易从中找到创新机会。

要使创新获得成功，必须具备五条准则：（1）一个能自我完善的过程；

（2）过程中存在“薄弱环节”或“缺失环节”；（3）一个明确的目标；（4）明确解决问题的途径；（5）社会普遍认为“应有更好的办法”，即公众对创新有较高的接受能力。

3. 新知识的出现

以新知识为基础的创新，在历史上占有非常重要的地位，是创新中的超级明星。这种创新的特点是，需要的时间较长，要求具备多种知识。例如，电子计算机，至少要用五门以上的主要知识。从 1906 年发明三极管开始，到程序与反馈概念的形成，到 1918 年具备了主要知识，直到 1946 年才制造出第一台计算机。

（四）创新的方法

在众多的创新技术中，最有代表的方法有以下几种：

1. 形态方格法

（1）定义

形态方格法是瑞士裔美国人，加州理工学院茨维基博士提出的一种从形态上寻找创新方案的系统方法。

很多发明创造的成果并非都是全新的东西，而只不过是旧东西的新组合。因此，如能对问题加以系统的分解和组合，便可大大提高创新成功的可能。形态方格法的核心即在于此。

（2）实施步骤

形态方格法的具体实施分别为如下五步：

- ①搞清所要解决的问题；
- ②确定影响给定问题的创新解的重要独立要素（也称变数），列出上述各要素的所有可能形态；
- ③将独立要素及其可能形态排列成矩阵形式（这正是将它称为方格或棋盘格的原因）；
- ④从每一要素中各取出一可能状态作任意组合，从而产生出解决问题的可能构想；
- ⑤对众多的可能构想加以比较和评价，从中选择出符合评价标准的相对最优的构想。

（3）应注意的问题

形态方格法，因为它要求对问题进行系统的分析，并借此确定出影响问题解的重要独立要素及其可能形态，这就要求具有较高程度的有关问题的专门知识，如果不是内行里手就难以做到。所以，无论是选择个人还是小组来编制形态方格，只能挑选那些对问题堪称行家的人。

通过形态方格的编制，能否得出重要的创造性构想，或者说能否保证重要的创造性构想不致被遗漏，完全取决于要素确定得如何。换言之，确定要素是应用此方法的关键性步骤。

2. 畅谈会法

畅谈会法是美国创造工程学家 A. F. 奥斯本于 20 世纪 30 年代末首创的。具体实施可分为如下几个步骤：“准备热身”介绍问题、重新叙述问题、选择最富启发性的重新叙述形式、畅谈。

3. 综摄法

（1）定义

综摄法是由美国麻省理工学院教授戈登创造并经普林斯加以发展而形成的，它是利用非理性因素，通过召开一种特别会议来激发群体创造力的一种创新技术。

(2) 实施步骤

第一步是“变陌生为熟悉”。这一步实际上是综摄法的准备阶段，即把问题分解为若干小问题，以便深入理解问题的实质，然后再找出解决哪些小问题才是创新的关键所在。可具体化为如下几步：

- ① 给定问题；
- ② 分析；
- ③ 问题的重新表述；
- ④ 简单分析和排列。

第二步是“变熟悉为陌生”。这是综摄法的核心。在这一阶段中，通过各种类比方法的运用，暂时离开问题，从陌生的角度进行探讨，得到启发后再回到原问题上来，再通过强制联想把类比到的结果应用于解决原问题。可具体化为如下几步：

- ① 远离问题；
- ② 强行结合；
- ③ 方案的认可。

案例一：意大利菲亚特汽车公司的组织改革

意大利菲亚特汽车公司是世界上十大汽车公司之一。然而，早在 20 世纪 70 年代初期，由于旧的管理框框的束缚和僵硬的工作方式的禁锢，加上石油价格的高涨，整个公司的财政连年亏损，陷入危难之中，濒临倒闭。维托雷·吉德拉受命于危难之中，于 1979 年正式出任从菲亚特集团中分离出来的汽车公司的总经理，当时年仅 47 岁。维托雷·吉德拉酷爱自己的事业，有丰富的管理、经营经验，为人谦逊，不重礼仪，不屈不挠且又吃苦耐劳、脚踏实地。为了迅速扭转局面，维托雷·吉德拉到任后，大刀阔斧地进行一系列行之有效的全面改革，使菲亚特汽车公司很快摆脱了困境，从而使菲亚特汽车公司的销售量一举跃居欧洲第一位，他自己也成为欧洲汽车市场的霸主。维托雷·吉德拉施行的改革措施主要有：

1. 大胆砍去了亏损的海外机构，使公司卸掉了沉重的包袱

原先菲亚特汽车公司在世界各地都设有机构，这些机构也都全部亏损。维托雷·吉德拉到任后，毫不犹豫地砍掉了它们，并且停止了在北美销售汽车，将其股票的 36% 出售给西班牙的一家公司，使资金得到周转。接着开始大量裁减员工，员工总数从原来的 15 万人降到了 10 万人，其中仅采购人员就从原来的 9000 人降到了 4000 人。

2. 发展机器人，改革生产线

大胆摒弃旧的管理方式，用现代化的设备改善劳资关系和生产方法，更新新车型研究阵容，是维托雷·吉德拉进行改革的重要内容。他投资机器人多达 50 亿美元，让精密的机器人加入到生产和管理的行列，从原来的机械化生产迅速转入到自动化生产。目前全公司的机器人已达数千台。

3. 大量采用新技术，利用计算机和机器人来设计和制造汽车，使汽车的部分性能得到了充分的改进，从而更趋于科学、合理

例如，菲亚特汽车公司原来生产地的 127 型车有 267 个金属部件，而由计算机设计的新型车则有 172 个；车体的焊接量几乎减少了一半，车体的重量也减少了 130 磅以上。整个汽车的制造过程有 99% 是由机器人作业的。这大大提高了其精密度。由于采用了新研制出来的发动机，汽车耗油量降低 10%~15%。

4. 改革财务制度

改变过去的代销方法，采取经销人在售出汽车之前就要向工厂付款，经销多少汽车就付多少车款的做法，使经销人员增加了紧迫感。结果，仅以意大利本国为例，约 1/3 的原菲亚特公司汽车经销商都被新人取代。另外，维托雷·吉德拉还改变了以往在买卖成交时经销商才提出订单的惯例，而要求经销商必须事先预测销售数额，提前交付正式订货单。结果，菲亚特汽车公司的轿车库存量一举减少了 2/3。

5. 改变了零部件的供应体系

为了减少资金积压和加速资金周转，维托雷·吉德拉一改过去订货即交预付款的零部件购买方式，使双方随时都可以一手交钱、一手交货地购买 60% 以上的汽车零部件。同时，他还让少数实力雄厚的零件供应厂担负起更多的研究和开发新产品的责任，自己只购买完整的组件，从而减少了生产环节。改变零部件供应体系的结果，使菲亚特汽车公司供应元件的下属厂家，由原来的 1200 多家减少到 800 多家。

总之，维托雷·吉德拉采取一系列改革措施后，菲亚特汽车公司很快展现出活力。

案例二：日本本田技研工业公司经营的艺术

日本本田技研工业公司当初只不过是一个资本仅 100 万日元的修理车辆和生产内燃发动机的小作坊，经过短短几十年的奋斗，奇迹般地成为世界级的汽车制造厂商。本田公司成功的原因固然与战后日本经济奇迹般起飞和发展密切相关，但是，如果没有公司创建人本田宗一郎和藤泽武夫的远见卓识与身体力行，要想取得成功简直是不可能的。本田宗一郎常说：“经营是门艺术。”本田公司成长的历程正是不断地使经营这门艺术进一步趋向完美的过程，是公司的管理者们实践他们所追求的那种“协调的工作程序”加上“充满活动和创造性的企业精神”的过程。

早在 20 世纪 90 年代初期，本田公司为了顺应时代潮流，对该公司内早已被公认的最优良的管理体制勇敢地加以否定，并大刀阔斧地进行了改革。这种改革包括废除中间阶层组织，修正创办人的经营哲学、企业文化，导入年薪制人事管理等等，彻底突破了传统的日本式经营模式，引起了极大的震撼。

1. 废除中间阶层

此项改革便于企业上下阶层迅速沟通，而且便于最高主管根据业务情况调配人力，提高了人事组织的灵活性。

2. 建立“当机立断体制”

此项改革是针对本田组织的日趋臃肿。随着企业发展，本田创立的“董事大会体制”的成员已增至 38 人，出现了集体会议高谈阔论，提出见解众说纷纭的局面，影响了决策过程的正确和速度，无法适应今天的快节奏。因此，建立起各部门主管负责的、有效率的“当机立断体制”。

3. 实施“年薪制”

此项改革的对象是管理层的 4000 名干部，其立意在于打破日本传统的“年功型”（依年资叙薪）薪给制，给不求上进的中年干部带来危机感，激发年轻干部的工作积极性。具体作法是，被指定的实施年薪制的干部必须将自己上年度的工作成果细分为工作量，达成率、培训下属成绩等呈报给上级评估，并提出下年度的工作目标以核算本年度的薪资。

4. 打破旧有营运组织

打破“汽车、机车、综合制品三合一”的综合营运组织，建立各自财务独立的事业本部。最重要的汽车部门的决策职务分别由本田三巨头兼任。

5. 变革原有的企业文化，翻修“本田主义”

所谓“本田主义”，即两位该公司创办人在建功立业的过程中所留下的大量语录。它是全体员工的行动依据，并以此形成了企业精神和文化。时代不断进步，企业内部的新生代员工和海外员工的不断增加，使原有的“本田主义”已远不能适应需要，也必须变革。于是，本田公司现任三巨头将“本田主义”一句句检视，并将其归纳为两则信条做支柱的“本田宪章”。这两则信条是“人性尊重”和“三种喜悦”（创作之喜、销售之喜、消费之喜），其他的一概废弃。

对此，1990 年上任的社长川本信彦从容平静地表示，本田的变革绝非简单的贪图企业业绩的提升。他说：“区区在国内销售不值一提，关键在于日本已经变了，任何一种行业都能成长扩张的时代已经一去不复返了，在这样的格局下，本田当然也要变。”对于这样一场大变革，身为创办人和最高顾问的本田宗一郎是怎么看的呢？他表示：本田技研工业公司就是由各种不同的人组织而成的，如果要每一位员工想法都和自己相同，那大可不必雇请从业人员，自任社长兼工友然后引进大批机器人就行了。他说：“让现在的经营者放手去做吧。”可见，这位老人对人生的见解已达到多么高的境界。他不把本田公司视为本田的公司，甚至拒绝爱子加入本田公司，不协助他募集创业资金。他说：“我的事业没有一样是属于我的，而是属于那些为本田做出贡献的人。我的太太做了什么？我的儿子又做了什么？我已把我最漂亮的礼物给了他们。我让他自行发展，却不必亏欠我什么。如果我宠坏他，他又会变成什么样的人。”有人问本田宗一郎：“你认为如果公司不采用你这种做法，而是依然维持目前的制度则将如何？”本田毫不犹豫地回答：“它们都会灭亡。”

案例三：美国福特汽车公司一步到位的改革

唐纳德·彼得森于 1980 年出任美国福特汽车公司总裁，正值美国经济处于萧条期，市场需求急剧下降，福特公司的产品出现滞销，亏损额高达 33 亿美元。在这四面楚歌的困境面前，彼得森不屈不挠。他深入基层，走访了下属的 200 多个工厂，进行了大量的现场调查研究，广泛地与员工接触，听取意见，掌握了

大量的有价值的第一手材料。经过深入的思考、分析与研究，他终于找到了福特公司的症结所在。为了迅速扭转福特公司的不景气局面，唐纳德·彼得森实施了大胆的改革，并使改革一步到位。这种管理策略取得了巨大的成功，使福特公司转危为安，走上了转败为胜的道路。改革一步到位的管理策略主要有以下五个方面的内容：

1. 整顿组织机构，引进了员工参与管理的民主制度

福特公司原来的组织机构十分庞大臃肿，部门之间责任不清，处理工作上的问题往往互相推诿，不负责任，办事效率极低。而且由于大量人员每天无事可做却照拿工资，使公司支出大增，产品成本提高，而盈利额却下降。通过精简整顿，理顺了各方面的关系，员工们的责任和

权利得到确认。同时，由于信息在系统内的流动加快，也大大加速了决策过程，提高了工作效率。引进员工参与管理，形成了工人与工人、工人与管理人员、管理人员与管理人员之间以及上下级之间、各部门之间的团结协作、互相监督的良好风气。

2. 降低产量，压缩库存，解决大量的库存积压问题

唐纳德·彼得森认为，在市场不景气的时候大幅度削减汽车的生产是明智的。这样做有两点好处：一是可以消除库存积压；二是可以减少流动资金的占用和节省大量的库存保管费，以避免因生产过剩给企业带来的困难。彼得森将有限的资金用于改造老厂、安装自动线、采用新技术上，不仅提高了生产率，而且在降低成本，提高产品质量、增强市场竞争力方面起到了很大的作用。

3. 提高产品质量，把创质量第一作为公司最重要的奋斗目标之一

制度。这个制度包括设立产品质量委员会，负责制定质量指标、质量规划和质量成本标准；实行产品设计工程师、制造工程师、质量管理工程师共同负责制等等。同时，公司还向各所属工厂委派驻厂工程师，作为产品研制的设计人员、制造人员和检测人员之间的联络人。彼得森强调说，福特公司的产品要靠自身的质量、性能外形的吸引力来赢得全世界的认可。此外，该公司还设立了质量优胜奖，并请员工参与管理活动。福特公司还同零部件供应商建立起长期的合作关系，直接派人参与其产品的设计和制造，从而促使零部件产品质量稳步提高，成本逐渐下降。

4. 在产品花色品种和品牌上下功夫，不断丰富产品内容

为了从事新产品的开发，福特公司集中了大量的人力和财力。1982 年，该公司用于开发的费用达 17.64 亿美元，而到了 1992 年，费用激增到 30 亿美元左右，位于美国研究与发展战略投资者的第四位。彼得森的新产品战略，1983 年以后，福特公司先后推出了雷鸟、美洲狮、默寇利玉皇和快艇牌轿车。1986 年初，又先后推出了当时美国市场最畅销的金牛座和默寇利黑貂牌轿车。它们不仅性能优良，乘坐安全舒适，而且还具有弯曲而流畅的流线外形。这种设计符合美国人追求新奇的心理，深受广大客户的欢迎。

5. 利用某些国家在成本上的优势，与外国公司进行国际分工协作

至 1991 年，福特公司在外国共生产各种汽车 218 万辆，其中在西欧的比重较大：德国占 36.6%，英国占 19.4%，西班牙占 10.5%；在拉丁美洲的比重次之：巴西、墨西哥、阿根廷等国共占 13.2%；其余分布在加拿大、南非等地。此外，福特公司还在世界 30 多个国家和地区设有 24 个制造厂和装配厂，拥有 22 个海外销售中心。

唐纳德·彼得森的改革——一步到位的管理法结出了累累硕果：到 1991 年，该公司的销售额已达 889.6 亿美元，资产总额达 1736.6 亿美元，雇用员工 38 万人，成为美国第三大工业公司，西方国家第四大公司。

案例四：日本住友银行夺回“第一银行”的地位

日本住友银行是住友财团的主要支柱，创建于 1877 年。1977 年矶田一郎就任总经理时，住友银行位居日本第五，形势十分严峻，纯利润收入已落在富士银行、三菱银行、第一劝业银行和三和银行的后面；要继续扶持与住友关系密切而又困难重重的东洋工业公司，使其摆脱困境；为了妥善处理“安宅产业案”，住友银行要付出 2000 亿日元的代价。正因为如此，日本财界普遍认为，住友银行能保持现有的位置不继续下降就不错了。总经理矶田一郎却不这样看。在一次员工大会上，他郑重宣布：一定要在 3 年内把“第一银行”的地位夺回来！

经过 3 年奋斗，矶田一郎如愿以偿。1981 年年终决算时，总收入、税前利润以及纯利润，该银行都名列前茅。这么短的时间取得如此大的业绩，在世界金融史上是罕见的。1982 年，美国国际金融学会授予他该年度“世界最佳银行家”的光荣称号，并颁发了勋章和奖金，从而使他成为日本金融界第一个获得此项殊荣的银行家。

矶田一郎靠什么取得成功？靠的是他上任后，雷厉风行地实施了他的“三项改革”。

1. 改革管理体制。

矶田一郎就任住友银行总经理后，发现行里的组织机构和日本有些大企业一样，都是沿用明治维新时期建立起的二三十个平等型管理体制。在这种体制下，各部门在权力上彼此相当，互不统属；财政上吃大锅饭，结果出现主次不分、人浮于事，山头林立、互相扯皮、责任不明、争权夺利等现象。他认为，要想增强竞争力，就必须改革管理体制，于是，他果断地提出了以下改革方案：①建立主次分明的组织机构，即第一线和第二线制。第一线是企业的核心部分，包括业务、营业、国际 3 个总本部。在一般情况下，它的决定具有指令性。第二线是协助第一线完成任务的机构，包括企划、第一管理、第二管理 3 个总部。②实行各总（本）部经济上独立核算制，以调动积极性。③总经理权限下放，6 个总（本）部的部长分别由两名副经理和 4 名常务董事兼任。这 6 名总（本）部部长都拥有相应的自主权，实际上是行使总经理的部分权力。

2. 改革人事制度

矶田一郎认为，光有管理体制的改革是不够的，更重要的是人事制度的改革。他说：“企业和企业之间的差距就是人的差距，善于用人是一个企业兴盛的关键。”在人事制度改革中，他推行了一套独特的“企业即人”方针：即提拔、重用那些富有进取心、敢于冒风险的人，即

使他们工作上有失误，只要不影响整个公司的决策，就不予以处罚，而对那些四平八稳、没有主见、没有行动、只会说长道短的人十分厌恶。他们说：“我不非难那些前额受伤的，而要追究那些背后伤人的。”他认为，用人，并不意味着提拔某一个人，而是意味着为全体员工树立榜样，让大家知道应该朝什么方向去努力，使企业员工的心向着本企业、为在本企业工作而自豪，感到给本企业干活就是给自己干活。

3. 坚持按章办事

矶田一郎坚持按章办事，带头身体力行，以事业为重，不徇私情。对住友银行是这样，对受住友银行制约的住友财团的其他企业也是如此。例如，朝日酿造领导不力、管理混乱、亏损严重，该企业主管多次找矶田一郎请求通融，但他还是毫不客气地炒了这位主管的鱿鱼。再如，东洋工业公司是广岛经济的支柱，其创始人的孙子松田小平主持工作时，领导无力，致使企业每况愈下，岌岌可危。不少人碍于其祖父的情面对他迟迟不做处理。可矶田一郎却不这样，他下决心对其进行整顿，撤消了松田小平的总经理职务，终于使东洋工业公司重新复苏。

案例五：微软成功的秘密

微软公司在 1975 年初创时只有 3 个人，一个产品，年营业额仅 1.6 万美元。可是经过 20 年的发展，到 1995 年公司雇员已增加到 17800 人，有 200 多种产品，营业额达 60 亿美元，成为世界上最大的软件公司，占有最重要的软件市场 80%~85% 的份额。微软公司对计算机行业的影响比任何公司都大，没有一个计算机用户能够避开或忽视微软所做的一切。微软公司总裁比尔·盖茨也一跃成为计算机界的巨子、美国的首富，个人财产达 130 亿美元。他成功的秘密被 M. A. 卡斯马诺和 R. W. 塞尔比 1995 年写在《微软公司的秘密》这本书里，从七个方面详细介绍了微软进行竞争和运营的战略，其中前二种便谈到了人才问题。

第一，寻找既懂技术又会经营的精英来组织和管理公司。从一开始，公司就严格挑选管理人才和其他雇员，其条件是这些人必须既掌握软件技术，同时又懂得如何将这些知识和技术转变成金钱。因为如果公司的总裁总经理和其他高层管理人员既懂技术又熟悉市场，那么一旦机会出现，他们就会抓住它，不失时机地进入市场。有了这样的人才，公司就有了适应产品开发和市场需要的坚实的组织基础。一旦需要，他们将能重新组织并找到更多的杰出人才来帮助公司进行经营和为未来作准备。无疑，盖茨就是这样的人才的代表，他在微软的发展过程中起着关键性的作用。

第二，通过组建功能重叠的专家小组对创造性人才和技术进行管理。为了促进革新和提高效率，需要广泛培养人才，并在多功能小组中使用他们。为此，微软建立起功能不同，但在边界处又有重叠的技术和责任小组，让从事产品设计、制造、销售和质量控制方面的专家在这样的小组

里一起工作，而不是在一个大的官僚部门毫不相干地各干各的，以便于创造功率更大的计算机硬件所需要的更加复杂的软件产品。

第五章 人力资源具体规划

一、概述

（一）人力资源规划的定义

1. 人力资源规划的含义的种类

关于人力资源规划的定义和概念，已有不少的论述。总括起来有下面几种：

（1）人力资源规划就是要分析组织在环境的变化中的人力资源需求状况并制定必要的政策和措施以满足这些要求。

（2）人力资源规划就是要在组织和员工的目标达到最大一致的情况下，使人力资源的供给和需求达到最佳的平衡。

（3）人力资源规划就是要确保组织在需要的时间和需要的岗位上获得各种所需的人才（包括数量和质量两个指标），人力资源规划就是要使组织和个人得到长期的益处。

归纳起来，人力资源规划就是一个国家或组织科学的预测、分析自己在环境变化的人力资源供给和需求状况，制定必要的政策和措施以确保自身在需要的时间和需要的岗位上获得各种所需要的人才（包括数量和质量两个方面），并使组织和个体得到长期的利益。

2. 人力资源规划的含义的层次

这个定义包含了三层含义：

（1）说明了一个组织的环境是变化的。这种变化带来了组织对人力资源供需的动态变化，人力资源规划就是要对这些动态变化进行科学的预测和分析，以确保组织在近期、中期和长期的对人力资源的需求。

（2）一个组织应制定必要的人力资源政策和措施，以确保组织对人力资源需求的如期实现。政策要正确而明晰。例如对涉及内部人员的调动补缺、晋升或降职、外部招聘和培训以及奖惩等都要有切实可行的措施保证，否则就无法确保组织人力资源规划的实现。

（3）人力资源规划要使组织和个体都得到长期的利益。这是指组织的人力资源规划还要创造良好的条件，充分发挥组织中每个人的主动积极性和创造性，得以使每个人提高自己的工作效

率，提高组织的效益，使组织的目标得以实现。与此同时，也要切实关心组织中每个人的物质、精神和业务发展等方面的需求，并帮助他们在实现组织目标的同时实现个人的目标。这两者都必须兼顾，否则就无法吸引和招聘到组织所需要的人才，也难于留住本组织内已有的人才。

(二) 人力资源规划的内容

企业的人力资源规划按其规划的期限有长、中、短期之分。短期规划通常是一年规划，中期规划一般三至五年，长期规划则在五年以上。企业的人力资源规划的期限长短，主要取决于企业环境的确定性、稳定性及其对人力资源素质高低的要求。如果经营环境不确定、不稳定，企业对人力资源的素质要求不总

计划类别 目 标 步 骤 预 算 政 策

总目标： 基本政策 总体步骤总规划

（绩效、人力资源总量、素质、职工满意度等）

（如扩大、收缩、改革、稳定等）

（按年安排）如完善人力资源信息系统等

总预算 ×××万元

拟定标准（×月）

类型、数量 人员标准 人员来源 起点待遇 招聘、挑选费用 人员补充计划 广告宣传（×月）

对人力资源结构及绩效的改善等 考试（×月）××万元 录用（×月） 部门编制，人力资源结构优化及绩效改善，职务轮换幅度 按使用规模、类别及人员状况决定的工资、福利预算 人员使用计划

任职条件 职务轮换范围及时间

选拔标准，资格，试用期，提升比例 未提升资深人员安置

后备人才 人才接替及提升 计划 数量保持、提高人才结构及绩效目标 职务变动引起的工薪变化略

素质及绩效改善；培训类型数量，提供新力资源，转变态度及作风

培训时间的保证；培训效果的保证（如待遇、考核、使用）

教育培训计 划 教育培训总投入，脱产损失 略

评价及 激励计划 人才流失降低士气水平 激励重点工 略

增加工资，奖金额 资政策奖励 绩效改进 政策反馈高，企业可以随时从劳动力市场上补充所需的劳动力，则企业的人力资源规划可以以短期规划为主。反之，则必须制定较长期限的人力资源规划。

表 5-1（此处图略）计划类别 目标 政策拟定标准（×月） 选拔标准，资格，试用期，提升比例未提升资深人员安置

后备人才 人才接替及提升计划 数量保持、提高人才结构及绩效目标 职务变动引起的工资变化 略

素质及绩效改善；培训类型数量，提供新力资源，转变态度及作风 人才流失降低士气水平

减少非期望离职率，干群关系改进，减少投诉率及不满法律劳动关系计划参与管理加强沟通略

诉讼费编制，劳务成本降低及生产率提高 退休政策解聘程序等 退休解聘计划 略 安置费 人员重置费

从企业的人力资源规划所涉及的范围看，企业的人力资源规划包括两个层次，即人力资源的总体规划 and 人力资源的专项业务计划。企业的人力资源总体规划是有关计划期内人力资源开发利用的总目标、总政策、实施步骤总体预算的安排。总体规划与企业的战略直接相关，是实现企业战略目标的人力资源保证。总体规划又是制定各专项人力资源业务计划的依据。

人力资源规划中所涉及的专项业务计划主要包括人员补充计划、人员使用计划、提升计划、教育培训计划、薪资计划、退休计划、劳资关系计划等等。专项业务计划是总体规划的展开和具体化，以保证企业人力资源总体规划目标的实现。每一专项业务计划也都由目标、任务、政策、步骤及预算等部分组成。各项人力资源规划所涉及的大致内容如表 5-1 所示。

(三)制定人力资源规划的必要性

任何一个组织都要维持生存和考虑发展，这就必须提高组织效益，拥有一支合格的和富有较强竞争能力的员工队伍。首先，人力资源，尤其是技术人力资源的获得并不是轻而易举的，并不是想要就有的，这是因为人的培养期较长。当然，一般而言，培养一名适用人才未必就要百年，但是花上二三十年的时间并不是奇怪的。其次，科学技术的迅速发展导致新的职业和工作岗位的产生。这种新的职业和工作岗位会对人在知识、技能等方面提出全新的和更高的要求。

科学技术瞬息万变，而竞争环境也变幻莫测。这不仅使得人力预测变得越来越困难，同时也是越来越迫切。人力资源管理部门必须对组织未来的人力资源供给和需求作出科学预测，保证组织在需要时就能及时获得所需要的各种人才，进而保证实现组织的战略目标。对任何一个组织来说，制定人力资源规划不仅是必要的，而且也是十分紧迫的。

(四)人力资源规划的任务

人力资源规划是企业根据其发展战略的要求，对实现企业目标所需要的人力资源进行预测，对企业现有的人力资源进行分析与规划，对可能的人力资源进出途径进行系统安排的过程。人力资源规划是实施企业发展战略的基础性条件，是企业发展战略和年度计划的重要组成部分，当然也是企业人力资源管理中各项工作的依据。

1. 企业人力资源规划的必要性

企业人力资源规划是对企业发展中所需的人力资源的一种预先的统筹安排。这种预先的统筹安排的必要性：

（1）在于人力资源是企业资源中最重要、最基础性的资源。有了人，才会有物，也才会有行动。因此，人力资源在企业的创业、发展与变革中，必须先行一步。

（2）十年树木，百年树人。人力资源与企业所需的其他资源最大的不同点，就在于他不是企业可以用钱在市场上随时随意购买的。符合企业发展与战略要求的人力资源，更是要进行预先的统筹安排。是自己培养，还是招聘引进，都必须从长计议。

（3）内外环境的变化使和实现企业战略所需的人力资源的数量和质量必须做出相应的调整；环境的变化，也可能必须对企业战略进行必要的调整，因而对人力资源的要求也必然要有所变动。

（4）企业的员工队伍本身就处在不断变动之中，如离职、退休等，必然会造成岗位的空缺和人力资源的缺口，因此应当预先采取相应的措施。同时，人力资源从补充到适应需要，要有一个过程。这一过程的长短，与岗位所需人员的类型，以及补充人员自身的素质有关，因而必须作出周密的安排。

（5）企业现有的人力资源分布可能存在着不同程度上的不合理，需要有计划地进行必要的调整。如年龄结构、资历结构等等，必须保持一个良好的结构，才能保证企业的良性运行。但对员工年龄结构和资历结构的调整，却不可能在一朝一夕之间完成，需要进行通盘的考虑与周密的安排。

（6）人力资源管理活动是一项复杂的系统工程，人力资源的供应与需求都存在着某种“刚性”，需要通过预先规划来妥协和协调。人力资源的供求的刚性是指人力资源的供应和需求不能轻易被影响的特性。

2. 产生企业人力资源供需刚性的因素

导致人力资源的供应刚性的因素有：

(1) 员工的某些特征，如年龄、性格、天资、气质等，是无法改变的；

(2) 劳动力的供给存在着某种程度上的短缺，尽管社会上存在着大量的失业人口，企业招募所需的人才总是一件不易的事情；

(3) 企业对员工的责任承诺。

产生人力资源的需求刚性的因素有：

(1) 企业对市场变化的低可控性；

(2) 企业在技术和组织结构方面的低自由度。企业提供的产品和劳务，无论在数量上还是在质量上，或在品种规格上，都难以对整个消费市场产生决定性的影响。企业的技术构成和组织结构不仅存在，而且也存在相对的稳定性，它们的变动也必然是一个渐进的过程。

由此可见，人力资源规划是企业发展过程中不可缺少的一个重要环节，它通过对人力资源需要和人力资源有效供给进行预先的统筹规划，以保证企业发展过程中人力资源的综合平衡。同时，它还可以使员工的需要与组织的需要相吻合，从而促进企业效率和员工士气的提高，形成高效率—高士气—高效率的良性循环，确保企业总体目标和整体战略的实现。

3. 企业人力资源规划的任务

具体来说，企业人力规划应该做好以下几方面的工作：

(1) 分析与评价企业人力资源的供需现状，进行企业人力资源供需的静态平衡；

(2) 根据企业的发展战略和环境变化的趋势，预测企业人力资源供需关系，从战略的高度进行企业人力资源的动态平衡工作；

(3) 规划企业人力资源管理程序，包括人员的补充、使用、培训等活动的具体目标、任务、政策、步骤和预算；

(4) 保持企业人力资源管理的各项业务计划的内在平衡，并确保人力资源规划与企业其他计划的相互衔接。

(5) 人力资源规划效益。

人力资源规划效益可以有七个方面：

①任何组织的最高管理层在制定组织目标、任务及计划时总要考虑人力资源供给与需求。人力资源规划的制定有助于组织目标、任务和规划的制定和实施。

②引起技术及其他工作流程的变革。

③提高竞争优势，如最大限度削减经费、降低成本、创造最佳效益。

④辅助其他人力资源政策的实施，如招聘、培训和发展等。

⑤改变劳动力队伍结构，如数量、质量、年龄结构等。

⑥按计划检查人力资源规划与方案的效果。具体的检查方法是计算机模拟法和成本核算法。前者在制定人力资源战略与规划中有着重要作用；后者是指通过核算有关人力资源规划方案实施的成本以及带来的效益，帮助管理者进行快速而准确的决策。

⑦适应国家法律和政府政策，如雇佣平等法、人权法、劳动保护条例等。

在人力资源管理职能中，人力资源规划职能最具战略性和积极的应变性。组织发展战略及目标、任务、计划的制定与人力资源战略及计划的制定紧密相连。人力资源规划是在实施组织目标和计划过程中并用实施结果来衡量人力资源管理的项目和措施。因此，人力资源规划是人力资源管理职能的联系纽带。工作分析和岗位设计、工作评价有利于人力资源规划的制定；人力资源规划又规定了招聘和挑选人才的目的、要求及原则；人员的培训和发展，人员的余缺都是依据人力资源规划进行实施和调整；员工的报酬、福利等也是依据人力资源中规定的政策实施的。

（五）人力资源规划的重要性

人力资源规划的重要性主要表现在以下几个方面：

1. 确保组织在生存、发展过程中对人力的需要

组织在生存、发展过程中，常常处于不稳定状态中。人力资源的需求和供给不可能实现自动平衡，就要采取适当的手段分析和调整供需差异并调整差异。因此，预测供需差异是人力规划的基本职能。

2. 人力成本控制

人力成本中最大的支出是工资，而工资总额在很大程度上取决于组织中人员的分布状况，即人员在不同职务、不同级别上的数量状况。合理的人力资源规划，能够合理地控制目前的人

力成本，在预测未来企业发展的条件下，有计划地逐步调整人员的分布，将人力成本控制在合理的范围内。

3. 组织结构的复杂性

在大型复杂结构的组织中，无论是确定人员的需求量、供给量，还是职务、人员以及任务的调整，不通过一定的计划显然是难以完成的。

4. 人事决策的需要

人力资源规划的信息往往是人事决策的基础，例如采取什么样的晋升政策、制定什么样的报酬分配政策等。为了避免人事决策的失误，准确的信息是至关重要的。例如：一个企业在未来某一时间缺乏某类有经验的员工，而这种经验的培养又不可能在短时间内实现。如果从外部招聘，有可能找不到完全合适的人员，或者成本高些；如果自己培养，就需提前培养，同时还要考虑培训过程中人员流失的可能性等。显然，在没有确切信息的情况下，决策是难以客观的，而且可能根本考虑不到这方面的问题。

5. 调动员工积极性的需要

只有在人力资源规划条件下，员工可以根据自己的工作实际，看到自己发展的前景，从而去积极地努力争取。

外部环境

内部环境

战略规划

人力资源计划

人力资源

供给预测 人力资源需求预测 需求与供给比较 需求=供给

劳动力剩余 不采取行动 劳动力短缺 选择限制雇用，减少工作时间，提前退休，解聘 招聘

二、人力资源供需预测

(一) 概述

人力资源规划是需求人员供需平衡的管理过程，因此在规定人力资源规划时必须综合考虑影响供需的因素，如企业战略规划、经营规划、年度预算的需要、预测人员需求量，在此基础上进行人员审核、招聘、晋升、调动、培训等一系列规划。

(二)示例(见图 5-1) (此处图略)

图 5-1 (此处图略)

外部环境 内部环境 战略规划

人力资源计划 人力资源 供给预测 人力资源 需求预测 需求与供给比较

限制雇用, 减少工作时间, 提前退休, 解聘选择

(三)人力资源供需预测的步骤

1. 人力资源的需求预测

人力资源需求预测以组织的战略目标和 development 计划、工作任务为依据。人力资源需求取决于组织的生产 / 服务需求以及投入 / 产出之间的要素等。例如, 扩大生产、增加产品和服务, 人力资源需求量增加; 自动化水平提高, 需求量减少, 且对员工的技能要求也随之变化。在这里, 给出两个有关的框图。如科 5-2 所示。

图 5-2 (此处图略)

2. 程序

人力资源的需求预测应做好以下工作:

(1)对影响人力资源需求的因素进行分析

影响人力资源需求的因素很多, 概括起来主要有两大方面:

①企业内部因素

主要有:

a. 企业的发展。由于企业的发展需要增加职工或提高现有职工的素质。而企业的发展或规模的扩大一般会反映在企业的综合经营计划上(包括长期的计划和年度的计划), 所以我们可以根据企业的综合计划来预测企业对职工数量、结构和技能等方面的需求。

b. 现有人力结构状况。企业现有的人力结构状况如何, 会影响到企业对人力资源的需求。因此, 应对企业现有人员的数量、类别、素质和年龄结构进行分析。对人员数量的分析, 主要是分析现有人员数量是否与企业现有的工作量或业务量相适应。对人员类别的分析, 主要是分析

企业各类不同人员的构成是否合理，需要作何调整。人员素质分析，就是分析现有人员的年龄结构是否合理，是否需要补充新人等。

②企业外部的因素

主要包括：

a. 宏观经济环境。如政府的各种法令和产业政策、财政金融以及市场需求、供给状况等都会影响到企业的投资和发展决策，从而影响到企业对人力资源的需求。

b. 技术的发展状况。如自动控制技术的广泛应用和电脑的普及，会促使一些企业的劳动率大幅度提高，导致企业对人员需求特别是对第一线的生产工人需求的大幅度减少。

c. 市场竞争状况。由于市场竞争激烈化，要求企业不断提高劳动生产率，

降低成本，同时还要提高质量，开发新产品，以便在竞争中处于有利地位。所有这些，都会影响到企业对人力资源的需求。

②选择需求预测的方法

可供选择的人力资源需求预测的方法很多，概括起来可分为判断性预测和统计分析预测两种方法。而常用的判断性预测的方法主要有：德尔斐法、名义分组技术和管理人员判断法。常用的统计分析预测的方法主要有：一元回归和多元回归分析法；此外还有生产率比率法、人员比率法、时间序列分析法、随机分析法。企业选择何种预测法，主要取决于时间长短、组织类型、组织规模和分散程度、可得信息的准确性和确定性。预测的结果也只能是大体准确，并非完全确实和精确。

人力资源需求预测方法很多，分定性方法和定量方法两大类。常用的有：

①现状预测法；

②经验预测法；

③微观集成法；

④描述法；

⑤德尔斐法；

⑥计算机模拟法；

⑦外推预测法；

⑧回归法；

⑨劳动生产率分析法；

⑩人员比例法。

下面，对每种方法作一简要的介绍。

①现状预测法

这是一种最简便的预测方法，适用于短期的预测。这种方法假定组织的员工总数与结构完全能适应预期的需求，管理者只需要安排适当的人员在适当的时间内去补缺即可，如替补晋升和跳槽者的工作岗位。

②经验预测法

这种根据以往的经验进行预测的方法，简便易行。有些组织常采用这种方法做预测。例如，组织认为车间里一个管理者（如工头）管理 10 个员工最佳，因此依据将来生产员工增加数就可以预测管理者（如工头）的需求量。又例如，依照经验，一个员工每天可以加工 10 件上衣，则若要扩大生产规模即可按产量（如上衣件数）计算出员工的需求量。运用这种方法，还可以计算出有关方面的预报数。

③微观集成法

组织的各个部门可根据自己单位、部门的需要预测将来某时期内对各种人员的需求量，人力资源管理的规划人员就可以把各部门的预测综合起来，形成总体预测方案。这种方法由上而下布置预测工作，再由下而上逐级进行预测和汇总。它属管理人员评估法中的一种，叫由下而上预测法，适用于短期预测和组织的生产 / 服务比较稳定的情况。

顺便介绍管理人员评估法中的由上而下预测法。它是指上级管理人员先拟出预测计划，并逐级传达到下级，开展讨论和进行修改，上级听取并集中大家的意见后进行修改总的预测和计划。这种方法适用于短期预测，在组织作总体调整 and 变化时尤其方便。

④描述法

人力资源管理的规划人员通过对组织在将来某一时期的目标和因素进行描述（假定性的）、分析和综合，预测人力资源需求量。由于这是假定性的描述，因此人力资源需求就有几种备择方案，目的是适应和应付环境与因素的变化。

⑤德尔斐法

这种方法也叫专家评估法，一般采用问卷调查或小组面谈的形式，听取专家们对未来有关因素趋向的分析意见和应采取的措施，并通过多次反复以达到在重大问题上取得较为一致意见和看法。这种方法适用于长期预测，调查对象既可以是个人或面对面专家小组，也可以是背靠背的专家小组。面对面的方式，专家之间可能相互启发；背靠背的形式可以免除某一权威专家对其他专家影响，而使每位专家独立发表看法。

⑥计算机模拟法

这是人力资源需求预测中最为复杂的一种方法。这是指在计算机中运用数学模型按描述法中假定的几种情况对人力资源需求进行模拟测试，并通过这种模拟测试确定人力资源需求的预测方案。当然，也可以使用这种方法对某一种情况的几种备择方案进行模拟测试，以选择一种最佳方案。后一种应用带有评估和择优的意思，也就是说，可以用于评估人力资源政策和项目。

⑦外推预测法

外推预测法是数学中的一类计算方法，有着广泛的用途。最简单的形式是直线外推，也可以有曲线，如指数平滑法，还可以有更复杂的形式。这种方法适用于短期和中期预测。

⑧回归分析法

这是数理统计学中的方法，比较常用。它是处理变量之间相互关系的一种统计方法。这种方法中，最简单的是一元线性回归分析，也可以是多元线性回归分析和非线性回归分析。一般而言，人力资源需求量变化起因于多种因素，故可考虑用多元线性回归分析。

⑨劳动生产率分析法

这是一种通过分析和预测劳动生产率，进而根据目标生产 / 服务量预测人力资源需求量的方法。因此，这种方法的关键部分是如何预测劳动生产率。如果劳动生产率的增长比较稳定，那么预测就比较方便，使用效果也较佳。劳动生产率预测，可直接用外推预测法；也可以对劳动生产率的增长率使用外推预测。这种方法适用于短期预测。

⑩人员比例法

这是根据已确定的各类人员之间、人员与设备之间、人员与产量之间的各种科学的比例关系来预测人力资源需求的一种方法。

以上所介绍的定量方法，在许多书中都能找到详细的内容，这里就不评价了。但是有一点要注意，使用定量方法时自变量选择要正确，量化过程要正确，预测后要检验其可信度。

各种组织的规模和所处环境不尽一致，人力资源需求预测方法也有差异。但是预测这件工作总是要做的，而且大部分组织都是在这种预测的基础上制定人力资源计划的。制定短期规划可以选择一些较为简单的方法，而制定中、长期计划则可以选择一些较为复杂的方法。

(3) 实施预测

选择好预测方法后，要想成功地运用还必须做到：

①选择预测因子。预测因子是指与人力资源需求有关的企业要素。不同的企业与人力资源需求相关的企业要素不太一样，如对于一个零售商店来说，与人力资源需求的相关因素可能是零售总额，而对于一个汽车制造厂来说，它可能是汽车产量。因此，选择适当的预测因子是进行人力资源需求预测关键性的第一步。

而选择的预测因子适当与否，主要看它是否符合以下两个条件：

- a. 它是否和企业的基本性质有直接关系，企业是不是按照这个要素作出计划的；
- b. 它和人员需求是否成一定的比例，它的变化是不是引起人员需求的变化。

在选择预测因子时应注意：在许多企业中，人员需求的水平与产量这之间比例不太一致，有的企业产量很高，需要的人却很少，而有的则需要很多人。另外，同一企业内部有许多条产品线，不同的产品线需要的人员数量很不一致，这就需要将产量转化为价值要素，并对不同的产品线和不同的人员分别作出规划。

②对预测因子的历史关系进行了解。当企业选定一个预测因子后，还需要对其历史关系进行了解。因为只有准确了解过去该因子与人员需求状况之间的关系，才能对未来的需求状况进行预测。例如，当企业明确了解过去每年的销售量与人均销量后，就可根据将来的销售量准确预测出企业未来对人力资源的需求量。在这一过程中，预测因子与人员配备状况之间关系的变动率是一个重要的系数。

③计算生产率和平均比率。如上所述，预测因子与人员配备之间关系的变动率会影响到预测的准确性。因此，企业可以计算前5年或前10年的劳动生产率，得出生产率变化的平均比率。如果生产率有明显变化，则需要了解引起变化的真正原因（如自动化程度提高或设备更新等）在计算生产率和平均变动率时，还应认真听取一线管理人员的意见。

④人力资源需求预测。当企业确定了适当的预测因子[例如汽车产量(辆)]并计算出生产率的比率(工人/辆数)时,即可直接预测人力资源的需求量。计算公式为:企业所需要的有效人数=企业要素的计划水平(汽车产量)×生产率比率(每辆车的工人数)。例如,某个汽车制造公司1980年的汽车产量是12000辆,生产率是1.8,实际人数是21600人。1995年汽车的计划产10800辆,计划的生产率比率是0.85,则计划需要有效人数应为:91800人。其中,1983年至1994年汽车的实际产量逐年增长,生产率比率逐年下降,以此为依据,可计算出汽车产量的平均增长率和生产率比率的平均下降率作为预测1995年该企业人力资源需求量的基础。在预测规划过程中,还应考虑到某些具体因素的影响(如临时工数),并对预测数做出适当调整。

3. 人力资源的供给分析

通过对组织内现有人力资源供给的认真测算和员工流动情况的调整,就可以预测出在未来某一时间里组织的人力资源供给情况。

组织内现有人力资源状况可以从组织的信息系统中提取。一般而言,组织的信息系统都有人力资源数据信息库。数据信息库里的信息较详细而全面,具体包括:

- (1)人员数据;
- (2)工作历史数据;
- (3)培训与发展以及个人发展计划资料;
- (4)目前各个岗位所需要的技能;
- (5)有关对员工的人数以及年龄状况、学历层次、所学专业等方面的综合性信息资料。

由于各工作岗位上的技术要求有可能变化,因此人力资源数据信息库应收集有关员工潜力以及员工晋升、个人发展、受过的培训与教育等方面的资料;更要特别注意收集和保留员工技能方面的信息资料(包括技能、知识及经验等)。这对评测人才的未来技术发展方向大有益处。

企业人力资源供给预测的方法常用的有以下几种:

- (1)人员核查法。人员核查法是通过企业现有人力资源的数量、质量、结构和在各职位上的分布状态进行核查,从而掌握企业可供调配的人力资源拥有量及其利用潜力。大中型企业可在此基础上建立企业内部人力资源信息库。这种方法适用于短期人力资源供给量预测。

(2) 替换单位。这个方法最早用于人力资源供给预测，后来也应用于需求预测。在现有人员分布状况，未来理想人员分布和流失率已知的条件下，由待补充职位空缺所要求的晋升量和人员补充量即可知人力资源供给量。

(3) 马尔科夫模型。这种方法用于具有等时间间隔的时刻点上各类人员的分布状况。在具体运用中，假设给定时期内从低一级向上一级或从某一职位转移到另一职位的人数是起始时刻总人数的一个固定比例，即转移率一定。在给定各类人员起始人数、转移率和未来补充人数的条件下，就可以确定出各类人员的未来分布状况，作出人员供给的预测。

(4) 企业外部人力资源供给预测。企业所需要的人力资源除了充分挖掘内部潜力进行补充外，从企业外部招聘引进也是一条不可缺少的途径。影响企业外部人力资源筹措的因素很多，如人口和社会体制背景、国家的就业政策、用人单位的竞争状况、就业者的就业心理等。企业外部人力资源预测就是要根据这些影响因素，预测企业未来可供利用的外部人力资源状况。

4. 人力资源供需综合平衡

在企业人力资源供需预测的基础上，接下来的工作就是要进行人力资源的综合平衡，这是企业人力资源计划工作的核心和目的所在。企业人力资源的综合平衡主要从三个方面来进行，即人力供给与人力需求平衡、人力资源规划内部各专项计划之间的平衡和组织需要与个人需要之间的平衡。

(1) 人力供给与人力需求的平衡

由于人力资源供需的刚性，企业的人力资源供给与需求的不平衡是一种必然的现象。企业人力资源供给与需求的不平衡不外乎三种类型，即人力资源不足、人力资源过剩和两者兼而有之的结构性不平衡。

人力资源的供给不足主要表现在企业的经营规模扩张和新的经营领域的开拓时期，因而要增加新的人员补充。补充的途径有外部招聘、内部晋升、人员接任计划、技术培训计划等。同时企业人员净补充阶段也是企业人力资源结构调整的最好时机。企业在原有的经营规模和经营领域中也可能出现人力资源不足，比如人员的大量流失，这是一种不正常的现象，表明企业的人力资源管理政策出现了重大问题。

绝对的人力资源过剩状况主要发生在企业经营萎缩时期。这时过剩人员的处置成为企业能否度过萧条期的关键因素之一。一般的平衡办法有退休、辞退、工作分享。工作分享要以降低薪资水平为前提，才能有所作为；辞退是最为有效的办法，但会产生劳资双方的敌对行为，也会带来众多的社会问题，需要有一个完善的社会保障体系为后盾，提前退休是一种较易为各方面所接受的妥协方案。

结构性失衡是企业人力资源供需中较为普遍的一种现象，在企业的稳定发展状态中表现得尤为突出。但这是一个外部环境的方面的问题，从企业本身而言，平衡的办法一般有技术培训计划、人员接任计划、晋升和外部补充计划。其中外部补充主要是为了抵消退休和流失人员空缺。

(2) 专项人力资源规划的平衡

企业的人力资源规划包括人员补充计划、培训计划、使用计划、晋升计划、薪资计划等，这些专项人力资源规划之间有着密切的内在联系。因此，在人力资源规划中必须充分注意它们之间的平衡与协调。如通过人员的培训计划，受训人员的素质与技能得到提高后，必须与人员使用计划衔接，将他们安置到适当的岗位；人员的晋升与调整使用后，因其承担的责任和所发挥的作用与以前不一样，必须配合相应的薪资调整。惟有如此，企业的人员才能保持完成各项任务的积极性，各专项人力资源规划才能得以实现。

(3) 组织需要与个人需要的平衡

组织的需要和组织成员的个人需要是不相同的，企业强调组织的功能和组织的效率，企业员工则注重个人的物质需求和精神需求的满足。解决这对矛盾是企业人力资源规划的一个重要目的。企业人力资源规划中的各专项人力资源计划就解决这一矛盾的手段和措施，如表 5-2 所示。通过组织需要与个人需要的平衡，使得企业在员工积极性充分发挥的基础上达成企业的发展目标；在企业目标中使员工的各类需求得到最大限度的满足。

5. 人力资源流动预测

(1) 定义

人力资源流动是指人力资源在组织内部的岗位变动以及人力资源流入和流出企业需求 员工需求 人力资源规划手段

专业化 工作丰富化 服务设计

人员精简 工作保险 培训计划

人员稳定 寻求发展 职业生涯规划

降低成本 提高待遇 劳动关系计划

领导的权威 受到尊重 考核计划

员工的效率 公平的晋升机会

出等情况。一般来说，组织里较低级岗位上的员工大多是从外面招聘进来的（流入）；而专业技术人员和较高级岗位上的员工，如出版社的编辑、公司的部门经理等，既可以通过培训较低级岗位上的员工而获得（内部流动：晋升）；也可以从外面招聘（流入）。因此，组织内的员工就有以下的流动情况存在：

①滞留在原工作岗位上；

②平行性调动；

③晋升性调动；

④辞职或被开除；

⑤降职；

⑥退休；

⑦伤残；

⑧死亡。

这些变动属于人力资源流动的分析范畴。

(2) 方法

预测人力资源流动的方法与人力资源流动的方式有密切关系。如表 5-3 所示。

组合分析法就是考虑每一单位时间与离开人员百分比率、留下人员百分比率的关系。既可以制成表，也可以画成曲线图。单位时间还可以是服务年限（用表 5-3 人力资源流动及其预测方法表于组织分析）或年龄（用于人口普查）。这种方法适用于有很高跳槽率的组织，而且要拥有很多数据。

发展图表法是指组织为每位员工做出发展计划图，这样就可根据正常培养时间预测内部流动情况。替代图表法是指为某一职位或岗位安排可以替补的后备队伍。这两种方法都适用于关键岗位和重要职位。

6. 人力资源的存量分析

(1) 岗位配置分析

人力资源规划的一个重要目标就是把各类人员分配在最能发挥他们专长的岗位上,做到人尽其才,才尽其用,否则就会造成人力资源浪费。进行岗位配置分析首先必须对岗位及其人员进行分类,用矩阵表列出企业现有人力资源和使用情况,从中可以分析企业的人力资源的实际使用状况和使用效果。如表 5-4 所示, W1 代表非熟练工, W2 代表熟练工, W 3 代表技工, C 代表职员, T 代表工程技术人员, S 代表专业管理人员, M 为管理人员。从表中可知, 该企业存在着较为严重的人力资源浪费现象, 有 28 名熟练工在做非熟练工的工作, 8 名技工方法流动 自然流失(伤残、死亡等) 退休 跳槽(辞聘、被开除等) 内部流动(晋升、降职、平调等) 所有流动情况 正常寿命/事故概率表

规定退休年龄 趋势分析法 趋势分析法 组合分析法 发展图表法 替代图表法 转移矩阵法

使用待分配 资源人数 类别人数在做熟练工的工作, 工程技术人员中, 2 人在做熟练工的工作, 8 名人在做技工的工作, 还有 5 名专业管理人员处于待岗状态。

(2) 工作流分析

企业的生产经营活动是一个相互联系、相互依赖、前后衔接的有机整体, 每个部门的人力资源配置都应与其所承担的工作量相适应。否则必然会出现一些部门人手紧张, 任务不能按时完成; 而与此同时, 另一些部门会形成无工作等, 造成人力资源的浪费。如图 5-3 (此处图略) 所示, 假设某项活动由 A、B、C、D、 E 五道工序依次完成。由图 5-3 可知, 企业的人力资源配置不合理, 只有 A、D 两个工序的人员是满负荷工作的, 因而整个活动的成果也就由这两道工序所决定。 B、C、E 三道工序的人员就存在工作等待, 其阴影部分就表现为人员冗余。

(3) 冗员分析

企业中的人力资源问题主要表现在两个方面: 一是人力资源的短缺; 二是人力过剩和浪费。实际上, 绝大部分企业是同时存在这两种现象, 因此问题的解决必须从现有人力资源的浪费开始。

企业中过剩的人员表现为企业的冗员。所谓冗员, 就是超出企业正常生产使用待分配人数

人力配置工作流负荷率经营活动实际需要的人员, 包括正常的后备人员。后备人员为保证生产经营和企业长远发展需要而进行的适量的人员储备, 如替补人员和在职培训人员。因此, 企业的冗员=全部职工-实际需要-合理储备

冗员分析不只是确定企业冗员人数的多少, 而是要分析冗员的具体构成和具体情况, 以便制定切实可行的冗员利用与处理方案。

企业的冗员一般可分为两大类情况：第一类是素质与工作不相适应的人员，包括老弱病残的人员、知识技能不足的人员、思想觉悟不合格的人员；第二类是素质与工作适应但超过实际需要的富余人员，包括只愿干本职工作和希望调换工作的人员。

（4）素质分析

企业的人力资源素质是指企业成员所具有的对企业生产力有直接和显著影响并具有相对稳定性的品质特性。人力资源的素质分析可以从以下几方面进行：

人力配置

workflow

①个人的思想觉悟和企业的群体文化。有价值的行为源于有价值的思想观念的引导，这一点对个人和组织都是一样的。目前企业文化的建设的掀起也正是建立在这种认识的基础之上。有没有效率观及雷厉风行的工作作风，有没有消费者至上的信念及热情服务的职业道德，有没有集体意识和协作精神，有没有开拓创新的意识和勤奋拼搏的精神等等，对企业生产力的提高和战略目标的实现有着至关重要的影响和作用。凡是事业有成的员工都有着过硬的思想觉悟和工作作风；凡是成功的企业，也都有明确的企业精神和企业理念。

个人的思想觉悟和企业的群体文化，虽然难以用客观而明确的标准来测定，但还是可以通过社会心理调查及员工的绩效数据加以分析的。比如，有人曾对中美两国企业职工的需求进行对比研究，在被调查的 454 名美国职工中，以“能有所作为，获得自我实现感”作为第一需求的人数量最多；而在被调查的 301 名中国企业职工中，以“工资奖金较高”作为第一需求的人数最多。这说明中国企业的员工整体素质与美国企业相比，存在一定的差距。

②员工的知识技能水平。这包括知识水平和技能水平两个方面。员工的知识水平主要指员工的文化知识、专业知识和工作经验等。员工的技能水平包括智能、操作技能、表达能力及管理技能。员工的这些技能对企业的产品的市场竞争力及企业的发展有着直接的影响。随着科技的日益发展，企业对员工的知识水平的要求也将越来越高。

企业员工的知识水平从员工个人来看，可以用员工所获得的专业技术职称及其最终学历表示。而企业整体的知识技能水平，则可以用专业人员占全部职工的比重、中高级职称人数占全部职工的比重、大中专毕业生占全部职工的比重、职工的平均文化程度等指标来表示。

③群体的知识及技能结构。企业生产经营的顺利运转需要各方面的人才，既需要掌握不同的专业知识人员，也需要具有不同技术层次的人员。这样才能保证生产经营任务的完成，又能尽可

能降低人工成本；既能保证组织的需要，又能使员工得到最充分的利用和发挥。因此，企业员工的群体知识和技能结构是企业人力资源素质高低的又一个重要指标。

群体的知识技能结构一般从年龄结构、专业技能结构、知识技能层次结构等方面进行分析。

在人力资源规划中，员工的年龄结构非常重要。一方面它关系着企业发展过程中员工新老更替的顺利进行，另一方面不同年龄的员工对不同的岗位有不同的优势和作用。年龄结构分析一般按员工的年龄进行分组统计，用统计图或统计表反映出员工的年龄分布状况，并预测今后年龄结构的发展趋势。

专业技能结构主要指企业员工中掌握不同知识技能的人员之间的关系。企业的运营需要多方面的人才，要有一线的操作人员，要有工程技术人员，也要有管理人员；在各类人员中又有其专业分工结构的问题。只有企业生产经营中的所需的各类人员按比例有序结合。人力资源才能得到充分合理的利用。专业技能结构的分析，可以通过计算其比例来进行，也可根据工作流分析的原理进行分析。

知识技能层次结构指的是企业所拥有的高、中、初级职称人员的比例关系，一般通过计算各类人员的比重来进行分析。企业人力资源中高、中、初级人员应与其生产经营的项目及未来的发展前景和市场竞争状况相适应，否则就会出现人才的短缺或人才的浪费。

④员工队伍的整体素质评价。企业间由于所从事的行业不同，面对的目标市场不同，经营产品的层次不同，其对员工的素质要求也不相同。但任何企业都有要求其员工必须适应本职岗位的要求。企业员工对其岗位的适应性是衡量该企业员工整体素质高低的通用标准。企业员工对其本职岗位的适应性可用适职率表示，即适职率等于素质适应岗位职务要求的员工人数与企业的全部员工人数之比。

三、 人力资源规划的程序模式

人力资源规划的主要过程如图 5-4 所示。（此处图略）

由图示可知，人力资源规划的程序可分为六个步骤：首先要提供基本的人力资源信息，这一过程是后边各阶段的基础，因此十分关键。其次是进行人力资源的全部需要的预测，即利用合适的技术和信息估计在某一目标时间内企业或组织所需要人员的数量。第三步是要在全体员工和管理者的密切配合下，清查企业或组织内部现有的人力资源情况。第四步是确定需要招聘的人员数，即把全部需要的人员数减去内部可提供的人员数，其差就是需要向社会进行招聘的人数。然后企业或组织通过人才市场（随着市场经济的发展，人才市场会逐渐建立，发育并完善的）招聘、训练、开发以及岗位培训等过程得到所需要的人才。第五步是要把人力资源规划和企业的其他规划相协调。最后是对人力资源规划的实施结果进行评估，用评估的结果，去

指导下一次的人力资源规划。人力资源规划的每一个步骤都依赖于第一步骤：即职工信息系统和职工基本记录提供的数据。因此，第一步骤的重要性就体现于此。下边将对六个步骤加以详细讨论。

(一)提供人力资源信息

提供人力资源信息是人力资源规划的第一过程，它的质量如何对整个工作影响甚大，必须加以高度重视。人力资源信息包括的内容十分广泛，主要有：人员调整情况；人员的经验、能力、知识、技能的要求；工资名单上的人员情况；员工的培训、教育等情况。这些信息和情况一般可从员工的有关记录中查出，特别是利用计算机进行管理的企业或组织可以十分方便地存储和利用这些信息。

在这一部分有一项重要的工作就是进行职务分析，并提供这方面的有关信息情况，作为下步工作的基础。

(二)预测人员需要

在预测过程中，选择做预测的人是十分关键的，因为预测的准确与否和预测者及他的管理判断力关系重大。一般来说，商业因素是影响员工需要类型、数量的重要变量，预测者要会分离这些因素，并且要会收集历史资料去做预测的基础。例如，一个企业的产量和需要的员工数目之间常存在着直接的关系，产量增加时，一般劳动力则成比例地增长。如果实际情况都像这个例子一样，只有产量等少数几个有限的商业因素影响人力需要的话，那么进行人力资源需要的预测是很简单的事情。可实际情况却往往不是如此，员工人数的增加并不单纯是由产量增加而引起的，改善技术，改进工作方法，改进管理等非商业因素都将增加效率，这时产量和劳力之间的关系已经发生了变化。对此，预测者必须有清醒的认识。

从逻辑上讲，人力资源的需要明显的是产量、销售、税收等的函数，但对不同的企业或组织，每一因素的影响并不相同。预测者在选择影响因素上预测计算上都要小心谨慎才是。

(三)清查和记录内部人力资源情况

搞清楚企业或组织内部现有的人力资源情况当然是十分重要的。对现有人员一定要尽量去做到人尽其才、才尽其用，因此管理者在管理工作中经常清查一下内部人员情况，对此做到心中有数是有必要的。并对不合适的人员要加以调整。在这一阶段格外注意的是：对内部人员有用性的了解，对可提升的人员的鉴别以及做出个人的发展培养计划。

在清查记录企业或组织内部人员时，首先应该确认全体人员的合格性，对不合格的要进行培训，大才小用和小才大用的都要进行调整。对人员空缺的职位，我们清查了内部人员后，就

可以明了哪些可从组织内部填充，哪些需要从外部招聘。国外在对人员进行评估时，已经开发出许多较客观的技术，J. C. PENNEY 公司、AT&T 公司及 IBM 公司都采用了评价中心方法。

(四) 确定招聘需要

预测得出的全部人力资源要减去企业或组织内部可提供的人力资源，就等于需要向外部求助招聘需要。

在招聘过程中，一定要注意劳动力市场的信息，要统计劳动力的职业、年龄、受教育水平、种族、性别等数据。当比较了企业或组织的劳动力需要和劳动力市场的供给量以后，如果表明可供人力资源短缺时，企业和组织就必须加强人力资源的招聘。

在招聘中，我们的眼光不仅要盯住外部的劳动力市场，同时也应该建立并注意企业或组织的内部劳动力市场。因为内部的劳动力市场对人力资源规划的影响更直接，许多公司都优先考虑先为自己的雇员提供提升、工作调动和其职业改善的机会。公司应该在组织内部实行公开招聘，任何人均可应聘。在内部登广告数日后，再对外进行广告宣传。用这种方式给内部申请者以优惠，使员工增强对企业的认同感并提高他们的积极性。

(五) 与其他规划协调

人力资源规划如果不同组织或企业中的其他规划协调，则规划必定失败。因为其他规划往往制约着人力资源规划。例如其他部门的活动直接承担着人员需要的种类、数目、技能及工资水平等。人力资源规划的目的往往也是为其他规划服务的，只有和其他规划相协调一致才会取得好的成效。所以说，人力资源规划既要受其他规划制约，为其他规划服务，不协调绝对不行。如员工的工资往往取决于财务部门的预算；销售决定生产，生产决定员工的数目、种类和技能等等。人力资源规划和其他规划的关系简单地可表述成图 5-5。

图 5-5（此处图略）

企业规划过程 制定战略规划(长期) 公司的宗旨、环境、研究实力的约束目标战略

人力资源编制预算

(年度) 预算单位和个人的工作目标项目规划与安排等结果的监督与控制制定经营规划(中长期)

规划方案所需的资源, 组织策略, 开发新项目, 收买和放弃规划

人力资源规划过程 预测需求 雇员数量 雇员结构（定性的）组织和工作设计可供和所需的资源

净需求量 分析问题 企业需求 外部因素 内部供给分析

制定行动方案 人员审核 招聘 提升与调动 组织变动 培训与发展 工资与福利 企业与员工的关系

（六）评估人力资源规划

1. 人力资源规划评估应考虑的问题

对人力资源规划实施后的评估，是人力资源规划过程的最后一步，做好评估可以给下次人力资源规划提供参考。下边这些具体问题是规划者在评估时应该考虑到的：

- （1）人力资源规划者熟悉人事问题的程度以及对他们的重视程度。
- （2）他们与提供数据和使用人力资源规划的人事、财务部门及各业务部门经理之间的工作关系如何。
- （3）有关各部门之间信息交流的难易程度（如人力资源规划者去各部门经理处询问情况是否方便）。
- （4）决策者对人力资源规划中提出的预测结果、行动方案和建議的利用程度。
- （5）人力资源规划在决策者心目中的价值如何。

2. 评价时应比较的因素

除了这些因素可以对一项人力资源规划评价时提供重要参考外，在评价时还要对如下几个因素进行比较：

- （1）实际招聘人数与预测的人员需求量的比较。
- （2）劳动生产率的实际水平与预测水平的比较。
- （3）实际的与预测的人员流动率的比较。
- （4）实际执行的行动方案与规划的行动方案的比较。

(5) 实施行动方案的成本与预算额的比较。

(6) 劳动力和行动方案的成本与预算额的比较。

(7) 行动方案的收益与成本的比较。

在对人力资源规划进行评估时，一定要客观、公正和准确；同时要进行分析成本效益以及审核规划的有效性，因为一项人力资源规划往往要花费大量资金，特别是在应用计算机时更是如此，经济上没有效益的规划是失败的；最后要注意的是在评估时一定要征求部门经理和基层领导人的意见，因为他们是规划的直接受益者，只有多数人赞同的规划才是好规划。

四、人力资源规划的运行机制

有了人力资源规划方案后，进入运用和实施阶段，这就要求对人力资源规划在实施过程中进行有效控制，其中主要包括：建立完善的人力资源信息系统、人力资源供应控制、降低人力资源成本等。

(一) 人力资源信息系统

人力资源信息系统是组织进行有关人及人的工作方面的信息收集、保存、分析和报告的过程。“系统”特指为实现特定目标而将各种分散活动组合成合理的、有意义的整体的过程。

信息系统可以是人工的，也可以是计算机化的。小型组织（少于 250 人）中使用人工的档案管理和索引卡片系统比较有效。而在大型组织中，人力资源信息的计算机存取则是必须的。管理者在决策时需要准确、及时和相关的信息资料，如果信息不完整、不准确、不考虑需要哪种信息，那么使用计算机也是徒劳的。

建立人力资源信息系统必须具体地考虑四个方面：

首先是对系统要进行规划。这其中包括使全体人员充分理解人力资源信息系统的概念；考虑人事资料设计和处理的方案；作好系统发展的时间进度安排；建立起各种责任制和规章制度等等。

其次是系统的设计与发展。其中包括：分析现有记录、报告和表格，以确定对人力资源信息系统中数据的要求；确定最终的数据库内容和编码结构；说明用于产生和更新数据的文件保存和计算过程；规定人事报告的要求和格式；决定人力资源信息系统技术档案的结构、形式和内容；确定上计算机的员工工资福利表的格式及内容等要求；确定工资和其他系统与人力资源信息系统的接口要求。

再次是系统的实施。其中包括：考察目前及以后系统的使用环境以找出潜在问题；检查计算机硬件结构、所用语言和影响系统设计的软件约束条件；确定输入—输出条件要求、运行次数和处理量；提供有关实际处理量、对操作过程的要求、使用者的教育情况及所需设施的资料；设计数据输入文件、事务处理程序和对人力资源信息系统的输入控制。

最后是系统的评价。这包括：估计改进人事管理的成本；确定关键管理部门人员对信息资料有何特殊要求；确定人们对补充特殊信息的要求；对与人力资源信息系统有关的组织问题提出建议；提出保证机密资料安全的建议。

人力资源信息系统的用途之一是为人和资源规划建立人事档案。人事档案既可以用来估计目前劳动力的知识、技术、能力、经验和职业抱负，又可用对未来的人力资源需要进行预测。这两种信息必须互相补充，否则对人力资源规划是无用的。例如：如果不以组织内现有人员状况为基础作出的预测，显然对组织是无用的。并且我们也只有对未来人员的数量、技术及经验等有所了解，方能制定行动规划去解决预计的问题。

人力资源信息系统的用途之二是通过人事档案对一些概念加以说明。如晋升人选的确定、对特殊项目的工作分配、工作调动、培训；肯定性行动规划和报告、工资奖励计划、职业生涯计划和组织结构分析。这些工作的完成都必须依靠人力资源信息系统。

人力资源信息系统的用途之三是可以为领导者决策提供各种报告。如用于日常管理的工作性报告：包括岗位空缺情况、新职工招聘情况、辞职情况、退休情况、提升情况和工资情况等。还可以向政府机构和一些指定单位提供规定性的报告和用于组织内部研究的分析性报告，以表明劳动力在各个部门或各管理层次上的性别、种族和年龄分布，按消费水平划分的雇员福利情况，也可表明录用新职工的测验分数与工作绩效考核分数之间统计关系的有效性研究等等。总之，人力资源信息系统，是人力资源管理中的一项基础性工作，它可为决策者提供许多必不可少的决策信息，使管理和决策更加科学化和更符合实际。

(二) 人力资源供应控制

预测人力资源供应所面对的因素很多，如技术改进，消费模式及消费者行为、喜好、态度改变，本地及国际市场的变化，经济环境及社会结构的转变，政府法规政策的修订等。当企业预测了未来的人力需要后，下一步就是分析人力供应问题。人力资源的供应来源主要是外部的劳动力市场和企业内部现有劳动力。

1. 企业外部的人力资源供应源

外部劳动力的供给是受整个社会经济及人口结构因素影响的，政府的教育政策和劳动、人事政策也有一定的影响力。按理说，统计局应该提供社会整体就业情况、整体劳动、人事政策及增

加劳动力的数量及素质等情况，随改革开放的发展，这些数据会逐步提供的。要分析整体劳动力供应数量是否足够，先要考虑人口结构、年龄分布、性别、教育水平、就业情况及各行业的独特性等等。

2. 企业内部人力资源供应源

企业内部人力资源供给主要是分析在职员工的年龄分布，离职及退休人数。从人员减少和流动性的情况分析，来探讨人力供给的情况。此外，企业内部的人力的移动。例如提升、转职等，现有人力资源是否已充分运用，亦是值得研究的。

分析内部劳动力供给时首先从现有职工着手，一般劳动力供给除了受社会劳动力市场供需情况的影响，还需考虑其他企业的竞争。为了避免人力流失或损耗，管理人员必须对造成职工损耗的因素加以分析。导致职工损耗的因素可分为职工受到企业外部的吸引力所引起的“拉力”和企业内部所引起的“推力”。“拉力”包括可望转到其他企业、以求较高收入和较好的发展机会，社会就业机会多，职工到外边要找到较好的工作；以及职工心理问题；如职工已届退休年龄、已婚妇女怀孕或因结婚而不外出工作等，都可导致劳动力损耗。“推力”包括企业欠缺周详的人力资源规划，造成人力政策不稳，裁减职工等；职工自身的问题，如某些青年职工对工作认识不够深入，或不能适应新的工作环境，加上年轻、未婚、没家庭负担等，使他们常喜欢转换工作；工作压力大造成的，如由于缺勤多，流失多造成人手不足，因此造成现职职工压力更大，迫使他们辞职；人际关系的冲突也容易造成职工的不满流失；工作性质的改变，或工作标准的改变，也可使某些职工失去兴趣或无法适应而辞职。

3. 人力损耗的处理

对人力损耗的问题，管理者可以利用库存、管理人员替置表及个人技能库存等鉴定企业内现有人力资源。这些分析有助于利用内部人力资源来满足企业需要。一般来说，企业内部调配供应所需人力比从外部获得人力的成本低，而且从内部提升还可增加职工的士气及积极性。

企业能否有效地留住现有人才，可以利用人力损耗曲线研究其原因。一般人力损耗的模式是用一曲线表示任职时间长短与离职的关系。在最初一段时间内，人力损耗会比较多，随时间的消逝，损耗的人数会急剧增加，主要是由于职工未能适应新的工作环境、企业的政策、工作要求及人际关系等，故离职率较高，甚至达到一个高峰。但过一段时间，离职率开始递减，原因是新职工过在同一年内离职的人数 $\times 100\%$ 在某一年内的平均职工的平均职工人数现时服务满一年或以上的人数 $\times 100\%$ 一定期间后仍在职人员原在职人员了适应期后，进入胜任阶段；职工不会主动轻易离职。事实上，由于解雇、自动离职、退休等原因，人力损耗现象是无法避免的。

在进行分析时，常用的人力损耗指标有以下几种：

（1）人力损耗指数

这表明员工离职率越大，则企业保留人力的能力越低。在估计未来人力供应时，必须考虑离职率的数字。一般说，当经济繁荣，劳动力短缺，失业率低，工作机会增加时，离职率亦相应增加。

（2）人力稳定指数

这个指数没有考虑人力的流动，只计算了能任职一段时间的人数比例。

（3）服务期间分析

这个方法用于分析职工职位、服务期间与离职情况等项目的相互关系，以作为预测离职的参考。分析方法主要是观察并详细记录职工的离任情况，搜集有关资料作横断面或纵向的分析。

（4）留任率

这项指标可用来估计未来企业内部人力供给的参考，如以横轴表示时间（或服务期间），纵轴表示留任率，则可得留任曲线。如图 5-5 所示。留任曲线

在同一年内离职的人数 $\times 100\%$ 现时服务满一年或以上的人数 $\times 100\%$ 一定期间后仍在职人员 $\times 100\%$

可显示过去一段时间内，人力留任的趋势，若企业员工流动大，即表示什么企业人事不安，凝聚力低，管理层与工作层关系差，并导致产量降低，增加招聘、甄选及训练的费用。若流动率过少，则不足以产生新陈代谢的作用，于企业的发展也不利。

4. 人力资源的合理利用

除了分析企业内部人力供给的情况，还需要就现有人力资源能否充分利用加以分析。主要是年龄、缺勤、事业发展和裁员等四项内容：

（1）职工年龄分布。企业内员工的年龄分布情况对于职工的工资、升迁、士气及退休福利等的影响极大。举例来说，一个已踏入成熟或持续收缩的企业，职工的年龄分布偏高，老年职工占较大比率，由于工资与年资有关，所以年资越长，工资越高，此外对于退休福利与接班人的需求问题也较严重，此外还会影响到其他职工的升迁机会，进取态度及工作士气。

（2）缺勤分析

缺勤比值 = $\frac{\text{实际}}{100} \times \text{预测服务期间}$

图 5-5

缺勤通常包括假期、病假、事假、怠工、迟到、早退、工作意外、离职等。此外士气低落、生产率低、工作表现差、服务水准差等都可以反映缺勤的情况。若管理者能留意这些缺勤指标及其他有关数据。可以估计未来的缺勤程度，就会对未来的人力供给估计有较切合实际的分析结果。假如缺勤情况严重。就应对缺勤因素加以分析并改善，希望现有人力资源得以充分发挥作用，不致浪费。

(3) 职工的职业发展。指导职工规划好他们个人的前程，提供他们充分发挥其潜能的机会，是挽留人才的有效方法之一，也是人力资源规划中重要的一环。帮助职工了解到他们要以获得某些职位或晋升的机会，会使他们对前途充满合理的期望。

(4) 裁员。当企业内部需求减少或供过于求时，便出现人力过剩，则裁员是无法避免的措施。这是国际上能通行的做法，裁员对企业是一种浪费，因为损耗已培养过的人才，无论对企业现有职工还是对已解雇的员工都是很大的打击，一项好人力资源规划必然没有职工过剩的现象出现，即使需要裁员也可以通过其他方法如退休、辞职等来平稳人力供求。还有其它方法如给予补偿金，鼓励年老职工提前退休，提供青年职工接受训练的机会以转迁到其他工作单位等也可以采用。

五、人力资源配备

人力资源的配备包括人力资源的选聘、使用、培训和考核等方面的内容，即根据组织结构中所规定的职务的数量和要求，对所需人员进行恰当而有效的选择、使用、培训和考核，其目的是为了配备合适的人员去充实组织中的各项职务，以保证组织活动的正常进行，进而实现组织的既定目标。

(一) 人力资源配备的意义

人是组织中最最重要的资源，是构成组织各种要素中最最重要的要素，组织活动的进行，组织目标的实现，无一不是由人所决定的，因此，人力资源配备作为一项管理职能，主要涉及的是对人的管理，其重要性是显而易见的。

1. 人力资源配备是组织有效活动的保证

对于一个组织来说，组织目标的确定为组织活动明确了方向，组织结构的建立，又为组织活动提供了实现目标的条件。但是，再好的组织结构，如果人员的安排不合理，那么这个组织结构也是不能发挥正常功能的。由于人力资源配备不适当而组织不仅不能成为实现组织目标的

保证，而且还会干扰组织的有效活动，阻碍和破坏目标的实现。因此，人力资源配备工作的好坏，直接影响到组织活动的成效。

在人力资源配备中，主管人员的配备无疑具有更大的重要性。主管人员是组织中对他人及其工作负责的管理人员，他们的基本任务是设计和维持一种环境，使身处其间的其他成员能在组织内一起工作，以完成预期的任务和目标。由此可见，主管人员在组织活动中居于主导地位，是实现组织目标的关键人物。因而组织的有效活动往往在很大程度上决定于主管人员的配备情况，决定于主管人员的质量如何。例如，在第二次世界大战期间，美国派遣到欧洲的第九步兵师，一度屡战屡败，师长更换频繁。当该师在诺曼底再次遭到败绩时，有人建议希莱特雷将军将该师解散，士兵编入其他部队。但希莱特雷认为，战场失利与士兵无关，第九步兵师的士兵与其他部队的士兵并无差异，所不同的只是领导该师的指挥官。经重新物色后，委派了一个领导才能卓越的指挥官，该师果然声威大振，不久就成为在欧洲战场上上的一个主要战斗师。这一事例说明，组织中主管人员配备得如何，与组织能否进行有效的活动，能否最终实现目标关系极为密切，人员配备是一项涉及组织活动成功与否的极为重要的管理职能。

2. 人力资源配备是做好领导与控制工作的关键

从管理系统论来看，人力资源配备以计划和组织工作为前提，是计划工作和组织工作的人员落实，又为领导和控制工作奠定基础。一个组织中，如果人力资源配备不当或不完善，如主管人员的德才与职务要求不相符，其主管人员无法发挥出色的才能，就不可能创造出良好的环境，使其全体成员的积极性、主动性和创造性得到发挥。同样，下属工作人员配备不合理，势必会给控制工作带来更大困难，使控制范围扩大，难度加深，从而加重上层主管的监督和纠偏工作。因此，就管理系统而言，人力资源配备是其他管理职能能否顺利实现的关键。

3. 人力资源配备是组织发展的准备

组织发展的能动因素是人，其中主管人员又起决定作用。因此，人力资源配备专门从事组织结构中各种职位的充实工作，同组织的发展息息相关。它是一项动态的职能，不仅配备目前所需的各种人员，而且为将来在复杂多变的环境中从事组织活动所需的各类人员作好准备。所以说，人力资源配备是组织发展的准备。

国外许多学者认为，19世纪是经济学人才的盛世，20世纪是管理人才的天下。这种看法不是没有道理。当今社会的科学技术飞速发展，组织之间的竞争实质是人才的竞争，而科技和管理人才又是竞争的焦点。日本在20世纪50年代，曾把选拔管理人才和培养企业经营者作为振兴日本经济战略的大事来做，为当时日本“十年倍增计划的实现”和持续高速的发展奠定了雄厚的人才基础。这一经验值得我们借鉴。

总之，人力资源配备在管理中占有十分重要的地位，必须充分重视。

(二) 人力资源的考选

组织中的任何工作都有一定的需求条件，只有具备相应条件的人员才能胜任。而要在具备相似条件的人群中选择最适当的人员，必须采用某种适当方法来检验。考试就是一种重要的选拔方法。它是了解候选人工作能力和知识水平的方法，考试结果体现候选人在能力、知识、专长上的水平和性格上的特征，然后依据工作所需的条件选择适当的人员。通过考试选拔人才有其局限性，因为，影响人的素质的因素十分复杂且不断变化。在某种意义上，与其说考试在选拔人才，不如说是在追求一种公平。

1. 考选的基本程序

有效的人事考选，一是要注意考选的程序，二是要注意考选的方法。

(1) 考选的程序就如同一排有顺序的栅栏

合格的候选人可以较顺利抵达终点，而不能达到终点的人则被淘汰。在考选过程中，究竟设置多少栅栏，就属于考选人考虑的事情。如果候选人都通不过，整个考选就会无效；反之，如果过低，任何候选人均能通过，其结果也是无效。此外，栅栏安排的多，考选的成本也就越高。因此，排定考选程序必须首先确定栅栏的种类，如申请表、心理测验、专业考试、口试和身体检查等，同时要注意考选种类要以用人的目的和要求为依据。

(2) 收集有关候选人的资料

①申请表。申请表是收集候选人有关资料最常用的方法，一般从申请表中可获得健康、教育、工作经验、社会关系等资料。

②候选人原工作单位的评价资料。在同一地区或同行业的组织之间，人力资源部门之间应相互沟通与合作，了解原单位候选人的评价意见和候选人离职的原因，有助于真实地了解候选人的情况。

③观察。观察在考选程序的最后决策中具有定性的作用。面谈就是观察的主要方式，在组织中被普遍采用。把观察和考试相结合是组织考选程序的常用做法。

(3) 对考选结果的解释

人力资源部门对上述申请表等资料和考试结果的解释与取舍，是考选程序中非常重要的一环。按照工作所需条件，决定测验或考试乃至面谈的内容，是考选的标准。但由于有多种因素影响考试真实性，考试的成绩未必能代表应考人的知识与能力，在这种情况下就要进一步的

分析和判断。也就是说，不要将考选的标准绝对化。而必须保持相当的弹性，为组织的解释和取舍留有充分的余地。

（4）报告与记录

每项考选程序都应有记录和报告以综合说明考选过程及结果。可以将考选的结果分为录用与不录用两个部分，录用部分的记录是建立人事资料的开始，从此纳入人事资料的系统之中，没有被录用的候选人的考选记录也有被保留的必要，主要基于以下理由：第一，录用的候选人可能由于种种原因不能报到工作，在人数较少的情况下，企业为节省考选费用，可在未录用的候选人中选拔替补。第二，可作为考选程序分析研究的事实资料，以便改进考选的技术和方法。第三，用作以后考选的辅助资料。

2. 考选的基本方法

组织中的职位空缺必须尽快得到补充，但求职者是否具有满足该职位所要求的条件，以及在候选人超过所需人数的情况下如何择优录用，这就要求助于科学的考选办法。可以说，考选是一种尺度和预测。考选方法就是测量人的能力、性格、爱好与成就，决定其目前的水准，以此来预测其将来可能在工作上的成绩与发展。考核尺度的根据是事实和资料，预测则是对事实和资料的分析和判断。因此，所谓考选的方法是有计划地收集事实和资料的方法。考选的种类较多，这里仅介绍一些较重要的方法。

（1）测验

所谓测验，一般是指用文字的表达方式来了解所需要的事实与资料。测验本身是一种工具，用以测量应试者的心理素质和能力。一项有效选拔新进人员的测验必须把握以下四个因素：第一，测验本身的有效程度；第二，测验本身的可行程度或可信程度；第三，录取的比例；第四，录取人员担任工作后的满意程度。

（2）一般能力测验

①语文测验：常识、理解、数学推理、记忆跨度等。

②操作测验：完成图画、图片排列、实物并接、方块设计等。

（3）特殊能力测验

测验的目的在于测量种种特殊能力，如语文推理、数学能力、空间关系、文书速度。

（4）视觉测验

视觉对任何行业都具有不同程度的重要性。例如，纺织工必须具备敏锐的近距离视觉，并需要保持长久的注意力；司机需具备远距离和辨认方位的视觉；电子装配工需要装配不同颜色的线路，因此必须具备良好的辨色能力，等等

（5）测验的有效度与可信度

一个健全的测验必须具备一定的有效度和可信度两个基本要素。有效度是指测验的结果与所希望达到目标的吻合程度。有效度可分为两种：一为形式有效度；一为试验有效度。形式有效度就是测验在性质上与收集方法上与事先所建立的标准相一致，形式有效度一般由人力资源管理的专业人员与有关专家评审。试验有效度是指测验能否达到预期要求的程度，例如测量一个人的操作能力，如测量结果与实际的作业成绩相一致时，此测验就具有试验有效度。人事测验特别重视测量的实用性，以有效地用来达到甄选员工的目的。

测验不仅要有相当高的有效度，同时还要具有可信度，如果可信度很低，则测验也就无有效度可言。测验的可信度（可靠程度）体现在两个方面：

①测验本身的一贯性，即如果发生误差，乃是由于应试者表现上的不稳定，而不是由于测验本身性质的差异造成的。

②一次测验与多次测验的结果大致相同，具有稳定的预期。需要指出的是，可信度不是绝对的，而是一个不同程度的问题。因为任何测验都不可能是绝对可靠的，只是误差大小的区别而已。可信度的重要意义在于使我们了解测验结果的可靠程度如何，一般可信度在 80%以上就令人相当满意，如果低于 80%，在没有了的测验时也可以作为参考，但对于测验所得的分数不宜寄予过高的依赖。

在组织应用人事测验以考选员工的实际工作中，测验的有效度和可信度都是以相关系数来表示，其差异范围在 0 至 ± 1 之间，一般来讲，测验必须先具有相当的可信度，然后才可以预测有效度，但是可信度高的测验并不一定保证高的有效度，因为可信度表示测验本身可靠的程度，而有效度则涉及到测验所测量的内容是否与工作的决定因素发生关联的问题。如果测验的目标侧重个人职业的指导以分析其性格和能力时，则测验的有效度越高，其指导正确的可能性越大，故应特别重视有效度，有效度越高越好。如果测验目标是为了考选大批新进人员，为了达到考选的目的，通过具有一定有效度的测验而录取的人员比未经测验而录用的人员的实际绩效好，那么人力资源管理人员在即使测验有效度不高的情况下也可以使用，因为这毕竟比漫无目标的情况好。

（三）主管人员的选聘

主管人员的选聘是人力资源配备职能中最关键的一个步骤，因为这一工作的好坏，不仅影响到人员配备的其他方面，而且对整个管理过程的进行，乃至整个组织的活动，也都有着极其重要和深远的影响。主管人员的质量是任何一个组织不断取得成功的最重要的因素。“得人者昌，失人者亡”这是古今中外都公认的一条组织成功的要诀。因此，组织能否选拔和招聘到合适的主管人员，是关系到组织活动成败的一项重要工作。

1. 选聘的依据

选聘主管人员，首先必须明确选聘的依据是什么，也就是根据什么标准来选聘。总说应该是德才兼备，但是从具体看待管理职位来说，我们认为，选聘的依据可以概括为以下两个方面：职位本身的要求及主管人员应具备的素质和能力。

（1）职位的要求

为了有效地选聘主管人员，首先必须对拟派去主管职位的性质和目的有一个清楚的了解。通常，组织结构设计中的职位说明书，对各职位（或职务）已有了总的规定。在选聘主管人员时，我们还可以通过职务分析来确定某一职务的具体要求，职务分析的主要内容通常有：这个职务是做什么的（即目的和任务是什么）？应该怎么作？需要一些什么知识和技能才能胜任？有没有别的方法实现目标？如果有的话，那么新的要求又是什么？

在确定某一主管职位的具体要求时，有以下几点值得注意：

①职位范围应该适当。一个职位范围如果规定得过窄就没有挑战性，没有成长的机会，也没有成就感，优秀的主管人员会因此感到厌烦和不满意。当然，职位范围也不能宽，否则会使主管人员无法有效地进行工作。

②职位工作量应饱和。如果某一职位的工作量不饱满，将会使主管人员意识到自己没有充分利用。结果就可能导致他们过多地干预下属人员的工作，给下属执行自己的任务带来一定的麻烦。

③职位应当反映所要求的主管工作技能。一般要以所要完成的各项任务为出发点来规定。因此，职位的具体要求除了在工作方面作出清楚的规定外，在方法上还要容许有某些灵活性以发挥个人的特长。

（2）主管人员应具备的素质和能力

主管人员个人的素质和能力，是选聘主管人员中非常重要的一个方面。

①个人素质。对于一个主管人员来说，个人素质如何是很重要的，因为个人素质与管理能力密切相关，它虽然不是管理能力的决定因素，但管理能力的大小是以素质为基础的。早在 20 世纪初，法约尔就提出作为主管人员的个人素质应该包括以下几个方面：身体、智力、道德、一般文化、专业知识、经验。

②管理能力，即完成管理活动的本领。它的涉及面非常广。美国管理学家哈罗德·孔茨和罗伯特·卡茨认为主管人员应该具备的管理能力包括四类：

- a. 技术能力。指在业务方面的知识和掌握的熟练程度。
- b. 人事能力。指同员工共事的能力；它是组织协作、配合，以及创造一种能使其员工安心工作并自由发表意见的环境的能力。
- c. 规划决策能力。指遇到问题能从大处着眼，认清形势，统筹规划果断地作出正确决策的能力。
- d. 认识、分析与解决问题的能力。

随着管理层次的不同，这些能力的相对重要性也不同。一般地，组织能力和认识问题、分析问题、解决问题的能力，对每一层次的主管人员来说都是重要的。而其他两种能力则是随着组织层次的上升，技术能力所占的比重相对变得较小，而规划决策能力所占的比重相对而言则变得较大。

2. 选聘的途径

选聘主管人员的途径，不外乎有两种：（1）从组织内部提升（“内升制”）；（2）从组织外部招聘（“外求制”）。

（1）内部提升

从内部提升是指从组织内部提拔那些能够胜任的人员来充实组织中的各种空缺职位。它意味着组织中一人将从较低的职位选拔到较高的职位，担负更重要的工作。实行“内升制”一般要求在组织中，建立起详尽的人员工作表现的调查登记材料，以此为基础绘制出主管人才储备图，以便在一些主管职位出现空缺时，能够据此进行分析研究从而选出合适的未来主管人员。

①许多组织都先赞成从内部选拔提升人员，因为他们认为，从内部提升有许多优点，有利于组织目标的实现，这些优点主要是：

一是由于对组织中人员有比较充实和可靠的资料供分析比较，候选人的长处和弱点都看得比较清楚，因此，一般来说，人选比较准确；二是被提升的组织内成员对组织的历史、现状、

目标以及现存的问题比较了解，能较快地胜任工作；三是可激励组织成员的上进心，努力充实提高其本身的知识和技能；四是组织成员感到有提升的可能，工作有变换的机会，要提高员工的兴趣和士气，使其有一个良好的工作情绪；五是可使组织对其成员的培训投资获得比当初投资更多的培训投资效益。

②尽管“内升制”有许多优点，但它也存在一些不可忽视的缺点。

a. 当组织对未来所需主管人员的供需缺口比较大，即组织存在较多的主管空缺职位，而组织内部的主管人才储备或者是在量上不能满足需要，或者是在质上不符合职务要求时，如果仍坚持从内部提升，就将会使组织既失去得到一流人才的机会，又使不称职的人占据主管职位，这对组织活动的正常进行以及组织的发展是极为不利的。

b. 容易造成“近亲繁殖”。由于组织成员习惯了组织内的一些既定的做法，不易带来新的观念，而不断创新则是组织生存与发展不可缺少的因素。

c. 因为提升的人员数量毕竟有限，若有些人条件大体相当，但有的被提升，而有的仍在原来的岗位，这样，没有被提升的人的积极性将会受到一定程度的挫伤。

（2）外部招聘

从外部招聘是指从组织外部得到急需的人员，尤其是那些起关键作用的主管人员。外部招聘的渠道很多，可以通过广告、就业服务机构、一些管理协会或学校、组织内成员推荐等途径来进行。要使外部招聘得以有效的实施，就必须将组织空缺职位的有关情况，事先真实地告诉应聘者，例如职位的性质和要求、工作环境的现状和前景、报酬以及福利待遇等等。

①“外求制”的长处和优点是：

a. 有较广泛的人才来源满足组织的需求，并有可能招聘到第一流的管理人才。

b. 可避免近亲繁殖，给组织带来新的思想、新的方法，防止组织的僵化和停滞。

c. 可避免组织内没有提升到的人的积极性受挫，避免造成因嫉妒心理而引起的情绪不快和组织成员之间的不团结。

d. 大多数应聘者都具有一定的理论知识和实践经验，因而可节省在培训方面所耗费的大量时间和费用。

②“外求制”的缺点是：

- a. 如果组织中有胜任的人未被选用，则从外部招聘会使他们感到不公平，因而可能产生与应聘者不合作的态度。此外，这些人由于对自己的前途失去了信心，因此，他们的士气或积极性将会受到影响。
- b. 应聘者对组织的历史和现状不了解，需要有一个了解和熟悉的过程。
- c. 由于不太了解应聘者的实际工作能力，因而在招聘过程中不可避免地会过多地注重其学历、文凭、资历等等，有时将会导致对应聘者产生很大的失望。

从以上对主管人员选聘途径的分析来看，主管人员的选聘，无论是“内升制”，还是“外求制”招聘，都不是十全十美，而各有其优缺点的。但在实际工作中，还是有一些一般的规律可循的。一般说来，当组织内有能够胜任空缺职位的人选时，应先从内部提升，当空缺的职位不很重要，并且组织已有既定的发展战略时，应当考虑从内部提升。然而，组织急缺一个关键性的主管人员，而组织内又无能胜任这一重要职位的人选时，就需从外部招聘。不然的话，勉强提拔内部人员将是不可思议的，它将会导致组织处于停顿甚至后退状态。在通常情况下，选拔主管人员往往是采用内部提升和外部招聘相结合的途径，将从外部招聘来的人员先放在较低的岗位上，然后根据其表现再进行提升。

总之，一个组织选聘主管人员究竟是采用“内升制”，还是采用“外求制”招聘，要根据组织的具体情况而定，随机制宜地选择选聘的途径。

3. 选聘的程序与方法

在组织未来所需主管人员的数量和要求已经明确，并且制定了选聘政策之后，就要开始实施具体的选聘工作。选聘可在组织内由各级负责人员配备的主管人员和人事部门主持进行，也可委托组织外的机构或专家对候选人进行评价。

选聘的具体程序应包括哪些步骤，这是随着组织和性质，以及空缺主管职位的重要性的要求的不同而不同的。不过在实施时，应考虑到实施这些步骤的诸如时间、费用、实际意义以及难易程度等因素。

（1）选聘的实施程序

- ①负责人员配备的主管人员和人事部门，根据主管人才储备图和组织外部的应聘者初步筛选出来作为候选人的名单。
- ②获取有关的参考资料。候选人参考资料的获得有两条途径：

a. 从候选人的申请表中获得，亦可从候选人的档案以及推荐信、证明书、工作鉴定等一些个人提供的资料中获得。

b. 面谈。面谈可以获得许多候选人的直接的第一手资料，例如仪表举止、表达能力、思维是否敏捷、反应是否灵活等等。面谈可以举行一次，也可举行多次，以便进一步了解情况。面谈一般可以分为三类，即事先拟定的、半拟定的和未拟定的。事先拟定好的问题大多是：最近担任的职位中，具体的任务和职责是什么？在这个职位中取得了哪些成绩？这些成绩在多大程度上是由于自己的努力？别人的贡献是什么？对于你过去的职位，哪些你喜欢，哪些你不喜欢？为什么要变换职位？等等。对拟定和未拟定的问题，具体与候选人面谈的主管人员就主动性比较大，可随机地问一些问题。面谈的优点是直接简便，可以淘汰那些显然不合格的候选人，但其不足之处是容易受候选人表面现象的影响。

③举行测验。进一步了解候选人各方面的素质和能力。通常的测验有四大类：

a. 智力测验。目的是衡量候选人的记忆力、思考的速度和观察复杂事物相互关系的能力；

b. 熟练程度和才能测验。其目的在于发现候选人的兴趣所在、现有的技能以及进一步掌握技能的潜力和能力；

c. 业务测验。目的是发现候选人是否适宜担任的职务；

d. 个性测验。目的是衡量候选人在管理才能方面的潜力。

④体格检查。

⑤上级主管批准。

（2）评审中心的方法

近年来，在国外，越来越多的组织依靠组织外的一些机构，如评审中心，作为选聘主管人员的一种辅助方法。这一方法在第二次世界大战中曾被德国、英国和美国用于选拔战略情报机构的人员，而用于一般组织的人员选聘还是由美国电报与电话公司开始的。

为了观察一个有可能担任主管人员的人在典型的主管岗位上将如何行动，评审中心通常是让候选人花3~5天的时间，参加一系列实习。

4. 选聘的原则和应注意的问题

（1）选聘过程中应遵循的原则

要做好选聘工作，在选聘工作过程中，首先有两条重要的原则需要遵循。

①公开竞争原则

公开竞争原则可以表述为：组织越是想获得高质量的主管人员，提高自己的管理水平，就越应在选拔和招聘未来主管人员的过程中鼓励公开竞争。按照这一原则，就是要将组织的空缺职位向一切最适合的人选开放，而不管他们是组织内部还是组织外部的，大家都机会均等，一视同仁，这样才能保证组织选到自己最满意的人员。要保证公开竞争能够实行，大前提是人才流动。如果人才不能流动，那么公开竞争实际上也是做不到的。

②用人之长原则

用人之长原则可以表述为：在主管人员的选聘过程中，要根据职务要求，知人善任，扬长避短，为组织选择最合适的人员。人无完人，每个人都有其长处和短处，只有当他处在最能发挥其长处的职位上，他才能干得最好，组织也才能获得最大的益处。因此，选聘主管人员，关键在于如何根据职位要求，发挥个人的长处，即使候选人能够各得其所，各遂其愿，人尽其能，又能使组织得到最合适的人选。

（2）选聘过程中应注意的问题

在选聘过程中，除了要牢记以上这两条重要原则之外，还有一些问题需要给予充分的注意。这些问题主要是：

①选聘的条件要适当

在主管人员的选聘工作中，选聘的依据或条件很多，这些依据或条件有如一排排有序的栅栏，合格的候选人可能顺利地通过每一栅栏，通不过的候选人便要被淘汰。栅栏的个数越多，花的时间就越长，费用也越高，候选人通不过的机会也越多。同时，栅栏定得越高，通不过的候选人越多。如果所有的候选人都可通过栅栏，将意味着整个选拔过程的失败；反之，如果栅栏定得太低，所有的候选人都可通过，则其结果也毫无意义。因此决定选聘的依据和条件，一定要切实根据组织的目标和这一目标对人员配备职能的要求，根据所需配备人员的职位的性质，根据该职位对候选人的要求等来客观地设计，这样才能既不至于浪费大量的时间、精力和费用，又能够得到组织所需的合适的主管人员

②对选拔人员的要求

不同的主持选拔的人员可能对同一个候选人有不同的看法。因此，为了保证评价与选拔的客观性和准确性。具体主持选拔的人员自己应该首先具有较高的素质和能力，并且还要有伯乐

的慧眼，这样才能既做到对候选人不偏不倚，评价公正客观，又能慧眼识真才，从而为组织选聘一流的人才。

③要注意候选人的潜在能力

有些人在担任现职工作干得不错。但当被提升到高一级职位时就显得不能胜任了。按照“彼得原理”的说法，如果一个主管人员在其职位上有成就，那么正是这种成就导致他提升到更高的地位，以致这人终于“被升过头”。出现上述的现象，显然是危险的。但是，若不这样步步提升，也可能出现另一种情况，那就是主管人员的才能可能得不到充分发挥。因此，这里就有一个正确估计候选人潜在的能力的问题。例如，将被提拔的候选人是否有能力处理更大的、更复杂的事务？是否能领导更多的人？是否具有战略头脑等等。只有既考察他在现有职位中表现的才能高低，又考察他有无胜任更高一级工作的潜能，才能既避免那种“提过头”的危险，也不至于浪费人才。

④要敢于大胆启用年轻人

在主管人员的选聘和利用上，要根据德才兼备的标准，大胆地提拔年轻人，这对一个组织是不是充满活力，尤其是对组织的发展，是有非常重要的战略意义的。他们思想敏捷，精力充沛，是组织自下而上与发展的不可缺少的力量。在现实生活中有些人总觉得年轻人“太嫩”，总是不放心，不敢委以重任，不敢放手使用。这种状况在不少组织上都有不同程度地存在着。当然，不可否认，年轻人缺乏经验，但经验是在实践中取得的，如果不委以重任，怎么能使他们得到锻炼和提高呢？因此，既然启用年轻人的意义如此重大，那么在主管人员的选聘过程中，就要有意识地大胆提拔他们、使用他们，重点培养他们，使他们在重要的岗位上尽快地成为更成熟、更富有经验的优秀的主管人才。

六、 人力资源规划政策及评估

（一）人力资源规划政策及措施

根据人力资源供给与需求预测结果的比较，制定相应的人力资源政策和措施。这种政策有两大类：一是制定解决人力资源短缺（即供给不足）问题的计划、政策和措施；二是制定解决人力资源过剩（即供给过剩）问题计划、政策和措施。

1. 制定解决人力资源短缺规划

预测组织的人力资源短缺时，就应着手制定相应的弥补短缺规划。其备选方案：

（1）将员工调往空缺岗位；

- (2) 培训员工，并对受过培训的员工进行晋升性补缺；
- (3) 延长员工的工作时间；
- (4) 提高员工的生产效率；
- (5) 雇用非全日制临时工，如已退休者；
- (6) 雇用全日制临时工；
- (7) 雇用全日制正式工；
- (8) 超前增加生产。

其实，解决人力资源短缺最有效的一种方法是充分调动现有员工的积极性以提高生产效率。这可以通过奖金奖励；提高员工技能、重新设计工作过程、改进技术设备等得以实现。

2. 制定解决人力资源过剩规划

预测人力资源过剩时，就应采取相应的办法，尽量消除由过剩带来的影响。一般而言，备选方案为：

- (1) 关闭组织（如关闭工厂等）；
- (2) 永久性辞退员工；
- (3) 鼓励提前退休；
- (4) 通过人力消耗减少人员和转移劳动力；
- (5) 重新培训和调动；
- (6) 临时性辞退员工（随之减少或停发工资）；
- (7) 减少员工工作时间（随之减少工资）；
- (8) 由两个或两个以上的员工分担同一工作和任务（随之减少工资）。

(二) 人力资源规划效益评估

每个组织都对人力资源规划在帮助组织实现目标过程中所体现出来的效益进行评估，其主要方面是投入成本与产出效益分析。当然，用定量方法检查投入成本较易，衡量非定量化的产出效益就不太容易了。因此，在评估人力资源规划效益时，还得考虑：

- （1）在制定组织发展战略、目标、计划和任务的过程中，人力资源规划发挥了多大的作用；
- （2）管理人员在制定目标和任务及方针、政策与措施时，是否愿意听取人力资源管理人员的意见；
- （3）人力资源管理人员在制定和执行规划时，能获取和提供哪些信息；
- （4）当然，对人力资源规划实施中的招聘、挑选、培训与发展的投入成本与产出效益是可以
通过计算机计算的。

七、人力资源规划的预算

（一）人力资源预算的含义

预算是数字化的计划。人力资源预算是计划的强有力工具，它表明在未来计划期内，在财务上各种人事活动要花费多少资金，从而可用来指导从事人事职能的人们的行动。而且，在预算期末，预算还可以作为实际费用相比较的基础。因此，人力资源预算不仅有利于人力资源的计划工作，也有利人力资源的组织工作和控制工作。

（二）制定人力资源预算应注意的环节

1. 人力资源预算必须了解的总是

- （1）要雇用、培训、审议和调动多少人？要向多少人支付养老金？
- （2）需要哪些娱乐活动、社会活动和体育活动计划？各需多少奖金投入？
- （3）要举行多少次劳资恳谈会，多少次集体谈判？费用多少？
- （4）多少工人有可能出事故生病、遇到不幸或需要住院治疗？费用多少？
- （5）需要多少管理人员、技术人员和职员来完成人事职能？需要支付他们多少工资？
- （6）需要什么场地、设备和其他资源来完成人事职能诸如办公费、广告费、差旅费、电报、电话费等所需费用多少？

显然，对上述问题的回答与公司对人事关系所采取的基本态度有关。例如某家公司相信，在公司大楼中为进行宗教祈祷的人提供便利的做法是可取的。这样，该公司就应准备支付这笔费用。而另一家公司则对此不以为然，则在预算中不予考虑。

2. 人力资源预算时的沟通

通常的做法是要求组织中的基层呈交预算报告，经过上级的复审，再报最高管理部门进行综合审查，看其是否与公司的总体规划一致，最后再把修改好的预算报告交还基层。在与预算有关的所有当事人都感到满意之前，经常是要这样上下反复多次。这种充分的沟通，不仅保证了预算的质量，也促进了有关部门和人员在人事工作指导思想上形成共识。

3. 将计划的缺口、不平衡和重复现象减少到最低限度

在预算期末，可将实际费用填写在预算额旁的一栏中，并进行比较由此便能分析偏差的大小及其产生原因。这至少有 3 个好处：(1)判断谁该受奖，谁该受罚；(2)总结经验教训，以利于下一计划期的预算工作；(3)将有关数字与其他公司或整修行业平均数字进行比较，有利于找出差距，进一步改进本单位的人力资源开发与管理工作。

八、 人力资源计划的控制

为了确保人力资源计划项目的正确实施，需要对其进行监督和控制，以便及时纠正偏差。

(一)确定评价指标

为了做好控制与评价工作，必须确定评价指标。一般来说，对人力资源规划进行评价的指标主要有：

——实际人员的配置水平和对这种配置应达到的水平、要求；

——劳动生产率水平和既定目标；

——实际人员的流失率和满意的流失率；

——项目实施和行动计划；

——项目实施结果和预期结果；

——劳动力成本和项目成本及预算；

——项目的成本收益率。

(二) 绩效监控

确定评价指标后，还需要对系统运行不断进行跟踪、反馈、保持预定的运行方向。企业普遍运用的监控方法有很多，其中包括：检查现有工作做法的成本、职员和管理部门对工作结果的看法；对各种决策的成本及变化类型进行测量和分析等等。

(三) 纠正偏差

如果了解到现实的绩效与预定的目标相比有偏差，就必须了解产生偏差的原因，并根据不同情况纠正偏差。一般情况下，产生偏差的原因无非有两种：一是原定目标与绩效标准不现实；二是员工的行为、能力、技能与绩效标准不符。如属于第一种原因，企业应提高目标和绩效标准的准确性和可行性；如属于第二种原因，企业应制定人才培训和开发方案，改进工资制度和激励方案，提出纪律和政策要求，提高自主权等。

(四) 控制程序

控制与评价一般按以下的程序进行：

——根据企业目标确定人力资源规划的目标。

——检查人力资源规划过程的各种政策、方法、方案和其他要素，包括预测、制定方案信息系统等所有方面。

——把现行做法与人力资源目标进行比较。

——运用具体的评价技术和手段进行评价。

经典制度

人事管理计划制度

一、人事计划的重要性

1. 企业为配合其业务的发展，对未来所需人力必须事前妥善规划并制定长期或中期人力计划，否则常因人力不足或剩余，影响该企业的发展。

2. 企业内的从业人员常因届满退休年龄或因其他原因而离职，此项退休及离职人员的空缺必须有人补充。

3. 企业常因业务的发展或新技术的引进须引进新人员，此类人员不需立即向外招聘，必须事前规划或培训，才能得到所需人才。

4. 由于企业经营的多元化或国际化，原有人力已不能配合业务的需要，必须对已有人力加以调整或予以补充。

5. 由于组织的变更或设备的自动化，部分人力出现剩余，应加以调整以降低人力成本。

二、制定人事管理计划

1. 人事管理的循环

人事管理上有预测→计划→实施→评价四个步骤，在不停地循环着；而在人事管理上，同样的，也应该贯彻这四个步骤。

2. 人事计划的各种项目

(1) 制定与基本的经营政策有密切关系的人事政策，以及整个公司应如何努力的实施。

(2) 公司内部各执行部门的人事计划：①人事编制的设定与维持管理的计划。②提高员工素质与提高业绩的教育训练计划。③工资、退休金制度计划、各种津贴管理与生活福利计划。④公司内管理、文化、娱乐设施等的福利计划。⑤就业管理的计划。⑥安全卫生的计划。⑦资格制度、升迁制度、人事考核等人事制度计划。⑧劳资关系计划。

3. 长期人事计划

(1) 人员长期需求计划与人员所需短期计划。

(2) 长期教育计划。

管理者的培育、监督者的培育、专业顾问的培训与公司企业文化的长期教育。

三、人事管理计划的内容

所谓人力计划，是针对公司业务的需要，按未来人力的需求发展作出的时期规划，其内容一般可分为下列四部分：

1. 人力需求的预测

为配合业务发展，对未来所需人力作适当的预测，在估算所需人力时，应考虑下列各因素：

- (1) 因业务的扩展或紧缩所需增减的人力。
- (2) 因现有人员离职或退休所需补充的人力。
- (3) 因组织变更、技术改进或设备更新所需调整的人力。

2. 人员招聘计划

针对所需增加或补充的人员，应制定对该项人员的招聘计划，在招聘计划中应包括下列各项目：

- (1) 计算各年度所需人力，可由内部晋升、调补人员。
- (2) 计算各年度必须向外招聘的各类人力数量。
- (3) 确定招聘的方式。
- (4) 寻求招聘人力的来源。
- (5) 对所聘请人员如何适当引进并安排其工作，以防止其流失。

3. 人员培训计划

人员的培训计划，是人力计划的重要部分，人员培训计划可视公司业务需要及训练的设备 and 能力，分别确定下列不同类别的训练：

- (1) 新进人员训练计划。
- (2) 专业人员训练计划。
- (3) 各级主管培训计划。
- (4) 一般人员训练计划。
- (5) 选送人员进修计划。

4. 人力运用计划

企业应对人力的有效运用作出适当的计划，使在计划期内能对人力的效率有所改进。人力利用的有效运用除须制定各项配套措施外，在人力计划中必须提出对各项有关的人力资料的分析及预测，作为未来人力运用预期目标的依据，其分析及预测项目可包括下列各项：

(1) 人员生产率分析。

(2) 人力结构（年龄、学历、工作类别等）的分析。

(3) 人事经费的分析。

人力资源计划管理办法

一、人力计划可分短期、中期、远期三种，短期以一年为限，中期则以三年为限，远期则以五年以上为限。

二、不论短期、中期或远期都必须于年度开始前一至二个月内编制完毕。

三、其中期及远期者也需每年调整编制。

四、由人事部门制定人力计划编制要点。编制要点中，应列明人力计划编制原则及各部门的编制方针。

五、由各部门按业务需求，提出该部门未来人力需求、招聘计划及训练计划，并送由人事部门汇编。

六、人事部门根据各部门实际情况及建议，加以评估后汇编全公司人力计划并与各部门沟通后送呈核定。

人力资源管理计划编制办法

一、数量标准

人力的数量指所需人员的人数，即完成某项业务或工作需要若干人员才能完成，当业务或工作增加时应按什么样标准来增加人力。设定人力数量标准有下列几种方法：

(1) 工时研究

固定产品的生产部门可用此法。此法在工作现场测量某一作业所需时间，再计算一工作人员减除准备、休息、私事等时间后，每天可完成若干工作量，然后制定出工作量与所需人力数量的标准。

(2) 业务推算

根据过去业务量及用人人数的记录，推算出每项业务需要的人数，此项方法对非操作性而工作数量较为明确的业务，较为适用。

（3）相关与回归分析法

根据业务量中的数个变量来决定需要的人数，可根据过去业务量的变化找出与人数的相关系数，作为决定人数的标准。

二、素质标准

素质标准指所需人力的资历标准。

①将本机构所需人员分为若干等级，制定各等级人员所需的基本资历条件。

②有必要分类时，可按其工作性质分为“电机工程师”、“机械工程师”“会计师”等，分别制定其所需的资历条件。

③个别制定。个别资历的制定是对每一职位所担任的工作加以分析，以决定该职位担任人员应具备的资历条件。此项职位所需的资历条件可列于“工作说明书”（或称“职位说明书”）中，以作为编制人力计划及招聘人员的依据。

人力资源需求量测定办法

一、根据公司编制人力规划的要求，公司全部职工划分为以下六类：

（1）管理人员；（2）工程技术人员；（3）工人，包括基本生产工人和辅助工人；（4）学徒工；（5）服务人员；（6）其他人员。

二、管理人员的需要量，按生产工人的比例和组织机构的定员来确定。

三、工程技术人员需要量，按与生产工人的比例和技术人员的层次结构来确定。

四、基本工人的需要量，根据产值或实物的劳动生产率确定，也可按设备定员确定，或者将两者结合起来按企业规模与定员确定。

五、辅助工人的需要量，根据与基本生产工人的比例或看管定额或工作区域的分配来确定。

六、学徒工的数量，根据公司生产发展情况、公司培训能力、培训时间长短来确定。

七、其他非生产人员需要量，一般根据公司生产经营具体情况特点、机构设置或与生产工作的比例来确定。

人力需求预测办法

一、公司职工的需求预测是需要对人力需求进行预测。

二、职工需求预测是公司编制人力规划的核心和前提条件。预测的基础是公司发展规划和公司年度预算。对职工需求预测要持动态的观点，考虑到预测期内劳动生产率的提高、工作方法的改进及机械化、自动化水平的提高等变化因素。

三、职工需求预测的基本方法有以下两种：

1. 经验估计法

就是利用现有的情报和资料，根据有关人员的经验，结合本公司的特点，对公司职工需求加以预测。

2. 统计预测法

是运用数理统计形式，依据公司目前和预测期的经济指标及若干相关因素，作数学计算，得出职工需求量。

人力供给预测办法

一、为满足公司对职工的需求，必须对将来某个时期内，公司从其内部和外部所能得到的职工的数量和质量进行预测。

二、职工供给预测一般包括以下几方面内容：

1. 分析公司目前的职工状况，如公司职工的部门分布、技术知识水平、工种、年龄构成等，了解公司职工的现状。

2. 分析目前公司职工流动的情况及其原因，预测将来职工流动的态势，以便采取相应的措施避免不必要的流动，或及时给予替补。

3. 掌握公司职工提拔和内部调动的情况，保证工作和职务的连续性。

4. 分析工作条件（如作息制度、轮班制度等）的改变和出勤率的变动对职工供给的影响。

5. 掌握公司职工的供给来源和渠道。职工可以来源于公司内部（如富余职工的安排，职工潜力的发挥等），也可来自于公司外部。

对公司职工供给进行预测，还必须把握影响职工供给的主要因素，从而了解公司职工供给的基本状况。

三、影响职工供给的因素可以分为两大类：

1. 地区性因素。其中具体包括：

①公司所在地和附近地区的人口密度；②其他公司对劳动力的需求状况；③公司当地的就业水平、就业观念；④公司当地的科技文化教育水平；⑤公司所在地对人们的吸引力；⑥公司本身对人们的吸引力；⑦公司当地临时工人的供给状况；⑧公司当地的住房、交通、生活条件。

2. 全国性因素。其中具体包括：

①全国劳动人口的增长趋势；②全国对各类人员的需求程度；③各类学校的毕业生规模与结构；④教育制度变革而产生的影响，如延长学制、改革教学内容等对职工供给的影响；⑤国家就业法规、政策的影响。人力资源确定办法

一、确定公司用人要求是职工挑选工作的第一个阶段。

二、进行工作分析

通过观察和研究，把职工担任的每项工作加以分析，清楚地把握该项工作的固有性质及其在公司内部与其他相关工作之间的关系，决定职工在履行职务上所应具备的各种条件。

1. 开展工作分析必须坚持以下三项基本原则：

- （1）正确、完整地确认工作的实体；
- （2）正确记述已确认的工作所包括的全部内容；
- （3）明确提出职工完成该项工作的必备条件。

2. 一般来说，一项工作分析要包括以下项目：

- （1）工作的内容；
- （2）工作的职责；

- (3) 与公司内部其他工作的关系；
- (4) 工作的“应知”、“应会”；
- (5) 经验、年龄、教育程度的要求；
- (6) 技能的培养；
- (7) 徒工见习制度；
- (8) 工作环境条件。

3. 工作分析过程可分为以下几个步骤：

- (1) 对某项工作的要求和工作中的特殊问题进行粗略分析；
- (2) 对工作内容、职责进行详细分析，形成工作说明；
- (3) 对完成工作所必需的知识、技能等各种条件进行分析，形成工作规范；
- (4) 对该项工作提出培训要求，形成培训方案。

三、制作工作说明书

在工作分析的基础上，用以载明该项工作的内容、职责、要求等情况及特性的文件，就是工作说明书。工作说明书是公司制定工作规范、挑选及培训职工的依据。

- (1) 工作识别事项：如工作名称、编号、所属部科等等，以此将它与其他工作区别开来；
- (2) 工作概要：包括工作范围、目的、内容等基本事项；
- (3) 所需完成的具体工作：包括工作的具体目的、对象、方法等内容；
- (4) 其他的特殊事项，如加班、恶劣的工作环境等事项的说明。

四、制定工作规范

在工作分析的基础上，可进一步制定工作规范。工作规范是用以记载该项工作要求职工应具备的资格条件的。工作规范的内容可包括完成该项工作所要求的职工的智力条件、身体条件、经验、知识技能、责任程度等等。

五、确定工作程序

公司用人要求的确定有其自身的客观过程，必须依照一定的程序来进行。

六、公司用人要求确定后，应优先考虑能否在公司内部找到合适的职工来承担此项工作，再去考虑其他招聘方法。

工作分析管理制度

一、工作分析，是对某项工作，就其有关内容与责任的资料，给予汇集及研究、分析的程序。工作分析的成果便是撰写成“工作说明书”及“工作规范”，此项资料在人事管理上有下列用途：

- （1）在编制人力计划时，可了解业务上所需人员的条件。
- （2）在聘请人才时，可了解各职位所需人员的资历。
- （3）在核定工资等级时，可按其工作职责核定其工资。
- （4）在训练发展人员时，可根据工作上所需技能加以培训。
- （5）在考评工作人员效益时，可根据工作上的要求效益评定其等级。

二、工作分析步骤

工作分析的步骤有下列各项：

- （1）收集背景资料：包括机构或企业现有的背景资料，如业务项目、组织图、各部门职责。
- （2）选择具有代表性的工作加以分析。
- （3）收集工作各项分析资料。
- （4）撰写工作说明书。
- （5）撰写工作规范。

三、工作分析方法

进行工作分析需有训练有素的专业工作分析人员。工作分析一般采用下列方法进行：

(1) 观察。

(2) 问卷。

(3) 面谈。

四、工作分析的项目

工作分析包括以下项目：

(1) 工作名称。

(2) 聘请人员数目。

(3) 工作公司。

(4) 执行的工作。

(5) 职责。

(6) 工作知识。

(7) 智力的应用。

(8) 经验。

(9) 教育与训练。

(10) 熟练及精确。

(11) 装备、器材及补给品。

(12) 与其他工作的关系。

(13) 体能要求。

(14) 工作环境。

(15) 工作人员特性。

(16) 工作时间与轮班。

五、制定工作说明书与工作规范

1. 撰写工作说明书，以下各项值得注意：

①说明书须能根据使用目的，反映基本的工作内容。

②工作项目应包罗无遗。

③各说明书间文字措辞应保持一致。

④文字叙述应简洁清晰。

⑤工作职称可表现出工作技术水平及职责高低。

⑥可充分显示各工作间的真正差异。

2. 工作规范是工作人员为完成工作，所需要的知识、技术、能力及所应具备最低条件的说明。工作说明书是在描述工作，而工作规范则是在描述工作所需的人员资历，后者主要是用以指导如何招聘和录用人员。

3. 为了简化，工作说明书与工作规范都合并在一起。工作规范成为工作说明书中职位担任人员需要的资历条件之一。

职 位 描 述

1. 雇员姓名： 2. 职位编号： 3. 现行工资水平

4. 职位描述的原因：

☐新职位

☐例行公事

☐现职位发生变化

☐检查

5. 工作地点

6. 部门名称_____

职位名称_____

7. 从何种部门、接受谁的指导：

姓名_____

名称_____

8. 具体描述本岗位的工作有哪些，按所费时间的多少进行排列。要说明干什么、怎么干、使用哪些设备。用百分比说明每项任务花费的时间。并且，如果本岗位的工作发生了变化，要注明何时、怎么变化的。时间任务

9. 上述各项任务持续了多长时间？

10. 列出所使用的机器和设备有及工作环境。

11. 进行管理所花费的时间百分比（培训雇员、分配和检查工作） %

12. 标明下级人员数目

13. 我保证上述岗位描述是我本人所定，并尽可能地详尽和准确。

部门工作分析描述表

职位描述

1. 雇员姓名： 2. 职位编号： 3. 现行工资水平

4. 职位描述的原因：

☐ 新职位

☐ 例行公事

☐ 现职位发生变化

5. 工作地点

职位名称_____

7. 从何种部门、接受谁的指导：

姓名_____

名称_____

8. 具体描述本岗位的工作有哪些，按所费时间的多少进行排列。要说明干什么、怎么干、使用哪些设备。用百分比说明每项任务花费的时间。并且，如果本岗位的工作发生了变化，要注明何时、怎么变化的。

时间任务

日期：_____

签名：_____

职 位 描 述

14. 指出上述各项中哪些不够详尽和准确。

1. 雇员姓名： 2. 职位编号： 3. 现行工资水平

15. 接受监督和管理。描述雇员接受指令的频率、性质，包括如何对雇员的工作进行分配和检查。

16. 要求。标明本职位工作所需的最起码素质：

(a) 教育（包括专业知识）：

(b) 经验（类型和程序）：

(c) 体力：

17. 责任：

(a) 政策和方法：包括改进政策和方法的责任，以及所需的上级部门的支持。

(b) 材料或产品：通过计划、改进工艺过程来节约材料，防止利润减少。

(c) 机器和设备：对设备进行使用、修理、维护；所需设备的尺寸和型号：维护设备的措施。

(d) 资金：谁筹措资金，渠道为何，资金需多少。

(e) 人际交往：进行人际交往的目的，包括内、外交往，人际交往的类型意义。

(f) 记录和汇报：谁记录和汇报，记录和汇报的类型和意义。

直接上级签名：

日期：

职位名称：

部门领导签名：

日期：

部门工作分析描述表（续）

职 位 描 述

1. 雇员姓名： 2. 职位编号： 3. 现行工资水平

15. 接受监督和管理。描述雇员接受指令的频率、性质，包括如何对雇员的工作进行分

配和检查。

16. 要求。标明本职位工作所需的最起码素质：

(a) 教育（包括专业知识）：

(b) 经验（类型和程序）：

(c) 体力：

17. 责任：

(a) 政策和方法：包括改进政策和方法的责任，以及所需的上级部门的支持。

(b) 材料或产品：通过计划、改进工艺过程来节约材料，防止利润减少。

(c) 机器和设备：对设备进行使用、修理、维护；所需设备的尺寸和型号：维护设备的措施。

(d) 资金：谁筹措资金，渠道为何，资金需多少。

(e) 人际交往：进行人际交往的目的，包括内、外交往，人际交往的类型意义。

(f) 记录和汇报：谁记录和汇报，记录和汇报的类型和意义。

直接上级签名：

日期：

职位名称：

部门领导签名：

日期：

工作分析调查表

性别 姓名 部门 职称 现任职务（工作） 直接上级 进入公司时间 工龄 年龄 学历 月平均收入 从事本工作时间

1. 正常的工作时间每日自()时开始至()结束。
2. 每日午休时间为()小时, (%)情况上可以保证。
3. 每周平均加班时间为()小时。

工作的时间要求

4. 实际上下班时间是否随业务情况经常变化。(总是, 有时是, 偶尔是, 否)
5. 所从事的工作是否忙闲不均。(是、否)
6. 若工作忙闲不均, 则最忙时常发生在哪段时间:
7. 每周外出时间占政党工作时间的(%)
8. 外地出差情况每月平均几次(), 每次平均需要()天。
9. 本地外出情况平均每周()次, 每次平均需要()天。
10. 外地出差时所使用的交通工具按使用频率排序:
11. 本地外出时所使用的交通工具按使用频率排序:
12. 其他需要补充说明的问题:

主要目标:

其他目标:

主要目标

用简练的语言描述一下您所从事的工作:

名称 程序 依据 工作活动程序 工作分析调查表(续) 工作活动内容 名称 结果 占全部工作
权限

时间的百分比(%) 承办 需报审 全权负责

经济损失

失误的影响

公司形象损害

2. 1 2 3 4 5

3. 经营管理损害 较轻一般较重重 其他损害(请注明)

若您的工作出现失误, 会发生下列哪种情况? 说明

1. 在工作中不与其他人接触。

如出现多种情况，请按影响程序由高到低依次填写在下面括号中。

2. 只与本部门内几个同事接触。

3. 影响整个部门。

4. 影响其他几个部门。

5. 影响整个公司。

1. 在工作中不与其他人接触。（ ）

将频繁程度等级填入左边括号中 内部接触

2. 只与本部门内几个同事接触。（ ）

3. 需与其他部门的人员接触。（ ）

偶尔 经常 非常频繁

4. 需要与其他部门的部分领导接触。（ ）

5. 需要同所有部门的领导接触。（ ）

2. 外部接触

1. 不与本公司以外的人员接触。（ ）

将频繁程度等级填入左边括号中

2. 与其他公司的人员接触。（ ）

3. 与其他公司的人员和政府机构接触。（ ）

偶尔 经常 非常频繁

与其他公司、政府机、外商接触。（ ）

1 工作分析调查表（续）

3. 直接监督人员的层次：一般职工、基层领导、中层领导、高层领导监督

3. 对职工有分配工作、监督指导的责任。

4. 对职工有分配工作监督指导和考核的责任。

3. 对整个部门负责。

4. 对自己的部门和相关部门负责。

5. 对整个公司负责。

3. 在工作中时常做一些决定，对整个部门有影响，但一般不影响其他部门。
4. 在工作中时常做一些大的决定，对自己部门和相关部门有影响。
5. 在工作中要做重大决定，对整个公司有重大影响。
1. 有关工作的程序和方法均由上级详细规定，遇到问题时可随时请示上级解决，

工作结果须报上级审核。

2. 分配工作时上级仅指示要点，工作中上级并不时常指导，但遇困难时仍可直

接或间接请示上级，工作结果仅受上级要点审核。

3. 分配任务时上级只说明要达成的任务或目标，工作的方法和程序均由自己决定，工作结果仅受上级原则审核。

3. 完成本职工作的方法和步骤有一半相同。

4. 完成本职工作的方法和步骤大部分不同。

5. 完成本职工作的方法和步骤完全不同。

在工作中您所接触的信息经常为：

说明如出现多种情况，请按“经常”的程序由高到低依次填写在下面括号中。（）

说明

3. 经过高度综合的信息。

在您做决定时常根据以下哪种资料：

2. 完成本职工作的方法和步骤大部分相同。

3. 完成本职工作的方法和步骤有一半相同。

4. 完成本职工作的方法和步骤大部分不同。

在工作中您所接触的信息经常为：

2. 经过初步加工的信息。

3. 经过高度综合的信息。

3. 事实资料、背景资料、模糊的相关资料。

如出现多种情况，请按“经常”的程序由高到低依次填写在下面括号中。（）

2. 事实资料 and 背景资料。

2. 仅对自己的工作结果负责。

2. 对职工的监督指导的责任。

3. 事实资料、背景资料、模糊的相关资料 and 难以确定是否相关的资料。

1. 只对自己负责。

1. 对自己的工作结果不负责任。

1. 事实资料。

1. 直接 and 间接监督的人员数量 ()

1. 原始的，未经加工处理的信息。

1. 完成本职工作的方法和步骤完全相同。

1. 只对自己负责。

定，工作结果仅受上级原则审核。

2. 被监督的管理人员 ()

2. 在工作中时常做一些决定，对有关人员有些影响。

1. 在工作中时常做些小的决定，一般不影响其他人。

工作分析调查表（续）在工作中，您需要做计划的程度：说明 职出现多种情况，请按“做计划”的程度由高到低依次填写在下面括号中。()

工作的基本特征

3. 在工作中需要做部门计划

4. 在工作中需要做公司整体计划

在您的工作中接触资料的公开性程度：说明

职出现多种情况，请按“做计划”的程度由高到低依次填写在下面括号中。()

3. 在工作中所接触的资料属于机密资料，仅对中层以上领导公开。

4. 在工作中所接触的资料属于公司高度机密，仅对少数高层领导公开。

1. 语言的 (%)

2. 符号的 (%)

3. 文字的 (%)

4. 形象的 (%)

5. 行为的 (%)

您在工作中所使用的资料属于哪几种，使用的比例约为多少？

没有 很少数派 偶尔 许多 非常频繁

2. 您手头的工作是否经常被打断？

3. 您的工作是否经常需要注意细节？

工作压力没有 很少数派 偶尔 许多 非常频繁 没有 很少数派 偶尔 许多 非常频繁

4. 您所处理的各项业务彼此是否相关？

完全不相关性 大部分不相关性 一半相关性 大部分相关性 完全相关

5. 您在工作中是否要求高度的精力集中，如果是，约占工作总时间的比重是多少？

20% 40% 60% 80% 100%

6. 在您的工作中是否需要运用不同方面的专业知识和技能？

否 很少 有一些 很多 非常多

7. 在工作中是否存在一些引起令人不愉快、不舒服的感觉？（非人为的）

没有 有一点 能明显感觉到 多 非常多

8. 在工作中是否需要灵活地处理问题？

不需要 很少 有时 较多 非常多

1 在工作中无需作计划

以上领导公开。

少数高层领导公开。

2. 在工作中需要作一些小的计划

1. 在每天工作中是否经常要迅速做出决定？

1. 在工作中所接触的资料均属公开性资料。

2. 在工作中所接触的资料属于不可向外公开的资料。

工作分析调查表（续）

工作压力

不需要 很少 有时 较需要量 很需要

否则 很可能

1. 您常起草或撰写的

等级

频 率

文字资料有哪些？

（1）通知、便条、备忘录

（2）信函

（3）简报

1 2 3 4 5

（4）汇报文件或报告

（5）总结

极少 偶尔 不太经常 经常 非常经常

任职要求要求

（6）公司文件

（7）研究报告

（8）合同或法律文件

（9）其他

2. 您常用的数学知识:

等级

频 率

(1) 整数加减

1 2 3 4 5

(2) 四则运算

(3) 乘方、开方、指数

极少 偶尔 不太经常 经常 非常经常

(4) 计算机程序语言

(5) 其他

3. 学历要求: 初中、高中、中专、大专、本科、硕士、博士

4. 为顺利履行工作职责, 应进行哪些方面的培训, 需要多少时间?

培训内容最低培训时间(月) 培训科目

5. 一个刚刚开始您所从事工作的人, 要多长时间才能基本胜任工作?

6. 为了顺利履行您所从事的工作, 需具备哪些方面的其他工作经历, 约多少年?

9. 您的工作是否需要创造性?

(2) 四则运算

(3) 乘方、开方、指数

(4) 计算机程序语言

(5) 其他

3. 学历要求:

培训科目

10. 您在履行工作职责时是否有与职工发生冲突的可能?

9. 您的工作是否需要创造性？

否则 很可能

(1) 通知、便条、备忘录

(2) 信函

(3) 简报

(7) 研究报告

(8) 合同或法律文件

(9) 其他

2. 您常用的数学知识：

等级

(1) 整数加减

工作分析调查表（续）

工作经历要求

最低时间要求

7. 在工作中您觉得最困难的事情是什么？您通常是怎样处理的？

困难的事情

处理方法

8. 你所从事的工作有何体力方面的要求？

任职资料要求

9. 其他能力要求

等级

需 求 程 度

(1) 领导能力

(2) 指导能力

- (3) 激励能力
- (4) 授权能力
- (5) 创新能力
- (6) 计划能力 低较低落 一般 较高 高
- (7) 资源分配能力
- (9) 组织大事
- (10) 时间管理
- (8) 管理技能
- (11) 人际关系
- (12) 协调能力
- (13) 群体技能
- (14) 谈判能力
- (15) 冲突管理能力
- (16) 说服能力
- (17) 公关能力
- (18) 表达能力
- (19) 公文写作能力
- (20) 倾听敏感性
- (22) 分析能力
- (21) 信息管理能力
- (23) 判断、决策能力

(24) 实施能力

(25) 其他

工作分析调查表（续）

请您详细填写从事工作所需的各种知识和要求程度

任职资格要求 知识内容 等级需要程度

1 2 3 4 5

如：计算机知识（例）

低 较低落 一般 较高 高

对于您所从事的工作，您认为从哪些角度进行考核，基准是什么？

考核

考核角度 考核基准

您认为您从事的工作有哪些不合理的地方，应如何改善？

不 合 理 处 改 进 建 议 建议您还有哪些需说明的问题？

备注直接上级确认符合事实后，签字：

工作分析调查表（续）

请您详细填写从事工作所需的各种知识和要求程度

任职资格要求

知 识 内 容

等级需 要 程 度

1 2 3 4 5

如：计算机知识（例）

低 较低落 一般 较高 高

对于您所从事的工作，您认为从哪些角度进行考核，基准是什么？

考核角度

考核基准

您认为您从事的工作有哪些不合理的地方，应如何改善？

不合理处

改进建议

您还有哪些需说明的问题？

直接上级确认符合事实后，签字：

（如不符合，请在下面空格中说明，更正）

工作说明书（一）

任职资格要求 工作说明书

适用单位 职等 职位

姓名 性别 联系

工作内容，负责本公司人事及总务管理事项

1. 售货员招募与训练。
2. 人事资料登录与整理。
3. 人事资料统计
4. 员工请假，考勤管理。
5. 人事管理规章的拟定与修正。
6. 人员任免、调动、奖惩、考核、计薪等事项。
7. 劳动保险事项。
8. 文体活动与员工福利事项的组织。
9. 员工各种证明书的核发。

10. 文具、设备、事务用品的预算、采购、修缮、管理。

11. 办公环境安全及卫生管理工作。

12. 公司文书、信件等的收发。

13. 书刊杂志的采购与管理。

14. 接待事宜。

15. 督导警卫人员及人员进出管理。

职务资格：

1. 专科毕业或以上，曾任人事及总务工作二年以上。

2. 高中毕业曾任人事、总务工作六年以上。

3. 现任分类职位七职等以上。

4. 具有高度服务精神与善于处理人际关系。

5. 男性为佳，女性亦可。

工作说明书（二）

姓名 职称 贸易一部经理 单位 贸易一部

编号 职务代码 主管

表单 工作内容 工作依据 权责 时限

管制基准 备注 名称 分送单位 信件、电报等文件业务代码签核及处理所有信件、电报 电报、信件助理业务主管于每日下午 4:30 交回助理业务主管执行

客户开发及联系 依业务年度计划月报告表年度报告表不定 每月检查一次

执行总经理

产品推销与检讨 依业务年度计划 季报告表年度报告表

执行不定总经理

每季检查一次 与工厂有关事项的联络 依实际情况 0.2 小时 外厂 001 簿 工厂主管 下班前或规定时间内回复执行依核定范围接待

公司客户接待须有助理在场

客户接待

执行 不定

对账表签核

依实际收款情况

签核

0.2 小时

对账表 业务主管 于收到当月完成总经理交办事项 依总经理指示 执行不定 于规定时间内完成向总经理的周业务报告 依实际情况 执行 0.5 小时 周报告表 总经理 于每周一与总经理室秘书排定时间后执行

于收到订单之隔日中午前交业务主管、或交回助理订单（1）金额达×万；（2）新产品交业务主管呈总经理签核依公司的工厂价格表业务主管、总经理、助理 订单签核 签核 订单组织联系。

第六章 企业人员编制

一、概述

（一）企业编制的含义

企业编制有广义和狭义之分。广义的编制包括组织结构的设计工作岗位的配置；狭义的企业编制仅指岗位设置。人力资源管理所涉及的，主要是狭义的企业编制工作，即合理地设置工作岗位的类型和数量。

企业是人力与物力的结合体，企业对于人力需求状况，首先体现在人员编制之中。确立企业编制，是进行企业经营管理基础工作，也是企业有力投资的具体化。广义的编制，包括企业的组织设计和岗位安排，必须结合企业的经营方针和人力、财力、物力状况进行，是全局性工作。狭义的企业编制，是在规定的组织结构基础上，围绕岗位设置和人员配备所进行的工作，属于人力资源业务部门的工作范围，进行狭义的企业编制工作，中心内容是确定企业的人员要求。即不同工作岗位的类型和数量。企业人员编制的制定，是企业人力投资的重要依据。

(二)企业编制的内容

企业编制的内容，一是按照组织结构的设计，确定各个部门的工作岗位，包括工作岗位的性质和数量。例如一个企业的装配车间，应该包括哪些工作职能，每种职能应该设置哪些具体岗位，各种岗位需要哪些工种人员，等等。除此之外，企业编制的第二个内容，是根据工作岗位的要求，确定所需工作人员的种类和数量。例如工作岗位是一班制还是两班制，同工种的人员各需要多少，等等。这两方面工作，通常由企业人力资源管理部门牵头，在其他有关部门的配合下进行。

(三)企业编制的管理

企业编制的管理问题，主要是编制权的问题，即由谁来决定企业编制。在计划管理体制下，企业编制由政府主管部门下达，企业只能按下达的编制计划执行。在市场经济条件下，企业是自主经营的实体，而人员编制的自主权，是自主经营必不可少的条件。因此，市场经济体制下的企业编制权，由企业自己掌握，但同时也要接受政府的宏观指导，以适应市场的状况。这一点，与行政事业单位是不同的。行政事业单位的职责是维护社会全局利益，不以营利为目的，其工作经费主要由国家财政支付。因此，行政事业单位的编制由国家管理。国有企业单位则不一样，自主经营、独立核算、自负盈亏，承担着通过赢利为国家积累资金的任务，因此编制管理权属于企业。至于国有企业之外的其他企业，如集体企业、民营企业等，更是完全自主的经营实体，企业编制自主权也就更大。

二、 企业定员

(一)概念

定员是企业单位在用人方面的一种标准。更确切地说，它是企业单位在一定的生产技术组织条件下，为了保证企业生产经营活动正常进行，而规定的各类人员配备的质量要求和数量界限。

定员的概念在内涵和外延上，与劳动定额有所不同。劳动定额是指企业在一定的生产技术组织条件下，对劳动者生产某种产品或完成某项工作任务劳动消耗量所规定的限额。在企业中可以实行劳动定额的工作岗位、工种必须具备以下条件：

(1) 企业的基本生产过程可分解为许多工序（或工步、操作），并且在不同的工作地上按工序组织生产；

(2) 劳动成果的大小、多少直接决定于劳动者的劳动消耗量，并且直接可以用实物产品或单位产品的工时消耗来表示；

(3) 劳动者使用的设备一般是中、小型设备，设备的转速、工艺用量可以调整，必须由人来使用、操纵，采用一人一机或一人多机的管理形式。

从上述的三种基本条件来看，在企业中可以实行劳动定额（工时定额、产量定额和看管定额）的岗位、工种是有一定范围，而定员的范围却广得多，无论企业的规模大小，在生产类型、产品方向、工作岗位、技术复杂程度等方面有何不同，凡是有劳动者从事经营管理、生产活动的工作岗位，都要实行定员管理。并且在企业实行劳动定额的工种、生产岗位，也要确定定员。

定员与劳动定额是两个不同的概念。劳动定额所确定的是劳动者的具体活的劳动消耗量，采用工时、实物产品等计量单位。而定员所确定的是一定时期内承担特定生产（或工作）任务的某一级组织的人数，采用人·年，或人·月的计算单位表示。一般来说，劳动定额通常与产品或某种劳务联系，其对象主要是企业中的员工，而定员与一定的劳动组织相联系，而定员的核心是要解决全体员工的工作效率。简言之，定员是要解决企业中各工作岗位配备什么样的人，以及配备多少人员的问题，通过对企业用人方面的质量和数量规定，促进企业少用人，多办事，不断提高工效。

(二) 范围

企业定员范围，从员工工作岗位的性质和特点来看，包括工人、学徒、工程技术人员、管理人员和服务人员，这些人员是企业正常生产所必需的。而其他人员是自然发生或由上级指派的，已经脱离了生产的人员，故不包括在企业定员的范围内。

企业定员的范围与用工形式没有直接的关系。在企业中，常年性生产工作岗位上应配备的人员既可以是固定职工，也可以是劳动合同制员工或临时工。这些职工都应列入定员范围。企业的临时性生产或工作所需要的人员，可根据需要列入劳动计划，招用临时工，但不列入企业定员。

此外，企业为外单位培训或准备输送的后备人员，正在学习专业技术知识尚未顶岗工作的学徒工，也不列入企业定员的范围。

(三) 定员的作用

定员作为一项基础工作，是企业科学组织劳动力，并在此基础上进行现代化管理的必不可少的先决条件。

1. 定员是企业组织生产的科学依据企业要科学组织生产，就要在生产过程中使劳动力、劳动手段、劳动对象得到最合理的结合。现代企业分工细密，协作关系复杂。无论是为了保证国家计

划的完成，还是为了及时满足市场的需求，都应组织好均衡生产。这就要预先了解生产过程各个岗位、各个阶段所需劳动力的质量和数量，合理确定各类人员的比例关系，搞好定员，使各工种、各环节的员工需要量得到保证，从而提高企业的经济效益。要科学组织生产还必须及时招收、补充生产需要的职工，在职员工也有定向培养提高技能的问题，这些都要以定员的质量和数量标准为依据。

2. 定员提高劳动生产率的重要措施

企业要提高劳动生产率就必须注意合理地使用劳动力，企业定员是节约使用劳动力的重要保证。定员工作的核心，则要求企业在保证生产工作需要的前提下，合理地节约使用劳动力。尽可能用较少的人力投入取得较多的成果，用最少的劳动消耗获得最大的经济效益。确定了定员，企业在用人方面就有了明确的标准，这有助于各车间、班组、科室注意节约使用劳动力，克服人浮于事、工作散漫、纪律松弛的现象。企业少用人、多办事，其结果是劳动生产率的不断提高。

3. 定员是加强劳动纪律的基本保证

劳动纪律是企业各项工作得以顺利开展的重要保证。劳动纪律松懈，再先进的管理方法也难以采用。而劳动纪律松懈的重要原因之一，是企业定员工作没有做好。岗上人员安排过多，工时得不到充分利用，职工必然会松松垮垮；人员安排不足，职工疲于奔命，虽然努力工作，仍难完成任务，紧张的工作节奏也无法长期维持。至于因为用人不当，影响到职工收入，更会损害劳动纪律。在这种情况下，单纯靠政治思想工作来加强劳动纪律是不够的，必须与定员定额工作相结合才能解决问题。

4. 定员是实行经济责任制的必要条件

企业实行经济责任制的关键是处理好职工劳动支出与劳动报酬关系，真正做到多劳多得。这需要认真核定企业各岗位工作量，合理安排人员。如果在某些岗位上存在人浮于事或降格使用劳动力的情况，这部分员工的劳动能力的发挥就会受到限制，造成他们的劳动能力与劳动支出脱节。这时，即使把员工的实际劳动支出与劳动报酬紧密结合在一起，但员工的劳动能力尚未得到充分挖掘和合理使用，其劳动积极性仍会受到影响。因此，实行经济责任制，把员工劳动支出与劳动报酬紧密结合的先决条件之一是做好定员工作，使员工的劳动能力与工作岗位相匹配，与劳动支出相一致。

(四) 定员管理的标准

进行定员管理，有一个如何确定员工工作量的问题。例如维修车间，一个维修工应该负责几台设备的维修？纺织车间，一个挡车工应该看管几台织布机？等等。这就需要建立定员标准。

定员标准的建立，需要参照技术条件和组织条件，在不同的技术条件或组织条件下，有不同的定员标准。例如随着自动监管系统的设置，挡车工所看管的织机数量就会增加。在实践中，不同的员工和不同的企业，工作效益是不一样的，但定员标准必须相对统一，才能达到标准化管理的要求。每个企业、行业，或者国家制定的定员标准，对本企业、行业，或者国家有效，称为企业、行业或者国家的定员标准。

（五）员工分类

为了确定定员，加强企业的定员管理，应将企业全部员工划分成为不同的类别。根据企业生产、经营管理的需要，按照不同岗位、工作性质和任用的期限等标志，可将企业全部职工，划分成为不同的类别。

1. 按工作性质的不同，可将企业员工分为三大类

（1）工人

指在企业内直接从事物质生产的全部工人，包括基本车间、辅助车间和附属生产单位中直接从事生产的工人，以及从事厂外运输与厂房建筑物修理的工人。

按照他们在生产过程中所起的作用不同，又可分为基本生产工作和辅助生产工人两类。基本生产工人，是指企业基本生产车间直接从事产品生产的工人，不包括基本生产车间的辅助工人和辅助车间的全部工人。辅助生产工人，是指从事各种辅助性工作的工人，包括基本生产车间中从事辅助工作的工人，以及在辅助车间从事生产的全部工人。

在工人中，经过专门培养和训练，凡有一定技术专长，从事着比较复杂劳动的工人，称为技术工人。凡是从事一般的生产技术操作，不经过学徒期，仅在熟练老工人的指导下，经过一定的熟练期的学习，掌握操作技能，从事比较简单劳动的工人，称为熟练工。

（2）学徒

在技术工人或熟练工人的指导下，在生产劳动中学习生产技术，并享受学徒工待遇的人员。

（3）工程技术人员

具有工程技术能力并担负工程技术工作的人员。工程技术人员包括：

①已取得技术职称并实际担负工程技术工作的人员；

②无技术职称，但具有大学、中专的理工科专业毕业的学历，已担负工程技术工作的人员；

③既无职称又无学历，但实际从事技术工作，并具有中专以上的工程技术水平，能够胜任工程技术工作的人员。

在上述人员中，直接从事产品设计、工艺制定等工作的人员，通常称为专职工程技术人员。对已取得工程技术职称或大学、中专理工科毕业的学历，在企业中担负技术管理工作（如主管生产、技术的厂长和车间主任，从事计划、生产、生产准备、检验、安全技术、设计、工艺、劳动定额、工具设备、动力等科室技术管理工作）的人员，一般称为业务技术管理人员；

④管理人员。在企业各职能机构和各车间（或附属生产单位）从事行政、生产、经营管理工作的的人员；

⑤服务人员。服务于职工生活或间接服务于生产的人员。包括，从事生活福利工作的（如食堂、幼儿园、托儿所、哺乳室）人员；文化教育工作（如职工文化技术教育设施、图书馆、俱乐部）的人员；门卫人员；住宅管理和维修人员、勤杂人员，不包括与生产有关车间的勤杂工）；以及从事其他生活福利工作（如澡堂、浴室、茶炉）的人员；

⑥其他人员。指由企业支付工资，但与企业生产基本无关的人员。这部分包括：农副业生产人员，出国援外人员，6个月以上长期病、伤假人员，外出学习人员，外借人员，关停企业留守人员和待分配人员等。

2. 按劳动者与生产的关系，可将企业职工分为直接生产人员和非直接生产人员两大类

(1) 直接生产人员

凡是参加生产过程的员工（包括在基本生产、辅助生产），参与制造加工产品的工人、学徒，从事产品设计、制造的专员工程技术人员，以及直接从事生产活动的管理人员，都属于直接生产人员。

(2) 非直接生产人员

凡是从事企业经营管理等项行政工作，以及负担生产服务的人员，即不直接从事生产活动的管理人员，工程技术人员中的业务技术管理人员，服务人员，以及其他人员，均属于非直接生产人员。

3. 员工个性差异

(1) 定义

个性差异是指人与人之间在心理特征上的差别。这些差别是极其复杂而广泛的，但是概括起来可以归纳为气质差异、能力差异与性格差异。这三个范畴的复杂的组合，构成了个体带有稳定性和倾向性的各不相同的个性特征。管理者如果能够了解与运用个性差异的规律，就可以有效地开发人力资源。

(2)运用

①气质常指人的性情。它是个体高级神经活动类型在情感和动作方面的表现，它反映了一个人心理活动过程进行的速度、强度、稳定性与指向性。

②气质类型。古往今来，人们习惯于把气质划分为四种类型：多血质、粘液质、胆汁质和抑郁质。

俄国著名生理学家巴浦洛夫归纳出人的神经系统的兴奋过程与抑制过程的三种基本特性：一是强度，指神经系统经受强烈刺激或持久工作的力量；二是平衡性，是指兴奋过程与抑制过程这两种力量对比的均衡程度；三是灵活性，指神经系统对刺激的反应速度，即兴奋过程与抑制过程的转化速度。神经系统的灵活性是以神经过程具有平衡性为前提的，而平衡性又是以神经系统的力量属于强型为前提的。神经过程的这三种基本特性之间的不同结合方式，构成了神经系统的四种基本类型，即：强而不平衡型（兴奋过程强度占优势）；强而平衡的灵活型；强而平衡的不灵活型；弱型。巴浦洛夫归纳的这四种气质类型在行为上表现出来的特点与传统的四种气质类型的分析是相互一致的，如表 6-1（此处图略）所示。这给传统的气质类型学说提供了某些科学依据，成为气质类型的生理基础。神经系统除了这四种基本型类以外，巴浦洛夫认为还应该具有其他的类型，只是还没有被发现。而且，就个体具有的气质类型看，也不都是那么纯粹地属于某个类型，常常是介于这些基本类型之间的中间型。

表 6-1（此处图略） 神经系统类型与气质类型对照

神经系统的类型 气质类型

不平衡 胆汁质

强型 灵活 多血质

平衡 不灵活 粘液质

弱型 抑郁质

③适应性

多血质的人活泼好动，反映灵敏，情绪外露，善于变通，具有较强的可塑性。他们容易适应环境，也容易被环境所接受。但是情绪及其他心理活动不稳定，坚持性较差。

粘液质的人性情安静，态度持重，遇事谨慎，交际适度，善于自我克制以求得与外界平衡，并且不善空谈，富于实干精神，有较强的环境适应性。

胆汁质的人性情暴躁，态度直率，反应灵敏但易于冲动，情绪热烈但不稳定，固执有余变通不足，行为忽冷忽热不均衡，在对人和环境的关系上适应能力较差。

抑郁质的人性情孤僻，多愁善感，感情细腻深刻，具有较深刻的观察力。对环境的适应性较差，适应过程也较长。

气质是一个中性变量，无所谓好坏之分。同一气质特点，在一些情况下有积极意义，而在另一些情况下则有消极意义。气质类型本身不能决定一个人活动的社会价值和成熟高低。但是，在其他条件相同的情况下，却往往能够影响一个人的活动性质和工作效率。因此，研究气质差异的重要性，并不在于气质差异本身，而在于如何把不同的气质与环境需要结合编配起来，发挥其交互作用的效力。

(3) 职业适应

① 普通职业与气质的适应性和互补性

当一人所具有的气质特征与某项工作的调整适应过程快，学习速度快，兴趣就高；反之，虽然可以逐步适应工作，但要经过较长的调整适应过程，并付出更多的努力。

人类具有较强的环境适应性，往往会通过一种自觉的或不自觉的调整功能，用自己气质中有利的一面去弥补不利的一面，以适应工作和环境的要求。互补性使得普通人在付出不同程度的努力情况下适应普通职业的要求。

② 特殊职业对气质的要求

一些特殊职业，如大型动力系统的调度员、高空带电作业人员、飞行员、消防人员、大运动量的运动员等，他们的工作大都与紧张、冒险、动作变化迅速，责任重大相联系。因而，要求他们具备冷静、理智、胆大、心细、反应灵敏、动作迅速、临危不惧、猝变不惊等心理特征，并能在较长时间内维持自己的身心紧张状态。这些特殊职业对气质特征的要求甚高，并且一般无法用其他心理特征进行补偿。因此，一定的气质特征就成为这类职业挑选和培训职工的重要依据。

(六) 企业定员方法

企业计算定员的依据是：计划期内规定的总的工作量和各类人员的工作效率（劳动效率）。即：

由于企业各类人员的工作性质不同，总的工作量和个人劳动（工作）效率表现形式不同，以及其他影响定员的因素不同，所以确定定员的具体方法也不同。一般来说，主要有以下几种基本方法：

1. 按劳动效率定员

就是根据生产任务和工人的劳动效率，以及出勤率来计算定员人数。计算公式如下：

这种定员方法，实际上就是根据工作量和劳动定额计算人员数量的方法。凡是有劳动定额的人员，特别是以手工操作为主的工种，因为需要人数的多少，计划期内总的工作量定员人数 = 一个职工的劳动（工作）效率

计划期生产任务总量定员人数 = 工人劳动效率 × 出勤率

不受机器设备等其他条件的影响，更适合用这种方法来计算定员。

上述公式，工人劳动次序是用劳动定额乘以定额完成率来计算的。由于劳动定额的基本形式有工时定额和产量定额，因此，公式中生产任务和工人劳动效率，可相应按工时或产量来表示。

例如，计划期内某车间每轮班生产某产品的产量任务为 1000 件，每个工人的班产量定额为 5 件，定额完成率预计平均为 125%，出勤率为 90%，则可直接代入上述公式，计算出该工种每班的定员人数：

仍依上例，如果采用工时定额计算，工时定额与产量定额的关系式是：

则单位产品的工时定额 = $8 / 5 = 1.6$ （工时 / 件），定员计算公式为：

计算表明无论采用产量定额还是工时定额，两者计算的结果都是相同的。

采用上述公式计算时，生产任务和工人劳动效率的时间单位要保持一致。一般来说，某工种生产产品的品种单一变化较小，而产量较大时，宜采用产量定额来计算人数。如计划期任务是按年规定的，而产量定额是按班规定的，应将年生产任务（或月、季）折算为班生产任务。

Σ (每种产品年总产量 \times 单位产品工时定额)

定员人数=年制度工日 $\times 8 \times$ 定额完成率 \times 出勤率

Σ (每种产品年总产量 \times 单位产品工时定额)

定员人数 $= \div (1 - \text{计划期废品率}) \times \text{年制度工日} \times 8 \times \text{定额完成率} \times \text{出勤率}$
 $(100 \times 20) + (500 \times 30) + (250 \times 40)$

定员人数 $= 305 \times 8 \times 1.2 \times 0.9 \div (1 - 0.08)$

当某工种生产的产品品种多，变化较大时，宜采用工时定额来计算定员人数。如计划期生产任务是按年规定的，可采用下面的公式：

此外，在生产实际中，有些工种（或工序）不可避免会有一定数量的废品产生，计算定员时，为了把废品因素考虑进去，上述公式可改为：

例如：某车间某工种计划在 1988 年生产甲产品 100 台，乙产品为 500 台，丙产品为 250 台，其单台工时定额分别为 20、30、40（小时），计划期内定额完成率为 120%，出勤率为 90%，废品率为 8%，则该车间某工种的定员人数为：

有时企业由于生产任务不固定，偶然性的因素的干扰很大，时常出现生产中断。计算定员人数时，根据实际情况，可以在上述公式的分母中再乘以作业率，或者用制度工时利用率替代上述公式中的出勤率（因为：制度工时利用率 $=$ 出勤率 \times 作业率）。

2. 按岗位定员

就是根据岗位的多少，以及岗位的工作量大小来计算定员人数。这种方法适用于使用连续性生产装置（或设备）组织生产的企业，例如化工、炼油、造纸、玻璃制瓶，以及机械制造，电子仪表企业中使用大型连动设备的人员。除

Σ (每种产品年总产量 \times 单位产品工时定额)

定员人数 $= \Sigma$ (每种产品年总产量 \times 单位产品工时定额) $\div (1 - \text{计划期废品率}) \div (1 - 0.08)$

此之外，还适用于一些不操纵设备又不实行劳动定额的人员。

按岗位定员具体又表现为以下两种方法：

(1) 设备岗位定员

适用于在设备和装置开动的时间内，必须由单人看管（操纵）或多岗位多人共同看管（操纵）的场合。

具体定员时，应考虑以下几方面的内容：

①看管的岗位量（操作的岗位量）。

②岗位的负荷量：一般的岗位如果总负荷不足四小时的要考虑兼岗、兼职、兼做。高温、高压、高空等作业环境差、负荷量大、强度高的岗位，工人连续工作时间不得超过 2 小时，这时总负荷量应视情况给予宽放。

③对每一岗位的情况还要掌握危险和安全的程度，照管所走动的距离，是否可以交叉作业，设备仪器仪表复杂程度，需要听力、视力、触觉以及精神集中程度。

④生产班次、倒班及替班的方法。对于多班制的企业单位，需要开动班次计算多班生产定员人数。

对于采用轮班连续生产的单位，还要根据轮班形式，计算倒休人员，如实行三班倒班组，每六名职工，需要多配备一名职工。

对于生产流水线每班内需要安排替补的岗位，应考虑替补次数和间隙休息时间，每一小时轮替一次，每岗就定 2 人，采用两人轮换：一人工作，一人做一些较轻的准备性或辅助工作。对于多岗位共同操作的设备，定员人数的计算公式如下：

公式中“生产工作时间”，是指作业时间、布置工作地时间和准备与结束时间之和。

例如，某车间有一套制氧 $50\text{m}^3/\text{时}$ 空气分离设备，现有三个岗位共同操作，通过工作日写实，甲岗位生产工作时间为 260 分，乙岗位为 300 分，丙岗位为 240 分，根据该工种的劳动条件和劳动强度等因素，规定休息与自然需要时间为 60 分，计算岗位定员人数为：

上述公式计算岗位定员是一种初步核算，为合并岗位，实行兼职作业提供依据。在实际工作中，还要根据计算结果与设备的实际情况重新进行劳动分工，以便最后确定数目。对于单人操纵设备的工种，如开车工、皮带输送机工等，主要根据设备条件、岗位区域、工作量以及实行兼职作业和交叉作业的可能性等因素来确定定员。

(2) 工作岗位定员

适用于有一定岗位，但没有设备，而又不能实行定额的人员，如检修工、检验工、值班电工，以及茶炉工、警卫员、清洁工、文件收发员、信访人员等。这种定员方法和单人操纵的设备岗位定员的方法基本相似，主要根据工作任务，岗位区域、工作量，并考虑实行兼职作业的可能性等因素来确定定员人数

3. 按比例定员

按照与企业职工总数或某一类人员总数的比例，来计算某种人的定员人数。

在企业中，由于劳动分工与协作的要求，某一类与另一类人员之间总是存在着一定的数量依存关系，并且随着后者人员的增减而变化。如炊事员与就餐人数、保育员与入托儿童人数，医务人员与就诊人数之间，等等。企业对这些人员定员时，应依据国家或主管部门确定的比例，采用以下计算公式：

$$260+300+240$$

班定员人数＝

需要开动设备台数×每台设备开动班次

定员人数＝

工人看管定额×出勤率

这种方法主要适用于企业食堂工作人员、托幼工作人员、卫生保健人员、员工教育人员等服务人员的定员。

对于企业中非直接生产人员、辅助生产工人，政治思想工作人员，工会、妇联、共青团脱产人员，以及某些从事特殊工作的人员，也可参照此种方法确定定员人数。

按组织机构、职责范围和业务分工定员。这种方法主要适用于企业管理人员和工程技术人员的定员。

一般是先定组织机构，再定各职能科室。在明确了各项业务分工及职责范围以后，根据各项业务工作量的大小、复杂程度，结合管理人员或工程技术人员的工作能力、技术水平确定定员。

4. 按设备定员

就是根据设备需要开动的台数和开动的班次，工人看管定额以及出勤率来计算定员人数。计算公式如下：

这种定员方法，属于按效率定员的一种特殊的形式，公式中工人的劳动效率表现为看管定

额。它主要适用于机械操作为主，使用同类型设备，采用多机床看管的工种。因为这些工种的定员人数，主要取决于机器设备的数量和工人在同一时间内能够看管的设备的台数。

例如，某车间为完成生产任务需开动自动车床 40 台，每台开动班次为两班，看管定额为每人看管 2 台，出勤率 96%，则该工种定员人数为：

上述公式中，设备开动台数和班次，要根据设备生产能力和生产任务来计算，并不一定是实有的设备台数。因为有可能生产任务不足，设备不必全部开动，有的是备用设备，也不必配备人员。不同的设备需要开动台数，有不同的计算方法，一般要根据劳动定额和设备利用率来核算单台设备的生产能力，再根据生产任务来计算开动台数和班次。

(七)特殊工作岗位的定员方法

近些年来，一些实际工作者，运用数理统计，以及数量分析经济评价相结合的新方法，确定企业某些特殊工作岗位的定员，取得一定成果，现介绍如下：

1. 运用概率推断确定经济合理的医务人员

(1)根据统计调查掌握企业医务所（院）全所职工诊病的人数资料

选择诊病人数最多的月份，求出平均每天诊病的人次数和标准差。其计算公式是：

式中： \bar{x} 代表平均每天诊病的人数； x 代表公休节假日以外每天就诊人次； n 代表制度工日数； σ 代表平均每天诊病人数的标准差。

(2)测定每位医务人员每天准备工作，接待每一患者，以及必要的休息和生理需要时间。

(3)测定必要的医务人员数

例如，某企业医务所诊治病人次数最高的月份，平均每天就诊人次数为 120（人次），其标准差为 10（人次），在保证 95%可靠性的前提下，该企业医务所每天就诊人次：120 + 1.6 × 10 = 136（人次）；同时，又已知医务人员接待每一位病人平均延续时间为 15 分钟，医务人员除正常休息，上下班准备收尾时间，病、事假、缺勤等因素外，其平均每天实际工作时间利用率为 85%；根据上述材料，可推算出必要的医务人员数；在核算出必要的医务人员人数后，还应按一定比例配备辅助人员和勤杂工（如按上例，各配备 1 人）。考虑夜班工人的医疗保健需要，应再增 1 名医务人员。最后初步核算出该医务所定员人数为：5 + 2 + 1 = 8（人）

(4)经济评价。为了进一步确定出经济合理的医务人员定员人数，还应掌握以下资料：

①员工因患病造成的工时损失（也可以用价值或实物量来表示，以下同）。

②员工因外出就诊造成的工时损失。

③员工因在医务室诊病等待而造成的工时损失。

④加强厂医务所的医务、保健保员需要增加多少开支（包括工费、设备费用等），可折成工时。

⑤由于加强了医疗保健工作使职工可能减少的工时损失。经济的合理的医务所人员定员人数应当实现以下两个目标，即：

$$A+B+C-E=\text{最小值}$$

$$E-D=\text{最大值}$$

2. 运用数理统计方法确定管理人员的定员人数

这种方法首先将管理人员按职能分类，例如将企业所有从事劳动工资的人员、所有从事会计核算和财务工作的人员、所有从事生产调度的人员，归纳为劳资、财会、生产三大类管理人员，然后再分别根据其工作量影响因素来计算定员。管理人员与其工作量各影响因素的关系可用回归分析方法求出。在一般情况下与幂函数相关：

$$P=K \cdot X_1^{L_1} \cdot X_2^{L_2} \cdot X_3^{L_3} \cdots \cdot X_P^{L_P}$$

式中：P 为某类管理人员；（ $X_1 \sim X_P$ ）为该类管理人员工作量各影响因素值；（ $L_1 \sim L_P$ ）为各因素值的程度指标；K 为系数。

企业要获得较准确的定员数，需要了解几十个以上的同类型企业的有关资料和数据，然后进行回归分析。

3. 运用排队论确定经济合理的工具保管员人数

企业在生产新型产品的过程中，由于模具、工夹具都是一次性单件生产，这时，在工装车间内往往容易引起模具夹具钳工、机工与车间工具室之间的矛盾。若车间工具保管员少，工人会因等待借还工具时间长，而影响生产任务的完成；若车间增加工具保管员，虽然满足了工人借还工具的需要，不用排队等待了，但又增加了车间的人员数，可能突破工资总额。在这种情况下，该车间应该设置几个窗口增加几个工具保管员才比较合理呢？

根据实地观测，该工具车间平均每 35 秒钟就有一个机工或模具夹具钳工去工具室借还工具，而每次借还时间平均要 50 秒，若规定 50 秒为一个时间单位，则：

$$(\text{单位时间内的到达人次数}) \quad \lambda = 50/35 = 1.43$$

(单位时间内借还完毕的次数) $\mu = 50/50 = 1$

在 n 状态下平均借还时间内的到达次数 (n 为窗口数或工具保管员人数) :

如果才能保证统计平衡, 这时, 不用等待的概率为:

从而算出平均等待时间。

三、定编范例

(一) 企业定编范例

某小型制造厂专门制造电子设备, 共有 60 名工人和两幢相连的工房。1995 年 3 月和 4 月, 该厂签订了一项合同, 生产 5 万台内部通话设备。内部通话设备是在一个压铸的金属壳子里装上二个小扬声器和其他电子部件, 它的生产和组装在同一层楼上, 用流水线的形式在几个长桌上进行的。大部分组装工作由女工和很少的工具和比较简单的机器生产。该设备的主要部分是扬声器。扬声器是个特殊部件, 必须耐震, 并经受得起各种环境条件的干扰。

扬声器是在装配线上制造的, 制造扬声器的前几道工序操作情况如下:

(1) 把扬声器音圈从管料的盒中取出, 卷在芯轴的外层上, 在管料 v 形切口一端, 用橡胶带固定。

(2) 将芯轴置于绕线圈面上。

(3) 用手转动芯轴。在音圈管料外, 涂上胶接剂。

(4) 把分配器中的磁性铜丝在对准销上绕了 3 圈后, 开动绕线机, 在线圈上再涂一层胶接剂。

(5) 关上绕线机, 把铜线的自由端绕在第二个对准销上; 切去多余铜丝; 在线圈上再涂一层胶接剂。

(6) 从线圈机上取下芯轴, 让其晾干约 5 分钟。

(7) 取走固定音圈管料的橡胶带, 切去橡胶带包住的部分。

(8) 把铜丝从对准销上解开, 使音圈滑出芯轴, 放入盘中, 在芯轴上擦去胶接剂残余。

(9) 把两根较粗的预先剥光的绝缘铜铅丝缠绕在磁性线头上并焊住, 切除焊接头多余的铜丝。

(10) 把两根绝缘铜丝分别框在音圈管料里的两个 U 形切口中，并缠绕至磁性铜丝端，把松弛部分都卷进去。

(11) 将音圈放在盘中。

(12) 选出音圈，从已完成的扬声器装配材料中选出定心装置器，并把音圈放在中心工件上；音圈带 V 形切口的头朝外。

(13) 从盒中选出支撑圈，中心涂以胶接剂，将支撑圈放在定心装置器的顶部，并粘附在音圈上。

(14) 从盒中取出扬声器柜架；在支撑圈的边缘涂上胶接剂。

(15) 倒置定心装置器，并放入框架，把支撑圈的边缘粘附在柜架边上。

(16) 把整个装配垂直放在架子上晾干。

总的成本数据：

这几道操作的直接劳动费用为每时 4.25 元。管理费用（包括间接劳动）是直接劳动费用的 500%，每小时为 21.25 元。据估计，每一班的工作时间为 450 分钟，另有材料处理人员专门负责工作的转移。

第一工位的时间和成本数据：在这个工位上进行第 1 到第 8 的操作。绕线圈的工作是在一台价值 1500 元的绕线圈机上进行的，绕线圈机的全部成本费用计入生产通话设备的合同。芯轴在本单位修车机间加工，估计每个为 20 元，共需 15 个。此外还必须将绕有音圈的管壳的一端切断。切断操作在绕线圈机上用一片单刮刀进行，是在把线圈从芯轴上拿走之前切断的。然后把音圈放在一起，最后用一块浸透溶剂的擦子把芯轴上多余的胶接剂擦干净。这个工时上的时间为每个工件 2.06 分钟。

第二工位的时间和成本数据：在第二个工位上进行第 9 至第 11 的操作，只用一个人，生产速度平均为每工件 1.92 分钟。

第三工位的时间和成本数据：在第三工位上进行第 12 到 16 的操作。这里有足够的地方容纳二个或者三个操作人员。每个操作人员平均操作时间为每工件 3.12 分钟。

(二) 企业用工应注意的问题

企业用工是劳动就业的主要途径。从探讨劳动就业到探讨企业用工，是从人力资源开发和的宏观领域进入到微观领域。考察企业用工，需要注意以下几个方面的问题。

1. 企业用工的原则

企业用工属于人力资源的微观管理，它与宏观管理最明显的区别在于，劳动力依存体和劳动力使用的主体不再同一二者分离开来了。当探讨宏观人力资源管理时，探讨的对象是社会，社会既产生劳动力又使用劳动力，并力求劳动力的供给和需求在社会自身之中平衡。而微观人力资源管理则不同，在微观人力资源管理中，劳动力依存的主体与劳动力使用的主体是分离的，前者是劳动者，后者是企业，企业自身不能产生劳动力，只能从市场上购买所需要的劳动力。这种购买的结果就是企业用工。企业用工，是就劳动力使用者而言的，是企业的工作内容。因此探讨企业用工，主要是为了实现企业的利益。一般说来，微观人力资源管理都有这样的性质，都从用人单位的利益出发。只有把握了这一点，才能理解企业人力资源管理的本质所在。

2. 人力资本的意义

人力资本可以从两个角度来理解。一方面，它是劳动者所拥有的作为劳动能力存在的资本，通过劳动者培养劳动能力所作的投资形成，通过劳动者运用劳动能力所得的报酬实现。这是人力资本的本身形态，是从劳动者角度所看的人力资本。另一方面，也可以把人力资本看成是企业占用人力资源所费的资金，是企业人力投资的结果。这是人力资本的转化形态，是从企业角度所看的人力资本。在微观人力资源管理中，主要从后一种角度分析和探讨人力资本。研究人力资本对于企业经营的地位和作用。为此，必须找出人力投资的原则依据，说明人力资本的管理方法。从这个角度考核人力资本，注意的是人力资本的投入产出收益，关心的是如何降低人工成本提高劳动效率。

3. 人员编制的管理

人员编制是企业人力投资的一个基本依据。一个企业需要多少员工，需要什么样的员工，由企业的生产条件和经营方式所决定。进行人力投资，首先必须确定合理的企业人员编制。在计划体制下，人员编制不是由企业制定，而是由政府下达的；在市场体制下，人员编制由企业自主决定，这种自主权是企业自主经营的必要条件。制定合理的人员编制，并通过员工录用和员工调配加以落实，是企业人力资源管理的重要任务。

第三编 工作分析与职务设计

第一章 工作分析

一、概述

(一)工作分析的定义

工作分析，是指根据工作内容，分析工作的性质、繁简难易、责任重轻，执行工作应具备的学识技能与经验，进而制定担任工作所需的资格条件。

在瞬息万变的工作环境中，一个适当的工作分析体系是至关重要的。新的工作不断产生，旧的工作要重新设计。参考一份几年前所做的工作分析可能会得到不够确切的数据资料。但重要的是，工作分析可帮助组织察觉环境正发生变化这一事实。来自工作分析中的数据实际上对人力资源管理的每一方面都有影响。工作分析资料的主要作用是在人力资源计划方面。仅认识到一个公司将需要 1000 名新员工生产产品或提供服务以满足销售需要是不够的，我们还应知道，每项工作都需要不同的知识、技能和能力。显然，有效的人力资源规划必须考虑到这些工作要求。

如果招聘者不知道胜任某项工作所必须的资格条件，那么员工的招聘和选择就将是漫无目的的。如果缺少适时的工作说明和工作规范，就会在没有一个清楚的指导性文件的情况下去招聘、选择员工，而这样做的结果将会是很糟的。实际上，当企业在获取原材料、供货或设备这些资源时，这种作法也是不曾听说过的。例如，即使在订购一台复印机时，采购部门通常也会提出精确的说明。当然，在寻求企业的最有价值的资产（人力资源）时，也应采用同样的逻辑。

再者，工作规范中的信息在确定人力资源开发需求方面常常是很有用的。如果工作规范指出某项工作需要特殊的知识、技能或能力，而在该职位上的人又不具备所要求的条件，那么培训和开发可能就是必要的了。这种培训应该旨在帮助工人履行现有工作说明中所规定的职责，并且帮助他们为升迁到更高的工作职位做好准备。至于绩效评价，应根据员工完成工作说明中规定的职责的好坏进行。

在报酬方面，在用货币体现某项工作的价值之前必须了解其对于公司的相对价值。相对来说，工作的职责越重要，工作就越有价值。要求有更多的知识、技能和能力的工作对公司来说应该更具价值。例如，要求具有硕士学位的工作的相对价值要高于只需高中文凭的工作。

在考虑安全与健康问题时，来自工作分析的有关信息也很有价值。例如，雇主应该说明一项工作是否具有危险性。工作说明和工作规范中应该反映出这一点。而且，在某些危险的工作中，工人为了安全地完成工作，也需要了解一些有关危险的信息。

工作分析信息对员工和劳动关系也很重要。当考虑对员工进行提升、调动或降职的问题时，工作说明提供了一个比较各人才干的标准。无论公司是否成立了工会，通过工作分析获得的信息经常能导致更为客观的人力资源管理决策

当进行人力资源研究时，工作分析信息为研究者提供了一个研究起点。例如，当人力资源管理者要确认区分出色员工和平庸员工的因素时，研究者就只需研究那些有着同样工作说明/规范的员工。

最后，完整的工作分析对支持雇用实践中的合法性尤其重要。例如，我们需要工作分析的资料为有关升职、调动和降职的决策提供依据。

(二)工作分析的目的

工作分析的目的是为了解决以下 6 个重要的问题：

- (1) 工人完成什么样的体力和脑力活动？
- (2) 工作将在什么时候完成？
- (3) 工作将在哪里完成？
- (4) 工人如何完成此项工作？
- (5) 为什么要完成此项工作？
- (6) 完成工作需要哪些条件？

工作分析给出了一项工作的职责、与其他工作的关系、所需的知识和技能、以及完成这项工作所需的工作条件。

(三)工作分析的作用

工作分析是企业进行招聘、晋升和业绩考核、培训工作的基础，因此，它对企业有效地进行人力资源的开发与利用有着非常重要的作用：

1. 它为企业编制定员提供了科学的依据

有了工作分析作为基础，企业管理人员就可以明确了什么地方需要什么样的人，需要多少人员。这就为企业合理配备人力，协调班组及部门之间的关系，最终达到人员的优化组合打下基础。

2. 它为企业聘用和考核职工提供了客观标准

企业在招聘员工时，可根据工作分析中所列示的完成工作所需要的技巧、知识和能力，对备选人员进行考核，在录用时可以减少主观成分，为职位申请人创造了一个公平竞争的环境。员工也可以根据不同岗位的要求找到适合自己的位置，使每个人都能充分施展其才华。同时，工作分析明确规定了各项工作的责、权、利工作规范和要求，使考核工作更具体、合理、准确和客观，可减少员工的不满情绪，促使其提高工作效率。

3. 它为确定员工的工资待遇和进行培训提供了客观基础

由于工作分析明确了每项工作的内容、技术要求、所需知识、能力、责任等，从而知道完成该项工作需要的技术等级，责任大小，甚至所花的时间等，这就为企业合理、准确地确定员工的工资待遇提供了客观的依据。同时，工作分析中要求员工掌握的知识技能，也就是企业对员工进行培训的主要内容和任务。

4. 有利于员工明确努力方向，改善企业内部的人际关系

由于工作是高层管理者设定的，而工作分析则清楚地表明了高层管理者认定的重要事项或方向，这样就会给员工明确暗示，什么最重要，何处需要努力。同时工作分析使职工的工作具体明确，职责分明，考核、奖惩、晋升有了科学的标准和依据，从而大大减少企业员工之间，员工与各部门之间的矛盾和纠纷，改善了企业内部的人际关系，增强了企业的凝聚力。

(四) 工作分析与工作评价

工作评价，是把各种工作根据工作说明表叙述，评定其程度的等级，作为认定人员所需资格和支付薪水高低的依据。用以评价工作的方法甚多，较为常用的有下列几种：

1. 排列定等法

是把各种工作就其工作说明表的叙述，作等级高低的排列，程度高的排列在上，程度低的排列在下，程度相等的并列，经排列后，可整理出高低前后顺序，每一序次为一个职等。这种方法的优点是简便易行，缺点是不够可靠，而且在排列时，对工作只作程度等级的区别，而未作性质的区别，因而效果不大。

2. 因素分类法

运用这种方法的要点有三个：

- (1) 选用若干因素（称分类因素）作为衡量职责程度的依据；
- (2) 建立认定性质区分和程度区分的标准（称分类标准）；
- (3) 把分类的工作说明表与既定标准相比较，以决定其所属性质和程度。

3. 因素评分法

因素评分法有四个要点：（1）选用若干因素（称为评分因素），作为衡量程度高低的依据；（2）评分标准表，作为评定程度高低的标准；（3）把工作说明表的内容和既定因素评分标准表相比较，按因素依次评定分数并算出总分；（4）制定分数与职等换算表，根据工作所得评分换算为职等。

为了工作评价落实，常常组织评价小组或委员会办理，在手续上并分为拟评、审议和核定等程序。如果工作内容有变动，须经修正原定工作说明表后，再办理评分。

(五) 工作分析的内容

工作分析的内容包括工作分析要素、工作说明、工作规范等三个部分，下面分别阐述。

1. 工作分析要素

要进行工作分析，首先必须弄清该项工作有哪些要素构成？具体含义是什么？一般来说，工作分析包含的要素有七个：

- (1) 什么职位。工作分析首先要确定工作名称、职位。即在调查的基础上，根据工作性质、工作繁简难易、责任大小及资格等四个方面，确定各项工作名称、并进行归类。
- (2) 做什么。即应具体描述工作者所做的工作内容，在描述时应使用动词，如包装、装载、刨、磨、检测、修理等等。
- (3) 如何做。即根据工作内容和性质，确定完成该项工作的方法与步骤，这是决定工作完成效果的关键。
- (4) 为何做。即要说明工作的性质和重要性。
- (5) 何时完成。即完成工作的具体时间。

(6) 为谁做。即该项工作的隶属关系，明确前后工作之间的联系及职责要求。

(7) 需要何种技能。即完成该项工作所需要的工作技能。如口头交流技能、迅速计算技能、组织分析技能、联络技能等等。

2. 工作说明

工作说明是有关工作范围、任务、责任、方法、技能、工作环境、工作联系及所需要人员种类的详细描述。它的主要功能有：让职工了解工作的大致情况；建立了工作程序和工作标准；阐明了工作任务、责任与职权；有助于员工的聘用与考核、培训等。编写工作说明时要注意：(1) 描述要具体化而非抽象化。(2) 描述的句子要简明，内容不要过于繁杂，最好不超过三页。(3) 使用技术性术语时加以解释。

3. 工作规范

为了使员工更详细地了解其工作的内容和要求，以便能顺利地进行工作，在实际工作中还需要比工作说明书更加详细的文字说明，规定执行一项工作的各项任务、程序以及所需的具体技能、知识及其他条件。为此，企业在工作分析的基础上，可设立“工作规范书”或将此项内容包括在工作手册、工作指南等之中。所谓工作规范就是指完成一项工作所需的技能、知识以及职责、程序的具体说明。它是工作分析结果的一个组成部分。

二、实施工作分析的程序与方法

(一) 程序

1. 情报收集

收集情报首先要确定收集哪些情报。一般来说，工作分析应取得的情报类型如下所示：

(1) 工作活动

——岗位导向活动（要完成什么，如何完成，为什么要完成，何时完成）；

——工作活动或程序；

——活动记录（胶卷）；

——个人责任和义务。

(2) 工人导向活动

——工作中表现出来的人的行为（感觉、物理动作、信息交流）；

——基本的情感；

——个人工作要求（精力花费）。

(3) 机器、工具、设备和使用的工作辅助材料

(4) 与工作有关的显性或隐性的东西

——程序运行所需的物质资料；

——生产的产品；

——生产所需的知识（如物理化学过程和现象）；

——工作提供的劳务。

(5) 工作表现

——工作测量（所花时间）；

——工作标准；

——误差分析；

——其他方面。

(6) 工作背景

——物质的工作条件；

——工程日程安排；

——组织背景；

——社会背景；

——刺激（金钱的和非金钱的）。

(7) 个人要求

——与工作有关的知识、技能（教育、培训、工作经验，等等）；

——个人态度（志向、身体特征、个性、兴趣等）。

2. 确定情报的内容后，就要确定由谁来收集情报

一般来说，由人力资源部门的管理人员和某一主管在专家的指导下共同负责情报的收集，而由任职者提供岗位情报。接着，就要确定收集情报的方法，一般情况下，岗位情报的收集方法有5种：（1）面谈法。即通过与在岗人员会谈或召开岗位分析者或专家讨论会来收集情报。

（2）观察法。即由岗位分析者直接观察从业人员的工作收集情报的方法。（3）问卷法。即用事先设计好的问卷，由在岗者或监督者或分析者填写的方法。（4）自我记入法。即由在本岗者本人记入调查表的方法。（5）实验法。根据动作研究和时间研究，使用计时表、胶卷等技术装置进行实验分析的方法。

3. 确定工作性质

按照工作内容及完成工作所需要的知识、技能、经验，分析工作性质，确定各种岗位名称。

4. 确定工作内容和程序

即分析各项工作的具体内容，完成该项工作的程序和方法及所需要的设备、工具等，从中可以看出不同工作的繁简难易程度，并依据不同程度区分为若干层次。

5. 明确工作职责

根据某项工作的内容和程序，协调和管理下属的人数、工作的重要程度及对组织的影响，确定该项工作的责任大小和主要职责。

6. 明确完成工作的学识、技能和经验

即按照某项工作的性质、内容、职责来确定完成该项工作所需要的知识、技能、经验和个人特征等。

(二) 编写职务说明书

1. 定义

职务说明书是用文件形式来表达的职务分析的结果，基本内容包括工作描述和任职者说明。工作描述一般用来表达工作内容、任务、职责、环境等，而任职者说明则用来表达任职者所需的资格要求，如技能、学历、训练、经验、体能等。

2. 职务说明书的内容

职务说明书主要由基本资料、工作描述、任职资格说明、工作环境四大部分组成。

(1) 基本资料。包括：①职务名称；②直接上级职位；③ 所属部门；④工资等级；⑤工资水平；⑥所辖人员；⑦定员人数；⑧工作性质。

(2) 工作描述

①工作概要。用简练的语言说明工作的性质、中心任务和责任。

②工作活动内容。a. 各工作活动基本内容；b. 各活动内容占工作时间的百分比；c. 权限；d. 执行依据；e. 其他。

③工作职责。逐项列出任职者的工作职责。

④工作结果。说明任职者执行工作应产生的结果，以定量化为好。

⑤工作关系。工作关系描述包括：a. 工作受谁监督；b. 工作的下属；c. 职位的晋升、转换关系；d. 常与哪些职位发生联系。

⑥工作人员运用的设备和信息说明。主要指所使用的设备名称和信息资料的形式。

(3) 任职资格说明。主要包括九个方面：a. 所需最低学历；b. 培训的内容和时间；c. 从事本职工作以及相关工作的年限和经验；d. 一般能力；e. 兴趣爱好；f. 个性特征；g. 职位所需的性别、年龄规定；h. 体能要求；i. 其他特殊要求。

(4) 工作环境

①工作场所。指在室内、室外还是其他特殊场所。

②工作环境的危险性说明。指危险存在的概率大小、对人员可能造成危害的程度、具体部位、已发生的记录、危险性造成原因等。

③职业病。即从事本工作可能患上的职业病的性质说明及轻重程度表述。

④工作时间要求，如正常工作时间、额外加班时间的估计等。

⑤工作的均衡性，工作是否存在忙闲不均的现象及发生的频率。

⑥工作环境的舒适程度。是否在恶劣的环境下工作，工作环境给人带来的愉快感如何。

3. 注意事项

(1) 职务说明书的内容可依据职务分析的目标加以调整，内容可简可繁。

(2) 职务说明书可以用表格形式表示，也可采用叙述型。但一般都应加注职务分析人员的姓名、人数栏目。

姓名 职务 贸易一部经理 单位 贸易一部

编号 职称 主管

项目 权责 时限 表单 备注 类别 工作内容 工作依据 名称 分送 单位

信件、电报等文签收核及处理 所收之信件、电报 执行 不定 电报、信件 助理 业管于每日下午 4:30 交回助理业务代表

2.

客户开发及巩固

按业务年度计划

执行 不定

月报告表、年度报告表

总经理每月检查一次

3.

产品推销与检讨

按业务年度计划

执行 不定

季报告表、年度报告表

总经理每月检查一次

按实际情况管理

部门

执行 0.2 小时外厂

4.

下班前或规定时间内回复

5.

客户接待

按规定范围接待

执行 不定

公司的客户接待须有助理在场

6.

按实际收款情形

签约 0.2 小时

对账表部门经理于收到当月完成 对账表签核

7. 执行 不定

于规定时间内完成向总经理汇报业务按实际情形执行 0.5 小时周报告表总经理

8. 与管理部门有关事项进行联络

对账表签核总经理办事项按总经理指示

9. 于每周一与总经理室秘书安排时间后执行

订单签核 按公司工厂价格表 签核 订单

(1) 部门主管、总经理

(2) 助理

组织关系 略

订单金额达 50 万 (2) 新产品者交部门经理呈总经理签核

于收到订单的第二日中午前交部门经理或交回助理

表 1-1 简单职务说明书

编号 职称 主管

项目 表单 名称 分送 单位 信件、电报等文签收核及处理

所收之信件、电报 执行 不定 电报、信件 助理 业管于每日下午 4:30 交回助理业务代表

客户开发及巩固 按业务年度计划 执行 不定月报告表、年度报告表总经理

每月检查一次 产品推销与检讨 按业务年度计划 执行 不定 季报告表、年度报告表

与管理部门有关事项进行联络

总经理 办事项 按总经理指示 执行 不定 于规定时间内完成 于收到订单的第二日中午前交
部门经理或交回助理 订单金额达 50 万 (2) 新产品者交部门经理呈总经理签核

表 1-2 较复杂的职务说明书(1)

表 1-3 较复杂的职务说明书(2)

销售者监督。

薪酬级：12。

部门：国内市场。

直接上级：部门经理。

职责：在指示下，监督 6-15 个职务是否与公司签了合同，在市场领域内直接监督、计划市场活动，以便获得最大的利益，帮助销售者获得新的市场合同等。

1. 执行监督职责、计划工作、回答问题：根据形势商讨对策，与属下讨论，与工作申请者约谈，经部门经理同意选择属下，告知其有关升迁、薪水待遇等，经费及旅费的记录。

2. 在市场领域内直接监督、计划市场活动以获得最大的利益：帮助销售者，增加新的直接买卖合同。接受部门经理指派特别工作，必要时与经理讨论政策问题，按其指示运用于买卖行为，按既定的政策，自由工作，注意观察市场趋势演变。

(1)通过个人、报纸来招募新销售者，与候选者面谈，与部门经理共同选择推销员，收集必需的情报，拟定训练中心课程，为受训完毕者安排职位，制定进一步训练，给予新销售者工作机会，安排新雇销售者亲自观察部门及推销员的服务，执行销售者训练中心的事务。

(2)检查由推销员提供的月利润，遗失证明等，找出出现工作问题的可能来源，如个人的借贷，不平衡的买卖等。和推销员讨论工作，和销售者讨论过去的损失，计划未来的蓝图及目标。

(3)训练并帮助推销员，卖出及获得新合同，训练他们的销售者，找出并安抚不满，克服困难。要求人事人员帮助，及负责人必要的联络。

(4)与部门经理联络调查岗位，编写服务报告，人力资源工作知识等。在市场领域内扫视，检查岗位，建立员工应该改正之处，密切地与销售者联络改善方针。

(5)执行与职责有关的杂事，计划推销会议，参加部门工作会议，管理办公室的人事，提供部门每月的市场信件，帮助部门经理准备工作报告，在地方服务组织内演讲，并担任各工商业协会会员的角色。

3. 当部门经理度假或缺席时,担任其部分工作,如签名等。平时则由部门经理签名,依其平常的办事观点及方法,解决类似的问题,极严重的问题,与公司员工讨论,提出解决方法或代理决定。

所需教育程度:高中毕业。

开始时的专门知识:销售者买卖的一般知识,公司生产,部门组织,公司买卖政策及方法。服务岗位作业,监督经验。

生理状况:精力充沛

责任:人员:监督 6-15 个推销员。

物资:公司供给一般物资。

装备:保管、使用公司装备、检查服务岗位。

市场:获得有效的服务利润,偶然从事公共关系。

现金:自己及属下均使用公司的钱财。

方法:实行、选择、控制直接指导买卖的方法。

记录:指导买卖行动的记录、报告分析。

工作情况:规定工作时间,早晨 8:30 至下午 5:00,每周五天。

10%-60%,正常的公司情况。

40%-90%,具有危险性的外出旅行情况。

(3) 职务说明书中,需个人填写的部分,应运用规范术语,字迹要清晰,力求简洁明了。

(4) 使用浅显易懂的文字,用语要明确,不要模棱两可。

(5) 评分等级的设定也要依实际情况决定。

(6) 职务说明书运用统一的格式,注意整体的协调,做到美观大方。

4. 范例

(1)简单职务说明书,如表 1-1 所示。

(2)较复杂的职务说明书,如表 1-2, 1-3 所示。

(3)完备的职务说明书,如表 1-4 所示。

①基本资料:

1. 职务名称办公室主任 2. 直接上级职位总经理 3. 所属部门办公室

4. 工资等级 5. 工资水平 680-840 点 6. 分析日期

7. 管辖人员数 4-6 人 8. 定员人数 1 9. 工作性质公务管理

10. 分析人员

②工作概要:

a. 工作摘要

综合管理公司人事、行政和总务,协调各部门的关系,对公司经营状况进行常规分析,主持各种计划与规章制度的编制并负责监督实施,同时负有管理、指导和培训本部门职工责任。

b. 职务说明(逐项说明工作任务)。

(三)工作分析的一般方法

不同的企业可以使用不同的工作分析方法。一般来说,企业使用的结构化分析方法可为两大类:

1. 个人重点法

它是指以个人特征为重点的分析方法。它主要包括:职位分析问卷、身体能力分析、关键事件技术、扩展关键事件技术、指导线导向岗位分析等方法。

(1) 职位分析问卷法。这一问卷一般包括 187 个工作因素或 7 个用于研究的报酬项目。每个问卷包括六个部分:①信息输入:职工从何处、如何取得信息?②脑力操作:工作中应包括哪些分析、决策、规划和信息加工活动?③工作产出:职工进行何种活动,使用何种工具或设备?取得什么成果?④与其他人的关系;⑤工作背景;⑥其他工作特征:何种其他活动、条

件或特征与工作有关？以上六个部分中每一部分都包括 187 个工作因素。每一因素又用下列标准衡量：使用幅度；对工作的重要性；时间总量；发生可能性；实用性；其他。

(2) 身体能力分析。主要是对工作所需要的以下九个方面的身体能力进行分析的方法。

①运动能力：持续、重复产生物理力量的能力；

②躯干能力：主要指躯体肌肉能抗拒疲劳再生力量的能力；

③静力：提举、推、拉、扛、负外物的能力；

④爆发力：一次性突发能量的能力；

⑤伸展灵活性：在各种情况下伸展躯体、四肢的能力；

⑥动态灵活性：强调伸展合后的回位能力；

⑦整个身体的协调能力：敏捷性；

⑧整个身体的平衡能力：在有外力情况下的平衡能力；

⑨耐力：即身体的忍耐力、持久力。

(3) 关键事件技术法。即把工作中最关键的几个事件或因素找出来进行分析，或者把最有效的任职者选出来并对其所作所为进行描述的方法。

(4) 扩展关键事件技术法。即在不知道工作的有效行为是哪些的情况下，首先要进行主要工作活动的识别工作，找出关键事件后，再用关键事件技术进行分析。

(5) 指导线导向岗位分析法。即根据国家的就业政策和国家对工作设计的法律指导线来进行分析的方法。

2. 岗位重点法

岗位重点法是指以岗位为重点的分析方法。它主要包括：职能式岗位分析法、管理岗位描述问卷、成果计划、动作分析和任务清单。

(1) 职能式岗位分析法。这是既要给员工的活动范围进行定义又要测量员工活动水平的方法。它的基本含义是：在已完成的工作中，区分出员工的实际贡献。因为员工需要借助一些条件进行工作。如一个车工在车零件时，需要借助车床。

(2)管理岗位描述问卷法。这是利用问卷的形式对管理有关工作要素如计划、组织、协调、控制、监督等进行描述的方法。这种问卷包括 197 个项目，这 197 个项目可压缩归纳为 13 个工作要素。

(3)成果计划法。这种方法以岗位分析者和岗位任职者的会谈为基础。会谈的内容主要有：岗位目标、范围、职位性质、责任目标。其中性质和范围是成果计划的核心，它包括五个主要方面：该岗位如何整合到组织中去；支持人员的一般构成，包括从经验得出的该岗位应拥有的下属的规律、类型和存在理由；岗位要求的技术、管理和人际关系的一般性质；岗位要求的解决问题的能力性质；控制的性质和来源，行动的自由。成果计划法成功与否，主要取决于会谈双方的会谈技能。

(4)动作分析法。动作分析法最早起源于泰勒的时间与动作研究，主要用于工业生产的工程研究。其中一种形式是工作测量或时间研究。由工作测量去测定某一既定岗位每一工作活动单位的标准时间，这一标准时间往往会成为评价工作效益的依据。

(5)任务清单法。主要是根据任务的完成情况，工作的重要程度和工作所花时间等三个方面设计问卷进行调查和分析的方法。这一方法主要是使用结构化的问卷进行分析。

以上是工作分析常用的几种方法，它们的适用特点各不相同，各有所长，在实践中可以将几种方法结合起来。

(四)工作分析的新方法

1. 工作分析计划表

美国劳工部创立了一种名为工作分析计划表的系统研究工作和职业的工作分析法(JAS)。它的基本内容如表 1-5 所示。采用 JAS 分析法时，由训练有素的工作分析人员负责收集信息。

JAS 法的一个主要构成部分就是评价完成的工作。在这里，需要对工人在完成一项工作中涉及的有关数据、人员和事务做出评价。每类指标均由不同层次的职能组成，层次越高越难完成。工作职能部分的编码代表了三指标中每一种类最高层次的内容。

JAS 中的工人特点评价部分主要与工作要求的资料有关。主要包括了总体学历名称、具体的职业准备、能力、个性、兴趣、体力要求和环境条件等几个方面。任务说明部分（第 15 项）具体地描述了要完成的工作，既包括常规任务，也包括临时任务。

表 1-5 （此处图略）

工作分析计划表范例：

A. 总体学历名称

a. 小学：高中 课程

b. 大学没有课程

B. 职业准备

a. 大学没有课程_____

b. 职业教育没有课程_____

c. 学徒资格：没有

d. 厂内培训：没有

e. 在职培训：6 个月

f. 其他工作上的业绩：和面工助手 1 年

C. 工作经历：做过 1 年时间的和面工助手

D. 适应时间：4 小时

E. 从业执照等：由卫生部颁发的食品加工资格证书

F. 与其他工作或工人的关系

晋级：从和面工助手到面包师

调动：从没有到没有

接受监督者：面包师

被监督者：和面工

G. 机器、工具、设备、工作辅助工具——生面搅拌机，秤，舀面勺，测量容器，便携式揉面槽。

H. 原料和产品：面包生面

I. 任务说明

a. 把原料倒进搅拌机：查阅生产计划表决定生产哪种类型的面包，如黑麦面包、全麦面包、白面包等；参考配料卡片，决定所需原料的种类和数量，如面粉、水、牛奶、维生素溶液和油酥；再称出重量，测量，并把原料倒入搅拌机。（20%）

b. 操作搅拌机：根据搅拌生面的种类，转动阀门和其他手动控制器设定好搅拌时间，按下按钮开动机器里的搅拌叶片；不断观察仪器表面的刻度显示，检查生面的温度和混合时间；触摸面团确定粘稠度；向混合测量容器里加水或面，调整搅拌时间和控制器，以获得理想的弹性。（55%）

c. 指导其他工人发酵生面：根据所采用的生面类型准备发酵计划；喷一些润滑剂在揉面槽上，以避免搅拌的生面粘附于槽壁上；当混合循环结束时，指导和面工助手取出面团，并指挥其他工人把生面揉面槽推回发酵室。（10%）

d. 切割生面团：把已发酵的生面团放在工作台上，用手捏面团以消除由于发酵形成的气孔；用小刀把生面团切成小块；再把切好的生面放在防水的架子上，用布盖好。（10%）

e. 履行其他职责：在工作表上记录在当班期间混和好的锅数，当机器和设备需要修理或做大的调整时，通知车间负责人。（5%）

f. 术语解释

揉面槽——用来揉或清洗原料的一种开口的窄长容器。

g. 总的评论：无

h. 分析者：珍妮·史密斯 日期：3/21/1995

编辑者：约翰·赖利 日期：3/30/1995

审查者：亚历山德拉·珀西

所属部门：领班烘烤车间

2. 职能性工作分析

职能性工作分析是一种综合的工作分析方法，主要是针对工作、工人和组织之间的相互关系。这种方法是工作分析计划表的一种改进方法。这是一种以工人为导向描述工作的方法，它明确了一名员工实际所做的工作，而不是他（她）的责任。职能性工作分析的基本组成如下：

(1)完成什么工作与工人如何做才能完成工作，这二者之间存在很大区别。在工作分析中，了解后者更为重要。例如，一个文字处理操作员不仅仅是保持处理系统的运行，在完成这项工作中还必须完成大量的其他任务。

(2)每份工作都与资料、人和事有关。

(3)当涉及到资料、人、事时，工人们以独特的方式发挥作用。

(4)每份工作都要求工人以某种方式与资料、人员和事发生联系。

(5)只有一小部分确定的、可识别的职能与资料、人、事有关。

(6)这些职能按简单到复杂进行排列。最简单的资料形式将作为比较资料，而最复杂的则作为综合资料。此外，假设需要某种较高层次的职能，那么也必然会需要所有较低层次的职能。

(7)资料、人、事的三个层次提供了两种衡量工作的方法。首先，是与资料、人、事有关的相对复杂的一种衡量方法，实质上就是三种职能间相互关系的总和。另一种方法是对每种职能所占比例的衡量。例如，一个人时间的 50%用在分析问题上，30%用于监督管理，还有 20%用于操作上。

一种已确定采用职能工作分析的研究对于定义一个重型设备操作工的工作来说，是一项很有用的技术。因此，就很容易向法院和公众传达工作所要求的知识、技能和能力。

职能性工作分析范例，如表 1-6 所示。

表 1-6 （此处图略）职能性工作分析表

资料(第 4 位数字) 人(第 5 位数字) 事(第 6 位数字)

0 综合 0 指挥 0 创立

1 协调 1 协商 1 精确工作

2 分析 2 指导 2 操作—控制?

3 编辑 3 监督 3 开动笨脑?

4 计算 4 牵制 4 熟练操作

5 复制 5 劝导 5 照管

6 比较 6 发表意见 6 装卸工作

7 无重要关系 7 服务 7 处理

8 无重要关系 8 无重要关系 8 无重要关系

(五)工作分析与法律

对于一个完善的人力资源管理过程（即组织招聘、选择、提升职员）来说，有效的工作分析是很必要的。而且，由于选择方法与工作直接相关，因此人力资源管理更强调工作分析。在整个工作分析过程中应遵循的法规如下：

公平劳动标准法：员工被分为免税人或非免税人，这是在工作分析的基础上进行的分类。对非免税人来说，当每周工作超过 40 个小时时，要付给他们一倍半的工资，而免税员工就没有加班报酬。

同酬法：过去（现在一定程度上也有），尽管杂行宰蟹 墓ふ鰯 ？通常得到的薪水要比男性低。现在，如果工作在本质上没有什么差别，则应付同等的报酬。如果存在报酬差别，可用工作说明来显示在技能、努力、责任或工作条件等方面的工作本质是否相同。

民权法：与同酬法一样，在最初的选人、提升和人力资源管理的其他所有领域中，工作说明是防止不公正歧视申诉的基础。在没有实行工作分析的时候，对某些针对工作而设立的资格条件进行保护通常是很困难的。例如，完成工作需要高中文凭，但由于没有通过工作分析明确其必要性，那么公司就有可能被控歧视。

职业安全与健康法：该法要求工作说明中详细阐述威胁健康或使大多数人不满意或厌恶的工作要素。最好的防范措施是将工作说明事前交给员工看。

案例一：玛丽到底要什么样的工人

“玛丽（Mary），我一直想像不出你究竟需要什么样的操作工人，”海湾机械公司人力资源负责人约翰·安德森（John Anderson）说，“我已经给你提供了四位面试人选，他们好像都还满足工作说明中规定的要求，但你一个也没有录用。”

“什么工作说明？”玛丽答道，“我所关心的是找到一个能胜任那项工作的人。但是我给我派来的人都无法胜任，而且，我从来就没有见过什么工作说明。”

约翰递给玛丽一份工作说明，并逐条解释给她听。他们发现，要么是工作说明与实际工作不相符，要么是它规定以后，实际工作又有了很大变化。例如，工作说明中说明了有关老式钻

床的使用经验，但实际中所使用的是一种新型数字式机床。为了有效地使用这种新机器，工人们必须掌握更多的数学知识。

听了玛丽对操作工人必须具备的条件及应当履行职责的描述后，约翰说：“我想我们现在可以写一份准确的工作说明，以它为指导，我们就能找到适合这项工作的人。让我们今后加强工作联系，这种状况就再也不会发生了。”

上述情况反映了人事管理中一个普遍存在的问题：工作说明对完成工作所需职责和技能的说明不恰当。因此，人力资源负责人约翰·安德森无法为新的岗位确定合适的人选。工作分析是解决这个问题的关键所在。

案例二：普利茅斯钢管公司里的工作分析

当夏普兰（Sharpland）教授到新泽西州普利茅斯钢管公司参观访问时，他年轻的向导，吉姆·莫德奇（Jim Murdoch）给他留下了深刻的印象。吉姆是该公司人力资源经理助理，主要负责工作分析。公司专门指派了一位工业工程师到人力资源部门，协助吉姆进行工作设计。夏普兰教授也曾被人力资源经理聘

来研究该公司的工作分析体系，并提出改进的建议。他曾在人力资源办公室与吉姆一起浏览了工作说明的所有文件，并发现这些说明总体上是完整的，而且与所完成的工作是直接相关的。

参观访问的第1站就是焊接工厂基层主管的办公室。这是一间10平方英尺的房间，位于厂房一楼，四周都装上了玻璃窗。当吉姆走近时，罗杰·迪生（Roger Dishongh）主管正站在办公室外。“你好，吉姆，”他说。“你好，罗杰，”吉姆说，“这是夏普兰教授。我们能看一看你的工作说明并和你聊一会儿吗？”“当然，吉姆，”罗杰说着打开了门，“进来吧，请坐。我们就把它们拿来。”从他们坐的地方恰好能看到工作现场的工人。在他们查阅每项工作说明中，都有可能观察到工人实际中的工作。罗杰很熟悉每项工作，对工作说明本身了解很多，因为他一直就从事工作说明的准备和修订工作。“这儿的工作说明是怎样与业绩评价相联系的呢？”夏普兰教授问道。“是这样，”罗杰答道，“我只是根据工作说明中规定的项目来评估工人业绩，而这些项目是由具体的工作分析来决定的。用这些项目来评价业绩能使我在工作中发生变化、以前的说明不再能够准确反映现有的工作情况时，及时修改工作说明。吉姆已经为所有主管制定了培训计划，所以我们了解工作分析、工作说明和业绩评价之间的关系。我认为这是一个很好的系统。”

吉姆和夏普兰教授继续参观了工厂的其他几个生产区，发现了类似的情况。吉姆似乎与每个主管、工厂厂长以及他们拜访的三位中层管理者的关系都很好。当他回到办公室时，夏普兰教授正考虑着他将向厂长提出些什么建议。

案例三：全部修改财务部工作说明

会计主管约翰·凯思（John Case）十分恼火地来找老板杰拉尔德·琼斯（Gerald Jones）。他说：“杰拉尔德，你发的这份文件要求我在 2 周之内修改财务部全部 10 项工作的工作说明。”“对，有问题吗？”杰拉尔德问。

约翰解释说，“这是在浪费时间，尤其是我还有其他更重要的事要做。它至少要花去我 30 个小时的时间。我们还有两周内审计检查工作未完成。你想让我放下这些去写工作说明？这办不到。”

“我们几年都没有检查这些工作说明了。它们需要做大修改。而且当它们被发到员工手里，我还会听到各种意见。”

“工作说明修改好后怎么还会有各种意见呢？”杰拉尔德问道。约翰回答说：“整个这件事就是复杂。让人们注意工作说明的存在，可能会使一些人认为工作说明中未规定的工作就不必做。而且我敢打赌，如果把我部门里的人实际正做的工作写进工作说明里，无形中就强调了一些工作的现时迫切性，同时也就忽视了另外一些工作。我现在可承担不起士气低落和工作混乱的后果。”

案例四：新建厂的工作分析计划

制定和修改工作说明是任何一位人力资源管理专业人员工作中必不可少的组成部分。如果没有完善的工作说明，完成必要的人力资源管理活动将是很困难的。

作为佩多塞科公司的高级人力资源管理者，他将参与位于密苏里州斯普林菲尔德的新建工厂的工作分析计划。大多数的工作分析资料都已收集完毕，现在是准备具体工作说明的时候了。他将拿到所需的工作分析资料，请你根据这些资料撰写工作说明。当人力资源经理助理爱德·迪尔（Ed Deal）交给你资料时，他说：“我希望你先完成一份，然后交给我，我们一起研究一下。”

最初的工作说明是为“点焊工人”这一职位而准备的。“工作活动”这一项主要包括将零件焊接在一起。这些零件由不到两磅重的薄钢板组成，点焊工人要从身边编了号的箱子里取出初步加工好的钢板，将工件固定好，然后将它们焊接在一起。“与其他工人的关系”这一项对一个工厂的一线工人来说，是相当标准化的。操作着同样机器的其他操作工人彼此相距不远，在 20~30 英尺范围内。起重机操作工把零件箱根据要求移到工作台上再移走，放到指定的位置，工作时几乎没有时间交谈。“监督程度”在该行业中也是很标准的。点焊工的主管负责管理着几名工作内容基本相同的操作工人。工人应在几乎无需监督的情况下工作，并且很少向工头请示。“记录和报告”没有作为这项工作的一部分。“技能和反应速度要求”这一项可有

可无。为了达到时间的定额标准，工人必须在 3.2 秒以内分别从不同的箱子中取出两个零件，一起放到指定位置并完成加工工作。“工作条件”并不理想，工作站相对拥挤，操作者必须佩戴安全墨镜，夏天周围气温可能会高达 50° F~80° F。噪音水平在 60 分贝左右，安全但让人烦躁，此外光线也过强。

每位参加者都将采用佩多塞科公司的工作说明形式，制定出适当的工作说明。不同班级的成员可同时参与这项练习。经典制度董事会工作职责。

一、决定和批准合作公司提出的重要报告。

二、批准年度财务收支预算与年度利润分配方案。

三、通过公司的重要规章制度。

四、订立劳动合同。

五、决定设立分支机构和投资开发新项目。

六、讨论通过本公司章程的修改。

七、决定聘用总经理、副总经理、总工程师、总会计师等高级职员。

八、负责合作公司终止和期满时清算工作。

九、其他应由董事会决定的重大事宜。

董事长工作职责

董事长是公司的法定代表人和重大经营事项的主要决策人，具体职责如下：

一、主持召开股东大会、董事会议，并负责上述会议决议的贯彻落实。

二、召集和主持管理委员会会议，组织讨论和决定公司的发展规划、经营方针、年度计划以及日常经营工作中的重大事项。

三、提名公司总裁和其他高级管理人员的聘用和解职，并报董事会批准和备案。

四、决定公司内高层管理人员的报酬、待遇和支付方式并报董事会备案。

五、定期审阅公司的财务报表和其他重要报表，全盘控制全公司系统的财务状况。

六、签署批准调入公司的各级管理人员和一般干部。

七、签署对外上报、印发的各种重要报表、文件、资料。

八、处理其他由董事会授权的重大事项。

根据公司目前的实际工作需要，董事会设常务董事一人，协助董事长开展上述工作。董事长外出期间，由常务董事协调董事会各机构的日常工作。董事工作职责

一、董事以公司的名义并在公司授权的范围内与第三者订立的合同对公司有约束力。

二、董事不得进行欺骗。董事进行任何欺诈性的或暗中进行的交易活动而使公司蒙受损失，应由董事个人承担责任。

三、董事不得接受贿赂。当贿赂事件发生时，公司与贿赂者之间的任何协议必须予以撤销。受贿董事在事发后必须向公司如数缴出其所得的贿赂，并有责任用其资格股来抵偿由于其接受贿赂而给公司造成的损失。受贿董事应被立即开除，而且禁止他们对在非法交易中所花费用提出任何补偿要求。

四、董事不得越权。公司可以要求董事对其越权行为给公司造成的经济损失如数赔偿，而无需证明其行为是一种疏忽行为。但在下述情况下，董事不必承担责任：

1. 如果该董事在董事会议上仅仅投票赞成做出一项越权的支付决议，但没有投票赞成以后的对上述决议的具体实施方案；
2. 如果其他董事已经做出了上述错误的支付，该董事只是在事后表示认可的赞同；
3. 如果董事们都参与了越权的决议，但事实上并未实现。

五、董事不得使自己处于与公司的利益冲突之中。董事必须对公司保持忠诚和信用，不得将自己置于职责和个人利益相冲突的地位来谋取私人的利益。

1. 董事不得为了自身利益而与公司的业务相竞争；
2. 董事不得篡夺公司的营业机会；
3. 董事不得私自与公司内的一个机构做买卖。

六、对于因为董事相信了一个过去的行为还没有被怀疑的职员所提供的虚假情报，从而做出错误的判断，以及对该职员的失职行为，董事会不负责任。

七、董事在某类情况下的责任

1. 如果董事违背公司法或公司章程，表决赞成宣布股利或以其他方式把公司的资产分配给股东，该董事与所有其他表决赞成或同意的董事，应对公司负连带责任，其数额为已支付的上述股利数额或分配的资产的价值数额，超出在不违背公司规定或公司章程限制的条件下，允许支付的股利数额或分配的资产数额的部分；
2. 如果董事违背公司法的规定，表决赞成购买本公司的股份，他与所有其他表决赞成的董事应对公司负连带责任，其范围为支付上述股份的对价数额，超出在不违背公司法的条件下，所允许支付的最高数额部分；
3. 如董事在没有支付或清偿公司所有已知的债务、债款或责任，或没有为其作出足够的储备时，表决赞成在清理该公司期间把公司的资产分配给股东，则在公司上述债务、债款或责任未被支付或清偿的范围内，他与所有其他表决赞成的董事应对公司就上述已被分配的资产的价值负连带责任。

管理委员会工作职责

管理委员会是董事会议闭会期间，由董事长负责召集和主持，由公司高层管理人员参加，对公司经营管理重大事项进行会议决策的机构。管理委员会会议参加人员有：董事长、总裁、执行董事、各委员会正副主任、副总裁、总会计师和董事会秘书。管理委员会会议的职权如下：

- 一、审议、通过公司的发展战略、规划、经营方针和年度计划。
- 二、审议、通过公司内部的机构设置、调整、职责划分。
- 三、审议、通过公司的工资、奖罚方案、内部管理制度和年终分配方案。
- 四、审议、通过公司新发展项目、更新改造项目、股权收购和转让。
- 五、审议、通过公司的证券发行、分红派息方案。
- 六、讨论、决定各业务负责人的年工作责任指标。
- 七、协调、处理各业务之间的纠纷和冲突。
- 八、讨论、决定经营管理工作中的其他重要事项。

管理委员会会议原则上每月召开一次，特殊情况可临时召集，会议由董事会秘书负责提前通知并作好会议记录。

管委会主任由董事长担任，副主任由总裁和常务董事担任，管委会核心领导小组由执行董事构成，执委主任担任秘书长。

执行委员会工作职责

执行委员会简称“执委会”，是董事会所属日常工作机构，执委会设主任一人，其工作直接对董事长负责，具体职责如下：

- 一、组织研究和拟订公司中长期发展规划、业务架构、经营方针和年度利润计划。
- 二、组织研究、拟订公司的机构设置、职权划分、倡导和落实公司规范化管理工作。
- 三、组织拟定或修改公司章程、管理制度和业务工作程序。
- 四、组织新上项目的可行性研究及项目报批。
- 五、组织拟定和修改工资、奖励方案。
- 六、与财委会筹备召开股东大会和董事会，并负责准备上述会议材料。
- 七、主持执委会各部室日常工作，向董事长提名各部室主任（经理）人选。
- 八、完成董事会交办的其他工作。

执委会在工作需要时可设置副主任，协助执委会主任开展上述工作，执委会下设投资发展室和经济研究室。

公司秘书的职责

- 一、管理、保存和监督公司账簿和账户的记录，特别是管理和保存董事会的会议记录以及股份转让记录。
- 二、保管和根据公司的具体指令使用公司印章。
- 三、出席所有的股东大会、董事会议以及编制好上述会议过程的专门记录；根据董事会的指示，向全体在册股东颁发一切必要的会议通知；在催交股款、股份转让、罚款事项上与股东保持联系。
- 四、出席其他高级职员签订重要合同的仪式，并充当签字的证人。

五、在与公司行政有关的问题上，具有代表公司签订合同的不可否认的权力。但秘书无权代表公司订立有关管理事务方面的合同。

六、代表公司监督其他职员的行为是否超越职权范围。

公司司库与助理司库的职责

一、司库应保管公司资金和有价值证券，保存公司全面和精确的收支账目、以公司名义在银行的所有现款和贵重财物的存折，以及由董事会指定的公司存款单据。司库还应负责公司的支付款并保存支付款的单据，在董事会的例会上或在总经理和董事会指出的任何时候向总经理和董事会员呈递司库业务活动的记录以及反映公司财务状况的账目。

司库还可拥有董事会或总经理随时规定的其他权力并履行相应的职责。

二、助理司库

助理司库在司库缺席或失去行为能力时应具有司库的所有权力并履行相应的一切职责。在任何情况下，凡由助理司库履行或执行应由司库履行或执行的公司指令或文件，应被视为是司库缺席或丧失行为能力的绝对证据。助理司库应履行由董事长、总经理或司库随时规定的其他职责。

审计员工作职责

一、审计员有权在任何时候查看公司的账目、单据、合同、会议记录以及获得在他看来与其职务有关的一切情报。

审计员有权参加任何股东会议并有权获得公司在册股东有权得到的所有通知。审计员还有权听取上述会议中有关公司的一切业务活动。

二、审计员的责任

1. 审计员必须审核和证明公司的财会账目是按法律和公司章程的规定制作的；
2. 必须审核年度报告中是否包含法律所规定的情报以及对公司的业务是否给予虚假的介绍；
3. 必须查看公司的账本和会计报表并就全部必要的资料或情报向董事提出询问；
4. 对严重影响公司存在和发展的任何事项提出报告；
5. 必须核实年度财务报告和年度报告的内容；

6. 审计员必须公正和诚实地履行职责并保守公司的有关秘密；
7. 审计员对因失职而使公司、股东或债权人蒙受损失，应承担经济赔偿的责任。

投资发展部工作职责

投资发展部是负责引进和开发新项目的职能机构，日常工作对执委会主任负责，具体职责如下：

- 一、洽谈、引进符合公司发展政策的投资项目，负责项目的前期调查工作。
- 二、预审全系统各企业新上项目的可行性。
- 三、负责新上项目的可行性报告、协议书、合同、章程的起草。
- 四、负责新上项目的申报、立项、跟催、领取批文和营业执照以及项目移交工作。
- 五、负责跟踪新上项目的投资效果分析，并从中总结经验和教训。
- 六、负责所有项目的文件、资料的收集、归档和管理。
- 七、完成执委会主任交办的其他工作。

经济研究室工作职责

经济研究室是负责国内外经济政策和动态研究的专职机构，日常工作对执委会主任负责，具体职责如下：

- 一、调查、跟踪、整理国内外有关经济政策、信息，编辑发行有关资料。
- 二、研究跨国经营战略，组织海外贸易和投资的机会分析和可行性研究工作，促进公司业务的国际化。
- 三、组织公司管理人员的“经济沙龙”活动，负责落实每次活动的讨论专题和主讲人。
- 四、组织各种与公司业务发展和内部管理相关的课题研究。
- 五、负责公司系统各语种的翻译工作。
- 六、负责收集公司的史料，撰写公司发展史和大事记。

七、负责公司的图书、杂志和有关资料的采购、登记、保管、借阅。

八、负责筹划企业文化建设。

财务委员会工作职责

财务委员会简称“财委会”，是董事会行使财务宏观监控、资金筹措及证券和外汇投资职能的机构，财委会实行总监负责制，日常工作直接对董事长负责。其具体职责如下：

一、组织拟定全公司系统的年度利润计划、资金计划和费用预算计划。

二、组织拟定公司系统的财务管理和核算制度。

三、组织编制并签署公司每月、季、半年、全年的会计财务报告及其他有关报表。

四、参与投资项目的可行性论证工作，并负责新项目的资金保障。

五、拟定总公司的年度利润分配方案、派息方案以及下属企业的年度利润分配方案。

六、负责组织证券和外汇投资业务。

七、负责下属公司财务负责人的考核工作，拟定下属企业财务负责人的任免名单。

八、主持财务线的日常工作，负责财务部、资金部和金融证券部的协调工作，向董事长提出上述部室的经理人选。

九、完成董事长交办的其他工作。

财务委员会可设财务副总监、总会计师、财务顾问等职，协助财务总监开展上述工作。财务委员会下设财务管理部、资金部和金融证券部。

总裁工作职责

总裁由董事会聘任，其工作对董事会负责，董事会闭会期间对董事长负责。其具体职责如下：

一、组织制定公司年度经营实施计划，经董事长办公会议和董事会批准后，负责组织实施。

二、主持公司经营班子日常各项经营管理工作。

三、全面执行和检查落实董事长办公会议所作出的有关经营班子的各项工作决定。

四、负责召集和主持总裁办公会议，检查、督促和协调各线业务工作进展。总裁办公会议参加人员为正副总裁、总裁助理、办公室主任和本部各职能部门经理。总裁办公会议原则上半个月召集一次，会议纪要须以书面形式向董事长汇报。

五、代表经营班子向董事长办公会议建议并任命经营机构各有关部门和下属公司正副经理。

六、签署日常行政、业务文件。

七、负责处理公司重大突发事件。

八、由董事长授权处理的其他重要事项。

总裁根据工作需要可配备助理一人，协助开展上述工作。总裁外出期间，由总裁授权助理或其他人员代行其职责。

行政副总裁工作职责

行政副总裁是负责公司日常行政工作的主管领导，日常工作对总裁负责，其具体职能如下：

一、负责全公司系统思想、文化建设和精神文明建设，筹划各种增强职工凝聚力的宣传、教育活动。

二、负责拟定和修改经营班子各部门人员编制和员工住房分配、房补、房租、房改方案，报总裁办公室会议及董事长批准后，负责组织实施。

三、负责安排公司的对外接待工作和各种对外联谊活动。规范公司员工的行为举止、礼貌用语、衣着服饰，树立良好的公司对外形象。

四、组织各类文娱、体育活动，活跃员工的业余生活。

五、负责组织和实施公司的办公自动化工作。

六、负责保障公司的各种后勤服务工作，包括：伙食、车辆、办公设施、通讯、卫生环境等。

七、负责拟定和实施职工后勤服务工作，包括：医疗、退休、休假、婚丧、子女教育、防暑降温等。

八、负责本公司系统的工会、共青团、计划生育等工作。

九、行使本系统内部日常行政监督权利，对违法乱纪、违反公司规章制度、泄漏公司机密、盗窃和破坏公司财产的有关人员进行调查和处罚。

十、负责追回外单位有关人员非法侵占本公司的房屋，对造成损失的有关人员和单位负责进行索赔。

十一、协助董事长和总裁处理公司各种突发事件。

贸易副总裁工作职责

贸易副总裁是负责公司本部的贸易和下属贸易企业日常管理工作的主管领导人，日常工作对总裁负责，其具体职责如下：

一、组织研究、拟定进出口贸易方面的发展规划。

二、组织拟订贸易管理的各种规定、制度和贸易部门内部机构设置。

三、组织编制年度贸易计划以及贸易部门内部利润指标分配计划。

四、做好国内外市场行情调研工作，研究和拟定海外贸易布点方案。

五、向总裁提出贸易各部门、下属各贸易企业经理、副经理人选，在编制范围内对上述各部门、各贸易企业的业务人员进行聘用、考核、调配、晋升、惩罚和解聘，核准上述人员的浮动工资、奖金发放。

六、组织编制并向总裁（必要时上报董事长）提供下列业务报告：

1. 每月各业务部门合同签订、履行情况及指标完成情况。

2. 每月资金需求预测及库存情况报告。

七、搞好与政府贸易主管部门的公共关系，协调好业务部门与财务、行政部门和生产部门的关系。

八、建立业务人员业绩档案，定期组织对业务人员的业绩考核和专业培训。

九、审批业务人员借款单、差旅费、差假等。

十、研究和拟定本部贸易部门和下属各贸易公司新项目的开发。

物业副总裁工作职责

物业副总裁是负责本公司系统的房地产开发业务的主管领导，日常工作对董事长和总裁负责，其具体职责如下：

一、主持房地产开发公司的日常管理工作。

二、组织研究、拟定房地产方面的业务发展规划。

三、组织拟订房地产业管理的各种规定、制度和房地产开发内部的机构设置。

四、组织编制房地产年度开发计划以及各开发项目的报批、设计、施工计划和进度安排。

五、向董事长、总裁提出房地产开发公司各部门经理、副经理人选，在编制范围内对上述各部门业务人员进行聘用、考核、调配、晋升、惩罚和解聘，核准上述人员的浮动工资、奖金发放。

六、组织编制并向董事长和总裁提供下列业务报告：

1. 每月各业务部门合同签订、履行情况及指标完成情况；

2. 每月资金需求预测及计划；

3. 楼宇预售和销售额报告。

总经理工作职责

一、执行董事会决议，主持全面工作，保证经营目标的实现，及时、足额地完成董事会和集团公司下达的还本付息和利润指标。

二、组织实施经董事会批准的公司年度工作计划和财务预算报告及利润分配、使用方案。

三、组织实施经董事会批准的新上项目。

四、组织指挥公司的日常经营管理工作，在董事长委托权限内，以法人代表的身份代表公司签署有关协议、合同、合约和处理有关事宜。

五、决定组织体制和人事编制，决定总经理助理，各职能部门和下属各关联企业经理以及其他高级职员任免、报酬、奖惩，决定派驻境外机构人员。建立健全公司统一、高效的组织体系和工作体系。

六、根据生产和经营管理需要，有权聘请专职或兼职法律、经营管理、技术顾问，并决定其报酬。

七、决定对成绩显著的员工予以奖励、调资和晋级，对违纪员工的处分，直至辞退。

八、审查批准年度计划内的经营、投资、改造、基建项目和流动资金贷款、使用、贷款担保的可行性报告。

九、健全财务管理，严格财经纪律，搞好增收节支和开源节流工作，保证现有资产的保值和增值。

十、抓好公司的生产、服务工作，配合各分公司搞好生产。

十一、搞好员工的思想政治工作，加强员工队伍建设，建立一支作风优良、纪律严明、训练有素，适应“四个一流”需要的员工队伍。

十二、坚持民主集中制的原则，发挥“领导一班人”的作用，充分发挥员工的积极性和创造性。

十三、加强企业文化建设，搞好社会公共关系，树立公司良好的社会形象。

十四、加强廉政建设，搞好精神文明建设，支持各种社团组织工作。

十五、具体主管办公室、人事培训部、财务部、工程部、国际旅游有限公司、国际贸易公司。

副总经理工作职责

一、对总经理负责、协助总经理抓好全面工作。

二、熟悉和掌握公司情况，及时向总经理反映，提出建议和意见，当好总经理参谋和助手。

三、具体抓好公司的生产、安全、防火、服务、物业管理和经营承包责任制的考核工作。主管机电服务部、综合服务部、广告有限公司、物业管理部、商场、售票服务处。

四、负责规范化管理工作组织实施和检查、考核工作。

五、协调主管部门与其他部门的联系，协助总经理建立健全公司统一、高效的组织体系和工作体系。

六、完成总经理交办的其他任务。

总经理助理工作职责

一、掌握、了解市场的发展动向，及时向总经理反映情况，提供信息，为公司建立现代化企业制度，探索改革，当好决策参谋。

- 二、负责员工宿舍内的所有事务，主管娱乐城、员工宿舍管理部、总务部、 ×××服务公司。
- 三、协调主管部门与其他部门的联系，协助总经理建立健全公司统一、高效的组织体系和工作体系。
- 四、完成总经理交办的其他任务。

总裁办公室工作职责

总裁办公室是负责公司文秘管理、公关接待和后勤保障工作的综合协调职能部门，具体职责包括：

- 一、负责内部文件和外部文件的收取、编号、传送、催办、归档。
- 二、负责总部的文件打印、复印，电脑管理与应用，传真和电报的收发工作。
- 三、负责公司总部的报刊杂志的订阅、函件的发送和通讯系统的畅通。
- 四、负责通知公司各种会议，作好经营班子的会议记录，为经营班子起草有关文字材料。
- 五、负责收集保管公司各种对外宣传材料。
- 六、负责公司的车辆管理、保养和维修。
- 七、负责公司房屋财产管理和员工住房分配，追回已调离本公司人员非法居住的本公司住房。
- 八、负责公司各种办公设施、用品的采购和管理。
- 九、负责公司的生活福利，组织各种文娱活动，活跃员工业余生活。
- 十、负责公司的对外接待工作。
- 十一、负责维持公司正常的工作秩序和整洁的工作环境，保持良好的对外形象，负责安排落实领导值班和节假日值班。

总办管理组工作职责

- 一、产销计划设立修订及产销绩效统计分析。
- 二、全公司组织系统及单位工作职责、编制人数的规划、研讨、修订。

三、下列各项管理制度的建立、推行与修订。

1. 生产管理、质量管理、设备管理制度。

2. 技术管理、开发管理制度。

3. 物资管理制度。

4. 会计帐务、成本管理制度。

5. 人事、总务管理制度。

6. 其他有关管理制度。

四、管理有关异常事项的检核、报告、追踪与改善。

五、管理有关呈核、呈报案件的分析、审核。

六、全公司教育训练计划的汇总与推行。

七、大专以上程度人员及干部级以上人员的招募、甄选、训练计划的拟订。

八、厂部间有关事项的协调。

九、材料编号、成品编号的设（修）订。

总办经营分析组工作职责

一、标准成本设立修订及单位成本分析与推行。

二、经营资料分析、异常反应及改善方案的提供。

三、预算编制协助建立及管理。

四、专案性成本及产品利益分析。

五、投资计划方案的审核、编制及执行、追踪。

六、新产品的成本预估及售价拟订。

企业管理部工作职责

企业管理部是负责公司系统各下属企业的综合管理的职能部门，具体职责如下：

一、负责总公司与各下属公司年度承包协议的起草工作。

二、督促、协助下属公司按照总公司工作计划制定的实施年度、季度工作计划，及时做好每月下属公司工作进度报表的汇总、统计工作。

三、定期和不定期检查下属公司各项经济指标的完成情况，提出下属公司经营情况的分析报告和主要经营者的业绩考核报告。

四、督促、协助下属公司制定与总公司相应的各项管理制度，包括：工作标准、工作责任、业务流程、协作关系、考核办法等，使各项管理工作逐步纳入标准化、规范化的管理轨道。

五、负责组织推行市场预测、方针目标管理、全面质量管理、量本利分析、滚动计划等现代化管理方法，组织拟定工业企业的市场开发、产品开发计划和企业调整计划。

六、组织实施电脑办公自动化工作，并负责办公自动化设备的维护、检修工作。

七、负责企业年检、营业执照变更等工作，组织实施下属企业的股份转让、兼并、整顿、清产。

八、与政府有关部门建立良好关系，协助下属公司疏通业务渠道，负责填报政府有关部门下发的各种调查报表，负责组织下属企业参加各类展销会、洽谈会等活动。

九、协助做好下属公司之间业务关系的协调工作。

人事部工作职责

一、实行计划管理

1. 制定公司招工计划。由于人员流动，公司要不断招收新的职工，招工计划包括 3~5 年中长期计划和一年短期计划。此计划要考虑人才结构，确定每年吸收大学生、中专生和职业高中学生的比例和数量，逐步提高酒店职工的文化程度，提高人员素质。招工需根据公司定编、定岗情况，使得人尽其才。

2. 制定退休计划。只要达到退休年龄，没有特殊情况都要列入退休计划，安排退休。对未到退休年龄但身体很差，不能正常上班者也可提前安排退休。

3. 制定内部人员调整计划。根据岗位工作需要，对公司现有的人员进行调整，优化劳动组合，及时补充缺岗人员。将富余人员调离岗位，安排其他合适的工作。在各部门、各岗位之间进行必要的人员调整，尽可能使工作能力、专业特长与本人实际工作相适应。

二、制定招聘标准

1. 要根据整个公司人员编制需要面向社会统一招聘。招聘工作应遵照公开招收、公开考试、公开竞争、择优录用的原则。
2. 招聘标准主要包括：（1）总人数、各主要工种人数；（2）职业道德要求；（3）文化程度、所学专业、外语要求；（4）实际工作经验和工作技能；（5）年龄；（6）身体健康要求；（7）其他条件。
3. 人员招聘一般应经过口试和面试，在招聘中应坚持德、智、体全面要求。

三、制定岗位责任制

公司每个岗位都应有上岗条件，符合条件的上岗，不符合条件的经培训合格再上岗，否则应调整工作。岗位标准包括从总经理到服务员的各个岗位，以保证各岗位人员素质。具体每个岗位的责任制见各部门管理制度。

人事监察部工作职责

人事监察部是负责本公司各级经营管理干部的聘用、考核、监察、调动的职能部门，日常工作直接对董事长负责。具体职责如下：

- 一、组织拟定全公司机构的人员编制计划。
- 二、负责全公司系统干部调动指标的申办工作。
- 三、对拟调入本公司系统的各级干部进行调查，并办理有关调干手续。
- 四、定期组织对各级管理干部的考核、评议，向公司领导推荐优秀人才。
- 五、组织全公司系统内的职称评定工作。
- 六、负责全系统企业的党务工作。
- 七、负责赴港出国人员的手续办理工作。
- 八、负责调查、核实、处理系统内部各种检举信件。

九、负责落实执行公司的奖惩制度。

行政办公室工作职责

一、负责公司本部的行政管理和日常事务，当好领导的参谋，协助领导搞好各部门之间的综合协调，加强对各项工作的督促和检查，建立并完善各项规章制度，促进公司各项工作的规范化管理。

二、负责公司的公文、资料、信息和宣传报道工作，沟通内外联系，保证上情下达和下情上报。

三、负责公司来往文电的处理和文书档案的管理工作，负责对会议、文件决定的事项进行催办、查办和落实。

四、加强对外联络，拓展公关业务，促进公司与社会各界的广泛合作和友好往来，树立良好的企业形象。

五、产销计划设立修订及产销绩效统计分析。

六、全公司组织系统及单位工作职责、编制人数的规划、研讨、修订。

七、下列各项管理制度的建议、推行与修订。

1. 生产管理、质量管理、设备管理制度。

2. 技术管理、开发管理制度。

3. 物资管理制度。

4. 会计账务、成本管理制度。

5. 人事、总务管理制度。

6. 其他有关管理制度。

7. 管理有关异常事项的检核、报告、追踪与改善。

8. 管理有关呈核、呈报案件的分析、审核。

9. 全公司教育训练计划的汇总与推行。

10. 大专以上程度人员及管理干部的招募、甄选、训练计划的拟订。

11. 厂部间有关事项的协调。
12. 材料编号、成品编号的设（修）订。
13. 标准成本设立修订及单元成本分析与推行。
14. 经营资料分析、异常反应及改善方案的提供。
15. 预算编制协助建立及管理。
16. 专案性成本及产品利益分析。
17. 投资计划方案的审核、编制及执行、追踪。
18. 新产品的成本预估及售价拟订。
19. 负责公司的印章管理。
20. 负责公司的报关事务。
21. 负责公司的礼品管理。
22. 负责公司的合同管理和法律事务。
23. 负责公司的营业证照管理。
24. 完成领导交办的其他工作。

法律事务室工作职责

法律事务室是负责处理公司系统法律事务和经济案件的专职机构，具体职责如下：

- 一、负责收集、整理与本公司业务相关的各种法律文件、资料，研究与本公司业务相关的法律政策和规定。
- 二、为本公司新上项目的合法性、可行性提供法律意见，并负责有关法律文件的起草和法律事务的处理。
- 三、负责指导和处理本公司系统各企业对外经济纠纷的诉讼及相关法律事务。
- 四、负责处理本公司系统的非诉讼性经济案件。

五、负责调查和处理本系统职工的各种投诉意见和检举信件。

六、组织实施全公司系统的普法、廉政学习和教育工作。

计划管理部门负责人职责

一、对企业生产经营计划和各项经济技术指标的科学性、预见性及下达的及时性负责。

二、对未按公司任期目标要求及时编制公司年度方针目标并进行督促、检查、诊断和落实负责。

三、对报送的各种统计报表的准确性、及时性和完整性负责。

四、对签署的有关计划、文件出现差错负责。

五、对所编制下达的计划，因综合平衡不周，而造成重大经济损失和影响公司生产任务的完成负责。

六、对横向联营协议事前调查分析不够，参谋不当，条文考虑不周，造成失误负责。

总务部工作职责

一、员工考勤管理及计薪作业。

二、作业员招募。

三、办理人员任免、调薪、迁调、奖惩、离职、退休等各项事务。

四、办理劳保业务，负责公司员工的劳保福利品的购买和各种制服的制发工作。

五、出入厂管理、警卫、勤务、厂区安全维护、异常事项反应以及做好车辆管理，合理调配车辆，确保各部门用车需要和行车安全。

六、办理员工各项福利，负责员工住房安排、生活卫生保健、膳食供应及生活区防疫工作。负责员工生活区的管理和安全保卫工作。

七、厂区环境清洁及维护。

八、办理厂区零星修缮，保障公司生产、经营和发展后勤供应。

九、文书收发、处理，档案管理。

十、厂区值日（夜）人员排定执行。

十一、涉外事件及公共关系处理。

十二、员工教育训练协办。

十三、办理厂区营缮工程。

十四、现金收支作业协办。

十五、公司财产、劳保品、奖状等文件处理与保管。

十六、各项合同书的保管。

十七、公司书信的保管。

十八、下脚品的处理、销售。

十九、负责各部门所需物资的采购、保管、发放，协调各部门物资材料的使用和管理并对其进行监督。

物业管理部工作职责

一、负责公司所有物业的管理工作，代理公司对各项物业的使用行使管理、监督权。

二、负责组织公司物业招租、洽谈、合同签订等工作，掌握物业的使用情况，监督检查各项物业租赁合同的履行情况，维护公司利益。

三、增收节支，及时催收物业出租等各项款项，建立详细明确的收费账目，搞好成本核算，加快资金回收。

四、建立健全物业管理制度，负责各项物业的小型维修、保养和改造工作，精心组织，严格管理，提高管理水平和管理效益。

五、协助工商、税务等部门按照统一管理的原则，对大厦内所有商场商业柜台的经营进行管理，严把商品质量关、服务关，树立良好的商业形象。

六、负责办理大厦所有商业证照报批换审工作。

基建维修部工作职责

- 一、负责公司基建项目的开发，作好调查研究，编制详细的可行性报告，帮助领导决策。
- 二、负责基建项目立项报建、设计，预决算审核和工程监理，负责工程验收。
- 三、负责选定维修改造项目的设计方案，办理设计委托要点。
- 四、负责选择项目的施工队伍，审核工程施工方案，安排工程进度计划。
- 五、负责工程施工过程中的工程质量监督，协助施工队解决工程技术难题。
- 六、审核工程预决算，严格控制工程预算开支，审核工程承包合同。
- 七、负责与各有关部门的联系和协调，搞好工程配合。
- 八、负责按国家施工验收规范和工程承包合同组织工程验收，负责工程施工技术档案的收集整理。
- 九、定期保养计划的拟订与执行。机械设备故障维护。电器设备故障修护。设备外协修护办理。公用动力、电力设施的保养维护。
- 十、工具的使用与保管。
- 十一、保养异常的反应及处理。
- 十二、设备资料卡设定。新设备安装协助。
- 十三、模具设计。模具制作及管理。各种模具维护。

业务管理部工作职责

业务管理部是公司内外贸易活动的业务管理部门，其具体职责如下：

- 一、负责出口配额、进出口审批证及许可证的申领。
- 二、负责进出口合同、国内购销合同的审批、登记、换汇成本的核算，客户资信复查，合同归档、查询，合同执行的监督以及执行过程中合同变更的审批（包括电报、电传的审批）。
- 三、负责出口货物信用证的审批、修改并根据信用证制作全套结汇议付单据，办理信用证项下的产地证等单据。

四、负责处理和各银行的联系、提示、交单付款，以及议付过程中发生的各种问题。

五、负责进口货物的对外申请开证、审单、付汇等业务。

六、负责来料加工、进料加工复出口业务的报批及手册申领、核销等业务。

七、负责进出口货物付款的审批。

八、负责信用证项下的货物出口放行的审批。

九、负责所有进出口货物的报关手续及退税报关单的办理。

十、负责进出口贸易的统计工作。

十一、负责全系统合同监察员的业务指导和考核工作。

财务部工作职责

一、负责公司日常财务核算，参与公司的经营管理。

二、根据公司资金运作情况，合理调配资金，确保公司资金正常运转。

三、搜集公司经营活动情况、资金动态、营业收入和费用开支的资料并进行分析、提出建议，定期向总经理报告。

四、组织各部门编制收支计划，编制公司的月、季、年度营业计划和财务计划，定期对执行情况进行检查分析。

五、严格财务管理，加强财务监督，督促财务人员严格执行各项财务制度和财经纪律。

六、负责全公司各项财产的登记、核对、抽查的调拨，按规定计算折旧费用，保证资产的资金来源。

七、参与公司及各部门对外经济合同的签订工作。

八、负责公司现有资产管理。

九、原物料进出账务及成本处理。外协加工料进出账务处理及成本计算。各产品成本计算及损益决算。预估成本协助作业及差异分析。

十、经营报告资料编制。单位成本、标准成本协助建立。效率奖金核算、年度预算资料汇总。

十一、收入有关单据审核及账务处理。各项费用支付审核及账务处理。应收账款账务处理。总分类账、日记账等账簿处理。财务报表及会计科目明细表。

十二、统一发票自动报缴作业。营利事业所得税核算及申报作业。营、印税冲退作业及事务处理。资金预算作业。财务盘点作业。

十三、会计意见反应及督促。税务及税法研究。

十四、完成领导交办的其他工作。

薪资部工作职责

一、负责编制全公司一般员工的需求计划。

二、负责公司员工的招聘和调配。

三、负责建立一般员工的工作业绩档案，组织对员工的考核。

四、编制每月工资报表并配合财务总监审核下属企业工资发放表。

五、负责总部员工的日常考勤，并据以发放全勤奖。

六、负责办理户口、暂住证、身份证等证件。

七、负责办理公司员工的社会保险。

八、负责新进人员的培训。

九、负责处理劳务纠纷。

十、负责公司系统的共青团、工会、妇女工作及计划生育工作。

资金管理部工作职责

资金管理部是负责全系统资金分配、使用、管理、结算、调剂的职能管理部门，日常工作对财务总监负责，具体职责如下：

一、负责拟定各下属企业的年度贷款限额计划及担保贷款限额计划。

二、负责办理全系统企业的存款和结算业务。

三、负责办理全系统企业的贷款审查、发放、收回及担保工作。

四、办理全系统企业外汇调剂业务。

五、定期对下属各企业现存库存、银行存款和资金部存款进行安全性、效益性、流动性检查。

六、负责汇总各下属企业资金使用情况旬报表，并提出分析意见。

七、负责对银行搞好公共关系，保障融资渠道的畅通。

金融证券室工作职责

金融证券室是负责证券策划运作和外汇投资的机构，日常工作对财务总监负责，具体职责如下：

一、负责股票、债券的发行和管理事务，拟订和实施资本融资方案。

二、负责股东咨询事务及股市、股民心理分析调查，并定期向董事长及其办公会议提出分析意见和建议。

三、分析国内外金融、证券市场行情走势，并就汇率、利率、股市交易等问题向董事长及其办公会议提出分析意见。

四、负责组织证券和外汇投资业务。

五、与执委会共同筹备和组织召开股东大会和董事会，并起草有关会议资料。

审计室工作职责

审计室是负责对全系统各企业、各部门的财务收支及经济活动进行审计、监督的职能机构，日常工作直接对董事长负责，具体职责如下：

一、负责审查全系统各企业经理人员任期目标和责任指标。

二、负责审查全系统各企业的财务账目和会计报表。

三、负责对本部和所属企业的经理人员和财会人员进行离任审计。

四、负责对有关合作单位和项目的财务审计。

五、负责对公司总部财务部、资金部、证券部和各业务部的财务状况进行审计。

六、协助各有关企业和部门进行财务清理、整顿和提高。

车间运营组织委员会的职责

一、生产管理委员会的职责：

1. 根据车间（或分厂）运营方针、制定本委员会季、年工作计划，并对实施情况定期报告车间（或分厂）。
2. 组织全体职工对重点推行课题实行全过程管理。
3. 定期完成产量、质量、耗热量管理等分析报告，并公布。
4. 与其他委员会密切配合，完成产量、质量、成本等作业。
5. 完成对“作业标准”、“规程”、“基准值”等的设定、废除、修改、申报等全过程管理。

二、设备委员会职责：

1. 根据车间（或分厂）运营方针，制定本委员会季、年工作计划，并对实施情况定期报告车间。
2. 完成车间（或分厂）设备管理业务，定期分析设备运转状况，并公布于众。
3. 完成定修、日修管理，点检管理，故障管理，倾向管理，油脂管理，外协管理，设备管理基准值。
4. 与其他委员会密切配合，解决工具、材料等，为完成产量、质量、成本目标服务。
5. 定期反馈设备信息，提高全员设备意识。

三、自主管理委员会职责：

1. 根据车间运营方针，制定本委员会季、年工作计划，并对实施情况定期报告车间（或分厂）。
2. 组织全体职工对操作、设备、安全、成本、环保等实行群众性的自主管理。
3. 对自主活动从开展、发表、评价、发奖实行全过程管理。

4. 与其他委员会密切配合，积极开发各项自主管理，实行自主管理的良性循环。
5. 完成成果申报，解决经费等事宜。

四、安全卫生委员会职责：

1. 根据车间运营方针，制定本委员会季、年工作计划，并以实施情况定期报告车间（或分厂）。
2. 定期组织全体职工进行安全训练、安全卫生教育、安全卫生诊断、安全装置点检、安全卫生制度化的全过程管理。
3. 完成有关合格证、事故报告等安全管理工作。
4. 开发 5S（整理、清洁、清扫和素养）活动。
5. 与其他委员会密切配合，完成安全卫生自主管理活动。
6. 运用现代化的安全卫生管理方法，提高全员安全卫生意识。

五、标准化作业委员会职责：

1. 根据车间运营方针，制定本委员会季、年工作计划，并对实施情况定期报告车间（或分厂）。
2. 组织全体职工认真开发标准化作业活动，落实标准化作业项目，提出具体实施方案，做到反复抓，抓反复。
3. 定期对标准化作业实施班组查、工段查、车间查活动，对标准化作业执行状况分析，提出对策，进行检查评比等，实行全过程管理。
4. 与其他委员会密切配合，提高标准化作业水平。
5. 抓正反典型，进行事例教育，提高全员标准化作业意识。

生产管理部工作职责

一、生产计划的设立与修订。

二、订单的审核、登记及分发。

三、订单交货期核定及异常反应。

四、生产负荷统计及产销平衡调度。

五、生产工厂人员的调度及团体公休的审核。

六、生产进度安排及控制（含样品制作进度）。

七、用料管理及异常的追踪、改善。

八、交货期异常反应及处理。

九、产销、交货期、质量等有关事项协调。

技术工程部工作职责

一、各项产品标准工时的设立与修订（含样品制作）。

二、各项操作规范的制定（含样品制作）。

三、工作方法的改善、简化、策划与推行。

四、各科年度预算编制及全厂汇编。

五、制定对异常反应的处理及追踪。

六、生产绩效奖金基准的设立与修订。

七、生产日报表编制及重大异常安全交办、改善追踪。

八、每月生产绩效检查、资料编制及交办改善事项的追踪、报告。

九、生产绩效奖金统计及比较。

十、样品、原物料、标准用量计算。

十一、订单产品标准用量的设（修）订。

质量管理部工作职责

一、原物料入厂质量检验的执行及异常的反应与处理。

二、过程中的质量检查及记录。

三、成品检查及记录。

四、成品各项功能性测验。

五、检验器具的使用及保管。

六、质量异常处理及追踪。

七、客诉质量异常的会同处理。

八、各项质量有关工作协调。

九、执行质量管理的各种活动。

十、质量不良原因分析、报告。

十一、外协质量检验。

产品开发部工作职责

一、现有产品在设计上的研究与改良。

二、客户原样蓝图的研究与保管。

三、样品进度的控制。

四、新产品的开发设计。

五、新产品使用说明书的设计。

六、新素材资料收集、分析及检查。

营销部工作职责

一、营业目标的拟订及达成情况的报告。

二、特价的申请。

三、报价及受订处理。

四、市场资料调查与反应。

五、客户资料的建立与运用。

六、新客户的开发。

七、制定通知的开立。

八、外销信用状的收受检核及保管。

九、收账及账款异常的处理。

十、船期与联络，货柜车的调度。

十一、签押事务处理。

十二、交货期及签押进度管理。

十三、退税证件回收管理。

十四、文书（函件）收发、处理、归档及督促。

十五、客诉反应及协助处理。

十六、样品的申请与督促。

十七、新产品资料报告。

十八、运费、报关费、佣金的初审及申请。

发展部经理职责

一、任务

负责经营会议秘书性作业及有关公司整体策划事宜。编订经营会议的议程并促进议定案件的有效推行。依公司未来可能发展的趋向研订长期计划以求公司的成长与发展并负责管理革新与工作简化，以求经营及管理的经济与增进效率。

二、主要权责

1. 汇总业务经营资料及公司重大事项向经营会议提出报告。

2. 依照经营会议的提案，汇编议程，并整理所需的资料，以利会议的进行。

3. 将经营会议所议定的案件，通知有关单位，并予以追踪，以利有效的进行。
4. 依据分析、调查所得的资料，具体拟订公司长期计划与年度经营目标、政策及计划，以求公司的不断成长与发展。
5. 研析、评估各项资本投资方案，确保资金的有效运用。
6. 改进、简化各项管理制度、规章制度与作业程序，并促进其有效施行。
7. 设计、推行目标管理制度，使其成为公司经营管理的有效工具。
8. 研订报表管理办法，并提出有关报表改进及简化的建议，以节省人力与物力。
9. 对员工建议的案件是否可行详细研究，如属可行则视案件的重要程度提请经营会议或有关单位参酌办理。
10. 经理会议的筹备。

三、组织关系

1. 受总经理的指挥监督，并向其直接报告。
2. 协助经营会议各主管以最适当方式，提出其议案，使其会议可以顺利进行并节省时间。
3. 以诚恳、友善的态度与其他单位协调、联系，并就其所提有关本单位工作的询问、质疑，予以解答。

采购部工作职责

一、备料

1. 申购方式与存量基准的设定。
2. 生产用料统计及预估。
3. 生产用料申购与余料转用。
4. 进料异常与生产、采购协调处理。

二、采购

1. 建立供应厂商与价格记录。
2. 采购方式设定及市场行情调查。
3. 询价、比价、议价、订购作业。
4. 交料进度控制与逾交督促。
5. 进料质量、数量异常处理。
6. 内、外销差价及退税资料提供。
7. 付款整理、审查。

三、外协

1. 外协厂商开发与签约。
2. 建立外协厂商与工缴记录。
3. 外协产量、交货期、尾期控制。
4. 外协用料出厂管理及补料处理。
5. 外协品质异常处理。
6. 外协用料与工缴结算。

储运部工作职责

一、材料组

1. 进厂材料及外协品点收及不合格品退回。
2. 材料发放批号管理、余料报告。
3. 材料保管及个人使用的工具管理与账务处理。
4. 库位规划与整理，安全维护。
5. 滞料及有价值废品库存报告。

6. 库存盘点与账务核对。
7. 提供有关库存动态资料。

二、成品组

1. 成品缴库点收核对。
2. 成品出库交运处理。
3. 成品保管及账务处理。
4. 成品库位规划、整理与安全维护。
5. 库存盘点与账、物核对。
6. 滞库品库存报告。
7. 提供有关成品库存资料。

第二章 企业职务设计

一、概 述

(一)含义

职务设计，又称工作设计，由于原有的职业规范已不适应组织目标、任务和体制的要求；或由于现有人力资源在一定时期内难以达到职务规范的要求；或由于员工的精神需求与按组织效率原则拟定的职务规范发生冲突时需要重新进行职务的设计，以满足一个新的组织目标的需要。

职务设计是指为了有效地达到组织目标与满足个人需要有关的工作内容、工作职能和工作关系的设计。职务设计是根据组织需要并兼顾个人需要，规定某个职务的任务、责任、权力以及在组织中与其他职务关系的过程。这种设计的好坏，经常对工作绩效有直接影响。

(二)内容

职务设计的主要内容包括以下五个部分：

1. 工作内容
即确定工作的一般性质问题。
2. 工作职能

指每件工作的基本要求和办法，包括工作责任、权限、信息沟通、工作方法和协作要求。

3. 工作关系

这是指个人在工作中所发生的人与人的关系，包括与他人交往关系，建立友谊的机会和集体工作的要求等。

4. 工作结果

这是指工作的成绩与效果的高低，包括工作绩效和工作者的反应。前者是工作任务完成所达到的数量、质量和效率等具体指标，后者是指工作者对工作的满意程度，出勤率和离职率等。

5. 工作结果的反馈

主要指工作本身的直接反馈和来自别人对所做工作的间接反馈。即指同级、上级、下属人员的三方面的反馈。

一个好的工作设计可以减少单调重复性工作的不良效应，而且还有利于建立整体性的工作系统，此外可以充分发挥劳动者的主动性和创造性提供更多的机会和条件。

(三) 职务设计应考虑的因素

职务设计主要需要考虑三个方面的因素。

1. 环境因素

主要包括人力资源和社会期望。职务设计必须充分考虑到人力的供应问题以及人力的满足欲望。

(1) 人力资源

这是指在职务设计时要考虑到能找到足够数量的合格人员。如亨利·福特设计汽车装配线时，考虑到当时大多数潜在劳动力缺乏汽车生产经验，因而把职务设计得比较简单。不发达国家往往引进生产设备时，缺乏对人力资源的充分考虑，在花钱购买技术时没有考虑某些关键职务国内合格人才的缺乏，所以事后又不得不从外国高薪聘请相应专家担任所需职务。

(2) 社会期望

指人们希望通过工作满足什么。工业化初期，由于城市找工作不容易，许多人可以接受长时间、体力消耗大的工作，但随着文化教育水平的提高，人们对工作生活质量有了更高的期望，单纯从工作效率、工作流程的考虑组织效率往往欲速不达。所以在职务设计时，也必须同时考虑“人性”方面的诸多要求和特点。

2. 组织因素

包括专业化、工作流程及工作习惯。

(1) 专业化。就是按照所需工作时间最短、所需努力最少的原则分解工作，结果是形成很小的工作循环。

(2) 工作流程。主要是考虑在相互协作的工作团体中，需要考虑每个岗位负荷的均衡性问题，以便保证不出现所谓“瓶颈”，不出现任何等待停留问题，确保工作的连续性。

(3) 工作习惯。它是在长期工作实践中形成的传统工作方式，反映工作集体的愿望，这是职务设计过程中往往不可忽视的制约因素。

3. 行为因素

行为科学研究提醒人们，职务设计不能只考虑效率因素，还应当考虑满足工作人员的个人需要。

(1)任务一体化。某项职务的突出问题就是缺乏任务的一体化，员工不能参与某些完整的几件工作，他们几乎毫无责任感及缺少对成果的骄傲，在完成本职工作后无任何成就感。如果任务组成能够使职工感到自己作出了可以看得到的贡献，工作满意感将大大增加。

(2)多样性。工作时需使用不同的技巧和能力，如缺乏多样性，会导致疲劳厌烦，可能产生更多的失误。通过职务设计考虑工作的多样性特征，能减少疲劳引起的失误，从而减少效率降低的诱因。经过研究表明：工作轮换对于有效的工作会产生积极的作用，自主权以及多样性的运用是职工满意的主要原因。

(3)自主权。对从事的工作有责任，人们有自由对环境作出自己的反应，给予员工的决策权力，提供附加责任可增强员工自尊受重视的感觉，换句话说，缺乏自主权可引起员工的冷淡及低绩效。

(4)任务意义。和任务一体化密切相关的是任务意义。做任何一种工作如果本身缺乏意义就不可能使执行者对职务工作产生满意感。任务意义就是使工作人员知道该项工作对于组织中或外部的其他人是重要的，使职务对工作人员来说甚至更有意义，因为他们知道其他人正依赖自己的工作，因而加强了自身重要性的感觉，自豪、允诺、激励、满意及较好的绩效就可以自然产生。

(5)反馈。当职务不能给予员工们其工作做得如何的反馈，那么就几乎没有引导和激励。例如让员工知道自己的产量与日定额相比如何时，就给了工作人员的反馈，并允许他们调整自己的努力，在这种情况下，就可以通过反馈改善激励状况。

以上三大因素之间往往是有矛盾的。行为因素要求职务设计增加自主权、多样性、任务的完整性、意义及反馈从而提高员工的满意度，但往往导致组织效率降低，劳务成本上升；效率因素要求提高专业化程度，指挥的统一性，分工的细化，但又可能引起员工不满而导致怠工、缺勤、离职，因此必须在两者之间权衡好，才能确保职务设计的有效性。

(四)职务设计的要求

职务设计必须达到下述四点基本要求：

(1)全部职务的集合通过职务设计应能顺利地完成任务，即组织运行所需的每一件工作都落实到职务规范中去。

(2)职务分工应有助于发挥人的能力，提高组织效率。这就要求职务设计全面权衡经济原则和社会原则，找到一个最佳的结合点并保证每个人有效地工作和积极性的发挥。

(3)全部职务所构成的责任体系应能保证组织总目标的实现，即组织运行所要达到的每一工作结果，组织内每一项资产的安全及有效运行都必须明确由哪个职位负责，不能出现责任空挡的情况。

(4)每个职务规定的任务、责任可以由当时资源条件决定，不能脱离资源约束来单独考虑组织的需要。

(五)职务设计的方法

1. 工作专业化

(1) 定义

工作专业化是一种传统的职务设计的方法。它通过动作和时间研究，把工作分解为许多很小的单一化、标准化和专业化的操作内容及操作程序，并对工人进行培训和激励，使工作保持高效率。此种职务设计的方法在流水线生产上应用最广泛。

(2) 特点

- ①机械动作的节拍决定工人的工作速度；
- ②工作的简单重复性；
- ③对每个工人所要求掌握的技术比较低；
- ④每个工人只完成每件工作任务中很小的工序；
- ⑤工人被固定在流水线上的单一岗位，限制工人之间的社会交往；
- ⑥工人采用什么设备和工作方法，均由管理职能部门作出规定，工人只能服从。

(3) 优缺点

此种专业化职务设计的优缺点如下。

专业化职务设计的优点：

- ①把专业化和单一化最紧密地结合在一起，从而可以最大限度地提高工人的操作效率。②由于把工作分解为很多简单的高度专业化的操作单元，因此对工人的技术要求低，可以节省大量的培训费用，并且有利于劳动力在不同岗位之间的轮换，而不致影响生产的正常进行。③专业化对工人技术要求低可大大降低生产成本，因为只需廉价的劳动力来完成职务设计所规定的岗位要求。④由于机械化程度高，有标准化的工序和操作方法，加强了管理者对工人生产的产品数量和质量的控制，以保证生产的均衡。

专业化职务设计的不足：

它只强调工作任务的完成，而不考虑工人对这种方法的反应，因而专业化所带来的高效率往往会因工人对重复单一的工作不满与厌恶所造成的缺勤、离职所抵消。

2. 工作轮换与扩大化

(1) 工作轮换

定期地将工人从一种工作岗位换到另一种工作岗位，但必须保证工作流程不受损失，这种方法并不改变职务设计本身，而是使员工定期地进行工作轮换，这样，会使员工具有更强的适应能力，对工作的挑战性以及在一个新职务上产生的新鲜感，能够激励员工作出更大的努力。在日本企业，工作轮换常被广泛地应用，对于提高工作绩效是有很大的影响。

这种职务设计的方法主要不足在于：员工实际从事的工作没有真正得到重大改变，只是一种为了解决员工对这份专业化的单一重复性工作所产生的厌烦感并且能在一定范围内作适当的缓冲，轮换后的员工长期在几种常规的简单的工作之间重复交替工作，最终还是感到单调与厌烦的，但不容忽视的是此种职务设计方法给员工提供了发展技术和一个较全面地观察以及了解整个生产过程的机会。

(2) 工作扩大化

这是通过增加职务的工作内容，使员工的工作变化增加，要求更多的知识和技能，从而提高员工的工作兴趣。通过职务扩大化可提高产品质量，降低劳务成本，提高工人满意程度，改善整个工作效率，生产管理也变得更加灵活。美国的诸多有名的公司都普遍用此种职务设计方法来提高工效，减低生产费用。工作扩大化的实质内容是增加每个员工应掌握的技术种类和扩大操作工作的数目，目的在于降低对原有工作的单调感和厌烦情绪，从而提高员工对工作的满意程度，发挥内在热情，但此方法没有从根本上真正解决工人不满的缘由，所以要真正通过职务设计解决员工的不满与厌烦，还必须应用现代的职务设计方法。

3. 现代的职务设计方法

(1) 工作丰富化

工作丰富化是一种纵向的扩大工作范围，即向工作深度进军的职务设计方法，与向工作的横向扩展的工作扩大化的职务设计方法相比较，此种职务设计方法的扩充范围更为广泛，主要是由于此种方法可以集中改造工作本身的内容，使工作内容更加丰富化，从而使职务设计本身更富有弹性。

工作丰富化主要通过增加职务责任、工作自主权以及自我控制，满足员工的心理的多层次需要，从而达到激励的目的。

实现工作丰富化需要一定的条件，主要在以下六个方面要有所变革，才能实现工作丰富化。

- ①责任。不仅要增加操作者生产的责任。而且还要使他们有责任控制产品质量，并保持生产的计划性、连续性和节奏性，使每一个工人都感到自己有责任完成一件完整的工作。
- ②决策。给工作者更多的工作自主权，以提高他们自己在工作中的权威性和自主性。
- ③反馈。把工作者所做的工作成绩和效果数据及时直接地反馈给本人。
- ④考核。根据工作者达到工作目标的程度，给操作者以奖励和报酬。
- ⑤培训。为使员工更好地发挥潜力，就应通过培训、学习等方式使员工掌握更多的生产技能。
- ⑥成就。通过提高工作者的责任心和决策的自主权，培养员工对所承担工作的成就感。

(2) 优缺点

工作丰富化的优点是明显的，它与常规性单一性的其他职务设计方法相比，能够提供更大的激励和更多的满意机会，从而提高工作者的生产效率和产品质量。美国许多公司常采用工作丰富化及其他改革来减少离职率和缺勤率。此种职务设计方法的不足之处在于，要使工作丰富化得以实现，就必须使员工掌握更多的技术，企业因而会增加培训费，增加整修和扩充工作设备费，以及付给员工更高的劳动报酬。

(3) 工作特征的再设计

这种职务设计方法主要表现为充分考虑个人存在的差异性。区别地对待各类人，以不同的要求把员工安排在适合于他们独特需求、技术、能力的环境中去。因为不同的工作者对同一种工作会有根本不同的反应，个人工作成效及其从工作中获得满足，取决于职务设计的方式和对个人有重要影响需求的满足程度。

(4) 条件

工作特征的再设计的基本条件是：①组织能够使员工获得高层次需求满足的条件和心理状态。

②职务设计的范围直接影响工作者需求的满足程度和工作成果。③成长需求的存在以及在工作范围、工作成绩上起到重要的调节作用。

(5) 职位轮换

职位轮换是按照事先安排好的日期，在几个不同的职位上交换工人的职位设计方法。在职位轮换中，雇员轮流在几种被简化的职位上进行工作。职位轮换使工作安排更加灵活，使脏、苦、累、险的工作更容易分配，同时，也降低了工作的单调枯燥。不过，在实践中，如果是从本来就枯燥的职位上轮换到同样枯燥的职位，就不能达到职位轮换的预期目的。

(6) 职位扩充

职位扩充是增加或扩展工作的任务，直到一个职位变成一个完整的、有意义的操作过程。职位扩充与工作简化是正好相反的人力资源管理活动。如果一个工作被简化了的职位只包括三种操作动作，工作扩充就会扩大操作的动作，直到这些操作动作对一个人来说，不再那么枯燥和单调。其理论基础是，工作被过分简化会使工作变得乏味，使工作的意义下降。职位扩充使工人不再仅仅完成一个职位工作的一部分，而是完成完整的整个职位的工作。赞成这一职位设计方法的人认为，职位扩充可以降低工作的乏味程度、扩展工作的责任和意义感并且增加工作的满足感。而反对这一职位设计方法的人认为，并没有太多证据显示工作的动机被提高了。相反，由于增加了附加的工作任务，但没有增加报酬，不仅没有提高干劲，反而降低了总体的工作动机，最后降低了生产率。

4. 职位设计的理论

(1) 科学管理

1911年，弗里德里克·泰勒（Frederick W. Taylor）所概括的科学管理理论强调工作是生产过程。他的研究从此之后成了现代科学管理的基础，也成了人力资源管理的基础。泰勒最早在宾西法尼亚的一家钢铁公司的经历，对他形成自己关于工作过程和职位设计的思想有很大的影响。他在很年轻时就已经被升为该公司的总工程师。他研究了生产过程的技术方面、个人以及雇员所组成的群体。他研究的目的是要得出管理和控制工作的普遍适宜的原则。泰勒设计职位的方法强调的是以下内容：①使组成职位的任务更加简单；②非常专门的职位描述；③系统的工作程序和计划；④严密的监控。

科学管理进行职位设计的方法的核心，是把每一个职位的操作都简化为基本的动作，并在严密的监督下完成操作，这实际上是一种工作简化。泰勒的科学管理是人类比较早对职位设计进行系统研究的努力。但泰勒对工作简化的追求走向了极端，对于许多工人来说，过分简单化的工作致使他们感到异化、不满和挫折。人际关系运动发现了这些问题，并且寻找到了职位丰富化这一出路。

(2) 社会技术系统方法

社会技术系统方法关注的是提高职位设计使工作的社会和技术方面紧密配合。为了达到这一目的，重要的是研究工作小组或团队，而不是单独的职位。在这种方法中，传统的职位已经不复存在，取而代之的是小组或团队的任务。现在每一个个人为了完成团队的任务而被指派了一项工作，每个人的工作都是围绕完成团队的任务而设计的。

通过社会技术系统方法来重新设计工作，必须要有雇主、雇员、管理者、工会组织的通力合作。在这里，工作被按照最容易完成的方式被设计。这时，管理者关心的是企业的任务能否完成，这似乎又回到了科学管理的原则上，但这里，重要的是组成工作团队的成员必须具备完成工作任务资格，而且必须赋予工作团队以管理工作过程的自主权力。

（3）人际关系

当科学管理在实践中被运用到极端之后，人际关系运动在很大程度上是作为对这一运动的反应而出现的。人际关系运动强调的不是组织的生产需要，而是从雇员个人的视角来看待职位。这一运动最早是由梅奥（E. Mayo）进行的霍桑实验而引发的。科学管理过分强调职位设计的技术方面，1933年的霍桑实验是一个转折点，它使工人的社会需要得到了承认，而且看到了这种社会需要对工作业绩可能产生的巨大影响。霍桑实验最早的目的是要解释工作环境的变化是影响生产率的。但研究的结果与当初的设计是不同的，研究发现，工作环境的变化对生产率的影响并不如一起工作的工人之间的社会互动重要。

在人际关系运动倡导下，人力资源管理中的职位设计活动开始将社会需要作为动力进行管理。职位轮换、职位扩充和职位丰富化等职位设计活动都是在人际关系的影响下出现的。在这之后人们对工作的技术方面的重视下降，而对工作中劳动者的社会和感情需要更加重视。在当代出现的质量圈等一系列的工人参与管理活动，都是人际关系思想在实践中的发展。

（4）职位特征模型

①汉克曼-奥德汉职位特征模型

本模型是职位设计在20世纪70年代末期的新发展。这一模型详细讨论了能够对工人产生激励作用的职位特征。这些特征是：

技能状态。即完成一项职位的工作时个人所使用的一系列技能和禀赋的程度。

任务的同一性。即从事一项职位的工作时，从头到尾地完成任务并能够看到显著的成果的程度。

任务的重要性。即一项职位对其他人的生活或工作的实质性影响程度，这种影响可以是内部的，也可以是外部的。它影响个人对工作的重要性的感觉。

自主。即一个职位所能提供给员工的，在确定工作程序和计划方面实际的自由、独立和任意程度。个人对于完成任务的好坏是否感觉有责任，在很大程度上是由自主程度决定的。

反馈。即完成工作任务的人获得他或她的工作成绩的直接和清楚信息的程度。这对于雇员获得关于其工作结果的信息有很大影响。

在职位特征模型的底部出现的“调节器”，显示雇员个人对职位的反应的差异。这一模型的侧重点在个人与职位之间的互动上面。

所有的职位特征对雇员都有心理的影响。前面三种特征影响雇员对工作的意义的看法。自主决定雇员感觉到的责任的程度。反馈决定雇员对职位的满足程度。具有讽刺意味的是，在实践中，运用这一职位设计方法的人可能发现，有一些雇员认为这些心理状态没有什么意义。研究发现，根据这些心理因素重新设计的职位对一些人是有作用的，而对一些人却没有什么作用。

②职位特征模型如图2-1。（此处图略）

二、职位分类

(一) 职位

所谓职位，是指一定的人员所经常担任的工作职务及责任。

1. 职位具有三个要素

- (1) 职务——指规定担任的工作或为实现某一目的而从事的明确的工作行为。
- (2) 职权——依法赋予职位的某种权利，以保证履行职责，完成工作任务。
- (3) 责任——指担任一定职务的人对某一工作的同意或承诺。

2. 职位具有五个特点

- (1) 职位是任务与责任的集合，是人与事有机结合的基本单元。
- (2) 职位的数量是有限的，职位数量又被称作编制。
- (3) 职务不是终身的，可以是专任，也可以是兼任，可以是常设，也可以是临时的。
- (4) 职位一般不随人走。
- (5) 职位可以按不同标准加以分类。

(二) 职位分类

1. 含义

职位分类，系将一机关内各工作人员所担任的工作，根据其任务、责任与所需资格，归纳为类；分类的主题是所执行的或需执行的工作，程序是经由分析与评价，其成果是将各种工作归纳为类。

在第一次世界大战期间，同工同酬的观念极为浓厚。各大企业均透过工作分析来激励工作热忱；工作评价逐渐的为大众所接受，并认为是决定薪资及工作与工作比较时最坚实的基础，因为职位分类不仅为合理俸给奠定基础，对其他各种人事管理工作，亦提供了很大的帮助。

2. 作用

职位分类的作用，主要可区分为三方面：

(1) 有助于其他人事目标的达成：如将同等职责程度的各类列为同一俸给水准，对俸给可作合理的管制；将各种不同的职业与职位，归纳为为数甚少的类，凡属同一类的各职位人员的征募、资格要求、考试及遴选等，可用同一标准处理；明定职位的，以便与现职人员所执行的工作相比较；举办新进入员引导及其他在职训练时，可提供可靠的职位内容资料；表明各职位间的上下关系，以利任用及晋升制度的建立；使主管与职员对工作与待遇有共同的了解，以增进职员与管理当局间的关系，及有助于对工作的激励。

(2) 对机关的帮助：如运用标准的类的称谓，可建立统一的工作术语；根据任务的叙述，可澄清每个职位的责任；将统一的分类名词应用至财务行政，使编列预算更为顺利；根据职位内容资料，有利于组织问题的分析。

(3) 对政府的特有价值：如国民及纳税者了解政府薪俸经费支出与公务员所提供服务的关系；对决定公务员薪俸时，可保障免受政治及私心等影响。

3. 意义

(1) 职位分类是人事管理法制化的基本前提，是制定人事法规的基本依据之一。通过职位分类，制定“职位说明书”，使得工资管理、考试录用、人员考核、人员升降、人员调动、人员培

训、人事预算等工作有可能纳入法制化轨道，并成为制定人事法规的基本依据之一。

(2) 职位分类是人力资源管理科学化的重要基础（一项基础性工作）。工作分析和职位分类是科学管理在人事工作上的应用。泰勒指出：“在现代科学管理中，最突出的一项要素，也许该算是‘任务’的概念”。“所谓的任务，殊不仅以‘应该做些什么’为限，尚应包括‘应该怎么做’以及‘需要多少时间’等项。”这就是职位分类思想的渊源。

(3) 职位分类是制定就业和招生计划的重要依据。有利于国家、地方和企业、学校进行人才需求预测，有计划地安排招生、招工。

(4) 职位分类是各级组织科学化、系统化的主要手段。通过职位分类，便于发现组织中存在的各种问题（机构重叠、层次过多、职能交叉、授权不当、人浮于事、责任不清等等）并明确了改进方向。

(5) 职位分类是我国劳动人事制度改革的重要途径。创造条件，逐步开展和完善职位分类，才能加强人力资源开发与管理的基礎工作，有效地推动其科学化、现代化。1983 年，有人提出职位分类是我国人事制度改革的突破口，但由于条件不具备，至今未形成国家立法。

4. 原则

(1) 系统原则

职位设置和划分，不能孤立地、局部地去看，而应该从各职位的相互联系上，从总体上去把握。一般而言，任何系统都具有 5 个特征：

- ①集合性。由两个或两个以上相互区别的要素组成。
- ②相关性。各要素间相互联系，相互作用。
- ③目的性。任何系统都为一定的目的而存在。
- ④整体性。一个系统是由两个或两个以上要素构成的有机整体。尽管每个要素都可以独立成为一个子要素，但是各个子要素间又是紧密联系不可分割的统一体。
- ⑤环境适应性。任何系统都必须适应外部环境条件及其变化，和其他有关的系统相互联系，构成一个更大的系统。

任何一个完善的组织机构都是相对独立的系统。因此，在考虑该组织机构的职位设置时，应从系统论出发，把每一个职位放在该组织系统中，从总体上和相互联系上分析其独立存在的必要。凡是促进组织具备系统五个特征的职位就该设立，反之就不该设立。

(2) 整分合原则

整分合原则是指一个组织必须在整体规划下明确分工，在分工的基础上进行有效的合作，以增强整个组织的效应。在进行职位分类时，应以组织的总目标和总任务为核心，从上至下层层分解，分解为一个个具体的分目标、分任务和子目标、子任务，直至分解落实到每一个职位上；然后，再对这些职位从下至上进行综合，层层保证，确定各职位上下间的隶属关系和左右间的协调合作关系，以确保组织系统的整体功能。

(3) 最低职位数量原则

最低职位数是指一个组织机构为了实现其独立承担的任务而必须设置的职位数。职位设置超过了这个数量就会造成职位虚设，机构膨胀，人浮于事；职位设置低于这个数量，则造成职位短

缺，人手不足，影响组织目标的实现。

最低职位数量原则确保组织机构的高效率和高效益。

(4) 能级原则

“能级”是借用原子物理中的概念，指原子中的电子处在各个定态时的能量等级。在职位分类中的“能级”概念，是指一个组织系统中各个职位的功能等级。功能大的职位，在组织中所处等级就高，其能级就高；反之，功能小的职位，在组织中的级别就低，其能级亦低。职位分类时，应依据能级原则来分析评估不同职位的各自能级，使其各就其位，各得其所。

5. 职位分类的程序

办理职位分类的程序，大致有下列四个，前三个为计划，后一个为实施。

(1) 分析及记录职位的任务与有别于其他职位的特征：欲了解职位的内容，不能只凭个别职位，需同时了解职位所在单位之权责系统及各职位间的关系；而搜集各职位职责内容之方法，通常为先用书面调查方式，如遇有职位之职责内容不够时，则以实地调查方式补充之。

(2) 将性质及职责程度相似的职位归纳为类（职级）：作归纳时需先作职位的分析与评价：大致而言，同性质的职位，其职责程度是否相当，在政府机关多用判断，在工厂则多用评分，凡分类幅度相近者则归纳为一类；评分方法看似甚为科学，但事实上仍非科学、借重于判断之处仍多；故评价并非精确的科学，只是将混乱的职责情形作有系统的与逻辑的安排而已。

(3) 制定类说明书（职级规范）：在进行分类前，均应制定类说明书，或称分类标准。类说明书内容，通常区分类之称谓、类之特征、职位工作举例、所需资格及专门知能等项；当类说明书制定后，即可作为其他职位办理归类之根据。

(4) 实施职位分类：在此程序中最重要的工作，即为办理职位归类（归级），亦即将一个机关内的各职位，根据其职责内容，分别归入适当的类。若此各职位人员的人事管理基础即已建立，如对职位人员的遴选，依该职位所属类别之所需资格及专门知能为准；职位人员的俸给，依该职位所属类别所列之职等为准；职位人员的考绩训练等，亦可依该职位所属类别之职责内容制定工作标准及训练课程，以为办理考绩及训练之依据。

当职位的归级决定后，如遇及职位职责内容有变动时，自需再调整归级，以保持职位职责内容与所归类别相一致。

6. 职位分类的方法

(1) 职位调查的方法

调查方法一般有五种：

①访问法。指工作人员对有关人员进行访谈，了解职位分类所需材料。访谈前应作好充分准备—确定访谈主题，了解背景材料。在访谈过程中应讲究方式方法，用平等、亲切轻松的态度，不致使对方感到拘谨和造成心理压力，交谈时应语言清晰，作好记录。

②观察法。指工作人员到工作地点观察实际情况，将标准时间内分类职位上发生的所有事情如实记录下来。标准时间指的是一个职位的职务完成一个流程所需要的时间。观察法需要较多的调查人员和较充裕的时间。时间过短，则观察易失真，甚至得出相反的结论。

③填表法。应用最广泛，从理论上讲，此法省事省人省钱省时间。但要求调查人员具备社会学

知识，熟悉有关机构运转的情况，即要求调查表设计质量较高。

调查表应包括职位名称、职员姓名、单位名称、所在地、主管姓名、职务内容、责任等。此法缺点是不易填写详细、准确，同一职位的不同人员往往填写内容不一样。

④会议法。实际上是扩大的访谈，同时与多人座谈。

⑤综合法。将上述方法结合起来使用称为综合法。一般是先填表，根据分析结果再派人访问或观察，效果较好。

（2）职位品评方法

①积点评分法（也叫“评分法”或“积点评价法”）——是先确定基本分类因素及其各个水平，对每个因素的各个水平进行评分；再看某个职位所包含的因素及其所处水平，折合多少分；然后将该职位总分与既定的等级分类表进行比较，确定其职位等级。

FES 基本标准共包括 9 个评价因素：知识范围、监控程度、指导程度、复杂性、工作范围和影响、人际交往、人际交往的目的、身体素质和工作环境。分类人员参照表 2-1 来制定各个职组和职系的 FES 分类标准。各职系分类标准由于工作性质的特点不同，其因素和水平的数目可与基本标准不完全相同。具体职位的归级工作是参照各职系的分类标准进行的。确定职等则是根据统一规定的 FES 评分与 GS 等级换算表，如表 2-2 所示。

②因素比较法——是先选择一些有代表性的“标准职位”，并给打分定级（一般标准职位选 15～25 个）；再确定每个基本分类因素包括的基本水平，将标准职位的分数分配给这些因素水平，求得每个水平的分数；然后考察其他职位，根据每个职位所包含的因素及其水平，确定该职位的总分；最后将每个职位的总分与标准职位进行比较，确定出各职位的等级。

③定等法（也叫“分类法”）——这是最简单易行的方法。这种方法是将职位品评工作交给部门主管去办理，由他根据本部门各个职位的难易程度、责任大小、职务内容、资格高低等对其分析定等，从最低排列到最高，然后实行职位归级。

这种办法的缺点是受部门主管个人素质影响较大。

④图示（此处图略）

如下图所示，职位划分和定级由上到下逐层进行。

图 2-2（此处图略）

三、职位分析

（一）职位调查

1. 内容

职位调查主要包括职位设立调查、职位变更调查、职位分类调查、职位归级调查等几类。而无论何类职位调查，都要分析和获得以下信息：

（1）工作性质。工作性质即工作所需的知识与技能，也就是工作的种类。它是划分职门、职组、职系的依据。根据职位职级决策的要求，工作性质充分相似的职位应归为同一职系，工作者性质相近的职系应归为同一职组，而工作性质大致相近的职组则归为同一职门。在考虑工作所需的知识与技能时，应注意与国民教育的专业设置和学科划分相协调。

（2）工作难易程度。主要指工作的复杂程度，紧张程度，工作所需接触的人员范围、性质以

及工作依据的具体详细程度。工作难易程度是划分职位、职等，职级的依据。

(3) 责任大小。主要指职位具有的权力及覆盖的范围，工作人员的工作效果在其工作范围的影响程度，重大工作失误的危害程度等方面。不同的职位有不同的责任，考核、奖惩标准也不同。因此，责任大小也是职位、职等、职级区别的依据。

(4) 职位的资历条件。主要指工作人员担任本职工作所需的任职年限和需具备的学历。

2. 目的

职位调查的目的在于获得职位的有关事实，因此职位调查的惟一对象便是职位。但职位本身也不能向调查说明什么，要了解职位的客观事实，还必须通过职位上的现任人员才能获得。因为，现任职位的工作人员虽然在水平高低，智能大小上存在差异，但总体看，绝大多数现任工作人员的条件与本职位所要求的条件是吻合的，他们对职位的要求最了解，不同时间同一职位可由不同的人来胜任，只有现任工作人员，才最了解现职的工作性质、内容、难易程度、责任轻重等方面的情况。因此，各个职位上的现任工作人员是职位调查的直接承担者，在职位的现任工作人员空缺时，可将其直接主管作为职位调查对象的直接承担者。

3. 方法

(1) 实地调查法。这是指直接与职位现任工作人员面谈或实地考察，获得职位信息的方法。实地调查法由于能与被调查者直接接触，因而调查内容具体、详细，调查所得资料一般也不会因被调查者对调查项目的误解而产生不准确现象，有利于调查者与被调查者之间相互沟通。但这种方法需耗费较多的人力、物力、财力和时间，因此在大规模职位调查时不便于采用。实地调查法虽然是面对面调查，但事先要设计调查提纲，明确调查目的、调查内容，对调查结果仍十分重要。实地调查法的主要表现形式有座谈会，个别访谈，集体会议，实际观测等。

(2) 综合调查法。这是一种以书面调查为主，实地调查为辅的方法。具体来说，就是先采用书面调查法进行调查，获得第一手资料，然后进行材料加工，在加工过程中，如果发现疑问，或认为有遗漏时，再采用实地调查法进行调查。这种方法汲取了上述两种方法的优点，因而比较节省费用和时间，也便于广泛地、大规模地展开调查，同时获得较为正确的信息。

(3) 书面调查法。这是职位调查的基本方法。它是通过现任职位人员填写职位调查表进行的调查。这种方法由于通过职位调查表进行，因而手续简便，便于全面开展调查，节省时间，且容易获得广泛、丰富的资料，加之调查表是一种标准化、指标化、形式化的表格，资料整理工作也易开展。但这种方法仅靠填写调查表会由填表人方面的各种原因造成所填与事实不符，使调查者难以获得可靠的资料。此外，如果调查表设计不完备，还可能造成某些职位或某些情况的遗漏。

(二) 职务分析

1. 含义

公司为了恰当地进行薪金核算、奖金评定、加薪、晋级、升格、能力开发、适当配置等等，必须有效地运用有关职务情报。为得到这一情报的一系列程序叫职务分析。在自动化使分工化进一步推进的今天，需要通过职务分析把握有关职务的情报，可以说职务分析是公司人事管理上非常有益的手段。因此，职务分析与人事考核在人事管理上必不可缺。

2. 意义

职务分析是以职务为对象，观察和研究其内容、责任、特征、必要的资格条件等，将其结果记入职务记述书，判明与其他职务的性质差异的过程。

职务分析中重要的是如何使用其分析结果，处理它和目的、运用方法的关系。因为其目的和运用方法的不同，应该采用的方法也不相同。

3. 目的

职务分析的主要目的如下：

- (1) 活用由分析而得到的各项职务内容、责任、权限，研究组织的整体结构。
- (2) 把握其职务所必要的最低条件，以此为前提进行考核、录用。
- (3) 对应由分析得到的必要条件、合格条件，适当地配置从业员。
- (4) 以分析结果为基础，核定与职务的质和量相对应的标准人员，进行岗位定员。
- (5) 根据由分析判明的各项职务所必要的知识和技能进行教育训练。
- (6) 根据分析结果，制定各职务的执行基准，以此为参照进行人事考核。
- (7) 以分析结果为职务评价的基础资料，即作为导入职务工资和职能工资制度的情报而予以利用。
- (8) 将分析结果运用于安全和卫生教育。

4. 职务分析的步骤

一般说来，职务分析有六个步骤。但是由于职位本身的复杂性，不能说存在一个能够通用于一切职位的职务分析步骤，尽管如此，还是可以划分出如下的分析步骤：

(1) 确定信息将要用于何处，这样才能正确地选择需要收集什么样的资料以及如何去收集这些资料。在职务分析中有许多资料收集方法和收集技术，而每一种方法和技术能够达到的目标是不同的。如对雇员进行调查的方法，能够通过询问雇员他们从事工作的职位必须完成什么任务和他们的责任是什么来提供信息，这些信息对撰写职位描述以及为这一职位挑选雇员都是有用的。而其他职务分析技术（如工作分析问卷）对撰写职位描述并不能提供充足的信息，但是却能够提供每一职位的数量等级。在确定每一职位的薪资报酬时，必须对于不同职位进行比较，这时这些信息就是相当有用的。

(2) 对已有的相关资料进行收集、积累和分析。这些资料包括组织结构图、操作流程图、过去的或者其他企业相关职位的职位描述等等。组织结构图可以显示特定的职位在组织中与其他职位的关系以及它在整个组织中所处的位置和地位。组织结构图应该说明每一职位的名称，画出关系线路，通过这一线路，特定的职位的任职者能够了解他或她应该向谁报告工作、应该向谁发出指令。操作流程图能够提供比组织结构图更加详细的信息。

(3) 选择将要被分析的职位中有代表性的职位进行分析。这样做的目的是为了节省时间。当存在许多相似的职位需要分析时，对其中有代表性的职位进行分析就行了。

(4) 从这一步开始对选定的职位进行实际分析。分析工作包括收集该职位应该进行的活动的资料，完成该职位工作对雇员行为的要求，该职位的工作条件，完成该职位工作对雇员能力和人文特征的要求。为了完成这一步骤的分析工作，常常需要使用一种或更多的职务分析技术。

这些技术将在后面进行详细讨论。

(5) 针对第四步完成的职务分析工作，对该职位的任职者和有关人员（如其直接管理上司）进行访问，根据对任职者和其上级的访问讨论的结果，对已经作出的职务分析进行修正，这一步骤的工作对于保证信息的完整性和正确性很重要。这一步骤分析工作的意义还在于，由于给了该职位的任职人一个了解和修正该职务分析的机会，将来他或她在接受该职位的职务分析的结论时就有比较好的心理准备。

(6) 进行职位描述和职位说明的最后工作。职位描述和职位说明，实际上是职务分析的两个密不可分而又相对独立的组成部分。

5. 职务分析的方法

职位分析的方法一般有以下几种：

(1) 因素比较法

这种方法的基本做法是，依据评价因素和所设立的标准职位，将其他职位与标准职位进行比较，以确定职位的价值和等次。具体做法是：先选择若干职位作为标准职位，然后选择各职位所共有的因素作为评价因素，并将标准职位的待遇水准分配到各个评价因素，再将被分析评价的职位与标准职位进行分因素比较，确定出各个职位所含因素的价值（即待遇水平），最后以该职位的总价值确定其等次。

(2) 因素评论法

这种方法的基本做法是：根据评价因素所设计的评价体系和各因素在评价体系中的整数与分数进行评分，来确定各职位的等次。

(3) 列等排序法

这种方法的基本做法是：依据评价因素和各个职位的重要程度或价值，直接对职位进行排序，确定职级，划分职等。具体做法是：先将一个组织内的所有职位按其组织中的价值，作有序排列，然后各个组织的职位序列予以合并，形成整个组织的排列，再将排列后的职位按高低次序，区分档次，形成职等。

6. 编写职务说明书

(1) 职级规范又叫职位说明或职级说明书。它是用文字描述一个职位的所属职级的书面文件，一般包括下述内容：

① 职称。职位名称应具备三个要素：第一，能够反映职务形态；第二，明确指出等级地位；第三，尽量简短。如：美国用 GS 表示一般职务类，各职系则用阿拉伯数字代表。（例，森林经济系中一个职位列为第 5 职务，则用 GS-118- 5 表示）。

② 职级定义——概括描述职位的级别和水平。

③ 职级特征——将职务描述中特别重要的部分作为基本分类因素加以详细说明。

④ 工作举例——举例说明，使对本职级有一个正确概念。

⑤ 最低资格——根据职务需要，确定胜任此职级的最低资格，包括受教育程度、性别、体格、经验、专门训练等。

(2) 范例

①职称：职务分析者。

②别名：工作分析者，人事研究助理，雇用服务分析者，人事专门技师。

③职责：分析工作，一般及特殊说明，进行商业测验，监督编辑资料等。

a. 分析工作，进行一般性及特殊性说明：为求职者、咨询者、其他人事工作者、及录用、培训、调任、工作考核时，提供详细明确的书面报告，包括工作研究、工作描述、人员必备能力与培训等。

b. 进行商业测验，并将其标准化，分析结果，选出具有高效度的问题。

c. 监督编辑资料：指导他人做工作分析，修订商业测验，及相关的工作。

d. 执行其他工作：与雇主及工人合作，解释技术发展的价值，帮助修正性向测验及帮助其他同事运用雇用工作分析技术。

④资格

a. 教育——大学毕业或有数年经验，需要并曾修过工业心理学、测验与评估、统计。大学毕业后，受此专门训练的人，可不需工作经验。

b. 训练——工作中：有工业知识曾在公司或企业工作，或对此方面知识相当丰富者，训练期为2～6星期；工作前：需要有工作分析的经验，能应用工业技术和组织面试。需要4～5年或相同的大学训练。

c. 个人——最重要的是具有与人友好相处的能力。书法好，兼有监督他人的能力。

⑤晋升：从雇用约谈者，可升至经理级分析者或修订测验的部门经理。

⑥与其他职位的关系：与职业咨询者、约谈者、工业心理学家有关。

四、职位归级

(一)含义

职位归级是人力资源职位职级决策中的最后一个环节。它是职位在整个分类体系中位置的最终确定，也是人与事结合的关键。

(二)内容

职位归级是一项十分复杂的工作，它主要包括以下内容：

1. 办理归级

办理归级是职位归级的主要工作，其目的是要按一定的标准和原则将分类的各职位归入适当的职级。办理归级的标准也就是职位分类的标准，它由职系说明书、职级规范和职等标准三部分组成。职系说明书是对每个职系的工作性质及有关事项进行说明的文书，是职系间相互区别和职位归级的重要依据。职级规范则清楚地表明了职级本身的特点或职位的根本特点，职等标准揭示的是不同职位之间的关系，根据这些规范性文件，即可将职位归入不同的职级。

2. 原则

(1)工作性质属同一职系，应以其难易程度、责任大小、资格条件为准；

(2)工作性质属两个职系以上，而其难易程度、责任大小、资格条件相当，则以占用工作时间较多的工作性质为准；

(3)工作性质属两个职系以上，而其难易程度、责任大小、资格条件要求不同，则以其程度较

高的工作性质为准。

3. 审议归级

归级是由有关业务人员办理的。在办理归级过程中，由于种种原因，难免会出现偏差。这些偏差主要有：

- (1) 将职位归级误认为职务职称的归级或人员的归级；
- (2) 将职位归级误认为是工作性质的归级；
- (3) 将职位归级误认为是机构、层次、规格的归级；
- (4) 不顾客观实际提高归级，使职位难以找到合适任职人员；
- (5) 从本位主义出发，通过提高归级来提高工资待遇。

上述偏差的纠正，只能在办理归级后通过审议来解决。审议归级时，必须实事求是，不掺杂个人偏私和好恶；只对职位进行，不涉及人的因素。

4. 调整归级

调整归级是指根据职位的职责变动情况调整原有的归级。它是人力资源职位职级决策中不可忽视的一项内容。

调整归级主要有以下五个方面：

- (1) 原有归级有异议，经复核后，纠正不当的归级；
- (2) 原有机构合并时，按照合理分工，系统有序，职位数量最少的原则，调整设置新职位，并进行归级；
- (3) 原有机构撤销时，废止有关职位，同时注销原有归级；
- (4) 原有机构不变，职责变化时，需修改职位说明书，进行调整职位的归级；
- (5) 原有机构不变，职责不变，工作量变化时，需进行新增职位归级（工作量增加时），或进行原有职位归级的注销（工作量减少时）。

调整归级是保证人力资源职位职级决策科学化的重要环节。由于职位归级往往会引起职位现任工作人员的相应归级。因此，归级结果对能否充分发挥人力资源的潜能，调动其工作积极性有重要影响。

五、定编定员

(一) 概念

编制的含义有广义和狭义两种：从广义上讲，是指一切法定社会组织、机构的设置、组织形式及其工作人员的数量、结构和职务的分配。从狭义上讲，是指组织机构内人员数量的定额和职务配置，即所谓定编定员（不包括组织机构的设置）。本书讨论的主要是狭义上的编制。

(二) 意义

1. 为企业编制劳动计划和进行劳动力调配提供依据

企业只有根据先进合理的定员标准，才能正确地决定各类人员的需要量和控制各类人员的比例。对于新建企业，通过定编定员，可以有计划地、分期分批地按需招收和配备各类人员，防止盲目性。定编定员的过程也是合理安排劳动力的过程。在出现劳动力余缺时，先进合理的劳动定员为劳动力的调配提供了依据。

2. 为企业充分挖掘劳动潜力，节约使用劳动力提供依据

一位哲人说过：一切节省，归根到底都归结为时间的节省。劳动时间的节省，在企业内部往往通过合理定员、节约使用劳动力来实现。

3. 为企业不断地改善劳动组织提高劳动生产率提供条件

先进合理的编制定员是以合理的劳动人事组织为基础的，反过来又会促进企业不断地改善劳动人事组织，合理地设置组织机构，合理地进行劳动组合，克服机构臃肿、纪律松弛、人浮于事、效率低下的弊病，从而有效地提高劳动生产率。

(三) 原则

应遵循下述原则：

1. 定员必须以实现企业的生产经营目标为中心

企业的定员必须适合企业目标，即定员的前提是职位的需要，而不是人员的需要。

2. 定员必须以精简、高效、节约为目标

这就要求：

(1) 预测的产品方案要科学，因为它是编制定员的基础。切忌为多留人而有意加大生产工作量。

(2) 应以先进合理的定员标准和劳动定额为依据。当产品的品种、产量确定后，决定定员人数的主要因素是劳动定额和定员标准的水平。

(3) 提倡兼职。

(4) 简化业务手续，减少管理层次，精简机构。

3. 应合理安排各类人员的比例关系

(1) 要合理地确定直接生产人员（包括工人、工程技术人员等）和非直接生产人员（包括管理人员、服务人员等）的比例关系，尽量减少非直接生产人员比重。

(2) 要合理地确定基本生产工人（直接参与产品制造过程的工人）与辅助工人的比例关系，即一线工人与二线工人的比例。在一定的技术装备条件下，扩大一线工人比重是提高劳动生产率的一项重要措施。

(3) 要合理确定各个工种之间的人员比例关系。在一定的产品结构和一定的生产技术条件下，各个工种在人员配备数量上，存在着一个最佳的比例关系。按这个比例配备人员，工种之间的劳动能力就会大体平衡，减少和消除窝工现象。

(4) 定员必须同新的劳动分工与协作关系相适应。例如，随着电子计算机的应用，出现了信息分工，即信息处理与信息使用相分离，客观上要求配置专职的信息处理工作人员，同时相应减少老式的信息工作人员。

(四) 方法

1. 效率定员计算法

按劳动定额计算定员的一种方法，适用于一切能够用劳动定额表现生产工作量的工种或岗位。其计算公式：

$M1 =$

式中：M1—效率定员人数；

T—单位产品工时定额；

Q—产品产量（要求产品方案可靠）；

C—计划期废品工时（依工种而异）；

B—零星任务工时（在机械工业 B=5%~10%）；

t—制度工时，指一个工人在一年内制度工作日数与法定工作日长度的乘积，即 $(36 \sim 59) \times 8 = 2448$ 小时；

p—工时利用率（制度规定的工时利用程度，<100%）；

a—工时定额完成率（一般>100%）。

$$\Sigma (T \cdot Q) + C + B$$

$$t \cdot p \cdot a$$

此法关键是合理确定 T（劳动定额）、Q（产品产量）。

2. 岗位定员计算法

按岗位定员标准、工作班次和岗位数计算定员的方法。适用于大型装置性生产、自动流水线生产的工人以及某些看守性岗位（如门卫、仓库保管员）的定员。一般在石油、化工、钢铁、汽车、家电工厂中，常用此法。

其计算公式：

$$M3 = \cdot E$$

式中：M3—岗位定员人数；

m'—岗位定员标准；

s'—班次；

n'—同类岗位数；

K—出勤率；

E—轮休系数（一般为 7/6）。

此法关键是合理确定操作岗位数 n' 和岗位定员标准 m'，应在确保安全运行和不使操作者过度疲劳的前提下，尽量扩大监护范围，减少 n' 和 m'。

3. 比例定员计算法

以服务对象的人数为基础，按定员标准比例来计算编制定员的方法。

适用于辅助性生产、服务性工作或教育、卫生等单位的定员。（如工具车间、动力车间、职工医院、托儿所、食堂等。）

其计算公式：

$$M4 =$$

式中：M4—比例定员人数；

F—服务对象的人数；

m1—定员标准比例（如：食堂 m1=20）。

4. 设备定员计算法

根据完成一定的生产任务所必须开动的设备台数和班次，按照单机设备定员计算编制定员的方法。该法适用于操纵设备作业工种的定员。

其计算公式：

$M_2 =$

式中：M₂—设备定员人数；

n—同型设备开台数（按生产需要）；

m—单机定员标准；

s—该型设备平均开动班次（按实际需要）；

K—出勤率（<100%，如 95%）。

此法关键是正确确定 n、s。至于出勤率是为了考虑替补率 J（一般 5%~ 8%），要求 J+K≤100%，尽量培养一专多能的员工，减少替补率。

经典制度

职权设计基本原则及方法

一、维护统一指挥

1. 实行首脑负责制。企业及其每一个部门，都必须也只能确定一个人负总责并实行全权指挥。

2. 正职领导副职。

$\Sigma (n \cdot m \cdot s)$

3. 直接上级是惟一的。每个部门和每个人都只接受一个直接上级的领导，并仅对该上级负责和报告工作，其他上级领导的指令对该部门和个人是无效的。

4. 一级管一级。实行逐级指挥和逐级负责，一般情况下不得越级指挥；反之，也不应越级报告。

二、保证责任一致

1. 决策权、指挥权和用人权相统一。

2. 运用贡献分析法，正确处理直线职权、参谋职权和职能职权的配置。

三、集权与分权相结合

四、让参谋机构切实发挥作用

1. 实行强制参谋制度

（1）参谋机构和人员作为同级直线指挥人员的参谋与助手，他们提出的建议，直线指挥人员虽然有权决定取舍，但是，无权拒绝听取他们的意见；

（2）直线指挥人员在制定重要决策和计划之前，必须征询有关参谋机构和人员的意见，无权省略这一程序。

2. 授予参谋机构和人员越级报告权。

五、对职权做出明确规定

公司授权原则

一、统一指挥原则。在授权过程中，要坚持一人只对一人负责、一人向一人汇报工作的原则，

不能多头领导，以免使下级无所适从，造成指挥的混乱。

二、逐级授权原则。公司内部的授权，应从最高层组织开始，自上而下地逐级授权，直至最基层组织，不能越级授权。

三、职权明确原则。公司各个组织层次的职权，包括已授出去和未授出去的职权，都必须非常明确，最好采用书面形式公布于众。

四、职权与职责相对称原则。职权是执行任务的权力，职责则是完成任务的义务，两者必须相称。行使职权的同时就应当负有相应的职责。把职责交给下级的同时要给予下级履行职责的相应职权。要避免有权无责或有责无权现象的发生。

五、例外管理原则。在一般情况下，依据已有的规定由各级组织行使自己的职权并履行自己的职责。但是，在例外的特殊情况下，可由上级来处理意外出现的问题。这样，既能保证稳定性的正常工作，又能应付特殊性的例外管理工作。

六、职权绝对性原则。公司内部的上级组织职权授给下级之后，并不减轻上级组织的责任。没有一个上级人员能够因为授权给下级人员而就对下级组织不承担责任。上级人员对下级人员的行为是负责任的。这种责任的绝对性，就要求遵循职权绝对性原则。上级虽然授权与下级，但又保留着收回授权的权利。

一、本公司为明确划分各层人员的权责，加强管理，提高工作效率，特制定本办法。

二、本办法按本公司组织系统分为：董事长、总经理、副总经理、经（副）理、科长、主任、承办员等六阶层，将所有应由各层人员负责的事项，分列于权责划分表（以下简称本表）中。

三、各层人员的权责，分为下列三项，以三种符号代表

1. ○代表经办、主办或提出—指该事项应由该层人员负责办理或其发动提出。

2. △代表复核或核转—指该事项应由该层人员负责复核或核转上一阶层。

3. ※代表核准—指该事项可由该层人员作最后决定，而付诸实施。

四、将所有事项分为共同及个别两部分，再将共同事项划分为幕僚单位及直线单位两部分，以资简化。

五、表中所列的权责，各层人员均应切实负责办理，不可借词推诿，实施时，如遇困难或特殊事件发生需向上一层人员请示后处理。

六、各层人员依本表的规定办理后，如须向其上层人员报告时，仍需以书面或口头报告。

七、本办法采用列举方式，其未列举的事项，如已在本公司的各项规章制度、办法或其他规定中有所规定者，照其中规定办理，无规定者，可由一级单位主管（即幕僚及直线各单位的经理）酌情办理。设有协理职位的直线单位，其权责划分表另行制定。

八、任一事项，涉及两个以上单位的职责者，应送各有关单位会核后处理。

九、有关目标、政策、计划、标准及重要人事事项，应经经营会议商讨后，呈请董事长核定。

十、本办法规定的事项，可视事实需要随时修订。

十一、本办法经呈请董事长核准并公布后施行，修订时同。

符号说明

○：经办\主办或提出

△:复核或核转

※:核准

项次

事 项

副总经理

经理(副理)

董事长

总经理

备 注

一 目标及预算:

1. 单位年度工作目标的制定与修订。
2. 单位年度工作目标的追踪与控制。
3. 单位年度预算的初编。
4. 单位年度预算的执行与控制。

人事:

1. 经(副)理以上人员的任免与迁调。
2. 科长(含科长)以下、主办员以上人员的任免与迁调。
3. 办事员以下人员的任免与迁调。
4. 单位内人员工作的分配。
5. 单位编制员额的增减。
6. 经(副)理的请假与出差:
 - (1) 三天以内(含三天)者。
 - (2) 超过三天未满七天者。
 - (3) 超过七天以上者。
7. 科长以下人员的请假与出差:
 - (1) 三天以内(含三天)者。
 - (2) 超过三天未满七天者。
 - (3) 七天以上者。
8. 员工的奖惩与考绩:
 - (1) 经(副)理以上的人员。
 - (2) 科长(含科长)以下主办员以上人员。
 - (3) 办事员以下人员。
9. 员工(包括试用)待遇的核定:
 - (1) 经(副)理以上人员。
 - (2) 主办员、科长、主任、技师。
 - (3) 办事员以下(含办事员)的人员。

10. 单位人员日常工作的督导与训练。

11. 单位内人员工作的考核。

事务：

1. 办公用品领用。

2. 联络函的发出。

3. 长途电话的使用。

科长(主任)

承办员

4. 逾期档案的处理。 ※ ○

5. 设备(包括服务设备与工具)请购
的核准：

(1) 总额在 1000 元以下者 ※ △ ○

(2) 总额超过 1000 元而不足
10000 元者。 ※ △ △ ○

(3) 总额超过 10000 元者。 ※ △ △ △ ○

6. 表格印刷的申请(由总务
部统一办理)：

(1) 总额在 1000 元以下者。 ※ ○

(2) 总额超过 1000 元者。 ※ △ ○

7. 参考书籍杂志的请购。 ※ ○

8. 单位杂项费用的支用：

(1) 300 元以下者。 ※ △ ○

(2) 超过 300 元未满 1000 元者。 ※ △ ○

(3) 超过 1000 元未满 10000 元者。 ※ △ ○

(4) 超过 10000 元者。 ※ △ △ ○

9. 员工借支的核准：

(1) 总额 1000 元以下者。 ※

(2) 总额超过 1000 元，未满借
支人的半月薪额者。 ※ △

(3) 总额在借支人半月薪额以上，
一个月薪额者。 ※ △ △

(4) 总额超过借支人一个月薪额者。 ※ △ △ △

10. 员工借支差旅费的核准。 ※

11. 员工因公出国的核准。 ※ △ △ ○

业务部职权划分表

—

计划与制度：

1. 年度销售计划的制定与修订。 ※ △ △ ○
2. 销售管理办法的制定与修订。 ※ △ ○
3. 商品售价的制定与调整。 ※ △ ○
4. 营业人员待遇办法的制定与修订。 ※ △ △ ○
5. 营业人员教育训练计划的制定与修定。 △ △ ○
6. 营业人员教育训练教材的编辑。 ※ ○

市场研究与发展：

1. 市场调查与研究计划的制定与修订。 ※ △ ○
2. 市场调查与研究的执行。 ※ ○
3. 销售的预测。 ※ △ △ ○
4. 市场情报的搜集、整理与提供。 ※ ○
5. 新商品未运达前，行销与服务事项的筹划。 ※ ○

销售管理：

1. 行销路径的选定。 ※ △ ○
2. 销售促进活动的设计。 ※ ○
3. 销售促进活动的执行。 ※ ○
4. 广告计划的制定与修订。 ※ △ △ ○
5. 计划内广告的执行：
 - (1) 30000 元以下者。 ※ ○
 - (2) 超过 30000 元未满 50000 元者。 ※ △ ○
 - (3) 超过 50000 元者。 ※ △ △ ○
6. 计划外临时性广告活动的执行。 ※ △ ○

资料管理：

1. 业务报道、经营成果资料情报的整理及提供。 ※ ○
2. 公司各类执照、证件及合同书等的保管与提供。 ※ ○
3. 商品型目录与厂商资料的搜集整理与管理。 ※ ○
4. 各项书刊及有关情报资料的搜集与管理。 ※ ○
5. 各类书籍、杂志、期刊的购买或订阅：
 - (1) 一次总价在 300 元以下者。 ※ ○

(2)一次总价在 3000 元以下，

单价在 300 元以下者。 ※ △ ○

人事部汇编后呈核

计划制度：

1. 服务计划的制定与修订。 ※ △ ○

2. 服务制度与作业程序的制定与修订。 ※ △ ○

3. 服务收费政策及标准的制定与修订。 ※ △ ○

4. 服务人员教育训练计划的制定与修订。 △ △ ○

5. 零件订购计划的制定与修订。 ※ △ ○

6. 服务人员待遇办法的制定与修订。 ※ △ △ ○

训练及支援：

1. 服务人员教育训练教材的编辑。 ※ △ ○

2. 服务人员教育训练协办人员的指派。 ※ ○

3. 售后服务技术人员的指派。 ※ ○

4. 分公司技术支援人员的指派。 ※ ○

5. 厂商技术专家来公司技术

指导的安排。 ※ ○

6. 技术手册、机器操作说明书、

服务书刊等的搜集提供。 ※ △ ○

零件管理：

1. 计划内零件订购单的发出。 ※ △ ○

2. 计划外零件订购单的发出。 ※ △ ○

3. 零件进口的验收。 ※ ○

4. 计划外零件的国内采购：

(1)总额在 500 元以下者。 ※ ○

(2)总额超过 500 元者。 ※ △ ○

5. 零件的供应及调拨。 ※ △ ○

6. 服务设备工具的供应。 ※ △ ○

7. 分公司零件耗用的查核。 ※ △ ○

统计与分析：

1. 服务成绩的统计及奖金的核算。 ※ ○

2. 服务绩效的分析、比较与评核。 △ ○

3. 服务资料的统计与分析。 △ ○

4. 服务统计资料的提供。 ※ ○

其他：

1. 有关服务方面客户意见的调查。 ※ ○

- 2. 有关服务方面客户建议案的审议。 ※ △ △ ○
- 3. 厂商技术专家来公司的接待。 ※ ○

计划制度：

- 1. 仓储管理办法与作业程序的制定与修订。 ※ △ ○
- 2. 商品存量标准的制定与修订。 ※ △ ○

商品的存储与管理：

- 1. 商品与附件的验收。 ※ ○
- 2. 商品的存储与保养。 △ ○
- 3. 商品进出的登记与控制。 △ ○
- 4. 商品出货后的追踪。 △ ○
- 5. 商品进出的质量检验。 ○
- 6. 待料、待修商品的送修。 △ ○
- 7. 呆废商品的处置。 ※ △ △ ○
- 8. 仓库的安全事项。 ※ △ ○
- 9. 商品报废的决定。 ※ △ △ ○

商品分配：

- 1. 商品分配数量的制定。 ※
- 2. 分公司订货的寄发。 △ ○
- 3. 商品的调拨。 ※
- 4. 商品国内运输短损的索赔。 ※ ○
- 5. 商品遗失、毁损赔偿的处理。 ※ △ ○
- 6. 商品发运合同的签订及运费的议订。 ※

其他：

- 1. 国内商品的请购。 ※ △ ○
- 2. 总公司营业用车辆的调派及管理。 ※ ○
- 3. 仓库部零用金的报支。 ※ ○

财务管理：

- 1. 资金的筹措与运用。 ※ △ △ ○
- 2. 总分公司资金的调度。 ※ ○
- 3. 年度预算工作的筹划与预算的汇编。 ※ ○
- 4. 年度预算的审定。 ※ △ △ ○
- 5. 年度总预算的控制。 ※ △ ○
- 6. 各单位手存现金或零用金

限额的核定。 ※ △ ○

7. 各单位使用经费的核拨。 ※ △ ○

8. 应付账款的支付。 ※ △ ○

9. 银行开户与信用额度合同的签订。 ※ △ ○

10. 银行信用额度的运用。 ※ ○

11. 票据承兑与贴现的办理。 ※ ○

12. 有价证券与契据的移转。 ※ △ ○

13. 员工储蓄存款事项的核办。 ※ ○

14. 结算与决算报表的编送。 ※ △ △ △ ○

项处理及审核：

1. 薪资的核发。 ※ △ ○

2. 各项税款的报缴。 ※ ○

3. 账目的结算与申报。 ※ △ ○

4. 各单位原始凭证的审核。 △ ○

5. 总分公司往来账项的校核。 △ ○

6. 各单位现金、票据、银行存款及存货的稽核。 △ ○

7. 存货定期盘点的执行。 ※ ○

8. 暂收、暂付、预收、预付、员工借支及逾期账款等悬记账项的处理。 ※ △ ○

其他：

1. 每三个月向政府有关部门申报存货明细表。 ※ ○

2. 税捐处及税务局税卡的办理。 ※ ○

3. 发票的购买与申报。 ※ ○

4. 有关政府部门调查表的填报。 ※ ○

5. 向政府有关部门申报电子计算机进销数量。 ※ ○

6. 银行征信调查表的填报。 ※ ○

计划制度：

1. 组织结构、单位职责与权责划分的制定与修订。 ※ △ △ ○

2. 公司员工额总编制的制定与修订。 ※ △ △ ○

3. 人力发展计划的制定与修订。 ※ △ ○

4. 员工工作标准的建立。 ※ △ ○

5. 人事管理制度的制定与修订。 ※ △ △ ○

一般人事作业：

1. 新进员工工作的安排。 ※ ○
2. 员工动态资料的统计与分析。 △ ○
3. 员工各类证明文件的核发。 ※ ○
4. 国内外差旅费标准的制定与修订。 ※ △ ○
5. 有关人事资料的提供。 ※ ○

教育与训练：

1. 员工教育、训练计划的汇订与修订。 ※ △ ○
2. 员工教育、训练计划的主办。 △ ○
3. 员工教育、训练教材的汇编及
教师的延聘。 ※ ○
4. 教室使用的安排。 ※ ○
5. 员工教育、训练书籍的采购与分配。

待遇与福利：

1. 员工待遇标准的汇订与修订。 ※ △ △ ○
2. 薪资表的编制及其统计分析。 △ ○
3. 员工福利金、退休金的筹措。 ※ △ △ ○
4. 员工福利保险、退休、抚恤
办法的制定与修订。 ※ △ △ ○
5. 员工一般福利事项申请给付的审核。 ※ ○
6. 员工保险案件的核办。 ※ ○
7. 员工退休、抚恤案件的核办。 ※ △ ○
8. 年终奖金的核发。 ※ △ ○

工作考核：

1. 员工考核奖惩办法的制定与修订。 ※ △ ○
2. 员工升等考试办法的制定与修订。 ※ △ ○
3. 各单位员工平日考核与年终
考绩的汇办。 △ ○
4. 员工升等考试的办理。 △ ○
5. 员工升等考试成绩的发布。 ※ △ △ ○
6. 员工出勤加班及值班管理办法
的制定与修订。 ※ △ ○

其他：

1. 有关公司权益诉讼案件的核办。 ※ △ ○
2. 慈善基金等措及其管理办法。 ※ △ ○

3. 慈善基金的动用。 ※ ○
4. 员工建议制度的制定与修订。 ※ △ ○
5. 员工借支的核准：
- (1) 总额在 1000 元以下者。 ※
- (2) 总额超过 1000 元，未满足借支人的半月薪额者。 ※ △
- (3) 总额在借支人半月薪额以上，一个月薪额以内者。 ※ △ △
- (4) 总额超过借支人一个月薪额者。 ※ △ △ △
6. 员工差旅费的借支。 ※
7. 商品及零件的调拨与统筹运用。 ※
8. 营业支援事项的处理。 ※ ○
9. 坏账的核定：
- (1) 1000 元以内者。 ※ ○
- (2) 10000 元以内者。 ※ △ ○
- (3) 超过 10000 元者。 ※ △ △ ○
10. 单位间营业成绩归属争执的裁决。 ※
11. 销货折让的核准：
- (1) 500 元以下者。 ※ △ ○
- (2) 超过 500 元者。 ※ △ △ ○
12. 办公设备、运输工具等固定资产的报废。 ※ △ ○
13. 各单位解缴财务部票据的申请调换。 ※ △ ○
- 目标与计划：
1. 销售与服务目标的制定与修订。 ※ △ ○
2. 销售计划的制定与修订。 ※ △ ○
3. 销售与服务目标的追踪与控制。 △ ○
- 销售与信用：
1. 营业人员营业地区或机种的划分。 ※ ○
2. 营业人员的出货。 ※ △ ○
3. 机器的试作：
- (1) 7 天以内者。 ※ ○
- (2) 超过 7 天者。 ※ △ ○
4. 本单位内营业照会案件的裁决。 ※

5. 客户信用调查资料的提供。

6. 客户信用的授予：

(1) 30 天以内者。 ※

(2) 超过 30 天，未满 45 天。 ※ ○

(3) 45 天以上，60 天以内者。 ※ △ ○

7. 应收账款的催收与控制。 ※ ○

8. 供应品耗用的核准。 ※ ○

9. 营业人员领用商品的追踪与控制。 ※ △ ○

10. 单位经营绩效表的编送。 △ ○ ○

11. 营业奖金的初步计算。 △ ○

人事与事务：

1. 编制员额内营业人员的甄选与任免。 ※

2. 编制员额外营业人员的甄选
与任免。 ※ ○

3. 办公用品的采购。 ※ ○

4. 修缮与装潢事项的处理：

(1) 总价在 1000 元以下者。 ※ ○

(2) 总价在 1000 元以上，
未满 10000 元者。 ※ ○

(3) 总价在 10000 元以上，
未满 10 万元者。 ※ △ ○

(4) 总价 10 万元以上者。 ※ △ △ ○

5. 生产器具购买的核准：

(1) 总额在 1000 元以下者。 ※ ○

(2) 总额超过 1000 元，
未满 5000 元者。 ※ △ ○

(3) 总额超过 5000 元未满 1 万元者。 ※ △ △ ○

(4) 总额在 1 万元以上者。 ※ △ △ △ ○

6. 长途电话的使用。 ※

7. 联络函的发出。 ※

目标与计划：

1. 销售目标及销售计划的制定与修订。 ※ △ ○

2. 销售目标的追踪与控制。 △ ○

销售与信用：

1. 营业人员营业地区或机种的划分。 ※ ○

2. 营业人员的出货。 ※ △ ○

3. 产品的试用:

(1) 在 7 天以内者。 ※ ○

(2) 超过 7 天者。 ※ △ ○

4. 被照会案件的核准与照会单的发出。 ※ △ ○

5. 照会争执案件的裁决。 ※ ○

6. 客户信用调查资料的提供。 ※

7. 客哀悼信用的授予:

(1) 30 天以内者。 ※

(2) 超过 30 天未满 45 天者。 ※ ○

(3) 45 天以上, 60 天以内者。 ※ △ ○

8. 应收账款的催收与控制。 ※ ○

9. 供应品耗用的核准。 ※ ○

10. 营业人员领用商品的追踪与控制。 ※ ○

11. 单位经营绩效的编送。 △ ○

12. 营业奖金的初步计算。 △ ○

人事与事务:

1. 编制员额内营业人员的

甄选与任免。 ※ ○

2. 编制员额外营业人员的甄选与任免。 ※ ○

3. 营业用车辆使用申请单的发出。 ※ ○

4. 营业用长途电话的使用。 ※

5. 与分公司联系, 长途电话的使用。 ※

6. 联络函的发出。 ※ △ ○

总部

一、调查室

1. 与经营企划相关的调查、编制事项:

(1) 编制年度经营计划。

(2) 经营分析与比较。

(3) 经营资料统计与分析。

(4) 其他特命事项处理。

2. 与经营合理化相关的调查研究事项:

(1) 账票管理。

(2) 其他事项。

总务部

二、总务科

1. 秘书事项：

- (1) 机密文件处理。
- (2) 稟议事项处理。
- (3) 董事会及部长会议记录。
- (4) 总经理直属庶务。
- (5) 特命事项处理。

2. 庶务事项：

- (1) 内部管理：①收发、警卫、清扫等；②办公室配置，会议室、接待室管理。
- (2) 庆典仪式组织。
- (3) 电话管理。①交换机管理；②与电信局联系、交涉。
- (4) 涉外。①证信评估机构；②讲习会；③捐赠。
- (5) 汽车管理。①配车管理；②保险手续；③保全、修理、检查。
- (6) 不动产管理。①买卖、借贷、租赁合同；②转移明细账；③保全、修理、检查。
- (7) 供应品、事务用品与印刷品管理。①购入手续；②经费预算控制；③出纳管理。
- (8) 事业保险管理。
- (9) 杂务处理。

3. 文书事项：

- (1) 法律、诉讼手续。
- (2) 研究。
- (3) 调查。
- (4) 登录。
- (5) 公司外部文书管理。①收发信事务；②邮政费管理；③文书格式制定。
- (6) 重要文书保管。
- (7) 通报文书处理。①分发；②复制；③公布。
- (8) 公司印鉴管理。
- (9) 规章制度管理。
- (10) 图书报刊管理。

4. 股份事项：

- (1) 股东会事项。
- (2) 新股发行手续。
- (3) 募股事务。
- (4) 配股、股份变更事务。

三、人事科

1. 人事企划事项：

- (1) 有关劳动法规的企划、调查。①工资制度；②人事考核制度；③就业制度。
- (2) 出勤统计。
- (3) 劳动效率研究。
- (4) 预算控制。①人工费；②教育费；③PR 费。

2. 人事考核事项：

- (1) 劳动监查。①勤务调查；②休假管理；③法定时间外工作管理。
- (2) 人事考核。
- (3) 提薪手续。
- (4) 升职、降职的手续。
- (5) 赏罚手续。
- (6) 提案审定手续。
- (7) 年终奖励手续。
- (8) 调动手续。

3. 劳资政策事项：

- (1) 委员会（劳动、文化、互助、生活等委员会）关联事项处理。
- (2) 工资委员会关联事项处理。
- (3) 与劳动法关联事项处理。

4. 雇佣事项：

- (1) 录用手续。
- (2) 调动配置手续。①调动；②配置；③升迁手续；④休职、复职；⑤派出。
- (3) 退职手续。①有关个人资料保管；②退职申报处理。

5. 工薪事项：

- (1) 工资、奖金计算与支出。①起始工资决定；②计算支付手续；③补贴、扣除计算。
- (2) 奖赏核算支付。
- (3) 退休金核算支付。
- (4) 差旅费核算。
- (5) 税金处理。
- (6) 薪金统计。

6. 教育培训事项：

- (1) 一般教育培训事项。
- (2) 特殊教育培训事项。

7. 保险事项：

- (1) 健康保险手续。
- (2) 养老金手续。
- (3) 团体生命保险手续。

8. 安全卫生事项：

- (1) 安全管理。①消防设施管理；②消防人员管理；③消防训练。
- (2) 卫生管理。①保健卫生设施管理；②工作环境改善；③合同医疗手续。

9. 生活福利事项：

- (1) 文化、体育、娱乐事项处理。
- (2) 职工内部购买手续。
- (3) 工作服管理。
- (4) 职工婚丧嫁娶处理。①结婚、生育祝贺；②死亡吊唁；③事故慰问。
- (5) 职工福利。①储蓄与借贷；②分期付款。
- (6) 内部 PR 处理。①生日祝贺；②新年聚会；③公司庆典。

财务部

四、会计科

1. 现金出纳事项：

- (1) 现金出纳、保管
- (2) 支票、汇票事务。
- (3) 业务银行关联事项。
- (4) 收据管理。

2. 记账核算及报告。

- (1) 总账、分账记账。
- (2) 编报日、月报表。
- (3) 会计核算。
- (4) 固定资产台账管理。
- (5) 月度核算。

3. 监查事项。

4. 其他事项（纳税等）。

五、财务科

1. 资金事项：

- (1) 编制资金计划。
- (2) 资金平衡。
- (3) 相关对外手续。

2. 预算事项：

- (1) 编制月度预算
- (2) 预算控制。

3. 决算事项：

- (1) 编制年度决算。
- (2) 财务报表分析。

4. 内部监查事项。

5. 成本管理事项。

6. 其他事项：

（1）制定财务规章。

（2）制定、研究和调整财务制度。

营业部

六、营业调整科

1. 营业销售事项：

（1）编制营业销售计划。

（2）调查研究交易条件。

2. 销售与生产调整事项：

（1）商品订货管理。①提出生产申请；②与生产部门联络。

（2）交货期管理。

（3）商品仓储管理。

3. 营业统计事项：

（1）销售、退货、委托加工核算。

（2）填报相关报表。

七、商品事务科

1. 销售事务处理事项：

（1）销售台账整理。①接受定货管理；②销售台账；③交货单。

（2）销售传票处理。

（3）回收管理。①赊销限度管理；②填报赊销款余额表；③回收促进；④不良债权处理；⑤催收款单。

2. 商品出纳管理事项：

（1）商品受付台账处理。

（2）退货处理。

（3）出入库作业。

3. 商品整理保管事项：

（1）库存量管理。

（2）盘点。①定期盘点；②库存报告。

4. 包装整理事项：

（1）包装捆包。①包装用品购入；②包装捆包作业。

（2）发送手续。

5. 搬送事项：

（1）配车管理。①货运车管理；②运送合同手续；③运送派员管理。

（2）搬运作业。

6. 营业关联事项：

- (1) 市场调查。
- (2) 广告宣传。①广告宣传调查研究；②编发宣传品，策划促销活动；③编写商品说明。
- (3) 采购（印刷品等）。
- (4) 填报报表。

7. 其他关联事项：

- (1) 特殊涉外事项。
- (2) 预算控制。
- (3) 与政府机构的定期联络与报告。

八、营销一科

1. 销售企划事项：

- (1) 市场调查。①市场动态把握；②同行动向调查；③客户选择与开拓；④ 新产品检查；⑤商品淘汰。
- (2) 编制销售计划。

2. 销售实务事项：

- (1) 特约店联系与促销。
- (2) 交货数量与交货期控制。
- (3) 销售预测。
- (4) 退货处理。

3. 销售管理事项：

- (1) 特约店合同。
- (2) 回收事务。①货款回收预定表；②货款回收。
- (3) 不良债权防止。

九、营销二科

1. 销售企划事项：

- (1) 市场调查。①市场动态调查；②同行动向调查；③客户选择与开拓；④ 新产品检查；⑤商品淘汰。
- (2) 编制销售计划。

2. 销售实务事项：

- (1) 与厂商联系。
- (2) 促销。
- (3) 销售估算。
- (4) 订货品数量与交货期控制。
- (5) 残次品处理。

3. 销售管理事项：

- (1) 交易条件管理。

- (2) 回收管理。
- (3) 货款回收预定表。
- (4) 回收作业。
- (5) 不良债权防止。

研究部

十、研究科

1. 研究调整事项：

- (1) 研究设计综合计划。
- (2) 研究设计调整与实施。
- (3) 有关研究设计的对外联络。

2. 开发事项：

- (1) 收集新产品开发资料。
- (2) 收集国外产品的技术资料。
- (3) 内部产品与外部产品比较研究。

3. 专利事项：

- (1) 有关专利的调查研究。
- (2) 专利申报。

4. 实验事项：

- (1) 材料实验。
- (2) 理化实验。
- (3) 表面处理实验。
- (4) 其他实验。

5. 标准化事项：

- (1) 制定统一设计标准。
- (2) 制定统一成品、部件标准。

6. 管理事项：

- (1) 编制技术资料。
- (2) 技术法规调查收集。
- (3) 样品管理。
- (4) 图纸管理。

7. 其他关联事项：

- (1) 团体、协会事务。
- (2) 与研究机构、政府机构交涉。
- (3) 试制或研究会运作。
- (4) 有关采购及订货。
- (5) 预算控制。

(6) 研究部一般庶务。

8. 成品研究事项：

- (1) 应用研究。
- (2) 实用化研究。

9. 产品设计事项：

- (1) 机械性能设计。
- (2) 有关购货或订货。
- (3) 试验。
- (4) 编制加工说明书。

十一、设计科（制图）

（A 工厂）

十二、企划科

- 1. 资料收集与分析。
- 2. 企划方案。
- 3. 其他特命事项处理。

十三、技术科

1. 试制事项：

- (1) 试制设计分析。①技术分析；②设备能力分析；③成本分析；④质量分析。
- (2) 实施试制作业。①试制管理；②必需品购入与试制；③试制品检查。
- (3) 试制成本核算。
- (4) 试制加工刀具购入。
- (5) 为批量生产准备资料。①批量生产成本预估；②批量生产质量与工艺资料准备；③作业流程资料。

2. 图纸事项：

- (1) 批量生产设计检查。①技术分析；②设备能力分析；③成本分析；④质量分析；⑤标准化分析。
- (2) 图纸综合管理。

3. 加工事项：

- (1) 制定工艺标准。①确定工艺标准；②绘制工艺流程图；③编制工艺流程指导表；④制定标准加工时间；⑤制定作业标准。
- (2) 作业研究、工艺流程研究、工时管理。
- (3) 对外承包事项。①承包商技术与生产能力判定；②作业指导。
- (4) 编制设备与人员计划。
- (5) 编制现场配置计划。
- (6) 搬运管理。

4. 质量事项：

(1) 设定质量检验标准。①设定标准质量品；②质量检验标准调整；③同行检验标准调查。

(2) 质量管理。①质量管理资料收集与整理；②有关质量管理的教育与指导；③客户质量保证。

(3) 不合格品对策。①不合格原因分析；②不合格品处理原则；③不合格品防止对策。

(4) 质量问题处理。

5. 成本事项：

(1) 材料构成表编制。

(2) 设定标准加工费。

6. 设备事项：

(1) 工具、设备的设计制作或购入。

(2) 现场工具设备的综合管理。

(3) 动力管理。

(4) 安全管理。

7. 其他关联事项：

(1) 技术资料管理。

(2) 现场用图书管理。

十四、工程科

1. 计划与调整事项：

(1) 生产企划。

(2) 月度生产计划。

(3) 月度购入预定。

(4) 剩余生产能力调查。

(5) 委托生产期控制。

(6) 变更加工方法。

2. 计划管理事项：

(1) 生产制造指令。

(2) 对工厂定货。

3. 受理事项：

(1) 成品受理手续。

(2) 退货处理。

(3) 相关工程进度督促。

(4) 搬运作业。①工厂内外搬送、运输作业；②捆包作业。

4. 成本管理事项：

(1) 成本预估。

(2) 编报成本表。

(3) 成本核算。

5. 统计事项。

6. 进度管理事项：

- (1) 日程管理。
- (2) 指令调整。
- (3) 相关工程进度。
- (4) 工期管理。

十五、外协科

1. 外协工厂相关事项：

- (1) 对外协工厂的选择。
- (2) 外协工厂的指导。
- (3) 与外协工厂的结算。
- (4) 模具管理。

2. 预算事项：

- (1) 填报订货预算单。
- (2) 填报单价变动表。

3. 对外订货手续：

- (1) 发出订货单。
- (2) 确定订货单价。
- (3) 调整支付方法。

4. 交货期及质量控制事项。

5. 采购市场调查事项：

- (1) 原材料价格变动调查。
- (2) 零部件市场供求调查。
- (3) 新加工技术调查。
- (4) 其他必要事项调查。

十六、制造科

1. 作业管理事项：

- (1) 作业日程计划与控制。
- (2) 作业督促。
- (3) 相关作业督促。

2. 作业调整事项：

- (1) 开工率把握。
- (2) 选择与指导外协加工。
- (3) 外协加工的材料供应。

3. 材料和零部件管理事项：

- (1) 原料管理。

- (2) 现在零部件管理。
- (3) 工具管理。

4. 生产作业实施事项：

- (1) 加工作业。
- (2) 镀膜作业。

十七、部件科

1. 部件仓库管理：

- (1) 保管。
- (2) 盘点。
- (3) 库存报告。
- (4) 出入库记录。
- (5) 标准库存量控制。

2. 入库管理：

- (1) 入库作业。
- (2) 入库日报。

3. 出库管理：

- (1) 出库作业。
- (2) 出库日报。

十八、组装科

1. 作业管理：

- (1) 作业计划编制与实施。
- (2) 作业传票。
- (3) 相关作业督促。

2. 作业调整：

- (1) 掌握开工率。
- (2) 剩余生产能力调查。
- (3) 对外承包。①承包商选择与指导；②材料消耗品提供。

3. 事务处理事项。

4. 调整事项：

- (1) 调整作业。①不合格品防止对策；②索赔处理。
- (2) 承包商选择与指导。

5. 组装作业实施。

十九、检查科

1. 检查判定事项：

- (1) 购入材料、零部件、成品检查。

- (2) 加工品、组装品检查。
- (3) 库存品检查。
- 2. 质量管理事项：
 - (1) 质量管理记录。
 - (2) 不合格品统计分析。
- 3. 不合格品处理：
 - (1) 不合格品判定及处理。①索赔品；②不合格品。
 - (2) 退货处理。
 - (3) 损害赔偿手续。
- 4. 检查相关事项：
 - (1) 相关传票处理。
 - (2) 试验室管理。

二十、采购科

- 1. 计划与控制：
 - (1) 制订月度生产计划。
 - (2) 控制工期。
 - (3) 控制质量水平。
- 2. 预算事项：
 - (1) 编报预算单。
 - (2) 编报价格变动表。
- 3. 对外委托加工事项：
 - (1) 委托加工商选定。
 - (2) 材料支付。
 - (3) 模具管理。
- 4. 采购管理事项：
 - (1) 发行定货单。
 - (2) 确定采购单价。
 - (3) 调整支付方法。
- 5. 成品管理事项：
 - (1) 成品管理。①收发；②保管；③盘点。
 - (2) 退货处理。
- 6. 市场调查事项：
 - (1) 原材料市场价格变动调查。
 - (2) 新加工技术调查。
 - (3) 其他必要事项调查。

(B 工厂)

1. 工程管理事项:

- (1) 计划与调整。①编制月度计划和日程计划; ②编制材料等购入计划; ③ 工时核算。
- (2) 现场管理。①生产指令; ②检查督促; ③作业进度控制; ④产品管理。
- (3) 材料管理。①材料收发保管; ②材料粗加工; ③材料盘点; ④废材处理。

2. 采购与购入管理:

- (1) 采购。①材料、加工品购入; ②生产消耗品购入; ③其他特殊采购。
- (2) 购入管理。①供货商选择; ②支付方法调整; ③运送管理; ④预算控制。

3. 庶务与人事事项:

- (1) 庶务与人事事项。①办公用品出入库管理; ②家具、器具管理; ③工厂内部其他部门不承担事务。
- (2) 文书管理。①文书管理; ②通报事项。
- (3) 人事管理。①考勤管理; ②招聘录用; ③安全卫生管理。

二十一、生产技术科:

1. 检验事项:

- (1) 制定检验标准。
- (2) 检验器具管理。

2. 技术指导事项:

- (1) 内部生产制造指导。
- (2) 委托加工指导。
- (3) 不合格品判定与对策。

3. 标准化事项:

- (1) 作业方法标准化。
- (2) 工艺标准化。
- (3) 工时标准化。①动作研究; ②时间研究; ③统计分析。
- (4) 零部件、材料标准化。
- (5) 设备、机械标准化。
- (6) 运送管理。

4. 质量管理事项:

- (1) 贯彻检验标准。
- (2) 编制质量管理图。

5. 效率管理事项:

- (1) 作业改善。
- (2) 设备改善。
- (3) 运送改善。

6. 设计制图事项:

- (1) 模具设计。
- (2) 制图。
- (3) 图纸管理。
- 7. 成本管理事项。
- 8. 教育事项：
 - (1) 特殊教育。
 - (2) 一般教育。
- 9. 管理事项（略）。

总经理业务处理规定

第一条 文件审批

总经理负责审批呈报给其本人和公司的文件，并根据情况予以具体指示。总经理不在时，可委托专务董事负责审批。

第二条 批复事项

业务上的重要事项均由总经理批复决定。下列各条可委托专务董事批复决定。

- 1. 单件××元以下的购买。
- 2. 单件××元以下的支付。
- 3. 加班决定。
- 4. 单项××元以下的固定资产修理。
- 5. 单项××元以下的捐赠。
- 6. 科长以下的员工出差。
- 7. 科长以下的业务会议。
- 8. 类似以上所列的事务处理。

第三条 查阅日报

总经理应于上午 9 时前查阅各部门上报的前一天经营日报，并作出具体指示。

- 1. 考勤日报。
- 2. 总务日报。
- 3. 保安日报。
- 4. 收支日报。
- 5. 支付计划表。
- 6. 货款回收预定表。
- 7. 财务日报。
- 8. 物料购入日报。
- 9. 物料受理日报。
- 10. 物料交付日报。
- 11. 仓储日报。
- 12. 营业日报。

13. 订货报告。
14. 成品日报。
15. 出货日报。
16. 工厂制作日报。
17. 销售、回收、赊销日报。
18. 作业计划与实绩日报。
19. 检查日报。

第四条 公司内巡视

总经理应坚持对公司内部巡视制度。每日至少一次。

第五条 业务改善

总经理在巡视过程，须认真听取员工的意见，积极采纳员工的合理化建议。必要时可召开董事会，探讨改善企业经营效率的对策。

第六条 统计资料的分析研究

总经理每月初要对上报的统计资料进行分析研究，以发现问题，调整政策。这些统计资料包括：

1. 月末借贷对照表。
2. 月度损益报告书。
3. 库存、销售、回收比较表。
4. 月度资金收支余额表。
5. 生产结算表。
6. 购入统计表（分客户和产品）。
7. 销售统计表（分种类、月度、产品）。
8. 生产效率比较表。
9. 成本增减比较表。

第七条 传票查阅

总经理须亲自查阅审核下列传票。

1. 收入传票。
2. 出纳传票。
3. 汇总传票。
4. 资金平衡表。
5. 收支款预定表。
6. 重要订货单。
7. 发货单。
8. 单件××元以上的委托加工单。

第八条 来访者接待

对重要的客户等来访，应由总经理出面接待、洽谈，必要时可由专务董事陪同。

第九条 客户访问

总经理依据客户访问计划要点，一年至少二次访问重要客户，以加强与客户的联系，感谢客户的信任，同时向客户说明本公司的经营方针。

第十条 员工表彰

总经理可利用公司创立纪念日、生产目标实现庆祝日或其他庆典场合，表彰成绩突出的职工、分公司或销售店。

第十一条 订购时的说明

总经理利用签订业务合同的机会，可向签约对方介绍公司概况，说明公司的经营方针、经营状况等，以取得对方的理解与合作。

第十二条 新员工录用

在录用新员工时，总经理应亲自把关，尽量聘用到更多的优秀人才。

第十三条 干部培养

总经理对于公司的中坚管理人员和员工应着力培养，予以优厚的待遇，赋以重任，调动其积极性。

第十四条 会议召集

公司的重要会议均由总经理主持召集，对各类会议应事先确定议题和时间，以提高效率。这些会议包括：

1. 董事会议（每周一）。
2. 厂长、部长会议（每周二）。
3. 计划、设计会议（每月一次，第三周周四）。
4. 制造销售会议（每月第二周周二）。

第十五条 说明与训诫

总经理每月召集一次全体职工大会，说明公司的经营情况、业务方针、重大事项的处理经过和业务注意事项，训诫全体职工忠于职守，努力向上。

第十六条 调查室管理

总经理直接管理调查室工作。调查室的主要任务是：

1. 市场信息的收集与分析，对竞争性产品的分析研究。
2. 对竞争对手经营方针、事业计划、销售计划等的调查分析。
3. 需求市场调查的预测。

第十七条 听取员工意见

总经理必须富有诚意地听取职工的意见和批评。

第十八条 意见反馈

对于员工的意见和建议，总经理应认真研究，积极采纳，交流看法，对有价值的意见或建议提出者应予表彰或奖励。

第十九条 听取客户意见

总经理应以征询表的形式广泛征求客户的意见和建议，并据此改进经营管理。

第二十条 成果发表

总经理必须刻苦钻研业务，取得研究成果（包括技术成果和经营管理成果）应尽量在报刊或演讲会上发表。

第二十一条 人事考核

总经理须依据人事考核表决定职工的升迁、奖赏、提薪、津贴、调配和任免。

第二十二条 指导教育

总经理应重视对全体职工的业务培训和道德情操的教育。

第二十三条 奖励制度

总经理应制定奖励制度，激励职工钻研技术，提高经济效率。

第二十四条 指令方式

总经理对下属的指令必须注意如下各项：

1. 指令内容必须简明易懂。
2. 在发出指令前，须认真准备、研究，绝不允许朝令夕改。
3. 在发出指令前，须召开董事会议，认真征求意见，以防独断专行。
4. 维护批复令的权威性，使全体职工保持服从心。
5. 发出指令后，应巡视监查其执行情况。

第二十五条 经营方针

在确定经营方针时，总经理首先向董事会咨询，确定大体框架后，再召开厂长、部长会议，进一步征求意见。

第二十六条 销售计划

销售计划的编制须建立在对生产能力、市场供求、竞争对手动向、销售价格、客户等的调查分析基础上。

第二十七条 物料购入计划

物料购入计划须依据生产制造计划和资金计划编制。计划中应明确确定购入品种、数量、时间、供货商、购入方式和货款支付办法等。

第二十八条 资金计划

资金计划须在董事会讨论决定资金收支、不足资金融通、资金用途、资金来源、融资额、融资方法、利息率等事项后，方可正式编制。

第二十九条 制造与销售计划

制造与销售计划需在制造销售会议对劳动生产率、生产能力、原材料供应、销售能力、销售额等分析预测基础上编制。

第三十条 产品改良

总经理在根据职工合理化建议、顾客的意见、不合格品的分析等，提出产品改良企划。

第三十一条 勤务时间

总经理的法定工作时间为上午 9 时至下午 5 时。

第三十二条 活动预定

总经理办公室必须确定总经理的日程安排，并在公司内部公布。

第三十三条 外出显示

当总经理因故不在办公室办公时，应在明显处设标志显示。

第三十四条 招待会

总经理每月召开一次由科长以上干部参加的招待会。

生产厂长业务处理要点

一、主要业务内容

1. 接受制造或技术部门领导的指示，制定和组织实施工厂业务方针和计划。
2. 严格遵循公司的经营方针、业务计划和规章制度，组织指挥工厂生产，对工厂生产经营承担全面责任。
有效地挖掘和使用工厂的生产能力，合理地配置员工，发挥每一个员工的积极性，提高本部门的生产效率。
3. 厂长有权将上述责任事项作合理分担，并让渡相应的权限，但同时必须对下属进行教育、培训和指导。

二、责任与权限

1. 对工厂业务的计划、调整与指导：
 - (1) 保持适度的产量、质量、交货期和成本水平。
 - (2) 机械设备、不动产等的保安全管理。
 - (3) 与生产科长、采购科长、仓储科长合作，确定单位原材料消耗量和适度原材料库存量。
 - (4) 对原材料入库、保管和出库的管理监督。
 - (5) 成品保管及发货管理。
 - (6) 通过对成本、劳务等基础资料的分析，提出保持最佳成本水平、提高生产效率和原材料及机械设备利用率的对策。
 - (7) 为取得最佳规模经济效益，制定生产标准和作业计划。
 - (8) 组织实施安全、卫生、福利和培训教育计划。
 - (9) 制定和实施工厂保安和防火计划。
 - (10) 提交工厂业务报告和统计资料。
2. 审查和批复扩大生产能力计划。
3. 组织建筑物和设备的扩建、新建和改造工作。
4. 依据制造或销售部确定的生产计划，制定本工厂生产计划。
5. 提出非职权范围内的扩建和改造方案。
6. 批准×万元以内的固定资产投资支出。
7. 在有正当理由的前提下，提出固定资产处置建议。
8. 批准外部承包者入厂作业，并予以监督指导。
9. 建立并实施进出工厂的出入证制度。
10. 工厂内部预算管理。
11. 审查各部门物料购入申请。

12. 确定残料、积压品处理价格。
13. 当其他工厂出现意外时，予以人力、物力和技术支持。
14. 根据工会与公司的协定，在变更员工作业内容时，及时通知工会干部。
15. 决定职工是否可以加班。
16. 批准解雇、变更工资制度、员工调任和职务变动事项。
17. 当外部团体（包括会议）邀请职工出席时，予以审查批准。
18. 批准员工一周内的请假。
19. 对连续工龄达 25 年的职工予以奖励。
20. 批准×千元以下的差旅费等经费支出。
21. 为更好地完成自己的职能而制定、公布内部规章制度。
22. 根据上级要求，代表公司进行对外联系或交涉。

三、与其他部科的合作

1. 厂长对负责制造和技术的经营干部负有直接责任。
2. 制造部各科长及生产辅助部门各科长对厂长负有业务责任。
3. 厂长在组织实施公司经营方针和各种计划时，须与其他部、科长密切合作。
4. 厂长须与公司外部的机构和厂商保持密切联系。

作业长的职责与职权

一、作业长在所辖作业区范围内，全面负责生产、技术、人事等作业管理职能，在安全、士气、产量、质量、成本、交货期等六个方面负有责任，对上级负责。

二、为了履行这些职责，作业长拥有以下八个方面的权力：

1. 生产作业指挥权；
2. 生产作业的协调权；
3. 突发事件的处置权；
4. 对班组长的聘用权；
5. 奖金的分配权；
6. 作业区内人员的调配权；
7. 员工工资晋级及嘉奖或处分的建议权；
8. 对部下的评价权。

广告部长业务处理要点

一、总则

1. 本要点是为本公司的广告部长处理业务而制定的。
2. 广告部长在公司经理办公室主任的监督下，履行下列职务：
 - （1）对广告部人员的监督、指挥和管理，安排业务和分派工作。
 - （2）收集为制作广告用的必要的照片、绘画和其他资料。
 - （3）选择广告媒体，为获得该媒体进行交涉。
 - （4）编制预算方案。

(5) 在制作招募人员的资料方面，进行合作和援助。

(6) 介绍公司的新产品和发布公司内部新闻快报。

二、主要的责任事项

1. 负责对广告部人员的工作进行监督和指示，统管所属业务、分派工作及执行公司的人事方针。
2. 监督广告画、广告传单、滚动广告等的企划和制作。
3. 与制造部长、销售部长、各支店长和广告代理商进行协商，并决定广告媒体。
4. 广告部长必须编制广告部的预算方案。这方案应包括广告媒体费用、广告媒体的制作费用、印刷物及出版物的费用、带有收件人姓名的广告发送费、展览会的展览费（包括场地费）等。
5. 必须对与其他公司和其他组织团体共同宣传的成果进行监督和研讨。
6. 监督制作展览会上的展品。其中包括对展品的陈列布置、广告画和室内外装饰的指示，对照明效果的指示，以及监督方材料的搬入等。
7. 广告部长应该参加各种研究会、进修班和学习班，为扩大自己的视野和增长知识而努力。
8. 不断地注意其他公司的广告活动，留心本行业报纸、广播、交通广告、滚动广告方面同行的情况。

三、对业绩的评价

评价广告部长业绩的标准如下：

1. 能否贯彻广告方针和计划。
2. 能否有效地发挥部下的能力，给部下以满足感。
3. 对所实施的广告的效果是否感到满意。
4. 在提高销售额的比率中做了哪些贡献。
5. 在与其他部门的协调中表现是否良好。
6. 能否推销掉计划内的 90% 的商品。
7. 能否使各支店和代理店的人们感到满意。

四、组织方面的责任

1. 广告部长在完成任务时，接受公司经理办公室主任的指示和监督，并对后者负责。
2. 广告部长指挥和监督广告科长，并对其完成任务的结果负责。
3. 广告部长在制定综合的销售计划时，对其宣传和促销工作负责。

市场调查科长业务处理要点

一、本公司市场调查科长的业务处理，按照本规定进行。

二、市场调查科属于宣传广告室，处于宣传广告室主任的指挥之下。

三、市场调查科长在确定与市场调查有关的各种事项的同时，向支店及总公司的干部充分地提出建议。

四、市场调查科长在已批准的人员计划和公司的方针与手续的范围内，有履行职务的责任。

五、根据宣传广告室主任的指示和销售部长、各支店长的要求，促进商品销售，并为提高公司的声望进行长期的与短期的各种研究，制定方针计划，并对有关人员进行指导。

六、向宣传广告室主任和销售部长提出市场调查科的年度预算及修改预算，并请求批准。

七、遵照公司确定的人事方针，对科内人员进行管理。关于科内组织和需要人员的变化情况，向宣传广告室主任提出报告。

八、市场调查科作为企业的辅助机关，执行下列事项。

1. 全面事项

执行市场调查业务及对执行结果进行审查、研究和调整。

（1）为了使总公司和各支店的销售额和收益率不断地提高和增长，向各支店长提供有益的情报、建议和帮助。

（2）为使制定方针的工作和经营上的各种决策顺利进行，应就市场调查的事项，向宣传广告室主任、销售部长和总公司的其他经营干部提出建议。

（3）承担由宣传广告室主任和各支店长提出的关于市场调查的委托，迅速进行调查并提出报告。

（4）在执行科内工作时，要经常考虑效果和经济性。

2. 销售计划

（1）参与支店关于销售计划问题的研讨，并对照全公司的计划和方针，提出合理建议。

（2）经常向最高经营层提供对于销售有重大影响的事项，或者可能提供新的销售良机的市场情报。

（3）根据销售部长的要求，进行支店或销售市场的调查，为将来可能获得的有希望的市场，制定战略。

3. 对销售的管理

（1）就确定和维持销售地区、销售比例与对销售的预测问题，与各支店进行协商。

（2）对各支店的预算、支出及销售比例等提出建议并进行协商。

4. 商品计划

（1）就商品的形式、色彩和包装等商品计划方面的各种问题，与各支店进行协商。

（2）提供有关销路的数量、规模、选定地点的条件、有利性，与销售店签订契约的内容等情报，并进行指导和提出建议。

5. 对市场性的研讨

根据销售部长的要求，就新产品与新开发的事业的规划问题，从市场性方面进行研讨和评价。

6. 进修及研究活动

积极地参加进修班和研究会，经常掌握市场调查的最新手法及其实际的应用方法与倾向，并将由此得到的知识广泛地向各支店传达。

九、市场调查科是经营的辅助机构，所以市场调查科长对各支店的业务活动或本科科员以外的公司职员不能直接行使权限。但公司特别规定的事项例外。

十、市场调查科长要确立和维持下列各种关系，有正确遵守这些关系的责任。

1. 与宣传广告室主任的关系

请求宣传广告室主任审查市场调查科主要工作和计划，并确认是按照自己的想法还是按照公司的销售计划进行工作的。

2. 与总公司其他经营干部的关系

与总公司其他经营干部进行协作，以期达到总公司的目标。常常要准备给这些人提供建议或援助。

3. 与销售部长和支店长的关系

为了能给销售部长和支店长以最大限度的援助，经常要集中科内的全部力量全力以赴。

4. 与市场调查科科员的关系

可以适当地将负责事项的一部分和执行这些事项所必要的权限的一部分委托给所属的科员。

5. 与销售委员会的关系

出席销售部长主持的销售委员会会议，根据部长的要求，对决定事项提出建议，发表意见。

6. 与公司外部的关系

建立与其他公司的代表、协会、供销人员、客户、政府部门及一般公众之间的良好关系，以及认为对本公司的销售能给予好的影响的各种关系。

十一、市场调查科长负有完全履行上述各项事项和各种关系的责任。

评定其履行结果的标准如下：

1. 给予各支店的指导与援助的质量、数量、适时性和持久性。
2. 向销售部长提出劝告、建议等的全面性和及时性。
3. 对总公司的经营干部给予的启发、情报的准确性和有效性。
4. 与公司内外各单位和各有关机关之间存在的关系的密切程度和信赖程度。

十二、由宣传广告室主任研究，由公司经理决定本规定的制定、修改和废除。

工厂科长业务职能规定

日常工作

一、计划

1. 分项作业计划

- (1) 根据月度生产计划（由生产科长制定），分别确定各车间、班组的作业目标。
- (2) 根据当日机械设备的生产能力、职工出勤情况和半成品加工量，确定各工段的目标作业量。
- (3) 依据上月目标作业量的完成情况，对当日作业计划作出调查，以确保本月计划的圆满完成。

2. 人员计划

- (1) 受理各部门的各种作业报告（日报），把握科员的出勤情况。
- (2) 为完成当日目标作业量，合理调配科员。
- (3) 当科员数量不足时，由生产科长牵头与各科长协调，将各科员进行合理配置。

3. 机械设备计划与管理

- (1) 为实现最佳的开工率，制定维修改造计划和零部件购入计划。
- (2) 制定和实施设备改造计划。

二、作业指示与管理

1. 作业指示

- (1) 将当日作业目标布置到各车间和班组。同时强调注意事项，激励下属努力工作。
- (2) 使下属充分把握作业指示的内容。
- (3) 同时对上日的工作作出评价，表扬先进，批评落后。

2. 作业管理

- (1) 根据科长现场巡视要领，对所辖工厂进行定期巡视。
- (2) 检查各工厂管理人员和作业人员的工作态度、作业方法和工作效率。
- (3) 对发现的问题及时地提出批评和改进意见。
- (4) 重点检查下属是否遵守作业标准，其中包括：
 - a. 工作方法是否正确。
 - b. 工作效率是否符合要求。
 - c. 是否在规定的场所完成作业。
 - d. 工作是否按计划进行。
 - e. 作业标准是否得到不折不扣的贯彻。
- (5) 重点检查机械设备的运转和作业流程。
- (6) 其他检查事项参见现场巡视要领。

3. 解决问题

- (1) 对出现意外事故、故障和问题作出分析，迅速查明原因，提出对策。
- (2) 重点处理影响生产进行的关键问题。
- (3) 深入现场，群策群力，集体攻关。
- (4) 在个人无力解决，或属重大的经营问题，或生产效率明显下降的情况下，应召集相关责任者，从整体上分析和解决问题。
- (5) 依据现场巡视要点，确定必要的检查标准。

三、联络、报告及事务处理

1. 联络与报告

- (1) 确定规范的联络与报告标准、内容与程序。
- (2) 督促下属准确、准时地提出报告。
- (3) 对下属的报告内容作出分析判断，并及时地予以指导。
- (4) 对所属部门的生产情况按要求向上级报告。

2. 业绩管理

- (1) 对下属部门提交的作业日报须于翌日 10 时前作出分析判断。
- (2) 重点检查各部门的作业状况、生产实绩和作业效率。
- (3) 作业日报的检查要点如下：
 - a. 预定目标量与实绩的差距。
 - b. 各部门作业效率的比较分析。
 - c. 不合格品及作业事故发生的数量及内容。

d. 报告内容的准确性。

e. 发现报告中未列出的问题。

(4) 利用现场巡视的机会，向车间主任和班组长提出具体指示，对多次出现的问题，须与下属共同讨论解决办法。

(5) 对各生产流程的作业日报作综合的分析、比较与评价。

非日常工作

一、基础工作

1. 组织调整

(1) 注意本科组织机构运转情况，努力提高组织的运转效率，保持组织的合理性。

(2) 在进行组织调整时，应注意以下问题：

a. 股、车间、班组设置是否合理（如管理幅度和管理层次是否合理，有无必要增设新的机构等）。

b. 人员配置是否合理（如人员总量是否合理，是否做到人尽其才）。

c. 每个人分担的工作是否合理（如业务分担是否苦乐不均，业务分担范围是否界定清楚）。

d. 责任权限是否合理（责任权限是否与其性格及能力相符，是否能胜任其职等）。

e. 指示、命令及报告程序是否合理（渠道是否畅通，手续是否繁杂，内容是否准确）。

(3) 在调整内部组织时，与主管领导协商。

2. 机械设备研究

(1) 现有机械设备及使用的工具、备件、部件是否良好（包括成本、使用难易度等）。

(2) 如何使机械设备、工具等更方便、有效、节能和降低费用。

(3) 除一般场合外，对设备的更新、改造和维修须与生产科长或专务董事协商。

(4) 制定和实施作业改善实施要领。

3. 作业方法、事务手续及管理制度研究

(1) 研究更好的生产方式和作业方法。

(2) 制定关键部门和流程的作业标准，并贯彻于生产过程，实现标准化作业。

(3) 进行旨在稳定产品质量和提高作业效率的要素作业实验。

(4) 研究使事务处理简单有效的方法与途径，组织实施业务报告制度（这里是指生产现场与工厂事务所、工厂与公司之间的业务报告）。

(5) 在引入新的作业方法和管理方法时，由生产科长召集协议会议，组织贯彻实施。

二、基本计划

(1) 在依据经营计划制定月度、半年和年度计划时，从本部门角度出发，提出建议，参与计划编制。

(2) 对以往的实绩、现有的生产能力、潜在的生产能力作出分析判断，并在编制计划的经营协议会上加以说明。

(3) 依据生产工厂的经营方针和计划，制定各种具体实施计划。

三、运营管理

1. 出席会议

- (1) 出席公司、工厂或科的例会和临时会议，并及早准备各种会议资料。
- (2) 适时召集科或股会议，商讨计划编制与执行、作业管理、困难或问题解决对策等问题。
- (3) 利用会议机会，对下属进行教育指导，鼓舞士气，灌输公司经营理念。
- (4) 为提高会议效率，必须率先向与会者说明会议的目的、议题、时间、所要准备的资料等。

2. 人事管理

(1) 科长为取得下属的合作与信赖，使下属保持良好的士气与工作热情，必须加强自身的勤务管理，为下属作出榜样。

(2) 科长的人事管理与劳务对策的主要内容如下：

- a. 批准下属三日以内的请假。
- b. 批准加班、早退。
- c. 临时增人及聘用计划的制定与提交。
- d. 制定与实施下属教育培训计划。
- e. 下属诉怨处理。
- f. 对下属进行人事考核。
- g. 贯彻执行就业规则和生产纪律。
- h. 采取措施活跃作业现场气氛，协调员工间的关系。

(3) 勤务管理，不能机械地认可或拒绝，须注意下列问题：

- a. 制定员工请假制度，正确判断请假理由。
- b. 是否批准请假，以对生产作业有无影响为依据。
- c. 教育下属严格遵守劳动纪律。
- d. 严格控制对劳动纪律影响较大的迟到、早退。

3. 作业环境管理

(1) 经常检查各作业现场，督促创造良好的作业环境。

(2) 须重点注意的问题包括：

- a. 成品的管理状况。
- b. 不合格品的处理情况。
- c. 原材料、工具、零部件的存放情况。
- d. 加工品、半成品的管理情况。
- e. 机械装置的操作方法与防护措施。
- f. 劳动保护用品。

(3) 科长通过现场巡视，检查上列各项。

制造部工长业务执行规程

一、通则

1. 本规程确定的是制造部所属工长的业务执行事项，工长须以本规程要求执行职务。

2. 工长分担的职能内容主要包括：

- (1) 组织实施生产制造。
- (2) 作业管理。
- (3) 机械工具管理。
- (4) 技术指导与监督。
- (5) 现场管理。
- (6) 购入申请。
- (7) 人事管理。
- (8) 业务报告及其他事务。

3. 工长应正确理解公司的经营方针和经营理念，认真研究公司的规章制度，根据上级指示，确定正确的管理方法，努力提高自己的职务水平。

4. 工长必须以身作则，勤于钻研业务，使自身工作保持计划性，以高度的责任感执行职务。

5. 本规定制定与修改由工长提出草案，经企划会议讨论，由总经理裁决后实施。

6. 本规程是确定工长加薪、奖惩、升迁、调配的基准。

7. 总经理及厂长对本规程的执行情况作巡察监督，或由工长提交说明报告。

二、生产制造实施

1. 工长须对现场的各种能力和实绩准确把握，合理安排生产日程和生产任务。

2. 工长须根据厂长或工务科的安排，认真地组织计划实施。同时根据质量状况、完工期限、生产实绩等，及时调整计划。

3. 工长须根据生产任务，及早安排必要原材料、工具、维修等工作。

4. 对原材料、半成品和成品的存放、保管和收付手续作出安排。

5. 准确把握生产作业的实施状况，及时与上级联系沟通，确保生产作业的顺利进行。

三、作业管理

1. 工长要确切地了解下属的技能、经验、特长、性格和人际关系，按人尽其才的原则，合理配置和调整人员。

2. 工长须以身作则，尽心尽力地履行职务，调动每个人的积极性，坚持执行现场作业纪律。

3. 注意考察下属的工作态度，激励职工努力工作。

4. 根据作业的进展情况，及时地作出调整。

四、机械工具管理

1. 经常检查和维修各种机械、装置和工具，使其发挥最大的效能。

2. 对下属进行科学的操作方法的指导，防止违章操作。

3. 对各类自有或租借工具应专地专人保管，制定严格的借用手续，以防止工具的损坏和丢失。

4. 确定正确的工具使用方法，定期维护修理。

五、技术指导与监督

1. 对新职工和青年职工进行技术指导和业务培训，或委托有经验职工进行专门指导。

2. 对因工作失误造成的事故，在妥善处理的同时，应查明责任，分析原因，采取防范对策。

3. 工长应加强作业监督，努力提高产品质量。
4. 工长应认真研究和采纳职工提出的意见和合理化建议。
5. 工长须定期或不定期地检查产品质量。
6. 工长应把工作重点放在革新技术、提高生产效率和产品质量上。
7. 积极实施安全教育，努力防止各类事故的发生。
8. 工长负责有关设计加工图纸、加工说明书等技术资料的保管。

六、现场管理

1. 努力创造一个清洁有序的作业现场，特别注意物品的堆放和废弃物的处理。
2. 环境作业现场的通风、保暖、照明和采光。
3. 注意防火管理，指定专人负责。在工作结束时，应巡查作业现场。

七、购入申请

1. 工长有权批准下属的工具、材料和备件的出库申请。但必须认真审查其用途、用量。
2. 对购入物品和出库申请必须进行严格的数量控制，防止浪费。

八、人事管理

1. 对下属实行严格的出勤管理，对违纪者提出警告，以至上报公司。
2. 考核下属的绩效，提出加薪、奖励方案。
3. 向公司上报奖惩理由和奖惩办法。

九、业务报告

1. 每日向厂长或工务科提交作业日报。
2. 工长应将自己作成的生产作业统计通报给全体职工。
3. 工长应向厂长或工务科提出缺勤或休假申请，并由后者报告公司。工长较长时间不能履职时，应向代理者交接工作。

发展研究室业务规定

第一章 总则

（目的）

第一条 为了使本公司能够适应经济环境的变化，在长期经济周期性变化中减少风险，抓住机会；逐渐清晰本公司的战略经营领域，使整个公司各项事业相互支持、互作贡献；使本公司在事业成长中不断集聚和积累人力资源、物力资源和财务资源。

（基本业务）

第二条 发展研究室的基本业务：

1. 制定经营计划草案；
2. 经营项目技术经济评估报告；
3. 经济环境的预测分析（预警）报告。

（运行方式）

第三条 在与总公司各部门以及分公司的通力使用基础上，广泛与外部专家、学者和官员（政府公务员）建立联系，展开专项课题、综合课题以及特点课题与临时课题的研究。在课题研究

成果基础上形成经营计划草案、项目评估报告和预测分析报告，提交部门经理会议讨论。一经部门经理会议通过，即作为各部门、各分公司制定事业计划的依据。

（外部专家顾问）

第四条 以“紧密型”专家顾问团与“松散型”专家顾问团的名称与外部专家、学者和官员（公务员）建立联系。

1. 建立专家顾问“银行”，设立“专家顾问管理卡”，积累与外部专家顾问的联系，包括：

- （1）姓名、年龄、性别、性格、嗜好、兴趣；
- （2）工作单位与家庭地址；
- （3）联系与联络方式；
- （4）专业、专长、学识与能力；
- （5）经历、学历、功绩、著作；
- （6）与本公司交往的过程（纪要与记事）；
- （7）对本公司作过的主要贡献；
- （8）其他。

2. 定期或不定期召开专家顾问专项课题研讨会。

3. 组织专题研究与综合研究。

4. 索取情报资料。

5. 依靠专家顾问，疏通外部课题研究渠道。

6. 保持联系，如：贺卡、信函、专访和邀请等。

（紧密型专家顾问团成员结构）

第五条 紧密型专家顾问团成员结构如下：

1. 宏观经济专业 1～2 人；
2. 货币银行专业 1～2 人；
3. 国际金融专业 1～2 人；
4. 世界经济专业 1～2 人；
5. 国际贸易专业 1～2 人；
6. 经营管理专业 1～2 人；
7. 工程技术专业 1～3 人；
8. 政府官员（公务员） 1～3 人。

第二章 制定经营计划草案

（经营计划草案内容）

第六条 经营计划草案的内容主要是整个公司的概预算，包括：

1. 经营计划；
2. 销售收入预算；
3. 投资回收预算；
4. 利润预算；

5. 资金预算；
6. 项目投资预算；
7. 经费预算；
8. 工资预算；
9. 人员计划；
10. 与第二至第九项有关的执行计划。

（经营计划草案的内容）

第七条 发展研究室在各部门经理，以及财务部的协作下，利用外部专家顾问，展开对公司内外部广泛而深入的研究，明确外部的风险与机会、内容的优势与劣势，确定年度或跨年度经营方针，进而按照经营方针的要求，展开人、财、物各方面的概预算，起草执行计划草案，交部门经营会议讨论。

（经营方针草案）

第八条 经营方针的基本要求是：

1. 公司面临的经济形势与竞争格局。
2. 风险与机会。
3. 优势与劣势。
4. 主要出路与对策。
5. 所需的经营条件：
 - （1）销售收入增长率；
 - （2）流动率；
 - （3）固定率；
 - （4）总资本利润率；
 - （5）自有资产周转率；
 - （6）自有资本构成率；
 - （7）固定资产周转率；
 - （8）资本负债率；
 - （9）商品周转率；
 - （10）销售债权周转率；
 - （11）工资总额增长率；
 - （12）成本降低率；
 - （13）其他。

（实行计划原则草案）

第九条 按经营方针的要求进行概预算，策划与构思满足第八条第五点“经营条件”的基本方法与手段，确定经营计划期的关键业务、关键任务、关键项目、关键事业、关键人物以及实施要点。

第三章 经营项目技术经济评估

（项目筛选）

第十条 在经营计划（包括经营方针、概预算和执行计划）的基础上，对总公司项目部申请的经营项目，进行技术经济评估与筛选、淘汰或否定不可行项目。

（项目建议）

第十一条 在经营计划的原则基础上，经初步调查、研究、预测与分析，寻求、构思和策划新的经营项目，经部门经理会议讨论决议后，转入项目部，展开项目前期立项事务和业务工作，进行初步可行性论证。

（项目优化）

第十二条 对经筛选，确定为拟上项目，进行多方案比较研究，确定一个或若干个优化方案，供部门经理会议决策。

（项目指导）

第十三条 项目技术经济评估报告一经部门经理会议批准立项，项目即进入实施阶段。发展研究室协助各部门（主要是项目部、贸易部和工业部）制定项目实施计划；并就项目实施的要点、难点，提供积极的意见，为整个项目实施提供指导。

（项目进度监控）

第十四条 对实施中的经营项目，实行技术性监控，掌握每项项目实施的阶段情况和进度情况，及时向总裁进行报告。（项目合作）

第十五条 负责与公司外部机构或外部人员进行项目合作、开发与研究工作以及外部项目合作的联系工作。

第四章 经济环境的预测分析（预警）报告

（预测分析内容）

第十六条 对外部经济环境进行监视、预测与分析：

1. 宏观经济周期阶段的预测与分析（主要指萧条、复苏、高涨和衰退四阶段起止时点）。
2. 外汇汇率的波动趋向预测与分析（主要指美元对人民币、美元对日元的汇率变动）。
3. 对世界经济周期阶段的预测与分析（主要指西方主要发达国家的经济周期变动）。
4. 市场需求的预测与分析（主要指与本公司事业有关的经营领域）。
5. 对我国中央宏观调控政策变化动态的研究。

（预警系统）

第十七条 按第十六条要求，建立计算机信息处的预警系统。

1. 宏观经济周期变动预警。
2. 外汇汇率变动预警。
3. 世界经济周期变化预警。
4. 市场需求统计分析。
5. 中央宏观调控政策变化情况监测。
6. 与预警反应相一致的管理决策信息系统。

（意见、建议和报告）

第十八条 定期或不定期向总裁并部门经理会议提供高层决策所需要的战略、战术和策略性意见、建议和报告。

（规划）

第十九条 起草 5~10 年的公司发展规划报告。

附则

本规定自××××年×月×日实施。

项目部业务规定

第一章 总则

第一条 本规定的目的是为了实现在总公司的战略意图、确定的事业基础和战略经营领域；使人、财、物和技术力量，能在总公司的统一调控之下集聚、集中、积累，以及得到合理配置与充分利用。

第二条 本部门的业务范围是：

1. 项目研究、开发与投资；
2. 项目的建设、施工与保全等管理；
3. 项目的营销、租赁、借贷等经营。

第三条 项目部业务由项目部经理统一管理，下设项目经理，按项目组织成员，按项目展开经营管理和业务活动。

第二章 运行方式

第四条 作为一个具有特殊运作方式的部门，必须要有季度部门事业指导计划与指导方针。

1. 每年 2、5、8、11 月的第一周，根据发展研究室的研究成果，部门经理会议决议，以及总公司季度经营计划与经营方针，经部门内会议讨论，确定部门事业方向和项目决策原则与方针。
2. 由项目经理根据各自负责的开发项目、在建项目或经营项目，草拟季度工作任务书（表），交部门经理。
3. 部门经理根据各项目经理的工作任务书、制定季度部门事业指导计划与指导方针，10 日之内交总裁并部门经理会议审议。
4. 经审议、修正和决定，下达项目部，由项目部经理向部门内全体成员传达、落实与贯彻、指导，约束部门内全体成员的行为。

第五条 在财务部预算制定的基础上，根据事业指导计划与指导方针、项目经营的机会与风险，对项目推进活动所必需的经费进行预算，报财务部并发展研究室审核，经部门经理会议审议和决议，批准执行。

第六条 根据事业指导计划与方针，积极与外部建立联系，收集情报与信息，构想、策划和设计项目，在初步可行性研究的基础上，大胆确定待开发研究项目，提交总裁并部门经理会议，申请立项。

总裁转批发展研究室筛选和再评估后，交部门经理会议审议，一经批准为拟上项目，下达项目部执行，并指定拟上项目经理。

第七条 项目部经理按拟上项目，组织成员，确认项目经理；授权项目经理全权负责项目的开

发研究工作。

1. 拟上项目的规划、策划。
2. 拟上项目的可行性研究（技术经济评估）。
3. 拟上项目的外部关系建立。
4. 拟上项目的资金筹措。
5. 拟上项目的交涉与谈判。
6. 与 1~5 有关的项目开发研究组织与管理。

第八条 拟上项目可行性研究报告一旦获总裁并部门经理会议批准，资金与投资方到位，项目进入实施阶段。项目的实施管理，原则上由原项目经理全权负责。

1. 项目投标、招标的组织与承包合同的签署。
2. 项目施工质量与进度管理。
3. 项目资金与资源管理。
4. 项目实施监控与报告。
5. 项目的完工报告。
6. 项目的验收。
7. 项目交付使用与运行。
8. 项目管理中的交涉。
9. 项目运行前的保安全管理（价值与物业保全）。
10. 项目中止的请示报告。
11. 其他。

第九条 由原负责项目实施的项目经理，全权负责项目经营的组织与管理工作。

1. 项目的营销。
2. 项目的转让、租赁、借贷与处置。
3. 项目的合作经营。
4. 项目的抵押。
5. 项目的追加投资管理。
6. 项目的保安全管理。

第十条 经发展研究室策划、财务部审核、部门经理会议审议与决议，可委托社会团体、机构和个人，承担项目研究开发、项目管理和项目经营的部分或阶段性业务工作，诸如：

1. 项目可行性研究。
2. 项目总体规划与分项设计。
3. 项目投标、招标与谈判、签约。
4. 项目施工与验收。
5. 项目保安全管理。
6. 项目经营。
7. 其他。

第十一条 项目委托的组织管理工作，按第七、八、九、十条规定，由项目经理全权负责。

第十二条 在总公司经营计划与方针的基础上，经发展研究室审核与筛选，经部门经理委员会审议和决议，吸纳社会上人才及其所带来的经营项目与经营业务，以项目部项目经营、项目研究开发和项目管理的运行方式，纳入本公司经营业务体系。

第十三条 符合下列之一者为不良项目：

1. 价值迅速贬值且短期内难以升值者。
2. 需要大量追加投资且短期内效益难以实现者。
3. 短期内人力、物力、财力和精力管理与经营且前景与效益不明者。
4. 单纯性资本价值沉淀者。
5. 其他与总经理发展规划以及经营计划与经营方针相背者。

第十四条 项目经理按季对各自所管辖的项目进行管理，确定不良项目，上报项目部经理，经发展研究部与财务部审核，总裁并部门经理会议审议和决议，指定有关部门或人员执行不良项目的处置决策。

第十五条 项目部的功能在于开发、储备、考验、经营、管理和发展项目。一旦项目得到扩张与发展，该项目必须从项目部中分离出来，以其他组织方式运行。

1. 事业部方式。本着资金、人才和物业在总公司控制下集聚、集中和积累的原则，以及防止技术的扩散、人才流失，强化总公司合理配置和充分利用资源的功能，成立××事业部，来经营管理在项目部扩张和发展起来的项目。事业部长原则上由原项目经理担当。
2. 分子公司方式。如果扩张和发展起来的项目，与总公司既定的发展规划、战略经营领域以及经营方针与计划相背离；或者超出总公司经营管理能力，则以分公司的方式，转移或转让该项目，由独立注册的分公司来经营管理。

第三章 业务管理

第十六条 项目部内业务管理可采用如下方式：

1. 方针计划调控。
2. 请示制。
3. 指示命令。
4. 报告。
5. 指导教育。
6. 内部审核。
7. 巡视。
8. 会计与协调。
9. 其他。

第十七条 项目总经理，原则通过制定全面、系统和正确的部门事业经营计划和经营方针，调控各项目的运行。并依靠各项目经理的自律和自觉意识，以及自觉行为，来执行部门事业经营计划和经营方针。

第十八条 遇下列情况之一者，必须及时向部门经理请示，按上级指示办理。

1. 二日以上的休假。
2. 一日以上的出差。
3. 一项 500 元以上的开支。
4. 新交易关系、新合作关系的建立。
5. 老交易关系、老合作关系的解除。
6. 执行计划和执行任务的变更。
7. 项目经营管理方法与策略的变更。
8. 业务开拓与中止。
9. 其他部门经营认为必须请示的内容。
10. 其他“请示制度”规定必须请示的内容。

第十九条 部门经理在必要的情况下，以指示与命令的方式，调控项目经理的行为，调控经营项目的方向、效率与效益。

第二十条 项目经理必须定期向部门经理作出书面报告。

1. 项目进展情况报告（每月 1 日提交）。
2. 业务工作报告（每周六提交）。
3. 出勤情况报告（每月 21 日提交）。
4. 业务开支报告（每周六提交）。
5. 其他部门经理认为必须报告事项。

第二十一条 凡遇下列突发、偶然、不可测、不可控事件和事故，项目经理并部门成员须及时向部门经理报告。

1. 市场行情剧变。
2. 投资机会与风险的发生。
3. 商业机会的发生。
4. 经营事故。
5. 管理失误。
6. 人身伤害。
7. 项目纠纷、违约、中止。
8. 诉讼与索赔。
9. 地方政府政策变更。
10. 地域纠纷与冲突。
11. 违法与违章事件。
12. 财产损失（盗窃、抢劫和自然灾害）。
13. 其他部门经理认为重要或重大事项。

（指导教育）

第二十二条 结合项目经营管理业务，指导教育部下，提高他们的业务能力与业务水平，约束和激励他们的工作行为。

（内部审核）

第二十三条 部门经理须对部下的报告事项进行审查与核实。

1. 审核项目的质量与进度或计划任务完成情况。
2. 审核各项费用开支。
3. 审核出勤情况。
4. 审核出差情况。
5. 考核与评价（另有人事考核规程）。

（巡视）

第二十四条 项目部经理每年二次亲自或委托代理，对全部经营项目进行巡视，检查项目落实情况，检查总裁并部门经理决议贯彻情况，发现问题及时处理，并对重要的外部合作对象以及重要的外围关系户，进行访问与交谈。

记录巡视过程、项目和有关情况，转财务部、发展研究室与项目部备案。

（会议与协商）

第二十五条 对各项目经营方向上的偏差，经营进度上的滞后以及各项目之间的矛盾、不协调、纠纷与争执，原则上依靠部门内会议协商解决。

（业务活动）

第二十六条 在部门经理调控下以项目为单位，发挥项目经理的主观能动性，积极展开业务活动。

1. 收集、整理与业务有关的产业、经济、财政、金融、社会、政治和企业经营管理情报资料。
2. 对项目经营管理领域进行调查、分析和预测。
3. 加强与项目有关的外部关系。
4. 对项目绩效进行综合分析。
5. 确定项目推进的对策。
6. 对项目预算开支实施控制。

附则

第二十七条 本规定自×××年×月×日起实施。

第四编 甄 选 聘 用

第一章 员工招聘

一、概述

（一）招聘与选拔及其意义

市场竞争归根到底是人才的竞争。随着经济的发展，各行各业对人才的需求也越来越强烈，企业要发展就必须不断地吸纳人才。招聘，就是替企业或机构的职位空缺挑选具有符合该职位所需才能的人员的过程；求才的目的在于选择一位最适宜、最优秀的人才。

人员招聘与选拔是组织寻找、吸引那些有能力又有兴趣到本组织任职，并从中选出适宜人员予以录用的过程。在这里，人员选拔是人员招聘的一个环节，也是最重要的环节。

1. 人员招聘任务的提出有如下几种情况：

- (1) 新组建一个企业；
- (2) 业务扩大，人手不够；
- (3) 因原有人员调任、离职、退休、死伤而出现职位空缺；
- (4) 人员队伍结构不合理，在裁减多余人员的同时需要补充短缺人才。

2. 人员招聘与选拔工作必须高度重视，其意义如下：

(1) 招聘质量事关重大。新补充的人员的素质，犹如制造产品的原材料，将严重影响到今后的培训及使用效果。素质好的新员工，接受培训效果好，很可能成为优秀人才；素质差的新员工，在培训及思想教育方面要投入很多，还不一定能培训成优秀人才。

新补充的人员的素质不仅决定着其本人今后的绩效，而且还会影响到组织气氛，例如极少数调皮捣蛋的员工有可能使整个部门的绩效严重下降。不合格的人员进入企业会带来一系列麻烦，“请神容易送神难”，辞退一名员工会受到各方干预，而且还会给对方造成心理创伤。

(2) 招聘是一项比较困难和复杂的工作。一方面是优秀人才比较短缺，即使在失业率很高的情况下，组织所需的某些员工也是很难找到的。英国在大萧条时期，人力资源管理部门在市场上招聘经理人员时竞争仍十分激烈。另一方面，识别人是比较困难的，了解一个技术工人需要几小时到几天，了解一个工长需几周到几个月，而对企业经营者，则需要几年才能作出判断。

招聘的困难还在于一些有权力的人物要求安排自己的亲友到较好的职位，使执行公平竞争法则受到挑战。招聘的复杂性还表现在一系列法律、政策的制约方面。例如，美国有公平就业法，要保证有一定比例的妇女、少数民族被雇佣。因此，能否招聘到合格的尤其是优秀的人才，是衡量人力资源管理部门成绩的主要依据之一。

(二) 招聘的原则

1. 公开原则

指把招考单位、种类、数量，报考的资格、条件，考试的方法、科目和时间，均面向社会公告周知，公开进行。一方面给予社会上的人才以公平竞争的机会，达到广招人才的目的；另一方面使招聘工作置于社会的公开监督之下，防止不正之风。

2. 竞争原则

指通过考试竞争和考核鉴别确定人员的优劣和人选的取舍。为了达到竞争的目的，一要动员、吸引较多的人报考，二要严格考核程序和手段，科学地录取人选，防止“拉关系”、“走后门”、“裙带风”、贪污受贿和徇私舞弊等现象的发生，通过激烈而公平的竞争，选择优秀人才。

3. 平等原则

指对所有报考者一视同仁，不得人为地制造各种不平等的限制或条件（如性别歧视）和各种不平等的优先优惠政策，努力为社会上的有志之士提供平等竞争的机会，不拘一格地选拔、录用各方面的优秀人才。

4. 级能原则

人的能量有大小，本领有高低，工作有难易，要求有区别。招聘工作，不一定要最优秀的，而应量才录用，做到人尽其才、用其所长、职得其人，这样才能持久、高效地发挥人力资源的作用。

5. 全面原则

指对报考人员从品德、知识、能力、智力、心理、过去工作的经验和业绩进行全面考试、考核和考察。因为一个人能否胜任某项工作或者发展前途如何，是由其多方面因素决定的，特别是非智力因素对其将来的作为起着决定性作用。

6. 择优原则

择优是招聘的根本目的和要求。只有坚持这个原则，才能广揽人才，选贤任能，为单位引进或为各个岗位选择最合适的人员。为此，应采取科学的考试考核方法，精心比较，谨慎筛选。特别是要依法办事，杜绝不正之风。

（三）人员招聘的组织责任

具体执行招聘与选拔任务的职能机构有以下职责：

- 拟订招聘标准（不同于职务标准，正如原材料、备件标准不同于产品零部件标准一样）。
- 拟订招聘方案，开展必要的公关活动。
- 接待来访及应试人员，介绍企业情况，保持与备选人的联系。

——组织体格检查。

——组织面试及专门的考试、测验。

——对应试人员的历史及背景进行必要的调查。

——记录及保存记录。

——研究招聘技术并加以改进。

中小型企业的招聘职责由人力资源管理部门承担，大型企业设专门的招聘部门负责该项工作。

(四) 招聘的方式

一般企业组织所采用的招聘方式可归结为三大类型，即笔试、面试和实地测验。

1. 笔试

笔试包括论文式的笔试和测验式的笔试。

(1) 论文式的笔试

它以长篇的文章表达对某一问题的看法，以展示自己所具有的知识、才能和观念等。该方式有下列优点：易于编制试题，能测验书面表达能力，易于观察应聘者的推理能力、创造力及材料概括力；同时它也存在下列缺点：评分缺乏客观的标准，命题范围欠广博、不能测出应聘者的记忆能力。

(2) 测验式的笔试

它是用是非法、选择法、填充法或对比法来考察应聘者的记忆能力和思考能力。该方法的优点为：评分公正，抽样较广，能免除模棱两可及取巧的答案，可以测出应聘者的记忆力，试卷易于评阅；但该方法也有下列缺点：不能测出应聘者的推理能力、创造能力及文字组织能力，试题不易编制，答案可以猜测，有时甚至可以以掷骰子的方式来碰运气。

在进行招聘时，究竟采取哪种方式来测验应聘者，必须经过详细研究，视工作情况来决定。

2. 面试

也称口试，即主试者以各种问题面对面地询问应聘者。面试对于一个人各方面能力的测验都具有特殊的功效。例如，欲考察应聘者的学识，则问之以各种知识；欲考察应聘者的应变能力，则问之以各种极富机敏性的问题；欲考察其社会成熟度或性格的稳定性，则可以实施压力式的面试。

面试的方式有多种，有模式化的面试、非指导性的面试、状况面试、压力式面试，兹分别介绍如下：

(1) 模式化的面试

它指招聘者先调查应聘者的背景、资料，再精确地审核应聘书中的资料，然后根据审核结果，配以工作说明书，逐一地以所列的问题来询问应聘者。

(2) 非指导性的面试

指招聘者海阔天空地与应聘者交谈，不知不觉中引导至面试的正题。

(3) 状况面试

这也称问题式面试，其方法是招聘者对应聘者提出一个问题或一套计划，要他设法解决或完成。其目的在于了解应聘者对于该项特别工作或在该特殊情况下，所表现的成就如何。

(4) 压力式面试

所谓压力式面试是经由招聘者有意地对应聘者施加压力，使之焦虑不安，以探究应聘者在这种压力状况下如何来应付。这种面试方式特别适用于对高级管理人员的测试。

一般而言，面试是一种极为方便且有效的测试方法，但也具有下列缺点：

——测试的有效性和可靠性不甚确定。

——招聘者与应聘者可能串通作弊。

由于存在这种缺点，所以，目前一般较具规模的企业组织招聘重要的职位时，都采取笔试和面试两种方式来测试应聘者。

3. 实地测验

所谓实地测验，是对于应聘者的能力或技巧作实际的考察。这种测验纯粹为一种辅助性的测验，其测验的对象都为技术人员、半技术人员或管理人员。

这种测验要求招聘者有相当的专业知识，能对所测人员作出正确的评价。

(五) 招聘的途径

1. 企业内部招聘

内部职员既可自行申请适当位置，又可推荐其他候选人。员工的情绪可以由此改善，同时也可降低招募的成本费用。但是内部来源如处理不当，容易引起各种纠纷。所以招募时一定要有一定的严格的标准，以免招募主持人徇私舞弊、送人情或受制于人。

许多规模较大、员工众多的公司都可以定期让内部职员动员自己的亲属、朋友、同学、熟人介绍别人加入公司的外勤销售行列。利用这种途径有许多优点，如由于被介绍者已对工作及公司的性质有相当的了解，工作时可以减少因生疏而带来的不安和恐惧，从而降低退职率。

内部选拔是员工招聘的一种特殊形式。严格来说，内部选拔不属于人力资源吸收的范畴，而应该属于人力资源开发的范畴。但它又确实是企业与员工招聘关系最密切的一部分工作，因此，我们放在这里一起阐述。

(1) 内部提升

当企业中有些比较重要的岗位需要招聘人员时，让企业内部的符合条件的员工从一个较低级的岗位晋升到一个较高级的岗位的过程就是内部提升。

内部提升的主要优点是：有利于激励员工奋发向上，较易形成企业文化。其主要缺点是：自我封闭，不易吸收优秀人才，可能使企业缺少活力。

内部提升应遵循以下原则：

- ①惟才是用；
- ②有利于调动大部分员工的积极性；
- ③有利于提高生产率。

(2) 内部调用

当企业中需要招聘的岗位与员工原来的岗位层次相同或略有下降时，把员工调到同层次或下一层次岗位上去工作的过程称之为内部调用。

内部调用的主要优点是：对新岗位的员工较熟悉，较易形成企业文化。其主要缺点与内部提升的缺点相似，另外还可能影响员工的工作积极性。

内部调用应遵循以下原则：

- 尽可能事前征得被调用者的同意；
- 调用后更有利于工作；
- 用人之所长。

（3）内部选拔的评价

在企业中，内部选拔是经常发生的，当一个岗位需要招聘时，管理人员首先想到的是内部选拔是否能解决该问题。由于内部选拔费用低廉，手续简便，人员熟悉，因此当招聘少数人员时常常采用此方法，而且效果也不错。但是当企业内部员工不够或者没有合适人选时，就应该采取其他的形式进行招聘。

2. 企业外部招聘

一个企业必须不断地从其外部寻求员工，特别是当需要大量地扩充其劳动力时。下列需求需要从外部招聘中满足：

- ①补充初级岗位；
- ②获取现有员工不具备的技术；
- ③获得能够提供新思想的并具有不同背景的员工。

（1）企业外部招聘的主要途径

①大中专院校及职业技工学校

这是招收应届毕业生的主要途径。各类大中专院校可提供中高级专门人才，职业技工学校可提供初级技工人才。单位可以有选择地去某校物色人才，派人分别到各有关学校召开招聘洽谈会。为了让学生增进对企业的了解，鼓励学生毕业后到本企业来工作，征募主持人应当向企业详细介绍企业情况及工作性质与要求，最好印发公司简介小册子，或制成录像带、印刷介绍图片。

②人才交流会

各地每年都要组织几次大型的人才交流洽谈会。用人单位可花一定的费用在交流会上摆摊设点，应征者前来咨询应聘。这种途径的特点是时间短、见效快。但是，在这种交流会上，小型企业很难招聘到优秀人才。

③职业介绍所

许多企业利用职业介绍所来获得所需的销售人员。但有人认为，这类介绍所的待业者多为能力较差而不易找到工作的人。不过如果有详细的工作说明，让介绍所的专业顾问帮助遴选，使招募工作简单化，也可以找到不错的人选。

④竞争者与其他公司

对严格要求近期工作经验的职位来说，其竞争者及同一行业或同一地区的其他公司可能是其最重要的招聘渠道。约有 5% 的工人随时都在积极寻求或接受着岗位的变化，这一事实突出了这些渠道的重要性。进一步来说，每 3 个人中，特别是在经理和专业人员中，每隔五年就要有 1 个人变换工作。

即便是实行内部提升政策的组织，偶尔也会从外部寻找能补充重要职位的人员。当沃尔克瓦根（Volkswagen）雇用·洛佩斯作为通用汽车公司的采购业务部经理时，引起了该公司的愤怒。通用汽车公司不仅担心洛佩斯会泄露公司的商业秘密，而且断言沃尔克瓦根会加紧攻击通用汽车公司其他重要的管理人员的工作。奥佩尔（Opel）主席声称，沃尔克瓦根瞄准的是奥佩尔和通用汽车公司的 40 多位经理。企业突如其来的规矩可能要遭到争议，但应当把竞争者和其他公司作为招聘高素质人才的外部渠道却是显而易见的。

小的公司更注重寻求那些受过具有很大开发资源的大公司培训的员工。例如，一家光学仪器公司认为自己的业务尚不足以提供广泛的培训和开发项目，因此一个被该企业招聘为重要管理角色的人，以前可能至少已经两次竞争上岗担任过这样的职位。

⑤行业协会

行业组织对行业内的情况比较了解，经常访问制造商、经销商、销售经理和推销员，如香港管理专业协会的市场推销研究社，企业可通过它介绍或推荐而获得希望转职的销售人员。

⑥其他

⑥失业者常常是一个重要的招聘来源

每天都有合格的求职者因不同的原因加入到失业队伍中。公司破产、削减业务或被其他公司兼并,都使许多合格的工人失去了工作。有时员工仅仅由于他们的老板的个性差异也被解雇。员工对其工作感到灰心也会使他们轻率地放弃工作。

包括那些已退休在内的老工人,也构成了一个宝贵的员工来源。虽然这些老工人经常成为消极的陈规陋习的受害者,但事实也支持了老年人能够很好地完成一些工作这样的观点。当肯德基炸鸡公司在招聘年轻的工人遇到困难时,它就转而招聘老年人和那些残疾人,结果公司在6个月之内戏剧性地减少了空缺率和流动率。管理部门的调查显示,大多数雇主对他们的老工人评价很高。他们重视后者有很多原因,包括他们的知识、技能、职业道德、忠诚和良好的基本文化素质。

自第二次世界大战结束以来,转业是一项使兵役服务裁减得以最大减轻的项目。由于这些人员具有真实的工作历史、灵活、目标明确、药费免费等特点,所以对许多雇主来说,有理由从这种渠道中雇用员工。另外,退伍军人的普遍特征是,他们的目标和工作取向特别适合于强调全面质量管理的公司。

在转业处登记的雇主,可在变更布告栏里刊登长达两周或6个月的电子广告。这个广告第二天至少会被遍及全世界的350个以上的军队就业安置部门获得。因为退役军人拥有的技术范围很广,这种员工来源不应被忽视。

最后,个体劳动者也是一个良好的潜在招聘来源。对于要求具备公司内部技术、专业、管理或企业专门知识的各种工作来说,这些人也构成了一种求职者来源。

3. 外部招聘的评价

相对于内部安排,外部招聘同样既有优点又有缺点。

(1) 外部招聘的优点

①候选人员来源广泛,具备各类条件和不同年龄层次的求职人员有利于满足企业选择合适人选的需要。

②有利于组织吸收外部先进的经营管理观念、管理方式和管理经验,内外结合不断开拓创新。

③对外招聘管理人员,在某种程度上可以缓解内部候选人竞争的矛盾。当有空缺位置时,一些人往往会通过自我“打分”而有被入选提拔的希望。如果参与竞争的人条件大致相当,竞争比较激烈,但却又都不太合适,在这种情况下,从外部选聘就可以缓解这一矛盾,使未被提拔的人获得心理平衡。

(2) 外部招聘的缺点

- ①应聘者的条件不一定能代表其实际水平和能力，因此不称职者会占有一定或相当比例。
- ②应聘者入选后对组织的各方面情况需要有一个熟悉的过程，即不能迅速进入角色开展工作。
- ③如果组织中有胜任的人未被选用或提拔，外聘人员的做法会挫伤组织员工的积极性。如果形成外聘制度，则更需慎重决定，因为其影响面可能更大。

以上分析了内部安排和外部聘用的优缺点，究竟哪一种方式选聘管理人员对组织更适合，这就要对人事变动的具体情况进行分析而定。在实际工作中，组织通常采用内部安排与外部招聘相结合的方式配备管理人员和主管人员。

(六) 招聘的评估

1. 评价招聘工作的标准

招聘的目的在于了解应聘者的实际能力，如果应聘者受试的结果高于公司所要求的标准，应聘者就是一位公司所要求的人才，因此招聘应该符合以下标准。

(1) 有效性

测试应围绕岗位要求拟定测验项目，内容必须正确、合理，必须与工作性质相符合。例如，如果要挑选市场调查研究员，则所要测试的内容必须与行销、调查、统计和经济分析的知识有关，否则测试便无意义了。

(2) 可靠性

它是指评判结果能反映应聘者的实际情况，测试成绩能表示应聘者在受试科目方面的才能、学识高低，例如应聘者行销学方面的测试成绩为 90 分，就应该表示他在这方面的造诣也确有 90 分的水准。

(3) 客观性

它是指招聘者不受主观因素的影响，如成见、偏好、价值观、个性、思想、感情等；另一方面，应聘者的身份、种族、宗教、党派、性别、籍贯和容貌等因素不会因不同而有高低之差别。招聘要达到客观性，就必须在评分时摒除以上两种主观的障碍，这样才能达到绝对的公平。

(4) 广博性

它是指测试的内容必须广泛到能测出所要担任的工作的每一种能力，并且每一测试科目的试题应该是广泛的，而不是偏狭的。如要招聘一位医药业务代表，其测试的科目不能只限于医药专业知识一科，还得包括社交能力、英文、推销技巧等科目。

当招聘工作符合上述的有效性、可靠性、客观性和广博性四个标准时，招聘到的人选必然是能担当大任的。

2. 招聘成本评估

（1）招聘成本评估

招聘成本评估是指对招聘中的费用进行调查、核实，并对照预算进行评价的过程。

招聘成本评估是鉴定招聘效率的一个重要指标，如果成本低，录用人员质量高，就意味着招聘效率高；反之，则意味着招聘效率低。

另外，成本低，录用人数多，就意味着招聘成本低；反之，则意味着招聘 成本高。

公式为：企业进行小型招聘时，成本评估工作很简单，如果是一次大型的招聘活动，一定要认真做好成本评估工作。

（2）招聘预算

每年的招聘预算应该是全年人力资源开发与管理的总预算的一部分。

招聘预算中主要包括：招聘广告预算、招聘测试预算、体格检查预算及其他预算。其中招聘广告预算占据相当大的比例，一般来说按 4：3：2：1 比例分配预算较为合理。例如，如果一家企业的招聘预算是 5 万元，那么，招聘广告的预算应是 2 万元，招聘测试的预算应是 1.5 万元，体格检查等的预算应是 1 万元，其他预算应是 5000 元。

当然，每个企业可以根据自己的实际情况来决定招聘预算。

（3）招聘核算

招聘核算是指对招聘的经费使用情况进行度量、审计、计算、记录等的总称。通过核算可以了解招聘中经费的精确使用情况是否符合预算以及主要差异出现在哪个环节上。

3. 录用人员评估

（1）录用人员评估

录用人员评估是指根据招聘计划对录用人员的质量和数量进行评价的过程。

在大型招聘活动中，录用人员评估显得十分重要。如果录用人员不合格，那么招聘过程中所花的时间、精力、金钱都浪费了；只有全部招聘到合格的人员才能说全面完成了招聘任务。

（2）录用人员的量和质

录用人员的量和质可用以下几个数据来表示：

①录用比：录用人数

录用比= $\frac{\text{录用人数}}{\text{应聘人数}} \times 100\%$

②招聘完成比：

招聘完成比= $\frac{\text{录用人数}}{\text{招聘计划}} \times 100\%$

③应聘比：

应聘比= $\frac{\text{应聘人数}}{\text{招聘计划}} \times 100\%$

（3）各种数据的评析

录用比越小，相对来说，录用者的素质越高；反之，则可能录用者的素质较低。

如果招聘完成比等于或大于 100%，则说明在数量上全面或超额完成了招聘计划。

应聘比越大，说明发布招聘信息的效果越好，同时说明录用人员的素质可能较高。

（4）录用人员质量的评估

除了运用录用比和应聘比这两个数据来反映录用人员的质量外，也可以根据招聘的要求或工作分析中的要求对录用人员进行等级排列来确定其质量。

二、 招聘的基本程序

（一）招聘决策

1. 招聘决策及其意义

所谓招聘决策，是指企业中的最高管理层关于重要工作岗位的招聘和大量工作岗位的招聘的决定过程。个别不重要的工作岗位招聘，不需要经过最高管理层的决定，也不需要经过招聘基本程序的四大步骤。招聘决策意义重大。任何企业都需要进行招聘决策，其好坏将直接影响到以后招聘的步骤。

（1）适应企业的需要。企业要发展一定要使人才流动起来，一定要吸引更多的人才来担任新增的工作。

（2）使招聘更趋合理化、科学化。由于招聘决策会影响到其他步骤，一旦失误，以后的工作就很难开展。

（3）统一认识。招聘是一件涉及企业未来发展的大事，只有最高管理层观点一致，才能顺利地完成招聘全过程。

（4）激励员工。有些大型企业，在人力资源开发管理部下设员工招聘科，从事日常的招聘工作。但是大量的或重要的员工招聘一般均由最高管理层决定。招聘工作会给现职员工带来一种压力，一来新进员工会带来新的竞争，二来招聘的岗位为员工带来了新的挑战。

2. 招聘决策的原则及内容

（1）招聘决策的原则

①少而精原则。可招可不招时尽量不招；可少招可多招时尽量少招。招聘来的人一定要充分发挥其作用，企业是创造效益的集合体，不是福利单位。

②宁缺勿滥原则。招聘决策时一定要树立起“宁缺勿滥”的观念。这就是说，一个岗位宁可暂时空缺，也不要让不适合的人占据。这要求我们决策时要有一个提前量，而且广开贤路。

③公平竞争原则。只有通过公平竞争才能使人才脱颖而出，才能吸引真正的人才，才能起到激励作用。

（2）招聘决策的内容

①什么岗位需要招聘，招聘多少人员，每个岗位的具体要求是什么；

②何时发布招聘信息，运用什么渠道发布招聘信息；

③委托哪个部门进行招聘测试；

④招聘预算是多少；

⑤何时结束招聘；

⑥新进员工何时到位。

3. 招聘决策的运作

招聘决策的运作可分为以下几步：

（1）用人部门提出申请。需要增加人员的部门负责人向人力资源开发管理部提出需要人员的人数、岗位、要求，并解释理由。

（2）人力资源开发管理部复核。资管部门应该到用人部门去复核申请，是否一定要这么多人员，减少一点人行吗？并写出复核意见。

（3）最高管理层决定。根据企业的不同情况，可以由总经理工作会议决定，也可以在部门经理工作会议上决定。决定应该在充分考虑申请和复核意见的基础上产生。

（二）分析工作

1. 分析工作，确定岗位任务与人员素质要求

目前，不管是报上所登的招聘启事，还是人才交流中心的广告，都只注重岗位的一般素质要求，如年龄、性别、学历等，而忽视了所招岗位的主要任务。这样的要求过于简单，不利于双方更好地交流。正确的方式是根据岗位要求，制定工作说明书，明确岗位的任务，制定面试的计划，包括问题的种类、选用何种方式提问等等。如拟定一份招聘某部门主管的广告，其内容就必须包括该职位的职称、薪金、所需资格条件、经验、年龄以及工作性质等。

一般而言，分析工作并非一件难事，因为每个职位都有自己的一份工作说

表 1-1 岗位名称 理论教师 所属部门 人员培训

1. 据培训大纲，制定教育计划，确定教育内容和教育办法、手段。
2. 选定教材，或在需要的时候编写补充教材。
3. 传授专业知识，并承担足够的课时。
4. 负责使用管理培训所用的教具、设备、设施、仪器等。
5. 根据需要设计或制造新教具。

6. 据培训方针，独立编写创新的教材。
 7. 分析教育动态，提出新的培训方向，供领导决策。工作任务说明
1. 具有至少一年的教学经验。
 2. 大学毕业或相当于大学毕业以上的教育程度。
 3. 身心健康。
 4. 受过教育学和心理学培训。任职资格

表 1-2 岗位名称 人事专职员 所属部门人事部

1. 研究、分析各部门人员的层次结构、工时利用和职工的心理动态，提高公司的 工作效益。
2. 利用计算机技术提高人员管理水平，为各部门提供人事信息。
3. 严格掌握各部门人员的坐岗情况，做好调、定岗工作。
4. 根据主管部门批准的人员计划，掌握各部门的人员需求，提供人员需求信息，
为制订人员配备计划提供依据。
5. 与各部门配合，共同做好新进人员的试用及实习期考核及各类合同的签署工作。
6. 认真对待职工来信、报告及采访，及时答复处理意见。
7. 完成领导交办的特殊任务。

工作任务说明大专以上文化程度，有一定的企业管理经验，在本企业工作两年以上，具有管理心理学及其他专业知识。

任职资格说明书，其内容包括职位名称、工作内容、工作能力要求等。

工作说明书是工作分析结果的书面陈述，下面我们以教师、人事专职员、工资专职员、人事管理员为例，说明工作说明书的内容。

2. 分析工作范例

(1) 招聘理论教师（如表 1-1 所示）

(2) 招聘人事专职员（如表 1-2 所示）

表 1-1 岗位名称 理论教师 所属部门 人员培训

- 1. 据培训大纲，制定教育计划，确定教育内容和教育办法、手段。
- 2. 选定教材，或在需要的时候编写补充教材。
- 3. 传授专业知识，并承担足够的课时。
- 4. 负责使用管理培训所用的教具、设备、设施、仪器等。
- 5. 根据需要设计或制造新教具。
- 6. 据培训方针，独立编写创新的教材。
- 7. 分析教育动态，提出新的培训方向，供领导决策。

- 1. 具有至少一年的教学经验。
- 2. 大学毕业或相当于大学毕业以上的教育程度。
- 3. 身心健康。
- 4. 受过教育学和心理学培训。

表 1-2 岗位名称 人事专职员 所属部门 人 事 部

- 1. 研究、分析各部门人员的层次结构、工时利用和职工的心理动态，提高公司的 工作效益。
- 2. 利用计算机技术提高人员管理水平，为各部门提供人事信息。
- 3. 严格掌握各部门人员的坐岗情况，做好调、定岗工作。
- 4. 根据主管部门批准的人员计划，掌握各部门的人员需求，提供人员需求信息，
为制订人员配备计划提供依据。
- 5. 与各部门配合，共同做好新进人员的试用及实习期考核及各类合同的签署工作。
- 6. 认真对待职工来信、报告及采访，及时答复处理意见。

7. 完成领导交办的特殊任务。

大专以上学历程度，有一定的企业管理经验，在本企业工作两年以上，具有管理心理学及其他专业知识。

(3) 招聘工资专职员（如表 1-3 所示）

(4) 招聘人事管理员（如表 1-4 所示）

3. 预测所需员工人数

(1) 过程

这是一种运用简单算术进行预测的活动。时间研究和劳动标准都能使估计更加准确，但是没有这些，你也可以做得很好。

第一步，弄清下个星期、下个月、下个季度或你可以确定的时间内部门计划生产的东西。如果你不了解这些，你就很难有效地雇用工作人员。

第二步，依据整个工时计算。你可以向筹划、工业机械、核算或计划部门（如果你的公司存在这样一些部门）索要有关的估算数据用来帮助完成这项工作。这些部门的计划安排一般是基于对工时和员工人数的估计。

如果需要的工时记录找不到，你就得自己进行估算。可以通过检查以前的或相似工作的工时，仔细地预测每项工作所占用的时间。请注意保留有关工时或工日的数字记录。这些工作必须做得具体并且留有余地。尽力回顾与各项工作有关的延迟事项，并为其留出一定的时间。

对于由机器控制的工作（就是说，工作的完成速度不可能快于机器运行的速度），预测应该基于以下这些因素：①机器做各项工作需要多少时间（要给休息或闲暇留出时间）；②要运行机器需要多少时间。

第三步，将时间转换为工时并除以 8，确定为完成工作计划需要的时间。

第四步，工作日除以全部工作日，确定需要的员工人数。但注意不要局限于此

第五步，检查这个期间你需要多少暂时的服务员：清洁工、管料员、维修人员（除非你已在第二步中考虑了这些）。

第六步，将员工的人数（直接人工）与暂时雇佣人数相加就是雇佣的总人数。

第七步，允许缺勤。每个月，在你的部门里员工缺勤平均天数是多少？汇总起来，一个月内你的总共损失了多少工时？例如，假定每月损失 5 个工作日，这就等于说你少 5 天可用，而这有可能妨碍你完成自己的计划。如果你额外增加一名员工来填补这个空缺，一个月内就有 15 天人员过剩，这样成本是十分高的。

(2) 实例说明

①假定计划表明，在六月份你的部门必须生产 1000 个装饰品、250 个小机械和 60 个器械。

2160 工时

每天 8 小时

270 工时

每月 20 天

②装饰品和小机械是手工装配，器械是在机器上加工的。以前的产品记录、时间安排或标准如下：

装饰品：平均每天 10 个，工作 50 个小时： =20 天

$20 \text{ 天} \times 10 \text{ 个员工} \times 8 \text{ 小时} = 1600 \text{ 工时}$

小机械：平均每天 2 个员工，工作 10 小时： =25 天

$25 \text{ 天} \times 2 \text{ 个员工} \times 8 \text{ 小时} = 400 \text{ 工时}$

器械：每天平均 3 小时，允许有准备时间；需要 1 名操作人员： =20 天

$20 \text{ 天} \times 1 \text{ 名操作人员} \times 8 \text{ 小时} = 160 \text{ 工时}$

三种产品需要的总工时：

$1600 \text{ 工时（装饰品）} + 400 \text{ 工时（小机械）} + 160 \text{ 工时（器械）} = 2160 \text{ 工时}$

③转换为工作日： =270 工作日。

④当月需要的平均员工人数： =13.5 个员工。

2160 工时

每天 8 小时

270 工时

每月 20 天

⑤将临时雇佣人数相加。三名材料管理员照管小机械和器械的运营，一名维修包装工处理装饰品生产线，就是说全月每天都是 4 个。

⑥六月份需要的平均数： 13.5 个直接人工 + 4 个间接人工

⑦允许缺勤。部门的记录表明，每月每个平均缺勤半天：

17.5 个 × 每月 4 个小时缺勤 = 每月 70 个小时缺勤

70 小时相当于半个。因此应该注意这只是一个简化的例子。在某些情况下需要的数不能够通过预测工时来算出。从事不同经营活动的人员转换可能不现实或可能被禁止。例如，本例中的主管可能并不能在装饰品生产线运用器械操作或在器械生产线上操作。另外，也不能假定机器可供你随时使用。相应地，你也会因为机器或空间的限制而遇到困难，并因此可能将计划转入第二或第三个方案。

(三)吸引适当人才前来

在关于企业和职位的一切必要信息已经搜集齐全后，下一项任务是与被认为有可能担任那项职位的人的数据进行匹配。这就需要有适当的人来申请那个职位。这可以通过在企业内外刊登广告，或利用擅长于刊登空缺职位广告的广告事务所，也许还可使用搜罗高级管理人员的专门咨询事务所。所有这些方法可能都必须要考虑周到。鼓励适当的人向企业申请职位是一个长期的公共关系

17.5 个需要的员工

+0.5 个缺勤员工

六月份需要 18 个员工工作的一部分，那要在很大程度上依靠企业的社会地位和目前享有的有利的和不利的宣传。

一个良好公共关系形象在很大程度上有助于招收高质量的管理人才，一个不好的形象则能严重地妨碍它。写好职位空缺广告是一项高度熟练的工作。在人员挑选过程中，一名专家会提

供很大的帮助。关于职位空缺广告内容、布局、地位和适当地选择广告媒介有很多准则可循。那些准则主要是依靠经验而不是由凭空臆造产生的。这些准则至少可以帮助刊登广告者不至于犯明显的错误。这就是职位空缺广告专家在很少或不用支出额外费用的条件下能帮助企业吸引合适的职位申请者。

这部分工作可以从两方面着手，一是由你的组织内部产生，二是由其他地方寻找。

(1) 指定你小组工作人员中的一员来接手这份工作，有许多好处。除了在评定这个人的情况时比较能正确地掌握外，该名员工对自己的组织、公司的产品及各种系统等，也都已经有充分的认识。

提升内部同仁对组织内部的员工而言，可以说是在其心理上添加了一剂振奋剂。然而一般公司的做法都是从外部征才，就连一些自称拥有员工晋升政策的公司，也往往使用外来的“空降部队”，而不是训练内部那些具有潜力的员工。

(2) 在公司内的布告栏或是公司的内部刊物上，张贴人员空缺广告，列明必备条件及资历要求，以免吸引不适合的人前来应征，造成不必要的困扰。

也可考虑向公司内、外同时求才的方式，刊登广告，以便有较多的选择机会并注入一些竞争声势。

(3) 不可为了帮助公司内部应征者而改变任何招考员工的规则。公司用人应有一定的程序，不论对任何人都一样。内部的员工在应征时应该跟其他人一样，他们必须能够符合人力需求书上所列各项要求、通过面谈并参加任何必需的甄选考试才行。

(4) 如果公司内部这位应征者没有考上的话，要向他说明原因。这样做对你所录用的人来说，一来可以避免谣言的产生，二来也不会有多余的困扰，因为有人可能会说你老早就把这个人准备好了，而且在甄选之前就已经趁机将必备的知识及考试技巧告诉他了。

(5) 鼓励同仁为你推荐一些他们认识的人前来应征，有些公司会因此提供奖金作为酬劳。这种做法不但花费不多而且非常方便，但是会有缺点——你想你会将你的叔叔免职或是惩戒你的姐夫吗？

要设法了解公司里是否有任何看不见的差别待遇。在英格兰有一家很大的工程公司被发现在招考员工时采用种族差别待遇，他们只录用公司员工的朋友，而且全是白人，这家公司在最后不得不改弦更张。

(6) 求才广告上应列明求才条件，以筛除不适当人选，避免浪费你的时间和求职者的时间。刊登求职广告要利用适当的媒体做工具。透过全国性报纸的求职栏和专业的高级人才代寻机构

代为求才，其费用都非常昂贵。如果你能利用其他价格便宜又适当的途径，就不要通过那些昂贵的媒体。一般而言，贸易类出版品经常报导相关业界的消息，是寻求相关人才的最佳途径之一；此外，利用地方性报纸则能吸引具有地缘关系的人前来应征。

(7) 人才征聘活动的成效要加以评估。评估的方法是依前来应征的人员的适合程度，而不是应征人数的多寡。当你正费劲地翻阅八百件应征者的来函资料时，好的人才可能已经被别家公司盯上了。

(8) 学校里的就业辅导处及辅导处的老师们，都可以帮助你找到合适的年轻人。因此你要主动跟他们联络并提供完整的相关资料。职业介绍所和求职中心则水准参差不齐，水准高的会要求拜访你的公司并就人力需求的内容做一下了解，他们会处理整个甄选的审查工作，最后则只会送给你少数几个代表者的资料而已。大部分的职业介绍机构都只会寄一些推荐信给你，然后希望你从其中挑选几个人来做面谈。和那些向你们公司要资料的职业介绍机构联络，找他们的顾客来谈一谈，从你们这一行中挑一个最好的人才出来，这类机构往往规模愈小做事愈努力。

(9) 可以把那些最近列在你的人才记录中的人员列入考虑。如果有跟他们目前工作性质相类似的工作，可以聘请他们来出任。

(10) 如果你所寻找的人才属于资深或是具有特殊背景的专门人员时，你可以从你认识的人着手，找出你认为适合的人选，直接与他们接触。否则你如果通过专门的高级人才代寻机构来帮你寻找这一类的人才时，你就得准备要支付高额的费用，金额约是你要找的这个人才的年薪的 30%。

(四) 招聘工作班子的形成

1. 概念

一些企业的招聘工作是委托专门的人才招聘机构提供有偿服务的，企业只需将所需要的人才数量、专业、性别、年龄等告知招聘机构，该机构即可办理全部有关事宜。但有些企业的人才招聘是自己进行的，这就需要形成一个得力的工作班子——招聘小组或招聘委员会。招聘小组可以负责一般人才的招聘工作，在有些国家由人力资源管理部门负责人和人事心理学家组成即可；在另一些国家则可能由企业主要领导挂帅，吸收有关部门参加。如果是招聘企业经营者，则必须成立一个专门的招聘委员会。西方国家招聘委员会由董事会成员、人力资源管理部门负责人、人力资源心理学家组成；有些国家由企业主管部门的主要负责人，以及财政、税务、审计、银行、组织、人力资源管理部门的负责人、专家组成，并吸收企业工会、科技人员、员工代表参加。

2. 成立招聘组织或机构

招聘员工任务小的单位一般由企业人力资源管理部门具体承办，任务较重的一般都暂时组建招聘组织或招聘机构，专门负责组织和承办招聘事宜。招聘组织或机构一般由主管人力资源管理工作企业负责人牵头，以人力资源管理部门为主，吸收有关部门和人员参加。招聘组织或机构负责招聘工作的全过程：申请招工指标，拟印、分发、宣传招聘简章，组织招聘考试或考核，考察筛选，张榜公布录取名单，办理录用手续等。

3. 申请招聘指标与确定招录对象

一些国家规定，用人单位应向人事劳动部门提出招工申请，经批准后方可进行招聘。同时，还要与劳动管理部门联系，力争将招工指标划到企业认为理想的地区。

合理确定招录对象是提高招工质量的保证。企业应以政府有关的劳动人事政策为依据，在劳动行政部门的指导下，按照企业的需要来确定。随着社会变革的深入，大学、中专、技校毕业生必须适应社会发展的变化，为企业吸引人才创造了更好的条件。

4. 制定招聘简章

招聘简章是企业组织招聘工作的依据，因此是招聘工作的重要工作之一。它既是招工的告示，又是招工的宣传大纲。起草招工简章应本着既实事求是、又热情洋溢、富有吸引力的要求，尽量表现企业的优势与竞争力。

（1）招聘简章内容

- ①招工单位概况；
- ②工种或专业介绍；
- ③招工名额、对象、条件和地区范围；
- ④报名时间、地点、证件、费用；
- ⑤考试时间、地点；
- ⑥试用期、合同期以及录取后的各种待遇。

（2）制定招聘简章时的注意事项

- ①对于工作职位的条件和待遇，无论是好的方面还是不利的方面，都应对应聘者作真实的介绍，这样可使应聘者期望值比较符合实际情况，从而提高录用者对工作的满意程度。

②合理确定招聘条件。招聘条件是考核录用的依据，也是确定招聘对象与来源的重要依据。能否合理地确定招聘条件，关系到能否满足企业的需要，也关系到人力资源能否得到充分、合理的利用。如果招聘条件定得过高，脱离了人力资源供给的实际，势必难以招到或招满员工，企业需要的人力资源得不到及时补充；如果招聘条件定得过低，则不利于提高员工素质，不利于生产建设事业的发展。

③招聘简章的语言必须简洁清楚，另外，还要留有余地，使应聘者的人数比所需求的人数多一些。

(五) 发布招聘信息

所谓发布招聘信息就是向可能应聘的人群传递企业将要招聘的信息。发布招聘信息是一项十分重要的工作，直接关系到招聘的质量。应引起有关方面充分重视。

1. 发布招聘信息的原则

(1) 面广原则

发布招聘信息的面越广，接受到该信息的人越多，应聘的人也越多，这样可能招聘到合适人选的概率越大。

(2) 及时原则

在条件许可的情况下，招聘信息应该尽量早地向人们发布，这样有利于缩短招聘进程，而且有利于使更多的人获取信息，使应聘人数增加。

(3) 层次原则

招聘的人员都是处在社会的某一层次的，要根据招聘岗位的特点，向特定层次的人员发布招聘信息。例如，招聘科技人员的企业可以在科技报刊上刊登招聘广告。

2. 发布招聘信息的类型

发布招聘信息的类型又可称为发布招聘信息的渠道。信息发布的渠道有报纸、杂志、电视、电台、布告和新闻发布会。

除以上主要渠道外，还有随意传播的发布形式。这是有关部门或有关人员用口头的、非正式的方式进行发布招聘信息的类型。

(六) 填写申请表格

1. 申请表格

应招者报名后，即可在小组或委员会索取申请表格填写。申请表格的内容很广泛，从姓名、性别、年龄、家庭地址、婚姻状况、文化程度、工作经历、经济收入、家庭情况、业余爱好到胜任工作的能力。招聘者可以从申请表格中了解到许多材料，从一个求职者的经济 and 婚姻状况可以窥见其情绪是否稳定和责任性是否强，而业余爱好可能会隐约透露一个人的领导能力或者品格。根据这些线索可以在面谈中进一步询问有关情况。

作为获取求职者个人状况的初步文字材料，申请表格是非常重要的。申请表格中列入的项目应有所限制，以对招聘挑选工作有利为原则。有些企业把申请表格设计得面面俱到，冗长不堪，结果既浪费了应征者的时间，又使招聘者陷入一大堆材料之中。因此，许多人事心理学家对申请表格进行了追踪研究，把表格中的项目与任职后的称职情况联系起来测度，如果发现有很大的正相关，这个项目就可以很有把握地用来作为挑选人才的指标。

2. 种类

国外通常使用的申请表格有两种：加权申请表格和传记记录表。

（1）加权申请表格（如表 1-5）

申请表格中某一项与后来工作成功的相关性被确定后，就可给这一项目打上具体权数。如一位人事心理学家为某公司分析和加权一张申请表格，发现如下表所示的关系。

研究表明，80%的已婚求职者被他们的上司给予工作出色的评价，因此，一个已婚求职者的申请表格上这一项就打上 8 分；而未婚求职者这一项就打上 6 分，因该公司的未婚员工只有 60%的人得到工作出色的评价。加权表格的好处是可对应招人才进行定量分析、客观评分和打分，在招聘过程中避免个人偏见。

（2）传记记录表

传记记录表是近年来较流行的申请表格。研究发现，使用传记记录表对预测科学家、行政人员、中层管理人员、军官、推销员等方面的人才比较有效。

传记记录表通常较长，要求求职者填写十分详细的个人情况。这种详细调查的基本依据是，目前工作上的表现是与过去各种环境中的行为相联系的。传记记录表的每一项效度测定过程与加权申请表格基本相似，每一项都与工作表现的测度相互关联起来。

下面是传记记录表项目样本

婚姻状况：

- a. 未婚
- b. 已婚，无子女
- c. 已婚，一个或几个子女
- d. 丧偶
- e. 分居或离婚

习惯和态度：

你常讲笑话吗？

- a. 非常经常
- b. 经常
- c. 不经常
- d. 很少
- e. 记不得说过笑话

健康状况：

你平常健康状况如何？

- a. 从来不生病
- b. 没有生过大病
- c. 一般
- d. 有时感到身体不适
- e. 经常有小毛病

人与人之间的关系：

你怎样对待你的邻居？

- a. 对邻居不感兴趣
- b. 喜欢邻居，但不常往来
- c. 有时互相串门
- d. 经常在一起

经济情况：

在正常情况下，你作为户主打算储蓄年收入的百分之几？

- a. 5%以下
- b. 6%~10%
- c. 11%~15%
- d. 16%~20%
- e. 21%以上

早期的家庭、童年和少年：

18 岁之前，你大部分时间是和谁在一起度过的？

- a. 双亲
- b. 单亲
- c. 亲戚
- d. 养母养父或非亲戚
- e. 在一个家庭或在一个公共机构

自我印象：

通常情况下你尽力干：

- a. 每种工作
- b. 只是自己喜欢的工作
- c. 要求自己干的工作

(七) 收集信息

现在轮到决定使用实际收集数据的程序结构和内容这个难题了。这是把通过面谈、测验和调查表得到的单个的和简单的数据作为依据去收集详尽数据的过程。常用的方法有以下几种：

- (1) 仔细查看申请职位表、学历或其他资格、证明材料和机密报告。
- (2) 面谈。面对面地或由两个或更多人组成的面谈委员会。
- (3) 书面测验。可以是智力、能力倾向或兴趣测验，或试图衡量其他性格的测验。
- (4) 练习和实际测验。
- (5) 集体任务。应聘者参加无领导的集体（小组），或是有小组长或委员会主席的集体，测验其领导一个集体的工作能力。

有时还使用一些其他方法，包括笔迹分析、身体姿势分析，以及让受测验者对管理工作的压力所作出的反应的观察等。

(八) 人员招聘的决策

1. 概念

广义的人力资源决策可以指有关人力资源开发与管理各方面的决策。主要包括：岗位定员决策、岗位定额决策、工资报酬决策、职务分类决策、员工培训决策、劳动保护决策、人员任免决策等等。狭义的人力资源决策就是指人员任免决策，也就是指决定让什么人从事哪一项工作。这里的人力资源决策是指狭义的含义。

人力资源决策是员工招聘中的最后一环，也是十分重要的一环。如果以前几个步骤都正确无误，但是最终人力资源决策错了，企业依然招聘不到理想的员工。

2. 步骤

人力资源决策的基本步骤如下：

- 对照招聘决策；
- 参考测试结果；
- 确定初步人选；
- 查阅档案资料；
- 进行体格检查；
- 确定最终人选。

3. 结构图

通过制定管理人员挑选程序的最初阶段，得出制定工作规范的方针，并提供一个面谈记录格式的纲要，如图 1-1 所示。

图 1-1 招聘决策结构图

三、团队招聘

(一)企业中的团队及其特性

一个篮球队是否出色、成功，一个很重要的因素是它内部是否形成一种整体的搭配。我们很多时候是在欣赏篮球比赛，而不只是在“看”篮球比赛，好像它已不再只是一种纯粹的体育活动，而更像是一种艺术。原因之一就在于：它总能体现出成员之间的绝妙的配合，那种出神入化的配合，令人惊叹，那种配合是一种境界。

在篮球比赛中是如此，在企业组织中的团队中，也是如此。一个团队默契的优秀的配合，是它创造卓越成效的关键。一个优秀的管理者，不仅要自己具备各种个人的素质，还需要有一种能力，把自己所领导的团队塑造成一个高度整合的、内部成员密切配合的集体，使它产出高效率的工作成绩。

人本管理中的团队，是指因企业的某项关联工作而使各成员联合起来形成的在行为上有彼此影响的交互作用、在心理上能意识到其他成员的存在并有彼此相互归属的感受和工作精神的集体。这种集体，不同于一般意义上的社会团体，它存在于企业之中，因工作的关系而联接起来，却又超乎于个人、领导和组织之外。

企业中的团队应具有以下共同特性：

(1) 整个集体负有一项主要任务。

(2) 集体的编组结构常常具有弹性，以适合于工作的需要。

(3) 集体的管理运作往往采用协商和共同参与的方式，集体成员共同决定团队的结构、目标、责任、作业原则和规范、工作绩效的标准。

(4) 在这样的集体中，领导层虽然仍拥有实施奖惩的权力，但由于集体所创造的各种机会使成员更多地得到趋于团结一致的刺激。这些奖惩和激励一般仍然按照行政程序来决定并特别强调其“公正”、“公平”。

(5) 团队内的主要任务，需由各成员的协作精神来推动。

(6) 团队能否生存与发展、能否取得成功的绩效，主要取决于各成员合作关系的相互依存程度。

(7) 团队中每位成员都必须有足够的相关技能，以确保胜任其工作。

(二) 团队结构：整体大于部分之和

由个体组成整体并不是简单相加的过程。或者，更准确地说，这种相加必须是有序的、有组织的。否则，整体必定小于部分之和，而且可能完全没有效用。

比如，我们以砌砖墙为例。当砖砌得有序时，砖是有组织地“相加”的，便成为墙，具有新的功用；如成为房屋，则牢固可靠，避风御寒。但如果无序，则不能成墙，或者不牢靠，危险，浪费。

另一个典型的例子是拔河。一个队只有在各个队员用力的方向完全一致时，才会产生最大的效力。否则，不仅内耗，浪费能量，甚至会东倒西歪，整个阵营崩溃。这里特别需要注意的是，如果团队成员的努力方向不一致，那么团队成员努力越大，不仅不会起好作用，反而加剧内部的混乱，内耗更大，整体效果更差。因此，我们应从结构上对团队作深入的解剖。

我们可以分析团队成员的年龄结构、知识结构、智能结构、专业结构、素质结构以及团队的决策、营运方式、团队的大小等问题，论述这些结构性问题对团队生存和发展的制约和影响。就一个因工作的关联形成的正式团队而言，应该有一个完整的年龄结构。这是考虑到不同年龄具有不同的工作朝气、工作技能、智能等因素。不同性质的团队对年龄结构的要求有所不同：管理团队一般年龄结构偏大些，以充分发挥具有丰富管理经验者的作用；生产作业团队一般以年富力强的中年人为主；营销团队一般以老带新，往往年轻人更多一些，使营销队伍充满闯劲。年龄结构的考虑，还应保障团队在不断发展中的动态平衡，保障后继有人，以及按照人的心理特征与智力水平，使团队成员发挥各自的最佳效能。

对团队成员的知识结构的考虑，也应该从团队自身实际出发。不同的团队，对适应程度的要求有所不同，而一个团队不能要求也不需要所有成员具有同等知识水平。换句话说，团队对不同知识程度的人的需要有一个最佳组合的问题。合理的团队知识结构，必须由初级、中级、高级知识水平的成员构成，使团队成员的知识程度形成一个立体结构而不是一个平面的知识结构。不同知识程度的成员，根据团队的性质要求按一定比例构成一个完整的结构，才能各尽所能、相互配合，成为一个金字塔式的有机整体。

一个正式团队对成员工作的不同分工，意味着对成员有胜任其岗位工作的智能要求，也就意味着团队应有智能结构的要求和考虑。不同性质的团队，对成员的研究能力、思维能力、自学能力、表达能力、组织能力也应有不同的要求。在一个生产团队中，既要有技术好、威信高、组织能力强的领导，又要有能干的生产骨干，还应有勤恳的维护和保障人员。发挥各自的智能特长，才能使团队成为一个有效率的生产单元。

综上所述，一个团队要高效率营运，必须根据团队的性质和工作任务的要求设计团队构成。

要使一个团队构造适合于人本管理的实施并导向人本管理的根本目标，除了注意团队构造中成员角色、地位、影响力及其沟通、交互作用之外，更重要的是，在团队构造设计中须充分考虑并确实保障沟通的无障碍和交互作用的有效性。为此就需要对团队成员进行果断的授权，使成员能在其工作职责现场立即进行处理，凸显其减少耗费、提高顾客满意度、缩短判断—裁定—处理的周期等自主行为能力。这事实上就赋予了团队成员的工作自主性，有助于提高成员士气。果断和足够的授权必然会促进沟通和交互作用的有效性，必然会消除一般组织中出现的“与我无关”或“不敢越雷池一步”的冷漠或无力、无助现象。果断和足够的授权使团队成员的管辖范围扩大及管理幅度增大，使组织流程、资讯和技术的角色发生变化，使组织结构扁平化。这是团队构造设计导致自主性管理出现的必然过程和要求，也是适合人本管理的团队构造设计与再造的方向和目标。

(三)测试团队健康度

人们都希望有一种办法来了解自己的团队的现状，特别是想知道通常我们可以从哪些方面去评价一个团队，以及自己的团队在这些方面的具体表现如何

一般地，我们可以从以下五个方面来评价团队的健康度：

(1) 成员共同领导的程度。这是指一个团队的每一个成员都可以并有义务分享一份领导责任，一个团队是大家共同来领导的。如果一个团队是独裁专制性的，那它的健康水平也就低。

(2) 团队工作技能。这是指成员在一起工作相处的技巧。

(3) 团队氛围。这是指团队成员共处的情绪和谐度和信任感。

(4) 凝聚力。这是团体成员对目标的一致性。

(5) 团队成员的贡献水平。这是指团队成员为实践自己的责任所付出的努力和成就程度。

也就是说，管理者在建设团队方面，应当考虑从这样五个方面入手。如果一个团队在这几个方面都很出色，那它也就会是一个优秀的团队，也就必定会是一个高绩效的团体：

为了使操作简单化，我们在这里介绍一种简便的诊断团队健康度的方法。

请用 1~4 分评定下列各种陈述是否符合你所在的团体。

1. 不适合 2. 偶尔适合 3. 基本适合 4. 完全适合

以下为 25 个问题，请按上述标准填写：

(1) 每个人有同等发言权并得到同等重视。

(2) 把团队会议看做头等大事。

(3) 大家都知道可以互相依靠。

(4) 我们的目标、要求明确并达成一致。

(5) 团队成员实践他们的承诺。

(6) 大家把参与看做是自己的责任。

(7) 我们的会议成熟、卓有成效。

(8) 大家在团队内体验到透明和信任感。

(9) 对于实现目标，大家有强烈一致的信念。

(10) 每个人都表现出愿为团队的成功分担责任。

(11) 每个人的意见总能被充分利用。

(12) 大家都完全参与到团队会议中去。

(13) 团队成员不允许个人事务妨碍团队的绩效。

- (14) 我们每一个人的角色十分明确，并为所有的成员所接受。
- (15) 每个人都让大家充分了解自己。
- (16) 在决策时我们总请适当的人参与。
- (17) 在团队会议时大家专注于主题并遵守时间。
- (18) 大家感到能自由地表达自己真实的看法。
- (19) 如果大家分别列出团队的重要事宜，每个人的看法会十分相似。
- (20) 大家都能主动而创造性地提出自己的想法和考虑。
- (21) 所有的人都能了解充分的信息。
- (22) 大家都很擅长达成一致意见。
- (23) 大家相互尊敬。
- (24) 在决策时，大家能顾全大局，分清主次。
- (25) 每个人都努力完成自己的任务。

(1) _____ (2) _____ (3) _____ (4) _____ (6) _____

(6) _____ (7) _____ (8) _____ (9) _____ (10) _____

(11) _____ (12) _____ (13) _____ (14) _____ (15) _____

(16) _____ (17) _____ (18) _____ (19) _____ (20) _____

(21) _____ (22) _____ (23) _____ (24) _____ (25) _____

A B C D E

(1) 至 (25) 条目共分为 5 项内容，在上面分列为 A、B、C、D、E 共 5 栏。把各栏中所标题目的相应评分累加起来，就得到各栏的分数，它们的含义是：

A=共同领导

B=团队工作技能

C=团队氛围

D=团队凝聚力

E=成员贡献水平

每一项的满分为 20，每项的得分越高越好。比较所在团队不同方面的得分，就可以粗略地了解自己的团队的长短。如果让所在团队的每一个成员都作以下评定，就可以得到两种结果：其一，得到团队成员对团队的总体的（平均化）的评价；其二，可以比较总体评价和每一个团队成员的评价，了解每一个人与其他人的看法的差距。这些结果都可以应用于团队建设的具体设计中去。

四、招聘中的测试

（一）概述

1. 测试的种类

（1）心理测试

心理测试是招聘测试中的一个重要方面。许多企业在招聘中，往往运用心理测试这一手段。

所谓心理测试，就是指通过一系列的科学方法来测量被试者的智力水平和个性方面差异的一种科学方法。心理测试是心理学研究的一种方法，但是现在在许多领域中都应用这种方法，在企业招聘中应用的范围尤其广泛。因为心理测试是一种科学的测试手段，所以它有一些基本的原则必须遵循。

①要对个人的隐私加以保护。因为心理测试涉及到个人的智力、能力等方面的个人隐私。这些内容严格来说应该只让被试者以及他愿意让知道的人知道，所以，有关测试内容应该严加保密。

②心理测试以前，要先做好预备工作。心理测试选择的内容、测试的实施和计分，以及测试结果的解释都是有严格的顺序的。一般来说，主试及测试者要受过严格的心理测量方面的训练。

③主试要事先做好充分的准备。包括要统一地讲出测试指导语；要准备好测试材料；要能够熟练地掌握测试的具体实施手续；要尽可能使每一次测试的条件相同。这样测试结果才可能比较正确。

心理测试可以了解一个人的潜力，以及他的心理活动规律。在企业界，心理测试主要用在招聘、人事安排和职业咨询方面。当前的市场竞争，归根结蒂是人才的竞争。人才的竞争很重要的一点，就是使每个人都能发挥他的潜在能力。而心理测试正是可以了解潜在能力的一种科学方法。因此，心理测试在招聘中运用，可以了解一个人是否符合该企业某一岗位的需要，可以了解一个人的实际能力，这样，决策者可以把适当的人安排在适当的岗位上。

（2）知识考试

在企业员工招聘中，知识考试被广泛应用。知识考试简称考试，主要指通过纸笔测验的形式对被试者的知识广度、知识深度和知识结构了解的一种方法。根据招聘的需要，有的时候对被试者的知识广度作全面的了解，有的时候可能对知识的深度作深入的了解，但有的时候又可能对被试者的知识结构作必要的了解，以全面了解被试者掌握知识的水平。

在企业中许多岗位都需要有必要的知识，缺乏某种必要的知识，上岗的员工会发生困难。企业如果招聘了缺乏某种知识的员工，就可能增加许多培训费用。通过知识考试，可以甄别本企业需要的人选。

一般来说，知识面广的人掌握知识比较快。在科学技术不断发展的今天，企业中各种岗位的员工都需要掌握新的知识、新的技能，来适应新形势的需要，来适应市场的需要，这就迫使每一个员工都需要学习较多的科学知识。这是知识考试的另一作用。

知识考试还可以比较迅速地筛选掉一些不合格的应聘者。有些应聘者对必要的知识一无所知，这些应聘者对企业来说是不合格的，勉强聘用可能费用很高，而且效果不好。

（3）情景模拟和系统仿真

有许多人把情景模拟和评价中心等同起来，其实这两者的概念是不一样的。评价中心的特点是多种评价方法、多名评价人员和情景模拟结合起来，运用观察、判断、预测管理行为的一系列特殊的程序。情景模拟是评价中心的主要内容，在员工招聘中，情景模拟可以发挥很大的作用。

所谓情景模拟，就是指根据被试者可能担任的职务，编制一套与该职务实际情况相似的测试项目，将被试者安排在模拟的、逼真的工作环境中，要求被试者处理可能出现的各种问题，用多种方法来测评其心理素质、潜在能力的一系列方法。情景模拟假设解决方法往往有一种以上的方法，而且测评主要是针对被试者明显的行为以及实际的操作，另外还包括两个以上的人之间相互影响的作用。由于情景模拟设计复杂，准备工作时间长，费用比较高，正确度比较高，因此在员工招聘中往往在招聘高级管理人员时运用情景模拟。

企业在员工招聘中运用情景模拟，有许多现实意义：

①可以为企业选择到最佳人选。因为情景模拟不是只由一种方法组成，而是由多种测评方法组成，因此可以全面地、多角度地观察、分析、判断、评价一个应聘者，这样企业就可能选择到最佳人选。

②为企业节省了培训费用。因为情景模拟是模拟了即将上任的工作岗位的实际环境，而且考察了应聘者的实际工作能力和潜在能力，这样选拔的人员，一般可以直接上岗，不需要再经过培训，这样大量的培训费用就节省了。

③使被试者得到一次实际的锻炼。有时应聘者是本企业的员工，在这种情况下，企业为被试者组织一次情景模拟，客观上就起到了一次有效的培训作用，使被试者在情景模拟的测试中得到一次锻炼，使他们的实际能力有所提高。

④使企业获得更大的经济效益。由于以上三点原因，因此企业如果通过情景模拟来招聘员工，从一段时间来说，可能投入的费用比较高，但是，从实际效果来说，因为他选择的人员符合本企业的需要，另外，招聘的人员素质比较高，这样从长期来看，企业会获得更高的经济效益。

（4）面试

企业在员工招聘中都会运用面试这一种测试方法，尤其是在招聘高级管理人员中，面试是一种必不可少的测试手段。

所谓面试，又叫面试测评，或者叫专家面试。这是一类要求被试者用口头语言来回答主试提问，以便了解被试者心理素质和潜在能力的测评方法。面试是企业员工招聘中常用的一种方法，也是争议最多的一种方法。有的时候用面试效果佳，有的时候利用面试毫无效果。面试的基础是面对面进行口头信息沟通，主要效度取决于面试的经验。如果主试的经验比较缺乏，信度和效度就会很低。

面试在员工招聘中有重要的意义，主要表现在：

- 为主试提供机会来观察应聘者；
- 给双方提供了解工作信息的机会；
- 可以了解应聘者的知识、技巧、能力等等；
- 可以观察到被试者的生理特点；
- 可以了解被试者非语言的行为；

——可以了解被试者其他的信息。

2. 测试的特点

（1）标准化

标准化指的是进行一项测验的条件和程序上的连贯性或一致性。每一项测验必须有自身的标准程序，而每次进行测验时必须准确地遵循这些程序。

（2）常模

为了阐明心理测验的结果，必须有一种理论上可与之比较的尺度，以便把一个人的绩效与另一个相仿的人比较，这是运用测验常模来完成的。常模是在性质上与受测验的工作申请人相同的一大批人所得的分数的分布。假如某人在某项常模为 80 ± 10 的测验中得分为 82，则可判断该人成绩为一般水平。

某些广泛采用的心理测验有各种常模分别用于不同年龄、性别和教育水平。恰当的常模在选拔中起重要作用。

（3）客观性

客观性指记录测验得分不受记分者主观判断或偏见左右，即任何人来记录测验分数都能得到同样的结果。为了对工作申请人作出公正的评价和在他们之间进行公正的比较，显然客观性测验是较为理想的。

（4）可靠性

可靠性指对一项测验所产生的反应的一致性。在一项测验可以公开推广之前，必须确切地指出该测验的可靠程度。在选用一种作为选拔用人的测验时，理想的可靠性系数应该大于 0.8。

（5）有效性

有效性就是指实际地测量所要测量的东西，判断有效性的一个方法是把测量的得分与今后的工作绩效联系起来。

3. 测试特例：选择测试

选择测试通常被用于帮助评价求职者的条件及成功潜力。

（1）选择测试的优点

选择测试重新又成为选择工具，因为它是从众多求职者中挑选候选人最可靠、最准确的手段。南诚会计事务所多年前为有效选择测试对生产率的贡献提供了一个突出的范例。在一个有 5000 人的组织中，通过使用识别能力测试来选择会计，每年聘用工作可节约人力预计达 1800 万美元。

在经过了所有选择程序后，明确每个职位的基本职能，确定完成这些职能所需的能力是十分重要的。

（2）选择测试的缺点

工作业绩主要是与一个人的能力和做工作的动力有关。选择测试也许可以准确预计一位求职者完成工作的能力，但是却不太可能说明一个人想把工作做到什么程度。出于这样或那样的原因，许多具有很高潜力的员工似乎从未将其潜力发挥出来。与工作成功相关的因素如此多、如此复杂，以至于选择过程与其说是一门科学，倒不如说更像一门艺术。

另一个潜在问题是，基本上涉及到与个性测试及个人爱好有关的问题时，就要取决于求职者是否诚实。求职者可能有强烈的动机使之对问题做出不真实的回答，或提供他（她）认为企业所期望的答案。为防止这种情况发生，一些测试设有测谎内容。

一个普遍存在的问题是测试忧虑症。在面临又一个可能将他们从候选人中排除出去的障碍时，求职者常常变得非常忧虑。使测试者放心的方式和组织完善的测试程序应该可以减少对求职者的这种威胁。实际上，虽然过分忧虑不利于进行测试，但是适当的忧虑却是有益的。

不管后面的步骤如何，仍有可能雇用了不合格或不太合格的人，却拒绝了合格的人。通过使用由专业人员进行的设计完善的测试，组织可以尽可能使这种错误最小化。但是选择测试很少有十分完善的，即便是采用最好的测试手段，错误也在所难免。因此，在选择过程中测试不应单独使用，而是应与其他工具结合起来使用。

（二）测试的操作

1. 知识考试的操作

（1）试卷的设计

试卷的设计直接影响到知识考试的质量如何，因此每一个主试一定要对知识考试的试卷设计充分重视。在设计试卷时，我们要注意以下一些原则。

①自始至终符合目标。在设计试卷时要从头到尾贯彻执行。也就是说每一张试卷从头到尾都要符合目标，不要远离目标，这样才能得到应有的效果。

②各种知识考试类型可以结合起来运用。比如，在一张试卷上既可以有百科知识的内容，又可以有专业知识的内容，也可以有相关知识的内容。这样可以节省时间，在较短时间内全面了解一个应试者各方面的水平。

③充分重视知识的实际运用能力。企业员工招聘中的知识考试，和学校中的知识考试有所不同。知识考试中，不要过分强调背诵记忆，而主要考虑知识的运用能力。因此设计试卷时，要尽量多用案例以及讨论等方式。

（2）考试的安排

①事先要确定好考试的教室。

②在每一张桌子上贴上准考证号码。

③每位应聘者一张桌子，或者间隔一个人以上空位。

（3）监考教师

①根据教室的大小，应聘人员的多少，每个考场至少应配备两名以上的教师进行监考。

②监考教师应当有相当的监考经验，遇到特殊情况，能够进行适当的处理。

③教师应该严格地执行考场纪律。如果有违犯纪律者，应该严肃处理，这样才能够使知识考试顺利进行，并体现公平原则。

（4）阅卷的要求

①要有标准答案。

②要防止先松后紧或者先紧后松的现象。

③先试阅几张卷子，对应试者的水平有个初步的了解。

④如果有数位教师阅卷，可以由每位教师只阅其中的一题或几题，这样掌握标准比较准确。

2. 情景模拟的操作

（1）准备工作

各种内容的情景模拟，准备工作是不一样的。

①公文处理的准备工作

- a. 事先要编制好评分标准。
- b. 公文要与测评目的紧密结合。
- c. 要规定一个适当的时间，不要太紧，也不要太松。
- d. 安排一个尽可能和真实环境相似的环境。
- e. 指导语要清楚、详细。
- f. 准备好足够的办公用具。

②角色扮演的准备工作

- a. 事先要作好周密的计划，每个细节都要设计好，不要忙中出错，或乱中出错。
- b. 助手事先训练好，讲什么话，作什么反应，都要规范化，在每个被试者面前要做到基本统一。
- c. 编制好评分标准。主要看其心理素质和实际能力，而不要看其扮演的角色像不像，是不是有演戏的能力。

(2) 实施评估

情景模拟的评估，其实就是一个收集信息，汇总信息，分析信息，最后确定被试者基本心理素质和潜在能力的过程。它的实施程序各不一样，但一般常用的有下面一些程序。

①观察行为。每一位主试要仔细观察，并及时记录一位或两位被试者的行为。记录语气要客观，记录的内容要详细，不要进行不成熟的评论，主要要进行客观的观察。被试者在各项练习中应该由不同的主试进行观察。例如，被试者甲在第一组练习中由主试 A 进行观察，那么在后一组练习中，就应该由主试 B 对他进行观察，这样观察就可能比较全面。

②归纳行为。观察以后，主试要马上整理观察后的行为结果，并把它归纳为情景模拟设计的目标要素之中。如果有些行为和要素没有关系，就应该剔除。

③为行为打分。对要素有关的所有行为进行观察、归纳以后，主试就要根据规定的标准答案对要素进行打分。

④制定报告。给行为打分以后，每一位主试对所有的信息都应该汇总，形成报告，然后才考虑下一位参加者。每位主试要宣读事先写好的报告，对被试者在测评中的行为做一个简单的介绍，以及对要素的评分和报告有关的行为。在报告时其他的主试可以提出问题，进行讨论。

⑤重新评分。当每一位主试都报告完毕，大家进行了初步讨论以后，每一位主试可以根据讨论的内容，评分的客观标准，以及自己观察到的行为，重新给被试者打分。

⑥初步要素评分。等每一位主试独立重新评分以后，然后再把所有的主试的评分进行简单的平均，确定被试者的得分。

⑦制定要素评分表。把初步评分写在一张表上，左边列出各种要素，上边

一栏列出主试的名字，中间列出主试给各要素打的成绩。通过这张图表，可以清楚地看出主试对要素的评分是否一致。

⑧主试讨论。根据上述的这张表，主试再进行一次讨论，对每一种要素的评分，大家发表意见。

⑨总体评分。通过讨论以后，每一位主试在独立地给该被试者评出一个总体得分，然后公布结果，由小组讨论，直到达成一致的意見。这个得分就是该被试者在情景模拟的总的得分。

⑩其他评论。可以根据情景模拟的要求目的和招聘企业的需要，对被试者在情景模拟中表现出来的其他内容，作一些文字上的描述，以补充某些信息的不足。这样情景模拟通过这十个步骤就全部完成了它的操作过程。

五、招聘中的文书格式

(一)工作说明书

招聘前，就空缺的工作内容重新拟定一份工作说明书或是更改其内容。工作说明书的方式如表1-6。

(二)招聘广告的设计

招聘广告是企业员工招聘的重要工具之一。设计的好坏，直接影响到应聘者的素质。这里主要介绍运用最多的报纸招聘广告。

招聘广告的制定是一门学问，它既有一些现成的模式，又有一些需要招聘者别出心裁予以创造的，从内容、形式、措词、方法等都必须仔细研究。

1. 招聘广告的设计原则

- (1) 准确;
- (2) 吸引人;
- (3) 内容详细;
- (4) 条件清楚。

2. 报纸招聘广告的主要内容

- (1) 本企业的基本情况;
- (2) 是否经过有关方面批准;
- (3) 招聘人员的基本条件;
- (4) 报名的方式;
- (5) 报名的时间、地点;
- (6) 报名需带的证件、材料;
- (7) 其他注意事项。

3. 招聘广告要注意的事项

- (1) 语言简明、清楚;
- (2) 招聘对象的基本条件要一目了然;
- (3) 要留有余地,要使应聘的人数比所需求的人数多一些,一般应在 1.5~ 2 倍以上;
- (4) 要坚持面试,要让应聘者有充分表达才华和专长的机会;
- (5) 招聘广告应有对人的尊重和给求职者温暖可亲的感觉。

4. 招聘广告范例

××有限公司驻××代表处招聘启事

××有限公司驻××代表处因业务拓展,拟招聘以下诸类职员若干名:

- a. 房地产业务：年龄 55 岁以下，身体健康，熟悉本地区情况，近期连续从事本行的设计、施工、经营工作五年以上，具高、中级技术职称并成功业绩者；
- b. 国贸业务：年龄 50 岁以下，身体健康，通晓商品进出口业务、相关环节及英语，近期连续从事本行业三年以上，具大专以上学历以上（有外销员证者优先）并有成功业绩者；
- c. 综合事务：年龄 30 岁以下，身高 1.65 米以上，身体健康，相貌端庄，熟悉英语，近期连续从事文秘工作二年以上，具大专以上学历之女性。

承蒙不嫌，请于见报日起，15 日内将本人身份证、本市常住户口、学历证、职称证（或外销员证）、个人简历（附 2.5 厘米免冠近照及期望待遇）、业绩介绍、所在单位介绍或推荐信之影印或原件，寄××市××路××号××市外事服务部。

邮政编码：361003

××市外事服务部

××信息技术开发服务有限公司招聘启事

本公司系中外合资企业，主要从事引进、开发、经营通信及办公自动化产品。现因业务发展需要，拟在本市试聘合同制员工 10 名，要求以下专业，具有大专或大学本科学历人员：①会计专业 2 名；②计算机专业 2 名；③通信专业 1 名；④无线电专业 1 名；⑤外贸专业 1 名；⑥机电专业 1 名。以上人员均为男性。另需要 2 名应届高中毕业生，男女各 1 名。凡本市常住户口，有意者请亲缮自传，持身份证、毕业证书、待业证及有关证件，于见报后一星期内到我公司报名。

地址：××市××路××号 电话：

××信息技术开发服务有限公司

市劳动局外商投资企业管理处

(三)招聘登记表格

各种登记表格是招聘工作顺利进行下去的重要工具。

1. 设计原则

(1)简明扼要；

- (2)包括所有想要了解的信息；
- (3)站在应聘者的立场上考虑某些问题。

2. 报名表

报名表的主要作用是统计报名的人数，了解应聘者的最基本情况。

报名表可以包括以下一些内容：应聘岗位、报名日期、编号、应聘者姓名、性别、出生年月、最高学历、学位、职称、专业、现工作单位、外语水平、兴趣爱好、身高、体重、照片、通讯地址、邮政编码、联系电话等等。

3. 简历表

简历表有时与报名表可以合为一张表，有时可以单独成为一张表。

简历表主要包括三个方面内容：学历、工作经历和工作成就。

4. 信息反馈表

信息反馈表是为了向应聘者了解对招聘测试形式的意见，以利于今后改进；并可作为本次招聘工作的评定工作的参考意见。

5. 范例

- (1)报名表（如表 1-7 所示）。
- (2)简历表（如表 1-8 所示）。
- (3)信息反馈表（如表 1-9 所示）。

表 1-9 信息反馈表

应聘岗位 姓名

- 1. 你认为本次招聘测试中哪种形式最有效？为什么？
- 2. 你认为本次招聘中有哪些方面需要改进？
- 3. 请你谈谈参加本次招聘测试的主要感受。

(四) 人力需求书

1. 人力需求书的条件

招考员工前，要记得拟出一份人力需求书，依照需求书上必备条件和希望的要求项目与应征者的资历一一对比，这样你才不会遗漏任何一项重要的评估条件。人力需求书的内容请参见后页的示例。

在决定人员的各项需求条件时，要头脑冷静地仔细做一下分析。因为在你和应征者面试的那一天，你可能会因为应征者的某一项条件非常优秀，而把他们其余的缺点完全抛诸脑后。

用人不当的代价不但非常可观，而且万一因此使新进人员遭到解雇的下场，将会对该员工个人未来的事业生涯，造成严重的伤害，不可掉以轻心。

人力需求书上所列的各种条件要讲求实际，要确定所有的必备条件都有绝对的需要，缺一不可。任何人如果有任何一项条件不能符合要求，也不能获得录用。

2. 范例（如表 1-10 “人力需求书”）

（五）加权申请表

1. 概念

加权申请表是针对申请人所申请的工作职位所需的个人条件和以后工作成就之间的关系而制订的特殊表格，可作为能否选用的评价依据。

2. 制定过程

制定某个职位的加权申请表，首先要分析影响该工作成功的各种个人因素，然后依其重要程度给定相应的权数。权数一般由过去的统计资料确定或由权威机构提供，以确保对申请者进行客观评价，尽量减少偏差。

为了取得较好的效果，加权申请表必须适合本企业的特殊需要和该企业不同的工作级别。对不同的工作人员应使用不同的申请表格。

由于加权申请表可以像各种测验那样客观地评定等级或评分，在选拔程序中避免了个人偏见，故企业十分重视加权申请表在人员招聘与选拔工作中的应用。

续表 1-10

（人力需求书的要求条件） 必备条件 希望条件（如果符合则打勾）

(一)人格特质

1. 身体健康状况： 对人员的视力、听力、身高、力气大小、活动方 面是否有特别的需求？残障人士是否适合？

2. 人格： 其态度、气质和与其他人共事的能力、单打独斗的工作能力、对压力的适应能力和执行各种创新方案的能力等。

3. 沟通技巧： 谈吐、文笔能力、流畅度、电话礼貌等语言表达能力
佳电话礼貌良好有书信表达能力

4. 年龄限制

30 岁以上（30 岁以下不具备必需的工作经验）

(二)学识状况

1. 教育程度： 是否通过考试？ 科系、程度？

教育程度至少要在专科以上学历

2. 技术、一般商业能力、专业资格、驾照等半专业的会计人员

3. 职业训练状况： 管理、监督、会计、采购、法律、销售、电脑、顾客咨询、贷款控制、急救曾经接受有系统的管理训练，包括信用控制的讲习等

(三)工作经验

1. 从事的行业类别，服务公司的组织规模大小从事零售业至少三年
经验，电视 / 电子部门的零售及贷款 / 租赁

2. 曾任职务： 在公司里的职位高低与服务时间长短至少三年会计管理
经验，且手下的员工至少在三人以上

3. 特殊的学识和技能要求会计电脑化作业经验

(四)特别的才能

机械、语言、手工、数字、创造力、解决问题

(五)个人的情况

居住在某个特定地区，能派赴外国工作，能离家住在外地，周

末可上班、自备汽车等

住家靠近新办公室，联络方便，必要时愿意加班（星期六加班也可以）

(六)其他需求

3. 范例

加权申请表（如表 1-11 所示）。

在表（此处图略）1-11 中，首先将样本从中分为“绩效高”、“绩效低”上、下两组，并算出属于高绩效组即上组的百分比，将比数依四舍五入法换成一个加权数。一个人的总分即是在申请表中隶属项权数的总和。

根据表 1-11（此处图略），可以计算出一位已婚、中学毕业、做过推销员、服过兵役的申请人的得分是： $7+5+8+5=25$ 。依次将每位申请者相应情况换算成分数，在筛选时作参考。

(六)自传式调查表

1. 概念

自传式调查表又叫履历表，是一种与加权申请表密切相关的表格。它一般比加权申请表长，包括申请人生活经历较详细的材料。这种广泛调查的基本原理是把在职的行为与过去在各种情况下的行为以及态度、偏好、价值联系起来，其重点是以过去预测未来。

2. 制定过程

履历表常常是为一种具体工作而制订，为确定有关工作成就的背景经历，必须进行大量的调查研究工作，然后，请有关专家确定每一个项目与工作绩效的某种计量关系。例如，确定每个项目的权重及对每一个项目的答案进行不同记分，最后确定申请人总分数，作为测定参考依据。

实践证明，履历表作为一种选拔方法是有效，并且为一般人所接受。但是，其中有许多问题牵涉到申请人的隐私权问题，而且有种族、民族歧视等嫌疑，企业在制定履历表项目时应注意这些问题。

3. 范例

请在每题下选择最符合本人情况的项目

(1) 你目前的婚姻状况

- ①单身
- ②已婚、无子女
- ③已婚、有子女
- ④寡居

⑤分居或离婚

(2) 习惯与态度

你是否常开玩笑

- ①很经常
- ②经常
- ③偶然
- ④很少
- ⑤记不得开玩笑

(3) 健康

你经常的健康状况如何

- ①从不生病
- ②从不生重病

③一般

④有时感觉不好

⑤经常感觉不好

(4) 人们的相互关系

你如何看待你的邻居

①你对邻居不感兴趣

②喜欢他们，但很少拜访

③有时相互拜访

④经常在一起

(5) 金钱

作为一个家长，在正常情况下，你打算在一年收入中储蓄多少

①5%或更少

②6%~10%

③11%~15%

④16%~20%

⑤21%或更多

(6) 双亲的家庭、童年、青少年时期

你在 18 岁以前的大多数时间和谁在一起生活

①父母亲

②父或母

③亲戚

④养父、养母或非亲戚

⑤在家中或是在学校

(7) 个人特征

你自己感到有多大创造性

①高度的创造性

②在你的哪个范围内比大多数人创造性多一些

③中等的创造性

④在你的哪个范围内比大多数人创造性少一些

⑤没有创造性

(8) 现在你的家庭

关于迁居你的配偶

①不论你要去哪里工作都愿意一起去

②在任何情况下都不搬家

③只在绝对需要的情况下才搬家

④你不知道他（她）对搬家的看法

⑤未婚

(9) 娱乐、爱好和兴趣

你去年读了几本小说

①没读

②一本或二本

③三本或四本

④五本至九本

⑤十本或更多

(10) 学校和教育

你高中毕业时多大

①小于 15 岁

②15~16 岁

③17~18 岁

④19 岁以上

⑤高中没毕业

(11) 自我印象

你是否总是尽力而为

①不论做什么工作都这样

②只是感兴趣的工作这样

③只是对你有所要求时才这样

(12) 价值观、看法与偏爱

下列各点中哪点你认为最重要

①舒适的家和家庭生活

②挑战性和令人兴奋的工作

③走到世界的前列

④在社团事务中表现出积极并被接纳

⑤尽力施展你某一方面的才能

(13) 工作

你一般工作的速度怎样

①比大部分人干得快得多

②经大部分人稍快些

(七) 常见职务的招聘结果表格

1. 秘书（如表 1-12 所示）。

表 1-12（最佳候选人：两个均符合应聘基本条件） 0101(应聘者代号) 0102(应聘者代号)

2. 财会员（如表 1-13 所示）

表 1-12（最佳候选人：两个均符合应聘基本条件）

1. 65m , 4 5 kg。

天真、单纯、文静、娴淑、气质较佳。

理科知识较佳，社会知识稍欠，对追求知识执著努力。

智商最（> 1 3 0 ）。

有三年涉外工作经验。

整理组织材料思路清晰、行文流畅、书写欠佳。

反应快而且表达清晰、英语口语流利。

较单一，能处理好与周边同事关系。

事业心强，主动性较强。

更适合于业务性较强，且偏重于内务管理的工作。

现工作单位距离较远。

适应能力较强，潜力很大，可马上适应本公司的秘书工作。

形象：1.65m ， 49kg。

外向、活泼、成熟、老练。

知识面：社会知识较丰富，有广泛的兴趣爱好。

智力：智商最（>120）。

工作经历：有一年涉外秘书经验。

书面表达：整理组织材料思路清晰、行文流畅、书写漂亮。

口头表达：反应快、逻辑性强、英语口语流畅自如。

人际交际：主动和人交往，控制场面能力强。

事业心与主动性：均强。

适应性：可马上使用，更适合于公关性工作。

应聘动机：寻求最佳职业。

预测：独立性和开拓性较强，很快能胜任本公司的秘书工作。

工作经历:3 年涉外财务工作

学历：大学 2 年 大学 4 年 大专 3 年

工作能力:涉外财会业务知识丰富,实践工作能力强

涉外财会业务相当熟悉有涉外酒店财会工作经验实际财务工作能力较强清晰贴切,英语口语流畅,专业外语熟悉, 书写欠佳反应快,英语熟练流畅,专业外语熟悉,书写欠佳清晰、全面,英语较流利,专业外语较熟悉,书面漂亮

表达：思维敏捷,英语口语流畅自如,专业外语熟练

外表：老练、灵活 诚实、稳重 诚实、稳重 文静、灵活、细心

预测：较快适应与熟悉本公司财会业务较快胜任本公司财会业务，极具潜力较快熟悉并胜任本公司的财会业务

立即可以使用

0601 0602 0603 0604(女)

表 1-13 （均符合应聘条件）

3. 办事员（如表 1-14 所示）

4. 管家部经理（如表 1-15 所示）

（八）招聘小结

1. 撰写招聘小结的原则

- （1）真实地反映招聘的全过程；
- （2）由招聘主要负责人撰写；
- （3）明确指出成功之处和失败之处。

2. 招聘小结的主要内容

- （1）招聘计划；
- （2）招聘进程；
- （3）招聘结果；
- （4）招聘经费；
- （5）招聘评定。

3. 范例

××公司春季招聘小结

（1）招聘计划

根据 1999 年 1 月 3 日第二次董事会决议，向社会公开招聘负责国际贸易的副总经理一名、生产部经理一名、销售部经理一名。由人力资源开发管理部经理在分管副总经理的直接领导下具体负责。

招聘测试工作全权委托××管理咨询公司人力资源服务部实施。

（2）招聘进程

2月1日，刊登招聘广告。

2月16日~2月22日，报名登记。

2月22日~3月21日，初步筛选，去掉一些明显不符合要求的应聘者。

3月1日~3月31日，招聘测试。

4月1日~4月10日，最终决策。

4月17日，新员工上岗。

(3) 招聘结果

①副总经理应聘者38人，参加招聘测试25人，送企业候选人3名，录用0人。

②生产部经理应聘者19人，参加招聘测试14人，送企业候选人3名，录用1人。

③销售部经理应聘者35人，参加招聘测试29人，送企业候选人3名，录用1人。

(4) 招聘经费

①招聘预算共五万元。

②招聘广告费二万元。

③招聘测试费一万五千元。

④体格检查费二千元。

⑤应聘者纪念品费一千元。

⑥招待费三千元。

⑦杂费三千五百元。

⑧合计支出四万三千五百元。

(5) 招聘评定

①主要成绩。这次由于委托专业机构进行科学测试，录用的两位经理素质十分令人满意。同时测试结果指出了副总经理应聘者中无合适人选，最后没有录用。

另外由于公平竞争，许多落选者都声称受到了一次锻炼，对树立良好的企业形象起到了促进作用。

②主要不足之处。由于招聘广告的设计还有些问题，所以没有吸引足够多的高层次应聘者来竞争副总经理岗位，致使副总经理最终没有合适人选录用。

人力资源开发管理部经理签名

案例一：台塑集团的用人法宝

在世界化工行业，一提到台湾王永庆几乎无人不晓。他把台湾塑胶集团推进到世界化工工业的前 50 名。台塑集团取得如此辉煌的成就，是与王永庆善于用人分不开的。他从多年的经营管理实践中，创造了一套科学用人之道，其中最为精辟的是“压力管理”和“奖励管理”两大法宝。

王永庆始终坚信“一勤天下无难事”，他一贯认为承受适度的压力，甚至主动迎接挑战，更能充分表现一个人的生命力。

王永庆的生活阅历，使他对这一问题的感受比一般人更为深刻。他在总结台塑企业的发展过程时说：“如果台湾不是地域狭窄、资源缺乏，台塑企业是否这样辛苦地致力于谋求合理化经营以求得生存及发展，我们是否能做到今天的 PVC 塑胶粉粒及其他二次加工均达世界第一，不能不说是一个疑问。台塑企业能发展至年营业额逾千亿元的规模，可以说就是在这种压力逼迫下，一步一步艰苦走出来的。”他又说：“研究经济发展的人都知道，为什么工业革命和经济先进国家会发源于温带国家，主要是由于这些国家气候条件较差，生活条件较难，不得不求取一条生路，这就是压力条件之一。日本工业发展得很好，也是在地瘠民困之下产生的，这也是压力所促成的；今日台湾工业的发展，也可说是在‘退此一步即无死所’的压力条件下产生的。”

事实的确如此。台塑企业如果在当初不存在产品滞销，在台湾没有市场的问题的话，王永庆就不会想出扩大生产，开辟国际市场的高招；没有台湾塑胶粉粒资源贫乏的严酷事实，他就不会有在美国购下那 14 家 PVC 塑胶粉粒工厂之举。当然，台塑公司也不会有今天的规模。

王永庆深刻地研究了这一问题，把它用于企业管理中，创立了“压力管理”的方法。压力管理，顾名思义，就是在人为压力逼迫下的管理。具体地说，就是人为地造成企业整体有压迫感和让台塑的所有从业人员有压迫感。

首先是企业发展的生命力。随着时间的推移，台塑企业的规模是越来越大，生产 PVC 塑胶粉粒的原料来源将是一个越来越严峻的问题。尽管台塑在美国有 14 家大工厂，但美国的尖端科

技术与电脑是领先世界各国的。台塑与这样的对手竞争，压力是十分巨大的。他们必须去开辟更多的原料基地，企业才会出现第二个春天。这既是企业的压力，也是王永庆的压力。

再说全体从业人员的压力。台塑的主管人员最怕“午餐汇报”。王永庆每天中午都在公司里吃一盒便饭，用餐后便在会议室里召见各事业单位的主管，先听他们的报告，然后会提出很多犀利而又细微的问题逼问他们。主管人员为应付这个“午餐汇报”，每周工作时间不少于70小时，他们必须对自己所管辖部门的大事小事十分清楚，对出现的问题作过真正的分析研究，才能够过得去。由于压力太大，工作又十分紧张，台塑的很多主管人员都患有胃病，医生们戏称是午餐汇报后的“台塑后遗症”。

王永庆呢？他每周的工作时间在100小时以上。由于他追根究底、巨细无遗，整个庞大的企业都在他的掌握之中，他对企业的运作的每一个细节也都了如指掌。由于他每天坚持锻炼，尽管年逾古稀，但身体状况仍然很好，而且精力十分充沛。

随着企业规模的扩大，人多事杂，单靠一个人的管理是不够的，必须依靠组织的力量来推动。台塑在1968年就成立了专业管理机构，具体包括总经理室及采购部、财政部、营建部、法律事务室、秘书室、电脑处。总经理室下设营业、生产、财务、人事、资材、工程、经营分析、电脑等8个组。这有如一个金刚石的分子结构，只要自顶端施加一种压力，自上而下的各个层次便都会产生压迫感。自1982年起台塑又全面实施了电脑化作业，大大提高了经济效益。

“压力”是必要的，但是合理的激励机制是不可缺少的。王永庆对员工的要求虽近苛刻，但对部属的奖励却极为慷慨。台塑的激励方式有两类。一类是物质的，即金钱；一类是精神的。有关台塑的金钱奖励以年终奖金与改善奖金最有名。王永庆私下发给管理人员的奖金称为“另一包”（因为是公开奖金之外的奖金）。这个“另一包”又分为两种：一种是台塑内部通称的黑包；另一种是给特殊有功人员的杠上开包。1986年黑包发放的情形是：课长、专员级新台币10万~20万；处长高专级20万~30万；经理级100万。另外还给予特殊有功人员200万~400万的杠上开包。走红的经理们每年薪水加红利可达四五百万元，少的也有七八十万元。此外还设有成果奖金。对于一般职员，则采取“创造利润，分享员工”的做法。员工们都知道自己的努力会有代价的，因此他们都拼命地工作。台塑的绩效奖金制度造成了 $1+1=3$ 的效果。

案例二：微软的用人艺术

微软的员工们最引以为荣的是，莫过于能被老板比尔·盖茨骂上一句：“你简直是荒谬！”这就意味着他们所提出的创意出乎比尔·盖茨的意料。微软能成为软件业的龙头老大，在很大的程度上得益于其优秀的人才。而比尔·盖茨究竟从哪儿抓了那么多的人才？

1. 选才艺术独特

微软在选拔人才上确有自己独特的地方。除了考虑人才的专业背景外，着重考虑其心理能力和情感因素，其中包括：应变能力、适应能力、再学习能力、竞争能力和承受压力的能力。而创意能力是其中一项重要的考核指标。

软件行业的日新月异决定了微软公司要在激烈的市场竞争中站稳脚跟，就必须不断地超越自己，超越竞争对手，胜任巨大压力下的工作环境。所以微软比其他跨国公司更注重人才的综合素质和未来的发展潜能。在微软，一个优秀的人才不仅要有过硬的专业技能，还必须能承受巨大的工作压力，勇于接受新的知识，不断创新。

微软的招聘人员一般都经过专业训练，以保证他们选人的客观性。微软有一套专门的面试题，如：你认为自己在过去的工作中最令人骄傲的一件事或是你曾经犯过的最大错误是什么等。

假如有一个工商管理专业的学生想进入微软的生产部门担任管理人员，主考官会请他设计一幅广告，设计的主导思想是要设法使比尔·盖茨一见之下，立刻找主管人力资源的副总裁训话：“怎么搞的，竟让这样的人才留在微软门外？”

微软这么做，当然是“醉翁之意不在酒”，而是要考察应聘人员的创意能力和方法，这也从侧面说明了微软选人高度的艺术性。

2. 寻求双方认同

微软相当注重给员工们创造自己的发展空间的机会，工作评估就是一个行之有效的法子。工作评估不仅是员工晋升的依据，还是公司挖掘人才潜能的一个有效手段。评估的重点是寻求双方的认同，给员工一个自由发展的空间。一方面，员工应看出自己的不足，加以改进；另一方面，如果评估结果显示，公司现有的管理制度确实阻碍了员工发挥自己的工作潜能，那么，公司就应该立刻改善自己的管理风格并调整计划。

微软采取 360 度的全方位工作评估方法，即由员工本人、负责经理、直属下属、同事、客户对员工做全面的评价，以保证评估的客观性。在评估过程中，微软注重反馈和跟踪。有关负责人会和员工面谈，及时认可他们的成绩，并为员工的进一步发展提出建设性意见，帮助他们有效地改进工作方法，合理地利用人力和资源，使员工们更好地完成所制定的工作。这可以使员工和组织配合默契，最大限度地调动员工们的工作热情，同时，也将员工所反映的问题及时解决。这就使得微软在市场竞争中立于不败之地。

案例三：西武集团哲学“不用聪明人”

日本西武集团是控制日本饭店、铁道、百货、游乐等服务业的巨头。现任总裁堤义明是日本企业界、财经界和公众中极具魅力和影响的人物。他逐渐形成一套独特的用人哲学和方法，不轻易用一般认为是聪明绝顶的人。这有三个原因：第一，聪明人常犯的毛病，是自身看不起身边的人。堤义明认为，让自大的人做高层领导会造成员工不安情绪，从而破坏员工信心，降低整体效率，最后形成一股影响公司发展的阻力。聪明人尽管在才智方面超过常人，但很少长期保持谦逊反省的态度。第二，聪明人的欲望较常人强烈，因此，在群体中经常成为麻烦的来源。聪明人欲望重，而荣誉、地位、利益时常会腐蚀一个人的内心，这就会在群体中造成矛盾，破坏团结。第三，聪明人的欲望、野心是常人的十倍甚至百倍，一旦掌权，很可能以权谋私。所以，堤义明认为，那些中等人才比较容易满足，他们注重公司给予的职位，会踏踏实实地工作，也易于出成绩。

案例四：海信集团“敛财更敛才，融智胜融资”

海信集团总裁周厚健在不经意中道出一个内情：在海信，有上千余人的薪水比他高；因为周厚健认为，敛财更敛才，融智胜融资。

正是拥有了众多人才，海信集团近几年研制开发了一大批高新技术电子产品、网络与系统软件。一个企业没有资金，可以借；没有设备，可以借；倘若没有人才，不能吸附人才，却是万万不能。没有人才的企业，就仿佛电气时代的蒸汽机车，永远在时代大潮中落伍，因为它不具备电气时代的动力装置；企业不能吸附人才，同样也不符合现代企业发展的动力要求，任何一个优秀的企业往往都拥有一批甘为企业献身，甘与企业同生死共患难的“生死之交”。这种人才的素质已经超越了技术水平考核的局面，他们已经在思想里融注了企业的精神，在骨子里与企业具有了共性，真正做到了“嫁鸡随鸡，嫁犬随犬”，“生是企业人，死是企业魂”。

在中国，少数先进的企业很早就认识到了这一点，并肯花大价格高薪“敬人”，企求以此来稳定军心。然而，人的最大弱点便是，功利心一旦产生，便会向无穷延伸。以高薪拉拢人才的方法在短时期内可能行之有效，但假以时日，这种手段便会显露出弊端：“买人不买心”。让我们在这点上借鉴一下英国人的做法。

近年来，在英国出现了一种常让人觉得不可思议的现象：一些公司和企业不在失业人员中招聘或挑选人才，而是另辟蹊径，到一些监狱从正在服刑的犯人中选择人才。一位入狱前曾从事过电脑装潢工作，入狱后不到一年便被一家软件公司聘用出狱的抢劫犯深有感触地说：“很多犯人刚进监狱时都觉得自己的一辈子就完了，根本不敢去想未来。当大家知道不少公司经常到监狱里招聘人才的消息后，又觉得生活还是有希望的，不少人都抓紧时间学习。”一家招聘两名监狱“人才”的负责人说：“对于一个急于想证明自己能力和技术的人，你可以从他的身上得到真正的忠诚。而当你见到他的工作劲头和热情时，你恐怕不会相信他曾是一个犯过罪的人。”

企业对于人才的吸附力，在于企业到底在多大程度上关注着社会，并同时付出了多少人情。企业在招纳人才时的自我定位，作法人比作企业更有优势，因为法人更注重人性。仅仅用钱买到的人才可能会换取最优质的技术，这无疑能为一个进步中的企业添砖加瓦。倘若能在花钱的同时更用一点情，对于一个企业的任何时期都是划算的，因为他们更能与企业同甘共苦，排除万难。

案例五：坪内寿夫“一才三用”

日本来岛集团共有 180 家公司，全以“少数精锐”、“多元化”为其经营理念。将这两个理念合而为一，最能体现出其员工的劳动状况，即“一人三用”。这就是说，一个人最少要负责三项工作，当然，要负责二三十项工作的人也比比皆是。除了特殊职种，在来岛船坞的 2 万人中，大部分都能轻松愉快地担负着三项以上的任务。

例如：片上久志名片上写的是“来岛船坞业务部”，其本行业务的内容是总务、人事、给付和福利。通常他告诉别人“我负责员工全部职责”，但他的名片所载明的职责却非其本行，而只是一名普通员工而已。他所担任的是今治市止滨某餐厅的经理业务。经理并非只是偶尔到店里露露面、查查账，而是必须负责一切责任。举凡土地购买、取得政府许可、与建筑商接洽、一切用品的采购、订定菜单、购买材料、选录人员、价格设定、广告宣传以及其他各种手续，全由经理一人负责。虽然他本身不负担资金，但他所扮演的角色却与一般餐厅中的老板无异。

片上久志只有 30 出头，但却有极丰富的工作经验。数年前，他单独前往广岛县丰田郡芸津町与町长议事，并负担太平工业重建的重任。对于这件事，片上的原来上司冲守弘评论说：

“太平工业只是一个造船工厂，还称不上是公司。因为该处只有造船者，没有间接部门。由于当时我们刚接收了这个工厂，需要外交人员，于是选了片上。他虽没有任何头衔，事实上却具有左右组织的力量，相当于业务部长的权限。虽然在太平工业中也有厂长、部长，但他们从未因片上年轻而倚老卖老。他们有的只是较高的职称，监督责任权则在片上。”

“片上一人独掌众务，如薪资、劳工协商、采购、包工管理、银行交涉、官方交涉、船主接洽等等，皆为其职责所在。因此他的能力被强迫性提高，两年后再回来时，其能力已有相当惊人的提高。但这并不是表示片上具有特殊才能。继片上之后，每 2 年~3 年间都会有两个人去接替相同的工作。也就是说，片上只是我们之中极普通的一名员工。”

冲守弘说：“一个人一直呆在同一部门，所学终究有限，因此在一定期间后必然要做机动性调动。目的不在排除某些人，而在使人人都有新的经验。等他再调回来时，就可以担任比原来更高级的工作。”

“我们公司中不存在荣升或贬职的意思，由大公司调到小公司不称之为贬职，从小公司调到大公司也不叫荣升。问题是当你换到一个新环境时，如何适应并增强实力。来岛船坞事务部的白领阶层，虽然多数学历不高，但却有许多实际经历，这也是本公司的基本政策。”

在来岛集团，社长司机兼任接待这也是正常的，也充分体现出一人多用。坪内寿夫没有专职的司机，开车的司机是集团治下太洋计程车行所属。因此司机的本行是每日载运许多不特定的客人，而这个人只是社长三个司机中的一个，当坪内叫车时，三人则轮流替他驾驶。坪内的座车是 46 型的奔驰，也属太洋计程车行的营业车，平日仍以客人优先，只有车空时坪内才使用。开管理人员会议时，一般社长专用车在这种时候得待命到下午 5 点会议结束。但坪内的司机则不然，他利用这段时间协助装配 500 份便餐，下午 3 时左右在酒吧柜台负责接待。“我一有空就到这里帮忙，因为我也会泡咖啡。再说 5 点以前社长都不会离开会场，我呆在那儿也是闲等。”司机答道。

一般情况下，计程车司机、社长专用车司机、吧台接待都是分别独立的工作，应由专人负责。但因为他是来岛集团的一分子，所以兼任三职。对此，坪内寿夫说：“我们集团中不需要专家，要的是视野宽广、能屈能伸的人。让一个造船者经营餐厅，就是要他开阔视野，在关于如何提供客人物美价廉的服务上，造船与餐饮是具有异曲同工之处的。”

案例六：用其长，避其短

万有纸业股份有限公司是台湾省第三大纸业。该公司总经理许清俊身为台湾岛上第二代企业家中的佼佼者，他是将万有企业由一家公司发展到 30 余家公司和工厂的创业者。这一成就引来愈来愈多的岛内外人们的瞩目。

许清俊的成功靠什么？靠的是他能吃苦耐劳、勤奋努力、酷爱学习、永不满足。靠的是他很懂得如何将科学技术转化为生产力，使知识人才产生经济效益。经营管理，学习知识，善于用人，许清俊和谐地将它们统一起来，这就构成了他那特有的成功秘诀。

许清俊从研读“武侠小说”中得到启示，悟出了这样的“用人”之道：办企业没有人才不行，人才是企业的支柱，有了人才，死厂能救活，小厂能腾飞。然而有了人才不等于就有了一切，有了人才还要会用人才。如同一颗螺丝钉，拧在机器的哪个部位上才算合适，如果胡乱拧一气，就会带来麻烦。他认为，作为一个好的管理者，必须会用人才，如果不会用人，就算不上是一个合格的管理者。

那么，用什么样的人才才有利于企业呢？许清俊的标准是：对所谓“老实”、“听话”的人绝对不用；对真正的人才，即那些既有真才实学，又能开创新局面的人，尽管有点“毛病”，争议大，甚至还有人反对，也坚决要用，必要时有的还委以重任；而对于企业贡献大，有很大潜能以及成绩优异者，将予以提拔和加薪。实践使他认识到：人才是“万有”企业无与伦比的、

永不枯竭的最宝贵的财富！同时他也坚信：“只要是好人，就可以用；用错了地方，再换。”就这样，企业中有很多骨干曾被调换了四次位置以上，所以，员工们的聪明才智得到充分的发挥。

“世界上最受尊敬的企业家”艾科卡原来是学工程技术的。1946 年在罗切斯特卖卡车时是个自命不凡的小伙子。1956 年，刚满 30 岁的艾科卡打入了美国人称为“神童”的福特汽车公司，在董事长罗伯特·麦克纳马拉手下工作。那时，艾科卡的非凡的管理才能已崭露头角。此时福特汽车公司的推销工作已处于一个非常困难的时候，罗伯特·麦克纳马拉毅然决定把他召回总部任销售部经理，这使艾科卡身上潜在的销售工作才能得到充分发挥。那年上半年，艾科卡为“福特”的买主们制定了每月归还 56 美元的信用计划，其后便把注意力集中在轿车“猎鹰”破年销售 41.7 万辆的销售记录上。两战告捷后，罗伯特·麦克纳马拉看到年轻有为的艾科卡在销售方面的卓越才干，于四年后的 1960 年，推举他为公司“轿车”部经理。1970 年底，白手起家的艾科卡终于靠自己的才干爬上了这个家庭企业总裁的高位。在他就任总裁的 8 年时间里，为福特汽车公司净赚了 35 亿美元的利润，在该公司的历史上留下了最辉煌的业绩。

罗伯特·麦克纳马拉起用艾科卡的事实，充分说明采用取长避短的用人原则，给企业带来的好处是难以估价的。从以上例子中我们不难看出，任何人才，其实都不是全才，有其长则必有其短，扬长避短则处处皆人才。

案例七：让年轻人担重任

日本吉田工业公司（YKK）是一家与众不同的公司。该公司总经理吉田忠雄于 1919 年从小商店的住店店员开始了企业家的生涯，后来卖过鞋和陶器。1930 年到中国从事过外贸，他与海外接触就是从这时开始的。1934 年，他借雇主倒闭的机会，自立门户，用 350 日元的本金，雇了两名员工办起了 3S 商会，它是吉田工业的前身。而如今，YKK 吉田工业公司已发展壮大，拥有分布于 37 个国家的 38 个工厂，99 个销售点，41 个国外子公司，占有世界拉链市场 40%，大体上已完成了世界布局。

YKK 的 41 个国外子公司，共有员工 8500 人，占包括日本吉田工业在内的总人数的 60%。这 8500 人之中，日本人仅有 320 人，占 3.7%，充分体现了吉田工业对于国外企业尽可能让熟悉国情、市场、消费者的当地人来负责的指导思想。海外企业的总经理都很年轻，在有巨大市场的美国等地的公司领导虽然年龄稍大，但也不过就是四十四五岁，而平均年龄也只有 38 岁左右。

YKK 的方针是让年轻人出任海外负责人。大学毕业 10 年多一点，正是精力旺盛，工作起来一往无前的时候。在国外工作的日本人，无论是在商社还是在制造厂，每天工作时间均在 10 小时～15 小时，不仅对身体条件要求很高，还要求有初生牛犊不怕虎的精神。国度不同，

情况各异，要在失败中摸索出适合当地情况的方法。瞻前顾后，犹豫不决是干不成事业的。实践证明，YKK 公司“当地化”要求十分必要。但如果不是年轻人，要想尽早接受当地的语言和生活习惯是很困难的。不能和当地人打成一片，离开了司机、车就寸步难行的人是不适宜去国外工作的。

第二章 管理人员的选聘

一、正确选任管理人员的重要性

(一) 管理人员的概念

在一个组织中，人是最重要的要素，这是我们一再强调的观念。更进一步看，在人这一要素中，管理人员又是更为重要的因素。管理人员又可称之为管理者，是管理过程中的主体和主动方面。一个组织的管理者多种多样，但他们都有如下几点共同特征：

1. 管理者必须拥有一定的权力

管理总是同权力相联系的，管理过程也就是权力的运用过程。权力是管理者的本质规定，正是因为拥有了权力，管理者在管理过程中才能居于主导地位。管理者的权力是由组织根据一定原则授予的。管理者权力的基础不同，授予方式不同，其行为模式也就不同。

不同的管理者拥有的权力大小、权力类别是不同的。组织的最高管理者拥有的是全面管理的权力，职能部门负责人拥有的是本职职责范围内的权力，一般的管理人员拥有的是与本员工相关联的权力，参谋人员拥有的是参谋权力。

2. 管理者必须为权力运用承担责任

在管理过程中，权责对等是保证权力合理运用，提高管理效率的基本要求。管理者拥有一定的权力，是一个权力主体，但同时又是一个管理责任主体，他或她必须为权力运用负责。一个管理者拥有的权力越大，所承担的责任也就越大。这也是管理学的一条基本原理。

3. 管理者具有双重人格

管理者的双重人格是指管理者既是实实在在的个人，有个人的利益和要求；同时管理者又是一定组织、一定职位的人格化，他（她）所拥有的权力和承担的责任都要求其从组织的利益出发说话办事。管理者的地位越高，权力越大，这种职位人格化的要求越突出，越明显。

管理者的双重人格常使管理者陷于两难困境之中，即当出现个人利益与组织利益矛盾时，他（她）必须舍弃其一。作为一个合格的管理者，必须将组织的利益放在第一位。

(二) 正确选任管理人员的重要作用

由于管理人员在组织中居于十分重要的地位，所以选任合适的管理人员对完成组织的任务，实现组织的目标有着十分重大的意义。

正确地选任管理人员是实施管理的前提条件。管理是靠人来完成的，更确切地说是靠管理人员来完成的。没有管理人员的行动，管理活动就只是一个抽象、空洞的概念。可以说，管理和管理人员是一个问题的两个方面，是相辅相成的。

正确地选任管理人员是提高组织管理效率的关键。管理效率的高低受制于两个关键因素，一是管理体制，二是管理人员的素质。当管理体制一定时，管理者素质的高低就是决定性因素。正确选任管理人员，就是要把高素质的人才选任到管理岗位上去，合理地使用他们。当然，还包括在使用中对他们进行培养、训练，不断提高他们的素质和能力。

正确选任管理人员，是保证组织长期稳定发展的关键。对一个组织来说，要想获得长期稳定的发展，没有一支稳定的、素质高、能力强，并且不断吐故纳新、吸收新鲜血液的管理者队伍是不可想像的。一般来说，组织的寿命是无限的，而人的生命是有限的。一个组织要想长期兴旺发达，必须保证拥有合格优秀的管理人员。对于一个组织来说，正确地选任管理人员，不断地获得优秀人才，又是不可回避的课题。

二、管理人员的选聘

人是组织活动的关键资源。组织中的其他物力或财力资源需要通过人的积极组合和利用才能发挥效用。人在组织中的地位决定了人员配备在管理工作中的重要性。由于每一个具体的组织成员都是在一定的管理人员的领导和指挥下展开工作的，因此管理人员的选拔、培养和考评当为企业人力资源管理的核心

(一) 管理人员需要量的确定

制定管理人员选配和培训计划，首先需要确定组织目前和未来的管理人员需要量。一般来说，计算管理人员的需要量，要考虑下述几个因素：

1. 组织现有的规模、机构和岗位

管理人员的配备首先是为了指导和协调组织活动的展开，因此首先需要参照组织结构系统图，根据管理职位的数量和种类，来确定企业每年平均需要的管理人员数量。

2. 管理人员的流动率

不管组织作了何种努力，在一个存在劳动力市场、且市场机制发挥作用的国度，总会出现组织内部管理人员外流的现象。此外，由于自然力的作用，组织中现有的管理队伍会因病老残退而减少。确定未来的管理人员需要量，要有计划对这些自然或非自然的管理人员减员进行补充。

3. 组织发展的需要

随着组织规模的不断发展，活动内容的日益复杂，管理工作量将会不断扩大，从而对管理人员的需要也会不断增加。因此，计划组织未来的管理人员队伍，还需预测和评估组织发展与业务扩充的要求。

综合考虑上述几种因素，便可大致确定未来若干年内组织需要的管理人员数量，从而为管理人员的选聘和培养提供依据。

(二) 管理人员应具备的知识

1. 基本理论知识

指管理者应具备的关于哲学、政治学、经济学方面的知识。掌握这些知识，是正确地理解与掌握政府的方针政策的前提。

2. 文化科学基础知识

指作为管理者应具备的必要的语言、文学、历史、地理、数学、物理、化学、天文、生物、美学、社会科学、逻辑学等基础科学的知识。它们是形成一般的能力的基础。

3. 专业科技知识

指与管理或组织的目标任务相关的科学和技术知识。特别是专业知识管理者，可以不是专家，但必须是内行，外行领导内行是注定要失败的。

4. 管理科学知识

指管理者通过学习管理学所掌握的专门的管理科学知识。管理科学的范围十分广泛，除了管理学原理之外，还包括许多专门的管理理论，如管理心理学、组织行为学、人事管理学、领导科学、人才学等等，都是当代广义的管理学的内容。当然，管理者应结合自己的工作性质，侧重掌握几门相关的管理学知识。

一个管理者要掌握必备的知识，必须靠平时的日积月累。活到老、学到老应是一个管理者学习的座右铭。对于一个管理者来说，通过脱产学习来丰富知识和提高水平是必要的。但这种机会总是有限的，最重要的是要靠管理者自觉地努力学习，扩大知识面，提高管理水平。

此外，管理者在学习过程中，应注意形成合理的知识结构。管理者是在为从事管理工作，提高管理能力学习各种必要的知识，不是为了在某一领域从事理论研究，这就要注意各种知识的比例性。形成什么样的知识结构最为合理呢？主要视管理者的工作性质而定。高层管理者知识面要广，所学的知识应尽可能多样丰富，所掌握的软科学方面的知识要广、要多；基层管理者则要求专业知识达到一定的深度。

(三) 管理人员应具备的能力

管理学理论认为，一个合格的管理者应具备以下几个方面的能力：

1. 抽象思维能力

抽象思维能力又称观念能力，指管理者对管理活动及其相关关系进行分析、判断和概括的能力。管理者只有认清了事物发展的规律，才能提高管理效率；管理者只有在复杂的事物中能透过现象看本质，能在众多的矛盾中抓住决定事物性质和发展进程的主要矛盾和次要方面，能够运用逻辑思维方法，进行有效的归纳、概括、判断和表达，运用演绎和推理，举一反三，触类旁通，找出解决问题的办法，才能完成管理的目标任务。所以说，抽象思维能力是管理者的基本能力。

2. 决策能力

决策能力指管理者在众多的方案中作出正确选择，并使所择方案得以顺利贯彻实施的能力。管理者的基本职能就是决策。一个合格的管理者，必须具有较强的决策能力。正确的决策不能靠碰运气，需提高自己的决策能力。管理者除了要掌握必要的决策理论知识外，还要注意：

（1）重视信息，善于思考分析；（2）深谋远虑，要站得高，看得远；（3）广集人智，善于运用参谋、智囊集团；（4）方法科学，要按照科学决策的程序和方法决策，提高决策的正确性。

3. 组织能力

指组织人力、物力、财力资源实施决策的能力，包括人事安排，分权授权，资源配置，指挥协调，计划控制等。

4. 人际关系能力

处理人际关系的能力指管理必须具备的与上、下级和同级沟通、协调组织内外部各种关系的能力。管理者应能倾听各方面的意见，善于与组织内外的人员交往，沟通各方面的关系。对上级，能够争取帮助和支持；对下级，能够做到尊重、鼓励和信任，调动下级的积极性；对外，能够做到热情、公平、客观地对待一切人和事物；对内，要谦虚谨慎，有自知之明，能检点、约束自己。

5. 用人能力

管理的最重要的对象是人，实现管理目标的根本途径就是要充分调动人的积极性，所以作为一个合格的管理者，必须具备高超的用人能力。管理者要能够识别人才和发现人才，敢于提拔和使用人才，使自己的下级人尽其才，使各种人才相互合理搭配，充分发挥每一个人的长处和能力。能做到这一点，管理必然是高效率的。

6. 创新能力

管理的艺术性表明管理活动是一种创新性活动。管理者必须具有一定的革命性、创造性意识，能够在管理中不断地创新。一个合格的管理者，应能在实践中不断地进行总结，及时发现问题。

(四) 管理人员的来源

组织可从外部选聘或从内部提拔所需的管理人员。

1. 外部招聘

外部招聘是根据一定的标准和程序，从组织外部的众多候选人中选拔符合空缺职位工作要求的管理人员。

外部招聘管理人员具有以下优点：

(1) 被聘管理人员具有“外来优势”。所谓“外来优势”，主要是指被聘者没有“历史包袱”，组织内部成员（部下）只知其目前的工作能力和实绩，而对其历史、特别是职业生涯中的失败记录知之甚少。因此，如果他确有工作能力，那么便可迅速地打开局面。相反，如果从内部提升，部下可能对新上司在成长过程中的失败教训有着非常深刻的印象，从而可能影响后者大胆地放手工作。

(2) 有利于平息和缓和内部竞争者之间的紧张关系。组织中空缺的管理职位可能有好几个内部竞争者希望得到。每个人都希望有晋升的机会。如果员工发现自己的同事，特别是原来与自己处于同一层次具有同等能力的同事提升而自己未果时，就可能产生不满情绪，懈怠工作，不听

管理，甚至拆台。从外部选聘可能使这些竞争者得到某种心理上的平衡，从而利于缓和他们之间的紧张关系。

（3）能够为组织带来新鲜空气。来自外部的候选人可以为组织带来新的管理方法与经验。他们没有太多的框框束缚，工作起来可以放开手脚，从而给组织带来较多的创新机会。此外，由于他们新近加入组织，没有与上级或下属历史上的个人恩怨关系，从而在工作中可能很少顾忌复杂的人情网络。

外部招聘也有许多局限性，主要表现在：

（1）外聘管理人员不熟悉组织的内部情况，同时也缺乏一定的人事基础，因此需要一段时期的适应才能进行有效的工作。

（2）组织对应聘者的情况不能深入了解。虽然选聘时可借鉴一定的测试、评估方法，但一个人的能力是很难通过几次短暂的会晤、几次书面测试而得到正确反映的。被聘者的实际工作能力与选聘时的评估能力可能存在很大差距，因此组织可能聘用一些不符要求的管理人员。这种错误的选聘可能给组织造成极大的危害。

（3）外聘管理人员的最大局限性莫过于对内部员工的打击。大多数员工都希望在组织中有不断发展的机会，都希望能够担任越来越重要的工作。如果组织经常从外部招聘管理人员，且形成制度和习惯，则会堵死内部员工的升迁之路，从而会挫伤他们的工作积极性，影响他们的士气。同时，有才华、有发展潜力的外部人才在了解到这种情况后也不敢应聘，因为一旦应聘，虽然在组织中工作的起点很高，但今后提升的希望却很小。

由于这些局限性，许多成功的企业强调不应轻易地外聘管理人员，而主张采用内部培养和提升的方法。

2. 内部提升

内部提升是指组织成员的能力增强并得到充分地证实后，被委以需要承担更大责任的更高职务作为填补组织中由于发展或伤老病退而空缺的管理职务的主要方式，内部提升制度具有以下优点：

（1）利于鼓舞士气、提高工作热情，调动组织成员的积极性内部提升制度给每个人带来希望。每个组织成员都知道：只要在工作中不断提高能力、丰富知识，就有可能被分配担任更重要的工作。这种职业生涯中的个人发展对每个人都是非常重要的。职务提升的前提是要有空缺的管理岗位，而空缺的管理岗位的产生主要取决于组织的发展。只有组织发展了，个人才可能有更

多的提升机会。因此，内部提升制度能更好地维持成员对组织的忠诚，使那些有发展潜力的员工能自觉地更积极地工作，以促进组织的发展，从而为自己创造更多的职务提升的机会。

（2）有利于吸引外部人才

内部提升制度表面上是排斥外部人才、不利于吸收外部优秀的管理人员的。其实不然。真正有发展潜力的管理者知道，加入到这种组织中，担任管理职务的起点虽然比较低，有时甚至需要一切从头做起，但是凭借自己的知识和能力，可以花较少的时间便可熟悉基层的业务，从而能迅速地提升到较高的管理层次。由于内部提升制度也为新来者提供了美好的发展前景，因此外部的人才才会乐意应聘到这样的组织中工作。

（3）有利于保证选聘工作的正确性

已经在组织中工作若干时间的候选人，组织对其了解程度必然要高于外聘者。候选人在组织中工作的经历越长，组织越有可能对其作全面深入的考察和评估，从而使得选聘工作的正确程度可能越高。

（4）有利于使被聘者迅速展开工作

管理人员能力的发挥要受到他们对组织文化、组织结构及其运行特点的了解。在内部成长提升上来的管理人员，由于熟悉组织中错综复杂的机构和人事关系，了解组织运行的特点，所以可以迅速地适应新的管理工作，工作起来要比外聘者显得得心应手，从而能迅速打开局面。

同外部招聘一样，内部提升制度也可能带来某些弊端。主要有：

（1）引起同事的不满

在若干个内部候选人中提升一个管理人员，可能会使落选者产生不满情况，从而不利于被提拔者展开工作。避免这种现象的一个有效方法是不断改进管理人员考核制度和办法，正确地评价、分析、比较每一个内部候选人的条件，努力使组织得到最优秀的管理人员，并使每一个候选人都能体会到组织的选择是正确、公正的。

（2）可能造成“近亲繁殖”的现象

从内部提升的管理人员往往喜欢模仿上级的管理方法。这虽然可使老一辈管理人员的优秀经验得到继承，但也有可能使不良作风得以发展，从而不利组织的管理创新，不利于管理水平的提高。要克服这种现象，必须加强对管理队伍的教育和培训工作，特别是要不断组织他们学习管理的新知识。此外，在评估候选人的管理能力时，必须注意对他们创新能力的考察。

(五) 选任方法

1. 内任制选任管理人员的方法

如果组织采用内升制来选任管理人员，可采用如下一些方法：

(1) 有意识、有目的地培养。主要指对有发展前途的基层管理人员，有意识地给他（她）加担子，压任务，派到能锻炼人的岗位上，让其接受考验，经受锻炼，增长能力。

(2) 人才自荐。指在组织内部通过公开招聘的方式选拔管理人员。它类似于外求制，但不同于外求制，它的备选对象只能是组织内的员工。

2. 内任制选任管理人员的步骤

无论是组织有意识地培养，还是人才自荐，都少不了这样几个步骤：

(1) 专家评价。前面已经提出，对一个管理人员，特别是直线主管，知识、能力及素质的要求都是比较高的。一个人是否达到了这些方面的要求，应该进行科学的评价。备选对象所具备的专业方面的知识和能力，尤其要经过专家确认。

(2) 员工评议。组织内部选任的管理人员，具有较快适应工作的优点，但其前提是员工基础好。对已确定的选拔对象，有必要进行员工评议，了解群众对备选对象的看法和评价。

(3) 组织考核。指组织通过规定的程序对备选对象的各个方面进行考核。

如果采用外求制，步骤相对简单，主要是要做好对应聘对象的考试、考查。考试可实行笔试、专家组面试、实验式面试等方式。考查则是对备选对象在试用期中的知识、能力和素质等的考查。

(六) 选聘应注意的问题

无论采用内升制还是实行外求制来选拔管理人员，都应注意如下几个问题：

1. 机会均等，公正、公平竞争

走上管理岗位是个人实现其价值的途径之一。组织在选任管理人员时，应机会均等，实行公平、公开的竞争。也只有这样，才能将组织中最优秀的人才，组织外最理想的人才选拔出来。如果带有偏见，教条地以资历、学历或其他标准划线，就可能失去理想的人选。

2. 用人所长

俗话说，寸有所长，尺有所短，人无完人。可以说世界上没有一个全才，人的能力大小，是否全面都是相对的。组织对于备选对象，应同决策一样，以“满意”标准来衡量，要看到其长处，发挥其长处。不然的话，就永远难以寻找到理想的管理人员了。

3. 大胆启用年轻人

在选任管理人员时，应大胆启用年轻人。因为新陈代谢是自然规律，每一个人都会衰老、死亡，每一个管理职位上的人员都必然更替。及时地培养，启用年轻人是保证管理得以顺利进行、工作平衡要求的前提条件。

三、管理人员的选聘程序和方法

(一) 发布招聘信息

当组织中出现需要填补的管理职位时，应根据职位所在的管理层次，建立相应的选聘工作委员会或小组。工作小组既可是组织中现有的人力资源管理部门，也可由各方面代表组成的专门或临时性机构。

选聘工作机构要以相应的方式，通过适当的媒介，公布待聘职务的数量、性质以及对候选人的要求等信息，向企业内外公开“招标”，鼓励那些自认为符合条件的候选人应聘。

公开招聘是向组织内外公布招聘信息。半公开招聘是只对组织内部公布补充空缺位置的信息。内部选拔一般由人力资源管理部门主持，公开招聘可由人力资源管理部门负责全部工作，也可为此成立临时性的机构。选聘工作机构应通过适当的媒介，公布待聘职务的数量、待聘职务要求的条件、给予聘用者的待遇、报名时间等信息，达到广开“才源”的目的。

(二) 初选

可以通过两种形式完成初选工作：

1. 对报名应聘者进行初步资格审查

对内部选拔人员，可根据日常对重点培养对象和管理人员的工作的业绩考核档案，由人力资源管理部门和领导初步决定候选人。外部招聘的，要根据回收的应聘者填写的表格资料进行资格审查，初步认定合乎招聘条件的候选人。

2. 面谈

这是一种直观的初步鉴定评价人员的形式。根据人力资源管理部门设定的谈话范围，目测候选人的仪表、举止、言谈，初步了解其语言表达能力、逻辑思维和思维敏捷的程度，以及知

识的广度和对问题认识的深度。面谈可以比较直观地接触了解对方，形成初步印象。但需注意不要由第一印象产生偏见。

(三)对初选合格者的测定和考核

对初选合格者可以通过测验、竞聘演讲和答辩，以及实际能力考核等不同形式来测定和考核其综合素质。

1. 测验

这是通过考试和测试的方法评价候选人的智力、专业技术、适应性等基本水平和能力。

(1) 智力测验。智力测验目的是衡量候选人的思维能力、记忆力、思想的灵敏度和观察复杂事物的能力等，以便日后委以更适当的工作。

(2) 对受聘者必备条件的测试。必备条件包括承担某项工作的人员应具备的知识、必备经验和必备技能。必备知识指应具备的文化知识和专业技术知识，这是工作人员必备条件的基础；必备经验是应具备的实际经验和操作能力，是必备条件的中心；必备技能是在上述两方面的基础上，特定工作环节的工作人员应具备的应变能力、创造革新能力和综合处理能力。

2. 竞聘演讲与答辩

这是知识与智力测验的补充。测验可能不足以完全反映一个人的基本素质，更不能表明一个人运用知识和智力的能力。发表竞聘演讲，介绍自己任职后的计划和打算，并就选聘工作人员或与会人员的提问进行答辩，可以为候选人提供充分展示才华、自我表现的机会。

3. 案例分析与候选人实际能力考核

竞聘演说使每个应聘者介绍了自己“准备怎么干”，使每个人表明了自己“知道如何干”。但是“知道干什么或怎么干”与“实际干什么或会怎么干”不是一回事。因此，在竞聘演说与答辩以后，还需对每个候选人的实际操作能力进行分析。测试和评估候选人分析问题和解决问题的能力，可借助“情景模拟”或称“案例分析”的方法。这种方法是将候选人置于一个模拟的工作情景中，运用多种评价技术来观测考察他的工作能力和应变能力，以判断他是否符合某项工作的要求。

(四)信息交流

在招聘和挑选工作中，应注意充分交流信息。如图 2-1 所示，交流信息有两个方面：企业向求职者提供有关公司和职位的情况，求职者向企业提供有关他们自己工作能力的情况。

某些企业和单位力图树立一个好的形象，强调个人得到发展和培养的机会，突出潜在的挑战，并指出提升的可能性。他们也会提供关于工资、福利待遇和工作岗位可靠程度的情况。这也可能做得过分，引起求职者不现实的向往。从长远看，这一做法可能有不好的副作用，人们容易对工作不满，人员大量流动或产生无法实现的梦想。当然，企业应该介绍自己有吸引力的好的方面，但应该实事求是地谈论机会的问题，并指出工作的局限性，甚至不利的方面。

图 2-1（此处图略）

另一方面，管理部门应该启发应聘者客观地显示他们的知识、才能、能力、天赋、动机以及过去的业绩。要了解这些情况，有很多方法和手段，我们将在以后进一步论述。自然，收集应聘者的材料可能走得太远，侵犯了应聘者的隐私。应聘人选只能忍受一定程度的面试、测评和公开个人情况。显然，管理者必须懂得克制，只询问对工作必要的和与工作有关的情况。

（五）选定管理人员

挑选管理者是从人选中选出一个最符合职位要求的人。挑选可能是为补充一个特定的空缺职位，也可能是为今后管理人员的需要。因此，我们可以区别使用补充组织职位的挑选方法或是安置方法。用挑选方法时，招聘申请人来补充需要相当特殊条件的职位；用安置方法时，对个人的优缺点加以评估，为他找到合适的职位或甚至专门设计一个新的职位。

提升是在本单位范围内从前任职位调到需要更多才能、担负更大责任的职位上去。一般，伴之而来的是更高的地位和更多的工资。提升可能是对工作表现突出的报偿，也可能是企业为了更好地使用个人的才能和能力。前文论述挑选的各个方面，一般也可应用于提升。

挑选时还有许多重要的因素要考虑。正如我们先前提出的，管理职位需要有技术上、概念上与人工作以及解决问题等方面的才能。因为一个人不可能具备全部所需要的能力，可能要挑选其他人来弥补其不足之处。例如，一个具有卓越的概念才能和设计才能的高级管理人员，可能需要得到有技术才能的人帮助。同样，一个具有较多营销和财务经历的管理人员，可能需要有一位经营方面的专家来帮助。

挑选管理人员时还必须考虑年龄问题。经常会发现公司内所有副总经理和中层管理人员都在同一年龄段的情况。这样就会产生几位在差不多层次的管理人员同时退休的情况。然而挑选人员时，不得非法地在年龄方面予以歧视。有计划地对劳动力进行规划，可以在组织结构范围内合理地分配不同年龄段的管理人员。

在上述各项工作的基础上，利用加权的方法，算出每个候选人知识、智力和能力的综合得分，并考虑到民意测验反映的受群众拥护的程度，并根据待聘职务的性质，选择聘用既有工作能力，又被同事和部属广泛接受的管理人员。

四、招聘管理人员的测试

(一)气质类型的测试

1. 气质的概述

气质是个体比较稳定的心理活动的动力特征。如情绪的强弱，思维的快慢，注意力集中时间的长短，注意力转移的难易，以及心理活动倾向于外部事物还是内心世界等等，都是气质特征的表现。它能够使管理者的全部心理活动都染上一种浓厚的色彩。气质具有稳定性。虽然在客观条件影响下，气质也会发生一定的变化，但是和其他心理特征相比，气质变化要缓慢得多。

2. 气质的种类

(1) 属于胆汁质类型的管理者思维敏捷，工作热情，办事果断，雷厉风行，但也容易感情冲动，脾气暴躁，缺乏耐力。

(2) 属于多血质类型的管理者机智敏锐，适应性强，能较快把握新事物；有很高的灵活性，善于交际，应变能力强；但往往注意力不稳定，兴趣容易转移，缺乏持续性。

(3) 属于粘液质类型的管理者遇事沉着冷静，能很好克制自己的感情冲动；比较踏实，长于实干，不爱作空泛的清谈，善于忍耐，情绪不易外露，能很好克服困难，把事业坚持到底；但往往反应缓慢，稳定性有余而灵活性不足。

(4) 属于抑郁质类型的管理者认真、一丝不苟，办事细心；善于觉察出别人不易觉察的细小事物；善于完成某项交办的具体任务，能克服困难，具有坚定性；但比较孤僻，行动迟缓，易优柔寡断。

3. 气质调查表

姓名： 性别： 年龄： 职务：

下面 60 道题可以帮助你大致确定自己的气质类型。请你认真阅读每一道题，按自己实际情况予以回答。每题可做五种评价，你认为很符合自己情况的，记 2 分；比较符合的，记 1 分；介于符合与不符合之间的，记 0 分；比较不符合的，记 -1 分；完全不符合的，记 -2 分。

(1) 做事力求稳妥，不做无把握的事。

(2) 遇到可气的事就怒不可遏，想把心里话全说出来才痛快。

(3) 宁肯一个人干事，不愿很多人在一起。

- (4) 到一个新环境很快能适应。
- (5) 厌恶那些强烈的刺激，如尖叫、噪音、危险镜头等。
- (6) 和人争吵时，总是先发制人，喜欢挑衅。
- (7) 喜欢安静的环境。
- (8) 善于和人交往。
- (9) 羡慕那种善于克制自己感情的人。
- (10) 生活有规律，很少违反作息制度。
- (11) 在多数情况下，情绪是乐观的。
- (12) 碰到陌生人觉得很拘束。
- (13) 遇到令人气愤的事，能够很好地自我克制。
- (14) 做事总是有旺盛的精力。
- (15) 遇到问题常常举棋不定，优柔寡断。
- (16) 在人群中从不觉得过分拘束。
- (17) 情绪高昂时，觉得干什么都有趣；情绪低落时，又觉得干什么都没有意思。
- (18) 当注意力集中一事物时，别的事物很难使自己分心。
- (19) 理解问题总比别人快。
- (20) 碰到危险情景时，常有一种极度恐怖感。
- (21) 对学习、工作、事业怀有很高的热情。
- (22) 能够长时间做枯燥、单调的工作。
- (23) 符合兴趣的事情，干起来劲头十足，否则就不想干。

- (24) 一点小事就能引起情绪波动。
- (25) 讨厌做那种需要耐心、细致的工作。
- (26) 与人交往不卑不亢。
- (27) 喜欢参加热烈的活动。
- (28) 喜看感情细腻、描写人物内心活动的文学作品。
- (29) 工作学习时间长了，常感到厌倦。
- (30) 不喜欢长时间谈论一个问题，愿意实际动手干。
- (31) 宁愿侃侃而谈，不愿窃窃私语。
- (32) 别人说我总是闷闷不乐。
- (33) 理解问题常比别人慢些。
- (34) 疲倦时只要短暂的休息就能精神抖擞，重新投入工作。
- (35) 心里有话，宁愿自己想，不愿意说出来。
- (36) 认准一个目标就希望尽快实现，不达目的誓不罢休。
- (37) 和别人学习、工作同样一段时间后，常感比别人更疲倦。
- (38) 做事有些莽撞，常常不考虑后果。
- (39) 老师讲授新知识，总希望他讲慢些，多重复几遍。
- (40) 能够很快忘记那些不愉快的事情。
- (41) 做作业或完成工作总比别人花的时间多。
- (42) 喜欢运动量大的剧烈体育活动，或参加各种文艺活动。
- (43) 不能很快地把注意力从一件事情转移到另一件事情上去。
- (44) 接受一个任务后，就希望把它迅速解决。

- (45) 认为墨守成规比冒风险强些。
- (46) 能够同时注意几件事物。
- (47) 当自己烦闷的时候，别人很难使自己高兴起来。
- (48) 喜欢看情节起伏跌宕、激动人心的小说。
- (49) 对工作抱认真严谨、始终如一的态度。
- (50) 和周围人们的关系总是相处不好。
- (51) 喜欢复习学过的知识，重复做已经掌握的工作。
- (52) 希望做变化大、花样多的工作。
- (53) 小时候会背的诗歌，我似乎比别人记得清楚。
- (54) 别人说自己“出语伤人”，可自己并不觉得这样。
- (55) 在体育活动中，常因反应慢而落后。
- (56) 反应敏捷，头脑机智。
- (57) 喜欢有条理而不甚麻烦的工作。
- (58) 兴奋的事常常使自己失眠。
- (59) 老师讲新概念，常常听不懂，但是弄懂以后就很难忘记。
- (60) 假如工作枯燥无味，马上就会情绪低落。

测试后的结果按如下方法处理：

①把每题分数填下表(如表 2-1)。

②计算出每种气质类型的总分数，依分数确定气质类型：如果某一类气质得分比其他三类均高出 4 分以上，则可定为该类气质。如果该类气质得分超过 20 分，则为典型型；如果得分在 10～20 分，则为一般型。两种气质类型得分接近，其差异低于 3 分，而且又明显高于其他两种，高出 4 分以上，则可定为这两种气质的混合型。三种气质得分高于第四种，而且接近，则为三种气质的混合型。

(二)心理测验技术

1. 技术简介

“GX”课题组研制了一种管理人员人格测验量表如表 2-2。其基本原理和操作以卡特尔的 16PF 为主要参照，此外还参照了国外的艾森克个性测验（简称 EP 比量表），加利福尼亚人格量表（简称 CPI 量表），明尼苏达多项人格测验（简称 MMPI 量表）等几个经典心理测验量表。在编制中注意到了心理测量在人事管理中的多种作用，如领导班子的匹配、管理者心理健康诊断等等，力求所制订量表具有多功能、多用途，并使其操作简单可行。该量表将管理人员的素质分为自然素质、情操和工作风格三大类共 15 个指标。

自然素质：Z1 性格倾向；Z2 稳定性；Z 3 平衡性；Z4 聪慧性。

情操：Q1 律己性；Q2 宽容性；Q3 进取性；Q4 负责性；Q 5 世故性。

工作风格：G1 独立性；G2 探索性；G 3 敢为性；G4 乐群性；G5 敏感性。此外表 2-2 因 素 Z1 Z2 Z3 Z4 Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 G1 G2 G3 G4 G5 Y

原始分 标准分 知己知彼 自律严谨 有雄心积极主动恃强好胜 灵活 变通 待人 宽厚 有恒 负责 尽职 精明老练行为得体 自由 激进 喜欢 考验 一切冒险敢为少有顾忌外向 热情 和蔼 可亲 敏感 感情 用事 富于幻想 炫耀 夸张 善于 掩饰 自立 自强 当机 立断

高分说明 稳重 温和 善于 自我 控制 兴奋 活跃 健谈 善于 交际 善意待人 富于同情心 心肠软 聪明富有才识善于抽象思考 续表 因 素 Z1 Z2 Z3 Z4 Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 G1 G2 G3 G4 G5 Y

标准得平均分

Z4 Z2 Z3 Z4 Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 G1 G2 G3 G4 G5 Y

低分说明

安静 自省 与人 疏远 焦虑 忧心忡忡 敏感待人 冷淡 冒险 攻击性强 理解过程较长 反应比较迟缓

矛盾冲突不明大体 还包括掩饰性 Y，以了解被测人回答问题的诚实程度。

2. 结果

管理人员人格测验可以将每个人测验卷纸上各因素的原始分数通过与所制订的常模表相对照，换算成标准分数，并把标准分数标在测验的剖面图中，便可得到被试者的个性曲线。在常模的基础上，还要制订不同类型管理人员的职业个性带。如果所测得分在所对应的带宽之内，便可初步认定被测者具备从事某项工作的基本素质。表 2-2 原始分 标准分 稳重 温和 善于自我 控制 冷漠 多疑 心胸 狭窄 温和 知足 常乐 循规 蹈矩 权宜 得计 缺乏足够 的责 任

感 坦白 直率 思想 简单 依赖随众附和 保守 服众 传统 畏怯退缩缺乏自信心 缄默孤独落
落寡合 理智 坚强 着重 实际 朴实 幼稚 顺从

案例：林绍良不惜重金聘用人才

印度尼西亚的华人实业家林绍良，以富有的资产名列印度富商之首。美国《投资家》杂志把他列为世界 12 大银行家之一，有些国家的报刊认定他是“世界十大富豪之一”，一些在国际上享有盛名的报纸经过测算，推举他为“世界第六巨富”。林绍良究竟有多少资产？他自己也说不清楚。然而，目前世界上较为一致的看法是，他的资产总数已达到 70 亿美元。

林绍良之所以能取得今天这么大的成就，一个重要的原因就是他用重金聘用了一个能干且忠实的伙伴——李文正。一个熟悉他的商人在报上公开披露：“林绍良的事业发展迅速，主要是他懂得量才用人，敢出重金。”

李文正原是香港汪印银行的总裁，而且以“医治银行能手”的称号，被新闻界和银行界所乐道，从而成为家喻户晓、人人皆知的重要人物。他金融经验丰富，才华横溢，引起了林绍良的注意。1972 年，林绍良因事飞往香港，在飞机上巧遇刚辞去汪印银行总裁职务的李文正。在热情的交谈中，他当即邀请这位银行家到他的“中央亚细亚银行”里来，并允诺给他 17.5% 的股份。当时，该银行的实际规模比李文正创办的“汪印”银行小得多，资产也只有“汪印”的 1 / 33，存款额也只有 1%。但是这家银行是林绍良的财政支柱，有林氏集团庞大的实体作后盾，该行定会有令人信服的业务发展潜力。因此，李文正欣然接受邀请。

林绍良慧眼识千里马，两人坦诚合作，使中亚银行飞速发展起来。到 1983 年，中亚银行的资产总额比原来增加 332 倍，存款额增长 1253 倍，在全印度尼西亚设有 32 处分行，形成了全国最大的私人银行网。而且在新加坡、台北、香港、澳门及美国的加利福尼亚、纽约等地设有分支机构。中亚银行不仅在印尼，在东南亚也被公认为是规模最大的银行之一。

看着自己蓬勃发展起来的事业，林绍良十分感慨地说：“自己所学不多，本无力量经营如此庞大的企业，现今之所以能有所成就，主要是善于选择共事的伙伴。”

经典制度

人员录用总程序

一、人员甄选与录用工作开始于组织中各种工作岗位产生职位空缺，由此而提出人员增补需求。通过对组织发展的人力资源规划，才能够准确地把握有关组织对各类人员的需求信息，确定人员招聘的种类和数量。

二、由组织人力资源管理部门实施人员招聘工作。人力资源管理部门须根据招聘工作的具体要求做出相应的实施计划，并将每一项工作逐步推行，直至人员招聘工作的最后完成。

三、招聘工作的实质性操作过程。一般而言，人员的甄选可以同时在这两条线路上开展，一是在组织内部进行人员调整，最大限度的发挥组织现有人力资源的潜力；二是从组织以外吸收适合组织需要的人才。从控制人力成本费用和发挥组织中现有人员的工作积极性这两个角度考虑，组织内部的人员调整应先于组织外部的选拔工作。特别是对高级职位或重要职位的人员选聘工作更是如此。

四、由人力资源管理部门会同用人部门组织、实施人员甄选的考试与面试工作。在这一阶段，应根据具体的职位要求对应聘人员进行各种形式的知识、技能、能力考试和心理测验，从人员基本素质、心理特点、能力特长上对应聘人员进行甄选。经考试或测验合格者进入面试阶段。面试招聘是人员选聘工作中最为重要的环节，绝大多数组织都是借助面试评价的手段来确定最后的录用人选。这是因为，面试评价所提供的关于应聘人的信息最真实、直观和准确。当然，这也必须有效的运用有关面试评价的技术和技巧。

五、经考试、测验和面试合格者成为招聘组织的试用员工。在试用员工上岗之前，对他们进行多种形式的岗前培训，使他们充分的了解组织和工作岗位上的状况。必要时，岗前培训也包括有关知识、技能和各种能力培训的内容。

六、试用员工上岗试用。这一阶段的主要目的是为了通过工作实践考察试用员工对工作的适宜性，同时，也为试用员工提供了进一步了解组织及工作的机会，事实上，这一阶段是组织与员工的双方选择，彼此双方不受任何契约的影响。

七、对试用期满员工的工作绩效和工作适宜性进行考核评价，经考核合格者正式录用为组织的员工，双方签订劳动合同或其他形式的契约。

八、新进员工上岗任用，至此完成人员选聘与录用工作的全部操作，为组织挑选出所需要的人才。

公司技术管理人员录用规定

第一条 目的

本规定适用于从社会聘用技术管理人员，旨在为企业选择更好的技术管理人才

第二条 原则对技术管理人员的聘用，原则上依据增员计划进行。

第三条 聘用标准

对技术管理人员的选聘主要考虑学历、年龄和知识水平等因素。

学历要求一般为大学以上或同等学力者。

年龄原则上应在 30 岁以上。

知识水平包括：

（1）基础知识。其基本要求是：具备大学理工科应具备的基础知识；具有与本企业生产技术特点相应的技术知识；对本企业的生产设备、生产过程、工艺流程等有清楚的理解。

（2）具有相当大学程度的应用学历、电子、机械、建筑工程等专业知识，具体包括：材料学、结构学、机械设计、电气工程、建筑学等，以及与此相适应的有关专业知识。

（3）计划学知识，包括能够制定工程预算、工程进度计划、技术开发与改造计划等。

（4）研究开发能力。能够从事新产品的开发，技术改造，改造生产流程，提高生产技术管理水平。能够熟练设计产品说明书、工作原理图、能够独立购置和验收机构设备。

第四条 个人资料提出

应聘技术管理人员者，应提交下列个人资料：

（1）任职调查表。

（2）履历表。

（3）照片。

（4）技术资格证明。

（5）家庭与社会关系表。

（6）学习成绩单。

（7）身份证明。

（8）任职业绩表。

第五条 推荐信

要由推荐者提出推荐信，详述推荐理由。

人员聘用制度

一、经核定录用人员，由人力资源部依据甄选报名表发给“报到通知单”，请其于报到时携带下列资料：

1. 保证书；
2. 服务自愿书；
3. 员工资料卡；
4. 相片 6 张；
5. 户籍誊本；
6. 身份证复印件；
7. 体检表；
8. 扶养亲属申报表；
9. 学历证件复印件。

（以上应缴资料视情况可增减）

二、管理人员任用，视情况可发给“聘任书”。

三、新进人员于报到日，人力资源部即发给“报到程序单”，并检收其应缴资料，若资料不全，应限期补办，否则首月薪资可暂扣发。

四、人力资源部随后应亲切有礼地引导新进人员依报到程序单上的顺序，逐项协助办理下列：

1. 领取员工手册及识别证；
2. 制考勤卡并解释使用；
3. 领制服及制服卡（总务科主办）；

4. 领储物柜锁匙（总务科主办）；
5. 若有需要，填“住宿申请单”；
6. 登记参加劳保及参加工会；
7. 视情况引导参观各单位及安排职前训练。

五、前条逐项办理完毕后，人力资源部即填制“新进人员简介及到职通知”，引导新进人员向单位主管报到，由单位主管收存到职通知后依“职前介绍表”逐项给予说明，并于报到程序单上签章交回人事部，表示人员报到完毕。

六、人力资源部依据报到程序单随后应办理下列事项：

1. 填“人员异动记录簿”。
2. 登记人事部管理用的“人员状况表”。
3. 管理人员发布“管理人员到职通报”。
4. 登记对保名册，安排对保。
5. 填制“薪资通知单”，办理核薪。
6. 收齐报到应缴资料（扶养亲属申报表转会计科）连同甄选报名表建立个人资料档案，编号列管。

第三章 面试与选拔

一、概述

（一）人员招聘中的面试

1. 概念

面试是招聘者与应聘者之间的信息交流过程，是一种人际交往的形式。

面试是招聘者对应聘者的口头测试过程，它在现代生活中的应用越来越广。大学生毕业分配采取双向选择的形式，需要参加招聘单位的面试；国家机关招收公务员；三资企业招聘技术人员、销售人员、管理人员，面试都是必不可少的一种手段。如何使面试取得好效果，使招

聘者在短时间内清楚地对一个陌生的应聘者的性格、能力、专长作出判断，从而作出该人是否录用的决策呢？这就需要在面试中应用采访谈话的技巧，使面试的过程科学化、规范化。

面试的采用可以说是人事管理工作的一大进步，它一改以往统分统配的策略，让招聘人员对应聘人员观其形、察其色，从而可以为正确的选择人才做好必需的工作。

在企业招聘过程中，尽管推荐、广告、测试等方法都能采用，但是惟一广泛使用而又直接关系到聘用效果的方法是面谈或面试。所谓面试，就是指为了更深入地了解应聘者的情况，判断应聘者是否符合工作要求而进行的招聘人员与应聘者之间的面对面的接触。

在人员筛选过程中，与应聘者的面谈或面试有两次：第一次是初次筛选会谈；第二次是录用测试合格后的综合面试。面试的目的主要有：

- (1) 让应聘者了解本企业及其工作情况；
- (2) 了解应聘者能够做什么工作；
- (3) 了解应聘者能否胜任某项工作；
- (4) 将某一应聘者与其他应聘者在各方面的资格、能力进行比较。

为达到面试目的，提高面试效果，人力资源管理部门应选派经验丰富、训练有素的面试员，并提前准备好面试提纲。一份理想的面试提纲应包括以下几个方面内容：

- (1) 开头语 ；
- (2) 关于企业目前状况及其前景介绍 ；
- (3) 对空缺职位和其需要条件的描述；
- (4) 与应聘者讨论工作资格 ；
- (5) 同应聘者个别讨论工作细节和工作各方面的关系 ；
- (6) 面试提问录，即通过提问了解应聘者的品格、态度、技能、经验、兴趣、爱好等情况，以便筛选出满意的人选。

应该指出的是，面试也有一定的局限性，主要表现在面试者对有关应聘者的品格、诚实度、忠诚度、技能等方面难以完全把握。因此，还要配合其他方法进行筛选。

2. 方式

面谈的方式可以多种多样，但一般在事前都要作好以下几个方面的准备：审视空缺职位的工作说明书和工作规模表；审视职位申请表、履历表，推荐书等；安排好适当的面谈场所，分配充分的面谈时间。面谈有四种方式：

(1) 计划式面谈

在面谈前，人力资源管理部门的主要负责人就要明确面谈要达到什么目的，要获取或给予哪些信息，如何指导面谈，以及准备运用多少时间面谈。这种面谈方式的优点是思路清晰，能问到点子上，不足之处是容易导致拘谨。另外一种计划式面谈是图表式会见。它建立在一种假定最有效的基础上，每一有关细节都必须事先拟定。这种面谈要利用一套特定的提问内容，这些提问可以从以下三方面来准备：以职务规格说明书和人事规范为提问的指南；从申请表格和有关证明资料中获取的信息为提问内容；从过去面谈的经验中能够找出有用的提问类型。

(2) 深入面谈

这一方式用来对某一特定问题，主考人与申请者进行深入的探讨，这对于应聘于某些特殊专业职位的候选人来说，是对其作出正确评价和决策的有益方式。举例来说，我们假设一位申请者的爱好是航海。在一般面谈中，主考人很可能会依照他头脑中的有关业余航海者的老一套想法得出结论。而在深入面谈中，主考人将向申请者提出一系列问题：什么时间去航海，为什么；到哪里去航海，为什么；和谁一起去，多长时间，为什么；要花多少钱，喜欢哪种型号航海设备，为什么；什么样的气候条件是理想的，为什么；选择哪一类朋友一起去，为什么。如果可能的话，主考人要紧问不舍。当然，追问不能粗暴无礼和具有挑战意味，而要讲究技巧。只有通过这样透彻的问答和分析，才能窥见申请者更真实的形象。

(3) 启发式面谈

在这样的会谈中，申请者不必受所提问题的拘束，因此比回答规定的问题更能表现出真实的自我。利用规定的问题，申请者往往会回答对方所希望回答的问题，或只回答有利的一面而不管它们是否真实。而采用启发式方法，申请者显然不知道如何把握答案或评论的倾向性。未经组织的谈话，将能通过所暴露的和所排斥的回答（回避的）来揭示与目的、兴趣和能力有关的许多情况。

启发式面谈的一个重要步骤是人力资源管理部门负责人要认真研究待补职务的要求，并尽可能地通过申请表、推荐信和测验等来源去了解候选人的情况，以便确定面谈时应注意听取些什么。

启发式面谈开始时总是一般的介绍和闲谈，然后，通过恰当的说明或公开的提问，要求候选人谈谈个人经历。在候选人开始谈话以后，人力资源管理部门负责人绝不要引导，而是重复候选人的语句来发问。例如，一位候选人可能会说：“我喜欢从事富有挑战意义的工作”，而主考人如果问“为什么？”那就会有提出引导性问题的倾向，如果重复候选人的话来发问：“那么你喜欢挑战性工作？”于是候选人必然会继续说下去而不受引导性的暗示。

要评鉴候选人，人力资源管理部门的负责人必须熟练地依据一般的人类行为、态度和学识的标准来衡量候选人，对他们的举止言谈、经验和论点作出评析，进而对其填补空缺的资格作出鉴定。

(4) 分组会见

这一方式是由一名或多名主考人向一组申请人提问，或由一组主考人观察一些申请者在讨论某一指定课题或问题时的言行。

这种面谈有两个优点：一是节省时间；二是当候选人在不得不有所反应和互相争论时，就可以对他们有更清楚的认识。

3. 面试的优点

面试，它能够在员工招聘中占很重要的地位，就在于它有许多其他测试方法没有的优点，主要有以下一些优点：

(1) 适应性强

面试可以在许多方面收集有用的信息，主试可以根据不同的要求，对被试者提各种各样的问题，有时在某一个方面可以连续提多种问题，全面深入地了解被试者。

(2) 可以进行双向沟通

在面试时，主试可以向被试者提问，被试者也可以向主试提问。主试在了解被试者的同时，有时被试者也在了解主试，这样对于招聘工作有比较积极的作用。

(3) 有人情味

因为面试往往是面对面地进行心理沟通，所以比较容易产生一种良好的心理气氛，使被试者感觉到主试对他的各种关心、理解等等。

(4) 可以多渠道地获得被试者的有关信息

面试不但可以通过提问来了解有效的信息，还可以通过观察，包括看、听、问等各方面的渠道来获取有关被试者的信息，以便正确的了解被试者的心理素质。

4. 面试的特点

与传统的笔试方式相比，面试有以下四方面的特点：

(1) 全面性

传统笔试只限用纸笔作答，以考察求职者掌握的知识及其思维为主，使考察范围受到限制，而面试大大突破了笔试的局限性，通过多种多样的反映，可以对求职者的口头表达能力、为人处世能力、操作能力、独立处理问题的能力以及举止仪表、气质风度、兴趣爱好、脾气秉性、道德品质等做出全面考察。因此，面试是一种综合性考试。

(2) 直观性

笔试对人的观察往往是间接的，人的很多特点是笔试所不能反映的，如对人的性格特点的考察，笔试就无能为力。面试的特点首先在于它的直接性，招聘者可以面对面地与求职者交谈，通过交谈直接对求职者的个性、爱好、特长、动机、愿望等作出综合判断。

(3) 有效性

笔试以测验知识的拥有量为主，往往不能反映求职者的实际工作能力，所谓“高分低能”现象正是这种考试弊端的反映。而面试却可以通过实际操作直接考察求职者的专业能力和技术水平，提高人才选拔的有效性。面试还可以根据不同的求职者有针对性地提出各种不同的问题，使考察更全面、更具体。科学合理的面试可以大大降低人员选拔过程中的盲目性。从考察个人能力的角度看，面试比笔试更有效。

(4) 主观性

由于面试是招聘者通过对求职者的言谈举止的观察而判断其内在品质，因此带有较强的主观色彩，它将受到招聘者的经验、爱好和价值观的制约。了解这一点对求职者来说是至关重要的。

5. 面试的缺点

面试虽然有上述的优点，但是它也存在一些不容忽视的缺点。

(1) 时间较长

面试往往是一个被试者要由一个主试来进行测试。一次面试短则几分钟，长则半天。因此，如果大规模的人员招聘运用面试，效果就不会理想；另外，又如果面试时间太短，不容易了解到足够的信息，面试也就失去了意义。

(2) 费用比较高

因为面试需要聘请专家，而且时间比较长，这样面试的费用就不得不增加。

(3) 可能存在各种偏见

不管面试的专家如何高明，但他毕竟是人，是人总有一定的偏见，因此偏见在面试中是不可能完全排除的障碍。

(4) 不容易数量化

面试数据往往可以定性，但不容易定量，因此在统计的时候比较困难。

6. 面试的类型

(1) 按面试及应试人数分有四种：

一个面试人对一个求职者；多个面试人对一个求职者；一个面试人同时对若干名求职者；多个面试人对若干名求职者。

虽然一对一的面试最常见，但采用集体面试（多个面试人对若干求职者）有一定的优点，即面试群体可根据不同求职者对同一问题的回答进行比较，以获得优劣印象，另外这也是节省面试时间的一种办法。

团队式的面试方法，也越来越多地被采用。通过下面一个案例，我们可以理解其重要性。

特里和史蒂夫·考恩是美国伊利诺斯州乔利特的职业联谊概念公司的共同业主，他们满足于一次雇用一个人。有一年，随着需要的增加，他们突然面临转折。他们需要一次雇用 4 个人，所有这些人都要在室内培训 30 至 90 天。小危机使特里相信，她需要修改她的增人计划和雇用过程。

首先，她制定了常用的推荐奖制度。职员每向她提供一次增人建议，这个人如果最后被雇用且留在公司里，就向这个职员发奖金。但特里比这更进一步，她改变了谈话过程，让公司中的每一个人都更多地参与到雇用过程中去，为此她建立了一种团队谈话制度。

特里把她的 15 个顾问和 5 位部门负责人组成 5 个团队。特里先和申请人谈话，然后再让最好的候选人与团队谈话。从下午 5 点钟开始，每个候选人都要和每个团队谈话 20 分钟。每个谈话人都要对候选人评分，分数列在职业联谊概念公司在期待的 20 到 25 个品类的表上。在马拉松式的谈话以后，计算出分数，把得分最高的候选人叫回来再与特里和史蒂夫谈话。

利用这种方法，特里发现，她的顾问对新的雇员热情得多。以前，她发现她自己是在把新雇员“推销”给员工，因此他们常常抱怀疑态度。现在，团队在了解新来者的过程中具备了广泛的兴趣，兴趣是如此之多，以致现在对于特里来说培训新雇员似乎一点都不用花气力，因为此外的每一个人都变得如此乐于助人。

(2) 根据面试时所提问题，有结构化面试、非结构化面试及行为描述面试三种

①结构化面试由一系列连续向申请某个职位的求职者提出的与工作相关的问题构成。使用结构化面试由于减少了非结构化面试的不一致性和主观性，从而增加了面试的可靠性和准确性。

为获得公正、客观评价候选人所需的信息，面试者必须遵循一个结构化、系统化的面试程序。但是，如果面试人草率地提出每个问题，那么结构化的优势将大大削弱。这种方法很容易使气氛过于正式，因而严重影响候选人回答问题的能力和愿望。

结构化面试一般包括四类问题：情景问题提出了一个假设的工作情景，以确定求职者在这种情况下反应；工作知识问题探索求职者与工作相关的知识，这些问题既可能与基本的教育技能有关，也可能与复杂的科学或管理技能有关；工作样本模拟问题包括一种场景，在该场景中要求求职者实际完成一项样本任务；当这种做法不可行时，可以采用关键工作内容模拟。回答这些类型的问题可能要求体力活动。

结构化面试中采用的另一类问题要涉及到工人要求。工人要求问题旨在确定求职者是否愿意适应工作要求。例如，面试者可能问求职者，是否愿意从事重复性工作或迁往另一城市。这种问题的性质是实践工作的预演，并可能有助于求职者自我选择。

一个设计良好并有固定模式的面试会只包含与工作相关的问题，且每个问题都有特定的目的。

②在非结构化面试中，面试者会提出探索性的、无限制的问题。这种面试是综合性的，面试者鼓励求职者多谈。不直接提问型面试一般比结构化面试耗时更多，且因不同的候选人会获得不同的信息。这更增加了使用该方法的组织潜在的法律问题。这些问题混合在一起，就可能导致企业讨论的是愚蠢的、有潜在的歧视性的信息。被鼓励讲出心里话的求职者可能自愿提供一些面试者不需要或不想知道的信息。因采用这种面试方法而失败的求职者，事后在法庭上会申诉说，他（她）未得到这份工作的原因是由于雇主利用了这些信息。

③行为描述面试是一种结构化面试，它采用专门设计的问题了解求职者过去在特定情况下的行为。它避免了对求职者个性做出评价，避免了假设的和自我评价的问题。在特定情景中的行为被仔细加以选择，因为它们与工作成功密切相关。通过询问求职者在设定情况下他们怎么办，可以按他们的行为形成问题。例如，某位申请工程职位的候选人可能被问到：“请告诉我一个在没有充分信息的情况下你必须做出一项重要决策的情况。”由成功员工的行为得出的标准答案被用于评价求职者的反应。

在行为描述面试中提出的问题的法律上是安全的，因为它们与工作有关。同样重要的是，由于问题和答案与成功的工作业绩有关，使得它们在预计求职者，是否能在他们被雇用的工作岗位上获得成功方面更加准确。行为描述面试的有效性系数比传统面试高若干倍。但是，需要说明的是，来自不同文化背景的人可能会遇到类似的问题。例如，日本文化强调适应组织而不是坚持个人意见。要求日本人叙述在某种情况下如何显示其管理才能，会使他们很难为情。

(3) 按形式的标准，面试可分为非正式面试、标准面试、导向性面试、流水式面试。

①非正式面试

非正式面试是在事前毫无计划及准备的情况下进行的，实际上是一种临时讨论。一般效果不好，特别面试人多的时候会出现混乱，甚至会毫无所获。所以，一般正式的甄选工作不采用这种方式。

②标准面试

标准面试是与非正式面试相对应的另一种极端。也叫记分面试或组织面试。即事先安排一整套结构严格的面试问题，并配有记分标准。视申请人的不同回答来记分。这种方法太死板，缺乏弹性，适应性不强，不利于发挥面试的作用。

③导向性面试

导向性面试是上述两种方法的折衷方案。即只规定提出若干典型问题，主持人灵活掌握，引导应征者回答各有关方面的问题，根据需要，深浅适度，从而获知其一切情况。这种方法又叫典型面试或引导面试。很多企业采用这种面试方式。

④流水式面试

流水式面试是指每一个应征者按次序分别与几个面试人面试。面试结束后，各面试主持人聚集一起，汇合及比较各面试人的观察与判断。这种方法能对应征人所具有的各种特殊兴趣予以全面考验，几道关口一般不会有所遗漏。具有较大的优越性，近年来为许多企业所采用。

(二)面试的作用

面试是整个甄选工作的核心部分，几乎任何一种人事招聘都少不了这个环节。面试是一种有目的的谈话，其目标是要增进相互了解。面试的作用可从下面几点来说明：

1. 核对申请表上所述资料，询问更多的相关情况。

对申请表上的资料有不明白及怀疑之处，均可利用面试加以讨论与验证。

并可借此了解申请表上没有的更多的情况如兴趣、爱好、以往之工作经验等。面试人可据此估计申请人的潜能。

2. 面试人可把公司及未来工作的情况予以介绍。

使应聘人员对公司及工作有更详细的了解，并澄清以前的可能误解的地方

3. 听取应聘人员对工作设想的高见。

假定申请人会见顾客时将怎样推销自己的商品，面试人可借此判断应聘人的思维、态度、声音及谈话能力。

4. 通过申请者的表现，判断他未来实际工作的情形。

面试即面对面的交谈，实际上是销售工作的最重要的部分。申请者会把自己视同任何其他商品一样，向客户即招聘主持推销。这样才能产生较好的效果。可以说，面试是对应征人员的最真实的考验。如果能说服面试主持者，就一定是有用之才。

面试在求职中的重要性，早已为实践所证明。有一家公司准备聘用一名公关部长，经笔试筛选后，只剩下八名求职者等待专业技能的面试。面试限定每人在两分钟内对提出的问题作出回答。每一名求职者进入考场，主考官都说：“请您把大衣放好，在我面前坐下！”其实房间里除了主考官使用的一桌一椅外，什么也没有。两名求职者不知所措，两名求职者急得掉眼泪，一名求职者脱下大衣放在主考官的桌上，然后说：“还有什么问题吗？”结果这五名求职者都被淘汰了，原因是他们慌张失措，反应呆板，没有应变能力。第六名求职者听到提问后，环顾室内，先是一愣，旋即脱下大衣，往右手上一搭，躬身施礼，轻声说：“这里没有椅子，我可以站在您面前，等待回答下一个问题吗？”这个求职者有一定的应变能力，而且彬彬有礼，能适应严格的管理制度，但创新不足。第七求职者的回答是：“既然没有椅子，就不用坐了，感谢您的关心，我愿听候下一个问题。”此人守中略有攻，处事老练，只是机智不够，可先培养用于内，后则可对外。第八名求职者在听到发问后，眼睛一眨，把自己候坐的椅子搬进来，放在离考官一米远处，脱下大衣，折好放在椅背上，然后坐在椅子上。当“时间到”的铃

声一响，他即起立致谢，便退出室外，把门关上。此人不用一言一语却巧妙地回答了问题，被录取为公关部长。

这个实例使人们想起了戴尔·卡耐基说的话：一个人事业上的成功，只有百分之十五是由于他的专业技术，另外的百分之八十五要靠人际关系和处世技巧。

二、面试的工作流程及方法

(一)面试前的准备

1. 资格审查

如果应征者不只一个，那么就必须能够很快地将那些不适当的人剔除掉。

一旦应征的程序开始进行后，让它持续一段时间，宁可让那些优秀的应征者同时也和别家公司联系，也不要因此匆匆下决定。无论如何要在 24 小时之内看一下所有应征者的资料，虽然你可能因此需要花费较长的时间，才能决定甄选工作是否要采取更进一步的行动。

可以考虑寄一份附有工作说明书、公司简介及应征申请表在内的资料给应征者。为了降低应征者写不实资料的机会，他们必须在申请表上签名，以保证所填资料是否皆属实，并且一旦被发现有任何的不实，将立刻被解职。

审查应征者的资料与人力需求书的内容是否相等。一份填写详实的资料比一份活动表式的简历资料更能提供讯息。推荐函之类的资料往往是在专家操刀下的作品，它们的内容虽然不会真的涉及捏造或欺骗，但往往会有误导的作用。可以利用电话的方式，设计一些简单的“是”与“否”的简答题，便可以将那些缺少一个或数个必备条件的应征者在几分钟的时间内予以删除，而不需要等到面谈时才花费较长的时间去进行了解。

不要认为应征低阶职务的应征者，其申请表一定是他们自己填写的，最好再查证一下他们是否真的识字，是比较明智的做法。

根据研究显示：以面谈作为选才的依据只比纯粹靠机会选用人才多 3% 的效率。然后这项研究结果真正要反映的，可能是在说明经理人在做选才面谈时的能力的重要性，而不是在对不同的选才方法测试其效果。

甄选面谈如能经过适当的安排及很有技巧的设计，能帮助你对那些已经通过第一关初步审查的应征者，做更进一步的了解和调查。

仔细阅读应征申请表的内容，看看是否有需要进一步查证的地方，并找出应征人员离开前任工作的原因。通常你需要试探事实的真相，并理清离职的真正日期。

2. 面试中的环境布置

（1）方法

面试的环境应该舒适、适宜，利于创造宽松气氛。

握手、微笑、简单的寒暄、轻松幽默的开场白、舒适的座位、适宜的照射光线和温度以及没有令人心烦意乱的噪声，这些都能起到作用。

（2）位置排列

面试中有如下四种常见的位置排列，如图 3-1 所示：

图 3-1

- ①一种圆桌会议形式，为多个招聘者对一个应聘者。
- ②一对一的形式，桌子的排列成一斜度。
- ③一对一的形式，二人面对面相视而坐。
- ④一对一的形式，面谈双方距离较远。

在面试中如果采用 C 的形式，招聘者与应聘者面对面地相视而坐，眼睛直视对方，会给对方造成一种心理压力，使应聘者有种被审判感，好像罪犯在法庭上受审，使应聘者更加紧张而不能自如地发挥应有的水平；而 B 的排列，招聘者与应聘者斜坐着，视线形成一定角度，这样可以缓和紧张，在心理上避免冲突，因而招聘中宜采用这种形式。同样地，A 排列成圆桌型，同样能达到这种效果。而 D 的形式，面谈双方相距甚远，不利于招聘者从对方的表情、言语中获得信息，而且由于空间的距离而造成心理上的远距离，从而不利于双方更好地合作。因而，应采用 A、B 这两种位置排列，这样有利于更好地面试。

（3）光线

充分的光线是面试环境的重要因素之一，光线系统的基本设计有五种，它包括直接光、半直接光、间接光、半间接光和直接间接光。

采用半间接光或直接间接光较为优良。

适当地提高面试环境的经费是一种健全、合算的投资。工程心理学曾经研究得到结论，认为良好的光线约占工作环境总成本的 2%；而不良的光线约占总成本的 0.5%，前者虽仅增加 1.5%，却能获得舒适、准确、精神上的满足，而在此种情况下人最自然放松，最能真实地表现自己。

(4) 颜色

颜色会影响人类的情绪、意识及行为，比如颜色通常对于人类的血压及性情产生重要的影响。某些颜色对于某些人有舒适的感觉，另外的颜色却有相反的效果。有些颜色使人心情放松，有些颜色则令人感觉烦闷，有些颜色则降低心智的活动，使人思维缓慢。

表 3-1（此处图略）窗帘的颜色为地毯的颜色 椅子、图画、桌子附属品及灯的颜色为桌子的颜色采用墙壁的颜色为浅棕色 灰褐色 灰褐色 橙色

灰 色 灰 色 白 色 灰 色 红 色

灰 色 棕 色 浅灰色 绿 色 黄 色

胡桃色或赤褐色 绿 色 灰褐色 黄色、绿色 深黄色

胡桃色或赤褐色 灰褐色 浅蓝色 浅蓝色 深黄色

漂白色或亚麻色（金色）

漂白色或亚麻色（金色）

浅棕色 灰褐色 灰褐色 橙 色

黑 色 灰 色 黄 色 珊瑚色

目前，招聘环境中的颜色布置还没有引起招聘者的注意，桌子、地板、墙的颜色都趋向单色化，没有很好地进行协调，有的甚至就是一张破桌子旁边散落几张椅子，让人有一种随便感及不适感。其实桌子、椅子、墙壁，甚至地毯及附属品的颜色都要协调和谐，我们可以将环境布置的颜色建议列成表 3-1。

(5) 噪音

噪音会令人烦恼。现在许多大型的人才交流会往往借一所学校，许多的公司挤在一起，应聘者纷纷涌来，出出进进，人声鼎沸，好不容易挤到招聘者前，就想匆匆离开。噪声是一种使人感到烦躁、扰乱、不舒服或者有害于听觉的声响，它对人具有各种程度的危害，轻则干扰听觉，降低语言的清晰度；重则损害听觉，包括：立即受损——大于 150 分贝的噪声；听力损失

——永远不能恢复；听力疲劳——暂时的听力衰退。此外，还可能影响睡眠，造成失眠与神经衰弱；影响人的新陈代谢，使消化退化与血管硬化等。在 1999 大型人才交流会上，一个房间设立了好几个公司的招聘处，应聘者纷纷涌来，进进出出，说话声、脚步声、嘈杂声不绝入耳，可谓热闹非凡、人声鼎沸。在这样的情况下势必影响招聘的质量。

3. 制定面试问话提纲

表 3-1 （此处图略）窗帘的颜色为地毯的颜色为椅子、图画、桌子附属品及灯的颜色为桌子的颜色采用墙壁的颜色为（1）应问的问题

可以用“什么”、“哪儿”、“为什么”、“何时”或“谁”的形式问一些可随意回答的问题，这就给申请人以讲话的机会，而你也可以借机了解他或她是什么样的人。如果申请人是主要的讲话人而你是主要的听话人，你就会有更多的时间形成自己的判断。那才是会谈的主要目的。

可以问一些随意性的问题，如：

- ①你的受教育程度如何？你认为教育对完成我们所给的工作有何帮助。
- ②你在何处获得了自己最宝贵的经验？请从你的第一份工作开始，告诉我一些你的工作经验。
- ③在你以前工作中你向谁汇报工作？你能描述一下那位主管吗？
- ④你何时决定你喜欢做此类工作？你认为这项工作中最困难的地方是什么？最令人愉快的又是什么？
- ⑤你认为自己的健康状况如何？在上一年中你有哪些就诊记录？
- ⑥你为什么放弃 XYZ 公司的工作？

（2）应回避的问题

要认真对待这个问题，倾听人力资源管理部门对你的建议。否则，你和公司将会无意中陷入侵犯平等就业机会的麻烦。

以下问题应该回避：

- ①民族或肤色：不要询问，不要评论。
- ②信仰：不要问，不要说：“这是一个（天主、基督、犹太或其他）组织。”

③国籍：不要问，不要评论。

④性别：不要问，不要评论。不要显示出自己对性别有偏见。

⑤年龄：不要问：“你多大了？”不要问出生日期。如果申请人超过了 18 岁你可以问。

⑥婚姻状况：不要问这个问题，或孩子的年龄，或配偶在何处工作。

⑦残疾：如果申请人现在的残疾将妨碍其完成该工作，你可以询问有关情况，但不要问以往的残疾或病痛。

⑧地址：你可以询问这个问题以及其在那里住了多久。你可以询问申请人是否是该国公民，如果不是，他是否具有在该国长期居住的合法权利。但超过这些，逼迫申请人回答其他问题通常是不合法的。

⑨犯罪记录：你可以询问申请人是否曾经犯过罪以及犯罪时间和地点。不必询问申请人是否曾经被捕过，也不能借此不雇用申请人，除非这种事情被证明有损雇主的商业利益。

⑩体能：不要问申请人有多高或多重。这可能表明你有性别歧视的倾向。你可以解释工作对体能的要求，如抬、拉等，并且表明这是工作所必须的。而且你可以要求进行一项体能测试，如果工作看起来过难或超过申请人能力，申请人会放弃的。但是，在法律上你不能在会谈中做出那种结论。

4. 核实证明材料

证明信可以提供很多非常有价值的看法。但是，它替代不了通过电话与证明人更深入的协商和探讨。其实，大多数有声望的猎头公司都拒绝介绍应聘者，除非这些人由至少三个证明人通过电话方式予以证明。你也应该这样做。不要为打电话而犹豫不决。

尽管许多公司仍然把核实证明材料之事放到最后进行。然而，在邀请应聘者参加面试之前与证明人谈话非常重要。为什么？因为证明人让你明白你是否在浪费时间。他们会提醒你注意潜在的成功、个性以及麻烦点。而最为重要的是，他们提到的问题正是你应该在面试中提及的问题。初试之后，再想揭示可能的冲突或问题就太晚了，当然，除非你想再花时间和金钱进行第二次面试。

不是所有的证明人都一样。无论怎样，你都应该尽量避开应聘者推荐的证明人。切记你要与之交谈的证明人要符合以下标准：他们起码应该对应聘者专业能力方面有一年多的了解（朋友和家庭证明都不算数），而且，证明人应该现在仍然在与他们共事。

一旦你向证明人作了自我介绍，随意问答的问题一般总能引出一个良好的开端。你可以试着问：“请您对这位应聘者作一个专业性的评估吧！”或者“这位应聘者是个怎样的人？”你还可以通过问以下问题来触及缺点等棘手的主题：“每个人都有优缺点。你能谈谈这位应聘者的优缺点吗？以便我更好地对此进行权衡。”通过打听“你每天和此人一起工作感觉如何？”你就能够更深入地了解该应聘者的作风及个性。最后，如果你无论如何总感到需要证实一下证明人的可靠性，不妨提一个“明确”的问题，如“假设您经管的是自己的事业，那么，您会雇用这个人吗？”很多情况下，如果你听到的决不是肯定的回答，那么，你就应该不再去理睬这位证明人。

(二) 正式面试

1. 初始阶段

初始阶段面谈主要是谈一些最基本的、最一般的问题，如工作经验、家庭背景、住址变迁、以往的奖励及处罚、待业多久、因何待业、最近身体状况等

有下列情形之一者，即可考虑予以淘汰：

- (1) 在一年中，失业超过三个月，对失业的现状没有耐心；
- (2) 信用可疑，他可能会向顾客借钱或挪用公款；
- (3) 过去有坏习惯记录，又未确定是否已经改好；
- (4) 身体有缺欠，顾客会作出反应；
- (5) 债务过重，收入耗去太多，压力太大；
- (6) 没有推销经验；
- (7) 离不开妻子或丈夫，会经常找借口不出差；
- (8) 因合并、销售业绩下降而失业。好的推销员不会为此而丧失工作；
- (9) 以前换过五个以上的工作单位，惯于跳槽者，不会安心工作；
- (10) 在过去几年中，经常变更住址，生活不稳定；
- (11) 最近几年有入院治疗的记录，可能身体不好，不能很好地胜任工作；

(12) 最近离婚、分居或丧偶，还处于创伤未恢复期间，会影响工作情绪。

2. 深入阶段

深入阶段面谈主要是指就工作的动机及行为等方面作实际的探讨。

了解应征者的动机及行为，根据应征者的情况，可以挑选询问一些这样的问题：

(1) 为什么要加入我们的公司？

(2) 为什么要变换工作？

(3) 为什么在一年中换两次工作？

(4) 在失业期间，你做些什么？

(5) 你喜欢什么样的工作？

(6) 希望什么样的薪金水平？

(7) 以前的收入或佣金是多少？

(8) 了解应征者的一般能力。可以问如下问题：

①在中学内你的地位如何？

②在大学里做过何种重要工作？

③为何没有毕业？

④上大学时，谁替你付的学费？

⑤你觉得自己有哪些长处？

了解应征者的工作经验。可以问如下问题：

(1) 经销过何种产品？哪些地区？

(2) 开始时有多少客户？后来增加了多少？或减少了多少？

(3) 销售量或销售额达到多少？

(4) 在所在销售小组中地位如何？

(5) 与什么样的领导一起工作？如何与他相处？同事关系如何？

(6) 对即将胜任的工作有何想法？

3. 解读应聘者的简历

处于就业市场最中心的东西就是个人简历。它是一个变化莫测、令人迷惑，且常常带有误导性的文件。尽管蒸蒸日上的成功企业的总裁们不是那么容易被愚弄的，但是，就连最精明的人在阅读个人简历时，也不免遇到麻烦。对于一个处于关键管理位置的人来说，没有什么地方的赌注要比雇用的高。一位总裁说：“个人简历与推销员推销产品天花乱坠那一类话大同小异。”“当你只注重个人简历的表面文字时，是很危险的。”

要想掌握阅读个人简历中隐含内容的艺术需要有多年的实践经验。为了能使你尽快地提高这方面的能力，向您介绍费瑟斯顿的看法：

哈里·费瑟斯顿是威尔一伯特公司总裁。该公司位于美国俄亥俄州的奥威尔，是一家拥有 300 多员工的经营机床的机构。费瑟斯顿本人获得了好几个学位证书，并拥有 40 多年的雇人经验。他非常强调教育的重要性。而威尔一伯特公司的员工教育计划颇具传奇色彩。费瑟斯顿最关心的是雇用经理以及能够与员工授权原则步调一致的，且能在团队中出色发挥作用的员工。

对于专业技能方面，他认为员工的技能广泛给人留下了深刻印象，但是主要的技能在哪儿？我需要有一点线索。

对于频繁更换工作，他认为：我怀疑这位人士是怎样干一行精通一行的。我有意问员工一些棘手的问题，以便弄清楚员工为何一次又一次地变换工作。当你和员工交谈时，便发现员工在学习新知识方面有一种学而不厌、孜孜以求的能力。公司要学会为员工提供机会，使员工满意和兴趣依旧盎然当然是件好事。

对于认为丰富的推销经验是否有用，他认为：我想了解一下客户的情况。客户做的是什​​么买卖？他们的需求有多大？是否是以团队形式进行推销？具体的推销措施是什么？

对于学历的看法是：员工自毕业以后，一直在选修某些课程，这表明员工有一种极强的好学意识。这一点非常好。员工的自然科学学位和财务技能表明员工是一位思想很有条理的人。因此，应从申请人那里了解如下：

合适的背景：申请人的教育水平和经验、甚至是居住情况和工作之外的朋友等情况，是否表明该人可以与你公司的人愉快相处？如果其教育程度不高且业余爱好是保龄球和垒球，那么这个人将难以在那些看重教育程度以讨论歌剧和集邮为业余爱好的雇员中找到朋友。

要求的品性：

申请人的成就是否突出？这个人是否在 XYZ 公司工作五年而未旷工一天？

个人兴趣如何？如果申请人过去最喜欢的工作是户外工作，为什么他现在要寻求局限于室内的装配线工作？

尽力发现申请人的态度。申请人的表现是成熟还是看起来像个孩子似地夸口。他是否在倾听你所说的东西？你可以清楚判定申请人态度的一个例子是，看他是否特意批评以前就职的公司、同事或产品的质量，你可以毫不犹豫地断定他在你的公司里也同样会觉得一切都不如意。

你还可以从会谈中了解许多有关身体的状况。申请人如果看起来行动迟缓且呆滞，那么他也可能难以对工作投入精力。记住，大部分申请人都努力以最佳状态出现。如果申请人在会谈中未能向你展示一个良好的形象的话，那你很难期望他在工作中会有出色表现。

4. 交流信息

面试是交流信息的交谈过程。为了帮助形成融洽的气氛，同时获知被试信息，面试可以从询问对方有没有什么问题开始，这样就建立了双向沟通，面试人可通过被试人所提问题对对方进行判断。请考虑针对面试人开场白“让我们从您有什么问题要提开始”的几种反应，哪一种给您最满意的印象？

被试 1：我没有什么问题要提。

被试 2：我有几个问题，该职务年薪金是多少？到第一年年末我能享受两周有薪休假吗？

被试 3：我担任什么责任？我希望找一个现在给我以挑战，将来有发展的职务

每一种答复给面试人以不同的印象，但只是第三个关心工作，另外两个人要么不关心，要么只关心他们能得到什么利益。

一般地说，面试者将提一些能得到尽可能多信息的问题，以如何，什么，为什么，比较说明，扩展或“您能告诉我更多的有关……”等问题开始的人更能获得明白的回答。那些只能以“是”或“不是”简短作答的问题，则难以给面试人更多的了解。例如当以“你是……”一类问题开始时，面试人只能得到狭窄有限的回答。具体的问题及面试者有兴趣的领域可参见前者。

除了解被试人对这些问题的回答，面试还希望得到有关被试背景、技能及兴趣等方面的特定的信息。

5. 结束面谈

若谈论的问题逐步减少或合适的时间已到，面试应引向结尾。此时非语言的沟通又很有用，改变姿势，转向门口，看一下表或钟均可暗示被试结束时间即到。有些面试人以这样的问题结束：“您最后还有什么问题要提？”这时，面试者应通知申请人面试过程的下一步，也许是等电话或信件。不管面试者有什么看法，均不能告知面试人是否获得职位。不仅因为以后的被试人可能更理想，也因为下一步选择过程也许会做出完全不同于面试结果所显示的那种决策。

6. 面试评价

面试结束后，面试人应立即记录求职者回答问题的情况以及总体印象。

（1）应注意以下几种情况：

①离开以往的工作岗位而无法提供良好的离开理由者；

②以往薪水显著超过现有薪金者；

③有家庭问题者；

④在过去五年内曾经历五次以上工作者；

⑤曾经接受劳改者；

⑥以往工作从来没有超过两年服务时间者；

⑦资格显然超过职位所要求者；

以上7类人员并非一定不能录用，但在录用前必须调查清楚事实的细节。

（2）面试结果核查表（如表3-2）

7. 筛选

（1）人才的选择就某种程度而言本来就有一点运气，但是仍旧必须研究一下“秘诀”，以把机会的成分降到最低。

（2）应注意的问题

①除非这个职缺的工作即将有很大的发展前景，否则要小心，不要录用一

表 3-2

申请人姓名： 日期： 考虑职位： 面试人：

面试评议：

A. 按低(1 分)到高(10 分)给申请人打分

外表 明显的兴趣 经验/背景 合理的期望

职务能力 教育/教训 是否马上能胜任过去雇佣的稳定性

B. 就职务应考虑到的优缺点作具体评议

1. 对前职务的态度 2. 对前上级的态度

3. 有关职责的期望 4. 生涯或职业期望

5. 对申请人其他评议

所需下一步行动

不必 测验 主管面试

申请人不能考虑任此职, 考虑可担任 下一步面试申请人不能接受

通知申请人被拒绝

个能力超强的人，对工作感觉不充实的员工会很快就对工作感到厌烦，并会很快的离职。

②有些应征者只想暂时先找一份工作安身，然后再慢慢找一个更稳定的永久工作，对这些人你要特别留心，你很可能在他们身上投资了三个月的人员训练，而他们却在工作快要进入状况之前离去。在甄选人员时，你一定要就这点对应征者诚恳地表达你的质疑。

③对那些频频更换老板的求职者，你要特别小心，他们现在也许会在你面前责怪他们以前老板的不是，但同样的，他们也有可能在 15 个月后在别人的面前数落你。一个不诚恳的应征者并不是你所想要用的人。

④在决定录取某一个人员时，要考虑这个人是否能跟小组里的其他成员相处，邀请他到你的部门去待个半天，便可知分晓。

⑤记住这一点：一个人的一生如果一直都很顺利，充满成就和许多成功的记录的话，那这种人往往也可能会继续成功，对那些自称是运气不好的应征者，你要特别小心，不论他们解释得如何言之有理，你也不要轻易的相信。

⑥永远不要企图能在“百坏中选一好”。如果你明知某人不很适合，但仍加以录用，那等于是告诉你自己，不久之后你又得把这整个求才程序重新来过一遍。

⑦假如面试后合适的应征者有好几个，你要利用考试的方法，找出最佳人选。

千万不要急着做决定，尤其不要因为有某一个应征者急着想要知道结果，你便受到影响，当你已经选定人才后，要再想一想。假如你的上级经理不满意你招考人员的方式，认为你的甄选成本过高或是费时过长时，你可以提醒他，不要忘了用错人所必须付出的代价有多高。

8. 进一步考评

（1）经过挑选后，需要进一步证明适当的入选者的适任资格

大部分经验丰富的经理人，都曾经有过这种错误的经验，他们单凭应征者的口头保证，便相信他们的确具有这个职缺所必需的各种能力、知识和技能，之后不久便后悔了这个决定，你务必特别小心才行。

（2）应注意的问题

①利用一些测试来衡量应征者的技能，让他们侦测出电视机组件的错误、测验一下打字的能力、计算折扣的数目、举行外语口试以测试他们的外语是否流利、实地做公路驾驶以了解其驾驶技术等。一个真正有能力的应征者将会很乐意展示他们的能力。

②当你要填补的职缺是属于资深人员或是高阶层的重要职务时，要利用一些有具体理论根据的测试来评量应征者的资质、学识及性格。

这类测试通常需要由外面的专家来协助，他们能为你设计一套含有智能及性格等在内的综合测验，以评估应征者的各种综合能力。

③不要手握一份应聘者的筛选名单来等着慢慢做决定。你如果这么做，你会失去他们，通知他们再来公司做一次测验，以帮助你做决定。

9. 最后审查

(1) 是否重来

到了这个阶段，如果还有适当人选让你做考虑，那你是幸运的，不过如果没有任何人选留下来，那么你得重来一遍。麻烦固然是有的，但仍比用错人要好得多。

(2) 应注意的问题

①有健康的身体才能创造财富，因此在录用人员之前必须要求他们先做健康检查，安排这个候选人到公司指定的医生那儿去做健康检查。

②永远要记得要求相关的学历、经历证明文件。你只要想想在你求职的过程中，你被要求拿出证件的情形是多么的多见，你就能明白为什么有那么多人伪造学历、经历。这些证明文件中还包括小心检查应征者的驾驶执照在内。

③务必审查应征者所提供的参考资料是否属实，挑出心目中最理想的人选，打电话给他最近两任的直属上级，询问他们各项资料的正确性。请教他们：“据我所知，他在贵公司担任一个部门的主管有3年的时间，手下共有12名组员；他每次都能达成工作目标，而且总是在预算内完成。”这个问题可能会导致比较广泛的讨论，但是你要知道的是事实是否正确而不是听取他的看法。如果对方回答你“我们不在电话中回答这类的询问”时，你要坚持你的立场，告诉他们你大部分的经理人在这时候都非得告诉你不可。书面推荐信之类的东西，用处不大，不过如果那是你手上惟一拥有的资料，那不妨将它们列入决定的参考。

(三) 面试方法与技巧

1. 面谈人的技巧

面谈人是面谈的召集者，也是面谈的主持者。面谈人在面谈的准备及实施过程中应总结出一些经验，运用一些技巧，以提高面谈效率，达到面谈目的。

所以，应注意以下几点：

第一，未雨绸缪，成竹在胸。面谈者要事先确定需要面谈的事项及范围，写下会面的纲要，包括问话的次序及方式，并进行合理的安排及组合，把想问的话及方式与自己希望获知的资料加以配合。在面谈开始之前还要详细了解应聘者的资料，从中发现应聘者的个性、社会背景及对工作的态度、以后的发展潜力。对应征者的资料了解得越多，越能在面谈时运用自如。

第二，例常发问，切入正题。面试者应该以应征者预料得到的例常问题开始发问，如工作经历、文化程度等，然后再慢慢地过渡到正题部分。

第三，察言观色，烘托气氛。要密切注意应征者的行为及反应，为避免有太紧张的压迫感，不使应征者提供的资料不完全或受到扭曲，应尽量创造和谐自然的环境。面谈者不要对应征者作人身攻击及自尊心上的打击。应对所问的问题、问题间的变换、问话时机以及对方的答复都要多加注意。

第四，面谈记录，适可而止。面谈要有所记录，这是很必要的。但不要一直不停地记，这样反而会遗漏一些重要的事，也会给对方以束缚之感。有经验的人会尽量少地作当面记录，只是记录一些必要的事项如希望的收入、待遇、可上班日期等，其他大部分内容只是记在心上，待面谈完毕后立即作简要的记录。有个原则要记住：如果应征者对作记录的做法感到十分敏感或不安时，就应尽量少作记录。

第五，态度和缓，以静制动。试探时要缓和，细心地听，力求多了解。在应征者停下来时，要安静地等待，不要暗示他回答自己的问题。观察他的举止，注意他的音调、回话的态度和反应，将你想知道的问题问得仔细。对他提供的资料要有信心，不要表现出优越感或不可忍耐，更不要争论、说教或教训别人。

第六，言辞诚恳，掌握进程。回答问题要直爽而简洁，切勿企图出卖公司或工作。掌握进程，控制谈话，不要让谈话变成你单方面发问，或者任由对方滔滔不绝地谈论他的销售经验。

第七，予人机会，圆满结束。在结束之前，要确定你是否问完了所有预先计划的问题。同时给对方一个机会，看有否遗漏之处要加以补充，或修正错误之处。然后再圆满结束面谈。

2. 面谈发问的技巧

一般说来，面谈人发问的方式及问题，可以决定从应征者那里得到什么资料或多少资料。所以，面谈者应运用一些发问的技巧来影响面谈的方向及进行的步调。主要发问技巧有：

（1）开放式发问

即希望应征者自由地发表意见或看法。开放式发问又分为无限开放式及有限开放式发问。前者的问话没有特定的答复范围，目的只是让对方讲话。如“请你谈谈自己的工作经验吧。”有限开放式发问即对回答的范围和方向有所限制。如“你在原来那个公司完成工作任务时常遭遇到的困难是什么？”开放式发问一般在面谈开始阶段或讨论某一方面问题的起始阶段运用。

（2）封闭式发问

即希望对方就问题作出明确的答复。封闭式发问要比开放式发问更深入、更直接。典型的封闭式发问就是只让对方回答“是”或“否”。如“如果延长时间，是否会有助于你顺利完成销售任务？”封闭式发问可以表示两种不同的意思。如果在对方答复后立即提出一些和答复有

关的封闭式问话，即表示面谈者对他的答复十分注意。另一方面，如果一直问些封闭式问题就表示面谈者不想让对方多表示意见，或对他的答复不感兴趣。

（3）诱导式发问

即以诱导的方式让对方回答某个问题或同意某种观点。如“你对这一点怎么看？”或“你同意我的观点吗？”但运用时一定要把握好分寸。否则，会给应征者以紧张感，使其被迫回答一些他认为面谈者想听并非自己真正想说的话。从而不能获得有价值的资料。

3. 面谈追问的技巧

如果应征者回答问题不完全、不正确时，面谈人还要进行追问。下面介绍一下如何分析对方答复的不完全程度及其原因所在，并采取怎样的追问方式。

（1）探询式追问及其条件

探询式追问的问法有“为什么？”、“怎么办？”、“请再往下说”、“真是这样吗？”、“你为什么这样想？”或一些非口语化的表情、手势。

沉默也是探询式追问方式之一，但时间掌握很重要。据研究，如果鼓励对方再多谈下去，最有效的方法是在对方谈话中断时，保持 3~6 秒钟的沉默，这样对方会很自然地往下说。

有时对方在回答问题时，只绕着谈话主题兜圈子，提供的资料没有价值。

有时对方答非所问或避而不答。此时，先要分析一下原因，是由于误解了问题、不了解问题、没听懂问题，还是不想回答。然而再用探询式追问，要求对方作更进一步的说明。

（2）反射式追问及其条件

反射式追问，就是把对方所说的再重述一遍，以此来考验对方的反应及其真实意图。如对方认为这样的待遇不合理时，你可以说“依工作的性质、任用条件及其他因素来考虑，你认为这样的待遇不合理吗？”

当对方回答问题不完全或值得怀疑时，就要用反射式追问，鼓励应征者对其未完整的答复加以说明或引申。以确认对方的全面而真实的想法。

4. 对话技巧

（1）技巧剖析

①把技巧抛诸脑后的技巧

无论你多么由衷的投入深度会谈的演练，你都不能强迫对话发生，你没有办法以意志力强迫自己更具备团队意识，你需要深度会谈的技巧来帮助你建立大容器（建立一个能促进集体探询的环境），并且学习对大容器中发生的事情以及你自己内心的想法更敏感。

但是同时，这个技巧本身没有办法让你达到目标。因此，对话就好像东方的冥想一样，老师强调这是个无法教导的修炼，你通过冥想所产生的能力，往往和老师教你的技巧没有什么关联。（有些老师常常告诫学生，把这些技巧抛诸脑后。）

②不要只顾做事，站在那里就好了

许多人主张面对难题时，最重要的策略不是思考对策，也不是讨论，而是直接采取行动。然而在深度会谈中，我们集中精力是把工夫花在我们正在思考的想法上。我们说话的方式能激发洞见，揭示思考过程。尽管在旁观者的眼中，好像没有什么动静，实际上这样做的力量，可能还超过你所采取的其他步骤

③是个人，也是群体

集体对话最大的贡献之一，可能就在于人们不只要学会聆听团体对话的内容，而且要聆听自己内心的声音。在这种情况下，由于周遭进行的集体深度会谈，而激发他们的心灵和身体发出一些声音。他们完全自发的产生了新的领悟吗？还是只不过是群体经由他们，表达出共同意义？从深度会谈的角度看来，两者都会同时发生。

④有意愿，但是不做决定

对话的流程鼓励人们发展出探询的共同意愿（“探询”意思是从内在寻求）。假如深度会谈被导向制订决策，就会引起反弹，中断人们相互间的自由探询。“决定”意思是“扼杀其他的选择”。进行对话的时候，最好心中没有预期达到什么成果，但是无论对话把你带向何方，都带着发展深度探询的意愿。

⑤安全中带着危险

人们常常会说，他们希望在安全的环境中探讨困难的主题和人际关系。但是，对话所带来的安全感却直接来自于愿意碰触危险的问题。拿不久前一位教育家的谈话来形容最贴切：“教育就是以启迪人心的谈话来挑战人们心灵的过程。”这也正是对话的精神。

（2）对话的指导原则

对话没有什么规则可循，因此根据别人记录下来的经验，这里提供一些可能对你有些帮助的指导原则：

①每次讨论都至少进行两个小时。

②“报到”是展开对话最有效的方式。每次讨论开始和结束的时候，都给参与者一分钟的时间来谈谈他的想法、感觉、或是他注意到的事情。要强调谈论个人经验的重要性。当每个人都知道自己有发表感想的机会时，他们通常会比较放松。

③避免预先设定议程或是作周详的准备，这会阻挠意见自由流通。

④尽管吃饭可能打破僵局，但我们建议你尽量避免边吃边谈。侍应生的服务和吃饭的动作本身都令人容易分心。

⑤面向中央发表意见，而不是彼此交谈。尽管不太容易遵守这条原则，这条原则却分明说明了对话的目的是寻求共同意义，而不是人际互动。

⑥在决定到底要继续下去还是到此为止之前，整个团队至少应该开过三次讨论会。假如连三次讨论都没有，简直称不上是公平的实验，至于要真正发展成深度会谈的对话形式，倒是可以慢慢来。

5. 面试技能

（1）面试的性质和意义

进行面试是一件极为复杂的工作，除了态度友好和口头表达能力较强之外，还要求面试人具有多方面的技能。获取信息不仅仅是面试的一个方面。面试体现了两种人格与品性在工作过程中的复杂的相互作用。

（2）基本面试技能

①计划面试：审核申请人所填的表格，了解工作需求，拟订面试要涉及的范围，计划和组织好在这一范围内恰当的问题，以保证面试在最令人满意的环境中举行，不受其他因素干扰。

②获取信息：对所有被面试者使用恰当的提问技巧，按同一顺序引出有关信息，在保持相互信任的气氛中，探查不完整的回答和有问题的方面。安排好面试，准备好综合性的问题以及相应的评语。

③提供信息：面试人要有效地和恰当地将组织及所应聘工作岗位的准确情况传递给申请人。面试人还要回答申请人提出的问题。结束面试。

④个人影响：面试者对被面试人将产生两方面的影响：一方面是个人的；另一方面则是作为组织代表的。这一影响具体包括：面试人给被面试人的第一印象、面试人的语调、目光的接触、面试人的外表及修饰、手势及在整个面试过程中面试人的影响。

⑤对被面试人的反应：面试人在掌握面试进程的同时，要考虑到被面试人的感情。对被面试人的评论、提问及非语言的行为，要作出适当的反应，要表示出对被面试人感兴趣的情感，要有利于形成和蔼而相互信任的气氛，要善于鼓励和表扬。

⑥信息处理：收集、综合、分析面试中获得的信息，最终作出决定，鉴别人的特征，并对照工作需求判断他们能否胜任。根据吸取、记忆及综合信息的技能作出最终的评价。

(3) 问话的方式及目的，如表 3-3 所示

6. 游击式的面试

(1) 有时，传统的面试技巧简直不足以对付应试场面

倘若你正在招聘内行人，而且又对此类经历不感兴趣的话，或许需要使用一些特别的战术，以便做到沙里淘金。

这时你如果采用游击式的面试，则可解决这个问题。

(2) 下面通过一个案例来解释游击式面试的方法和要领

这是理查德·罗斯，即美国新泽西州的戴塔弗莱克斯公司董事长兼总裁在招聘售货员的面试实例。

①首先，售货员必须具备以下素质

a. 对自己的能力充满信心

b. 愿冒可能的风险

c. 拥有伟大的幽默感

d. 足智多谋——这里，并不是指智力天赋，而是指能力，当某人处于负责地位时，他（她）能够利用现有信息立即做出最可能的反应。要做到这一点，你务必是位理性的思想家。有人能够就给定的话题回答任何问题，因为，他（她）完全理解了那个话题。在这方面很多公司的做法事倍功半。要想成为专家，你就不能机械地生搬硬套地做出反应。

为了使没有经验的售货员能发挥其巨大的潜能，在面试时，公司设置了重重障碍，同时给了他们自我辩护的机会。从他们回答美国戴塔弗莱克斯公司的问题开始，理查德就委派助手理兹·麦西蒙装作毫不客气的样子拒绝每位应试者。艾伦·芬德里克现在是理查德公司杰出的售货员之一。他讲述了理兹是如何三番五次地告诉他，他为何不是公司所要雇用的人。但是，他毫不气馁，据理力争，并且说：“嘿，我确实认为自己能干好。起码值得罗斯先生耽误几分钟与我谈一谈。”他就这样清除了第一个障碍。

在第一次面试时，理查德故意显得很不好。这样做使理查德对应试者喜欢和什么样的客户周旋有了清醒的认识。理查德试图批评他们，并向他们提出挑战。理查德把他们都送上绞刑架，看他们是否承认有罪，使他们为难。倘若他们太敏感，就不可能在理查德的公司顺利地工作。

理查德对艾伦说的第一句话是：“你在个人简历中究竟为什么要写‘你曾在获奖运动员的庆功会上闹傻瓜似的恶作剧’？”然后，理查德又问他：“难道你以为我们不许你在面试时显得有风度吗？”

艾伦对此进行了强有力的反驳。他死盯着理查德问：“你是在说我还是你？”

理查德告诉参加应试的人们：“别计较你们认为我想听到什么，也别计较这是面试。”理查德试图使他们跳出一般面试的模式。倘若即便在理查德把窗户纸捅破，告诉他们那不是理查德想要的答案之后，他们仍然一意孤行、死硬回答的话，理查德就知道他们不适合做这项工作。

②第二步

当应试者在理查德的办公室里逗留了大约五分钟左右之后，理查德就直截了当地告诉他们，即使在我认为他们很了不起时，理查德也并不感到激动。理查德在期待着他们做何反应。理查德希望应试者会试图说服我错看了他们。在推销商品时，你应该对自己该做或不该做什么充满信心。好售货员必须很自信

1971 年，当理查德去数字数据应用系统公司应试推销员一职时，忘记打领带，并且穿了一双黑白相间带有翼梢的鞋子。这鞋在佛罗里达州很时髦，但在纽约城则不然。秘书把理查德的个人简历随便乱放在销售部副主任的办公桌上。当理查德进去的时候，他正在吃金枪鱼三明治。由于没有找到餐巾纸，他用一张自认为是白纸的纸擦了手，而那张纸正是我的个人简历。他问了我几个问题，然后暗示，理查德不合要求。对此，理查德至今记忆犹新，我几乎要对那种挑衅行为报以强烈的反击。当时理查德想，有朝一日你不仅要吃理查德的个人简历，而且还得咀嚼那上面所写的字字句句。早先，理查德一个人推销的设备比其他 8 名推销员推销的总和还多得多。后来，理查德适可而止了。时至今日，理查德依然不明白他究竟是要向我发起挑战，

还是真的认为理查德不能胜任这项工作。但不管怎样，理查德从那人身上弄清楚了在面试时发起挑战的价值。

在一次面试的时候，理查德首先要应试人解释何为销售。然后又问：“你是毫不犹豫地120%地决定以推销为职业吗？”如果他们说不是，那就结束面试，如果他们说是，理查德就会追问为什么。难道这是一种很普遍的反应吗？“我想帮助他人。”当听到此类回答时，理查德就会接着说：“你想帮助他人？那就去当护士好了。”还有个人再三解释说：“人家说我搞推销肯定行。”当他走过来时，我指着办公室窗外对他说：“看到外面那块草坪了吗？如果有人说你适合做刈草工，你会马上去应试吗？”

③第三步

接下来便进入实质性的测试。理查德就会问他：“倘若我对你说，我愿出100万美元雇你去为外面那块草坪刈草，你干吗？”理查德期待着人们能非常坦率地承认，他们受金钱的驱动，因为这正是作为一名推销员应有的动机。你要是知道有多少应聘者试图做出五花八门的解释时，肯定会大吃一惊。大约一半的应试者在这个关口被淘汰了，因为他们的回答没有击中要害。相反，他们坚持说注定能争得这份工作。

为什么直言和坦诚是关键之所在呢？这是因为，客户会意识到你没有直截了当地回答他们的问题。倘若他们出了差错，那么，任何一位有机会纠正而没有纠正的经理都要给顾客打电话，以表歉意。倘若某人在公司里不能坦诚待客，那他就真的惹麻烦了。

理查德常常提6个问题测试一下应聘者的可信程度。理查德问艾伦：“你是否有要完成某个目标的非常深层的强烈愿望？”

他回答说：“你也许认为这很愚蠢，不过，我想比父亲赚更多的钱。”

理查德可不认为他的回答很愚蠢。多数儿子都想与父亲竞争，而这里的关键问题是是否诚实。

另外，理查德还对应聘者进行小测验，看他们是否能抓住要领。我告诉他们，可以就我曾经解释过的一个话题提出你们认为需要弄清楚的问题。

理查德告诉艾伦，理查德想教他一些有关统计学多重性方面的知识，然后请他给理查德加以解释。我讲了大约15分钟，其中涉及了许多专业细节。当轮到艾伦解释时，他断章取义，张冠李戴。最后，还是我又重新讲解了一下。理查德还跟他说，要是刚才再多问些问题就好了。他说：“您说得太对了。”销售这个概念实际上是指推销员帮助客户把其产品与服务如何可适合客户生活之事加以具体化和形象化的能力。这是成为职业售货员的关键。不管你销售计算机

外围设备还是地皮，都是如此。很多人都非常善于记住或追寻一种演绎推理模式，但是，如果你从概念上理解了某个东西，那从哪儿入手就无关紧要了。你可推测该产品的未来发展趋势。你务必得从概念上认识你的产品，以便能够把它卖出去。

由于感觉到艾伦是个成功者，于是，理查德给了他第二个机会，他以出色的成绩通过了这次测试。

④第四步

在结束整个面试时，我对应试者讲，回家后想好了给理查德打电话。理查德想好后也会给你们打电话的。大约有一半人从来就没有勇气给我打电话，或者，理查德猜想他们也许根本就不感兴趣。可是，艾伦在没有得到可参加第二轮面试的承诺前，始终呆在办公室里。理查德懂得他这种坚韧不拔的精神肯定有助于做成功棘手的买卖。无论以前还是以后，艾伦是惟一以这种方式结束面试的人。

公司不会在未经用人部门同意之前，确定新员工人选。为什么在没见到新同事之前，人们就想来这儿工作呢？每一次招聘中，公司的全体推销人员都会与参加第二轮面试的可能候选人共同度过大约 15 分钟左右的时间，因为理查德想让我的雇员们感到与这些新来的同事一道工作会很高兴。

安排这类会面绝不是搞花架子，走形式。例如，艾伦就会问：“5 年来这个公司有 30 个人来了又走，你不害怕吗？”

有些候选人听了这些会马上吓跑了。理查德一点也不会为此大伤脑筋，因为，公司的售货员队伍是一支精锐的部队。那些在本公司供职 1 年或 1 年以上者，其销售量一般均为本行业普通售货员工作量的 10 倍。去年，公司销售了价值 1 亿美元的产品和服务，而且现有的售货员数比 10 年（1984 年）前理查德来公司时少得多。那时的销售额仅为 500 万美元。简而言之，整个面试程序要组织得可以排除有神经质者、好吹毛求疵者以及不讲信誉者。任何愿意通过面试的人都是很不错的候选人。

最后，要邀请应试者参加为期 1 周的销售会议。公司每周举行 4 次销售会议，从上午 7 点开始，9 点结束。每次 2 小时。其目的主要是强调“参与”二字。其他适用于老同事的原则也同样适用于这些候选人。倘若他们不参加会议，就会被拒之门外。公司想要看一看他们如何承受压力，因为，推销本身就意味着压力。那些最终通过整个面试程序的人都非常有自信心。他们在今后的工作中肯定会茁壮成长，大展宏图。总之，越敢冒风险的人推销得越多。

(四)面试常见偏差及解决办法

1 面试常见的四种偏差

（1）第一印象及晕圈效应

由于求职者外表或由于紧张而出现的下意识的言行往往给面试人留下一个难以抹去的第一印象，影响下一步的发问及评论。

所谓“晕圈效应”就是“以点代面”从某一优点或缺陷出发去评价求职者其他方面。例如求职者面试开始前的一个愉快的微笑或坚定的握手在面试人心中留下“此人不错”的印象，从而忽略了对他弱点的发现和分析。也可能一位不修边幅的求职者一开始就给人留下了“此人不怎么样”的印象而处处被挑剔。

（2）面试人支配与诱导

有时面试人利用面试作过分的宣传、自夸或以社会性的交谈代替面试。例如，花费全部时间告诉被试人有关公司的计划或福利，利用面试告诉求职者这种职务很重要等等。

还有一些面试人应用诱导式问题泄漏期望的回答。如：“你认为你会喜欢这一工作吗？”

（3）个人好恶及偏见

由于存在个人标准不同，往往对同一申请者面试人给予截然不同的评价。一个典型的研究表明：对一个想从事销售工作的申请人，12位主持面谈的销售专家对此人评价存在很大差异，其中一位主持面谈者将申请人列在适合这项工作的第一位，而另一位面谈者竟把他排在最后。有时个人好恶起相当大的作用。例如一个个子矮小、白头发、爱挑剔、保守的主持面谈者将不会很好地接受个子高、胆怯、红头发、接连不断抽烟的申请人。

偏见可以有两方面的作用。主持面谈者不喜欢某些特点的人，不管这些对工作是否合适，都取消其录用资格。相反地，他们可能录用拥有他们喜欢的特点的不合格的申请人。

（4）相对标准

很多主持面谈者接待许多工作申请人，他们对于一个具体申请人的评价往往以他们这以前谈过的那些人的特征为依据。例如，一个主持面谈者接连与几个很不理想的申请人进行面谈后，在见到一个一般水平的申请人时，往往会认为很出色而高估其水平，但如接连同几个条件很好的申请人面谈后，对一个一般水平的申请人会认为很差。

①指示推不出项目

测评项目与测评指示不同质，也就是指示行为不含有与测评项目性质相同的素质。或者说指示行为不能反映和体现测评项目，由指示行为推断不出考生是否具备要测评的素质项目及其数量水平。所以，这种毛病也可以叫“推不出”病。

例如，1989年某局招考机关工作人员面试时，一位考官出了一道题，问：“在等公共汽车时，你有没有经常想第一个挤上去的情况？”他的意图是通过这道题测评考生的竞争意识。考生的回答大致有三种情况：

- a. 没有这种情形；
- b. 通常的情形是我先让老弱病幼上车，然后我再上，只有当有急事要误点时才挤；
- c. 经常有。

考官要测评的项目是竞争意识，测评指示是“挤公共汽车”，水平刻度是“经常想第一个挤上去便竞争意识强，否则便弱”。结合考生的回答，分析考官所掌握的测评标准就会发现问题所在：只凭a考生说“没有经常想第一个挤上去的情形”就能推断他竞争意识弱吗？如果像b考生那样“通常没有、有时有”又怎么能推断他竞争意识一般呢？c考生说他“经常想第一个挤上去”难道就能推断他竞争意识强吗？其实，根据我们的生活经验，挤公共汽车和竞争意识之间并不存在必然联系，想挤不想挤是由多种原因制约的。例如，时间紧迫不紧迫、等车的人多不多、乘车距离的远近、车上座位多不多、后面有无又开来的车等等。

可以看得出，a、b、c三位考生有可能对测评意图做了不同的理解。a可能觉得是测评公共道德，所以说“我经常不挤公共汽车”；c可能觉得是测评竞争意识，所以说“我经常想第一个挤上去”；b可能觉得是测评公共道德、竞争意识和语言理解能力、诚实性，所以他做了折衷回答，兼顾多方面。生活经验告诉我们：“经常想挤”或“经常不想挤”的人是不大可能存在的，真实情形是绝大多数人有时想挤、有时不想挤。所以说考官问题中的“经常”本身是个错误，太绝对化了。a、c并没有发现这一点，做了绝对性回答，显然有悖生活逻辑，说明不了他们的竞争意识是强还是弱，倒可以说明他们在理解题意的能力上都不高明，而且有迎合考官所好、不诚实的嫌疑。b的回答也说明不了他的竞争意识如何，但至少可以说他敏锐发现了考官问题中的绝对性错误，语言理解能力可能强一些。总之，通过“挤公共汽车”难以推断考生的竞争意识。

“推不出”病，是面试中选择指标行为时易犯的最严重的病症之一。它犹如缘木求鱼，会使测评结论完全失真。

②标准不通俗

测评标准，应当让考官及各有关方面人员能够理解，符合他们的习惯或起码让他们获得较高的共同约定。这方面常见的毛病，是考官及有关人员不太理解测评标准，是“不明所以”病。这里的主要原因是缺少对考官的培训这一环。目前不少地方的招考管理人员面试，为了保密，直到考前数小时甚至面试开始时才把测评标准告诉考官，考官们根本来不及很好消化、统一对测评标准的理解和把握，使用中混乱现象很普遍。例如，某市人事局总结 1994 年机关招干时就指出：“抽题答辩这种面试形式，还须进一步完善，这次面试答辩准备工作不够充分……评委对试题、答案和评分标准的掌握，讨论不充分，有点仓促上阵，因怕延误时间和评委不好评分，故名为答辩，实为只答不辩。”

问答式面试中，“你的长处是什么”之类的题目，是常规题目。多数旨在了解考生的长处、对自己的信心、态度等。1994 年，某局招考工作人员面试时，有道题就是让考生“谈谈你的长处”，有位女考生从多方面谈了自己的长处。当她退场后，一位考官却愤愤地说：“这人真不谦虚，把自己说得那么好！”另外一位考官则说道：“让她谈自己的长处，正是题目的要求和我们的测评意图。看起来，这人确实有许多长处。”结果两考官却争辩了起来。这就暴露出：“此次面试的考官对测评标准的理解很不一致，其测试结论的可靠性、一致性就难以保证了。”

另外，许多单位组织面试，考官是临时抓差来的，相互之间缺少默契，有的考官进行的关联性提问，其他考官往往不明所以。有的地方规定，只有主考一人可以提问，其他考官不得提问。当主考与其他考官之间缺乏默契时就难以把握测评意图、测评指标和水平刻度。

③水平刻度紊乱

测评项目或测评指标的数量水平刻度，必须遵循有序连续分布方向、顺序，即相同程度的指标行为应该对应相同程度的素质水平。常见的违背有序性要求的情形有三种：

一种是规定的水平刻度时就发生了紊乱。如“对突发性情况反应灵敏，则反应能力一般”与“对突发情况反应不灵敏，则反应能力一般”之间就有矛盾，不协调。

另一种是规定水平刻度过宽，由考官临场把握，结果由于各自主观理解不一而造成尺度混乱，对同一指标行为所反映的测评项目水平、不同考官所反映的测评项目水平，不同考官所持的衡量比较尺度不统一，测评结果差异很大甚至完全相反。用设问句式表示测评指标的场合，易发生这种情形。

还有一种，是测评标准中对数量水平的区分太多太细，超过了人脑的分辨能力，以致考官临场无法把握，出现混乱。例如，有些面试的评分标准区分到小数点后两三位，有些面试分等级时搞了十几个等级，这都是形式上的花架子。事实说明，考官难以有效地把握这样细致区分的标准。

水平刻度紊乱病，会使优劣、强弱颠倒，是非不分。

④标准粗枝大叶

测评标准应有统一的测评项目、测评指标和水平刻度，具体确切，便于理解和掌握。违犯确切性原则的情形很多：有的面试，根本就不确定测评项目、测评指标和水平刻度，由考官自由掌握标准，常见于非结构化面试。有的面试制定的测评标准，但结构不完整，或者只有测评项目，或者只有水平刻度，有的规定也往往太含混、笼统，不便统一掌握尺度。这些毛病，都是“粗枝大叶”病。

粗枝大叶的测评标准，弊病在于：不便于操作，给考官产生掌握标准上的随意性、盲目性留下极大可能，导致掌握尺度不统一，测评结果可比性差等现象难以克服，特别是在有几位考官参加且考生不只一个的场合，就更危险。

例如，1998 年某局招考工作人员面试时，有位考生对“你为什么想到我们局工作”回答说：“因为你们局能很快分到住房”。由于没有规定这一问题的测评标准，考官们对这位考生的回答形成尖锐对立的评价：一种认为，该考生的回答很坦率，反映出这人比较诚实，应打高分；一种认为，该考生动机不端正，应打低分。之所以形成两种对立的意见，就在于没有具体规定测评项目及测评指标，前者是给“是否坦率诚实”打分，后者是给“动机是否端正”打分。把同一回答当成了不同项目的测评指标。

再如，下面是 1999 年 7 月某局招考工作人员的面试评分标准表，只有测评项目和满分值，而没有具体的测评指标、水平刻度，即没有规定从哪些方面去考虑打分、哪种情况打最高分、哪种情况打中间分或最低分，让人感到难以把握。如表 3-4 所示：

⑤表达上的大杂烩

一次面试中，往往有多个测评项目，每个项目又有两、三个甚至更多的测评指标，每个指标又共分为四五个水平刻度。组合起来，一份面试测评标准所包含的内容是相当丰富的。为了考官准确理解、掌握和使用这套测评标准，表述形式就必须精练、简洁明了。在面试实践中，有些面试设计者往往违反这一原则，认为项目越多越好、指标越多越好、水平刻度越细越好，胡子眉毛一把抓，而且在表述形式上也不讲究，结果是：端给考官的是一锅“大杂烩”，测评项目、指标、水平刻度、试题混杂在一起，字迹潦草，改来改去，又是一大本或几大页，使考官光是阅读一遍就很费劲，掌握和使用就更难办了。这是一种“大杂烩”病。

消除上述偏差，提高面试信度和效度的方法是对面试工作人员进行培训，尽可能采用结构性面试和集体面试。

2. 解决方法

面试是一种员工招聘的有效的测评方法，虽然它有一定的缺点，但是只要我们注意克服缺点，严格地运用科学的程序来进行面试，我们就可以使面试发挥更大的作用。

（1）运用面试的主要对策

①不要大规模地运用面试，也就是说面试的人数不要太多，否则会使主试感到疲倦，而使面试的测评结果前后不一致。可以运用其他测评方法的时候，应该运用其他的测评方法，只有当被试人员较少的时候，运用面试效果才比较好。

②在面试前不要让主试了解太多有关被试者的资料，因为这样会使主试造成种种偏见，不利于面试的进行。

③要运用一个有程序的结构形式，而不要运用一个没有程序的散漫形式，这样才能够自始至终比较一致地对每一个被试者进行面试。

④在面试时要尽量提问与工作有关的问题，主要包括工作的知识、人际关系、心理素质等等。

⑤运用标准的评分表。在面试以前，首先应该制定好客观的标准答案，在面试时就要运用标准的评分表来给每个被试者进行评分。

⑥要及时记录每一位被试者的表现。有的主试认为应当在面试结束以后，再对每个被试者进行评分。其实这时已经遗忘了很多信息，因此只有一边面试的时候，一边记录才能够把全部信息尽可能多地记录下来。

⑦运用一块面试控制板，把有关主要的要点、目标、要求、程序、需要提的问题写在一块板上或者写在一张纸上，这样就能够保证面试规范化。

（2）提高面试效果的注意事项

①紧紧围绕面试的目的，这一点十分重要

有的主试在面试时，往往会叉开主题，这样就达不到目标，有的时候被试者也会主动或无意识地把目标引开。

②制造和谐的气氛

一般来说面试的气氛较和谐，了解的信息比较准确。除非你为了了解在压力状态下被试者的心理素质，这时可以利用一些压力气氛。在一般情况下，尽可能在面试刚开始时，和被试者

聊聊家常，缓解面试的紧张气氛，使被试者在从容不迫的情况下，表现出其真实的心理素质和实际能力。

③避免重复谈话

面试应该规定一个基本的时间界限，不要有的时候一开无轨电车就没完没了，一次面试拖了好几个小时，这样既影响了以后的面试，又使面试的内容不容易集中。

④避免过于自信

有些主试过分自信，自己认为怎么样思想上已经有个定式，不管被试者反应如何，他都根据自己事先已经考虑好的东西去判断，这样就造成失误。

⑤对每一个被试者前后要一致

也就是说不能先紧后松，或者后紧先松，这种现象在面试时经常会出现。刚开始时由于主试精力较旺盛，思想较集中，提问较仔细，对被试者测评比较准确，到了傍晚，由于长时间的工作，主试有可能疲倦所至，就草草了事，这样面试的结果就不够理想。

⑥对被试者要充分重视有时主试在面试中会表现出对被试者一种漫不经心的态度，这样使被试者感觉到自己受冷落，就会不积极地反映，这样就不能了解被试者真正的心理素质和潜在能力。

⑦提问时围绕主题

问的问题尽量要与工作有直接的关系，不要问与工作无关的问题，这样才能够紧紧围绕面试的目标

⑧要防止与我相似的心理因素

与我相似这种心理因素就是指当听到被试者某种背景和自己相似，就会对他产生好感，产生同情这样一种心理活动。例如，听到被试者是某地人，主试一想是老乡，就产生一种与我相似的感觉；如果被试者是某某大学毕业的，主试马上想到是老校友，又产生一种与我相似的感觉，因此主试在面试时要尽量防止与我相似的因素影响。

⑨避免刻板印象

刻板就是指有时对某个人产生一种固定的印象。例如，一听到老年人，马上就认为这是一种保守的人，认为穿牛仔裤的人一定是思想开放的人。这种刻板印象往往会影响主试客观、准确地评价被试者。

⑩注意非语言行为

人们的语言行为往往是通过大脑的深思熟虑才讲出来的，尤其在面试的时候，被试者往往事先做过充分准备，他讲话的时候往往把最好的一面反映出来，但是要真正了解被试者的心理素质，有时应该很仔细地观察被试者的非语言行为，这里边包括他的表情、动作、语调等等。

防止不必要的误差

有时因为主试进行面试不熟练，或者没有面试经验，往往会造成不必要的误差。例如，对第一个被试者的态度与第三个被试者的态度不一致，这样就会造成一种误差。

11 注意第一印象

第一印象就是指两个陌生人在第一次交谈之初给对方留下的印象。一般来说被试者在参加面试时都进行刻意打扮和充分准备，所以给主试留下的第一印象都比较好。但是第一印象可能是正确的，也可能是不正确的，而面试时产生的第一印象常常是不正确的，因此要防止第一印象的影响，这样才能比较客观地判断、评价一个人。

三、考评管理者的方法指南

(一)问题设计

1. 方法简介

最佳的考评办法是利用管理的基本方法和原则作为考评的标准。只要它们在不同的管理条件和情况下证明是基本的，就应该被用作合理而良好的标准。这些标准可能并不成熟，而且在把它们运用到实际中去时，可能必须借助于判断力，但它们给评定人在衡量下属是否很好理解和执行管理职能时提供了基准。它们肯定要比以工作及衣着习惯、协作精神、智力、判断力或忠诚等广泛标准为基础的考评更具体、更恰当。这些标准至少把注意力集中到一个管理者作为管理者应该是什么样的；再者，在将它们用于对计划及目标完成情况的考评时，它们可以帮助消除许多管理考评方法中所存在的弱点。

2 问题

在计划领域，可以用下列检查性提问来鉴定管理者，即管理者是否做到：

- (1) 根据可核实条件为部门制定有助于完成上司及公司目标的短期和长期目标；
- (2) 定期检查计划，以确定这些计划是否符合当前的要求；

(3) 在对各种可行方案作出选择时，能识别并首先注意哪些对解决问题有重大关系或有影响的因素。

在组织领域，可以提出以下问题，管理者是否做到：

- (1) 根据要求下属所达到的成果，授予他们一定的权力；
- (2) 一旦授权下属，就不再在这方面作出自己的决定；
- (3) 定期教育下属或确信下属理解行业与工作人员之间关系的性质。

在管理的其他三个领域——人力资源、领导和监督方面，我们提出类似的问题，大部分是检查性问题。

为解决管理中一直存在的语义学问题，建议使用一本有关管理的标准书籍，并按页码查阅有关检查性问题。这一方法定能促进管理的更好发展。

评定管理者表现好坏时，评分等级从代表“不合格”的零分到代表“杰出”的5分为止。为了使数值鉴定更明确，对每一数值鉴定都给予解释，例如“杰出”是指鉴定人认为在任何环境或条件下不可能做得更好的工作表现。

为进一步减少鉴定的主观片面性和提高对工作表现的识别能力，还包括了一些其他要求：

- (1) 对年度总评定中某些评分须有具体事例来说明；
- (2) 由上司的上级审核鉴定；
- (3) 规定鉴定人本身的评定须部分取决于他们在鉴定下属时是否作出正确的评分。显然，大量而独特的检查性提问提高了考评的客观性。

3. 优点

这一考评方案在某一跨国公司的经验证明有一定的优点。由于这一考评方法把重点放在管理工作的基本要点上，它指出了真正的管理工作是应该怎样进行的。此外，由于使用标准的参考材料来阐明概念和术语，消除了通常遇到的语义和沟通上的许多困难。它使“可变预算”、“可核实目标”、“人事”、“职能权限”、“授权”等术语都有了前后一致的含义。同时，对许多管理方法有了统一的理解。

再者，这一方法是管理发展的工具，在很多情况下，它促使管理者注意到他们可能长期忽视的或不理解的一些基本原则。此外，这一方法在指明哪些方面存在缺点，并应该针对哪方面

进行发展等都是有好处的。最后，如同所希望的，这一考评方案是衡量管理者是否有效制定和贯彻目标的一个补充和检查的手段，如果一个管理者在完成目标方面业绩非常突出，但是作为一个管理者尚不及一般水平，则这一管理者的负责领导就要寻找原因。在正常情况下，我们指望一个真正有效的管理者在达到目标过程中也应是卓有成效的。

4. 缺点

然而，这一方法也有许多缺点或不足。它只适用于一定职位的管理工作诸方面，而不适用于诸如销售设计能力等技术条件，尽管这些技术上的素质可能也是十分重要的，但是这些素质可以根据新选择和达到的目标来衡量。显然，检查性问题本身就相当复杂，要根据所有这些检查性问题一一来鉴定是需要时间的，尽管我们相信花这时间是值得的。

用管理者的标准来考评管理者的方法，其主要缺点是主观片面性问题。如前所述，在按每一检查性问题打分时，总不可避免地带有某种主观性。但是这一考评方案仍具有高度的客观性，而且比用内容广泛的管理职能来评定管理者的方法要远远客观得多。至少这一方案的检查性问题是具体明确的，而且是针对管理工作的基本要素的。

(二)集体评定方法

1. 简介

集体考评方法，该方法所择取的评定标准部分地与以上提及的相类似，包括计划、决策、组织、协调、促进和监督。但是还可包括一些其他因素，如销售技能等。

2. 步骤

这种考评要求被鉴定人参加考评过程中，它包括以下步骤：

- (1) 选择与工作有关的标准；
- (2) 发现可以观察到的行为的范例；
- (3) 选 4~8 个鉴定人（同等的人、同事、其他监督者，自然还有顶头上司）；
- (4) 准备适合该项工作的鉴定表；
- (5) 鉴定人完成鉴定表；
- (6) 综合各种鉴定；

(7) 分析鉴定结果并准备鉴定报告。

这种方法不仅用于考评，还用于选拔人才，员工发展，甚至用于处理酒精中毒。

3. 优点

该方法创始人指出，由于该方法在进行考评时从很多方面获取资料，而不是仅仅从上司那里，所以它具有相当高准确性的优点。这种方案可用来识别鉴定人的倾向性（如给别人作出的评价总是很高或很低，或者是针对某些特定人，如妇女或少数民族给予这样的评价）。显然，被鉴定人认为这种方法很公平，因为他们和鉴定人一样参与选择评估标准。这种方法允许人们相互比较。尽管这种方法已为各种企业所采用，但看来仍需要有其他的评估。

(三) 面试流程

1. 面试程序

进行过程如图 3-2 所示。

2 轮回式约谈

“招聘委员会”进行轮回式的约谈，最普遍的过程如图 3.3.2 所示。

3 整个流程设计(如图 3-3 所示)。

(四) 面试中的信息处理

图 3-2（此处图略）

1. 面试材料的精确性和可信性

(1) 目的

为了使面试的目标更具体明确，面试人应写出对申请人（被面试人）的评价报告，并要求对被面试人在未来各方面的工作绩效作出不同程度的预测，提出选拔或淘汰申请人的意见。为证实面试人的预测，预测实际上已被雇佣者的外部环境内部环境
被招聘者

初步面试

评价申请

表和简历

被拒绝者

选择测试

招聘面试

证明材料和背

景材料核实

选择决策

体检

录 用 者

未来成就及与实际成就相比所具有的差别也是必要的。因为这些差别，使面试人的预测能与后来的实际工作绩效相联系。比如，如果面试人的预测与其实际工作绩效评价较为相符的话，则证实该面试人具有较高的预测能力。

图 3-4（此处图略）

外部环境 内部环境 被招聘者 初步面试 评价申请 表和简历 被拒绝者

选择测试 招聘面试 证明材料和背 景材料核实 选择决策 体检录用者

面试人判断的可信度还可以通过两个或更多的独立面试人对同一个申请人的判断的一致程度来量测。面试人判断的可信度可能由于下面几种原因而出现失败：①记录表格模糊，使几个面试人很难获得一致的意见，当然，一种补救方法是修订表格。②各个面试人在做出工作绩效预测时，依据各种不同参考系数。补救方法或许是对面试人进行培训。

（2）方法

①每个面试人应独立地面试并评估相同的申请人样本。一个足够大的样本至少是 30~50 个申请人，而多些更好。

②对照工作内容的各个方面，计算出面试人的评分中值及这些评分的标准偏差

③计算出两个面试人对工作内容的各个方面评分的相关系数，总的来说，如果相关系数小于0.60，则要考虑两个面试人意见能否统一的问题。

2. 求职动机

搞清求职动机提问的侧重点在于离职的原因、求职目的、对所应聘职务的期望、对个人发展有何打算等。由于应聘者往往把自己求职的真正动机隐藏起来，所以要对候选人的回答进行综合的分析。

在弄清求职动机时，我们最关心的是他离职的真正原因。例如是否由于工作的失误、人际关系紧张、与领导有矛盾等。还要考虑他以往的工作变换情况。例如一个人频繁地调换工作单位，就要弄清他在寻找什么。需要提醒的是非常自负和夸夸其谈者，往往是眼高手低者，即使有才华也要慎重考虑，切不要盲目录用。

3. 自信心判断

面试中对自信心的判断主要依靠行为语言，而不是靠回答问题的内容。判断的主要依据有：

（1）目光：候选人的目光不敢正视主考官的眼睛、或一触即闪开、或盯着某一固定的地方，都是内心胆怯的表现，属于不自信。

（2）手势：如果候选人在面试过程中一直无意识地抓住什么东西（如衣角、手指），或手指不停地扭在一起，这可能是由紧张或恐惧造成的，属于不自信

（3）姿势：如果候选人的姿势不自然，比如双肩耸起、身体前倾或不停抖动双腿等，都是不自信的表现。

（4）语言表达：不自信的人在语言表达方面显著的特征是声音低弱，语调犹豫、平淡、情绪化，时刻关心主考官的感觉等。

（5）语言内容：不自信的人会盲目赞同主考官的观点，不支持自己的主张，当主考官进行有意识的引导时，他会跟着走等。

4. 应变能力

判断候选人的应变能力，主要看他在压力及意外情况下的反应。压力及意外是多方面的，可以是针对候选人本身，也可以是针对其他人。对其回答判断，主要看他的处理方式是否及时进行、能否达到预期的效果等。

5. 分析判断能力

考察候选人的分析判断能力，主要通过案例进行。可以对不同的观点、不同的现象加以分析评价，也可以让候选人针对当前社会的时髦话题进行分析，如图 3-5 所示。

6. 总结

图 3-5（此处图略）描述了面试人在他们对被面试人作出评分时，典型的信息处理过程。每个小方格代表一类专门的信息。例如，口头联系的技巧、以前的工作经历和教育情况，都是一个工作候选人可利用的自信类型。面试人还利用信息描述成功的工作者，如在技术方面很有知识、在管理方面有大量经验等。还有其他方面的信息，如关于组织扩展的计划。从各类信息中，面试人形成了对被面试人的印象和对“理想的”工作者的一套看法。比较这两类信息，面试人作出一个评分，如果是根据错误的或带有偏见的信息而形成的评分，那么这一评分必然是错误的。如图 3-5 所示，这一过程需要一些主观的因素，正如个人的判断力和感知力在其中起一个重要的作用。

图 3-5

（五）人才评价中心

1. 简介

人才评价中心不是一个场所，而是一个挑选、提升管理人员的方法。这种方法可与培训结合起来进行。人才评价中心最早是用于挑选和提升低层次的管理人员，但现在也用于中层管理人员。对挑选最高层管理人员似乎不合适。

2. 方法

为了衡量一个潜在的管理者在一个典型的管理环境中如何工作，人才评价中心常用的办法是让候选人参加一系列的练习活动。在这段时间里，心理学家和富有经验的管理者进行观察和评价。一个典型的人才评价中心会要求候选人做以下事：

- （1）接受各种心理测评。
- （2）参加小组形式的管理游戏。
- （3）参加练习，要求他们处理在管理工作中可能遇到的种种问题。
- （4）参加无人领导的小组讨论一些问题。
- （5）就某一特定的题目或主题作简短的陈述，通常是向一位虚拟的上司推荐一套好的措施。

(6) 参加其他不同的练习活动，如准备一份书面报告。

在这些练习活动期间，评审人员要观察这些候选人，还要不时对他们进行面试。在人才评价中心测评期满时，评审人员要对每一候选人的表现作出总评价，并与其他评审人员的评价进行比较，一起就候选人的管理工作潜力作出结论，对候选人写出总结报告。这些报告送负责任命的管理者作为参考，也常用来作为推动管理工作的参考。在很多情况下，要把评定情况反馈给候选人，但也有另外一些情况是，只有在候选人提出要求时才告诉他。即使评审人员可能把他们对候选人在各项练习活动中的看法告诉本人，但对是否有被提升可能的总结性评定还是要保密。

3. 优点

关于用人才评价中心的方法较为有效的迹象，尽管不是无可置疑，还是令人鼓舞，尤其是它的可靠程度，足以保证将被进一步使用。

4. 缺点

人才评价中心确实存在一些问题。首先，要花很多时间，特别是许多有效的测评活动要持续五天之久。其次，培训评审人员是个问题，尤其因为有些公司有相当的理由认为最佳评审人员很可能是有经验的的生产线的管理人员，而不是经过培训的心理学家。第三，虽然要求进行许许多多包括有关管理人员工作的不同练习活动，仍有人对这些练习活动是否就是最佳的评审标准提出疑问。更大的问题是要决定每项练习活动的评定方法。多数人才评价中心会非常重视个人和人与人之间在各种不同环境下的举止行为，但他们可能会忽视挑选管理者，特别是挑选那些初次进入管理行列的管理者的最重要要素——启发诱导。不论此人是否真想成为管理者，经启发诱导后，候选人必须知道管理者是怎么回事，包含什么内容，成为一个成功的管理者需要具备什么条件。显而易见，启发诱导是一个难以评定的本领。然而，面试人员使候选人弄清管理工作的内容和要求，并请他们对之仔细考虑，就是要给候选人在决定是否真正愿意成为一位管理者时，有一个良好的依据。

四、面试法律规范及文书

(一) 面试评价表

1. 定义

面试的问题在于既要保留灵活性的优点，而同时又能达到合理的统一性，最大限制地减少面试中的主观判断成分。最常见的措施是面试之前，编制评价表，据此对应试者进行评价。面谈后要求谈话者在评价表格上立即记下对求职者的印象。

2. 内容

评价表一般设立一些固定结构的内容，一般有这几方面：

（1）教育背景

询问应试者受教育的情况，可考查其才能的多面性，知识的广度和深度、学业水平、兴趣、领导能力、协调配合能力等。

所提问题十分广泛，如：

①学得最好的学科是什么？

②最差的学科是什么？

③喜欢哪一学科或课程？

④最不喜欢哪一学科或课程？

⑤成绩水平如何？

⑥选择专业和学校的原因何在？

⑦主修什么内容？

⑧有无特殊爱好和成就？

⑨最棘手的问题是什么？

⑩是否考虑进一步求学？

（2）工作经历

询问工作经历，包括兼职和临时性的职业，据此可考查应试者的工作效率、技能、适应能力、人际关系、工作兴趣等。一般提以下问题：

①做得最好的工作是什么？

②做得最差的工作是什么？

③最喜欢的工作是什么？

④最不喜欢的工作是什么？

⑤主要成就是什么？

⑥所遇到的最困难的问题是什么？如何克服？

⑦与人相处的最有效的方法是什么？最无效的方法是什么？

⑧想改换工作的原因是什么？

（3）现在的活动和兴趣

包括特殊兴趣和爱好、社会活动、生活安排、健康状况等。据此可了解应试者兴趣的多样性、精力和活力、社交兴趣和技能、成熟程度和判断力等。常常提这样的问题：

①空闲时间喜欢做些什么？

②有什么社会活动？

③健康状况如何？

④有无进行过体格检查？

除上述问题之外，还可根据工作特点和岗位的需要，灵活设置与岗位能力和必备知识有关的内容。例如，招聘外贸公司业务员，可突出对应试者外语水平、外贸、金融等方面的知识行进提问；招聘销售人员，则可强调对应试者市场营销知识、表达能力、应变能力和公关能力等方面进行面试。

3. 范例（如表 3-5 所示）

表 3-5 的每一项都将求职者与所申请的工作的在职员工中的优秀者进行比较，求职者属于：

突出——属于某项最好的 10%。

水平以上——属于某项较好的 15%。

一般水平——属于某项中间的 60%。

水平以下——属于某项较差的 15%。

每栏圈一项，圈出最能表达你的判断的一个等级。

(二)无领导小组讨论观察表

1. 概念

“无领导小组讨论”旨在评价其领导能力、合作、想像力、利用资讯等特点。一般由 5~6 名求职者组成小组，如告知他们现在作为公司的经理，公司的现状，要求他们在一定时间为公司增加利润，但不指定他们谁当领导，也不限制达到目标的规则。一般说来，总有一人出来担任领导角色，这样就可以对他们的表现行为分别作出评价。

2. 范例(如表 3-6 所示)

表 3-6

内 容 A B C D E F

1. 明确表示或说清楚

2. 分析

3. 概述或总结

4. 提建议

5. 作决议

6. 口述技巧

7. 非言语表情

过 程 A B C D E F

1. 主动性

2. 支持别人

3. 反对别人或小组

4. 解除紧张气氛

5. 调和/调解

6. 把小组意见引向一致

(三) 面试表

1. 概念

面试时需对应征人提出许多问题。但实际进行中则难免遗漏，该问的问题忘了提出。基于此，乃有所谓“结构式面试法”的产生。这是在面试之前，先将应予询问的各项问题全部事先详细列举，因而编成一份“结构式面试表”。有了“结构式面试表”，即可依序将问题一一提出。下表即为结构式面试表的示例。表中已将问题全部预拟妥善；且备有记录栏，供主试人笔记之用。

该项面试表计分四个部分，即：一般职位因素、教育程度、技术因素或特殊因素和其他因素。兹将该表的内容及其使用方法简要说明如表 3-7 所示。

2. 内容

面试的第一部分，是有关应征人的一般职位因素。其中所列的一系列问题，系以应征人过去担任的三项职位为对象。询问这些问题，当能有助于对应征人在工作方面的情况的了解。提出的问题均以应征人在报名单内填写的内容为基础。

第二部分为应征人的教育程度。这部分的问题，共计有两组。一组专供应征人未受大学教育者之用，一组则系供大学毕业或肄业的应征人之用。倘应征人年事尚轻，刚离开学校或离校未满五年，则此一部分的问题最为适用，可获得有关应征人其有参考价值的资料。

第三部分有关应征人的技能和其他特殊因素。附表的示例中未列出具体的问题，应由公司有关单位视应征职位的特殊需要，另行拟出适当的问题，列入于结构式面试表内。职位不同，询问的问题自也不同。

第四部分，为有关各项无形因素的问题。例如，应征个人的人生目标等项，统列为“其他因素”。

应征人姓名： 通讯处：

电话： 应征单位：

主试人： 日 期：

面 试 问 题 记 事

I、一般职位因素（请就征人过去的三个职位提出下列问题）

1. 由你的报告单,我们知道过去你曾经服务于某某公司,请问你在该公司服务时间共有多久?
2. 请说明你在该公司的职位, 和所负的责任。
3. 请问在你的工作中, 你最感得意的有些什么?
4. 请问在你的工作中, 你最感不得意的有些什么?
5. 请问你对服务的公司, 自认为最重要的成就是什么?
6. 请问你在工作中, 受过什么挫折? 有些什么经验?
7. 请问你在服务该公司期间, 有些什么改善?
8. (倘改善甚大, 则问) 你认为促成该些改善的主要因素是什么?
(倘改善平平, 则问) 请问你是否自认满意?
(倘改善满意, 则问) 那么你认为应如何再求进步?
9. 请问你在服务期间获得了最宝贵的经验是什么?
10. 请问你为什么离开该公司?

II、教育程度

(以下分两部分。A 部分问题, 系供未受大学教育之应征人员; B 部分系供大学学业及肄业之应征人用。)

A. 未受大学教育者:

1. 请说明你的最高学历。
2. 请问你为什么原因, 毕业后没有继续升学?
3. 请问你在学校成绩等等如何?
4. 请问你常参加的课外活动有些什么?
5. 请问你在班会上是否担任过什么工作?
6. 倘使你曾经半工半读, 那么每周工作几小时? 是什么性质的工作?

7. 请问你离开学校以后，接受过什么教育和训练？
8. 请问你在校时，有哪些课程或训练，你认为对你就业后的工作有什么帮助？
9. 请问你离开学校后，第一件认为有意义的工作是什么？
10. 那项工作，对你目前的职位有什么关系？

B. 已受大学教育者：

1. 从你的资料中，我们知道你读过某某大学。请问你为什么报考该校？
2. 请问你主修什么科系？你为什么选择该一科系？
3. 请问你在大学数年，你的成绩等等大致如何？与你过去的中学成绩相比，是更好还是更坏？
4. 请问你在大学中，是否有什么课程，起初选修而后来又放弃的，为什么？
5. 请问你在大学生活中，最常参加什么课外活动？在中学时代呢？是否担任过班会或系会的职务？
6. 请问你在大学时代的经济来源如何？
7. 如果你在大学或中学中曾经半工半读，那么你担任过什么工作？每周几小时？暑假期间呢？
8. 请问你在大学求学时代，对你的就业是否有过什么计划？
9. 如果你对自己的事业看法已和过去不同，那么请问你，是什么因素改变了你的看法？为什么？
10. 请问你离开大学后，还受过什么教育或训练？

表 3-7 面试表

I、一般职位因素（请就征人过去的三个职位提出下列问题）

1. 由你的报告单，我们知道过去你曾经服务于某某公司，请问你在该公司服务时间共有多久？
2. 请说明你在该公司的职位，和所负的责任。
3. 请问在你的工作中，你最感得意的有些什么？

4. 请问在你的工作中，你最感不得意的有些什么？
5. 请问你对服务的公司，自认为最重要的成就是什么？
6. 请问你在工作中，受过什么挫折？有些什么经验？
7. 请问你在服务该公司期间，有些什么改善？
8. （倘改善甚大，则问）你认为促成该些改善的主要因素是什么？
（倘改善平平，则问）请问你是否自认满意？
（倘改善满意，则问）那么你认为应如何再求进步？
9. 请问你在服务期间获得了最宝贵的经验是什么？
10. 请问你为什么离开该公司？

II、教育程度

（以下分两部分。A 部分问题，系供未受大学教育之应征人员；B 部分系供大学学业及肄业之应征人用。）

A. 未受大学教育者：

1. 请说明你的最高学历。
2. 请问你为什么原因，毕业后没有继续升学？
3. 请问你在学校成绩等等如何？
4. 请问你常参加的课外活动有些什么？
5. 请问你在班会上是否担任过什么工作？
6. 倘使你曾经半工半读，那么每周工作几小时？是什么性质的工作？
7. 请问你离开学校以后，接受过什么教育和训练？
8. 请问你在校时，有哪些课程或训练，你认为对你就业后的工作有什么帮助？
9. 请问你离开学校后，第一件认为有意义的工作是什么？

10. 那项工作，对你目前的职位有什么关系？

B. 已受大学教育者：

1. 从你的资料中，我们知道你读过某某大学。请问你为什么报考该校？

2. 请问你主修什么科系？你为什么选择该一科系？

3. 请问你在大学数年，你的成绩等等大致如何？与你过去的中学成绩相比，是更好还是更坏？

4. 请问你在大学中，是否有什么课程，起初选修而后来又放弃的，为什么？

5. 请问你在大学生活中，最常参加什么课外活动？在中学时代呢？是否担任过班会或系会的职务？

6. 请问你在大学时代的经济来源如何？

7. 如果你在大学或中学中曾经半工半读，那么你担任过什么工作？每周几小时？暑假期间呢？

8. 请问你在大学求学时代，对你的就业是否有过什么计划？

9. 如果你对自己的事业看法已和过去不同，那么请问你，是什么因素改变了你的看法？为什么？

10. 请问你离开大学后，还受过什么教育或训练？

面试表(续)

面试结束后，主试人应就所获的印象，对应征人作一“总评”，记入面试表的最后一栏。

面试时使用此项面试表，最便利做应征人相互之间的比较。每一位应征人均问了相同的问题，故大家的比较基础相同。但从另一方面来说，使用面试表也可能带来某些不便。例如对于某一位应征人，可能在面试中触发了其他相关的问题，则将造成不便。

(3) 使用

任何工具的使用，均必须具有相当的弹性，以易于发挥效能。面试表也是一项工具，自也不会例外。因此，主试人使用事先设计的面试表，只宜视之为一项询问问题的“指导”，而不宜以之作为“定规”。面试表毕竟不是法令规章，并非必须强行遵守不可。因之，主试人应予灵活

使用，不一定对每一位应征人均必须询问表中所列的每一则问题。同时，倘应征人对其中某一问题的回答仍较含糊，或由应征人的回答而引致另一项表中未列的问题，均不妨另行询问清楚。

（4）示例

面试表如上页表 3-7 所示。

（四）个人简历资料

1. 概念

人力资源管理部门在招聘人员时是通过申请人填写加权申请表（或称简历表）来收集申请人的简历资料的。加权申请表由许多问题或称项目构成。这些项目反映了各个组织要了解的有关申请人的基本情况，它们依据所要填充的工作岗位的不同而变化。因此，人力资源管理部门在设计申请表之前，必须对要招聘人员的工作岗位进行细致认真的分析，以确定该工作岗位对人员的学历、技能、资历、品质等方面的基本要求，然后找出和这些素质要求有关的项目。

个人简历项目可分为“硬”项目和“软”项目两类。“硬”项目指较容易得到验证的项目，如申请人高中毕业时成绩在班内的排列位置，以前从事的工作及时间长度。与“硬”项目相对应的“软”项目是指较难验证的项目，它往往是较抽象的价值判断而不是具体的现实行为，如“你高中时最喜欢哪一门功课”等，而且难于验证这类项目的真假程度。

2. 作用

利用应聘人填写的申请表和个人简历资料从组织外部选拔人员这一方式越来越受到人力资源管理部门的重视，许多组织已广泛地在人员选拔等人力资源管理活动中应用申请人填写的表格和个人简历资料。这主要因为简历表格的内容大体反映了该填表人的个性、兴趣爱好、年龄、教育、婚姻、工作经历、工作表现、成就、推荐人意见等诸方面的基本情况。

个人简历资料在人员选拔过程中可起到以下几方面的作用：

- （1）通过初审申请人的个人简历，迅速排除明显不合格人员。
- （2）审阅申请人的简历有助于下一步对申请人的面试。
- （3）从表中了解谁是其推荐人，以便必要时与推荐人联系以获得更多的有关申请人各方面更准确、更详细的信息资料。
- （4）从申请表中了解申请人的有关信息（如社会保险号、家庭子女等）以利于今后人事管理工作。

(5) 了解申请人的行为表现史。

除上述五方面作用以外，人力资源部门还借鉴个人简历资料来预测申请人在未来工作岗位上工作成功的程度，其可行性建立在以下三个假设基础上：

①在条件相对稳定的情况下，申请人过去的工作经历和表现是预测他未来工作表现的最好方法。

②对申请人过去工作表现和生活经历的衡量有助于评估出对其进行有效激励的措施。

③人们愿意讲述自己过去的工作，而不愿谈及自己从事这些工作的动因。

一般而言，上述三个假设条件很容易得到满足，所以通过个人简历资料预测未来工作成功程度的相关准确率是较高的。

3. 优点

(1) 第一，个人简历资料较之面试更具客观性。在对简历表中每一问题确定了评分标准和权重后，这种加权申请表就能有效地反映申请人的历史。而面试往往因面试人的看法不同而对申请人的评价不同。

(2) 个人简历资料较之心理测验适用面更广。因为心理测试受文化、教育、意识形态等方面的影响较大，因而在欧洲可行的心理测试法在亚洲可能并不适用。简历资料受这些因素的影响不大，可以应用到几乎任何地域、任何组织之中。

由此，不难看出个人简历资料在人员选拔中的突出作用。

4. 示例

以下列出有关个人简历的项目：

基本情况

(1) 年龄

(2) 就业时年龄

(3) 婚姻状况

(4) 结婚年数

- (5) 需抚养人口数（负担人数）
- (6) 几个孩子
- (7) 第一个孩子出生时，你的年龄
- (8) 身体状况
- (9) 最近患过何种疾病、动过何种手术
- (10) 从前一定时期内（如近两年）失业时间长度
- (11) 一般生活条件
- (12) 居住状况（独居、租房还是拥有自己的房子）
- (13) 居住地
- (14) 家乡的规模（大或小）
- (15) 近期迁移次数
- (16) 在现住址居住时间多久
- (17) 国籍
- (18) 出生地
- (19) 身高和体重
- (20) 性别

一般背景情况

- (21) 父亲职业
- (22) 母亲职业
- (23) 兄弟姐妹和其他亲属职业
- (24) 军队服役及头衔

- (25) 退役记录
- (26) 早期的家庭的责任
- (27) 父母家庭的变化
- (28) 职业上成功的父母
- (29) 稳定或短暂的家庭生活
- (30) 没有职业的配偶

教育状况

- (31) 本人接受教育的水平
- (32) 配偶接受教育的水平
- (33) 家庭成员及亲属接受教育的水平
- (34) 接受教育时的经济来源——依靠父母的程度
- (35) 语法学校学习课程的类别
- (36) 高中时学习的主要领域
- (37) 高中或大学时学习的具体（专业）课程
- (38) 高中时喜欢和不喜欢的课程
- (39) 离开高中已多少年
- (40) 就读学校类别，私立还是公立
- (41) 大学成绩
- (42) 在语法学校和高中获奖学金级别
- (43) 和同班同学比，毕业时年龄是否偏小

就业经历

- (44) 教育方面——接受业余教育情况
 - (45) 以前从事过的工作（一般的工作种类）
 - (46) 高中时承担何种工作（工作类别）
 - (47) 以前从事过几种工作
 - (48) 具体工作及其经历
 - (49) 以前的销售经历
 - (50) 人寿保险推销经历
 - (51) 工作时间的长度
 - (52) 自己有没有企业
 - (53) 是否曾为公司原雇员
 - (54) 从事目前工作岗位的年资
 - (55) 前任工作的工作期限
 - (56) 申请现工作时是否有其他工作还是失业
 - (57) 辞去最近从事的工作的原因
 - (58) 失业时间的长短
 - (59) 过去或现在的薪水
- 技能方面
- (60) 看图纸的能力
 - (61) 是否修过自己的汽车
 - (62) 申请工作前受过的培训
 - (63) 其他的就业前培训

(64) 是否拥有工作所需的特定技能

(65) 一人能操作几台机器

社会经济水平——经济地位

(66) 经济责任

(67) 债权人人数

(68) 在金融公司的存款数

(69) 百货店欠你的债务数

(70) 贷款数及其占总收入的比例

(71) 月分期付款数

(72) 领过的最高工资

(73) 负债

(74) 纯收入

(75) 节余

(76) 人身保险数

(77) 其他保险数

(78) 投资的种类及数量

(79) 房地产拥有量

(80) 汽车拥有量

(81) 汽车牌号及年限

(82) 家具拥有量

(83) 家中有无电话

- (84) 目前生活费用的最低支出数
- (85) 接受工作的条件及对工资的要求
- (86) 预期收入（未来两年、五年等）

社交方面

- (87) 何种俱乐部成员（社会、社区、学校、高中）
- (88) 是否经常参加小组会议
- (89) 俱乐部内担任的职务
- (90) 担任小组（组织）领导的经历
- (91) 是不是教堂成员 兴趣爱好
- (92) 爱好室外活动还是室内活动
- (93) 业余爱好
- (94) 业余爱好数目
- (95) 业余爱好种类
- (96) 是否喜爱运动
- (97) 积极参加的运动种类
- (98) 业务活动最重要的方面 个人性格、态度
- (99) 是否乐于迁移、调动
- (100) 自信心
- (101) 回答申请表中有关的五种基本个性要求
- (102) 动力
- (103) 工作倾向性

其他方面情况

(104) 申请人和公司在就业问题上谈判的时间

(105) 前雇主对申请人的评价

(106) 面试者根据申请人健康、个性、人际关系等情况对其工作成功状况 的估计

(107) 推荐人名单或推荐信

(108) 本公司内有无亲友

(109) 推荐人列举的申请人特点

(110) 是否适用该工作

(111) 适应——可立即或不能立即从事该工作

(112) 填申请表的态度、形式（如时间、方法等）

(113) 工作时间的限制

(五) 申请表

1. 概念

简历项目确定后，就要在申请表中以某一方式表现出来。目前最普遍的方式是提问式。表格中的问题应简洁，应便于用数字来表达，要给人以合理的选择余地。如果问题中无法包含合理的选择项目，则可用“回避”或“其他”来代替。其次，问题应给人以中性而愉快的信息，而不应带威胁性。

2. 示例

申请表问题的种类很多，按回答问题的方式分为以下五种：

(1) 是一否型

[例如] 你对目前的生活满意吗？

(2) 连续性的单项选择

[例如] 你体重多少?

- a. 135 磅以下
- b. 136~155 磅
- c. 156~175 磅
- d. 176~195 磅
- e. 195 磅以上

(3) 非连续性的单项选择

[例如] 你大学毕业时的婚姻状况如何?

- a. 独身
- b. 已婚, 无子女
- c. 已婚, 一个或一个以上小孩
- d. 寡妇或鳏夫
- e. 分居或离婚

(4) 非连续性的多项选择

[例如] 你曾患过以下何种疾病?

- a. 过敏
- b. 气喘
- c. 高血压
- d. 溃疡
- e. 头痛
- f. 胃病

g. 关节炎

(5) 种类相同、程度不同的多项选择

[例如] 在过去五年里，你对下列活动的喜欢程度①很喜欢；②有点喜欢；③不太喜欢；④根本不喜欢。

a. 散步或看电视

b. 读书

c. 侵害他人的嗜好

d. 室内活动

e. 室外活动

f. 音乐、艺术或戏剧等

除上述五种类型外，如果把“回避”或“其他”选择考虑在内，还可包含以下两种类型：

(6) 含“回避”式的连续性选择

[例如] 你在目前从事的全日制工作岗位工作了多长时间？

a. 6 个月以下

b. 6 个月到一年

c. 一到两年

d. 两到五年

e. 五年以上

f. 无全日制工作

(7) 含“回避”式的非连续性选择

[例如] 在何时，你最易头痛？

a. 眼睛过度疲劳时

- b. 未按时吃饭时
- c. 过度紧张时
- d. 一月一次
- e. 从未头痛过

除按回答问题方式划分外，申请表中的问题还可按申请人行为的内容分为以下八种：

- a. 可验证行为—不可验证行为；
- b. 历史性行为—未来性行为；
- c. 真实行为—虚假行为；
- d. 记忆型—猜测型；
- e. 真实性行为—解释性行为；
- f. 具体—一般；
- g. 真实回答—倾向性回答；
- h. 外部事件—内部事件。

(六) 重点组面谈标准记录表

1. 示例一(如表 3-8 所示)

个人关系上的技能——按所申请的职位要求。

2. 示例二(如表 3-9 所示)

考虑候选人和下级、同级和上级有效地应付的能力选圈其中一个。

表 3-8

编号：

应聘者姓名： 性别： 应聘工种职务

个人的表现与沟通技能按所申请的职位要求考虑候选人与其他人沟通的能力。

选圈其中一个

书面沟通（清楚、简明、合乎逻辑等）

口头沟通（清楚、简明、合乎逻辑等）

沉着/精练 不合格 一般水平以下 一般水平 一般水平以上 优秀外表 优秀 一般水平以上 一般水平 一般水平以下 不合格 优秀 一般水平以上 一般水平 一般水平以下 不合格 不合格 一般水平以下 一般水平 一般水平以上 优秀

3. 示例三(如表 3-10 所示)

4. 示例四(如表 3-11 所示)

表 3-11

成长—能承担更为负责的职位，它与所申请的职位相似或有关联

优秀 一般水平以上 一般水平 一般水平以下 不合格

灵活性—能承担更为负责的职位，与所申请的职位不一定相似或无关联

优秀 一般水平以下 一般水平 一般水平以上 优秀

能达到主管人的等级 优秀 一般水平以上 一般水平 一般水平以下 不合格

经理 不合格 一般水平以下 一般水平 一般水平以上 优秀

董事 优秀 一般水平以上 一般水平 一般水平以下 不合格

高级职员 不合格 一般水平以下 一般水平 一般水平以上 优秀

优秀 一般水平以上 一般水平 一般水平以下

全面评价要考虑所有上述的因素，评价候选人符合所申请职位总要求的程度

选圈其中一个

(七)管理者业绩考评图表

1. 概念

某一公司在成功地把目标管理方法运用于考评方案后发现，用建立在一般管理职责基础上的业绩考评来补充考评方案是合乎考评需要的。是根据以上谈及的设想，并加以大大地简化。可以看到，这种方案包括了所有管理职能，但管理活动的分类数却比以上建议大大减少。这一方案规定经常检查工作，以便能及时采取纠正措施，同时我们可以看到它将重点放在单一的发展上；如果某项工作业绩需要改进或不令人满意，就必须通过书面计划来克服不足之处。

2. 示例

所有科室及科室以上负责人力资源管理职务的人员必须填写并将作为全面

成长一能承担更为负责的职位，它与所申请的职位相似或有关联

灵活性一能承担更为负责的职位，与所申请的职位不一定相似或无关联考评的一部分。

如果需要改进或进度慢以及纠正计划，必须在附言中注明。

属于一般管理职责的重要内容如下。

（1）计划

①发展和实施具有可核实的和现实的目标和目的的有效计划。

②具有长期考虑的计划。

③建立下属必须实现的具体数量 / 质量工作目标或标准。

附言：

（2）组织和人力资源

①根据对工作责任的全面深入理解，组织和安排人员。

②确定工作责任的改变并更改职位信息问题表。

③挑选合格的人员来填补空缺。

附言：

（3）授权和监督

①与期望相一致地授权和进行监督。

②督方法和标准应能反映计划并及时报告符合预算或例外情况。

③监督提供最佳资源利用。

附言：

（4）决策和指导

①为决策承担责任。

②及时作出与计划、方案和政策相一致的决定。

③考虑所有的观点（下属、同僚、上级），修改决定。

④有效解决问题。

附言：

（5）管理

①对政策和程序的管理。

②明显地有助于诸如肯定行动、安全、分包商等公司的目标。

③制定和实施有效的纪律标准。

附言：

（6）报酬

①对工作计划及考评方案的管理。

②工作考评是根据与工作有关的标准进行的。

③工资管理是公平的、公正的以及与公司薪金和工资管理原则相一致的。

④将工作计划和考评用来作为有效的推动手段和加强士气的工具。

⑤向下属有效地说明工作计划、考评方案及预期结果。

（7）人力资源开发

- ①为下属提供培训和发展并协助受到激发的下属准备接受更多的工作。
- ②人力资源计划及职业发展是适合当前情况和实际的。
- ③具体地载明下属的发展需要。
- ④为所有下属制定继任计划。
- ⑤积极地执行与直接领导人商定的个人职业发展和 / 或改进计划。

如下表 3-12 所示。

符 号：

行为进程评价 月份

A: 完全符合预期或 更好

B: 需要改进

C: 不令人满意

表 3-12

A

B

C

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

案例一：通用电气公司的研究

一些最有名的有关工作业绩考评的调查研究是在通用电气公司进行的，最初的研究结果表明：（1）批评对完成目标具有消极影响；（2）表扬收效甚微；（3）具体明确的目标可改进工作；（4）批评性的评估导致抵触和更差的工作业绩；（5）指导工作必须天天进行而非一年一次；（6）不加批评地共同制定目标，可提高工作；（7）以改善工作为主要目的的会议，不应与考虑薪水或晋升的会议同时举行；（8）下属参与制定目标可提高改进工作。

根据这些研究结果，通用电气公司制定了一项新的考评方案，称为“工作计划与检查”，简称“WP&R”。这种新的做法强调经常进行工作讨论，而不是简单地评等分级。薪水的增减则单独开会讨论。最后一点是强调解决问题和联合制定目标。通用电气公司的经验表明，工作业绩考评的两个目的必须分开。这是因为，如果考评被用作薪水调整的基础，上级则担任法官的角色；而假如旨在激励员工，那么管理者则担任辅导员的角色。只有在认识到工作考评的双重作用及上下共同制定具体目标的情况下，企业的劳动生产率才得到提高。

案例二：CIT 财务公司

每一种行业里都会有些招摇撞骗的冒牌货，但是也许公关业中的假货会比其他行业中的更令人容易上当。尤其是在一个公司组织当中，不够资格的人常会因为老板对公关一窍不通而被升到高级管理阶层。这个公司要花好长一段时间才会发现他们白白地付薪水给这些人。

不过在一个像美国拜尔公关这样的专业公关公司中，骗子是很难逃出他们法眼的。他们在雇用一个人之前，一定把他的信用、才能等资料调查清楚：不仅他的个性要适合，他在新闻界的经验也十分重要，而且他得具备写简洁洗练白话文的能力。

当他们的客户要召募内部公关人员时，他们通常会敦促他让公司来替他挑选。因为不慎选上一个冒牌货时，将来倒霉的是他们。有些公司很乐于接受劝告，但有些公司却很顽固。

著名的美国 CIT 财务公司，它在消费性及商业贷款这一行已经营达 60 年之久。因此偌大的企业特别需要一个公关顾问，拜尔公司就与 CIT 合作了近 32 年

事情发生的开端起于该公司的公关副总另谋高就，空下的职位需找人替补。CIT 财务公司于是自己找了一家人才介绍所，请他们来找人、结果找到了一位刚从某银行的公关部辞职下来的人。CIT 很喜欢他，但是在做最后决定时，CIT 的主管打了电话来询问拜尔公司的意见。拜尔恰巧有位朋友是那家银行的公关主管，他可以给一些参考资料。可是当他一听到那个人的名字时，他停了半晌，然后说：“我一年前刚进这家银行时想要整肃风气，淘汰不合格的人员，而你说的这位仁兄就是其中之一。”

他继续说到他认识一个财务公司的公关人员正考虑换工作，他们可以试一试。拜尔将这个讯息传达给 CIT 人力资源管理部门，他们立即接受了忠告，而且预备约谈另一位先生。为了叙述上的方便，姑且叫他做福瑞吧！

两周之后，CIT 人事主管告诉他们已经决定要用福瑞了，因为他似乎无懈可击。但是他还是想问问公关公司的意见。于是公司托人找到一位认识福瑞的人，听听他的看法。这个人告诉拜尔他和福瑞时常碰面。“我很不愿意告诉你这些，但是，若我是主管，我绝不会派给他任何公关工作。”他接着说，“我承认他是一个极好相处的人，大家都喜欢他，但是他实在欠缺公

关工作的经验和背景，就我所知至少有一家公司把他开除了，而他现在工作的地方巴不得他早点走。”

这一次拜尔又把坏消息带回给 CIT 公司，只是 CIT 不相信这些话了。于是一个星期之后，拜尔接到福瑞亲自打来的电话，并告诉拜尔，“我已是 CIT 财务公司新上任的公关副总”。

拜尔到福瑞的办公室，简报了拜尔公关与 CIT 公司合作的前后经过，力图帮助他尽快进入情况。随之人们发现福瑞的确是个随和好相处的人，脸上随时都带着微笑，让人衷心希望助他一臂之力，这使他安然度过这一个转变时期。

拜尔公司负责这位客户的服务代表是福克斯。他首先发现福瑞是个能力不足的人。他发现福瑞不会写作，福瑞除了会把句子串起来之外，不能直截了当、简明流畅地将一件事从头到尾说清楚，因此，福克斯只好越俎代庖，替他编写一切的演说稿，备用录，提案和信件等等。而且依照拜尔公关一向的传统，福克斯不向他人泄露这件事。所以，CIT 的人都以为福克斯代笔的流畅文字都是出于福瑞之手。

但是好景并不长，福克斯不久就被调派到另一个客户服务处。当拜尔公司找人转接的短暂过渡期时，福瑞得靠他自己了。也就是在这个当儿，他被击倒了。

他刚好碰上写年终报告的时候，福克斯已经替他写好了全部内容，但是仍有一些需要做最后修正的地方。有天早晨十一点钟的时候，福瑞被叫到老板的办公室中，老板告诉他报告中有一小部分需要写，并且要解释得很详细；一些部分尚需要改动。然后告诉他由于时间紧迫，希望他能在午餐之后就写好。

几小时之后，大约下午二点半，老板来电话问他写好了没，什么时候可以交出来。福瑞回答说不知道，搞了半天之后，福瑞才吞吞吐吐地说他不会写。

CIT 的老板非常困惑，于是他打电话给我告诉这件奇怪的事，并且问我是否可以立刻过去一趟。我到了之后，看到需要重写的部分十分简单而明白，是一般专业公关人员得做的例行工作。于是我驾轻就熟地在五点以前完成写作，通过审查，立即交出付梓。

同时，CIT 的老板也得知了实情——福瑞根本不会写作，而是拜尔的人一直替他捉刀。于是他央求拜尔一件要务——替他们再找一位合格的公关主管。这一次，他一定听从拜尔公关公司的。

案例三：沃卡公司

美国沃卡公司只是在要聘用新人之前才进行背景调查，以防受到有关歧视嫌疑的控告。公司对此设定了非常明确的评价背景审查结果的标准，而且，要严格按此标准行事。例如，没有

严重犯罪史者、没有犯辱骂罪、玩忽职守罪或虐待罪者才会受到聘用。最后，沃卡公司对具体的调查结果进行保密以防遭到诽谤。假如在你的公司里，有人一身兼二职，既负责调查背景情况，又负责招工的话，那他就必须十分小心谨慎，在决定是否录用时应仅考虑与职业性质有关的信息。为了顺利地完成背景审查工作，必须从应聘者处得到全部的信息，其中包括姓名、地址、社会保险号、驾驶执照号、连续的工作简历等。并且必须让他们在公司进行调查的证明信上签字。

如果公司在进行广泛的背景调查当中，内部人手过于不足，可委托外面的调查公司来经办。这类公司能够打入应聘者过去一切可以想像得到的领域。通常，公司只是对应聘诸如高级经理等极其敏感的高级职位者，或将处理巨额现金的人进行广泛的背景调查。更为一般的调查包括对应聘者同事的赔偿的审查、信誉审查以及犯罪记录审查。但是，即使是这类调查也会引起法律问题。

有些公司想了解应聘者同事对其过去的看法，以便发现其缺点。尽管同事们所谈的东西并不公开，或许是私人侦探获取情报的合法渠道。不过，根据美国的伤残法案，你不可在未向某人提供工作之前就发起一场对应聘者同事的调查。

至于信誉审查和犯罪记录审查，美国政府保护某些公民阶层免受歧视，例如，少数民族和妇女。如果你一贯以上述标准为基础做雇用决策的话，那你就得在提起不公平对待的诉讼中遭致败诉。你务必说清楚，某些信息与职业有关，而且在很多情况下，这些信息除非经过调查很难得到证实。如果你雇用司机，那么，调查此人是否有过酒后开车被拘留之事无可非议。如果你雇用保安人员，那么，了解该人是否有犯罪记录也理所当然。如果你雇用电话市场的买卖人，那么，对此人进行信誉调查和犯罪记录调查都是不适宜的。

在进行审查前也要熟悉一下美国各州的有关法律规定。很多州不允许你调查被捕记录，但是，绝大多数州，当然不是全部，还是允许你调查犯罪事实的。有些州要求你在进行调查前先征得应聘人的同意，而且有些州对某些信息加以保留。在你做任何事情之前，应该先与劳工律师交换意见。倘若你委托外面的公司协助你深入调查，那么，就得要求它有相当的法律知识。很多公司都显示出一种骑士风格，目无一切，而这种态度足能使你走上法庭。

案例四：法国电力公司

法国电力公司招聘员工时，采用面谈法，且面谈须进行两次。

面谈采用方式的是一对一方式，两次面谈的侧重点不同。第一次是由人力资源专家（有十年以上工作经验，并在多种岗位上工作过的人）与其面谈。侧重对其特长的了解，包括技术特长和专业特长以及个人爱好、过去实习业绩和工作情况、到本企业求职的动机，以及生涯发展的要求等等。第二次是由较高级的行政领导与其面谈。了解其处理一般问题的能力和工作责任

心、是否能创造性地工作以及能否将个人已具备的知识合理地加以运用，还要了解其是否愿意不断地增长知识。两次面谈后由专家和行政领导共同对面谈的结果做出客观评价。

对每一位应聘管理类的人员来说，需要将四项测试结果汇总后做出综合评价，决定其是否被录用、录用后能担负何种管理类工作。已决定录用的人员，其全部录用测试材料将被归档后长期保存。

法国电力公司对管理类人员的上述四种测试方法常常进行验证，以期找出更有效、针对性更强的测试方法。具体的验证方法是：第一，听取用人单位的意见，看这些测试结果与应聘者本身实际是否相符，如果不相符，要分析出误判的原因。第二，对辞职人员和试用期表现不佳的人重新进行分析，并听取他们对测试的看法。1993年该公司有24位管理类人员辞职，平均工龄5~5.5年。这时人力资源管理部门除分别与辞职人员进行交谈外，还要翻阅当时招聘他们的测试评价档案，看当初是否就存有这种离职征兆，并检查测试方法是否有误。该公司认为对人员招聘测试方法的不断检验、修改，是做好人员招聘工作的重要保障。

案例五：麻省信息技术咨询公司

位于美国麻省牛顿市的一个职业介绍所是信息技术咨询公司，它被《幸福》杂志列入美国1000家大工商企业之中。该公司就使用“格式化面试”方法。该公司将面试与其他旨在检测推销员和其他应聘者之素质的技术结合在一起。到该职业介绍所寻求工作者将会见负责招聘的经理。该经理向他介绍新工作的性质，并且负责评估求职者的背景。如果该求职者很有希望，这位经理就会邀请新雇员或推销员来谈谈他们对其工作的亲身体验。接下来，求职者就要和未来可能与其一道工作的团队座谈，看看大家是否能相处融洽。每位接见人都在面试指南上做下记录。面试指南上详细写明了如“你为什么能成功”等必须提出的问题，以及所回答栏目中应聘者做出反应的类型并一项项地说明了每个过程或方法，如逻辑的、可重复的步骤。

低级求职者也要通过电话与该职业介绍所设在华盛顿特区的培训及开发部主任、一两个其他部门的负责培训的管理人员进行交谈。那些电话交谈旨在检验求职者是否具有坚韧不拔的性格。公司特别看重这一点。那些管理人员很难找，而且经常不回电话。公司总裁德鲁·康韦说：“我们告诉求职者，‘现在请与我公司办公室的梅雷迪斯·科恩通话。’也许打5次电话才找到梅雷迪斯，他是我们的教员。他们是否只是留个言？我们想让他们通过电话找到他或她。识别和找到合适人才的本领是我们日常工作的一部分。”

在最后拍板之前，职业介绍所还要进行个性测试。其内容是由本行业中的内行人设计的。并且，康韦确信该测试能够精确地说明，使成功近在咫尺的素质。他不相信个人简介会告诉他

哪位求职者会成功；的确，他的一位最杰出的推销员在测试中的表现很不好。相反，他认为这恰恰表明干推销所需要的素质和应聘是多么自然地落到他的身上。

尽管那些信息非常有价值，但这不能使康韦为他做出决定。“很多公司把个人简介当作通过彻头彻尾的面试程序的理由。不过，要做好工作，你还得投入时间和精力。”

案例六：通用公司

美国企业家艾科卡讲过，任何经济活动，最根本的就是抓好三件事：人力资源、财务、物资。正像当前世界上许多成功的大公司一样，美国通用电气公司在管理企业过程中也十分重视人的作用。他们认为：企业的成功取决于人力资源经理办公室。因此从最高领导人的各级人力资源管理部门都很重视识人、用人之道，并建立了整套人力资源管理制度，从员工的招收录用、培训、考核任免到奖惩、工资和解雇等方面，加强对人的科学管理，做到人尽其才，以确保通用电气公司在高度竞争的世界市场环境中居于领先地位。

用人之道在于能调动人的主观能动性和积极性，过去通用电气公司人力资源管理部门叫人力资源管理部，强调“管”。但单靠“管”是不能激发人的工作热情的，人力资源管理部门的任务是开发和挖掘人的潜力，因此人力资源管理部门现称为人力资源部。

各级员工受业务部门和人力资源管理部门双重领导，关系隶属于人力资源管理部门。他们不集中办公，而是分散到各个业务部门中工作。由于通用电气公司人员流动大，调动频繁，每年约有45%的人员职务或职位有变动。人力资源工作人员的第一件事就是要熟悉和关心员工。一位人力资源部经理说：“在一个家庭内，父母关心着每一个成员。同样在公司内，人力资源管理部门要以父母之情去关心公司的每一位职员，随时回答他们的问题，经常了解他们心里想什么、干什么和为什么，尽量帮助他们解决困难，使他们心情愉快地工作。”

人力资源管理部门根据公司的生产、工作情况制定各部门人员编制。在定编定员时要与各用人单位协商，方案由各集团的总经理认可后执行。

当缺员时，人力资源管理部门首先在公司内部招聘，若内部不能招到合适人员，再向外边招聘。通用电气公司人力资源管理部门根据用人单位的要求，发出通知张贴在公司布告栏上或刊登在内部刊物上，说明工作性质、工资待遇及对应聘人员的要求。报名者需填写申请表、介绍本人学历、工作经历、能力、健康状况等。还要附原上司或他人的推荐信。人力资源管理部门以报名整理筛选后，通知本人来公司，与用人单位共同进行面谈最后确定是否录用。受聘人如是中级管理人员，要经人力资源管理部门经理批准。一般情况下，公司内部人员流动是不受阻碍的，也有的部门规定必须在本单位工作两年以上才能调换。

如果公司无合适人选，则从外部招聘。通用电气公司从外部招收人员（这里仅指工程技术、业务与管理人员）主要通过三个途径：

（1）从劳务市场上招收人员

劳务市场相当于专业介绍所，那里掌握着失业人员的情况。通用电气公司与当地的劳务市场关系很密切，这部分人的录用标准主要是有无实际技能。程序是由本人提出申请并附推荐信，经公司面授考核，重点考核他们从事工作的经历和实绩、贡献。学历一般只作参考，但如果是名牌大学毕业生则优先予以考虑。有时可能给申请人试用机会，试用合格后再决定是否录用。

（2）从其他公司“挖”人

这部分人主要是关键的技术人员或高级管理人员。美国不像欧洲那样，公司与员工之间有合同或协议的束缚，员工因各种原因，不愿继续在本公司工作的，可随时离开，只要提前一定时间通知公司即可，不受约束。各公司都利用这一点物色合适人物，设法挖过来。但一般通过中间人联络，成功后付一定的报酬。对于公司的关键人物，公司总是千方百计挽留，了解其走的原因，尽量解决他们的问题。公司深知这种人离开本公司不仅对目前工作有损失，更重要的是很可能为本公司树立强硬的竞争对手。

（3）招收新大学毕业生

每年大约有 35000 名美国优秀大学毕业生申请到通用电气公司工作，其中约有 2000 名被通用电气录用。平均成绩 B+ 以上的学生可以领到公司的简历表和招录简章，经公司严格面授考核通过后才录取。一般通用电气公司只录取 B + 以上的优秀学生，每年美国各大公司都去学校挑选学生，竞争十分激烈。通用电气每年派出 100 多人到全国各大学校挑选毕业生。

通用电气公司在挑选学生时，为了保证人员质量，采取两步面试办法：第一步由集团人力资源管理部门去校园筛选面试；第二步请初步入选的学员到公司由用人单位面试。同时制定出考核标准，评分标准和面试要求，最后组合各项评分，定出总分，择优录用。考核标准分为四大类：第一类是与人交往共事的技能；第二类是专业道德观念；第三类是组织能力；第四类是技术能力。面试人员提出各种问题，要求应试者回答。例如，考核对人的影响能力，要注意其讲话是否有趣味，能否吸引人。而考核与人共事能力，要了解是否主持过会议或家庭宴会等等。

公司新招录的大学毕业生最低工资是年薪 2.5 万美元。社会上急需的专业学生和不急需的专业学生年薪相差 1 万元左右。

通用电气公司用奖优惩劣来调动员工的工作热情。一般情况下，公司通过提高工资，晋升职务，发给奖金等手段来表扬和鼓励职员不断上进。但通用电气公司认为金钱不是万能的，对

一个人的最大激励是给他们探索、创造的机会，让他们承担更重要的责任，给以他们荣誉。公司经常在各种范围的会议上，表扬那些工作优秀的职员，介绍他们的成就，并由最高领导亲自授予证书、奖章。

提高工资和晋升职务是与工作考核紧密结合的。通用电气公司的职员每年经考核后，确定为五个等级。第三至第五级的人员将获得职务或工资上的提升，第五级的员工要受到超级提拔。对待后两级员工不是简单地辞退了事，而是首先搞清他们工作不好的原因，然后给予他们再工作六个月的机会，改进他们的工作。在改进工作期间，公司对这部分人分三种情况处理：①重新分配工作；②减少他们承担的责任，降级使用；③无法改进则解雇。

除了晋升和提高工资外，奖金也是一种奖励手段。通用电气公司的奖金是和部门的经济利益相联系的。每年的奖金按级别不同而有所差异。总公司副总裁兼各集团总裁每年的奖金是其年薪的 30%；集团副总裁每年的奖金是其年薪的 20%；集团其他高级经理每年的奖金是其年薪的 10%；中层经理及其他经理人员，其奖金不超过年薪的 10%。

在鼓励的同时，通用电气公司制定了非常严格的惩罚条件，以约束公司职员的言行，一旦有人违犯，轻则罚款，重则解雇。凡因违犯而被解雇的职员，很难再找到满意的工作，因而这种情况很少出现。

通用电气对每个职员的考核是经常性的、制度性的。每年初公司包括总经理在内的每个人都要制定目标工作计划、确定工作任务和具体工作制度。这个计划经主管经理审批并与本人协商确认后予以执行。每 3 个月进行一次小结，核查执行情况，并由经理写出评语，提出下一步工作改进要求。到年底作总结考核，先由本人填写总结表，按公司统一考核标准，衡量自己一年来工作完成情况，拟出自己应得的考评等级数，交主管经理评审。主管经理根据职员表现情况确定其等级，并写出评价报告，对评为杰出的人物还要附上其贡献和成果报告，并提出对他们的使用建议和使用方向；对差等级的职员也要附有专门报告和使用建议。职员的评价报告要经本人复阅签字，然后由上一级经理批准。中层以上报告和使用要由上一级人力资源管理部门经理和集团副总经理批准。通用电气公司每年修订前一次的考核标准，使之逐步完善合理。考核与工资的升降相结合。标准分为五个等级：

①杰出。具有超出完成正常工作定额的能力。经常对业务经营做出贡献，成为某一领域里的专家；能独立地用基础理论去解决本工作以外的问题；曾被委托执行高水平的工作且成绩显著；在很困难的环境中工作也从未产生问题；能够及时抓住具有首创性、挑战性的工作目标，并能取得成功。这才是一个精通业务，处理事务稳妥，有潜力的人。

②优秀。在执行和完成具有挑战性工作目标时工作出色，每一项课题或工作都能及时、彻底完成，成绩要比预期的要好；非常胜任本职工作，工作中能从全局出发；工作上值得信赖，只需要有限的辅导和监督。

③良好。工作称职，具有足够的潜力去完成交与的任何工作任务，是承担项目的主要业务骨干；工作质量和数量上都较完善，不需要过多的辅导和监督。

④及格。经常不能满足所承担的职务上的要求；不具备独立工作能力，必须在辅导和监督下完成工作。假如适当调整到新的工作岗位，改进他们的工作，有可能成为好职员。

⑤不合格。不能完成工作定额，产品经常不合格；不具备独立工作能力，过分依赖于辅导和监督，自己不知道去做好工作。调换了工作岗位仍无济于事，没有改进工作表现的可能。

在审查全部考核评价表以后，因人力资源管理部门按照要求和公司的工作需要，将提高工资和提拔职务的职员分类，分别提升、晋级、培训。

通用电气公司的经理们从长期的实践中深深懂得了人才是他们成功之保证。他们拥有世界上第一流的技术和管理人才，使通用电气能在激烈的竞争中保持不败并处领先地位。但他们并不满足于已经取得的胜利，而是更注意创造条件去迎接未来更加激烈的竞争。优秀的人才未来胜利的保障，所以他们不惜花大量经费、人力用于员工的教育与培训事业，以期保持领先地位和管理现代化，不断扩大市场、提高效益。

案例七：日本旭化成工业会社

日本旭化成工业会社会长宫崎辉对人评价的基本思想是：对不同地位、岗位的人，应该有不同的工作考核标准。他说：“如果用社会领导的标准去要求新员工，这种评价将丢失其意义。人要依照他们各自的地位进行工作评价。”他认为，如果是科长就要按科长的标准去工作，如果是部长就要按部长的标准去工作。对新来的员工，最首要的是应老老实实地工作，当然不是只要求简单地完成分配给的工作，应对被分配的工作想办法做好，努力使原本需要1小时完成的工作只用30分钟就完成，努力使自己成为企业内工作的骨干，使领导认为工作交给了自己最放心。

科长必须具有经营意识，不能逃避工作。部属出现任何问题，如果科长不能承担责任，这种人就没有资格当科长。

如果科长把工作分为份内工作和份外工作，认为某些工作自己不管，因而也就不去了解，这种科长实际是不具备经营意识。那么，怎样做才算是一个好科长呢？那就是对即使是不担任

的工作，也应热心地去学习，因为只有这样才能了解企业的全貌，才能从更广泛的视野出发，站在更高的立场上判断问题。

宫崎辉高度评价那些得到较高的职务，但仍有更高进取心的人。他强调指出，那种逃避责任的人是绝对不能用的。他说：“这种人一次、两次可以把责任推给他人，但时间一长，他人就会了解这种人的狡猾而无人愿意与之共事。”

宫崎辉还指出，那种不努力工作的人也不能重用。因为这种人对工作不认真，想凭运气来解决问题。须知，人的一生，好运气只不过有那么一两次，最终还是要靠艰苦努力来开拓事业的道路。对于努力工作，不怕困难，勇于进取的人应该给予高度的评价。这种人知难而进，敢于面对各种挑战而不畏惧，他们是企业的希望。宫崎辉说：“企业在经营上积极开拓，正是要依靠这种人。任何企业如果进行保守经营，那实际上就是走向破产的自杀剂。”

工作有成功也有失败。在向挑战进攻的时候，如果失败了，社会也就认为这个人不行，那是不对的。在挑战面前尽管失败了，但应战的人是最重要的。一次失败了，下次再给他面向挑战的机会，这样就会形成企业的员工争先恐后地要求“我也干”的活泼气氛。对此，宫崎辉说：“能把这次失败当成下次挑战的人，才是企业中最宝贵的人。”

案例八：日本住友化学工业会社

日本住友化学工业会社社长土方武是 1977 年就职的，在他的率领下，经过 10 年，住友化学工业会社的体制发生了质的飞跃，实现了历史上最高利润，从而成为日本企业巨子之一。

土方武对人的选择与判定方法很有独特见解，有几条标准。他说：“我选择人的方法很简单，首先要看其相貌。对相貌堂堂的人，我认为可以给以较高的评价。其次是具有比他人优越的才能，而且能刻苦、任劳任怨工作的人，我也给以高度评价。反之，不管有怎样的才能，如果他欺陷他人、中伤他人、扰乱组织，则无论如何不能使用；对于那些维护组织、人品好的人，比起什么天才都重要，这种人即使才能差一些，也是应该给以高度评价的。”

但是，土方武还说：“对技术者的评价，上述评价标准是不完全适用的。”因为技术人才的发展趋势有两种可能：一种可能是自始至终一直从事技术工作，成为专业技术人才；而另一种可能是中途转为管理者。土方武认为对后一种人，“不应用技术标准去评价，而应用管理才能的标准去评价”。

由于化学工业是前沿技术，所以近年来技术专家出身的社长比以前增加了，这是十分自然的。土方武认为：“无论是技术力，还是管理力，都固然必要，但最重要的还是经济上的判断力怎样，即使是纯粹的技术专家，想当部长或研究所所长，也还是需要具有对人进行管理的能力。”

对于经营者，比起技术能力来，其管理能力、决策能力是更为重要的。

案例九：日本索尼公司

日本索尼公司十分重视招聘人才的工作，因而在激烈的竞争中一直保持着领先的地位。该公司招聘人才不分国籍、年龄、学历、性别以及身体是否残疾，尤其欢迎在目前工作的公司不能发挥潜力的人。

该公司对应聘人员的人选考试极其严格，每个应试人员都要经过 30 个经理以上管理人员的面试。而且由这 30 个面试考官所作的评分表在 5 年内有效，也就是说 5 年前新进员工所获得评分，必须在 5 年的工作过程中一一应验，这当然也是对经理人员评估能力的考验。面试通过后，还要经过集训考试，考试长达三天三夜，内容包括第一天的笔试，第二天的市场调查习作，第三天作“20 年后的日本”的作文。此外，该公司不惜投入大笔的经费，还要作一次集训考试，以便真正了解，每一个应试人中的思考力、判断力等优秀与否。经过这种层层考试被选进来的员工素质都比较高，即使如此，公司对这些人并不放松，继续实施彻底的在职训练。公司建立了索尼厚木工厂高工学校和索尼技术专科学校；另有工业讲座、英语班、海外留学制度等，由从业人员自由报名参加。为了进一步帮助在职人员求知，公司还设立了智能情报中心，有任何疑难问题只要拨通公司专用电话号码中的一个，就有专人解答。

有了人才，还要使用得当。为此，该公司设立了人事开发室，如果对现有工作不满而希望调到另一个部门，可自行申请，该室给予保密，经调查属实可立即调职，以消除在职人员的不满情绪。索尼公司认为：人才应多样化，大小不一样的石块砌成了不易倒塌的墙，企业内部人才就应像用石块砌的墙一样。

案例十：查莱特集团公司

美国波士顿的一家连锁建筑设计公司查莱特集团公司的总经理布莱尔·布朗就是把自己每天在外面遇到的人看成是有可能进入该公司工作的员工人选。他说：“我让人力资源管理部门的人研究这种‘游击战术’，这样就会有利公司的发展。”到目前为止，通过这种“战术”，他们已录用了八名员工。这一结果令他们很满意，因为这毕竟才刚刚开始。

几年前冬天的一个夜晚，天正下着大雪，布朗的汽车在路上抛了锚。他下车步行，后来见到了一辆出租车。该车的司机虽已下班，但是出于同情心，他放下手里的咖啡杯，驾车把布朗送回了家。布朗为了表示感谢，不仅给那位司机一笔小费，还聘请他到本公司当司机。如今那位司机已成为该公司的市场研究专家。

布朗说：“我喜欢在外面结交人。正是由于与那位出租车司机交谈，我才知道他是从安姆赫斯特学院毕业的，当时还没有任何事业上的打算。”布朗还有个习惯，就是不愿到自助加油

站，而宁愿多花钱去享受有偿服务。就是在后一种加油站，他曾结识了一位特别知情达理的服务人员，并且后者欣然接受了他的聘请。

案例十一：台湾中钢公司

台湾中钢公司创办初期，总裁赵耀东四处访寻人才，把台湾赫赫有名的建厂、建港、采购、贷款、管理等方面的各路人才都招揽到自己的麾下，从而使该公司发展迅速，事业蒸蒸日上。

例如，在赵耀东诚聘名单里，排列第一的就是台湾财经界四怪之一、脾气又臭又坏的建厂高手刘曾适。刘曾适虽然脾气暴劣，但头脑冷静，思维缜密，素有“刘电脑”之称。当时，“刘电脑”在基隆和平岛台船公司任协理，为了将他争取到手，赵耀东八顾基隆没有结果，仍不死心，到第九次“刘电脑”终于心软，应承了这位锲而不舍、真诚的赵老板。

再如，赵耀东网罗财经奇才陈世昌的办法为世人称道。陈世昌有“财来自有方”的能力，他借钱的本事被赵耀东称为世界第一。可是，当要陈世昌出任中钢财务顾问时却被拒绝，一请二请不奏效，赵耀东干脆就跪在这个奇才的面前。陈世昌大惊，慌忙下跪还礼。

赵说：“你不肯应承，我就不起来。”

陈说：“何必强我所难。”

如此对跪了整整 15 分钟，这两位届已近花甲的老人，终于握手大笑而起，陈世昌被赵耀东的真诚所打动，应允出山相助。赵耀东常说：“办中钢这样大的事业，最要紧的是选人才。”

案例十二：福特公司

企业管理，对人的管理是根本的，育才是基础，是长远之计；寻才、识才、用才是关键，关系成败。企业家寻找所需人才，要真正认识其专长，并放到最适合的岗位，做到知人善任。

当亨利第二在 1945 年 9 月被任命为“福特”的总经理时，他面对的是一家每月亏本九百万美元的公司。公司缺乏得力的经理人员，“很遗憾，公司的高级管理人员是不称职的”，“福特”的一个前董事说，“主要问题在于，在公司担任高级职务的 500 个人中竟没有大学毕业生。”

亨利不得不进行一些彻底的改革，他深知人才的重要性，知道单靠他自己是不可能把这样庞大复杂的公司管理好的，公司需要一个具有全面管理经验的人，他懂得采纳些什么，取消些什么，使得这个地方精神振作起来，并且把通用汽车公司的一些制度和办法带进福特公司来。几经周折，亨利找到了他所要找的人，此人就是“通用”公司的副总经理欧内斯特·布里奇。

当布里奇在 1946 年到“福特”工作时，发现事情很糟糕，公司财产净值总共只有六亿多一点。“大多数机器和厂房陈旧过时，财务报表像乡下杂货铺的账簿一样”，布里奇回忆说，“总而言之，对于一个现代化企业来说，这种情况太可怜了”。

布里奇在“福特”任职的第一年就使公司转亏为盈——尽管在除去税款后只剩下 2000 美元。第二年，除掉税款，取得了 6636.7 万美元的净收入。1948 年，公司净收入达到 9434.6 万美元。1949 年的利润为 1.77056 亿美元。而在 1950 年，利润高达 2.5851 亿美元，这是一个令人难以置信的转变。

正是任用了布里奇等几位谙熟市场、精通管理的人才，并给他们创造充分施展才华的环境和机会，以一种荣誉感把公司的人员拧成一股绳，把公司管理得井井有条，并且有节奏地运行，使所有公司职员都看到了希望所在，积极性、创造性源源不断地发挥出来，终于使公司摆脱困境。

亨利还任用了十个有“神童”之称的年轻人，其中有日后任美国国防部长的麦克纳马拉、斯坦福商学院院长阿杰·米勒等，他们不仅帮助福特公司发展，并且在后来的国内政治和经济中发挥了重要作用。

布里奇在“神童”们的帮助下，给亨利建立了一套可使“福特”兴旺发达的财务管理制度和其他生产管理制度，使公司的生产管理做到有章可循。

经过亨利第二任用的这些将帅之才们不遗余力的努力，一个每月亏损 900 万美元的公司，转变成了世界最大的工业公司之一。

人员甄选与录用程序经典制度人员甄选与录用程序职位空缺的产生（人员选聘需求）的产生

人力资源部门组织

实施人员招聘工作

内部 选聘 外部 选聘 发布征聘 信息及广告 组织内部 人员调整 甄选测试 与面试 上岗任用 试用期满进行任职考核 试用期考察 录用人员 岗前培训 招聘面试与评价程序人员甄选与辞谢程序 员工录用考试规定

第一条 目的

为保证员工甄选录用的公正和机会均等，特制定业务员、技术员和技能人员的录用考试规定。

第二条 录用

录用考试合格者，有资格成为业务、技术和技能部门的候补者。但是否正式录用，要根据各部门的实际需要。

第三条 种类

考试分两类：第一类以中专毕业生为对象。第二类以大学毕业生为对象。

第四条 考试资格

第一类：连续工作 5 年以上，具有中专或同等学力。特殊者可放宽工作年限。

第二类：连续工作 5 年以上，具有大学或同等学力。

第五条 考试科目

考试科目分为五门，有业务知识、专业知识、写作、就职规则、综合考试。业务知识考试可采用领导专家评定方法。

第六条 考试方法

考试以笔试为主，辅以口试形式。业务知识考试可委托各业务部门领导代理实施。

第七条 分数

各考试科目的总分数，业务知识为 200 分，专业知识 150 分，写作、就职规则及综合考试各为 50 分，合计总分达 350 分为合格。

附表：

分数及合格标准

业务知识	专业知识	写作	就职规则	综合	合计
------	------	----	------	----	----

分数	200	150	150	50	50	500
----	-----	-----	-----	----	----	-----

及格标准	120 分以上	90 分以上	90 分以上	30 分以上	30 分以上	350 分以上
------	---------	--------	--------	--------	--------	---------

注：1. 专业知识考试内容： 第一类，语文、数学、物理（或化学或经济学任选一）。

第二类，英语、专业课、论文 w。

2. 各科的及格线为分数的 60%，总分及格线为总分的 70%。

3. 考试合格者，应接受骨干员工教育培训，作为骨干员工培养对象。

4. 考试合格者的工资依企业的工资制度作相应的改变。

第八条 考试时间

考试时间根据实际情况可随时进行。

第九条 申请

应试者要首先向其主管领导提出申请，得到批准后，方可参加考试。

第十条 特例

中专及高中毕业者，如连续工作 5 年以上者可免试专业知识考试。初中以下毕业者，如连续工作 10 年以上，可免试专业知识考试。

业务能力考核内容

项目 着眼点 选择项 判定

☐经常出现判断失误，琐碎之事面前也

举棋不定。

☐判断过程需要较长的时间，并偶有失误。

☐判断正确。

☐判断正确且迅速。

☐面对突发事件也能迅速作出判断，可

以委以重任。

注意观察事物，分析问题，并得出正确结论。对未来发展能作出判断和估计等能力。

判断能力

☐缺乏创造力，没有进取心。

☐没有创造欲望，常在困难面前退缩。

☐有进取心和一定的创造力，能提高效率，克服困难。

☐不断创新，有显赫的成绩。

能否熟练地掌握现有的工作方法和管理工作方法，并能否在此基础上创造新的方法，使工作顺利进行。

创造能力

☐对工作漫不经心，没有责任感。

☐能够完成任务，但没有恒心。

☐对工作有兴趣，并能克服困难完成任务。

☐有责任感，工作安心，敢于承担责任。

☐忠实地履行职务，且有强烈的使命感和责任心。

对履行职务的欲望和热情，在实际工作中能否敢于承担责任。

责任心

☐愿意从事定型的工作，不思进取，不愿冒风险。

☐工作诚恳，从事陌生工作有困难，需要加以指导。

☐有工作热情，但表现一般。

☐富有朝气，工作主动。

☐富于进取心，有朝气，勇于克服困难。

对繁杂和困难的工作态度。

☐自我本位，难于与他人合作。

☐经常关心自我利益，对合作共事有困难。

☐能够与人合作，不会产生摩擦和冲突。

☐有合作精神和奉献精神。

☐以集体利益为重，同任何人都能合作，

并对他人施以好的影响。能否同周围同事搞好关系，齐心协力搞好工作。合作能力 业务能力
考核内容(续)

☐经常出现判断失误，琐碎之事面前也举棋不定。

☐判断过程需要较长的时间，并偶有失误。

☐判断正确。

☐判断正确且迅速。

☐面对突发事件也能迅速作出判断，可以委以重任。

注意观察事物，分析问题，并得出正确结论。对未来发展能作出判断和估计等能力。

判断能力

☐缺乏创造力，没有进取心。

☐没有创造欲望，常在困难面前退缩。

☐有进取心和一定的创造力，能提高效率，克服困难。

☐不断创新，有显赫的成绩。

能否熟练地掌握现有的工作方法和管理工作方法，并能否在此基础上创造新的方法，使工作顺利进行。创造能力

☐对工作漫不经心，没有责任感。

☐能够完成任务，但没有恒心。

☐对工作有兴趣，并能克服困难完成任务。

☐有责任感，工作安心，敢于承担责任。

☐忠实地履行职务，且有强烈的使命感和责任心。

对履行职务的欲望和热情，在实际工作中能否敢于承担责任。

责任心

☐愿意从事定型的工作，不思进取，不愿冒风险。

☐工作诚恳，从事陌生工作有困难，需要加以指导。

☐有工作热情，但表现一般。

☐富有朝气，工作主动。

☐富于进取心，有朝气，勇于克服困难。

对繁杂和困难的工作态度。

积极性☐自我本位，难于与他人合作。

☐经常关心自我利益，对合作共事有困难。

☐能够与人合作，不会产生摩擦和冲突。

☐有合作精神和奉献精神。

☐以集体利益为重，同任何人都能合作，

并对他人施以好的影响。

能否同周围同事搞好关系，齐心协力搞好工作。

合作能力业务能力考核内容(续)

公司管理人员录用考试操作要点

企业在进行管理人员录用考试时，必须注意以下要点：

一、企划部门

1. 询问作为管理者应如何展开工作，以此考察应考者的工作能力。

2. 对下属和对上级在管理方法上有何区别。

3. 在经营管理过程中，企划部门的地位、作用和职权范围是什么。
4. 企业经营方针的主要内容是什么，如何制定，如何判断企业经营方针的正确与否。
5. 如何改善企业的经营管理，企业企划与经营管理的关系何在。
6. 企业经营管理的组织机构如何设置，如何使之合理化。
7. 企业规章制度的地位及重要性。制定和修订规章制度应注意的问题。
8. 业务管理制度与财务管理制度的关系。
9. 企业内部培训教育工作应如何开展。
10. 在经营管理过程中，不可缺少的会议及组织方法。
11. 在自己提出的建议遭到否决时，应如何处理。

二、业务部门

1. 作为业务部门的管理者，应如何开展工作，发挥自己的作用。
2. 对下属和对上级应分别采用怎样的管理方法。
3. 在经营管理过程中，业务部门的地位作用和职权范围。
4. 在起草对外联系文书时，应注意什么问题。
5. 文书及业务文件的处理程序与方法。
6. 业务工作的分类、内容及处理方法。
7. 经营管理中必需的业务日报和月报有哪些。
8. 从企业内部和外部收集信息的渠道与主要方法有哪些。
9. 固定资产的内容和分类有哪些，其管理要点有哪些。
10. 股份制企业的运行方式与管理方法。
11. 业务部门的人员构成及分工如何。

三、人力资源部门

1. 作为人事部门的管理者，应如何开展工作，发挥自己的作用。
2. 对下属和上级应分别采用怎样的管理方法。
3. 在经营管理中，人力资源部门所处的地位、作用和职权范围。
4. 企业从社会吸引、招聘人才的主要渠道及办法。
5. 在招聘录用人员过程中，最重要的环节是什么。
6. 对原有员工和新员工的管理、指导和教育培训的目的有何不同，各自应采用什么方法。
7. 对员工考勤管理的作用何在，具体方法有哪些？
8. 工资制度主要种类有哪些，各自有什么优缺点。
9. 人事考核的方法主要有哪几种，你认为本企业应采用哪种方法。
10. 解雇员工应采取什么方式。
11. 企业的生活福利制度主要有几种，各自有什么优点和弊病。
12. 什么是社会保险，其具体操作方法是什么。

四、销售部门

1. 作为销售部门的管理者，应如何开展工作，发挥自己的作用。
2. 对下属和上级应分别采用怎样的管理方法。
3. 在经营管理过程中，销售部门的地位和作用是什么。
4. 什么是销售计划，它与生产计划的关系是什么。如何使销售活动正常化。
5. 举例说明销售部门与商业机构的相互关系。
6. 如何制定销售额计划，其具体方法有哪些。
7. 什么是销售统计，具体指标有哪些。

8. 销售活动中最应该注意的问题有哪些。
9. 如何进行销售活动管理。
10. 如何进行促销活动，其主要方法有哪些，举例说明。
11. 如何进行广告促销活动。
12. 当销售货款被拖欠时，应采取什么方法收回货款。

五、采购与仓储部门

1. 作为采购与仓储部门的管理人员，应如何开展工作，发挥自己的作用。
2. 对下属和上级管理方法上有何不同。
3. 在企业经营管理过程中，采购与仓储部门的地位和作用是什么。
4. 采购的目的和任务是什么。
5. 采购活动的一般流程是什么。
6. 如何进行生产资料市场调查，常用方法有哪些。
7. 采购活动中需要重点注意的问题有哪些。
8. 如何使采购、仓储和生产过程紧密衔接。
9. 原材料定货有哪些优点和弊病。在管理上应注意哪些问题。
10. 最合理的原材料、半成品和成品的保管方式是什么。
11. 合理库存的含义是什么，怎样实现合理库存。
12. 如何提高采购和仓储效率。

六、管理部门

1. 作为管理部门的管理人员如何展开工作，发挥自己的作用。
2. 对下属和上级在管理方法上有什么区别。

3. 在经营管理过程中，管理部门的地位和作用是什么。
4. 筹措奖金平衡表，如何编制。
5. 什么是奖金平衡表，如何编制。
6. 你认为本企业成本核算正确与否，并陈述理由。
7. 简述从账目往来到决算的主要过程。
8. 节减经费开支的主要措施。
9. 会计核算与管理的主要功能。
10. 折旧的主要方式有哪些，如何加速折旧。
11. 什么是盈亏分界点，其利用价值何在。
12. 企业税务管理的主要目标是什么。

七、生产部门

1. 作为生产部门的管理者，应如何开展工作，如何发挥自己的作用。
2. 对下属和上级在管理方法上有何区别。
3. 如何制定生产计划。
4. 生产管理的主要方法有哪些。
5. 怎样加强对生产工人的教育与管理。
6. 如何提高生产者的生产效率。
7. 什么是可行性分析和项目承包责任制。
8. 如何保证生产的均衡性和连续性。
9. 如何提高生产设备的利用率。
10. 生产超额奖的利弊、确定和支付方法。

八、技术部门

1. 作为技术部门的管理者，应依据什么原则开展工作。
2. 对下属和上级在管理方法上，有何不同。
3. 在经营管理过程中，技术部门的地位和作用是什么。
4. 在新产品开发、老产品更新过程中应注意的问题。
5. 在机器设备改造、生产工具改善过程中应注意什么问题。
6. 如何建立技术档案。
7. 如何看待一切新材料和新能源。
8. 技术部门在技术研究、开发和利用及引进先进技术方面应做好哪些工作。
9. 采用什么方法对生产人员进行技术指导最有效。
10. 技术部门对提高产品质量的作用有哪些。
11. 技术部门与生产车间和销售部门的相互关系是什么。
12. 如何调动技术人员的积极性。

面试官应具备的基本素质

- 一、良好的个人品格和修养。
- 二、具备相关的专业知识。
- 三、丰富的社会工作经验。
- 四、良好的自我认识能力。
- 五、善于把握人际关系。
- 六、熟练运用各种面试技巧。
- 七、能有效地面对各类应试者。

八、能公正客观地评价应试者。

九、掌握相关的人员测评技术。

十、了解职位空缺的要求。

面试目标制定程序

面试目标制定过程一般采取工作分析法，如下：

第一阶段，调查准备

1. 根据测评目的与工作要求，确定需要调查的职位范围，制定调查提纲与计划；
2. 采用一定方法广泛收集任职者的岗位要求与工作内容素材；
3. 通过一些方法（定性）筛选，形成内容全面的素质调查表，包括品德、智能、知识、经验与资历等方面的调查内容和调查表；

第二阶段，调查研究

4. 在更大的范围内进行调查，要求被调查者对调查表上的素质内容进行评价、补充；
5. 对调查结果进行统计分析，筛选主要素质项目；

第三阶段，确定方案

6. 对筛选出主要素质测评项目进行试测或专家咨询，以保证素质测评目标的质量；
7. 正式形成面试评价目标和评价要素。

确定调查范围和调查提纲

收集任职者的岗位要求与工作内容素材

形成内容全面的素质调查表

在更大的范围内进行调查

统计分析筛选出主要素质项目

对主要测评项目试测或进行专家咨询

确定岗位评价目标建构面试目标体系过程

主要职责 主要素质

人力资源经理职位面试评价目标

主要职责 主要素质

1. 熟悉行政管理的理论方法
2. 熟悉现行人力资源法规、了解国家

人力资源制度概况，及具有人力资源管理工作经验

3. 了解心理学及在人力资源管理上的应用
1. 领导所属人员推行本单位各种人力资源管理工作的
2. 解答及处理有关人力资源管理上的问题
3. 指导属员工作并协助解决工作困难
4. 研究设计有关本单位的人力资源管理规定
5. 取得领导及员工对人力资源管理的支持

知识经验

1. 依照主管机关所定各种人力资源管理法规,开展人力资源管理工作
2. 草拟为本单位所需要的各种人力资源管理办法
3. 撰拟文件、工作计划、工作报告

1. 需具备法律能力倾向
2. 需具备文书能力倾向

能力倾向

1. 对计划实施抱乐观态度

2. 与人友善,略趋外向

3. 情绪稳定

4. 服务的价值观

1. 拟订人力资源计划

2. 与员工交谈征求人力资源工作意见

3. 协调员工各种纠纷

4. 协助员工使需要获得适度满足

人格

1. 思维、推理、判断能力

2. 记忆力

3. 语文运用能力

4. 分析归纳能力

1. 重要人力资源问题的解决

2. 记住员工的姓名与自然情况

3. 设计人力资源资料的研究与分析

4. 各种人力资源资料的研究与分析

智力

测评要素拟定规则

拟定测评要素是把评价目标进一步具体化的过程,是考官执行面试的依据。它主要说明目标的定义、操作定义、评价方法等内容。

一、思维能力

1. 一般定义

思维能力含综合、分析、判断能力。综合是在头脑中将事物的各个部分或各种特征联合为整体。分析则是在头脑中将事物的整体分解为部分。综合和分析在思维活动中起着重要作用，是思维的智力操作的重要组成部分。

2. 操作定义

对事物从宏观方面进行总体考虑

对事物从微观方面对其各个组成成分予以考虑

能注意整体和部分之间的相互关系及各部分之间的有机协调

组合说理充分，论证严密，分析、归纳正确，思维的逻辑性强，思维面广

二、口头及书面表达能力

1. 一般定义

以言语的方式针对不同的听众采用不同的方式、风格将自己的思想，观点明白无误地表达出来，并试图让听众接受的过程。

2. 操作定义

理解他人的意思

口齿清晰，具有流畅性

内容有条理，富于逻辑性

他人能理解并具有一定的说服力

用词准确、恰当、有分寸

三、应变能力

1. 一般定义

在有压力的情况下，思考，解决问题时能够迅速而灵巧地转移角度，随机应变，触类旁通，作出正确的判断和处理。

2. 操作定义

有压力状况

思维反应敏捷

情绪稳定

考虑问题周到

四、求职动机与拟任职位的匹配

1. 一般定义

求职动机是指在一定需要的刺激下直接推动个体进行求职活动以达到求职目的的内心心理活动；个人的求职目的与拟任职位所能提供的条件相一致时，个体胜任该职位工作并稳定地从事该工作的可能性较大。

2. 操作定义

现实性需要（解决住房，户口迁移，专业对口等）与岗位情况

兴趣与岗位情况

成就动机（认知需要，自我提高，自我实现，服务他人的需要，得到锻炼等）与岗位情况

五、举止仪表

1. 一般定义

考生外在的穿着打扮和言行举止表现

2. 操作定义

穿着打扮是否得体

言行举止是否符合一般的礼节

是否有多余的动作

公司外勤人员录用考试内容操作要点

一、交际能力的测定

由考官与应聘者自由漫谈，由此判断应聘者的谈吐，语言风格等，注意给应聘者更多的讲话机会。

对胆怯，不善言谈，表达不清者应给低分。

测定的重点主要看应聘者进入考场如何打招呼，当交谈冷场后，看应聘者的反应，让其表述为什么要到本企业应聘。

二、交谈应变能力的测定

对外联系中，谈话的内容千变万化，应聘者必须善于驾驭交谈内容，随机应变，否则往往会导致谈判的失败。考官在与应聘者交谈中不断变换话题，或有意避开话题，看其作何反应，反应迟钝应打低分。

三、理解能力的测定

只有理解对方的谈话内容和意图后，才能争取主动。考官可用较长时间模糊地表达一个问题，看应聘者能否领会其实质内容，也可以让应聘者看一本书，然后让其表达书中的内容。

四、语言语调的测定

主要测定应聘者的音色，音质，语速，语音大小等。测定方式主要是让应聘者朗诵一篇文章。

五、讲话表情的考核

主要是看应聘者讲话时的神态和动作。表情呆滞，讲话时自卑或有令人讨厌动作者不适合外勤工作。表情生动活泼，具有感染力的应聘者往往能在对外联系中打开局面。

考官可提出各种问题，变换各种表情，与应聘者友好交谈或大声呵斥，以此看应聘者的表情。

六、对掌握谈判主动权能力的考核

在外勤谈判往往出现谈判对手漫无边际地闲聊或有意避话题，所以在交谈中，时刻掌握谈判的主动权是非常重要的。

公司人力资源部经理岗位说明及面试目标

一、隶属关系：直属于总经理

二、所属部门：人力资源部

三、工作职责：计划和执行人力资源管理制度，规定；规划人力资源需求；招聘新员工；负责员工的培训和绩效考评；薪资、社会保险、人力资源信息管理。

四、主要工作职责：

1. 督促检查人力资源制度决策执行结果，提出改善措施，修订、完善人事规章。
2. 与劳动管理部门保持密切联系，及时了解政府人事政策。
3. 编制年度人力资源计划，及时提出修正意见，协助各部门确定岗位定员，收集汇总岗位职责。
4. 进行人力市场调查，扩展人力资源渠道，拟定招聘广告，筛选、推荐应聘者，参与面试、甄选，向新员工介绍公司、安排体检、办理关系转递、合同签订手续；负责临时工的招用手续和日常管理。
5. 了解公司发展计划、目标，结合有关部门确定员工培训内容，制定培训方案，与各岗位员工经常沟通，考察外地员工工作状况。
6. 参加调解委员会工作，代表管理当局与工会建立相互配合、协助、信赖关系。
7. 准备绩效考评方案，周密安排绩效考评步骤，抓好自我评估，主管评估，当面沟通等重要环节，准确把握尺寸，使之行之有效。
8. 分析薪资状况，提出薪资方案，准确执行薪资制度。
9. 制定员工社会保险制度，员工社会保险转递、领取手续。
10. 妥善积累、保存人力资源信息、文件，提出分析报告。
11. 承办管理当局安排的其他事项。

五、问题处理：

指导、协调、探讨工作问题处理，涉及重大难题有向管理当局提出建议的责任并执行决策。

六、人力资源责任：

管辖人力资源主任、人力资源主管，分配调整岗位工作，检查个人责任执行状况；有对下属人员薪资、奖惩、合同签订提出建议权利；按规定执行财务制度内的个人权限；有安排调配本部门所有房屋、物品权利，并负有妥善保管之责任。

七、工作接触：

下属员工、各总监、各部门经理、劳动管理部门、工作有关人员。

八、任职资格：大专以上管理专业学历，五年以上人力资源或管理经验。

公司人力资源部一般职位说明及面试目标

一、工作说明

工作职责概述：履行有关招聘、考试、职位分类、工薪管理、训练和人力资源程序中其他功能等方面的复杂性工作。

所受指导：在上级行政或技术管理者的综合指导下工作。

所予指导：对下属进行管理和指导。

二、主要工作职责（任何一个职位都不可能包括所有列出的任务；而所列出的任务也不可能包括在这类职位上所有的任务）

（1）管理一个部门或班级并提出人力资源配置建议；会见员工、管理者及部门领导；观察工作进展情况；研究部门组织和工作的分配；检查影响分类和分类关系的因素。检查、分析并提出分类说明，修订和起草新的分类说明。

（2）协助收集并计算工资数据；通过个人会谈收集私人机构和公共机构的薪金数据；对社区和市区工作岗位进行工作任务及工作责任的分析与类比。

（3）分析人力资源需求。招聘人员；起草晋升和招聘声明并制作广告。会见和指导申请人寻找工作。审核申请人的教育、工作经验、测试分数及有关任命合适的人选所需的其他因素。

（4）选择并推荐标准的能力、智力、成就、绩效及其他测试；决定录取分类。选择、修订和制定测试项目并准备测试；研究评估模式。评价申请人的工作经验及教育情况；面试、评价、确定合格人选。组织面试。从事分配的有关工作。三、申请人资格

（1）知识、技巧与能力：掌握人力资源管理基本原则与基本理论知识，包括对考试过程、工作评估方法与技术方面的工作知识。某些统计学的知识和能力使我们进行统计方面的计算。组

织能力和有效的口头、书面表达能力。能与员工、部门领导、政府官员和公众保持良好关系的能力。（2）教育：毕业于四年制大学，主修商务管理、公共管理或有关领域的专业。

（3）经验：有三年从事人力资源管理工作经验，涉及招聘、考试、分类、工资管理、培训或职业水平上的其他人力资源工作；或者任何相类似的教育和工作经历。

面试目标标准规定

一、思维能力：说理充分，论证严密，分析、归纳正确，思维的逻辑性强，思维面广。

二、言语表达能力：言语表达清楚、准确、简洁、流畅、有逻辑性，能够将自己的思想、观点、意见或建议顺畅地用语言表达出来，相反，言语表达不清、累赘、缺乏逻辑性说明言语表达能力差。

三、计划组织能力：办事有计划，组织协调能力强，可行性高，相反办事无计划，无组织协调意识说明计划组织能力差。

四、人际合作能力：有很强的合作意识，有一定合作技巧，注意沟通，相反无合作意识，合作技巧简单无效，较封闭，说明人际合作能力差。

五、责任感与进取心：回答问题诚实、负责、办事自信、有进取意识，相反回答问题绕弯子，办事不负责、无进取心。

六、个性稳定性：情绪稳定，沉稳耐心，有一定的承受力，相反情绪易激动，急躁，对外部压力特别敏感说明个性稳定性差。

七、举止仪表：文化素养高，举止得体，穿着整洁，无多余动作，相反，文化素质差，穿着不当，多余动作较多说明举止仪表差。

八、理解表达能力：语言的逻辑性、遣词用句适当性、表达的简洁性、对发问的正确理解、声音洪亮。

九、社会协调性：理解并尊重他人意见、不固执己见（与有独立见解区分开）、愿意帮助或协助他人做事、喜欢集体活动、与周围人和谐相处。

十、积极进取心：有进取心、自我约束能力强，在工作上兢兢业业、刻意追求，不安于现状，努力把工作做好，工作中常有创新；进取心不强或没有什么进取心的人，必然是无所事事、安于现状、不求有功，但求能敷衍了事，因此对什么事都不热心。这样的人是难以做好本职工作的。

十一、求职动机与工作期望：了解求职者为何希望来本单位工作，对哪种职位最感兴趣，在工作中追求什么，判断本单位所能提供的职位或工作条件能否满足其工作要求和期望。

十二、专业知识与特长：了解应试者掌握专业知识的深度和广度，其专业知识与特长是否符合所要录用职位的专业要求，作为对专业知识笔试的补充。工作经验：了解应试者的工作经历，来查询其过去工作的有关情况，以考察其所具有的实践经验和程度。

十三、综合分析能力：是否能够抓住问题或事物本质认识，并且说理透彻、分析全面、条理清晰。

十四、反应能力：反应能力，即交谈反应能力，是通过考查交谈反应能力看其头脑的机敏程度，报考人对主试人所提问题能否迅速、准确地理解并尽快做出相应的回答而且答案简练、贴切、反映出他头脑的机敏程度的高低。借此来判断其在将来的工作中能否迅速准确地理解上级指令和意图，以及准确地判断面临的问题，恰当地处理突发事件的能力水平。

十五、自我控制能力：在遇到批评指责、压力或受到冲击时，能够克制、容忍、理智地对待；另一方面干工作要有耐心和韧劲。

十六、精力和活力：在面试中，通过了解喜欢什么运动，每天运动量多大等，可以考察其精力和活力。

十七、兴趣与爱好：被试者休息时间喜好从事哪种活动，喜欢阅读哪些书籍以及喜欢什么样的电视节目，有什么样的嗜好等，可以了解一个人的兴趣与爱好，这对录用后的职位安排同样也是有益的。

十八、判断能力：提出并形成可供选择的行动方案，作出以逻辑假设为根据的反映真实信息的决策能力。

十九、决断能力：准备作出决策，实施判断，采取行动或身体力行的能力。

二十、独立性：主要根据自己的判断而不是根据他人的意见采取行动。

二十一、坚韧性：在压力或反对下坚定地工作。

二十二、领导能力：能适当的处理人际关系的方式和方法引导单个人（包括下属、同僚和上级）或一些人去完成任务。

二十三、主动性：积极努力去影响一些重大活动，计划性强，期望值高。

二十四、积极性：在工作中所从事的具体活动和承担的责任与个人所期望从事的活动和承担的责任相符的程度。

二十五、口头表达能力：在有准备的情况下能清楚地向一个人或一些人陈述意见或说明任务（包括用手势或口头表达）。

面试过程的设计一般，面试过程可分为五个阶段：预备阶段、引入阶段、正题阶段、变换阶段、结束阶段。

一、预备阶段

预备阶段主要是以一般的社交话题进行交谈，使应聘人员自然地进入面试情景之中，以消除他们的紧张心理、建立和谐友善的面试气氛。此阶段不记分，应该尽快结束。预备阶段问题要轻松、缓和。

二、引入阶段

应聘人员的情绪逐渐稳定下来，开始进入第二阶段，即引入阶段。这阶段主要围绕其履历情况提出问题，目的是给应聘者第一次真正发言的机会。

三、正题阶段

正题阶段，主要是从广泛的话题了解应聘人员不同侧面的心理特点、行为特征，以及能力素质等。因此，提问的范围也较广。主要是为了针对应聘人的特点获取评价信息。问题多为时事和社会性问题，社会事务问题、看问题方法、价值观、社会问题的兴趣取向。

四、变换阶段

变换阶段主要从其他角度提其他问题，如有关业务知识、岗位知识等。

五、结束阶段

面试的最后一个阶段是结束阶段。请注意：面试的结束应该自然、流畅，切不要给应聘人员留下某种疑惑、突然的感觉。

制作面试试题的原则与要求

一、面试试题制作原则

1. 面试内容要以录用考试总体目标及考试录用计划为依据。

录用考试总体目标及录用计划是非常明确的，即根据组织的人员需求，选拔录用适合组织不同岗位需要及要求的各类人员。不同类型的人员其录用要求不同，相应的面试目标及内容也有不同。因此，面试的内容必须围绕总目标的要求及具体的人员录用计划来确定。

2. 面试内容要直接体现面试的目的和目标

笔试的重点，在于考查应试者的知识，而面试的目的是要进一步考查报考人的能力水平、工作经验、体质精力以及其他方面的情况，以弥补笔试的不足，为选择合适人才提供充分依据。面试内容如果不明确、不具体，则面试的目的难以达到，进而将影响录用考试总体目标及录用计划实现。面试要依据面试评价目标制定试题，从面试目标出发制作试题。

3. 面试题目必须围绕面试重点内容来编制

编制题目是为了完成对重点内容的考查，进而实现面试的目的。所以，题目所及必须是面试所要考察的重点。否则，面试时就会出现主试人海阔天空、漫无边际的提问，报考人不得要领、东拉西扯地答的局面。

4. 题目要有共性和个性

从面试的重点内容看，除“仪表风度”一项不必编制题目外，其余各项均要编制相应的题目，以便面试时有针对性地提问、考查。另外，由于报考人的经历不同，不可能对每个人都用同一套题目依序一问到底。因此，每项面试内容可从不同角度出一组题目，面试时根据情况有选择地提问，这样效果更佳。

同类岗位的面试题目可分为个性问题和共性问题两大类：

个性问题，要针对报考人的不同经历和岗位要求提出，而且问题必须非常明确具体，能紧紧抓住个人经历和岗位要求中有代表性的东西，提问不在多而在精。个性问题事先要经过周密考虑，基本上是定型的，但并不排斥根据临场情况做必要的变通。

共性问题，主要指围绕岗位所需专业知识所提出的问题，对各个应试对象提问的范围和重点应基本相同，故称为共性问题。但要注意，所谓共性，是指提问的范围、类型、性质、大小和难易程度等，而不是对所有报考人都用同一套试题。

5. 问题要有可评价性、透视性

问题要有可评价性和透视性是指问题能够拓展开考生的素质，问题制作一定不可“直来直去”，即“正面提问，正面回答，正面评价”，这种试题是没有任何作用的。好试题具有可评价性和透视性。这类题目的着眼点不是让考生发表什么专业性意见，而是看考生观察问题的能

力，思考问题的深度，有没有独立见解，思想是否成熟，思路是否清晰，是否言之成理。此题的测试目标是思维能力、言语表达能力，测试点为思维的逻辑性、严密性，思维的广度和深度，分析比较能力，推理判断能力，综合概括能力，观察力和知识面，言语表达的逻辑性、流畅性和准确简洁程度。

一类题的测试目标是计划组织能力，测试点有制定计划能力，协调配合能力，组织实施能力，以及如何处理行政首长层层负责制与充分发挥每个人的积极性的关系。

一类题的测试目标是人际关系的合作意识与技巧，特别是难处关系的处理能力。测试点有沟通能力，原则性和灵活性，处理问题的方式，主动性和适应能力、应变能力。

一类题是要求结合自己的情况进行分析，主要考查考生的分析问题能力，是否能够从选择说明动机，从事业和兴趣说明进取精神，至于选择的结果无关紧要。

一类题的测试目标是组织协调能力，测试点有“吃”透两头的意识，办事有计划（办理好具体组织与各司及领导的关系），解决具体问题，掌握要求，依靠各司对本司干部调查，拟定下基层的地点、单位，提出意见请示人事司领导，制定工作计划作出安排，请领导动员，解决下基层干部的后顾之忧，明确下基层的任务，分期分批带队下去等方面。

6. 面试试题要有内涵

内容有价值，与目的内在联系紧密，可以实现目的，否则实现目的就是一句空话；另外，进入面试的可能是多位报考人，因而面试内容要有可比性，即通过对报考人按规定内容进行面试，不但可探知某人在这方面的情况，还可对所有报考人进行比较，以定优劣。

二、试题制作要求

1. 语言要精练、明确，不可模棱两可，语意不清。模棱两可或语意不清会给考生带来思考障碍，不能让考生充分发挥。
2. 问题不可过长，过长的问题本身会成为应试者理解问题的障碍，一般问题时间不可超过 40 秒。
3. 问题要有针对性和明确的意图。
4. 问题制作要注意政策，不可提侵犯考生人权的问题，凡涉及到个人隐私、家庭问题，尽可能回避。

5. 提问的宗旨不是“问难、问倒”考生，而是，给考生一个展示自己的机会，考生的全部素质展开了，考官才能够发现问题，因此，“问好、问巧”是出题的宗旨。

面试发问准则

一、自然、亲切、渐进、聊天式地导入

无论哪种面试，都有导入过程，在导入阶段中的提问应自然、亲切、渐进、聊天式地进行。

要使面试的导入自然些、宽松些，不那么紧张。要想面试导入亲切些，则应向被试提最熟悉的问题，要从关心被试角度提问，要想使面试导入渐进，则应该从提最容易回答的问题开始，然后步步加深；要使面试像聊天式，则提问方式应和蔼、随便。这样才能有利于考生情绪稳定下来，也有利于考生进一步发挥。

二、通俗、简明、有力

面试时主考官的提问与谈话，应力求使用标准性以及不会给被试带来误解的语言，不要用生僻字，尽量少用专业性太强的词汇。提问的内容、方式与词语，要适合于被试人的接受水平。除特殊要求，例如压力面试外，一般不准提那些会使考生难堪的问题。也不要就某个问题，特别是枝节性问题（如对某个概念的理解，或对某个观点、学派之争）纠缠和争论。

提问应简明扼要。据研究表明，一个问题描述的时间最好在 45 秒钟以下，半分钟左右为宜，不能超过 1 分半钟。超过这限度，无论是被试，还是其他主考，都会感到不好理解。

此外，主试提问时，还应注意不要无精打采。应活泼有力，并配上得体的手势，使问题产生一定的感染力与吸引力。一般认为说话声音有气无力的人，往往畏首畏尾，胆小怕事，缺少朝气与热情，故要予以淘汰，对被试要求如此，那么作为主试就要不能这样，要以身作则。

三、问题安排要先易后难、循序渐进

面试的问题，一般都会事先准备一些，尤其一些基本问题与重点问题，事先都要拟定安排好，问题与问题的提出，要遵循先熟悉后生疏，先具体后抽象，先微观后宏观的原则，这样有利于考生逐渐适应、展开思路、进入角色。对一开始就有些紧张、拘谨的考生，要先给他们几个“热身”问题。

四、善于恰到好处地转换、收缩、结束与扩展

所谓“转换”是指主试在问题与问题内容方式上衔接处理得比较灵活、巧妙，不拘泥于事先所规定的问题，而是针对特定的面试目标，在面试目标范围内，根据被试前面回答中所反映

出的有追踪价值的信息，串联转换出即兴问题。成功转换的关键是要能够敏感地察觉出考生的回答中（或者离开考官原预想答案思路的那部分回答，以及那种画蛇添足性的回答），具有深层挖掘的线索，从常规回答中发现意外的信息，同时进一步的追问，从而跳出常规问题进行追踪性发问。

所谓收缩与结束，指的是当被试滔滔不绝，而且离题很远时制止发言的一种方式。直接打断当然是一种方式，然而采取下列方式进行收缩与结束，效果会更好些。假装无意之中掉下一枚硬币、钥匙、烟卷、打火机、笔记本、钢笔等东西，利用声音打断被试的思考及话头，然后再抓住机会说：“说得不错，让我们谈下个题目”，或者说：“刚才说到哪里啦，我特别想听听你对……问题的看法”，或者说“我特别想知道你对……是怎么看的？”显然被试会在你这种诱导下结束正在说的话题而进入另一个话题。还可以利用定时闹钟、电话铃响等干扰技术。

当你觉察到被试对某一问题的回答只是其中一部分，还有想法出于某种原因不愿说出来，你可追问一句：“还有吗？”虽然只是三个字的问话，却可以对考生的心理产生足够的刺激力，由此也许能让考生马上说出一些真实的想法来。这就是所谓的扩展。

五、积极、亲近、调和的气氛

面试中如果主试与被试处于一种和谐亲切的气氛中，被试对主试有一种信任感与亲近感，那么被试就愿意如实地回答问题，说出自己的真实想法。

观察发现，具有共同经历或彼此观点一致的人容易谈得来。因为面试双方会因彼此间的一致性而感到安慰或产生安全感。这种一致性能使被试与主试产生共鸣，谈到一起，这是人类的一般心态反应。因此，主试应该利用这种心态，在面试中要善于发现和寻求一致点，只要找到了与被试一致的谈话点，就容易打动对方的心，增加亲切感，使被试处于一种和谐、轻松的心境中，言行自如，潜能、素质与水平就能正常发挥与展现。

六、标准式与非标准式相结合、结构式与非结构式相结合

所谓结构式，是按照预先确定的统一程序与问题逐步进行。面试过程结构严谨，层次分明。这种提问面试方式，有利于保证面试的公平性。所谓非结构式提问，则是指主试所提问题是因人因事因情景与需要而决定的，没有固定的模式，气氛活泼，内容广泛。这种提问方式针对性强，灵活机动。面试中的提问应两者相互结合，在结构中非结构化，即问题的内容可大体规定几个主要方面，包括对经历、学历、背景、适应力、应变力等的测评，但提问的方式与次序可以灵活掌握、顺其自然。提问的数量与时间，留有一定的机动性与余地。所谓标准式，是指主试对问题回答的模式与标准有一定的规定性，被试回答一旦离题，主试马上进行“引导”。也就是在结构式面试中，主试询问“特定”的问题，被试只能作“特定”的回答，问一问答一答，不问不答。非标准式则不然，主试所提问题内涵较丰富，涉及面较广泛，考生回答时可以充分

发挥，尽量说出自己的感受、意见与观点，没有“特定”的回答方式。结构式与标准式的区别是，标准式是相对问题回答情况来说的，而结构式是相对整个面试的设计与安排来说的。面试中，标准式应与非标准式相结合，不能所有的问题都是非标准式的，否则很可能时间不足，评分困难。

七、坚持“问准”、“问实”、“问巧”，反对“问难”、“问倒”的原则

上述几条大多数是告诉主试如何问“好”问“巧”，要提高面试的效度，还要问“准”问“实”。面试提问的目的，是通过考生对问题的回答，一步步考察其思想水平和能力素质，以实现面试的目标。因而主试通过提问要探“准”探“实”被试的素质及其优势与差异。而不是去问“难”问“倒”（压力面试除外）被试。提问必须有利于挖掘的品德与能力素质，有利于被试经验、潜能与特长的充分展现，有利于被试真实水平的比较。

八、注意为被试提供弥补缺憾的机会

由于被试在面试中处于被动地位，尤其那些初次参加面试的考生过于紧张，开头几个问题往往发挥不出自己应有的水平。因此主试在提问过程要注意给考生随时创造弥补缺憾的机会。

1. 主试要善于观察、善于提问，提高被试消除紧张的技能；
2. 对难度较大的问题，要适当启发或给予适当思考时间；
3. 面试结束前，提1~2可使考生自由发挥的问题。例如：“你认为自己的特长是什么？”

九、要善于把握与调节被试的情绪

在倾听被试回答问题的过程中，主试要善于把握与调节被试的情绪，使之处于良好的状态，正常发挥。

当被试回答问题的过程中突然出现紧张、激动状态时，主试可以通过反复陈述对方的话、慢慢记录等方式，先稳定被试的情绪，待其冷静后再进入正题。当发现被试一见面就处于紧张状态时，可以采用“示弱”术、“亲切称呼”与“请教悦心”等技巧。

所谓“示弱”，即在被试者面前装着不懂。例如说：“你是这方面的高材生（专家），我是门外汉……不太懂。”

所谓“亲切称呼”，即指称呼“小李”“老张”之类的简称，或直呼名不称姓。这种称呼被试听起来比正正规规的全称呼，亲切得多了，正常情况下心里会感到比较愉快。

所谓“请教悦心术”，是指面试时，主试可以适时地予以请教的口气同被试交谈，这有利于唤起考生的优势感，使其放松。既便于被试正常发挥又便于主试了解。例如：“据说你非常擅长于……能否谈谈……？”“我曾经遇到过这么一个问题：……你专门学过，我想请都一下你……”

当被试情绪过于低沉时，可以采取“夸奖”、“鼓励”、“刺激”等方法当被试因刚回答的一个问题，回答不好而情绪低落时，可以采取鼓励支持术。你可以说：“我觉得你实际能力可能不止于此，要争取把潜力发挥出来”，或者说：“下个题对于你来说，可能难了些，但好好努力，能答好的。”如果说“别失败要小心点”反而会适得其反。

当被试处于高度警惕、紧张时，主试可以采用夸奖技巧。因为某方面的夸奖尤其被试自己感到名副其实时，会产生一种兴奋感，随之警惕的心理便会逐渐放松下来，并和夸奖者容易产生一种亲和感。例如说：“你口音不错，一点也听不出你是……人。”

十、要注意从言辞、音色、音质、音量、音调等方面区别被试的内在素质，研究表明一个人说话快慢、用词风格、音量大小、音色柔和与否等都充分反映了他的内在素质。例如，说话快且平直的人心情急躁缺乏耐心，动作较为迅速。

十一、要善于发挥目光、点头的作用

人的眼睛不仅仅有观察的功能，而且还有表达的功能。面试中，主试的目光在听被试回答时，要恰到好处，轻松自如。俯视、斜视、直视着被试回答问题，都将使考生感到不平等、紧张，从而会产生一种压力，并使其身心处于一种不自在、不舒服的状态中。

一般地说，在室内，两人的目光距离一般应为 1.5 米，主试的目光大体要在被试的嘴、头顶和脸颊两侧这个范围活动，给对方一种你对他感兴趣、在认真地听他回答的感觉，同时以和蔼的表情与柔和的目光反馈给考生。听被试回答问题时，还应该以适应的点头相配合，因为点头是一种双方沟通的信号。点头意味着你注意听而且听懂了他的回答，或者表示你与他有同感，从而给对方造成一种愉快的心情。但是点头要选择在无关紧要处点头，这与听演讲、听讲课时的点头不同。否则容易泄露答案，带来麻烦，点头也可以用“嗯”等其他示意行为代替。

十二、谨防误入歧途，以貌取人

容貌本来与人的内在素质没有必然的联系，但是由于日常生活中的心理定势、小说、电影、电视艺术造型的影响以及相面术与我们理想化的影响，面试时难免有先入为主，未见面前就会想像该人应该如何如何，什么样的人有什么样的素质特点。因此，以貌取人的现象经常发生，古今中外都有。孔子因以貌取人失之子羽就是一个教训，圣人既如，我们凡人更应小心。

其所以要小心以貌取人，还有一点原因是因为在问、听、观三者中，由看获得的信息往往在我们的评价中占据主要地位。物理研究表明，声音传播速度远远小于光速。近距离的面试虽然无关紧要，但任何人见面都是先看清面目相貌才会问话，问话后才能听到声音，即使是老熟人也是这样，因此问与听的滞后性与面貌信息的大容量特点，使我们主试人防不胜防。被试未开口前便把他（她）与心目中“某类人”归并在一起，一视同仁了。

十三、坚持目的性、客观性，全面性与典型性原则

所谓“目的性原则”，就是主试事先要明确面试的目的、面试的项目以及评价的标准，面试中要使自己的面试活动紧紧围绕面试目的进行。只有这样，面试中主试才能从考生诸多的行为反应中，迅速而准确地捕捉到具有揭示内在素质和评价意义的信息。

所谓“客观性原则”，就是主试在面试中不要带着任何主观意志，一切本着实事求是，从考生实际表现出发进行测评。要提高面试的客观性、要注意选择一些显性的外观行为作为评价指标。

所谓“全面性原则”，就是主试应该从多方面去把握考生的内在素质，应从整个的行为反应中系统地、完整地测评某种素质，而不能仅凭某一个行为反应就下断言。不但要从一般的问题考察被试的素质，而且还应该创造条件在激发、扰动的状态下考察被试的素质。

所谓“典型性原则”，就是要求主试在面试中抓准那些带有典型意义的行为反应，面试中考生面对主试的提问会作出许许多多的行为反应，实际上能够从本质上揭示素质的行为反应非常少，我们把这部分行为反应叫做典型行为反应，也是我们所说的“关键性行为”。面试中的主试，就要注意捕捉这种典型行为反应。

十四、充分发挥感官的综合效应与直觉效应

笔试的判断是依靠大脑的思维分析与综合，而观察评定主要是靠视觉与大脑的共同作用，面试则因为集问、答、视、听与分析于一体，因此各种感觉有一种共鸣同感的综合效应，其中直觉效应尤为明显。这是其他测评形式所没有面试直接评价表

评价项目 评价要点

1. 穿着整齐、得体、无明显失误
2. 沉着、稳重、大方
3. 走路、敲门、坐椅符合礼节礼仪、风度

专业技能学识, 工作经验

1. 对专业知识的了解程度

2. 专业学识是否符合工作要求

3. 成绩及业绩

4. 对所从事的工作的认识

5. 有无特殊技能

6. 有无工作经验

1. 从事所聘职位的工作经验丰富的。因此对于那些有丰富经验的主试来说，要充分发挥其直觉性的作用。然而直觉不一定是绝对可靠的，因此，直觉的结果应该尽可能获得“证据”上的支持，应该通过具体的观察去验证、去说明。主试人应认真研究被试典型的体态语言。例如，面部涨得通红、鼻尖出汗、目光不敢与主试对视，一般说明被试心情紧张、自信心不足。

面试直接评价表

评价项目 评价要点

1. 穿着整齐、得体、无明显失误 2. 沉着、稳重、大方

3. 走路、敲门、坐椅符合礼节

礼仪、风度

专业技能学识

工作经验

1. 对专业知识的了解程度

2. 专业学识是否符合工作要求

3. 成绩及业绩

4. 对所从事的工作的认识

5. 有无特殊技能

6. 有无工作经验

1. 从事所聘职位的工作经验丰富
2. 职位升迁状况和变化情况
3. 工作责任心、组织领导力、创新意识

应聘者是否精力充沛、充满活力, 其兴趣和爱好是否符合应聘岗位的要求

精力、活力、兴趣、爱好

面试直接评价表(续)

评价项目 评价要点

1. 负责到底地精神
 2. 对工作地坚持精神
 3. 令人信服的完成工作
 4. 考虑问题不偏激
 5. 自信力
 6. 信用及诚实
 7. 热爱工作、奋发向上
- 责任心、纪律性

性格、品质 经营意识 思维力、理解力 反应力与应变力

1. 有无不良性格(过分狂妄或自卑)
2. 有无偏激观点
3. 回答问题的认真诚实
4. 掩饰性
5. 诚实真诚
6. 人生观

7. 信用

判断应聘者是否具有商品概念、效率观念、竞争意识以及是否具备基本的商品知识

1. 抓住事物本质

2. 说理透彻，分析全面，条理清晰，有层次

3. 将自己的思想、观点、意见用简短语言表达和概括出来

能否迅速、准确地理解，并尽快做出相应的回答或对变化的反应

面试直接评价表(续)

评价项目 评价要点

1. 负责到底地精神

2. 对工作地坚持精神

3. 令人信服的完成工作

4. 考虑问题不偏激

5. 自信力

6. 信用及诚实

7. 热爱工作、奋发向上

责任心、纪律性

性格、品质

经营意识

思维力、理

解力

反应力与应变力

1. 有无不良性格（过分狂妄或自卑）

2. 有无偏激观点
3. 回答问题的认真诚实
4. 掩饰性
5. 诚实真诚
6. 人生观
7. 信用

判断应聘者是否具有商品概念、效率观念、竞争意识以及是否具备基本的商品知识

1. 抓住事物本质
2. 说理透彻，分析全面，条理清晰，有层次
3. 将自己的思想、观点、意见用简短语言表达和概括出来

面试直接评价表(续)

评价项目 评 价 要 点

1. 善于发现自己的优、缺点
2. 对批评、挫折和压力能够克制、容忍并理智地对待
1. 提出以逻辑假设为根据的意见
2. 提出并形成可供选择的行动方案
1. 制定目标的可行性
2. 制定行动方案
3. 作出适当的人员派遣和资源分配规划的能力
1. 能恰当地处理人际关系
2. 能够引导单个（包括下属，同僚和上级）或一些人去完成任务
1. 积极努力去影响一些重大活动

2. 所采取的行动必须超出其本职位的一般性工作的表现

自知力、自控力 判断能力 规划和组织能力 领导能力 主动性 工作积极性

面试直接评价表(续)

评价项目 评价要点

1. 善于发现自己的优、缺点

2. 对批评、挫折和压力能够克制、容忍并理智地对待

自知力、自控力 判断能力 规划和组织能力 领导能力 主动性 工作积极性

1. 提出以逻辑假设为根据的意见

2. 提出并形成可供选择的行动方案

1. 制定目标的可行性

2. 制定行动方案

3. 作出适当的人员派遣和资源分配规划的能力

1. 能恰当地处理人际关系

2. 能够引导单个（包括下属，同僚和上级）或一些人去完成任务

1. 积极努力去影响一些重大活动

2. 所采取的行动必须超出其本职位的一般性工作的表现

1. 在工作中所从事的具体活动和承担的责任与个人期望

2. 从事的活动与承担的责任相符的程度

面试评价的原则

一、透析性原则

对面试问题考生总是从怎样“回避”（趋利避害，即避开不利、趋向考官所希望的结果）的角度来回答，因此，提问题，作评价中尽可能做到“纵向提问，横向评价”，反对直接发问、直

接评价，应该从侧面观察、分析、判断、评价考生，即间接、分析性评价。（不主张有标准答案）

二、综合判断的原则

心理科学与评价科学认为，一个人的气质、性格、能力往往能够通过一个人的外部行为特征即一个人的语言行为与非语言行为表现出来。因此，通过面试，对一个人的外部语言行为与非语言行为的综合观察与分析，来了解一个人的内在心理素质状况。如，通过言词运用的逻辑结构与层次；言词表达的感染力与影响力；言词表达的清晰性；言词表达的动作配合性；言词表达的准确性；以及言词表达中的副语言行为，包括嗓音的音质、音量、音调和言语节奏的变化等，获得有关个人的态度、情绪、学识水平、能力、智力等方面的信息。通过非语言行为的仪表、风度、手势、体态变化、眼神、面部表情、身段表情、言语表情和自发的人体生理反映等“动作语言”，来了解被试的心理及个性品质，如情绪、态度、自信心、反应力、思维的敏捷性、性格特征、人际交往能力、诚实性等素质特征。

因此，在评价过程中尽可能利用多种信息、从不同角度、进行不同层次的评价。反对就问题答问题、就结果评结果。反对照本宣科式评价。

三、以点带面的原则

面试目标很广泛的，人的素质和能力的评价只能是从类到项、从项到点的评价，即从点出发，以点带面的评价。

公司新进员工面试录用办法

一、招聘新进员工，应以人事计划及各部门的实际需要为依据。各部门如有职务空缺或需要增加人员时，须提交人员需求申请及人员增补申请表，属于新设职务者，同时提交工作说明书，呈总经理核准后，由人力资源部办理。

二、人力资源部选择适当时机登报招聘，在应聘人员通过初审后，寄出人员增补申请表和面试通知。应聘人员应持填妥人员增补申请表，按时前来参加面试。

三、面试由人力资源部门的主管、特聘专家及人力资源部职员进行，人力资源部门主管为主试。面谈时应尽量利用人员增补申请表所包含的内容进行发问。面谈完毕时，主试人应立即将评语及所得印象记录在面谈记录表上。

四、专业考试的命题及阅卷工作由用人单位担任，考试行政由人力资源部担任。

五、专业考试及面试合格与否应由用人单位决定。人力资源部对考试合格者，应对其人力资源档案加以调查，以了解其过去就学、工作情况及行为表现。

六、人力资源部将利用新进员工考试成绩记录表以记录专业考试、面谈评定等成绩及个人档案资料，供用人单位决定录取与否。应聘人一经决定录取，即成为本公司新进员工储备人员。人力资源部应将此消息立即通知录取人。

七、专业考试及面谈的标准录取分数均不得低于 60 分。另外，还应参加有关部门组织的心理测验，测验结果供用人单位录取时参考。

八、人力资源部在接到各部门经批准的人员增补申请表（或兼工作说明书）后，即将储备人员依次选出，安排其先参加心理测验（人格测验及性格测验），合格后即可任用。录取人于报到时应持报到通知书及各种合格证件（如有不合格者，一经发现，立即取消其录用资格），如毕业证书、离职证明、身体检查表、人力资源资料卡等，均须经人力资源部审查合格后开具聘书。该员至此成为本公司试用人员。

九、进入人力资源部门应按照规定，对新进人员进行职前介绍，试用人员应填写试用同意书。试用期满时，有关部门进行新进人员试用评核，下达试用期满通知，决定是否正式任用。通过上述考核和试用，新进人员才能正式成为本公司的一员。

十、主任级以上人员的招聘，除应依以上办法办理外，还须通过总经理面试方予录用。

十一、本公司人才来源，以外求为主，内求为辅，目的是寻求优秀且适用之才。故除登报招聘之外，公司应鼓励员工推荐优秀人才，本公司员工介绍的应聘人，若其综合成绩及其他条件与其他应聘人相同，则优先录用本公司员工介绍的应聘人。

招募甄试制度

一、人员招聘作业程序

1. 人力资源部收集人员拔补申请单至一定时期，即行拟订招聘计划，内容包括下列项目：

- （1）招聘职位名称及名额；
- （2）资格条件限制；
- （3）职位预算薪金；
- （4）预定任用日期；

- (5) 通报稿或登报稿（诉求方式）拟具；
- (6) 资料审核方式及办理日期（截止日期）；
- (7) 甄试方式及时程安排（含面谈主管安排）；
- (8) 场地安排；
- (9) 工作能力安排；
- (10) 准备事项（通知单、海报、公司宣传资料等）。

二、诉求

即将招聘消息告诉大众及求职者，如下：

1. 登报征求：先拟广告稿，估计刊登费，决定何时刊登何报，然后联络报社。
2. 同仁推荐：以海报或公告方式进行。

三、应征信处理

1. 诉求消息发出后，会收到应征资料，经审核后，对合格应征者发出“初试通知单”及“甄选报名表”，通知前来本公司接受甄试。
2. 不合格应征资料，归档一个月后销毁，但有要求退件者，应给予退件。为了给社会大众一个好的印象，对所有未录取者发出“谢函”也是应有的礼貌。

四、甄试

新进人员甄选考试分笔试及面谈。

1. 下列笔试包括：
 - (1) 专业测验（由申请单位拟订试题）；
 - (2) 定向测验；
 - (3) 领导能力测验（适合管理级）；
 - (4) 智力测验。

2. 面谈。由申请单位主管、人力资源主管、核定权限主管分别或共同面谈，面谈时应注意：

（1）要尽量使应征人员感到亲切、自然、轻松；

（2）要了解自己所要获知的答案及问题点；

（3）要了解自己要告诉对方的问题；

（4）要尊重对方的人格；

（5）将口试结果随时记录于“面谈记录表”。

3. 如初次面谈不够周详，无法做有效参考，可再发出“复谈通知单”，再次安排约谈。

五、背景调查

经甄试合格，初步决定的人选，视情况应做有效的背景调查。

六、结果评定

经评定未录取人员，先发出谢函通知，将其资料归入储备人才档案中，以备不时之需，经评定录取人员，由人力资源主管及用人主管会商录用日期后发给“报到通知单”，并安排职前训练有关准备工作。

七、注意事项

应征资料的处理及背景调查时应尊重应征人的个人隐私权，注意保密工作。

新进人员试用制度

一、新进人员试用期为三个月（作业员为 40 天），届满前一周由单位提供“考核表”，分甲（干部人员）、乙（一般人员）两种，并登记被考核人试用期间出勤资料，依人力资源权限划分顺序，逐级考核。

二、单位根据考核表发给“试用期满通知”。

三、单位发出试用期满通知后，依不同的批示，分别办理下列事项：

1. 试用不合格者，另发给通知单。

2. 调（升）职者，由单位办理异动作业。

3. 薪资变更者，由单位填制“薪资通知单”办理调薪。

四、前条办理完毕后，考核表应归入个人资料袋中。

五、新进人员在试用期中，表现不合要求，单位主管认为有必要停止试用时，可立即提前办理考核，并签人力资源异动申请单，报请权限主管核定停止试用。

第四章 录用

一、概述

(一) 录用管理

1. 录用

当应聘者经过了各种筛选关后，最后一个步骤就是录用与就职。这项工作看上去似乎无关紧要，实际上它是能否唤起新员工工作热情的关键。有不少企业由于不重视录用与就职工作，新员工在录用后对企业和本职工作连起码的认识都没有就直接走上了工作岗位，这不仅会给员工今后的工作造成一定的困难，而且会使员工产生一种人生地不熟的感觉，难以唤起新员工的工作热情，这对企业是不利的。为此，企业应认真做好这项工作。

2. 录用计划

(1) 长期的计划

录用管理是根据录用计划，而且是基于长期的经营计划和长期的要员计划进行的。长期的经营计划内容是通过预测长期的经济增长率和需要等，制定资金筹措、开发、销售等计划。此外，长期的要员计划是依据长期的经营计划，对将来企业的活动所必需之恰当人员的质和量进行预测和核定。长期的要员计划中包括3年计划和5年计划等。这就是，将现在的人员按部门、性别、年龄分开，在掌握这个数据的同时，预测3年间、5年间的退休预计数，并核定3年、5年后的定员。这种核定有各种各样的方法。即，有依据人事费和每1个人的生产量、销售额等方法。例如，在依据5年后的人事费的场合，可按照以下方式确定要员总数，并加上预测退休预计数来确定录用数，具体如图4-1所示。

计划要员总数=

(2) 录用方针

① 劳动者的质的确定

首先，必须确认录用劳动者的基准。即有关学历、能力、技能、资格、人品等录用的一定基准的设定。

②招工、招募方法的确定

a. 公开招募——方法是利用报纸、报纸广告、杂志等，根据招聘的不同需要而登载。

长期的经营计划 长期的要员计划

长期的经济增长率，需要等的预阅。恰当的人员的质和量的预测和核定

图 4-1

b. 公共职业介绍所——方法是掌握同种职业种类的同种职务的劳动条件。

c. 学校推荐——访问学校并向其宣传本企业的特点，或请在本企业工作的该校毕业生报告最近情况。

d. 利用各种社会关系——以公司内部出版物通过各种关系，充分传递公司的情报。

③录用计划的实行和修正

根据企业经营状况的变动，修正录用人员计划。

④短工、临时工、计时工的录用

这具有在满足工人希望的同时，又能根据企业的生产规模和事业活动灵活调整雇用量的机能。

录用方针确定如表 4-1 所示：

长期的经营计划 长期的要员计划

资金筹措、开发、销售等计划

计划要员总数+预测

退休预计数

表 4-1 录用方针的确定

员工的质的确定 学历、能力、技能

招工、招募方法的确定 公开招募、职业介绍所、学校、关系

录用计划的实施和修正 根据经营状况修正临时工等问题 录用调整的机能

(3) 录用计划的重要性

在日本，很多企业都录用着必要人员以外的从业员。基于这个原因，人们认为，企业在录用从业员的时候缺少计划性。企业为了圆满地进行经营活动，在企业的各工作现场、各部门、各工种方面，要求有恰当的人员的质和量。为了满足这个要求，必须在长期预测的基础上，并且基于企业的经营方针有计划地确定人员计划。

(二) 人员录用的原则

1. 公开原则

指把招考单位、招考的种类和数量、招考的资格条件，考试的方法、科目和时间，均面向社会公告周知，公开进行。一是便于使考试录用工作置于社会的公开监督之下，防止不正之风；二是有利于给予社会上人才以公平竞争的机会，达到广召人才的目的。

2. 平等原则

指对待所有报考者，应当一视同仁，不得人为地制造各种不平等的限制（如性别歧视），努力为社会上有志之士提供平等竞争的机会，不拘一格地选拔录用各方面的优秀人才。

3. 竞争原则

指通过考试竞争和考核鉴别，以确定成绩的优劣。静止地选拔人才，靠“伯乐相马”，靠在“马厩”里“选马”，靠首长的直觉、印象来选人，往往带有很大的主观片面性。因此，必须有严格统一的考试、考核程序，比较科学地决定录用人选。竞争原则还有另一层含义：即动员和吸引招考的人越多，竞争越激烈，就越容易选择优秀人才。所以招收范围应广泛些，招聘广告应作得好一些。

4. 全面原则

指录用前的考试和考核应该兼顾德、智、体诸方面，对知识、能力、思想、品德进行全面考核。这是因为劳动者、各类管理人员的素质，不仅取决于文化程度，还有智力、能力、人格、思想上的差异，而且往往非智力素质对日后的作为起决定作用。

5. 择优原则

这是考试录用的核心。择优是广揽人才，选贤任能，为各个岗位选择第一流的工作人员。因此，录用过程应是深入了解，全面考核，认真比较，谨慎筛选的过程。做到“择优”必须依法办事，用纪律约束一切人，特别是有关领导必须注意。

6. 量才原则

招聘录用时，必须考虑有关人选的专长，量才录用，做到“人尽其才”、“用其所长”、“职适其人”。这有利于人才、劳务市场的发育成熟，但过去的计划分配体制是难以做到的。

(三) 人员录用的意义

人员录用是劳动人力资源管理的“入口”，即对人力资源进入组织的把关工作、选择工作，它的意义非同小可。人员录用工作包括新员工的录用和急需人才的招聘。可以从以下几方面看出人员录用的重要意义：

1. 做好人员录用工作是提高员工队伍素质的重要一环。确保合格人才进厂、进校、进院、进公司，才能在进一步培训基础上构造第一流的员工队伍。
2. 做好人员录用工作是提高员工劳动生产率的前提。每个岗位上都是合格人员，才能确保每项工作的顺利完成；每个岗位上都是第一流人员，则可使每项工作达到同行最佳水平。相反，若存在许多不合格人员在岗，则无法保证工作任务的完成；若一岗多人，人浮于事，又会造成效率低下的后果。
3. 做好人员录用工作，是保证公民在人才市场和劳务市场上公平竞争、合理就业的重要措施。这意味着一视同仁，意味着一把尺子，意味着靠真本事、靠素质高取得较好的职位。

(四) 对筛选与录用的综合分析

1. 影响录用的因素

录用过程的设计和管理一方面取决于具体作出的录用决策，另一方面取决于外部环境（如劳动力市场的状况、政府的宏观管理）和企业内部环境（企业发展战略和目标）。

(1) 劳动力市场

在设计和管理录用过程时，必须考虑劳动力市场的条件。例如，一家医院需要为营养师招聘一名洗碗工，这时营养师根本不用担心，也没有什么决策需要制定。这个工作没有什么吸引力的，工作时间长、工作环境不好，几乎没有什么晋升机会而且报酬也不高。对于这样的工作，录用时需要注意的就是应聘者不能有传染病。

劳动力市场条件对于录用过程的影响在建立招聘水准时显现得最清楚。充足的劳动力供给，意味着招聘水准会很高。因此录用决策会有比较好的基础。而稀缺的劳动力供给，意味着建立起来的招聘水准不可能很高。在录用过程中，人力资源专家经常使用基准率来衡量求职人员的质量。基准率是应聘者（如果被录用的话）中间能够比较满意地完成工作的人的比例。因此基准率取决于劳动力市场的供给状况、劳动力市场上劳动力的质量以及企业所设计的吸引高素质劳动力的招聘过程。如果基准率为 100%，说明不需要进行太多的筛选工作，录用决策也很简单，因为每一个求职者都有完成工作的能力。如果基准率比较低，则需要比较细致的筛选过程，录用决策也会比较困难。

（2）发展战略和目标

一个企业的发展战略和目标对录用过程有比较大的影响。例如，生产新产品或者正在开发新市场的企业，需要录用到有丰富市场开发或者技术开发能力的人。对这些人的录用，应该集中在新产品的设计和新市场的开发能力上。而那些面临已经比较成熟的产品和市场的企业，在录用过程中，应该集中于录用那些有丰富制造和财政能力的人，以控制产品的质量和产品成本。

发展战略不仅影响录用人员的资格，而且决定录用人员的来源。例如，新的企业或者开拓型的企业倾向于从外部来源录用人员，而成熟的企业或者防御型的企业倾向于从内部录用人员。

（3）录用决策者

在许多企业中，录用是由人力资源管理部具体负责的，他们常常为部门经理提供经过筛选的候选人名单，由部门经理进行录用决策工作。那些没有单独的人力资源部门的小企业或小公司，把录用工作委派给部门主管经理。

那么在企业中究竟谁对录用负最终责任？随着企业中职位越来越复杂、企业不断地扩大规模，随着经理和主管受到的训练越来越多，在企业中，经理对录用决策所负的责任也越来越大。实际上，录用最终取决于经理和主管。但是，在企业中，录用工作是由人力资源管理部门从头到尾具体进行的，在整个过程中他们会提供很重要的参考意见。

许多雇主在录用决策中也让员工有一定的发言权。例如，让员工去对求职者进行面谈，员工可以表达他们愿意选择谁。在大学招聘教师的时候，就常常是学生和教师共同对应聘教师的人进行筛选。在工作团队越来越普及的今天，由工作团队来共同筛选并决定录用谁已经很流行了。

2. 录用工作的创新

在人力资源管理实践中，录用工作已经发生了一些新的变化，具体表现在以下方面：

(1) 由于人力资源管理已经从战术管理的层次上升到了战略管理的层次，招聘和录用工作也向着战略化方向发展。在战略人力资源管理中，越来越需要招聘和录用工作对企业的战略发展目标有支持作用。战略层次的人力资源管理已经越来越讲究进行长远的人力资源计划，在以前最多也只进行两年的人力计划，而现在这已经远远不能满足需要。五年乃至十年的人力计划已经开始流行。尤其重要的是建立起内部招聘系统，进行接班人规划，依靠这样的体系来发现企业新一代的经理人员。由于企业已经认识到高级管理人员的培养是要花费多年时间的，内部招聘作为提升高级管理人员的渠道，必须进行 5~10 年的长远计划。

(2) 招聘和录用工作越来越被看成一个与其他人力资源管理活动密切相关的阶段。因为招聘的人如何，直接决定着培训和开发工作的状况，也直接影响着工作的绩效、劳动关系的融洽程度。招聘和录用又涉及到广告、宣传以及与公众的广泛倾向于从内部录用人员。

许多雇主在录用决策中也让员工有一定的发言权。例如，让员工去对求职者进行面谈，员工可以表达他们愿意选择谁。在大学招聘教师的时候，就常常是学生和教师共同对应聘教师的人进行筛选。在工作团队越来越普及的今天，由工作团队来共同筛选并决定录用谁已经很流行了。所以招聘与录用还直接关系到企业树立组织形象的问题。

(3) 计算机等新的工具和技术在招聘中越来越普遍运用。计算机在就业计划和职务分析这两个招聘录用工作的理论基础中被广泛使用，而且越来越有效；在招聘和录用阶段也被广泛运用。招聘中，使用计算机资料库和互联网络进行招聘广告和搜选应聘者，已经开始变得普遍。在筛选和测验过程中使用计算机化的手段也开始得到认可，而且取得了很好的效果。

(4) 招聘工作在企业人力资源的形成过程中的作用已经让位于筛选和录用工作。人力专家和部门经理在筛选上更加细致而审慎。在测验中，心理测验的地位越来越突出。优秀的企业普遍进行复杂的心理测验来选拔那些与企业文化相融的人。筛选和面谈的时间越来越多，花费越来越大。同时，筛选和面谈也越来越严格。

(5) 招聘和录用工作越来越下放到各个职能和专业部门。其职责和工作量，参照效率定员和岗位定员方法进行估算。为了使定员合理，可以在定员前采用工作抽样或工作日写实方法，对现有工作人员实际担负的管理工作或技术工作及其时间消耗情况进行调查研究，分析其工作量负荷情况，作为定员的依据。待条件具备后，可逐步采用技术测定法、要素分析法、典型比较法等更科学的方法制定科室定员。

影响职责定员的主要因素有：

①管理层次；

②机构设置与分工；

③工作效率。

以上五种定员方法，在一个企业里是同时使用、互为补充的。应提高人员素质，一专多能，一人多职，少设或不设副职，简化业务手续，使常规工作程序化、标准化、规范化，并采用电子计算机进行管理等。

(五)恰当人员核定

1. 恰当人员核定方法

在录用中，应恰当核定必要人员。

在企业内，雇用管理的出发点，首先是从必要人员的录用开始。为此，在企业内必须明确必要人员。也就是必须进行人员的核定。以下是恰当的人员核定的方法。

(1) 累计式方法（A 法）

这种方法是算出企业内各工种和各工作岗位的恰当人员，根据其累计数核定企业全体的人员数。

(2) 以企业核算为基础的方法

企业最大的目的之一是追求利润。在核定恰当人员时，方法是以将来的利润为基础进行计算。也就是在将来企业核算的条件下，核定将来人员的总数。据此，对各部门和各职能进行人员分配，以确定工作岗位的人员。

(3) 恰当的人员总数计算式（B 法）恰当人员数＝

附加价值额是指：从销售额中减去原材料费和折旧费等以后的数额。简而言之，就是利润、利息、人事费的合计数。

劳动分配率是指：人事费在附加价值额中占的比例。

这个计算式作为现在的分析是正确的，可无法设定将来的附加价值额的数额。这是因为企业将来会扩大。因此，确定作为目标的附加价值率，将附加价值额换成销售额×附加价值率，据此确定恰当的人员数。此种计算方式如下：

据上所述，与 M 年后的经营计划相适应的 M 年后的恰当人员数可以用下列计算式表示：

2. A、B 在人员数上产生差数的场合

上述A的累计方法和B的以企业核算为基础的方法,在恰当的人员数上有产生差数的场合。因此,为了尽可能使企业的经营合理化和组织精简化,应使这两种方法产生的值接近,这在经营政策上是很有必要的。尽管有差数大的各工作现场恰当人员各工种各工作现场,因为企业不允许超出核算的情况存在,因此,应先采用B方法。企业的恰当人员的核定方法,如图4-2所示。

图4-2 (此处图略)

二、录用程序及规范操作

(一) 导论

经过口试与笔试并考核合格的应聘者,基本上已符合企业的招聘要求。在录用阶段人力资源部还要对应聘人员进行两次面试,或称最后口头审查:由录用部门的主管主持,与应聘者作内容较广泛而详细的面谈,通过观察求职者的各工种各工作现场恰当人员各工种各工作现场言行举止,对他的个性与素质情况进行详细分析和评定,并将观察结果记录在评定表内作为最后鉴定。

如果应聘者顺利地通过了最后口头审查,表明企业人力资源部基本同意录用。接着人力资源部就要安排求职者在指定的医院内接受全面体格检查,这是防止招收进身体健康条件不符合企业从业要求的人员入职,亦是保证员工身体素质和企业生产经营的重要措施。

劳动合同一般规定,新员工必须经过三至六个月的培训试用期,如果员工表现显示出他已完成了适应企业工作的试用过程,合同双方互相满意并且能达到统一的意向,这时,应聘的求职者顺利完成了应聘的全过程,被企业录用为劳动合同制的正式员工。员工招聘过程经历了准备、选择、录用三个阶段的复杂而仔细的系统程序,从计划到录用的各个环节,为实现招聘效果与员工素质的高水平,提供了可靠的保证。

人员录用是招工的结果。在招聘考核中选拔出来的合格人员,只有办理一定手续,才能成为企业员工。录用手续是确定员工身份的依据。

(二) 录用考试

1. 书面材料审核

应募者是否具备被录用的必要条件,通过书面材料审核确定。依据履历书,掌握应募者的学历、经历、资格和性别、年龄等个人事项以及住所等。

2. 基础学历考试

多数企业选拔从业人员时都要进行基础学历考试。考试科目是一般教养，一般常识，专门学历，语言学等。此外，多数企业还进行论述式考试。论述式是适合于应试者的思维方法的考试。

3. 性格检查

对人的性格的诊断测定称为性格检查。方法有：（1）书面问题考试法；（2）工作岗位作业检查法；（3）投影法（让受检查者观看各种照片或图片，观测其会产生怎样的联想和感触，以了解其性格的方法）等。

4. 适用能力检查

为了录用适应特定职务的从业人员，或者说为了判定某位应聘者适应哪种业务而进行的检查称为适应能力检查。为了提高这种检查的有效性，必须明确特定业务所应具备的素质和能力。

5. 图示（此处图略）

录用考试方法如图 4-3 所示。

图 4-3（此处图略）

书面材料审核

基础学历考试

面试

适应能力检查 各种方法相互补充 录用基准的确定 长期的经营方针 恰当的人员之核定 长期的要员计划 录用方针的确定 招工、招募方法的确定
录用计划实施时的修正 招募人才活动
录用考试 录用决定 恰当的人员的素质和数量的预测和核定入公司就职

(三)吸引最优秀的人员

整个招聘、筛选和录用过程中，有两个阶段需要对应聘者进行吸引工作。一个阶段是在建立招聘水准的时候，要吸引尽量多的、好的应聘者参加筛选工作。另一阶段就是在录用阶段，应该吸引筛选合格的候选人决定加盟企业。而这个阶段的吸引工作常常被忽视。人们常常认为，只要发出录用通知，应聘者就会来企业就任。但是，实际情形已经不是这样了。由于当今对于熟练的、具有高能力的人才的竞争已经变得越来越激烈，企业应该清楚，一个优秀的应聘者在没有真正加入到企业的旗下之前，都不能算是企业的人，哪怕已经参加了企业的面谈。因此人

才的竞争直到面谈之后还在进行中。因此在对高级人才竞争激化的劳动力市场上，企业应该制定有效的策略来让优秀的候选人选择你的企业，而不是选择你的竞争对手。这些策略包括以下几点：

1. 让最优秀的应聘者尽量多地了解企业的信息

这样能够使他们对企业有更深入的了解。既要让他们了解企业的优势，也应该让他们了解企业的问题。这样可以使有挑战精神的人感到他们在企业能够有用武之地。

2. 在优秀的候选人与企业中间寻找共同点

优秀的应聘者都有他们自己的愿望、目标和抱负。通过发现他们的价值观和他们看重的是什么，寻找其中与企业所追求的共同之处。这种共同之处越多，就越能够吸引优秀的应聘者。

3. 提前拟定企业与应聘者在报酬方面的谈判立场

尤其是对于重要的职位，如果想吸引最优秀的人，必须对于该职位的报酬（工资、奖金、福利）有所考虑，也要准备好与候选人讨论他们进入企业可能会承担的工作。对于好的职位的长处，应该给优秀的候选人进行充分的介绍。如该职位的报酬、报酬与业绩的关系、办公室很大、假期比较灵活、有比较大的决策权利等。必须将一个职位能够满足应聘者的地方进行足够的宣传，但是也必须记住不要承诺你不能提供的好处。如果应聘者要求企业提供你不能实现的东西，应该照实告诉他们。不要因为害怕失去优秀的人而承诺实现不了的东西，这样最后也不可能留住这个人。

4. 试用前的调查

如果在录用阶段认为某个应聘者十分优秀，但是对他或她又存有一些疑惑（如对其过去的历史），一定要在录用其之前将事情调查清楚，不要把问题带到录用之后。

5. 要吸引优秀的应聘者必须行动迅速

不要让他们过久等待。要让优秀的应聘者了解筛选和录用过程的所有信息。这样才能吸引他们。优秀的应聘者也在挑选企业，如果录用决策花费太多的时间，就会使他们转移视线。迅速及时的决策等于再次告诉候选人，企业对他们的兴趣很大。这样也会加强他们对职位的兴趣。

6. 在录用之后要让候选人感觉企业很看重他们的价值

问一问他们诸如：“您感觉您最适合做什么？”这样的问题，一方面可以让应聘者感觉到他们很受重视，另一方面可以通过他们的回答了解他们的预期如何？这样可以帮助建立起一种员工对公司的忠诚。

(四) 筛选

根据应聘者考试成绩对其进行筛选的方法有两种：一是将应试人员的笔试和面试成绩，各按一定比例折算出综合得分，以此作为淘汰依据。这种方法可综合考虑应试人员各方面的能力，但工作量比较大，因而只适用于应试人员较少的情况。第二种方法是将多种考核与测验项目依次实施，每次淘汰若干低分者。对全部考核项目全部通过者，再按最后面试或测验的实得分数，排出名次

对考试成绩符合录用标准的人员，企业还应对其进行体格检查和重点考察。体格检查分两个层次，一是一般的体格检查，无病者即为合格；二是更深层次的，对应试人员的机体能力、体质优劣、适应能力、反应能力等作检查。对一部分人，还要根据应试人员报考的专业或工种的特殊要求作相应的专门考查。例如，选拔跨国企业人员，特别是跨国企业的管理人员，要特别考查其跨国活动能力，是否能适应不同文化和自然环境，是否有很强的独立自主的精神、自信心和独立处理各种复杂问题的能力，是否具有与外国人打交道的经验，是否具有与他人合作及和睦相处的本领，是否具有相信别人及取得别人信任的能力等等。对招收重要的管理人员、科技人员、机要人员和某些关键岗位上的人员，对其历史与经历要进一步调查、核实，最后择优确定录用名单。

(五) 录用决策

筛选工作结束后，就进入录用决策阶段。这是招聘和录用开花结果的阶段。前面所进行的所有工作，都是为了最后这个决策过程作铺垫的。应该说，这一决策也常常是最难于作出的。尤其是当我们决定的一个对企业发展很关键的职位的人选时，比如招聘总经理和财务主管时。在这一阶段，招聘者常常会在几个脱颖而出的候选人中难于决策。

在这种时候，大多数情况下，最好的选择是回到最初的阶段，即回到职务分析阶段，重温职务分析，看看该职位究竟需要什么样的人，并从候选人中挑选出两个或三个人。但要注意的是，职务说明书不应该成为“圣旨”，灵活性往往是进行成功录用的关键所在。在录用过程中，我们常常会发现，“按图索骥”常常是不可取的。职务说明书虽然提供给我们一个筛选标准，但在劳动力市场上，我们常常不能寻找到完全符合说明书所描述的人。就算能够找到如职务“说明图”所描述的人，也不一定就是最好的人。因为许多研究显示，如果一个人已经能够 100% 地完成他应聘的工作了，那么他在该职位上也不可能呆得太长，因为对他来说该工作缺乏刺激。

一般说来，最好是选择一个能够完成工作任务的 80% 的应聘者，这样的员工常常会在岗位上呆更长时间，也有更大的工作动机和动力。

由于企业的需要不同以及录用的职位不同，录用决策的程序会有很大的差别。在进行决策时有两个选择，一是在候选人之间进行选择，二是在候选人和招聘标准之间进行比较。有的研究者认为，在候选人之间进行比较不好，这会降低录用标准。有些研究者则认为，候选人之间的比较是最好的方法，因为将候选人与某种标准比较可能是不切实际的。

如果比较的结果是没有任何一个人能够符合要求，也有两种选择，一是进行重新的招聘，二是在原来的招聘水准中进行重新挑选。这种时候，可以说没有一个公认的更好的方法。如果必须进行选择，作为招聘者，应该有自己的原则。

在进行录用决策的时候，应该坚持一致的原则。在所有进行决策所需要的资料信息都集中在一起之后，就应该只让有关的录用决策人员在场，与录用决策无关的人都应该回避。在录用决策中也应该避免受到“外部游说”活动的影响。

同时在录用时也应该根据具体情况对录用标准灵活掌握，也需要凭一点直觉，就像平时人们在讨论婚嫁时常说的“一见钟情”，在录用上有时也有很成功的例子。例如，有时，应聘者可能在能力和技能方面稍逊一筹，但是他们特别能够适应环境，能够很快与团队中的其他成员打成一片，这样的应聘者就应该被另眼相看。

进行录用决策的人，应该能够很清楚地解释自己所作出的录用决策。因为你的上司或同事以及你所录用的人的上司或同事，都可能随时对这个问题进行询问。给他们一个清楚的回答往往能够使他们释怀，能够消除他们对录用决策的疑虑。这样也有利于新员工尽快与其上司和同事建立良好的关系。

对于文职办事人员和一线工人来说，只要一个人进行录用决策就足够了。这个人就是待聘者的主管上司。而对于管理职位，至少需要三个人一起进行录用决策，这三个人一般应该包括这个待聘职位的直接上司以及另外两位待聘者将要一起工作的人。

(六) 确定并公布录用名单

1. 确定录用名单

此阶段的任务是把多种考核和测验结果组合起来，进行综合评价，从中择优确定录用名单。组合方法很多，从效果上看，以多重淘汰法为好。此法是将多种考核与测验项目依次实施，每次淘汰若干低分者。对全部考核项目全部通过者，再按最后面试或测验的实得分数，排出名次，择优确定录用名单。

这一环节最为重要，应避免主观武断和不正之风的干扰。

2. 公布录用名单

录用名单确定后，张榜公布，公开录用，提高透明度。一方面接受社会监督，切实落实招聘政策，另一方面可防止招聘中的不正之风，也可纠正招聘过程中的弄虚作假。

(七) 办理录用手续

企业招用员工，应向当地劳动人事行政主管部门办理录用手续，证明录用员工具有合法性，受到国家有关部门的承认，并且使招聘工作接受劳动人力资源管理部门的业务监督。企业办理招聘录用手续应向劳动行政主管部门报送员工登记表。填写内容包括：职工姓名、年龄、性别、种族、籍贯、文化程度、政治面貌、个人简历、考核的结果、企业同意录用的意见等。报经劳动行政主管部门审查同意，在登记表上加盖同意录用的印章，录用手续即办理完毕。

(八) 通知应聘者

1. 通知方式

通知应聘者是录用工作的一个重要部分。通知无非有两种，一种是录用通知，一种是辞谢通知。两种通知是完全不一样的。一个是给人带来好消息。另一个是给人带来坏消息。当然，写作录用通知更容易，因为无论如何措辞，这封信都是人们乐意读到的。而写作辞谢信比较难，因为无论如何措辞，读信人都很难高兴起来。

在通知被录用者方面，最重要的原则是及时。有许多机会都是由于在决定录用后没有及时通知应聘者而失去了。因此录用决策一旦作出，就应该马上通知被录用者。由于企业的官僚作风、录用通知哪怕晚发一天都有可能损失企业重要的人力资源。

在录用通知书中，应该讲清楚什么时候开始报到，在什么地点报到，应该附录如何抵达报到地点的详细说明和其他应该说明的信息。当然还不要忘记欢迎新员工加入企业。

在通知中，让被录用的人知道他们的到来对于企业提高生产率有很重要的意义。这对于被录用者是一个很好的吸引手段。对于被录用的人，应该用相同的方法通知他们被录用了。不要有的人用电话通知，有的人用信函通知。公开和一致地对待所有的应聘者，能够给人留下好的印象。

2. 录用通知书(如表 4-2 所示)

(九) 拒绝求职者

1. 拒绝方式

在选择过程中的任一阶段，求职者都可能被拒绝。在这一部分，我们着重讨论由于各种原因未被录用的求职者。当某人申请一个职位时，他实际上是在说：“我认为我适合这项工作，为什么你们不录用我？”随着选择过程的深入，求职者会越发紧张。如果初步面试表明求职者明显不符合要求时，对其伤害可能较小，企业甚至可以将此人安排到适合其条件的其他职位上去。

对大多数人来说，求职面试是最不愉快的经历之一。参加可能影响个人职业前程的测试会使人手心潮湿、额头冒汗。在经历所有这一切后，仅被告之“你的条件与我们的需要不符”将是一次痛苦的经历。大多数企业认识到了这一点，并努力使求职者尽可能保持平静。但是，告诉人们他们未被录用常常是件很难的事。

当选择过程允许花在一个人身上的时间较多时，企业代表可以与求职者坐下来解释为何录用了另一个人。但是逐渐地由于时间限制，迫使企业采取了写一封拒绝信的做法，然而，这种信仍可以是非常个人化的。个人接触（指针对个人的信件）通常会减少被拒绝的耻辱感及求职者对企业产生否定情绪的机会。不针对个人的信件很可能产生相反的结果。组织最好的做法是客观地进行选择决策。大多数人在经过一段时间后，都会接受未被选中的事实。这时，应该采用同样的方式通知所有你未录用的申请者。如果用电话通知一个申请者他没有被录用，那么所有的申请者都应该用电话通知。每一人参加了面谈的人都应该接到一个及时的回答。最好是以信的形式来通知。有的企业曾经使用过明信片的形式，这显然是令人很尴尬的做法。一般说来，由企业人力资源部经理签名的辞谢信，比单纯加盖一个公章的辞谢信要让人好受一些。

2. 拒绝通知书(如表 4-3 所示)

3. 拒聘

无论企业如何努力吸引人才，都仍然会发生接到录用通知的人不能来企业报到的情况。对于那些企业看重的优秀的应聘者，这是一件企业所不期望发生的事情。这时，企业的人力资源部甚至最高层主管应该主动去电话询问，并表示积极的争取态度。如果是候选人提出需要更多的报酬，您应该而且必须与他进一步谈判。因此在打电话之前，对于企业在这方面还能够提供什么妥协，最好有所准备。如果在招聘活动中，企业被许多应聘者拒聘，就应该考虑自己的

表 4-3

辞谢通知书

尊敬的 先生 / 女士：

十分感谢您对我们企业的 职位的兴趣。您对我们企业的支持，我们不胜感激。您在应聘该职位时的良好表现，我们印象很深。但是由于我们名额有限，这次只能割爱。我们已经将您的有关资料备案，并会保留半年，如果有新的空缺，我们会优先考虑您。感谢您能够理解我们的决定。祝您早日寻找到理想的职业。对您热诚应聘我们的企业，再次表示感谢！

此致

人力资源部经理

条件是否太低。问清楚应聘者为什么拒聘，从中也许可以获得一些有用的信息

(十) 签订合同

劳动合同依法制定即具有法律约束力，当事人必须履行劳动合同规定的义务。合同签订后报劳动人力资源管理部门备案，或请劳动人力资源管理部门对合同进行鉴证。通过备案或鉴证，促使合同力求完善，符合国家政策，便于维护用人单位和被录用的员工双方的合法权益。合同是企业与被聘者的契约，也是建立劳动关系的依据，并成为当事人的行为准则。

劳动合同按期限的不同，可分为长期合同、有期合同和以完成某项工程为期限的劳动合同。

1. 长期合同

即没有一定期限的合同。长期合同规定，如果合同双方没有违背合同的行为或没有发生合同中规定解除合同的事项时，其劳动关系应长期不变直到劳动者退休。

2. 有期合同

劳动法合同的起止年限没作明确规定，惯例一般以一年、三年、五年为期。合同期满，如双方自愿，可续签合同。劳动法规定，劳动者在同一单位连续工作，未足十年以上，当事人双方同意续延劳动合同的，如果劳动者提出制定无固定期限的合同，应当制定无固定期限的劳动合同。

3. 以完成某项工程为期限的劳动合同

此类劳动合同的期限是以“任务”为前提，任务完成，合同则期满。

签订合同，关系企业与员工双方的责任、权利和义务，双方都必须认真谨慎。一旦签订，就应按合同规定严格执行。

(十一) 试用与安置

1. 试用期

一般试用期 3~6 个月。安置工作的原则是用人所长，人适其职，使人与事的多种差异因素得到最佳配合。一些先进企业试用一些比较科学的办法安置入厂新人的工作。如：根据心理测验判定其个性特质的分类（敏捷型、灵活型、注意型、创造型等），然后按各个工作、各个岗位所需的能力特征“对号入座”。

处理任何工作，必须具备处理工作所需的条件。影响员工工作成败的因素，是员工是否具备工作所需要的条件。员工处理工作的条件，从狭义上说，不外学识技能和经验；从广义上说，则包括人格、智力、性向、体力、学识、技能与经验。因此就人员的分类而言，也可分为广义的人员分类与狭义的人员分类，前者就人格、智力、性向、体力、学识、技能和经验等因素，将人员予以分类；后者仅就学识、技能和经验因素，将人员予以分类。

2. 分类

人员分类的基础是对个体人员功能的评价，从目前的研究成果看，个体人员的功能基本可以划分为如下三个纲：政治社会素质纲、智力体力素质纲和能力素质纲。每一个纲又可分为若干“目”，每一个目又可由若干要素构成。具体结构如下：

（1）政治社会素质纲

①公心目

处事出于公心的程度

②政策法令目

a. 对国家政策的熟悉和执行水平

b. 对有关业务政策的熟悉和执行水平

c. 对有关法律的熟悉和执行水平

d. 对厂纪厂规的熟悉和执行水平

③工作作风目

a. 创业开拓精神

- b. 追求卓越成就的精神
- c. 理论联系实际的工作作风
- d. 实事求是作风
- e. 以身作则作风
- f. 民主作风
- g. 公正性
- h. 廉洁性

④工作责任目

- a. 责任感
- b. 事业心
- c. 勇挑重担
- d. 敢于发表不同意见

⑤劳动态度目

- a. 劳动纪律性
- b. 服从分配
- c. 主观能动性（积极性）

⑥人际关系目

- a. 关心他人
- b. 同事间的团结与亲密
- c. 与上、下级的关系
- d. 在群众中的威信

⑦修养目

- a. 坚韧性
- b. 冷静沉着
- c. 自信心
- d. 谦虚
- e. 批评与自我批评

(2) 智力体力素质纲

①知识水平目

- a. 理论知识水平
- b. 管理知识水平
- c. 专业知识水平
- d. 知识面
- e. 求知欲

②思考判断力目

- a. 预见力
- b. 抓住问题关键思考判断力
- c. 思考问题的周密性
- d. 想像力

③灵敏灵活目

- a. 反应速度
- b. 辨析力

c. 应变力

d. 察觉新事物的灵敏性

④健康与精力目

a. 体质

b. 疾病

c. 生理缺陷

d. 工作精力

(3) 能力素质纲

①学习能力目

a. 自学能力

b. 理解能力

c. 记忆力

②工作能力目

a. 独立工作能力

b. 决策能力

c. 计划能力

d. 指挥协调能力

e. 任贤能力

f. 授权能力

g. 说服能力

h. 书面表达能力

- i. 口头表达能力
- j. 综合分析能力
- k. 归纳能力

③处事能力目

- a. 处事原则性
- b. 处事灵活性
- c. 社交能力

④经验目

- a. 已有经验丰富程度
- b. 运用经验水平
- c. 总结经验能力

⑤创造能力目

- a. 改革创新能力
- b. 实施设想能力

⑥工作绩效目

- a. 技术效果
- b. 经济效果
- c. 社会效果
- d. 一般工作效果

需要说明的是，上述关于个体人员功能的结构的划分，在具体运用中，应根据不同岗位的要求，确定各个要素的不同的权数；同时，评价者也可参照此结构，依据被评价者的不同性质，设立不同的评价指标，既不可生搬硬套，也不失指标的合理性。

根据人员的人格、性格、智力、体力和专长进行了解后，其情况应分别登入个人资料，作为人力储备与人力运用的基础。以上所述各种条件，除人格、智力、性格等条件较为稳定外，体格条件常因年龄增长而逐渐衰退，专长条件则因阅历的增进而有增加，因此人事资料中有关体力及专长的内容，应视实际情况作适当的调整。

3. 能力差异与职务编配

（1）工作能力

工作能力阈限是指从事某一性质的工作，只需要恰如其分的能力水平。这样既能维持工作效率，又避免了劳动者人格异常。由此看来，明智的管理者并不必谋求把第一流的人才聚集在自己周围，而在于根据工作性质正确地确定它所需的能力阈限，并据此选拔与其相适应的人才。

（2）特定能力

十项全能的超常人才难寻，但是擅长某一方面的人才，适合某项工作的人却处处都是。管理者的责任就在于致力探索完成某项工作所需的特定能力和寻找具有这种能力的人。

从工作的角度看，在人员的录用与安排上，首当其冲地要考虑的不是此候选人“能作什么”或“不能做什么”，而是要弄明白他所具有的能力是否符合这项工作的需要。一个人不管有多少长处，只要不具备该项工作所要求的能力，就应当毫不可惜地淘汰出局。例如，企业组织中不同层次的组织管理者，由于所处地位不同，工作性质，管理范围和管理对象不同，对各种能力要求的分量也不尽相同，如图 4-4 所示。

从人的角度看，任何一项工作成就的取得，都是建立在员工能力的基础之上，而不是建立在其弱点之上。管理者用人应避其短用其长。尤其是在一个组织内部，各个人的弱点和短处可以通过人员的合理搭配而得到弥补，如果管理者知人善任，因材施教，使人员结构产生各种交叉互补效应，则一定会谋取最大的效率“合力”。

（十二）新职员的接纳

1. 唤起新员工的工作热情

即使好不容易录用了新员工，如果不能在实际工作中唤起其工作热情而马上辞掉的话，那么，对企业也是不利的。留不住人的企业，其在人们心目中的形象就会降低，下次其他人就不会上门了。为此目的，企业在作出长期对策之同时，作为眼前的对策，必须制作形成针对新职员的细致入微的接纳体制。

2. 具体的对策

(1) 公司宿舍方面

必须预先对公司宿舍进行检查，核对入居者名单，安排好入居的手续。

(2) 上岗前的教育

根据上岗前教育计划进行，由于这是将本企业的概况和工作现场的具体内容形象地灌输给新职员，所以，必须很有成效地进行。

(3) 分配工作计划

一般在新员工的上岗前教育结束后进行。在分配工作之前，如果时间充裕的话，也必须听取新员工自己对工作岗位的希望。在实际工作中，即使分配的工作与新职员的希望不相一致，但充分交换意见，使其接受公司方面的想法仍将是十分重要的。这样做了，新员工就会对分配的工作产生兴趣，激发起工作热情。

3. 新员工接纳程序表(如表 4-4 所示)

职员编号 姓名 性别 出生年月日

住所 电话 毕业学校

序号 材料名 事务手续 备注

1 录用通知 发送 月 日

2 录用通知(发至学校) 发送 月 日

3 入公司承诺书 收存 月 日

4 毕业证书 收存 月 日

5 成绩证明书 收存 月 日

6 身份保证书 收存 月 日

7 誓约书 收存 月 日

8 录用保险 手续完毕 月 日

9 健康保险、卫生福利年金保险 手续完毕 月 日

- 10 员工花名册 登记完毕 月 日
- 11 工资底账 登记完毕 月 日
- 12 抚养费扣除等申请报告书 收存 月 日
- 13 上班月票申请书 收存 月 日
- 14 入公司典礼通知 发关 月 日
- 15 任免命令、身份证明书 交付 月 日
- 16 人力资源卡 已制作 月 日
- 17 健康管理卡 已制作 月 日
- 18 就业规则等材料 交付 月 日

4. 任用

(1) 试用

①即便是最有经验的招聘人员也难免有选错人的时候，而且这种失误往往使得不论是雇主还是员工都深感懊悔，然而要想把这一切从记忆中抹去就更是自欺欺人。美国亚拉巴马州亨茨维尔市的哈德工程公司的道格·哈德说：“这样的失误使我们付出了很大的代价，员工自己也会感到很难堪。我们为雇员提供了发挥自己最大潜能的有利条件，如果员工无法适应，那就只好请他们另谋高就了。”

为了避免出现这种不快，哈德规定新来的员工都要有 90 天的试用期。按照正式契约中的规定，如果劳资双方发生矛盾，该公司可以在试用期内解除聘用合同。这并不意味着该公司可以随意炒员工的鱿鱼，但是却可以消除一些不利因素

分管市场和销售的副总经理吉姆·杜根说：“这样我们就可以说：‘喂，这么做可不行。’”最近，他在一次检查质量时就对一个新来的员工说过这样的话。他还说：“我们为公司的人道主义的管理作风感到自豪，我们从不愿做伤害员工自尊的事，可是这就使我们愈加为难。”

②试用程序

初任转为常任的人员，均需经过试用程序；规定试用的用意，在于考验拟任人员是否真正具有执行职务的能力；试用目的，在使主管及人力资源官有机会去考核不易察觉的及无法测

验出人的品质，同时亦可经由试用补救不适合的任用措施。试用在理论上的观点是以试用这段期间的表现来预测今后长期的表现，故并非绝对可靠；在试用期间（通常为1年），主管人员常缺少积极的规划，来促使试用人员对机关及任务的了解，对试用人员疑问的澄清，举办训练改进工作缺失，补救任职的缺陷及淘汰不适合的试用者，故在事实上试用的作用并不很大。为强化试用的功能，规定经试用期满如主管人员未有表明试用者确可胜任工作时，则自然的解除试用而离职。

按照当前国际通行做法，首次担任监督人员与主管人员者，在正式任命之前也需经过一段试用期，若不能合格完成试用期任务者，可以担任较低一级的工作。对于首次担任监督人员与主管人员而不合格者，利用循环不利处分程序解除他的职务；在新制度下，对这种类型试用期表现不佳者，可直接免除其监管性职务，不需循以往繁复程序处理。

（2）正式任用

试用期满后，即予正式任用。

（十三）人员适应培训

1. 导论

我们每个工作过的人都有过适应培训的经历。我们大多数人接受过的适应培训都是很没有组织，而且是很松垮的。我们在一个办公室填写一张个人资料表，然后在另外一个办公室，有一个人给我们介绍职位的责任，工作时间，工资报酬，假期。然后我们就被丢在一边，开始自己照料自己了。许多研究表明，高的员工流失率与这种过分简单化的适应培训有关（R. Wendover 1991 年）。过分简单的适应培训，使新员工产生一种被晾在一边的感觉。一个新员工进入一个几乎完全陌生的地方，这里的一切对他来说都是未知数。如果缺乏好的适应培训，雇员必须自己一点一点地熟悉环境。这个过程对有的员工来说也许是很痛苦的，例如那些比较内向的人。这样对待新员工的结果是，员工很不容易对企业产生感情，这会使以后的许多人力资源管理的工作都很难进行。在今天的企业管理中，再也不应该这样对待新的员工了。对于一个作客一时的宾客，我们尚且要让他们产生如同回到家里一样的感觉，对一个要与企业同命运的员工，更应该像欢迎一个家人一样。适应培训是企业录用了新的员工后对新员工进行的培训。这种培训实际上是招聘过程的延续。

2. 培训计划的编制

企业组织员工的培训是人力资源管理的一个重要内容，员工的培训计划是企业组织人力资源计划的重要组成部分。为此，企业组织的人力资源管理部门和各级的管理人员都必须重视制定好员工的培训计划。

（1）培训计划的编制

从国内外企业组织员工培训的实践来看，员工培训计划的编制大体包括以下几个步骤。

①建立制定员工培训计划的领导机构。员工培训计划的编制，不仅仅是人力资源管理部门的事情，它涉及到企业内的许多部门，它是企业组织的一个系统工程。因此，必须建立一个培训的领导班子，以便协调各个部门，以协同工作。

②要进行深入的调查研究，切实了解和掌握本企业的情况。在建立起培训领导机构以后，接着就要开展深入的调查研究，要切实了解和掌握本企业的有关的基本情况：

- a. 预测出本企业短、中期内的生产和技术的发展情况；
- b. 预测本企业在短、中期计划期内对各种人员的需要数量；
- c. 要搞好本企业员工素质方面的普查，切实了解员工在政治思想、行为表现、文化、技术和管理等方面的现有水平状况；
- d. 要了解员工个人对培训与发展的要求；
- e. 要调查本企业在培训方面的条件，如自办培训的能力，包括培训管理人员、师资、培训资料和教材、培训设备及经费等等。

③编制培训计划，在调查研究的基础上，接下来就是起草培训计划。

具体地说，起草培训计划，就是做好这样几项工作：

- a. 根据企业的总体战略和人力资源的总体计划，并根据本企业的需要与可能，制定本企业员工培训的总体目标，然后把这个总目标分解成若干个分目标，并根据各个分目标的要求，制定若干个相应的培训项目计划，以使员工培训的总目标分段化、具体化；
- b. 分配资源，根据各分项目标的轻重缓急分配资源，以保证各项目标都有相应的人力、物力和财力；
- c. 进行综合平衡，综合平衡是编制培训计划重要的一个环节。

综合平衡中注意抓好：培训事业的发展与师资来源的平衡；培训与企业生产、经营正常运转的平衡；组织的要求与受培人要求的协调平衡；培训事业的发展与培训投资的平衡。

d. 制定各分段目标或具体分项目标培训计划的实施细节，包括总体计划及各分项目标计划实施的过程、时间跨度、阶段、步骤、方法、措施、具体要求和评估方法等等，形成文件。把计划用简明扼要的文字或图表表示出来。

3. 培训的意义

关于企业组织员工的培训和人力资源开发的问题，已有不少这方面的论著。根据有关学者的论述和我们在培训中的实践经验，我们把企业组织员工的培训定义为：企业组织员工的培训，是指一个企业组织为改变本企业员工的价值观、工作态度和工作行为，使他们能在自己现在或未来工作岗位上的工作表现达到组织的要求而进行的一切有计划、有组织的努力。在这个定义中包含着三层的意思：第一，它说明了企业员工培训的主要目的和要求；第二，说明了培训的主要内容和范围；第三，说明了培训是一个企业组织有计划、有组织的一切努力。关于这三点，我们将在稍后进行较详细的讨论。

企业组织的人力资源开发是由通常计划“人才开发”和“智力开发”发展而来的。两者既有相似之处，但也有不同的地方，通常所讲的“人才开发”或“智力开发”，其原意是指一个国家或一个地区如何从幼儿启蒙教育到小学、中学和大学的整个教育培养人才的过程。在企业的不断发展和日益激烈的市场环境下，使企业家们越来越看到企业人力资源开发的重要性。根据国内外有关的论述和实践，我们认为，企业组织的人力资源开发，是指一个企业对较高级的技术、工程等专业人员和管理人员的知识再提高或知识更新而进行的有计划、有组织的一切教育培养活动。企业员工的培训与人力资源的开发两者既有联系，又有所不同。员工培训的面广，是以广大员工为对象的，而人力资源开发则是主要针对科技、工程等专业人员和管理人员而言的。培训是开发的基础，而开发则是在培训基础上有针对性的提高或知识的再更新。

4. 培训的内容

培训与开发的内容涉及面较广，但也应根据对象的不同而有所不同，即应有针对性。

（1）有关企业文化方面的培训内容。这方面又包括两个方面：

①关于企业的物质文化方面，即有关企业的概况、企业的结构、企业的产品、企业的物质状态、技术水平、效益水平及其在国内外同行业中的地位等；

②企业的精神文化方面，即企业的价值观念、道德规范、企业的行为准则、领导机构、领导作风以及“企业精神”等等。

（2）有关企业、行业及有关工作岗位所需的知识和技能方面的内容。

（3）有关一般文化知识的普及和提高方面的内容。

(4) 有关知识更新，本行业中最新科学技术方面内容。

(5) 有关现代管理知识和技能方面的内容。

从上面的内容看，第一条主要针对刚进企业的新员工；第二、第三条主要针对接受培训的广大蓝领工人阶层；而最后两条则更针对科技等专业人员和中、高层管理人员的发展方面。

日本的企业在培训方面有其特色，其根据员工的年龄不同而采用不同的培训内容，其内容如下：

第一阶段的培训对象是新进入企业的员工，培训的内容主要包括本企业的价值观、行为规范、企业精神及有关工作岗位所需的基本技能等。

第二阶段是针对 30 岁左右的员工，主要培训内容包括与工作直接有关的职能，如新技术、新工艺等方面内容。

第三阶段是针对 35 岁至 40 岁左右的员工，其培训内容包括有关管理知识技能、人际关系协调、工作协调能力、决策能力和领导组织能力等方面。

第四阶段是对 45 岁以上员工的培训和开发，主要内容包括知识技术的更新和管理技能方面的提高等。

日本企业组织在员工培训和开发中的不同阶段的不同内容侧重点体现了日本的文化传统及其实际的情况，具有符合日本国情的特征，值得我们借鉴。

5. 培训的具体操作

企业员工培训的组织领导健全和培训计划包括项目培训计划制定以后，就是计划的实施和操作了。从企业员工的培训经验来看，培训计划的具体落实和操作大体有以下几个步骤：

(1) 选择好项目培训的具体负责人。在项目培训计划制定以后，一定要选择工作认真负责，有培训经验的项目负责人（项目负责人要参加项目计划的制定），政策决定以后，管理起着决定的作用。因此，培训负责人（或领导）选择的好坏决定着培训项目的成功与否。另外，要选择好培训辅助人员。使领导人员和辅助人员各自的职责分工明确。

(2) 选择好教师。要根据每个培训项目的具体目的、要求和内容切实选择好德才兼备、既具有某方面对口的专业知识，又具有丰富实践经验的教师。教师是搞好培训的关键。选教师既可从本企业内选择，也可以从学校或外单位选聘。选好教师后，要使他们明确培训的目的和要求，

并要求教师制定出有关课程的教学大纲。对“师带徒”式的师傅亦同样要选择并落实好“带”的计划。

(3) 要选择好受培训人员。要根据专项培训项目的要求和培训内容, 选择好受训人员。例如, 属于一般文化补课性的员工培训, 就要根据一般的小学、初中、高中水平的要求选择, 并根据不同文化档次接受不同档次的培训, 这样便于因材施教, 培训效果较好。又如对专项技术工艺或对管理人员的培训, 更要注意挑选合适的人员参加培训, 这样才能收到事半功倍的效果。

(4) 要培训和受训人员了解和明确培训的目的、要求、具体内容和进行的程序, 只有这样, 才能共同努力, 得以使培训的目的和要求实现。

(5) 要切实做好有关部门的工作, 以保证受训人员培训的时间。培训的形式多种多样, 如在职培训、业余培训、半脱产培训和脱产培训等。不管是哪一种培训, 都要得到有关单位的积极支持, 特别是要使受训学员的培训时间有一定的保证。

(6) 要对培训进行定期的总结评估, 以及时发现问题, 改进培训的工作, 提高培训的效果。

6. 培训的评估

(1) 对培训项目结果进行评估的重要性

一般企业组织都很重视对员工培训项目的结果进行评估, 其主要原因有以下几点。

①通过评估以了解某一培训项目是否达到原定的目标和要求。例如, 一个关于新工艺、新技术方面的培训项目就要对受训后的人员进行实地考察, 看看他们是否真正掌握了这种新的技术工艺, 有多少人真正掌握了? 没有掌握的人占多大比例? 又如, 加拿大对上岗前的新员工进行培训专门进行过分析研究, 他们发现, 受过培训的新员工在上岗后创造的价值远比未受培训的人高, 经过分析, 他们认为对新员工上岗前的培训的结果, 如果受训人工作后一年内创造的价值等于或大于培训费用的三倍的话, 这种培训就是成功的, 反之, 这种培训就有改进的必要。

②通过对培训的评估看看受训人知识技术能力的提高或行为表现的改变是否真正直接来自培训的本身。例如, 一个管理决策的培训班, 选择同样两种水平的小组, 其中一个小组参加培训, 培训结束后, 可以把同一个决策案例交给受训小组和未经过培训的小组进行讨论决策。如果两个小组得出的决策分析和解决办法相同或相类似, 那说明受培训小组人员的决策能力没有什么提高, 其决策能力并不是直接来自培训的本身。

③通过评估找出培训中存在或失败的原因。有的培训项目计划听起来很不错, 但收到的效果不好, 或可以说是失败的。通过分析评估, 即可找出其原因, 以便从失败中吸取教训, 改进今后的培训。

④通过评估，可以检查出培训的费用效益。同人力资源的其他项目一样，都要评估其支出与收入的效益如何。

(2) 对培训项目进行评估的步骤和方法

对一个培训项目进行具体的评估大体上要经过以下几个步骤：

①对培训项目的具体要求和目标进行评估。从项目计划的制定开始，就要重视对其培训项目的具体目标、要求进行分析评估。要对其培训项目具体目标要求进行分析评估，就要大量收集受训员工有关的技术水平、管理能力和行为表现等具体情况，并深入听取他们自己的要求和有关单位管理人员的要求，从一开始就制定出符合本企业组织和有关即将参加培训员工需要的培训目标和要求。

②在培训的过程中通过各种形式的考核和听取教师以及学员的意见，检查培训进程，以发现问题，按既定目标的要求改进培训各方面的工作。

③在培训结束时，根据原培训计划的要求和内容，利用口试、笔试、实际问题的解决等方式综合地考核学员是否达到培训的要求。

④对培训的财务进行审核。检查培训是否按勤俭办培训的原则进行。

⑤进行追踪性的评估。受培训学员实际知识、技术水平的提高，管理能力的增强以及行为改进等方面的结果不是通过一两次考核就能衡量出来的。有的一定要经过对受训人受训后一段时期的工作实际表现进行追踪调查了解，才能进一步较准确地评估出某一专项培训的效果情况。在西方国家企业员工培训中，很重视通过追踪的方法来对培训项目的效果作出评估。经验证明，这种追踪评估的准确性较高。

(十四) 录用过程机智问答解析

1. 导论

面试过程一旦结束后，应聘者是否想接受你的录用提议应该已成定局了。不管那是因为你带他们通过了提问的考验，帮助他们明确了自己的需求并将自己的动机与你们的公司的未来联系在一起，还是因为你为他们真实地勾勒出了他们在接受挽留邀请后在现在任职的公司里可能遇到的种种缺憾，他们都应该更愿意接受你的录用提议了。毕竟，对他们来说，最关键的时刻——提出录用的时刻——已经来到了，他们必须权衡离开一家公司和加盟另一家公司的利弊。在最后的关头思想斗争最激烈，如果他们到现在还没有在脑海中演习过这一最后的场景，那么，他们就可能受到挽留邀请的诱惑而决定留任。

当然，你的工作并不是去迁就应聘者。作为雇主，你不需要想方设法说服某人为你工作。如果让一个潜在的新员工接受录用都这么难的话，那么应聘者一方作出的很可能是不成熟的决定。

2. 录用机智问答之一

（1）问题

如果你必须在三个因素中作出选择：①公司；②你应聘的职位；③与你共事的人，那么你认为哪一个因素在你决定接受聘用邀请时起着最重要的作用？

（2）回答解析

这是一个挽留邀请训练中已经出现过的试探性问题，即让应聘者从职业或个人的角度来确认加盟你们的公司为什么对他们具有意义的。之所以在这里重复这个问题，是因为当招聘工作已从最初的面试阶段转为最后的录用阶段时，让应聘者重新说明加入你们公司的好处是很重要的。你需要确保应聘者清楚地了解你们公司的情况；而他则需要再一次听你大声说出加入你们的公司而会有的好处和机会。

你会发现，大多数人选择①作为他变动工作的主要原因。人们渴望在出色完成工作后获得情感上的认同；他们想为一个关心员工的公司工作；他们还想知道他们是否能够在公司中发挥举足轻重的作用。所有这些情感特征都能在公司及其表现形式中找到：它的员工、企业文化和它的环境。

然而，也不要因为发现行政助理类的应聘者选择③而惊讶。那些以自己的人际关系来给自己下定义的人常常会通过他们的直属上级来看待自己。因此，业务总裁的行政秘书可能会在决定是否接受你的录用时更多地考虑与业务总裁的关系。

同样，一些想顺着公司阶梯向上攀登的积极进取者可能对新职位所提供的更大的职权范围更感兴趣。更大范围的控制权、预算权或者接触自己感兴趣的新领域，提高了此人在就业市场上的竞争力。这一切一定能吸引应聘者接受聘用。

3. 录用机智问答之二

（1）问题

如果我们准备向你提出聘用邀请，请告诉我你想开始上班的理想时间。你需要提前多长时间通知你现在的雇主？

（2）回答解析

请注意说这句话时所用的虚拟语态——“如果我们准备向你提出聘用邀请，……”即使你在两分钟内就会提出聘用邀请，也没有必要泄露你的计划。和应聘者保持一定的距离只会激起他的渴望并加强你对他的支配。大多数应聘者需要提前两个星期通知他现在的雇主。当然，由于责任较重，离开公司所造成的影响较大，高级管理人员可能需要提前几个月。因此，这里的第一条规则是：当应聘者需要相应的时间来办理辞职事宜时，请不要向他们施加压力让他们明天就上班。如果你强迫他们立即离开他们现在的公司而不给那家公司充足的时间来物色和培训替代者的话，你就会招惹许多不满。

业绩卓著的人是就业市场上经验丰富的消费者，他们意识到他们现在的雇主会在将来 10 年中提供有关他们情况的证明人查询信息，所以，他们谁也不想冒将来被说坏话的风险：“噢，这位先生是个业绩出众的人，但他事先没有通知我们就离开了公司。那实在令我难以接受，也给一个原本出色的工作记录添上了令人失望的最后一笔。”总而言之，如果你马上需要人的话，可以招一名临时工。但一定要让应聘者自己决定他提出辞职通知的时间安排（只要这一时间的长度与他承担的职责相比是合理的话）。

这里的第二条规则是：要小心那些认为没有义务向其现在的雇主发出辞职通知的人。毕竟，你不希望在此人决定跳槽到更好的公司时将你也丢在一边不理不睬。更重要的是，决定在离开公司时不通知老板显示了他是一个不忠诚的、无职业道德的人。

因此，在你决定是否提出聘用邀请时，应聘者本人是否愿意遵守相应的公司礼仪本身也是一个重要的决定因素！记住，你还没有发出聘用通知，你可以缓一缓，让那个人等着，并保证过一阵子再打电话通知他，然后你再慎重考虑也为时不晚。在这个时候为你自己多争取些时间是完全可以接受的。

4. 录用机智问答之三

（1）问题

你在什么薪水等级上会接受我们的聘用？在什么薪水等级上你会拒绝聘用？

（2）回答解析

如果这不是一个 64000 美元的问题！这可能是整个招聘过程中、也是本书中的最重要的问题！

为什么呢？因为这是你第一次将所有的权力都交给了应聘者。到目前为止，你一直控制着整个过程：你小心地指导着应聘者，带领他经过了面试过程。你通过对他进行拒绝挽留邀请的

训练，使得他接受聘用已成定局。而且，为了帮助应聘者作出明智的决定，你竭尽全力地回答他的任何问题并消除了他的疑虑，从而显示出自己是个关心员工的雇主。

而现在引人注目的一幕就要开始了。你拉开了幕帘，然后，在你作了一番有关幕后潜在者的精彩的演讲之后，应聘者最终登场来“领奖”了。所以，如果他不喜欢这个“奖品”的话，那么一切都结束了。因此，你在提问时措词要非常小心。

这个问题的关键在于后面一个追加的问题：“……在什么薪水等级上你会拒绝聘用？”一个非常顺理成章的推论是，这种特别的措词引起了应聘者对失败的恐惧。正是这种恐惧使得应聘者在最后的关头不再变得那么趾高气扬，那么难以控制。

对于你这种想法的合适的反应是：

“坚持住。无论你喜欢与否，你正在推销，推销你的公司是今天的头等大事。而且，竭尽全力地消除任何应聘者的顾虑只会增添你作为优秀雇主的名声。因此，你认为自己应该在最后的时刻多花些时间。不要因为你急着提出聘用邀请而让好几个星期的辛劳与招聘开支付诸东流。谈判薪水需要讲究策略，而且你有责任确保应聘者了解，你已把他的需求和你的需求结合在一起考虑了。”

三、录用中的用工制度及签订劳动合同

(一) 导论

在人力资源管理工作中，还必须解决一个用工制度问题。在发达市场经济国家，采取什么样的用工制度，完全取决于招聘组织的意愿。员工一旦受聘，就与招聘组织建立起了劳动关系。这种关系涉及双方的权益，因而受法律保护。发达市场经济国家的企业没有实行终身制的法律规定，受聘期的长短由双方商定，并以合同的形式确定下来，其中明确了各自的权利与义务。发展中国家目前的劳动人力资源制度正处于变革期中，无论是企业，还是事业单位，都存在着多种用工制度并存的现象。还是变革过渡时期所特有的现象。随着劳动人力资源制度的进一步改变，劳动力市场、人才市场的逐步完善，可以预期，用工制度将向单一的合同制、聘任制发展。这样，企业事业单位招聘员工中的用工制度选择，实际上就成了招聘单位自己决定如何确定聘任期，如何在用工合同中规定双方的权利与义务的问题。

一般来说，聘任期越长，员工队伍也就越稳定，员工无后顾之忧，容易建立长期行为模式，从而保证组织的稳定。不利的方面是：聘期过长，会因定员的限制而影响更有能力，更符合条件的员工进入组织；员工无辞退之忧，而可能会使一部分员工不思进取，聘任期的确定，一般来说不能整齐划一。对关键工作岗位的员工，聘任期适当长一些，可保证基本队伍的稳定，一般岗位的员工，聘期可短一些，以利于及时调整。

劳动合同是确定劳动者与招聘组织的劳动关系的法律文件，是招聘工作的最后一个环节，一定要认真对待。招聘组织在签定劳动合同时，一定要依法办事，不得违反国家的劳动法规，尊重劳动者的合法权益，并不侵犯第三方的权益。劳动合同一旦签订，招聘组织就必须严格履行，不得单方毁约。这对某些发展中国家习惯于传统的计划用人体制的企事业单位来说，在短期内可能还不太习惯。即使如此，企业、事业单位也只能尽快树立新的劳动意识适应市场经济所要求的劳动关系。

(二)用工制度

1. 劳动合同制

劳动合同制是通过劳动者与用人单位行政之间制定劳动合同的方式，将劳动关系确立下来的一种劳动制度。由于劳动合同明确规定了劳动者与用人单位的权利、责任和义务，合同的期限根据生产需要和劳动者的意愿，由双方协商，时间可长可短，合同期满后可以续订，也可以终止，使责、权、利相一致，稳定性和灵活性相结合，所以实行劳动合同制，对企业和劳动者个人来说，有以下好处：

(1) 实行劳动合同制，企业获得必要的用人自主权以后，能合理而科学地开发和利用人力资源，随市场情况、经营方针、生产资料价格以及社会平均工资水平的变化，灵活地变动员工的数量和结构，形成具有自我调节控制功能的劳动力管理系统，从而极大地增强了企业的活力。

(2) 实行劳动合同制，将员工的切身利益与企业的利益紧密地结合在一起，使劳动者以主人翁的责任感去关心、经营和管理企业，为企业提高劳动生产率和经济效益创造了有利条件。

(3) 实行劳动合同制，给劳动者在一定条件下选择职业的权利，劳动者择业愿望和按劳取酬要求的满足，必然带来较高的工作热情和劳动积极性。

(4) 实行劳动合同制，企业和劳动者双向选择的实现，必然会造成就业竞争，一方面是择优录用，另一方面是择业择优，劳动者为了在择业竞争中取胜，必然会努力地学习，不断提高自己的素质。而企业劳动者自身素质的提高又必然导致企业员工队伍整体素质的提高。

(5) 实行劳动合同制，用劳动合同的形式明确了劳动者在企业工作的权利和义务，将每个劳动者纳入了法制管理和保护的体系中，使劳动者在尽职尽责履行义务的前提下，各项合法权益得到切实的维护，有力地克服了固定工制度权利、义务不清，员工在企业中应有权利得不到法律保障的弊病。

由于劳动合同制具有以上特点，使它适用于各种不同的用工形式。例如，在常年性和需要保持稳定的生产岗位上使用长期工；在临时性生产岗位上使用临时工、季节工；在一些容易患职业病的生产岗位上使用轮换工，等等。

2. 终身雇用制

（1）定义

终身雇用制又称之为终身制，指除非企业破产倒闭，对受终身雇用的员工一直工作到其退休，中间不予解雇的用工制度。我们一直以为在发达国家中只有日本企业实行终身雇用制，其实不然，在许多发达国家的企业中，都实行了形式不同的终身雇用制。

（2）优点

终身雇用制的优点是：

①从业人员有了终身劳动的场所，解除了对失业的担心，可以放心地在企业工作，从而有利于把从业人员的利益与企业的盛衰紧密地联系起来，形成一个共兴衰的命运共同体，促使从业人员自觉地为企努力作。

②企业以终身雇用为条件缓慢提高工资，这样企业可以获得廉价的劳动力，降低产品成本，增强企业产品的价格竞争力。

③企业的职工队伍比较稳定，企业的技术水平也可以因此稳定提高，企业还能够从长期发展出发，进行大规模智力投资，培养企业所需要的各类人才，并保证可观的投资效果。

（3）缺点

但终身雇用制也有自己的短处：

①劳动力不能自由流动，影响企业的人才技术交流。

②终身雇用制下，企业的劳动者在一个企业长期工作，容易造成企业员工队伍年龄高龄化，给企业带来沉重的工资、福利负担。

③劳动力不能流动。容易在企业内产生凭资历拿工资、混年头的思想，影响企业劳动生产率的提高。

从经验看来，如果在法定的劳动制度上规定终身雇佣制，必然使员工产生端“铁饭碗”，不思进取，躺在企业身上吃大锅饭的思想。但是，如果在非终身雇用制的劳动就业制度中，对

一部分曾为企业的发展作出过特殊贡献的员工，或员工队伍中的骨干实行终身雇用制，就会使得终身雇用制不仅仅是一种劳动制度，而且还代表了一种荣誉、地位和奖赏，其积极效应是显而易见的。在这方面，欧美一些企业的做法是很值得借鉴的。欧美的一些大企业为员工队伍中的骨干总是执行着没有明说的终身雇用制，这种做法保证了员工队伍的基本稳定，并使得这部分员工与企业共存亡，自愿地为企业努力工作。发展中国家在改革企业的劳动用工制度。端掉铁饭碗的同时，应考虑建立好适应市场经济要求的终身雇佣制度。

3. 上层稳定制

员工从底层进入，按预定的轨道在组织中升上去，直到他们达到上层，如果在此级别上不能被提升，或者不能到达最高级别，通常意味着此人必须离开。该体系在其底层有较高的离职率，在上层则相对稳定。大的会计师公司、法律公司、一些管理咨询公司以及大学的企业是该类型的例子。

4. 小结

实践证明，企业为了适应社会发展的要求，不仅要采取行之有效的劳动用工制度，而且要采用多种用工形式。这是因为：①企业的外部环境，生产类型和特点不同；②企业的经营状况不同；③企业中各岗位的技术复杂程度、劳动环境和条件不同。

(三) 签订劳动合同

1. 劳动合同的内容

(1) 劳动合同书的编撰，可根据企业与员工的具体情况而定。

一般说来，劳动合同书应包括以下内容：

基本情况——合同双方的称呼（企业名称与员工的姓名）、员工所在的部门、工种及职务等；

合同期限——规定合同的有效期限；

职工守则条例——规定了员工的工作时间，岗位职责及应遵守的有关准则等；

职工福利待遇——规定了员工可享受的各项待遇，如薪酬、假期、医疗福利、劳动保险、工伤劳保等；

纪律处分条例——规定员工如违背合同应该受到的处罚措施及其程序，包括解约、辞退、开除等；

签署与公证——劳动合同必须由员工亲笔签署或盖章，企业代表签章（一般由人力资源部经理为代表），并加盖人力资源部的印章及注明签约日期才可生效。有的企业为表明劳动合同的法律约束作用，在双方签署后，再交由政府法律公证处公证或经由企业最高权力机构及主管部门批准后，一式两份，由人力资源部及员工本人各执一份。

2. 样本

下面介绍一份“劳动合同”的样本：

××公司劳动合同

××公司（以下简称甲方）因经营业务需要，现聘用××（以下简称乙方）为甲方劳动合同制员工。

甲乙双方本着自愿、平等、协商的原则，一致同意签订本合同。

第一条：合同期限

①合同有效期限自_____年_____月_____日至_____年_____月_____日止，为期_____年。其中_____年_____月_____日至_____年_____月_____日止，为试用期。

②在试用期内，甲方发现乙方不符合录用条件的，可以即行解除本合同，并向乙方支付当月工资和政府规定的补贴。

③合同有效期满，甲方提前一个月以书面形式通知乙方是否续订合同。

第二条：工作岗位

①甲方安排乙方在公司_____部担任_____工作。

②甲方确因工作需要，可以临时安排乙方做其他工作或依照乙方的能力（专业、工作、体力）和工作表现，调整乙方的工作岗位。

③乙方必须按照甲方确定的岗位职责，按时、按质、按量完成工作。

第三条：工作条件和劳动保护

①甲方需为乙方提供符合国家规定的安全卫生的工作环境，保证乙方在人身安全及人体不受危害的环境条件下从事工作。

②甲方根据乙方岗位实际情况，按照甲方规定向乙方提供必要的劳动防护用品和保健食品。

第四条：工作时间

①甲方实行每周工作六天，休息一天。每天工作时间为八小时，上下班时间由甲方决定。

②甲方确因工作需要乙方加班时，按照甲方有关规定给予乙方一定的补偿。

③乙方享有国家规定的法定节假日、婚假、丧假、计划生育假等有薪假期。

第五条：劳动报酬

①按甲方现行工资制度确定乙方月标准工资 一一元。甲方实行新的工资制度时，乙方的工资待遇按新的制度予以调整。

②甲方发薪日期为每月____日。

第六条：劳动保险和福利待遇

①乙方因生、老、病、伤、残、死，甲方按政府有关规定办理。

②乙方因病或非因公负伤需治疗的，甲方按照本厂员工考勤制度，给予相应的医疗期。

③甲方依照政府规定向乙方支付福利费用，并积极办理必要的集体福利。

第七条：劳动纪律

①乙方应遵守国家法律法规。

②乙方应遵守甲方的各项规章制度，遵守甲方规定的工作程序、保密规定等制度。

③乙方触犯国家的法律，被判刑的，本合同自行解除。

第八条：解除和不得解除合同的规定

①符合下列情况之一的，甲方可以解除本合同，辞退乙方。

a. 在试用期内，发现不符合录用条件的。

b. 乙方因严重违反劳动纪律。

c. 乙方因病和非因公负伤在规定的医疗期满（ 一一月）后不能从事原工作的。

d. 甲方因技术经营情况发生变化而多余的员工。

②符合下列情况之一的，甲方不得解除本合同，辞退乙方。

a. 乙方因病或非因公负伤在规定的医疗期内。

b. 乙方因公伤或职业病在治疗、疗养期间和医疗终结后经劳动鉴定委员会确认部分或全部丧失劳动能力的。

c. 乙方（指女性）在孕期、产期和哺乳期间。

d. 劳动合同期限未满，又不符合本合同第八条第1款规定的。

③有下列情况之一的，乙方可以解除本合同。

a. 经政府有关部门确认，甲方劳动安全、卫生条件恶劣，严重危害乙方身健康的。

b. 甲方不按照本合同规定向乙方支付劳动报酬的。

c. 甲方不履行本合同或者违反政府有关法律、法规，侵犯乙方合法权益的。

d. 乙方本人因特殊情况需要辞职并经甲方同意的。

④甲乙双方任何一方提出解除合同，均应征求工厂工会的意见，并提前一个月书面通知对方，方可办理解除合同的手续。乙方在试用期内或违纪被辞退可不提前通知。

⑤如果乙方在本合同期内，由甲方出资进修（含境内、外实习培训）需要延长合同期限的，由甲乙双方另签协议。甲方出资培训的，乙方提出辞职或自行离职，应向甲方支付一定数额的培训费，具体标准参照《培训费赔偿标准》。

第九条：违反合同的责任

甲乙双方任何一方违约且给对方造成经济损失，都要承担经济责任。具体赔偿金额由非违约方和工会，根据违约者的责任大小和给对方造成的经济损失的情况确定。

第十条：劳动争议

①甲乙双方履行合同和因辞退、除名、开除乙方而发生劳动争议时，适用劳动争议程序。

②劳动争议的程序为：

- a. 甲乙双方协商解决。
- b. 由争议的一方或双方向政府劳动争议仲裁委员会申请仲裁。
- c. 不服仲裁裁决的一方，可在收到仲裁裁决书即日起十五天内，提出诉讼。

第十一条：其他

①本合同一式两份，甲乙双方各执一份，经甲乙双方签字后生效，两份合同具有同等的法律效力。

②本合同条款与政府法律、法规政策相悖时，以政府法规政策为准。

甲方：××公司 乙方：

代表： 代表：

年 月 日 年 月 日

2. 签订劳动合同的程序

签订招聘合同的当事人，一方是作为法人的企业，另一方是择优录用的应聘者。因此，签订合同的工作程序一般是从录取报到之后或报到之时开始，到办理鉴证或公证为止。这个过程程序是：

（1）双方议定合同的具体条款属于法律条款和通用条款可预先印在合同上。需要双方商议的条款，由于在面试时，一般都已向求职者做了说明，因此签订合同时须达成一致。

（2）正式签订招聘合同，双方签字盖章。

（3）办理合同鉴证或公证。

招聘合同的鉴证是合同的主管机关，即当地劳动人力资源管理部门或劳动服务公司。对合同各项内容进行审查证明的目的在于：它既对制定合同的当事人进行审查，又对所制定的合同本身的真实性、合法性，以及各项具体条款的合理性、可靠性进行审查。对于符合鉴证要求的就给予证明，不符合要求的就不予证明，并给予指导、修改，或者重议。鉴证的目的，是为增强国家行政机关对劳动合同的管理和监督作用，督促当事人切实履行合同，以保护双方的合法权益。

目前，所签订的招聘合同，一般没有到国家公证机关办理公证。今后，这类合同是否要到公证机关办理公证，有待劳动法加以规定。但是鉴证或者公证的招聘合同，必须报鉴证或公证机关及企业主管部门、基层工会等单位备案，以便这些单位对合同的执行情况进行检查。

3. 合同期限

聘用合同的期限，各国规定不一。前苏联规定不超过3年，卢旺达规定不超过2年，日本规定不超过1年。还有一些国家在劳动法中没有规定期限，如匈牙利，罗马尼亚等。中国的劳动法一般合同期限都定为3~5年，合同期满，如果企业需要，而本人又自愿留职的，可以续签合同。但现在许多企业和公司招聘的人员期限不等，短期为几个月，长期为几年。现在许多企业的通行做法是先聘用一段时间，然后根据其表现决定是否接收，确定为接收者后再办理正式聘用手续。这种情况的聘用合同一般都很短，而“三资”企业的聘用合同在期限上就更灵活了，如以完成一项工程的时间为期限的聘用合同。

聘用合同除了规定有效期限外，许多国家的劳动法都有试用期的规定。在试用期间，任何一方发现事实与签订的劳动合同不符时，都有权解除合同。对于试用期限的长短，各国规定不一。中国现行的劳动政策中规定的试用期为3至6个月。

4. 劳动合同的本质与作用

在经过甄选考核之后，人力资源部对应聘者是否符合企业招聘条件已有较明确的初步结论，下一步工作是为符合招聘要求的应聘者办理录用手续。录用手续不同于办理入职报到手续，它实质是履行对应聘者的政治表现及身体条件的严格考核与审查，也是最后的筛选淘汰过程。对顺利通过政审和体检的应聘者，企业人力资源部才为他们办理入职报到手续，与他们签订劳动合同，这才是企业与员工发生劳动关系的开始。从劳动合同的生效日起，员工招聘工作完全告终。

劳动合同书是维系企业与员工合同双方权利与义务的法律规范，对整个企业管理起着十分重要的作用，它既涉及国家有关方针政策和企业管理制度，又涉及企业和员工的利益分配，影响着企业管理的全过程。人力资源部要认真研究劳动合同的内容条款，确保合同的内容既符合国家法规政策及企业的合法权益，又代表员工的根本利益，能调动员工的积极性。

5. 劳动合同的意义

以合同的方式明确和处理企业同受聘者之间的关系，对企业有着十分重要的意义。

(1) 企业将固定工转为合同工后，即可根据合同条款而具有辞去员工的权力，同时被辞者也可根据个人志愿、特长和用人单位的需要另谋职业。这样有利于打破“统包统配”的框框，促进劳动力和人才的合理流动。

同时，企业还可以根据自己生产的特点和需要，自主地决定用人形式，如长期、短期、轮换、季节、临时等用人形式。这样有利于消除人浮于事的现象，提高企业经济效益；对于受聘者个人，则可促使其奋发向上。此外，一个受聘者想在他认为理想的企业和岗位上继续干下去，就必须不断地提高自己的文化修养和技术水平，尽快地掌握新知识、新技术。所以，普遍实行聘任合同制，有利于改善和提高员工队伍素质。

(2) 普遍实行聘任合同制，可以带动劳动人力资源制度的全面改革，特别是对科技人员与管理人员采用聘任合同制，有力地促进了人才的合理流动，有利于提高企业的竞争能力。

6. 解除劳动合同的条件

(1) 自然解除

合同到期，自然解除。而有些招聘合同虽然没有到期，但双方或一方提出要终止招聘关系而解除合同，这是我们要加以分析研究的。

(2) 中途解除

①中途解除合同是直接关系到当事人切身利益的一项严肃的事情。当今，凡是以劳动合同方式规定劳动关系的国家，都在各自的劳动法典中明确规定了签订合同的当事人提出解除劳动合同时必须遵守的条件。

②条件

A. 企业解除招聘合同应具有以下条件：

- a. 在试用期内发现录用者不符合录用条件；
- b. 经政府批准停产，或因不可抗拒的原因使企业生产、经营无法维持；
- c. 录用者因病或非因公负伤，医疗期满后不能从事原有工作；
- d. 国有企业以外的其他企业，如“三资”企业、私营企业招聘的员工，如有严重违反所在企业规章制度，影响生产正常进行，甚至触犯法律，而应予辞退。

B. 企业在下列情况下，不得对录用者提出解除合同：

a. 合同期未满，又不具备上述解除合同的因素；

b. 因公伤残，因病或非因公负伤而在规定的医疗期限内；

c. 女工的怀孕、生育和哺育期间。

C. 员工在下列条件下有权提出解除招聘合同：

a. 经政府有关机关确认，企业劳动安全、卫生条件恶劣，严重危害员工身体健康；

b. 企业不能按合同规定支付劳动报酬；

c. 企业不履行合同，或者违反国家政策、法规，侵害职工合法权益；

d. 有其他正当理由。

③签订招聘合同的当事人，按规定的条件提出解除合同时，一般应以书面形式提前一个月通知对方，并按规定的程序办理解除合同的手续，同时报企业主管部门和当地劳动人力资源管理部门备案。如果签订合同的双方中任何一方不是按规定解除合同的，则要对方赔偿经济损失。至于赔偿数额要在签订合同时，双方事先议定并写入合同。如发生争议则由基层工会组织或主管单位，或当地劳动人力资源管理部门调解，甚至提请当地合同仲裁机构或法院裁决。

假如上述过程都能满足企业的要求，则企业与应聘者之间以口头或书面的形式签订聘任合同后，整个招聘过程就算结束了。随后就是新职员的辅导安排

案例一：不用毫无感情的人

日本企业巨子大山梅雄 1975 年就任津上株式会社社长。他曾说过：“企业的经营层的年轻化是指使 40 岁左右的人担任企业的重要职务。但这并不是讲只要是年轻的就可以。既不感动也不知情的人，即使让他担任更重要的工作，他也不会真诚地去做。”短短的几句话，充分揭示出大山梅雄的用人之道。

在日本，每年企业的重要职务上的人力资源变动大都集中在 6 月份。对于一般员工，如果有机会被委派担任企业要职，那肯定是感激不尽。如果问及现任的公司董事长、经理，他们当初做一般员工时，印象最深的是何时，回答通常是自己“被委任为企业要职”的时刻。当然，能够就任公司的董事长或经理，应该非常高兴。但是作为公司的董事长或经理，更为重要的应是自己的责任感。这一点往往被人们所忽略。不少人就任企业要职时，更多的是高兴而不是考虑自己的责任感。

对此，大山梅雄断言，对于让他担任企业最关键职位而一点也不感激的人，对他在工作成果上的期望也肯定要落空。他认为：“如果仅仅是把眼睛盯在 40 岁左右这个年龄上，那年轻是毫无积极意义的。”

有的人被委任担任要职，但毫不感激，自命不凡，反而认为：“凭我的能力早就应该让我担任董事长了。”大山梅雄说：“对于这样考虑的人，若让他担任公司要职，则必然会给公司带来大的灾难。”他主张应该提拔那些认为“我没有那样的水平和能力，但是却让我担任了如此重要的职务”的人担任要职。对此，他解释说：“对于那样具有感情的人，他们会具有‘因为是提拔我，所以不管怎样，也要用好的成果来报答信任’这种信念。为此在工作中他们会绞尽脑汁，潜心工作，创造出优异成绩。”

所以认为自己有能力早就应该晋升的人，是干不成什么大事的，还是不晋升为好。

案例二：专业人才 善聘善用

国内企业多多少少都有一个毛病，就是对专业人才的作用认识不够。中小型企业如此还可理解，但要是规模较大的也普遍有此态度，那就该发人深省了。一般来说，传统的看法是重视通才而非专才。在企业管理上，一些公司还未能摆脱这种思想。对技术性高的专业来说，情况稍好，但对一些管理性质的专业来说，便仍然未充分肯定专业人才的作用。人力资源管理是一个很好的例子。居然有不少公司仍然不承认人力资源管理部门的工作有“专业”的成分，反而觉得是差不多任何有相当教育程度的人便可担任的工作。另一个例子是市务管理，即使规模相当的公司，仍有不少人觉得没有聘用市务专业人才的需要。现代企业环节众多，功能分化程度高，专业人才的聘用，不可或缺。现代化管理者必须了解到这一点。但话又得说回来，传统上对专才的一些顾虑，也颇有根据。最明显是专才一般眼光比较狭窄，只见局部而未能体察全局。补救的方法有二：第一，选聘专才时，除了注重其学有所长外，还应考虑是否有较广阔的工作经验，及是否有担当其专业以外职责的潜能。第二，聘用这些专才后，还需刻意栽培，其中最重要的是令他们加深对企业内其他部门的工作的了解，这样他们方能充分发挥作用。

案例三：用人不疑 疑人不用

用人不疑，疑人不用，是对立统一的。所谓用人不疑，是指既用之就要信任，又称为信任的原则。但是，只讲用人不疑，是片面的，必须有疑人不用作为补充。用人不疑，疑人不用的基本原则是：对任用的人员要给予充分的信任；而对于信不过的人，坚决不予任用。

既用他们，就要信任。要相信他们对事业的忠诚，放手让他们工作，使其敢于负责，大胆工作。首先，领导者对下属必须了解，清楚下属的历史，各种现实表现。既知思想觉悟水平，又知工作实际能力，这是信任的前提。其次，领导者给下属任用什麼职务，就给授予相应的权力，使管理人员的职、责、权统一起来，有职有权。凡是下级职权范围内的事，不随便干涉。

有的领导名义上授权，实际上包办代替，越权指挥，事实上对下属表现出不信任，这些都会挫伤他们的自尊心和积极性。再次，当下属做出成绩时，要及时给予鼓励和表扬；当他们在工作中遇到困难和阻力时，要给予坚决支持和有力帮助；当他们在工作中出了差错时，领导要把责任承担起来，帮助他们总结经验，鼓励他们继续前进；当他们在改革创新中受到保守势力责难时，领导要挺身而出，为他们撑腰作主，鼓励他们坚持到底。

疑人不用，用人不能有盲目性。用人是建立在知人的基础上，不论什么样的人，不可随便乱用。要用就要进行必要的考察。你要是不了解他，你就不能轻易任用他。如果你没有事实根据，就不要三心二意，乱加怀疑，随意不用。当然，领导者对管理人员的不信任也不是盲目的，而是他自己做出了一系列不值得信赖的事实为依据，并且是经过一个认真考察识别的过程。才能作出不信任、不任用的决定。

经典制度

从业人员任用制度

一、从业人员的任用人数，应以所核定的“人员编制表”人数为限。其任用条件以“职位说明书”为依据，以便因事择人，使人与事合理配合。

二、各级人员的派任，均应依其专业经验予以派任。

三、各级人员任免程序如下：

1. 总经理、副总经理——由董事会任免。
2. 经理——由总经理提请董事会任免。
3. 副经理——由总经理任免后，报请董事会核备。
4. 科长——由总经理任免或主管经理提请总经理任免，事后报请董事会核备。
5. 副科长——由主管经理提请总经理任免。

四、新进人员经试用考核合格后始予正式任用。

五、新进人员应先办理安全调查，并按其学历任用。

六、除正式从业人员，本公司可按业务需要聘雇人员，其待遇、工作期限及工作条件以合同规定执行。

七、有下列事情之一者，不得予以任用：

1. 剥夺政治权制，尚未恢复者；
2. 曾犯刑事案件，经判刑确定者；
3. 受破产宣告，尚未撤销者；
4. 通缉有案，尚未撤销者；
5. 吸食鸦片或其他毒品者；
6. 原在其他单位服务，未办清离职手续者；
7. 经其他单位机构开除者；
8. 身体有缺陷，或健康情况欠佳，难以胜任工作者；
9. 未满 16 周岁者；
10. 主管人员，不合乎公司法规定者。

八、新进非主管人员试用期为 40 天，试用期间应由人力资源管理部门切实考核。试用成绩欠佳，或品行不良，或发现其进入公司前有不法行为者，可随时辞退。

九、新进人员在报到后，试用开始前，应办妥下列手续：

1. 填妥本公司新进职员履历表。
2. 缴验学历证件及身份证。
3. 缴验户籍册。
4. 缴验医院最近一个月体格检查表。
5. 缴验前任职机构离职证明书。
6. 缴验遵守本公司规章制度的志愿书及保证书。
7. 填缴劳工保险。

员工雇用制度

一、本公司各单位如因业务需要，必须增加人员时，应先依新进人员任用事

务处理流程规定提出申请，经总经理核准后，由人力资源管理部门办理考选事宜。

二、新进人员考试或测验及审查合格后，由人力资源管理部门办理试用申请表，原则上职员试用 3 个月，作业员试用 40 天，期满考核合格者，方得正式雇用；但成绩优良者，可缩短其试用时间。

三、试用人员如有品行不良或服务成绩欠佳或无故旷工者，可随时停止试用，予以解雇，试用不满三日者，不给工资。

四、试用人员于报到时，应向人力资源部缴验下列表件：

1. 全户户口本及公立医院体格检查表。
2. 最后服务单位离职证明书。
3. 保证书及最近三个月内半身脱帽照片一张。
4. 试用同意保证书。
5. 个人简历。
6. 扶养亲属申报表。
7. 其他必要文件（如其他必要的同意书或证件等）。

五、凡有下列情况者，不得雇用：

1. 被夺政治权利尚未复权者。
2. 受有期徒刑宣告或通缉，尚未结案者。
3. 受破产宣告，尚未撤销者。
4. 吸食鸦片或其他代用品者。
5. 亏欠公款受处罚有案者。
6. 患有精神病或传染病者。

7. 品性恶劣，经单位开除者。
8. 体格检查经本公司认定不适合者。
9. 未满 16 岁者。

管理、业务体系 生产体系 备注 职级主管人员 非主管人员

主管人员

一 董 事 长

经正式核派代理或代行上一职务者其职责概视同上一职级处理。

二 总 经 理

三 副总经理

四 高级管理师 厂长 高级工程师 经理

五 副厂长 工程师 管理师 主任、组长

六 助理管理师 组长 助理工程师

七 业务员、办事员 班长 技术员

八 备注

六、员工一经正式雇用，临时性、短期性、季节性及特定性工作视情况应与本公司签订“定期工作协议契约书”，双方共同遵守。

1. 本公司从业人员共分八种职级，其职级与职称对照见“职级及职称配置表”
2. 从业人员晋升办法另定。

附表：

职级及职称配置表

管理、业务体系

生 产 体 系

备注

职级

主管人员

非主管人员

主管人员

非主管人员

一 董 事 长

经正式核派代理或代行上一职务者其职责概视同上一职级处理。

二 总 经 理

三 副总经理

四 级管理师

厂 长

高级工程师

经 理

副厂长

工 程 师

管 理 师

主任、组长

助理管理师

组 长

助理工程师

业务员、办事员

班 长

技 术 员

员工聘用制度

一、本公司所需员工，一律公开，向社会招聘。

二、本公司聘用各级员工以学识、品德、能力、经验、体格适合于职务或工作者为原则，但特殊需要时不在此限。

三、新进员工的聘用，根据业务需要，由主管人力资源管理部门统筹计划，呈报标准。

四、本公司各级员工必须具备以下资格，才能聘用

1. 副总经理以上职位，必须具备大学本科以上学历，熟悉业务、具有 5 年以上实际工作经验，年龄在 35 岁以上。

2. 部门经理，必须具备大专以上学历，熟悉业务，具有两年以上实际工作经验，年龄在 25 岁以上。

3. 一般职员，高中以上学历，其条件符合职务要求。

五、本公司特勤人员（司机、保安、打字员），必须具备下列资格，经考试合格，才能聘用：

1. 司机：有汽车驾驶执照，并具有两年以上实际工作经验。

2. 保安：身高 1.72M 以上，有安全保安和实际工作经验。

3. 打字员：擅长中英文打字，有实际工作经验。

试用及报到制度

一、新聘用人员应试用合格才录用，试用期为 3 个月，期满合格者方予录用为正式员工。

二、员工在试用期内品行和能力欠佳不适合工作者，可随时停止使用。

三、员工录用前应办理以下报到手续，并按规定时间上班：

1. 填写个人简历表；
2. 交登记照片 5 张；
3. 交身份证复印件 1 份；
4. 交学历证复印件 1 份。

员工聘用规定

一、为加强本公司员工队伍建设，提高员工的基本素质，特制定本规定。

二、本公司系统所有员工分为两类：正式员工和短期聘用员工。正式员工是本公司系统员工队伍的主体，享受公司制度中所规定的各种福利待遇。短期聘用员工指具有明确聘用期的临时工、离退休人员以及少数特聘人员，其享受待遇由聘用合同书中规定。短期聘用员工聘期满后，若愿意继续受聘，经公司同意后可与本公司续签聘用合同，正式员工和短期聘用员工均应与本公司签订合同。

三、本公司系统各级管理人员不许将自己亲属介绍、安排到本人所分管的企业里工作，属特殊情况的，需由董事长批准，且介绍人必须立下担保书。

四、本公司各部门和各下属企业必须制定人员编制，编制的制定和修改权限见人事责权划分表，各部门各企业用人应控制在编制范围内。

五、本公司需增聘员工时，提倡公开从社会上求职人员中择优录用，也可由内部员工引荐，内部引荐人员获准聘用后，引荐人必须立下担保书。

六、从事管理和业务工作的正式员工一般必须满足下述条件：

1. 大专以上学历；
2. 二年以上相关工作经验；
3. 年龄一般在 35 岁以下，特殊情况不超过 45 岁；
4. 外贸人员还必须至少精通一门外语；
5. 无不良行为记录。

特殊情况人员，经董事长批准后可适当放宽有关条件，应届毕业生及复员转业军人需经董事长批准后方可考虑聘用。

七、所有应聘人员除董事长特批可免予试用或缩短试用期外，一般都必须经过 3 至 6 个月的试用期后才可考虑聘为正式员工。

八、试用人员必须呈交下述材料：

1. 由公司统一发给并填写招聘表格。
2. 学历、职称证明。
3. 个人简历。
4. 近期相片 2 张。
5. 身份证复印件。
6. 体检表。
7. 结婚证、计划生育证或未婚证明。
8. 面试或笔试记录。
9. 员工引荐担保书（由公司视需要而定）。

九、试用人员一般不宜担任经济重要部门的工作，也不宜安排具有重要经济责任的工作。

十、试用人员在试用期内待遇规定如下：

1. 基本工资待遇：

高中以下毕业：一等

中专毕业：二等

大专毕业：三等

本科毕业：四等

硕士研究生毕业（含获初级技术职称者）：五等博士研究生毕业（含获中级技术职称者）：六等

2. 试用人员享受一半浮动工资和劳保用品待遇。

十一、试用人员经试用考核合格后，可转为正式员工，并根据其工作能力和岗位重新确定职位等，享受正式员工的各种待遇；员工转正后，试用期计入工龄，试用不合格者，可延长其试用期或决定不予聘用，对于不予聘用者，不发任何补偿费，试用人员不得提出任何异议。

十二、正式员工可根据其工作业绩、表现以及年限，由公司给予办理户口调动。

十三、总公司和各下属企业的各类人员的正式聘用合同和短期聘用合同以及担保书等全部材料汇总保存于总公司人力资源部，由其负责监督聘用合同和担保书的执行。

十四、本规定适用于总公司、下属全资子公司以及由公司控股、管理的合资公司

聘约人员管理办法

一、依据

为使本公司聘约人员的聘任及管理有所遵循，特依本公司人力资源管理规则的规定制定。

二、聘约范围

本公司从业人员依“从业人员退休办法”退休或各部门因工作需要，须以聘约方式聘约人员时，得由聘用部门详陈理由，并拟定每月薪津，呈总经理核准以聘任书聘约，并将聘任书副本及聘约人员资料送总管理处总经理室转报董事长。

三、工作报酬

聘约人员概不列入本公司编制，除不参加互助、福利委员会及退职酬劳金分配外；服务满当年度者，年终奖金发给二个月（服务不满当年度者，依当年度实际工作月数比例计给），“各项津贴给付办法”所规定的各项津贴、效率奖金分配及其他福利设施的享用均比照本公司从业人员办理。

四、管理

聘约人员的考勤、出差、保险及管理，依约定或比照编制内从业人员办理

五、终止受聘

聘约人员因重大事由必须于约定期限前终止受聘时，应于一个月前通知聘用部门。于办妥离职手续后始得终止受聘。

六、解聘

聘约人员于聘任期间，如有违反本公司人力资源管理规则或工作上无法胜任的情形者，聘用部门应呈总经理核准后解聘。并送总管理处总经理室转报董事长。

七、实施及修改

本办法经经营决策会通过实施，修改时亦同。

附表 1:

人员雇用核定表

聘 约

定期契约

临 时

批示

工作部门 工作 期间 工资

姓名 性别 出生年月日 学历 专长

拟分派 担任 工作 拟支

姓名 性别 出生年月日 学历 专长

拟分派 担任 工作 拟支

经理 人力资源主管 填表人

附表 2:

人员雇用资料表

聘 约

定期契约

临时

出生日期

性别

姓名 籍贯 省市县 学历 身份证号码 年 月 日

现住址 市 路 号

通讯处 街 巷 配偶

报到日期 年 月 日

投保日期 巷 年 月 日 保险卡号码 市 路 号

担任工作 雇用期限 工作部门 工资

至 年 月 日起 核准增补 申请书编号 年 月 日止

专业技术人员职位任用办法

一、目的

为使专业技术人员职位的任用有所遵循，特依人力资源管理规则规定制定本办法。

二、职位设定

1. 专业技工：同公务员。
2. 专业技术员：同助理工程师。
3. 专业技师：同副工程师。

三、资格

1. 专业技工

凡具备下列三项条件者，可晋升为专业技工：

- (1) 担任同种专业技术工作的熟练工人在本职位中有四年考绩甲等以上。
- (2) 参加本企业专业技工检定合格或取得国家乙种相同性质技术检定合格者
- (3) 经直属科长推荐者。

2. 专业技术员

凡具备下列三项条件者，可晋升为专业技术员：

- (1) 担任专业技工员或公务员在本职位中有四年考绩甲等以上。
- (2) 参加本企业专业技师检定合格者。
- (3) 经直属经理推荐者。

3. 新进人员具有专精熟练的特殊技术者可比照公司内相同技术及资格的人员核定其职位。

四、限制

- 1. 任用专业技术人员职位者，不得同时任用于其他职称。
- 2. 从业人员在年度内受记过的处分而未抵消或上年度考绩在乙等以下者，本年不得晋升。

新进人员任用办法

一、依据。

本办法依据本公司人力资源管理规则规定制定。

二、人员的增补。

各部门因工作需要，需增补人员时，以厂处为单位，提出“人员增补申请书”依可能离职率及工作需要，临时工由各部拟订需要人数及工作日数呈经理核准，女性现场操作人员由各部门定期（视可能变化订定期限）拟订需要人数呈经理核准；其他人员呈总经理核准。并于每月5日前将上月份人员增补资料列表送总管理处总经理室转报董事长。

三、人员甄选主办部门。

经核准增补人员的甄选，大专以上由总管理处经营发展中心主办，高中以下由各公司（事业部）自办，并以公开登报招考为原则。主办部门核对报名应考人员之资格应详加审查，对不

合报考资格或认有不拟采用的情况者，应立即将报名的书表寄还，并附通知委婉说明未获初审通过的原因。

四、甄选委员会的组成。

新进人员甄选时应由主办部门筹组甄选委员会办理有关下列事项：

1. 考试日期、地点。
2. 命题标准及答案。
3. 命题、主考、监考及阅卷、人员及工作分配。
4. 考试成绩评分标准及审定。
5. 其他考试有关事项的处理。

五、成绩的评分。

新进人员甄选成绩的评分标准分学科、术科、口试三项，其成绩分比例视甄选对象及实际需要由各甄选委员会制定，但口试成绩不得超过总成绩的 40%。

六、录用情形填报。

各甄选主办部门于考试成绩评定后，应将各应考人员成绩及录用情形填报总管理处总经理室。

七、录取通知。

对于拟录取的人员，主办部门应通知申请部门填写“新进人员试用申请及核定表”，大专毕业以上人员总经理核准，并列表送总管理处总经理室转报董事长。高中毕业程度以下（除现场女性操作人员及临时人员由经理核准外）人员呈总经理核准后，即通知录取人员报到。备取人员除以书面通知列为备取外，并说明遇有机会得依序通知前来递补。对于未取人员除应将原书表寄还外，并附通知委婉说明未录取原因。自登报招考至通知前来报到的期间原则上不得超过一个月。

八、报到应缴文件。

新进人员报到时应填缴人事资料卡、安全资料、保证书、体格检验表、户口誊本及照片，并应缴验学历证书以及其他经历证明文件。

九、试用。

新进人员均应先行试用 40 天。试用期间应由各厂处参照其专长及工作需要，分别规定见习程序及训练方式，并指定专人负责指导。

十、训练计划。

有关新进人员的训练计划规定另订。

十一、试用期满的考核。

新进人员试用期满后由各该负责指导人员或主管对“新进人员试用申请及核定表”详加考核（大专以上人员应附实习报告），并依第七条规定权限呈核，如确认其适才适所则予以正式任用，如认尚需延长试用得酌予延长，如确属不能胜任或经安全调查有不法情事者即予辞退。

十二、处分规定。

新进人员于试用期间应遵守本公司一切规定，如有受记过以上处分者，应即辞退。

十三、试用期间考勤规定。

新进人员于试用期间其考勤规定如下：

1. 事假达 5 天者应即予辞退。
2. 病假达 7 天者应即予辞退或延长其试用期间予以补足。
3. 曾有旷职的记录或迟到三次者应即予辞退。
4. 公假依所需日数给假，其于试用期间予以保留，假满复职后予以接计。
5. 其他假比照人事管理规则规定办理。

十四、停止试用或辞退。

经停止试用或辞退者，仅付试用期间的薪资不另支任何费用，亦不发给任何证明。

十五、试用期间的待遇。

试用期间薪资依人事管理规则薪级表标准核支，试用期间年资、考勤、奖惩均予并计。

十六、实施及修改。

本办法经经营决策委员会通过后实施，修改时亦同。临时人员雇用管理办法。

一、目的

为使临时人员的雇用及管理有所遵循特依人事管理规则第二条规定制定本办法

二、人员申请

各部门有临时性工作（期间在 3 个月以内），须雇用临时人员从事时，应填具“人员增补申请书”注明工作内容、期间等呈经理核准外，送人力资源管理部门凭以招雇。

三、雇用限制

1. 年未满 16 岁者不得雇用。
2. 经管财物、有价证券、仓储、销售及会计（除物品搬运、整理及报表抄写工作外）等重要工作不得雇用。
3. 雇用期间不得超过 3 个月。

四、雇用

1. 人力资源管理部门招雇临时人员，应填“临时人员雇用核定表”呈经理核准后雇用。
2. 临时人员到工时，人力资源管理部门应填“雇用资料表”一份留存备用。

五、投保

在厂区工作的临时人员应由人力资源管理部门办理劳保投保后，始得入厂工作

六、管理

1. 临时人员于工作期间可请工伤假、公假、事、病假以及婚、丧假，其请假期间除工伤假外均不发给工资。
2. 临时人员的考勤、出差比照编制内助理员办理。

七、终止雇用

临时人员于工作期间如有不能胜任工作，违反人力资源管理规则规定，事、病假及旷职全月合计超过 4 天以上，或工作期满，雇用部门应予终止雇用，经终止雇用的临时人员应填具“离职申请（通知）单”（其离职应办理手续由各公司制定）经主管科长核签后连同胸章送人力资源管理部门凭以结发工资。

八、延长雇用

临时人员雇用期满，如因工作未完成，必须继续雇用，应由雇用部门重填“人员增补申请书”叙明理由呈公司总经理核准后始得雇用，并将核准的增补申请书一份报总管理处总经理室备查。

九、实施与修改

本办法经经营决策委员会通过后实施，修改时亦同。

第五篇 培训开发

第一章 培训开发概论

一、人力资源的培训与开发体系

培训与开发是现代组织人力资源管理的重要组成部分。组织发展最基本，也是最核心的制约因素就是人力资源。适应外部环境变化的能力是组织具有生命力与否的重要标志。要增强组织的应变能力，关键是不断地提高人员的素质，不断地培训、开发人力资源，现代组织的管理注重人力资源的合理使用和培养，代表着一种现代管理哲学观的用人原则：开发潜能，终身培养，适度使用。组织通过培训与开发的手段，掌握用人的原则，推动组织的发展。与此同时，帮助每一位组织成员很好地完成各自的职业发展道路。因此，培训与开发带来了组织与个人的共同发展。培训与开发是人力资源管理的基本核心。任何组织的管理，只要是涉及人员的聘用、选拔、晋升。培养和工作安排等项工作，都离不开培训与开发。特别是对于那些适应现代化发展需求的企业和组织来说，更是如此。

一般意义上的培训指各组织为适应业务及培育人才的需要，采用补习、进修、考察等方式，进行有计划的培养和训练，使其适应新的要求不断更新知识，更能胜任现职工作及将来能担任更重要职务，适应新技术革命所带来的知识结构、技术结构、管理结构等方面的深刻变化。

培训开发的必要性体现在以下方面：首先，培训是员工迎接新技术革命挑战的需要。从本质上说，新技术革命在改变着社会劳动力的成分，不断增加着对专业技术人员新的需求。对员工进行培训，是避免由于工作能力较低而不适应新兴产业需要引起的“结构性失业”的有效途径。其次，培训是员工个人发展的需要，是使员工的潜在能力外在化的手段。通过培训，一方面使员工具有担任现职工作所需的学识技能；另一方面希望员工事先储备将来担任更重要职务所需的学识技能，以便一旦高级职务出现空缺即可预见以升补，避免延误时间与业务。此外，培训亦可解决知识与年龄同步老化。再次，培训是解决学能差距的需要。学能差距是指工作中所需要的学识技能与员工所具有的学识技能二者之间的差距，亦即岗位现任规范与实际工作能力间的差距。这种差距就应进行培训开发来补足。

培养与开发是指：组织通过学习、训练手段来提高员工的工作能力、知识水平和潜能发挥，最大限度地促进员工的个人素质与工作需求相一致，从而达到提高工作绩效的目的。

培训与开发是在组织或个人的职业需求基础上产生的。其内涵可用公式表示为：

培训与开发的需求=需达到的工作绩效+当时实际的工作绩效。

培训开发

(一) 培训开发体系

培训体系通常以各阶层培训和各职能培训（专业培训）作为基础而建立起来。

这里的各阶层培训，是指对经营及管理的各阶层（上层、中层、基层）而进行的培训。一般可分为：经营干部培训，管理、监督人员培训，中层骨干员工培训，新员工培训。

另外一种重要的培训是各职能培训，它是对于经营管理的各职能（例如：业务、生产、人事、财务、研究开发等）而进行的培训。这一点我们可以采取各部门培训或者各阶层培训等方式来进行。换个说法，是否可以认为：各阶层培训是组织中的纵向培训，各职能培训是组织中的横向培训。

各阶层培训要对组织中的各阶层的作用和机能加以要求，为了圆满并且充分发挥培训的作用，必须依照必要的知识和技术来进行。要求各阶层的作用和机能，当然会因各职能层的情况而将有所不同。经营干部层是战略机能，管理、监督层是战术机能，一般员工是实施机能。这里有一点需要说明，阶层越往上，对他们要求的抽象度越高，更关心将来的事。相反，阶层较低的话，对他们的要求将主要集中在具体的并且是实际的事项上。

因此，在制定培训计划，决定采取何种方式进行培训时，一定要对各阶层的要求充分考虑，避免培训的盲目性。

各职能培训是指，依各项任务将组织分为纵向层次，为适应组织的职能，而有必要展开培训的做法。换个说法，也就是各专业的实务培训。

各阶层培训是对应于各阶层、基于共同的需求在横的方面建立项目；与此相对应、各职能培训是在履行各自职务的基础上以提高必要的专门知识和技能为目的的培训项目。当然，在各职能培训中也有必要区分一下阶层。例如虽说从事同一业务，但这里既有新员工，又有中层骨干和专门经营人员。不过因为要求他们各自的知识和技能不同，培训需求也不同。因此，严格地讲，一般称呼各职能培训也叫“各职能阶层培训”。

(二) 培训开发种类

员工培训的种类很多，大体上可分为职前培训、在职培训及非在职培训等三种。第一种培训又可依其性质与目的不同再分为若干类。

1. 职前培训

职前培训指组织对新进员工分配工作前进行的培训，又可分为：

(1) 一般性的职前培训。主要目的是使新员工了解本组织的一般情况。如组织内部各部门的职权，组织的简史，主要政策，今后发展方向及员工的权利义务与责任等，以增强员工对本组织的了解与信心。

(2) 专业性的职前培训。主要目的是使新进员工切实掌握处理业务的原则、技术、程序与方法，以便在培训结束后即能胜任新的业务工作。

2. 在职培训

在职培训是一种常见的培训方式，员工在培训期间多为带薪带薪。在职培训按照培训对象的不同又可分为共同性培训与专业性培训。

在职培训按其性质和目的的不同，又可分为以下几类：

(1) 补充学能培训，指通过培训，对员工执行现任工作所需学识技能中的欠缺部分予以补充，目的在于使其胜任现职，增进效率。参加此种培训者均为现职员工。依其培训课程不同，又可分为技能培训、学识技能培训及行政管理培训等。培训过程可采取由有经验的员工或技术主管担任指导，亦可为特定的需要举办实习培训。

(2) 人际关系培训。指各组织为新进员工对人际关系的了解，增强员工相互间的合作、团结及和谐所进行的培训。依其主要课程不同，又可分为人群关系培训、意见沟通及领导统御培训等。

(3) 运用智慧思考培训。指各组织为解决有关问题指定部分员工聚合在一起，激励参加的员工高度运用智慧与思考。群策群力，提出处理问题的策略、程序与方法，以协助领导解决问题。这种培训又可分为解决问题培训、创造力培训、激荡脑力培训、模拟培训、激发意愿与发挥潜能培训等。

在职培训的优点很多，如培训者所需花费的时间和精力较少，不需额外的教学设备，学习期间亦能从事生产工作，短期内无需更动日常工作等。

3. 非在职培训

非在职培训是指组织的员工暂时离开现职，脱产到有关学术机构或以别的组织参加为期较长的培训。

二、培训开发的过程与方法

(一)培训开发的过程

人力资源的培训开发过程如图 1-1 所示：

组织关于人力资源的培训开发计划，是以对需要的分析为依据的。对任现职人员来说，它考虑的是目前职务对现职人员的要求。他的实际工作成绩与要求达到的成绩之间的差距，就是个人的培训需要。对新选拔出来的人员来说，下一个职务的要求与他们现有的才能之间的差距，就是其个人的培训需要，这两方面的个人培训需要，构成了组织培训计划的主体。此外，组织还要根据对未来组织内外环境变化的预测，来确定对未来主管人员的要求，这些要求作为未来组织发展的需要，在现在也应纳入培训计划，因此，这部分内容也是组织培训计划的重要组成部分。接下来，就是对主管人员的正式培训，培训的方式有两种，一种是在职培训；另一种是脱产培训，可以在企业内部或外部进行。最后考核评审培训的结果。

图 1-1 （此处图略）

(二)培训的方法

1. 理论培训

这是提高主管人员管理水平和理论水平的一种主要方法。尽管主管人员当中有些已经具备了一定的理论知识，但总还需要在深度和广度上接受进一步培训。这种培训的具体形式大多采用短训班、专题讨论会等等，时间都不很长，主要是学习一些管理的基本原理以及在某一方面的一些新进展、新研究成果，或就一些问题在理论上加以探讨等等。理论培训有助于提高受训者的理论水平，有助于他们了解某些管理理论的最新发展动态，有助于在实践中及时运用一些最新的管理理论和方法。为了能够尽可能地理论联系实际，提高受训者解决实际问题的能力，德国的一些培训中心的做法，可供我们借鉴。他们在对主管人员进行培训时，实行一种称之为“篮子计划”的方法。即在学员学习理论的基础上，把一些组织中经常遇到并需要及时处理的问题，编为若干有针对性的具体问题，放在一个篮子里，由学员自抽自答，进行讨论，互相启发和补充，以提高对某一个问题的认识和处理能力。

2. 职务轮换

职务轮换是使受训者在不同部门的不同主管位置或非主管位置上轮流工作，以使其全面了解整个组织的不同的工作内容，得到各种不同的经验，为今后在较高层次上任职打好基础。职务轮换包括非主管工作的轮换，主管职位间的轮换等。

3. 提升

（1）有计划的提升。这种方法有助于培养那些有发展前途的、将来拟提拔到更高一级职位上的主管人员。它是按照计划好的途径，使主管人员经过层层锻炼，从低层逐步提拔到高层。这种有计划的提升，不仅上级主管人员知道，而且受训者本人也知道，因此不仅有利于上级领导对下级进行有目的的培养和观察，也有利于受训者积极地学习和掌握各种必备知识，为将来的工作打下较为扎实的基础。

（2）临时提升。临时提升是指当某个主管人员因某些原因，例如度假、生病或因长期出差而出现职务空缺时，组织便指定某个有培养前途的下级主管人员代理其职务，这样，临时提升就既是一种培养的方法，同时对组织来说也是一种方便。代理者在代理期间做出决策和承担全部职责时所取得的经验是很宝贵的。与此相反，如果他们是挂名，不做决策，不真正进行管理，那么在此期间能得到的锻炼就是很有限的。

4. 设立副职

副职的设立，是要让受训者同有经验的主管人员一道密切工作，后者对于受训人员的发展给予特别的注意。这种副职常常以助理等头衔出现。有些副职是暂时的，一旦完成培训任务，副职就被撤销，有些副职则是长期性的。无论是长期的，还是临时的，副职对于培训主管人员都是很有益的。这种方法可以使配有副职的主管人员很好地起到教员的作用，通过委派受训者一些任务，并给予具体的帮助和指导，由此培养他们的工作能力。而对受训者来说，这种方法又可以为他们提供实践机会，并观摩和学习现职主管人员分析问题、解决问题的能力 and 技巧。

5. 研讨会

研讨会是指各有关人员在一起对某些问题进行讨论或决策。通过举行研讨会、组织中的一些上层主管人员与受训者一道讨论各种重大问题，可以为他们提供一个机会，观察和学习上级主管人员在处理各类事务时所遵循的原则和具体如何解决各类问题，取得领导工作的经验。同时，也可以通过参加讨论，通过参与组织一些大政方针的讨论，了解和学习利用集体智慧来解决各种问题的方法。

6. 辅导

辅导对于负责培训的上级主管人员来说，是一种常规的培训方法。这也就是我们通常说的“传、帮、教”。辅导要着重注意培养受训者的自信心和独立工作的能力，培养他们在处理人、财、物、时间、信息等方面的管理技巧。需要注意的是，上级主管人员对辅导对象，既不能老是不放心，总是扶着、挽着，也不能撒手不管，听其自然，而应时时处处关心他们，提醒他们，帮助他们认识和克服自己的不足之处，发挥他们的特长，使之形成自己的一套管理和领导风格。

除了以上介绍的六种方法之外，还有许多具体的方法，例如参观考察、案例研究、深造培训等等。总之，各类各级组织在具体的培训工作中，要因地制宜，根据自己组织的特点以及所培训人员的特点来选择合适的方法，使培训工作真正取得预期的成效。

三、培训开发中应注意的问题

要做好培训工作，还须先注意到一些问题，以便使培训工作免受影响或少受影响，从而更好地达到培训的目的。

（一）培训工作必须与组织目标相结合

每一个组织都应清楚地认识到，培训主管人员的目的是为了提高主管人员的素质和能力，以更好地适应现职务或新职务的要求，保证组织目标的实现。因此，组织目标是组织一切活动紧紧围绕的中心，培训工作也不例外。如果培训工作与组织目标之间没有多大关系，或根本相脱节，那么，这样的培训工作不仅与培训本身的目的相悖，而且还有碍于组织目标的实现。

（二）上级主管人员必须积极支持和参与培训

组织的各级主管人员都应充分认识到培训的重要性，身体力行，积极支持和参与主管人员的培训工作，尤其是上层主管人员，这方面更要起表率的作用。作为上层主管人员，他应当为下级主管人员制订详细的培训计划，并保证这一计划在组织各层次、各部门中的贯彻执行；应当为下级主管人员的培训创造各种有利条件，为他们参加培训提供物质上、经济上和时间上的保证；应当积极鼓励下级主管人员参加培训，并为他们设置有利的环境，使受训者在培训中能运用新学到的知识，增长才干，获得经验。现在国内外许多组织都认为，领导者有培养下级的责任，如果培养不出好的下级，就不能认为是好的领导，并且将这点作为考核领导的一项重要内容。同时，无论是从组织还是从个人出发，上层主管人员都应对培训工作给予足够的重视。

（三）对培训者的要求

培训工作既有受训者，就得有培训者，培训者的来源无非是组织内部或外部两种。一般地，在对下级主管人员进行培训时，主要是依靠组织内各级主管人员作为培训者。由于上级主管人员和下级主管人员同处于一个组织中，因而他们能结合组织的具体问题进行培训，便于下级主

管人员理解和接受。同时，他们的经验对下级也有直接的指导作用，便于下级主管人员的借鉴和运用。因此，从某种意义上说，组织内的各级主管人员是最好的培训者。但是，在涉及理论方面的培训时，一般多向组织外部聘请一些专家学者作为培训者。

（四）对受训者的要求

培训计划订得再好，培训准备做得再好，培训者选得再好，如果受训者是被迫而不是自愿的，那么其效果是可想而知的。“你能把一个人带进教室，但是你不能强迫一个人的思考”。这就是其中的道理所在。因此，作为上级主管人员，应该启发、诱导下级自愿学习，激发他们的学习愿望，使他们积极参与培训。培训工作只有受训者的管理愿望和学习愿望结合起来，才能达到预期的目的。但对那些不愿或不适合从事主管工作的人，组织也不必强人所难。

（五）培训的具体内容必须与受训者的需求相吻合

培训的具体内容除了要考虑受训者所在的不同层次的要求外，更重要的是要考虑受训者各人的不同情况，根据他们的不同需求来决定具体的培训内容。对较低层次的受训者来说，虽然应该培养他们处理业务活动的能力，但由于他们长期工作在组织业务活动的第一线，因而所欠缺的可能是管理的基本知识和综合管理能力。即使是在同一层次的主管人员，由于他们各自的背景、经历和专业的不同，各自的性格、爱好和能力不同，他们对培训的需求也不会相同。例如从科技人员提拔为主管人员的人，需要学习的是管理的基本理论和方法；原来性格内向、不大喜好交往的人，那么就需要很好地补上人际交往这门课。总之，培训工作要从受训者的需求出发，根据组织特点，缺什么补什么，因人制宜。

（六）培训的方法必须有效

要使培训收到满意的效果，还必须根据具体情况，对各级主管人员因时、因地、因人而异地采用各种不同期限、不同要求、不同方式的培训方法。没有哪一种方法能适应所有的要求。所以，培训方法的选择应以如何才能有效地满足个人的需要，以及实现组织主管人员的培养目标为基础。

（七）理论与实践必须相结合

一个主管人员如果只知道主管人员应该做些什么工作，而不知道如何去做，那么就永远成为不了一名主管人员。这好比一个学医的人，医学理论头头是道，但就是不知道如何运用这些知识为病人治病，当然他也成不了一名医生。同样，一个主管人员如果只是知道每天忙于应付各种日常事务，而不注重从理论上加以总结，那他也不会成为优秀的主管人员，充其量是一个平庸的主管人员，而且还会因跟不上形势而最终被淘汰。因此，管理学理论与实践相结合是十分重要的。在培训时，必须注重学以致用，必须把理论上的培训与实践中的锻炼有机地结

合起来，只有这样，才能有效地达到培训目的，培养出既有一定的理论水平，又有一定的实践经验，其素质和能力都比较高的合格的主管人员。

案例一：培训带来的好处

德国人贝叶、默西德斯和西蒙斯，都坚信培训会大有益处，在他们的公司里，有一半的劳动力定期参加自我培训大纲的学习训练。

在美国，一些技术尖端公司如 IBM, Xerox 公司，波音公司及麦克多耐尔·达格拉斯公司，他们把销售收入的 2.5% 到 3.5% 用于培训，英国卓有成就的金融服务行业也是花差不多的钱进行投资。

培训应该对公司和个人双方都有好处，你怎么才能知道别人给你提供的良好培训建议呢？

培训部门有必要给你提供一些经验之谈，在个人决定和班组决定上引导你。你应感到你是在同一些商业行家打交道，这些人懂得公司的发展方向，在高级董事们那里有门路，且有他们做后台。

培训人在这项工作中必须是积极的，要鼓励经理们在培训过程中起一定作用，他们本人必须有一定的新经验来起这一作用。实际上，从长期的观点来说，他们可能回到垂直管理的行列。

培训部门应当检查思想观念，鼓励变革、寻求明日的问题，当培训不能解决你的问题时，应诚实地告诉你这一点。职业训练、公司企业的问题或招收人员都需引起注意。

目前出现了一个兴旺的培训行业，哪个公司企业如果没有培训部门或哪个公司期望提高现有的培训部，这一行业可以为你提供专门的或一般独立性的帮助。

案例二：日本重工业有限公司——从油船到航空空间

20 世纪 70 年代中期，日本重工业有限公司是世界上最大的超级油船生产厂家，这家公司意识到它的产品在低价的竞争中是无力取胜的。

随着世界石油价格暴涨，对油船的需求也下降了，这家公司开始寻找新的市场。认真的研究结果表明，尽管日本在造船业居于领先地位，但在国际航空工业方面却落伍了，进一步的调查研究表明，在远东中型飞机的市场上有一个很大的空缺。这家公司马上开始一项前所未有的改组工作，这涉及到要综合地、深入地培训现有的企业管理人员和劳动力，教授他们新的技术，以便把这些造船工人转变成飞机技师。这家公司从其他一些有名望的公司引进了一些飞机发动机生产的专门技术，但是所有 IHI 公司的工作人员根据日本的“终生雇用”原则重新接受培训。这家公司到了 20 世纪 80 年代中期，已成为日本主要的飞机制造公司，并且迅速在国际市场上成为竞争对手。

第二章 全员培训

一、 全员培训概述

(一)全员培训势在必行

20 世纪后半叶以来,世界经济和技术发展经历了深刻的变革,知识革命的浪潮汹涌澎湃。随着知识成为现代社会的主要推动力量,知识的载体——人被推到了前所未有的高度,在人事管理发展史上,世界迎来了一个人力资源管理的崭新时代。特别是 80 年代中期以来,人事管理领域发生了一系列新变化,也相应出现了许多新思想和新概念,诸如“人是最宝贵的资源”、“以人为中心的管理”、“人本主义管理”等提法到处可见;许多国家的企业掀起了“翻牌”运动,纷纷将“人事部”改成“人力资源部”;各国尤其是发达国家的教育经费和企业培训费用激增;人力资源管理理论蓬勃发展;人力资源管理被大学列为“工商管理硕士”(MBA)教育的必修课、“人力资源管理”、“人力资源开发”的热潮空前高涨。

1. 市场竞争要求全员培训

当今世界随着跨入 21 世纪也跨入了知识经济的时代,知识经济的内涵:一是强调知识和信息作为知识经济的基础;二是强调人力资本和学习的重要性。当今时代,是要求人们必须终生学习的时代。不实现知识的不断更新,就必定要落后。

当代世界新技术革命所开创的信息时代向传统人事管理提出了一系列人力资源开发的新课题。

(1)随着世界范围内的经济竞争日益激烈,各国越来越关注本国的人力资源开发,各国的人力资源开发战略要求传统人事管理进行一番改造,从而成为实现这一战略的重要环节。战后,科技进步日新月异,信息革命来势迅猛,产品换代和产业结构调整不断加快,国际市场竞争激烈。在这场激烈的国际较量中,人才已成为各国综合实力提高的决定因素。为此,世界各国展开了激烈的人力争夺战。同时,各国纷纷把本国人力资源开发放在首要的战略地位,把科技进步和提高劳动者素质作为经济腾飞的支撑。因此,改造传统人事管理,使之肩负起人力资源开发的使命,就成为各国实现人力资源开发战略的必然要求。

(2)从 20 世纪 40 年代到 50 年代,由于电子计算机和空间技术的出现而开始了第三次技术革命。

它使西方国家的产业结构发生了巨大变化,使社会生产向着高度知识密集型和智能型方向发展。世界范围内高新技术的蓬勃发展与广泛应用,给人类带来了巨大的物质利益,工业自动化程度的提高不仅创造了更高的劳动生产率,而且大大减轻了人们在生产中的体力负担。但与此同时,由于自动化,即使人们的工作方式发生了变化,又带来了一定负面影响。

随着以微电子技术为标志的信息时代的到来，人们的工作方式变化了，但工作积极性呈下降趋势。

国外研究表明，工作所需技能种类越少、越单调，工作越乏味，工作中就更得不到学习和提高，因而员工越不想干。面对这种情况，如何激发员工的活力，如何开发员工的才能，这是新形势向传统人事管理提出的新课题。

2. 发展中国家企业的培训

(1)在多年的培训工作中，我们发现，参加培训的员工知识结构层次不同、业务水平参差不齐，因而学员对培训的期望值也就不同。而在教学过程中，如果迁就较低水平的学员，会使一部分学员失去学习的兴趣，如果迁就较高水平的学员，也会挫伤另一部分学员学习的热情，因此既增加了培训难度，又难实现培训要求。

(2)一些管理人员或由于自身知识层次偏低，或对知识经济的到来认识不到或重视不够，在经营中思想观念、服务水平滞后，工作靠经验、靠上级指令，不仅忽视加强自身的学习和提高，而且还认为培训工作是可有可无的装饰。虽然我们陆续开发了岗位资格培训项目，并举办了多期相应的培训班，但部分参加岗位资格培训的管理人员，在承认培训班的所学内容不错的同时，认为与实际情况不符，仍坚持原来的思想，缺乏积极接受、主动思考、将所学的知识应用到工作中的态度。

(3)培训与使用脱节，难以调动学员学习的积极性，也给培训部门增加了组织管理的难度。由于某些客观因素，安排的教学内容与参训人员的本职岗位相差较远，或通过学习、培训，学员虽然学到不少知识、技能，却没有机会施展才能。这样，造成学员学习积极性不高，逐渐视培训为“休养”、“游乐”的一种方式。

近几十年来，随着世界经济的飞跃发展以及知识更新速度的加快，它在企业生产经营活动中的地位与作用与日俱增，是影响企业发展的一项重要因素。“今天的教育就是十年后的工业”。这句话已经成为很多企业家的座右铭。

企业职工培训，是指企业根据自身发展的需要，为提高劳动者从事各种职业所需的政治理论、科学技术知识及操作技能而进行的各种形式的教育与训练

由于现代科学技术日新月异地飞速发展，一个企业组织要使自己的员工不断地适应新形势的发展要求，要不断地提高企业经营管理的效益，以及要使自己的企业能在国内外激烈的市场竞争中始终保持人力资源的优势，使自己永远立于不败之地，就必须十分重视对本企业组织员工的培训和人力资源的开发。这是关系到本企业组织的生存和发展的一项根本性的战略任务。

根据有关学者的论述和我们在培训中的实践经验，我们把企业组织员工的培训定义为：企业组织员工的培训是指一个企业组织为改变本企业员工的价值观。

工作态度和 work 行为，使他们能在自己现在或未来工作岗位上的工作表现达到组织的要求而进行的一切有计划、有组织的努力。在这个定义中，包含着三层意思：第一，它说明了企业员工培训的主要目的和要求；第二，说明了培训的主要内容和范围；第三，说明了培训是一个企业组织有计划、有组织的一切努力。

（1）企业职工培训是现代化大工业生产的客观要求

在工业化初期的工场手工业条件下，劳动过程单一，劳动组织简单，分工与协作并不明显。劳动技能的传授与学习，通过简单的模仿与师傅带徒弟的方式即可实现，不需要组织单独的培训活动。随着生产的不断发展，分工越来越细密，劳动组织越来越复杂，专业化与协作的要求越来越高，大量新工艺、新工种、新岗位、新职务不断出现。

现代人力资本理论认为，劳动的智力和技能是人力资源质量的一个重要组成部分。提高劳动者的专业技能，已经成为企业生存与发展的关键所在。正如日本松下电器公司创始人松下幸之助所说的：“事业在人，企业不管创造了多么完善的劳动组织，引进了多么新的技术，如果没有使之发生效力的人，也就无从取得成果。”在现代生产经营过程中，大力发展企业职工培训不仅是现实的需要，而且具有战略意义。

现代社会一方面创造了许多新的职业，如各国目前需要的大量的计算机程序人员和操作人员，另一方面又淘汰了不少老的工作或使原来老的工作岗位增添了新的工作内容。另外，随着我国经济改革的深入和市场经济的日益健全，使我国一方面大量需要金融、房地产等第三产业的人才，另一方面又拥有许多企业改革中精简下来的“闲余人员”。

（2）培训精简下来的“闲余人员”去从事企业或社会兴办的第三产业的工作

这是发展中国家企业所面临的一项紧迫的培训任务。

（3）培训员工去担当新的工作，或虽然是原来的工作，但工作内容已有了改变

我们现在正站在一个新时代的起点，身处人类文明史上最重要的时刻。这是一个科技发展日新月异、经济机遇空前增多的时代，世界正由工业社会进入信息社会，并向更加激动人心的方向迈进。科学技术是第一生产力。现代科技的发展，必然给企业生产经营带来巨大的推动力量。高速发展的科学技术既描绘了诱人的前景，也提出了巨大的挑战。

在科学技术高度发达的时代，知识更新、技术更新、产品更新、设备更新的速度大大加快，更新的周期大大缩短。企业要想在激烈的竞争中立于不败之地，就必须努力提高职工素质。

职工文化与技术素质较低是影响发展中国家经济发展的桎梏。据权威部门统计,1987 年发展中国家 12 岁以上人口的文盲半文盲占该年龄组人口的 26.77%,各类专业技术人员仅占在业人口的 4.49%。职工队伍素质低严重地影响了我国四化建设的实现。要想解决这个矛盾,除了从儿童时期入手大力发展普通教育,提高全民族的文化水平之外,大力开展企业职工培训也是一项可以立竿见影的途径。通过在企业有计划、有组织地开展培训活动,可以大规模地提高在职人员的文化、技术与思想水平,增强企业的凝聚力。

(4) 从员工本人的期望来看,广大员工,特别是广大年轻的员工,都希望从事具有挑战性的工作,都希望在自己的工作中有成长的机会这就给企业的管理者提出了一个极其严峻的问题:如何才能不断地给员工分配具有挑战性的工作?如何才能给他们提供发展的机会?回答是,培训与开发是一条重要的途径。培训与开发的目的是使员工不但要熟练地掌握现有工作岗位上所需要的知识和技能,还要使他们了解和掌握本专业或本行业的最新科学技术动态,以增强他们在实践中进行发明创造的能力。事实证明,对现代的员工,“高工资”不是吸引或留住他们的惟一或最重要的标准,而有吸引力的培训与开发则变得越来越重要了。

经济学家们早就观察到人的知识与技能的提高对于经济发展的重大价值。亚当·斯密 200 多年前就在其名著《国富论》中指出:一个工人技能的提高,如同一部机器或是一种工具的改进一样,可以节约劳动,提高效率。从 20 世纪 60 年代起,美国经济学家舒尔茨创立的人力资本理论,使这方面的研究产生了一个飞跃。舒尔茨及贝克尔、丹尼斯等人,都先后对美国、印度等国家的经济发展因素进行了深入分析。他们发现,利用传统经济分析方法估算劳动和资本对国民收入增长所起的作用时,总会有一部分国民收入增量无法得到合理的、令人信服的解释。他们认为,这部分收入增量,只能用由于人力资本的投入——即用于教育、培训、卫生保健等方面的投入——而产生的劳动者教育、知识、技能、健康水平的提高所致的更高效益来解释。人们知识与技能的提高对经济发展的影响与土地、资本等占有量的增加具有同等的功能。贝克尔认为,工人在生产过程中学习新技术,能增加工人身上人力资本的存量。如果再加上培训,就会使人力资本存量继续增加,从而提高劳动效率。现代人力资本理论的上述观点,已经在生产实践中得到验证。

一项调查显示,经过培训的职工同未经培训的职工相比,完成产量高出 10.8%,优秀产品合格率高出 6%,工具损耗率低 40%,创造净产值高 9%。

只有保持一支科学技能水准合格,价值观与行为标准都与企业要求一致的素质良好的员工队伍,才能提高其在自己工作岗位上的工作效率;只有不断地开发企业的人力资源,才能保证企业拥有一批掌握本领域内最新科学技术并在实践中不断有所创造、有所发明的科学技术队伍和管理人员队伍。许多成功的国内外企业的实践充分证明:他们取得成功的最重要秘诀之一就是极为重视对本企业员工的不断培训和人力资源的开发。反之,失败的企业也往往是他们忽视了对员工的培训和对人力资源的开发所致。

(二) 企业员工培训的投资分析

1. 员工培训——人力资本投资

1968 年 T. W. 舒尔茨认为：在人力资本投资与人的经济价值不断提高之间，存在很强的关联性。人力资本不是一般的商品，而是一种投资商品，人力资本的投资作为一种对人的投资，包括教育、培训、健康、迁移等方面，是未来满足和未来收益的源泉。

相对于物质资本或非人力资本，现代经济学中的人力资本是指体现在人身上的各种知识和能力，可以被用来提供未来的收入。知识范围包括天生具有的才能和后天获得的能力。运用和继续传授这些知识的能力、运用知识的时间和健康，所有这些方面构成人力资本。因为人力资本天然属于本人，其开发和利用完全取决于人力资本所有者的意愿。20 世纪 60 年代初，舒尔茨提出人力资本投资概念，并给予人类经济增长一个非常乐观的回顾与展望，他认为一个国家及国民对人力资本有足够的投资，经济的长期增长可以超越所有的物质的限制，包括要素的限制。另一位以分析人类经济行为著称并获 1993 年诺贝尔奖的经济学家加里·贝克尔指出：人力资本的投资包括正规教育、在职培训、医疗保健、迁移以及收集价格与收入等信息的各方面，是一种影响未来货币和消费的投资，当预期效用大于当前支出所带来的效用时，人们便会进行这项投资。

在一个经济社会中，人力资本的投资包括宏观层面的政府投资，如义务教育、职业教育、高等教育；微观层面的企业投资，如各种形式的职业培训，以及国民对人力资本的私人投资，如家庭中父母对子女的投资及自我投资。一般来说，国家投资于人力资本的基础教育、职业教育及学科性教育，期望国民整体素质提高，利于经济增长；企业投资于人力资本的资产专用性培训，期望获得更高的公司利润；而国民私人投资于教育、培训、保健、信息和迁移等方面，迁移（流动性）与经济人的收入改善联系在一起，成为人力资本投资的激励。

2. 企业人力投资的收益率

是否进行人力资本投资，由成本——收益分析决定，“惟一决定人力资本投资量的最重要的因素可能是这种投资的有利性或收益率”。

任何一项投资的目的，都是为了获得收益。人力资本的投资与人的经济价值升值密切相关。人的经济价值，广义上讲，是指人力资本可被社会经济增长利用的，对经济社会有贡献的价值；狭义上讲，是指经济人的能力。舒尔茨在 1975 年发表在《经济文献杂志》上的一篇论文中列举了 5 类具有经济价值的人类能力，包括学习能力、完成有意义工作的能力。进行各种文体育的能力、创造能力和应付非均衡的能力。

政府、企业、家庭和个人在人力资本的投资中，分别扮演不同的角色，但无论由谁投资，都至少需要人力资本的承载者本人付出体力、时间，或者放弃某些收入和机会。人力资本的载体作为人力资本的天然所有者，与其他人力资本投资者之间，呈现产权关系的复杂性，这与人力资本的主观能动性一起，直接决定和影响人力资本投资效能的实现程度。政府及企业对人力资本的投资是对人力资本载体而言，属于公共投资，有搭便车的关系，虽然投资结果对社会、企业、个人都有利，但投资主体不同，追求的目的不同，得到的效率也不相同。由于人力资本以人自身的再生产为生产方式，具有时效性，人力资本不被适时适当使用，就会随时间的流逝而丧失或降低其价值（这也是中国一些知识分子、技术人员遭遇下岗的原因）。同时，人力资本通过投资形式形成的价值最终在劳动者自己身上凝固，具有不可分性和主观能动性。人力资本的“可激励不可压榨性”，使得人力资本的自我投资在付出自己的成本后，最有动力追求人力资本的投入产出最大化，以求得经济价值最大化。Balbir Jain（1991 年）研究表明，在不同经济发展水平国家，教育的个人收益率都要高于社会的收益率。

3. 劳动力市场的信号传递

人们怎样知道该不该减少自己的财富对自己的人力资本进行投资呢？劳动力市场可以传递这样的信号。劳动力市场信号传递是双向的，劳动需求方根据人力资本的大小决定启用职位及工资水平，劳动供给方根据市场的工资福利水平决定是否进行人力资本投资。

在新古典的工资竞争劳动力市场理论中，由边际生产力决定的工资可变性调节劳动力的配置：企业根据劳动力供求关系来调节工资；个人到工资高的部门去谋职。但劳动力市场会出现“柠檬问题”：当产品的卖方对产品质量拥有更多的信息时，市场可能会出现失效，使低质品驱逐高质品。在劳动力追逐企业提供的高工资职位时，企业与雇员的博弈建立在信息不完全的基础上，企业会根据某些信号来判断雇员是否有能力和潜力完成某一职位上的工作，劳动力的人力资本投资中的教育与培训、经历、健康水平就是强有力的信号。1972 年瑟罗·卢卡斯据此提出劳动力市场职位竞争理论，认为那些受过高等教育的人工作能力与潜力较大，可以占据劳动力阶梯（职位）的上端。显然，工资竞争理论中，劳动力市场是为了平衡不同工作技能的供求，而在职位竞争理论中，劳动力市场是为了平衡劳动力阶梯关系。事实上，劳动力市场可以同时具有以上两种功能：调节供求和平衡劳动力职位等级，而人力资本对教育培训的投资，既可以提高低收入者的技能和生产率；从而提高由边际生产力决定的工资，增加收益，也可以传递一种可培训潜力，从而获得有前途的职位。

（三）人才资源培训投资

1. 培训的直接和间接费用

所有培训都是有费用的，无论是有计划的培训还是无计划的培训。培训材料、有形的协助手段和外部师资费用是培训的直接投资。间接费用包括主管和受训者的时间、纠正错误和培训期间的生产损失。但是其他可选择的方案——不是培训——成本可能更高。关键在于对系统培训作出计划，以免以后再进行重复培训。削减培训成本有许多种方法，比如一个新的员工可以跟着一个有经验的员工学。

2. 管理人员从培训中获得的收益

除了改进产品和服务质量以显示你在部门中的优势以外，培训将把你突出在一个醒目的位置。好处如下：

- (1) 协调部门之间的关系；
- (2) 给你留出更多的时间以配合其他主管的工作，例如安排工作；
- (3) 给你的部门预备一支受过培训的后备生力军，以防不时之需；
- (4) 赢得自信心及下属人员的密切合作。

其中最重要的也许是培训员工对你的提升有好处。为此，你应该努力去评定培训的回报。评估员工培训前的生产和培训结束后的生产，比较培训过的工作与没受过培训的工作之间的区别。这种分析将使你有信心继续进行培训，并且证明这种培训所花的时间和成本是划得来的。

3. 提高培训的有效性

许多基层主管都是卓有成效的培训者。许多员工都想去学习新的技能。然而有迹象表明，许多培训（尤其是教室类）在改进工作中并没有多少成效。如果培训不能促进工作改进，培训就是失败的。原因有种种——缺乏管理人员的强制力，培训不切实际，甚至是越学越糟。

4. 使培训有利于改进工作

预先和员工讨论培训的目的，使他们知道你的期望是什么，并且给他们树立榜样，这样让受训者知道你所想的。定期对他们成功的行为进行表扬，使员工感觉到他们的进步。总之，充分考虑一个重要基层主管应该做的事情，并给予应有的重视。

(四) 各国员工培训大观

欧美各国经过二百多年的发展，已形成了一套行之有效的培训体系。既有培训计划、培训目标、培训经费、培训内容。培训形式和方法，又抓师资力量建设、教材和教学设备的建设、教学质量的检查、学业成绩的考核以及人才的选拔等。

1. 美国员工培训

(1) 组织机构与经费来源

从各总公司到各基层都有员工培训的专门负责机构，并在总公司设立了一个很大的“管理人员培训中心”，除了直接培训部门人员外，主要是负责全公司的培训计划的制订与监督执行。

同时，还有管理协会，有六万多名会员，包括个人、公司和培训管理的学校及大学等单位。每年举行各种活动约 2000 次，主要内容是有关管理问题的讲座。

成人教育的开支， $\frac{2}{5}$ 靠地方税收， $\frac{1}{5}$ 是联邦和州的职业教育经费。

有些大学由基金会（如凯洛格基金会）资助。

1985 年美国国会通过《国防教育法案》，由联邦政府拨付巨款开展各级学校的科学技术教育。

2. 培训内容

对管理人员：近年来在管理方面得到发展和实际应用的学科，如行为科学、线性规划、系统分析、数理经济学等新兴门类。

对一般工人：科学文化知识学习、基本技能培养。

3. 培训途径

(1) 在职培训

①师傅带徒弟：即各级管理人员在实际工作中对下级人员进行培训，提高下级人员的管理水平，教会他们如何工作。

②放到领导岗位上去锻炼：许多大公司每年去大学或研究院聘请获得管理学硕士学位的研究生，经过一段时间培养和观察后，再派往一些分公司去担任经理职务，使他们在各种不同的岗位上经风雨、见世面，逐渐熟悉和掌握全公司的经营管理活动，以备将来担任更重要的管理工作。

提职前的职前训练：专门针对将提升的职位进行有目的性的能力训练。

(2) 离职培训

①公司内设培训管理人员的训练中心，专门负责轮训在职的各级管理人员，且特别重视案例教育。

②公立学校成人培训计划：包括普通教育和职业教育，内容有英语、外国语、自然科学、数学等。

③高等学校的管理课程。

美国约有 100 所大学和学院设有普通教育院或推广部，为各企业员工开设有学分或者无学分的课程，增加员工对文化遗产的理解，提高胜任专业或职业的资格，扩大学员的知识面。如俄克拉荷马大学成立了新的教学单位即“继续教育学院”，为企业员工开设可获得文科学士学位的课程安排。

(五) 日本员工培训

1. 组织机构与经费来源

50%的企业设立了培训员工的专门机构，或单独、或联合对员工进行职业培训。

垄断资本财团通过委托方式、人事上的交流、资金上的筹集等活动，向学校提供培训员工所需经费，由各学校根据企业的需要招收学生和培训员工，按照企业提出的题目开展研究工作。

1961 年，日立制作所提供 3 亿日元作为设立东洋大学工学院的资金。

2. 培训内容

(1) 对经营人员

①人格的形成：企业经营的基本态度，现代社会经营的特性，现代企业应有的态度，确定经营中的集体工作秩序，新的经营人员的产生和任务，使企业的生产符合日本的情况。

②补充教育：补充增加被教育者的知识、技术和态度等。例如，在日本劳动生产部的最高经营训练班中，为了解企业活动的各专门领域，曾开设了研制新产品、市场销售、人事和劳动、财务等科目。

③代替经验：用公司内部外的讲习会和讲座会以及训练班，代替亲身的体验，对有关部门内的各类工作做个大概的体验，培养和造就最适合的企业接班人。

对管理、监督人员：着重于人事劳务方面的训练，学习如何做好领导工作，如何管理、考核部下，如何团结、教育部下，发挥集体智慧，完成课题任务。

(2)对基层员工

①普通教育：“全员”的初级培训，规定工作 10 个月以上的职工，都要进行业务基础培训，如学习会计、财务、税收制度和主管商品的业务知识等。

②技术教育：在“全员”工作五年以后，第六年就要接受训练，复习农协宗旨，学习经济理论与业务技术知识，并到基层再实习一个月，以加深对其宗旨的认识，提高业务技术水平，发挥献身精神。

③实习。

3. 培训途径

(1)在职培训：在企业内成立研究所或教育中心，专门培养管理人员乃至高级经营管理人员，进行长期的持续的多方面的训练，从进厂那天开始，一直到退休为止，都在接受训练，且有的训练内容不一定与本职工作有直接联系。

(2)离职培训：

①业余学院：一些大企业自办相当于大学专科和高中程度的业余学校培训员工。

②产学结合：1961 年起开始实行企业内员工培训与企业外的高中教育相结合，共同培训技术工人。经过教育部批准的企业，工人在企业内部各种培训结构所完成的技术课程，可以视同修毕正规高中的有关课程。可以是员工到高中学习，也可以是高中派教师到企业内直接授课。修业期限为四年。学员毕业后发给证书。

③职业学校：这是具有高中性质的一种职业学校，主要是培养在职青年必备的实际工作能力，提高他们的文化基础知识水平。专修学校的学科种类很多，有 4000~5000 种，其中属于家政系统的占一半以上。

4. 德国员工培训

(1) 组织机构、经费

组织机构：从国家科教部、各州政府一直到企业都设有专门机构和人员，加州职工培训中心、超企业的培训中心、大企业培训中心、企业专门学习班等，1970 年就建立了联邦职业教育研究所。

经费来源：一部分由州政府拨给，另一部分则由企业支付。

(2) 培训内容

对技术人员、车间工段长：全日制两年学习。第一年的培训课程主要包括数学、物理、电工、化学、统计学、经济学、人类科学、表达能力、外文、文化教育。另外还有企业调查，其内容主要是企业及其环境的关系和观察性实习

(3) 培训途径

①在职培训：德国普遍重视技术人员、工段长的培养，因为工长、技术人员是企业最基层的领导，上下联系的纽带，直接组织工人进行生产活动。在领导层中，他们人数众多，地位重要，作用很大。

②离职培训

a. 在企业内部培训：中小企业的经理，大厂的车间主任、科室负责人，为了适应工作需要，大多数是离开企业到州的培训中心去学习。

b. 专业学院和业余学院：大小企业的员工，凡是具备一定的学历和实践经验，又立志深造的，都可以得到政府和企业的支持，分别不同情况，到州、市的中等、高等专科学校或业余大学进修。毕业后可以到其他企业工作，也可以回到本企业，为个人晋升创造条件。杜塞尔多夫市政府办的行政与经济业余学院 400 名学员都是来自企业的中层管理人员和政府的职员，学习时间 3~4 年，完全利用业余时间。

c. 双轨制培训：将在企业里学习实际操作和在职业学校里学习理论知识同时进行，把教育体制和就业体制衔接起来。普通中学毕业生均可在国家规定的专业中选择一项，向招收学徒的企业报考，录取后学习三年，每周三天半到四天在企业学习实际操作知识，一天到一天半去职业学校学习理论知识。学徒工可由企业发放工资，但并不算企业正式人员，毕业后既可留在本企业，也可到其他企业工作。

二、有效进行全员培训

当今世界各国，都十分重视人才培养。原西德各州政府每年用于培训教育的经费达 40 亿马克，私人企业用于学徒工培训和员工再教育的经费也达 200 亿马克。日本的一些企业甚至明文规定，企业领导有培养下级的责任，并将领导者是否有能力培养下级作为考察领导者是否称职的一个重要指标。

据研究，目前人类智能的利用程度仅为 10% 左右，绝大部分没有动用起来。可见，通过有效的人才培养，可以不断地挖掘人类潜力巨大的智能宝藏。建立人才银行，光是从企业内外

部识才、求才还远远不够，还必须对人才“存款”拿出来投资，使他们得到培训，使他们的能力和素质在各种教育、训练、学习和培训中得到提高，实现人才价值的增值。

人才的培训是出于公司的需要，然而如何培训，却不能仅仅靠管理者的意愿，更重要的是要培育企业界所需要的人才。所以以更具效率的方式来培育人才，才是管理者培养人才的重点。

(一) 员工培训的原则

当前，职工培训已经成为企业生产经营活动中的重要内容，对企业的生存和发展有着至关重要的意义。为了高效率地开展这项活动，必须使培训工作同企业的发展目标、管理方法、生产特点密切结合，并且妥善处理好以下几个方面的关系。

1. 处理好近期目标和长远战略的关系

企业员工培训既要满足当前生产经营的迫切需要，又要具有战略眼光，做到未雨绸缪，为企业的未来发展做好人力资源方面的战略储备。“近期”和“长远”这两个目标有时会在所需的人、财、物等方面发生冲突，为长远打算的培训项目可能费时费力，又看不到立竿见影的效果，但我们必须把眼光放得远一些，只要人才预测方向准确，经过培训的新型人才必将在未来一轮的竞争中产生出他人不可替代的巨大效益。为了达到上述要求，就必须在两个方面下功夫。

第一，要制定出符合本企业特点的培训计划。这种计划既要立足眼前，又要照顾长远，既要有针对性，又要保持连续性。为了制定科学和切实可行的培训计划，应该对企业人才需求进行预测，并且充分考虑到企业的生产经营特点、近期目标、长远规划，以及社会劳动力供求变化趋势等因素。要对培训的目标、方法、效益进行周密、细致的研究。通过制定和执行培训计划，保持培训的制度化和连续性。企业还应建立培训效果的追踪检查方案，并根据生产经营的变化，随时对培训计划做出相应的修订。

第二，要做到学以致用。企业员工培训具有强烈的针对性，一定要从本企业实际出发，根据企业的实际需要组织培训，使培训与生产经营实际紧密结合。企业培训既不能片面强调学历教育，也不能片面追求急功近利、立竿见影。职工培训活动应该做到干什么学什么、缺什么补什么，使这种活动真正成为企业生产经营的强大推动力量。

2. 处理好理论与实践的关系

企业员工培训要立足于实践，服务于实践。然而，理论是实践的先导，没有正确理论的指导，实践活动就无法顺利进行，取得预期的结果。书本知识、基础理论是人们长期实践的结晶。员工培训既要提高员工的实际操作技能，也要提高他们的基础理论水平；既要使学员重视书本

知识的学习，也要为他们创造条件在实践中对书本知识进行验证。要提高员工亲自动手的能力和解决实际问题的能力，使他们学到的知识能够在实际生产经营中得到应用。

同时要处理好培训中文化与专业技术教育的关系。企业员工培训的主要内容应该紧密围绕员工的岗位和职务需要，但也不能忽视文化基础教育。因为文化知识是专业技术知识与职业技能的基础。这个基础打不扎实，上面的建筑就不可能稳固。文化知识水平也是企业员工素质的标志。在普及文化教育的同时，应该大力抓好专业技能的提高，为企业发展创造条件。

3. 因材施教，处理好学员中共性和个性的关系

企业中的芸芸众生，从普通工人到最高决策者，是千差万别、各不相同的。企业的培训活动要充分考虑他们的特点，做到因材施教。也就是说，要针对员工的不同文化水平、不同职务岗位、不同要求以及其他差异，区别对待。只有这样，才能最大限度地发挥培训的功能，使员工的才能在培训活动中得到培养和提高，并在生产经营中得以实现。

企业最高领导层是决定企业命运的关键人物，对他们的培训应该从提高其决策能力和战略眼光入手。应该通过中、短期的学习或研讨会，通过国内外参观考察等方式，使他们了解本行业生产技术的最新进展、市场动向，以及最新的经营管理知识，使他们增加信息、扩大视野、巧于经营、善于经营，从而使企业在竞争中立于不败之地。

对企业中层管理人员的培训，应该立足于提高他们的经营管理能力，提高他们在本职工作领域中的专业知识和技能，要求他们通过培训，增强组织协调能力、实际工作能力和开拓进取精神。

对工程技术人员的培训，则要着重致力于专业技能的提高，使他们及时掌握新工艺、新技术及其他信息，使他们加速知识更新，从而跟上科学技术日新月异飞速发展的步伐。

对于一般职工，则要提高他们的基础文化知识和技术操作水平，并通过企业员工培训，使他们成为有经济头脑、讲经济效益、精通技术、一专多能的人才。

(二) 员工培训的对象

虽然人人都可以被培训，所有职工都需要培训，而且大部分人都可以从培训中获得收益，但由于单位组织的资源有限，不可能提供足够的资金、人力、时间作漫无边际的培训，因此，不可能对所有职工培训到同一个层次或同等程度，或安排在同一时间培训，而是必须有指导性地确定单位急需的人才培训计划，根据组织目标的需求挑选被培训人员。

一般而言，组织内有三种人员需要培训：

第一种是可以改进目前工作的人，目的是使他们能更加熟悉自己的工作和技术。

第二种是那些有能力而且组织要求他们掌握另一门技术的人，并考虑在培训后，安排他们到更重要、更复杂的岗位上。

第三种是有潜力的人，组织期望他们掌握各种不同的管理知识和技能，或更复杂的技术，目的是让他们进入更高层次的岗位。

总之，培训对象是根据个人情况、当时的技术、组织需要而确定的。

西方一般将员工的技能分成三种，即技术、人际关系和解决问题的培训，许多培训计划都是针对员工技能中的一种或多种而进行的。

决定组织内哪些人需要进行培训，可以通过以下几种方法进行，如图 2-1 所示。

1. 个别面谈；
2. 问卷调查；
3. 分析个人的一贯工作表现和绩效情况；
4. 管理的需求。

图 2-1 确定被培训人员计划

新员工的培训

工作调动

职业、技术培训

职务、岗位

空缺候选人的培训

上层管理者决定的一批人的培训, 挑选被培训者, 根据组织的需要, 由人力资源管理部门确定优先被培训者

5. 观察员工工作时的行为表现；
6. 工作的分析与岗位职责的分析；

7. 考评结果;
8. 外部咨询;
9. 组织发展协作会议;
10. 评估中心。

当选择被培训人员时，必须考虑两个问题：

1. 这样的培训是否能帮助组织收益？
2. 这样的培训是否能帮助职工提高素质，发展技能，使其成为组织难能可贵的有用人才？

(三) 员工培训的计划

企业组织员工的培训是人力资源管理的一个重要内容，员工的培训计划是企业组织人力资源计划的重要组成部分。为此，企业组织的人力资源管理部门和各级管理人员都必须重视制定好员工的培训计划。

1. 培训计划的编制。

从国内外企业组织员工培训的实践来看，员工培训计划的编制大体包括以下几个步骤。

(1) 建立制定员工培训计划的领导机构

员工培训计划的编制，不仅仅是人力资源管理部门的事情，它还涉及到企业内的许多部门，它是企业组织的一个系统工程。因此，必须建立一个培训的领导班子，以便协调各个部门，以协同工作。

(2) 要进行深入的调查研究，切实了解和掌握本企业的情况。在建立起培训领导机构以后，接着就要开展深入的调查研究，要切实了解和掌握本企业的有关基本情况：

- ①预测出本企业短、中期内的生产和技术的发展情况；
- ②预测本企业在短、中期计划期内对各种人员的需要数量；
- ③要搞好本企业员工素质方面的普查，切实了解员工在政治思想、行为表现、文化、技术和管理等方面的现有水平状况；
- ④要了解员工个人对培训与发展的要求；

⑤要调查本企业在培训方面的条件，如自办培训的能力，包括培训管理人员、师资、培训资料和教材、培训设备及经费等等。

（3）编制培训计划

在调查研究的基础上，接下来就是起草培训计划。

具体地说，起草培训计划，就要做好这样几项工作：

①根据企业的总体战略和人力资源的总体计划，并根据本企业的需要与可能，制定本企业员工培训的总体目标，然后把这个总目标分解成若干个分目标，并根据各个分目标的要求，制定若干个相应的培训项目计划，以使员工培训的总目标分段化，具体化；

②分配资源。根据各分项目标的轻重缓急分配资源，以保证各项目标都有相应的人力、物力和财力；

③进行综合平衡。综合平衡是编制培训计划的一个重要环节。

综合平衡中注意抓好：培训事业的发展与师资来源的平衡；培训与企业生产、经营正常运转的平衡；组织的要求与受培人要求的协调平衡；培训事业的发展与培训投资的平衡。

（4）制定各分段目标或具体分项目标培训计划的实施细节

包括总体计划及各分项目标计划实施的过程、时间跨度、阶段、步骤、方法、措施。

具体要求和评估方法等等，形成文件。把计划用简明扼要的文字或图表表示出来。

（5）经过充分的讨论和集中、修改，经企业的最高管理层审核批准，并下达到有关的基层单位实施。从国内企业组织编制员工培训的程序实践来看，大体上经过上述几个步骤，但也不是绝对统一的，有的步骤多一些，有的则少一些。同时，各个步骤之间也会有交错进行的情况。因此，编制企业员工的培训计划，既要注意向别人学习，借鉴别人的经验；但也决不能盲目照抄，一定要结合本企业的实际情况来进行。

2. 培训计划编制的原则

在培训计划编制的过程中，我们必须坚持一些最基本的原则，它们与培训原则兼容，且相互补充。

(1) 必须坚持普及与提高相结合的原则。培训既要注意结合本企业、本行业中目前存在的实际问题，增强广大员工解决实际问题的能力，又要有超前意识，提高广大员工进行技术创新和革新的能力；既要重视解决目前的实际问题，又要培养广大员工迎接未来挑战的能力。

(2) 必须坚持培训与工作相兼顾的原则。企业在安排员工培训时，要注意安排好企业本身的日常生产和经营管理工作的正常运转，培训要有利于促进企业生产和经营效率的提高，增强企业的核心竞争能力。

(3) 必须坚持勤俭办培训的原则。企业培训坚持勤俭，是一条重要原则。一方面，由于有的企业一般还不能拿出很多钱来办培训，另一方面，贯彻这个原则有利于对受培训者进行爱厂如家的教育。

各个单位各个组织必须建立长、中、短期培训计划，确定今后需要哪一方面的人才。人力资源管理部门将各单位、组织的计划汇总，然后进行分析、考证，评估招聘所需人才的可能性和可行性，并根据组织的现有能力，计划培训项目，以弥补招聘的不足。因此，培训计划应与整个组织的总计划、总目标相一致

3. 员工训练的目的

(1) 训练员工成为办事能力很强的人，因此必须给员工实际学习的机会，同时训练员工成为一个行事小心的人。这里，管理者要克服这样一个思想倾向：工作认真就意味着对工作了解，因而一心栽培工作认真的员工。这是因为认真的态度只是表面现象，实际上他对整个工作的概况了解并不多。

(2) 形成工作单位的文化，也就是小集团的活性化。借此增进员工们的团结精神以及相互间的信赖关系，并且实现为人处世的教育。管理者应该发挥应有的力量，使自己所领导的单位充实内在涵养，形成自己的单位文化。

(3) 训练员工成为企业界的中流砥柱。尽管企业界不断地高喊教育人才的口号，然而真正负责、肯为训练员工而作长期计划的管理者，却不多见。训练员工成为优秀人才已是企业界的重要方针，然而许多管理者并没有真正去实行，至于要培养优秀人才，从上任第一天起，就应该开始实行。

4. 培训计划的实施

企业员工培训的组织领导健全和培训计划制定以后，就是计划的实施和操作了。

从各国企业员工的培训经验来看，培训计划的具体落实和操作大体有以下几个步骤：

(1) 选择好项目培训的具体负责人。在项目培训计划制定以后，一定要选择工作认真负责、有培训经验的项目负责人（项目负责人要参加项目计划的制定），政策决定以后，干部起着决定作用。因此，培训负责人（或领导）选择得好坏决定着培训项目的成功与否。另外，要选择好培训辅助人员，使领导人员和辅助人员各自的职责分工明确。

(2) 选择好教师。要根据每个培训项目的具体目的、要求和内容，切实选择好德才兼备，既具有某方面对口的专业知识，又具有丰富实践经验的教师。教师是搞好培训的关键。选教师既可从本企业内选择，也可以从学校或外单位选聘。选好教师后，要使他们明确培训的目的和要求，并要求教师制定出有关课程的教学大纲。对“师带徒”式的师傅亦同样要选择并落实好“带”的计划。

(3) 要选择好受培训人员。要根据专项培训项目的要求和培训内容，选择好受训人员。例如，属于一般文化补课性的员工培训，就要根据一般的小学、初中、高中水平的要求选择，并根据不同文化档次接受不同档次的培训，这样便于因材施教，培训效果较好。又如对专项技术工艺或对管理人员的培训，更要注意挑选合适的人员参加培训，这样才能收到事半功倍的效果。

(4) 要使培训和受训人员了解和明确培训的目的、要求、具体内容和进行的程序，只有这样，才能共同努力，得以实现培训的目的和要求。

(5) 要切实做好有关部门的工作，以保证受训人员培训的时间。培训的形式多种多样，如在职培训、业余培训、半脱产培训和脱产培训等。不管是哪一种培训，都要得到有关单位的积极支持，特别是要使受训学员的培训时间有一定的保证。

(6) 要对培训进行定期的总结评估，以便及时发现问题，改进培训工作，提高培训的效果。

(四) 培训项目的评估

一般西方国家的企业组织都很重视对员工培训项目的结果进行评估，其主要原因有以下几点：

首先，通过评估，可以了解某一培训项目是否达到了原定的目标和要求。例如，一个关于新工艺、新技术方面的培训项目，就要对受训后的人员进行实地考察，看看他们是否真正掌握了这种新的技术工艺，有多少人真正掌握了？没有掌握的人占多大比例？又如，加拿大对上岗前的新员工培训专门进行过分析研究，他们发现，受过培训的新员工在上岗后创造的价值远比未受培训的人高，经过分析，他们认为对新员工上岗前的培训的结果，如果受训人工作后一年内创造的价值等于或大于培训费用的三倍的话，这种培训就是成功的，反之，这种培训就有改进的必要。

其次，通过对培训的评估，看看受训人知识技术能力的提高或得益，而不仅仅是判断培训目标的实现程度。

培训效果的评估方法很多，下面分述几种：

1. 成本收益评估法

在经济上，成本收益分析法常用以评价投资效果。由于在一定意义上可将培训视为公司的一项重要投资，因而在评估培训效果时也可借鉴成本收益分析法。

运用成本收益分析法评估培训效果，要注意以下几点：

- (1) 培训项目的目标要明确。
- (2) 只有具有可比性的培训项目才能相互比较，比较的口径和单位应一致。
- (3) 真实反映培训工作的质量。
- (4) 要考虑培训项目的机会成本。
- (5) 计算培训项目的投资回收期，要考虑该项目对其他项目带来的收益。
- (6) 评估的依据只能是培训对公司生产经营实际起作用的费用和收益。

2. 以汇报的方式评估培训效果

职工完成培训回到部门工作，应及时向部门主管汇报培训效果。通过部门主管与该职工之间的双向交流，了解培训目标的完成情况，检查职工掌握的新知识、新技能，判别职工工作态度的变化。

3. 采用调查问卷评估培训效果

培训结束后，公司人事部门向培训职工发放无记名的调查问卷，要求职工回答。

将这些问卷回收、归纳、整理分析，了解各职工对培训工作的意见，评估职工在培训中取得的进步，以改进今后的培训工作。

4. 评估记录

评估记录是记载培训工作评估结果的档案资料。它有助于我们掌握过去历次培训工作的情况、经验和教训，为今后的培训工作提供借鉴。

评估记录应力求做到健全、准确、详细。

三、企业员工培训实战技巧

培训的方法要根据培训的人数、培训的专业及单位现有的师资、设备、资源等方面的情况而定。培训计划可以采取业余的时间学习，也可以采取在职培训或离职培训，甚至可以安排职员专门系统地学习，获得高一级的学位。培训项目也应因各类人员的不同情况和专业要求而定，如管理人员、技术人员、办公室行政人员、工厂或其他生产线上的人员等等，应该采取不同的培训方法和内容。

在现代化大生产条件下，对任何一个组织来说，无论是主管人员，还是一般员工，都只有通过不断的学习、进步、充实和提高，才能适应组织内外环境日新月异的变化，才能胜任要求不断提高的各项工作。这一点，随着社会的不断发展，已为世界上越来越多的人所认识。近几十年来，世界各国都把组织的人员培训提到越来越重要的地位。认为这方面的投资是最重要的投资。不仅各类组织都非常重视培训工作，将其作为一项长期的工作内容，而且国家也对这方面的工作给予积极的鼓励和支持。

管理层人员的培训是人员配备职能中的一个重要方面。其目的是要提高组织中各级主管人员的素质，管理知识水平和管理能力，以适应管理工作的需要，适应新的挑战和要求，从而保证组织目标的实现。

(一) 培训开发迫在眉睫

由于主管人员是组织活动的主导力量，主管人员管理水平的高低，直接决定着组织活动的成败。因而每一组织都应将对主管人员的培训工作看做是一项关系组织命运、前途的战略性工作来对待。应当把培训工作作为组织的一项长期活动的内容，建立起有效的培训机构和培训制度，针对各级各类主管人员的不同要求，采用各种方法进行培训，切实做好培训工作。

在 20 世纪 80 年代初期，西方发达国家由于经济不景气，政府和传统制造商紧缩开支的结果是，裁减培训经费，取消专职培训人员，减少进修人数，将公司内部的培训工作转包给管理学院。但是，工商企业在这次衰退时期支出的管理人员的培训费用并没有降低。

在某些大公司中，为培训员工仍然平均雇用 6 名管理人员，而且大约有一半的公司设置有某种形式的培训中心。支出培训费用最多的是银行、连锁零售组织和石油公司。大多数公司支出的培训费用至少每年 100 万英镑（不包括薪金），有的高达 400 万英镑，仅有 15% 的公司受到经济衰退的直接影响，或是削减了培训预算，或是更改了培训计划而去寻求政府拨款。

从中我们可以看到，在人事管理中最令人鼓舞的趋势之一，就是加强从基层到高层的各级管理人员的开发。

过去，对正式训练的必要性，几乎没有公司予以考虑。有人认为，那些被任命为主管人员以及上升到管理职位的人，即使不具有领导能力，也可轻易获得所需要的技能，并且可以凭经验行事。在企业晋升方面，最流行的做法是，把那些已经表现出十分精通技术工作的人选拔到管理岗位上来，例如，当出现空缺时，就将最好的推销人员提升为销售部门的主管人。可是做出这种选择所根据的技能，对管理销售业务来说只具有部分的价值，因为有许多人有实干经验，并不一定有组织和管理能力，就像有些士兵在战斗中勇猛顽强，但当指挥员就未必合适一样。被管理者的地位和管理者的地位有很大的不同，新任的总经理总是习惯地被人们认为能够独立地学会管理技能。

应该看到，管理操作者是一回事，对管理者的管理又是一回事。较小范围的计划、组织、指导和控制的任务比起较大范围的管理任务来，如果不是在种类上不同，就是在重要程度上不同。可见，那些被提升到管理职位的人，要获得其职位所需要的技能、知识，常常只能靠个人的努力和机遇。

但是，面对经济领域的激烈竞争，许多公司正在发生一个令人鼓舞的变化，即越来越注意到对基层、中层和高层的所有各级管理者的开发，迫切希望他们的管理人员在生产经营的决策、组织、计划、指导和控制等方面，胜人一筹，立于不败之地。

一个企业如果要繁荣起来，就要求它的经理能不断提高自己的经营能力。各企业的经理只有不断地提高自己的能力，准确地掌握整个社会，特别是其中与商业有紧密关系的因素的变化趋势，才能使企业的生意适应社会的需要而不断发展和兴隆起来。

企业的经营管理变得越来越复杂。加上近几年来科学技术的发展一日千里，社会上各种关系也瞬息万变，所以，企业经理和各级管理人员更没有理由停滞不前。这几年来，社会上人与人之间的关系、国家之间的关系、家庭之间的关系、商品供应者同顾客的关系、企业同政府的关系、店方同受雇者的关系等等，都发生了很大的变化。

所有这些关系都对企业和商业的经营管理产生了较大的影响。作为工商企业的经理，不仅要眼光敏锐，而且要善于对各种变化作出相应的、有利于商业经营的反应。

随着形势的发展，不仅要求经理提高工作质量，而且要随时增加经理和管理人员的数目。

由此可见，所谓经理的培训和提高，包含两方面的内容：不断提高现有经理和管理人员的经营能力和不断扩大他们的队伍。这就要求各个企业采取相应的措施来达到上述两个目的。

美国通用电气前任董事长拉尔夫·柯定纳深有感触地说：“目前和未来社会中科学技术的发展和社会关系的日益复杂化，不仅使经理的培训和发展成为必要，而且提供了可能性。”美国通用电气单靠经营管理方法的改进和提高，就可以使未来的生产能力提高 50%。

这就是说，经理和管理人员的技能的提高将直接影响到企业的生产能力，使企业获得较高的工作效率和竞争能力。这就为加强企业的生存和发展提供了物质基础。

发展和提高企业经理人员的能力，是提高企业生产能力的最便宜的途径。但它并不是那么容易就可以达到的，据美国通用电气的统计，通过增强发电机能力的方法，每增加企业总发电能力的 5%，要花费相当多的时间和金钱。但通过经营管理方法的改进，无需花费金钱，就可以达到提高发电能力 5% 的目的。

所以，提高经理和其他管理人员的经营管理能力，是使企业获得较高生产能力和竞争能力的最理想和最根本的方法。

对企业的经理和管理人员的改造和提高，就时间来说并不是暂时性的，就范围来说也不是局部的和个别的。这就是说，任何企业在任何时候都要考虑和实行经理人员的培养和提高的制度。时代在发展，工商业在进步，任何一个有责任感的经理和管理人员都会有出自内心的上进要求。要使自己和自己所在企业适应形势的要求，除了不断提高和发展以外，别无他途可循。这一要求对于任何一级管理人员来说都是适用的。任高职的管理人员固然需要不断提高自己，任低职的管理人员也同样需要这样。当然，从迫切性和重要性来说，提高较高职的管理人员更应首先考虑。

每个企业的经理和管理人员不仅要时刻考虑提高自己的能力和技术，而且要为提高他的下属管理人员的技能创造有利的条件，要使他们有充分的机会和条件进行学习和训练，要鼓励他们进步，并对他们不断提高要求。

为了使经理和各级管理人员有不断提高自己的动力，不仅要使他们认识到形势的迅猛发展对他们的要求，而且要使他们经常清醒地估计到自己的长处和短处。一个人只有正确地了解到自己的长处和短处，才有前进的动力，才能明确前进的目标。例如：要发展自己的哪些长处和优点？怎样发展这些优点？要克服自己哪些缺点？怎样克服这些缺点？等等。中级以上的管理人员，除了考虑自己的提高以外，还要全面考虑他的下属工作人员是不是已经充分发挥了自己的才能？需要采取什么样的相应的组织措施才能发挥下属人员的积极性和才能？

为此，他们要经常考虑：

1. 每个下属管理人员是不是称职？他们的现有职务是不是有利于发挥他的管理才能？

2. 他必须学习哪些事情和技能？必须克服哪些缺点？根据这两方面的问题，较高层的管理人员和领导人员可以采取相应的措施来提高下级管理人员的管理效能。这也同样包括两个方面：

(1) 调动他们的工作，使他们处于适合他们能力的工作岗位上；

(2) 为他们提供深造的机会。

企业公司的各级管理人员的培养计划，必须适应于形势发展的要求和各个管理人员的技能，同时又适应于企业本身的未来发展规划。一般地说，企业管理人员的培训计划是由企业未来的生产任务、未来的组织结构所决定的。

根据形势发展的要求和企业的未来发展规划，在培训经理和各级管理人员的问题上，可以分别制定短期培训计划和长期培训计划。

经理和各级管理人员的短期培训计划一般是指两年左右的计划；长期的培训计划则指 5 ～ 10 年的培训计划。对于企业来说，长期的培训计划尤其重要。因为长期的培训计划涉及到企业的发展方向。

现代社会中，管理显得越来越重要。世界上发达国家把科学、技术、管理称为现代化社会鼎足而立的三大支柱。生产力包括劳动者、劳动手段、劳动对象三个物质要素，也包括科学、技术、管理三个非物质要素。非物质要素中的科学和技术必须物化在三个物质要素中，才能成为现实的生产力。管理与科学、技术不同，它不是物化在三个物质要素中，而是通过它，把三个物质要素合理、有效、科学地组织起来。如果管理水平高，组织得好，则可能取得事半功倍的经济效益；如果管理水平低、组织得不好，则可能使三个物质要素力量抵消，造成经济效益低下，甚至导致零效益。

可见，三个物质要素必须借助于管理组织，才能成为有效的社会生产力。“科技是第一生产力”，这是千真万确的，但是我们还必须重视管理，如果没有较高水平的管理予以合理有效的组织，科技就不能很好地发挥作用，正因为如此，世界上各发达国家都十分重视管理人才的在职培训工作，从而不断提高企业、公司的生产效益。

管理人才的在职培训始创于美国。美国麻省理工学院率先于 1931 年举办了为时一年的青年管理人员在职讲习班；全美设有管理系科的 600 多所大专院校有 2/3 以上举办了各种形式的短期讲习班。现在许多发达国家也纷纷建立管理人员在职培训网络，以企业、高校和政府三位一体的形式，不断扩大在职培训人员的数量和范围。

法国在 20 世纪 60 年代以后，许多大学和高等商业学校为了加强同企业界的联系，直接为企业服务，纷纷建立管理人员的培训中心。例如法国经济与商业科学高等学校的分校实际上就是一个培训中心，每年培训 3000 名管理人员。

日本企业界也非常重视管理人员的在职培训，它们的企业管理人员分为高、中、低三个层次。企业对各层次的管理人员都订有强制性的学习计划。一些企业规定高层管理人员每年培训 3~4 次，每次一周，内容侧重于全局性经营管理方面；中层管理人员每年培训时间累计为两个星期；低层管理人员每年培训时间累计四个星期，内容是改进管理技术。日本大企业职工的晋升顺序是系长一课长一次长一部长一司会长。每名管理人员晋升前、后各有一次强制性学习，内容包括如何管理下属、管理章程、熟悉新的工作环境等等。

（二）培训开发实务

1. 主管人员的培训对象

主管人员的培训对象就是主管人员。

这似乎是不言自明的，但这样说未免太笼统。主管人员作为培训对象，根据其培训特点的不同，可以分为两大类：

(1) 任职的主管人员；

(2) 刚刚选拔出来准备任职的主管人员，他们虽然也可能现正任职，但却是准备提升到更高的职务上的。这一类又可细分为两个小类：一是准备立即提升的；二是还须进一步锻炼提高之后才能提升的。

对于第一类任现职的主管人员来说，人们往往认为培训的主要对象是较低层次的主管人员，特别是那些基层的主管人员。实际上，这种看法是片面的。每一个现职的主管人员，无论是上层的、中层的还是基层的，为了更好地履行现行职责，做好现任工作，都有提高自己各方面素质和能力的必要。因此，培训的对象不仅仅主要是中下层的主管人员，也应包括上层的主管人员，而且，上层主管人员还应该首先受训。这首先是由他所在的重要岗位所决定的。其次是因为在整个培训过程中，他负有培训下级主管人员的不可推卸的责任。作为教员，他自己必须对管理学的基本原理有比较深刻的理解，必须率先学习和运用管理的一些新观点、新方法和新技术，必须理论联系实际，现身说法，这样才有可能培训好下级主管人员。此外，作为最上层的主管人员，还要在理论上总结自己的经验，不断地丰富管理理论的内容，从而促进管理学这门学科的发展。总之，无论上层、中层、基层，凡是任现职的主管人员，其培训的重点都是提高现有的各方面的素质和能力，圆满地做好现任工作。

对于第二类新选拔出来的主管人员，并且将被马上提升的人来说，他们即将离开熟悉的现任职位，奔赴新的、责任更重大、风险和机会也更多的陌生的职位。所以，其培训的重点应是尽快地了解和熟悉新的环境，以使他们能够迅速地胜任新的本职工作。而对于那些也是新选拔出来的，但目前还不具备提升条件的主管人员，他们的培训重点则是分别根据各自的弱点和不足，通过各种方式尽快地补课，以达到拟提升职务对主管人员的要求。

2. 影响领导者能力的因素

人所共知，一个企业管理者的效率在相当大的程度上取决于知识、技能、态度和行为模式等因素。对于各种管理者来说，每一种因素需要的程度和比例不同，但对每个因素的具体内容，却有许多看法一致的地方。

(1) 知识。它是管理者要开发的主要方面。对于管理者来说，他们必须懂得如何处理问题，履行职责，熟悉所管理的技术领域，诸如生产、销售、财务、会计、工程和研究项目等。管理者必须具有管理方面的知识，例如，对被管理者工作的计划、组织、指挥和控制。此外，他们必须具有心理学和激励理论等有关人的知识及经营环境的知识，如社会、政治、文化、伦理等等。

(2) 技能。要运用知识就要求具备一定的技能。从广义上讲，管理者必须具有决策的技能，解决问题的技能，处理各种事务和人的问题及适应环境等方面的技能。尤其是与上述要求有关的交流，如听、讲、读、创造性、敏感性、注意力和使用各种方法（如逻辑、统计、数学等）的技能。

(3) 态度。这是影响领导者能力的重要因素。一个管理者如何看待他的职务、上司、下属和公司？如何看待自己、自己与他人的关系、自己未来的希望与雄心？如何看待挑战、变化和责任？对这些极其重要的问题，每个管理者都有自己的答案，关键要使他们选择正确的答案。

(4) 行为方式。这也是领导能力的一部分。衣着、演讲以及各种各样的行为方式都被其他人看在眼里，并对周围产生影响。管理者同其他人的合作、人事决策的依据、使用权力的习惯，以及流露或抑制感情的方式，都被其同事迅速觉察，并据此作出相应的反应。

我们先看一道简单的算术题：

所需要的能力-实际能力=应被开发的能力

要知道哪些是应被开发的能力，就要给每一个管理者的职位规定所需要的知识、技能、态度和行为方式的详细规范。这样，每一个管理者所应具备的能力和实际具有的能力之间的差距就构成开发的需要（见下表 2-1）。

显然，如果将上述公式运用于每一个职位和个人，并制定一项把所有职位和个人都包括在内的开发计划，那么每一个公司实际上就要花费大量的时间和金钱，而这远远地超过公司的财力限度，是完全不现实的。因此，有多少职位和个人需要制定开发计划，必须结合本公司的有效资源来制定。

对于各级管理人员的开发候选人，要区别对待：

(1) 高级管理人员。过去，一般公司并不重视对高级管理人员的开发，甚至将它视为一种禁忌，认为总经理要是被列为培训和开发的对象，就是不合格或无能的表现，将会成为下属和同僚私下或公开耻笑的对象。的确，也有不少经理在经过多年实践，荣升上来后，觉得自己没有开发的必要。这种心理不是自我感觉良好的封闭意识，就是为习俗所左右。

但是现在，高级管理人员参加开发计划的积极作用已经得到公开承认，甚至被视为有一定地位的象征。高级管理人员本质上是一名经理，其工作效率取决于他管理各种专业人员的有效程度，而不是单纯取决于个人在技术方面的经验。在公司中，管理人员更为迫切的是调整自己的能力，以适应公司规模扩大和生产经营变化的需要。要做到这一点，参加培训和开发是完全必要的。

对管理人员的开发，已引起高级管理人员的兴趣和重视。因为他们也明白，他们的经营决策不仅是经济方面的孤立行动，而是要产生社会、伦理和政治方面的作用。一个目光远大，有长期计划头脑的高级管理人员，自然注重同社会事务和各种势力阶层的关系。

(2) 中下层管理人员。他们和高级管理人员一样，都有开发的需要。对中层经理、管理人员的开发的重点，在某种程度上是把注意力引向适应全公司的需要。对中下层管理人员的开发主要是提高管理效率，他们必须学会如何通过他人来取得成就，而不是光凭自己的工作取得成就。

对中下级管理人员的开发计划必须结合晋升目标来考虑。公司必须做一些准备工作，使某些低层次的管理人员可以加入中层经理的行列，而某些中层经理可以升任高级管理人员的职位。当然，晋升的目标要通过功绩考核和技能评估来实现。这样做，一个人获得提升，周围的人心服口服，同时，这些获得提升的人也最有可能在新的管理职位上获得成功。

(3) 具体人或具体职位的空缺。职位所需要的人或所需要填补的空缺，也可用来确定开发的需要。许多公司是按照出现的空缺而不是全面研究组织需要来作出决策的。当企业规模扩大或者失去骨干人员时，就明显地看出管理者的人数不够，而现有的管理者也需要加以培训。这时就用一个应急计划，如提升某些职位较低的人，或者增强在职者的能力来满足规模扩大的要求。这种开发计划，在规模较小或者突然遇到某种变化的公司中有一定的可取之处。

除此之外，一些比较复杂的开发计划也可以运用，如预测企业发展和人员变化。

在许多情况下，比较准确地计算企业将来有多少职位，因此需要多少管理人员是可能的，估计各级人员的轮换会导致多少管理人员必须重新安置也是可能的。人员需求计划表是确定哪一个人需要开发，以及应开发到什么程度的有效方法。

3. 管理层人员的培训过程(如图 2-2 所示)。

图 2-2 （此处图略）主管人员的培训过程

4. 管理层人员的培训开发类型

(1)在职开发：大多数管理人员的开发，涉及企业的生产经营，因此，管理人员的开发大多数是在工作实践中进行的。被训练者在实际工作中可以熟悉生产经营管理，对下级作实地考察，下级也反过来对他们进行评价。此外，在实际工作中，他们能够独立地显示出潜在的领导能力，展现他们的才华。这种在职开发的好处，在于让他们在实际竞争中各显神通，而不用通过正式的训练。同时，这条晋升管理人员的道路不会使替补训练的人产生不切实际的奢望，也不会使那些未被推荐晋升的人感到难为情，甚至产生不满情绪。但在在职开发如果不设专人指导，就会造成浪费和破坏，例如药剂、财务、设计高空作业、建筑等许多行业的在职开发必须有人指导，谨慎行事，否则会用痛心的事故来作为在职开发的昂贵代价。这种训练的不经济还表现在上一代人所掌握的知识不能有效地传给下一代。

当然，谁都承认实际的工作岗位——不管是管理，还是操作，都是一个重要的学习环境。但是，只有在规模不大的公司中，或者在情况紧迫、条件变化，且除此之外别无他计时，单独依赖这种方式才有一定的合理之处。否则，在多数情况下，这种非正式的计划将被较正式的计划所代替。

(2)职务轮换：职务轮换是使受训者在不同部门的不同主管位置或非主管位置上轮流工作，以使其全面了解整个组织的不同的工作内容，得到各种不同的经验，为今后在较高层次上任职打好基础。职务轮换包括非主管工作的轮换，主管职位间的轮换等。

①事先未规定的主管职务间轮换。这种轮换也是在同一层次内进行的，与前一种轮换的不同在于，它是事先并未规定到哪个主管位置上轮换，也没有规定它的时间长短，而是根据受训主管人员的具体情况，来决定其到哪个部门和时间的长短。

②在主管职位间轮换。这种轮换是在组织的同一层次上的各个不同部门的主管职务上进行的。这种轮换的目的是使将要提拔到较高层次的主管人员，在不同的职务上根据各部门的不同特点，学习实际的管理经验。这种方法不要求主管人员对部门活动有很深的了解，而是强调他们全面管理技能的提高，使他们积累在不同管理部门的经验，以胜任较高层次上的管理工作。这种轮换的优点是可以开阔主管人员的视野，了解各部门的特点及其相互关系，培养全面综合管

理能力；同时，也可以从中考察他们的适应能力和实际的管理能力。缺点则是这种轮换会影响各个部门的相对稳定性。

③非主管工作的轮换。非主管工作的轮换主要是在组织的基层第一线进行的。目的在于使受训者了解组织最基层的各类业务活动；了解这些活动的基本特点、基本过程；了解基层非主管人员的工作情况和精神状态。这种轮换的时间一般不要求太长，参加轮换的人多为刚从组织外部招聘来的人员以及一些基层主管人员。它的优点是通过轮换，主管人员可以对组织内的各类业务活动有所了解，密切同基层非主管人员的关系，为今后在领导岗位上从事管理打下一定的基础。缺点是这种方法在时间上不易掌握，时间长了费用太大，而且也会影响受训者的情绪；时间短了，犹如走马观花，不容易了解和把握各类业务活动的实质。

(3) 替补训练：替补训练是指每一名管理人员都被指定为替补训练者。除原有责任外，他们都要熟悉本部门的上级职责。一旦上级离任，替补训练者即可按预先准备，接替其工作，如果其他上级职位出现空缺，替补训练者也可填补这一空缺。

这种替补训练的优点是有益于管理的连续性，并且训练周密，管理人员在预定接替的工作环境和职位上工作，为管理人员指明了一条明确的晋升路线。但其缺点也非常明显：①指定替补训练不利于企业内部人才的公平竞争，容易造成派别意识和特权思想；②渴望晋升但又没有被选为替补训练的人可能感到自己机会渺茫，努力工作只是白费力气；③已经等了不少时间的替补训练者可能变得垂头丧气，特别在他们看到空缺被其他部门的替补者填补时更是如此；④某些上级惟恐被取而代之，不向替补训练者传授他们认为最有关键意义的经验和知识。

(4) 理论培训：理论培训是提高主管人员管理水平和理论水平的一种主要方法。尽管主管人员当中有些已经具备了一定的理论知识，但总还需要在深度和广度上接受进一步的培训。这种培训的具体形式大多采用短训班、专题讨论会等等，时间都不很长，主要是学习一些管理的基本原理以及在某一方面的一些新的进展、新的研究成果，或就一些问题在理论上加以探讨等等。理论培训有助于提高受训者的理论水平，有助于他们了解某些管理理论的最新的发展动态，有助于在实践中及时运用一些最新的管理理论和方法。为了能够尽可能地理论联系实际，提高受训者解决实际问题的能力，德国的一些培训中心的做法可供我们借鉴。他们在对主管人员进行培训时，实行一种称之为“篮子计划”的方法。即在学员学习理论的基础上，把一些组织中经常遇到并需要及时处理的问题，编为若干有针对性的具体问题，放在一个篮子里，由学员自抽自答，进行讨论。互相启发和补充，以提高对某一个问题的认识和处理能力。

一个流行方式是短期强化学习，即把管理人员集中数天或一个月，按照明确规定的科目训练。一般来看，这些由专业协会、大专院校或公司举办的短期课程或实习班，主要是为有资格的管理人员和专业职能人员而设立的，目的是提高管理人员的素质。学习的专题课目包括协商、

测验、作业评价、电子计算机决策、系统设计以及各种合同。当然，在某种情况下。这些课程所讲授的只是一些常识性知识。

(5)角色扮演：也可能是受到即兴演出的心理剧和社会剧的启发，近几年来，在发达国家管理人员开发中，开始兴起“角色扮演”的训练方法。

按照这种方法，把一组主管人聚集在一起，从中选择两个人模仿某种带有普遍性的或者比较棘手的情况，例如，一名雇员正在要求调动。这样，两个人中有一人被指定为扮演雇员的角色，另一个人扮演主管人。在确定了一些有关的情况之后，没有经过任何排练，这两个人即兴模拟主管人和雇员之间如何交涉。

当这两个人在表演时，其他成员在一旁观摩，细心思考并对演出进行评价。模拟结束后，后面的人接着表演同一情节，或者组织全体进行讨论。在表演过程中经常有录音或记录，表演者可以进行自我检查。

这种方法的好处是可以取得实际效果，角色扮演者的演讲能力和表达能力有所提高，但花费时间太长，耗费人力太多，许多人认为不值得。

(三)管理层决策性培训

1. 决策对企业生存意义重大

决策一词的含义，有如下几种理解：一是指用于决策分析的各种方法，即所谓“决策论”；二是指决策领导者处理重大事件所下的决心和行为；三是指决策的全过程。任何一个人，在日常生活中都存在各种各样的动机，会树立各种目标，为达到目标也会下很多的决心，这些对于个人来说也是一种决策，我们可以这么说，广义的决策是人类社会生活最普遍的现象。

管理工作也一刻都离不开决策。传统观点认为，决策只是高层管理人员的事，它是用来解决经营管理中的发展目标和经营方针等重大问题的。目前这种观点已渐渐被淘汰了。著名心理学家西蒙（H. A. Simon）在企业管理研究中，运用控制论和决策分析方法，把古典决策理论和行为决策理论成功地结合起来，并因决策理论而获得 1978 年诺贝尔经济学奖，他提出管理就是决策，创立了决策理论学派。该理论认为，管理活动的全过程都离不开决策。在企业经营管理中，决策的问题是多方面的，并大量地存在着。比如，从企业日常管理工作看，产品的价格怎样确定？材料订货和库存政策怎样确定？设备何时更新，如何更新？从企业长远发展方向来看，要不要开拓新的市场，开发新的项目？是否有必要进行新产品的开发，增加新的投资，扩大生产能力？是否需要增加新的人员？等等。这一系列问题，都要求管理人员作出合理和适时的决策，如果凭主观想像乱下结论，非但不能解决问题，反而会将企业引上歧途。

决策影响了企业的盛衰，决策恰当适时，企业就能获得盈利，得到发展；反之，决策失误，企业就要亏本，甚至走向衰亡。20 世纪 60 年代后期，由于世界能源紧张，日美之间爆发了一场“汽车大战”。当时日本的一些企业预测，能源紧张将会影响汽车市场需求的变化，因而着力发展省油价廉的小汽车，而美国和西欧的一些汽车公司对能源的危机反应迟钝，继续生产豪华的大型汽车。进入 70 年代，产油国对石油采取禁运政策，汽油价格猛涨，能源危机席卷世界，消费者大量转向购买节能型的小汽车。因而，以丰田汽车公司为代表的日本汽车公司的产品大量打入美国、西欧市场，而美欧汽车产量则大幅度下降。

这是决策对企业影响的真实例子，像这样的例子举不胜举，正因为决策与企业、国家的命运休戚相关，所以人们越来越重视对决策的研究，加强对各级人员的决策训练，使他们在决策过程中尽可能地降低风险，避免危害。

决策存在两个基本前提，即明确问题和设立目标。

(1) 明确问题

问题无处不在，无时不有，那么到底什么是问题呢？简单而言，我们可以将之定义为目标状况与现实状况的差异。

问题不可避免地产生，因为目标与现实总是有差异的，除非不制定任何目标，这种情况在现实中肯定是行不通的。没有了目标，企业就失去了发展的动力，就谈不上前进和发展。

决策总是用来解决某一个问题的，因而首先必须把问题的性质、特征、范围、背景、条件、原因等搞清楚，找出问题的症结和关键。

对于一些复杂的问题，我们要抓住最主要的并加以明确。例如，企业根据市场的预测和分析，决定将设计的新产品投入市场，这时企业面临哪些问题呢？也许有人会丈二和尚摸不着头脑，不知从何着手，此时我们不妨仔细分析，抓住主要环节。开发新产品最主要的是要有市场效益，于是决策问题的内容和性质就要针对新产品的市场效应，为此需要提出采取哪些方案和措施，才能让广大消费者接受，该产品的产量多少才能与市场的需求相吻合，这其中有多大的风险系数，是否值得冒此风险，如何使企业取得更好的经济效益等，这些问题都是管理人员所需决定的。

(2) 设立目标

目标的设立也是决策的一个重要前提。目标是决策者所追求的对象，它决定了选择最优方案的依据，而方案的提出也是以目标要求为依据的。

决策目标与决策方案是相互依存的，缺乏一个明确的目标，就无从拟定行动方案，也就更谈不上方案的比较和选择了。不少决策问题之所以未能拟定出可行方案，或虽有方案，但对方案的比较选择举棋不定，根源在于决策的目标不明确。因此，如能对问题展开充分、深入的研究，制定出切实可行的目标，就能打好基础，利于决定。

那么到底什么是目标呢？目标，是指在一定的时间内所要达到的具有一定规模的期望标准。在某种意义上，就是人所期望达到的成就和结果。国家的国民生产总值要达到多少，一个企业要实现多少利润等，都必须通过目标的制定来实行。

在企业管理中，目标可能是外界实在的对象，如一定的产量、质量指标，也可能是理想或精神的对象，如一定的理想水平和素质等。

目标和任务是不同的，任务是一种纯粹性的指令，而目标必须包含三个要素：时间、数量和质量。时间指出了完成某一任务的期限；数量指要达到的数量，生产多少，采购多少等；质量则为要求达到的标准，因此一个目标必须包括这三个要素，三者缺一将不成为目标。比如，上海大众汽车有限公司的任务是生产桑塔纳轿车，而目标则是具体的，如某年要求生产 12 万辆轿车，质量要求达到奥迪 2.4，这指的是目标。所以目标和任务是不同的，前者是指要达到什么状态，后者是指要做什么。

目标必须是具体的，切实可行的，这样就为目标的实现提供了有利条件，否则只能是纸上谈兵而已。为使目标具体化，必须将目标细分，在总目标下分设几个分目标。人力资源管理部门要做好人员的招聘工作，以保证生产线工人的数量和体力，培训部门也要相应地做好人员的培训，以保证劳动力的质量。

目标的制定必须层层进行，部级为科级制定目标，科级为股级制定目标，这样将大目标分成小目标，也使目标更加具体。

目标的制定可以分成四个阶段：第一阶段为定义目标，指出目标的主要要素：时间、数量、质量；第二阶段为分析目标，收集影响目标实现的因素，有哪些内环境、外环境影响了目标的达成，将这些数据收集起来，罗列出来____分析，然后根据评价的标准____进行评价，找到最切实的目标；第三阶段为目标实施，这个阶段的工作内容主要包括三个部分：一是通过对下级人员委让权限，使每个人都明确在实现总目标中自己应负的责任；二是加强领导和管理，与下级进行信息交流，并对其进行必要的指导，至于下级以什么方法来完成目标，可听其自行选择，这样可以极大地发挥每个人的积极性、主动性和创造性，提高工作效率；三是制定目标实施计划表。目标的实施者必须严格按照“目标实施计划表上的要求进行工作，从而使整个目标实施阶段的每一个工作岗位都能有条不紊地、从从容容地开展。实践证明，“目标实施计划表”编制得越细，问题分析得越透，保证措施越具体、明确，工作的主动性就越强，实施的过程就越

顺利，目标实现的把握就越大，取得的效果也就越好，第四个阶段为成果评价，对目标成果的评价是制定目标的最后一个阶段，主要进行两项工作；当目标实施活动已按预定要求结束时，必须对实际取得的成果作出评价，并使这种评价与奖励挂钩；把评价结果及时反馈给实施者，以便实施者主动总结经验和教训。

2. 决策培训的核心内容——决策过程图

自西蒙的名言“管理就是决策”道出了决策的重要性以后，管理学家以及计算机专家、统计学家不断深入研究，提出了许多决策的模型，以减少决策中的不确定性，使决策真正行之有效，因而决策学已发展成为一门比较完善的学科。

对于不同类型的决策行为，要有不同的思考方法，对于不同类型的决策，给予不同的考虑。

(1) 确定型决策行为的思考方法

对于确定型决策，既然结果是确有把握的，那么决策就应根据已有情报，选择最佳方案。不仅如此，决策者还要竭尽全力去实现最佳结果。决心不大，实施不力，就会贻误时机。纵然决策是选中了最佳方案，也会因为时过境迁，事态变化而得不到最佳结果。这是确定型决策失误的常见原因。看准了，就全力行动，这是确定型决策的基本思考原则。

(2) 风险型决策行为的思考方法

风险型决策，是指要冒一定风险的决策。对于这种决策，决策者应着重考虑以下四点：

①选择最有希望的方案行动。

②准备好必要的应变方案，以便在可能的不测事变发生时得以应付自如。

③运用各种主客观条件，尽量化险为夷。通过试点实验，及时收集新的情报，使风险型决策转化为确定型决策。

④留有余地，要有最后的保险手段。如同机器设计中要有安全阀、旁通阀、控制阀等一样，风险型决策要有尽可能有效的保险手段。例如，作战方案中要有预备队，投资建设中要有后备金，以及通过思想政治工作，提高人们对决策的信心，同心同德地去执行等等。它们的作用不仅在于决策实施的关键时刻，可以保证决策成功，而且万一失败，也可把损失减少到最小限度，并且安然过渡到新的决策上去。

风险越大，上述四点考虑就越重要。风险型决策最忌讳孤注一掷。

(3) 不确定型决策行为的思考方法对于不确定型决策，决策者又应该怎样科学地思考呢？既然我们掌握的决策条件太少，决策的后果不确定，那么就要考虑以下四方面：

①要“摸着石头过河”。这是决策者决策时最基本的原则。决定问题不要太匆忙，要留一个反复考虑的时间。最好过一个时候再看看，然后再决定。

②多方案并进。每个方案都要有原则差别，这样，不仅成功希望大了几倍，而且纵使失败了，也能积累下更多的经验教训，为新的成功的决策打下良好的基础。

③步子不要太快。快了，“摸石头”也罢，多方案也罢，都失去了意义。结果即使方案基本正确，也会欲速则不达。

④要把力量集中在信息反馈上。要有灵敏、准确和有力的反馈措施，及时收集情报，及时总结经验教训，以便随时应变。僵化不变，必然失误。在不确定型决策中，失误往往是难免的。问题是，如果失误了，还僵化不变，那就要误上加误，造成灾难性的后果。

对确定型、风险性、不确定型行为，除了按以上的原则思考以外，还可以利用决策的有效工具，即决策过程图，该方法简便易行，正确使用可以将风险降至最低点。

3. 决策人员培训开发实务

首先是对训练目标、训练内容、训练方法、参加对象及人数的确定。

训练目标一般是指希望通过对决策人员进行战略方针制定能力的培养，所要达到的目的。它包括以下几个方面：应付环境变化的能力；对新兴部门的支持；对年度企业目标的考虑以及如何实现。

训练内容指应培养决策人员哪几种战略方针的制定能力。这些能力包括：制订战略方针的构想及过程；对市场变化如何应变；如何掌握客户心理变化；由于市场变化造成的不利和有利影响；如何分析竞争对手的优势和劣势；如何制订战略目标；如何规避各种风险，实现战略目标；制订何种战术目标及行动方案。

训练方法可采取授课法、讨论法以及单独脑力激荡法（SBS 法）等。

由于是高层决策人员的训练，所以人数应在 10 人以内。

一般公司从诸方面因素考虑，多采用两天一夜集体住宿的训练方法。

第一天：

上午：参加训练的人员集合到指定地点、由训练者致词，说明本次培训的目的及日程安排。然后由各部门决策者说明本部门的方针及目标，使参加者对企业全局有所了解。以便于对战略进行思考并制订程序。

如图 2-3 所示。

同时还应对企业环境作出分析，由小组讨论出几个有关企业外部因素的变化。

下午：由参加者用单独脑力激荡法（SBS 法）制订当前的战略目标。其步骤为：

战术 1

行动目标 1

供应商变化

本部门战略方针, 最终成果 市场变化 公司外部因素变化

行动

目标 2

战术 2

顾客变化

行动目标 3

差跨

战略 3

竞争对手变化

设定的战略目标

(1)用战略目标分析程序分析现状。

a. 确定当前需要实现的目标为总的年度目标与已完成任务的差额；

b. 确定战略目标应包括的内容，有本部门行动方针、现在的市场状况、现在的顾客需求、本公司的优势、竞争对手的劣势、市场机会的开发；

- c. 对本部门现状的分析，说明存在的不足；
- d. 如何达成目标，采取何种手段实现原定任务。

(2)根据现状分析，决定要达到什么样的成果。

(3)考虑通过何种方法达成目标，再从中选取最适合的方法。

第二个内容则是由每个参加者用 SBS 法想出行动目标来，并由指导员从旁协助，作出评价。

要注意的是可能会有两种情况出现：一种是参加者的个人意见很少，似乎无话可说；另一种则是参加者的个人意见很多。对这两种情况，应予以重视，并采取不同的对策。

对第一种情况，可考虑采用分组的方法，用减少人数的办法，减轻当众发言的压力，让每位组员在小组内先提出办法或接受对方的意见。

对第二种情况，则应该对这许多意见进行分析，区别行动的目标与日常行为，只留下行为目标作为讨论对象，还应该将“怎么样”转变为“做什么”。例如，与员工开联谊会，进行面对面对谈，增加私下接触，都可以归结为增进与员工的感情。

晚上：结合本部门的立场，考虑目标的执行程度与最终目标之间的关系。

第二天：

上午：分组讨论如何回避企业可能面临的各种风险的方法，并且针对个人提出的行动目标，发挥集体的力量，共同讨论所有可能发生的问题，以事先采取对策。

在这种讨论过程中，应着重探讨为了回避风险，可采取的最适合的行动措施。

然后由各级组长代表本组讲述本组的讨论结果，并由指导员作综合讲评。

下午：由每个人自行订立实施方案，以达到事先设定的战略目标，并呈交给指导员，听取其意见。

最后由指导员宣布训练结束，参加者回到本人的工作岗位上。

在整个训练过程中，有以下几个注意点：

①对决策人员的训练不是教会他“做什么”，而是教会他如何从战略高度出发，去思考“什么是战略”、“如何面对变化了的企业外部环境”等问题；

②在训练开始之前，指导员就必须收集相关资料和情报，并作出分析整理，以便在训练一开始，便可以说明训练的意义，以严肃的态度对待这次训练；

③在方法上，应以单独脑力激荡法为主，因为作为决策人员，有一定的工作能力。实践经验，无需多费唇舌；

④注意培养受训练者的逻辑思维能力，着眼于方式方法的学习，而不是具体解决哪一个问题；

⑤当训练过程中个别人出现过度保守的情况时，指导员有必要指出，并加以纠正。因为所谓战略，往往是要求向前看而非向后看的。

(四)培训参考：管理者动机定位与培训

1. 动机是“为实现一个特定目的而行动的原因”。

2. 管理者动机的结构是什么？

3. 管理者要有权力欲吗？

4. 高成就动机是否意味着高目标选择？

5. 回避失败是获取成就的策略吗？

6. 成就取向与人际亲和相矛盾吗？

要知道怎样才是较高或中等水平的动机，就需要有评定动机的手段。有许多种用于评定管理者动机水平、结构的测量工具。

动机测验有问卷形式的，即针对各种动机，设计一系列问题，评估其强度

另一种评估成就动机的方法是投射测验。方法是让管理者看一些中性图片，并报告所看到和所想到的内容。测验的逻辑假设是：一个成就动机高的人会把自己的意念不自觉地投射到对知觉对象的解释上。一个成就动机低的人只是报告说一个人在看地图，而一个成就动机高的人则会想像是一个大公司的经理正在瞩目全球市场格局和公司的各分支机构，正在构想如何取得下一个季节的市场成功，正在策划公司的全球营销方案。

了解了动机水平后，还需要进行动机调整或培训。就培训而言，最重要的是成就动机。尽管我们说，成就动机水平不宜过高，但事实是，在市场经济的运作形态下，无论是在西方还是在中国，成就动机的水平大都满足不了企业的要求。关键问题是在于人们主动进取的意识，在于勇于承担责任的精神和面临挑战而执着坚守的自信。

市场经济对企业管理者提出的一个要求是，必须主动出击，否则就是坐以待毙。

激烈竞争给企业管理者提出的要求是，必须勇于挑重任，不畏艰险。市场就是战场，它从不青睐、怜悯弱者。成就不是天上掉下来的，是靠人去争取来的。这一切都要求具有较高的成就动机。

一种训练成就动机的方法是外展学校。这是近年来兴起的一种管理者培训学校。所谓“外展”，是通过类军事化的训练，让人们在野外发掘、开拓自己被封闭、埋葬的能力，让人们在极限状态下发现自己的体能和心理承受力的峰值，使人体验那种征服自我的成熟、强悍和获得成就的高峰经验。它使人们向自己的习惯挑战，向自己的惰性挑战，向自己的所谓“极限”挑战，让人们重新调整动机定位，建树新的成就意识。

经典制度

管理才能发展方案

第一节 总则

一、本方案的目的是，为本公司所属各部门管理人员的才能发展提供基本原则及推行程序与方法，以提高管理人员的素质，适应业务发展的需要。

二、本方案所称的管理人员，系指在各部门负责计划、组织、激励、协调、监督与指导他人工作而达到某种目标完成某种任务的高、中、基层主管人员。

三、高、中、基层主管人员，其包括范围大概如下：

1. 高层主管人员：指机构的副主持人。
2. 中层主管人员：指公司的部处主管。
3. 基层主管人员：指公司科长、主任及组长（股长）。

第二节 基本原则

四、公司推行管理才能发展，应遵循下列基本原则：

1. 应使各层管理人员了解自我发展的重要性，并加以激发和引导，使其能主动自发地配合企业管理的进展，力求进步。
2. 发展的方法因人而异，不可千篇一律，应依据公司与个人双方的需要，制订发展计划。

3. 应尽量利用科学化学习过程与方法，以加强学习效果，并给予实际体验的机会。
4. 对发展方案的实施应予以适当的控制，把既定目标作为努力方向，并配合适当的程序和方法来实现它。
5. 各部门应树立良好的管理风气，以造成良好的管理发展环境，自高层主管人员开始，须有日日更新、求贤若渴的精神，以激励下级人员的进取心并维系其向心力。
6. 直接主管人员对所属管理人员的发展，应切实负起其责任，并发挥其重大影响力，诸如解释本公司的政策与目的，决定下级人员工作与培养的机会，倡导良好的管理方法与作风，激励下属上进，解决下级人员发展中的困难与问题等。

第三节 推动程序

五、管理才能发展方案的推动按下列程序进行：

1. 组织分析
2. 业务分析
3. 人力清查与评估
4. 管理训练
5. 成果考核

六、组织分析参照下列程序办理：

1. 列举本公司的长期和短期的组织变革计划。
2. 依据组织原理分析本公司的组织结构是否健全。
3. 按组织结构和离职率估计各层主管人员的职位增减和需求情况。

七、业务分析参照下列程序办理：

1. 列举上年度、本年度及下年度的主要业务项目及经营目标。
2. 比较多年度产销成本盈亏数额，并与同类型的企业机构进行比较。
3. 根据上述比较分析管理方面的缺陷，以作为管理才能改进的依据。

八、人力清查与评估参照下列程序办理：

1. 各级主管人员应对其下级主管人员实施定期考核，除检查其工作成绩外，还要评估其潜能、计划其发展。

2. 将考核结果填入“人才考核及发展表”汇送人事部门。

3. 下面一项“人才考核及发展表”的填写，应根据的资料来源如下：

（1）工作标准调查表；

（2）工作计划与成果记录；

（3）业务分析所发现的优缺点。

4. 人事部门根据上述考核及发展中的有关资料，设置下列两种卡片：

（1）“主管人才储备卡”

本卡系以个人为对象，扼要记录其成绩优缺点，可升任职务，及升调前所需训练等。足以证明其才能、机智、个性和行为的事件。

（2）“主管职位递补卡”

本卡系以个别职位为对象，扼要记录该职位现职人员变动后，第一、二候补人姓名及所需的训练、何时可以递补等。

5. 根据所有“主管职位递补卡”列出各职位的候补人员姓名，可调至全公司或某一部门的“主管职位递补图”。

6. 主管职位递补卡或图系以每一个主管职位的现职及候补人员的姓名、年龄及晋升可能性标于组织系统图上。此项卡片及图表应作为密件保存。

7. 根据“主管职位递补图”及有关资料，可制作“管理人力资源×年计划表”。

九、管理训练按下列程序办理：

1. 根据上述各种表卡的资料加以分类统计，就可以获得本机构各层管理人员发展训练的需求情况，除了本公司无法如期培养训练需从外界招聘外，需要由本公司内人员提升递补的，应随即

分别按照各人所属的层级，所需的训练及其优先次序，参考训练的强度及本人的业务情况，安排其所应接受的训练或培养，并于年度开始前制订“年度管理才能发展计划”。

2. 管理训练的方式可分下列各种，实施时可视情况两种以上并用或先后施行。

（1）工作上的发展

①工作轮调

②主管人员辅导

③派任专项工作

④参加委员会工作

⑤出席业务会议

⑥见习或代表主管工作

（2）工作外的发展

①自行研读管理书刊

②参加短期训练或讲习

③参加长期进修

④参加学术团体

⑤参观访问管理优秀的企业机构

3. 上条所说的短期管理训练或讲习应按管理人员所属的层级，分别举办，其划分原则如下：

（1）基层主管人员讲习班——以科组长为对象，由各事业机构自行举办，为期1周至10天。

（2）中层主管人员研讨会——以处室主管人员为对象，由本公司配合有关学术机构举办，为期2至4周。

（3）高层主管人员研讨会——以各部门的副主持人为对象，由公司委托学术团体举办，为期1周至10天。但为方便出席人员本身业务的处理，可分段间隔进行。

4. 前项所说的管理训练，新进入公司的各层管理人员应以先接受此项训练才能正式派任为原则。现职人员也应尽快给予训练。

5. 管理训练的课程内容，原则上应参照下列规定办理，必要时可予以合并或补充：

（1）基层管理人员讲习班，以管理人员的职责、管理概要、工作教育、工作安全、工作简化、会议领导、人际关系以及现行法令的介绍为主。

（2）高中层管理人员研讨会，以企业管理、经济现状、决策理论、市场学、财务分析以及行为科学为主。

6. 各层管理人员讲习班或研讨会的举办方式，除必不可少的讲课外，应多采用分组讨论及专题研究的方式，以引起学习兴趣，交换工作经验，增强研习效果。

十、本方案呈董事长核准后实施，修改时亦与此相同。

附表 1：

姓名 年龄

现任职务 担任本职年数 年

现在成绩

特长（优点）

弱 点

努力上进情形

可升调为 升调时间

主管人才储备卡

附表 2：

所需训练

主管职位递补卡 培训开发 能力评价程序

第一条 能力评价

能力评价分为实务能力评价与测验、考试。

第二条 实务能力评价、实施期

实务能力评价每年一次，即上年的3月1日至当年的1月31日。在这期间，对被考核者通过工作及成果所反映出来的能力进行评价。

第三条 评价者与调整者

①实务能力评价，按照一次评价、二次评价和调整的顺序进行，评价者和调整者如下表所规定。

②在一次评价与二次评价为同一人时，二次评价省略。

第四条 实务能力评价实施细则

实务能力实施细则以及实施要领另作规定。

第五条 实务能力评价的档次决定

①实务能力评价的档次决定，根据评分以及全员的整体水平决定。

②实务能力评价的档次决定者规定如下表。

被评价者档次决定者

普通工人 事业部人事科长

中层管理一级、二级（除班长） 人事部人事科长

中层管理二级班长、三级、四级（除科长） 人事部长

中层管理四级科长、五级、高层管理一级、二级（除部长） 人事董事

被 评 价 者 一次评价者 二次评价者 调整者

普通工人、中层管理一级、二级（除班长） 股长 科长 部长

中层管理二级班长、三级、四级（除科长） 科长？ 部长

中层管理四级科长、五级、高层管理一级、

二级（除部长）部长

被评价者 档次决定者

普通工人 事业部人事科长

中层管理一级、二级（除班长） 人事部人事科长

中层管理二级班长、三级、四级（除科长） 人事部长

中层管理四级科长、五级、高层管理一级、二级（除部长） 人事董事

第六条 实务能力评价档次

实务能力评价档次分为五档，规定如下。

I 极优秀

II 优秀

III 良好

IV 中

V 差

第七条 测验与考试

测验与考试，是本公司特殊的能力考评方法。

第八条 种类

按照职务工种的要求，以及考核对象的具体情况，采用公认的方法进行测验和考试，具体方法的种类如下。

①笔试（普通工人三级下）；

②专题报告（普通工人）；

③专题论文以及面试（中层管理二级以下）。

第九条 测验与考试的实施期

测验与考试的实施期以“职能资格规程”所规定的晋升日为基准，一年一次。具体实施细则届时公布。

第十条 特殊职务

警卫、驾驶员以及医务工作者，不参加能力评价。

员工能力开发面谈制度规程

一、本公司实施能力开发面谈制度（以下简称面谈制度）的主要目的是：

1. 通过向员工反馈职务的执行情况和执行结果，为员工创造了解自己的优缺点的机会，培养员工以自我认知为基础的自我开发态度。
2. 在上级主管的协助下，员工独立自主地制定自我开发目标，由此加深员工对工作的关心，藉以培养员工的责任感。
3. 上级主管与下属员工友好相处，保持良好的人际关系，从而形成公司的良好协调、沟通氛围。
4. 正确地把握员工的心理特征、能力及素质，并使员工最大限度地发挥聪明才智。
5. 具体地掌握员工职务执行过程中出现的问题以及员工发展的需要，藉以制定个人的培训计划。

二、实施要领

能力开发面谈表应由当事人与上级主管共同制定。

1. 对象

男女正式在职人员。但如果是以正式职式加以看待的临时员工以及公司认为有特别需要的人，也可以作为面谈的对象。

原则上应由直接主管负责面谈。

2. 方法

- a. 人力资源科于每年3月及9月下旬把能力开发面谈表（以下简称面谈表），报送各单位主管。

b. 单位主管接到面谈表后，各直接主管首先同被面谈者商定面谈日期，并至少应在面谈日期前一周把面谈表交被面谈者填写，同时预先告知面谈日期，请被面谈者于面谈之日前呈送所填的面谈表影印本。

c. 面谈于 4 月及 10 月实施。

3. 场所

a. 面谈须在面谈者、被面谈者均可心平气和沟通交流的场所进行。

b. 不可在他人进进出出、说话声、电话的呼叫声等分心的地方进行面谈。

如在总公司，可以选择会议室、用餐时间外的餐厅、休息室等场所。

c. 面谈工作场所内进行，原则上要与私人洽谈相区别。

4. 面谈后的处理

a. 面谈结束后，面谈者应填写规定事项，经当事人签名（或盖章）确认后，呈送所属部门主管批示。

b. 所属部门主管批示后，正本交还被面谈者，副本则由面谈者保存（面谈者并非直接主管时，直接主管应保存一份影印本）。

c. 因面谈表是表示员工的绩效、成长履历的重要资料，务必妥善保存。

5. 面谈的进行方法

a. 请于面谈前，详细察看面谈手册，做好充分的准备，使面谈达到理想的效果。

b. 如果对面谈有疑问或问题时，可与人事科协调解决。

c. 面谈时请准备职能手册、工作项目一览表、工作分配表、能力开发制度，上级主管和员工要充分加以利用。

三、面谈表的运用与管理

1. 被面谈者

a. 经常同自己的能力开发目标相对照，查看进展情况，作自我检查。

- b. 在职务执行过程中，对上级主管所作的指导加以利用。
- c. 面谈表是显示自己的成长履历，要按年度顺序装订成册妥善保管。

2. 上级主管

- a. 随时查看面谈表，利用其掌握员工的资料。
- b. 不间断地根据面谈表作检查跟踪工作。
- c. 在员工执行职务的过程中，尽可让员工就职务执行的手段、方法等自主地予以处理，藉以提供其本人发挥能力的机会。同时要注意分配给员工力所能及的工作。
- d. 作为同员工交换有关职务情况或要求改善提案时的材料。
- e. 将面谈表妥善整理保管，可即时对面谈表进行提示说明。
- f. 员工调动工作时，应及时送给新单位主管。

四、能力开发面谈表的填写

能力开发面谈表是以开发员工能力为目的而设计的。员工应该充分认识到，面谈表并不是填给别人看的，而是为达到提高自己的能力及素质这一目标而作的计划。员工须就面谈表的内容先同主管充分沟通，取得协助；面谈表填完后，也须同主管作充分洽谈。

五、管理、监督者手册的利用与处理

编订管理、监督者手册是为了使面谈同管理业务的重要方面——洞察员工相结合。

- 1. 面谈阶段，须同时就开发目标、业务目标、改善目标协商，经员工的认同与共识作出决定。上述三项目标是员工后半年培训的基本项目。
- 2. 根据原来的目标管理构想，具体、明确地订出业务目标和改善目标。制订目标时，应把着眼点放在提高员工水准上。
- 3. 首先研究清楚员工为完成业务目标、飞翔目标所必须的培训要点，然后制订开发目标。
- 4. 上级主管要高度重视和关心员工的发展与成长，同时把进步的情况及时反馈给员工。
- 5. 依据本期的各种目标或每月指导上的重点项目，对员工的行为进行观察、分析。每次观察、分析的结果，都应填在手册上加以保存。

6. 手册要特别小心予以保管。

7. 手册的处理，不要让员工有手册就是“生死簿”的顾虑、想法，使员工能确实、有效地利用，以达到自我开发的目的。

“自我申告”制度

一、除了教育、培训以外，创造一种最大限度发挥员工现有能力的环境，是能力开发系统另一项重要内容。

人只有在做他喜好做的事情时，才会有最大的主观能动性；工作适合他的个性素质，才可能最充分地发挥出他所具有的能力。对企业来说，员工多发挥出一分能力，意味着不增加任何费用就可提高一分经营效益。所以，企业要积极研究如何使工作环境和组织制度更适合于员工充分发挥能力。必须重视员工对工作的适应性和愿望。“自我申告”制度就是为此目的设立的有效制度之一

二、自我申告制对企业的作用

1. 了解员工本人对工作的自我感觉和意见要求，作为人事调配的参考。尤其是工作适应性问题，个人申告有很大的参考价值。
2. 创造上下级之间思想交流的渠道和场合，更有利于促进集体协作配合。
3. 为企业的人才能力开发规划提供素材。
4. 自我申告制度还有很重要的心理作用，它使员工意识到个人对于工作的“自主性”和对于企业的主人翁地位。自我申告制度中规定有“定期面谈”，但面谈在日常的任何时候都可以进行，不受定期限制。企业对管理层以上干部的教育课程中，有专门讲授“意见听取技法”的内容，要求干部能够准确感受对方的真实意见，并以适当的态度对待，使对方感到畅所欲言的愉快。

三、“自我申告”工作程序

下图是某企业进行“自我申告”的过程规定。按照制度，在需要填写自我申告表的年份，首先由员工本人完全根据自己的思想、愿望、要求等，填写申告表，交给本部门领导进行汇总审查。然后由上级针对员工的申告与员工进行“面谈”，互相沟通思想、统一看法。最后，上级主管在员工申告表上填写意见后，报人力资源部门。整个过程大约需经 3~4 个月，在这一期间可以进行反复的思想工作。

下发自我申告表

本人填写申告表

上报申告表

上级研究申告表

上级与部下面谈

向人力资源部提出“自我申告”报告

职务轮换制度

一、职务轮换的目的

职务轮换制度，也叫岗位轮换制，是企业有计划地按照大体确定的期限，让员工和管理人员轮换担任若干种不同工作的做法，从而达到考察员工的适应性，和开发员工多种能力的双重目的。

二、除了在能力开发方面的作用之外，职务轮换制度在生产经营上也有很重要的作用。

首先，职务轮换制有助于打破部门横向间的隔阂和界限，为协作配合打好基础。部门间的本位主义或小团体主义，往往来自于对其他部门的工作缺乏了解，以及部门之间人员缺乏交往接触。通过轮换，便可消除这些弊病。其次，轮换有助于员工认识本职工作与其他部门工作的关联，从而理解本职工作的意义，提高工作积极性。另外，对管理干部来说，在基层岗位进行轮换的经历，有助于使他们保持体察下情的谦虚态度，从而减少了造成上下级之间离心离德的可能性。

三、职务轮换主要方法

1. 新员工巡回实习

新职工在就职训练结束后，根据最初的适应性考察被分别分配到不同部门去工作。在部门内，为了使他们尽早了解到工作全貌，同时也为了进一步进行适应性考察，不立即确定他们的工作岗位，而是让他们在各个岗位上轮流工作一定时期，亲身体验各个不同岗位的工作情况，为以后工作中的协作配合打好基础。经过这样的岗位轮换（每一岗位结束时都有考评评语），企业对于新职工的适应性有了更清楚的了解，最后才确定他们的正式工作岗位。这一过程一般需一年左右。

2. 培养“多面手”员工的轮换

企业为了适应日益复杂的经营环境，设法建立“灵活反应”式的弹性组织结构，要求员工具有较宽的适应能力。当经营方向或业务内容发生转变时，能够迅速实现转移。员工不能只满足于掌握单项专长，必须是多面手、“全能工”。在日常情况下，企业有意识地安排员工轮换做不同的工作，以取得多种技能。

3. 从企业长远发展考虑，培养经营管理骨干的轮换

对于高级管理人员来说，应当具有对企业业务工作的全面了解和全局性的问题的分析判断能力。培养这种能力，显然只在狭小部门内作自下而上的纵向晋升是远远不够的。必须使管理者在不同部门间横向移动，开阔眼界，扩大知识面，并且与企业内各部门的同事有更广泛的交往接触。这种轮换以班组长、科长、处长一级管理人员为最多，轮换周期也较长，通常为2~5年不等。在企业中几乎没有特定接班人的概念，所有下级都是上级职位的潜在接班人，能否及时晋升，完全以各人的工作成绩、能力水平和适应性为决定因素。衡量这些因素时，又都以平时积累的人力资源考评资料为主要依据。企业全体员工只能埋头努力工作，竭力争取较好成绩，以便在旷日持久的晋升竞争中取胜。

4. 消除僵化，活跃思想的轮换

长期固定从事某一工作的人，不论他原来多么富有创造性，都将逐渐丧失对工作内容的敏感而流于照章办事。这种现象称为疲钝倾向。疲钝倾向是提高效率和发挥创新精神的大敌，企业通过定期进行职务轮换，使员工保持对工作的敏感和创造性，是克服疲钝倾向的有效措施。这种制度的目的，在于给部门不断补充新鲜血液，使产品不至落后于时代潮流。销售服务部门与产品设计部门之间，人员互相轮换以起到强化相互联系，改善新产品开发质量的作用。

5. 其他轮换

当企业需调整某些部门的年龄构成、或员工出现不能适应工作的情况、或需加强、或合并某些业务部门等等，都要相应发生职务轮换。

四、职务轮换制中可能出现的问题与解决原则

- (1) 对掌握某些复杂专业技术不利，可能使这类技术水平停低或降止发展。
- (2) 对保持和继承长期积累的传统经验不利，可能使工作效率降低。
- (3) 因故未能及时参加轮换可能造成员工“错过班车”的感觉而影响情绪。
- (4) 常常由于业务上的需要而不能如期执行轮换。

(5) 职务轮换必然相应引起职务工资波动，可能影响员工收入或使工资计算复杂化。

(6) 各部门有本位主义思想，不愿意放走得力骨干，等等。

推行职务轮换制的出发点是企业的长远利益和发展前途，因而它和当前利益会产生一些冲突。企业在组织建设中，应十分重视增强抵抗恶劣环境的体质，而不以眼前利益的一得一失为标准。所以对职务轮换中的问题，采取积极态度予以解决，一般是通过改进或完善其他制度以适应职务轮换的需要，绝不因麻烦而废止它。

把自我申告制度与职务轮换制度结合起来能起到更好的作用。这样做使得企业的人力资源规划与个人发展目标更加趋于一致，有助于员工在工作变动较多的情况下加倍努力工作学习。

“小集团活动”和提案制度

一、“小集团活动”的意义

“小集团活动”（小组活动）制度是现代企业的一大创举，对于调动员工积极性和提高自我开发热情方面促进作用很大。

“小集团活动”独立于企业的职务体系以外，是员工的“自主管理”活动。企业用职务体系来组织管理劳动生产过程，其本来意义在于发挥劳动者的生产能力。但是，被过分组织化的日常工作，它的单调重复性和员工在组织内的被动地位，又在压抑员工的创造本能，反而造成工作效率减低的结果。“自主管理”的“小集团活动”能充分发挥职工的积极性，是一个使他们得以发挥其自主性和创造性的场所。

二、“小集团活动”的作用

1. 通过自主活动，员工独立思考、亲身实施、取得成果，可以使员工体会到工作意义和成功的喜悦，从而增进积极性。
2. “小集团活动”是互相启发和自我开发的机会。
3. 使员工之间增进感情，相互了解，巩固集体主义意识和协作配合精神。
4. 成功的小组活动，可以满足员工的精神生活要求：社交要求（小组活动）→自我提高要求（学习，创新）→自我实现的要求（成果，表彰）。
5. 可以培养和训练员工的分析思维能力，掌握分析思维方法。

“小集团活动”的直接效果是产生大量的合理化建议（“改善提案”）。这些合理化建议不是空想的念头，而是经过小组成员收集数据、加工分析、实施验证过的较为成熟可行的改进方案，对于改善经营管理有“水滴石穿”的功效。正因为如此，企业对于“小集团活动”，已经不再只看成是群众自发活动，而开始纳入正规的组织制度中，进行计划管理。如下是小集团活动的作用的总结：

小集团活动功能 预期效果

1. 有效的组织活动 1. 提高经营效率和生产率
2. 培养协作配合精神 2. 增强企业活动
3. 精神上的满足感 3. 形成新的组织作用
4. 充实，扩大自主管理 4. 自主管理扩展到基层
5. 互相启发，互相提高 5. 能力开发与自我发展

员工晋升方法一览表

1. 变更部属工作内容

- （1）增加工作种类（扩大职务）。
- （2）让他从头到尾负责整体的工作。

计划、实施、检讨、修正等一系列工作完全由他负责=充实职务

- （3）减少工作种类。
- （4）仅让他负责某件工作的“实施”部分。
- （5）实施工作职位轮换制。
- （6）让他负责拿手的工作。
- （7）让他负责生疏的工作。
- （8）让他支援其他部门。

2. 变更责任制品（商品、服务）

- (1) 让他负责贩卖（生产）新产品。
- (2) 除了现有的责任制品外，让他再负责其他制品。
- (3) 让他离开目前的制品，改负责从未接触过的制品。

3. 变更责任客户

- (1) 向旧客户推销原有制品。
- (2) 向旧客户推销新制品。
- (3) 向新客户推销原有制品。
- (4) 向新客户推销新制品。

4. 变动部属

- (1) 增加部属人数。
 - ①付与新部属，要他负责指导。
 - ②付与中坚部属，要他负责指导。
 - ③付与女性部属，要他负责指导。
 - ④付与高龄部属，要他负责指导。
 - ⑤包括本人在内，所有的成员全面重新编组。
- (2) 减少部属人数。
 - ①减少若干人。
 - ②撤去所有的部属。

5. 让他提出改善工作的方案

- (1) 要他列出问题点，标上优先顺序，并选定主要题目。
- (2) 让他追查原因，提出解决方案。

(3) 改善手段：①让他搜集方案；②规则化；③编制手册。

6. 让他彻底地报告、连络、商量

(1) 每天拨数分钟实施工作完成报告。

(2) 让他编制业务查核表，每天早上先确认今天应做哪些工作。

(3) 让他做中间报告。

(4) 让他编制实绩图表并作报告。

(5) 让他用流程图报告。

(6) 让他报告不顺利状况及处理状况。

7. 彻底实施工作日程表

(1) 让他提出自己的业务预定表，作为指导时的优先顺位。

(2) 让他编制小组的每周、每月业务计划。

(3) 让他决定及遵守目标作业期间、日期。

8. 让他以负责人的立场思考、行动

(1) 将某个计划从头到尾百分之百地委任给他。

(2) 让他代理部长或股长的职务。

(3) 让他独自面对公司内、外的各种冲突。

(4) 让他担任各小组的领导人。

(5) 让他担任会议的主席。

(6) 让他企划公司内的会议（议题、出席者、议事进行方法等）。

(7) 让他担任主席，领略倾听他人意见的经验。

(8) 让他担任亲睦会的干事。

(9) 让他担任公司内部研习会的讲师。

9. 严格执行工作查核

(1) 决定查核日期、方法，并彻底执行。

(2) 查核哪些做得好、哪些做得不好。

(3) 会同当事者作二度查核。

(4) 比对上司的判断、评价与当事者的判断、评价差别在那里。

10. 让他与前辈、上司同行

(1) 随行业务。

(2) 随行处理客户的索赔要求。

(3) 随行处理回收账款。

(4) 随行参加新制品发表会。

(5) 随行处理公司内、外的冲突。

11. 让他用功学习，取得资格

(1) 让他参加国家、民间的资格考试，取得晋升资格。

(2) 让他出席研讨会、读书会。

(3) 让他参加函授讲座。

(4) 让他阅读与工作有关的图书，写心得报告。

(5) 让他到其他公司见习。

12. 让他编制事业计划表

(1) 让他确定自己将来的目标并编制事业计划表。

(2) 让他编制能力开发计划。

(3) 让他编制加强体力计划。

13. 让他从自己的行为中自我学习

(1) 让他记下应注意的事项。

(2) 让他在备忘录里记下成功或失败。

(3) 让他记下成功、失败的原因。

14. 透过谈话方式指导部属

(1) 以自己的失败或亲身经历等鼓励对方。

(2) 发现问题，应适时地提醒他、指导他。

(3) 任何事都可以用自责化的谈话方式指导部属。

(4) 让他分析工作上有哪些瓶颈，并一起思考解决方案。

(5) 说出自己的人生观、工作观。

(6) 倾听他生活上的苦恼，一起思考解决方案。

(7) 赞美、申诉、警告、激励。

第三章 新进员工的培训开发

在新员工到单位报到后，必须进行入厂、入校或入公司教育，称这种教育为“引导”，即对新员工的工作和组织情况作正式的介绍，让他们了解熟悉单位的历史、现状、未来发展计划，他们的工作、工作单位以及整个组织的环境、单位的规章制度、工作的岗位职责、工作操作程序、单位的组织文化、绩效评估制度和奖惩制度，并让他们认识将一起工作的同事等等。此外。培训还要建立传帮带的师徒制度，使新职工更快地熟悉环境，了解工作操作过程和技术，让他们知道，如果碰到困难和问题，应该通过什么渠道来解决。

没有任何社会经历，就像一张白纸一样，踏上人生旅途的新员工，对他们影响最大的是刚参加工作时遇到的领导及老员工。对新员工的培养方式决定着新员工的人生态度和生活目标，疏忽不得。

一、踏上工作岗位前的集中训练

新来的员工，一般要经过领导人讲话、学习有关本公司知识、实习、集训等集中教育，然后再正式分配到各个部门。这种集中式的训练一般由人事部门组织，短则一个月，长则半年，也有将近一年的。这种训练的目的在于要解决一些共同的问题，让新员工尽快熟悉和了解公司的基本情况。可采用通信教育或内部刊物发行的方式来实现。

训练内容应包括三大板块：

1. 帮助新员工了解公司，培养员工的认同感。其作法可考虑讲述公司发展史。

主要负责人介绍、有关产品的生产销售状况、经营方针与发展目标等等。

2. 在上述活动的基础上，要求新员工确定自己的工作态度和人生目标，同时为之提供有关交际、员工常识之类的小册子，帮助其尽快完成角色转换。

3. 请新员工讲述对公司的感想，了解新员工在想些什么，想知道些什么，还可让其谈谈对新岗位有何看法，对自己有什么触动，希望公司能提供什么样的工作环境等等。

新进员工教育训练是员工学习公司生活的第一步。

由于大众传播媒介绘声绘影地将新进人员的训练描述得非常严酷，让人联想到像魔鬼训练营一般，因此，受训的新人总是心存不安和紧张。其实，它并没有那么严重，这种训练并不是要让新人接受什么重大的挑战，或者是测试什么能力。其目的主要是帮助新人成为社会人的朋友，学习与朋友交往的态度、规矩而已。一般新进员工受训时，须集体住宿，通过共同生活，使彼此有更深一层的了解。

一位新进员工对于这类训练是否持主动的态度去参与，对未来的工作表现有很大的影响力。主动学习者，以后在工作上必能灵活地学以致用，而以被动心态勉强去学习者，以后将难有发挥。

与日本工商界有过接触的人士。一定目睹过日本人做事总流露出一副精神抖擞、一丝不苟的认真模样，而且与顾客应对，也是那么亲切有礼，给人的感觉颇为舒畅。

他们这种敬业乐群的做事态度，其实也不是与生俱来的，而是经过各公司加以培育训练出来的。

有关日本企业如何培养其员工，使他们成为具有一流气质的上班族，其做法值得经营管理者以及刚步出校门的人士学习。

日本员工对公司的指示或命令，要以迅速无误的态度来接受。一般说来，员工必须做到正确地听懂公司所下的指示，在接受指示时，应该留意以下八点：

1. 被上司叫到时，要马上回答“是”，而且立刻准备纸张和笔，朝上司的位子移动。
2. 笔直地站在上司位子前方约一步的左侧。
3. 边听指示，边记下“5W2H”的重点、数字、专有名词，人名等尤其要弄清楚。
4. 应好好理解指示，并不光是听，还要用心地倾听下来。
5. 有疑问或不懂之处，应该在上司指示完后才发问。
6. 复述上司的指示——防听错或未充分了解，而必须如此做。在重复指示内容时，须将“5W2H”说清楚，特别是交货期，更应该弄清楚。
7. 如果员工的工作和时间无法配合、不能自行调整，应该向上司报告。要知道，轻易做出承诺是失败的根源。
8. 直属上司以外的主管做出指示后，应该向自己的直属上司报告，让他了解。这样做，是为了避免工作流程出现混乱。

二、踏上工作岗位后的分散训练

新员工的培养从分配到工作岗位上的第一天起，就正式拉开了大幕，培养他们的职责已全部转移到各工作部门，集中训练仅仅是“序幕”。

对新员工而言，第一步便是要到各部门报到，然后才是本部门的基础知识教育和实际操作训练。方法包括野外步行法、现场演练法等等。

（一）基础知识教育

对不同的部门而言，基础知识教育有许多共同点。

首先，就基础知识教育的目标而言，不外乎吸引员工，增加亲切感。也就是说：

(1) 让员工了解公司的经营理念、经营方针、发展计划、战略目标等等；每一家公司都有各自的目的，并且过过“经营理念”、“社是”、“社训”等形式，明白地让员工知晓；

(2) 培养新老员工之间的亲切感，加强团结合作、相互协调精神的教育；

(3)说明作为本部门职工的注意要点：谈吐、服装、精神面貌等；

(4)通过组织联谊活动，增强对集体意识的认识。

其次,就基础教育的重点而言，就是要帮助员工树立社会人、企业人的意识，也就是说，在对待工作的态度上，应消除员工的工畏惧心理，让他们对工作产生兴趣；在待人接物方面，应解释清楚作为一个企业的一员，应遵守哪些行为准则，包括汇报工作、联络事物、谈话方式、待人态度等各个方面，使他们在遇到问题时不用多加考虑，就可自觉地照行动准则办事。

(1)表达能力的训练。一些所采用的方法是询问员工对当天学习内容的看法，或指定题目，要求新员工就这一问题发表感想。当然，还可采用三分钟即兴演讲等方法，不管采取何种方式，教育负责人在最后都要对表达能力训练中的注意要点逐一说明。

(2)对公司传统及员工要求的了解。这个部分包括两个方面：

①要求员工在了解公司发展史的基础上，再作深入思考，并将他们认为的公司理念记录下来，教育负责人将其收集、整理，加以系统化，并作出解释。

②要求员工以“你希望做个什么样的员工”为题，进行分组讨论，教育负责人根据各组上交的讨论结果进行评论，说明公司所期望的员工形象。

在这个过程中，负责人的作用不可忽视，在事前先对材料加以整理，讨论中更要引导员工系统化、理论化地加以阐释。

③对合格企业人应具备的心理素质的了解。

首先，对于由大学毕业、刚刚踏上社会的新员工来说，心理上一时还难以适应，常常会以学生的眼光看待工作以及对人对事的态度。作为基础知识教育负责人，应让员工抒发感受，自由讨论，再统一加以说明，注意拓展其深度和广度。

其次，强调作为一个合格的企业人应抱什么样的心态。NW 公司针对本公司的特征，提出了五个项目：

①金钱方面。有计划地用于家庭的日常开支和亲戚朋友间的人际交往，并且还需要进行储蓄。

②身份及信用。作为公司的一员，应重视公司信用，为维护公司信誉而努力。作为完全独立的个人开展交往。

③课题开展。自主确定需要达到何种工作成果，取得什么样的进展，以及自己的工作目标。当然，对不同部门，答案可能并不相同。

④评价方式。尤为重视实际业绩，讲求结果的实在性，以及积极的工作态度。

⑤人际关系。与上司、公司客户之间应有上下级之间的关系，注意谦语的使用

牢固树立感激客户的习惯，长期赢得顾客信任。

（二）注意事项

作为实际操作训练来说，往往要求部门经理和资深员工发挥榜样带头作用。人与人是有差别的，用统一的方式不可能培养出人才，一把钥匙开一把锁，针对不同情况采用不同方法是最为重要的。

1. 正确的步骤

在新员工到来之前，便确立培养新员工的步骤、方法。开始干什么，接着做什么，然后怎样进行，每一时期进行什么教育，以什么问题为重点，计划得一清二楚。一般是让新员工到各个部门体验一下生活，让他们了解各部门间的相互关系及宏观情况后，再固定其工作内容，如具体的经营或销售业务。

2. 认识新员工的优点，针对其特长安排工作

在其开展工作前，先给他们做示范，解答他们提出的问题，然后让本人去实践，一旦有所成果，立即予以表扬。对不足之处，则毫不留情地加以指出，并要求其改善。

总之，在新员工迈第一步的时候，就把最好的方法传授给他们，让他们顺利工作，获得成功，树立起工作信心。

3. 协助新员工养成随时汇报工作、与上级联络、与同事商量的习惯，

NW 公司曾有这样一件事，某科长对新员工 F 说：“请把这份文件送给销售科长。”他答应一声，立即起身，拿起文件出去了，不一会儿又返回办公室，继续埋头工作。科长问他：“交给销售科长了吗？”他说：“交了。”于是该科长提出批评说：“交给你工作后，你一定要主动向布置工作的人汇报情况，知道吗？”他虽然嘴上说“知道了”，但脸上却露出了不满的神情。该科长便问他有什么意见，他说：“我觉得，既然您也看见我出去了，便该知道我已经送去了。”科长说：“你经验还不足，这种想法当然是犯大错之源，所以，一定要加以核实。当别人交给你一项工作时，不管多么简单，也要主动向布置任务的人说声‘送到啦’或‘办完啦’，让别人催问是不行的。”

上面只是一件小事，但它却说明，汇报工作是进行组织教育的基本内容之一，能培养员工有始有终的工作态度。布置任务的人根据执行任务人的汇报，可以对下一步做些什么加以考虑，如果不汇报，得不到信息，就有可能造成判断失误。能主动交流信息的单位，不仅工作能顺利开展，相互间也会感到很愉快。

4. 不仅注重结果，还要注意工作过程、方式方法，先求质量后求数量

一正确二速度三提高是 NW 培养新员工的基本原则。在正式投入工作的最初阶段里，把重点放在质量上面，即使速度慢点也没有关系。等到能正确处理工作了，再要求新员工加快速度，指导他们担负更多的工作。

总之，提高数量要始终以保证质量作为前提，要循序渐进，目的是尽快让新员工树立起工作信心，使之觉得工作充满乐趣。

5. 使员工了解工作的严格性，不走样地执行上级意图

在布置工作时，用肯定的语气下达命令，提出要求，使员工觉得必须完成

如果员工有什么不明白的地方，允许其发问，等到完全弄明白了再去执行。此时，领导绝对不能露出不耐烦的神色，要认真听，耐心解答。任务一旦布置下去，即使再复杂，也要让新员工一次完成好，这是新员工基本行动的第一步，领导者的责任重大。

6. 培养员工的时间观念，尽量不给别人增添麻烦

遵守时间，包括遵守上班时间，遵守会议时间，遵守同外公司的人约定的时间等等。这是新员工教育的重要内容之一。

新员工是人生的转变时期，进了公司之后，尤为重要是树立时间观念。约会准时，是做生意的基本要件。

一个没有时间感的人，做生意会让人没有信任感，所以，一个人脱离学生时代，踏入社会，成为企业界的一分子之后，就应该自觉地要求自己遵守工作场所的规律及依照约定时间行事。

首先来谈谈每天的上班时间。原则上，员工上班应比公司所规定的时间早到五分钟左右，利用这短短的几分钟，使自己的心情稳定下来，准备迎接一天工作的挑战。

当心情安定后，坐到自己的座位上，就应先检视、确认当天的行事安排，特别是有关会议、访客，或与他家公司的联络等事宜，不可忘了所约定的时间

至于收工的准备时间，应该在规定的下班时间之后为宜。

下班时，应该做好的事情有：

- a. 将桌上整理好才能走。
- b. 将重要文件放在所规定的保管处。
- c. 确认一下第二天的业务。
- d. 第二天要外出办事或出差的话，应该先向上司报告，并在黑板上写明自己要去的方方。
- e. 最后一个离开办公室的人，应该依据检查一览表，对电灯、瓦斯、各种机械的电源、钥匙等，一一确实检查后才能走。

此外，无法准时上班时，若是在前一天就知道。应该事先向上司报告，以取得谅解；若是突然发生，最好在上班之前就打电话给上司或同仁知晓，若一大早发生紧急事故，则可打电话到上司家里及早报告。

（三）学生意识向成人意识的转变

刚步出校门的学生，一旦进入公司服务后，公司当局就必须将他们骄傲的学生意识转换为社会人意识。

学生和社会人的差异在哪里呢？

一般说来，在学生时代的意识是：

- (1) 没有上、下班固定时间，而且休假日较多，自由处理的时间比较多。
- (2) 以考试成绩来评价学生。
- (3) 只和自己喜欢的人或气味相投的人交往即可。
- (4) 平常靠打工来赚钱，不需要考虑什么利益问题。
- (5) 为了考试必须认真念书。

可是身为社会人，就不一样了，进入了社会，到公司上班后，在意识上必须具备：

- (1) 不仅有固定的上、下班时间，而且工作忙的时候必须留下来加班。
- (2) 以日常的工作态度、成果来评定员工的表现。

- (3) 不论年龄、性别，都要与别人保持良好的人际关系。
- (4) 为了公司的利益，做事时必须考虑工作效率和降低成本。
- (5) 工作上必须具备的知识要靠自己主动去努力充实。

案例一：NW 公司对新员工跟踪训练

NW 公司对新员工的跟踪训练方法有：

(1) 参加由人事部门的教育训练班组织的集中训练

先由外聘讲师用通讯方式对员工进行总述；再在员工中展开自由讨论，交换彼此工作的心得体会；接下来是讲师对员工应有工作态度的课堂教育，由员工们自己对今后的工作任务、工作目标作说明。最后是问题的提出和改善之道，由教育部门负责人讲话，勉励新员工们的工作热情，总结呈词。

(2) 进行野外步行竞技活动，培养员工的协调能力

将新员工组织起来，安排一到两次野外步行竞技活动，培养新员工主动的工作态度，帮助员工了解整个公司的运作过程及自己在公司中的地位和作用。通过小组成员间的相互合作和帮助，培养员工的团队精神，同时激发员工自我改进的意愿，保持积极向上的精神面貌。

(3) 派遣员工参加公司以外的课堂学习等

对于那些员工必须接受，但因为花费过大或其他原因，本公司无力承担的技能训练，应积极创造条件，帮助他们参加外部的课程学习。

案例二：IBM 公司的角色模拟课程

国际商用机器公司 IBM 是一家拥有 40 万中层干部，拥有 520 亿美元资产的大型企业，其年销售额达到 500 多亿美元，利润为 70 多亿美元。它是世界上经营最好、管理最成功的公司之一。

在计算机——这个发展最迅速、经营最活跃的行业里，其销量居世界之首，多年来，在《幸福》杂志评选出的美国前 500 家公司中一直名列榜首。

IBM 公司追求卓越，特别是在人才培养、造就销售人才方面取得了成功的经验。

具体地说，IBM 公司决不让一名未经培训或者未经全面培训的人到销售第一线去。

销售人员们说些什么、做些什么以及怎样说和怎样做，都对公司的形象和信用影响极大。如果准备不足就仓促上阵，会使一个很有潜力的销售人员夭折。因此该公司用于培训的资金充足、计划严密、结构合理。一到培训结束，学员就可以有足够的技能，满怀信心地同用户打交道。不合格的培训几乎总是导致频繁地更换销售人员，其费用远远超过了高质量培训过程所需要的费用。

人员的频繁更换将会使公司的信誉蒙受损失，同时，也会使依靠这些销售人员提供服务和咨询的用户受到损害。近年来，该公司更换的第一线销售人员低于 3%，所以，从公司的角度看，招工和培训工作是成功的。

IBM 公司的销售人员和系统工程师要接受为期 12 个月的初步培训，主要采用现场实习和课堂讲授相结合的教学方法。他们 75%的时间是在各地分公司中度过的；25%的时间在公司的教育中心学习。分公司负责培训工作的中层干部将检查该公司学员的教学大纲，这个大纲包括从公司中学员的素养、价值观念、信念原则到整个生产过程的基本知识等方面的内容，学员们利用一定时间与市场营销人员一起访问用户，从实际工作中得到体会。

此外，还经常让新学员在分公司的会议上，在经验丰富的市场营销代表面前，进行他们的第一次成果演习。有时，有些批评可能十分尖锐，但学员们却因此增强了信心，并赢得同事们的尊敬。

该公司从来不会派一名不合格的代表会见用户，也不会送一名不合格的学员去接受培训，因为这不符优秀企业的概念。

销售培训的第一期课程包括 IBM 公司经营方针的很多内容，如销售政策、市场营销实践以及计算机概念和 IBM 公司的产品介绍。第二期课程主要是学习如何销售。在课堂上，该公司的学员了解了公司有关后勤系统以及怎样应用这个系统，他们研究竞争和发展一般业务的技能。学员们在逐渐成为一个合格的销售代表或系统工程师的过程中，始终坚持理论联系实际的学习方法。学员们到分公司可以看到他们在课堂上学到的知识的实际部分。现场实习之后，再进行一段长时间的理论学习，这是一段令人“心力交瘁”的课程：紧张的学习每天从早上 8 点到晚上 6 点，而附加的课外作业常常要使学生熬到半夜。在商业界中人们必须学会合理安排自己的时间，他们必须明白：“充分努力意味着什么？”“整个通宵是否比只学习到晚上 10 点好？”课程开始之前，像在学校那样，要对学员分班，分班时的考试是根据他们的知识水平决定的。

经过一段时间的学习之后，考试便增加了主观因素，学员们还要进行销售演习，这是一项具有很高的价值和收益的活动。一个用户判断一个销售人员的能力时，只能从他如何表达自己的知识来鉴别其能力的高低，商业界就是一个自我表现的世界，销售人员必须做好准备去适应这个世界。

有时，学员们的所作所为还保留着某些学生气，他们对培训课程的某些方面感到不满，遇到这类情况，公司就会告诉他们：“去学校上学，你们每年大约要付 15000 美元的学费。所以，应当让我们决定什么是最好的。这就是经济规律，同时，也是你们学习经营的第一件事。”一般情况下，学员们在艰苦的培训过程中，在长时间的激烈竞争中迅速成长。每天长达 14~15 小时的紧张学习压得人喘不过气来，然而，却很少有人抱怨，几乎每个人都能完成学业。

IBM 公司市场营销培训的一个基本组成部分是模拟销售角色。在公司第一年的全部培训课程中，没有一天不涉及这个问题，并始终强调要保证演习或介绍的客观性，包括为什么要到某处推销和希望达到的目的。

同时，对产品的特点、性能以及可能带来的效益要进行清楚的说明和演习。学员们要学习问和听的技巧，以及如何达到目标和寻求订货等等。假若用户认为产品的价钱太高的话，就必须先看看是否是一个有意义的项目，如果其他因素并不适合这个项目的話，单靠合理价格的建议并不能使你得到订货。

该公司采取的模拟销售角色的方法是，学员们在课堂上经常扮演销售角色，教员扮演用户，向学员提出各种问题，以检查他们接受问题的能力。这种上课接近于一种测验，可以对每个学员的优点和缺点两方面进行评判。

另外，还在一些关键的领域内对学员进行评价和衡量，如联络技巧，介绍与演习技能，与用户的交流能力以及一般企业经营知识等。对于学员们扮演的每一个销售角色和介绍产品的演习，教员们都给出评判。

特别应提出的是，IBM 公司为销售培训所发展的具有代表性、最复杂的技巧之一就是“阿姆斯特朗案例”练习，它集中考虑一种假设的，由饭店网络、海洋运输、零售批发、制造业和体育用品等部门组成的、具有复杂的国际间业务联系。

通过这种练习，可以对工程师、财务经理、市场营销人员、主要的经营管理人员、总部执行人员等的形象进行详尽的分析。这种分析使个人的特点、工作态度，甚至决策能力等都清楚地表现出来。

由教员扮演“阿姆斯特朗案例”人员，从而创造出了一个非常逼真的环境。在这个组织中，学员需要对各种人员完成一系列错综复杂的拜访。面对众多的问题，他们必须接触这个组织中几乎所有的人员，从普遍接待人员到董事会成员。

由于这种学习方法非常逼真，每个“演员”的“表演”都十分令人信服。所以，每一个参加者都能像 IBM 公司所期望的那样认真地对待这次学习机会。这种练习的机会就是组织一次向用户介绍发现的问题，提出该公司的解决方案和争取定货的模拟用户会议。

经典制度

职前教育培训条例

第一节 总则

第一条 凡本公司新进人员，必须参加本公司所举办的职前教育培训，有关事项，均按照本条例办理。

第二条 职前教育培训的宗旨是：通过向新进人员介绍公司的概况、有关的规章制度等，使他们了解、熟悉公司的一般情况；从而适应公司的各种环境，胜任所从事的新工作。

第三条 职前教育培训的内容：

1. 公司的历史；
2. 公司的组织结构；
3. 公司的业务工作；
4. 公司的管理规则；
5. 业务知识，业务作品介绍。

第四条 新进人员的职前教育培训期间为 7 至 10 天，双周一次，具体时间另定。

第五条 人力资源部门应事先拟定好教育培训计划表、教育培训进展记录表和工作技能评定标准表。

第二节 教育培训阶段

第六条 凡本公司新进人员，其职前教育培训程序分为三个阶段：

1. 公司总部的教育培训
2. 各部门的教育培训
3. 现场培训

第七条 公司总部的教育培训的重点是：

1. 公司的状况；
2. 参观公司各部门；
3. 熟悉公司的产品；
4. 如何与其他部门协调配合；
5. 了解市场上其他公司的相同产品的生产、开发；
6. 基本知识、素养的获得。

第八条 教育培训负责人应将有关受培训人员有关的长处、缺点等材料提供给以后的技术训练和实地训练负责人，以供参考。

第九条 各部门的教育培训负责人必须是新进人员的未来主管和实地训练负责人。

第十条 各部门教育培训的重点在于实际操作技术的获得，其要点如下：

1. 每天的例行作业极可能是临时性业务；
2. 从事未来工作的技能及从事工作的方法；
3. 时间运筹和时间管理。

第十一条 各部门教育培训负责人必须有丰富的经验，并掌握相应的技术，必须强调与实地训练密切配合。

第十二条 实地训练即在一位专业人员的指导下试着从事即将开展的工作。指导人在一旁协助受培训者完成工作，告诉其优缺点及应改进的地方。

第十三条 对于从事指导培训的人员，公司一律发给相应奖金，使他们精益求精，熟练、圆满完成指导培训的工作。

第十四条 为有效达到教育培训的目标，应酌情安排、灵活运用上述教育培训阶段的计划，高效予以实施。

第三节 教育培训的内容

第十五条 凡本公司教育培训的内容，各公司、部门可根据自己本身的特点自行安排；同时须注意下列各项：

1. 基础知识和专业技能的教育培训；
2. 程序规划的教育培训；
3. 态度与信息的教育。

第十六条 必须确保通过教育培训，新进人员具有相应的基本知识，包括公司的组织结构、目标、政策、经营方针、产品及特性、市场的分析等，使他们对公司的性质及发展有一个初步了解，从而为他们今后在公司的发展提供良好的心理准备。

第十七条 凡新进人员，都应对他们进行程序规划的教育培训，培养他们工作中的时间管理和计划能力，通过适当的组织和协调工作，按一定的程序达到工作目标。

第十八条 教育培训要讲求效率原则，按一定的计划和步骤促进自我和公司的发展。

第十九条 态度与语言的教育培训的目的在于促使公司新进人员的乐观、自信、积极的态度，以热忱服务、信誉至上的信念履行职责。

第四节 附则

第二十条 本条例自公布之日起实施。

新员工教育培训规定

第一条 目的

为培养新员工的劳动意识，传授基本的业务知识，提高其劳动技能，特制定本规定。

第二条 原则

培训教育要消除新员工对新环境的恐惧和不安，培养他们对企业的信赖感，使之成为企业的优秀员工。

第三条 分类

培训教育包括正式工作前的以修养、知识为主的就职培训；基层管理者在生产实践中进行的不脱产的业务教育指导。

第四条 培训资料

根据培训教育计划，在不同的培训阶段，向学员分发指导手册、视听教材、参考资料和专业教材。

第五条 时间安排

就职教育由人力资源部出面组织，从新员工报到后进行，时间为 3 天。

第一天主要介绍企业的沿革、组织机构、业务范围及未来发展。

第二天主要介绍就业规则、工资报酬、考勤制度、职业道德、安全卫生规则等

第三天进行企业业务知识介绍及实地参观。

第六条 临时录用人员培训

临时录用人员的培训，根据实际需要不定期进行。

第七条 业务培训实施

业务培训由各主管部门组织，首先提出培训计划，其中包括：培训者名单、培训内容、培训时间、教师与教材、经费预算等，然后正式组织实施。

第八条 培训过程管理

在培训过程中，主管部门领导要给予指导、督促和检查，注意协调各种关系，尽量提供各种条件。

第九条 培训实施后管理

培训教育结束后，要由指导者和被指导者分别提出培训报告，并由人力资源部加以评价分析。

新进人员教育训练实施纲要

一、凡新进人员之教育训练，除人力资源管理规则及员工教育实施办法另有规定外，悉依本纲要实施。

二、本纲要所谓新进人员系指临时职员、试用人员、临时雇用人员及其他认为应接受训练的员工而言。

三、本教育训练的宗旨与目的如下：

1. 兹为新进人员明了企业机构之组织系统，进而了解本公司组织概况，各部科分管的业务营业方针，暨有关人力资源管理规章，望能严格遵守。

2. 使新进人员深切体会本公司远大的抱负，激发其求知欲、创造心，不断充实自己，努力向上，藉以奠定公司基础。

四、本训练的实施应斟酌新进人员每批报到人数之多寡另行排定训练时间，经核准后即可依照本纲要实施。

五、新进人员经训练后，视其能力给予调派适当单位服务，但依实际需要也可先调派各单位服务然后补训。

六、凡经指定接受训练的人员，除有特殊情况事先经人力资源主管单位签报核准后准予请假或免训者外，一律不得故意规避或不到，否则将从严论处。

七、训练讲习人员以部经理为主体，科主管协助。

八、训练课程的内容除以公司组织、各种管理章则、各部科掌管的事务及营业方针等一般基本实务教育外，同时配合精神教育。

九、训练课程的编排及时间，可依实际需要另行制订。

十、本纲要经董事长核准后施行，修改时亦同。

第四章 在职培训

一、岗位培训的内容

岗位专业知识培训是在职培训的主要内容，是指在定员定额的基础上，以岗位职务需要为依据，有针对性地对有一定政治文化素质的在岗在职人员进行岗位专业知识和实际技能的培训。其主要特点在于使培训内容与岗位需要直接挂钩，帮助员工及时获得适应企业发展所必需的知识和技能，完备上岗任职资格。

岗位专业知识培训可分为适应性岗位培训和规范化岗位培训两种形式适应性岗位培训包括：①上岗前培训，就是“先培训、后上岗”；②转换岗位培训，就是对部分转换岗位的员工及时进行新的岗位培训，以适应新的需要；③应急培训，是为了适应工作、生产需要的培训；④提高培训，就是按新的要求和新的规范，不断地对在岗在职人员进行新知识、新技能的继续教育，以提高其适应能力；⑤达标培训，就是对上岗的任职人员进行岗位职务的补课教育，使其取得岗位职务合格证书；⑥一事一训，是为了某一特殊任务而进行的专门培训。多层次、多

学科、多渠道的适应性岗位培训、能够最大限度地实行“按需施教”和贯彻“干什么学什么，学以致用”的原则。

规范化岗位培训是指根据岗位规范，在达到一定学时培训后，进行严格考核、发证的资格培训。

二、岗位专业知识培训的特点

岗位培训除了具有员工培训的一般特征之外，还有以下特点：

1. 培训对象具有全员性和各异性。岗位培训在实行全员培训之中，能做到因岗因职而异，即按千差万别的各个不同岗位、不同职务的不同需要，安排级别不一、内容不一、层次不一的培训，并使之有机地结合起来，形成体系。
2. 培训要求具有规范性。凡是岗位培训，都应有岗位或技术等级标准，有培训目标，有培训计划、大纲，有教材，有严格的考试、考核，有岗位职务证书。
3. 培训内容包括全面性和实用性。员工不论在何种岗位，都要求有一定的政治。

文化技术、业务水平和由此而形成的智能和技能。同时也要求干什么学什么、缺什么补什么，以适应本岗本职的需要。

4. 培训方式具有多样性和灵活性。按不同岗位职务的需要，进行多内容、多层次、多规格的培训，自然要采取多种形式、多种方法，而且根据生产工作情况的变化，灵活地加以安排。
5. 培训进程具有阶段性和延续性。每个岗位的规范都有一定的标准要求，这个标准不能天天变，应持续一个阶段。岗位培训对每个人来说又具有由低到高的延续性，不能一次完成，一劳永逸。

三、岗位专业知识培训与其他教育的关系

1. 岗位专业知识培训与学历教育的关系。岗位专业知识培训是对在职员工进行实用型的定向教育，学历教育主要是系统传授文化基础和各种专业知识，以及培养一般技能。学历教育是岗位专业知识培训的基础，也可以说是岗位专业知识培训对文化起点的要求。从原则上说，企业一般不应搞学历教育，但根据我国国情、在近一个时期内，岗位专业知识培训还应包括一定的学历教育。

2. 岗位专业知识培训与职业技术教育的关系。职业技术教育是一种职前教育。

它不等于岗位专业知识培训。因此，在新工人上岗、换岗前，仍要根据岗位职务标准的要求进行培训，取得岗位职务合格证书之后才能上岗。

3. 岗位专业知识培训与短期业务培训的关系。短期业务培训，一般是把企业根据产品规格的更新、新的规章制度的建立以及其他生产和管理的需要而进行的培训。它是岗位职务培训的一种补充形式。

总之，岗位专业知识培训与其他教育形式有着密切的关系，但它不能代替企业中正在进行的各项教育活动，而企业的各种教育活动也应按照岗位职务的需要、同岗位专业知识培训结合起来进行。

四、岗位职务标准的作用、制定原则和内容

（一）岗位专业知识培训的作用

1. 岗位专业知识培训能直接提高企业的经济效益。岗位职务标准，从教学内容到教学形式、方法，都特别强调针对性和实用性，强调和企业的实际需要相吻合。这就从根本上解决了员工教育与经济建设、企业生产实际相脱节的矛盾，有利于促进企业生产的发展。
2. 岗位专业知识培训有助于劳动人事部门的工作科学化、规范化。岗位专业知识培训工作是建立在完善的岗位规范标准之上的培训。只有建立科学合理的人力资源制度等，才能建立完善的岗位规范标准，健全岗位培训制度。
3. 岗位专业知识培训有利于改善职工教育制度，为职工教育增添活力。

（二）制定岗位职务标准的原则

岗位职务标准是指职工胜任本岗位（职务）工作所应具备的素质条件，它是搞好岗位职务培训的基础。

岗位职务标准制定的基本依据是职位分类以及岗位职责范围、职级规范或岗位说明书。具体说，制定岗位职务标准时，应当注意以下原则：

1. 适应性原则。在制定标准时，应根据本企业的实际情况制定。既不能偏高，也不能偏低。
2. 科学性原则。制定岗位职务标准，一要考虑现代科学技术和现代管理成果；二要科学地确定每种岗位、每个级别的岗位所应具备的文化知识、专业理论和实际能力的合理比例。
3. 专业性原则。对不同岗位来说，既有适用性要求，又有特殊性要求。因此在制定标准时，应注意将这些要求区别开，以突出各岗位的专业特点。
4. 层次性原则。所谓区分层次，就是根据任务本身所需要的不同专业技术、不同业务能力、不同复杂程度等，将岗位区分为高低不同的几个档次。任何岗位规范都是不同层次规范的组合，

各层次之间的规范要求必须协调一致，互相衔接。不同层次的岗位，在知识与能力的要求上，可以存在一些交叉，但交叉不能多，交叉多了，则会失去岗位的个性。

五、跟踪指导型训练与评价

在进行了工作之前的集中训练和工作之初的分散训练之后，新员工可以平稳地开展工作了，但这并不意味着训练工作的完成。新员工训练成败与否的重要一环便是员工工作一段时间后的补充说明、跟踪指导工作。

1. 跟踪训练

这种跟踪训练可分为两种：

- (1) 将员工进公司时因某种条件不具备而没有施行的教育训练重新施行，以帮助员工弥补欠缺的知识和能力；
- (2) 从员工工作中反馈的情况、出现的问题入手，对过去的训练计划再作修正，调整训练内容。

采用跟踪训练的目的是通过对新进员工定期的指导和训练，为员工指导工作方法，使员工学习所缺乏的技能，并将之融会贯通，运用到实际工作中去。同时，也是检验员工学习成果的重要方式。

2. 评估成果

在新员工接受完上述训练 3~6 个月后，便可以对本次新员工训练的成败进行评估了。

评估训练成果的方法有：

- (1) 领导者观察法。这是一种他人检测的方法。作为上司和管理人员，应积极主动地仔细观察员工是否将教育训练的内容运用到实际工作中。这种观察应持续较长。
- (2) 问卷调查法。这是一种自我检测的方法。

这种方法适用于接受完整训练，自己工作 2~4 个月的新员工。问卷主体部分应包括：

- ① 目前所任职务，一天或一个月中的主要工作，至少写出五项。
- ② 对工作流程、工作环境有什么不懂之处，在工作中有什么困难？
- ③ 你觉得本公司的训练方法对你最有帮助的是哪些？

④目前你最想学习的知识和技能是哪些？

⑤你觉得工作中有哪些需要改进的地方？

⑥你希望公司增添些什么样的训练内容？

3. 注意事项

在进行追踪评估时，要注意的有：

(1) 追踪评估时机的选择

如果时间过短，如一个月，那么要看出训练效果比较困难；如果时间过长，拖个一年半载的，新员工变成了老员工，工作方式上早就形成了一套程序，要想改变已不容易。所以说，时机的选择十分重要。

最好应在半年到9个月左右，既能看到效果，也容易纠正，是实施追踪评估的最佳时期。

(2) 追踪评估方式的选择

追踪评估的总过程视不同方法而定，有条件的时候，可采用两天一夜或三天两夜的集体住宿方式。

追踪评估的重点是原有知识技能的巩固，现有工作状态是否正常，是否有什么问题、困难需要大家协助解决。考虑到新员工的胆怯心理，应尽量在轻松愉快的气氛中进行。

(3) 教育训练负责人的作用

新员工普遍存在的问题是信心不足，总觉得自己在公司是一个多余的人，显得焦虑不安。

教育训练负责人的作用就在于消除员工的顾虑，激发员工的干劲，授之以必要的知识和技能。因此，要注意倾听员工的心声，与员工相互沟通与交流，而不是搞纯粹的说教式训练，或单纯的知识和技能的传授。

六、骨干员工的培训开发

人们常常喜欢强调领导者的作用，而往往忽视了经办人员——即执行者所起的关键作用。我们不可否认，一个单位的好坏，事业的兴衰成败，这个单位的领导者好坏是关键。因此我们用了大量时间去研究过去和现在卓有成效的领导者们，花费大量资金去寻找和培养领导者，然而我们如此热情地寻求好的领导者时，却往往忽视了那些被领导的人。拿破仑如果没有他的军

队，他也仅仅是一个雄心勃勃的人。任何组织的兴衰不仅取决于领导者的好坏，同时也取决于执行者的作用。

为了促进各组织的工作效率，我们需要认识一下执行者的工作特征，为培养好的执行者，我们需要了解可能产生高效率工作的执行者所应具有素质。

执行者常常就是我们业务的骨干，归根结底，我们憧憬规划的一切辉煌的事业都在他们肩上。

(一)培养骨干员工的角色意识

作为一名骨干员工，首先应明确在企业内的角色定位及预期行动，并根据自己的角色，学习解决问题的方法，变提出问题的表达方式为解决问题的表达方式，学会在部门间如何进行有效的资讯交流，以解决实际工作中遇到的困难。其次，应掌握与企业外部人员的沟通技巧，以促进与客户间的相互交流。

培养骨干员工角色意识的方法有：

1. 授课讨论结合训练法

将公司内的骨干员工集合起来，五人一组，采用三天集体住宿、共同上课、共同讨论的方法，明确作为骨干员工的行为准则。目标定位。

最后从中级（部门）经理至高级经理层中，收集对骨干员工职责、任务的期待，与原个人想法相协调，整理成团体性结论。

骨干员工要成为高效型执行者，应具备以下几方面的基本素质：

- (1)自我制约能力强。
- (2)对公司和公司的目标、原则或除他之外的其他人有责任感。
- (3)能形成一种竞争能力并凝聚全部力量去求得最好的效果。
- (4)有勇气，诚实，而且可信赖。

2. 单独的“SBS”法

将参加者根据职务的不同，分为几个小组，每组以五人为限，以“骨干员工应如何配合工作的顺利开展”为题，开展讨论，从各个角度来解决问题，提出要达到的目标。然后，根据不同的目标，由不同的小组通过个人或小组 SBS，产生解决问题的思路。

(二) 让骨干员工成为高效执行者

令人费解的是，许多高效型执行者的特点刚好与一些高效型领导者身上的特点极为相似。当然这不仅是巧合。但是这种费解强调了一个重要的观点，即执行者不是一个人而是一个角色。执行者与领导的区别不在于他的才智或具有某种特征，而是他们所充当的角色。高效型执行者和高效型领导者通常是同一个人在一天的不同时间里所做的不同工作，也就是扮演的不同角色。

在许多企业中，走领导者的路是使事业成功的惟一的一条路，所教育的和鼓励去做的是如何当领导，而不是当执行者，然而高效率的执行者是企业成功与否的先决条件。一个组织对高效型执行者的培养可采取四个步骤。

1. 重新定义执行者和领导者

不去看领导者的角色如何比执行者的角色高级和更主动，我们可以认为他们是等同的。但其主动性有所不同，从工作角度来解释，大体上是这样几方面：担任领导职务的人应该着眼于企业的目标和战略，有能与同事取得共同语言的技巧，有联络那些由每个人组成的、不同性质的小组的语言表达能力，有协调各方面工作的组织才干，首要的是愿意去做领导工作。

那些起执行者作用的人，应把眼光放在“森林”和“每一棵树上”，有与其他人员共同做好工作的社交能力；有朝气蓬勃、勇于拼搏的气质，但又不是个人英雄，在不付任何代价的条件下，追求个人和企业目标时能够保持道德和理智上的平衡；善于通过集体的力量去完成一些较大的共同目标。

对有关领导者和执行者的观点可以直接或间接地转达给你的同事们——通过培训和举例的方式。将优秀执行者应具备的素质及企业赋予高效型执行者的价值联系在一起，对办事人员直接培训，也许最好的办法是举例。由于我们每一个人至少是在做着执行者的工作，因此我们把执行者的工作做好是最基本的，并且为本单位的目标贡献我们的力量，坦诚地并能自我控制地支持单位领导，愉快地参与并默默地为共同的大目标作贡献。

2. 培训执行者的技能

大多数企业认为，做领导需要教，而当执行者每个人都会，这个认识主要基于以下三方面错误：

(1) 领导者比执行者重要；

(2)当执行者容易，你说什么他就做什么；

(3)他们的力量和动机，甚至他们的才干，都是从领导者那里获得的。

如果你想有效地克服这些对你的培训计划的误解，可通过以下几点加以考虑：

①增强独立思考能力；

②自我管理；

③提出可使对方接受的不同意见；

④树立信誉；

⑤使个人和企业的目标、义务保持一致；

⑥个人行为应对企业、领导、同事及自己负责；

⑦领导者与执行者的相同点与不同点；

⑧保持执行者与领导者之间融洽的工作关系。

3. 工作评价及反馈

先不去评价职员们是否具有领导者的特点，像自我管理、独立思考、有独创性、勇气、能力和信誉等。我们可以先评价一下领导者与执行者之间的共同点，尔后再去评价每一个人在工作变动时对各种工作的适应能力。

评价来自同级、下级和自我评价，同时也有来自直接领导的评价。评价工作是很容易做到的。同级和下级人员，他们之间有工作关系或有经常性的接触，可采用填写简表的方式，定期考查执行者的素质。发现问题，及时总结，并送至除本人之外的每个职员的手中给予评价。

4. 对办事人员有鼓舞力的组织结构

在没有领导的小组里，所有的人为达到共同目标有着同样的责任。这些能够在一起共同工作的人在他们的自我监督下，通常是一个小工作组。如果这个小组的人都是属高效型的，那么这个组就会有很高的工作效率。有些小组是临时性的，其领导可以经常更换。像这样的小组应尽可能小些，并应经常调整，这个概念或许可以延伸到对一个约在6个月左右的小部门的管理，有些领导会比其他人能力差些，有的人能力确实很差。是否要忍受这种低能领导的管理呢

有两个理由：第一，一个领导者的经验对于培养高效型执行者是非常必要的。第二，执行者应学会以一个好的执行者的工作技能来弥补能力较差的领导的工作。他们有义务正视在他们的工作中可能遇到的无能领导。

把权力下放到最基层，是培养一个好的执行者的又一个方法。这样可以使最基层的人自己决定和独立思考他们在工作中的问题。

最后，企业都懂得用奖励方式来突出执行者能力的重要性。但说起来容易，做起来难。许多经理以依靠那些和事佬和小绵羊式的人来自我满足，从来没有打算把额外的奖励给那些使他们感到不很舒服的人。高效型的执行者得到的是一种混合的对待，有时候，他们的努力会得到极高的奖赏；而另一些时候，他们却会由于主持正义、敢于冒风险和不随意迎合等而遭到惩罚。当今那些不景气或走下坡路的公司和组织，如果没有充当配角并能做那些无人吹捧且默默无闻工作的那种人是无法取得成功的。那些想从高效型执行者那里有所受益的企业，要想成功，就必须寻求一种奖励他们的办法，找到一种让他们有机会参与企业各项工作的办法。众多企业认为，那些占用了充足的工作量而又无所收益的员工均应被视为二等公民。数以千计的企业，他们视他们的属下为二等公民，因此尽管他们做了大量的工作，可收效甚微。然而，那些充满活力的企业，之所以能成功，正是因为他们有着用全身心、全力去工作并能完全得到赏识的执行者。

(三)骨干员工创造性技巧的训练

1. 创造性

创造性是人类最宝贵的能力，有了这种能力，人类才能产生新思想、新事物，才会有层出不穷的形形色色的创造发明，从而推动着社会不断前进。企业的兴旺发达与创造力开发密切相关，企业开发职工的创造力越普遍深入，企业就越有活力和后劲。广泛、持久、深入地开发职工的创造力，是使企业立于不败之地的根本大计，也是使企业迎接国际挑战，走向世界的根本保证。

管理人员要突破思维的框框和局限，从新的角度来思考问题、解决问题，必须掌握创造性技术。对管理人员进行创造性的训练，首先必须明确什么是创造和创造性？

怎样才能更好地进行创造性活动？哪些因素阻碍了创造性的发挥，存在哪些具体的创造性技术等等。

创造一般是指首创前所未有的思想（理论）和事物，相对于仿造和再创而言。创造虽然也包含着模仿性、继承性，但已不是单纯的模仿、仿造，而是在继承中又有了新的发展、新的突破，因而创造不同于原来的思想和事物。

E. D. 沃诺认为，创造性是一种能力，它将旧的观点、旧的思想从牢狱里释放出来，从而发展成新的观点和思想。

的确如此，创造意味着求新，它不可能无中生有、从天而降，而是在已有的知识和经验的基础上，通过创造性思维，以新的方式解决前人所没有解决的问题。

创造性是指一个人产生新思想、新事物的能力，如产生新的设计、新的工艺、新的方法、新的理论、新的发明的能力等。简言之，这是一个人创造性地解决问题的能力。

怎样才算“创造性地解决问题”呢？美国心理学家 E. D. 托拉斯划定了三条界线：

- ①思维产品应具有新颖性和新价值；
- ②摆脱旧的思维框架，改变或抛弃旧的观念；
- ③问题是不明确的，模糊的。

2. 创造的障碍分析

(1) 理解上的障碍

通过学习和经验的获得，人们在头脑中已经存在了某些看法和观点，这些简化的观点和思维将影响他们对事物的更进一步的探索与研究，具体来说有以下表现形式。

① 知觉障碍

所谓知觉，是人脑对客观事物的整体性的反映，在日常生活中，即使对一个很简单的自然事物的知觉，也不一定符合客观实际。常见的例子就是盛满水的碗中筷子向上折起。

② 固定的解决问题的方式

一次选择的解决问题的方式如果是有效的，那么以后将再次被使用。在工作中，我们处理问题的时候，往往参照以前类似的做法，照以往的方针办，虽然以前的方式对问题的解决是有利的，但是否是最好的，还有哪些地方可以改进呢？等等一系列问题，人们往往懒得思考，懒得改进，这样就不利于处理方式的发展和提高。

(2) 习惯性

人们在熟悉一种事物、方法、原理等等事实的基础上，往往会形成一种有效的心态，将客观事物凝固化，比如习惯于将砖头只看作建筑材料，而很少想到由于砖有一定质量、体积和特性，还可以作其他许多方面的用途。

过去的条件作用和固定的思维方式常常使人们总是按老一套方法处理问题，久而久之，使习惯成自然，终日处于“不动脑筋”或“少动脑筋”的工作状态，过着日复一日、月复一月和年复一年的惯性生活。可想而知，这种走老路的心态是不可能有什么创造的。

为了解除创造过程中的障碍，必须采用下列对策：

①慎重批评

对于有创造性的梦想应该延迟批评。研究表明，梦想的多寡与批评的时间有关，越晚开始批评，产生的梦想就越多。

批评的原则应该是提供分析性的批评，它可以有四条规则：一是不在当场作任何有关优缺点的评价；二是追求设想的数量；三是鼓励巧妙地利用和改善他人的设想；四是让会议保持热烈的气氛，让全体参加者都献计献策。

②思考问题立体化

学会全方位思考，是现代人的一种重要能力。所谓全方位思考，即是思维的触角延伸到每个方向和部位，从二维空间延伸到三维空间，从思维的平面态势变成立体态势，从而实现思维的创造性。

③寻找扩大的范围

总之，我们要跳出传统的思维，从新的、非同一般的角度来思考问题，这样才能减少创造性的障碍。这儿有一道题，要求你用六根火柴拼成四个三角形，你怎么解决？不妨试一试。

3. 训练你的创造性思维

(1) 即兴法

即兴法，是锻炼创造想像力的一种有效手段。创造想像力可以开始于任何字、任何思想、任何概念，记下随之而来的一切，让自己的大脑在自由世界里漫游，是很有用处的，长此以往，必将大大提高创造性。

(2) 类比法

类比法是一种以已知推向未知的一种创造技法。它有两个基本原则，即异质同化和同质异化。所谓异质同化，是运用熟悉的方法和已有的知识，提出新设想；同质异化，是运用新方法来处理熟悉的知识，从而提出新的设想，它具体可以分为四类，即自身类比、直接类比、象征类比和渐近类比。

(3) 联想法

联想法又可称为刺激词的技术，即利用一个数字或一样物品作为刺激物，由此进行联想，创造出一样新的东西。如我们要设计一个新的自来水笔，一般的方法是收集不同质地、不同式样的自来水笔，进行比较，由此产生一种新类型的笔，而联想法则不同，它要求我们另辟蹊径，寻找一独特的出发点，如要设立一个新的自来水笔，我们避开笔不谈，而以花瓶作为参照物，首先对花瓶的不同特点加以陈述：如有各种不同的颜色、容易摔破的、大多数都是玻璃的、瓷的，不同的花瓶用于不同的场合等等，然后从花瓶的不同特点出发加以思考，以设计新产品，如我们由此设计了这样一种新型的笔：自来水笔形状以花瓶的形状出现，它可以用于不同的场合：红色的用于婚礼中，在笔上再嵌两个结婚戒指；黑色的可以用在葬礼上，并且可以采用透明的质地，使人能看见墨水。这样的一种笔必然是新型的，因它经过了大胆的设想，产品独特、美观。

(4) 头脑风暴法

头脑风暴法是寻找新观点时经常采用的一种方法，它是由 20 世纪 30 年代末美国著名的创造工程奠基者奥斯本先生发明的一种智力激励法。它让一级人员运用开会的形式，通过相互启发，把与会人员对问题的主意聚集起来去解决问题，即集思广益，在一定时间内产生各种主意的办法。

运用头脑风暴法时，必须遵守下列原则：

- ①与会者有意识注意的应是大量的观点，而不是观点的质量。之所以这样做，理由在于：好的观点的寻找，是随数量的增加而增加的，只有在大量的观点的基础上才能选出好的切实的观点，评价必须在以后进行，而不是在此过程里。
- ②不能批评别人的设想，以防止阻碍创造性设想的出现；也要对每一个批评保持沉默，因为消极的和贬低的批评以及反驳都将妨碍头脑风暴法的进行。
- ③自由发言，畅所欲言，主意越新、越怪越好，因为它们一定能够推导出好的观点。
- ④不要过分强调个人的成绩，应以小组的整体利益为重，注意和理解其他小组成员的贡献，这样在民主的环境里可以激发出更多更好的主意。

为了使头脑风暴法获得成功，在实施时必须遵守下列规则：

- ①解决的问题必须是清楚的，没有理解上的差别，并且将问题写在醒目的位置上。
- ②小组成员在专业上的分布应该是不均匀的，但文化层次应尽量相等。小组的规模至少在 3～7 人之间进行，会议时间的安排，每个问题的讨论应在 15～45 分钟时间内。
- ③主持人必须熟悉头脑风暴法，并且通晓它的原则。
- ④把所有人没想的大意都记录下来，结果被大家所认可。
- ⑤应该找到 50～100 个观点，并且这些观点能有机地相互联系。
- ⑥在 1 分钟时间里再也没有新主意、新观点出现时，头脑风暴法宣告结束。

案例一：“三星”培训骨干员工

首先，明确训练对象是骨干推销员，在公司已有 13～15 年，长期在营业部第一线工作，有一定的下属，在实际上担任部分经理职责，却并不是完全的管理者。

其次，本次训练要达到的目的，是缩短预期销售量与实际销售量之间的差距，并可以当场反映出效果究竟如何。

最后是训练计划安排，时间为三天两夜，所有参加者集体住宿，采用授课法、分组讨论法和角色演示法进行。

在明确了以上三点之后，接着要做的是制订本次训练的内容及侧重点：最重要的是让骨干员工了解为达到目标应有的角色意识和执着追求的精神；其次是如何根据自己的能力设定适当的目标，再次是学习有效的商业谈判技巧，最后才是具体的个人为达成目标所制定的行动方案，如采取何种推销手段、有效的访问次数、推销数量以及开拓新的市场等等。

由于训练分三天进行，所以他们对训练内容作了如下安排。

第一天：

上午：骨干员工到集训地报到，熟悉新环境。

下午：讨论为什么要达到一定的目标。训练负责人可启发员工从三方面加以讨论。

①从自身来说，实现自我成长的途径，自己生存的必要，家庭生活的要求，体现自我价值，下属追随的对象，成为公司发展史上光荣的开拓者，与公司紧密相联；

②从公司来说，公司存在与否的根本，能否提高市场占有率的关键，继续运转的动力。

③从社会来说，贡献社会的指标，提供社会最好的产品。

实施可将所有人员分为五人一组，用自我提示法、KJ法进行小组讨论。

晚上：为自己设立要达到的目标。其步骤如下：

①用设定目标最正确的方法，确定自己的目标，找出与实际销售情况之间的差距。

②采取的方法有现有资料使用法、价值判断法和援助其他部门计划法等。

以现有资料分析法来说，将其他公司的数据资料同本公司进行比较，分析本公司在占有率、成长率、商品数量、性能方面的地位，从而确定本人想要拜访的顾客数量、实现经济目标、销售数量等等。

③个人提出自己成功的方法和范例，交流心得。

第二天：

上午：用角色演示法来学习推销技巧的初次演示。

由指导员进行角色分派，决定顾客和推销员的人选，然后设置演出场景，就可以开始第一次演示了。在演示完毕以后，由观察员针对各演出角色进行评论，对于扮演推销员者，至少提出三项优点和三项需要改进的方面，进行综合评价。

下午：针对上午演示中暴露出来的问题，进行第二次演示，指导员作总结发言。

第二次演示的角色应进行互换，由上午扮演顾客者来扮演推销员，而原扮演推销员者则扮演顾客，以便更好地体会角色差异。

晚上：由个人针对本人特点，制订工作计划表，说明进行推销活动的战略战术，例如拜访客户的时间、想要达到的目的、推销技巧等等。

第三天：

上午：每个人说明自己的行动方案和计划状况，由指导员进行评论，指出应该注意的地方。

应注意的地方有：

①该计划是否针对本人特点？

②是否贯彻了角色演示中学到的技巧与技能？

③是否融入了本人的心得体会？

下午：由指导员将个人计划表，以及指导员所作评述交给其上司，解散员工，回到各自的工作岗位。

经过培训，员工是否将学习成果运用到实际工作中去了呢？这次训练是否有必要呢？这些问题，都需要通过追踪检测来实现。

也许这项工作耗时长、实施起来非常困难，但却是骨干员工培养不可缺少的一环，是提高训练负责人对员工培养能力的重要途径。

案例二：海尔集团“先造人才，再造品牌”

海尔集团设有自己的培训学校，新进员工必须接受学校正规的培训方能上岗，而学校也不断地从全国各地请来教授、专家为员工授课，扩大员工的知识面。

“质量是企业生存之本”，海尔特别重视员工的敬业培训，有名的“砸冰箱事件”是张瑞敏教给海尔人上的敬业爱岗极为生动的一课。那是张瑞敏刚到企业后不久，发生了一起 76 台冰箱因检验不合格被退回的事故，张瑞敏含泪命令责任人当众用大锤砸毁了这些冰箱，铁锤砸的不仅仅是不合格的冰箱，更砸碎了不合格的自我。海尔“日清日毕日清日高”的管理培训也名扬天下。所谓“日清日毕”，就是上至总裁下至清洁工，对每天甚至每小时的工作目标、绩效、出现的问题、原因和责任都要清楚无误，

当日事必须当日毕；“日清日高”，就是从上到下，不断自我超越，自我提高。在海尔，就连走道里的一个电源开关都有责任人、检查人。在“车间日清栏”里，将每天的质量、劳动纪律工艺、文明生产、设备物耗都进行公布，其中质量状况两小时公布一次。

长此以往，员工就养成了严格、认真、一丝不苟的严谨作风。

海尔人的激励培训也让每一个到过海尔的人留下了极为深刻的印象。在海尔，随处都可见到佩着“星级”标志的员工，海尔人鼓励员工脱颖而出，争做明星，而“启明焊枪”、“召银扳手”、“云燕镜子”等名目繁多的标志牌也使海尔内部看起来生机勃勃，争做明星员工、明星老板激励着更多的海尔人重塑自我，不断创新。

张瑞敏，海尔集团总裁，当他 1984 年走进海尔前身的青岛电冰箱总厂时，该厂已亏损 147 万元。靠什么去参与市场竞争？张瑞敏这位“要做大事，不做大官”的企业家给企业确定了一个很高的目标制高点、管理制高点、文化制高点，使海尔在大浪淘沙、英雄辈出的中国家电业舞台上，一步一个脚印地跑了下来，并跑到了最前列。

企业的竞争是人才的竞争，是文化的竞争。海尔的用人机制颇具特色，张瑞敏提出，海尔用人的原则是“赛马”而非“相马”，“作为一个企业的领导者，你的任务不是去发现人才，今天看看培养一下张三，明天考虑一下培养李四，你的职责应该是建立一个可以出人才的机制；这种机制比领导具有敏锐的发掘能力更重要”。海尔选拔人才的透明度极高，选用标准和程序都贴在食堂里，而且在用人过程中贯彻“在位要受控、升迁靠竞争、届满要轮岗”的原则，制定了“先选人才，再造名牌”的战略方针。严格、激励、创新型的人事管理保证了海尔集团的成功。

在海尔集团，员工分为试用、合格、优秀三种类型，三类员工在严格考核下实行动态转换。凡新进员工均有一定的试用期，试用期满，经考核合格，即可转为合格员工；合格员工中的佼佼者可转为优秀员工。反之，合格员工可能因为不思进取转为试用员工，优秀员工也可能因为工作中的失误而转为合格员工或试用员工。海尔员工永远在这种动态的身份转换中不断地自我完善，追求更高境界。

案例三：“东方公司”个案

——人力资源管理与培训如何配套？

东方公司原来是一家设备简陋的小化工公司，可现在已发展成一家设备先进的跨国公司。该公司年销售额 20 亿元，纯收入翻了两番，公司的职工人数也从原来的 1300 人增加到 2700 人。该公司有皮革产品、医疗器械、药物和塑料制品、化纤等化工产品。

东方公司的成就应部分归功于公司人事关系处处长柳成功。这位衣冠楚楚、有着运动员身材的处长，企管硕士毕业后被应聘到东方公司工作，他过去一直担任人力培训科科长。公司上下都知道，柳成功领导的培训项目调动了人的积极性，促进了公司的发展。他很能帮助解决职工的困难，了解职工的需要，积极帮助职工建立培训计划，发展生涯，将职工的需求动机与组织的目标有机地结合起来。只是自从他被提升为人事关系处处长后人力培训的事务就不再是他的主要职责了。不过今天早晨的办公例会表明，他应该抓一下人力培训科的工作，而且要快。

柳成功坐在办公室里，从窗户眺望着公司小公园的美丽景色，手里拿着几分钟前人力培训科科长章明红送来的刘巧英的档案材料。刘巧英的问题是今天早晨办公例会讨论的重点。

柳成功自从担任人事关系处处长后，建立了每周一次的办公例会，目的是让各科科长一起及时交流情况，讨论出现的问题，总结经验。过去的办公例会一直很成功，可是今天早晨的办公例会开得很不顺心。柳成功弄不清一贯头脑冷静的人力培训科科长章明红怎么今天在会上突然大发脾气。他想是不是他人变了，还是公司人力培训项目真的出现了严重问题，想着想着，突然一声敲门声打断了他的思考。

“请进…噢，是你，小刘。”

“老柳，老章刚刚来过，要我将这封信交给您。”

“好，谢谢你。”

柳成功打开信，发现是章明红亲笔写的一封长信，柳成功希望这封信能解释今天早晨例会上章明红发脾气的原因。他仔细地看这封信：

老柳，很抱歉，我今天早晨在会上发脾气。不过，你要知道，我们公司的的问题很严重。我们一直为本公司能吸引到最好的人才来我们公司工作感到很自豪。在过去几年中，我们有许多职工参加公司的培训计划，尤其是公司支付职工学费学习的培训计划。其中不少人已通过业余时间攻读大学课程获得学士学位，也有的获得硕士学位。

但是，这种支付职工学费的培训项目对公司来说花费太大，而收益很小，去年我们支付的教育培训项目就达 15 万美元。

刘巧英提出辞职。她在公司统计室担任统计员已有九年了。她的理想是担任公司财务处的会计，她用业余时间在大学里读财会专业，成绩全优。她获得财会专业学士学位也已有一年多了，但至今没有人过问她的事。

按理说，我是人力培训科科长，应该负责人力计划系统，了解公司的人力培训情况。可我们公司各分公司各部门自己决定培训计划，公司很难有一套总体培训方案，培训计划不是根据组织、任务、个人三方面需要而制定，人力计划系统根本没有一种方法确定组织中哪些人是可以晋升的。

公司花费了大量的资金，供职工培训、提高，但是如果我们不注意充分利用这些人才，我们就会失去这些人才，那时我们的损失就更大了。现在已经开始出现这种苗头。如果我们不赶快找出解决这一问题的办法，我认为应该立即停止培训的项目。

柳成功将章明红的信反复看了几遍。再打开刘巧英的档案，简直叫人不可想像。

刘巧英工作表现一直很好，工作认真负责、勤勤恳恳，她用业余时间前后花了6年读完了财会专业，公司支付了所有费用，可是由于公司未安排她当会计、提升她，她提出辞职，这对公司损失太大。问题究竟出在哪里呢？

柳成功拿起电话，打给章明红：“老章，我是柳成功。我看了你的信，你的看法很正确，我们的问题确实很严重。我们公司现在有多少像刘巧英这样的情况……”

“今年已有15个。”

“你最好把所有这些人的情况弄一份材料给我，如你能提供更详细一点的情况就更好。我今天下午4点钟与公司副总经理们见面，我想向他们提出这一问题并一起讨论解决问题的措施。”

“东方公司”这一案例提出了一个典型的实际问题——人力资源管理 with 培训如何配套一致，为组织目标服务。

案例四：台湾“中钢”的能力本位训练

“十年树木，百年树人”，几乎你我都能朗朗上口，但是，工商界中，真正能够视人才为瑰宝，而积极发掘人才、训练人才、重用人才的，又有几许？

人力资源、天然资源、资本积累和企业管理，是推动现代经济生产的基本要素。

其中原料、设备、资金的短缺，都可在短期内设法解决，惟有人力资源非经长期的培育不可。

在台湾的民营企业当中，能够有此体会，并且真正在人才培育与训练上投下大量财力，并设计有完整制度的，当首推“中国钢铁股份有限公司”。

目前，“中钢”除董事长兼总经理的赵耀东有公务员的身份之外，其余6200多位员工，都是雇员，因此任何一位员工都随时有被公司裁汰的可能，在这种顾虑之下，哪位员工敢不兢兢业业？

偌大的“中钢”没有工友室，要喝茶水，自己来。不管是办公室或是现场，没有报纸。但是与“中钢公司”有关的所有报道，公司中的职业看报人——公共关系部门，却不得有丝毫遗漏。员工要想看报，只有在中午休息时间前往图书馆或餐厅休息室。

没有工友，就没有人打扫清洁，但“中钢公司”却把所有的清扫工作包给清洁公司去做，这家做得不理想，马上就可以换别家。

“中钢”的待遇比一般国营企业要高，但它却有另一套洋机关的作法：坐交通车，要付钱；穿制服，要付钱；住宿舍，要付钱；吃饭，要付钱。只不过，这些价格，都订得十分低廉而合理。

以上这些，只是“中钢公司”在制度上所表现的小小特色。但反映在工作绩效上的成果，就不是任何尺度可以衡量得出来的。

人才的训练，也是如此。假如企业负责人只看到训练人才时所花费出去的钞票，而看不见无法准确度量的成果，那这个企业的成就一定有限。

1530 万美元——何其大的绝对数字！相信你一定难以想像。这就是“中钢公司”在 1995 会计年度所付出的人才训练费。但假如没有当初这笔庞大的投资，“中钢”哪有今天高达 115% 超额产量的成果？谈到重视人才与训练人才，最主要的还是要看企业中最高管理阶层有无如此体会和认识。

一般来说，我们的企业界对人才培养的重视程度不够，主要是由于中小企业所占的比重太大，中小企业规模不够大，缺乏健全的人事制度，当然谈不上人事或人力的管理。

目前，各大民营企业在甄选新进人员时，有无工作经验常成为其决定取舍的重要因素，而对于工作兴趣、性格和潜能，则未受到应有的重视。企业为图急功近利，多半喜欢以高薪挖取具有多年经验的人员，而不愿花费训练培植费用来为本身培养出一批具有工作热忱与发展潜能的新干部。

近年来，国营事业中，也普遍存在有中、上级干部愈来愈难求的隐忧，年轻人不是根本不愿进入国营事业机构服务，就是训练成熟后，被民营企业挖去

“中钢公司”董事长兼总经理赵耀东指出：“根据我个人的经验来看，一个大专毕业的新进人员，只要有计划地施予训练，大约两三年后，就能从事中下阶层主管职位的工作，所以，实在没有必要非苛求他有经验不可。”

“中钢公司”就是本着年轻人有朝气、有热忱，以训练重于经验的原则，取用新人。

目前，全厂员工的平均年龄只有二十九岁半，是一个标准的青年人的公司，有潜力的年轻人前来，几乎都能获得发挥的机会。

赵耀东表示：“坦白地说，‘中钢’在筹备建厂时，参与人员没有一位具有实际从事一贯作业钢厂的经验，我当时深深体会到万事莫如训练急，因此，立即成立了训练中心，专门负责训练事宜。”

“中钢公司”对人才的训练，采取“能力本位训练”方式：凡是某人从事一项工作，其基本能力不专精时，公司即有义务培养该员工使其具备胜任工作的能力。

在人才训练方面，“中钢公司”也有几项原则：

- ①不重复——同一训练绝不施于同一员工（指课程程度相同而言），以避免干扰员工情绪。
- ②不是片断的摘取——训练课程应有整体的规范可循，且衔接良好，避免支离破碎。
- ③全面性——谁需要接受什么训练，设定有一规程遵循，避免造成受训明星。
- ④不虚报训练成果——不是为应付而训练，而是为工作的改进，或未来的筹划而训练。

在“中钢公司”中，训练人才有两套系统，由两个单位各司其职，以取得相辅相成之效。

（1）“人力发展训练委员会”专门负责公司中“横”面的人才训练计划。这个单位除了设有主任委员 1 人及副主任委员 2 人及执行秘书 1 人外，下分 11 个小组：企管训练小组、安全训练小组、国外训练小组、修配训练小组、扩建人力训练小组、业务训练小组、冶金训练小组、电脑训练小组、机械训练小组、电机电子训练小组、新进人员训练小组。

这个委员会的功能是在发动全体员工及专家做整体规划，并且介绍新知，提高从业人员的素质，增进员工的智能。

（2）在行政系统上，则有专门负责方案研究、国内训练及国外训练的“人事处训练组”。

人事处训练组的职责，大致来说有下列 12 项：

- ①拟定训练方案及考核其成绩并呈报。
- ②研讨公司在生产、管理、技术上的训练需要，以提高员工智能。
- ③提出年度训练经费预算及运用方案。
- ④搜集训练资料，编写印制训练课程、教材及讲义。
- ⑤洽定国内外训练机构并选聘讲师。
- ⑥现场实习教学材料的购买、准备及教学事宜的处理。
- ⑦草拟训练合约，供长期训练之用。

⑧评核各项训练成果，检讨汇报。

⑨举办特殊性学术讲座。

⑩推动特定训练、在职训练及审核、发放钟点费。

支付各项训练费用。

教学用具的购买与制作。

“中钢”训练人才的类别之一——四种国外训练办法。

在“中钢公司”人才训练的类别方面，副总经理陈树勋特别详加说明：“我们的训练大致可分成三类：一是国外训练，二是国内训练，三是特种人员训练成专业训练。”

在国外训练方面，按照时间先后，又可分为四类：一是为建厂目的而接受的训练，二是为管理目的而接受的训练，三是为营运目的而接受的训练，四是为扩建目的而接受的训练。

1993、1994 两年，“中钢公司”共选送了 1665 人，分别到 10 个国家 130 个工厂，去接受为期 2~4 个月，有计划、有目标的训练。

这段为“建厂”目的而安排的人才训练计划，都是上至主任、下至操作员，一个小团队一个小团队地出国受训。

“中钢”训练人才类别之一——国内训练。

“中钢公司”的国内训练主要有两方面：一是在职训练，一是专业训练。

在“中钢公司”中不管什么工厂，每个月都要不断地开班训练自己单位的干部，如同部队中的操兵训练一样，这是各单位目标管理的项目，由各单位主管直接负责。

这种各现场单位自行负责的训练，与人力发展训练委员会所举办的“横”的训练不同，乃属“纵”的训练。

“中钢公司”中有句口号：“天下有不能用的将官，没有不能用的兵！”

在专业训练方面，就是前面所提，由“人力发展训练委员会”负责的 11 项训练。

这 11 个小组的责任是：担任员工的素质开发工作。每个小组都有人专司其职，自备讲师团，自定课程目标及发展方向，分别以讲授、讨论或报告等方式，于休闲时间进行，由同仁自

行报名参加，不收取任何费用，并编有讲义致送。授课人员除了公司中的专业性人员之外，国内外专家都在被邀请讲课之列，此乃台湾其他公司所没有的特色。

“中钢”训练人才类别之三——四级主管人员的训练。

公司对各级主管的训练规范：在“中钢公司”，身为一级主管，要接受企业策划、资金的筹措与运用、财务报告分析、企业诊断、市场预测与行销研究等五项课程的训练。

身为“中钢”的二级主管，则要接受人事管理改善、企业研究、系统分析、价值革新、企业组织与管理、契约缔结与纠纷防止等课程的训练。

身为“中钢”的三级主管，必须接受下面 12 项课程训练：电脑概念及其应用、问题分析与决策方案、计划评核技术、作业研究、工作简化、成本控制与绩效分析、运输计划与管理、基本统计、品质管制、生产计划与管理、目标管理及会议主持。

身为中钢的四级主管，则要接受下列课程训练：时间管理、创造性思考、心理学与领导统御、工业心理学、工业安全与卫生、文书管理、管理图表绘制与运用、预防保养等。

案例五：大通曼哈顿“重视人才培养投入”

大通曼哈顿银行为提高管理层和员工的素质，每年支付的教育经费高达几千万美元。

曼银行设专门培训机构，由富有经验的培训管理人员组成，他们的主要任务——是为领导提供员工教育的有关信息，进行员工心理素质培训，员工要在培训部门所设置的各种困境中，战胜并超越自我；二是负责组织领导与员工之间的信息交流，培训部定期组织学员与领导面谈，沟通思想，缩短距离；三是根据领导要求组织员工撰写个人年度培训计划；四是组织落实各类培训工作。

曼银行还采取一系列措施，激发员工参与培训的热情。首先让员工有种使命感，办法是日常教导员工要多为社会做贡献，树立前进的方向和目标。此外，他们把培训与晋级、提升、奖励紧密结合，并且要求领导身体力行。在培训方式上也别开生面。

例如，为了以最快方式培养国际性从业人员，每隔一两年就外派员工学习，并须夫妻同行。理由是夫妻一起学习外语，回国后在生活中也以外语交谈，就不会忘记所学知识，否则一番心血白费。

曼银行的领导经常在众人面前表扬做好事的职工，即使微不足道的小事也要表扬，使对方产生成就感与价值感。表扬方式也多种多样，如发奖金或组织到国外旅游。

案例六：日立制作所的决策性培训

日立制作所是员工培训工作完成得最好、最结合本企业实际的代表企业。

诚如该公司胜田工厂后勤科森村隆所说的那样：“因为有‘雇人而不加以训练，是上司的疏忽’这一说，所以日立的决策人员、管理人员都意识到了对各种人才进行培训的重要性，这已经成为了日立的一大传统。比如说本公司培训部所办的管理者讲座，无论是公司董事长，还是一般干部，都会参加并积极发言。正是由于决策干部和管理人员对教育的深刻理解和热情关怀，才赋予了日立教育制度的勃勃生机。”

他们认为，所谓的决策人员培训，如果只是向他们传授最新的知识和情报，则称不上是一种好的训练方法。只有根据本公司的实际情况，以及考虑到未来的发展情况，安排同决策人员交流意见的机会，并且将之运用到实际工作中去，才是决策人员所真正需要的训练方式。

案例七：摩托罗拉，以培训为本

一直被视为世界无线通讯巨人的美国摩托罗拉公司，支配世界无线通讯市场已有多年历史。“摩托罗拉”这个集合了汽车与音响的名字，包含着 1930 年公司生产出第一台汽车收音机的起步历史，从 30 年代的车载通讯、到二战美国步兵的无线对讲机，直到今天的宇航通讯，摩托罗拉的“移动之声”已创造了 10 亿美元的年利润。

1993 年，近 10 万员工的摩托罗拉公司销售总额达 170 亿美元，比上一年激增 28%，利润更是上升了 70%。

通讯器材与半导体是摩托罗拉的两大支柱。全球范围内以摩托罗拉为品牌的移动电话拥有高达 40% 的占有率，此外在电话交换机、警用无线电话、特殊宇宙无线电话等方面也享有极高的声誉。

在半导体方面，摩托罗拉每年的营业收入均在 57 亿美元左右，仅次于英特尔及日本的 NEC 公司，位居全球第三。

那么这家为美国人带来“美国荣耀”的电子高科技公司是采取什么样的秘诀和策略，在当今竞争日益残酷的国际市场上取胜的呢？

1. 推陈出新的竞争优势

在总结是什么因素使摩托罗拉在竞争激烈的高科技电子产业中出类拔萃时，该公司的高层管理人员归纳出以下至关重要的三点：

①不断推出让顾客惊讶的新商品。为此，公司在科研方面进行持续性投资，以巩固研究开发最新产品的基础。

②新商品的开发必须注意到速度与时效问题，技术性商品的生命周期较短，因此在开发速度上不能落后。

③以顾客为导向，在质量管理上务求完美，将顾客的不满减少到零为止。

电子高科技产业竞争的激烈程度并不亚于一般传统产业，摩托罗拉长期培养出来的竞争优势在于：首先是在整个企业的运转过程中拥有学习曲线效果，有效降低制造成本，以成本为主导的形势竞逐市场；其次是高度重视研究发展投资，从新技术中率先创造出差异化的新产品，领先上市，进而抢占市场。摩托罗拉 1993 年在研究开发上的投资高达 15 亿美元，几乎占其营业额的 9%，这么大的研发投资，在美国企业中也是较为少见的；最后是重视员工的教育训练，从人的改革做起。摩托罗拉公司全体员工每年至少要有一周时间接受教育训练，课题以介绍最新科技及质量管理为主，每年在这方面的花费竟达 1.5 亿美元。摩托罗拉的管理者认为，惟有员工教育成功，才能真正掌握企业经营成功的金钥匙。

2. “超常规发展”

1988 年，摩托罗拉获得“马尔科姆·鲍德里奇全国质量奖”，这是美国质量管理的最高奖项。近年来，摩托罗拉一直是《幸福》杂志每年评比的“美国最佳企业形象”十佳之一。

然而，在产品获得声誉之后，摩托罗拉公司应如何做呢？公司的领导人担心到 20 世纪末 21 世纪初时，竞争对手可能会赶上来，而那时的产品质量标准也有可能从一种目标变为既定标准，他们相信，在未来十年的商战中，最重要的武器是应变能力、适应能力和创新能力。以发展上述能力为目标，摩托罗拉公司正在加紧开展一项新的员工终身学习宣传运动。71 岁的前公司董事长、现任公司董事会的执委会领导人罗伯特·W. 盖尔温构想了一项规划，这一规划要求，公司将大幅度加强对车间、办公室中所有雇员的培训。

该规划的目标是造就一支既有纪律又有自由思想的劳动力队伍。这一规划的动机是将公司的各项工作条件反复灌输给员工，不仅使他们成为运转良好的机器，而且使他们的知识和独立思考能力得到丰富和发展，惟有如此，公司才能迅速地跟上不断变化的技术和市场。

对员工的培训需要投入大量的财力物力。摩托罗拉公司已向所有员工提供了每年至少 40 小时的培训时间，这在美国已属于较高的培训要求。公司在 2000 年时，将这一培训时间增加了 4 倍。

美国训练与发展协会（ASTD）首席经济学家安东尼·卡内维尔说，这种做法“将使他们走上一条超常规发展道路。”这一做法也许一年要花费 6 亿美元，这个数额相当于一个大型芯片工厂的费用。摩托罗拉公司甚至在公立学校推广公司的培训方法，为公司准备和培养下一代员工。

摩托罗拉如此热心培训，是与其高层领导的支持分不开的。1993 年 12 月，摩托罗拉原总裁 M. C. 费希尔转到柯达公司担任总裁，在芯片制造业中以铁腕著称的加里·L. 图克担任新总裁，他继任时明确表示，他将继续摩托罗拉公司的培训事业。他说：“如果知识更新和淘汰的周期越来越短，我们就别无选择，只有在教育上投资。谁说这就不会成为一个竞争武器呢？”

公司敢于对培训作出上述承诺和投入，是因为更新知识的培训已使公司获益匪浅。公司产品的质量取决于车间工人和操纵统计程序控制的技术人员。

公司生产程序中，如执行包括寻错率，需要算术和一些代数知识。但是，公司在 1985 年时发现 60% 的员工达不到美国 7 年级的数学水平，大约从那时开始，当时的董事长罗伯仲·盖尔温下令将工资额的 1.5% 用于培训。

这一比例后来上升到了 4%。公司还成立了培训中心——摩托罗拉大学，而且对聘用雇员的要求也更严格了。现在公司要求所有新雇员均需具备 7 年级数学水平，对从事技术工作的人员则要求更高。

3. 摩托罗拉大学

和麦当劳大学一样，摩托罗拉大学反映了公司对培训工作的重视，该大学总部设在伊利诺伊州肖姆堡，从东京到檀香山共设有 14 所分校，预算超过 1.2 亿美元。学校课程由“辅导工程师”制定，内容包括批评式思维、解决难题的方法、管理、计算机、英语补习和如何使用机器人等。

摩托罗拉大学还大力倡导一种组织严密、高效率和主动进取的公司文化。移动通讯设备界的明星，奈格斯太尔公司的经理们曾经领教过摩托罗拉公司的这些特点。

当时他们与摩托罗拉公司进行一项谈判，由摩托罗拉公司向他们提供设备并购买奈格斯太尔公司的股份。

奈格斯太尔公司董事长摩根·E. 奥布赖恩说：“那真是艰苦奋斗的 18 个月。”摩托罗拉公司的谈判队伍一致对外，从合同谈判到新闻发布，他们在所有问题的细节上都严格恪守程序，奥布赖恩说，这是一种官僚主义的程序，特别有效率。

建立一个和谐、统一的机制，对于一个海外收入占年度总收入二分之一以上，并正在增加海外生产的公司来说是至关重要的。摩托罗拉大学校长威廉姆·A.威根豪思说：“我们是统一行动的队伍。”例如，摩托罗拉大学协助公司保证在全球范围包括日本，为女性求职者提供平等的就业机会。摩托罗拉（日本）公司是少数几个由妇女工程师指挥男性员工的公司之一。

当然，有些员工抵制这种重返学校的培训计划，为此，培训官员曾以解雇相威胁来使某些员工接受培训，但大多数的鼓励措施是正面的。例如，掌握一门新技术可以使员工有资格得到晋升；为使培训课程具有趣味性，课堂上的许多问题来自摩托罗拉公司的实践；教师采用生动的有给有取的教学方式；落后生还可以得到教师的单独辅导。但是，如果有些雇员仍达不到应有的要求，他们就可能被降级。

实际上，课堂教学仅是摩托罗拉公司培训的一部分，更重要的“现场操作”或实习。例如在伊利伊诺州阿灵顿海茨的工厂，新员工在老雇员指导下的学徒期间，可拿到正常工资，美国培训与教育协会（ASTD）的卡内维尔说，在每年 40 小时的正规培训以外，就额外的实习培训而言，摩托罗拉公司是在全美国公司中率先实行这种培训方式的公司。

许多公司也做了不少培训工作，但摩托罗拉公司出色地将教育与公司的业务目标结合起来。例如，公司要确定一个缩短产品开发周期的目标，那么它就设计出一项课程以解决这一问题。公司的培训不仅仅是为教育而教育，学生们要接受一些具体的工作训练，直到能够正确地掌握。

最近美国电话电报公司退休的主管教育和培训的副总裁唐纳德·K.康诺弗说：“就教育与公司经营战略之间关系的紧密程度而言，摩托罗拉公司做得比我所知道的任何其他公司都好。”

这里有一个好例子，两年前，前总裁费希尔决定摩托罗拉公司要在软件方面干得更好。摩托罗拉大学组织了 3 天的研讨会，会上 30 位副总裁订出了攻关计划。研讨会还指导这些副总裁如何组织项目队伍，并传授酝酿变化的技巧。

培训比例：

经过学习之后，这些领导人决定，软件工程师可以更多地在家工作，在办公室时也不必穿得过于正式。软件工程师开始能参加宴会并得到各种其他奖励，而这些待遇以前只给予硬件人员。

此外，公司更加努力地为软件申请专利。得意的经理们不愿讨论这项工作的结果，仅透露说，公司每年申请的专利数量增加了 20%。

经典制度

在职人员培训办法

一、目的及范围

第一条 本公司为提高在职人员素质，改进知识和技能，以改善工作绩效特制订本办法。

第二条 凡本公司在职人员的教育培训及相关事项均按本办法办理。

二、权责划分

第三条 本公司教育培训的权责：

1. 举办全公司共同性培训课程；
2. 拟定、呈报全公司年度、月份培训课程；
3. 制定、修改全公司培训制度；
4. 上报全公司在职教育培训的实施成果和改善方案；
5. 编撰、指定共同性培训教材；
6. 审议培训计划；
7. 检查、考核培训的实施情况；
8. 审查、办理全公司派外培训人员；
9. 研拟、执行其他有关人才开发方案；
10. 拟定各项培训计划费用。

第四条 各部门的权责：

1. 汇总呈报全年度培训计划；
2. 制定、修改专业培训规范；
3. 确定讲师的人选；
4. 举办内部专业培训课程及上报有关实施成果；

5. 编撰专业培训教材；
6. 检查本部门专业培训成果。

三、制定培训规范

第五条 教育培训部应召集有关部门共同制订公司人员在职培训规范，为实施培训提供依据，其内容包括：

1. 各部门的工作职务分类；
2. 各职务类别的培训课程及总时数；
3. 各培训课程的教材大纲。

第六条 各部门组织机构、职能改变后，或因新技术、新设备的引进导致生产条件、制造过程发生变化时，教育培训部门应根据实际需要对培训规范进行修订。

四、培训计划的制定

第七条 各部门根据培训规范和实际需要，填写在职培训计划表，并交教育培训部审核。

第八条 教育培训部将各部的培训计划汇编成年度计划汇总表，上报人事部审核、签发。

第九条 各培训课程主办单位应在规定期限内，填写在职培训实施计划表，上报审核后，通知有关部门和人员。

第十条 临时性的培训课程，亦需填写在职培训实施计划表，经上报审核后实施。

五、培训的实施

第十一条 培训主办部门应依据在职培训实施计划表按时实施培训，并负责该培训的全部事宜：如培训场地的选择、教材分发等。

第十二条 如有辅助材料，讲师应在开课一周前把原稿交教育培训部统一印刷，并确保上课时发给学员。

第十三条 各项在职培训实施时，参加培训的学员应签到，教育培训部应切实了解上课、出席情况。参加培训的人员应准时上课，因故不能参加者须办理请假手续。对于旷课、迟到、早退、不专心培训的学员参照平时奖惩规定处罚。

第十四条 教育培训部应定期召开检查会，以评估各项培训课程的实施成果，并予以记录，送交有关单位参考以利改进。

第十五条 各项培训结束后，应有相应的考试、测验，由主办单位或讲师负责监考，试卷应分为三至四类，由讲师提前选交主办部门。

第十六条 各项培训考试因故缺席者，事后一律补考，补考不参加者，一律以零分计算。

第十七条 培训考试的成绩、成果报告，作为考绩和升迁的参考。

六、呈报培训成果

第十八条 每期培训结束后，讲师应于一周内评定出学员的成绩，登录在职培训考试成绩单，连同试卷交人事部门，作为员工个人完整的培训资料保存。

第十九条 主办单位应在培训结束后一周内填报在职培训总结表及讲师小时费用申请表，会同在职培训考试成绩表和学员意见调查表送交教育培训部，以支付费用并存档以备查。

第二十条 如需支付教材编撰费用，主办单位应填报在职培训教材编撰费用申请表，经审核签发后支付。

第二十一条 各部门应事先填写公司人员在职培训资历表。

第二十二条 各部门每隔三个月应填写在职培训实施情况报告书上报人事部门和教育培训单位，以便了解该部门在职培训实施情况。

七、培训的评估

第二十三条 每期培训结束后，主办部门应让学员填写在职培训学员意见调查表同考试答卷一并收回，送讲师转人事部审核，为今后再举办类似培训提供参考。

第二十四条 为评估各部门培训成效，各单位主管应填写培训成效调查表，由教育培训部汇总，并参考生产及销售绩效的变动，分析、评估培训成效，之后做成书面报告，经上报审核后分送各部门及有关人员，为下一次培训提供参考。

八、外派培训

第二十五条 各部门为适应工作、升迁等需要，推荐有关人员到外接受培训，须送教育培训部审议并上报总经理核准后，依人力资源管理规章办理出差手续。

第二十六条 外派参训人员返回后，应将有关资料，包括教材、考试成绩、结业证书等送教育培训部存档，并将其培训成绩记录于培训资历表。

第二十七条 外派参训人员将接受培训时所学的知识整理成册，作为讲习材料，并举办讲习会，自任讲师，向有关人员授课。

第二十八条 凡参加外派培训人员，均应相应填写个人外派培训申请表、个人外派培训记录表、及个人教学记录表。

九、附则

第二十九条 本公司教材讲义编撰费用及讲师小时费用标准根据具体情况订定。

第三十条 凡举办各种培训，均应以不影响工作为原则。如下班后培训超过 1 个小时或上下午均有培训时，应由主办单位负责提供学员餐费。

第三十一条 人力资源部门进行年度考绩、晋升等活动时应参考参训人员的培训成绩、资历等。

第三十二条 本办法呈总经理审核批准后颁布实施，修改时亦同。

公司现场指导教育实施要点

第一章 总则

第一条 目的

本要点旨在使本企业员工通过生产实践，不断地自我开发，提高工作能力。本要点也是进行现场指导教育的依据，是现场指导教育的规范。

第二章 由企业领导实施的指导教育

第二条 指导教育者

现场指导教育原则上由企业领导直接组织实施。但当被指导的下属人数众多，或领导因工作关系不能脱身时，则由企业领导指定主管部门代理进行，但前者仍负有指导教育的责任。

第三条 指导方式

现场指导原则上应与生产经营活动同步进行。但也可根据具体情况，由指导者选定特定的课题，进行指导。

第四条 指导课题的选定

企业领导对下属进行指导教育的课题，原则上分以下三种：

- （1）根据企业经营方针，探讨个人在实现部门目标中的作用。
- （2）对下属能力、个性和潜力的探讨。
- （3）个人在担任未来职务或现职务情况下，在能力、技能、知识、经验、资格和业绩方面的不足或缺。

第五条 确定课题的方法

现场指导教育课题选择，由双方面协商确定。一方面由企业领导从前条所列课题中选择一个，另一方面由员工个人提出希望指导的内容。

第六条 课题确定的时间

课题的确定，原则上一个月确定一个课题，企业领导在课题确定后，即着手对下属进行指导教育。

第七条 现场指导记录

对现场指导记录与考核，主要通过《现场指导记录》表来完成。其主要内容包括：

- （1）个人所希望被指导教育的内容。
- （2）个人所希望被指导教育内容的理由。
- （3）企业领导所选定的指导教育课。
- （4）企业领导选定该课题的理由。
- （5）个人与企业领导协商后所确定的课题。
- （6）协商过程中主要事项记录。
- （7）指导教育的日程表（一年）。
- （8）根据（7）确定各月份现场指导教育日程。

- (9) 企业领导本月对个人指导教育的成果。
- (10) 本人对本月指导教育效果的评价。
- (11) 企业领导对本月指导教育效果的评价。
- (12) 本人与企业领导在指导教育结束后，对效果的总体评价。
- (13) 本人对今后工作岗位和指导教育的希望与要求。

第八条 现场指导记录的提出

现场指导记录由企业领导保存，其复印件提交给总务部或人事部。

第九条 现场指导的注意事项

- (1) 在选定指导课题时，企业领导切忌强加于人，要给下属充分选择的自由，在自由协商基础上确定。
- (2) 现场指导的目标不在于自上而下的教育，重点在于充分调动下属自我开发、自我提高的积极性。
- (3) 在现场指导教育过程中，要注意消除被指导者的不安，提高其自信力，以其自身的努力完成指导课题。

第十条 对课题完成情况的考核

企业领导对现场指导教育课题完成情况的考核内容包括：

- (1) 询问。
- (2) 记录。
- (3) 动作示范。
- (4) 让下属汇报。
- (5) 让下属代理一定职务。
- (6) 让下属提出提案。

- (7) 观察下属的动作要领。
- (8) 考察下属的工作成果（数量、质量、方法、规范性、效率）。
- (9) 下属解决问题的方法。
- (10) 下属面对失败的态度。
- (11) 面对批评或表扬的反应。
- (12) 下属所关心的要点。
- (13) 下属提出问题的方法。

第三章 由应援者实施的指导教育

第十一条 应援制度

企业依据本实施要点设立应援制度。

应援者带有支援者的含义，应援制度是指除企业领导进行现场指导外，聘请具有指导资格的人员进行现场指导。

第十二条 应援者资格

应援者可以是企业厂长（经理）、董事、各部部长及由企业领导指定的具有一定职务者。

第十三条 应援者的指导期限

应援者的指导期限一般为 2 个月，可以连期担任。

除工作关系外，应援者不能拒绝现场指导任务。

第十四条 应援者的任务

应援者除本职工作外，要对外部门的员工进行指导教育，帮助提高被指导者的自我开发能力。但应援者不能对被指导者下达具体的工作任务和生产指令。具体问题应与被指导者的上级协商。

第十五条 应援者与主管者

主管部门领导应积极听取应援者在现场指导过程中的意见和建议，协助应援者完成指导工作。

第十六条 应援者的配置

应援者一般一人指导一个员工，时间为2个月。应援者选择一般由人力资源部门进行。变更应援者要经厂长（或经理）同意。

第十七条 应援者现场指导记录

应援者有义务依照本规定第二章有关条款履行职责，并填写应援者现场指导记录，在指导期结束后提交总务部。

附 则

本要点自 年 月 日起实行。

本要点的解释和修订权归企业最高领导。

高层管理人员培训办法

第一条 凡本公司高层管理人员必须有创新的思想观念，为此必须：

1. 从旧思想的羁绊中解脱出来，用科学的预测方法，大胆创新；
2. 不怕他人的责难、讥讽，根除过去经验的束缚，接受新思想、新观念，创造性地开展工作。

第二条 凡高层管理人员应具有下列创新精神：

1. 引进新产品或改良原有产品；
2. 引进新生产方法，学会或创造公司经营的高新技术；
3. 努力开拓新市场、新领域。

第三条 每位高层管理人员必须随时培养创新精神，其重点是：

1. 身为高层管理者的责任心、使命感；
2. 独立经营的态度；
3. 严谨的生活态度；

4. 诚实、守信的经营哲学；

5. 热忱服务社会的品质。

第四条 凡本公司高层管理人员须以生产力和经营成果的提高为目的，培养创造利润的思想观念。

第五条 公司高层管理人员应随时注意市场营销研究，以推动营销活动，促进效率的提高。

第六条 营销研究的基本步骤是：

1. 确定研究主题，决定研究的目标；

2. 决定所需资料及资料来源；

3. 选择调查样本；

4. 实地收集资料；

5. 整理、分析收集的资料；

6. 撰写研究报告。

中层管理人员培训办法

第一条 对中层管理人员进行教育培训的基本目标是：

1. 把握公司的经营目标、方针；

2. 培训相应的领导能力和管理才能；

3. 形成良好的协调、沟通能力，和谐的人际关系。

第二条 凡本公司管理人员应注意：

1. 是否为下属的成长、晋升提供了足够的支持和机会？

2. 是否适当地分派了工作，使下属有公平感？

3. 所订的计划，是否得到了下属的理解和衷心的支持？

4. 是否信守向下属许下的诺言？
5. 是否在发布命令、作指导时，做了妥善的考虑？
6. 是否使下属感到是在与管理者一道工作，而不是在别人手下工作？

第三条 管理人员应具备以下的条件：

1. 必须具有相关工作的知识；
2. 精通本职工作的管理方法；
3. 熟练掌握教育培训技术；
4. 努力培养作为领导者应具备的人格。

第四条 中层管理人员应具备的能力有：

1. 计划能力：
 - （1）清晰指示工作的目的和方针；
 - （2）掌握有关事实；
 - （3）以科学有效的方式从事调查；
 - （4）拟定实施方案。
2. 组织能力：
 - （1）分析具体的目标、方针；
 - （2）分析并决定职务内容；
 - （3）设置机构，制定组织图表；
 - （4）选任人员。
3. 控制能力：
 - （1）制定一个客观的标准、规范；

(2) 严格实施标准并及时反馈。

第五条 中层管理人员应采用下列下命令的方法：

1. 如果是口头命令：

- (1) 条理清楚，不说多余的话；
- (2) 明确指明实行的时间、时期、场所等；
- (3) 弄清楚下属是否清晰了解命令；
- (4) 指出实行时应注意的地方，并指明困难所在；
- (5) 发布命令，指示时应耐心。

2. 如是书面命令：

- (1) 明确表明目标，逐条列举要点；
- (2) 提前指示应注意的地方；
- (3) 必要时，以口头命令补充；
- (4) 检查命令是否已被下属接受。

第六条 中层管理人员贯彻命令方法如下：

- 1. 整理命令内容，使其明白清楚；
- 2. 严格遵循命令系统；
- 3. 确认下属已彻底理解命令、指示；
- 4. 使下属乐于接受命令，并改进他们的工作态度，增强工作积极性。

第七条 中层管理人员良好人际关系的形成应注意：

- 1. 善于同其他管理人员合作，彼此协助；
- 2. 要了解同事，乐于接受批评建议；

3. 彼此交换信息、情报，不越权行事。

第八条 管理人员接见下属的方法如下：

1. 选择适当的场所，以亲切的态度使下属放松；
2. 确保为下属保密，使其乐于谈话；
3. 留心倾听，适当的附和和询问，使下属无所不谈；
4. 应注意不要轻易承诺。

第九条 管理人员为维持正常的工作关系应注意：

1. 认识到人是有差异的，充分发挥每个人的个性，尊重下属的人格；
2. 把握工作人员的共同心理和需要；
3. 公平对待下属，获得下属信赖；
4. 培养下属的积极性，尊重他们的意见和建议，避免过分的监督；
5. 妥善解决下属工作和生活中的问题。

第十条 管理人员用人时应注意：

1. 根据每个人员的知识、能力安排合适的取位，做到人尽其才，才尽其用；
2. 加强对请假、怠工等有碍工作的情况的管理，排除人员工作上的障碍；
3. 给下属以适当的激励，使其对工作产生荣誉感，形成良的开端，增强工作的兴趣；
4. 有效地实施训练，增强下属工作的能力。

第十一条 管理人员认知下属时应注意：

1. 不要戴有色眼镜看人；
2. 不以个人偏好衡量别人；
3. 冷静观察实际工作情况，不要使下属产生受人监视的感觉；

4. 利用日常的接触、面谈、调查，不可探究不必要知道的问题，不故意干涉过问，严守下属的秘密，公私分明。

第十二条 管理人员发挥下属积极性应注意：

1. 不失时机加以称赞，即使是小的行为也不要忽视，同时不可忽视默默无闻、踏实肯干的下属；
2. 授与下属权责后，不要做不必要的干涉。尽可能以商量的口气而不是下命令的方式分派工作；
3. 鼓励下属提出自己的见解，并诚心接受，尊重下属的意见；
4. 鼓励并尊重下属的研究、发明，积极提倡创造性；
5. 使下属充分认识到所从事工作的重要性，自己是个不可或缺的重要一员，以自己的工作为荣。

第十三条 管理人员批评下属时应注意：

1. 在合适的时间，要冷静、避免冲动；
2. 在适当的场所，最好是个人与个人情况下；
3. 适可而止，不可无端讽刺、一味苛责；
4. 不要拐弯抹角，举出事实；
5. 寓激励于批评中。

第十四条 管理人员培养代理人时应注意：

1. 考察代理人的判断力；
2. 考察代理人的独立行动能力；
3. 培训代理人的协调、沟通能力；
4. 培养代理人的分析能力；
5. 培养代理人的责任感和工作积极性。

基层管理人员培训办法

第一条 基层管理人员是负责公司实际工作的班组长、领班人员，他们在公司内的关系是：

1. 对上的关系——辅助上级；
2. 对下的关系——指挥监督下属；
3. 横向关系——与各部门同事协作。

第二条 基层管理人员的基本责任有：

1. 按预定进度、程序组织生产；
2. 保证产品的质量；
3. 降低生产成本。

第三条 基层管理人员的教育培训职责有：

1. 对新进人员解释公司政策、讲解示范操作技术、指导工作；
2. 培训下属晋升新职位；
3. 培训后补人员；
4. 其他教育培训职责。

第四条 基层管理人员建立良好人际关系应注意：

1. 对下关系：家庭访问，举行聚会、郊游，为下属排忧解难，处理纠纷，诚心关心下属利益；
2. 对上关系：反映员工意见，传达上级要求，报告自己的意见和看法；
3. 横向关系——与其他部门的同事通力合作；
4. 积极开展对外活动，树立良好的公关印象，形成良好的公共关系。

第五条 基层管理人员必须具备的能力有：

1. 领导能力，管理能力；
2. 组织协调能力；
3. 丰富的想像力、敏锐的观察力；

4. 广泛的知识和工作技能；

5. 诚实、公正的人品。

第六条 基层管理人员教育培训的种类：

1. 候选人教育培训；

2. 培训发展计划；

3. 再培训计划；

4. 调职、晋升教育培训。

第七条 考核基层管理人员教育培训应注意：

1. 出勤率；

2. 员工的士气；

3. 产品的质量；

4. 原材料的节约情况；

5. 加班费用的控制。

第八条 高级管理人员须通过授与权力、给与威信，并及时提供奖励增强基层管理人员的教育培训效果。

中层管理人员教育准则 基本概念

一、中层管理者的含义

1. 中层管理者负有全权处理主管业务的责任和权利。

2. 中层管理者在企业组织中领导一定数量的下属。

3. 中层管理者负有实施对下属的领导、监督的任务。

4. 本部分的教育培训的着眼点是培养其责任感，明确自己的职权范围，掌握领导方法。

二、中层管理者的作用

1. 中层管理者是生产现场和经营业务的核心和组织者。
2. 中层管理者的举手投足对下属的工作态度和工作气氛都会产生直接影响。
3. 中层管理者是联结企业经营者和职工的纽带和桥梁。
4. 做为中层管理者，比起自身成绩来，其主管业务的整体成绩更重要。
5. 本部分的教育培训的重点在于：提高自身的示范带动作用；合理处理企业经营者与员工间的关系；如何提高主管部门的整体成绩。

三、中层管理者的心态

1. 中层管理者要铭记自身的使命，协助企业经营者，忠实地完成使命。
2. 中层管理者要以自身的能力和素质取得企业经营者的信赖。
3. 中层管理者要具备较强的企划能力，使自身的工作有计划地进行。
4. 中层管理者要有较强的研究素质，对自身和工作内容都有一个清楚的认识。
5. 中层管理者要有全局观念，既总揽全局，又体察入微。
6. 本部分的教育训练内容主要包括：中层干部进行研究的方向与内容；如何赢得企业及经营者的信赖；工作重点与内容；管理者与一般员工矛盾冲突的解决方法。

业务运行原则

四、对企业经营方针的把握

1. 中层管理者必须适应企业的内外部环境变化，把握住机会。
2. 中层管理者必须清楚企业及上司的经营方针与经营思想，并能融汇贯通，心领神会。
3. 要善于向上级陈述意见，提出建议。
4. 要尽量使上级理解自己的工作方式和方法，求得上级的信赖。
5. 本部分的教育培训的要点：正确理解企业和经营者的经营方针；把握生产经营环境和生产经营形势的方法；向上级提出意见和建议的技巧；取得上级信赖和理解的基本途径。

五、与其他部门的协调

1. 与其他业务部门特别是相关部门的联系与合作是非常重要的。
2. 应追求所主管部门的整体效率。
3. 在日常业务中，加入利害、感情、面子等因素是极其有害的。
4. 本部门教育培训的要点：作为中层管理干部如何协调好各方面的关系——销售、采购、仓储、财务、总务等部门间的业务关系及处理方法。

六、经营管理方针的确定

1. 中层管理者对主管业务必须全盘考虑，保证重点，照顾一般。
2. 中层管理者应虚心接受上级的指导和建议，不断修正自己的行为，更好地贯彻上级的意图。
3. 有计划地安排和处理各项业务，制定出切合实际的高度定量化的计划。
4. 本部分的教育培训要点：明确自己的工作要点和难点；如何贯彻上级领导意图；业务计划的内容、要求、编制方法。

七、确定工作重点

1. 中层管理者应善于授权，自己不做应委托给下属做的工作。
2. 中层管理者必须清楚自己的工作重点和难点，并花大气力去解决。
3. 对于超出职权范围和自身能力的工作，不应统揽。
4. 对自己应该负责的工作，应分门别类，分出轻重缓急。
5. 本部分的教育培训要点：清楚自己应该作的工作；要分出哪些工作可以让下属去做；明确自己的权限；明确哪些工作超出了自己的职权范围和实际能力。

八、把握现状

1. 对企业现状的把握应从过程和结果两方面把握。
2. 对工作进程的调控，应抓好调研、计划、调配、指令、检查几个环节。

3. 本部分教育培训的要点是：掌握分析经营业绩、员工行为的方法；掌握日常工作调控的基本方法。

九、业务管理

1. 在进行业务管理时，要对管理方法、经营环境、管理目标、内外部条件等作详细的研究。

2. 在下达生产指令时，要对全部门的工作进程和每一员工的工作量有一全面把握。

3. 下达生产指令时，对每一下属的性格、能力、经验等有一清楚了解也同样重要。

4. 生产经营过程会因种种原因脱离计划，要根据实际调整和修改计划。

5. 本部分的教育培训要点：改善工作方法，消除工作中的惰性；如何根据不同的个人特点安排适宜的工作；调整计划的程序与方法。

十、冲破瓶颈

1. 工作中的瓶颈与难点是经营管理的重点，要以敏锐的眼光迅速发现，及时采取措施渡过难关。

2. 重大的问题要及时告知企业经营者和相关人员。

3. 要善于利用会议等机会，群策群力，集思广益，调动各方面的力量，共渡难关。

4. 本部分教育培训的要点：发现瓶颈、难点的方法及改善措施；在困难面前，如何发挥集体的力量。

下属管理

十一、对下属的指令方法

1. 对下属的生产经营指令要明确，切忌模糊不清。

2. 要确认下属是否正确理解中层管理者下达的生产指令，如有疑问，应作详细解释。

3. 下达的生产指令最好有文字材料，帮助下属记忆。

4. 下属要依据生产指令，制订相应的计划。

5. 本部分教育培训要点：下达生产指令的方法与技巧；如何判断生产指令是否贯彻落实。

十二、对下属的提示

1. 对下属的提示应注意场合和时机，提示形式应由轻至重，避免问题再次发生。
2. 在多次提示仍无效果的情况下，应中断提示，改由其他形式。
3. 本部分教育培训的要点：提示下属的形式、内容和方法；如何把握提示的时机；提示的语言技巧。

十三、表扬下属的方法

1. 对下属的表扬应循序渐进，如私下表扬→当众表扬→重点奖励。
2. 言之不当的吹捧，往往会消减表扬效果。
3. 表扬下属旨在使之更好的工作，要避免骄傲自满等负面效果的产生。
4. 表扬的重点在于增强下属的自信心和责任感。
5. 本部分的教育培训要点：把握住表扬依据的方法；理解表扬的效果与弊端；表扬的顺序和时机；如何因人制宜实施表扬。

十四、训斥下属的方法

1. 在经营管理中，训斥与表扬都是不可缺少的，两者相辅相成。训斥的事实依据与表扬相反，注意的问题相同。
2. 对下属出现的失误与事故，要作认真调查，分清责任，训斥要采取谨慎态度。
3. 训斥要使下属心服口服。
4. 训斥也要循序渐进，如简要提示→重点强调→训斥→怒斥。
5. 本部分教育培训要点：了解训斥的效果与弊端；把握训斥的事实依据；掌握训斥的阶段区分；训斥男、女下属的区别。

十五、下属的教育培养

1. 企业业务的开展，不仅要依靠中层管理者的努力，更有赖于全体员工能力与素质的提高，对下属的指导与训练的着眼点在后者。

2. 要留意下属的兴趣、习惯，关心其疾苦。

3. 注意采取灵活多样的形式，提高下属的素质和修养，鼓舞其士气，消除其惰性，增强其责任感，培养其集体主义精神。

4. 本部分教育培训要点：根据需要组织业务培训和基础教育；掌握本部门教育培养的重点；如何以身作则、言传身教；提高下属素质与能力的方法与途径。

十六、创造良好的工作环境

1. 中层管理者有责任为下属创建一个融洽的工作环境，使下属有安全感和信任感。为此要处理好内部的人际关系，化解矛盾，避免冲突。

2. 对下属间出现的矛盾，要认真调查，秉公处理，及时解决。

3. 本部分教育培训要点：掌握发现下属间矛盾冲突的方法；协调下属人际关系的方法；如何取得下属的信赖。

十七、自我约束

1. 中层管理者要严格遵守考勤制度，尽量减少请假、迟到和早退。

2. 自觉遵守企业规章制度，真正做到率先垂范，严格要求自己。

3. 在因故外出时，要确定代理者，安排好各项工作。

4. 本部分教育教训要点：如何在遵守考勤制度方面起模范带头作用；应在哪些主要方面为下属做出表率；在因故外出时，如何安排好内部工作。

基层管理者教育实施要点

一、对本企业的基层管理者依据本要点规定，每年进行一定时间的教育培训。

二、对基层管理者的教育培训以提高其实际技能为目标，具体方法以案例研究为主。

三、培训时间为 14 天左右，每日为 3 小时左右，每期培训人员在 15 人左右。

四、参加培训者除基层管理者外，其他同级助理和辅助人员也必须参加。参加者由主管部长推荐。

五、其他事项，参见中层管理者教育实施要点。

基层管理者教育训练要点

一、基础训练

1. 基层管理者的职责

- (1) 基层管理者在生产经营中的地位。
- (2) 基层管理者的素质要求。
- (3) 基层管理者的责任。
- (4) 基层管理者的业务范围。

2. 基层管理者的任务

- (1) 作业计划及时间安排。
- (2) 人际关系与下属管理。
- (3) 员工的教育训练。
- (4) 管理方式的采取、实施。
- (5) 生产指令的下达与实施。

6) 新员工指导教育。

3. 基层管理者的知识要求

- (1) 人际关系处理知识。
- (2) 人力资源管理知识。
- (3) 作业计划。
- (4) 考勤制度。
- (5) 职业规则与职业道德。
- (6) 劳动安全管理。

(7) 成本管理。

(8) 劳动福利

二、基层管理者的管理技能要求

1. 管理原则与机能—调控系统

(1) 如何确定管理原则与管理系统。

(2) 管理权限的划分。

(3) 管理的机能——组织、计划、指令、调控、协调。

(4) 管理原则与人际关系。

(5) 管理者与被管理者的关系。

(6) 调动下属的积极性。

(7) 有效率的管理技巧。

2. 培训——基层管理者的责任

(1) 培训的必要性。

(2) 教育培训计划。

(3) 教育培训的组织实施。

3. 会议

(1) 组织会议。

(2) 提高会议的效率。

4. 提高管理效率

(1) 提高管理的关键。

(2) 改善管理的途径与措施。

(3) 改善管理计划的制定与实施

5. 管理技巧

(1) 处理问题的方法。

(2) 如何把握现状。

(3) 如何发现、分析和解决问题

(4) 如何协调部门间关系。

6. 其他

(1) 如何培养后备管理者。

(2) 如何培养创造性和集体观念。

(3) 表扬和训斥下属要点。

(4) 公关技巧。

(5) 招聘与录用。

(6) 劳资关系。

女性管理人员教育培训技法

第一条 女性管理人员是从公司中具有 3 至 7 年工龄的骨干女性人员选拔出来，其选拔方式以所属部门推荐的方式最多，其指导对象以新进的女性人员为主。

第二条 女性管理人员的教育培训，须通过教育部门采用集中教育、现场教育的方式予以有计划实施。

第三条 女性管理人员教育培训的目标是：

1. 培养具有相当能力的管理人员的自觉性；
2. 重新审查自己的职务、礼仪、态度；
3. 具体学习指导新进人员所需要的知识、技术；

4. 学习领导能力，培养集体精神；

5. 配合再教育，重新激发其工作积极性、责任感。

第四条 女性管理人员教育培训的具体实施办法是：以工作中的实际问题作为分组讨论的议题，以角色扮演法学习指导技术，以交换信息、情报的方式修正自己的思考和行动；重点是参加者自主地思考、发言、行动。

第五条 用以提高女性管理人员解决实际问题的训练方式。

第六条 教育培训负责人应针对女性管理人员作为指导者的优缺点，具体加以指点，以解决出现的问题。

附：女性管理人员作为教育教训指导的优缺点：

一、优点：

①因同受教育培训者性别相同，容易理解、商量；

②耐心周到；

③责任心强，忠于职守；

④经营关心、照顾下属。

二、缺点：

①易于感情用事；

②缺乏控制能力和领导能力；

③有时会产生抗拒心理；

④过分注意细枝末节。

第五章 跨国企业人才开发

一、跨国经营企业的人力资源管理

国际企业的人事管理和一般国内企业相比，尽管有许多相似之处，但是国际企业的经营活动超越国界，其国际经营活动比国内环境复杂得多，各国在政治、经济、文化、历史及心理发

展方面具有很大差异，这些差异对国际企业的人事管理产生深刻影响。因此，国际企业的人力资源管理比一般国内企业更具广泛性和复杂性，它具有自身的特色和规律性。国际企业人力资源管理的内容包括对劳动力的管理和对管理者的管理两方面。对管理者的管理主要指对海外子公司经理人员的管理，由于国外子公司经营的成败对整个国际企业的发展具有举足轻重的作用，因此，对于公司经理人员的管理在整个国际企业人力资源管理中更具特殊性和重要性。因此，本章将以较大的篇幅介绍国际企业海外子公司经理人员的选择、培训、待遇及对异国文化的适应等问题。

需要指出的是，国际企业人力资源管理的广泛性和复杂性，使得国际企业总部难以对人力资源实行全面集中的管理。因此在通常情况下，国际企业总部只负责各子公司经理人员的管理，而其他人力资源管理的内容，诸如海外子公司劳动者的招募、培训、工资政策等方面的决策和管理权则分散给各子公司。

充分发掘员工的聪明才智和发挥他们的劳动积极性，从而提高国际企业的劳动生产率，是国际企业劳动力管理的根本目的。要做到这一点，首先必须使职工的能力与其从事的工作所必需的要求相称，即做到让员工从事各自适合的工作，或让每项工作都由合适的人来完成。如果两者不相匹配，就难以达到预期效果。为此，国际企业必须选择和招收合适的员工，为了招收合适的员工而收集和处理有关信息的过程，便是国际企业人力资源选择，也叫劳动力资源选择。长期以来，西方国际企业在实践中积累了相当丰富的有关劳动力资源选择方面的经验，其中又以美国国际企业的做法最有代表意义。下面以美国国际企业为主，介绍劳动力资源选择的有关内容和步骤。

（一）职务分析

国际企业劳动力资源选择的第一步，便是进行“职务分析”，即有目的地、系统地收集并确定与工作有关的各种重要信息的过程。这类信息包括具体的任务或活动内容、所需的工具和设备、工作环境以及完成此项任务所必备的资格条件（如知识、技能）等。概括地说，职务分析包括两项相关的活动：①工作说明，即说明某项工作的主要任务、职责及全部活动过程；②工作要求，即指明在某个特定工作岗位上，完成某项任务的个人所必须拥有的素质和资格。

职务分析最初是为了改进工作进程，作为运用时间研究、动作研究、技术的测定和观察手段而发展起来的。其目的在于通过建立职务的标准化，制定工作效率基准，并让最合适的职员按照这一基准去完成工作。后来，职务分析转而用于企业人力资源管理中的职务评价，并广泛用于评价职务工资、定员、调配、录用、教育培训、改进工作程序和工作环境等方面的管理。

1. 职务分析的方法

国际企业职务分析的方法因国家、企业及工作而不同。美国国际企业最常用的职务分析方法有三种：

(1) 职务分析会谈。指一个受过专门训练的职务分析专家向有关的基层管理人员及职工询问某项工作的职责、责任、所需的知识及技巧等方面的问题。诸如“你是如何干这一工作的？”、“干这项工作需要具备哪些方面的知识？”等等。

询问的结果归纳为一份工作陈述书，上面包括该岗位的员工应该做什么；这项工作应该与谁一起协作完成；所期望的结果是什么；完成这项工作需要何种材料、工具、设备及经过什么样的工作程序，等等。

(2) 职务分析问卷。职务分析会谈具有数据缺乏标准化和系统化、时间长、成本高，以及缺乏广泛性等局限性，而职务分析问卷则可弥补这些缺陷。职务分析问卷是一份标准的问答卷，上面列有工作职责、任务及员工个人所必备的一些特殊条件。答卷人在这些问题旁边打勾或在等级量表上按不同程度的重要性标出等级。这种问卷一般有两种：一类是事先设计好的问卷；另一类是为某一工作特别设计的问卷。

(3) 岗位分析问卷。这是一份包括 194 个问题的现成的标准化问卷，其中有 187 个问题与工作活动有关，其余 7 个问题是与报酬有关的。这些问题从总体上描述了工作中的一般活动，通常包括信息投入、脑力程序、工作方式、人际关系、工作环境及其他一些内容。需要指出的是，以上三种工作分析方法各有利弊，许多国际企业更多的是综合使用各种方法。

2. 职务分析的主要作用

(1) 使每个员工明确职务的内容、任务、职责和职权。对于各部门、各岗位的要求，需用职务分析进一步详细说明，用详尽的文字使其具体化、明确化、标准化，使得人人都清楚自己该做什么事，应负哪些职责，具有哪些职权。这样就避免了可能发生的职责不清、相互扯皮现象；为提高工作效率奠定了基础。

(2) 职务分析所揭示的职务特点和任用标准为选用人才提供了客观依据。每一职务都有自己特定的内容和要求，需要相应的特定人才。职务分析明确了人员任用的资格、条件、标准，防止了学非所用、用非所学、大才小用、小才大用的现象发生。只有按照职务的内容要求选用人才，才能使之完成职责，取得预期的效果。

(3) 为考绩提供了依据。考绩就是考核评定一个人的业绩，考绩的依据只能是职务分析。把职务分析所规定的内容和被考核者在业务上的实际作对照，就可以确定员工的工作成绩。失去了职务分析所提供的依据，考核就失去了意义，也无法正常进行下去。

(4)为进行职务评价、建立合理的工资标准奠定了科学的基础。职务评价是为了确定不同职务之间的工资率差别，对企业中不同职务的相对价值加以确定的工作。

由于各种职务所要求的责任大小和完成责任的难易程度不同，各种职务之间有一个相对价值，根据职务的相对价值，实行职务工资。职务评价实际上就是合理确定工资的制度。只有进行职务分析，明确职务的性质、内容、任务和责任后，才能进行职务评价。

(5)为员工培训提供了依据。经过职务分析，确定了职务要求，规定了担任某一职务的人员必须具备的基本知识和技能，就可以确定培训内容，尽快尽好地培训出合适的人才。

3. 职务分析形成的文件

职务分析所形成的文件是职务说明书。职务说明书详细地说明在执行职务方面应尽的义务、责任和复杂程度以及执行职务的要求。职务说明书包括两大部分，即职务描述和职务规范。

①职务描述包含的内容：

①职务名称、编号、等级和所属部门；

②工作目标和职务的职责、职权的范围；

③工作关系，包括受谁的领导、领导谁以及横向协作关系；

④工作环境和条件，包括使用的工具、装备及机器；

⑤工作顺序和方法，包括动作、时间、工作程序、工作方法及标准。

(2)职务规范的内容：

a. 个人知识和经验、技能及其他资格、受教育程度；

b. 个人能力，包括灵敏度、适应性、分析判断能力及创造性等特殊能力；

c. 身体条件，包括性别、年龄、健康状况和体力要求；

d. 思想条件，包括道德、情操、品德、吃苦耐劳和百折不挠的精神。

它是在职务分析的基础上，归纳推理出顺利完成特定工作所必备的个人条件的过程。确定对任职者的要求，因国家而异，因企业不同。有的国际企业采用量化的评分法，即每项工作规定以一定的分数，员工的素质只有达到这一分数，方可担任相应的职务。有的国际企业采用智

能水平、解决问题的能力和工作责任三个维度来展开分析。美国企业多采取以下步骤推断员工从事某项工作所必备的个人条件：

①确定并列出工作任务的等级。职务分析问卷是这一步骤的起点，通常的做法是利用在职务分析问卷或职务分析会谈中所列出的等级来决定任务的关键程度和重要性。

②详细说明成功的工作表现所必备的知识和技能。在这一步需要特别注意的是，在说明知识和技能时，应表明需要哪一些知识和技能以及要达到何种程度，要尽量具体化。

③按各种知识和技能的重要性作出等级排列。首先应该了解某项工作所要求的不同的知识和技能的重要性，使那些对工作影响最大的知识技能在选择员工的标准中占较大的比例。

④设计选择员工标准的范围。这是确定对任职者要求工作的最后一步，即结合所要完成的任务和知识和技能信息，设计出一份包括对求职者的特殊要求的选择标准。

(二)挑选人才与训练员工

进行了劳动分析，并确定了完成某项工作所必需的知识技能和特定的个人条件之后，紧接着便是挑选具备这些条件的求职者，而选择合适的求职者的前提条件之一是获得他们的有关信息。获得有关信息的手段有很多，但国际企业选择合适员工时常用的方法有以下三种：

(1)申请表，即利用申请表上的问题（如受教育程度、以前的工作经历、健康状况等等）获取求职者的有关信息。

(2)面谈，这是西方企业劳动力资源选择过程中应用最多的方法之一。因为这种方法既可以有效地获取求职者各种知识技术及其他方面的有关信息，从而更好地判断求职者是否适合做某项工作，又给企业提供了一个宣传自己的良好机会。

(3)行为考试，即要求求职者在规范的考试条件下，完成一套特定的任务。这种方法的突出优点是，直接表明求职者的工作技能，而不是像申请表及面谈那样提供间接证据。

由于必须录用当地人，可是受东道国尤其是发展中国家经济技术发展水平的限制，尽管国际企业海外子公司对劳动力进行严格的挑选，但绝大部分劳动力仍无法一开始就胜任公司里的工作，因此，必须对招收的工人进行一定时期的培训，提高他们的技术水平，使其符合国际企业发展的需要。此外，在岗位上工作的工人，由于现代科学技术的迅猛发展，他们也需要不断提高自身的技术技能，不断充实新知识，因此持续的训练也是不可少的。例如在日本，每一个员工，不论其职务的高低，经常接受各种训练，并且将这种训练当作其正常工作的一部分，直到退休为止。

国际企业内部培训工人的方法有两种：一种是在职训练，另一种是通过与学校或其他培训机构合作进行培训。通过与学校或培训机构合作训练职工的方法，是国际企业常用的，例如在美国，公司就经常把职工送到专门的学校或机构去培训，员工在那里参加获得学位的学习，或专门为达到某种目的的短期学习。有些公司还有自己的教育中心为自己的员工提供专门的训练。通过培训机构训练员工，还可以采取这样的方法：在东道国的教育部门建立培训中心，国际企业向当地教育部门提供一些师资和经费，以利用该国已有的设施，这对双方都有好处。此外，在职训练，即在有经验的人员指导下工作，以获得经验和技能，这也是国际企业训练员工时常用的一种方法。

训练子公司工人的指导人员，大多来自国际企业总部。为了利用本公司有经验的人员培训东道国的工人，国际企业有两种选择：一是把在东道国雇用的工人送到母国接受母公司人员的培训；另一种是从母公司带一批人员到东道国指导培训，两种形式各有利弊。把东道国工人送到母国的形式虽然成本高，但工人能在总公司或设在母国的子公司里感受到国际企业的文化氛围，并在总公司有经验人员的指导下接受良好的训练，一般来说效果良好。此外，国际企业还把本企业有经验的人员送往东道国，以指导培训当地工人。但有时东道国对外国指导人员入境加以限制，原因是担心一旦有了外国雇员，公司就可能不尽力培训当地人，不让他们尽快胜任工作。

国际企业训练员工的内容是专门的技术。在生产过程中，一项复杂的工作可以分解成若干个相对简单的操作，对这些简单的操作，即使是没有技术和经验的工人，经过训练也能掌握。这就要求工人掌握专门技术或简单操作的训练，其成本低、收效快。

(三)绩效考核

考绩就是检查和评定职员对职务所规定的职责的履行程度，以确定其工作成绩。

考绩分四个阶段进行：第一阶段，制定目标和标准；第二阶段，记录工作绩效；第三阶段，对照原定目标和标准进行考查；第四阶段，对任职者的业绩进行评定，采取各种改革措施。包括随新情况的发生，要修订新的目标和标准

1. 考绩的内容

考绩的内容是围绕考绩的目的设置的。企业进行考绩的主要目的是为了客观地、准确地评价员工的成就，为确定员工的工资、奖金、晋升和培训提供依据。考绩主要从工作成绩、工作态度和工作能力三方面进行。不同的考绩目的，考绩的内容各有侧重，考绩的对象不同，考绩要素、标准也不相同。如分配奖金，可着重考核成绩；职务和工资的升降级，则侧重考核能力。图 5-1 所示为日本跨国企业人力资源考绩的一般内容结构。

2. 考绩的时间和人选

考绩的时间应该按照工作的性质而定，不宜作一般的规定。原则上可以在一个项目告一段落的时候进行。一般来讲，基层的绩效考评可以半年左右一次；随着层次上升，考绩期限可以适当放长，高层的考评期限可以长至一个工作任期内，如 2~4 年。因为属于全局性的问题和比较远景的问题，不可能在短期内见效。

对考绩的人选问题，从绩效的信息来看，至少有五个来源：直接上级、同级的同事、下级、外界人员和被评者本人。原则上，考绩人选常决定于考绩的目的性。有时几个来源可以结合使用。如考评生产第一线的工人，常由他的直接上级担任；如绩效考评的目的是为了开发和培训，则这类考绩的着眼点不在于评比，而在于了解被评者的不足和需要，就宜由直接上级和接受考评者协商决定；如对于高级专业人员的考绩，像研究机关的科研人员，为决定提升职务和工资级别，就要依赖同事或同行和被评者本人结合进行。

3. 考绩的方法

这里主要介绍因素评分法和标定行为评价法两种。

（1）因素评分法

它是将一定的分数分配给各项考绩因素，使每一项考绩因素都有一个评价尺度，然后根据被考绩者的实际表现，在各因素上评分，最后汇总得出总分，即为被考绩者的考绩结果。如某企业把考绩因素定为四项：出勤、能力、成绩、组织纪律和思想作风。

①出勤，占总分的 30%，即权重为 0.3，分为上、中、下三个等级，满分为 30 分。

对各种不同出勤情况酌情扣分。例如迟到或早退一次扣 5 分；病事假一天扣 1 分，旷工一天扣 30 分。

②能力，占总分的 20%，即权重为 0.2，分为上、中、下三个等级。技术高、能独立工作、完成任务好、能胜任本职工作的评为上等，低于这个水平的评为中或下，而在考核阶段某个期限内未完成任务的扣 10 分。

③成绩，占总分的 30%，分为上、中、下三等，积极主动工作、安全生产、完成任务好、协调性好的评为上，低于这个水平的，视情况评为中或下。在工作过程中出现差错造成损失或在安全、质量方面发生事故的，视其情节轻重予以扣分。

④组织纪律、思想作风，占20%，即权重为0.2，分为上、中、下三个等级。遵守规章制度、工作服从分配、富有责任心、协作互助的，为上等，否则评为中或下。违反规章制度或工作失职，经企业处理者，一次扣10分，最后将其分数汇总在考核表内。

(2) 标定行为评价法

对技术人员、管理人员等的考评，困难在于其绩效难以量化，为此，美国创造了“标定行为评价法”。这是在外界专家的主持下，由被考评者的代表、执行考评的直属上级和有关的企业领导共同组成的考评标准制定小组。在标准的制定过程中，首先要找出对某一具体工作进行评价时必须加以测量的各个方面；其次对每一方面列出代表高绩效和低绩效的典型行为；最后对每一关键行为进行估价，看它在多大程度上代表了高绩效或低绩效。这些标准是具体可测的、与一定测评分数相对应的具体工作行为。这种方法的基本特征：一是高度可操作性，即“行为标定”把分数与具体的工作行为联系起来；二是民主性，有关人员参与制定，尤其是最了解自身工作的被考评者代表的参与，保证了他们对此标准的认可与接受。

4. 考绩结果的反馈

考绩结果如何通知本人，也是一个重要问题。一般说来，将考绩结果传给被考绩者本人，应对他有所促进和帮助。反馈的方法有以下几种：

(1) 通知和说服法

这种方法最常用。考绩人员根据考绩结果，把被考绩者的优缺点都告知其本人，并以实际的事例说明考绩工作的正确性。同时鼓励和帮助被考绩者发扬优点，针对不足之处改进工作，以取得更好的绩效。

(2) 解决问题法

被考绩者在上级的帮助下进行自我考评，把重点放在寻求解决问题的途径上，使被考绩者充分认识和理解考绩的目的，而并不在意结果，以提高被考绩者的绩效。除非出于被考绩者的要求，考绩人员一般不将结果反馈给本人。

5. 考绩的作用

(1)为职工的工资、奖金提供了科学的依据，工资和奖金要根据职工的职责履行程度和贡献大小等情况来确定。考绩的结果是员工工作的正确反映和总结，据此确定职工工薪和分配奖金，比较公平、合理。

(2) 利于检查、监督和促进各级人员的工作。对各级人员工作的检查、监督是企业人力资源管理的重要任务。考绩使得这种检查经常化、定期化、制度化，对监督和促进各级人员的工作具有重要意义。

(3) 利于职工进一步了解自己的优点与不足之处，明确今后的努力方向。

(4) 为人才的合理配置、晋升和开展员工培训提供了依据。企业人力资源管理的一个重要方面是人尽其才，才尽其用。通过对员工考绩累积资料的分析，可以揭示一个人是否胜任本职工作，是否具备担负高一级职务的条件，以及更适合胜任于何种工作。通过考绩资料分析，不仅可以发现人才，而且为培训现有员工提供了依据。

二、跨国企业经理人员选择策略

国际企业在选拔其国外子公司的经理人员时，首先面临的一个问题，就是经理人员的民族来源，即选择哪一个国家的公民出任子公司的管理者。一般来说，国际企业征聘海外子公司经理有三个基本来源，即母国公民、东道国公民及第三国公民。相应地，国际企业经理人员的选择可采取三种国籍策略：“母国中心策略”、“当地中心”或“多中心策略”、“全球中心策略”。这三种不同的策略各有自己的优点和局限性。

（一）“母国中心”策略

母国中心策略也叫本国中心策略。采取母国中心策略的国际企业从本国权益出发，在世界各地的子公司的重要职务，都由母国公民担任。具体做法是：从母公司选拔或在母国公开招聘人员，经过必要的培训后，派往海外子公司，担任经理及其他重要职务。

国际企业采取母国中心策略有许多优点，它们是：

1. 有利于母公司和子公司之间达成有效沟通。母国公民，特别是母公司派出的人员，他们了解母公司的战略、目标、政策、经营观念及一贯作法，因而能较容易地与母公司进行沟通，与母公司保持默契的配合。
2. 有利于母公司的新产品和新技术引入海外子公司。一般来说，国际企业的生产技术大多是由母公司发展来的，因而母公司人员比东道国人员更了解母公司的生产技术，因而在新产品新技术引入子公司等事宜上，由母公司人员担任更为合适。
3. 有利于保护母公司的尖端技术和商业机密。
4. 有利于母公司培养自己的国际管理人才。扩大自身国际管理人才队伍，提高管理人员的素质，是国际企业人力资源管理的重要内容。

5. 有利于母公司对子公司的控制。派母国公民，尤其是母国公司人员担任国外子公司经理，他们和母公司可以保持紧密联系，并忠于母公司，从而可以加强母公司对子公司的控制。
6. 保护国际企业的利益。当国际企业的利益同东道国的利益发生冲突时，如果由东道国公民担任子公司经理，他可能把自己的民族利益放于首位，而母国人员在同样情况下则倾向于维护母公司的利益。
7. 如果东道国是第三世界国家，可能会面临当地人素质差、经验少，难以胜任子公司中高层管理职务的情况，这时派有较强业务知识和管理经验的母国人员担任子公司经理，是子公司经营取得成功的重要保证。
8. 可以避免东道国的政治冲突。如果东道国分为彼此对立的民族和派别，聘用其中的人员担任子公司经理，可能会导致子公司卷入东道国的帮派冲突和政治漩涡之中。

母国人员担任子公司经理则可避免这一点。母国中心策略也有一些明显的局限性，具体表现为：

1. 容易导致母公司忽视东道国经营环境的特点，生硬套用母公司的管理方式和管理风格。
2. 容易使母国人员不适应东道国的政治、经济、文化和社会生活，不能熟练掌握东道国的语言，因而难以对子公司的日常经营活动作出正确判断和决策。
3. 使母国人员和当地政府及各行政部门，以及同公司上下级难以进行有效沟通。特别是母国人员同子公司的当地员工之间，由于价值观念及处事态度的差异及语言上的障碍，很难进行合作和沟通，因而员工对公司往往缺乏信任和忠诚。
4. 由于母公司人员对东道国的社会文化缺乏深入了解，对某些工作，尤其是在与当地的社会关系和劳资协调等方面，难以胜任。
5. 限制了当地有才干的管理人员的提升，挫伤了他们的积极性，不利于国际企业充分开发和利用当地的人力资源。
6. 往往和东道国政府的外国公司管理人员当地化的有关政策和法令相矛盾，因而不利于改善同东道国政府的关系。
7. 人事成本高。国际企业不但用于选择和培训国外子公司经理的费用高，而且还要负担这些经理及其家属在海外生活的大额支出。
8. 海外子公司经理生活环境的改变，往往影响他们家庭的稳定性和生活的安排，从而影响他们工作的热情和积极性。

（二）“人才本土化”策略

“本土化策略”，即利用子公司当地的人来管理子公司。由于母国中心策略有各种弊端，特别是国际企业业务的扩大和地区分散化，以及国际市场的竞争日益加剧，国际企业开始有意识地实行海外子公司管理的当地化，选择东道国公民担任海外子公司经理及其他重要职务。

“本土化”策略的主要优点有：

1. 人力资源成本低。选择当地人作为子公司的经理，他们对本国的市场状况、商业习惯、消费习惯等经营环境有较深刻的认识，并且他们没有语言障碍，又谙熟本国的经营之道，因此，可以为国际企业节省大笔的培训费用。此外，维持他们正常工作及家庭生活的费用支出也较低，尤其在发展中国家更是如此。可以做到以有限的代价吸引高质量的管理人才。
2. 聘用当地人担任子公司经理，有利于子公司同当地顾客、雇员、政府机构、工会组织等建立良好的关系，从而使子公司在东道国树立良好的企业形象，而且搞好子公司同政府的关系，办事更方便，效率更高。
3. 选择当地人出任海外子公司经理及其他高级职务，一般任期都比较长，可以避免子公司经理人员的频繁更换，从而保证子公司经营政策的连续性。
4. 利用当地人管理海外子公司，为当地管理人员提供了晋升及实现自身价值的机会，从而可以增强他们对公司的责任心，调动他们的工作热情和积极性。
5. “本土化”策略可以使国际企业在东道国敏感的政治形势中，以一种不太引人注目的形象存在，因而可以在一定程度上缓和东道国的民族主义情绪和国有化政策的压力。

国际企业选择东道国公民担任海外子公司的经理，也有一些缺点，主要有：

1. 当地经理人员往往对公司的经营战略、目标、管理风格等缺乏深入了解，因而既不利于使子公司同国际企业的其他部分保持一体化，又不利于企业总部对子公司的控制。
2. 利用东道国公民担任子公司经理，减少了母公司人员到国外任职的机会，因而不利于母公司人员取得跨国经营的经验，也不利于国际企业发挥总部管理资源的优势。
3. 东道国经理人员往往偏向民族利益。他们难以做到全心全意为母公司服务。许多东道国人员到外国公司任职，仅仅是为了获得技术和管理经验。此外，利用东道国人员，还可能导致公司陷入家族和人情网络，不利于国际企业全球战略的实施。

尽管如此，仍有许多大型国际企业采用当地中心策略，尤其是美国的国际企业

美国跨国公司在海外企业任职的员工中，绝大多数是当地人，美国人只占极小的比例。不同国家的国际企业，利用东道国人员的情况是不一样的。在巴西，当地的美国、欧洲及日本的国际企业雇用巴西籍员工占整个企业员工的比例分别是：50%，38%和10%。

(三) 人才全球化策略

采取这种策略的国际企业，聘用母国和东道国以外的第三国公民管理海外的子公司，这种策略的突出特点是不考虑海外子公司经理的国籍，惟才是用。

“全球化”策略有下列优点：

1. 从理论上讲，全球中心策略与国际企业的经营优势是相一致的。国际企业能在全球范围内合理利用自然资源、资金和技术等，那么就没有理由怀疑它能在国际市场上合理利用人力资源。
2. 选择面广，容易发现有良好的管理知识和经验的经理人员。目前，随着企业国际化经营的发展，一批职业的国际工商管理人员应运而生，他们一般都受过良好的职业教育和专门培训。他们的产生，为国际企业选择国外子公司经理人员提供了有利条件。
3. 作为职业型的国际经理人员，他们按职业道德、准则和国际惯例办事，不具有民族主义倾向，因而能够被母国和东道国所接受。
4. 如果选用与东道国语言相同、文化背景相近的第三国人员担任子公司经理，同选用母国人相比，他们更能适应东道国的文化、社会等经营环境。
5. 人事费用较低。选择第三国公民管理海外子公司，维持他们正常工作及其家庭生活的成本费用，与选用母国人相比，相对要低一些。

“母国中心策略”和“本土化策略”的利弊互为正反，而“全球化”策略是二者的折衷做法。从表面上看，它调和了前两种策略，取长补短，因而应该是最好的选择。但事实上，只有少数国际企业采取“全球化”策略，因为有许多因素限制了这种策略的适用性。它们是：

1. 由于国家之间的争端、民族间的仇恨在世界某些地区仍然存在，因此有的东道国对国籍较为敏感，它们拒绝第三国公民入境，更有甚者，对已入境的第三国公民进行恐吓或绑架等，造成子公司的管理陷入瘫痪。
2. 东道国政府希望外国子公司的管理人员当地化，因而对外国子公司经理人员的来源加以限制。许多发展中国家的政府法律规定，雇用当地管理人员，是外国企业入境办厂的条件之一。

3. 东道国公民视第三国公民为影响他们在外国公司谋取职位的障碍，因此对第三国管理人员抱有不合作和嫉恨的态度，使子公司的管理工作难以顺利开展。

4. 尽管选择第三国管理者与选择母国人员相比，人事费用有时要低一些，但是，在很大的地理范围内分散招聘子公司管理人员，而且有时还要对雇员进行语言和文化方面的培训，其人事费用仍然很高。同时，管理人员及其家属在不同国家间流动，也造成了大量的旅费开支。

5. 全球中心策略要求国际企业在人力资源管理上实施较高程度的中央控制，因而在一定程度上限制了各地区经理在用人方面的自主权。

影响国际企业选择其经理人员的国际策略的因素是多种多样的，它们交互作用

国际企业必须善于分析这些因素，根据自身面临的经营环境及经营特点，做出正确的选择。美国的理查德·罗宾逊教授通过调查，归纳了影响国际企业选择经理人员国籍策略的因素，指出，在下列条件下，国外子公司关键性的管理职务一般应由母国人员担任：

①国外企业刚刚处于创业阶段；

②母公司希望为总部建立一个国际导向型的管理体系；

③从其他来源得不到足够而又称职的管理人员；

④母公司拥有过剩而又合适的管理人员；

⑤母公司无人精于与外国政府打交道，就需在这一领域锻炼一部分人使他们将来成为专家；

⑥国外子公司的经营与其他地方的经营密切相关，因而不能完全自治，需要母国人员进行控制和协调；

⑦在那些研究型部门，有些不受法律保护的尖端技术和技能，由母国人员管理，可以保密；国外子公司的经营期限是短暂的；

⑧东道国如果是多民族或多信仰的国家，录用一个属于某一有冲突的宗派组织的当地管理人员，将会使子公司遭受政治上的蒙难和经济上的损失；

⑨企业本身有一种维护国外影响的迫切需要；

⑩母公司需要对国外子公司提供很多的服务，子公司应由母国人来领导；

应尽量避免雇用那些当地的特别人员、前经销商或代理商，否则会带来危险的仇视；

当地管理人员不能流动，否则会影响国外的调动；

母国的管理人员最适合于做国外子公司的某一工作；

当企业总部的控制机能减弱时，当地的管理人员会具有民族感和对本国政府的高度责任感，从而对国际企业的利益不利。

国际企业海外子公司经理人员来源的这三种策略，各有利弊，究竟孰好孰坏，长期以来众说不一，莫衷一是。实际上，每一种策略都难以解决国际企业复杂的人力资源管理问题。在现实世界中，多数国际企业采取的是一种综合的人事策略，也称为混合策略，即雇用东道国公民担任子公司的职务，而在企业总部则雇用母国人，在存在地区性组织的情况下则根据具体情况，分别由母国人、东道国人或第三国人担任不同的地区性职务。采取综合人事策略的国际企业，由于产品和经营战略的不同，其经理人员的组合状况也不相同；例如，当地区目标市场是国际经营中的关键问题时，国际企业将最大限度地使用当地人管理子公司；当技术在国际经营中起决定性作用时，企业将更多地使用母国人员，以便迅速地从母国获得技术信息及情报，并能保护技术秘密。

国际企业管理人员的不同组合，可能不同程度地偏向于以上三种策略中的某一种，也可能都倾向于同一种，只是程度不同。

三、企业经营国际化的人才准备

国际化经营企业的任何问题最终都要由人去解决，因此，对于任何一项工作，选择合适的人去做，始终是关系到国际化经营企业正常运转和发展壮大的关键性问题。

能否正确选择和培训国外子公司的经理人员，是国际企业取得成功的关键。海外子公司经理常常扮演多重角色，对于母公司来说，他是一位员工；对于母国来说，他是一位沟通两国文化的“大使”；而对于东道国来说，他又是一位临时国民。具有多元化角色的海外子公司经理，不但要与政府、股东、上司、同事、下级、顾客、供应商和广大公众接触，而且还必须同具有不同国籍和文化背景的组织和个人交往。因此，其工作要比一般国内企业的经理复杂得多，也更具挑战性。国际企业的国外子公司经理除了必须解决一般国内企业所面临的问题外，还必须从事更复杂的、全球范围的组织和协调工作，必须不依靠企业总部的指导，根据当地的具体情况，独立地分析和决策。此外，子公司经理人员还必须善于应付由于文化和社会的不同导致的一些问题，具备较强的对异国文化及社会的适应性。所有这些都要求海外子公司经理人员必须具备在多元文化的经营环境中工作所需的某些特质。国际企业为了得到这些具备特质的人员，必须在公司内外严格选择，广泛招聘，并进行必要的培训，形成自己高质量的国际管理队伍。国际化经营人才是指能够在国际经营中发挥积极作用的人力资本，其素质要求与一般国内经营

人才的素质在基本方面是一致的。但是国际化经营所处环境的特殊性，对所需人才的素质有着特殊的要求。一般说来，国际化经营人才的基本素质结构应包括以下几个方面。

(一) 思想素质过硬

思想素质包括两个方面：一方面指具有良好的道德情操和高度的责任感，在与外商做生意时不失国格人格；另一方面是必须具有较强的政治敏感性，具有一定的政治分析能力，善于利用国际、国内政治环境为开展国际化经营服务

(二) 业务管理国际水平

在国内经营时，经理们可以得到上级的指导和各方面专家的帮助，但在国外，由于时间、空间、人员的限制，以及交流上的障碍，求助于他人是困难的。为此，经理人员必须要有过硬的业务能力和管理水平，根据当地具体情况，独立做出决策，只有这样，才能不至于失去稍纵即逝的宝贵商业机会。同时，经理人员只有在业务上过硬，才能在公司中树立威信，获得国外同事及下级的尊重与认可。为了得到在业务上过硬的管理人员，国际企业往往在本公司中选择，因为他们通过在本公司工作一定的时间，不但提高了业务能力，积累了管理经验，而且熟悉公司的经营环境，了解公司的组织结构和企业文化及管理哲学。例如，日本国际企业派往国外的经理人员，一般都在公司中工作了 10 年以上。

1. 有关国际市场知识

包括需求特点、消费习惯和方式、市场供求关系、价格水平、质量标准、服务特色等。

2. 有关国际环境知识

主要包括各国经济政策与立法，如进出口控制、外汇管制、外资限制、租税政策等；地理条件，如气候、自然资源、地形地貌等；社会文化环境，如风俗习惯、教育水平、价值观念、宗教信仰等。环境知识是人才素质的重要方面，直接影响到国际化经营活动的开展和成效。

3. 有关国际业务知识

包括国际贸易业务知识，主要涉及具体业务操作知识及工商、税务、商检、审计、海关、保险、海运、外汇管理结算等方面，还包括必要的国际金融知识以及信件函电、谈判、签约等基础知识。

4. 有关国际惯例知识

国际惯例是在国际经营中逐渐形成的并在国际间共同被遵守的准则或做法熟悉国际惯例，可有助于国际化经营活动的顺利进行和与外商友好合作。

5. 企业工作经验

海外子公司人才的业务能力不仅取决于这些人受专业教育的程度和因此而拥有的专业知识。也取决于他们在企业工作的经验。在现实世界中，多数国际企业采取的是一种综合的人事策略，也称为混合策略，即雇用东道国公民担任子公司的职务，而在企业总部则雇用母国人，在存在地区性组织的情况下则根据具体情况，分别由母国人、东道国人或第三人担任不同的地区性职务。采取综合人事策略的国际企业，由于产品和经营战略的不同，其经理人员的组合状况也不相同，例如，当地区目标市场是国际经营中的关键问题时，国际企业将最大限度地使用当地人管理子公司；当技术在国际经营中起决定性作用时，企业将更多地使用母国人员，以便迅速地从母国获得技术信息及情报，并能保护技术秘密。

国际企业管理人员的不同组合，可能不同程度地偏向于以上三种策略中的某一种，也可能都倾向于同二种，只是程度不同。

(三) 文化差异调适

任何国家和民族都有自己独具特色的文化，在一种文化背景下极为普通的产品、技术、设备、工艺流程，以及价值取向和行为方式，对另一种文化而言可能就是一种变革。作为国际企业的海外经理，对于这种文化上的差异，甚至是极其细微的差异，都反应十分敏感。西方学者调查发现，对异国人们的观点及政治情况持有固执和不敏感的态度，常常是引起海外经理经营管理失败的重要原因。海外经理不仅应该对异国文化的差异有清醒的认识，而且还必须有足够的调节能力，适应这种差异，即能在短时间内适应东道国的生活方式和行为准则。

文化移情能力是对处于不同文化背景下的人们的思维和行为方式的理解能力。

跨文化交流中往往存在着文化偏见。人们往往在不知不觉中接受本民族文化规范而对其他文化持有偏见，即不自觉地以自己的文化价值观和价值标准去评价和衡量处于不同文化背景下的人们行为和其他社会现象。具有文化移情能力的人能在很大程度上减少自己的文化偏见。

海外经理人员必须能够适应新环境和新情况，能够敏锐地察觉不同国家在工业、文化、政治、宗教和伦理方面的差异，并对差异作出评价。根据东道国的经济、文化状况，对影响业务活动的因素作定性和定量分析，灵活地对待和处理因文化差异带来的经营管理问题。

适应能力包括工作适应能力和社会适应能力。前者是指到东道国任职的经理人员能在新的环境中很快建立新的工作关系；能得心应手地处理日常经营管理问题；善于同不同文化背景、

价值观念的人打交道；能应付各种生疏和复杂的经济和政治问题。后者是指对工作环境以外的社会环境有很强的适应能力，包括东道国的生活习惯、社会风俗、人情观念，能很快适应，不会产生强烈的排斥。

(四) 人际交往能力

海外经理人员，不像某些工程技术人员那样，工作的对象是机器设备，并且只在东道国作短暂停留，因而即使不懂当地语言，借助翻译人员，也能出色地完成任务。

海外经理，作为子公司的高层管理者，做的是人的工作，他几乎天天都要同东道国的人打交道，既包括公司的当地管理者及劳动者，又包括东道国的顾客、供应商、政府及公众。为了同来自不同文化背景的人们建立良好的关系，发现经营中存在的问题，开发和利用当地的人力资源，开拓公司在东道国的业务活动，占领当地市场，海外经理必须具备学习并掌握当地语言的愿望及能力。有声的语言固然重要，无声的语言，即手势、口语、上下文中的语义等，也是不可忽视的。每个国家和民族都有自己别具特色的“沉默语言”，掌握和利用这些“沉默语言”，有助于经理人员利用有声语言进行交流和表达。许多国际企业为了选择掌握东道国语言的海外经理，经常把在本国留学的东道国人员及居住在东道国的本国侨民作为招聘对象。

掌握东道国语言或一门国际通用语言，对海外经理人员来说是非常重要的任职条件。原则上，海外经理人应当精通东道国语言，至少英语要相当熟练。否则在工作中完全依赖翻译，不仅增加企业支出，而且在时间和效率方面也不符合节约原则。由于语言是文化的最重要的组成部分，在学习一国语言的同时，也了解了该国的历史、文化、习俗、伦理、宗教等。只有不存在语言障碍，一切经营管理工作才能顺利进行。

交往能力也是国际企业海外经理人员必须具备的一个重要素质。它是指海外经理必须善于同来自不同文化背景的人打交道，同他们建立良好的合作关系。为此，他除了必须精通当地语言外，还必须熟悉当地的生活习惯、社交礼仪，深入了解当地的道德准则和价值观念，并且不具有民族倾向，不依本民族的行为去判断和衡量其他民族的行为。

(五) 其他素质要求

除上述知识和能力要求外，驻外经理人员还需要强烈的责任心、良好的身体素质以及心理上的稳定性和成熟性。

1. 责任心

驻外经理人员必须具备强烈的责任感,这是任何一个成功的跨国经营企业对经理人员的共同要求。对海外经理人员的责任心,一般可以从以下几方面进行考察和综合判断:诚实、忠诚、正直;到国外任职的意愿;工作热情;待人接物的态度。

2. 身体素质

海外的生活习惯和本国不一样,又要独立地超负荷地开展工作,比较辛苦。所以,外派人员一定要有良好的身体素质。

3. 成熟和稳定的心理素质

根据当今一些大企业的经验,海外经理人员只有具备了心理上的稳定性和成熟性,才能在复杂多变的国外环境中沉着坚定地把握住机会,应付各种挑战,从而赢得经营管理的成功。

4. 具有较强的竞争意识和较强的开拓能力

国际化经营的竞争是全方位的,不仅在价格上,而且在商品质量、性能、款式、包装、售后服务上进行着激烈的竞争。因此,国际化经营人才对企业产品的未来发展、国际市场的变化趋势要有战略眼光,不甘于现状、不满足于已取得的成绩,勇于开拓新技术、新产品、新市场,敢于破除一切与发展外向型经济不相适应的老观念、老框框,大胆借鉴国外企业成功的经验和做法,从产品到服务,全面创新。

5. 经理人员及家属移居国外的愿望和动机

海外经理在国外工作的成败,还在很大程度上取决于他们及其家庭移居国外的愿望及动机,因为经理人员到海外任职的动机和愿望影响着他们才干的发挥。有的经理人员可能内心并不想去国外工作,只是由于某些原因不得已而为之;还有的雇员可能只想到国外作短暂旅行,体验一下异国情调的神秘,并不想在海外长期工作;还有的雇员出国任职只是为了得到“曾在海外任职”这样一个有利于晋升职务的资本,因为许多美国、欧洲、日本的国际企业确实已把海外管理的资历和经验纳入到那些经理人员升迁的必要条件中去了。以上人员到海外任职,都是被“海外工作”本身以外的因素所吸引,具有这些态度和动机的雇员很难做到把他们的全部精力和才干都投入到海外工作中,因而不适合到海外任职。相反,那些被“海外工作”本身所吸引,并把在海外任职作为实现自身价值,提高自身能力的人,才是国际企业选拔海外经理的对象。

五、海外员工管理实务

一个企业如要建立一支真正具备国际经营管理能力的管理队伍,就必须做好跨国经营人才的招聘工作。如果是以收购和兼并外国及本国企业方式向国外市场扩张,企业可以将被收购或

兼并企业的骨干管理人员留用，以加强自己的国际业务经营能力。另一种获得海外经理人员的方法是从企业外高薪招聘有经验的跨国经营人才。再有就是从高等学校特别是一些商学院中招聘毕业生，但他们大多缺乏实际经验，往往要具备几年工作经验后方可委以重任。因此，应对用人情况作出预测，预测每年需要多少管理人员，每个层次的管理人员的数量又是多少。企业内培养高层和中层管理人员需要较长的时间，有些专家甚至认为超前 15 年也不算太长。企业确定了管理人员的录用计划后，即确定了所需人员的类别、新员工所担任的职位、工作地点后，就可按常规进行人员的录用了。

企业的管理人员招聘总规划需要总部、事业部、国外子公司等各分支机构的通力协作。人员招聘虽在企业总部的统一领导和规划下进行，但实际上，招聘工作是分散进行的，实行分权管理，国外分公司的经理在雇用人员的问题上有相当大的自决权，如美国的 P&G 公司进行招聘时，由子公司提出招聘需求，由事业部汇总并负责招聘。

总公司替子公司招聘在美国读书的外国人，但这仅限于最初的选择，这些人员要与有最终决定权的事业部和子公司经理进行面谈。

（一）招聘的渠道

1. 企业内部录用

一个企业在国际化经营的初期，通常很难组建一支具有国际化经营经验的人才队伍，这时，需要从企业内部挑选那些具有培养前途和发展潜力的人才，进行培训，为到海外任职准备人才。

在公司内部选择海外经理人员，是国际企业常用的方法。为了能在公司内部随时可以选拔出合适的派外人员，一个由总部掌握的人才库是绝对必要的。国际企业必须善于在早期发现那些有潜力的管理人才，以便使这些年轻的管理人员有足够的时间获得国际管理知识与经验。人才库的建设既为国际企业选派各类海外经理人员提供了方便，也是企业总部晋升高级管理人员的重要保证，它是国际企业人事管理的重要内容之一。

2. 从公司外部招聘人员

国际企业的海外经理人员，除从公司内部选拔培养外，另一个重要来源就是从公司外部招聘，即在全球范围内招聘有才能的经理人员，充分开发利用各地的管理资源，这也是国际企业竞争优势的来源之一。经理人员的来源可以是有才干和国际管理经验的母国人员，也可以是有管理能力和业务专长的当地人，还可以是受过专门培训和教育的第三国人。国际企业招聘海外经理人员的最可靠对象是各国的大学和商学院的毕业生。一般来说，许多国际企业比较乐于选择在母国大学毕业的留学生，他们既具备一定的现代国际管理的专业知识，又了解东道国的社

会文化和管理模式，因而是最佳人选。此外，当地大学毕业的优秀学生也是国际企业招聘海外经理的重要来源。

具体形式包括：

(1) 委托合作方推荐，依靠收购兼并或举办合资企业而得到一些所需人才，充实自己的国际化经营人才力量。

(2) 接受国内外大学商学院毕业的拥有高级学位的青年学生，这些学生由于受到良好的国际管理方面的系统教育，只要再经过适当培训，即可胜任工作。

(3) 依靠广告、职业介绍所和公关等来吸引优秀人才。

国际企业不论是从公司内还是从公司外选择海外经理，都要经过一个十分复杂的过程。不同的国际企业，选择海外经理的程序也不尽相同，图 5-2 所示对国际企业海外经理的选择决策具有一定的参考意义。

图 5-2 （此处图略）海外经理的选择过程

选择过程开始

能由当地国民担任吗？

选择当地国民并进行技术和管理训练确定需要与当地社会发生往来的程度(可以利用一个量表，由低向高排列，以显示要成功地完成某项工作需要与当地社会往来的程度) 高低，候选人是否愿意

强调①工作的变量，同时询问候选人是否愿意去国外工作是否确认两种文化相似或相异的程度(可以利用一个量表，由相似到高度差异排列显示两种文化相似或相异的程度) 是否可能不适合这个职位，可能不适合这个职位. 开始训练(中等或低等程度的严格)非常相近，强调工作的变量，强调①有关的能力因素，同时也要考虑家庭因素. 开始训练(中等到高度严格) 开始训练(高度严格)注①“强调”不是指可以忽略其他因素，而是指支配性因素

(二) 招聘的办法

国际企业的人才招聘与一般企业的人才招聘在方法上并无多大差别，最常见的是面谈法和测试法。

1. 面谈

面谈有三种形式：标准化面谈、半标准化面谈和非标准化面谈。

(1) 标准化面谈，是指面谈时有一套标准的程序，面谈者顺序提出问题，让应聘者回答。这种方法的优点是重点突出、方法固定、简便易行。缺点是过于刻板，不易了解到较深层的情况。一般在初次选择或筛选时应用。

(2) 非标准化面谈，是指面谈时不拘泥于固定的问题和顺序，可以根据需要，与应聘者自由交谈。这种方式的特点是比较灵活，便于了解到特殊的信息。但它对主持招聘的人素质要求较高。有时会顾此失彼，况且所花的时间也比较长。

(3) 半标准化面谈，则介于两者之间，对某些问题作标准化提问，对另一些问题则自由发挥。这种方式比较实用，也是当前企业选才常用的方法。

无论采用何种形式的面谈，其内容是基本相似的，只须根据实际情况灵活安排（如下表 5-1 所示）。

2. 测试

测试可以分为笔试和测验两种方法。

(1) 笔试

表 5-1 面谈的基本内容

姓名，性别，出生年月，民族，婚姻状况，家庭情况，学历，工作经历，健康状况等。

一般情况

专业知识

对海外企业所在国政治、经济、社会文化、民族风俗和地理环境等的了解。

人文知识

根据本企业专业的一些基本知识、现状和发展趋势而设置的问题。

拟定标准 答案命题明确 笔试 类型 审查结果试卷

评阅组织 考试 招聘工作小组的管理和监督 笔试是企业招聘人才的一种有效手段，其实施的基本程序可以归结如下图 5-3 所示。

(2) 测验

测验的内容和手段也很多，这里，我们介绍一种方法，是将被测人员置于一种模拟的工作情境中，从而观察和评价其在模拟情境压力下的行为。在模拟情境下鉴别一个人处理工作的能力、迅速适应环境的能力和人际交往能力，更容易发现他的特长和弱点，是一种行之有效的考评方法。

例如，某总公司想测验一人是否能胜任海外一个子公司的经理时，可设置以下情境让他处理。

情境一：书信处理

假设该经理已离开本公司一段时期，大量的信件堆积在那里。信件内容包括很广，如广告、邀请信、贸易信息、合同草案及私人信件等等，让经理在规定的时间内按轻重缓急进行处理。

拟定标准答案 命题明确 笔试类型 审查结果 试卷评阅 组织 考试 招聘工作小组的管理和监督

情境二：书面表达

假设上级部门需要他提供一份材料，让他在限定的时间内写完。

情境三：决策

假设现在发生了与公司经营密切相关的问题，经理需召集有关人员来讨论，并在他的主持下作出决策。

情境四：说服

假设公司某主要职员想调离此地，他的离职将对公司的经营造成很大的损失，经理必须对他进行说服劝阻。

情境五：演说

作为海外公司的负责人，他将对公司的员工们作一次简短明确的激励性演说。

这种测验方法很直观，是对个人经验和能力的一种有效的评审方法。

关于人才测试的方法还很多，限于篇幅，这里不再一一详述，许多学者编撰的关于人事管理方面的书都有介绍，管理者应多方吸收，掌握一些适合实际情况并行之有效的测试方法。

(三)对海外员工的培训

为使现有的管理人员尽快成长为具有国际经营能力的人才，企业必须具有与其全球战略相适应的长期的管理人员培训计划，使管理人员特别是高级经理不断提高应付国际市场的能力。一个着眼于未来的管理层，应对世界的变化高度敏感，并对这些变化具有很强的决策和管理能力。企业还应善于在早期发现具有潜力的管理人才，使这些年轻的管理人员早日接受相应的培训，尽快获得以后担任高级经理人员时所必不可少的国际经营条件。一些较大的企业，可以建立由总部掌握的人才库。

这种培训计划通常具有交叉文化色彩，以提高员工的文化敏感性。对企业的员工来说，无论他在企业总部还是在分公司工作。培训都是一个提高自己适应外国文化和价值观能力的极有效的方式。所以，企业应尽可能地让其员工有获得国际市场经验的培训机会。提高员工文化敏感性的培训至少包括两方面的内容：一是使员工对自己所处的文化环境做到自觉和自知。另外就是这种培训还应提高经理人员对异国文化在知识和情感上的反映能力和适应能力。

管理人员的培训有脱产和不脱产培训两种，培训的内容和方式也灵活多样，其目的是使管理人员能尽快适应重要岗位工作，为搞好企业跨国经营创造最好的人才条件。

对海外工作人员进行培训对于提高他们在海外的工作能力和适应性，保证海外任职的成功具有不可低估的作用，因此，企业开展国际化经营必须制订系统的培训项目和计划，加强对派出人员的培训。

1. 培训的内容

（1）熟悉工作环境：包括东道国的社会、政治、经济和立法等方面的情况以及住房、医疗、交通、通讯等方面的条件。

（2）语言培训。

（3）文化敏感性和适应性培训：让拟派人员充分认识东道国不同于母国的文化背景、价值观念和行为习惯，以减少到新环境后受冲击的不适感，增强与东道国人相处和合作的能力。

（4）管理能力和业务能力培训：国际企业必须对即将赴任的海外工作人员进行有针对性的业务和管理能力培训，以达到工作职位所要求的标准。

2. 培训的方法

（1）对比法。让分别代表母国与东道国文化背景的两个培训人员进行角色交换，从而自行观察并评价彼此的行为。

(2) 实践学习法。这是一种综合的学习方法，该方法是根据实际需要制订学习计划，然后在实践中进行学习锻炼。它的前提是海外子公司是已存企业。

(3) 实地考察法。即让拟派人员到即将赴任的东道国考察。

(4) 现场指导法。是指派出人员在海外上任后，母国总部或当地的辅导者要对他们给予支持和帮助。与实践学习法不同的是，现场指导法具有时间滞后性。

(5) 课堂教育法。如进修班、专家讲授等，课堂教育具有内容密度高、内容新颖、针对性强、理论讲授完整、系统性好的特点。

需要说明的是，海外工作人员的培训内容繁多，所使用的方法和手段也千差万别。国际化企业在对人才培训时，并不是也不可能使用所有的手段对所有的内容进行全面培训，而是根据个人经历、具体特点以及工作任务、环境等具体情况决定培训的内容、方法和期限。

(四) 海外员工的报酬

尽管选择东道国公民和第三国公民担任海外子公司经理的国际企业不断增多，但到目前为止，绝大多数国际企业还都是选派本国公民出任海外子公司经理。那些将被派往东道国的经理人员光有出众的个人素质还不能保证他们乐于出国任职，他们还必须有到海外任职的动力，这种动力来自于他们对出国任职的利弊得失的权衡。

即他们要问自己：究竟是为什么要离开故土远走他乡，甚至是抛妻别子？

1. 海外任职的有利因素

在许多国家，特别是发展中国家，人们愿意到国外任职，把它看做是十分有利的机会，因为出国任职通常有下列好处：①较高的收入。许多国际企业为了鼓励和吸引有才干的人员到国外任职，除了支付很高的工资外，还要支付各种津贴和生活补助，如住房补助、汽车、健康补助和教育福利等，甚至还要代交海外经理人员所应交的部分个人所得税。②优厚的生活待遇。为了使海外经理人员以充沛的精力，心情愉快地、全身心地投入到公司的管理工作中，许多国家特别是发达国家的国际企业都给其海外经理人员以较优厚的生活条件，例如，提供住宅、佣人、厨师、护士和司机等。这些都是经理人员在国内任职所不能拥有的。③有利于事业的发展 and 自身价值的实现。一方面，许多国际企业把在海外任职的经历和实绩作为提拔公司高级管理人员的重要考核内容，对于有抱负和强烈事业心的人来说，更快地晋升职务要比优厚的生活条件和较高的工资收入更有诱惑力。因此许多经理人员到国外工作，目的是希望获取更多的国际管理知识和经验，以谋取在公司总部中的高级职务。另一方面，对于有进取心的人来说，自己

的才干得以充分发挥，自身的价值得到最大程度的实现，是他们最高的人生追求，而去海外任职往往能为他们实现自己的追求提供广阔天地。

在公司总部，人才济济，在一定程度上压抑了人们的创造性和进取精神，而海外子公司远离公司总部，又面临着与国内不同的十分复杂的经营环境，因而具有相对的独立性、责任性和挑战性，因此对于经理人员来说，这是施展自己才华，实现自身价值的极好机会。

除了以上有利之处之外，还有一些原因例如异国情调的生活方式、神秘的风俗习惯、优美奇特的自然景观，以及得到东道国政府及人民的欢迎和尊重等，也吸引着本国公民到海外子公司任职。

2. 海外任职的不利因素

尽管到国外子公司任职有许多有利之处，但仍有许多母国人员不愿到国外供职，有的即使勉强去了，也难以全身心投入到工作中去，而是盼望着早日回国。他们认为，到海外任职有下列不利之处：①安排家庭生活的困难。任何人都希望有一个安全舒适、温馨和睦的家庭生活，即在自己熟悉的环境中，夫妻恩爱、子女健康成长并受到良好的教育、与亲友保持经常的往来。但经理人员到国外任职，其家庭生活必然受到不同程度的影响。②影响职务的晋升。在一些国际企业里，在海外供职的经历和经验有助于职务的晋升，但在另一些国际企业中并非如此。海外子公司由于规模小、业务范围狭窄，长期任职可能缩小人的视野，这往往使海外经理回国后难以适应母公司的工作。此外，到国外任职，特别是到发展中国家任职，由于当地信息闭塞、管理方式落后，这也会对经理人员将来的工作造成新的困难。③减弱自身的竞争能力。现代技术的飞速发展及管理手段和价值观念的不断更新，要求企业管理人员不断充实和提高自己。公司总部人才济济、资金充足、信息灵通，有利于现代管理技术和手段的普及及应用，也有利于管理人员提高和充实自己，而在国外特别是在发展中国家任职，由于资金短缺、消息闭塞及管理技术的落后，经理人员难以感受到公司总部的竞争压力，也难以充实和提高自己。如果长期在国外任职，一旦回到公司总部，经理们很可能觉得自己落伍了，难以适应总部的竞争环境。④有时会面临身体受到损害的威胁。特别是被派往有民族冲突和民族仇恨、存在宗教派别及矛盾，以及政治比较敏感的国家 and 地区的经理人员，他们有时可能会遭受恐怖主义分子的威胁及袭击。

3. 海外员工的薪酬

企业对海外管理员工薪的基本宗旨是：吸引和留住全球优秀人才；促进企业内部人事流动与调动；促进各类员工的积极性。在制定工薪政策时，必须综合考虑各种因素，包括母国与东道国的工资水平，东道国政府、工会、企业的接受程度等，工薪构成由工资、国外工作奖金和国外工作津贴三部分组成。

(1) 基本工资

大多数企业派遣人员到国外就职时，当东道国工资标准低于母国时，仍按母国的标准支付工资，以避免他们回国后因工资标准不同而产生矛盾。企业的指导思想是不管管理人员到哪里工作，他们都按企业的工资标准领取工资。

当外派人员进入基本工资水平较高的国家时，大多数企业会提高他们的基本工资，按东道国的工资标准发放。到不同东道国去的管理人员会发现，由于各国工资水准不同，他们干同一工作可能会拿不同的工资，但他们每个人的工资都不会低于当地人。另外，不稳定的货币兑换率也会对保持基本工资产生影响。

(2) 奖金

企业对驻外管理人员发放的奖金有两种：一种是用来鼓励他们在企业的各海外机构间流动；另一种是用来奖励到比较艰苦的国家和地区工作的员工。

鼓励员工到海外任职的奖金通常是固定工资的一个固定百分比，一般是 10%~20%。管理人员只要在国外任职，都可以得到这部分奖金。当然，这种发放奖金的方式也有其不足之处。因为固定的奖金体现不出从一个国家到另一个国家任职的经济刺激，被派遣人员缺乏流动的积极性，并且当海外任职人员回到母国工作时，通常意味着该奖金部分消失。有些企业已采取了几种方法来解决这些问题。一种方法是逐步减少奖金，通常是 3~5 年后取消奖金。另一种是颁发一次性支付的流动奖金，这种办法直接把奖金与人员的流动而不是与国外的工作联系起来。这样一来，员工只有在流动时才能得到奖金。至于采取何种奖金办法，那要看企业的目的。如果企业希望员工在某个国家长期任职，那么就应支付持续的奖金。如果企业希望员工在国家间合理调动，就应当选择逐步减少或一次性支付的奖金。

(3) 津贴

津贴费是帮助派往国外工作的人员继续维持正常生活的一种补贴方法。最常见的津贴是补偿生活、交际、子女教育、住房和税收的费用，最大的两项是住房费用和各种税收。

对于税收，许多企业采取的措施是以员工所在国的居民税率为基准，扣除税款，然后再向其员工支付实际被征收的税款。但对外派人员在海外的免税所得，在本国要交所得税。对于其他津贴费，有些企业采用联合国颁布的补偿系统来解决津贴费的国际差异、货币兑换率的差异等问题。该补偿系统适用于各国在他国任各种职务的人员。

为了减轻个人所得税负担和避免汇率变动带给海外管理人员的经济损失，企业一般将海外经理等高层管理人员的工薪分两部分支付：以母国货币支付的部分借记在母国银行指定的账户

上；其他以东道国货币支付的部分直接支付给海外工作人员个人，其中包括部分工资，奖金、津贴和应交税款。

对海外管理人员，企业支付其报酬除包括工资、奖金、津贴外，还包括其他贡献报酬，例如免费国际旅游、带薪度假等等，所以海外高层管理人员的实际收入比较高。

（4）利润分享

近些年来，许多国际企业为了扩大管理人员和工人的共同利益，增强他们对公司的向心力，在管理人员和工人的报酬中又增添了一个新项目——利润分享。利润分享是指除了工人的基本报酬以外，根据企业的获利情况另外支付的报酬。在西方国家，这种报酬支付形式与分享股权和参与管理一起成为一种管理的新潮流。由于各国对利润的定义不一，财务会计制度也不尽相同，各国国际企业实行利润分享的做法也不相同。在意大利及日本等国家企业，每半年或一年加发一次相当于一两个月工资的报酬，这种报酬实际上不是利润分享，而是基本工资的一部分，但是日本人将它看做是“利润分享”。在墨西哥、秘鲁、巴基斯坦、印度、埃及以及法国等，法律规定某些工业的利润必须分享，而美国则把迟分给工人的利润当作课税成本。

（5）非物质激励

①事业发展。企业人事部门不能忽视外派人员在事业发展上的需要，因为员工除了经济收入的考虑外，还希望能通过自己的创造性工作实现自身的人生价值。因此，企业人事制度中应鼓励创新、勇于开拓的优秀人才，并提升他们到“人尽其能”的岗位上。

②回国。有计划地安排外派人员回国，是国际企业人事政策的重要组成部分，成功的回国政策，应把握以下几点：

a. 充分考虑那些在国外任职人员回国后的前途。那些在国外工作时出色完成任务、有经验和业务熟练、积极进取的人员回国后，应提升他们到重要的负责岗位，以发挥更大的作用。同时，要妥善地处理好他们家属的生活安排问题。

b. 在保留旧人和重新指派之间作出各种权衡。

c. 建立回国工作制度，纳入人力资源管理体系，使外派人员清楚回国时间、新的工作和为什么升降等。

③高级成员制。如果每个人都能够从事所擅长而又富有成绩的工作，显然是企业配置人员的理想目标，但事实上，职务阶梯制的传统结构迫使技术人员和其他专家放弃自己热爱而有成就的职业，去从事那些具有更大的权威和金钱的高级工作，使有专长的人转入管理部门，从而给公司造成很大的损失。高级成员制就是为了避免这种损失而形成的一种新的职务阶梯制。

根据这一制度，工程师仍从事工程师的工作，而在公司里，他的权力、工资和额外津贴却不断提高，在工作上，他们尽量设法提高创造力，关注自己感兴趣而又适合企业发展需要的问题。这类职称阶梯的起点一般是项目工程师，然后依次是高级工程师、参谋工程师、高级参谋工程师、子公司高级成员。最后是总公司的高级成员。

高级成员制的优点在于，它能把最有才华的人留在直接关系到企业长期发展的部门，做到人尽其才。

案例一：美国 70 家公司海外管理者选拔

事实上，很少有人同时具备以上素质，这就需要企业的人力资源部门能在较长的时期内对用人情况作出预测，在人才的培养计划中按上述素质要求全面训练海外经理人选。

案例二：澳大利亚的再就业工程

仅仅在两三年前，澳大利亚维多利亚州能源企业 98% 还是国有的，主要集中在墨尔本东南部的乐特博地区，共有 4 座大型露天煤矿，年产低质褐煤 5000 万吨，装机容量 650 万千瓦，是澳大利亚最大的能源基地之一。原有的管理体制用人多、效率低、效益差，使这些企业不仅无法参与国际市场的竞争，而且危及自身的生存。因此，维多利亚州于 1997 年 7 月在全国率先完成了对能源企业的私有化改造。改造后的企业经营状况有了根本性的好转。主要措施是减人提效，提高管理水平。企业员工由 10000 人减至 2500 人；企业管理机构也非常精干，如汉泽伍德电力公司除了下属煤矿与电厂外，只有三个管理部门（人力资源、财务、营销），每个部门只有一位负责人。随着这些措施的实施，经营成本大幅度下降。以某电力公司为例，1991 年的经营成本设为 100 的话，那么 1997 年已降至 29。

由于澳大利亚的劳动力价格较高，减人就成了降低成本最有效的途径。维多利亚州能源企业在私有化改造过程中，减人的力度非常大，如 B 电厂装机容量为 100 万千瓦，仅有员工 128 人，夜间只有 7 人当班。私有化改造使高达 75% 的员工失去了原来很稳定的工作，其中不少是专业人才或技工。政府并没有把他们看成是社会的负担，而视之为一笔很可观的人才资源，加以充分地开发和使用，具体的解决办法有多种。

（1）组建各类技术服务公司

将国有企业中原有的设计、维修、地质乃至车库等附属服务部门完全从企业剥离出去，组成以能源企业为服务对象的各类技术公司，自主独立经营。当维多利亚州 1990 年开始考虑国有能源企业私有化改造问题时，遇到的最棘手的问题是如何安置和分流被裁减人员，为了安置 15 名技术人员，公司鼓励和支持他们成立自己的技术服务公司，并起名为大地工程公司，启动资金来自他们离开国有企业时领取的离职金和贷款。公司总裁说，当时大家对本地区以外的

业务行情一无所知。20 世纪 90 年代中期，公司仍有 150 名技术人员，服务对象也仅仅局限于本地区的能源企业，现在已发展成为一家从事多种专业门类技术咨询服务的私营企业，其业务也扩展到国外，其中在中国的北京、武汉分别与煤炭部、水利部建立了合作项目。大地工程公司的形成与发展为类似私营技术服务公司提供了成功的范例。由于这些公司的绝大部分员工都是企业的股东从而增强了员工的主人翁意识，企业的劳资关系也比以前缓和多了。

（2）创造新的就业机会

多年来，失业一直是困扰澳大利亚各级政府的难题。尽管澳大利亚有完善的社会保障机制，但失业率的上升仍带来了一系列社会问题。私有化改造使国有资产转化为资本，维多利亚州政府因此从外国控股公司手中获得大笔资金。这些资金的相当部分用于公共设施建设与环保事业，通过改善投资环境，吸引外地企业来本地落户，从而增加就业机会。例如为了吸引一家奶制品公司来本地落户，政府资助了 100 万澳元，该公司为本地区提供了 120 个就业机会。政府大力支持并资助兴办高科技产业，鼓励开拓出口业务，为本地富余人才的开发利用带来了前所未有的机会。

（3）最大限度地发挥企业内部人才的作用

澳方企业界人士无不把人才当做企业发展的决定性因素。无论企业的机构多么精干，都要设置人力资源部，而且把它置于各部门首位。企业管理者十分注重研究激励艺术，以最大限度调动员工的积极性。例如：增强员工参与决策的意识，鼓励员工向企业最高领导提出合理化建议；改革工作设计，如进行岗位轮换或扩充工作内容与范围等；增强团队精神，使员工认识到自己从事的某项工作对企业整体的重要性。开展这方面的工作使员工对企业的成本结构与市场非常了解，增强了员工的危机感，促使员工为积极开发新产品、发展新用户而钻研业务。一些公司的业务因此发展得很快，新产品层出不穷。如 HRL 公司针对维多利亚州电力供大于求，电价一降再降，极大地威胁到能源企业的生存状况的现实，花 5100 万澳元从政府手中买下濒临倒闭的小型煤厂，进行技术改造。现在，经加工的优质煤已出口到德国、日本等国。地方政府也从政策上对此加以扶持，实行补亏。

（4）大力开发人才培养

一些企业领导者真诚地说，花在培训上的钱是最合算的投资。有关院校也按用人单位的需要来设置授课内容，把市场经济中的买方市场引入教学活动中来。如维多利亚州吉布斯兰理工学院在 1928 年建校时，就明确其办学宗旨是培训本地区的能源企业员工。如今该学院的业务范围已扩展到整个维多利亚州，共有七个分校，每年招生 23000 人。学院非常重视学员的实际技能培训，教具与工作现场的器械一样或十分相似。未达到岗位技术标准的人，企业不能雇用。

一些在私有化改造过程中失业的员工，通过培训，很快找到了工作。若找不到工作，学院负责免费为其换个工种再培训，使其具备多种技能。

（5）建立人力资源开发公司

在澳大利亚的失业员工中，专业人才往往比技工更难重新就业。主要原因是专业人才工作适应面相对较窄，企业长期雇用所支付的报酬相对要高。过去，国有企业供养一大批专业人才时，就存在人才闲置加大企业成本的情况。于是出现了一些专门开发利用这些人才的公司。这类公司广泛收集、联络失业人才，一旦他们同意加盟，即按市场需求提供多技能培训，然后服务于企业。实践证明，这些人才在企业很抢手，因为企业使用这些人不用负担合同工资以外的任何支出；同时还为失业人才提供了再就业机会，社会效益非常显著。目前，这种人力资源开发公司正方兴未艾。

澳大利亚维多利亚州认识到原有的管理体制用人多、效率低、效益差，不仅使企业无法参与国际市场的激烈竞争，而且还危及到了企业自身的生存与发展。因此，首先进行了能源企业的私有化改造。在私有化改造过程中，精简下来大量的专业技术人员和技工，如何重新利用这些人，成了需解决的大问题。政府并没有将这些技术人员与技工看成是社会的负担，而是将之视为一笔很可观的人才资源，加以充分地开发和使用。他们采取了以下措施：①组建各类技术服务公司；②创造新的就业机会；③最大限度地发挥企业内部人才的作用；④大力开展人才培养；⑤建立人力资源开发公司。这些措施为企业下岗职工的再就业提供了良好的基础。通过培训，使下岗职工重新掌握了所需的技能，以适应企业调整产品结构的变化；通过组建技术服务公司、人力资源开发公司等手段，为下岗职工的再就业提供足够的信息及机会；同时，政府还从基础入手，寻找新的经济增长点、吸引外资，创造新的就业机会，从根本上解决失业这一困扰全球的大问题。总之，澳大利亚在解决失业问题方面走出了适合其国情的道路，实践也证明了其有效性。

案例三：美国政府就业培训法案

20 世纪中叶，美国随着其现代化的迅速发展，产业结构和经济结构也进行了重大调整；这种结构性产业变化带来了结构性劳动力的大变化，从而使美国政府把人力培训计划放在了重要的位置。肯尼迪等四任总统先后颁布了四个有影响的人力政策法案，其经验值得借鉴。

当前，美国失业和就业保障不仅需要解决由于劳动力需求不足和“相对过剩”带来的调节劳动力需求的就业政策，而且需要解决适应经济结构不断变化的需求，以供给相应劳动力的就业培训政策。早在 1945 年 1 月 22 日，美国参议员默里·詹姆斯·E 联合几位议员，就提出了《充分就业法案》，该法案由国会以 320 票对 84 票通过，1946 年 2 月 20 日由杜鲁门总统签署生效从而成为战后初期最为重要的有关社会稳定和社会保障立法——《就业法》。该法案明

确宣布，政府有责任“为那些能够工作、愿意工作和正在工作的人提供有益的就业机会（包括自行就业），从而促进最大限度的就业、生产和购买力，联邦政府应负责协调和利用自己的一切计划、职能和资源”，来帮助实现“最大限度就业”。根据这一法案，成立总统经济顾问委员会，协助总统每年定期向国会提交总统经济报告。自 1947 年以来，这一报告成为美国政府宏观调控美国社会经济发展计划的官方指导性文件。杜鲁门任期内，每年两次向国会提交报告。但自艾森豪威尔总统以来，均在每年的一月或二月上旬，向国会提交一年一次的总统经济报告，其中劳动力的有效利用在总统经济报告中占有重要地位。

随着美国现代化的迅速发展，产业结构和经济结构发生了重大变化。20 世纪 60 年代以来，劳动力结构也相应发生了重大调整 and 变化：一些“夕阳”工业部门劳动力“相对过剩”，因而需要对这些“相对过剩”的劳动力进行裁员和转轨，而另外一些“朝阳”工业部门的劳动力大量短缺，急需进行补充。这种结构性产业的变化带来的结构性劳动力大调整，使美国政府把人力培训计划放在重要位置，也开始研究对失业人员的被动性福利救济向功能性救济方向发展的思路。20 世纪 70 年代美国滞胀经济的发展，更加引起了美国政府对就业培训计划的重视，把实施这一计划列入克服滞胀经济带来困境的有效途径之一。从 20 世纪 60 年代初的肯尼迪到 60 年代中的约翰逊，再至 70 年代初的尼克松和 70 年代末的卡特，无不致力于对人力培训政策的重视。他们先后颁布了四个有影响的人力政策法案。

（1）肯尼迪总统 1962 年签署《人力发展和培训法案》

1962 年 1 月 11 日，肯尼迪在总统经济报告中谈到“强化我们的人力基础”内容时，提出“合众国的劳力是最有价值的生产力资源”、“快速通过人力发展和训练法，经济的增长和变化要求劳动力的技能迅速地适应新技术发展的需要”，应当尽快“颁布青年雇员机会法”，并说这一法案包括训练，在公共和私人非盈利机构从事公共服务工作，建立青年俱乐部资源队等项；同时还要求改进联邦一州失业补偿金制度。报告还提出在 1961 年劳工部要求各州立即提出人力重新培训的补充计划，再次主张通过人力培训和发展法案和青年雇员机会法的紧迫性。总统经济报告在谈到立法建议时，提出的 20 项中有 14 项涉及社会保障，包括人力重新训练、青年受雇机会、最低工资、地区重新发展等。

1962 年 3 月 15 日，肯尼迪总统签署了国会通过的《人力发展和训练法案》（S1991-PL87-415, Manpower Development and Training Act of 1962）。它授权劳工部、卫生部、教育和福利部，在财政上支持并促进职业培训计划，以提高失业人员和就业不足劳动力的技术培训。根据这一法案，在三年内将有 40 万至 100 万人受到培训。

在 1963 年 1 月的总统经济报告中，强调人力发展和培训法案，不仅对于解决高失业和地区重新发展具有重要作用，而且对于实现充分就业，适应新技术变化的需求具有重要作用，并

就这一计划概述了劳工部采取的六项措施，包括要求提供关于全国人力需求、资源、利用和训练的正式报告。

（2）约翰逊总统 1964 年签署《经济机会法》

1964 年 1 月 8 日，林登·约翰逊总统在致国会的第一个年度咨文中称他提出的预算建议是“有史以来联邦在教育、卫生、重新培训失业工人以及对经济上和人力上扶持残疾人方面以最大的帮助。”“本政府在此宣布要向美国的贫困无条件宣战。”咨文说：“我们必须制订青年就业立法。将那些失业、无目标生活、前途渺茫的青年安排到那些有用的工程项目里去工作。”1964 年 3 月 16 日，约翰逊向国会提交了《向贫困宣战》的特别咨文，重述丰裕社会的美国存在严重的贫困现象；宣称“向贫困开战”，建议将地区重新发展法案、帮助阿巴拉契亚贫困地区法案、人力发展和训练法案、青年职业训练法案等都付诸实施。咨文称美国总统“对这个富裕国度中的贫穷的、无继承权的饱尝饥饿和失望、痛苦的人们负有特殊的责任。”

1964 年 8 月 20 日，通过的《经济机会法》，更把职业教育和工作培训放在一个适应和推动经济转轨的关键性措施上；同时，教育和培训成为伟大的社会反贫困战略的重要组成部分之一。S2642 号《经济机会法》第二条规定：“美国的现行政策就是通过为每个人接受教育和训练提供机会，为每个人的工作体面和舒适的社会提供机会，来消除在这个国家中大多数人对存在贫困的奇谈怪论。”《经济机会法》分青年人计划、都市和农村社区行动方案和在农村地区和贫困斗争的特别计划三章。关于青年人计划，包括职业队、职业训练、职业学习三个部分。职业队的目的，“就是为了通过给居民在边远地区及城镇中心区的年仅 16 至 21 岁青年男女提供受教育、职业训练和有用的工作经验来提高公民的责任感，发挥青年人的能动性。”职业训练的目的，“是为了通过参与州和社团职业训练方案，给那些失业青年男女提供有用的工作机会，其结果是增强他们的能动性或恢复和继续对他们的教育”。职业学习的目的，“是为了刺激和推动那些来自低收入家庭或需要从事业余就业挣工资，以继续在有关学校就读的非全日工作的学生接受高等教育。关于都市及农村社区行动方案的第二部分，是关于成人基础教育计划”。其目的“是为了给那些已年满 18 岁，但没有读、写英语能力，从而导致长期有碍于他们与自身真正能力相适应所获得就业机会的人提供一系列指导性方案，以帮助他们消除这种障碍，提高教育水平，使他们尽可能不依靠他人，从职业训练上改进他们的能力和其他为了更好的生产和有益的就业上增加他们的机会，使他们能更好地承担起作为成年人的义务”。

为了保障美国经济健康正常运转，在人力政策方面，需要创造新的就业机会，同时对人力资源进行再培训。

（3）尼克松总统 1973 年签署《就业和人力培训结合法》

尼克松入主白宫后推行的新联邦主义政策。就广义来说，它包括改革社会福利政策，变救济性福利为工作性福利，提出家庭援助计划；实施就业训练计划，通过提高失业工人的技能来创造寻找工作的条件；推行岁人分享计划等主张。

作为尼克松新联邦主义核心内容的岁人分享计划，分特别分享岁人法案和一般分享岁人法案两类。特别岁人法案在实施中有所修正。1974 年财政年度预算批准的是教育资金 28 亿美元、人力训练 13 亿美元、法律实施 8 亿美元、城市发展 23 亿美元，推迟到 1975 年财政年度下达。教育特别分享岁人计划包括：初等和中等教育、对贫困家庭子女的补助、教育机会均等、职业教育和成人教育，以及原先没有计划的学校午餐计划五个方面。人力训练计划拨款的 74% 是直接拨归州和地方政府的，它包括对私人就业训练计划的补贴，对有工作的人给以福利刺激、帮助竞争条件差的青年工作队以及农业季节工人的补贴等。这种特别分享岁人法案的资金，只能在特定条件下使用。比较重要的特别分享岁人法案主要有 1973 年就业和人力综合法案，1974 年住房和社区发展法以及第二十条计划等。

尼克松总统在 1973 年签署了《就业和人力培训综合法》，该法案取代了《人力发展和培训法案》和《经济机会法》，它既加强了地方的主权，扩大了地方和州的作用，又维护了联邦的权威，是一个妥协的产物，被称为“混血儿”。

（4）卡特总统 1978 年签署《扩大工作培训和公共服务就业计划》

面对 20 世纪 70 年代美国滞胀经济为特征的结构性危机，卡特上台后，面临解决通货膨胀和失业的难题。

卡特执政后的 1977 年，提出修正 1973 年的《综合就业与培训法案》，增加了第八项条款，规定要帮助条件不利的年轻人，建立年轻人资源保护队。1978 年 2 月 22 日，卡特总统向国会提交了扩大和修改综合就业与培训法案的建议法案，该法案以少数族裔尤其是黑人中的年轻人应变结构性失业为重点。建议把综合就业与培训法案的适用期延长到 1982 年 9 月底，在 1978，1979 年间保持公共服务工作的就业数量为当时的 72.5 万人，其后根据失业率情况加以调整；不得以参加综合就业与培训法案的工人取代传统工种，参加人一年的工资不得超过 1 万美元，那些工资低于劳工统计局规定较低生活标准的 70% 的人才能申请这一计划；建立地方工业培训委员会，以帮助培训年轻的失业者。1978 年 10 月 15 日，美国第 95 届国会通过了 S2570 号综合就业与培训法案的修正法案，即扩大工作培训和公共服务就业计划。10 月 27 日，卡特总统签署了这一法案。法案强调帮助福利受益者掌握技术，以便尽早摆脱领取公共救济金的状况。

从美国 20 世纪六七十年代的人力培训立法及其实施，不难发现：

第一，对于就业人员和失业人员以及待业人员（准备进入劳动力市场的年轻人）进行就业培训，是适应美国现代化进程和产业结构、经济结构调整过程中的客观需求，是现代化市场发展的客观需求。这是提高劳动力素质和面对激烈的现代化市场的应变能力，缓解传统模式的经济危机和滞胀经济带来的结构性危机，经济结构调整带来的结构性失业的重要举措。

第二，对于就业人员和失业人员以及待业人员的培训是美国社会福利保障的重要组成部分，也是美国全方位教育失业人员的重要组成部分。它同样关系到社会稳定和经济的健康运行。

第三，美国的就业培训计划要求纳入法制轨道，依法办事，联邦政府、州和地方政府以及社区和企业各司其责。

第六章 培训新概念——网络培训

一、美国网上人力资源服务

自 20 世纪 70 年代计算机网络在美国兴起之后，其信息快速传递的威力迅速影响到全美乃至整个世界。借助网络的便利，美国的网上人才资源服务已非常活跃。企业组织和个人足不出户，人不离家，则悄悄地在网上世界进行着人才的招募求职和人力资源的培训开发活动。

（一）足不出户，招募求职

在美国，企业组织通过 Internet 招募人才已是非常便捷的事。美国劳工部与各州职业代理机构合作创建的美国职业银行，经常保持着全国范围内的近 25 万个工作岗位存量。通过 URL：<http://www.ajb.dni.us> 网站，美国职业银行将成千上万用人企业和求职者个人联系起来。

国家级职业服务类重要网点还有热线职业中心的 <http://www.occ.com>。热线职业中心是一个由大型科技企业组建的非盈利组织，已经成为美国 Internet 上访问次数最多的职业中心。

众多的新闻媒体在刊载大量的企业招聘广告的同时，也将招聘信息在网络上发出，以提高媒体的知名度。例如，地址为 <http://www.careerpath.com> 的网点提供了 Boston Globe（《波士顿环球报》）、Chicago Tribune（《芝加哥论坛报》）、Los Angeles Times《洛杉矶时报》、New York Times《纽约时报》）、San Jose Mercury（《圣何塞信使报》）、Washington Post（《华盛顿邮报》）等几家报纸中摘录的招聘广告。据统计，这个网点保有超过 4 万个的招聘广告。

如美国职业银行、热线职业中心、CAREERPATH 的服务由于非盈利特点，故都只具有松散的介绍作用，服务内容详略各异。美国职业银行所列出的每一份工作都会给出一份包括工作类型、工作地区、职位名称、工资情况在内的较详细的标准清单，而 CAREERPATH 则只提供报刊

中原有的招聘信息。此类网站一般不设人才库，也就是说，求职者须依照网站所提供的联系办法由自己联系应聘求职。

与非盈利性网站相比，盈利性的网站工作方式大为不同。这些网站都不仅建有职业数据库，而且建有丰富的人才数据库。若将招聘或求职信息存入数据库，都要被收取相应的费用。为保证网站的声誉，申请入库则须要经过资格检查。例如，求职者如要进入 <http://www.espan.com> 网站的人才数据库，首先要经过各种证书和资格证明的检查，而后网上收费。一旦有了这些信息，它才会检索其职业数据库，并为求职者寻找适合的工作。

以上公众性的网站均按职业分类供客户查询，而今，美国大多数公司都在自己的网站上辟有“职位空缺”（CAREER OPPORTUNITY）栏目。求职者如希望到某个企业组织去工作，就可直接访问该组织的网点，如，Microsoft 公司的网址是 <http://www.microsoft.com/>；IBM 公司的网址是 <http://www.ibm.com/>。

大型公司甄选人才目前多采用“两条腿走路”的方法：一方面，它们仍然向相关的报刊杂志发布征聘广告，另一方面，它们均利用公用网站的人才数据库或公司自己的网点来进行人才征询。迪法尼公司就是网上招募人才成功的受益者。原先，迪法尼公司多是通过新闻界发布招聘广告的方式招揽人才，每次招人都要耗费大量的时间，而且还要支付高昂的广告和中介费用。但这次，公司人事部利用因特网上一个名叫“资格审查通道”的数据库进行人才查询。结果，在一个多月的时间里，通过对数据库两轮筛选和最后候选审查，很快就录用了各方面都非常满意的人选。迪法尼公司人力资源部部长对此津津乐道：“这是一种抛弃传统的繁琐做法而极其神速的录用人才方式”。目前，通过因特网招募人才的企业比率，在美国大有水涨船高之势。1997 年，美国每 4 家公司就有 1 家通过网上招人。2000 年，这一比率不止翻了一番。可以预见，通过因特网招聘求职，是美国未来社会发展的一大主流。

（二）人不离家，培训开发

对于高度企业化的美国社会来说，培训往往被企业视为人力资源开发和人才再开发的关键手段。多少年来，美国企业在人力培训方法的探讨方面已做了坚持不懈的努力，一直梦想着能有一套高效便捷的方法，使企业人力都能够尽快地掌握组织生存与发展所必需的技能和文化，以使组织可持续进步。自 20 世纪 80 年代企业内部网络化培训的兴起使这一梦想成为可能。

位于加利福尼亚山景市的太阳公司（SUN MICROSYSTEMS）是美国企业实现网上培训的功臣。太阳公司所设计的全新程式设计语言 JAVA 是首先能够在各种网络上相容的语言之一，它让所有的使用者能够自由自在地浏览、取用，并执行网络上的一些软件程序。运用 JAVA 语言来执行员工培训，只需点一下网页上的元件插图，即能够自动将软件下载到上网电脑的硬盘上，并且自动启动该软件。一些网站利用 JAVA 语言所提供的电脑化培训，由于具有互动性及多媒体

培训的功能，一开始就受到企业和学习者的普遍欢迎。JAVA 语言的便利，使得“企业内部网络培训”热潮持续升高。由奥尼科技顾问集团和《培训杂志》（TRAINING MAGAZINE）共同进行的一项调查显示，超过三分之一的受访者（36%）目前都在参加企业内部网络以多媒体为基础的培训学习。

身为加州劳伦斯利弗摩尔国家实验室的技术培训员和工程师，古普曼正在执行“企业内部网络培训”教学任务。这种网络上的培训与传统教室所创造出来的效果不相上下，正在通过网络接受培训的企业部门主管们纷纷表示，网络上的培训项目比在教室内进行的教学课程更能赢得他们的喜欢。

目前美国大多数企业在内部网络上教育培训的内容一般包括讲义及参考资料、注册表格、意见问答区。注册学员可直接在网上提出问题，再由相关专家实际地在网上提供答疑，最后在项目结束时进行一次集中监督下的考试。期末考试是网上培训的重头戏。根据古普曼的说法，这可以使一个课程成为一次真正的培训，而非只是资料的集合而已。

在美国，基于网络的全国性人力资源开发活动也正活跃起来。韦恩的“国际互联网编著程序”原是从他所建立的大学入学考试先修班网站所衍生发展出来的，在其网址 <http://www.testprep.com> 上可以看到这一庞大的课程系统。该网站曾在美国《新闻周刊》(NEWSWEEK) 国际网络热门网站排行榜上名列前茅。近年来，众多商学院的 MBA 课程也争相搬入网上。当然，如果对崭新的网上培训方式有兴趣，同样可以寻找到相关网址，如由前瞻顾问公司 (Advanced Consulting Inc) 的 <http://www.acihome.com> 网址上提供了“网上教育培训”大量相关的范例及论文。该公司在全球咨询网上还阐述了他们认为培训非常有效的五个不同阶段。

运用网络媒体以最快速度推出各种培训项目，是企业纷纷借助网络开发人力资源的初衷。但促使人们对网上各种培训活动的动因却主要是人们可以透过国际互联网获取大量的资讯信息。其实，无论对于企业组织还是对于个人而言，正确的资讯如同教育培训一样重要。因为它可以帮助组织和个人获得同样的结果，那就是，创造更多的业绩——这也是人力资源开发最大的目的所在吧！

二、瑞典，用互联网络培训员工

据报道，瑞典政府决定利用互联网推行员工培训计划，以适应信息化时代变化的需要，从 1995 年 7 月开始，瑞典政府在财政预算中增加了用于员工培训的支出，1996 年对员工培训的支出在 1994 年的基础上增加 8000 万瑞典克朗（约合 1000 万美元），其中的 70% 主要用于支持网络员工培训，包括向下岗员工支付培训补贴。按照计划，2000 年以前，政府方面用于上述补贴的投入每年增加 15%。

瑞典近几年经济不景气，国内失业率上升，1996年已达10%左右。据分析，导致失业率上升的重要原因是许多企业因转产而解雇员工。但与此同时，不少工业企业因转产又招聘不到新的员工。瑞典是个以加工工业为主的产品出口型国家，为适应国际市场需要，企业产品结构调整周期缩短，新产品更新加快，因而要求员工不断更新知识以适应工作岗位的要求。据瑞典劳动部门的调查，1996年瑞典工业企业员工培训率达25%以上，即每100名在岗员工中有25名转岗员工需要接受新的业务培训。据悉，上述比率在中小企业高达30%以上。除制造业以外，在服务业等部门，员工再培训的任务也很繁重。调查发现，许多企业因为新的工作岗位缺乏合格的员工而无法实施市场开拓计划。该国大企业沃尔沃汽车公司1996年需培训高级员工1000名，但实际上仅完成计划的33%。所幸的是，瑞典的电脑普及率很高，全国经常使用电脑的人占总人口的33%以上。近几年，互联网服务在瑞典迅速扩大，入网者占电脑用户的50%，而且还在增加。因此，政府方面因势利导，利用这种优势，大力发展网络培训。据统计，1995年至1997年3年，参加网络培训的人数以年均20%的速度增加，1996年有近25万名员工成为网络培训中心的学员，这些学员中85%是25~42岁的青壮年。接受培训的既有生产第一线的工人，也有技术人员和行政管理人员。目前瑞典约有130家规模、行业不同的网络职业培训机构，大部分实行跨地区招生和培训，所有网络职业培训机构均需经政府批准，按照国家有关的员工培训大纲开设培训课目，而且所用的教材由国家统一编制，统一考核标准，国家承认学历。为了保证和提高培训质量，所有网络培训机构均设有员工基地，主要供培训人员进行实习和集中训练及考核。

实践表明，网络职业培训效率更高、更为方便，而且门类齐全，能满足多种行业的不同需要，由于多媒体通信手段的完善，学员可在学习过程中随时与培训机构的老师进行对话和交流。此外，由于网络培训可以实现跨地区、跨国联网，因此较容易获取各种新的知识和信息。瑞典政府同欧洲一些国家达成协议，进行网络职业培训合作，其好处是可以降低培训成本，获得更多、更先进的教材，可以有效地解决本国职业培训人才不足的问题。此外，为鼓励民间人士从事网络职业培训，政府已从财政中拨专款予以支持。

近些年来，欧洲国家面临经济不景气、失业率持高不下的困难局面，导致了许多社会问题。如何解决好失业问题，不仅关系到政局的稳定，而且直接关系到失业人员的生活。降低失业率成为政府需要解决的首要问题。通过培训，提高员工的技能，瑞典在这方面的做法值得我们借鉴。

失业分为结构性失业、摩擦性失业、季节性失业、周期性失业等，其中，结构性失业是由于经济的发展，为适应新的竞争环境，企业的产品结构进行调整，导致了现有员工所拥有的技术不适应新产品生产的要求，从而形成的失业。此种失业通过有组织的培训，更新员工的知识结构以适应新的环境要求，可以解决。每一个国家解决失业问题的方法各不相同，在这方面，瑞典根据本国特色实行的相应培训政策，在各国解决失业问题中具有典型的意义。

瑞典政府利用互联网络在本国的发展情况，适应信息现代化再就业的需要，采用互联网来培训员工。在电脑普及率高的地区，网络培训的益处极大。瑞典的实践表明，使用网络进行职业培训，既方便，同时效率又高，还能满足多种行业的需要，另外，互联网络培训可以实现跨地区、跨国联网，可以较为容易地获取各种新的知识和信息，相对又能降低培训所需的费用。

当然，互联网络培训是一种新的培训手段，在看到其优势的同时，还应对其劣势有思想准备，如对培训人员的要求、对培训教材和内容的要求、对教师与学员沟通和相互交流的要求、对考核和评价的要求等，这是在推行互联网络培训时必须解决的问题。

第六编 员工激励

第一章 激励理论

一、激励理论概述

(一)什么是激励

1.激励的定义

经济学认为，奖金是实现按劳分配的一种补充形式，是对劳动者超额劳动的物质鼓励。为了纠正分配中的平均主义，在一定条件下扩大报酬的差距，拉开档次，以体现奖勤罚懒，奖优罚劣。

法学从国家宪法和各项法令的角度阐述奖励制度，认为对生产、发明、技术革新等给予奖励有利于鼓舞劳动者向先进者学习，能更好地鼓励员工巩固和提高劳动热情，提高业务技术水平和积极性；惩罚则是对违反法律行为者的制裁。违反刑事法律中的强制规定的，由法院给予刑事制裁；违反国家其他法律、法令中的强制规定的，由国家行政机关给予行政制裁、纪律制裁。

行为科学认为，奖励是对取得突出成绩，作出卓越贡献的先进单位和个人的表彰与鼓励；在消极行为发生后，给予某些令人不喜欢的对待，或取消某些为人所喜爱的东西，从而减少或消除消极行为，就叫做惩罚。

从上述定义中可以看到，奖惩两者虽然方法不同，着眼点不同，但都有一个核心内容——激励。通过奖励或惩罚激发、鼓励人们向着信息发布者确定的目标调整或增强自己的行为指向和力度。于是一个需要总括奖惩的定义“激励”便应运而生了。那么，什么是激励呢？对此，智者见智，看法也不一致。现先介绍一下一些学者所下的几种定义。

激励就是“……此时此刻对行动的方向、强度与持续性的（直接）影响”

激励所涉及的是“……行为是怎样发端，怎样被赋予活力，怎样延续，怎样导向，怎样终止，以及在所有这一切进行的过程中，该有机体是呈现出何种主观反应的”。

激励就是“……一个过程，这个过程主宰着人们或较低等的有机体在多种自愿活动的备选形式中所做出的抉择”。

“激励必须研究一组变量与变量之间的关系，这种关系在人的智力、技巧和对任务的理解程度以及环境中所存在的各种制约条件都保持恒定不变的条件下，能说明一个人的行为的方向、幅度和持续性。”

“激励分狭义和广义两种。狭义的激励就是源发、鼓励之义；广义的激励则是指运用各种有效手段激发人的热情，启动人的积极性、主动性，发挥人的创造精神和潜能，使其行为朝向组织所期望的目标而努力。”

“在组织行为学中的激励含义，主要是指激发人的动机，使人有一股内在的动力，朝向所期望的目标前进的心理活动过程。员工激励激励也可以说是调动人的积极性的过程。”

“管理行为学中的激励，主要是指启迪人的心灵，激发人的动机、挖掘人的潜力，使之充满内在的活力和动力，朝向所期望（或既定）的目标前进的心理活动过程。”

从激励论的研究出发，所谓激励，就是系统的组织者采取有计划的措施，设置一定的外部环境，对系统成员施以正强化或负强化的信息反馈（借助于一定的信息载体），引起其内部的心理和思想的变化，使之产生组织者所预期的行为反应，正确、高效、持续地达到组织预定的目标。

激励就是激发、鼓励、维持动机，调动人的积极性、主动性和创造性，使人有一股内在的动力朝着所期望的目标奋勇前进的心理过程。调动人积极性的各种措施，按其实质来说，就是要采取各种形式的激励手段去激发行为的动机，使外部的刺激转化为人的自觉主动行为的过程。

按照贝雷尔森（Berelson）和斯坦纳（Steiner）对动机一词所下的定义，动机是一种能够提供精神力、活力或动力（从而形成“激励”），并能够指导或引导行为达到目的的内心状态。换言之，“激励”是一个通用词汇，可运用于动力、期望、需要、祝愿以及其他类似力量的整个类别。因此，当我们说主管人员激励他们的下级时，意思是说，他们在促进、期望和诱导其下级按照所希望的方式行动。

激励因素就是那些能诱使一个人作出成绩来的事物，其中可以包括更高的工资、有声望的头衔、漆在办公室门上的大名、同事们的赞扬，以及许许多多其他使人情愿干活的东西。当然，

动机反映了需要，而这些需要又是一些看得见的报酬或奖励；这反过来又加强了对满足这些需求的欲望。同时，报酬或奖励也可以是一种手段，用来调和各种需要之间的矛盾，或者重点强调某一种需要，使之得到优先的满足。

因此，激励因素就是能影响个人行为的某种东西。它对一个人愿意做些什么事情的取舍有重大影响。显然，在任何企业里，主管人员必须关心激励因素的作用，并创造性地运用它们。人总是以种种方式来满足自己的要求的。譬如，一个人可以通过积极参加社交俱乐部而不必通过企业来满足归属的需要，可以用但求无过、凑合过去的方式来满足经济的需要，可以用花费时间于积极参与政治活动的方式来满足地位的需要等等。当然，主管人员所必须做到的，是利用那些激励因素诱导人们为其所属企业有效地工作。任何一个主管人员都不要期望去支配雇员的全部活动，因为员工总会有一些与企业无关的欲望和动机。但若要使一个公司或企业的经营有效和卓有成就，则必须在每个员工的身上激发起足够的动力，并使他们得到满足。

2. 从客观的角度系统地认识激励

激励与激励过程的实践，实际上是一项复杂的系统工程。为此，我们要用系统观来重新认识激励。

激励系统指的是由相互关联、相互作用的激励要素构成一个整体，包括以下三个方面：激励时间维指激励过程；激励空间维指激励层次；激励逻辑维指各种激励因素。

(二) 激励的意义及特征

1. 激励是生产力的促进剂、推动剂

构成生产力因素的人是指掌握一定的文化、科技知识、劳动技能，并且具有极高的积极性、工作热情，在实际生产劳动中能发挥其创造力、智慧的人。激励是生产力的促进剂，推动剂。

2. 激励是以人为中心的管理思想的主要管理职能

现代企业管理正在从以物为中心转向以人为中心，越来越突出人的作用和力量。人是管理的主体，激励是管理的核心。总之，正确地认识激励理论、模式，不失时机地采用适当的激励方法与手段，这对各级管理人员具有很大的指导作用。员工激励，可以避免决策失误。

(三) 激励的作用与特征

1. 激励的作用

领导的职责就是要将员工们的动机有效地引到组织的目标上去，将员工当作资源（如同物力，财政资源）加以开发，通过激励，了解动机，留住员工，激发创造性。

2. 激励的特征

激励是有方向性的。积极性的方向表现为：努力完成一件事，是为了个人利益，还是为了集体、国家。当然，也可以是国家、集体、个人都得到利益。

二、激励思想

一些激励理论家假设人是理性的，并提出以下几个主要的假设：

1. 复杂人假设理论

随着现代工业的发展和管理理论研究的深入，人们发现无论是经济人、社会人，还是自我实现人的假设理论，虽然都有其合理的一面，但不适于一切人，因为人是很复杂的。于是在 20 世纪 60 年代末 70 年代初提出了复杂人的假设。这种假设认为，人们工作的动机不但是复杂的，而且是经常变动的。根据不同人的生理、心理表现，在不同时间和情境会形成复杂的联合型动机；人们可以依其自己的动机、能力及工作性质，来适应各种不同的管理方式，也就是说，很难制定一种对任何人都适用的万能管理方法。根据复杂人的假设，管理上要求根据不同时间、地域、职业，善于观察劳动者之间个别差异，采取灵活多样，为不同人所接受的多种管理方式，其中包括奖励方式。

2. 社会人假设理论

这一假设来源于梅奥的霍桑实验，之后又经英国塔维斯托克学院煤矿研究所再度验证。这一理论认为随着工业革命和工作合理化，人们对简单、重复的机械劳动毫无兴趣。人类工作以社会需要为主要动机：人们在集体的生产劳动中，经由同事之间的关系而获得的认同感觉；在工作的相互联系中，享受工作的乐趣；人们在工作中，最感迫切需要的是管理人员的社会需要的满足，金钱的刺激已经失去原来的诱因效果了。根据社会人的假设，这一时期的管理方式是参与管理。这种管理的重点在于关心人，满足人的需要，注意协调员工间的相互关系，培养员工形成归属感和整体感，倾听工人的意见和呼声，并积极向上层反映。在奖励制度上，主张奖励集体而不主张奖励个人；主张感情的满足，而不主张单纯的金钱刺激。如美国，1935 年有 75% 的公司采用工资奖励计划。霍桑实验以后，1939 年，采用工资奖励计划的公司降至 52%，到 1958 年已降至 27%。

3. 经济人假设理论

经济人又称为实利人。这种假设起源于享乐主义哲学和亚当·斯密关于劳动交换的经济理论。这种假设认为，人是由经济诱因来引发工作动机的，人们参加生产劳动的冀望是获得最大的经济利益；金钱高于一切；在生产管理的组织中，人的情感是非理性的，人是被动地接受组织的控制和操纵。这一理论的代表人物是被誉为“科学管理之父”的美国米德维尔钢铁公司的总工程师泰勒。根据经济人的假设，这一时期的管理方式是任务管理。重点在于对人们的劳动时间和动作进行科学分析，以提高生产率，完成生产任务。对于人们感情和道义上应负的责任，则考虑很少；管理只是少数上层人物的事，广大工人则是被动地听从指挥；在奖励制度方面，只注重人的生理需要和安全需要，主要用金钱来刺激工人的积极性。

4. 自我实现人的假设理论

这一假设是 20 世纪 50 年代末由马斯洛和麦克雷戈等人提出。这种假设认为，人类需要的最高层次是自我实现，即在工作中追求成就，实现自治和独立，发展特殊能力和技术，使自己富有弹性，能够适应于环境。人是自动和自制的，外在的诱因和控制会对人产生一种威胁，个人的自我实现与生产组织的业务并非冲突。如有表现机会，人们会自动地调整个人的需要，与组织目标相吻合。根据自我实现人的假设，采取目标管理的方式。这种管理的重点在于创造一种适宜的工作环境、工作条件，促使人们在良好的外部环境下，心情愉悦，充分发挥自己的才能。奖励制度则在施行外在奖励（如增加工资，晋升职务和良好的人际关系等）的同时，特别重视内在奖励（如人们在工作中获得知识，增长才干，充分发挥自己的潜力等）的满足。

三、早期的激励理论

1. 科学管理的激励理论

科学管理的激励理论为“管理科学之父”泰勒（F. W. Taylor）所首创，他认为：管理者应该透过工作的研究与设计，来协助工人获得最高的工作效率，进而取得最大的物质酬劳。

泰勒经由实例以及其他的工厂实务发现：依靠个人技艺的时代已经过去。科学管理应为装配线和大量生产铺路，管理者的职责也与过去所担任的工作不同。在过去，管理者可以随个人经验，甚至随心所欲地指派和领导工人工作。但是，现在却不行了。他必须做到：

- (1) 对于所监督的工作进行科学分析，寻求最佳的工作方法。
- (2) 根据科学方法甄选，训练及培养工人的工作技能，而非由工人自己摸索。
- (3) 密切注意工人的工作是否符合科学原则。
- (4) 划分管理者与工人间的责任，使各尽所长。

泰勒认为：遵循上述原则，对于劳资双方都得其利，因为生产力增加的结果，工人的工资也随着增加。他主要担心的原是管理方面的反对，因为采取他的方法，管理者将不能随心所欲地支配工人及其工作，这种做法剥夺了长久以来管理者的特权。

泰勒的科学管理说明了：

(1)激励是有选择性的。人的积极性有时是捉摸不定的，这是因为每个人都是根据自己的个性特征，如气质、性格、爱好、兴趣、感情等，来决定自己的行为。

(2)激励是有时效性的。积极性不可能持续高涨，而是起伏不定的。如发奖金时，员工的积极性会高涨，过后积极性又下落。

(3)激励的复杂性和能动性。人类的动机存在着矛盾和冲突。如，一方面为了多增加收益而想加班加点，但另一方面却考虑应留些时间同家人团聚。

2. 激励与企业管理

根据以上激励特征，企事业单位领导要经常考虑到以下问题：

(1)寻求激励因素以激发动机、驱使行为。

(2)选择激励的方向是考虑激励只对个人利益有利，还是国家、集体、个人利益的结合。

(3)怎样保持激励行为持久，经久不衰，要依靠不断采取新的强化措施。

(4)从工作绩效看激励：

绩效=能力×积极性

如果两位员工的能力相等，而绩效不等，那么其原因是积极性存在着差别。

四、现代激励理论

(一) 弗鲁姆的效价—期望理论

弗鲁姆认为，一个人采取某种行动的动力，任何时候都取决于他在采取该行动以后所取得的正反两方面结果的预期价值，乘以他预期该后果有助于实现所要达到的目标的程度。换言之，他认为激励是某个人行动的预期价值乘以这个人可能达到该目标的概率所得的积。

用弗鲁姆自己的术语将其理论表述如下：

动力=效价×期望率

在上式中，动力是一个人积极性的强度，效价是他对某一个成果的偏好程度，而期望率则是因采取某个行动可能导致实现所求目标的概率。

期望理论可用下列公式表示：

激励力量=Σ 效价×期望值

用符号表示即为：

$M = \sum V \times E$

其中 M 为英文字母 Motivation（激励力量）的第一个字母，V 为英文 Valence（效价）的第一个字母，E 为英文 Expectancy（期望）的第一个字母。

效价是指个人对他所从事的工作或所要达到的目标的估价。这也可理解为，被激励对象对目标的价值看得多大。

在现实生活中，对同一个目标，由于各人的需要不同，所处的环境不同，他们对该目标的效价也往往不同。比如，有个人希望通过努力工作得到升迁的机会，这就表明，他的升迁欲望高，“升迁”在他的心目中的效价就高；如果一个人对升迁漠不关心，毫无要求，那么，升迁对他来说，其效价等于零。相反，如果一个人不但没有升迁的要求，甚至害怕升迁，这时，升迁对他来说，效价为负值。

升迁的效价是如此，别的需要的效价也是如此，效价有正值、零、负值，但其含义仅仅是欲望的大小、高低。

期望值是指个人对某项目标能够实现的概率的估计，也可理解为被激励对象对目标能够实现的可能性大小的估计。期望值也叫期望概率，在日常生活中，一个人往往根据过去的经验来判断一定行为能够导致某种结果或满足某种需要的概率。对某个目标，如果个体估计完全可能实现，这时概率为最大（ $P=1$ ）；反之，如果他估计完全不可能实现时，那么概率为最小（ $P=0$ ）。

由此可见，对于一个一心想升迁的人，升迁对他的效价很高，如果他同时觉得升迁的可能性也很大（即期望值很高），那么用升迁对他进行激励，便能收到较好的效果。

其次，我们还得考虑对达成高水准的偏好程度或期望价。

为便于说明期望理论的内容，主要观念必须先加以讨论：媒体期望价及期望。

媒体：人们做某件事受到激励的程度，乃视人们自觉到完成此事后，他们可能获取报酬，或此事对他们的重要程度而定。

最后，我们尚需考虑某君是否认为他有能力达成高销售量的目标。

当一个人无意于达到某个目标时，其效价为零；而当他不希望达到该目标时，其效价为负值。结果当然就会毫无积极性。同样，当期望率为零或为负时，这个人也不会有实现目标的任何积极性。所以，一个人做某件事的动力大小，将同时取决于效价和期望率两个因素。此外，完成某项行动的动机可能产生于（达成初级成果的知觉机率）（每一初级成果各具有特定期望价）（初级成果与次级成果的知觉关系）（每一次级成果各具有特定的期望价）

高加薪 高销售水准 中加薪 努力或激励 中加薪 中销售水准 低加薪 低销售水准 无加薪

图 1-1 （此处图略）弗洛姆期望价值模式

实现另一个目标的愿望。例如，一个人愿意努力工作以取得成果的真正意图，是想取得以工资形式表现的“效价”。而一个经理愿意努力工作以实现公司在市场营销或生产方面的目标，可能是想取得提职、提薪方面的“效价” 如图 1-1。

（二）ERG 理论

阿德弗尔的 ERG 理论，是最近才发展出的激励理论。他将马斯洛的需求层次浓缩成三种需求，即生存需求，关系的需求以及成长的需求。

ERG 的理论具有三个主要的前提：

1. 每一层次的需求，愈少满足，则愈希望能满足。比如生存的需求（如薪资），在工作中，愈没有被满足，则员工将愈希望此种需求能够获得满足。
2. 愈低层次的需求，愈被满足，则愈希望能满足较高层次的需求，例如当工人愈满足其生存的需求（如薪资已获充分的满足时），则愈期望能满足关系的需求（如满足人际的关系）。

高加薪 努力或激励 中加薪

需求的满足 需求的强度 需求的挫折 成长需求的挫折 成长需求的满足 成长需求的重要

关系需求的挫折 关系需求的重要 关系需求的满足

生存需求的挫折 生存需求的重要 生存需求的满足

3. 较高层次的需求，满足愈小，则对较低层次的需求的满足愈迫切。例如成长的需求的满足程度愈小（如挑战性的工作），则愈希望满足关系的需求（如满足人际的关系）。此种关系如图 1-2 所示。

ERG 理论的“满足—进展”，“挫折—退缩”的成分，如图 1.4.2 所示。

图 1-2 （此处图略）ERG 理论的两种成分

（三）公平理论

公平理论是一种相当理性的激励理论。公平理论有人称之为社会比较理论，或称交换理论，此理论所讨论的重心在于报酬，认为报酬乃是行为的重要激励因子。

公平理论为亚当斯于 1963 年所提出。理论的主要成分包括“投入”、“成果”、“比较人或参考人”以及“公平与不公平”。投入指员工对工作所做的贡献的任何有价值的东西，如教育程度、经验、技术、努力程度、工作时数以及个人用于工作的工具、材料或设备；成果指员工感觉到从工作中所获得的任何有价值的东西，诸如待遇、福利、升迁、地位象征、被赏识以及成就感或自我表现的机会。

需求的满足 需求的强度 需求的挫折 成长需求的满足 成长需求的重要 关系需求的重要
关系需求的满足 生存需求的重要 生存需求的满足 代表满足-进展 代表挫折-退缩

由上可见，公平理论认为：

1. 员工对报酬的满足程度是一个社会比较过程。
2. 一个人对自己的工作报酬是否满意，不仅受到报酬的绝对值的影响，而且也受到报酬的相对值的影响（个人与别人的横向比较，以及与个人的历史收入作纵向比较）。
3. 人需要保持分配上的公平感，只有产生公平感时才会心情舒畅，努力工作；而在产生不公平感时会满腔怨气，大发牢骚，甚至放弃工作，破坏生产。

当一个人发觉自己的分配受到了不公正的待遇时，为了消除由此而产生的心理上的不平衡，他可能会以以下几种方式来消除不公平感：

1. 谋求增加自己的报酬；
2. 谋求降低他人的报酬；
3. 设法降低自己的贡献；

4. 设法增加他人的贡献；
5. 另换一个报酬与贡献比值较低者作比较对象。

图 1.4.3（此处图略） 现代激励理论分类图

过程型激励论

内容型激励论

需要层次论

期望理论

ERG 理论

公平理论

归因理论

强化理论

目标理论

双因理论

老行为主义激励论 新行为主义激励论 行为修正激励论 综合激励论

总结而言，现代激励理论可分为行为主义激励论，认知派激励论以及综合激励论。行为主义激励论包括老行为主义激励论、新行为主义激励论、行为修正激励论（强化理论）等。认知派激励论包括内容型激励论与过程型激励论两大派别。内容型激励论中包括需要理论，E. R. G 理论、双因素理论、成就需要论等。过程型激励论中包括期望理论、公平理论、归因理论、目标理论等。综合型激励论包括场动力论等。现代激励理论如图 1-3 所示。

(四) 需要层次理论

最著名的激励理论应该数亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）的需要层次理论了。他假设每个人都有五个层次的需要：

1. 生理需要。食物、水、住所、性满足以及其他方面的生理需要。

2. 安全需要。保护自己免受身体和情感伤害的需要。
3. 社会需要。包括友谊、爱情、归属及接纳方面的需要。
4. 尊重需要。内部尊重因素包括自尊、自主和成就感；外部尊重因素包括地位、认可和关注等。
5. 自我实现需要。成长与发展、发挥自身潜能、实现理想的需要。这是一种追求个人能力极限的内驱力。

个体的需要是逐层上升的，当一种需要得到满足后，另一种更高层次的需要就会占据主导地位。从激励的角度来看，没有一种需要会得到完全满足，但只要其得到部分地满足，个体就会转而追求其他方面的需要。按照马斯洛的观点：如果希望激励某人，就必须了解此人目前所处的需要层次，然后着重满足这一层次或在此层次之上的需要。

马斯洛还将这五种需要划分为高和低两级。生理需要与安全需要称为较低级的需要，而社会需要、尊重需要与自我实现需要称为高级的需要。两级的划分建立在这一前提条件下，高级需要是从内部使人得到满足，而低级需要则主

要是从外部使人得到满足。事实上，从马斯洛的需要层次理论中会很自然得到这样的结论，在物质丰富的条件下，几乎所有员工的低级需要得到了满足

赫茨伯格（1966 年）的概念与马斯洛的类似，他从自己的研究中总结出工作中的满足感源于挑战性任务，额外责任，个人成就，主管认同和个人事业进展。这些因素被称为真正的“激励因子”。另一方面，消极和不满的感觉可能源于与同事和主管的关系不佳，对公司政策与管理不满，工资较低，工作条件恶劣等。这些被称为“健康”因子，一旦得到改善，就会降低“不满”和消极程度。改善健康因子，进而找出工作中的激励因子是激励员工的最佳途径。请注意赫茨伯格模式中的工资地位——只是一种健康因子——这点在后文提到的预期模式中受到了批评。

马斯洛的高层次人类需求和赫茨伯格的激励因子之间有很强的相似性。通过岗位充实方法进行设计或岗位重新设计时，对这两种模式都应加以考虑。岗位充实的概念是指努力使任务更加有趣，更有参与感，更有回报，这点在哈克曼和奥德海姆有关岗位特征模式中得到更新（哈克曼，1977 年）。

波特也发现，需要并不是依循等级层次而上升的，在较低级的需要得到满足以后更是如此。他发现所有各级的主管人员都具有类似的安定需要和社会需要，而在马斯洛等级层次上的其他三种较高级的需要则因职位的高低而大有不同。对这三种需要的满意程度，一般是较低级的主

管人员不如较高级的主管人员。但是，除了最高主管部门的经理人员以外，所有其他各级的主管人员在这些方面的需要肯定是或多或少地得不到满足的。

霍尔（Hall）和诺盖姆（Nougaim）对许多主管人员进行了为期 5 年的研究，他们研究的结果也没有发现足够的证据能说明需要是呈等级层次的。但他们却发现，随着主管人员的逐级晋升，他们的生理需要和安定需要一般倾向于减少，而归属、尊重和自我实现的需要则趋向于加强。然而他们坚持认为，需要层次的逐渐上升是由于职位上升的结果，而不是因为较低级的需要已经满足的缘故。

对马斯洛的需要等级层次理论的现实性的研究，确实引起人们对其准确性提出了一些质疑。然而他所指明的各种需要还是有用的。毫无疑问，如果基本的需要（生理的和安定的需要）确实尚未得到满足，则人的积极性就会受到很大的影响。即使这类需要也有一定的弹性，但多少才算足够满足呢？以衣着和住房来说，对某个人说来是相当满意的水平，对另一个人则可能是相差很远。同样，研究结果也表明，即使是职位最低的员工，也有受人尊重和自我实现的需要；对某个人能称之为地位和引起成就自豪感的東西，对另一个人则可能是毫无意义的事。仅需观察一下办公室的大小所代表的尊重程度，就可见一斑了：对基层组织的工长来说，有一间陈设简单的小办公室就很满意了；但一位总经理，恐怕就非有一间讲究的大办公室不可，否则不会感到满足。

（五）X 理论和 Y 理论

道格拉斯·麦格雷戈（Douglas McGregor）提出了有关人性的两种不同的观点：一种是基本上消极的 X 理论；另一种是基本上积极的 Y 理论。通过观察管理者处理员工关系的方式，麦格雷戈发现，管理者关于人性的观点是建立在一些假设基础之上的，而管理者又根据这些假设来塑造他们自己对下属的行为方式。

1. X 理论以四种假设为基础

- （1）员工天生不喜欢工作，只要可能，他们就会逃避工作。
- （2）由于员工不喜欢工作，因此必须采取强制措施或惩罚办法，使他们实现组织目标。
- （3）员工只要有可能就会逃避责任，安于现状。
- （4）大多数员工喜欢安逸，没有雄心壮志。

2. Y 理论基于的假设

- （1）员工视工作如休息、娱乐一般自然。

(2)如果员工对某项工作作出承诺，他们会进行自我指导和自我控制，以完成任务。

(3)一般而言，每个人不仅能够承担责任，而且会主动寻求承担责任。

(4)绝大多数人都具备作出正确决策的能力，而不仅仅管理者才具备这一能力

麦格雷戈的人性观点对于激励问题的分析具有什么意义呢？这一问题在马斯洛需要层次的框架基础上进行解释效果最佳：X理论假设较低层次的需要支配着个人的行为；Y理论则假设较高层次的需要支配着个人的行为。麦格雷戈本人认为，与Y理论的假设相比，X理论更实际有效，因此他建议让员工参与决策，为员工提供富有挑战性和责任感的工作，建立良好的群体关系，这都会极大地调动员工的工作积极性。

(六)激励—保健理论

激励—保健理论是美国心理学家弗雷德里克·赫茨伯格(Frederick·Herzberg)提出的。他认为个人与工作的关系是一个最基本的方面，而个人对工作的态度在很大程度上决定着任务的成功与失败。为此，他调查了这样一个问题：“人们希望从工作中得到什么？”他要求人们在具体情境下详细描述他们认为工作中特别好或特别差的方面，赫茨伯格对调查结果进行了分类归纳。

布雷菲尔尔德(Brayfield)与克罗克特(Crockett)，赫茨伯格(Herzberg)与其同事围绕着马斯洛的理论对需要进行了研究，并对需要的奖励方法作了许多修改。赫茨伯格研究的主旨是要找出一个关于激励两因素的解释方法。他把需要分为两类，一类包括诸如公司政策与行政管理、监督、工作条件、人际关系、薪金、地位、职业安定、个人生活等。赫茨伯格和他的同事们认为这些都只能成为“不满因素”，而不能成为激励因素。换言之，如果这些因素在工作环境中大量存在，而且条件极其优越，那就不会引起员工的不满。它们的存在不能产生满足，因此不能激励人；但如果缺少了，则会引起不满。

在分析调查结果时，赫茨伯格发现，对工作感到满意的员工和对工作感到不满意的员工的回答十分不同。其中，成就、承认、工作本身、责任、晋升、成长等因素具有与工作满意相关的特点；而监督、公司政策、工资、同事关系等因素具有与工作不满意相关的特点。一些内在因素如成就、承认、责任与工作满意相关。当对工作感到满意时，员工倾向于将这些特点归因于他们本身；而当他们感到不满意时，则常常抱怨外部因素，如公司的政策、管理和监督、人际关系、工作条件等。

基于调查结果，赫茨伯格进一步指出满意的对立面并不是不满意，消除了工作中的不满意因素，并非必定能使工作结果令人满意。赫茨伯格提出这当中存在着双重的连续体：满意的对立面是没有满意，而不是不满意；同样，不满意的对立面是没有满意，而不是满意。

按照赫茨伯格的观点，导致工作满意的因素与导致工作不满意的因素是有区别的。因此，管理者消除了工作中的不满意因素只能带来平和，而不一定对员工有激励作用。这些因素只能安抚员工，而不能激励员工。赫茨伯格称这些导致工作不满意感的因素为保健因素，当它们得到充分改善时，人们就没有不满意感了，但也不会感到满意。赫茨伯格认为，要想真正激励员工努力工作，必须注重激励因素，这些因素才会增加员工的工作满意感。

另一类需要，被赫茨伯格列为“满足因素”，从而也就是激励因素，它们都和职务内容有关。其中包括成就、赞许、晋升、工作富有挑战性和工作中的成长等。从这些因素可以产生满足的感觉，也可能产生尚未满足的感觉，但不是“不满”。马斯洛和赫茨伯格两种理论的比较如图 1-4 所示。

关于激励因素与保健因素的相互关系问题，赫茨伯格指出，传统的观点认为满意的对立面是不满意是不正确的。满意的对立面应该没有满意；不满意的对立面应该没有不满意。激励因素使人由没有满意走向满意；保健因素将不满意改变为没有不满意。这说明，保健因素与激励因素，对于调动人的积极性来说，还都是起作用的，只是其影响的程度不同而已。这种观点如图 1.4.5 来表示。

图 1-4（此处图略） 马斯洛和赫茨伯格激励理论的比较

赫茨伯格的双因素论

马斯洛的需要等级层次理论

挑战性的工作

成就

工作中的成长

负有责任

自我实现

晋升

赏识

地位

尊重或地位

人际关系

公司政策与行政管理

监督的质量

归属或赞许

监督的质量

工作条件

职业安定

安定或安全

薪金

个人生活

生理需要

(监督可同时作为满足归属和安定需要的因素)

激励因素

维持因素

传统观点

满意 •

不满意

没有不满意 •

赫茨伯格观点

(上为激励因素)

• 没有满意

• 不满意

(上为保健因素)

图 1-5 (此处图略) 激励因素与保健因素的相互关系

上述因素，赫茨伯格称之为“维持”或“保健”因素。它们的存在，对一个组织内的员工起不到激励的作用；但却非有不可，否则就会引起不满。而且，正如赫茨伯格所明确指出的，在缺少“保健”因素的情况下，激励因素的作用也不会很大。第二类是“职务内容”因素，被认为是真正的激励因素，因为它们有产生满足感的潜在能力。显然，如果这会影响因工作成就而得到的满足。同样，实际的报酬价值也会受满足情况的影响。

对激励—保健理论同样存有争议，批评意见来自于以下几个方面：

1. 赫茨伯格所采用的研究方法具有一定的局限性。人们容易把满意的原因归因于他们自己，而把不满意的原因归因于外部因素。
2. 赫茨伯格研究方法的可靠性令人怀疑。评估者必须进行解释，但他们有可能会对两种相似的回答，作出不同的解释，因而使调查结果掺杂偏见。
3. 缺乏普遍适用的满意度评价标准。一个人可能不喜欢他工作的一部分，但他仍认为这份工作是可以接受的。
4. 激励—保健理论与前面的结论有一定的不一致，并且它忽视了情境变量。
5. 赫茨伯格认为满意度与生产率之间存在一定的关系，但他所使用的研究方法只考察了满意度，而没有涉及生产率。为了使这一研究更为有效，人们必须假定生产率与满意度之间关系十分密切。

传统观点

满意 •

• 不满意

五、当代激励理论

早期激励理论虽然广为人知，但未能完全经得起深入的考验，不过它们也没有被全盘否定。众多当代激励理论观点都有一个共同之处，那就是它们都在不同程度上以早期理论为基础。

哈佛大学的麦克莱伦 (David McClelland) 发现，人有三类具有激励作用的基本需要，从而对于激励问题的理解作出了贡献。他把这些需要归之为权力的需要 (Need for Power，以符

号 n/PWR 表示），归属的需要（Need for Affiliation，以 n/AFF 表示）和成就的需要（Need for Achievement，以 n/ACH 表示）。对于如何测验人的这三类需要的方法，至今已作了大量的研究，而麦克莱伦和他的同事们则专门在成就需要的动力方面进行了不少相当有分量的研究。他们在这方面的研究很值得注意，而且常被心理学家们用来作为行为科学应如何进行研究和探索的典型。

（一）三种需要理论

大卫·麦克莱伦等人提出了三种需要理论。他们认为个体在工作情境中有三种主要的动机或需要：①成就需要：达到标准、追求卓越、争取成功的需要。②权力需要：影响或控制他人且不受他人控制的欲望。③归属需要：建立友好亲密的人际关系的愿望。

一些人有很强的内驱力要将事情做得更为完美，使工作更有效率，以获得更大的成功，但他们追求的是个人的成就感而不是成功之后所带来的奖励。我们将这种内驱力称为成就需要。麦克莱伦发现高成就需要者与其他人的不同之处在于：他们渴望把事情做得完善。他们寻求那种能发挥其独立处理问题能力的工作环境；他们希望得到有关工作绩效的及时、明确的反馈信息，从而了解自己是否有所进步；他们喜欢设立具有适度挑战性的目标。高成就需要者不是赌徒，他们不喜欢凭运气获得成功。他们愿意接受困难的挑战，并能承担成功与失败的责任，但他们不愿使结果受运气或他人的左右。也就是说，他们不喜欢接受那些在他们看来特别容易或者特别困难的工作任务。

1. 成就的需要

具有强烈成就需要的人，既有强烈的取得成功的愿望，也有同样强烈的失败的恐惧。他们欢迎挑战，喜欢为自己设想一些既有适度的困难，但又并非不可能达到的目标，对风险则采取现实的态度（他们一般不凭运气办事，而对问题进行分析和权衡以后再作决定）。他们倾向于亲自负责完成任务，喜欢马上得到关于工作情况的明确反馈。他们一般是歇不住的人，喜欢长时间工作；即使失败，也不会过分懊丧；喜欢独当一面。

2. 权力的需要

麦克莱伦和其他一些研究者发现，具有高度权力需要的人特别重视如何施加影响和控制的问题。这种人一般要求领导地位；他们性格坚强，敢于陈述己见，头脑冷静而要求严格，爱教训人和公开演讲。

3. 归属的需要

具有强烈归属需要的人一般因被人喜爱而从中得到乐趣，并尽量避免自己被社会群体所排斥。他们作为个人往往关心维持愉快的社交关系，享受亲密无间和相互谅解的乐趣，愿意随时帮助处于困境中的伙伴，并喜欢与其他人友好交往。

(二) 主管人员激励理论

在主管人员的激励和报偿问题方面的杰出专家之一佩顿（Arch Patton）找出了一些他认为对主管人员特别重要的激励因素。这些因素是：

1. 工作的挑战性。为使这方面的激励发挥最大作用，人们就必须知道自己的职责范围和所要达到的目的，以及自己的职权，对自己的期望，还必须相信自己所做工作的价值。
2. 地位。虽然教会、军队和政府在三百年前就认识到地位的激励作用，但在实业界却只是在近些年来才觉悟到这一点。地位包括头衔，晋升，以及其他一些象征性的东西如办公室的大小和所配备的设施、“经理”的专用秘书、专用汽车、高级俱乐部会籍等。
3. 取得领导身份的强烈愿望。有时很难把这种愿望和权欲区别开来，它真正的意思是希望自己成为同事其中的一个管理者。
4. 竞争的鞭策。这个重要的激励因素在生活的许多方面都存在。
5. 恐惧。它的表现形式很多，如恐惧出差错，恐惧失掉工作或减少奖金等。
6. 金钱。虽然把它列在最后，但绝不意味着金钱是效能最低的一种激励因素。金钱并不仅仅是钱，它一般还是其他各种激励因素的反映。由此可见，这些基本的激励因素虽然简单实用，但与前面所讨论的激励理论和研究中所得出的大部分激励因素却没有实质性的不同。佩顿的这个理论不过是把钱放在适当的角度来理解，而远不像赫茨伯格所谓的仅是“维持”因素而已。

(三) 目标管理激励理论

1. 目标管理的概念

目标管理，也称为目标管理法，是一种有名的管理技术。目标管理其实质是一种管理上的激励技术，也是员工参与企业管理的形式。

目标管理的创始人是美国的管理心理学家德鲁克（Peter F. Drucker）。1965 年沃迪恩（G. Ordiorne）发展了目标管理的概念，他把参与目标管理的人员扩大到整个企业范围。他认为，实行目标管理的过程是通过上下级一起来确定共同的目标，使员工从中受到激励，而且由大家共同对所确定的目标具体化并检验实施情况和评价实施结果。

目标管理是一种过程型的激励理论，它在国外被称为现代企业之导航船。在现代化的企业中，我们要强调通过目标的设置来激发动机，指导行为，使员工需要与企业的目标挂起钩来，以激励他们的积极性。

管理心理学认为，为了维持一定强度的动机，一个较有效的办法便是循环地、交替地运用目标导向行为和目标行为。

作为个人来说，一个人的努力是由他对目标的期望决定的，但是，不同的人所期望的目标的性质是不同的。人们通过努力可以取得某种成就，根据这些成就可以取得报酬。但报酬分为两种，一种是物质的，另一种是精神的。不同的人需要的报酬是不同的，有些人“一切向钱看”，但是，绝大部分人重视的还是精神上的报酬。精神报酬就是精神鼓励。它首先表现为，劳动的成果要得到集体和社会的承认，用工人的话来说就是“我们这样干，只要领导晓得就行了”。工人干活不完全是为了钱，而是要得到领导的认可。

从心理学上来分析，获得报酬的结果会反馈于劳动者，若能使劳动者产生积极的情绪反应，就能激励工人持续不断地以更高涨的热情进行生产，这是形成一个正反馈的连锁反应；当一个人达到目标却得不到领导的“认可”时，就会产生负反馈，其后果是工人的热情愈来愈低，劳动效果也会降低。

使工作指向目标的主要原因来自于工作动机。有关目标设定的研究表明，设定恰当而具有挑战性的目标，能够产生强烈的激励作用。虽然我们不能断言让员工参与目标设定的过程总是可取的，但是，当你预期到员工在接受较困难的挑战性工作时会遇到阻力，让员工参与目标的设定是最适当不过的。

敏锐的读者可能已经注意，在目标设定理论和成就动机之间似乎存在着矛盾。适度的具有挑战性的目标将激发成就动机，而目标设定理论则认为，设定具有一定难度的目标，将产生更大的激励作用，这两种说法矛盾吗？答案是否定的。我们的解释包括两个方面：①目标设定理论是针对一般大众的，而成就动机的结论仅仅基于高成就需要者而言的。对于大多数人而言，更容易接受目标设定理论。②目标设定理论适用于那些承诺并接受工作目标的人。具有一定难度的目标只有被人们所采纳，才会导致更高的工作绩效。

2. 目标管理的具体做法

(1) 目标的设立。企业设立总目标，员工积极主动地参与目标的设置，或者就选择什么目标提出建议，或者至少能和上级一起讨论并同意这些目标。目标要订得尽可能具体。每个部门根据总目标会同上级制定部门的目标，员工再根据所属部门目标制定个人目标，从而形成一个目标连锁。但是，在这种情况下的目标的数目不能过多。

(2)过程管理。用一整套管理控制的方法去实施目标。但主要是放手让员工发挥各自的积极性，去完成自己所定的个人目标。具体实施办法可由各人自行确定，不必人人一样，千篇一律。

(3)对照既定目标来考评效果，并讨论未达成目标的原因。同时，为下一个目标管理周期创造更好的条件，以利于设置新目标。根据对达到结果的评价，可采用奖励手段，激发人们为完成更高目标而努力。

(四)公平的激励理论

公平理论由斯达西·亚当斯(J. Stacey Adams)提出。这一理论认为，员工首先思考自己收入与付出的比率，然后将自己的收入一付出的比与相关他人的收入一付出比进行比较。如果员工感到自己的比率与他人相同，则为公平状态；如果感到二者的比率不相同，则产生不公平感。

在公平理论中，员工所选择的与自己进行比较的参照对象是一个重要变量，我们可以划分出三种参照类型：“他人”、“制度”和“自我”。他人包括同一组织中从事相似工作的其他个体，还包括朋友、邻居及同行。员工通过口头、报刊及杂志等渠道获得了有关工资标准、最近的劳工合同等方面的信息，并在此基础上将自己的收入与他人进行比较。制度，是指组织中的薪金政策与程序以及这种制度的运作。对于组织层面上的薪金政策，不仅包括那些明文规定，还包括一些隐含的不成文规定。组织中有关工资分配的惯例是这一范畴中主要的决定因素。自我，是指员工自己在工作中付出与所得的比率。它反映了员工个人的过去经历及交往活动，受到员工过去的工作标准及家庭负担程度的影响。

公平理论认为，每个人不仅关心由于自己的工作努力所得到的绝对报酬，而且还关心自己的报酬与他人报酬之间的关系。他们对自己的付出与所得和他人的付出与所得之间的关系作出判断。他们以对工作的付出，如努力程度、工作经验、教育程度及能力水平等为根据，比较其所得，如薪金、晋升、认可等因素。如果发现自己的付出—所得比和其他人相比不平衡，就会产生紧张感，这种紧张又会成为他们追求公平和平等的动机基础。当员工感到不公平时，根据情况不同会有不同的反应，如表 1-1（此处图略）所示。

公平理论告诉经理人员在激励部属时，不仅应注意到报酬的公平，同时要了解：员工在知觉上判断公平与否时，往往与组织内外相同情况的人相比较，他们对于不公平的反应方式也形形色色。

事实上，西方经济学原理告诉我们，人的价值需要是分层次的，可以用图 1-6 表示。

(五)环境诱导理论方法

做任何事情都离不开环境，并且与环境发生着密切的联系，环境是影响人的积极性的重要因素，良好的环境能使人的积极性、主动性和创造性得以充分发挥，帮助人们顺利地完成任务；不良的环境能使人造成挫折，降低工作效率。因此，激励人的积极性，必须认真研究环境对人的积极性的诱导和影响

环境诱导理论，主要研究社会环境、自然环境和心理环境对人的积极性的影响

图 1-6 （此处图略）马斯洛的需要层次理论

1. 自然环境

这里所说的自然环境，主要是指工作中的自然条件。实践表明，工作中的自然条件对提高或降低工作效率有重大影响。

（1）气温

在工业生产中，工作环境中的气温是影响劳动者工作效率的一个重要因素。适宜的气温不但会给人们带来一种情绪上的快感，而且还会给人们带来一种身体上的舒适感。相反，如果劳动者在高温下从事工作，就会产生体温上升、氧耗量增大、脉搏数增加、体内易缺水分、出汗增加、体内盐分缺乏等生理变化；如果劳动者在低温下从事工作，就会出现皮肤温度下降、氧消耗增加、呼吸次数增多、肩酸、腰痛、便秘、手足麻木症状增加等现象。劳动者在高温和低温下从事工作，除了发生上述生理变化以外，同时在心理上也会相应地会发生，知觉速度和准确度以及反应能力下降、注意力涣散、精力不集中等变化。

（2）照明

人对外界的信息 80%以上是通过视觉得到的，而实现视觉功能的最重要条件就是照明。在企业中，为了使劳动者舒适地进行工作，提供适宜的照明甚为重要。

一般说来，照明的质量主要取决于以下因素：

照明强度。也称照明度。它的变化会使工作者产生明暗的感觉。因此，它直接制约着人的视力、辨别差异的速度、明视持久能力、颜色辨别能力等。

照明的均匀度，也称照明的分布。一般来说，如果工作面上或视野范围内一些地方很亮而另一些地方很暗，人就会感到不舒服，工作效率会受到影响，时间长了就容易疲劳。照明分布越不均匀，引起的疲劳程度就越大。

眩光，这是指使眼睛炫耀的光线。包括直射、反射和对比三种。眩光会刺激眼睛，影响视力，导致眼疲劳。实验研究表明，做精细工作时，眩目 20 分钟，就会使差错明显增加。

光源性质。人工照明的光源是多种多样的。在目前使用的照明工具中，最常用的光源主要有三种：白炽电灯、日光灯和水银灯。这三种光源对人的视觉功能都有着不同的影响。因此，在选择光源时，要视具体工作环境而定。

（3）色彩

色彩对人的生理和心理都会产生一定的影响，从而与疲劳和错觉的产生有着密切的联系，一般说来，色彩对人的生理影响主要是指对视觉器官生理机制的影响。

（4）音乐

心理学家们研究表明：音乐除了供人们在闲暇时间欣赏以外，还具有促进人们某种心理活动，提高所执行活动的功能的作用。比如，在工作场所播放适宜的音乐，可以使工作者心情愉快，满意感增强，从而减少生产中的单调感、疲劳感和厌倦情绪，提高工作效率。

一般说来，发挥功能性音乐的作用，主要考虑以下因素：

①工作性质。对于那些不需要高度注意、思索和判断的简单的重复劳动，辅以功能性音乐能够给工作者以一种新的刺激，从而使工作成为完全自动进行的活动；但如果工作本身的性质比较复杂，需要全神贯注、及时判断或与他人共同协作，播入音乐就有可能使工作者分心或破坏宁静环境而干扰工作进程。

②音乐性质。在播放音乐时，一方面，一定要特别注意音乐节律与工作节律的协调（如果二者合拍，就有利于工作速度，否则，就会干扰生产）；另一方面，还要注意节目的内容，一般说来，在极其单调的工作中可以播放一些有情节性的节目，在稍为复杂的工作中，则只能播放无语言性音乐。

③工作班次。有些专家经过研究认为，在三班倒的车间中，白班播放音乐后（播送音乐时间占总工作时间的 12%）产量平均提高 7%；而夜班播放音乐后（播送音乐时间占总工作时间的 50%）产量则提高 17%。这主要是因为夜班中播放音乐，有利于吸引员工的注意，使他们的头脑中有一个兴奋点，提高抗疲劳和瞌睡的能力。

（5）噪音

噪音是一种通过固体、液体或气体传导在音频范围内的随机振荡而产生的声音。在工业生产过程中，由生产因素而引起的噪音，按其形成的原因可分为空气动力性噪音、机械性噪音和

电磁性噪音；按噪音持续的时间可分为持续性噪音和脉冲性噪音；按声音活动范围可分为稳态噪音和非稳态噪音；按噪音频率可分为低频率噪音、中频噪音和高频噪音。

噪音是劳动自然环境中突出的一大公害，它对劳动者的生理和心理都有着严重的影响。

2. 社会环境

社会环境包括许多内容：经济体制、政治体制、社会风俗、科学文化、道德、法律舆论以及家庭、邻里、学校、工作单位、社会团体和社会地位等。这些方面对人的心理与行为都有一定影响。

把社会环境分为三个层次：一是小环境。它是管理主体直接输入能量的场所，从确定管理目标到行为结果的产生，都是在小环境的作用之下。把握和完善小环境，是组织中全体成员的共同任务。其中主要任务有两方面：一方面是注重发挥各主体的作用；另一方面是重视协调主体间的关系。二是中环境。中环境是组织外部与组织系统发生直接的能量、信息交换的各系统，是组织的最近外层。三是大环境。大环境是组织外部间接作用于组织的一切社会系统。大环境对立体管理行为的制约和影响，虽不如中、小环境那么直接，表现在时空区域内虽然不如中、小环境的制约和影响那么迫近。但是，必须看到，这种大环境对组织的制约和影响的广泛性和深远性。

社会环境的核心是人际关系环境。研究社会环境必须弄清人际关系的有关理论。

人际关系反映了个人或群体寻求满足需要的心理状态。因此，人际关系的变化与发展决定于双方之间需要的满足程度。如果双方在社会交往中其需要都获得了满足，则相互之间发生并保持接近的心理关系。相反，如果其中一方对另一方表示不友好、不真诚或发生不利于另一方的行为，就会引起另一方不安，这时，双方的友好关系就中止了，或者使双方的关系疏远，或者产生敌对的关系。不论是亲密关系，还是疏远关系或敌对关系，都属于心理上的距离，统称为人际关系。

人际关系是人们的思想和行为的互动过程。人们在生活中，一要与物打交道，二是与人打交道。物是一种被动的客体，而人却是一个能动的主体。人有理想、有行为，因此人与人之间的关系绝非像人与物之间的关系那样简单，人与人之间的关系表现为一个思想和行为的互动过程。首先，人与人之间的关系离不开人们之间的思想互动，它存在于人们的思想互动过程中，它通过人们的思想互动状况来表现，并随着人们思想互动的发展而发展。其次，人与人之间的关系离不开人们之间的行为互动。人们之间的行为互动有许多方式，比如帮助、模仿、合作等等。事实上，正是人与人之间的种种行为互动，才把人们相互联结起来，形成不同的群体，形成人类社会。

由此可见，建立良好的人际关系，对于满足人际关系需求，激励人的积极性具有重要作用。

(六) 动力促进理论方法

激励不仅与需要相联，而且与动力相关。人的积极性、主动性和创造性的发挥是在一定的动力促进下实现的。促进人们发挥积极性的动力主要有内在动力、外在动力、群体动力和目标吸引力。认真研究这些动力机制，对于充分调动人的积极性具有重要意义。

1. 外在动力

外在动力，是指有形或无形地施加于人的一种外在力量。这种力量迫使人们不得不前进。外在动力很多，主要有社会舆论、竞争、榜样、规章制度和奖罚等。

(1) 竞争动力

竞争是激励人们积极性的有效工具。没有竞争就没有活力，就没有朝气，没有进步。

①竞争能有效地调动员工的积极性。竞争中形成的优胜劣汰规律会使人产生压力，压力又转化为动力，从而推动人们不断进取。比如，通过投标竞争上任的厂长，他们要担很大风险，会有很强的责任感、危机感，大有“背水一战”之势。在这种情况下只能前进，不能后退。

②竞争能呼唤人才、造就人才。如果竞争机制引入对人的管理，就要由“伯乐相马”转变为“赛场选马”，让众多的有志者在实践中比比看，看谁优胜，谁实践突出就聘用谁。

③竞争能培养人积极向上的精神。要努力创造竞争的条件，积极开展竞争是一个重要的环节。因为竞争的基本规律是优胜劣汰。通过竞争可以鼓励先进、鞭策后进，促使人们积极向上。

(2) 社会舆论动力

舆论对个人与社会的影响很大，它会给人施加一种无形压力，这种压力转化为激励积极性的动力。

舆论，也称为公众意见。社会学研究认为，舆论是指社会上大多数人对于一种有争论的事情，用富于情绪色彩的语言发表的态度、意见及其相伴随的意向与思想所构成的，显示出一种在心理上的有制约作用的共同意见。态度、意见和成见是从个人方面表现出来的心理现象，而舆论是集体的心理现象。舆论形成的功能与个人行为有密切的关系，因此，社会舆论是社会控制的一种重要工具。

舆论的来源有自下而上和自上而下两种。自下而上的舆论，则是由员工或员工团体首先发出的，逐渐传播，终于形成地区性或全国性的舆论。自上而下的舆论是由国家领导机关发出的

通过文件公布下去，并有组织、有计划、有步骤地通过报纸、广播和电视等工具加以宣传，而在人民大众中传播的一种公众意见，这种舆论具有很强的权威性。

（3）榜样动力

榜样在激励人的积极性中也是一种外在的动力。以榜样为动力来激励人的积极性，就是通过典型示范来激励人们的积极性。采用这种激励方法要注意如下几个问题：第一，按照时代的要求选择典型。典型必须符合时代要求，具有鲜明的时代特征，代表事物的前进方向，体现事物的发展规律。第二，选择典型要注意客观性。典型是具体的客观实在，对先进事迹一定要认真核实，是什么样就什么样，不能有任何虚假成分，不能拔苗助长，这样员工才能信服。第三，选择典型要着眼于共性，立足于个性。有共性才有指导性；有个性才有感染力。先进典型是共性和个性的高度统一。第四，用发展的眼光看待典型。典型同任何事物一样，都是以时间、地点、条件为转移的，不可能永远走在别人的前头，永远保持他的示范地位。

2. 内在动力

内在动力是指内心不同层次的动机。动机，是一种由需要所推动的，达到一定目标的行为动力。它起着激起、调节、维持和停止行为的作用。动机是在需要的基础上产生的。

大家都知道，人们有许多需要。那么，这些需要在同一时间内是否都要满足，都要表现为行为呢？事实证明并非如此。实际情况是需要存在 3 种形态：一是，没有被意识到，也没有表现为行为活动的需要，我们将其称为潜在的需要；二是，已经被意识到，使人感受到冲动、紧张，但尚未表现为实际行为活动的需要，我们将其称为现实的需要；三是，与目标结合在一起并表现为实际行为活动的需要，我们将其称为动机。可见，动机是直接推动行为、达到一定目标的心理力量。需要是动机的心理来源，动机是需要的转化形式。需要是一种冲动、紧张的心理状态和消除紧张、缓解冲动的心理倾向，不具有方向性。动机则是需要与目标、行为方式的结合，具有方向性、选择性和目的性。当需要、目标与行为结合在一起时，需要就变成了行为的动机。那么，需要是怎样转化为行为动机的呢？一般情况下，这种转化要经历以下几个阶段（如图 1-7 所示）。

图表（此处图略）中，诱因是指使需要由潜在状态变为现实状态或者提示需要得以满足的事物、情景和事件。目标，是指能够使需要得以满足的事物、情景和事件。行为方式，是指达到目标的方式方法。达到目标的行动，是指受目标引导而由动机推动的行为活动，以及完成目标本身的行为活动。

达到目标，紧张解除
诱因达到目标的行动

建立目标 冲动紧张 需要选择行为方式

图 1-7（此处图略） 由需要向行为动机的转化

在动机体系中既有复杂的动机，也有简单的动机。复杂的动机包括三个层次：内隐层，即被隐藏的真正内心起因；过渡层，即为达到间接目的的动机；表露层，即从事某项活动所要达到的直接目的。为了做好管理工作，管理者必须善于研究和掌握人的复杂动机，以便预测和控制行为。简单动机是指那些与行为活动直接发生联系的，比较明显的动机。这类动机往往已经外露，看得比较清楚，只要注意观察就可以把握。

在动机体系中，既有高级动机，也有低级动机。两类动机对人们的积极性和行为活动起着主导的、决定性的作用。这一动机对低级动机具有调节、节制的力量。而低级动机也可能在一个较短的时间内对人的积极性和行为活动发生决定性的影响。在管理工作中，必须把激发高级动机与激发低级动机结合起来，否则不会收到好的效果。

在动机体系中，既有主导动机，也有次要动机。复杂的活动，一般都存在两种或多种不同的动机，其中必然有一种成为决定主体行为方向的动机，这种动机称为主导动机；其他动机由于降到了次要地位，因此称为次要动机。主导动机和次要动机并不是固定不变的。随着人的年龄的增长、教育的影响，环境的变化，人的主导动机是可以改变的。管理者应尽可能使人的主导动机次、要动机同目标一致。因为，只有当多种动机指向同一目标时，这些动机所产生的

达到目标，紧张解除

建立目标

冲动紧张

需要合力对行为影响最大。否则，就会产生动机斗争，分散或抵消动机的力量，使人表现出焦虑不安、举棋不定、难以抉择的情况。管理者在安排被管理者的工作时，应尽量使人的兴趣、愿望、理想与工作统一起来，使各种动机产生合力。这样，有利于提高劳动效率。当发现员工的各种动机出现矛盾时，应及时做好工作，保证动机与目标一致。

从上述分析中可以看出，人的动机是多样的、复杂的，只有全面认识动机才能准确把握人的动机，全面认识动机是研究和掌握动机的基础。

六、激励理论小结

总之，虽然当代有诸多激励理论，但可从图 1-8 了解。

图 1-8 当代激励理论的综合

高成就需要公平性比较产出投入能力：

绩效评估标准

个人努力

组织奖赏

个人绩效

个人目标

强化主导需要

目标绩效

评估系统

目标引导行为上图这一模型，总结了我们前面所提到的关于激励问题的大部分内容。它的基本构架即简化的期望理论模型就是：个人努力→个人绩效→组织奖赏→个人目标。让我们从图的左侧开始深入了解这一模型。

“个人努力”处有一个从“个人目标”中延伸而来的箭头，这与目标设定理论一致，目标—努力这一环节意味着我们应注意目标指导行为。

期望理论认为，如果个体感到在努力与绩效之间、绩效与奖赏之间、奖赏与个人目标的满足之间存在密切联系，那么他就会付出高度的努力；反过来，每一种联系又受到一定因素的影响。对于努力与绩效之间的关系来说，个人还必须具备必要的能力，对个体进行评估的绩效评估系统也必须公正、客观。对于绩效与奖赏之间的关系来说，如果个人感知到自己是因绩效因素而不是其他因素（如资历、个人爱好等）而受到奖励时，这种关系最为紧密。期望理论中最后一种联系是奖赏—目标之间的关系。在这一方面，需要理论起着重要作用。当个人由于他的绩效而获得的奖赏满足了与其目标一致的主导需要时，他的工作积极性会非常高。

案例一：丰田的用人艺术

对于丰田公司来说，最大的财富不是丰田汽车，而是丰田员工。丰田公司在战后数十年的今天能成为全球屈指可数的一流汽车制造厂家，其成功的秘诀就在于丰田公司有着一套完整的、富有成效的人才教育制度和体系。经过这套制度和体系熏陶出来的丰田员工，成为丰田公司最有力的秘密武器，使丰田公司永立不败之地。

丰田的领导人认为，学校教育存在着许多严重的不足。因此进入丰田的每一位新员工都必须在企业接受教育，丰田教育反映了企业者和历代干部的思想。对新员工培训的目的在于：

（1）养成职员的公司意识；

（2）创造善于思考的职员；

（3）创造富于个性的职员。丰田的教育并不是把人变成机器，而是注意听取教育家、心理学家们的观点，结合青年人的特点进行。这种教育极富人情味，它包括以下几项内容：

①让新职员集训一年。

②进行有规律、有重点的教育。集训是靠风纪员和交通安全管理员推行自治活动而展开的。新职员必须遵守到时间关门，不许无故在外过夜的规章制度。

③由车间的先辈对 PT（Personal Touch）员工宿舍进行指导。

④公司的人事部在新职员学习的一年里，向学员的双亲发出 4 次包括学员照片、慰问信、丰田画报、明信片等在内的邮件。

⑤作业实习延续至 5 月末（6 月 1 日分配）。

在教育中，丰田公司不忽视现代青年人的气质特征，并采取必要的措施防止学员安于现状。所有教育概括而言，就是为了使学员有一个走向公司生活的正确出发点，也就是说，为他们创造一个具有建设性地进行长期劳动生活的姿势。

案例二：麦当劳的用人之道

美国的麦当劳餐馆 1979 年打入法国，如今它已在法国拥有 115 家餐馆，分布在 30 多个城市。

从炸土豆条做起。每一个进入公司的人都必须先熟悉一下做汉堡包和炸土豆条的工作。因为公司认为，从脚踏实地做起是在这一行业中取得成功的必要条件。如果人们没有经历各个阶段的尝试，没有在各个岗位亲自实践过，那么以后又怎能了解和管理餐馆呢？从收付款到炸土豆条，每个工作岗位上都可能造就出未来的餐馆经理。

学做经理。“法国麦当劳公司董事长的位子等着人们去争取……”公司负责招聘的人总是这样开始他的招聘谈话。而且事实上，人们可以在 18 个月内当上餐馆经理，在 24 个月中当上监督管理员。而这一切只取决于你跨越每个阶段和掌握各阶段技能的速度。在此之前的工作中，

一个二级助理实际上已经在学做经理了。他要负责订货、计划、排班、统计等事务。一个一级助理则已是经理的左臂右膀了。于是，一大批有文凭有能力的年轻人被吸引到公司来了。

培训与进修。当然并不是在你干完炸土豆条以后便能当经理，你还需跨越一个令人惊喜的阶段，到芝加哥的汉堡包大学进修 15 天。每年都有 50 名法国未来的餐馆经理到此学习掌管一个餐馆所必须的所有知识。另外，麦当劳子公司的所有工作人员每年至少去一趟美国，应当承认，这是麦当劳集团富有魅力的主要因素之一。

培训结束以后，经理或监督员的位子便非你莫属。3 年后，监督管理员可能成为地区顾问，他将作为下属企业与公司之间的信息传递者，起组织培训、提供建议和沟通信息的作用。

按工作成绩付酬。这能使那些创造了最好工作成绩的人得到明显增加的工资，从而使他们得到最优厚的报酬，根据则是他们在一年中的工作成绩和达到的目标。在个人收入方面，雇员的工资变动很大，它根据每次工作岗位的调动而变动，随着职位的提高而增长。初入麦当劳公司的人是按每年 11 万至 13 万法郎付薪。而从第 5 个月起则按每年 13 万至 15 万法郎付薪。18 个月后如果你顺利地升任经理则为 18 万法郎，监督管理员除了每年能拿到 25 万法郎外，还有许多实物好处。公司工作人员往往很少长时间呆在一个工作岗位上不动，因此他们必须不断努力才能取得新的工作成绩，而这则关系到他的薪水增加问题。

案例三：索尼公司的用人之道

索尼公司的董事长盛田昭夫这样回答有关用人制度的问题。

问：索尼公司的董事是些什么样的人？

盛田：我认为大致可以分为三种类型。第一种是将来可能成为总经理的人；第二种是即使不能成为总经理，但能协助董事长和总经理，独当一面的人；第三种是“论功行赏”型的董事，即报答他以前所做的贡献。当然这是当时的看法。作为公司的干部，随着经验的积累，评价也可能发生变化。

问：选用干部时，您注意哪些方面？

盛田：首先要看性格是否开朗。性格开朗的人才能够团结许多人一起工作。因此，在这个意义上要有超凡的魅力。不管多么好的工作，只是自己一个人去做，而不充分地使用他人是不行的。

问：实际挑选人的时候，首要条件是不是被选人必须是各个事业部门的代表呢？

盛田：完全没有这种意思。主要是看对公司的贡献，是否具有代表公司的能力。

问：选拔干部一般从多少岁开始呢？

盛田：35 岁。大致在那个年龄上显露头角的人与其他人的差别便会出现。崭露头角的人充满活力，沉闷的人马上开始衰老。实际上在选择新干部时，总是需要几位候选人，因此也有幸运和不幸运的问题。也许“明年还考虑”的候选人，有的进一步推迟，结果被取消候选资格。

问：索尼公司的跨国现象像这样发展下去，有没有从海外分公司的外国员工中启用干部呢？

盛田：很有可能。现在海外分公司的负责人（总经理）中，便有 3 名外国人就任准干部的特别理事。

案例四：大宇公司的用人之道

韩国大宇公司实行的独树一帜的人事管理制度——“劝导报告”正在引起财界的关心。

所谓劝导报告，是以公司的总部和海外子公司的全体职员为对象，详细记录他们的个人情况，工作满意程度，对公司及对部属的要求等等。公司方面分阶段地具体予以实现。劝导报告的内容共有六项：个人基本情况；对所担负工作的意见；教育情况；工作干劲及组织鉴定；对公司的建议，有关个人的不便和困难之处。而具体的细目则有 40 多个。这些内容被分析后，将主要反映在定期的人事调动上。

劝导报告最高明之处，是让职员自己判断品格和能力，提出和选择所希望的工作场所，让职员自己决定自己的前途。因此被称为“人事管理的民主化”。公司认为：这种制度不仅能收集到职员的易被埋没的意见，从而加以灵活运用和处理，而且可以收到一石二鸟的效果，即让职员自己选择工作能提高工作效率，公司个人双收益。

在这种氛围下，职员们除了在报告上反映要求项目外，许多其他方面的建议也源源而来，而且在大多数都被公司采纳了。

大宇负责人事的理事说：“职员们看见自己的意见被广泛采纳，对公司更加信任了。”我们将进一步做出努力，以更多地满足那些希望调动工作的人的要求，以及人们对自己的岗位和公司提出的各种要求。

案例五：三星的用人培育

韩国的三星集团，虽然不像日本的许多大公司那样在欧美人士中叫得响，然而它不断增长的经济实力却使人们意识到：世界工业舞台上已出现了一颗耀眼的新星。

三星的创始人李秉吉在开始创业时，每年都要到东京去几次，屡次访日最用心学习的是日本公司如何训练及对待工人。公司聘请担任经理人选，在最后的口试时，李秉吉必定在场。他常得意地说，他用了 80%的时间去遴选和培养人才。

三星是韩国所有财阀中第一个建立公开招考与征募人才制度的，李秉吉知道以才取人可以吸收最优秀的大学毕业生。忠心耿耿的三星人员都是三星教育与训练中心培训出来的。这个中心既是兵营，又是商业专科学校，同时也是思想训练班。它效法的是日本的“三菱”。每一位新聘人员都必须上课 24 天，课程注重合作精神与三星原则。每天课程在早晨 5 时 50 分以唱公司歌和跑步开始，10 时结束。中心内设有语言学校，教授英语、日语和中文，学习中文为日后韩国和中国大陆直接通商作准备。中心每年的预算为 2200 万美元。

为人才的巨大投资使三星获益匪浅，如今三星产品占美国家庭用盒式录像机市场的 23%，微波炉市场的近 30%，还拓展了欧洲和中国大陆的新市场。新的三星总裁李建熙说：“我要把三星发展成世界级的公司，真正的跨国公司。”

经典制度

确立激励目标的原则

科学的目标是主观与客观的统一。目标反映的是系统组织者的愿望和要求，是主观意志的体现和升华，正确的目标，则必须顺乎社会进步的潮流，符合事物发展的规律，反映绝大多数人的利益。

一、作为系统的组织管理者，不但要自觉地确立正确的目标，指出群体奋斗的方向，树立起一面努力的旗帜，还必须确立科学的激励目标，为人们提供精神的动力和行为的规则，使二者浑然一体，相互匹配，相得益彰。一方面，可以随时根据人们的行为对系统有益或有害的程度，实施必要的奖惩。另一方面，由于激励目标的预设特性，可以吸引、召唤或警示，规劝人们清醒地认识到自己行为的积极意义或消极作用，从而始终沿着正确的途径努力奋斗。作为系统的组织者，既要及时为人们指出奋斗的方向，又要辅之以激励的目标，给人们为加速系统目标的实现而努力进取，提供行为的规范和精神的动力。

二、激励目标的确立，必须服从、服务于系统目标的实现。系统目标，是系统内所有成员的努力和奋斗归宿。激励的目标作为系统目标实现的辅助手段，必须与之相适应，并服从和服务于系统目标。在确立激励目标时，倡导什么，反对什么，禁忌什么，都必须和系统的目标相一致，不能与之相背离。企业的总目标，就是提高劳动生产率，追求最大的经济效益和良好的社会效益。

三、激励目标的确立，必须与有关政策、法规相衔接。激励是在道德范围内对系统进行调节的手段。作为道德评价的行为，激励包括了对善的、良好行为的赞赏、嘉勉，也包括了对恶的、低劣行为的批评和惩罚。就激励目标中和惩罚关系密切的内容而言，它应当同国家的政策、法规相衔接。就激励目标中和惩罚关系密切的内容而言，它应当同国家的政策、法规相衔接。具体来说，就是对某种有损系统良性运作的行为，不足以施以刑事处罚的，在受到社会舆论谴责的同时，给予低于法律责任的适当的追究和惩戒。

四、激励目标的确立，应有员工的广泛参与。目标的对象是员工，通过员工的遵循和追求来实现。在这一点上，员工的个体目标和系统的目标紧密相联的。离开了群体的目标，个体的目标必然具有盲目性；不足以吸引和约束个体的员工目标则是毫无意义的。系统的激励目标只有被员工普遍认同并自觉自愿地遵循和追求，才能起到应有的积极作用。因此，确立激励目标时，员工的广泛参与是必不可少的。随着国家政治体制和经济体制改革的不断深入，人们的民主意识、主人翁观念和人格受到尊重的愿望都在不断增强。动员和组织员工参与目标制定的过程，可以帮助人们加深对目标的理解，增强自觉性；可以集思广益，防止主观片面性，增强主动性；可以使员工亲身体会到组织目标与个体目标的利害关系，增强紧迫感。

五、激励标准的确立，对于正确实施激励有着非常重要的作用。激励标准的作用主要有以下几条：一是促进激励工作的规范化、科学化。实现激励工作的科学化，关键在于制定出科学的标准，在于依据标准评价人们的行为，确定激励的等级。其中，确立科学的激励标准是核心的工作。二是可以避免激励工作的随意性。

六、激励标准的制定，应充分考虑激励面的控制。标准的制定必须着眼于激励的效果，以确保激励的质量。一方面，标准要恰当，使真正的先进者受到奖励，行为有害者受到处罚；另一方面，还应施以必要的指标控制。特别是在实施奖励时，要把标准的制定和指标的控制结合起来，做到分配名额合情合理，避免平均主义，真正使奖励与绩效相符。

员工激励的原则

一、明暗分开原则

激励可公开进行或暗中交易，两者都以正当而合理为适宜。暗中激励不失正当，才是正途。

凡是大家看法相当一致，不易引起众人反感，可公开激励，目的在获得大家的良好回应，以扩大影响。若是见仁见智互异，而又非奖赏不可，便暗中进行，以减少误解或不满。

普遍性的，可公开实施。特殊性的，除非众所公认，否则以暗中为宜。牵涉到个人荣誉的，私下激励；单位或团体荣誉，公开表扬。有关苦劳的奖赏，大家差不多，应公开。有关功劳的

奖赏，彼此相差颇大，最好暗中给与以维护较差者的面子，激励其下次努力赶上，公开等于撕破脸，用“无所谓”来因应，就失去激励作用。

二、公私分明原则

激励者存心接受回馈，当然施恩望报。这种私有授受的激励，不可能真诚持久。必须心中没有施恩的念头，更不希望个人获得任何报答，才有实效。既然如此，就用不着假公济私，以致公私混乱，甚至以私害公。

私人的事宜应该明说，花用自己的钱也要表明。不必垫私钱办公事，否则也是公私不分明。私人恩怨不能公报，私人请托不能利用职权，更不可以存心勾结以图谋私利，因为公私不分的激励，到头来必然公私两蒙其害。

三、顺逆分清原则

请将不如激将，有时逆将的激励效果更佳更好。不过完全逆取，也不见得有效。顺逆之间，必须小心衡量。关系很重要，交情不够不宜随便逆取，够交情，好像顺逆都奏效。不过看场合、看情况、配合着考虑，该顺即顺，应逆即逆，求其效果最佳，而且后遗症最小。以自己的优势来攻破对方的弱点，则顺逆皆有所宜。有些人老于世故，便要顺着激励。先说明他的长处，以引起知遇之感，再表示借重他的才华，请他不必顾虑太多，他就会朝气蓬勃，鼎力相助。

四、大小并重原则

人们见面，最喜欢分大小。罚过亲贵，很容易造成枉法；赏遇微贱，也常常流于刻薄。大小兼顾，才能够赏罚平衡，做到赏当其功，罚当其罪的地步。

罚要向上追究，不论地位如何高贵，有过失就不能掩饰或开脱。赏应普遍推及基层，地位再低微，有功就不能忽视或遗漏。大小并重，赏罚明快，才具有激励效果。

大功劳要隆重，以示礼遇。小功劳也要重视，因为轻视小功，大家就会希望夺取大功，以致小问题乏人注意，势必酿成大祸害。大事应予特别奖励，小事也宜合理奖赏。职位高的，固然要礼待他；职位低的，更不宜轻视他，以免引起反感。一大堆人受奖，要大场面，大家一起接受激励；少数人或单独一人，不妨视实际情况，或公开或个别给予激励。

五、动静并用原则

动静是两种相反的状态，而是互相过渡的。动中含有静态；静中也有动态。活动过程多半比较引人注意，而活动前后的企划、准备及沟通、协调，则容易被忽略。激励者不可由于自己看得见的动态便加以重视，却对自己看不见的静态予以轻视，以免厚此薄彼，招致不满。

动态应注意机动配合，静态要普遍照应。前者重在时机，后者重在人员。动静都要掌握人心，所以力求合理。对于动态的激励，必须掌握时机，把握重点，以配合活动的进行。静态的激励，可以定期或不定期在结束或过程中，指定专人或由某些人交互实施。无论动态、静态，都要给予合理的激励，使大家明白动态、静态各有其贡献，并无轻重之分，因而分别努力，共同朝向目标。

六、刚柔并济原则

用刚硬的方式来激励，多半建立在利害的基础上。以柔软的方式来激励，则偏重于情谊。拿情谊做出发点来实施激励，效果较佳，所谓柔能克刚，正是此理。

刚是一种果敢的作为，具有短时间的爆发力，当做非常的手段，比较有利。刚硬之后，如果再以柔软来安抚，更能得人心。不可存心杀一儆百，因为人心惶恐，并没有好处。应当处罚到什么程度，假若难以判断，最好从轻。应当赏到什么程度，假如难以判断，最好从优。若非证据确凿，宁可从轻发落，不宜轻率冤枉。刚柔并济，所重不在惩罚，而在教化。

柔不表示胆怯怕事，也不是推、拖、拉、敷衍了事。柔是用真诚的爱心来感应，使对方从心中发出一股强烈的意愿，自己奋发有为。

员工激励注意事项

在实践中要注意：下面十件事会使激励完全失败，要极力避免。

第一，基层员工完成了任务，却奖赏他们的上司和同僚。

第二，期望员工样样都行，十全十美。

第三，强调过程，不重视结果。认为员工怎么工作，比为什么工作重要。

第四，完全不鼓励有创意的思考，公开表示只有高层经理才有好观念。

第五，当事情进行顺利时，却横生枝节，另出点子。

第六，好管琐事，如购买文具、复印文件等等，却忽略公司业务及如何激发员工的潜能。

第七，组织形式复杂，充满不实际的官僚阶层。

第八，从来（或很少）不和顾客接触，认为顾客总是找麻烦。

第九，强调计划、组织等等的配合会形成绩效，忽略了人的重要性。

第十，喜欢多雇用员工，认为庞大的组织就是好组织。

这就是说，对员工要多多鼓励，但鼓励要有好的方法。

员工激励要项

一、激励不可采用运动方式

许多人喜欢用运动的方式来激励。形成一阵风，吹过就算了。一番热闹光景，转瞬成空。不论什么礼貌运动、清洁运动、以及作家运动、意见建议运动、品质改善运动，都是形式。而形式化的东西，对中国人来说，最没有效用。

中国人注重实质，惟有在平常状态中去激励，使大家养成习惯，才能蔚为风气，而保持下去。凡是运动，多半有人倡导。此人密切注意，大家不得不热烈响应；此人注意力转移，运动就将停息。运动不可能持久，屡试不爽。

二、激励不可任意树立先例

激励固然不可墨守成规，却应该权宜应变，以求制宜。然而，激励最怕任意树立先例，所谓善门难开，恐怕以后大家跟进，招致无以为继，那就悔不当初了。

主管为了表示自己有魄力，未经深思熟虑，就慨然应允。话说出口，又碍于情面，认为不便失信于人，因此明知有些不对，也会将错就错，因而铸成更大的错误。

有魄力并非信口胡说，有魄力是指既然决定，就要坚持到底。所以决定之前，必须慎思明辨，才不会弄得自己下不了台。主管喜欢任意开例，部属就会制造一些情况，让主管不知不觉中落入圈套。兴奋中满口答应，事后悔恨不已。任何人都不可以任意树立先例，这是培养制度化观念，确立守法精神的第一步。求新求变，应该遵守合法程序。

三、激励不可趁机大张旗鼓

好不容易拿一些钱出来激励，就要弄得热热闹闹，让大家全都知道，花钱才有代价，这种大张旗鼓的心理，常常造成激励的反效果。

被当作大张旗鼓的对象，固然有扮演猴子让人耍的感觉。看耍猴子的观众，有高兴凑热闹的，就有不高兴如此造作的。一部分人被激励了，另一部分人则适得其反。对整个组织而言，得失参半。

四、激励不可偏离团体目标

目标是激励的共同标准，这样才有公正可言。所有激励都不偏离目标，至少证明主管并无私心，不是由于个人的喜爱而给予激励，而是站在组织的需要，尽量做到人尽其才。偏离目标的行为，不但不予激励，反而应该促其改变，亦即努力导向团体目标，以期群策群力，有志一同。

凡是偏离团体目标的行为，不可给予激励，以免这种偏向力或离心力愈来愈大。主管激励部属，必须促使部属自我调适，把自己的心力朝向团体目标，做好应做的工作。

主管若是激励偏离目标的行为，大家就会认定主管喜欢为所欲为，因而用心揣摩主管的心意，全力讨好，以期获取若干好处。一旦形成风气，便是小人得意的局面，对整体目标的达成，必定有所伤害。

五、激励不可忽略有效沟通

沟通时最好顾虑第三者的的心情，不要无意触怒其他的人。例如对某乙表示太多关心，可能会引起某丙、某丁的不平。所以个别或集体沟通，要仔细选定方式，并且考虑适当的中介人，以免节外生枝，引出一些不必要的后遗症，降低了激励的效果。

激励必须透过适当沟通，才能互通心声，产生良好的感应。例如公司有意奖赏某甲，若是不征求某甲的意见，便决定送他一台手提电视机。不料一周前某甲刚好买了一台，虽然说好可以向指定厂商交换其他家电制品，也造成某甲许多不便。公司如果事先透过适当人员，征询某甲的看法，或许他正需要一台电动刮胡刀，那么公司顺着他的希望给予奖品，某甲必然更加振奋。

群体士气检验标准

一、群体士气高昂的特征

1. 群体的团结来自内部的凝聚力，而非起于外部的压力。
2. 群体本身具有适应外部变化的能力，以及处理内部冲突的能力。
3. 群体之间具有强烈的认同感和归属感。
4. 群体的成员没有分裂为相敌对的小团体倾向。
5. 群体中每个成员都明确地意识到群体的目标。

6. 群体成员对群体的目标及领导者，抱肯定和支持的态度。

7. 群体成员承认群体的存在价值，并且有维护其群体存在和发展的意向。

二、士气的标度

员工士气的高低，通常可用如下指标衡量：

1. 实际工作指标，如劳动生产率、工作定额完成情况、出勤率、旷工、事假、迟到发生率等。

2. 个人态度指标。如工作动机、工作满足感、劳动愉快程度，对组织目标的认同、提高业务水平的愿望等等。

3. 人际关系指标。如群体凝聚力、干群关系等等。

员工士气的作用因子及导向准则

一、对组织目标的赞同。士气是群体中成员的群体意识，它代表一种个人成败与群体成就休戚相关的心理。这种心理必须是在个人的目标与群体的目标协调一致时（即个人赞同组织目标时）才能产生。

二、合理经济报酬。金钱不是人们所追求的惟一目标，但金钱可以满足个人的许多需求，有时它还代表一个人在组织中的成就和贡献。同工同酬，以工计酬，公平合理，就能提高员工的工作积极性。反之，不合理的工薪制度，会引起不满而降低士气。

三、良好的意见沟通。领导与下级，或下级与上级之间，如果沟通受阻，皆可能引起职工的不满而影响士气。单向沟通只是上级命令下级，而没有给职工反映意见的机会，日久易产生抗拒心理，降低士气。

四、奖励方式得当。采取个体奖励制度，容易造成竞争式群体，影响群体士气。如果采取群体奖励制度，以群体成绩计酬分享，那么有利于提高全体成员的士气。

五、良好的工作心理环境。指在工作中心理挫折少，焦虑少。在充满自信、自尊的环境中工作，有利于提高群体的士气。

六、对工作的满足感。对工作的满足感增长有利于提高士气。如果个人感到所从事的工作合乎他的兴趣、适合他的能力，且对他具有挑战性，能施展他的抱负，那么在这种满足感下，士气必然会提高。

七、有优秀的管理人员。一个领导的管理作风对下级的工作精神影响极大。管理心理学的研究表明，凡是士气高的群体，其领导者都比较民主，乐于接受别人意见，善于体谅员工甘苦。

八、同事间的关系和睦。一个士气高的群体，其成员间的凝聚力很强，很少出现彼此冲突、埋怨、敌对现象。

企业凝聚力培养准则

一、企业活力的构成

1. 资产增值能力

2. 市场应变能力

3. 产品竞争能力

4. 技术创新能力

企业凝聚力是一种最深层次的动力。

它最终依赖于企业全体成员的团结进取，共同努力。它作用的对象是人，是人的积极性。

二、企业凝聚力的构建

1. 寻找凝聚力的生长点

人的需要为企业凝聚力的形成和发展提供了取之不尽、用之不竭的源泉。

（1）共生

员工的个体利益与企业的整体利益、社会利益是共生的。

当员工自觉地把其个体利益与整体利益有机结合的时候，就形成了企业对他的吸引力和他与其他员工的相互吸引力。他就会关心企业，爱护企业，就像关心、爱护自己的眼睛一样，对待其他员工就像对待自己的兄弟姐妹一样。他的个人利益也就在整体利益的实现过程中得到实现。

（2）成就感的内驱

员工的成就感表现为自我价值的实现。

- a. 自我实现的内驱促使员工在用武之地大显身手，充分发挥其特长，把自己学到的知识，把自己的智慧和才能奉献给企业。
- b. 自我实现的内驱促使企业员工大胆进行技术革新。
- c. 自我实现的内驱促使员工积极提出合理化建议。
- d. 自我实现的内驱促使员工相互协调，建立良好的人际关系。

2. 凝聚效果的实现

（1）经营者引导：让员工融入企业目标

（2）参与式民主管理激励员工干劲

（3）构筑企业文化

企业精神是企业的灵魂，企业广大员工在这种企业精神的激励下，促发出共同的企业意识，对自己企业的生存发展有着一种强烈的责任感、使命感和自豪感，自觉地把自已的前程、命运和企业紧密地结合起来努力奋斗、不懈追求，从而在本企业范围内形成一种催人奋发的“小气候”。在这种“小气候”下，企业对企业成员的吸引力以及企业成员之间的吸引力也就应运而生。

第二章 激励的程序与方法

一、激励成果分析

（一）实绩原则

没有动力，世界上一切事物的运动都将停止。同样，领导者在用人实践中，倘若不采取各种有效的激励手段，对被使用对象灌注新的动力，下属的积极性和创造性也就很难经久不衰。

有人以为，激励人才，通常是评估人才、遴选人才、使用人才之后进行的，这话只说对了一半。其实，激励，作为一种刺激手段，它可以运用于整个用人过程的任何一个阶段，其中包括评估阶段、遴选阶段和使用阶段。但是，它主要还是用于用人过程的最后阶段，或者说，用于前一个用人行为与后一个用人行为的衔接阶段。因为这时候激励的标准比较容易掌握，领导者可以根据下属在前一个用人行为中的具体表现，以及在后一个用人行为中承担的任务的难度，对下属酌情注入一定的刺激量。

这种通过各种有效的手段，根据下属在工作中取得的实绩作为激励的依据，经常向下属灌注适量的动力，促使其积极而持久地从事创造性劳动的用人战略原则，就叫做实绩原则。

既然实绩原则的确切含义，可以归纳为一句话，就是以下属的实绩为依据，给予适当方式的激励，那么，我们又应该怎样理解“实绩—激励”这一简单而又复杂的激励“公式”呢？

以实绩来取代德才素质、思想动机、劳动态度作为激励人才的依据，人们对此曾经有过一番争议。有人以为，应该按照每个人的德才素质予以不同的激励；有人主张，在看实绩同时，还应该看思想动机，否则就是信奉实用主义；还有人担心，坚持实绩原则，是否会滋长少数“有本事”的人的傲气……对于这些似是而非的认识，只须稍加分析，就不难取得比较一致的看法。

选择某一参照系作为激励人才的依据，必须具备以下两个条件：一是客观性，谁见了也难以否认；二是可比性，能够采取定量和定性的方法进行评估和类比。在人们提到的上述各种依据中，德才素质、思想动机、劳动态度，显然都不同时具备这两个条件，因而也就不能以它们作为激励人才的“参照系”。

选择实绩作为激励人才的依据，不仅因为它同时具备了上述两个条件，还因为它具有以下令人信服的充分理由：

我们是动机和效果的统一论者，在看一个人的实绩时，当然应该看他的思想动机。但是，在缺乏足够的证据时，我们决不能无端怀疑一个人的思想动机。动机和效果，两者决不是并列关系，而是主次关系（以效果为主），良好的动机，必须产生理想的效果，即优异的实绩。我们主张通过效果看动机，在分析动机和效果时，重点放在效果上。有人曾经讲过这样一个笑话：有一个病人去求医，路人对他说，这条街上有两个大夫，一个“见钱眼开”（动机显然“不纯”），但能够“妙手回春”（效果不错）；另一个“不图钱财”（动机很好），但却“屡出差错”（效果不佳）。病人听了，连忙说，我找前一个大夫，我愿意多给他钱。这则笑话，寓意深刻，发人深思。它说明，在现实生活中，人们追求的行为目的，主要还是理想的效果！

“有本事”者未必能取得显著实绩，惟有德才皆优，又踏实肯干者，才能取得较好实绩。实绩原则的根本宗旨，是依照实绩的好坏给予适当的激励，并非谁有本事就激励谁。因此，担心坚持实绩原则会滋长少数有本事的人的傲气，是没有根据的。相反，惟有坚持实绩原则，才能充分调动一部分德才皆优的拔尖人才的积极性和创造性。

工作实绩，是人才价值的具体体现，通过它，既可以看出人才的基本素质，劳动态度，还可以看出人才创造的实际成果。而单纯的劳动态度，除了表明劳动者是否肯干外，并不能说明他付出的劳动是否能化成有效价值。因此，根据劳动态度发“辛苦奖”、“照顾奖”，是难以使多数下属心悦诚服的，只有根据工作实绩发“成果奖”，才能使每个人都觉得公允合理。

优秀的德才素质，必须通过杰出的实绩来体现。有时候，德才素质不错，但由于受到复杂的主客观条件的制约和影响，也可能“一时”未能取得良好的实绩，但世上绝无“长期”取不

到良好实绩的德才皆优者。在通常情况下，在四化建设中取得突出实绩者，其德才素质一般总是很不错的。

实绩原则不仅要求领导者应根据下属的实绩来确定激励的方式，而且还对激励手段本身，提出了很高的要求。这些要求，主要有以下三点：

1. 在激励手段的运用上，应尽量灵活、巧妙、多样、合理。应该根据不同的对象、不同的情况，有针对性地选择一种或多种激励手段，分别予以单独运用或综合运用，以追求最理想的激励效果。
2. 在激励时机的选择上，应本着使下属始终保持足够的前进动力这一用人战略思想，根据不同的用人需要，分别选择适当的激励时机。既可以在下属完成任务之后给予终端激励，又可以在用人过程中的任何一个阶段，给予中途激励。
3. 在激励形式的选择上，应该本着奖勤罚懒的精神，交替使用正刺激和负刺激。对于那些为四化建设作出积极贡献的拔尖人才，应该及时给予必要的奖励；与此同时，对于少数表现恶劣的害群之马，也应该给予严厉的惩罚。不惩处害群之马，正气就难以上升，拔尖人才所处的环境就很难得到改善，这对充分调动大家的积极性和创造性，显然是十分不利的。

当然，在具体评估一个人的实绩时，情况十分复杂，要做到准确、合理地评估实绩，必须做许多艰苦细致的定量、定性工作，在这里，尤其需要提醒以下三点：

1. 工作实绩，按其获取的方式，可以为“直接获取”和“间接获取”两种方式。前者是人才通过自己的辛勤劳动直接获取的实绩，如科学家搞创造发明、农艺家培植农作物新作物新品种等；后者要考察人才通过组织管理活动，充分调动其他人才的工作积极性和创造性，或者从事有效的辅助劳动，极大地提高了主要劳动者的工作效率和生活水平，从而间接获取的显著实绩，如领导者通过科学管理各类人才而获取的人才效益，后勤保障人员为第一线劳动者作出的无私奉献等。各级领导者在评估实绩时，既要准确测出各类人才直接获取的工作实绩，又应注意不要忽视有些人才间接获取的各种实绩，惟有这样，才能公正合理地对各类人才给予适当的激励。
2. 工作实绩，按其被人们接受的方式，也多种多样。由于人们的认识能力有层次高低之分，某一实绩所产生的影响，与人们的切身利益也存在各种不同的利害关系。因此，人们对某一实绩的接受方式，势必要受到这些因素的复杂影响。在现实生活中，当某人取得了某一突出实绩时，周围的人们对这一实绩选择的接受方式，就多种多样，可能反对，也可能赞许，还可能不表态，甚至表面赞许私下反对，或者表面反对私下赞许……有些超出人们目前认识水平的实绩，往往要推迟若干年以后才逐渐被后人所认识，所接受。因此，评估实绩，必须针对人们对实绩所抱的各种态度，经过认真分析、归纳、透视其本质，然后才能作出恰如其分的评价。切不可简单

地按照一时的社会反应，或者单纯按照员工投票的多少，甚至根据某个上级领导的个人表态来定结论。

3. 在社会活动和生产活动中，人们付出的劳动代价，和所获取的劳动成果，演变情况十分复杂，有时很难辨清两者之间的内在联系。例如，有的前任领导者辛辛苦苦奋斗若干年打下的工作基础，到了后任领导者“执政”以后才见到了显著成效；有的企业领导者名义上主抓某项工作，而实际上这项工作却是由一位业务能力很强的科室干部做的，工作实绩也是由这位科室干部取得的；有的企业领导者为了追求急功近利，拼人力，拼设备，一时将生产“搞上去”了，等他“高升”之后，潜伏的危击却降临在后任领导者头上，似乎后任领导者又将生产搞糟了；某项重大决策，本来是某甲作出的，某乙曾竭力反对过这项决策，但在执行过程中，某乙看到很有成功的希望，又中途参与进来，最后在分享果实时，某乙也变成了决策的提出者和支持者……如何准确区分这些纷繁复杂的事物之间的内在联系，公正地判明实绩的归属，是坚持实绩原则时必须认真解决的一大难题。

在准确评估实绩的基础上，根据下属在工作中取得的不同实绩，分别给予相应的“刺激量”，促使其积极而持久地从事创造性劳动，就成为激励所追求的目的。

(二)激励手段的分析

1. 知识激励

以及时提供必要的知识和信息作为激励手段，属于知识激励。在实际生活中，我们经常可以看到这样一种人才现象，就是有些被使用对象，因为知识老化、信息闭塞而陷入极度苦闷之中，逐渐失去了继续开拓前进的勇气和信心。这种现象提醒我们，在激励人才中，除了物质激励和精神激励以外，还有一种十分重要的激励手段，它就叫知识激励。

在当今知识剧增的时代，知识和信息，对于从事各种复杂专业技术工作的人才来说，就显得格外重要。如果一个人才，不能进行必要的知识更新，得不到可靠的新信息、新情报，他的创造能力就会明显衰退，甚至蜕化成一个普通人。如果他已经看到了这种衰退的迹象，而自己的知识更新要求仍然无法得到满足。那么，他的前进动力就必定难以长期保持。因此，及时向各类人才“灌注”知识动力，是用人实践的又一条重要原则。

知识激励主要包括：

(1) 向各类人才提供必要的知识更新和获取信息的机遇，如定期输送到大专院校和各类专科学校深造，参加各种科技知识讲座，增加与各类专家、学者的接触，建立高效率的信息情报网络，到先进地区参观学习，阅读有关文件、资料和书籍等。

(2) 重视“时间投资”，帮助各类人才从繁忙的事务中挣脱出来，确保各类专业技术人才每星期有六分之五的时间从事本职工作，每年有一个月左右的时间进修深造，使他们不断更新知识，提高业务水平，这也是一种有效的知识激励。

2. 精神激励

以调整精神传递的量和质作为激励手段，属于精神激励。精神激励，是一种“不花钱”的有效激励手段。作为社会主义的用人战略原则，我们历来十分重视人的精神对行为的统率、支配作用。在人际交往中，并非都在进行“物质传递”，更多的，还是在进行“精神传递”（包括感情传递、思想传递、信息传递等）。在特定的情况下，精神激励，不仅可以弥补物质激励的不足，而且可以成为长期起作用的决定性力量。因此，我们主张在激励人才的工作中，正确运用精神激励和物质激励，将两者巧妙地结合起来。

精神激励的形式多种多样，甚至在关键时刻向下属“传递”一句打动人心的话、一个含义深刻的手势、一次表示赞许的微笑，都能起到激励下属的奇效。

同样情况，精神激励也包括“正刺激”和“负刺激”两种刺激形式。各级领导者在表彰先进的同时，对于少数表现较差的落伍者，也应该敢于打破情面，给予必要的批评教育。惟有这样，才能分清是非，树立正气，打击邪气，有效改善一个地区、一个单位的客观环境，使大批优秀人才脱颖而出。

3. 物质激励

应该指出的是：精神激励尽管十分重要，但决不是万能的，它不可能绝对代替物质激励。当优秀人才的物质待遇还没有高于普通人，甚至还低于普通人时，光给予优秀人才以精神激励而不给予必要的物质激励，不仅是十分不公平的，而且也是对优秀人才所作贡献的莫大蔑视和讽刺。在这方面，过去许多“左”的教训，仍值得我们牢牢记取。

物质激励，通常包括颁发奖金、奖品，晋升工资，享受优厚的物质待遇等，以上这些都属于“正刺激”；对于少数表现极坏的害群之马，通过减少物质分配量，如扣发奖金、奖品，降低工资待遇和其他物质待遇，也能起到“灌注”动力的效果，这些则属于“负刺激”。两种刺激形式，当然应以前者为主，这样可以明显起到以下有益作用：

其一，充分体现各尽所能、按劳分配的社会公正分配原则，有利于克服“干好干坏一个样”的不合理现象；

其二，物质激励，在许多情况下，实质上是精神激励的一种“物化”现象，对人才给予适当的物质奖励，同样能在精神上起到鼓励、鞭策作用；

其三，教育未获奖者，向获奖者学习、看齐。

值得注意的是，物质激励不是万能的，应该和精神激励结合起来进行。此外，灌注物质动力，应该适量，灌注少了，起不到激励的作用；灌注多了，又容易走到“向钱看”的邪路上去。

以调整物质分配的量 and 质作为激励手段，属于物质激励。鉴于世界的本质是由物质构成的，任何精神的东西，都不可能绝对代替物质的东西。因此，当各类人才以自己的创造性劳动，为人类进步和社会发展作出较大贡献，获取了明显的经济效益和社会效益（包括物质效益）时，我们为什么不可在激励工作中，将人才的实绩和物质奖励挂起钩来，从人才创造的财富中取出适当的一部分用来奖励那些为四化建设作出突出贡献的人才呢！要知道，任何人才都和普通人一样，其赖以生存和工作的一个重要条件，就是必须拥有必要的物质条件。某种程度上说，还必须拥有比普通人更优越的物质条件。惟有这样，才能确保人才“支出”的超负荷工作量和“奉献”的超出常人的物质财富和精神财富，得到一定程度的补偿。

以上三种激励手段，各有自己的不同用途。在实际运用时，它们都和实绩原则有着密切联系。各级领导者应该根据不同的对象，不同的情况，从中选择最有效的一种或多种激励手段，加以灵活运用，惟有这样，才能取得最理想的激励效果。

事实上，我们要明白一点，那就是解放思想才是激励的前提。

美国南北战争期间亚伯拉罕·林肯认为他做了一件最伟大的事情。他精心设计了一份能赢得人类心灵的文件，支持并允诺解放所有奴隶，包括在内战期间与联邦作战的人。林肯称他的文件为“解放宣言”。上面写着：“所有过去被奴役的人，从现在开始将获得自由。”林肯的文件使所有受奴役、被监管及受束缚的人们无条件解放出来，从压制下获得自由。

杰克·韦尔奇说：“解放劳动力的思想并不是为了摆脱偏见，而是竞争的需要。”

现在是所有企业重新考虑更改它们步伐的时候了。如果其中很大一部分不能包括解放的实质，松开官僚主义的镣铐，那么我们只是在一群关在笼中的老鹰前“哇！哇！”叫几声却不让老鹰展翅飞翔而已。

有一个广泛的误解，就是工作场所如果真正解放了会造成无政府主义。解放员工是不会造成无政府状态的，员工们的行动当然必须协调。关键是员工们的行动在什么时候和有多少应该有规定或通过上级批准。解放的定义是让人们得到获取成功的自由，这是和授权不同的，授权是让他们按照政策办事。一个新雇员问他的经理，该如何对待一本 50 毫米厚的有关公司政策和准则的记事本，他回答说：“它们是最好的进门台阶。”他是对的，的确是很好的台阶。

解放能给人们脱颖而出所需的护照和掌握自己命运的权力，这样就可摆脱原来的轨道。管理权威彼得·德鲁克曾说：“管理工作就是要找出人们不能做好工作的症结所在，然后纠正它。”多数情况下这意味着让那些做真正工作的人能摆脱陈规。一家总部设在旧金山的咨询企业西伯逊公司在 20 世纪 90 年代初期，通过多年认真的研究支持这一观点。他们对全世界 5 万名员工进行调查研究，发现员工们基本上都要求工作，想把它做好，也愿意为一家成功的企业做出贡献，并希望管理部门不要干涉，让他们自己去做。

有这样一个解放行动的事例：一位新上任的经理问这家工业上领先的国际性高科技公司的主席，他作为经理应该做些什么。多数公司的回答总是要他努力工作，遵守准则和不要超越预算。但这位主席却简单地回答：“做一些杰出的事？你可记得你的老板最后一次是什么时候要求你做一些杰出的事？有没有人曾经希望你做一些杰出的事？”

巴顿将军是公认的 20 世纪战斗英雄之一。巴顿之所以成功，大部分出于他有这样的信念：“一个好的计划立即执行要比一个十全十美计划到下星期再实行更好些”，还有“如果每个人想得都一样，那别人就不用想了”。他的这种好计划要立即执行和鼓励不同的想法都是解放潜在力量的最佳范例。

在解放员工行动方面，有四个关键战略：

- (1) 给予失败和再尝试的自由。
- (2) 从官僚主义中取得自由。
- (3) 鼓励对现状挑战。
- (4) 让每个员工有合理地拒绝顾客的权利。

而且激励会产生效率，这就要求要对现状进行挑战。

国际商用机器公司的前营销主任弗朗西斯·B. 罗杰斯认为企业生产力低下的主要原因是由于他们公司中大部分人都没有勇气向现状挑战。即使他们有挑战能力，由于知道反对现行制度可能产生的后果也就不敢这样做了。有多少次我们看到同事们因为持不同观点问了一个不愉快的问题或向一个设想提出了疑问遭受了许多麻烦？有多少次我们想坚持自己的意见却受到领导口头上或非口头上的拒绝。

要建立信任，经理们不仅要公开鼓励，还要奖励员工们有向现制度挑战的勇气。有一句老话说：“如果我们做的只是我们过去做过的，我们得到的也永远就像过去一样。”如果我们要求质量、效果和服务更上一层楼，我们必须经常设法寻找改进现行制度、服务和产品质量的方

法。我们必须鼓励每个人，从一线员工一直到上级领导都要经常向四周一切事物提问题。如果我们总是鼓励并且保护墨守成规而不对现状挑战，那是最坏的事了。

经理们必须经常自我告诫不要被唯唯诺诺的人所包围。所谓唯唯诺诺的人就是不管男女员工，他们对上级讲的话总是上级喜欢听的那些。他们在上级面前很少甚至不讲有违公司规章或看上去和经理意见不同的话。被唯唯诺诺者包围的经理总是看不到目前年轻管理阶层最重要的一点，即如果你被唯唯诺诺的人包围，不论你还是他们都成了多余的人。

当今最佳的经理不仅仅让人们讲话，更需要有人讲话。他们懂得企业最需要的恰恰就是人人动脑筋设法改进企业，即使对企业最根本的问题挑战也是好的。具有革新精神和高效益的惠普公司的总裁刘易斯·普拉特的制胜哲学名言就是：“当你的企业仍然在运行时就进行改革”。还有迪斯尼公司总裁迈克尔·艾斯纳认为：“不管你的企业正在制造大哥大还是电脑软件……甚至是魔术王国，总还有改进余地。每项创新内容必定有其未经试验部分。”

对现状挑战毋需伤脑筋。它们基于一个共识，即今天所做的到明天未必是优秀的。有位工厂经理每天进厂时总要问一下每个部门：“你们昨天破了哪些记录。如果没有破记录，说明你们仍在使用老办法。”我们必须让所有员工面对每天发生的新问题提出全新解决办法。正如著名人力资源专家韦思·桑德斯喜欢说的：“所有员工来时都带着脑袋，毋需额外付费。”要使这些脑袋想出更新、更好、更有效的办法促使企业成长，只有通过鼓励员工们向现状不断挑战才能达到。

(三)激励手段及其意义

1. 必须重视物质奖励

要重视对人们实行物质奖励，满足人们的物质利益。

(1) 物质利益的满足和丰富是社会生产目的的重要内容

讲物质利益，要把发展生产和提高、改善人民的物质文化生活辩证地统一起来，从而使得生机盎然的社会经济充满活力，广大劳动者在勤劳致富的道路上施展自己的聪明才智，为社会作出积极贡献。

(2) 物质利益是人们从事一切社会活动的物质动因

物质资料是人类生存和发展必不可少的物质条件，因而在社会生活中，它就构成了人们的物质利益。物质利益关系是生产关系中最根本的关系，其他一切关系的建立和发展都必须以此为基础。当然，物质利益并非单指个人的利益，它是指国家、集体、个人三者利益的统一。但是，劳动是人们谋生的手段，劳动者直接同生产成果相联系，人们在生产劳动中，关心自己的

物质利益，希望自己的物质生活得到丰富和提高，这完全是人们生理需要的一种正常反映，是无可非议的。对此不仅不能斥之为个人主义，而且还应在人们尽责地主动地创造性地工作并取得成绩时，给予他们应得的报酬和奖励。

2. 精神奖励的重要性

精神奖励是通过满足人的精神利益或需要来调动人的积极性的一种奖励方式。精神奖励引导人们目光远大，心胸开阔，志趣高尚，把长远利益置于眼前利益之上，把国家和集体利益置于个人利益之上。它促使人们在物质需要不断满足的基础上，使精神境界不断提高。

（1）精神利益的满足是促使人们自身能力发展完善的重要动力

精神奖励的内容十分丰富，它包括狭义的精神奖励，即满足人的荣誉感，还包括广义的精神奖励，即受到信任和尊重，兴趣和爱好的满足，自我实现和事业成就，理想和信念等。不论是狭义还是广义的精神奖励，对人们来说都是一种崇高的精神享受。但是，这种高级的情感并不是天生就有的，它是人们在社会实践中不断接受外界教育的结果，而实行精神奖励则可以培育、提高劳动者的这种精神境界。

自由王国只是在由必需和外在规定要做的劳动终止的地方才开始。物质需求只是人们的“外在目的”，人的自身能力的发展完善才是人类社会活动的目的本身。人们在劳动中感受和理解到自己目标和理想的实现而得到精神上的满足，他才会感到真正的幸福；一个人只有在最佳的生理和心理状态下从事工作，他才可能把自己的各种潜能开掘和发挥出来；一个人只有当他发挥全部积极性时，他才可能为社会作出最大的贡献。一个人不可能没有精神支柱，没有精神支柱就没有灵魂。而没有灵魂，仅为生存而生活，便失去了做人的意义。

（2）实行精神奖励，培育一代新人

要满足人们物质生活需要的数量和方式，除了不断发展生产力外，还必须提高人们的教育、科学、文化知识和思想、政治、道德水平。其中包括提高人们享受物质利益的各种能力。如随着我国劳动者生活水平的提高，大家愈来愈讲究日用消费品的颜色、式样和艺术上的装饰。怎样才算美，怎样才能满足自己的心意，这里无不都有一个精神文明水平高低的问题。

（3）精神需要是人们的高层需要

我们经常可以看到，受到领导和员工赞扬、信任的人往往能作出较大的成绩；沉浸在温暖集体中的人往往不愿意调到物质条件更好的地方和岗位；爱国和乡恋之情常常会使一些人放弃环境优越，待遇丰富的异国生活……这些事实告诉我们，物质、金钱的充裕并不一定都是人们

首要、惟一的需求。人们不仅有物质的追求和需要，更有精神的追求和需要，而且随着物质资料的丰富，人们越来越需要精神利益的满足。

二、激励的基本程序

由于激励的特殊功能，必须遵循一定的原则，力戒随意性、神秘性、专断性。这必须设置客观的目标、标准和程序，从而促进激励的规范化、系统化、制度化，使激励行为有方向，检查有根据，评比有规则，保证激励工作积极顺利地进行。相反，如果没有科学的目标、标准和方法，就失去了“论”功“量”过的尺度，难免出现个人靠投机取巧、贪功诿过和领导凭一己好恶决定奖惩的现象，使激励起不到应有的积极作用，甚至走向反面。

(一)确立激励目标

1. 目标与激励目标

激励的目标，是在一定范围内，系统的组织者向人们揭示本系统所需要的良好行为和妨害系统优化的禁忌，以及对行为造成的后果的奖励或惩罚的内容与等级。激励目标的确立决定着激励工作的方向，同时也向人们展示了组织者的期望和要求。它不仅告诉人们激励“是什么”，而且告诉人们为获得奖励和避免惩罚，应该“做什么”、“怎样做”。只有明确科学的激励目标，才能促使人们按照系统的要求去积极行动或不断修正自己的行为指向，保证系统按照组织者的意志顺利前进。

科学的目标是主观与客观的统一。从主体上看，目标反映的是系统组织者的愿望和要求，是主观意志的体现和升华，因而它具有主观性。同时，正确的目标，则必须顺乎社会进步的潮流，符合事物发展的规律，反映绝大多数人的利益。从这个意义上讲，目标又具有不容置疑的客观内容。二者之间的辩证关系，是我们确立激励目标必须遵循的依据。

系统目标和激励目标是一对孪生子。目标对行为具有指向和驱动作用，激励目标除了具有目标的一般作用外，还从正反两个方面对人的行为具有规范和修正的功能。因此，作为系统的组织管理者，不但要自觉地确立正确的目标，指出群体奋斗的方向，树立起一面努力的旗帜，还必须确立科学的激励目标，为人们提供精神的动力和行为的规则，使二者浑然一体，相互匹配，相得益彰。一方面，可以随时根据人们的行为对系统有益或有害的程度，实施必要的奖惩。另一方面，由于激励目标的预设特性，可以吸引、召唤或警示、规劝人们清醒地认识到自己行为的积极意义或消极作用，从而始终沿着正确的途径努力奋斗。特别是对那些思想和行为能力较差的人，正确的激励目标的确立更是必不可少的。只有目标明确，激励效应不断强化，才能有效地帮助人们认识自己行为和系统要求之间的关系，从而培养自己的坚强意志，纠正自己的行为偏差。即使是对那些行为能力较强的人，明确的激励目标，也有利于他们克服不良行为，提高“慎独”能力，加速成长进步。因此，作为系统的组织者，既要及时为人们指出奋斗的方

向，又要辅之以激励的目标，给人们为加速系统目标的实现而努力进取，提供行为的规范和精神的动力。

2. 目标与目标体系

目标具有可分解性。这是由于系统本身的特征所决定的。系统总是在空间上表现为一定的范围，在时间上分割为不同的阶段，在构成上有不同的内容，在功能上有不同的作用。因此，激励的目标，必须与之相适应，服从、服务并满足于系统的需要，建立起多格局、多层次、多侧面、多角度的内容，形成系统、完善的体系。

长期目标、中期目标和近期目标。长期目标是带战略性的，在较长时期内起作用的目标；中期和近期目标是长期目标的具体化，两者都具有策略性的特点。长期目标是中期和近期目标的依据，而中期和近期目标则是实现长期目标的手段。中期和近期目标的确立，必须符合、服从长期目标的要求；同时，长期目标的确立，又必须从阶段、局部所可能提供的条件出发，考虑中期和近期的实际情况。与此相适应，激励的目标也具有阶段性和渐进性的特征。这是由于人们认识的渐进性和行为的阶段性所决定的。确立阶段性的激励目标，有利于人们脚踏实地工作，向大目标迈进，在思想和行为修养上防微杜渐，避免思想的滑坡和行为的失控。这种与一个系统的总目标相适应的激励目标，有利于促进各项工作扎实进行和稳步发展，保证各项激励目标的实现。

激励的目标与系统的目标相一致，也是一个系统完善的体系。用不同的标准来划分，其构成是多方面的。除了上面列举的总目标和分目标，长期目标、中期目标和近期目标外，按层次可分为群体目标和个体目标；按数量可以划分为多元目标和单位目标；按稳定性可划分为在一定时期内相对稳定的静态目标和动态目标等。这种多重目标构成的体系，对于鼓舞斗志，激励进取精神和教育、约束、规范各级各类人员的行为，具有重要的积极作用。

3. 确立激励目标

激励目标的确立，必须服从、服务于系统目标的实现。系统目标，是系统内所有成员的努力方向和奋斗归宿。激励的目标作为系统目标实现的辅助手段，必须与之相适应，并服从和服务于系统目标。在确立激励目标时，倡导什么，反对什么，禁忌什么，都必须和系统的目标相一致，不能与之相背离。企业的总目标，就是提高劳动生产率，追求最大的经济效益和良好的社会效益。

激励目标的确立，必须与有关政策、法规相衔接。激励是在道德范围内对系统进行调节的手段。作为道德评价的行为，激励包括了对善的、良好行为的赞赏、嘉勉，也包括了对恶的、低劣行为的批评和惩罚。就激励目标中和惩罚关系密切的内容而言，它应当同国家的政策、法

规相衔接。具体来说，就是对某种有损系统良性运行的行为，不足以施以刑事处罚的，在受到社会舆论谴责的同时，给予低于法律责任的适当的追究和惩戒。

激励目标的确立，应有员工的广泛参与。目标的对象是员工，通过员工的遵循和追求来实现。在这一点上，员工的个体目标和系统的目标是紧密相联的。离开了群体的目标，个体的目标必然具有盲目性；不足以吸引和约束个体的员工目标则是毫无意义的。系统的激励目标只有被员工普遍认同并自觉自愿地遵循和追求，才能起到应有的积极作用。因此，确立激励目标时，员工的广泛参与是必不可少的。随着国家政治体制和经济体制改革的不断深入，人们的民主意识、主人翁观念和人格受到尊重的愿望都在不断增强。动员和组织员工参与目标制定的过程，可以帮助人们加深对目标的理解，增强自觉性；可以集思广益，防止主观片面性，增强主动性；可以使员工亲身体会到组织目标与个体目标的利害关系，增强紧迫感。

激励标准的确立，对于正确实施激励有着非常重要的作用。论功行赏，量过执罚。“论”和“量”的依据，就是标准。归纳起来，激励标准的作用主要有以下几条：一是促进激励工作的规范化、科学化。实现激励工作的科学化，关键在于制定出科学的标准，在于依据标准评价人们的行为，确定激励的等级。其中，确立科学的激励标准是核心的工作。二是可以避免激励工作的随意性。三是有利于对激励对象的行为作出恰当的评价。实际工作中，对一个该给予什么奖励或施以何种惩戒，往往会出现种种不同意见：有些说该记三等功，有些认为应当给予嘉奖；有些说应予以警告处分，有些则提出记过。这种各执一词局面的形成，大都是由于缺乏统一的相对稳定的激励标准所造成的。因此，制定激励标准，使激励的条件具体化并确定相应的奖惩等级，对激励工作的正确实施，具有重要意义。

激励标准的制定，应充分考虑激励面的控制。标准的制定必须着眼于激励的效果，而激励的效果与受到奖惩的单位、人员的数量具有间接的因果关系。赏罚的多少，能够通过作用于人们的心理变化，影响到个体的行为动机。当然，在这里起决定作用的是奖惩的质量。在实际工作中，我们会发现，奖励过多过滥，很容易产生“贬值”现象。物极必反。如果受奖的比例达到 100%，就丝毫谈不上有什么好的作用，效果就等于零。我们常说“法不责众”，就是因为法律的制定，并不是为了惩罚所有的人。就奖励而言，奖是手段，励是目的；就惩戒来说，惩是手段，戒是目的。而要达到“励”的目的，受奖者的行为应当必为榜样、足为楷模，才能引导人们效仿和追求；要达到“戒”的目的，受罚者的行为也必为众所不齿、社会所不容，才能警示人们刻意避免。要达此目的，必须在制定标准时，考虑到激励面的控制，以确保激励的质量。一方面，标准要恰当，使真正的先进者受到奖励，行为有害者受到处罚；另一方面，还应施以必要的指标控制。特别是在实施奖励时，要把标准的制定和指标的控制结合起来，做到分配名额合情合理，避免平均主义，真正使奖励与绩效相符。

（二）具体的操作程序之一——考核

1. 考核的意义和作用

实施考核最直接的作用，在于有利于依据客观公正的事实奖勤罚懒、奖优罚劣。一个人工作成绩大小，行为有益有害，该给奖还是该施罚，给奖的大小，受罚的轻重，通过考核才能一目了然。

实施考核，有利于避免奖惩中的长官意志。一般来说，奖惩是由一个单位或部门的领导来决定实施的，但这并不等于可以由领导随意决定，而必须视考核的结果予以实施。另外，考核大都由分管该项业务的部门进行，加上必要的员工参与和民主程序，就能够起到一定的制约和监督作用，有效地防止和克服领导凭印象和个人好恶决定奖惩的随意性。

2. 考核的方式和方法

（1）从考核的主体上来划分，主要有自我考核，同级考核，上级考核和下级考核。

①自我考核。是对自己行为和态度的自我反省和评价。主要通过自我鉴定、述职等途径进行。进行自我考核，可以督促人们对自己的行为进行反省和检查，从而增强内驱力，及时纠正行为偏差，发扬好的方面。

②同级考核。是同级人员对他人行为和态度的评价方法。由于他们担负大致相同的工作，对自己应尽的职责和应有的表现心中有数，对他人行为的评价一般较为贴切准确。但是，又由于人们相互间关系有疏密、好恶之分，有时存在利益竞争，也会产生偏差。在决定奖惩时，应充分考虑这一因素，尽量做到去伪存真。

③上级考核。上级领导特别是直接领导，对下属人员的工作表现比较清楚，他们的考核意见具有一定的权威性。但是，领导者人少事多，员工人多面广，加以少数领导者存在主观臆断，难免会产生遗漏和不到之处。所以，必须把听取领导意见同检查日常考核记录结合起来，做到客观公正，防止主观随意性。

④下级考核。这是下级对上级的一种考核方法。

（2）从考核的内容和时空上来划分，主要有综合考核，量化考核，平时考核和阶段考核几种类型。

①综合考核。一般在对领导干部实施奖惩或奖惩等级较高时采用。领导干部责任重大、位置显要、影响广泛。对他们实施奖惩，必须材料丰富，内容翔实，有说服力。要联系一贯表现、当前实绩，考虑德才素质和道德品质诸方面的因素。领导干部担负着一个单位或部门的领导工作，对其实施奖惩，必须侧重于对所在单位或部门的整体绩效进行考评，就必须采用综合考核的方法。对给予高等级的奖惩，由于影响面大，也应采取综合考核的办法。

②量化考核。一般在对从事具体劳动和工作量易于计算的人员实施奖惩时采用。如在第一线从事产品生产的工人，劳动定额有明确标准，超产奖励和减产处罚都有明确规定。就要依据标准和规定，根据生产记录，实施相应的奖励或惩罚。

③平时考核。平时考核实际上是一种持续的绩效记录形式，是一种量的积累过程。其基本要求，就是建立健全各种日常登记制度，并坚持执行，以便为综合考核和阶段考核提供详细可靠的客观数据。由于平时考核能够获得准确翔实的第一手材料，对于防止和克服奖惩的随意性，避免平时不努力、评时争奖励的行为，具有重要作用。

④阶段考核。阶段考核是一种周期性的、有规律的考核方法。具体阶段的划分，可根据行业门类、任务性质和不同的对象来确定。如机关可结合半年或年终工作总结对所属人员进行考核；企业可根据生产季节，学校可根据学期或学年对所属人员进行考核；对管理人员则可按任职期限来划分考核阶段。另外，还可以按照不同的考核目的，确定考核的周期。

3. 考核应注意的问题

（1）尊重事实，实事求是

确保考核准确，就必须以被考核对象的现实行为表现为唯一依据，除此之外，别无他途。主观主义、个人主义、长官意志、先入为主、偏颇心理等等，都是必须摒弃的。对先进的行为，要丁是丁，卯是卯，不夸大，不缩小，不以偏概全，不随意拔高，更不能把一时说成一贯，把偶然说成必然，添油加醋，盲目渲染；对错误的行为，也应如此，尤其不能言过其实，随意定性，扣大帽子。为此，必须建立完整、准确的原始记录，凭数据说明问题，靠事实反映情况。

（2）区别对象，各有侧重

激励标准的内容是多方面的，考核时也应全面掌握，突出重点。由于人们的职务和工作性质不尽相同，考核时也应区别情况，各有侧重。从系统差别来说，对科技人员的考核与对工人的考核就应各有不同的主导内容。前者主要是考核科技成果、学术水平；后者则主要考核产品数量、质量和劳动技能的熟悉程度。突出重点决不是忽视或放弃对其他方面的考核和评价，而应当把重点内容和一般内容结合起来进行，既突出其主要方面，又兼顾到一般素质。

（3）掌握标准，宽严适度

在考核过程中，由于各单位领导和考核人员对标准的理解不同，对考核对象和各要素认识各异，会产生宽严不一的情况。实践中常常会发现在甲部门评价较低者，到乙部门可能是中等，而到丙部门则可能受到较高的评价。这种考核结果，势必导致最终的奖惩结果悬殊，造成相互攀比、奖惩不均，甚至出现群情波动。克服这种现象，关键在于掌握好标准。考核人员应对标准在本

部门的适用情况作通盘考虑，恰当掌握，确定合适的奖惩面，做到行为优良者得其奖，行为不良者受其罚。上级部门则应掌握好面上情况，及时沟通信息，搞好宏观协调。两者相结合，就会达到宽严适度的目的。

(三)激励的程序之二——实施程序

1. 奖惩的决策

奖惩的决策，是对奖惩进行最后的决定。它是决策者依据激励标准，根据工作绩效，对奖惩的对象、等级、形式进行选择的过程。简而言之，奖惩决策要解决的问题有：给予谁奖惩；他们具备何种奖惩条件；该给予何种等级的奖惩；奖惩应何时在何种场合发布；奖惩发布后会产生什么样的社会效应等。

从以上内容不难看出，奖惩决策乃是确保奖惩效应的至关重要的环节。因为与决策的行为选择相联系的，是奖惩的执行。如果决策正确或基本正确，执行时就会比较顺利，真正起到激励群心、励发众志的积极作用；如果决策失当，赏不符功，罚不当过，不但难以得到应有的良好效果，还会引发各种矛盾，挫伤员工的积极性，造成消极的后果。

(1) 民主实施奖惩决策

民主实施奖惩决策，就是把奖惩标准、数量和所有人员的绩效考核情况交给员工，由员工进行评议，提出实施奖惩的意见。进行民主实施奖惩决策的优点是，能够通过发扬民主，听取员工意见和建议。

保证奖惩的准确性，把民主评议的过程，作为员工自我教育、自我总结提高的过程。另一方面，也要注意有领导有组织地开展民主，引导员工正确行使民主权利，实事求是地看待和评价他人的成绩。还要正确看待“民意”，不能简单地凭“民意”定奖惩，而要具体问题具体分析，注意排除“民意”中的片面性。如果一个员工工作绩效明显，因为人际关系处理的不够好而不从“民意”，或干出了成绩而遭到一些人的非议，就不能单凭所谓的“民意”而当奖不奖。同样，如果一个人工作中出现严重失误，也不能因其人缘较好受到同情而当罚不罚。

(2) 权力实施奖惩决策

权力实施奖惩决策就是由领导者或领导集体依据系统的奖惩需求，设定的激励标准和绩效考核情况，决定奖惩的实施。领导者是实施奖惩的核心。这是因为，奖惩本身就是系统的组织者实施领导的一种行为方式，是一种领导手段，或者说是领导内容的组成部分。实际上，在实施奖惩决策过程中，无论形式多么民主，但决策的最后“拍板”，都应由领导者作出。这是社会或一个组织赋予领导者的应有权力。领导者正确使用手中的奖惩权力，除了要遵循奖惩的原

则，严格奖惩的标准，注重对象的实绩，充分发扬民主，坚持公道正派等以外，还要注意一个按照职权范围实施奖惩的问题，就是要做到不越权。如果超越自己的职权范围实施奖惩，就会造成不好的后果。

2. 决策的形式

奖惩的决策形式是多种多样的。就奖励而言，有排列名次定奖、进步幅度定奖、绩效达标定奖等。但不论是何种方式方法，都必须认真细致，严肃慎重。特别是对于惩罚的实施，更要慎之又慎。因为奖励不当，效果固然不好，但如果惩罚错了，则会产生更坏的影响。如果在执行奖惩时出了差错，那么宁愿奖赏过分也不能使惩罚过度；与其整错好人，不如赏错坏人。这是从两弊相权取其轻的角度来强调实施惩罚要慎重的重要性。要做到这一点，应坚持以下几点：

(1) 要以治病救人之目的。使被惩罚者真正认识自己的错误所在，受到深刻的教育，理解惩罚的意义，并认真制定改进的措施。

(2) 要清醒认识惩罚的从属地位。对于一个组织来说，既要通过奖励对人们的良好行为给以肯定和鼓舞，又要以一定的制约规范对行为不良者施以惩戒。但作为两种交替使用的调控手段，后者往往是次要的、辅助性的，也是组织者希望尽量避免和不得已而为之的。

(3) 要重视被罚者的态度。只有当事人确实公然有意破坏集体的利益，而且受到社会舆论的普遍责备时，方可给予惩戒。

(4) 要注意被罚者的心理承受能力。如果当事人性格孤僻，思想偏狭，脾气暴躁，执罚时更应当谨慎从事，且应辅以必要的帮教监控手段。当然，决不是从受罚者的心理出发来决定惩罚的程度，而应以行为的情节轻重和对集体利益的损害程度判定惩罚的程度。

(四) 激励程序之三——奖励的颁发

1. 认真审核，确保质量

认真审核，确保质量。此项工作应在奖惩决策后、发布前进行。决策是否正确，虽然是客观存在的，但人们在决策过程中往往难以预料。而错误的决策一旦执行，就会造成损失，导致不良后果。为了避免失误，提高奖惩的准确度、成功率，除了情形特别紧急以外，通常应在奖惩发布前，进行一次复核审查。具体内容是：是否确需实施奖励或惩罚；事实是否充实确凿；对象选择是否准确；等级确定是否恰当；决策程序是否合理等。对上述内容，应逐项对照检查，确保准确无误。复核中发现决策有失误的，应迅速报告，并由原决策者研究确认，尔后及时纠正。否则，就可能严重影响奖惩效果，造成奖惩行为的失败。纠正奖惩决策的错误，领导者负有重要责任。要知错必改、有错必纠，不能争虚荣、爱面子，怕因此影响了自己的地位，损害

了自己的形象，而坚持“一条路走到黑”。要认清改正错误，是维护自己形象的最好办法，而有错不改，于人于己都不利，而且还会给事业造成损害。这里要特别强调对惩罚行为的审核。因为惩罚作为一种负面强化的手段，无论其目的是多么美好，都会给受罚者带来一定的精神和物质利益的损失。它原本就是社会所力求避免或不得已而为之的，如果再出现决策错误，就更容易造成不良的社会效果。

2. 填表申报

目前对企业员工颁奖中，一般有记功、记大功、发给奖金或奖品、晋级、升职、通令嘉奖、授予先进生产（工作）者、劳动模范等方式。

评奖结束后，要将评奖结果以书面形式通知本人，并和《奖励登记表》一同记入本人档案。

3. 选择颁奖的时间和场所

奖金一般每月颁发一次（最好与发放工资日错开），评先进生产（工作）者、劳动模范一般每年举行一次，记功、嘉奖一般以完成某项任务的时间长短而定。不论哪种形式，在颁奖时，都应举行较为隆重的会议。介绍、宣传、讲评先进者的模范事迹和思想（可用墙报、光荣栏、广播等形式），总结本单位的各方面工作，使颁奖会成为学习会、总结会、团结鼓劲会。

跟踪考察，注意反馈。奖惩发布以后，并不是万事大吉了。奖惩决策是否正确，效应究竟如何，只有发布后才能最终表现出来，得到实践的检验。同时，从奖励角度看一次奖励的完结，往往标志着另一个周期的奖励的开始。因此，对奖惩进行跟踪考察，密切注意信息的反馈是十分必要的。考察的主要内容，就是奖惩的决策是否正确，效果是否理想。一旦发现失误，就应及时采取必要的补救措施，以尽量弥补或挽回影响，必要时可重新作出决定，取消奖励或撤销处罚。信息反馈，主要是了解奖惩标准是否适用，考核方法是否科学等。当然，标准一经确立，就应该相对稳定，不能朝令夕改，使人无所适从。但是，标准又不是一成不变的，常常需要不断适应形势的发展，事物的变化，任务的转换。这样，就必须建立灵敏、有力的信息反馈系统，及时捕捉现行标准与实际不相适应的方面，进行必要的修改，以使奖惩标准逐步趋于完善，为实现奖惩科学化奠定良好的基础。

（五）激励的程序之四——把握时机

1. 规则奖励

规则奖励是指奖励时距是有规律进行的，它可以是及时奖励，也可以是延时奖励。如评先进活动中的月评、季评、年评就是其中一种。它按照人们活动的时间，有规则地给予评比奖赏。奖励的规则化，能鞭策人们的行为，加强时间紧迫感。同时可以考察人们工作的全过程，从中

发现带有规律性的问题，有利于推动各项工作的开展。执行规则奖励，要防止弄虚作假和前松后紧的现象

2. 不规则奖励

它和规则奖励恰恰相反，奖励时距没有规律性，它可以十天半月奖励一次，也可以三月五月奖励一次。如一个战役，一个工程，一个任务完成后，给有功人员实行奖励，就是根据具体情况而定的（如战役、工程、任务的大小，完成的时间长短）。不规则奖励可以是及时奖励，如一个任务完成后，根据各方面情况评定先进人物，及时奖励，也可以是延时奖励。如人们做好人好事，本身就是不规则的，有的行为、有的人要及时奖励，有的则该延时奖励。奖励的不规则性有利于调动人们主人翁的责任感和自觉性。

3. 延时奖励

延时奖励即在人们良好行为出现后，相隔一段时间再给予奖励。如在创优评先活动中，人们发挥自己的积极性和创造性，创出了优异成绩。但是对这种行为的评价并没有一个绝对数量标准，不宜及时给予奖励，而要在全评比的基础上，挑选优胜者给予奖励。有的虽有绝对数量标准，但因参加者较多，涉及面广，要有一个综合分析的过程，所以也需采用延时奖励。这种奖励在时间上相隔较长，有的相隔一月二月，有的甚至一年时间。如全国质量评比，奖励的时间基本上是一年；诺贝尔奖金虽然每年发放一次，但评出的成果有的是好多年前创造的。创造学家奥斯本倡导的“智力激励法”原则之一就是延迟评价。其基本要求是在产生各种设想的过程中，暂时不对设想进行评论，以便参加讨论的人能在和缓自由的气氛中畅所欲言，互相启发，在有限的时间内提出数量众多的创造性设想。这一原则就体现了延时奖励的妙处。因为奖励是延时的，人们在评奖结果还未公布以前，可以抓紧时间，发挥自己的优势，争取在评奖之中走在前面。延时奖励对于发挥人们的潜力，鼓励竞争，特别是鼓励暂时落后者超前是有好处的。

4. 及时奖励

及时奖励即在人们的良好行为出现后立即给予奖励。奖励与行为之间的时差不大，有的几乎是瞬间的事情。如在体育达标比赛中，成绩达到某标准后即可马上授奖；在知识抢答竞赛中，根据分数多少立即判定给奖；在技术比赛中，操作完毕立即评分决出名次实行奖励……。除此外，对人们在社会生活，本职工作中的良好表现，都可以采用及时奖励。其好处是：

(1) 及时肯定成绩，起到勉励作用。人们行为的好坏、优劣，除了自我评价外，还有赖于社会评价。人们从社会的评价中，看到自我的形象，由此而起到勉励的作用；

(2)有利于形成积极的动力定型。对人们良好行为的及时奖励，能使人们迅速产生积极的心理反映，对自己获奖行为记忆深刻。在这种奖励的多次重复后能产生积极的动力定型，使这种良好的行为习惯化，并使之发扬光大；

(3)有利于调动大家积极性。由于对这种良好行为的及时肯定，使周围的人学有目标，赶有方向，比有差距，有利于及时调动大家的积极性，形成你追我赶的竞争局面。

三、激励的方法

(一)激励的种类

在漫长的历史长河中，人们不断总结前人的实践经验，形成了多种多样的激励方法。从激励主客体角度划分，有自我激励和外部激励；从激励对象角度划分，有群体激励和个体激励；从激励时效角度划分，有及时激励和延时激励；从激励的作用角度划分，有正强化激励和负强化激励；从激励的动因角度划分，有物质激励、精神激励和复合激励（物质与精神的结合）。本节重点从激励方式的角度划分分析，主要有以下几种类型。

1. 行政激励

这是激励的一种主要方式，是国家行政机构和各级组织按照一定的法规程序给予的具有行政权威性的奖励和处罚。

行政激励具有鲜明的法规性、权威性、永久性和严肃性的特点。所谓法规性，就是要严格执行法律和条令条例以及文件规定，不能有随意性。所谓权威性，就是以国家和行政组织名义出现对激励对象有着十分重大的影响。所谓永久性，就是一般要“记录在案”，在激励对象身上能留下长远的“印记”，甚至是影响终生。所谓严肃性，就是要按照严格的程序 and 规定进行，并以一定的形式公布于众。

2. 物质激励

物质激励是以货币和实物形式进行的对人们良好行为的一种奖励方式，或者是对不良行为的处罚的办法。物质激励是一种古老的激励方式。物质激励虽然是一种古老的激励方式，但具有较强的生命力，在现代及今后相当长的历史时期将继续发挥独特的作用。当前，比较通行的物质奖励方式有奖品、奖金、分房，以及休假、疗养、旅游等福利待遇；处罚方式有扣发奖金、工资、罚款、没收非法所得等。至于对日常生活中随地吐痰、违反交通规则、工作迟到、早退、损公肥私、打架骂人等不良行为者，扣发奖金、工资、罚款等处罚措施，也不失为一种有效的管理方法。

物质激励之所以行之有效，在于物质利益是人们的最基本的利益。在社会生活，每个人都离不开一定的物质需求和物质利益，这不仅是维持生存的基本条件，而且是个人在各方面获得发展的重要前提。物质利益是人们从事一切社会活动的物质动因。物质激励就是通过满足或者限制个人的物质利益的需求，来激发人们的积极性和创造性。人们为了获得或者避免失去物质利益，就会自觉用法律、条令和规章制度来约束自己，规范自己的言行，积极努力地工作，从而实现管理的目的。满足人们物质利益需要符合社会发展的客观规律。第二次世界大战之后，欧亚各国都面临着恢复经济的艰巨任务，英国工党提出“勒紧裤带，恢复经济”的方针，结果因不能满足人民的物质利益需要，调动不了人的积极性而遭失败。日本政府接受英国工党失败的教训，提出了《国民所得倍增计划》，把发展生产同提高人民生活水平相结合，使日本经济走上了腾飞的轨道。

3. 舆论激励

舆论激励，也可以叫荣辱激励。它是运用社会公德、职业道德的一般规范，造成某种舆论氛围，使激励对象产生一种荣辱感。其主要方式是通过文件通报、报刊、会议以及墙报、广播等宣传媒介，对先进事迹进行表扬，对不良行为进行批评。从而，达到弘扬正气、抵制歪风的目的，形成奋发向上、你追我赶的良好气氛。

荣辱之心，人皆有之，趋荣避辱，世之常情。纵观古今中外历史，人们都是十分重视荣誉的，以至把荣誉当成是第二生命。激励作为评价行为，肯定成绩，给人荣辱的重要手段，对于人们荣辱观念的形成起着重要作用。

4. 升降激励

升降激励是通过职务和级别的升降来激励人的进取精神。

升降激励必须坚持任人唯贤，升降得当。坚持正确的任用方针，唯能是用，德才兼备。选对一人，就会鼓舞一片，罚对一个，就会教育一片，这才能起到激励作用；反之，选错一人，就会冷落一片，罚错一人，就会寒心一片，不仅起不到激励作用，还会起到相反的效果。

5. 民主激励

据心理学研究发现，如果一个单位的领导者能够充分发扬民主，给予广大下属以参与决策和管理的机会，那么这个单位的生产、工作、员工情绪、内部团结都能处于最佳状态。广大员工参加民主管理的程度越高，越有利于调动他们的积极性。

领导者应当为广大员工参与民主管理提供一切方便，创造有利条件，采取多种形式，使其能切实地行使应有的管理的权力，焕发出更大的当家作主的热情。在工作中，领导者要采取民

主式领导，实行员工路线，有事多和员工商量，集思广益。不管是决定问题，还是向下级布置工作，都要有良好的民主作风，不要以为自己是领导者，就事事都搞强迫命令，而要多讨论，多商量。这样可以启开下级思想的闸门，使他们开动脑筋，充分说出自己的见解。一方面下级的意见可以弥补领导者智慧的不足；另一方面，共同商量决定的问题里面包含了下级的正确意见，下级执行起来，就会更加自觉；同时，领导者用商量的方式与下级研究问题，还可以增强下级对领导者亲切感，从而进一步加深彼此之间的亲切感。在这样的领导者手下工作，下级就会感到心情舒畅，有话愿意说，积极性就能得到有效的发挥。

6. 调迁激励

调迁激励有岗位调动、部门调动、地区调动、任务调动和入学深造等。它通过调动部属去重要岗位、重要部门担负重要工作或者去完成重要任务，使部属有一种信任感、尊重感和亲密感，从而调动积极性，产生一种正强化激励作用。同时还可将不胜任工作的部属从重要部门、重要岗位调出，免去所担负的重要任务，使其看到自己的差距和不足，从而产生一种负强化激励作用。

7. 许诺激励

此种激励是领导者通过对某一事项、事件或某个人，根据不同的需要，在公开场合或私下进行不同的许愿，以满足下属心理需要，激发出完成工作目标积极性的一种激励方式。许诺的内容是多方面的，比如提干、晋升、奖励、拨款等等。但无论哪种形式、什么内容的许诺，都应力求公正、准确、适度。所谓公正，指要有清醒的头脑和实事求是的精神，用科学的标准和态度衡量和要求下属，坚持一视同仁。切忌根据自己的主观意念和好恶或凭私下情感，乱开口子，乱给优惠，滥用职权。不公正的许诺只能迎合少数人的心理，而打击多数员工的积极性。所谓准确，指的是领导者给下属许诺的内容和范围都要紧扣“主题”，不要离“题”万里。那种张冠李戴、不着边际的许诺，只会激起员工的不满，降低领导声誉。所谓适度，指的是领导者许诺要符合客观事物本身的度，即掌握好分寸，恰到好处，不要凭借权力，不切实际一味许诺，以至难以操作，无法实现。只有当有功者得到应有的奖励，有能者得到应有的提拔，成绩显赫者得到重用，工作落伍者受到惩罚时，领导者的主张才会化为员工努力完成工作目标的自觉行动。当然，许诺还要讲究针对性，不同需要应作出不同许诺。针对性强，实效性才大。

8. 情感激励

人非草木，孰能无情。情感为人类所独具，在人类的生活中起着巨大的作用。人的任何认识和行动，都是在一定的情感推动下完成的。积极的情感可以焕发出惊人的力量去克服困难，消极的情感则会大大妨碍工作的进行。

情感具有极大的激励作用，是人的行为最直接的一种激励因素。领导者是做人的工作的，而人是有感情的，领导者必须用自己的感情去打动和征服下级的感情。要对你的下级尊重、信任和关怀，从感情上赢得下级的信赖，使他们愿意接近你，肯把心里话对你说，从内心里愿意听从你的指挥。你布置的工作，他们能痛痛快快地干起来。上下级之间感情融洽，这是一种比什么都重要的巨大力量，它可以大大推动工作的进展。

9. 荣誉激励

荣誉激励是一种高层次的激励方式，多是一定层次的组织对下属个人或单位授予一种荣誉称号，有的是对一段时间工作的全面肯定，有的是对某一方面的突出贡献予以表彰。荣誉激励在社会现实中使用十分普遍，而且种类甚多。被组织授予荣誉称号，即是社会承认为群体成员的学习榜样，标志了某方面追求的成功和自我价值的增值，是对一种高级精神需要的满足。对一个有才干、有抱负的群体成员来说，这无疑是一种巨大的鞭策，将起着长久的作用，而且对整个群体的榜样作用更是难以估量的。对一个群体授予的荣誉称号，会增强全体成员的荣誉感和奋发感，聚合更大的群体力量，达成群体的高功能，同样也会对其他群体发生巨大的榜样作用。

10. 示范激励

所谓示范激励，就是通过宣传典型，树立榜样而引导和带动一般。运用此种激励方法应注意以下几点：

(1) 榜样必须是真实的，可信的，否则不但起不到激励作用，还会引起人们的反感。

(2) 榜样要具有代表性，可学性。人们往往有一种偏见，仿佛榜样就得完美无缺，“高、大、全”。其实这种榜样不仅人间少有，而且缺乏代表性和可学性。实际上，榜样也应该是分层次、分类型的。某人在某个方面值得学习，就可树为某个方面的榜样。某人在某一层次有代表性和可学性，就可树为某一层次人们学习的榜样。从一定意义上说，由于员工更熟悉这样的榜样，这样的榜样更接近他们，他们会感到亲切，学习效果可能更好一些。

(3) 作为领导者，要注意亲自作出示范。社会心理学关于群体的理论指出，在群体成员中存在着相互示范效应，即人们之间会自觉或不自觉地相互仿效，而且特别容易仿效领导。由于此种效应，领导者在工作中为下属作出好的示范就显得特别重要。

11. 日常激励

所谓日常激励，就是经常地随时随地对部属的行为作出是与非的评价，进行表扬与批评、赞许与制止，以激励部属的一种方法。它是从日常的具体事情上对人的行为进行规范，达到潜

移默化的作用。日常激励要求管理者要有一张“婆婆嘴”，随时留心，见缝插针，有机会就讲，一两分钟不嫌短，三五句话不嫌少，上班前后讲几句，散步路上谈几句，关键时候提醒一句；紧张的工作之余说上一句问候话；部属家庭遇到困难送上一份关怀；身体有病时，领导上门亲切慰问，等等，看起来很平常，实际却有很强的激励作用。有时关键时刻提个醒，就可能避免部属犯错误，或者避免工作的损失。美国专家布兰查德教授和医学博士约翰逊合写的《一分钟经理》出版后，反映十分强烈，一年多时间在世界各地的销售量就超过 100 万册，并译成 16 种文字。“一分钟经理”有三个秘诀：一分钟目标、一分钟表扬和一分钟批评。这说明，日常激励在组织管理中具有十分重要的作用。

日常激励一般是对直接部属在一定空间内进行的，主要采取语言表达方式和形体示意方式。语言表达方式有文字语言，及时宣扬好人好事，批评不良行为；有口头语言，即用口语通过声音传播激励信息，及时告诉被管理者是与非、对与错、可行与不行、赞扬与反对，以此规范被管理者的言行。形体示意方式有目光示意，即通过眼睛这一心灵的窗口和无声的语言，在目光相遇的一瞬间，把激励信息告诉给对方，使被管理者心领神会，明确管理者的意图；有面部表情示意，即以笑容、怒容等更形象、更生动的表情来传递激励信息，反映思想感情，为对方所接受；有手势和体态示意，即通过握手接触、拍拍肩膀、身体前倾、手势动作等，更有效地传递激励信息，收到更为良好的效果。

12. 挫折激励

讲激励离不开挫折，否则激励就是不完整的。挫折激励法就是利用人们的挫折心理，变消极防卫为积极进取，变被动应付为主动奋争的一种激励法。前面讲的发愤激励法其实也属于挫折激励法的范畴。

（1）两种不同的态度

当某个人努力满足自己的需要而工作却遭受到挫折时他可能会采取两种态度，第一种是积极适应的态度，第二种是消极防卫的态度。

遇到挫折后冷静地分析原因，适当地改变、转换需要，调整行为，这是一种积极态度；遇到挫折后承认现实条件的限制，承认自己能力的不足，从而降低以至去掉原来的需要，这也是一种积极态度；遇到挫折，不灰心不丧气，决心以更坚强的意志更果敢的行为追求原来的目标，满足原来的需要，同样是一种积极的态度。领导者对下属挫折后的积极态度要给以支持，给以引导。

常见的防卫态度、防卫表现有以下几种：

①逃避：个人遇到挫折后不愿或不敢面对现实，不敢面对预计会受到挫折的那种环境，而是逃到自认为完全，自认为不会受到挫折的幻想世界中去。逃避可能是有形的，也可能是无形的内在的，比如精神不振，心灰意懒等。一个职工总是缺勤迟到，要求调动，就可能是一种逃避现象。

②攻击：受到挫折后去直接攻击上司，攻击管理人员，比如和上司打架、骂人等。更常见的是将攻击转嫁他人，比如攻击同事，回到家里对老婆孩子出气等。

③补偿：一个人在谋求奖励、晋升的努力中受到了挫折，他可以在其他场合中谋求奖励，晋升。他还可以用别的东西替代原来追求的目标。比如他得不到晋升就发奋搞技术革新，搞小发明小创造等，申请专利，在技术方面追求成就。或者放弃晋升的努力转而抓钱，以钱为自己追求的新目标。

④抑制：为了减少挫折带来的不快和恐惧，有意或无意地“忘掉”遭受挫折的处境，将可能产生挫折的欲望、动机以及与之有关的情感压抑下去，将其排除在意识之外，压抑的结果虽然可以暂时减少焦虑而获得某种安全感，但被压抑的痛苦并不因此消失，反而会深入到潜意识之中，影响人格的健全发展。

⑤表同：个人在现实生活中无法得到满足，将自己比拟、设想为某个成功者，借此在心理上分享其成功的感觉，从而分散冲淡自己的挫折感。

⑥合理化：自己给自己找借口来解释受挫折的原因。尽管别人看来这借口毫无道理，但当事人却认为合情合理，感到心安理得。

⑦投射：将个体的动机、态度、习性等有意识或无意识地加到别人和其他物体上面，以此来减轻自己的内疚、不安等焦躁情绪。

⑧反向：一个人的外表行为和情感与其内心的动机和需要完全相反，以虚假的外表掩盖内心真实的动机。例如对上司不满甚至憎恨却采取过分亲切、屈从的反向行为。

防卫态度具有调和自我与环境之间矛盾的功能，但在大多数情况下只是消极地维护、保卫个体免受打击而不能真正解决问题。消极防卫的结果使挫折不但依然存在，而且可能使防卫者越来越脱离现实，越来越难以适应环境，从而遭受到更大的挫折。

不要让个别人受挫的情绪弥漫扩散，传染给整个群体。有时候某个人受到的挫折并不怎么严重，受挫者也有一定的承受力，但因为少数人添油加醋，流言蜚语，反而使事态越演越烈，不仅使当事人受不了，而且使整个群体的工作态度、工作干劲受到不利影响。

领导者要深入细致地做思想政治工作，要以理服人，千万不要一味指责受挫者，歧视受挫者，不要使矛盾激化，走向对抗。当然也不是对受挫者一味迁就，一味容忍，关键是要切实解决思想问题，缓解受挫心理，振奋精神。对遭遇挫折的下属不能总是被动防御，而是应采取主动措施化消极因素为积极因素，把受挫者再度激励起来，首先要帮助受挫者克服自卑心理使他们树立起自信心，其次要善于利用受挫者的防卫机制，促其“升华”。当人们遇到挫折时常常转向其他目的、其他对象，如若这一取代对象属于较高境界，则称这一过程为“升华”。升华是防卫机制中最富有建设性的一种。发愤则是一种升华，是遭受挫折后的再一次受到激励。最后，对挫折要一分为二。受到挫折既有面临挑战、受到压力的一面，又有发展机遇，发展潜力的一面。这时只要沉着应付，因势利导，很有可能出现柳暗花明又一村的景象。这一点不仅适用于受挫的人，而且很适用于受挫的单位和群体。

（2）变消极态度为积极态度

对受到挫折的人进行激励大体上有如下方法：

①防患于事前

下属遭受到挫折往往导致不良后果。他们可能产生坚持性行为、对抗行为或放弃行为，这些行为大多会产生不良后果。领导者和管理人员对职工进行激励预先就要考虑到防范措施，制定必要的应急和补救对策。

为了使下属能取得预先期望的绩效，不要树立不切实际甚至高不可攀的高目标、高指标。要对下属进行培训，提高他们工作的能力，帮助他们达到目标。对工作中遇到的困难要多想一想，并尽可能寻求到克服困难的方法。对下属提出的期望不要太高，要尽量做到下属的实际所得不低于大家的平均期望。激励最要紧的是公正。如果公正，即使下属所得低于期望值他们也能够容忍。

②除患于事后

一个敏感的领导者应能及时觉察挫折给下属带来的紧张和焦躁，应能觉察他们的思想和行为的每一微小变化。首先领导者要主动承担责任，解除下属的思想顾虑；要真诚地给他们以关心、劝慰和鼓励；要帮助他们总结教训，分析原因，摆脱困扰，振奋精神。

经过调查发现下属受挫的原因是领导者激励失当，那么领导者就应承认错误，采取适当的措施来弥补自己的过失。仔细分析每个受挫下属的心理状态，看看他们的态度是积极进取呢还是消极防卫。如若消极防卫要特别用心弄清楚他们采取什么方式进行防卫，是逃避呢还是对抗；是压抑呢还是表同；然后对症下药，采取针对性措施来消除不利影响。

利用受挫的特有时机促使下属在各方面成熟起来，全面提高素质和能力，接受教训，以利再战。受挫后容易冷静下来，客观地分析自身的条件和环境，反思自身的所思所想，所作所为，以便于在今后的工作中尽量减少受挫因素，不断增强对挫折的容忍力、应变力。并且，及时帮助受挫下属调整转变行为目标，把对成绩、奖励、晋升等的期望值调整到一个恰当的水平上，把希望、动机转变到新的可能会被满足的需要上来。总之变坏事为好事，变被动为主动，变消极为积极，使受挫者的受挫心理缓解，并转变到新的更加实在更加有力的激励。

(二)激励的原则

1. 明暗分开原则

激励可公开进行或暗中交易，两者都以正当而合理为适宜。暗中激励不失正当，才是正途，如图 2-1 所示。

大家看法相当一致

不致引起众人反感

可以获得他人回应

具有广大影响效果明

见仁见智看法互共

彼此未有相当默契

他人可能产生误解

群起仿效反面不好

图 2-1（此处图略） 明暗分开激励原则

凡是大家看法相当一致，不易引起众人反感，可公开激励，目的在获得大家的良好的回应，以扩大影响。若是见仁见智互异，而又非奖赏不可，便暗中进行，以减少误解或不满。有些行为例如维护公司信誉而与外人打架，应该私下感谢，以防群起仿效。

普遍性的，可公开实施。特殊性的，除非众所公认，否则以暗中为宜。牵涉到个人荣誉的，私下激励；单位或团体荣誉，公开表扬。有关苦劳的奖赏，大家差不多，公开。有关功劳的奖赏，彼此相差颇大，最好暗中给与以维护较差者的面子，激励其下次努力赶上。公开等于撕破脸，用“无所谓”来因应，就失去激励作用。

大家看法相当一致

不致引起众人反感

可以获得他人回应

具有广大影响效果

见仁见智看法互共

彼此未有相当默契

他人可能产生误解

群起仿效反面不好

明的要具普遍性

暗的因应特殊性

两者都需正当性

取舍依据合理性

2. 公私分明原则

激励者存心接受回馈，当然施恩望报。这种私有授受的激励，不可能真诚持久。必须心中没有施恩的念头，更不希望个人获得任何报答，才有实效。既然如此，就用不着假公济私，以致公私混乱，甚至以私害公，如图 2-2 所示。

图 2-2（此处图略） 公私分明激励原则

私人的事宜应该明说，花用自己的钱也要表明。不必垫私钱办公事，否则也是公私不分明。私人恩怨不能公报，私人请托不能利用职权，更不可以存心勾结以图谋私利，因为公私不分的激励，到头来必然公私两蒙其害。

3. 顺逆分清原则

请将不如激将，有时逆的激励效果更佳更好。不过完全逆取，也不见得有效。顺逆之间，必须小心衡量。

关系很重要，交情不够不宜随便逆取，够交情，好像顺逆都奏效。不过看场合、看情况、配合着考虑，该顺即顺，应逆即逆，求其效果最佳，而且后遗症最小。以自己的优势力来攻破对方的弱点，则顺逆皆有所宜。

有些人顺着请他帮忙。他会推三阻四，勉强答应，也似有天大人情。最好用反激的方法，故意把问题说得十分困难，暗示非他能力所能胜任，激他毅然自告奋勇。

有些人老于世故，便要顺着激励。先说明他的长处，以引起知遇之感，再表示借重他的才华，请他不必顾虑太多，他就会朝气蓬勃，鼎力相助。

顺逆分清原则如图 2.3.3 所示。

图 2-3（此处图略） 顺逆分清激励原则

顺的有效就顺

逆的有效便逆看个性

当顺即顺 当逆就逆 看情况顺逆分清 当顺即顺 当逆就逆 看场合 看关系 交情够顺逆均可 否则要小心衡量

4. 大小并重原则

罚要向上追究，不论地位如何高贵，有过失就不能掩饰或开脱。赏应普遍推及基层，地位再低微，有功就不能忽视或遗漏。大小并重，赏罚明快，才具有激励效果。

大功劳要隆重，以示礼遇。小功劳也要重视，因为轻忽小功，大家就会希望夺取大功，以致小问题乏人注意，势必酿成大祸害。大事应予特别奖励，小事也宜合理奖赏。职位高的，固然要礼待他；职位低的，更不宜轻视他，以免引起反感。一大堆人受奖，要大场面，大家一起接受激励；少数人或单独一人，不妨视实际情况，或公开或个别给予激励。

大小并重原则如图 2-4 所示。

图 2-4（此处图略）大小并重激励原则

隆重给予礼遇

特别予以奖励

待之以大人礼

大家一起激励

小心不予忽视

给予合理奖励

小心不轻视他

个别给予激励

5. 动静并用原则

动静不是两种相反的状态，而是从此互相过渡的。动中含有静态；静中也有动态。活动过程多半比较引人注意，而活动前后的企划、准备及沟通、协调，则容易被忽略。激励者不可由于自己看得见的动态便加以重视，却对自己看不见的静态予以轻忽，以免厚此薄彼，招致不满。

动态应注意机动配合，静态要普遍照应。前者重在时机，后者重在人员。动静都要掌握人心，所以力求合理。

动静并用原则如图 2-5 所示。

图 2-5 动静并用激励原则

配合活动的进行

掌握激励的时机

注意动态的重点

定期或不定期

结束或过程中

专人或不定人

动的要机动配合

静的要普遍照应

动静必须求合理

看场合

对于动态的激励，必须掌握时机，把握重点，以配合活动的进行。静态的激励，可以定期或不定期在结束或过程中，指定专人或由某些人交互实施。无论动态、静态，都要给予合理的激励，使大家明白动态、静态各有其贡献，并无轻重之分，因而分别努力，共同朝向目标。

6. 刚柔并济原则

用刚硬的方式来激励，多半建立在利害的基础上面。以柔软的方式来激励，则偏重于情谊。拿情谊做出发点来实施激励，效果较佳，所谓柔能克刚，正是此理。

刚是一种果敢的作为，具有短时间的爆发力，当做非常的手段，比较有利。刚硬之后，如果再以柔软来安抚，更能得人心。不可存心杀一儆百，因为人心惶恐，并没有好处。应当处罚到什么程度，假若难以判断，最好从轻。应当赏到什么程度，假如难以判断，最好从优。若非证据确凿，宁可从轻发落，不宜轻率冤枉。刚柔并济，所重不在惩罚，而在教化。

柔不表示胆怯怕事，也不是推、拖、拉、敷衍了事。柔是用真诚的爱心来感应，使对方从心中发出一股强烈的意愿，自己奋发有为。

刚柔相济原则如图 2-6（此处图略）所示。

（三）激励方法的选择

1. 激励领导者的方法

实行奖励都要有一个标准，对领导者也不例外。领导者的任务是计划、协调、决策、指挥、检查、负责。他们担任的角色和员工不同，所以考核领导者的标准也不能和一般员工一样。现在比较通用一种 PM 因素分析法。P 因素指的是对领导的工作绩效的考核。其目的在于测量领导者为完成生产、工作任务而显示的劳动效能。这一标准的确立主要在于考查领导者的理论知识和专业技术水平、工作的计划性以及依据工作计划、规章制度对下级实施领导的水平。如非不得已才用事先要有警戒号刚后要用柔安抚 不存心杀一儆百刚柔相济 柔并不是胆怯怕事，柔并不是推拖了事，柔是用真诚感应，柔的功能在于克刚柔先柔后刚为上策

用刚以从轻为宜

用柔宜从优安抚原则

图 2-6（此处图略） 刚柔相济激励原则

企业经济效益的各方面指标就是一个标准。M 因素考核的是领导者对工作集体的关怀程度。其目的是测量领导者为完成生产、工作任务而体现的对工作集体的关心与爱护的程度。这一标准的确立在于考查领导者的工作方法的水平以及与下级的关系融洽的程度。通过考核以促进工作集体的团结，体现领导对人们的关心。如企业员工的精神状态、道德风尚、福利事业，智力投资等情况都属于考核的内容。

在对领导者实行考核时，要根据不同的工作部门（如生产部门、职能部门和后勤部门等）和不同的领导层次（如某一部门的基层领导、中层领导和高层

非不得已才用刚

事先要有警戒号

刚后要用柔安抚

不存心杀一儆百

柔并不是胆怯怕事

柔并不是推拖了事

柔是用真诚感应

柔的功能在于克刚

先柔后刚为上策

用刚以从轻为宜

用柔宜从优安抚

制定不同的标准。只有这样才能对不同部门、不同层次的领导者进行科学的考核。中国科学院心理研究所 502 组采用这一考核办法在石油化工、仪表制造、矿山冶金、机械制造等不同行业不同规模企业里进行实验，受到了各级领导者的欢迎，提高了企业的管理水平，收到较好的效果。

在对领导者实行奖励时，还有一种倾向要注意，即只奖卷面，不奖实绩。随着现代化生产的发展，人们普遍开始注意领导人员的知识水平，因而经常可以看到举办厂长经理等各种类型知识考试。

奖励领导者时，要做到严格标准，大胆奖励。不论是任命还是选举产生的领导人，都是作为团体的代表而出现的。对他们实行奖励一定要严格按照标准进行考核，凡达到标准的都要给予奖励；没有达到标准的，不能照顾情面，不能降低标准，也不能只凭位子设奖。

2. 奖励与激励集体

1938 年，美国拉波因特钢铁公司由于管理不善，员工积极性不高，使企业濒于破产。教授斯坎伦在同工人、工会协商后，制定一个提高生产率的计划。该计划的实行，不仅使拉波因特公司免于破产，而且被推广到其他公司。斯坎伦计划成功的奥妙何在？原来，该计划的首要原则是以团体为目标，强调团体员工的互相配合和协调，有一套激励集体的办法。随着社会化大生产的不断发展，现代生产和科技成果越来越依赖于集体和集体的智慧。与之相适应，现代管理思想也发生了变化。即从注重金钱到注重人的社会需要，从主张激励个人到主张激励集体。可以说，激励集体也是现代科学技术发展的需要。

（1）用集体荣誉激励

在部门与部门之间、单位与单位之间，广泛开展评比竞赛活动。并运用各种形式，大力表彰先进，鞭策后进，激发大家的革命英雄主义和集体荣誉感，自觉为集体增光，为单位争荣，你追我赶，争先创优，形成“一马当先，万马奔腾”的可喜局面。

（2）用集体精神来激励

集体精神是集体在长期实践中形成和创立的思想成果和精神力量。它包括集体成员所独有的劳动信念、价值观念、行为准则、道德规范、工作作风等。它是一种凝聚力，能使大家团结一致，共同奋斗。

3. 对先进者的激励

著名教育家马卡连柯曾经说过：“先进之花为人所爱，但是要想使美的花朵结出丰硕的果实来，光停留在亲吻、叹赏上是无济于事的。”先进者由于对社会的贡献大，受到社会和人们的尊重和赞赏，在物质和精神上理应得到较高程度的激励。但是，先进者只是竞争中的暂时优胜者，并非一时在前，终身为冠。逆水行舟，不进则退，这是大自然的普遍规律。所以，对先进者不仅要奖励，更要帮助先进者找出差距，不断前进，而这一点却常常被人们所忘记或歧解了。

为了使先进者能不断前进，必须注意下面几个问题：

(1) 正确对待先进者的长和短。人各有所长，先进者只不过是长处比别人更为突出罢了。对先进者的长处，要积极肯定，并帮助其找出长处形成的原因，使其长处在理论和系统的基础上发扬光大。同时，要指出先进者的不足，并拟出不断改进的具体措施。不要认为一当上先进，就是十全十美的圣人，甚至连一言一行都是标准的。对先进者的缺点错误一定要批评，甚至比一般人要求更高。为了保住先进典型，有了错误也不讲，或遮遮掩掩，或嫁祸于人，都是不对的。

(2) 要给先进者的不断前进创造一个较好的环境。先进者是暂时的领先，要保证这个好势头，在条件许可的情况下，给先进者学习、进修的机会是十分重要的。

(3) 要正确对待“三多”（职务多、会议多、社会活动多）。由于先进者的贡献大，得到的物质和精神的奖励也较之一般人多，其中就包括多参加一些会议、社会活动和担任一定的职务。这些既是社会对他贡献的奖励，同时也是社会利用先进教育、鼓励人们共同向上的一种方式，是十分必要的。但是，辩证法又告诉我们，必须要注意事物数量的界限，即要掌握事物的度。超过了度的界限，会议成山，职务缠身，使先进者脱离了工作，脱离了员工，那就不仅不能成为先进和榜样，反而会带来某些不好的后果。还要讲清一点的是，凡先进者不一定要委以重职。

4. 对后进者的激励

后进是与先进相比较而存在的，所谓“后进”，只不过是他们身上的消极东西多了一些而已，并非从里到外，彻头彻尾的坏人，更不是没有一点闪光的东西。只要我们细心观察、热情挖掘，就会从后进者身上发现这样或那样的优点和长处：上进心—总希望改变落后的位置，存在要求上进、争取领先的心愿；好胜心—蕴藏着一种不服气的好胜情绪，甚至爱出风头，来满足自己并不比人差的求胜心理；自尊心—不允许别人歧视、侮辱自己，要求得到人格的尊重；自主性—思想解放、敢想敢干，没有顾忌和框框，有时甚至胆大妄为。当然，后进者的缺点、错误、问题、弱点很多。但作为激励者要发现和挖掘他们身上的闪光点，使之发扬光大，要淡化他们的缺点，化消极因素为积极因素。

(1) 关心体贴，动之以情。后进者最害怕的是被人瞧不起，最需要领导和同事们的信任和亲热。激励要以正强化为主，以负强化为辅，不要老抓住问题不放，一味的批评、讥讽，也不要老揭过去的“伤疤”，让人抬不起头来。对后进者不能嫌弃，要以父母心、兄弟情，献上一片爱心，满腔热忱地亲近他们，真心实意地帮助他们，无微不至地关心他们，一视同仁地对待他们。这样，就能把他们的积极性调动起来。

(2)正确疏导，晓之以理。后进者一般都有一定的个性，采取“硬拧”的办法，容易产生逆反心理。注重疏导。什么事都要讲明道理，讲清利害，以理服人，不以势压人，用正确的道理启迪他们的心灵。

(3)注重经常，导之以规。后进者一般自控能力较弱，需要人经常点拨帮助。因此，对他们要注重经常激励，及时纠正出现的偏差。同时，要注意超前引导，在不良行为未出现之前就给予提醒、鼓励，以避免问题的发生。要用规章制度来规范他们的言行，一点一滴磨练、一招一式矫正，逐步养成习惯。

(4)循序渐进，持之以恒。后进者的转化是一个痛苦艰难的过程，不能操之过急。对他们每一点进步都要充分肯定，对前进中出现的反复，要有耐心，一如既往，做好工作。要运用激励手段，经常加油，时时鼓劲，使他们不断成长进步。

5. 激励中间层的方法

中间层是一个大概念，其中也不是只有一个层次。处于中间层前列的人员，与先进者距离较近，表现较好；相对较差的那一部分与后进者距离较近，与后进者相差无几，只是程度轻一些。一般来说，中间层具有以下几个特点：讲求实惠，对物质利益比较关注；思想麻木，不求进取，甘居中游；明哲保身，不求有功，但求无过，遇事无争，不管他人；钻研技术，精通业务，一般都有一技之长。要做好中间层的激励工作，必须针对这些特点，采取与之相适应的办法：一是重奖重罚，增强奖励的吸引力和处罚的威慑力，真正使他们受到触动，改变麻木不仁的状态；二是发挥长处，特别是技术上的一技之长，大胆让他们挑重担、当骨干，担负重要任务，让他们有表现自己特长的机会；三是扩大先进面，特别是处在前列的人，严格要求，热情鼓励，使其迅速摆脱中游，加入先进行列；四是要高度重视对中间层的激励工作，设一些阶段奖和单项奖，使他们中间有较多的人有较多的机会获奖；对中间层人员的缺点要及时帮助教育，不能忽视对这部分人的教育管理。激励工作不可忽视中间层，一定要舍得在中间层上下功夫。

6. 激励青年人的方法

青年人具有一些不同于其他年龄层次的人的特点，在奖励时应引起我们的特别注意。这里着重谈一下奖励青年兴趣爱好的问题。

青年人的积极正当兴趣对青年的健康成长起着重要作用。

(1) 可以陶冶青年的高尚情操和坚强意志

兴趣贫乏的人往往表现得死气沉沉，畏葸不前。在他们眼中，一切都是灰蒙蒙的，生活就是生存，一天等于两个半天；而兴趣广泛的人则表现得生气勃勃，奋发向上，即使遇到困难，也能“明知山有虎，偏向虎山行。”他们是时代的弄潮儿，他们是生活的强者。

（2）可以促使青年获得广泛的知识

匈牙利有一位著名的画家，曾经给爱因斯坦画了一张漫画。在这张漫画里，爱因斯坦的头发、眼睛、嘴巴和上衣的花纹都是数理公式，而鼻子和脸的轮廓却是两把小提琴。这张画不是讽刺、贬低，而是歌颂、赞美。爱因斯坦不仅是伟大的物理学家，而且还是一位哲学家和文学艺术的爱好者，特别擅长拉小提琴。正因为如此，画家才把他惟妙惟肖地画成这个样子。培养青年人的广泛兴趣，获得广泛的科学知识是十分必要和紧迫的。

根据青年人的特点，对他们的激励应从以下几方面入手：

①满足青年的创新要求。青年人有一种不满足现状，要求变革的强烈意识，他们不墨守成规，具有很强的创造性。实施激励，就要把这种积极因素挖掘出来，发扬光大。不能认为青年人“嘴上无毛，办事不牢”，不能对他们敢想敢干行为持怀疑和不支持的态度。应放手让他们去干去闯，有意识地让他们担负一些革新科研任务。

②满足青年的求知要求。立志成才是广大青年的迫切愿望。领导要努力满足这种成才需要，组织好读书活动，从健康的书籍中吸取营养；组织技术学习活动，使他们成为本职岗位的行家里手；有条件的还可以送学深造。这些，既可以满足青年人的成才要求，又可以调动他们的积极性。

③满足青年的求新要求。青年人求新求变的意识强烈，对他们的激励在形式、环境、内容上要不断变化，丰富多彩，力求新意，增强吸引力。同时，要根据青年不够成熟，自控能力差的特点，应采取及时激励的方式。

④满足青年的好胜要求。争强好胜是青年的一大特点，这是一种勇于进取、不甘落后的积极因素，领导应予以尊重和保护，经常开展一些竞赛活动，突击活动等，给他们提供更多的表现自己的机会，激发他们奋发向上的工作热情。

⑤满足青年的兴趣要求。青年人天性好动，兴趣广泛，因而在工作之余要广泛开展各种丰富多彩的文体活动和社交活动，在健康向上的活动中陶冶情操，增进友谊。

7. 激励自己的办法

搞好自我激励，要注意以下几点：

（1）贵在经常

自我激励要持之以恒，不能一曝十寒。

（2）贵在严格

自我激励，激励源自于自己，但不能放松对自己的要求，必须自己与自己“过不去”，高标准，严要求，不断给自己加码加压，促使自己不断前进。特别是对自己的缺点和错误，要不怕丢面子，严于律己，痛改前非。

（3）贵在自觉

自我激励是将主体和客体融于一人的统一体，即“我”既是激励者，又是被激励者，没有外部激励的压力。这就要求作为激励者和被激励者的“我”，具有高度的自觉性。这种自觉性来源于对事业的高度责任心和个人成长的强烈要求，有了这种事业心和成才愿望，就能自觉给自己加压，做好样子。

（4）贵在自知

要搞好自我激励，首先要正确认识自己。正确认识一个人不容易，而正确认识自己更难。这就要有敢于解剖自己的勇气，对自己的优点不夸大，不缩小，客观给予肯定，不断发扬光大；对自己的缺点不掩盖，不回避，认真对待，及时改正。自我激励是一种高层次的激励方式，需要有一种认识自己、征服自己的崇高境界。

四、激励禁区

（一）激励不可采用运动方式

许多人喜欢用运动的方式来激励。形成一阵风，吹过就算了。一番热闹光景，转瞬成空。不论什么礼貌运动、清洁运动、以及作家运动、意见建议运动、品质改善运动，都是形式。惟有在平常状态中去激励，使大家养成习惯，才能蔚为风气，而保持下去。凡是运动，多半有人倡导。此人密切注意，大家不得不热烈响应；此人注意力转移，运动就将停息。运动不可能持久，屡试不爽

（二）激励不可任意树立先例

激励固然不可墨守成规，却应该权宜应变，以求制宜。然而，激励最怕任意树立先例，所谓善门难开，恐怕以后大家跟进，招致无以为继，那就悔不当初了。

主管为了表示自己有魄力，未经深思熟虑，就慨然应允。话说出口，又碍于情面，认为不便失信于人，因此明知有些不对，也会将错就错，因而铸成更大的错误。

有魄力并非信口胡说，有魄力是指既然决定，就要坚持到底。所以决定之前，必须慎思明辨，才不会弄得自己下不了台。主管喜欢任意开例，部属就会制造一些情况，让主管不知不觉中落入圈套。兴奋中满口答应，事后悔恨不已。任何人都不可以任意树立先例，这是培养制度化观念，确立守法精神的第一步。求新求变，应该遵守合法程序。

(三)激励不可趁机大张旗鼓

好不容易拿一些钱出来激励，就要弄得热热闹闹，让大家全都知道，花钱才有代价，这种大张旗鼓的心理，常常造成激励的反效果。

被当作大张旗鼓的对象，固然有扮演猴子让人耍的感觉。看耍猴子的观众，有高兴凑热闹的，就有不高兴如此造作的。一部分人被激励了，另一部分人则适得其反。对整个组织而言，得失参半。

(四)激励不可偏离团体目标

目标是激励的共同标准，这样才有公正可言。所有激励都不偏离目标，至少证明主管并无私心，不是由于个人的喜爱而给予激励，而是站在组织的需要，尽量做到人尽其才。偏离目标的行为，不但不予激励，反而应该促其改变，亦即努力导向团体目标，以期群策群力，有志一同。

凡是偏离团体目标的行为，不可给予激励，以免这种偏向力或离心力愈来愈大。主管激励部属，必须促使部属自我调适，把自己的心力朝向团体目标，做好应做的工作。

主管若是激励偏离目标的行为，大家就会认定主管喜欢为所欲为，因而用心揣摩主管的心意，全力讨好，以期获取若干好处。一旦形成风气，便是小人得意的局面，对整体目标的达成，必定有所伤害。

(五)激励不可忽略有效沟通

沟通时最好顾虑第三者的心情，不要无意触怒其他的人。例如对某乙表示太多关心，可能会引起某丙、某丁的不平。所以个别或集体沟通，要仔细选定方式，并且考虑适当的中介人，以免节外生枝，引出一些不必要的后遗症，降低了激励的效果。

激励必须透过适当沟通，才能互通心声，产生良好的感应。例如公司有意奖赏某甲，若是不征求某甲的意见，便决定送他一台手提电视机。不料一周前某甲刚好买了一台，虽然说好可

以向指定厂商交换其他家电制品，也造成某甲许多不便。公司如果事先透过适当人员，征询某甲的看法，或许他正需要一台电动刮胡刀，那么公司顺着他的希望给予奖品，某甲必然更加振奋。

案例一：松下公司的员工激励

有作为的企业家无不懂得，人是需要激励的，所以采用各种激励手段来调动员工的积极性和创造性是企业经营能否取得卓著成效的根本措施。

企业主管的任务就是找出激励员工的因素有哪些。部属是为了自己的需要和目的而工作，并非任由主管予取予求。主管应该找出员工的目的和需要，并且详细了解这些需要和目的是否符合公司的目的。

激励部下，如果过度强调某种优点，可能会造成反效果。主管如果过分强调某些优点，可能反而会造成部属的负担。

真正能激励员工的不是主管，而是员工本身，所以与其绞尽脑汁，不如给员工一个自我激励的环境。

日本松下公司很擅长运用激励手段来激励员工。

松下公司每季度都要召集一次各部门经理参加的讨论会，以便了解彼此的经营成果。开会前，把所有部门按完成任务的情况从高到低分别划分为 A、B、C、D 四级。会上 A 级部门首先报告，其次是 B、C 级，D 级殿后。这种做法充分利用了人们争强好胜的心理，因为谁也不愿意排在最后。

松下公司对各部门所完成的利润，采取 40%留于自行支配的做法，利润留成主要用于本部门员工的福利、更换或扩充设备等。因此，各部门完成的利润越多，留存的利润也就越多。这种所得与所付出紧密联系的内部管理方法促使各部门为了各自的利益而拼命地工作。松下公司 1966 年发出号召：5 年内生产率增倍，员工工资增倍，保证 35 岁以上的员工有自己的住房。这样的许诺，极大的激发了全体员工的生产积极性。到 1970 年，这些目标完全实现了，其中住宅是通过向员工提供分 15 年还清的低息贷款来实现的。员工用加倍努力的劳动获得了一定的物质生活资料，而松下公司则发展成为日本最大的电器公司。

激励员工的方法很多，掌声是有力的激励方式之一。公司以定期不定期地对表现优异的员工给予公开的奖励，得奖之际，全体与会者报以热烈的掌声。

赞美也能激励员工，领导者应该尽可能地给部下恰如其分的赞美，这比多发一点奖金更有效。

要尽量给部下表现的机会，人们都希望被人注意，被人肯定。管理者要让部下多抛头露面，如开会时让部下每人讲几句话，管理者讲话时，多引用部下的意见、观点，这就会起到意想不到的激励效果。

案例二：以提出问题激励积极性

激励人的积极性的方法多种多样，以提出问题的方式让员工们参与决策过程，往往比下命令更容易使人接受，实在是一种好办法。

在南非的约翰内斯堡有一家专门生产精密机床零件的小制造厂，有一次该厂的总经理伊安·麦克唐纳有机会接受一笔很大的订货，但是他深知自己无法满足客户的日期要求。再说，车间的工作是早已计划好，由于这批货所需要的时间太短，因此他认为接受这批订货简直是不可能的。

不管怎么说，他没有下命令催促人们加速工作突击这批订货，而是把员工们召集到一起开了一个会，解释了一下面临的情况，并且直言不讳地和员工们讲，如果本厂能够如期完成这批订货，对于公司和员工个人将意味着什么，然后这位经理开始提出问题：

“我们还有什么别的办法处理这笔订货吗？”

“谁能想出其他的生产办法来完成这笔订货？”

“有没有办法调整我们的工作时间或人力配备，以便有助于突击这批活儿？”

于是员工们的积极性起来了，大家七嘴八舌地提出了许多想法。结果，这批货不仅被接受下来，而且做到了按期交货。

案例三：美国现代企业的工作激励

西方人力资源管理理论认为，调动人力资源的基本动力有三类：第一是物质动力，第二是精神动力，第三是信息动力。精神与信息激励有以下几个方面：

崇尚平等——企业职位呈现阶层结构，上下地位是不平等的，如何克服这种不平等则很容易被忽视。一些优秀的企业在这方面做得不错：

美国洛杉矶迪斯尼乐园的员工全部都戴着有名无姓的胸卡，彼此不论级别，一律以名字相称；行政人员必须每参加为期一周的“下放”，在游乐场内担任卖爆米花或收票的角色，亲身体验下属员工的实际情况。

美国惠普电脑公司从上到下直呼其名，不称官衔；公司董事长和总经理办公大门永远敞开着，欢迎员工上访和直言上诉。

日本东芝公司总裁土光敏夫经常深入基层和员工家庭访问，每天早上 7 点半准时坐在敞开大门的办公室里，听取员工建议。

摩托罗拉公司各层领导办公室的门都要始终敞开，准许员工随时进入提出意见和不满；员工伙食由管理委员会自定；员工生日，公司领导要祝贺。

这些作法显示了公开性和透明度，表明管理者在工作上全力以赴，一切私事在公司之外处理，员工人格受到尊重，有利于形成和谐的人际关系和调动员工的积极性。

扩大权限——员工从被管理者变成管理者的一员，让他们行使一定的处置权、决策权，可以提高工作效率、降低成本费用。具体有轮换制、授权制、自治制等等。

美国马里奥特饭店让 7 万名员工接受“授予权力的训练”，他们有很大的自由可以超出其正常工作范围解决顾客的问题。

日本索尼公司设立了一项“内部招聘”的制度，允许工程师在公司的任何部门寻找项目而不需经过本部门主管领导的许可。

瑞典沃尔公司以 10 至 25 人为一组负责一个工作区，组内一切工作由工人自行作主，精心设计的隔音装置足以使工人能以平常说话的音调谈论感兴趣的话题。

千里马难求——在正常的情况下，一些人的智慧可能被埋没了。一旦处于危险时刻，他们可能挺身而出，力挽狂澜。员工的创造性是不同的。有创见的工作者常常表现出独特怪异的行为。他们往往不习惯按常规时间工作等等，对科学家、设计师和其他具有创造才能的专业人员的最佳管理办法是尽可能为其“开绿灯”。

贵在参与——发挥人力资源的潜能，特别要注意创造参与的条件。例如：美国联邦快递公司让员工由同事考核。它的申诉制度在美国数一数二，它还保证员工有知情权，如果员工想了解如何加薪，一定会如愿以偿。

IBM 德国分公司自 20 世纪 60 年代以来，一直坚持进行员工民意调查，调查内容包括对工作的满意程度、上司的风险意识和履行职权的能力等。目前，这种员工民意调查已经升格为某种形式的监督手段。

1992 年美国西北航空公司面临破产的困境。一名飞行员发起了“热线电话 100 天运动”。他认为每个员工都知道公司的浪费在哪里，怎样经营管理才能节约开支和盈利，所以应该让每

个员工都会给总裁戴德轩打电话提出自己的合理化建议。于是西北航空公司掀起了一个“给戴德轩打电话”的热潮。采用员工建议后节约了 11 亿美元。这一活动已经变成经常性制度。

经典制度

从业人员奖惩制度

一、从业人员的奖励，分为嘉奖、记功、奖金及升迁或晋级四种，其处理范围如下：

1. 有下列情况之一者，应予嘉奖：

- (1) 品德良好，足为同仁表率，有具体事迹的。
- (2) 其他有利于本公司或公众利益的行为，且有事证者。

2. 有下列情况之一者，视情节轻重应予记功或记大功：

- (1) 细心维护公司财物及设备，致节省费用有显著成效者。
- (2) 担任临时重要任务，能如期完成，并达成预期目标者。
- (3) 及时制止了重大意外事件或变故的发生者。

3. 有下列情况之一者，应发给奖金：

- (1) 对业务、维护或管理有重大改善，因而提高质量或降低成本者。
- (2) 对公司设备维护得宜，或抢修工作提早完成，因而增加效益者。
- (3) 对业务、维护或管理之方法作重大改革的建议或发明，经采纳施行而成效显著者。
- (4) 对采购销售、会计处理、财物调度、人力运用等方法有重大改善，因而降低成本或增加收入可明确计算其价值者。
- (5) 对天灾、人祸或有害于公司利益之事件，能奋勇救护，或预先防止，使公司免受损失有事实为证者。

以上奖金之数额，各视实际贡献之价值决定。

4. 有下列情况之一者，应予升迁或晋级：

(1) 一年内曾记功二次以上者。

(2) 对本身主管业务表现出卓越的才能，品德优良，服务成绩特优，且有具体事迹足资为证者。

(3) 工作上有特殊功绩，使公司增加收益或减少损失者。

以上晋级可视实际情况晋升一至二级。但其薪级已达本等最高级者，可改发相当级数薪水之全年度奖金。

二、从业人员的惩戒，分为警告、记过、降级及免职四种，其处理范围如下：

1. 有下列情况之一且有具体事证者，应予警告：

(1) 携带不必要物品入厂者。

(2) 未经准许擅带外人入厂参观者。

(3) 擅用他人经管的工具及设备者。

(4) 拒绝警卫检查其携带之物品者。

(5) 涂写墙壁、机械用具有碍观瞻者。

(6) 携带眷属小孩在工作场所有碍秩序者。

2. 有下列情况之一者，视情节轻重应予记过或记大过处分：

(1) 未经准假，而擅离工作岗位者。

(2) 无正当理由，延误公事致公司发生损失者。

(3) 对上级主管之命令，有不同意见，未予婉转说明，或虽经陈述，未被采纳，而擅自违抗指挥者。

(4) 行为不检，有损公司声誉者。

(5) 指挥不当或监督不周，致部属发生重大错误，使公司发生损失者。

(6) 在工作场所喧哗口角者。

- (7) 故意涂改、丢失记时卡者。
- (8) 对同事有胁迫、恐吓及欺骗行为者。
- (9) 在工作时间瞌睡者。
- (10) 在公司易燃场所吸烟者。

3. 有下列情况之一者，应予降级：

- (1) 在公司或工厂内酗酒滋事，妨害秩序者。
- (2) 向外泄漏公司业务机密者。
- (3) 在工作时间内偷懒睡觉者。
- (4) 对上级主管不满，不通过正当渠道陈述己见，或提供建议，而任意谩骂者。
- (5) 对本身职务不能胜任者。
- (6) 一年内记过二次者。

以上降级，应视各款实际情况降一至二级，无等级可降，应予降等改任。

4. 有下列事情之一者，应予免职：

- (1) 无故继续旷工至三日以上，或一月内无故旷工累计达六日以上者。
- (2) 未经许可，擅自在外兼职，或参加经营与公司业务有关之事业者。
- (3) 胁迫上级主管，或蓄意违抗合理指挥，或打骂侮辱主管行为情节重大者。
- (4) 利用公司名义，在外招摇撞骗者。
- (5) 利用职权营私舞弊者。
- (6) 未按照规定或指示，擅自改变工作方法，致使发生错误，使公司蒙受损失者。
- (7) 故意损坏公司财物者。
- (8) 有偷窃行为，经查明属实者。

- (9) 在公司内赌博，或有伤风化的行为者。
- (10) 携带武器、凶器或违禁品，前来公司者。
- (11) 在公司内打人或互相打骂者。
- (12) 散播有损本公司之谣言，而妨害工作秩序者。
- (13) 因故意或过失之行为，而引起灾害者。
- (14) 有煽动怠工或罢工之具体事实者。
- (15) 触犯刑律，经判有期徒刑确定者。
- (16) 一年内记过三次者。

三、从业人员的奖惩事项，由各部门主管列举事实，逐级核定，除嘉奖、记功、警告、记过由各部门经理核定外，其余均须呈请总经理核定。

四、其他未经列举而应予奖励或惩戒事项，可视情节轻重分别予以奖惩。

五、从业人员奖惩可累计，以嘉奖三次作为记功一次，记功三次作为记大功一次，警告三次作为记过一次，记过三次作为记大过一次，同一年度功过可以互相抵消，以嘉奖抵警告，记功抵记过，记大功抵记大过。

员工奖励规定

一、本公司员工的奖励分为“奖金”、“记大功”、“记功”、“嘉奖”。

1. 员工有下列情况之一者，可酌予“奖励”或“记大功”。

- (1) 对主办业务有重大革新，提出具体方案，经实行确有成效者。
- (2) 办理重要业务成绩特优或有特殊功绩者。
- (3) 适时消灭意外事件或重大变故，使公司免遭严重损害者。
- (4) 在恶劣环境下，冒生命危险尽力职守者。
- (5) 对于舞弊或有危害公司权益事情，能事先揭发、制止者。

(6) 研究改善生产设备，有特殊功效者。

2. 员工有下列情况之一者，可予“记功”。

(1) 对于主办业务有重大拓展或改革具有实效者。

(2) 执行临时紧急任务能限期完成者。

(3) 协助第1项(1)至(3)款人员达成任务确有贡献者。

(4) 利用废料有较大成果者。

3. 员工具有下列情况之一者，可予“嘉奖”。

(1) 品行优良、技术超群、工作认真、恪尽职守者。

(2) 领导有方，使业务工作拓展有相当成效者。

(3) 预防机械发生故障或抢修工程使生产不致中断者。

(4) 品行端正、遵守规章、服务指导，堪为全体员工楷模者。

(5) 节省物料，有显著成绩者。

4. 其他对本公司或公众有利益的行为，具有事实证明者，亦得以奖励。

二、员工的奖励，以嘉奖三次等于记功一次，记功三次等于记大功一次。

员工惩罚规定

一、本公司员工的惩处分为“免职或解雇”、“降级”、“记大过”、“记过”、“警告”，分别予以惩处。

1. 员工具有下列情况之一者，应予以“解雇或免职”处分。

(1) 假借职权，营私舞弊者。

(2) 盗窃公司财务，挪用公款，故意毁损公物者。

(3) 携带违禁品进入工作场所者。

(4) 在工作场所聚赌或斗殴者。

- (5) 不服从主管的指挥调遣，且有威胁行为者。
- (6) 利用工作时间，擅自在外兼职者。
- (7) 逾期仍移交不清者。
- (8) 泄漏公司机密、捏造谣言或酿成意外灾害，致公司受重大损失者。
- (9) 品行不端，严重损及公司信誉者。
- (10) 仿效上级主管人员签字，盗用印信者或擅用公司名义者。
- (11) 连续旷工 3 天或全年旷工达 7 日以上者。
- (12) 记大过达 2 次者。

2. 员工有下列情况之一者，予以“降级”、“记大过”处分。

- (1) 直属主管对所属人员明知舞弊有据，而予以隐瞒庇护或不为举报者。
- (2) 故意浪费公司财物或办事疏忽使公司受损者。
- (3) 违抗命令，或有威胁侮辱主管的行为，情节较轻者。
- (4) 泄漏机密或虚报事实者。
- (5) 品行不端有损公司信誉者。
- (6) 在物料仓库或危险场所违背禁令，或吸烟引火者。
- (7) 在工作场所男女嬉戏，有妨害风化行为者。
- (8) 全年旷工达 4 日以上者。

3. 员工具有下列情况之一者，应予以“记过”处分。

- (1) 疏忽过失致公物损坏者。
- (2) 未经准许，擅自带外人入厂参观者。
- (3) 工作不力、屡戒不改者。

(4) 在工作场所酗酒滋事，影响秩序者。

(5) 在工作场所制造私人物件者。

(6) 冒替签到或打卡者（本人及顶替者）。

4. 员工具有下列事情之一者，应予以（警告）处分。

(1) 遇非常事变，故意规避者。

(2) 在工作场所内喧哗或口角，不服管教者。

(3) 办事不力，于工作时间内偷闲怠眠者。

(4) 浪费物料者。

(5) 办公时间，私自外出者。

(6) 科长级以上人员，月份内迟到、早退次数累计 7 次（含 7 次）以上者。

5. 其他违反本公司各项规章，应予以告诫事项者，应分别予以惩处。

二、员工的惩处，警告 3 次等于记过 1 次，记过 3 次等于记大过 1 次，累计记大过 2 次，应予免职或解雇。

员工奖惩细则

一、员工奖励分下列四种：

1. 嘉奖：每次加发 3 天奖金，并于年终奖金时一并发放。

2. 记功：每次加发 10 天奖金，并于年终奖金时一并发放。

3. 大功：每次加发 1 个月奖金，并于年终奖金时一并发放。

4. 奖金：一次给予若干元奖金。

二、有下列事情之一者，予以嘉奖：

1. 品行端正，工作努力，能适时完成重大或特殊交办任务者。

2. 拾物不昧（价值 300 元以上）者。

3. 热心服务，有具体事实者。
4. 有显著的善行佳话，足为公司工厂荣誉者。
5. 忍受勉为困难，肮脏难受的工作足为楷模者。

三、有下列事情之一者，予以记功：

1. 对生产技术或管理制度建议改进，经采纳施行，卓有成效者。
2. 节约物料或对废料利用，卓有成效者。
3. 遇有灾难，勇于负责，处置得宜者。
4. 检举违规或损害公司利益者。
5. 发现职守外故障，予以速报或妥为防止损害足为嘉许者。

四、有下列事情之一者，予以记大功：

1. 遇有意外事件或灾害，奋不顾身，不避危难，因而减少损害者。
2. 维护员工安全，冒险执行任务，确有功绩者。
3. 维护公司或工厂重大利益，避免重大损失者。
4. 有其他重大功绩者。

五、有下列事情之一者，予以奖金或晋级：

1. 研究发明，对公司确有贡献，并使成本降低，利润增加者。
2. 对公司有特殊贡献，足为全公司同仁表率者。
3. 一年内记大功 2 次者。
4. 服务每满 5 年，考绩优良，未曾旷工或受记过以上处分者。

六、员工惩罚分为五种：

1. 警告：每次减发 3 天奖金，并于年终奖金时一并减发。

2. 记过：每次减发 10 天奖金，并于年终奖金时一并减发。
3. 大过：每次减发一个月奖金，并于年终奖金时一并减发。
4. 降级：除级使用，相应核减薪资。
5. 开除：予以解雇。

七、有下列特殊事情之一者，予以警告：

1. 未经许可，擅自在厂内推销物品者。
2. 上班时间，躺卧休息，擅离岗位，怠忽工作者。
3. 因个人过失致发生工作错误，情节轻微者。
4. 妨害生产工作或团体秩序，情节轻微者。
5. 不服从主管人员合理指导，情节轻微者。
6. 不按规定穿着服装或佩挂规定标志或穿拖鞋上班者。
7. 不能适时完成重大或特殊交办任务者。

八、有下列事情之一者，予以记过：

1. 对上级指示或有期限命令，无故未能如期完成，致影响公司权益者。
2. 在工作场所喧哗、嬉戏、吵闹，妨碍他人工作而不听劝告者。
3. 对同仁恶意攻击或诬害、伪证，制造事端者。
4. 工作中酗酒致影响自己或他人工作者。
5. 未经许可不候接替先行下班者。
6. 因疏忽致机器设备或物品材料遭受损害或伤及他人者。
7. 未经许可携带外人入厂参观者。

九、有下列事情之一者，予以记大过：

1. 擅离职守，致公司蒙受重大损失者。
2. 在工作场所或工作中酗酒滋事，影响生产、业务、事务等团体秩序者。
3. 损毁涂改重要文件或公物者。
4. 怠忽工作或擅自变更工作方法，使公司蒙受重大损失者。
5. 不服从主管人员合理指导，屡劝不听者。
6. 轮班制员工拒不接受轮班者。
7. 工作时间内，作其他事情，如睡觉、玩弄乐器、下棋、阅读、炊煮……等（干部连带处分）。
8. 一个月内旷工达 5 日者。
9. 机器、车辆、仪器及具有技术性工具，非经使用人及单位主管同意擅自操作者（如因而损害并负赔偿责任）。
10. 其他重大违规行为者（如违反安全规定措施，情节重大者……）。

十、有下列事情之一者，予以开除（不发资遣费）：

1. 对同仁暴力威胁、恐吓、妨害团体秩序者。
2. 殴打同仁，或相互殴打者。
3. 在公司厂区、宿舍内赌博者。
4. 偷窃或侵占同仁或公司财物经查属实者。
5. 无故损毁公司财务，损失重大或第二次损毁涂改重大文件或公物者。
6. 未经许可，兼任其他职务或兼营与本公司同类业务者。
7. 在公司服务期间，受刑事处分者。
8. 一年中记大过满 2 次功过无法平衡抵消者。
9. 无故连续旷工 3 日或全月累计旷工 6 日或 1 年旷工达 12 日者。
10. 煽动怠工或罢工者。

11. 吸食鸦片或其他毒品者。
12. 散播不利于公司的谣言者或挑拨劳资双方感情者。
13. 伪造或变造或盗用公司印信者。
14. 携带刀枪或其他违禁品或危险品入厂（公司）者。
15. 在工作场所制造私人物件或唆使他人制造私人物件者。
16. 故意泄漏公司技术、营业上的机密致公司蒙受重大损害者。
17. 利用公司名誉在外招摇撞骗，致公司名誉受损害者。
18. 明示禁烟区内吸烟者。
19. 参加非法组织者。
20. 擅离职守，使公司蒙受损害者。
21. 其他违反法令或本规则规定情节重大者。

十一、员工功过抵消规定

1. 嘉奖与警告抵消。
2. 记功 1 次或嘉奖 3 次，抵消记过 1 次或警告 3 次。
3. 记大功 1 次或记功 3 次，抵消大过 1 次或记过 3 次，员工功过抵消以发生于同一年度内者为限。

员工过失惩戒办法

一、惩戒类别

1. 员工有职务上或行为上的过失，应予惩戒。惩戒处分经核定后于二日内通知其本人。
2. 惩戒的类别按事件之严重程度计分为解聘，降职或降等（级），停职停薪，减薪及申诫：
 - （1）解聘：对于情节严重者，不予事先通告即行解聘，不予给付一个月工资的补偿。
 - （2）降职或降等（级）：对于情节不如前项的严重者，得迁调其职位或予以降等（级）。

(3) 停职停薪：对于情节不如前二项的严重者，得暂行停止其上班，且不支给其停止上班期间的工资。但每次以不超过七日为限。

(4) 减薪：对于情节更轻微者，得减薪一次，其数额为平均半日的工资。

(5) 申诫：对于情节轻微者，予以申诫处分。

二、解聘处分

属于下列各项之一者，得予以解聘处分：

1. 新进员工对本人姓名、年龄、籍贯、住址、学历、经历及户籍等个人资料有虚报或使用不正当方法取得的情形。
2. 连续旷职两星期以上者。
3. 屡经处分，仍时常迟到早退，请假或不热心工作者。
4. 在上班时间，擅自放弃工作者。
5. 故意怠忽本身的工作，或妨碍他人的工作，破坏机械设备的调整状况，以及导致其他造成妨碍工作进行的情形。
6. 故意破坏，焚毁偷窃，隐匿或遗失本公司的公用设备、文件、财务等，因而妨碍本公司的业务或致本公司蒙受损害者。
7. 故意违反本公司有关安全卫生规则或指示者。
8. 泄漏业务上的重要秘密或有故意破坏本公司信誉的行为者。
9. 未经许可，擅自使用或允许他人使用本公司设备，以制作或修缮私物者。
10. 未经本公司核准，私自在外兼职者。
11. 利用职权接受外界的财物馈赠者。
12. 将本公司借贷的物品如制服工具等转让他人者。
13. 伪造或改进本公司徽章或服务证，或将其借与他人使用，或转让他人者。
14. 在本公司内擅自集会演讲，或在指定场所之外发布文告、图书或其他类似文件者。

15. 利用职权与外界勾结图谋私利者。
16. 在本公司内赌博或举行其他类似的不正当行为者。
17. 有妨害风化行为者。
18. 违反本公司重要的规则、公告或职务上的命令，或有扰乱本公司秩序或管理之行为者。
19. 对人有强暴胁迫的行为者。
20. 触犯刑律者。
21. 已受两次以上的惩戒，而仍有不知反省的行为者。
22. 有其他类似前列各项的不正当行为者。

三、其他惩戒

属于下列各项之一者，得视其严重程度予以降职、降等（级）、停职停薪、减薪或申诫之处分：

1. 时常迟到、早退、请假或不热心工作者。
2. 怠忽本身的职责，或妨碍他人的工作，破坏机械设备的调整状况，以及导致其他造成妨碍工作进行的情形。
3. 怠忽职责，因而损毁或遗失本公司的文件或财物等，以致本公司蒙受损害者。
4. 怠忽职责，因而违反本公司有关安全卫生规则或指示者。
5. 未经完成必要手续，携出或意图携出本公司的公用财物者。
6. 疏忽防火措施或随地引火者。
7. 因斗殴争辩而扰乱本公司的安宁者。
8. 对工作或其他事件作虚伪不实的报告者。
9. 在本公司或利用本公司进行私人交易者。
10. 违反本公司的规章、公告、命令，或破坏及扰乱本公司内的风纪及秩序者。
11. 有其他类似前列各项的不正当行为者。

12. 教唆或帮助他人，企图、预谋或未遂前条及本条各项行为者。

四、督导职责

员工倘有前列三条的情形，如其直属主管负有督导不周的责任时，则应受连带处分。

五、损害赔偿

由于员工的故意或擅自的行为而造成重大的过失，以致本公司蒙受财物上的损害时，该职员除接受处分外，并应负赔偿责任。

员工劳动奖惩办法

第一章 总则

第一条 为了鼓励公司员工的积极性和创造性，增强员工的主人翁责任感，以维护正常的生产秩序和工作秩序，提高通信服务质量，提高劳动生产率和工作效率，保证通信任务的完成，特根据《企业职工奖惩条例》，制定本办法。

第二条 公司员工必须遵守国家的宪法、法律、法令和各项方针政策；遵守劳动纪律和企业的各项规章制度；爱护公共财产，保守国家机密；学习和掌握本职工作所需要的文化知识和技术业务知识，努力完成各项生产和工作任务。

第三条 各部门要加强思想工作，对员工的奖励，要坚持精神鼓励和物质鼓励相结合，以精神鼓励为主的原则；对员工的处分要坚持以思想教育为主、惩罚为辅的原则。

第二章 奖励

第五条 对于有下列事迹和表现之一的员工，应当给予奖励。

1. 工作一贯积极肯干，一贯积极肯干，认真负责，忠于职守，作风正派，在生产、科研、教学、管理等工作岗位上成绩优异者；
2. 严格执行规章制度，在改善服务、改进操作，提高通信质量，提高工作效率和设备利用率，防止和挽救事故等方面做出显著成绩者；
3. 在紧急情况下，不顾个人安危，不避艰险，坚守岗位，千方百计完成任务，确保通信畅通，做出特殊贡献者；

4. 在生产上，有发明创造、技术改进或提出合理化建议，对改善劳动条件，提高效率和质量，以及在节约人力、资财、能源、原材料等方面，做出显著成绩者；
5. 在改进企业经营管理，提高通信效能和经济效益上，做出显著成绩者；
6. 在同坏人坏事作斗争，维护正常生产秩序和工作秩序，维护生产安全，维护社会治安，保护公共财产等方面，有显著功绩者；
7. 维护财务纪律，抵制歪风邪气，廉洁奉公，事迹突出者；
8. 发扬社会道德，公而忘私，舍己为人，受到社会赞扬并有突出事迹者。
9. 为国家培养人才，在传授业务技术、文化知识等方面有特殊贡献者，勤奋学习，自学成才，成绩突出者；
10. 其他应当给予奖励者。

第六条 对员工的奖励分为：记功、记大功、晋级、通令嘉奖，授予先进生产（工作）者、劳动模范等荣誉称号。

1. 记功、授予本企业先进生产（工作）者称号，由工会提出建议，行政决定；
2. 通令嘉奖，由企业的上级主管部门审定发布；
3. 记大功、晋级、授予省、市区系统先进生产（工作）者等荣誉称号，由省、市、自治区管理局批准。
4. 授予全国邮电系统劳动模范或其他荣誉称号，由国务院部办批准；
5. 在特殊情况下，企业上级主管部门可以直接给有重要贡献的员工以奖励。

第七条 给予职工荣誉奖励下，评选单位要同时发给一次性奖金，发放奖金，一般一年进行一次，奖金在劳动竞赛奖的奖金定额内列支。

第八条 给予职工奖励，须经所在单位员工讨论或评选，并填写《员工受奖记录表》，按第六条规定办理审批手续后存入本人档案。

第九条 对员工奖励，如发现主要事迹虚假、失实，由审批单位办理撤销手续，并按其情节轻重，对本人或责任者给予必要的处分。

第十条 员工的发明创造及合理化建议，符合第五条第 4 项，同时又符合国家《发明奖励条例》和《合理化建议和技术改造奖励条件》的，可以同时给予荣誉奖励，但不得重复发给奖励。

第十一条 企业经常性的生产奖、节约奖，由企业按国家的规定办理，不列入本奖励范围。

第三章 处分

第十二条 员工有下列行为之一者，应视情况给予行政处分或经济处罚：

1. 违反劳动纪律、经常迟到、早退、旷工、消极怠工，没有完成通信、生产、工作任务者；
2. 无正当理由不服从分配调动，不听从指挥调度，或无理取闹，聚众闹事，打架斗殴，影响生产、工作和社会秩序者；
3. 玩忽职守，违反规章制度，丢失、损毁、积压延误邮件、电报、刁难用户，或危害人身安全者；
4. 滥用职权，违反政策法令，违反财经纪律，截留上缴利润，滥发奖金、津贴，挥霍浪费国家资财，损公肥私，给企业造成经济损失者。
5. 私拆、隐匿、毁弃邮件，撕揭邮票、抽盗报刊，造假电报，篡改电报内容，故意积压、毁弃电报，或泄露通信秘密，以及有其他破坏通信行为者；
6. 有贪污盗窃、挪用公款、投机倒把、走私贩私、行贿受贿、敲诈勒索，以及其他违法乱纪行为者；
7. 利用职权，压制批评，打击报复、或对犯错误者纵容包庇，以及阻碍对犯错误者进行检查处理者；
8. 犯有其他严重错误者。

员工有上述行为，情节严重，触犯刑律者，由司法机关按照国家法律予以惩处。

第十三条 对员工的行政处分分为：警告，记过，记大过，降级，撤职，留用察看，开除。在给予行政处分的同时，可以给予一次性罚款，但罚款金额一般不要超过本人月标准工资 20%。

第十四条 对于受到撤职处分的职工，必要的时候，可以同时降低其工资级别，降级的幅度一般为一级，最多不要超过两级。

第十五条 对于犯有第十二条、4、5、6 项错误的职工，企业在给予行政处分的同时，还要根据其错误情节和本人对错误的态度，责令赔偿全部或部分经济损失。赔偿损失的金额，由企业根据具体情况确定，从员工本人的工资中扣除，每月扣除的金额一般不超过本人月标准工资的20%。

第十五条 留用察看处分，察看期限为一年至二年。留用察看期间停发工资，发给生活费。生活费标准应低于本人原工资，由企业根据情况确定。留用察看期满以后，表现好的，恢复为正式员工，并重新评定其工资级别，但不得超过本人原工资标准；表现不好的，予以开除。

第十七条 开除处分，须经企业部门领导提出，经理室决定。

第十八条 职工无正当理由经常旷工，经批评教育无效，连续旷工超过 15 天，或者在一年内累计旷工时间超过 30 天的，企业有权予以除名。企业在宣布员工除名同时，应将除名情况上报企业主管部门和当地劳动部门备案。

第十九条 给予员工行政处分和经济处罚，必须事实清楚，取得证据，经过一定会议讨论征求同级工会意见，允许受处分者本人进行申辩，慎重决定。并如实填写《公司职工处分呈报表》。

第二十条 审批员工处分的时间，从证实职工犯错误之日起，不得超过三个月，开除处分不得超过五个月。企业应在上述规定时间内，将处分决定书面通知本人，并记入本人档案。

第二十一条 受处分者如果对处分不服，可以在公布处分以后十日内，向上级领导机关提出申诉。但在上级领导机关未作出改变原处分决定以前，仍应按照原处分决定执行。

第二十二条 员工被开除或者被除名以后，一般应在企业所在地落户。如果本人要求迁回原籍，企业应当按照以大城市迁到中小城市，从沿海地区迁到内地或边疆，从城镇迁到农村的原则办理。符合本条规定，企业主管部门应事先同迁入的公安部门或有关单位联系、办理落户手续。

第二十三条 员工触犯刑律，被人民法院判处徒刑或剥夺政治权利，企业至迟应从法院判决之日起撤销其职务，并办理开除手续。判决书及《公司员工处分登记表》一并存入本人档案，同时报上级企业主管部门备案。

第二十四条 员工犯有错误，给国家和人民群众造成严重后果时，除追究直接犯错误者责任外，并应追究有关领导人的责任，根据情节轻重给予行政处分、经济处罚直至追究刑事责任；当员工的错误涉及到企业的主要负责人时，经企业员工代表大会讨论，可以将案件移至企业的上一级机关处理。企业的上级领导机关必须在收到案件后，半年内处理完毕。

第二十五条 受到警告、记过、记大过处分的职工在受处分满半年以后，受到撤职处分的员工在满一年以后，受到留用察看处分的员工在被批准恢复为正式员工以后的，在评奖、提级等方面，应当按照规定的条件，与其他员工同样对待。

第四章 附则

第二十六条 企业所属的子公司可按本办法执行。

第二十七条 本办法自公布之日起施行。

绩效奖金制度

第一条 本规则制订的目的是使从业人员的年度考绩评核能够达到公正、公开、客观的原则，并于评定时有所遵循。

第二条 凡经本公司正式任用的从业人员，均依本规则办理考绩评核。实际执行勤务满 6 个月以上者（含试用及合同制人员），亦在本规则评核范围之内。

第三条 绩效奖金的计算期间根据会计年度来定，从每年 1 月 1 日起至 12 月 31 日止，并于农历春节前的一个工资支給日与当月工资一同发放。

第四条 本规则所制定的考绩办法除作为年度绩效奖金外，还可以作为人员晋升、调动、调薪、训练、辅助、辞退资遣等的评核参考。

第五条 绩效评核包括下列四项：

1. 勤务考绩。

依计算期间内个人在工作上的绩效及贡献程度等，来评核考绩。

2. 出勤记录。

依据从业人员年度出勤记录（包括迟到、早退、私自外出、事假、病假、旷职日数等考勤分数），作为评核出勤比率的标准。

3. 奖惩记录。

根据从业人员工作上的表现而给予的奖惩记录来加减考绩分数。

4. 考核范围、内容及考核项目、基准等，按“考绩评核表”及“员工考绩评分表”的规定办理。

第六条 各部门从业人员考绩的评核应按“评核资格权限表”的规定，由各部门具有评核资格的人员进行评定。当核定或审核人员对于从业人员的考绩有所异议时，应于呈报或核定前与所属主管及评定主管作充分沟通。

第七条 从业人员考绩经由第七条所列具有评核资格人员评定后所得的成绩，按“考绩等级表”的规定予以划分等级，并依下列规定进行评核：

1. 当年度考绩被列为丁等或连续两年考绩等级被列为丙等时，人事科除应予以列册管理外，其所属主管人员应负起辅导追踪责任，必要时可建议人事科予以调职或惩戒处分。

2. 经人事科及直属部门主管人员辅导及追踪后，仍未改善者，并有下列任何一项情形发生时，公司则予以解雇：

（1）连续三次考绩等级被列为丙等者。

（2）连续两次考绩等级被列为丁等者。

第八条 除第七条所评核的考绩等级外，凡计算期间内缺勤次数超过“出勤记录表”的规定时，则不得列入原评定等级范围内，并给予降一职级处分。

第九条 奖金计算期间内曾有奖惩记录者，除依第八条规定外，还须依下列方式增减其考绩分数：

1. 奖励部分：

（1）记大功一次加 15 分。

（2）记小功一次加 5 分。

（3）记嘉奖一次加 1 分。

2. 惩戒部分：

（1）记大过一次扣 18 分。

（2）记小过一次扣 6 分。

(3) 记警告一次扣 2 分。

3. 计算期间内的奖惩可互抵，不足或增加部分，则从考绩中增减其分数。

第十条

1. 人事科应于每年 6 月 15 日前（上半年考绩评核）及 12 月 15 日前（下半年考绩评核），将考绩评核送各部门负责评核人员评定，并于 15 日内依“评核资格权限表”的规定转呈各审核主管人员评定后，在 1 月 1 日及 7 月 1 日前，送回人事科汇整。

2. 各级主管人员在考核从业人员的工作绩效时，必须以客观事实为依据，力求在公平、公正、公开的原则下办理。

3. 计算期间内若有职位变动发生时，新单位主管人员应负责评定，但变动未满三个月以上者，则应征询原主管人员意见后再行评定。

4. 人事科对各负责评核人员应负起监督及审核之责。

第十一条 本规则经董事会议通过后，自××××年××月××日起开始实施。

个人绩效奖金管理办法

一、为使报酬与劳动绩效的配合更加合理化，从而激发从业人员的个人潜力，提高工作质量及工作效率，以增加个人所得及公司收益，特制定本办法。

二、本办法的实施对象为本公司操作人员。

三、绩效奖金基数按下列方式设定：

以女性从业人员现在的效率奖金 1000 元+全勤奖金 400 元=1400 元为基础，将其定为基数 1，则各类人员的基数标准如下表所示。

四、绩效奖金评定所包含项目及各自所占百分比的规定。

1. 计奖项目及其所占百分比。

人员类别	全勤奖金	效率奖金	合 计	基 数
女从业人员	400	1000	1400	1
男助理员	600	1600	2200	1.6

男工务员 700 1900 2600 1.9
 助理工程师 800 2200 3000 2.2
 值班主管专员 900 2500 3400 2.5

 科长 1000 2900 3900 2.8

①产品数量指标。占 50%，即其基础奖金为 700 元。

②产品质量指标。占 50%，即基础奖金亦为 700 元。

2. 罚扣项目。若在下列两项考核上表现异常，工作不力，则根据实际情况扣罚一定数目的奖金：

①平时工作质量的考核。

②平时勤惰考勤。

3. 特定的评核项目。

①为强化管理人员的责任心，体现其所负职责，应对各管理人员所辖工程的管制重点择重要项目进行评核。生产管理人员其评核项目及评核系数如下表：

②非主管级如男工务员、助理工程师、专员等，其管理系数均为 1。

人员类别 全勤奖金 效率奖金 合计基数

男助理员 600 1600 2200 1.6

科长 1000 2900 3900 2.8

人员名称 评核项目及所占比例 评核系数

领班

1. 返工率:60%

2. 单位成本 40% 0.3~1.2

生 产

0.3~1.2

0.3~1.2

班长 重整率:100%

整理(领)班长

科长

0.3~1.2

1. 一般超限率:50%

2. 特定超限率:50%

值班主管 不良率:100%

1. 不良率:50%

2. 耗用成本:50%

适用范围 产 品 质 量 评 核 表

1.30 1.31 1.61 1.91 2.21 2.61 3.01

奖金(元) 600 560 530 500 450 390 300 200

0.60 1.90 2.20 2.60 3.00 3.40

五、产品数量奖金的核算。

1. 产量奖金单价=700 元×年编制人数 / 年产销目标量 (月平均)

2. 产量若在年度产销目标量 (月平均) 以下时, 产量奖金的原价使用上述公式计算, 若超过时, 其产量超过部分的单价按累计计算。以达激励生产的目的。

3. 产量奖金应得金额=单价×产量

当实际产量超过年度产销目标日平均产量时, 产量奖金应依上式按产量分段计算然后加总求得。

六、产品质量奖金的核算。

1. 产品质量奖金以该部门产品的质量要求, 评核及产品质量绩效, 其质量绩效资料按每月的公司检查资料为准。

2. 产品质量奖金的核算依上表进行。

1. 标准车台数设定表——决定人与机器配置的标准。

2. 人员工作配置表——人与工作的配置。
3. 生产进度记录表——每台机器每人产量记录表。
4. 生产日报表——每人每日产量、生产绩效分析。

八、人员工资的计算办法。

1. 每日奖金的计算

①女从业人员=产量奖金+质量奖金—罚扣款项

适用范围 产 品 质 量 评 核 表

1.30 1.31 1.61 1.91 2.21 2.61 3.01

②男助理员=基数（1.6）×（产量奖金+质量奖金）—罚扣款项

③管理人员=基数×（该部门产量奖金+质量奖金）×干部评核系数

—罚扣款项

2. 每月工资的核发

个人每月工资=每日奖金累计+基础工资+节假日津贴+中班、夜班津贴 +伙食津贴

九、个人绩效奖金的申请、结算及发放。

1. 申请

事务人员在每月 25 日下班前应统计个人绩效资料，填写“个人绩效奖金申请表”以及“生产日报表”呈经理核准后于 26 日前送总务部门，作为发放浮动工资部分的凭证。

2. 结算

每月 26 日至次月 25 日为一个月，每月的 26 日为结算日。

3. 发放

总务部门每月根据人事管理规则核算个人的基础工资及各项津贴，连同生产部门核算的个人奖金，计算个人每月的总工资，于每月 5 日的工资发给日一同发给从业人员本人。

十、本办法自×年×月×日起实行，若有未尽事宜，或因特殊情况出现，须做出变更时，可对本办法适时进行修改，以使其达到公平、合理，鼓励员工勤奋工作的目的。

质量效率奖金支給办法

一、本公司为突破产品质量的优良比率，以及提高生产效率，特制定本办
员工激励法。

二、本办法的计算标准，一律兼顾产品质量及生产效率两个方面。

三、各单位、机器、工作台、个人或各小组都应订立产量标准（每月、每日及每工时的基本标准）以及津贴标准。

四、各单位的产品质量优良率以质量管理组按月统计的报表资料为准，质量管理组应在每月三日前将上个月的产品质量效率统计表送上级审阅，并将有关资料送达人事部门，以便核算工资。

五、各单位、机器工作台、个人或小组应自行填写每日产量、不良产品数量，以便在月底核计效率奖金。填写时一律要求用圆珠笔，且数量不得更改，否则不予以核计，作业月报表不得遗失，否则不予以核计效率奖金。

六、填写作业月报表时，产量及不良产品数量必须正确，否则不予以核记效率奖金。

七、各小组组长应在每月对所属员工的作业月报表予以核对，完全正确后予以签章，质量管理组应每天对作业月报表的产品质量不良率进行核算，并对异常项目填写月份产品质量异常报告表上报。

八、各单位、机器工作台、个人或各小组的津贴标准按照不同的机型、工作的难易程度、技术要求高低、场地的性质等分别加以制订。为了奖励职工提高产品质量，对于增进效率者特予以加乘 10%。

九、效率奖金的计算标准：

1. 以基础工资作为计算标准。其计算公式为：

基本奖金×（工作效率-100%）×110%×良品率×（正班工时+加班时-扣除工时）÷当月标准工时=奖金 公式 1

2. 以原有效率奖金作为计算标准。其计算公式为：

基本奖金×工作效率×100%×良品率×（正班工时+加班工时-扣除工时）÷当月标准工时=奖金公式 2

3. 以原有效率及每片单价为计算标准。其计算公式为：

基本奖金×（每片单价×超出片数）×良品率=奖金 公式 3

十、填写作业日报表时，须特别注明是大台机还是小台机，否则所有数量一律以大台为换算基准，大台数量须除以 2，换算为小台数量。

十一、所有厂外退货，一律列为成品检验组、质量管理组的不良率。

十二、组（副）长的奖金为该组平均奖金的 1.4 倍，班长的奖金为该组平均奖金的 1.2 倍。

十三、凡是产量未达至每月产量标准的八成时，不得适用本办法第十条的规定，其计算标准为：

1. 先决条件：良品率必须达到 90% 以上。

2. 基本奖金×工作效率×良品率×（正班工时+加班工时-扣除工时）÷ 当月标准工时。

十四、凡是因人力不可抗拒的原因而导致的停电、停水、待料、机器故障等造成的停工，其停止工作时数准予扣除，但计算效率奖金时，应用实际工时除以标准工时进行核算。

十五、人力资源部门应在每月 5 日前将上月的产品质量效率奖金计算表统计完毕后予以呈报。

十六、支援其他单位工作时，其产品质量效率奖金计算如下：

1. 原单位工时准予扣除。

2. 支援其他单位的效率，列入其他单位的计算。

十七、没有质量效率奖金的单位（生产管理组、保养组）其奖金计算如下：

基本奖金×目标达成率×（100%-退货率） 公式 4

十八、质量管理单位的质量效率奖金的计算方式如下：

基本奖金×〔100%-（退货率×3 倍）〕×目标达成率 公式 5

十九、本办法适用期间为××××年×月×日至××××年×月×日。

二十、本办法如有不完善事宜或有关因素发生变更时，可以随时进行修订。

二十一、本办法呈请董事长、总经理核准后实施，修改时亦与此相同。

利润中心奖金制度

第一条 本规则制定的目的是为激励各单位工作人员能够在规定工作时间内，发挥最大的工作潜能，并以提高各部门营运绩效为原则。

第二条 凡能提高营运绩效的各事业单位均适用。

第三条 奖金计算期间依会计年度而定，即从1月1日起至12月31日止，并于每年分四次发放。

第四条 各事业单位的奖金计算期间如下：

1. 制造部：次月15日前，得将前一个月份的资料交回总公司会计科审核，并于每年分四次发放（亦称按季节发放）。
2. 营业部及管理部：次月5日前，得将前一个月份的资料交回会计科审核后，按季节予以发放。

第五条 奖金的分配规定如下：

1. 每季奖金经由各部门经理或厂长审核无误后，得提列详细分配明细表交由总公司核定后发放。
2. 经理（含厂长）级以上的高层管理职人员的奖金，由总经理根据业务成长比例，每季或每半年发放一次。
3. 奖金发放时，得提留25%的金额作为农历春节时发放的奖金。

第六条 管理部门奖金的计算

将生产制造部门的奖金比率与营业部门的奖金比率加总除以2，即是管理部门的奖金比率。

第七条 管理部门奖金计算方式如下：

管理部门奖金 = 各部门人数 × 平均基本工资 × 奖金比率

第八条 本规则如有未尽的事宜或疑问产生时，由人事科提出修改意见并进行讨论或进行解释。

第九条 本规则自×年×月×日起开始实施。

生产奖金实施细则

一、总则

第一条 本公司为激发所属各机构员工的工作热情，挖掘工作潜力，鼓励广大员工进行工作研究与开发、改进，以提高经营效率，增加盈余，特制定本办法。

第二条 生产奖金的提拨，应以各个奖金项目实际所能带来的预期收益为基准，并根据各个奖金项目发放数额比例的调整增加其盈余或减少其亏损，但自然灾害及非事业单位所能控制的因素所造成的损失不在考虑之列。

二、奖金适用的范围

第三条 本办法所说的生产奖金，是指各机构员工个人或团体对公司有下列贡献之一者，所获得的本公司颁发的奖励基金。

1. 其研究或发明对本机构有重大贡献者。
2. 增加营业数量者。
3. 节省用工用料费用从而降低成本者。

第四条 本细则第三条第一款所说的研究发明，是指工作人员个人或团体对本机构的经营管理、生产设备以及操作等方法，提供具体可行的改进意见或具体实用的新发明，经过本公司选择试行确实具有实效，并且给本公司带来收益者。

第五条 本办法第三条第二款所说的增加营业数量，是指工作人员个人以及团体运用原有的生产工具、设备和人力，增加新的业务项目或数量，或改进生产方式，或作业超过规定标准，或努力推广业务，因而工作结果超过原来预定的营业数量，增加了收益或减少了亏损者。

第六条 本准则第三条第三款所说的节省用工用料费用降低成本，是指工作人员个人或团体具有下列贡献之一者：

1. 在作业过程中特别注意工料费用的节省，并有实际的工作绩效者。
2. 积极改进工作技术或方法，简化工作程序，使成本费用降低，取得实际效果者。

3. 加强对设备的维修保养，采取预防措施，减少设备故障和停工的次数，或者对于台风、地震等防范有力，减少损失，或办理紧急抢修迅速恢复生产业务，具有突出贡献者。
4. 努力赶工，使生产扩建计划或工具设备大修特检计划得以提前完成，投入营运从而增加收益者。
5. 使营业数量增加，而生产费用未出现正比例增加，具有突出成绩者。

三、奖金标准的制定

第七条 各单位实施本细则第三条至第六条的各项规定时，应参考现有的人力、设备、历年工作实绩等因素制订各自的奖励项目及作业标准，以工作为奖励的依据。凡是超过预定作业标准，产生预计外的利益者，要支給生产奖金，如果人力和设备有所增加，或设备有所更新，应重新订立作业标准。

第八条 各单位应把当年度或一定时间内的实际绩效同预定标准进行相互比较，分析因果关系，以作为核发奖金或予以处分的依据。

第九条 各单位对工作人员个人或团体所担任的工作及其所担负的控制生产或达成目标的职责，应有具体的规定，并作严密、详细的记录。

第十条 各单位对于工作人员个人或团体中未能达到成本规定标准的一定程度者，应订立处分办法进行惩处。

四、奖金的提拨与核发

第十一条 生产奖金的发给，应根据核定的奖励项目及作业标准，在其实际产生的预计外超额收益的 30%至 50%的范围内，由各单位评估各奖励项目激励程度的影响及发给奖金对象的多寡之后分别加以确定。

第十二条 凡是合乎本准则第三条第一款所列奖励项目者，应由各单位说明原因，并确定获奖人数及发给奖金的数额等级等，专门报请本公司核定后发给。

第十三条 各单位因实施本细则所发给的奖金，准予作为正开支，并在有关营运成本、业务及总务管理费用职工奖金科目内列支。

第十四条 生产奖金发给的对象，以从事各该项工作有贡献的人员为限。由团体共同努力而获得的绩效，应就其各自的贡献与努力程度分别按等次发给奖金。

第十五条 各单位对于奖金的核发，要以团体中各职位职责的轻重，预定累积点数，作为分等支給生产奖金的依据。

五、实施本办法的标准

第十六条 各单位应遵照本办法第三条所定生产管理的范围，就每一实施奖金项目制订细则，报请本公司核定后加以实施。

第十七条 各单位制定的生产奖金细则应包括下列项目：

1. 奖金的名称、目的及其适用的范围。
2. 计算奖金的公式。
3. 公式中计算绩效数字的依据或标准。
4. 奖金提拨的成数及发给的对象。
5. 奖金发给的时间。
6. 奖金预算的数额。
7. 奖金列账的科目。
8. 实际绩效未能达到预定目标或标准的一定程度时的处理办法。
9. 其他应加以规定的事项。

六、执行与考核

第十八条 本公司为审核所属各机构制订的生产奖金细则及考核其执行结果，要请有关人员共同组成审核委员会。审核委员会的组成另外制定。

第十九条 各单位生产奖金的核发，应由各与作业有关部门，根据核定的生产奖金细则所确定的生产奖金发给时间，将当期或当年内的作业成果，确认核实后计算应发给的奖金，报由本公司生产奖金审核委员会核定后办理。

第二十条 各单位各级主管人员对于生产奖金制度的实施，分别负有监督和考核的责任，如有捏造成果或违背本细则规定的情况发生，除追回所发奖金外，还要按情节轻重予以处分。

七、附则

第二十一条本细则报请董事长核准后实施，修改时亦与此相同。

成果处理分配制度

第一条 成果分配由定额分配部分和成绩指数分配部分所组成。同时，要根据各人对经营成果的贡献程度来支付。

第二条 对公司员工分配经营成果均依本规定办理。但是，本规定所定的支付率和支付额，如果在判断公司在经营上有重大问题时，则不能兑现。

第三条 定额分配每年7月和12月支付，成绩系数分配以3个月为一个单位，根据此间的利润状况，每年分四次支付。

第四条 成果分配的对象为下列人员：

①正式公司职工。但是，打临工的人另行决定。

②6月底以及11月底在册人员中已连续工作6个月者。

③没有违反过就业规则。

第五条 成果分配的计算采用以下方法：

成果分配：

定额分配=本人的基本工资×支付系数×出勤率×考核系数

成绩指数分配=本人的成绩指数分配金额×出勤率×考核系数

第六条 定额分配的资金来源，依下面的方式而定：

定额成果分配资金来源= 附加价值额×分配率

第七条 定额分配的支付系数7月为1.5，12月为2，原则上一年为4个月的工资水平。

在前项最后支付月份，如果按第六条所定的定额分配资金来源超过一年4个月的工资水平，可以把其超过的部分用于不足一年4个月工资水平时的支付。

第八条 出勤率可以按照该人出勤天数与规定出勤天数的比率算出。

1. 1~6月的出勤率=本人的出勤天数/154

7~12 月的出勤率=该人的出勤天数/157

2. 前面的情况中，无故缺勤一次算作三天缺勤。另外，迟到、早退、私事外出三次视为缺勤一天。

3. 第一式中的“该人出勤天数”，不包含发工资的休假。

第九条 考核系数以反映该人在奖金对象期内的工作态度、工作成绩和业务处理能力等情况的考核表为基础进行考核，并根据成绩确定下面的系数。

第十条 成绩指数分配奖金原则上以二月份作为起算月度，合计每三个月的损益计算出税前利润，然后按下面的方法算出作为分配奖金的来源。

①税前利润×55%（税率）（A）

② $A \times 1 / 3$ =公司内部保留的金额（B）

③ $A \times 1 / 3$ =红利资金（C）

④ $A \times 1 / 3$ =成绩指数分配奖金来源（D）

第十一条 成绩指数分配奖金的个人分配方法如下：

①成绩指数分配奖金来源/分配对象的基本工资总额=基本工资比率分配系数

②各人的基本工资×基本工资比率分配系数=不同个人成绩指数分配奖金

③不同个人成绩指数分配奖金×出勤率×考核系数=不同个人的成绩指数分配金额

第十二条 考核的方法如下：

①各部门的负责人对其下属人员，依据三个月内行动考核表的规定进行考核，然后向总经理提出考核报告。

②被考核者本人也依据同一考核表，对自己作出评价，并向总经理提出申请报告。

③总经理在收到考核表后，要从整个公司的观点出发，考虑全面平衡，作出调整。这时如对考核表有所疑问，可以对考核人员提出修改的要求。当考核人员和被考核人员之间在评价上有差异时，要正确灵活地运用考核表，使之成为指导下属人员的资料。

第十三条 本规定自××××年×月×日起开始实施。

第十四条 本规定作为暂行规定，在运用过程中若有问题，总经理要认真加以检讨并组织修改。

第十五条 本规定的废止由总经理发布。

部门经营成果分配经费证券制度

一、目的

1. 若一年的经营计划得到落实，采购、生产销售、货款回收都按计划实施，企业得到计划所规定的利润，则全体员工就应该得到计划所确定的利润分配额。
2. 在这中间，如果经费计划失控，经费增加，必然侵蚀利润，全体员工所能分配的利润就要减少。
3. 为了确实能得到计划利润，采购、生产、销售、收回货款等工作应该按计划执行，经费预算必须成为硬约束、不得突破。
4. 作为维护经费预算的手段，有事先控制支出和事后查对两种办法。
5. 如果只是事后查对，在超过预算时，就完全放弃预算管理，则这种办法是没有意义的。
6. 事先控制的办法有审批制度和许可制度，对任何管理者来说，要完全有把握是不可能的。另一方面，这样经费的积聚就会很大。但是，不管用什么样的形式，事先控制的方法比事后查对的方法总要好得多。
7. 如果生产、销售、货款回收等活动均未完成经营计划的指标，而唯独经费却仍然按预算支出，企业就会出现严重的局面，在这种情况下，必须采取紧急措施。
8. 由于经济环境出现料想不到的变化而使生产效率下降。也与前面的情况同样，需要采取紧急措施。
9. 和前面情况相反，在产量增加，收到的销售货款增加至少超过计划 20% 以上的时候，也必须看到经费增长的情况。
10. 因此，作为满足 6、7、8、9 的重要条件，可以拿公司内部流通的证券——经费证券来进行控制，在全公司实行切实的预算管理。

二、运用方法

1. 各部门要对已经制定的销售计划、毛利润计划进行综合平衡，在此基础上制定并调整经费计划，最后形成经营计划，使之在董事会上得到承认。同时，接受不同部门、不同科目一年中的经费预算。
2. 各部门要把上述经费预算分解为月度计划，进行资金筹措和费用核算，决定各部门不同月份的经费。
3. 经理部根据预算表，在每月月初，向各部门支付该月的经费证券。折旧费除外。
4. 各部门负责人要根据权限，按不同科目，掌握该月预算，运用得到的证券。因为不在整个公司划分，由科目决定的证券种类，全部经费的科目管理是各部门的权限，同时也是它份内的责任。
5. 证券保管
 - a. 根据各部门负责人的判断和其组织相适应，部分负责人可以进行管理和保管。
 - b. 也可以让部门内的科长分别管理和保管。
6. 日常性的小额现金支付
 - a. 各部门负责人在接受下级提出的用款申请时，要附上同额的证券，向经理部提出申请，然后从经理部领取现金。之后的手续如通常一样。
 - b. 从部门到科长，在支付证券时，科长和 a 点所规定的一样，也要履行同样的手续。
7. 正常经费支付（赊购支付）
 - a. 各部门归纳整理客商的付款通知书，按常规办理使部门负责人批准的支付手续，并附上经费证券，向经理部提出报告。
 - b. 经理部只以附有经费证券的付款通知书为付款对象，进行支付。
8. 当各部所拥有的经费证券少于当月必须支付的开支时，证券不足部分的支付就要推到第二个月，对此，必须由各部门自己对客商作出说明。
9. 当各部门该月经费证券尚有剩余时，可由该部门统一核算，顺次转入下月使用。
10. 在经营计划预算外因正当理由而必须使用经费时，可以经过审批，领受超过预算部分的经费证券。

11. 预算外审批的对象主要有

- a. 因营业要求而增加生产，使得工厂人工费以及其他变动费用增加；
- b. 因销售量增加，而使变动费用、临时发生经费增加（特别销售费用等）；
- c. 根据公司政策而发生的各种经费。

12. 当工厂未按经营计划安排，生产下降时，要从第二个月的支付证券中减去下降的那个部分，第二个月的支付证券已经除掉了当月的人工费。

13. 当营业部门未达到经营计划要求收回全部的货款时，也要从第二个月的支付证券中减去未收回货款等额的证券数，第二个月的支付证券也扣除了该月的人工费。

14. 在年末支付证券业务结束后，各部门要把剩余的证券交回经理部，经理部则要把各部门预算管理的状况报告董事会。董事会要把这些情况作为评价部门负责人成绩的一个依据。

15. 当年未出现证券不足的情况时，对外业务所需的支付仍然进行，但总部要从有关部门征收金额相等的评价证券。

16. 整个公司由于节约经费而省下的钱，用于全体员工福利的提高、环境的美化、公共娱乐设施的改善。

第三章 激励的艺术

一、激励的艺术概述

(一) 什么是激励的艺术

1. 什么是艺术

艺术是人类以情感和想象为特征的把握和反映世界的一种特殊方式。

所谓激励艺术，就是激励的执行者在实施奖励和惩罚的过程中，创造性地运用激励科学的一般原理、原则和方法，为最优化、最经济、最迅速地实现激励目标所提供的各种技巧和能力。它是一般艺术形态在激励这一具体学科中的运用、发展和具体化，是人们千百年来激励实践的高度提炼、综合和总结，是以一定的科学知识为基础，从方法与技巧的角度对激励进行的一种挖掘和揭示，也是激励执行者进行创造性激励活动不可缺少的工具。

奖励是激励的一种形式。奖励艺术是奖励的执行者在奖励活动中，创造性地灵活运用奖励科学的一般原理、原则和方法，为最优化地实现奖励目标而提供的各种技巧和能力。同样的奖励，为什么有的人执行效果较好，有的人执行效果不太理想，甚至产生了消极作用，除了奖励的对象、环境等因素不同外，一条很重要的原因，就是奖励的执行者在掌握奖励艺术上的水平不同。

2. 激励艺术的作用

激励，作为一种应用科学，有其自身的规律性。从其具体的内容分析，表扬是激励的一种最常用的方法。通过表扬，肯定先进事迹，褒扬先进人物，激励其奋进，给一般员工以导向。但是表扬必须实事求是，真实准确，恰如其分，不该表扬的硬去表扬，会使受表扬者感到尴尬，或认为受了“讽刺”，不但起不到作用，还会适得其反，而且在表扬时，要注意因人而异，对于虚荣心强的人，不宜过多表扬，对于自卑感强的人，要能够及时捕捉积极因素给予及时表扬，对于干部或年纪大的人，可以多给予个别鼓励，对年轻人则宜多一点公开表扬；同时，表扬最忌领导以自己的好恶、感情为标准，也最忌“拔苗助长”，塑造“完人”。

奖励艺术是对人们奖励实践经验的总结，是以一定的科学知识为基础的。人们掌握和提高奖励艺术的过程也就是人们充分发挥自己的智慧和才华，进行创造性活动的过程，因而它是提高奖励工作效率的重要环节。

(二) 激励的空间艺术

环境是指从物质和精神文化上影响人们，并使之感受其力量并力求与之相适应的周围的境况。环境对人的改造和熏陶是客观的、不可否认的。

1. 激励的空间艺术（激励的环境艺术）

(1) 激励场地的选择

选择良好适宜的授奖场地能促使人们情绪高涨，有时甚至会为获奖者留下终生难忘的印象。法国著名的宣传理论家埃尔柳利指出：“场面代替了语言的描述，场面完整而直接地把信息传出来，而不是像说话那样用叙述的办法慢慢地转述出来。场面产生的效果迅速，而且是综合性的，它能立即同时把整个情景表现出来。场面就是内容本身，而语言必然是只起媒介的作用，这就会引起思维方式的变化。由形象的总和引起的思想出现了，就性质来讲这是一种充满感情的、直观的思想。这种思想具有无法抗拒的力量。”埃尔柳利在这里告诉我们选择良好的场地会产生及时效应、综合效应、直观效应。人们一来到隆重而热烈的授奖会场，就会立即被场地上的一切所吸引、所感染，迅速产生积极的情感和认识。这种良好、综合、直观的环境基础对授奖大会的顺利进行，扩大和加深奖励效果是大有好处的。

激励环境的选择是指选择良好环境，使激励对象受到不同层次环境的激励。它主要应包括两个方面的内容：一是同化激励选择。在激励环境选择时，我们可以利用这一规律，把在各项工作中做出成绩的先进分子（亦可称骨干分子）选派到工作比较薄弱的单位班组，以发挥先进的模范表率作用；把犯有这样那样错误或有缺点的人调到一个良好的环境内，使他们在优化的环境中得到感应和同化。这是激励环境选择一条必不可少的方法和措施。二是场合激励选择，亦包括奖励和惩处两个方面。由于奖励的性质决定了奖励一般宜在公开场合进行，而且视情况，可以扩大奖励的场合，以使更多的人通过场面而受到影响和教育。有时甚至会给受奖者留下终生难忘的印象。

（2）激励空间的布置

按心理学研究，空间中的颜色对心理会产生巨大影响（如下表所示）。

这里介绍的只是单种颜色的一般心理效应，不能因为红色能激发感情，就将整个橱窗用红色布置，那样，效果一定不会好。美学中一个重要原则就是和表 3-1（此处图略）

颜 色 对 心 理 的 影 响

红 色 能激发感情,使人积极而富于联想

蔚蓝色 安祥,使人产生温情,使神经系统安静下来

黄 色 温暖而愉快,能激发感情,使人愿意付出力量

橙黄色 愉快,引起喜悦,使人更加积极

绿 色 安祥,使人心情舒适,十分富于联想

紫 色 能不同程度吸引人或使人充满活力,但在某些情况下却会引起忧郁感

黑 色 使人难受,引起悲伤

白色 把一大块地方涂成白色,会使人感到疲惫不堪谐,不同的颜色选配得当就会产生良好效果。另外,不同颜色与不同物体、画面相结合,对不同人在不同心理状态下的作用也是不同的,在宣传时必须考虑。

为了加深人们的印象,扩大激励的效果,常常需要布置宣传橱窗,介绍先进人物的思想、行为和成果,为员工提供形象逼真的借鉴和引以为戒的有关反面资料作为教材。

宣传橱窗的地点选择很重要，要考虑人们能否直接接触和感知。宣传橱窗设置太高太远，加之光线暗淡、周围声音嘈杂，都会影响宣传效果，如在一个城市，可专辟宣传橱窗场地，也可在纪念堂、公园以及政府、工会等办公地附近设置，以增强隆重感和光荣感，扩大宣传效果。在一个单位，可在其俱乐部、陈列馆、单位中心区安置。宣传橱窗周围要注意美化，不可堆积其他杂物。

橱窗宣传是一种直观宣传，特别要注意人们的美感需要。在布置橱窗时，要注意运用颜色的特殊搭配，标题的醒目，口号的第一个字的形式或大小，摄影报道中的大幅彩色照片，表格或图表的特殊设计等。橱窗布置，既要突出中心、重心，也不可使整个橱窗都是大字、红字、粗线条、重色斑。要注意各种文字、图片、数字、花边、图案的巧妙配合，做到恰如其分。

2. 纪念物品的设计

纪念物品也是（空间）环境激励的重要一方面。

表 3-1 （此处图略）

颜 色 对 心 理 的 影 响

红 色 能激发感情, 使人积极而富于联想

蔚蓝色 安祥, 使人产生温情, 使神经系统安静下来

黄 色 温暖而愉快, 能激发感情, 使人愿意付出力量

橙黄色 愉快, 引起喜悦, 使人更加积极

绿 色 安祥, 使人心情舒适, 十分富于联想

紫 色 能不同程度吸引人或使人充满活力, 但在某些情况下却会引起忧郁感

黑 色 使人难受, 引起悲伤

白 色 把一大块地方涂成白色, 会使人感到疲惫不堪

奖状、奖章、奖旗、奖杯、光荣证、光荣匾、纪念品、纪念碑、先进人物塑像等设计和安排要注意思想性和艺术性的统一。这种统一既要富有时代气息，又要注意节约、适用。人们对美的追求是随着生产力的发展和自身素质的提高而不断提高的。纪念品的设计和颁发要考虑不同职业、不同年龄、不同性别的人对美的不同要求，如给女员工发小挎包，就可多配置一些白色的，因为它象征着明亮、淡雅、纯洁；而给男员工发放提包，则可多配置一些黑色、橙色或

褐色的，因为它象征热情、紧张、快乐。在条件许可的情况下，规定价格，征求意见，按需购买、颁发，就会收到较好效果。

因为万事万物都是在运动变化中进行的，时间是瞬息万变，稍纵即逝的，所以，我们做每一件事，都必须注意掌握好时机，“机不可失，时不再来”。我们讲激励的时间艺术，其基本的道理也在于此。如果我们能够敏锐地察觉、巧妙地运用“时机”进行激励，往往激励效果会成倍增长；否则，反应迟缓，优柔寡断，不但会错过良机，起不到激发人们积极性的作用，而且很可能把事情办糟。同样是激将式激励，如果能见机行事，在客观条件成熟时，寥寥数语便可达到你所要达到的目的。否则，出言过早，时机不到，“反话”容易使人泄气；出言过时，良机错过，又成了“马后炮”，达不到预期的目的。

(三)激励的时间艺术

根据奖励信息和受奖行为之间的时间差距，可分为及时奖励和延时奖励。及时奖励即在人们的良好行为出现后立即给予奖励；延时奖励则是在人们良好行为出现后，相隔一段时间后再给予奖励。根据奖励时间的间隔，奖励又可分为规则奖励与不规则奖励。

时间是有价值的，是一种最宝贵、最有价值的特殊资源。管理时间是一门需要认真研究、探索的科学。正如美国著名管理学家杜拉克所说，根据我的观察，有效的管理者不是从他们的任务开始，而是从掌握时间开始。

1. 目标不同，激励不同

古希腊神话中讲了这样一则故事，塞浦路斯国王皮格马利翁，既是国君，也是具有精湛技艺的雕刻家。他热切期望有一位纯洁美丽的女子做自己的终身伴侣。于是，他倾注全部心血，用象牙雕刻了一个美丽的姑娘。这种真诚感动了爱神阿佛罗狄忒，就靠法力赋予雕像以生命，使皮格马利翁实现了梦寐以求的愿望。这个故事在心理学上被誉为“皮格马利翁效应”，或“目标效应”。就是说，目标和期望会产生推动力，也有的心理学家模拟了一个公式：

激发力量=效价×期望

效价是指达到目标对满足个人需要的价值。期望是指达到目标对满足需要的概率。也就是说，激发对象对于目标的价值看得越大，估计能实现的概率就越高。即当人们确定了可能达到的目标及价值时，他就会为达到目标而努力、奋斗、拼搏。所谓目标激励，就是利用这一原理，把大、中、小目标（如国家、地区、工厂、班组或个人目标）和远、中、近目标（如企业、单位的远期、中期或近期奋斗目标）结合起来，形成一个目标链条，使人们在生产和工作中，时刻都把自己的行为与这些目标联系起来，团结协作，携手奋斗，努力奔向预想的目标。

人们的活动内容十分丰富，不同的活动内容有不同的考核标准和要求。根据考核的不同内容要求，应采用不同的奖励时机：

如在体育比赛、知识竞赛、技术表演等活动中，往往需要对每一个动作、每一道问题、每一个步骤给予及时的评奖，可以促使人们下一个动作、问题、步骤改进和取得好成绩。此刻一般宜用及时奖励。

如果开展的活动是有规律性的，如月度生产、年度生产，在月底年终就可以反映其真实情况，此项活动可采用规则奖励，领发月度奖金，开展年度评先活动

如在开展“质量管理”、“优质服务”等阶段性、全面性的竞赛活动中，参加的单位和人数较多，持续时间较长，考核的内容较广，就需要采取延时和不规则奖励，即在该项活动全部结束后，经过综合考核、比较，评定谁是先进，予以嘉奖。如果活动还未结束，就凭部分材料予以奖励，就可能出现偏差，造成奖励工作的被动。

2. 感觉不同激励变化

不同的年龄对时间感觉不同。曼彻斯特大学心理学家约翰·科恩写道：“随着年龄的增长，日历年似乎正在渐渐缩短，每一年的时间总觉得比刚刚结束的上一年要短一些。也许这是新陈代谢过程逐渐减慢的一个结果”。对儿童和青少年来说，感觉时间过得很慢，而中老年人则觉得时间运行太快。这种不同感觉和他们不同的生理节奏快慢紧密相关。一位 50 岁的父亲告诉他 15 岁的儿子，说要等两年时间才能买上一部彩色电视机。两年的时间，对父亲来说，相当于他迄今一生时间的 4%；但对儿子来说，却是他迄今整个生活时间的 13%。毫不奇怪，同是两年的时间，儿子的等待与父亲的等待相比，要长 3 至 4 倍。同样的道理，一个 4 岁幼儿生活中的 2 小时，相当于他 24 岁的母亲的 12 小时，也就是说，如果要求这个小孩为一片饼干等上 2 小时，相当于要求他的母亲为喝一杯牛奶等上 12 小时。

不同的心境对时间的感觉不同。对此，人们是有体会的。当你急切盼望会见某一人时，哪怕只等半小时，也会觉得太长；当你高兴地见到他，彻夜长谈时，又觉得时间太短了。使用奖励应考虑人们的这种情感变化，在他最需要奖励的时候（在条件允许的情况下），施行奖励，效果就会更好。一般来说，当人们初接触一个新环境时，当人们对某种需求有着强烈愿望时，当人们对自己的错误有了认识，希望得到理解时，当人们因某种心理或生理原因处于困境时，此刻采用及时奖励效果较好，而且要知道，时间是公正无私的，不会为人们的喜爱而延伸，也不会为人们的厌倦而缩短。正是这种时间的均等性，为人们提供了均等的成长、竞争机会。这是从时间的客观量度来说的，也是正确的。但是从人们的主观愿望来说，又会产生对时间长短的不同感觉。感觉是客观事物作用于感觉器官而引起的，对该事物的个别属性的直接反映。由于它属于人类认识初级阶段——感性认识阶段的三种形式（感觉、知觉、表象）之初的层次，

是对事物直接的表象的认识，没有经过概念、判断和推理，未进入对事物本质和内部联系的认识，则往往会出现习惯性的误差观念。

总之，人们在对时间的感知中，会逐渐形成一种对持续时间的预测心理。如一个孩子会预测到一顿饭要多长时间，一场电影又要多长时间，如果实际情况违反了这种预测，他便会感到某种意外。激励信息与被奖或罚的行为之间也有一个持续时间，人们的预测心理具有积极意义的一面，即人们可在预测的持续时间内，调节自己的行为，使其向着好的方向发展；同时，也可能产生消极作用，如根据预测的持续时间，前松后紧或弄虚作假，以利在检查评比时获得好印象。根据这种情况，在激励时，既要照顾人们对持续时间预测的积极心理，采取规则式激励；同时，又要防止其中的消极心理，采用灵活变化的不规则激励，给人们以“措手不及”，促使人们树立责任心、培养自觉性。

(四)激励的语言艺术

语言是人类交往的工具。法国 19 世纪著名作家雨果说：“语言就是力量”足以说明语言和语言艺术在社会生活中的重要作用。

奖励是人们相互之间的一种思想和情感的交往，在很多情况下是用语言来传递奖励信息的，所以，奖励离不开语言这种特殊的工具，奖励要掌握好语言艺术。下面主要介绍奖励的文字语言艺术、口头语言艺术以及同语言符号相联系的身体语言艺术。

1. 激励语言艺术的分类

语言艺术分为口头语言艺术和文字语言艺术。

以情动人，注意语言美。在进行口头表扬时，不仅要注意积极正确的思想内容，还要注意语言表达的感情色彩。这种感情色彩可通过语言表达的抑扬顿挫、轻重缓急和面部表情等表现出来。人们在良好行为后，不仅需要积极的正确的评价，而且需要得到某种愉悦情感的满足。为了使口头表扬以情动人、语言优美，奖励的执行者需要来一个“心理位置互换”，即站在受奖者的位置，体会受奖者此时此刻的心情。只有抱着与受奖者共享喜悦的心情，说出的话才有人情味，别人听起来才心甜情激。这样，不仅可以缩短奖励活动双方的心理距离，而且可以激发受奖者更大的积极性。

但是运用口头语言激励，应该注意以下特征：

①辩证性。即坚持“一分为二”的观点，在肯定成绩时不要“一好百好”，在批评缺点错误时，要注意肯定其正确的一面，做到“长短相济”，实现调动积极性的目的。

②趣味性。心理学表明，凡是感兴趣的东西都容易在头脑中扎根。激励的目的是要在人们心中留下烙印，如果激励者语言干巴、呆板，近乎说教，那么将很难达到此目的。语言本身十分丰富，关键在于激励者灵活运用、恰到好处。例如，使用情感联想而赋予口头奖励以相应的感情色彩；通过玩笑和幽默增加语言的感情色彩；使用象征意义的词语和富有哲理的诗句增强语言的感情效果等等，都是提高语言趣味性的好方式。当然，也要防止不注意语言的本质意义，为趣味性而趣味，把严肃问题庸俗化。

③通俗性，也可以叫大众性。语言贵在自然、朴实、生动、亲切、简练，能包含深刻的思想，表达真切的感情。也就是说，激励者要用自己的话来讲，讲自己的肺腑之言，讲自己的切身感受，切忌用现成的“公式化”的语言，即通常人们所说的“套话”，东拼西凑。如果不是真切实际的真实感情，话说得再漂亮也不会有什么力量。特别是要注意根据激励对象的行为、岗位特点，在激励时可适当地运用一些员工所熟悉的技术语言、职业用语，使大家一听就懂，一点就明，能迅速接受激励信息。

顺耳之言似乎好说，但不易说好。肯定和赞扬下级的语言要成为美言、美文，具有较强的技巧性，难度是很大的。有的管理人员对于下属的成绩，往往视为已成之事，因而倾注的感情和怀抱的意兴便会不自觉地有些索然。这样，即使表示肯定和赞扬，也常常变成“虚与委蛇”，或者不着边际地搬弄一番溢美之词，由此不期然地产生负面效应便在所难免。可见，对于肯定和赞扬下级的语言，非但不能敷衍，而且需要着意探讨其中精义。

2. 激励语言艺术三要求

（1）情愫真切

一位学者在论及谈话的技巧时指出：充分发挥谈话的效力，需要肺腑之言，从诚挚的心灵中流出的语言，才能发挥语言的最大力量。

有的领导缺乏宽容之心，独断刚愎，对与自己见解相左的下属，必欲鸣鼓而攻之。

有的管理人员以职务、地位品度人的才能，低估下属的创造能力，一旦他们卓然有成便莫名惊诧，难以接受。上述诸种都会造成领导在肯定和赞扬下级时不能情真意切，而是言不由衷。这样的肯定和赞扬，必然味同嚼蜡，起不到沟通心灵的作用。矫情是领导语言的大忌。当下属从上级肯定和赞扬的语句中感察出上级原来并不因自己的努力和成功而真心愉悦，而是怀有嫉妒、猜疑甚至愠怒时，那无疑是对其心灵的严重创伤。当然这样的领导心理决不是一般的情形。一般的情形是前面提到的，把下属的成绩片面地看做已然之事，而对得到的东西，就不如未得到之时那样珍视，所以，领导常常不能为下级的成绩倾吐真挚而炽烈的情愫。领导要克服这一点，一是要在理性上认识到已然与未然的不可分割；二是要在情感上推己及人，把自己的喜怒哀乐与下属的喜怒哀乐熔铸在一起。

（2）扬长也须论短

下属的长处固然需要及时给予肯定和表彰，倘若领导只会在下属的长处和成功面前来一声喝彩，那么这样的肯定和赞扬就会显得过于单调，既不能起到上面所说的增进认知的作用，也更有损于领导在下属心目中的能力形象，造成了领导的角色模糊。

领导对下属的绝对肯定同对下属的绝对否定一样是有害的。绝对的否定会使下属沮丧困顿，而绝对的肯定会使下属的进取意志逐渐消磨。五彩缤纷的统一与交相辉映才是美。领导在充分肯定下属长处的同时又伴以论短的言词，这样比起单受批评，既会使下属在心理上产生更优的接受机制，又会使赞美的语言变得刚柔兼济。

（3）增进认知

肯定和赞扬当然是为着激励下属，但是这种激励应该是真挚热烈的情感与明晰深刻的理性的统一。

领导要善于通过对下属的肯定和赞扬，帮助下属总结经验，找到成功的主、客观原因，并进而发现不足，引出缺憾，下步行动的目标与任务也便会随之而出，不至于满足已有成绩而沾沾自喜，止步不前。有价值、讲艺术的表扬非但不会使下属飘飘然忘乎所以，而且可以使其在成绩面前认识不足，决心继续奋进。领导的重要作用之一，就在于把下属的每一个成功变成一个短暂的讲习所、研究班。这就要求领导具有鞭辟入里的分析能力、明白准确的总结概括功夫。

3. 激励语言艺术应注意的问题

（1）切忌任意拔高

领导肯定和赞扬下级的语言当然不可随意，要具备应有的热度。但是如果不适当地高估了下属的成绩，人为地赋予成绩本身不曾有的意义、价值，乃至流于庸俗的捧场，那么这样的肯定和赞扬就会产生以下负面效应：

第一，会使受肯定和赞扬的下级产生盲目的自我膨胀心理。误以为自己的做法具有那样高的意义和价值，从而坠入迷雾中，损害了励精图治的开拓意识。

第二，会造成其他下属的逆反心理。人们崇敬的是真正的楷模，而不是人为拔高了的典型。对于名不副实的样板，人们会由不服气到猜忌，由猜忌到厌弃，这就不但起不到应有的示范作用，反而会离散下属之间的团结协作关系。

第三，容易滋长下属不务实、图虚名的不健康风气。当下属看到小有成就也可得到极高的赞扬、奖掖，便会动摇脚踏实地孜孜以求的信心，这样就难免浮夸、造假、沽名钓誉、邀功求赏。本

来作为一种激励手段的表扬就会异化成下属心目中的目的，其本来的意义、作用就将被扭曲，乃至丧失殆尽。

（2）切忌褒一贬多

肯定和赞扬有成绩的下级，不可避免地要造成未受肯定和赞扬的下级的心理失衡，这对于激励众人使之感奋是必要的。

但是这种效果一般情况下只应客观生成，领导不应采取双管齐下，曝此寒彼的方式。因为个体之间的差异有着条件性，某人有一种长处，而其他人不具备特定条件，就不一定能形成长处，而只能具有其他长处。如果对某个下级的长处极度赞誉，而对其他不具备此种长处的众人倍加贬损，那将会严重地损伤众人的自尊心和对领导的亲和力。这样表扬下级不但收不到预期效果，相反却会酿成领导、被表扬的下级以及未被表扬的众人之间不应有的疏离。

（3）切忌与下级抢功

诚然，下级的成绩和建树离不开领导的导引、扶植，下级的成功往往就是领导决策、部署的科学性、正确性的确证。但是，这一点只应由下级和他人在内心去体认，而不可流露于领导的言词之中。

这首先是领导保持谦逊作风的需要。领导只应刻意追求事业的实际发展，而不应也没有必要在成绩的归属上争个份额。推功会使得领导的形象更加高尚、超拔。

其次，能弘扬下级的主体责任感。既然上级把成绩归功于下级的个人实践，那么下级在受到褒奖之际，除了珍重成绩、荣誉之外，还自然会想到倘若发生失误、差错，也当然要自我承担而无法推诿。所以，在肯定和赞扬下级的时候，不掠下级之美，就蕴含着在否定和处罚下级的时候，上级也不应抵下级之过。这二者是对等的。

4. 文字激励的要求

（1）生动活泼是文字激励的形体

文字表达要讲究文采、辞章。宣传、表彰先进者如果只是平铺直叙、罗列事实，干巴巴地归纳其思想要点，是缺乏吸引力和鼓动性的。文字激励要注意运用新鲜活泼、富有激情和时代气息的语言文字，以调动人们的积极情感，达到激励的最佳效果。

（2）实事求是文字激励的基本前提

这里有三层意思:其一,必须以事实为根据。表彰先进者的思想和行为,必须以具体的事实为根据。没有事实,没有数量的分析,只作空洞抽象的结论是不能使人信服,也是容易造成差错的。其二,事实必须真实。道听途说,自我编造,张冠李戴,或掠他人之美,都不能正确反映受奖对象的面貌,评价和结论也必然会产生错误。其三,表述必须客观。必须从实际出发,在评价和结论上,不可不及,也不可拔高,尽量使主观评价和客观事实趋于一致。

(3) 公正规范, 新颖别致

人们是通过视觉接受文字激励信息的。一般来说,文字的大小、颜色、书写以及相配的材料对传播激励信息的效果关系极大。一张喜报、一个宣传栏,如果书写糊涂、大小不一、配色不当,错字连篇,是不可能收到好的宣传效果的。所以,在制作文字公文或不同形式的书面语言时,一定要注意书写公整、清楚、秀丽、端正,颜色搭配得当,能见度好。同时,还要做好装帧工作,以发挥文字激励艺术的视觉效果。

总之,在艺术运用这一方面,要结合运用,忌单枪匹马。激励艺术是一个系统工程,在研究时可以把其不同的子系统(语言艺术、环境艺术等)分别开来加以阐述,给人以启发,但在实际操作过程中,这些艺术方法是紧密结合在一起的,密不可分,相辅相成,时机要在一定的环境之中才有效应,好的激励环境如果没有一定方式的激励语言,也不可能收到应有的效果。因此,在激励的执行过程中,一定要注意激励艺术的相互结合,切忌“走钢丝”、唱“独角戏”。

(五) 激励的报酬艺术

激励与报酬是相关的,因为组织是在理解员工受到激励,进而高质量完成了本职工作的基础上支付报酬的。

认为工资作为报酬体系中的重要组成部分,还具有心理和社会学意义,因为它向员工发送着多种信息,远远不止是一种物质酬劳。工资反映了雇员工作行为的合适程度,它是一种认可信号,告诉员工组织对其个人表现的看法。此外,工资还起着下列作用:

- ①它满足了个人需要(例如,使人摆脱了不安全感,产生了有能力的感觉,为自我实现提供了机会) ;
- ②它提供了一种反馈,即对员工在各方面工作水平和能力的评价,同时还显示出员工个人在组织中的相对位置;
- ③当一个人跃升到主管或管理人员的位置时,它又是一种对成功的奖励,使之有资格管理他人;
- ④它传递了一种消费能力,因为工资反映了个人在消费市场上的购买力。

前面所讨论的激励因子可以分成内在（如工作挑战性、技能挂钩工资）和外在（如工资、业绩挂钩工资、工作条件等）两种。技能挂钩工资被划入内在因素，因为它是指员工因在岗位工作中投入了相应的知识和技能而获得的报酬。结果可能是能力的提高和个人的发展，而“计时工资”类的基本工资可以与需求理论相联系，因为它们对应着公平和保障，反过来又能产生工作中的社会满意度。

根据西方的期望理论，在报酬方面，激励是大有艺术可言的。

期望理论是一种过程型的激励理论。它是由佛隆（V·H·Vroom）在其《工执行活动：在主体感到获

得不同结果概率的基础上所执行的活动激励力量=Σ效价×期望值（个体目标）（组织目标）第二水平 第一平输出输出纯效价（满意—不满意）反馈联系作与激励》（1964 年出版）一书中首先提出来的。这一理论认为，人的固定要求决定了他的行为方式。工人的劳动是建立在一定的期望基础上的，这样就可以在个人活动与其结果之间建立某种联系。

期望理论可以用下面的模式图表述（如图 3-1 所示）。

图 3-1（此处图略） 期望理论模式图

从上图可见，通过一定的努力，个体可以达到两种水平的输出。第一种水平的输出，即为达到组织的目标；第二种水平的输出，就是个体本身想达到的目的。这一模式图有助于我们分析个人行为与组织目标之间的可能联系。这两种水平输出之间是有联系的，第一种水平输出的目的是带有工具性的，是达到目的的手段，而第二种水平输出的目的则是个人的目的（可能是认可或金钱）。如果工人的工作结果低于规定指标，这就意味着他没有能达到企业的目标，即第一种水平的输出，与此同时也不能达到第二种水平的输出。在这种情况下，执行活动：在主体感到获得不同结果概率的基础上所执行的活动激励力量=Σ效价×期望值（个体目标）（组织目标）第二水平第一水平输出这种工作对工人的激励力量是很微弱的。

而且奖金制度的实施，首先要调查、了解以下两个问题：①奖金的“效价”如何？人们需要不需要？感兴趣否？②人们对奖金的期望值高不高？他能得到奖金的可能性大不大？

如果调查发现，这种奖金制度的“效价”很高，吸引力很强，同时大部分人又有可能达到数量和质量要求，能得到奖金，那么，这项奖金制度就会有很高的激励力量。如果工人觉得这种奖金制度没有吸引力，效价低，或者虽有吸引力，但目标太高，达不到，也就是期望值低，那么，它不能达到强激励的目的。

表 3-2 （此处图略）期望理论在奖金发放中的应用

达不到强激励，积极性调动不起来，怎么办呢？不能因为这奖金制度的效价低或期望值低而放弃目标，不去完成企业的生产任务。行之有效的做法是提高奖金制度的效价或期望值。提高效价可以通过改善奖励办法来完成，如提高奖金额，辅以精神奖励等；提高期望值可以通过改善工作条件等办法来完成。

上表可以用来帮助我们利用期望理论来分析某种奖金制度是否有激励作用，还是没有激励作用。

二、激励的误区

（一）激励的误区

1. 人才误区

（1）重视人才贡献，忽视人才需求

人才价值不仅表现在人才对社会和企业承担的责任以及做出的贡献，也反映出社会和企业对人才的尊重以及需要的满足。实际工作中，有的企业不能正确看待人才价值，非常重视人才的贡献，忽视人才个人的需要，从而挫伤人才的积极性，也就谈不到创造性地开展工作。

（2）重视物质奖励，忽视精神激励

物质奖励和精神激励是企业中常用的激励手段。企业常采用提高工资、改善福利等手段进行物质奖励，往往能够取得一定效果。人才作为企业人力资源中的较高层次，更重视精神激励。精神激励对于激发人才的工作热情、满足自我发展需要、提高工作效率具有不可忽视的作用，许多企业至今仍然没有意识到这一点。

（3）重视人才储备，忽视人才浪费

受生理、心理、社会环境和科学技术等因素的影响，决定人才的培养和使用有其周期性特点，即人才的时效性。即使是高素质人才，如果不能发挥作用，其拥有的知识和技能也会逐渐过期甚至失效。有的企业为了今后自身的发展，广揽人才，以形成人才储备，致使出现“大才小用、用非所学”现象，无形中造成人才能力不能正常发挥，从而出现人才浪费。“人才高消费”现象就是具体的反映。

（4）重视人才学历，忽视人才能力

文凭已成为现代社会人们受教育程度的重要标志。许多人在实际工作中积累了丰富的实践经验，工作能力强，但由于种种原因，没有学历或文凭，因而无法提拔和重用。企业在用人时，

往往注重人才的学历，忽视人才的素质和实际能力。有的企业选拔人才时以学历为条件，忽视人才的道德修养，致使一些不合格的人走上重要岗位甚至领导岗位，造成企业经营管理的混乱，以至于带来经济上的损失。

（5）重视人才绩效，忽视人才差异

人才学家经过研究发现，不同类型人才在工作中的行为方式、思维路线和成果类型各不相同。企业在用人过程中常出于对利益的追求，十分重视人才对企业的贡献，认为人才应当带来效益，而没有考虑到人才的差异。因而一旦效益不理想，则对人才求全责备。有的企业甚至给人才制定相应的效益任务要求完成，给人才形成巨大的压力，往往也得不到好的效果。

2. 管理误区

（1）重视人才投资效益，忽视人才施展才华的条件

引进或培养人才也是一种投资，必然会给企业带来收益，但需要一定的条件。条件不仅包括生活方面的工资、福利、住房，更重要还在于工作中的权力、责任范围、人际关系等方面。用人环境和条件是人才发挥效能并带来效益的关键所在。不少企业以高工资、高福利来吸引并安置人才，但并没有为人才创造发挥才能的环境，使人才无法顺利地开展工作，自然也就谈不到为企业带来效益。

（2）重视人才才干，忽视人机协调

人机协调是指人才能力类型、能级水平和知识结构与工作岗位的要求相适应，使人才的作用得到充分发挥。反之，人机不协调，将限制人才作用的发挥。企业重视人才才干、忽视人机协调将导致人才用非所长，往往出现工作效率低下、不安心工作的后果。

（3）重视人才使用，忽视人才培养

心理学家认为，人尚有相当部分的潜在能力没有被认识并发挥出来。发挥潜能可以大大地提高工作和学习效率，并带来惊人的收益。教育和培训不仅是挖掘潜能的重要方式，同时也是适应科技发展、知识更新的重要手段。由于人才已经具备了较高的文化素质和能力，不少企业认为，人才在于使用，因而无需对人才进行培训。这种观点不仅不利于人才潜能的发掘，更不利于人才的发展和提高。

（4）重视人才引进，忽视人才使用

人才的本质、特征在于其所进行的创造性劳动。只有在企业经营管理活动中真正以自身创造性实践为企业和社会做出贡献的人，才能称为人才。许多企业注重如何吸引人才，想方设法

招募人才，但对人才进入企业之后如何发挥作用、需要什么样的条件和支持很少过问，使得不少人才发出“英雄无用武之地”的感慨，“跳槽热”也反映出企业在用人方面的不足。

(5) 重视组织稳定，忽视人才流动

人才流动是社会生产发展的必然结果。企业从自身角度出发，一方面需要稳定的人才队伍，以维持企业正常活动的开展，另一方面，借助人才流动，调整企业人才结构。不少企业从组织稳定的角度出发，为人才流动设置了许多障碍，以避免由此带来的损失，同时尽可能减少人才流动。这种做法实际上大大降低了企业对人才的吸引力，损害了企业形象。

(6) 重视人才数量，忽视人才群体结构优化

合理的人才群体结构不仅能够充分发挥人才的才能，而且能以人才在年龄、学历、专业、能力等方面的互补，形成人才群体的整体效能。企业在引进人才的过程中，通常注重人才的数量，但不考虑人才的层次结构是否合理，是否有助于在个人能力充分发挥的同时，实现人才群体结构的规模效益。

(7) 重视外部人才引进，忽视内部人才开发

企业获取人才有两种渠道：外部引进和内部开发。两种渠道各有利弊。不少企业将两种方式有机结合，以利于人才选拔。但有的企业注重引进外部人才，既可在短期内拥有相当数量的人才，又可降低培训开支，因而忽视对内部人才的开发，特别是内部潜在人才的挖掘和培养。这样不但不利于现有人才资源的合理利用，同时也挫伤内部员工的积极性。

(二) 激励员工应注意避免的十个方面

在实践中要注意：下面十件事会使激励完全失败，要极力避免。

这十件事会使组织完全失去士气和绩效（或许你已经试过其中一、两件了！）

第一，基层员工完成了任务，却奖赏他们的上司和同僚。

第二，期望员工样样都行，十全十美。

第三，强调过程，不重视结果。认为员工怎么工作，比为什么工作重要。

第四，完全不鼓励有创意的思考，公开表示只有高层经理才有好观念。

第五，当事情进行顺利时，却横生枝节，另出点子。

第六，好管琐事，如购买文具、复印文件等等，却忽略公司业务及如何激发员工的潜能。

第七，组织形式复杂，充满不实际的官僚阶层。

第八，从来（或很少）不和顾客接触，认为顾客总是找麻烦。

第九，强调计划、组织等等的配合会形成绩效，忽略了人的重要性。

第十，喜欢多雇用员工，认为庞大的组织就是好组织。

这就是说，对员工要多多鼓励，但鼓励要有好的方法。

被激励者对自己满意时，最容易影响他。因为他拥有自尊心，不再忧虑别人对他的看法和自己的地位。他与环境融为一体，你可以利用他的自信心去影响他。

下面的方法将增进员工的自信心：

- 建立明确的规则，执行规则要前后一致。
- 当员工彼此发生冲突时，要为他们解决问题。
- 和员工谈话时，专心一致，让他们觉得受重视。
- 赋予责任时，让员工以自己的方式发挥。即使事情做得不好，也不要收回他们的责任。
- 诚实地表达你的感情，要求员工也诚实地表达他们的感情。
- 承认自己的错误。
- 让每个员工在工作范畴内发挥他的创意。
- 注意员工好的表现，不要只挑错。
- 避免责骂。
- 让员工知道你信任他。
- 不要拿员工比来比去。
- 公平，不要偏心。
- 鼓励整洁。

- 不要将员工和他的工作混为一谈。如果员工做错了，让他了解你不满意的是他的工作，不是他个人。
- 与员工分享决策的权力。
- 不要求员工做超过他们能力的事（如果员工实在不能胜任工作，可以委婉地劝他们干别的工作。）
- 对员工要仁慈、体恤。

三、激励中的控制艺术

（一）激励中控制的特点

1. 控制系统

戈茨（Billy E. Goetz）对控制作了一个首创性的分析。他指出：“管理的计划是谋求一致的、完整的而又彼此衔接的计划方案”，而“管理的控制工作则是务使一切实践活动都按计划进行”。

管理工作的控制职能，是对下属的业务工作进行衡量和纠正，以确保企业的目标以及为此而拟订的计划得以实现。因此，进行控制，是上自总经理，下至基层监管人的每一个主管人员的职责。有些主管人员，特别是基层的主管人员常常忘记“实施控制职能的主要职责是落在每一位负责执行计划的主管人员身上。”正如法约尔在几十年前就明确指出的：“在一个企业中，控制就是核查所发生的每一件事是否符合规定的计划、已发布的指示以及所制定的原则。其目的是要指出计划实施过程中所出现的缺点和错误，以求改正和免于重犯。控制必须施之于一切的事、人和工作活动。”

管理工作中的控制在本质上和物理的、生物的以及社会的系统等是一样的。正如诺伯特·威纳（Norbert Wiener）所指出的，在许多系统发挥作用的过程中都存在信息沟通（或信息传递）和控制。威纳用广义的“信息”（information）一词来概括能量的机械传递、电子脉冲、化学反应、书面或口头的信息或任何能够借以传递“信息”的手段。威纳在提出称之为“控制论”过程或运营活动输出（目标）输入（劳动、资金、计划）发现偏差反馈纠正措施纠正过程评定实际的成效实际成效与标准比较找出偏差实际的工作成效纠偏的措施方案执行纠偏措施分析出现偏差的原因预期的成效的这门科学时指出，所有各种类型的系统都是通过信息反馈来揭露目标实现过程中的错误，并采取纠正措施来控制自己的。换言之，各种系统都是用其自身的一部分能量来反馈成效与标准相比结果如何的信息。下图是一个简单的反馈示意图。

管理控制常被看成是类似于家用恒温器所采用的那种反馈系统。这一点只要看下图所示的管理控制反馈过程就更清楚了。我们可以注意到，该图对控制的认识比起简单地把它看作为确定标准、评定成效和纠正偏差等要更加复杂，但也更加符合实际。

图 3-3 （此处图略）管理控制的反馈回路

过程或运营活动评定实际的成效实际成效与标准比较纠偏的措施方案执行纠偏措施分析出现偏差的原因. 当然，主管人员要“评定实际成效”，“将它与标准相比较”，以及“找出偏差并加以分析”。但是，为了随之进行必要的纠正，主管人员必须拟出一个“纠偏措施方案”，并且要“执行”这个方案，以达到“预期的成效”。

现代管理学认为，在社会管理系统中，主要由人、物、信息三大要素组成，并由此形成人流、物流、信息流。其中，信息流在系统管理中占重要地位，成为调节、控制人流和物流的数量、方向、速度、目标，驾驭人和物作有目的、有规则运动的重要手段。奖励作为对人们良好行为的评价，也是一种信息控制的手段和方法。运用现代控制论原理理解和认识奖励的作用，是十分有益的。那么，到底什么是控制系统呢？这要首先认识几个概念：

（1）系统

系统是由相互作用着的若干元素组成的有机整体。从物质到观念，从无机界到有机界，从社会到家庭，从小的原子到大的宇宙天体等，都是以系统的形式存在的。

（2）信息

“信息是有秩序的量度”（维纳语）。按照人们通俗的理解，生物体从外部环境获得的消息中反映的情况，就叫做信息。在人类社会，信息是人们同外部世界交换的内容（采用一定的形式并包含在一定的形式之中）。人们正是通过不断接受外部信息，认识和改造世界，同时也在不断发展完善自身。奖励也是一种信息，它通过各种信息载体和表现形式为人们所接受。

（3）反馈

维纳说过，反馈是“根据过去调查的情况去调整未来的行为。”这就是说，反馈是控制系统将指令信息通过某种方法输送出去，又把结果返送回来，从而影响指令信息下一步的作用和效果，起到控制作用，以利达到预定的目标。除了反馈控制外，还有一种控制叫做前馈控制。前馈控制就是根据科学预测所提供的超前信息，在系统出现偏离目标趋向之前，注意纠正偏差，调节控制系统奖励信息。

人物关系

人际关系

政治形势

经济形势

道德规范

法律规范

社会舆论感觉接受器调节器（大脑）外部环境 人体信息通道（神经系统） 运动效应器未来行为的方法。

奖励作为对人们物质和精神的某种满足，它既是一种反馈信息，也是一种超前信息（通过信息载体如奖金、奖品、奖状等）。奖励的过程就是一个复合控制的过程，既包括反馈控制，也包括前馈控制。对受奖者来说是反馈控制，对未受奖者来说更多的是前馈控制（也有反馈控制因素）的作用（如图 3-4 所示）。

图 3-4 奖励控制封闭系统图

2. 控制系统成功存在的前提条件

（1）控制需要组织机构

由于控制的目的是评定工作并采取行动，以确保计划的实现，所以我们必须知道企业在计划实施中发生的偏离情况以及采取纠偏行动的职责应归属于谁。控制活动是要由人来进行的。但是如果各级组织机构的职责没有明确的规定，我们就无法知道哪个部门应当承担产生偏差的责任和应当由谁来采取必要的纠正措施。因此，控制的另一个基本前提就是要有组织机构。这与计划前提一样，组织机构越明确、完全和完整，控制工作就会越有效果。

（2）有计划的控制

计划和控制是一个问题的两个方面。主管人员首先制定计划，然后计划又成为用以评定行动是否符合需要的标准。这个简单道理在实际工作中有好几重意义：第一，一切有用的控制方法首先就是计划工作的方法；第二，如果不首先考虑计划以及计划的完善程度，就试图去设计控制系统的话，那是不会有效果的。用拟订预算的例子来说明这个简单的道理是再好不过的了。预算是一种计划，亦即数字化了的计划。把拟订预算的工作只看成是控制的一种形式有可能使预算工作失去意义或效果不大。可是时至今日，一些企业和许多政府机关以及其他各种组织机构似乎仍然在以这种眼光来看待预算工作。

很明显，在使用控制技术和设计控制系统之前，必须先有计划，因为控制是以计划为根据的。计划越明确、全面和完整，控制的效果也就越好。道理很简单：如果主管人员事先不知道所期望的是什么，他就无法判断自己的单位是否正在实现所期望的目标。

确实，我们可以这样说，要使控制系统发挥作用，就必须按具体情况来建立它。总之，所建立的控制系统必须：①与具体的计划和职位相适应；②与各个主管人员及其个性相适应；③与所求的效率和效能相适应。

（3）控制应当与具体的计划和职位相适应

一切控制技术和控制系统都必须反映所拟定的计划要求。每一个计划、每一方面的业务工作都有其独特之处。主管人员所需要的和应当知道的信息，将会告诉他们所负责的那部分计划的进展状况如何。显然，检查销售计划的进展状况和检查生产计划的实施状况所需要的信息是极不相同的。

在前面已谈到控制的目的是为了保证计划的完成，因此它必须和计划相联系。这在实际工作中不仅意味着必须将计划执行中的偏差迅速提出报告，同时也意味着主管人员必须有一个能预示可能出现偏差的系统，从而使他能够有时间采取措施。

同样，控制技术与控制系统也必须考虑职位的情况。主管生产制造部门的副总经理的工作当然不会与车间主任的工作相同。销售部门与财务部门的控制技术与控制系统是各不相同的，而这两者又不同于采购部门的控制技术与控制系统。小型企业需要的控制技术和系统与大型企业所需要的也不相同。控制本身的这个特性，更清楚地说明了如下事实，即控制的设计越是有针对性并反映出计划的性质和结构状况，它就越能有效地为管理的需要服务。

控制还应当反映组织机构的类型。组织机构既然是明确企业内各个人应当担任什么职务的主要依据，因而它也就成了明确执行计划的职权所在和产生偏差的职责所在的依据。为此，控制必须反映一个组织的机构状况。谁也不能否认，所设计的控制过程越是能够反映各种活动在组织中的职权所在，就越有助于纠正脱离计划的偏差。

（4）建立的控制系统应当切合每个主管人员的情况及其个性

建立的控制系统还必须切合每个主管人员的特点。当然，控制系统和信息是为了协助每个主管人员行使其控制职能，所以，如果所建立的控制系统不为主管人员所理解，那么就没有多少用处。说实在的，对某项控制技术或信息，是人们无法理解，还是不愿意去理解，都可不去管它，总而言之，是不理解。真正的问题在于人们对不理解的东西是不会信任的，而对不信任的东西就不会去使用它。

特别重要的是控制必须适合个人的性格。有些人，譬如一些统计员和会计员，喜欢复杂的数据表格或厚厚一叠的计算机打印输出信息。在此情况下，就应该让他们采用这种形式来表示信息。另外有些人喜欢图表显示的信息，那就应当让他们用图表形式来提供信息。我们还知道有少数人，如科学家、数学家，甚至喜欢用数学模式来表示信息。在此情况下，就应当让他们用这种形式来提供信息。据说还有这样的情况，要是有人无论如何也不能了解你给他提供的信息，不妨考虑采用连环画的形式给他提供信息。重要的是使人们获得并了解他们所需要的信息。

3. 控制的特点

(1) 诱导性

人的活动受着两种因素的制约：一是人的内在需要；二是外界的客观要求。当这两种因素紧密结合时，便可产生人的积极行动。奖励控制是以对人们的积极肯定的信息反馈是通过物质利益和精神利益的某些满足来实现的，因而它能调节人的行为，调动人的积极性。奖励控制的诱导性表现在说理诱导（晓之以理，以理服人），情感诱导（动之以情，以情动人），利欲诱导（诱之以利，以利吸引人），榜样诱导（导之以行，以模励人）等方面。为了使奖励更能吸引人，在奖励时应注意不同人的需要，使奖励的内容和形式尽量丰富多彩，生动活泼。

(2) 非强制性

强制控制是指系统内所有成员对决策中心发布的指令必须严格遵守，否则将予以惩罚和制裁，而非强制控制只是提倡和宣传人们应该去遵从系统的某些规范，调节自己的言行。对不遵守者，只能接受人们的舆论谴责或在精神、物质利益上受到某些损失。这样说，并不是非强制控制对人的行为调节就不重要，只是说对人的控制方式不同而已。随着生产力的发展，人们自身的完善，这种非强制性的控制越来越显得重要。对人格的尊重和对荣誉的追求，将会成为一种强大的舆论力量，影响人们的行为，调节人与人、人与社会的各种关系。

(3) 自控性

人们接受社会的各种规范制度，调节自己的行为，进而迸发积极性，其关键在于自控力。自控力强的人，才能顺利和迅速地根据社会规范的要求调节自己的行为，并将这种正确、良好的行为坚持下去。社会控制是一种他控制，它不可能直接命令人们产生兴趣、爱好、积极、振奋等心理状态。这种心理状态必须由外部的他控制转化为内在的自控控制，从而产生自控力。奖励是一种对人的积极奖赏，与其他控制手段相比，它更容易引起人们内心的积极情绪体验，将他控制内化为自控控制，从而产生强有力的行为表现。奖励控制的最终实现必定是人的自我奖励、自我调节和自我控制。

(二) 激励中控制与行为调节

1. 行为激励

美国管理专家麦考梅克在其书《经营诀窍》中讲了这样一件事，他的一位朋友狄罗伦在担任通用汽车公司雪弗莱车工厂的总经理后不久，有一次他去达拉斯出席一项业务会议。当他抵达旅馆之后，便发现公司的人已经送了一大篮水果到他房间。他看后幽默地说：“咦，怎么没有香蕉呢？”从此以后，整个通用汽车公司都流传着“狄罗伦喜欢香蕉”的说话，尽管他向人解释那只不过是随便说的，但在他的汽车里、包里、旅馆里，甚至会议桌上，总是摆着香蕉！可见，企业管理者的一个行为会产生出多大作用！

这种用企业管理者在某些方面的有意行动来激发下级的激励方法就是行为激励法。由于企业管理者处于员工有目共睹的特殊地位，其一言一行自然就成为众人关注的焦点，因而在一个企业里，没有什么比企业最高领导亲自过问某事或采取某项行为更能说明此事的重要性了。

行为激励包括三个方面：

（1）生活上的行为激励

分为三个方面：①有乐同享；②有苦同尝；③有难先当。日本具有传奇色彩的企业家坪内寿夫在着手整顿“佼世保重工”时，首先裁减了人员，然后又降低员工工资。坪内寿夫为了增强员工们与他一起共渡难关的勇气，明确宣布“工资降低的差额是一定要偿还的”，而他本人既不领工资，也不取股金。

（2）工作上的行为激励

领导人的身先士卒，不是在有危难之时才表示出来，而是在平时的小事上也要表现出身先士卒，起到表率作用。法约尔说：“领导作出榜样是最有效的工作方法之一。当领导在出勤方面作出榜样时，谁也不敢迟到，当领导积极地、勇敢地、忘我地工作时，员工们也将效仿他的榜样。

（3）态度上的激励

由于态度是由认知因素、情感因素和行为因素构成的，因此这里将态度激励也归入行为激励法一并论述。当出现紧急情况时，领导人惊慌失措就必然会影响下级的情绪，搞得手忙脚乱，不知所措，结果会坏大事。

2. 如何控制

主管人员都需要懂得如何从事他的本职工作，懂得如何对人、财、物作适当的控制。

控制工作包括以下四点：

（1）设定工作目标

- ①要根据计划产生标准。
- ②要工作人员共同来参与工作标准的设定。
- ③标准要略具弹性。
- ④标准要可互相比较。

（2）编撰进度报告

- ①报告要及时。
- ②要有统计数字和图解。
- ③要便于比较分析。

（3）评估工作成果

- ①要根据标准。
- ②要作比较分析。

（4）改正工作偏差

- ①偏差要有人考核。
- ②偏差要说明原因并提出改善途径。
- ③偏差记录来自会计部门。
- ④纠正偏差要根据政策要求。

（5）提出关于控制的五项要领，也是进行控制工作时必须予以注意的

- ①目前的资料，即可作将来控制的主要参考。
- ②掌握重点。

③以重要性决定先后次序。

④要点控制。

⑤自我控制。

3. 良好的组织环境

激励因素当然不是存在于真空之中的。即使是个人的愿望和欲望，也都受着生理的需要和文化形成的需要所制约。但是，人们对事物的追求会受到他们所处的组织环境而削弱或加强。有时候环境会压制人们的动机，而在另一些时候它又能唤起人们的动机。

利特温（Litwin）和斯特林格（Stringer）的研究说明了这一点。他们以麦克莱伦的成就需要、归属需要和权力需要作为主要激励类型进行研究时发现，这些动机的强弱程度受到组织环境的影响。譬如说，他们对于一个官僚体制型的组织抽样调查了 460 名主管人员，发现这一类型的组织结构和权力激励存在着密切的相互关系，而它与成就激励和归属激励则呈相反的相互关系。在一个具有严格责任制和明确标准的组织环境中，他们发现这种环境与成就激励的关系密切，与权力激励的关系一般，而与归属激励则没有什么关系，甚至是相反的关系。

利特温和斯特林格认为，他们的研究结果是对这种理论（即认为在组织环境与激励力量的增强或减弱之间存在着一定关系的理论）的重要支持。下表简要地表明了他们的研究结果。

（三）适度控制与激励

激励人才，如同其他用人行为一样，在实践中也有一个“适度”的问题。

实绩原则，既然是一项用人战略原则，那么，当我们认真探讨它的适度问题时，就必须站在宏观和全局的高度上，全面考虑组织环境对激励的关系这一问题。应该说，总的适度要求，只有两条：

其一，任何激励行为都必须与本国的国力和国情相适应；

其二，任何激励行为都必须与用人实践的需要相适应。

（1）从感性上理解适度控制

美国一家名为福克斯波罗的公司，专门生产精密仪器、自动控制设备等高技术产品。在创业初期，一次在技术改造上碰到了难题，若不及时解决，就会影响企业生存。一天晚上，正当公司总裁为此冥思苦想时，一位科学家闯进办公室阐述了他的解决方法。总裁听罢，觉得其构思确实非同一般，便想立即给予嘉奖。他在抽屉中翻找了好一阵，最后拿着一件东西躬身递给

科学家说：“这个给你！”这东西非金非银，而仅仅是一只香蕉。这是当时他所能找到的惟一奖品了，而科学家也为此感动。因为这表示自己的成果已得到了领导人的承认。从此以后，该公司便授予攻克重大技术难题的技术人员一只金制香蕉形别针。

行赏和肯定性激励的适时性表现为“赏不逾时”的及时性。公司总裁在没有别的东西，只有一只香蕉时也要拿出来作为奖品。这样做至少有两个好处：一是当事人的行为受到肯定后，有利于他继续重复所希望出现的行为。这正如小孩学走路时，当他走出了步态并不雅的第一步后，就立即鼓励他走出第二步、第三步，直到他真正学会走路为止。二是使其他人看到，只要按制度要求去作，就可以立刻受奖，这说明制度和领导是可信赖的，因而大家就会争相努力，以获得肯定性的奖赏。

处罚和否定性激励的适时性表现为不违时，也不失时，而不仅仅是及时。具体说来，当出现的情况及责任十分清楚，而且马上处理后能够达到“欲民速睹”的目的时，适宜及时处理，例如在生产现场发现有严重违章操作时，及时处罚的效果就十分明显；当问题发生的原因一时尚难确定时，不应立即处罚当事人，而应先纠正错误，矫正行为，平息事态，然后再查清原因，对“过失者”予以处理。

“罚不迁列”的含义是就地处罚，而就地处罚并不等于问题发生后就立即处罚，而是指原因清楚、责任明确后才立即处罚。这样做可以避免两个不利：其一，在情况不明、原因不清时对当事人进行了处理，事后证明可能当初的处理是错误的，尽管错误可以纠正，但毕竟留下了不愉快的痕迹；其二，问题刚发生后，“过失者”的失败情绪占了上风，对于外界的不同看法存在强烈的抵触和对抗情绪，若此时处罚可能会适得其反，达不到教育本人的目的。

（2）灵活控制

控制工作，即使是在计划发生了变动、出现了预见不到的突然情况或计划全盘失误的情况下，也应当仍然发挥作用。戈茨曾经指出：“在某种特殊情况下，一个复杂的管理计划可能失常。控制系统应当报告这种失常的情况，应当具有足够的灵活性，使主管人员在出现这种失常情况时仍能对运行过程保持控制。”换言之，不管计划失败还是发生料想不到的变化，要想保持控制继续有效，那么所设计的控制系统就要有灵活性。

灵活控制的必要性是容易说明的。一个预算系统也许会给主管人员规定一定数量的经费，授权他们可在此数额内雇佣工人和采办原材料和劳务。在通常情况下，这一预算是根据销售额预测数制定的。如果实际的销售额同预测数之间有相当大的出入，那么这个预算控制数就变得毫无意义了。由于在这种情况下，预算系统缺乏灵活性，因而它在某些企业中已经有了不好的名声。显然，我们所需要的控制系统应当既能反映销售量的变化，又能反映在其他方面偏离计划的情况。对此，正如我们将要指出的，弹性的或可变的预算可以提供这样的系统。

（3）选择关键点

挑选关键控制点的能力是管理工作的一门艺术，因此健全的控制就取决于这种能力。为此，作为一个主管人员，应当不时地自问这样一些问题：能最好地反映本部门的目标是什么？当经营工作中发生偏离这些目标的情况时，能最好地向自己表明这种情况的是些什么？能最好地衡量关键点偏差情况的是些什么？能向主管人员表明谁应对此负责的是些什么？什么样的标准最省钱？经济适用的信息要符合什么标准？

所选择的控制点应当是关键性的，它们可能是生产经营活动中的一些限定因素，或者是能使计划更好地发挥作用的一些因素。有了这样的标准，主管人员就能管理较多的下属，扩大管理幅度。结果不但有助于节约费用，还能改善信息沟通。换言之，选择关键控制点的原则是控制原则中比较重要的一条原则。这条原则可表述如下：为了进行有效的控制，需要特别注意在根据各种计划来衡量工作成效时有关键意义的那些因素。

但是，目前在管理得较好的一些企业中出现了一种倾向，即在各级管理机构中建立可考核的定性目标或定量目标的完整网络，这就使无形标准的作用日益减弱（尽管仍然还很重要）。当代的主管人员在复杂的计划工作以及他们自己的工作中发现，通过研究和思考，有可能确定一些目标为衡量工作成效的标准。定量目标多半还是采取前面所概括过的各种标准，但定性目标的确定则反映了标准领域内的崭新发展。例如，一个地区分销处所拟定的计划，包括了诸如按照一个专门计划来培训售货人员这样的内容，那么正是这个计划本身和它所体现的特点提供了一般是客观的，因而也就是“有形”的标准。

没有明确的目标，绝对无法击中要害。

猎人通常有两类：一类是先确定目标，然后小心扣扳机；另一类则是盲目射击。

盲目射击的猎人往往向想象中的目标开火。只要有一点风吹草动，他就想：“可能有一只鹿躲在树丛后面。”于是扣动扳机。

这种猎人偶尔也会有点收获，但多半是浪费子弹。更糟的是，经常会误伤别人，为自己和别人带来麻烦。

激励者往往模糊意识到有一存在，但是并不确定问题在那里，也不知道如何解决问题。虽然激励者有时候知道问题在哪里，但是由于没有好好地与被激励者沟通，以至造成激励者盲目射击。

“问题可能在这儿，我们得改进效率，或许得重新整理档案。”这就是对问题和答案盲目射击的例子。

（4）随机制宜的控制艺术

一个主管人员为引导人们实现企业的目标，必须考虑到个人与个人之间、群体与群体之间、不同的时间之间，以及各种组织环境之间的差异。没有什么其他的途径可以解决像激励这样复杂的问题。认识到必须以随机制宜的态度来处理激励问题，至少可以使我们明白这里没有什么现成的、恰到好处的答案，或是适合一切情况的灵丹妙药。我们现在对激励的认识比几十年前是深入多了。现在已经较多地知道要探求什么，而且更多地知道如何去探求。但我们知道的还是太少太少。我们确实已知道要使激励适合于某个管理系统是一项异常艰难的任务。

也许这不过是以另一种方法表明，认识人类行为，尤其是认识人类的动机，的确是一个令人望而生畏的尚未完全解决的难题。一些学者认为，问题是如此复杂，而在此领域内开展研究所要解决的技术问题又是如此困难，以至于要全面突破这个问题也许还要许多年。与此同时，主管人员已可以看到一些旨在解释激励问题的理论。其他更重要的是，这些新的理论往往为明智的主管人员用通常方法解决激励问题莫立了坚实的基础。这对于在这个领域内进行深入的研究活动是一种鼓舞。当然，企业主管人员不能坐等知识的完善，他们应当充分了解这个领域的现状，并尽量将它应用到自己所负责的经营活动中去。这也是领导的最终问题所在。

（四）激励的艺术与技巧

1. 愈少用恐惧愈好

恐惧是有效的激励工具，但是愈少用愈好。

员工恐惧的事情通常是：

- ①经理不信任或不尊重他；
- ②没有被升迁；
- ③被降级；
- ④丢掉差事；
- ⑤别人不喜欢他。

虽然恐惧是有效的激励工具，但是有很大的副作用。恐惧是很容易被使用的激励工具，也却是不应该经常使用的工具。经理常使用的恐惧方式包括：

- ①不称赞员工；

- ②过分的要求；
- ③不断挑错；
- ④以沉默表达漠视、不关心；
- ⑤威胁；
- ⑥提高嗓门；
- ⑦突然发脾气；
- ⑧要求员工完全照指示做；
- ⑨让员工难堪。

虽然恐惧有时候会有暂时的效果，但长期而言会造成反效果。心怀恐惧的人比较没有效率，工作绩效自然降低。

应该用关怀代替恐惧。说服、赋予挑战性的任务、夸奖、鼓励、承诺、奖赏都是关怀的表现。

2. 不要视员工为傀儡

人愈觉得能控制自己的命运，就愈对自己的行动负责。

人喜欢控制自己的命运，谁都不愿意做其他人的傀儡。因此，员工往往会向经理提出建议：“我们有没有试过这个方法？”“为什么我们不采用这种方式？我觉得用这种方法更好。”

这些建议有时候会造成组织真正的改变。它们可能促使绩效增加而达成任务，也可能一无用处。无论如何都值得一试。员工天天在基层岗位上工作，往往比经理更能看出真正的问题在哪里，也能看出经理永远找不到的解决问题之道。

经理鼓励员工提供建议，组织将会更有绩效，员工也会更积极工作。员工的建议愈受重视，就愈负责任。

经理面对建议可以有不同的反应，并不一定要接受员工的建议，但是至少应该尊重每一个建议。

面对员工的建议，应该做到：

- ①仔细听员工的建议，确定你真的了解他们在说什么。

②千万不要立即拒绝员工的建议。即使你知道这个建议不值一文，也要告诉他你要考虑考虑。通常员工向经理提出建议之前都做了一番考虑，值得经理想一想。

③偶尔和其他人讨论这些建议，让员工知道你重视他的意见。

④感谢员工提出意见。

⑤拒绝员工的建议时，一定要将理由说清楚，而且措辞要委婉。

⑥处理特殊问题时，尽量征求建议。

强化被激励者的优点，减弱被激励者的缺点。

“扶强抑弱”的意思就是强化优点，弱化缺点。减弱组织的缺点，组织会变得更强大。进一步强化组织的优点，会得到意想不到的激励效果。

扶强抑弱是非常有用的激励工具。运用这种秘诀可以让员工发挥潜能。

每个人都有弱点，学生有弱点，推销员有弱点，子女有弱点。

通常组织雇用某人而舍弃其他人，主要是因为他具有别人没有的优点。要培养一个人突出的优点，往往得容忍他的缺点。

如果你找到一个没有任何重大缺点的人，他往往也没有突出的优点，一言以蔽之：他是个庸才。

3. 强化优点

避免强化缺点只是让员工觉得你不找他们的麻烦，却不能促使他们成长。要促使员工成长，就得进一步强化他们的优点；先让员工知道他们的优点在哪里，然后进一步强化优点。

你雇用有特殊才能的员工，因为你深信其人能胜任某工作，要经常保持这种最初的热情，不断强化他的优点。

例如，老师也可以利用数学来开启“阅读之门”，借此强化优点。下面是一个试拟的数学问题。

“农夫白龙有 7 只母鸡。4 只母鸡每两天生 1 个蛋，1 只母鸡每天生 1 个蛋，另外两只母鸡 1 个星期只生 1 个蛋。农夫白龙每个星期能捡几个蛋？”

通常学生会运用阅读能力了解题目的意思，但是数学好的学生会采取不同的方式面对这个问题，他会用数字的资料解释问题，这就是强化他的优点，也达到了扶强抑弱的目的。

日本人充分利用了这个秘诀。日本人的生产效率世界闻名。对日本人来说，公司就是他的生命，他和公司结合为一体，几乎不会离开公司。

在这种环境中，经理必须充分利用每个人的优点。他们不开除人，也不迁就人。要想完成任务，只有强化每个人的优点。

许多日本经理指出：“工人的缺点知道得愈少愈好。我们要知道的是他们能做什么和他们的优点。”

4. 避免强调弱点

如果你想纠正许多缺点，结果徒然浪费时间。如果你想用没有缺点的人，又可能找到一个庸才。

强调缺点会消磨士气，破坏整个事情的运作。

一个非常杰出的研究工程师，他在一家大公司任职，他的能力在该领域内几乎没有人比得上。但是他有一个缺点：不修边幅。经理强化这个缺点，认为他是个邋遢的人。

经理部门以他的单位为荣，只要外宾来访，都要到他的研究室参观。由于他的研究成果对科学有极大的贡献，到他的实验室参观非常重要。

但是到了那个实验室，这个工程师成了大家瞩目的焦点，经理愈来愈觉得难为情，由于强化缺点的作祟，经理对这位工程师施加压力，希望他能符合公司仪容整洁的要求。结果这位朋友被不重视他缺点的另一家大公司用重金挖走了。

原来的那家公司，到现在仍然为这件事付出代价。这种问题不仅在企业界会发生，学校里也一样忽略学生的优点，缺点却被强化、扩大。

5. 洞察员工内心

洞察员工内心，找出真正能激励员工的因素。

到底什么因素能真正激励人？我们现在要探讨真正深入员工内心的激励因素，而非表面的激励因素。

这个问题很难回答，只观察表面，往往得到错误的答案。拿这个问题问员工，他们可能也不知道答案；即使知道，可能也很难说清楚。

“客观观察”是惟一找出激励员工因素的正确之道。仔细观察他做的选择，就会了解他主要的需要与关切。

(1) 选择的指标

人的行为和他如何看自己相当一致。人在早期生活中会形成自我形象，他做的选择都和自我形象一致。仔细观察人做的选择，会发现这些选择有一致的形象，透过这种一致的形式，就能了解他主要的需要和关切，这些就是他生活中的主要激励因素。

一言一行、发型服饰、礼仪态度代表人的选择。

了解了人的选择，就知道如何了解这个人。收集人的资料是了解人的第一步，很快你就会发现这些资料有一定的形式，这个开端告诉你如何激励他。

(2) 什么因素促使人行动

有一个非常自卑的经理，她总是觉得别人在威胁她。她处处居功，充分表现了她缺乏安全感。她常常压低别人，抬高自己的身价，从来不让别人分享成功的果实，而且将办公室搬到董事长办公室的隔壁。

她十分官僚，将所有人都当成自己成功的垫脚石，谁要是不合她的意思，很快便会被调职或开除。

和她一起工作的人都懒得追究她为什么如此，只是轻率地论断她是个疯狂追求权力的人。如果多花点时间观察，他们会发现：原来她很自卑。

观察小孩子做的选择，父母和老师可以了解他们内心真正的需要与关切，进而有效地激励他们。

如果青少年做下面的选择：

①穿着邋遢；

②不作功课；

③成天和类似的伙伴混在一起。

从上面的选择我们便会了解:他在乎朋友群体的看法,他愿意做任何事情,以获得朋友群体的认可。

了解被激励者的内心,就知道怎么激励他。因此透过朋友群体影响青少年是最好的办法。

某员工在某大公司服务,非常缺乏安全感(这种情形相当普遍)。组织的任何改变对他而言都是一种威胁。经理不了解他,认为他懒惰、顽固,于是威胁他并不断施加压力,结果使他更没有安全感。

如果经理客观观察他做的选择:他总是穿同样的衣服,生活一成不变,重复同样的笑话,排斥任何工作程序的改变,从来不搬家,只和固定的朋友来往……。经理将得出下面的结论:他因为缺乏安全感而拒绝改变,激励他的最佳办法就是增加他的安全感。

(3) 客观的答案

观察被激励者做的选择,可以了解他的行为形式,根据被激励者的行为形式,可以有效地激励他。了解被激励者行为的原动力,就能针对症状激励他。下面是个实例:

新英格兰某教堂外表剥落不堪,极需要油漆。牧师征召 6 名教友完成这项任务,结果没有一个人愿意工作,牧师于是将教堂的外表划分为 6 个区域,每个区域用斗大的字漆上 6 个教友的名字。这 6 个教友为了保护自己的名誉,以最快的速度完成了分配的工作。

6. 三明治式的批评

如果像三明治一样,将批评夹在好评中间则比较容易让人听得进去。

“施”比“受”更适用于任何事,用这句话比喻批评再贴切不过。任何人都喜欢批评而不喜欢被批评,没有一个例外。

如果批评得当,不仅不会令人丧气,还会有激励效果。激励者经常必须指出员工的问题。人往往会养成坏习惯而不自觉,在这种自我蒙蔽的情况下,激励者必须提供信息反馈,指出他们的错误在哪里,告诉他们怎么改进。

恰当的批评方式是:批评员工时,要像三明治一样,将批评夹在好评当中

某些人的优点可能很隐蔽,但只要努力去找,定会发现优点。

夸奖要诚实:夸奖被激励者的关键是诚实。经理、父母或老师如果做不诚实的夸奖,很快就会被识破,这比批评还糟糕。

批评要清楚:描述问题要力求精确, 如果不能清楚地表达问题, 那就最好不要提出来。

要接受批评:激励者也要有接受别人批评的雅量。最好的激励者都能接受员工礼貌的批评。

7. 争取员工的忠诚

涉入员工所属的其他组织, 会获得员工的忠诚。

现代社会有成千上万不同的组织。过去一个大公司顶多有一个或两个社会团体, 现在则以十计、以百计, 甚至上千。这种现象造成员工对组织的忠诚问题。在日本似乎没有这个问题, 日本的员工完全忠于公司, 他们是公司的一部分, 全力希望公司成功。

加拿大和美国的公司则受分层结构之累:这些公司由许多不同的阶层组成。例如, 员工可能同时属于好几个不同的团体:工会、宗教团体、周末休闲团体、单身团体等等。

一个公司若有上述各种团体, 往往会产生忠诚的问题:员工效忠上述团体而非公司。很少有人对公司献出所有的忠诚, 反而效忠公司内的其他团体。

这种公司内部控制力的分散, 或忠诚的分散很可能无法完全除去。即使能克服, 或许也不应该做。

下述方法可以赢得员工的忠诚:

- (1) 了解公司内的每个独立团体;
- (2) 涉入这些团体, 提供公司的设备给这些团体使用, 例如聚会的场所;
- (3) 支持这些团体的活动, 例如组织球队、举办竞赛等等, 满足员工的需要。

员工若效忠其他团体, 很难激励他们对公司完全效忠; 秘诀是:至少赢取员工部分的忠诚。员工能效忠公司, 才会去做你要他们去做的事。

(五) 企业的激励政策

激励, 作为在企业管理中的一种职能, 是根据某具体目标, 为满足人们生理的、心理的愿望、兴趣、情感的需要, 通过有效地启迪和引导人的心灵, 激发人的动机, 挖掘人的潜力, 使之充满内在的活力, 朝着所期望(或规定)的目标前进。这是一种目的性很明确的管理活动。这个活动过程是:

“刺激→需求→动机→行动”

激励，从管理角度看，就是要赋予员工以完成工作效益目标所需的动机或动力。作为企业决策人，无不希望自己的员工为实现企业的生产经营目标而不懈地工作，而员工也无不想通过自己的努力，得到生理的需要，即吃、穿、住的满足；安全的需要，即劳动保护、社会保险和退休金制度的待遇满足；社交的需要，即希望从集体中得到和睦、友谊；被尊重的需要，即自主、自尊、自豪、地位、荣誉及自身信心；自我实现的需要，即希望自己的才能和潜力能够最大限度地发挥出来，希望自己的工作称职，在事业上有成就。对此，企业决策人应当正确、充分地运用激励机制和领导艺术，并以自己的良好语言修养和自律行为影响和引导这个激励过程，给员工创造一种良好的工作环境和能施展才能的有利条件，使被激励人在致力于实现整体工作目标中能达到个人的期望目的。

1. 激励方式和种类

激励有它特定的运行规律。要达到受“激”而“励”的功效，首先应掌握和认识激励的分类，以针对性地统筹运用。在此，我们根据企业在生产实践中的探索，概括地归纳为下列主要类别：

（1）物质激励

追求生活的需要，是人生存的本能。它在客观上是体现在物质需求的基础上。在需求合理、情况可能的前提下，企业从具体实际出发，针对不同性质的需要特点，引导他们对目标需求所肩负的责任及工作效果的客观认识，不要超越客观现实，把需要放在现实的基点上。物质激励在政策上要注重向一线、科技和有突出成绩的人员倾斜，以适当的物质手段来刺激工作人员，以唤起人们对欲望目标的向往和追求，并激发人的上进心，促进人们对自身社会价值的认识。与此同时，物质激励的作用要放在思想品德和道德情操的培养重点上，立足点则要放在激发人的主观能动的持久性上，才会有更好的功效。因此，从这个意义出发，要把物质激励和精神激励有机地结合到一起。

（2）精神激励

精神激励是一种深入细致、复杂多变、应用广泛、影响极大的工作，它是管理者用政治教育、倡导企业精神，培养有理想、有道德、有文化、有纪律的新型员工队伍的有效方式。比如在企业各级组织中开展有领导的竞赛评比活动，能有效地统一集体与个人的目标，以激发人的团结协作的整体积极性，提高工作效益。它能增强人的智力效应，启迪丰富想象，发挥创造性；它还能促使人的感觉、知觉敏锐准确，注意力集中，提高操作能力。开展竞赛，还能提高产品生产的数量与质量。团体间的竞赛评比，能缓和人际矛盾，增强集体荣誉感，积极为集体作贡献。企业的精神激励任务，就是决策人善于发挥先进员工的进取奋发精神的作用，在给予他们鼓励的同时，帮助他们从各方面消除消极影响，以使大家的积极性得到最大可能的发挥。

管理者在运用精神激励时，要注意以下几点：

- ①不要脱离物质奖励而片面地使用精神激励，要根据具体情况灵活运用，不要偏倚。
- ②运用精神激励时，管理者一定要发自内心，要有真情实感，防止给下属造成走过场、装样子的不良印象。
- ③运用激励艺术，要注意因人因事因时制宜，采取不同的激励手段。如：当下级遇到特殊困难，缺乏自信，寻求上级支持时，领导要及时给以支持激励；当下属精神沮丧，情绪受挫，感情苦闷时，管理者要予以热情的关怀和抚慰，施以情感激励等等。

（3）民主激励

在社会主义的企业中，每个员工都充当一定的工作角色，但都是处在公平、协调、尊重、平等的人际关系中共事。就是企业管理者，也应是在支持、引导、启发人的工作自觉性中施行监督控制。民主管理是企业的本质，因此，企业应在集中管理的体制原则下，体现最大限度的民主，维护和尊重员工主人翁的地位。在企业中，即使是有不符合整体利益的行为，也应当以纪律和制度来减少和消除其实现利益的可能机会。

（4）情感激励

情感是人对客观事物所表现出的一种感觉的态度。它能反映人对事物作用后的好恶乐厌倾向。例如企业领导对员工关心和信任，把集体的温暖送到他们身边，可以激发他们对企业的热忱和对本员工工作的责任，强化他们的企业主人翁感。情感激励的形式是多种多样的，从帮助解决生活与工作上的实际困难，促进他们积极上进；从兼做社会义务的服务到政治上的进步，从各个角度给予激励，促进工作效益。总之，企业的决策人要想达到激励决策的作用效果，就应将情感激励贯穿于激励的全过程，把对员工的情感直接与他们的生理和心理需要有机地相联系，并力求他们的个人愿望现实化，使之情绪始终保持稳定的愉悦、兴奋的状态中，以促进工作效益的提高。

2. 激励方法

激励的作用，是在适应一定社会环境的变化和接受某种教育的背景下，受激人认识了事物客观存在的正确性的情况时，自觉地发出自身能量而产生的功效。因此，企业决策人只有正确地使用激励方法，使受激人自觉地进入应激状态，本能地去奋斗，才能收到效果。然而激励的方法多种多样，在此，我们介绍常用的几种方法：

（1）目标欲望

人的各种需求欲望都是在某项具体目标的诱导作用的激励下产生的。作为企业，要完成一个时期的生产经营任务，必须根据自己的实际能力，制定一个在决策之后可以实施的计划，这个计划在细化后可以成为每个部门和具体人的工作目标，而这个目标在实现后，能为员工带来具体的目标利益。围绕目标的实现，企业的激发力是否符合受激者的实际承受力、不同特性的工作岗位和个人的个性、风格、知识程度、对外在条件的接受等都存在差异。因此，激励要符合受激者的实际情况。另外，激发要有时机条件的选择，不到应激状态，无法实现激发，往往是激而不发。从量的角度看，过高或过低，都不能起到激发作用。因此，要达到激发的效果，必须先创造激发的有利条件，把满足需要转化成为人的主观意识，并进入企业目标实现活动的作用之中。与此同时，要保持人的欲望的潜力，应不断地给予他们思想、工作、情绪上的适度的引导和支持，否则，这种努力很可能变成“三分钟的热情”，而无法完成较长时期的目标任务。

（2）政策运用

运用政策的方法激励员工的工作积极性，有影响思想和行为的巨大威力。一个政策运用正确、得当，可以指导人们参与社会生活，调节人们的利益关系朝有利的方向发展。特别是当它和思想工作密切配合时，使用激励的效果会更好。这就是说，思想教育可以帮助人们对政策的理解，保持人的心理稳定和思考的整体性。

（3）“以迂为直”

“以迂为直”是一个需要较高艺术和原则性较强的激励方法。当工作对象在某问题上的认识钻入“牛角尖”，一时又不能说服时，我们可以暂时避开矛盾的锋芒，以旁敲侧击的方式，使他或他们触类旁通；或通过避“实”就“虚”，借以举一反三，剖析利害关系；再者，当教育者与受教育者在认识上有距离时，教育者可在一定程度上暂时“退让”，从感情上去拉近距离，去沟通思想，然后再晓以厉害，这样往往会收到事半功倍、“退一进二”的激励效果。

（4）竞争激发

一个有生机的企业，除了直接以经济的激励手段刺激工人的积极性，提高劳动生产率之外，还应建立和强化竞争机制，为各工作部门和工作人员创造竞争条件。特别是在科学技术发展的今天，竞争尤为显得重要，谁的竞争意识强，谁就能领先占领市场，获得效益。为此，企业要使员工能自觉地发挥潜能力量，就必须制定一个相应的竞争目标，通过一定物质的奖励和荣誉赋予，开展有目的、有意义的“达标”或“夺标”等劳动竞赛、技术操作表演，或以班组为单位，以突击队的形式，开展象征性的攻关、技术革新等活动，并大力表彰其中涌现出来的劳动能手、技术尖子，广泛宣传他们的先进事迹，介绍他们的劳动技能的形成过程。这样，形成企业你追我赶的“竞争”气候。激励技术“尖子”向更高、更难、更尖的技术冲击，使一般员

工通过学习别人的好经验来刺激自己学习技术的主动意识，并以此强化“只有参与竞争才有更多的收益”的欲望观念。

（5）压力促进

给予压力，作用在于变压力为动力。应从整体的利益出发，以善意的态度，并全面地了解受激者的个性特征、处事能力、文化修养，以形象巧妙的策略，为其思想引路，化消极因素为积极因素。在具体实施方法上，要考虑到，人本身是不希望有压力的，但其自尊心和自我表现的本能心理是与生俱来而不甘受压抑的，一旦能接受激励的有效开导，便能变压力为动力，而且这种动力往往可以使内在潜在在受激后充分地发出。但我们不可忽视的是，外界的“压力”不可超过其心理的承受力，否则会产生犹豫—害怕—拒绝的后果，从而激而不发。

（6）关怀感化

关怀感化的激励作用靠的是感情的力量。它体现的是人与人之间的相互尊重、互相关心的良好人际关系。它从思想政治教育方面着手，以情理的疏导，达到尊重信任，又如亲似家人般的关心体贴，达到情感上的沟通，从而实现在思想上的融通和对问题的共识。另一方面，它还可以从精神上激发和鼓励人们去努力克服工作中碰到的曲折和困难，帮助他们解决生活中的实际问题，从而激起他们自觉干好工作的热情。

案例一：A&P 连锁大王的教训

1859 年，26 岁的乔治·亨廷顿·哈特福德创建了一家企业，奠定了后来 A&P 公司的雏形。1869 年，公司正式定名为 A&P 公司。1912 年，A&P 公司通过“支付现钞，自己运货”的重大创新，获得了超常规增长。随后，A&P 公司利用了超级市场的革命性影响，一跃而成为全美最大的食品业超级市场联合企业。

但在第二次世界大战结束后，A&P 公司却开始落后了，原因是它被先进的销售思想远远抛在了后面。

当时，业内的其他公司广泛地经营非食品类商品，范围从保健和美容品到玩具和成衣，无所不包。那些销售量高，既能强烈吸引顾客的购买欲望，又能产生较高毛利的商品尤其受到商店的青睐。当然，A&P 公司并非忽略非食品类商品，但它的这一业务没有在其他多数食品连锁商店里那样得到充分发展。

同时，战后的购货券也变得非常流行了。这方面 A&P 公司又慢了一步，走在多数竞争对手的后面。更不幸的是，大约在 60 年代，食品杂货零售业又经历了两种创新：折扣销售和方便商店。尽管后者并没有直接影响到 A&P 公司，但折扣销售却对它产生了很大的影响。

在 20 世纪 50 年代和 60 年代，普通商品的折扣销售风行于零售业。尽管一些独立的食物商店尝试过全面降低毛利而提高销售量的经营方式，并取得了不同程度的成功，但在这一时期的大部分时间里，它在食品业还不是很时兴。但在 20 世纪 70 年代初，主要的连锁商店终于开始部分或全部地采用折扣经营。塞夫威公司（Safeway），仅次于 A&P 公司的第二大连锁商店，在 20 世纪 70 年代中期，渐渐在他们已占有优势的多数市场中率先采用廉价策略或展开价格战。在 20 世纪 60 年代，方便食品店也迅速发展起来。这些食品店的特点与廉价商店（折扣商店）恰恰相反，它们标出的商品价格要比一般的食品店高。它们最初是 20 世纪 30 年代在西南部发展起来的，是一种夫妻老婆店改进后的高级形式。

A&P 公司不仅在这些方面落后竞争对手，而且很多年前，A&P 公司就决定不向大的购物中心发展，而坚守独立式的邻里商店。作出这个决策的主要原因是公司不愿支付购物中心所需要的高昂租金。公司还有这样一种想法：A&P 公司是如此有影响的大型公司，不管坐落在哪里，都会吸引大批顾客。此外，管理人员对是否要建立在该行业中已普遍流行的更大型商店也犹豫不决。例如，1970 年 A&P 公司的商店的平均面积只有 1.4 万平方英尺，相比之下，其他主要连锁商店的平均面积则超过了 2 万平方英尺。

A&P 公司打出了新的招牌和大量横幅来让顾客了解这一新的政策。在大量的广告中，不仅有传统的超级市场所采用的报纸广告，而且还使用了广播和电视媒介来宣传其低于其它竞争者的食品价格。尽管降价销售取得了初步的成功，但由于上千种商品的毛利减少，再加上广告费用及店铺装修费用的增加，以及雇用和培训大量新雇员来处理扩大的业务，因此对利润的压力是不可避免的。

时间证明，降价策略是失败的。由于大幅度削价导致的 5100 万美元的损失，只是一种徒劳的代价。

1974 年 12 月，乔纳森·L·斯科特，原第十五家最大食品连锁商店—艾伯森氏公司的总裁，成为 A&P 公司历史上第一位从公司以外进入的领导人。在他的主持下，公司实行了零售行为历史上最大的一项紧缩政策，关闭了 A&P 公司 3500 家商店中的 1/3，注销的账面价值总共约 2 亿美元。这些行动牵涉到上百个地方性劳工合同的重新谈判，也大大影响了雇员的士气。在取消了不少景气的小商店后，斯科特计划借鉴塞夫威公司及其他走在前列的联号的经验，开设一些大型商店，并在备货中纳入更多种类的能获得较高毛利率的食品和非食品项目。该方案还包括重新装修其他商店，更多地经营全国名牌产品，改善商品的陈列以及保持清洁整齐的店面环境。这些措施的确起了不小的作用，但由于战略选择的失误，A&P 公司的霸主地位还是永远地失去了。

另外，A&P 公司的失误很大一部分是由于对商店的维护和对顾客的服务不够关心。许多商店都很陈旧，光线阴暗，商品的陈列平淡无奇而且杂乱无章。店员很少，以致顾客付款时等待

时间过长。有些商店的走廊零乱，货架积满灰尘，满车的货物就堆在走廊的尽头等等。这些状况都不可避免地给 A&P 公司带来了呆板、邋遢和过时的形象。

由于上述种种因素的影响，A&P 公司在销售收入和市场占有率方面呈下降趋势，面对这一情形，A&P 公司在没有解决上述存在问题的情况下，直接推出了降价销售战略，即对 90% 的商品降低价格。尽管某些商品只减少了几分钱，但从百分比来看，对毛利率可能只有 20% 的食品杂货来说，这一降价幅度还是不小的。

案例二：多灾多难的苹果

苹果电脑公司曾是美国个人电脑业的巨人。然而近十年以来，由于经营方针上一系列悲剧性的失误，公司陷入了巨大的困境之中。首先是于 1985 年 5 月，在公司管理层的倾轧斗争中，它的天才创业人物乔布斯愤而出走，接着又在与 IBM 和迅速崛起的微软公司竞争中连连败北，公司遭遇到自成立以来的最大危机。

1996 年 2 月，苹果公司聘用了著名的扭亏专家，原美国国家半导体公司总裁阿梅利奥博士担任总裁，希望这位扭亏能手能再显神威，为苹果公司打一场漂亮的翻身仗。然而，苹果的美梦很快就被无情的事实击得粉碎。阿梅利奥非但没有将苹果拉出困境，反而使其在亏损的泥泽中越陷越深。仅 1997 年 4 月至 6 月的 3 个月中，苹果公司就亏损了 7000 万美元，而且，这是阿梅利奥就任苹果总裁的 6 个季度中连续第五个季度出现这样的严重亏损。季度业绩一经公布，苹果公司的股票价格跌至 12 年来的最低点。

阿梅利奥失手的原因，是因为他只是从苹果公司内部管理的角度来整顿苹果公司的经营，他并没有意识到，苹果公司身处困难的根本原因是它与整个计算机界通用标准不兼容的设计方法及操作系统的基本构架面临着严重的生存危机，所以苹果危机的根源在于其技术发展的大方向难以确定，而不是靠传统的削减成本和收缩战线的方法就能够解决的。由于阿梅利奥无力回天，他于 1997 年 7 月 9 日被解除了总裁的职务。

苹果公司已进入其历史上最黑暗的时期，它到底何去何从，已经成为计算机界的一个热门话题。

其实苹果公司在此之前也曾为摆脱困境进行过多次苦苦挣扎。早在 1991 年 10 月，形势严峻的苹果破天荒地与昔日死敌 IBM 结成注定要不欢而散的联盟，双方达成了 7 年技术共享的协议。由于苹果公司曾在新一代计算机操作系统架构问题上与 IBM 公司水火不容，并且苹果所代表的架构思想正是它得以占据电脑业一席之地的根本所在，所以微软公司总裁比尔·盖茨曾评论说：“苹果连自己的出生证都卖了。它失去了曾引以为豪的东西，实在让人深感悲哀。”

但就是微软公司，对苹果也不见得比 IBM 更有恻隐之心。在 80 年代初，苹果与微软就开展了合作。1985 年，微软在与苹果合作设计包括电子表格软件 Excel 在内的多种应用软件的过程中，将苹果公司最具魅力的核心技术——图形界面移植到 Windows 操作系统之中。此举使一向以多媒体技术著称的苹果电脑，在多媒体热遍全球的今天，不但无缘分享殊荣和财富，反而落得季季亏损、血流如注的下场。1988 年 3 月，苹果曾就此事起诉微软公司，但由于此时微软已财大气粗，苹果到头来在法庭上没有占到丝毫便宜。

但就在此时，看似濒临绝境的苹果公司突然看到了一线曙光。就在阿梅利奥下台的同时，苹果公司的董事会宣布将礼聘创始人乔布斯再度出山，在公司内发挥重大作用。虽然苹果还没有最后确定是由乔布斯再度执掌帅印。但明眼人一看便知，乔布斯重新当上公司董事长的可能性极大。消息一经公布，处于低谷的苹果公司股票不几日便上涨 5%。

乔布斯是位了不起的人物，即使在他离开苹果的日子里，他仍被公认为苹果的精神领袖。

乔布斯是个私生子，天赋优异而又孤傲早熟，从小就有爱挖苦人的毛病。高中时就迷恋上了电脑以及大麻。他还一度对东方哲学产生了浓厚的兴趣，曾只身赴印度参禅修行，整日衣衫褴褛，完全是一副嬉皮士模样。他大学毕业时与同伴沃兹艾克在车库中鼓捣出世界上第一台功能齐全的个人电脑，随后创立了大名鼎鼎的苹果电脑公司。1985 年，在他事业步入巅峰的时期，却在公司的内部争斗中失利，被董事会拉下管理职位。他一怒之下，抛光了所持的苹果公司股票，只留最后一股作为纪念。他发誓要另起炉灶，完成“下一桩大买卖”

于是他又先后创办了两家公司，分别从事尖端的 UNIX 工作站开发和电脑动画的制作。其中的一家公司已在 1996 年底作为他重返苹果公司之前的铺垫，以 4 亿美元的代价出售给了苹果公司。

追昔抚今，12 年弹指一挥间，苹果公司及乔布斯本人都早已物是人非。此番东山再起，他能否力挽苹果于狂澜，已成计算机业内的一大谜语。

然而事情还没有结束。1997 年 8 月 13 日，在波士顿举行的“Mac 世界博览会”上，乔布斯和比尔·盖茨这两位不同时代的电脑巨人一起，宣布微软将向苹果公司注资 1.5 亿美元，并将与苹果合作开发其独具特色的 Macintosh 操作系统的新版本及其他应用软件。当年，正是这个独具特色的 Macintosh，使得苹果公司的事业达到颠峰，也还是它，又将苹果公司抛向了深渊。

这一条爆炸性的新闻一经公布，无异于给挣扎在死亡线上的苹果公司打入了一针特效强心剂，其股票一日之内上窜 40% 以上。不过，当年苹果与 IBM 合作并没有改善自己的处境，今日与微软言归于好，是否就意味着前途光明？微软公司在苹果最黑暗的时候，慨然扮演英雄救美人的角色，但愿这一次，它是出自真心。

多灾多难的苹果公司，不知道这次能不能在创立者乔布斯的手中点石成金给它和他的悲剧都划上一个完满的句号？

案例三：激励在微软的年青人

“市场面前人人平等”，谁不注重新产品、新技术的开发运用，谁就随时可能被淘汰。这是市场竞争规则，就连微软这样的软件巨头也不例外。微软最近在新产品与技术开发上“令人吃惊的重大错误”险些让它在网络行业惨遭淘汰。

早在 1994 年国际互联网络崛起之时，网景公司、太阳公司、奥瑞柯公司及 IBM 就意识到挑战微软的时机已经来到，以发展网络技术及相关产品为契机，向微软发动攻势。

太阳公司为互联网开发了专用语言 JAVA，该语言很快风靡一时；美国联机突然以 3000 万美元买走了微软公司正在与 CMC 公司谈判购买的浏览器；网景公司则在网络浏览器方面取代了微软的统治地位。1995 年 8 月，网景公司的股票在发行第一天就从 28 美元上涨到了 58 美元。18 个月后，它的董事长克拉克就成了亿万富翁，而盖茨在微软成立 12 年后才达此水平。另外，利考斯公司、信息搜索公司、点掷公司等几十家公司也趁机抢占了本应属于微软的空间。与此同时，已有约 2000 万人不用微软公司的软件而活跃在网络上了。应该说，早就有种种迹象显示，在这场互联网的争夺战中，微软公司已远远落在靠互联网络崛起的新贵们后面了，微软有可能遭到被淘汰的厄运。可是微软董事长及其管理层仍然反应冷淡，依旧专注于“95 视窗”和“视窗 NT”的开发工作。盖茨当时的想法是“互联网络是免费的，那里没有钱赚，互联网络的生意怎会有意思呢？”盖茨认为，互联网络还只是远方的雷声，离雨点的来临还远着呢。因此，他和他的高层管理人员都没有像公司其他年青人那样看到联机网络的重要性。微软公司在互联网络上的投入更少得可怜，这点连微软的董事会成员也感到惊奇，而微软的敌手们却早已看到：互联网络有着深远的机遇，如果微软不去抓住它，微软作为软件巨人的地位就会保不住，甚至被淘汰。

就在微软处于危急的关键时刻，微软公司的 3 个年轻程序员—斯诺夫斯基、阿拉德和斯利夫枷开始了行动，他们用公司内部的电子邮件宣传互联网络的重要性，督促公司管理层加以重视并立即采取行动，而此时网景已在浏览器市场上占据了 80% 的份额。3 名公司程序员挺身而出，宣传互联网，力促公司上层管理者重视并采取行动，使以盖茨为首的微软精英们对互联网络及公司面临的危急处境有了清醒的认识。盖茨终于按捺不住了，1994 年 4 月，微软的经理们在华盛顿举行有关互联网络问题的“四月思考周”。在此次会议的备忘中，盖茨提出了微软公司今后发展的主要目标和标志就是互联网络技术，并提出将要投入人力物力，“成为支持互联网络运动的领导人”。1995 年 5 月，盖茨发出了向互联网络进军的紧急命令，并且坦露：“我对互联网络重要性的认识先后经历了几个阶段。现在我要说，互联网络是重中之重。”1995 年底，盖茨邀集客户和记者、分析家等 300 多人，明确地表明，微软公司将全力投入这场软件

大战并决心赢得胜利。他接受了斯诺夫斯基、阿拉德、斯利夫伽及其它公司成员的意见，改变了公司的战略，组员从事互联网络信息服务器的研制工作，并于 1996 年 2 月起将这种信息服务器推向市场。这种服务器既是用于互联网络的免费软件，也是视窗 NT 服务器软件的组成部分。3 月中旬，联机公司同意为微软公司的浏览器发放许可证。到 1997 年 5 月底，微软的网络已突破百万人。同年 4 月，微软交换服务器上市，这种服务器可供电子通信、组群功能并可确保入网安全。

微软由于及时觉醒，加之其技术力量雄厚、财大气粗，才避免了在互联网络技术方面被淘汰的厄运。

案例四：用人失误的教训

1986 年 5 月，台湾总源色拉油公司宣布停工，并将员工裁减到只剩 30 多人。消息一传出，公众皆为之哗然：向来营运状况良好、资金雄厚的总源色拉油公司何以到了今天这步田地呢？

总源色拉油公司在台湾可谓家喻户晓，妇孺皆知，其创始人陈书友更是一位富有传奇色彩的人物。陈书友出生于台湾彰化县埔盐农村，从小就有“要干出一番事业”来的雄心壮志。1953 年，他开设的源泉制油厂问世了，而雄心勃勃的陈书友并未满足，1960 年，他又开台湾熔剂制油之先河。企业规模的扩大使他感到自身知识的匮乏。1963 年他只身赴日本学习，并于 1967 年获得学士学位。四年的学习使他眼界更加开阔，他注意到一种新型食用油正在发达国家萌芽，而在台湾尚未开发生产。于是经过 2 年的技术攻关，他终于攻克了这项白绞油再精炼技术，生产出色拉油。他为这种新产品取名叫“Saladoil”并译成“色拉油”，正式投放市场。

为了能让消费者接受，陈书友又从广告、售价和品质三方面进行了艰苦卓绝的努力，“精诚所至，金石为开”。色拉油终于被消费者所了解和接受。销量节节上升。上市的第一个月销出 5 吨，第二年上升到每月 200 吨，到 1972 年，总源色拉油的销量达每月 2000 吨，成为台湾最大的生产色拉油企业之一，其市场份额占全台湾的 20%。然而在公司蒸蒸日上的发展中，由于用人失误，给企业带来了毁灭性的打击。

20 世纪 70 年代，美国和日本等发达国家纷纷采用经营权与所有权相分离的管理方法。1971 年，陈书友赴日本和美国参加食用油会议，这种管理方法对他触动很大。他深刻感到，要使总源企业管理现代化，并参与国际竞争，就必须采用这一先进的管理方法。

从这以后，他便开始了这一计划。他先后花了两年时间进行准备工作和物色人选，最后决定聘请日本人中川全权负责公司的经营管理。中川当时年届 40，应用化学专业毕业，曾在日本一家油脂公司担任过技术部和营业部的经理，有过 20 年油脂业的经营经验。为了严格遵守两权分离的原则，陈书友还特地将公司中的家族成员和与他一起创业的学历低的职员全部调离原职，以便中川在经营管理中能丝毫不受干扰，而陈书友则致力于产品开发和产品质量的研究

然而新的管理方法刚刚实行不久，问题就显露了出来：中川虽然有丰富的工作经验，但他不具备一个领袖人物的才略，突然大权在握，却显得有些不知所措。此外，中川对中国传统文化及中国的企业管理不熟悉，而生搬硬套日本的那套管理方法，结果“张冠李戴”，使企业的管理乱了分寸。起初，对于有关中川的种种议论，陈书友皆一笑置之，不轻易相信，而是充分信任他选的人，对亲朋好友的劝告也不放在心上，甚至在中川上任的第一年，使总源赔了钱也毫不在意。第二年，总源公司又赔了钱，陈书友认为这只是阵痛，而不去调查赔钱的真正原因。哪知第三年，总源仍然是赔钱，而且企业的运营也乱成一片。这时外界对总源的议论也越来越多。在这种情况下，陈书友不得不亲自过问企业的管理状况了。一查，他才发现原来企业内部存在着许多问题：管理不善，帐目不清，回扣现象严重……再一查帐，发现总源在中川任职的3年内竟亏损了1.2亿元，轻率的用人和盲目的信任，终使总源埋下了危机的种子。

迫于无奈，陈书友收回了管理权。然而“冰冻三尺，非一日之寒”。要彻底解决这三年来经营管理上的弊端又谈何容易。

由于连续三年亏损，企业在公众及金融界的形象大减，这时总源的财源成了一个大难题。在以后的几年里，陈书友一直小心翼翼地维持着局面，天天为钱奔波，为钱烦恼，另外，由于前次用人的失误，也给他带来了很大的精神压力。原本很平易近人的性格，这时变得越来越孤僻，不仅对职员戒备心重，而且处处难以容人。公司员工谁达不到工作标准，他便严厉斥责，不考虑批评的方式和场合。这种对员工的过分不信任使许多高级职员另谋高就，甚至连他的五个女婿也先后辞职。总源从一个吸引金凤凰的“梧桐树”变成了一个留不住人才的“秃树”。

在企业的管理遭受严重打击的同时，企业的信用也受到了挑战。当时，台湾的油脂业有质保制度，进口黄豆办理结汇时需要保人盖章。总源已买了一批黄豆，只等开到信用证便可装船。在开信用证的前一天，陈书友请联保的同业盖章，但由于总源的形象已令人望而却步，对方拒绝了。为此陈书友四处托人说情，对方仍不肯盖章。不盖章就无法开信用证，没有信用证，货就上不了船，就得受罚。结果，不仅急需的原料黄豆运不来，还要赔轮船公司空船费300万元，外国厂200万元，共500万元新台币。最终不仅生意砸了，还失信于人，更使总源的形象一落千丈。

1985年3月，总源大难临头的日子来了。总源的债主中华贸易公司，因自身经营困难，需收回融资7000万元，加上总源欠华侨银行5000万元的债务申请延期未获批准，其他银行也先后抽走银根，使总源一下子短缺2亿元资金，陷入了财务的“泥潭”中而不能自拔。

为渡过这一难关，陈书友连忙向台湾“财政部”申请贷款。经批准，通过了7家银行办理联合贷款1.4亿元，但其中的农民银行和台北银行提出条件，总源要先增资6000万元，这对于身陷绝境的总源来说是不可能做到的，8个月过去了，联合贷款分文未拿到手，总源的情势日趋恶化，只好于1986年5月底停工，宣布破产。

美国钢铁大王卡内基曾说过：“假如将我所有的工厂、设备、市场、资金全部夺走，只要保留我的组织人员，4年以后，我仍是一个钢铁大王”。这说明用人正确与否对一个企业的兴衰是何等重要啊！

案例五：科普兰启活杜邦公司

拉摩特·杜邦·科普兰是美国超一流的杜邦化学公司第一代总经理伊雷内·杜邦的曾孙，于1962年夏出任杜邦化学公司的第十一代总经理。他在任期间富有远见的经营策略，不仅使这家美国最古老、世界上历史悠久、经营范围最广泛的化学公司从危机四伏中走了出来，在公司荣耀的历史上添了一朵鲜花，而且也开创了杜邦化学公司经营体制和任外族人为总经理的先河。

在他于1962年出任杜邦化学公司第十一代总经理时，公司在发展方面充满了危机。当时，公司的拳头产品是合成纤维。可是以若干大规模公司为首，分属于酿造、航空机械制造、海运等若干个巨大的制造部门，向整个化学行业提出了亟待解决的问题。这些问题如果解决不好，必然会由于过剩生产和过急竞争而使企业的利润下降，并招致具有极大风险的市场争夺战，而在1961年，杜邦公司的利润率已经从1955年的13.8%下跌到8.1%。

科普兰极富有行动力和才干，并且有极强的工作热忱，享有“每周工作80小时”的赞誉。面对潜在的危机，科普兰制订了企业经营战略的基本方针。这个基本方针包括两大项：一是开发海外市场，一是集中全力发展国内市场。

当时杜邦化学公司在海外的市场很有限，仅占其全部市场的6%。决心开发海外市场的科普兰，首先把重点放在了欧洲共同体市场，这个十分广大、很适合杜邦化学公司的大批量生产方式的区域。同时，他又瞄准了第二个对象：以墨西哥为中心的中南美洲市场。

科普兰把自己的海外战略的基本点归纳为三条：一是运用独特的技术情报，选择销路最佳的产品；二是逐步降低成本；三是资本比率以100%为原则。在情况特殊的国家，如墨西哥、日本等地，设法争取建立合作公司。

在具体方针的指导下，1962年秋，杜邦化学公司首先在德国买下了著名的阿路克斯·佛特贝鲁公司，在欧洲大陆上建立了生产推销照相器材的强有力的据点。然后又在世界各地如法炮制，如在日本，它与三井石油化学公司合作，创建了“三井塑胶化学公司”，专门生产塑胶；又与昭和及电工合作，建立起“昭和人造橡胶公司”，生产自己在20世纪20年代开发的传统名牌产品——内欧布勒恩人造橡胶。

在美国本土，科普兰采取的不是扩大商品种类，而是集中全力保持、提高传统名牌产品的质量，并努力推销的战略。在他的构想中，惟有不断改良基础产品，绝对不让其他公司的同类产品的质量上超过自己，并集中全力去推销才是最好的办法。

在海外与外商合办企业的方式不仅没有影响公司本土生产产品的外销，而且还进一步刺激了合作厂家所在国对杜邦公司产品的需求；在国内的经营方针，又使杜邦公司在国内不仅坚固阵脚，而且发展势头很大。仅以人造橡胶为例，在竞争十分激烈的形势下，已经发展到 350 多种制品。杜邦化学公司又迎来了一个崭新的兴旺发达时期。

案例六：美国国际管理顾问公司

麦科马克的正反激励

既加油，也泼冷水。

尊重员工的自尊，从正反两方面鼓励他们，让他们觉得自己的重要性，并在他们表现良好时给予奖励，这些都是很重要的。这种表扬最好是公开的、直接的。

不过你虽然不吝于夸奖下级，却绝不能让他们陶醉在荣誉里；也绝不让他们觉得只要这一次表现得很好，就可以不必在乎以后的工作成绩。

有时候你可以指出下级的一些小缺点，泼点冷水，要求他们达到更高的水平，借此鼓励他们更上一层楼。

美国国际管理顾问公司老板麦科马克便是既会加油又会泼冷水的管理专家。他手下的员工工作不只一项，责任不只一种。一位主管如果对自己的工作满意极了，麦马克就设法指出他在另一方面做得不够好的地方；如果员工感到失望时，麦科马克也很容易找点其他做得正确的事情来鼓励他。

麦科马克一次偶然发现一篇对公司拍摄的电视系列片极不赞许的评论，他将评论交给几位电视部的负责人，并写上一张便条：“如果附上的评论有代表性，我们最好抛弃我们的决策，重新再干。”麦科马克认为偶尔情绪不平衡是正常的，即使有时会“失态”也不要紧。重要的是让员工对自己做错事提高警觉，虽然有时你必须重新衡量他的正确或错误。

一家老牌公司最大的敌人就是自鸣得意，你必须经常保持一股锐气，当你的员工觉得他们的职位已十分安全，或者对他们自己十分自满时，就表示你已失尽锐气。

作为雇主，麦科马克会让员工觉得他们必须掂一掂自己的分量，是否具有“足够的能力”来为他工作。如果有些员工对他做成了一笔生意十分满意时，麦科马克会称赞他做得不错，但

他还会说：“国外的代理权给谁拿去了？”或“我们为什么不那样做呢？”使他不至于太得意，过于自信或过于自满。

当然有时候也需要用相反的办法，必须提高他的自信心，例如拍拍他的肩膀表示鼓励，帮助他能够看到事物的前途。

一次，麦科马克公司的一位主管运气不好，他所代理的一名著名足球选手近6个月来一直威胁要停止合同。另外，这位主管刚刚看完“橘子杯足球赛”回来，他在球赛期间，曾与“海斯曼战利品队”的明星球员罗泽尔谈好了签订合同的事。不料后来罗泽尔又反悔了。显然罗泽尔已经收了另一位经纪人的钱，如果不和他签约，他就要揭露这事。

不用说，公司的这位主管已经花了几个月的时间和罗泽尔谈签约的事。他已经花了很大的精力，而且也遵循正规途径办事，落得这个结局，自然十分丧气。于是麦科马克对他说，不论结果如何，他应该对他的努力感到安慰，他没有必要跟别人同流合污，他这种工作态度是值得钦佩的，会对公司有更大贡献的。

案例七：成功的激励还要善于运用数字激励法

查理士·修瓦普是美国一家连锁工厂的大老板。在他所属的工厂中，有一家生产状况特别差，修瓦普就去问那家工厂的厂长，“我认为你是位非常精明能干的厂长，为什么你们生产状况比别家差得多呢？”修瓦普问。厂长回答说：“这一点使我非常困扰。我试过种种办法或命令，或奖励，甚至是巴结奉承，工人们就是提不起工作兴趣来。”当时正好是夜、日班交接的时候。修瓦普拿了支粉笔，走向工厂。他问一位快下班的日班工人：“今天你们共浇铸了几次？”“6次”，那位工人回答说。修瓦普不说一句话，只是在地板上写了一个很大的“6”字，就出去了。夜班工人进厂时看见地上的字，就向日班工人那是什么意思。日班工人回答说：刚才老板进来，问我做了几次，我回答6次，他就在地板上写上‘6’字”。第二天早上，修瓦普又到工厂，发现地板上的“6”字已经被改写成了“7”字。日班工人看见地板上的“7”字，知道夜班的成绩比他们好，不觉产生不服气的念头。下班时，日班工人很得意地在地板上写了“10”。此后，工厂的成绩越来越好，大家你追我赶，相互比赛和竞争，工厂的效益日趋好转。

案例八：成功的用人艺术

马歇尔与史隆的用人原则。

马歇尔将军和通用汽车公司的史隆可以说是两个截然不同类型的人，但是在做人事决策时，他们却相当自觉地遵循着一些大致相同的原则：

如果我派一个人去担任一项职务，而他却不能胜任其事，我就等于犯了一个错误。我没有理由责怪这个人。

“士兵有权要求卓越的统帅”，这在凯撒时代就已经是一句古老格言了。确定在组织内担当重要职务的人都能善尽其责，乃是管理者的本分。

人事的决策是最重要的决策，因为它们决定了组织的行动力量。因此，我应该尽力做好这些决策。

有一件事“做不得”：不要把重要的新工作交给新人去做，因为这么做只会制造风险性。把重要的新工作托付给那些你了解其行为与习惯，而且在组织里已经赢得信赖的人。先把新进的高级人员安排在已经上轨道的职位上，因为这些工作的要求很明确，而且可以得到所需要的协助。

案例九：面临严峻挑战的空中客车

1995 年，由于福克飞机制造公司破产和麦道飞机制造公司同意与波音飞机制造公司合并，全球航空市场只剩下两大家，一家是总部设在西雅图的波音飞机制造公司，另一家是由英国、法国、德国和西班牙组建的欧洲空中客车工业集团。这两个飞机制造业的巨头正在为了争夺未来全球航空市场展开最激烈的“空战”。

面对波音和麦道两公司的合并，空中客车面临严重的挑战，它决定进行以下四个方面的调整：把自己从一个政府资助的国际性财团组织改变成一个自负盈亏、追求利润最大化的法人组织；寻找发现新的投资者或合作伙伴，以筹集 100 亿美元的发展基金，用于研制开发超大型的喷气式客机；从经营的角度出发，重新进行生产部件的数量在各成员国之间的分配，以提高效益，增强竞争能力；合理调整制造系统方面的资产，科学组织生产，以降低成本。

1996 年 12 月 13 日，空中客车工业公司委员会成员在法国图卢兹不欢而散，他们没有就空中客车公司的重组问题达成协议。两天以后，空中客车的最大竞争对手美国波音公司突然宣布，它将和麦道公司合并。现在，空中客车在市场上只能孤独地同拥有 480 亿美元销售额的超级巨人进行抗争。坏事有时也能变成好事，波音和麦道的合并也许正好是空中客车公司进行改革以摆脱困境的催化剂。未来 20 年航空市场的诱惑是巨大的，据估计，会有 1 万亿美元以上的订单，需要制造 1.35 万架客机，对此，波音一直想赢得全部新订单的 2/3，大约等于现在的水准；空中客车一直想赢得全部订单的一半。由于空中客车的规模还不如波音的一半，所以订单若能赢得一半，那就是个大飞跃。仅 1995 一年，波音就赢得订单的 66%，空中客车赢得 30%，麦道仅赢得 4%。波音 1995 年的销售额为 227 亿美元，纯盈利 11 亿美元；空中客车 1995 年销售额为 88 亿美元，盈利没有透露；麦道 1995 年销售额为 138 亿美元（主要是出售军机），盈利 7.88 亿美元。显而易见，波音是全球航空市场的“霸主”。与麦道合并后，波音更是如

虎添翼，对于空中客车构成了强有力的威胁，因此空中客车必须进行自我更新，从一个庞大、行动不便的四个成员的国际性财团组织转变成以盈利为目的、单独的法人组织。它必须发展 400 座以上的飞机，以与波音 747 系列飞机争夺市场，还要研制发展载客超过 700 人的新一代超大型飞机。它必须彻底检查目前低效的生产过程，这种低效的生产过程在很大程度上是由合作伙伴间只考虑如何给本国增加就业机会而很少考虑如何降低空中客车的生产成本这个问题引起的。

1996 年 3 月，包括西班牙的 CASA 公司在内的四家合作方，在理论上达成协议，到 1999 年底，把空中客车公司改组成一家法人实体。他们也保证接纳新的工业或金融伙伴，以分担能容纳 550~660 人的 A3XX 超大型飞机 100 亿美元的研究与开发费用。遗憾的是，他们没能确定重组公司的最后期限。

四个合作伙伴在产品生产数量、设计、工程和对新组后公司的控股方面，积怨很深。DASA 拥有空中客车 37.9% 的股份，PLC 拥有 20%，他们赞成用更多的资产来帮助提高生产效率。法国航空公司同样拥有 37.9% 的股份，也不想放弃对空中客车 50% 的生产权利，以保持目前的就业数量。生产过程的调整意味着他们要关闭低效率的工厂，削减重叠的机构。PLC 和 DASA 已经做出了重大的调整，法国航空公司和 CASA 在组织结构的调整方面还有很多工作要做。

从某种意义上来说，波音公司的行为会有助于空中客车公司的重组。来自中国方面的定购商和美国大航空公司都不希望看到全球的飞机市场由一家垄断，所以他们可能会更多地把空中客车飞机投入到航线上。波音、麦道合并，也可能在欧洲引起一系列的防御和联合的连锁反应。

1996 年 12 月 17 日，法国工业部长宣布，法国政府将加速法国航空公司和法国戴索特航空公司的合作，法国政府的这一意图 1995 年 2 月份已经宣布过，但由于戴索特公司的原因而搁浅。法国航空界的权威人士推测，总统迫于外界的压力才采取此项不受欢迎的举措。最终波音公司也会迫使 PLC、DASA 和法国的戴索特公司在喷气式战斗机方面进行合作。

空中客车目前还没有处于危机状态。LEHMAN 兄弟公司最近的一份报告得出结论，空中客车公司 20 年的创业期共投入 80 亿美元，而 1995 年的总盈利达到 8.98 亿美元。1996 年 10 月，USAIR 公司向空中客车公司定购价值 180 亿美元的 400 架飞机，这实属历史罕见。同年 11 月，空中客车公司又有惊人之举，他与中国的航空部门、新加坡的 TECH 公司共同开发中国区域航线用的 100 座飞机。西雅图的一位航空问题分析家说：“空中客车公司在生产上非常具有竞争力，只需在组织机构方面进行调整。”

空中客车公司的目标是发展新一代的超大型飞机，试图跳跃超过波音公司。要实现这一目标，必须使自己的新型飞机在投入产出方面优于波音 747 改进型系列飞机。如果空中客车公司

不能筹集到 100 亿美元的开发基金，该公司将把目前的 340 座飞机扩展到 376 座，来暂时应付大型客机市场的竞争，然后再进入超大型飞机市场，这样他就有可能把超大型飞机市场的第一笔定单拱手让给波音公司。一位伦敦的航空专家认为：这对于空中客车来说也许是明智的，因为他在超大型飞机方面明显落后于波音。法国航空公司总裁伊文思·梅科特坚持认为空中客车公司没有必要急于扩展空中客车的飞机家庭，该公司的目标是挣钱，而不是造飞机。

有专家认为，空中客车公司可以继续制造区域性的小飞机和 100 到 388 座的中型飞机而持久生存下去，但这将迫使欧洲人放弃将来拥有 50% 的世界飞机市场占有率的目标。无论如何，空中客车公司都需要一个适应竞争的组织、管理和协调体系。

案例十：时装大王的人才观

美国时装大王大卫·施瓦茨创办和经营的约南罗珍服装公司已经几十年了在世界范围内都享有声誉。

施瓦茨深知，干服装业这一行，没有好的设计师是不行的。有了好的设计师才能不断推出新的时装，开拓新的市场。

施瓦茨创业之初，没有财力聘请一位有名气的设计师。但为了企业前途着想，又非请一位好设计师不可。这道难题搅得他夜不能寐，茶饭不香。有一次，他到零售商店去推销成衣。那位店老板一看他的衣服样子，马上就说：“你这衣服是三流设计师设计的，也许你的公司里根本就没有设计师。”一句话说到了要害，引起施瓦茨很大兴趣，他便同这位店老板认真地攀谈起来。

店老板显得十分傲气。他说：“你别看我开了这么个小店卖衣服，老实说我真不把你们这些服装业大老板放在眼里。说句不客气的话，你们有几个真懂设计的？就连美感的触角，也许还没有长出来呢！”

施瓦茨倒不在乎店老板这样当面损人，他知道，自负的人一般都是有些本事的，说不定他在服装设计上真有两下子。

事实果真如此。这位店老板颇精于设计，曾在三家服装公司干过，前后不过一年时间。离开服装设计的原因也非常简单：店老板是个自尊心很强的人，当他提出一个很好的设计方案时，不懂设计的店主不仅不给予嘉许，反而横挑鼻子竖挑眼，甚至蛮不讲理地训斥一顿。他哪里受得了这份窝囊气，干脆一走了之。事不过三，后来他就彻底灰心了，从此不搞设计，转而经营服装。

施瓦茨 15 岁就做工人，对此当然有很深切的体会，理解店老板的心理。他从交谈中深知这人脾气很大，但心想，如果好好使用，或许他会全力以赴搞好工作的。

施瓦茨下决心要这个人做自己公司的设计师。他以诚恳的口气发出邀请，没想到店老板竟叫唤起来，说宁愿饿死，也决不做设计师。施瓦茨知道现在没法说服他，只好再找机会。

后来他了解到这位店老板叫杜敏夫，不到 30 岁，是位很有才能的人，只是怀才不遇，脾气很暴。

施瓦茨到史特拉登那里也专门说到了杜敏夫。“这人脾气很坏，很不容易相处。”老人对施瓦茨说。

“只要真有本事，脾气大一点我不在乎。”

“你真有这份耐心吗？假使他指着你的鼻子骂大街，你也不在乎吗？”老人有意识地这样追问。“是的，只要他不是无理取闹。”施瓦茨回答得很肯定

“好，好！”老人又笑了，“你只要有这种精神，孩子，你将来的事业必定不可限量。你的眼光不错，杜敏夫是个人才，给我的印象很深。只是我已经没有这份精力来安插他了。只要你会用他，他也许会有出人意料的表现的。”

施瓦茨受到了鼓励，但对老人所说“没有精力安插他”这话感到不解。老人说：“你将来就会知道了。一个大企业家，要想使用一个真正有才干的人，不是件容易的事。嫉妒也是人类的天性之一。尤其到了我这种年纪，公司的重要干部都跟了我几十年，如果我想用一个后起之秀，他能不受排挤吗？”“照您这么说，一个历史长久的公司，就无法使用优秀的年轻人了吗？”

“那倒不是。如果是经理人才，你任用他之后，他本身有实权，只要他真有一套，别人根本排挤不了他。但是设计人员就不同了，他们是否受重视，全看他们的才能是否被赏识。也就是说，他们是否被重用，全看主管是否有魄力。你看我这样一大把年纪了，还有精神跟他们这些人去斗吗？只好随他们去喽。”

老人最后还说：“你要记住，大卫，一个大企业是不能唱独角戏的，不但要有杰出的领导人才，更要有优秀的实干人才。你知道为什么有些大公司渐渐衰败下去，一些小公司却迅速成长起来吗？关键就在负责人的用人观念上。如果你在用人时老是抱着我钱哪里请不到人的心理，那你就一辈子也得不到一个真正的人才。因为真正有抱负、有理想的创业者，是决不会为了你的一点点薪水而唯唯诺诺的。”

施瓦茨深深懂得老人这些话的分量，决心把杜敏夫请来，一次不成，再去一次。杜敏夫终于被感动了，接受了施瓦茨的邀请。

杜敏夫果然为施瓦茨公司出了大力。他建议采用当时最新的衣料——人造丝——来制作时装，并且设计出了好几种最受欢迎的款式。

施瓦茨是第一个采用人造丝做衣料的人，由于这一步抢先，约南罗珍服装公司便扶摇直上，不到 10 年时间，施瓦茨的名字在服装界已尽人皆知了。

案例十一：霸王通用汽车

通用是怎样成为汽车业霸主的呢？

通用汽车公司创建于 1908 年，是美国最早的汽车制造公司之一。经过近 90 年的奋斗，通用已从一家小型汽车制造厂发展成为当今世界上最大的企业。20 世纪 80 年代以来，西方经济的衰退使汽车制造业遭受了打击，全球汽车销售额 1989 年增长 6.9%，而利润则下降了 57%。但是，通用却经久不衰，1997 年，它在世界 500 家最大的工业公司中稳固地排名第一位。

在汽车业中，要想生产出最好的产品，就要在成本和质量的竞争中取得绝对优势。罗杰·史密斯认为，高质量并不在于你能够生产多么高级的产品，而在于你的产品能否满足市场的需要；强调质量检验并不能改进质量，而是要改善整个生产系统，让产品首次生产出来就没有误差，不要等到出了问题再想办法去弥补；质量的标准是必须绝对优良，任何管理上的松懈都无法生产出世界级的产品；质量的衡量要从整体上来看待。

在通用看来，要提高质量，降低成本，最重要的是借助尖端科技。因此，通用在俄亥俄州的曼斯菲尔德工厂花费了 25 亿美元改善冲压流程，由原西德和日本引进的此项技术大大地缩短了换模具的时间，在未引进此项技术之前，仅换模具就要花费一整天时间。

为提高质量，降低成本，通用实施了土星工程。这项工程旨在设计一种全新的方式来生产全新的美国汽车，以此来证明美国人在全球竞争中，能够在成本和质量上经受住任何挑战。土星工程概括起来就是同步工程。该项工程主要是针对通用历来存在的致命性缺陷：第一，由设计到产品成型间隔的时间过长；第二，由于设计更改的时间太慢，造成生产上成本过高，同时也造成产品质量不高，并延长了新车上市的时间。采用同步工程后，通用汽车的生产 and 所有零件的设计同时进行。从一开始，设计师、生产工程师、供应商、产品检验员及服务专家等就都参加整个生产程序。

为生产世界上最优质的汽车，通用实施了自动化未来工厂计划。在这种工厂里，生产的流程都是由电脑控制，包括由一个门送进原料直到由另一个门送出汽车的成品。这种靠人类监控，

用机器人生产的过程大大加快了生产流程，过去由生产某一车型改换成另一个车型，需要几天甚至几个星期，而现在仅需几分钟。在密歇根，通用公司已有一家工厂开始运转，它的造价比传统同规模的工厂大约高出 30%，同时这座工厂在提高质量、降低成本、减少废弃物、有效地控制库存等方面都产生了巨大的效益，产品质量提高了 30%。

竞争总是在市场上进行的。因此，有效的市场策略在当代汽车工业中的地位日趋重要。汽车制造业是全球性的，因此，汽车销售市场战略也必须是全球性的。由于各国各地区的人口数量、地理位置以及文化差异，决定了汽车需求的不同。历史地看，那种只迷信名牌和生产国的顾客择物意识已日趋淡薄，人们已不再执意要买美国、法国或德国的产品。他们以满足自己的需要为首要的购买标准。针对这一变化，通用一改过去那种只靠大量广告争取顾客的作法，尽力使自己能最快地反应市场需求，并满足市场需求。1984 年，通用改组了北美的汽车公司，根据市场结构的改变，将原来的 6 个汽车分支机构合并成市场及产品设计两大部门。这一改组使最新设计与生产融于一体，删除了重复的部分，创造了一个更有效率的组织。不仅提高了效率，而且也缩短了通用与顾客之间的距离。通用针对不同的顾客群，将产品进行细分，扩大了产品的差异性，而且注重主要产品的形象，以满足不同的需要。

为了能够最快地了解市场需求，通用对广告的效果进行全面调查，目的是尽可能地了解广告增加了多少竞争力。例如，1990 年的市场调查使通用获得了更多的信息。根据信息反馈，通用迅速重新划分了汽车市场以及轻型商用车的分类，制定出各地区应生产的汽车种类、型号、性能以及顾客所喜爱的汽车式样。市场调查使通用的人才和资金的运用达到了最适宜的程度。

20 世纪 70 年代初期开始，汽车市场的全球竞争已使通用的经营方针发生了很大变化。这些变化同多种经营的趋势紧密地联系在一起，使通用的市场份额和生产成本的含义和重要性都发生了变化。现在只要日本的五十铃汽车公司卖掉汽车，通用汽车公司就能赚钱，因为通用汽车公司拥有五十铃汽车公司 38.6% 的股份。同样，如果日本铃木汽车公司生意兴旺，通用的收入就会增加。通用在韩国的大宇汽车公司、韩美塑料制品公司和车灯制造商成三公司各自拥有 50% 的股权。它们的生意好，通用自然也就钱包饱满。事实上，自 1971 年起，通用已与 40 多家公司进行了合作。

例如，日本丰田汽车公司是通用头号的外国竞争对手，但通用却最希望丰田赢利。因为通用汽车公司和丰田汽车公司在加利福尼亚韦里蒙特合营新联合汽车制造公司。这家汽车制造公司是通用与外国公司最重要的合作项目。事实上，早在 1983 年，通用即花了 1.5 亿美元与丰田公司合资（各占 50%）办起了汽车制造厂。这家联合汽车制造厂生产的“新星”牌汽车在美国十分畅销。

与其他大多数汽车工业早期的先驱不同，通用汽车公司的创始人比利·杜兰特不是工程师，而是一个富有的推销商。但是，他是一个具有伟大理想的人。1904 年，杜兰特爱上了别克车，

从此他即踏上了艰难的汽车制造之路。19 世纪末期，美国的汽车工业虽然是最令人兴奋的行业之一，但还没有什么人看出汽车将会成为人类最重要的交通工具。但是，杜兰特却在幻想成为一个汽车巨商。他希望对汽车制造业拥有足够的支配权。他全力以赴投入了自己的汽车制造计划。4 年后，他的工厂已成为美国汽车业的劲旅之一。

1880 年，美国的 4 大汽车厂商是福特、别克、塞兰姆·奥尔兹和马克斯维尔·布里斯科汽车公司。当时，这 4 家汽车厂曾商议成立联合汽车公司，但由于 4 家老板都想当联合汽车公司的总经理，计划终未能实现。于是，杜兰特决心单干。1908 年 11 月 16 日，通用汽车公司成立了，资本仅 2000 美元。然而，杜兰特的通用汽车公司发展很快，它很快就兼并了别克汽车公司，随后又兼并了奥兹莫比克汽车公司、凯迪拉克汽车公司和奥克兰汽车公司。至此，通用已发展成为一个拥有全国性的销售网和各种不同产品的大公司。在不到两年的时间内，通用又兼并了一些汽车零件公司，如加拿大的安大略麦克劳林汽车公司和英国的贝德福德汽车公司，后来前者成为加拿大通用汽车公司。到第二年年底，通用已吞并了 30 家公司，包括 11 家汽车制造厂。

对于通用公司来说，在发挥人的作用的过程中，有两点颇具启发：第一，工人被一种工作愿望激励着，即提高他的自身价值和获得其他人的尊重。第二，雇主重视工人的贡献，工人即会受到鼓励。鼓励每位工人去思考，利用他们的智慧，找出改进产品和生产加工的方法，工人会由于改进的成功而得到报酬。于是，新联合汽车公司在“共同意识”的基础上拟定出了 7 项管理原则：第一，永不停顿地追求完美；第二，通过适度系统降低成本；第三，发挥所有人的潜力；第四，建立相互信任的关系；第五，发挥小组的作用；第六，像对待经理一样，对待每个雇员；第七，为所有雇员提供稳定的生活保障。从这 7 点中可以看出，通用将人的作用放在了第一位。

案例十二：船王包玉刚

包玉刚在事业上获得成功，他自己认为主要有 3 点：汇丰银行的信赖和支持，经济上有后盾；与日本航运界人士和造船商人有着良好的关系；有自己的个性特点。

随着租船业务的迅速发展，包玉刚越来越感到资金不足。早年在银行工作的经验使他深知争取银行资本支持的必要性和重要性。于是，他首先找到了他在做进口贸易时结识的香港最大的汇丰银行高级职员桑达斯，以一条船作押，借到了一笔数目不大的贷款。1962 年，桑达斯升任汇丰银行总经理以后，该银行对包玉刚所办企业的投资越来越多，其帐面价值超过了 5000 万美元，包玉刚成了该银行的董事。这种状况等于给包玉刚提供了一个可靠的保险。汇丰银行不会听任包玉刚的企业垮台，而包玉刚企业的兴旺又会给汇丰银行带来巨额的利润，这样就使包玉刚在事业上几乎立于不败之地。

大家都知道包玉刚与日本航运界人士和造船商人有着良好的关系。包玉刚的船百分之八十五都租给日本人，而且常常连船带船员一起租。因为香港船员的工资低，而日本和美国的船员工资相对较高，所以日本商人爱租香港的船。不仅如此，日本造船商人与包氏的关系也很密切。自 1961 年包玉刚与日本签订了第一张造船合约后，包氏属下百分之九十以上的船，都是日本造船厂造的，而且不管船厂活多忙，他所订做的船都可优先照顾。此外，日本银行也给了包氏不少的支持。汇丰银行支持包氏的主要原因是他首先得到了日本银行的信任

包玉刚在事业上获得成功，还与他坚毅果敢、平易近人的性格特点和勤奋上进、勇往直前的个性作风有关。有人分析包玉刚的性格说：包氏为人既不冲动也不保守。他精力充沛，富于中国人的好胜心。外形上热诚而富于进取心，对所结识的朋友能一见如故。他对追求的目标很有耐心，在竞争激烈的航运业中，是个小心谨慎的“保守分子”、兢兢业业的“海上霸王”。他具有采取正确行动的特殊本领。他笑口常开，身体十分健壮，这不能不说与其乐观的处世态度和每天坚持早泳、跳绳或打高尔夫球有关系。他在铺着白色地毯的香港港口办公室里，每天从早 9 时到晚 9 时，每年工作 51 个星期，以高效率并含有着东方人的感情，处理着繁忙的事务。

他对事业的追求，有种一往直前的精神。他说：“有人遇到困难就说‘哦，对不起’，可我不那样。比方说游泳（包玉刚坚持每天早泳 15 分钟），遇到大风或下雨时，有的人会说‘算了吧’，可我却不在乎。只要我认为这件事对我有益，我就会坚持干下去。”

包玉刚对自己要求严格。他不抽烟，不喝酒，更不干那些寻花问柳的事。过去与日本人谈生意，有人总想拉他到妓院之类的地方寻欢作乐，他总是婉言拒绝，真正做到了富贵不淫。所以在外国人的眼里，包玉刚是一个规矩的“正人君子”和“拘谨的东方人”。

包玉刚认为，由于遵循了父亲的教诲，“脚踏实地地工作，平易近人地待人，身体力行地忘我工作”，因而团结了手下 600 多名高级干部和 2000 多名船员，才使他的庞大船队纵横于大洋之上，在惊涛骇浪中乘风破浪，勇往直前。

案例十三：陈弼臣用人的诀窍

泰国华侨中被人们称为“企业北极星”的陈弼臣，1910 年出生于泰国，祖籍中国广东潮阳县。他曾回原籍读中学，1927 年返泰，靠打工糊口。20 世纪 30 年代中期，在朋友的帮助下，陈弼臣开设了五金木业行，后又创办亚洲贸易公司等企业；1944 年，他联合中泰商贾，集资 20 万美元，在曼谷市叻察旺路开设了盘谷银行。由于他的一套用人之道，盘谷银行的经营业务迅速发展，几乎掌握着全泰国的经济：1984 年的总资产达 83 亿美元，除了在泰国内设有 260 家分行外，还在香港、东南亚、美国、英国、日本等地设有 15 个分支机构，同时还拥有 140 家保险、金融和船务公司；1983 年，在全世界 300 家最大的商业银行中，被列于前 12

名之中；私人资产估计在 10 亿美元以上。美国的《时代》周刊（1982 年 3 月号）称，陈弼臣是“泰国的头号大亨”、“泰国的最大家庭企业王国的北极星”。陈弼臣用人的诀窍是：

（1）“人弃我取，乘虚而入”

创办盘谷银行初期，陈弼臣资本不雄厚，名气也低微，怎么打开局面？他认真审度了东南亚华人资本和当地民族资本的实力，利用过去经营中与泰国华侨以及亚洲各地华人商业团体所建立的广泛联系，把泰国、马来西亚、菲律宾、新加坡和印度尼西亚等地的华人及香港经济界作为盘谷银行的发展基础，积极主动地向那些被大银行家们拒之门外的华人中、小企业家和商人提供他们所渴望的金融服务，扶持他们发展各类经营业务。陈弼臣很快便争得了这部分经营者们的支持和信任，获得了大量的业务，开始在银行业站稳了脚跟；反过来，在陈弼臣的大力扶植下，一大批原来不为人所瞩目的华人中小业主，逐步发展成在泰国和东南亚各地充当重要角色的大企业家。

（2）“疑人不用，用人不疑”

陈弼臣经营盘谷银行，主要靠的是他那“疑人不用，用人不疑”的“用人之道”。他对人才特别器重，凡被看中的人才，他都授予大权，放手使用。他在担任盘谷银行董事长的 20 多年里，亲自为盘谷银行物色了一大批有专长的人才，包括工业信贷及农业信贷方面的经营人才，以及市场、计划方面的研究人才。他专门成立了研究及计划部门，来为他充当外脑和助手，从而使盘谷银行这个庞大的金融机构工作有条不紊，效率甚高。

陈弼臣的用人之道还体现在选拔接班人上。他懂得“创业维艰、守业不易”的道理。家庭企业衰落的现象，不但在东南亚国家、日本和香港地区普遍存在，甚至在美国也不乏其例。究其原因，不少是因创业者没有对接班人问题作出合理安排，继承人只图坐享父荫，缺乏追求不息的事业心。陈弼臣牢记这些教训，很注意在子女身上进行“智力投资”：先后送六子一女到英、美等国接受一流的高等教育，学成后干一段实际工作，着力培养实干精神，然后再根据实际工作情况委以银行要职。陈弼臣的得力助手和接班人陈有汉，正是这样培养出来的。

有了大批的优秀人才，盘谷银行的经营业务不断发展。1954 年，陈弼臣及时制订出进一步扩大国际贸易活动的计划，建立海外业务网：首先在香港开设了盘谷银行的第一家海外分行，开创泰国银行在香港设立分行之先河；接着又先后在日本、英国、台湾和东南亚的重要城市开设海外分行。

泰国每年有价值近百亿美元的商品出口贸易，其中有 40%是由盘谷银行资助的。此外，盘谷银行还经营大米贸易、制糖工业；20 世纪 70 年代中期，盘谷银行又收购了数家纺织工厂。

20 世纪 80 年代上半期，西方世界经济处于衰退，但盘谷银行的经营业务却蒸蒸日上，资产增长了 20 多亿美元。

案例十四：可口可乐痛失灵魂人物

65 岁的美国可口可乐公司董事长罗伯特·戈伊苏埃塔因患肺癌引起的并发症抢救无效，于 1997 年 10 月 18 日在亚特兰大去世。或许是自幼生长在古巴的原因，戈伊苏埃塔迷上了古巴雪茄烟，而正是这一嗜好夺去了他的生命。

戈伊苏埃塔在美国企业界叱咤风云，被人视为商界英雄，与之并肩的无不声名显赫，如微软公司的比尔·盖茨、通用电气公司的杰克·韦尔奇等。近年来，可口可乐公司连续被评为全美最佳公司之首，这与戈伊苏埃塔经营、管理有道关系巨大。

太阳信托银行主席、可口可乐董事威廉斯称赞他是“一位无比聪明及远见卓识的人，又富于同情心。他这种品质有益于公司及整个社会”。

戈伊苏埃塔的经历非常富有传奇色彩。他出生于古巴富商之家，受教于美国。但他步入切赛尔军事学校时，英文一点不懂。据说为此他把英文电影看了一遍又一遍以掌握英文。后来，他以全班第十名的成绩毕业于名校耶鲁大学。1954 年，戈伊苏埃塔学成回到古巴，在古巴的可口可乐公司任职。1960 年，古巴发生革命，戈伊苏埃塔与妻子乘坐一艘船流亡美国，在佛罗里达登岸时，他身上仅有 40 美元及 100 股可乐股份。据说这 100 股可乐股份现值 300 多万美元。但戈伊苏埃塔视之为瑰宝，37 年来一股也未出售。到 1997 年，戈伊苏埃塔已成为美国第一百二十位最有钱的人，财富达 13 亿美元。

戈伊苏埃塔在学校主修化学，入公司后一直是技术官员。但在漫长的可口可乐公司行政职员生涯中，他却能将自己技术方面的特长融合到管理中，创造了无比辉煌的业绩。

1980 年 5 月，化学工程师出身的戈伊苏埃塔被任命为可口可乐总裁，正逢可口可乐业务下滑、风雨飘摇之时。百事可乐在美国乃至世界各地对可口可乐进行全面的商业攻势，来势汹汹，大有后来居上之势。

随着戈伊苏埃塔上任，戈伊苏埃塔旋风也随之而起。他一反公司固步自封的传统，采取大胆策略。在行政上，戈伊苏埃塔要求各地经理将五年计划改为三年；他召集了全球最优秀的 5 个经理来到美国棕榈泉开会，向他们许诺，可口可乐被动的日子业已结束。他强硬地宣布：“一些不适应政策的人——不论他是谁，都有被炒鱿鱼的危险。”

戈伊苏埃塔认为：公司员工在注重市场占有率的同时，忽略了利润。为此，一些不重视利润的高级主管以及对抗其权威的经理相继被撤职。这一系列行动取得了有效成果。

在业务上，敢闯敢干的戈伊苏埃塔于 1981 年 1 月说服了可乐大老板洛普，用高蛋白玉米替代了白糖，节约了大量成本。紧接着，在他的全力支持下，1982 年 7 月，作为新产品的健康饮料隆重推出，一炮打响，到 1983 年底，健康饮料已成为全美第四大受欢迎的减肥饮料。

戈伊苏埃塔认为他的首要职责是为可乐股东带来巨大的回报。他富于进取的策略令可乐市值由他上台的 50 亿美元激增至目前的 1500 亿美元，公司营业额增加 3 倍，达 180 亿美元。

戈伊苏埃塔非常注重广告宣传，在他主持下制作的“这就是可口可乐”的广告节奏明快、效果极佳，甚至成为美国不少学生营火晚会的进行曲。

在戈伊苏埃塔之前，可口可乐业务趋向多元化，大量分散，包括酒、咖啡、工业用水处理，甚至养虾等等，戈伊苏埃塔接任后化繁为简，集中经营和发展饮品业务。戈伊苏埃塔此举极富远见，这可从 1997 年 10 月上旬——即戈伊苏埃塔去世前不久，百事可乐的一些举动得以证明：百事可乐最近宣布逐步退出其在快餐业庞大的业务，专心致志地发展饮料业务。

自出任行政总裁以来，戈伊苏埃塔惟一一次投资饮品以外的业务，是在 1982 年以当时市价两倍的 7.5 亿美元收购曾拍摄 1700 多部经典影片的哥伦比亚电影公司。这在当时颇令人震惊，但对戈伊苏埃塔来说却是得意的一笔。

当时一些财务人员对这笔交易非常不满，认为出价过高，且饮料公司搞电影公司纯属外行。可口可乐股价也因此下滑许多。然而戈伊苏埃塔坚信，抓紧哥伦比亚电影公司，对可口可乐发展有利无害。

可口可乐这一大举措逐渐显出明智之处，哥伦比亚公司业绩不错，赚钱不少，而且厉害的是，戈伊苏埃塔暗地指示哥伦比亚公司在拍摄影片时着力宣传可口可乐饮料，并在影片中加入蔑视百事可乐的一些较隐晦的情节，这无疑大大为可口可乐做了免费宣传。

正当人们赞叹戈伊苏埃塔购买哥伦比亚公司的妙招时，戈伊苏埃塔却于 1989 年决定将哥伦比亚公司卖给日本索尼公司，这是当时最大一家日本企业收购美国企业的例子。戈伊苏埃塔如此做，为可口可乐赚进了数以十亿计的美元。用戈伊苏埃塔的话说：“我们可以追求更健康的获利状况。”

对戈伊苏埃塔来说，其商业生涯的一个高峰是在 1996 年亚特兰大奥运会上，可口可乐利用这一机会，在全世界面前再次树起了大旗，并将百事可乐驱出舞台。美国《财富》杂志在年底以封面文章赞扬可口可乐的业绩，并在戈伊苏埃塔的照片旁做了精彩的注脚：戈伊苏埃塔把百事踢出市场。

戈伊苏埃塔干练、勤奋，外表温文尔雅却又非常自傲，极重气派。他自称“非常有毅力、工作玩命”。就是自 1997 年 9 月被诊断为癌症。住院期间，他仍不改工作狂性格，命令助手定时向他汇报业务上的一切。

目前，戈伊苏埃塔去世后，可口可乐一切顺利。据说，董事会正安排首席营运主管艾维斯特接任行政总裁。

案例十五：关心雇员的默尔·诺曼化妆品公司

很少有哪个公司的雇员能享受像默尔·诺曼公司在加利福尼亚利西尔玛总部及工厂工作的雇员所享受到的福利。每一个为这家化妆品制造公司工作的人都享受着令人羡慕的福利：花上 25 美分就能得到一份以上等排骨和杏仁鲑鱼为特色的 7 道菜的午餐；有法国著名厨师提供的各种丰富的点心和面包；通常支付费用的 10%就能找到公司雇用的牙科大夫并把牙补好；以批发价从公司拥有的加油站购买汽油；每两周就能于星期六晚上在公司豪华的小剧场免费观看首轮放映的影片；以及一份由公司高层管理人员们端出的圣诞节自助式火鸡午餐；他们还向每个雇员提供一张红利支票，支付一周的额外薪水。

这种对待雇员的全面仁慈态度就是由默尔·诺曼提出的。这位妇女于 1931 年 11 月创建了这家公司，并制定把“像家人那样对待雇员”作为公司的一项政策。

在她的化妆品公司成功以前，生活对默尔·诺曼来说远不是轻而易举的。在 20 世纪 20 年代，她干过各种各样低贱的工作，从没有赚到过足够的钱，只能勉强买得起她与丈夫、父母、一个侄女和两个侄子共享的一座小平房。

就像她那个时代的多数职业妇女一样，默尔·诺曼外出工作只是出于生计。她的丈夫安迪·诺曼是一个推销员，为了追求他的发财梦，这对夫妇在 6 年里搬了 7 次家，纵横穿行了整个美国，于 1919 年在加州圣莫尼卡安顿下来，安迪在那儿建立了一家房地产公司，但前景惨淡，决定继续搬家。

然而，这次默尔·诺曼不太愿意把赌注都押在未来的路途上。太太出于生计，她说服丈夫支持她创办一家自己的企业：汉堡包售货亭。很快，这个售货亭在其附近的工厂和仓库工人中成为一个颇受欢迎的午餐地点，这主要得益于它出售的特别松软的汉堡包，这是通过把生鸡蛋和切好的肉搅拌在一起按一种秘密的食谱配方制作而成的。

尽管她的汉堡包售货亭大受欢迎，但是默尔·诺曼认识到，经营一家只供应一种产品而且其生意只集中于午餐时间的小饭店只能赚到有限的钱。1923 年，她关闭了汉堡包售货亭，转而开设一家新的全天营业饭店，供应早、中、晚三餐。但新饭店在刚开张几分钟后就关闭了。原因是一位愤怒的顾客为店里没有烤奶蛋饼的铁模而责骂她，而她对自己一大早就关闭饭店的

举止解释为：“当你经营一个企业时，你总是假定你自己了解这一行。我甚至不知道要去搞一副烤奶蛋饼用的铁模。因此我关门了。”

从这次实践中，她学到了宝贵的一课：下次创办企业时要更加审慎地着手，更加小心地规划。

之后，诺曼为一名叫杜莫尔的医生工作，从中学会了为自己的化妆品配方。到 1927 年，诺曼试验出一种粉底油膏，并相信它已相当不错，足以出售给公众。然而，饭店的失败仍然记忆犹新，这位 40 岁的企业家并不想轻率地投入这项事业。于是，诺曼一边仍然在杜莫尔那里工作，一边开始悄悄地向朋友和熟人们出售她的“粉底霜”。在此同时，还开发出其它美容产品，如洁肤剂、冷霜和扑面粉等。

由于支付不起报纸广告费，诺曼只得依靠口头介绍来为她的家庭工作室招徕新顾客。任何带朋友来工作室的顾客以及她的朋友，诺曼都提供一次免费化妆，以鼓励口头介绍。

虽然这样做既费钱又费时，但诺曼相信如果顾客喜欢化妆的效果，她们就会购买这种产品。历史证明默尔·诺曼是正确的。通过提供这种免费的化妆服务来促销，她的这家以其本人名字命名的公司发展成为不稳定的化妆品市场中最能持续保持赢利的公司之一。1983 年，默尔·诺曼公司在世界 2500 个工作室的销售额从 1978 年的 6000 万美元跃至 1.8 亿美元，这得益于公司坚持实行其产品免费示范的政策。

诺曼是一非常坚决果断的女人，她对自己的最终成功充满信心，而且善于听取旁人的意见。在她侄子的建议下，诺曼在圣巴巴拉开办了第二家默尔·诺曼工作室。

结果圣巴巴拉的工作室非常成功，以至于在 1934 年它创办的一年内又诞生了另外 70 家默尔·诺曼工作室。这些工作室并非特许经营，而是由经营者拥有的独立企业，这些经营者同意只使用默尔·诺曼的产品，并遵循公司的其他准则。

到 1939 年，已经有 600 家默尔·诺曼工作室，主要位于西部、南部和中西部，其中绝大多数为妇女所拥有。

最初，默尔·诺曼本人亲自训练所有新的工作室拥有人，但是随着企业的发展，她不得不设计一些教导她们的其他方法。1936 年，她开始出版《默尔·诺曼公司新闻报》，让交易商了解公司的最新发展。两年以后，她接着又创建了默尔·诺曼训练学校，这个学校在全国流动，为工作室拥有人不断提供销售训练，而且每年都举行一年一度的销售大会，吸引全国各地的工作室拥有人。

诺曼的成功不仅为她本人带来了荣誉和金钱，而且她为妇女提供了就业的机会和信心。在开办工作室之前，很多妇女的境遇是与诺曼刚开始时差不多的。单就这方面而言，诺曼的成功是骄人的。

第七编 绩效测评

第一章 考核测评概论

人力资源考核是人力资源管理的重要方法。把握人力资源考核的原则、方法和程序，了解考核标准与发掘能力之间的关系，有利于增强考核的效度和信度，提高组织的工作效率和个人的综合素质。

一、人力资源考核的概念、原则和作用

(一) 基本概念

人力资源考核是指对员工现任职务状况的工作业绩，以及担任更高一级职务的潜力，进行有组织的、定期的并且是尽可能客观的评价。

日本松田宪二认为，“人力资源考核是人事管理系统的组成部分，由考核者（上司）对被考核者（部下）的日常职务行为进行观察、记录，并在事实的基础上，按照一定的目的进行评价，达到培养、开发和利用组织成员能力的目的。”

人力资源考核本身不是目的，而是手段，考核概念的外延和内涵随经营管理需要而变。从内涵上说，就是对人与事的评价，两层含义，一是对人及其工作状况进行评价；二是对人的工作结果，即人在组织中的相对价值或贡献程度进行评价。

从外延上说，就是有目的、有组织地对日常工作中的人进行观察、记录、分析和评价。它有三层含义，一是从企业经营目标出发进行评价，并使评价以及评价之后的人事待遇管理有助于企业经营的目标的实现；二是作为人事管理系统的组成部分，运用一套系统一贯的制度性规范、程序和方法进行评价；三是对组织日常工作中所显示出来的工作能力、工作态度和工作成绩，进行以事实为依据的评价。

(二) 基本原则

在建立考核制度及实施人力资源考核时，必须遵循一些基本原则，这些原则既是人力资源考核制度建立的重要理论依据，同时又是良好的、行之有效的人力资源考核体系应满足的基本条件。

1. 公开与开放

建立公开性要求下的开放式人力资源考核制度。开放式的人事考核制度首先是公开性和绝对性，借此而取得上下认同，推行考核。其次是考核标准必须是十分正确的，上下级之间可通过直接对话，面对面沟通进行考核工作。在贯彻开放性原则时，应注意做到以下几点：

(1) 通过工作分析（或职务分析）确定组织对其成员的期望和要求，制订出客观的人事考核标准，通过制订职能资格标准及考核标准，将组织对其成员的期望和要求，公开地表示和规定下来，这样，人事考核具有总体性、全局性的特点，成为人事管理的组成部分；

(2) 将人事考核活动公开化，破除神秘观念，进行上下级间的直接对话，并把现代人事考核的本来目的，即能力开发与发展的要求和内容引入人事考核体系之中；

(3) 引入自我评价及自我申报机制，对公开的考核作出补充。通过自我评价，可增进组织目标的实现。进一步说，如果这种相对考核，能侧重于能力考核，并在职能资格等级制度的范围内进行的话，至少能发现员工自身差距，弥补自身的不足；

(4) 根据企业不同，分阶段引入人事考核标准、规则，使其员工有一个逐步认识、理解的过程。

2. 反馈与修改

即把考核后的结果，及时反馈，好的东西坚持下来，发扬光大；不足之处，加以纠正和弥补。

在现代人力资源管理系统中，缺少反馈的人事考核没有多少意义，既不能发挥能力开发的功能，也没有必要作为人事管理系统的一部分独立出来。顺应人事管理系统变革的需要，必须构筑起反馈系统。

3. 定期化与制度化

人力资源考核是一种连续性的管理过程，因而必须定期化、制度化。人事考核既是对员工能力、工作绩效、工作态度的评价，也是对他们未来行为表现一种预测，因此只有程度化、制

度化地进行人事考核，才能真正了解员工的潜能，才能发现组织中的问题，从而有利于组织的有效管理。

4. 可靠性与正确性

可靠性又称信度，是指某项测量的一致性和稳定性。人事考核的信度是指人事考核方法保证收集到的人员能力、工作绩效、工作态度等信息的稳定性和一致性，它强调不同评价者之间对同一个人或一组人评价的一致性。如果考核因素和考核尺度是明确的，那么，测评者在同样的基础上评价员工，从而有助于改善信度。

效度是指某测量有效地反映其所测量内容的程度。人事考核的效度是指人事考核方法测量人的能力与绩效内容的准确性程度，它强调的是内容效度，即测评反映特定工作的内容（行为、结果和责任）的程度。

可靠性与正确性是保证人事考核有效性的充分必要条件，所以一种人力资源考核体系要想获得成功，就必须具备良好的信度和效度。

5. 可行性与实用性

所谓可行性是指任何一次考核方案所需时间、物力、财力要为使用者的客观环境条件所允许。因此，它要求制定考核方案时，应根据考核目标，合理设计方案，并对其进行可行性分析。在考核方案进行可行性分析时应考虑以下几个因素。

（1）限制因素分析。任何一项考核活动是在一定条件下进行的，必须研究该考核方案所拥有的资源、技术以及其他条件，分析考核方案适用对象如何，适用范围如何。

（2）目标、效益分析。全面分析和确定考核所要实现的目标，全面评价考核方案对人力资源所能带来的直接和间接的效益，包括经济效益和社会效益。

（3）潜在的问题分析。预测每一考核方案可能发生的问题、困难、障碍，发生问题的可能性和后果如何，找出原因，准备应变措施。解决这一问题的办法是在实施考核活动前，对各种考核工具进行预试，通过预试发现问题，减少考核误差。

所谓实用性，包括两个方面的含义：一是指考核工具和方法应适合不同测评目的的要求，要根据考核目的来设计考核工具。二是指所设计的考核方案应适应不同行业、不同部门、不同岗位的人员素质的特点和要求。

（三）考核的作用

按照一种标准，对员工的工作或者对工作中的员工进行考核，并把考核结果用于工资、奖金、晋升、调动（轮换）、教育培训工作，这是对人力资源考核的作用最一般的描述。

然而，由于人力资源考核的制度化、系统化，尤其是人力资源考核注重并强调对员工的日常工作的考核，使考核的标准有了特定的内涵，即工作标准和工作要求，或职务职能标准；也使考核之后的各种人力资源管理的工作，有了新的规定性，如使工资的发放成为“提薪”；使“提薪”部分地分担过去“奖金”的功能；使“晋升”“调动”与日常工作挂钩，成为普遍且经常性的制度；使“教育培训”成为组织的责任和员工的权利等等。

职务职能标准的确立，以及人力资源管理内涵的变化，反过来促进了组织人力资源考核作用的进一步明确。人力资源考核不仅仅是根据考核标准对员工日常工作能力、工作行为进行约束、引导、培训和监督等等，使每一个员工为做好工作而努力，在致力于做好天长日久工作的努力之中，为自己奖金、提薪、晋升、以及与此有关的培训教育、调动（工作轮换）创造客观的条件和提供现实依据。

从而，使考核过程成为管理者与管理者、考核者与被考核者、上司与部下之间共同参与的过程。不仅可以在很大程度上消除以往由领导单方面决定工资、奖金、晋升、培训和调动所带来的弊端，弥补单纯按“标准”进行考核所固有的缺陷，使考核工作自始至终按照“做好工作”、“更好地做好工作”展开；而且，使考核方式、方法得以扩展，即在上下级之间进行“协商”、“沟通”、“面谈”、“反馈”基础上，建立“自我申报”机制和“适应性评价”机制，建立相应的、记载上下级之间沟通过程的“能力开发卡”与“适应性卡”。使人力资源考核形成独立的、有特殊功能的系统。而这一考核系统，又交织于人力资源管理各项工作。

二、考核要素的基本特征

（一）不同工作的特点

不同的工作特点决定了各类人力资源考核要素的特征。

1. 生产劳动者考核要素特征

生产劳动者包括物质生产部门各行各业的熟练工人。生产劳动创造物质产品的社会使用价值为目标，通常具有结构性、重复性和熟练性强的特点。生产劳动的结构，在机械化程度低下时以体力为主，脑力为辅；在中等机械化程度时体力略高于脑力；在全部自动化条件下，以脑力为主，体力为辅，特别是在电子计算机信息化管理条件下，则需要生产劳动者进行高级的脑力劳动。所以，以上各类的劳动条件决定了不同的考核要素特征。

(1) 以体力劳动为主的生产劳动者，要求有一定的组织纪律性，强壮的体魄，与体力劳动相应的文化程度，适应各类劳动特点的能力倾向，熟练的生产技能和适当的生产效率。

(2) 以脑力劳动为主的生产劳动者，需要有严格的组织纪律性，健康的体质，一定的文化程度，掌握现代化科学知识和生产技能，反应灵敏，思维能力强，具有一定的创造性，满意的生产效率和工作质量。

(3) 脑体劳动者相当多的生产劳动者，兼有上述两者的特点。

2. 科技劳动者考核要素特征

科技劳动者包括科研部门、教育部门、开始部门和工程技术人员。科技劳动者知识产品、新型产品的智力价值和社会使用价值为目标，通常具有连续性和创造性强的特点。

(1) 科研人员具有高度的事业心和进取心，为达到目的而努力的坚韧不拔的意志力量，较强的协同合作精神；强烈的创新意识和独创能力，对现有知识的渴求和不满足；扎实的专业基础理论知识和一定的知识等。

(2) 工程技术人员可分三种类型：研究开发型、革新发明型和现场服务型。

研究开发型是工程技术人员的精华。他们具有较强的事业心、责任感和献身精神，较深厚的基础理论知识，能敏捷地发现工程系统和装备能力中的缺陷，并不断提出新的思想和观念，为创造新产品、新技术创造条件。

革新发明型是指开发研究室、工程设计部门和制造部门工作的、力求运用现代科技知识使工程系统有所发明、有所创造的工程师。他们对新知、新事物有很高的敏感性、头脑灵活、思想新颖、具较高智力和创造性。他们劳动的主要任务是发明、设计具有新颖性、实用性、先进性、经济性的各类产品。

现场服务型是指那些长期在现场从事建造、安装、操作、维修工程系统的工程师。目前这类人员在工程技术人员中为数最多。他们具有脚踏实地的精神和高度的责任感，具有丰富的经验和现代科学、工程学知识，他们观察事物细致，动手能力强。

3. 管理劳动者考核要素特征

管理劳动者包括各行各业的从事领导和管理工作的人员。管理劳动以实现组织目标为目的，通常具有弹性大、不确定和复杂性强的特点。对于从事有经营的管理人员，他们的特点是：有高度的责任感和联系群众的民主作风，具有改革创新的胆识、预测决策能力，知人善任能力、组织和协调能力；专博结合的知识结构，即不但需要生产技术和经营管理的专门知识，还应懂

得经济学、心理学、社会学、计算机和法律等有关知识。对于技术管理工作，是指活动以技术背景为主，但已担任科技部门的领导工作的人员。他们的特点是：知识面较宽，对其所主管的领域有扎实的理论和深入的了解，最主要的是对新技术、新产品、新人才有着敏锐的洞察力和识别力，并具有较高的组织领导能力和应变能力。

(二)不同岗位层次的特点

各种工作岗位有不同的层次，各层次岗位具有不同的职能特点，因而不同层次的人员也有不同的考核要素。

1. 高层次人员考核要素的特征

管理者的功能归根到底就是决策和用人，从而及时有效地实现目标。因此，高层次管理人员的能力考核应注重决策能力、授权能力、人事管理能力等要素，相应的素质考核应注意高度的事业心、献身精神、战略目光、创新和冒险胆魄、民主意识和自我约束等要素；而对智力结构则应突出专博结合的知识和通才能力。

2. 中层次人员考核要素的特征

中层管理人员是上层与基层的中间环节，起着承上启下的作用。他们要组织工作人员实现最高层次提出的组织的目标，因而要求中层管理人员具有高度的责任感，良好地以身作则和协作精神，具有一定的组织能力，沟通和表达、说服能力；具有相当的现代科学知识和综合分析能力。

3. 基层人员考核要素的特征

这是实现组织目标的具体执行层和操作层，包括各行各业的一般工作人员和班组骨干。要求他们具有吃苦耐劳、牺牲个人的精神；具有高效的办事能力、机敏的反应能力；具有相应的科学文化知识。

(三)不同年龄的特点

对于年龄的变化，人员的某些要素的功能要求不同。

1. 老年的考核要素特征

老年人的社会经历丰富，这使他们的素质结构和决策能力比较强，考虑问题比较周全，处事比较稳重。他们一般具有较高的事业心，丰富的工作经验和社会经验。

2. 中年的考核要素特征

中年人年富力强，通常是人生对社会最有作为和贡献的阶段。他们的素质和智能结构都比较完备。人到中年，在事业方面具有比较强烈的成就欲，他们的责任心强，经验丰富，特别是能力结构比较理想。既有一定的综合分析能力，又有一定的动手能力，这是成功和效率必不可少的两大因素。

3. 青年的考核要素特征

青年人朝气蓬勃，是各行各业的生力军。他们思想活跃，视野开阔，有一定的知识面，对新思想、新知识非常敏感，通常他们的智力结构比较理想并且敢想敢干，较少保守思想。

三、人力资源考核的内容

要进行一项考核，首先需要确定考核什么，即考核的内容。考核什么不是孤立存在的，考核内容之间又是相互联系的，这就需要进一步确定内容之间的关系，即构成。

(一) 成绩考核与业绩考核

考核成绩、业绩考核，常被统称为“考绩”。俗话说“言必行，行必果”，成绩与业绩都是行为的结果。“考绩”就是对行为的结果进行考核评价。

结果有可能是有效的，也有可能是无效的，行为结果有效性是对“目的”而言。所以，成绩和业绩，往往被认为是有效的结果，称作成果、效果、绩效等等，不无道理。同样，成绩和业绩是对目的而言，又被认为是一种“贡献”和价值，成绩和业绩的大小，被认为是贡献或价值的大小，即贡献度或价值量

考核成绩与业绩，就是考核组织成员对组织的贡献，或者对组织成员的价值进行评价。

考核是一个被广泛运用的概念，评先进、评劳模、评积极分子、评议管理人员，大都带有考绩的色彩。这是因为人们普遍认为成绩和业绩具有客观可比性，唯有依靠成绩和业绩对人进行评价才是公平的，才有可能公正的。

对一个企业的经营者来说，希望每一个员工的行为能够有助于企业经营目标的实现，为企业作贡献，就需要对每个员工的成绩、业绩进行考核，并通过考核掌握员工对企业贡献的大小，价值的大小。

对每一个员工来说，企业至少是自己谋生的场所和手段，希望自己的成绩和业绩被考核、被评价，以便自己的贡献得到企业的承认。谁也不愿意干多干少一个样，干好干坏一个样，人们渴望在贡献面前得到公平的待遇。产品经济的瓦解，其中很重要的原因，就是人们的价值和贡献得不到公正的评价，进而得不到公正的待遇。

从泰勒制到计件工资制，从岗位责任制到经济责任制，“考绩”是经常性、制度性考核的起点，也应该成为人力资源考核的首要构成内容。

考绩是对一个人所担当的工作而言，换言之，是对员工担当工作的结果或履行职务工作的结果进行考核评价。这就存在一个问题，一个人对企业贡献的大小，不单纯取决于所担当工作完成得如何。也许所担当的工作本身就是“无足轻重”的，即使干得十分出色，干得十分的多，未必对企业贡献很大。这样，我们就有充分的理由说，人力资源考核不能单纯地“考核”，还必须对工作成绩、业绩以外的更为深刻的内容进行考核，否则我们连人力资源考核的最基本目标，即对组织成员的贡献都很难作出正确评价。

(二)能力考核

有些人在企业中工作得非常好，可能是因人们所从事的职务工作十分简单，十分容易；相反，另一些人在企业中干得十分吃力，工作完成得不那么出色，也许是因为他们所担当的工作任务很难、很复杂。不能因此认为前者对企业的贡献大，后者对企业的贡献小，这样评价同样是不公平的。

假如企业中的职务，或者对企业贡献和作用不同的工作，由员工自由而充分地进行选择，那么，一些困难而复杂的职务工作，往往表现为对企业相对价值较大、相对贡献和作用较大，表现为这些职务工作由能力较强者优先担当。这同样是公平的，如同考绩，即对工作结果进行评价，确定贡献大小一样，是公平的、可接受的准则。

所以，在成绩考核的同时，还必须进行能力的考核。换言之，能力不同，所担当工作的重要性、复杂性和困难程度就不同，贡献也就相应不同。

能力考核与成绩考核如同跳高一样，当跳过某个高度时，就有了对应的成绩，由裁判员“考核”。你可能发挥得很好，比其他选手跳得都出色，甚至你可能会打破这一级别的记录，你就应该得到相应的荣誉和嘉奖，这就是“成绩考核”。但你还必须进一步努力，提高跳高技巧和能力，达到更高一级的水平，你才有可能夺取奥运会金牌，为国争光，你才可能享受最高级待遇，这就是“能力考核”及其意义。

对一个组织者来说，不仅要追求现实的效率，还要追求未来可能的效率，希望把一些有能力的人提到更重要的岗位，希望使现有岗位上的人能发挥其能力。所以，能力考核不仅仅是一种公平评价的手段，而且也是充分利用企业人力资源的一种手段。同样，把一个能力偏低的人调离其现职，无疑有利于企业效率的提高，所有这些，单纯依靠“考绩”是做不到的。考绩充其量只能回答他在现岗位上干得如何，但回答不了现岗位是否适合他。

能力与实绩有显著的差异，实绩是外在的，是可以把握的，而能力是“内在”的，难以衡量和比较。这是事实，也是能力考核的难点。但是，能力是“客观存在”的现象，我们可以去感知它、察觉它，可以通过一系列中介去把握能

1. 常识、专业知识和相关专业知识
2. 技能、技术和技巧能力
3. 工作经验

力的存在，以及能力在不同人之间的差异。

先了解一下“能力”构成是有意义的。能力由三部分构成：一是常识、专业知识和相关专业知识；二是技能技术或技巧；三是工作经验；四是体力。如图 1-1（此处图略）所示：

举例说明，一位航空公司的驾驶员，要想获得驾驶资格，必须掌握许多常识，如掌握驾驶知识，以及与驾驶飞机有关的气象知识、航天航空知识、通讯导航知识、外语、飞机制造和维修知识、生理卫生知识、紧急避难和减灾救护知识……，并通过考试合格。这仅仅是“能力”的一部分。此外，要经过多少小时的模拟飞行，练习操作，直到掌握操作技能和技术，并通过考试合格，才有驾驶资格。换言之，要取得驾驶执照，必须具备知识与技能，即能力的两个部分构成内容。

真正要单独飞行，还得“随机”若干年，从最基本的工作干起，甚至可能要从维修飞机干起，积累若干年与从事“飞行”有关的基础工作经验之后，才能允许你“飞行”。这就是第三部分能力构成内容，即“经验”。好的飞机驾驶员，是以飞过多少小时而论的，如百小时飞行员。

当你真正成为“飞行员”后，也不是想飞行就能飞行的，必须由医生开具“许可证”，即必须由医生证明你这次“体力”没问题，可以飞行，你才能有资格登机驾驶。飞行员年纪一大，体力衰退，就得及时取消他好不容易得到的驾驶资格。这就是能力的第四部分构成内容，即体力。能力考核，就是要分别对这四部分内容作出评价。

1. 常识、专业知识和相关专业知识
2. 技能、技术和技巧能力
3. 工作经验
4. 体力

但是，与能力测评不同，考核能力是考核员工在职务工作中发挥出来的能力，考核员工在职务工作过程中显示出来的能力。诸如某员工在工作中判断是否正确、迅速，协调关系如何，

等等，依据他在工作中表现出来的“能力”，参照标准或要求，确定他能力发挥得如何，对应于所担任的工作、职务，能力是大是小，是强是弱等等，作出评定。

(三)态度考核

一般说来，能力越强，成绩越好；可是有一种现象使你无法把两者等同起来，这就是在企业中常可见到的现象：一个人能力很强，但出工不出力；而另一个人能力不强，却兢兢业业，干得很不错。两种不同的工作态度，就产生了截然不同的工作结果，这与能力无关，而是与工作态度有关。所以，需要对“工作态度”进行考核。企业是不能容忍缺乏干劲、缺乏工作热情的员工，甚至懒汉的存在的。

工作态度是工作能力向工作成绩转换的“中介”，但是，即使工作态度不错，工作能力也未必一定能全部发挥出来，转换为工作成绩。这是因为从能力向成绩转换过程中，还需要除个人努力因素之外的一些“中介条件”，有些是企业内部条件，如分工是否合适，指令是否正确，工作场地是否良好等等；还有企业外部条件，如市场恶化、商品卖不出去、原材料短缺等等。能力、业绩和态度的三者关系如图 1-2（此处图略）所示。

外部条件内部条件能力业绩或成绩态度

图 1-2 （此处图略）业绩、能力和态度关系图

工作态度考核要剔除本人以外的因素和条件。工作的条件好，使你出了好成绩，这不是你的能力，也不是你的工作态度好，必须剔除这些“运气”上的因素，否则考核结果就不公平，也是有害组织行为的；相反，由于工作条件恶劣，而影响了成绩，并非个人不努力，考核时必须予以考虑。这是态度考核与成绩考核的关系。

另外，态度考核与能力考核的关系是，不管你的职位高低，不管你的能力大小，态度考核只考核你是否作了努力，是否有干劲、有热情，是否忠于职守，是否服从命令等等。

(四)潜力测评

为了说明这个问题，首先弄清楚什么是“潜在能力”（下称潜力）。潜力是相对于“在职务工作中发挥出来的能力”而言，是“在工作中没有发挥出来的能力”。至少有以下四方面原因，使一个人的能力不能在自己所担当的职务工作中发挥出来：一是机会不均等，即没有经过公平竞争，获得发挥能力的机会；二是与此相近的人员配置不合理，担任的职务与能力不配、不相称，所谓大才小用，或小才大用，都会抑制一个人在自己的职务上发挥才能；三是领导命令或指示有误；四是能力开发计划不周。具体说，一个人要发挥能力，必须自身的能力结构合理，否则就会因为缺少某一方面的知识，而阻碍其他已经拥有的能力的发挥；与此相联系，合作共事者之间的能力结构也要配套，使彼此间能力互补，相长相促等等。

绝对来说，一个员工在自己的职位上是不可能完全发挥其拥有的能力的，总是存在潜力；了解、测评和把握，在把握基础上开发员工的潜力，是有实际意义的。

首先是如何了解每个员工的潜力。能力考核解决的是：员工通过“职务”媒介发挥出来的能力的评价问题；潜力测评针对的问题是：员工在现任职务工作中没机会发挥出来的能力如何评价。需要回答的是：他还能干些什么。难点是：在他还没有干些什么的时候，如何把握他能干些什么。

这就需要找到一些“媒介”。我们可以利用一些咨询公司对企业的人员功能进行测评，这是一种有效的手段。然而，就“人力资源考核”的手段而言，有三方面的综合评价办法：一是根据工作中表现出来的能力进行推断，即根据上述“能力考核”的结果进行推断，至少可以参照“能力考核”的结果。二是工作年限，具体说就是在该职业职务中连续工作的时间长短。这是一个综合反映一个人“经验”大小的指标，如同前面所举例子中谈到的“飞行小时”一样。应该指出，这一指标依据是越来越过时了，因为在新技术革命的时代，经验性能力往往不是掌握在“老年人”身上。换言之，在新时代，经验的取得并不一定依赖亲自实践和亲身经历，这是因为现代技术条件下的职业工种要求变了，教育和培训的手段变了，使一个人可以超越“时间”和“空间”，即职业生涯，获得与职业工种相称的经验性能力。现代飞行机性能的改变，现代模拟飞行技术的改变，使一位驾校优秀毕业生能与具有上千小时飞行经验的老飞行员媲美。

然而，不能因此而认为“经验”与连续工作年限无关；相反，可以绝对地说，在现有科技水平下，没有一个人可以在进入实际工作之前，就能够学会并干好任何一种职业工种。工作年限中包含着的综合性“经验”，超出我们现在所具有的认知水平，一位具有很长职业生涯的行家老手的直感，超出我们现在所拥有的分析预测手段和方法，这种现象在任何职业中都能见到。在菲律宾的某个村庄里，每年要举行一次运水小板车滑坡比赛，小板车无动力驱动，装着三五桶水，由少年撑舵，从公路的高坡上冲滑下来，谁先冲过终点，谁为冠军。随机因素很大，谁能获胜，众说纷纭，唯有一位八旬老汉能猜中冠军得主，记者问他：“你怎么会猜对的呢？”老汉说：“我在这村头看了 70 多年！”，可谓见多识广。所以，我们必须根据具体行业和职业、职务情况，充分考虑“工作年限”的因素。

三是考试、测验、面谈、培训研修的结业证明，官方的资格认定许可证明以及文凭等等。这些都是判断一个人知识和技能水平的依据。同样，文凭、证书之类的东西，其可靠性越来越受到怀疑，高学历低能力的现象越来越普遍，加上眼高手低，大事干不来，小事又不干的倾向在高学历阶层的漫延，使文凭、学历和考试结果，只能成为一种“参考”。

总之，我们至今还没有更为可靠的依据去百分之百地把握一位员工可能具有的、尚未充分发挥出来的能力；同样，我们又不能放弃对员工潜力的测评和把握。对员工的潜力放任自流，不仅是企业人力资源的一种浪费，而且也是对“员工”不负责任的一种表现。

所以，我们有必要设立每个员工的“能力开发卡”，把员工的潜力测评工作管理起来，并赋予“开发”的内涵，纳入“人事考核”系统循环之中。

基本思路是，把每个人的职业生涯，尤其是在本职务上的工作年限动态记录下来，此其一；其二，分别把每个人的学历、资格认定证明文件、培训研修的结业文件（各科成绩）、论文及成绩等动态记录下来；其三，提出个人能力开发目标，主要是根据自己工作的薄弱环节或工作的关键，提出某一时期的努力目标；其四，上司指导，主要就自我培养开发目标交换意见，并记录下来；其五，是结果评价，包括自我评价、领导评价与反馈。根据这样的思路，设计“能力开发卡”，把上述内容包括进去，规定标准表格和流转程序等等。

这样我们在“能力考核”的基础上，把能力考核的内涵扩展了，包含了“能力考核”与“潜力测评”，即从日常能力评价系统，扩展到了“能力开发系统”。接下来的问题是，如何把这两个系统协调起来，纳入“人力资源考核”体系中去，这是“技术操作”上的问题。

（五）适应性评价

潜力评价，或者能力开发卡，所要解决的问题是，如何在目前任职位上更好地发挥能力；进一步说，如何在目前从事的职业工种领域里更好地发挥能力。这里暗含一个前提：该员工适合现在的职务，适应现在的职业工种有关的领域。

只要创造本人和上司（外部）条件，就能比过去更好地发挥能力。

可是，企业中员工的能力得不到发挥，还有更深刻的原因，就是这个职位、这个职务不适合他。这样的例子有许多，让有艺术天赋的人去搞科研，或让有科研天赋的人去搞艺术，都是不行的。这就可以解释这种现象，为什么有些人在自己的岗位上，无论多么努力而终生毫无建树。职务工作不适应他，他应该去干别的，也许能干得更好些。中国古代就有“人尽其才，物尽其用”之说，并非人之无能，而是用之不当，管理学不承认有“无用之人”、“无能之辈”。

尽管已经有许多方法，诸如人员素质、行为、心理、性格、天资和功能方面的测评方法，可资我们去把握“员工的适应性”问题。但是，企业实践表明，真正的难点是一个人在没有开始具体工作之前，连他本人都不清楚自己是否适应所任工作，在哪些方面不适应；而且，一旦干上了，企业日常工作是如此紧凑，如此刻不容缓，没有时间和余地去思考并作出调整。

从适应性评价的内容上看，涉及两个层次的内容，一是人与工作，即人的能力与工作要求不对称，这在前面已经讲过；从人的发展来看，每个人有自己的成就感和价值倾向，希望随着年龄增长，在自己所从事的职业生涯中富有成就，减少职务工种选择与安排上的机会损失。二是人与人，由于本人性格与合作共事者性格的差异，影响到人际关系与合作关系，这往往是一个人一事无成的重要原因。把适应与不适应的问题，反映到“纸”上来，在若干个评价过程结束之后，从整体把握所有员工适应性状态的倾向，一旦企业内部有调整的机会，就可以不失时机，比较可靠地作出调整。

在做法上的基本思路是，首先由个人申报。适应不适应，自己清楚，这叫“人贵有自知之明”。当然，自我申报的意义不在于此，而是反映了本人的一种意愿，满足这种意愿本身就有释放其工作热情的意义。只有自我申报是不够的，还必须具明“理由”或事实上的理由。其次需要观察、分析和判断，并适时记录下来。再次，要对员工的人物属性方面的内容，如性格、兴趣、爱好、志向

等作出评价。这样，就可以建立起与“能力考核”、“能力开发”不同的“适应性评价”系统，建立相应的“适应性卡”，并归入日常考核循环之中，把工作做在前头。

这样，我们就能确定企业中应该考核的全部内容，并就如何“考核”提出基本的思路，建立人事考核的内容体系。参阅图 1-3。

图 1-3（此处图略） 人事考核内容体系图

作为理论研究，必须列出全部可能且应该考核的内容。然而，作为企业考核实践，可视具体情况而定，甚至可以只对“工作结果”进行考核，即“考绩”。

A 表

B 表

C 表

日常职务工作考核表

能力开发卡

适应性卡

学历、资历考试、测验培训、研修论文

成绩考核态度考核能力考核

健康评价性格评价自我申报

面谈、反馈努力目标解决的问题还能干些什么，能否干得更好。

工作怎样应该干什么。

四、人力资源考核标准设计与规程设计

按什么标准进行人力资源考核，这是迄今为止很多企业尚未解决的问题。企业考核制度体系的提出，要求按每一个员工的日常担任工作、执行工作和完成工作的具体状况进行考核。实际上要求的“考核标准”，应是他所担当的工作标准，然而过去的企业实践并没给我们提供这样的“考核标准”，如何从改革的现状出发设计考核标准是现实问题。

(一) 考核标准设计的基础

考核标准只有两类，一类是相对标准，另一类是绝对标准。这两种考核标准的现实依据是不同的人力资源分类制度。与相对考核标准相联系的是以个人的资历、学历、业绩、品行和地位以及政治倾向、信仰等等为分类依据；另一种与绝对考核标准相联系的，是职务分类（或职位分类），即以工作性质、责任轻重、难易程度及所需资格条件等等为分类依据。

(二) 考核标准设计思路

要给职务明确下一个定义是很困难的。正如美国工业组织心理学家 E·J·麦考密克所说：“虽然职务分析领域所用的术语不是非常明确，但某些术语有其被普遍承认的含义。”

职务、职位、岗位、任务、工作等等，经常被人们所混用。其中一个很重要的原因，是这些概念都有一个共同的内涵，这就是工作，换言之，这些概念都包含着：“工作什么，为什么工作，怎么工作”的内涵。

我们可以把职务简单理解为工作，所谓“职务”，就是组织所规定担任的任务或工作。所谓“职位”，就是职务的位置；由于“位置”不是物理上的空间位置的概念，而是组织活动过程中的一个环节，以及这环节在整个组织活动中的“地位”。所以所谓“职位”，就是组织所认定的各职务工作的相对地位。

对某部门的上司来说，希望自己部下在某方面发挥作用，必然把本部门若干项工作任务交给这位部下，这若干项相关的工作任务就是“职务”。把职务中包含的各项工作规定下来，即做什么，怎么做，以及达到什么要求规定下来，就是“职务标准”；这样，一位员工就有对应的一项职务。职务强调的是能干什么工作，强调工作的难易度，职务工作按难易度划分等级，也称职务等级，或职等职级。

职位强调的是工作的地位，以及地位上的等级，是管理组织上的需要，在企业中就是初级工、低级工、中级工、高级工、班组长、科长（车间主任）、部长（分厂厂长）等等。我们可以用示意图表示“职务”和“职位”的关系，参阅下图。

图 1-4（此处图略） 职位与职务关系图

考核标准与“职位”无关，考核标准的设计，就是职务标准的设计，以及与职务标准相对应的“职能标准”的设计。所谓“职能”是指“承担职务的能力”。

职能标准中包含两方面的内容，一是经验性能力，二是知识性能力，参阅下表。

作用职位

职务等级

职位等级

职务

工作

表 1-1

职能标准说明书

经验性能力 知识性能力

具体明确：

必须获得何种“知识

(应该读过什么书, 受过何种培训与教育, 取得何种资格、学位、文凭、证书等等)

具体明确:承担这种职务工作, 至少需要具备的经验。

职务标准对应于“工作”，职能标准对应于“能力”，工作有难易之分，能力有大小之分，所以，职务标准有等级，职能标准也有等级，两者又是对称的，不可分割的；工作越难需要的工作能力越大，反之，工作越易需要的工作能力越小。两者又是有区别的，职务标准往往成为“工作成绩考核”的依据；成为上司日常工作指导教育帮助的依据；而职能标准往往是“工作能力考核的依据，成为“脱产培训”的依据。

另外，从两者的形成上看，也是有区别的，职务标准在先，通常是上司与部下相互磋商、讨论中确定下来的；职能标准，则依据职务标准而定，无需磋商，可以直接了当地书写出来。

参阅图 1-5（此处图略）所示。

图 1-5 （此处图略）职务标准与职能标准关系

确定职务和职能标准，实际上是要完成以下五个方面的工作。

表 1-1

职能标准说明书

经验性能力 知识性能力

具体明确：

必须获得何种“知识淵穉凹寄軌。

(应该读过什么书,受过何种培训与教育,取得何种资格、学位、文凭、证书等等)

具体明确：

承担这种职务工作,至少需要具备的经验。

成绩考核

奖金

岗位指导

职务标准

磋商

提薪

反馈

能力考核

职能标准

晋升

书写

脱产培训

调动（工作转换）

经验 知识技能

- （1）本公司或本部门，有些什么工作。（排列或罗列工作）
- （2）每一项工作的难易程度如何。（工作难易度评价）
- （3）执行这工作所需要的经验性能力是什么。（经验性能力标准）
- （4）执行这工作所需要的知识性能力是什么。（知识性能力标准）
- （5）现在由谁来分别担任这些工作比较合适。（工作分担表或分工表）

这样才有可能保证企业的人力资源不断“积累”，企业的人力资源才有可能不断开发和利用。

为了使现在企业人员流动纷乱景象得以改观，每个员工将在科学的职务工作标准基础上深化自己的知识、技能和经验，借此稳定自身的职业生涯和职务地位；进而，人员的稳定将给企业带来前所未有的效率和效益。

如果当今企业能够认识到这一点，眼下已经有充分的条件进行这项工作，第一步罗列企业或部门的工作，一旦这一步完成，第二步到第五步工作就可以按下列程序展开，参阅图 1-6 所示。

图 1-6（此处图略） 职务职能标准制定简易程序

展开上图，赋予更为具体的含义，就可得到图 1-7。应该指出，职务职能标准的详简、粗细，可以根据企业的具体情况确定，尤其根据考核及人事管理工作的需要确定。因为“标准”的制定是为了用于人力资源管理工作，如果企业企业或部门排列工作分工一览表写出知识性能力等级与易难度对应关系面谈磋商个人分工确定表对应的能力知识技能性能力职务标准职能标准经验性能力成绩考核与岗位指导的标准能力考核与教育培训的标准的人力资源系统很薄弱，过于详细而复杂的“标准”只能是一种浪费和摆设；相反，简单明了的“标准”，也许便于人力资源管理工作运用和实施，不妨简单些。

图 1-7（此处图略） 职务职能标准设计程序

根据设计程序，我们可以把职务职能等级标准即考核标准的设计思路，分为以下七个步骤。

第一步：确定各部门工作一览表，譬如说销售部门究竟有哪些工作，或者业务，或者任务，逐一写出来，这就有了工作一览表。

第二步：确定部门各工作所需要的知识、技能、经验、资格（文凭、资格证书之类）是什么，尽可能予以具体写明。

第三步：确定每个人的分工，包括确定个人的工作量，主要工作和重要工作等等。

企业或部门排列工作

成绩考核与岗位指导的标准

第四步：按等级整理工作一览表。譬如与销售三级相称的工作是什么，哪些工作与销售三级相对应的等等。

第五步：职能等级标准手册的形成。即明确各职能等级所要求的能力水平和内容，即知识、技能和经验等等。

第六步：职务等级标准手册的形成。具体写明各职务等级的工作内容、工程程序、工作质量和数量等等。

第七步：确定每个人的“职务职能标准”尽可能书面化、表格化，以便上司与部下之间沟通和磋商，进而修正和确认。

（三）考核标准的具体设计

如果考核标准，或职务职能标准的设计，首先在各部门内进行，有必要确定一个企业的指导原则，这指导原则的建立，必须根据企业的战略、使命和目标，以指导各部门展开下列各设计步骤。

第一步，排列工作

排列或罗列工作，可以在部门（车间）内统一进行，也可以按科室（工段）进行，主要看部门（车间）的规模大小。

按下列格式编制《工作罗列表》（参阅下表）。先按部门进行表格排序，No1 厂部办公室，No2 企管办，No3 质管办，No4 计划科，No5 财务科……，No12 人事科……No30 生产一车间，No31 生产二车间等等。然后，分部门按空白表进行工作排列。尽管在“职务分析”上有许多定性定量，以及计算机辅助分析的方法，根据中国的情况，可以在各部门挑选有经验的各类人员，组成一个班子或临时小组，从事这项工作。排列工作，不是一项很难、很复杂的事，而是一项很烦琐的事，需要耐心和细致。对一组在本部门工作若干年的人来说，完全能够按《工作罗列表》的要求，把本部门内的日常工作全部开列出来。

部 门 N012 人事

难 易 度 A B C D E

工 作 业 务 项 目

表 1-2 （此处图略）工作罗列表

难易度 A 表示没有必要进行判断的例常性简单工作，如车间里的“辅助业务工作”，科室中的“资料分发领取”等。B 表示重复性熟练工作，如“熟练操作业务”，“资料装订、编辑事务”等。C 表示非重复的、非例常性的、需要判断的工作，以及指导和监督工作。如“事故或故障处理工作”，“临时性订货工作”，“销售计划的修改工作”，“临时工的应聘和招聘工作”等等。D 表示制订计划、方案的工作，带有预测、预见性的工作业务。如“新产品开发计划的制定”，“市场预测”等等。E 表示决策性工作，涉及对企业全局有影响的决策性工作。难易度的标准确定，根据企业具体情况，可粗可细，上述是最为简便的标准。根据难易度的标准，把工作直接按难易程度排列开来，为等级划分作准备。

罗列工作最原始、最简便的方法就是询问那些正在工作的人，问他们正在干什么，怎样干，为什么这样干；接着再问他们平时还干些什么，你们还有哪些工作需要干等等，这样就能罗列出一大堆工作，再把这些工作按大中小归类，可以开始按上列《工作罗列表》填写。例如销售科，工作业务的大项目，至少可以分为“市场调查”、“市场预测”、“销售计划”、“销售统计”、“销售合同管理”、“产品发运”、“售后服务”。每个大项目又可细分为中项目，如销售合同管理可以分为“承接订货”、“合同签订”、“合同档案”、“合同变更与撤销”、“合同有关事务工作”等等。每个中项目又可进一步细分为小项目，如合同档案工作，又可分为“建立合同档案目录”、“统计分析检查合同执行情况”、“合同完成情况考核”、“档案的保管与提取”等等。

为了更为全面地罗列工作，可以让工作者概述其工作，如推销员工作概述：回答用户的询问，给用户提供指导，核对用户的支票，准备供货通知单等等。倘若还不能准确把握推销员的工作，可以在概述的基础上，对每项工作进行描述，如回答用户的询问：包括弄清用户的意图，

介绍产品的功能、质量和用途，给用户决策购买提供依据，明确价格、优惠条件，以及供货方式和手续等等。

工作一旦罗列出来，就会遇到一个难题，这就是工作与工作纠缠在一起，或大或小，难以划分工作的界线。一般有两条原则可以予以“界定”。一是难易度界定。作为一项单独的工作，必须可以明确确定这项工作的难易度是 A，还是 B；如果不能明确其难易度等级，表明其中包含两项以上工作。二是工作者界定。一项工作不应该同时由两个人来担当；即使这项工作很大，也不能分割，否则下一步分工就很难进行。通常情况，难易度等级越高，工作越难细分，工作之内的界线越是模糊；相反，等级越低，越是简单的工作，工作界线越是清楚，工作内涵越小。高层管理人员的工作，与普通操作工人的工作就有这样的显著差别。

另外，由于部门内的业务差别很大，在进行部门内难易度评价之后，通常要进行部门间的调整。譬如说生产部门，大多数业务工作是不需要判断的，而且是例常性重复事件；也许一些很容易的工作，被评价为难易度很高的工作。

然而，一些高层管理部门，更多遇到的是例外事件，常常需要判断、决策；也许一些较复杂的工作，难易度却被定得很低。

但是，要想进行完全合乎客观事实的调整，是不现实的，会带来新的问题，这就是在生产部门从事工作几十年的人，可能不得不依然从事被认为简单的工作；这并非个人原因，而是这类部门不可能提供更多的复杂工作。相反，在高层管理部门工作的人，也许不出几年，就能胜任被认定为较复杂的工作；职务等级水平的反差就很大，即使职务等级不与工资挂钩，仍然会在部门内产生机会不等的感觉。所以，企业在调整过程中需要相应的政策，在某种程度上承认这种部门间的难易度评价的差异性，保持某种程度的机会平等感，也许是明智的。

还有一点需要说明，难易度的高低与工作所需要的知识、技能和经验以及责任的大小有关。难易度的评价，目的是要确定职务等级。我们在设置难易度评价标准，即 A、B、C、D、E 时，主要考虑“工作能力的因素”，即知识、技能和经验，而抽象“责任”因素，有两点理由：职务等级越高，自然包含的责任越大，此其一；其二，工作能力越强，承担责任的能力越强。换言之，工作的难易度、工作能力和工作责任三者是一致的，在进行工作难易度评价时，可以抽象“工作责任大小”的因素，并保证依据难易度评价的结果所确定的职务等级高低，与责任大小具有一致性。

第二步，确定工作所需要的能力

这是一项在部门范围内进行的总体且粗略的工作，还不是按每个员工的职务标准确定的“职能标准”。主要是根据部门开列的全部工作一览表，按工种（职种），分等级（难易度等

级），确定不同工种（职种）不同等级工作的“工作能力”，而且只是确定工作能力中的“知识”与“技能”。

具体说，要在这一步骤确定不同工种（职种：如财务、统计或机械加工等等）、不同难易度等级工作（如 B 级，D 级或 E 级等等）所需要的基础知识（技能）、相关知识、专门知识（技能）以及特定知识（技能）。

所谓基础知识（技能），是指担任同一难易度级别工作的员工，都必须掌握的各部门（车间）、各科室（工段）通用的知识与技能。

相关知识，是指所有担任同一难易度级别工作的员工，都必须掌握的部门内通用的知识。

专门知识（技能），是指所有担任同一难易度级别工作的员工，都必须掌握的科室内通用的知识与技能。

特定知识（技能），是指员工在担任某工作时，必须掌握的知识与技能。

在确定知识与技能时，先确定共同必需的东西，然后再一步步确定专门的、特殊的东西。而且越明确越具体越好，避免抽象描述。譬如，“掌握中等程度的英语会话”，这种表述过于笼统，可以这样表示，“具有能用英语打电话，商谈业务的能力”。

第三步，确定个人的工作

确定个人的工作，也就是确定职务，确定每个员工应该分担的若干项工作尽管很多企业没进行过“职务分析”，“职务设计”，但是，对于如何“分工”是很熟悉的。这一步就是“分工”，按中国企业的分工习惯，可在科室（工段）层次进行，由科长根据“工作罗列表”，以及工作的难易度评价结果，按科内成员进行“分工”；同时确定两件事，一是尽可能使每一个成员的“职务”是完整的；即职务中包含的若干项工作具有统一性。二是尽可能使职务之间难易度等级分明，即使职务的难易度与成员的能力相对应。

这项分工工作说起来容易，做起来难；需要上下级之间反复磋商，协调和沟通；在每个人具有的客观能力与每项职务具有的客观难度之内达到平衡。有点“竞争上岗”的味道。这一步工作的意义，是使我们的企业第一次有了“职务”的概念，有了向“因事设人”迈进的可能性。

第四步，职能等级的确定

有了职务，以及对应的职务中包含的工作难易度等级，就可以确定“职能等级”。难易度与职能等级关系如图 1-8 所示。

图 1-8 （此处图略）难易度与职能等级关系

图 1-8（此处图略）表示职务工作的难易度（A、B、C、D、E）是如何与“职能等级”相对应的。职务工作难度越大，对应的职能等级越高；反之，职能等级越高，对应的职务工作难度越大。

我们把职务工作难易度分为“五个等级”，而把职能划分为“九个等级”，两者对应，必然产生“重叠”，譬如 S-6 级、S-5 级、S-4 级，对应的职务工作难易度都是“C”，这就必须在此予以说明。

在西方工业国家，职务评价的难易度等级设置，直接与“职能等级”对应。如果职能等级为九级，职务评价标准的等级也为九级，不会产生上述“重叠”现象。一旦职务设计完毕，对应的职务承担能力内涵也就随之确定，职能等级也就确定。换言之，担任什么职务，具备什么能力两者对称。而且，工资与职务挂钩，称“职务工资”，倘若在承担某职务时，还有相应的“职位”，再外加一份“职位津贴”或“职位工资”。这就完全是西方式的做法了；有什么能耐（职能），干什么活（职务），拿什么钱（职务工资+职位津贴）。这同西方国家精细的职业（职门、职系、职种）分类，完备的职业培训、职业介绍，以及劳动就业体系有直接关系。换言之，一位就业希望者在进入“职业介绍所”或进入企业之前，就大致清楚自己能干些什么。

换言之，职务工作难易度等级横跨若干“职务等级”，使不同职能等级者从事同等难易度的职务工作，即 S-6 级从事 C 等职务与 S-5 级从事 C 等职务的含义不同；对 S-6 级来说，应该在没有指导和帮助下，准确无误地完成 C 等职务工作；对 S-5 级来说，允许在上级的某些指导和帮助下完成 C 等职务工作。其中包含的熟练程度不同。熟练程度，至少可以区分为三个层次，第一，在指导和帮助下，不出差错地完成；第二，在有所指导下，准确无误地完成；第三，完全独立且准确无误地完成。当一位员工能完全独立完成承担的职务工作时，他也就具备了承担更难的职务工作能力，通过承担“次要工作”环节，就可进入更高的“职能等级”。按上述例举，S-6 级者，在若干年承担 C 等职务工作之后，作为次要工作开始接触 D 等职务工作，不久可以由 S-6 级，上升为 M-7 级职能等级

进一步说，职能等级的确定，反过来可以按“熟练程度”进一步细分，使同等职务工作有了更细的“职务等级”，并与“职能等级”相对应。这种细分包含着两种不同的概念：职务的难易度与职务的熟练程度。这种细分所要解决的现实问题是，在承担职务不变的情况下，随工作熟练程度提高，职能等级也能提高；同时，随着工作能力提高，承担的职务内涵扩展，进而承担的职务难易度提高，职能等级随之提高。这样就解决了企业引进“职务”概念后必将遇到的难题。

另外，某些部门，经常混淆“职务”和“职位”的概念，那么究竟“职位”与职能、职务等级是一种什么关系呢，请参阅表 1-3。

等级的划分，在不同企业中可以有很大差异，包括等级所表明的内涵也可以不同。需要指出，等级划分是为了给提薪、晋升提供“阶梯”，等级阶梯的长度视企业提薪和晋升需要而定。

工资结构性改革，为我们提供了设立“等级阶梯”的基础，我们可以把“职能等级”与结构工资中“技能工资”挂钩，把“职位等级”与“岗位工资或津贴”挂钩。这样对每个员工来说，存在着两种形式的“晋升”，一是承担职务能力提高上的“职能晋升”；二是职位晋升。两种晋升都有相应的“提薪”。这与有的国家强调“职务”，把工资与“职务”挂钩略有不同。

职能等级原则上可以“只升不降”，这一点对那些财务、统计、技术等专业技术人员来说，尤为重要，他们的才干需要在工作中不断积累，他们的工作需要相对稳定，他们在企业中的地位需要不断巩固并不断上升。职能等级的含义是承担职务的能力等级，我们不能认为一位财会人员在财会职务上干得越久越无能，这是违背常理的。

职位等级原则上是“能上能下”。所以管理人员能上能下应该是职位上的能上能下，而不是职能上的能上能下。当一位“处长”调入其他部门当“科长”，他的职位以及相应的职位工资（津贴）就应该下降。企业中这种“人员调动”是很常见的，没有这种晋升与降级对称，必然是虚职过多。但是这位降为“科长”者的职能不应该下降，因为他所具有承担职务的能力，事实上不会明显下降，相反，由于工作上的轮换，接触面拓宽了，知道的可能会更多更全面，他的职能很有可能上升，这也是企业中强调工作轮换的意义。

职能、职务和职位等级上的对应，也为我们选拔管理人员，即职位晋升提供一个有利条件，我们可以在若干具有某等级“职能、职务”者中间，选拔职位空缺“人选”。换言之，在处长或科长调离现任以前，企业已经在职务职能等级上聚集了一批“候选人”。

第五步，确定“职务职能等级标准”

把第四步产生的“职务职能等级”，与第二步确定的“知识、技能”内容对应起来，就可以形成各部门、各科室的“职务等级标准”和“职能等级标准”。

这是两张来自现实企业、实际部门的“职务等级标准表”和“职能等级标准表”，比较简明扼要。关于等级标准内容的设定是详是简，完全取决于具体企业、具体情况。通常经验，开始比较简单，随着推行会逐渐繁琐而变得复杂，而后再开始简单起来。这叫由简到繁，由繁返简。伴随着这个过程，企业员工的职务意识增强，自律能力增强，企业管理能力增强等等，至此，复杂的等级标准会束缚员工的主观能动性，相反，简明扼要的等级标准，为员工主动性、创造性的发挥，留出余地。

第六步，形成职务职能手册

这是在各部门职务职能标准形成基础上，由企业统一编辑而成，也可称作《职务手册》。

第七步，确定每个员工的职务、职能标准

根据《职务手册》，以及第三步职务工作的分工，由上司与部下之间，经磋商确定。这种磋商在激励员工，提高员工的职务意识、职能意识，进而自我开发意识方面，有积极的作用。

图 1-4（此处图略）是某工商企业商品部员工个人的职务基准书和职能基准书，供读者参阅。

等级 职务等级 具体的职务 （工作内容） M-9 决策管理业务

1. 管辖商品部业务

2. 提出改善购销体系的方案

8 高级管理业务

1. 出席购销会议

2. 选择供货商

3. 指导和开发用户

4. 开拓新市场

日常全面管理业务

1. 调整商品结构

2. 从事商品收购业务

3. 掌握盈亏平衡

4. 制定并实施季节性商品计划和购销计划

5. 出席月度决算会议.

6. 掌握和核实产地市场情报

7. 选定采购日程计划, 核定定货计划、监督业务

1. 调查竞争对手, 制定对策

2. 实施部门内会议决定

3. 指导训练销售陈列方法
4. 特卖品的选择与定价
5. 出席促销会议
6. 制定并实施分品种销售收入计划与方案

需要判断、指导业务

1. 确定收购价格
2. 核定各分店的销售价格
3. 管理总公司商品库存
4. 变更或改进商品的陈列
5. 核查分店的仓库

需要判断的、非重要性业务

1. 管理冷冻、冷藏库
2. 核对采购传票
3. 核对盘点表
4. 商品的分流与发货
5. 向各分店分配货源

J-3

熟练、重复性业务

1. 归总各分店定货
2. 发行总公司商品移动传票
3. 计算采购传票
4. 检验商品入库

5. 盘点作业

1. 盘点表的加总计算

2. 制作特卖品用户表

3. 陈列商品

其他一般性辅助业务

需要判断的、重复性业务

表 1-4 职务等级标准表

等级 职务等级 具体的职务 （工作内容）

决策管理业务

日常全面管理业务

1. 调整商品结构

2. 从事商品收购业务

3. 掌握盈亏平衡

4. 制定并实施季节性商品计划和购销计划

5. 出席月度决算会议.

6. 掌握和核实产地市场情报

7. 选定采购日程计划, 核定定货

计划、监督业务

1. 调查竞争对手, 制定对策

2. 实施部门内会议决定

3. 指导训练销售陈列方法

4. 特卖品的选择与定价

5. 出席促销会议

6. 制定并实施分品种销售收入计划与方案

需要判断、指导业务

需要判断的、非重要性业务

1. 管理冷冻、冷藏库

2. 核对采购传票

3. 核对盘点表

4. 商品的分流与发货

5. 向各分店分配货源

熟练、重复性业务

1. 归总各分店定货

2. 发行总公司商品移动传票

3. 计算采购传票

4. 检验商品入库

5. 盘点作业

需要判断的、重复性业务

简单重复性、辅助性业务

个人职务基准表中的“上级指示”，按下列语言填写：（1）按上级逐条下达的具体指示行事；（2）上级只下达笼统的指示；（3）按企业既定方针办。

“指导监督”是本职务对下级有无指导监督：（1）只在小范围内进行指导监督；（2）在较大范围内指导监督；（3）在很大范围内直接进行领导与组织。

“责任范围”是本职务的责任涉及范围大小：（1）只限于本职务工作范围；（2）涉及相关部门；（3）涉及整个企业。

另外“职务工作项目”指本人所分担的各项工作；“工作难易度”只需写上 A、B、C、D、E 即可。“工作频率”也称频度，是每天发生，还是每月发生，只需在相应栏目上打“√”即可。“所有工具等”对管理部门来说，可填写“帐本”、“传票”、“参考图书”等等。

不需要特别的知识与熟练程度, 只要能在上级详细的指示下, 从事单纯的、辅助性业务。

1. 具有基本的食品卫生知识。

2. 具有文书档案知识。

3. 具有人事管理业务知识。

1. 能使用复印机。

2. 会使用计算器。

1. 能够应酬来客。

2. 能够回答电话询问。

3. 能够存取来往文件。

4. 能够处理辅助业务。

一级初等

1. 具有初等一级的知识。

2. 具有人事接待知识。

3. 具有档案管理知识。

4. 在分担业务工作方面具有相应的业务知识。

能够运用基本知识，从事重复性工作。

与初等一级相同。

1. 核查考勤记录，并汇编考勤表。

2. 能办理加入或退出企业的事务性手续。

3. 能制作职工花名册并加以妥善保管。
4. 能够对文件、档案进行编辑、整理。
5. 能够制作人事管理卡及台帐。
6. 具有接待方面的技巧。
7. 能够承担初等一级的工作。

二级绩效测评

知识 技能 职能

等级 基本 专业 操作 技巧

能够运用基本知识，进行判断和调整工作。

1. 具有劳动就业的知识。
2. 具有与劳动就业有关的法律知识。
3. 具有工资计算方面的知识。
4. 掌握整个人事部门的专业知识。
5. 具有初等二级的知识。
1. 能收集并整理与人事有关的资料。
2. 能进行人事方面的统计。
3. 能制作、核实和保管各类人事记录文书。
4. 能够辅助招聘、录用工作。
5. 能从事初等工级的工作。

会操作微机电脑。

三级职能等级标准表（续）

知识 技能 职能 基本

能够运用基本知识，进行判断和调整工作。

1. 具有中等三级的知识。
2. 有人事政策方面的知识。
3. 教育训练知识。
4. 有福利卫生方面的知识。
5. 有录用、退職方面的知识。

能够运用基本知识，对比较复杂的事作出判断和调整。

与中等三级相同。

1. 能从事中等三级的工作。
2. 能从事人事工作相关的业务。
3. 能制定福利方面的计划。
4. 能收集教育训练有关的资料。
5. 能处理临时工的事务。

中等 四级

1. 具有管理职工的知识。
2. 具有人事考核的一般知识。
3. 能给职工提供生活方面的指导与忠告。

1. 能从事中等四级的工作。
2. 能处理一般的申诉。
3. 能指导部下。
4. 能从事计量、统计方面的管理。

5. 能提出改进方案。
6. 能发布作业方面的指示。
7. 能传达上级指示，并向上级报告工作。
8. 能代理主管行使职责和职权。
9. 能处理人事方面的专业性事务。
10. 能进行职务分析。
11. 能制定重要成员的人事计划。
12. 能起草录用标准的初始方案。
13. 能辅助实施人事考核工作。
14. 能对教育培训工作作出指导。

能够运用基本知识，制定业务计划，对部下实施监督，发挥中坚骨干作用。

能编计算机程序。

五级 “个人职务基准表”原则上以个人填写为主，填写不了时由上司帮助填写。

个人职能基准表，原则上由本人填写，当然，允许在上司同意情况下由他人代写。本表与“考核用表”不同，是针对该职务需要哪些“必要的能力”等等而填写，考核用表是针对本人的工作情况而填写。前者对“事”，讲客观标准，后者对“人”，讲事实依据。譬如说“必要的资历”，不管担当本职务的人工作了十年、八年，就本职务而言，需要在高中毕业后多长时间才能胜任本职务工作，如果是三年，就填写三年。

再如“知识”栏目，不管职务担当者具有何种知识与技能，以及某种知识与技能掌握程度如何，而是根据职务工作的客观需要填写，等等。

（1）知识

请把担当本职务必要的知识填入相应栏目中。

（2）必要的资历

担当本职务所必要的资历如何，请在相应栏目中打“√”。

在具有高中文化程度情况下 在具有大学文化程度情况下

表 1-8

基础知识

专业实务知识

需要一个月能胜任 需要一个月能胜任

需要三个月能胜任 需要三个月能胜任

需要六个月能胜任 需要六个月能胜任

需要一年能胜任 需要一年能胜任

需要三年能胜任 需要三年能胜任

需要五年能胜任 需要五年能胜任

需要十年能胜任 需要十年能胜任

(3) 经验性能力

要胜任本职务工作，需要哪些必要的或起码的能力，请在相应栏目中打“√”，并简要说明这些能力在何种场合、何种情况下使用。

(4) 态度

要胜任本职务工作，需要哪些工作态度，请在相应栏目中打“√”，并指出在何种场合、何种情况下需要。

(5) 精力与体力

从事本职务工作一天之后的疲劳状态如何，请在相应的项目序号上打“○”。

①由于职务工作不太紧张，所以工作之后不觉得疲劳。

②由于职务工作断断续续需要保持一定的强度和紧张感，所以工作之后，多少感到有点疲劳。

③由于职务工作不能松懈，始终有紧张感，所以，工作之后觉得非常疲劳。

(四)考核规程设计

考核规程，是制度性“规范”、“规则”和“程序”，即通过制度，把考核的目的、考核的内容、考核的方式和方法、考核原则、考核过程与程序以及考核的标准和考核结果的运用等等，明文规定下来。人力资源考核规程的规范条文如下：

第一章 总则

第一条 目的

人力资源考核制度（以下称“制度”）的目的是以职能职务等级制度为基础，通过对员工的能力、成绩和干劲的正确评价，进而积极地利用调动、调配、晋升、特殊报酬以及教育培训等手段，提高每个员工的能力、素质和士气，纠正人事关系上的偏差。

第二条 适用范围

这一制度适用于被职能职务等级制度确定下来的员工。

第三条 种类

人力资源考核（以下称“考核”）按考核的目的进行分类实施，其分类参阅下表。

第四条 考核的结构

考核由成绩考核、能力考核以及态度考核三方面构成。

第五条 考核者

（1）考核者原则上是被考核者的顶头上司，考核者又分为“第一次考核者”和“第二次考核者”，具体规定参阅表 1-12。

（2）考核者与被考核者接触时间因工作调动、变迁而不足考核所规定的期限时，按下列规定处理：

①如果是奖励资格认定，不满（ ）个月时，按前任考核人员的意见行事。

②如果是提薪或晋升资格认定，不满（ ）个月时，按前任考核人员的意见行事。

表 1-12 调整以及审查委员会

被考核者 职务 职能等级

1~级 5~7 级 8-10 级

被考核者的直接上司, 而且具有较高一级的职能资格者考核者第一次

具有中层管理职务的职能资格级别较高者

具有上层管理以上职务、职能资格级别较高者

低层管理职务以上的直属上司

是第一次考核者的直属上属, 而且, 其职能资格级别较高者

第二次

具有上层管理以上职务、职能资格级别较高者

具有中层管理以上职务、职能资格级别较高者

人事部长(经理)调整者

一般职务 中层管理 职务上层管理职务专门职务

人事部长(审查委员会)

第六条 被考核者

被考核者是指适用于职能职务等级制度的所有员工。但下列人员除外:

(1) 如果是奖励资格认定方面的考核, 考核期限不满()个月者, 以及退休人员, 不在被考核者之列;

(2) 如果是晋升、提薪方面的考核, 考核期限不满()个月者, 以及退休人员, 不在被考核者之列。

第七条 调整及审查委员会

考核结果原则上不予调整, 只有被认为有必要保持整个企业平衡时, 才设立审查委员会, 进行审查和调整。

在这种情况下，由人事部长对一般员工、中间管理层人员的考核工作作出最后裁决；由负责人事工作的经理对高层管理者的考核，作出最后裁决。

即使如此，奖励方面的考核工作，一般不予调整。

第八条 考核方式

考核依据绝对评价准则，进行分析测评。

但是，在提薪考核方面，附加自我评价环节，以便自我认识，自我反省。

第九条 考核层次

考核依据“行为选择”、“要素选择”和“档次选择”三个层次进行。

第十条 面谈、对话

考核者在考核期限，必须就工作成果（完成程度）、工作能力（知识、技能和经验的掌握程度），以及工作的进取精神（干劲和态度的好坏程度）等方面内容，交换意见，相互沟通，以便彼此确认，相互认可。

第十一条 考核结果的反馈

有必要把考核结果通过被考核者的顶头上司，通知直接被考核者本人，并作出说明。

第十二条 考核表的分类

首先按一般职务 1~4 级，中层管理职务 5~7 级，高层管理职务和专门职务 8~10 级划分等级层次；进而按等级层次，考核奖励、提薪和晋升资格。

第十三条 考核期限

考核期与实施期参阅表 1-13。

第二章 成绩考核

第十四条 成绩考核

所谓成绩考核是对每个员工在担当本员工作、完成任务中所发挥出来的能力进行测评。

第十五条 成绩考核的要素

成绩考核要素，是由工作执行情况（正确性、完善程度、速度、工作改进和改善情况）以及指导教育工作情况等构成（参阅上表）。

第三章 能力考核

第十六条 能力考核

能力考核，就是对具体职务所需要的基本能力，以及经验性能力进行测评。

第十七条 能力考核要素

能力考核的构成要素是，担当职务所需要的基本能力，即知识、技术和技能，以及从工作中表现出来的理解、判断力、创造力、计划力、表现力、折中力、指导和监督力、管理和统帅力等经验性能力。

第四章 态度考核

第十八条 态度考核

态度考核，担负着成绩考核与能力考核的桥梁作用，是对工作态度和热情以及姿态所做的测评。

第十九条 态度考核要素

态度考核要素，是由工作积极性、责任感、热情以及与其他部门的协作态度、遵纪守法等方面构成的。

第五章 考核者训练

第二十条 训练考核者

为了使考核者能够公正合理地进行考核，为了提高考核者的监督管理能力，考核者必须接受企业内的训练。

第二十一条 训练后的素质

(1) 考核者必须认识到考核工作是自己的重要职责，并努力在履行职责中陶冶自己的人格，提高自己的素质，致力于发挥每个人的能力。

(2) 为了使考核工作公开而严格，考核者必须特别留心以下各方面：

- ①不徇私情，力求评价严谨公道；
- ②不轻信偏听，注重对被考核者实际工作的观察和评判；
- ③对被考核者在考核期限之外所取得的结果、能力、干劲和态度不作评价；
- ④以工作中的具体事实为依据，而不是根据其档案资料（学历、工龄、年龄、性别等）进行评价；
- ⑤对考核结果，进行总体综合修正，以消除以偏概全倾向、逻辑推断倾向、宽容倾向、过分集中倾向、极端倾向以及人为假象，避免偏颇与失误；
- ⑥注意避免凭总体印象，夸大或缩小被考核者的成果、态度以及工作中表现出来的能力。

第六章 考核结果的应用

第二十二条 考核结果的应用

考核结果，作为人力资源管理工作的可靠资料，用于提薪、奖金、晋升、教育培训、调动和调配等人事待遇工作。

第二十三条 考核结果存档

考核结果，以《人力资源·教育卡》的形式存入档案，正本由人力资源管理部门的负责人保管，复印副本，由各个部门的负责人保管。

第七章 其他

第二十四条 裁决权限

本规程的修改与废止，由主管人力资源的经理最终裁决。

第二十五条 实施日期

本规程自 年 月 日起实施。

五、考核标准的计量

在人员能力考核中，依据考核标准给定的数量和单位来测量和计量和计算人员能力的大小，这是考核从定性向定量转换的过程，使人员能力的可比性加强。计量通常由三个基本因素构成：计分、加权和误差调整。所谓计分，就是根据每一等级相对应的分数和一定的数学法则

求出得分的大小；所谓加权，就是根据要素的重要性程度给予一定的相对权数或绝对权数；所谓误差调整，就是对测量过程中可能出现的随机误差甚至系统误差进行校正。

(一) 计分和加权方法

计分和加权的方法有很多种，下面列举一常用的百分比系数法并进行说明

百分比系数就是将各要素的分价值用该要素在总分中占的百分比系数相乘积分的方法。通常将人员能力四个结构的总分用百分制表示，其中每个要素也以百分制进行评定。计量时先将测出的各要素初步得分同该要素在结构分中所占的百分比系数相乘，给了要素得分；同一结构中各要素得分相加给出结构初步得分，再用该结构在总分中占的百分比系数相乘，给出结构得分；四个结构得分累计就是总体得分。总体得分的公式如下：

式中： $P_i X_i$ ——各结构得分；

P_i ——各结构的评价初步得分；

X_i ——各结构在总分中的百分比系数。

同理，各结构得分可用公式表示：

式中： $P_{ij} X_{ij}$ ——各要素得分；

P_{ij} ——各要素的评价初分；

X_{ij} ——各要素的百分比系数。

以下是一个计量实例。某公司对经营管理人员评定职称时采用能力考核方法，总分为 100 分。假定得分满 60 分的，可评为经济员；满 80 分的可评为助理经济师；满 90 分的可评为经济师。劳动人事科的一位劳动组织员进厂 15 年，取得经济管理中专文凭，他事业心强，有一定的政策水平，敢于负责，工作主动，观察问题细心，善于综合分析，具有一定的组织能力、协调能力和文字、口头表达能力，能独立处理事务，还经常向上层领导提供决策的建议和设想，在整顿劳动组织中提出了一套切实可行的定员方法，得到上级部门的肯定和推广。数年来一直勤奋工作，工作完成出色，他的测量总分数 87.7 分，基本取得评为助理经济师的资格。

不同的考核对象，结构的加权数不一样，这可以体现对不同人员的要求的侧重点不同。

(二) 误差的调整和反馈

1. 调整的必要性

在整个考核过程中，由于考核者对某个对象情况了解不全面，或受自身因素的影响，产生了随机误差，由于考核者水平的局限，对考核标准的理解、执行中也会产生误差，如此等等，因此有必要对考核结果进行调整。

2. 调整的方法

①检查各项要素的加权值是否合理。加权值与考核对象的工作性质密切相关，因此检查加权值的合理程度，主要是要正确地界定考核对象的工作性质。

②对要素初分进行复审。这项工作可通过广泛听取基层的有关人事以及本人的意见，实事求是地进行。

③对于结果总分偏高时，可用平衡系数进行整体调整，以压低得分。

3. 结果的反馈

结果反馈就是将调整结果向需要的部门反馈（包括主管部门以及当事人）

反馈的目的有两个：一是通知有关部门和个人为什么会得出那样的结果，调整的结果如何，如何进行调整的，以便接受指导和监督；二是为了消除偏宽或偏严的倾向。

六、考核标准与发掘能力

人力资源考核的基本目的在于“发挥、运用能力”。因此，下面介绍考核发掘能力的反馈和以人事考核为基础发掘能力的实行方法。

（一）能力、成绩与考核标准

从原理上讲，能力和成绩是因果关系，即能力强，就能取得优异成绩；能力差，成绩也差。

但是，在能力和成绩之间并不能划等号。因为具备的能力与发挥的能力往往不相等，这两者之间的差额就是通常所说的潜能。因此会出现一个人的成绩并不能充分体现能力的现象，就是说，成绩可能只代表了一个人的能力的一部分而不是全部。

如何使一个人的成绩能充分体现他的能力呢？这实际上就是一个如何发掘人的潜能的问题。这里，除了本人的工作态度外，影响个人潜能发挥的一个很重要的因素就是外部的工作压力——公司考核标准。

考核标准构成了一个人在公司内部的行为准则。如果该标准能造成一种充分的工作成就的压力，同时又在公司成员的能力范围之内，那么就能使个人的能力得到发掘，成绩得到提高。

反之，如果该标准过低，过宽，那么就会使个人不用使出全力即能得到好成绩，这样的人的潜能就会被埋没。

因此可以说，能力和成绩的关系取决于考核标准的制定，标准合理与否，直接影响个人能力的发掘。

(二)运用考核标准发掘能力

1. 查清能力

进行能力发掘，必须从查清能力做起。上级应充分了解部下的能力，才能进行开发。

查清能力可采用以下步骤：

(1)绩效考核——首先从现有的成绩考核开始，查清什么工作做得好，什么工作没做好。

(2)素质考核——从自身素质方面查找工作成绩的原因。对于完成出色的工作，可检查一下“他是否能完成更难程序的工作？”对成绩不佳的工作，可检查一下“是不是因为能力不足，还是因为积极性不高，或是缺乏责任心？”等等。

(3)智力考核——包括各种基本知识和其他有关知识以及基本技能的考核。

(4)能力考核——逐项检查各项能力情况。如“这项工作完成出色，是因为经验丰富呢，还是因为协调能力强呢？”或是“这项工作没做好，是不是缺乏创造力呢？”“虽然知识是够了，但总是出错，是不是因为缺乏判断力呢？”

像上面这样按每种能力进行清查，若发现缺乏某种能力，就加以补充，即在职培训。

2. 修订考核标准

在查清了每一层次的全体人员的能力水平后，就可以有针对性地对人员评价标准进行修订。一般来说，新制定的标准要在每一层次的平均能力水平之上，最好能接近能力优秀人员的水平。这是因为表现出来的能力并不是一个人的能力极限，一些能力只有在压力下才能发挥出来。对于该层次能力优秀的人员，可考虑他们的职位晋升，纳入高一层的人员评价考核。同理，对于该层次能力偏低的人员，可考虑降低他们的工作职位，把他们纳入下一层次的考核标准内。

(三)运用考核标准应注意的问题

1. 考核标准的压力要适度

考核标准要达到这样一种水平，即大多数人经过努力是可以达到的。这样的标准所形成的压力，会使公司成员更好挖掘自己的潜能，更有效地完成任务，事实表明，此时他们要比没有压力的情况下干得更多、更好。但同时，考核标准又不能定得过高，令人感到可望不可及。如果这样，考核对象很可能产生沮丧、自暴自弃的情绪。或者，压力过大，精神始终过度紧张，结果工作变形，思维迟钝，效率反而下降。因此，考核标准的水平要适度，标准产生的压力以提高劳动生产率为限，要适中。

2. 考核标准要有一定的稳定性

考核标准是考核一个人工作绩效的权威性文件，因此，需要有相当的稳定度，以保证标准的权威性。当然，这种权威性还必须建立在标准水平的适度性基础上。一般来说，标准一经制定，其基本框架不会改变。

当然，由于时代的变迁，技术的进步，知识的更新，会对人员考核标准提出新的要求。在这种情况下，有必要对标准作一定的修订。一部好的考核标准，这种修订往往只是部分的、某些条款的修订，只是一种量的修订，而不可能作更大的改动。

对于一个新创立的公司来说，由于缺乏经验，标准的制定往往不够完善，因此，经常修订标准往往是不可避免的。在这种情况下，吸取同行业其他公司的经验，参照国际的、国内的先进标准，是该公司建立一部经得起时间考验的、权威性的人力资源考核不可少的步骤。

案例：比尔·斯通的个人目标计划

通过比尔·斯通向上级写的个人目标计划案例，我们可以用“目标管理”的理论和实践分析一下，他的个人目标计划是否可行。作为计划和评估过程，管理者应该对新职工如何制定“目标计划”进行指导培训。

“管理的困境”可作为分析绩效评估的另一案例。分析此案例，可将班上学生分成几个组讨论，每组讨论协商一个增加工资的计划，然后全班一起讨论。绩效评估后，如何对职工实行合理报酬，这是能否调动职工积极性的关键。

理查德·本森仔细研究着新雇推销员比尔·斯通交来的工作目标计划。他正在考虑下一步应采取什么步骤，怎样与期通一起讨论制定他的目标计划。

本森是美国建筑设备公司佛罗里达分公司经理，他负责管理分布在佛罗里达州的 10 名推销员。

斯通两个月才被聘到该公司工作，因此，这是本森第一次与期通讨论目标管理计划。在建设设备公司，职员每 6 个月制定一次目标，然后与经理一起讨论决定。

品德考核卡

工作部门： 职别： 姓名：

失职失检具体事实

优秀表现事实

主管考评

员工能力考核规程

第一条 能力评价

能力评价分为实务能力评价与测验、考试。

第二条 实务能力评价、实施期

实务能力评价每年一次，即上年的3月1日至当年的1月31日。在这期间，对被考核者通过工作及成果所反映出来的能力进行评价。

第三条 评价者与调整者

①实务能力评价，按照一次评价、二次评价和调整的顺序进行，评价者和调整者如下表所规定。

②在一次评价与二次评价为同一人时，二次评价省略。

第四条 实务能力评价实施细则

实务能力实施细则以及实施要领另作规定。

第五条 实务能力评价的档次决定

①实务能力评价的档次决定，根据评分以及全员的整体水平决定。

②实务能力评价的档次决定者规定如下表。

第六条 实务能力评价档次

实务能力评价档次分为五档，规定如下。

被评价者 一次评价者 二次评价者 调整者

普通工人、中层管理一级、二级(除班长) 股 长 科 长 部 长

中层管理二级班长、三级、四级(除科长) 科 长 ? 部 长

中层管理四级科长、五级、高层

管理一级、二级(除部长) 部 门

哈佛模式·人力资源带?

I 极优秀

II 优秀

III 良好

IV 中

V 差

第七条 测验与考试

测验与考试，是本公司特殊的能力考评方法。

第八条 种类

按照职务工种的要求，以及考核对象的具体情况，采用公认的方法进行测验和考试，具体方法的种类如下。

①笔试（普通工人三级下）；

②专题报告（普通工人）；

③专题论文以及面试（中层管理二级以下）。

第九条 测验与考试的实施期

测验与考试的实施期以“职能资格规程”第六条第三项所规定的晋升日为基准，一年一次。具体实施细则届时公布。

第十条 特殊职务

警卫、驾驶员以及医务工作者，不参加能力评价。

能力考核表

能力考核基准

适用范围 级 （ 年 月 日）

为了完成具体担当的课题目标、作业和任务，是否能够应用基础和专业知识和经验，以及职务经验，收集资料，节选资料，建立提案、计划、课题，时而展开调查研究，分析判断，并且就总是的特殊性和条件作出正确的判断，设计出相应的应变措施和折衷对策等等。

- （1）资料的收集是否正确。
- （2）资料的分析研究是否正确。
- （3）在计划方案的制定过程中目的是否正确，要求是否充分。
- （4）在应付事件发生方面能否正确迅速作出判断。

计划判断能力革新与创新能力在必要的情况下，能否随机应变处理企业内外冲突。

在与他人进行业务交涉时，能否在尊重对方的前提下，阐明自己的主张，并使对方理解，使事态朝着有利的方面发展。

- （1）是否具有说服对方的能力。
- （2）是否能在不伤害对方感情的情况下，让对方采纳或认可。
- （3）成功的交涉能否成为今后解决冲突的方式方法上的范例。

对部下进行业务指导和教育的能力，包括使部下令行禁止的能力。

- （1）能否清楚了解部下在知识技能方面缺陷，并采取相应的指导措施。
- （2）能否对个别的工作和业务进行必要的指导。
- （3）能否使部下正确理解上级的意图。

第二章 绩效分析与评价

一、绩效评价概述

(一)绩效的基本观念

1. 基本观点

何谓优秀员工？人们也许会同时回答说：他们从不闹事，工作废寝忘食，处事小心谨慎。另一些人则会玩世不恭地说：他们举止文明，善于合作，像机器一样。

今天，最时髦的词是团队：解决问题的团队，自我指挥的团队，跨职能的团队。毫无疑问，整个组织现在就是一个团队。什么是优秀员工？优秀员工就是团队中的“参赛选手”。关于“团队工作”的种种说法足以使人生疑。企业是否又在老生常谈？那些个性离群者、才华出众者或极端穷困者是否能融于团队之中，为完成团队的任务而共同努力奋斗？企业家和专家将告诉你说：能，但不容易。

通过招聘确定团队：在挑选合适人选时要机敏、谨慎、孜孜不倦和锲而不舍。一旦找到并录用后，也没有必要要求他们总是心情舒畅地与团队保持团结一致。首先，应该使他们认识到他们个人的贡献是受到承认和赞许的，从而使他们感到满意。其次，也应该帮助他们相信，如果集体的前途无量，蒸蒸日上，他们个人也会大展宏图，鹏程万里。简而言之，优秀员工不仅对公司满意，而且自我感觉良好。要领导好团队需要知识渊博、谦虚谨慎、富有创造精神并敢于承担风险。

这时，需要团队的管理者对绩效有正确的看法。

对于一个工作小组的高级生产者来说，没有什么比与一位勉强合格的员工接受同样标准的提薪更令他沮丧的了，从而使从事较高级工作的员工的积极性受到了破坏。同时，如果工作由周围的小组完成，并且小组的努力是至关重要的，则小组的业绩也必须被考虑到。对经理们来说，意识到绩效评价必须是全面的，并且是一个连续的过程而不是每一年发生的一次的事件，这一点是十分重要的。绩效评价（Performance appraisal, PA）是定期考察和评价个人或小组工作业绩的一种正式制度。

实施绩效评价可能是人力资源管理领域最棘手的任务。当人力资源专业人员被问及到他们的评价制度时，最频繁的回答是“我们正在用一种新的制度工作”或者“我们正在考虑用一种新的制度工作”。美国通过对使用绩效评价制度的 92 家俄亥俄州的公司进行的研究表明：大约有 65% 的公司对他们的评价制度有一定程度上的不满；另一份资料来源则显示，有 80% 以上

的公司都对其评价制度不满意。一位人力资源高级管理人员表达出对评价制度普遍清醒的头脑，他把评价过程描述为“寻找圣杯”！一位杰出的管理权威甚至提出一种更为消极的观点，他把绩效评价过程称为管理的七大致命疾病之一。

绩效评估是人力资源管理研究的重要内容。这一领域出现了大量的理论和实证研究成果，根据韦氏词典，绩效指的是完成、执行的行为，完成某种任务或者达到某个目标，通常是有功能性或者有效能的。在人力资源管理中，对于绩效考核与评估通常是从实际的任务出发，通过成熟的职务分析技术对职务的任务要求和行为要求作出非常详细的描述，然后根据这些描述对绩效进行考核。不同的职务有不同的职务描述、不同的工作任务和不同的绩效考核体系与标准。

这种以工作任务为绩效考核核心内容的思路是绩效考核研究的主流，也是与企业部门分工的层级结构相适应的。这种思路有以下几个假设：①职务分析与职务描述能够包括员工的所有工作活动，职员在工作情景中一切与组织效能相关的活动都可以用事先的定性或者定量的描述确定。②职务活动之间的联系与衔接十分紧密，组织中的所有职员只要完成各自的职务任务，组织就能够达到相应的目标。组织的整体绩效等于各个组织成员绩效之和。③职务的内容是相对固定的，员工的工作活动也可以事先预计到，事先确定的职务分析与描述的内容并不会很快地发生变化，组织内的职务功能划分不会飞速地发展。

显然，这些假设在实际工作中是不易得到满足的。如果说传统工业中，这些假设可以与金字塔式的层级管理、部门分工、流水线生产以及相对静态的市场环境相适应，那么，随着信息产业的高速发展，扁平式组织、团队管理、顾客需求与动态的市场环境日益受到重视。在此环境要求下，上述思路没有包括的职务外的与组织交通相关的员工行为，渐渐地成为研究者们所关注的一个热点。

询问一个训练有素、富有才气的雇员：为什么他或她要辞去一份所谓的好工作。你很可能听到下面这样的话：“从来没有人告诉我做得怎么样。我从未从老板那里听到真正好的反馈。谁欣赏我的工作？根本没有人注意我！”

留住员工的一个秘而不宣的诀窍之一是对他良好的表现给予赞赏。人们需要知道他们做得怎么样。而做到这点的惟一方法是有人告诉他们并且经常告诉他们。业绩评估是衡量管理阶层对他们工作兴趣的尺度，也是如何评价他们工作的手段。业绩评估的失败不仅有害于职员的留任，而且会使士气低落从而降低生产率。

最起码，疏于提供这种反馈可能会使职员感到不公平，而最糟糕的莫过于引起法律纠纷。试想想，如今的公司都在精简机构，试图裁员节支。在这种情形下，那些价值受到怀疑的雇员处境就不妙了。

职业计划和发展可以从个人或组织的观点中看出来。无论怎样，PA 数据在评价一个员工的优缺点及确定其潜能时，都是十分重要的。经理可以利用这些信息来评议下级，并帮助他们发展和执行他们的职业计划。

绩效评价结果为增加报酬提供了合理决策的基础。大多数经理认为，杰出的工作业绩应给予明确的加薪奖励。他们认为“你的报酬是你应该得到的”。为鼓励出色业绩，公司应设计和执行一个公正的绩效评价系统，并且对最富有效率的工人和小组给予相应的奖励。

绩效评价数据也常用于内部员工关系等几个领域中的决策，比如动力、提升、降级、撤职、解雇和调动等方面的决策。例如，自尊对于动力是必不可少的。因此，评价制度必须按照一定的方式进行设计和贯彻，以保持员工的自我尊重。坦率无情的业绩描述构成的 PA 制度，往往使得一些人失去动力。

员工在一种工作中的业绩，对于确定其完成另一种同等水平工作的能力时十分有用，在考虑调动岗位时这一点也是需要的。如果当其业绩水平不能被接受时，则可能会受到适当的降级甚至撤职处理。当涉及到同种劳动协议下工作的员工时，员工解雇与否常见地是依据资历而定。然而当管理具有更大的灵活性时，员工的业绩记录可能会是一个更重要的判断标准。

有些组织在评价工作业绩时，试图评价一名员工的潜能。据说，未来行为的最好预言是过去发生过的行为。但一名员工过去在一种工作上的业绩，可能并不能准确地显示出他在更高层次或不同职位上的未来业绩。因此，绩效评估是可产生控制及指导一个组织的过程所需信息的一种检查程序。这种评估程度通常由生产第一线的基层开始，每一员工的绩效由各部门的主管加以评估。最后，整个组织的绩效则由其较高层主管加以评估。

既然 PA 常被看做是一种消极的、令人沮丧的活动——并且常使管理者感到困惑——为什么组织不把它抛弃掉呢？实际上，如果经理不必就发展需求、提升、增加工资、解雇，转岗、接纳培训计划及在与法律有关的领域中做出决策的话，有些组织可能便会抛弃掉绩效评价制度。如果经理能够得到保证，他们永远不会被要求到法庭上保护自己免于错误解雇引起的诉讼或歧视性的指控，也许 PA 不会成为一个重要的管理任务。然而，考虑到对 PA 数据的多重需求，大多数组织都被引到这样一个结论上来：虽然修订和实施都是一个艰难的过程，但实施绩效评价却是一种组织和员工的真正需求。

鉴于以上所提到的原因，创立一个有效的绩效评价制度应该成为并将继续成为人力资源管理中优先考虑的事。通过这种努力必须记住，绩效评价本身不是目的，而只是为获得一个更高的业绩水平而使用的手段。同时，评价者必须考虑那些在员工的控制之外但却能影响他们业绩的制度因素。

绩效评价是直线管理人员必须从事的众多的人力资源活动之一。显然，人力资源专业人员制定和协调 PA 制度方面起着重要的作用。然而，要想使评价过程取得成功，全体直线管理者必须是制度中的主要参与者，以这种方式进行的 PA 便具有得到成功贯彻的最好机会。

同时绩效管理是组织、团队和个人取得更好成果的一种手段。绩效管理首先要在组织内部目标和成就、能力的评判标准达成一致，然后在此基础上理解和管理绩效。

绩效管理可以定义为一个过程或一系列过程，在这些过程中，人们对应该取得什么样的成果，以及如何在长期和短期内管理和提高生产率达成了一致。

需要记住的一点是，绩效管理是一个连续过程，由经理和员工共同负责。它不仅能提高工作成果，还可改善工作关系。良好绩效管理意味着，人们很清楚地知道他们做事的优先顺序，他们现在应该做什么，他们的目标应该是什么，他们应该达到的能力水平，以及他们的表现对团队和公司绩效的贡献。绩效管理是从经理、员工和团队之间公开、积极和建设性的讨论中发展起来的，最后在三者之间就如何才能做好工作达成一致。

在了解到绩效管理的基本观念之后，让我们看一下和绩效管理有关的现代企业中个人角色转换和绩效评估之间的关系。

在传统的企业组织中，个人是工作的基本单位，“追求个人卓越”的个人主义在企业文化中占据重要的地位。随着市场环境的变化和企业经营理念及运营模式的变化，传统的个人工作方式正逐渐被团队工作方式所取代，企业员工面临更高的要求、更大的压力和更多的挑战。因此员工只有积极、主动地提高自己的综合技能并适当调整自己的价值取向，完成从一名工人到团队成员的角色转换，才能在日益激烈的竞争中求得生存和发展。

在面向过程的横向组织中，企业的战略目标分解到核心过程，再按过程划分规则不断分解直到各个团队。团队而不是个人，成为接受工作的基本单元。企业员工由原来的为某一环节的工作负责转向与其他团队成员一起为整个团队的绩效负责，员工的角色从一般工人转变为团队成员。

并不是任何一群因某一共同任务而组合在一起的人都可以称之为团队，团队是指由 2~20 个具备互补技能的人组成的，具有共同团队目标和具体的、可衡量的绩效目标的群体，为达到目标团队成员相互负责、彼此依赖。个人作为团队一部分，在团队中扮演的角色与以往相比发生了很大的变化。在传统的职能分工体系下，工人就好比“应声虫”，对其工作的要求就是严格按照上级的指示办事。而在团队中，员工由一个一般的工人转变为一个具有多种职能的专业工作者。

显而易见，员工从一般的工人转变为团队成员，这一变化对于长久处于职能分工体系中的员工来说将是一次不小的挑战。团队中的每一个人，都不能再以过去的工作方式，他们必须积极主动地提供自己的综合技能、调整自己的价值取向。不能顺利完成这一转换过程的人势必会在企业扁平化的潮流中被时代淘汰出局，昨天再优秀的员工也只能成为不能适应现代化社会发展的昨日黄花

2. 绩效衡量标准

为了进行有效的绩效管理，必须建立绩效衡量标准。

为了了解你自己做得有多好或多坏，为了发现需要改进的地方，应该将你的组织与行业老大进行比较，你应学习领先企业的行为——和你的企业泛泛比较一下，看看它们的经营好在哪里，它们怎样进行某种活动及完成某一过程。

例如，当詹姆士·瑟伯（James Thurber）被问及他妻子怎么样时，詹姆士回答：“和谁相比？”不管我们比较什么——产品，流程，产出水平，业绩标准——我们都要寻找尺度来保证这种比较是有意义的，这就是建立绩效衡量标准的目的。许多企业对于绩效标准的定义不同，便可以归纳为以下四类：

- ①竞争性分析——对竞争者活动的系统分析，以帮助自己提高业绩。
- ②最佳运作——寻找和企业经营方式相关的最佳运作作为目标。
- ③绩效比较——一种评估公司和各部门绩效的方法。
- ④标准设定——对建立恰当的、有伸缩性的绩效标准提供指导的一种方法。

建立绩效标准的内在逻辑是具有推动力的，如果你不知道竞争者在做什么，不知道顾客如何在比较的基础上评判你公司的努力，你怎么能建立起有意义的改进目标呢？在没有绩效标准的情况下，改进计划的结果就可能像一张彩票，比如，将标准提高到行业平均水平和与顶尖高手竞争是完全不一样的。绩效标准能帮助企业建立目标，使企业获得持续的竞争优势。

许多管理者和员工都认为它是毫无用处和多余的，不外是一种象征式的程序，原因主要有两方面：

第一是管理者偏差和准备不足。我们所熟知的个人偏差和晕圈效应——以片面的资料来判断员工的整体表现；均得倾向——避免给予员工极佳或极差的评价；过宽或过严——对所有员工的表现要求太低或太高；个人偏见——管理者以个人喜好来判断员工，而不是以其表现；末位效应（Recency Effect）——管理者只注意员工的近期表现，而忽视较前和整体的工作表现；把

员工定型 ——员工一旦在管理者心目中定了型，如勤奋或懒惰，管理者便不会客观分析其工作表现了。

组织的绩效评估系统各式各样，有的是成功的，有的是失败的，还有一些在经常不断地改进之中。但基于人力资源开发与管理的这些评估系统都有三个共同的基础，即为实现目标的决心，绩效分析、绩效测量。

任何可以驱动或测量绩效的因素都可以被衡量，包括生产力、产品质量、服务标准、周期、薪水、基金管理水平以及产品特性等等。

衡量尺度通常集中于总体的绩效指标和比率，但它通常在经营或流程这一层次上比较时最有成效，因为这一层次可建立起具体的改进目标和标准。比如，当你得到有关送货时间的有效的、可信的比较数据后，你可以对那些不愿承认这种比较可提高绩效的经理们说：“如果他们能做到这一点，那么你们也能。”

有一些组织寻求外部帮助以建立绩效标准体系，其实这也是完全可以自己做到的，建立绩效标准体系包括以下步骤：

（1） 计划

决定对什么进行绩效比较，你不可能同时做所有的事情，所以必须把精力集中于某些领域，一般是可能给你带来最大回报的领域——工作的内在驱动因素。

（2） 收集数据

确定数据来源（其他组织，数据库或刊物），接触目标组织，和适当的人联系，问恰当的问题，并评价你所获取的信息，你必须确信你获得的是事实而不是虚构的材料。

（3） 分析结果

比较由不同组织提供的数据和对某一问题的解决办法，确定你是在比较尽可能相似的情况。比较过程中应允许重大操作差异带来的数据误差。然后尽可能客观地估计哪些可以被自己的组织所学习并应用，但要牢记，别人的解决方法不见得一定能成功嫁接到你自己的组织中去。

（4） 进行改进

决定需要作哪些改进，计划并执行它们。如果领导改进的管理者曾参与前几步骤的工作，将会对改进的管理过程大有帮助。

（5） 检查进度

了解改进方案的进度，在必要时采取修正措施，也有必要从其途径获取新资料，或者检查已获资料的有效性。

在分析和使用绩效比较数据时应考虑以下因素：

- ①绩效标准体系在这样的情况下最有效：企业对自己的目标有明确的看法，并且为实现目标制定了清楚的系列策略，企业应该知道自己的关键成功因素是什么，即组织发展的核心驱动因素是什么。有时不同企业的产出比较是在其他因素尽可能接近的情况下作出的，比较之后你仍然不清楚先进企业是怎样达到它的成果的，因此绩效比较的对象不仅是产出，更应该是过程。
- ②在一个地方运用得好的东西未必到另一地方仍然适用。
- ③尽管你从许多途径获取了好的、可信的资料，仍需用一定的技巧将其转换为对你的组织有意义的信息。
- ④确定其他组织提供的数据是它们确实达到了的，而不仅是对未来的规划。
- ⑤从其他组织的失败中能学到的和从其成功中学到的一样多（如果你能获得这方面资料的话）。

最理想的是和直接竞争者比较绩效，尤其是那些和你在相似环境下经营的直接竞争者，但问题是它们未必愿意和你交流信息。在任何情况下，与部门外企业的比较也是有用的，例如施乐，在评价它的顾客服务系统时，就选择了一家邮递业公司进行比较。

有些情况下，组织内部的业绩比较也是有价值的，这可以在内部各部门之间传递最佳运作经验。

（二）绩效评估的目的和作用

1. 目的

任何一项人力资源开发与管理活动都离不开绩效评估，因为绩效评估是其他人力资源活动获取相关信息的基本手段。绩效评估的目的和作用就与这种获取信息的功能紧密相关。

绩效评估的信息可用来作为人力资源计划、组织计划的依据。依据不同的目的，绩效评估可分为两大类，即判断型和发展型。

判断型的绩效评估主要强调过去的绩效，强调绩效评估的测量比较。判断的绩效评估经常用来作为控制员工行为的过程。如受欢迎的行为会获得增加工资、晋升、进入高层职务的培养发展项目等。使人失望的行为结果会导致减少工资、降职、调动、甚至开除。判断型绩效评估同时为组织选拔程序和培训项目提供了很有价值的反馈信息。

英国学者格雷厄姆在他的《人力资源管理——工业心理学与人事管理》一书中指出绩效评估有四种目的：

- ①协助管理者，依照下属的表现、绩效决定增加多少工资。
- ②决定员工将来的任用，例如他是否应留现职、调职、晋升、降职或解雇。
- ③了解是否需要培训，例如，如果给予适当培训，可望有何种范围的绩效改进
- ④告知他的成果，承认他的功劳，给他与主管讨论工作的机会，以激励员工把现在的工作做得更好。

因此，绩效评估与员工的启用（将来的任用与培训）和激励（工资与反馈）都有很大关系。

而美国知名的组织行为专家约翰·伊凡斯维奇认为，绩效评估可达到下面八个目的：

- ①晋升、离职及调职的决定；
- ②组织对员工的绩效评估的反馈；
- ③个人以及整个组织在达到较高层组织目标方面相对贡献的评估；
- ④报酬的决定、包括绩效加薪以及其他报酬；
- ⑤评估甄选以及工作分配，决定效能的标准，包括在其决定上所用信息的关联性的在内；
- ⑥了解并判断组织中个别成员以及整个组织的培训与发展的需要；
- ⑦评估培训与发展决定成效的标准；
- ⑧工作计划，预算编制以及人力资源规划可依据的信息。

除了完成工作任务以外，企业员工之间会有相互联系、相互协调、相互合作的行为。大多数关于周边绩效的理论研究都涉及有关利他、助人、合作等行为的讨论。研究表明，这些行为可以减少部门内摩擦，辅助协调工作，帮助员工排除阻碍绩效的因素，提高组织绩效。在团队研究的理论中，有一类角色称为协调员。在部门中，这些人本身的绩效并不显著，而乐于协调他人的工作与部门之间的活动，他们的介入会使团体绩效有显著提高。从绩效评估的角度来看，这类人的任务绩效并不突出，而周边绩效行为却很优秀，从而导致团队绩效的提高。周边绩效理论同时认为个体绩效已经不单独与个人有关，与组织有关的因素，如沟通能力、人际能力、领导能力等也应当是绩效评估的重要内容

也可以问下面这样的问题：

- ①你觉得自己做得怎么样？
- ②你觉得自己的长处是什么？
- ③你在工作中最喜欢/不喜欢什么？
- ④你为什么认为项目运行良好？
- ⑤你为什么认为自己没有达到目标？

讨论绩效，不是个性。对绩效的讨论应该建立在事实基础之上，而不是建立在意见基础之上。要始终参考实际发生的事件或行为，以及用绩效衡量得到的结果。应该给予个人充分的空间来解释为什么事情这样或不这样发生。

鼓励绩效分析，不要只是提出表扬或指责，要用客观态度共同分析成功或失败的原因，以及如何做才能保持一个较高的绩效标准，或者在将来避免问题的发生。

不要提出出人意料的批评。会议上不应该有令人惊奇的事情发生，只应该讨论那些在发生时已被记录下来事件或行为。对绩效的反馈应该是及时的，不应该等到年底才反馈。正式审查的目的是简明的反映审查期内的经历，并在此基础上展望未来。

形成一个可衡量的目标和行动计划，并达成一致。目的应该是在一个肯定性的基调上结束会议。

有些管理者断言，由下属来评价管理者是可行的。他们的根据是下属处于一个较有利的位置来观察他们领导的管理效果。这种方法的倡导者认为，负责人将会特别意识到工作小组的需要，并且会将经营管理工作做得很好。而批评者则认为，管理者会追赶一种流行的竞赛，而员工有可能担心会遭到报复。如果这种方法有成功机会的话，则有一点是很清楚的，必须对评价者的姓名进行保密。如果在任何评价资料中能够轻易地辨别出评价人，则在小部门中对评价进行保密是很困难的。

长期以来，同行评价的倡议者认为，如果在一个合理的长时期内工作小组比较稳定，并且完成了需要相互影响的任务，那么这种办法是可靠的，受全面质量管理观念所激励的组织，都在不断地增加使用工作小组，包括那些自我管理的工作小组。因此，在这些小组内，同行的评价可能会愈来愈受欢迎。由小组成员实施评价的优点如下：

- ①小组成员比任何人对彼此的业绩更为了解，因而能更为准确地做出评价；

②同行的压力对小组成员来说是一个有力的促进因素；

③那些认识到小组中的同行将会评价他们工作的成员，会表现出对工作的更加投入和生产效率的提高；

④同行的评价中包括众多观点且不针对某一个人。

同行评价所带来的问题包括实施评价所需要的时间以及在区别个人与小组贡献方面所遇到的困难。另外，有些小组成员在评价他们的同事时可能感到不自在。因此，对于参与绩效评价的小组成员进行 PA 培训也是必要的。

2. 作用

个人与组织的绩效评估是管理的基本任务。首先，没有绩效评估就无法作出最佳人力资源管理与开发决策。绩效评价可以使管理者及其下属制定计划纠正任何可识别的工作失误。其次，绩效评估提供的资料可以作为提升职务，工资晋级以及进一步培训提高的依据，这是绩效评估最常见的作用。第三，绩效评估使管理者及其下属有机会坐下来，考察一下该下属的工作行为。实际上，大多数人都需要并希望了解其他人对自己工作情况的评价，特别是当这种评价对自己有益处时更是如此，而绩效评估提供了这种反馈。

绩效评估是目标设定、记录评估过程。最高管理层拟定的整个组织的大目标，组织中所有部门则需制定可促进整个组织目标的政策措施，每一部门都必须将组织和各部门目标作为员工绩效的明确标准。这一标准一旦决定，实际绩效必须加以记录，并按时与所定标准比较。实际绩效必须采取行动使之与既定标准相吻合。

绩效评估是人力资源管理中对员工工作行为的测量过程，即用过去制定的标准来比较工作绩效的记录以及将绩效评估结果反馈给员工的过程。主要涉及企业员工的工作能力、工作态度、工作成绩等方面。这个过程可起到检查及控制的作用。

但是，在人力资源管理工作中，绩效评估因有种种原因而很难真正起到应有的作用。如绩效评估须适合很多目的，从评估成效到评定一位管理者的效能，评估培训的努力，以至作出奖励决定；还有，绩效本身就是一种很难的测量工作，因为有很多因素，包括环境、组织、个人因素等等，都会影响绩效。此外，绩效评估时，还会发生很多伦理以及情感的问题，其结果对人力资源管理与开发有极大的影响。

业绩评估是需要准备的，管理者需要收集关于下属员工表现资料，实质的工作例子，自己对每位员工表现判断的原因，明确一些希望员工应继续努力或改善的具体建议。有一位管理者，在一次业绩评核中，他的员工突然问他：“你去年说今年把我升职，为什么现在不算数呢？”

幸好这管理者在事前把去年和这员工面谈的纪录看过，去年的协议是这员工需要达到某方面的要求升职，于是，管理者便跟这位员工讨论他尚未达到的要求，并提出改善的办法，重申如果员工达到要求，升职是必然的。这样便把原来可以是对这员工有极坏影响的事变为激励这员工的有效工具。由此可见事前准备的重要。

大多数组织都有管理其他资源以及监督利用这些资源的标准控制系统，但是管理人力资源的系统还没有真正的管理标准系统。当然，制造业的绩效评估比较简单而容易，因为工人们的报酬可根据产品的数量和质量进行评估鉴定，而服务性行业和其他行业，员工的工作和绩效就比较难以衡量，对这类工作的绩效评估总带有一些主观性，很难有具体的评估过程。因此，管理人员与员工对评估的标准、方法和程序往往发生冲突。

绩效评估在人力资源管理中特别重要，因为绩效评估给人力资源管理各个方面提供反馈的信息，它是整个系统必不可少并与各个部分紧密联系在一起，因此，绩效评估一直被人们称为组织内人力资源管理强有力的重要方法之一。总之，绩效评估是“知人”的主要手段，而“知人”是用人的主要前提和依据，即绩效评估是人力资源管理与开发的手段、前提和依据。

对于许多组织来说，评价系统的首要目标是提高业绩，当然除此之外还可能有其他的目标。一个潜在的问题，并且可能是对 PA 不满意的主要原因是由于对一个评价系统期望过多而造成的。在开发一个适应变化后的企业文化的新评价系统过程中，美国伊斯曼化学公司（Eastman Chemical Company）发现它需要三个独立的评价：一个针对开发和指导，另一个针对报酬，第三个则针对选择。

一个设计和联系都很合理的系统，能够有助于实现组织的目标和提高员工的业绩。实际上，PA 数据对许多人力资源职能领域的应用都有潜在的价值。

绩效评价等级可能会有助于对工作申请者业绩的预测。例如，它可以通过一个公司中的成功的经理们（通过 PA 识别出来的）在执行重要任务时表现的行为来确定。于是这些数据为评价通过行为描述面试的申请者的反应提供了基础标准。在确认选择测试中，员工的等级也可能被用作与对应的测试分数相比较的变量。在这个例子中，对选择测试可靠性的正确决策将取决于评价结果的准确性。

在评价一个公司的人力资源时，必须要得到能够描述出所有员工，特别是重要管理人员的提升的可能和潜力数据。管理的后续计划是所有公司都十分关心的问题，一个设计完善的评价系统能够提供出一种对组织中人力资源优劣的剖析来支持这项工作。

绩效评价应指出员工对培训和发展方面特定的需要。例如，如果玛丽·琼斯（Mary Jones）的工作要求具有技术方面的写作技能，而她在该条件上得到了一个勉强合格的评价，那么就有可能要求她在书面交流方面需要进行额外的培训。如果人力资源经理发现，许多基层主管在管

理纪律方面存在困难，那么就有可能建议在培训期间谈谈这个问题。通过识别那些对业绩有不利影响的缺陷，人力资源和直线管理人员有能力制定出人力资源发展方案以允许个人发挥他们的优点并使其缺点最小化。一种评价制度并不能保证员工会得到适当的培训和发展，但当评价数据值得参考时，对于确定培训和发展需要的任务是有帮助的。

实际上，组织正开始使用包含外部和内部顾客的各种来源，这些来源的运用被称为“360度反馈”。例如美国，密尔沃克互助保险公司，使用了一种直接领导评价、自我评价和同行评价相结合的方法。这家公司发现，这种称为“一致评价过程”的方法能够产生更富有意义的评价。

一个包含各种身份评价者的评价系统自然会占用更多的时间，因此费用也较高。但无论怎样实施，在评价系统中，参与者之的高度信任和对他们的培训是必需的。当采用一个评价者组合来进行评价时，这些因素的重要性也随之增加。然而，正在编制的公司的需要对传统的自上而下的考绩方法，采取革新的方式。

你总可以获得以下好处：

- ①你会清楚公司期望你做些什么；
- ②你能够参与制定你的绩效计划；
- ③你和你的经理将对你的绩效发展作出计划；
- ④你将学会辅导的好处；
- ⑤你将会受到鼓励来用客观标准评价自己的绩效；
- ⑥你将参与到一个对每个人都公正、一致的方法中；
- ⑦你会和同事一样，得到综合性的学习材料；
- ⑧你将按照自己的需要从这些材料中学习，并有机会与同行讨论你的学习心得。

小组评价是指使用两个或两个以上熟知员工业绩的经理，组成一个小组来对员工进行绩效评价。例如，如果一个人常常与数据处理经理和财务经理一起工作，那么这两人可能一起参与对这个人的绩效评价。这种方法的优点是，它通过利用旁观者来增加评价的客观性程度。该方法的一个缺点是，它削弱了直接领导的作用。此外，由于经理们对时间的一些要求，要把他们组织在一起进行小组评价可能也是挺困难的。

在一家小公司里，300 名工薪人士使用一种包含 17 种特定的因素的等级评定法来评价他们自己。每名员工的指导教师也对员工做出评价，并且之后二者需要对重大差异进行调整。如果员工理解了他们所期望取得的目标以及将来评价他们所采用的标准，则他们——在很大程度上——处于评价自己业绩的最佳位置。许多人都了解自己在工作中哪些做得好、哪些是他们需要改进的，如果给他们机会，他们就会客观地批评他们自己的工作业绩，并采取必要的措施进行改进。另外，由于员工发展是自我的发展，所以自我评价的员工变得更加积极和主动。自我评价对那些首先重视员工参与和发展的经理们具有很大的吸引力。

绩效评估是人员培训的依据。人员培训是人力资源开发的基本手段，但是要使培训发挥其应有的作用，必须要有针对性，即应针对员工的薄弱环节，使他们能够获得急需的知识技能。而要了解员工的优势和劣势，就必须通过对员工个人的绩效的评估来获得，同时，培训的效果如何都需要通过绩效评估来判定。

员工的报酬要根据绩效评估的结果来确定。这里主要指除工资以外的奖励，在工作结束后根据完成情况来给予奖励是激发员工的积极性和满足员工需要的必要手段。但是运用是否合理就必须要有绩效评估的结果做基础。从绩效评估的作用来看，它是企业人力资源管理与开发的一项基础工作，是管理者与员工之间的活动，在这一过程中的各种活动、有关方面就形成了企业的绩效评估系统。它一般包括组织的政策、程序、支持这一活动的资源，还有评估的时间、次数、评估者与评估对象、测量的程序、评估的记录方法，信息的储存与发送方法等，如图 2-1 所示。

图 2-1（此处图略） 绩效评估系统

有效的业绩评估还有以下作用：

- ①鼓励先进；
- ②为你的员工提供有助其发展的反馈；
- ③建立员工的文件档案，使得有关人事的安排（如解雇）有了法律依据；
- ④将业绩表现的结果与工资福利挂钩；
- ⑤刺激员工们的积极性，激励他们取得更高水平的成就；
- ⑥解决阻碍达到最优生产率的问题；
- ⑦澄清有关员工的业绩与管理支持的预期。

所有机构都不应忽视上述目标的任何机会。

销售主管的两用考察单

Delstar 集团有一页总结单以保证推销员能获得其所需的指导并帮助主管们学得如何给予指导。

卡罗·格里森见过好多这种情况：当那些工作优秀的人被提升到主管或经理的位置后，经常发生的情况是，他们不知道如何开展新的工作，没有人告诉他们。他们或者失败（不再是宝贵的人才），或者惨淡经营。格里森说：“主管和经理们以为别的主管和经理知道干什么。”他是以菲尼克斯为基地、拥有 21 家商店的 Delstar 集团的培训与发展处主任。

Delstar 集团很清楚这个问题。它曾两次获得亚利桑那州年度最佳企业奖。这家公司正在迅速发展，不断需要新的主管。但是，像其他零售商一样，它雇用了很多刚入门的职员，对于那些获得提升的职员来说，管理人是一种新的经历。

在经商的前 20 年里，Delstar 创建者帕姆·戴尔·杜卡或她的经理们没有正式培训过新的主管。但是到 80 年代后期的公司蓬勃发展之际，戴尔·杜卡聘请了格里森，一位经验丰富的培训者。

现在，格里森培训 Delstar 所有的新的推销员，她还设置了一门为期 3 个月的课程，讲授新任主管关于管理的基础知识。

(三)绩效评价的现代方法

1. 绩效评价过程

在前面已讨论过的许多外部和内部因素都能影响到评价过程。例如，法律要求评价制度不应具有歧视性。在 1977 年米斯特雷塔对桑迪亚公司（西方电子公司的一个子公司）案的诉讼中，联邦地方法庭法官就否决了该公司，并陈述如下：“我们有足够详尽的证据显示，在贯穿整个业绩等级分配过程中出现年龄歧视及与年龄有关的政策，以致损害了被保护年龄组的利益。”阿尔比马尔造纸公司对穆迪公司案的诉讼，支持了绩效评价的选择测试要求的有效性。组织应避免使用那些对被保护阶层造成不相称的负面影响的任何评价方法。

工会是另一个可能影响公司评价过程的外部因素。传统上工会强调把资历作为提升和加薪的依据。例如，他们强调对使用设计旨在这些目的的绩效评价制度的管理方法。

内部环境中的因素也能影响到绩效评价过程。例如，企业文化的类型能有利或妨碍这个过程。当今处在动态中的组织，必须愈来愈重视利用工作小组来完成工作，且要认识到全部工作

小组的努力结果和个人的贡献。一个封闭的、缺乏信任的企业文化不能够成为个人或工作小组的努力提供所需要的环境。在这样一个环境中，即使个人可能努力地做好工作，但业绩也往往难以实现。认可这个环境中的真正贡献，可能是十分困难的。

确定特定的是 PA 过程的起点，如下图所示。一种绩效评价制度不可能有效地服务于每一种的期望的目的。因此，管理者应选择那些认为是最重要的，并能真正得以实现的特定的 PA 目标。例如，有些公司想强调员工的发展，而其他组织则想集中于行政管理决策，比如工资的调整。由于管理部门不能确定希望评价制度完成什么，所以致使许多评价制度走向失败。管理部门往往对一种方法期望得太多。

在建立了特定的绩效评价目标之后，工人和工作小组必须明白在他们的任务中希望得到什么。让员工知道对他们的期望便是一种最重要的员工关系任务。

在评价的最后阶段，评价者可观察工作的完成情况，并根据所建立的业绩标准对它进行评价，然后将评价结果通知工人本人。与基层主管共同讨论绩效评价，从而有利于工作要求的再建立。

绩效测评

外部环境

内部环境

确定特定的绩效评价目标



建立工作期望

(作业分析)



检查所完成

的工作



评价业绩



与员一起讨论评价

图 2-2（此处图略） 绩效评价的过程

最好的销售人员可能并不会成为一个成功的地区销售经理。最好的计算机程序员如果被提升为数据处理经理，则可能是一个重大错误。过于强调技术而忽视其他同样的重要的技能，是在将员工提升到管理工作岗位中常见的一种错误。对这个问题的认识促使一些公司将反映过去行为的绩效评价与描述将来行为的潜力评价区分开来。

外部环境

内部环境

确定特定的绩效评价目标

↓ 建立工作期望

(作业分析)

↓ 检查所完成的工作

↓ 评价业绩

↓ 与员一起讨论评价

图 2-2（此处图略）绩效评价的过程

（1）绩效管理从组织的最高层开始，最高管理层制定出任务、战略和目标

各部门或职能机构据此再制定出更明确的任务、计划和目标。

（2）绩效协议

下一步是个人和经理之间签订绩效协议，协议中规定：

①工作岗位中有关成果的关键领域与这些关键领域相联系的目标和绩效标准。

②工作计划和个人发展计划完成工作要求所需要的技术和能力。

(3)不断的审查

个人的绩效和他们的发展应不断受到审查，这是规范的管理过程的一部分。只有在年末当正式的绩效审查报告出来时，这连续审查才会暂时中止，因为此时它已经失去了即时性的优点，而且相对正式的审查程序也阻碍了对绩效水平进行建议性的讨论。

良好的绩效可以通过表扬、认可承担责任更大的工作的机会来得到加强。当低效率绩效发生时，可以重申绩效标准和具备的能力，指出需要改进的地方，并就可以改进绩效的行动达成一致。必要时也可给予辅导和劝告。

（4）正式的绩效审查

正式的绩效审查实际上有些类似存货盘点，但其重点是向前看，以及重新签订绩效协议。

在大多数组织中，人力资源部门负有协调设计和执行绩效评价方案的责任。但最为重要的一点是，直线管理人员自始至终都起着十分关键的作用。这些人可能对评价方案的实际实施负责，并且，如果评价方案想取得成功，他们就必须直接地参与到方案中来。

2. 绩效评价方法

有效的绩效管理需要施展许多技巧，这些技巧包括：给出反馈信息，举行审查会议，设立目标、培训和忠告。

管理者可能会在几种评价方法中进行选择。绩效评价系统的使用类型取决于其意图。如果主要是为提升、培训和加薪奖励进行员工挑选，则传统的方法如等级评定是较合适的。而设计诸如目标管理这种协作方法，则有助于员工在发展技能方面更有成效。

如今，在大多数的机构里，尤其在新成立的或发展的迅速的企业里，恰恰个人决定了工作的结果。例如，两个电脑程序员为相似的最终用户设计相似的软件。每人完成任务的方法都不一样——他们个人的教育水平和工作经历把他们引向不同的方向。如果他们两人设计的结果都很好，那么就完全没有比较的基础了。

像这样的例子，一个雇员没有正式的码尺来衡量他或她自己的业绩。不错，的确有像准时上班、合作、积极的态度以及按时完成任务这样的优点，但这些项目经常是十分主观的。下面来说明一下绩效评价方法。

（1）关键事件法

要求保存最有利和最不利的工作行为的书面记录。当这样一种行为对部门的效益产生无论是积极还是消极的重大影响时，管理者都把它记录下来，这样的事件便称为关键事件。在考绩后期，评价者运用这些记录和其他资料对员工业绩进行的评价。用这种方法进行的考绩有可能贯穿整个评价阶段，而不仅仅集中在最后几周或几个月里。然而，如果一名基层主管要对许多员工进行评价，则记录这些行为所需要的时间可能会过多。

（2）叙述法

只需评价者写一篇短洁的记叙文来描述员工的业绩。这种方法集中倾向员工工作中突出行为，而不是日常每天的业绩。这种评价方法与评价者的写作能力关系较大。一些主管由于其优秀的写作技巧，甚至能将一名勉强合格的工人描述得像一个工作模范。因为没有统一的标准，所以对叙述评价法进行比较可能是很困难的。但一些经理认为，叙述评价法不仅是最简单的，而且是对员工进行评价的最好方法。

当然，在一定的绩效评估系统中，用于评估的具体方法有许多，分别可以达到不同的目的。具体的绩效评估方法必须有助于人力资源的开发与管理，下面对一些绩效评估的主要方法进行阐述。

①民意测验法

该法把评估的内容分为若干项，制成评估表，每项后面空出五格：优、良、中、及格、差，然后将评估表发至相当范围，也可先请被评估者汇报工作，作出自我评价，尔后，由参加评议的人填好评估表，最后算出每个被评估者得分平均数，借以确定被评估者工作的档次。民意测验的参加范围，一般是被评估者的同事和直属下级，以及与其发生工作联系的其他人员。

此法的优点是群众性和民主性较好，缺点是主要从下而上地考察管理人员，缺乏由上而下地考察，由于群众素质的局限，会在掌握评估标准上带来偏差或非科学因素，一般将此法作辅助、参考的手段。

②依表评估法

绩效评估采取评定方式，须先设计等级评定量表，然后由评估者依表评估。此项评定量表列举若干项绩效因素，如工作经验，适应性成果、质量等等，并将若干因素分为若干等级，从不满意的到杰出的。管理者或评估者可以用这样一张图表对其下属进行评估，在每一项指标中对其绩效描述得最恰当的栏内画圈做记号，然后把画圈对应的分数加起来就可以得到评估结果，如表 2-1 所示。

③排列评估法

另一种通俗、简单的评估方法是排列评估法。它是针对某一项指标，把评估对象按最好到最差加以排列。因为人们通常会发现，把最好的员工与最差的员工加以区别，比简单地把员工按次序排列起来容易得多。因此，首先要开列评估对象名单：接着，从名单上删去你不十分了解，不便加以区别和排列的人

④对比评估法

对比评估法就是将每个评估对象在每一项特性指标方面，如工作量、工作质量等，与其他评估对象一一进行比较。

以下表为例，图中有五名评估对象。用对比评估法使每名评估对象与其他评估对象一一比较（如 A 对 B，A 对 C，A 对 D，B 对 D 等等）。为每一特性所进行的比较中，都确定出这两人相比谁是较好的，谁是比较差的。然后，把每人被评估为好的次数加起来。如下表中，B 被评估为工作质量最高，A 被评估为创造性最强。

⑤欧德伟法

该法是美国学者欧德伟等人首先提出的，它规定每半年进行一次评估，分甲乙两档两行。甲种评估有特殊贡献的员工，并给予嘉奖；乙种评估一般员工，由员工本人填写评估表。评估方法是：每人以 70 分为基本分，然后宣布一系列给予加分和减分的项目，让本人如实填写，输入电脑进行统计。凡总分等于或高于 85 分者予以晋升职务，低于 70 分者要辞退。

以上介绍了几种实践中常用的几种具体评估法，在西方的评估方法中有许多利用数量的手段进行，如关联矩阵法，层次分析法等，使得评估时可以有許多数据进行判定，但由于人力资源管理的弹性的特点，这些数量方法也不可能绝对精确。

（3）硬性分布法

需要评价者将工作小组中的成员分配到一种类似于一个正态频率分布的有限数量的类型中去。例如，把最好的 10%的员工放在最高等级的小组中，次之 20%的员工放在次一级的小组中，再次之的 40%放在中间等级的小组中，再次之的 20%放在倒数第二级的小组中，余下的 10%放在最底等级的小组中。这种方法是基于这样一个有争议的假设，即所有小组中都有同样优秀、一般、较差表现的员工分布。可以想象，如果一个部门全部是优秀工人，则部门经理可能难以决定应该把谁放在较低等级的小组中。

（4）强制选择业绩报告

要求评价者从一系列的个人陈述中进行选择，且这些人应是被受到最多或最少描述的员工。这种方法的一个困难在于，描述性陈述实质上可能都是相同的。

（5）加权业绩考核报告

评价者完成一份类似于强制选择业绩报告的表格，但对不同的问题会赋予不同的权数。

（6）作业标准法

作业标准法是用预先确定的标准或期望的产出水平来评比每位员工业绩的方法。

标准反映着一名普通工人按照平均速度操作而取得的一般产出。作业标准可以直接应用在各种工作中，但它们主要频繁地用于生产工作中。

(7) 排列法

评价者只要简单地把一组中的所有员工按照总业绩的顺序排列起来。例如，部门中业绩最好的员工被排列在最前面，最差的被排在最后面。这种方法的主要问题是，当个人的业绩水平相近时难以进行排列。

(8) 平行比较法

平行比较法是排列法的一种演变。在这种方法中，将每个员工的业绩与小组中的其他员工相比较。这种比较常常基于单一的标准，如总业绩。获得有利的对比结果最多的员工，被排列在最高的位置。

3. 给出反馈和绩效审查

反馈的过程是绩效管理的一个基本因素——确保人们知道他们的事情到底做得好还是坏。应该使用下列方法得出反馈信息：

(1) 在工作岗位中建立反馈机制

有效的反馈机制应该是建立在工作岗位中的，或者在事情发生后 48 个小时内提供反馈信息。

(2) 对实际发生的事件进行反馈

反馈的信息应该是实际的后果或观察到的行为，而不应该是建立在猜测基础上的对行为可能的原因的反馈。例如，你应该说：“我们从顾客那里得到举报，说你服务态度粗鲁，你想对此做出解释吗？”而不应该说：“你有点爱找事。”

(3) 描述，不要判断

反馈应该只是描述已经发生的事情，不应该同时伴随着判断。如果在刚才的例子中开始时你说：“我得到举报，说你对顾客态度粗鲁，我们不能容忍这种行为。”你就会对这个员工产生偏见。

(4) 指出具体的行为

所有的反馈信息都要具体有所指，不要全是一般的感觉或印象。

(5) 询问问题

要多问问题，而不要轻易下结论。如：“你为什么认为这件事会发生？”“仔细考虑一下，当时还有什么其他方法可以控制住局势？”“你认为将来你会怎样处理这类问题？”

(6) 选择关键的问题

选出关键的问题只解决它们。任何人能够承受的批评都是有限的，如果你做得太过分，下属将会产生抵触心理，从而使你一无收获。

(7) 集中在那些可以进行绩效改进的方面

不要浪费时间在那些个人不起什么作用的领域。

(8) 提供肯定性的反馈

除了反馈那些需要的改进的地方，还要反馈一些个人做得好的事情。

传统上，绩效评价往往由员工的直接领导进行。现在仍然是这种情况，选用这一评价方式有几个适当的原因：第一，直接领导通常处于最佳的位置来观察员工的工作业绩。第二，直接领导对特定的单位负有管理的责任。当评价下层的任务被移交给其他人时，直接管理者的威信就可能受到削弱。最后，下层的培训和发展在每一管理者的工作中也是一个重要环节，并且——就像以前提到的——评价方案和员工发展常常是紧密相连的。

关于如何举行绩效审查会议有五条必备的原则，它们是：

①充分准备

在准备时，作为经理你应该参考一下已经获得一致同意的绩效目标和一年中在绩效方面所做的笔记（对特殊的成功或失败做笔记是一个好习惯），然后思考成功或失败的原因，形成自己的观点，并决定表扬什么，提出什么问题，应该采取什么步骤来克服困难。

②创造一个良好的气氛

成功的会议依靠一个非正式的环境，在这种氛围里，人们可以充分坦白，但又很友好地交换观点。在进行细节分析前，最好先有一个泛泛的讨论。

③会议的结构要清楚

会议内容应该涵盖准备期间提出的所有要点，但还要有时间让个人充分表达其观点。

④使用表扬

如果可能的话，你开始应该对某项成就进行表扬，但这种表扬应该是真诚的，而且这项成就的确值得表扬，表扬有助于使人放松——人们需要鼓励和欣赏。

⑤主要让个人谈论

这样可以使他们畅所欲言，并使他们感觉到，他们参加的是一次公正的听证会。尽量多问一些没有固定的答案的问题，这样可以鼓励人们扩展思路。

(四)周边绩效

自从 1964 年提出企业员工的“非角色内行为”后，人力资源管理学家对相关的职员职务外行为概念，如组织公民行为、组织自发性行为、新社会组织行为、周边绩效等进行了深入的探讨。

1. Katz 对个体在组织中的行为模式的研究

Katz 在 1964 年的研究中认为，个体在组织中和三种行为对于组织的生存与发展至关重要。首先，员工加入一个组织并且一直保留在这个组织中；其次，能够可靠、有效地完成或者超过组织角色所要求的绩效标准；最后，独创性地和自发地做一些在组织角色要求以外的“分外事”，并且这些分外行为对组织是有益的。Katz 认为，“一个完全依靠职务规范规定行为的组织是脆弱的。”特别是第三种行为，对于每一组织，不论是企业还是其他的非赢利性组织的生存与发展是至关重要的。

2. 关于组织公民行为的研究

Smith、Organ 和 Near 提出了组织公民行为的概念。Organ 认为组织公民行为是这样的一种行为：这种行为没有被组织的正式奖励制度规定，是自发的、不成文的，但是，这种行为对组织的功能有催化、促进作用。

3. 有关组织自发性的研究

George 和 Brief 认为组织自发性是一种职务要求以外的自愿行为，而这种行为对组织的效率有积极的影响。他们认为组织自发性有以下的几种行为：

(1) 帮助同事。比如潜在的问题加以提醒，共享资源，帮助他人完成工作等。

(2) 保护组织。消除火灾隐患，对于可能发生的工伤事故加以预防，解除可能存在的事故隐患等等。

(3) 提出建设性建议，这关系到企业的未来发展。

(4) 自我发展。这和企业的短期经济效益并没有很大的关系，但这却可以影响企业长期的战略性发展。

(5) 传播良好意愿。员工对朋友说公司的待遇非常好，告诉他们公司的产品和服务质量非常可靠，为在该公司工作而感到自豪等等。

4. 有关新社会组织行为的研究

Motowidlo 和 Brief 对新社会组织行为作出如下的定义：

(1) 这种行为由组织的一位成员完成；

(2) 这种行为组织成员在完成组织的角色任务时发生，针对角色任务所规定的个体、群体或组织发挥作用；

(3) 完成这种行为的意图是要提高个体、群众或者组织的福利。

5. 有关周边绩效的研究

对周边绩效的有关研究，Motowidlo 和 Scotter 提出了一个有关绩效的模型。他们将绩效划分为两个方面，一个方面定义为任务绩效，另一个方面定义为周边绩效。任务绩效是与具体职务的工作内容密切相关的，同时也和个体的能力、完成任务的熟练程度和工作知识密切相关的绩效。周边绩效是与绩效的组织特征密切相关的。这种行为虽然对于组织的技术核心的维护和服务没有直接的关系，但是从更广泛的企业运转环境与企业的长期战略发展目标来看，这种行为非常重要。

周边绩效的内涵是相当广泛的，包括人际因素和意志动机因素，如保持良好的工作关系、坦然面对逆境、主动加班工作等。

Motowidlo 确定了五类有关的周边绩效行为：

(1) 主动地执行不属于本职工作的任务；

(2) 在工作时表现出超常的工作热情；

- (3)工作时帮助别人并与别人合作工作；
- (4)坚持严格执行组织的规章制度；
- (5)履行、支持和维护组织目标。

在此基础上，他俩又进一步把周边绩效分成两个方面：人际促进方面和工作投入方面。人际促进是有意增进组织内人际关系的行为，能够提高组织士气，

鼓励合作，消除阻碍绩效的因素，帮助同事完成他们的工作。工作投入是以自律性行为为中心的，例如遵守规定、工作努力、首创精神。工作投入是工作绩效的动机基础，含有很大的动机成分，驱动人们提高组织的绩效。同时，工作投入也包括大量意志因素，导向性与坚持性是工作投入的一个显著特征。尽责、对成功的期望、目标导向、严格遵守规章等都是这一动机的体现。

(五)绩效管理失败分析

绩效管理是一个积极的过程，要不断地加强自己的长处并克服缺点。但是，可能有必要对那些绩效不好的人采取特殊的行动。管理这种人的步骤如下：

在寻找问题的原因时，你不应该只是粗暴地进行指责。你和当事人共同的最终目的应该是发现导致问题的事实。只有建立在实证分析的基础之上，你、当事人或者你们两个一起才能作出正确决策来解决问题。

在分析问题原因时，首先必须识别出外部的，无法控制的原因，然后才能考虑那些控制的因素。需要决定的是下列各原因对问题产生的影响程度：

- ① 不能做某件事——能力；
- ② 不知道如何去做——技巧；
- ③ 不愿意做——态度；
- ④ 从你那里没有得到足够的支持或指导；
- ⑤ 没有完全理解员工应该做的事情；
- ⑥ 分析反馈信息，并尽可能与当事人在到底存在什么问题达成一致意见；
- ⑦ 可能会由当事人、你自己或二者共同采取行动；

⑧ 采取步骤来改进技巧或改变行为——当事人；

⑨ 改变态度——只要当事人认为自己的态度应该改变，他们就会致力于此。对经理的挑战在于，人们不会简单地因为经理告诉他改变态度就会这么做，经理只能帮助他们理解到，对其现在的行为作一些改变不仅对组织是有益的，对其自己也是有益的。下面三种忠告的办法是很可取的。

a. 提供更多的支持和指导——你自己；

b. 澄清对当事人的期望——两方共同；

c. 发展当事人的能力和技巧——两方共同。

从某种意义上讲，当事人应该是主动采取步骤来发展自我，但你也可以用辅导、额外的经历等方式帮助他们。

双方不管在什么行动上达成一致，都必须理解将来如何得知行动是否成功。可以安排反馈机制，但也应该鼓励当事人自己监督绩效并采取必要的行动。

1. 影响有效业绩管理的六大障碍

(1) 员工不清楚经理对下属的期望，反之亦然。职员和经理都需要一个衡量业绩的尺度，而这尺度必须提供清晰的前后一贯的标准，以解答“当我看到它时就知道如何”的问题。

(2) 经理不知道员工怎样支配时间。有些职员效率极高，经理相信他们的工作能力，便不假思索地派给他们额外任务。你怎么评估你不再操心的工作呢？加之，专业人员经常从事的技术很先进，以至于一些经理也无法懂得。你怎么能反馈你不懂的工作呢？遇到这种情况，似乎有条不成文的规律：找点东西来批评，因为这不就是业绩评估的目的吗？于是，经理首肯员工工作的同时不免吹毛求疵，诸如员工缺少的幽默感，工作环境凌乱，午餐时间太长等等。

(3) 业绩讨论次数少，以至不能及时协调工作中的变化。一年应该有 4 次工作讨论：一次制订未来 12 个月的工作目标，讨论过去 12 个月的工作报酬，3 次讨论目标的实施情况并解决工作过程中的出现的一些问题。

(4) 虽然员工很清楚报酬与业绩的联系，但管理制度却模糊了这种关联。很多公司坚持易于操作但压抑动力的官僚主义制度；嘴上说得很好，是“按劳取酬”，但无论业绩水平如何，给所有员工在同一时间涨同样的工资。在制订业绩目标时与员工一起制定一份个人竞赛计划，可以加强报酬与业绩之间的联系，通过这一方法（因业绩提高，工资按一定的比例增加），每年肯定有更好的回报。

可以制定新的报酬制度来强化这一概念。有些公司里季度奖（讨论前一季度业绩后发放）已经代替了涨薪水，为与市场保持一致，每两年要搞一次薪金调查，把“标准业绩”的报酬总是维持在市场水平上。

(5) 业绩评估掺进许多不相干的顾虑，导致评级不能真实反映实际情况。一个经理评估所有的职员为“勉强合格”或“不满意”时他就担心：“也许我会被认为是不合格的经理，最好给某些人评个高于实际的级别。”或者一个经理实事求是地评价每个职员都优秀时他会担心那样会没有感到要提高自己的必要，因此即使每个人实际上都优秀，也会有人被评为低些的档次；同样地，有时涉及评策一个新手为优秀会感觉不妥，便评为满意一档。

(6) 无论对于给予者还是接受者，批评都是个难题。因为对许多经理来说，“批评”一词只是指消极的反应，他们避免给一个受重视的职员做业绩的评估。当一职员的工作平时，有些经理会想：“如果我批评，情况也许会更糟，那样我更为难了。”于是这个职员被评为“满意”，并永不会正视其糟糕的业绩。

2. 诸多问题

关于雇员工作的问题：

- (1) 你的工作都要做些什么事情？
- (2) 你认为工作中哪件事情最重要？
- (3) 你的时间大多花费在做哪件事情上？
- (4) 判断你的工作的标准是什么？
- (5) 你认为你达到那些标准的程度如何？
- (6) 怎么样会使你的工作容易做些？
- (7) 你喜欢工作的哪些方面（不想改变的方面）？
- (8) 哪些方面你希望看到改变？如何改变？

关于业绩改进的问题：

- (1) 工作中哪些具体的变化会提高你的效率？为什么？
- (2) 目前工作的哪些领域你需要更多的经验和培训？

- (3)那些经验和培训怎样能实现？
- (4)在过去几年中你为承担更多的责任做了些什么准备？
- (5)你认为我们在今后几年面对的最重要的问题是什么？
- (6)你是否作了足够的准备来处理这些问题？
- (7)预期五年后你将会做什么工作？
- (8)你做了些什么准备来应付这些挑战？

当员工业绩较差时所问的问题：

- (1)你制订的业绩约定有什么特点？
- (2)那个约定有多少重要？
- (3)发生了什么事使得你没能像你所保证的那样去做？
- (4)为此（我、这个部门、其他人）发生了哪些问题？
- (5)尽管有其他问题的影响，你能做什么来保证完成对你预期约定的业绩表现？

当发生具体情况时所问的问题：

- (1)怎么回事？
- (2)然后又发生了什么？
- (3)你现在认为应该怎么做？
- (4)这样做会怎样有助于解决问题？
- (5)如果同样的情形再次出现，你会怎样处理？
- (6)为什么你会用不同的方法来处理？
- (7)这种方法可能为你带来什么样的问题？

关于促进自我评价的问题：

- (1)你在这个工作中最大的实力是什么？
- (2)你觉得什么地方需要一些额外的培训、发展等等？
- (3)你有没有采取步骤来提高你工作中的能力、知识、技巧？
- (4)你如何评价你的效率成绩？
- (5)你认为我对你的效率评价如何？

3. 反向评估

反向评估即是雇员对主管进行评估。

位于得克萨斯州休斯顿的美国生产率和质量中心报告说，78%所谓的业绩问题都不是雇员的错。他们要么是因为工作设计得不合理，要么是目前的管理体系出了问题。

4. 避免错误的建议

以下的方法也可以辅助管理者改善他们的业绩评估工作。

- (1)传递信息。组织应教育员工和管理者懂得有关业绩评估的重要性和用途，解释它并非用来管束员工，反而有助他们发挥潜能。
- (2)改善方法和制度。业绩评估本身虽然很有运用价值，但也要在适当的方法和制度下才能发挥其效用。因此，组织和管理者应做好工作分析，了解工作内容，并以适当的评核方法和形式（如管理者纪录员工工作上特别的事例和表现；应作周记或日记，以减低依靠记忆；应要定期与员工商讨其表现等），及赋予管理者某一程度的奖赏权力。
- (3)对管理者的训练。一些管理研究显示，训练可以使管理者避免许多业绩评估的错误，例如只顾及受评者的优点，而忽略了一些员工需要改良的地方，因此，组织应该提供管理者这方面的正式训练。
- (4)使员工投入。业绩评估是一个双向的过程，管理者鼓励员工参与设计业绩评估过程，提供意见等。此外，管理者应保持公正，使员工信任，和对其有信心，借着业绩评估来增进了解和设法改良工作表现。
- (5)不断改良。任何制度或政策的实行，都需要作检讨和评核，组织可透过员工参与，利用问卷和面试搜集资料，衡量员工反应，尊重员工意见，尽量改善业绩评估的制度。

最后，笔者想强调，其业绩评估应是不断的，而不是半年或一年才来回顾以往的表现，管理者除了保持半年或一年定期正式的业绩评估外，也需作出非正式的业绩评估，紧贴着员工的工作，使一切补救行动都不会变得太迟！

5. 常见的错误

许多绩效评价方法都受到了严厉批评。业绩评定表看起来已得到了最大的关注。在所有合理的方法中，一般批评所提出的许多问题并不是这种方法所固有的，而是反映出这种方法的不恰当使用。比如，评价者有可能没有受到足够的培训，或实际使用的评价方法与工作无关等。

传统绩效评价方法的一个潜在弱点是，它们缺乏客观性。例如业绩评定表中，通常使用的因素如态度、忠诚和品格等都是难以衡量的。另外，这些因素可能与员工的工作业绩没有关系。

在评价中总会存在着一些主观性，但使用与工作有关的因素能够增加其客观性。主要基于个人特征的员工评价，会将评价者及公司置于员工和评价指导方针都站不住脚的位置上，公司将很难证明这些因素是与工作有关的。

当评价者仅把一个因素看做是最重要的因素，并根据这一因素对员工做出一个好坏的全面评价，则便发生了晕轮错误。例如，会计总监戴维·爱德华兹非常重视整洁，并把它作为公司业绩评价体系中的一个重要因素来使用。当戴维对他的高级会计职员卡尔·柯蒂斯进行绩效评价时，他注意到卡尔是个极不注意整洁的人，根据这一点给了他一个较低的评价。戴维还有意无意地让这个评价又转移到其他因素上，从而根据所有因素给了卡尔一个不应得的低评价。当然，如果卡尔很整洁的话，则可能发生相反的评价结果。无论怎样，晕轮错误对有关员工和组织都造成了损害。

给予员工不应受到的高评价被宽松的评价。这种行为产生的动机往往是避免引起评价争议。当使用主观性（并且难以克服）强的业绩标准，并要求评价者与员工讨论评价结果时，这种行为最为盛行。宽松的评价会引起若干组织的问题。当与员工讨论其工作缺陷时，他们可能不知道需要提高自己的业绩，而继续维持现状。其他员工，特别是那些工作比较出色的员工，可能会对宽松的评价感到不满，特别是如果涉及到提升和加薪时更是如此。最后，一个组织会发现，如果一个表现很差的员工有一个满意的评价记录，你想解雇他会是很困难的。

对一个员工的工作业绩过分地批评被称为严格。尽管宽松通常要比严格盛行，但有些经理评价采用的标准要比公司制定的标准更为苛刻。这种行为可能是对各种评价因素缺乏了解而造成的。如果一个经理对整个单位过分严格，则这个单位的工人在加薪和提升方面都将受到影响。对某个特定的人评价过分严格，则有受到歧视性指控的潜在可能。

一项研究显示，70%以上的被调查经理认为，抬高和降低的评价都是给下属故意做出的。如下表中是这些经理对他们这种作法的解释。结果指出，许多绩效评价制度的有效性是有缺陷的。应该对评价者进行培训来强调评价者产生错误的严重后果。

实际上每位员工都准确地知道何时安排自己的绩效评价。尽管员工的某些行动可能并不是有意识的，但常常在评价之前的几天或几周内，员工的行为会有所改善，劳动效率也趋于上升。对于评价者来说，最近行为的记忆要比遥远的过去行为更为清晰，这是很自然的事情。然而，绩效评价通常贯穿一个特定的时期，因此评价个人的业绩应当考虑其整个时期的业绩。

部门主管进行业绩评价，可能他们员工的个人特征，如种族、宗教、性别、残疾或者年龄等有关方面存在着偏见。例如，因为美国联邦法律保护某些自认为优越种族的员工，所以歧视的存在仍然是评价过程中的一个问题。

评价中的歧视现象可能源于上述原因之外的许多其他因素。例如，态度温和的人可能仅仅因为其不对结果提出强硬的反对理由而得到苛刻的评价。这种人的行为与那些怒斥者形成鲜明的对比。这些怒斥者确信这样一句谚语：“吱吱叫声的轮子需要润滑油！”

实施绩效评价的部门经理们，有时会被控在耍弄他们的员工。在有些情况下，经理们实质上控制着评价过程的每个方面。由经理所操纵的评价，决定着员工们的加薪和提升决策，这就是经理如何滥用评价制度的一个例子。他们决定着评定等级，并时常试图向员工灌输他们的看法。一些承担结论性角色的评价者常常对员工严加防范。这种关系对员工的发展、士气和生产效率是非常不利的。

二、 绩效的心理学分析

（一）管理心理学模式

经理人员所要处理的最大问题是人的问题，他不仅要知道人类行为共有的特征，而且也必须了解一个人为什么要工作？他有些什么需要？在同样的工作条件之下，为什么有人觉得工作很满意而且非常卖力，有人却感到沮丧，提不起工作情绪？了解人类行为，才能预测人类行为，进而控制人类行为。

所谓的人类行为的特征，就是不论男女、老少、何种社会阶层以及任何时代、任何种属的人类，其不同于其他种属动物的行为的共同点是哪些。心理学家们的一般看法如下：

1. 自发的

人类的行为具有自动自发的特性。外力可能影响他的行为，但无法控制其行为，外在的权力、命令无法使一个人产生真正的效忠行为。

2. 有原因的

任何一种行为的产生都是有其起因的。遗传与环境可能是影响行为的因素，同时，外在条件亦可能影响人类内在的动机。

3. 有目的的

一般而言，人类的行为不是盲目的，它不仅有起因而且是有目标的。有时候，三者看来毫不合理的行为，对某个人本身来说却是合乎他个人的目标的。

4. 持久性的

行为指向目标，目标没有达成之前，行为一般是不会终止的。也许，人会改变行为的方式，或由外显行为转化为潜在行为。但还是继续不断地往目标进行。

5. 可改变的

人类为了谋求目标的达成，不但常变换其手段，而且人类的行为是可以经过学习或训练而改变的。这与其他受本能支配的动物行为不同，人类的行为是具有可塑性的。

达成心理契约是员工和雇主之间谈判的再谈判的一种不断发展的过程。但是，这种过程多数心照不宣，停留在有关未来上，某种程度上相信讲过的东西，随着职业的展开而显露的实际事件的假设之上。相互接纳的过程是职业展开的一个重要里程碑。这是心理契约第一次被批准的时期。但是，这个过程的能动性在于，无论雇主还是员工都不能完全相信彼此交换的信息，因而造成心理模糊的境况。例如，虽然新员工被允许分享组织机密，接受了一项重要的挑战任务，但是，他或她仍然会对组织的接纳，组织的工作定义是否能相信，或者代之以自身更高水平的内激励拿不定主意。另一方面，受到高度器重的员工能使雇主确信他们有所承诺，而同时正盘算着到别处去谋取一项更好的职业。专门小组研究中的许多毕业生讲，在他们毫无顾忌地向组织中的其他人透露离职的念头之前，自己很早就决定这样做了。他们对自己未能获得期望获得的奖励或工作感到极度沮丧。他们还感到，在达成一项他们认为是更加公平的心理契约的过程中，不能与自己的上司“平起平坐”。不幸的是，在许多这样导致分道扬镳的实例中，组织和员工都成了受害者。

尽管心理契约未加言明，但经过某个时期的“学习”或“社会化”后，从员工和上司（和作业班组）对彼此抱有强烈期望的意义上看，心理契约又是真实的。所以，双方容易受到不一致和失望的伤害——“事与愿违”。通过使心理契约尽可能明确的种种努力，这种失望及其后果可以有所改善。例如，作为实绩评定讨论的一部分，员工与上司可以力求明确地说各自在未

来的半年至一年内对对方的假设和期望。应用到实绩评价中的目标管理原理要求上司与下属建立共同的目标。通常，这种目标促使隐式假设和期望再现出来。

一些组织正在运用专题讨论会帮助一个部门的一些人讨论和分享他们预期提供给组织的东西和作为报偿使他们想获取的东西。主管人员在讨论会上同样这么做，识别出他们想提供和想得到的东西。然后共享一览表，双方共同努力来找出存在着匹配不当的方面。

个体的行为原来就极度复杂，研究行为发生的原因，其复杂性无疑更为增加。心理学者对动机分类问题，意见颇一致。下面只拟介绍较为一般学者所接受的。

1. 原始性动机（或生理起源动机，或非学得的动机）

- (1) 吃的动机——满足饥饿时生理上的需要。
- (2) 喝的动机——身体缺水的需要
- (3) 性的动机——满足内分泌控制以及动情时的需要。
- (4) 母性动机——满足生产后照顾幼小生物的需要。
- (5) 寻求知觉的动机——身体感官接受各种刺激的需要
- (6) 逃避各种不适刺激的动机——避开病痛或痛苦的需要。
- (7) 操作动机——满足身体肌肉活动的需要。
- (8) 睡眠与休息的动机——满足身体疲倦时恢复体力的需要。

2. 衍生性动机（或社会起源动机，或学得的动机）

- (1) 权力动机——控制他人或事物的需要。
- (2) 归属动机——友爱亲情与隶属于团体（家庭或社会团体）的需要。
- (3) 成就动机——达到某种标准或达成某种目的需要。
- (4) 受尊重的动机——受到他人尊重的需要。
- (5) 其他的动机——性爱、自我实现、恐惧、攻击.....等的需要。

动机还可分为内部动机和外部动机。

内部动机是以自我满足为目的形成的动机。由内部动机推动的行为，人不需要外附或外加奖励（激励），只是对活动本身、活动过程及其结果感兴趣就能激励一个人坚持自己的活动。例如，有些工程技术人员并不要求加薪、晋升、表扬等外在奖励，但依然自觉自愿地钻研业务，进行技术革新，对他们来说，工作的成功就是最大的奖励或满足。这就是内部动机在推动他们的行为，他们只要求内在的需要得到满足。

有的心理学家认为，内部动机由三种内驱力引起：一是好奇的内驱力。是一种要了解某种事物的欲望（求知欲），主要是出于人的好奇心和一种探究环境的倾向性心理。二是胜任的内驱力。即是好胜心。好胜心就是一种成就欲，一种要赢得成就的欲望。三是互惠的内驱力。即人们对和睦共处、协作活动的需要。在管理过程中，管理者应重视内部动机的作用。注意在工作中把组织目标同个人内在的满足结合起来，这样有助于增强员工的工作责任感和积极性，使员工从工作中获得更大的满足。

外部动机是指由外部刺激出来的动机。例如，为了免遭扣奖而注意产品质量，为了赢取先进荣誉称号而积极工作等，就属于这类动机。由外部动机引发的行为并非对活动本身感兴趣，而是对活动以外的奖励感兴趣，是要求对自己的需要予以外在的或外附的满足。在管理中，外在的满足手段如奖赏、表扬、批评、罚款等，用得比较多。

对人的工作来说，这两类动机都是不可缺少的，两者必须结合起来，才能使人的工作动力更充足，通过外在动机促使人追求符合社会和组织要求的目的物，从而实现社会和组织对行为的控制与调节；通过内在动机使人工作得更更有活力。因此，在管理工作中，我们一方面要通过外在的奖励以激发外部动机，也就是用外在奖励对行为予以直接的影响，另一方面，也是更重要的方面，要给予内在的奖励，以产生持久的内部动机，使员工对工作产生兴趣，从而充分地激发出他们的潜能，积极自觉地做好工作。

相互接纳是一次双方了解的过渡。在此期间，新员工与雇用组织的关系获得了更加清晰的定义。“心理契约”是通过各种不同的象征事件和实际事件形成的。心理契约定义，员工将以成果和贡献来换取挑战或有酬的工作、可接受的工作条件、工资或津贴形式的组织奖酬，以及许诺提升或其他形式的职业进步的一种组织前途。这种契约的实际期限尚未言明，所以是“心理的”。它们也没有记载下来。但是，员工和雇主之间形成的这种相互预期具有一纸契约的功能。如果其中的一方未能如愿以偿，严重后果将接踵而至——激励消失、员工流失、缺乏进取或解雇。

表明组织接纳最常见的一件事是，在第一次正式或非正式的实绩评定中作出正面反馈。此时，上司有机会传达新员工迄今为止表现如何，他或她能够期望获得什么。然而，这个过程决不意味着是自动的。许多评定徒有虚名。新员工甚至对自己的地位都会和以往一样感到糊涂。上司会说，“你进步不小”。这种口吻清楚地表明，员工仍处在遥遥无期的试用阶段。培训新

员工主管的一个最重要的方面是，如何建设性地运用实绩评定境况提供有效信息。它包括学会如何共享不确定的情绪（如果有的话），如何提供准确的反馈（不论它是什么）。

在这个过程中，最常见的一个陷阱是，假设上司必须提出白纸黑字的实绩报告。可是，上司会受到良好的训练，声称他们“不能确定”，或者说员工在某个作业面正在从事一项有效工作，但在其他方面需要作些改进或者说还没有掌握充分的证据，要求上司列举关键事件或者想一想构成评判依据的下属的实际行为，实绩评定表可以用来促进更加准确的沟通。

新员工的主管常常没有意识到，这些第一次的实绩评定对塑造新员工的态度是多么关键，因此，一个人的观察和反馈的准确性是多么重要。新员工将时刻寻找接纳或拒绝的符号。因此，上司必须谨慎小心，准确地传达出他或她在这方面的实际感情。

（二）需求层次理论

心理学家马斯洛提出需求层次，解释人类动机结构的发展。

马氏认为：人类有五种主要的需求，由低至高依次排成一个层次，低层次的需求获得满足后，才可能发展出下一个高层次的需要，如表 2-1 所示。

由于各人动机结构的发展不同，这五种需求在个体内所形成的优势层次也不同。但是，任何一种需求并不因为下一个高层次需求的发展而告消灭，各层次的需求相互依赖与重视。

艾克逊（John Atkinson）及麦克里兰（David McClelland）的“成就需求”、“权力需求”与“隶属需求”理论。乃马斯洛理论之延伸。所谓“成就需求”，代表完成某种任务或达成某种目标的愿望，而达成此种任务或目标之后所得到的满足，构成其所采取行为之激励的价值。

这种“成就需求”并非人人相同，麦克里兰特别强调文化和社会影响的作用，譬如宗教和家庭即系两项重要的影响因素。在不同文化或社会的个人，往往在“成就动机”方面有显著的差异。麦克里兰即曾企图以此差异来说明不同社会的经济发展现象。凡“成就需求”较高的人，对于达成某些任务，一般会特别努力。

前述理论架构，也被应用于其他两种特定的需求上，此即“权力需求”及“隶属需求”。凡是“权力需求”较强烈的人，喜欢在他拥有相当控制力量的环境之中，可以发表意见或发号施令，使别人服从。

高层次的需求发展后，低层次的需求还是继续存在的，只是对行为影响的比重减低了而已。

兹将五种需求依次序说明如下：

1. 生理的需求

具有自我与种族的保存的意义，以饥渴为主，是人类为了生存不可缺少的需求

2. 安全的需求

人类基本的生理需求获得满足之后，接着发展的便是对安全的需求。这就是所谓免于危险、恐惧及匮乏的自由、包括对身体与财产的安全不受侵害的需要。

3. 相属与相爱的要求

食物与安全获得保障之后，人类便产生进一步的社会需求。例如，爱与被爱、与别人保持关系、交友、依附、为团体所接纳等。

4. 尊重的需求

再上一层的需求包括：自我尊重、独立、自由、自信、成就等，以及社会尊重（受人尊重）。

5. 自我实现的需求

充分满足上述需求后，就主要为自我实现推动着。自我实现就是一个人自我进步的愿望，就是把他的潜能变为现实的需求。换言之，就是使自己成为理想的人，达到个人潜能的最高之颠，如上表所示。

(三) 动机发展理论

前文曾述及马斯洛的需求层级以及它们在管理上的涵义。此处，我们将此理论如何有效地运用在员工的激励上，再作一番阐释。

在管理上，我们可以借许多管理措施或制度来提供员工各类需求满足的机会，而达到激励的目的。管理者在应用马斯洛的理论时，下列几点仍须加以注意：

①需求层次不可视之为固定的结构。层次的区分并没有截然的界限，而是相重叠，当某一需求强度逐渐下降时，另一项需求可能逐渐升起。

②有些人可能始终停留在维持较低层次的需求水准上，一直关心他们生理与安全的需求；而有些人，则花很多的时间在较高层次的需求上，前者多出现在不发达的国家中，而后者则多发生在许多发达的国家。

动机是指发动一个人行为的起因，也即个体进行某种形式活动的主观推动力。个人的一切活动都是由一定的动机所引起或驱动的。一个人从一举手、一投足，到生产劳动、工作学习、以至科学上的发明创造，无一不是在动机的推动下进行的，可以说，动机是个人行为动力，是引起个人的活动的直接原因，行为又是动机的外部表现。

动机是在需要的基础上产生的，是需要的表现形式，有了需要才能产生动机。但需要产生之后并不一定就成为推动人活动的动力，需要转变为动机要经过一个发展过程。

首先，需要的强度要达到一定水平后，才能转化为动机并推动某种活动。萌芽状态的需要，由于对人的刺激较弱，还不足以在意识中明显地反映出来，而只是使人产生不安的感觉。这是尚未被意识到的需要，这时需要就以意向的形式表现出来。

需要产生之后，还必须有可能满足需要的外部事物，即刺激物。当需要发展到愿望阶段时，还未完全转化动机，只有当这种愿望十分强烈并有满足这种愿望的外部刺激物存在时，这种由需要演变而来的愿望才变为推动采取实际行为的动机。因为有了满足需要的对象，愿望才是有价值的，如果没有这个刺激物，虽然想实现愿望而去采取行动，但行动却是没有结果的，因而也是无价值的。从这个意义上说，需要表现为活动动机时，必须同时具备一定的刺激物。例如，某人有进高等学校深造的愿望，然而只有在高等学校招生的刺激条件存在时，他才会产生去报考的动机并推动他去采取报考行动。这里必须强调指出，单是外部刺激物不一定能引起人活动的动机，只有当外部刺激物 and 人的需要相关联时，外部刺激物才会引起活动，从而成为活动的动机。当一个人对某事物的需要很强烈时，外部的微弱刺激也会引起人的活动，该刺激物就会引起活动的动机。外部刺激物虽然很强，但人并无需要，则很难引起活动，也不能引起活动的动机。只有适合人的一定需要的刺激物与需要结合起来，才会产生一个人活动的动机。所以，动机归根到底是在需要基础上产生的。

心理学研究和实践表明，同一种需要可以通过各种不同的行为方式获得满足，既可能是建设性的方式，也可能是破坏性的方式。同是吃好穿好的需要，有的人通过自己的辛勤劳动来换取，有的人指望从“大锅饭”中多揩油，有的人则是以偷、骗、拿、贪污受贿等不正当甚至犯罪的手段来满足个人的私欲。因此，管理者要教育员工懂得在满足自己的需要时，应遵守社会的道德规范，要考虑到社会利益和他人的需要，通过自己的辛勤劳动来满足合理需要。

(四)挫折理论

挫折是指一个人在动机的推动下在达到目标的过程中，由于受到妨碍或干扰，致使目标不能实现时所产生的情绪状态。用通俗的话说，挫折就是碰钉子

挫折是人的一种主观心理感受，一个人是否体验到挫折，与他自己的抱负水平密切相关。所谓抱负水平是指一个人对自己所要达到的目标所规定的标准。规定的标准越高，其抱负水平越高；规定的标准越低，其抱负水平也越低。

产生挫折的原因是多种多样的，概括起来不外乎有两个方面。

1. 由外部原因造成的挫折

外部原因挫折是指由于外界事物或情况阻碍一个人所要达到目标而引起的挫折，它包括自然因素和社会因素两种。自然因素是指个人能力无法克服的自然灾害，如天灾、人祸、疾病等。社会因素包括个人在社会生活所遇到的政治、经济、道德、宗教、风俗、习惯、人际关系和家庭等各种因素。社会因素对人造成的挫折比自然因素引起的挫折要大得多，情况也更复杂。如政治上受到压抑，工作分配不当，经济待遇不合理，人格受侮辱，工作评价不公正，人际关系紧张，家庭不幸，工作条件恶劣，不能充分发挥作用，管理方法不当等都属于由社会因素引起的挫折。

2. 由内因所造成的挫折

造成这类挫折的因素主要有主体生理上的缺陷和心理因素挫折两类。生理因素缺陷包括一个人的容貌、体质、身材、健康状况等方面的缺陷。由于生理因素缺陷导致不能胜任某种工作或遭致失败都属于生理因素挫折。如一个体弱多病的人，不能坚持上班；一个有色盲的人，不能从事化验工作；一个五音不全的人不能参加合唱团等。心理因素挫折主要是指由于个人知识和经验不足、能力低下、情绪不稳、意志不坚等原因造成的失败。

人在遭到挫折后，不论这种挫折是由外部因素还是自身因素引起的，不同的人会产生不同的心理和行为反应。如果把人对挫折的种种反映归纳起来，大致可分为下述五种行为反应：

（1）坚持行为

坚持行为是指一个人遭受挫折后其行为并不改变。这种反常出现于自信心或个性较强的人的身上。

（2）放弃行为

放弃行为是指一个因遭受挫折而丧失了实现目标的信心并停止了原来的行为。例如，某些工作热情，但性格软弱的员工，在他们提出合理化建议被管理者否定或遭到讽刺挖苦时，便产生一事不如少一事的消极放弃行为。

（3）对抗行为

对抗行为是指个人遭到挫折后的强烈反抗行为。对抗行为按其表现方式可分直接对抗和转向对抗两种。

①直接对抗。直接对抗是指一个人遭到挫折后，产生强烈的愤怒情绪，对构成挫折的人或物进行面对面的直接攻击。这种对抗多数是以动作，表情、语言、文字等方式表现出来，如一个人无端受侮辱、他可能会以牙还牙、怒目而视，反唇相讥来给以回击。通常对自己的能力和其他方面有较大自信的人容易产生对抗行为。

②转向对抗。转向对抗往往在下述这种情况中表现出来：一是当个人觉察到阻碍自己达到目标的对象因某种原因（如对象为自己的顶头上司或重要人物）惹不起而不敢直接对抗，就往往把愤怒的情绪发泄到与真正的挫折起因毫不相干的人或物上。

三、绩效与管理技术

（一）绩效与激励

1. 激励模式理论

（1） 增强理论

增强理论建立在三种基本假设上：第一，增强理论认为个体在基本上是被动、消极的，同时，只考虑作用于个体身上的力量与此力量所产生的关系，否认了个体是积极、主动引发行为的假设；第二，增强理论否认“个体行为是导致个体的需求、目标”的解释。增强理论的学者认为：需求方面是不可观测并且难以衡量的。他们所注意的是能观察且能衡量到的行为；第三，增强理论学者以为：持久的个体行为变化来自增强的经验。换言之，借着适当的增强的有无，增加所希望表现的行为的可能性，减少所不希望表现的行为的出现。

（2）增强的类别

① 正增强：此种增强紧接于某一反应或行为时，将可增加个体特定行为重复发生的可能性。例如，某工程师被指定一件新的设备，假如此位工程师很努力且按时完成工作，上司在评估其工作后，不仅赞赏他的工作成果，并建议提高他的待遇以奖赏他的工作绩效（正增强），如此，将会增强该工程师努力的可能性。

② 惩罚：惩罚是用于减少所不希望的个体的行为或反应重复发生的可能性。正增强加强了某特定行为，而惩罚则弱化了某种行为，例如：某工厂给予其按时（或按月）酬的员工一小时的午餐时间（刺激），假如某员工却花了一个半小时的时间吃午饭（反应），因而引起上司责骂（惩罚）。惩罚的运用，在于抑制此一工人的反应，希望其不再出现类似的行为。

③ 趋避：跟正增强一样，此种安排被经理人员用以增强所希望的行为的表现。当某一特定的反应能够阻止不希望的行为发生时，则称之为趋避学习。如前例，某工厂另外有一员工，很快在一个小时之内吃完午餐，以免遭受上司的责骂、批评，即是趋避的行为。正增强是个体努力工作以期望能从组织中获取报酬；而趋避学习则是个体努力于工作，以避免非期望的结果的发生，两者增强了行为的表现。

④ 消减：正增强与趋避学习，用于增强所期望的反应或行为；而惩罚与消减则是用以减少或消除非期望的行为。

(3) 两因素理论

赫茨伯格（Fredrick Herzberg）认为：人类具有两种不同的需要，一类是“较低层次”的需要，例如：基本生理需求（食、衣、住等）和避免痛苦的需求。而满足这些需求的工具，在现代化社会中所仰仗的就是金钱。另外一类是“较高层次”的需求，这种需求与人类的独特性有关，例如：成就的欲望，心理的成长（如完成艰难的工作，名望与赞赏的获得）。

赫氏为能确切地说明人类欲望的种类，并探讨激励的因素，他先后做了许多研究。在 20 世纪 50 年代后期，他与一群匹兹堡心理研究中心的人员作了一项大规模的访问研究。他们访问了匹兹堡地区 11 个行业的 200 多名工程师与会计人员，并请受访人员列举他们工作中使他们愉快与不愉快的因素。研究人员分析调查所得的资料，发现当人们感觉不满意时，这些不满意的感觉多与他们的工作环境有关；而在人们对工作感觉满意时，通常这些感觉多与“工作本身”有关。赫茨伯格将导致不满的因素，称之为“卫生因素”；而将那些能带来满足的因素称之为激励因素。

卫生因素：公司政策与管理措施，督导方式，与上司的关系，工作环境，薪资，同事间的关系，个人的生活，与部属的关系，地位的认可，工作的保障。

激励因素：工作上的成就感，受到赏识，工作本身，肯负责任，进步，成长。

(4) 期望理论

期望理论表明激励只有在下述情况下才能发生：

① 认为能够改变人们的行为方式。

② 坚信行为的改变会有回报。

③ 回报的价值足以成为行为改变的理由。

这个理论表明只有当表现和最终结果间有明显的、可以想见

的实际联系，并且结果是满足需求的一种方式时，激励才可能发生，这个规律对于物质奖励和非物质奖励同样适用。例如，想要寻求个人发展的只有在他们确知存在何种机会，知道怎样从中受益以及机会是否值得去争取时，才会受到激励。

期望理论解释了为什么外在激励——例如，一项奖金或红利计划，只有在努力水平与报酬之间关系明晰而且报酬有一定的诱惑力时才会生效。它与解释为什么源于工作本身的内在激励有时比外在激励更加有效。内在激励成果多是处于个人控制之下，个人能更多依赖他们以往的经验判断在多大程度上可以通过个人的行为去获得积极因素的有利的成果。

2. 激励的类型和方法

工作中的激励可以通过两种途径产生。首先，人们通过寻求、发现和完成能满足所需或至少能引导他们去憧憬目标的工作，来激励自己。其次，人们能从管理当局得到诸如金钱、升职、表扬等等的激励方法。

这两种类型的激励可以描述为：

① 内在激励——自我造就的因素，影响人们按特定的方式行事，在特定的方向上出现时，这些因素包括责任（感觉工作至关重要，并有权控制自己的资源），行事自由，发挥和发展技能的范围，兴趣，富有挑战性的工作和出人头地的机会。

② 外在激励——用以激励人们的方法包括：奖励（如加薪、表扬或提升）；惩罚（如恪守纪律，不发奖金或批评等）。

外在激励因素见效快，效果显著，但通常不会持久。内在激励因素由于与工作质量有关，可能影响更为深远，这是因为它们源于个人内部，而非外部强加。

一般来说，有必要营造一个环境，使高水平的激励能够蓬勃发展，这是一个管理文化的问题。其目的首先是给予工作出色、表现优异的人以较高的评价；第二，强调与管理、奖励制度相联系的规范（已被广为接受的行为方式）；第三，展示组织在授权方面的决心——给人们提供“空间”和“范围”以承担责任，充分发挥他们的能力。如果没有这个环境，试图尽快提高激励水平的方法如工作绩效与工资挂钩等等，似乎对整个组织效率的提高影响甚微，尽管对一部分人效果比较明显。

对期望进行管理是有必要的。除非个人相信有利可图，可以达到合理的预期目标，否则，红利或与工作绩效相联系的工资体系将毫无效力。同样，如果人们知道他们的成就将受到认可和尊重时，他们就更容易被激励。

这些方法对物质奖励和非物质奖励的政策和实践有影响。

物质奖励需要从三点加以考虑：

- ① 金钱作为激励因素的有效性。
- ② 人们对报酬满意与否的理由是什么。
- ③ 构筑物质奖励机制的标准是什么。

工资能起到激励作用，作为对成就予以承认的实绩方法，工资可以刺激强化有利于实现组织目标的员工行为。工资也能传递组织推崇什么、看重什么的信息。但是要达到显著的效果，与工作绩效相挂钩的工资体制要满足下面严格的条件：

- ① 工作绩效与工资之间有着十分清楚而明显的因果关系。
- ② 用以衡量工作绩效的方法要公正而持久。
- ③ 报酬具有诱惑力，能吸引人去为之努力奋斗。
- ④ 如果个人的行为得当，工作尽职尽责时，他们有理由期望得到相当的报酬。

作为经理你可以在你的组织内依照这些原则实施公司的奖励体制。

非物质奖励集中于不同的人在不同程度上的需求：如成就感，社会威望，责任感，影响力，号召力，以及个人发展。你可以依据员工表现好坏决定是否给予这类奖励。

渴望得到认同，受到尊重，这是一个最重要的激励因素。人们不仅想知道他们本人是多么成功地完成工作，达到目标，实现理想，而且也知道别人如何评价这些成就。

给予表扬，应当宁缺勿滥。表扬一定要授予真正的成就取得者，而且表扬也不是表示承认和尊重的惟一方式。物质奖励，尤其是在股票获利后红利发放是否及时，是对实际利益承认和尊重的明显标志，这是非物质奖励与物质奖励的强化过程能发挥效用的重要方式，其他形式的表示认可和尊重的方式有：提供长期服务，赋予一种身份的象征，休假和国外旅行等，所有这些都是全部报酬过程的一部分。

如果你希望实现高层次的激励，可以采取如下措施：

- ① 关注并支持成员的需求目标。

- ② 为员工提供工作表现的反馈信息。
- ③ 让组织成员怀有一种期望：当他们工作出色，完成任务时，他们会得到丰厚的报偿，反之，就会带来惩罚。
- ④ 设计工作，使成员有一种成就感，能自由决策，能尽情表现和发挥他们的能力。
- ⑤ 为取得成就的成员提供物质刺激和奖励（工资与绩效挂钩）
- ⑥ 提供适当的非物质奖励，如对出色的工作给予表扬。
- ⑦ 与组织成员进行交流沟通，将绩效与报酬公开化，以加强期望水平。
- ⑧ 择优培训具有突出领导才能和激励技术的团队领导。

3. 激励与业绩评价

业绩评估其实可以激励员工。透过员工参与，多作双向的沟通，了解员工需要和作出适当奖赏等，都能激发员工尽心改善工作表现。

一个人在一个岗位、一个单位呆久了，难免失去锐气，变得随便、冷漠、迟钝、丧失进取精神，企业里这样的人多了，必然会造成企业的老化和衰败。怎样解决这个问题，一直是许多企业家最感头痛的事。

即使简略地考察一下传统管理的绩效评价方案也可发现，它们同 X 理论是多么吻合一致。事实上，大多数这类方案都倾向于把个人看成是装配线上被检验的一件产品。

美国通用铣床公司、安索尔化学公司和通用电气公司正式试行一些新办法，其中包括个人自定目标，每半年或一年对绩效作出自我评价。当然，主管人员在这个过程中起着重要的领导作用，事实上这种作用比传统方式要求有更高的能力。可是，对许多管理者说，这种角色比其通常所扮演的“法官”或“检验员”更愉快得多。尤其重要的是，它鼓励个人在计划和评价自己对组织目标作出贡献方面承担更大的责任。这对自我需要和自我实现需要所产生的附带影响重大得多。

在今后的一二十年中，我们很可能在提高工业组织的效率方面取得重大进展。社会科学能对这发展作出很大贡献。我们现在仅仅开始掌握这些领域中日益增长的全部知识。但是，要使这个信念成为现实而不是虔诚的希望，就必须把这个过程看成象释放原子能的过程式一样，去实现人类建设性的目的。这个过程式有时令人失望地朝向一个在许多人看来似乎很不现实的目标缓慢地前进着。

(二)绩效评价中的目标管理

1. 行为固定业绩评定表

行为固定业绩评定表法（BARS）是传统业绩评定表和关键事件法的结合。使用这种方法，可以对源于关键事件中的有效和非有效行为的工作行为——进行更客观的描述。熟悉一种特定工作的人能够识别这种工作的主要内容。然后他们对每项内容的特定行为进行排列和证实。因为 BARS 的特点是需要有大量的员工参与，所以它可能会被部门主管和下属更快地接受。

在 BARS 中，不同的业绩水平会通过一张等级表反映出来，并且根据一名员工的特定工作行为被描述出来。例如，假如评价所选择的要素是“吸收和解释政策的能力”，这个因素中最积极的结果可能是“可以期望该员工成为组织中其他人新政策和政策变化的信息来源”；这个因素最消极的结果可能是“即使对员工重复解释后，这人也不可以学会什么东西。”在最消极和最积极的层次之间可能存在几种层次，BARS 采用与所衡量的标准相关的行为固定法，而不是在每一等级上使用从属分类法。这种修正阐明了等级中每一点意义。BARS 法对这种行为进行了举例，而不是为检查这种诸如最积极业绩提供一个余地。因为特定的行为可以被指出来，所以这种方法更便于评价和进行讨论。发展这种方法可以克服其他评价方法的弱点。有关 BARS 有效性的报告被搞混了，因而看不出它在克服评价者误差或取得心理测验有效性方面比其他方法的优越性。这种方法的一个特定缺陷是，使用的行为是定位于作业而不是定位结果上。这给部门经理提出了一个潜在的问题，即他们不是对必须实现期望目标的员工，而是必须对执行作业的员工进行评价。

2. 绩效测量

一个好的绩效评估系统必然有好的绩效测量评估方法。因为测量是用作决定调资、升职、调动、培训等的信息来源，所以为了给人力资源管理者提供有效的信息，用于绩效评估的测量系统必须有效度、信度和没有偏见。

（1）效度

所谓效度是指评估测量的准确程度，评估测量的效度越高，表示它所测量的结果能正确反映工作绩效的程度越高。为了使一种评估方法具有关联性，许多问题必须加以考虑。设计一种评估方法，惟一重要的问题就是充分考虑工作绩效的多种因素。许多行为科学家已经研究过这个问题。他们的研究及经验表明，为了使绩效评估的测量有效度，必须考虑绩效标准的三个因素，即：拟评估的绩效因素、抽象概念的层次以及时间。

（2）信度

信度是指所得分数的稳定性或可靠性。主要表现为一个测量过程中各项目的得分是否基本相符和两次测量评估的分数是否前后基本一致。也就是说，信度实际上是与绩效的资料收集方法的两个特点有关，即一致性、稳定性。一致性要求收集同一资料的两种可交替方法，在其结果方面应当一致。稳定性要求同一测量设计在连续几次运用中产生相同的结果。

（3） 没有偏见

偏见是指社会某一特定的群体和被认为属于这一群体的个人特有的一种成见，表现为过早的判断和消极态度。常常发生在对种族、年龄、性别、其他社会群体及成员的认识和态度问题上，在绩效评估中，应尽量避免上述这样那样的偏见，这样的绩效评估的效度和信度才高。

成功的绩效评估系统的三个因素是实现目标的决心、绩效分析、绩效测量以后，可以得出几个在绩效评估时应遵循的几个原则，从而保证绩效评估的信度和效度。

①客观公正的原则。这是一个最基本的原则，同时也是难以做到的一个原则，在实际评估中应坚持客观评估的结果，避免个人主观意愿。

②多层次、多渠道、全方位的评估原则。这一点主要是保证评估系统的全面性、系统性。

③必须将绩效评估的结果与激励、奖惩，也就是责、权、利相结合的原则。

④绩效评估应制度化，即将评估的程序、方法、标准形成公开的制度，并将其与组织机构具体地结合起来。

对一种评价体系的有效性研究，可能是决定该体系是否令人满意的最为直接和最肯定的方法。但这些研究的费用高、时间长。此外，许多小公司不会有足够多的位置来满足技术有效性的要求。

任一评价体系都不可能不受到法律要求的影响。然而，具有某些特征的评价体系可能更具合法防御性。但在绩效评价中，仅仅合法是不够的。其目的在于不仅要遵守法律，而且要有一个合乎道德准则的体系。应允许用一个旨在提高个人和小组业绩的共同发展计划来寻找一种诚实的绩效评价。这个体系必须诚实地告诉人们，它们与组织是多么的一致。主观因素，如主动性、热情、忠诚和合作精神显然是很重要的，然而，它们实际上却难以界定和计量。除非这些因素能够像那些清晰地表现出与工作相关的因素一样，否则，它们就不应该在正式的评价中采用。

3. 目标管理

就像以前所提到过的，目标管理观念特别重视和利用员工的贡献。目标管理（MBO）也是一种潜在有效的评价员工业绩的方法。在传统的绩效评价方法中，常常使用员工的个人品质作为评价业绩的标准。另外，评价负责人的作用类似于法官的作用。运用 MBO 法，评价过程的关注点从工人的工作态度转移到工作业绩上；负责作用则从公断人转换成顾问和促进者；此外，员工的作用也从消极的旁观者转换成积极的参与者。

员工同他们的部门经理一起建立目标，然后在如何达到目标方面，经理给予员工一定的自由。参与目标建立使得员工成为该过程的一部分。目标的所有权增加了员工得到满足的可能性。

（1） 目标管理的原理

目标管理既是一种管理的原则，又是一种管理的方式，也可称为“成果管理”。目标管理的方法是由美国加州克莱蒙特研究生院著名的管理专家彼得·德鲁克博士于 1954 年在《管理的实践》一书中提出来的。自那以后，目标管理已经成为美国欧洲企事业单位所熟悉和广为采用的管理方式。根据德鲁克的观点，管理组织应遵循的一个原则是：“每一项工作必须为达到总目标而展开。”因此，衡量一个管理者是否称职，就要看他对总目标的贡献如何；反过来说，称职的管理者应该明确地知道他期待达到的目标是什么。否则，就会指错方向，浪费资源，遭受损失。德鲁克认为，错误的指导不易被克服，因为它是由强有力的因素所引起的。这些因素包括：

- ① 专门化的趋势；
- ② 森严的等级制；
- ③ 由于孤立地从某些角度来透视管理的效果而得出大相径庭的看法。

（2） 目标管理的程序

目标管理的原理或方式可以正规或非正规的方法运用，如果使之规范化，就可以形成一种程序。作为一种程序，目标管理包括以下几方面的要素：目标确定、行动执行计划、发展过程检查、自我调节等。

目标管理的方式有的国家不仅运用在企业、公司、而且已推广到政府和其他事业单位。凡是成功的项目，都强调努力合作和集体的建树。卡罗尔和托西对目标管理在企业中的实施进行了研究，提出了下面的几点意见。

- ①确立目标的程序必须准确、严格，以达成目标管理项目的成功推行和完成。
- ②目标管理绩效与预算、绩效评估、工资、人力资源计划和发展系统结合起来。

- ③要弄清绩效与报酬的关系，找出这种关系之间的动力因素。
- ④ 要把明确的管理方式和程序频繁的反馈相联系。起码每年要进行一次绩效评估。
- ⑤ 绩效评估的效果大小取决于上层管理者在这方面的所花费的努力程度，以及他对下层管理层在人际关系和沟通的技巧水平。
- ⑥ 下一步的目标管理计划准备工作是在目前目标管理实施的末期之前完成，年度的绩效评估作为一个最后参数输入预算之中。

要克服错误的指导，有赖于管理者自觉地提高管理水平并对自己的成绩加以测量。同时，对自己所履行的职责只能提出更高的要求，决不能降低标准。然后，他要继续承担和分担新的任务，这些新的任务是由下一个更高水平的发展目标所提出的。“分担管理”和“自我调节”，可能通过自身的工作成果鉴定而产生更强有力的创造动力，更宽广的视野，并促成发展方向的一致，从而达到德鲁克所说的“目标管理和有效控制。”通过目标进行管理的一个主要贡献是：它使我们能够通过自我控制进行管理来替代通过统治进行管理。

（3） 目标确定

目标管理首先要确立组织总目标和具体的评估鉴定系统。目标的确定必须是明确的、可行的、有挑战性的、具体的和可验证的。一旦上层管理者的最高目标被确定后，上层领导就必须将总目标的信息交流给每一个员工。每一个成功的管理者都会把它上层管理者的目标转化为他自己的具体目标，一直到形成一个目标体系。

（4） 执行计划

目标确定以后，管理者和下属都应执行这个计划。大家应讨论如何实现这个计划目标，应确立完成任务的必要步骤如何评估和对每一步骤的责任鉴定。

（5） 发展过程检查

工作项目发展的正规监控在于判明困难的出现是否属偶然现象，行动的矫正是否确有必要。目标管理的检查评估不是评估行为，而是评估绩效。如果目标确立是具体的、可验证的，那么评估过程就简单。管理者与员工讨论他们是否完成了目标，并研究为什么能完成或不能完成，组织将这些检查评估工作情况记录下来并成为正式的绩效评估。

（6） 自我调节

如果可能的话，每一个管理者都应该协调他本身的工作项目并对自己下属的工作行为加以必要的矫正。成功地开展目标管理有两个关键的部分：分担目标的确立和对之加以检验。上层管理者和下层管理者应在目标上统一他们的思想，否则，就会浪费他们的时间和精力，从而使管理工作难以得到进展。

(三)绩效与控制

1. 考绩期

通常，在特定的时期进行绩效评价。在大多数组织里，这种考绩一般每年或每半年一次，通常，对每个人在试用期就要结束之前进行一次考绩。在新员工上班后的第一年里对其做出数次考绩也是一种普遍采用的方法。下面是三个公司的考绩期：

- (1) 纽约时代公司每年都对其所有行会和非工会员工进行评价，但不包括行业工会。
- (2) 塞斯那飞机公司每年对所有月薪员工和所有周薪员工考绩一次。
- (3) 通用面粉公司每年对其所有员工都进行考绩，但操作工、非正式员工例外，他们是每 6 个月进行一次考绩。

考绩期可能从每个员工的雇用当天开始，或者对所有员工都在同一时间进行考绩。虽然两种作法都有优点，但如果一个单位中有许多成员，则交错考绩更具优势。如果所有的考绩都同时进行，则可能会没有足够的时间来对每名员工进行充分地评价。

有效的绩效评估系统的基础是有效的绩效分析。绩效分析为组织提供综合、准确的工作岗位职责。绩效分析是系统地收集具体工作的信息，用于发展绩效评估系统及制定工作岗位职责。如果一个人的工作得到了公正的评估，这个人的工作岗位职责一定很具体、很清楚。

进行绩效分析，一个组织必须考虑以下几种因素：信息的种类；信息的来源；收集方法；时间；经费。

绩效分析所需的信息可从不同的对象，用不同的方法收集上来，但是由于绩效评估的目的不同，运用的具体方法不同，要求从中获得具体且符合要求的信息也不同。

如果工作的技术比较低，那么不仅难于确定标准，而且也难于进行评价。例如，对财务副经理或劳资关系部主任的工作成效就很难控制。这是因为很难为他们拟定明确的工作标准。这一类主管人员的上级往往会用一些很含糊的标准来评价他们的工作，如企业财务状况的健全与否、工会的态度、有没有罢工、下级的工作热情和忠诚状况、在同行之间是否受到尊敬，以及这个部门工作的全面成就（这一点往往是依据没有招致失败的情况来加以反证）等。而据此作

出的评定结果也常常是同样含糊的。但另一方面，如果某个部门能够以合理的代价为企业作了预期的贡献，而没有犯下太多严重的错误，如果所衡量的那部分工作成果证明了该部门的管理是健全的，那么对该部门只作一些笼统的评价也未尝不可。问题在于，如果有的工作不是在装配线、车间和计账机上完成的，那么对这些工作的控制就会变得更加复杂，更加重要。

2. 控制系统、控制过程与业绩评价

对在同一负责人领导下从事同种工作的员工来说，应使用同一评价方法对其进行评价。对全体员工定期进行评价也是很重要的。此外，评价期应是相同的，虽然年度评价最为普遍，但许多具前卫观念的公司所进行的评价较为频繁。此外，还应定期安排全体员工的反馈会议和评价会见时间。

标准化的另一方面是，提供正规的文件。员工应在他们的考绩结果上签字。如果员工拒绝签字，经理应为这种行为提供书面材料。记录也应该包括一份对员工职责的描述，期望业绩结果和在做评价决策时检查这些资料的方式。但并不要求较小的公司同步使用与那些大组织同样正规的业绩评价体系。由于小公司的高层管理者更熟悉他们员工的工作，所以在不足 30 人的小公司中，客观标准并不是很重要，但系统的控制过程是少不了的。

管理工作的控制职能是，是对下属的业务工作进行衡量和纠正，以确保企业的目标以及为此而拟订的计划得以实现。因此，进行控制，是上自总经理，下至基层监管人的每一个主管人员的职责。有些主管人员特别是基层的主管人员常常忘记“实施控制职能的主要职责是落在每一位负责执行计划的主管人员身上。”

在一个企业中，控制就是核查所发生的每一件事是否符合规定的计划、已发布的指示以及所制定的原则。其目的是要指出计划实施过程中所出现的缺点和错误，以求改正和免于重犯，控制必须施之于一切的事、人和工作活动。

基本的控制过程包括下述三步：

（1）拟定标准

既然计划是设计控制工作的依据，所以从逻辑上说，控制过程的第一步就应当是制定计划。但由于计划繁简不一，而主管人员也不能事事过问，因而必须拟定一些具体的标准。顾名思义，标准就是评定成绩的尺度，它是从整个计划方案中选出的对工作成果进行评判的一些关键点。这样可以使主管人员在计划执行中无须亲历全过程，就能了解有关工作的进展状况。

标准可以有多种。最理想的标准是可考核的目标，这些目标不管是定量的或定性的，都要正式地纳入目标管理的正常体系之中。人人都要负责的最终成果是衡量计划完成状况的最好

尺度，因而可以作为控制的极佳标准。这些以目标本身作为标准的标准，和其他标准一样，可以用实物数量来表示，如产品数量、服务工作量、工时、速度或废品数量等；也可以用金额来表示，如销售量、成本、基本建设费用或利润等；也可以用考核的质量清楚反映工作成绩或任何其他方式来表示。

（2）评定成绩

下面就要讨论到，有一种评定成绩的方法虽然未必常用，但确实很合乎理想。这种方法就是“棋看三步，防患未然”，从而可在偏差实际发生之前就觉察出来，并采取适当措施加以避免。一个敏锐而有远见的主管人员，常常能预见可能出现的偏差。那些没有能力的主管人员也应当尽早把已经发生的偏差揭示出来。

由于各级主管人员都按定量的或定性的方法拟定了可考核的目标，因而这些目标也就成为组织系统中各个职务的工作成效的评定标准了。另外，由于发展了一些新的评价方法，可以相当客观地衡量上层和基层管理工作本身的质量，因而也一定会相应出现一些有用的评价工作成效的标准。

（3）纠正偏差

如果拟定的标准能够反映组织机构的实际情况，如果工作成效确实是按这些标准来评定的，那么就能对负偏差作出迅速的改正，因为主管人员能根据对委派给个人或小组的任务而准确地知道必须在何处采取纠正措施。

当然，我们不会就此以为控制工作就是查找和纠正负偏差，或纠正那些不合要求的执行情况而已。但对标准的偏离可能是，而且也确实经常是正的。亦即正偏差，计划执行的结果超过了标准的要求。发生这种情况固然是值得庆幸的事，但也因此值得检查一下所定的标准是否准确或恰当，然后再判断一下出现这种正偏差的原因到底是碰上了运气还是确实属于工作表现优秀。对计划执行过程中出现的负偏差进行纠正就正是基于这样的看法，即把控制看成是整个管理系统的一个组成部分，他在管理系统中与其他的管理职能衔接在一起，主管人员可以用重新制定计划或修改目标的方法来纠正偏差。他们也可以用增加人员、更好的遴选和培训下属或者最终解雇的办法来纠正偏差。他们还可以通过改善指导和领导的办法来纠正偏差，例如更充分地阐明职务内容或更有效地领导等等。

大多数员工都渴望知道自己的业绩如何。一个好的评价体系会提供一种对员工这种渴望的持续性反馈。一个有价值的目标应避免评价会见期间的意外事情。即使会见给双方提供了一个相互交换思想的良好机会，它也不应替代日常的相互交流。另一方面，业绩评价体系应允许直接的良好机会，它也不应替代日常的相互交流。另一方面，业绩评价体系应允许直接了解主

要员工的有关信息。评价制度允许人力资源专家采取事先措施，诸如提供培训或转岗，来挽救那些欠佳的人。

有些人认为，纠正偏差根本不是控制过程的一个步骤，而仅仅是为了使其他各项管理职能都能发挥其作用。确实，当工作陷于困境时，控制就不仅限于只是按照标准评定成绩，而不做其他任何的补救工作。控制活动与其他工作职能的交错重叠，不过说明了主管人员的职务是一个统一的系统。它说明管理过程是一个完整的系统。

在社会系统中，即使是非正式的组织，我们也可以看到反馈的作用。譬如在棒球运动这一个社会系统里，也有“三震出局”这一类的标准存在。

管理工作中的控制在本质上和物理的、生物的以及社会系统等是一样的。正如诺伯特·威纳（Norbert Wiener）所指出的，在许多系统发挥作用的过程中都存在着信息沟通（或信息传递）和控制。威纳用广义的“信息”（information）一词来概括能量的机械传递、电子脉冲、化学反应、书面或口头的信息或任何能够借以传递“信息”的手段。威纳在提出称之为“控制论”的这门科学时指出，所有各种类型的系统都是通过信息的反馈来揭露目标实现过程中的错误，并采取纠正措施，来控制自己的。换言之，各种系统都是用其自身的一部分能量来反馈成效与标准相比结果如何的信息。

蒸汽发动机的调速器是一个简单的机械控制系统。为了控制发动机在不同负荷条件下的速度，用一种旋转的压锤来控制。当速度增大时，离心力使压锤产生一个外向的推力，并转而用这个力（一个信息）来使输入的蒸汽减少，从而降低了速度。当速度降低时，就会产生一个相反的过程。同样，在人体中也在若干控制系统在控制着体温、血压、肌肉反应等等。

在情境因素中，评估的时间安排影响结果；对照效应是涉及那些侵扰评估者判断以及偏差的相比较的现象；当然，评估者的心情好坏程度也会影响评估，如图 2-3（此处图略）所示。

（四）评价中心

1. 法律意义

以美国为例，错误的解雇诉讼在过去 10 年间已增长了 100 多倍。送到陪审团审判的 64% 的案件都是员工获胜。在这些案件中，平均赔偿金额为 73.3 万美元，但在赔偿费中数百万美元是很普通的，随着《美国残疾人法》和新民权法律的颁布，员工必须为更多的歧视性法律诉讼和法庭审判案件做好准备。这种准备必须包含一个合法的防卫性的绩效评价体系。

法庭案件的审查进一步表明，不能期望从雇主那儿得到完美的评价，也不要期望评价过程中忽略部门主管的评价。但法庭一般要求存在以下四种条件：

(1) 既对某些小组成员无不利影响，同时评价过程又生效。像选择过程一样，无效的绩效评价体系存在着对某些小组成员消极影响的潜在可能。

(2) 防止经理决定或操纵下属职业的审查过程。绩效评价应受到审查，并应得到组织中高级领导或机构的批准。

(3) 评价者必须具备人事知识，并且与员工的工作业绩有着密切接触。这个要求看起来可能是显然的，但有些情况下，评价者并没有合适的机会去观察员工的业绩。当这种情况存在时，有效的评价机会实际上根本不存在。

(4) 使用限制经理处理权的正式评价标准。需要建立一种强制经理根据某一事先确定的标准进行绩效评价的制度。

绩效评价中的错误与根据评价结果进行的决策彼此间有着较大的影响。例如，如果一名获得并不令人满意评价的员工仍保留在员工名册上，且由此引起了对第三方的伤害，则雇主可能就容易受到玩忽职守罪名的攻击。在这种情况下，如果低于标准的员工受到为克服其缺点而开设的培训的话，则公司的责任可能会减少些。另外，凭业绩加薪而产生的货币歧视分配，会为反对公司的合法行为付出昂贵的代价。在解决诉讼案件中，法院应判雇主承担欠付工资、法庭费用和其他与培训和提升某一受保护阶层员工有关费用的义务。

由于任一评价体系，完全不受法律要求的影响是不可能的，所以具有前述特征的评价体系显然更具法律上的防卫性。同时，这些体系能为实现绩效评价目标提供一种更有效的方法。

与正式的指责相关联，确保预定的步骤是至关重要的。如果没有的话，则应开发一个正式的工作程序步骤，用于处理当员工对他们认为不准确或不公平的评价结果提出诉讼时的情况。员工必须有一个能客观地起诉冤情并提出抗议的程序步骤。

美国 1974 年《联邦隐私法》通过了这样一项规定，即联邦政府员工和联邦的承包商接触到的雇员档案中必须包含绩效评价的资料。然而这个要求并没有普遍地应用于私人部门的所有员工身上，其原因——除了受到法律的广泛作用范围的威胁之外——是允许这样查询的。最重要的一点是，员工对他们不理解的一种制度不信任。保密总是会令人产生怀疑的，由此也妨碍了让员工参与的种种努力。

2. 评价中心

众多的员工绩效评价体系在评价一个人过去业绩的同时，还试图对他的发展潜力做出评价。其他一些组织已研究出一种单独评价潜力的方法。这种过程常常在被称作评价中心的地方进行。

评价中心要求员工完成类似于他们在实际工作中可能遇到的活动。这些模拟练习是以整个作业分析为基础的。在某一时期，评价者通常在某处观察员工，而不是在员工平常的工作位置上观察他们。被选择的评价者主要是有经验的经理们，他们既参与这种行为又评价业绩。评价中心已愈来愈广泛地应用于：① 识别那些具备较高管理水平潜力的员工；② 选拔基层主管；③ 确定员工的发展需要。评价中心被 1000 家以上的组织使用，这些组织有小公司和诸如通用电气公司，彭尼公司，福特汽车公司和美国电话电报公司等大公司。设立评价中心的一个优点是，它提供的信息具有更强的可靠性和有效性。评价中心在业绩预测方面比能力测试方法更加成功。

绩效评价是定期考查和评价个人或小组工作业绩的一种正式制度。绩效评价的最主要的目的是提高组织的效力。确定特定的目标识别是绩效评价过程的起点。因为绩效评价制度不可能服务于所有的目的，所以一个公司应选择那些它所期望达到的特定的目标。其次，工人必须明白对他们工作上的期望是什么。部门主管一般与员工讨论他们工作说明中所包含的主要任务。

评价中心要求员工完成那些类似于他们在实际工作中可能遇到的活动。评价中心已愈来愈广泛地应用于：① 识别那些具备较高管理水平潜力的员工；② 选拔基层主管；③ 确定员工的发展需要。

在评价期结束之际，评价者通常与员工进行一次正式的评价会见。成功会见的关键是，组织好会见，以便经理和下属双方都把它作为解决问题而不是发现错误的一个机会。这次会见对取得员工的发展是必不可少的，但并不能替代员工和管理者双方不断交流的需要。

绩效评价实践中存在着差异几乎一直是必然的。一个不恰当的绩效评价体系会引来许多误解和个人攻击。

如果人力资源管理专业人员采取如下措施，则这些问题就能避免一部分。第一，经理应决定评价的意图——是促进行政管理决策的制定，还是促进员工必须腾出更多的时间，来获取海外工作指派的结果；最后，评价体系的目标对潜在的市场和环境的偶然变化，应具有灵活性和敏感性。与国内的绩效评价体系一样，一个全球的绩效评价体系应当使员工的工作业绩得到一个现实的审查和评价。

整个评价过程惟一致命的弱点是评价会见本身。尽管要处理的是很多问题，部门主管通常还是要在一名员工的评价期末进行一次正式的评价会。这次会见对员工的发展是十分关键的。然而，有效的绩效评价体系不仅仅是需要这样一次单独会见，相反，负责人应不断地保持与员工的交流，以强调他们在发展和管理支持作用上的责任。

应按照一定的方式来组织一次成功的会见，此时部门主管和下属都应将它作为解决问题的时机，而不是一次发现错误的时机。部门主管在计划一次评价会见时应考虑三个基本内容：讨

论员工的业绩、帮助员工确定目标、提出员工、实现这些目标所采取措施的建议。例如，根据生产质量这个要素，一个工人可能被评为“一般”。在会见中，双方都同意把生产质量这一要素作为下个评价时期里需要特别改进的要素。在提供达到一个更高目标的方法方面，部门主管可能会推荐一些特殊的措施。

会见应安排在评价期结束不久以后。员工通常知道他们的会见时间，如果会见被推迟，则会增加他们的担心。与高级管理者的会见常常是令人兴奋的经历。然而，部门主管可能不愿意面对面地与较差的员工面谈。他们一般会推迟这些令人担忧的会见。

抽象概念的层次，除了绩效因素外，一种绩效测量的效度还依靠适当的组织分析层次，即组织、群体或个人层次上的效能概念不同。

工作绩效不适当的定义可造成不可信的评估。在对一个员工的工作实行评估时，除了忽略绩效的某种主要因素外，其他因素也可能影响评估，如两个主管对一个员工的绩效评估意见不一致，还有评估方法不同也会影响评估。

评价会见所占用的时间，在很大程度上随着公司政策和被评价员工的职位而不同。虽然必须考虑会见成本，但进行讨论如下内容的单独会见也确有一些优点：①员工的业绩和发展；②加薪。许多经理都有体会：在会见中只要一提起工资，它往往就支配着整个谈话的内容。由于这个原因，一般的作法总是将工资报酬方面的讨论推迟到评价会见之后的一到几个星期内进行。在美国明尼阿波利期市的美国运通公司的综合数据储存财务服务单位中，大多数员工在每年年末会正式的评价，评薪被安排到以后的3周内。

四、绩效评价系统

（一）业绩评定表

这是一种被广泛采用的考绩方法，它根据所限定的因素来对员工进行考绩，被称为业绩评定表。采用这种方法，在一个等级表上对业绩的判断进行记录。这个等级被分成几类——通常用数5-7表示——它常常采用诸如优秀、一般或较差的形容词来定义。当给出了全部等级时，这种方法通常可以使用一种以上的业绩评定标准。业绩评定表受到欢迎的原因之一就是它的简单、迅速。

评价所选择的因素有两种典型：与工作有关的因素和与个人特征相关的因素。注意下表中与工作有关的因素是工作质量的工作数量；而个人因素有诸如依赖性、积极性、适应能力和合作精神等个人特征。评价者通过指明最能描述出员工及其业绩的每种因素的比重来完成项工作。

许多绩效评价的绩效评定表还提供了对员工的潜力的评价。表 2-6 所示表格包含了一个人未来成长和发展潜力有关的四个类别。评价的结果从当前工作的最好或接近最好的业绩一直排列下去，没有明显的界限。虽然在对过去业绩的对将来潜力影响做出评价方面有些欠缺，但这种作法还是经常被采用。

人力资源的开发与管理需要有一定的标准去规范自身的行为和组织内群体和个人的行为，并按此标准对组织、群体、个人的绩效作出评估，以达到反馈和控制的目的。绩效评估是人力资源开发与管理必不可少的一个重要的组成部分，只有组织对个人绩效作出公正的鉴定和评估，才能确定人力资源开发与管理的基础，才能充分调动人的积极性，从而达到人力资源的有效开发和管理。

表 2-6（此处图略） 绩效评价的业绩评定表法

☐ 经过进一步培训和实践能取得进步。

☐ 没有明确的限定

员工声明： 我同意 ☐ 不同意 ☐ 这个评价

评论:员工 日期

负责人 日期

审查经理 日期

表 2-7 对员工成长潜力的评价

(二)绩效评价实例

1. 评定范例表

提及下属过去的一些错误或问题，会使下属感到诧异，这是部门主管有时会犯的严重错误。例如，如果该事件以前尚未交流过，那么对部门主管而言，

最不恰当的陈述是：“两个月以前，你没能执行新自动简历审查程序而恰当地调整好你的计划。”如果说这种情况发生，必须用优秀的管理实践和常识处理好它，而不要让它为评价会见留下尾巴。

整个绩效评价过程应是员工的一次积极的经历。但在实践中，却通常并不如此。消极的情绪往往是由评价会见和部门主管在评价中实施的方式所引起的。较为理想的情况是，员工应带着对部门主管、公司、工作和他们自己都较为积极的情绪退出会谈。如果员工的自我形象受到

了歪曲，则提高业绩的前景将很渺茫。过去的行为已不能改变，但未来的业绩则能改变。因此，应明确列出并一致通过员工发展的特定计划，如表 2-8 所示。

(三)绩效评价综览

有工作就要有绩效评估和奖惩制度。绩效评估是人力资源管理必不可少的

☐ 经过进一步培训和实践能取得进步。

☐ 没有明确的限定

员工声明： 我同意 ☐ 不同意 ☐ 这个评价

评论：

一个重要组成部分。对组织与个人来说，只有对绩效作出公正的鉴定和评估，赏罚分明，才能充分调动人的积极性，为实现组织目标服务。

绩效评估是工作行为的测量过程，即用去制定标准来比较工作绩效的记录以及将绩效评估结果反馈给员工的过程。这个过程可起到检查及控制的作用。绩效评估系统指绩效评估中的组织过程与活动。

绩效评估的信息可用来作为人事计划、组织计划的依据。依据不同目的，绩效评估可分为两大类，即判断型和发展型。

英国学者格雷厄姆（H. T. Graham）在他的《人力资源——工业心理学与人事管理》一书中指出绩效评估有四种目的：

- ① 协助管理者，依照下属的表现、绩效决定增加多少工资；
- ② 决定员工将来的任用，例如他是否应留任现职、调职、晋升、降职或解雇；
- ③ 了解是否需要培训，例如，如果给予适当培训，可望有何种范围的绩效改进；
- ④ 告知他的成果，承认他的劳动，给他与主管讨论工作的机会，以激励员工把现在的工作做得更好。

因此，绩效评估与员工的启用（将来的任用及培训）和激励（工资及反馈）都有很大关系。

绩效评估的方法很多，但没有适合一切目的的通用方法。管理方面的问题就是确定某种绩效评估方法以达到所追求的目的。此外，也没有一种普遍的评估方法能适用一切组织的一切目的。因此，绩效评估方面的问题就是设计一种方法，既适合评估的目的，又适合每一组织的独特的特点。

许多公司实行“目标管理”，使管理者和员工联合起来，努力实现组织目标。并且定期地针对目标的完成情况，对员工的绩效进行评估。在有的国家，目标管理已作为许多公司的一种制度，其目的在于结合员工个人目标与公司组织目标，以改进公司绩效评估，激励和培训员工等。

(四) 评估因子

成功的绩效评估系统有三个因素：实现目标的决心、绩效分析、绩效测量。

1. 实现目标的决心

一个有效的绩效评估系统是建立在整个组织，尤其是建立在上层领导实现目标坚定的决心基础上的。组织必须知道通过绩效评估系统想要达到什么目标，并与负责发展和管理这些系统的人交流组织目标。清楚的目标和坚定的组织决心给管理者以信心。管理者会觉得他们为绩效评估花点时间和精力是值得的，员工也会对绩效评估来改进他们的行为和工作绩效感兴趣。绩效评估系统也能控制监督计划的实施，帮助进行分期评估与适当调整。

2. 绩效分析

有效的绩效分析系统的第二个基础是有效的绩效分析。绩效分析为组织提供综合、准确的工作岗位职责。绩效分析是系统地收集具体工作的信息，用于发展绩效评估系统以及制定工作岗位职责。如果一个人的工作得到了公正的评估，这个人的工作岗位职责一定很具体、很清楚。

3. 绩效测量

一个好的绩效评估系统必然有好的绩效测量评估的方法。因为测量是用作决定调资、升职、调动、培训等的信息来源，所以为了给决策者提供有效的信息，用于绩效评估的测量系统必要有效度、信度和没有偏见。

案例一：IBM 别出心裁的奖励

美国管理学家及“目标管理”理论的创始人彼得·德鲁克认为，要调动员工的积极性，重要的是使员工发现自己所从事的工作的乐趣和价值，能从工作的完成中享受到一种满足感。这

样，员工个人的目标和欲望达到了，整个企业的目标也就达到了，工作与人性两个方面就得到了统一。IBM 公司就是这样做的。

IBM 公司为了充分调动员工的积极性，采取了各种奖励办法，既有物质的，也有精神的，从而使员工将自己的切身利益与整个公司的荣辱联系在一起。该公司有个惯例，就是为工作成绩列入前 85% 以内的销售人员举行隆重的庆祝活动，公司里所有的人都参加“100%俱乐部”举办的为期数天的联欢会，而排在前 3% 的销售人员还要荣获“金圈奖”。为了表示这项活动的重要性，选择举办联欢会的地点也很有讲究，譬如到具有异国情调的百慕大或马略卡岛举行。有一个曾获得过“埃米”金像奖的电视制片人参加了该俱乐部 1984 年的“金圈奖”颁奖活动，他说 IBM 组织的每日“轻歌剧表演”具有“百老汇”水平。当然，对于那些有幸多次荣获“金圈奖”的人来说，就更增加荣耀感，有几个“金圈奖”获得者在他们过去的工作中曾 20 次被评选进入“100%俱乐部”。因此，在颁奖活动期间分几次放映有关他们本人及其家庭的纪录影片，每人约占 5 分钟左右，该片质量与制片厂的质量不相上下。颁奖活动的所有动人情景难以用语言描绘。特别应指出的是，公司的高级领导自始至终参加，更激起人们的热情。

案例二：日本电通公司的“电通十则”

在现代化的企业中，组织分工愈趋合理化，经营管理也会愈趋科学化，在这种情况下，往往被忽视的是精神力量，有些领导带动不了青年人，正是因为缺乏这个认识。

日本电通公司在激发员工方面有着十分成功的经验。该公司第四任社长吉田秀雄，在 1951 年，日本刚从战败后的混乱状态复苏，产业界也在重振旧业的关键时期制定了“电通十则”，不仅激起了全体员工的热忱和信念，造就了“电通人”的特殊气质，而且为电通的发展提供了巨大的精神力量。

“电通十则”的具体内容为：

- 一、要“自己创造”工作，而非受令而为。
- 二、要积极主动地“推动”工作，而非消极地等待领导的指示。
- 三、向大的目标挑战，小的目标只会使自己变得渺小。
- 四、要选择困难的工作，知难而进才会有提高。
- 五、工作一旦开始，绝不可轻易放弃，要有不达目的，誓不罢休的劲头。
- 六、要“带动”周围的人，带动或被带动，时间一长，就会出现天壤之别。

七、做事要有计划，它会让你产生耐心、窍门和希望。

八、要自信，否则你的工作就会失去魄力和粘度、厚度。

九、头脑要时刻处在“完全开放”的状态，眼观六路，耳听八方。

十、不怕摩擦，摩擦是上进之母、思想的火花，回避摩擦会使你变成迟疑不决、碌碌无为的人。

为了使激励真正起到应有的作用，应针对不同的情况，因人而异，因事而异，恰当处理以下几个方面问题：

一、要注意激励的层次性和时间性。例如，有的员工家庭经济困难，在奖励时，就可发奖金。而奖金对家庭收入很高的人，则起不到多少激励的作用。后进员工思想有了转变，希望大家对他有新的评价，他就特别希望获得荣誉奖励，这时企业管理者也应尽量给予满足。在多数情况下，奖励应“趁热打铁”及时兑现。

二、坚持物质激励和精神激励相结合。二者缺一不可，不能互相代替。不能撇开物质需要，空谈解决人们的各种思想问题；也不能搞“一切向钱看”，单靠物质奖励调动起来的积极性是不巩固的。管理者实施激励的诀窍就在于恰当

运用两种手段，巧妙结合，相辅相成，互为补充。

三、教育员工认识并处理好满足需要与承担义务之间的关系。满足需要是承担义务的动因，承担义务又是满足需要的基础和前提。必须把握企业生产力发展的水平，兼顾国家、企业、员工个人三者利益之间的关系，使奖励程度与员工的贡献相当，克服奖励中的超现实想法和分配的平均主义。

四、掌握适度和公平的原则。各项目标、竞赛指标既不能过高也不能偏低，要使员工经过努力可以实现，并且完成目标的条件要均等。典型事迹和数据要真实，应经得起验证和时间的考验。奖励要公平合理。惩罚要宽严相济，有章可依，以理服人。

五、保持上下沟通，认真研究员工心理变化。企业管理者应通过个别谈心、开调查会、民意测验等方法，掌握员工思想跳动的脉搏。有的企业采取“上班看干劲，平时看情绪，接受任务看态度，困难面前看表现，学习会上听发言，个别谈心听反映”的作法，值得借鉴。

第三章 绩效考核与测评体系

一、有效测评方式——考核

（一）基本观点

1. 考核

所谓考核，是指在一般时间内对个人的工作能力和工作成绩作出的判断。

现代劳动人事管理要求运用正式的评价系统，准确、公正、积极地对管理人员和员工的工作成绩作出考核和评定。劳动人事心理学的一项任务，就是设计和研制这种考核与评定系统。

绩效考核是人力资源管理上不可缺少的工具，它包括直属上级对员工工作的观察和评价。考核的目的并不仅是为了奖惩，员工的调任、升迁、加薪等重大决定都必须依据精确的考核结果。因此，如何在员工日常表现中制定一些明确的绩效标准以期奖惩分明，同时据此施行适当的在职训练，有系统地持续绩效考核工作，这是人力资源管理的一个重要内容。

人事考评是员工在全部职业生涯中接触到的问题。员工在企业工作中，希望自己的工作成绩得到企业的承认，得到应有的待遇，希望通过个人努力取得事业的进步，同时也希望得到上级对自己的指点。总之，员工从本质上说，是寄希望于人事考评工作的。

考核是一项非常细致的工作，必须严格按照一定的程序来进行。

第一步，确定考核基础。应清楚地说明对下属的要求是什么，这可以从找出工作要项（即构成工作的多项活动）制订绩效考核的标准入手。

第二步，考核绩效实施，并与下属在考核时面谈，一起讨论。

第三步，拟定绩效考核改进计划，这是考核工作最终的落脚点。

第四步，在职辅导，以辅助员工提高绩效。

绩效考核也称考绩，就是检查和评定员工对职务所规定的职责的履行程度，以评定其工作成绩。

考绩的意义不仅是一个企业对其员工工作绩效情况的评估，同样也是员工心理上的一种高层次的需求——成就感需要的满足、员工需要感到自己完成了某些工作，要求得到认可；通过目标考核，员工需要感到有为实现公司目标出力的参与感；通过对员工本人发展意识的了解，使员工感到有培养提高和升迁发展的机会，有一种需要目标导向和参与的组织归属感。所以，考绩不仅在分配和人力选拔上有指导意义，而且有更广泛的激励作用。通过考绩也能使企业了解在实施目标过程中的状况与企业人力资源对目标完成的影响，以便对下一步行动作出正确的导向。

因而，考绩的过程既是企业人力资源发展的评估和发掘过程，也是了解个人发展意愿，制定企业培训计划和为人力资源开发作准备的过程。

绩效考核是种又费时又不那么令人感到愉快的一种工作，那么为什么管理还要用它呢？是因为绩效考核所能达到的一些目标是别的工作或办法所达不到的。

绩效考核是利用和开发组织最重要的资源——企业员工的关键因素。绩效考核被用来达到很多管理目标。

员工考评的内容大致可以分为德、能、绩、勤四个方面。根据不同的需要，考评时有不同的侧重。

“德”主要包括思想作风、职业道德等方面。

“能”主要指工作人员从事本员工作的能力，即分析和解决问题的能力以及独立工作的能力等。具体地说，它主要包括学识水平、工作能力和身体能力等三个方面。

学识水平：它包括文化水平、专业知识水平、学历、工作经历等。

工作能力：它包括领导能力、管理能力、决策能力、计划能力、组织能力、监督能力、调控能力以及反应能力、适应能力、预见能力、创造能力、表达能力、谈判能力等。

身体能力：它主要是指年龄和健康状况两个因素。

“勤”就是指勤奋精神。它要包括积极性、纪律性、责任感、出勤率四个方面。具体地说，就是：是否具有良好的工作态度、事业心、工作责任感和服务精神；是否肯学肯钻，任劳任怨；是否达到规定的出勤率。

“绩”，就是工作人员的实际贡献，即完成工作的数量和质量。它包括：人员是否按时、按质、按量完成本职工作和规定的任务，在工作中有无突出成绩等。

所谓德，主要是员工的工作态度和职业道德。现代企业里，员工不再处于跟着机器转的从属地位，不再是机器的支配人。整个企业经营管理都以人为中心，这一点尤其集中地体现在企业人才的作用上。企业技术骨干和经营骨干的一个点子，往往能给企业增加极大的效益，而这种点子仅用监督的办法，是难以从人头脑中开发出来的。为此，不仅需要企业的有适当的激励办法，而且需要企业员工具有较强的敬业精神和企业责任心。从德的方面考评员工，主要也就是考评这种精神和责任心。所谓能，主要是员工的专业技能，也包括一般能力。企业考评不同岗位上的员工，有不同的能力要求。一般来说，理解能力、操作能力、交往能力、创新能力、组织能力等，是员工技能考评比较普遍的内容。对于一般员工，比较侧重前两种；对于技术骨

干，是员工发挥作用的基础，与他企业对企业的贡献直接相关。所谓绩，即员工的工作成绩，包括岗位上取得的成绩和岗位之外取得的成绩。岗位成绩与岗位职责有关，是员工成绩的主体。在企业管理中，岗位职责体现为一系列任务标准和操作标准，这种标准是要求每一个员工能达到的，达标成绩是员工的起码成绩。在此之上，根据工作任务和工作规范的执行情况，表现出不同的业绩水平。除了本职工作之外，作为企业的一员，员工还可能为企业做出其他方面的成绩，例如合理化建议。这些成绩也体现着员工对企业的贡献，考评时不能忽视。

所谓勤，主要是指员工的工作态度，即处理本职工作的方式，例如事业心、出勤率等。企业的工作是在分工协作中进行的，一个员工的工作与其他员工有直接关系，例如流水线上的操作工。即使是比较独立的岗位，例如推销员，也不是只看他能否完成推销任务就行，还要看他如何工作的，是否尽到了自己的责任。尽职尽责但完不成任务，和能完成任务但不努力，都不是好的状态，说明管理中存在问题。合理的情况应该是员工愿意也能够较好地完成任务。勤是联系德、能、绩之间的纽带。

2. 绩效考核的作用

通过招聘、培训、把符合要求的人员录用和分配到合适的工作岗位后，接下来，就需要在工作过程中不断地对人员的工作或成绩作出考核和评定，这也是劳动人事部门的一项重要任务。

工作成绩考评涉及管理的各个部门，考评的标准主要通过职务分析来制定，并作为考评工作的基础。

工作成绩考评信息的主要用途之一，是对管理人员、员工提供反馈，让他们了解工作情况，从而改进工作中由于人的原因而产生的缺陷和不足之处，这就为人员的培训提供了依据。因此，考证可以说是一种诊断手段，通过科学的、公正的、积极可靠的评价，使人们了解和发现自己的弱点。这比消极地指责与批评，效果会好得多。

工作成绩考核与评定的又一作用，是能够根据合理分配的原则，用考评结果确定工资报酬。企业和单位应该尽可能使考评系统与报酬升降之间有比较直接的关系，即按照考评结果决定工资报酬的升降幅度，从而充分调动工作积极性。在实际工作中，可以从两个方面运用考评手段：

- ① 在全面调整工资时，由劳动人事部门对管理人员、员工的工作实绩进行比较全面的考核与评定，并结合调次制度和其他要求（如工龄、职务等），确定应调整的工资量。
- ② 在日常工作中，定期进行考核与评定，用以确定奖金的数额。这种考核已被经常运用。

工作成绩考评对于工作调配决策也是十分重要的。许多企业和单位对新录用或选拔的人员实行试用期，让他们从事几种工作，比如在几个部门或车间分别干几个月，承担不同的工作任务，然后对他们的工作实绩作出考评，把他们安排到最能取得好成绩的岗位上去。对于新任用的基层管理人员，也可以采取试用的办法，让他们在不同的工作部门锻炼一段时间，再根据工作考评的结果作一个比较，决定最适合各人能力特长的工作职务。

工作成绩考评还可以作为人员提升与晋级的依据。当然，工作实绩并不是提升的惟一理由，还要考虑有关人员的工作经验、思想品质以及工作的实际需要等因素。但严格地以工作考评结果作为提升与晋级的主要依据，无论从提升后的工作情况，还是群众的反映来看，效果都比较好。

因为绩效考核是按照一定的标准，采用科学的方法，检查和评定企业员工对职务所规定的职责的履行程度，以确定其工作成绩的一种有效的管理方法。对员工绩效考核，是在工作了一段时期以后进行的，因而使它更能全面地反映人员的实际能力和对某类工作岗位的适应程度。绩效考核是以员工为对象，其主要目的在于通过对员工全面综合的评价，判断他们是否称职，并以此作为企业人力资源管理的基本依据，切实保证员工的报酬、晋升、调动、职业技能开发、激励、辞退等项工作的科学性。

绩效考核又是人力资源部门开展人力资源管理工作研究的重要途径。当人力资源部门需要确定新的人员测评指标时，可以用绩效考核的结果作为工作成效的标准。因此，绩效考核可以用来进行各种人力资源管理研究：设计有关人员招收、预测、录用、调配方面的人力资源管理决策方案；检验人力资源管理政策的效用；制定人力资源开发时的计划等等。

绩效考核涉及企业管理的各个方面、各个部门。首先，考核的标准要通过岗位分析来制定，并以此作为考核工作的基础，有利于加强企业管理的基础工作；第二，在考核中，不但要考核个人的工作实绩，而且还要考核集体的、整个企业的工作成效。因此，考核工作起着某种管理作用，对管理信息有着控制与反馈的作用。

（二）绩效考核的目标、原则、特点

1. 绩效考核的评价目标

（1）评价目标

绩效应以完成工作所达到的可接受程度为标准，不宜定得过高，也不宜定得过低，以免失去考核的意义。从合理的角度来看，绩效的标准应使员工有很多机会得以超过标准并得到主管的赏识，也表示未达到此标准的绩效是无法让人满意的。它应由接受考核的部门或个人事先与管理者或主管共同讨论后订立

并同意此项考核标准，以此作为管理和执行的依据。

绩效考核的目标主要包括开发员工的技能、激发其积极性和提供绩效反馈。因为员工对绩效考核也有投入，因此考核变得比监督者简单地填一个表格要费时得多。

员工都想知道他们的上司（监督者）对他们表现的看法，因此绩效反馈便成了一项最基本的开发需要。员工们想知道他们的上司（监督者）对他们表现的看法，他们工作的结果是否令人称道。在员工追求他们的职业时，不断地积累组织对他们的表现的看法是很重要的。当得知对他们将来职业转移有利的反馈，他们的工作积极性就提升了。如果运用恰当的话，绩效考核可以极大地满足和激励员工。大体说来，绩效考核的目标主要在于两个方面：开发和评价。

最通常的建立在绩效考核上的决策是报酬，包括绩效增长、员工分红和其他报酬方面的增长。对于员工来说，这是绩效考核的最基本的目标。因此，经常在组织中见到用绩效考核决定报酬增长的绩效评价或绩效考察的用语。通常绩效考核在两个方面影响员工未来的报酬：从短期看，它可以决定下年度的报酬增长；长期来说，它可能决定哪个员工将得到高报酬的职位。

人力资源管理决策是绩效评价的第二个评价性目标，因为经理和监督者必须就提升、降职、调动和退職等问题做出决策。过去的绩效考核结果通常有助于决策哪个员工最值得提升或向别的好的工作变动。

绩效也可用来评估招募、挑选和安排人员。这些职能的有效性可以部分地通过把员工的绩效评价结果和他们申请工作时测验结果进行比较来衡量。例如，管理者可能会发现在挑选测验中得分大致相等的工作申请人一年后在工作岗位的成绩却相差很多；因此，这些测验没有精确地预测员工的行为。据调查，绩效考核的评价目标和人力资源决策目标是企业所追求的绩效考核的最主要目标。

绩效考核的目的是绩效考核程序的开始和基础，它对绩效考核机构及其职责的确定、绩效考核内容及其标准的确定、绩效考核方法的选择等具有重要决定作用。如对个人的考核和对部门的考核的目的是不同的，因而其考核机构、考核内容、考核方法都是不同的；同样是对个人的考核，以培训为目的考核和奖金分配为目的考核，其考核的内容和方法都不一样，其考核机构的确定也有区别。

（2） 目标与考核的层次水平

绩效是一个比较复杂的现象，包含着许多方面。其中之一便是应该对工作的哪些方面作出评估，这是绩效考核的层次和分析水平问题。分析水平是与考核的目的联系在一起的，不同的考核目的决定了应该进行何种层次水平的分析

人力资源管理心理学把绩效考核分成五个层次水平：

- ①企业组织的成效。包括企业的产值、利润、市场销路、产品质量以及整个组织气氛等。
- ②部门或群体的成效。包括部门或群体的工作效率、事故率、生产水平和群体气氛等。
- ③个人任务的成效。包括员工个人所完成的产量和质量指标，如管理人员的管理效果，计算机应用开发人员完成的程序设计量和投入应用的项目数，医务员治愈病人数量，等等。
- ④个体行为。这是指个体在完成任务中所采用的方式或行为，如管理人员的领导方式风格，计算机程序员在编制管理系统软件时的编程步骤，学校教师的教学方式，等等。
- ⑤影响个体行为的心理特征。包括个体的态度、信息、期望、个性、技能和能力倾向。

在绩效考核中以何种层次水平为主，这取决于考核的目的。例如人力资源调配或晋级方面的决定需要着重对个人成绩进行考察，就应该以第③、④层次水平为主，对个人工作任务成效和行为表现做出考核；人力资源部门需要收集并公布工作情况，对员工给予绩效反馈，以便改进工作。

绩效考核的开发性目标也给员工们指出了未来工作的努力方向。这种反馈使员工认识到了他在过去工作中的长处和缺陷，使他决定将来要提高哪些方面。员工们特别想知道他们怎样才能提高。绩效考核的设计应利于开发更优秀的员工，因为绩效考核是为了解决不好的工作表现而设计的。

考核结果会影响员工训练和开发决策。低于通常标准的评价或考核结果会表明员工某些方面的表现可通过在岗或脱产培训得到加强。当然，并不是所有的低绩效都能通过训练和开发克服的。监督必须能把缺乏必要的技能或能力而导致的不好的工作表现和由于士气低或某种形式的工作不满导致的工作表现差别区分开。

2. 绩效考核的原则

为了正确而有效地进行人员考绩，首先要明确人员考绩所必须遵循的基本原则，一般有以下几条：

（1）公平原则

公平是确立和推行人员考绩制度的前提。不公平，就不可能发挥考绩应有的作用。在考绩中，各级领导和人事部要排除一切干扰，本着实事求是的精神，客观、全面、真实地考察和评价工作人员、要摒弃个人的好恶恩怨，防止用感情和偏见来代替政策。

公司的人事考评标准、考评程序和考评责任都应当有明确的规定，而且在考评中应当严格遵守这些规定。同时，考评标准、程序和对考评责任者的规定在公司内都应当对全体员工公开。这样才能使员工对人事考评工作产生信任感，对考评结果抱以理解、接受的态度。

（2） 严格原则

考绩不严格，就会流于形式，形同虚设。考绩不严，不仅不能全面地反映员工的真实情况，而且还会产生消极的后果。考绩的严格性包括：要有明确的考核标准；要有严肃认真的考核态度；要有严格的考核制度与科学而严格的程序及方法等。

（3） 单头考评的原则

对各级员工的考评，都必须由被考评者的“直接上级”进行。直接上级相对来说最了解被考评者的实际工作表现（成绩、能力、适应性），也最有可能反映真实情况。间接上级（即上级的上级）对直接上级作出的考评评语，不应当擅自修改。这并不排除间接上级对考评结果的调整修正作用。单头考评明确了考评责任所在，并且使考评系统与组织指挥系统取得一致，更有利于加强经营组织的指挥机能。

（4） 结果公开原则

考绩的结论应对本人公开，这是保证考绩民主的重要手段。这样做，一方面，可以使被考核者了解自己的优点和缺点、长处和短处，从而使考核成绩好的人再接再厉，继续保持先进；也可以使考核成绩不好的人心悦诚服，奋起上进。另一方面，还有助于防止考绩中可能出现的偏见以及种种误差，以保证考核的公平与合理。

（5） 结合奖惩原则

依据考绩的结果，应根据工作成绩的大小、好坏、有赏有罚，有升有降，而且这种赏罚、升降不仅与精神激励相联系。而且还必须通过工资、奖金等方式同物质利益相联系，这样，才能达到考绩的真正目的。

（6） 客观考评的原则

人事考评应当根据明确规定的考评标准，针对客观考评资料进行评价，尽量避免渗入主观性和感情色彩。也就是说，首先要做到“用事实说话”。考评一定要建立在客观事实基础上。其次要做到把被考评者与既定标准作比较，而不是在人与人之间比较。

（7） 反馈的原则

考评的结果（评语）一定要反馈给被考评者本人，否则就起不到考评的教育作用。在反馈考评结果的同时，应当向被考评者就评语进行说明解释，肯定成绩和进步，说明不足之处，提供今后努力的参考意见。

（8） 差别的原则

考核的等级之间应当有鲜明的差别界限，针对不同的考评评语在工资、晋升、使用等方面应体现明显差别，使考评带有刺激性，鼓励员工的上进心。

除了以上原则之外，对考评承担者进行充分训练，使其尽量排除主观因素，并能够对考评标准有准确的、统一的理解，也是非常重要的。

3. 绩效考核的特点

员工考评的特点在于，它是由企业进行的、以企业的要求为标准、只对企业员工进行的考察和评估。企业在掌握员工自主权的同时，也就有了对于员工的考察评估权。实际上，在现代企业中，员工之所以能成为员工，已经是考察评估的结果，即已经接受了招聘时的考察评估，并达到了聘用的标准。聘用之后的考评，是员工的继续和深化，是把人力与物力具体地适当地结合起来的重要条件。不经过考评，不掌握员工能力、素质、意向的特点，就不能用好员工，不能合理地因事择人。因此，员工考评是企业人事管理的一项经常性工作。如何考评？对谁考评由企业根据经营管理的需要自己决定。考评的标准，也由企业自身决定。不能把企业的员工考评标准与其他的考评标准混淆起来。

一个企业员工情况是复杂的，不同的员工在工作能力、工作素质、工作绩效上都有不同。必须把握这种差异性，才能合理地使用员工和对待员工，使员工得到公平的待遇。怎么把握员工之间的差异？考核是最重要的方法。但是，要使考核能够如实反映员工的情况，起到促进工作的作用，就必须使考核科学化和规范化。

企业一般都非常注重员工的考绩，视其为本公司人力资源管理的重要环节。每次布置考绩计划，董事长与总经理一般都亲自参加，并对各部门经理如何实施考评工作提出具体的要求。在每次考绩的后期，公司领导都要集中一二天的时间，专门听取各部门的考评工作汇报，以工作实绩为依据，对升级与降级的两边对象，逐入分析，细致审核，以作出正确评价。现代企业考绩的特点是：企业的人员考绩制度化，使“优者”、“能人”随时脱颖而出，平庸之辈随时被淘汰，达到管理的高效率。

企业对员工的考核一般同时采用日常考核与年度考核两种形式。日常考核主要由部门经理以上的管理人员对其下属进行，一般每月考核一次，其结果在员工的奖金和浮动工资上面反映出来；年度考核由人力资源管理部门组织进行，根据不同的岗位制定不同的标准，从工作能力、

劳动态度、贡献大小、出勤情况等方面进行考核，采取评分制，为年终奖、提薪、提职、培训等奖励提供依据。基层制度化的考绩程序是：在被考绩者进行工作回顾后，由其直接主管经理进行评估，并在综合评价后进行打分，然后由上级经理及人力资源部门经理确认，总经理审批，最后由部门经理与员工本人履行谈话等程序。

4. 对应考人的一般要求

对于应考人而言，有以下的一般性要求：

（1）制定应考人的基本条件

应考人应具有的基本条件，多为法律所规定。就美国而言，其主要的基本条件，包括：①学历，这在美国本不重视，但近年来对某种全国性的考试（如文官入仕考试，CSEE），均规定以大学毕业为应考资格；②公民，担任各级政府公务员者，依规定需具有美国公民资格；③居住，应考者多规定其需在其辖境内居住达一定期限，但近年来有逐步取消及放宽的趋势；④年龄，通常规定最低年龄需在 18 岁以上，最高年龄需在 65 岁以下；⑤性别，由于工作性质之特殊，亦偶有规定限于某种性别人员始能应考；⑥家庭成员任公职的人数，对同一家庭任公职的人数原有限制，超过限额者则不得应考，但此种限制现已取消。

（2）规定各种职务的资格标准

资格标准与考试的目的有关，目前所注重者为遴选有发展潜能之人，以期遇到晋升机会时不致发生困难；资格标准需经由工作分析而认定，并以所需专门知能表示，但此种专门知能又常转换为教育、经验或训练，认为具有此种教育、经验或训练者即可具有该种专门知能；因为此种转换并不正确，故对教育、经验或训练的规定，宜酌予降低。

（3）注意考试的客观性、有效度与可信度

为了达到考试的预期目标，应注意：①客观性，即对考试成绩的评定，应有客观标准而不受个人主观的影响；②有效度，认定有效度的方法有两种，即一为对现有人员予以测验，如公认为绩效优异者可得高分，绩效差者只能得低分，则表示该测验为有效；二为对测验结果的优者与劣者，追踪其任后的工作绩效，如发现原先测验成绩优者现在工作绩效亦优，原先测验成绩低者现在工作绩效亦差，则表示该测验为有效；③可信度，测验可信度的方法有三种，即一为将同样的测验对同一在前后两个不同期间举行，就前后两次所得测验成绩间的相似性来认定其可信度；二为将同样的测验内容用不同的形式表示，就此两种测验间的相似性来认定其可信度；三为将测验分为两部分，对同一人作测验，根据此两部分成绩间的相似性来认定其可信度；同时应注意，考试不能过分依赖某一测验，最好能将若干种技术并用，以此之长补彼之短。

(4) 考核人员还应具备一定的数量

由统计学原理可知，考核人员数量越多，个人的“偏见效应”就越小，考核得出的数据越接近客观值。然而符合考核人员条件，并且熟悉被考核者的人数总是有限的，而且，不符合条件的人所占比例愈大，考核结果的可靠性就越低，所以应尽可能选择符合条件的人员进行考核，人数以 20-30 人左右为宜，最少不能低于 10 人。

综上所述，绩效考核不仅要制度化而且应当规范化，非常注重考绩的科学性和客观性。根据不同的岗位特点，对员工全面推行“量化打分”的方法，以“生产任务完成情况”为主要考核项目；对管理人员则以目标管理实施情况为主，结合工作态度、业务水平、团队精神进行分档评价。在考评汇总中，还须绘制考评等级的分布图和直方图，在充分研究分布图的普遍性和特殊性的基础上，合理地确定分数转换等级的标准。

(三) 绩效考核的实现

1. 绩效考核程序与评价因素

在规划和实施考核体系中，管理者必须决定用哪个程序。其重要性决不亚于考核的实际内容或考核怎么实施。如果员工认为绩效考核是轻率地进行的或者管理是草率的，那么他们就不会重视绩效考核，绩效考核也就发挥不出其应有的作用。绩效考核中管理的不统一可能会产生法律问题，即使歧视性的绩效考核可能不会被提起诉讼，但是拙劣的绩效所带来的士气的降低和生产率的下降也不利于组织的成功。

图 3-1（此处图略）所示的是绩效考核工作的基本过程。虽然它主要说明的是成绩考评的情况，但是对其他种类的考评也适用。

一般来说，一种绩效考核程序应相对稳定和统一，组织不应随意变动考核程序，也不应对同样的员工采取不同的考核程序。通常一个完备的考核程序应具备以下内容：绩效考核目的确定；确定绩效考核机构及职责；明确绩效考核标准和范围；选择绩效考核方法；选定绩效考核的时机和时间；组织绩效考核；最后是整理绩效考核结果和进行绩效考核结果的应用与反馈。当然，一个组织的绩效考核程序不一定必须具备上述程序的每一项，一些小企业的绩效考核程序相对于大企业的绩效考核程序要简单得多，它们可能把程序中的某几项合并为一项。

具体的流程如下所示：

(1) 组织绩效考核

① 考核前动员。在考核中，考核人员都存在着一种心理偏差，这些心理偏差直接影响着考核效果。因此，在考核前应有针对性地宣传动员。向他们宣传考核的科学性、目的和意义、考核方法的合理性及考核的有关纪律和要求。

② 考核方式及地点的选择。考核方式有集中和分散两种。集中考核就是将考核者集中在某一场所进行考核。分散考核就是在明确考核要求以后，考核者各自分散对照参照标准进行考核。考核时可根据实际情况选择具体的考核方式，有时也可以将两者结合起来使用。

③ 考核的资料来源。绩效考核的资料来源主要有三种：客观数据、人力资源资料和评判数据。

a. 客观数据。许多企业和单位都用客观的生产与数据作为员工工作成效的指标

b. 人力资源管理资料。绩效考核的另一种资料来源，是人力资源管理数据和资料。采用的比较多的有缺勤率、离职率、事故率和迟到情况等。在这些人力资源管理数据和资料中，缺勤率是工作表现的最灵敏的指标之一。

c. 评判数据。评判数据是绩效考核中运用最广泛的资料。剑桥大学受聘的教授们曾经对 1500 多种考核测量标准作考察，发现有 60% 的测定采用了管理人员对下级工作情况评判的方法，而主观评判却适用于几乎所有工作职务。评判数据以管理人员（上级）的评定为主，还包括员工本人的评判、同事的评判以及下属人员的评定等。

④ 考核的具体实施。在确定了考核的时间、地点、方式及获得了资料之后，就可以进行具体考核。具体的考核主要是考核者根据已有的资料和对被考核者的情况的了解，对照考核标准对被考核者进行考核。考核者应该客观、公正、实事求是地填写考核表。

考核进行完毕以后，考核表应由部门主管领导或专职人员回收，并注意为考核者保密，以避免考核者因怕泄漏考核情况而造成的心理压力。

（2） 整理绩效考核效果

考核数据的整理就是通过对考核实施所获得的数据进行汇总与分类，利用概率论、数理统计等方法进行加工、整理、以得出考核结果的过程。

① 考核数据的汇总与分类。考核数据的汇总与分类，就是将收集上来的不同考核人员对同一被考核者的考核表进行汇总，然后根据被考核者的特点，对考核结果汇总表进行分类。

② 确定权重。权重，即加权系数。所谓加权就是强调某一考核要素在整体考核要素中所处的地位和重要程度，或某一考核者在所有考核者中的地位 and 可信程度，而赋予这一考核要素或考

核者某一特征的过程。特征值通常用数字表示，称为加权系数。加权能够通过确定大小不同的权重，显示各类人员绩效的实际情况，提高考核的信度和效度。

③ 考核结果的计算。在获得大量考核数据之后，可利用数理统计的方法计算考核结果。计算方法可用算术平均法和体操打分法。

④ 考核结果的表示方法。

a. 数字表示法。这种方法是考核结果表示的最基本形式。它是直接利用考核结果的分值对被考核者的绩效情况进行描述的方式。

b. 文字表示法。文字表示法是用文字描述的形式反映考核结果的方法。它是建立在数字描述基础上的，有较强的直观性，重点突出，内容集中，具有适当的分析。

c. 图线表示法。此方法是通过建立直角坐标系，利用已知数据，描绘出图线来表示考核的结果的方式。

（3）绩效评价

工作绩效评价有两个基本目的：第一，是有助于人力资源管理者制定有关晋升、培训、报酬和纪律方面的方针与政策；第二，是有助于员工本身的发展。对人力资源管理部门来说，有能力比较和评价员工的工作绩效这一点是极为重要的。例如，如果要依据过去的工作绩效而从三个员工中提拔一人到更高一级的职位上去的话，就需要指明这三个员工中谁有最佳的工作绩效。同样，为帮助员工提高技能和寻求发展，了解记录员工个人的优点和缺点也是十分重要的。

与人事考评相关联的是人事档案的管理工作，企业中人事档案材料除了包括个人简历（基本情况）等内容外，还应包括：日常人事考评资料，包括历次奖金考评、提薪考评和各教育训练课的结业成绩等。这些日常的考评资料和记载是决定管理人员使用和提拔的决定性因素。使任何员工要想升任企业内的高级管理职务，就必须在长期的努力工作中，日积月累，形成优异的考评资料。这应该是比单项奖金或其他物质奖励更能激发员工积极性的有力手段。

这既需要对个人工作情况进行考核，又需要对各个部门或班组的工作进度、企业与单位的整体任务完成情况等评定；当人力资源管理培训工作需要员工在工作薄弱环节进行专门训练与培养时，就可以通过考核进行诊断，不仅考察个体行为，而且应该测定影响个体行为的各种心理特征，从而决定培训的具体需要和要求。

目前在企业中，为人事档案管理设有专门的计算机管理系统和人事信息等。它们设在人事部内，企业所有员工的全部人事管理信息都分类编码存入其中，调用时十分方便迅速。这对于企业充分发掘内部人才潜力非常有效。

如果主管已经运用工作要项及绩效标准，说明了其对员工的要求。主管的考核工作只需将实际工作的绩效与既定明确的标准相比较即可。整个考核过程大体可包括收集情报、考核类别与尺度及自我评估三大部分。

① 收集情报。从这一次考核到下一次考核之间，主管应该搜集情报，使考核工作公平正确，否则评估就可能只是依据模糊的记忆或部属最近的行为、成就来判断。

② 考核类别与尺度。尺度能使主管区别不同程度的绩效。利用以下四类标准来评估绩效，也许是最简单且最佳的方式：a. 不符合标准；b. 符合标准；c. 超出标准；d. 表现杰出。有些机构用“不满意”、“满意”、“杰出”、“超出”等字眼；也可用“无法接受”、“可接受”、“好”、“很好”和“优秀”等。

③ 自我评估。自我评估的观念在某些考核作业上并不是必须的。在没有自我评估的情况下，主管先独立完成考核表，而后再与员工面谈，借此了解并接受部属对自己考核的看法。

具有自我评估观念的主管，要对员工说的是：“你的参与很重要。可能有些你所知道关于你的绩效的情况，我不知道。我很希望你能有机会将这些告诉我，我会仔细考虑，再作最后的考核。”

人员考评中，主要的评价因素是：工作成绩、工作能力、工作态度（积极性）和工作适应性。

对工作成绩的评价主要有四个方面的要求，即工作量大小（数量），工作效果好坏（质量），对部下的指导教育作用，以及在本职工作中努力改进与提高等创造性成果。对这四个方面的因素，企业规定有明确的内容定义和评价标准。

成绩考评的程序大略如下：

a. 明确的任务目标标准。在每一考评周期的开始，上级与部下就任务目标进行面谈商定，作为当期的成绩评价标准。

b. 制定任务完成计划。按照确认的任务目标，制定出具体的任务完成计划，从质、量、教育和改善四个方面落实计划目标。

c. 进行自我评价。员工根据预定的任务目标和任务完成计划，对工作任务的完成情况和结果进行自我评价（同时也对自己的自我开始计划的进展情况作出自我评价）。

d. 观察结果的反馈。直接上级（考评者）把在工作过程中自己对部下（被考评者）的观察结果通过面谈形式告知部下的自我评价结果对照，对部下的进行指导和教育。

e. 确定成绩考评评语。直接上级根据与部下面谈的结果，填定成绩评价表，通过间接上级和人事部门的调整平衡，最终形成成绩考评评语。

2. 绩效考核评价的种类

人事考核具有多种目的，企图只以一种综合性考核来满足多种需要是不现实的。针对不同目的，企业中实行着不同的考核。表 3-1 是企业中常见的考核种类及其要点。

员工的能力包括三个方面，即基础能力、业务能力和素质能力。其中前两种能力属于能力评价范围，素质能力主要通过适应性考察来评价。而下图中表示的是员工工作态度的评定项目。

通过工作成绩评定业务能力的通常作法是：观察过去连续两次或三次工作成绩考评的评语，对于成绩相同或成绩上升的情况，能力评定以工作成绩中较好的评语为准，工作态度包括工作积极性、热情、责任感、自我开发愿望等较抽象的因素。评定这些因素，除了主观性评价之外，没有其他办法可想。员工的工作态度只能由直接上级根据平时的观察予以评价。以日本企业为例，由于对各级管理人员的指导教育作用极为重视，调动部下的积极性，培养部下成为自己职位的继任人是各级管理人员能否得到晋升的重要条件，管理人员一般评价下属的工作态度比较认真慎重，以便通过工作态度评价达到促进员工上进心的作用。

现将几种考核的内容详述如下：

（1）奖金分配考核

奖金被看成是从企业盈利中给员工分成的部分，因而评定合资企业奖金的主要依据是员工对企业盈利的贡献度（即工作成绩）。工作成绩的评价是企业界中考核最基本、最重要的考核，在各种考核因素中，只有工作成绩是主观性最小，可以客观衡量的“物性因素”。

（2）提薪考核

提薪考核与奖金考核性质略有不同。奖金考核的性质是“回顾性”的，是根据被考核者过去的工作成绩决定报酬多少。提薪考核的性质是“展望性”的，是预计被考核者一年度可能发挥多大作用以决定未来相应的工资水平。预计今后的贡献度，当然要参照过去的工作成绩，同时还要评价工作能力的提高程度。

（3）业绩考核

业绩考核是对员工的工作效果进行考察和评估。由于工作岗位性质不同，员工贡献形式不同，因此业绩考核也需要不同的方式，其中主要方式有两种：一种是操作性岗位的业绩评估。这种岗位上，工作业绩可以比较直接地通过产品体现出来。因此对于业绩评估。在这种岗位上，

工作业绩不能直接体现为产品，而体现为某种综合效益。例如一项新工艺新办法的投入使用，往往是多人协作的结果，而且这种工艺或者办法要产生经济效益，还需要通过很多中间环节，不能直接视为某一位员工的成绩。管理者的效益更是如此。一个部门经理的业绩，与部门内的工作人员分不开，与其他部门的工作也分不开。对这类岗位进行业绩考核，与部门内的工作人员分不开，与其他部门的工作分不开。对这类岗位进行业绩评估，需要综合分析多方面因素，采取多种考核方法，例如因素比较法、评议法等，以求考核结果的客观性。

（4） 人事考核

人事考核是对员工能力和素质所进行的综合考核，其目的在于刻画员工的特点，为其更好地发挥特长创造条件。人事考核涉及的内容较多，不仅比岗位考核复杂，而且比业绩考核复杂。因为岗位考核和业绩考核主要是对员工实际情况的考核，而人事考核，不仅要考核员工已经表现出来的工作情况，而且要考核员工没有表现出来的工作潜力。相应地，员工考核的费用也较大，通常只用在对于特殊人才的考核上。

（5） 职务考核

职务考核分成两个方面：一是考察在本员工作中的熟练程度是否有提高，以决定是否增加职务工资。二是考察能力水平和适应性，以决定调整职务（调动工作）。调整职务主要是根据业务工作需要，职务调动可能引起职务工资的变化，但这不是调整职务的出发点，有时还需对职务工资的变化适当给予补偿。

（6） 晋升考核

晋升考核是企业人事考核中最重要的工作。晋升工作关系着企业管理阶层队伍的形成，关系到企业发展前途，历来为企业高度重视。晋升考核也是对员工的全面评价。

我们已经讲过建立考核机构的原则是：考核机构应与人力资源管理权限相一致。进行绩效考核必须规定考核机构和考核人员的职责，以使考核机构和人员履行自己的职责，按职责进行考核工作。考核机构和人员的职责有：预测考核需求，规划考核程序，制定考核方案，决定考核目的和考核的层次水平和考核对象；选择和培训考核人员；培训被考核人员；根据企业的基础管理资料，如岗位规范、工作说明书等确立考核标准体系，界定考核标准的含义；选择考核方法；组织绩效考核；整理和分析应用考核结果，进行考核效果评估等等。

按照这些要求来衡量，曾经有一个时期，在某些人事考核制度不健全的企业中，普遍存在着以下一些弊病：

第一是多头考核。不少企业中，员工的考核评语，每层上级领导都有权修改。这样做的结果是，各级领导由于看问题角度不同，掌握情况多少不同，对员工的考核评语可能发生意见分歧。当然最终只能以最高一级领导的评语为准，结果，高级领导容易从个人感情出发，直接插手基层活动，而被考核者的直接上级（例如班组长）则感到自己没有实权而丧失责任感。员工也会认为直接上级没有权威，而产生不服从领导，走“上层路线”等作法。

第二是考核协调会议。一些企业在最终确立员工考核评语之前，往往要召开各部门领导人参加的评语协调会议，平衡各部门的考核评语，防止出现过高过低的现象。这种会议实际上往往变成各部门争比例，争名额的吵架会。这样不但达不到真正的协调作用，还会出现不顾实际情况，硬性规定评语等级比例（优良、中、差、劣各占百分之几），或名额数量的结果。这种会议还将增加各部门之间的隔阂和对立，以及业务部门对人事部门的不信任。

第三是领导裁决。经协调会议协调平衡后的考核结果，最后送到企业最高领导人手里去审批。实际上，绝大多数企业最高决策者根本不可能对每个员工有详细了解，他的审批签字，等于把权威借来使用。这样做的后果，等于把员工对考核结果的不满转嫁到最高决策者身上。员工对企业领导的不满情绪，大多数是这样产生的。

第四是“保密”主义。人事考核，通常都理所当然地被当作“机密”来对待。

3. 考核机构及职责

绩效的考核应由以下五类人员组成考核小组：管理人员（上级）、同事、被考核人的下级、被考核人本人和外部人员（用户等）或人力资源部门人员。有时候，需要由几个方面的人共同或分别对相同的对象作出考核。上述五类人员各有其参加考核的优势。管理人员（上级）是被考核者的上级领导，他对被考核者承担直接管理与监督责任，对下属人员是否完成了任务等工作情况比较了解，而且对被考核者也较少顾忌，能较客观地进行考核。同事通常与被考核者共同处事，密切联系，比上级更了解被考核者，但他们的考核常受人际关系状况影响。

具体考核人员由哪些人组成，取决于三种因素：考核的目的、考核的标准、被考核人的类型。例如，在一项有关企业中车床操作工人的考核中，目的是通过考核，了解员工绩效提高的程度。这就应该以员工的直接管理人员作为信息的主要来源，由他们做出考核。因为这些人最熟悉员工的工作情况，并能作出比较符合实际的判断。

一般情况下，所有参加考核的人员应尽可能具备如下条件：①有事业心，勇于奋进；②作风正派，办事公道；③有主见，善于独立思考。

考核的机构一般是一个组织内的评价中心，评价中心是近年来西方企业流行的一种评选管理人员法。这种方法把被试者置于一个模拟的工作情景中，采用多种评价技术，观察和评价被试者在这模拟工作情景下的心理和行为。

美国电话电报公司开创了这一先例。1956 年该公司开发了“管理发展研究项目”，采用这一方法，对几百名初级管理人员进行了评价，然后将评价结果封存起来。八年以后，即 1964 年，将当时报告拆封并与这八年里的实际升迁情况进行核对。结果证明，对被提升到中级管理岗位的人员中，80%的评选鉴定是正确的；在未被提升人员中，有 90%在那时就预测到了。

西方管理学在对评价中心的效果分析中发现，由企业领导随意挑选的管理人员，按照使用结果，其正确性只有 15%；经过各级经理层提名推荐的，正确性达到 35%；而经过评价中心推荐的达 70%。匹茨堡大学职业研究院的威廉·C·柏海姆调查评价中心的研究项目后也指出：经过中心评价选拔的管理人员比仅凭主管人判断而提拔的管理人员，其成功率要大两到三倍。

评价中心的目的是被测试者是否适宜担任某项打算委任的工作；预测被试者的能力、潜力与工作绩效的前景；同时发现被试者的欠缺之处，以确定培养内容与方式，因而它的测评人员一般由企业内部的高级管理人员和外部的心理学家共同组成，对企业拟提拔的管理人员或选送学习深造的人员进行评选考核。因而评价中心的实施包括了提名、选拔、培训的一系列过程，这些一连串的步骤组成了评价中心的实施。

关于评价中心的效果，一些管理学家做了大量的调查、研究，这在前文我们已作了介绍，他们一致认为该中心能取得较好的效果。

例如美国彭尼公司的评价中心，经过三天的评审以后，每个候选人各有不同的表现，例如 B 和 C 即是两种不同的表现。

例 1：一个不够理想的经理候选人。

B 君在整个评价的表现被认为低于平均水平。有四个评价员认为他的表现低于平均水平，另两个评价员认为他的表现大大低于平均水平。

从表面看，B 君表现得沉着，自信而又有条理，似乎超过了平均水平，但从他的绩效表现来看显示了相反的效果。

此外，在整个练习过程中也能有趣地看到，同事对 B 君的评价往往比评价员高，部分原因可能由于他在举止上表现得有自信并有上级风度。

例 2：一个理想的服务中心经理候选人。

对 C 君的评价比起其他候选人来要高得多。他有 40 岁了，外表端正、整洁。在评价访谈中，C 君来到评价员面前总是显得轻松、机智、对答流利，讨人欢喜。他陈述了现实目标的措施，对工作和公司显示了极大的关切。他受教育和工作的经历激发了他的动机和内驱力。举例来说，他在技术夜校毕业以后，每年还继续至少攻读一门课程，几乎不论到哪个组织工作，他都是或者曾经是承担了高级职员职务，他的兴趣相当广泛。

在访谈中，他提到在目前的处境中有两点不甚满意。第一点，他感到自己没能使上层管理人员相信他的能力以及他的一些见解中的价值。

第二，他感到自己花费在文书工作上的时间比起技术管理要多得多。

对 C 君培训发展的建议：

对 C 君作为服务中心管理人员候选人估计远远超过平均水平。在顾问的关心和指导下，一年以内应该作好提升准备。要作一个周到的发展培训规划，保证他接触中心各方面的工作，让他接触一些区域的人员使他理解服务中心颁布文件的根据。

他需要招聘接待访谈和评价的经验，但一定要在严密的指导下进行，一直要等到他对接待工作有了领会为止。

考核的依据关系到考核结果的真实性和考核的质量，进而关系到管理人员的调动、提拔和晋升。因此考核的依据对于考核工作来说是十分重要的。但是不论怎样，考核不存在绝对的客观依据与绝对客观的考核结果。其一是因为管理工作本身就不是可以通过绝对的量化标准考核的，其二是因为评定管理人员的是人，而人则不可避免地会带有一定的主观性与片面性。尤其是对个人品质的评价，不可能不带有抽象的成分，而各方面的评价的根据也同样含糊不清。例如，考核一个人的开拓精神、合作精神、求实精神、决策能力、协调能力、公正、民主等方面的品质的确很难通过具体的量化指标表现出来，只能确定一些相对客观、比较具体的考核标准供自评和他评使用。尽管如此，在确定考核依据时还是要尽量做到：①不同工作要确定不同的考核指标体系；②考核标准应具体清楚，避免模糊不清、模棱两可和使评价者无从回答；③使考核标准量化。

考核项目的设计是一项复杂的工作，既要考虑到考核标准的全面，是否能概括被考核者的工作业绩和个人品质，又要考虑到便于评定者以及考核结果的真实性，因此在设计考核项目时要区分考核内容来考虑。

考核时间的确定包括进行考核时间的选择和考核期限的选择。考核时间除决定考核目的和企业管理制度相适应。定期提薪制度和奖金分配制度也是相适应的。每年提薪的企业其考核期为一年，一般应在过去一年的年终进行，以便根据员工的绩效确定其未来的薪金。每年两次分

配奖金的企业，其考核期就要为六个月，分别在年中和年终进行。用于培训的考核，可以在员工提出申请或企业发现员工的绩效降低或是有新的技术和管理要求时，对员工进行考核，以便发现要对哪些方面进行培训，培训到什么程度。升职的考核时间一般在出现职位空缺时或准备提升某位员工时进行。

4. 公务员考试

世界各国的公务员考核制度区别很大，但也有共同之处，现在就以法国为例说明一下公务员考试制度。对于公务员考试制度的充分了解，有助于对企业考试制度更深入的理解。而且对于企业考试制度的完善有帮助。

法国公务员采取考试录用制，在国家公务员中，除 500 个岗位的政务类公务员由政府任命外，其余 250 万个岗位的公务员是经过竞争考试，择优录用的。

（1） 考试录用的基本原则

法国录用公务员在竞争考试的基础上，以考试成绩优劣为标准进行筛选、录用，它贯穿着四个基本原则。

① 公开竞争原则。法国政府为了得到第一流人才，求助于竞争考试，考试录用中的公开竞争原则有着双重涵义。首先是考试的公开性：考试程序与录用条件要公开，考试名次要公布于人，报考人的考试成绩应通知本人，若对考试评分有疑问，允许依法提出申诉，要求复核。其次是考试的竞争性：报考人的录用按其考试分数排列名次，鉴别优劣，优者录用。

② 一律平等原则，公民在担任公职方面具有平等的权利与机会，不论个人政治派别、种族、信仰、性别、（除个别特殊岗位）年龄和婚姻家庭如何，人人在“分数”面前平等，对他们录用的条件只是看其是否具备任职所需的知识和技能。1789 年的法国《人权宣言》中明确规定：“所有公民在法律上的地位一律平等，故政府官吏的任用亦应平等，除以才能品德为根据外，不应受其他条件的限制。”但是，如果报考者不接受“保留义务”（即不能公开发表与政府不同的政见），则被视为拒绝参加报考。

③ 人才主义原则。挑选出类拔萃的人才为政府提供高效的服务和支持，是择优录用的核心原则。它突出表现在：第一，人员录用的择优性。一个公务员候选人要经过严格考试，层层筛选，合格后才予录用。否则，宁缺毋滥。20 世纪 80 年代法国公务员录用率只有 11% 左右。第二，人才录用的广泛性。二次世界大战以后，政府功能向多元化方面裂变，科技进步导致电子计算机等先进设备进入政府各部门，国家对人才需求的多样性明显增长。法国录用公务员努力适应这一客观要求，不断增加公务员录用的开放性。

④ 按缺岗和预算录用的原则。议会每年对各部门录用公务员的岗位数进行表决，各部门根据岗位空缺和财政预算，提出录用各类公务员的准确数字，有空岗且财政允许才能录用公务员。各部门录用人数的计划必须由预算检察官核定签字。违反这一原则，审计法院就予以干预，法国现在每年大约新录用 5 万个公务员。

（2） 考试机关

在管理体制上，采取考试机关从属于行政系统的一元制模式，即考试机关隶属各个行政部门，使考试机关与行政系统间建立合作关系，提高工作效率。目前，法国政府各部门录用公务员，除 A 类由公职部直接负责外，其余由各部门自行负责。但是，各部考试录用公务员要接受公职部的统一指导协调和监督。具体分工是：各部每次考试录用公务员，制定规定（包括内外报考比例，考试方式、考试内容、考试时限等），要送经公职部审核同意。同时，各部成立考试录用名次。考试录用委员会，专门评卷打分的制定合格标准，确定合格人选、排出录用名次，考试采用委员会制，一般由 4 人组成，其中公务员 2 名，大学教师 2 名，均由部长任命，考试开始后，不允许替换。

（3） 考核功能

法国政府认为，对公务员实施考核，是重视对人的评价、使用和待遇的重要方面。通过考核，既能为公务员管理决策提供客观依据，又能促进公务员自我改进，具体表现在：

① 了解公务员的工作表现，作为公务员晋级、增加工资的依据。对按年功晋级的公务员，凡考核得分高、评价好的，可以缩短年资要求，提前给予晋级调整工资。由于国家预算的原因，政府规定需在晋级制度上有个限制，每年只能给 50% 的人以缩短晋级年限的机会。但不能说，任何机构的公务员只有 50% 是好的。具体规定为：每百人中有 50 人可以享受缩短晋级年限，缩短晋级年限的 50 人中又有 20 人为一般性缩短，30 人为较快性缩短的区别。一般按年度、人数及实际情况确定分数线。同时，对考核结果优良的给予奖励（奖金）。

② 了解公务员的现实能力和潜在的能力，作为任用公务员的依据。在选拔提升上，由行政部门领导根据最近几年（一般为 3 年）考核打分和评语情况，排出名次，对出现的空缺职位按已排列的先后顺序确定提升名单，由此可以调动积极性，充分发挥其作用。

（4） 考核项目

法国公务员考核内容有 14 项：a. 身体适应性；b. 专门知识；c. 守时值勤情况；d. 整洁与装饰状况；e. 工作适应能力；f. 合作精神；g. 服务精神；h. 积极性；i. 工作效率；j. 工作方法；k. 理解力；l. 组织协调能力；m. 指挥监督能力；n. 观察力。各部在具体进行考核时，根据不同类别的公务员，至少应选择其中 6 项。例如对 A 类公务员考核选择的项目要多。重点考核

其组织协调能力、工作方法、指挥监督能力等，对 D 类公务员考核的项目较少。重点考核服务精神、守时值勤、积极性等。

（5）考核标准

法国公务员年度考核是 20 分制，即每项考核最低得 0 分，最高得分 20 分。然后把各项相加，按照所得总分排列优劣等。考核按成绩分成 A、B、C、D、E 五等：A 等（优异）140 分；B 等（优良）125 分；C 等（合乎标准）100 分；D 等（不合乎标准）85 分；E 等（低劣）60 分。

为了消除各地区、各部门评分上的差别，法国政府建立了一套《评分平衡制度》，统一了全国的评分标准，各地区、各部门根据这个统一的标准，对所属公务员所评的总分进行综合平衡，以求得考核结果的客观公正。

二、绩效考核的实施

（一）考核方法选择依据

绩效考核方法决定了绩效考核所花费的时间和费用，决定了考核的侧重点。理想的绩效考核方法应便于操作，而且能使考核结果客观准确。因此，选择绩效考核方法应考虑以下几个因素。

1. 绩效考核所花费的时间和其他费用

不同的绩效考核方法其难度是不同的，它所花费的时间和费用也是不一样的。绩效考核方法的选择必须考虑其所投入的时间和费用。与企业中其他工作一样，企业中的任何工作都有一个投入与产出的问题，企业要实现利润最大化目标，就必须使每一项工作的投入尽量少，产出尽量多。绩效考核工作也不例外，若绩效考核工作的投入大于产出，那还不如不进行绩效考核。绩效考核方法不同，其投入的时间和费用也不同，当然其效果也不同。投入的时间和费用是选择绩效考核方法的重要因素。

2. 考核的信度和效度

考核的信度是指考核结果的前后一致性程度，即考核得分的可信程度有多大。考核效度是指考核所得到的结果反映客观实际的程度和有效性，也就是考核本身所能达到期望目标的程度有多大。一般来说，考核的效度高，信度也高；而信度的考核，效度不一定高。信度和效度是反映考核效果的最重要的指标，而不同的绩效考核方法所产生的考核结果的信度和效度也是不同的。因此，考核结果的信度和效度是选择绩效考核方法的一个因素。

3. 绩效考核的精度

绩效考核的精度是绩效考核结果反映被考核者绩效的详细程度。不同的考核目的，对精度的要求也不一样。不同的考核方法，其精度也是不一样的。可以根据考核目的的精度要求，选择符合精度要求的绩效考核方法。当然绩效考核并不是精度越高越好。

4. 易于操作

是否易于操作是绩效考核方法选择的又一因素。绩效考核方法应能使绩效考核易于操作。

5. 适应性

绩效考核方法的适应性是指某一种绩效考核方法能适用于哪些人员。一般情况下，不同的绩效考核方法其适应性也不一样，某一种绩效考核方法可能仅适用于某一类或几类人员。通常为了较好的绩效考核结果和效果，对不同人员采用统一的考核程序、考核方法、考核标准是较好的。因此，绩效考核方法的适应性是选择绩效考核方法的重要因素之一。

(二) 绩效考核的科学方法

绩效考核的方法很多，但不外乎直接描述式和间接描述式两大类。直接描述式比较适合评价成型工作，即可见性强、事件感强的工作。间接描述式比较适合评价非成型工作，即可见性和事件性都不强的工作。前者的优点是客观性强、精确度高，缺点是无法反映出潜性工作负荷。而后者正好相反。在实际使用中，以上两种方式常常结合应用，下面分别介绍各种常用的方法。

1. 报告法

报告法是利用书面的形式对自己的工作所作的总结。

这种方法适用于较高级管理人员的自我评估，并且测评的人数不宜太多。

自我评估是自己对自己一段工作的总结，让被考者主动地对其自己的表现加以反省、评估，为自己作出评价。如表 3-2（此处图略）所示。

自我考核的意义是十分深远的，因为传统的由上而下的考核方法往往会受主管本身主观因素的影响，而使得结果与事实有所出入。此时若受评者不提出异议，则人事部门便将错就错，所采取的措施也会失去效果，久之则不利于公司的人才挖掘；若被考者对自己或他人的评价提出异议，则各执其理，也会带来困扰。因此，增加了自我考核，等于对自己公开了考核所注重的范围，被考者在平日工作中也可照此目标行事，同时，也可叙述工作情况及自我评价。以提供主管参考。

自我考核可以让被考人写一份工作报告，对照岗位要求，回顾一年的工作及列出将来打算，并举出一年内 1-3 件重大贡献事例及 1-3 件失败的事，并对不足之处提出有待改进的建议。一般每年在年终进行，要求大家集中在一起，预先不清楚集中的目的，且要求没有助手参加，自己独立完成总结。

2. 工作标准法（劳动定额法）

制定工作标准或劳动定额，然后把员工的工作与工作标准相比较以考核员工绩效，是绩效考核方法之一。工作标准确定了员工在某一工作的岗位上正常的或平均的生产产出。工作标准一般是确定每小时生产多少或生产单位产品所需时间。这种工作标准使企业可以支付员工计件工资，但是制定工作标准不是一项简单的工作。时间研究可以用来制定特定的岗位上员工的产出标准。一种建立在随机抽样基础上的统计技术——工作抽样也可以用来制定工作标准。

现代组织很少单独采用工作标准法进行绩效考核。在某些情况下，生产标准仍作为考核程序的一部分，这时一般支付员工计件工资。生产数量仅仅是工作成绩的一部分；其他的一些方面也应被考核到。当进行提升根据员工之间互相比较结果确定薪金时，单独地以计件工作记录作为绩效标准就不行了。除此之外，越来越少的工作能单独用生产水平来衡量。因为一个员工的生产量至少部分地依赖于其他员工的绩效。如果生产线停了或协同工作的其他人表现不佳，个人的生产就不可避免地受影响。许多现代工作并不是仅仅承担每小时生产多少的任务。相反，他们与别人的职责或任务有联系，而这些是无法直接衡量的。因此，其他绩效考核方法用得越来越多。

3. 相互考核

所谓相互考核是指同事之间、部门之间平行关系的考核。例如一个科里的科员们互相打分评判成绩，或是工厂的操作工彼此评判。现代企业常采用此方法，以表明他们的开明作风。

相互考核的方法盛行于二次世界大战期间的美国军队，它又称为公评法，办法是由某人的同事或部属联合起来对他加以评定，以作为升迁、考绩的参考。

相互考核有以下优点：

- (1) 在时间有限而人事变化迅速时，采用此法可以把握时效。
- (2) 让下属有参与感，形成企业内的民主作风。
- (3) 大家都是朝夕相处的伙伴，彼此了解较深，力求做到客观性。
- (4) 只是综合一个人的印象，而非评定某人的特定技能，在技术上较为简单易行。

但是，这种办法也可能产生以下弊端：

- (1) 人缘好的人往往得到好评，但人缘好未必表示他办事能力强。
- (2) 此办法有时会被善于心计者利用，他可能在人际关系方面下苦功，使别人产生错觉。
- (3) 此办法易造成同事间彼此的猜忌、内部失和、帮派之争等情形。
- (4) 这种民主评定的方法往往不为主管所接受，一方面得作统计，另一方面会觉得下属瓜分了他的权力。

既然相互考核有优点也有缺点，因而应慎重实施，根据实际情况而定。如果该企业的一贯作风是开明的，则不妨可以一试，如表 3-3 所示。

表 3-3 （此处图略）对某部门的评价

- (1) 对某部门的了解
- (2) 该部门在公司中的作用、功能
- (3) 该部门的工作表现
- (4) 该部门的信息沟通性
- (5) 报表、公文处理及时性
- (6) 工作完成及时性
- (7) 对该部门的工作质量满意度
- (8) 该部门为其他部门的服务性
- (9) 该部门与其他部门的合作性
- (10) 该部门的错误及重大失误
- (11) 该部门的工作效率
- (12) 该部门员工的工作热情

将每一个指标分成不同的度，从左到右以不同的分数加以表示，如 0、1、 2、3、4、5、，这样满分为 60 分，最低分为 0 分，分数越高，表示该部门的评价越高，反之则低。

对部门的印象反映了其他人对管理人员管辖范围的工作评价，从而从一个侧面反映了该管理人员的管理水平。

4. 排队法

排队法就是考绩者根据自己所管辖人员的工作成绩的大小进行排队而进行的考核。这种方法较为简单，在所属人员不多的情况下，省时迅速。常被用于进行月度考绩，以确定奖金的分配。

排队法在实际运用中，还衍生出一种配比法。例如，在 5 个人中将甲与乙相比、甲与丙相比、甲与丁相比，依此类推，根据配比的结果，排列出他们的绩效名次，而不是把 5 个下级笼统地排队。这种方法的缺点是，下级人数一多（大于 5 人），手续就比较麻烦，因为配比的次数将是按 $[n(n-1)]/2$ （其中 $n = \text{人数}$ ）的公式增长的。5 个下级的配比需要 10 次；10 个下级就要配比 45 次；如有 50 个下级就要 1225 次。而且只能评比出下级人员的名次，不能反映出他们之间的差距有多大，也不能反映出他们工作能力和品质的特点。

5. 因素评分

它是将一定的分数分配给各项考绩因素，使每一项考绩因素都有一个评价尺度，然后根据被考绩者的实际表现在各因素上评分，最后汇总得出的总分，就是被考绩者的考绩结果。此法简便易行而且比排队更为科学。

可将考绩因素定为四项：

(1) 出勤，占总分 30%，分为上、中、下三个等级。出勤率 100% 为满分（30），病事假一天扣 1 分，旷工一天扣 20 分，迟到或早退一次扣 15 分，旷工一天以上或缺勤 30 天以上者不得分。

(2) 能力，占总分 20%，分上、中、下三等。技术高、能独立工作、完成任务好、胜任本职工作的评为上，低于这个技术水平的评为中或下。在考核阶段内如有 1 个月未成下达任务的扣 10 分。

(3) 成绩，占 30%，分上、中、下三等。协调性好，积极主动工作、安全生产、完成任务好的评为上，较差的评为中，再差的评为下。在工作、生产中出现的一次差错，造成损失的或安全、质量方面发生事故经公司研究作出处理者一次扣 10 分，情况严重者不得分；如有 1 个月未完成下达任务的扣 15 分，病事假每 1 天扣 0.5 分。

(4) 组织纪律，占 20%，分为上、中、下三等。工作服从分配、遵守规章制度、讲究文明礼貌、能团结互助的评为上，否则评为中或下。违反公司规章制度或因工作失职经公司处理者一次扣 10 分。各考绩因素的上、中、下三个等级的比例均分别控制在 25%、60%、15%。

6. 量表法

评级量表是最古老也是用得最多的考核方法之一。评级量表法把员工的绩效分成若干项目，每个项目后设一个量表，由考核者作出考核。评级量表法之所以被用得最多是因为考核者发现它极易完成，而且费时又少，又好学，并且有效性也很高。

评级量表法之所以能实现考核的目标是因为它创造了一种数量化考核，它把员工绩效的每一因素都反映了出来，总考核成绩可以被看做绩效增长或被用作进行提升的依据。

除表示形式的评级量表，还有非表形式的评级量表。非表形式的量表通常有效性更强，因为它对量表表现为上的每一点的特征都作了简短的说明，而不是简单地量表上的高或低，因为评级量表上的每一水平的特征都作了精确的描述，因此考核者可以给员工（被考核者）的绩效一个更精确的评价。在以表形式的评级量表上，考核者只能主观地确定每个要素每一等级的水平。如什么是“低于平均”？多数评量表都是非表形式的，因为其考核内容工作与工作联系更紧，更针对员工的表现。

每个测评单位可根据自己行业的特点，统计一些量表作为评价的依据，量表可以复杂些，也可简单些，只要能测出不同的品质就行。

总的说来，评级量表又简单又省事。同时，决策者发现评级量表可以满足很多考核目标，因为它给出了绩效的结果，这个数量结果可以用来调薪、调配工作等。

评级量表法也有缺陷。使用这种量表，考核者很容易产生晕圈误差和趋中误差。过于宽大的或中庸的考核者，就会把每个人的每个项目很快地评为高分或平均分。多数评级量表并不针对某一特别岗位，而是适用于组织的所有单位，因而不具有针对性。评级表也容易使考核者的偏见或晕圈效应进入绩效考核中。

7. AFP 方法

考绩的 AFP 方法是三种方法的综合：A 表示 AHP 即层次分析法；F 表示 Fuzzy，即模糊测评法；P 表示 Pattern Recognition，即模式识别。A、F、P 三者有机地结合在一起，互相弥补。形成一个完整的整体。它不仅可以科学地确定指定指标体系的结构、权数，识别、筛除极端意见，还可使评分根据实际情况而变化。AFP 方法可以进行直接绝对评分、两两比较相对评分、模糊评分或任何两种或三种方法的混合评分。

AFP 方法应用软件是以非工程类专业背景的人事组织者为对象，在目前已经十分普及的各种类型的个人电脑上采用简明的中文人机对话方式进行信息传递，操作者只要根据计算机屏幕

的中文提示操作便可迅速得到自己需要的结果，对测评结果可以通过屏幕直接显示或打印文件，也可以对测评结果进行文件存贮和复制、删除和调用。

8. 点因素法

“点因素”是目前先进国家较为普遍采用一种考绩方法。美国福克斯波罗公司根据企业的实际情况，推行了点因素考核法。

“点因素”中，“因素”为考核的内容，“点”为各项内容的计算分数。“点因素”考核是从对每个员工的工作岗位情况（工作评定）和表现情况（表现评定）两个方面的考核进行的。每个工作岗位和每种工作表现，都有一套预先制定好的“点因素”评定标准和与各种点数相对照的报酬等级。根据每个员工岗位工作职责和实际成绩，按考核标准进行评定，获得总点数，决定相应的等级。点数越多，等级越高，所得的报酬也就越多。

“点因素”考绩的基本步骤是：

第一步骤，根据员工担任的工作繁简、责任大小，把人员分为三类：一般员工为“类别一”，一般职员和助理工程师以下的技术人员为“类别二”，科室组长以上的管理人员和工程师为“类别三”。

第二步骤，对每类人根据其工作岗位情况和表现情况设有不同的考核因素与计算标准。

9. 强迫选择法

在强迫选择法中，考核者必须从三个或四个描述员工在某一方面的工作表现的选项中选择一项（有时选两项）。考核者可能会发现所有的选项都描述员工的绩效，不过他只能从中选出一个或两个最能描述员工表现的项目。和评级量表不同，最高管理当局认为是积极的或消极的绩效评价在描述语句中是不明显的。因此，考核者不知道一个员工的考核结果是低、高、或是平均。采用强迫选择法常可以避免考核者的趋中倾向、过宽倾向、晕圈效应或其他的通常的考核误差。

强迫选择法可以用来考核特殊工作的表现，也可以运用到适用于全企业的很宽的工作成绩描述。和评级量表法一样，强迫选择法最终的考核分也是数字，而且用起来又快又容易。

强迫选择法也有自己的致命弱点。考核者会试图猜出人力资源管理部门的哪种描述是积极的，哪种描述是消极的。另外，一个好的监督者（也是考核者）想利用考核结果作为开发工具是不可能的，因为考核结果并不反馈到员工。考核者完成考核表的填写后，把它交给人力资源管理部门或最高管理当局。因此强迫选择法很难用于开发目的。

10. 面谈考核法

面谈制度是一项十分重要的方法，广泛用于人事管理的各个环节上。比如，企业规定上级管理人员定期与下级面谈，听取下级意见，进行指导教育。除此之外，还有不定期的面谈申诉规定，用在考评工作的面谈，有录用新员工时的面谈测验，晋升考评中的面谈答辩，成绩考评中的反馈面谈等等。

录用时的面谈测验主要是为了了解书面测验无法反映出来的对本企业的适应性情况。为了减少人对人评价时的主观性，通常由多数考评者（3~5 人）同时与录用对象进行面谈，然后综合各人的考评评语。为了防止面谈内容发生偏颇，都预先拟定面谈考评表格，详细列出要考评的内容（考评因素），逐条进行考评。在有限的时间内，为了尽可能准确作出评价，还可以采取“集体面谈”，即由考评者提出某一个话题，使一组被考评者展开自我讨论，考评者则从旁边观察被考评人在讨论中表现出的能力和特点，记入考评表。当考评者认为一个话题的讨论不能完全反映情况时，可以引导或更换到其他话题直到足以作出评价为止。

晋升中的面谈答辩一般由多个上级管理人员组成考评团进行，但这种考评的结果并不具有决定性作用，因为晋升主要由长期以来日常考评评语的积累效果决定。

11. 人事考评表

各种人事考评表格是构成员工人事档案的主要部分。应该重视的是平时考评结果的积累与综合，不采取“一锤定音”的集中考核。

人事考评表有各种形式，视不同目的而定。人事考评表通常由考评标准和考评用表两部分组成，有时把两部分印在同一张表上，长期稳定的考评标准常常作为企业制度，以成文的形式固定下来，这时也可以不附在考评用表后，只在考评用表上注明引用考评代号。

12. 短文法

主要用来对员工开发的绩效考核方法是书面短文法。考核者书写一篇短文以描述员工绩效，并特别举出长处缺点的例子。由于这种方法迫使考核讨论绩效的特别事例，它也能减少考核者的偏见和晕圈效应。由于考核者得列举员工表现的特别事例，而且不使用评级量表，因此也能减少趋中和过宽误差。

这种考核方法也有一个明显的弱点：考核者必须对每一员工写出一篇独立的短文所花费的时间是难以忍受的。另外，短文法不适用于估价目标，因为没有通用的标准，短文法描述的不同员工的成绩无法与增长和提升相联系。这种方法最适用于小企业或小的工作单位，而且主要目的是开发员工的技能，激发其表现。

13. 目标管理法

被讨论的最广泛的绩效考核方法是目标管理（MBO）。一些公司利用 MBO 很成功，另一些公司则遭到了失败，还有一些则模棱两可。通常，MBO 程序如下：

第一步，监督者和下属联合制定考核期内要实现的目标，并为实现特定的目标制定员工所需达到的绩效水平。

第二步，在考核期内，监督者和下属根据业务或环境变化修改或调整目标。

第三步，监督者和下属共同决定员工是否达到了目标，讨论失败的原因。所要研究的问题是像罢工、市场变化或劳动争议等导致偏离预期目标的原因。

第四步。监督者和员工（下属）共同制定下一考核期的目标和绩效目标。

MBO 方法的好处很多。员工和监督者均参加考核程序。考核的焦点是特殊的目标而不是像合作和依赖性等类似的泛泛的个人品质。MBO 方法独一无二的地方是，目标是在考核期开始前事先确定的。事先讨论过考核方法在员工成绩已经完成之后应用。由于 MBO 程序在考核期开始前给员工以指导，因此它在定义员工努力的方向和成绩实现程度方面是开发性的。在绩效考核体系中，MBO 程序的目标制定方针也是独一无二的。MBO 方法的缺陷是，在考核中监督者和其部下都得花时间并做出努力。

14. 合成法

雇主有时决定利用包含着开发性目标的形式又包含着评价性目标的形式考核方法。肯德基烤鸡的考核是一个因素的三点（极好、满意、不满意）量表。另外，还有一个总的绩效评级。这个表也要求用短语解释所给要素的每一评级。这个考核表不同于许多别的表的一点是它考核的是一个“团队”而不是一个员工，它表明肯德基烤鸡的重视点既在团队又在个人。

15. 关键事件法

某些现代绩效考核方法应用了关键事件法，以便考核更具有针对性。关键事件法利用一些从一线管理者或员工那里收集到的工作表现的特别事例进行考核。通常，在这种方法中，几个员工和一线管理者汇集了一系列与特别好的或差的员工表现有关的实际工作经验。而平常的或一般的工作表现均不予考虑。特别的好或差的工作表现可以把最好的员工从一般员工中挑出来。因此，这种方法强调的是代表最好或最差表现的关键事例所代表的活动。一旦考核的关键事件选定了，所应用的特别方法也就确定下来了。关键事件法一般有如下几种：

(1)年度报告法。这种方法的一种形式是一线监督者保持考核期内员工关键事件的连续记载。监督者每年报告决定员工表现的每一个员工记录。其中特别好的或特别差的事例就代表了员工在考核期内的绩效。在考核期中没有或很少记录的员工所做的工作是令人满意的，他们的绩效既不高于也不低于预期的绩效水平（标准或平均绩效水平）。年度报告法的优点是它特别针对工作，其工作联系性强。而且由于考核是在特定日期就特定事件进行的，考核者很少或不受偏见的影响。

年度报告法的主要缺陷是很难保证员工表现的精确记载。由于监督者更优先地考虑其他事情，因此常常不给记录员工表现以充足的时间。这种不完善可能是由于监督者的偏见或简单地由于缺乏时间和努力。如果管理当局对监督者进行必要的训练，使他们能客观、全面地记载员工的关键事件，这种考核方法也可以用于开发性目标。年度报告法的另一缺陷是缺乏关于员工的比较数据，很难用关键事件的记录来比较不同员工的绩效。

(2)关键事件清单法。关键事件法也可以开发一个与员工绩效相联系的关键行为的清单来进行绩效考核。这种考核方法对每一工作要给出 20 或 30 个关键项目。考核者只简单地检查员工在某一项目上是否表现出众。出色的员工将得到很多检查记号，这表明他们考核期表现很好。一般员工将只得到很少的检查记号，因为他们仅在很少的某些情况下表现出众。

关键事件清单方法常常给不同的项目以不同的权重，以表示某些项目比其他项目重要。通常权重不让完成被考核的考核者得知。基本位员工关键事件清单上的检查记号汇总以后，就可以得到这些员工的数量型的评价结果。由于这种方法产生的结果是员工绩效的数字型总分，因此必须为组织内每一不同岗位制定一个考核清单，这种方法是费时间而且费用也很高。

(3)行为定位评级表。这种量表把行为考核与评级量表结合在一起，用量表对绩效作出评级，并以关键行为事件对量表值作出定位。这种方法用起来很容易。这种量表用于评价性目标，它很容易获得与绩效增长和提升可能性相联系的数字型评价结果。这种方法也更能用于开发性目标，因为它是与工作紧密相联系的，而且用代表好的工作成绩的关键事项作为评价事项。

16. 对照法

对照法是依据一定的标准，根据标准进行比较，找出被评对象的差距的一种方法。

管理人员要对属下进行评价，决定升迁某人时常采用此法。

首先要将能力进行区分。同一能力，存在高低程度的差异，应该在量上加以区分。比如外语知识的掌握情况，关于这点存在着个体差异是必然的，到底区别大小如何呢？我们将德语知识看成一种外语的综合能力，它包括日常会话、词汇量、语音、听力、书面理解能力以及语法知识等。

其次，要对每一个能力作出详细解释，让评判者没有理解上的差别。

最后，制定能力对照表，以便对每个考察对象进行考察和对照。

为了使对照更加科学，有必要对每一能力作一详细介绍，以便统一概念，制定共同的评价。下面是各个项目能力的解释。

专业知识：掌握本专业知识；掌握邻近专业知识；学习专业知识的能力；学习专业知识的愿望。

实际运用：（指在实际工作中运用理论知识和经验的能力）；组织、计划能力；适应新工作的能力；对重要性和切合实际性的辨别能力。

主动性：寻找新的问题，新的任务范围主动性，对自己工作在时间、质量和数量上要求；独立着手解决问题；学习新技术主动性；改进工作方法主动性。

决策能力：收集、分析数据的系统性；利用他人经验的能力；对不同解决方法带来后果的预测能力；评价解决方法能力；

责任性：对自己的决策负责；对由自己决策而造成的后果负责。

处理信息：提供信息目的明确性；提供信息及时；表达准确；区分重要信息和次要信息；开发信息来源；选择正确的媒介；与部下、同事、上级交流信息的愿望。

小组工作能力：交往能力；说服能力；适应环境能力；与小组和决策的一致程度；领导小组能力；接受批评；宽宏大量。

下放任务和权限能力：对下放任务和权限重视程度；利用任务和权限下放；鉴于部下的能力处理好任务和权限的关系。

制度目标能力：利用目标来引导部下；目标与上一级目标一致程度；目标的现实性；协作性制定目标。

评价和引导部下：对部下的成绩和行为的评价有规律、及时；让被评者参与评价过程；制定和有效地使用引导手段。

（三）绩效考核要素体系与标准

1. 内容

考核的对象不同，考核的目的不同，绩效考核的内容也不同。

(1) 群体绩效考核要素体系的内容。按考核对象的人数多少，绩效考核可以分为对群体或部门的绩效考核和个体的绩效考核。其中群体绩效考核根据其工作性质的不同，又可分为管理性群体绩效考核、服务性群体绩效考核、科学性群体绩效考核和生产性群体绩效考核。对于管理性群体和服务性群体，其性质是比较相似的，它们一般不会有客观的成果产出，因此考核中应主要考核其工作效率、出勤率、工作方式、群体的气氛等指标。对于生产性群体，它一般有客观的物质产出。因此，对其考核一般应以最后工作成果如生产数量、生产质量等为主要考核指标，同时也要考核其工作方式、群体气氛等指标。而科技性群体则可能会产生客观成果，也可能不产生出客观成果，介于前述三种群体之间，因此应兼顾工作过程与工作成果两个方面。实际上，企业更多的、更常用的还是对个人的考核。

(2) 考核要素体系。对个人的绩效考核，对象不同，其绩效考核要素体系也不同。一般情况下，可根据企业岗位分类分解的结果，分别对各类各级人员制定出相应的绩效考核要素体系。当然，其粗细程度，即是否对企业内每一小类每一级岗位均制订出绩效考核要素体系，要视企业的规模、被考核者人数以及考核目的等因素来确定。对于一般的企业，主要根据被考核者工作的性质，即根据岗位的分类的结果来确定。

企业的岗位分类尚无统一标准或规定，以下几种方式可供参考：

①按岗位实际承担者的性质和特点，对岗位进行横向区分。如将企业全部岗位分为：管理岗位和生产岗位两大类。

②按照工作职能、劳动分工等性质，将岗位划分为若干个中类或小类，划分层次最多不超过两个。例如，某企业将管理岗位归为 10 小类：生产管理类；经营管理类；财务、审计类；科技管理类；人力资源管理类；教育培训类；物资管理类；行政管理类；综合管理类等。生产岗位大致可再细分为基本生产岗位、辅助生产岗位、生活服务岗位等若干小类。

2. 设计方法

(1) 绩效要素图示法。绩效要素图示法就是将某类人员的绩效特征，用图表描绘出来，然后加以分析研究，确定需考核的绩效要素。这种方法一般将某类人员的绩效要素按需要考核程度分档，然后根据少而精的原则进行选取。分档可以是三档（即非考核不可、非常需要考核、需要考核），也可以是五档（即非考核不可、非常需要考核、需要考核、需要考核程度低、几乎不需要考核等）。如对推销的绩效考核要素体系的制定，在工作分析的基础上，需要对推销的绩效要素用绩效要素图示法分为三个档次列在图上，如图 3.2.1 所示。

根据绩效考核要素体系设计原理，对推销员的绩效进行考核，主要应考核以下要素指标：销售额及其增长率、销售费用、不良绩权比率、对客户及顾客礼貌、从公司全局出发等五项指标。

(2) 问卷调查法。这种方法是设计者以一种书面形式，将项目和问题表示出来，分发给有关人员填写，收集、征求不同人员意见的一种方法，问卷调查法的程序包括：

第一步，根据考核目的、对象等情况，调查绩效考核要素。

第二步，给每个调查要素一个定义，以明确它的内涵和外延。

第三步，根据调查的目的和单位的具体情况，确定问卷采用的形式、调查对象、范围和方法。

第四步，编制调查问卷。将需要调查的内容，以一定的格式编制成问卷。这一步是很重要的。对于调查问卷中所提的问题、问题的回答方式、答题次序等都要慎重考虑。对于其中所提的问题要注意：在一个问题中不要包含两个或两个以上问题，提问的措辞要认真推敲，要防止诱导。对于回答问题的方式有封闭式和开放式。两者各有优点，可根据需要选择。在回答问题的次序上可按逻辑性、先易后难的顺序回答。

第五步，分发问卷。通过一定的渠道分发问卷给调查者，选择的渠道应是可靠的。

第六步，回收问卷，进行统计分析，处理调查结果。

3. 评估程序

一个组织之所以创造和实施绩效考核目的是为了达到某些预定的目标。在公司的人力资源管理政策中，常常能发现组织考核项目的目的和目标的详细清单。如果这些目标达到了，许多企业便不再前进了。平时，考核项目主要目的在于激励和某些其他功能，一般并不评估其目的的实现程度。在极端的例子中，观念错误、缺乏操作性的考核项目可能会导致员工和管理当局的不佳情绪、不公平的感觉、阻碍职业发展和就业歧视。定期的绩效考核评估表明好的管理，并且产生好的感受。

那么，怎么评估一个考核系统呢？英国一个具有大约 2000 名员工的公司采用了如下评估程序：

(1) 面谈。与来自各部门的管理人员面谈。讨论集中在考核系统的长处和劣势以及考核系统改进的建议上。

(2) 员工记录的分析。运用随机抽样法以发现可能的歧视、趋中误差、宽大误差和晕轮效应误差。

(3) 员工和他们考核等级之间的相关分析。员工的考核等级是和某些个人或工作因素（如年龄、种族等）相关的。询问员工是否与他们进行了考核结果的讨论。

(4) 考核系统的比较分析。把公司所用的考核系统和其他公司所用的考核系统比较。

通过设计新的考核系统校正了考核系统的问题，其工作包括：

- ①开发两种分离的考核表，一种用于非管理人员，一种用于管理人员和高级职员。
- ②根据与工作的相关性程度大小给每一个考核因素加权。
- ③用行为来定义评级因素，以使得考核更客观。
- ④设计一个管理性和职业性员工的目标管理体系，员工和他们的监督者共同决定绩效目标。

一种考核系统的方法是最高管理当局向管理者提供反馈。向管理者提供关于他们的考核质量是有好处的。这种活动既简单且费用低廉，而且管理人员意识到了他们作为考核者的表现是需接受评估的。最重要的是，当让考核者了解了其他考核者的考核等级——指考核结果时，可以有效地减少他们考核中的宽大误差。没有这些信息，考核者不知道他们考核是多么严或多么宽。

某些时候可以用群体考核补充管理者（也是考核者）对员工的个人的考核，因为在多数工作情况下，单个员工的绩效明显地要受到工作群体的影响。如果员工有互相考核的机会，作为监督者的考核者就能得到一些很有价值的信息。考核者可以利用群体互相考核的结果去检验对单个员工自己考核的精确性。如果同事同样地具有互相考核的机会，考核将会更公正，因为他们不必互相面对。群体考核可以使考核者不会凭感觉考核。群体考核的另一个好处是不会像监督者考核一样，群体的观点不会被员工个人抵消。另外，有证据表明，群体考核的有效性较高。

4. 考核要素体系设计步骤

确定绩效考核要素体系，一般可分为四个步骤：

第一，工作分析（岗位分析）。根据考核目的，对被考核对象的岗位的工作内容、性质以及完成这些工作所应具备的条件等进行研究和分析，从而了解被考核者在该岗位工作所应达到的目标、采取的工作方式等，初步确定出绩效考核要素。

第二，理论验证。依据绩效的考核的基本原理与原则，对所设计的绩效要素进行论证，使其具有一定的科学依据。

第三，进行要素调查，确定要素体系。根据工作分析初步确定的要素，运用绩效考核要素体系设计方法，进行要素调查，最后确定绩效考核要素体系。在进行要素调查和要素体系的确定时，往往将几种方法结合起来使用，使要素体系更加准确、完善、可靠。

第四，修订。为了使确定好的要素更趋向合理，还应对其进行修订。修订分为两种。一种是考核前修订。通过专家调查法，将所确定的要素提交领导、学术权威或专家会议，征求意见，修改、补充、完善绩效考核要素体系。另一种是考核后修订。根据考核及考核结果应用之后的效果等情况进行修订，使考核要素内容更加理想和完善。

5. 考核标准

绩效考核标准一般有两种：一种是综合等级标准，另一种是分解提问标准。

(1) 综合等级标准。把反映绩效考核要素内涵及外延等诸方面的特征进行综合，并根据综合结果按照反映绩效考核要素综合结果的不同程度顺序进行等级划分，并指派一定的值。在考核时，考核者可根据考核要素，参照等级划分标准，来确定被考核者在某个要素上所处的等级位置。

编制综合等级标准时，首先应明确各要素具有的特征，然后把这些特征收入到每一个等级档次中，看这些特征各个等级的具体体现是什么，将每个具体体现用文字描绘出来，就成为这个等级档次的标准。

(2) 分解提问标准。把反映考核要素内涵和外延等诸方面的特征独立并列。对独立并列的特征以一定的方式进行提问，根据提问的内容，提供对每一问题不同程度的回答。

编制分解提问标准时，在明确了解各要素的行为特征之后，以行为特征为指标，选择确切的描述进行提问。问题的内容应尽可能具体，接近于客观实际和日常工作，尽可能隐含所要考核的要素。问题明确后，再根据问题编制评定标准。

标准的制定依不同的社会形态，企业的目标和性质而略有不同，因而各个评价中心测量的指标是不同的。

美国电话电报公司的项目有下列 20 项：组织和计划能力、决策能力、创造力、人际关系技能、行为的灵活性、个人活力、对事物变化的忍耐力、应变能力、学习能力、兴趣广泛性、内心的工作标准、工作绩效、口头表达能力、社会角色知觉能力、自我努力目标、精力、忍受延迟报酬的能力、受到上司称赞的需要、受到同事称赞的需要、目标的灵活性和安全需要。

绩效考核标准对于一定时期员工的努力方向和积极性有重要影响，因此应慎重对待。在编制时要遵循如下原则：

① 定量要准确。标准能用数量表示时应尽可能使用数量表示。如对推销员的销售额要素，假如分成三档的话，用“50 万以上为‘合格’得 1 分，100 万以上为‘良好’得 3 分，150 万以上为‘优秀’得 5 分”的标准就比“较少”得 1 分，“较多”得 3 分，“很多”得 5 分”的衡量标准要好。同时，标准的定量必须准确。定量准确包括三个方面：一是各要素标准的起止水

平应是合理确定的；二是各标准的含义，相互间的差距应是明确合理的，评分应是等距的；三是选择的等级档次数量要合理。

②内容要先进合理。所谓先进是指考核标准要反映企业的科学技术水平、管理水平，不至于使员工的每项要素都达到满分。所谓合理是指，考核标准又不能太严，使员工的考核分数都很低。一般情况下，应以多数员工都能达到的水平为考核的及格分。

(四)绩效改进计划

绩效改进计划就是采取一系列具体行为改进部属的绩效，包括做什么、谁来做、何时做。一个切实可行的绩效改进计划应包括以下要点：

1. 切合实际

为了使绩效改进计划确实能够执行，在制定绩效改进计划的时候要本着三条原则：容易改进的优先列入计划，不易改进的列入长期计划，不急于改进的暂时不列入计划；也就是说，容易改进的先改，不易改进的后改，循序渐进，由易至难，以免使员工产生抵制心理。

2. 计划要有时间性

计划的拟定与实施必须要有时间的约束，避免流于形式。

3. 计划内容要具体

应该做的事必须述说清楚、具体、看得见、摸得着、抓得住才行。

4. 计划要获得认同

绩效改进计划必须得到双方的一致认同方为有效，才能确保计划的实现。绩效改进者要感觉到这是他自己的事，而不是上级强加给自己的任务。

5. 绩效改进指导

现代考核技术中，应把在工作中培养下属视为改进工作绩效的重点来抓。

(五)考核时间安排

一般而言，评价中心用来评选初级管理人员的典型评价项目，需要花一天时间，而衡量中级管理人员则需要三天时间，评价中心一次评价六到十二个被评者，由六个评价员进行测评。

按照领导后备力量的选拔和培养制度，经过部门级经理的提名，该公司选出了符合前提条件的 32 名被试者作为第一批的领导后备力量候选人，将之随机分成五个组，每组分别由 6、6、6、6、8 名被试者组成，每期的评委人数也与之相适应，每组考核将持续两天时间，时间必须周密、详细，具体地遵守考评时间安排。

在实施过程时，除了要对时间计划、评委安排进行仔细考虑外，还要在组织上进行充分的准备，准备好资料，足够用的大大小小的纸张、日历表、回形针、书写板、书写架以及要及时地协调日期，以保证全体评委及候选人准时参加，订好宾馆及房间等，在组织上保证评价中心的顺利进行。

三、企业测评体系

(一)企业测评体系概述

1. 企业测评的三大阶段

对管理人员测评的重要性被越来越多的人所认识和重视，其目的在于通过科学的测评，为人员的奖惩、晋升晋级、聘任等人事决策提供依据。测评进程主要分为三个阶段。

第一阶段：研究摸底，制定量表。在此阶段主要调研公司内部情况，形成测评量表框架，制定量表初稿；同时征求有关人员意见，修订量表，形成正式量表；向公司骨干人员就测评的目的意义、方式和方法，特别是就如何使测评结果反馈给对方的、能真正起到调动人员积极性的问题，进行专题报告，为测评的顺利进行打好基础。

第二阶段：测评实施，数据处理。组织各参加测评的人员进行测评的实施工作；对测评数据进行分析处理，并对每个被测人员作出书面评定。

第三阶段：反馈结果，征询意见。心理测验作为心理学的研究方法之一，始于欧美，现已得到较好的发展。

心理测验包括智力测验、各种人格测量（如投射测验与主题统觉测验）、各种操作能力和能力倾向测验，这些都由受过系统心理学训练的心理学家担任主试，并且测验要经过可信性和有效性，即信度和效度考验，只有经过考验的测验方能推广运用。

近年来，心理测验工作开展迅速，对若干国际上著名的测验，均进行了修订。修订的智力测验量表有：第三次修订的比奈量表、韦克斯勒成人智力量表、韦氏儿童智力量表、韦氏学龄前期和学龄初期儿童智力量表和丹佛发展筛选测验

在个性测验方面修订的有：明尼苏达多相个性调查表、Y-G 性格测验、卡特尔 16 种个性因素测验以及艾森克的人格问卷、外倾向性测验量表等。

在记忆测验方面有：韦氏记忆测验、许淑莲的心理测验等。

以上测验均可在评价中心加以选择利用，例如美国彭尼公司的巴汉姆评价中心就采用心理测验的方法对候选人进行考评，取得了不错的效果。

另外，一些问卷测验也可以在评价中心加以使用，从而可以多角度地对被试者结果进行比较，通过二者的比较可以看出自我认识 and 他人认识的区别，从而反映出候选人的人性品质。

文件框、无领导小组讨论及心理测验都是评价中心的主要内容，此外还有许多模拟情景的练习，如小说练习、建筑练习、墙壁练习等。它们的具体操作方法虽然不同，但都有一个共同特点，即可以让评价人员在客观的情景下进行有效的观察，这几种常用的方法，在使用时要进行慎重的选择，以符合自己的企业和公司的具体要求。

2. 测评原则

结合企业的实际，设计编制了测评的要素体系，其要素设计的原则如下：

（1）微分化原则

有些要素含义过于笼统，如交流能力包括表达能力、说服能力，管理能力包括制定目标、选择工作重点等等。面对这样的要素含义，可能会使测评人员的打分产生偏向。如，同样是评价一个人的“交流能力”，根据要素含义，有的人侧重于对“表达能力”的考评，有的侧重于“文字表达能力”，有的人侧重于“口头表达能力”，而有的人则侧重于“说服能力”的考评，这样测评的角度不同，势必会使测评结果失真。为此，有必要对这些要素进行微分化处理，如管理能力，分解为决策能力、领导能力、监督能力、用人能力、协调能力等。这样就使要素含义达到较高的清晰度，使测评结果更加有效。

（2）针对性原则

同样要素，在不同工作岗位上会有不同的行为表现，这就要求要素含义具有针对性，即与岗位要求紧密结合。如，同样是“协调能力”，对财务部经理来说，指的是“能处理好公司内部的各种关系及与银行等金融机构的关系，使工作能够顺利进行”对工程设备部的管理员来说，指的是“能处理好部门内部、部门之间的关系，使工作能够顺利进行，问题得到及时解决”。要做到要素具有针对性，必须对被测评人员的职务进行分析。

（3）共同性原则

虽然岗位的要求各有不同，但公司的管理人员有其共同的特征，因而对管理人员有共性要求，在总公司的测评量表中，“宏观决策能力”、“协调能力”、“消化吸收能力”、“外语水平”、“知识面”是他们在工作实践中搜索得出的作为公司各部门的管理人员应具备的共性能力。如“消化吸收能力”之所以重要，因为要适应总公司为竞争、生存、赢利而下达的生产更新任务，就必须具有消化吸收能力才能适应总公司的要求，以适应市场变化的需要。因而在这次测评要素的设计中，也专门设置了几个共性要素，如知识与经验、协调能力、民主性等，以突出作为现代企业管理人员的功能特点。

要素结构细分为三类，即素质结构、智能结构和绩效结构三个部分，可用下列公式表示：

$E = E_1 + E_2 + E_3$ 式中，

E ——测评的要素体系；

E_1 ——素质结构及其要素；

E_2 ——智能结构及其要素；

E_3 ——绩效结构及其要素。

素质结构：是指人的品德素质，由责任心、民主性、主动性等要素构成。

智能结构：指人的一般能力、特殊能力、知识结构和专业结构，它是先天遗传、社会历史、教育因素及个人努力几方面相互作用的结果，由知识与经验、发现解决问题能力、对事物的敏感性、协调能力、创造能力等要素构成。

绩效结构：是物化的素质和智能，也是衡量素质和智能水平的重要标志，由完成任务的速度即工作效率及完成任务的质量和数量即工作效果构成。

对于领导决策者和经营管理者而言，可以通过测试检验自己的领导能力、经营管理能力，以及其他经营管理技能。

对一般员工而言，可通过测试，自我检查在工作中的表现，检验自己各方面的能力，使你可以清楚地了解自己，更好地扬长补短。

人们要完成任务，要达到某种目的，他们所采取的态度、方式方法都不太一样，各人有各人的个性和特点，每个人的个人成就方式也受政治、文化、经济、教育等背景环境因素影响。随着社会、组织行为的变化，尤其是世界进入到高科技、信息、知识爆炸的时代，为了迎接“国际化、跨国化、全球化”的竞争与挑战，作为个人都应了解自己的个人成就方式，取长补短，使

个人成就方式适应社会和组织的需要，尤其是要适应跨文化组织的需要。作为组织，也应了解组织中的每一个人的个人成就方式，将每个人都安排在适当的岗位上，充分发挥人力资源的作用。

(二) 各类测评实践

1. Y-G 性格测验

日本京都大学教授矢田部达郎，关西大学教授过闪美延等以美国心理学家吉尔福特的三种性格测验：即吉尔福特人格量表、吉尔福特—马丁人格量表、吉尔福特—马丁人事调查表为基础，根据日本人的特点编制了该测验，心理学家对此进行了修订，信度、效度均得到考验。

典型性格特征列表如表 3-4 所示。

A、B、C、D、E 五种类型中，D 型属于稳定积极性，属于这种类型的人在人际关系方面较少产生问题，行动积极，所以无论是工作还是游戏都具有管理者的性格。

2. 人力资源指数问卷表

舒斯特教授在 1977 年设计的“人力资源指数”问卷调查表，其概念是任西斯·李克特 (Rensis Likert) 在 20 世纪 60 年代从事人力资源统计时提出来的。李克特力图在收入报告和收支平衡表上综合人力资源统计与财务数据，以求对人力资源作出评估。然而，这种努力遇到了一系列的实际困难，包括专业会计的反对。结果人力资源统计只好尽量少用财务数据，而更多地采取组织气氛调查数据来测量、评估人力资源状况，这种方法对测量和评估人力资源的素质更为合适。

人力资源指数的调查表内容是反映接受调查员工的想法。这个指数有关于组织的 64 个问题，要求员工逐一回答对这些问题的同意程度。最后两题为被调查者提供随意发挥的机会，即让应答者陈述在组织中他们“最喜欢本单位的事”和认为“最需要改革的方面”。

3. 领导能力测评

领导及管理能力是经营管理技能的一个重要方面，它关系到公司运行的效率及公司的效益。

那么，你是一位好的领导吗？你的管理能力如何？

请首先回答下列问题，再对照答案进行判断。

①在以下三种职业中，你最喜欢哪种？

A. 做某个组织的发言人。

B. 做某个团体的领导人。

C. 做一支军队的指挥官。

②你认为授权下级有何好处？

A. 有利于提高员工个人能力。

B. 可以让上级领导集中精力于高层管理。

C. 减轻上级领导的工作负担。

③当你准备作出一项与下属员工的工作密切相关的决定时，是否征求他们的意见？

A. 是的，我一贯重视员工的意见。

B. 不，我认为管理者有权作决定。

C. 不一定，这要取决于我是否有时间。

④你授权给下级时，给他们多大权限？

A. 希望他们先斩后奏。

B. 每作重要决定时都征求你的意见。

C. 自行决定是否要征求你的意见。

⑤你希望下属参与制定工作计划吗？

A. 不，因为他们会劝我降低指标的。

B. 是的，因为这样才能使他们发挥积极性，真正全心全意地完成工作。

C. 有时候，但重大项目除外。

⑥如果某位下属在完成一项艰巨任务过程中表现出色，你会：

A. 立即向他表示祝贺。

B. 不加评论，避免他趁机要求加薪。

C. 遇到他时顺便表扬几句。

⑦如果某位一向表现很佳的员工突然业绩下降，你会：

A. 尽快找他促膝谈心，找出问题所在。

B. 态度强硬地逼他改正。

C. 让人事部门去调查原因。

⑧如果你将向全体下属宣布一项重要的新措施，你会：

A. 发一份简报，将新措施方案刊载在其中。

B. 安排一名助手去向大家解释。

C. 召开一次专门会议，向每位下属详细解释新方案。

⑨如果某位部下因未获提升而情绪低落，你会：

A. 告诉他那个职位本来就不适合他。

B. 教他改进的方法，以便在下一次提升时脱颖而出。

C. 劝他别伤心，告诉他谁都会有挫折。

⑩如果你对某位下属提出的过激方案不感兴趣，你会：

A. 指出这个方案的缺陷，同时鼓励他重新考虑新方案。

B. 告诉他这个方案不合时宜，成本太高，不能实施。

C. 表示你将认真考虑他的意见，随后丢进档案柜不再理会。

80-100 分：你是一位出色的领导，你善于调动员工的积极性，善于合适地授权下级，使公司运行具有较高效率，也使你的公司具有较强的竞争力。

建议你再参考有关提高管理能力的技法，它将使你更出色。

55-75 分：你能正确认识经营管理者的职责，不过还不够大胆，不能充分信任员工，你还需学习和训练，建议你参考有关提高管理能力的方法。

25-50 分：你过于保守，束缚着下属的发展。你不仅需要参加各种培训和学习的各类方法，还应增加自信以及对别人的信心。

0-20 分：你根本不适合做经营管理工作，你很难是一名管理者。

案例一：人力资源指数

这次调研的目的是为了了解员工对本单位人力资源管理效益的态度。本调查表提供给您一个表达您建设性意见的机会。您的见解对帮助您单位正确地评估人力资源管理的效益，从而进一步改进人力资源管理是具有价值的。

这次调查采取不记名形式，请不要在问卷答题纸上署名或以任何方式说明您的身份。不会根据回收的问卷去追究任何个人。坦率和自由地表达您的观点是最有帮助的。

请从下面五种选择中选择最能说明您所处的环境和表达您的感受的其中一种。

一、几乎从来没有；

二、不经常；

三、有时；

四、经常；

五、几乎总是。

以下是问题（节录）：

1. 为使每人有出色的绩效，上层管理人员能将单位的有关目标、问题、缺点、策略等信息自上而下地沟通。
2. 本单位的协作精神较强。
3. 人们能参与并且影响决定整个单位命运的决策。
4. 各级员工都感到对整个单位的目标负有责任，并通过行动去实现。
5. 我的上司知道并且能理解下属的问题。

6. 各部门对单位的目标都非常了解。
7. 为实现总体目标，对单位的资金和人力资源能进行合理的分配。
8. 人们能参与并影响对本部门而言是十分重要的决策。
9. 我的工作提供了自我表现的机会。
10. 管理人员能信任员工，并对员工抱有信心。
11. 与其他部门之间的关系是令人满意和有益的。
12. 人们能拧成一股绳，相互之间充分合作以实现组织的有关目标。
13. 工作环境舒适、安全，并有助于产生绩效。
14. 我的工作能得到别人的承认。
15. 管理人员对员工充分信任，并对员工极有信心。
16. 全体员工参与决策，而不是几个领导说了算。
17. 管理是高质量的。
18. 单位十分清楚其目标是什么，并知道如何去实现它。
19. 单位各部门之间有着良好的合作关系，而没有破坏性的冲突。
20. 员工能自由地与上司讨论工作问题。
21. 本单位在各方面都是符合职业道德伦理的。
22. 最能帮助单位实现目标的人才能得到录用和晋升。
23. 大体上说来，本单位大多数员工是灵敏的、有洞察力的，并且能相互帮助。
24. 总的说来，单位决策所需的全面、精确的信息都可获得。

调查表中 24 个项目分别记分和汇总，但最重要的是 24 个项目将被用来确定以下 15 个因素的综合分数：

1. 报酬制度：工资、津贴、奖金、福利和其他（物质的与非物质方面的）奖励。

2. 信息沟通：组织内信息的纵向沟通和横向沟通。
3. 组织的效率：对组织的整体能力和取得成功的自信心程度以及组织实现其目标的成功程度。
4. 关心员工：组织在关心员工方面给人们的印象如何。
5. 组织目标：每一个员工对组织目标有所了解，并确认其目标，而且对此感到自豪。
6. 合作：组织的全体成员在为共同目标而有效合作奋斗的同时，各自的能力得到了极大的发挥。
7. 内在满意度：员工对自己工作得到报酬的满意度，如对成就的进取意识，工作胜利时的自豪感，对自己成长发展的评估以及对自己有能力的感受。
8. 组织结构：规章制度、管理政策和程序、管理体系与管理实践、正规的组织机构与请示报告制度。
9. 人际关系：组织内部成员之间的感情沟通。
10. 环境：组织内部的气氛使员工感到愉快，得到拥护和支持，并且将组织视作和谐的工作环境。
11. 员工参与管理：员工有为组织献计献策的机会，能与上级磋商、沟通，并在组织的决策中起到一定的作用。
12. 工作群体：对自己日常工作中最接近的同事的感情。
13. 群体间的协调能力：各独立群体间相互协调，并能有效地完成共同工作目标的能力。
14. 第一线的管理：组织成员对第一线管理人员的能力与人品的信任。
15. 管理的质量：组织成员对中级和高级管理人员的能力。

案例二：创造性思维测评

请填完表中在每一项你认为可得的评价（优、良、可、劣）上打“√”然后再计算你的分数。

评分标准：优 3 分；良 2 分；可 1 分；劣 0 分。

这个测试表格目的不在于测试你的创造力，而是通过这个表格来和其他人进行比较。

你填完这个表格后，让了解你的人重新填写（如双亲、同事、朋友等），这个表格可以自己填，也可以让了解你的人为你填，如下表所示。

然后将自己填后得到的总分和别人替你填后得到的总分进行比较。

也许你会感到吃惊……

但你应仔细考虑令你吃惊的原因！

案例三：沟通能力测评

作为一个经营管理者，与别人沟通交流的能力是相当重要的。一个善于与别人交流的管理者，可以让部下充分信任你，让部门中充满团结协作的气氛，同时，也是你成功的保证。

一、你是否经常：（选择你认为经常做的事）

1. 召集部门会议，既讨论工作问题，又探讨一些大家共同感兴趣的问题。
2. 鼓励员工积极关心公司事务，踊跃提问题，出主意，想办法，集思广益。
3. 提倡同事之间的密切合作与交流。
4. 鼓励部下畅谈未来并帮助他们为自己设计。
5. 召集“群英会”，请员工为公司经营出谋划策。

二、你是否：（选择几项你认为有的情况）

1. 将工作计划分发到每位部下手中。
2. 定期与每位部下谈话，讨论其工作进展情况。
3. 每年至少召开一次总结会，表扬先进，鞭策后进，同时广泛征求群众意见，让大家畅所欲言。
4. 为了造成一种轻松愉快的气氛，使大家畅所欲言，而把会议地点安排在酒店等地方。
5. 尽量少下达书面指标，多与部下直接交流。
6. 平易近人，与下属打成一片。

7. 当公司内出现人事、政策和 workflows 的重大调整时，及时召集部下开会，解释调整的原因及这些调整对他们今后工作的影响。

8. 在你听说某位部下对毫无根据的谣言而苦恼后，你会立即召开会议辟谣。

9. 喜欢在总经理办公会上将本部门工作进展公布于众，以赢得其他部门的合作和支持。

10. 常在部门内组织协作小组，提倡团结奋斗精神。

三、如果某位与你竞争最激烈的同事向你借一本经营管理畅销书，你会：

1. 立即借给他。

2. 同意借给他，但声明此书无用。

3. 告诉他书遗忘在其他地方了。

四、如果某位同事为方便自己出去旅游而要求与你调换休假时间，你还未决定如何度假的情况下，你会：

1. 马上答应。

2. 告诉他要回家请示夫人。

3. 拒绝调换，说自己已经参加旅行团了。

五、如果某位同事在准备下班时，请求你留下来倾听他“倾吐苦水”，而家人正在家中等你吃晚饭，你是否：

1. 立即同意。

2. 劝他第二天再说。

3. 以夫人生病为理由拒绝他的请求。

六、在一个公司首脑级会议上你正在宣读一项提案，当你讲到关键部分时，一位秘书走进来向一位与会者请示工作，你是否：

1. 对大家说：“该先生有点急事处理，咱们等他一下再继续讲”

2. 只当作什么都没发生，继续往下讲。

3. 停止讲话，面显怒色。

七、在会议中请大家提问时，一位提问者的问题显然表明他漏掉了你讲话中最重要的部分。你会：

1. 为自己未将这个问题讲清楚而表示歉意。
2. 等他把话讲完，再把那部分内容重复一遍，解除他的疑虑。
3. 打断他的话，指出这个问题你已经解释过了，不过你乐意重复一遍。

八、开会时，听众中某位地位高于你的人士强烈抨击你的提案，你如何应付：

1. 针锋相对反戈一击。
2. 立即打退堂鼓，承认自己的提案中确实有不妥之处。
3. 保持冷静，尽可能在某些方面与他取得一致。

九、在参加社交活动时：（在每一选项后回答“是”或“否”）

1. 你喜欢广结各行业的朋友吗？
2. 你喜欢做大型公共活动的组织者吗？
3. 你愿意做会议主持人吗？
4. 你介意在公司组织的集体活动中扮演逗人笑的丑角吗？
5. 你与人谈话时喜欢掌握话题的主动权吗？
6. 你希望员工对你毕恭毕敬吗？

答案：

第一、二题，计算共选择了多少项，每选一项得 1 分；

第三-八题：

第九题：与下列答案一致的，每项得 1 分：A. 是 B. 是 C. 是 D. 否 E. 是 F. 否

65-80 分：无论你是老板、同事还是下级，你都表现得非常好，在各种社交场合都表现得大方得体，你待人真诚友善，不狂妄虚伪。在原则问题上，你既能善于坚持并推销自己的主张，同时还能争取和团结各种力量。你自信心强，部下也信任你，整个部门中充满着团结协助的气氛。

45-60 分：你的交流能力较强，在大多数社交活动中表现出色，只是有时尚缺乏自信心。你还需加强学习与锻炼用于提高沟通交际能力的方法，让自己更上一层楼。

25-30 分：由于你对交流能力的重视不够，而且也没有足够的自信心，导致你距优秀管理者尚有一段不小的差距。要知道，作为一个经营管理者，有责任主动将信息传达给部下，不应让部下千方百计去寻找信息；而且你应该以轻松、热情的面貌来进行交流，你应把自己看做一个生活幸福、工作有成就的人，同时，对别人也不可存在任何偏见。经常与人交流，取长补短，改变你拘谨封闭的管理行为，使你和你的部下充满活力和热情，是非常有益处的。

记住：交流能力是成功的保证和晋升的阶梯。

案例四：决策行为讨论

给被试者看一个录像片断，时间约 25 分钟。这段录像表现的是三个典型环境内的三位经理，他们的工作经历和所受的培训都很相似，要从三个人中挑选一个最合适的担任分厂经理，但主管部门的领导迟迟不能决定，原因在于他们三位各自存在不同的特点。

甲：他年轻有为，常以作出决策为自豪，雷厉风行。他常说，为什么要浪费时间呢？反正 100% 正确的决策是不可能的。在该片中他将完成一份报表，但几经修改仍得不到上司的肯定，事后再返工。综合起来，他有下列特点：

— 按时完成任务 — 合作性不好

— 有自信心 — 情报加工不完善

— 接受指示 — 考虑问题不全面

— 愿意承担责任 — 作出决定太急促

— 年轻，有生气 — 勇于决定问题

乙：该先生考虑问题全面，深思熟虑，责任心强，录像中他将选择一台机床，为此他收集了各种各样的情报，但迟迟不做决定怕冒风险，他不能做出决定挑选哪种机床好。

综合起来他具有下列特点。

—不妥协 —考虑问题周到

—仔细 —多疑

—合作性好 —怕作决定

—收集各种情报 —怕担风险

—利用这些情报作决定 —不果断

—责任心强 —怕承担责任

丙：该先生认为好的决策必须代表本人自己的信念。他工作认真、尽心尽力，只使用和欣赏自己信得过的人，录像中有一个培训的名额，应该让给更需要它的人，但他还是给了自己的亲信。综合起来，他具有以下特点：

—自信审查

—工作努力 —不理智

—乐意作决定 —合作性差

—对他的同事们很了解， —不乐意担风险

并经常想到他们

—对有成绩的人给予酬谢 —照顾熟人，搞关系网

—对决定的正确性不进行 —很具有说服教育能力

要求候选人进行讨论，目标是在 1 小时之内对三位经理的主要特点取得一致意见，并确定担任新建立的分公司领导人的顺序。

讨论时当然也没有领导参加，由小组决定讨论的进程，观察的内容，考察的指标都与无领导小组相同。除此以外，从候选人推选的领导人顺序也可以看出他们自己的决策风格和工作方式，还可以作为评价者评价时的参考。

案例五：说服谈话和演讲

这个项目旨在考察候选人的说服能力、表达能力和处理冲突能力，以及灵活性、敏捷性等。

下面是一些典型的例子：

例一：让被试者扮演经理的角色，接下来的任务是和《决策行为讨论》中的三位候选人之一进行谈话，告诉他将被提升担任分厂经理。分厂经理由评委扮演，给被试者 15 分钟的时间准备，谈话将持续 30 分钟，在这半小时内，主试者将设立种种障碍，强调各种理由，说明被试者的决定是错误的，而被试者竭尽全力让主试者接受自己的观点。

例二：要求被试者处理“顾客的抱怨”。假如您是秋雨公司的总经理，有一天，您早上正忙着处理公文，一个愤怒的年轻人冲进了您的办公室，他大声嚷嚷着：“你就是总经理张先生吗？我昨天买了你们厂的秋雨牌蛋卷，我儿子吃完后腹泻不止，刚刚进医院，如果我儿子有三长两短，我不会饶过您，我要上告……”然后只会有一大段抱怨，如质量不好、不卫生，提出巨额赔款等，评委扮演顾客，候选人扮演张先生处理顾客的抱怨，时间 20 分钟。

演讲既可以是即兴的，也可以是有所准备的。即兴的可以在抽到一个题目以后略作准备，5 分钟左右即可上台演讲；后者可以有一个小时的时间准备演讲，时间 10 分钟，还有 5 分钟让在座的 6-8 位评委对被试者的演讲内容进行提问，被试者回答问题。

下列题目可以作为演讲时的参考：

- 请谈谈领导授权的重要性
- 请谈谈在合资企业内掌握外语知识的重要性
- 请谈谈在工作中处理人际关系的重要性
- 请谈谈员工培训的重要性
- 请谈谈安排好工作日程的重要性
- 请谈谈与下级一起召开例会的重要性

评委可以从以下几个方面来进行观察：声音是否洪亮有力，口齿是否清楚，抑扬顿挫，还是平平淡淡缺乏感染力，或者吐字不清；举止是否自然、平静放松；目光是否与听众进行了交流，是否望着天花板或者某人；段落结构是否清楚，论点与论据的关系如何，层次如何，论据是否有说服力；回答提问是对答如流，还是答非所问等等。如果做到了以下的标准，即该讲演就是成功的了。

成功的标准：

- 思路清楚、层次分明 ——上场镇静

——语言流畅 ——声音响亮、抑扬顿挫

——观点明确 ——动作自然

——内容吸引人 ——口头语少

——能用具体可信的 ——目光交流

这个项目可以着重从思维的敏捷性、系统性、条理性、创造性、说服能力以及自信心等方面来考查演讲者。

案例六：评核误差消除

与评估单个人的业绩一样，在考评群体性的部属时，很容易出现偏差。

设立坐标图，从纵轴上写明次数，在横轴上列出考评分数，所给出的柱状形图表，也就是次数分配表。

假定有家拥有 500 名从业员的中坚企业，要就这些人的“传票处理能力” 做一次考评。此时纵轴上的次数就是人数，横轴则为传票处理能力的考评分数。先是好像赞誉大家“各位都很了不起”似的，建立起一座向右偏的峰态，这位考评人是一个宽大为怀倾向浓厚的人，是一个“在我看来各位都是了不起的人才”的考评人。把一座布满次数的峰态偏向左方的考评人是一个“在我心中没有一个好东西”，考评态度极为严格的人。另有一种“分散化倾向”，这是一个认为世界上只有一种人，不是傻瓜就是聪明人，不是好人便是坏人的二元论者的考评人。与这些不同的是另一种具有中间化倾向的考评人，在他心目中不论是谁都是一样的。也就是说他是所谓不分青红皂白的人。就管理部属来说，具有分散化倾向倒还有救，如果把能干和拙劣混为一谈的话，让他担任经理就会成为一个放任的经理。至于最理想的常态的分布，把标准的人放在中央，左右各有峰态对称的钟形分布。

更值得警戒的是“哈罗”效果，把自己所喜欢的人都评为有能力的人。其实完全没有这种倾向的人实在难以寻觅。

所谓哈罗效果的哈罗，英文意为圣人头上的一圈光环。考评中的哈罗效果，就是下述心理的偏差。

在考评时，凡是精于时间管理，即不迟到早退的人，就表示实行能力也好、企划能力也好、协调性也好，样样都了不起，而给予好评。对于那些不善管理时间的人，尽管实行能力、企划能力、协调性等都很优秀，还是可以以为这是一个不中用的人。换言之，对于某一个要素所做的评价也会影响其他要素。

在讨论考核成绩时，为何谈到这个容易掉进去的陷阱呢？这正和医生一样，他们所研究的并非健康体而是病体。为其公平，对那些会造成不公平的原因，我们不能不加以研究。

假如你下决心“要把考核制度引进我们的营业阵营”的时候，对于主持这件事的销售经理，须给他一个准备，即训练期间。换言之，最好先让他接受一种考核成绩的训练，这也就是先要使大家的看法相同，价值观相同后才能开始实施。如果一点准备也没有，而“决定实施了，我们就采取这个方式，关于实施的方法可仔细研究研究。”这样的话，只能收集一些杂乱的资料，根本无从着手。

案例七：英国商业银行的职员评估

每年一度的职员表现评估，是英国商业银行人力资源部的一项重要工作。其操作程序较严格规范，而且十分注重实际效果。

一、评估的原则

英国商业银行确立了这些原则：

1. 明确化、公开化原则。表现评估的标准、方法、程序和责任都有明确规定，而且在评估中严格遵守这些规定。同时评估的标准、方法、程序和责任都对全体员工公开。
2. 客观评估原则。表现评估应当根据明确的规定和标准，针对客观评估资料进行评估，尽量避免掺入主观性和感情色彩。评估建立在客观事实基础上。把被评估者与既定标准作比较，而不是人与人之间比较。
3. 单头评估原则。对职员的评估，由被评估者的“直接上级”进行。因为直接上级一般最了解被评估者的实际工作表现，最有可能反映真实情况。间接上级对直接上级作出的评估评语不得擅自修改，但并不是不会对直接上级的评估作调整修整。
4. 反馈的原则。评估的结果（评语）一定要反馈给被评估者本人，否则就起不到评估的教育作用。在反馈评估结果的同时，向被评估者解释评语，肯定成绩和进步，说明不足之处，提出今后努力的方向和参考意见。
5. 体现差别的原则。评估的等级之间有鲜明的差别界限，针对不同的评估评语在工资、晋升、使用等方面体现明显差别，使评估带有很强的刺激性，鼓励职员的积极性。

二、评估的方法和程序

英国商业银行对员工的评估，两次间隔时间为一年。新职员从被录用之日起 6 个月内接受评估，之后每 12 个月接受一次评估。

评估开始前，部门领导向被评估职员个人下达一份评估计划通知书，简要明确评估的内容及其他有关事项。被评估者应考虑这些问题：1. 在过去一年中你的主要成绩是什么？2. 你希望加强哪些知识、技能或能力，以提高你在当前或未来工作中的表现？3. 哪些措施可以帮助你发展，你自己能做什么来实现自己的发展目标？4. 未来一年你的主要工作目标是什么？

又由于年终奖是分段计酬的，越往后，单位酬金越高，故对营销人员有较大的激励作用，营销人员千方百计要争取完成更多的年利，年销利完成得越多，其年终奖也就越多。

公司 1996 年亏损 588 万元，1997 年扭亏为盈，实现利润 18.53 万元，1998 年 1-5 月已实现利润 177.43 万元。

三、营销销利考核法的不足与改进

1. 有些时候，由于市场原因，需要降一些价格，才能扩大销量，如果市场产品价格呈下降趋势，谁价格降得慢，谁就可能影响销量，造成成品积压，占用资金。如果有的营销员对价格下降趋势认识不清，又由于销售价格与销利关系密切，仍坚持较高的销售价格，就会出现影响销量的情况。

在市场疲软，产品价格呈下降趋势时，公司一方面要及时提醒营销员，另一方面要实事求是地降低限价，在市场价格下降达到 5% 以上时，还应实事求是地适当调整营销员的销利基数定额。

2. 原料采购。由于尽量选择价低的原料，故偶然也有质量不保证的情况，影响了生产。为保证原料的采购质量，公司还需制定相应辅助制度，同时进行考核奖罚。

3. 非营销员责任的相关变动因素对销利和营销额收入有影响。如果这些变动因素多，或过大的时候，如果不调整销利基数，势必影响营销人员的营销积极性，故企业管理增利因素，如技改扩能，原料大幅下降，产品价格上涨较多，或减利因素，如市场价格下降较多，原料上升幅度大等。凡超过一定程度的，都要进行调整。公司准备在这方面也作一定的完善，拟定一个程度数额，超过这个数额时，及时进行调整。

4. 实现销利中成本部分的升降，除原料质量和进价是营销责任外，其他部分基本是生产分厂的责任。故用全部销利考核营销，有不尽合理的地方。故公司准备下一步作进一步的完善，把考核营销销利中成本的组成中，除原料以外的成本假设固定为不变成本。这样一固定，就较好地克服了以前的不合理因素。由于销利考核效果好，公司还打算把该考核办法推广到各生产分厂去。对分厂同样实行销利考核。对考核分厂销利中成本的组成部分，除原料价格固定假设为不

变外，其他均按实际，促使生产分厂强化管理，努力高质高产，降低原料和其他有关项目消耗。尽力节约开支，降低成本，增加销利，提高经济效益。

案例八：英国 Xerox 公司的绩效考核

1993 年 Xerox 公司用一种不同的方法替换了它已用了 20 年的绩效考核体系。旧的考核体系包含着很多考核体系中都有的要素。年度考核，员工记录他们的工作成果，一个强迫分配的用于决定报酬增长率的从 1 到 5 的综合考核评分。调查显示，员工和经理们最不喜欢的就是这种考核体系，他们抱怨是很多人力资源部经理所不熟悉的：

一、不公平——95%的员工都得到一个 5 点量表上的 3 或 4 等的综合考核评分；

二、考核上的每一等的提高报酬的增长只有 1%-2%，根本起不到激励作用。

三、每个人都得到一个低于 4 等的评价使他们感到他们是二等公民；

四、考核面谈几乎全部集中在总体的成绩等次和报酬增长上。

管理当局决定在考核系统中强调这些点。给高级人力资源部经理和中级管理人员下达了一项强制性任务，让他们用员工态度调查的方法制定一种新的叫做绩效的反馈和开发的新的考核程序。这种新的系统包括：

一、在新的一年开始前经理和员工共同制定目标。这些目标由一级管理人员监督。

二、一个 6 个月期限的考察。经理和员工依据目标评估员工的进度，并写出一个他们分析结果的书面总结。

三、6 个月的考察完成之后的 1 到 2 个月决定报酬增加。报酬的增加是根据实现目标的程度确定。

四、年末的书面的绩效概述，不再使用旧的考核等级。

五、在新的一个工作周期开始前，经理和员工除了制定任务目标外，还要就人力资源管理和开发的目标达成一致。

绩效考核方法效果如何呢？调查显示：一年后，81%的人理解了他们工作群体的目标；72%的人理解了他们的报酬增长；77%的人认为新的考核体系是“迈向正确方向的一步”。

公司考勤制度

第一条 考勤是企业管理的基础性工作，是计发工资奖金、劳保福利待遇的重要依据，各级领导必须给予重视。

公司的考勤管理由人事部劳资处负责，各部（公司）的考勤管理由综合处或指派专人负责。各处（班组）应指派责任心强的人员担任考勤员，逐日认真记载考勤。

第二条 考勤员职责

1. 按规定认真、及时、准确地记载考勤。
2. 如实反映本单位考勤中的问题。
3. 妥善保管各种休假凭证。
4. 及时汇总单位考勤结果上报。

第三条 记载考勤符号：

出勤√、事假×、病假△、旷工○、婚假+、丧假±、产假探亲假□、工伤假夜班计划生育假看病倒休∧。

第四条 各部（公司）应在 25 日将当月考勤汇总报劳资财务部门核算工资奖金，季初 4 日前将当季考勤汇总报公司人事部劳资处。

第五条 事假

1. 员工遇事必须于工作日亲自办理的，应事先请假。不能事先请假的，可用电话、电报、书信、带口信等方式请假。假满也应提前办理续假。
2. 基层管理人员、工人请假 3 天内，由部长审批，4 天以上由部门主管总经理审批。部门副职人员请假，由部门主管总经理（主任）审批。公司副总经理（副主任）请假，由公司主管总经理审批。事假期间不发工资。
3. 管理人员每季度累计事假不足 3 天照发工资，有薪事假可累计使用，但不得提前或跨年度使用。

享受有薪事假的管理人员，平日加班不发加班工资。零星加班不累计存休。

有薪事假的天数：2月底到公司工作的为12天；3月至5月底到公司工作的为9天；6月至9月底到公司工作的为6天；9月至11月底到公司工作的为3天；12月到公司工作的不享受有薪事假。全年事假天数不足应享受有薪事假天数的按加班论。

第六条 病假

1. 因病或非因公受伤，凭合同医院病休证明，准病假。非合同医院的病休证明经主管领导同意，也可确认病假。
2. 年累计病假超过半年，其工龄满8年的员工按75%计发工资；工龄满3年（含3年）的员工按70%计发工资；工龄不满3年的员工按65%计发工资。
3. 到医院看病，给假半天，按“看病”考勤，不影响工资，超过半天其超过的时间按事假考勤。

第七条 公伤

1. 因公负伤，因公致残，持医院诊断证明经人事部确认，可按公伤假考勤，公伤假期间工资照发。
2. 因公负伤，伤愈复发，经所在单位、人事部、办公室、联席会议鉴定，确认为旧伤复发的，可按公伤对待。

第八条 婚假

员工结婚持结婚证书，享受婚假3天。男女双方都达到晚婚年龄（男26岁、女24岁）增加婚假7天。因对方在外地工作而需到外地结婚的酌情增计路程假。

婚假期间工资照发，路费不予报销。婚假不能分段使用。

第九条 丧假

员工配偶、父母、子女或养父母死亡，给丧假3天，祖父、祖母、外祖父、外祖母、岳父母、公婆死亡，给丧假2天，外地酌情计路程假，假期工资照发。

第十条 产假、计划生育假

1. 产假一般为56天，5个月内的早产产假30天，双胞胎产假72天，产假应产前产后连续计算，假期工资照发。

2. 符合晚育年龄（女 24 岁）并领取独生子女证者产假为 72 天，女员工生育无人照顾，经女方单位出具证明，可酌情给男方 15 天以内的假期，按计划生育假考勤。男方使用的天数应冲减女方产假天数。

3. 女员工计划外生育，其休息时间以事假论。

4. 各种节育、绝育手术按医务部门的休假证明准假。

5. 配偶在本市工作，行绝育手术后需要护理，可持绝育手术证明享受二天的计划生育假。

6. 一年内做二次人工流产，其中一次按事假。

第十一条 探亲假

1. 享受探亲假的范围条件：

（1）工作满 1 年的正式员工，不能利用公休假日与父母或配偶团聚又同父母或配偶不住在一地的，可享受探亲假待遇。

（2）员工丧偶已满 1 年又未重新结婚，有未成年（指 18 岁以下）的子女寄养在外省市的可享受探望子女的待遇。

（3）自幼由养父、养母或抚养人抚养长大现仍保持经济关系的员工，经养父母、抚养人所在单位、街道办事处、乡政府开具证明证实的，可享受探望养父母或抚养人的待遇，但不得再享受探望生父母的待遇。

（4）领取结婚证书的员工，领取证书的当年，可再享受最后一次探望父母的待遇。

（5）已婚员工父母均在外地居住者，每四年可享受一次探亲待遇。

2. 具有以下情况的员工不能享受探亲假：

（1）各类学校毕业生，在见习期间不享受探亲待遇。见习期满，当年即可享受探亲待遇，不实行见习期的人员，凡上半年定级的，当年即可享受探亲待遇，凡下半年定级的，下年度享受探亲待遇。

（2）工人在学徒期、熟练期内不享受探亲待遇，学徒（熟练）期满，当年即可享受探亲待遇。

（3）离婚、丧偶的员工，当年不能享受每年一次探父母的待遇。

(4) 家居远郊区县，已按规定领取了交通补助费的员工，不享受探亲待遇。

(5) 员工与父或母任何一方能利用公休日团聚连续满 30 天，未婚员工当年与父母团聚连续满 20 天的，当年不享受探亲待遇。

3. 员工探亲假期

(1) 员工探望配偶，每年给予一方探亲假一次，假期 30 天。

(2) 未婚员工探望父母，原则每年给假一次，假期为 20 天，自愿两年探亲一次的可两年给假一次，假期为 45 天。

(3) 已婚员工探望父母的每四年给假一次，假期为 20 天。4 年起始时间以结婚次年计算。

(4) 探亲假期指与亲人团聚的实际时间，另外根据实际情况给予路程假。探亲假期包括公休日，不包括法定节日。

(5) 探亲假期工资照发。

(6) 探亲假原则应一次使用，经同意，可分二次使用，分期使用探亲假，只给一次路程假，报销一次往返路费。

4. 探亲假的管理

(1) 员工探亲，须事前填写探亲申请，经部门领导批准报人事部审核，财务部凭人事部批准的探亲申请予以报销往返路费。

(2) 各部（公司）应根据工作的情况，有计划地安排员工探亲，员工本人应服从组织的安排。

(3) 外单位调入公司员工，应呈上原单位当年或四年期内探亲情况的证明后再予安排探亲。

第十二条 加班倒休

1. 充分利用 8 小时工作，提高工作效率，严格控制加班加点，确因工作而加班加点应经单位领导批准。

2. 管理人员平日加班一次 4 小时以上按实际加班时间给同等时间存休，不足 4 小时的加班加点，不能累计加班存休。

3. 工人平日加班按实际加班时间给予同等时间存休,确实不能倒休可按本人日平均工资的 100% 计发加班工资。

4. 管理人员、工人在法定节日加班(元旦、劳动节、国庆节、春节)按本人日工资的 200%计发加班工资。

5. 员工遇事,可用存休倒休。存休不能跨年使用。各部(公司) 应严格存休的记载管理。

第十三条 旷工

1. 凡下列情况均以旷工论:

(1) 用不正当手段,骗取、涂改、伪造休假证明;

(2) 未请假或请假未批准,不到单位上班;

(3) 不服从工作调动,经教育仍不到岗;

(4) 被公安部门拘留;

(5) 打架斗殴、违纪致伤造成休息。

2. 旷工扣发工资:

第十四条 本制度未尽事宜按上级有关规定执行。

第十五条 本制度自批准之日起执行。本制度解释权归人事部劳资处。

公司打卡考勤管理办法

为了加强公司内部科学管理,公司办公会议决定,公司办公时间实行打卡考勤。具体管理办法如下:

一、实行范围和打卡开机时间

在公司大厦内办公并由办公厅发放工资、奖金、餐补的单位所属人员。

每天上午上班、下午下班各打卡一次。打卡机开机时间:上午 7:30~8:30,下午 16:50~17:30。

二、打卡机位置和保管

打卡机在大厦二层设二台，由××××保管；在三层设二台，分别由办公厅、业务部保管；在二楼三层设一台，由××部保管。

三、实行打卡的管理工作和有关规定

1. 考勤打卡的审核、统计工作由各部门、直属公司的综合处或原管理考勤部门负责。各部门、直属公司每月将考勤打卡的结果和缺勤人员情况填写考勤统计表汇总，于每月 26 日将汇总表报人事部劳资处一份。统计表和考勤卡由各部门、直属公司保存备查一年后自行销毁。

2. 考勤卡必须按日打满各格，每月由处室领导签字。所有空格均要有考勤员的说明和处室领导签字。考勤空格无说明无签字的按旷工论。

3. 考勤卡由本人保管并按日打卡，每月打满后交考勤管理人员。漏打卡减奖金考核分 1 分，遗失考勤卡减 5 分。如发现他人代打卡或弄虚作假，扣除当事人当月奖金并通报批评。

四、打卡考勤应根据奖金发放办法中有关考勤的规定执行。

1. 病假、产假全季累计 5 天以内不减分，超过 5 天，每超过 1 天减 1 分。

2. 事假全季累计 3 天以内每天减 1 分，超过 3 天，每超过 1 天减 2 分。

3. 婚假、丧假、探亲假、定期休假每天减 1 分。

4. 旷工 1 天扣 30 分。

5. 迟到或早退一次减 0.5 分；迟到或早退一次超过 30 分钟的减 1 分；全季累计迟到早退超过 20 次或累计迟到早退时间超过 8 小时，从第一次迟到早退算起，每次均减 1 分。

五、本办法自公布之日起执行。

公司考勤刷卡规定

为了加强公司人员出勤管理，提高工作效率，对考勤刷卡作出如下规定：

一、实行范围

凡在大厦内办公，并由公司发放工资、奖金、餐补的所属人员均实行考勤刷卡。

二、刷卡机开机时间每天上午上班，下午下班各刷卡一次。刷卡时间：上午 8：00～9：10，下午 4：20～6：00。

三、实行考勤刷卡的管理工作

1. 考勤刷卡的审核、统计工作由办公室负责，每月月底统计考勤刷卡情况。
2. 凡不能按要求刷卡时，必须写明原因、请假事由和具体时间，经处（室）领导签字批准。各单位于月底前将假条统一送交办公室。
3. 凡无假条，又不刷卡的工作日均计为旷工。

凡迟到、早退满 3 次时，合并计 1 天缺勤。

4. 刷卡的结果同餐补和四项补贴挂钩。

凡无刷卡纪录的工作日，一律扣除当天的餐补和四项补贴。

遇有上午刷卡下午公出，照发当天餐补和四项补贴。

遇有上午公出 12 点前回公司上班，照发当天餐补和四项补贴。

5. 发现由他人代刷卡的，扣除双方当事人当月奖金，并通报批评。
6. 刷卡的结果与公司制定的考勤制度结合，每月由办公室统计结果，按缺勤情况扣发相应的工资、奖金或四项补贴。全年统计资料，由办公室存档备查。

四、各种假期

1. 事假：

- （1）每人每月可享受有薪事假 1 天，可累计使用，但不可提前或跨年度使用。
- （2）一般职员请假天数在 3 天内，由各处（室）领导批准，3 天以上由公司领导批准，部门领导请假由公司领导批准。以上均须报办公室备案。
- （3）全年累计事假不满足应享受有薪事假的天数者可按加班处理。
- （4）事假期间按天数扣除餐补和四项补贴。
- （5）事假超过 3 天，必须由本人写申请报告，经部门领导签字，公司领导批准，到办公室备案，否则按旷工处理。

2. 病假：

(1) 请病假须持医院或医务室证明，经公司领导批准，报办公室备案。

(2) 年累计病假超过 6 个月者，工龄 8 年以上的发工资的 75%，3 年以上的发 70%，不满 3 年的发 65%。

(3) 病假期间按天数扣除餐补和四项补贴。

3. 婚假：职工结婚，持结婚证书享受婚假 3 天；属晚婚者（男 25 岁以上，女 23 岁以上），增加 7 天；对方在外地的酌情增加路程假；婚假期间工资照发，但不报销路费。

4. 产假：产假一般为 56 天，5 个月内的早产产假为 30 天；晚育（24 岁以上）及双胞胎产假为 72 天；男职工在妻子生育无人照顾并持有女方单位证明时，可享受 15 天假期。

5. 探亲假：

(1) 职工探望配偶，每年享受探亲假 30 天；

(2) 未婚职工探望父母，每年享受假期 20 天；

(3) 探亲期间工资照发，并报销往返路费；

(4) 员工探亲，须事先填写探亲申请单，经部门领导同意，报公司领导批准后，送办公室备案。

6. 婚、丧、探亲、产假应于事前上交请假报告，经部门领导签字后，报办公室备案，否则财会人员不予报销有关费用。

7. 请病假时，应将假条送交办公室。当月病事假超过 5 天时，扣除半月奖金。病事假超过 10 天，扣除全月奖金。连续病、事假超过 15 天，扣除半月四项福利费。连续病、事假超过 1 月，扣除当月全部四项福利费。

公司考绩管理规程

一、考绩分年度考绩与临时考绩两种，其处理程序如下：

1. 年度考绩

每年度终了由人事单位提供考核表，分甲、乙两种，并予登记年度出勤资料、奖惩资料后依人事权限划分表，逐级考评核定等级，作为年终奖金发放及定期晋级的参考依据。

2. 临时考绩

为申请升降职，应附办理临时考绩，以作上级批示决策参考依据。

二、考绩工作必须从基层做起，职员→组长→工长→主管→部长→副经理 →经理。

三、各级负责人分别对直属下级进行考核，考绩表办理完毕，存于个人资料袋内，并予以登录。

四、考绩工作必须公开，考评内容应予保密。

职员考勤规则

一、工作时间

职员的工作时间依下列的规定。在特殊情形下，由总经理室核定变更，但变更后的每日总时数，不得少于规定的总时数。

上班时间：上午 8：00。

下班时间：下午 5：30。

休息时间：中午零时至下午 1：30。

星期六以中午零时为下班时间。

二、特殊情形

1. 除前条外，负有特殊任务的职员，其工作及休息时间以及轮班方式另定。

2. 职员因公出差时，除经特别指示者外，应视为按照通常工作时间上下班。

三、轮班方式

轮班方式另案规定。

四、公休日

星期日称为公休日。由于业务上需要，停电或其他不得已的原因，本公司可临时变更或取消公休日。

五、休假日

休假日规定如下：

因季节性关系有赶工必要，经工会或员工同意，本公司可临时规定休假日照常上班。

1. 全天休假日

- (1) 元旦 1月1日及2日
- (2) 妇女节（限女性） 3月8日
- (3) 五四青年节（限青年） 5月4日
- (4) 劳动节
- (5) 春节

2. 国定休假日与公休日重复时得依政府规定补假。

六、考勤卡

本公司及工厂内均设有考勤卡。职员上下班时间必须亲自打卡，中午休息时间开始及终止时亦同。

员工考勤及请假制度

一、迟到早退

- 1. 逾期上班时间到班在半小时以内的，即视为迟到一次。
- 2. 到班时间在上班后半小时以上的，即视为请事假半天，应即补办请假手续，并照常上班工作。
- 3. 在工作时间内因业务上的需要而离开工作场所或早退外出时，应事先报请直属主管核准。如是因私事而离开工作场所，或早退外出时，应办理请假手续。
- 4. 因天灾、人祸或其他人力不可抗拒的情况而迟到，经提出报告而查明确实者，或报经核准后而早退的，可免按迟到早退计算。

二、请假

1. 员工因私事或疾病而请假时，应按规定觅妥经办事务代理人并填写请假单，于事先报请主管核准。
2. 病假及 3 日以下的事假应由各部门经理核准，3 日以上事假应由各部门经理核转总经理室核准。
3. 病假超过 3 日以上时，应出具请假单检附医师诊断书。诊断书逾期时应即补具新诊断书。公司认为必要时，必须由指定医师重新开具诊断书。
4. 员工请假，除因病及遇有人力不可抗拒情形，不能先行报准的，可于事后补办请假手续外，其余非经核准不得先行离职，否则以旷职论。虽经请假而假满不到班且未续假的，亦以旷职论。
5. 员工请假期间内如遇有公休日或休假日不得扣除计算。

员工考勤管理准则

一、为加强公司员工考勤管理，特制定本规定。

二、本规定适用于公司总部，各下属全资或控股企业或参照执行或另行规定，各企业自定的考勤管理规定须由总公司规范化管理委员会审核签发。

三、员工正常工作时间为上午 8 时 30 分至 10 时，下午 1 时 30 分至 5 时，每周六下午不上班，因季节变化需调整工作时间时由总裁办公室另行通知。

四、公司员工一律实行上下班打卡登记制度。

五、所有员工上下班均须亲自打卡，任何人不得代理他人或由他人代理打卡，违犯此条规定者，代理人和被代理人均给予记过一次的处分。

六、公司每天安排人员监督员工上下班打卡，并负责将员工出勤情况报告值班领导，由值班领导报至劳资部，劳资部据此核发全勤奖金及填报员工考核表。

七、所有人员须先到公司打卡报到后，方能外出办理各项业务。特殊情况需经主管领导签卡批准，不办理批准手续者，按迟到或旷工处理。

八、上班时间开始后 5 分钟至 30 分钟内到班者，按迟到论处，超过 30 分钟以上者，按旷工半日论处。提前 30 分钟以内下班者按早退论处，超过 30 分钟者按旷工半天论处。

九、员工外出办理业务前须向本部门负责人（或其授权人）申明外出原因及返回公司时间，否则按外出办私事处理。

十、上班时间内外出办私事者，一经发现，即扣除当月全勤奖，并给予警告一次的处分。

十一、员工一个月内迟到、早退累计达 3 次者扣发全勤奖 50%，达 5 次者扣发 100%全勤奖，并给予一次警告处分。

十二、员工无故旷工半日者，扣发当月全勤奖，并给予一次警告处分，每月累计 3 天旷工者，扣除当月工资，并给予记过 1 次处分，无故旷工达 1 个星期以上者，给予除名处理。

十三、员工因公出差，须事先填写出差登记表，副经理以下人员由部门经理批准；各部门经理出差由主管领导批准；高层管理人员出差须报经总裁或董事长批准，工作紧急无法向总裁或董事长请假时，须在董事长秘书室备案，到达出差地后应及时与公司取得联系。出差人员应于出差前先办理出差登记手续并交至劳动工资部备案。凡过期或未填写出差登记表者不再补发全勤奖，不予报销出差费用，特殊情况须报总经理审批。

十四、当月全勤者，获得全勤奖金 200 元。

员工考勤工作注意事项

一、为加强员工考勤工作，特依据本公司员工服务手册及有关规定，予以精简归纳，制定本注意事项。

二、本公司员工考勤注意事项，除员工服务手册及有关办法另有规定外，悉依本注意事项的规定办理。

三、工作时间：

1. 员工应按规定时间到（退）工，并打盖考勤卡、漏打者不论其原因如何，均以迟到或早退论。

2. 员工逾规定时间到工时：

（1）超过 3 分钟至 15 分钟为迟到。

（2）超过 15 分钟至 1 小时以内按旷工 1 小时论。

（3）超过 1 小时按旷工半日论。

3. 员工未到规定时间提前下工时：

（1）提前 15 分钟以内下班者为早退。

(2) 超过 15 分钟提前下班者按旷工半日论。

附注：

①迟到早退三次按旷工半日论。

②因偶发事故迟到超过 15 分钟以上经主管或人事人员查明属实者可准予补办请假。

4. 常白班员工除因工作特殊需要，经各部处主管事先安排者外，不得任意提早或退后上下班时间。

四、给假：

1. 员工每 7 日中给予 1 天的休息，连续 7 天不上班工作，其星期或例假日，应作请假论。

2. 员工全年假日如下：

①元月 1 日

②3 月 8 日 妇女节（限女性）

③5 月 1 日 劳动节

④10 月 1 日 国庆节

⑤农历除夕 1 日、春节 3 日、端午节、中秋节各为 1 日。

3. 员工假别如员工服务手册的规定：

(1) 事假：

①如因事必须亲自处理，应在前一日下午 5 时前申请，经主管查实认可，并核准后，方为有效，一次不得超过 5 天。

②全年累计事假不得超过 14 天，超过时为旷工。

③事后申请视为旷工，但遇偶发事故，应于 2 日内出具证明，提出申请经主管或人事人员查明属实后准予补假。

④凡请事假当月累计 4 小时以内，计扣半天工资，超过 4 小时至 8 小时以内按一天计扣。

(2) 病假:

- ①因病请假一天者，最迟应于请假的翌日提出申请，经主管签核后将请假卡送交人事科登记。
(大夜班可延后一天)
- ②请病假一天以内者免附医师证明，但当月连续请病假一天以上或累计逾一天者必须出具当日就医的劳保或公立医院证明(私人医院无效)
- ③全年病假累计不得超过 30 天，届满时因病情严重经公立或劳保医院医师诊断必须继续疗养者，可酌给特别病假，但以 3 个月为限。现住院者，以一年为限。
- ④当月请病假一天者，本薪照给。(超过一天以上比照前列事假第四款办理)

附注：不按上列规定请假者，均以旷工论。

(3) 员工请假核准权限:

- ①一天由班长核准(有总领班的单位应由总领班核准)。
- ②2~3 天由科长核准。
- ③4~6 天由经理(主任)核准。
- ④7 天以上由副总经理核准。
- ⑤未设班长的员工或班长、总领班由主管核准。

附注：连续请假按照累计天数依上述规定办理。

(4) 各单位员工于工作中，因故外出如:

- ①公差派遣。
- ②因病或紧急事故。

以上必须外出应先请准给假，并依规定填具请假卡由主管核准签具出公司放行条，打卡出公司(外出逾三分钟至一小时内，为一小时假，以后类推)。其上中夜班者或单位主管不在公司内时(加工部并须先经总务科)，则向值班工程师，请准给假。

- ③其他零星事务，不予准假，擅自出公司者，依公司规定议处。

(5) 凡与生产无直接关系的公出或开会，应先经事务处签证后提经主管，在不影响工作原则下核给公假。

(6) 公司内各项团体活动可由主办单位专案签准，在前条规定原则下酌给公假，至工会、福利会、妇互会等会务接洽，除因时限或临时需要者外，以下午 3 时以后联系协调为原则并应向主管报备，必要时申请出厂条打卡外出。

①代（调）班必须于前一日下午 5 点钟前提出申请，已核准的代（调）班者，不得临时更换，如有任意更换或不到班者，代理人应作请假论，事后申请者不准。

②代（调）班员工必须填具申请卡送由当班班长转请主管核准后，方为有效。

③代（调）班在当月份内一人以三次为限，一次为一天以内，春节前后三个月内以五次为限。

④代理人必须与申请人属同一单位，且工作性质相同，经主管审核认为确实可以代理其职务方为有效，已申请特休人员，不得替人代班，如有任意替代者，申请人应作旷工论，代理人特休照算。

⑤为顾及员工健康，凡任何一方值大夜班者，不准代（调）班。

附注：代班以下列班次为限：

(a) 本人早班可连中班。（不得再连续加班）

(b) 本人中班可代早班。（不得再连续加班）

(c) 休息日可代中班。

(7) 代班工资发给申请人

加班：

①常白班员工如逢星期例假加班，必须前一日下午 5 点钟前申请填具加班卡，经由主管核签后，送交人事科审核登记。

②平常工作时间以外的加班，其加班卡经主管核签至迟于翌日送人事科审核登记，（如逢星期例假可延后一日送交人事科）。

③各单位加班卡不能按前条规定时限出具者不予计给或补发加班费。

④大夜班临时叫人加班，工作在 7 小时以上，不满 8 小时者，夜班津贴照给，不满 7 小时者，夜班津贴不给。

⑤中班加班员工，由厂供给加班饭，不得外出用膳，中班津贴不给。

⑥轮班工作单位上班后发现缺员临时找人加班，限半小时内到工，其半小时加班照计，超过时应扣除。

⑦事先指定时间加班者，应准时到工，不得援用前项的末段规定，如有延后到工者，超过 3 分钟至 30 分钟以内，计扣半小时工资，超过 30 分钟至一小时以内者，计扣一小时工资。

附注：如有发生取巧事情，班长应受处分。

⑧加班审查程序：两小时以内科长核准，超过两小时至 4 小时经理（主任）核准，逾 4 小时副厂长核准，并遵照有关规定每月累计延时加班不得超过 46 小时。

员工出勤管理办法

一、本公司为使全体员工养成守时习惯准时出勤，特制定本办法。

二、本公司员工除下列人员外，均应按规定于上下班时间打卡。

1. 经总经理核准免予打卡者。
2. 因公出差填妥“出差申请单”经主管核准者。
3. 因故请假，经核准者。
4. 临时事故，事后说明事由，经主管核准者。

三、本公司员工上下班时间规定如下：

上午：自 8 时至 12 时正。（主任以上主管上午上班时间为 7 点 50 分）

下午：自 14 时至 17 时正。

上述上、下班时间各单位主管可视实际需要及各地区特殊情形呈准总经理调整，但每日实际上班时数不得少于 7 小时（主任以上主管上午上班时间一律提前 10 分钟）。住宿公司的值勤人员及负责环境清洁工作的员工，其上班时间另定。

四、员工于上班时间内打卡出勤者即为迟到。员工于下班时间前，非为公司业务上的需要，擅自下班者，即为早退。

五、上班迟到在 5 分钟以内打卡者，为第一类迟到。上班迟到在超过 5 分钟以后打卡者，为第二类迟到。凡一个月内，第一类迟到三次者，视同第二类迟到一次。凡一个月内第二类迟到三次者，视同旷职半天。

六、中午下班、上班不得一次打卡，二次打卡的时距应在 30 分钟以上，否则视同第二类迟到论。

七、员工上班而未打卡者，除有正当理由经直属主管于卡片上核准签注外，视同第二类迟到论。

八、员工第一类迟到者，于每月底由人事单位统计，并送呈有关单位主管，作为平时考核参考资料之一。

九、员工第二类迟到者，于每月底由人事单位统计，除呈报有关单位主管外，每次扣其该月份薪资总额百分之一，充为福利金。

十、员工下班而未打卡者，除有正当理由经直属主管于卡片上核准签注外，视为早退论，上项签注必须于下次上班日上午 9 时前亲自呈主管签注为限。

十一、员工早退者，每次扣其该月份薪资总额百分之一，充为福利金。

十二、本公司员工上、下班均应亲自打卡，如有下列情形之一者，均以旷职一天论，并按其情节酌以惩处。

1. 委托他人代打出勤卡者。

2. 有涂改情况者。

3. 故意毁损出勤卡者。

4. 伪造出勤卡者。

如有第一项的情形发生，代打者亦以旷职一天论并同受惩处。

十三、员工迟到、早退时间超过一小时者，应即依请假手续办理。

十四、总公司、分公司比照本办法实施，若有关系企业设立时亦然。

十五、本办法如有未尽事宜，得呈报总经理核定修订。

考勤及奖惩办法

一、本公司为使员工勤于职务，提高工作效率起见，特制定本办法。

二、员工因迟到、早退、记过及记功者均依下列标准扣分或加分。

1. 迟到每次扣 0.5 分。

2. 早退每次扣 0.5 分。

3. 申诫一次扣 1 分。

4. 记小过一次扣 3 分。

5. 记大过一次扣 9 分。

6. 嘉奖一次加 1 分。

7. 记小功一次加 3 分。

8. 记大功一次加 9 分。

三、上项累积分数于次月发薪时依照下列标准加（减）薪金，（第二条项目不再由考绩表上加减）并公布姓名。

1. 迟到、早退、申诫、记过：

每扣一分减 1% 的当月薪金。

2. 嘉奖，记功：

每加一分增 1% 的当月薪金。

四、本办法经呈准后实行，修改时亦同。

部门经理考勤管理制度

一、部门经理和副经理须按企业规定的上班时间提前到岗，总经理办公室负责考勤。

二、因病、因事不能上班者，提前到总经理办公室请假并说明原因，或事前打电话，办公室记录备案。

三、因公外出，事前通知总经理办公室，并说明外出原因，记录在案。

四、因病、因事、因公不到岗又未及时说明者，按旷工处理。

五、总经理办公室严格统计考勤，每月及时上报总经理。

六、部门经理考勤情况将作为考评及工作绩效的依据之一。

员工个人考勤行为规范

一、每一位员工，都应遵守公司考勤管理制度，严格按照《公司考勤管理制度》规范个人行为，并对自身的考勤状况负责。

二、员工本人有责任、有义务学习《公司考勤管理制度》。如对制度不理解，应向部门考勤员咨询。因员工本人对制度的理解有误而导致个人的考勤记录异常，考勤员有权不作特例处理，并按相应的考勤管理制度执行。

三、员工在填写考勤单据（书面或电子件）时，应按要求格式及内容规范填写。如因员工本人单据填写有误而导致个人的考勤记录异常，考勤员有权不作异常记录的处理。

四、员工应对本人的考勤状况负责，如有外出公干、请假、加班、忘刷卡等情况发生，应主动填写相应考勤单据。如果条件允许，员工本人应亲自填写考勤单据，不应委托他人代填。

五、对部门考勤员反馈的异常考勤记录，员工本人应在2个工作日内回复原因或说明情况。因员工个人原因而使异常考勤记录的处理时间延滞导致员工本人的经济损失，考勤员有权不再处理考勤异常记录，人力资源部有权不补发缺勤扣款。

六、如外出公干、请假、调休申请时间超过实际时间，员工本人应在到岗后3个工作日内主动到考勤员处销假。如因员工没有及时销假而导致本人的考勤记录失真及经济损失，考勤员有权不再修改考勤记录，人力资源部有权不补发缺勤扣款。

七、如发生员工对本人的考勤记录弄虚作假，将视情节轻重给予相应级别的纪律处分。

管理者考勤单据审批规范

一、考勤系统操作权限分散管理后，各级管理者将成为考勤单据审批程序的最终监控点。经相应级别主管审批通过的考勤单据将直接作为系统考勤数据的原始依据。为督促管理者公正严明地执行公司考勤管理制度，及时有效地行使审批权限，特制定本规范。

二、管理者在行使审批权限时必须以《公司考勤管理制度》为指导，公正严明地执行考勤管理制度。如因管理者审批单据不严格而使员工的考勤记录失真，将视情节轻重给予责任人三级或二级纪律处分。

三、管理者应在既定的权限范围内行使审批权。如发现管理者越权审批的现象，将视情节轻重给予责任人三级或二级纪律处分。

四、原则上，有效考勤单据（书面或电子件）到达后，管理者应在 2 个有效工作日内反馈处理意见（同意或驳回）。如因出差、培训等原因而无法审批单据，则应提前授权相关人员代为审批。因管理者审批延滞而导致员工个人的考勤记录异常及经济损失，将调整员工的异常考勤记录，并在下一发薪月补发员工个人的误扣款，同时对责任人作等额扣款处理，并给予三级纪律处分。

五、同一责任人纪律处分每发生 3 次，记一级纪律处分 1 次。

公司考勤管理规范

一、电脑考勤系统启用后，考勤流程按《公司考勤管理业务流程》的内容执行

二、病、事假等各种缺勤的处理按公司文件精神执行。

三、刷卡时间为早晨上班时间和下午下班时间（下班刷卡至凌晨 5:00 均有效），忘刷卡在两次之内，属个人责任的（不包括系统故障、刷卡无效），填写异常刷卡反馈单后，每次扣 50 元，超过两次，每次扣半天工资。外出公干应事先上报公干单，紧急情况事后可补报外出公干单。

四、迟到、早退：在 30 分钟之内，每次扣半天工资，30 分钟以上，每次扣一天工资；因班车晚点，需到保卫处登记，由调度科证实，按正常刷卡处理。

五、旷工：每旷工一天按个人日工资额的 3 倍扣款。

六、由于个人原因而未报送或不报送考勤单证（如员工请假、外出公干、补休申请单、异常刷卡反馈单等单证）造成无考勤记录的，按旷工处理。

七、连续旷工三天即为自动离职，将被停发工资，从员工名册中除名。

八、实行弹性工作制的员工不计迟到、早退，但每天亦应刷两次卡，平均每周有效工作时间应不少于 42 小时，平均每周刷卡累计时间不少于 55 小时（包括中午、晚上就餐时间及午间休息时间），若少于 55 小时，又忘刷卡，则按每天应刷两次卡来折算忘刷卡次数，并按相应的忘刷卡情况处理。若系统记录的每周刷卡时间大于 55 小时，则不计忘刷卡次数。

九、新员工入职日期以人力资源部颁发的《公司新员工到职通知单》的报到日期为准，新员工须在 1 个工作日内到部门报到，报到后不能马上上班的应向相应部门请假，无故不请假的，按旷工处理，超过三天仍未到职上班的按自动离职处理。

十、凡有代别人打卡行为者，一经发现，双方按旷工处理。

十一、免打卡人员名单由人力资源委员会审批，半年审定一次，以人力资源委员会的文件公布。

十二、本规定自发布之日起生效，以前文件中与此相抵触的内容自动失效，本规定的解释权在人力资源部。

考勤员操作行为规范

一、考勤系统操作权限分散管理后，各部门考勤员将直接面对 SAP 系统进行数据处理。为规范考勤员系统操作行为，特制定本规范。

二、处罚规定

1. 所有系统数据的增删、修改，必须以书面单据为依据。没有书面单据的数据变更将追究操作者责任，并视其情节轻重给予责任人三级纪律处分。

2. 考勤员的工作应以《考勤员工作职责》及《公司考勤管理制度》为指导，对公司的考勤管理制度应熟练掌握并严格执行。如因个人对制度的理解有误或有意徇私舞弊而使员工的考勤数据失真，视其情节轻重给予责任人三级或二级纪律处分。

3. 因考勤员失职，如：错误操作、未及时处理员工的异常考勤记录等，而导致员工个人的经济损失，将在下一发薪月补发员工个人的误扣款，同时对责任人作等额扣款处理，并给予三级纪律处分。

4. 因考勤员态度恶劣或对考勤制度不了解，而发生员工对考勤员投诉的事件，有效投诉发生 1 次，对责任人通报批评；有效投诉发生 2 次，对责任人罚款 50 元；有效投诉发生 3 次以上（含 3 次），每次罚款 100 元。

5. 同一责任人纪律处分每发生 3 次，记一级纪律处分 1 次。

三、奖励措施

1. 人力资源管理部将定期组织优秀考勤员的评选活动，嘉奖在考勤工作中表现突出的优秀考勤员。

评选时间：每年 6 月、12 月左右分别组织评选 1 次。

评选范围：全公司考勤员。

评选资格：

A、从事考勤工作达半年以上。

B、工作作风严谨、态度认真、责任心强。

C、本部门考勤制度的宣传与考勤流程的推动效果好。

D、本部门考勤数据错误率低于 0.1%。

E、工作上无不良记录。

评选方式：采用公司评选与部门评选相结合、评选优秀个人与评选优秀集体相结合的方式。

奖励方式：

A、荣誉奖与安全退休金挂钩。

B、统一颁发获奖证书、纪念品或其他等同奖励形式。

C、请荣誉部协助对评选结果的宣传。

D、以精神奖励为主，物质奖励为辅。

2. 对兼职考勤员（秘书）的工作表现将定期向各管理部（秘书处）反馈，为秘书任职资格提供参考依据。

考勤员工作制度

一、随着考勤系统操作权限的分散及考勤工作流程的变更，考勤员的工作职责将随之作相应调整。考勤员的工作从原来的面向人力资源部改为直接面向各系统，主要从事公司的组织结构管理、时间管理及部分人员基本信息的维护

二、组织结构管理

1. 保证系统中的部门组织结构与实际情况一致，确保部门隶属关系与部门名称的准确性。
2. 及时反馈系统中部门组织结构的变更信息。
3. 有关部门组织结构的变更，包括：部门增减合并、隶属关系变更、名称变更等，应随时以管理部（或一级部门）联络单的形式在 5 个工作日内将变更信息反馈至人力资源部。同时应注明发生变更的部门人员归属情况。

三、时间管理

1. 对公司员工的考勤状况进行有效管理，为相关部门提供有借鉴意义的统计数据，辅助人事管理。
2. 监督员工严格执行公司相关的考勤管理制度，及时、准确地维护系统考勤数据，使其真实反映员工的考勤状况。
3. （1）考勤数据的审核与及时录入。本部门员工忘刷卡、外出公干、请假、销假、加班原始数据的审核与及时录入。在条件允许的情况下，外出公干、请假及加班的原始数据可通过相应的电子流直接倒入系统。考勤数据的录入，应在有效单据到达后 2 个工作日内完成。

（2）考勤异常情况的处理。人力资源部每天定时在 SAP 系统中处理员工的考勤记录，各部门考勤员应每天定时查询 1 次，并跟踪异常情况的原因，在 2 个工作日内完成对异常情况的处理。

（3）负责对公司考勤管理制度的宣传与咨询，受理部门员工考勤状况查询。

（4）有驻外机构（办事处、研究所等）的部门，应在每月第 3 个工作日上报驻外机构人员的考勤报表及加（值）班汇总表。

四、人员基本信息维护

1. 确保系统中相关人员基本信息的准确性。
2. 及时维护系统中人员的班次、上班地点、职类、职位及职位代码信息。

3. 对于本部门人员的班次、上班地点、职类、职位及职位代码信息的变更，应随时跟踪并在变更发生后 3 个工作日内在系统中作相应调整。

从业人员出勤规定

一、公司依人事管理规章的规定并参考公司业务上所需的工作时间，对从业人员所应遵循的出勤时间规定如下：

1. 总公司从业人员：

（1）星期一至星期五

从上午 8：30 到中午 12：00，下午 1：00 到 5：30。

（2）星期六

从上午 8：30 到中午 12：30。

2. 工厂厂部从业人员：

（1）星期一至星期五从上午 7：30 到 12：00，下午 1：00 到 4：30。

（2）星期六采取双周轮休制，其工作时间与前项规定相同。

3. 特殊勤务人员

（1）警卫、临时员工、计时人员等的出勤时间，由各所属部门主管人员视其业务需要个别制定，并送交人事科备查。

（2）其他从事特殊职务的专职人员的出勤时间，应视工作上的需要由人事科另行制定。若因业务上需要不得不延长其工作时间，则须依规定给付超时勤务津贴。

二、缺勤扣除

各部门从业人员应依公司所规定的勤务时间上下班，若有违反下列规定者，则须从工资中扣除其缺勤额：

1. 迟到、早退、私自外出

迟到、早退或在规定勤务时间私自外出在 30 分钟以内者，则视为缺勤一次；缺勤 30 分钟以上者，一律按缺勤两次计，每缺勤一次扣除 1 小时工资，并列入出勤考绩范围内。

2. 病假

员工因病请假而缺勤时，须提交医院证明（请假在一日以内则免），并按实际缺勤日数的总和，根据日工资额减半扣除。

3. 事假

员工因私人事由不得不亲自处理时，应于请假前三日提出申请，并视实际缺勤日数金额扣除。

三、因业务上负伤或疾病而缺勤时，应于一周内提出医院证明，工资则仍照常给付，但工资给付原则上以一年为限。

四、下列特别休假时，工资仍照常给付：

1. 婚假、丧假。
2. 年度带薪休假。
3. 行使公民权时。
4. 公司例会时。
5. 星期例假日。
6. 法定休假日。
7. 女性职员的产假。
8. 休假日加班后补休。
9. 公假。

五、执行轮班制工作的员工的休假，由各部门主管人员编排后，交由人事科建档管理。

员工服务制度

一、员工应遵守本公司一切规章、通告及公告。

二、员工应遵守下列事项：

1. 尽忠职守，服从领导，不得有阳奉阴违或敷衍塞职的行为。

2. 不得经营与本公司类似及职务上有关的业务，或兼任其他公司的职务。
3. 全体员工务须时常锻炼自己的工作技能，以达到工作上精益求精，以期能提高工作效率。
4. 不得泄漏业务或职务上机密，或假借职权，贪污舞弊，接受招待或以公司名义在外招摇撞骗。
5. 员工于工作时间内，未经核准不得接见亲友或与来宾参观者谈话，如确因重要事故必须会客时，应经主管人员核准在指定地点，时间不得超过 15 分钟。
6. 不得携带违禁品、危险品或与生产无关物品进入工作场所。
7. 不得私自携带公物（包括生产资料及影本）出厂。
8. 未经主管或部门负责人的允许，严禁进入变电室、质量管理室、仓库及其他禁入重地；工作时间中不准任意离开岗位，如须离开应向主管人员请示批准后始得离开。
9. 员工每日应注意保持作业地点及更衣室、宿舍的环境清洁。
10. 员工在作业开始时间不得怠慢拖延，作业时间中应全神贯注，严禁看杂志、电视、报纸以及抽烟，以便增进工作效率并防危险。
11. 应通力合作，同舟共济，不得吵闹、斗殴、搭讪攀谈或互为聊天闲谈，或搬弄是非，扰乱秩序。
12. 全体员工必须了解，惟有努力生产，提高质量，才能获得改善及增进福利，以达到互助合作，劳资两利的目的。
13. 各级主管及各级单位负责人务须注意本身涵养，领导所属员工，同舟共济，提高工作情绪，使部属精神愉快，在职业上有安全感。
14. 在工作时间中，除主管及事务人员外，员工不得打接电话，如确为重要事项时，应经主管核准后方得使用。
15. 按规定时间上、下班，不得无故迟到、早退。

三、员工每日工作时间以 8 小时为原则，生产单位或业务单位每日作息另行公布实施，但因特殊情况或工作未完成者应自动延长工作时间，惟每日延长工作时间以不超过 4 小时；每月延长总时间不超过 46 小时。

四、经理级（含）以下员工上、下班均应亲自打卡计时，不得托人或受托打卡，否则以双方旷工一日论处。

五、员工如有迟到、早退或旷工等事情，依下列规定处分：

1. 迟到、早退

- （1）员工均须按时间上、下班，工作时间开始后 3 分钟至 15 分钟以内到班者为迟到。
- （2）迟到每次扣 100 元，拨入福利金。
- （3）工作时间终了前 15 分钟内下班者为早退。
- （4）超过 15 分钟后，始打卡到工者应办理请假手续，但因公外出或请假皆须报备并经主管证明者除外。
- （5）无故提前 15 分钟以上下班者以旷工半日论，但因公外出或请假经主管证明者除外。
- （6）有下班而忘记打卡者，应于次日经单位主管证明才视为不早退论。

2. 旷工

- （1）未经请假或假满未经续假而擅自不到职以旷工论。
- （2）委托或代人打卡或伪造出勤记录者，一经查明属实，双方均以旷工议论。
- （3）员工旷工，不发薪资及津贴。
- （4）无故连续旷工 3 日或全月累计无故旷工 6 日或一年旷工达 12 日者，应予解雇，不发给资遣费。

员工服务规程

一、本公司各级员工应遵守本公司一切规章及公告。

二、本公司员工应接受上级主管的指挥与监督，不得违抗，如有意见应于事前说明核办。

三、本公司员工应尊重公司信誉，凡个人意见涉及本公司方面者，非经许可，不得对外发表，除办理本公司指定任务外，不得擅用本公司名义。

四、本公司员工不得经营或出资与本公司类似及职务上有关的事业或兼任公司以外的职务，但经董事长核准者不在此限。

五、本公司员工应尽忠职守，并保守业务上的一切机密。

六、本公司员工执行职务时，应力求切实，不得畏难规避，互相推诿或无故稽延。

七、本公司员工处理业务，应有成本观念，对一切公物应加倍爱护，公物非经许可，不得私自携出。

八、本公司员工对外接洽事项，应态度谦和，不得有骄傲自满以损害本公司名誉的行为。

九、本公司员工应彼此通力合作，同舟共济，不得妄生意见、吵闹、斗殴、搬弄是非或其他扰乱秩序，妨碍现象。

十、本公司员工出勤管理应依员工出勤管理办法的规定办理，员工出勤管理办法另定。

十一、本公司员工因业务需要加班者，应依加班管理办法规定办理，加班管理办法另定。

员工休假制度

一、员工除星期日休息外，享受法定休假日。

二、前条休假日薪资及津贴照给，如工作需要加班时，应征得员工同意，并加倍发给薪资，法定假日如逢星期假日其补假与否依政府规定办理。

三、员工连续工作满一定期限，每年给予特别休假；其日数规定如下

1. 服务满 1 年以上未满 3 年者全年给 7 天特别休假。

2. 服务满 3 年以上未满 5 年者全年给 10 天特别休假。

3. 服务满 5 年以上未满 10 年者全年给 14 天特别休假。

4. 服务满 10 年以上者其特别休假每增一年加给一天，但最多以 30 天为限。

四、员工特别休假，应自届满规定时间后，由劳资双方以不妨害生产或业务原则下，事先共同排定休假日期实施，并按请假程序办理。

五、特别休假因年度终结或契约终止而未休者，其应休未休的天数，雇主应发给薪资。

六、员工留职停薪不予特别休假。

员工请假制度

一、员工请假分为八种：事假、病假、公假、公伤假、婚假、丧假、产假、特别休假。

二、员工请假，事假应于一日前觅妥职务代理人并填写请假卡，照下列规定办妥后方得离厂，否则以旷工论；但因突发事件或急病不及先行请假者，应利用电话迅速向单位主管报告并于当日由单位主管或其代理人依下列规定代办妥请假手续，否则亦视同旷工论。

1. 请假 1 天（含）以内时，报请班长转呈副厂长核准。

2. 请假 2 天（含）以上，报请主管转呈经（副）理或厂（副）长核准。

3. 请假批准后，请假单一律送人事单位留存办理。

三、请假未满半小时者，以半小时计算，累积满 8 小时为一日，给假日期的计算均自每年 1 月 1 日起至同年 12 月 31 日止，中途到职者，比例扣减。

公司考绩管理规程

一、考绩分年度考绩与临时考绩两种，其处理程序如下：

1. 年度考绩

每年度终了由人事单位提供考核表，分甲、乙两种，并予登记年度出勤资料、奖惩资料后依人事权限划分表，逐级考评核定等级，作为年终奖金发放及定期晋级的参考依据。

2. 临时考绩

一、为申请升降职，应附办理临时考绩，以作上级批示决策参考依据。

二、考绩工作必须从基层做起，职员→组长→工长→主管→部长→副经理→经理。

三、各级负责人分别对直属下级进行考核，考绩表办理完毕，存于个人资料袋内，并予以登录。

四、考绩工作必须公开，考评内容应予保密。

考绩办法（A）

一、本公司为激励员工工作绩效、发掘优秀人才、促进对全体员工升迁赏罚公平合理，特实施考绩制度。

二、员工的考绩，应以其在被考绩的该段期间工作成果为依据，各单位主管对所属员工平时工作成绩应随时记录严密考核。

三、各单位主管对所属员工的工作评价，应尽可能用数字化的指标来衡量工作成果及进步成长状况，不可只凭主观感觉或印象等方式来考核，以免造成不公平现象。

四、各单位遇有所属员工迁调时，应将各该员工的平时考核及出勤记录或其他人事资料密送其新隶属之人事单位。

五、员工考绩每年定期分年中（7月初）及年终（12月初）举办两次，其他临时性的专案考绩及训练考核适时办理。

六、员工到职经试用期满及格者，皆得参加年中或年终的定期考绩。

七、员工考绩分数以上 100 分为满分，其等第参考分数及各等每所占百分比如下：

八、员工考绩不以主管所给成绩 绝对分数为最后结果，而应以群体中常态分配所占位置决定其等级，惟在此所谓“群体”应限以 100 个以上个体者适用。

九、各考绩等第人数百分比比率所示者不是一个明显的分界线，可酌情在此线上下调整。

十、员工考绩评列特等或五等者，如属特殊情形其人数不为百分比率所限制，但应由考绩主管列具优劣事实具体核定。

十一、员工考绩由各级直属主管初核及复核，其核定权限如下：

1. 第四等及组长级以下人员（含）由部厂主管核定。

2. 第三等及部长级人员由总经理核定。

3. 第二等及经理级以上人员由董事长核定。

十二、员工薪级依考绩结果，分年中及年终提升两次，每次依下列标准晋升：

1. 特等每次晋升 4 级

2. 一等每次晋升 3 级
3. 二等每次晋升 2 级
4. 三等每次晋升 1 级
5. 四等不晋升
6. 五等免职

十三、员工出勤、奖惩考绩加扣分规定：

1. 旷职 1 日扣 2.0 分
2. 事假 1 日扣 0.8 分
3. 病假 1 日扣 0.4 分
4. 迟到早退 1 次扣 0.1 分
5. 嘉奖申诫 1 次±1 分
6. 记功、记过 1 次±3 分
7. 记大功、记大过 1 次±9 分

十四、员工评等其他规定：

1. 新进员工第一次考绩不得高于 2 等（含）以上
2. 旷工累计 5 日当期考绩应列 4 等以下（含）
3. 旷工累计 3~4 日当期考绩应列 3 等以下（含）
4. 旷工累计 2 日当期考绩应列 2 等以下（含）
5. 迟到早退 40 次者，当期考绩应列 4 等以下（含）
6. 迟到早退 20 次者当期考绩应列 2 等以下（含）

十五、考绩评分表分成三种：

1. 主管人员
2. 幕僚人员
3. 现场人员

十六、考绩经核定后，应将其考绩等级及评语通知受考人参考改进。

十七、各级考核人员评定考绩时应行注意事项：

1. 考评人员必须根据确切的事实评分，不得猜度。
2. 考评时请考虑受考人资历之久暂及薪资之多寡与其工作表现价值相比。
3. 年中考核自 1 月 1 日起至 6 月 30 日止，年终考核自 7 月 1 日起至 12 月 31 日止，在考核期间以前的成绩无论好坏，均不得考虑在内。
4. 要确实了解该员工职务及其责任的具体内容与标准。
5. 不可过分重视在考核前刚完成的特别成绩。
6. 不可对自己所赞同事项予以过高评价。
7. 避免对自己亲自训练的部属，予以过高的评价。
8. 考核的目的在于公平评价工作效果及其价值，最后能达成开发部属的能力，贡献给公司。
9. 对各级主管的工作实绩品质，以该所属全体实绩为实绩。
10. 各考核人应注意到其考核结果，将直接影响到部属的待遇与地位，故当考核时应力求公平与客观。
11. 如被考核人的特征、考绩、行为、适性、待遇等方面有须记过的事项，请不保留地记入考核评语内，并注意措词及内容。
12. 员工考核评分以 100 分为满分，等级分为六级。当评分时，请不要对同一人就全部的考核项目同时加以评分，而必须就同一项目对全体部属评分，于全体部属评分完之后再进行次一项目的评分，对于每一项目的成绩分布情形，应考虑考绩常态分布比率，其比率相差太高时，请复核人员酌情加以调整。

13. 初核人员以黑色原子笔填写成绩，各级复核人员以蓝色原子笔填写成绩，核准人员以红色填写成绩。

14. 各级复核人员可依规定修改下级考核人员成绩，但不得要求下级人员涂改考核成绩。

15. 考评结果（除直接通知当事人成绩外）请各级主管严守秘密，不得泄漏。

16. 考核日期进度表：

（1）6/21~7/7（12/21~1/7）人事部门准备考绩资料并分发。

（2）7/8-10（1/8-10）班长级考核

（3）1/7-13（1/11-13）组长级考核

考绩办法（B）

一、宗旨

1. 为使公司员工考核达到授权合理化、分层负责化、管理制度化，以公平合理评定员工。

2. 提供各员工对本职工作职责绩效，做检讨机会。

3. 提供主管与部属间双向沟通机会及增进彼此了解。

4. 确定员工个人专长、兴趣，使其能适才适所。

5. 对个人的贡献与成绩，切实衡量，使对绩效核定提供公平合理的依据。

二、作业说明

1. 本公司技术员以上考核采用自我考核方式，每三个月实施一次自我考核，助理技术员每半年实施一次。

2. 各级主管评分时，请事先协调，以避免评分差异太大，造成考核不公。

3. 考核面谈考核者应事先拟订面谈重点，以达到面谈目的。

4. 技术员由科长级主管负责面谈

上级主管认为，负责面谈主管觉得疑问时可再举行面谈。

5. 考核时请考虑下列因素做评估：①经营需要；②本身所负责任；③人力编制；④组织长远发展；⑤员工发展需要。
6. 自我考核或主管评估时，请尽量以具体且可以衡量方式表达，如能以数字表达，则更可收到明显效果。
7. 全盘考核作业，请秉持公平、公正、客观的态度进行，以达考核的目的。
8. 各部请准时将自我评估考核表送到管理部，时间另订。

三、表格使用说明

1. 自我考核表部分：

- ①基本资料栏，由管理部填写，以并参考。其中教育训练内训等级分为 A、B、C、D 四级。
- ②主要业务自我评定，对公司的建议及个人能力专长简述，请尽可能以具体详述。
- ③现职担当状况栏请以“√”记号表示，且针对所选定者提出说明。
- ④个人能力特征评断栏评核因素为该职务主要工作职责，请依据评分。
- ⑤请主管于面谈后，将评述书写于面谈记录上。
- ⑥总评栏中请以阿拉伯数字表示考核成绩。

2. 助理技术员则用一般考核表。

四、考核应注意事项

1. 严守考核分布的比率。

2. 考核时易犯的错误。

- (1) 受过去的记录影响，而牵涉最近表现。
- (2) 受员工讨人喜欢的举止影响，如只会频频点头同意的人。
- (3) 因最近一次表现突出，而认定以往均表现优异，反之亦同。
- (4) 因某人具某项优点，但对公司无甚帮助之条件所影响。

- (5) 只视其在表或报告上写得尽善尽美，而给予高评估。
 - (6) 主管的期望太高，而否定属下正常的表现。
 - (7) 属下经常提出异议，而认定属下工作不力。
 - (8) 往往将属下工作与自己工作做比较，而予考核。
- 3. 考核时避免牵涉此人家庭背景、人际关系及个人私情。
 - 4. 将考核意见让部属知悉，使部属能改进。
 - 5. 考核表为个人考绩的评核，请具体详实书写。

第四章 人力资源考核手册及其操作

一、人力资源考核手册概述

(一) 人力资源考核手册的必要性

为了在整个人力资源管理体系中正确、有效地运用人力资源考核制度，必须把考核的内容、方法和程序标准化、规范化，并以“手册”的形式固定下来并付诸实施。

实践中往往强调从考核者的立场出发，制定人力资源考核手册，很少考虑到应该兼顾被考核者的立场和观点。其实，人力资源考核的原则，应该是平等和公正，考核的双方，考核者与被考核者是相辅相成的两个方面，处于对等且平等的位置，况且，如果没有被考核者一方的通力合作，即使考核者单方的意志和意图通行无阻，也很难使人力资源考核富有成效。从这种意义上说，有必要改变原有的见解，在制定考核者用人力资源考核手册的同时，制定被考核者使用手册，以便考核双方相互理解，相互沟通。

(二) 人力资源考核手册的内容

实施中的各企业人力资源考核手册的内容，不外乎运用规则、注意事项以及与其它人力资源制度的关系等等，在制定手册时，值得注意的要点如下：

- (1) 尽可能用容易理解的图表来说明和表示。
- (2) 个别重要内容，尽可能举例说明，或用图表说明。

(3) 文字表达尽可能简明扼要，避免词藻堆砌，等等。

为了一眼就能明白实施程序、运用目的等等，可以制定一种简单明了的出色的表现手法。

那么，手册中应该包括些什么内容呢。

(1) 本公司的现状、经营方针和经营计划。

(2) 与现状、方针和计划相对应的人力资源管理问题与制度。

(3) 人力资源考核制度在整个人力资源管理系统中所处的位置。

(4) 人力资源考核制度的特征及特点。

(5) 人力资源考核的具体内容。

①人力资源考核是什么。

②人力资源考核与管理者的作用。

③人力资源考核的结构。

④人力资源考核的考核项目与考核要素。

⑤人力资源考核者与考核的方法（必要的文件及格式）。

⑥面谈及对话方式。

⑦人力资源考核实施的日程安排。

(6) 人力资源考核的注意事项（容易失误的方面）。

(7) 与人力资源制度的关系。

①晋升标准与人力资源考核。

②能力开发（包括教育培训与自我开发等）与人力资源考核。

③工资制度与人力资源考核。

(8) 考核者训练的意义与实施方法。

(9) 其它。

(三) 人力资源考核手册的运用

人力资源考核手册，只是正确实施人力资源考核工作的一种手段。既然是手段和工具，不用就得生锈；同样，统一化、标准化的手册，旨在统一评价基准，统一考核者与被考核者的立场和观点，统一方式和方法。所以，为了使考核双方会用、能用和常用手册，就必须在一年二、三回的考核实施前的适当时间，围绕着不同的考核目的，安排对考核者的训练，这是至关重要的。

通过考核者训练，不仅可以统一和提高作为管理监督者的考核人员的评价水平，而且更重要的是使考核者懂得把 OJT 理论（即在职培训理论）引入人力资源考核工作之中，换言之，使考核者懂得如何通过业务工作本身来指导教育员工，这是人力资源考核工作应有的目的。如此训练——实施——再训练，反复进行，则一定能充分发挥人力资源考核制度的作用。

二、人力资源考核手册范例

前 言

(1) 人力资源考核的定义

所谓人力资源考核就是对每一个员工在工作中发挥出来的能力和工作实绩，进行公正的评价。

人力资源考核是为了人力资源管理的各种工作，即人员培养、人力资源利用以及工资待遇等工作而进行的，所以，人力资源考核必须具有较高的公正性和普遍认可性。从这意义上说，人力资源考核是人力资源管理工作的基础。

(2) 管理监督者的任务与人力资源考核

管理者都拥有相应的部下，占有并使用着组织的人力资源，因此有责任、有义务指导培养他们，使他们在工作中发挥才干和能力，并且不断提高所在部门的整体效率和效益。

所以，必须首先了解部下，即通过对部下的日常工作的观察，结合实绩，把握部下的长处与短处。进而创造条件、认真指导帮助部下扬长补短，充分发挥和利用部下的才干和能力。

从这种意义上说，管理者要想发挥自身的作用，把握部下的基本情况，必须从人力资源考核入手。

(3) 考核者训练的目的

考核者训练的目的是要让每一个考核者认识到自己在人力资源考核中的地位和作用。提高考核者的考核能力和素质，进而提高考核工作的信誉和可靠性；考核者通过训练，能够在全面正确理解人力资源考核制度的基础上，掌握考核技巧。

人才评价

人才使用

待遇

图 4-1 人力资源考核制度

态度考核

对一定期间内工作成果和工作质量作评价

(1) 人力资源考核的种类

人力资源考核根据考核内容，可以分为三大类，如表 4-1 所示：

(2) 人力资源考核的用途与目的

人力资源考核的结果，用于人力资源管理的各项工作。不同的人力资源考核所对应的人力资源管理工作如表 4-2 所示：

(3) 人力资源考核制度的相互关系

人力资源考核制度的相互关系如图 4-2 所示。

(4) 人力资源考核表的分类

不同的职务等级以及工作性质和工作内容，规定了员工在企业中的不同地位、作用和贡献。对员工进行考核必须根据其职务等级，以及相应的职能标准进行，由此规定了人力资源考核表的分类规定，即职务等级以及职能标准。有关人力资源考核的分类与职务等级的关系如表 4-3 所示。

由于人力资源考核是以员工的工作行为为对象进行的，所以，应该以职能标准所记载的内容为基准进行考核。具体规定如表 4-4：

(5) 职能标准评价与人力资源考核

以职能资格制度为基础的职能标准评价与以人力资源考核制度为基础的人力资源考核是两种类型的评价。

①职能标准评价

职能标准评价，是参照职能标准书，对每一个员工的职务担当能力逐一评价，以确定职务等级。即回答两个问题，一是具有何种能力，可以担当职能标准所规定的何种职务；二是在何种程度上达到职务规定的要求或标准。

表 4-4 （此处图略）

②人力资源考核

人力资源考核是按人力资源考核表的规定内容或项目，为人力资源管理的人才开发、利用以及待遇工作的公正性，对员工各自在工作或承担职务工作过程中所表现出来的能力、态度和业绩进行评价考核。但是在能力考核方面主要依据职能标准，在成绩和态度考核方面，也是参照其所担当的职务或职务等级进行的。

研究开发者用

操作工用

营业员用

中 级

技术员用

事务员用

考核的原则

（1）绝对评价（按工作标准考核）

不是人与人进行比较的相对评价，而是以事实为依据，对照考核表所规定的考核要素及着重点，对工作行为进行评价。

（2）分析性评价

不是对人进行总体综合评价，而是按照考核要素逐项逐条进行观察、分析、判断和评价。

考核者的原则

考核者在进行考核时需要遵守一系列的原则，诸如以事实为依据，实事求是的原则；公平合理的原则；认真负责的原则，不徇私情的公道原则，以及考核期、职务工作以外的事实不作考核依据的原则等等。

考核中的注意事项

在考核中存在着五种主要的倾向，诸如以偏概全倾向、宽容倾向、极端化倾向、逻辑性错误倾向、评比标准错误倾向等等，需要严加注意。这些倾向的内在原因如图 4-2 所示。

（1）考核的步骤

人力资源考核的步骤如图 4-3 所定：

（2）确认并理解考核种类、考核要素和着重点

（第一步）

考核的种类和考核要素如上图所划分。具体的内容在考核表中的着重点栏中作出进一步的规定。在人力资源考核中首先要深刻理解考核的种类、考核要素和着重点的内在含义。

图 4-2 （此处图略）考核偏差分析图

以偏概全倾向

极端化倾向

不理解

人力资源考核

缺乏自信

在书斋

中考核

主观评定

评比标准错误倾向

逻辑错误性倾向

缺乏责任和勇气

宽容倾向

图 4-3 （此处图略）

人力资源考核的步骤

（3）观察、收集和确认与考核有关的事实

（第二步）

①正确把握事实

在对某人进行考核时，不能凭表面现象，而要通过他的工作，抓住与实绩和评价有关的事实，深入分析。

（例）在罚点球时球没破门。

在分析这现象时，应该根据事实考虑以下几个问题：

- a. 主罚手是否判断失误。
- b. 主罚手行动是否迟缓。
- c. 守门员判断是否准确。
- d. 守门员行动是否迅速。
- e. 守门员是否偶然扑住球。
- f. 主罚手是否偶然失误。等等。

通过深入细致分析，才能抓住事实，避免考核失误。

②从连续发生的事实链中把握事实

员工的行为和实绩是由各种复杂因素构成的，不能凭一时一事作判断，必须在日常工作中坚持观察，积累并记录事实，从连续的、众多的事实链中把握事实对执行职务工作的必要知识进行考核。

- 业务规程、手续、惯例、制度、作业标准等知识。
- 产品、商品、原材料、竞争商品知识。
- 市场、顾客、竞争企业其他相关知识。
- 法律、营销、管理、自然科学、社会科学和技术知识。
- 业务相关的情报、情况。

能力考核对建立计划、方案和对策，采用有效的方式方法、实现目的、解决课题的

能力进行考核。对工作经验（视、触、听、嗅觉能力）和技术、技能的熟练运用能力进行考核。

工作量 对业务的处理速度、处理范围、处理量和交纳期的考核。

工作质 对业务处理的质量、正确性、出色程度、成果和信誉进行考核。

纪律性 对工作纪律、维持组织内部秩序的态度及努力程度进行考核。

积极性 对工作中的自觉性、主观能动性、上进心以及自我发展的态度进行考核。

协作性 对维护和提高组织内的协作关系，以及维护好人际关系的态度进行考核。

责任感 对工作中的认真负责、有始有终地完成工作的态度进行考核。

职务知识

判断力 对分析、判断和处置能力进行考核。

独创力 对不拘成规，创新构思、建立改革、改进方案、提高绩效的能力进行考核。

推进力

技术熟

练程度

折衷力 对协调各方关系，有理有节、正确有效地解决冲突的能力进行考核。

指导力 对指导教育下级，以及维护团队精神，带领部下完成任务的能力进行考核。

对执行职务工作的必要知识进行考核。

- 业务规程、手续、惯例、制度、作业标准等知识。
- 产品、商品、原材料、竞争商品知识。
- 市场、顾客、竞争企业其他相关知识。
- 法律、营销、管理、自然科学、社会科学和技术知识。
- 业务相关的情报、情况。

对建立计划、方案和对策，采用有效的方式方法、实现目的、解决课题的

能力进行考核。

对工作经验（视、触、听、嗅觉能力）和技术、技能的熟练运用能力进行考核。

所表现出来的总体倾向。

③从事实的因果联系中把握事实

员工的行为和实绩是由一系列因果相连的事实构成的，正确的人力资源考核，不应该是简单的行为和实绩罗列，而应该在事实的因果联系中把握事实，把握行为与实绩。

特别是在考核能力时更应这样，能力是内在的，不可能直观所能把握的，必须从前因后果的事实联系中去分析、推断，才能准确地作出考核评价。

工作量 对业务的处理速度、处理范围、处理量和交纳期的考核。

工作质 对业务处理的质量、正确性、出色程度、成果和信誉进行考核。

纪律性 对工作纪律、维持组织内部秩序的态度及努力程度进行考核。

积极性 对工作中的自觉性、主观能动性、上进心以及自我发展的态度进行考核。

协作性 对维护和提高组织内的协作关系，以及维护好人际关系的态度进行考核。

责任感 对工作中的认真负责、有始有终地完成工作的态度进行考核。

职务知识

判断力 对分析、判断和处置能力进行考核。

独创力 对不拘成规，创新构思、建立改革、改进方案、提高绩效的能力进行考核。

推进力

技术熟

练程度

折衷力 对协调各方关系，有理有节、正确有效地解决冲突的能力进行考核。

指导力 对指导教育下级，以及维护团队精神，带领部下完成任务的能力进行考核。

（4）以既定的标准把握事实

人力资源考核必须以规定的考核期、考核标准以及相应的考核表、考核规程中规定的内容与项目为基础进行，规定以外的，如考核期外的、职务工作无关的、以及考核项目以外的事实应该除外，不作为考核对象。

（4）把事实与考核种类、要素和着重点联系起来

（第三步）

通过第一步、第二步，收集并整理足够的事实，并把这些事实与考核的种类、要素和着重点对应起来，特别要注意不能把一件事实用于两条考核要素的考核评价。

（5）逐一按着重点、考核要素和考核种类进行评价

（第四步）

（1）按着重点进行评价

以考核标准为基础，逐项按着重点的规定，实事求是地进行评价。评价结果分为三档，好、中、差，具体规定如表 4-7（此处图略）所示。

(1 分)

各着重点评价档次都为“好”，而且成绩显著者。

(1) 各着重点评价档次大部分为“好”，成绩不明显者。

(2) 各着重点评价档大部分为“好”部分为“中”，但某些方面有显著成就者。

(1) 各着重点评价档次为“中”者。

(2) 着重点评价档次大部分为“中”而小部分为“差”，并且小有成绩者。

(1) 着重点评价档次部分为“中”，部分为“差”，但无明显差错与过失者。

(2) 着重点评价档次大部分为“中”，部分为“差”，但某些方面有明显差错者。

各着重点评价档次大部分为“差”，且有显著过失。

考核种类 实施期 观察期

业绩考核

态度考核 10 月 5 月-10 月

4 月 11 月-4 月

能力考核 10 月 10 月起

(2) 按考核要素进行评价

把着重点评价的结果（三档：好中差），按考核要素进行汇总，按表 4-8 的规定归为五档：超群、优秀、良好、中、差，并打出各考核要素的得分。

表 4-8

考核的实施

1. 考核的时期

人力资源考核根据目的和考核分类，规定了相应的考核实施期和考核观察期，参阅下表。

2. 考核者及其职责

考核者规定如下表。在具体考核中，如果因具体情况而出现意外，由人力资源部长指定考核者（替代者）。

考核者的职责如下：

- ①一次考核者，应该以事实为根据，按考核要求和着重点进行考核。
- ②二次考核者就一次考核的结果进行检查、核实，特别是在容易出差错的方面进行核查。

人力资源考核表的填写要领

（1）选择考核表

确认考核对象的职务等级，选择相应的人力资源考核表。

（2）填写表头

根据被考核者的档案资料，填写表头，即所属部门、职务、等级、姓名、年龄、过去一年有无调动情况等。

（3）按着重点进行评价

- ①参照着重点评价标准（定义），逐一核实所收集的事实。
- ②进一步分析、判断、进行评价。
- ③评出着重点评价档次，共分为三档，即好中差。

（4）按考核要素进行评价

按考核要素把着重点评价的结果进行汇总，进一步把评价档次细分为五档：超群、优秀、良好、中、差。

反馈和面谈

把考核内容和结果反馈给被考核者，并进行相应指导。

表 4-10 （此处图略）

第八编 薪资奖金

第一章 岗位评估

一、岗位评估的定义与沿革

(一) 岗位评估的定义

岗位评估是 20 世纪 60 年代初工业化国家的工业工程专家提出的，它是一种技术性管理方法，是指通过对岗位系统进行考察、分析、比较和多因素调查，来确定岗位的相对价值。它把

劳动者的负荷与紧张的概念抽象化，把岗位系统化（人一机—环境），使岗位之间具有可比性。目前这种技术方法在美国、德国、日本等国得到了广泛应用。

人们所从事的工作是他们将要得到多少经济报偿的一个主要决定因素。组织根据他们所从事工作的价值、责任以及其他与工作相关的因素（例如工作环境），予以支付报酬。用于确定工作相关价值的可采用的管理技术包括岗位分析、岗位说明以及岗位评估。

岗位评估是经济报偿系统的一部分，企业据此决定一项工作与其他工作的相对价值。岗位评估的基本目的在于，消除由于不合理的工资支付结构造成的内部不公平的支付状况。例如，若一个收发室的主管挣得比行政主管还要多，就存在着不公平支付。岗位评估主要有以下潜在作用：

- （1）确认组织的工作结构；
- （2）使工作间的联系公平、有序；
- （3）开发一个工作价值的等级制度，据此可用来建立工资支付结构；
- （4）在企业内部的工作和工资方面，取得经理与员工间的一致。

内部公平工资的概念与工作评估的目的是紧密相关的。尽管人们可能关心外部公平，但大家基本上认为，他们的工资与贡献与完成类似工作的同事的工资和贡献应当差不多。当他们发现，组织中的某人完成相同或较低水平的工作却获得较高工资时，他们很快会变得不高兴。

人力资源部门通常负责岗位评估项目的管理。然而，实际的岗位评估是专门由委员会进行的。委员会通常由不同职能部门的管理人员构成。一个典型的委员会可能由人力资源主管作为主席，财务、生产、销售主管作为副主席。然而，委员会的构成通常取决于被评价工作的类型和水平。在各种情况下，重要的是委员会在评价过程中要避免个人攻击，应当注意这是在评价一项工作，而不是评价完成工作的个人（或人们）。

小型或中型组织通常缺乏岗位评估专业知识，这时可聘用外部顾问。当聘请了一名合格的顾问时，管理者应要求该顾问开发一个内部岗位评估项目，并且训练公司的员工恰当地管理它。

（二）岗位评估的沿革

岗位评估作为一种技术发展是和 20 世纪的思想分不开的，这一思想导致在工作组织中引入解析的方法，即“科学管理”。

解析岗位评估的第一个标志出现于 1920 年查尔斯·E·比多 (Bedaux) 所签署的美国管理协会 (AMA) 的工作报告之中。M·R·罗特 (Lott) 在很多冶金企业试验了他的十三因素方案之后,1926 年出版了一本相当厚的手册叫做《工资等级和岗位评估》。F·A·金斯伯里 (Kingsbury) 早在 1923 年就提出了一个类似的方法。要素比较法是评分法和非解析排列法的结合。它最先由 E·J·本基 (Benge) 在 1926 年提出,并首先在费城一家公司试行。几乎就在同时,美国开始实行 1923 年分类法案,收入了一种分类方法来协调联邦政府机构中的工资结构。这种分类方法在以后的许多年中产生了相当大的影响。到 20 世纪 20 年代末期,岗位评估的四个基本方法虽然还没有普遍应用,但许多企业已经在认真研究并试行。

美国专家 A·L·科里斯 (Kress) 对评分法作了相当大的修改,并在 20 世纪 30 年代末以评分法为基础为两个在美国颇有影响的工业组织——全国电器制造商协会 (NEMA) 和全国金属贸易协会 (NMTA) 制定岗位评估计划。这些计划的重要革新之处在于把众多的评估因素削减为四个普通因素:“技能”、“干劲”、“责任”和“工作条件”,并且每一因素可以自我加权。这使该计划简便易行、更加实用。它们在整个电讯机械部门获得了巨大的成功,以至许多其他部门和企业竞相效仿。

美国在二次世界大战时期采取的管制经济措施也有助于岗位评估的广泛应用。在战后不久,岗位评估就成为美国的一项基本管理技术。

在欧洲,尽管以前进行过一些零散的试验,但岗位评估在工业中的发展基本上是从战后开始的。那时正是许多国家重建其国民经济之时,它们开始引进并推广岗位评估技术,用来理顺工资结构从而提高生产率。这些国家包括比利时、丹麦、法国、联邦德国、荷兰、瑞典和英国。

最有创造性和最具雄心的试验是在荷兰进行的。

岗位评估技术,特别是评分的方法在西欧的经济重建时期得到了迅速传播并于 20 世纪 50 年代在此地牢牢地扎下了根。

西欧实行计划经济的国家在国与国战事频繁之时,特别是 20 世纪 30 年代,泛泛地引进了许多种岗位评估方法。但到了 20 世纪 50 年代和 20 世纪 60 年代初期,把实行全国统一的工资等级制度作为中央工资管理体制的基本要素时,其重要性就大大提高了。就这样,以复杂程度(技能)、干劲和工作条件为基础的岗位评估体系在这些国家得到了普遍应用。

在经过一个快速发展阶段之后,岗位评估在美国和欧洲的进展有所放缓。同时,修改岗位评估原则以适应有关企业具体要求的更加注重实际的研究取代了通用方法的研究。所修改之处较多,主要是在核查工作内容数据是否正确方面。同时还存在一种把不同方式揉在一起的倾向。例如,非分析的方法,由于在其程序中加入了明确定义的因素而使其准确度有很大提高。而且,

岗位评估研究的重点逐渐地朝着效率高、结果准确，并针对每个企业的具体要求分别制定计划的方向发展。

二、 岗位评估的意义

岗位评估技术是为解决在现代化大企业中所出现的各类工资管理问题而产生的。起初发现，在这类企业，按工作岗位制定固定的工资率要比按每个工人分别制定工资率在管理上要便利得多。在雇佣大批工人的情况下，要准确地估算、控制劳动成本，执行有意义的人事政策，就必须具备简明的报酬支付标准。如果没有这些标准，很快就会因为各管理者的决策不能步调一致和实行一系列特殊工资和津贴办法而导致工资结构混乱。而且，由于大企业中的劳动和专业分工，许多不同的岗位要加以评定。再者，为规划和协调起见，而对工作岗位实行准确的定义和规范化管理也日益成为稳健管理实践的基本原则。每一个岗位实际上都可以由许多工人来干，因为普遍使用一系列涉及工时和其他就业条件等的共同规则，所以从事基本上同一类工作任务的人们要求“同工同酬”，也就没有什么奇怪的了。在许多国家，工会通过集体谈判要求并达成对某工种实行共同工资率。近几年来，这已被广泛接受，认为是一种很好的管理方式。

岗位评估是为各个工作岗位确定相对等级的一种逻辑方法。它的基本性质之一是，它撇开确定相对工资等级的不可量化性因素，或使其最小化。这样可能有利于消除工资结构方面的不公正因素，维护厂矿企业工资等级间的逻辑和公平关系。同时它也有利于建立起一种为工人们易于理解和接受的比较简单的工资结构。

测评中简单明了的要素有助于减少在相对工资等级上的怨言，并因而改善劳资关系和工人的道德观念。岗位评估，尤其运用其分析方法，可以为工人对其工资有怨言时提供一个核查的基础，弄清其不公平之所在并将其纠正过来。

而且，由岗位分析和岗位写实所收集的信息可以为范围较宽的人事管理技术（比如招工政策或培训政策等）提供依据。就此来说，岗位评估可以成为从总体上使人事政策合理化的一个有用开端。它还有助于发现组织及工作方法上的弱点，为改善工作环境、降低职业风险提供条件。

岗位评估为工会参与工资确定过程的各个不同方面提供了机会。因为现在人们普遍认为，岗位评估计划如果没有工会参与制定和实施是很难成功地推行开来的。因此，工会就需以参与选择确定评估要素，作为测评班子的一员进行工作，这些活动在多数情况下一直被看做是雇主们的特权。岗位评估还可以提供一种通用技术语言和程序，它反过来又可以为进行工资结构方面的集体谈判提供一个更准确、更值得信赖的基础。因此，岗位评估的实行有助于改善企业的劳资关系。

三、 岗位评估的方法

岗位评估的方法现在有很多种，有些岗位评估方法概念简明，方便易行。有些则要运用相当复杂的技术，包括用计算机编制的程序等。选择何种岗位评价方法事关重大。其选择取决于待评估的工种数量和种类、工资成本、可用的资源和所要达到的准确程度。但是，有些步骤是普遍适用的。

实际的岗位评估过程基本上是通过检测岗位的内容来直接或间接地比较各个工作岗位的。做这一工作有两种方式。一种是拿整个岗位的内容和其他岗位相比较并以比较的结果来确定该岗位在岗位序列中的位置，这种方法称为“非分析法”。另一种称为“分析法”，即把一个工作岗位的内容浓缩为一些基本要素，然后进行要素之间的相互比较。再把各个部分比较的结果汇总起来排列该岗位在岗位序列中的名次。分析法的优点是评估人员（或岗位评估委员会）能够通过要素间的权衡比较容易地确定相互之间差别很大的岗位排序问题。

（一）非分析法

岗位评估法的非分析法不分析岗位的构成因素，而直接将全部岗位进行比较。

一般要对两种主要的非分析办法加以区分，即分类法和排列法。分类法通过将每个岗位与等级说明进行比较，并将它们纳入先前制订好的等级结构中去；排列法则刚好相反，即将所有岗位按重要性排列出来，然后将它们分出等级

1. 排列法

排列法是较早使用的非分析法之一，并且最易操作。它的主要优点是可以很快建立起一个新的岗位等级序列。排列法既是非分析的，也是非定量的。在排列过程中，岗位不必分成若干组成要素，不必描述两种岗位之间的差异程度。而且，这种方法是从整体上来指明一种岗位是否比另一岗位更重要和必要。

排列法通常包括以下四个步骤：

- ①岗位分析；
- ②选择并确定标杆岗位；
- ③围绕标杆岗位将所有岗位按重要性排列起来；
- ④给排列起来的岗位确定等级。

应用排列法的一个重要前提条件是能够挑选并获得训练有素的评估人员。这些人要十分熟悉要考察的岗位，知道每个岗位所要求的技术和体耗，并能作出公正的判断。

排列法的最大优点是简单。一旦大家都同意选定标杆岗位之后，排列其他岗位就相对简单了，并且一般不用多长时间。这种方法能很快地为建立合理的工资结构提供一个都能接受的基础。排列法的另一个优点是每一个岗位是作为一个整体来进行比较的，因而不需要那些将岗位分成组成要素的繁琐工作，而这项工作往往容易造成错误和引起争论。

一般来讲，如果专家们通过日常的接触熟悉了他们要考察岗位的工作内容，那么这种方法就能提供一个可靠的岗位等级。

正是由于这个缘故，这种方法不易在大企业中应用。在大企业中要分等的岗位太多并且不相近，找不到对所有要分等的岗位的工作内容都相当熟悉的评估专家。这种方法最终要依据专家们的知识和判断。并且，通过这种方法建立起来的岗位等级，不能清楚地显示岗位之间的差别；难以回答诸如“更重要和更必需的岗位到底意味着什么？”以及“为什么在多大程度上 A 岗位应排在 B 岗位之前？”等问题。这种含糊性能成为争论和协商相似岗位等级的一个明显缺点。另一个缺点是，在没有准确的因素的情况下，评估可能会受如下考虑的影响，如现行的工资标准和操作者的个人品质。

2. 分类法

分类法或称等级描述法，类似于排列法，分类法的主要特点为：各种级别及其结构是在岗位被排列之前就建立起来。对所有岗位的评估只需参照级别的定义套进合适的级别里面。

分类法在历史上最广泛地被用于薪水制的岗位中，尤其是政府部门和服务行业中，尽管在工业部门中也曾被应用过。

分类法开始有几个步骤，这些步骤，针对不同的情况在不同的评价方案之间会有所变化。然而这些不同的方案中总要包括下面两个基本步骤：

①建立等级给出定义；

②根据等级对岗位进行分类。

分类法相当简单，因此，它的费用也相对减少。在岗位内容变化不大的地方，这种方法能在较短的时间内产生令人满意的效果。

使用分类法的岗位评估方案比使用排列法要更准确、客观，因为等级定义都参考了指定的要素。新出现或重组的岗位能根据等级定义来划等，它也变得较稳定，适应性强。另外一个优点是，等级结构能真实地反映有关组织的结构，因为等级的数量及其相互间的关系能在单个岗位划等之前就确定下来。因此，介绍一个分类规划的费用趋向于原来估计的水平。

分类法的缺点一般表现为不能清楚定义等级。在大企业中，要完成等级描述极其困难，而必须要通过等级描述才能精确地给大量的、内容变化多端的岗位划定等级。

由于定义等级的困难，分类法经常给主观地判断岗位的等级留下相当大的余地，这将导致许多争论。但从另一方面来讲，这种方法一般给管理者和工会谈判留下了余地。因此，由于它的灵活性，人们对它有所偏爱。

(二) 分析法

非分析法简单、快速、成本低，易于理解。但它们过于简单，也会导致一些误解，如当问及管理者为什么一个岗位比另一个岗位更重要时，他就难以解释。同时，非分析法的运用，有时寄希望于专家们对每个岗位的透彻了解，因此，在要对大量岗位进行评估时，这些方法就不适用了。

分析法则用不同的方法：每个岗位的内容都分为若干共同的因素或要素，然后对每个要素记点或判分，总的点数或分数反映出每个岗位在岗位等级结构中的重要程度。分析法的提倡者认为这种方法更严格、更精确，比非分析法能制订出一个更好的岗位等级结构和工资结构。

分析法主要分为评分法及要素比较法两种：

1. 评分法

评分法运用的是明确定义的要素，如技术水平、能耗、责任和工作条件。要素数量可能从几个到十几个不等，这主要看方案的需要。每一个要素被分为几种等级层次，并赋予一定分数值（这个分数值就表明了每个要素的权数），然后对岗位的要素逐个进行分析和定分。把各个要素的分数进行加总就得到了一个工作岗位的总分数值。这个总分决定它在岗位序列中的位置。

一旦要素的相对重要性得到初步确定，并且能分置到各等级中去，就要给各个等级打分。这些分数值将决定岗位的总分数。必须确定所选择的每个要素的相对重要性，换言之，要权衡要素。

初步权衡的一种方法是将要素按重要性来排列，并且给每个要素分配一个百分率。这个百分率是通过岗位评估委员会讨论或通过分析员与有关人员的讨论而得到的。另外，可以通过对标杆岗位的初步测试来考虑一些不同的权衡办法。这样，所选择要素的相对重要性就可以逐步得到确定。

给所有要素打分后产生出要素方案，要素方案在所有评分法方案中起着决定性的作用。作为一般规则，它一旦开始正式使用，就不要对其作重要修改。因此，有必要用一些岗位写实对提出的方案进行验证。

在这阶段，要素和次要要素都要有清楚的定义，并且所有词句的意义都要澄清，然后将要素方案经过验证呈交给评价委员会或其他决策机构实行。

当所有的岗位都已评估完毕，并且判了分以后，就按分数的多少排列出来，得出一个岗位等级结构。为了得到工资结构，岗位等级要转换为工资率，就可以用货币数直接表示分数的办法，也可以用分等级的办法。

2. 要素分析法

要素比较法起初只是评分法的一个分支。当 E·J·本基（Benge）和他的助手们在 1926 年发明要素比较法的早期形式时，他们只是试图对评分法加以改进。因此要素比较法采纳了评分法的一些原则，但是在使用标杆岗位、岗位比较和确定工资率等方面都与评分法有重大区别。在某种意义上可以说，它是综合排列法和评分法的一种混合方法。然而，它的实际运用会碰到相当大的困难，这无疑也是它为什么没有被广泛采用的一个原因。然而，它的严格分析的方法对后人仍有很多助益。

要素比较法包含如下步骤：①选择标杆岗位；②通过要素来排列标杆岗位；③给每个要素分配货币值；④排列其余岗位，并确定工资。

要素比较法的主要优点是它运用更系统的岗位比较，这种比较是非分析的排列法和分类法中所没有的。这种评价比评分法要容易些，因为一些相似的岗位都是相互对照着进行比较和排列的。这种排列法得出的结果可能具有较高的可靠性。标杆岗位的分析相当彻底，要素比较方法可以说是结合了几种鉴定程序，并且后面的程序可以校正前面的程序。在一个包含了货币值的方案中，工资标准的确定是自动形成的，这可能减少所需要的工作量。这种方法注重对标杆岗位的分析，保证了这个方案符合要求，而且岗位的排列充分地反映了等级结构的实际，同时排除了异常级差。

另一方面，这种方法应用起来比较复杂，而且很难对工人们作出解释，尤其在给要素注上货币值的时候很难解释。工人们会抗议他们的一些任务没得到应有的价值或者他们工作的某些方面被忽视了。他们也许会发现不同要素间的工资分配有些武断。在一定程度上，分析的方法确实存在这种问题，而在要素比较法中更为明显，因为这种方法选用的要素有限。要素比较法的一个基本特征是，标杆岗位工资标准是合适的，不能进行更改，并且所有其他岗位的工资标准都要参照它来确定。在一种多变的工作条件下，这种可参照性可能很脆弱。另外，许多人认

为，岗位评估程序应和工资决定程序完全分开。最后，要素比较法的评估进度从根本上说是建立在专家们对所有岗位的了解之上，当然，不可否认，在其他方法的不同阶段中也一样。

(三) 前沿探索——岗位评估的新方法

岗位评估的基本方法在第二次世界大战之前就已发明了。从那时以来，技术经济和社会已发生了变化，因此，方法得以改进是很自然的。此外，岗位评估也从有关学科的进步中获益，如心理学和商业管理的应用。还可以从有关技术改进中得益，如计算机技术。在新的改进中可以看出两个共同的特点，即追求更加准确和更易为人接受。

1. 自由决策的时间跨度法

自由决策的时间跨度法是 E·让克（Jagues）创始的，这种方法是在 20 世纪 50 年代和 60 年代早期发展起来的，在一家伦敦工程公司试验。它的突出特征是只用一个要素，就是只用时间跨度来评估每一个工人。

在该方法中，岗位都通过公平标准来评估。这种公平标准基于人们感觉受到了公平对待的直觉。让克认为传统的方法基于外在形式的要求，如经验、技术和受教育程度等都是不正确的，因为它们基本上是主观的。让克根据自己的研究来观察工人们对于每个岗位重要性的下意识的直觉，这种直觉由公平标准所决定。他声称，每个人对自己和自己所在团体的能力都有认识，因此，岗位的重要性就应该既和公平对待的感觉一致，又和每个工人从事这个岗位的能力相协调。它认为这种理想的评估可以通过参照自主决策的时间跨度来实现，因为这是和工人对于公平对待的感觉紧密相联的。

2. 指导图表表象法 (Hay-MST)

这种方法是由美国的一家咨询公司设计发明的，从 20 世纪 50 年代初期以来基本上用的就是它现在的形式。它基本综合了评分法和要素比较法的特色。它主要用于管理的、专业的和技术的岗位，在大约 30 多个国家中运用，尤其是美国和英国。

指导图表表象法评估岗位参考三个基本的要素，这三个要素被认为是所有岗位共有的。它们是技术（是为较好地完成工作而学到的各种能力和技术的总和）、解决问题（主动的、自发地使用岗位所需要的技能技巧去鉴定、定义和解决问题）和责任（对行为及其后果的解释）。这些要素都须参考一系列因素或次要要素来阐明；这些因素或次要要素一般也是普遍适用的；这些要素被描绘成“指导图表”，图表中有关的次要要素被分成不同的等级档次；这种结构随企业规模大小和复杂程度的不同而有所变化。

根据从公司用户得到的资料, Hay-MsL法通常公布一个与标准形式有关的广泛的报酬材料。这有利于确定“报酬界线”, 显示总分数和报酬水平之间的转换关系, 清楚地指导企业如何参考劳动力市场工资标准来选定本企业的工资标准。

3. 尤威科欧尔形象法

这种方法是由英国管理咨询公司的咨询人员尤威科欧尔及帕特纳斯创造的。这是另一种混合法。它结合了评分法和非分析的排列法的特色。除了它的表 1-1 从“智力要求”中得到的岗位要素管理的调节的体的名称, 这种方法与 Hay-MSL 法几乎没有相似之处。它运用起来比较简单, 在英国很流行。

(1)资料信息理解力 (2)领悟力 (3)调查

(4)计数能力 (5)判断力 (6)推理

(7)注意力集中 (8)评价 (9)特别能力

这种方法的第一步是细心选择标杆岗位。通过对两个相互独立的程序进行的详细分析得到这些标杆岗位。这两个程序之一是应用评分法, 另一个是应用非分析的排列法的配对比较技术。这第一步骤通常采用 5-6 个基本要素, 如责任、知识、工作环境、体力要求和社会要求。还要为每个岗位类型配备一系列次要要素, 如下面的例子所示:

为了便于评估每个岗位, 要素都分为四个层次: 基本的、中间的、高层的和特别的。评价委员会给所有标杆岗位标上等级, 给每个岗位一个它自己的“表象”。这样初步给标杆岗位划分了等级。

(4) 要素评估法

在混合法中, 要素评估法的历史可能最短。这种方法是 20 世纪 70 年代由美国联邦政府机构的改进分类制度的专家小组创造的, 因此, 它是一种给大量的岗位划分等级的方法。在美国, 它正在逐步替代旧的分类制度, 并扩散到了其他国家。在瑞士的日内瓦, 根据要素评估法已开发出一种用于 18000 个岗位的评估体系, 从汽车司机到医院医生。国际组织的管理机构的分类也是基于要素评估法(如联合国的雇员组织和它的专门机构)。

这种方法的一个基本特色是, 它基本上是一个评分法的方案, 这个评分方法为了达到比较的目的, 广泛地依赖标杆岗位。它不使用固定的要素。例如, 像美国联邦政府评价非体力工人那样, 它可能用九种要素, 称为:

表 1-1 从“智力要求”中得到的岗位要素

管理的调节的体力的

①知识；

②监督性控制；

③指导方针；

④复杂性；

⑤活动范围和效果；

⑥人际交往；

⑦交往的目的；

⑧体力要求；

⑨工作环境。

它们也可能使用三种要素，如日内瓦的政府机构，称为：

①能力（培训和经验）；

②强度（智力的和体力的）；

③责任。

四、岗位评估的工作流程与关键问题的解决

一个具体方案执行中的不同阶段由谁负责？怎样保证每个程序都是客观有效的，并且使经营者和工人代表都有机会参加进来？组织什么样的委员会来进行岗位评价？需要哪种培训和向哪些工作人员通报评价的目的？

（一）委员会

就一般情况而言，不但有必要设立一组评估员，还有必要组成一个或多个评估委员会。委员会的人数和任务要根据企业规模来确定，其成员应是熟悉技术和劳动部门经理报告的人。

下面是常见的委员会结构：

1. 掌握方向的委员会

这是一个高层次的由管理人员和工会代表组成的委员会，其任务是批准方案结构和由分析小组提出的标杆岗位和要素选择及权数。它时时检查方案执行的进度，并可能委派一个工作小组负责一些技术性工作或为某些特殊的任务任命若干代理人。在一个有很多车间的企业中，它要使车间使用的资料趋于一致，并有必要对所用程序和结果加以协调。

在一个大企业，这样一个技术委员会将是经理和工人代表之间进行民主协商的常设机构的补充。全面的政策问题，首先是诸如要引进岗位评价方案等问题，将通过这样的机构来讨论。同样，可能安排集体谈判来讨论新的工资等级，尤其是等级数量和工资水平。

2. 评估委员会

评估委员会一般参照分析小组提出的技术性建议按照所采用要素的重要程度对岗位进行排列。由于该工作比较棘手，所以必须小心选择其成员，要选择那些得到管理人员和工人双方信任，并且技术上能够胜任的人。而且，因为这项工作很费时，所以还要求成员们有足够的时间来处理评估委员会的工作。

3. 分析小组

分析小组的构成是一个根本性问题。该小组中要有一位资深专家起草基本方案，并给分析人员和各委员会成员以适当的培训。如果企业内部没有这种合适的人员，可以请外面的专家或咨询公司。各个委员会的工作都将根据这个小组提供的论据来展开，其领导成员必须能回答评估中发生的技术问题。

4. 申诉委员会

一旦建立了新的岗位结构，并且每一个岗位都划分了等级以后，就要有一个申诉程序受理等级分类上诉。无论多严格的评估程序，等级的变化一般总会引起那些认为他们被排列到比他们自己所希望等级低的工人反对。人们将要求这个委员会来决定有争议岗位的分等是否合适。它一般要独立于经理而工作，以便于被工人们接受。

（二）工人参与

影响委员会结构和作用的一个问题是工人代表在执行方案中发挥作用的程度。人们很少会在吸收工人代表参与的问题上产生原则性分歧。然而在工人代表参与的方式和程度问题上，不同的企业之间存在着相当不同的意见。

许多岗位评估方案都已被雇主和工人相互发展了。

（三）培训

培训问题主要涉及分析人员小组和评估人员及申诉委员会等。对后面的问题，通常组织一个介绍性的培训课程，培训一到三天，解释这一程序的目的，指导如何阅读岗位写实和如何在有限的岗位数中运用评估技术。首席分析专家的作用是提出建议并且指出在结论中可能出现的不准确之处。分析人员和顾问之间频繁的讨论和咨询是必不可少的，尤其在刚开始培训的时候。

（四）通知有关人员

毫无疑问，任何一个岗位评估方案要取得成功，其工作人员必须充分了解，因此，这一活动本身就是方案的一部分。当方案决定对岗位进行分析时，工作人员应知道分析活动的目的、方法和意见，他们还应该得到有关进度的报告，这个报告可以用部分的简要说明的形式或其他形式。否则，他们肯定会认为这是一种神秘的管理方法，并因此而不相信它。

（五）把岗位等级转换成工资结构

岗位评估通过比较岗位内容建立起岗位等级结构。同时，它也因此为建立新的基于岗位内容的工资结构提供了基础，但它并没有指明该建立什么样的工资结构。为了将岗位等级转换成工资结构，还必须决定工资水平、等级数和“等级交叉程度”。

1. 建立工资结构

建立合理的工资结构，必须满足某些要求。这些要求概括起来包括：

(1) 企业合理的工资标准在企业之间的关系要适当，尤其是在具有内在联系的相似岗位之间。这就要求工资标准要符合所涉及的工人的判断，他们根据不同岗位对操作者的不同要求来判断工资差距是否公平。

(2) 设计工资要能通过提供给每个等级一个范围来奖励工人的经验和成就。

(3) 所确定的工资标准与外部劳务市场上的标准相比应大体相当，因为如果工资水平普遍较低，就难以鼓励、招收和留住劳动力。

2. 建立报酬等级

在排列法中，一旦岗位被分等排列，通常将它们根据方便管理的实际需要和在组织中的责任轻重进行分等。

将岗位等级结构转换成工资结构更常用的方法是通过分数段给岗位分等。等级的数目和大小要依据不同的情况而定，如企业的大小和结构、自然等级线、企业的人事劳动政策和管理技术等。

3. 工资等级数和工资标准的交叉

确定了等级数之后，紧接着要做的工作是给每个等级制定标准或工资区间，给每个等级决定最高和最低标准的变化范围，也要确定工资标准的交叉程度

4. 新工资标准的运用

对所有岗位进行评估和分等，并且通过适当的谈判程序确定了工资标准之后，就完成了新工资标准的准备工作，可以把它付诸实施了。

(六) 岗位评价方案的维护

一个更新后的工资结构可以消除过去错误的工资行政管理方法造成的特别不合理之处，但是它仍有可能承受其他使其扭曲的压力。这种压力有许多种，但最普通的一个问题是新的工资结构改变了传统的组织关系；自然，就会有一个回到原有关系模式中去压力。在引入时期，这方面的批评最多。当初设计岗位评估方案所依据的情况将会改变，因此方案的适用性将会随着时间的推移而减少。虽然对方案作根本的修改可能要经过很长时间，但应该注意根据实际需要方案作必要的调整，这种完善的过程也是岗位评估的基本组成部分。

因此，要建立完善岗位评估方案的机构。这个机构的任务包括日常维护和定期检查。

1. 日常维护

对工资和重新确定的等级的不满情绪随时都会产生，尤其是第一次采用岗位评估方案时更是如此。

2. 定期检查

为了保持岗位评估制度能适应新情况并根据需要对其进行修改，通常要建立一个定期检查机构。

案例一：美国国家电器制造协会

体力劳动岗位评估方案

美国国家电器制造协会的体力劳动岗位评估方案，将特别要素归纳为四个普遍要素和 11 个次要要素，它们是：

普遍要素 次要要素

技术 受教育程度

经历

进取心和创造力

强度 体力要求

智力或注意力要求

责任 对设备或进度的责任

对材料或产品的责任

对别人安全的责任

对别人工作的责任

岗位条件 工作环境

危险程度

美国国家电器制造协会的评估方案将次要素“受教育程度”和“行业知识”分为如下五等：

第一等，要有读和写的能力，会加法和减法。

第二等，会简单的计算，如十进制和小数的加减，能看懂简单的图纸和使用一些测量工具，如测量器、天平等。

第三等，能看懂相当复杂的图纸，会使用高级的工程数学、公式手册，各种精密测量工具，具备一些特别领域或程序的行业知识。相当于短期的行业培训。

第四等，能读复杂的图纸，会专门的、高级的工程数学，会熟练使用各种精密测量工具，本行业的知识面很广。通常相当于接受四年中等教育加上五年正式的行业培训。

第五等，有基本的技术知识，能有效地处理复杂的机械、电机或其他工程问题。相当于接受了四年技术学院的培训。

案例二：新加坡工作评估制度

新加坡工资制度改革以工作评价制度为基础。

工作评价制度即岗位评估制度是在企业内部将各个工作进行比较，以确定其相应价值的系统方法。它包括如下步骤：搜集和分析资料，按照系统方法进行工作分类、评估和划分等级。当许多企业使用相同的工作评价方法时，将相似的工作在不同行业和同一行业的各个企业之间进行比较便成为可能。工作评估不能取代工资谈判，但它有助于工资谈判。

它使用教育和职业资格、经历、复杂性、管理责任、交流能力、工作强度、工作环境等 7 种要素进行评估。我们以经历、复杂性、交流能力三个要素为例，具体说明如何掌握工作评估的方法。

1. 经历要素

该要素衡量获取工作经验所需的期限和所需的教育与职业资格，以便胜任指定的工作。

该要素划分 7 个等级：①3 个月；②3-6 个月；③6 个月至 1 年；④1-2 年；⑤2-3 年；⑥3-5 年；⑦5 年以上。

在评估该要素时，要把握以下几点：

（1）掌握工作所需要的时间与教育因素有关，如果一个人受过基础教育或取得了技术资格证书，那么，他获得经验所需的时间就会短些。

（2）不仅有必要考核获得经验的期限，而且也有必要考核经验的类型。一个反复做了 20 年不变工作的人员不会比只做了 5 年不同工作的人员具有更多的经验。

（3）还有一点值得强调：获得经验的期限与工作类型有着经常的和内在的联系。例如，对于完成日常任务的大多数工作者来说，要获得足够经验只需不到 1 年的时间；而对于从事计划、协调工作或完成多变任务的工作者来说，要获得足够经验可能需过 5 年以上。

（4）从事日常工作或完成固定任务的人员因无须掌握很多的工作经验，所以通常被列为①级。

（5）若从事比较复杂的工作，或处于比较复杂的环境中，需要工作者独立工作而无须他人监督，则一般会被列为④级或⑤级。

（6）需要广博的经验才能完成的复杂工作，或从事执行、计划、协调不同任务和权限的工作，通常会被列为⑦级。

2. 复杂性要素

该要素衡量工作的难度和复杂程度，以及在工作过程中解决问题所负的责任。问题必须是经常发生的，并构成日常工作的一部分。

该要素划分 6 个等级：

①简单、不变的任务。

②特别命令的日常工作。

③一般命令的日常工作。在工作中可能出现不太复杂的问题，在解决这些问题时，通常可根据企业制度、程序、先例或上级的指示做出裁决。

④带有一般复杂性问题的任务。在解决这些问题时，通常要根据企业制度、程序、先例或上级的指示做出裁决。

⑤带有复杂性问题的任务。在解决这些问题时，并不总能仰仗企业制度、程序、先例或上级的指示，工作者必须周密思考，做出判断。

⑥带有非常复杂问题的任务。在解决这些问题时，工作者通常以自己的经验和知识去判断，而且，在寻求最佳解决方法时，应有创新精神。

在评估该要素时，要把握以下几点：

（1）考虑所从事工作的难度和复杂性。独立工作的程度和在工作中解决问题所具有的主动精神和智谋；遇到问题的类型和复杂程度。

（2）因此，相应提出如下问题：工作是固定的，还是经常变化的？工作者遇到的是何种类型的问题，这些问题经常发生吗？当遇到问题时，他期望做什么？

（3）据此可以判断，从事①级工作的人员具有体力的、非技术的特征，如办公室清洁工或一般劳动者；从事②级工作的人员是司机、办公室勤杂人员和键盘操作员，他们的大部分工作要执行特别的指令；绝大多数一般工作人员的职位有可能被列为③级或④级；只有下列工作会被列为⑤级或⑥级，即：工作者在寻求解决各种问题的办法时，必须发挥主动性和创造性，而没有先例可以效仿，也没有程序可以遵循。从事这类工作的人员可以包括大型制造厂的生产管理者，或大型零售联合企业的销售管理者。

3. 交流能力要素

该要素衡量了圆满地完成工作，而与组织内部或外部进行接触和交流所要求的语言表达能力和写作能力。

该要素划分 5 个等级：

①组织内部的交流，一般是自然的语言交流，并仅限定报告管理者任务的完成情况和得到有关今后任务的指示。很少或没有对外接触。

②在组织内部有关日常工作事务信息交换的自然交流，一般限定对同事或直接管理者，可能有零星的对外接触，但通常仅与简单的日常事务有关，并属于信息交换的范畴。

③要求定期与同事和管理者进行交流，以讨论工作进度或问题。定期就简单的日常事务与外部接触，但仍只具有信息交换的性质。

④要求定期与同事和管理者交流，以讨论工作进度或可能影响决策的问题。处理日常信件，与可能涉及难于理解或解释的事务相关的定期外贸或客户接触。

⑤要求具有充分的交流能力，以理解和解释企业的政策，方针或技术指导，并解答同事的疑问，在高层次上与涉及难于理解或解释的事务相关的定期外贸或客户接触。这些接触通常对决策具有影响。

在评估要素时，要把握以下几点：

（1）考虑接触的次数、持续时间和复杂性，以及有效地完成工作所要求的交流能力，并且同时保持协调的工作关系。

（2）某些工作不过要求简单的基本礼貌和执行所收到的有关指示。此类工作被列为①级，可能包括生产工人、清洁工或酒吧招待。

（3）被列为②级和③级的工作是大多数非管理性的工作，在这些工作中，交流一般限于与同事和管理者的交流，而且更多是涉及日常工作事务的交流。

（4）④级适用于那些交流能力成为一个重要因素的工作。在这一级，与消费者、供给者或工会代表的谈判需表现出机智和外交才能。

（5）⑤级交流能力是一项占重要地位的考察项目。如果没有很高的交流能力，工作的性质将使得工作承担者（不论他的学历或技术证书和经验可能有多么优秀）无法很好地完成工作任务。

第二章 薪金制度

一、各国薪金制度

（一）美国的薪金制度

美国的薪金制度的基本特点是：①没有全国统一的薪金制度和标准，薪金主要通过雇主和工会组织集体议价商定，员工福利也因企业的不同而不同，但国家规定了最低工资水平；②实行弹性的刺激性的薪金制度；③薪金级别多，级差小；④升级频繁，有的企业每年进行升级，升级时进行严格考核；⑤最高工资与最低工资的差别较大，前者是后者的十几倍乃至几十倍，且薪金受种族、性别等影响。

1. 薪金形式与薪金标准

美国企业都各自决定本企业的薪金政策和员工薪金标准、薪金关系、薪金形式和薪金支付办法。在有工会组织的企业里，企业的薪金标准一般由企业的劳资双方代表谈判，签订集体合同加以确定，薪金等级和薪金标准极不一致。合同的有限期一般为两年，详细规定两年期间薪金分阶段的增长数额，以及有关福利待遇的标准。美国联邦政府除通过法律规定最低工资和加班工资标准外，对企业的具体薪金事务一般不加干预。最低工资标准由国会规定后交劳工部实施。该法 50 多年来不断修订，其适用范围已扩大到所有产业和职业的员工。

企业职工的薪金收入一般由三个部分组成：基本薪金、刺激性工资和福利津贴。

基本薪金是对一定工作职位所规定的薪金等级和标准。美国大多数劳动者以小时、周或月支付薪金，即“计时薪金”，以小时或以日为基础领取薪金的人称为“工资劳动者”，按周或更长时间领取工资的劳动者称为“薪金劳动者”。在美国企业中，行政人员一般实行薪金制，如公司董事会主席、各级总裁和副总裁、各级经理、公司监工、以及技术人员和管理人员实行年薪制。工人一般实行小时薪金制，即按其工作的每小时付给薪金。也有些企业实行计件薪金制。

所谓刺激性薪金，是以高于规定水平的生产率作为基础的各种薪金形式。基本薪金的主要目的是企业吸引和稳定合格的劳动力，而刺激性薪金是企业用增加薪金的办法刺激员工的积极性，鼓励他们更好地完成任务。

刺激性薪金既有按计件或按单位工作量支付的报酬，也有按超过定额的产量支付的奖金，也就是把报酬与产量挂钩，使薪金随产量浮动，以刺激工人努力提高产量。一般说来，那些人工成本占总成本较大、竞争剧烈、工人个人产量容易分清的行业，刺激性薪金的作用较大。这种薪金形式在服装、纺织、制鞋和一些金属制造业中很普遍。

福利津贴实质上是一种补充性的报酬，它的确定不取决于职工的成绩，其对象是职工集体。福利津贴的标准也是通过劳资谈判在合同中规定的。

美国的津贴福利约占基本薪金的 20%，它主要有三类：

- ①劳动时间内的额外报酬，如加班费，星期日、星期六、假日的劳动津贴，年终或半年的分红；
- ②劳动时间外的报酬，如病假、事假补贴、圣诞节红利，教育和训练补贴等；
- ③保健费和保险费，如抚恤金、团体人寿保险、住院费、团体工伤事故和保健费、医疗保险等。

美国的薪金形式主要有职务薪金制、职能薪金制、提成薪金制、计件薪金制等。自动化程度较高的企业中，主要实行计时加奖励制。

职务薪金制的等级如大学校长的薪金等级，跨 2 个等 6 个级，担任校长职务，薪金就可以升到相应等，但具有这 2 个等中的那个等和那个级，则与本人的资历、学衔、水平、能力等有关。

计时薪金又分为 3 种：单一薪金、多种薪金和个人薪金。单一薪金标准就是同工种的所有工人领取相同的薪金，这适用于没有技术的简单工种；多种薪金标准即对于同一工种按经验、技术、工作成绩、服务年限等因素分别确定薪金；个别薪金标准主要是按照个别工人的资格，如训练程度、工作能力、技术熟练程度等来决定薪金。

提成薪金制一般在商业、保险业和新闻业等单位的推销员中实行。预先规定推销的数额和价格，以推销量提取薪金。如美联社的推销员，受雇第一年，每两周的销售额以 200 美元为起点，提取 25%，超过 200 美元部分，提取 20%。

20 世纪 80 年代以来，由于经济衰退，美国许多企业为了压低人力费用和提高企业的经济效益，采取了一些较为灵活的薪金形式：“按知识付酬计划”、职工股份所有制计划、利润分享计划、生产率利益分享制等。

①“按知识付酬计划”。所谓按知识付酬计划，指的是按工人掌握的知识或技术的程度付酬，根据这种计划，职工从领取基本薪金开始，随着不断掌握新的技术，薪金也不断地提高，从一级可提到七级。这种制度实质上是把薪金与工人的技能和知识挂钩，工资高低取决于工人的知识和技能。对雇主来说，这意味着用工有更大的灵活性，还可以减少人员编制和人员流动，减少旷工和提高劳动生产率。对工人来说，这种制度有一定的激励作用，使工人的素质不断提高，使他们感到只要努力就可以不断获得更高的报酬和不断改善自己的处境，同时还可以改善劳资关系。

②员工股份所有制计划。所谓员工股份所有制计划，就是员工股份所有制，即企业预垫一笔资金，或者征得企业职工的同意削减一部分薪金和附加福利，使企业员工购买企业的股份，员工可从中分红。按照美国的一些立法，对实行员工股份所有制计划的企业，在贷款和税收方面有一定的优惠。如 1980 年，美国国会通过了《克莱斯勒贷款法案》，决定向克莱斯勒公司提供

14 亿美元的联邦政府贷款，条件是在该公司建立员工股份制，以挽救这家陷于绝境的美国第三大汽车公司。1981 年美国《经济恢复优惠税法》规定，如果企业雇主向员工进行股份捐赠，可减征相同数目的薪金税 0.5%。1984 年的《直接减税法》又规定，银行贷款给员工股份制企业，利息所得税可减免 50%。

80 年代以来，美国大约有 100 多个企业为了改变经营不善的状况，实行员工股份所有制形式。如濒临倒闭的威尔顿轧钢公司，于 1984 年由该公司员工通过实行员工股份所有制计划买下了这家公司以后，使这家公司扭亏为盈。该公司已成为美国目前最大的一家完全归员工所有的工业公司。

美国经济学家认为，员工股份所有制能为建立一种生产率更高的合作经济提供动力，能为员工创造更多的参与各层次事务的机会，能为大多数员工提供更大的收入来源，是美国企业应该选择的积极方向，通过员工参与管理的方式使每个员工产生拥有企业一部分的主人翁意识，从而更加关心企业的命运。目前，美国员工股份制企业已发展到一万家左右。③利润分享计划和生产率利益分享制。目前，美国约有十多万家企业实行利润分享计划。具体做法是：企业把利润的一部分作为奖金或股份分给雇员。利润分享计划分为现今分享计划和递延计划。前者是立即用现金分配利润，可把工作实绩和报酬直接挂钩。后者是归雇员的利润记入雇员的账户，延迟到雇员退休时支付。在美国，对利润分享计划有两种不同的意见：一种认为，它是提高劳动生产率或增强劳工市场灵活性的有效手段；另一种认为，它通过把一部分相对稳定的薪金，和根据公司利润而定的可变报酬相结合，使雇员承担风险。

生产率利益分享制实际上是一种员工参与制度。企业的员工，从总经理到一般工人都能从生产率提高的利益中分享好处。生产率的提高不仅有员工的努力，还有工厂的设备更新及其他因素的作用。因此从生产率提高分享利益也就取决于企业整个群体的绩效。其缺点是，由于员工的报酬是按群体的绩效评估的，从而忽视了个人的绩效。

2. 薪金增长与工资差别

从 19 世纪以来，美国员工的实际工资，随着生产力的发展和劳资斗争的持续，基本上是逐渐提高的。但 20 世纪 80 年代以来，实际工资水平持续有所下降。

进入 20 世纪后，1900—1947 年的 47 年间，工厂工人的实际小时工资增加了 2 倍，平均年增长约为 2.4%。1947—1978 年的 31 年间，私营非农业工人的实际小时工资平均每年增长 1.7%，其中前 19 年为 2.3%，后 12 年为 0.9%。

从 1960—1980 年的 20 年间，美国员工的货币(名义)工资虽然增长很多，但由于物价猛涨，实际工资水平增长不大。特别是 70 年代以来，有 5 年实际工资低于上年水平，1980 年的实际工资水平只相当于 1962—1963 年的水平，1980 年 10 月的水平仅为 1973 年全年水平的 87%。

进入 20 世纪 80 年代以后，工资增长的趋势更呈疲软状态。各年的名义小时工资水平虽逐年增长，但由于物价上涨，通货膨胀等因素各年实际小时工资水平低于 1980 年的水平。

在进入 20 世纪 90 年代后，尤其是近几年来，由于美国政府经济政策的成功推行，工资水平又开始逐年上升，再创新高。

美国的劳工统计中把职工分成下列几类职业：①专业与技术人员；②经理管理人员；③推销员；④办事员；⑤技工；⑥机械操作工(运输业除外)；⑦运输设备操作工；⑧非农业粗工；⑨家庭雇佣人员；⑩其他服务人员；(11)农业劳动者。按各类人员的平均水平来看，以经理和管理人员的工资最高，家庭雇佣人员最低。

美国的工资级别多，级差小，高低悬殊。联邦政府行政人员工资分 18 等 165 级，最高年工资是最低的 8.7 倍。钢铁公司的工人工资有 32 个等级，其中清洁工为 0 级，每月工资约 200 美元，最高的轧钢工为 1101 美元。

从职业的比较上来看，若以经营管理人员的工资为 100，则技术工人的为 92，服务业人员的为 70，农业工人的为 62。从性别和种族的比较上看，女工仅为男工的 61%；以白人为 100，黑人则为 80。从学历上比较，以中学毕业的为 100，而大学毕业的为 146。

美国工资的地区差别也是较大的，工资最高的是阿拉斯加州(20973 美元)，最低的是南达科他州(10176 美元)，最高为最低的两倍。

首先从年龄的工资差别来看，男职工工资最高的年龄组是 35-44 岁，工资最低的年龄组是 16-24 岁；女职工工资最高的年龄组是 25-34 岁，工资最低的年龄组是 65 岁以上。这种趋势历年变化不大。

据美国学者研究，产生工资差别的原因主要有以下几个方面：

①工作条件和性质不同造成的工资差别。在这方面美国经济学家首先提到的是补偿性的工资差别。各种工作条件千差万别，各种职业对工人的吸引力也不一样，工作条件好的岗位，即使支付的工资低工人也愿意去，而条件差的工作，却必须支付较高的工资，才能吸引工人，这种以高工资补偿不良的工作条件而形成的工资差别，被称为补偿性的工资差别。例如，在工作条件恶劣、安全设备差、事故伤亡危险大、地处偏远地区、气候变化无常、物价昂贵、福利待遇少、工作无保障、收入不稳定、社会地位低等等的行业和岗位的职工，就必须支付较高的工资，才能把他们吸引过来。又如，在学校里当教员薪金低，但可以享有工时短，假期长和学习研究的机会多等特殊的利益。所以也有很多人愿意到学校去。劳动市场上的这种补偿性工资差别，实际上是一种促使各种职业的吸引力均等化的因素。

②除补偿性工资差别外，社会上有些职业或工作岗位，由于受技能上和经营管理能力上的限制，因此还存在非补偿性的工资差别，或叫技能性的工资差别。这种差别在劳动市场上普遍存在，并占据重要位置。各种工作对脑力劳动和体力劳动的要求不一样，对技能的要求差别很大。工人虽然有选择职业的自由，但不是任何人都具有当科学家、作家、工程师、医生、艺术家和运动健将的能力和水平，因为他们是长期教育、培养、训练造就的或经过长期实践锻炼出来的，他们对社会对企业贡献较大，因而必须付给较高的工资。有的职业，如公司总经理、经理和高级管理人员，也不是人人可以胜任的，只有少数人可以担任，这些人的工资往往就比别人高。

③此外，有的学者提出效率性工资差别。即在某些情况下，厂商发现支付高出市场的工资更有利，因为高于市场工资的效率工资，可促进工人努力工作和降低成本。在对工人监督费用不大，或工人个人的违纪造成的损失也不大时，效率工资则可促使成本降低到小于市场的工资水平。这样做还可减少工人的流动，提高工人的熟练程度和生产水平，这是厂商的一种工资策略。

④劳资双方的斗争对工人的工资影响很大，工会在这方面起了重要的作用。美国各种工会通过谈判、斗争和各项工作普遍地为工人谋利益。

应当指出，随着社会的进步、科学技术和生产力的发展、教育文化水平的提高以及劳动群众的持续斗争，上述各种差别在逐步缩小。

(二) 日本的薪金制度

1. 日本的薪金制度特点

(1) 重视分配对生产的促进作用和调节劳资矛盾的作用。日本在 20 世纪 60 年代提出高生产、高消费的口号和国民收入倍增计划，调动了积极性。从 1950—1970 年的 20 年中，生产增长了 20 倍，即每年递增 14.1%，而工资相应则每年增长 5%—6%。

(2) 以行为科学理论为基础，实行年功序列制，稳定员工队伍，协调劳资矛盾。

(3) 奖励以发明创造奖和年终奖为主，刺激职工学习技术，一般不实行经常性的生产奖。

(4) 员工升级既按年头，又加考核，减少了单纯论资排辈的副作用。

(5) 企业若经营亏损，则领导干部带头降工资。

2. 传统的年功序列制

年功序列工资制是日本企业的传统工资制度。其主要内涵是员工的基本工资随员工本人的年龄和企业工龄的增长而每年增加，而且增加工资有一定的序列，按各企业自行规定的年功工

资表次序增加，故称年功序列工资制。其基本思路是员工的业务能力和技术熟练程度与员工本人年功和企业工龄成正比，本人年龄越大，企业工龄越长，对企业的贡献也愈大，功劳也愈高，因此，员工的工资也要逐年增加；同时考虑到随着员工年龄的增长，生活开支也会有所增加，所以员工的工资和生活补贴在一定的年龄段也要每年增加。

年功的含义就是年龄愈大，在企业内的工龄愈长，功劳就愈大，熟练程度也就愈高。序列就是等级的意思。只要在企业内的工龄长，对企业忠诚，能力不高也可以提高工资，提升职位。实行年功序列工资制的企业按员工入厂的年限对员工分层，入厂在 2 年内的叫新人层，3-5 年的叫一般层，6-9 年的叫中坚层，10-14 年的叫核心层，15 年以上的叫监督层。日本没有全国统一的工资等级标准。以丰田汽车公司为例，其员工 1978 年的标准月工资为 156710 日元。员工的工资收入中除按年功序列确定的基本部分(约占 49%)以外，其余一半以上仍由活的因素，如效率、成绩等决定。

年功序列工资制以劳动等价报酬和生活补偿为原则。它的特点有四：一是基本工资按年龄企业工龄和学历等因素决定，工资标准由各企业自定，并随员工生活费用、物价、企业的经济效益等因素而每年变动；二是多等级、小级差，每年定期增加工资，也就是随着员工年龄增长、家庭负担的增加而增加工资；三是年功序列工资制考虑到员工衣、食、住、行等方面的需要，除基本工资外，还有优厚的奖金和各种各样的津贴和补贴，非但考虑员工本人的生活需要，还适当考虑员工家属的生活需要，以尽可能解除员工后顾之忧；四是员工的退休金和奖金的计算，也与员工的年龄、企业工龄有一定的关系。

年功序列工资制是在日本特殊条件下形成的，是东方传统观念和当时日本的现实情况巧妙结合的产物，其思想根源可上溯至封建时代具有人身依附性的主仆雇佣关系。

年功序列工资制的产生也与日本的东方传统文化，推崇儒家伦理道德的思想有关。例如，以年功为主的工资制度，适应了人们“长幼有序”的传统观念。年功工资与缓慢晋升相结合促进了企业内部员工之间的和谐团结，体现了儒家的中庸思想。另外日本强调集团主义、家庭观念，有助于建立起终身雇佣这种奇特的劳资关系，培养员工对企业忠诚和奉献精神。这种东方传统与现实巧妙结合，建立起在群体忠诚基础上激励员工努力工作的劳动工资制度。年功序列工资制与终身雇佣制，在战后日本经济的恢复和 60 年代日本赶超西方的远大目标中，起着不可低估的作用。

3. 新生事物——职务职能工资制

在 20 世纪 60 年代到 20 世纪 70 年代中期之前，日本经济处于高速增长时期，企业规模发展很快，每年都要招收大量新员工，企业里员工的年龄结构是年轻员工多、中老年员工少的“金字塔”型。因此，在这段时期里，年功序列工资制执行得十分顺利，而且对日本经济发展起到

了应有的推动作用。从 70 年代中期开始，日本经济进入成熟时期，增长速度显著减慢，企业间竞争加剧。同时世界科技革新日新月异，以微电子技术、生物工程和新型材料为先导的新技术冲击日本，再加上日本国内高消费、高学历、高龄化等变化，年功序列工资制遇到新的挑战。目前，日本工资理论界一致认为年功序列工资制赖以生存的条件已经发生变化，年功序列工资制的支柱——终身雇佣制已开始动摇。

进入 20 世纪 90 年代，一部分企业在管理人员中彻底废除了以年功序列型为主的工资制度，而采用 100% 的职务能力工资制。员工的工资完全根据个人的工作能力和完成工作的情况确定。实际工作能力强、工作成绩好，对企业贡献大的员工薪金高；反之工作能力弱、工作成绩差的员工工资低。

在职务职能工资制中，职务工资主要是根据应知、应会、应作努力、应负责任和作业条件等因素，对职务的困难程度和重要性进行评价，决定职务工资；职能工资主要是按完成职务的能力（指包括显在能力和潜在能力的综合能力）决定的。

（三）新加坡的薪金制度

新加坡位于东南亚地区，是一个面积只有 700 多平方公里、人口不足 300 万的小国。新加坡 1959 年实现自治，1965 年退出马来西亚联邦，获得完全独立。自 1959 年以来，新加坡在以前总理李光耀为核心的人民行动党领导下，政治稳定，经济迅猛发展。目前，新加坡已跻身亚洲“四小龙”，人均国民生产总值达 1.3 万美元，仅次于日本，居亚洲第二位。

1. 新加坡现行薪金制度的基本特征

- （1）通过集体协议确定薪金幅度或薪金级别，薪金级别多，顶薪与底薪差别大；
- （2）常年加薪及其增长率预先在有效期为 2-3 年的集体协议中确定，几乎所有雇员都自动享有常年加薪；
- （3）每年的工理会薪金调整用于补足常年加薪；
- （4）企业一般都支付常年薪金补贴或奖金，常年薪金补贴法定为 1-3 个月的基本薪金。1985 年，占总数 66% 的企业支付的常年工资补贴一般均为 1 个月基本工资；
- （5）表现突出的工人可以因为优异表现得到加薪，计入正常的常年加薪；
- （6）常年加薪、优异表现加薪和工理会工资调整，一旦付给，便是基薪的一部分，并在以后各年中继续支付。1985 年，经济衰退后，新加坡进行了薪金制度改革，提出要以灵活薪金制度取代现行薪金制度。

2. 灵活薪金制度的特征是

- (1) 薪金结构应由三部分组成：基本薪金，幅度为 1 个月基本薪金的常年薪金补贴，以及幅度大约为 2 个月基本薪金的可变薪金部分；
- (2) 薪金应反映工作价值，所以薪金幅度不宜太宽，顶薪与底薪之间的合理比率是 1.5 ；
- (3) 在正常情况下应有一个较小的服务加薪；④可变薪金部分应在一年或半年支付一次。

3. 实行灵活薪金制度的原则

- (1) 薪金应反映工作价值 ；
- (2) 薪金增长应滞后于生产率增长 ；
- (3) 薪金增长还应考虑企业收益能力和个人表现 ；
- (4) 考虑了企业和个人表现的薪金增长不应永久进入基薪；
- (5) 还应有一个稳定工人收入的措施。

4. 灵活薪金制度的基本模式

灵活薪金制度的基本模式包括“利润分享”和“可变生产率薪金”两部分。分述如下：

利润分享模式：

- (1) $\text{利润分享} = \text{利润分享率} \times \text{企业利润} \div \text{劳动力}$ ；
- (2) $\text{可变花红相当于月基本工资比例} = \text{利润分享率} \div \text{平均月基本薪金}$ 。

通过定期检查利润分享情况，利润分享率和平均月基本薪金都可重新得以确定。

可变生产率薪金模式：

- (1) 企业常年薪金成本中包括常年薪金补贴；
- (2) $\text{企业常年薪金成本} = \text{薪金调整引起的薪金成本变化} + \text{前一年的常年薪金成本}$ ；
- (3) $\text{可变生产率薪金} = (\text{企业常年薪金成本} - \text{平均月基本薪金}) \div \text{劳动力}$ ；

可变生产率薪金视企业表现，通过改变薪金调整和服务加薪而定。

二、薪金运作与管理

(一)薪金体系

支付报酬的体系种类繁多，主要有：①计时工资；②计效工资；③个人/小组业绩挂钩工资(包括利润挂钩)；④自助式或柔性津贴。

1. 计时工资制

计时工资是一种按照单位时间工资标准和劳动时间计算和支付工资的方式，其主要构成要素为：

(1) 劳动计量与报酬支付的技术标准。劳动之间存在着复杂程度、负责程度和繁重程度的差别，因此，对不同质别劳动的测量，除了以时间为测量单位之外，还需要制定各种等级测量标准，例如，技术等级标准、岗位等级标准、职务等级标准以及劳动强度标准等等。

(2) 劳动计量与报酬支付的时间单位。任何工资标准都是各种技术评定标准与时间单位的综合，也称“单位时间的工资标准”。在特定的劳动数量和劳动质量方式下，劳动报酬的时间计量单位，可以是小时、日、月，也可以是周和年。

(3) 实际有效劳动时间。以计时工资为计量形式的工资收入，不是由劳动者从事劳动的自然时间决定，而是指包含一定劳动成果(数量和质量)的有效劳动时间。有效劳动时间越长，计时工资收入越高。

几个因素的结合即构成计时工资的内涵，其计算公式：

计时工资=特定岗位(职务)单位时间工资标准×实际有效劳动时间。

计时工资的好处之一是它便于检查，从同工同酬的角度出发具有一定平等性，尽管由于员工在同一级别中可能因不同档次而使收入有所差异。其他优点还包括：

(1) 这种体系通过建立一种稳定报酬体系以有利于留住人才。员工认识到随着服务年限的增加，即使在同一级别中报酬也会逐年增加。结果是员工留任和劳动力资源的稳定使员工能有机会提高其技能和效益，相应的成本并不高。

(2) 该体系较易管理，劳动力成本易于预测。

(3) 该体系不以牺牲质量为前提强调产出数量。

2. 计效工资制

计效工资制又称计件工资制。

计件工资是根据员工完成的工作量或合格产品的数量和计件单价计发的劳动报酬，它的构成要素包括：

（1）特定单位时间的工资标准。即按月、日或小时等计时的工资标准。单位时间工资标准视工作性质有所不同，因此要经过工作评价，对工作物划分等级以后确定。

（2）单位时间的劳动定额或工作量标准。劳动定额一般采用产量和工时两种指标。

（3）计件形式。计件形式根据具体的生产性质和特点进行选择，一般分为个人计件和集体计件两种形式。

（4）计件单价。计件单价是指生产某一单位产品或完成某一单位工作所得的工资额，可分为个人计件单价和集体计件单价。在计件单价一定的情况下，完成的产品数量越多，劳动报酬越高；在完成的产品数量相同的情况下，计件单价越高，收入也就越高。其计算公式为：

个人计件单价=

集体计件单位=

实施计效工资体系能激励员工提高产出，但管理层一定要警惕不能以数量换质量。计效工资对质量的反作用实例是某间工厂中某位工人的产量增加，废品量亦急剧增加。因此，如果执行计效工资制度，同时拥有完善的质量控制体系将会大有益处。除了质量问题，下列问题也是计效工资体系必须面对的：

（1）如上所述，某些工作的产出很难测量；

（2）在提高产量的同时，安全标准也应特别强调；

（3）如果实施计效工资后工人感觉到工厂只想让他们增加产量但很难兑现报酬，或实施中总要为工资讨价还价，那么，工人与管理层之间就会产生矛盾。如果工人有受骗的感觉，那么，他们随后就会隐瞒重要的岗位业绩信息。

（4）在工会与管理层之间相互猜疑，互不信任的情况下，工会代表会采用计效工资体系，特别是与工资有关的部分，作为向管理层施压，挑起冲突的手段。

从积极的一面看，经过仔细策划，在工作及产出均可量化的情况下，在与员工事先进行过充分沟通和咨询后，在管理层与工人之间保持良好关系的场合中，计效工资的实施将会是有效的。

3. 业绩挂钩工资

业绩挂钩工资 (PRP) 不只考虑工作结果或产出，它还关注实际工作效果。员工个人的业绩是依照预先设定的目标，或是对比岗位描述中所列的各项任务，利用一定的业绩评估手段进行测量的。作过这种评估后，根据结果分配报酬。与业绩挂钩的工资可包括一次性支付数量，还可能有基本工资若干比例计的奖金，该比例由业绩质量高低决定，或是加快工资基本档次的上调。

要有效地实施业绩挂钩工资体系，需要具备若干条件：

- (1) 为使业绩衡量成为一项有意义的活动，必须使个人之间的业绩有显著差异；
- (2) 工资范围应该足够大，以便拉开员工工资的距离；
- (3) 业绩衡量必须有效、可靠，而且必须能将衡量结果与工资结构挂钩；
- (4) 评估人员应有熟练技能设定业绩标准，并操作评估过程；
- (5) 组织文化支持业绩挂钩工资体系；
- (6) 报酬水平既有竞争性，又不失公平，组织在将工资与业绩挂钩方面富有经验；
- (7) 经理及下属之间存在相互信任，经理人员应作好充分准备针对业绩指标进行积极的交流、说明，同时要应对困难决策问题。

4. 福利性报酬体系

这类工资体系近年在英国日渐流行。在美国更多地被称作“柔性津贴”（隐含收入），在澳大利亚，被称为“一揽子酬金”，在英国则被称之为“（福利）自选”系统。由于这是一种工资替代形式，所以应算在全部报酬或酬金之内。它们在美国之所以流行与其税收优惠不无关系，与英国不同，美国的体系包括人寿保险和意外保险，医疗和牙医保健，以及托儿费。此外，美国企业医疗费用不断提高也使管理者转而采用柔性体系。公司为员工支付税前“柔性贷款”，员工可用于医疗保健费用。

(二) 企业薪金管理的内容

具体而言，企业薪金管理包括：

1. 管理目标的确定

薪金管理目标必须与企业经营目标相一致。因为薪金管理是企业管理的一个有机组成部分，因此，现代企业薪金管理的目标主要有三个：①吸引和留住实现企业组织目标的人才；②使员工安心本职工作，并保持较高的工作业绩和工作动力；③协调组织目标与员工个人发展目标。

2. 薪金政策的选择

所谓企业薪金政策，就是企业管理者对企业薪金管理运行的目标、任务、途径和手段的选择，是企业在员工薪金上所采取的方针政策。企业的薪金政策不是孤立产生的，它要受到多种宏观因素和微观因素的影响，具体为：

(1) 宏观要素是指企业薪金运行的外部环境因素，例如国家经济运行状况，经济增长率，通货膨胀率，劳动力市场的供求状况，企业所在地的劳动力收入水平，同行业员工的收入水平，以及国家税收、财政和产业政策的变化等。

(2) 微观要素是指企业经营发展和薪金管理状况，例如当前的经营收益状况，企业未来的发展和经营政策，以及企业劳动力的成本收益，薪金管理运行状况等。

企业薪金政策的主要内容包括：

(1) 企业薪金成本投入政策，例如，是采取扩张劳动力成本，还是紧缩劳动力成本的政策？前者需要增加员工人数，提高工资水平；后者需要减少员工人数，降低工资水平。

(2) 企业工资制度的选择，例如，是采取稳定员工收入的策略，还是激励员工绩效的政策？前者多与等级和岗位工资制度相结合，后者与绩效工资制度相结合。

(3) 企业工资结构和工资水平的确定，例如，是采取向高额工资倾斜的工资结构，还是采取均等化，或者向低额结构倾斜的工资政策？前者要加大高级员工比例，提高其薪金水平；后者要缩减高薪人员比例，降低其薪金水平。

因此，薪金政策是企业管理者审时度势的结果，决策正确，企业薪金机制就会充分发挥作用，薪金运行就会通畅、高效。相反的，决策失误、薪金管理就会受到影响，导致企业效益的损失。

3. 薪金计划的制定

一个好的薪金计划是企业薪金政策落实的根本。所谓薪金计划，就是企业预计要实施的员工薪金支付水平、支付结构及薪金管理重点等。企业在制定薪金计划时，要掌握以下原则：

(1)与企业目标相结合的原则。在企业人事管理非规范化阶段,员工的薪金管理也缺乏科学性。例如,一些企业不是根据企业自身发展的需要选择工资制度和薪金标准,在很大程度上是随市场工资率而变动,或者仿效他人。对此,一些企业明确提出,企业薪金计划应该与企业的经营计划相结合。例如,在工资支付水平上,很多企业都不再单纯考虑与同行业工资率的攀比,而主要取决于对三个要素的综合考虑:其一,该水平是否能够留住企业所需要的人;其二,该水平企业可否支付得起;其三,该水平是否符合企业的发展目标。

(2)以有利于企业竞争为原则。工资是企业的成本支出,压低工资有利于提高企业的竞争能力,但是,太低的工资又会降低对员工的激励。作为一个管理者,既要根据企业外部环境的变化,也要从内部管理角度,选择和调整适合企业经营发展的薪金计划。任何薪金计划都不是一成不变的,而是要根据企业经营的需要和员工情况的变化及时调整的。

4. 薪金结构的调整

薪金结构是指企业员工间的各种薪金比例及其构成。主要包括:企业工资成本在不同员工之间的配置;职务和岗位工资率的确定;员工基本、辅助和浮动工资的比例;以及基本工资与奖励工资的调整,等等。

对薪金结构确定和调整主要掌握一个基本原则,即给予员工最大激励的原则。不养“懒汉”、留住人才、公平付薪是企业薪金管理的宗旨。要避免对员工的报酬不是给得过多,就是给得过少的现象。给多了会造成不称职的员工不努力工作;给少了会造成工作积极的员工不愿意留在企业工作,流向报酬高的企业。

三、各国最低工资制度

工资是劳工的工作报酬,合理的工资报酬不但照顾了劳工之生活,间接亦提高了劳动生产力及整体之国民生产总值。随着生产技术及科学管理的进步,管理企业及劳工之模式亦已趋于人性化,而各企业间亦无不是为能建立一个良好的经营制度而努力,其中员工的薪资制度及生产能力是大家所关心的,就雇主的立场而言,总是希望劳工能多付出一点,而劳方总希望待遇好一点,就古典学派的经济学者观点而言,从亚当·史密斯的《国富论》到赛伊的《供给法则》,都在强调经济社会充分就业的达成,并不是靠政府,而是任其自由竞争,自会创造出均衡的劳动市场价格,并主张政府对劳动之薪资市场干预愈少愈好。事实证明古典学派的学者并没有对1930年世界经济大恐慌提出合理的解释,之后凯恩斯学派提出需求创造供给的充分就业理论,虽然暂时解决了大恐慌的问题,但随着经济社会多元化的发展,经济社会受到内生及外生变数的影响亦逐渐扩大,解决经济失衡现象的策略,已趋向具体与多样化。

凯恩斯指出古典学派,工资与价格僵固性之理论,认为工资调到某一水准后,即很难再调低,尤其在短期间只有以调整产出与就业来因应,而古典学派却主张以变动工资与价格因应之,

两者论点不同，20 世纪 70 年代开始停滞性膨胀发生，有些学者认为即使在短期内，失业与通货膨胀两者之间相互抵换的关系未必存在，他们同样本着古典学派的精神，提出更激进的论点。①人们可充分利用可获得之信息来作预测，因此对工资的上涨或下跌皆可透过正确之资讯来解决；②价格与工资富于韧性，同时，美国学者拉弗尔(Laffer)据此论点提出著名的供给面经济学，里根政府八年期间的经济政策及表现，受其影响很大。20 世纪 80 年代开始，新凯恩斯学派兴起，这派学者为弥补凯恩斯理论之不足，提出了，①劳动契约理论；②隐含契约理论；③效率工资理论；④圈内者一圈外者理论；⑤菜单成本理论。这些理论促使工资之决定因素走向更为理性及实际之研究，亦使得工资的变动，在人们预期的控制下，避免了许多经济危机的发生。

工资是劳工因工作而获得之报酬，报酬的多寡又与劳工之生活品质息息相关，为此，国际劳工组织纷纷要求各国制定最低工资之下限，以确保劳工之基本生活及购买能力的维持，先进国家对于最低工资之适用并未产生问题，但开发中或未开发国家则有无法适用最低工资之问题存在，本书研究着重于各主要国家最低工资的制定及其运作，最低工资的调整与各项经济指标，如就业、生产力、物价、劳动参与力、一般薪资、劳动成本等互动的关系，借以充分了解各主要国家调整最低工资的经验，并估计未来我国基本工资调整将产生之冲击，以便及早反应，掌握国家整体的经济发展。

（一）国际劳工组织有关最低工资的制定、应用和监督

《国际劳工公约》有关最低工资之建议，分见于 26 号、30 号、89 号、99 号、131 号及 135 号公约，其中 89 及 99 号公约是对农业部门制定最低工资的建议，一般而言农民的工作所得较不及其他产业，因此国际劳工组织为改善农民的所得，提高其生活品质，特建议各国对农民或其家庭提供足够的津贴及福利，以保持合理的生活标准，并要求各国应制定农业最低工资的程序，令检查员经常检查企业之薪资给付账册，第 131 及 135 号是对于发展中国家最低工资制定的建议书，第 26 及 30 号公约则是对所有会员国最低工资之建议书，其中提到劳资双方应平等地参与最低工资的制定，制定的程序必需透过审议并邀请学者、专家及公益团体等独立人士参与，以求得公平合理之调整数额。

1. 最低工资修正之机制

（1）国家宪法的规定

一般而言，各国之宪法并无规定调整最低工资是人民之权利，或应用那种方式调整最低工资，有许多规定反而是宪法精神之结果，例如阿根廷、保加利亚、哥伦比亚、危地马拉、巴拿马及葡萄牙等国是如此。但有一些国家的宪法不但规定最低工资是劳工应享的权利，亦叙述应使用何种机制去调整最低工资，例如巴西、洪都拉斯、墨西哥及南斯拉夫是如此。

（2）立法的规定

有些国家通过立法的方式将调整最低工资之方式制定于劳动法典或其他法律中，并有一系列之规定如最低工资法等，其他如规则、法令和其他的条例等，目的在于保护不同类别之工作者。事实上，为因应各行业不同特性之需要，有许多行业之劳工是被排除适用最低工资，如农业、家庭工作者等。

（3）适用最低工资之排除对象

各个国家排除适用之对象不同，有些国家之主管机关有权决定应排除之对象，例如荷兰及智利排除老年工作者，日本及智利排除不良品行者，加拿大及美国排除宗教、慈善、政治及其他非营利性机构等，阿尔及利亚排除部分时间工作者，智利、日本及英国则排除青少年工及学徒，加拿大与智利排除家庭工作者，菲律宾及加拿大亦排除保姆、看护、私人司机，另加拿大亦排除学生暑期打工或在其他慈善及社区机构工作者。

（4）调整最低工资的措施

①成文法典(Statute)修正最低工资

立法部门负担了很重要的责任，例如巴西为某职业特别通过修制法典的方式，订定较高的最低工资，加拿大的最低工资调整明定于劳动法典，并适用于国营企业，智利的最低工资每月调整并于法律明定，其最低工资机制是由政府及劳资代表决定应调整数额后，再报请国会决定，美国除制定全国的最低工资外，各州可另订最低工资但不得低于联邦之标准，以色列及埃及亦有法律规定修订最低工资，并立法规定最低工资占一般平均薪资的比例应等于 45%。

②政府的决定

阿尔及利亚的最低工资调整是经由命令或行政部门的决策。阿根廷政府必须决定四类最低工资者：a. 农民；b. 十四至十八岁学徒；c. 饲养家畜工作者；d. 家庭工作者。加拿大的最低工资修订虽由法律规定，但省长可发布命令增加最低工资，此外部长亦可修订最低工资，目前有五省的最低工资是由政府决定，没有其他团体介入。古巴的月最低工资是经由部长会议并咨询劳工联盟之意见后，公布实施。另外如安哥拉、中国大陆、摩洛哥及新加坡等国之最低工资亦是由政府制定，并没有其他团体的介入。瑞士的工资局咨询委员会将建议调整的最低工资送交行政长官决定应否调整。

③工资委员会或工资局决定

阿根廷的产业劳工最低工资由全国最低生活工资局决定，它是一个在劳动及社会部下面的一个独立组织，最低工资会被修正，当工资局之代表提出异议时，而生活成本指数变动亦超过

15%时，至于农业部门劳工的最低工资则由全国农业劳工委员会去决定适用之最低标准，但不得低于政府修订这行业的最低工资。奥地利最低工资的调整排除团体协商的方式，但立法仍提议应存在工资修订的机制，利用斡旋方式来建立不同行业劳工最低工资的报酬。墨西哥最低工资的调整由全国最低工资局委员会代表决定，委员会由工会、劳工联盟和雇主联盟共同组成，埃及、伊朗、尼加拉瓜及沙特阿拉伯亦有同样之机制。

④法院判决决定

印度 1948 年最低工资法规定，给付劳工的最低工资必需经过法院判决，未判决前，中央或地方政府不得修订最低工资。意大利劳工的报酬不受制于团体协约，它通过判决决定。斯里兰卡对商店及办公室劳工之工资给付调整可通过法院判决确定，部长可提供建议调整的方案作为判决之参考，部长如认为应扩大最低工资适用范围，则征得该等行业劳工的同意后，再交付法院判决公布即可实施。

⑤仲裁决定

澳大利亚“劳工法庭”负责最低工资的调整，就联邦而言由澳大利亚工业关系委员会负责，它处理超过州工业关系委员会所能处理之工业关系事务。最低工资修正之方式有二：一为斡旋，另一为仲裁。斡旋由全国工业关系委员会代表组成，如达成共识则由委员会签署执行。如果斡旋程序已经完成，但劳资争议尚未解决，则必须仲裁，首先由地方之工业关系局处理，地方工业关系局会展开调查并提出报告，全国工业关系委员会根据这些报告修正最低工资，以平息劳资争议。

在新南威尔斯省，工业关系委员会之功能类似高等法院，它能解决劳资争议，补充或修订斡旋委员会的决议，另西澳及昆士兰地区最低工资之调整亦类似前面所叙。

⑥团体协约修订最低工资

哥伦比亚劳动法典规定，最低工资的调整必须经过“社会契约”或团体协约，前者由非工会组织之雇主与劳工所签订，后者则由一个或多个雇主与劳工协会修订。法国私人企业劳工的工资由团体协约制定，主要是关心那些未熟练工及少数特殊行业之劳工。危地马拉最低工资的调整必须透过团体协约，不能用其他方式调整。纽西兰的最低工资调整亦是透过团体协约。瑞士立法规定行政长官可扩大团体协约之范围，借由命令或规则扩大行业之适用范围。南斯拉夫则由法律规定最低工资之调整应通过团体协约之方式。

有许多国家最低工资之调整虽然经由团体协约，但法律并没有明文规定，但实务上必须如此操作，例如澳大利亚及德国之最低工资调整基本上由团体协约制定，而涵盖了劳工范围可扩大。瑞士虽未于法律中明定团体协约之方式，但最低工资可经由团体协约修订并可扩大其适用

范围，而农业部门之最低工资调整并不是经由团体协约，相关之法律规定家庭工作者的报酬必须与相关产业内之劳工报酬一致，外籍劳工之工资报酬亦必须与瑞士劳工一致。比利时最低工资之调整排除团体协约的方式，它必须由全国劳工委员会或合并的委员会去决定，巴哈马、希腊、意大利及日本的调整方式亦类似。

2. 修正和调整最低工资的标准

国劳组织归纳下列四种标准作为最低工资调整的基础：①劳工的需要；②雇主之给付能力并与整体之经济成长有关；③各社会团体的生活标准；④经济发展的需要。前三者是非常传统的标准，而第四项则与整体的社会及经济结构有关。另外如一般雇主给付的薪资标准亦是一重要考虑因素，团体协约亦为专家们所建议的一种方式，而最低工资之调整如与国内或国际的经济状况配合是一件很困难的事。第26及99号公约并没有规定，最低工资的调整应考虑何种标准，但是第30及89号公约却提列必须使劳工维持一个基本的生活水准，这亦是国劳公约惟一列入纪录的标准，其中30号公约特别提列工会与雇主协商的工资是给付劳工薪资的参考标准之一，如没有这种制度时，当地或是全国性的一般工资水准可列为考虑条件。89号公约提到有关农业部门的劳工提供劳务，雇主应提供保证维持最低生活水准的工资。因此对于农业部门最低工资的考量因素应为：①生活成本；②公平合理的劳务报酬；③农业部门同样或类似工作，团体协约所制定的工资给付标准；④同样的技能在其他产业应该获得之报酬。89号公约不像30号公约设定参考标准的优先性，前面所叙四项标准之前二项是较具选择性。第131号公约规定，最低工资调整之考虑因素为：①劳工及其家人的需要；②生活成本；③社会安全福利；④其他社会团体的生活水准。其他方面第131号公约省略了合理劳务报酬及相似或相同性质工作团体协约之给付工资标准两因素。另外专家委员会提到考虑到劳工及其家庭的需要时，不能只考虑经济因素。社会的因素亦必须加以考量，即需兼顾社会的发展。第135号公约强调最低工资的调整应考虑生活成本及其他经济指标之变动，主要最低工资的调整应随生活成本指数的变化而变化。总之最低工资调整的考虑因素及国劳公约强调的标准是，雇主提供的最低工资给付标准应满足劳工及其家人的生存所需。

根据国劳分析的资料显示，有些最低工资调整的考虑因素可于相关立法中找到，但大多数的国家并没有明确之规定，而大多数国家政府所提供的资料显示，很多国家调整最低工资会考虑到劳工及其家庭对社会及经济的需要。有一些国家更详尽地列出最低工资的调整应考虑到物质、社会、道德、文化、交通、社会安全、住屋、教育、健康、休闲、衣服、卫生等的需要，如巴西、加拿大、查德、多米尼加、洪都拉斯、墨西哥、尼加拉瓜、巴拿马、波兰、葡萄牙、沙乌地、土耳其及英国等国，农业方面考虑前述条件的国家有北爱尔兰、美国及南斯拉夫。

3. 经济因素的调整标准

第 131 及 135 号公约提到最低工资调整之考虑因素之一——经济因素。一般而言包括经济发展的需求、生产力的水准及保持一个高度就业状况的社会，1967 年之专家会议强调，最低工资的调整不能不考虑到社会及经济的需要，包括失业人口的总数、农业人口、农业劳动者的收入及薪资水准，不论郊区或市区的薪资决定，皆必须考虑适度的调整薪资可创造更大的产品消费市场及对就业的冲击等。

4. 最低工资调整的频率及时机

第 131 号公约规定，每一个国劳组织的会员国应该维持或制定最低工资的机制，配合国内的情况及需求。经常调整最低工资，第 135 号公约亦规定，最低工资应与生活成本及经济状况的变化互动，后者反映了专家会议的结论，但前叙二项公约并无规定，最低工资应自动调整。

在安哥拉，薪资并不是定期调整，但自雇后满一年则立法规定必须增加 20%。在澳大利亚联邦方面，最低工资由澳大利亚工业关系委员会决定调整，平均一年一次。从 1987 年起，工业关系委员会建立起最低工资调整的架构及方式。奥国团体协约的工资 12 至 14 个月会检讨一次，工资协商时必须经过工资委员会的同意，一般是在春季或秋季举行。比利时一般每月的最低工资由全国劳工委员会调整，并根据生活成本的改变自动调整，其调整的基础是以过去四个月消费者物价指数的平均数为准，除非已制定团体协约，至于调整之频率则视工资调整的形式而定，经济情况也是考虑因素之一，可能一个月、半个月、四个月调整一次，亦可能与消费者物价指数连动，一般而言，委员会每两年会定期检讨工资报酬。巴西宪法规定，为维持劳工之购买能力，最低工资应定期调整，技术委员会应就劳工及其家人对居住、食物、教育、健康、休闲、衣着、卫生、交通和社会福利及这些产品及福利成本的方法进行评估，并提出建议书，以合理调整最低工资。加拿大联邦最低工资之调整为配合社会及经济之需求，并没有固定的调整频率。智利法律规定最低收入每年至少应调整一次，并配合社会及经济的需求。法国最低工资的调整与消费者物价指数连动，而消费者物价指数必须经部长委员会同意，并经过国家团体协约委员会的建议，当消费者物价指数距上次最低工资调整后超过 2% 时，则最低工资自动调整。除此外，为促使低收入者亦能分享经济成长的果实，政府咨询全国团体协商委员会后，于每年 7 月 1 日再调整最低工资，一般而言政府每年 7 月 1 日调整之最低工资较团体协商之工资高。西班牙国内各行业最低工资每年检讨一次。此外，当预测的消费者物价指数不精确时，最低工资率必须半年检讨一次，但根据一般劳工联盟的反映，近几年来政府已低估实际的消费者物价指数成长。卢森堡最低工资每两年增加一次，并与生活成本的变动配合，如生活成本指数增加或减少 2.5% 时，则工资率必须随的变动。墨西哥的最低工资每年皆在调整，并在次年之 1 月 1 日实施，最低工资实施期间，如劳工及社会福利部、工会联盟或雇主联盟要求调整最低工资，则最低工资可调整。荷兰最低工资一年分别在 1 月 1 日及 7 月 1 日，经由私部的团体协约改变最低工资，每三年检讨一次应否调整最低工资，劳工部长并将调整的机制呈报国会备查。

5. 最低工资修正及调整之经济冲击

最低工资最重要的目标在于维持工资的购买能力，而其考虑因素包括很多个体及总体的因素。近几年来总体的因素已愈加重要，第 131 号公约已显示，最低工资的修正必须与总体经济的变化连结，例如国际民生消费用品之涨跌亦会影响国内的价格，国际债务的负担亦是经济紧缩的现象之一，为因应国际债务的负担，许多国家皆有经济复苏计划，这些计划涉及经济结构的调整，对社会政策冲击很大。

一些国家制定短期的计划，考虑到经济的发展及生产力的提高，为消除贫穷并制定贫穷的门槛，使劳工及其家人获得最基本的需求同时为保持高度的就业水准及实质工资率，最低工资调整计划只得更具弹性，此外如投资意愿、国际竞争力，但亦有些国家认为最低工资应是社会安全之一部分，对经济之改革应有很大助益，有些国家已再讨论最低工资可能对劳动力市场造成冲击，对某些企业造成竞争上的压力，与此同时，企业纷纷警觉到危机意识的存在，并了解到虽然组织结构的改变，但仍不能阻止最低工资的上升。

有些国家为降低劳动成本，试图以冻结最低工资的调整，来达到改善经济、提高就业水准并降低失业的目标，但仍必须兼顾国劳公约第 131 号、第 215 条的规定，即所有之措施必须符合最低工资的相关规定，尤其最低工资的调整应与消费者物价连动。最低工资的调整虽存有劳动成本、就业冲击的隐忧，但最低工资制度在社会上仍扮演非常重要的角色，尤其维持购买能力以取得必须的民生用品。

有些国家和地区规定工资必须以现金给付，如澳大利亚的维多利亚省、昆士兰省、智利、埃及、荷兰、菲律宾、沙乌地阿拉伯及新加坡等。有些国家和地区规定部分工资可以其他方式给付，如澳大利亚的新南威尔七省、巴哈马、玻利维亚、中非共和国、洪都拉斯、意大利、日本、尼加拉瓜、罗马尼亚、西班牙、土耳其及美国等。

6. 最低工资执行之措施

为有效执行最低工资政策，有必要建立一些措施去落实。第 26 号公约已指出，要详细叙述各国采用适当执行的工具，是非常困难的，其基本的原因有三：①劳资双方未能适时知悉最低工资调整的比率；②如何建立一适当的条款避免最低工资的腐蚀；③建立一个为工会团体所满意的监督措施。1991 年 11 月国劳局专家委员会决议，最低工资应是工资结构的基本，尤其应扮演社会“安全网”的角色。

第 30 号国劳公约建议各国政府应通过各种措施，使劳资双方知道最低工资率的标准。一般而言，劳方取得最低工资率资讯的管道较资方为多，资方应主动告知劳方各行业的最低工资，并于工作完成时给付报酬。第 99 号公约亦建议政府有义务透过各种方式，使劳资双方知道有

效执行的最低工资率。89 号公约亦建议，为保护劳工，工资的给付不得低于最低工资，并让大众了解最低工资率的标准，最低工资率的标准应以国内的状况为准。

第 131 及 135 号公约亦建议各国政府应保护对不识字或语言上有沟通困难的劳工，并贯彻最低工资率的实施。有些国家的最低工资是公布于政府公报上，配合立法的规定或其他适用的法律，公布于政府公报上并不是因为资讯传播的媒体不发达，或欠缺立法的规定，如澳大利亚、加拿大、法国、以色列及日本等；有些国家最低工资率的标准并不是于政府公报上公布，如墨西哥、新西兰、德国等。

有些国家除了把最低工资发布于政府公报外，雇主更有义务告知劳工适用的最低工资率，例如法国的团体协约，雇主必须告知劳工适用法令及薪资计算标准，荷兰亦如此，雇主必须告知劳工适用的薪资标准。

第 26 号公约的一般条款及 99 及 131 号公约指出，为落实最低工资制度各国应该建立完整之检查系统，一些补充性的公约亦建议，应有足够的检查人员才能落实最低工资的检查及监督。

许多国家立法规定，监督是劳工检查员的主要责任，而检查员之权利亦明定于法令中，例如沙特阿拉伯、澳大利亚、奥地利、比利时、巴西及加拿大等国。

一些国家如安哥拉、古巴等国通过工会及劳工委员会的监督检查负责最低工资的执行工作，有些国家根据由政府、工会组织所参与决定的最低工资，由政府及工会监督其执行。

7. 考量及观察的结果

（1）国劳组织最低工资之国际方法

最低工资的主要目标在促进维持劳工生存所需，并配合该国经济、社会的变动，为达成上述目标，各国通常是藉由团体协约来达成，随着环境的改变，各国所面对新的经济及社会环境皆不同，这些都可作为调整最低工资的考虑因素。目前大部分劳动人口都是经由契约关系去制定薪资，特别是低工资所得者，他们皆属少数团体，但其对国民生产总值的贡献不可忽视，而最低工资的修订对他们而言亦别具意义。

（2）实施最低工资所遭遇的困难

大部分国家为配合国劳组织对最低工资的实施，皆能在立法及执行工作上加以改善，尤其一些先进工业化国家为因应其国内经济的转变，不断有新的立法出现，但有一些国家亦因欠缺完整的统计数字，而无法掌控其调整的冲击效果，对其最低工资的调整实为一大阻碍，但国劳专家委员会仍要求各国落实检查制度的机制，并尽可能采用适当的方法去调整最低工资，让每一劳工皆能受到最低工资的保护，完成最低工资的主要目标。

目前很多国家不打算修正最低工资的相关立法,因为已存在之相关法令皆涵盖国劳公约之建议,一些经济及社会的困难亦使得各国的调整方式及频率差异性加大,因此修正相关立法的考虑因素愈加不确定,再者团体协约自由的原则制定最低工资亦为多数国家采用。

③考量及结果

第 131 号公约强调最低工资之调整应考虑国家的现况及条件,即必须参考一国的经济、社会和政治状况来决定最低工资水准,虽然每个国家皆有最低工资修正的机制,但并无法运作的很好,原因是没有把机制溶入相关立法中,其实有些国家的最低工资机制亦相当复杂,并各具特性,但可以确定的是大多数国家最低工资所涵盖的是少数人口,国际劳工组织专家委员会建议,最低工资的调整应分别为不同部门的劳工制定标准,并把不适用行业的劳工列入最低工资保护范围,劳资代表应保证有效运作最低工资的机制,最低工资咨询及参与的对象应包括社会各阶层人士,并站在立足点平等的基础上,该专家委员会特别要求各国应使这项机制发挥其应有的效用及功能。

各国目前很注意最低工资调整对就业之冲击,惟最低工资之调整数额并不很高,因此并未有负面的效果产生,但在发展中国家最低工资之调整却强调购买力的维持及相关条款的配合。该专家委员会亦指出,许多国家已就统计等相关资料资讯系统化并交付工会及私营部门去制定最低工资调整之机制,但有一些国家却没有这种机制或是尚在实施初期,因此国劳组织希望这些国家能实施这些制度,如有困难,可请求国劳组织给予技术上的援助。

(二)荷兰的最低工资立法及实施状况

1. 最低工资和假日津贴法

1968 年最低工资和最低假日津贴法规定法定的全国性最低工资。自 1964 年起某些行业雇主必须给付最低工资,但最低工资并非强制性的。实施最低工资的主要原因是为了“公平”,在那时就有最低工资的机制,能促使最低工资的工作者分享经济成长的果实,那时设定最低工资是为许多雇用最低工资劳工的公司着想,亦避免造成劳动成本的增加。

最低工资实施之前二年主要是适用于 24 岁以上的工作者,1970 年降至 23 岁,四年之后,实施了青少年最低工资。

荷兰的最低工资制度非常简单且是单一费率,它几乎包括了所有的工作人口,只有家庭工作者被排除。1992 年 1 月 1 日起每周受雇少于 13 小时的受雇者亦适用最低工资,在此之前,这些少部分工作时间者并不能获得最低工资的待遇。

15 至 22 岁的青少年适用较低的工资率，以 23 岁成年劳工的最低工资率为准，依年龄降低而递减，22 岁的劳工可获得 85%的成年最低工资，21 岁是 72.5%， 20 岁是 61.5%，19 岁是 52.5%，18 岁是 45.5%，17 是 39.5%，16 岁是 34.5%，而 15 岁者仅达 30%。

表 2-1（此处图略）荷兰青少年所得(单位:荷币)

年 龄 23-64 岁的薪资比例 每月毛所得 每周毛所得表 2-2 每小时毛所得

年 龄 每周 40 小时 每周 38 小时 每周 36 小时资料来源:荷兰社会和就业部 1991

23-64 100% 2102.10 485.10

22 85% 1786.80 412.30

21 72.5% 1524.00 351.70

20 61.5% 1292.80 298.30

19 52.5% 1103.60 254.70

18 45.5% 956.50 220.70

17 39.5% 830.30 191.60

16 34.5% 725.20 167.40

15 30% 630.60 145.50

年 龄 每周 40 小时 每周 38 小时 每周 36 小时

2. 团体协约

团体协约是最低工资形成的最主要方式，约 75%的私营部门的雇佣为团体协约涵盖，就产业类别的协约而言，约 80%的受雇者为产业类别的协约涵盖，只有 20%的受雇者协约由受雇者与公司制定。社会部能扩充团体协约到所有相关行业的受雇者。大多数的受雇者包括年轻的受雇者，他们的所得皆超过法定最低工资许多，原因是 70%的受雇者皆订有团体协约，团体协约所制定的最低工资皆超过法定最低工资许多，且这种差距已逐年扩大，一般就成年受雇者而言，团体协约的工资平均超过法定最低工资 12%，而青少年的团体协约工资平均

23-64 12.13 12.77 13.48

22 10.31 10.85 11.45

21 8.79 9.26 9.77

20 7.46 7.85 8.29

19 6.37 6.70 7.08

18 5.52 5.81 6.13

17 4.79 5.04 5.32

16 4.19 4.41 4.65

15 3.64 3.83 4.04

超过法定最低工资 20%-25%，一般初入劳动力市场无经验的受雇者亦是最低工资团体协约工资的接受者，工资高低的标准主要是工作经验与年资。另外如加班费、轮班津贴、不定时和第 13 及第 14 个月的津贴并不包括在团体协约的工资里。

3. 连动的法律

1992 年实施的联动法律规定，最低工资和社会福利应该与各业的平均薪资联动，但社会福利的增加必须是因税及社会安全负担的加重，至于连动的标准自 1990 年起是以就业人数相对失业人数的比例(82.6 为标准)，如果比例超过 82.6 则政府部门会咨询“社会经济委员会(SER)”的意见，这个委员会是国内及国际经济政策之咨询单位，这个委员会包括劳、资及专家学者，委员会提供建议，但政府不一定要接受或签订任何承诺。

4. 最低工资的发展

荷兰最大的问题是低学历者有很高的失业率，欧洲国家普遍皆有这种现象，最低工资的接受者有三分之二属低学历者，为了促使这些最低工资所得者投入劳动市场，政府制定许多奖励性的措施：

①对于低报酬的工作，政府提供较多的福利措施，对于实际从事低报酬工作者并有租税上的优惠；

②借由降低社会安全税及租税的负担来减少劳动成本；

③由于法定最低工资仍低于一般团体协约的最低工资，因此雇主可利用这中间的“差距”去创造一些工作机会或降低劳动成本。许多企业的劳资双方亦能接受新进人员接受较低工资的规定。

荷兰的最低工资在 80 年代被冻结，但是最低工资的目标仍存在，如果政府确定不调整最低工资时，则为维持劳工的购买能力，则其他的措施如社会安全、税率等将被减少或维持不变，以平衡各所得分位的购买能力，荷兰的劳资双方为顾及产品的国际竞争能力，他们皆能体会调整最低工资的影响及冲击，有关各行业整套的雇佣条件皆可通过部门或小部门间的协调达成共识，而团体协约可被修正为以个人或团体为主。为减少最低工资所得者，加强教育与训练是提高这些边际劳工市场竞争力的方法，此外亦可延长劳工的工作生命周期，增加工资给付的弹性，对于企业的获利及竞争力皆有正面的价值，最重要的是提高劳动参与率及提高就业机会，但是荷兰的历年最低工资调整幅度及数额皆不大，荷兰社会及就业部的研究显示，荷兰的成人最低工资与平均工资的差距是仅次于丹麦者，目前劳资双方协商的给付最低工资一般约高于法定最低工资 13%左右，因此最低工资的调整影响不是很大，但荷兰历年来最低工资调整的情形，足以显示其劳资关系的和谐。

(三)法国的最低工资立法及实施状况

1. 立法

法国的最低工资立法开始于 1950 年 2 月。1952 年开始与指数连动，最初参考的指数增加标准是 5%，1957 年参考的指数增加率是 2%，20 世纪 60 年代平均每人个人所得的增加，使得最低工资与平均工资之差距加大，1968 年开始更新，1970 年则完全为最低成长工资取代，自此最低工资的调整与经济成长与通货膨胀(消费者物价)一致。

法国劳动法典第 14113 条规定，为维持低所得劳工的购买能力，当全国的消费者物价指数成长超过 2%时，则经过全国劳资团体协商后报请劳工部长决定调整最低工资。一般而言，最低工资将与消费者物价超过 2%的部分同比例的成长。

另 14114 条规定，为使低所得劳工分享国家之经济成长，最低工资于每年 7 月 1 日调整时，经济成长的因素将被考虑。一般而言，政府会提供全国的国民所得账户及一般经济情况的报告，提交完全由劳资双方所组成的委员会进行协商，委员会就这些经济状况的变动加以讨论，并提出建议书，政府再决定最低工资应调整的数额。

14115 条规定，当最低工资之购买能力成长少于劳工部每季所调查的平均每小时购买能力的半数时，则相关指数经过委员会协商后得以命令变更此项指数。

14116 条规定，每年的调整，应将最低工资与一般经济情况下的收入的长期差距予以消除，因此研讨策划的必要步骤应予制定与施行，列入长期经济与社会发展政策之内。

2. 最低工资实施状况

(1) 调整的方式

劳工部长每年 7 月检讨最低工资制度及全国的经济状况，实务上，部长先咨询工会并包括经济现况的报告提交全国委员会协商，由部长主持的劳资委员会(雇主联盟及工会联盟)，最后由政府决定应否调整最低工资。一般而言，如消费者物价增长超过 2%，则最低工资自动调整，而法国最低工资的调整一年不止一次。其他时机的调整，并不需要提出提案。

当每年劳工部长公布最低工资调整数额时，社会福利部会加以检讨，就所得税、福利事项及其他普遍性社会捐资增加数额进行评估，并提出可能增加负担数额的报告，提交总理仲裁。因此每年 7 月 1 日所公布的最低工资数额并不是确实的，经过总理仲裁后的数额才是合乎实际需求的最低工资数额。

(2) 检讨的过程

“社会伙伴”在检讨会议过程中扮演主要的角色，协商的过程中，雇主往往以会影响一般工资所得水准为由予以拒绝。事实上，在法国的经济衰退时，最低工资的调整不但引起物价膨胀的隐忧，更造成二位数字的失业率，而劳方每当失业保险的费率增加时，工会代表则会要求提高最低工资。然而最低工资最后却是一个政治的决定，这些过程的纪录却无法取得，实有遗珠之憾。

有关历年法国最低工资的调整，20 世纪 80 年代只有二次是往后调整，但 20 世纪 90 年代迄今已有三次是向下调整，分别是 1992 年 7 月 1 日的每月 4711.1 法郎降至 1992 年 8 月 1 日的 4688.08 法郎，及从 1993 年 7 月 5 日的每月 4720.42 法郎降至 1993 年 8 月 1 日之每月 4699.82 法郎，1994 年 1 月 1 日又降至每月 4695.11 法郎。

(四) 美国最低工资制度

1. 法令依据

美国为修正 1938 年公平劳动标准法案，以提高该法案的最低工资标准，特于 1977 年经国会参、众两院在会期中立法，定名为“1977 年公平劳动标准修正案”。为提高最低工资，该法第 2 条第 5 项第(1)款规定建立“最低工资研究委员会”，以研究 1958 年公平劳动基准法案，以及该法案有关最低工资、延长工

时和其他法定事项对社会、政治与经济层面之影响。该研究应包含但不限于下列事项：

- (1) 最低工资的有利影响，包括对劳工贫困情况的改善。
- (2) 该法案所规定的提高最低工资对通货膨胀的影响。
- (3) 提高最低工资，对超过该法案所规定工资的影响。
- (4) 依工资、物价、或其他指标的自动提高该法案中所规定工资率对经济的影响。
- (5) 为年轻人另订不同的最低工资对就业和失业的影响，以及提高残障者与老年人工资率和另订不同的最低工资对就业和失业的影响。
- (6) 全员工作学生工资率的计划对就业和失业的影响。
- (7) 最低工资率对就业和失业的影响。
- (8) 本法案有关最低工资和加班费要件的豁免。
- (9) 联邦最低工资率与公共援助计划的关系，包括获得此种工资的劳工也正合于获得贫民粮票和其他公共援助的条件。
- (10) 未符合该法案的相关规定。
- (11) 最低工资工作人口统计。

2. 法令说明

为修正 1938 年公平劳动基准法案以提高该法案所规定的最低工资标准，特于 1977 年国会立法通过 1977 年公平劳动基准法修正案附加条款，于国会中成立最低工资研究委员会。该委员会包括八位委员：商务部长指派二位委员；劳工部长指派两位委员；农业部长指派两位委员；卫生、教育与福利部长指派二人。主席由全体委员选举产生，该委员会研究的范围包括最低工资调整对社会、政治、经济各层面的影响，该委员会应把适合的立法建议案、研究报告，呈送总统和国会。

3. 运作方法

基本上美国最低工资的调整是由国会的参、众两院的议员提出最低工资的修正案，并举行听证会，再交由国会讨论，国会的讨论结果应呈报总统，总统会参酌参、众两院共和或民主两党所提的草案进行裁示。

有关美国近年来最低工资的调整数额及相关数字见上表。

(五) 日本最低工资的调整方式

1. 法令依据

1959 年日本最低工资法对最低工资的定义，是指由政府以法律规定工资的最低限度，且雇主不得支付低于该限度的工资而言。因而对于不合理的低工资，有必要由政府积极介入，以保障工资的最底线，达到改善效果。故最低工资制度的首要目的，是消除低于一定水准的低工资，以促进劳动条件改善，确保劳力品质提升及企业间公平竞争，以谋求国民经济健全发展。

2. 法令说明

日本最低工资法第 26 条规定，由劳动省设置中央最低工资审议会，都、道、府、县劳动基准局设置地方最低工资审议会。第 27 条又规定最低工资审议委员会，应咨询劳动大臣或都、道、府、县劳动基准局长的意见，进行调查审议有关最低工资的重要事项，以及将认为有必要的相关调整事项，得向劳动大臣或都、道、府、县劳动基准局长建议。同法第 28 条规定，最低工资审议委员会依政令规定，由代表同数的劳工、雇主及公益团体之委员组成。委员由劳动大臣或都、道、府、县劳动基准局长任命之，最低工资审议会设会长，会长由公益委员选举产生，并综理会务。

3. 运作方法

日本最低工资审议会的功能至今仍扮演提供劳资双方谈判讯息的角色，形式上核备最低工资的机构，主要仍以劳资双方协定的金额为准。

每年最低工资的调整是通过各行业事业单位的协议团体(由一定比率之劳、资双方代表组成)定期协商，各事业单位的协议团体在每年三月即进行调查等准备工作，直到到期之日，举行同行业之劳、资代表会，就各公司当年的营运状况、薪资可调整的幅度进行协调，达成共识，并报请议会核定。基本上，公有和私营部门的各行业其代表会聚会日期不在同一日，而且近年来地区差别的最低工资已较少采用，其调整方式与产业类别同。

(六) 韩国之最低工资调整

1. 法令依据

1986 年韩国最低工资法第一条规定，最低工资法的目的在保障劳动者工资的最低水准，期望劳动者的生活安定及劳动力品质的提升，以促进国民经济的健全发展。

2. 法令说明

为保障劳动者工资的最低水准，最低工资在考虑劳动者之主计费、类似劳动者的工资及劳动生产力后，依各行业种类加以区分并决定。最低工资额依小时、日、周、月的单位决定最低工资额时，也必须表示出每小时的工资。工作未满六个月且年龄未满十八岁的劳动者，依总统令，其最低工资可以各行业种类规定的最低工资额不同之金额决定。通常工资是以契约制或以类似形态决定，如不适合依各行业种类加以区分决定最低工资额时，依总统令，可个别决定最低工资额。

3. 运作方法

最低工资法第八条第一款规定，劳动部长需于每年 11 月 30 日前，决定次年度适用之最低工资。劳动部长决定最低工资时，依总统令所定，邀请最低工资审议委员会审议，并决定最低工资。审议委员会由代表劳动者的委员，代表雇主的委员及代表公益之委员，各九人所组成，最低工资审议委员会由劳动部设置。同法第八条第二款亦规定，最低工资审议委员会应于接受劳动部长邀请审议有关最低工资之日起 90 日内加以审议，向劳动部长提出最低工资方案。基表 2-5（此处图略）韩国之最低工资

月最低工资

1998 111000 4269

1989 144000 29.7 5539 29.7

1990 165600 15% 6369 15%

1991 185330 11.9% 7128 11.9%

1992 210476 13.56% 8095 13.56%

1993 227230 7.96% 8740 7.96%

1994 245000 7.82% 9070 3.78%

1995 306000 24.9% 11333 24.95%

本上劳动部长对审议委员会所提出的方案仍不满意时，可退回要求再审议，直到满意为止。另依同法第十条第一款规定，劳动部长决定最低工资时，需于 14 日内告示其内容。第二款规定，劳动部长依规定告示的最低工资，于次年度 1 月 1 日起生效。惟劳动部长依事业的种类别，考虑资金交涉时期等，经认定有必要时，可另订生效时期。

有关韩国近年来最低工资调整之数额见表 2-5。（此处图略）

四、平衡原则在美国工资制度中的运用

美国的工资制度在世界各国中算是较为完备的，它实行的职位分类与分类等级薪金制相一致原则、平衡原则、功绩制原则和同工同酬等原则，具有各自鲜明的特色。下面旨在对美国文官工资制度的平衡原则进行系统分析，以望借鉴。

平衡原则是美国工资制度的重要内容之一。它所包括的范围广泛，充分体现了美国制度的成熟与完善。所谓平衡原则，是指国家对政府内部公务员之间以及与外部之间在工资水平上加以调整，使之趋向合理化，从而达到公务员心理上的平衡。美国工资制度是通过以下几个手段来实现此项平衡原则的。

（一）实行薪金等级与标准的原则

美国联邦政府每年 10 月份比照私营企业职工员的薪金水平对公务人员薪金进行一次调整。这个原则是 1962 年用法律《联邦薪金改革法》的形式固定下来的。法律规定：政府公务员的工资，要与私营企业员工的工资相对应。美国劳工部专设一个劳工统计局，从事对私营企业各部门各类人员工资的统计。1970 年的《联邦薪金比照法》又进一步规定用行政手段调整公务人员薪金的程序，而不必每年为此进行专门的法律程序。执行上述原则，大体须经过调查、调整、实施三个主要步骤：

第一步：调查

根据国会授权，劳工部劳工统计局每年三月对一部分私营企业进行一次全国专业、行政、技术和办事人员薪金调查，取得资料，作为政府工作人员调整薪金的依据。在调整纲要中，对“私营企业”和“相同级别工作”两词的口径作了明确的解释。

经过调查统计，从而得出私营企业内部各级职员薪金的平均数，作为负担同级工作的联邦公务人员薪金标准调查的基准。

第二步：调整

总统的工资顾问根据劳工统计局提供的上述调查资料和联邦公务人员薪金委员会提出的意见，拟订出按“比照”原则调整薪金的方案，通过一个复杂的计算过程，来确定联邦公务员与私营企业职工之间薪金的可比性，坚持“薪金差别与工作差别相一致”的原则，并将两者协调起来。

首先，按同级联邦人员的人数，对私营企业各类各级职员的平均薪金进行加权，得出加权平均数；其次，以现在联邦各级公务人员数加权，计算出各级公务人员薪金的平均数；再用“回归方法”加以调整，得出各等级的薪金标准；最后，将相应的两个平均数对比，即可得出联邦各等级公务人员应调整薪金的幅度。

通过这种计算方法，即可以将私营企业的工资水平联系起来，又可为维持行政人员年薪等级表中等级之间薪金级差的适应比例关系。

第三步：实施

总统工资顾问按上述办法拟订出薪金调整方案后，即交总统批准。与此同时，联邦工资咨询委员会，也向总统提出意见，总统如果同意上述方案，则可在 10 月份起开始实施；如果总统不同意，则需自己另提方案，提交国会通过后，即可于 10 月份实施；如果国会不同意总统自拟方案，则应实施总统工资顾问原拟的方案。

这种随企业工资水平的增长，而不断调整的公务员工资制度，是商品经济下客观规律的必然要求。

从 1961 年至 1978 年的 17 年间，联邦公务人员薪金的增长高于私营企业职工，这与原来的基础有关，在此之前，联邦公务人员薪金水平大大低于私营企业的职员。但从 1969 年至 1978 年间，前者增长速度比后者慢得多了，分别为 62%与 80%。同时，由于上述调整，联邦文职公务人员的各等级的具体标准是不断变动的。以一般行政人员年薪表为例，1 等 1 级的薪金已由 1972 年 1 月 1 日规定的 4564 美元，增加为 1980 年 10 月 1 日规定的 7210 美元。18 等 1 级相应由 39693 美元增加为 65750 美元，分别增加 58%与 65.6%。但是，通过比较，美国各级一般行政人员的工资率仍比私营企业各级职员的工资率要低，前者比后者的总平均数低 26.68%，(如表 2.4.1 所示)。

虽然这种等级标准有明显的先进性，但对此仍存在许多不同意见。首先是，对比较程序的合理性表示怀疑。例如：Rober D. Lee 在《公共人事制度》这本书中提出：1985 年以前，在对私营企业进行调查时，由于在小企业中很难表 2-6（此处图略）美国一般行政人员工资与私营企业职工工资对比等级私营企业工资率政府 CS 系列工资率差额%

1	10.863	94.401	25.35
2	13.164	10.679	24.99
3	16.433	12.439	24.7
4	18.562	14.863	24.5

5	20.671	17.134	24.39
6	23.671	19.099	24.36
7	27.453	20.598	24.41
8	30.83	24.194	24.55
9	32.27	25.199	24.77
10	未调查	29.431	
11	37.84	30.488	25.46
12	45.517	37.646	26.49
13	59.296	45.21	27.88
14	70.858	54.371	29.63
15	86.107	650.164	31.76
总平均数:26.68			

找到与联邦政府相对应的工种，所以只调查一些大企业，从而造成调查结果往往高于私营企业平均工资水平。因此，自 1985 年起，正式规定：具有 50 或 50 以上雇员的公司均在调查范围之内；同时，私营企业受调查的是所有的行业，而在政府的几百个行业中只相应地包括 25 个。行业的不对应，影响了数据的真实性；此外，最后调查结果要由计算机通过一个复杂程序算出，而这项程序是为私营企业和一般行政人员工资表所共用，这种计算程序的双重作用使结果很难精确。这种调查办法忽略了许多其他因素。政府以外职员的级差很有可能不同于政府，而且福利待遇也不同。比如说，某企业工作人员可以按低于市场价格的内部优惠价格购买本厂的产品。这就是工厂工人的福利待遇（这在各企业有不同规定），而政府工作人员就没有这一福利待遇。另外，政府工作人员在享有养老保险基金、医疗费、休假补助等福利待遇方面与政府以外人员亦不尽相同。再比如，企业里的工人随时都有被解雇的危险；而政府工作人员一般是终身雇

表 2-6（此处图略）美国一般行政人员工资与私营企业职工工资对比的。所以，有一种观点认为：政府工作人员的工资应当低于其他行业人员的工资，以避免政府工作人员在经济上和职权上的双重的优势地位。尽管如此，我们仍不能否认美国工资制度的合理化趋势。

（二）公务员工资与物价相挂钩的原则

所谓“同物价相挂钩原则”，就是“国家定期根据物价指数的变动，调整公务员的工资，使薪金增长率高于或等于物价上涨率”。

其一般做法是，先制定一个物价指数。计算物价指数，首先要确定人们购买的必需品有哪些，并且，还要分别确定各种被用来衡量物价上涨的物品对人们生活影响的大小。其方法是进行家庭抽样调查，即调查这些家庭平时购买些什么物品，然后，还要了解以下这些家庭的收入及购买这些物品所占的比例，从而确定好商品项目（主要统计人们生活必须的商品价格）及每个项目各占人们支出的比重。根据这些数字进行相应必要的工资调整，以弥补因物价上涨时对不同类型的人的生活水平带来的影响。

美国政府自 1968 年起，一般行政级 1-15 等的工资随物价指数的变化而自动调整，从而保证公职人员的实际工资不因物价上涨而降低。

这种做法无疑进一步加强了美国工资制度的科学性。然而，面对这一原则，人们仍持不同态度，政府也没有颁布工资同物价挂钩的立法。首先，工会不会喜欢用这种方式来保障工人的生活水平，因为如果这样做，公务员会忽视工会在工资增长中起的作用，认为是自然的增长；其次，政府也不喜欢这种方式，因为这会形成物价、工资轮番上涨的恶性循环；此外，政府也不愿意为每一名职员提供这种制度，这一制度可能会给政府解决某一特定的问题带来困难。

采取这一原则存在的主要问题如下：①当出现通货膨胀时工资是否还应相应地增长？若继续增长工资会进一步加剧通货膨胀，造成工资、物价轮番上涨；②多长时间进行一次调查、进行一次调整，很难确定；③所有的工资水平都采用相同的调整系数，这会进一步加大贫富差距，导致两极分化加剧；④私营企业也实行这一原则，那么，当政府每年根据私营企业的水平进行调整时，其中的数字已包括由于物价上升而增加的工资比例，这样，公务员再执行这一原则，岂不兼得了双份由于物价上升因素而调整的工资额。

（三）缩小收入差距悬殊的原则

美国政府也通过实行各种制度，来对公务员工资进行限定。其主要表现在三个方面：

（1）薪金限额

政府明确规定，联邦各类人员的年薪标准不能超过国会制定的高级行级人员 5 等年薪的标准。1972 年的 5 等年薪标准是 36000 美元，则各类人员年薪标准有超此数者，一律按此数发给。再比如：1987 年，高级行政人员 18 等年薪本应为 86600 美元以上，但其年薪标准是 72500 美元，故 18 等的标准只能按 72, 500 美元发给。这就是所谓的“薪金限额”。

(2) 总收入累进税

美国是综合个人所得税的具有代表性的国家。其特点是，综合个人全年产生于各种渠道的总收入(包括工资、奖金、补贴、兼职报酬、财产所得、利息和股息等)的总额，在减除法定的扣除额以后，还要按统一的累进税课征，以坚持“按能课征”的原则。综合个人所得税范围一般采取仅列举的形式，即除非税法所明确规定不该征税的项目外，其他一切所得均属于应税所得的范围。因此，所得税的负担是很重的。这种收入越高，纳税越多的累进所得税的方法，反映了政府企图避免公务员与私营部门员工之间以及公务员间收入过分悬殊的平衡原则。

(3) 关于退休人员再就业收入的规定

这种平衡原则还体现在关于退休人员就业后的收入规定上。1978 年美国文官制度改革法规定，已退休的公职人员找到新的工作，其退休年金和工资收入加在一起，不得超过行政长官 5 级工资的收入。这条原则一方面限制了公务员间的贫富差距增大，从另一方面讲，反映了政府并不鼓励退休人员再就业。这样就有利于扩大就业，将更多的职位留给充满生机和潜力的年轻人，防止了政府机构官员的老龄化，增强了政府的活力。

以上对美国文官工资制度平衡性原则作了简要的分析，指出了它的优势与弊端。我国在进行工资体制改革的过程中，应该借鉴西方国家经验，以促进工资体制改革的全面深化，建立起适应我国国情，具有社会主义特色的工资体系

案例：编织安全网

最低工资保障制度适用于哪些人？按照国际劳工组织第 131 号公约规定，发展中国家最低工资保障制度的适用范围应包括雇佣条件应予以保护的各类产业，或者把不适用最低工资规定的产业限制在尽可能小的范围内。根据国际通行做法，一般是把公务员排除在最低工资适用范围之外的，这是因为公务员是政府雇员，是为政府工作并由政府付薪，而且这类人员一般受过良好教育。在国外，一般还将宗教机构、慈善机构等公共团体的工作人员排除在最低工资的适用范围之外，因为从事这些工作的目的不是为了获取报酬。我国的《劳动法》规定，我国最低工资保障制度主要适用于在中华人民共和国境内的企业(包括国有企业、各种联营企业、股份制企业、外商投资企业、私营企业等)、个体经济组织和与之建立劳动关系的劳动者；国家机关、事业组织、社会团体和与之建立劳动关系的劳动者也要参照有关规定执行。

按照我国的统计资料，工资一般由以下几个部分组成：(1)计时工资；(2)计件工资；(3)奖金；(4)津贴和补贴；(5)加班加点工资；(6)其他工资。其中，计时工资和计件工资统称为基本工资。

从理论上讲，按照“正常劳动”的解释，最低工资只应包括制度工作时间内完成定额劳动所得的基本报酬，而不应包括作为超额劳动报酬的奖金。但是，由于中国现行工资构成不合理，基本工资的比重过小，奖金绝大部分已成为某种程度上对全体员工发放的附加工资。因此，《企业最低工资规定》中没有把奖金排除在最低工资的组成部分之外，这意味着，只要企业付给员工的基本工资加奖金不低于最低工资，企业就没有违反国家法律的规定。

《企业最低工资规定》和《关于实施最低工资保障制度的通知》中将下列收入排除在最低工资组成之外：(1)加班加点工资；(2)中班、夜班、高温、低温、井下、有毒有害等特殊工作环境、条件下的津贴；(3)国家法律、法规和政策规定的劳动者保险福利待遇；(4)用人单位通过补贴伙食、住房等支付给劳动者的非货币收入。上述扣除项目中，第(1)、(2)项是对劳动者超额劳动的补偿。第(3)项为延期支付的劳动者报酬，主要包括八项内容：第一，企业对员工进行培训的费用；第二，因执行国家有关劳动安全卫生方面的有关规定而向员工发放的费用和用品以及企业自身规定的工作用品(例如企业自行发放的工作服装)；第三，员工所得的计划生育补贴、生活困难补助等；第四，因为住房制度改革而发给员工的住房补贴等；第五，由企业为员工缴纳的社会保险费；第六，医疗卫生费；第七，丧葬抚恤救济费；第八，其他费用，如探亲路费、冬季取暖费补贴等。第(4)项虽然体现为劳动者的当期收入，但既然是以实物形式体现的，客观上很难准确进行计量。此外，《企业最低工资规定》和《关于实施最低工资保障制度的通知》将非经常性奖金，例如劳动竞赛奖、企业对员工颁发的发明创造奖等也排除在最低工资组成之外。

经典制度

公司工资管理规程范例

(一)总则

第一条 本规则依据人事管理规章的规定，制定员工工资的有关事项。

第二条 员工工资依据社会水准，公司支付能力，物价指数变化，本人执行所担任工作的能力、经验、年龄等因素确定。

第三条 工资包括固定工资及临时工资两大部分，其结构如上图所示。

第四条

1. 工资给付除特别规定的情况外，原则上由直属主管直接将工资交予本人，或委托会计部门经办人直接交予本人。

2. 工资给付亦可依据下列规定，直接将工资(含临时奖金)全部或部分汇入员工的银行账户上。

(1) 员工希望将工资汇入本人账户时，必须依据下列规定，填具书面规格手续后，交付会计部门办理。

① 希望汇入本人账户的工资范围和金额。

② 员工指定金融机构和存款类别、账号。

③ 申请手续必须在工资结算前 10 天办好，方为有效。

(2) 金融机构的指定原则上以与公司有业务往来或公司指定的金融机构为主。但在公司认为有必要时，可在本人申请指定的金融机构办理。

第五条 下列规定各项可从每月工资中直接扣除：

① 法令规定的项目。

② 基于工资扣除的规定，并与工会取得协议后的项目。

第六条

① 虚报、误算等超领时，必须在发现后立即偿还。

② 因误算而超付的工资，公司可在一个月内向员工行使追索权。

第七条

① 工资计算期间员工被解雇或申请离职时，凡采取日薪月结制或月薪制者，给付基本工资。

② 加给工资的给付依当月出勤日数乘以月薪比例(以 1/25)计算；至于各项津贴则不予以给付。

③ 退职金依离职前 6 个月内的平均基本工资乘以基准比例所得的基本额给付。

(二) 工资计算及给付

第八条

1. 工资计算期间为从上个月 21 日至本月 20 日，于该月 27 日发放。当发放工资日恰为节假日时，则提前一日发放。

2. 年度结算工资期间从 1 月 1 日开始至 12 月 31 日止。

3. 因不可抗拒原因而无法按期支付工资时，须于支薪日前 10 天通知公司所有员工，并公告变更后的支薪日期。

4. 临时工资的给付按规定办理；支薪日期由人事部门根据情况自行确定。

第九条 下列情况下，经本人或抚养亲属申请可支付已执行勤务时间的工资。

1. 本人死亡时。

2. 离职或被解雇者。

3. 结婚或生产时。

4. 生病或受意外灾害时。

5. 作为葬仪费用时。

6. 其他经公司认可的事由。

第十条 工资计算时，若有未达元以下尾数产生，一律计算到元为单位。此外，基本工资及各项津贴也一律以元为单位计算。

(三) 基准内工资

第十一条 基本工资是通过考查员工的年龄、学历、经历、经验能力、职务和绩效等因素而确定给付的工资标准。

第十二条

1. 基本工资的给付，分为月薪制和日薪月结制两种，并以下列规定计算：薪制除人事规章有特别规定外，对于缺勤、迟到、早退、私自外出等皆不予以扣除。

2. 日薪月结制员工的缺勤、迟到、早退及私自外出等怠工勤务日数，均按 “基本工资 $1/25 \times$ 当月怠工日数” 得出的扣除额从基本工资中扣除。

第十三条 月薪制适用于符合下列条件者：

1. 科长级以上职位者。

2. 工资计算期间出勤率达 98% 以上，并符合下列资格者：

(1)在公司服务 2 年以上。

(2)经由部门主管和人事部门评定后确认为表现优异的员工。

第十四条 采取月薪制形式的员工在工资计算期间若因下列情形而无法执行勤务时，该员工的缺勤工资应按计日或计时制计算方式从工资中扣除：

1. 就职和复职前的缺勤日数；

2. 连续缺勤达 10 日以上者；

3. 非事先请假缺勤者。但若因不可抗拒事件而无法事前请假时，则应于上班后 3 日内提出书面证明；

4. 其他，因公司原因而无法正常工作执行勤务时，则另行规定。

第十五条 通过试用期并成为正式员工时，应根据该员工的能力确定其资格等级，并依据规定给付其加薪工资。

第十六条 升级及其他职等制度，依据《职等制度概要》的规定办理。

第十七条 担任管理职及专门职位者，依其所担任的职位给付津贴额：

1. 管理职。

2. 专门职。调查科主任、调查员及主任等职位，均依照规定给付责任津贴。

第十八条 责任津贴原则上于正式任职的当月开始给付；缺任时的第二个月取消给付资格。

第十九条

1. 住房津贴依据各地区的情况，从员工正式任职时算起。

2. 缺勤达一个月以上的员工，从第二个月开始住房津贴不予以给付。但恢复勤务时，则从下个支薪日起依出勤日数给付住房津贴。

3. 工资计算期间中途任职者，其勤务时间未达 15 日以上时，则不予以给付住房津贴。

4. 因调职调到其他地区任职时，从调职发生的第二个月起，依其调至地区情况给付住房津贴。

第二十条 公司对于须负担家计并对抚养亲属提供最低生活保障的员工，依下列资格支付抚养津贴：

1. 抚养资格

(1) 配偶。

①所得税法上承认的配偶，依附规定给付。

②夫妇皆在公司上班者，仅支付丈夫的抚养津贴。

(2) 其他抚养亲属。

①责任津贴在 2 职等以上者，其抚养亲属不得超过 2 人。

②夫妇皆在公司上班者择一支付。

2. 抚养亲属系指和本人共同生活(依靠本人收入赖以维持生计，在 2 等亲属范围内)者，列资格评定。但不得已必须与抚养亲属分居时，须提出相关证明文件经由人事部门确认可依规定办理津贴给付。

(1) 配偶。

(2) 未满 18 岁的子女及弟妹(不含已就业者)。

(3) 满 60 岁以上的父母、祖父母(不含有所得收入或不动产收入者)。

(4) 残障者(2 等亲范围内)。

(5) 其他，法令所规定者。

第二十一条 新进员工抚养亲属增加者，应从事实发生的当月起开始给付抚养津贴；抚养亲属减少应从事事实发生的第二个月起减少津贴额。

缺勤一个月以上时，第二个月起即不给付津贴，但恢复勤务时，则从恢复上班当月开始给付。

3. 欲接受亲属津贴或该津贴需变动者，原则上应提前一个月提出申请，并经由直属主管向上呈报。

第二十二条 凡具有下列资格者，可享受职务津贴：

1. 机械津贴。

(1)重作业。(2)轻作业。(3)其他。

2. 营业津贴(定额)。

3. 驾驶津贴(基本津贴额)。

4. 警卫津贴。

5. 柜台、电话接线津贴。

6. 厨房津贴。

第二十三条 从事机械加工作业者，应根据其作业危险性及油渍污染程度，给付下列津贴：

1. 重作业：每月津贴为 6 元。

2. 轻作业：每月津贴为 4 元。

3. 其他：每月津贴为 3 元。

第二十四条 机械津贴从勤务开始时给付，卸任后的下一个支薪日停止给付。

第二十五条 从事业务推广的营业人员，每月津贴为 125 元。

第二十六条 营业津贴从勤务开始时起即给付，卸任后的第一个支薪日停止给付。

第二十七条 从事警卫勤务者(夜间值夜班的勤务)，每月津贴为 60 元。

第二十八条 从事驾驶勤务者，每月津贴为 80 元。

第二十九条 休息时间轮班值柜台及电话接线勤务者，每月津贴为 40 元。

第三十条 勤务时间内，不定时支援员工餐厅勤务者，每月津贴为 45 元。

第三十一条

1. 警卫、柜台及电话接线、厨房勤务等津贴，应从接受勤务当月开始给付，自卸任后的下一个支薪日停止给付。

2. 接受本津贴者，不再接受轮班值勤津贴。

第三十二条

1. 缺勤日数达 10 天以上者，采取按日计算的方式。
2. 缺勤达 15 日以上者，则不给付该津贴。
3. 工资计算期间中途进入公司或职位变动者，应从事实发生日起按日计算该项津贴。

第三十三条 在下列情况下，公司根据需要限期调整津贴：

1. 合并或整顿公司时，新负责人认为有调整津贴的必要。
2. 留职停薪者复职后，经人事部门评定有调整津贴的必要时。
3. 有关工资给付基准及相关制度修订后，认为有补偿差额的必要时。
4. 因调职、外调等人事变动致使工资基准额减少的，经人事部门评定后，认为有补偿差额的必要时。

(四) 基准外工资

第三十四条

1. 勤务时间外的加班(不含假日加班及深夜加班)，每小时增加 130%的工资作为加班津贴，但接受第 25 条营业津贴及第 28 条驾驶津贴者，则依照第 41 条的规定办理。
2. 勤务时间外(加班、提前上班)的时间计算，须扣除下班后及上班休息时间；并且开始工作后的前 30 分钟和下班前的 15 分钟皆不予计算。

第三十五条 假日加班时，以下列标准乘以计时工资为假日加班津贴额：

1. 星期日 140%。
2. 固定假日 150%。
3. 春节 200%。

第三十六条

1. 深夜加班津贴的计算方法是，以标准工资除以一般加班费，再加上计时工资的 30%。轮班勤务则另行规定。

2. 假日加班至深夜时，除比照第 35 条的假日区分外，并依区分的假日加班费加上平日计时工资的 40%后给付。

第三十七条 前三条的加班时间若在一个月內一般加班超过 30 小时，假日加班超过 16 小时，深夜加班超过 6 小时，皆加算 10%的津贴。

第三十八条 一般加班与假日加班若有重复时，则不再补贴津贴额。

第三十九条 特殊勤务的津贴，视实际需要另行规定。

第四十条

1. 外勤营业员及总经理驾驶员以前三个月的平均加班数为基准，按规定的定率等级额计算该月份的基准外工资。

2. 定率等级额在任满 3 个月后给付，卸任后的第一个支薪日即不再给付。

3. 试用期间的营业津贴，通常以一般加班津贴给付。

4. 采取定率等级额方式者，不须再给付一般加班费(不含假日加班津贴)。

第四十一条 驾驶津贴除依第 28 条的规定外，经公司许可后，驾驶公用车者，按公务车行驶公里数给付驾驶行车津贴。

第四十二条 公司每隔三个月给付一次相等于来回定期公共车车票的金额作为员工的交通津贴。员工自备交通工具的也以定额的交通津贴为基准，不另行补贴其差额津贴。

第四十三条 从事轮班制勤务的员工，依下列规定(按定率、定额)给付轮班津贴，但固定夜班勤务者，则不给付按定率计算的津贴。

1. 固定额津贴(每次勤务)。

(1) 早班，50 元。

(2) 夜班，80 元。

2. 固定比率津贴(定率)

(1) 规定勤务时间外加班从凌晨 5 时到 8 时 30 分，17 时 30 分至 22 时等勤务，每小时给付计时工资 130%，从 22 时到凌晨 5 时的勤务，每小时给付计时工资增至 145%。

(2)规定时间外的加班，也适用于第三十四、三十五、三十六条的规定。

第四十四条 因业务上的需要，员工必须在休假日执行勤务，并于翌日给予补休者，给予一般计时工资的 40%。

第四十五条 公司为鼓励在职人员进修，或部分在学的勤务者，按每学期 1,000 元给付奖学金。

第四十六条 因业务需要须到外地考察或洽谈业务时，依下列给付标准，以固定金额加比率金额的总额作为津贴的基准。

1. 固定金额，确定津贴额为 300 元。

2. 固定比率，定率(基准内工资) $\times 0.25 \times$ 出差日数/4。

(五)缺勤时的处理

第四十七条 公司因经营权的变更、重整，受天灾或其他不可抗拒的灾害而须使部分或全部员工停业时，应于停业期间给付员工 80%的基准内工资，作为停业津贴。

第四十八条 女性员工的产前、产后的休假须依劳动的基准法的规定，给予 56 天产假，休假期间工资，须依规定照常给付。

第四十九条 因意外事由而缺勤时，依下列方式处理：

1. 年度有薪休假，工资照常予以给付。

2. 下列特别休假，工资亦照常予以给付。

(1)婚假；(2)丧假；(3)产假；(4)补休；5)天灾，公司认为必须休假时；(6)公司与工会特别协定的休假。

第五十条 员工从事工会活动而停止勤务的时间，则不支付工资；但公司与工会共同举办的活动及协议时，则不在此限。

第五十一条 员工在勤务时间内申请离职或遭解雇缺勤时，不给付缺勤时的工资。

第五十二条

1. 因业务负伤患病连续缺勤达一个月以上者，第一月的工资照常给付；第二个月仍缺勤时则不再给付其工资，但可由其部门主管代为申请劳保及团体意外险的伤残给付。

2. 非业务负伤患病，并在每一计薪期间内的缺勤日数达 15 日以上者，则不给付工资。

第五十三条 因下列规定情形而缺勤时，工资照常给付：

1. 行使公民权时。

2. 出庭作证时。

3. 公司集会或因教育培训而召集时。

(六)临时工资

第五十四条 奖金原则上每年分两次发放，分别于 6 月 30 日(上期)及 12 月 5 日(下期)给付。

第五十五条

1. 奖金支付对象，以奖金计算期间发放日止，仍在职工员工为原则。

2. 奖金计算期间服务满 6 个月以上者，则应给付 100%的金额，未满 6 个月者以下列方式给付：

(1)服务满 5 个月以上，未满 6 个月以上者，给付 90%的奖金。

(2)服务满 4 个月以上，未满 5 个月者，给付 75%的奖金。

(3)服务满 3 个月以上，未满 4 个月者，给付 50%的奖金。

(4)服务满 2 个月以上，未满 3 个月者，给付 25%的奖金。

(5)服务未满 1 个月者，不予给付。

3. 非正式员工，或奖金计算期间为试用员工时，则视其工作表现，由人事部门另行规定。

第五十六条

1. 上期奖金计算从上一年 11 月 21 日至该年度 5 月 20 日止。

2. 下期奖金的计算期间从该年度 5 月 21 日至 11 月 20 日止。

第五十七条

1. 个人奖金计算方法如下：

个人奖金金额=计算基础额×给付率×出勤系数。

2. 奖金计算基础额为奖金计算期间内员工的最高基准工资(基本工资、加给)加上各项津贴(责任津贴、住宅津贴、抚养津贴及特殊事务津贴)的总额。

3. 给付率依据公司营业成长及员工考绩等因素，由人事部门个别制定。

(七)其他

第五十八条 公司依员工的年龄及已婚者的最低工资作为基本工资及加给等的给付依据。

1. 年龄别最低工资(男女)。

(1)职务别最低工资；(2)18岁；(3)25岁；(4)30岁；(5)35岁。

2. 已婚人员的最低工资标准。

30岁以上4人之家庭者。

3. 工资最低标准适用于完全出勤者。

第五十九条

1. 公司视员工的工作表现于每年12月31日实施晋升，原则上若无特别需要，不进行临时晋升。

2. 资格晋升的对象有12月31日前仍在职的员工，但有下列情况者，则不予以晋升。

(1)停职者(留薪停职者)。(2)该年度缺勤日数达45天以上者；(3)晋升发布日前离职者；(4)该年度受惩处者；(5)其他，经人事部门评定不具备晋升资格者。

第六十条 其他未规定的工资如有疑义产生时，由人事部门另行规定。

(八)附则

第六十一条 本规则从×年×月×日开始实施。

(九)工资管理细则

第一条 本细则详细规定有关工资规则第13条第2项的规定。

第二条

1. 工资计算期间出勤率达 98%以上者，适用于月薪制。

2. 公司服务年资以每年 12 月 31 日为计算基准。

3. 下列员工不适用于月薪制：

(1) 该年度中受惩戒处分者；(2) 受资格取消惩戒未满一年者；(3) 经人事部门评定不适用者。

第三条 月薪制的适用资格及取消，一年分两次(6 月及 12 月评估)；适用日期发布时间为 6 月 20 日及 12 月 20 日，并从发布日后的下一个支薪日起实施。

第四条 出勤率的计算应于每年 5 月 21 日及 11 月 21 日实施。

第五条 出勤率计算期间以 6 个月为一单位，从上年度 11 月 20 日至该年度 5 月 20 日止为上期；该年度 5 月 21 日到 11 月 20 日止为下期。

第六条

1. 适用月薪制资格者，必须连续两年以上出勤率达 98%以上者。

2. 有下列情形发生时，则取消其适用资格：

(1) 连续两年的出勤率未达 98%以上者。

(2) 经人事部门评定其考绩，或受惩戒处分，取消其任用资格者。

第七条

1. 经第 6 条第 2 项规定取消资格者，若于任职一年后的年度出勤率达 98% 以上可恢复其月薪制。

2. 再适用者，因故遭取消时，原则上不再适用月薪制。但因取消后的两年内表现优异或 2 年内出勤率达 99%以上时，方可恢复其月薪制。

第八条 出勤率以规定年度勤务日数除以缺勤日数计算并依下列规定扣除。

1. 下列缺勤原则上不予以扣除工资及出勤率。

(1)年度有薪休假。(2)特别休假。(3)产前产后假。(4)事故休假。(5)业务负伤，病缺勤(未满1个月)。

2. 下列缺勤，则依实际缺勤日数，予以扣除。

(1)业务外负伤疾病缺勤。(2)因私人事由缺勤(以事先请假者为限)。(3)未事先请假的缺勤(以旷职缺勤论)。(4)迟到、早退、私自外出缺勤，以30分钟为计算单位，超过30分钟者，按一日计算。

3. 工资计算期间停职时，未执行勤务日数不予以计算。

第九条 本工资规则细则从×年×月×日起开始实施。

薪给管理办法

第一条 本公司从业人员的薪给，实行职务给与制，按其所派任职位、职务的繁简及责任的轻重，给与不同职等的薪金。

第二条 本公司从业人员薪金，分为六职等，每一职等分为16~20薪级，各职等每月薪金的薪点数，按薪级标准计算。外务人员、营业主任薪金办法另订。

第三条 薪金的薪点，本公司得在适当时期内予以调整。

第四条 新派任各等职位人员，原则上均自所派任职位的职等第一薪级起薪，但有下列情形之一者，得提高其支薪薪级一至二级。

(一)其所具工作经验，已超过该等所需专业工作三年以上。

(二)所具能力特别优异，且为本公司甚难罗致的人才。

第五条 各职位派任的资格，应符合于该职位“最低资格条件”的规定。其因工作需要，致派任者的资格，未能完全符合规定者，应予试任。试任期间，支給职位最低职等最低一等薪金。试任以一年为原则，试任期满成绩符合工作要求者，可免除试任，并改支该职位职等的薪金。

第六条 由低职等职位，调任高职等职位工作，应改支所调任职位职的第一级薪级，如原支薪金，已超过调任职位职等的第一级薪金，可改支较原支薪点一级的薪级。

第七条 由高职等职位，调任低职等职位工作；应改支该低职等与原支薪点最接近的薪级。

第八条 本公司每年年终视盈利状况，经董事会的核定，发给从业人员特别奖金。

第九条 本办法经董事会通过后施行，修正时同。

员工待遇管理办法

(一) 总则

第一条 本办法依员工管理办法规定制定。

第二条 员工的待遇事项，除员工管理办法另有规定外，依本办法规定。现任员工依此执行。

第三条 员工待遇项目为：

1. 薪资。
2. 加班费。
3. 奖金。
4. 补助费。

第四条 下列款项得从待遇项目中扣缴：

1. 薪资所得税。
2. 产业工会会费。
3. 员工福利金的欠款。
4. 劳工保险费或人寿保险费。
5. 其他必要的款项。

第五条 凡以薪点计给的各项待遇，换算公式如下：

薪点×薪资指数×生活补助指数=货币量

薪资指数：依政府编印统计月报所载都市消费者物价总指数换算。

生活补助指数：最高以 1.25 为限。

(二) 薪资

第六条 员工薪资体系如下：

薪资——薪给/职务加给

第七条 员工薪资依任用等级按月支給一次。

第八条 下列情形的薪资不予扣减：

1. 依员工管理办法规定请假者。
2. 因公出差者。
3. 奉调受训者。
4. 奉派考察者。

第九条 员工薪给采用薪点制，各等级薪点依“月薪人员薪点表”规定。

现任员工薪点标准用第一职等薪点表，最高晋升至第一职等 40 级止。

第十条 新进试作人员起薪标准规定如下：

- (1) 具有一般工作经验者，按年加支一级。
- (2) 具有本公司需要的工作经验者，按年加支二级。
- (3) 具有特殊技能者，按年加支三至五级。

第十一条 员工的升等依下列规定办理。

1. 原支薪点高于所升职等最低薪点者，按原支薪点归级。如所升职等无相同薪点时，按相近原支较高薪点归级。
2. 原支点未达所升职等最低薪点者，按所升职等最低薪点归级。

副经理、副厂长最高以晋至第六职等第 13 级，副总经理最高以晋至第七职等第 13 级为限。

第十二条 每年 1 月 1 日为员工年度考绩晋级基准日。

第十三条 本公司各级主管依下列标准按月支給职务加给：

兼任主管支领较高职位的职务加给。

第十四条 代理主管的职务加给标准如下：

1. 上级或同级主管兼代下级或同级主管者，不另支給职务加给。
2. 下级主管代理上级代理主管，支給所代理职位的职务加给。
3. 未支领职务加给的代理主管，支給所代理职位的职务加给。
4. 代理始期在当月 15 日以前者，支給全月份职务加给。
5. 代理始期在当月 16 日以后者，支給半月份职务加给。

职务加给

（薪点）

职 称

总经理 4000

副总经理 3000

经 理 2000

副经理/副厂长 1500

科 长 1000

股 长 800

6. 代理终期在当月 15 日以前者，支給半月份职务加给。
7. 代理终期在当月 16 日以后者，支給全月份职务加给。

（三）加班费

第十五条 员工加班依下列标准支給加班费，按月累计，于翌月发给。

第十六条 加班次数的计算以每小时为一次；加班半小时以半次计算。但例假日在规定工作时间内以每二小时为一次，均应扣除规定休息时间。

第十七条 日班工作继续加班跨越午夜 12 时者为彻底加班，除加班费照给外，得比照夜间轮班制的夜间工作，另支夜班津贴。如加班至翌晨 3 时半以后者，得于加班完毕后休息至当日中午，薪资照给。

(四) 奖金

1. 员工奖励金

第十八条 本公司年度营业如有盈余，得提拨员工奖励金于年底前发放，依员工的出勤及考绩分配。其分配办法由总经理另定。

第十九条 员工奖励金出勤计算期间为前一年 12 月 16 日起至当年 12 月 15 日止。

第二十条 员工于年度中途到职、复职或申请停薪留职者，员工奖励金依比例计算，但下列人员不予发给：

(1) 辞职或停薪留职于前条计算期间内服务未满三个月者。

(2) 受免职处分者。

2. 春节奖金

第二十一条 员工春节奖金发放对象以春节前在职人员为限。但服务未满一个月者不予发给。

第二十二条 员工中途到职、复职或停薪留职者，其春节奖金按比例发给。

第二十三条 员工于年度中请假或旷职者，其当年度的春节奖金依下列标准计扣的，最多以扣发一个月为限。

(1) 事假、病假累计每积满一日者，扣发半日薪资额的奖金。

(2) 旷职累计每积满一日者，扣发一日薪资额的奖金。

(五) 补助费

1. 婚丧补助费

第二十四条 员工本人结婚时，得检验证明结婚的户籍誊本，可申请结婚当月一个月薪资的结婚补助费。服务未满六个月者减半支給。再婚者不得申请。

第二十五条 员工的父母、配偶或满 10 岁以上的子女死亡时，如劳工保险部门的丧葬津贴不及发生当月一个月薪资所得者，得就其差额检验证明死亡的除户眷本，申请丧葬补助费。同一血亲二人以上在本公司服务者，以一人申请为限。

2. 生育补助费

第二十六条 员工本人或其配偶分娩或妊娠七个月以上死产时，如劳工保险部门的生育给付不及发生当月一个月薪资所得者，得就其差额检验证明出生的户籍眷本(死产者死产证明书)，申请生育补助费。如参加劳工保险未给付期限，致未能请领劳保给付者支給发生当月一个月薪资所得的半额。夫妻同在本公司服务者，以一人申请为限。

(六) 附则

第二十七条 本办法经董事会通过后发布施行，修改时亦同。

新进人员待遇支給办法

第一条 本办法依据本公司人事管理规则的规定制定。

第二条 本公司新进职员(司机、守卫人员除外)的任用待遇适用本办法。

第三条 本公司新进人员到职须经试用 40 天，在试用期间其待遇支給应按附表(附表 1)的规定办理。

第四条 本公司新进人员于试用期满后正式任用或延长试用期间，由直属主管按试用成绩填具试用考核表送人事管理部门研究后，转呈总经理助理、副总经理、总经理核定。

第五条 新进人员经正式任用后其薪资及资位核定应依下列规定：

1. 新进人员无工作经验者，其薪资及资位的核定依一定标准及资位晋升办法的规定办理。
2. 新进人员有工作经验者，其薪资资位核定应依其担任职务性质需要与学校所学科系、智识能力等因素并参酌本公司资位晋升办法有关规定办理。

第六条 本公司职员在服务期间以不妨碍公司业务，于工作余暇时间继续更高一级学校进修而获有正式毕业文凭者，得视其担任职务的需要提出证明文件呈请核准更改学历并改叙其未达相当程度初任薪资及资位，如其原薪资已较初任薪资为高时，则只变更该相当的资位。

第七条 本公司新进人员在延长试用期间届满后，任用与否，依上列有关规定办理。

第八条 新进人员本薪每年依考绩办理调整，但自到职日起算服务年资未满 6 个月者不予调整。

第九条 本办法经呈准后公布实施，修改时亦同。

薪资保密管理办法

一、本公司为鼓励各级员工恪尽职守，且能为公司盈利与发展积极作贡献，实施以贡献论酬的薪资制度，为培养以贡献为争取高薪的风度与避免优秀人员免遭嫉妒起见，特推行薪资保密管理办法。

二、各级主管应领导所属人员养成不探询他人薪资的礼貌，不评论他人薪资的风度，以工作表现争取高薪的精神。

三、各级人员的薪资除公司主办核薪的人员、发薪的人员与各级直属主管外，一律保密，如有违反，处罚如下：

1. 主办核薪及发薪人员，非经核准外，不得私自外泄任何人薪资，如有泄漏事件，另调他职。
2. 探询他人的薪资者，扣发 1/4 年终奖金。
3. 吐露本身薪资者扣发 1/2 年终奖金，如因而招惹是非者扣发年终奖金。
4. 评论他人薪资者扣发 1/2 年终奖金，如因而招惹是非予以停职处分。

四、薪资计算如有不明之处，报经直属主管向经办人查明处理，不得自行理论。

五、本办法经经理级会议研讨并呈奉总经理核准后实施，修改时亦同。

机动加薪办法

一、为使成绩优异的正式员工及时获得加薪的鼓励，故特订立本机动加薪办法，使其能随时发挥机动效果。

二、各单位推荐机动加薪人员，必须符合下列各项条件之一：

1. 能为公司节省费用者。
2. 能提供工作改进办法，增进工作效率者。
3. 能为公司增加收益者。

4. 能有学术著作或发明，对本公司确具价值者。

5. 该单位内人员精简后，两人以上的工作改由一人担任，经过三个月以上的考验确能胜任愉快者。

三、凡符合第二条规定的机动加薪人员，各单位推荐时应列具具体事实，不得含糊笼统，其有数字根据者，并应加以注列。

四、各单位推荐机动加薪人员应先送管理部人事组查证后，方得逐级上呈。

五、各单位推荐机动加薪人员每月以一次为限，其加薪范围以不超过该单位全部薪金 0.2%为原则。

计件人员薪资计算办法

一、本公司计件作业人员薪资计算包括底薪、全勤奖金、年资奖金、加班费及伙食补助 6 部分。各部门薪资计算办法悉依本办法的规定办理。

二、计件作业员底薪视工作能力核定，每月定额发给，其扣减原则如下：

1. 未服务满期依实际工作日数计算，但每日底薪以底薪除以 30 计算。

2. 事病假 3 日内不扣底薪，3 日(不含 3 日)以上每请假 1 日扣除 1 日底薪。

3. 旷职 1 日扣减 2 日底薪。

4. 当月份未服务期满者请假扣减方法：未服满 10 日者每请 1 日扣 1 日底薪；服满 10 日未满 20 日，请假 1 日内不扣，1 日(不含 1 日)以上每请 1 日扣 1 日底薪；服满 20 日未满 1 月者，请假 2 日不扣，2 日以上(不含 2 日)每请 1 日扣 1 日底薪。

5. 公假、公伤假、婚假、丧假不扣。

三、件薪的计算依产品种类分别订定，以工作成果个别计算。

四、全勤奖金原则上每人月 100 元，但假日加班天数超过 4 天(含 4 天)每加班 1 日全勤奖金金额增加 15 元，但换休情形不在此限，其扣减原则如下：

1. 未服务期满工作人员以实际工作日数计算，但每月以 30 日计算。

2.旷职 1 日扣减奖金金额的 1/2，病假 1 日扣 1/6，事假每日扣 1/4，公假、公伤、婚丧假每日扣 1/30，迟到早退每次扣 1/12。

五、年资奖金依服务年资计算，该月份未服务满期者以实际日数折算。年资奖金的发放未服满 6 个月者每人每月 50 元，服满 6 个月未满 1 年者每月 100 元，满 1 年以上未满 2 年 150 元，2 年以上 200 元，3 年以上 250 元，但年资计算日期以每年 6 月底、12 月底为准。

六、加班费以实际工作时数计算，除正常件薪工资外，并得支领加班费每小时 5 元，参加非计件工作或不易计件工作每小时加班费 10 元。

七、伙食补助费每人每日以 5 元计算，无出勤日数不发给，通勤作业员不搭伙者计入薪资发给。

八、本公司作业员当月份未服满 7 日者暂不计算薪资，列入下月作帐。未服满 3 日离职者，或离职未办妥手续者概不发给，但特殊情形由厂长签准者不在此限。

九、本办法即日起施行。

计件薪资实施办法

一、为配合本厂实施计件办法，各单位的班长(无班长单位由组长负责)应随时控制各作业员生产数量，每日填报“计件工薪资日报表”转呈厂长核准后交主管室。每月月底填报“作业员薪资统计表”转呈厂长核示后，交会计室作帐。

二、各单位生产日报表自本办法施行之日起应加报各批号应发工资及各批号累计应发工资两项。

三、主管室应负责核对各单位每日应发薪资，并控制各批次应发工资金额。此项金额应在该批次完工报告书中载明。

四、施行本办法，计薪的件数应以无缺点的品质为基础，品质不良或制造错误部分产量不得计算。但特殊情形经厂长核准者，不在此限。

五、各类产品制造件薪单价与各批次制造工时统由厂长订定，经经理核准后生效。各工程件薪单价必须依照核准的制造件薪计算，由各单位组长评定，主任审核，厂长裁决。

六、件薪作业员出勤管理办法比照日薪人员办理。

七、件薪作业员除支领件薪工资外，并得支领全勤奖金及假日津贴，但不得支领效率奖金及加班费。

八、件薪作业员假日加班仍准支领假日津贴及件薪薪资。

九、本办法拟先行试办两个月。在试办期间各作业员全月累计薪资低于目前薪资者，得准以日薪计算支领。试行期间如发生生产停滞现象。停滞期间准依日薪计算。

十、试用期间过后，件薪作业员的保障底薪，另行订定公布。

十一、有关超用原料、品质不良的管理办法另行订定。

十二、本办法订于 11 月 1 日开始试行。有关未尽事宜并得修订公布。

定期提薪制度

一、提薪日期定为每年 4 月 1 日。

二、提薪审定时期为一年，即从上一年 4 月 1 日至当年 3 月 31 日。

三、具有提薪资格者是 4 月 1 日当天作为公司员工的正式员工。但符合下列各种情况之一者除外：

1. 长期休假者。
2. 在提薪审定时期中的出勤天数不满规定劳动天数的九成者。
3. 在提薪审定时期中受惩戒处分者。但受警告处分者在被特别认为有酌情从轻处罚余地的情况下，不受此限。

四、对于提薪，以提薪审定时期中的工作状况、能力、职别及其他条件作为标准，进行审定。

五、提薪的审定，按下述类别进行

1. 对办事人员，按上一条的标准进行分类，审定其提薪事宜。具体的实施方法，每次分别制定。
2. 操作人员（固定工资者）与办事人员同等对待。
3. 对操作人员（半固定工资者），其固定部分，按其固定对计件的比率，以固定工资者为标准实行提薪。对其计件部分，不实行提薪。
4. 对操作人员（计件工资者），不实行提薪。

六、在按第三条的规定无提薪资格者中，如符合下列各种情况之一者，从其作为具有提薪资格者的最初提薪时间起，每一次失去提薪资格，均按第三等级实行调整提薪。

1. 符合劳动协约规定的长期休假者。

2. 在第三条第 2 项规定的人员中，由于符合劳动协约规定及第 2 项规定的长期休假或是因为负伤、疾病（包含结核）而缺勤，使其出勤天数达不到规定出勤天数九成者。

七、说明

1. 按劳动协约规定，由于负伤或疾病，缺勤一年后仍需要全休疗养，失去提薪资格者，应成为调整提薪的对象。

2. 按劳动协约规定，因为结核病，经过劳动协约条规定的全休疗养后，仍需要全休疗养，而失去提薪资格者，应成为调整提薪的对象。

临时提薪制度

一、凡符合下列情况之一者，实行临时提薪。

1. 由于提职，与新职务的同级者失去均衡。

2. 由于取得了新的学历，其现行工资不足该学历的初期任员工资时。

3. 根据劳动协约规定，长期休假者复职后，与其同等者相比，其工资被认为存在特别明显的差别时。

4. 符合劳动协约规定的无资格提薪者，其后确定其无罪判决又复职时。

5. 符合劳动协约规定的无资格提薪者，其后决定无必要惩戒又复职时，或者受警告处分后复职，特别在被认为有酌情从轻处罚余地时。

6. 符合劳动协约规定的奖励，被认为应提薪时。

二、在发生不得已事情的场合，公司可能会对本协定的一部分或全部停止实施。

三、本协定从××××年××月××日起生效。

公司提薪规定

一、提薪日期为每年 4 月 1 日。经核对名册，确定提薪人员。确定在册人员是否可列入提薪名单，原则上要求是在 3 月底以前进公司已满一年者。

对新毕业的学生，同样实行上述原则。但有特殊情况者，不受此限。

二、提薪预算总额根据销售预算额以及人力资源制度、上一年度的销售额（考虑人均销售额）、销售收益的增减对比等情况来决定。但是，若上一年度未进行提薪工作，或者提薪额较小，则在决定该年度提薪总额时，应多考虑这些因素。

按照提薪预算额，以工资等级表为基础，并进一步考虑公司员工不同的身份和职位，确定提薪的标准。这个标准，是以提薪考查分数的总平均数为十分然后确定的每一分的支付额。

三、提薪每年一次，4 月 1 日发布。

提薪的查定期间以 3 月末为截止日，即从上一年 4 月 1 日起到当年 3 月末止作为检查实绩的一个时间间隔。

在前项规定期的中间，有时也进行临时性提薪。

四、提薪考查根据特定的提薪考查成绩表和考查标准表，调查、检讨、判断各被考查对象在考查期间的成绩，并对各人采分，然后由以下三人相互协商，在检讨、修正的基础上，决定每个人最后的考查分数。这三人为：

1. 单位负责人；
2. 人事部门的负责人；
3. 公司经理。

前项查定分数，最高为 15 分，最低为 5 分，全都依据全员平均分数而定。提薪考查标准就下面三个项目进行查定，不管哪个都以 10 分为标准，来决定其分数：

1. 技能经验

正面的情况：

- (1) 与业务有关的知识、经验很丰富；
- (2) 对自己所从事的业务以及相关的业务十分精通；

- (3) 有很强的研究精神，且对改善业务有积极的态度；
- (4) 对促进所担负工作的技术进步成绩显著；
- (5) 具有能对公司作出贡献的特殊技能；
- (6) 很少发生事故，工作很少失败；
- (7) 顾客对其评价很高；
- (8) 具有领导部下或晚辈的能力。

反面的情况：

- (1) 工作或技术状况正在明显下降；
- (2) 经常发生不良行为或者发牢骚；
- (3) 对工作缺乏进取心。

2. 工作态度

正面的情况：

- (1) 自始至终尽职尽责；
- (2) 能够严格遵守公司的规章制度；
- (3) 能够坚决服从上级命令；
- (4) 能很好地协调与同事们的关系；
- (5) 爱护公司的物品、原材料、机械设备、劳动工具；
- (6) 出勤率高且很少出现迟到、早退、为私事外出等情况；
- (7) 在执勤时工作态度良好；
- (8) 对顾客信守诺言、并认真地进行接待；
- (9) 对公司内的秩序和气氛能带来好的影响；

(10)能认真负责地指导下属或晚辈。

反面的情况：

(1)在进行业务活动时，总是不负责任或者逃避责任；

(2)对自己的工作草率了事；

(3)对抗领导，或者不服从命令；

(4)在工作场所内外，经常抱怨、发牢骚、名声不好；

(5)不能很好地整理工作场所、管理好工作场所里的物品；

(6)工作态度表里不一；

(7)未经允许、擅自把公司的东西偷偷摸摸地拿出去。

3. 业务成绩

正面的情况：

(1)努力进行新事业的开拓，并取得很好的成绩；

(2)销售额多、销售利润率高；

(3)开展业务时能节约经费；

(4)在记账、计算方面效率很高；

(5)业务成绩提高很快；

(6)能顺利地处理各种事务，很少出现耽搁、延误工作的情况。

反面的情况：

(1)销售收入少；

(2)顾客抱怨甚多；

(3)在采购时，买回物品不适用、质量不好、价格过高的情况很多；

(4) 记账、算账时，误记、误算的情况很多；

(5) 损坏机械设备、工具、备品备件甚至丢失此类物品的事情时有发生。

五、各人的提薪额按以下公式计算：

按第四条算出的各人的查定分数乘以按不同职级所确定的提薪标准额再乘以各人的出勤率。

经理对前项提薪查定额可概要地对当事人进行复查，然后决定提薪的数额。但是，公司经理不得随便削减提薪的数额。

办理员工提薪规定

一、为办理依法就业的本公司员工的提薪事宜，制定本规定。

二、提薪每年搞一次。在当年 4 月 1 日前进单位已超过 6 个月的在册人员，可在 4 月 1 日这一日期提薪。

三、与提薪有关的工作态度以及其他方面的调查，以上一年度提薪调查日到本次提薪调查日之间的时间作为调查期间。但是，在本年度提薪日时进单位工作还不满 6 个月、或者是在上一年度提薪日被录用的人，其调查的时间期限则按被录用以后的时间计算。可分为：

1. 按月计酬者；

2. 按日计酬者。

四、在第二条规定的提薪日，在册超过一年者作为年提薪者；超过 6 个月者作为半年提薪者。

那些由按日计酬转变为按月计酬的人，其转变后的前次提薪，从其作为按日计酬者的最后一次提薪日算起，超过一年的为年提薪者，超过 6 个月而未满一年的为半年提薪者。

五、在第三条所规定的提薪调查期间内，缺勤天数平均每月超过五天者，一般不予提薪。

因就业规则允许的事由或与工作态度无关特别是被认为属非人为的因素而未出勤的天数，不算在前项所指的缺勤天数内。

迟到或早退超过四次，被视为缺勤一天，计入第一项的缺勤天数内。但是，被认为属非人为原因而出现的迟到、早退不算在内。

在提薪日前，受到两次以上的批评，或者受到降薪、停职处分的，一般不予提薪。但是，如果属于对下级指导、监督不力等问题而受到轻微的处分，特别是对其的处理尚可酌情从宽者，则不影响其提薪。

六、提薪预算额表（略）所列的各个等级预算额乘以该等级的人数之积相加而成。

前项提薪预算额，凡符合第七条所列条件者，便取决于其所处的等级，分为上一级或下一级。

作为额外操作预算，可以把由前两项所得的提薪预算额的 3%，附加在别的项目中。

前面各项预算额，尽管就按月计酬者而言，有第三条的规定可作依据，但就按日计酬者而言，则在目前这个提薪调查日计算出来。提薪调查日以后，在提薪人数发生增减时，提薪预算额也将相应地增加或减少。

七、提薪额在考查能力、工作成绩、工作态度等内容的基础上，在前一条所确定的预算额范围内，依据表（略）的划分而决定。但是，在认为工作成绩、职务能力等条件有必要予以特别地鉴别时，可在特别审议的基础上，按上一级或下一级的区别，进行提薪。

八、若按第五条规定，可以进行提薪，但考虑到缺勤、工作成绩等情况，必须作出调整的，可在特别审议的基础上，在以下范围内进行调整。这个范围为：在可以进行一般提薪的最初提薪期内，不同等级的一般提薪预算额与依第五条决定的不同等级的预算额之间的差额的 1/2。

就进单位后初次提薪者而言，当其工作时间超过一年或半年时，在审议具体情况的基础上，在根据第六条所决定的不同等级的月平均预算额的范围内进行调整。

前两项的调整，在提薪预算额的范围外进行。

九、按第七条确定提薪额后，年提薪与半年提薪之间，一般提薪与第五条规定的提薪之间，以及各个不同等级的提薪预算额之间，原则上不得挪用。但是，就一般提薪的各个不同等级之间的提薪预算额而言，若运用上有不便之时，根据需要，也可作最小限度的相互挪用。

十、提薪额的单位，按月计酬者为 10 元，按日计酬者为 1 元。

如果按日计酬者的提薪额未满 1 元，则按 1 元计算。

十一、当提薪预算发生余额时，可不转入下期而作废。

十二、提薪的结果，要分别通知到每个被提薪者。

十三、根据事业的成功与否，可以停止提薪或变更其中的一部分。

员工提薪办理办法

一、提薪原则上一年一次，以 4 月 1 日作为提薪日。但是，当物价指数急剧变化以及公司认为有特别的必要时，也可进行临时提薪。

二、提薪可分为三类：按身份提薪、按技能提薪、按工龄提薪。

三、当出现下列情况之一者，丧失提薪资格：

1. 录用不满一年；
2. 因公伤之外的原因而缺勤合计数达到两个月以上；
3. 在上一年度中，停职时间达到两个月；
4. 在上一年度中，受到过处罚；
5. 正在提辞职申请；
6. 年满 60 岁。

但是，关于第 2、3 两点，不影响技能提薪和工龄提薪。

四、公司经理每年任命提薪考查委员会。其样式如附录 1 所示。

五、考查委员会必须注意下面各点，进行公正、准确的考查核定。

1. 在进行考查时，要撇开自身的利害得失，或人情面子，公正、冷静地进行判断确认。
2. 对每个人的考查，都须实事求是。不得不根据事实主观臆断、或者轻信他人的谣言中伤作出判断。
3. 避免因个人的主观臆想和好恶而进行考查判定。
4. 考查的结果对被考查对象将来的前途以及当前的工作成绩和情绪都有重大影响，因此要求慎重地进行考查工作。
5. 考查结果必须严守秘密，不能随便外传。

按身份提薪规定

一、按身份提薪，是以该人的学历、年龄、经验、工龄以及过去的地位为基础，按一定的公式，自动地进行。

二、按身份提薪的计算公式

根据上一条确定的原则，其计算公式为：学历的标准值乘上由年龄、经验、过去的地位所决定的提薪系数。学历的标准值可分为大学毕业生、大专毕业生、高中毕业生、初中毕业生这四个档次。如果接受过其他特别的教育，则参照上述四个档次的标准。例如，若是夜大学或夜大专毕业，可分别参照大学和大专毕业生的标准值，也可比标准值的水平适当低一些。

三、学历工资计算中的年龄标准

学历工资标准的确定，须考虑其基本的毕业年龄。此基本毕业年龄为：1. 大学毕业生，满 23 岁；2. 大专毕业生，满 21 岁；3. 高中毕业生，满 19 岁；4. 初中毕业生，满 16 岁。当年达到上述年龄标准，其基数为零。超过或不到这一年龄标准的，则在学历的标值的基础上，适当考虑提薪金额的增减。

四、年龄工资的支付限度

按年龄提薪，到 50 岁为止。50 岁以上不再往上提薪。

五、关于经验的计算标准

经验以及过去的地位在提薪系数确定时，按如下标准计算：如在本行业工作的为 10 分，在性质类似的行业或相关行业工作的，按 3 到 5 分计算。在其他行业工作的，不予承认。

六、经验时间的提薪限度

按经验提薪，须考虑提薪对象从事该项工作的时间长短。但这一时间长度以 30 年为限，超过 30 年便不再往上提薪。

按技能提薪规定

一、技能工资的决定

按技能提薪，依据规定的考查标准，考查每个职员当年的情况，然后依特定的提薪标准金额，决定职员的技能工资。

二、考查方法

考查采用以下办法：按照公司所规定的考查标准，各考查委员会成员就以下三个项目采分，然后在负责人会议上讨论各考查委员会成员提出的采分表，最后作出决定，确定考查分数。采分的三个项目为：

1. 技能以及经验；
2. 工作态度；
3. 业务成绩。

三、考查分数

按照一般情况为 10 分，最高分为 20 分，最低分为 5 分这一采分标准和范围，给定每个人的考查分数。

四、提薪标准金额的决定

第一条规定的提薪标准金额，作为不同身份职员的提薪金额，每年在董事会上讨论决定。

五、技能工资要按各人能力的变化作出相应的增减。

六、技能工资的考查标准

技能经验的考查标准，依据以下事实而定：

1. 与业务有关的知识和经验的掌握程度；
2. 对所做业务及相关业务的精通程度；
3. 进取心和改进业务工作的态度；
4. 使所做业务或工作得到发展的程度；
5. 有无能为公司作出贡献的特殊技能；
6. 是否出过事故、有过过失以及事故、过失的大小；
7. 指导和统率下级能力的大小。

七、工作态度的考查标准

工作态度的考查标准，依据以下事实：

1. 对本员工作的责任心；
2. 遵守公司规章制度的情况；
3. 服从上级命令的情况；
4. 与同事是否协调，能否合作共事；
5. 对材料、低值易耗品、机械设备或生产工具的使用、处理态度；
6. 出勤率的高低以及迟到早退和为私事外出等现象的发生频率；
7. 工作时的劳动态度；
8. 履行往来客商诺言的态度以及接待客户的态度；
9. 对下级的指导态度以及下级对其的尊敬程度；
10. 对公司内部秩序以及气氛带来何种影响；
11. 对工作场所的整理、整顿及管理的好坏；
12. 在公司内外，是否有抱怨、发牢骚等现象以及这种现象的出现频率；
13. 有否公物私用，或者浪费公物、擅自拿走公司物品的情况以及这种情况发生的频率。

八、业务成绩的考查标准

业务考查的标准，依据以下事实：

1. 是否努力进行新的开拓以及有否实际效果；
2. 有否订货单和工程收益以及这种收益的多少；
3. 开展业务时是否节约经费，工作效率如何；
4. 在进行记帐、计算以及其他应汇报的工作时效率如何，成绩如何；
5. 在工程现场开展工作其效率及成绩如何；

6. 能否顺利地处理日常事务，有否出现耽搁、延误等情况以及此类情况出现的频率；
7. 往来客户有否批评意见或不满以及此种现象的出现频率；
8. 有否一般性的误记、误算、不当处理和工作差错以及这种情况的发生频率；
9. 对机械设备、生产工具、备品备件的爱护程度；有否出现损坏或丢失。

员工出勤奖金办法

一、本公司为奖励员工出勤，减少请假，恪遵公司规章，特订定本办法。

二、出勤奖金按点计算，每点 10 元，每月计分 30 点(300 元)凡本厂员工（包括契约工）在厂工作每出勤 1 天给予 1 点。

三、凡员工于当月份内请假者，不论事病假均按下列标准扣减奖金。

1. 请假一天扣 7 点(70 元)。
2. 请假二天扣 14 点(140 元)。
3. 请假三天扣 21 点(210 元)。
4. 请假四天扣 30~31 点(300~310 元)

四、全月份不请假，且轮休不超过 2 日者另加给全勤奖金 8 点(80 元)凡请假旷工(包括 1 小时)或轮休超过 2 日(逢有法定假日的月份增加为 3 日)及星期日固定休息人员均不加给。

五、兵役公假，婚、丧、生育假：

1. 身家调查、点阅召集、后备军人召集等出勤奖金照给。
2. 动员召集、教育召集及奉派受训 20 天以上者不予给点。
3. 婚、丧、生育假所请假日不予给点(如跨月者其全勤加给的 8 点只扣 1 次)。

六、公伤与国内公差出勤奖金照给。

七、旷工：每旷工 1 天扣 10 点(4 小时以内扣 5 点，超过 4 小时按 1 天扣点)。

八、当月请事病假累计 4 小时以内奖金不扣，超过 4 小时按 1 天扣点。

九、为顾念员工确患重病必须住院(限公立或劳保医院治疗)，情节特殊，其住院期间经取得医院证明者予以从轻扣点，即每住院 1 天扣发奖金 5 点(其余门诊仍按本办法第 3 条的规定计扣奖金)。

十、星期例假及轮休、特休：

1. 常白班员工星期例假日或排定轮休日奖金照给，但被指定加班而不到工者扣奖金 10 点。
2. 已排轮休的人员除轮休日外如有不上班者应一律请假，否则视作旷工。
3. 特别休假必须于前一天下午 5 点钟前提出申请经核准者，出勤奖金照给，事后(包括当天)申请者不准，视作事假论。
4. 应休未休的特别休假在年限届满后均按现支日资的 1.6 倍发给奖金，但中途离职者不予发给。

十一、本办法经核准后公布实施，未尽事宜将随时修改。

全勤奖金给付办法

一、本公司为使员工勤于职务，提高生产效率，特制定本办法以资奖励。

二、凡本公司生产线作业人员(领班除外)、守卫人员及长期临时性生产工作人员适用本办法。

三、本奖金每季发放一次，其给付日期为次月 20 日。

四、凡当季内未请假(包括年休假)、迟到及早退者，按下列标准给予全勤奖金：

1. 月薪：按当季最后一个月月薪 $\div 30$ 天 $\times 6$ 天。
2. 日薪：按当季最后一个月日薪 $\times 6$ 天。

五、颁发奖金前，人事部将名单送厂长核阅后公布。

六、新进人员如到职日恰为当季第 1 日者，奖金自该月份起计算，否则于次季第 1 日起计算。

七、当季服务未满 3 个月而离职者，不予计算奖金。

八、停薪留职期间不适用本办法。

九、本办法经呈准后施行，修改时亦同。

出勤奖发放细则

一、为了激励员工努力工作，保证出勤率，特制定本细则。

二、适用资格

1. 进入本公司至少 6 个月以上者。
2. 在奖金计算期间没有因工作问题被处分者。

三、适用时期及适用日

出勤奖的适用资格评定及取消，一年共分 2 次(6 月及 12 月，评估，适用日发布时间为 6 月 20 日和 12 月 20 日，并于发布日后的下一个支薪日起实施)。

四、出勤率的计算

出勤率的计算应于每年 5 月 20 日及 11 月 20 日实施。

五、出勤率的扣除

出勤率的计算以规定的年度勤务日数除以缺勤日数即是，并依下列的规定扣除：

1. 下列的缺勤原则上不予以扣除薪资及出勤率：

- (1) 年度有薪休假
- (2) 特别休假
- (3) 事故休假
- (4) 业务上疾病的缺勤(未满 1 个月)。

2. 下列的缺勤，则依实际缺勤日数，予在扣除：

- (1) 业务外负伤疾病的缺勤。
- (2) 员工因私人事由的缺勤(以旷职的缺勤论)
- (3) 未事先请假的缺勤(以旷职的缺勤论)

(4)迟到、早退、私自外出的缺勤，以 30 分钟为计算单位，超过 30 分钟以上者，扣除一日份的缺勤率。

3. 薪资计算期间的停职时，期末执行勤务日数，则不予以计算。

六、本细则从 年 月 日起开始实施。

从业人员年终奖金发给办法

第一条 依据 本办法依据本公司人力资源管理规则有关条文制度。

第二条 适用范围

1. 本公司从业年终奖金的发给，悉依本办法的规定办理。

2. 本办法所称从业人员以本公司编制内的人员为限。顾问、聘约人员、定期契约人员、临时人员均不适用。

第三条 奖金数额 从业人员的年终奖金数额视公司当年度的业务状况及个人成绩而订。

第四条 按实际工作月数比例计算的范围，从业人员在年度内有下列情形之一者，年终奖金按其该年度内实际工作月数的比例计算(服务未满半个月者以半个月计，半个月以上以一个月计)。

1. 准给特别病假或公伤假者。但因执行职务奋勇负责而致伤害，经专案签准其请假期间予以发给的公伤假除外。

2. 非受处分的停薪留职者。

3. 中途到职者。

第五条 发给前离职 从业人员于当年度年终奖金发给前离职或受停薪留职处分者，不予发给。但退休、资遣人员服务已满该年度者，不在此限。

第六条 发放日期 每年度从业人员的年终奖金于翌年 1 月 20 日发给。

第七条 奖惩的加扣标准 从业人员在当年度曾受奖惩者，年终时依下列标准加减其年终奖金。

1. 嘉奖 1 次：加发相当 1 天薪额的奖金。

2. 记小功 1 次：加发相当 3 天薪额的奖金。

3. 记大功 1 次：加发相当 10 天薪额的奖金。
4. 申诫 1 次：扣减相当 1 天薪额的奖金。
5. 记小过 1 次：扣减相当 3 天薪额的奖金。
6. 记大过 1 次：扣减相当 10 天薪额的奖金。

第八条 请假旷职的扣减标准 从业人员于年度中曾经请假或旷职者，其当年度的年终奖金依下列标准计扣的(以元为单位)。

1. 病假 1 日扣减半日份薪额的奖金。
2. 事假 1 日扣减 1 日份薪额的奖金。
3. 婚假 1 日扣减 1/4 日份薪额的奖金。
4. 丧假 1 日扣减 1 日份薪额的奖金，但因承重祖父母、配偶等丧亡请假在 5 天以内者，每日扣减 1/4 日份薪的奖金。
5. 产假 1 日扣减半日份薪额的奖金。
6. 旷职 1 日扣 3 日份薪额的奖金，旷职半日扣 1.5 日份薪额的奖金。

第九条 奖金提拨 凡符合本办法第 4 条规定，工作不满 1 年者，其奖金按实际工作月数比例提拨。

第十条 扣款处理 依本办法规定扣除的款额应缴回公司。

第十一条 实施及修订 本办法经经营决策委员会通过后实施，修改时亦同。

年终奖金发放核计细则

一、为酬谢本公司员工一年来的辛勤，特制定年终奖金发放细则。

二、本公司正式员工年终奖金的发放核计悉依本细则办理。

三、凡员工于当年 10 月 1 日(含)以前升正者，均予办理其计算方式自升正的日起为计算日期，并照下表规定核计。

四、凡于当年度年终奖金发放前有下列情形之一者，应予加发奖金：

1. 记大功 1 次，加发相当 30 天薪津的奖金。
2. 记小功 1 次，加发相当 10 天薪津的奖金。
3. 嘉奖 1 次，加发相当 3 天薪津的奖金。
4. 表扬 1 次，加发相当 1 天薪津的奖金。

五、凡有下列情形之一者，应予减发奖金：

1. 记大过 1 次，扣减相当 30 天薪津的奖金。
2. 记小过 1 次，扣减相当 10 天薪津的奖金。
3. 申诫 1 次，扣减相当 3 天薪津的奖金。
4. 警告 1 次，扣减相当 1 天薪津的奖金。
5. 旷(工)职者照天数计，每旷 1 天扣减奖金 2 天，不足 1 天者照 1 天计。
6. 凡年度内请事病假(合并计算)达 15 天者扣减奖金 15 天，达 30 天者扣减奖金 30 天。
7. 迟到早退(合并计算)每满 3 次，扣减奖金 1 天。

六、服务未满 1 年者，事病假照比例折算。

七、本年度内有功与过两种纪录者，得予抵销或抵减。

八、本细则所指奖惩等纪录，适用于当年度，不得跨越年度计算。

九、凡在当年度奖金发放前，有下列情形之一者，不发年终奖金。

1. 辞职或解雇者。
2. 资遣者。
3. 停薪留职者。
4. 其他原因中途离职者。

十、凡顾问、试用、临时等人员一律不发年终奖金。

十一、年度的计算由每年 1 月 1 日起至 12 月 31 日止。

十二、服役复职人员，其当年度的奖金以复职的日起算，不足 3 个月者不发。

十三、本细则呈奉总经理核定后实施。

年节奖金制度

第一条 公司为奖励及慰劳工作成绩优良的员工，要在当年年度财务状况许可下，发给年节奖金，奖金的发放和停止均照本节规定办理。

第二条 上条所说的年节奖金是指端午节、中秋节及年终依照各员工的工作成绩所发给的奖金。

第三条 端午节奖金最高不超过各员工一至六月份平均工资额的 50%，中秋节奖金额不得超过各员工一至九月份平均工资额的 75%，年节奖金须在公司决算两个月内发放。

第四条 凡正式员工在当年年度内无事假、迟到、旷职等缺勤记录者都要发给。

第五条 凡正式员工在当年年度内有事假、迟到、旷职等记录，并依照规定所折合天数不超过 6 天者，应发给半数奖金，超过 6 天者不发。

第六条 凡到职满三个月以上而未满一年的员工，其请假总天数应从到职之日起计算。在当月内工作满 20 天者以一个月计算，满 10 天者按半个月计算，此项计算方法不得用于平时工资的计算。

第七条 端午节及中秋节奖金的计算，除照第三条规定办理外，缺勤记录应照第五及第六条规定的比例计算。

第八条 到职不满一年的正式员工，在该年度内因婚、丧、病及生育所请的事假有合乎请假规定的证明的，也不影响本奖金的发放，但须按其当年年度内实际工作的月数比例计算其奖金额。

第九条 到职实满一年以上享有上例事假的正式员工，若上例假种的请假日数超过其请假权规定日数，其超过日数，得照上条规定扣减后按比例计算其奖金额。

第十条 凡因试用成绩不佳，经双方同意继续试用的临时人员或以日计酬的兼职人员，即使到职已满三个月，亦不得享受此项奖金权。

第十一条 凡正式员工在当年年度内所请的非本节第八条所说的事假，准许以其当年年度内应休未休的公休天数进行抵销，但要以两个未休天数冲抵事假一天。凡在当年年度内任何一个月，所请非本节第八条的事假累计满三天者，不得用未休公休天数冲抵。

第十二条 上条所说的公休日是指星期天而言，法定节假日并不包括在内，同时法定节假日不得冲抵事假。

第十三条 凡迟到、旷职等违规缺勤天数，不得用未休公休日冲抵，但忘打卡造成的迟到或旷职天数得在本节规定计算奖金时，可以以未休公休日冲抵。

第十四条 依照公司管理规则的规定，有关忘打卡的迟到、旷职折合的考绩天数标准如下：

1. 迟到的折合：每迟到三次折合为半个工作日。

2. 旷职的折合：每旷职一次按半个工作日计算。

第十五条 奖金额的计算，均以各员工在本年年度内的平均工资为准，此项平均工资不包括加班费及其他奖金。

第十六条 各员工应享受的奖励或奖金等级，一律由各部门主管人员及人事部门提供工作成绩及有关资料交由规章执行委员会审议后发给。

第十七条 凡被评定有上条所列各项考核事实之一者，应被取消该项目应得的分数，未被取消者，合计为应得的总分数。

第十八条 依据前条考核事项，制订奖金等级标准如下：

1. 一等奖：总分满 100 分者。

2. 二等奖：总分满 70 分不足 100 分者。

3. 三等奖：总分满 40 分不足 70 分者。

第十九条 凡被评分数总分在 40 分以下者，不予奖励。

第二十条 按评定后应享受的奖金等级，并依据本节第三条的规定，计算其实得奖金额。

第二十一条 本节所说的全年度，是指从 1 月 1 日起至 12 月 31 日止的一年度。

第二十二条 本办法呈董事长核准后实施，修改时亦与此相同。

年终奖金发放细则

第一条 依据

本细则依据本公司人事管理规章的规定制订。

第二条 适用范围

1. 本公司从业人员年终奖金的发给，均依据本细则的规定办理。
2. 本细则所称的从业人员以本公司编制内的人员为限，顾问、试用人员、临时人员均不适用。
（但要根据实际情况另外发给）

第三条 奖金数额

从业人员的年终奖金数额要根据公司当年度的业务状况及个人成绩而确定。

第四条 按实际工作月数比例计算的范围从业人员在年度内中途到职者，按实际工作月数比例计算，凡满半个月者按半个月计，半个月以上按一个月计。

第五条 凡在当年度奖金发放前，有下列情形之一者，不发给年终奖金。

1. 辞职或被解雇者。
2. 资遣者。
3. 停薪留职者（期间扣除）。
4. 其他原因中途离职者。

第六条 发放年终奖金的计算基数标准如下：

基本工资+主管加给+职务加给+技术加给。

第七条 奖惩的加扣标准

从业人员在当年度曾受奖惩者，年终时按下列标准加减年终奖金：

1. 嘉奖一次：加发数额相当于 1 日工资的奖金。
2. 小功一次：加发数额相当于 3 日工资的奖金。
3. 大功一次：加发数额相当于 10 日工资的奖金。
4. 警告一次：扣减数额相当于 1 日工资的奖金。

5. 小过一次：扣减数额相当于 3 日工资的奖金。

6. 大过一次：扣减数额相当于 10 日工资的奖金。

第八条 请假、旷职的扣减标准

1. 旷职者按照天数计，每天扣减数额相当于两日工资的奖金，不足一天者按一天计。

2. 凡年度在内请事病假（合并计算）达 10 天以上者，每超过一天，扣减数额相当于一日工资的奖金。（服务未满一年者，按比例折算）

第九条 考绩加发标准

根据年度考绩成绩按下列等级加发奖金：

1. 年度考绩优等者加发数额相当于 10 日工资的奖金。

2. 年度考绩甲等者加发数额相当于 3 日工资的奖金。

3. 年度考绩乙等者不予加发奖金。

第十条 年终奖金计算的年度范围：

由每年元月一日起至 12 月 31 日止。

第十一条 年终奖金的发放日期

每年度从业人员的年终奖金于翌年春节前发给。

第十二条 实施及修订本细则呈请总经理核定后实施，修改时亦与此相同。

经营绩效奖金发放办法

一、本公司为激励同仁，提高工作士气，发挥团队精神并藉以改善同仁待遇，特设置经营绩效奖金并订定“经营绩效奖金发放办法”。

二、奖金的来源系依各直线单位每月所填制的“直线单位经营绩效评核表”中的“本期损益”总合计金额的 25%提供发放。

三、奖金的发放对象，为迄计算奖金的当月底止本公司已升任正式的全体同仁，试用中的同仁不予列为发放对象。

四、奖金的发放计算一律依当月的“基点奖金额”计算，其计算方式如下：

1. 当月提供发放的奖金总额除迄当月底止已升任正式的全体同仁的基点总数等于每基点奖金额。

2. 营业主任的职等比照服务主任的平均职等六等，营业人员的职等比照服务人员的平均职等四等换算。

五、行政人员，其奖金的计算，一律依当月的基点奖金额与个人的基点成绩计算。

六、营业单位与分公司人员，其奖金的计算一律依当月的经营绩效竞赛名次为发放的计算标准，其最高与最低的发放比例原则上为 3：1，视经营的实际情形随时增减其差距。换算的比例如附表。

七、服务中心的奖金发放标准比照行政单位计算。

八、发放的奖金金额的计算，一律以“元”为单位，元以下四舍五入。

九、奖金的发放日期为每月 25 日。

十、本办法经呈总经理核准后公布实施，修订时同。

第三章 劳资谈判

一、劳资谈判的概念

由于社会背景不同，国外的劳资纠纷有其特殊性的方面，下面就以发达国家为例，对劳资谈判进行介绍。劳资谈判是针对工作报酬、工作时间及其他雇用条件，雇主和员工代表在适当时间以坦诚态度进行的谈判。双方可以对对方履行义务的情况、任一协议及该协议下产生的问题、在某项协议下签订的另一书面合同的执行情况提出质询，对方有义务回答质询，但任一方不可强迫对方同意或终止某项协议。劳资谈判所生成的文件被称作“劳动协议”或“合同”。它规定了一定时期内员工和雇主的关系。通过劳资谈判，基本上可以确定劳资双方的关系。

劳资谈判是一项必要但又复杂的任务，因为每个谈判协议都是独一无二的，没有一种标准或普遍的形式。尽管有许多不同之处，但实际上所有劳动协议都有相同的问题。这些问题包括认可、资方权利、工会保障、报酬和福利、处理申诉的程序、员工保障和与工作有关的因素。

劳资谈判是劳资关系的基础。工会和资方轮流经历着有权决定谈判中大多数条款的时期。在可预见的将来，资方在劳资谈判中将占上风。

劳资谈判问题有 3 种类型：约束性的、非约束性的和禁止性的。约束性谈判问题规定了工资、工作时间以及其他就业条件。对于非约束性谈判问题，一方可以提出来，但另一方有权在谈判中不讨论此问题。禁止性谈判问题是不合法的。

通过劳资谈判生成的文件叫做劳动协议或合同。它规定了一段时期内雇主与员工的关系。所有劳动协议都包含以下问题：认可、资方权利、工会保障、报酬和福利、申诉程序，员工保障以及与工作相关的因素。而工会保障通常是劳资谈判协议中的第一个条款。

有时，即使劳资双方都很想达成一个公平的协议，谈判也会出现破裂，为了使谈判继续进行下去，可以采用几种方法清除障碍，诸如：第三方的介入、工会策略与资方策略。

第三方介入的两种基本类型是调停与仲裁。工会为了战胜谈判破裂，经常采用罢工与抵制这两种基本方式。资方也可以利用各种方法来迫使工会继续谈判。关厂是方法之一，指的是资方不让员工继续工作，而是通过使用管理层人员和/或临时替代工人的方法使生产继续进行。在员工罢工期间，资方可利用管理人员和雇用非工会会员的工人来代替罢工者，保证生产正常进行。

二、资方的权利

一般而言，在劳资谈判中，资方的权利包括以下的几个方面：

——决定何时、何地做何工作及如何去做；

——当员工的工作操作或工作行为达不到合格标准时，帮助他们改正，包括执行管理纪律；

——决定做此项工作的工人数目；

——监督和指导工人工作；

——对员工的雇用、辞退、提升或降职提供建议；

——推荐员工成为管理人员。

三、员工的主张

一般而言，劳资谈判中员工一方提出的主张可分为三类问题，即约束性的、非约束性的和禁止性的。

约束性谈判问题主要用于规定工资、工作时间和其他就业条件。这类问题通常对工人的工作有直接迅速的影响，拒绝就这一类问题举行谈判会导致劳动报酬不公平。

非约束性谈判问题有可能被提出，但任何一方都可拒绝对此类问题进行讨论。例如，工会也许想对退休工人的健康福利或工会参与价格政策的制定这类问题进行谈判，但资方可以拒绝这一要求。禁止性谈判问题，如“只能雇用工会会员的制度”是没有法律保障的。

约束性谈判问题列表：

工资

工作时间

解雇

仲裁

带薪休假

协议生效期

申诉程序

解聘计划

对因经济原因罢工的工人恢复原职

改小时工资为薪金工资

工会保障与应得福利核查

工作规程

增加业绩工资

工作进度计划

午餐时间

休息时间

养老金计划

退休年龄

支付奖金

工厂重新选址时取消原有资历

产品的折扣

值班津贴

规定主管在单位中保留资历的合同条款

预扣所得税的程序

解雇费

无歧视性的职业介绍所

工厂规章制度

安全

禁止主管做操作工作

工会代表的高资历

部分工厂关闭

在以前授予员工的林场中打猎

工厂关闭和重新选址

操作方式的改变致使工人工资由激励型转变为正规工作时间型或缩减劳动力或安装节约成本的机器

公司提供的伙食价格

集体保险——健康险、意外事故险、寿险

提职

资历

解聘

调动

工作任命和调动

无罢工条款

计件工资率

购买股票计划

工作量

改员工为独立承包商

规定承运人在租借外部设备前使用自己设备的汽车运输业工会协议

加班工资

工会代理制

病假

雇主坚持赋予仲裁人裁决权利的条款

管理权利条款

关厂

工作公告程序

工厂重新投产

员工体检

卡车租赁——承运人对员工拥有的车辆所付的最低租金

谈判安排

运输保险和福利上的变化

分红制

公司机构

分包合约

工会规定的生产最高限

四、工会的作用

在企业劳动关系当中，双方主体即劳动者和管理者之间始终是一对矛盾，且劳动者在这一矛盾中始终处于相对弱者的地位，在企业工会未产生以前，劳动者的权益很难得到有效的保证；企业工会出现以后，情况发生了根本的变化，劳动者有了自己的代言人，工会代表劳动者集体就工资和劳动条件等问题与企业管理者开展集体谈判，签订集体合同。

企业工会基本职能核心内容在于代表劳动者开展企业集体谈判，签订企业集体合同，维护劳动者的劳动权益，这一点从工会出现初期直到现在都是如此

代表和维护企业劳动者的合法权益是企业工会的基本职能；而劳动者的合法权益具体又包括劳动者的经济权益、政治权益（主要是民主权益）和劳动权益等，其中，劳动权益是企业劳动者与管理者之间劳动关系的核心内容。因此，维护劳动者劳动权益是企业工会维护职能的基础或核心内容。一般来讲，劳动者劳动权益主要包括这样一些权益：劳动就业权、劳动报酬权、休假休息权、劳动保护权、职业培训权、社会保障权、请求劳动争议或冲突处理权以及其他与劳动相关的权益等。企业工会维护劳动者劳动权益就是要对劳动者的这些权益进行保护和维持。也只有在对劳动者这些劳动权益维护的基础上，企业工会才能进一步对劳动者的其他经济权益、政治权益（劳动权益当中也包括一部分经济权益和政治权益）等进行维护。

工会和集体谈判在美国企业工资事务中起着重大的作用。有工会组织的企业和没有工会组织的企业，它们的工资决定都受到工会力量的影响。前者是直接的影响，后者是间接的影响。这种间接的影响是通过一种“威胁”效应，即无工会组织的企业的雇主害怕工资定得过低会促使自己企业工会化，并在与工会化企业的竞争中处于不利地位。

在集体谈判中，工会力图调控资方对工会会员的福利和工会力量及安全有直接影响的一切行动。劳资合同的主要条款包括三大部分：工作的占有和保障；工作时间表、工作速度和生产方法；工资的数额及支付方法。而所有这三个部分都影响工资的费用和决策。招雇、提升和停工的办法间接影响人力费用，工作速度和生产方法强烈地影响人力费用，而工资的决定则直接地影响人力费用。

工会的压力常常迫使企业管理部门（资方）提高企业效率从而提高其支付工资的能力。但是在这种“冲击效应不能奏效的地方（由于经济条件和企业条件无法改变），往往迫使效率较

差的企业关闭或转产。因此，当这类企业的工人（工会会员）确信强制要求提高工资有可能会使他们失去工作时，他们就会表决接受较低的工资，使企业继续维持经营生产。在企业地处偏僻，工人需要到远处找新工作的情况下，更是如此。但是一般来说，工会更强调工资率均等的原则，而较少考虑企业支付能力的原则。

五、实战技巧

（一）成功劳资谈判实例——七点技巧

- （1）不要低估第一次准备性的、无敌意的劳资双方代表的会面，利用这次机会为将来的会谈制定好基本规则；
- （2）如果员工对总裁评价高，可以考虑让他参加会谈；
- （3）在法律和礼节允许的范围内，仔细了解参加劳资谈判的每位成员的情况；
- （4）将谈判者视为势均力敌的对手，不要轻视他们；
- （5）仔细作好每次会议记录。因为详细的笔记对最初及以后的谈判会非常有用；
- （6）与那些对受合同影响最大的群体和对所讨论的问题了解最深的人保持密切联系；
- （7）如果谈判破裂，可以考虑由联邦机构出面调停。

（二）劳资谈判流程图

（如图 3-1 所示）（此处图略）。

外部环境 准备谈判 谈判问题 谈判 是克服困难 谈判破裂？

外部环境 外部环境 准备谈判 谈判问题 谈判 是克服困难 达成协议 批准协议 外执行协议

案例一：荷兰的劳资谈判体制

近年来，荷兰的就业形势要好于大多数欧盟成员国。据经合组织的统计，1997 年荷兰的失业率不到 7%，大大低于欧盟 15 国的平均水平。现任的荷兰联合政府在 1994 年上台执政时，提出要在 1998 年任期届满时创造 350000 个就业岗位的目标早在 1997 年已经实现。这一奇迹正是其劳动市场改革带来的成果。荷兰出现较好的劳动市场形势取决于下列几大因素：第一，有利于就业增长的宏观经济政策；第二，中央政府、雇主代表和工会代表三方互相配合和

积极参与的工资协商制度；第三，采取的一系列被动和主动的劳动市场政策；第四，对劳动市场政策的适时调整 and 改革。

荷兰独特的工资协商制度对创造令人瞩目的劳动力市场形势产生了深刻的影响。荷兰雇员的工资是由中央政府、全国一级的雇主组织代表和工会代表三方通过协商、签署集体协定来决定的。在遵守劳动条件法、工作时间法、同工同酬法、最低工资和最少假日补贴法的原则基础上，集体协定在决定工资、工作时间和其他具体的就业事项中起到了决定性的作用。在荷兰，75%的劳动力受集体协定的约束。近 30 年来，工资是按照 1968 年颁布工资决定法来确定的。当在某些国家利益需要优先加以考虑时，荷兰社会事务和就业部会颁布一些临时工资法，一般说来，这些临时工资法必须与其他的法规如价格法等同期执行，临时工资法对所有的工人具有相同的约束性。

荷兰三方组织有关工资的谈判一般以一年为一个周期。每年的入秋时节，中央政府、全国一级的雇主组织代表和工会代表开始对下一年的工资增长幅度进行谈判。

工资水平的确定在很大程度上取决于政府提交的下一个年度的社会经济政策备忘录和宏观经济调查报告。这些文件对雇主组织和工会代表了解当年和下一年国家经济形势，提出并确定合理的工资水平起到了很大的参考价值。

工资谈判充分体现了公平、协商和集中的原则。先由全国一级的雇主组织和工会的代表通过谈判就下一年度工资水平和其他的就业细则达成协议。然后，他们的决定将被写入中央协定中。中央协定通常对就业细则提出一系列建议，作为行业和公司层面上进行谈判的基本框架。

主要的雇主组织和工会代表在工资的谈判中发挥决定性的作用，但政府也介入其中，并对工资谈判产生应有的影响。政府的作用是与全国一级的雇主组织和工会保持不断的沟通、协调和磋商；在雇主组织和工会意见不一致，不能达成中央协定的情况下，政府可以依据工资法干预工资的决定。70 年代和 80 年代初期，政府对工资决定通常起到一定的干预作用；从 80 年代中期以来，由于雇主组织和工会相互协调的能力加强，政府对工资决定的干预程度明显减弱，只是偶尔对工资谈判提出一些参考性的建议。

正式的谈判在中央一级的协商结束之后才开始。通常，在行业和公司层面上的谈判以工会提出一系列的要求拉开序幕。雇主们从自身利益的角度出发对工会的要求作出反应，此时谈判才进入正式阶段。来自雇主组织和工会两方的代表进行协商并试图就各种问题达成协议。第一轮谈判多少带有一些试探的性质，紧接着是对各种要求进行讨价还价。谈判的中心通常是对工会的各种要求进行预期代价的估算。在决策阶段，雇主们决定哪些要求他们可以满足，而哪些要求他们不能接受。在荷兰，大多数的集体协定都从充分协商而不是通过罢工来达成的。

这种通过充分协商决定工资水平的机制，使荷兰罢工次数及其损失的工作日相比欧盟其他成员国要少得多。在 1985 至 1994 年期间，平均每年劳资纠纷为 28 起，牵涉到的雇员人数为 23500 人，损失工作日约 7000 个。

自威斯纳协定签署后，荷兰工资谈判的重点就是抑制工资的快速增长。在 1970-1983 年期间荷兰的年均工资的增长率为 9%。威斯纳协定签订后，工资增长的速度开始放慢，1984-1996 年，工资的平均增长率仅为 2%，实际工资的增长还要缓慢，甚至要比欧盟国家在 1984-1996 年期间的平均 1% 的工资增幅还要低。

许多荷兰经济学家将工资的低幅增长看成是荷兰出现可喜就业形势的一个主要原因。如果将 1973-1982 年和威斯纳协定签订后的那段时期相比，我们可以发现：在这两个时期内来自外部的需求基本相似，而实际的年均劳动成本增长幅度却从 1973-1982 年的 3.8% 下降到了 1983-1996 年的 0.8%，雇员的人数和工作时间都在上升，生产的增长呈加速趋势，从原来的 1.9 上升到 3.0%。

案例二：中国香港的劳资谈判现状

一般来说香港大部分的劳工，并不属于任何工会，因此在与雇主谈判工资时经常个别进行。由于香港经济，几十年来不断转型，所以工会并未受到广泛欢迎。但近来由于失业率高，很多雇员“被逼”减薪，于是有人提出，若雇员能够以某种形式联合起来，集体与雇主谈判争取权益，就像西欧国家的工会那样。这个说法不无道理，但我们不妨看看数据。根据塔柏叠尼（Guido Tabellini）教授的研究，“集体议价能力”较高的西欧，劳工税项（包括因为设立失业救济而向雇主额外多收的税项）与失业率的关系非常明显，但在其他国家则不然。原因很简单，因为集体议价能力愈高，便容易将劳工税项转嫁到雇主身上，而雇主对于各种转变也就很敏感，税项轻微的上升，即大大减低雇用员工数目，戚布朗沙（O. J. Blanchard）的研究发现，劳工在整体经济所分享到的成果在西欧不断下跌，而其他国家却没有类似现象。这正好表明，雇员手上的“武器”愈多，愈容易吓怕雇主，而雇主只好增加自动机器的使用，以替代劳工。从而使劳工所得比重因此下降。此外，雇主亦倾向于购买易于操作的机器，以便在罢工时容易找到替换，长此以往，其效果竟导致劳工的“专业性”下降，因为法例改变了较多被采用的机型类型。

第九编 员工保险

第一章 保险制度概述

一、保险、社会保险和公司保险

(一) 保险

1. 涵义

一般而言，保险是以合约或法令的形式，根据合理计算，集合多数经济单位或个人共同建立专用基金，对特定危险事故所致的损失或约定的期限届满时，给予经济补偿或给付的一种社会互助性质的经济制度。

这里可以看到保险的几个基本特点：

- (1) 以合约或法令的形式确定保险各方之间的关系及各自的权利、义务、责任。
- (2) 以合理计算为前提，公平分担为原则制订保险费率。商品等价交换的原则也是保险的经营原则。保险责任大、出险率高，收费则多；反之，收费则少。
- (3) 以大数法则为科学依据，集合多数经济单位或个人共同建立专门用于履行赔偿或给付义务的基金。
- (4) 保险不是“包险”，保险公司只对特定的危险事故所致的损失和其他约定的保险责任负责。
- (5) 体现社会经济互助。这种互助实际上反映了人类社会中人与人之间的相互关系。“众为一人，一人为众”，“千家万户保一家”，这些话比较生动地体现了保险依靠大多数人的力量来对其中少数人进行补偿和给付的特点。

2. 保险思想

保险的思想古已有之，且有史料可稽考。那么，作为现代意义上的保险又是如何起源的呢？众说纷纭。比较一致的认识是：现代保险起源于海上保险。至于海上保险又是何时、何地以及如何发生的，则又有多种说法，其中有代表性的有以下四种：

(1) 共同海损说

这种说法认为，海上保险起源于共同海损制度。共同海损制度在远古就已实行，如公元前9世纪，希腊罗德法典中就已承认了关于航海中投保的海上习惯。所谓共同海损，是指当船主和货主遭遇共同危险时，为谋求安全而发生的费用或投弃船上的物品所作出的牺牲，由全体利害关系人分担。

这一制度的基本思想是损失共同负担，而海上保险的基本思想是损失补偿，因此两者在观念上有根本区别，故现在已较少坚持共同海损说。

（2）海上借贷说

所谓海上借贷，是指在船舶起航前，船主或货主向贷款人借入资金，若船舶、货物在航海中遇难，依其损失程度，可免除一部分或全部债务；若船舶、货物安全抵达目的地，则须偿还本金与利息。这种海上借贷制度，远在古巴比伦时代就已存在。目前，多数学者都倾向于认为海上借贷是海上保险的前身。

（3）合伙经营说

合伙经营是一种合伙经营海上贸易的制度。这种制度有两个当事人：一是出资者，一是经营者。出资者将海上贸易所需的资本，如商品、船舶、货币等，交与经营者；经营者则提供劳务，负责航海与贸易；经营的利润由双方分享。这种制度可追溯至巴比伦时代，通常认为发生在10~11世纪的地中海沿岸。其实，更确切地说，这种制度应该是后世合伙经营中的以劳务代替出资的始祖。

（4）家族制度说

家族制度是以血缘为主的相互救济团体，盛行于1~16世纪佛兰达士（Flanders）、梅那比亚（Menapia）以及西普鲁士等地。这种组织的互助互济宗旨可以说就是保险思想，所不同的是，海上保险从一开始就倾向于营利性质

3. 保险的职能是组织经济补偿

这一职能主要通过分摊损失和补偿损失两方面活动实现的。对一个人、一个家庭或一个企业来说，灾害事故的发生是偶然的，发生灾害事故后依靠自身力量一般是难以克服的。因此，要求得到经济保障成为客观需要，这是分散危险、分摊损失的前提。从整个社会来看，发生灾害事故是必然的，并且有一定规律性，可以通过有关资料和概率论的科学计算方法，精确地掌握灾害事故损失的规律，这就使合理分摊损失成为可能。保险的职能，就是通过科学的计算方法，化偶然为必然，把本来难以预测的损失，化为小额的、固定的保险费，并集中起来，对投

保后遭受灾害事故损失的企业、家庭或个人，给予补偿或给付保险金，使保户及时恢复正常的经营或生活上重新得到安定。

可以说，经济补偿是保险的出发点，也是保险的归宿，是保险职能最本质的体现。而分摊损失和补偿损失，是保险组织经济补偿活动中相互依存的两个方面：前者是手段，后者是目的。没有分摊，就无法集中保险基金，也就无法进行补偿；没有补偿，分摊也就毫无意义了。保险可以促进社会的安定。所以，人们把保险被誉为“精巧的社会稳定器”。

同时保险还能支持经济发展。加强防灾防损力量，扩大国际经济交往并进一步弘扬社会互助的风尚。

保险作为一种经济手段，在经济调节中有着重要地位。一是通过对少数受灾者进行补偿或给付，实现对被保险人的调节；二是通过资金融通和投资，实现对社会生产和流通的调节；三是通过拓展保险领域，特别是扩大用现金缴费的保险业务，实现对社会消费的调节。

4. 罗得海商法——现代保险法的起源

大约在公元前 900 年，地中海上有个名叫罗得的小岛，由于该岛是当时海上贸易及船舶避风加水的中转站。因此，多种风俗及各种思想在这里汇集，使得罗得岛在表面喧哗与繁荣的背后，隐藏着冷静与深沉的思考。船东与货商们在这里聚会，他们喝着苦涩的咖啡高谈阔论，把世界各地的好消息经过包装后在这里传颂，又将从这里所引发的新思想放大，传播给其他地方的人们。看来，罗得小岛已经具备了这样的素质，它必将产生新的思想来影响未来的世界。

历史没有让我们现代人失望，翻开保险业的编年史，罗得小岛上的船东及商人们确实起草并公布了被称为世界保险法起源的罗得海商法，并在当时的地中海的航海贸易中起着极为重要的作用。

在罗得海商法中规定：在海上运输途中，船舶及其所载的货物遭遇自然灾害或意外事故等情况时，船长为了解除共同危险，有意识地采取合理的救难措施，如为减轻船只载重而将一部分货物投入海中导致的特殊损失和额外费用等，由船东及货主共同负担。

罗得海商法第一次将保险的“共同海损”原则，用文字的形式写入法典，为以后的保险法的出现，奠定了坚实的基础。

(二) 社会保险

1. 涵义

社会保险是劳动者（或公民）由于年老、患病、生育、伤残、失业、死亡等原因而暂时中断劳动、暂时或者永久丧失劳动能力不能获得劳动报酬，本人和供养的家属失去生活收入时，由国家和社会按规定提供物质帮助和社会服务的一种社会保障制度。它起源于 19 世纪 80 年代的欧洲。德国是社会保险的发源地。

2. 背景知识

俾斯麦在经济危机和阶级矛盾中，为了摆脱困境和缓和社会矛盾，决定把当时德国各地自发组织起来的工人互助补助会“国家化”，将工人自动征集的疾病、养老、失业等基金组成国家的保险费，并于 1883~1889 年间逐步实施了伤害、疾病、残废、失业、养老保险。尔后，俄国、英国相继建立了社会保险。第一次世界大战前只有在欧洲少数国家中实行。第二次世界大战后范围迅速扩大，社会保险的概念逐渐发展成社会保障。目前，139 个国家和地区有社会保险方面的立法。

3. 社会保险是一种社会政策性保险

按照美国危险及保险学会保险名词委员会对社会保险的解释，社会保险是将危险集中而转移给政府服务机构的一种措施。按照这种解释，社会保险有如下四个特征：

第一，强制性。社会保险是宪法确定的公民的一项基本权利，为保证这一权利实现，国家必须通过建立社会保险法规强制实施，法律规定范围内的用人单位及职工，都必须参加社会保险，必须按照规定缴纳社会保险费，不能随心所欲，想参加就参加，不想参加就不参加，对无故拒缴或迟缴社会保险费的要征收滞纳金，直到追究法律责任。

第二，互济性。社会保险实行“一人为众，众为一人”的互济原则，社会保险是政府为其公民提供一系列基本生活保障，使他们在年老、疾病、失业、伤残、死亡及其他灾难情况下有从社会获得物质帮助的权利。由于年老、疾病、伤残、死亡、失业等人员在社会上分布不均匀，各地区和各单位之间的承受上述情况的压力是不相等的。因此，必须依靠社会力量来举办社会保险。从被保险的个人来看，每人一生中遇到的风险次数、损失大小是不相同的，这也需要依靠集体力量来办社会保险。

第三，福利性。社会保险目的在于保障社会成员的基本生活，完全是造福于人民的社会公益事业，绝非为盈利，决不能商业化，因而应当由隶属于政府部门的非盈利性质的事业单位来举办。当然，有的国家也由政府确定政策性的国家保险公司来办。社会保险基金属于全体被保险人，只能专款专用，经济组织和个人都不能挪作他用，也不能拿这笔钱参与财政平衡。相反，当社会保险基金在特殊情况下不敷使用时，要由国家财政提供担保。对于社会保险基金，国家也不征税。社会保险基金参与投资活动，保值增值，目的还是为了增强被保险人的基本生活保障程度。

第四，社会性。社会保险之所以称为社会保险，很重要的一点就在于它的社会性。既然如此，社会保险就应当由代表社会的政府通过立法来举办，并达到实现社会政策的目标。

社会保险是社会化大生产的产物，它的内容随着社会生产的不断发展，逐步调整、扩大和完善起来。主要包括：养老保险、生育和疾病保险、工伤保险、遗属年金保险、失业保险、医疗保险等项目。社会保险基金通常由企业主和雇员按一定比例缴纳，不敷使用时国家给予一定补助，有的国家全部由国家负担。享受社会保险的条件，由劳动者工作年限或缴纳保险费的多少和时间长短而定。社会保险作为一种保障形式，世界各国都有共同规律，亦有自己的特点。由于社会经济发展水平和国情（包括社会背景、文化传统和风俗习惯等）不同，各国社会保险又有它的差异性。这种差异性主要表现在实施范围、项目的多少、水平的高低和管理体制不同等方面。

(三) 公司保险

1. 公司保险与社会保险是既有联系又有区别的两个概念

如前文所述社会保险是以保护全体劳动者为目的，运用保险技术，并按一定标准，对发生失业、劳动灾害、残废、死亡以及老年的社会成员发放生活费、提供医疗以及恢复和提高劳动能力、就业机会等各种服务的保险制度。因而其经营主体是国家，而且常常受法律约束，不管公司管理者和员工的意愿如何，都必须强制参加。社会保险的费用一部分由国库负担，一部分会要求劳动力的使用者，即公司方负担。

由于社会保险中一部分费用是由公司负担的，所以，在这个意义上社会保险虽然是从国家角度组织的，但也和公司人力资源管理有直接关系，构成它的一个部分。

在公司人力资源管理中，公司保险主要是员工保险。员工保险是保险制度的一个部分，一般称为劳动保险。其目的是为了保障劳工应付各种意外事故损害，保险的客体，都是劳工。

劳动保险与社会保险大有区别。社会保险在形式上，须具有更加系统的法典，包括的范围也更大，有老年、死亡、残废、健康、失业、职业伤害等多种。社会保险的实质是以社会全体公民为对象；而劳动保险无论在形式上、实质上都具有社会保险的雏形，而且应用社会保险的理论，保险的种类也包括大多数社会保险在内。不过，劳动保险的对象，仅限于受雇劳工。可以说劳动保险是社会保险的重要组成部分，是专为保障劳工生活、社会安定、产业发展、经济繁荣而建立的一种政策性保险。

2. 劳动保险溯源

劳动保险的发展最早可以追溯到古代的互济制度。在 2000 多年前的古希腊时代，一个叫萨隆那的法学家，曾在各城邦倡导设立了一种“公共柜”，以平时投入的钱，作为救济战时伤亡之用，此乃互济制度中最早的一种。到中世纪之后，在欧洲各城市和村落中盛行行会制度，主要目的在于维护同业利益，同时会员在遭遇疾病、死亡、火灾、盗窃等意外事故时，有一种救济办法。行会也是有互济性质的组织。英国劳工界组织的“支爱社”于 1793 年获得政府监督法的保护，其业务范围由疾病治疗与死亡埋葬，扩大到养老、残废等事项的互相救助。这是近代劳动保险的雏形。

1854 年普鲁士开始了具有强制性的近代劳工保险。那时的普鲁士，强制工人加入疾病共济社。1871 年普法战争后，从法国获得巨额赔款，全部用于发展工业，造成了空前的工业革命，其结果是在国内造成了巨大贫富悬殊、劳资对立的现象。许多学者主张推广劳工保险，于 1881 年 11 月 17 日向国会提出劳动保险计划书，主张办理劳工的疾病保险、残废保险及伤害保险。这个日子亦成为劳动保险和社会保险的诞生纪念日。

3. 劳动保险的内容

劳工在参保后，确实感到生活的保障，心理的安宁，工作情绪和效率会增加。生产的社会化使原来由家庭负担的对丧失劳动能力或失业劳动者的保障职能成为社会的普遍责任，为此类人员提供生活保障维持了社会劳动力正常的再生产，也保证了社会安定，促进了公司的生产发展。

劳动保险的分类一般依据下图来进行。

图 1-1 （此处图略）

公司保险及与公司相关的主要险种可以列举如下几种。

待业失业保险、老年退休保险、医疗保险、疾病保险、身体伤害与残疾保险等。

失业保险是指在保险者失业的情况下，支付其待业保险金，以安定其生活，并致力于改善员工的就业和开发能力，使失业者不致造成将来就业后不正当的工资下降，并促使其尽快就业。

劳动保险

能力的保险

永久无工作能力的保险

暂时无工作死亡后的保险

孤儿赡养孤儿保险

寡妇赡养寡妇保险

丧葬费丧葬保险

市场衰落劳动力

失业保险

伤害保险

生育保险

疾病

健康保险养

疾病保险

残废保险

老年保险

养老保险是指公司员工在达到一定年龄退休后,由于他们的年龄和身体状况所限不能再从事某一职业,故为保证老年人不因工业化社会生活水准提高而发生生活困难所设置的保险。

医疗保险的保险内容包括:当被保险者由于工作及非工作上的原因发生患病、负伤、妊娠、生育、死亡等情况时,提供其医疗费并分别支付伤病、育儿、埋葬费用;有时当被保险者的被抚养者发生上述情况时,也支付一定的家属医疗费、家属埋葬费、配偶分娩费等。

4. 社会保险的给付

在保险中,并非公司员工所遇到的一切可以引起经济损失的不幸事件都能成为保险的对象,都可用社会保险方式处理。只有在下列情况下发生的不幸事件才能获得社会保险:

第一,不幸事件的发生必须是与个人意识无关的因素或纯属疏忽过失而造成的,必须排除任何主观上的故意行为。

第二,不幸及由此引起的经济损失对劳动者整体而言具有必然性,在劳动者整体中是普遍存在的。

第三，不幸事件何时发生于何人必须是偶然的，即对劳动者个体而言具有随机性。

第四，不幸事件的发生应有比较明确的规律性可供利用，如危险的范围、频率、损失等等都可能进行一定的预测。

第五，保险所承认的不幸事件仅限于由丧失劳动和失去劳动机会范围内，如失业；保险所确认补偿的经济损失仅限于与劳动者第一职业相关的主要收入损失。

第六，不幸事件所引起的损失必须是可以确切计算的。

第七，保险的保障水平只供维持遭受经济损失的劳动者的基本生活需要。

二、社会保险制度的改革

社会保险的直接制度基础和根源，是在西欧社会存在演化已久的私人保险制度。

保险思想发源于古巴比伦，相传埃及横越沙漠的犹太商队对丢失骆驼的损失采取互助方式补偿。公元前 2000 年左右，地中海航运中已遵循“一人为大家、大家为一人”的共同海损原则。而作为社会保险直接制度基础之一的保险形态，应该是起源于中世纪的基尔特（Guild）原始人身保险制度和在此基础上发展起来的友爱社。

从制度渊源的角度分析，近代西欧的济贫制度和民间及私人以共济互助为特征的保险形式，是西欧在特定的社会、经济背景下出台的社会保险制度的直接制度渊源和重要的制度条件。正是传统社会救济机制和以近代精算技术为基础的民间及商业保险形式的充分发展，成为现代社会采取社会保险的制度安排作为体现国家社会政策主要载体的不可或缺的两个基本制度条件。

社会保险事业，是随着商品经济的空前发展而逐步发展起来的。它作为一种制度，建立一个多世纪以来，大体经历了以下几个发展阶段。

（一）建立阶段（19 世纪 80 年代至 20 世纪 20 年代）

德国在 1883 年～1884 年首先建立起社会保障制度，成为这一阶段的主要标志。当时德国首相俾斯麦出于巩固帝国专制政权，缓和日益高涨的工人运动的需要，建立了全国性的社会保险机制。1883 年、1884 年相继通过了《疾病保险法》、《工伤保险法》和《养老、残废、死亡保险法》。对于因疾病、劳动受伤致残、年老等原因失去生活来源的人给予补偿，对全体工人强制实行社会保险。经费的来源是雇主和工人缴纳的保险金和国家补贴。

（二）全面发展阶段（20 世纪 30 年代至 70 年代）

二战以后直至 20 世纪 70 年代中期，是社会保险全面发展并走向鼎盛的时期。

1. 危机时期

1929 年～1933 年的席卷整个资本主义世界的大危机，严重动摇了资本主义国家的政治统治，失业浪潮汹涌而至。在这种情况下，社会保障制度得到了进一步发展。

在这一发展阶段中，社会经济、政治的特定背景为社会保险的全面发展提供了强有力的推动。

1935 年，美国通过了社会保障法。1936 年，法国通过 40 小时工作周和带工资的假期及改善社会保障系统的法令。

1942 年，英国的贝弗里奇在他的《社会保障和有关服务》的报告中提出了收入保障建议和医疗保障建议。1944 年，英国政府发表的白皮书接受了贝弗里奇报告的主要原则。同年，国际劳动大会按照这个报告的内容，采用了“社会保障”这一新的概念。1945 年～1948 年，英国工党政府先后通过了《国民保险法》、《国民健康法》等一系列法令，建立了统一的社会保障制度。二战后，英国最终形成和发展起了社会福利制度。

2. 20 世纪 50 年代至 70 年代初期

建立社会保障制度的国家迅速增多，大批亚、非、拉地区的发展中国家独立以后，迅速建立了适合本国国情的社会保障制度。到了 20 世纪 70 年代初期，有将近 70 个发展中国家实施了社会保障制度。同时，在“福利国家”浪潮下，发达国家建立起了“从摇篮到坟墓”式的社会保障制度，保障范围全面扩大，保障项目日益增多，范围已涉及生、老、病、伤、残、孤、寡、失业和教育等各个方面，保障待遇进一步提高。目前，欧洲许多国家有 20%～30%的居民部分或全部靠社会保障为生。用于社会保障的支出愈来愈大，几个主要工业化国家的社会保障支出占国内生产总值的比例高达 10%以上。

3. 社会保险史上里程碑式的文件

贝弗里奇报告是社会保险史上的里程碑式的文件。

英国经济学家贝弗里奇于 1942 年提出报告《社会保险及有关服务》即著名的贝弗里奇报告。主张实行全社会性的社会保险制度，对每个公民提供七方面的保险，包括儿童补助、养老金、残废津贴、丧葬补助、丧失生活来源、妇女福利、失业等。报告建议，战后的社会保障计划的基本模式应由社会保险、社会救济和自愿保险构成。社会保险用以满足居民的基本需要，社会救济用以满足特殊情况的需要，而自愿保险用以满足收入较多的居民的较高需要。报告提出了社会保险的几项基本原则：以统一标准发放津贴或救济，参加者不分贫富按统一标准缴纳

保费，统一社会福利的行政管理，发放津贴或救济是为维持正常生活，保险范围应包括所有公民及其必需的生活。尤其重要地是将社会保险待遇视为公民的一项基本权利而加以确立。贝弗里奇报告不仅是战后英国重建社会保险计划的决策基础，而且是西方国家社会保险战后发展模式的重要依据

根据此报告，英国于 1942 年至 1947 年相继通过了《家庭津贴法》、《国民保险法》、《国民工伤保险法》、《国民保健事业法》、《国民救济法》。这样，英国就最早建立起完整的社会保障制度。

如西方经济学家所称，贝弗里奇报告已经成为社会保障思想发展史上的一个里程碑，它的影响已遍及世界主要国家，它树立了系统地实行社会计划化而非孤立解决个别需要的政策典范。

(三) 调整与改革阶段

20 世纪 70 年代中期到 90 年代初，西方工业化国家出现严重的经济衰退乃至经济滞胀并存的局面，加之各国日趋严重的人口老龄化，使社会保险制度陷于空前严峻的危机之中。本来 20 世纪 70 年代以来，社会保险范围的扩大，福利种类的增加，已使社会保险支出的增幅高于经济增长水平，但在经济发展处于高涨和繁荣阶段，社会保险费用膨胀及有关问题被掩盖起来，西方社会多数人仍为实现福利国家目标而感到荣耀。另一方面，前苏联、东欧以及中国等社会主义国家，开始改革原有的经济体制，随着这些国家计划经济向市场经济的过渡，在原计划经济体制下建立起来的社会保障制度，已不再适应市场经济发展的需要，因此，这些国家也开始对原有的社会保障制度进行了比较大的调整和改革。

经典制度

旅差意外保险规定

一、本公司国际部为海外地区工作人员投保的意外保险，对于到职员工提出“Designation of Beneficiary Card”经报备后即予加保，离职人员则须退保。保险费由总公司负担。

二、保险期间：凡公司工作人员为公司事务旅行时才被保险。所谓商业旅行，是指一个工作人员代表公司离开办公地点、家庭或其他地方开始算起，直到他回家或办公地点为止的一段期间而言。

三、保险内容：被保险人因意外身体伤害而致死亡、失肢、失明或永远残废时可得到赔偿。

四、保险给付金额：最高为年薪的 5 倍，最高每人 15 万元或每团体 300 万元。

五、不包括事项：经常工作地点与住家间的往返、休假或请假旅行均不予保险，但“回国休假”时家庭所在地与派驻所在地间的旅行则包括在内。搭乘公司所有、公司租用或专为公司利益飞行的飞机均不予保险。

六、给付时间：在当地无相当的赔偿时，由总公司决定后，经国际人事部门授权当地公司给付。但人事部门将先要求提供受伤状况的书面报告（如系死亡，包括死亡证明）以及确因公务旅行而受到伤害的证明。

员工保险制度

一、人员于报到日时，由人事单位登记办理投保，生效日以到职日为准。

二、人员于退职日当天，人事单位应即办理退保。

三、投保薪资因调整薪资或其他因素而变动时，应由人事单位填报“投保薪资调整单”。

四、人事单位应保管劳保局每月寄来的劳保门诊单，当员工有需要时，可持私章索取。

五、员工劳保个人资料应立册登录备查。

六、人事单位应每月统计列册个人负担保费，转会计单位从薪资内扣缴。

员工保险制度

一、员工一律参加劳工保险，于雇用由人事单位办理。

二、员工参加劳工保险后，除依法享受各项权利及应得的各种给付外，不得再向本公司要求额外赔偿或补助。

三、员工因公而致残废或死亡时，依劳工保险条例向劳保局申请给付，始终尚未参加劳保者，其津贴及辅助事宜悉依劳工保险有关规定予以补偿。

四、员工退休，依劳工基准法工人退休规则及有关规定办理（办法另订）。

从业人员保险制度

一、本公司从业人员，应一律参加劳动保险。

二、参加劳动保险，应于新进同时，亲自填写保险表一式二份，交人事部代办参保手续。应纳保费，由公司补助 80%，自行负担 20%。自行负担部分，由发薪部门，按月在应领之薪水内代为扣缴。

三、参加劳动保险后，其应享之各项权利，及应得之各种给付，应由本公司人事部门代向保险公司洽办。保险人除依法应享之给付外，不得再向本公司要求额外之赔偿或补助。

社会保险规定

第一章 总则

第一条 为建立社会共济与自我保障有机结合的社会保险制度，保障劳动者的合法权益，促进社会安定和生产力的发展，特制定本规定。

第二条 本规定所称的“社会保险”，包括医疗保险、养老保险以及住房公积金制度。

员工医疗保险的规定适用于在注册登记的固定员工、合同制员工和临时工（以下统称员工）。

员工养老保险的规定适用于企业合同制员工和临时工。在其他地方参加养老保险的员工，不同时在本公司参加养老保险。

员工住房公积金的规定适用于有本市常住户口的企业固定员工和合同制员工。

第三条 社会共济与自我保障有机结合的社会保险制度，必须符合下列原则：

1. 国家、集体和个人共同承担社会保险责任。
2. 鼓励积累、鼓励节约。
3. 社会保险资金的积累水平适应国家、集体和个人的承受能力。

第四条 员工医疗保险实行基金制。其医疗保险基金由公司缴交。

员工养老保险金由员工个人和用人单位共同缴交。资金管理以共济基金制与个人专户制相结合。社会保险机构在设立养老保险共济基金的同时，设立员工养老保险金个人专户。养老保险金个人专户用以记录养老保险金缴交、积累和使用的情况，作为员工享受有关待遇的基本依据。

员工住房公积金由用人单位缴交，实行个人专户制，存入员工个人专户的养老保险金和住房公积金。其使用权属于员工个人，其使用办法由社会保险机构规定。

第二章 社会保险资金的筹集和管理

第五条 社会保险金（含医疗保险金、养老金以及住房公积金，下同）由社会保险机构统一筹集、统一管理。

第六条 员工和公司每月按时向社会保险机构缴交社会保险金。员工缴交社会保险金由公司负责代缴。

第七条 企业员工个人缴交养老保险金的比例为本人月工资总额的 5% 至 10%。具体标准是：

月工资总额不足 600 元者，为 5%。

满 600 元不足 700 元者，为 6%；

满 700 元不足 800 元者，为 7%；

满 800 元不足 900 元者，为 8%；

满 900 元不足 1000 元者，为 9%；

满 1000 元及以上者，为 10%；

月工资总额不足上年本市社会平均月工资总额 60% 的员工，其个人应缴额由公司缴交。

按上列标准缴交的保险金，全额存入员工本人的养老保险金个人专户。

第十一条 企业缴交员工社会保险金的标准是：

1. 医疗保险金为员工本人月工资总额的 8%，全额作为医疗保险基金。

2. 养老保险金为员工本人月工资总额的 16%。5% 作为养老保险共济基金，11% 存入职工养老保险金个人专户。

员工本人的缴交比例超过 5% 时，个人缴交比例每增加一个百分点，企业缴交和存入员工养老帐户的比例相应减少一个百分点。

3. 住房公积金为员工本人月工资总额的 13%，全额存入员工本人的住房公积金个人专户。企业因经济效益较差，提取住房公积金确有困难的，可以适当降低提取比例，但不得低于 6%。次年经济效益好转，必须补缴上年未缴数额。

第三章 员工医疗保险待遇

第八条 员工凭医疗保险机构发给的凭证，在医疗保险机构认可的医院、卫生院、医疗所等单位就医时，其医疗费用（国家规定必须自费的除外）实行“定额内节余有奖，超定额少量自负，自付总额适当控制”的支付办法。

第九条 员工每人每年的医疗费用（不含工伤医疗费用）定额，依不同年龄段按本单位员工上年平均工资总额的下列比例确定：

30 岁以下为 6%；

30～39 岁为 7%；

40～49 岁为 8%；

50 岁以上为 10%。

第十条 员工在本规定第九条所列定额内的医疗费用由医疗保险基金支付。超过定额的费用，由员工本人自付 10%，医疗保险基金支付 90%。员工全年医疗费用未达到定额时，当年结余额的 20%结转下一年度继续使用。历年结转未用的余额，在员工迁离本市时发给员工本人。

员工当年自付的医疗费用累计超过本单位员工上年平均工资总额的 8% 时，不再自付医疗费用，该年内的其余医疗费用由医疗保险基金支付。

自付医疗费用确有困难的员工，可申请适当减免。

第四章 员工养老保险待遇

第十一条 在本规定实施后新就业的员工，按政府规定的条件退休（或退职，下同）后，按以下办法享受养老保险待遇：

1. 缴交养老保险金的累积时间满 15 年和 15 年以上者，按退休时其养老保险金个人专户的积累额的一定比例，逐月由其个人专户养老帐户支取养老生活费。其养老保险金个人专户中的保险金本息支取完毕后，其养老生活费由养老保险共济基金继续支付。

2. 缴交养老保险金的累积时间不足 15 年者，在其养老期间，按上年本市社会平均月工资总额的 40%，逐月由其养老保险金个人专户支取养老生活费，直至个人专户的保险金本息支取完毕。

第十二条 员工在退休养老前死亡，或在其个人专户中的养老保险金支取完毕前死亡，其个人专户中的保险金按以下办法处理：

1. 按政府规定的标准支付丧葬补助费；
2. 按政府规定的标准支付直系供养亲属的一次性抚恤金。

所余部分发给员工指定的受益人。如无指定受益人，则发给其法定继承人。员工个人专户中的养老金已支取完毕或不足（一）、（二）两项的所需数额者，由养老保险共济基金补足。

第十三条 员工出境定居，其个人专户中的养老金发给本人。

第五章 员工住房基本保障

第十四条 设立住房公积金个人专户的职工，可依照本规定使用存入个人专户的住房公积金，支付租用或购买住房的费用，具体手续由用人单位统一办理。员工租、购住房，按住房制度改革的相关规定办理。

第十五条 员工按住房制度改革的规定租用住房，可凭有效租房合同申请支取其个人专户的住房公积金，用以支付房租。其申请经社会保险机构审核同意后，用人单位在缴交社会保险金时可在该员工住房公积金应缴额中减除其支取额，并将该支取额发给员工本人。

第十六条 员工在本规定实施前已购买住房的，用人单位在缴交社会保险金时，可将其住房公积金应缴额发给员工本人。

员工在本规定实施后购买住房时，可凭购房合同向社会保险机构申请按下列办法之一支取社会保险金。

1. 全额支取个人专户中积累的住房公积金，随后逐月或定期支取存入个人专户的住房公积金。
2. 全额支取个人专户中积累的住房公积金，并由养老金个人专户积累额中借支养老金，随后逐月以住房公积金偿还所借支的养老金。借支养老金的数额，最高不超过本人月工资总额的 20 倍。
3. 以逐月存入个人专户的住房公积金和养老金支付购房分期付款。完成购房付款后，以住房公积金偿还由个人专户支出的养老金。

第十七条 员工离退休或迁离本市时，其个人专户中积累的住房公积金发给本人。

第十八条 本规定自××××年××月××日起实施。

员工社会养老保险规定

一、投保范围：凡属公司正式聘用的员工（含钟点工），一律需要按政府有关规定缴纳国家基本养老保险，其中：

1. 本市户籍员工，如果在本市其他单位仍有缴纳国家基本养老保险的，凭其保险手册（卡），可以不在公司缴纳保险。
2. 非本市户籍员工，如在户口所在地未办理社会保险，一律在公司缴纳国家基本养老保险。
3. 退休返聘的员工，可以不缴纳国家基本养老保险。
4. 本市以外合资企业的当地员工，可参加当地社保。
5. 公司驻外机构的当地聘用人员，可参加当地社保。

二、缴纳标准：

1. 缴纳养老保险费以员工的月工资总额作为缴费工资。缴费工资总额不可低于本市上年度城镇职工月平均工资的 60%；不可高于本市上年度城镇职工月平均工资的 300%。

2. 本市户籍员工的养老保险缴费比例为员工缴费工资的 17%，其中 11% 进入个人帐户，6% 计共济基金。

非本市户籍员工养老保险缴费比例为员工缴费工资的 10%，其中 7% 进入个人帐户，3% 计共济基金。

3. 员工个人帐户积累额每年参考银行同期存款利率计算利息，利息全部转入员工个人帐户中。

三、养老金的领取：

1. 有本市户籍的员工，达到国家规定退休年龄但不满缴费年限的（缴费年限累计为 15 年），其个人帐户积累额一次性支付给本人，并从共济基金中支付一次性生活费；一次性生活费标准：缴费年限每满 1 年支付给该员工 1 个月退休时本市上年度城镇职工月平均工资。

2. 有本市户籍的员工，达到国家规定退休年龄并且缴费年限累计满 15 年的，退休时享受月养老金，月养老金的构成是：

基础性养老金 + 个人帐户养老金

其中：基础性养老金按退休时上年度本市城镇职工月平均工资的 20% 计算；

个人帐户养老金按退休时个人帐户积累额的 1/120 计算。

3. 达到国家退休年龄的非本市户籍员工，个人帐户积累额转入其户口所在地的社会保险机构，或一次性支付给本人。

4. 退休前调出或辞工离开本市的员工，个人帐户积累额按以下办法处理：当地有社会保险机构的，积累额全部转入当地社会保险机构；当地没有社保机构的，积累额全部退还本人；

5. 退休前出国或赴港、澳、台地区定居员工，个人帐户积累额全部退还本人。

第二章 公司保险制度管理

一、失业保险

(一) 何为失业保险？

1. 充分就业与失业

所谓充分就业，是指在既定的工资水平上，愿意工作的人，都能够得到工作机会，而且在既定的工作时间内，劳动者的工作量饱满。反之，则为失业。

失业作为一种经济现象，与社会制度无关，是生产力发展到一定阶段的不可避免的产物。

2. 失业保险

所谓失业保险，是指国家通过立法强制实行的，由社会集中建立基金，对因失业暂时中断生活来源的劳动者提供物质帮助的制度。

失业保险的核心内容是社会集中建立失业保险基金，分散失业这一劳动风险，使暂时处于失业状态的劳动者的生活得到基本保障。

这种制度有两大功能，一是保障生活，二是促进就业。正因这两大功能，人们又称其为失业现象的“减震器”和“安全网”。

关于失业保险的性质和特点，可以从三个方面进行考察。

第一，失业保险属于社会保险范畴，不同于社会保障的其他部分。例如，失业人员领取的失业救济金就不同于社会救济金。失业保险的对象是有劳动能力但一时失去了工作的劳动者，而社会救济的主要对象是没有劳动能力和生活来源的人，以及因自然灾害、意外事故等原因造成的生活困难者。得到社会救济并不要以事先尽义务、缴费为前提条件，而失业保险金的领取

者必须以事先参加保险、缴纳保险费为条件。社会救济可以是一次性的、短期的或长期的，而失业救济领取一般以一段时间为期限。失业保险实际上是劳动者劳动的积累，是按劳分配在一定程度上的延续，而社会救济则与劳动无关。

第二，失业保险属于社会保险范畴，不同于商业保险，具有社会保险的基本属性，如强制性、互济性、社会性和福利性的特点，不以盈利为目的。以货币资金为提供物质帮助的主要形式，具有保障劳动者基本生活的功能。拿强制性说，凡法定范围内的企业员工都属保险对象，都得按规定缴纳保费。拿互济性说，失业保险的收入和支出要在失业率高低的的企业间和不同时期实行统筹，互助互济。从福利性说，失业保险绝不以赚钱营利为目的，而以保障失业工人基本生活为目的。所有这些，社会保险的其他险种如养老险、生育险、疾病险、死亡遗属险、工伤险等等，也同样如此。

第三，失业保险作为社会保险的子系统，不同于工伤、养老、疾病、生育、死亡等其他保险项目。工伤、养老、疾病、生育、死亡等保险项目的保险对象是暂时或永久丧失劳动能力的劳动者，而失业保险的对象是有劳动能力的劳动者，这部分人一旦有工作机会，将脱离失业状态。因此，失业保险尽管其直接目的是保障生活，但制度的设立要有利于促进劳动者重新就业，为此失业保险待遇不可能如同养老保险或工伤保险那样长期给予。而且，在待遇资格上要进行甄别，只有那些非自愿失业者才能领取失业救济金。

失业保险的基本功能包括两个方面，一是保障功能，二是促进就业的功能

失业保险制度的建立可以促进劳动力流动，为产业结构调整创造条件。如果没有失业保险，传统劳动就业制度的改变将难以起步，劳动力也就无法在各行各业合理流动。一旦有了失业保险制度，一方面员工在失业期间能得到经济援助；另一方面失业保险的待遇水平、领取资格、领取期限、等待期限等方面的规定又会积极促使劳动者寻找工作，接受工作，促进劳动力向短缺部门流动。在这种情况下，企业就可以积极大胆地释放多余的劳动力，消除隐性失业，提高效率，降低工资成本。政府可以大胆地推进劳动制度改革，实行全员优化劳动组合，并真正将破产付诸实施，淘汰落后企业和落后产业，优化经济结构和产业结构。

(二) 失业保险基金的筹集和运用

如何改进失业保险资金的筹措并提高其使用效率，是目前失业保险制度面临的一大问题。

失业保险资金的来源有：企业缴纳的失业保险费、失业保险费的利息收入和国家财政补贴。可见，失业保险资金主要由企业、国家、个人三方负担。有的把职工个人也列为失业保险资金的筹措对象，变原来的两方负担为企业、国家、个人三方负担。这种做法在增加失业保障资金来源减轻企业负担的同时，提高了劳动者个人的自我保障意识。

但目前失业保险资金的筹集仍存在一定的困难，许多企业不理解失业保险制度，认为失业保险是“一平二调”、“劫富济贫”。并以各种方式拖欠、抵制失业保险费的缴纳，出现了类似少报员工人数或工资总额等“失业保险漏税行为”。这些现象的出现，究其原因，一方面是当事人认识上存在偏差，另一方面也与目前采取的统一费率制不无关系。

失业保险金的缴纳费率由政府统一规定，无法体现企业失业率和其保险费缴纳之间的关系。对效益好失业率低的企业来说，因其只有很少甚至没有员工领取失业救济金，所以这些企业常常把缴纳保险费看做是对效益差失业率高企业的无偿补贴，使得这些企业不愿参加统筹失业保险，即使参加了也抵制、拖欠保险费。而反观效益差、失业率高企业，统一费率无疑助长其懒惰与依赖思想。

改变这一现状，采取根据失业风险程度实行差别费率不失为一种好办法。目前，在一些国家这种做法已得到实施。其具体措施是，政府根据各行业的情况，对失业率高的行业按高的费率来征收保险费，对失业率低的行业按相应低的费率来征收。这种作法，一方面可以改变现在“鞭打快牛”的局面，另一方面也使失业率高的行业，放弃依赖思想，努力挖掘自身潜力，减少失业。

保险基金运用问题实际上包括两方面问题。一是失业保险基金能否用作培训费用。我们知道，失业保险不仅有保障功能，还有促进就业功能。国外的经验也说明，这两方面的功能应当有机结合起来。既然如此，失业保险金一部分用作转业培训是理所当然，完全必要的。培训分为两个层次，一个层次为技能培训，如厨师、点心师、电工、驾驶员等社会上需要的多种人才，另一个层次是新成长的劳动力，在就业前进行就业法规、劳动制度等教育，都收到了较好的效果。此外，还有生产自救性培训，主要是那些年龄偏大、文化素质较差的人员，这些人就业较难，列为就业难点。为解决他们的就业问题，我国目前由政府下达指标并负责安置，从待业保险金中拨一部分资金给这些人员组织生产自救，这些资金暂时也不回收。从各地实施情况看，失业保险资金一部分用作促进就业是完全应当的。但是，也应看到，我国失业保险目前尚处于初创阶段，失业保险主要以保障基本生活为目的，而失业风险的波动较大，失业率时高时低，难以预料。因此，在失业保险基金积累比较少的情况下，不宜把失业保险基金过多用作培训费用。

保险基金运用的第二方面问题是基金要不要在运用中“增殖”的问题。能够“增殖”当然是好事，问题是失业保险属短期待遇，从长远看这项基金的储备量不会很大，而失业风险的波动性决定了这项基金随时随地都可能动用。因此，这项资金不宜作投资或购长期债券。只应强调保值，如购买短期债券，进行保值储蓄等，而不应强调增殖。这是和养老金不同的地方。养老保险费从收入到支出有一个很大的时间差，故可强调在运用中增殖，而待业保险金从收入到支出的时间差很小，故不宜过分强调增殖。

(三) 国外失业保险制度概况

在 20 世纪 80 年代以前，全球共有 38 个国家实行了失业保险或类似办法，各国现行的大多数失业保障制度都是在第二次世界大战以前建立的。近些年来，随着社会主义国家经济体制改革的进行，像中国、俄罗斯、东欧一些国家也陆续建立起了失业保险制度。失业救济制度主要实行于工业化国家，因为这些国家劳工市场的组织程度很高，为这种保障提供了可行的基础。下面我们从几个方面介绍一下国外失业保险制度的基本情况。

1. 失业保险的资金来源

提供失业保险资金的方法，与其他社会保险项目提供资金的方法相同，即按一定手续缴纳保险费，保险费率为所挣工资的一定百分比。许多国家的政府还给予失业补贴，特别是补贴长期的救济金，例如长达 26~52 周的救济金。在几项社会保险合并征收保险费的国家，失业保险可能不单独征收保险费。许多国家的失业保险费由雇主和雇员平均负担，有些国家的保险费则全部由雇主负担。但是，政府给予强制性的和自愿性的两种失业保险的补贴，数量可能非常之大。在某些情况下，竟高达失业保险开支总额的 2/3。上面提到的根据经济情况给予失业补助的办法，其资金完全从政府财政收入中拨款提供，雇主或雇员都不直接缴纳保险费。

2. 失业保险范围

上述实行强制失业保险制度的国家中，约有半数国家的保险范围包括大多数受雇人员，而不管其所在产业的类别。其他国家的保险范围，则以工商业职工为限。少数国家的保险范围，不包括收入高于一定数量薪金的雇员。有些国家对临时工和季节工的失业保险另有专门规定。有几个国家还分别实行特种职业的失业保险制度，如对建筑业工人、码头工人、铁路员工和海员的失业保险，另有单行办法。

自愿保险制度限于产业工会已经建立了失业基金的，因而其保险范围的大小要看这些产业的工会组织的情况而定。参加失业保险基金会通常对产业工会的会员是强制性的（工会会员必须参加失业保险基金），并且吸收非工会会员的员工自愿参加。丹麦和瑞典的自愿保险制度，现在约包括全部雇员的 2/3。这两个国家未参加保险的工人，如刚从学校出来的毕业生和独立劳动者，失业时可领取政府补贴的救济金。

3. 失业保险制度的类型

从对各国失业保险制度的调查表明，大约有 30 个国家实行了强制性的失业保险，保险范围都相当广泛。丹麦、瑞典和芬兰这三个国家，都建立了单一的失业保险制度，但都不是强制性的，也不由政府管理而是由工会自愿建立的失业基金会管理，不过这些基金会都从政府那里得到大量补贴。

在实行失业保险制度的澳大利亚、匈牙利、新西兰和前南斯拉夫，失业救济金只限于发给符合经济情况或收入调查规定的救济条件的失业者。在德国，实行双重性的失业保险制度，即既有强制性的失业保险制度，也有由政府供给资金的、以经济情况调查为依据的失业补助制度。除按等级发给失业救济金的上述各种制度外，若干国家仅发给一次性的失业救济金，由政府机构或雇主支付。此外，还有一些国家规定雇主应给被解雇的工人支付一次性的解雇费

4. 领取失业救济金的条件

工人要取得领取失业救济金的权利，必须具备某些条件。首先，他的失业必须是非自愿性的失业，通常还要求他缴够一定期限的保险费，或达到受保工作的一定工龄。这个条件可以保证失业者确系劳动力队伍中的一名正规成员，并因失业而丧失其工资收入。大多数国家规定领取失业救济金的合格期限，为失业开始前的一年内已保险 6 个月。但愈来愈多的工业化国家对于新近的中学或大学毕业又不能很快找到工作者，另有特殊照顾。这些人即使没有工作经历，也可领取失业救济金。这些特别规定，缓和了学校过渡到工作岗位的紧张状况，在经济衰退时期尤其如此。

大多数国家规定，如果失业者没有正当理由而拒绝职业介绍所介绍的适当工作，则将暂时或长期停止发给他救济金。其理由是失业者既然无理拒绝介绍的工作，说明他的失业不能再视为非自愿性的失业，在客观上显然是自愿失业的。所有国家都已明确规定，按这种方式取消领取失业救济金的资格，给失业者介绍的工作必须是“适合”该工人的工作。但所谓“适合的工作”的定义，各国的规定差别很大。鉴于这一问题的复杂性，我们在介绍各国情况时，没有提出“工作适合性”的统一标准。一般说来，工作适合性的标准包括所介绍工作的工资和以前收入相比较的高低关系；所介绍的工作的地点与失业者住家地点之间的距离；所介绍的工作与失业者以前的职业关系、工作能力以及职业训练之间的关系；所介绍的工作可能有危险性或有碍健康的程度等方面。

失业者可能完全具备领取救济金的所有条件，但有时由于其他原因，还是暂时或长期被取消享受资格。一种理由是和他是怎样失业的这一问题有关。如果查明他“无正当理由”而自愿离职，由于“行为不端”而被解雇，或因在一定程度上介入劳动争议而导致停工造成自己失业，在这种情况下，几乎所有国家的失业救济制度都规定取消这些失业者享受救济金的权利。取消资格的有效期限，国与国之间很不相同，少的不过几周，有的永远取消其领取资格。

5. 管理机构

失业保险制度可以由政府部门管理，或授权自治性的机构管理。这些机构的日常工作，由受保人、雇主和政府三方的代表进行。丹麦、芬兰和瑞典的失业救济基金，是在政府监督下由工会负责管理；比利时和法国的失业救济基金，则由工会和资方联合委员会共同管理。

失业保险和安置就业两种业务，经常保持着密切的联系。前面已经提到，这种联系可以保证失业救济金只支付给确实已在职业介绍所登记的失业工人。同时，这种联系还可通过救济金的支付，鼓励失业者及时登记并定期汇报，从而提高安置就业工作的效果。

许多国家已经把失业保险业务和安置就业工作合并管理，基层管理工作尤其如此。因为在地方职业介绍所受理支付救济金的情况下，失业保险业务和安置就业工作势必合并办理。有些国家则规定失业者应在地方职业介绍所登记，但受理救济申请和支付救济金的业务，则由另一社会保险机构办理。

许多国家特别是西欧各国的政府，除给予失业者一定收入外，还精心采取周密措施，以预防失业或减轻失业的影响。由政府集中管理的安置就业工作，可与产业部门密切配合互相协作，以促进各行业之间和地区与地区之间的劳动力流动；还可以对处于衰退中或结构改革中的产业部门予以资助，使之对其过剩工人进行重新培训或重新安置，借以避免因经济发展和技术进步而导致失业。各国政府还可用减税免税和其他办法刺激投资，使之在严重失业的地区开办工厂，振兴经济；也可以在预见季节性失业期到来之前，及早拨款创造就业机会。跨国安排的措施，如“欧洲社会基金”，也可以帮助在某一地区失业的工人能在别处找到工作。

二、养老保险

（一）传统养老方式与社会养老

1. 传统养老方式

“积谷防饥，养儿防老”。在各国历史上大体也是如此。历来提倡孝顺父母，一个重要的原因是老人和子女一起生活，人老了全要靠子女供养，这就是家庭养老方式。其特点是：

第一，子女的劳动或生产经营收入，是老人唯一生活来源。

第二，子女的关心和照料，是老人生活起居的唯一依靠。

第三，家庭财产状况是老人生活水平高低的决定性因素。

在这种养老方式下，老人的生活绝对离不开子女。尽管在某些情况下，无子女的老人也可得到社会或亲友的少量救济，但既不是经常的，也不是主要的。谁无子女，谁老了就无人供养。传统的家庭养老模式，是自然经济占统治地位的小生产方式的产物。和人们的平均寿命短促也是分不开的。

可见，家庭养老的方式是和小生产方式紧紧联系在一起的。然而，随着现代文明的到来，现代工业代替落后的小农业，现代化大生产代替手工劳动为基础的小生产，人类养老方式就必然由家庭养老向社会养老转化。

2. 社会养老

社会养老是指社会给劳动者提供养老生活费用即养老金，而不是指老人的衣食起居和生活照料都按照社会集体的方式来解决。只要老人定期能获得保障自己生活的养老金，不管是否仍和小辈一起生活，都算实现了社会养老。

社会养老是现代工业发展的要求，也是现代工业发展的结果。现代大工业是社会化大生产。大生产排挤了小生产，使劳动者失去了以土地为依靠的生存保障，家庭不再是独立的生产单位，每个劳动者都到一定的经济部门就业。一旦失业，就失去了生活来源。这样，当劳动者年老力衰再不能劳动时，生活就成了问题。他们当然也有子女，从而可依靠子女的劳动收入来过老年生活，然而，他们更有权利要求社会给他们提供养老金。因社会化大生产条件下，劳动生产率有了空前提高，每一个劳动者在年老退休前几十年的劳动中不仅创造了劳动阶段所需生活费用，也创造了年老退休后生活所需要的生活费用。换句话说，（劳动者在退休前几十年的工作中所付出的必要劳动，不仅包含了劳动年龄生活所必要的价值，也包含了退休后各种必需生活费用的价值。就是说，劳动者未退休时就已为退休后的生活作了准备，并把这部分准备交给了社会，一旦劳动者年老退休，社会就有能力也有义务为他提供养老金）。在社会化大生产中，不能再由家庭，而必须由整个社会来为劳动者解决生老病死问题。

社会的进步，医疗卫生条件的改善，人们生活水平的提高，使人类平均寿命大大延长，社会上老人越来越多，终于使养老问题成为一个十分重要的社会问题。这个问题不解决，不仅关系到千百万老人的生存问题，也关系到现有劳动者能否安心工作的问题。每个人都有年老之日，如果社会无法妥善解决养老问题，就不能解决在职员工的后顾之忧。

建立养老保险制度，实现社会养老，可使退休老人的基本生活需要得到满足，也有利于解除在职员工的后顾之忧，调动生产劳动积极性，从而不仅可稳定家庭生活，稳定整个社会，而且会推动社会生产发展。

3. 社会养老的实现形式

社会养老通过养老保险的形式实现。根据上述社会养老产生的原因和条件分析可知，养老保险实施范围的大小和养老金给付标准的高低，不仅取决于需要，更取决于可能，取决于社会生产力发展水平。一般说来，社会生产力水平越高，生产社会化程度越高，就越有条件实行社会养老。

养老保险作为社会保险的重要子系统，和社会保险的其他险种有区别也有联系。养老保险也具有社会性、互济性和强制性。劳动者要求社会给他提供养老金，必须以事先尽义务为前提，正因为如此，享受养老保险金给付，不仅需有年龄规定，还要有工龄规定；不仅有工龄规定，还要有缴纳养老保险费年限的规定。

(二)国外养老保险制度

1. 养老保险的含义

养老保险是一种对退休人员的生活费用和医疗费用给予经济保障的社会机制，养老保险金一般是通过国家用法定的形式，按固定的方式和一定的比例向社会（包括企业和个人）进行筹集，由专门的机构负责管理的。

2. 养老保险的历史改革

从历史上看，养老保险制度最早产生于 19 世纪 80 年代德国。当时德意志帝国宰相俾斯麦为了平息日益发展的工人运动，倡议建立养老保险制度，并于 1889 年通过了疾病、残废养老保险立法。

英国的养老保险制度产生于 20 世纪初。1908 年国会通过老年给养法，提出由国库负担老年给养责任，其资金取自对富户的赋税，借以实现收入再分配。此法律经 1911 年、1919 年、1924 年几次修改，逐步完整。1925 年起正式采取强制保险。1946 年又通过国民保险法。

美国在 1935 年由罗斯福总统主持制订了《社会保障法案》，其中包括养老保险，实行强制性和自愿性相结合的制度，使绝大多数达到法定退休年龄的老人均可享受养老保险待遇。

日本的养老保险制度始建于 20 世纪 40 年代，当时是对国家公务员实行这一制度，以后逐步建立了比较全面的退休养老保险制度。

发展中国家也都程度不同地建立了养老保险制度，先用条例或决议形式，后用法律形式。

据统计，到 20 世纪 80 年代初，全世界就已有 127 个国家实行了包括养老在内的社会保险制度。

3. 国外养老保险基本状况

(1)待遇或养老金给付标准

有些国家按固定的数额领取退休金，与在职时收入无关。但是许多国家的退休金都根据过去收入的平均数计算，并把计算平均收入的期限缩短到退休前的最后几年，或把收入最高的若干年份作为计算平均收入的时限。退休金高的可达在职时最高收入的 100%，低的只有 50%。前

苏联规定养老退休的月收入是在职时工资的 50%或 100%，功勋退休者还高于 100%，加发 1~2 个月工资；南斯拉夫规定不超过在职工资的 85%；匈牙利为 75%；美国规定退休金为本人在职工资的 65%~80%；英国为 65%；瑞典为 60%。有些国家规定一个基本百分比，例如为平均收入的 30%，然后按投保年限再加，如每投保一年加发平均收入的 1% 或 2%，使投保年限长的员工有较高退休金。也有些国家则规定，给低收入者以较大百分比支付，高收入者以较小百分比支付，使各人退休金差距缩小。还有些国家尤其是欧美一些发达国家对退休金收入规定有最低收入标准，符合此标准者给予低收入补贴。还有些国家规定，退休者若有无工作的配偶和子女，加发一定比例的退休金。实际退休金的高低，不仅要看退休金为原工资的多大百分比，还要考虑通货膨胀因素。有些国家计算退休金时考虑通货膨胀因素，按物价指数计发退休金，以保证退休人的实际生活水平。如美国根据 1973 年通过的法案，按物价指数计发退休金，1982 年全美国有 77.4% 的老人领到的退休金平均每月达 419 美元，比 1980 年提高 23%。但有些国家对通货膨胀因素考虑不够，如匈牙利虽规定退休者占本人工资的 75%，但由于物价上升大于退休者增长幅度，因此，退休金的实际收入仅为在职员工平均工资的 50%，仅够维持本人基本生活。

(2) 关于享受退休金待遇的条件

领取养老退休金主要有三个基本条件，即达到法定退休年龄、缴纳规定期限的保险费和具有受保职业的规定工龄。

在退休年龄方面，在多数国家规定年满 60~65 岁可以享受退休。如日本、美国、欧洲一些国家规定退休年龄为男 65 岁，女 60 岁。而俄罗斯、匈牙利等国规定男 60 岁，女 55 岁。法定退休年龄低的可达 45 岁，高的可达 70 岁，世界上不少国家规定的退休年龄男女有 5 岁差别。但也有半数国家规定男女职工退休年龄相同。

20 世纪 70 年代以来，有少数国家降低了退休年龄，以便使上了一定年纪，身体较差，难以适应技术更新及其他变动的人能早些退休，并空出就业岗位给年轻人就业。但从总体上看，国外退休年龄有延长趋势，因为人的平均寿命延长，人口趋于老化，延长退休年龄，可减轻养老负担。退休年龄如何确定，对养老金支出有很大关系，在其他条件不变时，退休年龄越低，养老金开支就越大。

在退休工龄条件方面，各国规定并不一致，短的 15 年，长的 40 年。

关于缴纳保险费年限，有少数国家规定只要 3 年或 5 年，但多数国家规定要 15~20 年。

(3) 养老金来源

从国外普遍的情况看，养老金一般由三个方面，即员工本人、雇主和国家各负担一部分，也有由上述两个方面或一个方面负担的。如何负担的比例，在各国也不尽相同。

养老保险基金基本上由国家包下来的有瑞典、丹麦、前苏联等。瑞典个人不缴养老保险税，由企业主按职工工资的 12.25% 缴纳，其余由国家支付。丹麦员工个人仅缴 2%，其余由企业和政府负担。前苏联也是由国家和企业负担，企业按工资总额的一定比例提取资金来源。

由国家、企业主和职工三方面负担，最典型者为日本。日本的养老退休制度由三方面构成，一是个人年金，即个人养老金保险，由个人自愿投保，人寿保险公司按合同支付，保费全由个人承担；二是企业年金，即由雇主给本企业员工按一定比例缴付年金保险，费用由职工和雇主分别负担；三是公共性年金，即由国家法定举办的养老保险，主要由国家税收负担。

国家基本不负担，主要由员工个人和企业缴纳的有美国、罗马尼亚、菲律宾、法国等。美国规定员工和雇主各缴一半，即工资总数的 6.55%，个体劳动者收入按 8.05% 缴纳，以作养老准备金，政府不负担。菲律宾员工个人缴工资的 4.5% 或 5.5%，雇主交 5.5% 或 6.5%，国家也基本不负担。法国规定雇主负担高于员工，这也是许多国家的做法。

保费完全由员工个人负担的有前南斯拉夫、巴西等国。前南斯拉夫规定按员工本人工资的 14.5% 缴纳，私营企业则完全由雇主为职工缴纳养老保险费，国家只对经济落后地区的养老保险作些补贴。

(4) 养老保险管理机构设置

养老保险管理机构设置大体分三类：

以政府机构管理为主的，如英国设有保健和社会保险部，主管此工作，从中央到地方还有数百个管理机构。法国由卫生及社会部保险金保管局主管。美国由社会保险管理局主管。联邦德国由联邦劳动局主管。

以政府和社会组织共同管理的，如日本由厚生省、保险公司和信托银行共同管理。

以工会管理为主，如匈牙利工会全国理事会下设社会保障管理局负责这项工作。丹麦的法定老年保险由政府管理，老年补充年金则由工会管理。

此外，如南斯拉夫的养老保险由社会保险协会管理，实行自治。

可见，各国养老保险主要是由政府管理的，也有政府机构与保险公司分工管理的。

三、医疗保险和工伤保险

(一) 医疗保险

1. 何谓医疗保险

医疗保险又称疾病保险和健康保险，在美国泛称伤害健康保险。其职能主要是保障劳动者的身体健康，它与良好的医疗条件和各项保险制度的给付，共同形成对劳动者健康水平积极有效的保障作用。对劳动者而言，医疗保险费的开支，属于“劳动能力的正常维持费用”。它在支付的形式和发放的原则上明显有别于其他的社会保险。首先，从享受的对象看，只有患病者才可能享受此项待遇。患者主要享受免费医疗或直接凭单据享受医疗保险金补助。不生病不需医疗的职工不享受这种待遇。其次，从享受标准看，只依据病情的需要，不受经济地位的影响和限制。医疗保险实行与患者工资完全脱钩的方法，可保证劳动者患病以后就医的机会和待遇上的均等。在患者是否承担部分医疗费用的问题上，因工负伤与一般的疾病患者是有所区别的。前者的医疗保险属于经济补偿的性质，因此在项目和待遇上要多一些，好一些；后者的医疗保险带有物质帮助和救济的性质，在医疗保险项目和待遇上要少一些、低一些。但患者本人基本上不负担或只少量负担医疗费用。

2. 医疗保险历史发展的回顾

回顾一下 19 世纪初的医疗服务状况和其对欧洲工业化时期医疗社会保险制度的影响是有意义的。当时医生不属于高薪职业，高科技虽发展了，但医疗费也不高。随着医疗社会保险逐渐普及，政治家们也意识到了这种潜力，于是采取坚定和积极的方针，鼓励雇主支持工人的建议，作为改善工人健康状况和安抚工人的手段之一。

最早最有意义的政治步骤是 1883 年德国政府颁布的一项法令，其中规定：①某些行业中工资少于限额的工人应强制加入疾病保险基金会；②基金会强制性征收工人和雇主应缴纳的基金，这一法令标志了医疗社会保险作为一种强制性社会保障制度的开始。随后，这项政策逐渐在 20 世纪上半叶的整个欧洲以各种形式推广，强制性医疗保险推广前，自愿性保险经常覆盖一半人口。这项措施在许多国家也得到了政治支持，因为它解决了工人及其家属的后顾之忧，同时也表达了社会对健康和医疗的关心。这由传统的慈善机构或公共互助机构向前迈了一大步。

在德国 1883 年立法以后，奥地利在 1887 年，挪威在 1902 年，英国在 1910 年，也相继采用。法国 1921 年立法，但 1930 年才开始执行。在 20 世纪 30 年代早期，大多数欧洲工业化国家采用了这种方法，当时以生育和疾病社会保险的名义实行，可能由于现成的医疗服务网（包括医生、专家、公立和私立医院）供给状况良好。欧洲法定的医疗保险基金主要由代理机构向医疗部门为其成员支付医疗费用。

（二）建立医疗社会保险的因素

有很多重要因素促使医疗社会保险成为社会保障制度的一部分，如对现行医疗体制提供的医疗服务在数量和质量上不尽人意，很多人无力支付私人医疗费用等，这都使人们去探讨是否

应把基本医疗服务作为每个公民的一种权利。这种要求通常先由接受医疗服务的政治代表提出。人们的不满通常是指医疗资金不足、医疗服务效率低以及私人医院的高昂费用等等。

特别是当卫生部门所提供的医疗服务前景暗淡时，劳工组织可能促使政府考虑医疗社会保险。经济的发展和工业化过程使更多的人就业，在没有社会保障的情况下，疾病意味着没有收入甚至失去工作。伴随着大规模农业经济的城市化，导致了家庭结构变小，分担风险和照顾病员亲属的家庭成员减少，在这种情况下，更迫切需要社会保险。大多数靠工资生活的职工对现行的公共医疗服务很有意见，因为距离远，等候时间长，而他们的收入又无力支付私人医疗服务的费用。

雇主对医疗社会保险的态度通常是积极的，因为他们知道健康会提高生产力。在某种程度上，雇主对医疗社会保险的支持将使雇员们更忠心耿耿，并且这比雇主自己为职工提供医疗服务既简单又省钱。

医务人员是否接受医疗社会保险，将取决于工作条件、收入以及职业自由的程度。在发展中国家，医务人员实际上很乐意实行医疗社会保险。尽管医务人员较少，但许多有空闲时间的医生，希望通过医疗社会保险带来稳定的额外收入。私人医院病员不足，如与医疗社会保障挂钩，可增加收入。

病员不一定因为医疗社会保险能使每个人都得到医疗服务而支持它。因为社会和文化态度以至“公众”为医疗社会保险所规定的某些限制可能与个人的喜好有矛盾。例如，病员的隐私和选择医务人员的自由受到影响等等。同时，比起个人所得税，人们更愿意付医疗社会保险费。如有征收其他社会福利基金（像老年保险费）的网络，则医疗社会保险费也就容易收集了。

最终建立医疗社会保险的可行性将取决于基础设施的存在及稳定性（包括人力和物力），雇主、雇员和政府三方的支付能力，以及实行医疗社会保险的管理能力。此外，还需要必要的法律程序。通常在国家社会经济不稳定，并且在过渡时期没有从医疗保险得到实惠时，这些问题会争论不休。争论的焦点通常是认为医疗社会保险会增加劳动成本并可能导致通货膨胀。然而，经常缴纳医疗社会保险费，实际上能代替雇主为其雇员所支付的专项医疗费。

考虑到上述因素，我们会认为刚开始在发展中国家建立的法定的医疗社会保险会受到约束。只要逐项落实，先在具备条件的工业地区进行，许多困难也将迎刃而解，条件成熟后，再从小范围扩大。

（三）医疗保险的资金来源

根据社会共同责任的原则（有时叫共担风险），强制性医疗社会保险资金来源如下：雇主缴纳的保险费、投保人缴纳的保险费、政府的补贴、其他方面的收入（费用分担等）。

雇主和职工缴纳的保险费常和工资或收入有关，尽管有时采取相同比例征收保险费，但用来缴纳保险费的那部分收入所占工资的比率一般不超过保险费所占最高工资限额的比率。雇主缴纳的保险费总比雇员多。

个体经营者按固定的比例征收保险费，因为让个体经营者既交雇主又交雇员的保险费显然是不合理的，应根据其申报的收入情况，决定或计算其缴纳的金额。另外，应注意到个体经营者有很大的收入差异，有高收入者（如专业人才和商人），也有收入少的（如工匠、小业主、摊贩），后者不能定期缴纳。

不管采用哪种方法征收保险费，社会保障制度中的平等原则意味着所有成员都有权享有同等待遇。也就是说，尽管某些特种补贴有数额限制，但个人缴纳保险金的数额和应享有的医疗费之间没有直接关系。在某种程度上，社会保障只涉及某些地区或某些行业的人口，但是经济活力会从社区内的补贴得到好处。

社会保障的“公共性”和“法定性”并不一定意味着政府的直接资助，因为正常情况下，社会保险资金主要来源于雇主、雇员和个体经营者所缴纳的保险金。然而，法律规定政府提供补贴，这取决于当时经济条件下，国家的财力及投保人缴纳保险金的能力。

(四) 工伤保险

1. 涵义

工伤保险是国家和社会为保障企业员工在遭受生产、工伤事故和职业病伤害后获得医疗保障、生活保障、经济补偿和职业康复等物质帮助权利的社会保险制度，属于社会保障体系的重要组成部分。工伤保险待遇主要包括医疗待遇、医疗期间工资待遇、伤残待遇和死亡丧葬、抚恤待遇项目。工伤保险制度是国家劳动政策和社会政策，属于政府行为，不属于商业性人身意外伤害保险概念。

2. 历史沿革

在过去，工人受到职业伤害的一切后果都由自己承担，当时有这么一句话很流行：“干活的被饭碗和工伤费用压得喘不过气。”工业化初期，工人因职业伤害能得到一点赔偿是在民法典中规定的，但是他必须在法庭上有足够的证据证明自己受到的伤害是直接由于他人，既可以是其雇主也可以是自己的同事的过失造成的。

由于受职业伤害的工人或他们的家属有时很难或几乎没有可能证明和提供证据表明是因为雇主的过失造成的灾难，因此等待这些人的命运往往是得不到任何赔偿和陷于极端贫困。后来当人们确定了“职业的危险”原则，雇主要为受职业伤害的人支付赔偿金，并且这一点用法

律形式予以保证后，情况才有所好转。到了 19 世纪末，法国、德国和大不列颠几乎同时确认了“职业的危险”原则：凡是利用机器或雇员体力从事经济活动的雇主或机构就有可能造成雇员受到职业方面的伤害；意外事故无论是由于雇主的疏忽还是由于受害人的同事的粗心大意，甚至根本不存在有什么过失，雇主也应进行赔偿；雇主支付职业伤害赔偿金是一笔日常开支，就像是修理和维修设备的保养费和给职工工资一样；赔偿金应该是企业所负担的一部分管理费用，从本质上看这笔钱的开支还是为了雇主。到 20 世纪初，几乎所有的工业化国家都将职业伤害原则具体写进了自己国家的劳动法规。1925 年，国际劳工局公布的一项报告这样提到：“还没有哪一种学说有这么大的力量，使之在如此短暂的时间里被这么多国家所接受。”

（五）工伤保险必须遵循的原则

1. 无责任补偿原则，又称无过失补偿原则

其一，无论职业伤害责任主要属于用人单位还是第三者或者受伤者自己个人，受伤者都得到一定的经济补偿；其二是用人单位不承担直接补偿责任，由工伤社会保险机构统一组织工伤补偿。

2. 个人不缴费原则

工伤保险费用由用人单位缴纳，员工个人不缴费，这是工伤保险区别于其他社会保险项目的标志。

3. 补偿与预防、康复相结合的原则

工伤保险的根本任务是保障员工的生活，保护职工健康，促进社会安定和生产力发展。基于此，工伤保险就应当与事故预防、医疗康复、职业康复相结合。

4. 征集基金、共担风险的原则

这是各项社会保险的共同原则，通过强制征收保险费，建立统一的工伤保险基金，实行统一管理。

5. 区别因工和非因工的原则

职业伤害与工作和职业有直接关系，工伤保险待遇具有补偿性质。因此，确定工伤保险范围的依据就是把握因工和非因工的界限。

6. 补偿工资损失原则

也就是工伤保险待遇与受伤害工人既往的工资收入保持一个适当的比例。

第三章 西方福利国家社会保险的现状

一、 西方福利国家的社保基金筹集

社会保险基金的筹集主要来源渠道各个国家不尽相同，概括起来有五种办法：

(一)由政府全部负担

采用这种办法的也只有少数国家或少数保险项目，如澳大利亚的老年、伤残、死亡保险，疾病和生育保险，失业保险，家庭津贴；加拿大、丹麦、爱尔兰、瑞典及挪威等国家的家庭津贴保险。

(二)由政府 and 被保险人负担

采用这种办法的也只有少数国家的个别保险项目，如瑞典的失业保险和瑞士的健康保险等。被保险人只缴纳少许保险费，其余全部由政府负担。

(三)由企业和被保险人共同负担

在老年、伤残、死亡、疾病和生育保险中采用这种办法的，将近有 40 个国家。其中，有些国家规定，企业主负担 1 / 3，被保险人负担 2/3；有些国家规定二者平均分担；也有些国家规定企业主负担绝大部分，被保险人只负担一小部分。

(四)由企业主、被保险人和政府三方负担

采用这种办法的，在老年、伤残和死亡保险中，约有 50 多个国家，在疾病、生育保险中约有 20 多个国家。其分担比例多少不等，没有一定的原则。

(五)由企业主全部负担

采用这种办法的多系工伤保险和家庭津贴。其他项目的保险仅有少数国家采用此种办法。

政府负担社会保险基金的渠道：一是由一般税收的公共经费中拨付，其程序由政府主管部门根据法律规定或宪法中一般政策原则及社会保险的实际需要列入中央或地方预算；二是开辟特别新捐税，此项税收作为专款，由社会行政主管机关独立支用。目前，加拿大、法国、希腊、比利时、挪威、瑞士、智利、乌拉圭、芬兰、玻利维亚等国均实行一种或数种特别税制，以充实社会保险和救济福利事业经费。如加拿大《老年安全法》规定三种特别税，一是按售货价值征收 2%；二是所得税，按所得税额征收 2% 三是公司利润税，按各种企业净利征收 2.3%。

以上三种税收，均充当办理社会保险和老年福利事业之用。

国别雇主被保险人政府年收入低于 68760 法郎者为工薪收入的 8.95%, 加上全部收的 4.5% 汽车附加费的 6%并资助新建医院和某些卫生和社会服务的部分费用法国收入的 5.5%联邦德国工薪总额外负担 3.5%~7.5%负担各种补助费通常为收入的 7.75% 英国社会保险部分负担 18%, 加上全部经济调查津贴, 各项补贴, 一般为工资总额的 13.5%意大利收入的 0.3%限额内收入的 3.5%~7.5%美国工薪总额外负担 1.3%负担未保险的老上人的住院费用, 对某些医疗服务费用的差额进行补贴日本工薪总额的 9.13%~12.46%加上 0.01%的住院保险费 健康保险:工资总额的 4.2%;国民健康保险不负担收入的 2.8%, 年金领取者每月交 9.6 美元荷兰丹麦工薪的 5.3%不缴纳低收入者自愿保险开支和生来残废者的全部保险费进行补贴负担全部医疗补助;现金补助, 从第 6 周开始负担全部费用只负担开始 5 周的现金补助工薪总额外负担 13.65%计算年金收入的 4%瑞典 全部费用的 85% 不负担 全部费用的 15%挪威计算年金收入的 5.3%, 加应征收入的 4.4% 奥地利负担全部费用的 73%瑞士依法不负担对各项目进行补贴澳大利亚工薪总额的 2.5%~6.95%不负担他各项补贴新西兰 不负担 不负担 负担全部费用计算年金收入的 16.8%生育补助费的 50%, 年金额领取者中的部分费用和生育保险中的健康保险费 每个家庭每周交 6.44~10.7 澳元健康保险:保险费的 16.4%及管理费;国民健康保险:医疗费用 45%, 管理费和其他地方补贴计算年金收入的 4%

二、部分福利国家社会保险保费来源

年收入低于 68760 法

郎者为工薪收入的

8.95%, 加上全部收

的 4.5%

汽车附加费的 6%并资助新建医院

和某些卫生和社会服务的部分费用

法国一般为工资总额的 13.5%

限额内收入的 3.5%~7.5%

工薪总额的 9.13%~12.46%加上 0.01%的

住院保险费

收入的 0.3%

只负担开始 5 周的现

金补助

工薪总额外负担

13.65%

健康保险:收入的

4.2%;国民健康保险

;每户第年交保险费

78000 日元

计算年金收入的 16.8%工薪的 2.5%~ 3.15%

三、20 世纪 90 年代以来

欧美社会保障制度改革动向

(一)养老金改革

1995 年 5 月,法国开始对养老金改革的可能性进行争论,改革的引发焦点是政府关于社会保障问题的白皮书。白皮书分析了养老金问题的四个方面,即当前形势、未来趋势、国内经济和可能的解决方法。法国政府在白皮书中提出以下思想:

一,实行于 1945 年的法国社会保险已达到了其一般的目标,已给老龄者提供了足够的经济支持;

二,养老金投保者人数和受养者人数近 20 多年来在向相反的方向发展。1970 年,每 1 个养老金受养者有 3 个人投保,现在只有 2 个;到 2040 年可能只有 1.3~1.7 人。因此法国 2040 年工薪纳税率不得不提高到 31%~42%,比目前翻一番;

三,从英、美、日、德吸取解决老龄化和纳税之间关系的经验教训;

四,退休年龄从目前的 60 岁提高到 61 或 62 岁,人保年龄从 10 年增加到 25 年,并且福利指数化不再以工资变化而以价格变化为基数。

加拿大为了保持未来养老计划有足够的资金来源，政府准备分两阶段提高养老投保率。首先，雇主和雇员共同投保的养老费率每年不超过 0.2 个百分点，各省如要超过此比率则需由省立法解决。1992 年 1 月开始到 2016 年，投保费每年增加 0.2 个百分点。从 1997 年到 2006 年，如果各省同意，每年投保费可另外增加 0.05-0.25 个百分点，从 2000 年至 2016 年又可减少 0.2 个百分点。雇主和雇员合起来的投保费每年分步骤提高，从 1992 年的 4.8% 到 2011 年的 9.1% 和 2016 年的 10.1%。这个投保费增加期为 25 年，即从 1987 年至 2011 年，这期间投保率将达到 7.6%。

巴拿马最近几年开始重视社会保险改革，在 1991 年 9 月立法通过的改革计划中，对养老金的改革尤为重视。其主要内容是：将妇女退休年龄从 55 岁提高到 57 岁；退休养老金保期从 180 个月提高到 240 个月；养老金计算基础从平均收入的 60% 降到 55%；1995 年取消提前退休，将提前退休金的工资份额从 82% 降到 70%；建立一个用于养老项目的准备金，以保障养老开支的资金基础。

意大利最近提出的“政令法”中关于社会保险制度改革的 5 条主要措施，有 3 条属于养老金改革，它们是：

一、2005 年以前把妇女的退休年龄提高到 60 岁。目前意大利男人和妇女的退休年龄分别是 60 岁和 55 岁。这个目标将以每两年增加退休龄一年的速率达到，到 1992 年 12 月已加入保险 15 年的人不受这项改革的影响。

二、把享受老年保险资格标准由现行参加保险不能低于 15 年，提高到 20 年。同样，加入保险 15 年的人不受新年限的影响。

三、与以前只按退休前最后 5 年的平均收入计算享受老年保险工资基础的方法不同，新的计算方法把参加保险的每一年的平均指数化收入都考虑在内来计算。

四、对现在分割、不平等的公有和私有部门的养老金体系实行统一，并使福利分配在不同所有制部门间统一化。

五、将遗属受益者占投保养老金人数的比例从目前的 60% 降到 50%，再进行严格的资格审查。

六、把公务员的保险金额提高到和一般社会保险系统所要求支付的保险金额的水平，取消现有的公务员只缴 15 年的保险费就能够得到养老金的制度。

这些国家的养老金改革都是旨在控制养老金的过快增长，减少在业者所承担的责任。

(二) 医疗改革

近些年来法国在一些地区使用一种叫做“高效卡”的新的社会保险工具。这种高效卡可以使医生、药剂师直接了解到持卡者所拥有的权利范围并用电子计算机登记服务和办理交易，免除了填表等繁杂手续，使医疗保健机构收费加快，减少管理成本。目前，德国政府已向国会提交了要求对全国的医疗保健体制进行广泛改革的建议，将使医疗保健费用大幅度节约。与其他国家相比，德国在 20 世纪 80 年代的 10 年中，在抑制医疗保健支出上涨趋势方面是相当成功的，医疗保健开支的增长低于整个经济的增长。

医疗保健支出的年增长率为 4.6%，而 GDP 的年增长率为 5.0%。但据报道，近来德国的医疗保健支出，特别是医院的开支开始激增。为了不使医院保健系统出现赤字，新的改革估计可以每年节约 70 亿美元或 GDP 的 0.5%。形成节约的原因，一方面来自参加医疗保险的人，特别是用药和住院的人所支付费用的增加，更重要的则来自于医疗保健服务提供者对开支的限制。在 1994~1995 年间，德国医疗费用的增加与医疗保险收入增加挂钩，后者取决于参加保险的工人工资的增长。对口腔科的费用除了上述同样的限制以外，还要对牙齿的矫形和修补费作 10% 的削减。对制药业费用的控制主要是，有处方的药品价格在两年内削减 5%，无处方的药品的价格两年内削减 2%。受这次改革影响最大的可能是德国的医院，在以前的医疗保健法中根本没有对医院开支增加的控制，现在医院的预算开支要受到全国工资增长额的限制。

美国将推行的“全民保健计划”的目的是为目前未能得到医疗保险的人提供保险，但更强调的是要求雇主对雇员承担更大的医疗保健责任。有人估计，这个改革计划实际上会增加政府的福利开支。

(三) 其他保险项目改革

除了前面两个大项目的改革外，欧美国家还在其他保险项目上进行改革，以图控制福利总开支的过快增长。

一是荷兰对残疾人福利的改革。20 世纪 60 年代后期，荷兰对残疾人的福利实行的是优待政策。以前，荷兰有 90 万享受社会福利的残疾人，约占总人口的 6%。开始时，残疾人得到的福利金额定在残疾前收入的 80%，以后逐步走向紧缩，到 1984 年这种福利被压缩到残疾前收入的 70%。

最近，半残疾人福利费成了荷兰社会福利改革要削减的重点。1986 年以前，荷兰半残疾失业工人，可以领到和完全残疾的工人一样多的抚恤金。1986 年，半残疾工人的福利费被大大削减。他们现在除了领取残疾人抚恤金外，再加上一个数额很小的在有限时期内领取的失业福利费。为了鼓励半残疾人就业，政府给为这些工人提供职业的雇主大量奖金，同时，解雇半残疾工人的雇主必须支付罚金。

荷兰在残疾人社会福利方面最新采取的改革措施包括，加强对残疾人医疗检查经费的控制和削减拒绝做适当工作的残疾人的社会福利费，而且还要削减早期残疾人员的抚恤金。40 岁以下半残疾的工人将只能在一年内得到相当于残疾前收入 70% 的全额抚恤金，中年工人可以在较长的时期内得到全额抚恤金。60 岁以后变残疾的工人可以在 65 岁有权享受老年社会福利费，并一直拿全额抚恤金。

拿不到全额抚恤金的人，可以拿到相当于最低工资 70% 的抚恤金，加上一个随着抚恤金领取者年龄增长而增加的福利补助。这个补助在领取者 58 岁时达到最高点，也就相当于残疾人收入的 70% 。

二是阿根廷建立“全国就业基金”。1991 年 9 月，阿根廷颁布了新劳动法，其中提出了新的失业保险计划。1984-1985 年，阿根廷已对建筑工人的失业救济福利进行了限制。这个新失业保险计划则应用到所有产业工人、国内服务人员，由于行政重组而未被雇用的国家公务员。新立法建立了一个“全国就业基金”，这个基金通过以下方式筹资：

- (1) 由雇主和雇员增交 1% 的工资收入税；
- (2) 雇主在现在 12% 的工资等收入税的基础上再为该基金缴纳 1.5 个百分点的现行家庭津贴投保费；
- (3) 对国营企业雇员加征 2% 的工资税，这也起到了实行经济私有化的作用；
- (4) 对临时性企业的雇员加征 3% 的工资税；
- (5) 从国有企业私有化中抽出 10% 的收入以支持“全国就业基金”。

1990 年 5 月 7 日，欧洲经互会（EC）提出，要解决在退休金资格审验中的男女不平等问题，提议男女获取退休福利的年龄应当是一样的，按照一致性原则实行社会保障计划。另一方面的改革是在审验福利享用资格时，对半日制、临时和全日制工人实行统一的规则。

四、西方社会保险制度的经验与教训

社会保险已成为现代国际社会生活的必要组成部分，成为社会运行和发展的内在稳定器。它是 20 世纪的伟大成果，是经济增长的巨大贡献。现在，尤其是在工业化水平比较高的国家，人们一生的生活已完全依赖于社会保险。无论是从支付能力上看，还是从个人心理平衡的角度上看，人们都不能没有社会保险。纵观西方社会保险制度改革趋势，具有如下共同特点：

世间任何一件事物的产生和发展，都有正、负两面的效应。社会保险对个人而言主要是正面效应，而对政府而言则负面效应多一些。近 20 多年来，西方国家对社会保险制度的调整和

改革，主要的动因是减少负面效应，使政府摆脱因福利开支膨胀而造成的赤字困境。这就是各国先后推行社会保险改革的共同目的。

各西方国家改革社会保险制度的另一个共同点是要实现两个客观平衡：一是福利增长与经济增长平衡，避免超前开支，少给后代留下债务；二是实现社会保险方面的供求平衡，避免福利分配方面产生过于明显的供求缺口。

西方世界保险改革的第三个共同点是，适应因健康水平提高而带来的社会老龄化趋势，用推延退休年龄的办法防止社会中劳动者份额减少而享受者份额提高的现象加剧。目前，领取退休养老金的资格年龄，有的国家是 60 岁，有的是 65 岁，改革措施出台后，分别延后了 2~4 年。这就是说，政府试图使延寿年数的个人福利收益要由推延退休年数的投保来抵消。这一改革看起来简单，但实际意义是不可低估的。

从社会保险的制度组织和政策安排看，西方社会保险是一个三位一体的体系，即由政府、企业和个人共同承担责任，给受益者以资金基础。各国通行的做法是，社会保险开支的资金主要来自雇主和雇员。雇主和雇员双方根据政府规定和法律，按在职时工资的一定百分比，向国家社会保险机构缴纳保险费，以作投保、社会保险开支的一部分，而支大于收的部分，由政府从国家税收中给予弥补。社会保险投保费实际上是一个税种，它具有法律强制性。从根本上来说，投保中的个人义务大一些，“你要享受社会保险收益，你就得依法投保”，这是与社会主义国家保险制度的主要区别。

西方国家社会保险制度的第五个共同点是，社会保险税和保险开支分别由中央和地方两级政府管理，不是单纯由中央政府一个层面来管理。这在管理的负担和风险上具有一定的分散性，因此保险管理在西方流行的是集中和分散相结合的两级制。

就整个世界而言，社会保险制度可分成两类：一类是西方资本主义国家的市场型保险体系，在资金来源上实行政府、企业、个人分摊，投保和分配采取货币和市场交易形式，受益与工作有紧密联系；另一类是社会主义国家公有经济领域中的行政型保险体系，没有投保环节，福利分配或者是直接从企业（或国家机关事业单位）领取养老金，或者是医疗费实报实销等，社会保险过程基本排斥市场交易方式。从 20 世纪 70 年代末以来，这一保险体系开始全面改革，正在逐步进入保险制度创新的阶段，目标是建立市场型社会保险体系。

在西方国家内部，社会保险安排也有一些区别。有的国家强调以公民权为基础，任何保障计划设立的出发点是平等地给居民分配福利，如全民健康保障计划等。这主要是在北欧国家。而英、法及英属资本主义国家更多强调社会保障的出发点应当是保障居民有一个最基本的生存和生活条件。德国和日本则把保障政策的重点放在受益人曾经为社会作出多大贡献这一点上，有的学者称其为“福利与贡献挂钩”的模式。而美国、加拿大和其他国家属于混合型。各国在

设计保障体系的制度安排时，在不同程度上贯穿了上述思想，但个性特征不明显。当然，在保障项目的细节上，各国都有自己的特征，比如对退休年龄的确定，有的是 65 岁，有的是 60 岁，对低收入家庭的津贴，各国的标准不一，补贴水平也不同；在医疗保障安排上，有的国家推行全民健康保险，有的国家则不是全民化的；在失业救济金发放期限上，有的以 1 年为限，有的以找到工作为限，等等。可见，现在世界上并没有一个完全统一的标准化模式。

从 20 世纪西方国家社会保险发展的历史及经验教训看，建立一个现代社会保险体系，是工业化的必然结果，是现代文明推动所致，也是在社会范围内建立一个内在稳定器的重要途径。但是，在发展社会化、市场型保险体系的过程中，需要有一个比较周全的考虑，尤其是要立足长远，不能近视，不能只顾解决当前的困难而不管未来的负担。从宏观层面上看，西方社会保险体系的发展和改革提供了很多经验和教训。

(一) 保险项目必须向劳动者倾斜

现代市场经济的发展，要求保险体系社会化、市场化，政府不要包揽太多，应该明确，受益人首先是奉献者，福利政策不能向不劳而获者倾斜。

(二) 保险项目设立的出发点

一个国家选择什么样的社会保险模式，首先考虑的是自己的国情，是国民经济可能提供的保障资源，是政府和社会的承受能力。尤其是，对于一个农业比重还很大的国家而言，一方面要强调保险安排的社会统一化，又要在向工业化过渡的时期适当考虑城乡差别，比如农民可以把土地保障作为社会保障总体安排中的一个因素，但这丝毫不等于说可以把农民排除在社会保障体系之外。比如农民应该以平等的公民权身份享受低收入家庭津贴、医疗保险和一定比例的养老退休保险。

(三) 保障水平的基础要低

发展中国家在考虑用多大比例的 GDP 来安排社会保险福利时，应坚持基线低的原则。从西方国家看，近一二十年来改革的大多数做法是压缩规模，降低一些项目的分配水平。发展中国家应吸取西方国家的教训，比如对低收入家庭的津贴，对养老金的安排以及对老年医疗保险的津贴，都要把起点定低一些，免得以后费用膨胀了再来缩减。在西方国家，社会福利总量占 GDP 的比例在 1.5 % - 3% 之间，发展中国家可以取低限，取 1.5 %，也可以先低于 1.5 %，争取在过一段时期以后达到 1.5 %，并且一旦达到 1.5 % 就要基本稳定下来。

(四) 福利分配实行两个挂钩

在福利的具体分配上，宜参照德国和日本的模式，要与个人的工作业绩和劳动贡献挂钩。退休后的养老金应是多少，一个主要参考指标是他或她退休前有多大工作业绩，向国家缴了多少税，因此要考虑工龄及整个工作期间的缴税总量。第二个挂钩是养老金的逐年变动是与同期工资增长挂钩还是与同期价格变动挂钩。西方一些国家过去都与工资增长挂钩，都不成功，近年来都在考虑与同期价格变动挂钩。这样做有两个好处，一是不会对在职人员的劳动行为产生消极影响，二是在避免养老金贬值的基础上不会推动工资膨胀。

(五)劳动力过剩国家的失业救济水平

西方国家在 20 世纪 60 年代以前对社会保险开支没有膨胀的感觉，一个重要原因是，那时的失业率很低，政府发放失业救济金规模不大。但是在 20 世纪 70 年代到 80 年代，西方失业率愈益提高，现在西欧国家失业率在 10%左右，美国 7%左右，有的国家如西班牙 25%左右，这就使政府发放失业救济的规模扩大，增大赤字的压力。而要使失业救济规模不出现过大情形，要抓两个层面的工作：一是提高就业水平，减少失业人数，通过加快发展生产创造更多的就业机会，这便是西方各国政府工作的主要目标；二是将失业救济水平定低一些，要形成就业激励机制，切忌因救济太多而鼓励一些人懒惰下去。据说美国无家可归的人很多就是因为政府失业救济太多，致使一部分人只想不劳而获。

(六)应当建立社会保险开支监督制度

一些资料表明，西方一些国家的社会保险开支膨胀，一个重要原因是医疗费用增长太快，而医疗费用增长快的原因之一又是律师和大夫竞相要价，其原因之一是缺乏监督和约束。因此，我们在医疗费改革过程中，一开始就要考虑建立相应的监督机制和约束机制。

(七)要加快社会保险立法

西方国家的社会保险体系的发展和完善是以健全的法制为基础的，每一项措施的实施和修改都有立法，这样便于操作，也可以使制度的稳定性提高。中国建立市场型社会保险制度一定要由法律开道，尽量减少行政首长的口头许诺而后又兑不了现的现象出现。没有一个清晰严明的法律体系，社会保险体系就可能处于动摇不定和无序状态中。

五、瑞士、德国、英国、法国的

养老保险基金管理

(一)基本情况

1. 三柱保险体系

欧洲各国的养老保险体制普遍采取三柱体系。所谓三柱保险体系，即第一柱采用现收现付（由正在工作的一代人供养已退休的一代人）方式向全体公民提供最基本的（最低的）养老保险收益。第二柱则是在第一柱的基础上，由雇员所在的公司提供的职业养老保险计划以增加养老保险收益的水平，保证退休者大体保持退休前的收入水平。第三柱是个人自愿养老保险计划，也就是个人商业养老保险，该计划在一定金额之下能够享受政府的税收优惠。这三个柱子支撑起一个完整的养老保险体系。

在第二柱保险体系中，又可分为固定收益和固定缴费两种类型。这两种类型的共同点是雇主和雇员都要向该计划缴款。采用固定收益型的雇员退休后的退休金以退休前 3-5 年平均工资的一个固定比例支付或以整个工作期间的平均工资支付。退休金收益可以按月或按低于总额 25% 的比例一次性方式领取。固定收益型养老保险基金资产所承受的通货膨胀和投资风险均由雇主负担。而固定缴费型养老保险基金所承受的通货膨胀和投资风险由雇员负担。在一些国家，对该项资金的最低投资收益提供了相应的保证。

2. 养老保险基金资产的规模

欧洲各国养老保险基金资产占国内生产总值(GDP)的比重不一。超过 50% 的有英国(82%)、瑞士(60%)、荷兰(50%)；介于 35%-20%之间的有爱尔兰、丹麦、法国、德国、比利时、奥地利等国；低于 20%的有意大利、葡萄牙、西班牙、希腊诸国。从绝对数额上看，一些国家的养老保险基金总资产也达到了很高的水平；英国为 9000 亿美元，法国为 6000 亿美元，荷兰为 3000 亿美元，德国为 3000 亿美元，瑞士为 2200 亿美元，其他国家，如西班牙、意大利等水平在 100-200 亿美元之间。从总体上看，在大多数经济发达国家，养老保险基金资产占 GDP 的比重较高，资产规模巨大，对经济发展有着举足轻重的影响。

(二) 四国体制和基金运营管理的异同

瑞士的养老保险基金受到联邦法律的管辖。有关的法律规定：养老保险基金监管当局应确保基金符合法律规定运营并采取必要措施弥补亏空；基金定期向监管部门提交运营状况报告和审计师、会计师的报告。

目前，瑞士养老保险基金资产总投资结构情况如下：37%投资于本国债券，19%投资于房地产，15%投资于本国股票，10%投资于抵押证券，8%投资于外国债券，6%投资于现金储蓄，5%投资于外国股票。

为了保护养老金领取人的利益和养老保险基金的安全、对于养老保险基金的投资结构，1986 年的有关法律作了如下规定：

1. 对于本国债券，无投资上限限制，但对每一发行公司，每一养老基金的最大投资比例为其发行总量的 15%；
2. 对于本国股票，投资上限为该基金资产总值的 30%，对每一公司而言，最大投资比例为其发行总量的 10%；
3. 对于外国债券，投资上限为该基金资产总值的 30%，对每一发行公司，最大投资比例为 5%；
4. 对于外国股票，投资上限为 25%，对每一外国公司，最大比例为 10%；
5. 对于抵押证券，投资上限为 75%，同时要求抵押证券价值不能超过房地产值的 80%；
6. 对于本国房地产，投资上限为 50%；
7. 对于外国房地产，投资上限为 5%。

法律对于总的投资比例作了如下要求：每一养老保险基金总资产投资于各种股票的比例上限为 50%；总资产投资于股票和房地产的比例上限为 70%；投资于建立养老保险基金的雇主本身企业股票的比例上限为 10%。

瑞士的公司法要求各公司要为其雇员建立第二柱养老保险计划。强制性的缴费的比例是：年轻雇员缴工资收入的 7%，接近退休年龄雇员缴工资收入的 18%。政府规定的第二柱资金的最低保证投资回报率为 4%。养老保险基金投资收益享受免税待遇，但对退休人员的养老金收益则要征税。

英国是欧洲最大的养老保险基金市场，养老保险基金资产总值达 9000 亿美元。全国共有 12 万个雇主养老保险计划，覆盖了 700 万职工。55%的雇员参加了职业养老保险计划，目前，英国养老保险基金资产的 90%属于固定收益型养老保险计划。由于相关法律的变化、就业流动性的增大、退休金储蓄的可转移性等原因，固定缴费养老保险计划已越来越成为发展趋势。

为了减少成本而使养老金的管理标准化，使参与养老金计划的雇员能够挑选其投资经理，并实现工作转换时养老储蓄也能转移，英国正在拟议养老保险改革计划。主要包括下述内容：

1. 按雇员工资的 10%强制性缴费，其中雇主缴 5%，雇员缴 5%；
2. 政府为失业者缴纳养老保险费；
3. 养老金水平将以逐步达到平均工资的 50%为目标，为实现这一目标将每五年一次对养老保险的缴费情况进行审核。

在英国，由雇主设立的养老保险基金是通过签订信托契约的方式来进行管理的。信托契约内容包括：基金的运作和内部管理、申请成为基金的条件、受益人的收益权等。这类养老保险基金由职业养老金局负责监管。

根据有关规定，监管当局对养老保险基金的资金水平有下述要求：对基金的全部资产和负债情况至少每三年评估一次，对总资产和总负债至少每年评估一次，如果发现资产大于负债，将降低缴费率。如果资产超过负债的 90%，给予五年时间进行纠正。如果发现资产低于负债的 90%，给予一年时间进行纠正。

英国对于职业养老保险基金的投资结构方面基本上不加限制，惟一的限制是其资产投资于建立养老金的雇主企业的比例不能超过 5%。

目前，英国养老保险基金总的实际投资结构是：总资产的 54% 投资于本国股票，23% 投资于外国股票，9% 投资于本国债券，3% 投资于外国债券，5% 投资于房地产，4% 投资于现金储蓄，2% 投资于抵押证券。

过去的 30-40 年间，英国养老保险基金总资产不断增长，但将来随着人口老龄化等因素的影响，资产增长将越来越慢，发展趋势是更多的基金资产将由投资于股票转向投资于债券等固定收入的证券。

德国的养老保险基金原来受保险法律的管辖。根据 1998 年 4 月 1 日开始实施的投资公司法修正案，这类基金今后将归入投资公司法管辖。政府监管机构是联邦银行监管办公室，设在柏林。

德国养老保险基金资产达 3000 亿美元。目前总的投资结构是：投资于债券占 75%，投资于房地产占 13%，投资于股票占 9%，投资于现金储蓄占 3%。

新的投资公司法对养老保险基金的投资结构作出了一些规定：投资于股票的比例为 21%-75%，具体比例由各养老保险基金计划灵活掌握；投资于房地产的上限为 30%；投资于流动资金的上限为 49%；投资于金融衍生工具只限于套期保值目的，资产承受倾向风险上限为 30%。

另外，养老保险基金投资还要受到两条适用于所有基金的要求的限制：投资于一家发行公司的比例不能超过 5%；如果投资于证券的上限为 40% 的话，这一比例可提高到 10%。

法国全国养老保险管理机构有两个，分别负责蓝领和白领职工。

法国的养老保险基金管理必须通过人寿保险公司进行，而人寿保险公司则可以委托注册投资管理公司进行运营。其养老金资产额目前已达 6000 亿美元。

由于人口结构的变化和积累不足等原因,法国养老保险体系面临的主要问题是今后体系的运转将出现收不抵支、入不敷出的状况。1997 年法国开始在养老保险方面进行改革,其主要内容包括:政府希望养老保险基金能够更好地支持资本市场的发展;鼓励固定缴费型养老保险基金;除长期失业或残疾的情况外,养老金收益在退休前不能提前领取;退休金一次性支付的最高比例为 20%;对提供获得担保的收益不作要求;养老保险基金的行政管理和投资运营相分离;不强制雇主参加养老保险计划,而且,对参加养老保险计划的雇主的缴费规定不能超过雇员的四倍;养老保险计划对所有雇员开放;基金监事会成员中至少一半应是雇员的代表;对退休金收入征税,并对于养老保险基金投资结构有下述规定:①投资于债券的上限为 65%;②投资于一家公司发行的证券的上限为 5%。

六、西方社会养老保险的困境与前景

国外的社会养老保险在 20 世纪 60 年代经济稳定增长过去之后,形势不妙,特别在经济不景气和人口老龄化加剧的不利影响下,一些国家的养老保险遇到了基金不足的困难。据经济合作与发展组织统计,发达国家用于老年人的社会保险与福利支出大幅度上升,美国、日本、联邦德国、加拿大、法国、意大利、英国的社会福利支出占国内总产值的比重,在 1960-1981 年的 22 年期间增加了 9-13 个百分点,如下表所示。

养老金支出占国内总产值的比重联邦德国由 1960 年的 7.2% 上升为 1990 年有 11.2%;同期英国和法国分别由 3.4%和 5%上升为 8.2%和 10.5%。美国用于老年人的福利支出占联邦预算的比重 1980 年为 25%,1984 年为 28%,预计 2040 年将达到 40%。人口老龄化的发展促使很多国家不得不重新考虑如何为越来越多的退休人员提供退休金的问题。世界性的紧张局面甚至使有些人提出养老保险制度能否继续下去的疑问。

为了应付这一困难局面,一些国家采取了一些应急措施,主要有:削减福利开支(如英国曾考虑调整与工资挂钩的退休金、美国延长退休金上调的间隔时间)、对高额退休收入征税、提高养老保险费率、提高领取退休金的年龄、提倡建立私人退休金计划和储蓄养老、试行弹性退休制度,鼓励退休人员从事非全日制工作等等。但是这些措施在执行上困难重重,从福利国家砍福利一例就可见一斑:1988 年 11 月英国财政大臣劳森在一次吹风会上回答记者关于退休金问题时曾透露一项新计划正在酝酿中,同时提到“制定发放标准”的事。后一句话引起了记者的警觉,认为劳森暗示退休金制度要改革。消息传出后在下院引起轩然大波,在野党要求劳森澄清真相,劳森不得不申明没有改革退休金的打算,小小吹风会能引起大波,说明“养老金碰不得”。

为了回答社会上关于养老保险能不能继续和社会保障制度会不会崩溃的问题,国际劳工局 1980 年组织国际专家小组进行了调查研究,并于 1983 年写成了《展望 21 世纪:社会保障的发展》专题报告。报告指出:“所谓社会保障的‘危机’问题,应该明确并强调两个更深刻

的要点。首先，现存危机的主要起因，既不是领养老金人数的持续增加，也不是由于改进医疗技术的结果，而是经济发展缓慢和失业问题严重”。“就危机而论，不是社会保障结构的危机，而是经济基础由于运营不良而受到侵蚀所造成的危机。社会保障既不是经济危机的起因，也不是衰退的起因”。报告对前景的预测是：“如果能找到可接受的集资方式，或者能克服缴纳社会保障费的心理障碍，社会保障的发展就能为克服现存的经济危机作出贡献。”

社会养老保险制度是伴随着工业经济的发展建立起来的。近十几年来人口老龄化的发展给这一制度带来了压力，但是与此同时也带来了缓解这个问题的有利因素，那就是人口平均寿命延长带来的有效劳动岁月的延长，这是发展经济的积极因素。养老保险说到底是一个经济问题，充分开发利用包括有劳动能力的老年人在内的人力资源，发展科学，繁荣经济，从而增加养老保险基金的财源，就能使这项制度在改革中进一步发展。改革的趋向是社会养老保险着重于保障老年人的基本生活需要，辅之以与收入相关的退休金、企业补充养老保险、保险公司的养老保险、个人储蓄以及劳动者退休金互济（如日本的劳动者共济），在基金筹集上向多渠道和半积累式发展，大部分国家政府和学术界人士主张延长退休年龄，鼓励退休人员参与发展，由全社会合理分担养老的责任和义务。

七、德国的工伤保险制度

德国是世界上第一个建立工伤保险制度的国家。1984年7月6日，德国颁布工伤保险法，其基于与民法不同的原则，即“不以追究事故责任者确定赔付的原则”。其含义为，在工伤赔付上，无需再追究是雇主还是雇员方面的过错，而是以“是否发生在就业过程中为确定工伤赔付范围的划定标准。雇主必须对生产过程中发生事故造成的损失承担责任。

德国工伤保险管理工作具有三项主要内容，即预防、康复、待遇给付。工伤保险管理机构一手发放所有的预防、康复、工伤待遇，以便于很好掌握先预防、后康复，先康复、后养老的原则。由首要工作目标决定，机构的主要关注方面及工作重点放在事故预防上。同时，尽最大努力提供康复。

在事故预防方面，同业公会的责任有以下六个方面：

1. 颁布安全法规。这些法规是根据情况的变化而随时补充和调整的。其中全德同业公会的职业安全研究中心在颁布系统安全系数及标准方面具有重要的作用，它提供的一些安全法规草案经同业公会通过并在行业中实施之后，有的已成为欧共体国家承认的统一标准；
2. 监督事故隐患。同业公会对企业的监督主要侧重在技术监督。各同业公会都有专职技术监督官员和检查员，在各个地方对成员公司进行巡回检查和提供服务；
3. 咨询。包括：测定厂内所有的设施、工艺过程及建筑结构；

4. 提供培训服务。同业公会工作人员在培训中心、流动培训车、企业内部及地方的培训中心为雇主、雇员提供免费的培训服务；
5. 监测与调查。免费提供下列流动服务：视觉测定、听力测定、噪音测量和有毒物质测定，对可疑职业病导致原因进行调查。建立了有毒有害物品及材料数据库，为企业采取必要的防护措施提供服务；
6. 产品安全标准鉴定，德国的产品在进入市场之前必须要获得安全鉴定书。

在康复方面，德国的“康复”概念包括三方面内容，即“医疗康复”、“职业康复”和“社会康复”。医疗康复，在德国对工伤事故的治疗采用最尖端的技术和最良好的医疗条件、以寻求最好的医疗康复结果。工伤医疗过程是由一位专家负责对受伤害人员的检查、诊断和采用医疗措施的全过程。同时，同业公会的一位有经验的专家参与整个医疗过程的控制，德国的同业公会共拥有 11 家专门的工伤医院，分布在全国各个地区。职业康复，德国职业康复的一个特点是在医疗康复进行之中即开始提供职业康复。同业公会专门人员在工伤发生之后立即同工伤人员及其家属保持联系，同工伤人员及负责医疗的医生制定康复计划以及需要进行的锻炼活动，以便于工伤人员重返工作岗位。他们还帮助那些不能完全恢复劳动能力的人寻找合适的工作。德国的经验是，帮助工伤人员找工作这一过程要尽量早。根据规定，企业应录用一定比例的残疾人员，若企业不愿雇佣残疾人员，须每年缴纳一定费用再将这笔费用转给愿意使用残疾人的企业。社会康复，德国将有利于工伤残疾人员重新恢复其社会生活的措施称之为社会康复措施。包括由同业公会出资改建工伤残疾人员的房屋及汽车，以及提供参加残疾人体育运动的路费补助等等。在德国，没有疗养、疗养地及康复中心这些概念，因为没有疗养过程，目的在于节省费用和促进劳动力尽快返回工作岗位。

德国工伤保险现金待遇包括：

1. 负伤后停止工作期间，前 6 周由雇主发给工资。
2. 伤残待遇。这一待遇在医疗康复及职业康复期间发给，为总收入的 80 %。但获得的待遇数额不能超过本人过去的净收入。
3. 临时性补贴。在参加职业培训、接受职业指导期间发给，直至确定为无法再就业。标准为伤残待遇的 68%。受伤害者有子女需供养，或其配偶要求提供护理的为伤残待遇的 75%。
4. 年金。这一待遇终生付给那些由于工伤或职业病导致部分或全部丧失劳动能力的人。依据伤残程度确定不同的给付标准。伤残程度为 100% 的，发给最高年金，为本人平均收入的 67%；伤残程度为 90% 的，发给最高年金的 90%；伤残程度为 80% 的，发给最高年金的 80%。

5. 寡妇鳏夫年金。最高为死亡者年收入的 30%，或者年收入的 40%。
6. 孤儿年金。数额为死亡者年收入的 20%。如果父母双方死亡的为死亡者年收入的 30%，孤儿年金可领取至 18 岁。
7. 父母年金。一位父亲或母亲领取死亡者年收入的 20%。父母双方共领取死亡者年收入的 30%。
8. 幸存者津贴。工伤人员后来由于一般性原因死亡，遗属一次性领取死亡者过去收入的 40%。特别需要说明的是：在德国，工伤年金只根据残废等级发放，不与伤残人员就业状况联系，不根据工伤人员再就业之后的工资进行调整。如果伤残程度没有变化，则终身领取同一标准的年金。另外，在德国没有对工伤人员的一次性高额赔付待遇，这是考虑将有限的资金更多地用于康复，并减少工伤保险基金支付。

同业公会专家认为，德国的工伤保险制度其基本制度与方法在产生之后基本没有改变，其经历了战争时期、20 世纪 20 年代的通货膨胀、20 世纪 30 年代的大萧条，以及 1948 年的货币改革，不但制度幸存，而且一直能提供保险待遇和运行。这归功于三大法宝：即预防优先、民主管理和低积累。工伤保险基金里只有 8% 花在预防上，却可以减少和控制工伤保险费用总体规模。在德国各个社会保险项目中，工伤保险是基金规模最小的一个，但其制度的效率显示，它在德国的社会福利制度中起着重要的作用。特别是在安全生产方面，虽然在德国有政府的劳动安全卫生监督部门，但不能否认同业公会在其中所发挥的重大作用，仅从工伤保险费用支出的节省角度看还是不够的。其对改进生产方法和产品安全质量的约束所造成的巨大的社会效益是无法估量的。同业公会的民主管理机制，约束雇主采用安全措施，约束雇员进行危险操作行为，而且不断根据情况的变化而随时补充与调整法规。

德国工伤保险的原则有些是世界上惟一的，如“赔付同事故预防紧密结合”。德国工伤保险的有些做法是不普遍，但也不是世界惟一的，如“代表委员会民主管理制度”；有些是普遍原则，如“雇主缴费”“强制实行”等等。德专家认为这是一个好的制度，效率高且费用低。他们批评有些国家，包括许多西欧国家采用最低标准，发生了很多问题。德国的方式从短期来看是费钱的，但从长期来看是省钱的。那些执行了最低安全标准的国家没有在采用高安全标准上花钱，但对于工伤事故的年金要长期支付，有的支付达 30-40 年，另外还需要支付大量的医疗费，造成了长久的负担。

八、美国医疗保险制度

今日美国的医疗保险组织形式显然来源于欧洲的影响，并分成三大部分，在一定意义上反映了就业状况。私人医疗保险（VHI）通常表示目前在职工作；社会医疗保险（SHI）表明参加者享受政府提供的保险；享受公共福利医疗服务制度意味着失去工作或因残疾而不能就业。

美国医疗保险从总体上可以分为三大类：一是私人医疗保险形式；二是社会医疗保险形式；三是社会福利性医疗服务形式。

(一)私人医疗保险

美国的私人医疗保险，大致可分为三部分：

1. 蓝十字和蓝盾组织（Blue Cross and Blue shield）开办的医疗保险；
2. 私立或商业性保险公司的医疗保险；
3. 健康维持组织（HMOs）等预付型医疗保险计划。其各自的承保者分别是服务提供者、第三者或中介组织、患者群体或独立的承保者。

(二)社会医疗保险

美国政府创办了两类社会医疗保险制度：一是工伤补偿保险，二是专为老年人、残疾人和其他特殊人群而设立的医疗照顾制度，有部分州也创办了地区性社会医疗保险制度，如加州的短期残疾保险和夏威夷州的全民医疗保险。

1. 工伤保险

在一定程度上美国 50 个州都提供了工伤保险。这是最常见的社会医疗保险，1975 年，140 多个国家中就有 128 个国家设立了工伤保险，美国第一个工伤保险的法律是 1914 年在纽约州通过的，1950 年密西西比是最后一个实施工伤保险的州。目前，大约 80% 的员工在一定程度上拥有工伤保险，大约有 2100 万职工没有工伤保险，主要是从事农业生产、家庭服务或打短工的群体，通常是这一部分人没有医疗保险。

工伤保险主要提供两种津贴：

(1) 对伤残导致工资损失部分的补偿：

(2) 支付医疗服务所需的部分或全部费用，工伤保险可以由一个私人保险公司、州政府保险金、企业风险基金承担经营任务。保险金通常根据过去的实际情况测定。据统计，1985 年工伤保险为伤残职工的支付额为 \$82 亿。

2. 医疗照顾制

1965 年 7 月 30 日，美国政府正式设立了社会医疗保险医疗照顾制度。严格地讲，只有医疗照顾制的 A 部分医院服务保险部分是社会医疗保险；B 部分补充医疗保险部分既不是强制

性又不是由专项基金支助的，其经费的 74% 来自财政收入，其余 26% 来自医疗照顾制享有者缴纳的保险金。

医疗照顾制在经费支助和服务提供上实行的是一个间接的模式，美国卫生和福利部的分支机构卫生服务经费管理局（HCFA），同各自独立的医疗服务提供者之间签订合同，医疗照顾制的享受者自主地同服务提供者接洽。医疗服务经费管理局（HCFA）要保证支付服务提供者费用，但服务提供者既不归属政府，又不是政府所雇用的。

（三）福利性医疗服务

公众支持或福利性医疗服务是由联邦、州和地方政府共同举办的项目，最有代表性的是医疗支助制。在联邦政府水平上由医疗服务经费管理局（HCFA）

管理，医疗支助制的费用平均 55% 来自联邦政府的财政收入、45% 来自州财政收入。由于各州收入水平的不同，联邦政府支付的幅度大约为 50%—77.5%。财政收入主要来自于个人收入税、企业收入税和各种执照税，在一定程度上，这些税收是由高收入人群和组织承担的，因此，医疗支助制代表了一种经费流向贫困者的情况，这也是福利性医疗服务同社会保险的最大区别，这是政府对贫困者的救济。

社会医疗保险是按资格享有的制度，而不是救济性的，个体在他们的就业过程中获得享有社会医疗保险的权利。社会医疗保险的基金来自于每个缴税人的，这是由职工和雇主平等缴纳的社会保障税，工伤保险的费用有一部分是来自员工的劳动。当员工退休或因工伤残，社会医疗保险将为其及家属提供保险服务，社会医疗保险的主要目的是社会平等公正，为人们提供防止灾害的保护，并解决个体难以担负的风险。

九、各国工伤保险制度简介

工伤保险是目前世界各国实行最多的一种社会保险制度。据有关方面调查资料表明，全世界有 130 多个国家实行工伤保险。

在英国，工伤保险包括除独立劳动者外的所有雇员，被保险的人如果是暂时性丧失劳动能力，每周一律补助 23.4 英镑，妻子为 12.75 英镑，小孩为 1.25 英镑。最高限额为本人原收入的 85%。如果被保险人永久伤残，伤残的程度达 100% 时，每周给付的残废抚恤金最高不超过 44.3 英镑。如需要长期护理，则发给长期护理费，最多 17.7 英镑，特殊情况可支付到 35.4 英镑。永久部分残废者，按其残废程度发给补助金。残废程度在 1%—19% 之间，可以一次获得补助 2950 英镑；残废程度在 20%—90% 之间，每周支付 8.9—39.9 英镑不等。凡因工作改行，发给特殊艰苦补助费，每周最多 12.75 英镑。矿工另有附加补助制度。

美国的工伤保险制度，各个州的立法规定有很大差异，与西欧“高福利”国家的保障程度比较也有差距。许多州把农业工人、家务工人和临时工都排斥在工伤保险以外，1980年，美国就有1900万工人未受工伤事故保险保障。除煤矿工人矽肺病外，许多职业病人都没有获得工伤保险的待遇。美国企业职工受伤残以后，根据各个州的立法，向有关保险机构提出工伤保险责任范围内的赔偿要求。工伤保险基金是根据职业的危险性由雇主缴纳保险费建立的。有6个州根据职工暂时残废，开设了6个月以上的职工暂时残疾保险。

法国的工伤保险属于暂时伤残补助性质。规定头28天为本人收入的50%，最高限额为344法郎。28天以后，提高到66%，最高限额为458法郎。如工伤属完全残废，性质为永久性的，其抚恤金为最近12个月的平均收入的100%，同时也规定了最高和最低限额，长期护理费为伤残抚恤金的40%，最低一年为34963法郎。部分伤残，根据伤残程度而定。伤残低于10%的，一次给付伤残抚恤金。伤残10%-50%的，抚恤金为本人收入减少部分的1/2。伤残超过50%的，收入损失超过50%部分补助1.5倍。非因工伤残根据伤残程度分为三等，一等为本人工资的30%，二等为50%，三等为50%另加一定数额的附加津贴。

在日本，工伤保险待遇为6种，其中，中央和地方直属企业员工工伤保险金给付，国家公务员工伤保险金的给付，私营企业员工工伤保险金的给付、船员和海员的工伤保险金的给付等5种，其补偿办法根据国家的有关法律实行。只有公共企业员工的工伤保险金的给付，是根据劳动合同履行权利和义务。工伤保险金办法有：因工负伤免费医疗时间不限，直到病愈为止。因工伤停发的工资，前三天由资方根据“劳动基准法”规定给付原工资的60%作为补偿，从第四天起给付病假补贴，办法为病假前3个月的平均月工资的60%。三年未痊愈者，转为长期病假补偿，免费医疗不变，工资改为年支付办法，一级为313天，三级为245天，视伤残程度而定。国家公务员和地方公务员工伤待遇与上述规定相同，但没有长期病假补偿制度。因工残废有14个等级。1-7等给付残废年金，8-14等给付一次性残废补助金。1-7等残废金为残废前3个月的平均工资的280天至117天不等。8-14等残废者一次性给付残废金为450天至56天日工资不等。

前苏联的工伤保险范围比较宽，包括了企事业单位的员工、国家公务人员、学生和国营农场的工人。集体农场也有专门的工伤保险制度。员工不缴纳保险费，由国家组织保险基金。因工伤和职业病致残的员工，根据丧失劳动能力的程度分为三个等级，残废等级由医务劳动鉴定委员会确定，并定期复查，享受工伤保险待遇也没有最低最高期限的规定。因工伤残的一等残废金补助为员工本人养老金的110%。最低每月72卢布，最高为120卢布。非因工伤残的补助金为100%。二等残废金分为100%和90%，最低为45卢布，最高为120卢布。前苏联的国家工伤保险制度规定，残废金最低保证金为21-70卢布，最高限额为60-120卢布。

南斯拉夫的工伤保险则以社会保险的形式解决。其范围有工业、商业和农业的雇用劳动者，公务人员以及手工业者和渔业合作社社员。从丧失劳动能力起即可享受工伤保险条件待遇，直

到痊愈，或根据残废程度核发永久残废抚恤金。因工伤残人员，按残废前 10 年的月平均工资收入的 85% 给付。护理费由保险共同体规定，一般为基本生活的最低需要数。非因工残废的人员，在退休年龄前致残的男员工残废金不少于残废前 10 年的月平均工资的 45%，女员工不少 55%，在退休年龄之后残废的男员工的残废金不少于上述工资的 35%，女员工不少于 40%。同时大多数保险机构都有增补的办法，其幅度依据本人工龄的长短，增补 10%~30%，因此南斯拉夫的伤残保险金实际上可以达到本人致残前 10 年的月平均工资的 75%~85%。

虽然各个国家的工伤保险的规定标准和给付方法有所不同，但归纳起来可分为均一制和比例制两种。均一制的工伤待遇规定，伤残补助金统一标准，不与本人工资挂钩，比例制的工伤保险待遇，按照伤残程度与本人工资的一定比例发给。

现在世界上的大多数国家都采用比例制的办法。工伤保险金的给付分为暂时伤残补助、永久全残补助和永久部分伤残补助三种。暂时伤残补助，一般都以负伤前最近一个时期的月平均工资为基础，补助标准为 30% 至 100% 不等。有的国家规定了最低最高限额，还有些国家则规定了暂时伤残补助金的支付期限。如波兰规定支付期为 26 周至 39 周，挪威、泰国规定最高支付期为 52 周。逾期不能康复的，改发永久性伤残补助金。永久全残的给付标准，一般也是按照负伤前最近一个时期的月平均工资的一定比例发给，比暂时伤残的补助金下限要高，一般为 60%-100%，世界上绝大多数国家都对永久全残补助金作了最高和最低限额。如埃及政府规定，永久全残补助金最低每月为 20 镑，最高每月为 200 镑。也有的国家规定，因工永久全残一次性给付一笔相当于 12 年工资的补助，如尼日利亚政府规定，永久全残的一次给付金为本人工资的 54 个月。永久部分伤残的补助标准，一般都是以丧失劳动能力的程度而定。有些国家在一次性给付的同时，另外附加一些规定。如阿根廷规定，一次性给付永久部分伤残补助金，为平均日工资损失乘以 1000 天。墨西哥规定残废程度超过 50% 以上，享受全额抚恤金的一定百分比。保加利亚则规定最低补助标准为 35 列弗。

世界各国工伤保险事业的发展，有许多值得总结和借鉴的经验。

第一，各国在工伤保险方面都有明确的法律条文和有关规定，这样可以避免许多不必要的法律纠纷与经济纠纷，进而也减少了企业与职工、雇主与雇工之间的矛盾，安定了社会正常的秩序，有利于经济发展。

第二，各国都成立了工伤保险的专门机构，实现了工伤保险基金制度，由国家给予政策上的扶持和帮助，减轻了企业的负担，使员工能获得真正的工伤保障，享受各种应得的工伤保险待遇。

第三，各国工伤保险待遇都比较高，有利于企业员工安心工作，积极努力为企业生产劳动。与此同时，工伤保险规定了最低保障程度和最高补助限额，以保证工伤保险基金的稳定，同时又保障企业职工受伤致残或得职业病后有相当稳定的家庭与个人生活。

第四，各国在工伤保险覆盖面上都与实际有一定差距，许多个体和农业工人被排除在外，也有一些因政策或经济上的原因得不到保障，这些问题的解决，有待于社会经济的进一步发展和工伤保险法律条文与专项规定的进一步完善

第十编 员工福利

第一章 福利制度概论

20 世纪 70 年代，位于路易斯安那州的拉法耶特的一家钻井液体供应商，贝塔化学公司美国在销售额和利润猛增几倍之后采用了一种全面分红计划。这一决定的主要依据是贝塔公司对员工态度的调查，这一调查表明，他们宁愿要分红而不愿要其他形式的福利。

20 世纪 90 年代，贝塔公司报酬计划提供的基本工资水平比拉法耶特类似工作的工资水平低 20%，是公司利润的一半，每季度都以固定百分比来支付员工工资。分配的利润平均为基本工资 50% 以上，这使得贝塔公司的平均报酬比该地区的平均报酬高 20%。

贝塔公司将福利水平保持在最小值，没有退休计划，只有极其有限的医疗计划，只承保灾难性的大病。然而因为平均报酬高，员工认为很合算。也正是由于报酬高，贝塔公司一直是受人欢迎的企业，应聘者很多。

20 世纪 80 年代中期的石油价格下跌，又反过来影响到许多行业。所有大石油公司及其许多供应商的利润猛跌。

贝塔公司的利润在 1992 年显著下降，按利润分配的奖金还不到历史平均水平的一半。1994 年前两个季度的企业收入进一步下降，到年中，形势已经十分明了，公司整个下半年将出现亏损。8 月底，公司召开了董事会讨论分红计划。一位负责人表示，他认为公司应该放弃分红计划。

下面这个实例说明了另一种福利情况。里兹·安妮·米勒（Liz Anne Miller）是一位离了婚的人并且是 3 个上小学的孩子的母亲。她在布希弗姆公司做插图画以维持家庭生活。她的正常工作时间为周一至周五早上 8:00 至晚 5:00，而孩子们的学校于每个工作日上午 9:00 上课，下午 3:30 放学。她做好了孩子们放学后的安排，但却面临着一个难以解决的问题，即如何在早晨送完孩子上学后按时赶来上班。虽然学校校长允许孩子们每天早上 7:45 进入教学楼等待上课，但里兹担心她不可能无尽头地这样下去。所以当公司管理部门宣布实施一套新的弹性工作时间时，里兹十分高兴。

尽管上述这些事看上去毫无共同之处，但每一件事都涉及到福利这个范围很广的问题。约翰正在对借助公司的教育辅助计划继续其学业的可能性进行调查：贝塔公司及其员工正在为公司利润和自己分红的减少而烦恼，里兹相信新的弹性工作时间会解决她照顾孩子的难题。

下面我们要讨论福利问题，涉及的主题是：

- (1) 定义福利。
- (2) 强调整个报酬制度中福利的重要性。
- (3) 介绍员工福利的主要形式及其在企业中的重要性。
- (4) 福利管理中的一些困难问题进行讨论。

一、对福利的准备性了解

(一) 员工福利

1. 定义

对企业员工而言，广义的福利包括三个层次：首先，作为一个合法的国家公民，有权享受政府提供的文化、教育、卫生、社会保障等公共福利和公共服务；其次，作为企业的成员，可以享受由企业兴办的各种集体福利；最后，还可以享受到工资收入以外的、企业为员工个人及其家庭所提供的实物和服务等福利形式。

狭义的员工福利又称劳动福利，它是企业为满足劳动者的生活需要，在工资收入之外，向员工本人及其家属提供的货币、实物及一些服务形式。

2. 职工福利的特点

它具有下述基本属性：

- (1) 补偿性。即员工福利是对劳动者所提供劳动的一种物质补偿，享受员工福利须以履行劳动义务为前提。
- (2) 均等性。即员工福利在员工之间的分配和享受，具有一定程度的机会均等和利益均沾的特点，每个员工都有享受本单位员工福利的均等权利，都能共同享受本单位分配的福利补贴和举办的各种福利事业。
- (3) 补充性。即员工福利是对按劳分配的补充。因为实行按劳分配，难以避免各个劳动者由于劳动能力、供养人口等因素的差别所导致的个人消费品满足程度不平等和部分员工生活困难，员工福利可以在一定程度上缓解按劳分配带来的生活富裕程度差别。所以，员工福利不是个人消费品分配的主要形式，而仅仅是工资的必要补充。

(4)集体性。即员工福利的主要形式是举办集体福利事业，员工主要是通过集体消费或共同使用公共设施的方式分享职工福利。虽然某些员工福利项目要分配给个人，但这不是员工福利的主要。

3. 员工福利机构

员工福利机构是指企业内部依法设置的，由企业方代表、员工代表和福利事业单位工作人员共同组成的，管理员工福利事业的机构。员工福利机构具有劳资合作的性质，在机构的成员中，员工代表的比例一般在半数或 2/3 左右，由员工代表大会选举，常设办事机构在工会。

员工福利机构是一个由综合性机构和专门性机构所构成的，在实施员工福利的过程中统一领导、分工协作的组织系统。综合性员工福利机构，即员工福利委员会，是对本单位各层次各部门的员工福利工作实行全面和统一管理的机构。专门性员工福利机构，是指在员工福利委员会统一领导下分管特定福利项目的机构。一般有：

- (1)员工福利基金管理机构，分管员工福利基金的提取、使用和储存，以及福利补贴发放、产品（服务）优待、员工互助基金等项事务；
- (2)员工住宅管理机构，分管员工住宅资金的筹集、建设规划、分配、物业管理等项事务；
- (3)员工生活管理机构，分管员工食堂、员工医务机构、员工幼儿园和子弟学校、公共澡堂等员工基本生活服务机构；
- (4)员工文体管理机构，分管员工业余文化娱乐、体育方面的事务；
- (5)女工福利管理机构，分管女员工所特有的各项福利事务。

4. 员工福利基金

员工福利基金是企业依法筹集，专门用于员工福利支出的资金。它是员工福利事业的财力基础。在不同的国家和地区，员工福利基金的来源不一，基本有三个渠道：

- (1)按法律规定从企业财产和收入中提取；
- (2)企业自筹；
- (3)向员工个人征收等。

员工福利基金不同于一般企业财产，与全体员工的基本利益密切相关，受到法律的特别保护，我国立法中的特别保护措施有：

(1)任何部门不得没收员工福利基金；

(2)员工福利基金有优先补偿权，企业宣告破产时，尚未依法提取的员工福利基金，应尽先依法足额提取；

(3)不提取或少提取员工福利基金的企业将受到行政和经济处罚，侵占和贪污员工福利基金的，从重追究其刑事责任。

5. 员工的社会福利

(1)社会福利定义为一种社会事业或社会机构，主要指政府机构与社会服务间的有组织联系，以协调个人和团体在社会生活、公共健康及人际关系等方面的需求，增进社会福利。

(2)社会福利有如下本质特征：

①普遍性。社会福利的实施目的是为了促进国民整体生活水平和生活质量的提高，而不是为了部分群体和公民的利益。

②无偿性。社会福利是对全体合法的公民提供的一种不付报酬的社会帮助，每个公民都有平等享受社会福利的权利。

③国家是社会福利的实施主体。提供社会福利是国家的职责，此外，一些非功利的社会组织也有兴办社会福利的权利和义务。

(3)社会福利作为一种制度，是人类进入工业化社会后产生和发展起来的。在此之前，福利只是作为一种“善”与“恶”的社会道德规范与个人责任，在局部范围内和个别场合发挥作用。如埃及文献《死亡之书》就记载着“我给所有的饥饿者以面包，我给裸露者以衣裳”的警句。古罗马的“责任观念”认为，富者有责任帮助贫者，幸运者有义务帮助不幸者。古希腊的“幸福论”则认为，“幸福要与别人分享才能得到。富有者要得到心灵上的满足，要得到人们的好感和颂扬，甚至要想控制别人，就应该施舍财富给穷人。”宗教教义还宣称，社会财富是上帝的恩赐，每一个人都有权公平地分享财富，但任何人无权独享，只能索取他自己应得的那一部分。因此，在当时那个时代，富有者对贫困者的施舍，强者对弱者的恩赐被看做是上帝的意志和判断人们“善”与“恶”的行为准则。圣经上明确提出过，谁提供救济给穷人，谁就能得到上帝的祝福。就是说，人们按照上帝的旨意将一部分财富分给贫者、弱者，就是能得到上帝赐福的“善”行，反之，就是要受到上帝惩罚的“恶”行，等等。可见，古时的社会福利是受当时的道德说教和人们敬神畏神情绪影响而产生的个别慈善行为。

随着工业社会形成和发展，旧的慈善事业，包括其他保障措施已无力解决商品经济条件下必然出现的孤、老、寡、病、残、贫困等社会现象。于是，真正的社会保险应运而生，并通过

社会实践，在一定程度上消除了政府利用其他手段不能避免的社会震荡，确保商品经济稳定的发展。与此同时，作为社会福利事业也获得了发展，主要表现在：

第一，福利不再是支离破碎的缺乏社会吸引力的局部慈善行为，而是通过政府立法并组织实施的现代社会福利制度。

第二，福利提供的内容不单是物质生活方面的需要，还包括精神生活和个人全面发展方面的需要。

第三，就福利思想来说，古代占统治地位的行善积德、祈求上帝赐福等观念，已让位于“福利经济”理论和“福利国家”理论。

总之，由于社会福利的积极作用与客观效果，使它同其他社会保障措施一样，成为现代文明与进步的一面镜子，深受各国政府重视。如今，大大小小的国家，不论是社会主义国家，还是资本主义国家，不论是穷国还是富国，各自都建立了一套社会福利制度。

(4) 员工福利与社会福利的关系。二者都是以满足社会成员的物质和精神生活需要、维持和提高社会成员的生活质量为基本任务，以实现社会公平为主要价值目标的物质帮助形式；并且，在员工福利社会化的过程中，员工福利设施可以兼有一定的社会福利职能，公共福利设施可以承担一定的员工福利任务。员工福利与社会福利的主要区别在于：

①前者由用人单位举办或者负担费用；后者由国家和社会举办和负担费用。

②前者的享受主体只限于特定用人单位的员工（包括退休人员）及其亲属；后者的享受主体则是全社会成员。

③举办的性质不同：员工福利具有一定的集体性质；社会福利具有一定的社会性质。

(二) 社会保障

1. 定义

国际劳工局 1989 年对社会保障的定义为：社会通过一系列公共措施向其成员提供的用以抵御因疾病、生育、工伤、失业、伤残、年老、死亡而丧失收入或收入锐减引起的经济和社会灾难的保护、医疗保险的保护以及有子女家庭的补贴。各国对社会保障的定义与国际劳工组织的定义大体相同，一般都认为社会保障是一种公共福利事业和社会救助体系，其目的是保障社会成员在遇到风险和灾难之时，可以通过国家和社会的力量为其提供基本的物质保证。

2. 起源

社会保障概念起源于 20 世纪 30 年代，1935 年美国最先建立了社会保障制度，颁布了第一部《社会保障法》。早期的社会保障与社会保险在概念和内涵上划分不很严谨，通常用社会保险代替社会保障，这是源于最初的社会保障具有社会救济的性质，救济对象主要是一些贫困者和失业者。随着社会保险制度的发展，社会保障与社会保险近乎同义。而后，西方一些福利国家实行多方位的社会福利政策，社会保障体系日益庞大，福利色彩浓厚。特定国家社会保险的范围和水平与国家经济实力和政府福利政策密切相关，从发展趋势看，尽管发达国家的社会保障水平明显高于发展中国家，但是淡化高福利色彩，减轻政府开支，强化企业和个人保险意识是各国社会保障系统共同的改革目标和发展方向。

3. 划分

(1) 责任主体划分

社会保障的责任主体，分别包括政府、社团、以及企事业等用人单位。因此，人们在讨论中也常常以责任主体的区别来划分社会保障，如政府保障、企业保障，并以此与家庭保障、自我保障进行比较。

(2) 区域划分

从城乡差别这一古老命题和现实出发，社会保障的区域划分仍属客观必然。无论从内容还是从形式上，城市社会保障与农村社会保障两者有较大的差异。

(3) 模式划分

社会保险、社会福利、社会救济、国家抚恤和群众优待、社区服务（及社会工作）作为五大模式机制构成了社会保障的又一种划分方式。

其一，社会保险是国家和社会组织采用保险方式确保劳动者基本生活条件，对劳动者的收入维持与补贴及医疗药品等实物给付的一种社会保障；其二，社会福利是国家依照有关政策、法律，为保障公民的合法权益，保证居民维持标准生活水平、稳定生活质量提供资金和服务的一种社会保障；其三，社会救济是国家和社会为调整社会关系，维护社会秩序，对城乡社会贫困居民的基本生活给予扶持、救助的一种社会保障模式机制；其四，国家抚恤和群众优待是国家和社会依照法律、法规对优抚对象给予物质帮助和精神鼓励的一项社会保障模式机制；其五，社区服务（及社会工作）是在政府倡导下发动社区成员通过互助性的社会服务就地解决本地区社会问题的一种社会保障模式机制。

(三) 社会保险

社会保险是社会保障体系的核心内容，但两者不仅在范围和形式上，而且在性质和运作机制上都存在着显著的区别，它们是两种不同的经济行为，这些可以通过社会保险的特点体现出来。

1. 社会保险的类型

第一种类型是“国家型”的社会保险制度，主要以原苏联和东欧国家为代表。贯彻一切丧失劳动能力的情况和失业都应实行保险，费用全部由国家负担。

第二种类型是“福利型”的社会保险制度，主要以瑞典、英国为代表。它贯彻的是“普遍性”的原则，口号是“收入均等化、就业充分化、福利普遍化、福利设施体系化”，实行对“从摇篮到坟墓”的各种生活需要的保障。福利型的社会保险制度项目多、待遇高，但福利费开支大，人民税赋沉重，因收入差距小，也影响劳动积极性的发挥。

第三种类型是“储金型”的社会保险制度，主要以新加坡为代表。这种制度实质上是强制储蓄，强制劳方或劳资双方缴费，以员工名义存入储金局，员工退休或其他需用时，连本带息发还职工。这种制度，在投保人之间不存在收入再分配，因此不能互助互济，不能共担风险，只是一种原始的社会保障制度。

第四种类型是“传统型”的社会保险制度，主要以美国、日本为代表。它贯彻的是“选择性”（即选择部分人实行）的原则，强调“个人责任，给付与收入、缴费相联系，分配有利于低收入者，支付有一定期限，费用由个人、单位、政府三方负担或两方负担，工作统一由国家专门机构管理。传统型的社会保险制度比较适合商品市场经济的需要，目前许多国家都在注意研究这方面的问题。

2. 社会保险的特点及与社会保障的区别

(1) 保障性

社会保险的主要目的是为失去生活来源的劳动者提供基本的生活保证，符合国家法律规定的劳动者均可享受到国家所提供的各种社会保险待遇。社会保险的保障范围与社会保障不同，受经济发展水平所限，在一定时期内，只在法律规定的范围内实施。而社会保障则是在全社会范围内实施的，经济发展水平只决定其保障水平，不影响其保障范围。

(2) 防范性

政府所征集、企业和个人所缴纳的各种社会保险基金，是防范风险所用，目的是在劳动者遇到劳动风险时，有足够的物质基础来提供资助，防范性是社会保险的一个基本特征。

社会保险的防范性是与投保人的权利、义务相联系的，投保人的给付水平与投保金额直接相关，只是在一定条件下根据保障对象的情况进行统筹。而社会保障分配一般不强调权利与义务的对应关系，多数情况下是国家、社会对受保障者的单方援助，以保障其基本生活需要为目的。

(3) 强制性

社会保险是通过国家立法强制性实施的，在法律规定的范围内，企业或用人单位都必须依法参加社会保险，按规定缴纳保险费；国家对无故迟缴或拒缴社会保险费的企业，要征收滞纳金或追究法律责任。在各险种中，工伤保险的强制性特征最为明显。

(4) 互济性

社会保险是政府运用统筹调剂的办法，集中筹集和使用资金，以防范或解决不同层次、行业、职业劳动者由于各种劳动风险造成的生活困难。互济性与社会保险的社会性有密切的关系，是运用社会力量进行风险分摊和损失补偿。由于各种劳动风险涉及的劳动群体不同，也由于受国家社会统筹能力的限制，所以在一定时期内，只能对一些劳动风险进行一定程度的防范和补偿。社会保险的互济性这一特点与社会保障有所区别，社会保障不仅要承担所有国民可能遇到的一切风险，而且还要承担社会发展方面的责任，例如义务教育、公共卫生和社会安全。

(5) 差别性

社会保险具有一定的福利性，但在享受保险待遇上也体现一定的差别性。当劳动者同样出现年老、患病、死亡、失业、生育等风险时，由于个人的工龄、工资和缴纳的保险费用不同，其享受的保险待遇也会有差别。例如一些国家企业员工的养老保险待遇，与企业和个人保险金缴纳数额有直接的关系，甚至为了保证员工年老时的生活水平和生活质量，大力发展多层次的社会养老保险制度，即鼓励企业兴办补偿养老保险和个人储蓄养老保险，作为社会养老保险制度的补充。

3. 社会保险与员工福利

在个人消费品分配体系中，员工福利和社会保险一样，都是基于劳动关系的个人消费品分配形式，都以劳动者向社会提供的劳动作为享受的前提，都来自劳动者的必要劳动所创造的价值，都属于劳动力再生产的费用。

他们的区别主要在于：

(1) 社会保险是在劳动者丧失劳动能力或劳动机会期间进行个人消费品分配的主要形式，亦即工资的替代形式；员工福利则一般是劳动过程中进行个人消费品分配的辅助形式，亦即工资的补充形式。

(2) 社会保险是对劳动者以往所提供劳动的补偿，主要按劳动者的基本生活需要进行分配；员工福利虽然要求劳动者以提供劳动为享受的前提，但不要求与劳动义务对等，而是按照需要和可能、均等和共享的原则进行分配。

(3) 社会保险待遇主要由社会保险经办机构和有关社会服务机构以货币、服务等形式给付，仅货币给付部分由享受者自由支配；员工福利主要由用人单位以兴办公用设施、提供集体服务的形式给付，仅有发给个人的补贴、实物，才由享受者自由支配。

二、福利制度现状

今天大多数企业已意识到，他们有责任为员工提供保险和其他如健康、安全、保障这类常规福利等方案。这些方案被称为福利并且包括了所有的经济报偿，但通常并不直接支付给员工。福利占用公司的资金，而员工通常间接受益。例如，一家公司可能每年花费 3200 美元无一例外地为每名员工支付健康保险金。员工并非直接得到钱，但确实获得了健康保险的福利。这种报酬有两个显著的好处：（1）员工通常不必缴税；（2）以保险为例，团体险的保险金比个人险需支付的金额要低很多。

(一)越来越“胖”的福利

过去 60 多年中，欧美国家的企业里员工福利占劳动总成本的比重不断增加，已经成为员工劳动报酬中的一个重要部分。20 世纪 90 年代初，美国企业每年为员工福利所支付的费用，绝对额已在一万亿美元上下。如下表所示。

一般地说，员工是因为公司组织的成员而享受福利待遇。福利一般与工作效率无关，因此起不到鼓励员工提高业绩的作用。然而，有吸引力的福利待遇有助于招聘和留住合格的劳动力，如表所示。

福利开支很大且增长迅速，一位年薪 3 万美元的工人将得到大约 11700 美元（占工资额的 39%）的福利待遇。下一个 10 年之内，福利占工资和薪水的百

表 1-1 （此处图略）美国企业中福利支出占劳动成本的比重

年份福利占总劳动成本的百分数

1929 3

1955 17

1975 30

1990 38

分比可能达到 50%。事实上，今天员工得到的福利与 10 年前员工所得福利有天壤之别。

(二)越来越“顺”的福利

员工福利金额巨大，种类繁多，管理相当困难复杂。即使是受过正规训练，有过多年工作经验的人事经理，对此也望而生畏。常常有企业因福利管理上的差错，陷入财务困境。比如 20 世纪 80 年代初以来，美国医疗费用增加很快，为很多企业始料不及。医疗保险费用的增加，使包括凯特皮勒（Caterpillar）在内的一些大公司都濒临破产的危险，最后通过与工会重新谈判，降低福利水平，增加工人在保险费中的份额，才渡过危机。如何搞好福利管理，早已成为企业人事管理中的大问题。

(三)美国的福利

如下表所示，美国企业职工福利的内容，可以分为两大部分。一部分是政府通过立法，要求企业必须提供的，在此称之为法定福利。另一部分是企业自己在没有政府立法要求的前提下主动提供的，称之为企业福利。

1. 法定福利

大多数员工的福利是由雇主的决策提供，其他则是法律所要求的。这些福利目前占总报酬支出的 9%左右。以支出数额多少为序，它们依次是：社会保障，表 1-2 1992 年美国企业中职工福利的结构

福 利 名 称 占福利总额的%

法定福利 22.7

医疗及有关福利 26.4

带薪假日 26.4

退休和储蓄计划 15.3

人寿保险 1.3

工人伤病补助及失业保险。将来这些福利的相对重要性取决于美国如何处理不断增长的健康保障支出和老年人的长期监护问题。

(1) 社会保障

① 概念

社会保障这个概念虽然经过百余年的使用，但尚处于发展状态。人们对其涵义进行界定的标准还未统一，从经济学范畴考察，大体有如下几方面的意义：

第一，作为一种公共福利计划，它力图减少个人经济保障所受到的威胁。它通过提供现金津贴和必要的服务，以减少个人或家庭在收入和福利方面所遭受的损失。所有的社会保障计划都是实行财力的转移，以提高总的国家福利水平。

第二，社会保障与家庭保障和自我保障相并行相分工，共同作为社会化大生产的基础性前提条件。一般说来，前者与后两者的比例关系呈反比。

第三，社会保障是一种在社会全体范围内的经济互助行为方式。它或者由专门机构组织或通过政府向社会募集资金并负责对基金的管理及向受助者提供必要的生活费用或服务。

第四，社会保障是以社会的力量保证全体社会成员的生活水平不低于最低限度而形成的一种国民收入再分配关系。作为一种分配关系、一种再分配关系，它可以表现为政府通过参与国民收入分配而对其社会成员的基本生存和生活权利提供物质保证。

第五，社会保障与劳动就业和工资收入分配相联结相配套，构成经济运行中诸机制、体制、制度的综合系列组合。

第六，社会保障作为国家通过立法程序和政策制定而产生的为保护居民应付各种社会经济风险的一系列措施手段，构成政府公共事务中最重要的一个方面。

② 社会保障与社会福利制度

社会福利制度在社会保障中属于较高层次的一部分。如果说社会救助使那些生活无来源者或收入低下者能维持生活，社会福利则是为了让人们生活得更好。

社会福利与社会救助的不同之处在于，社会救助只针对贫困者，而且以现金援助为主，而社会福利则面向社会全体成员，由国家或团体举办各种公共福利设施、提供各种直接服务项目以及以发放各种津贴补助的形式来改善国民的物质文化生活。

③美国的社会保障制度

1935 年的《社会保障法》确立了一套退休福利制度。

此后 40 年中，经过数次修改，不断增加保险内容，形成了今天的社会保险制度。其主要内容有：

向有保险的老年和残废职工提供福利收入；向依赖退休职工和残废职工的收入而生活者提供生活费用；向伤亡者家属提供经常性福利收入；向伤亡者家属提供一次性福利收入。

残疾保险保护员工免受完全残疾带来的经济损失；幸存者福利在员工死后提供给她家人，主要面向死者的配偶及其未婚子女，未婚子女在 18 岁之前都有权享受幸存者福利待遇。在某些情况下，学生可以保留此权利至 19 岁；医疗照顾方案为 65 岁以上的个人及那些残疾人提供医院及医疗保险方面的保护。

社会保障项目下的正常退休年龄 20 世纪之后逐步提高。从那些 2000 年满 62 岁的员工开始，退休年龄将逐渐提高直至 2009 年的 66 岁。将这个年龄保持一段时间后，退休年龄将于 2027 年再次提高至 67 岁。这些变化不会影响医疗照顾方案，这一方案中的完全符合年龄仍将保持为 65 岁。

如果一个人被《社会保障法》管辖下的组织临时解雇，则可以获得最高为 26 周的失业补贴。虽然联邦政府提供了一定的指导方针，但失业补贴方案主要由各州进行管理，福利率在各州不尽相同，一般是把雇主支付的工资税作为失业补贴基金。

员工自己需支付一部分费用，同时雇主必须付出同样多的社会保障费用。雇主所付部分被视为一种福利。1937 年，工人第一次支付了他们所得 3000 美元中的 1%—最多不超过 30 美元，当时只包括了 40% 的工人。在社会保障存在的最初 40 年，最高征税值增至 965.25 美元。从 1977 年至 1987 年，最高税值几乎增加到原来的 3 倍。这一数字反映出未来的稳步增长趋势。1991 年首次实行了双税率：现金福利税率为 6.2%，医疗照顾福利税率为 1.45%。7.65% 的总税率适用于最大应税工资 5.34 万美元。医疗照顾项目税率 1.45% 适用于 5.3 万美元以上的收入，应税收入最多为 12.5 万美元，即最高税值为 5123.30 美元。尽管税率一直保持不变，但现金福利的应税工资却在不断增长，1994 年增至 6.06 万美元，而医疗照顾项目的税额不封顶。1.45% 的税率现在适用于所有收入，没有最大限制。今天，美国有大约 95% 的工人缴纳福利税并可以享受社会保障福利。

④社会保障机制

社会保障机制是经济学中的一个新概念。

作为一种经济机制，社会保障在社会经济有机结合的整体构成中处于基础地位并发挥安全稳定的作用。社会保障机制具有经济机制的一般性质，如联系性、运动性、客观性、主观性等。

社会保障机制是社会保障内部构成要素及其作用体系，是社会保障运行的内在推动力。社会保障运行包括三个方面的含义：第一，单个社会保障责任主体与受事者之间所进行的连续不断的保障授受过程；第二，各责任主体和受事者与综合管理机构共同展开的保障措施系统实施过程；第三，社会保障循环往复过程。以上三点构成了社会保障的总体运行。社会保障运行作为动态过程，它具有双重性：一方面体现为特殊商品货币关系的运动；一方面体现为授受双方非完全重合的经济权益关系的运动。在上述双重运动过程中，活跃着多类型、多层次的基本要素。诸要素的独特功能以及相关互促作用，使社会保障成为一个大的作用机制体，并逐渐从混沌走向有序，推动、促进社会保障的运行。

(2) 工人伤病补助

①工人伤病补助福利是向那些因与工作相关的事故或疾病而增加开支的员工提供一定程度的经济保护。同失业补贴一样，各州管理各自的福利方案，但要符合联邦政府的规定。雇主支付工人伤病补助保险的全部费用，他们的保险费用直接与其过去和工作相关的事故及疾病挂钩。这种情况会促使雇主主动寻求健康与安全方案。

②《加强混合预算协调法》（Consolidated Omnibus Budget Reconciliation Act, COBRA）于 1986 年通过。这项法律要求，在其他情形中，私营部门的大多数雇主要向终止合同或退休的员工及其家人继续提供一段时间的健康福利，这段时间通常为 18 个月。然而，这些福利费用必须由前任员工支付。很多情况下，员工会让他们的下一个雇主或他们配偶的雇主支付这笔费用。这样个人支付的费用总是会少一些。

(3) 有薪假期

《家庭和医疗休假法》《Family and Medical Leave Act, FMLA》要求雇主每年为合格员工因家人及医疗原因提供总数为 12 周的假期。这些情况包括：员工病重；生小孩；领养小孩；照顾生病的配偶、孩子或父母。

所有在工作地 75 英里以内拥有 50 名或更多员工的联邦政府、州政府及私人雇主，都受该法的管辖。而受该法保护的员工必须在前一年已经工作了至少 12 个月或 1250 小时。该法律不适用于企业中属于最高收入 10%之列的高层管理人员。

(4) 失业保险

失业保险是联邦政府和州政府共同主办的社会福利项目。

领取失业保险金的工人，必须有劳动能力，在积极求职，并未拒绝合适的就业机会，不是因为劳工纠纷而失业，不是主动离职，不是因为行为不良而被解雇，曾经在参加保险的行业工作，达到规定期限和最低收入。现在，美国 97%的工人都有失业保险，未参加该保险者仅有少数农业工人。参加保险者一般可以领取失业保险金 26 个月。但政府在经济持续不景气时常常会延长失业者享受失业保险福利的期限。失业保险的上限是工资的 50%。

失业保险的全部保险金都由雇主支付，以对每个工人收入的第一个 7000 美元课税 6.2%的形式支付。其中 5.4%由州政府所得，其余归联邦政府。税率可以根据企业就业史进行调节。长期没有工人领取失业保险福利的企业，税率可降至零。经常解雇工人的企业，税率可达 10%。

2. 企业福利

企业会自愿地提供许多福利。这些福利可分为：

- (1) 非工作时间的工资；
- (2) 健康及保障福利；
- (3) 员工服务额外酬劳。一般说来，这些福利并非法律要求的，在一些公司里它们产生于单方管理决策，在另一些公司中产生于工会与资方的谈判中。

职工到企业来工作，目的是获取劳动报酬。为什么企业付给职工的劳动报酬，不全部用工资来支付，而要将其中的一大部分，用职工福利的形式来支付呢？

(1) 避免人才外流

根据研究，70%的离职事件颇令管理当局觉得惋惜。为了避免这类事情的发生，愈来愈多的公司开始采取某些留住人才措施。

①企业要减少职工的流动性，办法之一是提高职工的工资水平。因此职工在本企业的工资增加后，在其他企业得到更高工资的可能性就小了。职工从自己的收入中，一般要安排一部分作为储蓄，满足退休之后的需要。企业如果把这部分收入为职工代存起来，作为退休金，同时将退休金的多少与职工在企业服务的年限挂钩，则可少花钱而使职工队伍更加稳定。

②其他福利如医疗保险、利润分享、旅游与补助贷款，公司产品与劳务的员工优待价等，从长远来看，都会使员工觉得很特别，受到尊重。许多公司甚至备有“津贴手册”，每位员工可在一定额度内选择他想要的组合。以下所费不多的福利津贴项目，颇值一试：

- 对员工的成就赞赏函；

- 吸引人的任务；
- 公开表扬；
- 头衔；
- 特殊节日的小礼物（生日、结婚日）；
- 运动比赛与表演的招待券；
- 忙碌时给予短暂援助；
- 免费咖啡与点心；
- 蒸饭盒设备；
- 愉快的工作环境。

珍妮·华特斯的一番话很能说明问题：“公司提供的儿童保险赠券的确很重要。这样做虽然每年只省掉我几英镑，但却提高了公司在我心目中的地位。几年来已经有好几家公司向我发出邀请，但这里的福利超过其中的任何一家……这的确是公司吸引人之处——虽然只是多做了一件小事而已。”

(2) 获得质优价廉的保险服务

在一些私人企业提供的保险服务市场上，由于存在“逆向选择”的问题，职工拿到工资后单独去购买这些服务不但价格昂贵，而且可能有价无市，买不到某些服务。企业为职工集体购买这些服务，由于购买的数量比较大，讨价还价时处于比较有利的地位，同时解决了逆向选择的问题，更容易以较低的价钱买到这些服务。

由于福利能给职工带来工资所无法带来的种种好处，所以很受职工欢迎。企业在成本相当或者低于工资的情况下，看到福利在增加职工地位的稳定性，增强企业的凝聚力和职工提高职工的劳动生产率等方面的独特作用，也愿意向职工提供很多福利

三、福利制度的主要内涵

(一) 社会福利

1. 定义

社会福利，是指国家和社会根据需要与可能，通过一定形式向人民提供的物质利益。社会福利内涵丰富，外延广泛。从广义上说，它包括所有维持、改善、提高人民物质和文化生活水平的保障措施，如消费品分配、社会保险、社会救济以及一切公共消费等，都可称之为社会福利。从狭义上讲，社会福利是指除社会保险和社会救济以外的其他所有能改善和提高人民生活水平的保障措施与公益性事业。

2. 内容

(1)依社会成员享受社会福利的资格和关系划分，它又可分为：

第一，以社会成员资格享受的社会津贴。它是指国家为保证有关政策顺利实施而特设的、为全体居民提供一定生活保障的福利项目。

第二，依业缘关系享受的职业福利。是指某单位或企业为了保证自身的稳定和发展，对全体劳动者提供提高生活水平和改善工作条件的福利事业。

第三，依地缘关系享受的社会或社区服务，即国家和社会为解决人民的实际困难，提高生活质量与水平，通过各地社区组织和福利机构，向一定区域内的社会成员提供的福利服务和福利设施，它包括各种公共性福利服务与设施和特殊性福利服务与设施。

(2)依福利享受的范围和举办者的地位来划分，它分为：

第一，国家福利，即在全国范围内以全体公民为对象举办的福利事业。

第二，地方福利，即在一定地区或一定行政区域以该地区公民为对象举办的福利事业。

第三，集体福利或职业福利，即在某一单位内为其内部全体成员所举办的福利事业。

(3)依社会福利项目的性质划分，它分为：

第一，公共福利事业。是指以全体公民或以一定范围的公民为对象的公益性事业。它包括科、教、文、卫、体育、康复与娱乐、环境保护和园林绿化等。

第二，特殊福利事业。是指专门为特定对象举办的福利事业，它包括为经济上和生活上无自理能力的人们、生活无依靠的老人以及半残疾人和孤儿等举办的福利院、疗养院、教养院、老人院、特殊教育学校等慈善事业和福利工厂与假肢工厂。

第三，过渡性或临时性福利事业，是指为达到预期目标而采取的过渡性福利措施。

(4) 依民政部门履行的职责分类，还可划分为：如社会福利生产等。社会福利生产是指为吸收和安排有一定劳动能力的残疾人参加生产劳动的特殊福利事业。其目的是，通过组织残疾人从事福利生产，培养他们自爱、自尊、自强、自立的观念，解除思想包袱，促进家庭和睦，成为依靠自己的劳动养活自己的人，以减轻国家和社会的经济负担。据统计，我国早在 1986 年时，城镇 70% 以上有劳动能力的残疾人就得到了劳动就业安置，全国社会福利生产企业产值超过 60 亿元，利润达 6 亿元。为稳定和发展社会福利生产，中央和地方政府制定了一系列扶持和保护政策。

3. 特征

第一，机会均等，待遇平均。首先，社会福利保障没有特定的对象，凡属国家法定范围内的公民都有权享受福利待遇。其次，社会福利提供的保障项目对每一个劳动者来说都是一致的，不受职业、年龄和性别的限制。如国家开办的医院、学校和福利工厂，社区建立的各种福利设施等，人人都可以根据需要享受。再次，社会福利提供的待遇标准是一样的。如我国的过渡性价格补贴和其他生活、生产、交通、出差等津贴，包括社区和企业在一定范围内提供的福利性津贴，对所有享受者只有同一个标准，不存在一部分人高，另一部分人低的问题。

第二，权利和义务脱节，保障侧重服务性。社会福利事业所需经费来源于国家拨款、社区自筹、企业提留和福利工厂本身的积累，作为受益者个人不直接承担任何义务。因此，社会福利关系所体现的也不是权利与义务对等的关系，同其他社会保障措施相比则更强调国家和社会对个人的义务和责任。在保障方式上，社会福利也提供一定数量的货币，但更多的是提供服务和设施。可见，社会福利侧重满足人民享受和发展的需要，为保障劳动者的全面发展提供条件。

第三，社会福利具有普遍意义。首先，从政治意义上看，社会福利作为实施政策的工具，为统治阶级和各种政治势力实现某种目的服务。从经济意义上看，社会福利属于再分配范畴，是消费品分配的一种补充形式。大家知道，有些消费资料与内容，如学校、医院、幼儿园、托儿所、孤儿院、养老院、康复中心、文化中心、游乐场所等，是不可能以工资形式分配的，只能以国家、集体或职业福利的形式分配给劳动者。从社会意义上看，社会福利作为一种社会进步事业，是最为政府关注和人民最乐于接受的社会保障措施。同时它的存在不以社会制度的性质为转移，不论社会制度如何更替，社会福利在人们生活领域总是占有一席之地。从意识形态领域看，传统的慈悲、慈善、仁爱思想和互助共济的社会伦理道德观念，在人类历史上延续了几千年，它根深蒂固，具有相对的独立性。这些思想和观念不仅影响到普通人的行为，而且对统治者制定政策也产生积极影响。

年份 报酬总额 工资和薪金(含公休日和休假支付) 补充
表 1-3 (此处图略) 雇员的报酬: 1967-1995 年

单位:10 亿美元

补充额与总量

之比(%)

1967 257.8 239.9 17.8 6.9

1969 281.2 259.8 21.4 7.6

1971 305.6 280.5 25.1 8.2

1973 345.5 314.8 30.7 8.8

1975 399.8 363.7 36.1 9.0

1977 475.5 428.9 46.6 9.8

1979 578.4 518.3 60.1 10.4

1981 659.4 584.5 74.9 11.4

1983 812.8 708.6 103.2 12.8

1985 948.7 814.7 134.0 14.1

1987 1176.6 994.0 182.6 15.5

1989 1491.4 1251.9 239.5 16.0

1991 1807.4 1510.4 297.1 16.4

1993 2025.9 1675.4 350.5 17.3

1995 2372.7 1960.5 412.2 17.4

(二)福利经济学

1. 福利性报酬

福利性报酬包括法定社会保险支付和企业自定的津贴。前者如补偿工人失业（失业保险）、伤害（工人补偿）、退休（老年保险、遗属保险、伤残保险和健康保险——或称“社会保障”）等雇主提供的资金，后者如公休日工资、休假和病假、自定退休金、自定健康保险和人寿保险等。

注：“员工报酬”指员工工作自然获得的收入；“工资和薪金”包括员工（含职员）的货币报酬，佣金、小费和红利；实物报酬—表示享受者的收入；工资和薪金的“补充”包括雇主对社会保险支付和其他劳动收入，前者包括对下

表 1-3（此处图略） 雇员的报酬：1967-1995 年

单位：10 亿美元

补充额与总量 之比(%)

1967 257.8 239.9 17.8 6.9

1969 281.2 259.8 21.4 7.6

1971 305.6 280.5 25.1 8.2

1973 345.5 314.8 30.7 8.8

1975 399.8 363.7 36.1 9.0

1977 475.5 428.9 46.6 9.8

1979 578.4 518.3 60.1 10.4

1981 659.4 584.5 74.9 11.4

1983 812.8 708.6 103.2 12.8

1985 948.7 814.7 134.0 14.1

1987 1176.6 994.0 182.6 15.5

1989 1491.4 1251.9 239.5 16.0

1991 1807.4 1510.4 297.1 16.4

1993 2025.9 1675.4 350.5 17.3

1995 2372.7 1960.5 412.2 17.4

述计划的支付；老龄保险、遗属保险、伤残保险、医疗保险、失业保险、铁路退休和失业保险、政府退休保险及少数其他小型社会保险计划，后者包括企业自定的退休金、健康和福利、失业和工人补偿基金。

上表说明，从 1967~1995 年，美国员工除工资和薪金之外的其他报酬形式占总报酬的比重从 6.9%上升到 17.4%，由于工资中含有公休日、假日和病假工资，所以这些数字低估了报酬中非工资项目的重要性。

2. 福利性报酬的特征

所有小额优惠都有一个突出的特征，即不是采取目前可花费的现金形式补偿工人。总的来说，小额优惠有两大类：

(1) 实物支付

实物支付，即报酬采取某种商品形式。正如我们已经看到的，雇主为员工部分或全部承担保险费是非常普遍的。不太明显的实物支付是带薪休假和公休日。每年工作 2000 小时，收入 15000 美元的妇女，或者通过现金直接增加报酬，或者在年收入不减少的情况下工作时间减少到 1875 小时。她的小时工资可以从 7.50 美元增到 8 美元。如果她的收入增加是来自货币报酬的增加，那么其年收入每年增加 1000 美元（税前），她可以用这笔钱购买各种东西。不过，如果收入的提高采取带薪休假的形式，事实上，她正在得到一种商品报酬：闲暇时间。

其他条件相同，人们宁愿得到现金，而不是等价现金的商品，这是业已公认的经济理论准则。原因很简单，有现金，人们可以随心所欲地购买，因而采用现金支付的方式给人们最大的自由支配权、选择权，以谋求效用最大化。而实物支付内含诸多限制，尽管它们能够带来效用，但是，通常不及同量货币价值的现金带来的效用大。

但是，“其他条件”不相同的情况下，上述观点就值得推敲，尤其是实物支付为雇主提供了相当大的税收优势。因为在现行的所得税制度下，它们多半无需缴税。实物支付无需缴税，在某种程度上抵消了实物支付的缺点。工人宁愿要 1000 美元的现金，而不要 1000 美元的实物。但是，如果所得税和薪金税达 25%，采取现金的形式，人们实际上只能得到 750 美元，而采取实物的形式，人们却能得到 1000 美元。

(2) 延期支付

延期支付。现在获得的报酬，以后以货币形式支付，这类小额优惠主要指退休金。

像实物支付一样，延期支付比现金支付有一种税收优势，即在工人得到这笔钱之前无需缴税。以退休金为例，雇主现在支付一笔钱作为退休基金，但是员工在退休后才资格获得这笔钱。雇主为员工支付的退休基金，以及这笔资金投资后带来的利息，都不受个人所得税的影响。只有退休工人得到退休金时，才支付税收。但是，由于他们收入较低和特殊的税收优惠，实际上税率较低

由于上述给予退休金的税收优势，希望以储蓄防老的员工，愿意采取退休基金的形式，而不愿采取获得现金支付然后再储蓄的形式，但其缺点是失去了目前拥有资产的资格。将货币作为退休基金，放弃了日常或急需使用货币的机会。

3. 资方经济学

(1) 资方的收益

虽然假设支付 X 美元工资或 X 美元福利性报酬对雇主无关紧要，两笔支出数量相同，并且同样是企业的费用。但是，对雇主来说，似乎总报酬的构成是无关紧要的，重要的仅仅是总报酬的水平。

然而有一些因素使我们看到，企业可以根据其他原则，来给付福利性报酬：

第一，以福利性报酬而非工资的形式增加报酬，雇主可以避开税收，以及按工资支付的法定保险基金。例如，社会保障税和工人补偿金，一般来说随着薪金和工资，而不是小额优惠的增加而增加。所以，通过薪金的形式比小额优惠的形式增加报酬，对雇主而言代价更高。

第二，有时，当企业为了吸引某些类型的工人，运用提高工资率的方法可能违法时，可以采取小额优惠的形式。例如，假设一个企业希望获得稳定可靠的劳动力，宁愿雇用成年人，尤其是有孩子的成年人。如果雇主为了吸引这些人而支付高于单身汉、青年人或老年人的工资，那么可能遭到雇用歧视的控告。的确，企业提供给它试图吸引的群体的小额优惠高于其他群体，可以达到同样的效果。例如，为家庭成员提供的健康保险计划，会使有家庭成员的人得到更多的优惠，因为单身汉或无孩子的人实际上不可能享受全额小额优惠；提供包括畸齿校正在内的牙齿保险，或者向上大学的孩子提供学杂费，会达到类似的目的。因此，有时小额优惠能够使企业为吸引需要的群体创造优惠待遇，而不违反歧视法。

(2) 资方的风险

①可以设想，一些福利性报酬会增加缺勤，因而减少企业的赢利。许多公司每年分配给每名员工一定天数的病假，供员工生病时使用。病情严重无法事先请假的员工，在生病期间仍然能得到工资直至达到规定天数为止。如同假期工资一样，病假天数也取决于员工在公司的资历深浅。

一些有关病假的规定受到严厉批评。有时这些规定被一些人滥用，他们打电话称病，其实是想多享受几天假期。为了防止这种情况发生，一些公司要求员工在病假结束时提供医生诊断证明。这样一来，又使病假的福利效果打了折扣。

②撇开小额优惠造成缺勤的可能性不谈，一些小额优惠缩小了熟练工人和非熟练工人之间的报酬差别，因而降低了人们进行熟练工作岗位所需培训的积极性。对于那些家庭规模相同的人来说，无论其工资多少，医疗保险和免费或折价商品等小额优惠的价值是相同的。由于小额优惠的价值占低工资工人报酬的比例很高，这样势必缩小熟练工人和非熟练工人之间的收入差别。

(三) 福利管理学

福利是劳动报酬的重要支付手段，关系到职工的切身利益。同时，福利分配涉及到各种具体而特殊的因素，如国家法律法规、社会制度、经济体制、意识形态。

员工福利自 30 年代以来的高速发展，使人们收入增加后对医疗保健、生活安定等高层次消费需求更加强烈；消费品结构变得更加复杂后，人们更加需要专业人员的帮助，选择合适的消费内容。这些原因都是导致员工福利高速发展的比较本质的原因。由此可以合理地推断，随着一个国家经济的发展，福利在劳动成本中所占的比重也会有相应的提高。在美国和其他发达国家，员工福利经过一个高速发展的时期，企业现在更加注重福利支出的效益和控制福利成本的问题。尽管如此，福利支出现在仍然在增长，只是增长的速度有所放慢。而在发展中国家，具有长远眼光的企业管理者，则应该对福利事业的高速发展，有一定的思想准备。

1. 福利成本负担

员工福利成本的承担，原则上可以有三种选择。

(1) 完全由雇主承担

福利费用直接由企业支付，不计入员工个人收入，员工可以享受税收上的好处。企业完全负担，员工全体享受，管理上也很简单。这种安排的最大问题是，因为员工不承担成本，在福利的使用上就不注意节约开支，福利使用上的浪费很大，造成成本上升。

(2) 雇主和员工分担

由员工和雇主分担福利费用，可以使员工更好地理解和认识企业为自己的福利所作的贡献，也更加注意谨慎使用福利，节约开支。但员工自己负担的开支，是从员工的收入中支付的，有纳税的负担，福利成本因而上升。同时，员工也可能出于节约开支的动机，购买较少的福利，届时不敷使用。

(3) 完全由员工承担

有一些福利，使用的人比较少，费用比较昂贵，不宜由企业负担。这类福利员工完全承担费用，企业帮助购买，至少给部分员工提供了享受这些福利的可能性。这种福利的存在，使福利的管理更加困难，员工福利待遇方面的差别增加。

2. 企业福利的计划和设计

在按国家要求提供的福利之外，企业在设计和考虑本企业的员工福利时，应该首先考虑以下几个问题：

(1) 提供什么福利？为什么？

企业向员工提供哪些福利，是由多种因素决定的。

首先，企业要知道自己希望吸引何种类型的员工。比如，如果企业希望多吸引流动性比较小的员工，就可以增加退休金在本企业员工福利中的重要性。如果希望多吸引年轻女工，则要考虑与妇幼有关的福利，例如托幼、产假和老年人服务等等。

其次，企业应该知道自己的竞争对手提供了哪些福利，市场上的“标准做法”是什么。在了解市场的基础上，考虑本企业员工福利的竞争力。

最后，还要考虑历史因素。员工福利和其他收入一样，给出去容易，收回来难。取消一项福利，往往会造成员工的不满，影响其劳动积极性。历史上已经存在的福利，没有充分的理由，不宜轻易取消。

(2) 向谁？提供多少福利？

为了降低福利成本，企业不必向所有的员工都提供一样的福利，而是根据具体情况，区别对待。企业可以考虑以下一些情况区别对待、向不同人提供不同福利的标准。

①以每周工作时间为标准。全日工享受的福利，半日工、临时工则不需全部享受。根据美国商会的一个调查，美国企业只有 22%向半日工和临时工提供医疗保险，31%向其提供退休福利，33%允许其带薪休假。而全日工则几乎普遍享受这些福利。

②以在职和不在职为标准。在职员工享受的有些福利，例如托幼、业余教育、带薪休假等，退休员工或因为经济不景气而临时解雇的员工，则不必享受。

③以工龄为标准。员工福利待遇与工龄挂钩，随工龄增加。可以要求员工在向企业提供一定年限的劳动之后，才能开始享受某些福利。

④以员工对企业的重要性，对企业的贡献为标准。对企业贡献大的员工，享受较高的福利待遇。在现实的实施过程中，可以认为贡献大的员工，企业付给他的工资也应该相应高一些，所以只要把福利与工资挂钩就可以了。当然，在实行这项措施时，要注意福利差别和工资差别一样，会引起待遇比较低的员工的不满，影响他们的劳动积极性。在强调员工上下一心，以团队精神共同努力办好企业的地方，不宜使福利待遇差别过大。

(3) 在多大程度上员工个人可进行选择

公司一贯采用的那种“一视同仁”的福利政策正在被一种更为灵活的分配方式所取代，新的思路旨在适应个体的不同需要。

职员的需要各有不同：有的家务较忙，希望有较多的休假；有的经常加班，有假期也只得放弃；接近退休年龄的人会经常担心自己将来的退休金不够用；刚结婚的年轻人则希望得到公司的支持，买一套自己的房子。每个人在不同的生活时期都有不同的目标，越来越多的大公司为了吸引和挽留人才，正逐渐采用更为灵活、更多选择的福利政策，让员工自己平衡协调各种权益，甚至允许人们放弃一部分薪水而获得更高的福利。公司不但可针对客户的需要来推销产品，也可以针对员工的需要来制定灵活的福利分配方案。新的福利分配方案要迎合不同“年龄和处境”的员工的不同需要。

其具体做法之一，是把各种不同的福利分成单项，并根据其费用的高低计点。比如医疗保险的成本比较高，可以计 100 点；人寿保险的成本比较低，可以计 10 点。每年，企业先确定每个员工个人应该享受的福利水平，按结果分配一定的点数给每个员工，比如张三 800 点，李四 950 点。员工个人再用这些分配的点数，去购买自己需要的福利，直至把所有的点数都用完。因为这种做法如同个人用钱到自助餐厅买饭菜，所以俗称“自助餐厅菜单法”。

3. 企业福利管理是一个重要的课题

福利管理是一个越来越受到重视的问题，原因在于：

- (1) 一方面，许多国家的法律规定企业必须作出具体的福利计划和对员工及其组织作出承诺；
- (2) 另一方面，企业为了加强对员工的激励，也把提高福利水平、加强福利管理作为调动员工积极性的重要措施。

4. 福利管理的困难与改革

(1) 成本问题

随着福利的高速增长，如何降低福利成本已成为美国企业中一个重大问题

一些企业的雇主和员工都没有对福利进行科学的预算和管理，造成福利成本上升、效率低下现象。

为了提高福利服务效率，减少浪费，许多企业也进行了一些改革，例如：

- ①由员工自己承担一个规定数额的负担。员工如在医疗或其他事情的支出超过规定数额后，方可开始享受福利。
- ②由员工承担部分购买福利的费用。
- ③规定福利上限。
- ④区别对待不同员工。
- ⑤在双员工家庭中和另一方的雇主协调分担福利费用。
- ⑥审查员工申请享受福利的条件。
- ⑦和福利的提供者作认真的谈判和协调，降低购买福利的成本，审查医院或其他服务单位收费的合理性。

再比如，针对一些对于企业和员工个人双方都有利的项目积极开发、引导。例如员工在职学习的学费资助，是许多企业提供的一项员工福利，这对促进员工人力资本投资很有益处。一些员工不甚了解，也不去关心，只有少数员工充分利用，多数员工不闻不问，对此，就需要企业有意识地引导和鼓励员工享受这些福利。

(2) 灵活性问题

企业向员工提供福利时，可以按一定的标准，统一对待。比如工龄多少年以上带薪休假日可以有几天。这种做法的好处是管理简单，管理成本比较低。缺点是员工个人有不同的问题和需求，向所有的员工提供同样的福利，显然不能适应所有员工的需要。

为此，越来越多的企业现在开始允许员工在福利的内容上有较大的选择余地。

如采用比较灵活的福利提供方式。灵活方式也就是“自助餐”式的福利管理方式，即员工可以在多种福利项目中根据自己的需要进行选择。例如，单身汉不选择儿童保健，但可选择附加养老金福利；夫妻双方可以选择不同的福利项目，比如一方选择子女保健；一方选择住房或休假。这种“自助餐”式的福利也可以分成两种类型：一种是基本保障型，人人必须拥有。例如，一些法律规定的福利，必须执行；另一种是各取所需型。

(3) “一揽子” 薪酬福利计划

此外，改变福利的均等性质问题也越来越引起管理人员的注意，福利不再强调它的“人人有份儿”，而是与员工的业绩更紧密地结合起来。

许多企业不再将薪酬与福利管理分成互不搭界的两项管理工作，而是成为一个有机的组成部分。两种手段互相配合，共同围绕企业目标运转。例如，一些工作适宜货币工资的，就采用货币支付的方式；反之就采用非货币，即福利支付的形式。对一些奖励性报酬，可以采取货币与福利并用的方式。

5. 福利政策的实施

(1) 宣传企业的福利政策和内容

向职工宣传福利政策和内容时，可以用《员工福利手册》，向员工介绍本企业福利的基本内容，享受福利待遇的条件和费用的承担。近年来，随着计算机的广泛使用，很多企业还在企业总的《员工福利手册》之外，为每个员工准备一本个人的福利手册，提醒个人在福利上所作的选择、享有的权利和分担费用的责任，便于个人查阅。

香港许多雇主都向员工发放“员工手册”，因为员工手册除了说明员工的权利与责任外，还向员工介绍本公司的基本情况、经营范围、组织机构的设立等。使员工了解自己作为本公司的一员，应该为其努力工作。员工手册已成为沟通劳资关系，建立企业精神的必不可少的环节。

(2) 审查和帮助员工获得福利待遇

在申请享受福利待遇的人中，可能有一部分是在作假，想骗取福利待遇的好处。但是，也必须承认，由于福利政策和内容的复杂性，以及有些地方固有的模糊性，即使专业人员，对福利政策的理解也可能出偏差，因此不能认为不符合条件的申请者必然是在“骗人”。无论是哪种情况，员工申请享受所规定的福利待遇时，福利管理者都应首先审查申请者是否符合享受福利的条件。美国企业的经验是，所有申请福利待遇者中，约有 10%的人是不符合条件的。向不符合条件的申请者解释他们为什么不能享受其申请的福利，是一项非常艰苦和耗时的工作。

对经过审查确实合格的申请者，管理者应为其或协助其办理手续，使其能充分享受规定的福利待遇。

专业人员还可以通过举办讲习班，和员工个别谈话等方法，帮助员工理解福利安排和选择的细节。

案例一：BHS 的福利自选体系

第一步，公司允许高级管理人员就其工资和津贴的构成有更多发言权。该体系最初实施时受益者只有 50 多名经理。到 1993 年，扩展到了 400 名经理，都用上了公司提供的小车。

一位男性经理年工资 3.5 万英镑，津贴 8,115 英镑，后者给出了他的所有津贴组合的最高限度。他可以选择上保险额为其工资 1~3 倍的人寿保险，或是四个档次的医疗保险，或是四个档次 22~30 天的年假。此外，还可以选择免费使用公司轿车，购买长期伤残保险、牙医保健计划等。若所选津贴超出了该经理应享受的最高限额，则多出部分要从其工资中扣除。

若所选津贴项目花费不到最高限额，则将差额补入工资，相当于加薪，公司要求每位经理必选的项目是最少天数的年假。BHS 人力资源部的经理认为这种津贴安排现在已很普遍，而且这种报酬体系“是一种十分积极的招聘工具，坦率地讲，人们喜欢这种安排”。

这类工资体系近年在英国日渐流行。被称之为“（福利）自选”系统。

英国的自助式酬金包括以下几大部分：使用公车，附加假期，私人健康保险，社交俱乐部会员资格，工作时间柔性化，特别退休金安排，抵押贷款补贴和其他好处。苏格兰和纽卡斯尔酒业公司（Scottish and Newcastle Breweries，以下简称酒业公司）的柔性酬金系列包含 10 项内容，其中还有公司的各种葡萄酒和烈性酒产品。如果享受全部津贴，这种方法可使一位年薪 5 万英镑的主管的工资提高到 6 万英镑；而如果用其他奖励制度，则其年工资只有 3.7 万英镑。

在英国，隐性收益被人力资源管理人士看成一种能使员工对酬金支取方式作出某种选择的途径，这对招聘和挽留人员都很有用。英国实行这类体系的一大特点是灵活性和个人偏好。与英国不同，美国的体系包括人寿保险和意外保险，医疗和牙医保健，以及托儿费。此外，美国企业医疗费用不断提高也使管理者转而采用柔性体系。公司为员工支付税前“柔性贷款”，员工可用于医疗保健费用。

案例二：对企业福利新制度的调研

大多数公司实行新的福利分配方案时一般都遵循渐进的原则。以苏格兰水电公司为例，从 1996 年开始，公司对其 3500 名员工中的 1000 名的福利进行改革。他们首先做了一个可行性研究，以员工对现有福利政策的态度和对新福利政策的期望作为调查的主要内容；然后，根据员工最希望实施项目的先后顺序，第一年先是对危重疾病保险、牙病保险、理财咨询、休假等项目进行改革，允许职工进行搭配挑选；一年后，理财咨询被取消，因为大多数人对此并无兴趣，代之以免费的机票；第三年的方案又多出了旅游度假。他们通过这样的方法使方案逐渐成熟。

可行性研究一旦结束，并且取得了令人满意的结果，那么公司就应当开展一次大规模的沟通活动，目的在于使那些多疑的员工相信，公司是在“改革”，而不是“减少”福利。“公司必须要证明不是在降低员工的福利。”翰威特咨询公司的高级顾问丽莎·米勒说。翰威特公司对英国 1/4 的新方案作过咨询。沟通方式多种多样：问题解答、计算机演示、热线咨询、网上咨询、单独商谈，还有信函解答都可以，但最能让员工信服的一个办法就是在开始就讲明，任何人都可以选择维持原状。

内部沟通是一个十分值得注意的方面。相对而言，大多数采用新方案的公司推行管理中并没碰到太多的问题。对一般的大公司来讲，所拥有的技术和设备对此类管理易如反掌，即使像一些小公司，只需两个人每年花一个月的时间来处理一下数据就行。

最重要的是，新的福利方案已经发挥出重要的作用而日益受到各公司的欢迎。以合并前的永道公司为例，它拥有 12000 名员工，从 1994 年起采用新的福利方案。其福利部经理沃特林说：“员工反应很好。我们曾在 1993 年做过一次调查，满意率 53%，而且 1996 年的满意率已上升到 70%。”与此同时，安达信咨询公司的调查也显示，80% 的公司认为新的福利分配方案达到了预期目的；翰威特咨询公司的数据显示，78.8% 的员工对新的方案感到满意。

“自助餐厅菜单法”给职工根据自己的需要，选择不同的福利组合，提供了最大的灵活性。但也有一些缺点。一是管理起来非常麻烦，福利的管理成本会上升。二是员工缺乏专业知识，作为消费者，其选择有时不尽合理。三是存在“逆向选择”的问题。自己或家属容易生病的员工，会多选择医疗保险方面的福利；容易发生法律纠纷的员工，会尽量多选择法律诉讼方面的福利。这样做的结果是享受福利待遇的总人数和总次数都会增加。企业为职工福利所作的开支也会相应增加。

由于完全划一的和完全灵活的福利选择各有自己的不足，作为折衷，很多企业按统一标准向职工提供一部分福利，然后允许职工在其他福利上有一定的选择余地。

案例三：康妮的故事

康妮的家在明尼苏达双城地区。1996 年 8 月 2 日，她执行飞行任务前往阿拉斯加州，并计划第二天飞往汉城。但那天晚上，她接到电话，说她三岁的小孩生病，发烧到 40℃，在家哭喊着要妈妈。康妮的丈夫也是飞行员，当时也正在外地执行任务，无法回家照看孩子。

康妮听到消息后，心急如焚，把情况告诉飞行调度室以后，旋即飞回家中。她的决定使公司措手不及，不得不临时找人来代替她的工作，使第二天飞往汉城的航班未能按时起飞。公司认为康妮此举是擅离职守，对康妮处以停薪一个月的处罚。

于是乎，康妮以一项 1990 年通过的鲜为人知的明尼苏达州法律为依据。（该法律规定，小孩生病或受伤时，员工们可以在合理的范围内，将一定的病假日用于照看生病或受伤的小孩。）对公司提出起诉，指控公司对她实行停薪一个月的惩罚是非法的。

康妮到底是擅离职守，还是合法运用自己的权力，受到了阳光胜地航空公司的不公正处罚呢？很多雇主和员工都在等待，想知道法庭对这个问题的看法如何。

案例四：病假的麻烦

员工生病，企业允许其带薪休病假，使其恢复健康后能更好地工作，这听起来是一件很简单很自然的事情。大多数企业也确实是这样做的。但 1996 年总部设在伊利诺州河林市（Riverwood）的 CCH 公司对 574 名人力管理经理的一项调查表明，员工中有病不休和无病呻吟两种现象都变得更加普遍，病假作为一项福利，并没有起到其应有的作用。

（1）员工有病不休病假，主要原因是怕雇主认为自己“不重要”，可有可无。因为 20 世纪 90 年代美国企业裁员很厉害，被认为是可有可无的员工自然首当其冲。因此，很多员工都怕给老板留下不好的印象，觉得自己可有可无或健康不佳，因此不敢多休病假。

（2）另一方面，员工感到就业不安全，心情压抑，行为也可能更加不负责任，导致滥用病假。小孩生病，家里需要修冰箱或锅炉，参加小孩的音乐会等等家庭需要，都可以是休病假的原因。还有一些员工，感到面临失业威胁，工作过于紧张，需要离开工作，休息几天，也请病假。有些人把病假看做一种“权利”，不休白不休。

员工有病不休假，可能影响其劳动生产率。员工无病呻吟，借故休病假，给企业的劳动安排带来很多不便。

案例五：病假制度的问题

病假制度，给企业管理带来两方面的困难，那么完整的福利制度给企业管理者至少带来了以下的一堆问题：

- （1）需要就各种津贴项目组合展开讨论；
- （2）在对福利津贴估算成本时，需对雇人的成本有更深入的认识；
- （3）需经常对福利项目的成本加以评估，在员工都选择一种需求较多的津贴以取代另一些利用率不高的津贴项目的情况下更应如此；
- （4）福利体系的纳税因素应加以考虑；

- (5) 由于人口结构因素的变化，报酬方式必须有灵活性（例如，雇用更多的女性和老年员）。
- (6) 如果福利津贴体系过分个人化，则有影响团队精神的危险；
- (7) 应考虑有职业的配偶/伙伴的状况和职位，以避免某些项目重复选择（如健康保险）。

经典制度

员工福利金办法

一、员工福利金来源：

本公司员工福利委员会福利金来源包括下列六项：

1. 基金部分：由本公司提拨 20 万元，以提拨一次为限。
2. 营业额提拨部分：由公司的营业额提拨，每月提拨前月份营业额的万分之五。
3. 薪资提拨部分：由公司所有员工的薪资、年终奖金扣减千分之五移拨。
4. 伙食费移拨部分：由公司员工伙食费、伙食补助费移拨。
5. 下脚出价值移拨部分：公司下脚品出售值移拨 40%。
6. 福利金运用收入部分：由福利金的运用赚取的利息与利润。

二、员工福利金的使用范围：

本委员会福利金的使用范围包括下列六项用途：

1. 办理本公司员工的各项福利活动，包括旅行、电影放映、节庆活动、庆生会等。
2. 办理本公司员工的伙食，包括平日缮食、加菜、聚餐等。
3. 办理员工伤病的救济慰问、婚丧喜事的庆贺哀悼等。
4. 员工的借支。
5. 其他由本委员会决议的用途。
6. 福利金的营利性运用或购买本委员会设备的支出。

三、福利金的运用：

1. 本委员会福利金的运用包括营利性与非营利性两项支出，非营利性支出每月动支的金额以不超过当月份的收入金额为原则，但特殊情形经由三分之二以上福利委员通过者不在此限。
2. 本委员会福利金的非营利性支出，应由福利金运用小组编列预算，于每月月初提交委员会审核并予公布。预算表的格式参照《福利金收支预算表》的格式办理。
3. 员工伙食费、各项庆贺、慰问、奠仪、救济的金额标准，由本委员会制定公布。
4. 员工伙食的支出款项统由本委员会控制，参照支出标准按日实报实销，报销单的格式参照“福利费用报销单”。
5. 本公司员工的伤病、慰问、婚丧喜事互助金的发给统由当事人或其直接主管提出申请。
6. 本公司员工因特殊事故需向本委员会申请借支，可由当事人填妥，申请单向本委员会申请，但借支的金额以不超过当事人一个月薪资所得为限，月息 1.5%，但特殊情形由本委员会委员保证者得借支至 3 个月所得。借支单的格式参照“福利借支申请单”。
7. 本委员会各项福利活动的费用支出以不超过当月份的预算为原则，实报实销，报销单的格式参照“福利费用报销单”。
8. 本委员会营利性的支出统由福利金运用小组运用，无动用部分得存入本公司帐上，以××%日息计息。

四、福利金的运用状况报告与控制：

1. 本委员会福利金运用小组每月月底必须将营利性与非营利性支出编列结算表，交付本委员会审核并予公布。结算表的格式比照“福利金收支预算表”的格式编列。
2. 福利金的收支帐务程序比照一般会计制度办理，支出金额超过 2000 元以上者并需提交福利金运用小组审议。
3. 福利金运用小组每半年应编列福利金运用表及资产负债表各一份交本委员会审议并予公布。

五、附则：

本办法自公布日起实施，未尽事宜并得以修订。

员工互助办法

一、为发挥员工的团队及互助精神，安定生活，以提高工作效率，特订定本办法。

二、为配合本办法的推行而成立员工互助委员会（以下简称本会），办理有关款项的保管、核发、生息、运用等事宜。

三、本公司员工除临时工人员外，应一律参加本会。其互助权益自缴纳互助费的月份起生效，自奉准离职之日起失效。

四、本会除设置当然委员 6 人，由公司厂部一级主管及总务（或人事）、会计主管担任外，另设置委员 3 人至 6 人，由全体员工推选，并由委员互选主任委员一人，负责总理本会一切业务。

前项委员中除当然委员外，任期皆为 1 年，连选得连任。

五、本会设总务干事、会计各一人，承办本会事务。

六、本会每月定期召开二次，如遇紧要事项可随时召开临时会议。如无重大事项时以传阅方式进行。

七、参加本会的员工，每月应缴纳互助费及互助基金。互助费由本人负担，互助基金由公司按薪资（本薪）的 1% 金额补助，皆于发放薪津时扣缴。所缴的互助基金及互助费系互助捐款性质，概不退还。

八、停薪留职人员在停薪留职期间所发生的互助事故，不适用于本办法，但因公伤假或特别病假逾期而停薪留职者不在此限。

九、本会经办的互助事项应每月公布一次。本会收支应每年结算一次，于翌年 1 月公布。

十、员工申请互助事项时，以“互助事项给付申请表”申请。

十一、员工应缴互助费及互助事项给付标准。

十二、本办法经呈准后公布实施，修改时亦同。

员工家属生活补助费支給办法

一、为安定员工生活，提高工作效率，特订定本办法。

二、本公司已婚男性员工发给配偶生活补助费每个月 100 元整，但配偶在本公司服务则不予发给。

三、本公司男性员工的子女未满 20 足岁者检具足资证明的户籍誊本请领眷属生活补助每个每月 100 元整。但子女虽未满 20 足岁，而已就业或有工作者、不准请领。

四、家属生活补助费在每月发放薪津时一次发给。

五、本办法如有未尽事宜得随时修改。

六、本办法经董事会通过后公布实施，修改时亦同。

房屋津贴给付办法

一、本公司员工的房屋津贴悉依本办法给付。

二、凡外勤人员因工作关系，经公司调离现住址或本籍地以外县市需租屋以执行职务者，由该人员自行申请，经主任复核，各部经理核准后始付房屋津贴。

三、但合于下列情况之一的，不得申请房屋津贴：

1. 应征在招募地区服务的。
2. 在家庭所在地执行职务的。
3. 调离是出自自愿者。

四、每月津贴规定如下：

单身 已婚者

(a) 主任以上 600 元 1000 元

(b) 一般人员 400 元 600 元

五、津贴在每月 20 日与薪金一并发放。

六、外勤人员若因调动而必须取消房屋津贴者，应由该部通知人事部停止支付。

七、本办法经呈准总经理后施行，修改时亦同。

员工退休福利基金办法

一、本公司为提倡员工储蓄及谋求员工福利，并安定员工退休后的生活，依照人事管理规则规定，特订员工退休福利基金办法（以下简称本办法）。

二、凡本公司正式任雇用并按月领有固定薪津的员工始得适用本办法。

三、适用本办法的员工，每月应提存职工储存金，其储存金额按该职工每月固定薪津（不包括特勤津贴、外勤津贴及其他临时津贴）总额 2% 提存，并以 10 元为单位，其尾数舍去不计。

对前项个别员工储存金本公司配合另按月提存其相等金额的储存金，作为该员工的退休福利储存金。

四、本公司以第三条所提存的储存金额总额作为职工退休福利基金，并以本公司为委托人委托投资股份有限公司（以下简称受托人）为受托人，依本公司与受托人签订的团体员工退休福利基金信托契约的规定进行管理。

五、员工停职期间可免提存，但保留其领受退休福利金的资格，复职时即恢复提存。对该员工已提存的退休福利金的收益，由受托人按月复利计算滚入本金。但停职期间经本公司认为必要者得继续提存，其停职期间的固定薪津总额以停职当月份的固定薪津额为准。

六、凡员工自加入本办法之日起至依下列规定奉准退休之日止继续提存储存金者，悉依本办法本条及第八条规定，计算给付退休福利金。

1. 任职满 26 年以上者。

2. 任职满 16 年以上现龄已达下列规定年龄者。

（1）办事员、助理员、员工及工友、司机年满 46 岁的。

（2）专员及科员年满 51 岁者。

（3）专门委员及高级专员年满 56 岁者。

但前列员工依人事管理规则规定同时享有领取退職（休）金的权益的，仅能享有退職（休）金领取权，唯公司为该员工提存的退休福利储存金的本金应予扣除，但收益全归该员工领受。

七、第 6 条所称员工任职年数，自正式任雇用之日起算，而其最后任职期间的奇零数逾 6 个月者以 1 年计算，未满 6 个月者不予计算。

八、员工退休福利金额以第 3 条规定实际所储存的合计金额为本金及依团体员工退休福利基金信托契约所定收益金的合计额计算。

九、员工如有违反法令或本公司规章等不良行为，致使本公司蒙受损失时，除依法追诉外，其员工退休福利金应悉数充为赔偿金。

十、员工符合第 6 条申领退休福利金给付规定者，须离职 3 个月后始得向公司办理申请，经审查并无不清事项时，由本公司向受托人办理申请给付手续，将其所应得金额一次给与退休员工。

十一、员工中途退职者退还其本人已提存的储存金的本金及其收益金，公司为该员工提存的退休福利储存金的本金，依下列规定办理，但其收益金全归该员工领受。

1. 任职满 7 年以上 10 年以下者给付 100%。

2. 任职满 4 年以上的给付 60%。

3. 任职满 2 年以上的给付 40%。

前列员工如因挪用公款受免职处分的，公司为该员所提存的退休福利储存金的本金及其收益金概不予给付。

十二、员工继续缴存第 3 条规定储存金而因公（在职）死亡或公司因业务需要裁遣者，公司悉依人事管理规则规定，办理抚恤金或裁遣费的给付事宜，公司为该员工所提存的退休福利储存金的本金应予扣除，但收益金归该员工享有。

十三、本办法经董事长核准后实施，修改时亦同。

员工补助金给付办法

一、为谋求员工生活安定，增进员工感情，唤起团结合作精神，特订定本办法。

二、本公司员工本人结婚或子女结婚；员工本人或其配偶生育；员工子女的教育；员工本人的父母、配偶、子女丧亡时得依本办法的规定申领补助金。

三、员工本人结婚，给付基本薪资一个月的补助金。并由公司致赠喜幛或拍发贺电致贺。但结婚当事人均在本公司服务时，由一方请领上项补助金，另一方只能请领 1500 元的补助金。

四、员工子女结婚，给付 1500 元的补助金。但结婚当事人在本公司服务时，只能由结婚当事人依前条的规定请领补助金。

五、员工本人或其配偶生育，一次给付 1500 元的补助金，并以 2 次为限。小产、流产、死产，概不给付补助金。

六、员工的子女（除任职本公司者外）就读经政府立案的各级正规学校，其学业成绩平均 75 分以上，操行成绩（德育）乙等（60 分）以上者，得按下列标准申领补助金。但最多以 3 人为限。

1. 专科以上学校（5 年制专科 4 年级以上）每学期给付 1500 元。
2. 高中（职）学校（五年制专科一、二、三年级）每学期给付 500 元。
3. 初中（职）学校每学期给付 300 元。

七、员工的父母、配偶、子女丧亡时，除由本公司致送挽联、花圈、花篮或唁电致哀外，父母或配偶丧亡时给付一个月薪津的补助金；满二足岁以上子女丧亡时给付半个月薪津的补助金。

八、申请给付补助金应填具补助金给付申请书暨补助金额领取收据，并检附下列证件：

1. 结婚补助金：户籍誊本。
2. 生育补助金：出生证明及户籍誊本。
3. 教育补助金：在学证明及成绩单。
4. 丧亡补助金：除籍后户籍誊本。

结婚补助金得凭喜贴、丧亡补助金得凭讣文预先给付，再补办请领手续。

九、补助金的申请应于给付原因发生起第 2 个月内，逾期以放弃论。

十、临时及试用人员不适用本办法。

十一、本办法各项补助金依法扣缴所得税。

十二、本办法经呈董事会通过后公布实施，修改时亦同。

员工子女教育补助金支給办法

一、本办法依据人事管理规则的有关规定订定。

二、凡本公司正式任用员工，有子女就学，并符合申领规定者得依照本办法申请补助。

三、员工子女教育补助金每学期在注册后申请，按肄业学校等级依下列规定金额申领。

1. 肄业专科以上学校者每人每学期补助 1700 元整。
2. 肄业高级中学或同等学校者每人每学期补助 700 元整。
3. 肄业中学或同等学校者每人每学期补助 500 元整。
4. 肄业小学者每人每学期补助 400 元整。
5. 肄业幼稚园者每人每学期补助 300 元整。
6. 员工子女就读学校是以教育当局已立案者为限，已立案私立补习学校得比照办理。
7. 职专前三年比照高中标准发给。
8. 公费生或享有其他公费待遇者不予补助。

四、本办法所称子女是指在本国境内取得户籍的婚生子女或有父（母）子（女）关系的子女为限。

五、员工依本办法申请补助时应填具申请书并检附学校在学证明书等证件，呈由各该单位主管查对后转送人事主管单位转呈核发。

六、如配偶同服务在本公司者，应择一申请，不得重复。

七、员工请领补助金如有虚报、冒领或重领等现象之一者，一经查明除追回已补助金外并得移请惩处，其单位主管并受连带的处分。

八、申请教育补助费的员工每学年上学期的申请，应于 9 月底以前正式任用者为限，下学期则 3 月前正式任用者为限。

九、本办法经呈董事长核准后实施，修改时亦同。

应征入伍补助办法

一、本公司员工福利委员会为倡导节约，嘉惠应召服兵役的员工，特订定本办法。

二、本公司正式雇用的员工，因应征服兵役，可以依照本办法规定，申请补助。

三、本公司员工申请兵役补助费，其给付标准如下：

1. 服务一年以上未满二年者，补助 500 元。

2. 服务二年以上者补助 1000 元。

四、申请服兵役补助费，应由申请人于接获征集令后，填具申请书，连同征集令复印件一份，送请公司人事管理单位证明年资后提送员工福利社核领。

五、本办法经本会会议通过后施行，修改时亦同。

员工工资福利管理制度

一、工资标准：

1. 公司实行职务等级岗位工资制。共分为 13 个等级。

2. 管理人员以现任职务确定工资等级，职工以现岗位纳入相应工资等级。

3. 管理人员职务发生变动、职工工作岗位发生变动，自调令发布的下一个月，其工资也将随之相应调整。

4. 政府规定的各项政策性补贴，按规定发放，并计入工资总额。

二、工资构成：

1. 个人总收入=职务岗位基本工资+生活津贴+浮动效益工资。

2. 职务岗位等级基本工资：依据担任职务、岗位职责、技能高低，经过考核确定。

3. 生活津贴：按国家有关规定执行。

4. 浮动效益工资：随公司经营效益的高低上下浮动。原则上公司每年进行一次工资调整。

三、工资确定：

1. 技术工种，包括：工程师、工程技术人员、财务人员、司机、采购等，进行技术考核，合格者相应纳入 13 等级。

2. 熟练工种，包括：直接工人、收款员、保安、电话员、门卫、外币兑换员等。其岗位工资按其岗位工作年限、工作业绩确定。试用期间定为 13 级，期满后定为 12 级，在本职工作满 1 年，工作表现优秀晋升为 11 级，工作满 2 年晋升为 10 级，满 3 年晋升为 9 级，9 级为服务员最高级。

3. 管理人员（指领班以上人员）按照各岗位任职条件进行考核，经聘任后，确定相应岗位级别。
4. 专业技术人员，如工程师、助理工程师、技术员、会计师、助理会计师、会计员、经济师、助理经济师、经济员、审计师等，根据其所具备的专业技术职称，任职条件、任职资格，经总经理聘任后，可确定相应岗位级别。
5. 文职人员，各部室文员、科室人员、接待、问询、公关、财务等，符合任职条件者，确定相应岗位级别。

四、职务岗位变动后的工资级别确定：

1. 职务提升：凡被提升为领班以上各级管理人员，自提升之日，在其所在职位下一级基础上试用 3 个月，试用期满后，经考试合格，方可纳入相应职位等级。
2. 岗位变动：凡在公司内部调动，自调动之日起均须经过 3 个月试用期，试用期满后，经考试合格者，若原等级低于本岗位者纳入本岗位等级。若原等级与现岗位等级相同者，其级别不变。若原岗位高于岗位等级，按现岗位等级执行。

五、新进员工等级的确定：

1. 调入人员：有相同工作经历，调入公司后，经试用期满合格，可参照原工作时间和工作能力，纳入相应岗位等级。
2. 各专业学校毕业生直接来本公司工作：所在岗位试用 3 个月后，根据其条件和本岗位要求，确定岗位等级。
3. 职业高中毕业生、定向培训生：定向培训期间发生活补贴，经实习期满后，定十二级，并依其所在岗位要求逐步晋升。

六、临时工工资：临时工工资，采取月工资制，每月以其实际出勤天数乘日工资额计发，其它方面福利和奖励，视经营情况定。

七、审批权限：

1. 主管及以下的各级员工等级工资的确定，由所在部门根据编制和实际工作需要，进行考核，提出意见报人事培训部批准。
2. 部门副经理及以上管理人员等级工资的确定，根据总经理任职命令，人事培训部负责执行。
3. 以上人员变动，须有总经理签发的任命或经有关部门批准的“人事变动表”才能生效。

第二章 报酬性福利

一、福利补贴

(一) 美国的福利补贴

福利津贴实质上是补充性的工资报酬。福利津贴的出现大致在二次大战以后，它的确定不取决于员工的成绩，其对象是员工集体。企业福利津贴的标准也是通过劳资谈判规定在集体合同中。

规定在集体合同中的福利津贴主要有下列三种内容：

(1) 代员工缴纳的部分社会保险费（员工本人与企业各交一半），不包括在社会保险制度内的医疗费、保健费、抚恤金、补充失业津贴、解雇费、补充退休金，以及其他文化娱乐福利费用等。

(2) 工作时间外的报酬，如工资照付的年休假（按工作服务时间长短，假期为二至四周）、病假、事假（如婚、丧假），执行陪审义务的补贴，圣诞节红利，教育和训练补贴，纠纷和谈判时间的补贴等。

(3) 工作时间内的额外报酬，如加班费（为正常工资的 1.5 倍），星期日、星期六、假日工作的奖励（一般为正常工资的 2 倍），分红分利，红利入股等。

(二) 意大利的福利补贴

意大利的额外津贴项目很多，除在社会保险和社会保障制度中规定全国统一的项目外，还有很多地区性、产业性、企业性的项目，因地制宜，因厂而异。但是，各产业、各公司、各工厂的一个共同特点和趋势是：高级经理、副经理以及其他高级管理人员的额外津贴越来越多，其数额已经超过美国，增长速度比一般员工要快得多。

全国统一规定的主要额外津贴有：

(1) 第十三个月和第十四个月工资：第十三个月工资是指十二月份发双薪，过去称为圣诞节补贴；第十四个月工资是指六月份发双薪，供夏天度假之用。在意大利，第十三个月工资已在各产业中的技术员和职员中普遍实行，有些产业的工人也享有这一福利，不享受的为数不多。第十四个月工资还不普遍，实行这一福利的有石油业、化学业、罐头制造业等。第十三个月和第十四个月工资的数额分别等于一个月的实际收入，包括生活费用补贴、奖金、津贴以及其他福利所折成的款项在内。

(2) 热餐补贴：各产业、各行业都规定对午餐有补贴。有两种形式：提供一顿热午餐，或者折成现款发给员工，由员工自己支配。午餐和午餐补贴全部由企业支付。

(3) 实物津贴：在意大利，员工可以购买本厂次残品或正规产品，有的折价 50%，有的折价 70%，不等。制鞋业、制袜业、制帽业，可以廉价购买本厂出产的鞋袜帽。罐头制造业规定，本厂工人可以定期按家庭人口购买猪油、黄油各半公斤，肉一公斤，按半价计算。屠宰厂则折价向员工出售牛头、猪脚和牲畜内脏。

(4) 市内上下班交通费补助：一般规定住宅距离工厂超过五公里的员工可以领取这种补助；有些厂规定步行到工厂超过 30 分钟的员工可以领取交通补贴。

(5) 因迁厂而引起的搬家补贴：在工厂企业迁移新地址而引起员工搬家的情况下，厂方承担有关员工的全部搬家费，包括员工及靠其赡养的家属的火车票、汽车票与行李家具等运输费。在搬家期间的工资及所有有关福利照发，搬家期间计算工龄。

(6) 婚期补贴：员工结婚可以享有 15 天的付薪假期（有少数厂只发原工资的 80%或 90%）。婚假是单独福利，企业方面不能以一年一度的付薪假期来顶替，也不能以法定假日来顶替。婚期不影响计算工龄。

(7) 工作服补贴：生产工人享有工厂发给的工作服（包括手套、胶靴等）待遇。如果工人节约使用工作服，不需要新发工作服，工人可以折成现款领取。

(8) 职业训练补贴：徒工接受职业训练，可以领取一笔补助以购买文具书籍，可以在劳动时间内上职业训练课而不扣除工资；厂矿企业科研人员也有书报补贴，但这类补贴为数甚少。

二、退休金

(一)退休金

出于对工人退休后收入和纳税的考虑，美国的绝大多数雇主都有退休金储蓄计划，向员工提供退休金福利。据统计，这项开支在 20 世纪 90 年代初占员工福利开支总额的 15.3%。截至 20 世纪 90 年代初，美国私人退休金计划的金额，累积净额已高达 4000 亿美元，是美国社会储蓄的一个重要形式。私人退休金计划拥有巨大的购买力，其动向是资本市场非常关心的。

(二)储蓄计划

退休金储蓄计划具体形式繁多，按支付和收益方法，可以分为两大类：固定收益计划和固定投入计划。

1. 固定收益计划

固定收益退休金计划的基本特点是，工人退休后，或者是按期得到的一个固定的额，或者是以工人收入的一个固定的百分比来领取退休金。无论是固定的数额或固定的百分比，退休金的收入都是可以预料到的。从一个调查的样本来看，百分之 90% 以上的美国企业，都采用以下三种方法的一种来计算固定收益退休金。54% 的企业，以工人退休前 3~5 年的收入为基础来计算退休金，其中高的退休金可达退休前 3~5 年平均收入的 80%，低的为 30%。14% 的企业以工人全部就业期间的平均收入为基础来计算退休金。还有 28% 的企业，不以工人的收入，而仅以工人在企业服务的时间来计算退休金。

2. 固定投入计划

固定投入退休金计划的基本特点是，雇主为员工的退休金计划定期作固定的投入，比如雇主每个月在付给员工工资之外，再按工资的一定百分比将一定数额钱存入工人的退休金计划。员工自己可以决定退休金计划里的钱如何投资。员工退休后的收入，取决于投资的收益。很容易看到，固定投入退休金计划与固定收益退休金计划的最大不同，就是企业对员工退休以后的收入不作任何保证，收入的多少取决于投资收益，风险由员工个人承担。

(三) 美国的退休金改革立法

1974 年，国会通过了员工退休收入保障法。这项法律，除了其他规定，还要求私营部门的雇主采取宽松的资格规定。1986 年的税收改革法，甚至要求在 1989 年采取更加宽松的资格规定。这种强制性变化的目的，是为了帮助工人在其年老时得到退休金。但是，正如我们从其他旨在帮助工人的计划中所了解的一样，良好的愿望有时可能因为意想不到的负作用而破灭。那么，宽松的资格规定的负作用是什么呢？

1. 员工的角度

从员工的角度看，如果报酬结构不变，能够使工人具备享受资格，或尽快具备享受资格的规定会提高员工的福利，工人不会因自愿离开雇主而受到损失，也不易于被解雇。然而，不同的工人因资格条件的宽松获益程度不同。例如，1986 年的税收改革法，要求服务 5 年之后就有享受全额的资格，而根据 1974 年的员工退休收入保障法，却需要 10 年的服务期。打算为某个雇主工作少于 5 年的工人，就根本不会从这种宽松的资格标准中得到任何好处；打算为某个雇主工作 10 年以上的工人也不会得到什么好处。但是，准备在 5 年至 10 年的服务期间变换雇主的工人，或 5 年至 10 年服务期间被解雇的工人，都会从中获益。

2. 雇主的角度

从雇主的角度看，由于新的资格标准使更多的工人享受退休金，因而增加了成本。是企业消化这些成本，还是以压低工资的形式强迫工人支付这些更为慷慨的退休金呢？我们认为，雇主不会一在一个竞争的市场上也无力一消化增加的退休金成本。退休金成本增加的企业为了产品在市场上保持竞争力，将不得不限制未来工资增长。一段时间之后，支付的工资将低于没有退休金立法情况下应支付的水平，或者，由于资格标准的宽松，预期退休成本上升的企业，采取减少承诺的退休金方式来抵消这种增加。无论采取上述的哪一种形式，承担资格标准强制性变化成本的是工人。

案例一：沃尔玛公司——我们关心我们的员工

美国的沃尔玛公司如今有 2.6 万余名员工，在美国零售业中位居第四。20 世纪 70 年代期间，该公司的销售额从 4500 万美元增长到了 16 亿美元，商店数目从 18 家增加到如今的 330 家。

该公司的总经理 S. 沃尔顿关怀他的员工，由于他的坚持，几乎所有的经理人员都用上了镌有“我们关心我们的员工”字样的钮扣。在公司员工都被称之为“合伙人”，而不是员工。S. 沃尔顿倾听员工们的意见。他说：“关键在于深入商店，听一听各个合伙人要讲的是什么。那些最妙的主意都是店员和伙计们想出来的。”于是，沃尔顿的故事也就成了传奇。美国《华尔街日报》报道说：“几个星期前一天晚上，沃尔顿先生夜不能寐。他起床到一家通宵服务的面包铺买了些点心，凌晨 2 点半时，他带着这些点心来到一个发货中心，同一些刚从装卸码头上回来的工人聊了一阵。结果，他发现这儿至少还需要两个淋浴间。”令人惊讶的不是这个故事本身，而是这样一个 20 亿美元企业的最高级的经理居然还如此深切地关心着他的员工。

难怪员工们都亲切地称他为“山姆先生”。

案例二：马狮公司的原则

在英国，有些公司有比较优厚的员工福利待遇，然而英国最有效率的马狮零售公司却与众不同，它系统探讨的是那些影响到员工行为的“促进因素”。这些因素包括：尊重工作人员；注意工作人员的实际困难；承认和鼓励工作人员的努力和贡献；经常培训工作人员以发挥他们的才能。

该公司坚持的一条原则是，对人的照顾和关心。公司创始人米采·马克士说：“只要把人放在第一位，就不会失败，做赚钱的事也是这样。”因此，在近 100 年中，马克士·斯宾塞这个大公司，没有发生过行业性的争端，在营业额、盈利、生产、管理和改革方面，毫不受干扰，业务蒸蒸日上，真是件了不起的事情，受到人们的钦佩和羡慕。

马克士·斯宾塞公司没有工会是它的最大特色之一。这一点区别于英国大多数企业，公司并不是反对工会，而是强调人际关系的管理，从而形成了非常好的工作条件和人际关系。一个管理人事的经理回忆说：“有一次，一个当地工会的高级职员要我为他安排一次与商店员工的谈话。我安排了，并详细地出布告通知大家，结果我对他非常抱歉，因为没有人来。后来，我请他在公司的饭店里吃午饭，坐在营业员当中，店里令人愉快的情景感动了他，此后我没再听到他说要来了。”

该公司认为“福利”首先是指关心个人的需要和健康。公司的一个董事说：“我们照顾关心员工，并不仅仅给予福利。”这就是说，照顾员工是目的，福利是手段，出发点是人的关系。为了优先关心员工的福利，公司采取了一个又一个的措施，有些不仅超过了员工福利的法定要求，而且大大超过了与之竞争的其他公司准备给而还未给的福利。该公司于 1934 年就成立了福利委员会，福利委员会每周开一次会，从未间断过。平均每周讨论 8 件事，大多涉及到员工和他们的家属，如贷款、补助金、长休假、减少工作时间等等，有时还提供法律性或医务性的咨询和帮助。

案例三：为员工多花费点钱值得

藤田田是日本麦当劳汉堡店的创始人和经营者，他说：“记住这一句话：‘日本麦当劳成功的信条是，为员工多花一点钱’绝对值得。”他认为，勤劳的员工是公司的财富，对员工不能吝啬。他说，日本麦当劳汉堡店每年平均在员工身上花费 1000 万日元，当然这笔钱绝对不是浪费。

为了保障员工及其家属的健康，所以每年共支付 1000 万日元给东京获洼卫生医院和警察医院，作为保留病床的基金。当员工或其家属生病、发生意外时，可立即住院接受治疗或者动手术。即使在星期天有了急病，也能马上送入指定医院，避免在多次转院途中因来不及施救而丧命。

前年及去年，麦当劳的员工都不曾因病住院，那么每年 1000 万日元，4 年共 4000 万日元的钱岂不是白花了？但是不这么想，只要能让员工安心工作，对麦当劳来说就不会吃亏了。麦当劳所采用的方法是全体员工及其家属都能得到一张诊断卡，可随时凭卡住院。像这样处处为员工着想的企业机构，在日本算得上是绝无仅有的。

案例四：没有什么地方比家更好

家庭器材供应公司（以下简称家庭公司）人事部副主任唐·辛格莱特利认为他们企业文化的成功基于三个主要因素：第一，企业文化的核心要永远正确对待人；第二，热情对待员工，使他们觉得公司不仅仅是他们的工作场所，他们还是公司的主人；第三，努力创造家庭气氛，不仅在员工们之间还要伸展到社会。

除了提供员工们传统的福利外，公司还有一个广泛的先进规划，其中包括：

- 一、突出的医疗方案；
- 二、与员工们一起建立一个“一元对一元”相互配合的捐献基金；
- 三、有紧急家庭困难时，公司给予 6 个月以内无酬假期；
- 四、采用助手计划；
- 五、雇佣少数能人和职业追踪计划；
- 六、建立多种多样的训练方案，使员工们了解具有多种才能的益处；
- 七、为高级及中层管理人员举办理论研讨班。

此外，家庭公司还采取了一个与其他 99.9%的零售商不同的补偿制度，他们按合伙人方式付给员工报酬，像成人般对待他们。下面是他们采用方法的大概情况：

- 一、全店员工一律实行直率工资制，不采用计时或佣金制度。
- 二、公司内没有领取最低工资数的员工。每人都有一份好的工资，均超过政府规定的最低工资数。
- 三、全店员工的 80%都是全日制。在其他零售企业，有 80%的临时工还算是正常的。
- 四、给员工股票，不是给传统上使用的商品折扣。可以想一下，员工们能有几次为了享受八折而重新更换浴室设施呢？
- 五、员工们是按经验，不是按工作职称付酬的。由于公司没有一整套工资级别，一个具有 25 年经验的电工肯定比只做 3 年的电工工资高。

实行这种先进的补偿制度的结果是洋溢着热情的创造，有作长期打算的合伙人精神文明。同样我们还可从顾客的立场考虑问题。你愿意接受一位靠销售数字领取月度佣金或推销报酬的临时工为你服务呢？还是接受一位有固定工资在公司长期服务的全职员工为你服务呢？由于正确对待员工，家庭公司对他雇佣的人员就有了选择力。

在鼓励员工们成为公司主人的方法上，世界上任何其他公司都没有比家庭公司承担更大的义务了。所有员工实际上都能合格地购买公司股票。各店副经理及更高级人员都可接受股权——但伯尼和亚瑟除外，他们多年前已停止接受股权了，因为他们认为已有足够股权，也不愿显得

太贪婪。所有其他全职员工可收到他们年薪 7% 的股票，还能每年两次按市场价的一定折扣购进公司股票。这样，当你走进他们任何一家分店时，都能看到每个员工（包括总部来店参加服务的人员）穿着淡桔黄色的围裙，上面印着公司标志和他个人名字：“喂，我是公司股东××（名字），请让我帮助你。”

家庭公司努力的还不仅仅是一个工作场所。他们分散经营的组织机构还鼓励着员工们的创造性和事业心，这对成功也起着很大作用。在这个机构里充满着独特见解。管理人员自豪地说这里每平方英尺所犯的错误可能超出任何其他零售店，但我们的成就也超过其他零售店。他们坚信“公司不是企业家的，而是个人的”。还认为“更正一个失败的经验要比发展和宣传一个有效的创见更为容易”。整个公司充满了员工们试验性和挑战性的管理，不必担心降职或赔偿。他们还相信每个人都可以有别于他人和工作中必须愉快。如果有人显得不愉快，那说明店领导有问题，那就必须立即报告和纠正。

案例五：切合实际的福利待遇

许多善意的老板都以为给予员工慷慨的福利待遇就能增加企业的凝聚力，结果却发现员工变动率丝毫没有下降。罗恩·卡多斯在经营他的位于波士顿地区的第一个美食连锁公司的时候就发现了这一问题。那时尽管他给予计时工医疗和人寿保险、带薪度假、病假工资等福利待遇，但是员工变动率平均每年竟高达 300%。对于零售部门来说，这种情况虽然不足为奇，可是却让他感到很不是滋味。

正因如此，当他于两年前在马萨诸塞州海恩尼斯附近的巴恩斯特布开办的第二个食杂公司的时候，他尝试着采取了另外一种办法。除了保留原来给予员工的八折优惠购物待遇以外，他不再向员工提供其他福利待遇，而是增加起点工资，每隔 3 个月就对所有员工的表现进行一次评审，对表现好的不仅提出表扬，还给予提升工资。他还让员工们有机会“适度地”加班工作以便多挣点钱。结果是，员工变动率大幅度地下降，而且员工们都感到很满意。

卡多斯说：“我不再给予员工我认为他们想要的东西，而是给予他们真正想要的东西，即在周末能得到数额更大的工资支票，这才是最为实际的。”

第三章 非报酬性福利

一、福利设施

（一）生活福利设施

1. 主要项目

员工集体生活福利设施的主要项目有：

- (1) 员工食堂，包括员工内部食堂、员工营养食堂、民族食堂、上班中食堂和街道员工食堂等；
- (2) 托幼设施，包括托儿所、幼儿园等；
- (3) 卫生设施，员工医疗和疗养设施、浴室、理发室、女工卫生间、休息室等；
- (4) 文娱体育设施，包括文化宫、俱乐部、图书馆（室）、体育场馆等。上述福利设施，在其各自营业范围内为员工集体免费或者低费提供服务。

2. 资金来源

(1) 员工福利机构

员工福利机构可分为综合性机构和专门性机构两种。综合性机构指员工福利委员会，它是对企业各层次、各部门福利工作实行全面和统一管理的机构；专门性福利机构，是在员工福利委员会领导下，从事具体福利工作的部门。以一个较为大型和正规的企业为例，可分为：

- ① 员工福利基金管理机构，分管员工福利基金的提取、使用和储存，以及福利补贴的发放等；
- ② 员工住宅管理机构，分管企业住宅基金的筹集、建设、分配和物业管理等；
- ③ 员工生活管理机构，分管食堂、医务室、托儿所和子弟学校等；
- ④ 员工文娱体育管理机构，分管各种文娱、体育活动的组织、节假日联欢和旅游等；
- ⑤ 女工福利管理机构，分管女工劳动保护、女工权益和育龄女工的生殖健康等。

(2) 员工福利基金

员工福利基金，即用人单位依法筹集的专门用于员工福利的资金。它是员工福利事业的财力基础。员工福利基金管理制度，主要有下述几个方面的内容：

第一，员工福利基金的来源。

在不同的国家和地区，员工福利基金的法定来源不尽相同，主要有：

- ① 按国家规定从企业财产和收入中提取；
- ② 企业自筹；
- ③ 向员工个人征收；

④福利服务收入。

其中, 按国家规定提取, 是员工福利基金的主要和常规来源; 企业自筹员工福利基金, 由企业根据需求和可能自主确定, 主要是为解决一些较大的员工福利设备的资金不足问题。向员工征收员工福利基金, 只限于直接服务于员工本人或其亲属的某些项目。

第二, 员工福利基金的提取。

- ①按工资总额的 14% 计提员工福利费, 列入成本, 用于员工集体福利设施以外的员工福利支出。
- ②税后利润在支付被没收财物损失、违反税法的滞纳金和罚款, 弥补以前年度亏损后, 按一定比例 (《公司法》规定为 5%) 提公益金, 用于员工集体福利设施支出, 并且在使用后转为盈余公积金。

第三, 员工福利基金的使用。

员工福利基金的使用应当遵循国家法定的和员工福利委员会规定的使用范围和程序, 实行专款专用。

公益金主要用于员工集体福利设施支出, 如兴建员工宿舍、员工俱乐部等。

(二) 生产福利设施—舒适的工作条件

当今, 许多公司认为提供良好的工作条件是理所当然的。但是简单回顾一下没有空调的办公室, 就会很快使我们想到它们的重要性。工作条件也是一种报酬形式的观点通过这样一些工资计划得到了加强, 即为那些必须忍受相对较差工作条件的工作增加经济报偿。

(三) 特殊的福利设施—住宅

员工住房计划基本做法是, 公司和员工共同承担住房公积金, 员工将一定比例的基本工资和综合补贴进入住房基金, 存入个人基金账户, 企业也支付一定住房基金数额, 参加住房计划或为公司服务满一定年限的员工可使用住房基金购买住房。

二、假期

(一) 带薪休假

雇主在员工非工作的时间里, 按工作时间发放工资的福利, 称作带薪休闲。其主要内容包括:

(1) 带薪度假，或在员工放弃度假时付给额外的工资。美国私人企业中，员工就业第一年平均可有带薪假日 9 天。工作 20 年以上的员工平均每年可有 20 天带薪假日。

(2) 节假日按工作日发放工资。美国私人企业一般每年允许有 9 天这样的节假日。

(3) 病假。员工工作一年后每年大约可以享受 15 天病假。病假期间工资照发。

(4) 在员工参加诸如军队预备役、部队、陪审团之类的活动时，按工作日付给工资。

(5) 工间休息，如吃饭、更换衣服的时间，计入工作时间。大约每天有半小时。

(6) 产假，即员工在生小孩以后可以有一定的休息时间。这项福利不但适用于女员工，越来越多的男员工也能享受到。

企业安排员工带薪休闲度假，允许员工生病时带薪休病假，可以帮助员工恢复和保持良好的精神和体力状态，在正常的工作时间里更加精力充沛地搞好工作。这种提供休息时间给员工精神和体力上带来的好处，不是工资所能取代的。

非工作时间的工资服务于重要的报酬目标。例如，支付工资的假期为工人提供了休息机会，使他们能够恢复旺盛的精力，工作效率变得更高，更愿意留在公司里工作。支付假期工资的随员工资历而递增。比如，工作 6 个月可获 1 周假；工作 1 年为 2 周；10 年为 3 周；15 年为 4 周。

在提供非工作时间的工资时，雇主意识到员工由于许多原因而需要有离开工作的时间，其类型包括带薪休假、照常支付工资的节日及病假，参加陪审团、入伍或其他形式的服役、选举时间和居丧时间等。通常组织会提供工资帮助员工去履行公民义务。

在工作时间内的休息时间也提供这种非工作时间工资。这一范畴内的一般福利包括休息时间、喝咖啡时间、午餐时间、清扫时间及旅行时间。

假期长短也随员工在组织中的地位而有所不同。例如，高级行政人员不论已在本公司工作多久，都可以享受 1 个月的假期。按年薪 12 万美元计算，这样一位经理每年不工作时可获大约 1 万美元的福利。年薪 3.6 万美元的中级财务人员每年可休假两周，获得 1500 美元的福利。

(二) 员工的休假权

1. 正当的休假权

劳动者有劳动的权利，同时也享有休息、休假的权利。休息休假权是指劳动者在法定的工作时间劳动之后，享有不劳动而自行支配的时间，用于休息或从事其他活动的权利。休息休假

权也是劳动者合法权益的有机组成部分，有劳动权就必须有休息休假权，它是劳动者实现劳动权的必要保证。

2. 休假权的立法及其规定

(1) 关于公休时间的规定

“用人单位应当保证劳动者每周至少休息一日。”

“国家机关、事业单位实行统一的工作时间，星期六和星期日为周休息日。企业和不能实行前款规定的统一工作时间的事业单位，可以根据实际情况灵活安排周休息日。”

(2) 关于法定节日休假的规定

“用人单位在下列节日期间应当依法安排劳动者休假：

①元旦；

②春节；

③国际劳动节；

④国庆节；

⑤法律、法规规定的其他休假节日。”

(3) 关于探亲假的规定

“凡在国家机关、人民团体和全民所有制企业、事业单位工作满一年的固定员工，与配偶不住在一起，又不能在公休假日团聚的，可以享受本规定探望配偶的待遇；与父亲、母亲都不住在一起，又不能在公休假日团聚的，可以享受本规定探望父母的待遇。”

(4) 关于年休假的规定

年休假也称每年的带薪休假，是员工每年在一定时间内享有的保留工资的连续休假。

“国家实行带薪年休假制度。劳动者连续工作一年以上的，享受带薪年休假。”

(5) 关于婚丧假的规定

劳动者享受婚丧假的有关事项作了规定：

①员工本人结婚或员工的直系家属（父母、配偶和子女）死亡时，可以根据具体情况，由本单位行政领导批准，酌情给予1~3天的婚丧假。

②员工结婚时双方不在一地工作的，员工在外地的直系家属死亡时需要员工本人去外地料理丧事的，都可根据路程远近，另给予路程假。

③在批准的婚丧假和路程假期间，员工的工资照发。

案例：加班的风波

MH制鞋厂是制鞋企业，L先生自1995年8月到该制鞋厂工作。工作期间制鞋厂经常要求加班，但并不支付加班工资。L先生多次向厂方提出支付加班工资的要求，均遭拒绝，并以将其辞退相威胁。L先生无奈，于1996年3月向市劳动争议仲裁委员会申诉，请求予以公正裁决。

MH厂向市劳动争议仲裁委员会提出的申辩理由是：作为企业，确实存在着加班加点较多的问题，订单一来必须赶工期按时完成，否则企业要受罚，因此必须加班。另外，制鞋厂给工人的工资不算少，还管饭、管住，所以就不付加班费了。因此，刘某提出的支付加班工资的要求不合理，不应予以支持。

市劳动争议仲裁委员会受理申请后，经调查确认了以下事实：MH制鞋厂近1年来，订单不断，为了完成订单，厂方在不与工人协商的情况下，经常安排加班加点，有时1周内加班多达20小时以上。加班实际上已成为正常的工作时间，工人长期没有休息时间，法定节假日也不给休假时间，并且规定，因病、因事休息的，休息1天扣发5天工资。加班加点按每小时两角钱的标准发给补助。当L先生就此问题向厂方提出疑问后，厂方对此不予理睬，并且威胁若再提类似要求即予辞退。因此，L先生向市劳动争议仲裁委员会申诉，申请公正裁决。

经市劳动争议仲裁委员会调查，在上述事实的基础上，认为，MH制鞋厂在一定程度上可以加班加点，但必须依法进行，应当保障工人的休息权利，保障其身心健康，企业追求经济效益不能以损害员工的权益为代价，不能违反法律规定。订单紧、工期短是问题的一个方面，但企业应当对自己的生产能力有一个统筹考虑，根据自己的生产能力来考虑订单能否接、接多少；另外，订单接的多可以通过增加生产班次、增加工人来解决，而不能以加大原有工人的劳动强度、无限制地加班加点来完成。关于加班加点国家要求企业支付高于正常工作时间工资的工资报酬。制鞋厂应当严格依照有关规定执行。故市劳动争议仲裁委员会作出如下裁决：

（1）MH制鞋厂向L先生支付延长工作时间工资5000美元。

（2）MH制鞋厂应当按照有关规定延长工作时间。

(3) 仲裁费 6000 美元由 MH 制鞋厂承担。

第四章 劳动保护

一、劳动保护的概念

劳动保护是国家对劳动者在生产过程中安全和健康的保护,是企业生产经营过程中消除伤亡事故、职业病、火灾等采取的综合措施以保护企业人力资源,从而提高企业经济效益,发展生产的重要工作。

劳动保护是人力资源保护中最核心的保护,也是满足员工的安全需要,激发其劳动热情的必要方面。

根据宪法的有关规定和安全生产方针,各级政府机关、经济部门、企业单位和管理人员,都必须采取各种组织措施,为劳动者提供良好的劳动环境和劳动条件,尽量防止由于生产过程中存在危险因素和致病因素而使劳动者受到人身伤害,以保障劳动者的权益,并避免人力、物力和财力的不应有损失。由此,从广义上理解劳动保护可解释为:国家和社会包括企业为保护劳动者在生理、经济和社会各方面的权益而采取的各项保障和维护措施的统称。

这种广义的劳动保护概念,有三个层次的涵义:

(一) 劳动者的生理保护

国家通过立法形式和强制方式保护劳动者在劳动过程中的安全与健康,以防止和消除工伤事故和职业病的发生。

(二) 劳动者的经济条件的保护

主要是对劳动者的劳动报酬和福利的保护。

(三) 劳动者的社会条件的保护

包括对劳动者素质、劳动者职业稳定和职业提升、劳动中良好的人际关系以及劳动者参与企业管理的权益的保护。

这三个层次从内容上说标志着劳动保护从低级向高级的发展,对人的重视程度也越来越大。

对具体的企业来说,劳动保护可理解为狭义的劳动保护。

所谓劳动保护,就是为了保护劳动者在劳动过程中的安全和健康所采取的各种技术措施和组织措施的总称。

劳动保护是一项综合性的工作,它既有属于社会科学范畴的政治、法律、经济等学科中关系到劳动保护方针政策、法律规章、管理制度、思想教育方面的问题,又有属于自然科学范畴的物理、化学、力学、生物医疗卫生、生产技术等多种学科,有关改善劳动条件、减轻劳动强度、消除危险因素和致病因素等方面的技术性问题。

由此可见,劳动保护是一项涉及国家、社会与企业,运用多学科的知识、方法和手段,针对劳动者在劳动过程中可能会遇到的不安全、不卫生的因素采取各种技术的、组织的措施加以预防和保护的长期性工作,也是企业人力资源开发与管理的必要组成部分。

二、劳动保护的基本任务

(一)保证安全生产

采取各种有效措施,减少和消除劳动中的不安全、不卫生因素,改善员工的劳动条件,满足其安全需要。

(二)实现劳逸结合

采取各种必要措施,使员工有劳有逸,有张有弛,既紧张地工作、生产,又保证劳动者的休息和娱乐,这是劳动者维持再生产的需要,也是提高员工生活质量的需要。

(三)对女工实行特殊保护

女员工由于其生理特点,比男员工的受毒敏感性高,患病率也高,特别是在经、孕、产、哺期,受毒敏感性和患病率比平时更高,而且女员工的健康关系到下一代的人口素质,因此,对女员工的保护意义更大。

(四)工作时间限制

规定员工的工作时间和休假制度,限制加班加点,保证劳动者有适当的休息时间和休假日数,使他们能保持旺盛的精力。

(五)组织工伤救护

保证劳动者一旦发生工伤事故,应立即受到良好的治疗。做好职业中毒和职业病的预防工作和救治工作。

三、劳动保护的主要特点

劳动保护既涉及宏观上的国家、社会（包括企业），也关系到微观上劳动者个人的利益。作为一项保证企业人力资源有效地利用的基础工作，有如下几个特点：

（一）劳动保护具有法律依据

劳动保护是由国家以立法的形式规定的一项义务，企业和劳动者个人必须无条件地履行，维护双方的权益，保护劳动者的劳动安全与健康。

（二）预防性是劳动保护措施显著特点

预防为主是劳动安全与健康保护的重要方针，由于劳动过程中存在着许多可避免的不安全、不卫生的因素，若不及时加以预防和消除，就会酿成事故，就可能导致劳动者受伤或患职业病。因此，防患于未然，把工作做在事故发生之前，才能有效地达到保护劳动者的目的。

（三）劳动保护需要劳动者的广泛支持

劳动保护诚然是国家、社会、企业对员工在工作、生产中安全与健康的保护，但更是一项与广大劳动者切身利益密切相关的工作。由于其预防为主的特点，在很大程度上，劳动保护能否有效，取决于广大劳动者个人的劳动保护意识的增强，对劳动保护知识的了解和是否严格按照劳动保护措施工作与生活。

（四）劳动保护讲究科学性

对于在不同环境中工作的劳动者，必须有不同的劳动保护制度和规程，这些制度、规程必须是经过长期科学研究和实践的结果。各种劳动保护用品、设备、方法也都是科学研究的成果。因此，要做好劳动保护，国家、企业、劳动者个人都必须不断研究和学习有关的科学技术知识。劳动安全卫生领域中目前仍存在一些亟待解决的难题，如重大危险源的辨识、评估和控制，典型作业环境评价及治理等，为此，有必要开展科研攻关。

（五）劳动保护是一项长期性的工作

劳动过程中的不安全、不卫生的因素不可能完全消除，只要劳动在不断重复或继续，危险因素就始终存在，因此劳动保护工作不可能一蹴而就，而是一项长期的发展的工作。随着经济的发展，劳动者需求的提高，劳动保护的内容将不断丰富，标准将不断提高，而科学技术的发展更可能对劳动保护产生重大的，甚至是根本性的影响。

四、劳动保护的内容

管理学家、社会学家对劳动过程中的不安全、不卫生因素做了大量的研究，认为劳动者在劳动过程中之所以会发生工伤事故和职业病，主要原因有三：

一是现代化技术的应用增加了发生事故、职业病的可能性；二是对安全与健康保护的忽视。这主要是企业方面对人力资源不重视的结果；三是劳动者个人的疏忽和失职。因此，针对以上原因结合劳动保护的基本任务，具体来说劳动保护的主要内容有以下方面：

(一) 安全生产技术

安全生产技术是指生产过程中，为了预防伤亡事故，保障员工人身安全和改善劳动条件所采取的各项技术措施的总称。

现代科学技术的发展使得工业应用技术有了极大的发展，现代化的机器设备被广泛运用，生产原料也越来越多，化工原料在现代化的生产中也常常使用。这些设备和原料比以往有了极大的发展，但是在实际生产过程中往往表现出高速、高压、高温、有害、有毒、操作复杂等特点。如果设计不合理，使用者对其操作规程认识不足或操作不当，就容易发生事故，导致设备损坏和人身伤害。再则，各种不同的行业也有不同的生产特点，不同的企业也有不同的生产要求。因此就产生了各种安全技术，如电气技术、起重技术、锅炉压力容器安全技术、防火防爆技术、焊接技术、化工原料运输技术、地下施工技术等等。这些技术是针对各种具体问题的，在实施中有其共性。

以下我们只是综合性地讨论安全技术问题：

1. 发生事故的直接原因

(1) 机械性作用。常见的是各类机械设备或工具的伤害。如：机械设备的旋转部分（轴、皮带、齿轮、飞轮）的绞碾；手动工具（锤、钳）或重物的碰、砸等；车辆碰、撞、挤压所引起的伤害；起重设备伤害；堆置物、建筑物倒塌引起的伤害等。

(2) 电的作用。人体与带电物体接触而受到电击和电伤。

(3) 爆炸作用。如火药、炸药在运输和贮藏过程中的爆炸，锅炉及压力容器爆炸，化学物质的爆炸等。

(4) 化学物质作用。有许多化学物质（如：铅、汞、砷、磷等物质及其化合物，强酸、强碱、沥青、苯等有机溶剂，一氧化碳、二氧化硫、氰化物等气态物质，苯胺、硝基苯等基化合物等）作用于人体的皮肤、粘膜、中枢神经、呼吸器官、血液等能引起中毒和伤害。

(5)温度作用。直接接触高温物体（如火焰、火花、炽热物、熔融金属、热蒸汽等），可以引起灼伤、烫伤，以及接触超低温物体（如液氮）引起的冻伤、裂伤等。

(6)与地面位置差的作用。如井下作业、高空作业都容易发生不安全伤害事故。井下作业常发生冒顶、片帮、瓦斯和粉尘爆炸，炮烟或其他有害气体引起的中毒和窒息，以及涌水灾害等等；高空作业则易发生坠落、落物打伤等事故。

此外，还有照明不足、噪声、震动、作业场所条件不良等因素，也会危害人体健康或造成伤亡事故。

2. 预防伤害事故的技术措施

(1)加强生产设备的安全防护。生产设备是劳动者的主要接触物，对其进行安全防护是预防和消除工伤事故的主要措施。

①隔离装置。对各种带有危险性的机器设备采用屏护的办法，使人体与生产过程正在运转的设备隔离，如金属防护网、挡板等。

②保护装置。使设备在出现危险状况时自动启动从而消除危险，保证安全生产。如电力系统中的继电保护装置，化工企业中的各种安全阀、限制器等。

③警告装置。当危险状况可能发生时，该装置便自动发出警告信号，提醒操作人员预防或及时消除危险。例如发出音响信号、颜色信号、仪表指示等。

④在生产现场容易发生事故处设置标志牌。用安全色、图形、符号传递特定的安全或危险信息，引起工作人员对不安全因素的注意。

⑤改善劳动的环境与条件。劳动环境与条件，指劳动场所的建筑、采光、照明、温度、湿度、通风条件、噪音、整洁度、粉尘含量等等，改善这些因素有助于提高劳动生产率，也是确保安全的必要条件。例如，建筑物必须符合机器设备生产时的要求；照明需符合视力卫生；工作中产生的噪音必须控制在安全的范围内，或对劳动者采取特殊的隔音保护等等。如果不能给员工创造一个良好的劳动环境，员工便很容易疲劳、烦躁，就不能保证工作质量，同时更加容易发生各种意想不到的事故，给个人、企业、国家造成不该发生的损失。

⑥劳动者要采取个人防护措施。坚持使用个人防护用品，如电焊工的面罩、在有毒场所作业使用的防毒面具、防电离辐射的防护服装等，作用相当重要。

(2)改进生产工艺，使操作简易化，减少操作人员的紧张，防止疲劳。对于机器设备运转中存在的危险作业，应加大技术改造力度，进行工艺改革，谋求机器设备性能上的提高，提高自动化程度，从而达到降低危险性的目的。

同时，要注意工作场所合理布局和整洁。合理的标准是：符合操作顺序、工艺流程；搬运路线要短，通道要畅，距离适当；物质摆放要整齐、稳固、清洁。

(3)加强设备管理。机器设备在使用过程中应按照有关安全标准的要求和规定进行预防性试用，合格后才准予使用，同时应做好机器设备的维护保养与计划检修，防止设备老化而发生意外事故。

在安全生产技术的改进过程中，应从整个工作的所有方面加以考察，不断发现薄弱环节，以消除、提高工作整体的安全性。

(二)劳动卫生

劳动卫生指在劳动中为了改善劳动条件，保护劳动者健康，避免有毒、有害物质的危害，防止发生职业病和职业中毒而采取措施的总称。

1. 职业危害因素

(1)化学因素。这是引起职业危害最为常见的有害因素。例如有机化合物（如苯、汽油等），化学农药（如杀虫剂、杀菌剂），高分子化合物（如合成橡胶、塑料等），以及刺激性与窒息性气体。

(2)物理因素。如生产过程中的高温、高压、高湿，各种强烈的辐射、振动，生产性噪音，各种电磁波，如X射线、微波。

(3)生物因素。主要是医疗、生物等行业中出现的职业危害，如各种病毒的侵袭、感染等。

(4)劳动组织和劳动制度因素。如工作时间安排过长、劳动强度过大导致劳动者疲劳无法恢复。由于长时间重复一种不良动作，导致劳动者个别器官或人体系统的失调，造成慢性病。

(5)劳动环境因素。如噪声过大、粉尘含量过高、照明不足、防暑降温设施不良都会造成长期处于此环境下工作的劳动者受到慢性伤害。

2. 职业病

指劳动者长期从事有职业危害因素的工作而引起的疾病。列入劳动保护的有18种职业病：

- (1)职业中毒;
- (2)尘肺;
- (3)热射病和热痉挛;
- (4)日射病;
- (5)职业性皮肤病;
- (6)电光性眼炎;
- (7)职业性白内障;
- (8)职业性难听;
- (9)振动性疾病;
- (10)潜涵病;
- (11)高山病和航空病;
- (12)职业性炭疽;
- (13)放射性疾病;
- (14)职业性森林脑炎;
- (15)煤矿井下滑囊炎;
- (16)布氏杆菌;
- (17)煤肺;
- (18)炭黑尘肺。

对上述职业病患者实行劳动保险，但更重要的是对职业病的预防。

3. 防止职业病和职业毒害的措施

(1)组织措施。各级政府职能部门和生产部门应组织安全、卫生监督网，强化监察，保障劳动者的生产环境符合安全标准和卫生标准。

(2)技术措施。改革旧工艺，采用新技术，将有毒有害因素与操作者隔离，尽量采用仪表控制、远距离操作，采用通风、回收、净化的方法防尘防毒，采用合理的厂区规划与恰当的照明等。

(3)医疗措施。按期普查，以预防为主，对患职业病员工及时治疗。此外，还应改进劳动制度，有的岗位可以实行轮换制。

(三)劳动时间的规定

对劳动时间限制是维护劳动者的休息，保障劳动者身心健康的重要手段，劳动时间的规定要有以下几个方面：

(1)工作时间的长度；

(2)工作时间的安排；

(3)工作时间的中断，使员工得到必要的休息和休养时间。

现行的关于员工工作时间的规定主要有以下内容：

①员工每日工作 8 小时，每周工作 40 小时。实行这一工时制度，应保证完成生产和工作任务，不减少员工的收入。

②因工作性质或者生产特点的限制，不能实行每日工作 8 小时，每周工作 40 小时标准工时制的，按照国家有关规定，可实行其他工作和休息办法。

③任何单位和个人不得擅自延长员工工作时间，因特殊情况和紧急任务确需延长工作时间的按照国家有关规定执行。

④国家机关、事业单位实行统一的工作时间，星期六和星期日为周休息日。

企业和不能实行前款规定的统一工作时间的事业单位，可以根据实际情况灵活安排周休息日。

⑤用人单位由于生产经营需要，经与工会和劳动者协商后可以延长工作时间，一般每日不得超过 1 小时，因特殊原因需要延长工作时间的，在保障劳动者身体健康的条件下延长工作时间每日不得超过 3 小时，但是每月不得超过 36 小时

这些规定是企业必须遵守的，也是劳动者的工作时间被无理延长时，拒绝工作的法律依据，从而保障员工的安全与身体健康。

五、劳动保护管理制度简介

(一) 安全生产责任制

安全生产责任制是企业各级领导、职能部门、有关工程技术人员和生产工人在生产中应负的安全责任的一种制度。通过这一制度，把安全生产工作从组织领导上统一起来，把“管生产的必须管安全”的原则从制度上固定下来。

(二) 编制劳动保护措施计划制度

它是企业生产财务计划的一个组成部分，将改善劳动条件与发展生产结合起来，把劳动保护措施所需经费、物资以及设计、施工等落到实处。所需经费按国家规定，在企业更新改造资金中予以安排，一般占 10%~20%，不得挪用。利润改税后，在税后利润的生产发展基金中支付。

(三) 安全生产教育制度

安全生产教育制度旨在帮助员工群众正确地认识和掌握自然规律，提高他们的生产技术水平，使他们能够自觉地贯彻执行安全生产的方针和各项劳动保护政策、法令，认真遵守企业有关安全生产的规章制度，保证实现安全生产。

(四) 安全生产检查制度

在企业中进行安全检查，是宣传安全生产方针，消除事故隐患，交流安全生产经验，推动劳动保护工作的一个重要方法。它包括企业本身对生产中的安全卫生工作进行的经常性检查，也包括由地方劳动部门或产业主管部门组织的定期或不定期的安全生产大检查。这种检查，可以是普遍检查，也可以是专业检查和季节性检查。安全检查的内容可分为查思想、查隐患、查管理、查制度等几方面。

(五) 伤亡事故处理报告制度

为了及时了解和研究员工伤亡事故发生的情况、原因和规律，以便采取预防措施，防止事故重复发生，企业必须对员工伤亡事故进行报告、登记、调查、处理和统计分析工作，总结和吸取安全生产的经验教训，为改善劳动条件，减少伤亡事故和正确地执行劳动保护政策、法令提供可靠的依据。通过对事故责任的追查和处理，提高广大员工安全生产的责任感。同时，还可以从中发现和解决生产管理上的问题，进一步加强企业管理。

(六) 管理防护用品和保健食品

防护用品和保健食品是保护员工在生产过程中安全健康的一种辅助措施，是根据工种劳动条件、有毒有害物质危害程度、发给不同防护用品和不同等级保健食品的原则确定的。它不是一般的生活福利待遇，必须严格按照规定的发放范围、原则和标准执行。

案例一：水泥厂事故

某水泥厂忽视劳动安全卫生，舍不得花钱安装必要的防尘设备，使生产区粉尘浓度严重超标。又因厂方提供的劳动防护用品，属于不合格产品，所以严重危害了劳动者的健康，导致 5 年内有 56 名员工先后患上了尘肺病，其中有 18 人死亡。劳动安全卫生监察机构根据群众举报，及时进行了调查处理。根据调查结果对该厂进行了经济处罚，并提请当地县人民政府责令其停产整顿。水泥厂在这种情况下才投资安装了除尘设备。结果用于受害员工的医疗费、丧葬费和赔偿费及劳动部门的罚款之和是安装除尘设备所需费用的近 6 倍。

案例二：女工待遇

某加工厂明文规定，女员工产假为 45 天，产假休息期间每月只发给 80 元的基本生活费；超过 45 天后如果不上班，每天扣 10 元。女员工张某生育时是难产，且又生了双胞胎，故身体恢复较慢，她休息了 50 天后才去上班，厂方从其工资中扣除了 70 元。这位女工不服，便向当地劳动安全监察机构提出申诉，要求厂方执行女员工特殊保护规定，让其享受法定的产假，补发其产假期间的基本工资。劳动安全监察机构受理此案后，经调查作出如下处理：

一、责令某加工厂限期修改“厂规”；

二、补发女员工张某生育产假期间的基本工资，并对其在法定产假期內厂方未让休息而让其上班的实际天数，按《劳动法》第 44 条第 3 项的规定支付不低于工资 300% 的报酬；

三、张某未休完的产假，继续让她休完。

案例三：员工产假

某有色金属冶炼厂员工王某一胎生下两个婴儿。产假休完后，被厂方安排到产前工作过的炼铅车间上班。王某同其他人一样每天三班倒，即经常上夜班，有时还被厂方延长工作时间。她多次要求厂方安排其到劳动强度比较轻、不上夜班的工作岗位，但遭拒绝。5 个月之后，王某的两个婴儿同时患病被送进医院治疗，经医生确诊为王某的乳汁中含有铅等有毒物质使婴儿吸食后中毒，虽经医院治疗，但仍留下了一定的后遗症。同时，经检查，王某的身体健康也受到较大程度的损害。当地劳动安全监察机构根据有色金属冶炼厂一名员工的举报及时派人到该厂进行了调查核实和处理：（1）有色金属冶炼厂在两天之内调换王某的工作岗位，保证其不再从事国家规定的第 3 级体力劳动强度的劳动和哺乳期禁忌从事的劳动，不得安排其从事夜班

劳动及延长工作时间的劳动；（2）厂方给王某及其婴儿的身体健康造成了损害，应承担赔偿责任；（3）工厂应尽快建立女员工哺乳室，妥善解决王某在哺乳、照顾婴儿等方面的困难；（4）工厂在一周之内采取措施，使炼铅车间的铅烟、铅尘等有害物质浓度降低到国家卫生标准之内。同时，还对该厂进行了一定的经济处罚。

案例四：UNIPART 的保健计划

最近，英国 UNIPART 公司花了 100 万英镑为其员工实施了预防保健计划，并开放了一个有价值 50 万英镑设施的运动中心，其中包括壁球场、有氧健身房和保健医疗中心。此处设施名为 Lean Machine，可与最好的私人健身俱乐部相媲美。

UniPart 改革职业保健常规的方式被视为一种抵御压力，争取竞争优势的手段。该公司总裁指出，越来越快的变化意味着员工要面临日益增加的压力，这种情况可能导致灾害性后果。在 Lean Machine 健康中心，员工可以通过强健体魄来应对压力，还能针对因压力产生的问题进行治疗，并学会利用锻炼和治疗方法避免问题，缓解压力。

案例五：新颖的职业安全计划

各种新颖的工业保健计划（如新设立的“裸露沾染程度的评估与控制”计划）使大西洋富田公司在保护员工健康和安全方面占有优势，这项计划用严格的方法确定每个工作现场所有化学和物理的影响因素，估计员工身体暴露在这种环境中的程度，进而采取适当的控制方法。计划的范围超出了档案的记录和各种管制报告规定的要求。

大西洋富田公司所属的石油公司有 4 个炼油厂。在这些工厂里，公司把闪火的等级作为一个主要的安全问题的做法就可以充分说明企业对工作人员的安全十分关心。石油公司在详细了解了这种危险之后，制定了一项耗资巨大的制作防护服计划，为炼油人员提供了可以防火的诺麦克斯连衣裤式工作服。在费城炼油厂，这种工作服曾使 4 名工人免受重伤。不过，即使在诺麦克斯这种防护材料出现以前，公司所属石油公司的安全记录也已经在全国名列前茅了。这一记录的产生是由于推行范围广泛的安全计划、安全钻井、安全会议、各种鼓励以及全体管理者都参与安全工作等各种措施的最后结果。

案例六：施乐健康方案

目前施乐公司在全美各地的办事处都拥有健康中心。公司这一方案旨在帮助员工避免冠心病和其他退化性失调。为每个人精心设计的健康方案帮助人们感觉和看上去都更加健康。作为一种附加福利，它也增强了员工的自我意识。

施乐的一位健康方案主管人员说：“我们很关注越来越高的医疗和保险金费用，但除此之外，我们有义务把我们的员工当做人来对待。”

一项具体的施乐健康方案强调四个方面：（1）心血管健康；（2）柔韧性；（3）通过生物反馈法放松；（4）体重情况。心血管训练方案中的主要工具是机动踏车。此外，还采用了自行车测力计及生物反馈训练。生物反馈法（我们在前面讲过），它是一种通过使用生物工具使某个人控制自己的生理状态（如脉搏、皮肤温度、血压、肌肉紧张程度和脑电波）的过程。在练习中，放在特定部位肌肉上的电极可以表明肌肉的紧张水平。通过聆听一种音调，个人就能实际测量并且放松某处紧张的肌肉。

柔韧性（某个关节或各关节的活动范围）可通过静电方法达到。静电拉伸使肌肉和相连组织达最大长度，从而帮助它们放松。关节柔韧性有助于防止衰老中常见的疼痛。

通过生物反馈法放松也是这种健康方案的一个重要方面。已经证明，适当的练习比吃安定片更有放松效果。

施乐的举重调节方案可以用来增加主要肌肉群和关节的力量。中年员工应尽量避免重量级举重，代之以轻量级举重并反复练习。

案例七：英国岗位健康与安全法

在英国，根据《英国岗位健康与安全法（1974）》，雇主有责任（在合理、可行的范围内）确保为其员工及其他有关人员（如承包商）提供安全、健康的工作环境，这里的其他人员指有可能对岗位活动产生影响的人。这意味着雇主有义务做到：

- （1）提供安全的设备并确保它的使用符合正确操作步骤；
- （2）确保员工不从事危险活动；
- （3）检查确认所有的岗位操作步骤是安全的；
- （4）提供安全、健康的工作环境（包括适当的采光、供热及通讯条件）。

员工工作时，应遵守雇主提出的与健康、安全有关的合理指令。因此，如果有指令要戴安全目镜，或在操作某种设备时要用防护装置，员工就应按要求去做。

为了贯彻欧盟有关健康与安全的法令，有关机构制定了《岗位健康、安全法规管理办法》（1992年）。雇主要完成如下工作：

- （1）对公害、危险及其监控进行评估；

- (2) 制定并监控各项预防性措施；
- (3) 确保员工得到完善的信息；
- (4) 提供必要的培训。

还有相关法令涉及到限制搬运的手工操作、计算机（显示器）的使用、提供个人保护设施。健康、安全人员的关心和有关人力资源管理专家的配合，能为那些因环境急剧变化而承受巨大工作压力的员工，提供必要的劝导和其他服务。这类服务能使员工更好地面对岗位的需要，可以有效地缓解缺勤和员工周转。

过去，经理们多将注意力放在工作岗位的健康、安全问题上，在出现问题后才加以处理。现在，有不少雇主决定在保健方面采取更积极的态度。他们所采用的方法主要有健身或体检计划，目的是改变员工工作时间内外的生活方式（见案例 1）。

在岗位健康和领域制定有完善的法规法令，意在引起各界注意，保护人们免受岗位灾害的伤害。然而，意外事件仍时有发生，起因常常是人的失误。针对这种情况，岗位中人—机系统中，人的因素十分重要。英国政府 1992 年《“国家的健康”白皮书》中，意外事件和精神健康被提到了相当醒目的位置。格林顿和麦肯纳一直努力在人力资源管理框架中加入应用心理学内容，从而在安全与风险管理中加入人的因素。

改变对待报酬和福利的宗旨：

1970 年，专家们曾对未来的员工报酬和福利状况做出预言。他们预料 20 世纪 70 年代的经济会壮大起来；中等收入者会大大增加；65 岁以上的人口总数会接近 2300 万，事实的确如此。他们还预料，高达 4% 的异常通货膨胀率会有所下降；男女劳动力的比例会保持相当的稳定；平均工作日会缩短到每周 35 小时或更小一些，然而，事实并非如此。这些经济的和人口的发展趋势目前仍在继续，将对更长的时期产生决定性的影响。而且他们直接影响着那些决定未来员工报酬和福利计划的种种因素：

一、1974 年通过的改革退休金的《员工退休收入保障法》，已经并将继续对退休计划产生重要影响；

二、税收政策已经并将继续对员工福利计划产生重要影响；

三、《社会保险法》已经并将继续对员工福利计划的发展产生影响；

四、国民健康政策导致了成本的保密化，并促使人们把重点转向成本抑制。由此产生的经济压力还会继续加强；

五、反歧视的国家政策，尤其是《反雇用年龄歧视法》和《同工同酬法》的第七款，引起了人们对人事、报酬、福利等政策的重新评价；

六、人口统计数字的变化包括女性劳动力大大增加，单一家长的家庭越来越多，双员工家庭大量出现（目前已占家庭总数的 66%）。这些变化刺激着对报酬和福利计划的改革。

上述这些趋势，促使管理者们不得不重新考察公司的报偿体系。现行报酬越来越背离“应得工资”政策，这种背离的主要促动因素是通货膨胀而不是工作绩效的改善。在这种情况下，以工作绩效来决定报酬的政策受到冲击。由于通货膨胀的压力造成工资预算总额大大增加，因此，工作绩效显著的人们所增加的酬劳仅仅略微高于取得平均工作绩效的人。这种现状产生的后果完全可以预料，那就是削弱努力工作的动力。但是，在目前这种强调成本控制的形势下，我们可以看到公司对待报酬和福利的宗旨发生了三个方面的主要变化：

- 一、愿意以减少劳动力的数量并严格限定报酬的办法来控制工资和福利成本的倾向有所增强；
- 二、较少地关心本公司在工资竞争中的相对地位，而更多地考虑本公司的实际支付能力；
- 三、贯彻鼓励好好干、奖励好好干的方针。

经典制度

员工抚恤制度

- 一、员工因公死亡，应由人事单位填写“抚恤申请单”公文，呈总经理核准，副本抄送会计单位核发抚恤金。
- 二、死亡员工家属由人事单位办理离职手续，并填具“申请抚恤金保证书”后，领取抚恤金，人事单位参照规定办理有关事宜。
- 三、符合福利金申请条件的员工，到人事单位填写“福利金申请单”公文，由人事单位签注意见，呈总经理核准后，副本抄发会计单位发给福利金。
- 四、福利金申请应另参照“福利办法”规定办理。

员工抚恤细则

- 一、本公司凡不能参加劳动保险或人寿保险的员工，遇有伤病亡事故其抚恤办法，悉依本细则。
- 二、本细则除长期受雇在本公司的从业人员外，其他的临时、特约顾问、特聘等人员均不适用。

三、凡因执行职务而致公伤，一时不能工作者，在其医疗期间，按月发给全部薪津但以 24 个月为限。

四、在职死亡，按照下列规定，给予一次性抚恤金：

1. 服务未满 1 年者，给予 1 万元。
2. 服务 1 年以上未满 2 年者，给予 2 万元。
3. 服务 2 年以上未满 3 年者，给予 3 万元。
4. 服务 3 年以上未满 4 年者，给予 4 万元。
5. 服务 4 年以上未满 10 年者，给予 5 万元。
6. 服务 10 年以上者，给予 6 万元。

五、凡因下列情形之一，而致因伤死亡者，除照第 4 条办理外，得由直属主管，叙明事实，呈报总经理核定，酌情给予特别抚恤金，但以 5 个月薪津为限。

1. 明知危险而奋勇抢救员工或公物者。
2. 不顾个人生命危险尽忠职守抵抗强暴者。
3. 在危险地点或危险时期工作尽忠职守者。

六、因逾病假期限而受停薪留职期间内病故者，得按在职死亡请恤，但在停薪留职后 6 个月内为限。

七、遗属请领抚恤时，应检具死亡证明书及户籍誊本各一份继承人以分配顺序表及同意书等随同申请表送交人事单位。

八、抚恤申请表应由人事、会计两单位审查签证后呈奉核准后发给。

九、受领抚恤金的遗属，须备有证明文件，受领抚恤金的顺序如下：

1. 配偶。
2. 直系血统的子女。
3. 父母。

4. 兄弟姊妹。

5. 祖父母。

6. 孙。

十、死亡者如无遗属或遗属居住远方，不能赶到，无法亲临埋葬时，由公司指定人员代为埋葬，其费用在应给的抚恤金内支用。

十一、申请抚恤金应在死亡后 3 个月之内，但遇有人力不可抗拒的事故时，得准予延长。

十二、本细则呈奉董事会核定后施行，修正时亦同。

员工抚恤办法

一、本公司正式员工因公死亡或在职死亡，其抚恤依本办法执行。

二、前条所称因公死亡，指下列情形之一：

1. 因执行职务发生危险，以致死亡。

2. 因出差遇险或疾病，以致死亡。

前项所称执行职务的认定，依劳工保险“因执行职务而致伤害”审查准则。

三、员工因公死亡或在职死亡，除依本公司员工储蓄及退休福利基金计划的规定办理外，并按其年资与现支基本薪资数分别核定发给一次抚恤金，其支給标准如下：

1. 因公死亡者依国家劳动法规定办理。

2. 基本薪资数（基数）每满一年加发半个基数，但最高以 30 个基数为限。

3. 以上年资以十足计算，停薪留职期间以中断计算。

四、员工因下列情事之一，而致死亡者，除照前条规定的标准给恤外，得叙明事实呈请总经理另行核定，酌情发给 3~10 个月以内基本薪资的特别恤金。

1. 明知危险奋勇救护员工或公物者。

2. 不顾危险尽忠职守，抵抗强暴者。

3. 在危险的环境下，工作尽忠职守者。

五、员工因公死亡或在职死亡，除依本办法给恤外，另给 2 个月基本薪资数的丧葬费。

六、员工于特准病假期间内死亡时，依因公或在职死亡的规定请恤。

七、自杀或其他败德行为致死者，概不发给恤葬费。

八、遗属在领取抚恤金及丧葬费时，应核检员工死亡的证明文件及除户籍誊本，填具申请书由总经理核发。

九、领取抚恤金及丧葬费的遗属，以本公司登记为据或经确实证明者证明为限，除遗嘱有指定外，其领受顺序如下：

1. 配偶及子女。

2. 父母。

3. 祖父母。

4. 孙。

5. 同父母的兄弟姊妹。

前项各顺序内的遗属，以未出继者为限。顺序在后的遗属领取时，应提出顺序在前者失权或死亡证明，同一顺序有数人时，应共同承领，平均领受抚恤金，如有愿放弃者，须具有声明书。

十、遗属或指定受益人有下列情形之一者，丧失其抚恤金领受权。

1. 剥夺公权终生者。

2. 犯有罪行经判决确定者。

十一、请恤及请领抚恤金权利的时效，自请恤或请领事由发生的次日起经过 5 年不行使而消减。但因不可抗据的事由，导致不能行使，而其时效中断者，自中断的事由终止时，重新算起。

十二、领受抚恤金的权利及未经其遗属领取前的抚恤金不得扣押，让与或供担保。

十三、抚恤年资的计算，依照本公司人事管理规则所订的服务年资计算。

十四、临时或试用员工，因执行职务发生危险以致死亡者，除丧葬费 2 个月工资仍照发给外，还一次发给相当于同级正式员工 15 个月的工资数的抚恤金。

从业人员抚恤办法

一、依据。本办法依据本公司人事管理规则的规定制定。

二、适用范围。本公司编制内从业人员（以下简称从业人员）的抚恤除法令另有规定外，悉依本办法的规定办理。

三、公伤的抚恤。从业人员因执行职务而致伤，一时不能工作，除由本公司或劳保局负担医药费外，治疗期间按月给予全部的工资，但以 24 个月为限，逾期者要停薪留职 12 个月或令其退休。

四、死亡的抚恤。从业人员因执行职务而致死亡（包括患职业病死亡），按照其服务年限及最后月份本薪给予恤金，其支給标准依下列各款的规定但最低不得少于 4 万元，最高不得超过 12 万元。

1. 服务未满 5 年者一次发给 40 个月本薪的恤金。

2. 服务满 5 年以上，每满一年增给一个月本薪的恤金，但最高以发给 28 个月为限。

五、特别恤金。从业人员因下列情况之一而致伤或死亡，除照第三、四条规定办理外，应由主管叙明事实，由总经理或董事长另行议定，依据最后月的本薪，酌情给予 44 个月以内的特别恤金。

1. 明知危险奋勇救助员工或保护公物者。

2. 不顾危险尽忠职守抵抗强暴者。

3. 在危险的环境下工作尽忠职守者。

六、在职死亡的抚恤。从业人员在职死亡（非因执行职务）者，按照其最后月的本薪给予恤金，其支給标准依下列条款的规定，但最高以 4 万元为限：

1. 服务未满一年者，发给 5 个月的恤金。

2. 服务满一年以上的年数，每满一年增给一个月恤金，但最高以发给 10 个月恤金为限。

七、停薪留职期间死亡的抚恤。从业人员在停薪留职期间死亡时，因超越公伤假而停薪留职者，按第四条或第五条的规定请恤；因超越特别病假而停薪留职者，可按第六条规定请恤。

八、丧葬费。从业人员死亡除按第四条至第六条规定抚恤外，并加给丧葬费 1 万元，因公致亡者给 5 个月工资。

九、领受顺序。领受抚恤金、丧葬费的遗属，须备有确实证明者为限，除遗嘱另有指定外，其领受顺序依政府有关法令的规定如下：

1. 配偶及子女。

2. 父母。

3. 祖父母。

4. 孙。

5. 同胞兄弟姊妹。

十、共同承领。领受抚恤金、丧葬费的遗属，同一顺位内有数人时，应共同签名平均承领，如有愿意放弃者，应出具书面声明。

十一、申请手续。申请抚恤金应于死亡一年内由遗属填写抚恤金申请表、申请抚恤金保证书死亡证明书、户籍誊本及保证书向本公司请恤，但遇有不可抗力事故时，其期限准予延长。

请恤时应由人事、会计部门审核各项凭证后呈总经理核发，但配有眷属宿舍者，应遗属办理退舍手续后，始予核付。

十二、受领抚恤金的权利。受领抚恤金的权利，不得押扣、让与或供担保。

十三、代殓的处理。死亡者如无遗属时，得由其服务部门把丧葬费给予指定人员代为殓葬。

死亡者的遗属居住远方或来不及亲临殓葬时，可比照前项规定代为殓葬，但其应领抚恤金各费应待其合法领受遗属到达时，按照规定手续领给，并扣除代为殓葬所需的用费。

十四、编制外人员的公伤抚恤。聘约、定期契约人员及临时人员因执行职务而致伤，一时不能工作者，除由本公司或劳保局负担医药费外，治疗期间按月给予全数薪金，但以聘约期内或二年为限；其因执行职务而致死亡者，一次核给以最后月的本薪 40 个月来计算作付死亡补偿及 5 个月丧葬费，但最低不得少于××万元，最高不得超过××万元。

十五、遗属迁宿处理。从业人员死亡其有配租宿舍者，准其遗属继续居住半年，其遗属未住满半年迁出者，按未住月数比照其死亡时的房租标准给予房屋津贴，在未迁离宿舍前须将其遗属抚恤金的一半代为存入银行，如住满半年仍未迁出时，每超过一个月须向遗属或就专户存储的抚恤金项下扣缴双倍房租。

十六、公伤的定义。本办法所称因执行职务而致伤害或死亡的认定均以劳保“因执行职务而致伤害”审查准则为依据。

十七、实施及修改。本办法经经营决策委员会通过后实施，修改时亦同。

第十一编 劳动关系

第一章 劳动关系系统论

一、劳动关系的概念

(一) 劳动关系

所谓劳动关系，其实质就是指生产关系中直接与劳动相关的那部分社会关系。

所谓生产关系，一般是指人们在自己生活的社会生产中所发生的一定的、必然的、不以他们的意志为转移的关系；一定的生产关系一般同物质生产力的一定发展阶段相适应。显然，这里界定的生产关系是一个高度抽象的概念。将劳动关系界定为与劳动相关的那一部分生产关系，也是一个抽象的说法。换言之，这种不以人们意志为转移的、必然的、与劳动相关的那部分生产关系，可以称为抽象的劳动关系。

而具体的劳动关系，是指劳动者与劳动力使用者在实现劳动的过程中所结成的一种社会经济利益关系。因此，具体的劳动关系又被称为劳资关系、劳使关系、雇佣关系甚至产业关系等。一般来说，劳资关系或雇佣关系是指私有经济中的劳动关系，它反映的是雇主与员工之间的关系。

劳资关系或雇佣关系的含义或性质经历了一个发展变化的过程。在劳资关系或雇佣关系提出的初期，主要反映的是一种雇主与员工之间的阶级对抗关系；而当前所言的劳资关系或雇佣关系，主要是指劳动者与资产所有者之间的关系，并不反映阶级对抗性质。劳使关系，则是日本人为了更准确地说明劳动关系是劳动者与劳动力使用者之间的关系而使用的称谓。在西方教科书中，还经常使用产业关系的概念。产业关系通常是指产业经济中的雇佣关系，其涵盖的中心内容涉及与雇佣相关的所有方面：个人、企业和社会。它不仅包括从社会角度而言的人力资源策略，也包括从企业和社会角度而言的劳动关系和集体谈判，同时还包括从企业角度而言的员工管理。可见，严格来说，劳动关系是产业关系的一部分，或是其核心内容，但产业关系所涵盖的内容要比劳动关系宽广。

(二) 系统论与劳动关系

劳动关系是与劳动有关的社会关系，它是社会关系大系统的重要组成部分，是人类内在的最本质的关系。劳动关系是一个复杂的动态系统，它的特性和协调受到社会发展状况的影响和制约，具有客观必然性；同时也受其内部要素的影响和制约，表现为人的能动作用。运用系统理论和方法对劳动关系进行研究就是要用辩证的观点、联系的观点和发展的观点看问题，力求从整体把握劳动关系的内在规律性，寻求它的协调发展和稳定运行。

用系统论观点看劳动关系，它是一个复杂的动态系统。劳动关系系统的复杂性、动态性表现在：

其一，劳动关系系统的基本要素是以个体或群体身份出现的人。劳动关系系统的运行除了客观条件的制约之外，还受人的主观思想的影响。也就是说，劳动关系的协调与稳定靠的是人的观念、态度、信念、动机、道德、舆论，人的行为规范和行为方式。因而，劳动关系系统的运行是能动的。

其二，劳动关系系统是一个开放系统。劳动关系系统不是封闭的，它每时每刻都在与周围环境发生各种物质的、能量的、信息的交换。社会的开放发展，劳动关系系统的开放也不断扩大，呈现一种动态的发展变化过程。

其三，劳动关系是一个复合系统，劳动关系虽然很大程度上属于人工系统，属于社会系统。由于劳动与自然系统的天然联系，使之在更多的情况下是与自然融为一体的，是劳动与自然界共同成为一切社会财富的源泉。因此，劳动关系具有复合性。

其四，劳动关系是以人的劳动活动，即物质生产活动为基础的，劳动生产的水平直接影响着劳动关系系统的运行。在“科学技术是第一生产力”的现代社会，劳动关系系统无疑是超越了科技系统与社会系统之间的界限。

因此，用系统方法看劳动关系不仅是雇主与员工一对一的双边关系，而是一个复杂的动态系统。

(三) 企业劳动关系

企业劳动关系，就是指企业劳动力使用者或雇主与企业劳动者或员工之间的一种社会经济利益关系。具体来说，是指企业劳动力使用者或雇主与企业劳动者或员工在实现劳动的过程中所结成的与劳动相关的社会经济利益关系。

在现代企业中，企业劳动力使用者主要是指企业中的中高层管理人员，即管理者、经营者，因此，现代企业劳动关系实质上是指企业管理者、经营者与企业劳动者之间的一种经济利益关系。

成熟的市场经济下的企业劳动关系的主体只有两方，即企业管理者和劳动者，企业管理者在实现资产保值增值的过程中，作为劳动力的需求主体、用工主体，构成企业劳动关系的一方，在劳动过程中处于支配者的地位；劳动者在让渡自己劳动力的过程中，作为劳动力的供给主体、劳动主体，构成企业劳动关系的另一方，在劳动过程中处于被支配者的地位。

要把握企业劳动关系，需要明了企业劳动关系的三方面基本要素：

其一，企业劳动关系是在企业实现劳动的过程中所发生的企业劳动力使用者与劳动者之间的关系。企业劳动关系要涉及到与企业劳动直接相联系的企业劳动关系的运作、企业劳动立法、企业劳动合同、企业集体谈判、企业集体合同、企业劳动争议和企业工会等诸多方面的内容。

其二，企业劳动关系的一方主体—劳动者，只有同企业劳动关系的另一方主体—企业管理者签订劳动合同，并保证合同的履行，企业劳动关系的运作才算开始。

其三，企业劳动关系的主体有两个，即企业管理者和劳动者，且只有这两个主体的同时存在，企业劳动关系才有可能成立。

二、劳动关系的性质

认识劳动关系的属性，是协调和优化劳动关系的前提。劳动关系作为一种社会关系，它既是经济关系、契约关系，也是一种文化关系。建立协调稳定的劳动关系，不仅要完善经济手段、法

律手段，更要达到文化上的认同。劳动关系的运行是一种市场行为，也是一种企业行为。建立劳动力市场运行机制和加快现代企业制度建设，是劳动关系有序运行的条件。

(一) 劳动关系的基本属性：社会经济关系

劳动关系作为企业重要的社会经济关系，从本质上来说是一种经济利益关系或财产关系，这是劳动关系的基本性质。在劳动关系中，劳动者向管理者或雇主让渡自己的劳动力，管理者或雇主向劳动者或员工支付劳动报酬和其他福利。这其中，工资和有关福利是连结劳动者与管理者的最基本因素或基本纽带。劳动者只有获得相应的工资待遇，才会受雇于管理者；管理者只有通过支付工资，才能雇佣到有关劳动者。显然，劳动关系首先反映的是管理者与劳动者之间的经济利益关系或财产关系，甚至是一种纯粹的经济利益关系或财产关系

市场经济条件下，劳动关系主体的行为动机受到利益驱使，并通过职业性、有偿性的劳动过程，满足自身的需求，特别是经济与物质的需求。因此，劳动关系的经济属性反映在它的物质层面。从物质层面来看劳动关系，它的协调是一个利益的磨合过程。一方面，劳动关系主体各方都要维护自身的利益，在市场竞争中，这种自我保护意识越来越强烈；另一方面，劳动关系主体各方也存在着许多共同利益，如企业的兴衰对各方都有影响。因此，劳动关系任何一方的利益，许多都要通过各方之间的协调和互助互利才能真正获得。如何协调国家、企业及劳动者个体的利益呢？就是在摩擦与协调的对立统一过程中，通过利益的磨合，缓解矛盾，解决纠纷与冲突，实现利益的整合。这种利益的磨合过程，也是一种观念与行为的求同过程，“同舟共济、互助互利”的观念共识，以及“求利有道”、“见利思义”的行为自律将给各方利益的获取找到一个恰当的通路。

(二) 劳动关系的重要特性：社会契约关系

市场经济是一种法制经济，表现出法律成为规范和调整经济生活的常规手段。

在劳动力资源的配置过程中，为了保证劳动力市场的有序进行，保障劳动关系主体双方的自主与平等，劳动关系主体的行为由相应的法律和依法签订的合同来规范，劳动关系表现为契约性。即由劳动者与用人单位签订劳动合同，由劳动者群众的组织——工会与用人单位签订集体合同，明确劳动过程中各方的权利和义务，劳动关系的契约属性反映出它的制度层面。

企业劳动合同的签订基本是在企业管理者和劳动者签约双方相对平等、没有外在干扰的前提下完成的，企业管理者和劳动者出于自身利益的考虑，会要求在劳动合同中对自己的权利和义务进行较为全面的、平等的规定。因此，这也在一定程度上保证了企业劳动关系是一种平等关系。当然，在企业劳动关系运作的过程中，企业管理者也有可能违背劳动合同的规定，或者不履行自己应尽的义务，或者不兑现劳动者应该享受的权利，但劳动者还可以通过集体谈判、工会组织出面甚至诉诸于法律的形式等来保证企业劳动关系的相对平等性。

三、劳动关系系统的特点

劳动关系系统是人类在进行最本质的活动——劳动创造过程中结成的社会关系。从目前掌握的资料看，劳动关系是只有人类具有的独一无二的关系。

文化的发展使人们认识自然的能力大大提高了，同时也越来越深刻地认识社会、认识自身，从而使劳动关系系统体现出自身独具的基本特点。

其一，劳动行为是联系劳动关系主体各方的纽带。

随着利益的对立创造出不同质的人的社会集团，形成不同质的经济关系。不同的经济关系使劳动关系类型多样化，而联系他们的纽带却都是人类的劳动。

其二，劳动自然要素的发展和进化是劳动社会要素的变化发展的基础和条件。

劳动关系作为劳动者与生产资料的结合方式，是劳动借以进行的社会关系，是劳动的社会要素。劳动关系发展变化的历史过程是受生产资料进化的水平和劳动者的进化程度影响和制约的，人们不能随心所欲地选择社会形式，是生产力的发展，使社会关系也发生变化，是生产力的世代相继，构成了人类历史发展联系的基础，从而使劳动关系也历史地存在与发展着。

其三，劳动关系系统有着精神的、心理的联系。

社会生产的最初联系是协作，有计划的劳动过程使人们相互依赖、相互作用。为了更好地组织劳动，产生了劳动分工，而劳动分工是为了更好地协作，分工与协作只是同一社会劳动发展过程的两个方面。因而，相互依赖、相互作用、相互协作是劳动关系系统的本质特色，而且这种相互的联系与依赖表现在劳动过程中，建立在心理与精神上，是劳动文化的特征。

其四，劳动关系系统是一个有着主动精神和创造精神的有机体。

是劳动创造的财富成为社会存在的基础，劳动为人类创造了一种富有尊严的生活。劳动关系与人类的劳动活动紧密相联，使其成为一个具有生命力的有机整体。在其运行中不断地调整着自身与社会生产的不平衡，也不断地更新、发展着自身，为社会物质资料的生产，提供有利的条件。劳动关系系统的自我再创造能力为其运行带来活力，成为系统的基本特点。

四、劳动关系与环境的互动平衡

劳动关系是一个动态的开放系统。作为开放系统，就是劳动关系系统与环境经常发生物质与能量的以及信息的交流，从而保持动态的平衡。

劳动关系作为一种社会关系，属于社会的大系统。社会关系的大系统就构成劳动关系的环境。劳动关系的模式、运行以及是否优化，不同程度地受到外界环境的影响，而劳动关系的稳定与协调又对环境进行物质与能量的释放、给环境以影响。在社会大系统中，与劳动关系发生交流的因素和力量有许多，其中，政治环境、经济环境、社会环境及文化环境都起着基础的作用。

政治上的稳定是劳动关系稳定的前提条件。一个健康的、民主的、有活力的政治环境为劳动关系的运行提供了明确的方向和活动依据。

劳动关系的社會环境主要指社会组织结构是否合理，社会关系是否和谐，社会组织的功能是否正常发挥。社会生态环境是否稳定，人口结构是否合理，社会生活秩序、社会问题能否得到有效的解决和控制，总之社会是否处于良性运行和常态运行状况。

社会经济环境包括社会生产力的水平，所有制的状况，以及经济发展速度是否适当，社会供求关系是否平衡。经济体制以及党和政府的经济政策导引下的经济结构，重大比例关系，以及以此影响的劳动就业、劳动保障、社会分配制度、社会物价、税收、金融状况，社会整体购买力的高低等等构成劳动关系的经济环境。

文化环境主要反映社会的科学技术发展状况和精神状况，包括社会心理是否常态，是否健康；社会信仰、风俗习惯是否对社会政治经济及社会运行起到助推作用还是相反；社会道德规范和舆论力量对社会行为的制约影响力大小；科学技术的发展，对人的素质的要求的提高，人们的价值观念及理想和追求是否蓬勃向上等。劳动关系的文化环境还反映在与劳动关系两大主体有密切关系的企业文化以及劳动者文化的建设是否受到重视并不断走向成熟，在提高劳动者及经营者的素质，以及稳定劳动关系中起到重要作用。

劳动关系系统与环境之间是一种动态的相互交换、相互影响、相互制约的辩证关系。

(一) 外部环境对劳动关系系统有很大影响

首先，环境对劳动关系的模式及变迁提供了一个大致范围。只有当环境提出了某种需求的时候，为满足这一需求为目标的劳动关系才能建立起来。

其次，环境状况制约着劳动关系的模式与运行，劳动关系各要素的行为方式要以适应环境为目标。

(二) 环境与劳动关系之间不是单项影响

在适应环境的过程中，劳动关系系统不是完全被动消极的，而是表现出它的主动性。首先，表现在劳动关系根据内部要素的需求而选定追求目标。其次，劳动关系一旦建立，就产生一种

降低环境因素的不确定性的趋势，通过输出改造环境，通过发挥系统功能而制造环境需求，从而扩大自身的生存条件。环境需求不是固定不变的，而是不断发展变化的。劳动关系的契约化，通过系统内部劳动合同、集体合同的不断完备对社会法制建设提出需求，促进规范劳动关系有关法律的制定和颁布。劳动关系的契约化创造了对法制环境的需求，促进了法律体系的建设和法律制度的完善。

企业劳动关系研究基本框架见图 1-1 所示。

图 1-1 （此处图略）

企业劳动

关系的合作

政治与法律环境

企业劳动

关系的冲突

社会经济

环境

企业劳动

争议

企业劳动关系

企业集体谈判

思想文化

环境

企业集体

合同

人口与劳动

力人口环境

企业劳动

合同

企业劳动

立法

企业工会

案例一：有远见的施乐公司

从如何用布告牌发布通知这样的小事上，就可以反映出雇主对员工的态度怎样。例如，不用“我们的员工”而使用“全体员工”这一称呼，就会让人觉得雇主对员工的要求根本不重视。虽然这种想法只存在于高层管理者中，但它却可以被生产一线的员工本能地感觉到。工人们注意到，管理者几乎完全是根据一个人能做什么、能做多少、何时能工作来判断其价值的。于是他们理所当然会认为自己更像一部机器，而不是被当做一个活生生的人来对待。管理者总想用更少的报酬获得工人们更卖力地工作，但他们却不知道在协议中如何对此做出合理解释。一种流行心理是：“不愿意在这里做，你可以离开。”若资方抱着这种错误的管理心态进行管理，工会在这一公司中的建立就是必然的了。

施乐公司是认识到员工这种心理需求的一个例子。ATCWU（代表施乐员工）的罗恩·布莱克韦尔要求公司中必须有一种相互合作的氛围，他评论说：“很多公司都说过要合作，却几乎没有哪一家真正付诸行动。而施乐公司认识到工会与资方良好合作关系的巨大价值，由此我们不得不说施乐公司是有远见的。”他说公司认识到要得到员工的合作，资方就必须把他们当做人来对待。资方要记住的是，如果他们不滥施淫威，工会是不会故意惹麻烦的。这里有必要再重申一下许多专家的观点，即“是资方在组织工会”。

案例二：玛丽·凯协调劳动关系的金科玉律

玛丽·凯·阿什是在退休之后开创自己事业的，她记住了几十年工作中受到的种种不公平待遇，决心在自己的管理中，反其道而行之。每一位新来的推销指导员，在公司召开训练会议的午餐桌上，都会在自己盘子里发现一个特殊的纪念品，一块刻有公司人事管理金科玉律的大理石，石块上刻有这样一句富有哲理的话：“你们愿意别人怎样对待你们，你们也应该怎样去对待别人。”玛丽·凯在午餐会的演讲中对这些新成员说：“我不能保证这是一株没有刺的玫瑰。每天都会有问题来到你们面前，当你面临艰苦的时刻，我希望你将这块大理石握在手中，扪心自问：我如何用金科玉律来解决这一问题？”

玛丽·凯独特的待人之道和细腻的管理方式，使得她事业有成。1963 年玛丽·凯化妆品公司刚开业时仅有 9 人，20 年后发展为 5000 多人，年销售额超过 3 亿美元。有 20 万美容师使用玛丽·凯公司的产品，且建立了独立经营的销售机构。

第二章 劳动关系的基本要素

系统理论认为，为了寻求系统总体的优化目标，需要对于系统的要素和各个方面进行定性与定量的分析，这是从系统整体出发去分析系统细节的科学方法。系统分析包括了功能分析、要素分析、结构分析、可行性分析和评价分析等方面。这里重点对劳动关系系统的基本要素及其结构特征进行分析。

依据在社会劳动中的地位和作用划分，劳动关系系统主要有三大要素，即劳动者群体、经营者群体和政府职能部门。

一、就业主体——劳动者群体

(一) 基本观点

劳动者群体是劳动关系系统的第一要素，它在劳动关系系统中居于主体地位。

这里的劳动者主要指工薪劳动者，是在社会生产、流通以及服务行业中以工资收入为主要生活来源的体力和脑力劳动者。由于劳动方式、劳动环境以及分配和消费等方面的行为方式和生活方式的特点，工薪劳动者具有区别于经营者，同时也区别于其他劳动者（如农民）的群体特殊性。

工薪劳动者以其在社会生产及经济发展中的主体作用和它的群体特征，而成为劳动关系系统的基本要素，成为劳动关系系统的子系统。而对劳动者子系统内部的要素及结构分析，将使我们更对劳动者群体的特征及作用进入更深刻的了解和把握。

由于绝大多数工薪劳动者在同一种经济类型的企业中工作，接受同一模式的管理，强调劳动关系三要素的利益一致性，劳动者的具体利益包容在总体利益之中，群体意识并不明确。

(二) 工会组织——劳动者利益的代表

在现代各种社会组织中，工会是由劳动者组成的特殊的社会组织。工会运动涉及劳动者的经济生活及社会生活的各个方面，尤其在劳动关系的形成和变化之中有着重要的影响。

工会的存在，也是以劳动者的代表身份，就劳动关系中的矛盾和劳动问题与雇主一方进行交涉，诸如劳动工资、劳动工时、劳动待遇等方面维护劳动者的权益而进行活动的。作为劳动

者群体的代表，工会成为市场经济中劳动关系的重要组成部分，成为劳动力所有者的代表。工会的组织程度以及地位和作用的发挥，反映出劳动者群体的成熟程度，决定着劳动者在劳动关系中的权益是否能够得到保护。

工会的共同目标是：

- (1) 保证不改变，并在可能的条件下提高其成员的生活水平和经济地位；
- (2) 对社会上的权威关系施加影响，以利于实现工会的利益和目的；
- (3) 提高所有为生存而工作的人的福利，不管他是不是工会成员；
- (4) 建立一种对雇主使用反复无常的专横政策的防范机制，并向工作场所推广；
- (5) 针对市场波动、技术变化或资方决策导致的威胁或意外事件，提高并尽可能保证个人的安全保障水平。

(三) 企业工会出现的背景

在西方国家，企业工会的最初出现，是企业生产客观形势的需要和劳动者集体需求的产物。在企业工会未产生以前，企业中的每位劳动者要与企业管理者签订或形成一个单个的劳动合同。而企业工作本身是社会性的，即使是一个中等规模的企业，企业管理者在组织和分配劳动任务时也不可能孤立地进行，每项工作在某种程度上都是相互关联的。单个人不可能就自己工作和就业条件的改善与企业管理者成功地进行独立的谈判，且这种谈判不可能不对其他人工作和就业条件产生或多或少的影响。这就是说，单个人的谈判不可能是有效的；即使是有效的，也往往是分裂性的，甚至是破坏性的。正是在这种情形下，当劳动者个人感到他们自己的劳动合同需要修改时，他们一般倾向于寻求大众化的工作条件；而这种大众化工作条件的取得只有依靠劳动者集体的力量，通过劳动者集体对雇主施加压力。为了开展集体行动，并保持这种集体行动在时间和过程上的一致性，劳动者组成了企业工会。当然，企业工会建立以后，其基本职能逐步演化为多种具体内容，但其核心内容在于代表劳动者开展企业集体谈判，签订企业集体合同，维护劳动者的劳动权益，这一点从工会出现初期直到现在都是如此。

(四) 企业工会的沿革

企业工会的出现，在发达国家已有 200 多年的历史。在这 200 多年的发展历程中，企业工会在组织形式上发生了很大的变化。就拿美国来说，企业工会经历了一个从某一工会组织到全国工会联合会的发展过程。首先，从 1790 年到 1849 年，技术工人组织了技艺性质的地方工会组织（工会在其建立初期就不仅局限在单个企业中，而往往是多个企业的工人组成的地方工会组织）。不过，这种工会组织在初期的特征表现为较强的暂时性，且没有什么实际的权力。

但这种工会组织确实是美国劳工运动的奠基石。其次，从 1850 年到 1885 年，工会组织不断壮大，各地方技艺工会的全国性工会组织逐步建立起来。最后，从 1886 年开始，美国工会组织结构的金字塔状逐步形成。1886 年，美国劳联诞生。劳联的诞生标志着工会组织的顶峰已经出现，自此，金字塔状的工会组织结构在实践中不断形成和完善。

德国企业工会的出现比美国要晚一些，直到十九世纪二三十年代，德国才开始成立第一批工会组织。1848 年德国出现了工会的联合组织。此后直至第二次世界大战前，德国的工会组织得到了长足的发展。二战期间，工会活动被取缔；二战结束后，德国又有一些地区重新组建了工会，工会组织进入重新发展时期。1949 年德国正式成立了“德国工会联合会”（简称德工联），这标志着德国工会的组织结构进入了完善阶段。

二、用工主体—经营者群体

（一）何为经营者群体

经营者群体是劳动关系系统中与劳动者群体相对应的基本要素，它在劳动关系系统中处于主导地位。这里讲的经营者是指在工业企业或其他流通或服务行业等劳动组织中，担任厂长（经理）职务，行使经营管理权的企业领导者。经营者是企业的法人代表，对企业的生产指挥和经营管理工作进行统一领导和全面负责。

企业经营者作为企业首脑，在地位与角色上、行为方式与思维方式上有着某些共性的东西。但由于社会环境和企业领导制度的不同，以及经济形式的不同，企业经营者的权限、职能、角色表现等也显现出差异性。

（二）所有权与管理权的分离

西方工业化发展的过程中，其企业领导制度经历了从“企业主经营管理制”到“经理经营管理制”的过程。工业社会发展初期，由于企业规模小，生产力水平低、技术简单，企业所有者凭经验直接管理企业，集财产所有权、决策权、监督权、管理权于一身。企业领导既是所有者又是经营者。随着工业社会的发展，企业的权力结构发生了重大变化，企业所有权与管理权开始分离，产生了受雇于资本家的经理阶层。在美国两权的分离中还流传下一个故事：1941 年 10 月 5 日，在美国马萨诸塞至纽约的铁路上，两列客车迎头相撞，造成几十人伤亡。对此，社会纷纷谴责老板无能。公众舆论普遍认为，必须要有懂行的专家来管理铁路，才能避免恶性交通事故再度发生。马萨诸塞的议会也积极推动这家铁路公司改革领导制度。在强大的社会压力下，企业主放弃了企业管理权，并把它授予了有一定管理才能的技术专家。从此，那些专门执行管理职能、掌握企业管理大权的管理者就被人们称为经理。由于经理制成效显著，在社会上很快得到普及。经理制从开始由技术专家担任经理到由管理专业人才任职，发展到管理专家

集团的领导制度，成为现代企业管理的发展方向。但是至今，所有权与经营权合一的企业在美国仍然存在。

(三) 经营管理方的组织—资方协会

经营者作为一个特殊的社会群体，为了维护自身利益，扩大社会影响，特别是为了协调劳动关系，在其内部往往形成非正式的或正式的组织，从而增加这个群体的组织力量。这些组织一般是以群众团体出现的协会，如资方协会、雇主交涉协会，企业家协会、私营企业主协会以及个体劳动者协会等。

按照会员的要求和职能分类，资方协会在西方工业国家可以分为不同时期的不同类型，其中有以取消或削弱工会组织为目标的战斗性协会；有以联合资方经过努力，确保同工会达成有利的劳动合同的交涉性协会；有以正规组织出现，保持着全日制的由专家和职业交涉人员组成的班子，并向会员提供法律服务、接受会员委托、参与合同的签订与实施的实施性协会；还有仅提供集合地点或陈事厅，以便会员对未来交涉内容进行讨论和预测的磋商性协会。从目前来看交涉性协会已成为资方协会中最通行的一种职能类型。

由于资方协会建立与发展都晚于工会组织，从组织结构和管理上向工会组织学习了不少，在行政和财政上同劳工组织相当近似，从而可以看出工会组织对资方协会产生了很大的影响。

资方协会与工会组织相比，其特殊点在于资方对协会的信任度和参加的热情。和劳动者相比，经营者所处的环境差别是比较大的，从维护企业生存到繁荣、发展企业的利益出发，会员选择的劳动关系协调方式可能是大相径庭。企业的竞争、商业的猜疑心理、某些资方的自我感觉或者经济压力，使资方对协会的联合的热衷程度大大低于劳动者。因此，在西方工业化国家中，对于资方协会，最严重的问题在于很难引导一切合法的企业加入协会。

(四) 西方雇主协会的沿革及功能转换

西方的资方协会产生于 19 世纪后半叶，是劳动力市场形成过程中的产物，是资方想通过伙伴联合以对付劳工的联合而建立的。从产生时间和演变发展过程来看，资方协会都落后于工会。资方协会成立的最初宗旨是对抗工会，反工会的活动成为资方协会的主要内容。19 世纪 70 年代开始，在美国，有些资方协会已开始执行某些交涉职能，如纺织工业中的协会。20 世纪 30 年代以后，由于工会的斗争和劳工立法的颁布，使资方协会的大多数反工会的技术已成非法。政府对于集体交涉活动作为一种工业生活方式予以保护甚至鼓励。这样使大多数资方协会便无可奈何地，至少是公开地停止反工会的企图，而力求在同其有关的员工代表交涉中争取签署尽量有利的合同，从而使资方协会在性质上发生了一个明显的变化，以带有交涉性质的活动代替了与工会的对立和斗争。资方协会虽然没有完全放弃反工会的努力，但在第二次世界大

战以后，工会组织和集体交涉已经不可动摇，资方协会便把主要精力放在如何在国家及地方立法中争取限制劳工组织的经济权力上，而大大改变了它的职能。

三、政府及劳动部门

正如前文讲述，成熟的市场经济下的劳动关系的主体只有两方，即企业管理者群体和劳动者。然而，不可否认的，政府及劳动部门在劳动关系中也起到了外部调节的作用。

从市场经济国家的发展来看，政府在劳动市场中的作用，经历了一个逐步发展变化的过程。在工业化的诞生地英国，以及市场经济发达的美国，政府被雇主拉入劳动纠纷的历史可以追溯到 19 世纪初，当时政府在劳动市场上的作用就是应雇主的要求而援助雇主，并对工人组织进行羁绊。政府的这种作用同时受到抨击，在劳工运动还未成熟的时候，工会组织还未成为一支真正的政治力量之前，政府已越来越多地被要求在劳动市场上发挥更积极的作用。当时的童工法、机械扣押法、有关女工的立法和安全法，就是政府为了协调劳动市场的关系，保护弱小的交涉单位进行积极干预的结果。随着劳工运动的成熟，政府在劳动市场上的作用，在每个有影响的工业国家中都变得更具有主动性了。

这些作用表现在：对劳动市场上工会组织和集体交涉制度的保护和鼓励；通过强制性手段以及调解手段，在劳动市场力量的纠纷中行使仲裁者和调解人的职责。1947 年以后，美国政府为了保护和鼓励集体交涉活动，制定了许多进行集体交涉必须遵循的法则和规章，从而保护整个公众利益免受重大劳动争执的危害。这样，从工业化开始以来，政府在劳动市场上的经济作用，依次从保护雇主的经济利益开始，最后达到对于劳动关系中整个公共经济权益的保护。因此，市场经济条件下政府介入劳动市场，参与劳动关系是一个不可避免的问题。

四、整体优化的劳动系统

劳动关系的三大要素都具有自己的特性和作用，作为社会的群体和社会组织它们都独立存在着。如果不结成劳动关系，这些要素的特性与劳动关系的整体作用不发生什么关系。劳动关系的优化或恶化、稳定或冲突与劳动关系各方的特性没有直接的因果关系。按照系统论的整体原理解释，就是说，要素、部分的性能好，由其组成系统的整体功能不一定好；反之，要素性能差其整体功能也不一定差。系统功能的好坏不是由要素性能的好坏决定的，系统各部分之间连接得好，匹配合理，互相协调，整体功能就必然好；反之，搭配不好，互不协调的力量抵消，整体功能肯定不好。因此，整体功能不等于各部分的机械组合，这就是“系统论”的“非加和性”。系统方法从整体去研究事物的规律，其目的就在于通过系统要素的最佳组合，产生出系统要素孤立存在时所没有的新的属于整体的功能，是各要素综合创造的整体效应，即“一加一大于二”的效应。

从当前来看，优化劳动关系的根本所在就是主体各方、要素之间如何联接、搭配，如何互相协调，追求一种整体优化的效果。这就是现实中各种条件基本相同的企业有的团结向上，生产蒸蒸日上，而有的企业却纠纷不断，生产每况愈下的内在原因。

案例：携手同心共创辉煌

从 19 世纪初开始，在美国钢铁工业企业中，劳方和资方就一直是一对冤家。然而如今在芒万利工厂（坐落在匹兹堡西南）劳资双方经过不断磨合，已经形成一种新型伙伴关系。这种新型关系使这家在该地区惟一幸存的钢铁企业不仅能够正常进行生产和经营活动，而且能够获得巨大利润。

这一地区曾有过许多钢铁厂，后来被迫一个个关闭。他们以前使用过的厂房和炼钢炉已遭废弃，办公大楼内都已空无一人。在这种条件下，芒万利工厂能生存和发展是一个了不起的现象。

大约二十年前，在芒万利地区有 4 万名钢铁工人。他们在这里工作生活，在这里生儿育女。然而，在 20 世纪 80 年代初期，许多工厂停工并且进行大规模裁员。当时，有许多人日日以泪洗面，也有许多人用拳头去争取自己的工作机会。不少夫妇因此离婚，也有不少人愤然自杀。在这场职业“大扫荡”过后，此地的钢铁工业只保留下了 2500 个工作机会。

这次大幅度裁员给人们带来了令人难以承受的苦难和损失。在这一过程中，劳资双方都感受到了刻骨铭心的苦痛，这使他们对互相间固有的关系十分不满。关于这一点，凯西·琼斯深有感触。她也不幸赶上了 20 世纪 80 年代初的大幅度裁员。在她失去钢铁厂工作的随后四年当中，为了生活，她打了三份零工。在那段苦难的日子里，她看到她的一些朋友自杀身亡，看到许多曾经幸福美满的婚姻一步步走到了尽头，当时她就暗暗下定决心：无论如何也绝不愿去经历类似苦难了。

尽管当时日子很不好过，但在人力资源专业人员的帮助下，芒万利工厂的工人和管理层人员一致同意必须忘掉过去的痛苦，共同去开创美好的未来。拿芒万利工厂总经理戴维·罗尔的话来说，就是“我们绝不作芒万利地区又一具工业残骸”。

有各种因素促使劳资双方走到了一起，其中一个因素是双方都认识到，要想生存，就必须相互依靠。无论工会还是资方全体职员都意识到，他们所面临的最大威胁是来自新建小型钢铁厂及外国企业的竞争。

在美国钢铁工人联合会任职的华特·朗斯说：“那些只为自己利益而打拼的钢铁工人有两个共同之处：其一，他们失业了；其二，他们的工厂倒闭了。”

换言之，管理层和工人之间需要一种全新的合作精神。这一点在芒万利企业工会合同中有具体体现，即把伙伴关系正式写入合同当中。为此双方都做出了一些让步，并且保证，为了使企业能正常运转，职员有了工作保障，他们都会倾尽全力。

罗尔说，从工会方面来看，存在许多值得关心的问题。因为如果工人们变得愿意合作的话，那么工会的力量就会被削弱，所以国际工会派出一个个代表，甚至派出国际工会主席前来检查变革的过程。的确，工会与资方携手合作，这是工会文化的重大变化。

从资方角度来说，合作意味着要将以前由资方包揽的决策权部分地下放给工人。这就要求资方对工人产生信任感。

朗斯对此评价说：“当时，那些老脑筋的人认为这一切努力只不过是给工人灌点儿蜜汤而已，说这是‘换汤不换药’。然而大多数工人抓住了这一机遇。劳资双方经过协商所制定和实施的一系列政策的确带来了可喜的变化：生产成本降低了，产品质量却提高了。这一切都是因为经理们愿意听取一线工人的意见和建议。毕竟，他们才是产品的真正制造者，他们最有发言权。”

1. 企业文化—“全优哲学”

芒万利工厂通过一种新的思维方式改变了自己的企业文化，把许多权利充分下放给员工。这种新的思维方式体现在以下三句话当中，即“所有的员工都优秀，所有的工序都优异，所有的产品都优良”。这种“全优哲学”始于20世纪80年代中期，并在企业文化发展过程不断演化，不断丰富。这种哲学使所有的员工都成为负责产品质量和客户服务的经理。

在这种“全优哲学”背后还有一个更加宏伟的计划，那就是将一个钢铁工厂建成为一个巨大而不断完善的团队。芒万利工厂从以下六个方面综合考察衡量所有改进工作的成效：安全、质量、成本、环境、生产力和客户服务。通过不断评审使全厂在这六个方面不断进步。

丹尼尔·麦克金利开始工作时只是一个负责看管混铁炉的工人，如今他是负责全厂多方面改进工作的协调员。对于“全优哲学”及全厂发展计划他有这样的评论：“公司需要工人们的智慧，而不仅仅是要他们出力气。”

朗斯介绍说：“我们对员工进行培训，让他们了解钢铁生产的各个环节。以前钢铁工人从来不知道一种产品是何时生产、如何生产的。如今，他们了解钢铁工业的各个方面，甚至了解客户服务方面的事情。这一切努力的结果是我们的产品质量更好，产品也更好。”

企业文化的改变直接影响到员工对待公司及工作的态度。许多工人表示说“这种感觉可真是太棒了！我为自己是一名钢铁工人而自豪，我为自己是芒万利的一名工人而骄傲”。

刚开始的时候，员工担心如果反对经理们的所作所为的话，他们可能会丢了饭碗。经过工厂人力资源部人员的不懈努力，员工们才改变了态度，打消了不必要的顾虑，逐渐敢于明确提出建设性的意见。

在这方面，管理层作了多方努力鼓励工人们提出建议。根据劳资伙伴关系协定，管理层必须在 72 小时之内对员工所提出的建议作出答复。

2. 团队工作及员工参与

在芒万利“全优”体系带动下，许多小团队在全厂发挥出了积极的作用。工厂要求各级团队支持领导层团队所设定的各项目标，因此，所有的团队都能相互配合、相互支持。

工厂领导每月同工会代表召开交流会。在会上，各团队成员能相互交流各种商业信息，内容涉及金融、安全及客户服务等诸多方面。在这种开放式的会议上，工会成员无论对什么问题感兴趣，都可以当场随意向经理们提问。

在全厂范围内，还活跃着许多自然工作团队。团队成员每月碰头两次，共同商定工作目标，解决工作中遇到的困难，并为钢铁厂的发展献智献策，在这类碰头会上，大家提出了改进工作或经营的各种建议，并将所提建议拿到基层部门去实施。如果那些建议连续三个月能够顺利实施，小团体成员就举行小小的庆祝活动，然后去设定新的工作目标。这些小团队每天开一个五分钟的碰头会，商讨工作场所的安全问题，解决过去留下的问题。这一切都证明员工之间需要有始终不间断的互相交流。这一系列举措营造了积极进取、不断改进工作、共建团队合作的健康氛围。

基层工人甚至能就很多重大问题发表自己的看法，参与如资金流向等问题的讨论。如“摄像机应该安放在哪里？”工厂在作出某一决定之前，所有人都要达成一致的意見。这些团队工作是否有成效，要看所有员工之间能否进行经常性的有效的沟通 and 交流。

3. 员工间的交流

为了改善员工之间的交流，芒万利工厂员工关系部负责保证全厂电视系统正常运转。电视安放在工人进厂的大门口、餐厅甚至炼钢车间。电视播放内容包括全厂新闻、工会会议报道，甚至最新体育比赛结果。

另外一种交流媒体是钢铁厂自己出版发行的季刊，刊名为《芒万利明天杂志》。杂志报道全厂消息，内容涉及保健和福利。此外，他们还定期出版《全优业务通讯》，讨论钢铁厂业务，不断改进工作所取得的成效及安全等问题。

所有这些改善交流质量的举措，目的在于确保劳资双方交流渠道的畅通。人们相信，员工对全厂情况掌握得越多，他们在感情上与钢铁厂及其发展联系得就越紧密，员工内心也会有更强烈的归属感。

所有这些成绩的取得都离不开芒万利工厂人力资源专业人员的努力和付出。他们之中的代表人物就是员工关系部经理约翰·麦克克拉斯基，是他们创造性地提出了劳资合作伙伴关系的思想，也是他们构造了劳资公开对话的体系。

4. 幕后英雄

麦克克拉斯基说：“我们工作成败的关键是可信度。无论将来芒万利厂的总经理是谁，工会主席们都相信，全厂不断改善、不断进步的所有设想和努力都将继续。”

芒万利工厂员工关系部遵循全优质量体系要求而工作，他们为员工提供培训机会及其他方面的支持。工厂全优部经理克·布基索介绍说：“与六年前的情况相比，如今钢铁工人能获得的培训是六年前的十倍。”

尽管培训课程主要是针对记时工而设定的，培训内容主要涉及团队建设、解决问题技巧及口头笔头表达能力训练，但是事实上所有员工都有机会受到培训。

经理们必须参加培训，而且必须通过一项评估，来对他们的领导才能进行评定。由工会和管理层两方面人员组成的评定人员将如何相互评估教给员工。这样员工之间也相互可以做业绩评定。员工对每一位经理也做出他们的评估，一个团队就每一位经理的评估达成一致意见。

芒万利工厂的总经理罗尔说：“员工关系部在两个方面发挥了很大的作用：一是在咨询领域，员工关系部可以将员工们的才智都充分集中起来；二是为员工间交流开拓了多种渠道。所有促进沟通的努力及培训实践都证明，劳资双方都赞成全优体系及公司持续发展目标。

罗尔说：“我们让我们的员工参加到不断提升自我，不断进步的行列当中。我们的目标是做最好的一并不是我们自己说自己是最好的，而是我们的客户说我们是最好的。”

例如，总经理设定一个培训计划，在 1997 年 11 月至 1998 年 1 月 19 日期间，对员工进行生产流程、工序、金融等方面的培训。两万五千多名工人应邀参加这次再学习活动。在 60 天的时间内，有 99.2% 的工人参加听课，95% 的工人事后评论说这一培训活动非常好。

这类再教育活动是必不可少的，因为从工会中能了解到全钢铁行业的现状。这一点关系到工会对资方的策略，合作或反对。例如，如果公司考虑对一些设备进行更新换代，工会知道：为此，一些工人可能要丢掉工作，因此持反对态度；但是如果设备更新意味着能多出 1000 个工作机会的话，工会肯定会支持的。

5. 明天会更好

芒万利的明天，这几个词听起来是那样的令人振奋。在芒万利地区的昨天，废炼钢炉及关闭的钢铁厂曾让多少人心碎。在整个 20 世纪 80 年代，芒万利工厂根本拿不准自己及自己的员工是否还有明天。

由于全优哲学的创立，芒万利美好的明天已在今天变成了现实。芒万利的明天在全优哲学和持续发展设想进一步实施的过程中会变得更加绚丽美好。明天，劳资双方会更好合作，通过不懈努力将全优体系发展到一种新的境界。

所有的努力都似乎显示出了成效，1997 年，芒万利是通用电器公司用品部最大的供应商。工厂曾两度荣获通用电气公司颁发的“杰出器具奖”。芒万利工厂是第一个，也是惟一个获此殊荣的公司。

那么，其他公司如果奋起直追并向芒万利提出挑战的话该怎么办呢？罗尔对此回答道：“没有什么万全之策，也不需要什么万全之策。每一种企业文化都是不同的。建设健康企业文化的关键是沟通。你必须与别人分享信息，在各种会议上畅所欲言，邀请工会领导参加资方的各种会议，让工会领导们相信：他们的事也是你的事。”

劳资双方最终达成了这样的共识：要想生存，双方必须金诚合作，而不是互相拆台。

第三章 劳动争议及处理

一、劳动争议

(一) 劳动争议的概念

企业劳动争议，又称企业劳动纠纷，或称企业劳资争议和企业劳资纠纷，是指企业劳动关系的双方主体及其代表之间在实现劳动权利和履行劳动义务等方面产生的争议或纠纷。

企业劳动关系的冲突，是指企业劳动关系的双方主体及其代表在涉及到与劳动相关的经济利益时所产生的矛盾及其激化的外在表现形式，或所采取的各种不同的经济斗争手段。这就是说，企业劳动争议与企业劳动关系的冲突视为两个既密切相关又有一定区别的不同的概念。它们之间的重要联系和相关之处在于，两者都是指企业劳动关系的双方主体及其代表在涉及到与劳动相关的经济利益时或在实现劳动权利和履行劳动义务等方面产生的相互矛盾及其表现形式；且这种矛盾在其初始阶段或并不激烈的情况下一般表现为企业劳动争议，这种矛盾发展到一定程度或变得激烈时就外化为企业劳动关系的冲突，可以说，企业劳动争议与企业劳动关系的冲突是一个问题的两个阶段，或一个问题的两个方面。当然，企业劳动争议并不必然发展为企业劳动关系的冲突，企业劳动争议可以通过适当的方法加以化解，而不必走向激化的形式；

企业劳动关系的冲突也并不必然通过企业劳动争议这一阶段才会发展起来，企业劳动关系的双方主体及其代表之间的矛盾有时就直接趋向于激烈的形式，直接成为企业劳动关系的冲突。

企业劳动争议，是企业劳动关系双方主体及其代表之间在实现劳动权利和履行劳动义务等方面产生的争议，而企业劳动关系就其本质而言是企业劳动关系双方主体之间的一种经济利益关系。因此，企业劳动争议就其本质上来说主要是双方主体围绕经济利益产生的权利和义务的矛盾和争议。

(二) 劳动争议的内容

劳动争议的基本内容基本上有以下几个方面：

(1) 涉及到集体合同的执行、撤消和重新谈判等问题而发生的争议。这是与劳动相关的企业管理问题。

(2) 涉及到劳动合同的执行、解除、变更和终止等问题而发生的争议。这也是与劳动相关的企业管理问题。

(3) 涉及到工人的录用、辞退、辞职和工作变动等问题而发生的争议。这还是与劳动相关的企业管理问题。

(4) 涉及到工资、津贴和奖金等问题而发生的争议。

(5) 有关就业培训和职业训练等方面问题而发生的争议。

(6) 有关劳动保险、劳动福利以及女员工、未成年劳工特殊保护等方面问题而发生的争议。

(7) 有关社会宏观因素和企业外部环境如通货膨胀、失业、社会保障、外国投资、政治因素和税率等问题而发生的争议。

(8) 有关工会的成立、运作、管理和代表权等问题而发生的争议。

(9) 有关工作安全和劳动卫生等问题而发生的争议。

(10) 有关工作时间和休息、休假等问题而发生的争议。

(三) 劳动争议的特点

企业劳动争议是发生在企业内部的企业劳动者与企业管理者之间的利益矛盾、利益争端或纠纷。它与一般的民事纠纷或民事争议相比，具有以下几方面明显的特点：

1. 有特定的争议内容

只有围绕经济利益而发生的企业劳动权利和劳动义务的争议，才是企业劳动争议；凡是在企业劳动权利和劳动义务范围之外的争议，都不属于企业劳动争议。如企业因财务问题、营销问题以及员工的股份分红问题而发生的争议就不属于企业劳动争议。

2. 有特定的争议当事人

企业劳动争议的当事人就是也只能是企业劳动关系的双方主体，即一方是企业管理者及其代表，另一方是企业劳动者及其代表。只要也只有劳动者及其代表与企业管理者及其代表之间通过集体合同或劳动合同建立了劳动关系，他们才有可能成为企业劳动争议的双方当事人。只有发生在企业劳动关系双方主体之间的争议，才是企业劳动争议。

3. 有特定的争议手段

争议手段是指争议双方当事人坚持自己主张和要求的外在表达方式。企业劳动争议的手段不仅包括劳动者的怠工、联合抵制排工等方式，也包括企业劳动关系双方主体经常使用的抱怨、旷工、工作周转、限制产量、工业意外事故

以及工业破坏活动等方法。这些便构成了企业劳动争议特定的手段。

二、引发劳动争议的原因

劳动争议的发生，说明劳动关系在运行过程中碰到了障碍，是劳动关系中存在的不稳定因素呈显性化、复杂化状态，是劳动关系这一矛盾诸方面运动的结果。无论什么事物的运动都采取两种状态，相对地静止的状态和显著地变动的状态。两种状态的运动都是由事物内部包含的两个矛盾着的因素相互斗争所引起的。当着事物的运动在第一种状态的时候，它只是数量的变化，没有性质的变化，所以显出好似静止的面貌。当着事物的运动在第二种状态的时候，它已由第一种状态中的数量的变化达到了某一个最高点，引起了统一物的分解，发生了性质的变化，所以显出显著地变化的面貌。我们在日常生活中所看见的统一、团结、联合、调和、均势、相持、僵局等等，都是事物处在量变状态中所显现的面貌。而统一物的分解、团结、联合、调和、均势、相持等等状态的破坏，变到相反的状态，便都是事物在质变状态中，在一种过程过渡到他种过程的变化中所显现的面貌。事物总是不断地由第一种状态转化为第二种状态，而矛盾的斗争则存在于两种状态中，并经过第二种状态而达到矛盾的解决。

三、劳动争议的处理制度

(一) 处理体制的选择

各国处理劳动争议所遵循的立法原则不外两种：一是自愿原则，二是强制原则。遵循不同的基本原则，就会形成不同的组织体制和办案体制。

根据自愿原则，调解或仲裁机构独立于政府的特征较强，由双方当事人协议是否调解或仲裁；和解协议必须是双方自愿达成；仲裁人员应由当事人选择。这就形成了“裁审自择”、“裁审分轨”的双轨体制。

根据强制原则，调解或仲裁机构与政府的联系较多，政府常常从中起主要作用；劳动争议任何一方当事人或者政府无须协商均可依据法律规定交付仲裁解决争议；仲裁人员由仲裁机构指定。在强制原则下有的国家规定仲裁裁决具有终局效力，有的国家则规定对裁决不服，当事人可向法院起诉，形成“裁审衔接”的单轨体制。

(二) 劳动争议处理的一般方法

1. 劳资双方自行解决

劳资协商制度是市场经济国家处理企业劳动争议的一种重要制度，协商解决的办法在处理企业劳动争议中使用的频率相当大。

协商解决的办法，主要是指劳资双方在平等的地位上就彼此争议的问题和焦点进行协商，以求得问题的解决。劳资协商制度，由于各国的国情、历史、传统的不同，形成各自不同的协商风格和协商内容，所以，各国都有自己不同的特点。概括起来，主要有劳资对话制、劳资共决制、工人代表制三种。

在市场经济国家里，企业集体谈判也往往作为解决企业劳动争议的主要手段之一。实际上，企业集体合同在某种程度上也可以看作是企业劳动争议处理的一种结果或结论。因此，可以说，与劳资协商制度一样，集体谈判制度也是市场经济国家一种重要的企业劳动争议的处理制度。

在很多市场经济国家里，企业劳动争议发生后，劳资双方协商常常是前奏，在双方协商不成的情况下，才使用集体谈判。在日本，劳资双方更是巧妙地综合使用这两种方法为自己的利益服务。

企业管理者主要通过劳资协商制来阻碍或缓和工会参与管理的要求；工会则在协商阶段将有关问题和信息集中起来，强化自己的斗争手段，为确立自己在集体谈判中的有利地位奠定基础。

2. 第三方参与解决

由劳资双方自己解决彼此之间的劳动争议或纠纷在市场经济国家已经形成了各种成熟的制度，这就是上文分析的劳资协商制度、集体谈判制度等。而当劳资双方彼此之间根本达不成协议时，即劳资双方自己无法解决彼此之间的劳动争议时，就需要借助于第三方参与来解决这种争议，一般来说，企业劳动争议处理中的第三方参与主要有三种基本办法：调解、仲裁和诉讼。

我们所说的处理劳动争议，一般而言，均是指有第三方参与的劳动争议处理，在第三方参与的企业劳动争议处理的三种主要办法中，除诉讼以外，其他两种办法都需要建立相应的企业劳动争议处理的组织机构。企业劳动争议处理的组织机构的组建要实行“三方原则”，即在组织机构当中，必须有企业劳动争议的双方当事人的代表和第三方或中立方的代表。中立方的代表一般由政府或公益机构委派。企业劳动争议处理的组织机构的三方组建原则早在 1919 年的《国际劳工组织章程》中就已得到了体现；1992 年国际劳工大会上，劳工局长的《民主化和国际劳工组织》报告中对“三方原则”又进行了重新的强调。目前，发达市场经济国家的劳动立法中，大多数对企业劳动争议处理组织机构的三方组建原则都进行了必要的规定或说明。

(三) 劳动争议的处理原则

1. 合法原则

合法原则是指企业劳动争议的处理机构在处理争议案件时，要以法律为准绳，并遵循有关法定程序。以法律为准绳，就是要求对企业劳动争议的处理要符合国家有关劳动法规的规定，严格依法裁决。遵循有关法定程序，就是要求对企业劳动争议的处理要严格按照程序法的有关规定办理，企业劳动争议处理的开始、进行和终结都要符合程序法的规定；同时，对双方当事人应该享受的请求解决争议、举证、辩解、陈述和要求回避等有关程序法的权利要给予平等的保护。

2. 公正和平等原则

公正和平等原则是指在企业劳动争议案件的处理过程中，应当公正、平等地对待双方当事人，处理程序和处理结果不得偏向任何一方。尽管企业管理者和劳动者双方当事人在企业劳动关系的实际运作过程中所处的地位是不一样的，前者处于领导者、支配者的地位；后者处于被领导者、被支配者的地位，而一旦企业劳动争议形成，并进入处理程序阶段，两者便是平等的争议主体，都受到法律的平等保护。公正和平等原则要求企业劳动争议的任何一方当事人都不得有超越法律和有关规定以上的特权。

3. 调解原则

调解原则是指调解这种手段贯穿于企业劳动争议第三方参与处理的全过程。不光企业调解委员会在处理企业劳动争议中的全部工作是调解工作，而且仲裁委员会和法院在处理企业劳动争议中也要先行调解，调解不成时，才会行使裁决或判决。同时，即使是仲裁委员会的裁决和法院的判决也要以调解的态度强制执行，否则其法律效力的发挥也会大打折扣。

4. 及时处理原则

及时处理原则是指企业劳动争议的处理机构在处理争议案件时，要在法律和有关规定要求的时间范围内对案件进行受理、审理和结案，无论是调解、仲裁还是诉讼，都不得违背在时限方面的要求，如企业劳动争议调解委员会对案件调解不力，要在规定的时限内结案，不要影响当事人申请仲裁的权利；企业劳动争议仲裁委员会在调解未果的情况下，要及时裁决，不得超过法定的处理时限；法院的处理也是这样，在调解未果的情况下，要及时判决。总之，及时处理原则就是要使双方当事人合法权益得到及时的保护。

(四) 劳动争议处理的程序

1. 调解

调解是西方国家最为常用的解决劳动关系冲突和减少工人罢工次数的办法。实际上，调解也是市场经济国家处理劳动争议的基本办法或途径之一。

调解分为劳动争议调解委员会的调解和劳动争议仲裁委员会的调解两类。前者是自愿性的，即由当事人决定是否提请劳动争议调解委员会调解；后者是强制性的，即只要提请劳动争议仲裁委员会，就必须进行调解，这也是一项工作制度，一般经调解不成的，才进行裁决。

作为处理企业劳动争议的基本办法或途径之一，调解不是指企业劳动争议进入仲裁或诉讼以后由仲裁委员会或法院所作的调解工作，而是指企业调解委员会对企业劳动争议所作的调解活动。企业调解委员会所作的调解活动主要是指，调解委员会在接受争议双方当事人调解申请后，首先要查清事实、明确责任；在此基础上，根据有关法规和集体合同或劳动合同的规定，通过自己的说服、诱导，最终促使双方当事人在相互让步的前提下自愿达成解决企业劳动争议的协议。

目前，劳动争议调解委员会设于企业，由企业的员工代表、行政代表和工会委员会代表组成，主任由各成员共同推举，委员会的工作受员工代表大会的领导。劳动争议调解委员会的调解，必须有当事人一方提出申请，同时另一方表示愿意接受，才能进行。当事人任何一方不愿接受调解，或调解达不成协议，只能交付仲裁。应当注意的是，按规定因开除、除名、辞退违纪员工发生的争议必须直接提交劳动争议仲裁委员会，而不能向劳动争议调解委员会申请调

解。另外，若发生劳动争议的员工一方人数为 10 名以上，并具有共同申请理由，可由当事人推举 1 至 3 名代表，参加调解或仲裁活动。

实施调解的结果有两种：一是调解达成协议，这时要依法制作调解协议书。二是调解不成或调解达不成协议，这时要做好记录，并制作调解处理意见书，提出对争议的有关处理意见，建议争议双方当事人依照有关法规的规定，向劳动仲裁委员会提出仲裁申请。

调解协议由调解协议书具体体现。只要达成协议，争议双方当事人要自觉执行调解协议；当然，双方当事人也有对调解协议反悔的权利。调解委员会对当事人的反悔只能说服、劝解，无权强制执行，但有建议仲裁的权利。只要一方当事人对协议反悔，或拒不执行协议，经调解委员会说服、劝解无效，就视为调解不成。

劳动争议调解委员会处理劳动争议，应当自当事人提出申诉之日起 30 日结案，到期未结案则视为调解不成。

以调解方式解决劳动争议，具有程序简易、费用低廉、有利于促进当事人之间的团结和维护正常生产秩序等优点。而且，由于调解协议完全出自双方自愿，一般都能严格执行。但是，由于调解完全依靠当事人的自愿，难以保证所有劳动争议都得到解决。因此，除了这种方式以外，还必须具有更加具有权威的解决办法。

2. 仲裁

仲裁是西方国家另一种解决劳动关系冲突的办法。同时，仲裁也是市场经济国家处理劳动争议的另一种基本办法或途径。仲裁是指劳动争议仲裁机构依法对争议双方当事人的争议案件进行居中公断的执法行为，其中包括对案件的依法审理和对争议的调解、裁决等一系列活动或行为。

劳动争议仲裁委员会由劳动行政机关代表、工会代表和企业主管部门代表组成，三方代表应当人数相等，并且总数必须是单数，委员会主任由同级劳动行政机关负责人担任，其办事机构为劳动行政机关的劳动争议处理机构。劳动争议仲裁委员会对于劳动争议双方来说是第三者，它的决定无须经双方同意，并具有法律强制力，因而仲裁是比调解更为有效的解决方法。按规定，劳动争议的任何一方不愿调解、劳动争议经调解未达成协议时，均可向劳动争议仲裁委员会提出仲裁申请，并提交书面申请书。申请书应写明争议双方当事人的情况、申请仲裁的理由、要求解决的问题及有关的证明材料等。申请人应根据争议双方的人数提交申请书若干份。

当事人申请仲裁，因履行劳动合同而发生的争议，应自争议发生之日起 60 日内或从劳动争议调解委员会调解不成之日起 30 日内，向劳动争议仲裁委员会提出。因开除、除名、辞退违纪员工而发生的争议，当事人应于企业公布处理决定之日起 15 日内申请仲裁。因特殊原因，

当事人可在其知道或应当知道权利被侵害之日起 1 年之内提起追诉。超过规定期限，仲裁机构不再受理。

仲裁委员会在收到仲裁申请后一段时间内（一般为 7 天）要作出受理或不受理的决定。决定受理的，仲裁委员会要及时通知申请人和被申请人，并组成仲裁庭；决定不受理的，要说明理由。

在受理申诉人的仲裁申请后，仲裁委员会就需要进行有针对性的调查取证工作，这其中包括拟定调查提纲，根据调查提纲进行有针对性的调查取证，核实调查结果和有关证据等。调查取证的主要目的是收集有关证据和材料，查明争议事实，为下一步的调解或裁决做好准备工作。

劳动争议仲裁委员会在处理劳动争议时，应先行调解。调解成功，劳动争议仲裁委员会制作调解书，由双方当事人签字，劳动争议仲裁委员会成员署名，并加盖委员会印章，调解书一经送达当事人，即发生法律效力，当事人必须执行。一方不执行，另一方当事人可申请法院强制执行。如调解不成，则应及时仲裁，由劳动争议仲裁委员会召开会议，并根据少数服从多数的原则作出仲裁决定。仲裁决定作出后，应制作仲裁决定书。由劳动争议仲裁委员会成员署名，并加盖委员会印章，送达双方当事人。当事人一方或双方不服仲裁的，可以在收到仲裁决定书之日起 15 日内向人民法院起诉；一方当事人期满既不起诉也不执行的，另一方当事人可以申请人民法院强制执行。

与企业劳动争议的调解相比，企业劳动争议的仲裁具有这样一些明显的特点：仲裁申请可由任何一方当事人提出，而不必由双方当事人共同提出，或不必在双方当事人首肯的情况下由一方当事人提出；仲裁机构的仲裁调解或仲裁裁决依法生效后具有强制执行的法律效力，当事人必须执行；仲裁机构在调解不成的情况下，必须作出最终裁决。

劳动仲裁是世界各国解决劳动争议较普遍的方法，其基本精神是由一个中立的第三者对当事人之间的争议作出评判。仲裁和调解相比，最大的特点是其更具权威性和法律效力。从我国劳动争议仲裁来看，仲裁活动具有一定的行政性质，也有一定的群众性质，不是纯粹的司法活动。根据司法最终解决的法制原则，劳动争议的最终解决只能依靠国家司法机关，这也是许多国家所普遍遵循的原则。因此，我国劳动争议处理程序还包括人民法院的审判。

3. 审判

劳动争议当事人不服仲裁，可以在收到仲裁决定书之日起 15 日内向法院起诉，由法院依民事诉讼程序进行审理及判决。法院审判劳动争议的最大特点在于它的处理形式严肃性与权威性及其法律效力。但审判毕竟是解决劳动争议的最后阶段，由于有调解和仲裁程序在前，所以，真正通过审判解决的劳动争议并不多。

企业劳动争议案件的审理，可以在普通法院，也可以设立专门的劳动（劳工）法院。如德国劳动法院、芬兰劳工法庭等就是专门设立的劳动法院。

与企业劳动争议的仲裁相比，企业劳动争议的法律诉讼具有这样一些鲜明的特点：法律诉讼是在法院进行的，法院在处理企业劳动争议的过程中有权采取强制措施；法律诉讼程序相对较为复杂，各种证据和材料的准备相对较为严密；法院的调解或判决具有最终解决争议的效力，可以由自己对争议当事人实施强制执行。

企业劳动争议的法律诉讼一般由这样几个阶段组成：

（1）起诉、受理阶段。起诉是指争议当事人向法院提出诉讼请求，要求法院行使审判权，依法保护自己的合法权益。诉讼请求要尽可能详细，要明确被告，要说明要求被告承担何种义务等；在诉讼请求明确的同时，还要尽可能多地提供争议发生的时间、地点、争议经过和有关事实根据以及相应的法律文书等

受理是指法院接收争议案件并同意审理。法院的受理与否是在对原告的起诉进行审查以后作出决定的。对决定受理的案件，法院要在规定的时间内通知原告和被告；对决定不受理的案件，法院也应在规定的时间内通知被告，并尽量说明理由。当然，对法院裁定为不受理的案件，原告可以上诉。

（2）调查取证阶段。法院的调查取证除了对原告提供的有关材料、证据或仲裁机构掌握的情况、证据等进行核实外，自己还要对争议的有关情况、事实进行重点的调查，包括查明争议的时间、地点、原因、后果、焦点问题以及双方的责任和态度等。法院的调查取证要尽可能对各种证据进行仔细、认真的收集和核实。

（3）进行调解阶段。法院在审理企业劳动争议案件时，也要先行调解。法院的调解也要在双方当事人自愿的基础上，法院不得强迫调解。法院调解成功的，要制作法院调解书。法院调解书要由审判人员、书记员签名，并加盖法院的印章；法院调解书在由双方当事人签收后，即具备了法律效力，当事人必须执行。法院调解不成或法院调解书送达前当事人反悔的，法院应当进行及时判决。

（4）开庭审理阶段。开庭审理是在法院调解失败的情况下进行的，这一阶段主要进行这样一些活动：法庭调查、法庭辩论和法庭判决等。法庭调查主要是由争议当事人向法庭陈述争议事实，并向法庭提供有关证据；法庭辩论一般按照先原告后被告的顺序由双方当事人及其代理人对争议的焦点问题进行辩论；法庭判决是在辩论结束以后，由法庭依法作出判决。法庭判决要制作法庭判决书，法庭判决书在规定的时间内要送达当事人。

(5) 判决执行阶段。法庭判决书送达当事人以后，当事人在规定时间内不向上一级法院上诉的，判决书即行生效，双方当事人必须执行。当事人不服一审判决的，有权向上一级法院上诉。

(五) 劳动争议处理中的“三方机制”

“三方机制”是近百年来在西方发达国家逐步形成并推广的一种社会关系和企业劳资关系的协调机制。所谓三方，一方指以政府为代表的国家（在许多国家是由政府的劳动部、社会部或就业部作为国家的代表），另外两方是雇主（企业主、工厂主）和工人的代表，而工人通常是由工会作为其代表。“三方机制”在调解社会矛盾，解决劳资冲突方面发挥着重要作用。随着经济日益全球化，“三方机制”已推广到许多国家和地区，三方原则成为各国协调劳资关系、处理劳资纠纷的共同准则。我国作为国际劳工组织的成员国，无疑应当使劳动制度，包括劳动争议处理制度尽可能地与国际通行的制度接轨或靠拢。

关于“三方机制”的内容，目前有几种不同的理解，有的理解为劳动争议调解或仲裁的办案机制；有的理解为组织机制，即主张只需劳动争议处理机构中的组织有三方代表组成即可；有的则理解为综合机制，即主张从劳动争议处理制度的各个方面综合落实“三方原则”，而不能只强调某个方面。

“三方机制”中用人单位代表，本应在用人单位团体（即雇主团体）中产生，实践中以政府经济综合管理部门的代表充当用人单位方面的代表，这是缺乏法律依据和理论依据的。其一，用人方是经济管理机关的相对人，相对人和管理人的利益并不一致；其二，掌握管理权的机关作为一方利益的代表，对另一方显失公平；其三，这种经济综合管理部门往往不能代表各种所有制形式的企业。

(六) 全球化下的劳工政策

自二次大战结束以来，贸易自由化、多国籍企业的发展，以及资本与劳工的跨国移动程度的，逐步提高，出现了经济全球化的趋势。随着经济全球化，劳工政策也应全球化，而与该政策有关的政府的干预角色，国际合作，以及文官体系等，也应做观念的调整。

1. 不可阴挡的经济全球化潮流

对适应经济全球化的劳工政策研究中，曾提出不少见解，例如，Trebilcock et al. 归纳欧美国家适应全球化而曾采取的劳工调整政策有以下 4 类：（1）维持工作机会，包括对工资直接补贴、对企业（特别是造船、煤矿、纺织、成衣、制鞋和钢铁等企业）产出补贴、对企业内的多余人力进行训练之补贴、缩短工时之补贴和协助员工买下公司（如低利贷款、租税优惠）等。（2）保持收入水准，包括一般性的失业救济和针对特定行业（衰退产业）或特定状况（受进口产品冲击）的特殊所得福利措施。（3）协助转业，包括提供就业资讯、介绍就业、关厂

善后保护（如制订关厂法、预先通知的要求、给予合理遣费、补助职业训练）等。（4）创造新的工作机会，包括补贴民间部门增雇员工和扩大公共部门（含公营事业）的雇用人数。这些建议涉及促进就业以及失业纾缓与协助。

2. 全面性全球化劳工政策

从这些政策建议的内容可知，彼此的互助关联性很高。尤有甚者，全球化下的劳工政策不能离开产业、贸易、财政、货币、治安、教育、社福、医疗、外交等其他总体政策；也不能忽视外国的各项政策对台湾各项政策的冲击（若不是直接影响劳工政策，则会透过其他政策间接影响劳工政策）。因此，全球化的劳工政策可区分为三个层次的结构，最底层是国内的劳工政策，其次是国内的其他政策，第三层则是外国的各项政策。

为了让全球化劳工政策更为完美，尚需了解政府干预角色、国际合作，以及拥有全球观念的重要性。政府要不要干预劳动市场的运作，根本不是问题（因为一定要干预的），真正的关键是如何干预的问题。

事实上，政府的干预宜以提高市场机制的运作程度为目标，政府行为易因以下三种原因而失灵：

（1）官员有寻租行为

官员也是人，也有自利心。当他们借公共部门的职位而拥有干预劳动市场的权力时，难免会按照自己倾向劳方或雇方的立场，在法律许可的范围内，权衡调整。政策的执行者（不论位子高低）对于政策的效果，都有不可忽视的影响力，就法令不可能完美地界定各种具体状况，且是不断变化的。

（2）政府的效率不易避免

公共部门低效率的主要原因有三：一是它具有高度的独占性，二是它在管理上重防弊而轻兴利。独占之下，缺乏完全可资评比的对象，故其员工有时会夸大工作量，膨胀工作的重要性，呈现帕金森定律之状；其管理者则常对特定事件反应过度，从而会制定一般性的规范，来防范鲜少发生的事件，形成“鲜少事件规模效果”，这些都不利于公共部门的生产效率。第三个主因是，政党政治下，在野党在政策制定时，会经由妥协而纳入与执政党不同（有时矛盾）的见解，执政党会妥协亦是基于可能变成在野党或为求得共识之故，政令执行时可能发生法源不一致的困扰。

（3）执行成本高昂

政府若欲取代市场机制，必须充分搜集市场失灵背后的相关信息；而政府行为若欲平衡有关群体对政策的看法，必须准确评估各群体的反应系数和政策效果。这些做法都不容易，尤其

劳方和雇方内部的异质性愈来愈高，变迁也日渐快速，遂令执行成本不易降低，政府失灵也难以排除。

先进国家的经验显示，市场竞争有利于得到较佳效率的结果，而政府可将直接干预市场的手段改为以管制之规范来促进市场的自由化，从而激励竞争效率。再者，政府的主导力量太强，乃是一刀两面的情事：它固然可能使政策较易推动，但也可能较重视分配目标，从而轻忽效率目标。所以，政府要谨慎思量干预的手段。

在追求国际合作方面，面对经济全球化，劳工政策如果仍以国界为限，将面临盲点：一来本国的法律、政策不易充分约束本国籍企业海外分支机构的行为，二来外国的法律、政策可能与本国者产生冲突，而有抵消原先期望效果之虑。例如，美国对劳动三权的保障相当充分，但美商在台湾的子公司对劳动三权的尊重绝比不上在美国本土的状况，只是比本土企业较会遵守法令而已；台商在台湾强调人性化管理，到了大陆就强调军事化管理。而提高全球化的程度可能增加本国的失业率，造成所谓“社会倾销”的结果。

因此，面临企业全球化的态势，必须尝试国际合作的可能性。由于各国的政策目标、经济环境、政治生态和社会背景等，都有所差异，故欲追求各国间的合作，并非易事。例如，1948年时，GATT 的创始国就曾在“全球贸易组织”（ITO）的宪章中，明列劳工权益条款，欲适用于 GATT 的会员国；后因美国国会反对，致 ITO 流产，而 GATT 遂无劳工权益的规范，仅有禁止强迫性劳动约束。近几年来，美国和北欧国家建议在 GATT 中增列劳工权益条款，却未能获得多数的赞同。1996 年 12 月首届 WTO 部长级会议的“新加坡宣言”虽强调，与会者支持国际劳工组织（ILO）所制定的劳动基准，但并无强制约束力。

比较有效的例子有三：一是美国单方面地引用其综合贸易法中的第 301 条，要求贸易对手国积极改变其劳工法令或政策（如提高劳动基准之强制规范），否则就施以贸易报复（俗称“蓝色 301”）。过去台湾压抑工会的政策曾遭美国指责而有所放松，劳基法的制定也部分缘于美国施压。二是 NAFTA 在美国国会批准的过程中，为安抚工会反对 NAFTA 的立场（怕墨西哥会对美、加造成“社会倾销”），而增列劳工合作附属协定；但该协定仅涉及安全卫生、最低工资和童工等项目。三是 EU 在整合过程中的做法。它在 EC 成立之初，就设立“欧洲社会基金”和“欧洲投资银行”，借以让国力较强者对国力较弱者提供财务补贴，以缓和输入失业的效果。再者，它始自 1961 年制定的社会宪章，追求会员国劳工权益规范的统一；迄今已在安全卫生、同工同酬、大量裁员的最低要求、调动保障、孕妇产妇保护，工时保护，青少年工作保护等项目上，获得共识。

这些现象都表示，经贸往来愈密切的国家之间，似可尝试就劳工政策的国际合作，展开对话。

在培育全球观的文官体系方面：要适切地因应企业全球化的发展，必须规划和执行全球化的劳工政策，而欲该劳工政策完美，需拥有全球观的文官体系

(七)要建立劳资协商机构

若想在生产事业上迎头赶上其他国家，首要任务便是建立劳资协商机构。劳资关系基本上可分为两个层面来谈：其一，是劳动者与其直接上司的关系；其二，是工会与资方高级主管的关系。这两种在本质上，都是对立的。以劳动者和直接上司而言，劳动者要求工作有保障和较高待遇，因此他们联合团结，组成工会。直接上司负责对劳动者的工作成绩予以评估，这关系到劳动者的待遇，而双方对工作成绩意见不尽相同，工会产生冲突。以工会和资方高级主管而言，工人付钱给工会，工会为求更多的会员加入，必希望有更多的工作机会。而资方主管为求精简成本，势必希望最少的工人从事最多的工作，并希望消除工会的力量。这两项对立的关系，再加上“资方付钱给工人，工人付钱给工会”，这种复杂的利益三角关系，使劳资关系变得非常复杂。

而解决这种复杂劳资关系的关键，便在于能否在每个企业中，建立一个机构或委员会，由劳资双方代表共同参与，以理性、诚恳的态度互相讨论问题、解决问题。这种机构要运作成功，必须有四个条件：第一，管理方式完全公开化。双方本身工作若有任何隐瞒、欺骗，则双方的信心破灭，便完全无法讨论任何问题。第二，任何会议、商讨，必须针对问题，不可有“打太极拳”的情形出现。第三，此种组织中必须有工会人员参与。第四，当劳资双方未能达成协议时，资方仍应实行其政策。这个方式在欧洲和日本都行得通，但在美国，则因企业界的资本主义色彩过浓，因此实行时多有困难。

改善劳资关系，是企业界的当务之急；良好的协调制度若不迅速建立，则生产业永无出头之日。

案例：三洋公司对劳资问题的处理

劳资关系，历来是资本主义生产关系中一个十分敏感而且让资本家十分头疼的问题。特别是现代化大生产中，随着生产的国际化，劳资问题更加突出。

日本三洋公司总经理井植聪在处理劳资关系特别是跨国劳资关系问题上有独到之处。

美国阿肯色州佛里斯特市电视机厂一味追求产品数量，不顾产品质量，产品质量低劣，顾客怨声载道，最后弄得一筹莫展，工厂大量减员，一个两千人的大厂顿时缩到 500 人以下，呈现出风雨飘摇的景象。

1977 年，日本三洋公司正式接管了这家工厂。

对日本人来说，生产技术、产品的质量都是他们的拿手好戏，而要想在此地站稳脚跟，不仅仅要投入大量的资金、最重要的是要解决好面临的一个很大的问题，而且不能留下后患。他们面对的是一个完全陌生的有着复杂民族、种族关系的国度，另外，虽然佛里斯特市大多数市民对日本人是持赞许态度的，但是也有一些人，特别是二次世界大战中同日本人作过战的老兵，对日本人却相当反感。所以日本人的当务之急，是如何赢得工人和市民的信任，如何缓解调和劳资关系，提高工作效率，使工厂起死回生，旧貌换新颜。

三洋公司总经理井植聪选择了推行一套“着眼于人”的管理方法，并有约在先，要求日本职员深入城市生活，参加当地社会事务，不要把自己圈在一个“小东京”里隐居。

日本人接管后办的第一件事看来与业务毫无关系——邀请全体工人聚首喝咖啡，吃炸面饼圈，还赠送每人一台半导体收音机。井植聪看到厂里灰尘满地脏乱不堪，便提议创造一个清新的工作环境，于是大家一起动手，使工厂焕然一新。

井植聪多年的经验告诉他，每当劳资关系发生激烈冲突时，总有一个团结工人的工会组织走在前头，他便向大家宣布：为了建立和谐的工作关系，希望同厂里的工会组织携手合作，并亲自出马会见工会代表。他说：“公司信奉工人联合原则，希望工会协助公司搞好业务工作。”随着时间的推移，工会被他争取过去了。

教育管理人员照顾工人的感情，也是井植聪调和劳资关系的又一做法。三洋公司对工作表现不好的工人一般不采取开除的办法。而是同工会一道对他们进行教育，帮助他们转变成高效率的工人。井植聪还严格要求日本的管理人员，要他们勤奋工作，在工人面前作表率，不要与工人之间形成明显的界限。

公司经常举办的各种娱乐活动也成了加强劳资关系的一项重要内容。

当然，事情也并非一帆风顺。1979年，工会因生活费用同日本资方发生争议，举行了两个月的罢工。后来双方各作让步，罢工即停止，而且劳资双方都认为这次罢工并未伤害彼此的感情。罢工后，双方还顺利地签署了一项新的劳资关系协定。这次事件的化解，不能不说与井植聪平时的努力有关系。

工人精神面貌的焕发，带来了生产经营状况的不断改善，三洋公司的业务也蒸蒸日上。

第四章 劳资运作实践

一、新加坡的劳动关系协调模式

新加坡政府在建立稳定的劳动关系过程中，非常注重三方性原则。政府同雇主以及工会经常就劳动关系问题进行会谈与协商。坚持三方性原则使一些敏感问题得到三方认可，也为政府、雇主、工会间的伙伴关系的建立奠定了基础。按照三方性原则建立起来的协调劳动关系和劳动争议的国家一级的机构主要有：国家工业仲裁法庭、劳资纠纷调查委员会、全国工资理事会、国家生产委员会。这些机构在解决劳资纠纷，促进劳资合作中起着非常重要的作用。

(一) 国家劳动仲裁法庭

这个法庭是 1960 年新加坡政府根据产业关系法条款建立的，叫工业仲裁法庭。这个法庭由专职庭长，10 名雇主组织陪审员和 10 名工会组织陪审员组成。陪审团成员分别由雇主协会和新加坡员工总会提名并由劳工部长认定，任期为一年，也可连任。

劳动法庭在处理劳资之间由于权力和利益而引起的纠纷中拥有完全的裁定权，劳资之间的纠纷可以在一个月内做出最终裁决，裁决对双方都具有法律约束力。劳动仲裁法庭的另一个作用是确认雇主和工会双方签订的集体合同的合法性，负责对集体合同的解释以及由于正当理由对集体合同进行修订的要求。这个法庭自 20 世纪 60 年代成立后的 20 多年中，对涉及到 30 多万雇主和员工的 1000 多例有关工作条件、工资补助的案件进行了裁定，还确认了覆盖 80 多万员工的 5000 多个集体合同，从而使劳动仲裁法庭成为解决劳资纠纷的最权威机构。从 1965 年起，劳动仲裁法庭在依法裁决之外，还通过登记员向纠纷双方提供非正式调解服务。经法庭认可后，非正式调解服务使劳资纠纷在提交法庭前便有可能圆满解决。由于这种方式有助于加强雇主与员工间相互理解，促进双方的有效合作，稳定劳动关系，新加坡政府重视并提倡这种方式。

(二) 劳资纠纷调查委员会

这是政府的非常设机构，由劳工部授权组成，其作用是对劳资纠纷进行调查并向政府提出调查报告。依据新加坡《劳动关系法》，劳工部长只有在劳资纠纷无法通过集体谈判和依法裁定而顺利解决时，才能行使这一权力。调查委员会由部长认为合适的人选组成，依据部长对问题设置的程序，自行决定调查方式。中期报告提交部长，调查结论向议会提交报告，调查委员会的裁决对纠纷双方都具有法律约束力。案件终结，调查委员会解散。

(三) 全国工资理事会

这个组织成立于 1972 年，由政府、工会和雇主三方的 5 个成员组成。每年年初理事会举行会议，对企业工资增长额提出指导意见，并于 6 月份公布于众。这个建议虽不是强制性的，但在新加坡有 86% 的企业都把理事会的建议作为确定本企业工资水平的重要依据而加以执行。这个委员会也对企业的工作条件、福利补助、津贴等提出建议，这些建议一般都可得到劳资双方的响应。几十年来，全国工资理事会在工资方面的协调作用对于避免劳资对抗起到了积极作用。

(四) 国家生产委员会

这是个由三方组成的并有专业学术团体的代表参加的组织，其目标是为提高管理者、工人的生产意识，培训管理人员，提高企业的劳动生产率。1981 年这个委员会指定专门班子负责起草了 20 世纪 80 年代在新加坡开展改进工作态度、改善劳资关系的运动的报告。这个报告强调了科学技术、管理的人际关系对提高劳动生产率的作用。实际上这是一个从教育入手，从提高企业人员素质入手，加强劳资合作，防微杜渐，减少劳资纠纷的组织。

二、美国改善劳资关系的实验

“有目的地改善劳资关系”实验，是由美国联邦调解服务机构倡导和发起的，其目的是从根本上改变工作场所劳动关系的性质和质量。该实验主要是为那些劳资双方存在对抗和不信任而彼此又希望和需要改变劳资关系现状的工作场所或企业设计的。在接受这种实验的企业，劳资双方可以讨论彼此的分歧点以及造成劳资关系紧张和对抗的原因，通过讨论，劳资双方可以开发和建立一套能够用来改善劳动关系质量的战略对策。RBO 实验实际上是一项组织发展技术，它是在联邦调解服务机构调解员的培训和组织下实施的，所有参加者都来自同一企业劳资关系双方，并有时间表约束它的实施。美国开始实施 RBO 实验的时间是 1975 年，到 20 世纪 80 年代早期，每年有不到 10 个企业参加该项实验。

RBO 实验的主要优点是，可以改善因潜在的劳资敌对而已经恶化和停止有效运作的企业劳动关系，实现企业劳动关系的合作；同时，这种实验的各方面成本花费相对小一些，且不会损害到现有的企业劳动关系的有益方面。

三、美国的产业化社区劳资委员会

过去几十年，劳资双方愿意参加各种区域或各种产业委员会，这种区域或产业委员会可以给劳资双方提供一个相对独立的空间或人群环境。就拿产业劳资委员会来说吧，它通过改善集体谈判关系，提供必要的技术服务，提高劳动者的劳动生产率，提高产品质量，改善健康和安全，提供工作保障等一系列工作和努力，可以帮助本行业雇主解决共同存在的问题。

美国基础钢铁产业于 1960 年成立的“人类关系委员会”就是一个典型的产业劳资委员会。1959 年，美国基础钢铁产业发生了较长时间的工人罢工。面对复杂的劳资冲突问题，雇主们无法通过自己的力量加以解决。于是，“人类关系委员会”便就工资与福利的调整指南、工作分类系统、职位高低的确认，以及员工的医疗保健等问题开展了研究，并提出了自己的解决办法和建议。可以说，“人类关系委员会”的工作，对于解决基础钢铁产业各企业的劳资冲突，实现企业劳动关系的合作，发挥了十分重要的作用。人们普遍感到，该委员会及其分委员会的有效运作，是劳资双方下一个合同谈判和签署顺利进行的有力保证。然而，由于基础钢铁产业接下来问题的不断出现，“人类关系委员会”的工作越来越失去了效力。随后，另一种于 20 世纪 70 年代中期间世的“实验谈判协定”，在基础钢铁产业取代了“人类关系委员会”的工作。事实上，“实验谈判协定”是通过利益仲裁的实施完成的，它不是一个产业劳资委员会的形式。

社区劳资委员会的成立和发展，总的来说，是为了解决社区范围内劳资冲突、实现社区内企业劳动关系合作的。一般来说，社区劳资委员会是一个劳方、资方有时也有政府组织成员共同自愿组成的联合体，其要解决的直接问题是影响社区或区域内经济健康运行和发展的有关问题。比如在美国纽约的詹姆斯敦，由于制造行业工作机会的减少而导致的高失业率以及该地有名的罢工历史，迫使其市长在 1971 年发起成立了一个劳资委员会。很明显，詹姆斯敦区域劳资委员会在增加就业机会、强化社区经济基础等方面发挥了非常重要的作用；同时，劳资委员会通过发展企业劳资合作项目，将劳资双方结合在一起，让他们共同寻找解决问题的办法，最终对于改善劳资关系、实现企业劳动关系合作也作出了自己的贡献。据估计，在当时，美国全国大约成立了 300 个区域劳资委员会。1978 年，美国区域劳资（管）委员会全国联盟宣告成立，其主要宗旨是为区域劳资委员会的工作提出建议和提供技术帮助，也为劳资合作项目的实施提供帮助。需要指出的是，很多区域劳资委员会的工作宗旨之一是，直接帮助区域内的企业建立企业劳资委员会，帮助企业管理者改善企业运作，实现企业劳动关系的合作。

案例一：兰杜餐馆的向心力

今日香港，银行多过米铺，餐馆多过银行。多年来，香港许多餐馆开张不久之后就关门大吉，如昙花一现。怎样在餐馆业的激烈竞争中保持生存？其秘密之一就是经营者善于帮助职工解决困难，使职工忠诚可靠。

兰杜经营餐馆业的成功史，有力地证明了这一点。

企业之间互相挖墙脚的事经常有之，餐馆业也是这样。一家餐馆的侍者及厨师常被竞争者出较高工资拉走，可是，这种情形没有在利奥·兰杜经营的餐馆中发生过。顾客年复一年地光顾他的餐馆，侍者还是原来那一批人，大家成了老朋友。

为什么会有这样奇迹出现呢？这是由于作为经营管理者的兰杜先生一家随时准备帮助有困难的职工，他认为忠诚是经营者和职工两方面的事。兰杜的餐馆有一些职工，已经一连三代在餐馆里工作。因为在他们发生困难的时候，兰杜一家不会不加以理会，而是会给予帮助。他们对于员工的困难，总是施以援手，尽力帮助。通过他们对员工的帮助，双方之间建立了感情，因此没有员工跳槽、另谋高就的事发生。

1945 年二战结束后，位于香港中区的占美餐馆恢复营业，开始时因人手不足，营业困难。不过，旧日的员工，很快就一个接着一个回来了。首先回来的是在三年零八个月黑暗日子里幸存的员工，接着是离开香港到澳门去了的人，最后是那些在中国内地度过了战争岁月的人。当时，占美餐馆没有现款发薪水给员工，但兰杜先生愿意把每一天赚得的钱和员工分账。在广大员工的积极合作下，占美餐馆的生意，终于一步步地恢复了起来，不仅战前的老顾客旧地重临，还吸引许多新的顾客，占美餐馆又成为香港商业中心区一家顾客常满、座无虚席的名牌餐馆。

兰杜家族在香港经营饮食业，时间已经超过了半个世纪，身为一个家族企业的负责人、三家餐馆总管的兰杜先生说，他虽然“入厨几十年，不懂烹调法”，却经营有术，懂得如何处理好与员工之间的关系，上下同心，彼此忠诚，从而使三家餐馆的业务历久不衰，保持兴旺，成为目前香港外国人经营的家族餐馆中历史最长、名气最大的餐馆。

案例二：做一个“好家长”

所谓家长作风，即企业领导人把企业所有的员工都当做企业这个大家庭的一分子，企业领导人以家长的身份和角色关怀每一位企业员工，尽可能满足每一位员工的需求，关心和培养每一位员工的成长。

香港华人企业家钟普详是这么一个好家长，他创建的敦豪国际有限公司成功地控制着世界邮件速递业务。敦豪的环球业务网仅次于联合国，在世界 165 个国家中，有超过 1000 个城市拥有敦豪公司，雇用员工超过了 12000 名。钟普详如何成功地领导和控制着这么一个庞大的环球业务网呢？其中最关键的一点就是钟普详平易近人，关心和体贴员工的家长风范，他认为当每一位员工都得到关怀和体贴，感受到企业这个大家庭的温暖后，才会尽心尽力地为这个大家庭效劳，调动全体员工的工作积极性，香港华人企业家钟普详正因为做到了这一点，才使这个庞大的业务网高效地运转，才会有敦豪国际有限公司从 14 年前仅有 5000 美元资本、一间简陋办公室的小公司，发展到 1985 年为他带来 12.9 亿美元收入的大公司。相信通过钟普详的卓越领导，敦豪国际有限公司会有更加灿烂美好的明天。

案例三：关心换来的热情

闻名世界的日本著名企业家松下幸之助的以人为本的经营哲学成为企业在管理员工、处理劳资时应吸取和借鉴的宝贵思想。

1922 年，在新建成的工厂里发生了这样一件事：年末，按照惯例要进行大扫除，幸之助在巡视工厂时发现，50 多名工人中，竟没一个人去打扫厕所。他觉察到工人似乎有对立情绪，便脱下西装，自己动手打扫起来。在把厕所打扫干净的同时，劳资关系上的紧张气氛也一起被扫掉了。

幸之助比较重视员工福利的改善。1965 年 4 月松下电器公司主动倡议，在日本先于其他所有大企业，实现了 5 天工作制。在工资制度方面，松下很早就提出了“高效率高工资”的口号，并废除了日本流行的“年功序列工资制”，实行“工作职别工资制”。此外，实行了日本普遍流行的奖金制度。奖金额的多少，取决于企业经营的好坏，这就把员工的福利与整个公司的利益连在一起，使每个员工都关心企业的生产和经营。1966 年，松下实行了男女工资平等制。1976 年，他们还颁布了抚恤遗族子女的制度。延长退休年限，增加退職金和养老金。

松下还重视对人的训练，公司以“训练和职业发展”七字为方针，训练出具有高度生产能力的工人。有一段时期受世界经济衰退的影响，松下集团在新加坡开设的分公司销售额下降，生产缩减。在这种情况下，他们没有裁减工人，而是拿出近 30 万日元开办了综合教育与业务培训，共训练了 1300 多名工人。通过训练，不但提高了工人的生产技术水平，而且使人感到公司在困难时期能与工人同舟共济，加深了工人对公司的感情。

松下集团及其附属机构，有 20 多万员工，人人都受过比较系统的训练。同时，公司还修建了各种娱乐设施，如综合体育馆、游泳池、击剑场、棒球场等。在日本，松下所属企业大都分别设有网球场、游泳池、运动场以及为中小学生、幼儿园孩子设计的自由活动场所。这些办法，有效地调动和发挥了员工的积极性。松下公司 1983 年的劳动生产率比 1981 年提高了 40%。

松下对员工的种种关心，换来的是员工更加拼命地自觉工作，而公司则赚取更多的利润。松下公司工会的领导们也是按照松下的经营哲学，把员工的自我开发置于重要的地位。松下幸之助用六七十年时间培育、发展并使之日趋完善的独具一格的以人为本的“经营哲学”，使松下电器公司得以飞速发展，成为盈利居日本第一的制造业财团，而且称雄于海外，成为世界性企业。

第五章 企业劳动合同分析

一、劳动合同制度概述

（一）劳动合同的含义

劳动合同又称劳动契约或劳动协议，是指劳动者与用人单位之间确立劳动关系明确双方权利和义务的协议。劳动合同是生产资料和劳动力相结合的一种法律形式。通过劳动合同的签订、履行、终止以及变更、解除，调节劳动力的供求关系，既能使劳动者有一定的择业和流动自由，

又能制约劳动者在合同期履行劳动义务和完成应尽职责，从而使劳动力有相对的稳定性和合理的流动性

（二）劳动合同的特征

劳动合同作为合同的一种，具有合同的一般特征，即它是当事人之间确立、变更终止一定权利义务关系的协议。然而劳动合同与劳动过程相联系还具有以下特征：

（1）劳动合同的当事人，一方是劳动者，另一方是用人单位。劳动过程是人的因素（劳动力）和物的因素（生产资料）结合作用的过程。合同当事人必须一方是劳动者即具有劳动能力的公民；另一方是劳动力使用者，即拥有生产资料经营管理权限的用人单位，也就是企业、事业、团体等单位及个体经营者。

（2）法律保障求职者与招工单位通过相互选择确定合同当事人。求职者的因素包括体力素质、劳动技能和经验、知识水平及志趣爱好等等。招工单位也因生产资料的性质、类型不同而分为行业、单位、工种等。众多的招工单位和求职者只有通过相互选择的过程，才能确定每一个劳动合同的具体当事人，使劳动力和生产资料得到恰当的组合。劳动力市场是实现这种相互选择的有效途径。

（3）求职者与招工单位签订劳动合同后，成为劳动者与用人单位，双方形成管理关系。求职者只有和生产资料结合起来，才能实现劳动过程。因此，劳动合同制定后，劳动者一方必须加入到用人单位一方中去，成为该单位的一名员工。从劳动者方面看，对内享受和承担本单位员工的权利和义务，对外依法以本单位的名义从事经营活动；从用人单位方面看，有权利也有义务组织和管理本单位的员工，把他们的个人劳动组织到集体劳动中去。

（4）劳动合同的目的在于劳动过程的完成，即价值和使用价值的创造，而不是劳动成果的实现，即价值的实现。劳动过程是一个相当复杂的过程，有的劳动成果当时就能衡量，如编织的劳动；有的劳动成果当时无法衡量，如耕耘的劳动；有的劳动有独立的成果，如小件行李的搬运；有的劳动物化在集体劳动成果中，如机床零件的某一道工序的加工。无论劳动成果如何，劳动者一方只要按照规定的时间、规定的要求，完成用人单位交给他的属于一定工种、一定专长或一定职务的工作量，用人单位就应按照合同支付劳动报酬。

（5）劳动合同在一定条件下，往往涉及第三人的物质利益。从整个社会看，劳动过程必须连续不断，是再生产的过程。劳动力本身也需要再生产，它决定了劳动合同的内容不限于当事人权利义务的规定，有时还要涉及劳动者的直系亲属在一定条件下享有的物质帮助权。各国在确定最低工资时，一般均考虑劳动者赡养人口的生活费用，我国也不例外。劳动合同所确定的工资必须高于法定最低工资，已经包含了这一因素。若员工因生育、年老、患病、工伤、死亡等

原因，部分或全部、暂时或永久地丧失劳动力的时候，不仅对员工本人要给予一定的物质帮助，有时也要对劳动者所供养的直系亲属给予一定的物质帮助。

二、劳动合同的制定

（一）劳动合同制定的概念和原则

1. 概念

劳动合同的制定是指求职者和招工单位经过相互选择，确定劳动合同当事人，并就劳动合同的条款经过协商，达成一致，从而明确双方权利、义务和责任的法律行为。劳动合同的制定过程一般应是劳动法律关系的确立过程，是求职者转化为劳动者，招工单位转化为用人单位的过程。在推行全员劳动合同制的情况下，劳动合同的制定，是在已有劳动关系的员工中进行的，是劳动法律关系的重新确定过程，由此也产生了一些新的特征。

2. 原则

制定劳动合同应遵循下述各项原则：

（1）合法原则。无论合同的当事人、内容和形式，还是制定合同的程序，都必须符合有关劳动法规和劳动政策的要求。尤其应当强调的是，凡属与劳动合同有关的强行性法律规范和强制性劳动标准，都必须严格遵守。因而，在制定合同过程中只能有限制地体现契约自由的精神。

（2）平等自愿原则。所谓平等，是指制定合同时，双方当事人的法律地位平等，都有权选择对方并就合同内容表达具有同等效力的意志。所谓自愿，是指合同的制定，应完全出于双方当事人的意愿，任何一方都不得强迫对方接受其意志，除合同管理机关依法监督外，任何第三人都不得干涉合同制定。对于双方当事人来说，平等是自愿的前提，自愿是平等的体现，因而二者都不可分割。

（3）协商一致原则。在制定合同过程中，合同制定与否以及合同内容如何，都只能在双方当事人以协商方式达成一致意见的基础上确定。因而，只有协商一致，合同才能成立。

（二）劳动合同的形式与内容

1. 劳动合同的形式

劳动合同的形式，是劳动合同内容赖以确定和存在的方式，即劳动合同当事人双方意思表示一致的外部表现。各国关于劳动合同可以或应当以什么形式存在，都由立法明确规定。劳动合同形式有口头形式和书面形式之分。各国劳动立法对此作出的选择，可归纳为三种模式：

- (1) 允许一般劳动合同采用口头形式，只要求特定劳动合同采用书面形式；
- (2) 一般要求劳动合同采用书面形式，但允许在特殊情况下劳动合同口头形式；
- (3) 要求所有劳动合同都采用书面形式。

凡是法定应当以书面形式制定的劳动合同，均为要式合同。在要式合同的适用范围内，如果合同形式不符合要式合同的要求，就会给合同当事人带来一定的法律后果。由于立法规定要式劳动合同的目的，在于更有效地保护劳动者合法权益，因而，许多国家从有利劳动者的角度，规定劳动合同不符合要式合同要求的法律后果。其中常见的有：

①定期劳动合同因未采用书面形式而转化为不定期劳动合同。例如，《比利时雇佣合同法》规定，如缺乏书面文件表示合同已按一定期限或明确的任务签订，则应当作为以相同条件签订的没有一定期限的合同。又如，《法国劳动法典》规定，有固定期限的雇佣合同采用书面形式，而非书面合同就意味着是签订了一个没有特别说明时间的合同。

②劳动者因劳动合同未采用书面形式而有权单独证实其权利。例如，《利比亚劳工法》规定，雇佣合同应该用阿拉伯文字书写，在没有书面合同的情况下，应允许工人单独以任何有效的证明方式确立其权利。又如，《伊拉克共和国劳工法》规定，若书面合同遗失，惟独工人有权用某种可行的证明方式对合同加以证实。

劳动合同形式还有主件和附件之分。主件一般是指在确立劳动关系时所制定的书面劳动合同；附件一般是指法定或约定作为劳动合同主件之补充而明确当事人双方相互权利义务的书文件。法定的劳动合同附件，主要有：

(1) 用人单位内部劳动规则，即用人单位劳动规章制度。《劳动法》规定，用人单位应当建立和完善劳动规章制度。

(2) 专项劳动协议，即已确立劳动关系的劳动者与其用人单位就某种事项所签订的专项协议。劳动部规定，生产经营发生严重困难的企业应当与劳动者签订劳动合同，但劳动合同中有关工作岗位、劳动报酬等内容，可以在协商一

致的基础上通过签订专项协议来规定；用人单位应当与本单位的待岗或放长假人员就劳动合同的有关内容协商签订专项协议。

2. 劳动合同的内容

劳动合同的内容，即劳动合同条款，它作为劳动者与用人单位合意的对象和结果，将劳动关系当事人双方的权利和义务具体化。在各国关于劳动合同内容的立法中，主要就内容构成和若干重要条款作出规定。

根据各国劳动法规定，劳动合同内容由法定必备条款和约定必备条款所构成。

法定必备条款，即法律规定劳动合同必须具备的条款。只有完全具备这种条款，劳动合同才能依法成立。它有一般法定必备条款和特殊法定必备条款的区分。

一般法定必备条款，是法律要求各种劳动合同都必须具备的条款。劳动合同应当具备以下条款：

(1) 合同期限。除依法允许制定不定期合同的情况以外，都应当规定合同有效期限，其中应包括合同的生效日期和终止日期，或者决定合同有效期限的工作（工程）项目。

(2) 工作内容。即关于劳动者的劳动岗位、劳动任务条款。

(3) 劳动保护和劳动条件。即关于用人单位应当为劳动者提供劳动安全卫生条件和生产资料条件的条款。

(4) 劳动报酬。即关于劳动报酬的形式、构成、标准等条款。

(5) 劳动纪律。即关于劳动者应当遵守劳动纪律的条款，它一般不尽列劳动纪律的内容，只是表明劳动者同意接受用人单位依法制定的劳动纪律。

(6) 合同终止条件。即关于劳动合同在法定终止条件之外的哪些情况下可以或应当终止的条款。

(7) 违约责任。即关于违反劳动合同的劳动者和用人单位各应如何承担责任的条款，不仅包括关于依法承担违约责任的抽象规定，而且含有关于在合法范围内承担或免除违约责任的具体约定。

特殊法定必备条款，是法律要求某种或某几种劳动合同必须具备的条款。有的劳动合同由于自身的特殊性，立法特别要求其除一般法定必备条款外，还必须规定一定的特有条款。例如，《比利时雇佣合同法》规定，商业推销员雇佣合同中应制订计算佣金的条款；学生雇佣合同中应包括履行合同地点、日工时和周工时、学生食宿地点等条款。我国有关劳动法规中也有此类规定，例如，外商投资企业劳动合同和私营企业劳动合同中应包括工时和休假条款；学徒培训合同中应当有培训目标、学习期限、生活待遇等条款。

约定必备条款，即劳动关系当事人或其代表约定劳动合同必须具备的条款。它是法定必备条款的必要补充，其具备与否，对劳动合同可否依法成立，在一定程度上有决定性意义。按照作出约定的主体不同，它可分为集体合同约定必备条款和劳动合同当事人约定必备条款。前者即集体合同要求在劳动合同中必须载明的条款，既包括集体合同已规定标准而应由劳动合同将其具体化的条款，也包括集体合同仅列出项目而应由劳动合同明确其内容的条款。有的国家（如日本）对劳动合同必备条款，法规中少作或不作规定，而主要由集体合同约定。后者即签订劳动合同时当事人一方或双方特别约定劳动合同中必须有的条款。

在约定必备条款中，有的属于法定可备条款，即法律规定劳动合同可以具备的条款。劳动合同的某些内容由于非常重要而不应被忽视，但又不宜作为法定必备条款，于是，在立法中予以特别提示，指明在劳动合同中可以作出专项约定。此类条款通常有试用期条款、保密条款和禁止同业竞争条款等。

试用期限是指用人单位与新招员工约定的相互考察的时期。一般说，对初次就业或再次就业的员工可以约定试用期。在原固定工进行劳动合同制度的转制过程中用人单位与原固定工签订劳动合同时，可以不再约定试用期。双方约定试用期时，技术性不强的工种试用期可短一些，技术性强的工种试用期可长一些，但最长不得超过 6 个月。按劳动法规定，试用期包括在合同期内，在试用期中只能用解除合同来消灭劳动关系。在试用期中，劳动合同中的其他条款，增加的劳动报酬、劳动安全卫生、劳动纪律等内容，对劳动关系的双方当事人均有约束力。

保密事项是劳动者对用人单位商业秘密承担保密义务的约定。通常包括保密期限、保密方式以及泄密的赔偿办法。保密期限与试用期限不同。试用期包括在合同期内，并短于合同期；而保密期则可等于或长于合同期，也就是说，在劳动关系消灭的一定时期内，用人单位仍可要求原员工承担保密义务。在劳动合同中约定保密事项，有利于防止企业间的不正当竞争，但保密条款的约定也应合理。哪些人承担保密义务？承担多长时间？应当以该秘密涉及的范围为限，不应要求员工对已经公开的技术或信息承担保密义务。

关于保密条款，在劳动合同中可以约定劳动者保守用人单位商业秘密的有关事项；并可约定在劳动合同终止前或该劳动者提出解除劳动合同后一定时间内（不超过 6 个月），调整其工作岗位，变更劳动合同的相关内容。

禁止同业竞争条款即约定禁止，劳动者参与或者从事与用人单位同业竞争以保守用人单位商业秘密的合同条款，它包括对禁止同业竞争的期限、范围和补偿等的约定。关于禁止同业竞争条款，可以在劳动合同中约定或者由用人单位规定掌握用人单位商业秘密的劳动者在终止或解除劳动合同后的一定期限内（不超过 3 年），不得到与原用人单位生产同类产品或经营同类业务且有竞争关系的其他用人单位任职，也不得自己生产或经营与原用人单位有竞争关系的同类产品或业务，但用人单位应当给予该劳动者一定经济补偿。《劳动契约法》规定，劳动契约

得约定劳动者于劳动关系终止后不得与雇方竞争营业，但以劳动者因劳动关系得知雇方技术上秘密而对于雇方有损害时为限；雇方对劳动者如无正当理由而解约时，其禁止竞争营业之约定失其效力。有的国家（如比利时）规定，对工资达到一定数额的劳动者，才可以或应当在雇佣合同中约定保密条款和相应的禁止同业竞争条款；如果雇主无正当理由或劳动者有正当理由终止合同，则这种条款无效。

（三）劳动合同的制定程序

劳动合同的制定程序是指通过劳动合同的制定，建立劳动法律关系的程序，可以分为两个阶段。

第一阶段通常称为“招收录用”，是确定劳动合同双方当事人的程序。当一个企业获准招工，劳动合同的一方当事人——用人单位便首先确定了。由于企业是提出订约提议的一方，也称“要约方”。将招工单位“故意拖延不制定劳动合同”作为应当承担赔偿责任的一种情况，是将招工单位视为法定要约方。劳动合同的另一方当事人，即接受提议的一方，也称“受约方”。在招工结束之前，“受约方”是不确定的，需要通过“招收录用”程序来确定。因此，“招收录用”程序也可以说是通过确定受约人，从而明确劳动合同双方当事人的程序，此阶段的程序包括下述主要环节：

（1）公布招工（招聘）简章。用人单位依法获准招工（招聘）以后，就应当以法定方式或有关国家机关指定方式，向不特定劳动者公布招工（招聘）简章。在简章中应载明法定必要内容，其中包括员工录用（聘用）条件、录用（聘用）后员工权利义务、应招（应聘）人员报名办法、录用（聘用）考核方式等事项。

（2）自愿报名。劳动者按照招工（招聘）简章的要求，自愿进行应招（应聘）报名，并提交表明本人身份、职业技能、非在职等基本情况的证明文件。

（3）全面考核。用人单位或其代理人依法对应招（应聘）人员的德智体状况进行考核，并公布考核结果。

（4）择优录用（聘用）。用人单位对于经考核合格的应招（应聘）者，择优确定被录用（聘用）人员，并向其本人发出书面通知；为便于监督，还应公布被录用（聘用）者名单。

第二阶段即具体签订劳动合同的阶段，是对劳动合同的具体内容通过平等协商达成一致意见的过程。通过第一阶段确定了劳动合同的双方当事人，招工单位作为法定要约方，应向求职者发出要约，提供劳动合同的文本（草案）。用人单位应当在正式制定劳动合同前，将合同文本交付劳动者。求职者作为受约方对用人单位提供的劳动合同条款如果没有任何异议，全部接受，也就是作出了承诺；如果受约方对合同草案提出了修改意见或要求增加新内容，应视为对

原要约的拒绝，并向招工单位提出新的要约，双方再通过要约—新要约—再要约……直至承诺的协商过程，达成一致的意見。在一般情况下，劳动合同经双方当事人协商一致，即告成立，劳动法律关系也得以确立。对于某些特殊的招工单位如私营企业，按地方规定必须进行鉴证的，须经劳动部门鉴证后方能生效。

程序一般包括下述主要环节：

（1）提出劳动合同草案。用人单位向劳动者提出拟订的劳动合同草案，并说明各条款的具体内容和依据。

（2）介绍内部劳动规则。在提出合同草案的同时，用人单位还必须向劳动者详细介绍本单位内部劳动规则。

（3）商定劳动合同内容。用人单位与劳动者在劳动合同草案和内部劳动规则的基础上，对合同条款逐条协商一致后以书面形式确定其具体内容。对劳动合同草案，劳动者可提出修改和补充意见，并就此与用人单位协商确定。对内部劳动规则，劳动者一般只需表示接受与否即可，而不能与用人单位协商修改或补充其内容；不过，双方可以在劳动合同中作出不同于内部劳动规则某项内容或者指明不受内部劳动规则某项内容约束而对劳动者更有利的约定。

（4）签名盖章。劳动者和用人单位应当在经协商一致所形成的劳动合同文本中签名盖章，以此标志双方意思表示一致的完成。凡属不需要鉴证的劳动合同，在双方当事人签名盖章后即告成立。

（5）鉴证。按照国家规定或当事人要求而需要鉴证的劳动合同，应当将其文本送交合同签订地或履行地的合同鉴证机构进行鉴证。凡需要鉴证的劳动合同，经鉴证后才可生效。

上述两个阶段是紧密相联、不可分割的连续过程，招工单位招用合同制员工，必须依次确定合同当事人、确定合同内容，才能在当事人之间，确立劳动法律关系。

（四）劳动合同的法律效力

1. 劳动合同的有效

劳动合同依法成立，从合同成立之日或者合同约定生效之日起就具有法律效力，即在双方当事人之间形成劳动法律关系，对双方当事人产生法律约束力。其具体表现主要是：

（1）当事人双方必须亲自全面履行合同所规定的义务；

(2) 合同的变更和解除都必须遵循法定的条件和程序，任何一方当事人都不得擅自变更和解除合同；

(3) 当事人违反合同必须依法承担违约责任；

(4) 当事人双方在合同履行过程中发生争议，必须以法定方式处理。

劳动合同具有法律效力，必须以完全具备法定有效要件为前提。在各国立法中，劳动合同有效要件通常散见于具体的合同法规范，而无集中性规定。从理论上归纳，立法所表明的劳动合同有效要件，一般包括：

(1) 合同主体必须合格。双方当事人都必须具备法定的主体资格，即一方必须是具有劳动权利能力和劳动行为能力的公民，另一方必须具有用人权利能力和用人行为能力的单位。

(2) 合同内容必须合法。即劳动合同必须完全具备法定必备条款，并且所载各项条款的内容，都必须符合劳动法规、劳动政策和集体合同的要求。

(3) 意思表示必须真实。即双方当事人的意思表示都出于本人自愿，并且与本人内在意志相符。

(4) 合同形式必须合法。要式劳动合同，必须采用法定的书面合同或标准合同形式；非要式劳动合同应当采用当事人所要求的书面或口头合同形式。

(5) 制定程序必须合法。劳动合同的制定，必须完成各项法定必要程序，并且，在制定程序中必须严格遵循法定规则，尤其应当遵循平等自愿和协商一致的原则。

2. 劳动合同的无效

劳动合同无效，是指劳动合同由于缺少有效要件而全部或部分不具有法律效力。其中，全部无效的劳动合同，它所确立的劳动关系应予以消灭；部分无效的劳动合同，它所确立的劳动关系可依法存续，只是部分合同条款无效，如果不影响其余部分的效力，其余部分仍然有效。

劳动合同无效的原因，为立法所规定，只不过在不同国家有从严规定与从宽规定之区分。“违反法律、行政法规的劳动合同”，“采取欺诈、威胁等手段制定的劳动合同”一般确定为无效合同。无效的劳动合同，从制定的时候起就没有法律约束力。按劳动部的解释：“员工被迫签订的劳动合同或未经协商一致签订的劳动合同为无效劳动合同”。所谓“员工被迫签订的劳动合同”，是指有证据表明员工在受到胁迫或对方乘己之危的情况下，违背自己真实意思而签订的劳动合同；所谓“未经协商一致签订的劳动合同”，是指有证据表明用人单位和劳动者不是在双方充分表达自己意思的基础上，经平等协商、取得一致的情况下签订的劳动合同。劳动合同的无效由劳动争议仲裁委员会或者法院确认。

根据此规定和合同原理，可将劳动合同无效的原因归纳为下述几种：

- （1）合同主体不合法，即劳动者不具有劳动权利能力和劳动行为能力，或者用人单位不具有用人权利能力和用人行为能力。
- （2）合同内容不合法，即合同缺少法定必要条款，或者合同条款违法。
- （3）合同形式不合法，即要式合同未采用法定的书面形式或标准形式。
- （4）制定程序不完备，即制定合同未履行法定必要程序。
- （5）意思表示不真实，即制定合同过程中，由于欺诈、威胁、乘人之危、重大误解等而导致当事人的意思表示不真实。

上述各种原因对于决定劳动合同无效的法律意义，可因实际情况的差异而不尽相同。其中，对于主体不合法的合同，一般应确认为全部无效；对于具有其他原因的合同，一般应确认为部分无效。凡确认合同全部无效的，应持谨慎态度。特别应指出，在劳动合同无效的范畴中，还包括内部劳动规则无效的问题。根据内部劳动规则的各项有效要件的法律意义，对于制定主体不合法或制定程序不合法的内部劳动规则，一般应确认为全部无效；对于内容不合法的内部劳动规则，一般只应就其不合法部分确认为无效，其余部分则仍然有效。由于内部劳动规则是劳动合同的附件，因而，内部劳动规则无效一般不影响劳动合同的效力；但是，对于以内部劳动规则的某部分内容为依据的劳动合同条款来说，则可能随着内部劳动规则的该部分内容的无效而无效。

劳动合同经法定机关依法确认为无效，其法律后果一般是，自制定时起就没有法律约束力。对此应理解为自制定时起无效劳动合同就不能作为确定当事人权利和义务的依据，而不应理解为像无效民事合同那样自制定时起就不对当事人产生权利和义务。这是因为，劳动力支出后就不可回收，由此决定了对无效劳动合同已履行的部分，即劳动者实施的劳动行为和所得的物质待遇，不能适用返还财产、恢复原状的处理方式，并且对处于事实劳动关系中的劳动者应当依法予以保护。实践中，劳动合同的制定和被确认无效一般都有一个过程，所以，对无效劳动合同的法律后果有必要按照下述两个阶段认定和处理：

- （1）自合同制定时起至合同被确认无效时止，合同全部无效的当事人之

间仅存在事实劳动关系，合同部分无效的当事人之间并存着部分劳动法律关系和部分事实劳动关系，事实劳动关系中当事人的权利和义务应当以劳动法规、劳动政策、集体合同和内部劳动规则的有关规定为依据重新确定，其中，劳动者如果未得到或者未全部得到劳动法规、劳动政策、集体合同、内部劳动规则所规定标准的物质待遇，用人单位应当按照该标准予以补偿。

(2) 自合同被确认无效时起，全部无效的合同所引起的事实劳动关系应予终止；部分无效合同中，无效条款应当由劳动法规、劳动政策、集体合同和内部劳动规则中的有关规定所取代，或者由当事人依法重新商定的合同条款所取代。

劳动合同被依法确认无效，还会导致特殊的法律后果。其中主要包括：

(1) 用人单位对劳动者收取保证金或扣押证件等物品的，应当返还给劳动者

(2) 劳动合同全部无效而用人单位对此有过错的，如果当事人双方都具备主体资格而劳动者要求制定劳动合同的，在终止事实劳动关系的同时，用人单位应当与劳动者依法制定劳动合同。因为，在这种情况下确认劳动合同无效，并未否定劳动合同制定程序的第一阶段（即确定合同当事人阶段）双方所作出的同意与对方制定劳动合同的意思表示，所以，可重新开始劳动合同制定程序的第二阶段（即确定合同内容阶段），并且，这样做可避免劳动者因劳动合同无效而失业。

(3) 用人单位对劳动合同无效有过错，如果给劳动者造成损害，应当承担赔偿责任。

(五)制定合同时应注意的问题

用人单位和被招用的员工在制定劳动合同时，必须注意以下几方面的问题：

1. 双方首先应衡量本身的条件

即用人单位要衡量是否具备对新招人员提供生产或工作以及生活等方面的物质条件，培养新的能力等等；而被招用人员则要对照企业的招工简章，衡量自己是否符合招工单位招工的条件。其次，双方在确认自己具备招工和应招条件的基础上，再了解对方是否确有招工或应招的条件。即招工单位要了解应招人员的基本状况，包括验看应招人员提供的户籍、学历、技术级别等证明。应招人员也要了解招工单位的基本状况，可以通过招工简章、劳动服务公司或主管机关等途径去了解。

2. 制定合同时，既要根据法律，又要结合实际

如果双方当事人在制定合同时，抛开国家的法律政策，完全由当事人双方商订，那么有可能产生无效合同。但是如果不结合实际作出具体规定，也会给履行合同带来困难，所以合同不能千篇一律。

3. 劳动合同的内容要繁简得当

对国家法律政策规定较细致、具体的内容，可写明按照某项规定执行即可（当然，必须把这些规定作为劳动合同的附件与劳动合同文本一并提交给合同制工人），对于国家法律政策未作具体规定的内容，特别是容易产生劳动争议之处，则应该尽量作出详细的规定。比如，劳动合同的具体条款，就需要订得比较详细。因为合同的条款是当事人享有权利、承担义务的依据，条款不齐全，不仅影响当事人合法权益，而且还会影响合同的履行。尤其是一些必要条款，如果不全，合同的法律效力就会受到影响，像工种、岗位或者报酬等，如果没有，合同就无法履行。此外，对具有行业特点的涉及双方切身利益的事项应作出明确规定，有些易误解的事项更要作详细说明或解释，否则，则容易产生劳动纠纷。

4. 劳动合同中的语言表达要力求准确、明白

避免使用易产生误解或歧义的词句也就是说劳动合同书面记载的内容一定要与当事人的愿望相一致，否则，也容易产生劳动纠纷。

5. 劳动合同责任规定要明确

责任是合同的核心，也是劳动合同法律效力的集中体现。如果责任规定得不明确，一旦发生争议追究责任时，可能互相推委，使争议迟迟不能得到妥善解决。

6. 合同签定日期和生效日期要明确

合同的日期是劳动合同的法定内容之一，如果在合同中不注明起止日期，也容易产生争议。在实践中就出现了这样的情况，有的合同已经履行了一段时间，而合同的一方还没有正式签字，由此，又影响到合同的终止问题。所以，合同中可以约定履行合同的的具体起止日期即签订日期与履行日期不是必须一致的。

劳动合同双方当事人签订合同时，应当注意以上问题，以使我国的劳动合同制度日益完善。

三、劳动合同的履行

（一）概念

劳动合同的履行，是指合同当事人双方履行劳动合同所规定义务的法律行为，亦即劳动者和用人单位按照劳动合同的要求，共同实现劳动过程和各自合法权益。劳动合同依法制定就必须履行，这既是劳动法赋予合同当事人双方的义务，也是劳动合同对合同当事人双方具有法律约束力的主要表现。

（二）原则

劳动合同的履行，应遵循以下几项原则：

1. 劳动合同亲自履行原则

劳动合同亲自履行原则是根据合同主体特征提出的。劳动关系是具有人身关系性质的社会关系；劳动合同是特定主体间的合同。劳动合同的履行也只能在签订合同的特定主体之间进行。劳动者一方的主体变更一般视为合同解除，用人单位一方对劳动者提供劳动义务的请求权也不应转让给第三人。劳动法律关系确立后，劳动者不允许请他人代替劳动，用人单位未经劳动者同意不能擅自将劳动者调动到其他单位。

2. 劳动合同全面履行原则

劳动合同的全面履行原则是根据合同内容特征提出的。劳动合同是一个整体，合同规定的条款相互之间有其内在的联系，不能割裂。

合同当事人双方，都必须履行合同的全部条款和各自承担的全部义务，既要按照合同约定的标准及其种类、数量和质量履行，又要按照合同约定的时间、地点和方式履行。

3. 劳动合同协作履行原则

劳动合同的协作履行原则是根据合同客体特征提出的。劳动法律关系的客体是劳动力。劳动者提供劳动力，用人单位使用劳动力的过程是个极为复杂的过程，只有当事人双方团结协作才能完成劳动合同规定的义务。一般地说，民事合同往往与某种劳动结果相联系，合同对劳动结果，尤其是标的物的约定有助于明确双方当事人的权利和义务。而劳动合同主要是和劳动力的使用和保护相联系，约定的权利、义务难免空泛，在符合法律和合同规定的前提下，还需要劳动者一方服从用人单位的指挥，才能使劳动过程得以进行。这一方面要求劳动者自觉遵守劳动纪律，另一方面也要求用人单位体谅劳动者的实际困难。

劳动合同协作履行原则要求：

(1) 当事人双方首先应按照劳动合同和劳动纪律的规定，履行自己应尽的义务，并为对方履行义务创造条件；

(2) 当事人双方应互相关心，通过生产经营管理和民主管理，互相督促，发现问题及时协商解决；

(3) 无论是企业还是员工遇到困难时，双方应在法律允许的范围内尽力给予帮助；

(4) 员工违纪，企业应依法进行教育，帮助员工改正，企业违约，员工要及时反映问题，尽快协助纠正，并设法防止和减少损失；

(5) 在履行过程中发生了劳动争议，当事人双方都应从大局出发，根据劳动法和劳动合同的有关规定，结合实际情况，及时协商解决，从而建立起和谐的劳动关系。

4. 劳动合同特殊规则

履行不明确条款的规则。对于劳动合同中内容不明确的条款，应当先依法确定其具体内容，然后予以履行。一般认为，用人单位内部劳动规则有明确规定的，就按照该规定履行；用人单位内部劳动规则未作明确规定的，就按照集体合同的规定履行；集体合同未作明确规定的就按照有关劳动法规和政策的规定履行；劳动法规和政策未作明确规定的，就按照通行的习惯履行；没有可供遵循的，就由当事人双方协商确定如何履行，其中，劳动给付义务也可按照用人单位的指示履行。

向第三人履行的规则。劳动合同的任何一方当事人，一般都只向对方当事人履行义务，并且，要求对方当事人履行义务的请求权一般不得转让给第三人。换言之，只有在法律允许的特殊情况下，劳动者或用人单位才应当向第三人履行义务。关于劳动者向第三人履行劳动给付义务的条件，有的国家（如德国）立法规定，在劳动合同已有向第三人提供劳动约定，或者雇主要求向第三人提供劳动并取得劳动者同意的情况下，劳动者才应当向第三人履行劳动给付义务；但是，在雇主死亡其营业应由其继承人承受，或者雇主的营业转让第三人的情况下，若劳动合同无特别约定，劳动者应当向第三人履行劳动给付义务，而不必取得劳动者同意。关于用人单位向第三人履行劳动待遇给付义务的条件，各国都严格实行法定原则，即只有在法律特别规定的场合，用人单位才可以将工资等劳动待遇向法定第三人按法定标准支付一定数额，而不允许合同当事人就此作出约定。

履行约定之外劳动给付的规则。劳动者履行劳动给付义务原则上以劳动合同约定的范围为限，在劳动合同未变更时，用人单位一般不得指示劳动者从事劳动合同约定之外的劳动。但有些国家和地区的立法中特别规定了例外，即遇有紧急情况时，为了避免发生危险事故或者进行事故后抢救和善后工作，用人单位可指示劳动者临时从事劳动合同约定之外的劳动，劳动者应当服从这种指示。劳动者于其约定的劳动给付外，无给付其他附带劳动的义务，但有紧急情形或其职业上有特别习惯时，不得拒绝其所能给付的劳动。

四、劳动合同的变更解除和终止

（一）劳动合同的变更

劳动合同的变更，是指合同当事人双方或单方依法修改或补充劳动合同内容的法律行为。它发生于劳动合同生效后尚未履行或尚未完全履行期间，是对劳动合同所约定的权利和义务的完善和发展，是确保劳动合同全面履行和劳动过程顺利实现的重要手段。

劳动合同变更的对象，只限于劳动合同中的部分条款。它应当符合下述要求：

（1）是尚未履行或者尚未完全履行的有效条款。已履行完毕的条款再无变更的必要和可能；而无效的条款应予取消，不应适用变更。

（2）是依法可予变更的条款。换言之，依法不应作为变更对象的条款，如合同当事人条款、合同期限条款等，不得进行变更。

（3）是引起合同变更的原因所指向的条款。合同变更由于法定或约定的原因不同，所应变更的条款也就有所差异。凡是与合同变更的原因无关的条款，就不必予以变更。即是说，只有在制定劳动合同所依据的主客观条件发生变化，致使劳动合同中一定条款的履行成为不可能或不必要的情况下，劳动合同才可变更。

1. 变更原因

实践中，引起劳动合同变更的原因，按照其来源不同可大致归纳为三个方面：

（1）用人单位方面的原因。如转产、调整生产任务或生产经营项目、重新进行劳动组合、修订劳动定额、调整劳动报酬或员工福利分配方案、发生严重亏损、防止泄露商业秘密等。

（2）劳动者方面的原因。如身体健康状况发生变化、劳动能力部分丧失、所在岗位与其职业技能不相适应、职业技能提高到一定等级等。

（3）客观方面的原因。如法规和政策发生变化、物价水平大幅度上升、国民经济调整、社会动乱、自然灾害等。上述各个方面的原因，按照其引起劳动合同变更的依据不同，可分为法定原因和约定原因。前者即劳动法规所规定的引起劳动合同变更的原因；后者即集体合同或劳动合同所规定的引起劳动合同变更的原因。在上述各种原因中，有的是可以变更劳动合同的条件，有的则是应当变更劳动合同的条件，这应依据劳动法规、集体合同和劳动合同中关于劳动合同变更条件的规定来确定。劳动合同变更，一般为协议变更。

劳动合同的自愿变更是指劳动合同制定以后，由于制定合同时所依据的情况发生变化，经劳动合同双方当事人协商同意，变更原订合同。变更劳动合同确定了与劳动合同制定完全一致的原则，即“遵循平等自愿、协商一致的原则，不得违反法律、行政法规的规定”。

2. 变更条件

根据规定，劳动合同的变更应具备三个条件：

(1) 双方当事人原来已经存在着劳动合同关系。所谓“变更”是对原订合同的修改和增删，没有一个已经生效的劳动合同，就谈不上合同的变更。这是劳动合同变更的前提条件。

(2) 制定合同时所依据的情况发生变化。劳动合同依法制定后，就具有法律的约束力，当事人双方都必须严格按照劳动合同规定的条款履行自己应尽的义务。只有出现情况变化，才允许对劳动合同进行变更。这是劳动合同变更的客观条件。

(3) 劳动合同变更必须经双方当事人同意。劳动合同在签订时要贯彻平等自愿、协商一致的原则。这种当事人之间通过协商一致形成的法律关系，一般也通过协商一致才予以变更。这是变更的主观条件。

3. 主要环节

其法定的程序包括下述主要环节：

(1) 预告变更要求。需要变更合同的一方当事人，应当按照规定时间提前向对方当事人提出变更合同的要求，说明变更理由、条款、条件，以及请求对方当事人答复的期限。

(2) 按期作出答复。得知对方当事人提出的变更合同的要求后，通常应当在对方当事人要求的期限内作出答复，可以表示同意，也可以提出不同意见而要求另行协商，如果不属于法定应当变更合同的情况，还可以表示不同意。

(3) 签订书面协议。当事人双方均同意变更合同的，应当就合同变更达成书面协议，并签名盖章。协议书中应当指明变更的条款，并约定所变更条款的生效日期。

(4) 鉴证或备案。凡在制定时经过鉴证或备案的合同，变更合同的协议签订后也要办理鉴证或备案手续。

4. 变更类别

劳动合同的自愿变更是劳动合同变更的主要方面，也是和民事（经济）合同变更完全一致的内容。然而，劳动合同除具有与民事（经济）合同相同的一面外，还具有不同的一面。通过劳动合同所确立的劳动关系具有隶属性，劳动过程具有复杂性，各国立法除主要对“自愿变更”作规定外，还根据劳动者和用人单位在进行劳动过程时遇到的实际情况，对强制变更作规定。强制变更是指在法律有明文规定的情况下，劳动合同关系可由于一方当事人的要求而变更，另一方当事人对这种变更要求不得拒绝。这类规定主要有以下两类：

(1) 劳动者根据自身健康情况和生理变化有权单方要求变更劳动合同。如《日本劳动标准法》第六十五条规定：“怀孕女工如要求调换轻便工作，雇主应予以调换。”

(2) 用人单位根据经营需要单方临时性变更合同。如前苏联劳动法禁止企业要求员工完成劳动合同未予规定的工作，但又有“除外”的规定：①允许临时调动工作，每年不超过一个月；②员工违纪可受到调任、降职；③员工拒绝随同企业迁到其他地方工作，可以停止劳动合同。1993年6月《俄罗斯联邦劳动法基础（草案）》也作了类似的规定。如：“由于生产需要和停工，允许不经员工同意而短期临时调做其他工作，但不得调员工做有害于身体健康的工作。在临时调动工作期间，员工按完成的工作领取工资，但不应少于原平均工资。”即用人单位对掌握商业秘密并负有约定保密义务的员工，有权按合同约定在合同终止前或该员工提出解除劳动合同后的一定时间内（不超过6个月），调整其工作岗位，变更合同的相关内容。

劳动合同依法变更的法律后果，即合同当事人双方的权利和义务，从变更合同的协议所约定之日起发生变更。如果约定的权利和义务变更日期在合同变更手续完毕日期之前，那么，在前一日期至后一日期之间劳动者因合同变更而应增加的利益，则应当追补，如补发工资等。

(二) 劳动合同的终止

1. 劳动合同终止的概念和事由

劳动合同的终止，是指劳动合同的法律效力依法被消灭，亦即劳动合同所确立的劳动关系由于一定法律事实的出现而终结，劳动者与用人单位之间原有的权利和义务不复存在。

根据各国立法关于劳动合同终止的规定，能够引起劳动合同终止的事由，主要有下述几种：

(1) 合同期限届满。定期劳动合同在其有效期限届满时，除依法续订合同和其他依法可延期的情况外，即行终止。

(2) 约定终止条件成立。劳动合同或集体合同约定的合同终止条件实际成立，劳动合同即行终止。

(3) 合同目的实现。以完成一定工作（工程）为期的劳动合同在其约定工作（工程）完成之时，其他劳动合同在其约定的条款全面履行完毕之时，因合同目的已实现而当然终止。

(4) 当事人死亡。劳动者死亡，其劳动合同即终止。作为用人主体的业主死亡，劳动合同可以终止；如死者的继承人依法继续从事死者生前的营业，劳动合同一般可继续存在。

(5) 劳动者退休。劳动者因达到退休年龄或完全丧失劳动能力而办理退休手续，其劳动合同即告终止。

(6)用人单位消灭。用人单位依法被宣告破产、解散、关闭或撤销，其劳动合同随之终止。

(7)合同解除。劳动合同因依法解除而终止。

2. 劳动合同终止的法律后果

劳动合同终止的法律后果，从广义而言，包括劳动合同依法终止所导致的法律后果，以及违法解除劳动合同所导致的法律后果；从狭义而言，仅指劳动合同依法终止所导致的法律后果，即在终止劳动关系并消灭当事人双方权利义务的同时，对当事人双方附随产生新的权利义务。这里仅取其狭义。

(1)用人单位的义务

支付经济补偿。即在法定条件下，用人单位应当按照法定的项目和标准，向劳动者（或其亲属）一次性支付经济补偿。在有的立法中，这种经济补偿称为离职费或遣散费。

从理论上说，用人单位因劳动合同终止所负的经济补偿义务，应当包括劳动贡献积累补偿、失业补偿和其他特殊补偿。劳动贡献积累补偿，是对劳动者在劳动关系存续期间为用人单位已作贡献的积累所给予的经济补偿，其数额一般应当与本单位工龄挂钩，除了劳动者因有过错行为而被辞退以外，在劳动合同终止时应当支付这种补偿。

失业补偿，是对劳动者因劳动合同解除而丧失原劳动合同所约定就业机会的经济补偿，其数额应当与劳动合同解除时所剩余的未履行期限挂钩，除了劳动者因有过错行为而被辞退和在试用期内解除劳动合同以外，合同解除时应当支付这种补偿。其他特殊补偿，是对劳动合同终止时有病伤未愈等特殊困难的劳动者所给予的经济补偿，除了劳动者因有过错行为而被辞退以外，在劳动合同终止时，应当支付这种补偿。

①经济补偿金。劳动合同经协议解除，或者由用人单位解除（因试用不合格或劳动者有过错行为而解除者除外）的，按劳动者在本单位工龄，每满一年给相当于一个月工资的经济补偿金，但是，经协议解除或者因劳动者不胜任工作被用人单位解除的，最多给予不超过 12 个月工资的金额。未按规定给予经济补偿金的，除全额发给应付经济补偿外，还须按其数额的 50% 支付额外经济补偿金。

②失业补偿费。私营企业因破产或歇业而解除劳动合同的，合同未满的时间每一年发给相当于一个月工资的失业补偿费，但最高不超过 12 个月工资。

③禁止同业竞争补偿费。约定劳动者为保守用人单位商业秘密而在劳动合同终止后一定期间不与该用人单位进行同业竞争的，用人单位应当给予该劳动者一定数额的经济补偿。

④医疗补助费。劳动合同因劳动者患病或非因工负伤而由用人单位解除的，在发给经济补偿金的同时，还发给不低于六个月工资的医疗补助费，对患重病或绝症者还增加医疗补助费，其中，患重病的增加部分不低于医疗补助费的 50%，患绝症的增加部分不低于医疗补助费的 100%。

⑤在上述各项经济补偿中，以月工资作为计算基准的企业和个体经济组织来说，月工资是指在正常生产经营情况下劳动合同解除前 12 个月劳动者本人的月平均工资。

⑥经济补偿金在企业成本中列支，不得占用企业按规定比例应提取的福利费用。

⑦今后立法的重点主要在于不仅规定在协议解除劳动合同和劳动者无过错行为而被辞退时给予经济补偿，还应当规定由于用人单位原因特别是有过错行为而辞职时也给予经济补偿。关于后一种补偿，已有许多立法先例。例如，《利比亚劳工法》规定，工人由于雇主的原因而即时辞职的，雇主应当按定期劳动合同期满和不定期劳动合同终止的离职费标准付给工人，而且毫不影响可能由法院判给工人应得的任何赔偿费。

⑧不仅规定劳动合同解除的劳动贡献积累补偿，而且还应当规定劳动合同解除的失业补偿。因为这样可以使劳动合同解除给无过错行为的劳动者所造成的损失，得到全面补偿。

⑨不仅规定在劳动合同依法解除时给予经济补偿，而且还应当规定在劳动合同由于期限届满或目的实现而终止时也给予经济补偿。因为只规定前一种补偿而不规定后一种，不仅显失公平，而且会引导本来可以将劳动合同履行完毕的劳动者倾向于解除劳动合同，从而不利于劳动关系的稳定。所以，有的立法规定应当给予后一种补偿。例如，《利比亚劳工法》规定，当定期劳动合同期满和不定期劳动合同终止时，未服务五年以上者享有每年金额为半月工资的离职费；服务五年以上者享有每年为一个月工资的离职费。

(2) 其他义务

①向社会保险经办机构缴纳有关费用。凡是依法应当由用人单位为劳动者缴纳的社会保险费用，在劳动合同终止时用人单位应当负责全部缴足。因患职业病或因工负伤部分致残的员工，若本人要求解除劳动合同，企业应当按当地政府规定，向社会保险经办机构缴纳因工致残就业安置费；企业按照有关规定宣布解散或经双方协议解除劳动合同时，对因工负伤或患职业病正在治疗或疗养、以及医疗终结经鉴定确认完全或部分丧失劳动能力的员工，享受抚恤待遇的因工死亡员工遗属，在孕期、产期和哺乳期的女员工，以及未参加各项社会保险的员工，应当根据当地政府规定，一次性向社会保险经办机构支付所需的生活及社会保险费用。在立法中，对其他用人单位也有必要作此类规定。

②出具劳动关系终止证明书。用人单位应当在劳动合同终止的当时或者应劳动者事后请求，免费向劳动者出具终止劳动合同的证明书，以证实原劳动关系已经消灭。证明书的内容应当包括法定必备事项，并应客观公正。有的国家还规定，劳动者未要求证明的事项不得记入。

③为被裁减人员提供一定就业保障。用人单位从裁员之日起六个月内需要新招人员的，必须优先从本单位裁减的人员中录用，并向当地劳动部门报告录用人员的数量、时间、条件以及优先录用人员的情况；用人单位有条件的，应当为被裁减人员提供培训或就业帮助。

④返还劳动者寄存财产。在劳动关系存续期劳动者寄存于用人单位的各项财产，当劳动合同终止时用人单位应当返还给劳动者。

⑤继续提供住房。劳动关系存续期间由用人单位提供住房的劳动者，在劳动合同终止后一定期限内，用人单位应当让其继续居住该住房。

(3) 劳动者的义务

劳动者因劳动合同终止对用人单位所负的义务，主要有：

①赔偿损失。劳动者对劳动合同解除有过错的，应当按照法定或约定的要求，向用人单位赔偿因此所受的损失。

②结束并移交事务。劳动合同终止后，劳动者应当依其忠实义务的要求，结束其正在进行中的事务，对紧急事务作应急处理；同时，向用人单位办理事务移交手续，对原归其保管的物品，在交接前负责继续保管。

③继续保守商业秘密。劳动者对其在劳动关系存续期间得知的商业秘密，在劳动合同终止后一定期限内应当继续保密。基于此项原因，有的国家和地区在立法中允许约定劳动者承担不为同业竞争的义务。

(4) 与劳动合同终止相联系的情况

与劳动合同终止相联系，存在着两种情况：一是续订劳动合同，二是维持事实劳动关系。

①续订劳动合同

劳动合同的续定是指原订的劳动合同终止执行后，由于生产、工作需要，当事人双方通过协商一致，继续签订劳动合同。劳动合同的续定是劳动合同制定的一种特殊形式。它和一般劳动合同的签订相比，有 4 个显著特征：

- a. 合同当事人有限制。劳动合同期满，一般是允许续订合同的，但是定期轮换工的续订合同受到限制。
- b. 合同制定程序有区别。在合同续订时，劳动合同双方当事人已经确定，不需要通过“招收录用”程序重新确定当事人，但是当事人之间在续订合同时，仍然要对涉及双方权利义务的有关事项，平等协商，达成一致意见。如果劳动者一方仍从事原工作，不再规定试用期。
- c. 合同期限有规定。
- d. 合同形式有联系。续订合同与原订合同从联系方面看：续订合同的当事人双方曾经存在过一定时期的合同关系，彼此比较了解，可以吸取原合同的长处，从而使新订的合同更加切实可行。

②事实劳动关系

事实劳动关系是指用人单位与劳动者之间既无劳动合同又存在着劳动关系的一种状态，除当事人履行无效劳动合同而产生的劳动关系外，通常是由于合同期满后既没有续订合同，又没有终止合同，而形成事实劳动关系。这种状况不符合法律要求。随着劳动合同制的推行，用人单位与劳动者的劳动关系应受到劳动法规和取得法律效力的劳动合同的调整。当劳动合同没有签订或虽然签订但过了合同的有效期，劳动关系只能受劳动法规的调整，然而劳动法规对于当事人之间的一部分权利、义务是通过任意性规范来规定的，例如劳动合同的期限、劳动者的报酬等等，当事人的这一部分权利和义务就处于不确定的状态，劳动关系也处于不稳定状态。实践中，出现事实劳动关系，劳动部门一般均要求企业与员工补办终止或续订合同的手续。

(三)劳动合同的解除

1. 劳动合同解除的含义和种类

劳动合同解除是指劳动合同生效以后，尚未全部履行以前，当事人一方或双方依法提前消灭劳动关系的法律行为。劳动合同终止和劳动合同解除是消灭劳动法律关系的两种行为，但两者有着明显的区别：

(1) 劳动合同的终止条件是约定的，劳动合同解除条件是法定的。劳动合同的解除条件则并不是法律规定的必备条款，它不要求当事人双方自行约定，而是由劳动法规定，只有在出现法律规定的情况时，才允许解除劳动合同。

(2) 劳动合同的终止是劳动合同关系的正常结束，劳动合同解除是劳动合同关系的提前消灭。在正常情况下劳动合同关系是按签订、履行、终止的轨迹发展的，劳动合同的终止，是劳动关系按照双方当事人的意愿，运行到了终点。劳动合同解除则往往是由于劳动合同制定时所依据的情况发生了变化。这种变化可能是主观方面的，如劳动者违反劳动纪律；也可能是客观方面

的，如劳动者患病医疗期满，不能从事原工作以及用人单位另行安排的工作。这种变化致使劳动关系无法保持，而提前结束。

劳动合同的解除，可分别依不同标准进行分类。其中，有法律意义的分类主要包括下述几种：

(1) 以解除方式标准的分类

按照合同解除的方式不同，可分为：

①协议解除。即劳动合同经当事人双方协商一致而解除。立法对这种解除方式一般不规定条件，只要求解除合同的合意在内容、形式、程序上合法即可。实践中它包括，在当事人双方均无单方解除权的情况下，经合意解除合同；以及无单方解除权的当事人在征得有单方解除权的当事人同意后，解除合同。

②单方解除。即享有单方解除权的当事人以单方意思表示解除劳动合同。所谓单方解除权，是指当事人依法享有的、无需对方当事人同意而单方决定解除劳动合同的权利。立法要求，当事人应当以要式行为行使其单方解除权。按照行使单方解除权是否需要预告，可分为单方预告解除和单方即时解除，前者即经预先通知对方当事人后才可单方解除劳动合同；后者即在通知对方当事人的当时就可单方解除劳动合同。按照行使单方解除权的主体不同，可分为劳动者单方解除（通常称辞职）和用人单位单方解除（通常称辞退或解雇）。对于不同形式的单方解除，立法所规定的要求有所不同。就辞职而言，一般只对即时辞职规定条件，而对预告辞职则不规定条件。申言之，劳动者可以无条件地预告辞职，但即时辞职则要受一定条件的限制。就辞退而言，各国都予以严格限制，即要求用人单位在符合法定或约定条件的情况下方可辞退劳动者。

(2) 以解除条件的依据标准的分类

按照合同解除条件的依据是法规还是合同，可分为：

①法定解除。即劳动者或用人单位在符合劳动法规定的合同解除条件的情况下，单方解除劳动合同。立法之所以规定合同解除条件，旨在限制单方解除劳动合同（尤其是辞退）的任意性，以维护劳动关系的稳定。因而，许多国家在劳动立法中，既有许可性条件的规定，也有禁止性条件的规定。许可性条件，即许可劳动者或用人单位解除劳动合同的条件。凡不具备法定许可性条件的，除有合法的特别约定外，不得单方解除劳动合同，但在具备法定许可性条件时，也可不单方解除劳动合同；不过，有单方解除权的劳动者不解除劳动合同，应是出自其单方选择，而不应是合同约定或被强迫的结果。禁止性条件，即禁止用人单位辞退劳动者的条件。在具备法定禁止性条件时，用人单位不得辞退劳动者；即使是用人单位兼备法定许可性条件和法定禁止性条件的场合，在法定禁止性条件的适用范围内，也不得辞退劳动者。

②约定解除。即劳动者或用人单位在符合集体合同或劳动合同依法约定的合同解除条件的情况下，单方解除劳动合同。它不同于劳动合同因合同约定终止条件成立而终止，当约定终止条件成立时，劳动合同当然终止；而在具备约定解除条件时，须作出解除合同的意思表示，劳动合同才得终止。约定解除，必须以关于合同解除条件的约定合法为前提。首先，这种约定只能限于法定的适用约定解除的范围之内，就是说，仅仅在劳动法规允许约定解除的场合，集体合同和劳动合同才可就合同解除条件作出约定。其次，这种约定不得与法定的禁止性条件相悖，也就是说，不得约定在具备禁止性条件的情况下可例外地解除劳动合同。再次，这种约定不得与辞职的法定许可性条件冲突，即是说，如果法律允许劳动者在一定条件下辞职，合同就不得约定在该条件下禁止或限制劳动者辞职。

(3) 以解除原因中是否有过错为标准的分类

按照导致合同解除的原因中是否含有对方当事人过错的不同，可分为：

①有过错解除。即由于对方的过错行为而导致劳动合同解除。它包括劳动者因用人单位有过错而辞职和用人单位因劳动者有过错而辞退。这里的过错，只限于已严重到足以导致辞退或辞职之程度为准，轻微过错不在其内。因而，有过错解除的条件应当由立法规定。在这里，解除合同的主动权在无过错方，由其提出的解除要求对有过错方具有强制性，并可不经预告就行使单方解除权；用人单位如果是有过错方，就应当赔偿劳动者因辞职所受损失；劳动者如果是有过错方，就无权要求用人单位因辞退而给予经济补偿。

②无过错解除。即在对方当事人无过错行为或者其过错行为轻微的情况下单方解除劳动合同。为了避免或减少合同解除可能给对方当事人造成的损失，立法要求劳动者或用人单位在解除合同前向对方当事人预告。尤其是为保障劳动者利益，立法不仅应当对辞退规定严格的条件，而且还应当要求用人单位对辞退或辞职的劳动者都给予一定经济补偿。

2. 劳动合同的解除条件

按实体、程序的规定，以引起劳动法律关系消灭的行为为依据，可将劳动合同的解除分为双方协商解除和单方依法解除两大类。

双方协商解除是指劳动合同的双方当事人经协商达成一致，从而解除劳动合同。作为一种双方行为，即无论是劳动者首先提出解除还是用人单位首先提出解除，只有对方同意，双方达成一致意见，方可解除劳动合同。法律将双方当事人的合意规定为解除劳动合同的条件。由于解除条件较严格，解除程序上没有限制性规定。

单方依法解除是指劳动合同的一方当事人，不须对方同意，单方面行使劳动合同解除权。这是劳动合同的当事人依法以单方的意思表示解除劳动合同。按权利主体分类，可以分为用人单位解除劳动合同和劳动者解除劳动合同。

(1) 用人单位解除劳动合同

用人单位单方行使劳动合同解除权，又可分为因劳动者的原因行使解除权以及因用人单位的原因行使解除权。

因劳动者的原因解除劳动合同时，用人单位还必须根据劳动者的情况区别为主观过错和客观原因，相应地分为解除合同前不需提前预告和需提前预告两种情况。

劳动者主观过错，包括：

①在试用期间被证明不符合录用条件（简称试用不合格）。是否合格，应当以法定的最低就业年龄等基本录用条件和招用时规定的文化、技术、身体、品质等条件为准，在具体录用条件不明确时，还应以是否胜任商定的工作为准。不合格，既包括完全不具备录用条件，也包括部分不具备录用条件，但都必须由用人单位对此提出合法有效的证明。是否在试用期间，应当以劳动合同的约定为准；若劳动合同约定的试用期间超出法定最长时间，则以法定最长期限为准；若试用期届满后仍未办理劳动者转正手续，则不能认为还处在试用期间，即不能再以试用不合格为由辞退劳动者。

②严重违反劳动纪律或者用人单位规章制度（简称严重违纪）。是否违纪，应当以劳动者本人有义务遵循的劳动纪律及用人单位规章制度为准，其范围既包括全体劳动者都有义务遵循者，也包括劳动者本人依其职务、岗位有义务遵循者。违纪是否严重，一般应当以劳动法规所规定的限度和用人单位内部劳动规则依此限度所规定的具体界限为准。

③严重失职，营私舞弊，对用人单位利益造成重大损害。此即劳动者在履行劳动合同期间，违反其忠于职守、维护和增进用人单位利益的义务，有未尽职责的严重过失行为或者利用职务之便谋取私利的故意行为，使用人单位的有形财产、无形财产或人员遭受重大损害，但不够受刑罚处罚的程度。例如，因玩忽职守而造成事故；因工作不负责任而经常产生废品、损坏设备工具、浪费原材料或能源；贪污受贿；泄露或出卖商业秘密；等等。

“重大损害”，应由企业内部规章来规定，不便于对其作统一解释。若用人单位以此为由解除劳动合同，与劳动者发生劳动争议，劳动争议仲裁委员会一般根据企业的类型、规模和损害程度等情况，对企业规章中的规定进行认定。

④被依法追究刑事责任。即劳动者在劳动合同存续期间，因严重违法，构成犯罪，被法院依法判处刑罚或者裁定免于刑事处罚。但是，对依照刑法处以管制者、宣告缓刑者，以及被免于刑事处罚者，虽然立法规定可予辞退，而在实践中，一般可不予辞退。因为在这些情况下，劳动者仍有履行劳动合同的行为自由，并且，保留其劳动关系更有利于本人的改造。

⑤被劳动教养。即劳动者在劳动合同存续期间，因违法而被公安机关依法处以劳动教养。

从解除合同的程序看，符合四类情况之一的，用人单位一经证实后，就可以解除劳动合同，无须提前通知，也不必给予经济补偿。

劳动者客观原因，包括：

①劳动者患病或非因工负伤，医疗期满后，不能从事原工作也不能从事由用人单位另行安排的工作。这里的医疗期，是指劳动者根据其工龄等条件，依法可以享受的停工医疗并发给病假工资的期间，而不是劳动者病伤治愈所实际需要的医疗期。劳动者在规定的医疗期届满后，其病伤尚未医疗终结或者医疗终结但其劳动能力受损，经劳动鉴定机构证明，缺乏或丧失从事原工作或者用人单位在现有条件下为其所安排新工作的劳动能力，而无法继续履行劳动合同。

②劳动者不能胜任工作，经过培训或者调整工作岗位，仍不能胜任工作。

这里的“不能胜任工作”，是指不能按要求完成劳动合同中约定的任务或者同工种、同岗位人员的工作量。劳动者在试用期满后不能胜任劳动合同所约定的工作，用人单位应对其进行培训或者为其调整工作岗位，如果劳动者经过一定期间的培训仍不能胜任原约定的工作，或者对重新安排的工作也不胜任，就意味着劳动者缺乏履行劳动合同的劳动能力。

③劳动合同制定时所依据的客观情况发生重大变化，致使原劳动合同无法履行，经当事人协商不能就变更劳动合同达成协议。这里的客观情况，是指履行原劳动合同所必要的客观条件，如自然条件、原材料或能源供给条件、生产设备条件、产品销售条件、劳动安全卫生条件等。如果这类客观条件由于发生不可抗力或者出现其他情况，而发生了足以使原劳动合同不能履行或不必要履行的变化，用人单位应当就劳动合同变更问题与劳动者协商；如果劳动者不同意变更劳动合同，原劳动合同所确立的劳动关系就没有存续的必要。

在有的国家和地区的立法中，就此条件作了规定。例如，《利比亚劳工法》规定，在企业全部或部分永久关闭或关闭连续两个月时间，或者劳动合同仅涉及暂时性工作的情况下，允许预告辞退。有的将许可雇主预告辞退的情形规定为：歇业或转让；亏损或业务紧缩；不可抗力暂停工作一个月以上；业务性质变更，有减少劳工之必要，又无适当工作可供安置；劳工对于所担任之工作确不能胜任。

从解除合同的程序上看，符合三类情况之一的，用人单位必须履行“预告义务”，即应当提前 30 日以书面形式通知劳动者本人方可解除劳动合同，同时还应依法给予经济补偿。

因用人单位的原因解除劳动合同，除“劳动合同制定时所依据的客观情况发生重大变化，致使原劳动合同无法履行，经当事人协商不能就变更合同达成协议”的情况外，主要是指经济性裁减人员，即用人单位由于生产经营状况发生变化而出现劳动力过剩现象，因而被称为经济性裁员。其表现形式是集体辞退，而非单个辞退。

用人单位在因劳动者的客观原因或用人单位的原因解除劳动合同时，还受“不得解除合同”条款的限制。

各国劳动法关于辞退的禁止性条件规定，内容大同小异，一般为下列情形之一：

①患职业病或者因工负伤并被确认为丧失或者部分丧失劳动能力。职业病和工伤都是由劳动过程中的职业危害因素所致，因而，用人单位对由此而丧失或部分丧失劳动能力的劳动者，负有保障其生活和劳动权的义务，不得将其辞退。在这里，劳动能力丧失的程度，须由法定机构（我国为劳动鉴定委员会）鉴定和证明。

②患病或负伤并在规定的医疗期内。劳动者患普通疾病或者非因工负伤，用人单位应依法给予一定的医疗期，并在此期限内负有保障其医疗和生活的义务。所以，此期限未满，不得将病伤者辞退。在不同立法中对此期限的规定不尽相同，例如，德国规定为六周。

③女员工在孕期、产期、哺乳期内。以此作为禁止性条件，旨在保护妇女和儿童的特殊权益。孕期与产期和哺乳期，或者孕期与产期为一个连续的过程，其中，产期长度应当以生育正产、难产或小产的法定产假期为准，哺乳期长度也应当与法定界限相符，一般限于婴儿周岁。处在孕期、产期和哺乳期的女员工，用人单位不得将其辞退，除非提供证据证明引起辞退的事由在法定禁止性条件的适用范围之外，并且与怀孕、分娩或哺乳毫无关系。

④法律、行政法规规定的其他情形，用人单位均不得解除劳动合同。例如，在法定年休假、法定节假日和其他合法假期间，在劳动争议处理期间，员工不得被辞退。员工因实施工会行为或员工代表行为，也会受特别保护，不得被辞退。

需要指出的是，“不得解除合同”的条款对用人单位因劳动者主观原因而解除劳动合同是没有约束力的。例如某女工在怀孕期间严重违反劳动纪律，用人单位仍可解除劳动合同。

用人单位解除劳动合同，工会认为不适当的，有权提出意见。如果用人单位违反法律、法规或者劳动合同，工会有权要求重新处理，劳动者申请仲裁或者提起诉讼的，工会应当依法给予支持和帮助。

(2) 劳动者解除劳动合同

劳动者单方行使劳动合同解除权，也可以以用人单位是否有过错为主要依据，分为需提前预告和不需提前预告两种情况。

3. 劳动合同解除的程序

劳动合同解除的程序，因解除的方式、条件等差异而有所不同，一般包括下述各项：

(1) 辞退通知前的环节

许多国家在立法中要求，用人单位在发出辞退通知以前，必须经过特定的环节。其中主要有：

①批评教育、纪律处分或辞退警告无效。有的国家规定，用人单位对于因违纪（违章）违法应予辞退的员工，必须针对其违纪（违章）违法行为进行批评教育或纪律处分，经此仍然无效的，才可辞退。有的国家则要求实行辞退前的警告，例如，德国规定，解雇渎职或无能的员工，应先行警告；巴林规定因严重缺勤而被解雇者，应先经雇主书面警告。

②征求工会、劳资协商机构或员工方的意见或同意。有的国家规定，用人单位辞退员工，一般应当向本单位工会征求意见；如果裁员，应当提前 30 日向本单位工会或全体员工说明情况并提供有关生产经营状况的资料，还应当将裁员方案征求工会或全体员工意见并对方案进行修改和完善。

③报经主管机关审核或批准。我国规定，裁员应当事先向劳动行政部门报告裁员方案以及工会或全体员工意见，并听取劳动行政部门的意见。法国规定，除非在破产清理期间，任何解雇都必须经有法定资格的行政当局批准。委内瑞拉规定，裁员须向三方委员会申请批准。

(2) 解约的协议或通知

劳动合同的协议解除，应当由合同当事人双方就合同解除的日期和法律后果，依法签订书面协议。

劳动合同的单方解除，应当由用人单位或劳动者提前或即时以书面形式将解除劳动合同的决定通知对方，在裁员时，这种通知的形式为正式公布裁员方案。其中，提前通知的期间（即预告期间）一般由立法规定，有的国家还要求用人单位在此期间应当给予劳动者法定的求职假，供其寻找重新就业的机会。

就预告辞退而言，立法规定预告期的意图在于让被辞退者在失业来临前有一段预先求职的时间。因而，在实践中允许用人单位以向被辞退者支付与预告期间劳动报酬额相等的补偿的方式取代预告期，即用人单位在支付此项补偿费的前提下即可辞退劳动者。用人单位之所以愿意如此，其动机在于尽可能避免预告期间被辞退者在劳动过程中实施不利用人单位的行为。

(3)解约协议或通知后的环节

在劳动合同当事人就劳动合同解除签订协议或发出通知以后，依法还必须或可能经过特定环节。其中主要是：

①工会干预。有的国家规定，工会认为辞退不适当的，有权提出意见，用人单位对工会意见应当认真研究；如果辞退违法或违约，工会有权要求用人单位重新处理。

②争议处理。因劳动合同解除发生争议的，应当依法遵循调解、仲裁、诉讼的程序处理。

③备案。

五、各国劳动合同制度

(一)日本的劳动合同制度

日本在录用新员工时实行劳动合同制。日本劳动标准法（1976 年）规定：“在签订劳动合同时，雇主必须把工资、工作时间和其他劳动条件对工人当面说明。对于工资事项，必须根据命令所规定的方法予以说明。”劳动条件应由工人和雇主以平等地位决定，“劳动合同中规定的劳动条件，低于本法所规定标准的部分应视为无效。在此情况下，失效的部分以本法所规定的标准为依据”。标准法还规定，根据前项规定所当面说明的劳动条件如与事实不符时，工人可以立即解除劳动合同。

从劳动合同期限来看，一般为 3 种期限的合同：

（1）没有一定期限；

（2）一年以内期限；

（3）以完成一项工作时间为期限。

日本企业大都实行终身雇佣制，除短期合同工和只在企业做部分时间工作的人外，一般情况下不开除或解员工工。标准法规定，雇主不得解雇因工负伤或患病在疗养期间及疗养期后 30 天内做工的人，以及怀孕女工和在享受产假期间及其后 30 天内的女工。雇主解雇工人时，至少应在 30 天前预先给予通知。雇主不在 30 天以前预先通知时，必须支付相当于 30 天的平

均工资。但因天灾或其他不可避免的原因以致企业不能继续经营或由于工人的责任而致解雇时，不在此限。

(二)美国的劳动合同制度

为了保持劳工队伍就业的相对稳定，美国政府制订了若干法规对解雇和裁员施加种种限制，以减少失业，这给员工就业提供了某种程度的保障。为了限制雇主对员工的解雇，美国政府颁布了公务员法、教师职业保障法，使某些部门和某些行业的员工获得了比较稳定的职业保障，许多人甚至获得了终身职业保障。在限制雇主裁员方面，政府也采取了一些措施。例如，实行集体合同和增加雇主缴纳失业保障金额等等。集体合同规定，雇主要按员工在该企业工作的年限进行裁减，尽管这种规定不能阻止雇主裁减员工，但限制了雇主裁员的随意性。美国失业保险法规定，政府将按雇主过去裁员的人数征收失业保险金，这样，雇主裁员越多，向政府缴纳的失业保险金就越多，从而迫使雇主尽量减少裁员。实际上，很多大企业是很少裁员的。许多大企业宁可采取使工资的提高落后于物价的增长，缩短工作时间以减小工资支付，以及暂时取消工人奖金、福利和各种补贴以减少企业负担等办法来渡过难关，而不随意裁减员工，特别是很少裁减熟练的技术工人。

(三)德国的劳资契约

德国的劳资契约有其特点，共分为三个层次：

一是由工会（代表全体员工）与雇主协会或者单个雇主（一般是大型企业）达成的工资合同。这是调整劳动和工资关系的主要法规，对其他层次的契约起决定性影响。工资合同包含了劳动关系中雇主和员工的权利和义务、劳动关系的缔结形式、劳动关系的终止办法等基本内容。

二是由企业员工委员会和企业雇主在企业内部达成的企业协议。这是以工资合同为标准，结合各企业具体情况而缔结的补充协议，规定了企业内部用什么形式来实现工资合同包含的内容。

这两种劳资“集体契约”，构成了德国现代劳动法规的核心，并与其他保护员工利益的国家劳动立法相结合，对雇主与单个员工这样一种力量悬殊的状态起到了某种平衡的作用。

三是由企业雇主和单个员工缔结的劳动合同。这是员工与雇主之间，在前两个劳资集体契约和国家劳动法规的基础上达成的雇用合同，其条件只能更加有利于员工。

下面收录德国某公司使用的“雇用合同”，对于三个层次的劳资契约的关系，从中可见一斑。

雇用合同

受雇人：×× 出生：××年×月×日

1. 自××年×月×日起，您受本企业雇用。工作部门：×××

2. 您的月工资：××马克

参照工资合同中有关企业特别支付的规定，根据现行企业协议，您此外还可获得一笔以现企业盈利状况而定的年度奖金。

超出工资合同规定水平的工资支付应予保密，而且在工资合同决定增长工资时应予计算。工资支付以非现金方式转入员工自己任选的账户。

3. 自受雇用之日起，至××年×月×日为试用期。在此期间，双方可在终止前的一个月內提出终止合同。如果法律和工资合同中规定了更长的期限，应予执行。

4. 您的休假要求以企业的休假规定为准。

5. 您保证严守职务上的一切秘密，这项规定不但适用于受雇期间，而且也适用于雇用关系终止以后。

6. 在领取本企业或本企业下属一个部门的工资或供养期间，员工的创造发明必须向本企业报告并交付支配。

7. 您表示，当企业情况有变化时，愿意在别的岗位上承担同样的或其他可以胜任的工作。

8. 遵守有关防止工伤事故的规定，是本雇用合同中的一项基本义务。

9. 您在年满 65 周岁的那个月结束后，无须提出解雇，即开始退休。

10. 您享受的企业养老金和遗属供养金，应依照“企业补充供养规定”和“×××公司员工养老金基金会章程”执行。如果章程规定的前提已经实现，您在受雇期间便是该养老金基金会的会员。

11. 此外，现行的巴伐利亚五金工业的工资合同和本企业协议，尤其是本企业的劳动规则也同样适用。

12. 对本合同的补充须以书面形式。

13. 其他协议：（此条款根据特殊情况制订）

×××公司 员工签名

日期和地点 日期和地点

经典制度

员工招聘标准合同

制定合同双方：

招聘方：（企业、事业、机关、团体等单位的行政部门），简称甲方；

受聘方：（合同制员工），简称乙方。

甲方招聘合同制员工，按有关规定，已报请有关部门批准（或同意）。甲方已向乙方如实介绍涉及合同的有关情况；乙方已向甲方提交劳动手册。甲乙双方本着自愿、平等的原则，经协商一致，特签订本合同，以便共同遵守。

第一条 合同期限：

合同期限为 年（或 个月），即从 年 月 日起至 年 月 日止。

（没有一定期限的合同或以完成一项工作的时间为期限的合同，应注明“本合同无一定期限”或“本合同以某一工作完成为届满期限”）

第二条 试用期限：

试用期限为 个月（或 年），即从 年 月 日起至 年 月 日止。

（试用期限的长短，有关部门有规定的，按规定执行；有关部门无规定的，由招聘方根据受聘方的工作能力和实际水平确定）

第三条 职务（或工种）：

甲方聘请乙方担任 职务（或从事某工种的工作）。

第四条 工作时间：

每周工作五天，星期六、日休息。每天工作时间为八小时。上下班时间按甲方规定执行。

（以完成一定工作量为期限的合同，工作时间由双方商定）

第五条 劳动报酬：

（一）乙方在试用期间，月薪为 元。试用期满后，按乙方的技术水平、劳动态度和工作效率评定，根据所评定的级别或职务确定月薪。

（以完成一定工作量的时间为合同期限的，亦可按工作量确定报酬。实行计件工资的，按件付酬）

（二）乙方享受的岗位津贴和奖金待遇，与同工种固定员工相同。

第六条 生活福利待遇：

（一）补贴待遇：乙方享受交通费补贴、粮食补贴、取暖费补贴等与固定员工相同。

（二）假日待遇：乙方享受节日假、婚假、产假、丧假与固定员工相同，工作满一年以上需要探亲的，可享受 天（包括在路途中的时间）的探亲待遇，工资照发，路费报销。

（三）特保儿费：乙方享受特保儿费与固定员工相同。

第七条 劳动保护：

乙方的劳动保护按国家的有关规定执行。

第八条 乙方患病、伤残、生育等待遇以及养老保险办法：

本条国家有规定的，按规定执行；无规定的，由双方商定。

第九条 政治待遇和劳动纪律要求：

（一）乙方在政治上享有同固定员工一样的权利，如参加民主管理企业的权利，参加党、团组织和工会的权利等。

（二）制定有一定期限的劳动合同的乙方，在担任领导职务以后，如职务是有任期的，在劳动合同期限短于领导任期的情况下，可以将合同期限视为领导职务的任期；如果职务是没有任期的，可以视为改订没有一定期限的劳动合同。

（三）乙方应当严格遵守甲方单位各项规章制度，遵守劳动纪律，服从分配，坚持出勤，积极劳动，保证完成规定的各项任务。

第十条 教育与培训：

甲方应加强对乙方进行思想政治教育、遵纪守法教育、安全生产教育，根据工作和生产的需要进行业务、职业技术培训。

第十一条 劳动合同的变更：

（一）发生下列情况之一时，允许变更劳动合同：

1. 经甲乙双方协商同意，并不因此而损害国家和社会的利益；
2. 制定劳动合同所依据的法律规定已经作了修改；
3. 由于甲方单位严重亏损或关闭、停产、转产，确实无法履行劳动合同的规定，或由于上级主管机关决定改变了工作任务、性质；
4. 由于不可抗力或由于一方当事人虽无过失但无法防止的外因，致使原合同无法履行；
5. 法律规定的其他情况。

（二）在合同没有变更的情况下，甲方不得安排乙方从事合同规定以外的工作，但下列情况除外：

1. 发生事故或自然灾害，需要及时抢修或救灾；
2. 因工作需要而进行的临时调动（单位内工种之间、机构之间）；
3. 发生不超过一个月时间的短期停工；
4. 甲方依法重新任命、调动、调换制定没有一定期限劳动合同员工的工作。

第十二条 劳动合同的解除：

（解除劳动合同的条件，国家主管部门有规定的，按规定执行；没有规定的，由双方当事人商定。双方议定条款不得违反法律和政策的规定，不得损害国家利益和社会公共利益）

解除劳动合同，除因乙方违法犯罪或乙方不履行合同给甲方造成损失，或者严重违反劳动纪律和本单位管理章程的规定被开除的，以及乙方擅自解除劳动合同以外，甲方应按规定发给辞退补助费和支付路费。

解除劳动合同时，双方应按规定办理解除手续。甲方应按规定将解除合同的情况报告有关机关核准。

第十三条 违约责任：

- （一）甲方无故辞退乙方，除应发给辞退补助费和路费外，还应偿付给乙方违约金。
- （二）甲方违反劳动安全和劳保规定，以致发生事故，损害乙方利益的，应补偿乙方的损失。
- （三）乙方擅自解除合同，应赔偿甲方为其支付的职业技术培训费，并偿付给甲方违约金。
- （四）乙方违反劳动纪律或操作规程，给甲方造成经济损失的，甲方有权按处理固定员工的规定予以处理。

第十四条 本合同期满后，甲乙双方一致同意，可以续订合同。

第十五条 其他事项：

本合同于 年 月 日起生效。甲乙双方不得擅自修改或解除合同。合同执行中如有未尽事宜，须经双方协商，作出补充规定。补充规定与本合同具有同等效力。合同执行中如发生纠纷，当事人应协商解决，协商不成时，任何一方均可向单位主管机关或劳动合同的管理机关请求处理，也可依法向人民法院起诉。

本合同正本一式二份，甲乙双方各执一份；合同副本一式多份，报主管机关、劳动合同管理机关（本合同如经公证，则应交公证处留存一份）等单位各留存一份。

甲方：（行政公章） 乙方：（盖章）

代表人：（盖章）

年 月 日订

第十二编 人力资源诊断

第一章 管理诊断前的准备

一、人力资源管理诊断的意义

人是生产诸要素中最重要的因素，人也是企业各种资源中最宝贵的资源，因而企业活力的源泉在于企业中的全体员工，员工素质的高低决定了企业的盛衰。企业人力资源管理诊断是管理咨询人员通过对企业人力资源管理诸环节的运行、实施的实际情况和管理效果进行调查评估，分析人力资源管理工作的性质、特点和存在的问题，提出合理的改革方案以使企业人力资源管理工作达到“人”与“事”的动态适应性目的的一种顾问服务活动。可见，人力资源管理诊断过程应视为帮助企业人力资源管理人员作出改进工作、提高管理效率、开发和引导人力资源的有效途径。因此，人力资源管理诊断的作用一方面体现在诊断人员能凭自己丰富的管理知识优势，较为迅速地帮助企业发现人力资源管理工作中存在的问题，提高管理水平；另一方面，通过人力资源管理诊断活动，可以使企业管理者与诊断人员双方的实践经验和知识技能得以交流，有利于提高企业管理者的经营能力。

二、 诊断准备

预备诊断是为正式诊断作准备的，因此正式诊断的规模越大，预备诊断越应该细致，只有预备诊断做得好，正式诊断才能迅速、准确，但预备诊断也不应耗时耗力过多，以免喧宾夺主。

接受诊断企业要提供以下 18 项资料：

- (1) 企业从业人员数及构成情况；
- (2) 组织机构及职权范围；
- (3) 劳动纪律和出勤情况；
- (4) 过去一年的生产情况；
- (5) 各类人员的变动情况；
- (6) 工资和奖金的情况；
- (7) 离职、退休制度及其执行情况；
- (8) 作业规则的实施情况；
- (9) 人事考核和能力评价的方法；
- (10) 现场整顿和安全卫生状况；

(11)教育训练情况及其效果；人力资源诊断

(12)提薪、晋级手续及执行状况；

(13)部门之间、人员之间的情报交流情况；

(14)福利保健设施及利用状况；

(15)领导及从业人员的素质状况；

(16)人际关系状况；

(17)从业人员的工作热情；

(18)近三年的劳动生产率变化情况。

搜集和整理现行的人事政策和人事管理程序，包括受诊企业的上级行政部门在人事工作方面的例行原则、工作贯彻等。

了解受诊企业劳动环境的特殊性。

准备诊断计划和调查问卷。调查问卷要根据专题进行设计，切忌勉强套用

了解和掌握同行业的劳动生产率水平、人员结构状况、行业内享有较高知名度的人物及其成长过程。

了解和掌握企业的经营战略与组织战略，以及围绕经营战略而拟定的产品发展计划、技术进步计划和投资计划，还包括与人力资源开发有关的其他资料或初步设想。

此外要确定诊断小组的成员，一般根据受诊企业的状况、规模、诊断人员的能力以及人力资源管理部门的实际情况而定，要求诊断人员、人力资源管理部门主管和企业经理共同组成。还需要收集内外资料，包括企业所属行业的特点，面临的市场竞争和劳动力市场状况等有关信息。人力资源管理部门应提供有关企业发展、组织机构人事制度及运作全套规程等原始资料。

第二章 人力资源管理诊断的基本内容

人力资源管理诊断，主要包括人力资源方针和人力资源管理组织诊断；确保劳动力的诊断；人力资源考核诊断；能力开发和教育培训诊断；保护劳动力诊断；工资管理诊断和人际关系诊断等。其诊断要点如下：

一、人力资源方针和人力资源管理组织诊断

在生产力的组织管理中，人是居于主导地位的。因此，重视人的作用，加强人事管理，大力开发人才是企业提高劳动生产率和增加收益的重要途径。人力资源方针和人力资源管理组织诊断的要点是：

（1）对问题的认识是否敏感、正确、灵活？必须从了解企业内部发生事情的能力和了解企业外部产生事情的能力这两方面来考虑。所谓了解企业内部发生事情的能力是指经营者是否正确地掌握职员的要求和意见及部门之间的纠纷等，是否明确烟尘、高温、垃圾、照明、机械性能等实际条件给职员带来的影响。所谓了解企业外部发生事情的能力，是指对销售条件的变化、购买条件的变化、劳动市场的变化等这些直接的环境变化是否敏感，对法律的变化、产业界的动向、技术动向这些间接的环境变化是否敏感。

（2）对哪些方面的信息关心？其范围有多大？必须分为企业目前所关心的领域和企业将来要关心的领域并进行调查。另外，有必要将企业目前关心的领域分为长期关心领域和短期关心领域两类。

（3）企业掌握的现实情况和客观实际情况之间有无差异？如有差异，应予指出

（4）是否谋求加快事务处理的速度？

（5）是否适当地使用了机器、仪器来处理事务工作？

（6）单据、转账、报表种类是否齐全？

（7）文件整理工作是否顺利？

（8）是否经常研究事务工作手续？

（9）更正错误工作情况是否多？

（10）是否作了适当的检查？

（11）有无消除违法行为的安排？

（12）是否为减少需要熟练的工作量而推行了标准化？

（13）是否对工作的繁简作了调整？

（14）必要的资料、机器、仪器是否齐全？

(15) 环境是否良好?

(16) 有无提案制度?如有, 应调查是职员自己对问题有所意识而提出建议, 还是针对企业提出的问题提建议。

(17) 对于采纳的建议是否发给奖金?如有, 应调查奖金数目是否有助于促进其积极性。

(18) 一年提出多少项建议?被采纳多少项?此外, 还应计算出采用的建议所占的比例。

(19) 是否向建议者说明了不采纳其建议的理由。

(20) 有无职员入股制度?如有, 应调查职员持有股票总数相当于总资本的百分比。

(21) 对职员取得股份是否有限制。

二、人力资源考核诊断

人力资源考核是企业对从业人员进行考查的重要手段, 是进行人员安排、晋升、奖惩、能力开发的科学管理依据。考核的目的, 主要是为了教育和培训, 促进从业人员素质的提高。人力资源考核诊断是企业人力资源劳动管理诊断的主要内容之一。其诊断要点是:

(1) 人力资源记录是否完整;

(2) 是否有成文的人力资源考核规程;

(3) 人力资源考核的方法是否适当;

(4) 对评定人员是否进行了教育;

(5) 人力资源考核的间隔时间是否适当。

三、能力开发和教育训练诊断

能力开发和教育训练是现代企业经营的战略任务, 企业人员能力不足是我国中小企业普遍存在的问题。为了不断提高企业的素质和增强竞争能力, 企业经营者越来越重视对企业人员的能力开发和教育培训工作, 能力开发和教育训练诊断成为企业人力资源劳动管理诊断的重要课题。其诊断要点是:

(1) 能力开发是否在职务分析的基础上进行的;

(2) 有无教育训练计划, 实施情况如何;

(3) 教育训练是否与能力开发和工作调动有机结合；

(4) 教育训练与人员晋升是否做到有机结合；

(5) 教育训练的方法、设施和时期是否合适；

(6) 培育部属态度诊断说明。说明如下：

①应本着坚定的态度培育部属。光是有态度还是不够明确，因此希望管理者对培育方面的重要观念要有明确的认识。态度若含糊，或有上司指示才行动的态度，只会使培育虚有其表、空洞化。

②本着使命感，认真地、专心地、积极地培育部属。向上司或部属表明培育部属时除了要表明态度外，即使遇到障碍也不会影响决心，而应自我鞭策。此外，应让部属了解管理者热心而且认真的态度，这样比较容易推行教育。

③有信心启发部属的意愿。应多费心于策动部属。此外还可以借以检查部属所不懂的教导内容，或学不会、不执行，态度或行为仍没有改变的原因，而找出有关意愿的主要原因。最重要的是让部属参与探索必要点、共有化、决定方式等一连串的过程，而且要避免一意孤行，一起共同参与可刺激部属的意愿。

④认真积极地培育部属，就不会造成空洞化。之所以会导致空洞化，是因为态度不够积极。不可只是敷衍，应学习并设法如何提高成果。因此为了避免空洞化的现象产生，持之以恒是非常重要的。培育训练如果有空才去做，或只是短暂性的话，是得不到什么成果的。所以应该具备使命感积极地去教育，并有高昂的、持之以恒的决心。

⑤培育部属也可使管理者成长。管理者本身若是不能自我启发、不能成长的话，自然也就无法教育部属了。

四、工资诊断

工资诊断包括工资总额诊断、工资体系诊断、基本工资诊断和奖金诊断等。其诊断要点分析如下：

(一)工资总额诊断

它是指对工资、津贴、资金、各种福利费等伴随劳动力的使用支付的全部费用的管理，其中心课题是如何根据企业支付能力，判断工资总额规定得是否适当。工资总额诊断，就是根据企业财务报表，对工资总额的管理状况进行诊断，其诊断要点是：

(1) 工资总额是如何确定的，是参照同行业平均水平决定的，还是根据本企业平均水平决定的？

(2) 决定工资总额时是否与工会协商，是否考虑了广大从业人员的意见？

(3) 是否考虑了工资费用的支付能力？

(二) 工资体系诊断

工资体系是构成工资总额的各种工资支付项目的总括。其诊断要点是：

(1) 现行工资的作用如何，与企业的经营方针是否一致，是否有利于生产效率、管理水平和技术水平的提高，是否有利于录用新人和保持现有人员的稳定，是否有利于调动从业人员的积极性；

(2) 企业经营者对工资问题的认识如何，有无改善工资管理的愿望；

(3) 现行工资体系存在哪些问题，从业人员对现行工资体系有哪些不满和意见。

(三) 基本工资诊断

进行基本工资诊断的要点是：

(1) 基本工资有哪些要素构成，它在工资总额中占的比重如何；

(2) 工作业绩在基本工资中是如何体现的；

(3) 受诊企业有哪些津贴，与基本工资的关系如何；

(4) 基本工资的构成方法与企业性质是否符合；

(5) 晋升、提薪的基准是否明确；

(6) 各种工资成分的比率是否恰当。

(四) 奖金诊断

发放奖金具有对有功者奖励和生活补助的特点。发放奖金的目的是多种多样的，有的是对有功者的奖励，有的是变相的生活补助、有的是利润分配，有的是对全年工资总额的调节。与发放奖金的目的相对应，发奖的方法也多种多样，有的一律平均，有的强调考核，有的突出工作成绩，有的重视年功，有的重视全面考查。奖金诊断的要点是：

- (1) 受诊企业的奖金与企业经营方针、人事方针的关系如何；
- (2) 发放奖金的目的和发放奖金的方法与企业性质和特点是否相符；
- (3) 奖金的固定部分与随企业盈利状况浮动部分的构成比率是否适当；
- (4) 奖金总额的决定方法和奖金的分配是否妥当。

企业的素质，能直接影响其管理行为，影响企业的发展成败问题。素质的因素中，天生的很少。说“某某天生”就是经商的料实在是一种误解。也许某某人性格中确有利于经商的特质，但要想在商战中成功，必然存在一个积累和学习的过程，而在这个过程中需要企业不断的自我反省，不断的自我完善，以提高自身的经商素质和领悟力。

企业人力诊断过程，是一个“痛苦的重生”过程，要求企业客观地评价，心平气和地自我接受，严格要求自己，敢作敢为。可以肯定地说，付之实施自我诊断，其行为本身就表现了企业的一种境界，敢于直面自己，剖析自己，心胸宽广有果敢精神。

企业人力诊断方案的重点是自我评估，约定评估项目，认真评定。不要害怕承认自己在某些能力上的弱点，你的弱点正是需要改善的地方。

五、人际关系诊断

人际关系诊断包括对受诊企业的提案制度、情报交流制度、人力资源咨询制度以及小组参与制度的诊断。其诊断要点是：

（一）是否有明确的工作目标

- (1) 企业的全体成员是否都了解其工作目标；
- (2) 是否定期地进行从业人员意见调查；
- (3) 从业人员完成工作目标的热情如何；
- (4) 从业人员在制定目标时是否充分发表了自己的意见；
- (5) 工作目标确定后，能否根据情况的变化及时进行调整；
- (6) 对完成工作目标的情况是否给予了公正的评价。

（二）情报交流的状况如何

- (1) 受诊企业采用何种手段进行情报交流，其效果是否明显；
- (2) 妨碍情报交流的原因有哪些；
- (3) 各职能部门之间的工作是否协调，有无扯皮和拖拉现象；
- (4) 上下级之间、同事之间能否经常沟通思想，交流工作情况；
- (5) 现行组织机构能否适应情报交流的要求。

(三) 人力资源咨询制度的执行情况如何

- (1) 人事咨询由谁担当，是上级部门还是专门顾问，或者人力资源部门；
- (2) 从业人员是否乐意找他们反映自己的不满、不快和困难；
- (3) 有无人力资源咨询的记录，在人力资源管理中是如何利用这些资料的。

六、计划功能诊断

一个公司除了要编制长远计划，还要经常不断地对计划功能用诊断，使之能成功地适应变化情况，因此计划功能诊断是非常必要的。其诊断如下：

- (1) 一个公司怎样有条不紊地计划才既能适应“正常情况下的经营”，又同时能应付意外事件的发生。
- (2) 在组织力量编制长期计划时，一般的公司都有一个长期计划工作中心参谋部。但一般人认为，计划工作是经营主管人员的任务，他们每个人都必须对他们的计划及其执行负责。请问这两种做法在实际工作中能否一致起来？
- (3) 良好的计划工作就是要能成功地适应变化了的情况。鉴于在计划工作中有许多易变的和不肯定的因素，请问你如何着手去解决这个问题？
- (4) 请问你如何运用计划工作的主要原理来阐明计划工作中所使用的方法？

案例一：领导作风诊断

领导作风诊断的目的是巩固发挥领导能力，如下表所示：

领导作风诊断表

序号项目

是尚可否

审查栏(在对应栏内填“0”)

转达部门的现状、今后的方向及方针、并共同

讨论使它共有化

能受到上司的信赖，而且提案或意见也能被采

纳，同时也能得到必要的援助、消耗品等的节

约和成本的降低

掌握部门的实态

平时会掌握部门的情绪，鼓动部属主动地思考、行动，并给予必要的指导

设法掌握部属的能力、行动、业绩、合作等，并加以肯定

了解自己，并努力使自己受到部属称赞你是一

位好的管理者，或某方面被认为很杰出

指导部属建立彼此信赖的关系，并提高合作的意愿

研究并建立一个容易发挥领导能力的气氛

必要时必须积极努力取得相关部门的管理者与相关人员的合作、协助

借助日常的接触，与部属沟通意见，并采取建立信赖关系的行动与方法

研究并建立一个容易发挥领导能力的气氛

领导魅力诊断表

审查栏(在对应栏内填“0”)

序号项目

是尚可否

1 研究如何才能受到部属的信赖, 并采取行动

管理者所采取的态度、行为、方法, 应让部属觉得受到公平的对待, 工作或待遇也都很公平

对于部属的要求或意见不会以暧昧或回避的方式回答, 而会明确地回答以便让部属理解

不会让部属不知所措, 能有信心做好适时适当的指示或是判断

掌握部门的工作, 确实地回答部属的问题

发生问题时, 不会将责任或原因推诿给别人, 要把它当做是自己的问题积极地解决

案例二: 领导魅力诊断

诊断的目的包括如下两条(如下表):

①公平地对待部属, 不能有逃避或暧昧的行为。

②有信心指示部属, 并以部属能够理解的方式回答部属。

领导魅力诊断表

序 号 项 目

1 研究如何才能受到部属的信赖, 并采取行动

管理者所采取的态度、行为、方法, 应让部属觉得受到公平的对待, 工作或待遇也都很公平

对于部属的要求或意见不会以暧昧或回避的方式回答, 而会明确地回答以便让部属理解

4 掌握部门的工作, 确实地回答部属的问题

发生问题时, 不会将责任或原因推诿给别人, 要把它当做是自己的问题积极地解决。

案例三: 职责合作诊断

诊断的目的就是要达到如下两点:

①与相关职责的合作, 如果只限于“相互合作”的话, 那是永远也无法实现的。

②除了谋求相互间意见的沟通、了解工作之外，还应考虑互相合作时需要什么，并彻底执行。

诊断内容如下表所示：

职责合作诊断表

序号 项 目

制造机会坦率地与相关单位的监督交谈, 促进意见沟通

2 与相关单位的管理者相互交谈情报、交换资料

确认与相关单位的管理者间的协助、联络、商量等事项，并决定好方法后实行

4 与相关单位的管理者相互讨教研究

与相关单位的管理者制定共同目标，并共同解

决相关联的问题

6 有一套让相关单位的人员了解职责工作的方法

7 为加深相关单位的人员了解职责工作的方法

不会造成相关单位在工作上的延误，或有损质量的情况

相关单位发生事故或麻烦时，能积极地给予援助

是 尚可 否

审查栏(在对应栏内填“0”)

提供其他单位支援人员时，会慎选有助于支持单位的人选

工作计划诊断表

审查栏(在对应栏内填“0”)

序号 项 目

是 尚可 否

在理解上司的方针、掌握职责的状态及问题之后，还会听取公司或上司的方针、部属的意见，并且制定职责管理的目标，制成计划彻底说明公司的现状、公司及上司的方针、通知事项及其他的指示事项等，以便让部属明白收集整理情报与资料，并加以运用，而且告知上司、部属个别所需的信息、资料 不断地完善职责，并制定和完成计划工作场所是问题丛生的地方，对于发生的问题都积极思考努力解决

在降低成本、保证质量、防止工作时间的流失、严守交货期、确保安全等方面下功夫，并严格执行

确认相关职责的协作关系，并决定协助的方法：

工作要明确化，不应让它固定化，并注意部属与工作的适合，以及工作的安排、增加、充实与改善等

就上司所指示的业务计划（生产计划、销售计划等）

制定正确的工作（作业）计划，并依照计划执行

为了使上司可以充分地发挥他的能力，会恰当地给予辅助

案例四：工作计划诊断

草拟并执行监督业务的整体计划，列举监督业务，并思考其内容变化的应对方法，如下表所示：

在理解上司的方针、掌握职责的状态及问题之后，还会听取公司或上司的方针、部属的意见，并且制定职责管理的目标，制成计划

彻底说明公司的现状、公司及上司的方针、通知事项及其他的指示事项等，以便让部属明白

4 不断地完善职责，并制定和完成计划

为了使上司可以充分地发挥他的能力，会恰当地给予辅助

就上司所指示的业务计划（生产计划、销售计划等）

制定正确的工作（作业）计划，并依照计划执行

工作要明确化，不应让它固定化，并注意部属与工作的适合，以及工作的安排、增加、充实与改善等

工作态度诊断表

审查栏(在对应栏内填“0”)

心中有一位期待中的管理或可作为目标的管理者，并努力和他们一样

积极地探索自己的任务与其内容,并加以明确化,而且对该内容加以说明

重新认识公司的方针、期待，以及公司内外环境的变化

与公司、部属、相关部门的管理者、相关人员等沟通，了解他们的期盼

不逃避充满难题或负担的工作，反而乐于接受并且努力解决

执行任务时，即使发生困难，也不会中途放弃，一定坚持到底

不会把执行上遇到的障碍作为不能完成任务的理由，而会想出解决的方法

建立任务执行的确切目标，并且有计划与持续地执行

掌握部门的实际情况及部属的行为，并且应用在任务的执行上

案例五：工作态度诊断

诊断的目的包括如下两点（如下表）：

①自己积极地寻求任务使之明确化，并确实本着积极执行的态度。

②任务执行即使没有指示其方法，也应该主动地、计划性地持续完成。

积极地探索自己的任务与其内容,并加以明确化,而且对该内容加以说明

重新认识公司的方针、期待，以及公司内外环境的变化

执行任务时，即使上司没有指标，自己也能主动地

思考与行动

执行任务时，即使发生困难，也不会中途放弃，一定坚持到底

掌握部门的实际情况及部属的行为，并且应用在任务的执行上

职责履行诊断表

审查栏(在对应栏内填“0”)

未出现整体工作不顺利、零件取得的延误,或程序不完全而导致工作难处理,时间的流失多等不当的情形,凡事都照计划顺利地进展部属都了解承担工作的目的、范围、执行的准则,而且都致力于质量的保持、使用材料、消耗品等的节约和成本的降低部属都能确实做好机器、机器的操作、维修、保养,并做好工具、零件的整理部属知道承担工作的规章、行为准则、前后工程的关系及合作事宜,并彻底执行部属相当明白所指示、命令的事,而且能迅速地去做部属会主动拟写目标,并积极努力地去实践部属非常明白工作的程序、关键,不会偷工减料或省略,能确实地去做部属能掌握工作的整个进度,会严守进度而不致造成下一位管理者的困扰部属对工作或计划的执行方法,都会积极地表述意见、希望、问题、信息等部属能自我评估工作的执行方法与结果,并分析不完善的原因而加以修改

案例六: 职责履行诊断

诊断的目的是诊断管理者职责履行业绩,如下表所示:

职责履行诊断表

未出现整体工作不顺利、零件取得的延误,或程序不完全而导致工作难处理,时间的流失多等不当的情形,凡事都照计划顺利地进展

部属都了解承担工作的目的、范围、执行的准则,而且都致力于质量的保持、使用材料、消耗品等的节约和成本的降低

部属都能确实做好机器、机器的操作、维修、保养,并做好工具、零件的整理

部属知道承担工作的规章、行为准则、前后工程的关系及合作事宜,并彻底执行

部属相当明白所指示、命令的事,而且能迅速地去做

部属会主动拟写目标,并积极努力地去实践

部属非常明白工作的程序、关键,不会偷工减料或省略,能确实地去做

部属对工作或计划的执行方法,都会积极地表述意见、希望、问题、信息等

部属能自我评估工作的执行方法与结果,并分析不完善的原因而加以修改

沟通方法诊断表

审查栏(在对应栏内填“0”)

为了理解并让对方接受你所传达的事项，会考虑对象与对方的立场，并改变内容、说话顺序、说法、表现

为了不使接受者混淆，会把内容整理成浅显易懂的形式，而且也能让接受者知道已通知事项与相关事项的关联性交谈时应避免单向沟通，会反问对方，或让对方提出意见 不仅考虑自己的立场，也会考虑对方的立场

根据对方的反应而认为自己对内容的表达不够充分时，会设法改变说法交谈时，会特别留意要对方(仔细聆听)的事项对方即使提供令人厌烦或没趣的信息或意见，你也不会摆出不高兴的表情，而会直爽地聆听即使发生不愉快的事，也不会表现在脸上若上司要你转达某个信息给他人知道时，不会像鹦鹉一样传话，而是自己会先去理解，再让对方也明白，且能造成影响

案例七：沟通方法诊断

诊断的主要目的是：管理者身为信息的收发者，应该研究必须注意哪些事项，并做好意见沟通的工作，如下表所示：

沟通方法诊断表

为了理解并让对方接受你所传达的事项，会考虑对象与对方的立场，并改变内容、说话顺序、说法、表现

为了不使接受者混淆，会把内容整理成浅显易懂的形式，而且也能让接受者知道已通知事项与相关事项的关联性交谈时应避免单向沟通，会反问对方，或让对方提出意见

根据对方的反应而认为自己对内容的表达不够充分时，会设法改变说法

交谈时，会特别留意要对方(仔细聆听)的事项

别人所说的内容，你能知道该留意的地方，以求做到“仔细聆听”的地步

即使发生不愉快的事，也不会表现在脸上

宣传激励诊断表

审查栏(在对应栏内填“0”)

部属有过失或失败，或工作无法按照预定计划完成时，不是一味地责备，还要他们分析原因，并研究该如何做好较好

要部属解决问题时，先让部属了解这是他该解决的问题，并且在解决过程中遇到困难时，给予鼓励以及必要的援助

为了使小集团活动等的小组活动活泼化，在问题解决方面应给予适当的援助

要使部属解决问题时有满足感与自信，适时给予评价与奖励

在问题解决的方式、技术以及其他重要事项方面给予部属任何指导

9 利用工作座谈会、会议，共同讨论职责中的问题

10 鼓励部属提出问题，并积极解决他们所提出的问题

察觉部属有任何问题或有任何烦恼时，应加以援助、指导他努力解决

让部属能察觉、思考问题，平日就向他们提出质询、提供信息，并要他们对任务或行为做自我评估的工作

案例八：宣传激励诊断

诊断的目的包括：①让部属具备问题意识，成为解决问题的主角。②指导与援助，并让部属积极地解决问题。诊断内容如下表所示：

宣传激励诊断表

让部属能察觉、思考问题，平日就向他们提出质询、提供信息，并要他们对任务或行为做自我评估的工作

2 探讨、思考职责中的问题，并加以解决

要部属解决问题时，先让部属了解这是他该解决的问题，并且在解决过程中遇到困难时，给予鼓励以及必要的援助

察觉部属有任何问题或有任何烦恼时，应加以援助、指导他努力解决

9 利用工作座谈会、会议，共同讨论职责中的问题

10 鼓励部属提出问题，并积极解决他们所提出的问题

活性环境诊断表审查栏(在对应栏内填“0”)

与其他管理者保持联系，或向相关者收集情报，以找到适合中老年龄者的工作

在采纳中老年龄者时，会明确地制定出指导项目内容，并花时间充分地指导

从其他部门转调过来的中老年龄者，应留意避免中老年人有自卑感或不安感，并给予适当的指导

改变现状时，应留意避免中老年龄者有抵抗或不安，如果感到不安时，应设法消除运用中老年龄者的特征，让他们负责一般工作以外的特别任务为促进中老年龄者与年轻人的意见沟通，会提供共同的话题以供大家讨论自己单位里的中老年龄者要转调至其他部门时，会与接纳部门的管理者商讨必要的指导以及忧虑的事项

为维持中老年龄者的健康与体力，会与相关人员合

力寻找对策

让中老年龄者参加公司内部外的研讨会，对未来的问

题或生活设计进行会谈

考虑中老年龄者运动神经方面的低落，会指出灾害原因，或改善原有的机器设备，建筑物（门窗、地板等），或实施改善提案

案例九：自我活性激励诊断

诊断的目的为：管理者应自我勉励，除了要求部属活性化，自己本身也要活性化。诊断的内容如下表所示。

活性环境诊断表

运用中老年龄者的特征，让他们负责一般工作以外的特别任务

与其他管理者保持联系，或向相关者收集情报，以找到适合中老年龄者的工作

从其他部门转调过来的中老年龄者，应留意避免中老年人有自卑感或不安感，并给予适当的指导

改变现状时，应留意避免中老年龄者有抵抗或不安，如果感到不安时，应设法消除

自己单位里的中老年龄者要转调至其他部门时，会与接纳部门的管理者商讨必要的指导以及忧虑的事项

让中老年龄者参加公司内部外的研讨会，对未来的问

题或生活设计进行会谈

为维持中老年龄者的健康与体力，会与相关人员合

力寻找对策

考虑中老年年龄者运动神经方面的低落，会指出灾害原因，或改善原有的机器设备，建筑物（门窗、地板等），或实施改善提案案例十：能力评价诊断

诊断的目的：只用学习方法并不能期望有高素质的解决。管理者应考虑解决问题需要什么，并努力满足它的需要。诊断内容如下表所示：能力评价诊断表

对于职辖内的现状、情报、资料、事物等不应若无其事地置之不理，或当作耳边风，而应留意或抱着怀疑的态度

审查栏(在对应栏内填“0”)

即使面对困难的问题，也不畏惧，应勇于接受挑战

积极地参与问题解决，仔细听取参与者的意见，并积极地提出意见学习解决问题的手法，并加以使用

询问别人解决问题的经验，并阅读相关书籍

积极地参与问题解决，仔细听取参与者的意见，并积极地提出意见

即使面对困难的问题，也不畏惧，应勇于接受挑战

解决问题时，应想一想从中学习到了些什么，得到了哪些教训

与同为管理者的人士解决问题时，能相互发表意见，共同协商，并举办研讨会

凭借问题解决可以重新评估哪些能力的不足，并且努力加强

平日应记下所留意到的事、有疑问的事以及所关心的事，并研究该如何做比较妥当关于问题的解决，需请上司给予评价，或适当的建立、指导与协助。

第三章 人力资源诊断方法

由于人力资源管理诊断涉及企业“人”的管理和“事”的管理，因而采用的方法与一般经营诊断的侧重点略有不同。人力资源管理诊断多采取如下方法：

一、调查问卷法

调查问卷法也是人力资源管理诊断最常用的方法之一，即通过设计问卷来了解企业员工的意愿。依据不同的人力资源管理诊断目的，可以设计出调查对象不同、结构不同、调查内容不同的问卷。对调查结果进行加工、分析、核对后所提出的相应的改革措施，员工也易于接受。经验表明，人们对他们能影响的决定是支持的。

调查问卷法可以用来诊断企业运营状况，也可以用来分析单个人力资源管理部门的管理效果，是人力资源管理诊断中最有效的方法之一。

问卷调查法，调查面较大，属抽样调查方法。问卷调查的进行一般先作问卷设计，根据调查目的编制一套结构性的问句，并由回答人在不受干扰的条件下独立填写，在规定时间内收回，最后由调查人员汇总整理。问卷调查中必须注意如下 6 点：

- (1) 问句贴切，用词正确，所问之处与调查目的相一致。
- (2) 一问不能两答，语义明确，不要含糊其辞。
- (3) 不用威胁性的语句。
- (4) 问句排列要合乎逻辑，便于回答者思考。
- (5) 问卷回收率必须达到一定比例。
- (6) 要作问卷信度分析。

二、量表调查法

量表调查法是一种标准化的等级量表，通过组织测评、员工测评、自己测评等多种途径，对人员管理状况进行全面调查的方法。

量表调查法的优点是调查项目设计严格，调查的问题明确，被调查对象的意向选择比较规范，计量方法统一而又合理，调查结果便于计量，便于比较分析，如表 3-1 所示。

人力资源诊断

表 3-1（此处图略） 经理厂长基本素质调查表

基 本 素 质 打 分 权 重

1 事业心

- 2 纪律性
- 3 原则性
- 4 求实精神
- 5 竞争
- 6 廉洁
- 7 民主作风
- 8 服务态度
- 9 自知
- 10 坚韧性
- 11 马列知识
- 12 管理知识
- 13 知识面
- 14 自学能力
- 15 专业水平
- 16 综合能力
- 17 书面表达能力
- 18 口头表达能力
- 19 谋略
- 20 决断
- 21 指挥
- 22 应变

23 创新

24 任贤

25 交往

26 劝说

27 协调

28 工作效率

29 工作实绩

30 群众威信

三、面谈调查法

面谈是人力资源管理诊断的一个有效的方法。一名优秀的诊断人员只需与少数人进行面谈，便可以对企业人力资源管理乃至整个企业状况有较准确的概念，并对组织运转状况有较准确的认识。因此，面谈是人力资源管理诊断人员获取第一手资料的一个有效的方法。

四、统计分析法

统计分析法即对人力资源管理部门提供的有关报表用数理统计方法分析综合，揭示某方面的变动趋势。由于统计分析手段较客观，所得出的数据也较有说服力。

五、个案分析法

寻找和选择典型事件、典型人物、典型单位进行人员组织、结构、功能、发展规划和人力开发方面的研究，力求分析方法的科学性和应用上的可操作性

人员功能测评是人员业绩考核的工具，一般要求采用“多层测评法”，即评定时，既要求有足够的评定人数，又要求评定人分层取样，保持一个合理结构，

人力资源诊断

还要求评定人在没有外界干涉的条件下，独立自主地进行评定，以保证充分发扬民主，从多种角度摄取信息，防止评价的片面性。

六、图像描绘法

人力资源管理诊断的目的在于改善人力资源管理状况，最终需通过诊断人员、企业管理者和全体员工三方共同努力，促进企业的发展。因此，诊断人员将分析结果加以量化成图像，让全体人员参观，听取诊断人员的解释和评论。显然，用这种方法所取得的效果比刻板的说教更易于让员工理解，也较容易获得他们的支持。相反，大量的文字和数据则往往使人不知所措，因而缺乏说服力。

七、德尔斐催化法

这是一种诊断企业的新方法，其基本步骤是由诊断人员对企业有关方面获取数据或数据抽样，然后分析这些数据，并作出带有几个探索主要方面问题的初步报告，再将可供选择的处理观点制成一览表，要求对此提供反馈或不同意见，当那些步骤得到最大限度回答时，即可最后定稿。

经典制度

人力资源诊断要点

企业人力资源诊断是管理咨询人员通过对企业人力资源管理诸环节的运行、实施的实际情况和管理效果进行调查评估、分析人力资源工作的性质、特点和存在的问题，提出合理的改革方案以使企业人力资源管理工作达到“人”与“事”的动态适应性目的的一种顾问服务活动。是帮助企业人力资源管理人员作出改进工作、提高管理效率、开发和引导人力资源的有效途径。人力资源诊断的内容主要包括如下几方面：

一、人力资源政策和人力资源组织诊断。其诊断要点为：

1. 企业有无明确的人力资源方针、政策；
2. 人力资源管理组织是否适应企业特点和规模；
3. 企业员工是否了解企业人力资源方针、政策；
4. 人力资源管理制度是否健全；
5. 人力资源部门与其他部门上下左右关系是否协调、融洽，沟通是否有效。

二、人力资源考核诊断。人力资源考核是晋升、奖惩、培训等人力资源工作的依据，其诊断要点为：

- 1、有无完整的考核制度和严格的考核规程；

2. 人力资源记录是否完整、实事求是；
3. 人力资源考核方法、程序是否适应不同考核目的和不同考核对象；
4. 人力资源考核结果是否具有权威性、是否被有效运用。

人力资源诊断

三、人才教育培训诊断。其诊断要点为：

1. 人才培养是否在职务分析基础上进行；
2. 人才培养是否与能力开发有机结合；
3. 人才培养的重要作用是否被重视；
4. 人才培养的方式、方法、内容、设施及实施时间是否有效。

四、工资诊断。工资作为企业人力资源管理中最敏感领域之一，其诊断要点为：

1. 工资总额诊断，包括①工资总额如何确定；②工资总额是否反映员工意愿；③是否考虑了人工费用的支付能力限度。
2. 工资体系诊断：包括①工资制度是否与企业经营方针、生产性质相一致；②是否能吸引人才、调动员工积极性；③存在的问题。
3. 工资、奖金激励结果诊断，包括①工资奖金结构；②工资奖金能否体现职务差别；③提薪、晋升的方法是否适合且制度化。

五、人员调配、任用诊断。其诊断要点为：

1. 人员任用是否有计划依职务要求进行；
2. 对新进员工如何管理、评价；
3. 能否做到因事择人，人适其职；
4. 对能力不适者如何处置；
5. 是否实行能力晋升制度。

六、人际关系诊断。其诊断要点为：

1. 企业经营目标是否得到员工支持；
2. 是否经常进行员工意见调查；
3. 各部门、各职务之间权责分割是否明确、协调；
4. 员工参与管理状况如何。

人力资源诊断的实施要点

一、预备诊断的实施要点

预备诊断是为正式诊断作准备的，因此正式诊断的规模越大预备诊断越应该细致，只有预备诊断做得好，正式诊断才能迅速、准确，但预备诊断亦不宜耗时耗力过多，以免喧宾夺主。

预备诊断包括如下操作：

1. 预备诊断表的编制：预备诊断表是为了初步收集企业人力资源工作资料而准备的，因而最好能设计标准格式，以使企业人力资源部门有关工作人员正确填写。
2. 诊断小组的组成：即确定诊断小组的成员，一般根据受诊企业的状况、规模、诊断人员的能力以及人力资源部门的实际情况而定，要求诊断人员、人力资源管理部门主管和企业经理共同组成。
3. 收集内外资料。包括企业所属行业特点，面临的市场竞争和劳务市场状况等有关信息。人力资源部门应提供有关企业发展、组织机构、人力资源制度及运作全套规程等原始资料。

二、正式诊断的实施要领

正式诊断是整个人力资源诊断活动的主体，通常持续较长时间，在这一阶段中，诊断人员将进行分散调查和集中协调，一般经过如下顺序：

1. 综合调查。其目的在于通过调查企业经营概况和人力资源部门运营状况，了解面临问题，制定详细调查方向。诊断人员可以通过与人力资源部门主管，企业领导人和其他有关人员面谈获取信息。

人力资源诊断

2. 详细调查。根据人力资源工作的主要职责分类别、有重点地调查分析，此时可采用人力资源工作运作分析，事务、程序分析或依据有关报表进行统计分析等方法。

3. 总结阶段。这一阶段是根据归纳出的详细调查结果制定综合改进方案，以向企业领导者和人力资源主管进行说明，交换意见，因此需经过如下几步：

（1）诊断人员协商，对各自调查分析结果进行汇总、讨论、综合，然后就全面改革方案的归纳、总结作协商。

（2）与企业管理者面谈，主要讨论改革方案的内容及构想，双方相互交换意见、反复讨论研究，其目的是即使企业方面理解人力资源工作中的主要症结和变革方案，也同时补充、修改方案的不完整部分。

（3）汇总诊断结果、编写诊断报告书，同时举行诊断报告会，让企业管理人员，全体员工和诊断人员共同参加，加深全体人员对变革方案的理解，以促进人力资源改革的顺利实施。

人力资源诊断实施方法

由于人力资源诊断涉及企业“人”的管理和“事”的管理，因而采用的方法与一般经营诊断侧重点略有不同。人力资源诊断多采取如下方法：

一、实地观察：诊断人员在诊断过程中常到企业内走动，进行现场观察，仔细调查、询问和了解企业的工作气氛。一个富有经验的诊断人员以此往往可以较准确地获得有关人力资源工作状况的感性认识。这种方法直观，但对大规模企业来说，则需投入较多人力。

二、面谈：面谈是人力资源诊断一个有效方法。一名优秀的诊断人员只需与少数人进行面谈即可对企业人力资源管理乃至整个企业状况有较准确的概念并对组织运转状况有较准确的认识。因此，面谈是人力资源诊断人员获取第一手资料的一个很有效的方法。

三、调查问卷法：调查问卷法也是人力资源诊断最常方法之一，即通过设计问卷了解企业员工的意愿。依据不同的人力资源诊断目的，可以设计出调查对象不同、结构不同、调查内容不同的问卷。对调查结果加工、分析、核对后所提出的相应的改革措施员工也易于接受。经验表明，人们对他们能影响的决定会支持，反之则不然。

调查问卷法可用来诊断企业运营状况，也可用来分析人力资源部门的管理效果，是人力资源诊断中最有效方法之一。

四、统计分析法：即对人力资源部门提供的有关报表用数理统计方法分析综合，揭示某方面的变动趋势。由于统计分析手段较客观，所得出的数据也较有说服力。

五、图像描绘法：人力资源诊断的目的在于改善人力资源管理状况，最终需通过诊断人员、企业管理者和全体员工三方共同努力促进企业的发展，因此，诊断人员将分析结构加以量化成图像，让全体员工参观，听取诊断人员的解释和评论。显然，用这种方法所取得的效果比刻板的说教更易于让员工理解，也较易获得他们的支持。相反，大量的文字和数据则往往使人不知所措，因而缺乏说服力。

六、德尔斐催化法：这是一种诊断企业的新方法，其基本步骤是由诊断人员对企业有关方面获取数据或数据抽样、然后分析这些数据并作出带有几个探索主要方面问题的初步报告，再将可供选择的处理观点制成一览表，要求对此提供反馈或不同意见，当那些步骤得最大限度回答时即可最后定稿。

以上提供的几种人力资源诊断方法各有其特点，诊断人员可在实际工作中谨慎选择，方能取得满意的效果。

人力资源诊断工作准则

一、要明确。人力资源诊断的根本目的在于充分发挥企业员工的积极性、创造力和潜能，以及改善人力资源管理效果，提高企业组织效率，因而人力资源诊断不是为了把员工管“死”，也不会损害员工的根本利益，企业管理人员和全体员工必须理解认识到这一点，人力资源诊断工作才能顺利、有效进行、所提供的改革方案才能有广泛的群众基础。

二、要分析人力资源部门与企业各职能部门的密切联系。人力资源管理涉及到的绩效、士气、价值取向、行为方式均体现在企业员工投入、转换、产出的各项基础活动中，与财务管理、物资管理、信息管理的功效关系十分密切，因此进行人力资源诊断不可把目光仅局限于人力资源部门内部工作，要树立全面、全过程的系统人力资源管理思想，这样才能正确认识企业人力资源工作中存在的实质问题，在制定改善方案时，才能与企业各职能部门的业务管理工作和整个

企业的经营管理有机衔接，不至于“只见树木，不见森林”而导致人力资源管理工作与其他部门的工作割裂开来。

三、人力资源诊断应与培训工作结合起来，以提高企业人力资源部门工作人员的素质。诊断是短期的，管理却是长期的，只有通过诊断活动普及有关现代化管理的理论和实践知识，使人力资源管理者掌握科学的人力资源管理方法，才能保证企业人力资源工作长久高效运作。

四、人力资源诊断必须尊重企业现行的人力资源政策和人力资源安排。一个企业得以生存发展，必有其存在的依据，其原有的人力资源管理制度、体系和规程与企业生产经营的性质和管理风格有密切联系，片面否定企业原有做法只会造成管理上的混乱。因此，人力资源诊断报告书的提出应把握住“分寸”，既要克服阻力，大胆改革，又要循序渐进，与其他改革配套进行，人力资源诊断才会取得满意的效果。

人力资源诊断观察一览表

1. 组织结构

1-1-1 是否以机构划分职能

1-1-2 各部门主管与下属比例是否适当

1-1-3 有无流动性

1-1-4 为执行职务其人数与工作是否相当

参考资料：组织图、职务说明书

1-2 命令系统

1-2-1 是否有明确规定

1-2-2 系统是否以职能为中心

1-2-3 上下横纵关系是否明确

1-2-4 有无双重指令系统

1-3 责任权限

1-3-1 有无有名无实的规定

1-3-2 规定的内容是否正确

1-3-3 是否适当授权给部属

1-3-4 有无相互矛盾的职能

参考资料：责任权限表、决策权限规定

1-4 委员会

1-4-1 委员会的数目是否能与经营规模相称

人力资源诊断

1-4-2 有无活动

1-4-3 效率是否在提高

参考资料：委员会有关规定

2. 人力资源政策

2-1 合理的政策

2-1-1 经营者是否有现代人力资源管理意识

2-1-2 是否实施有效政策

2-1-3 处理问题时是否有违度和人情味

参考资料：人力资源管理各种计划书和记录

2-2 人力资源管理组织

2-2-1 组织的性质与人力特征是否适宜

2-2-2 现场的人力资源管理组织是否适宜

2-2-3 组织的事务手续是否适宜

参考资料：人力资源管理规章、事务处理流程

2-3 人力资源研究

2-3-1 是否在研究有关职务与组织问题

2-3-2 是否在研究有关人力资源管理的惯例

2-3-3 有无利用报纸杂志等刊物进行研究

参考资料：各种机构发布的统计报告文件的运用状况

3. 招募员工

3-1 录用计划

3-1-1 是否依生产、销售、预算等计划录用人员

3-1-2 有无现场管理者参与计划拟定

3-1-3 对劳动供给来源的选择、开发、维持如何

3-1-4 是否参考社会劳动力市场状况作计划

参考资料：有关录用的各种文件

3-2 录用方法

3-2-1 录用的手续和组织是否适宜

3-2-2 测验种类、内容、方法是否适宜

3-2-3 有无优先雇用亲友情形

3-2-4 是否有雇用那些易拉帮结派者

3-2-5 是否对家庭交友等背景进行调查

3-2-6 中途录用方法是否适宜

3-2-7 对中途录用者经历、背景调查是否适宜

参考资料：有关录用规则、程序、内容、工具、记录

3-3 接纳方法

3-3-1 试用期间与处理是否适宜

3-3-2 是否使录用者充分了解人力资源管理规定

3-3-3 对年轻员工的关心是否适宜

参考资料：就业规定、工资制度、新进员工教育培训办法

4. 人力资源考核

4-1 记录整理

4-1-1 是否作了完善的整理

4-1-2 保管是否适宜

参考资料：人名册、人力资源考核记录、人力资源档案、出勤卡、工资卡、劳务合同等

4-2 晋升、升级

4-2-1 方针是否彻底

4-2-2 标准是否适宜

4-2-3 考选办法是否公平适宜

人力资源诊断

4-2-4 是否对制度内容、运行、升职等考试作记录

参考资料：人力资源考核记录、升职记录等

4-3 离职制度

4-3-1 为配合调整生产导致的人员调整适宜度

4-3-2 是否与辞职者面谈以作深入研究

4-3-3 退休制度的运用是否适宜

参考资料：有关辞退、辞职记录、规定

5. 工作守则

5-1 就业守则

5-1-1 必要事项是否已全部包括

5-1-2 是否已为全体员工了解

5-1-3 与其他规则关系是否合理

参考资料：就业规则、工资规定、退休金规定、出差规定、假日规定、安全卫生规定等

5-2 勤务

5-2-1 勤务时间长短是否适宜

5-2-2 出退勤的时间规定是否明确

5-2-3 加班处理是否适宜

5-2-4 出差处理是否适宜

5-2-5 对休假的时间是否考虑适宜

5-2-6 对假期时间考虑是否适宜

5-2-7 换班制是否合理

5-2-8 休假的安排是否适宜

参考资料：有关勤务管理的规定

5-3 规律

5-3-1 有关人员的行动规则是否有明文规定

5-3-2 员工规则是否熟悉

5-3-3 各级干部能否以身作则

参考资料：奖惩规定、调查流程

6. 工资报酬

6-1 工资报酬

6-1-1 各种待遇、津贴构成比率是否适当

6-1-2 体系是否公平、明了

6-2 基本薪金

6-2-1 是否能符合经营内容、规模

6-2-2 有无考虑到职务、能力、效率因素

6-2-3 构造是否公正、明了

6-2-4 是否考虑同行同业同职位状况

6-2-5 是否考虑物价因素

参考资料：工资制度、有关统计资料

6-3 各种津贴

6-3-1 津贴的种类与内容是否适宜

6-3-2 以盈余分配津贴的内容是否适宜

6-4 提薪制度

6-4-1 定期提薪是否合适？

6-4-2 升职等办法是否合理

6-4-3 是否曾对制度的合理性与运用效果作评定

参考资料：工资制度、人力资源考核制度有关升职等规定

6-5 奖金制度

6-5-1 奖金的来源如何确定

人力资源诊断

6-5-2 分配方法是否公正

参考资料：工资规定、奖金考核办法、人力资源考核制度

6-6 补偿制度

6-6-1 对公伤补偿的实施状况如何

6-6-2 对伤病补偿实施如何

6-6-3 休假时工资给付标准如何

6-6-4 补偿制度实施是否合理

参考资料：工资规定、就业规则、保险医疗规定

6-7 退休金制度

6-7-1 制度内容是否合理

6-7-2 执行是否适宜

6-7-3 有无研究年金事宜

参考资料：退休制度及有关记录

7. 员工福利

7-1 保险

7-1-1 办理手续是否有效率

7-1-2 员工的受益程度是否高

参考资料：有关保险规定、记录

7-2 福利活动

7-2-1 宿舍与住房设施是否合理

7-2-2 伙食内容与设施是否适宜

7-2-3 其他福利设施是否适宜

参考资料：福利制度及支出记录

7-3 文化体育

7-3-1 文化体育娱乐活动是否有计划性

7-3-2 员工参加率是否高

7-3-3 各种设施的经营是否适宜

参考资料：各种有关规定

8. 安全卫生

8-1 安全管理

8-1-1 是否有计划的实行安全管理

8-1-2 管理组织是否适宜

8-1-3 安全设施是否健全

8-1-4 有无推行安全教育

8-1-5 预防火灾与消防体制的训练如何

参考资料：安全管理规定及安全记录

8-2 卫生管理

8-2-1 管理计划是否适宜

8-2-2 对工作环境是否考虑

8-2-3 定期检查卫生工作进行如何

8-2-4 对工作特有伤病是否充分防治

8-2-5 医疗设施是否健全

参考资料：有关卫生管理的规定

9. 教育训练

9-1 新进员工教育

9-1-1 内容与期间是否适宜

9-1-2 效果有否提高

9-1-3 企业外教育训练处理是否适宜

参考资料：新进员工教育训练规定、培训制度、培训记录

9-2 再训练

人力资源诊断

9-2-1 再教育训练的方法与期间是否适宜

9-2-2 效果有无提高

9-2-3 监督人员培训是否适宜

参考资料：再教育训练规定、升级规定

10. 传播活动

10-1 意见交流

10-1-1 意见交流的机会是否充分

10-1-2 与干部的接触是否充分

10-1-3 能否活用提案制度

10-1-4 能否活用人力资源协商制度

参考资料：会议规定、会议状况、民主制度

10-2 公司方针传达

10-2-1 对内刊物是否被活用

10-2-2 能否借公告、广告作充分说明

10-2-3 对家庭传播活动是否充分

10-2-4 对传播活动效果是否作评估

11. 人际关系

11-1 人情处理

11-1-1 规定与程序是否明文

11-1-2 是否被活用

11-1-3 效果有无提高

11-2 精神关怀

11-2-1 干部有无努力创造公司良好气氛

11-2-2 与业务外人员接触是否充分

11-2-3 对员工关心是否充分

11-2-4 能否充分了解员工家庭与环境

参考资料：咨询制度、人力资源记录、信息交流程序

12. 上下关系与民主建设

12-1 认识

12-1-1 经营者能否重视良好的关系

12-1-2 工会的作用如何

12-1-3 管理者与被管理者之间关系是否协调

12-1-4 双方是否了解有关政策规定

12-2 纠纷处理

12-2-1 和平交涉和意见交流委员会是否有作用

12-2-2 交涉途径是否有效

参考资料：过去纠纷处理记录

组织温度调查表

1. 我们这个组织里的笨蛋和做事效率高的人好像一样多。
2. 职责的划分不清楚。
3. 似乎没有人清楚地知道我们组织中问题出在哪里。
4. 我们的组织并不缺乏技能，但已有的技能不是我们组织所需要的。
5. 如果大家能对他们的工作再表现出更多的兴趣，对组织会有好处。
6. 好的建议不被当作一回事。
7. 每个部门各自为政。
8. 经理人员相信大家只为金钱工作。
9. 大家对谁来构成组织里的“关键人物”一点都不清楚。

10. 大家并没有足够的时间来计划未来。
11. 大家对薪水分配的比例看法相当不一致。
12. 要花很多时间才能让大家同意什么是作业的标准。
13. 工作的划分不清楚。
14. 授权不够。
15. 经理人员好像没有足够的时间来认真地做好训练工作。
16. 我们组织里并没有实实在在的诱因来促使改进作业，所以大家都不在乎改进。
17. 与传统不一样的观念从来没有被听进去。
18. 各个团体并没有聚集在一起来解决共同问题。
19. 经理人员相信监督愈严，生产效率愈高。
20. 我们的组织常常需要从外面雇用新的经理人员。
21. 我主要的问题之一是不知道上面期望我怎么表现。
22. 由于别的公司薪水高，使这里的员工常辞职。
23. 干工作的人的水准一年不如一年。
24. 我们组织的标准已不合时宜，需要赶上时代。
25. 只有高阶层的经理人员有资格参与重要的决定。
26. 各个部门对训练所采取的态度不一样。有的当它是一回事，有的不当它是一回事。
27. 惩罚的次数似乎比奖赏的次数多。
28. 只要我们的组织多冒一点险，就会增加成功的机会。
29. 大家并不打算说出他们真正的想法。
30. 经理人员相信大家基本上是懒惰的。

31. 我们组织并不准备储备人才，来接替未来的位置。
32. 组织对员工说的是一回事，而评判又是另外一回事。
33. 顺从好像得到最好的奖赏。
34. 大多数新进的人员很快就离职了。
35. 我们组织的各个领导各自为政。
36. 我们组织并不清楚组织里有哪些人才。
37. 工作上需要的技能并非有系统学来的，而是偶尔拾得的。
38. 大家被剥削—工作努力但报酬不足。
39. 革新经常得不到奖赏。
40. 只要压力一来，每个人只顾自己而不管组织的利益。
41. 经理人员想到回到纪律至上的时代。
42. 管理部门并不发掘和培养有潜能的人。
43. 个人的目标和组织的目标很少能一致。
44. 薪资制度使大家的工作不能做最好的配合。
45. 许多员工只是勉强能达到标准的工作效率。
46. 高级主管要做的事太多，而无法直接处理每一件事。
47. 做决定时所需的正确资料并不能马上得到。
48. 经理人员必须刻苦学习，因此他认为别人也必须跟他一样。
49. 组织里的人并不完全知道他们的表现是怎样被评判的。
50. 与我们竞争的组织，好像有比较先进的观念。
51. 每一个经理都对自己的部门负责，并不欢迎别人干涉。

52. 这组织所以存在，唯一的理由是要替股东赚钱。
53. 大家并不知道这个组织对他们未来的打算是什么。
54. 组织依照个人的性格而不是按他们的贡献来评判员工。
55. 一般说，组织并没有适当的方法来奖赏特别努力的表现。
56. 新进的员工似乎得到较好的工作，这引起大家愤愤不平。
57. 有些部门人多但贡献少。
58. 组织根据老观念而非新观念来作业。
59. 经理人员没有能力训练他人。
60. 危急时，经理人员并不会全心全意地帮助组织。
61. 有些事情一旦要成了既定的作业后，就很少受到挑战。
62. 开会不受欢迎，因为常常是没有结果的。
63. 部门经理并不关心员工工作是否快乐。
64. 管理业绩和发展是不能计划的，因为牵涉的因素太多。
65. 这个组织的未来计划很差。
66. 这个组织所付的薪水无法吸引有足够才能的人。
67. 这个组织中人才实在不多。
68. 组织里重要的事情经常要么不做，要么一做做两次。
69. 没有将劳工流动率的数字计算出来。
70. 只要有恰当的技能，便可以使生产增加。
71. 我并不觉得我想要做的事情有人支持。
72. 这是个变化的时代，而这个组织的步调却不够快。

73. 一个部门学到的经验，并没有转移到其他部门。
74. 这个组织并没有想使工作变得有趣而且有意义。
75. 很多人在这个组织里接受了训练，却替竞争的组织工作。
76. 目标表达不清楚。
77. 大家必须工作很长的时间才能获得刚够生活的薪资。
78. 这个组织雇用了几乎没有才能和经验的人。
79. 有些经理人员工作量过多，有些却过少。
80. 员工并不知道薪资竞争的程度，因为没有比较的数字可供参考。
81. 这个组织并不鼓励大家的技术赶上时代。
82. 就因为大家没有机会贡献，所以也就不专注了。
83. 大家并不喜欢“破坏现状”。
84. 组织内的竞争如此激烈，以致产生破坏性的影响。
85. 经理并不认为大家对他们自己的工作生活性质有兴趣。
86. 高阶层经理人员的经验不够广泛。
87. 须优先办理的事不清楚。
88. 大家觉得他们好像在二流的组织工作。
89. 在改选时，这个组织容易选出适当可用的人才。
90. 谈论改组是没有用的，大家的态度已经不会改变了。
91. 由经理部门控制的信息，并不是需要用时就有。
92. 如果职员技能较好，便可以更好地改进产品的质量。

93. 这个组织的薪资低于标准，大家不满意。
94. 经理人员对外在环境的改变并没有足够的反应。
95. 虽然大家可以互相帮助，但他们似乎心不在此。
96. 大家并不直呼经理的名字。
97. 经理不相信管理教育对他们能有什么作用。
98. 计划似乎不实际。
99. 这个组织的一切福利比其他类似的组织差。
100. 这个组织并没有许多大家认可的备选措施，每个经理根据自己认为最好的方法去选择。
101. 部门经理并没有认识组织对一个“不满的员工”所付的代价。
102. 想想看新进员工刚进来的几天，组织是如何地对待他们，便知道有时候他对组织的印象不好是不足为怪的。
103. 大家希望他们的工作有更多的挑战。
104. 面对问题时，并不开放和坦诚。
105. 每一个团体无意采取步骤来改变他们在一起工作的方法。

人力资源诊断

106. 经理与经理间明争暗斗。
107. 经理对于他们员工的前途并不开诚布公。
108. 现在所做的决定，其实几个月前就该做了。
109. 我个人觉得公司付我的薪水低了。

咨询顾问业务素质要求

一、咨询工作的专业知识。主要包括：

1. 咨询工作的性质、目的和历史；
2. 咨询公司的专业、职责、组织和管理；
3. 咨询的类型，有关咨询的术语；
4. 咨询顾问的基本任务和特点；
5. 各种咨询职务之间的关系；
6. 咨询顾问与受咨询企业之间的关系；
7. 工作及行为准则；
8. 咨询公司的行政及财务管理。

二、调查和解决问题的技法。主要包括：

1. 解决问题的系统方法；
2. 了解企业组织现状，鉴别问题；
3. 计划和安排工作任务；
4. 掌握事实的方法和技巧，工作研究、会谈和其他技法；
5. 调查、分析事实的方法和技巧；
6. 形成可供选择的方案，论证可取得的效益；
7. 提出解决问题的建议、详细办法；
8. 设计工作制度和程序、管理体制；
9. 制定实施方案的具体措施，培训受咨询企业的人员；
10. 提出继续服务的措施。

三、思想交流和改革。

1. 介绍行为科学，企业内思想交流和改革方面的发现；
2. 进行口头交流，倾听具有实效的陈述，有目的地找有关人员交谈；
3. 领导和掌握小组会议，了解问题；
4. 进行书面通讯，利用信息和传递的工具，撰写报告；
5. 提出实行改革的战略和策略。

四、管理理论和实践。

1. 经济、社会、市场和其他环境对管理的影响；
2. 管理职责和管理机构；
3. 综合管理；
4. 财务管理；
5. 销售管理；
6. 生产和供应管理；
7. 研究和开发管理；
8. 人力资源管理；
9. 应用于管理的定量技术；
10. 资料管理；
11. 管理信息系统和计算机在管理中的运用。

人力资源诊断

市场营销咨询程序

人力资源方针和人力资源管理组织

诊断要点

一、对问题的认识是否敏感、正确、灵活？经营者是否正确地掌握职员的要求和意见及部门之间的纠纷等；是否明确烟尘、高温、垃圾、照明、机械性能等实际条件给职员带来的影响；对销售条件的变化、购买条件的变化、劳动市场的变化等这些直接的环境变化是否敏感；对法律的变化、产业界的动向、技术动向这些间接的环境变化是否敏感。

二、对哪些方面的信息关心？其范围有多大？必须分为企业目前所关心的领域和企业将来要关心的领域并进行调查。另外，有必要将企业目前关心的领域分为长期关心领域和短期关心领域两类。

三、企业掌握的现实情况和客观实际情况之间有无差异？如有差异，应予指出

四、是否谋求加快事务处理的速度？

五、是否适当地使用了机器、仪器来处理事务工作？

六、单据、转账、报表种类是否齐全？

七、文件整理工作是否顺利？

八、是否经常研究事务工作手续？

九、更正错误工作情况是否多？

十、是否作了适当的检查？

十一、有无消除违法行为的安排？

十二、是否为减少需要熟练的工作量而推行了标准化？

十三、是否对工作的繁简作了调整？

十四、必要的资料、机器、仪器是否齐全？

十五、环境是否良好？

十六、有无提案制度？如有，应调查是职员自己对问题有所意识而提出建议，还是针对企业提出的问题提建议。

十七、对于采纳的建议是否发给奖金？如有，应调查奖金数目是否有助于促进其积极性。

十八、一年提出多少项建议？被采纳多少项？此外，还应计算出采用的建议所占的比例。

十九、是否向建议者说明了不采纳其建议的理由。

二十、有无职员入股制度？如有，应调查职员持有股票总数相当于总资本的百分比。

二十一、对职员取得股份是否有限制。

人力资源考核诊断要点

人力资源考核是企业对从业人员进行考查的重要手段，是进行人员安排、晋升、奖惩、能力开发的科学管理依据。考核的目的，主要是为了教育和培训，促进从业人员素质的提高。其诊断要点是：

一、人力资源记录是否完整。

二、是否有成文的人力资源考核规程。

三、人力资源考核的方法是否适当。

四、对评定人员是否进行了教育。

五、人力资源考核的间隔时间是否适当。

能力开发和教育训练诊断要点

能力开发和教育训练是现代企业经营的战略任务，能力开发和教育训练诊断成为企业人力资源劳动管理诊断的重要课题。其诊断要点是：

一、能力开发是否在职务分析的基础上进行的。

二、有无教育训练计划，实施情况如何。

三、教育训练是否与能力开发和工作调动有机结合。

四、教育训练与人员晋升是否做到有机结合。

五、教育训练的方法、设施和时期是否合适。

六、培育部属态度诊断说明。

1. 应本着坚定的态度培育部属。
2. 本着使命感，认真地、专心地、积极地培育部属。
3. 有信心启发部属的意愿。应多费心于策动部属。最重要的是让部属参与探索必要点、共有化、决定方式等一连串的过程，而且要避免一意孤行，一起共同参与可刺激部属的意愿。
4. 认真积极地培育部属，就不会造成空洞化。应该具备使命感积极地去教育，并有高昂的、持之以恒的决心。
5. 培育部属也有利于管理者成长。

工资诊断要点

工资诊断包括工资总额诊断、工资体系诊断、基本工资诊断和奖金诊断等。各诊断要点分析如下：

一、工资总额诊断

它是指对工资、津贴资金、各种福利费等伴随劳动力的使用支付的全部费用的管理，其中心课题是如何根据企业支付能力判断工资总额规定得是否适当。工资总额诊断，就是根据企业财务报表，对工资总额的管理状况进行诊断，其诊断要点是：

1. 工资总额是如何确定的，是参照同行业平均水平决定的，还是根据本企业平均水平决定的？
2. 决定工资总额时是否与工会协商，是否考虑了广大从业人员的意见？
3. 是否考虑了工资费用的支付能力。

二、工资体系诊断

工资体系是构成工资总额的各种工资支付项目的总括。其诊断要点是：

1. 现行工资的作用如何，与企业的经营方针是否一致，是否有利于生产效率、管理水平和技术水平的提高，是否有利于录用新人和保持现有人员的稳定，是否有利于调动从业人员的积极性；
2. 企业经营者对工资问题的认识如何，有无改善工资管理的愿望；

3. 现行工资体系存在哪些问题，从业人员对现行工资体系有哪些不满和意见。

三、基本工资诊断

进行基本工资诊断的要点是：

1. 基本工资有哪些要素构成，它在工资总额中占的比重如何；
2. 工作业绩在基本工资中是如何体现的；
3. 受诊企业有哪些津贴，与基本工资的关系如何；
4. 基本工资的构成方法与企业性质是否符合；
5. 晋升、提薪的基准是否明确；
6. 各种工资成分的比率是否恰当。

人力资源诊断

四、奖金诊断

发放奖金具有对有功者奖励和生活补助的特点。发放奖金的目的是多种多样的，有的是对有功者的奖励，有的是变相的生活补助、有的是利润分配，有的是对全年工资总额的调节。与发放奖金的目的相对应，发奖的方法也多种多样，有的一律平均，有的强调考核，有的突出工作成绩，有的重视年功，有的重视全面考查。奖金诊断的要点是：

1. 受诊企业的奖金与企业经营方针、人力资源方针的关系如何；
2. 发放奖金的目的和发放奖金的方法与企业性质和特点是否相符；
3. 奖金的固定部分与随企业盈利状况浮动部分的构成比率是否适当；
4. 奖金总额的决定方法和奖金的分配是否妥当。

人际关系诊断要点

人际关系诊断包括对受诊企业的提案制度、情报交流制度、人力资源咨询制度以及小组参与制度的诊断。其诊断要点是：

一、是否有明确的工作目标

1. 企业的全体成员是否都了解其工作目标；
2. 是否定期地进行从业人员意见调查；
3. 从业人员完成工作目标的热情如何；
4. 从业人员在制定目标时是否充分发表了自己的意见；
5. 工作目标确定后，能否根据情况的变化及时进行调整；
6. 对完成工作目标的情况是否给予了公正的评价。

二、情报交流的状况如何

1. 受诊企业采用何种手段进行情报交流，其效果是否明显；
2. 妨碍情报交流的原因有哪些；
3. 各职能部门之间的工作是否协调，有无扯皮和拖拉现象；
4. 上下级之间、同事之间能否经常沟通思想，交流工作情况；
5. 现行组织机构能否适应情报交流的要求。

三、人力资源咨询制度的执行情况如何

1. 人力资源咨询由谁担当，是上级部门还是专门顾问，或者人力资源部门；
2. 从业人员是否乐意找他们反映自己的不满、不快和困难；
3. 有无人力资源咨询的记录，在人力资源管理中是如何利用这些资料的。

计划功能诊断要点

一、一个公司怎样有条不紊地计划才既能适应“正常情况下的经营”，而同时又能应付意外事件的发生，如一场大火或爆发战争？

二、在组织力量编制长期计划时，一般的公司都有一个长期计划工作中心参谋部。但一般人认为，计划工作是经营主管人员的任务，他们每个人都必须对他们的计划及其执行负责。请问这两种做法在实际工作中能否一致起来？

三、良好的计划工作就是要能成功地适应变化了的情况。鉴于在计划工作中有许多难变的和不肯定的因素，请问你如何着手去解决这个问题？

四、请问你如何运用计划工作的主要原理来阐明计划工作中所使用的方法？

第四章 人资源管理诊断分析

以下，将列出一些在企业人力资源诊断中会出现的较为有意思和重要的问题。

一、可笑的面试

很有必要专门来讨论面试不要做什么。如果你曾经当过老板，你会知道面试时会出现一些滑稽场面，所提问题不太高明，使你无地自容。

知道面试中不要做什么是一件有益的事情。比如，接受应试者的邀请赴约就不太合适。美国惠普公司的一次面试结束后，一男性应试者主动邀请女性主考官出去约会，女主考官考虑再三还是婉言谢绝了。当然，她也没有给这位白马王子一个工作机会。

面试是招聘整个过程中比较敏感的方面，有可能会让人觉得你有各种歧视和偏见。比如说，尽管你可以问应试者能否满足工作岗位的要求，但你不能问他们是不是有不方便之处，不该问什么你必须在心里有一本账。视情况而定，下面所提到的各项话题，你若大开尊口，则会给你和你们公司惹麻烦的：

(1) 应试人的种族或皮肤颜色；

(2) 应试人的出生地；

(3) 应试人的性别；

(4) 应试人的婚姻状况；

(5) 应试人的宗教信仰；

(6) 应试人有无犯罪记录；

(7) 应试人身高、体重；

(8) 应试人负债情况；

(9) 应试人的不方便之处。

关键的问题是，上述任何一种话题都不足以决定应试人是否胜任拟聘职位，你应该直截了当地问哪些与胜任工作有关的各项要求。反其道而行之，只好法庭上见。

二、晋升管理的主要问题

晋升管理采用年功主义的方式有其好处。可是，这种年功主义的晋升不能带来长期的效果，稍有滥用或不公平之处，便会显著地降低从业人员的工作积极性，这对企业将是非常有害的。因此，必须考虑采用能力主义的晋升管理。

晋升管理的关键是调动从业人员的自觉工作积极性，激发从业人员自我上进的能力。企业应如何做到这一点呢？

在进行晋升管理时有列问题：

(1) 职务岗位的不足。在快速成长时期，企业因扩大规模，相应地增加新的职务岗位。可是，在稳定成长时期，由于企业规模不能扩大，与高年龄化相联的职务岗位的不足问题也日益深刻化。

在这种情况下，现在开始了以能力和热情为中心的晋升、负责人退休年龄制、职务申请制等任命方式。

(2) 管理职务要求的能力、作用的变化。随着技术革新的加速发展和企业环境的显著变化，管理职务要求的能力和作用也将发生变化。如何对策已成为当务之急。各企业通过职能资格制度、专门职务制度等，来采取了相应的对策。

三、领导的错误

(一) 以貌取人

从前有句名言，叫做“士为知己者死”。用今天的话来讲，那就是“所有的人都愿为最理解自己的人而尽力效劳”。如果领导缺乏鉴别下属的能力，下属绝不可能萌发积极性，而且也不肯听从呼唤。今天的上下级关系也是如此，作为领导，必须公正待人，挑选有用的人才，知人善用地把人才分配在适当的岗位上，这是领导的首要任务。

从来就有“事在人为”这句老话，而真正能够理解这句话的意义，并能坚持照办的企业管理者却寥寥无几。从战前就经营有素的大公司，地位越稳定，越容易忘记“事在人为”，这充分说明他们的领导思想已经僵化。战后取得辉煌发展的日本光兴产业公司的创办人出光佐三，在其创业时期曾四处奔走网罗人才，由于他求贤似渴，才创成现在这样的辉煌局面。在同行中规模首屈一指的住友银行，专以罗致人才而闻名于世，他们以堀田庄三总经理、浅井孝二副总经理和董事组成的最高会议，花费时间最多的事务，并不是审查贷款账目，而是鉴别和选择胜任领导的人才。

(二)反理性的世俗偏见

实践前提下的理性思维，是人获得正确认识的惟一途径，也是选择人才的重要方法。如果人的理性思维受到遏制，是非标准发生变异，就容易受到各种世俗偏见的影响，导致选人失误，主要的表现有四个方面：

第一，重男轻女，男尊女卑。现实中，有人总带着种种思想偏见对待女性，“女不如男”的思维定势，使一些富有才华的女性长期受到压抑。不容否认，由于生理上的差异和其他因素影响，女性在有些方面的素质确实不如男性。但女性中不乏有才华和出类拔萃之人。应该承认，环境造就人。女性成才不能不受到环境的影响和制约，例如不能从事强体力劳动，使女人缺少到重要岗位锻炼的机会，而重男轻女的传统观念，又阻碍了妇女人才的脱颖而出，加上妇女自身的自卑心理，又束缚了她们自己应有的进步和发展。其实，男女两性比较，是各有所长的，其作用是不能相互替代的。在生理情感等方面，女性比男性有得天独厚的优势。因而，人才选拔应坚持男女平等、一视同仁的原则，要不拘一格地积极选拔女性人才，自觉抛弃男尊女卑、重男轻女的封建陈腐观念。

第二，究错与举功。常见表现为选拔人才时，不是看有何特长，而是先盯在有无过错上，若见其历史有“过”，便毛骨悚然，从而大才小用或弃之不用。相反，对那些才能平庸没有过错者，却感到放心并给予青睐。岂不知，工作多做多错，少做少错，不做不错，无所事事不干事的人当然不会有错。人犯错误能吃一堑，长一智，可说也是一件好事，况且人不是静止不变的，缺点能转化，错误能改正。

第三，重年老，轻年轻。在一些人的潜意识中，资历在选拔人的天平上是重要的砝码，有的甚至把它视为选人的首要条件，习惯于在选人时，按资历深浅、年龄辈分排队取舍，处处讲求级别“台阶”，使一些年轻有为而资历尚浅者难以被提拔到重要岗位。

(三)不良领导画像

1. BOSS（头目）型：任何公司都有的“家伙”

BOSS 这个称呼，有“头目”、“头儿”、“大阿哥”、“首领”、“老板”等等的意思。在美国部属对上司、老板，惯用此称呼来表示对他们的亲近感。

所谓“头目型”的不良管理人员有的表现出仗着权力任意发号施令，也有的是以低姿态去笼络部属，打算借此随心所欲地带动部属。他们行为表现如下：

- (1) 偏袒某部属。
- (2) 若无其事地破坏规则。
- (3) 夸示其权威。
- (4) 采取高压态度。由于知识与行为的差距，导致各走各的路，他本人却对这昏然不觉，甚至还以为自己是个“很民主的上司”，殊不知问题就出在这里

2. 高材生型

每家公司都有如下的高材生型管理人员。

- (1) 了解公司的经营方针，且为它的实现而孜孜努力。
- (2) 责任感很强。
- (3) 事事以身作则。

这样的管理人员，当然赢得经营者的赏识，被列为公司“杰出”管理者。但是，此类堪做模范型、理想型、标准规格型的高材生型管理人员，仅仅取信于经营者，论及他教育部属的手法，就颇有令人不敢恭维的地方。从工作场所的实际表现看来，那些被视为干才的高材生型管理人员，他们辖下的部属，少有以一当十的精锐型人才。

3. 官僚主义型

将个人以及人为判断的余地减到最低限度，只以法则、规则、章程来推动部属去工作的上司，叫做“官僚型”管理人员。这种作为，对无能的上司而言，至为称便。因为一切都依照规程办理，对一个只知明哲保身的消极、无能的管理人员来说，此事最为称心。此一类型的不良管理人员，其特征为：

- (1) 对某一件事是非的判断基准，并不求之于那件事本身，只知套在制度上去判断。
- (2) 某一件事即使很有实用的价值，只要不合乎既有的制度，只好束之高阁，不闻不问。

(3) 对制度设置的用意，从不深入探究，如果有人提出某种有力的理由，总是以“制度如此，碍难照办”为挡箭牌。

4. 公私混淆型

例如，把部属当作“佣人”，毫不客气地为私利而役使，还认为那是理所当然。比方说，故意在部属面前说：“这个星期天我要搬家。”或者说：“周末，我们家要大扫除。”部属一听，碍于“情面”，不得不说一声：“那好，我乐意去帮忙。”当然，部属之中也有马屁精、巴结虫，欣然前往帮忙者并非没有，但是，绝大部分的部属，都是“勉为其难”，心里却大骂不停。这就使部属难得的周末、假日，一下子化为“劳动服务日”，往往由此引发家庭纠纷。

5. 只会处罚的管理人员

部属犯了错，就处罚他，以为这么做就是让他负起了过失的责任。有这种观念的管理人员，相当多。此类管理人员的特点是：部属一犯了错，脑里立刻浮现的念头是：“我该如何处罚他？”换句话说，他认为：让部属负起过失之责，其方法就是处罚。其实，对过失有了处分，并不就表示问题已经获得解决。这些不良管理人员，并不知他应该采取的方法。如果换了优秀管理人员，他就懂得做下面的处理：

- (1) 部属犯了错，就让他“善后”。
- (2) 善后工作完成之后，管理人员本身负起监督不周的责任，向上级自请处分。
- (3) 而后，对犯错的部属给以应有的处分。
- (4) 设法使那个部属在来日将功补罪。

不良管理人员非但不会处理得如此利落，反而毛病百出。例如：

(1) 自己不负起监督不周之责。(2) 只知一味责备犯错的部属，害得那个部属不但难过万分，也没有“再起”的意愿，更别说是“自省”的念头了。

6. 委托而放心不下的管理人员

无法把某些事的权限放给部属的管理人员，也是不良管理人员之一。这种人的特点，有下列几种：

- (1) 事无巨细之分，全部掌握在自己手中。
- (2) 支配欲望异常强烈。

(3) 不敢把事情交给部属，胆小成性。

(4) 个性急，认为交给部下做，不如亲自做反而来得快，因此，经常工作一大堆，做也做不完。

7. 暴君型：

此类不良管理人员的特征是：

(1) 该教给部属的事并没有教，却责其不做而加以惩罚。

(2) 事先不教部属“怎样的事不能做”，直到部属做了才说“不该做这种事”而加以处罚。

(3) 事先不教部属有哪些规律，等到部属犯下就说“你违反了规律”而加以处罚。

(4) 事先不明告“权限的范围”，等到部属越权就说“你做了超越权限的事”而加以处罚。

(5) 事先不明告“工作期限”，事后才责其说：“超过期限”、“效率太差”。

(6) 当部属申辩说：“这种事，事先我并不知道，您也没教我。”他就反唇相讥：“这种事还要教呀？”

8. 小心翼翼型

任何企业都有只知“小心翼翼”，为保全饭碗而“孜孜不倦”的不良管理人员。这种不良管理人员的特征是：

(1) 从来没想到如何照顾部属，只一意保住自己的地位。

(2) 对自己在企业内的印象，始终挂虑不放。

(3) 上班比一般员工要早，下班也比一般员工要慢，看似标准的上司。

(4) 自以为严守上下班的时间，对部属也如此严格要求，一切工作就能进行得顺顺当当。

9. 缺乏创意的管理人员

有一种管理人员，只知处理日常定型的工作，始终激不出一丁点创意。之所以如此，理由如下：

(1) 缺乏激发创造性的思考力。

(2) 对想出种种创意感到麻烦。

(3) 自认为，提出改善方案，必定遭到反对，干脆图个清静，免得吃力又不讨好。

(4) 为日常业务忙得团团转，抽不出时间来思考种种创意。

(5) 误以为，创意的开发，是属于研究部门专家的工作，只要等着把专家们创造的结果，拿来执行即可。

四、选拔录用模式的弊端

要做好人才选拔工作，不仅要坚持正确的选拔原则，而且还必须采取正确的途径和方法。对于录用制度的研究，这是一个老的研究课题，已有许多成果和成功的经验。单凭用人者的感觉选人的方法，缺乏制度和法律的保证，难免出偏差，这种模式的主要弊端表现在以下几个方面：

(一) 形式单一

各级管理人员几乎清一色地自上而下实行委任，甚至连规定的民主程序也常被指定所取代，缺乏制度保证，容易滋长官僚主义，顺从长官意志。

(二) 权力过分集中

组织部门的权力过大，管得过宽，统得过死，管理人员录用中党政不分，政企不分，政事（政务官与事务官）不分，给少数人任人惟亲，拉帮结派以可乘之机。

(三) 录用过程封闭

法律不明，程序不清，少数人包揽一切的做法增加了录用工作的神秘感。

以往单一化、集权化、封闭化的录用模式，已成为妨碍优秀人才涌现的障碍，改革管理人员录用制度势在必行，管理人员的录用制度不应当是对原有制度细枝末节的改良，而应研究古今中外的录用成功经验，瞄准未来社会的发展趋势，创造一种多层次、多渠道、面向经济、面向社会的录用模式，创造人才辈出的良好社会环境。

五、绩效考核偏差

(一) 考核方式的偏颇

一是重背靠背，轻面对面。侧面了解人的德、能、勤、绩是必要的，但仅凭此就对人进行全面的鉴定往往不够准确。偏听偏信常常贻误人才。不面对面接触本人，则缺乏对人的深刻了解，对其性格气质，表达能力，认识分析问题的能力也难以正确、全面地加以把握，从而难免使这种评价出现偏差。有人本来德才平庸，但因为是“老实人”，“不得罪人”，靠好的人缘而被人称道。有人表现一般，因精通小恩小惠之术也受人推崇。

二是重领导者之言，轻群众之议。表现在考核上，只注重听领导人，特别是一把手的个人意见，而群众意见仅仅做个“参考”和陪衬而已。搞民意测验，也无非是摆摆样子，走走过场，从而使那些与上司关系融洽者当选。那些与上司关系不佳的人，再有能力也会名落孙山。

三是近因误差。对近期表现与行为印象深刻，记得清楚，对远期事情印象模糊，或者不予理会。某人尽管一向默默无闻，只因做了一件大好事，便成了英雄，于是浑身闪光，破格重用。某人表现一贯好，只因近期有错，便千日功劳一日休，从此被打入“另册”。

(二) 业绩评核错误类型

1. 先入为主

“从前我以新进人员的身份进入公司的时候，那个脾气不好的上司就拉长一张难看的脸，所以我就认为这个人也是一个脾气不好的人。”

过去的经验像粘在内心深处的残像，只要一有事，那张脸就会出现，因而就会歪曲判断。

2. 以偏概全

我们遇到某种特殊情况就会引起特殊反应，还没接触过这人，就留下对这个人在特殊反应下的印象，这是一种普遍的习性。例如与 A 这个人在酒吧见面，自己和对方都在微醉中，于是彼此都会快快乐乐地谈谈说说，因而就认为对方是一个非常合得来的人。可是 A 这个人一回到工作场所，就像换了一个人似的不是残酷地对待部属，便是阴谋算计人，有时候竟会偷懒不做事。

3. 表面化

所谓表面化就是光从表面上去认识事物。根据一个人头衔去评论人，这是最明显的例子。凡是著名大学毕业的人，就认为那真是了不起，只念过小学的人，只因为学历较低就认为没有能力，这是人的浅薄之处。过度的尊重并拘泥于某一范畴，这就是过度范畴化。在别国的外国人，觉得最不愉快的就是一律被称为“外国佬”，那倒是真的，凡是身材高的白种人，不论是谁都是外国人，可是全世界有百多个国家，这些外国人各有不同的历史、民族、风俗、文化和国情。

4. 机械的推论

例如因为他的脚长，就认为跑起来一定很快的误解，这就是一种从机能的推论所滋生出来的错误。

5. 时间的扩张

人的性格是不会变化的，所谓“三岁看八十”，是含有某种程度的真理的。但是人的思考方法是会变化的。例如有一种立场理论，升任科长就有科长的想法，担任经理就有经理的想法。虽然是一个没有出息的流浪汉，在继承父亲而做董事长时，就会有一种像董事长的派头，性格虽然不会变化，多少会做出像董事长的举动来。

(三) 误差的表现及原因

人力资源考绩是一项严肃、复杂的工作，稍不注意，就会产生错误和偏差，其表现及原因主要有如下几点：

1. 晕圈效应

心理学家桑戴克根据心理实验的结果，发现考核者在实际对个人各种品质进行考核时，难免有一种考核偏高或偏低的习惯，桑氏称此现象为晕圈效应，晕圈效应对公平考绩影响甚大。基于这一效应，一个主管可能因满意其属下某一员工某一特质，例如品行好或私交深，他可能在考核此员工其他工作上的品质时，也会发生偏高的现象。此种以私害公、有意无意所犯的错误，对多数有权考核者来说，若没有良好品质和受过专业训练，是很难克服的。

2. 恒长性错误

同一员工被两个不同的经理考绩，可能得分完全不同，产生这种误差的原因是由于两位经理考核的标准不同，而并非被考核者的行为表现不同。

3. 中央趋势的错误

不论上级的考核标准如何，他很可能拘泥在一个狭窄的范围内考核其属下的工作，以致使最好的职工和最坏的职工的考核结果的得分相差无几。这种错误，减少了考核的价值。此种中央趋势的错误可能源于平均主义或为了避免引起矛盾，而不负责任地对所有的被考核者作出相近的评价。

4. 成绩分布先限制效应

即对被考核者的成绩预先规定大致的分布率,例如五等级和三等级的分布率分别为优 10%、良 20%、中 40%、差 20%、劣 10%及优 30%、良 40%、差 30% 等。但此种考绩的结果却是同实际情况相悖的。

5. 宽大化倾向

考核者对被考核者的评价高于其实际水平的倾向。产生此种宽大化倾向的主要原因是“老好人”思想在作怪,致使考核者有意放宽标准。

(四)校正的方法

由上述分析可知,一员工实际考绩的结果可能因各种情况的不同而发生极大的差异。有的因素是来自考核者的不可避免的误差与偏见,有的则因被考核者所属单位、担任职务、个人的年龄及任职的久暂等而发生影响。一般考绩的调整或校正的方法有二:

1. 以平均数调整差异

例如:当一种考核因考核者所采取的宽严标准不同而发生差异时,宜先求出全部的平均数,然后加减其差额,进行调整。此种方法若是在各考核者考核效度相等的情形下,使用极为有效。

2. 以标准分数调整差异

就是把所有考核者的评分都变为标准分数,以消除其差异。一般通用的 Z 分数可以说明每一分数在分配曲线上的相关位置。 Z 分数是以每一分数与平均数的标准差为单位。所谓“标准差”,在统计上能说明分数偏离中心的程度,在常态分配中,平均数上下一个标准差包含有 $2/3$ 的量数,上下两个标准差包含 95%的量数,上下三个标准差包含 99%的量数。

六、计划失误

人们在计划工作中为什么会失误,一个明显的原因是计划在今天要为不肯定的未来作出承诺,而事情的发展往往出乎我们的预料之外。除此以外,还有许多其他原因。我们将计划工作失误的一些最重要的原因大致归纳于下:

1. 对计划工作拖延推诿

虽然大家都承认计划工作是很有意义的,但更常见的情况是各级主管人员(从最高一级到基层负责人)对计划工作没有真正承担起责任来。一种自然的偏向是,让今天的具体问题把明天的发展计划撇在一边。几乎没有例外的是,大多数的人宁愿“火烧眉毛”、“临渴而掘井”,也不去做计划工作,因为那样做似乎更重要,更有趣,似乎不加思索、急如心火的决策做起来

更有意思。这种现象意味着，我们在管理工作的各个方面都需要一种迫使人们去做计划工作的气氛。

2. 把计划研究工作和计划本身混淆

在前几章内我们已指出，凡是一个计划都包含有某种决策性的内容，否则就称不上是计划。然而，有许多组织和人们，当他们都还仅仅在进行计划研究工作时，就认为他们在做计划了。

3. 未能拟出和实施健全的策略

我们在上一章就知道，策略是一种计划，它为企业的计划工作规定了统一的方向。企业如无健全的策略（它往往是一种实例），计划就会走偏方向。此外，有了策略而无行动计划去贯彻实施，那也仅仅是表明愿望和意向的一纸空文而已。

4. 缺乏有意义的目标要求

如果计划所拟订的目标要求不明确，无法达到，无法见之于行动，或者无法考核，那么这样的计划工作是无效的。各项具体目标，如同辅助计划那样，必须根据企业的长处和弱点，以及可能影响企业经营的内外环境因素来确定

5. 过低估计计划工作前提条件重要性

为了使一个组织的计划和决策能和谐一致，也就是说能彼此适应，就必须根据统一的、大家都了解的计划工作前提条件来拟定。

6. 看不清计划的类别有多少种

有些主管人员陷于拟订各种主要和次要规划的具体工作中，看不到还有许多其他各种计划：使命或总目标，一定时期的目标或各项具体目标、策略、政策、规则、程序、预算、规划。一个企业的计划工作体系如果是完善的，就必须对上述诸种形式的计划进行分析、决策，并付诸实施。

7. 看不到计划工作是一个理性的过程

我们在计划工作一章内已经指出，计划工作是一种合理性的实际运用。它要求有明确的目标，对抉择方案有清楚的了解，并有能力按照所要达到的目标、所掌握的信息资料和要求得到最好结局的愿望来分析各抉择方案。

8. 过分地信赖经验

正如前面已经指出的那样，经验好像是一位危险的教员。原因很简单，过去发生的事多半不适合未来的情况。

9. 未能用好关于限制因素的原则

我们可以回想一下这个原理。主管人员必须找出情况问题中使问题的解决最不相同的那些限制因素，然后首先加以处置，因为在大多数问题场合下，存在着非常多的变量，以致很难全部加以解决。

10. 缺少最高主管部门的支持

如果最高主管部门的主管人员对企业计划工作缺乏信心，不予鼓励，也没有做出允许他们的下属人员有权拟订各自的计划的必要决定，那么处在这种情况下的计划工作多半不会有很大成效。尽管如此，下属人员在这方面还是能够做些工作的。

11. 缺乏明确的授权

如果人们不知道自己的工作职务是什么，或不了解自己的工作职责与该组织其他人有什么关系，也不拥有决策工作的明确职权，那么要求他们做好计划工作显然是很困难的。

12. 缺乏适当的控制技术和信息资料

管理的控制任务是紧随着计划而来的，是要保证计划在实际工作中得以延续地发挥其作用。所以，如果负责其事的人们不知道如何使工作做得更好些，那就很难使计划工作富有成效。正如前面在讨论经理的职能时所述，控制与计划是密切相关的。

13. 抵制变革

计划工作内含着一些新的内容，它意味着变革。但大家知道，人们一般容易因循守旧，抵制变革。正如伟大的核物理学家爱德华·特勒曾说过：“在我一生的科学研究中，我所发现的惰性最大的材料就是人的心理——这里指的是大多数人的心理，个别的除外。”所以，可以说，心理是要与已为科学所发现的最反对变革的打交道的材料。

七、 战略实施盲区

战略的实施不可能自然地发展。例如，许多大学决定加强成人教育，但结果收效甚微，说明这一决定收效甚微，因为教授行为方式的变化微不足道。即使企业谨慎制定了战略步骤，经理也常会发现第一线活动的调整是缓慢的。

下面探讨对新战略反应迟钝的问题。首先探讨迟钝的原因，进而概括出有助于减少战略与实际行为脱节的一系列步骤。

每个卓有成效的公司都有一套惯例。像购买原料、收款、支付加班费、召集理事会和其他许多业务等都有一套准则。工作有标准速度，交流有清楚的渠道，一整套标准与观念成为人们接受的规范。

这些规范的行为方式事关存亡。许多行为科学家把这些重复的工作方式叫做组织。经理们费尽心机地制定了许多政策与方法，以保证工作正常完成。在没有特别规定做法的场合下，则形成了惯例，久而久之，成为组织内外的一套关系的规范。这种社会结构提供了共同合作的可能性。可依赖性有助于协调，可预测性促进效率。

但稳定、可靠，常常是紧密协调的工作方法，却可能成为新工作的绊脚石。例如，一个数年开展大宗业务的商业银行，试图更换新战略进行小宗业务，就存在几个问题：（1）处理大量的小宗交易，旧政策、旧方法已不适用；（2）赊购标准、费用标准已不适用；（3）新顾客都是生人，反应莫测；（4）更敏感的是许多雇员认为新顾客不屑一顾。他们认为接待体面的顾客是自己的职责，引以为荣，而伺候“小户人家”与其崇尚的观念相冲突。

所有的企业—钢厂、医院、保险公司—都有相似的惯性。经理们培育的这些习性与观念是使老企业能够高出新企业一筹的所谓经验曲线的重要组成部分。但方向变化时，就得花很大的力气修正曾经提倡过的方式。

不采取措施对付旧的顽固的行为方式，战略实施的基本目的就可能被歪曲、走样。

一种政策可能：（1）进行全面指导或重点指导；（2）涉及问题的一个或多个方面；（3）规定了行动界限；（4）规定了决策步骤。程序是经常涉及数人的一系列步骤，并且通常不允许执行人员有商量的余地。当新战略要求现行计划有所改动时，经理要注意强调改动的部分。保持指导上的全面协调，同时对期望的变动又心中有数。

为适应新体系，个人观念与行为也必须加以修正。前述的声望显赫的纽约银行开展小宗业务后，在程序、分行组织、贷款权限等方面进行了一系列改革。但基本问题是改变雇员对蓝领储户的态度。要用真诚的兴趣取代矫揉造作的礼节。

向新行为体系过渡需要时间。社会结构与个人信仰是不能在一夜之间改变的。但经理依靠处理三种心理因素可以促进过渡。三种因素是：学习、忧虑与信心。清楚的解释，试验新方法的机会、提问与解释，进一步尝试与调整，再尝试，这一切有助于新关系新态度的学习以及其他各种学习。如果经理帮助每个有关人员认识到这种过程虽然开始时枯燥些，但会避免今后的困难，就会加速彻底转变的过程。但成年人与有成绩的人并不总是乐于学习的。

满足个人安全需要、社会需要与自我表现需要的主要因素的任何变化肯定会引起忧虑。这种忧虑常常导致古怪的行为——烦躁、抵触情绪、缺乏热情。经理们在过渡时期应尽可能地消除忧虑，说明情况，解释未来计划，强调未来的收益，让人们会见新关系户。辟谣，表明对人们个人问题的了解，这些都有助于减轻忧虑。如果不能解答某一问题，保证提供信息的时间与方式也是有益的。

学习与消除忧虑有利于重建信心。而且，经理鼓励期望行为也可以提高信心。公开承认和奖励成功地运用新思想的人员会把人们的视线从旧事物移向新事物。不断承认他们的成绩，可以恢复他们对自己能力的信心，因为当人们所熟悉的行为被改变时，他们曾经怀疑过自己的能力。

因为高级经理不可避免地要成为众目睽睽的对象，因此其行为要有利于造成实施公司战略的气氛。行为与决策比语言更能说明问题。总经理本人花钱大手大脚，要获得人们对降低成本规划的有利支持就很难。同样，提升一个为一种产品开辟了新市场的产品经理，就等于向全公司传递了某种信息。某一决策如果有利于传播情感与态度，其意义就扩大了。

八、规划误区与问题

人力、财力、物力是劳动管理中的三大资源，然而其中惟有人力是一种能动性的活性资源。它是最具可塑性与创造性的一种资源。在劳动过程中，一吨煤资源的标准就是一吨，20 万的资金投入也许能得到 30 万的产出，但一个人力资源所形成的价值却是可以伸缩的。他可能创造出远远高于补偿财力、物力资源消耗的物化价值，创造出诸如新工作方式，科学技术与合理化组织管理等许多非物质形态的价值。但也可能使他劳动中的价值入不敷出。因此现代劳动人力资源管理要求以人为本，现代人力资源管理要求以人为中心，极大地发挥人力资源的效用。

然而，现行的劳动人力资源管理中，却不乏“物化型”的思想与行为。有些企业（私营企业多些）把工人当作机械；有些企业把破产企业的员工或本单位的老、弱、病、残当作背上的包袱，巴不得尽早抛弃；更多的企业表现在把人的管理当作物的管理。他们像记录材料设备的型号、性能、价格等资料那样建立个人档案，把人物化为档案袋。人力资源管理在他们手里变成了小心翼翼的档案保管。好像管理好了每个档案袋就等于管理好了每个员工似的。人员与人员之间只看得见性别、年龄、职务、工种、级别等外观上的区别，而根本看不出实质性的人力资源的优劣富缺。

这种“物化型”的劳动人力资源管理，已给社会经济的发展带来了严重的不良影响。

首先，它导致了劳动人力资源管理工作的表面化、简单化与机械化。

人力资源是一种活的资源，需要进行相应的“活性”管理。常言“不尽长江滚滚流，为有源头活水来”。要保证社会经济运营的持续发展，则应充分发挥人力资源的活性作用并进行活化管理。活化的人力资源管理，需要我们的管理者做大量深入细致的工作，了解人力资源，激活人力资源与开发人力资源。我们可以强调人人八小时上班，但却不能保证8小时内每个劳动者每分钟都有效率。而物化型的劳动人力资源管理，注重的是人的外观差别，是人的过去经验与经历，是过去年的历史与表现。选拔管理人员看资历查档案，提职晋升看工作年限查档案，了解员工看过去查档案，考核员工参考别人意见查档案，人才交流填写表格凭档案。劳动人力资源管理这种注重外观与历史的思想，必然导致人力资源管理的表面化与简单化。提研究员、副研究员工作须满5年；报考某工作，限×年×月×日前出生；退休限×年×月×日前出生满×岁，×年×月×日前参加工作满×年的晋升×级工资、享受×待遇。

由于这些外观性“硬指标”的规定，有些管理者便趁机“偷闲”。他们把这种外观性的年限、出生年月当作劳动人力资源管理的依据与法宝，把复杂的人力资源管理工作变成简单的年限加减与出生年月的核对。在他们看来，劳动人力资源管理者的工作便是发放表格资料，核对资料与保管档案资料。本来颇具创造性的劳动人力资源管理工作在他们手里变成了完全可以由计算机代替的机械性工作；颇具人味的开发工作变成了档案袋的保管工作；相当重要的人力资源管理工作变得毫无价值，什么人都能做。

其次，这种“物化式”的劳动人力资源管理，造成目前人才交流中的“两张皮”。

由于当前劳动人力资源管理把档案当作员工本身进行管理，因此人力资源档案的管理非常不严谨。一般人不能看档案、带档案。人力资源档案要用机要邮件转寄，全部档案由专人专房保管。然而另一方面，员工本身却是活的，是能动的，他们可以自主支配自己的行为与活动。他们愿意去哪里工作、干什么工作，是可以自由选择的。档案只不过是身外之物。在当前市场经济体制下，社会给他们选择工作创造了较为广泛的领域与自由。因此这两方面要求的反差，常常造成档案在人不在，“老职员”却无档案的扯皮现象。档案与员工成了不相粘的“两张皮”。这既给供求双方的人力资源管理者带来烦恼与不安，也给员工及其朋友带来苦闷与积怨，制约了人才市场健康发展。

再次，这种“物化型”的劳动人力资源管理，造成人力资源的浪费。

物化型的人力资源管理，把人当作物，看重档案而忽视人本身，这既压抑了人力资源的活性，又损伤了人的自我尊严。因档案“卡壳”不能流动的职员，显然不会很好工作，久而久之最后还得让他走；因档案“卡壳”流动受阻的职员，将给社会与国家人力资源的总体配置与利用造成浪费。甲单位的富余人员可能是乙单位的紧缺人才，甲单位出现的是员工本身受到压抑的人才浪费，而乙单位出现的是因空缺人才而造成的其他资源浪费。

此外，“物化型”的劳动人力资源管理使人力资源的开发与配置带有一定的盲目性。因人力资源管理工作的表面化与简单化而对本单位的人力资源不甚明了，自己压着人才不知道却拼命高价去招人才，是个石头硬说是鸡蛋、盲目配置与开发的事情屡见不鲜；这些都给我们的劳动人力资源管理带来了极不利的影响。

劳动人力资源管理要从“物化型”转轨到“人化型”关键在于观念与行为的转变。我们要树立起一些新思想：人力资源管理的“中心”是“人”而不是“事”；人力资源管理的主要对象是人力资源而不是人员本身；人力资源管理的工作是开发人力资源而不是保管人才资源；要通过人员素质测评“勘探”人力资源，而不是凭外观特征去区分人员功能；要重视教育学、心理学与行为学、工效学等对人力资源开发的作用，而不要满足于编制定额、工资管理与绩效考核技能的掌握；要对人力资源进行活化管理、活化利用，而不要混同于一般动物或事物的“标准化”、“机械化”管理与利用。

总之，人力资源的特征性要求我们尽快走出当前“物化型”管理的误区，尽早步入“人化型”管理的乐园。

九、士气低落的原因

（一）控制过严

大多数员工认为适当的控制是必要的，但控制过严，他们会认为是一种妨碍，而失去努力的积极性。许多员工认为经理过多地介入他们的工作，是由于对工作的不满意，从而心情不畅，士气低落。

（二）工作标准不合理

如果工作标准任意乱订，甚至不符合客观情况，就会产生负作用。如不加分析地把费用减少了10%，就会严重影响员工的积极性。

（三）管理水平低

经理对激励的原因和技巧越了解，激励效果越好。激励因素很多，涉及到信念，价值观等。如知名公司工作的员工会产生一种自豪感，从而产生一种激励作用，会努力工作以保持自己的形象。另外，自信也是很重要的激励因素。公司是一流的，公司是他们强有力的后盾，员工就会充满自信的开拓工作，没有后顾之忧。

（四）工作评价不到位

不是所有的工作都是可以定量评价的。但许多公司都是从定量的标准去评价工作成绩。像顾客服务这样的工作就无法用定量的标准来衡量。如有些员工不能完成目标，有可能是目标设置不合理，有可能是有些因素自己无法控制，而不是个人工作的问题。

（五）缺乏沟通

经理与员工缺乏沟通，员工不清楚经理的意图，对工作的内容、方式和结果没有明确的认识。经理不了解员工的思想状态，员工会有一种被忽略的感觉

（六）没有工作地位

如果，员工认为自己的工作微不足道，就会产生一种失落感，这时经理应激励员工，承认其重要性，建立起员工的自信心。

（七）不公平对待

员工认为自己受到了不公平的对待。有时这种感觉是对的，有时是一种误解。为预防这种情况的发生，经理在规定政策、评价工作时，应有一个合理的解释，尽量体现公平的原则。

（八）缺乏对管理的信任

如果员工认为企业的产品、战略、竞争实力都不能与竞争对手抗衡，就会失去对企业的信任、对工作的热情。

（九）缺乏认可员工的工作

工作被认可会产生一种积极的工作态度。人人都希望自己的工作被认可。

（十）薪金制度不合理

薪金太低或分配不合理，会影响员工士气。有时经理无权制订薪金制度，但高层领导应意识到合理薪金制度的重要性。

（十一）无安全感

一个总是担心自己报酬的员工，是不会取得很好的业绩的。经理应设计合理公平的薪金制度以消除员工的不安全感。

（十二）提升政策模糊

如果业绩好的员工，有可能进入管理层，这对很多员工都是一个很大的激励。

（十三）干好干坏一个样

如果对业绩差的员工不采取措施，员工认为干好干坏都一样，这样整个员工队伍士气低落。

案例：无吸烟政策

今天，雇主们所面临的最有争议的健康障碍之一就是周围环境中的吸烟问题。虽然许多吸烟者仍坚持认为吸烟无害，但环境保护协会最近确定，吸烟是一级致癌因素，和石棉及苯被列在同样的致癌物范围内。美国心脏病协会估计，间接或被动吸烟每年会导致不吸烟者因患癌症、心脏病和其他与吸烟有关疾病的死亡人数为 53000 人。实际上，吸烟是可预防性死亡的头号杀手，它所导致的死亡比爱滋病、可卡因、海洛因、酒精、火灾、汽车事故、杀人和自杀合起来导致的死亡还要多。

众多研究已经得出结论，在工作场所吸烟不仅有害于员工健康，还不利于公司的“财务健康”。增加的保险金费用、更高的旷工率和损失的生产率，每年要消耗掉美国经济收入的 650 个亿。这些因素再加上越来越多的不吸烟者的抗议和广泛流传的地方和州法律，已经促使许多公司采取了行动，而且这一趋势还在继续。例如，最近一次调查表明，1991 年，所有公司中的 32% 禁止工作期间吸烟，到 1993 年，56% 的公司消除了工作场所的吸烟现象。另一个研究表明，到 2002 年，被调查的公司中 96% 以上要实现无吸烟的目标。

无吸烟政策的发展会逐步得以实现，要给员工留一些时间适应。作为第一步，公司应该考虑建立由吸烟者和不吸烟者组成的员工小组；应标明专门的吸烟区；由于装配通风系统的费用高昂，所以只允许到户外吸烟可能是最可行的选择；还应为吸烟者开办戒烟班，并对那些确实因此而成功戒烟的人给予奖励；最后一步是创造一个完全没有吸烟的环境。

第十三编 企业文化

第一章 企业文化概述

一、企业文化的兴起与发展

(一) 企业文化——企业管理新的里程碑

企业文化这个概念的提出，并不意味着以前的企业没有文化。企业的生产、经营、管理本来就是一种文化现象，之所以要把它作为一个崭新的概念提出来，是因为当代的企业管理已经冲破了先前的一切传统管理模式，正在以一种全新的文化模式出现，只有企业文化这个词汇才能比较妥贴地反映这种新的管理模式的本质和特点。

企业文化的产生和发展过程是企业由传统走向现代的过程。正如美国学者菲利普·巴格比所说的，“文化很可能开始于微弱的没有把握的摸索，而这种摸索到后来取得了很大的明确性和肯定性”。企业文化开始孕育、发生也是一种微弱的没有把握的东西，只是到了以后才开始明确和肯定起来。

可以说，企业文化的兴起是现代企业管理发展的一个新里程，是管理思想的一次革命。但追根溯源，关于企业文化的形成，必须从日本经济的崛起和美国的反思谈起。

过去，在世人眼里，日本只是一个国土陆地面积占世界陆地总面积的 0.25%，人口占世界总人口 2.7% 的弹丸小国。但是，就是这个小国，1980 年的生产总值却高达 10300 万亿美元，占世界生产总值的 8.6%，跃居世界经济强国之列，这一事实成为 20 世纪经济世界的一大奇迹，构成了对美国经济霸主地位的主要威胁。20 世纪 70 年代后期，日本经济增长率为美国的 400%。1980 年日本出口到美国的集成电路由 1973 年的 627 亿日元猛增到 723.61 亿日元，还向美国大量倾销彩色电视机和录像机。1981 年，美国对日本贸易逆差高达 180 亿美元，达历史最高水平，占到了美国贸易赤字总额的 45%。人们惊呼：“桃太郎”生吞了“山姆大叔”！

1965 年，美国国际商用机器公司（IBM）以转让 IBM 计算机制造技术为条件，打开了日本市场，但很快就被富士、三菱、日本电器赶出了日本。在富士抢走了 IBM 在香港的市场后，IBM 又相继失去了菲律宾、新加坡、泰国等东南亚市场。

非但如此，日本还巧妙地用资本出口代替了产品出口，在美国及其欧洲伙伴的土地上开工厂、办公司。日本对美国经济的渗入，不断冲击着美国经济。美国人发现“美国的时代已经结束了”。

面对日本咄咄逼人的气势，震惊之余，美国人不得不开始考虑是什么力量促使了日本经济的持续、高速增长，日本人凭借什么来实现经济的崛起？

日本是个岛国，国土面积狭小，国内资源缺乏，作为第二次世界大战的战败国，政治、经济、文化都受到严重打击。就是这样一个经济基础几乎为零的国家，20 世纪 60 年代经济起飞，70 年代安然度过石油危机，80 年代成为经济强国。在不足 20 年的时间内，日本不但赶上了西方发达国家，而且一跃成为经济超级大国。其变化之快，令人不禁想寻出背后的究竟。

受冲击最大的当然要数美国，因此美国更要研究日本成功的奥秘，寻找自己失败的原因。在 20 世纪 70 年代末、80 年代初，美国派出了由几十位社会学、心理学、文化学、管理学方面的专家组成的考察团，前往日本进行考察研究。

结果表明，美国经济增长速度低于日本的原因，不是科学技术不发达，也不是财力、物力缺乏，而是因为美国的管理没有日本好。在进一步进行了管理学方面的比较研究之后，专家们发现，美国倾向于战略规划、组织机构、规章制度等方面的硬件管理，缺乏对人的重视，因而管理僵化，阻碍了企业活力的发挥。管理原因也还只是表象，背后的真正原因是文化差异。日本经济的崛起，是因为在日本企业内部有一种巨大的精神因素在起作用，这就是日本的企业文化、企业精神。

美国人在研究了日本之后，把目光放回到本国的企业文化身上，发起了追求卓越、重塑美国的热潮。以日本企业文化为基础，结合自身文化背景、经济体制等因素来致力于调整本国的企业文化。

20 世纪 80 年代初，罗杰·史密斯接任通用汽车公司董事长兼总经理之后，对日本采取“特洛伊木马”战术，在加利福尼亚州的韦里蒙特花 1.5 亿美元与日本丰田合资兴办了“新联合汽车制造公司”，生产新型汽车。借此，通用汽车公司学习和掌握丰田公司的生产方式、管理方式，“学习注重人性和需要”，并活学活用，形成自己的新型管理方式。

实践使史密斯认识到，美国汽车工业最强劲的对手是日本。日本公司文化由于历史和民族的原因，使员工们志同道合，而美国国民富于创新、勇于竞争、倾向个性自由和民族文化的多

元化，使得企业内部由于意见不易趋于一致而导致了浪费。员工和管理层之间隔阂很深，合作不力。要想应付全球性的激烈竞争，通用汽车公司需要将日本人的合作精神与美国人富于想象、富于创新的能力结合起来，才能形成最佳的公司文化。

现实也使美国学者和企业家认识到，美国要重振经济雄风，必须对美国传统的经济文化和传统管理方式进行深刻认真的调整，建立起真正具有美国精神的企业文化。

可以说，企业文化的实践开始于日本。日本运用企业文化指导企业经营管理，并取得了成功经验。美国学者对日本的企业文化实践经验进行调查、总结、研究，并进行理论上的概括，上升到一个理论高度，使之成为可以指导美国企业管理改革的管理理论。其后，日本学者又从美国学者的研究出发，致力于企业文化研究，试图从本国的企业文化实践中提取理论。西欧各国也纷纷致力于企业文化研究。全世界范围内的企业文化研究得以兴起和发展。

当然，从最根本的原因来看，企业文化的兴起乃至形成，归结一点就是原有的管理科学陷入了困境。

管理作为一门科学，自泰罗创立起来才 100 年，但它却得到了极大的发展，令世人刮目相看。特别是当代运筹学等新学科的出现，以及电子计算机的广泛应用，更使它如虎添翼。因此管理科学被泰罗称为“全面的智力革命”，被列宁称为“包含着一系列最丰富的科学成就”。进入本世纪以来，管理成了时代的宠儿，人们把它与科学、信息并立，称作为现代社会不可缺少的三根支柱。也有人干脆声称：今后的世界将是一个“经营管理的时代”，而文学家和诗人则把它比喻为：社会科学皇冠上的一颗璀璨的明珠。

然而正是在鲜花和赞歌声中，管理科学的一场真正的危机却悄悄来临了。在一场排山倒海、声势浩大的生产力大变革的潮流面前，它显得软弱无力，束手无策。

首先，科学管理的骄傲——“定额管理”发生了危机。有人估计，当代每两年内社会经济发生的变化相当于 20 世纪初的 30 年、牛顿以前的 300 年、石器时代的 3000 年的变化。究其原因，就是科学技术已经真正成为生产力的推动力。“知识就是力量”这句 17 世纪培根提出的名言，在当代得到了最好的证实：美国经济学家分析了 1929-1969 年间美国促进劳动生产率提高的各种因素，其中知识对劳动生产率提高所做出的贡献，1929-1941 年为 33.8%，1943-1948 年为 50.8%，1949-1953 年为 52.8%，1954-1964 年为 44.6%，1963-1969 年为 71.9%。知识来自于人的头脑，“头脑已成为企业的生命”。泰罗的“动作和时间”的研究，可以测定体力劳动者，而无法测定脑力劳动者的“多余时间”，更无法制定“标准化”的思维方法。泰罗那块测定体力劳动者定额的“码表”，在脑力革命的今天，失灵了，不准了！

其次，流水线上的工人开始躁动起来。一方面，高技术必须有高情感。社会化分工日益细化，使劳动者成为机器的一个零件。单调重复的劳动使劳动者感到疲惫不堪。另一方面，今天

的劳动者已不是泰罗时代的劳动者，他们具有较高的文化水平。对于由于分工越来越细致所造成的越来越简单的劳动，只需经过短时间的培训，即可以适应。劳动者不愿为了如拧紧一个螺丝帽之类的简单工作而为资本家卖命一辈子。

分工对于生产无疑是必要的，然而，如何在分工日益细化的今天，给流水线旁辛勤操作的劳动者带来乐趣，增添情感，这就是在知识爆炸时代给管理带来的新课题。

既然以前的管理科学无法回答这个难题，那么在流水线上工作的劳动者自然躁动不安起来。据调查，美国现在每年有 10% 的人变更工作，其中三分之一的人不止变动一次。英国至少有 32% 的人试图调换工种。流水线工作的发祥地，大名鼎鼎的美国福特公司，之所以被后来赶上的日本汽车公司抛之身后，没有解决好这个新课题也是原因之一。

再次，官僚等级制的大厦开始动摇。当代的员工素质已非昔比。一方面，员工的构成发生了很大变化，1956 年，美国白领工人数第一次超过了蓝领工人，进入 20 世纪 80 年代，白领工人与蓝领工人之比达到了 5 : 3.3。在 20 世纪 90 年代，美国掌握知识的劳动者占全部劳动者人数的 60%。另一方面，员工的文化水平有了普遍的提高。如今的工人不再是简单的体力劳动者，他们大多数具有较高的学历，因此当今的员工十分清楚自己的权力和价值，也十分清楚如何正确处理实际操作中的各种细节，反对每道工序，每个操作都要服从上级的指挥棒。他们仇视由上而下指挥一切的直线等级制，不愿意使自己成为企业的一部“活机器”，任人摆布。他们有强烈的参与感。因此，以前的管理面临着一个严峻的挑战！现代企业应该如何才能产生一个强大的磁力，使一大群具有高度文化而又有强烈展示自我价值的员工紧紧吸引在企业周围，这是困扰当代企业家的一个必须马上找到答案的难题。

最后，集中划一的管理模式，受到信息化、多元化的不断冲击。众所周知，新技术革命在某种程度上是一场信息革命。信息在社会中的地位越来越突出，一个新的信息社会正在出现。信息技术导致整个社会成为一个信息化的网络社会。信息化成为新技术革命的最突出的一个特点。另一方面，信息技术扩大了人们的信息量，因此，个别人和个别利益集团已很难长期控制信息，因而信息化的结果是多元化。例如，消费者的需求出现了多元化，需求心理不再是过去的“大家都买，我也要买”的认同需求，而是“大家都买，我就不买”的个性化需求。与此相适应，企业生产出现了多品种、少批量的趋势。

当初科学管理的兴起，与今天它的困惑，均源于生产力的发展。前者是由于生产力发展迅猛的要求，后者是生产力发展太迅猛的结果。管理与生产力的不相适应，表现为员工对旧管理模式的对立。早在第一次世界大战后不久，对工人“管、卡、压”的泰罗制已引起工人广泛的广泛不满，他们用怠工和罢工与之对抗。为此，不少明智的资产阶级管理学者提出种种的改良措施，但均无济于事。其原因正如一位美国管理学家一针见血指出的那样：“泰罗去世虽然已经

60 年了，但之后却并没有增加很多东西。”新瓶装旧酒式的努力，解除不了管理学的危机，于是一场管理学的革命正在悄悄地酝酿着。

正是在这样的情形下，善于标新立异的美国人，将日本人的这种管理方式起了一个响亮的赋予时代感的名词，即为“企业文化”。于是企业文化这个名词响彻了全世界。

(二)企业文化的发展

美国和日本是全世界最早进行企业文化理论研究和实践的国家。美国式的企业文化和日本式的企业文化也是世界上最有代表性的两种企业文化。

文化作为人类特有的社会现象之一，是人类社会生存和发展的具体方式，与一定地域条件下的种族特性密切相联系，一定条件下文化的发展程度和形态受一定的经济、政治状况的制约。

企业文化作为一种亚文化，同样会受到一个国家政治、经济、文化等多方面因素的影响。不同的历史背景、文化氛围、经济体制、管理方法都会对企业文化的形成和发展产生影响，并在企业文化上得以体现。

法国学者米歇尔·阿尔贝在《关于两种资本主义体制之争的对话》一书中概括出了“美国模式”和“德日莱茵模式”两种不同的管理模式。他指出，“美国模式”注重即时利润、眼前效率，忽视国家为保护社会公平面对市场经济的干预，劳动者作为一种商品而受到市场规律的“摆布”。“德日莱茵模式”把市场经济与社会公平结合了起来，尊重社会权利。在这样一种体制中，市场法则受到了严格尊重，但同时，大家都承认仅靠市场经济的运转是管不了整个社会生活的。在这种体制下，企业既是一种商品，又同时是一个利益共同体。

在日本和美国企业文化的差异上，历史背景、文化差异及民族差别都留下了深深的烙印。那么，美国式的企业文化和日本式的企业文化具体是什么呢？我们不妨各举一例得以认识。

二、企业文化的概念

“企业文化”是企业文化学的一个最重要、最基本的主体范畴，这一范畴的生成、发展和确立从根本上标志着企业文化学科的诞生。因此，研究、讨论和学习企业文化的理论与实际，首先应当把这一概念弄清楚。

(一)什么是企业文化

现代社会，从一定意义上讲是企业推动着人类的发展。企业运营情况的好坏，对国家经济有着非常直接的作用。目前全球经济发展的基础是企业。企业是整个社会科技进步的一大主体。

有关人员在对全球的许多大公司进行考察和分析之后发现，现代企业有许多有别于传统企业的地方，正是这些差异性的东西在推动着企业的发展。

现代企业的重要特征如下：

（1）有若干大企业为骨干，以众多中小型企业为基础的企业共生体，从而造就了现代的专业化、标准化和社会化大生产。

（2）企业管理权不是掌握在资本家家族手中，而是由那些具有真才实学和丰富的管理经验的管理专家来负责企业管理。

（3）通过股份制的形式，使得公司股票广泛分散，在经理和股东之间形成了一种良好的经济制约关系，同时，公司国际化会促进产权逐步社会化。

（4）生产方式由标准化向现代的非标准化过渡，企业管理由消除工人发生的错误转化为激发工人的创造力。

（5）形成了拥有自己风格特色的一套企业文化，并通过这种无形的精神力量来推动企业乃至整个社会经济的发展。

这 5 个特征中，企业文化是相当重要的一点。因为国外许多大公司、大企业的经营管理者已经深刻地认识到：企业文化是现代企业管理的灵魂。他们投入了大量的时间、精力和金钱来不断塑造和完善自己公司的企业文化，并且很多公司也形成了非常著名的企业文化模式。那么，企业文化到底是什么呢？

从某种意义上讲，企业文化是人类文化的一个分支、一个历史阶段、一种亚文化。因此，要了解什么是企业文化，首先必须了解什么是文化。

1. 什么叫文化

乍一提起文化，似乎人人都明白它的意思。在我们平时的谈吐中，也常常离不开“文化”这个词。例如我们常常说“要好好学文化”，“我的文化水平不高”，某某是“文化人”，等等。其实文化在这里只是泛指语文和知识，离它的精确定义还有一段距离。

文化这个�的概念是随着人类历史的发展而不断深化和丰富的。在欧洲，“文化”一词刚出现时，是与其他词汇一起混合使用的，它并不是我们今天所赋予的意蕴。在拉丁语和中古英语中，它指“耕耘”或“掘种土地”的意思。这种用法今天仍在“农业”和“园艺”两词中保存着，它指的是一种农艺技术。在中国古代，文化一词很早就独立使用，并且对它的理解比欧洲要更深刻一些。早在南朝，著名文学家王融（公元 467～493 年）在《曲水诗序》中写道：

“设神理以景俗，敷文化以柔之”，文化在这里指的是封建王朝所施的文治和教化的总称。在这里，文化虽然含有统治阶级的统治权术的意思，但它包括的内容要比当时的西欧对“文化”内容的理解要广泛得多。“文化”一词在欧洲第一次独立使用，是在 18 世纪的法国。法国启蒙思想家把“文化”解释为一种教养，指通过教育能获得的良好风度，以及文学、艺术和科学方面的修养。对于文化更深刻的认识，则是在当代，认为文化不仅是某一种工艺或农艺，也不仅是人们的教养和风范，文化涉及范围十分广阔，从政治、经济、艺术到科学、技术、教育、语言、习俗几乎无所不包。尽管目前对于文化的定义据说有 120~250 多种，但是不论它们之间有多大的不同，几乎所有的学者都认为：文化是人类的一种生活方式，是人类在长期斗争中积累下来并世代相传的关于如何适应环境，与自然作斗争，协调人类内部关系的行为模式。它反映了人类对于物质和精神世界的全部认识，并且通过人类的道德、价值、知识、信仰、风格、习惯、才能等多方面表现出来。文化是人类历史的沉积物，是人类宝贵的精神财富，也是人类区别于其他生物的标志。

由此可见，文化首先是一种复杂的行为模式；其次，文化不是指个别人，或者少数人，而是指某一群体共同的行为模式；再次，文化是一个综合的概念，它几乎包括人类的所有行为领域，但其核心是人们的价值观念。最后，根据不同的价值标准，又可把文化划分为不同类型的文化或亚文化（在一个比较小的社会中的文化）。

2. 什么叫企业文化

弄清了文化，什么叫企业文化似乎是一个不成问题的问题。望文生义，企业文化是发生在企业中的文化。但在实际上，对于什么叫企业文化，无论国内还是国外，众说纷纭，莫衷一是。

(1) 威廉·大内认为：“传统和气氛构成了一个公司的文化。同时，文化意味着一家公司的价值观，诸如进取、守成或是灵活—这些价值观构成了公司员工活动、意见和行为的规范。管理人员身体力行，把这些规范灌输给员工，并代代相传。”

(2) 沃特曼和彼得斯在《成功之路》中认为“企业将其基本信念、基本价值观灌输给它的员工，形成上下一致的企业文化，促使广大员工为自己的信仰而工作，也就是产生强烈的使命感，激发最大的想象力和创造力。”他们把企业文化概括为“汲取传统文化精华，结合当代先进的管理思想与策略，为企业员工构建一套明确的价值观念和行为规范，创设一个优良的环境气氛，以便整体地、静悄悄地进行经营管理活动。”

(3) 迪尔和肯尼迪认为，企业文化由 5 个方面的要素组成：

① 企业环境，这是对企业文化的形成和发展具有关键影响的因素。

② 价值观，是企业文化构成的核心因素。

③英雄人物，他们将企业价值观人格化，为员工提供具体的楷模。

④礼节和仪式，即企业的日常惯例和常规，向员工们表明了所期望他们的行为模式。

⑤文化网络，即企业内部主要的“非正式”的联系手段，是企业价值观和英雄人物传奇的“运载媒介”。

总的来说，西方学者们比较统一的看法是：企业文化的主要内涵是价值观，一个企业组织内部所形成的独特的文化观念、价值观念、信念、历史传统、价值准则、行为规范等等，并且，依赖于这些文化，企业内部各种力量统一于共同的指导思想和经营哲学之下。

“五层次论”认为企业文化有五个层次：

(1)在企业领导人与一般员工中树立起一种适合于本企业利益的价值观，并且采取一系列的办法来激励企业全体成员的积极性，使他们爱本企业，为企业的繁荣与成功奋斗，从而提高管理水平，以达到取得良好效益的目的。

(2)提高企业家的经营文化和管理文化水平。

(3)提高企业一般员工的文化水平、文化素质，丰富员工的文化生活。

(4)对企业外部社会文化事业的发展做出贡献。

(5)企业领导人认真研究问题，提高自己参与宏观决策的意识。有的人认为，企业文化是一个企业在长期的经营过程中，在总结经营成功和失败的经验教训的基础上，由企业的经营者提炼和培育起来的一种适合于本企业特点的经营管理的方式和方法，是由企业群体所共同认可的特有的价值观念、行为规范和奖惩规则。也有的人认为，企业文化是由企业管理思想和管理实践两个部分构成的。

从管理思想的角度来看，企业文化是企业管理部门通过自己的管理实践，精心培植、倡导、塑造的一种为全体成员共同遵守、奉行的价值观念、基本信念和行为准则。从实践角度看，其构成要素主要含企业宗旨、价值观念、行为规则、道德规范、人员素质、企业形象等。

还有的人认为，企业文化分广义和狭义两种。广义上的企业文化，是指企业在生产经营过程中形成的企业物质文化、制度文化和精神文化的总和。狭义上的企业文化，是指企业在长期经营实践中形成，并为本企业员工自觉遵守和奉行的共同价值观念、经营哲学、精神支柱、伦理道德、典礼仪式及智力因素和文娱生活的总合。

也有的认为，企业文化包括企业在长期生产经营中形成的管理思想、管理方式、群体意识和行为规范。其出发点和归宿是尊重和坚持员工的主人翁地位，提高员工的思想道德素质和科学文化素质，从各个环节调动并合理配置有助于企业以经济建设为中心的全面发展的积极因素，形成合力，在企业实现社会物质文明和精神文明的共同进步，其中含“人”和“物”两方面的管理，以“人”的管理为主；“软”管理和“硬”管理兼备，以“软”管理为主。其中群体意识包括企业价值观、企业精神、心理态势等，行为规范指企业规章制度、道德规范、行为标准、风俗习惯等，是现代企业制度的有机组成部分。

总起来说，企业文化是在企业长期的经营活动中，不断总结成功经验和失败教训后逐渐形成和发展起来的，其核心内容是企业精神和企业价值观。

企业作为一种以盈利为目的的经济组织，它作为经济存在，同时也作为文化存在。在企业发展过程中，企业管理人员，一方面要重视如何合理安排和配置资金、技术、设备和组织结构等经济要素，一方面还要重视如何应用和发挥企业中经济要素的作用。这些非经济要素（即软件要素）对企业的生存与发展有着更为重要的决定性作用，可以在员工内心建立自觉性。

因此，企业文化就是企业作为一个社会群体特殊存在的样式，是企业的生存和发展方式。企业文化具体表现为企业整体的思想、心理和行为方式，通过企业的生产、经营、组织和生活的运营而表现出来。由企业内部全体成员共同认可和遵守的价值观念、道德标准、企业哲学、行为规范、经营理念、管理方式、规章制度等的总合，以人的全面发展为最终目标。

（二）企业文化的内涵

综上所述，从 20 世纪 70 年代末到 80 年代初以来，企业文化开始成为公认的管理学概念，并在国外管理学著作中得到了普遍使用和反复论述。企业文化被提到了管理理论的重要位置，也成了文化学的一个重要分支学科。

综观企业文化理论全貌，可以看到，它考察的聚焦点主要倾向于对诸种非经济因素的分析，即对传统文化和社会心态，包括流行的价值观、伦理观等种种社会因素，人本惟其如此，我们更是众说纷纭，难定于“一尊”。目前看来，至少有以下八种见解：

第一种意见认为，企业文化是一个复合概念，它是由企业的“外显文化”与“内隐文化”两个部分构成的。“外显文化”指企业文化的文化设施、文化教育、技术培训和文娱、联谊活动等等。“内隐文化”则是指在企业内部为达到总体目标而一贯倡导、逐步形成、不断充实，并为全体成员所自觉遵循的价值标准、道德规范、工作态度、行为取向和生活观念，以及由这些因素融汇、凝聚而成的整体风貌。

第二种意见认为，企业文化是一种观念形态的价值观，是一个企业长期以来形成的一种稳定的文化观念、历史传统、特有的经营精神和风格，包括一个企业独特的指导思想、发展战略、经营哲学、价值观、道德规范、人际伦理关系、厂规厂法、公约、传统习惯和作风等。

第三种意见与第二种意见相近，但有自己的特色。这种观点认为，企业文化是经济意义与文化意义的混合，即指在企业或企业界形成的价值观念、行为准则等在人群中和社会上发生了文化的影响、认同。持此种观点的一位年轻学者指出：“这里的‘文化’，不是指知识修养，而是人们对知识的态度；不是利润，而是对利润的心理；不是人际关系，而是人际关系所体现的人生处世哲学；不是社交活动，而是社交方式；不是运动会的奖牌，而是奖出来的荣誉观；不是新闻，而是对新闻的评论；不是舒适优美的工作环境，而是对工作环境的感情；不是企业管理活动，而是造成那种管理方式的原因……”

第四种意见认为，企业文化是一种经济文化。它是和民族文化、社区文化、政治文化、社会文化等并列而独立存在的。它反映的是企业这个经济组织的价值观、目的要求，实现目的的行为准则和习惯。这种观点的支持者认为，企业文化这一概念的内涵有两个基本点：其一，企业文化不是一个纯粹的“社会性”概念，而是更多地体现出“经济性”。在这一点上，企业文化与“民族文化”、“社区文化”等有着明显的区别。其二，企业文化包括社会传统观念的积淀，而更多的是现代概念的积聚。据此，他们给企业文化下了这样的定义：“所谓企业文化，即指企业受民族文化、社区文化等文化系统及政治、经济、法律、哲学、教育、自然地理等诸种因素的影响，在企业经营过程中呈现出的企业员工群体的心理水平状态与管理行为习惯的总合。”

第五种意见认为，企业文化有广义、狭义之分。广义的企业文化是指一个企业所创造的独具特色的物质财富和精神财富的总合。狭义的企业文化是指企业创造的具有本企业特色的精神财富：思想、道德、价值观念、人际关系、传统风俗、精神风貌，以及与此相适应的组织与活动，等等。因此，这种观点也把企业内部的物质文化、观念文化、政治伦理文化和科学技术文化的总合称为企业文化。

第六种意见认为，企业文化是指企业管理的“硬件”与“软件”的结合，即包括西方学者发明的7“S”要素。这种企业文化恰如“麦金西7-S结构图”

第七种意见认为，企业文化是由企业的行为文化、企业的心理文化和企业的物质文化三个部分构成的。企业文化的中心内容是企业的心理文化，就是在企业的经营管理中形成的，浸入整个企业、全体员工灵魂的价值观念和行为准则。它还包括企业的生产经营特色、组织特色、技术特色、管理特色，以及企业部分经济行为与非经济行为的外在表现和对社会的影响。

第八种意见认为，企业文化是个社会学意义上（即广义）的概念：它由许多文化要素，即企业劳动者创造的不同形态的物质所构成。它是一个内涵和外延都十分丰富、广阔的文化复合体。就是说，企业文化是通过社会上具有一定范围的人（即企业管理人员、员工）的主观意识，改造、适应和控制自然物质和社会环境所取得的成果。它表现为一切经验、感知、知识、科学、技术、厂房、机器、工具、产品、组织、制度、纪律、时空观、人生观、价值观、市场竞争观、生活方式、生产方式、管理方式、行为方式、思维方式、语言方式、等级观念、角度地位、伦理道德规范、审美价值标准等。

上述种种见解，对企业文化内涵的分析和界定，都从一个角度进行了透视，揭示了它若干主要的或基本的内在特性。因此，我们认为，企业文化的基本内涵应包括以下 5 个基本点。

1. 文化背景

企业文化是特定的大文化背景下的产物。企业作为国民经济细胞，它不能脱离民族的、时代的文化背景。企业文化是社会文化在一定程度上的缩影。充满人情味的日本企业文化，人情关系淡漠的美国企业文化等，都是它们民族文化的某种程度的浓缩反映。

2. 文化积淀

企业文化是在长期的生产经营实践过程中逐步形成的。企业家及其广大员工群众在进行物质生产的同时，不断地产生出种种观念、作风、思想、观点等。它们在最初只是一些偶然的感受，如讲究卫生、饭菜色香味俱佳的餐馆顾客多，反之则少；花样新而质料好的布卖价高，销货快等，经过足够的反复之后，便变成了一种定势和信念，形成了质量意识、优质服务等企业文化观念。因此，它是正在稳定下来的文化积淀。

3. 实体内容

静态、平面地看，企业的核心是企业价值观、企业精神（其方法论基础是企业哲学），以此为主导的企业行为规范、道德准则、生活信念和企业风俗、习惯、传统等；在此基础上生成的企业经营意识、经营指导思想、经营战略等。这里特别应当强调的是，我们列举的这三个层次的内容就是企业文化（作为一种信息）的实体——这是一种文化的实体——实际状态，不能把它与某种载体结合在一起形成的特殊形态混为一谈。

4. 复合形态

应当明确，企业文化同一般文化一样，是一种信息。不论是思维模式，还是价值取向，不论是企业行为，还是企业形象，不论是质量意识，还是企业信誉，一切企业文化要素都必须有一个载体，才能被人所把握，由此便决定了企业文化生成、存在和发展的三种基本形态：以人

脑或书刊等载体的观念（或心理）形态文化；以生产资料、生产产品等为载体的物质（或物理）形态文化；以人的行为、人际关系和制度等为载体的制度（行为）形态文化，从总体来看，它便是一个三层次的复合形态。

至于所谓“外显文化”、“内隐文化”，或“表层文化”、“深层文化”，或“物质财富”、“精神成果”（财富）等范畴对企业文化形态的表述，都不无道理，但又总令人感到不很精确。

5. 功用特点

企业文化的功能、作用赖以发挥的关键在于：企业生产经营中生成的社会群体文化氛围和心理环境。从企业管理工作视点上看，即企业家、管理人员正是从培育和调控企业的社会群体文化心理的角度来影响、制导和调节企业行为和日常经营的。成功企业的企业家从培育、调控企业社会群体文化氛围和心理环境入手，来调控、转化、制约人们“对知识的态度”、关于“利润的心理”、“处世为人的哲学”、“参与俱乐部的动机”和“奖牌折射出来的荣誉观”等，即价值取向、行为准则等，推动企业发展。

三、企业文化的内容

关于企业文化的内容，比较有代表性的意见，有三种：一种是大体沿用西方学者的看法，认为企业文化主要有企业环境、价值观、英雄人物、典礼和仪式、文化网络等内容。另一种意见认为，整个企业文化可从决策文化、经营文化、管理文化、教育文化、精神文化、娱乐文化和联谊活动等方面来理解和把握。第三种认为，企业文化作为一个大系统，含有企业形象、企业素质、企业精神、企业价值观、企业目标、企业民主、企业伦理道德、企业制度、团队意识、企业文化活动等子系统。

综合上述意见，第三种看法更符合现代企业文化理论的发展，便以此来描述和构建企业文化体系。

（一）企业精神—企业文化的灵魂

企业精神是企业文化中的本质要素，是企业员工的集体意识，它反映了企业员工集体志向的决心和追求。企业精神具有两重性：要么积极进取、乐观向上，要么悲观丧气；要么有胆有识、敢想敢干，要么畏首畏尾、裹足不前；要么勇于开拓进取，要么保守落后、固步自封。成功的企业都有自己积极进取、富有鲜明个性的企业精神。美国成功的饮食服务企业麦当劳公司，有为顾客提供热情服务为荣的精神；有重视小处、完善细节的精神；有重视团队作用，激发兴奋，鼓舞的精神；有重视服务动作快、品质高、服务好、整洁优雅的精神。由于麦当劳公司为顾客提供了热情和周到的服务，因而它赢得了美国公民的信誉。公司创办人克罗克提出要“让金黄色的 M 形拱门标志成为品质、服务、整洁与值得花钱买来吃的标志”。日本松下公司有产

业报国、感恩报德等七种精神。日本东京西武百货公司有激励员工追求自我实现的精神等。这些都是积极向上、富有鲜明个性的企业精神。

日本东京西武百货公司激励员工追求自我实现精神所采取的措施足以鼓励员工的工作达到卓越的程度。他们采取的第一条措施是：公司的任何一个商店、办公室都贴着一张既吸引人，又使人费解的宣传画：一个巨大的人头像，头顶上顶着一个铁塔，塔尖的四周放射着闪电，这叫做西武公司的“热情发电图”，象征员工对公司的热烈情感会化作巨大的智慧，像闪电一样给公司以巨大的推动力。他们采取的第二条措施是：建立一系列保证员工自我实现的制度，如“自我申报制度”、“专门职务制度”、“禀义制度”、“员工再复职制度”，等等，其中“自我申报制度”要求每个员工每年都要填写自我申报表，表达每个员工对自己深造、工种交换、晋升职务的要求，以及对现在工作的满意程度和意见，该公司一位 29 岁的女系长，做妇女服装的销售工作，她一边工作一边学外语，提出两年后希望做海外工作，但她外语还不行，于是课长帮助她制定了一个外语进修计划，两年后她如愿以偿。她到海外后十分感激公司的培养，工作、学习劲头比以前更大了，做出了常人想不到的业绩。该公司认为：在多数情况下，不是人不好，而是没有用好。激励精神、合理用人，当然就能使平凡人干出非凡的成绩。

企业精神是企业文化中的决定性要素，它决定其他企业文化要素的性质。例如它可以使企业价值观、企业信念、企业经营哲学等是上进、乐观、积极、开拓的，也可以使它们是退缩、悲观、消极、封闭的。因此，它影响到企业文化的性质，使企业文化表现为两重性。

企业精神还有一个重要特点是：表现形式简明扼要，语言精练、恰当，富有动员性。有时候可用一句口号表示，如：“顽强进取、争创一流”，“开拓服务、争先创优”，“顾客第一、人为中心”，“开拓文明、求实创新”，等等。一个企业创建自己的企业精神必须从实际出发，要使员工经过努力可以做到，任何假、大、空的口号和提法，虽然提得高、喊起来响亮，但对员工和企业没有实际意义，都等于没提。

(二)企业价值观—企业文化的基石

由于文化是人类的生活方式，而只有那些有益的、有价值的生活方式才可能在群体中反复出现，因而价值在文化中居有核心的地位。同样，企业价值在企业文化中也起着核心的作用。可以说，企业文化的所有内容，都是在企业价值观的基础上产生的，都是在不同领域的体现或具体化。因此研究企业文化的许多人把企业价值称为企业文化的基石。

可以这样认为，企业价值观对企业和员工的行为取向，对企业兴衰具有决定性作用。正如日本“经营之神”松下幸之助说的那样：公司可以凭借自己高尚的价值观，把全体员工的思想引导到自身想象不到的至高境界，产生意想不到的激情和工作干劲，这才是决定企业成败的根

本。美国管理学家——《寻求优势》一书的两位作者彼得斯和沃得曼也有同样的看法。他们认为，公司的成败取决于价值观正确与否及其清晰程度。

企业价值观是不断发展变化的。它一般要经历三个阶段：第一阶段是企业存在初期。由于企业经营能力差、规模小，其宗旨也只能是为了企业或员工的生存，或者为了养家糊口而赚钱；第二阶段是企业进入成长期，经营能力增强，规模逐渐扩大，为了在竞争中取胜，以赢得企业的长足发展，它的价值观便超越了生存需要阶段，开始追求“一切为了用户”，“顾客第一、服务至上”的经营服务；第三阶段是企业进入成熟发达期，它的价值观便跨越了用户和顾客，变为为社会服务，追求进步，对人类文明做出贡献，提高人们的生活质量，促进人类物质和精神生产，个性全面发展，等等。不同层次的企业价值观引导和制约着企业员工的行为取向，进而也决定着企业的兴衰。

（三）企业目标——企业文化的指示灯

企业目标就是企业的灯塔。何为企业目标，简单地说，企业目标是以企业经营目标形式表达的一种企业观念形态文化。

在企业实践中，企业目标作为一种意念、一种符号、一种信号传达给全体员工，把一个企业的特定经营指向指标化。也就是说，其主旨在于，以一种企业目标（如到2010年实现钢产量××吨，或汽车××万辆，产值××万元等等）的形式，引导全体工作人员通过努力，把这个看不见、摸不着的预期抽象目标变成实在的成果。

显而易见，企业目标有若干基本的特点。其一，经营目标数量化。多少产值、多少收入等，把企业生产经营要达到的目标变成一系列具体数字，具体化了。其二，全部内容集中化。多少万元的产值、多少吨钢材的产生等具体数字，不但是企业的经济奋斗指标，同时也集中反映着企业的群体人格价值追求、企业道德规范、民主建设、团体意识、企业形象等一系列企业文化内涵。其三，战略指向成果化。具体、实际的数字，又使企业经营发展战略指向具体地以成果形态事先表现出来，使人们在过程起点，即可大体预知过程终点的情形。其四，发展指标观念化。经各种形式的灌输、宣传有效的思想工作，使之家喻户晓，尽人皆知，深入人心，它成了直接导向和调控人们行为的一种观念。

（四）企业伦理道德——企业文化的行为规范

企业道德同样是企业的一种反映。企业道德可以分为两部分：一部分是企业对于企业成员的道德，另一部分是企业对于整个社会的道德。企业道德是社会道德的一部分，受社会道德的制约，同时它又对社会道德产生反作用。当一个企业树立起与社会道德相应的道德时，这个企业的行为规范有了标准，从而才能和谐地协调企业内部的各种关系。企业道德并没有强制性的约束力，但是具有强大的舆论约束力，因而企业道德在企业文化建设中起着重要的作用。

企业道德，作为一种特殊的行为规范，它的功能、机制、作用是从企业伦理关系的角度发挥出来的。它的整个体系，包括企业道德意识、企业道德关系、企业道德行为，都同法规系列呈现为一种互补的关系、格局。它是法律规范和规章制度、业务规定、技术规程等所不能替代的“灵魂法制”。企业道德以善良与邪恶、正义与非正义、公正与偏私、诚实与虚伪等等道德范畴来评价和规范企业、员工的各种行为，调整和控制企业之间、员工之间各种行为的相互边际关系。

企业伦理道德通过两种途径调整五种关系。两种途径：一条是通过舆论和教育方式影响人的心灵；另一条是以传统、习惯、规章制度等形式在企业中确定下来。五种关系是：（1）企业与顾客的关系，如企业销售必须讲信用；（2）企业与生产者之间的关系，如真诚合作、互惠互利；（3）企业组织之间的关系，如企业竞争必须友好、公平，不能采取卑鄙手段；（4）企业组织与员工的关系，如企业组织必须不断改善工作条件，提高员工工资和福利待遇，员工必须忠于职守；（5）员工之间的关系，如员工之间应同心协力，开诚布公，同事如兄弟姐妹、相互关照，切忌“落井下石”，等等。这些伦理道德实际上是人们心中的“灵魂立法”，用以规范员工和企业的行为，协同并肩，同心同德，为企业繁荣而奋斗。

（五）企业制度—企业文化的准则

企业制度文化乃是企业在长期的生产、经营和管理实践中生成和发育起来的一种文化现象。它既是企业为实现其盈利目标，要求其成员共同遵守的办事规程等，又是处理其相互之间生产关系的各种规章制度、组织形式的行为准则、行为规范。它在实践上表现为带强制性质的义务。

作为一个独立的企业文化系统，企业制度大体上包含三个方面的内容：（1）员工群体在物质生产、流通、经营过程中所形成的相互关系——生产关系；（2）建立在生产关系基础之上的各种规章制度和组织形式；（3）建立在生产关系基础之上的人与人的关系以及种种行为规范和准则。

企业制度的完备与否、企业制度的现代化程度的高低，特别是企业文化贯彻“人本”原则的自觉性和能力如何，对一个企业生产经营的成败关系极大。

事实是最能说明问题的。例如，某水泥厂，坚持科学的人本原则，总结几十年企业管理的经验，提出并推行“规范化工作法”，用统一、科学的规范引发统一的行为，把8小时工作时间划分为32个时间单元，在每个单元的时间内，规定员工干什么，怎么干，按照什么顺序，干到什么程度，达到什么标准，从而使工作实现程序化、均衡化、标准化。同时，对每个工人实行定岗、定责、定薪，将竞争机制引入生产、管理岗位，彻底打破八级工资制，使大家在相同的条件下进行公平竞争。这样，使有消极随意性的员工产生了危机感；主观能动性强的员工

更加强了紧迫感；中间状态的员工也大大提高了积极性，从而使整个企业以过硬的微观连续性管理，保证了企业目标的实现，获得了最佳经济效益。

这一事实，以及其他许多注重企业制度文化建设的事例告诉我们，这种立足于“治事”，主要地不是“治人”，而是处处注重“感情投资”的企业制度、规范、准则等的改革、创新、调整，对企业生产、经营、管理，以及整个企业的发展，是有重大的意义和作用的。

(六)企业民主—企业文化的感情因子

企业民主，即企业活动中企业员工的民主意识和主人翁意识，同时也是企业管理的一种制度。美国很多公司都极其重视企业民主，他们把员工视为同伙人，尊重他们，给予他们尊严，这就大大增强了企业员工的主人翁意识。松下员工做事的热忱，非要老板出面制止不可，因为他把员工看得比自己伟大。美国的 RMI 公司总经理把大部分时间花在跟员工打招呼、开玩笑、听他们说话，而且还昵称两千多名员工的名字。正是由于他尊重员工，重视民主，曾三年未投资分文，却挽救了几乎 80% 的损失。

企业民主的内容有三个层次：

第一是企业的民主意识。即从根本上树立企业员工是企业的主人，使他们以主人翁的态度积极参与企业管理。这是决定企业存亡兴衰的决定性因素。美国的许多公司都要求员工要知道公司的事情，要分享信息。蓝贝尔公司要求公司的每位员工都为公司的形象负起责任。美国的许多公司都没有明确的指挥系统，员工能够同最高管理层接触，直接参与公司的管理，大家见面都直呼姓名

南方大厦以其开拓经营、周到服务而誉传遐迩。其成功的秘诀正源于大厦确认“员工是企业的主人”，并通过实际措施来激发和培育员工的主人翁精神。第一是建立沟通日制度，认真倾听员工意见。每月 10 日、25 日为干部沟通日，由总经理和党委书记直接倾听员工意见，从而增强了员工的主人翁意识，促进了员工爱厦如家的责任感。第二是理解尊重员工，与员工共享物质和精神快乐，这主要表现在总经理对大厦 4000 多名员工的理解、尊重和体贴。总经理用企业福利基金，按每人每月一定的标准，让每个员工利用工间 15 分钟小憩，轮流到店内自设的休息室喝一杯饮料，润润嗓子，提提精神。营业员们喝在嘴里，暖在心里，无比欣慰，当他（她）们重返三尺柜台时，为顾客服务的热情更加饱满。为员工举行生日晚会，也是尊重、理解、体贴员工的表现。要为 4000 名员工过生日，谈何容易，而他们却想出了一个万全之策，按月份划档，把当月过生日的员工召集在一起，每月为他们举行一次集体祝寿文娱晚会。这天晚上，商店管理人员全都到场祝贺。此外，南方大厦还让员工们每年轮流到别墅休养四天，休假一周，所有这些都使员工充分感到自己正是大厦的主人，进而培育出真诚、团结、效率、奋

进的“南大人”精神。员工参加企业管理，领导则尊重、体贴、理解员工，这本身就是企业民主的体现。因为员工是企业的主人。

第二是民主权利和义务。员工有了民主意识，还必须规定相应的民主权利和义务，它既是民主意识的体现，又反过来促进民主意识的强化。美国惠普公司的用人哲学被称为“惠普方式”，它使每位员工都有权享受公司的荣誉，承认“公司的成就是每个人努力的结晶。”戴娜公司则强调“公司要为那些想要改进技能、拓展事业或仅只想加强通才教育的工作人员提供训练与发展的机遇”。玛斯糖果公司的每位员工包括总经理，只要一周内人人都上班，就可获得一成的销售红利，只要每个人都对公司尽义务，都能及时得到奖励。

第三是企业的民主习惯和传统。这是企业民主制度在企业 and 员工行为中的具体体现，并形成一种惯例，不需要克服困难得以实现的自觉行为，比如民主选举、民主评议、民主对话成为一种惯例，它是企业民主发展到高水平、高境界的表现，如南方大厦长期实行的“沟通日”制度，已成为了一种民主习惯与传统。企业民主的形成需要一个长期的培育过程，既需要外在的社会经济条件，又需要企业内部决策层、管理层等各级人员的共同努力，而关键在于决策层的认识和观念。因为民主意识、员工的参与意识，民主权利和义务、民主意识和习惯的形成，要一个先决条件，那就是企业决策层本身必须具有民主意识，同时又能使用正确的方法培育员工的民主意识和主人翁精神。

(七) 企业文化活动—企业的功能文化

企业文化活动，总的来说，作为企业的功能文化，有如下三个特点。

第一，功能性。不论是哪种形式的文化活动，一般说来，都是为了发挥其特定功能而进行的，并不是因为它们与其特殊的企业生产有必然的、内在的联系（当然技术性活动有些不同），已如上述。还要指出的是，一般企业文化所具有的如发展物质文明的主导功能、对精神文明建设的主体功能、对智力开发的动力功能、对共同意识的凝聚功能等，它都具有。

第二，开发性。这包括三个具体内容：一是开发生活，拓展人的生活空间，丰富人的生活内容，增添人的生活乐趣，美化人的生活、心理、文化环境。二是开发人的素质，包括人的体质、智力、脑力以及道德情操、价值追求、品质修养等。三是生产、技术、工艺、产品等的开发。

第三，社会性。企业内搞的各种功能性文化活动，本身即带有共性，是社会各企业、事业单位、学校、团体等都可以搞的“通用件”（专业技术培训等例外）。另一方面，他们又可通过这些功能性文化活动，如歌舞晚会、舞会、各种球赛、报告会等，同社会各界加强联系，相互交流信息，提高企业的社会声望；同时，在与社会各界日益增多的接触中，亦可更多地了解用户、消费者对本企业产品、服务的意见和要求，提高产品（服务）质量，促进企业生产经营的发展。

作为企业功能文化，企业文化活动大体上可分为文体娱乐性、福利性、技术性、思想性 4 大类型。

1. 娱乐性活动

这是企业内部（也包括部分以企业名义）开展和组织的文艺、体育等娱乐活动，如举办和组织员工之家、工人俱乐部、电影放映晚会、录像放映、电子游艺、图书阅览、征文比赛、摄影比赛、书法比赛、周末舞会、文艺演出、春秋季节运动会、各种球类比赛、射击打靶、游泳、滑冰、野游、游园、钓鱼比赛、自行车比赛、“五月歌会”、“戏剧之春”、“班组之声”等。经常举行交流、比赛、辅导、展览等活动，不仅满足了不同层次员工对文化生活的需要，而且形成了适应现代化生产的社会进步要求的文明、健康、科学的生活方式和积极向上的文化氛围。这种文化氛围滋养着企业特有的优良传统和精神风貌。

2. 福利性活动

这主要是企业从福利方面关心的各种活动。企业通过这些活动，在员工中，在企业内外，造成浓厚的人情味，造成有利于企业发展的“人情场”，使员工加深对企业的感情，加深对这种福利环境和文化氛围的依恋感。

3. 技术性活动

在常规的企业生产、经营之外，围绕企业的生产、经营、技术和智力开发等问题，由企业倡导或员工自发组织进行的技术革新、管理咨询、劳动竞赛、教育培训等活动。这类文化活动可以激发员工的创造欲和成就感，使员工看到自己的价值和责任；同时，它又是企业结合生产经营，在生产过程之外培育和开发员工素质的一个基本途径，而这些活动每一次的圆满结果和获得成功、取得成果，又都可以使人产生一种满足感，从而持久地促进企业健康向上、积极进取文化环境的生成和发展。

4. 思想性活动

这种包括以下类型：首要的是一些政治性的文化活动，如开展形势教育、法制教育、理想教育、道德教育、政治学习和其他有关的思想政治工作。其次，还有一些像新书报告会、生活对话会、沙龙等。

（八）企业形象——企业文化的无形资产

企业形象是指企业文化的综合反映和外部表现。它主要通过企业经营管理的行为及其产品在企业外部的形象，即通过员工的形象、产品形象和环境形象体现。企业形象同样是企业文化的一个主要的因素，它在企业内部有凝聚和激励作用，在企业外部有吸引和辐射作用。

(九)企业素质——企业文化“软”的硬件

关于企业素质，这些年来，学术界和企业内部几乎天天在谈，时时在说，也有以文字问世的，但系统、全面、完备的著述，尚未见到。但观点纷呈，说法不一。这里概括地阐述一下企业素质中的人的素质。

企业素质，从大的方面说，分为人的素质、物的素质两大系列。我们认为，人主要有体力素质、智力素质和精神素质三个方面，其中，精神素质是人的主导素质；智力素质是人的主体素质；体力素质是人的物质依托素质，三者的流变统一，构成了活生生的人。

(十)团队意识——企业文化的集中体现

团队意识，对于企业来说，是至关重要的东西。人们都明白，社会化大生产优越于小生产，优越于自然经济。它为什么优越呢？核心的东西是，靠分工协作、专业化而生成的“集体力”、结合力。这也即是系统论举例说明的 $1+1>2$ （而不是等于2）的“系统效应”，而“集体力”、“系统效应”的生成是同团队意识中密切相关的。可以说，没有团队意识，就谈不上群体中成员之间的协同动作，就谈不上作为它们各个能力的总合的“集体力”。

这就是说，发展企业文化，要增强人们的团队意识，从而改变人们原来只从个人单体角度考虑问题的思维定势，建立价值体系的思维和行为模式，从而潜意识地对企业产生出一种强烈的向心力，强化人们的整体意识、集体观念。具有强烈团队意识的企业成员，会对企业所承担的社会责任和企业目标有深刻的理解，自觉地调节个人行为，使自己的思想、感情和行为与企业整体相联系。这样，企业的各项工作就能有机地联系起来，整个企业就能有节奏地运行。

由此可见，团队意识的功能和作用，首先表现为企业这个整体的一种集体力，即 $1+1>2$ 的结合力，或叫“系统效应”。其次，它表现为企业全体成员的向心力、凝聚力，“心往一处想，劲往一处使”，真正把自己看成是企业的一部分。第三，归属感。以自己作为企业的一员而自豪，并以此为自己全部生活、价值的依托和归宿。第四，安全感。每个员工都深深体味到这个企业是我获得基本生活保障和立命安身之时，这种团队意识便成一种安全感意识。

四、企业文化的特征

企业文化的内容是极为丰富的，而不同企业的企业文化又是千差万别的。但经过科学的抽象概括，我们不难在这千差万别之中找出共同的普遍性因素。因为企业文化的特征是由其结构和功能决定的。绝对地说，它包括两个方面：一方面是作为构成企业文化基本元素的企业文化质点（特质）具有的特征；另一方面是作为整体，作为总和的企业文化具有的特征。

具体说来，我们可以将企业文化的本质特征归纳为几个方面。

(一)人文性

企业文化作为一种管理哲学，是以人为中心的，这也是企业文化与传统的以物为中心的管理思想的根本区别。工业文明是诞生于西方的，企业管理的传统思想带有浓厚的西方科学主义色彩。这样的管理把企业看做单纯的经济组织，把生产过程看作单纯的物的运作过程，管理的主要对象是物，人被看作物（机器、产品）的附属品。这其中的见物不见人的片面性随着经济的发展，越来越成为阻碍企业进步的桎梏，而企业文化理论这一充满东方人文色彩的管理哲学应运而生，有效地弥补了西方传统管理思想中的先天不足。所谓企业文化的人文性，就是从企业文化的角度来看，企业内外一切活动都应以人为中心的。从企业内部来看，企业不应是单纯地制造产品、追求利润的机器，员工不应是这部机器上的部件；企业应该是使员工能够发挥聪明才智，实现事业追求，和睦相处、舒畅生活的大家庭。从企业外部看，企业与社会不应该单纯是商品交换关系，企业生产经营的最终目的是为了满足广大人民的需要，是为了促进人类社会的发展。

(二)社会性

企业文化是企业这个经济社会群体的共同的价值取向、行为准则、生活信息，等等。它是一种社会群体心理文化、物理文化、行为文化。到“丰田村”工作的员工，往往都以有“丰田精神”而自豪，使它们的观念、行为、文化更加紧密地联结为一个整体，企业文化必然是社会性的。

(三)集体性

企业文化是在企业生产经营过程中，逐步将自己的价值观、规范和制度积淀下来形成的。这不是哪个企业成员或哪一部分人所能完成得了的一个长期的过程。企业的价值观念、道德标准、经营理念、行为规范、规章制度等都必须是由企业内部的全体成员共同认可和遵守的。企业文化是依靠一个企业全体成员的共同努力才建立和完善起来的，所以说，企业文化具有集体性。

(四)个性

许多企业管理理论，往往总是试图寻找一种适合于一切情况的企业运行模式。这种“共性”化的管理模式尽管在今后也不应完全抛弃，但它的确是以往“一刀切”弊病的原因之一，而企业文化理论则更强调把握企业的个性特征，强调按照企业自身的特点进行有效的管理。实际上，任何企业都有自己的特殊品质。从生产设备到经营品种，从生产工艺到经营规模，从规章制度到企业价值观，都各有各的特点。即使是生产同类产品的企业，也会有不同的文化设施、不同的行为规范和技术工艺流程，所以，每个企业的企业文化都具有其鲜明的个体性、殊异性特色。任何一般的、空洞的企业文化，都不可能持久、强大的生命力。

(五) 社区性

企业文化是企业作为一个社会群体的存在样式，企业不是一个单纯的经济机构或生产机构，不是个人的简单集合。企业是一个社会组织，是现代社会的一种社区类型。企业对员工来说，不仅是工作环境，而且是生活环境、交往环境。企业不光为员工提供了谋生手段，同时为员工提供了人生舞台，提供了满足多种需求的条件。

(六) 综合性

企业文化不但具有个性，而且也具有综合性。文化本身因为有用、有价值，特别是当一种文化的价值是另一种文化所不具有的时候，它的这种价值便会被别种文化所吸纳。不管何种文化，它作为民族的、社区的共同体验的结晶，都含有特殊的价值。当这些文化相遇的时候，它们彼此相互吸取、融合、调和各个个性文化中有营养的部分，重新构筑新的个体企业文化的机制和特征。这即是企业文化的综合性。企业文化的综合性大体上可划分为三个层次：一是对不同民族、不同地区、不同城市的宏观文化的吸纳性的综合，这里还包括有选择的成分。二是对不同企业的微观文化的吸收性的综合，把别的企业文化中适于本企业文化吸取的部分拿来，汇合成本企业的新文化。三是对企业各基层单位、广大员工群众中新萌生出的文化胚芽进行概括、加工性地综合。这三个层次，实际上是不能截然分开的，是一个统一体。

企业文化的综合性，不能简单地理解为平面的集中，它实质上是精华的吸收与再造，包括生成新的文化。企业文化的综合性愈强，生命力就越强。

(七) 规范性

企业文化是由企业内部全体成员所创造出来的，企业文化具有整合功能。这就要求企业内个人的思想行为——至少与企业利益密切相关的思想和行为应当符合企业的共同价值观，与企业文化认同一致。当企业员工的思想行为与企业文化发生矛盾时，应当服从企业整体文化的规范要求，在这一规范下，企业力图使个人利益与集体利益、个人目标与企业目标统一起来。

(八) 时代性

任何企业，都是置身于一定时空环境之中的，受时代精神感染，而又服务于社会环境。企业的时空环境是影响企业生存与发展的重要因素，企业文化是时代的产物。因此，它的生成与发展，它的内容与形式，都必须受到一定时代的经济体制和政治体制、社会结构、文化、风尚等的制约。由后者众多因子构成的时代精神在企业文化中反映出来，即构成了企业文化的时代特征。

企业文化是时代的产物，又随着时代的前进而不时地演化着自己的形态。一方面，不同时代具有不同的企业文化；另一方面，同一个企业在不同时代，其文化也有不同特点。每一个时代的企业文化都深刻地反映了那个时期的特点和风貌，反映了它们产生的经济和政治条件。经济、政治体制改革日益深入，市场经济日益发展，改革开放，开拓进取，竞争，效率等观念、文化都必然成为未来企业文化的主旋律。可见，时代特点感染着企业文化，企业文化反映着时代风貌。

(九) 民族性

所谓民族，就是“人们在历史上形成的一个有共同语言、共同区域、共同经济生活以及表现于共同文化上的共同心理素质的稳定的共同体”。在世界文化体系中，由于民族区域生态环境不同，文化积累和传播不同，社会和经济生活不同，处于不同民族群体之中的人们，由于共同参与一种文化制度，共享一种文化制度，久而久之，形成了一个民族的人们共同的精神形态上的特点，如特定的民族心理、风俗习惯、宗教信仰、伦理道德、价值观念、行为方式、生活方式等，形成了自己独特的民族文化。

任何工厂、商店等，都是一定国家、一定民族的生产经营单位。因此，任何企业文化，从一定意义上说，都必定是某一民族文化的微观（经营单位）的表现形式。因此，民族性、国民性，也就成为企业文化必然具备的一个重要特征。

首先，民族文化教育是企业文化的根。世界不同国家、不同民族的企业，其文化往往都以自己的民族文化作为根源。尽管它要吸收世界各国文化、各国企业文化，丰富、发展自己，但是其根（作为一种传统的文化积淀）还是本民族的。

其次，企业文化体现民族文化的特色。美国企业“追求不可动摇的事实”的文化观念，日本企业的礼教习俗、家族风尚等等，都深深地打上了他们民族文化的印记。

第三，企业文化的发展往往从民族文化中吸取营养。一个民族的民族心理、风俗习惯、宗教信仰、道德风尚、伦理意识、价值观念、行为方式、生活准则等等，往往成为企业文化发育的营养基。例如，日本的“公司精神”——“诚”、“和”、“开拓者精神”等等，就是在激烈的商品竞争背景下，吸取日本文化的拼搏精神而生成的。

五、企业文化的功能

为何在企业管理科学中，人们注重企业文化的研究和建设，把培育良好的企业作为致富至宝和成功之路，就是因为企业文化作为管理的软件，能发挥物质资源等硬件所起不到的作用和功能。但是，对企业文化的功能及其在企业经营活动中所扮演的角色，并不是所有的人都认识

十分清楚的，特别是把它作为 20 世纪 80 年代以来新形成的一种企业管理理论，尚有待于不断完善和科学化、系统化。

依据企业经营管理的实践，企业文化的功能主要表现在以下几个方面：

(一)凝聚功能

企业文化，特别是作为企业文化核心的企业精神与企业价值观，对一个企业的生存与发展之所以关系极大。一个重要原则是，它是企业的凝聚力、向心力之所在。换言之，它具有一种凝聚功能。

凝聚力，从而企业文化的凝聚功能越来越受到人们的重视，因为它可围绕企业目标，凝结成极大的集体合力，生出奋发向上的群体意识，空前地焕发起人们的主观能动性，最有成效地推动企业的发展。人们越来越体会到，单靠发号施令，很难实现企业的奋斗目标。企业的根本动力来源于员工由某种共同意识（以及其他一些精神要素）所激发出来的积极性、创造性和工作热情。人们越来越发现，企业管理中的分析、控制、决策技术、定量化、合理化等抽象的理性管理方法对企业发展仍然有其重要作用。但是，企业文化所塑造的人们的共同价值观念、共同意识表现出更大的作用，表现为一种把全体员工凝聚在一起，形成一种强大的生产合力的功能——凝聚功能。美国《寻求优势》的作者指出：虽然好的公司确实在分析技术上比别人高明，可是我们相信他们的主要决策都是在他们的价值观念指导下形成的，绝不是分析计算出来的。那么，如何理解、如何把握企业文化这一凝聚功能呢？这是一个需要真正弄清，把握住其一系列凝聚机制的问题。

1. 归属机制

在企业这个群体中，个体虽说有相对独立性，但也决不是可以根本超越群体而孤立存在的单个人。他在企业中必定同别人发生联系，结成一定的关系；若从企业原本即是以专业化协作为基础的社会化、现代化生产单位来说，企业中的任一单个个体离开集体，就将是寸步难行。个体对群体事物的参与，通过在企业实践活动，发挥自己的作用，做出自己的贡献。同时，企业群体又迫切需要每一个人的奋发、努力；因而，不时地对个人归属的认同和鼓励、赞扬和支持。这就是一个由归属（凝聚）观念——归属（凝聚）行动——归属（凝聚）结果（即个体与群众相互认同、肯定）的过程。

2. 准则机制

企业文化的确无法分析计算出来，但是，成绩卓著的公司，成功的企业能够创造出一种内容丰富、道德高尚，且易为大家接受的文化准则、价值准则。这种准则本身，以及与之紧密相联的文化氛围、环境结构、具体而又灵活的规范，调控着人们的行为，使员工们情绪饱满，互

相适应和协调一致。企业文化的准则机制，先是以卓越的企业价值观、企业精神，激发广大员工作出不同凡响的贡献，从而在成千上万员工心目中形成一种强烈的目标感。这种目标感可以是来自对产品的热爱、高质量服务的愿望、对革新的鼓励，或者对每个人的贡献给予承认和荣誉等，而要实现赋予了企业共同价值观的企业共同目标，在行为上就必须协同、协调、相互适应。这样，这一作为准则的具体机理又与归属机制一致起来。

3. 情感机制

企业文化之强烈的凝聚力功能包含有一种情感机制。企业文化讲究尊重个人感情，能造成一种亲密友爱、信任的企业气氛。在这种条件下倡导集体主义，满足员工的社会性心理需要，就会使人们改变原来只从个人角度出发建立的价值观念，树立一种以企业为中心的共同价值取向、道德标准和整体信念。它通过共识，使人们认识自己在企业中的价值与作用，当员工意识到自己受到尊重和信赖时，就必然潜意识地对企业产生一种强烈的向心力、凝聚力，增强企业意识。具有强烈企业意识的员工，会自愿自觉地把自已与企业融为一体，形成强烈的主人翁感、责任感和使命感，有一分热发一分光，竭尽全力帮助企业成功。这样，由企业文化所产生的强烈的企业共同意识成为一种强有力的凝聚力，把企业全体成员的力量凝聚成一种合力，就使由个人行为构成的企业行为协作系统产生出最大的功效。

4. 内聚机制

企业文化的凝聚功能还包含有一种向心力机制，即向一个中心点集聚的机理。许多企业在搞利益共同体建设，不管是不是有意识地搞“利益共同体”的活动，或专门有意识地开展这方面的工作，企业在事实上都是一个利益共同体、命运共同体，每个个体、每个员工、同仁，生活在这样一个群体之中，受这一群体特定企业文化的陶冶，都必然产生对这个群体的一种内向心理。当某个工厂的员工说“厂兴我荣，厂衰我耻”时，他心目中的这个厂，首要的是他自己所在的工厂；当某个员工说“爱厂如家”的时候，他在心底里首要盼望的当然是他工作所在的那个“厂”能像他的“家”一样温暖、可爱。这都表明，在长期特定企业文化氛围中生活的工人的向心心理，这也表明企业文化的内聚功能和作用之大。

(二) 激励功能

激励是当今企业管理的一种职能，激励理论已成为企业经营管理的重要理论之一。

激励是基于企业内外环境的刺激和影响，而诱发起人这个有机体产生的一种自勉力、发奋进取精神，以及推动人们献身事业的责任感和行为。人们的这些精神和行为状态，对实现自我目标和企业目标有着极大的强化、激发和推动作用。我们经常在企业中发现，广大员工对企业目标的献身精神和从事生产劳动的态度是有极大差异的。有的人具有强烈的进取精神和实现企业目标的愿望，并在行动上有所体现，能卓越地完成本职工作；有的人有一点进取意识，但不

强烈，劳动工作一般，只要勉强能完成任务，就得到满足；有的人进取的愿望极差，对完成企业目标感到是负担甚至厌恶和憎恨，经常完不成任务。激励的任务就是要使这些处于不同精神状态的员工都能为企业整体和为实现自己所在的组织单位的目标作出贡献。

企业文化为什么能对人们起到激励作用呢？

一是因为在诸多的激励因素中，组织环境的好坏与激励的强弱密切相关，企业文化建设能为员工培养起一个良好的激励环境。美国学者利特温和斯特林格在对一个官僚结构型组织的460名主管人员所作的典型调查中发现，人们的动机的强度受到组织环境的影响，其中组织与权力激励有密切的相互关系，而与成就激励、社交激励则呈相反的相互关系，而在一个具有严格责任制、明确的价值观和行为道德准则的温暖、平等的企业环境中，环境与对人们成就的激励关系极为密切，与权力激励只有一定的关系，而与社交激励没有什么关系，因为在这样的企业中，人们都在竭力为自己的组织工作，在企业组织内能得到公平和温暖的感受，所以不需要过多地从企业外部去寻求满足感。

利特温和斯特林格关于组织环境和激励力量之间存在某种相互关系的理论，可用表1-2概要示意：

表1-2（此处图略）组织环境对激励的关系对权力激励的影响

对社交激励的影响

环境范围

激起 减少 减少

组织机构（具有规章、条例和程序的严格而又刻板的组织）

奖赏（强调积极的奖赏而不是惩罚） 无影响 激起 激起

风险（强调敢冒风险和接受挑战） 减少 激起 减少

温暖（非正式群体的友好气氛） 无影响 无影响 激起

职责（感到自己是主人） 激起 激起 无影响

风险（强调敢冒风险和接受挑战） 减少 激起 减少

无影响 激起 激起

激起 激起 减少

争论（强调听取不同意见，公开问题） 激起 激起 减少

准则（感到含蓄的和明确的目标以及工作准则的重要；强调做好的工作；目标的挑战性）

支持（主管人员及其助手们感到有用的相互支持）

对成就激励的影响

身份（感到自己从属于某一公司并感到自己是一名有用的成员）

一般地说，具有良好企业文化与企业精神的组织集体，企业内的小环境比较和谐，人们都有执著的事业追求和高尚的道德情操，那种彼此之间互不服气，为权力、为奖金、为工资争斗的现象比较少，他们能把对企业的发展与自己的成就密切连在一起。

二是因为企业文化能起到精神激励的能动作用，能发挥其他激励手段所起不到的作用。众所周知，对员工的激励手段是多种多样的，每一种激励方式都能从不同的侧面或方位激发人的积极性、能动性和创造性，发挥人的智力效应。常见的激励方式主要有4个：（1）目标激励。它可以是物质性的目标，如产量、品种、质量、利润等，也可以是精神性的目标，如企业的信誉、形象，员工个人的成就、心理文化上的满足。目标的设置要适当，目标过大过高，脱离本企业实际，会使人感到高不可攀；目标过近过小，会使人们沉溺于眼前的利益，就不可能激发人们去追求更高的目标。只有目标适当，才能够发挥人的积极性。一般地说，能够经过努力而实现的目标效益越大，其激励作用就越大。企业文

组织机构(具有规章、条例和程序的严格而又刻板的组织)

对成就激励的影响

支持（主管人员及其助手们感到有用的相互支持）

准则（感到含蓄的和明确的目标以及工作准则的重要；强调做好的工作；目标的挑战性）

化中内涵的经营宗旨和经营战略目标，一般是属于企业高层次的经营理念，带有较强的精神性、理想性的激励作用。（2）领导行为激励。领导行为的正确与否，对企业员工影响最大，也是企业文化是否形成和企业成败的关键。根据有关研究表明，一个人在报酬引诱及社会压力下的工作表现，仅能发挥各人工作能力的60%，其余的40%则有赖于领导者的激发。（3）竞争激励。在市场经济的环境中，企业之间的竞争以及企业组织内的竞争都是客观存在的现象。通过竞争，能体现社会要求与企业组织目标的统一，并使员工从内心接受组织的目标，激励他们为达到目标而努力。特别是在竞争中的优胜者和英雄模范人物，能成为企业文化建设的一面旗帜，使人们学有方向，赶有目标，发挥榜样激励作用。（4）奖惩激励。奖励是对人们某种良

好行为的肯定与表扬，使人在物质上和心理上得到一种新的满足，并能继续保持和发扬这种好的行为业绩。惩罚是对人们某种不良行为的否定和批评，使人克服这种行为。奖励和惩罚得当，都能发挥人的积极性，并化消极因素为积极因素。但是奖励对企业文化形成的作用，远远胜过惩罚。因为依赖处罚和压力推动员工努力劳动，则员工必然要采取防卫措施，这种不是出于自觉的防御态度，与自动自发的工作意识和行为，两者在工作效率上有很大的差别。企业文化建设应侧重于奖励功能的发挥。奖励的形式多种多样，一般可分为物质奖励、精神奖励，以及这两种奖励的结合。企业文化的激励作用则着重体现在精神奖励上。

美国管理学家道格拉斯、麦克雷戈曾把激励因素分为外附激励和内滋激励两类。前者是来自领导者和高层管理者对一般管理者和生产者的激励；后者是由于员工们自身基于外部刺激而发自内心的激励力量。我们认为，企业文化在实质上是一种内滋激励，它能综合发挥目标激励、领导行为激励、竞争激励、奖惩激励等多种激励手段的作用，从而激发出企业内各部门和所有劳动者的积极性，这种积极性同时也成为企业发展的无穷力量。

(三) 辐射功能

前面所谈的两个功能，都是讲的企业文化对本企业这个微观社会群体的功能，这里要谈的辐射功能，是指它作为社会文化大系统的子系统，对城市或地区这个宏观社会群体的辐射功能。

众所周知，任何一个企业，都是坐落在一个地区，一个城市之中。正如企业有企业文化一样，地区也有地区文化，城市也有城市文化。因此，后者同前者，便成为高低、大小两个文化层次。作为子系统的企业文化对作为大系统的城市或地区社会文化场，便生出一种文化辐射功能。

企业文化是如何向周围社会文化场辐射的呢？简单说，这主要在于企业文化流的作用机制，主要是靠企业文化流来实现的。这种文化流，从其载体上看，大致上可划分为三类。一类是商品让渡文化流。任何一个商品，既是企业员工体力劳动、脑力劳动的结晶，又同时是企业精神、企业文化的体现者和最基本的输出载体。一看到“琴岛—利勃海尔”这种电冰箱，人们就会马上体会到青岛电冰箱厂一丝不苟、精益求精和勇攀新技术高峰的企业精神。另一类是服务提供文化流。这特别表现在商业服务企业里，优质的服务、优良的服务文化，使购物的顾客、乘车的旅客等等不仅得到了服务需求本身的满足，而且还得到一个心情舒畅的“文化满足”。这是一种企业文化通过售货员、售票员等的服务发生的辐射功能。扩大一点说，文艺演出、体育表演等等，也都可以起到文化流作用，具有这种文化辐射功能。这些年来兴起的企业自身，或与新闻出版单位、文艺、体育团体联合举行的征文评奖、文体比赛等现代形式，更是发挥了重大的辐射作用。再一类是媒介传播文化流。企业自办小报、广播等等，或借助于国家、城市的报纸、电视、刊物等等，进行本企业文化的扩散和传播，形成文化流机制。此外，像文化宫、俱乐部、学校、医院等等，因为既是事业性服务单位，又可作为传播媒介、文化载体（包括家

庭、孩子和外面的人来读书、看报、就医等等），所以是介于二、三两类之间的文化流。文化流机制的优劣、流量的大小、辐射功能的强弱，关键看你的产品是否物美价廉、式样新颖、经久耐用；关键看你的服务是否周到、细致、热情、优良；关键看你的传播渠道是否宽阔和畅通。

(四)推动企业管理

企业文化是企业在管理实践的过程中，在寻求企业变革和发展中形成的，企业文化的建设与不断加强企业的科学管理相一致。企业文化是以企业科学管理为基础、更高层次的一种新型管理思想和管理方式。从某种意义上讲，企业文化是企业科学管理的发展和完善，通过这种发展和完善，使得企业的管理更加出色、有效和富于活力。

企业文化使企业管理者突破了以往纯理性的圈子，使其管理活动有着更深刻的思想性、丰富的人情味，具有了时代特色和人文精神。企业文化对企业管理的推动作用大致有 6 个方面：

(1) 推动企业管理的重点转向以人为中心的现代化管理。企业文化以人为中心，以人的意识形态为主体，以多种形式来鼓舞人的感情、平衡人的心理、维系人的忠诚、激发人的智慧、调动人的积极性、挖掘人的内在潜力，使之能够自觉地为企业而奋斗。

企业文化利于企业领导进一步确立员工是企业主人的观念，从而尊重、关心和爱护企业员工，不断改善和提高领导的艺术。另一方面也利于企业员工增强主人翁责任感，积极主动地参与企业的管理，为企业的发展献计献策，充分发挥企业员工的工作积极性、主动性和创造性，从而达到推动企业进一步向前发展的目的。

(2) 企业文化的核心内容是企业精神和企业价值观。企业文化建设通过培育企业精神，使之成为企业内部全体员工的共识，从而来引导和规范员工的群体行为，增强企业内部的凝聚力、亲和力和向心力。

(3) 企业文化强调的是以人为本的管理方式。这一管理思想的存在，有助于企业管理者理顺企业内部人与物的关系，建立起注重企业员工心理需要、价值地位及企业用户、顾客的价值取向，改变过分注重硬件管理的误区，建立“软硬结合”，以“软”管理、“软”约束为核心的企业管理结构和管理模式。不断调动企业员工的工作积极性，使企业全体员工各司其职，各尽其能，充分发挥员工自身的潜能和积极性。从而实现企业管理功能的整体优化，充分挖掘企业的内部潜能。

(4) 企业文化是独特的，企业文化建设有助于培育企业的个性。企业文化的重要特征之一，就是企业具有鲜明、独特的个性。通过企业文化建设，企业树立了良好的企业形象，并以优质的产品占领市场，不断开拓，在市场竞争中立于不败之地。

(5) 企业文化在企业的生产、经营、管理过程中体现出了企业的宏观管理和员工的微观自我管理、自我约束控制的结合，这种结合有利于企业实现自己的经营战略，并由此产生一种新型的文化管理模式，把企业的经营战略与文化建设有机地结合起来，把企业管理中的软件和硬件结合起来。

(6) 通过企业文化建设，企业调整了管理组织，改革了管理制度，培育了管理人才，形成了良好的企业人文环境。

(五) 企业文化的约束功能

企业文化不是一般的企业规章制度，它没有固定的条文来进行约束。但是，企业文化是一种约定俗成的东西，是一个企业内部上下员工必须共同遵守的一种行为规范和思想道德准绳。企业的厂规、厂纪、厂风、厂貌都会对员工产生潜移默化的影响，使员工自觉地按照这些要求来规范自己的行为。

在企业文化建设过程中，还有着微妙的文化渗透和企业精神的感染激励，在员工中间形成一种具有约束力的倾向，从而规范了企业员工的群体行为。当企业内部少数人的行为变为大多数人的自觉行为以后，就会在员工中间形成一种相当稳定的、无形的精神力量，从而促使良好的企业风气的形成，对于工厂的各级员工都是一种无形的约束。

当企业中个别员工的思想、行为与这种企业中约定俗成的东西不协调或不一致时，这种氛围的感染便会对他造成一种压力，使他不得不与大多数人趋同，进而调整自己的思想行为，以达到与企业整体环境的协调一致。

(六) 企业文化的规范或控制功能

企业文化是一种不成文的软约束。企业实行自我控制，主要是使企业能在发展过程中按照规范的要求，达到一种稳定、健康的发展。企业及其成员在企业文化的规范下，其价值观念、思想认识、思维过程、心理情感和伦理道德、行为方式等都会受到影响和规范。

企业文化建设，通过微妙的文化渗透和企业精神的激励、感染，会形成一种约束倾向，在员工中形成一种无形的准则，从而规范群体行为。当这种约束由少数人的自觉性变为多数人的自觉性之后，就会成为一种稳定的无形的精神力量，自然而然地促成企业中的良好风气。个别思想行为与这种整体价值取向不协调的人，在这种氛围的感染和压力下，将会经过自我协调后，与整体变得协调一致。

当新的成员进入这一整体时，其原有的思想行为与现在整体的不和谐性日渐出现。企业新员工从进入企业的第一天起，就需接受企业文化的教育，逐渐放弃那些与现在企业不协调的思

想观念、行为方式等，逐渐接受并养成本企业的企业文化意识。企业要强化对新成员的控制，使其意识到企业文化层面对其的控制，实际上是企业员工实行自我控制的一种无形约束，是一种有效的管理方式。可以通过企业规章制度和管理要素，对成员的思想行为进行约束，也可以通过企业全体员工的共有价值观念来进行自我控制。

(七)企业文化具有调适功能

人们的生活，处处是文化。如果说，作为一个员工，发生在其上班的时间、空间里的文化活动、文化现象叫做“事业文化”的话，那么，在8小时之外的各种文化活动，文化现象，则可叫做“业余文化”。由此也可说，人们的文化生活分为“事业文化”和“业余文化”两部分，而企业文化的发展，不仅有效地调控着事业文化生活，而且有效地调适着业余文化生活，这是越来越明显的基本事实。

随着市场经济的不断深入发展，随着体制改革的不断深化，人们日益注意精神生活的改善，逐渐改变旧的消费观念，将吃穿玩乐融为一体，业余文化生活、文化娱乐的价值日益显现出来。作为企业文化一部分的业余文化活动，不仅作为紧张工作之余的体力、脑力恢复性的调适，而且进一步作为人们娱乐、享受、愉悦身心的调适。戏剧、摄影、美术、书法、雕刻、音乐、舞蹈、朗诵、演讲、棋类、集邮、缝纫、养花、钓鱼、跳舞、旅游、滑冰等等，都是一些具体形式。

这些在传统观念中并不怎么重要的消遣娱乐活动，通过身体放松、竞技、欣赏艺术、科学和大自然，为丰富生活提供了可能性。消遣为人们提供了激发基本才能的变化条件（意志、知识、责任感和制造能力的自由发展）。

企业文化的调适功能，具体来说，有如下几个更细小的形式。

1. 能量补偿调适

市场经济的发展，特别是第三次世界范围的新技术革命带来的经济社会现代化发展，使企业员工的劳动节奏、协作关系和生活观念发生了一系列的变化。快节奏、高效益、重信息、讲信誉已成为当今企业之时代风尚。在这种背景下，各种企业文化活动，在人们娱乐、消遣中，使人们已消耗掉的能量得到补偿，以至迅速增加。

2. 丰富精神调适

改革开放以来，员工们的消费方式发生了变化，人们不断地改善物质生活，同时也不断地使精神生活更丰富多彩。人们要求融吃穿玩乐于一体。需要通过身体和思想的放松，开展竞技，

欣赏艺术和大自然，以平衡和满足生活需要的天平。于是，人们在文化设施日益增多、文化活动内容日益增多、文化活动内容日益新颖的企业文化中得到调适。

3. 自由发展调适

不论是养花、钓鱼，还是欣赏音乐、美术，或是阅览书报等，都不单单是消遣，不单是说说笑笑。正如联合国《消遣宪章》中说的，消遣为人们提供了激发基本才能的变化条件，这即是“意志、知识、责任感和创造能力的自由发展”。

4. 愉悦身心调适

进入日本的工厂，犹如进入花园一般，它给人以清新、愉悦之感。厂内宽阔的林荫大道，两旁有一个个小花坛和养鱼池。它们用地紧张，但每个工厂的绿化面积都占厂区的10%~20%。工厂有专门的绿化队伍，班组有兼顾环境美化员，发动全体员工人人种树。不少厂子在其一角还有高尔夫球练习场，使工厂更具生活气息。优美恬静的厂区环境使人从中受到文化的熏陶，艺术的享受，身心得到愉悦和调适。

(八) 推动企业生产

现代社会中，企业对于整个社会的进步和发展起着巨大的推动作用。著名管理学家德鲁克曾经说过：“1900年以来，公司改变了世界经济。”在现代社会化大生产条件下，企业作为独立的经济实体而存在，企业生产经营中的一切活动，都是为了推动企业的发展进步，客观上推进了全社会经济的发展和进步

在企业内部开展企业文化建设，目的就是通过文化教育来提高企业员工的整体素质，在企业内部形成一系列广大员工所认可和接受的意识、观念、道德标准、行为规范等。从而在员工中形成与企业同甘共苦的整体意识，开发员工的智力因素，调动广大员工的工作积极性、主动性和创造性，以增强企业的凝聚力，提高企业的生产管理水平，不断更新企业产品，实现企业进步，进而增强企业的实力，促进企业的发展。

另外，企业进行企业文化建设，可以使企业在进行产品生产的同时，不断完善售前售后服务，建立起完善的生产服务体系，从而在提高企业生产水平的同时，促进企业发展的良性循环，推动企业经济效益的提高。

作为从事商品生产经营的独立经济实体，企业要发展，最根本的一条途径就是提高企业的劳动生产率。只有企业的生产效率提高了，企业才有生存和发展的动力，才有可能发展，企业效益才会得到提高。一个不关心生产效率的提高、不致力于提高本单位劳动生产率的企业，只能在激烈的市场竞争面前败下阵来。

在市场竞争面前,没有任何一个企业是可以依赖特权和优待来维持生存的。企业生存发展,主要依靠的是内力,外界的力量可以在一定程度上推动或阻碍,却不能够起到关键的、具有决定性的作用。只有企业内力不断增强,才能使企业有旺盛的生命力。植物可以在温室里生存得很好,但企业脱离了市场竞争的正常环境,则不可能常盛不衰。

企业发展的原动力是企业劳动生产率的提高,那么什么又是促使企业劳动生产率提高的根本因素呢?当然是劳动者。企业发展的真正动力源泉不是物质技术装备的优良,也不是生产工艺水平的提高,而是企业生产经营主体——企业员工的生产积极性、主动性和创造性。只有企业中的每一个分子动起来了,企业才能具有自我改造、积累、完善和发展的能力。

近年来,哈维·莱宾斯坦提出了一个“X 效率理论”,认为企业只是经济中的一个“分子状单位”,企业的员工是经济生活中的“原子状单位”,企业是一个“集合体”,其中每个成员的行为都会对整个“集合体”的行为产生影响。“X 效率理论”从深层次上分析了企业成员的效率同企业效率之间的关系,指出了企业成员生产效率的高低会直接影响到企业整体效率的高下。

哈维·莱宾斯坦认为,企业的投入与产出之间不存在着单一的关系。企业的低效率产生于企业成员工作努力程度的低下、员工工作中惰性因素的作用、企业员工缺乏劳动生产积极性、企业成员彼此之间的不适应和摩擦,以及企业成员个人目标与企业整体目标间的不协调等非经济因素的原因。这些非经济因素往往对企业的效率有着不容忽视的影响。

一个企业的生产资料状况、劳动者平均使用生产资料数量的多少,基本上可以反映这个企业的技术水平。但是,在一定生产技术水平条件下,决定企业效率高下的不是物的因素,而是人在企业生产中所发挥的作用。

在人的因素中,劳动者的工作时间、劳动者个人所达到的文化技术等级、每个劳动者岗位责任的明确程度、不同劳动或不同工作岗位之间工作的联系状况等基本上是已知要素,但也有惰性因素对劳动者积极性和创造性的阻碍、企业成员个人目标与企业目标间的不和谐程度等未知因素。我们不能因为这些因素是未知的而忽视它,因为这些已知因素和未知因素会共同作用,对企业效率产生影响。

威廉·大内、帕斯卡尔、阿索斯、迪尔、肯尼迪、彼得斯、魏得曼、蒂奇、萨西、基尔曼、威尔金斯等人都认为企业文化是决定企业生产效率的主要原因。因为企业中人的因素决定着劳动生产率,企业文化建设提高劳动者的整体素质、调动企业成员的工作积极性、激发其工作主动性和创造性,也就是说在提高企业的劳动生产率。

企业文化建设注重对人的培养,协调企业成员个人目标、日常信念同企业目标、企业信念间的关系,使二者能得以并存。企业文化的整合功能使企业成员能够在不断调整自己子目标的过程

中，调整自己子目标的顺序等，以使自己的某些子目标与企业整体目标由不协调到逐渐协调，由疏远而趋于接近，以最后达到共通和融合。通过企业文化建设，企业成员的目标与企业目标达到了协调，企业成员的工作动力迎刃而解，工作努力程度得以提高，工作积极性得以调动，新的科研成果、技术革新可以尽快推广，以及企业管理工作者管理水平、方法的不断提高，企业上下可以同心协力，尽可能地消除了工作中惰性因素的影响，工人们积极主动地从事于生产经营工作，劳动生产率不断提高，企业效率随之提高，企业生产得以推动和发展。

第二章 企业文化战略的运用

企业文化战略正如企业文化一样，对我们许多人是陌生的。企业文化的理论与实践，企业文化作为战略，是现代企业管理的大趋势，是本章的研究重点。我们在此就企业文化的理论要点以及战略作一介绍，供企业领导人在制定和选择企业战略时略作借鉴。

一、企业文化战略的概念

企业管理作为一个系统，从管理性能上看，可以划分为“软”与“硬”两个子系统；若从管理战略上看，可以划分为“软战略”与“硬战略”，它们同样构成企业战略的两个子系统。企业家应从企业发展战略的高度，对于“软战略”与“硬战略”给以应有的重视，不可厚此薄彼，或顾此失彼，它们作为企业战略的组成部分，都是不可缺少的。企业家对“软战略”的选择，反映出企业家的战略意识，同时也反映了企业家的经营水平，反映企业家的理论素质的高低。美国 R. 帕斯卡尔和 A. 阿索斯两位教授在《日本管理艺术》一书中，以 7 个“S”因素（S 为 7 个因素英文词语的开头的字母）分析对比了日本与美国企业管理上的主要差别，认为美国企业仅仅重视 3 个硬性“S”，即：战略、结构、制度；而日本企业对 7 个 S 都重视，尤其特别重视 4 个软性“S”，即：人员、技能、作用和最高目标。

可见，企业文化是现代经营管理发展的一个结果，是企业战略的新的选择。企业文化战略就是建立共同价值观，用精神激励的办法调动企业成员的积极性，规范企业成员的行为，并自觉遵守，形成一种作风和精神，从而获得企业长远发展的精神动力。

二、企业文化战略及其地位和作用

20 世纪 70 年代末 80 年代初，经济大国的美国经济发展日趋减慢，而弹丸之地的日本，经济得到了迅猛发展。在美国和日本的经济竞争中，美国的发展步伐始终慢于日本。可以说，在经济实力、技术设备、人员素质和管理水平的诸多方面，日本都没有美国有优势。二战后的日本一没有资源原料，二没有资金设备，几乎完全依靠于美国的扶植，日本的企业管理师完全从于美国。但几十年之后，“徒弟”的发展超过了“师傅”，日本的经济增长对美国的霸主地位造成了威胁，美国受到前所未有的挑战。

美国不甘于失去世界经济霸主的宝座，于是，大量的美国专家、学者、企业家纷纷致力于日本企业制胜秘密的研究和探索工作。经过详尽的考察之后，他们发现，美国和日本的管理中有 95% 是相同的，不同的只有 5%，但导致日本经济腾飞的只是这 5%——日本独特的企业文化，是日本传统的企业文化与西方经营管理理论结合的产物。从此以后，美国学者和企业家开始从事于企业文化的探索研究，并着手于重塑美国特色的企业文化。

企业文化作为一种融合了管理学、哲学、社会学、心理学、公共关系学、经济学、文化人类学等多学科精华的新兴管理理论，其研究工作兴起于 20 世纪 70 年代末 80 年代初的美国，迄今为止，还不足 20 年。大体来说，以美国为代表的企业文化研究可以分为 4 个阶段：（1）企业的文化差别研究（以帕斯卡的《日本企业管理的艺术》为代表）。（2）企业的文化类型研究（以威廉·大内的 Z 理论为代表）。（3）企业的文化结构功能分析（以帕斯卡和阿索斯的“7S”理论为代表）。（4）企业的全面综合文化研究（以迪尔肯·尼迪的《追求卓越》为代表）。

美国人决心以重塑企业文化来振兴美国经济，改变同日本经济竞争的被动局面，重新建立起世界超级大国的权威。日本人也不甘示弱，积极从事于企业文化研究，努力使本国的企业文化理论与实践都取得成效。

应该看到日本的管理师从于美国，却没有完全照搬美国而是在吸取西方先进管理经验的基础上，把它改造成为适合日本国情的、具有民族特色的管理模式，并且获得了日本民族文化的认同和支持。美国人就是在总结日本企业管理实践经验的基础上，概括日本企业文化的精华，以进一步使企业文化的研究理论化、系统化，美国人对日本企业文化的研究，一方面激起了日本人的民族自尊心，另一方面也激发了日本学者对本国企业文化实践进行研究和理论探讨的热情。

与此同时，日本的企业家如松下幸之助、上野一郎、本田宗一郎等都对自己的管理经验重新进行了系统整理，对自己公司的企业文化实践进行了提炼和概括，提出了许多著名的管理理论，极大地推动了日本的企业文化实践工作，也支持和丰富了日本学术界的理论研究工作。

企业界企业文化的实践，从相当程度上对其原有的企业文化进行了一番扬弃和检验，并建立起了更适合于企业特色的新的企业文化。

此外，不只是美国和日本，欧美许多经济发达国家也积极进行了企业文化理论的研究和企业文化实践，创造出了适合本国本公司的独特文化。

可见，企业文化战略作为软战略是企业战略的重要组成部分，企业文化战略的这种重要地位不是所有企业领导人都认识清楚的，但随着实践的发展和理论学习，对企业文化战略地位的理解会逐渐加深。

一般认为，企业文化战略的作用有如下几点：

(一)增强企业凝聚力

企业文化是在企业长期经营活动中逐渐形成的，有着共同的价值观、共同理想，并有共同行为准则、共同价值取向的一种微观文化体系。因此，它使企业形成了一种利益共同体。员工群众在日常经营活动中很自然地用共同行为准则约束自己的行为，并以此调节人与人之间的关系。企业文化能使工人自我约束、自觉遵守，强调自主行为，变被动为主动，变外力推动为内力推动。它能排除人为的一些阻碍企业发展的摩擦，建立融洽的人际关系。人们在为共同的目标彼此尊重、相互学习。这种凝聚力的产生，使得企业上下团结一致，努力为实现企业的目标而奋斗。

(二)调动员工的积极性和首创精神

因为有共同的价值观和价值取向，企业努力创造一切可能的条件，充分发挥员工的主人翁意识，发挥员工的首创精神。国外的一些企业在建设企业文化的活动中有许多形式，诸如：发明创造小组、文体活动社团、合理化建议小组等多种多样的形式，为员工发挥自己的聪明才智创造必不可少的条件。这些活动的宗旨在于努力创造一个环境，使企业员工充分实现自身价值，尽可能做到心情舒畅。一方面调动其积极性，一方面也缓解了劳资关系。

(三)树立良好的企业形象，增强企业在竞争中的地位

企业是社会的经济细胞，企业的社会责任就是在自己的经营活动中，依照法律，按科学规律生产和管理好企业，为社会提供更多更好的产品和服务。企业在自己的实践中形成的企业文化不仅可起到凝聚全体员工的作用，同时在自己与社会的联系中逐步树立企业的良好形象，使自己的企业在社会上建立高度的信任感和崇高的信誉。

(四)为实现企业的目标而奋斗

因为有着共同的价值观，因此能团结企业员工为企业的最高目标去奋斗、去拼搏。

三、企业文化战略的特点

根据企业文化战略的概念，我们可以看出企业文化战略具有以下特点：

(一)柔中带刚性

相对于企业的设备和产品等具有刚性的特点，企业文化却具有柔中带刚性的特点。所谓刚性，是指企业的生产资料和劳动产品等不因外力作用而改变其形态的属性。人们称它们为“硬

件”。企业文化战略是一种精神上的东西，它是企业在长期经营活动中逐步形成的人们的共同价值观，企业成员行为的准则，企业员工从长期经营活动中形成了自觉遵守的行为规则，对每个成员都能做到自我约束。这种共同的行为准则长期以来与每个成员个人的行为逐渐合拍起来，逐步形成企业的作风和精神，这种共同价值观和共同的行为准则，虽然不具有像“硬件”那样的“不可缩性”，但却有自己柔中带刚的特点。它的柔中带刚性只是形式上的，它具有一种无形的力量，使人们内心感到有一种紧迫感、柔性压力感。尤其是在企业文化初创阶段，企业文化战略更具有强制性和自觉性的两重性，柔性与刚性的两重性。企业管理必须把对物的“刚性管理”和对人的“柔性管理”结合起来。

(二)循序渐进性

企业文化的创立和发展是一个过程，是经过多年的培育而逐渐形成起来的，不是一蹴而就的一日之功。

(三)潜移默化性

企业文化一旦形成，便会在日常的经营活动中通过各种形式无声无息地渗透到员工的思想中去，逐步形成企业的共同价值观。企业文化会在漫长的发展进程中，不断激励广大企业员工，像无声的命令，潜移默化地促使员工朝同一目标不断前进。

(四)一脉相传性

一脉相传性也可叫继承性，好的企业文化一旦产生，便会世代相传，特别是企业创始人的价值观、创业精神极大地影响着企业文化。企业创始人所创立的企业文化会绵延发展，并在实践中不断丰富其内容。日本松下幸之助所创立的松下电器公司独具特色的企业文化，不断激励企业员工的意志，不断创造出新成绩，也不会因松下故世而中断。

四、企业文化战略的运用

(一)确定企业文化战略的目标

“企业的战略应服从于企业的目标。”因此，作为企业软战略的企业文化，其战略目标是：

- (1) 创造一个能充分发挥企业员工积极性、创造性以及和谐的企业文化氛围
- (2) 培育工人的“参与”意识。

(二)运用企业文化战略的措施

当我们弄清了企业文化战略的地位、作用以及它的意义之后，很自然地要懂得在企业实际工作中如何有意识地建设企业文化；企业管理中有哪些可以继承和发扬的传统；在新时期应当如何创造一些新的形式，如何以灵魂赋予这些形式。我们从以下方面分析所采取的措施：

（1）正确对待企业管理中的优秀遗产，继承发扬企业民主管理的传统。

（2）充分发挥行之有效的群众性组织的作用。为了建设企业文化，充分发挥企业文化的精神激励作用，必须采用一些具体形式加以保证。企业领导者要在实际工作中善于调动员工的主动性和创造精神。不要与员工产生对立情绪，认为员工参加民主管理是碍手碍脚。不管在顺境还是逆境，都要一贯依靠群众。

（3）赋予各种活动以灵魂。企业举办各种形式的活动以及各种仪式，要明确这些活动在建设企业文化中的作用，即目的性要强，不搞形式主义。一个好的企业文化活动形式的特点是自然而不生硬，使人感到这些形式不是生搬硬套，而是自己生活的一部分，自然而质朴。我国许多企业在建设企业文化方面还处在模仿阶段，形式比较单调，还没有很好地发扬我们自己的好传统、好形式，还没有充分表现出自己的特色。另外，过分注意形式，注意内容不够。但是也有不少企业在建设具有本企业特点的各种活动中找到好形式、好做法。比如，同样是给员工送生日蛋糕，就很有学问，什么时候送、由谁去送等都有很好的安排，因此效果也就比一般企业好。建设企业文化，举办各种形式的活动和仪式，要特别注意以灵魂赋予这些形式，即指导思想。要特别明确举办这些活动和仪式的目的性和意义，不要流于形式，要明确内容决定形式。指导思想明确，就是说，举办各种活动和仪式，要紧密地与企业价值观、培养精神紧紧联系起来。但是，这种思想和价值观的“灌输”不是生硬的，要自然而然，没有斧雕的痕迹，正像好的广告是含蓄的一样。

总而言之，企业家应该十分重视企业文化的战略作用，把企业文化战略放在经营战略十分重要的地位予以重视。一些有条件的大中型企业可以设置企业文化的专门机构，例如：前文讲到的广州白云山制药总厂就设立企业文化研究室，它为指导企业领导如何建设企业文化起着十分有用的智囊作用，在调查研究、制定规划和具体工作上也起着指导服务作用。相信一些好的企业文化形式将会不断产生，以服务于企业文化的建设。

案例：惠普公司的企业文化

在美国，惠普公司是一个比较好的例证。

1939年，在加利福尼亚州帕罗奥托城的一个车库中，美国斯坦福大学的比尔·惠利特与戴夫·帕卡德决定开创自己的事业，由他们两人的姓联合命名的惠普公司，初期生产的产品是比同类产品价格低、性能好的声波振荡器。惠普公司在长达半个多世纪的经营中，雄厚强大的企业文化系统在促进企业业绩增长方面起到了关键作用。

公司创立之初，公司的创立者们就明确了其经营宗旨：瞄准科学技术与工程技术市场，生产出高品质的创新性电子仪器。在这一经营宗旨上，惠利特与帕卡德建立起了共同的价值观和经营理论。由于他们聘用与选拔员工也按这一价值观标准来进行，并对公司员工大力灌输这一思想，从而使这一价值观成为惠普公司的核心价值观。惠普公司的核心价值观就是：企业发展资金以自筹为主，提倡改革与创新，强调集体协作精神。在这一核心价值观的基础上，公司逐渐形成了具有自己鲜明特色的企业文化。这种被称为“惠普模式”的企业文化是一种更加注重顾客、股东、公司员工的利益要求，重视领导才能及其他各种惠普激发创造因素的文化系统。

在这一文化系统中，惠普模式注重以真诚、公正的态度服务于公司的每一位权力人；提倡人人尊重与人人平等，注重对员工业绩的肯定，对员工表示出信任和尊敬；倡导顾客服务导向的经营观，以向顾客提供优质且技术含量高的产品为宗旨，有效解决顾客的实际困难；极力为公司股东服务，以追求利润最大化为目的，承诺不搞无利可图的业务，并逐渐形成了一套企业员工默认的准则，如家庭观准则、为人处世简朴准则等。

在经营管理策略上，实行“走动式管理”和“目标管理”相结合的方式，从而形成了植根于公司企业文化之上的独特经营管理方式：提倡管理者“下基层走动”，随时了解一线情况，增进与员工交流与沟通；普遍采取目标管理形式，在实际工作中，提倡自我管理、自我控制与成果管理，提倡温和变革，不轻易解雇员工，也不盲目扩张规模；坚持宽松自由的办公环境，努力培育公开、透明、民主的工作风格。

惠普的企业文化及其在此之上所采用的经营管理方式极大地刺激了公司的发展，有力促进了公司经营业绩的增长。公司在二十世纪五六十年代的纯收入就增加了 107 倍，仅从 1957 年到 1967 年，公司的股票市场价格就增加了 5.6 倍。投资回报率高达 15%。进入 20 世纪 90 年代，惠普公司重点发展计算机产品，时至今日，它已成为全球最大的电脑打印机制造商。

事实上，惠普公司的核心价值观一直被视为公司成功哲学的精髓，这种以创新精神与团队精神为价值取向的经营理念，对公司多年经营过程中保持较强的市场竞争力发挥了相当重要的作用，同时，融于每位员工思想之中的为顾客服务的价值现也大大提高了惠普公司对市场经营环境的适应程度。

同时，惠普的文化体系并不是一个僵化的体系，而是一个能适应变化，作出反应的开放的、动态的体系。惠普的决策者们认为，他们有必要将惠普企业文化中那些核心成分，那些较为稳定的成分与另一些不重要的、容易变化的成分加以区分。从公司发展的全部过程来看，多年来，公司中基本的核心价值观是基本稳定的，植根于核心价值观基础之上的经营理念变化并不很大。变化最大、最明显的是具体的经营策略和某些经营方式。这些变化虽不是随意的、轻而易举的。但却是必须的。

值得注意的是，惠普公司这种开放而动态的文化体系以及其拥有的随机制宜的机制与公司相对稳定的核心价值观并不矛盾，相反，核心价值观还是这种体系与机制赖以生存和发挥作用的保证与基石。惠普的高层经理们普遍认为，为保持与市场环境相适应而所作的变革产生的根本原因，正是公司企业文化的核心价值。“这种价值观念、行为方式的内核促使人们重视公司构成的主要要素成分，关注引起改革的那些新观点和领导才能”。当各个构成企业的要素发生变化时，核心价值观所倡导的尊重领导才能和创新思想就会作出反应，这是一种内在的、自愿的反应，这一反应要求企业改进经营策略或经营方式，以使企业与外部环境保持协调一致。

在这种“更高更好”的企业文化推动下，惠普公司在 20 世纪 90 年代又得到了空前发展。1992 年年收入达 16 亿美元，1993 年为 20 亿美元，1994 年达到 25 亿美元，1995 年后，收入增长进一步加快，年收入从 31 亿美元迅速增长到 1997 年的 428 亿美元。惠普公司的发展历程与骄人业绩从实践上证明：强有力的企业文化是企业取得成功的新的“金科玉律”。

在惠普公司案例的分析中，我们发现这样一个问题，那就是惠普公司的企业文化系统何以能在长达半个多世纪的公司经营中持续地发挥着，促进公司业绩增长的作用，而同样具有雄厚企业文化力量的许多其他著名公司，如花旗银行、通用汽车公司、J·C·彭尼公司等，其企业文化系统却没能持续有利地促进公司的业绩增长呢？约翰·科特认为：“惠普公司成功的根本原因在于建立了一整套强有力且策略适应的文化体系。这一体系使得公司长期经营业绩一直保持良好的，它的短期经营业绩虽有波折，但也令人较为乐观。”可见，要使企业业绩持续增长，建立这样一种文化体系是必须的，即在这一体系中核心价值观必须是先进而有效的，这一体系应是一个开放而动态的体系，拥有能根据市场环境变化而适时调整的机制。这也许是惠普案例给我们的最大启示。

第三章 企业文化的构建

一、建设企业文化的基本原则

当我们进行文化分析时，是将文化作为一个静态物来对待的。事实上，企业文化永远处在动态之中，它不断结合企业的生产经营、组织管理的实践进行完善。企业文化问题与不同国家制度、不同民族特点、不同经济环境、不同具体条件等都有非常紧密的联系，而且还存在各个企业的具体起点不同、发展的历史不同、传统文化不同、人员结构不同等情况。一个企业创立新型的、充满活力的企业文化，是对计划经济体制下陈旧、惰性的企业文化的否定。这种否定最终还是要站在具体的某个企业的立场上进行。创立企业文化的具体原则，是企业坚持自己的个性特色，在未来的经济竞争中，具有鲜明的个性化的企业文化，所以，每个企业在创立企业文化时，不可忽视具体原则。

（一）确定企业价值观

确定企业特有的价值观，创立企业文化体系并用以指导企业运行、规范企业行为。

企业价值观是在以企业为主体的价值观念，是一种企业人格化的产物。主要是指企业精神和部分意义上的企业哲学。企业的价值观决定了企业的基本特征。在一个企业的不同文化方面，往往存在着一种被人们最重视的根本性的文化方面，它影响着其他文化方面的形成和发展，只有围绕着这种文化方面，其他文化才有存在的价值。它被人们称之为本位文化。本位文化决定了企业的个性。它对企业的发展最为关键。企业文化的本位文化的实质是企业的文化价值观。

企业文化要求人们确认、继承和重塑企业的价值观，并将确认的价值观传递给企业全体成员。企业的价值观是在全体企业人具体价值观的基础上形成的，它是在对具体价值观进行综合分析后，塑造的企业共同的价值观。一旦企业的价值观形成，它又将否定企业人的具体价值观，要求企业人放弃个人所信奉的价值观，而遵循共同价值观。企业价值观从诞生那天起，就是以自身的约束力和影响力来反对在其之下的小团队、个人的亚价值观。亚价值观的存在是对企业共同价值观的挑战，它们阻碍价值观的作用。

企业的价值观是企业的主导信念。日常信念围绕主导信念可以派生许多，但主导信念是惟一的、排它的。

(二)重视企业人的培育

重视企业人的培育，就是创立以企业人为主角的企业文化。

任何文化都离不开人，人既是文化的创造者，又是文化的享受者。在创立企业文化时，重视人的因素已经成为成功的企业文化获益者的共识。

一位美国“钢铁大王”不无自豪地说：“即使我失去工厂，失去金钱，哪怕失去一切，但只要保留我的人，十年后，我仍是钢铁大王。”

安纳罗格公司有句名言：“你可以用钱买到机器，但你不能用钱买到有知识的人，因此，对待人的基本态度是我们文化的灵魂。”

在坦德公司，人人知晓的信念是“坦德公司的成员、创造性的行动和乐趣是其最重要的资源”，“它（指公司哲学）使坦德将人与计算机合二为一”。

企业文化作为一种新型的企业管理模式，之所以区别于过去的模式，是因为它以全新的角度重新认识了人的因素。如果忽视这一点，就恰恰是丢掉了企业文化中最精髓的部分。

人的因素对企业文化的整体形成至关重要，它直接影响到诸如企业精神的特质、企业文化层次的高低以及这种企业文化能否保证在激烈的竞争中立于不败之地等等。尊重人、关心人、理解人、爱护人是创立企业文化的核心。

在一个重视人的企业里，企业将从员工的身上获得同样的情感回赠。坦德公司的员工这样看待坦德公司：

“我不希望世界上有任何东西将危害到坦德的生存。我感到对我原来所在的公司早已人去茶凉，但我对坦德公司的感情却截然不同。”

“我总想花更多的时间去工作。这里有真正的忠诚，我们都在这个忠诚气氛中共同工作，在工作过程中共同奋力前进。我不是工作狂，但这儿是我喜欢的地方。”

“我的目标就是对公司目标的执著追随，它是我与公司所共有的。我认为人人都是这样想的。我们都希望看到它万事顺遂。”

只有在个人的价值得到充分肯定、个人的主观因素能得以充分施展的企业，人才会认识到，他选择这项工作，无疑于是在选择一条人生的道路，是在接受一种生活方式。

(三) 继承企业优秀的文化传统

各个不同的企业都有自己的文化传统。在创立企业文化的过程中，我们不能忽视原有的文化传统，不能忽视原有文化的存在。事实告诉我们，对原有文化持虚无态度的企业，根本不可能以博大的胸襟创立新的企业文化。

各企业的文化传统是历史的积淀，它们的存在有一定的合理性，如有的企业有维护民族尊严、自强不息的传统；有的企业有提倡主人翁意识、提合理化建议的传统；有的企业有艰苦创业、勤俭办厂的传统；有的企业有发动群众小改、小革的传统；有的企业有树劳模、评标兵的传统；有的企业有干部参加劳动、同群众打成一片的传统等等。这些优良的传统是我们创立企业文化时需要发扬的因素。对文化传统的继承要建立在新的基础之上，应根据时代的变化，赋予新的文化内涵。

原有文化的改造，由于涉及到不同的文化层次，各个文化方面的影响又根深蒂固，会有很大的阻力。文化不仅是一种主观意识上的东西，更主要的是人们在文化意识支配下的文化行为。文化的主观确立，或许可以通过灌输，在短时间内做到，而企业人的文化行为，无论如何都需要长时间的潜移默化。因此，原有文化的改造、新企业文化的创立是一项长期的工作，是一场持久战。

我们承认,对原有文化的清理是一项长期艰苦的工作,它需要有正视自我否定痛苦的勇气,需要有辨别是非的能力,需要有承受挫折和失败的心理准备

(四)重视企业民主建设

企业文化是建立在民主的价值观与信念之上的。人们完全有理由相信“一言堂”的土壤里培育不了真正的、健康的企业文化。

企业民主是企业人全体参与创立企业文化的条件。只有在民主的氛围中,企业人才可能感觉到自己被尊重、被理解、被关心、被爱护,才可能调动企业人参与创立企业文化的主动性和创造性。企业民主影响企业文化改造和创立的各个方面,企业民主程度的高低直接影响企业文化的发展层次。企业民主对企业文化的影响是通过企业中人的因素来完成的,因此,离开民主,企业文化永远也变成不了企业人的文化行为。企业文化只能是毫无约束力的文化条文。

没有企业民主,企业文化只可能存在于企业的领导层中,因为在这一企业阶层可能存在着民主。这样,企业文化蜕变成了企业阶层文化。如果在这一阶层仍无民主可言,那么企业文化就变成了可怜的个人文化信念。

民主不是一句空洞的口号,而是一种客观的存在。任何一个企业都有权决定本企业民主的表现方式和民主化程度。

(五)重视对企业人的精神激励

美国学者在《成功之路》一书中这样指出:“企业仅仅着眼于财务指标、销售额、收入利益的股票收益率等,只能激起企业中最高层的几个人、几十个人的积极性,很难唤起基层成千上万的生产、销售和服务人员的热情。”这段话反映出物质分配的不均匀,同时,企业本身能用于物质刺激的份额是有限的。我们可以进行这样一个假设:一个企业将所有新创造的财富都用于鼓励企业人员的积极性,所有的人都得到应有的奖励。事实的结果并不会满足于我们的幻想,因为人的欲望难以用物质的形态得到完全满足,正所谓“欲壑难填”。企业文化的根本立足点,在于对企业全体成员精神的激励,使企业成员的精神力量在激励下转化为物质力量,转化为现实的生产力。因此,企业文化建设中所提出的企业目标、企业宗旨、企业价值标准、企业道德等,应能被企业人所理解、接受并执行,以达到鼓舞群体的作用。

每一个人都有精神的需求,这种需求不仅仅表现在对物质的欲望上,还包括个人价值的实现,被人尊重、重视的程度,荣誉感等等,精神激励就是为了满足企业人的精神需求,充分激发出企业人潜在的创造力。当然,强调精神激励,并不是对物质刺激这一手段的全盘否定。

二、企业文化创立的程序与途径

（一）创立企业文化的程序

一般说来，创立企业文化需要经过一定的程序，才可能逐步实现。综合考察企业文化创立的过程，一般分为六个阶段：调查分析阶段、总体规划阶段、论证试验阶段、传播执行阶段、评估调整阶段、巩固发展阶段。

这六个阶段不是截然分开的，它们之间存在着前后继承的关系，前一阶段是后一阶段的前提，后一阶段是前一阶段的文化发展的继续。每一阶段的工作并不独立存在，它可能与其他阶段的工作交叉进行，在空间上并存。同时，在这些阶段都存在着信息反馈，根据反馈信息，不断地修正自己，使整个文化创立工作处在良性循环之中。

1. 调查分析阶段

企业文化的调查研究同其他社会调查不同，它是以企业发展、企业生产经营为中心，对企业文化因素进行考察，为创立企业文化提供参考信息。

（1）企业文化发展史的调查分析。每个企业都有自己的企业文化发展史，区别在于文化的个性和特色。企业在创立企业文化时，实质上都在自觉与不自觉地受到过去已有的企业文化的影响，新文化是在旧文化的基础上发展起来的。因此，创立企业文化需要总结过去，继往开来。

（2）企业文化发展的内在机制的调查分析。企业文化生成与发展的核心机制是内在的对企业活动信息进行加工的机制。它的现实形态表现为企业的经营活动机制。这是创立企业文化调查分析的中心环节。

（3）企业价值观的调查分析。企业价值观是企业文化的中心环节，是核心。对现在企业价值观的调查分析，是确定新价值观的基础。价值观文化是企业文化中最难确定的部分，其稳定性最大、影响力最大。因此确定企业价值观是企业文化建设的首要任务。

（4）企业文化发展环境分析。企业文化的形成和发展离不开文化环境。文化环境是影响企业文化的外部因素。

（5）企业文化发展战略调查分析。调查分析企业文化的过去、现在的发展轨道，预测企业文化未来的发展道路。结合企业经营发展战略，对企业文化未来发展可能产生的影响进行战略性分析。将企业文化看成是未来企业竞争的焦点，文化的力量决定企业竞争的力量。

（6）企业人的素质分析。企业文化是企业人群体加工企业信息后的产物。企业人是企业文化生成与发展的产物。群体素质的高低直接影响企业文化水平的高低。创立企业文化，必须调查分析企业人的素质。

2. 总体规划阶段

创立企业文化是一系列的行为，需要制定总体的规划方案，总体规划建立在调查分析的基础之上，不是主观臆测的，科学性和灵活性是制定总体规划的保证。

总体规划是企业文化的倡导者根据企业文化现实和未来文化发展的设想，在调查分析的基础上制定的文化发展方案。

（1）提出创立企业的目标、宗旨及其意义，从宏观上提出未来文化发展的走向，给本企业文化定位。

（2）提出高品位的文化价值观。科学、简练、明确地让所有企业人都正确理解企业文化价值观对他们的要求。

（3）依据企业的个性特色，以企业价值观为中心，提出企业精神、企业哲学、文化信念等精神文化目标。

（4）结合企业经营战略目标，明确物质文化将要达到的指标。提出有针对性、指导性的物质文化措施。

（5）提出切实可行的行为方案。强调企业人的文化自觉力和自我约束力，依据企业人的素质来确定强化或淡化制度和规定的制约机制。

（6）对企业原有文化给予客观公正的评价，并提出需要继承和发扬的文化传统。

3. 论证试验阶段

总体规划制定之后，需要进行论证，并在经过选择的区域内，进行推行，从经验和实践两方面充分论证总体规划的可行性，通过论证与试验，寻找创立企业文化的突破口，以较小的代价获得理想的收益。如果说，调查分析、总体规划还只是文化的倡导者及其助手们的企业阶层行为，那么到论证试验阶段则需要全体企业人的介入。前两个阶段大部分内容是建立在事实和理念层面，第三个阶段的工作需要在实践中进行。

（1）选择传播宣传工具，将总体规划渗透到企业基层，让文化假设接受检验

（2）通过座谈会、抽样问卷调查、个别谈话、提合理化建议等形式，搜集反馈信息。

（3）确定实验区域，进行实地调查，记录数据和材料。

（4）集中所有的信息进行科学分析，总结出文化“闪光点”。

(5) 修正总体规划中不符合实际的部分。

(6) 将修正后的总体规划进行再一次的论证实验，直到被大多数企业人认可为止。

4. 传播执行阶段

传播执行是在总体规划经过讨论试验，被大多数企业人认可以后，将文化计划变成文化现实的过程，这一阶段是最为复杂、最为多变的阶段，也是最为漫长的阶段。从创立企业文化的意义上讲，显然这一阶段是最为关键的，因为文化现实比文化计划重要得多。

5. 评估调整阶段

企业文化的评估调整，就是根据文化特点、总体规划要求以及客观执行状况，对总体规划、传播执行效果等方面进行衡量、检查、评价和估计，判断其优劣，调整目标偏差，避开文化负效应，保证正效应，使创立企业文化工作向健康、稳定、正确的方向发展。

6. 巩固发展阶段

巩固发展就是在初步建立企业文化的基础上，稳定已取得的文化成绩，进一步突出文化个性，发挥企业文化的效能，以靠新的企业文化为动力，加入企业竞争和社会竞争。

企业文化的创立程序不是截然分开的，它们有内在的联系，在空间上有时有几个阶段同时并存。我们区分为六个程序，是建立在一种假设之上，为我们创立企业文化作参考。在现实中创立企业文化时，需要以科学的态度和企业实际情况来对待。如何在每一阶段突出工作重点，如何合理配置人力、物力、财力，如何着手，如何充分调动企业人群体的参与意识，如何有效发挥组织者、管理者的作用等等问题，都需要在创造思维的指导下，灵活机动地处理。创立企业文化既有程序可依，又没有程序可依。程序是总结经验和文化假设的结果，可以依照这些程序。程序又是灵活的、变化的，不存在非这样不能那样的强制性，又是不可依的。最好的程序是一个企业已经建立了最佳文化以后，他们所查过的程序。一切程序都是为创立企业文化这个目的而存在。

(二) 企业文化创立的途径

企业文化创立的途径主要有两种：一种是内在途径，通过企业内部的各种活动，完善企业自身的机制，在企业里形成有利于文化“生长点”的土壤。这方面的工作包含许多内容，如设立组织机构，完善企业文化机制，优化企业内部环境，树立企业精神等等。一种是外在途径，通过企业对外的传播活动，向社会辐射企业的影响，为创立企业文化提供良好的外部环境。这部分的主要工作是塑造企业的外部形象，让社会通过企业形象来了解企业，为创立企业文化提供条件。

1. 内在途径

创立企业文化的主要工作要由企业自身来做，企业自我完善是创立企业文化的内在动力。因此，企业需要进行的内部改造工作涉及企业的各个方面。在这里，我们主要谈谈设立组织机构、培育团队意识、开发企业素质和树立企业精神等。

（1）设立组织机构

组织是人类有目的地进行集群活动的产物。它是人们为了达到特定的目标而使全体人员通力协作的人工系统。系统的功能体现出了管理组织的目标，因此，能否保证目标实现是管理组织的核心问题。切斯特·巴纳德把组织的要素规定为“协作热情”、“共同目的”、“思想交流”。

设立以创立企业文化为目的的组织机构是十分必要的，它为企业文化提供了最初的组织保证。企业文化的组织机构不同于企业早已存在的生产、行政组织机构，它是为直接服务于企业文化而组建的专门机构。

这类组织机构可以是职能性的，如建立“企业文化指导委员会”、“企业文化咨询组织”。它也可以是学术性的，如“企业文化研究会”等。

设立企业文化组织机构时，除了重视企业新建机构的职能作用外，还要重视对企业原有文化组织机构的改造，尽快地将这类组织对企业旧文化的传播转变为对新文化的宣传教育；重视非正式小群体中的文化组织的存在，对它们进行引导、转化，为创立企业文化服务。不能简单地对待这类组织，因为它们对企业新文化有相当大的影响。

（2）培育团队意识

所谓团队意识，即集体意识、集体观念。

众所周知，日本人的团队意识是比较强的。日本人把公司叫“会社”，“会社”这个概念本身就具有“大家赖以生存的集团”的含义。一般日本人的社会心理是，集团是一个命运共同体、利益共同体。

在日本人的观念中，对自己所属集团的忠诚是一个人最应该具有的品德。可以说，日本人的这种道德观念是他们的“集团意识”存在的重要文化根源之一。

企业的团队意识是一种团队文化。这种团队文化就其本身来说，乃是一种命运共同体文化。它具有整合性、共生性和献身意识三个方面的特点。

团队意识，对于企业来说，是至关重要的，系统论中就有 $1+1>2$ 的“系统效应”。没有团队意识，就谈不上群体中成员之间的协同动作，更谈不上作为它们各个能力总和的“集体力”。现在我国许多企业正是存在团队意识淡漠，团队文化不发达，相互之间热衷于内耗等弊病。

团队意识的功能和作用：

①表现出集体力，即 1 加 1 大于 2 的结合力。

②企业人的向心力、凝聚力。

③归属感。“我是丰田人”，或“我是首钢人”、“二汽人”，表达的是一种全部生活、价值的依托和归属的情感。

④安全感。当企业人体会到企业是个人基本生活保障和立命安身之所时，便会产生一种安全感意识。

(3) 开发企业素质

企业素质，包括人的素质和物的素质两大系列。就企业而言，它在物的素质上是一个稳定的数值，它未能开发的潜在能力往往依赖于人的素质的提高。

企业素质中人的素质大致可分为三个基本类别：

①物质生产（体力）劳动者的素质。

②精神（信息）生产劳动者的素质，就是一般意义上的脑力劳动者的素质。

③管理（服务）生产劳动者的素质，它是脑力和体力结合的劳动者的素质。这种划分法，并不是绝对的。

(4) 树立企业精神

树立企业精神的方法和途径很多，但万变不离其宗，目的在于让企业精神植根于企业人的心灵。我们只谈一种比较重要的方式：利用事件树立企业精神。

多米诺比萨饼公司的企业信条是“30 分钟内将货送到任何地方”。为了实现这一诺言，该公司不惜包租飞机将货物按时送到。但是，有一次，由于供应不及时，使一家商店停止了营业。事后，公司买来 1000 多个黑袖章，让员工带上，表示哀伤。黑纱给这个公司带来的震撼是非常强烈的。这次事件，使企业人永远也不会忘记公司的信念和他们所信奉的精神。

英国航空公司有一次因乘客不足，就让乘客改乘另一公司的飞机。所有乘客都同意并乘上另外公司的飞机，只有一位日本老太太，无论怎么说都不肯。于是英国航空公司就专门为这一位乘客飞越了这一航线。这一事件无论是对社会、对公司本身都影响巨大。英航公司失去的是物质损失，得到的是震撼企业员工心灵的企业精神的树立。

2. 外在途径

(1)创造良好的外部环境。企业的外部环境包括民族文化环境、政治经济环境和市场环境。对于这些环境中的各种因素，企业要进行分析，以便利用有利的因素，摒弃或改造不利因素。例如，通过了解市场环境，分清企业应顺应市场变化的因素是什么，企业应积极引导的市场因素有哪些，企业的竞争对手是哪些，自己有哪些优点与弱点，如何处理与对手的关系等等。通过了解外部环境，采取措施，改造外部环境，为企业文化的创立提供良好的外部环境条件。

(2)塑造企业形象。所谓企业形象，就是公众和企业人对企业的整体评价和印象。企业形象建立在两个重要的基础上。一方面，建立在企业对社会和公众所做的贡献并为社会所认同的基础上，包括企业的标志、注册商标、产品设计、产品质量、装潢和广告，以及各种附属印刷品的设计。所有这些，都可以使人们对企业产生一种可以信赖的印象。另一方面，它建立在员工是否与企业荣辱与共、关心企业的经营和效益、珍视企业信誉的基础上。即企业必须使企业员工在工作中产生和企业同命运的信念，并且能够在统一价值观念的基础上团结一致，创造出宽松舒畅的工作环境，发挥每一个员工的创新意识和才能，不断推出新产品，扩大企业的社会影响。

(三)企业文化建设的具体实践

针对企业文化定位的程序与途径，我们在实际操作过程中，仍要利用相应的技术与方法，科学、有效地实施培育、塑造和建设。

1. 捕捉价值“生长点”

关心人、尊重人、爱护人，或者以“人”为主线进行建设，其中心和关键是善于捕捉住企业价值观的“闪光点”、“生长点”，予以倡导、宏扬，以使整个企业的方方面面在价值观上根本转轨变型，以带动整个企业文化系统的开发。(1)在企业发展的重大事变、日常运行的重大事件中发现与开发。一项(批)带来重大效益的产品打开销路，占领市场；带有根本性质的企业转产、主导产品转型、企业组织体制改组、重建，等等。青岛电冰箱总厂砸“瑞雪”转产“琴岛-利勃海尔”等，就是企业新价值的“生长点”，从而导致整个企业崛起的典型例证。

《西方企业文化》中说的企业在内外环境发生根本变化、行业竞争激烈、庸庸碌碌惨淡经营、规模扩大和迅速发展的五种情况下，要向前发展，则企业文化必须重塑，亦即企业价值观重塑，而这些重塑，核心是把握与开发必然生出的价值“生长点”。(2)在企业英模人物先进事迹

文化开发中发现与把握。这一方面，在我们的传统企业精神培育工作中，已这样做了。现在要更正确、更科学地从企业价值观上捕捉其“闪光点”、“生长点”。（3）从企业家的行为中捕捉与开发。企业家的行为本身即体现着企业精神与价值取向和企业风格、形象，优秀企业家有许多重要的价值“生长点”待捕捉、开发。（4）在对企业发展史的反思与企业文化建设总结中捕捉与开发。（5）厂（店）内的各种重大会议、庆典、重大活动以及组织工人群众性研讨，或专家探索，发现、开发“生长点”等。

2. 组织社会“认同”

人生的价值从本质上讲，是在别人的、社会（企业）的，尤其是企业领导人和周围同仁的理解、肯定、赞赏中，即在被“认同”中实现的。因此，构塑、转变人们的价值观或确立一种价值观，培育新的企业文化，组织社会认同便成了重要一环。

（1）明确基本形式。价值认同，作为一种文化信息，它可以表现为观念形态的。例如说出口的表扬、赞美等，或未说出口的内心敬重等。态度上的尊重、珍视，以至于给予荣誉、职务、职称和地位等则是更深层观念认同的体现。再者，它可以附着在某种物质上，一种产品的质量好坏、工艺考究与否等，都体现着员工对企业共同价值取向和企业精神的“认同”状况与水平。最后，它还可以体现在行为、关系、制度上。行为之美丑、关系之亲疏、制度之优劣等都反映着企业对某种价值认同的状况与程度。“把顾客当皇帝”的店风，48 小时把零件送到万里之外的用户手中的制度，都是例证。实行认同时，要确定用哪种形式，以谁为主，并要配套。

（2）要分清实施层次。从覆盖面来说，有国家层次、企业层次、车间、班组层次等。

（3）具体方法要生动活泼，多种多样，有吸引力。

（4）要诚心诚意，这一条非常重要。

3. 讲究激励艺术

激励艺术是一种基本的主体的管理方法。作为企业文化工程中的激励，其本质特征在于，它紧紧围绕企业价值体系的生长发育和整个企业文化建设进行激发人的积极性。激励艺术的方法很多：

（1）目标激励。以科学、合理的企业目标激发人的积极性与责任心；

（2）民主激励。尊重并发动员工参与管理，激发其积极性；

（3）压力激励。在期望值概率适度的情况下，以一定压力催人奋进；

- (4) 表率激励。以领导身先士卒、模范行为激发群众积极性;
- (5) 榜样激励。通过树劳模、评先进, 激励员工奋进;
- (6) 竞赛激励。以各种形式的竞赛激发人们的积极性;
- (7) 竞争激励。不断地给员工以市场竞争信息, 造成其危机感、紧迫感, 由此激发人们上进;
- (8) 用人激励。以用人特长、爱好等激励其拼搏精神;
- (9) 授权激励。给下属以适当的职权, 激发其积极性。

4. 搞好示范效应

所谓示范效应。即企业领导和英模的先进事迹和高尚行为, 集中、突出地体现着企业精神和价值观, 在员工中引起强烈反响, 从引出示范效应的主体来看, 有英模示范效应、企业家示范效应、管理干部和党团员示范效应、班组长车间主任示范效应。这是从个体行为上讲的, 就群体行为来说, 有集体(某个厂、车间等生产经营行为)引起示范效应; 某些活动、礼仪引起示范效应等等。培育英模人物造成示范效应, 有很好的经验, 也有值得注意的问题, 如, 不要动辄讲“榜样的力量是无穷的”, 把榜样夸大为“高大全”、完美无缺的典型, 或把他(她)当成一个模特、一个工具, 都不好。一定要分清他的事迹中, 哪些是体现企业共同价值观的, 哪些是个人的个性特征; 要弄清楚他个人价值追求在哪一点上, 是如何同共同价值观挂钩的。

5. 文化调适

风俗、习惯、传统、情绪等是调节人们观念、规范人们行为的“社会调节器”。企业内部长期形成的风俗、习惯、传统、情绪等, 是不断调节员工行为的“企业调节器”。新的、优秀的企业文化的生成与发展, 包含不断重构、调适这些“调节器”的任务。

6. 网络建设

这里说的是企业文化网络的建设。企业文化网络, 按《西方企业文化》一书所说, 是指企业内不规范的、非正式的信息沟通、消息传播、企业行为解释, 这样一个传递、诠释、议论企业价值观和英雄事迹等的非组织性联系网络。实践证明, 它对企业的有效经营、企业文化的发展, 是有重大意义的。当然, 因国情不同, 我们不可能照搬。但是, 把组织联系同非组织联系起来; 把有计划的业务关系同无计划的信息沟通结合起来; 把作为同事的工作联系同作为朋友的生活琐事结合起来, 通过文化活动、节日家访、生日祝贺等形式, 发展中国式的企业文化网络, 则是建设企业文化工程的一个不可缺少的基本技术与方法。

7. 资信积聚

资本与信誉本身即是企业价值观的一个内容或表现形式。积聚——在培育的基础上不断积累和聚集，又是企业文化构塑工程的一个重要技术和方法。

- (1) 首要的是名牌产品、高额的人均产值、利税上交等。
- (2) 企业家的开拓精神、业务能力、个人魅力等。
- (3) 英模人物、事迹如何。
- (4) 企业公关、经营行为如何。
- (5) 内外环境建设、公益事业贡献大小，因而获得的社会、社区评价。
- (6) 厂（店）史展、厂庆、各种文化活动、广告和对外宣传等提高知名度的工作做得如何。

三、企业文化发育的环境因素

企业是一个开放系统。企业不能离开环境而生存，企业文化也不能脱离环境而构造。每个企业都需要从外部环境输入资金、原材料、机器设备、劳动力、信息等资源，通过在机体内部的优化组合和生产制作的转化过程，变成产品或劳务，再输出给外界环境，并在交换过程中使消耗得到补偿，获得生存和发展。企业文化就是在这个不断反复的生产和再生产过程中逐渐沉积形成的。因此，要塑造良好的企业文化，需要分析研究制约企业文化发育的环境因素。环境是决定企业文化类型的一个重要方面。

(一) 建设企业文化的硬环境

企业文化建设的中心是人。充分开发人的潜能，为员工才能的充分发展创造条件是其宗旨。人的创造力的形成与各种因素有关。从心理学角度看，它主要与人的生理——心理机能是否和谐发展有关。人的内在主体与外在客观在心理上和谐统一，会使人产生美感，而这种美感又能诱发出人的劳动激情，产生巨大的创造能力，同时，人又能从中得到自身的发展。一个和谐而美好的外部环境对人们来说十分重要，它是人类产生创造力和自身发展的条件。

因此，企业文化建设不能忽视企业的环境建设。企业的环境有多种含义：一是指企业所处的自然环境；二是指企业建立的人工环境；三是指企业内人与人之间构成的社会环境。前两种的环境是硬环境，它反映着人与自然之间的关系，后一种是软环境，它反映着人与人之间的关系。我们要把企业环境建设成为处处使人产生美感的乐园，同时，我们还要保护好大自然。企业处在大自然的怀抱之中，就如婴儿处于母亲的怀抱中一样，不断地从大自然这位伟大的母亲

身上吸吮乳汁，怎能反过来恣意蹂躏、宰割和玷污她呢？我们要把笨重的机械，庞大的厂房、车间，繁多的零件，融于大自然中。我们要把朝夕相处的员工变成和睦相处的兄弟姐妹。企业既是生产的场所，又是劳动者身心得到健康发展的地方。劳动者作为主人的企业，应该成为劳动的乐园。

(二)建设企业文化的软环境

在生产过程中，人们不仅要与自然和睦相处，还要处理好人与人之间的关系，即把企业首先建设成为充满人间温暖的大家庭。不仅要把企业建设成为一个乐园，还必须重视建设企业的软环境。企业不仅是劳动场所，同时还是员工相互交往、交流情感的场所。在企业这个大家庭中，员工需要心灵沟通、感情融洽，从而增强员工对企业的归宿感。

(三)优化企业环境

企业环境对其文化建设是一种客观存在，而企业在环境变化运动中也不是完全处于被动地位，对环境无能为力的。企业文化建设要适应和服从环境需要，同时也应当结合文化塑造去改变环境或完善与创造新环境，以利于自己的生存发展。从这种意义上说，企业环境与企业文化具有双向的制约关系，可以相互作用和影响。

目前从很多企业的领导者和员工对环境的态度来看，有三种情况：（1）惯于守旧，认识不到环境对文化建设的重要性，不论环境怎么变化，依然我行我素。（2）对环境不是主动适应，而是事后消极顺应，被动适应。（3）能事前预测环境动向，展望未来，主动采取对策适应环境，优化环境，他们是认识在前，对策紧跟，开拓前进的人。企业要塑造优良的文化，对环境的态度应该是后者，而不应是前两者。这就是说，应该机敏地适应环境和开拓环境，并根据环境变化的要求，不断提高文化建设水平，使企业文化的发育过程能与环境的变化保持相对的平衡。为此，需要从以下几个方面努力：

第一，应当充分把握企业环境的特征。

第二，应当立足于提高企业自身的素质。

第三，应当定期进行企业经营能力强弱的分析。

此外，关于企业外在环境的优化，诸如国家宏观调控体系的确立，政府和企业的职责分开，市场调节机制的健全，以及国家财政、银行、外贸、税收、投资、产业、劳动人事等政策的配套改革等，若能为企业文化建设创造一个宽松和谐与平等竞争的外在环境，那么我国企业文化的建设将无疑会得到健康、顺利的发展。

四、企业文化传播媒介的选择

没有传播就没有文化。

人类的文化现实和文化遗产，是由于传播的存在才得以实现的，文化的共创和共享借助于传播才得以完成。离开传播，文化不可能形成，更谈不上文化的发展。如果不能有效地利用各种传播媒介，遵循传播沟通的基本原则，就不可能完成创立企业文化这项工程。

从媒介的定义来看，企业的一切存在，包括客观存在和主观存在，都是传播媒介。大到企业的整体结构布局，小到一张废弃的纸屑，都可以反映企业的文化主张。企业文化传播媒介的复杂多样，使我们无法一一列举这些媒介。因此，我们大概地列举一些常用的传播媒介，并进行分类。这种分类方法与传播学的分类不尽相同，但对企业来说，可能是实用的。我们将企业文化常用的媒介分为以下三大部分：

（一）印刷媒介

1. 企业报刊

指企业报纸和企业定期或不定期（以月、季、年为时间单位）出版的刊物，包括企业的季度总结、年鉴等等在内。

企业报纸可以说是企业文化媒介中适应性最强、最有活力的。企业报刊的最大特点是信息容量大，能够进行阶段性的文化评估和总结，全方位地涉及文化的各个层面。不足之处在于时效性差，对文化的动态反应不敏捷等。

2. 社会报刊

利用社会大众传播媒介，是企业需要给予特殊注意的。公共媒介对企业的报道是有选择的，不是见事就报。是否有新闻价值是公共媒介选择新闻事实的标准。

3. 文件与简报

文件和简报是由上层传达到下层的，有时在企业中层就中止了，文件与简报的区别在于文件主要是为企业组织文化服务，简报往往服从于企业经营的需要。它们都是不定期公布发行的，比较灵活机动。由于出自高层领导，它们还具有行政约束力。文件与简报对组织变动和经营状况的反映具有连续性，为企业组织文化和经营文化的发展提供了准确和详尽的资料。

4. 企业简介小册子

企业简介小册子有对内、对外两种功能。对内它可以让企业人了解企业的过去、现在和未来的发展；对外是它的主要职能，它向社会宣传企业的发展规划，让人们了解企业的实力，为

经济合作提供参考。小册子要印刷精美、图文并茂，有时还有主要产品的图片和规格说明。在大企业中，产品小册子是单独发行的，并不与企业简介放在一起介绍。

5. 商标和产品包装

商标和产品包装直接反映 VI 识别，随同产品一同进入社会，反映企业文化。商标是品牌标签，是质量、形式的反映。企业创品牌，消费者看商标，通过商标认识品牌。尽管品牌有名气，却没有商品味、艺术化的商标体现，二者不相称，那么也会削弱品牌的魅力。我们在重视产品商标的同时，也要注重产品包装，产品包装也是非常重要的。

6. 企业函电

企业的函电往来是很多的，形式也繁多，如邀请信、慰问信、慰问电、祝贺电、感谢信、致谢信、道歉信、征求意见书、讣告、唁电等等。如果说有相当多的企业在函电中格式不准确、措词失当，并不是夸大事实。

7. 企业档案

企业档案从内容上分，有组织档案和经营档案。组织档案包括企业个人档案，它为企业组织文化建设提供最初的人才信息资料。经营档案是企业经营状况的信息储存，它是最全面反映发展的宝贵资料。创立企业文化的第一步程序——调查分析阶段，最初的工作就是从整理企业档案信息开始的。

企业档案是企业的历史，企业档案的散失意味着割断了企业过去与今天的联系。它提供的经验与教训，可以使我们的企业文化创立工作少走许多弯路。

(二) 电子媒介

1. 企业电台

在企业报纸、电台、电视台这三种媒介之间比较，企业电台的普及率是最高的，这与它价格低廉、安装简便有关。企业文化的倡导者如果觉得有必要，而且紧急的话，可以在 5 分钟之内，把信息传播到听众观众那里。从传播信息的速度来说，广播是最快的，从传播频次上看，也是最多的，早、中、晚都进行广播。

2. 企业电视台

企业电视台是最受重视的传播媒介，每年在这里投入的资金也是最多的。

其图文并茂、生动形象等方面的传播优势也为企业所认识。我们能提出的建议是，不要将企业电视台当成一个卫星电视转播站，或者建成一个录像放映点，而是应多从企业文化建设的角度利用电视台。电视台可以举行知识竞赛、辩论赛、企业典型和劳模宣传、企业普通员工上屏幕谈对企业的看法等等，还可以利用电视台培训员工。形式可以多样化一些，这样才能充分发挥电视台作为创立企业文化传播媒介的功能。

3. 电子显示屏与电子计算机

电子显示屏在企业中作为传播媒介，商业企业的普及率远远大于生产企业。在一些大商场，我们可以看到悬挂在醒目位置的电子显示屏，它们频繁地显示出在什么地方可以购买到某类商品，以及企业精神、价值观、广告等。比较一下大商场之间的电子显示屏，可以看出在使用手法上就有高低之分。如果仅仅告诉顾客您可以买到什么，那么电子显示屏仅仅起到导购小姐的功能。一家商业集团提出“联退联换”的口号，并在报刊、广播、电台广泛向社会宣传，在电子显示屏上也说“不满意就退货”。假如说在社会大众媒介的口号是一种宣传的话，那么在电子显示屏上对来商场的顾客显示就无疑是当面的承诺。大众媒体面对的是潜在顾客，而电子显示屏面对的是具体真实的顾客。前者是企业借助于某种媒介说话，与顾客有一定距离；后者则是面对顾客直接发言。因此，利用电子显示屏宣传企业文化时，最重要的是顾客权益如何，其次才是商场如何对待顾客。

(三) 其他媒介

1. 会议

从传播的角度来看待会议，会议是非常好的传播媒介。至少有三个优点：

- (1) 直接面对面传播，信息传播一次到位，减少传播的噪音干扰频次，减少信息误差。
- (2) 传者与受者容易沟通，情感表达更充分，信息反馈最快。
- (3) 灵活机动性强。

2. 展览会

展览会的特点：

- (1) 吸引力。展览会能唤起参观者的好奇心，并具有娱乐价值，同时还有社会交往。很少有别的媒介能引起观众倾注这样多的注意力。

(2) 直观性。参观者可以直接触摸、试用、品尝或用其他方式对企业产品进行检验、直接感受，因此给参观者丰富的产品体验。同时，展览会还能够利用幻灯、电视屏幕、投影等方式介绍企业及产品。

(3) 信息反馈真实、及时。参观者是对展品有兴趣的消费者或客户，他们对产品的赞扬是产品的优势所在，他们的抱怨则是产品需要改进的方面。参观者一般会对工作人员说出自己对产品的评价。展览会为生产者与消费者提供了直接见面的机会。

3. 宣传栏

企业宣传栏一般建在人群集中的地方。主要功能是宣传教育，有时也用来通知某项信息。表彰与批评是宣传栏的主要工作。树立典型，以典型对员工进行精神激励；批评错误，对员工进行反面教育。在一些企业，读报栏与宣传栏并在一起，让员工在了解企业信息的同时，了解社会信息。

4. 黑板报

黑板报是企业部门常用的媒介，它的影响范围局限在部门内部，对企业总体影响很小。但黑板报是部门最好、最方便的媒介。通知某些活动，对某些工作进行安排，黑板报是非常有效的。

5. 企业赞助

提起赞助，企业可能感到头疼，面对社会各种名义的赞助，企业领导者看到的是各种社会关系，没有能力或不愿赞助，而又不能说“不”，企业领导有时不得不“失踪”回避。这种状况，有待于通过社会机制的调整与改革及企业经营机制的完善来改变，但由于被赞助者会通过某种途径宣传企业，企业赞助还是有一定宣传作用的。

案例：“以人中心”的丰田汽车公司的

企业文化

丰田公司是一家典型的日本公司，其经营哲学和经营方式都体现出典型日本企业文化的特征。

从丰田汽车公司的经营活动中可以看到一个最大的特点，那就是全公司的整体性，也就是一种集体主义。在丰田公司不存在劳资间的对峙现象，人们不是勉强而是自然地参加生产和经营管理。那么，丰田公司是怎样成功的呢？其奥秘就在于丰田公司的4大法宝：①全公司的品质管理方式；②提案制度；③经营研究会；④独特的生产体系和方式。在品质管理方面，丰

田公司认为，其不可忽视的一点是如何使劳资双方保持紧密的关系。因而，公司大力提倡劳资双方要同心协力，共同搞好群众性的品质管理小组活动，共同为提高品质、降低成本而努力。

提案制度是丰田公司另一项最大限度地发挥员工潜能的重要制度。为了让更多的人提出合理化建议，公司设置了“提案箱”。公司审查委员会每月进行一次评议，对优秀提案给予必要的奖励，根据所提提案的内容和水平，支付 500 日元至 20 万日元不等的奖金，而由于采用合理化建议而获得的效益并不随便开销，其中一大半仍用在举办研究会、研修会及技术革新和创新产品方面。

经营研究会具有一定的自主权力。研究会的主题是：经营现代化，各种先进管理方法及新技术的介绍，增产及销售体制的加强以及推动品质管理活动等

在丰田独特的生产体系中，生产不再被单纯地看作是纯技术问题，而是一个包含着工人的技能、能力、勤奋及劳动热忱等综合因素的过程。丰田公司十分重视日本的两种特征，并努力建立与之相适应的生产体系。这两种特征一是克服了原材料方面的不利条件，使生产成本比外国更便宜一些；另一个是发扬日本人的意识与劳动观，充分发挥集体意识、上进心、归属感、勤奋性以及以勤劳为核心内容的生活观等。

丰田汽车公司尽力使日本人的特征得到充分的发挥，而且似乎“比其他日本公司走得更远”。正如一位丰田公司资深人士所说的那样：“丰田公司之所以取得了很大成功，只不过是丰田比其他公司更懂得如何运用东方文化。”丰田公司的案例给了我们一个从实践上，观察日本企业文化为代表的东方灵性企业文化的机会。不管是丰田公司的品质管理活动还是提案制度，或是经营研究会和生产管理方式，都体现出“群体性的经营管理活动”的特色。这也许是日本企业文化体系中最为精华的部分。在这种以集体价值观为主导的文化体系中，同时包含着企业本身的目标和公司员工个人的努力方向，而这两者是紧密地联系在一起的。当每个丰田员工通过品质管理活动、提案制度及经营研究会等活动，参与到公司独特的生产体系流程中时，员工对公司的“归属”思想和安定心理油然而生。当公司员工看到公司的目标和个人目标都能得以实现时，他们会受到感动和激励，并产生继续上进的新动力，更加意识到自己的责任感。这也使丰田公司具有众多欧美公司所没有的向心力、凝聚力和稳定性。

与西方老对手的通用、福特等公司相比，丰田公司的企业文化的确实现了“以人为主”的管理方式，避免了理性主义企业文化“工具人”的观念，突出了人的主体性，突出了人的个性差异，使人的积极性得以充分发挥。

“丰田的经营活动，似乎都是丰田全体员工共同协作的结果。”

第四章 企业文化的操作方法

一种科学只有当它成功地利用了数学的时候，才能达到完善的地步。企业文化，作为一门科学，自然必须借助于数学进行精细的定量分析。因此我们在企业文化这门科学刚刚破土而出时，就重视它的定量研究是十分必要的。当然鉴于我们的工作才刚刚开始，我们所用的数学方法，大部分还只能属于算术范围，许多地方还只能使用简单的图表，因而离下面所说的“完善”还十分遥远

一、社会调查法

人的一切正确的思想只能来于实践，因此实践的观点是研究企业文化的基础。为了真正地取得来自于实践的材料，必须进行调查。以下介绍几种与企业文化相关的调查：

(一)调查员工对社会的需要

企业的一切工作均是为顾客服务的。具体讲，是为顾客解决困难，满足他们的需要的。然而员工的需要有多种多样，而且互不相同。

(二)调查员工对工作环境的感觉

管理从某种程度上说是为员工创造一种良好的工作环境。工作环境的好坏必须以员工真实的感觉为标准。因此为了使员工有一个良好的工作环境，有必要经常了解员工对目前所处的环境的感受。

(三)调查领导的影响力

领导的功能有三个：目标、群众和影响。所谓领导，即为了一定的目标去影响群众的过程。这里所指的影响是通过领导的职权和影响力发生作用。为然，领导的职权很重要，不可缺少，但比职权更重要的是个人影响力。企业文化提倡以人为中心的管理，实际上是以“人之心”为中心的管理。要取得员工之心，就必须十分重视领导的个人影响力。

(四)调查企业的凝聚力

企业凝聚力指群体对个体的吸引力，或指个体对所在群体的向心力。企业文化强调以激励人为管理目标，可以以企业凝聚力作为衡量此项工作的客观标准。

企业凝聚力的调查方法有多种，最简单的是询问法，即向员工询问“你认为你所在单位（工厂、车间、科室等）怎么样”，然后加以综合，测量出企业凝聚力的强度。若感到直接询问不便，也可采取问卷方法。问卷内容一般可以有：（1）对群体目标的了解程度；（2）对群体的满意程度；（3）当群体受到外部压力时的态度；（4）对领导的信任、满意程度；（5）是否愿意为了企业牺牲自己的利益等。

另一种更为客观的方法即为行为测量法，即通过员工对企业的行为，测出企业凝聚力的高低。可以从员工在企业中停留的时间，员工为了离开企业所做的努力，员工是否愿意为企业出力等现象中加以考察。此处也可以用更为精确的企业凝聚力测量表加以调查。

二、综合测评法

综合测评法也即综合比较法。从实际调查中取得了各种资料，只有经过综合比较，才可找出长与短、主要问题和次要问题，以便对症下药。

（一）领导素质测评

企业兴衰，领导是关键。要提高企业的领导水平，必须从提高领导的素质着手，并且根据不同的素质类型，安排不同的工作岗位。

（二）员工功能的测定

员工功能的测定，即员工功能的分级，具体分为高、中、低三级。

1. 个体功能的构成

把个体功能构成分解为：素质结构、智体结构、能力结构。素质结构主要指员工的政治素质、思想素质和品德素质等 15 个要素的组成。智体结构指智力和体力的总和，也由 15 个要素组成，主要包括认识能力、观察能力、判断能力、思维能力、想象能力和体力。能力结构指员工完成生产经营活动的本领及各种心理特征的总和，同样由 15 个要素组成，包括专业能力、动手能力、组织能力，以及作为各种能力最终实现的效果。

2. 能级构成

正如前面所言，能级分为高、中、低，详细内容如表 4-1 所示。（此处图略）

三、因果分析法

事物间存在着联系，彼此间互相依存、互相制约，因此必须“由表及里，由此及彼”地加以分析。因果分析法是帮助人们分析事物相互关系的一种辅助方法。

（一）受挫原因分析

人们在生活、工作、学习中不免会遭受挫折，作为企业领导，有责任关心、帮助员工使他们克服困难。但帮人要帮在点子上。为了有效帮助员工，必须弄清他们受挫的原因，一般可借助鱼刺图进行分析，当然也可以借鉴其他因果分析。当前员工受挫的原因主要有三种：

首先是外因造成的挫折。外因有自然和社会因素。天灾人祸非人为因素所致，谁都有可能遇到。由社会因素造成的挫折，原因十分复杂，可能是政治方面的原因，也可能是经济、道德或者人际方面的原因。

其次是内因所致。其主要因素有人生理上的缺陷，知识、文化、技术上的差距，世界观、道德观和思想方法上的差异等。

再次是内外因共同作用所造成的挫折。在分析此类因素时，要分清主次，因此一般可以把它们归纳到上述两类之中。

(二) 心理过程图

心理过程模式分析是员工行为过程中各种因素如何发生作用的形象展示。前面所说的鱼刺图能科学地描述各种因素的相互关系及在不同心理过程中的不同作用。但由于心理过程十分复杂，各种类型的心理过程又各不相同，管理者应根据员工的心理变化和状况制定具体的激励方案。

四、科学决策法

“眉头一皱，计上心来”，可以说，企业领导随时都在进行各种决策。大多数决策靠经验，但重大决策不能只靠经验，而必须靠科学。第二次世界大战后，决策已成为一门科学，在军事、经济、管理各方面均有许多成功的经验。但在企业文化建设中，如何科学决策，并无成功的成套经验，以下介绍一些与企业文化有关的决策方法：

(一) 性格搭配法

某企业为某部门搭配新的领导班子，可三个中层管理人员均是单位的先进生产者，政治、思想素质较好，工作能力也比较强，但相处不到半年，相互之间就产生了矛盾，工作越搞越差。后来，其中两名到其他部门任职，却出现了奇迹，这三位所在的部门均成为“优秀部门”，而且一致的经验是：主管人员团结一致，配合默契。原因在于三位主管人员的性格属于情感型、外向型、独立型。

(二) 领导方式选择

领导方式必须民主、科学。但由于各企业的特点、领导者个人的特点等不同，又可以分为许多类型，国外有学者提出的领导生命周期理论对于选择领导的具体方式很有借鉴作用。该理论认为，如同人的成长有幼儿、少年、青壮年和老年阶段一样，领导方式也应有极不成熟、欠成熟和成熟阶段，在不同阶段，领导方式应有所不同。

案例：企业文化托起商业巨人

沃尔玛公司是世界首屈一指的零售业霸主，在 1968-1978 年 10 年间，公司纯收入增长了 600% 以上，而在 1987-1997 年 10 年间，其业绩平均增长速度高达 26%，这一速度在世界大公司实属罕见，它无疑是全球增长最快的公司之一，而在这增长过程中，沃尔玛的企业文化起了相当大的作用。约翰科特在进行企业文化与企业业绩关系的研究中，惊奇地发现，沃尔玛这家服务性公司在企业文化力量方面平均得分值排名第一，而与此同期的企业经营业绩增长指数排名也高居前列，排名第二，这一排名甚至比惠普的还要高，惠普公司在两表中的排名分别为 40 位和 18 位。对于这一结果，约翰科特认为，沃尔玛注重创新，提倡创业者勤俭及全心全意为顾客服务的企业文化是促使公司成就斐然的重要原因。与其他强有力的企业文化体系一样，沃尔玛的企业文化体系内容繁杂，但主要包括这样几个原则：日落原则，提供比满意还满意的服务原则，“十步服务”原则，薄利多销原则，仔细研究这些企业文化原则，对深刻理解沃尔玛企业文化大有裨益。

1. 日落原则

这是沃尔玛公司的标准准则，它指的是今日的工作必须在今日日落之前完成，对于顾客的服务要求要在当天予以满足，做到日清日结，决不延迟，不管要求是来自小乡镇的普通顾客，还是来自于繁华商业区的阔佬。日落原则起源于公司创始人山姆沃尔顿的名言：“如果你今天能够完成的工作为什么要把它拖到明天呢？”今天，日落原则已成为沃尔玛公司企业文化的重要部分，也是沃尔玛在顾客服务方面倍受赞赏的重要原因。日落原则的核心就是立即服务，这一原则是与尊重个人、注重顾客服务及精益求精的信念一脉相承的。沃尔玛公司认为，他们的顾客生活在一个日益繁忙的世界里，各人都在为各自的生计忙碌着，日落原则能够体现出沃尔玛公司时刻为顾客着想的经营宗旨。

2. 提供比满意更满意的服务原则

许多年前，山姆沃尔顿就对其员工提出了一个颇为苛刻的要求，即：要向每一位顾客提供比满意更满意的服务，一项服务做到让顾客满意还不够，还应努力想方设法加以改进，以期提供比满意更好的服务。山姆沃尔顿认为：“让我们成为顾客最好的朋友，微笑着欢迎有心光顾本店的所有顾客，提供我们所能给予的帮助；不断改进服务，给予他们更好的服务，这种服务

甚至超过了顾客原来的期望。沃尔玛应该是最好的，它应能提供比任何其他商店更多更好的服务。”

沃尔玛公司真的做到了这一点。顾客对公司提供的“超过期望”的服务赞不绝口。沃尔玛公司每天都收到大量的感谢信。许多时候，顾客们写信表达谢意仅仅是因为一个微笑，或是公司员工记住了他们的名字，或公司员工帮忙提送了他们买的东西，而更多的情况下，顾客写信是为了表扬公司员工的英雄行为，如一位名叫萨拉的员工奋不顾身，把一名儿童从马路中央推开，避免了一起交通事故；另一位名叫费力斯的员工对在其店中突发心脏病的顾客实行紧急救护，使之转危为安；一位名叫安蒂的员工主动延长工作时间，帮一位母亲精心挑选儿子的生日礼物，却不惜耽误了自己儿子的生日晚会。这些包含于普通日常工作中的优质服务，给沃尔玛公司带来了大量的回头客，顾客们总是愿意在沃尔玛公司购物，因为在这里，他们总感到十分亲切。

3. “十步服务”原则

所谓“十步服务”，就是沃尔玛公司要求员工：无论何时，只要顾客出现在你十步距离范围内，员工必须看着顾客的眼睛，主动打招呼，并询问是否需要帮什么忙。这一成功的原则是创始人山姆沃尔顿提出的。还在读大学时，山姆沃尔顿就十分有抱负，也很有竞争精神。在密西西比大学，他决定要竞选校学生会主席。他认为自己找到了一条迅速提高知名度，成为学生领袖的捷径，这个方法很简单，就是对在校园里遇到的每一位学生，在他们开口之前，先跟他们打招呼，尽可能与他们交谈。他说：“如果我认识他们，我会主动叫他们的名字打招呼，即使我不知道他们的名字，我也主动打招呼，这样，久而久之，我几乎成了大学里认识人最多的人，这些人后来在竞选中认出了我，把我当作他们的朋友，我如愿击败了所有对手而当选了。”山姆沃尔顿把这一成功经验带入了他的商业帝国，并加以完善，逐步使之成为具有鲜明公司特征的企业文化的一部分。

4. 薄利多销原则

在早期的经营生涯中，山姆沃尔顿发现，如果每件商品进货是 80 美分的话，标价 1 美元卖出的货的数量是标价 1.2 美元的 3 倍。这时，虽然每件商品的利润可能会减少，但由于卖出的数量很多，因而整体利润要高很多。这个道理很简单，但蕴含着折扣销售的精髓：降低价格，刺激销售量，进而提高整体盈利水平。

薄利多销是山姆沃尔顿的新发明，事实上早在沃尔顿进入商界之前，这一原则已被广泛应用，但像沃尔玛公司这样实行力度之大，范围之广，持续时间之久，运用之成功，倒很难找出第二家。

沃尔玛公司的高级管理人员回忆说：“山姆沃尔顿非常迷恋这种经销原则，并要求将这一原则作为公司的基本经营原则之一加以认真贯彻执行。”他们举例说，对于拟订标价为 1.98 美元的商品，他说 50 美分就可成交，我们建议，既然拟订价格为 1.98 美元，我们就标 1.25 美元吧，他说不，我们就标 50 美分。这种令人不敢相信的优惠价格使得公众普遍认为去沃尔玛公司购物是物有所值。这一“比任何一家公司都走得更远”的薄利多销原则并没有使沃尔玛公司遭受损失，反而使公司赚得了更多利润。1997 年，其销售收入高达 1198 亿美元，高居世界零售业榜首，并成功挤入世界 500 强前 10 名，位居第 8。沃尔玛公司不仅获得了很高的企业文化力量分值，同时也有很高的企业长期经营业绩的分值。这无疑说明了强有力的企业文化能促进企业业绩的增长。许多学者也同意这种观点，他们进一步解释说：“沃尔玛公司员工的积极性是其企业文化和公司高级管理人员激励的产物，正是这种积极性，使该公司的经营业绩成就卓著。”很显然，沃尔玛公司强有力的企业文化“是强有力型企业文化最为典型的例子之一”。在沃尔玛公司的企业文化体系中，强有力型企业文化的主要特征得到了充分的体现，并被提高到一个更高的层次，那就是“将原则演绎到极致”。在沃尔玛公司的企业文化中，许多原则并非是该公司首创，但很少有公司将它们运用得如此之好，如此有特色。这一文化体系无疑是我们建立和运用强有力企业文化最好的实践证明。

第五章 企业文化比较

它山之石，可以攻玉。借鉴国外的经验，可以开阔视野、活跃思维，注视本土的先进事例，同样可以带动自身的发展，这就是所谓研究国外企业文化的形式和发展有利于我们更深刻地理解企业文化，摸清它的本质和发展规律。

一、日本的企业文化

日本企业文化是在传统的东方伦理基础上建立起来的。日本一些企业的企业文化的内容十分广泛，其中心内容是尊重人、相信人、承认员工的贡献，培育员工的现代心理，激发员工的自主性、创造性。“社风”、“社训”、“社长信条”等等是日本企业文化的主要表现形式。

日本企业文化的主要特征有以下几点：

（一）“经营即教育”

这是由著名日本企业家松下幸之助首先提出的，现在成为日本企业文化的重要特征。如丰田集团的口号为“既要造车，又要造人”。日本企业家认为：“人才开发是企业活力的源泉”。录用新员工后首先要送入培训机构受训，考试合格后才能上班，这成为日本一些企业的一项制度。

（二）重视风土建设

所谓风土，指的是企业成员必须遵循的道德规范和行为原则，以及所养成的工作态度和作风。日本企业大多有旨在培养良好“社风”的“社训”。通过“社训”，为员工进行思想道德和精神方面的培养，从而使企业员工的整体素质不断增强。

(三)以“人”为中心

突出表现为建立以“人”为中心的经营模式，如终身雇用、年功序列工资制和企业工龄，使员工与企业形成命运共同体的关系。

(四)尊重、信任员工

提倡员工参与管理，如鼓励员工向企业提出“合理化建议”，参加各种企业经营管理小组等等。同时，企业领导十分关心员工，员工结婚、过生日时，企业领导赠送礼品，表示慰问。员工上班时，企业领导在厂门口“迎候”。

日本企业文化来源于日本特有的文化背景。许多学者认为，儒学文化是日本企业文化的精灵，不无道理。儒家强调“忠”，由于长期以来受儒家学说的影响，不少日本人有着深刻的忠于天皇、忠于国家的思想。儒家又十分重视教育，认为教育为治国平天下的中枢。这些思想在日本企业文化中有强烈的表现

二、美国的企业文化

美国企业文化在 20 世纪 70 年代末，20 世纪 80 年代中期走向成熟。美国企业文化十分重视人的作用，主张要宽厚待人，并要求他发光发热，要生产确有成效的产品。管理者不把自己关在办公室，而是经常到现场和工人一起工作。著名的美国学者彼得斯和沃特曼在总结了美国 43 家杰出模范公司后，认为美国企业文化重视硬件和软件两部分，其中结构和策略是硬件，而软件中的核心是整个企业共同遵循的价值观念。企业领导者最重要的任务是塑造及维持整个组织的价值共识。

美国企业文化产生于日本之后，在某种程度上是美国长期以来过分重视短期利益，太信赖数学分析及赚钱第一的经营方式的反映。美国企业文化的产生，是向日本企业文化学习的结果。然而美国的企业文化又带有典型的西方文化色彩。美国社会是以个人主义、自由主义为主要特征的社会。与此相联系，美国的企业文化有如下几个特点：

(一)个人主义

个人主义是美国企业文化的核心。美国企业倡导员工个人奋斗、竞争取胜。由于美国的经理是一个社会职业，可以自由流动；员工也可以随意流动，所以在一个企业中，一个特殊的企

业文化模式有时很难沉淀下来，形成独有的观念。因此，相对来说，美国的企业文化缺乏稳定性。

(二)英雄主义

美国企业文化崇扬英雄主义，认为它是企业文化的象征。在企业文化强盛的企业中，英雄的传奇是巨大的作用。当然这里所讲的英雄主义，实际上是一种个人主义。

(三)理性主义

美国企业文化重视理性，相对比较忽视情感，这与美国是一个高度法制的国家不无关系。因此，即使企业文化盛行，但在企业内部，仍然强调依靠规章制度，采取合同管理。

三、其他一些国家和地区的企业文化

(一)德国汉尼·华克公司的企业文化

这是一家香烟机器制造公司。这家拥有 2300 多名员工的公司，一年举行一次延续一周的歌剧节。每年，该公司要聘请汉堡州立歌剧团来为员工们表演，有 3/4 的员工都不会错过这个机会，他们还会携带家属来观看演出。在平时，员工们还可以通过公司买到打八五折的入场券去观赏其他的歌剧。

比欣赏歌剧更稀罕的事是公司任命主管的制度。公司认为“主管一定要被部属接受”。因此，当工厂某个职位空缺后，便由公司挑选一位有资格的人试用。3 个月之后，如果大多数人不同意，只好辞退他，另行挑选新的候选人。

此外，公司十分重视激发员工的工作热忱。工人们享有许多福利，如优厚的养老金，公司供应的廉价汽油和提供免费的法律服务等。公司每年要为每人花费 100 美元投入寿保险。每年公司把 1/5 的盈余发放给员工，光这一项就相当于员工两个半月的工资。公司还关心员工子弟的学习，当员工子弟学习上有困难时，即提供学费，成立以五、六人为一组的特殊教育班。

(二)韩国的企业文化

韩国的企业文化重视精忠职守，主张对家庭、对社会、对部下、对自己负责。下面概括介绍韩国一些大企业的企业文化。

第一，以忠于团队为荣的精神。公司重视员工忠诚感的培养，把公司与国家的目标与个人的利益挂起钩来。每个人的最大贡献不仅带来公司繁荣，也为国家和个人带来财富。儒家思想是具有人性及情感的领导方法，是培养忠诚的手段。

第二，创业者的坚定信念、追求成功的坚强意志、自我牺牲精神，以及超前眼光，成为员工凝聚力的主要支柱。

第三，家庭情感主义。公司如家庭，他们善于运用各种方式、场合表现对员工及家庭的关心。例如对子女入学或丧事都给以特别津贴。尽力给员工以安定的职位，培养“家庭式”情感。

第四，兵营式组织管理。大部分公司都采取军队式组织形式，一方面灌输服从意识，培养责任观念；另一方面提高统御能力。

第五，奖罚分明。优异者受奖，违纪者必受处罚。

第六，团队意识。员工有尽力与团队结为一体的精神，连奖惩都和团队结为一体，使大家都有一种团队的归属感。公司采用创立口号、格言来增强员工的团队意识。

(三) 中国香港的企业文化

香港的企业管理，在理念方面，深受以儒家思想及家庭制度为主线的传统价值的影响。这些文化特性强调个体对组织的忠心、家长式的权威、家庭式的集体性、尊敬长者及长幼有序的规定，从而有助于处理员工之间的相互关系，也颇能加强企业主及管理人员对员工的管理。同时，家长式作风和观念也意味着管理人员抱有一种半道义半理性的社会责任感，因而倾向于把成功的果实与其属员分享。这些企业主自发性的措施对团结企业员工有极大的帮助。20世纪70年代初期，一项研究香港传统家具制造业的调查，就曾观察到以下现象：在家具行业里，大部分商号企业主都对自己能够与属员共同进退和双方之间的和谐关系而感到骄傲。有不少企业主表示：“我们宾主就好像一家人一般的融洽。”有些企业主则指出：“在我们照顾下的员工当然可以放心，得到善待。”

此外，企业主也采用其他方式来维系及表达他们与其属员的友好关系和团结精神。

很多企业主乐意向员工提供借贷，以助其解决燃眉之急，不少工人能从企业主处预支工资，在紧急关头可以信赖企业主给予的援助。企业主认为对属员有照顾的责任，他们也怕倘若袖手旁观，会对他们在员工心中的形象及威信有所影响。

企业主有时与其员工共进晚宴，以联络感情。尽管时至今日，大部分商号已不再为其员工供应膳食，但是遇上重要的传统节日，企业主仍然安排晚饭招待其属员。香港的企业主多将整个企业的决策运筹集中于己身，同时也强调员工的中心。这种传统人际关系的模式，有助于增强管理方的威信，有效地巩固企业主的权力。

四、中、日、美三国企业文化比较

基源于现代社会化企业生产经营的企业文化，有它的一般特征。但由于地缘、民族、社会心理的不同，经济社会发展走向和发展水平，特别是社会文化和根本社会制度的差异，各国的企业文化又呈现出千姿百态的个异特色。毫无疑问，进行中外企业文化的比较、借鉴研究是企业文化理论的一个重要的构成部分。

一个国家企业文化的个性，总的来说，是受制于它赖以生成与发展的社会文化背景和社会经济结构的，而社会文化则是社会经济结构的观念形态。正是在这个意义上，我们说，一切文化现象只有根据其依存的生产关系的一定历史结构，才能得到合理的、正确的解释。经济基础是一种文化得以产生、得以发展的决定性因素。历史发展是一种合力，是多种因素的有机整合功能和作用的结果。也正如此，才造成了企业文化发展的不同时代、不同地域的特定社会文化背景。这是我们在剖析、比较不同国籍企业文化时，应持有的基本的方法论原则。

1980年，吉特·霍夫斯泰特发表了《动机、领导和组织：美国的理论可以在国外应用吗？》一文，他在这篇文章里提出了区分民族文化特征的4个参数，这是我们进行不同文化比较研究的一组重要方法、一个重要模式。这4个参数是：（1）权力距离。这是指社会承认的权力在组织机构中不平等分配的范围，亦即（企业中的）员工与管理者之间的社会距离。权力距离具有大与小的显著差异，它可以反映出不同民族文化的差异程度。（2）不确定性避免。这一参数是指一个社会（一个企业）感到不确定性和模糊情景的威胁，试图以保障较大的职业安全，建立更正式的规划，不容忍超出常规的观点和行为，相信以绝对知识和专家评定的手段来避免这些情景。每个民族文化在这点上都有强弱之别。（3）个人主义与集体主义。在这个参数里，个人主义系指一种组织松散的社会结构，其中的人仅仅关心他们自己和与其关系最密切的家庭。集体主义是严密的社会结构，其中有内部群体和外部群体之分。外部群体期望内部群体（亲属、氏族、组织）来关心他们；作为交换，他们也对内部群体绝对忠诚。每个民族（企业）在这点上亦有相当大的强弱差距。（4）男性度和女性度。男性度是表示在社会中男性优势的价值程度。例如，自信、追求金钱和物质、不关心他人，以及强调生活质量或人。反之，即女性度。在不同民族里，这一文化特征程度，其差别亦是很大的。

我们来考察和比较中、日、美三国企业文化的本质特点，就会看到有三个“企业文化的相对性”。

（一）在应用激励理论时，企业文化的相对性

美国激励理论代表人物，如马斯洛（需要理论）、麦考里兰（成就理论）、赫兹伯格（双因素论）、费鲁姆（期望理论）等人及其提出的各种理论，都与美国的传统文化有极密切的关系。美国的个人主义比较强，为此需要自我利益来激励。另外，美国弱的不确定性避免和男性度结合，就体现出高度的成就动机与冒险精神的企业文化特色。但对于具有强的不确定性避免和男性度的结合的日本国家，它的企业文化就体现出创造成就加上安全第一的特点，而中国民

族文化的权力距离大，不确定性避免程度大，集体主义强及男女平等特征，在企业文化中，鲜明地表现为权力高度集中、冒险精神不强、集体主义第一、男性度弱的特点。

(二) 在应用领导理论中的企业文化相对性

美国是中等权力距离国家，所以，美国的企业文化是提倡（或有利于）下属参与管理的，而在权力距离很大的日本和中国，企业文化就呈现出高度集中，不利于民主意识和创新意识发展的弊病。

(三) 在应用组织理论中的企业文化相对性

在小的权力距离文化的国度中，决策一般为非集中化的。在美国，增加员工的事，公司经营者自己就可以决定，而在权力距离大的日本和中国，事情就不那么简单了。日本由员工的上两级说了算，中国国有企业是国家说了算。呈现在企业文化上的特点就是：美国企业自主权极大；日本次之；中国企业自主权最小。

比较中、日、美三国企业文化的特征，结合表 5-1 和表 5-2 可以看出，中美两国在企业文化都存在较大的差异，各自的企业文化特点都相当突出。中、日两国企业文化有许多相似之处。但由于社会制度和社会经济发展水平等方面

(1) 农耕民族

(2) 家族主义的集体主义

(3) 乡土性与稳定性

(1) 以欧洲为主的移民民族

(2) 个人能力主义

(3) 冒险性与流动性社会文化

背 景

(1) 工作献身

(2) 和亲一致

(3) 顺应同化

(1) 竞争(工作)

(2) 民族(一致)

(3) 公平(同化)

企业价值观

(1) 归属意识强 “从一而终”

(2) 注重协调感情

(1) 从业人员归属意识弱

(2) 重视个人能力

(3) 求新、求变、乐于冒险

企业风格 企业体制与制度

(1) 终身雇佣制

(2) 年功序列工资制

(3) 企业工会

(1) 合同雇用

(2) 职务工资制

(3) 行业工会

企业组织模式与团体意识

(1) 以集团为单位, 职务, 规范线条粗

(2) 个人权责不甚明确

(3) 职务标准化意识弱

自下而上提议, 全体表决 最高经营者下令, 较少集体决策

企业行为

(决策方式)

关心销售和市场占有率、新产品增长率等等

福利待遇

(福利文化活动)

管理指标

(企业目标)

以公司为主的福利形式；福利内容多

注重资本利润率、税后利润和股票收益率等收益目标以工会为主的福利形式；福利内容少

(1) 以个人为主, 职务规范严格

(2) 个人责权明确

(3) 职务标准意识强的不同，两国企业文化在本质上是有所区别的，这是不言而喻之理。

由此，在发展我国企业文化的过程中，应当吸取美、日企业文化的长处，弥补我们的短处；发扬我们的长处，避免或克服日、美企业文化发展中出现的问题。具体地说，我国企业文化应减小权力距离，增强民主管理和员工的开拓精神，尤其要提倡美国企业文化中的风险精神，勇于进行风险经营、承包租赁和勇于改革开拓事业。在不断增强集体主义精神的同时，强化个人成就感，更多地关心员工的个人利益，激发自强不息的奋斗精神。

表 5-1 日、(此处图略)美企业文化比较表

国别

特点

以工会为主的福利形式；福利内容少

(1) 以个人为主, 职务规范严格

(2) 个人责权明确

(3) 职务标准意识强

表 5-2(此处图略) 中日企业文化比较表

国别 日 本 中 国 特点 内容

同属东方文化体系；都受儒家文化影响深；东方灵性主义

文化背景

长期封建自然经济，未经商品化、社会化洗礼，现处社会主义初级阶段

农耕民族，转上资本主义成熟、发展阶段

儒家文化、东方灵性主义、东方理性主义

价值观

(文化核)

都强调“和败”“爱败”“诚放谎厦鞞燃叮 鞞脖痊郑?

团体意识

二者都强调集体主义，爱厂如家

突出企业本位，有粗线条职务规范、分了个人权责，有职务标准意识

注重国家（行政）本位，职务规范尚不明确，个人权责不清，职务标准意识非常淡薄

企业风格

都强调归属意识、凝聚力，强调协调感情，决策自上而下都是非理性主义色彩的（当然日本企业有，而中国缺乏现代管理）

合同雇佣；职务工资制；行业工会

非合同（或半个合同）雇佣；非职务工资制；阶级工会（制度）都注重在创利润同时尽社会责任

高质量产品和优质服务上交利税多少为标准，产值多少服从国家计划

企业目标

都注重企业福利，福利较多

企业制度

（体制）

福利待遇

（文化活动）

企业制度

（体制）

加大福利，要员工对企业家感恩戴德；这是一种文化活动

加大福利，要员工们感激党和国家（其次是感激企业），调动积极性、政治色彩浓

强调归属企业，也归属国家；国家不参与决策；协调原则主要是企业制定、掌握
强调归属国家也归属企业；国家（行政）直接、间接地参与决策；协调不但要按企业，还要按
国家要求进行

表 5-2（此处图略）中日企业文化比较表

国别 特点 日 本 中 国

长期封建自然经济，未经商品化、社会化洗礼，现处社会主义初级阶段

案例一：松下电器公司的企业文化

1. 松下精神

松下电器公司特别强调“松下精神”。所谓“松下精神”，即“顺应同化”精神，主要有 7 项：

- ①产业报国精神。产业报国是公司的纲领。
- ②光明正大精神。光明正大为人们处世之本，学识才能有高低，但若无此精神，即不足为训。
- ③友好一致精神。友好一致为公司信条，公司人才济济，如无此精神，就是乌合之众，无力量可言。
- ④奋斗向上精神。为了完成公司的使命，只有彻底奋斗，才是惟一途径。
- ⑤礼节和谦让精神。为人若无礼节和谦让精神，就无正常的社会秩序和社会礼节。
- ⑥同化精神。如不适应自然哲理，进步发达就无法实现；如不适应社会大势，成功就无法获得。
- ⑦感激报恩精神。对为员工带来无限喜悦与活力者，应持感激报恩之念；此念铭记心中，便可以克服种种困难。

2. 松下的基本纲领（或基本企业原则）

认清员工身为企业人的责任，追求进步，促进社会福利，致力于社会文化的长远发展。

3. 松下的员工信条

惟有公司每一位成员亲和协力，至诚团结，才能促进进步与发展，每一个人都要记住这一信条，努力使本公司不断进步。

上述条文，不论董事长、部长、课长，还是新来的员工，都要齐声朗读。

松下公司是日本第一家有自己厂歌的公司。每天早晨 8 点钟，87000 人都一起唱歌。此外，该公司还要求每个员工每隔一个月，至少在其所属团体进行 10 分钟讲演，说明企业精神与企业和社会的关系，在说服别人的同时，提高自己，使员工受到企业精神的教育。

案例二：IBM 的企业文化

国际商用机器公司有 20 多万职员，是世界上最大的公司之一，在世界上 105 个城市设有分公司，人称日不落公司，它的业务牵涉面甚广，不论是太空、陆地还是深海里使用的先进设备，它都生产和制造，技术水准走在时代前列。

IBM 公司的成就与企业文化分不开。该公司强调员工应具有相同的信念和价值观。员工之间讲究友善和民主。IBM 公司的企业文化在美国被认为是企业文化的典范。

1. 公司的基本信念

①尊重个人，即尊重企业中的每一个人的尊严和权利。

②为顾客服务，即对顾客给予世界上最好的服务。

③卓越的工作，即在各项工作中卓越地完成目标。

2. 公司的基本原则

①对企业的经营管理给予明智的、可信赖的、有才干的指导。

②对顾客尽可能地提供有效的服务。

③发展技术，改进产品和研制新产品。

④通过扩大工作职务的范围，提高员工的工作能力，并给予他们机会，使他们在工作中感到满意。

⑤为所有员工提供平等服务的精神。

⑥确认对股东的义务，向他们提供适当的投资收益。

⑦促进机构所在地区的福利。

⑧尽到作为一个公司对公民的职责，并对世界上有业务关系的国家尽到自己的职责。

3. 公司的实际作法

①与用户签订契约，不只是机器出售，更包括所有服务项目。

②公司的优势主管助理任期 3 年，只负责一项工作，就是对任何顾客的抱怨或疑难问题，务必在 24 小时内解决。

③集体服务。加拿大厄尔电子公司资料处理处有一台计算机主机发生一问题，公司派 8 位专家在几小时内就从各地来到加拿大，其中四位来自欧洲，一位来自亚洲。

案例三：海尔企业文化激活“休克鱼”

通过对沃尔·马特、IBM 著名公司企业文化的分析，我们实实在在地认识到企业文化在企业发展中所起的巨大作用。尽管现在多数中国企业对建立和运用企业文化还没有给予足够的重视，对企业文化的巨大促进作用还缺乏全面清醒的认识，仍有不少企业在建立符合中国国情的企业文化方面进行了不懈的探索。虽然这些探索还处于刚刚起步的阶段，所建立的企业文化体系与惠普、沃尔·马特等著名的企业文化相比，可能显得苍白了一些，但这种探索对中国企业来说无疑是至关重要的，它是一个关系到中国企业长期发展的最根本的问题。我国家电行业巨人青岛海尔集团在企业文化方面的探索就是一个很好的例子。

青岛海尔集团是“中国最有价值的家电品牌”，在 1997 年的品牌评价中，其品牌以 118 亿元的价值荣登家电行业榜首。短短 14 年，青岛海尔由一个街道小厂发展成为国家一级企业、国家特大型企业集团。现在，海尔集团已拥有 13 大类，6000 余种规格的产品群。从 1988 年开始，海尔集团通过资产重组和资本运营，共兼并了 14 个企业，盘活了 15 亿元的资产，实现了单靠自身慢慢积累发展难以实现的快速发展。令人惊奇的是，海尔集团投入到兼并、重组中的资金并不算多，海尔的绝招是“输入文化和管理”。在兼并过程中，始终把管理和文化放在核心地位。用集团总裁张瑞敏的话说，就是“活的鱼不让吃，死的鱼不能吃，那么就吃休克鱼”，即兼并那些硬件尚好，但管理不善，企业文化脆弱的休克状态的企业，用海尔的企业文化和管理经验去激活这些“休克鱼”。

海尔的核心价值观是：着眼创新；注重品质；尊重个人，一切以顾客为中心。在这一价值观基础之上建立起来的海尔企业文化在盘活兼并企业中发挥了极大的作用。

青岛红星电器有限公司曾经和海尔一样，是青岛市的名牌企业。然而，在同一起跑线上的红星公司几年后却被海尔远远甩在后面。到 1995 年，红星公司的资产负债率高达 143.65%，亏损 1 个多亿。1995 年 7 月，当青岛市政府出面将红星整体划归给海尔时，张瑞敏认为，红星失败的根本原因不在技术，不在设备，也不在资金，关键是管理不到位，没有强有力的企业文化，员工凝聚力差，缺乏将所有生产要素有效组合的“灵魂”，而海尔多年来的发展，形成了现有的员工共同认可的价值观，拥有自己强有力的企业文化，并在此基础上建立了一套独特的管理思想。只要将海尔的这种有力而高效的企业文化输入到红星公司，这条“休克鱼”就能被激活。为此，海尔指派了三个人去管理红星，首先接管的是文化中心。张瑞敏坚信“观念一变天地宽”。

果然，海尔文化输入不久就起了作用，红星兼并后三个月扭亏，第 5 个月就盈利 150 万元。短短两年时间内，海尔洗衣机已成为同行业的第一名牌，红星这条一度“休克”了的“鱼”一下变成了“乘风破浪”的“巨鲸”了。

广东顺德是著名的家电之乡，它一向以发展快速、高效而著称于世，被外界称为“可怕的顺德人”。海尔瞄准了这一风水宝地，乘着爱德洗衣机集团陷入困境的机会，控股合资组建了顺德海尔电器有限公司，生产以全自动洗衣机为主的系列家电。与兼并红星一样，顺德海尔第一步展开的工作就是宣传海尔文化，用海尔的无形资产盘活有形资产。一个月后，闲置多年的设备开始运作起来，顺德海尔正式投产，海尔企业文化又在家电之乡创下了新奇迹。

1997 年，海尔集团决定向“黑色家电”市场进军，按常理，进入一个竞争正趋于白热化的新市场，巨额投入是不可避免的，可海尔在与杭州西湖电视机公司合作生产彩电的过程中，没有投入一分钱，而是把在“白色家电”领域里取得成功的模式移植到“黑色家电”领域，海尔的无形资产发挥了巨大威力。

第十四编 企业家与人力资源经理

第一章 企业家基本能力分析

一、 组织能力

(一)企业家驾驭全局的能力

企业的生存与发展，企业家是主要的，有时甚至是决定性的因素。相同的企业，相同的环境条件，因为有不同的企业家，企业的经营情况就会出现明显的差别。企业的经营决策正确与否，直接影响着企业的生存与发展。企业的决策是掌握在企业家手上，企业家的能力高低，就直接影响着每项决策的准确程度。成功的企业家，一般具有多方面的能力。首要的一个素质条件，就是企业家必须具备驾驭全局的能力。能否驾驭全局，关键是企业家属何种类型的企业家。一般说来，具有全局能力的企业家有以下一些特点：

1. 企业家虽不是个“全才”，但必须是一个“通才”

只有具备“全能型”的企业家能力，才能在企业建立起“全能型”的管理体制。具有“全能型”能力的企业家，对企业经营中各项重大问题，能调动全企业的内部力量，做出正确的决策和促进决策按预期目标实施。这样的企业家在处理各方面问题时能够通盘考虑，不会偏倚，不会优柔寡断。

2. 企业家应当是一位经营人才

这不仅具有经营管理的经验，而且要善于应变和创造，精于核算和观察分析，是一位理论与实践结合的优良者。只有经营管理不行，光有实践经验也不行；只有理论和实践结合还不够，尚需善于应变和创造。

3. 企业家应具有较高的决策能力

成功的企业家兼有经济学家的思维，组织家的才干，科学家的技术，战略家的眼光，勇于和决断才能。如果没有这些才能，必然是盲目拍板或优柔寡断，甚至总是摇头没主意。要具备较高的决策能力，其核心就是科学决策。科学决策是企业的生死攸关大事，这要求企业家必须具有丰富的科学决策才能。科学决策才能不但表现在上述的综合能力上，还表现在企业家的企业家艺术上，善于将丰富的科学综合能力和企业家艺术有机结合，在复杂纷乱的事物中善于抓住最本质的东西，弄清因果关系，临机作出准确的决策。

4. 善于知人用人，能调动各类人的积极性和创造性

成功是力量的体现，企业的力量有人的因素。人的力量是靠有效的组织而得到的，故古人有说：“举大事者必以人为本。”一个企业在大体相同的客观环境和主观素质条件下，决定组织力量强弱的关键，在于这个组织中是否有一个足智多谋的企业家。美国钢铁公司的创始人卡内基，原来是一个对钢铁生产和销售一窍不通的小工。后来他立志从事钢铁事业，经过长期不懈努力，组织了一个近 29 位专家的智囊团，为他在各方面出谋献策，解决生产和经营中的各类问题，推动了卡内基的事业迅速发展，终于使他的公司成为世界最大的钢铁企业，卡内基本人也成为世界著名的企业家，被喻为美国的“钢铁之父”。卡内基总结他的成功时说：“我的工作是不断激发智囊人物和技术人员，向他们提供最佳的服务而已。”

知识并不就是力量，只有把知识组织起来，并且很好地得到运用，才能产生力量。成功的企业家应是善于组织力量的人。组织力量从三方面着眼，一是从企业外部招聘人才，二是从企业内部选拔和培养人才，三是设法把企业人员力量激发出来。

5. 善于掌握公共关系学，有良好的人际关系

企业经营活动中，必定同社会各方面有关系。以正当的方法、正当的手段、正当的途径与各有关单位建立良好的关系，对促进企业经营决策活动的成功是有利的。这既可提高企业的知名度，亦可提高企业的经济效益，甚至可乘势借力达到经营目标。

6. 必须具备较高的思想政治觉悟和良好的品德

这样才能在经营决策中方向明确，贯彻执行国家的方针政策。否则，本事多大，也会出问题。

(二) 工作指导与管理方法

1. 做好指导与管理工作的要求

指导与管理工作的实质是处理人际关系，即对人的因素进行管理，而这些问题都涉及到组织中的人，所以了解这一点，对企业家进行各项管理工作能够提供有益的帮助。

(1) 不断鼓舞人们的士气

企业家要经常地、反复地向下属宣传和帮助他们不断理解组织目标。这项工作如能有效，就能引起下属的热情、忠诚、信心和献身精神，即使面临极大的困难，也会始终全心全意地支持他们所信赖的企业家的各项工作，从而促进目标的实现。这不是一个满足个人需要的问题。有人将这种支持解释为觉悟。

但另一方面，还在于企业家自己首先有坚定地实现目标的信念，有坚持不懈的精神，有百折不挠的意志，并把自己的信念、精神和意志体现在行为上，从而产生强大的影响力，对组织中全体人员施加影响。这就要求他们必须不断地向人们解释组织目标，使人们不断地、深入地加以理解，从而始终保持高涨的士气，使组织充满活力。这就是人们通常所认为的，作为一个有效的企业家应该具有的魅力。几乎没有人能否认企业家这一应具有的特殊魅力对企业家工作的价值。

(2) 把握人们的工作目的，了解人们变化着的期望

工作就是指为完成某一目标所做的努力。人们为什么要在有组织的单位中工作呢？理由之一，必然是视之为谋生的手段。一方面，人们需要用收入去购买生活必需品，以及满足其他的需要，这就要求人们去工作，要求得到一个提供收入的职业；但另一方面，确实有些人并不是为收入而工作，而是为了享受取得成就和人际交往的乐趣，或是什么别的原因。企业家必须要把把握住人们的不同的工作目的，并在可能的情况下，尽力提供各种条件，用这些方法来调节人们的心理，使每个人都能为有效地和高效率地完成组织目标而积极工作。

实践表明，人们一旦进入组织，其工作目的以及个人需求也会发生各种变化，企业家就必须了解人们变化着的期望。对不同时间、不同条件下工作的人们，采用不同的激励方式，并不断地创造或形成一种环境，以引起和促使人们对激励作用发生反应。人们对激励的反应程度，与不同的企业家方式所形成的环境有很大关系。这种关系不单单是指人们的工作环境和组织环境影响着激励，而且也包括人们的心理环境。作为企业家，在进行企业家工作时，仅仅懂得激励理论、激励因素和方法是远远不够的，关键在于能否把这些理论应用到具体的人和环境中去。企业家的首要任务就是设计和维持一个良好的环境，让激励因素发挥最好的作用。任何工作方法都是因人而异的。

（3）注意社会环境对人的影响

人们在组织内工作，不只是与组织中的人发生关系，而且也要与社会环境发生关系。这些影响可能有积极作用，也可能有消极作用，从而可能使人们产生超越组织界限的需要。企业家想要时刻都按照人们的要求和愿望，来安排他们与其他人共同劳动是有一定困难的。但是，企业家至少应该认识到这些需要。对大多数人来说，使自己具有一个交际、交谈、友谊等的社会环境是非常实际的。因此，在不影响组织工作而能满足这些需要的限度内，就应该尽量使人们获得满足。也有一些喜欢独处的人，对于他们，企业家在安排工作及工作地点时，尽量把与他人的接触减低到最小限度还是可能的。当然，这不一定是组织所必须做的事情，但假如企业家不重视社会环境的作用，不去满足下属的社会需求，他们就会疏远自己的组织，而转向或投身于其他组织。这必然会影响组织内的士气，影响目标的实现。同时，也会给企业家自己产生烦恼、丧失信心 and 不安情绪，同样会给企业家工作造成障碍。

如果组织中的人们把对社会影响所产生的需求，转向于非正式组织，希望在非正式组织中得到满足的话，这将会影响企业家权力的实施，也可能会导致与非正式组织的对立，从而使管理工作难以正常进行。非正式组织的存在实际上就是个人的社会需要的反映。

（4）进行合理安排

企业家应设法创造一种内部环境，以促使下级全力以赴地工作。鉴于人的个性特征对人的工作态度会有影响，所以在建立各种工作程序时，就应当把人们关心自己在工作岗位上将发生什么这一态度考虑进去。因此，选拔、考评和晋升过程，应该和个人的才能联系在一起，薪金和津贴应该和职责联系在一起；训练应针对个人的情况和学习的需要；委派工作则应考虑个人的能力；那些想负责的人就应让他们负责；那些不想负责的人就不要让他负责。如果设想所有的下属都会尽力的发挥自己的全部能力，这显然是不实际的。但是，在我们对人的了解过程中就会发现，人们是能够受命于企业家的。同时，许多人，特别是有一定才能的人，都希望自己能比周围一般的人担负更重要的责任或任务。如果企业家不能给他们提供挑战性的任务，他们

就会感到非常失望，其积极性就会受到挫伤。因此，最好的方法当然是根据他们的能力和才智，给予他们更艰巨一点的，但经过他们的努力又能够完成的任务。

上述这些要求，并不是指导与管理工作的全部要求。但在指导与管理过程中，作为企业家，如果不认真考虑这些问题，那是会影响指导与管理的效果的

综上所述，对于执行指导与管理工作的要求，可以概括为一句话，即“通过三个方面，达到一个目的”。三个方面是：（1）畅通组织内外的沟通联络渠道；（2）运用适宜的激励措施与方法；（3）不断改进和完善企业家作风和企业家方法。一个目的就是：创造一个有利于实现组织目标的氛围（其中包括组织风气、员工士气、企业文化等）。

2. 指导与管理工作的基本原理

同其他管理职能一样，指导与管理工作的基本原理，从中可以概括出以下基本原理。

（1）指明目标原理。这一原理可以表述为：使人充分理解组织的目标和任务，是指导与管理的重要组成部分；这一工作越是有效，就越能使组织成员了解其组织的目标，明确自己的职责，从而为实现组织目标作出自己的贡献也越大。同时也可相应地更好地满足组织成员的个人需求。

（2）协调目标原理。这一原理可以表述为：个人目标与组织目标若能取得协调一致，人们的行为就会趋向统一，从而实现组织目标并取得效果。

从根本上说，对下级的指导和企业家就是要使人们尽可能地为组织作出贡献。如果个人和组织的目标相辅相成，如果大家都能信心十足、满腔热情、团结一致地去工作，就能够最有效地实现这些目标。人们参加工作是为了满足个人的某些需要，这些需要并不完全同组织目标相一致，但是，完全可以并且能够使个人与组织的利益协调一致和相互补充。所以，在指导和企业家下级时，企业家必须要注意利用个人的需要动机去实现集体目标。在阐明计划和委派任务时，协调个人与组织的目标，使人们能够发挥出忘我的献身精神，这将会使管理工作更为顺利。

（3）命令一致性原理。这一原理可以表述为：企业家在实现目标的过程中下达的各种命令越是一致，个人在执行命令中发生的矛盾就会越小，企业家与非企业家双方对最终成果的责任感也就越大。

在组织工作中已提出统一指挥原理，强调的是一个人越是完全地只接受一个上级的企业家，在上下级之间发生的矛盾就会越少，上下级之间互相抵触的指示就会越少，从而使下级对其工作的责任感就会越强。很明显，这与命令一致性原理有相似之处。人们只有在受同一个上级的指导下，才能最好地按企业家的指示办事。然而，有时候为了提高一个组织或部门的全面

工作效率，确实需要多方面指挥，并且按照管理宽度，一个企业家在完成一项工作任务时，同时指挥着几个下属，这就必须强调命令的一致性。这就是要体现出所做的一切工作都是为了组织目标的实现这一精神。不允许因为下级部门或个人的不同而不同，更不能“朝令夕改”，使下级部门或人员无所适从，造成工作秩序混乱，从而影响目标的实现和给下属造成心理上的不愉快或不满。

（4）直接管理原理。这一原理可以表述为：企业家同下级的直接接触越多，所掌握的各种情况就会越准确，从而使指导与管理的工作更加有效。

尽管一个企业家有可能使用一些客观的方法，来评价和纠正下级的活动以保证计划的完成，但这不能代替企业家与下级之间面对面的接触。这不仅因为人们喜欢亲身感受到上级对他们本人及其工作的关心，而且，客观地说，作为企业家若不经亲身体会，则永远不能充分地掌握所需要的全部情况。通过当面的接触，企业家往往能够用更好的方法对下级进行指导，同下级交换意见，特别是能够听取下级的意见或建议，以及体会存在的各种问题，从而更有效地采用适宜的工作方法。

（5）沟通联络原理。这一原理可以表述为：企业家与下属之间越是有效地、准确地、及时地沟通联络，整个组织就越是成为一个真正的整体。

管理过程中所出现的大量的信息情报，包括组织外的信息情报，企业家必须自己或组织他人进行整理、分析，从而了解组织内外的动态与变化。进行沟通联络，就是为了适应变化和保持组织的稳定。所以，沟通联络是指导与管理工作的重要手段。没有沟通，组织就无法进行任何活动。也正是通过沟通联络，企业家才能向全体成员包括对环境施加个人的影响力，从而促使目标得以实现。

（6）激励原理。这一原理可以表述为：企业家越是能够了解下属的需求和愿望并给予合理满足，就越能够调动下属的积极性，使之能为实现组织目标作出自觉的贡献。

由于激励不是一个简单的因果关系，因此企业家对所采用的激励方案评价估计得越仔细，越是从随机制宜的观点来认识，越是把它与整个管理体制有机地结合起来，则激励方案的效果也将会越好。组织成员对受到的激励所作出的反应取决于他们的个性、对报酬和任务的看法与期望，以及他们所处的组织环境。因此，只笼统地去确定人们的需要，并以此建立对下属的激励方法，这往往是不能奏效的。必须充分地认识人，分析其个性特征以及心理动机和需求，必须考虑在一定的时间、一定的条件下的多种因素的交互作用，不可把激励看做是一种与其他因素无关的、独立可行的方法。

（三）有效的员工激励

激励本来是心理学的概念，就其本质来讲，它是表示某种动机所产生的原因，即发生某种行为的动机是如何产生的？在什么环境中产生？同样一个人，为何有时工作积极肯干、干劲冲天；有时心灰意懒，甚至消极怠工？把激励这个概念引进到管理中，则赋予了新的含义。也就是说，激励是一种精神力量或状态，起加强、激发和推动作用，并且指导和引导行为指向目标。企业家不仅要研究某种动机是如何产生的，同时要研究如何促使被管理的对象产生某种特定的动机，如何引导他拿出自己的全部力量来为实现某一目标而努力奋斗。在指导与管理工作中，激励被视为重要的方法。目的就在于结合人力，运用技术，达到既有统一意志，又有个人心情舒畅，从而达到组织目标的实现。

(四) 组织管理

一个组织事业的成败，也就是能否实现既定的目标，关键在于企业家。企业家必须掌握有关领导行为、领导作风的理论，具有良好的企业家素养和企业家艺术，才能更好地做好管理工作。

1. 研究管理理论

与其他管理职能一样，指导与管理工作的也有其一般规律。20 世纪 30 年代以来，人们对于企业家及其效能问题，有各种各样的解释或理论，内容十分丰富。但总的说来还有待整理和提高。在西方国家有很多学者从不同角度研究了关于企业家的理论。有研究企业家个性特征的；有研究企业家行为的；也有研究企业家环境对企业家方式的作用的。大体上来说，按提出理论的时间先后顺序，现有的有关企业家的理论可以分为三大类：a. 性格理论；b. 行为方式理论；c. 权变（或情境）理论。

（1）性格理论

长期以来，西方国家的管理学者们，一直把企业家的各种个人性格和特征作为描述和预测其企业家成效的标准。这种研究试图区分企业家和一般人的不同特点，并以此来解释他们成为企业家的原因，这就是所谓的性格理论，也就是研究怎样的人，才能成为良好的、有效的企业家。

①个性特征的分类。研究人员列举了成百种企业家所应具有个性特征，这些特征大致可以分成以下几类：

- a. 身体特征：包括体力、年龄、身高等。
- b. 背景特征：包括教育、经历、社会地位、社会关系等。
- c. 智力特征：包括知识、智商、判断分析能力等。

d. 个性特征：包括热情、自信、独立性、外向、机警、果断等。

e. 与工作有关的特征：包括责任感、首创性、毅力、事业心等。

f. 社会特征：包括指挥能力、合作、声誉、人际关系、老练程度等等。

②美国管理学家吉赛利（Edwin E. Ghiselli）的八种个性特征和五种激励特征。

吉赛利在其《管理才能探索》一书中，研究的 8 种个性特征和 5 种激励特征是：

8 种个性特征：

(1)才智：语言与文辞方面的才能；

(2)首创精神：开拓新方向、创新的愿望；

(3)督察能力：指导别人的能力；

(4)自信心：自我评价较高；

(5)适应性：为下属所亲近；

(6)决断能力；

(7)性别（男性或女性）；

(8)成熟程度。

5 种激励特征：

(1)对工作稳定的需求；

(2)对金钱奖励的需求；

(3)对指挥别人的权力需求；

(4)对自我实现的需求；

(5)对事业成就的需求。

吉赛利的这些性格的研究，由于有严密的科学性而受到尊重。他的研究结果指出了这些个性特征的相对重要性。下表为他研究的总结。需要说明的是：

(1)才智和自我实现对于取得成功关系重大。(2)指挥别人的权力的概念并不很重要。(3)督察能力基本上是指运用管理职能来指导下级的能力。(4)性别这一特征与管理成功与否没有多大关系。

事实上，性格理论所涉及的身体特征、才智和个性对管理成功的影响不是绝对重要的。其中大多数实际上也只不过是人们对于某一个企业家，特别是一个从事上层企业家工作者的期望。

从 1940 年以来，这类利用企业家个人性格或个性特征来解释或预测企业家效能的理论，逐渐被人们放弃。

2. 行为方式理论

企业家才能与追随企业家的意愿都是以企业家方式为基础的。所以许多人开始从研究企业家的内在特征转移到外在行为上。这就是企业家的行为方式理论。这种理论认为，依据个人行为方式可以对企业家进行最好的分类。然而，至今还没有一个公认的“最好的”分类。因而就有各种各样的分类法，这里只着重介绍几种比较有代表性的理论。

(1)美国管理学家怀特 (Ralph K. White) 和李皮特 (Ronald Lippett)

表 1-1 (此处图略) 吉赛利的个性研究最不重要的性别(男性或女性)的三种企业家方式理论
怀特和李皮特所提出的三种企业家方式理论：权威式、民主式及放任式是一般人所最熟悉的分类。

①权威式企业家。所有政策均由企业家决定；所有工作进行的步骤和技术，也由企业家发号施令行事；工作分配及组合，多由他单独决定；企业家对下属较少接触，如有奖惩，往往对人不对事。

②民主式企业家。主要政策由组织成员集体讨论决定，企业家采取鼓励与协助态度；通过讨论，使其他人员对工作全貌有所认识，在所设计的完成工作的途径和范围内，下属人员对于进行工作的步骤和所采用的技术，有相当的选择机会。

③放任式企业家。组织成员或群体有完全的决策权，企业家放任自流，只管给组织成员提供工作所需的资料条件和咨询，而尽量不参与、也不主动干涉，只偶尔表示意见。工作进行几乎全依赖组织成员，各人自行负责。

这三种企业家方式中，一般认为以民主企业家方式的效果较好。

(2) 企业家连续流

美国管理学家坦南鲍姆（Robert Tannenbaum）和施莱特（Warren Schliect）所表达的企业家连续流（Leadership as a continuum）。这种连续流也称作企业家——非企业家的行为连续流。他们认为企业家方式各式各样。一个适宜的管理方法取决于环境和个性。领导连续流描述了从主要以企业家人为中心到主要以下属为中心的一系列企业家方式，这些方式依企业家把权力授予下属的大小程度而不同。因此，企业家方式不是在两种方法（独裁的或民主的）中任选其一，企业家连续流提供的是一系列的企业家方式，说不上哪一种方式总是正确的，而另一种方式总是错误的。

应强调指出，他们还在企业家方式以外考虑了组织环境与社会环境对企业家方式施加的影响。这样做，强调了企业家方式具有开放系统的性质。这就对企业家的权力提出了挑战，也就是要求他们在作出决定或管辖下属时应考虑组织外部的利益。

(3)美国管理学家利克特（Rensis Likert）的“工作中心”与“员工中心”理论

1947 年以后，利克特及密执安大学社会研究所的有关研究人员，曾进行了一系列的企业家研究，其对象包括企业、医院及政府各种组织机构。

1961 年，他们把企业家分为两种基本类型，即“以工作为中心”的企业家与“以员工为中心”的企业家。前者的特点是：任务分配结构化、严密监督、工作激励、依照详尽的规定行事；而後者的特点是：重视人员行为反应及问题、利用群体实现目标，给予组织成员较大的自由选择的范围。

据此，利克特倡议员工参与管理。他认为有效的企业家是注重于面向下属的，他们依靠信息沟通使所有各个部门像一个整体那样行事。群体的所有成员（包括企业家在内）实行一种相互支持的关系，在这种关系中，他们感到在需求价值、愿望、目标与期望方面有真正共同的利益。由于这种企业家方式要求对人采取激励方法，因此利克特认为，它是企业家一个群体的最为有效的方法。利克特假设了四种管理方法，以此研究和阐明他的企业家原则。

管理方法之一：“利用一命令式”方法。企业家发布指示，决策中没有下属参与；主要用恐吓和处分，有时也偶尔用奖赏去激励人们；惯于由上而下地传达信息，把决策权局限于最高层等等。

管理方法之二：“温和一命令式”方法。用奖赏兼某些恐吓及处罚的方法去鼓励下属；允许一些自下而上传递的信息；向下属征求一些想法与意见，并允许把某些决策权授予下属，但加以严格的政策控制。

管理方法之三：“商议式”方法。企业家在做决策时征求、接受和采用下属的建议；通常试图去酌情利用下属的想法与意见；运用奖赏并偶尔兼用处罚的办法和让员工参与管理的办法

来激励下属；既使下情上达，又使上情下达；由上级主管部门制定主要的政策和运用于一般情况的决定，但让较低一级的主管部门去作出具体的决定，并采用其他一些方法商量着办事。

管理方法之四：“集体参与”方法。企业家向下属提出挑战性目标，并对他们能够达到目标表示出信心；在诸如制定目标与评价目标所取得的进展方面，让群众参与其事并给予物质奖赏；既使上下级之间的信息畅通，又使同级人员之间的信息畅通；鼓励各级组织作出决定，或者将他们自己与其下属合起来作为一个群体从事活动。

利克特发现，那些用管理方法之四去从事管理活动的管理人员，一般都是极有成就的企业家，以此种方法来管理的组织，在制定目标和实现目标方面是最有成绩的。他把这些主要归之于员工参与管理的程度，以及在实践中坚持相互支持的程度。

(4)美国管理学家阿吉里斯的不成熟—成熟连续流

阿吉里斯的不成熟—成熟连续流理论，主要集中在个人需求与组织需求问题上的研究。他主张有效的企业家应该帮助人们从不成熟或依赖状态转变到成熟状态，如表 1-2 所示。

他认为如果一个组织不为人们提供使他们成熟起来的机会，或不提供把他们作为已经成熟的个人来对待的机会，那么人们就会变得忧虑、沮丧，并且将会以违背组织目标的方式行事。

表 1-2 (此处图略)阿吉里斯的不成熟—成熟连续流

不成熟的特点 成熟的特点

被动性

依赖性

办起事来方法少

兴趣淡漠

目光短浅

从属的职位

缺乏自知之明

能动性

独立性

办起事来方法多

兴趣浓厚

目光长远

显要的职位

有自知之明,能自我控制

企业家与人力资源经理

(5) 俄亥俄州立大学的二维构面理论

美国俄亥俄州立大学的研究者们从 1945 年起,对企业家问题进行了广泛的研究。他们发现,企业家行为可以利用两个构面(dimensions)加以描述:

①“关怀”;②“定规”。一般称之为“俄亥俄学派理论”或“二维构面理论”。

所谓“关怀”是指一位企业家对其下属所给予的尊重、信任以及互相了解的程度。从高度关怀到低度关怀,中间可以有无数不同程度的关怀;而所谓“定规”,也就是指企业家对于下属的地位、角色与工作方式,是否都制订有规章或工作程序。这也可有高度的定规和低度的定规。因此,二维构面可构成一个企业家行为坐标,大致可分为 4 个象限或 4 种企业家方式。

这些学者企图发掘这些企业家方式与一些绩效指标,例如意外事故、申诉、流动率等之间的关系。他们发现,在生产部门内,工作技巧评定结果与定规程度呈正相关;而与关怀程度呈负相关。但在非生产部门内,这种关系恰恰相反。一般来说,高定规和低关怀的企业家方式效果最差。

虽然其他人的研究未必都支持上述结论,但这些研究激发了日后对于企业家问题愈来愈多的研究和探讨。

(6) 美国管理学家布莱克和穆顿的管理方格图

布莱克和穆顿于 1964 年设计了一个巧妙的管理方格图,令人醒目地表示企业家对生产关心程度和对人的关心程度。横坐标与纵坐标分别表示对生产和对人的关心程度。每个方格就表示“关心生产”和“关心人”这两个基本因素以不同程度相结合的一个企业家方式。对生产的关心表示为企业家对各种事物所持的态度,例如政策决定的质量、程序与过程;研究的创造性;

职能人员的服务质量，工作效率及产品产量等。对人的关心含义也很广泛，例如个人对实现目标所承担的责任；保持员工的自尊；建立在信任而非顺从基础上的职责；保持良好的工作环境以及只有满意感的人际关系等。这和上述二维构面理论极为相似：①它也是采取二维构面来说明企业家方式；对人的关心程度和对工作的关心程度；②它也以坐标方式表现上述二维构面的各种组合方式，各有 9 种程度，因此可以有 81 种组合，形成 81 个方格。这就是所谓“管理方格”，其中有 5 种典型的组合，表示典型的企业家方式。

1.1 型方式：表示对工作和人都极不关心，这种方式的企业家只做一些维持自己职务的最低限度的工作，也就是只要不出差错，多一事不如少一事，因而称为“贫乏型的管理”。

9.1 型方式：表示对工作极为关心，但忽略对人的关心，也就是不关心工作人员的需求和满足，并尽可能使后者不至于干扰工作的进行。这种方式的企业家拥有很大的权力，强调有效地控制下属，努力完成各项工作。因而称为“独裁的、重任务型的管理”。

1.9 型方式：表示对人极为关心，也就是关心工作人员的需求是否获得满足，重视搞好关系和强调同事及下级同自己的感情。但忽略工作的效果。因而被称为“乡村俱乐部型的管理”。

5.5 型方式：表示既对工作关心，也对人关心，兼而顾之，程度适中，强调适可而止。这种方式的企业家既对工作的质量和数量有一定要求，又强调通过引导和激励去使下属完成任务。但是这种企业家往往缺乏进取心，乐意维持现状。因而被称为“中庸之道型管理”。

9.9 型方式：表示对工作和对人都极为关心。这种方式的企业家能使组织的目标与个人的需求最有效地结合起来，既高度重视组织的各项工作，又能通过沟通和激励，使群体合作，下属人员共同参与管理，使工作成为组织成员自觉自愿的行动，从而获得高的工作效率，因而被称为“战斗集体型管理”。这种管理方式充分显示在管理过程中，指导与管理工作的作用表现为使组织更有效、更协调地实现既定目标。也就是说，充分调动组织成员的积极性，把个人与组织目标结合起来，形成人人为组织目标的实现而努力的生动活泼的局面。其关键在于如何协调个人与组织的目标。

应该指出，上述 5 种典型，也仅仅是理论上的描述，都是一种极端的情况在实际生活中，很难会出现纯之又纯的典型企业家方式。

(2) 美国管理学家雷定 (William J. Reddin) 的三维构面理论

由二维构面理论进而到三维构面理论，是 20 世纪 70 年代以来雷定的贡献。他所利用的三维构面是：a. 任务导向；b. 关系导向；c. 企业家效能。

如前所述，管理方格理论中对人的关心和对生产（工作）的关心构面相似，雷定把企业家方式简要地分为四种基本企业家方式。

①密切者是指这种企业家重视人际关系，但不重视工作和任务。只要能使群体和睦相处，关系融洽，时间和效率均属次要。

②分立者是指这种企业家，既不重视工作，也不重视人际关系，与下属人员似乎互不相干，一切照规定行事，不考虑个人差异和创新。

③尽职者是指这种企业家一心只想完成任务，铁面无私、秉公办事。

④整合者是指这种企业家兼顾群体需求及任务完成，能通过群体合作达到实现目标，故属于整合性质。

雷定的理论特点在于第三构面—企业家效能。雷定不认为上列四种企业家方式中有哪一种最具效能，而是每一方式都可能发生效能，也都可能缺乏效能，因而他认为效能是另一种单独的构面。为此，雷定分别给每一方式两个名称，一个代表有效的企业家方式，另一代表无效的企业家方式。

雷定认为，一种管理方式有效或无效，决定于当时所处的环境：用得对了，便是有效的企业家方式；用得不对时便无效。这就包含了环境因素对企业家方式和企业家效能的影响。

3. 权变（或情境）理论

企业家的作用在于企业家人们的行为，而人们的行为又受其动机和态度等因素以及客观环境的影响，因此，讨论企业家效能就不能脱离人们的动机和态度，以及当时当地所处的环境。决不能以为某一种企业家方式可以普遍应用于所有的情况和所有的人群；相反，必须把这种环境因素，包括组织人员的动机与态度同时考虑。这就是研究企业家问题的权变（或情境）理论的基本观点。

有两个比较著名的理论是：“路径—目标理论”和“权变制宜”理论。

(1) 路径—目标理论

这一理论是由美国管理学家罗伯特·豪斯提出的。他认为最富有成效的企业家方式是企业家采取种种步骤去设计一种环境，使群体成员潜在地或明显地受到动机的激励，并能对它作出有效的响应。

从本质上讲，路径一目标要求最有效的企业家应能帮助其下属实现组织目标和个人目标，特别是一些成就与报酬目标。企业家要做到这一点，就要明确规定职位与工作职责，消除工作中的障碍，在制定目标时谋求群体成员的帮助，促进群体内部的团结与协作，增进个人在工作中得到满足的机会，减少不必要的紧张与外部控制，使酬劳的期望得以实现，以及做其他一些能满足人们期望的事情。

研究结果表明，路径一目标法对于上层职位和专业性工作特别有用，因为在这些岗位上的企业家的行为，能对工作环境的设计工作施加相当大的影响。但它用于日常生产工作则不明显，这也许是因为企业家不能为使这些日常工作更令人满意而做更多的事情。

(2) 权变理论

美国管理学家菲德勒（Fred E. Fiedler）提出的权变理论意味着企业家工作是一个过程。在这过程中，企业家施加影响的能力取决于群体的工作环境、企业家的风格和个性，以及企业家方法对群体的适合程度。换句话说，按照菲德勒的理论，之所以成为企业家，不仅仅是由于他们的个性，而且还由于各种环境因素以及企业家与环境之间的相互作用。菲德勒提出，对一个企业家的工作最起影响作用的三个基本因素是职位权力、任务结构和上下级关系。

①职位权力。这指的是与企业家人职位相关联的正式职权以及企业家从上级和整个组织各个方面所取得的支持的程度。这一职位权力是由企业家对其下属的实有权力，包括所拥有的奖惩力量所决定的。当企业家拥有一定的明确的职位权力（分为强与弱两类）时，则更容易使群体成员遵从他的指导。

②任务结构。这指的是任务明确程度和人们对这些任务的负责程度（分为高与低两种程度）。当下属人员对所担任的任务的性质清晰明确而且例行化时，则企业家对工作质量较易控制。当然，群体成员也有可能对自己所担任的任务性质认识不清或其任务多有变化，这时企业家就能更好地担负起他们的工作职责。

③企业家与下级的关系。菲德勒认为在这个方面，从企业家的角度看是最重要的。因为职位权力与任务结构大多可以置于组织控制之下，而上下级关系可影响下级对一位企业家的信任和爱戴，从而决定是否乐于追随他共同工作。

菲德勒认为，根据这三种因素的情况，企业家所处的环境从最有利到最不利，共分为 8 种类型（见表 1-3）。其中，三个条件齐备的是企业家最有利的环境，三者都缺乏的是最不利的环境。企业家所采取的企业家方式，应该与环境类型相适应，才能获得有效的企业家。菲德勒用很多时间对 1200 个团体进行了调查分析，证明在最不利和最有利的两种情况下，采取以“任务为中心”的指令型企业家方式，效果较好；而对处于中间状态的环境，则采用“以人中心”的宽容型企业家方式，效果较好。例如，在工作任务有严格明确的规定，但企业家又不为人们

所欢迎，而必须采用机敏手段的情况下，“以人中心”的企业家方式可获得好的成效。在企业为下属所欢迎而任务却没有明确规范的情况下，这种企业家方式也能具有实效。

4. 关于企业家问题的新理论

如上所述，自 20 世纪 30 年代以来，人们对有关企业家问题的研究，大致集中在三个方面，彼此各有补充。

(1) 研究企业家的性格特征。怎样成为一个好的企业家，很难获得一个满意的答案。这个研究首先考虑的是企业家的特征，即关于企业家的个人特性，认为这是与成功的企业家密切关联的。人们能否用这些特征去区分企业家与非企业家呢？实践证明，这几乎不可能。但随着个别的研究，已发现三项基本特性范围，即才智、联系技巧、评估能力。这也表现出企业家与非企业家有所不同的地方。这种研究有其缺陷：①它完全忽视了下级，而下级对企业家成功与否有着重要影响；②没有进一步区分这些个性特征对一个企业家的决定性作用；③没有考虑环境对个性的影响，包括改变个性与否及其改变的程度；④这些特征难以度量，人们还无法去衡量企业家个性所应具有的程度；⑤这些个性特征既不完善也不全面。

(2) 研究企业家的行为。在研究个性的基础上，人们注意到，这些个性（不论多少）都会表现在个人的行为方面。这种研究力图比较企业家在行为上的差异，从中总结出一套最有效的办法。从本节所介绍的理论可以看出，建立规章和体谅是企业家行为的两个主要因素。

①建立规章的行为是企业家规定自己与组织其他成员的关系，并建立明确的组织类型、信息渠道和程序方法的过程。这类企业家行为以工作为中心，因此，这种行为的特点，反映了企业家推动组织成员去实现组织目标的努力。

②体谅的行为是在企业家与下级关系中表现出来的“友谊、相互信任、尊重和热情”。这类企业家行为是以人为中心的，包括强调组织成员的个人需要，建立良好的人际关系与和谐的组织气氛等。这种行为的特点，反映了企业家帮助组织成员实现个人目标的努力。

(3) 研究企业家环境对企业家方式的作用。这方面的研究不是孤立地研究企业家的个性、行为，而是从研究环境角度出发，观察环境对个性、行为的影响。强调企业家环境的作用，并不否认企业家个性和行为的作用，而是强调这三个方面或三种因素都影响一个企业家的企业家效率。换句话讲，成功的企业家是三种因素共同作用的结果。在这方面，菲德勒理论是典型代表。

(4) 新理论。20 世纪 80 年代以来，由于以下两个原因，越来越多的管理学者和实际工作者开始从另外一个角度研究有关的企业家问题。a. 美国的一些大公司，诸如美国电话电报公司、国际商用机器公司、美国通用汽车公司、摩托罗拉公司等着手公司的“改革”规划，并且在短期内取得成效，这就需要有“改革精神”的企业家。b. 人们发现，一些富有成效的公司企业家，

如李·雅可卡（Lee Iacocca），或军队企业家，如麦克阿瑟（Douglas MacArthur），他们各有不同的性格特征、企业家方式等，但是都同既有的各种企业家理论“对不上号”。于是提出了“超凡魅力的”或“改革精神的”企业家的概念，即能够对本组织发挥非凡的影响力的人就是有超凡魅力的或有改革精神的企业家。

①美国管理学家巴斯（Bernard M. Bass）关于改革精神的企业家理论。巴斯把企业家分为两类：“执行型”和“改革型”。前者为下属提出需要做什么、有哪些要求，并且帮助下属树立信心，只要付出必要的努力，定能达到组织与个人的目标；后者则通过提高对完成任务的价值与重要意义的认识，通过强调集体和组织的利益高于个人的利益，以及通过强调追求更高层次的需求等来激励下属完成比原来预期的更多的工作。

巴斯认为，前述的三种企业家理论完全适合于执行型的企业家。当然，这些理论在过去、现在，甚至将来都仍然还是可用的、有益的。但是，作为一个企业家，为了取得更大成效，以及对自己的组织发挥重大的影响力，就必须运用自己个人的想象力和精力去鼓舞下属。

②美国管理学家傅伊德（Richard Boyd）在巴斯理论的基础上，提出“改革精神”的企业家必须具备五种新的企业家技能：

- a. 预见技能。对经常不断变化的内外部环境能深谋远虑。
- b. 想象技能。运用说服和榜样诱导下属按企业家或整个组织的意图行事。
- c. 价值观综合技能。把员工在经济、安全、心理、精神、美学和物质等方面的需求统合起来，以便使人们有共同的动机、价值观和目标。
- d. 授权技能。乐意并且有效地与下属分享权力。
- e. 自知或反省技能。既明白自己的需求与目标，也了解下属的需求与目标。

傅伊德理论的一个重要观点是，上述这些新的企业家技能并不是生来就具备的，而是要在实践中锻炼、培养、学习和提高。

③豪斯（Robert J. House）关于超凡魅力的企业家理论。豪斯的理论实际上是马克斯·韦伯理论的发展。豪斯认为，超凡魅力的企业家拥有非常大的权力，其中部分来自于他对影响其他人的一种需求，因此他应该具备强烈的自信心，强大的支配力，以及对于信念和道德的坚定性，以便使下属确认跟随他是正确的。豪斯还指出，超凡魅力的企业家能提出一个有想象力的、更远大的目标，从而赢得追随者的支持。这样的企业家还应该细心地创造一个成功而又能胜任的形象，并以自己的榜样来表达他所坚持的价值观，以便使追随者确信能实现企业家的期望。

总的说来，豪斯的理论尚属初创阶段，但是可以预期，这一理论将日益引起人们的注意。

5. 具备正确的领导方法

(1) 一般和个别相结合，企业家和员工相结合

在一切实际工作中，凡属优秀的企业家，必须是从实践中来，到实践中去，这是经过实践证明了一条真理，也是基本的作企业家方法。作为一个企业家，对某个问题，了解情况，作出决定，发出指示，都属于认识世界的阶段，而把决定、指示贯彻到实际工作中去，取得实际效益，才是达到改造世界的目的。作为一个企业家，不能够满足于画圈圈，做决定，发指示，而必须深入实际，倾听基层员工的呼声和建议，了解在贯彻这些决定、指示中发生的问题，指导和帮助基层管理人员制订措施，督促解决。

(2) “不唯上、不唯书、只唯实，交换、比较、反复”

这是作企业家工作所应具备的哲学素养之一。另一方面，在认识事物时要强调辩证法，也就是要“交换、比较、反复”。因为任何事物都是复杂的矛盾统一体，主观要正确地反映客观，就得注意到事物本身包含的各个方面、部分、环节、特点，这就是辩证的全面的观点。要实事求是，关键就是要把事物看全面。但客观上总存在着认识的全面性要求同个人认识能力的有限性之间的矛盾，“交换”则是解决这一矛盾的好办法，互相交流认识，交换看法，拾遗补缺，减少片面性，尽可能做到全面地认识问题。作为执行企业家职能的企业家来说，掌握这一方法尤为重要。实事求是还有一层含义就是具体情况具体分析，用不同的方法解决不同的矛盾，这就需要找出不同事物的不同的质——事物的特殊点。

6. 加强修养提高管理艺术

(1) 管理艺术

现代社会中的组织，常常是由一个多种因素组成的比较复杂的社会性组织。它不可能脱离整个社会。因此，对组织中的企业家的企业家方法提出了更高的要求，同时也决定了企业家的工作在很大程度上是创造性的。管理艺术就是富有创造性的管理方法的体现。在履行指导与管理职能的过程中，科学是与艺术相互结合、彼此交织在一起的。企业家要具备灵活运用各种管理方法和原则的能力与技巧，才能率领和引导人们克服前进道路上的障碍，顺利实现预定的目标。

管理艺术的内容，目前尚无统一的看法，归结起来，大体上有两种：①把其视为履行职能的艺术，主要包括沟通、激励和具体指导的艺术，以及决策艺术、授权艺术、用人艺术等；

②把它视为提高企业家工作有效性的艺术。除上述内容外，还包括正确安排自己的工作和时间，处理好各方面的关系，以及吸引员工参与管理等。

管理艺术建立在企业家个人的经验、素养和洞察力的基础上，认真讲求管理艺术，有助于提高工作的有效性，有助于密切企业家和员工的关系。在这样的环境中，将能够造成一个又有集中，又有民主，又有纪律，又有自由，又有统一意志，又有个人心情舒畅、生动活泼那样一个崭新的局面。对任何国家、任何组织来说，企业家艺术对办好一个组织都起决定性的作用。

(2)可资借鉴的某些准则

作为企业家，必须具有足够的修养和管理艺术。俄罗斯《经济与生活》月刊曾刊载题为《管理的艺术》的一篇文章，对这方面提出了一些基本准则，可以借鉴。

文章强调指出，作为企业家应当具备的最重要的特性是：要能理解人，了解人的优点和弱点；如果某工作人员的缺点不如他的优秀品质那样突出的话，对其缺点宜采取宽容态度；要能体谅关心下级。由于每个人都各有各的独特的作风，因此要树立企业家人的某种标准，实际上是不可能的。尽管如此，在任何一个组织的管理工作中，也还仍然应存在着某些共有的准则。各个组织的企业家若能共同遵守这些准则，显然对工作是有会有帮助的。试列举其中的一些基本准则：

①要理解与人为善的艺术：善良是力量的特征。

②在任何时候都不要伤害工作人员的自尊心。

③要永远放弃两面派行为：对下级一副面孔，对长官又是另一副面孔。

④永远要以“您”称呼下级，别忘记说“请”字。

⑤别惧怕新事物，如果做什么事都用过去的老办法，那么这个事实本身就说明，你在某种程度上是个保守派。

⑥查处任何过失时，在采取某些措施之前，要尽量耐心地听取犯错误人的解释。

⑦请记住，不善于听取意见是受挫企业家的职业缺点。因此，要学会听取意见，甚至不要有诸如“简短些”这样刺激性话打断话多的工作人员。

⑧请相信那些值得信任的人。如果一个人认真地完成受托的事情，不要用过多的提醒和指示使他难为情。请让他有机会安安静静地、不受“干扰”地工作。

⑨对于得好的，不要舍不得致谢。那些认为“催促”可起推动作用，表扬会使人头脑发昏，并导致自我安慰和骄傲自满的企业家是大错特错了。企业家的好话过去是，现在仍然是刺激人们工作尽力和勤奋的最有效因素。

⑩如果由于差错而必须申斥谁的话，请你单独地找他面谈。绝大多数人都很忌讳在自己同事面前受到责备，完全不允许在工作人员的下级在场的情况下申斥他。

无论如何不要断然把下级人员划分为“坏的”和“好的”。请你遵循这样一条原则：每个人身上的优良品质比不良品质总是多得多的，需要的只是善于激励前者，抑制后者。

要及时地向下级通报自己的设想和计划。这会在集体中建立共同努力、信任的气氛，有助于集体高高兴兴地去实现你的设想。

二、决策能力

对于企业家来说，决策的确是最重要、最困难、最花费精力和最冒风险的事情。也正因为如此，近年来决策活动引起了管理学家、心理学家、社会学家以至数学家和计算机科学家们的极大关注，并且成为一门独立研究领域，形成为决策科学。

从管理学的观点看，决策的最古老和最直接的含义就是，在若干可供选择的行动方案中作出抉择。在管理的五项职能中，几乎都会遇到决策问题，也就是说，决策并不只限于计划工作。企业家必须具备完善的决策知识和果断、科学的决策能力，才能在日益激烈的竞争中胜出。

（一）决策的概念

1. 决策是一个过程

许多管理学家都对决策的定义进行过探讨，尽管众说纷纭，但基本内涵大致相同，区别主要在于对决策概念作狭义的理解还是广义的理解。狭义地说，决策是在几种行动方案中进行选择（也即上述最古老和直接的含义）。广义地说，决策还包括在作出最后选择之前必须进行的一切活动。所以，决策就是人们为了达到一定目标，在掌握充分的信息和对有关情况进行深刻分析的基础上，用科学的方法拟定并评估各种方案，从中选出合理方案的过程。

决策是一个过程。也就是说，决策是为达到一定的目标，从两个或多个可行方案中选择一个合理方案的分析判断和抉择的过程。一般认为，决策过程可以划分为4个主要阶段，即（1）找出制定决策的理由；（2）找到可能的行动方案；（3）对诸行动方案进行评价和抉择；（4）对于付诸实施的抉择进行评价。这也就是决策理论学派的代表人物H. A. 西蒙给决策所下的定义。从心理学的角度看，决策过程的前三个阶段，与人类解决问题的思维过程的基本步骤是紧密联系的。这三个基本步骤是：问题是什么？备选方案是什么？哪个备选方案最好？显然，前三个

阶段是决策过程的核心，然后经过执行过程中的评价阶段，又进入新一轮的决策循环，因此决策实际上是一个“决策—实施—再决策—再实施”的连续不断的循环过程，贯穿于全部管理活动的始终，贯穿于管理的各种职能活动中，即贯穿于计划、组织、人员配备、指导与管理与控制活动之中。决策是管理活动的核心，是企业家的主要任务，正是在这个意义上，西蒙认为：“为了了解决策的含义，就得将决策一词从广义上予以理解，这样，它和管理一词接近同义。”

西蒙的决策定义的重要意义在于，强调了决策在管理中的地位和作用，把决策过程与人类解决问题的思维过程联系在一起，指出二者遵循的共同规律，从而为决策研究开辟出一个心理学和人工智能的研究方向。但是，也应当注意到，自西蒙之后，一些管理学家过分地扩展决策的定义，甚至认为管理就是决策，这是不恰当的。如果把管理看作只是做决策，无疑将会使管理的定义失之偏颇，既不利于对管理学的理论体系进行科学的分类，也无法将许多实际上属于管理的重要内容包括进去。例如，企业家利用他的个人权威（性格、品德、价值观、威信等）对下级施加影响使之成为组织目标作出积极贡献，就不是一个决策过程。反之，将决策都看作管理，又使得管理的含义过于宽泛。因为任何活动，无论是组织的还是纯属个人的，都有个选择和决策的问题。然而，家庭主妇到超级市场去选购商品与经理决定公司的投资方向，无论如何是不能相提并论的。

正确地理解决策的含义和决策过程各阶段的基本要求，对于改进现实中的决策工作是有很大大意义的。

2. 正确决策的基本要求

决策并非主观武断，或盲目“拍板”。科学的决策，应当通过认真地研究，实事求是地分析，去粗取精，去伪存真，由此及彼，由表及里，把握住事物变化的规律，从而作出合理、可行的决断。因此，为了保证决策的正确和合理，决策过程的每个阶段，都要有一定的基本要求。

(1) 把握住问题的要害。在决策过程的第一阶段，首先要求找出关键性问题和认准问题的要害。要找出为什么要针对这个问题而不是针对其他问题作决策的理由。关键问题抓不准或者问题的要害抓不准，就解决不了问题，所作的各种决策就不可能是合理的、有效的。

(2) 明确决策的目标。在决策过程的第一阶段，除了要找出关键的问题以外，还需要明确决策的目标。实践证明，失败的决策，往往是由于决策目标不正确或不明确。犹豫不决，通常也是由于目标很模糊或设立得不合理。美国管理学家德鲁克曾在他所著的《有效的企业家》一书中举过这样一个例子：1965年11月间，美国整个东北部地区，从圣罗伦斯到华盛顿一带，发生过一次美国历史上最严重的全面停电事件，在大停电的那天早上，纽约市所有的报纸都没有出版，只有《纽约时报》出版了。原来在那天停电时，《纽约时报》当即决定把报纸改在赫德逊河对岸的纽华克印刷。当时，纽华克还没有停电。但虽有此英明决策，发行一百多万份的《纽

约时报》，也只有不到半数的份数送到了读者手中。这其中有个原因。据说正好《纽约时报》上了印刷机后，时报总编辑忽然跟他的三位助手发生了争论，争论的问题只是某一英文单词如何分节。据说争论持续了 48 分钟之久，恰好占去了该报仅有的印刷时间的一半。争论的理由是该报制定有一套英文写作标准，印出的报纸绝不允许有任何文法上错误，这就使得他在出现意外停电的情况时，认识不到保证时报每天的发行份数已成为更紧迫的目标，从而使上述正确决策未能有效贯彻实施。可见，目标对于正确决策起着多么大的决定作用。

(3) 至少要有两个以上的可行方案。决策过程的第二阶段强调要找到几个可能的行动方案。决策的基本含义是抉择。而如果只有一种方案，无选择余地，也就无所谓决策。没有比较就没有鉴别，更谈不到所谓“最佳”。国外有一条管理人员熟悉的格言：如果看来只有一种行事方法，那么这种方法很可能是错的。要求多个可行方案的过程，通常是一个创新的过程。每个可行方案都要具有下列条件：

- ①能够实现预期目标；
- ②各种影响因素都能定性与定量地分析；
- ③不可控的因素也大体能估计出其发生的概率。

在制定可行方案时，还应满足整体详尽性和相互排斥性的要求。所谓整体详尽性，是指将各种可能实现的方案尽量都考虑到，以免漏掉那些可能是最好的方案。例如，20 世纪 60 年代美国顺利实施的阿波罗工程，就是在三种可能的方案中进行正确选择的结果。这三种方案是：直接发射飞船；在地球轨道上交会后向月球发射飞船，在月球轨道上交会后向月面发射登月舱。前两个方案的研制难度，研制时间都不能保证实现 20 世纪 60 年代末把人送上月球的目标；第三个方案需要的助推火箭推力最小，实现的技术难度较低，最有可能保证实施上述目标。事实证明，这种决策是正确的。所谓相互排斥性，就是说可行方案本身要尽量相互独立，不要互相包含，当然更不应当为了选择硬凑出某个方案来。

(4) 对决策方案进行综合评价。决策过程的第三个阶段是对各个可行方案进行评价和抉择。每个实现决策目标的可行方案，都会对目标的实现发挥某种积极作用和影响，也会产生消极作用和影响。因此必须对每个可行方案进行综合的分析和评价，即进行可行性研究。可行性研究是决策的重要环节。决策方案不但必须在技术上和经济上可行，而且应当考虑社会、政治、文化等方面的因素，还要使决策结果的负作用（如环境污染）减小到可以允许的范围内。通过可行性分析，确定出每个方案的经济效益和社会效益以及可能带来的潜在问题，以便比较各个方案的优劣，从中选择最佳方案。

在方案选择方面，主要的困难往往是由于存在多个目标，且各个目标间可能存在冲突而产生的，俗话说“既要马儿跑得快，又要马儿不吃草”，是不可能的。然而，现实中让马儿跑得

更快，同时草吃得更少的事情不但比比皆是，而且正是人们实际追求的目标。为了解决目标决策的困难，通常的方法是根据目标的相对重要性排出先后次序，然后通过加权求和的方式将其综合为一个目标；或者将一些次要目标看作决策的限制条件，而按使某个主要目标达到最大（或最小）来选择方案。多目标决策问题，至今仍是一个非常活跃的研究领域。

（5）敢冒风险。我们已经指出了在多个互相冲突的目标下进行方案抉择的困难，然而，抉择的困难还不止于此。决策的风险是抉择时始终会遇到的另一个主要困难。因为人们不是对过去的事作决策，决策必然是为将来而作，而将来几乎总是包含着不肯定的因素。所以，那种有百分之百的把握，不冒任何风险的决策，不但因为它过于保守不合管理的需要，而且客观上也是很少有的。一般来说，那些看上去越是可能获得高收益的方案，包含的风险因素也往往越大，这几乎成为一种常识。因此，对于决策者来说，一方面，基本的要求是要敢于冒风险，敢于承担责任。也就是说，要求决策者要有胆识，要有勇气；另一方面，管理决策不是赌博，敢于冒风险不等于蛮干。决策者必须清醒地估计到各项决策方案的风险程度；估计到最坏的可能性并拟定出相应的对策，使风险损失不致引起灾难性的不可挽回的后果；必须尽量收集与决策的未来环境有关的必要信息，以便作出正确的判断；同时还应考虑到是不是到了非冒更大风险不可的地步。最后，决策者还应当对决策的时机是否成熟有准确的判断。这些都有助于决策者将决策方案的风险减至最小。正如俗语所说的：“情况明，决心大。”

（6）把决策过程看作是一种学习过程。决策过程的最后阶段是对已实施的抉择进行评价。这是在决策方案已经实施了一段时间后，对其效果进行评价，以检验决策的正确性，及时修正偏离目标的偏差。评价的结果常常导致一个新的决策，也就是决定要不要继续干下去，怎么继续干下去等问题。应当把决策看作是一种学习过程，即在作出最初的抉择之后，还需要不断地对实行的情况进行检查，注意对那些新出现的未曾预料到的情况进行分析和判断，及时补充新的决策。例如，中国当前正在进行的经济体制改革，就是一个不断由评价前一阶段改革的成果和失误，进一步明确改革的方向和重点，然后开始一个新的改革阶段这样一个循环往复的过程。它被形象地称为“摸着石头过河”。

3. 决策的合理性标准

什么是有效的决策？什么是正确的抉择？其判断标准是什么？除了根据决策实施的效果来判断以外，在方案抉择阶段还有没有更直接的判断标准？对于这个问题，有三种代表性的观点。

一种观点是由科学管理的创始人泰罗首先提出的，并为运筹学家和管理科学家们一贯坚持的“最优”标准。在泰罗看来，任何一项管理工作，都存在一种最佳的工作方式。他认为：“管理这门学问注定会具有更富于技术的性质。那些现在被认为是在精密知识领域以外的基本因素，很快都会像其他工程的基本因素那样标准化，制成表格，被接受和利用。”泰罗对管理技

术所下的定义是：“确切知道要别人干什么，并注意他们用最好最经济的方法去干。”应该肯定，追求最佳是决策者的一种优良的心理品质。但必须指出的是，并非所有的管理问题和管理工作都能够数字模型化，从而求出其最优解来。管理既是科学，又是艺术。对决策来说，也是如此。所谓“最优”，只能是有条件的，并且是在有限的、极为严格的条件下达到的。

第二种代表性观点，是西蒙提出的“满意”标准。他对运筹学家们的“最优”决策标准提出了尖锐的批评，他指出：“所谓‘最优’是指在数学模型范围内的最优决策而言。……热衷于‘运筹学’的人很容易低估这种方法的适用条件的严格性。这可导致一种名为‘数学家失语症’的病。病人将原始问题加以抽象直到数学难点或计算难点被抽象掉为止（并失去了全部真实的外观），并且将这一简化了的新问题加以求解，然后假装着认为这就是他一直想要解决的问题。”西蒙因此提出了他的“满意”标准，他认为：“对于使用‘运筹学’方法来说，不需要什么精确性—只要能足够给出一个近似的比不用数学而单靠常识得出的那种结果要更好的结果来。而这样的标准是不难达到的。”然而，西蒙在提出他的“满意”决策标准之后，也注意到了这个概念的模糊性，容易使人们对决策产生某种误解，他于是补充说：“如果认为某事物在本质上就是定性的，在应用数学家作出尝试之前不能简化为数学形式，否则这将是危险的。”

还有一种有代表性的观点是美国管理学家哈罗德·孔茨提出的“合理性”决策标准。他对“合理性”决策标准的解释是：“首先，他们必须力图达到如无积极的行动就不可能达到的某些目标。其次，他们必须对现有环境和限定条件下依循什么方针去达到目标有清楚的了解。第三，他们必须有情报资料的依据，并有能力根据所要达到的目标去分析和评价抉择方案。最后，他们必须有以最好的办法解决问题的强烈愿望，并选出能最满意地达到目标的方案。”由于决策的未来环境包含的不肯定因素，做到完全合理是很难的。孔茨认为，企业家必须确定的是有一定限度的合理性，是“有界合理性”。尽管如此，企业家还是应在合理性的限度内，根据各种变化的性质和风险大小而尽其所能地作出最好的决策。

孔茨的合理性决策标准的实质，是强调决策过程各个阶段的工作质量最终决定了决策的正确性和有效性，而不仅仅在于进行方案抉择时采用“最优”还是“满意”的标准。这个观点是很有指导意义的。

（二）程序化决策和非程序化决策

1. 例行问题和例外问题

尽管企业家的主要任务是作决策，但大量管理实践表明，一位企业家整天忙于作出各种各样的决策，常常是一种管理不善的征兆。事实上，当问题已发生，还没有着手解决之前，应首

先自问一下：“是不是需要一项决策？”这里，思考的出发点，是正确判明问题的性质，即完全是属于例行问题还是例外问题。

(1) 例行问题是指那些重复出现的、日常的管理问题。与此相反，偶然发生的、性质不明的管理问题则属于例外问题。处理例行问题的特点，从根本上说，不是要每次都作决策，而是要建立某些制度、规则或政策，使得当问题重复发生时，不必再作决策，而只需根据已有的制度和规则按例行程序处理即可。只有例外问题，才真正是要企业家逐项逐个认真研究，慎重决策的问题。

企业家每天大量遇到的是例行问题。例如产品质量、设备故障、现金短缺、供货单位未按时履行合同等等方面的问题。但为什么不少企业家总把这些问题当作例外问题处理呢？为什么许多企业家每天、每时都陷在这样或那样的各种决策中呢？原因多种多样，主要原因在于诸多的管理问题本身所具有的某些特点，使得仅根据是否具有重复发生的性质这一简单特征，还不容易判明哪些问题属于例行问题，以及复杂问题中包含的例行性成分。

(2) 例外问题。只有那些偶然发生的、新颖的、性质完全清楚、结构上不甚分明的、具有重大影响的问题才属于例外问题。例如，组织结构变革问题；重大的投资问题；开发新产品或打入新市场的问题；长期存在的产品质量隐患问题；重要的人事任免问题以及重大政策的制定问题等。这类问题为数不多，但却是真正要求企业家倾注全部精力，进行正确决策的问题。

处理例行问题和例外问题，无论从决策的性质还是方法上来看，都是两种不同类型的决策。前者一般有先例可循，有政策和规则可依；后者往往缺乏信息资料，无先例可循，无固定模式，最终解决问题可能需要创新。西蒙从解决上述两类不同性质的问题出发，将决策分为程序化决策和非程序化决策，并进一步指出，提高人们的非程序化决策能力，化非程序化决策为程序化决策，是今后决策研究的方向。

2. 程序化决策和非程序化决策

西蒙认为，所谓程序化决策，是指决策可以程序化到呈现出重复和例行的状态，可以程序化到制定出一套处理这些决策的固定程序，以致每当它出现时，不需要再重复处理它们。通常又将程序化决策称为“结构良好”的决策，与此相反，非程序化决策可以程序化到使之表现为新颖、无结构，具有不寻常影响的程度。处理这类问题没有灵丹妙药，因为这类问题在过去尚未发生过，是一种例外问题；或因为其确切的性质和结构尚捉摸不定或很复杂，或因为其十分重要而需要用“现裁现做”的方式加以处理。因而，非程序化决策又被称为“结构不良”的决策。

必须指出的是，它们并非真正截然不同的两类决策，而是像一个光谱一样的连续统一体。在统一体的一端为高度程序化的决策；而另一端为高度非程序化的决策。我们沿着这个光谱式的统一体，可以找到不同灰色程度的各种决策。

除了可以从问题本身的性质出发区分程序化决策和非程序化决策以外，还可以根据决策时采用的不同技术和方法来区分这两类决策。我们可以简单地按程序化和非程序化以及传统式和现代式四种因素将决策技术分为四大类。如表 1-4 所示。（此处图略）

决策制定技术

决策类型

- 1. 惯例
- 2. 事务性常规工作

标准操作规程

- 3. 组织结构

分目标系统；明确规定的

信息通道

程序化的：

常规性，反复性决策；组织为处理上述决策而研制的特定过程

非程序化的：

偶发的、结构不良的、新的 政策性决策；

依靠解决问题的一般思维过程处理

传统式 现代式

表 1-4 （此处图略）传统式和现代式决策制定技术

- 1. 判断、直觉和创造性
- 2. 主观概率法

3. 经理的遴选和培训探索式解决问题技术适用于：

1. 培训决策者

2. 编制人工智能程序

1. 运筹学

结构分析模型

计算机模拟

2. 管理信息系统

从表 4-1(此处图略)中可以看出，传统的程序化决策技术中最普遍和最为盛行的技术是惯例。与惯例紧密相关的是标准操作规程，它提供了一种教育新成员适合于习惯性组织活动模式的手段，提供了一种将习惯模式公诸于众，经受检查、修正和改进的手段。组织结构可以看作是一种更有效、更全面地进行程序化决策的手段。组织结构规定了一套关于组织的哪些成员将对哪些类型的决策负责的体制，还规定出一套目标结构，成为各级企业家决策的标准。自 20 世纪初叶科学管理运动兴起以来，这后两种传统的程序化决策技术日益完善起来。

现代的程序化决策技术，几乎可以全部包含在“运筹学”和“管理信息系统”这两种技术和手段的体系中。不过，尽管运筹学和管理信息系统技术在管理中的应用领域不断扩展，但今天，大量的上、中层尤其是上层企业家处理的决策问题，仍不能便捷地转化为数学模型并由计算机来自动处理。这使得开发非程序化决策技术势在必行。

从上表还可看到，进行非程序化决策的技术都与人们解决问题的心理过程有关。人们拥有某种一般的解决问题的能力。虽然对于一些困难的问题可能解决得并不令人满意，但是，人们在接触到一个复杂的、陌生的例外问题时很少处于完全束手无策的状况。那么，人们怎样处理那些结构不良、偶然出现而影响重大的问题呢？这就需要了解人们进行非程序化决策的心理过程，或者说，要分析人们作出决策的行为。

(三) 决策的行为

迄今为止，我们一直是把决策过程作为一种合理的、合乎逻辑的过程来看待的。但对于决策过程来说，还有其他因素起着重要的影响作用，这就是决策的行为，包括个人的行为特性和群体在决策中的行为特性。

1. 个人因素

心理学的基本观点之一是强调个人在心理上的差异，决策作为人们的一种思维心理活动，自然也不例外。这些差异体现在决策者感知问题的方式，处理情报资料从中获取信息的能力，乐于发掘各种备选方案的意愿和对决策风险的态度等方面。个人之间的差异决定最后选择的方案的特征，并将影响实施决策时的魄力和果断性。

影响决策过程的行为特性很多，这里仅就影响最大的、起决定作用的两个方面：个人对问题的感知方式和个人的价值观进行扼要的讨论。

(1) 个人对问题的感知方式。所谓感知，即通过感觉而形成的知觉，它是对事物的各种不同属性、各个不同部分及其相互关系的综合反映，即对事物整体的反映。感知在确定决策问题、处理决策的情报资料、拟定决策的可行方案等方面起着重要作用。

心理学研究表明，影响人们对问题的感知的主要因素是经验。感知不是感觉的简单总和，感知中包含的某些成分并非都来自当时的感觉，而是在过去经验的基础上产生的。知识经验会对感知产生巨大影响。这方面，西蒙对人工智能的研究结果充分说明了这一点。

在对人工智能的研究中，西蒙发现了一个引人入胜的结果。他和同事们研究了为计算机下象棋编制程序的问题。最初的假设是：为计算机编制一套像一颗有多个枝杈的被称作决策树那样的程序，每走一步前，计算机都先搜索自己和对方所有可能的步子，然后作出选择。从理论上说，这是可以做到的，但事实上却是做不到的。因为可能性几乎有 10^{120} 次方之多，而当今最快的计算机在 100 年里不过进行约摸 10^{20} 次方运算。显然，为计算机编制弈棋程序必须寻求更简捷的途径。

西蒙继续研究了一些优秀棋手的作法。他要求世界上一些最优秀的象棋大师对一副棋盘上还有 20 来个棋子的残局瞥一眼（10 秒钟）。他发现，这些象棋大师随后就能说出所有棋子在棋盘上的确切位置。而进一步对一些一级棋师进行相同的试验，这些人就相形见绌了。也许，那些象棋大师具有更好的短期记忆能力。但此说有一点不能解释，如果棋子的位置不是按棋局的进行，而是随意乱放的话，那么无论象棋大师或是一级棋师都不能记住。看来必定有别的因素在起作用。

西蒙认为，这是因为那些象棋大师在象棋方面具有高度发达的长期记忆能力，这种记忆表现为下意识地记住的定式。西蒙称这是象棋“词汇”。一级棋师掌握的词汇量约为 2000 种定式，而象棋大师则在 50000 种上下。看来，棋师们在对弈时大都是从各种定式出发：以前见过这一定式吗？是在什么棋路上见到这种定式的？从前是怎么克敌制胜的？事实上，不仅象棋大师，其他如医生、修理工、网球运动员、工程设计人员等，都掌握有丰富的定式词汇。

西蒙的这一研究成果，进一步说明了经验对管理决策的重要作用。这也是为什么经验丰富的企业家一般都具有良好的直觉的原因。这一研究成果提醒我们，在进行关键的非程序化决策时，应重视我们的经验和直觉。

(2)个人价值系统。个人价值系统是个人的思想、价值观、道德标准、行为准则等所构成的相对稳定的思维体系。具体讲，包括个人对成就、财富、权力、责任、竞争、冒险、创新等的欲望，以及对正确与错误、好与坏、真与伪、善与恶、美与丑、得与失或其他类似的对立事物所持的观点。个人价值系统对决策过程特别是最后的方案抉择起着重要的影响和决定作用。

概括而言，个人价值系统对决策的影响作用主要表现在两个方面：①它影响决策者以某种特殊的心理准备状态来反映刺激物。例如一个人往往以他正在感知的某种准备状态或他的情绪的某种状态甚至某种先入为主的准备状态来反映感知对象，把听到的内容变成了他想要听的东西，把看到的对象变成了他想要看的对象。心理学称这种心理状态为定势或心向。②个人价值系统影响决策者的判断，包括对问题的判断、对情报信息的判断和对方案的抉择。例如在某企业的上层企业家中，对国家紧缩信贷、压缩基建规模、控制经济过热等措施，有人认为会给企业发展造成困难；有人则认为这反而会给企业的发展带来机会。

个人价值系统对决策的影响因决策者而异，有积极的作用，也有消极的作用。其积极作用表现在：①它能使人们对事物感知得更迅速、更有效；②有助于使人们透过事物的表面现象抓住事物的本质；③有助于人们从不完全的情报中获取重要的变化信息；④有助于人们形成决心、作出果断而大胆的选择。其消极作用是，容易使人们在情况发生变化时固守过时的观点，因循守旧，错失成功的良机，以及固执先入为主的成见等。由此可见，一个成功的企业家，必须具有合理的、健康的、积极的、符合社会发展要求的良好个人价值系统。

2. 群体因素

在正式组织里，一个人不作为群体成员而独自完成决策制定的全过程是罕见的。因此，决策不仅受到个体心理的影响，还受到群体心理的影响。这里群体的概念，是指进行活动且相互制约的人群或人们的共同体。例如企业中的各级、各部门的企业家班子、厂务委员会、生产班组等。

，群体有自己特有的心理现象，例如舆论、默契、士气、情绪气氛、风尚、社会助长现象和从众现象等。个体心理是头脑的机能，是外部世界的主观印象；而群体心理则是普遍存在于各个群体成员头脑中反映群体社会关系的共同心理状态与心理倾向。群体心理对决策的影响，既有积极的方面，也有消极的方面。

(1)群体决策的优点。群体制定决策的一个最大优点，是群体可能比任何单个成员具有更广泛的知识和经验。这势必有利于确定问题和制定备选方案，并且能够更严格地分析所制定的方案。

此外，群体参与制定决策，还能够使人们更好地了解所制定的决策，特别当参与决策制定的群体还负有实施决策的责任时，可增加群体每个成员对决策许诺的可能性。

群体决策的上述优点是由于群体心理中的社会助长作用。所谓社会助长作用是指许多人在一起共同工作，可以促进个人活动的效率，出现增量或增质的现象。一般认为，社会助长作用引起的个人行为增量的效果远超过增质的效果。

(2)群体决策的缺点。决定群体参与决策效果的主要限制因素是由于存在“从众现象”所产生的。所谓“从众现象”，是指个人由于真实的或臆想的群体心理压力，在认知或行动上不由自主地趋向于跟多数人相一致的现象。在正式组织里，上下级关系会导致下级方面并非真正参与决策，下级为了迎合上级，宁愿顺着上级的意图而不提出自己的真正意见。此外，用花费的总时间来衡量，群体一般比个人要花费更多的时间才能作出一个决策。

群体决策的广泛存在，促使管理学家和心理学家们提出各种有效的方法以发挥其优点避免其缺点。

(3)发挥群体决策的积极作用。关于群体对于个体“解决问题”的智力活动是否真的具有助长作用，或在什么条件下有助长作用，目前还是个有争论和正在研究的课题。1957年，英国的心理学家奥斯本在《应用的现象》一文中提出了“头脑风暴法”（Brain Storming，简称BS法），即让主持人提出待解决的问题，鼓励群体成员尽量多地提出新颖创见，而不允许互相批评。由于每一个体受到其他人提出意见的刺激和启发，激起发散性思维，结果在同样时间产生两倍于他独立思考时的意见数量。据报道，这种方法在用于拟定可行方案的决策阶段时，可以获得大量的新颖的方案和设想。但另一些心理实验研究不支持这一假设。例如美国心理学家邓尼特1963年以科研人员与设计师为对象，分别让他们在独立思考和以四人为一组采用BS法的两种情境中，对两个问题提供解决的办法。结果发现，独立思考时提出的意见较群体思考提出的意见更多、更高明。研究者认为，在群体中采用BS法，个人常因注意别人发表意见或自己的表达机会受剥夺，使自己的思维受到干扰而中断，因而它无助于新思想的产生。

还有一些研究者根据他们的实验结果认为，在群体中应用BS法具有“预热效应”，即由于大家交流想法的气氛与互相启发，会使个人对本来不大关注的问题或工作发生兴趣，并把群体的创造行为当作社会规范迫使自己去思考，从而起到创造性思维的准备作用。一般认为，在解决问题的初期使用BS法，而后再引导人们深入地去独立思考，就会使社会助长作用发挥远期的效果。

从根本上说，群体参与决策的潜在效益能够发挥到什么程度，以及最终的效果如何，取决于企业家的管理水平。作为群体的企业家，应具有创造一种鼓励每个成员作出充分贡献的环境的才能。一方面企业家必须引导群体的讨论，这样才能得到质量最高、符合规定目标的决策；

另一方面，企业家必须承担起作出最后抉择并坚持实施的责任，而不应滥用表决的方式，把责任推给大家。

(四) 风险决策的方法

1. 风险决策的概念

所谓风险决策，即不肯定情况下的决策。这是企业经营中大量碰到的决策问题。例如建设新工厂的投资决策、新产品开发决策、企业兼并决策等。风险决策的特点是：

(1) 决策目标一般是经济性的，可以用货币来计量。

(2) 存在多个可行方案，每个方案的收益或损失（包括直接损失或机会损失），可以根据项目的生产能力和市场预测资料比较准确地进行估计。

(3) 未来环境可能出现多种自然状态。

(4) 各种自然状态发生的概率可以根据历史资料或经验进行判断。

(5) 决策标准是使期望净收益达到最大或期望损失减至最小。

迄今为止，已开发出多种风险决策方法，例如收益表法、边际分析法、决策树法、效用理论法等。其中决策树法是一种应用最广、效果最显著的方法。

2. 决策树

如前所述，决策是一个过程，包括四个主要阶段，这些阶段与人类解决问题的思维过程诸阶段之间有紧密的联系。正如思维离不开语言一样，决策作为一种复杂的思维过程也需要一种“语言”，或者说需要通过一定的模型来表达。将决策过程各个阶段之间的逻辑结构绘成一张箭头线图，称为决策树。

通过比较现状与目标间的差距发现问题，根据问题的特征设计出几个可行方案，每个方案都对应一个最终的效果，而方案的实现具有一定的概率，决策者在权衡各方案时，除了考虑到方案实现的平均收益外，有时还加入主观的倾向和偏好，最后的选择是在全面衡量各方案的利弊，并参照目标要求的基础上做出的，把这一过程加以抽象就得到了决策树。

决策树是一种探索式决策过程的模型，实际上它早已存在于人们的思维过程中，一直被决策者有意无意地使用着。下面通过一个简单的例子来说明决策树的原理和应用。

假设，某公司为满足某种新产品的市场需求，拟规划建设新厂。预计市场对这种新产品的需求量可能比较大，但也存在销路差的可能性。另一种可能是最初几年销路很好，但几年后可能保持旺销，也可能需求量减少。公司面临几种可能的选择：建一座大厂，如果需求量很大则产品可完全占领市场，并获得很大的收益；但如果需求量小，工厂会亏损。若建立一座小厂，在需求量小的情况下仍可收回投资，并可获得一定的收益；但如果遇到需求量大的情况，则很快会让竞争对手占领市场，这样不仅失去了获得高收益的机会，还可能因竞争而使小厂原有的收益降低。还有一种方案是先建小厂，若试销期需求量很大再将工厂扩大。这个看上去较为稳妥的方案也存在某些问题。首先，对同样的生产规模来说，两次投资的总和要大于一次投资；其次，由于没能及时占领市场，会给竞争对手以可乘之机，最终可能会失去一部分收益。

为了叙述的方便，我们将问题作适当的简化，但这决不是说，决策树不能用于更复杂的问题。上述问题的三种可行方案如下：

方案一：新建大厂，需投资 300 万元。据初步设计，销路不好时，每年可获利 100 万元；销路好时亏损 20 万元。服务期限 10 年。

方案二：新建小厂，需投资 140 万元。销路好时，每年可获得 40 万元；销路不好时仍可获利 30 万元。服务期限 10 年。

方案三：先建小厂，三年后销路好时再扩建，追加投资 200 万元，服务期限 7 年，每年估计获利 95 万元。

我们进一步假设，根据市场预测，新产品销路好的概率为 0.7，销路不好的概率为 0.3。现在来看看根据这些情况应如何选择最优方案。

从决策点引出的若干条树枝代表若干个方案，称为方案枝。圆形结点称为状态结点。由状态结点引出的若干条树枝表示不同的自然状态，称为状态枝。在我们的问题里有两种自然状态，即销路好和销路差，且已知其出现的概率。在状态枝的末端，列出了不同状态下各方案的收益值（或损失值）。各方案的期望收益计算如下：

$$\text{点① } (0.7 \times 100 + 0.3 \times (-20)) \times 10 - 300 = 343 \text{ (万元)}$$

$$\text{点② } (0.7 \times 40 + 0.3 \times 30) \times 10 - 140 = 230 \text{ (万元)}$$

$$\text{点④ } 95 \times 1.0 \times 7 - 200 = 465 \text{ (万元)}$$

$$\text{点⑤ } 40 \times 1.0 \times 7 = 280 \text{ (万元)}$$

由于 $280 < 465$ ，故

点③ $(0.7 \times 40 \times 3 + 0.7 \times 465 + 0.3 \times 30 \times 10) - 140 = 359.5$ (万元)

计算结果表明,应选择先建小厂,三年后若销路好再扩建的方案。注意:这里我们为了简化问题,忽略了时间因素对不同时期内的收益和投资的实际价值的影响,也就是说,没有考虑资金的时间价值。但现实中,这种多阶段决策的时间差别可能对决策结果有重要影响。

3. 现值分析

所谓考虑资金的时间价值就是计入利息的影响。常用的方法有现值分析法。其基本原理是将不同时期内发生的收益或追加投资和经营费用,都折算为投资起点的现值,然后与期初的投资比较,净现值大于零的方案为可行方案;净现值最大的方案为最佳方案。利息一般分为单利和复利两种,在方案评价中多采用复利计算。

决策中还有一些常用的计量方法和理论,例如:

(1) 边际分析法。评价抉择方案可以使用边际分析法,即把追加的支出和追加的收入相比较,二者相等时为临界点,也就是投入的资金所得到的利益与输出损失相等时的点。如果组织的目标是取得最大利润,那么当追加的收入和追加的支出相等时,这一目标就能达到。

当废品率高于 15% 时,技术革新费用很低,但废品损失费用高,而如果要求废品率为零时,废品损失费用也为零,而技术革新费用却很高,选择哪一点最合适呢?通过分析可以得知,选取二条曲线的交点即临界点最为合适。因为在这点上,技术革新费用与废品损失费用相等。这时最理想的废品率为 10%,我们称之为边际效应。

除了费用和收入之外,边际分析还能用于比较因素。总的说来,不管目标是否求得最优利润,边际分析总是有助于解决风险型决策问题的决策分析技术。

(2) 经济效益分析法。当各个选择方案的数量、目标远不像利润、生产率、费用等所表示的那样具体明确时,经济效益分析是一种选择方案的好办法。它是传统的边际分析法的进一步完善或变种。经济效益分析的主要特点是:把注意力集中在一个方案或系统的最终结果上,即根据每个方案在为目标服务时的效果,来权衡它们的优缺点。同时还要从效果着眼,比较每个方案的费用(或成本)。经济效益分析是解决综合性非程序决策问题的效益费用(成本)分析

(3) 概率论。它在科研、工商业和许多日常生活问题中起重要作用。分为两个学派。一派叫客观派,相信只有经过大量的试验而反复出现的事件才能用概率论来分析;另一派叫主观派,是第二次世界大战后才应用于决策的学派。按照它的概念,决策者根据所能得到的证据,对一事件的发生具有什么样的信念,就是这事件的概率。

主观概率对决策是有用的，且往往是必需的。因为它以经验推理为基础，推论事件发生的可能性。一般来说，主观概率适合于非程序的、不重要的决策，而客观概率却可用于程序和重复的选择。

(4) 效用论。这主要以决策者要求的最大值作根据。效用最大值的含义，就是决策者所要选择的目标，在于获得最大量的满足。计算效用论的方法虽然有几种，但如果遇到大量的、性质复杂而又结果很难确定的方案，任何一种计量方法都是没有意义的。

(5) 期望值。它是为了减少决策结果的不可靠性采用的一种方法。即决策者对一个方案可能出现的正反两种结果，分别估计其得失数值，再以其可能实现的概率加权，求得两项乘积的正或负的差额。再把各个方案的这个差额加以比较而作出决定。

(6) 博弈论。博弈论含有冲突的因素，这种决策不能单顾自己一方，而要估计到对手一方，犹如两人对弈，是一个胜负问题。它的理论基础是数学。

(7) 线性规划。线性规划是解决多变量、最优决策的方法，是在各种相互关联的多变量的约束条件下，解决或规划一个对象的线性目标函数最优的问题，即给予一定数量的人力、物力、资源，如何应用而取得最大经济效益。或给予一定的任务，如何统筹安排，才能以最小的消耗去完成。其中目标函数是指决策者要求达到目标的数学表示式，用一个极大或极小值表示。约束条件是指实现目标的能力资源和内部条件的限制因素，可用一组等式或不等式表示。

三、协调能力

企业的生产经营管理工作的协调是相对的，不协调是绝对的，不协调的问题随时随地都在发生。而且，一个不协调的问题解决了，还会出现新的不协调，甚至是重复出现已经出现过的不协调的问题。作为企业家一定要看到这个问题，对出现不协调问题，不要回避，而要看准它、抓住它，排除不协调的障碍，争取达到协调。在企业里，造成不协调的障碍主要有：

(1) 在体制上，企业家职责不清，权力分散，常常是促成不协调的一大障碍。

(2) 管理制度上的不适应，许多事情无章可循。可以这么办，也可那么办，没有一个准章法。出了问题想办法，头痛医头，脚痛医脚。结果是，工作推着干，问题成堆，不得处理，做起事来很难协调。

(3) 人事管理上因人设事，用亲不用贤。能干的人得不到重用，不能干的人指手画脚。

(4) 工资制度上，多劳不多得，促成人们的积极性不高，不是大家拧成一股绳，都使劲干工作。排除协调障碍的办法，就是要针对存在的这些问题，采取改正措施。例如健全企业的管理体制，解决管理阶层分工问题，明确职责范围，各管各的事，各负各的责。强化企业高级管理

人员的集中统一指挥，减少碰车，提高效率。用人上，要任人唯贤、平等待人、一视同仁。靠才能办事，不靠“关系”办事。建立一些必要的制度，搞好工作协调。总之，调动每个职员积极性是企业家的职责和基本技能。

（一）协调技巧

有效的协调与沟通需要高水平的技巧。采用什么办法进行协调与沟通，要因事、因时、因地制宜。通常的方式有：

（1）正式的协调与沟通。主要指通过明文规定的渠道进行的协调与沟通。这种协调与沟通，又分为上行、下行和平行3种，亦即：由下而上、由上至下以及上下平等的协调与沟通。通过这种公开渠道的协调与沟通，最中心的一个问题，就是使下属感到受尊重，有参与感，减少协调与沟通当中的矛盾与摩擦。

（2）非正式的协调与沟通。主要指正式协调与沟通以外的协调与沟通的方式，例如通过私人之间的交往，或经过其他非正式协调与沟通的渠道。这种协调与沟通方式，对某些事项解决，可能会更好一些，因为它比较随机、自由，有很大的灵活性，速度快，面广，更为某些人所接受。需要注意的是防止发生不正当（例如用物质引诱）的行为。

（3）直接的协调与沟通。主要指协调与沟通的双方直接见面，无须第三者参与。双方可以充分交换意见，协商解决问题的办法。如有分歧，可当场解决。也有通过公文、书信协商的，虽不直接见面，也属于双向沟通，是直接协商的办法。

（4）间接的协调与沟通。这是一种通过第三者进行的协调与沟通的方式，第三者可能是一个集体，也可能是一个人。运用这种协调与沟通方式，一个是可以搭桥，给直接协调者挂钩联络；一个是在直接协调与沟通发生矛盾和问题时，再由第三者出面，这样可以使出现的矛盾缓和，问题得到较好的解决。

（二）沟通联络

沟通联络，就是我们通常所说的信息交流。这在管理工作的各个方面都已得到广泛的应用。沟通可以是通讯工具之间的信息交流（这是通讯科学技术所研究的课题，例如通讯卫星、电视、电传、电话等）；也可以是人与机器之间的信息交流（这是工程心理学所研究的课题）。沟通还可以表现为组织之间的信息交流，人与人之间的信息交流（这既是社会心理学、行为科学及管理心理学的研究课题，也是现代管理学研究的内容之一）。

1. 组织内的沟通渠道——正式沟通与非正式沟通

在一个正式组织内，成员间所进行的沟通，可因其途径的不同分为正式沟通与非正式沟通两种系统。正式沟通是通过组织正式结构或层次系统运行。近年已发展为具体的信息系统。非正式沟通则是通过正式系统以外的途径来进行的。

（1）正式沟通

正式沟通一般指在组织系统内，依据组织明文规定的原则进行的信息传递与交流。例如组织与组织之间的公函来往、组织内部的文件传达、召开会议、上下级之间的定期情报交换等。

根据古典管理理论，沟通应遵循指挥或层级系统进行。严格地说，越级报告或命令，或不同部门人员间彼此进行沟通，都是不允许的。因此，在组织内只有垂直（纵向）的沟通流向，很少有同一水平的横向沟通流向。实际上，按照这种模式进行沟通，不但是不可能的，而且不能符合组织的需要。因此产生了委员会，或公文抄报之类的措施，以便同级之间的横向沟通，但这仍然属于组织正式结构所安排的路线，仍属正式沟通性质。

正式沟通有下向、上向、横向、外向沟通等几种。

①下向沟通。这是在传统组织内最主要的沟通流向。一般以命令方式传达上级组织或其上级所决定的政策、规定之类的信息，有时颁发某些资料供下属使用等等。如果组织的结构包括有多个层次，则通过层层转达，其结果往往使下向信息发生歪曲，甚至遗失，而且过程迟缓，这些都是在下向沟通中所经常发现的问题。

②上向沟通。主要是下属依照规定向上级所提出的正式书面或口头报告。除此以外，许多机构还采取某些措施以鼓励向上沟通，例如意见箱、建议制度、以及由组织举办的征求意见座谈会、或态度调查等等。有时某些上层主管采取所谓“门户开放”政策，使下属人员可以不经组织层次向上报告。但是据研究，这种沟通也不是很有效的，而且由于当事人的利害关系，往往使沟通信息发生与事实不符或压缩的情形。

③横向沟通。主要是同层次，不同业务部门之间的沟通。在正式沟通系统内，一般机会并不多，若采用委员会和举行会议方式，往往所费时间人力甚多，而达到沟通的效果并不很大。因此，组织为顺利进行其工作，必须依赖非正式沟通以辅助正式沟通的不足。

正式沟通的优点是：沟通效果好，比较严肃，约束力强，易于保密，可以使信息沟通保持权威性。重要的消息和文件的传达，组织的决策等，一般都采取这种方式。其缺点在于，因为依靠组织系统层层传递，所以很刻板，沟通速度很慢，此外也存在着信息失真或扭曲的可能。

年正式沟通有几种具体的沟通形态。据研究，以 5 个人为一群体为例，基本上可有五种沟通形态，即：链式、环式、Y 式、轮式、全通道式。

①链式沟通。这是一个平行网络，其中居于两端的人只能与内侧的一个成员联系，居中的人则可分别与两人沟通信息。在一个组织系统中，它相当于一个纵向沟通网络，代表一个五级层次，逐渐传递，信息可自上而下或自下而上进行传递。在这个网络中，信息经层层传递，筛选，容易失真，各个信息传递者所接收的信息差异很大，平均满意程度有较大差距。此外，这种网络还可表示组织中企业家和下级部属之间中间企业家的组织系统，属控制型结构。

在管理中，如果某一组织系统过于庞大，需要实行分权授权管理，那么，链式沟通网络是一种行之有效的方法。

②环式沟通。此形态可以看成是链式形态的一个封闭式控制结构，表示 5 个人之间依次联络和沟通。其中，每个人都可同时与两侧的人沟通信息。在这个网络中，组织的集中化程度和企业家人的预测程度都较低；畅通渠道不多，组织中成员具有比较一致的满意度，组织士气高昂。如果在组织中需要创造出一种高昂的士气来实现组织目标，环式沟通是一种行之有效的措施。

③Y 式沟通。这是一个纵向沟通网络，其中只有一个成员位于沟通内的中心，成为沟通的媒介。在组织中，这一网络大体相当于组织企业家、秘书班子再到下级企业家或一般成员之间的纵向关系。这种网络集中化程度高，解决问题速度快，组织中企业家人员预测程度较高。除中心人员外，组织成员的平均满意程度较低。此网络适用于企业家的工作任务十分繁重，需要有人选择信息，提供决策依据，节省时间，而又要对组织实行有效的控制的情况。但此网络易导致信息曲解或失真，影响组织中成员的士气，阻碍组织提高工作效率。

④轮式沟通。属于控制型网络，其中只有一个成员是各种信息的汇集点与传递中心。在组织中，大体相当于一个主管企业家直接管理几个部门的权威控制系统。此网络集中化程度高，解决问题的速度快。主管人（当然是中心人员）的预测程度很高，而沟通的渠道很少，组织成员的满意程度低，士气低落。

轮式网络是加强组织控制、争时间、抢速度的一个有效方法。如果组织接受紧急攻关任务，要求进行严密控制，则可采取这种网络。

⑤全通道式沟通。这是一个开放式的网络系统，其中每个成员之间都有一定的联系，彼此了解。此网络中组织的集中化程度及主管人的预测程度均很低。由于沟通渠道很多，组织成员的平均满意程度高且差异小，所以士气高昂，合作气氛浓厚。这对于解决复杂问题，增强组织合作精神，提高士气均有很大作用。但是，由于这种网络沟通渠道太多，易造成混乱，且又费时，影响工作效率

上述种种沟通形态和网络，都有其优缺点。作为一名企业家，在管理工作实践中，要进行有效的人际沟通，就需发挥其优点，避免其缺点，使组织的管理工作水平逐步提高（见表 1-5）。

表 1-5 (此处图略) 五种沟通形态的比较

沟通形态						
评价标准						
1. 快(简单任务)						
2. 慢(复杂任务)						
速 度 适 中						
1. 快(简单任务)						
2. 慢(复杂任务)						
正确性高						
全体成员满足	适中	低	较低	高	很高	
领导能力	适中	很高	高	低	很低	
示例	命令链锁	主管对四个部属				
集中性	适中	高	较高	低	很低	
较高	低	适中				
链式	轮式	Y 式	环式	全通道式		
快	慢	快				
领导任务						
繁重						
工作任务						
小组						
非正式沟通						
(秘密消息)						

(2) 非正式沟通

非正式沟通和正式沟通不同，因为它的沟通对象、时间及内容等各方面，都是未经计划和难以辨别的。已如上述，非正式组织是由于组织成员的感情和动机上的需要而形成的。其沟通途径是通过组织内的各种社会关系，这种社会关系超越了部门、单位以及层次。

在相当程度内，非正式沟通的发展也是配合决策对于信息的需要的。这种途径较正式途径具有较大弹性，它可以是横向流向，或是斜角流向，一般也比较迅速。在许多情况下，来自非正式沟通的信息，反而获得接收者的重视。由于传递这种信息一般以口头方式，不留证据、不负责任，许多不愿通过正式沟通传递的信息，却可能在非正式沟通中透露。

但是，过分依赖这种非正式沟通途径，也有很大危险，因为这种信息遭受歪曲或发生错误的的可能性相当大，而且无从查证。尤其与员工个人关系较密切的问题，例如晋升、待遇、改组之类，常常发生所谓“谣言”。这种不实消息的散布，对于组织往往造成较大的困扰。

但是，任何组织都或多或少地存在着这种非正式沟通途径。对于这种沟通方式，企业家不能完全依赖用以获得必需的信息，也不能完全加以忽视，而是应当密切注意错误或不实信息发生的原因，设法提供组织人员正确而清晰的事实，加以防止。

①非正式沟通的意义及性质。所谓非正式沟通是指通过正式组织途径以外的信息流通过程。这些途径非常繁多且无定型，例如同事之间任意交谈，甚至透过家人之间的传闻等等，都算是非正式沟通。所以非正式沟通和个人间非正式关系，往往平行存在。很多研究者认为，由于非正式沟通不必受到规定手续或形式的种种限制，因此往往比正式沟通还要重要。在美国，这种途径常常称为“葡萄藤”，用以形容它枝茂叶盛，随处延伸。

②非正式沟通的产生，可以说是人们的天生的需求。通过这种沟通途径来交换或传递信息，常常可以满足个人的某些需求。例如人们由于某种安全的需求，乐意探听有关人事调动之类的消息；朋友之间交换消息，则意味着相互的关心和友谊的增进，借此更可以获得社会需求的满足。这种消息对于组织成员来说，往往是他们最感兴趣可又是最缺乏的消息。因此，对依靠非正式沟通可以获得这种信息的环境，组织成员是会感到满意的。

③非正式沟通的优点：沟通形式不拘，直接明了，速度很快，容易及时了解到正式沟通难以提供的“内幕新闻”。非正式沟通能够发挥作用的基础是组织中良好的人际关系。其缺点表现在：非正式沟通难于控制，传递的信息不确切，容易失真，而且，它可能导致小集团、小圈子，影响组织的凝聚力和人心稳定。

④非正式沟通具有以下几个特点：a. 消息越新鲜，人们谈论得就越多；b. 对人们工作有影响的，最容易招致人们谈论；c. 最为人们所熟悉者，最多为人们谈论；d. 在工作上有关系的人，

往往容易被牵扯到同一传闻中去；e. 在工作中接触多的人，最可能被牵扯到同一传闻中去。对于非正式沟通的这些规律，企业家应该予以充分注意，以杜绝起消极作用的“小道消息”，并利用非正式沟通为组织目标服务。

⑤非正式沟通的类型。上述沟通的五种基本形态，是在实验状况下，由研究者设计和控制所造成的。

⑥非正式沟通在管理上的意义及对策。在传统的管理及组织理论中，并不承认这种非正式沟通的存在；即使发现有这现象，也认为要将其消除或减少到最低程度。但是，当代的管理学者知道，非正式沟通现象的存在是根深蒂固，无法加以消除的。应该加以了解、适应和整合，使其有效担负起沟通的重要作用。例如，企业家可以设法去发现在非正式沟通的网状模式中，谁居中处于核心和“转播站”的地位，也许通过这种沟通网可以使信息更迅速传达。他也可以设法自非正式沟通中去发现所流传的信息内容。不过，这些作法也有其危险或代价，过分利用非正式沟通的结果，会冷落或破坏正式沟通系统，甚至组织结构。而来自非正式沟通中探听的消息，其结果会造成组织背后的一套“谍报网”和打“小报告”者，从而带来管理上的问题。

对于非正式沟通企业家应该采取的立场和对策：

①非正式沟通的产生和蔓延，主要是由于人员得不到他们所关心的消息。因此，企业家愈故作神秘，封锁消息，则背后流传的谣言愈加猖獗。正本清源，企业家应尽可能使组织内沟通系统较为开放或公开，则种种不实的谣言将会自然消失。

②要想予以阻止已经产生的谣言，与其采取防卫性的驳斥，或说明其不可能的道理，不如正面提出相反的事实更为有效。

③闲散和单调乃是造谣生事的温床。为避免发生这些不实的谣言，扰乱人心士气，企业家应注意，不要使组织成员有过分闲散或过分单调枯燥的情形发生。

④最基本的做法，乃是培养组织成员对组织管理当局的信任和好感，这样他们比较愿意听组织提供的消息，也较能相信。

⑤在对于组织企业家的训练中，应增加这方面的知识，使他们有比较正确的观念和处理方法。

2. 沟通的原则与方法

作为企业家，除应知晓沟通的形态与网络外，还必须掌握其原则和方法。

(1) 沟通的原则

①准确性原则。当信息沟通所用的语言和传递方式能被接收者所理解时，这才是准确的信息，这个沟通才具有价值。沟通的目的是要将发送者的信息能够被接收者明确。这看起来似乎很简单，但在实际工作中，常会出现接收者对发送者非常严谨的信息缺乏足够的理解。信息发送者的责任是将信息加以综合，无论是笔录或口述，都要求用容易理解的方式表达。这要求发送者有较高的语言或文字表达能力，并熟悉下级、同级和上级所用的语言。这样，才能克服沟通过程中的各种障碍，而对表达不当、解释错误、传递错误给予澄清。

当然，在注意了准确性原则之后，沟通并不一定能正常进行，这是由于要注意的信息太多，人的注意力有限，所以接收者必须集中精力，克服思想不集中，记忆力差等问题，才能够对信息有正确的理解。

②完整性原则。当组织中的企业家为了达到组织目标，而要实现和维持良好的合作时，他们之间就要进行沟通，以促进他们的相互了解。在管理中进行沟通只是手段而不是目的。这项原则的一个特别需要注意的地方，即信息的完整性部分取决于企业家对下级工作的支持。企业家位于信息交流的中心，应鼓励他们运用这个中心职位和权力，起到这个中心的作用。但在实际工作中，有些上级企业家忽视了这一点，往往越过下级企业家而直接向有关人员发指示、下命令，使下级企业家处于尴尬境地，并且违反了统一指挥的原理。如果确实须要这样做，则上级主管应事先同下级主管进行沟通，只有在时间不允许的情况下，例如紧急动员完成某一项任务，下令撤离某一危险场所等，采用这个方法才是必要的。

③及时性原则。在沟通的过程中，不论是企业家向下沟通信息，还是下级企业家或员工向上沟通信息以及横向沟通信息，除注意到准确性、完整性原则外，还应注意及时性原则。这样可以使组织新近制定的政策、组织目标、人员配备等情况尽快得到下级企业家或员工的理解和支持，同时可以使企业家及时掌握其下属的思想、情感和态度，从而提高管理水平。在实际工作中，信息沟通常因发送者不及时传递或接收者的理解、重视程度不够，而出现事后信息，或从其他渠道了解信息，使沟通渠道起不到正常的作用。当然，信息的发送者出于某种意图（例如物价上涨时，调整员工的心理承受力），而对信息交流进行控制也是可行的，但在达到控制的目的后应及时进行信息的传递。

④非正式组织策略性运用原则。这一原则的性质就是，只有当企业家使用非正式的组织来补充正式组织的信息沟通时，才会产生最佳的沟通效果。非正式组织传递信息的最初原由，是出于一些信息不适合于由正式组织来传递。所以，在正式组织之外，应该鼓励非正式组织传达并接收信息，以辅助正式组织做好组织的协调工作，共同为达到组织目标作出努力。

一般说来，非正式渠道的消息，对完成组织目标有不利的一面。但是，小道消息盛行，却反映了正式渠道的不畅通。因而加强和疏通正式渠道，在不违背组织原则的前提下，尽可能通

通过各种渠道把信息传递给员工，是防止那些不利于或有碍于组织目标实现的小道消息传播的有效措施。

(2) 沟通联络的方法

沟通中的方法是多种多样的，除了前面所述的沟通形态等具体的方法外，还应包括发布命令、会议制度、个别交谈等。沟通的方法运用要随机制宜，因人而异。

① 发布指示

在指导下级工作时，指示是重要的。指示可使一个活动开始着手、更改或制止，它是使一个组织生机勃勃或者解体的动力。

A. 指示的含义。指示作为一个企业家的方法，可理解为是上级的指令，具有强制性。它要求在一定的环境下执行任务或停止工作，并使指示内容和实现组织目标密切关联，以及明确上下级之间的关系是直线指挥的关系。这种关系是不能反过来的，如果下级拒绝执行或不恰当地执行了指示，而上级企业家又不能对此使用制裁方法，那么他今后的指示可能失去作用，他的地位将难以维持。为了避免这种情况的出现，可在指示发布前听取各方面意见，对下级进行训导，或将下级尽可能安排到其他部门工作。

B. 指示的方法。管理中对指示的方法应考虑下列问题。

a. 一般的或具体的

一项指示是一般的还是具体的，取决于企业家根据其对周围环境的预见能力以及下级的响应程度。对授权持有严格观点的企业家倾向于具体的指示，而在对实施指示的所有周围环境不可能预见的情况下，大多采用一般的形式。

b. 书面的或口头的

在决定指示是书面的还是口头的时候，应考虑的问题是：上下级之间关系的持久性、信任程度，以及避免指示的重复等。如果上下级之间关系持久，信任程度较高，则不必书面指示。如果为了防止命令的重复和司法上的争执，为了对所有有关人员宣布一项特定的任务，则书面指示大为必要。

c. 正式或非正式的

对每一个下级准确地选择正式的或非正式的发布指示的方式是一种艺术。正确采用非正式的方式来启发下级，用正式的书面或口述的方式来命令下级。

②会议制度

指导与管理工作的实质是处理人际关系，而人与人之间的沟通是人们思想、情感的交流，采取开会的方法，就是提供交流的场所和机会。会议的作用表现在：

- a. 会议是整个组织活动的一个重要反映，是与会者在组织中的身份、影响和地位等所起作用的表现。会议中的信息交流能在人们的心理上产生影响。
- b. 与会者在意见交流之后，就会产生一种共同的见解、价值观念和行动指南，而且还可密切相互之间的关系。
- c. 会议可使人们了解共同目标，自己的工作与他人工作的关系，使之更好地选择自己的工作目标，明确自己怎样为组织作出贡献。
- d. 通过会议，可以对每一位与会者产生一种约束力。
- e. 通过会议，能发现人们所未注意到的问题，而认真地考虑和研究。

会议的种类主要有工作汇报会、专题讨论会、员工座谈会等。必须强调的是，虽然会议是企业家进行沟通的重要方法，但决不能完全依赖这种方法。而且，会议要有充分准备，民主气氛浓厚，讲求实效，切忌“文山会海”的形式主义。

③个别交谈

个别交谈就是指企业家用正式或非正式的形式，在组织内外，同下属或同级人员进行个别交谈，征询谈话对象对组织中存在问题和缺陷提出他自己的看法，对别人或对别的上级，包括对企业家自己的意见。这种形式大部分都是建立在相互信任的基础上，无拘无束，双方都感到有亲切感。这对双方统一思想、认清目标、体会各自的责任和义务都有很大的好处。在这种情况下，人们往往愿意表露真实思想，提出不便在会议场所提出的问题，从而使企业家能掌握下属人员的思想动态，在认识、见解、信心诸方面容易取得一致。

总之，沟通的方法是多种多样的。前面所述的沟通的形态和沟通的网络都属于沟通的方法，除此之外，还应包括发布指示、会议制度、个别交谈等。

3. 沟通联络的障碍与控制

(1) 沟通联络的障碍

一般来讲，沟通联络中的障碍主要是主观障碍、客观障碍和沟通方式的障碍三个方面。

①主观障碍，大致有下述几种情况：

- a. 个人的性格、气质、态度、情绪、见解等的差别，使信息在沟通过程中受个人的主观心理因素的制约。
- b. 在信息沟通中，如果双方在经验水平和知识结构上差距过大，就会产生沟通的障碍。
- c. 信息沟通往往是依据组织系统分层次逐级传递的。然而，在按层次传达同一条信息时，往往会受到个人的记忆、思维能力的影响，从而降低信息沟通的效率。
- d. 对信息的态度不同，使有些员工和企业家忽视对自己不重要的信息，不关心组织目标、管理决策等信息，而只重视和关心与他们物质利益有关的信息，使沟通发生障碍。
- e. 企业家和下级之间相互不信任。这主要是由于企业家考虑不周，伤害了员工的自尊心，或决策错误所造成，而相互不信任则会影响沟通的顺利进行。
- f. 下级人员的畏惧感也会造成障碍。这主要是由于企业家管理严格，咄咄逼人和下级人员本身的素质所决定。

②客观障碍，主要有两点：

- a. 信息的发送者和接收者如果在空间距离太远、接触机会少，就会造成沟通障碍。社会文化背景不同、种族不同而形成的社会距离也会影响信息沟通。
- b. 组织机构过于庞大，中间层次太多，信息从最高决策层到下级基层单位，会产生失真，而且还会浪费时间，影响其及时性。这是由于组织机构所造成的障碍。

③沟通联络方式的障碍。

A. 语言系统所造成的障碍。语言是沟通的工具。人们通过语言、文字及其他符号将信息经过沟通渠道来沟通。但是语言使用不当就会造成沟通障碍。这主要表现在：a. 误解。这是由于发送者在提供信息时表达不清楚，或者是由于接收者接收失误所造成的。b. 歪曲。这是由于对语言符号的记忆模糊所导致的信息失真。c. 信息表达方式不当。这表现为措词不当、词不达意、丢字少句、空话连篇、文字松散、句子结构别扭，使用方言、土语，千篇一律等。这些都会增加沟通双方的心理负担，影响沟通的进行。

B. 沟通方式选择不当，原则、方法使用不活所造成的障碍。沟通的形态和网络多种多样，且它们都有各自的优缺点。如果不根据组织目标及其实现策略来进行选择，不灵活使用其原则、方法，则沟通就不可能畅通进行。在管理工作实践中，存在着信息的沟通，也就必然存在沟通障

碍。企业家的任务在于正视这些障碍，采取一切可能的方法消除这些障碍，为有效的信息沟通创造条件。

(2) 沟通联络的控制

在每个组织中，所有的企业家都能体会到实施沟通控制的实际困难，所以仅仅描述沟通的方式和原则、方法是无济于事的，这就需要对沟通进行控制，以便使管理工作能更健康、更有效地进行。信息沟通离不开信息的收集、加工处理以及信息的传递，因而对沟通的控制也应从这几个方面入手。

①收集工作。信息收集是进行信息沟通的前提，也是进行管理决策的前提。没有信息就无法进行决策。因此，在沟通的控制中，首先应在收集工作上下功夫。

a. 在管理中，要收集到及时、有用的信息，关键在于信息员的素质。因此，要提高信息沟通的水平，首先要提高信息员的政治方面、知识方面和能力方面的水平，建立一支反应灵敏的信息员队伍。

b. 在收集信息时，要开辟尽可能多的渠道，力求所收集的信息完整齐备，而且，在疏通这些渠道时，又要求树立全面观念、政策观念、时效观念和求实观念。

c. 信息收集工作要求信息来源真实可靠，原始记录准确无误。切忌使用模棱两可的信息。

d. 在信息收集过程中，常常会遇到“报喜易、报忧难”的情况。因此，对信息收集工作进行控制的关键是如实报告。

②加工处理信息。对收到的信息进行加工处理也是对信息沟通进行控制的一个重要环节，而且，只有通过加工处理过的信息，才能进行传递。

a. 信息的加工处理必须遵循准确、及时、系统和对实际工作具有指导意义的要求。

b. 在对信息进行加工处理时，要依据其来源、时效的不同方式，归口处理，以提高工作效率。

c. 对信息加工处理的反馈。这是确保信息准确性的一条可靠途径。这种反馈是双向的，即下级主管部门经常给上级企业家提供信息，同时接收上级企业家的信息查询；上级企业家也要经常向下级提供信息，同时对下级提供的信息进行反馈，从而形成一种信息环流。

③传递的控制。信息的生命在于传递，所以，要有效地控制信息沟通，必须努力做好信息传递工作。

- a. 信息传递要贯彻“多、快、好、省”的原则，这是一般要求。在信息传递中，这几方面互相联系，互相制约，要加以协调控制。
- b. 传递信息要区分不同的对象，选择信息传递的目标，确保信息的效用。同时，在提高信息传递的针对性时，要注意信息的适用范围，考虑到信息的保密度，防止信息大面积扩散、泛滥。
- c. 要适当控制信息传递的数量，但要注意信息过分保密和随意扩散的倾向。
- d. 要控制越级传递和非正式渠道的沟通，尽可能地使之成为对层层传递和正式沟通渠道的补充，共同完成组织目标。

4. 组织角色与沟通

(1) 地位与角色

在组织内所发生的沟通现象，往往受到组织成员的地位或角色所影响，因为每一个人都会根据他的地位或角色，对于所流通的信息，给予不同的理解和解释。

①地位。一般是指某人在某一层次系统中所处的位置，因此有高低之分。在任何组织中，都会发展出这种地位现象：有人较高；有人较低。地位可分“社会地位”及“组织地位”两种：a. 社会地位指某人在某一社区或社会中的声望，常常决定于年龄、家庭、职业等因素。b. 组织地位指某人在组织内的层次位置，常常表现在不同名衔、职位上面。

②角色。是社会学的一个概念，一般是指对于居于某种位置的人（不管是谁）所被期望表现的某类行为。例如在一非正式群体中，常常会渐次发展出不同角色，由不同成员担任：有人担任倡议者；有人担任附和者；有人担任置疑者；诸如此类。角色一旦形成以后，很自然地，其他人都期望担任某种角色的人会表现特定的某种行为，或不会表现某种行为。又如，一个经常总是唱高调、提反对意见的人，如果某天忽然会立即附和一个非常现实的意见，其他人都会感到奇怪，因为这不符合他的角色行为。同样地，在一正式组织内，居于不同地位或位置的人，也会由于他所居地位或位置而表现出某种特殊行为形态。例如，一位总经理会怎样说话和表现怎样的态度；一位营销经理会采取怎样的立场，不待真正发生，大家都事先有了某种期望。否则，就会有“望之不似人君”的感觉了。

严格说来，虽然地位和角色代表不同的观念，但在本节讨论中，由于我们限于组织环境以内，为方便起见，都称为组织角色。

(2) 组织角色对于沟通的影响

在组织内的每一个人，都有其不同的组织角色。例如上层企业家、中层或基层企业家，其组织角色不同；又如不同职能部门的工作人员，也会由于本身属于销售、生产或财务部门，表现为不同的组织角色。

由于所担任的组织角色不同，就会产生不同的态度和观点与不同的利害关系，因而每逢接触到什么新的信息时，就会依本身的态度或利害加以评估，因此导致不同的意见和结论。这说明了，为什么在企业组织内，不同职能部门间会产生那么多的争论。曾经有人利用一次中级主管训练场合，邀请 23 位企业家成员就一个案例分析主要的问题所在，结果是：83% 的销售经理认为，这个案例中最重要的问题在于销售方面；80% 的生产经理认为是在组织方面。这也显示了，虽然他们所获得相同的信息，但这些信息所代表的意义，却受每人组织角色的影响而不同。

有关组织角色对于沟通的影响问题，最为严重的是主管与下属之间的组织角色关系所造成的。

（3）上级与下属间的沟通关系

A. 上级和下属之间，往往不能像平常人们一样的沟通，因为他们具有特殊的组织角色关系，因而发生种种问题。下属在组织内的发展前途，在相当大程度内，操之于上级之手。这使得下属在与上级接触的时候，很自然地会怀着一份特别的心理状态，从而影响他与上级间的整个沟通过程。一方面，从下属上向沟通而言，他不愿意在这上面发生对自己有什么不利的影响，因此对于沟通内容不免加以选择和控制。他可能会尽量掩盖对自己不利的事实，或者如果必须报告，就企图加以有利的解说；即使与自己没有直接相关的消息，为投上级之所好，也倾向于只挑选上级喜欢知道的部分，提出报告。这都使得其间沟通发生歪曲现象。另一方面，下属对于上级所传达给他的“下向沟通”也同样会因上级和下属关系而发生歪曲。由于下属想从沟通中得到更多或微妙的信息，常常从字里行间去揣测可能的涵义，往往捕风捉影，自以为是。上级一句非常漫不经心的话，可能被一位下属解释为带有特别的意义（即“言者无意，听者有心”），以致造成“庸人自扰”或“自我感觉良好”的结果。

B. 上级方面也不是没有问题的。由于上级所接触的范围较广，知道的事情可能较多，因此在与下属接触的时候，往往一个人滔滔不绝，变成单向的沟通。甚至有些上级在心理上就认为，在上级和下属之间，上级就应该担任“讲”的角色，下属只有“听”的份。这也不能认为是有效的沟通。

当然，并非所有上级和下属之间的沟通，都会发生上述情况；或即使发生，也未必会达到相同的严重程度。这取决于上级和下属之间的原来关系如何而定。例如，凡是属于权威型的企业家，愈可能发生上述情况；反之，如果上级一般表现为能容忍下属某些错误，自己又能接受

某种程度的批评，也许可使沟通所发生的歪曲程度大为减少。但是，最基本的，还是上级不要忘记或疏忽在沟通中还有“听”的一面。

C. “听”的一面。在社交生活中，我们常常听到一些有经验的人的忠告，不要只顾“讲”，还要讲求“听”或“听的艺术”。在上级与下属的沟通关系中，这一忠告也同样可以应用在上级身上。不过，这种“听”不是“听听”就算了，而是能够设身处地（站在说的人的立场）去“听”，或称为“倾听”。这种倾听的要点是，先不要有什么成见或决定，应密切注意讲的人所要表达的内容及其情绪。这样才能使后者畅所欲言，无所顾忌。而后听的人才能得到比较真实而完整的沟通意义，供他做为判断和行动的依据。

根据临床心理学及心理治疗的研究与经验，可以把这种“倾听”的技术，归纳出以下几条要求：

- a. 即使你认为对方所讲的是无关紧要的事情或者错误的观点，仍然从容而耐心地倾听。虽然不必表示你对他所说的都赞同，但应在适当间歇中以点首或应声之类举动，表示你的注意和兴趣。
- b. 不仅要听对方所说的事实内容或说话的本身，更要留意他所表现的情绪，加以捕捉。
- c. 必要时，将对方所说的予以提要重述，以表示你在注意听，也鼓励对方继续说下去。不过语调要尽量保持客观和中立，以免影响或引导说的方向。
- d. 安排有较充分而完整的交谈时间，不要因其他事而打断，更不要使对方感到这是官式谈话。
- e. 在谈话中间，避免直接的质疑或反驳，让对方畅所欲言。即使有问题，留到稍后才来查证。此时重要的，是获知究竟对方是怎么样的想法。
- f. 当你确实想多知道一些的事情时，不妨重复对方所说的要点，鼓励他做进一步解释或澄清。
- g. 注意对方避而不谈的那些方面，这些方面可能正是问题的症结所在。
- h. 如果对方确实想要知道你的观点，不妨诚实以告。但是在“听”的阶段，仍以了解对方意见为主，自己意见不要说得太多，以免影响对方所要说的话。
- i. 不要自己在情绪上过于激动，此时尽量要求了解对方，不管赞成也好，反对也好，稍后再加评论。

可以想象这些要求的正确运用属于管理或沟通的艺术范畴，有待企业家不断尝试、磨练及体会。但是“听的一面”的重要性，是毋庸置疑的。

倾听对方所讲的观点和建议，并不是任何情况下都能应用，或应用之后都能生效，还须考虑以下条件：

- a. 企业家是否有这么多的时间用于倾听，或者说，是否值得投入较多时间来倾听下属的意见或反应。如果没有这种时间，则不可能做到上述地步。
- b. 必须认识到每个人都有特殊之处，包括他的态度、价值观念和情绪之类，这样才会去注意每个人的特点和发掘各个人的特长。
- c. 企业家本身要有适当的修养，保持冷静和客观。
- d. 在听的一方，也要有说的意愿。否则，吞吞吐吐或沉默不语，则场面形势变得十分尴尬和冷漠。

5. 促进有效的组织沟通

为促进有效的组织沟通，必须从正式沟通与非正式沟通两方面同时考虑或配合运用。以下讨论这两种沟通间的关系及其运用的有关问题。

(1) 沟通途径及媒体的组合

要将某种信息传递出去，存在有许多不同的途径和媒体，一般情况下总是视当时哪种途径或媒体比较方便，就使用哪种。事实上，沟通途径和媒体的结合方式甚多，仅就书面、语言、正式、非正式等可能加以组合，就可以有 16 种之多，如表 1-6(此处图略)所示。

表 1-6 (此处图略)沟通途径及媒体之组合

途径				
正式	非正式	先正式后非正式	先非正式后正式	
媒体				
书面				
语言				
先书面后语言				
先语言后书面				

在讨论正式沟通理论时，一般多针对表中第 1、5、9、13 四种组合，而主要偏重第一种，这也就是经由书面文字媒体的正式沟通。而讨论非正式沟通时所描述的，一般也就是表中第 2、6、10、14 四种组合，而主要偏重第六种，这也就是利用口头或语言传达的非正式沟通。

（2）选择沟通方法要考虑的因素

当企业家面临某种沟通需要时，究竟应该采用哪种沟通方法（途径及媒体）为适当？这是一个相当复杂的问题，没有哪一种方法绝对有效，也没有哪一种方法可以应用于所有情况。不过以下所列举的四方面因素，可以提供企业家考虑时参考。

①沟通的性质。所谓沟通的性质，是一种相当广泛的说法，因此我们可以按不同的标志对沟通的性质予以分类。

A. 按照沟通任务的复杂性分类。按由简而繁的顺序，可以分为：a. 传达命令；b. 给予或要求信息或资料；c. 达成一致意见或决定。当意见分歧时，第 c 种沟通的任务尤其复杂。此时，似乎先行分析不同意见间有何共同点，通过非正式沟通先行协调，然后再将私下（非正式）商量的结果，经由正式途径加以肯定；反之，如果一开始便企图经由正式途径讨论，可能使分歧意见公开化，使得不同意见双方的立场和态度硬化。即使由于正式职权的行使，勉强达成决议，但因此可能造成关系上的裂痕，影响以后的合作。

B. 按沟通内容的合法性分类。a. 沟通内容是依照规章或惯例行事，大家视为当然；b. 沟通内容与法规或惯例颇有出入，例如对于公司政策采取变通或弹性的措施之类。在这种情况下，究竟应采取正式或非正式沟通、或以书面或口头为宜？也是颇有讲究的，但是似乎并无一种标准的答案。

C. 按沟通所涉及资源动用的多少分类。如果一项要求、命令或决议，涉及大量人力和财力的动用时，将来必须有人负责这种资源支出及其效果。因此，有关人员为求责任分明，就希望此种沟通能通过正式和书面的途径进行。当然，这种希望的程度，又和上述沟通内容的合法性有密切关系，愈是属于变通或弹性的处理性质时，可能愈要求有正式和具体的根据。

②沟通人员的特点。所谓沟通人员，是指信息发出者、接收者、中间传达者（媒体），以及他们的上级企业家。这些人的特点，对于沟通方法的选择也有密切的关系。主要的特点如下：

A. 目标或手段导向。有人做事的基本导向，是以达成目标或任务为主。在这种导向下，可以变更或不顾规定及手续。但是有人却坚持必须合乎规定或手续，甚至到后来，以规定及手续作为工作的目的。如果属于后类人员，则倾向于正式和书面的沟通；反之，对于有目标导向的人，则比较愿意采取非正式和口头的沟通方式。

B. 能否信任的程度。这是指沟通的媒介者或接收者，对于所沟通的信息，能否正确解释并促成其有效沟通，甚至增添某些有用的信息。如果在沟通过程中找到这种媒介，将可增进沟通效能；反之，如果媒介者不能正确了解和传送沟通信息，那么就要设法避开他，而要靠书面和口头并用加以补救。

C. 语文能力。沟通者的语文能力，是选择沟通方法的重要因素。除此之外，语文能力也影响到沟通的内容及其表现方式。

③人际关系的协调程度。这是指沟通过程所涉及的人群间存在怎样的关系。高度协调者，表示成员间接触频繁，关系密切，互助合作，在这种状况下，沟通常常采用口头而非正式的方法；反之，如果各人间极少往来，互不相干，则沟通只有依赖正式及书面的方法进行。

④沟通渠道的性质。所谓沟通渠道的性质，主要有以下几项：

A. 速度。不同渠道的沟通速度相差颇大，例如，一般认为，口头及非正式的沟通方法，就较正式与书面的沟通速度为快。

B. 反馈。利用不同沟通方法，所得到的反馈速度和正确性也都不同。例如，面对面交谈，可以获得立即的反应；而书面沟通，有时却得不到反馈。

C. 选择性。这是指对于信息的沟通，能否加以控制和选择及其程度。例如，在公开场合宣布某一消息，对于其沟通范围及接收对象毫无控制；反之，选择少数可以信任的人，利用口头传达某种信息则富于选择性。

D. 接收性。同样信息，却可能经由不同渠道，造成不同的被接收的程度。例如，以正式书面通知，可能使接收者十分重视；反之，在社交场合所提出的意见，却被对方认为讲过就算了，并不加以重视。

E. 成本。选用不同渠道，也可能涉及不同的人力物力费用。例如，在地区相隔遥远而分散的情况下，利用口头亲自传达，就可能费用高昂；但利用信件则所费无几。

F. 责任建立。信息的沟通，常常也代表责任的依托，随着沟通渠道的不同，这种责任的建立或交待的严格程度也会不同。利用正式书面所传达的责任，其严格与清晰程度最高，所以有时即使为了快速的需要，开始先利用非正式的口头沟通，接着仍需利用正式书面的渠道再加确定，这就是为了建立明确的责任。

四、交际能力

(一) 社交能力的内容

社交能力是企业家能力构成中的一个极为重要方面。企业家社交能力，是指企业家在从事经济活动中，通过各种社会交往活动达到经济交往活动的能力。它对于企业家搞好企业的生产经营工作，加强企业家与各方面的联系，扩大影响，提高企业的经济效益都有着不可估量的作用。企业家的社交是多方面的，其领域也是多层次的，所以，需要企业家的社交能力既要有广泛的适应性，又要有独特的交际性；既要有政治上的需求，又要有经济上的来往；既要有工作上的通融，又要有生活上的娱乐等，使企业家置身于广阔的社会活动领域中，透过各个层次、各个方面，各个领域的社会交往，合理运用经营上的各种谋略或手段，在潜移默化、生动活泼、丰富多彩的社会活动中，宣传企业的产品和企业，在各方面的人士中赢得良好的信誉感，真正树立起企业家本人的形象。企业家社交能力表现在：

1. 交际性

企业家从企业的自身利益出发，与各方面发生交际联系，这种活动一般都是带有一定目的性的。面愈宽愈对企业有利，交际的越多越增加企业的联系面

2. 适应性

企业家面对的是各个层次的单位和各种各样人员，所接触的问题和洽谈的业务是千奇百怪的。企业家在这样的环境中，既重视经济交往，又关心企业利益，二者要统筹兼顾，并要灵活地处理一些问题，不使企业利益受到损害。

3. 刚柔性

社交能力体现一个企业家自身的气质。社交中企业家在处理复杂的问题时，该强硬一定要强硬，坚持原则，维护企业的整体利益；该“软处理”的，一定要软处理，防止矛盾的激化。

4. 可塑性

企业家在社交场合的表现应是不一样的，体现人的性格和行为的可塑性。不同的场合，应有不同的表情；不同的情况，应有不同的行为；不同的交谈，应有不同的答复。

5. 目的性

企业家的社交都是有一定背景的，也就是说都有一定的目的。有的社交是为访贤求能，发现和招聘人才；有的社交是为了扩大企业知名度，提高企业信誉等。总之，每次社交都有其目的性。

6. 效能性

企业家社会活动应是高效能，也就是说小场合办大事，少说话多办事，短时间多办事。

(二) 社交技巧

企业家社交活动形式是多种多样的，为了取得最佳的效果，选择社交活动的形式时需要注意的是：

1. 可行性

企业家参加社交活动一定注意社交活动形式的选择要可行，既与本人的身份适合，又能利于提高单位知名度，还能有益于单位今后业务的联系。企业家不是什么社交活动都要参加的，而是根据企业家的自身需要有选择、有目的、有意义地参加一些活动。在活动中企业家露面的形象要讲究，应选择一定的场合下才能露面，显示出企业家雍容大度、庄重豪爽、深沉恢远的风彩，真正树立企业家自己的而被人们公认的好形象。

2. 主动性

企业家的社交活动不一定是被邀请的。有些重要的社交活动获知消息后，就应当机立断主动前去参加，千万不要错过机会，“机不可失，时不再来”

3. 经济性

有些社交活动的参加是需要单位出钱的。例如举办一些文体活动、公开业务洽谈会、进行信息交换等。企业家参加这些活动时，一定做好事前预测，看参加这些活动是否合适，能带来什么收益。同时，能少花钱办事的就尽量少花钱，凡是不应花钱的就不能花钱，以维护企业的切身利益。

4. 时效性

企业家参加社交活动时间是有限的，但是有些重要的社交活动从本企业利益来说还是必须参加的。这样，就需要学会怎样安排好社交活动时间，处理好社交活动与企业内生产经营活动的关系，力求短时间，高效率，多办事。

5. 灵活性

企业家的社会活动是多方面的，在选择社交活动的形式方面，不管什么形式都要参加。同时，在参加社交活动时，要灵活多变应酬一些问题。

五、表达能力

(一)表达能力的含义

表达能力，包括口头表达能力和书面文字表达能力两个方面。口头表达能力，即说话的能力（简称口才），表现为一个企业家对演讲、对话、报告、讨论、答辩、谈判、授课等各方面所具有的技巧与艺术的运用。书面文字表达能力，也就是文字水平的能力。对企业家来说，主要是指对发展规划、战略报告、总结执行等的写作能力。表达能力是一个智慧的综合体现，需要很深的管理科学理论和实践经验，这样才能善于宣传，善于谈判，最广泛地调动广大职员的积极性、创造性。所以，表达能力与组织能力、思想能力、研究能力、自学能力等作为人的智能结构，具有同样的价值。

(二)口头表达能力

1. 口头表达方式

口头表达方式主要有四种：一是即席发言；二是凭记忆讲；三是有准备的脱稿讲；四是照稿宣读。(1)即席发言。这种发言不是事先准备好的，而是在发言过程中受到某些事物的刺激或在谈话时联想和诱发出来的，这种发言是临时性的发言。即席发言，首先要注意观察周围事物的变化，在认真听取别人发言的基础上，引起震动取之精华，使其思想展开，有言可发；其次，要思维敏捷，善于逻辑归纳综合，通过对方的发言，迅速形成自己思想脉络的发言提纲。虽其无准备，但谈吐有条理；再次，要有广博知识，占有丰富的材料。虽其是临时发言，但能旁征博引、举一反三、语言活泼、内容生动。(2)凭记忆讲。这是事先写出的稿子，记在脑子里，最后用语言表达，这里面要讲究记忆的方法，要克服困难，花费相当大的功夫用脑子记，这种表达的优点是眼光始终注视观众，可观察到群众的表情，不足的是，演讲时精神较为紧张，担心讲错，遗忘、卡壳、造成影响，这种方式一般不适用于大型会议或工商界专题报告等。(3)有准备的脱稿讲。这种演讲不必写出稿子，只是写个提纲就可以。其提纲主要包括论点，事例和必要的数字，不受书面词句的限制，可避免因记忆错误使演讲的出现卡壳。在主要论点上演讲，可较自由地发挥，讲起来也会生动、形象、深刻，这种演讲要准备认真，思维和反应要快，提纲要字迹清楚，能一目了然，要按页排好，切勿遗失。(4)照稿宣读。这种演讲一般适用于重大的会议或技术性很强的会议。口头表达的方式特点，是把主体与客体在时间与空间紧密结合，讲、听直接见面，随时观察听者的反映，灵活调整内容，调整气氛。如果是对话、讨论、谈话、辩论，则可直接听到对方的意见，进行针对性强的回答。这就要求企业家好学不厌，像海绵吸水一样吸取广博的知识，无论是在生产技术、经营管理、时事政策方面，还是文学艺术、历史哲学、音乐美术方面都要钻研、熟悉，在表达时旁征博引、妙趣横生、思路清晰、口齿清楚、知识广泛，形成自己的风格。

2. 口头表达技巧

口头表达的技巧主要包括坚定信心，配合恰当的姿态，注意口语修饰，利用悬念手法，根据反应调整内容等。掌握了这些技巧，才能进一步提高口头表达的效果。(1)坚定信心是成功进行口头表达的基础。在演讲中，信心十足，才能精神饱满、情绪高昂，给职员以力量；才能冷静地应付场内的各种变化；才能有力地阐述自己的观点，反之，缺乏信心，则会精神紧张、语无伦次，使演讲失败。增强信心的途径，一是提高认识，消除自卑感；二是熟悉听众的情况；三是认真准备讲稿；四是熟悉会场和扩音等设备情况；五是事前要演练，提前入场，稳定情绪。(2)语言修辞是口头表达的关键。口头表达主要是用语言来影响听者，口语修辞的好坏，直接影响听众的情绪。因此，务必在口语修辞上下些功夫。这就要求语脉要连贯，讲话要富于逻辑，推理论证严密；语法要符合规范，要有口语特点，要用简单句；避免复杂句，杜绝病句；词句要精心修饰，遣词造句要精心安排，口头说明清楚、准确、形象生动。可运用比喻、夸张、借代、排比修辞方法，注意运用大众化语言；发音要标准、吐字清楚，简明扼要，声调要有节奏；语言色彩要适合听众特点，这样才具有思想性、逻辑性、趣味性、启发性，使之达到启发人、教育人、激动人的目的。(3)恰当的姿态、仪表，是口头表达成功的主要方面。仪表是指人的外表，包括穿着、容貌、风度等，所以，演讲时要举止端正，服装整洁，彬彬有礼。仪表是演讲者给听众的第一印象。通过面部的姿态变化来表达感情，有助于表达，能唤起听众的思想共鸣。目光是表情的最活跃的因素，是传神之物，是心灵之窗，最富有感染力，要学会用眼睛说话，来沟通和听众之间的感情。动作是指身体姿态和手势，动作要自然，要适当，能唤起听者对你的注意，达到预期的目的。此外，在演讲中利用悬念这种方法，可吸引听者注意力，促使他们想象、思维、推理、判断，加深对演讲的理解。

3. 口头表达能力的提高

一个优秀企业家的口才不是先天赋予的，而主要是有意识的学习、锻炼，靠勤奋来提高的。口才的锻炼要注意以下几点：

(1)看书学习，积累知识。要养成看书的习惯。“书是知识的源泉”，也是语言的基础，口才的好坏决不是信口开河，东扯西拉，而是言之有物，生动感人。因此，要博览群书，善于学习各方面的知识。不仅是企业管理、科学企业家方面的知识，还要通晓天文地理、物理、化学、心理、历史、艺术、体育方面的知识，熟记古今中外名人的某些精辟的论述，能生动、形象、幽默地表达历史上一些大的事件轶事趣闻，出口成章、旁征博引、发挥自如、扣人心弦。

(2)在培养思维能力上狠下功夫。语言是思维的反映，思维是语言的基础。一名优秀的企业家要想出口成章，唤起听者的情绪，就必须要有较强的思维能力，只有这样才能全面、深刻考虑问题，反应敏锐，分析深刻和逻辑严密。特别是在辩论和谈判过程中，常常要立即回答对方提出的问题，稍有迟钝，犹豫不决，就会吃亏，就影响全局。因此，要善于应付各种情况的变化，针对对方提出问题，只有你掌握了丰富的知识就会脱口而出，冷静自若，很有分寸地回答他们提出的问题，表现出大将风度。要想反应敏锐，就要在平时加强训练，注意学习，在实践中观

察事物的规律，在各种会议上敢于上阵不胆怯，不断磨炼，遇到问题冷静处理，认真分析，妥善解决。要想分析透彻，企业家要善于学习，注意总结，掌握科学的世界观和方法论，善于透过现象看本质，超前意识强，能够一针见血地发现问题并能处理解决这些问题，分析出来的问题，层次、条理清楚、透彻、深刻、入木三分，令人佩服。要想逻辑严密，主题鲜明，观点突出，条理清晰，语言大众化，流畅、恢谐，能够抓住听众的心理，围着你的讲话来考虑问题，这就要求论点、论据充分，说理性强，结构严谨、逻辑性强，一层一个意思，一个道理，归纳总结得贴切、准确。

(3)多实践，苦练表达技巧。要熟悉掌握口头表达技巧，惟一办法就是多实践，苦练。①练口齿，学发音，学习普通话，校正不正确的发音。如朗读，听录音进行自我练习。②练姿态，重点是要学习在不同场合、地点，如何使用表情。③多实践，练胆量，提高技巧。

(三)文字表达能力

1. 表达体裁

企业家必须具备较高的文字表达能力，即写作能力。文字表达的体裁很多，但企业家常用的主要有书信、计划、通知、报告、总结、论文等。(1)书信。是生活、学习和工作中用得最广泛的一种形式，可分为一般书信和专用书信两种。一般书信是个人与同志和亲友联系或交换意见时使用的一种文体。它应用广泛，表达方式灵活，有固定的格式，针对性强，可以无拘束地畅所欲言。一般书信由称呼、正文、结尾、署名、日期五个部分构成，专用书信，是单位与单位之间或个人与单位之间进行工作联系或为了完成某项任务表达某种特点的思想感情的书信，它具有一般书信的格式，但没有一般书信自由灵活。如慰问信、感谢信、贺信等。(2)计划。是把工作的目的、意义、安排用书面形式写下来，对工作、生产、学习起组织指导作用，以减少盲目性，提高工作效率。计划的种类很多，按性质分，有学习、生产、工作计划；按范围分，有企业、某项事业、个人计划；按时限分，有年度、季度、月、周计划等。计划没有固定的格式，一般分以下几部分：标题，即计划的名称（如计划还不成熟或未经讨论通过，可注明“初稿”、“草案”）；内容，即计划的正文，一般包括情况分析、目的、任务、措施、步骤以及完成的期限等，计划正文要分条分项地写清楚：订计划的日期、时间和单位名称写在正文的右下方。(3)报告。是下级机关向上级机关汇报工作，反映情况，请求指示和批准的一种公文，根据报告的内容和目的，可以分为工作报告、情况报告、调查报告、请示报告等。报告的结构一般分标题、正文、签署3个部分。标题一般由作者（发文机关名称）、事由（报告的主要内容）和公文名称（报告的种类）3部分组成，报告的主体正文分为开头，反映情况，陈述理由、提出意见，建议或请示3个部分。签署是报告的落款，由报告人，发文年、月、日，印章3部分组成。(4)总结。是企业或个人对前一个时期的工作或学习进行分析和研究，总结经验教训，找出规律性的东西，以指导今后工作。总结的种类较多，按性质分工，有工作总结、学习总结、思想总结、生产总结；按范围分，有个人总结、集体单位总结；按时间分，有

年度、季度、月份总结等。写总结没有固定的格式，要根据总结的目的类型、使用场合来决定。一般的总结为标题、正文、署名和日期 3 部分，署名和日期写在正文的右下方，总结的语言要求准确、简明、严谨

2. 文字表达能力的提高

为提高文字表达能力，需注意以下几个方面：

(1) 下决心、有毅力、勤读书。文字表达能力的提高，不是一蹴而就的，但也不是高不可攀的。只有下决心、有毅力、勤读书，坚持不懈，不断努力，就会达到成效。

(2) 要善于调查研究，提高观察思维能力。要写出高水平的文章，最重要的是经过实践，对研究的对象有精辟的认识，能够提出富有新意的观点。要做到这一点就要在实际工作中深入生活，深入实践，搞些调查研究，总结观察事物本身变化和其周围的环境联系，在调查研究、观察的基础上还必须进行思维，这样才能透过现象抓住本质，揭示各种事物的内在联系和客观规律，使思想上升到有条理的严密的逻辑性。

(3) 要善于动脑，经常积累材料。一篇好的文章，必须以充实的材料为基础，没有丰富的材料，写文章如无米之炊。材料要靠平时的积累，包括各种会议记录、总结、演讲、对话、读书笔记、计划等等，要随时积累、记录，然后分门别类，归纳综合。勤于头脑研究分析，使之用时信手拈来，运用自如。

(4) 要加强文字修养，多写、多练。要提高写作能力必须要加强基本功训练，掌握写作基本功。文章是企业家常用的文体，如演讲、总结、计划、通知、论文等，其观点都是通过语言文字来表达的，因此，要加强文字的修养，学点写作、语法、修辞知识。要多写、多练、当确认选题和积累了足够的材料之后，就应动手多写文章。

六、 预测能力

计划是对未来行动的事先安排。计划工作的主要困难首先在于未来是不肯定的。如何将未来的不肯定因素的发生、发展和变化的可能性以概率的方式（无论是主观概率还是客观概率）确定下来，构成计划的前提条件，这就是预测的任务。“凡事预则立，不预则废。”可见，预见性是管理的基本要求，也是企业家的基本素质。正如人们所说的，一个有成就的企业家不但是当情况发生变化时能及时作出反应的人，而且又是能预见到变化，并因此而预先采取相应措施的人。显然，能预见到那些可能对既定计划发生影响的重要变化的企业家，比不能预见或尚未预见到这种重大变化的企业家有更多的机会去取得成功。

（一）领会预测的含义

预测就是对未来环境进行估计。这种估计不是凭空的臆测，而是根据事物的过去和现在推测它的未来，由已知预计未知。

预测与计划虽然都与未来有关，但预测不同于计划。计划是对未来行动的部署，预测则是对未来事件的陈述。预测要说明的问题是将来会怎样，即在一定的条件下，采取或不采取某些措施和行动，估计将会发生什么变化。而计划要说明的问题是要使将来成为怎样，即应当采取什么措施和行动来改变现存的条件，并对未来作出安排和部署以达到预期的目的。预测的主要作用在于：（1）帮助人们认识和控制未来的不肯定性，使对未来的无知减少到最低限度；（2）使计划的预期目标可能变化的环境和约束条件互相协调；（3）事先估计计划实施后可能产生的后果。

预测的依据是对客观事物变化规律的正确认识。从这个意义上说，预测是一门科学。由于事物的发展变化受到多种可能因素的影响，这就使得预测不仅要运用合理假设、逻辑推理和科学分析方法，还要依赖于预测者本人专业知识、经验、判断力，以及从所收集到的不完整的数据和资料中提取有用信息的能力。因此，预测又被看作是一种“技艺”，或称之为一种艺术。

今天，环境预测的重要性导致了一门称为“未来学”的学科的诞生。这门学科借助自然科学和社会科学中一些复杂的分析方法，并依据从大量统计结果中得出的判断，试图高瞻远瞩地预测未来各种环境因素的变化，以便向企业界、科研机构、政府部门和社会公众提供指导。尽管许多未来学家的预言难免有些“危言耸听”或失之偏颇，但有一点是可以肯定的，这就是，在 20 世纪末和本世纪初，以能源科学、微电子学与人工智能、生物工程和材料科学为代表的新的技术革命，将极大地促进社会生产力的发展，相应地会带来社会生活方式的深刻变化。因此，研究和预测这些变化趋势，对于一个企业乃至任何一个组织正确地确定总目标、制定发展战略和规划都具有重要意义。

可以简单地把预测的重要性概括如下：

- (1) 预测既是计划工作的前提条件，又是计划工作的一个重要组成部分。
- (2) 预测是提高管理的预见性的一种手段。
- (3) 预测有助于促使各级企业家向前看，面向未来，并为此做好准备。
- (4) 预测有助于发现目前存在的问题，从而集中力量加以解决。
- (5) 预测工作在一定程度上决定了组织的成败。

(二) 掌握预测工作的程序

不论是什么类型的预测，采用什么方法，预测的程序或步骤都是基本相同的，大致可分为以下几个主要步骤。

(1) 提出课题和任务。根据社会需求、一般情报和创造性的直觉，按照计划需要提出预测的课题，规定目标、任务和对象，提出基本假设，确定研究方法、结构和组织工作。

(2) 调查、收集和整理资料。根据问题的性质和预测目标的要求，收集有关预测对象历史的和目前的资料（包括统计数据、调查报告等）。另外，要大量收集预测的背景材料，即有关的科学技术、经济、社会、政治和文化等方面的材料，有时，还要收集国内外同类预测研究的成果。资料收集工作必须是有目的地进行，对收集到的历史统计数据要认真地进行过滤。

(3) 建立预测模型。对于因果关系的分析，要依据有关经济理论，利用数理统计技术，建立回归模型或计量经济模型。对于时间序列的分析，要区分趋势变化、季节变化、周期性波动和随机波动的成分，抓住主要变化成分建立数学模型。

(4) 进行预测。将实际数据输入数学模型，进行运算求出结果。由于存在随机性，故还应对结果的置信区间进行估计。

(5) 评价预测结果。要将预测结果与定性分析的一般性结论对照，检验其合理性和可信程度。对于预测的精确性的要求，应根据所要达到的目标合理地确定。

(6) 将预测结果提交决策者或计划人员。需要强调的是，预测步骤是一种系统化的分析步骤，每一步的工作质量都对最后的预测结果有重要影响，随意跨过某个步骤，将会给预测结果以致计划工作带来严重后果。

(三) 了解预测的种类

上面所列计划工作的各种各类前提条件，都需要进行程度不等、范围不同的各种各样的预测。预测的种类很多，按不同的对象大体上可以分为三大类：经济预测、技术预测和社会政治预测。

1. 经济预测

经济预测可分为宏观经济预测和微观经济预测。宏观经济预测是为制定国民经济规划、经济计划和经济政策服务的。主要预测最终产品的社会需求量以及各种非生产性的社会需求，这是制定基本建设投资计划和产业结构政策的主要依据；预测再生产的社会条件，这是对国民经济计划进行综合平衡的重要依据；预测财政、信贷、税收、储蓄等因素的变动，这是分析国民经济形势、制定宏观调控政策的主要依据；预测国民生产总值、国民收入和社会总需求的情况，

这是预计年度计划完成情况、制定下一年度计划和制定控制市场物价总水平政策的主要依据；预测劳动力的需求和供给情况，这是制定教育规划和教育政策的主要依据等等。

微观经济预测主要是指从企业经营的角度所作的各种经济预测，其中主要是市场预测。企业的市场预测，主要是对企业的销售量（或销售收入）及其变化趋势进行预测。为了达此目的，就需要对影响企业销售量的各种主要因素进行预测。这些主要因素是：某种或某类产品市场总需求的大小和变化趋势；影响该产品市场总需求的主要因素的作用力大小和变化趋势（例如对于某种耐用消费品来说，影响其需求量的主要因素有平均收入水平，消费结构、家庭拥有率、可替代产品销售量的增长等）；本企业在该产品市场上占有率的大小及变化趋势；竞争对手的动向；该产品价格的变化趋势和弹性大小等等。由于销售收入决定着利润大小和现金流通量的大小和平衡状况，所以，市场预测是利润预测和现金流通量预测的基础，从而是企业制定新产品研制计划、技术改造计划、生产计划、供应计划、劳动工资计划、员工福利计划、财务收支计划的前提和基础。

2. 技术预测

由于技术进步的步伐不断加快，从技术发明到投入大规模商品化应用的时间不断缩短，“产品技术寿命周期”不断缩短和加速，以及由于技术进步对一个国家或一个企业的生存与发展的决定作用不断加大、从技术进步中获取的经济效益和社会效益越来越显著等等，所有这些趋势都使得技术预测日益引起人们的重视。技术预测对计划工作的影响作用也日益增强，从而使它成为国家或企业计划工作重要的基础性工作。

凡坚持按技术预测制定计划工作的企业，一般是那些处于高技术领域的企业。这些企业将技术进步视同企业的生命。在现代，所谓的新产品，大多是某些尖端新技术结合的产物。例如，家用磁带录像机的商品化，是由于磁带记录密度技术和超精度机械加工技术两方面进步的结果；超大规模集成电路技术中的最新突破是结晶生长技术和电子显微技术结合的成果；工业机器人则是以三维图像传感器、微处理机和传动装置为基础的，等等。日本的夏普计算器之所以非常单薄，是由于它始终坚持最大限度地利用液晶技术；精工手表击败瑞士表的武器，是它开发的双石英振荡器技术，这一技术结束了在钟表准确性方面长达几世纪之久的竞争。

3. 社会和政治预测

一方面，人口的增长，可再生资源的逐渐枯竭和环境污染引起人们对世界前途的忧虑，这种忧虑由于 20 世纪 70 年代初爆发的石油危机而加重了；另一方面，能源工程、微电子学、生物工程和材料工程的研究进展，又增加了人们对世界前途的希望。这两个方面的原因加上其他方面的一些原因，以及这些原因对一个国家或一个企业的技术、经济和社会发展战略和政策的影响，使得社会和政治预测越来越引起人们的重视。未来学家们在这方面做了大量的工作。

20 世纪 70 年代初，一个称为“罗马俱乐部”的科学组织，发表了一份题为《增长的极限》的研究报告。该报告通过对世界人口、工业发展、粮食生产、污染和资源 5 种要素的相互作用的研究，用系统动力学方法建立了一个世界模型。根据计算机模拟结果，预言到 21 世纪结束之前，世界的生存资源将耗竭。因此提出了“零增长”的悲观观点。首先是使工业停止增长，从而才会带来人口、粮食、资源和污染的平衡。该报告发表后不久，即爆发了第一次石油危机，因而使该报告的观点引起轰动。虽然第一次石油危机以后的历史证明该报告的观点是错误的。但该研究组织仍继续发表他们的研究报告。而其他有关社会和政治的预测和研究更是方兴未艾。可以肯定，社会的和政治的预测工作将会更广泛地开展起来。

(四) 运用科学的预测方法

作为管理学研究的一个领域，预测同样既是一门科学又是一门艺术，对于预测方法来说，这种双重性质尤为明显。各种预测方法的开发，提高了预测的科学性；然而在方法的选择和运用方面，又与预测者的素养、经验、感知能力和判断力有关，这又体现出预测的艺术方面。

20 世纪 60 年代以来，预测技术的发展极为迅速，世界各国已研究出 150 多种方法，常用的也有十几种。每种方法都有其适用范围，有时可以用几种方法来预测同一个对象，以提高精确度。从方法本身的性质出发，可以将预测方法分为两大类：定量预测方法和定性预测方法。借助数学模型进行预测分析的各种方法，称为定量预测方法。通常又将定量预测方法进一步分为两类：时序预测方法和因果预测方法。

1. 时序预测方法

时序预测方法是根据历史统计数据的时间序列，对未来的变化趋势进行预测。除了语言所能描述的直观的变化趋势外，大多数变化趋势包含在用统计数字组成的时间序列中。一般来说，时间序列由四种变化成分组成，即长期趋势变化、季节变化、周期变化和随机波动。长期趋势如国民生产总值的增长趋势、社会商品零售总额的增长趋势等；季节变化尤其对一些季节性的消费品的需求来说表现得最明显，例如饮料、服装、化妆品等；周期变化是比季节变化更长期的、规律性的、循环出现的变化，例如经济周期、粮食产量的周期变化，甚至服装式样的流行也存在某种周期性的规律。这三种变化，对预测的目的来说都是非常重要的。一些简单的预测模型可以用来预测趋势的变化，例如指数平滑模型、移动平均模型等；而要同时预测季节性变化和周期性变化，则要用到一些更复杂的模型技术，例如，回归——滑动平均模型、高阶指数平滑模型等。随机变化成分是无法预测的，它是混在时间序列中的一种“噪声”，必须设法将其滤除掉，以免其影响预测结果的精度。

预测时间序列中包含的变化趋势是大多数企业进行销售预测时的主要工作。这方面简单而常用的方法是指数平滑法。最简单的指数平滑公式如下：

$$Y_{t+1} = Y_t + \alpha (X_t - Y_t)$$

式中， Y_{t+1} ——对下一期的预测值；

Y_t ——上一期对本期的预测值；

X_t ——本期的观察值；

α ——平滑系数，其取范围 $0 < \alpha < 1$ 。

采用上述指数平滑公式进行预测时，关键在于确定 α 的数值，其作用是对本期的观察值与预测值之差进行适当的修正。一般当实际观察数据波动得比较厉害时， α 的值应选择得小一些，以便将随机干扰滤除掉；否则，可以选得大一点，具体选取应视实际情况而定。

如果我们还希望将季节性变化也预测出来（例如对于一些生产日用消费品的企业），可以将上述指数平滑公式乘上一个季节指数，其公式为：

$$Y_{t+1}(j) = [Y_t + \alpha (X_t - Y_t)] S_j$$

式中， S_j ——季节指数；

j ——季节序号，它可以是一年 12 个月中某个月的数字。

季节指数的求法分为三步：（1）从时间序列中求出变化趋势；（2）用一年中各月的实际数据分别除以各月的趋势值，便得到各月的季节指数；（3）为了消除随机波动给季节指数的计算带来的误差，可以收集几年的数据，然后将求得的各年对应月份的季节指数相加再求平均。这含有季节指数的预测模型，可以大大提高预测的精确度。

2. 因果预测方法

因果预测方法是根据事物间的因果关系对变量的未来变化进行预测，一般来说，因果预测方法比起一般的时序预测方法来，刻划得更精细一些。

因果关系是客观事物间普遍存在的一种联系。现实生活中有因果关系的例子是很多的。例如，降雨量与粮食产量；房屋竣工面积与玻璃的消耗量；居民平均收入水平与耐用消费品的销售量等，都具有较强的因果关系。对上述因果关系的进一步分析表明，影响结果的原因通常远不止一种，如粮食产量除了同降雨量有关外还与品种、施肥、管理等多种因素有关，这就使得主要原因与结果之间的关系存在着一定的不肯定性。对这种包含不肯定性的因果关系进行模型描述，并利用其进行预测的方法有回归分析方法、计量经济学方法和投入产出法等。

(1) 回归分析方法

按照前述时间序列法进行统计学处理，固然消除了许多偶然因素，使时间序列规则化，但是，这种规则化是只凭数据说话，并不说明规则化了的参数之间一定有什么因果关系，即它们本质上不一定是相关函数。没有因果关系的预测只是一种形式上的预测，而找出因果关系的预测才是本质上的预测。回归分析就是从事物变化的因果关系出发来进行的一种预测方法，它不仅剔除了不相关的因素，并且对相关的紧密程度加以综合考虑，因此，其预测可靠性提高了

回归分析法的步骤：进行定性分析，确定有哪些可能的相关因素；然后收集这些因素的统计资料；应用最小二乘法等，求出各因素（参变量）之间的相关系数和回归方程。根据这个方程就可预测未来。凡求一个变量对另一个变量的回归方程问题叫做一元回归分析法；凡求一个变量（例如年份）对另外几个变量（例如某个产品的几个主要性能）的回归分析问题，叫做多元回归分析法。

①一元回归方程为：

式中， b_1 ——回归系数。

②多元回归方程为：

式中， b_0 ——常数；

b_1, \dots, b_p 为 Y 对 X_1, X_2, \dots, X_p 的回归系数。

当某种结果受到多种原因影响时，可采用多元回归模型。而当预测变量与原因变量均不止一个，且相互间存在互为因果的关系时，就需要将多个回归方程联立求解。这种方法称为计量经济学方法。

(2) 计量经济学方法

计量经济学是一门从数量上研究经济关系和经济活动规律及其应用的学科，它是统计学、经济理论和数学的结合，是进行经济结构分析、经济状况预测和经济政策评价的有力工具，在西方国家，计量经济学的研究应用主要集中在以下三类问题上：

①预测资本主义经济中的商业循环（经济周期）；

②市场研究，包括需求弹性和供给弹性的研究；

③研究规划理论和评价经济政策效果。

近几十年以来，推广应用计量经济学方法，在研究国家的宏观经济规律，预测宏观经济形势的变化，为制定宏观经济调控政策提供依据等方面取得了一定效果。

一种广泛应用的计量经济学方法称为“领先指标法”。这种方法将反映经济活动的指标分为三类，即领先指标、同步指标和滞后指标。领先指标是与主要经济指标，例如国民生产总值相关的时间序列，其变化先于主要经济指标的变化，二者的变化之间存在的时间差称之为领先指标的先导期。一个典型的例子是增加货币供给将引起国民生产总值的增长，但需要一段作用时间。领先指标的先导期可通过统计方法确定出其平均值和方差。在西方国家，领先指标常用于预测近期国民生产总值的变化，特别是用来预测经济的景气和衰退的转折点。领先指标与被预测变量的基本关系为：

$$y_t = f(x_{t-\tau})$$

式中， y_t ——国民经济总量指标，如国民收入、国民生产总值等；

x_t ——领先指标；

τ ——先导期。

在 T 时刻 y 的预测值是：

$$y_{T+h} = f(x_{T+h-\tau})$$

实际中，通常采用的是变量的变化率，即

$$\Delta y_{T+h} = g(\Delta x_{T+h-\tau})$$

下表给出了美国一些领先指标及其平均先导期的例子。

表 1-7 美国的领先指标举例

领先指标	英文名称	先导期(月)
货币供给	Money Supply	28.9
住房建筑许可证	Housing Permits	14.8
股票市场	Mortgage Debt	14.5
抵押债务	Residential Investment	13.7

住宅投资 Business Loans 11.9

工商业贷款 Capital Goods Orders 11.5

资本商品订货量 Inventories 10.4

存货 Business Inventaty 9.3

工商业库存 Credit Outstanding 8.5

信用拖欠 Credit Outstanding 8.5

工业建筑 Industrial Coustruction 6.6

失业率 Unemployed Rate 4.2

汽车销售量 Automobile Sales 3.9

自由准备金 Free Reserves 2.9

企业家与人力资源经理

几十年来，经济生活出现过几次大的波动，故对经济形势变化趋势的预测成为宏观经济管理部门制定经济政策、掌握宏观经济调控力度的重要参考依据。从而，对反映经济活动总量指标，例如工业总产值、国民生产总值及国民收入等变化的领先指标的研究，引起了经济学和计量经济学者们的广泛关注。各国经济体制不同，经济运行的机制也不同，故反映经济活动总量变化的领先指标也会有所不同。这是我们在借鉴西方的领先指标法时应特别注意的问题。

(3) 投入产出法

一种更细致、更全面地对经济变量进行预测和分析的方法称为投入产出法。这是由美国哈佛大学的瓦西里·列昂节夫教授创立的。该方法的核心是一张根据调查和统计结果精心编制的投入产出表。

只要规划出计划期末的最终产品数量、构成和分配比例（主要是积累与消费的比例、生产性积累与非生产性积累的比例、居民消费与社会消费的比例等），也就是确定出最终产品，就可以将计划期内各部门的总产品（或总产值）数量预测出来。这里计划的前提是最终产品的预测，计划的结果是对各部门总产量的预测规划，而对各部门总产量的预测又成为各部门制定计划的前提和依据。

自投入产出法创立以来，列昂节夫教授首先在 1945 年运用这种方法预测出战后美国对钢和其他原料的大量紧迫需求。几年之后，美国政府公开发表了 1947 年的投入产出表。1965 年，列昂节夫教授根据美国政府公布的 1958 年的投入产出表预测了“削减军备对各部门和各地区的经济影响。”

3. 定性预测方法

许多长期预测问题是不宜或根本无法采用定量预测方法的，尤其是一些重大的技术预测，例如新发明、新技术、新工艺的出现时间和投入商品化应用的时间等问题。这种预测问题有一个共同的特点：即预测对象的变化不是渐进式的，而是突变式的，因此，仅从历史统计的时间序列中是无法推测出来的。这就需要运用定性预测方法。需要特别指出的是，定量预测方法与定性预测方法的区分不是绝对的。在应用定量预测方法时，必要的判断，过滤数据及假设是不可能缺少的；而在应用定性预测方法时，必要的统计分析同样也是不可缺少的。

目前，在长期经济预测和技术预测中使用得最多的方法是专家调查法。起初，向专家调查是采用开调查会的形式，将有关专家召集起来，向他们提出要预测的题目，让他们经过讨论作出判断。这种方法有一定的效果，但也存在一些严重的缺点，例如，与会者可能由于迷信权威而使自己的意见“随大流”，或是因不愿当面放弃自己的观点而固执己见。鉴于传统的专家调查会的这些缺点，美国兰德公司发展了一种新的专家调查法，取名为德尔斐法。德尔斐是古希腊传说中的神谕之地，城中有座阿波罗神殿可以预卜未来，故借用其名。

这种方法的特点是采用寄发调查表的形式，以不记名的方式征询专家对某类问题的看法，在随后进行的一次意见征询中，将经过整理的上次调查结果反馈给各个专家，让他们重新考虑后再次提出自己的看法，并特别要求那些持极端看法的专家，详细说明自己的理由。经过几次这种反馈过程，大多数专家的意见趋向于集中，从而使调查者有可能从中获取大量有关重大突破性事件的信息。

为了提高德尔斐法的预测效果，一方面要慎重地挑选专家组的成员；另一方面要将征询的问题限制在以下几个方面：

- (1) 对预测期间提出各种课题的重要性进行评价；
- (2) 对课题范围内各种事件发生的可能性和发生时间进行评价；
- (3) 对各种科学技术决策、技术装备、课题任务等之间的相互关系和相对重要性进行评价；
- (4) 对为了达到某个目标，需要采取的重大措施以及这些措施实施和完成的可能性和必要性进行评价。

在提出问题时，应该考虑到如何获得同类的和可以相互比较的回答，以便于在专家调查的最后阶段对评审资料进行数字处理和汇总。

德尔斐法与其他许多预测方法不同，不是非要以唯一的答案作为最后结果。其目的只是尽量使多数专家的意见趋向集中，但不对回答问题的专家施加任何压力。这种方法允许有合理的分歧意见。兰德公司对德尔斐法的特征有过这样的说明：让作出相当极端的答案的人负责证明自己的意见，这会对那些没有确实可靠信息的人产生影响，使他们改变自己的估计而向中间靠拢；同时，也会使那些持不同意见又觉得自己有充分论据的人倾向于保留他们原来的看法，并为其辩护。

德尔斐法不是没有缺点的，有人认为这种方法的可靠性不够高，容易对不明确的问题（问题的两重性）过分敏感等。这些都需要预测者在提出问题和每一轮调查表的设计中特别注意防止。

（五）选择预测方法应考虑的因素

如何根据预测对象的性质和其他的环境条件选择合适的预测方法，决定着预测的质量，因而是个需要引起重视的问题。一般来说，选择预测方法应综合考虑下列 6 个因素：

（1）预测的期限。不同的预测方法适用于不同的期限。定性预测方法多适用于长期预测；定量预测方法多适于中、短期预测。上面提到的指数平滑法，只适于预测未来某 1—2 个时期，例如月、季、年。

（2）数据的散布形式。根据所收集的观察数据的散布形式选择预测方法是很重要的。当存在明显的非线性增长（或下降）趋势时，就要考虑采用适当的非线性函数来进行拟合；当存在明显的季节性或周期波动时，所选择的预测方法或模型应包含季节性和周期性变化因素。否则，将产生较大的预测误差。

（3）模型的适用范围。所谓选择预测方法，应使得预测模型适合于预测的目的和预测对象的性质。所以，要对各种模型的适用范围有清楚的了解，还要对模型参数的统计估计所需的最低限度的数据样本容量有所了解。这样才能符合各种预测模型的应用条件。

（4）预测费用。仅就预测工作来说，涉及到 3 种主要费用：①调研和收集数据的费用；②建模和分析费用；③计算费用。由于大多数定量预测方法都需要借助计算机进行计算，故计算机的运算费用要占去总预测费用的很大一部分。此外，对预测精确度的过高要求也会带来预测费用的大量增加。这些都需要在选择方法时预先考虑到。

(5) 精确度。对精确度的过高要求，不仅会带来预测费用的增加，而且也给方法选择造成一定困难。一般来说，简单的预测方法的精确度都比较低，而复杂的预测方法，尽管可以达到很高的精确度，但对历史数据的数量和质量的要求也相应提高。于是，在规定预测精确度时，必须考虑到数据的情况，必须考虑到它对预测方法的选择和预测费用的影响。

(6) 预测人员的素质。选择预测方法的另一个主要考虑的因素是预测人员的专业知识水平、能力和经验。

七、 创新能力

(一) 创造能力概述

创造是一种综合的能力，它包括良好的记忆力、敏锐的观察力，丰富的想象力，严谨的抽象力，娴熟的操作力和准确的评价力等。企业家必须具备创新意识，拥有创造能力，才能在现代社会的竞争中立于不败之地。

1. 良好的记忆力

任何创造都不可能凭空产生，人们的创造力是建立在人脑中储存记忆的知识、经验的基础之上的，企业家的创造，就是对记忆提供的已有知识进行加工、联结、融会、创新。假如没有对前人知识和经验的记忆，创造活动就成为没有原料的无米之炊，如果企业家的记忆力很差，提供所需要的知识的速度很慢，信息量少，那么，产生新设想的机会就会减少，创造性思维的速度就慢，大大影响创造的效率。强调卓越的创造离不开良好的记忆力，决不是指死记硬背。通过记忆所获得的知识，在创造性的活动中要加以灵活巧妙地运用，才能发挥其促进创造力的作用。否则，固守已有知识的结论，把它奉为经典不敢突破，这种知识不但不会促进创造力，反而成为创造力的严重障碍。提高记忆力的根本途径是刻苦、勤奋地学习，离开这个基本点而单纯指望寻求一些具体的记忆方法，是不会有好结果的。当然，既有刻苦、勤奋的精神，又有科学而得当的记忆方法，那么人的记忆力会如虎添翼，效果更佳。心理学分析表明，(1) 注意是记忆的首要条件。(2) 目标明确是记忆的重要条件。(3) 多思是记忆的必要条件。(4) 及时复习是防止遗忘的武器。

2. 敏锐的观察力

企业家的创造活动是为了解决实践中的问题且探索其规律和方法的，只有通过对现象的仔细观察才能获得第一手资料，经过认真思考，才能发现问题，找到解决问题的方法。特别是在变化多端的竞争环境中，常常会出现许多意想不到的情况和机会。只有具备敏锐的观察力，才能及时地、敏锐地、准确地捕捉到机遇，甚至是微不足道的偶然事件，也能迅速作出反应，取

得意外成效。否则，观察力很差，对意外情况不敏感，甚至“视而不见”，“听而不闻”，就会浪费机会，追悔莫及。

3. 丰富的想象力

创造性想象不是对现成形象的描述，而是根据一定的目的和任务对已有的表象进行选择、加工和改组而产生新形象的过程，企业家在行动之前，先在头脑中已构成行动结果的“蓝图”，

在改革之前，已在头脑中构成了将要创造的新事物的形象，这些都是创造性的想象。创造性想象的特征在于新颖、新奇、独创。瑞士发明家乔治·德梅特拉带狗去打猎，身上粘了许多刺果。回到家里用显微镜观察，发现有千百个小钩子钩住了毛呢的绒面和狗毛。他忽然想到，如果用刺果做扣子，一定举世无双。后来经过构思、想象、实验终于发明了风靡世界的不生锈、重量轻、可以洗的尼龙扣。丰富的想象力对于创造性思维具有极大的开发作用。企业家想象丰富，对研究的问题能从不同方面、不同角度、不同层次展开想象，使创造性思维广度宽，思路灵活，“思接千载”、“视通万里”，打破时间与空间的限制，展翅高飞，开阔视野，看到前所未见的新天地。所以爱因斯坦说：“想象力比知识更重要，因为知识是有限的，而想象力概括着世界上的一切，推动着进步，并且是知识进化的源泉。”相反，企业家的想象贫乏，其创造性的思维广度窄，思路不活，很难冲破旧观念的藩篱，只能在非常有限的范围内兜圈子。

为使创造性想象力得到充分发挥，首先要有积极的思维状态。具有明确的目的性，是创造性的方向和动力。为了培养丰富的想象力，经营者还应不断积累知识和经验，善于在头脑中形成和保持丰富多彩的记忆表象。一般说来，知识越渊博，经验越丰富，记忆表象越充分，想象力的驰骋面就越广阔，越活跃。当然，强烈的好奇心与求知欲，乐观饱满的情绪也是想象力的必要条件。

4. 严谨的抽象力

企业家需要在总体上把握发展时机、发展方向，发现主要矛盾、关键因素和问题的要害所在，才能拟定创造性的行动方案，并有效地组织实施，而事物发展方向、主要矛盾、关键因素则需要通过科学的抽象才能发现。一个没有抽象思维习惯和能力的人，对全局就不得要领，发现不了关键，习惯于处理具体事物，批条子发指示，终日辛苦忙碌，也就没有什么新点子、新套套、新创见，至多做一个辛辛苦苦的事务主义者。

抽象能力对创造性思维的第一个作用表现为揭示事件的本质。抽象能力对创造性思维的第二个作用表现为概括各个对象的共同特征，创造性思维可以遵循着两个方向发展而获得新成果：一个方向是发现事物之间的不同之处，能从相同之中从中发现不同。另一方向是从一般事物中发现特异点。

5. 高超的直觉力

直觉能力在创造中的作用主要表现在：第一，直觉可以迅速作出优化选择。创造性的工作大都是从发现问题开始的，而每一个问题的解决，往往有许多可能性，能否做出正确的抉择，就成为解决问题的关键。第二，直觉可以寻找各种事物之间的联系。在经营中，企业家可以通过逻辑思维寻找事物之间的联系，但在使用逻辑思维无效，“百思不得其解”时，往往可以凭借直觉找到其间的联系。第三，直觉还可以帮助企业作出创造性的预见。凭借卓越的直觉能力，企业家能够在纷繁复杂的事实材料面前，敏锐地觉察某一类现象具有重要意义，预见到将来在这方面会产生重要的发展或转变。

企业家怎样增强自己的直觉力？第一，要重视自己的直觉感。平时，一旦直觉预感来潮，不管大小，都要把它记录下来，并用以后发生的事实来检验是否正确。从正确的直觉预感中，可以获得经验；从错误的直觉预感中，可以吸取教训。通过这个“预感来潮——记录——检验——总结”的过程，就可逐步提高直觉能力。第二，要熟悉与本行业务有关的知识、信息的情况，积累与本行有关的实践经验。直觉预感与直觉判断，既不是幻想，也不是神机妙算，它的产生，必须以基本知识与事实为基础。第三，要在直觉预感和直觉判断中剔除个人内心深处的愿望和感情，以便尽量减少判断的误差。

6. 轻松的幽默感

企业经营、市场竞争，是“真枪实弹”的火并，然而具有幽默感的企业家，同样把幽默带进企业经营领域，把幽默感渗透到经营艺术中去，从而创造出幽默的经营艺术风格。例如国外有一个进口商，他们国家规定，凡进口高级手套者要交纳重税。面对这项规定，该进口商将其从国外购买的高级皮手套一万双，按左、右手分别包装。他先将一万只左手套海运回国，因不成对，结果只交了一般货物进口税，这时海关人员密切注意，近期内可能有一万只右手套“不期而至”。事实果然如此，只是这批货总没人来领，只得存放起来，直直超过一定期限，当局以废物拍卖，当然只有那个进口商“舍得”花钱买这批“废物”。最后左、右手套破镜重圆，进口商获利甚大。幽默经营亦可以创造性地为产品命名。一种产品，有上乘的质量，又有一个过目不忘的名字，将使产品锦上添花。故在给产品起名字时，若将适度的真实和畸变结合起来，会产生一种和谐的效果。例如“傻子瓜子”、“傻瓜相机”却曾使人耳熟能详。人们喜闻乐见的“王麻子剪刀”、“臭豆腐”、“狗不理包子”等等，更是以名字的风趣幽默留芳于世。同样，在商店林立的街道上，如果从“丽晶”、“华美”等等一系列招牌的海洋中，看到诸如“大脚皮鞋店”、“丑丑时装店”、“洋鬼子鸡大腿”这样具有幽默感的招牌时，你禁不住要驻足，或赞赏企业家的精明，或敌不住好奇心的诱惑而走向商店。商品广告中的幽默感同样可以起到出奇制胜的效果，它可使人们在轻松、愉快而又显得离奇的思象在头脑中打下商品宣传的深刻印记。古往今来，一些文约意丰，引人入胜的广告标题，叫人过目难忘，以至流传至今。“一毛不拔”用作牙刷广告的题目；“有目共睹”用作眼镜广告的题目；“百闻不如一见”用作电

视机的广告标题：“千里之行，始于足下”用作鞋的广告标题，这些成语的运用，使广告形象鲜明，准确生动。有一幅矿泉水的广告标题只四个字“口服”“心服”，妙趣横生，令人有久嚼不溃的回味。“天仙”牌电扇厂，曾用 1500 元征集广告标题，结果，看中一句话：“实不相瞒，天仙的名气是吹出来的”。“吹”字极妙，它既俏皮，又贴切，耐人寻味。这些妙趣横生的广告要比那些“驰名中外”，“誉满全球”，“质量上乘、实行三包”等毫无特点、千篇一律、吹嘘过头的广告，效果显然要强得多。

7. 娴熟的操作力

有些企业家认为，现代经营活动迅速发展，日趋复杂，企业家的的工作只是拍板决策，发指示，下命令，降低了对操作能力的要求，企业家的实际操作已经成为过时的小生产的、经验式的经营方式，因而放松操作能力的训练。这是一种误解。现代经营活动的迅速发展，不是对操作能力要求降低了，而是提出了更高的要求。操作能力在创造中的作用，主要表现在以下三个方面：

（1）发现创造课题。企业家亲自动手搞调查研究，了解材料更直接、更真实、更利于了解群众的呼声和要求，更容易发现需要解决的最敏感、最迫切的问题。一个高高在上企业家，不了解实际、不接触群众，他了解的情况往往是不真实的，做出的决策往往是脱离实际的。

（2）探索作用。在改革中，企业家会遇到大量新问题，需要探索新的解决问题的方法。企业家如果亲自动手抓一、二个典型进行试点、蹲点，从中探索、总结出经验，然后在面上推广，这会大大提高成功率，减少失误。

（3）检验作用。创造的新方法，做出的新决策是否正确，要经过实践检验。企业家如果亲自指挥决策实施，就可以及时发现实施过程中出现的问题，或是通过协调各种关系，或是修正原来的计划，使实施中的问题迅速得到解决，保证决策目标的实现。

强调操作能力的重要性，决不是要求经营者成为一个事必躬亲的事务主义者。

8. 准确的评价力

评价是创造性的重要环节。为了解决新问题，可能设想出许多新方案、新方法、新措施，这就需要对这些方案、方法、措施进行评估选优。优秀的企业家往往具有很高的评价能力，敢于决断，善于决断。这种能力在解决问题的途径似乎很多，但又无法一一尝试。心理学实验证明，评价能力高的人往往都是优秀的企业家。企业家集团最重要的任务是对不同方案的选定，是“断”，因此，他特别需要“胆”，需要果断的品质。设计出可能走的所有的道路不是最困难的事，成败往往决定于走哪一条路。拿破仑就曾说过，对于统帅来说，正确而准确的眼力比计谋更为重要，更为有用。

(二) 创造方法

1. 头脑风暴法

头脑风暴法是美国学者奥斯本于 1938 年首创的，该方法最初用于创造广告的新花样上，1953 年经总结后著书问世，这是一种用来提出新设想的方法。

所谓头脑风暴，就是开动脑筋，发挥创造性思维的能力的意思。头脑风暴法就是请参加会议的与会者和智囊们，通过互相启发、互相影响、互相刺激，产生共振即创造性设想的连锁反应，诱发出更多的创造性设想，达到集体创造出成果的目的。这种会议与一般的专家会议不同，有利于充分调动与会者的积极性，不打棍子，不扣帽子，鼓励创造性思维，鼓励新思想的产生。由于这种方法具有上述优点，而且可以在比较短的时间内整理和归纳出富有成效的结论，因而在现代企业家、管理活动中逐步得到广泛应用。

头脑风暴法的具体组织方式是：每次参加会议的人数不超过 10 个，时间在 20 分钟到一小时之间，事先要使每个参加会议的人明确会议议题，然后围绕着议题发表各自的想法和意见。为了使每个参加会议的人都能充分表达和发挥自己的设想，还作了如下几项规定：

- (1) 在会上，绝不允许批评或指责别人提出的设想；
- (2) 提倡自由思虑，想法愈奇愈好；
- (3) 提出的设想愈多愈好；
- (4) 与会者提出的各种创造性设想，不论好坏、质量高低，一律先记录下来，在会上不作判断性结论，整理、评价和原判断性的工作留待会后进行；
- (5) 每次讨论的题目不宜太小、太狭或者带有限制性，但讨论时，必须注意针对问题的方向，集中注意力；
- (6) 不允许与会者宣读事先准备好的书面设想或建议，不能代表别人发言，只能发表自己的设想；
- (7) 不允许用集体提出的意见来阻碍个人的创造性思维；
- (8) 不允许在会上私下交谈，以免干扰别人的思维活动，同时，每个人发表的意见必须让全体与会者知道；
- (9) 可以用别人的想法刺激自己的灵感，或结合几个人的想法另创新的想法

(10) 与会者不分尊卑，平等相待，都可以畅所欲言、自由思想。

头脑风暴法虽然具有时间短、见效快的优点，但由于它仍然是一种直观型的方法，因而有其不可避免的缺点，即受到与会者经验、知识面广度和深度、创造性思维能力等方面的限制。此外，由于提出的高级设想复杂，也给归纳、整理和取舍工作带来一定的困难，为了克服这些缺点，专家们在实践的基础上，发展出了各种形式的头脑风暴法：

直接头脑风暴法，即通过组织具备上述特点的专家会议，就具体问题形成专家和智囊们的集体设想，并把所有设想加以归纳。完成了这一阶段的工作之后，再进行第二阶段的工作，即对所有创造性设想进行评价。

质疑头脑风暴法，和直接头脑风暴法不同之处在于：同时召开两个专家和智囊会议，其中第一个会议按直接头脑风暴法的程序进行，第二个会议则只对第一个会议所提出的设想进行质疑性评估，即评估第一个会议的设想是否可以，如何才能可行等等，不允许对设想进行确认性的论证。

控制头脑风暴法，则强调在专家和智囊根据一定的条件控制，观察具体问题，就寻求解决问题的方法，进行创造性设想。

观察头脑风暴法，目的在于寻求一个统一的对策，要求与会的专家和智囊就具体问题形成一个统一的对策。

2. 卡片式智力激励法

这是美国克里斯多夫·约翰提出的，与奥斯本的头脑风暴法大致相同，其不同点是把想法记在卡片上。奥斯本虽规定不准批判，自由奔放地提出设想，但有的人对于直接用口说出见解犹豫不决，有的人不善口述，有的人见别人已发表与自己的设想相同，不发言了，就不能统计各种设想的赞同者人数，为弥补这种缺点，采用把见解写在卡片上的办法。

会议由 5~6 人组成，桌上准备了名片大小的卡片，各自把问题和设想记录在卡片上，每一个设想记入一张卡片。用 15~20 分钟，各自逐张念自己的设想，和别人的设想相同也念。听了他人设想，受启发而产生了新见解，另记一卡片。

卡片法得到的设想、情报、问题是零散的，要由一人来分类整理，通过分类来发现模式。分类时最好大致分成四级，如树的根、干、枝、叶。记下相同设想的卡片张数。数量多的同一设想用粗线条连接或用细线注明卡片张数，设想集中者表示实现可能性大。细线条部分也是有用的，它表示少数人提出的，往往是不成熟的新设想，或要使该设想具体化，尚有技术开发及其他问题，不能放弃，而是要进行研究。

分类后，进一步研究，总结出解决办法，研究具体解决办法的可行性，收集必要的情报及资料。

3. 德尔斐法

德尔斐法是美国兰德公司在 20 世纪 50 年代初协助道格拉斯公司，研究如何通过有控制的反馈，使收集专家意见更为可靠性，以德尔斐为代号而得名的。

德尔斐法是一种较为科学的专家集体预测法。以往征求专家意见，往往采用专家会议的方式，存在一系列弊病。如参加会议的人数有限，代表性不充分；权威的影响太大，容易出现随大流的情况等等。德尔斐法尽可能地消除这些人的主观因素，力求得到更客观正确的结论。德尔斐法要点如下：

（1）就问题的内容写成若干条含义十分明确的问题。规定统一的评估方法，例如要求专家们对某项技术在未来可能出现的时间和概率作出估计。

（2）选定专家数十人，将上述问题寄给他们背靠背地征询意见。必须对专家姓名严加保密，从而消除了专家之间各种不良影响。

（3）各位专家意见收回后，对每个问题进行定量统计归纳，反映出专家的集体意见。

（4）将统计结果再反馈寄给专家。每个专家根据这个统计归纳结果，慎重地考虑其他专家的意见，以便修改自己的意见。

（5）收回第二轮征询后，再进行统计归纳，再反馈给专家们。如此多次反馈一般经过 3~4 轮，就可取得比较集中的意见了。

这种方法在预测研究和未来研究中都获得广泛的应用。美国有的“思想库”已做过二百个以上的德尔斐实例。

德尔斐法也有缺点，就是往往容易忽视个别卓越人才的创造性的预测。因为创造性意见在开始时总是个别人提出往往不为大家所理解的。

4. 综摄法

综摄法是美国麻省理工学院戈登教授创造的。“综摄”原意为“表面无关联事物的结合”。心理学中有一种称为“垃圾箱理论”的。该理论认为人的大脑对反映进来的事物分两类分别存储在不同的地方：一类是经常反映的东西，人们对其比较熟悉，因而这种信息按顺序排列在大脑的第一区域，一旦需要从头脑中寻找这些信息时，便可按顺序去查找，即按逻辑推理便可找

到；另一类是不经常反映的事物，人们对其认识不甚了了，因而这种信息也无法按顺序系列排列，而是杂乱地堆放在大脑某一区域，像个垃圾箱。要想从垃圾箱里找东西，自然无规律可循，只能乱翻，亦即靠心理活动中的非推理因素。根据垃圾箱理论，戈登认为，既然创新不是阐明已知事物间的联系，而是要发现事物间的未知的联系，因此就得靠翻知识的“垃圾箱”，靠非推理因素来把似乎无关的东西联系起来。据此，戈登认为，为了摆脱旧框框的束缚，打开思路，在探索新设想时，要先暂时抛开原想解决的问题，抛开一切已知解答和参加会议人员头脑中易产生的想法，通过类比探索得到启发。既然类比是为了避免旧思想框框的束缚，那么就应更重视所类比的東西的“陌生性”这个条件，要求类比的東西同原问题距离越远越好，这样才更便于打开新思路、新途径。

其方法分两个步骤：

第一步是“变陌生为熟悉”。这一步实际上是综摄法的准备阶段，其本来目的是把问题分解为一些小问题，以便深入了解问题的实质，并由此得知哪些具体小问题才是创新的关键。但在实际应用中，人们却往往为了某种目的只让与会者讨论其中个别小问题，而不知道它是为哪个决策问题服务的。例如，某个军工厂正在考虑研制一种新武器。或是为了保密的需要，或是因为转入生产这种新武器后，组织机构和人事安排要变支，可能同与会的个人利害有重大关系，所以就只把武器研制中的局部问题如某金属材料的硬度问题拿来讨论。

第二步是“变熟悉为陌生”，即暂时抛开问题本身。通过类比，从陌生的角度进行探讨，得到一些启发后再回到原来的问题上来，通过强制联想，把类比成果应用于解决原问题，以求得创新。

参加综摄法会议的成员，一般有三个是本系统不同部门的专家。另外二至三人是外系统不同职业的，特别需要生物学方面的人，这些人应是思考敏捷、知识经验广泛，能从正反面考虑问题，有主见的人，年龄最好在 25 岁至 40 岁之间。应由本系统专家向综摄法成员陈述问题，给予充分的时间求解，会议结果交本系统专家和决策。

综摄法不仅用产品发展问题的求解，而且已应用到社会及管理决策问题。综摄法既已受到普遍重视，美国很多大公司如通用汽车公司、IBM 公司、孟山都化学公司、通用电气公司等，都广泛地应用它。

5. 集思广益法

集思广益法分为“预写、畅谈、评价”三个阶段，以会议形式进行。会议由 6 名左右有经验者参加，其中一个主持。主持者须头脑清晰、思维敏捷、善于诱导，并有所准备。开会前先通知各人所议议题，并发给每人两张表格。要求与会者先行思考，并在每张表格上填写三种设想（方案），持表参加会议。由主持人宣布会议开始并做有关说明后，与会者将填写三种方案

的表格中的一张传给右方座位者。接到后，在六分钟内，在受到人人填写设想的启发下，每人在传来表上填写三个补充的、或新的设想。这样，在半小时之内可传 5 次，当填表传回本人时，停止传阅，利用 10 分钟进行综合联想。以上阶段称为预定阶段。接着进行畅读。与会者以精炼的语言，概要地宣读原设想，在传阅过程受启发产生的新设想或者对原设想中的修订方案等，并一一记录在黑板上，在宣读方案过程中可以补充发言，但不允许评价判断。评价判断推迟到下一阶段进行，以免过早地下断言，打击他人积极性，束缚想象力。在宣读方案的过程中，如果受到启发，产生新的构思，或者对原方案有新的补充，可以在保留在每人手中那张没有传递的表中填写。这一阶段大概需要 10 分钟左右。最后进行方案评价。与会者对抄录在黑板上的各种设想方案进行分析归纳，并且以独创性、可行性和实用性为标准进行评价。从优选择，获取创造性方案。

方案选择后，为便于决策，还可以进行专家预测。请 30~50 名专家，将方案（每个方案一张表）寄给他们，请专家们对方案表示自己的意见——“很同意”、“同意”、“犹豫”、“不同意”。专家意见反馈后，提供给决策者参考。在表格中亦可留出补充和修正意见栏，以及提出新设想、新方案栏，以吸取专家意见。

集思广益法的优点是：首先，与会者需要事先填表，因而必须事先作好充分准备才来开会。并且通过填表，可使准备好的方案条理化，起到深思熟虑的作用。其次，在开会畅读时，使方案再次通过思考，然后说出，更富于形象化，特别是受到互相启发，可使方案进一步完善，而富于创造性。最后，再通过有充分准备的，对方案熟悉的与会者，按独创性、可行性和实用性对诸方案进行评价，从中获取最佳方案。因此，这是一个逐步深入和精化的方法。此法通过预写、畅读和评价三个步骤，可以使设想升华为具有创造性的方案。当然，此法尚需在实践中实施补充、完善。

6. 提问法

提出疑问对于发现问题和解决问题是极其重要的。创造力高的人，都具有善于提问题的能力，提出一个好问题，就意味着问题解决了一半。提问题的技巧，可以发挥人的想象力，相反，有些问题提出来，反而会挫伤我们的想象力

提问法是对拟改进的事物进行分析、展开、综合，以明确问题的性质、程度、目的、理由、场所、责任等项，从而由问题的明确化来缩小需要探索和创新的范围。这种方法的特点是：

(1) 以提问的方法寻找创新的途径。提问并非随便提出，而是抓住事物带普遍意义的方面进行，所以它的应用范围很广，无论是技术开发还是管理决策，都可应用。如 5WH 法，是从客体的本质（What——是什么？）、主体的本质（Who ——何人？）、物质运动的最基本形式：时间和空间（When——何时？Where——何地？）、事件发生的原因（Why——为什么？）和程度（How

——如何？），这几个角度来提问题，这些问题属于任何事物的根本条件。这样抓住一个事物的制约条件来分析问题，会发现问题的症结究竟在哪里。

(2) 提问题看问题的角度多，思维变换灵活。这种方法不把注意力集中在问题的某一个方面，而是突破了旧框框大胆设想，运用各种思维技巧，如联想、类比、组合、分割、移花接木、异质同构、颠倒顺序、大小转化、改型换代等等，以得到各种不同类型的答案。这些灵巧的思路变换是其他技法所不具有的，构成了提问题的特点。

当然，提问题也有其局限性，它比较强调克服创造者的心理障碍，发挥心理因素的作用，产生更多的思路，而较忽视解决问题的技术措施，这是在解决问题时需要加以弥补的。

7. 形态分析法

形态分析法亦称形态方格法、棋盘法或形态组合法，由美国加利福尼亚大学开韦教授发明创造。这种方法的出发点是：很多创新并非都是全新的东西，而只是旧东西的重新组合。因此，如能将问题加以系统的分解与组合，即可大大提高创新的可能性。

形态分析的具体实施可分为五个步骤：

第一步，详述所需要解决的问题；

第二步，确定影响问题创新的独立因素，并列出上述因素的所有可能形态；

第三步，详细列出各个独立因素所包含的几个要素；

第四步，从每一要素中各取出任一可能形态作任意组合，从而产生出可能的方案设想；

第五步，优化选择方案。在选择方案的过程中，可以有三种形式：一是理论论证，可召开 5～10 人的专家会议，首先提出各自的选择方案，然后集中大家的设想，进行论证，也可以借用缺点列举法，找出每种方案所存在的问题，最后确定最终的方案；二是实验选择，全部都用实验一次检验可能很困难，首先选择几种有代表性的方法进行实验，通过层层筛选，找出优化方案；三是把理论论证和实验选择结合起来。首先通过论证，选择一些方案，然后进行实验；从实验中寻找问题，再进一步论证，最后找出切实可行的方案。这一选择形式，既可以克服纸上谈兵的毛病，又可以克服浪费过大的弊端，从而吸收两者的长处，是比较现实可行的优化选择方案的形式。

形态分析法的突出特点是，如果将某一问题的全部要素及其全部可能形态统统列出来，经组合所有的可能解，就会包罗无遗，其数量之大是相当可观的。假如某个问题有 6 个要素，每个要素各有 5 种可能形态，对复杂的决策问题来说这个数字并不算大，但组合的结果仍可得出

15625 条设想。哪怕只增加一个要素和几种形态，就会增加相当大的数目组合，这会给方案选择带来一定困难

形态分析法应用范围比较广。它可以用于新产品、新技术的开发、利用，又可应用于社会科学研究领域，特别适用于计算机的分析。形态分析法是处理复杂问题行之有效的方法。北京西郊木材厂王洪钧同志运用分解——组合的原理，发明了“构件组配家具”，26 种不同规格的木板，只要十分钟就可以按照消费者的需要，组装成不同的组合家具。这种巧妙构思，渐反变为成熟的设计，而且已进入了批量生产。有人预测，它也许在中国将引起一场家具革命。

8. NM 法

NM 法是日本创造学家中山正和于 1968 年创造的。中山正和根据人的高级神经活动理论，把人的记忆分为“点的记忆”和“线的记忆”。由第一信号系统对具体事物形成的条件反射，称为“点的记忆”；由第二信号系统对事物的抽象化而形成的条件反射，称为“线的记忆”。如果通过联想、类比等方法来搜索平时积累起来的“点的记忆”，再经过重新组合，把它们连结成“线的记忆”，这样就会涌出大量新的创造性设想，作出新的发明。

洗衣机的发明过程，就是 NM 法的典型实例。发明洗衣机，不是先去设想它的具体结构，而是先把它抽象化，找出能反映发明一种洗衣机本质的词。例如，反映它能洗东西的“洗”词，洗得清洁的“清洁”一词，使用安全的“安全”一词等等，这些词称为关键词。关键词一般可以选择 4~5 个。第二步是从这些关键词中选出一个。如“洗”词，围绕这个关键词，通过联想、隐喻等软性思考的方法，突破原有洗衣的概念，充分发挥大脑的想象力。把各种各样的洗涤方法列举出来。第三步是进行硬性思考，对设想出来的各种洗衣方法从本质上进行研究。第四步是根据价值观以及现有技术条件等方面的可行性评价，从中选择最经济最可行的设计方案。如果这样还不能达到目标，可以另选一个关键词，用同样的步骤重新寻找设计洗衣机的新方案，也可以另选几个关键词，找出几个设计方案，进行比较，以便选出最佳设计方案。

9. 换位法

何谓换位法？换位法是指解决问题时，有意识地换一换入手的角度，以利于改变原有的定势心理，从而求得新的更为理想的结果。人的认识难免受到时间、空间以及主观认识能力等诸多条件的限制形成定势，如果不能冲破这种局限和定势，就很难得到创新的效果。换位法能够帮助人们在一定范围内和一定程度上克服这种局限和定势，跳出原有的知识圈子，换一个立场、角度去观察、认识和解决问题，从而获得新的成果。

10. 希望点列举法

希望点列举法是从人们的希望出发，沿着所提出的希望去进行创造的方法。这种创造技法不同于缺点列举法。缺点列举法是围绕现有事物的缺点提出各种各样的改进设想，这种设想不会离开事物的原型，因此它是一种被动型的创新方法；而希望点列举法是从创新者的意愿而提出的设想，它可以不受原事物的束缚，因此它是一种积极、主动型的创造方法。

希望点列举法因是一种积极的主动型的创造方法，因此，在采用这一创造技法时，创造者必须具备基本的创造素质，说得简单一点，就是要具有不满足现状的态度和敢于创新的精神，假如一个人满足或肯定现状，认为一切都是正确的、最好的、最完善的，不必再有任何改变，那么，持这种思想的人就不会有什么“希望”，也不可能去运用希望列举法去进行什么创造。只有那些不满足现状、不盲从已有的经验、喜欢质疑、敢于打破框框并能大胆发表自己的意见，只有这样的人才会产生新的希望，才会自觉地或不自觉地运用希望点列举法去进行创新。

希望点列举法的具体作法是：

召开希望点列举会议（每次 5～10 人），会前选定需要改革的主题，并事先通知与会者，便于他们有所准备。

会上发动与会者围绕此一主题列出各种改革的希望点。为了激发与会者产生更多的改革希望点，可将各人所提的希望点写在小卡片上，并公布于小黑板上，或在与会者中传阅，以相互启发，产生联想和连锁反应。会议一般进行 1～2 小时，产生 50～100 个希望点即可结束。

会将希望点加以整理，从中选出目前可能实现的若干项目进行研究，制订出具体的革新方案。

希望点列举法的应用范围也很广。拿服装设计为例，什么样的服装才会受到顾客的欢迎呢？可用希望点列举法研制新式服装。如希望有一种不用钮扣、穿着方便的服装，服装厂研制一种尼龙搭扣的服装，穿着时不用扣、也不用解钮扣，穿脱都方便。顾客希望有一种胖瘦都可以穿的衣服，服装厂研制出一种膨体衫，满足了这种需要。还有顾客希望有一种花色可以变化的服装，闪光衣料出现了，用它制成衣服，从不同角度看过去，会呈现不同的颜色。

11. 缺点列举法

缺点列举法就是通过发掘事物的缺陷，把它的缺点一一列举出来，针对具体问题，寻找改革方案，进行创新的一种方法。列举缺点，实际上就是发现问题，而创造发明正是解决现存的问题，所以，能够发现事物的缺陷，往往就是找到了一个创新的课题。但是，人常有惰性，对于看惯了用惯了的东西，往往不想去发掘它的缺点，会以“将就点”、“凑合点”的观点去对待它。这样，就会安于现状，丧失创造动机，无所创新。

缺点列举法既可个人运用，亦可集体运用。

个人运用。首先要找准目标，即需要解决什么问题，然后寻找解决问题的办法。比如，要设计出一种新产品，首先就把现在市场上出现的产品拿过来，从造型、功能、价值等方面找缺点。如果发现造型不美、花色不多，或只有一种功能，以及价格太贵等等问题后，就应该继续寻找解决办法，加以改进。日本有一位叫荒井的人，针对水鞋“夏天穿捂脚，容易得脚气”这一缺点，从水鞋的制造方法上着手，终于设计和制造出前后有透气孔的雨靴。还有一位叫野口文雄的人，针对“脚后跟容易磨损”这一缺点，研究出一种浇模时就在鞋后跟部位埋一种鞋钉的新式水鞋，大大减少了磨损。

集体运用。在一些较大规模的创造过程中，往往不是一个人所能完成得了的，这就需要集体力量。集体运用缺点列举法，也有两个过程：一是寻找缺点或问题；二是集体攻关，寻找解决问题的途径。在这两个过程中，集体需要用会议的形式来完成。首先召开一次缺点列举法，与会者在 5~10 人之间。在会上，围绕某一主题，尽可能多地列举各种各样的缺点，越多越好。另请一人将提出的缺点，逐一编号，记在一张张小卡片上，然后从中挑出主要缺点，并围绕这些缺点制订出切实可行的革新方案。一次会议约 1~2 小时，会议的主题宜小不宜大，即使是大主题，也要分成若干小主题，分次解决。这样，原有的缺点就不至于被遗漏。有个生产汽车喇叭的小型工厂，只有几十个人，产品销路不畅，缺乏竞争能力。该厂负责人会同技术人员，供销人员使用缺点列举法对产品的质量进行会诊，并走访各地，收集用户意见，接线圈印在包装纸盒上，容易丢，给检修带来不便。根据这三个缺点对症下药：（1）将线圈接头用点焊工艺熔焊在铜夹板上，彻底根除隐患；（2）包装增加了一个塑料袋密封；（3）将接线图另印在一张质地较好的卡片纸上以利保存。三项改革使该厂产品摆脱了步人后尘的局面，销售量增加一倍，利润翻一番。

12. 缺点逆用法

世上事物都是一分为二的。俗话说：“金无足赤，人无完人”，就连那些难于发现缺点的人或物，其实也存在着某些缺点。而对事物的缺点，反过来想一想，就有可能“利用缺点”为人类服务。台风常给人带来灾害，但是如果能把台风带来的雨水蓄积入水库，就可用来发电。煤焦油曾经是令人头痛的废物，今天却成了重要的化工原料。目前垃圾问题是许多城市的严重负担，将来，垃圾处理工厂会成为很有发展前途的行业。

缺点逆用法与缺点列举法有所不同。缺点列举法以克服事物的缺点为目标，缺点消除，目的达到。而缺点逆用法却不然，它不以克服事物的缺点为目标，而是巧妙地利用事物的缺点，化弊为利，寻求新的创造。

缺点逆用法亦可用来分析人本身，把缺点变成优点。例如，自负是一种缺点，它表现为自以为是，但又不符合实际，如果把自负变成自信心，它就成为一种优点了，自信心表现为充分认识到自己具备完成某种工作的真正能力，是进取的动力，健忘是一种缺点，但如果善于忘却忧郁，把过去的创伤付之流水，则能使人重新振作起来；过去依赖的心理阻碍人们的独创精神发挥，但如果懂得只有依赖集体力量才能更有作为，则依赖心理就转化为一种同心协力的力量，转化为强大的动力，如此等等。

13. 类比法

类比，是指不同事物或现象在一定关系上的部分相同或相似。类比法是根据两个（或两类）对象之间某些方面的相同或相似而推出它们在其他方面也可能相同或相似的一种方法。

类比法是一种富有创造性的方法。借助类比，人们可以把陌生的对象与熟悉的对象进行类比，把未知的东西与已知的东西进行类比，这样，由此物及于彼物，由此类及于彼类，可以起到启发思路提供线索，举一反三，触类旁通的作用，可以产生出新的设想，获得更多的创造成果。但是，从异中求同，从同中见异的类比法也有缺点，就是运用这种方法推导出来的结论，或提出的创造设想，成功的可靠性不高，有时会把人引入迷途。尽管如此，它仍然是一种创造性极强的方法。正如哲学家康德所言：“每当理智缺乏可靠论证的思路时，类比这个法往往能指引我们前进。”

类比的具体方法很多，大致有以下几种：

(1) 直接类比法

所谓直接类比法是从现实已有的对象中，或从已有的创造成果中，寻找与创造对象相类似的东西，通过直接类比，创造新的事物。例如，古时“见飞蓬而知为车”，近代利用仿生学原理设计飞机外壳、潜艇外形，仿效蝙蝠而提出超声波定向，等等。我国出现的断水自停空调机的创造就是联想到飞机上应用的一种膜盒而创造出来的。

(2) 间接类比法

即用异类现象进行类比，产生创造的方法。在现实生活中，有些创造缺乏可以进行比较的同类对象，这时常常采用异类比较的间接类比法。例如空气中存在的负离子，可以使人延年益寿、恢复疲劳，还可以辅助治哮喘、支气管炎、高血压、心血管病等，但负离子只有在高山、森林、海滩湖畔较多。后来通过间接类比法，创造了水冲击法产生负离子。后吸取冲击原理，又成功创造了电子冲击法，这就是现在市场上销售的空气负离子发生器。采用间接类比法，可以扩大类比范围，使许多非同一性、非同类的行业，也可以由此得到启发，开拓新的创造活力。

(3) 因果类比法

两个事物的各个属性之间，可能存在着某种因果关系，因此，人们可以根据一个事物的因果关系推出另一事物的因果关系，通过因果类比，创造出新的事物。例如，在合成树脂（塑料）中加入发泡剂，使合成树脂中布满无数微小的孔洞，这样的泡沫塑料又省料，重量也轻，并有良好的隔热和隔音的性能，结果发明了一种气泡混凝土。

(4) 象征类比法

所谓“象征”，是指用一种具体事物来表示某种抽象概念或思想感情的表现手法。在创造活动中，人们对赋予创造对象以一定的象征性，使之独具风格，这叫象征类比。这种方法在建筑设计中用的较多。例如设计纪念碑赋予“庄严”等象征格调，设计音乐赋予“高雅”等象征格调，设计旅游建筑群使人感到有“旋律”的美。

(5) 综合类比法

物质属性之间的关系是错综复杂的，但是，人们可以综合它们相似的特征进行类比。例如设计一架飞机，可先做成模型，放在风洞中进行模拟飞行试验，这就综合了飞机在飞行中的许多特征，进而进行综合类比。这种方法在很多地方可以得到应用。

14. 联想法

联想法是依据人的心理联想而发明的一种创造方法。当人们专心致志地寻求某个问题的解答时，大脑的思维处于积极的定向联想状态，寻找类似，发现类似，触发联想，进行类比，转移经验，解决问题。

联想法可分为两大类，一类是自由联想法，一类是强制联想法。自由联想，就是对事物的不受限制的联想。它的特点是没有规则，可以海阔天空、任意想象。强制联想是与自由联想相对而言的，是对事物有限制的联想。这些限制包括同义、反义、部分和整体等等规划。一般的创造活动，都鼓励自由联想，这样可以引起联想的连锁反应，容易产生大量的创造性设想。但是，具体要解决某一个问题，常采用强制联想，让人们集中全部精力，在一定的控制范围内去进行联想，也能有所创新。

自由联想法举例：自由漫谈法

自由漫谈是在禁止批判、自由奔放、踊跃发言、借题发挥四条原则基础上，召集若干人对诸如“市场开放”、“研究开发”、“财务和技术开放”等问题，征询解决办法和意见的方法。这个方法是美国罗基德航空公司率先采用的

自由漫谈法要求首先禁止互相批判，给人们自由联想创造一个“自由”的环境。这在集体采用联想法时，是至关重要的。其次，人的头脑中的自由联想过程往往并不是真正自由奔放的，总是受到个人经验等方面的限制，而把具有不同方法经验和见识的人召集到一起，他们的发言可以互相启发，互相补充。史蒂文斯大学人类工程学实验室的测验表明，当集体进行自由联想的时候，成年人的联想能力可以提高 65%~93%。

自由漫谈法的具体规则和做法是：

- (1) 主持人一名，其作用是把议题告诉大家，并记录大家的意见。
- (2) 参加者应选六名或七名具有相互不同方面知识和经验的专家、企业家和工作人员。
- (3) 时间选择不是假日之前的日子，最好安排在上午，时间不超过两小时。

一家年产量 3800 立方米菱镁苦土制品的企业，产品滞销。全厂上下都很着急，技术部门召开了一次献计献策会议。会上，大家互相启发，提出了许多创造性设想。最后，他们结合市场调查情况和本厂实际，解决研制菱镁硷包装箱，通过试制鉴定、试用，受到用户欢迎，很快打入市场，企业在创新中求得生存和发展。像这样的“诸葛亮会”，就是自由漫谈法的活用。

强制联想法举例：焦点法

焦点法是美国 C·S·赫瓦德创造的方法。此法的特点是最后必须达到的要求（即输出）是固定的，这也是决策的目标，而作为考虑方案的出发点（输入）却是可以任意选定的，最后要在“输出”上会合起来，所以称为焦点法。例如要研究宣传储蓄的；这最后必须达到的要求就是“储蓄”，它就是“输出”，而宣传储蓄的出发点却是可以任意考虑的。假定该地常有洪水发生，那末可以考虑把“洪水”列为宣传储蓄的出发点，即“输入”，然后先从“输入”这方面入手进行自由联想，想出来的办法或思路要尽量和“输出”联系起来，如果联系上，就改从“输出”这个角度倒过去自“输入”那方面去联想。这样反复几次强制联想，然后把联系得上的关系全部汇集起来，再从中选择可用的东西，例如上例“洪水”同“储蓄”的关系可以作这样联想：洪水→房屋被淹→房屋家具损坏→房屋家具需要修理或新购→需要有钱支付修理与购买的开支→有备不发愁→储蓄。

15. 模仿创造法

这是一种由模仿引发物而设想出与其类似的创造物的创造方法。在人类的创造活动中，模仿创造占有很重要的地位。日本物理哲学研究所所长薮内宪雄把人创造活动分为两个阶段：第一阶段称为初期创造活动，主要依赖于模仿，因此称为模仿创造阶段；第二阶段称为后期创造

活动，即在模仿创造的前提下进行再创造。这类创造往往突破模仿，成为一种独创。人们只要稍加注意自己身边的事情，勤于思考，就能通过模仿来作出创造发明。

模仿创造可以依据模仿的形式和内容的不同，可分为机械式模仿、启发式模仿和突破式模仿。

机械式模仿是把别人成功的经验和先进的生产方式直接地吸收过来，加以借用，所以很少独创。一般用这种模仿方法，是在模仿对象和被模仿者具有相同条件、相同的要求上进行的。也就是说，首先要搞清楚事物在什么地方有问题，找到问题的原因，然后找到被模仿对象究竟先进在什么地方，哪些先进的东西可以模仿、借用，从而作出优化的选择。否则，不顾具体条件，不问青红皂白，把人家的东西照抄照搬过来，会犯生搬硬套的毛病。

启发式模仿不是在二者相等条件下进行的，而是在其他对象的启发下，而借用过来作新的创造。例如，目前在废水处理中应用的活性污泥处理法，就是运用了启发式模仿法发明的。在自然界河川中夹杂的有机污泥流入海洋，海洋并不会因此受到污染。原因是什么呢？经科学家研究发现，原来是海洋中生长着有消化有机物质的净化细菌，有机物质经它消化后变成水和二氧化碳，从而使海洋具有自净化作用。在这种自然现象的启发下，科学家们就把它借用到现在废水处理上来，人们模仿海洋的自净化作用，设计了一种净化池，在池中放入有净化细菌的污泥，然后再鼓入氧气，使净化细菌大量繁殖，废水在净化细菌的作用下，变成无污染的净水。

采用启发式模仿法，可以扩大人们的视野和模仿领域，而且也更容易产生出新的创造。即人们可以在不同的领域中，找到对自己有用的东西，而纳入自己的应用领域，这样就可创造出自己领域中还没有东西。

突破式模仿是指按自己所模仿的东西发生质的变化，而成为我的东西。这虽然有模仿的痕迹，但却是一种全新的创造。

16. 移植法

所谓移植法，就是将某一领域中已发现的原理、技术、方法，移植、应用到另一领域中去，为解决其他领域中的疑难问题提供启示或帮助，从而使它得到新的进展的一种创造技法。移植法是通过相似联想、相似类比，力求从表面上看来仿佛是毫不相关的两个事物或现象之间，发现它们的联系。因而，它与类比法、联想法有着密切的联系，在很多情况下与灵感思维有关。

移植法的应用范围也非常广泛。低级运动形式领域中的科学方法，可以向高级运动形式领域移植；高级运动形式领域中的科学方法，亦可向低级运动形式领域移植。某一领域中的带有普遍性的科学方法（如系统论、控制论、信息论方法）可以向所有的领域移植，同样，亦

可把多个领域中的方法去研究同一对象（如环境科学、空间科学、海洋科学等都是综合应用各个领域科学方法的科学）。

移植，就是巧借它山之石，可以攻玉。例如，军事科学技术花去了许多国家的巨大人力、物力和财力。这些技术以往因高度保密，使它失去了发挥更大作用的机会。20 世纪 60 年代初，一些国家开始有计划、有步骤地把军事科学技术解密，特别是大力普及电子计算机技术，把一些尖端技术移植到民用工业部门，促进了国民经济的迅速起飞，收到了很好的效果。而兵书、小说与工商风马牛不相及，《孙子兵法》、《三国演义》在日本、西欧一些国家的企业界却成了热门货。原来，在“市场即战场”的当今世界，企业间你死我活的竞争也与激烈的军事斗争无异。《孙子兵法》、《三国演义》在对抗谋略上的精辟见解和锦囊妙计，自然可资企业家师法。这是借兵书之“石”，攻企业管理之“玉”的移植法。

八、自我管理能力

企业家除了对自己的企业、组织进行有效科学的管理外，必须懂得自我管理和自我发展。

（一）自我评估

要成为真正的自己，会遇到许多阻碍，令人觉得气馁。其他人（父母、老师、老板）都希望我们照着他们的意思去做：举止正确，态度规矩。事实上，你要先了解你自己。

衡量自己的方法，包括了四方面——健康、技能、行动、身份，这四者是互相关联、互相依靠的。

举个例子来说，如果我们谈到身份，显然我们对自己的看法与感觉，是由健康、技能，以及自己能做的事情而定的。同样的道理，反过来看，也是一样。

我们在这里，要讨论的重点，就是身份这个项目，我们把它列为表 1-8。

1. 知道自己，评估自己，不要失落了自己

首先，我们看看思想、感觉、意愿各栏最后几个字，那就是要知道、评估

需要管理的内在过程

需要管理的

各方面自我了解自己的力量，并且因此而感到高兴：尽管自己有弱点，仍然能接纳自己，对自己评价一番。

身份 自我 个人价值观;伦理道德标准;哲学精神, 或宗教信仰。知道并了解这些及其他方面的自我。

认识自己, 了解自己是怎样的人。

思想 感觉 意愿或作为

表 1-8 自我管理内在过程表

动机来自自己本身。

生活的目的: 安全感,

信心和希望, 不要失落了自我。

自己, 不要失落了自己。

我们早在从小开始上学的时候, 大人就教我们有关其他人的事情, 是什么使得其他人有这样的行为, 背后的动机是什么, 哪些人做了些什么, 有些什么成就, 哪些人的想法、理论是怎样的。很少有人鼓励我们替自己着想, 或者是想一想自己, 找出我们自己的能力是什么, 有什么样的弱点, 有什么作为, 什么成就, 对于其他人有什么影响等等。

同样地, 我们通常都受到这样的教导, 别人比我们聪明, 别人知道得比我们多, 别人受的教育比较多, 别人比较吸引人, 比较会做人。简而言之, 和其他人比较起来, 我们应该贬抑自己。即使父母、老师、老板和其他具有权威的人, 其实并没有这样告诉过我们, 我们还是很容易看轻自己, 对于自己的形象、看法不佳。每当我们做的事情不尽如意, 就准备接受批评。

这并不是说, 我们不喜欢受到批评, 事实上, 为了要更了解自己, 必须接受正面的回馈, 也必须接受反面的回馈。不过, 真正重要的是, 以什么态度来接受批评, 知道了别人的批评以后, 要怎么办。自己能不能利用别人反面的批评, 做为自己成长和发展的机会, 或者, 我还要再让这批评使自己丧失信心, 觉得自己多么没有用, 多么不吸引人, 多么差劲。

最后要谈到的是, 我们要想成为真正的自己, 经常会遇到许多阻碍, 因此会觉得气馁。其他人(父母、老师、老板)都希望照着他们自己的形象来塑造我们, 照着他们告诉你的方法去做, 照着这儿通行的往例去做, 行为举止要正确, 态度要对, 要守规矩!

2. 了解你自己

我们对于自我的感觉, 可以分成三方面来说;现在我们要把重点放在第一个方面, 那就是知道你自己。

(1) 自我测验

思考一下,前三、四次你有机会了解自己的情形,你做了些什么?你有没有躲开哪些情形?如果有躲开的话,是怎样躲开的?为什么要躲开?

或者,你有没有趁机会了解自己,如果有的话,你是怎样反应的?建设性的或者是破坏性的反应?

就每一次机会来说,结果怎样?对于你,你的发展和自我管理有什么样的影响?对于其他有关的人又有怎样的影响?

你对于回馈有怎样的反应?有多大的影响?有什么异同?当然,关于回馈这方面有几个问题,其中之一就是,你也许会不喜欢那回馈;接受对于自己不好的评价,总是不愉快的,就是因为这个缘故,我们许多人都想避免获得回馈的机会。同样地,我们得到关于自己的信息时,如果觉得不满意,总有许多不接受的方法。这些方法包括了否决(那不是真的),逃避(我必须到什么地方去),找个理由来搪塞(没关系,因为……),攻击信息的来源(反正那个家伙是个白痴),以及混合这些和其他方法,来逃避问题。你最喜欢采用的,是哪些方法?

如果你觉得那批评是正当的,或可能是正当的,就要听一听别人的批评,不要否认、攻击别人,或是逃避;宁可冒险和批评的人沟通,要求对方说出更多想法,并加以澄清。“除了这次之外,其他时候,你有没有觉得我侮辱了你?”“你能不能多告诉我一点,我做了什么你觉得不能接受的事?”“关于你说的那种行为,能不能举出比较实际的例子来?”“我说了什么使你觉得不舒服的话?”

当然,有时候某些批评的确是没有道理的,不过无论如何,批评你的人一定有某些理由。如果你希望和那个批评你的人保持有利的关系,你就会发现,从长远眼光来看,澄清没有道理的批评,并加以运用;而不只是忽略或不管,才会让你得到好处。

首先要了解,否认别人的批评、保护自己、反唇相讥,都没有什么好处。我们要仔细听别人的批评,并且想办法找出批评是从哪儿来的,是不是以前你做的某一件事情,现在才显示出最后的结果来?(从某方面说来,发生这种情形是有道理的,但是,你一定要弄清楚真正的原因,然后研究出个道理来。)或者,是因为那天碰到了许多挫折、焦虑,充满了受到威胁的感觉,或者是还有其他不如意的原因?如果是这样的话,你必须决定,是这样让事情过去就算了呢?还是要面对事实呢?“听我说,我觉得你很担心明天的会议,你的情绪也影响到我,我们可不可以暂时把这件事情搁到一边去;现在,我们能不能一同想出办法来,好让你对明天的会议比较有信心?”

即使你不同意别人的解释或批评，你也许仍然能看得出来，为什么那些人会觉得你或你做的事情不好。碰到这样的情形，你最好表示了解对方的想法，就算是只做到不觉得不舒服的地步也是好的。“也许我该早一点让你知道。”或者，“也许当时我太过于热心，进行得太快，忘了请教你的意见。”

常常发生的情形是，以非建设性的态度接受正面的回馈。许多人都不愿意听别人对他们说的好话，否认别人说的好话，或者认为那算不了什么，或者并不怎么相信那些话（你那样说，只是为了表示很友善）。

要学着以高雅的态度来听别人的称赞。不但要听，还要听得出来：“是啊！我能够那样做，觉得很高兴。”“谢谢你，我觉得那天的确做得不错。”

另一方面，你也可能会被好消息冲昏了头，结果变得自大，一心只想到你自己了不起，而忘了自己的其他方面，而尽量避免建议性的批评。另外一种类似的情况，则是老板或企业家人的四周充满唯唯诺诺的人，近年来，我们常常看到这种情况。

打个比喻来说，日常生活里，你想要知道头发看起来怎样，你会照镜子，或问一问别人。

这就是探究自己的基本方法，要以别人，或者是什么东西作为镜子。现在，我们就把重点放在人以外的镜子上。

这并不是说，我们要建议你一下子就做许多事情，要是这样做的话，你可会累死了！请记住，我们想要提供的，是各式各样的方法，这样一来，碰到了某种场合，你就能选择自己觉得最适当的方法来运用。

（2）观照自己

说实在的，想要开始对自己多了解一点，有个好方法，那就是自己对着镜子照一照。坐在镜子前面，或站在镜子前面，愈久愈好，穿着衣服或没有穿衣服都可以。你仔细看一看自己，平常我们几乎都没有真正仔细地看一看自己。

首先，你看看生理方面的自己，你的身体看起来怎样？你对自己的身体觉得怎样？现在的情况怎样？你希望从中得到些什么？希望受到怎样的待遇？也许这听起来有点怪怪的，不过你必须试试看，同时要挪出时间来，听听看你身体各部分说些什么，以对自己的状况有彻底的了解。

（二）自我完善

自我管理会叫你面对一个似是而非的情况：你一旦负起这个人的责任，就比从前更需要别人的协助。第一眼看来，自我管理有点像是自己动手做，但是你真正开始进行自己单独一个人的资源实在太有限了。人际关系是我们发展自我的重要竞赛，我们在互相给予和收受的过程中成长。

自我管理是需要有纪律的，需要支持自己根深蒂固的观点，也需要对你自己根深蒂固的观念挑战，而只有其他人能给予我们支持挑战。很少有人能作自己一个人长期持续自我管理的努力。

所以，要自我管理，就必须建立起支援的资源，这包括了人和环境。有时候经过了一段旅程之后，觉得很疲倦，需要找个绿洲休养生息一番。除了支援以外，你还需要其他富有资源的人给予协助和友谊。最好的方法和途径是：

- (1) 找个朋友：和一个“谈话的伙伴”合作。
- (2) 寻找盟友：运用你自己扮演的角色。
- (3) 和人接触：联络网络。
- (4) 争取同意：建立自我发展的小组，或加入这样的小组。

这四点在大部分公司都能行得通，只不过有些地方比较容易，有些地方比较难，只要能和另一个人合作，就得到谈话的伙伴，不过要建立自我发展的小组，就是比较困难的任务了。你也可以在公司以外的地方，做这些事情，重点是在于确定一些支援和协助的方法。

在组织中管理自己，要从朋友、盟友、联络人、同事的合作开始。不过除了个人的关系以外，还有一些更广泛的重要问题，这是和整个组织有关的。我们在这里要讨论组织的三个主要层面，并且提供分析和行动的阶段，每个阶段都有其特征，像特别的需要，或必须完成的任务，就如同个人的生活也有这样的情形。组织发展的各个阶段中，都有不同的需要，为了要完成当前的任务，就要以不同的价值来发展作用，或要求与众不同的特质。

其次要讲的，是组织气候的问题，这气候的特征和本质是什么？是不是能支持个人管理自己？自行选择、采取主动的作为，是会受到奖励呢，还是受到贬抑？在支持你的气氛中自我管理，是一回事；在压抑、不支持、没有协助的气氛中自我管理，又是另一回事，非常不一样。

接下来我们就会想第三个主题——在缺乏支持的组织气氛中，要怎样管理自己？怎样在荒芜的组织中寻找动力和资源？在这种环境中管理自己，显然要困难得多了。你必须更积极地采取主动，要像个企业家一样；但是往往没有任何鼓励，而组织气候的外在，就像冷硬的钳子一样，叫我们寒在心头，令我们的勇气和热诚逐渐消退。

(三)自我管理

传统管理会阻碍我们的学习。因此，企业家必须在实际行动中学习自我思考，更重要的是懂得如何自我管理。

1. 先管理自己

“管理他人之前，必须先懂得管理自己。”如果我们能够为人师表，那么我们已经在使周围人走上正轨的路上踏出第一步。因此，企业家应学会由内而外的管理，意即由自身而外界。

2. 有效的管理

企业家求生存，保持最佳状态，求发展所应注意的事项：

- (1) 健康：良好的身体与心理。
- (2) 熟练：心理上的、技术上的、社会性的、艺术性的。
- (3) 行动：把事情做完、做好。
- (4) 认知：自我认识、自我接纳。

当然，这四者之间也有关联。如果你想要有熟练的技巧，或想把事情做好，你就必须有健康的身心；同样地，做好事情必须有熟练的技巧与动机，而且你的技艺是建立在你的自我认知之上。

健康、技巧、认知若不付诸行动，终归徒然，那是你才能的浪费。所以对一个新时代的企业家而言要自我负责。

3. 帮助他人管理

如果企业家已能达到自己的目标并排出优先顺序，可以在健康、技巧、行动、认知方面，将自己的思想、感受、意志力发挥出来，以求生存；保持最佳状况，以求发展，那么，很显然地已有所进步。

没有人是个孤立者，我们与别人工作、生活在一起，他们是我们的一部分，正如同我们也是他们的一部分。在考虑管理时，我们必须投入大部分心力，在如何以各种不同方式自我管理时，将会如何影响这些重要的人。

自私是管理中最受批评的。确实管理首要任务是与他人一起工作，将焦点放在自己身上是自我纵容甚至是自恋。

只求自己发展确实是自私的。你只顾你个人的需要、长短处和目标等等。这就是为什么需要反对、自我否定与自私支配这两个传统的主要原因。这两者都不是企业家所要的，企业家需要的是一个同步思考法。

4. 勇气和意志

有了勇气和意志，才能贯彻实行，所以勇气和意志是很重要的。

增强勇气和意志，就和增强肌肉的情形一样，愈是经常使用，强度就愈是增大。所以，倘若你经常要做某件事情，而且要发挥意志力才能做好这件事，而你的确能做这件事，那么，你的意志就能日渐增强。

经典制度

企业家识人准则

一、超越以派识人

领导者不能从自己的意愿或自己的“派别”出发，去认识人、考察人、选拔人。而要抛弃派别之分，门户之见，科学地、客观地、准确地认识人。

二、超越以全识人

现实生活中的情况常常是这样，越是本事大、能力强、有魄力的人，越是有一些显眼的毛病。领导者在识人中非要找“全人”、“完人”，有悖于事物发展的规律。

三、端正以偏识人

1. 要公正地看人。就是心怀事业，胸有公理，看人不带偏见，不带私人成见，不带主观框框，完全摆脱“小我”的束缚，以“为公”的立场识人、辨人、用人。

2. 要看人的本质。就是要善于通过人外在的各种表现，深入到本质的认识之中。人确有外才而实草者，有外温良而伪诈者，有外勇而内怯者，有外恭而内欺者，有尽力不尽忠者。因此，不能简单打“印象分”，要把听到、看到的情况来一番“加工”，进行去粗取精、去伪存真的工作，从而识得“庐山真面目”。

3. 要看人的长处。就是看人的主流，看人的大节，找准、认清人的特长，从而用其所长，克其所短。

4. 要全面地看人。就是不能盲人摸象，抓住一点，不及其余，而要力求完整、全面地看人。把“一时一事”与全部历史和全部工作结合起来评价，既不埋没人一时一事的成绩和贡献，又不被一时一事的假象所蒙蔽，客观、全面地认识人。

5. 要发展地看人。就是不囿于一时的成见，以发展的眼光来估量人。不仅要看人的过去表现，而且要看人的现在表现，还要着重研究他的发展前途。只有这样，才能明确一个人是否该提，什么时候提的问题。

四、忌讳以言识人

语言表达能力是人素质的一个基本内容。言谈潇洒，也就是具有较强的语言表达能力，是领导人一个很重要的素质条件。就一些特殊的部门而言，还是一种必要的、不可或缺的条件。但言谈要与实际相符，不能夸夸其谈。

五、不可以貌识人

才华学识，是人内在素质的反映，是蕴于神髓之中的东西，并不反映在人的相貌上。

以貌识人，解决不了貌合神离的问题，因而出现偏差、失误在所难免。

六、请勿以己长识人

每个领导者都喜欢与自己才能、气质、性格，甚至经历都比较接近的人。

对这些人的评价往往偏高，使用起来也感到放心一些。结果往往会出现这样的结果：

第一，一大批性格、气质、爱好和经历相近的人汇聚在“麾下”，形成“清一色”的团体，否定了人才的多样性，事物的复杂性，工作的差异性。

第二，或者人才济济，或者人才找不着，多的时候不知用谁更合适，少的时候一个也没有，抱怨连声。我们在考察、识别、评价人的时候，一定要注意克服以己之长取人的倾向，不要有意无意地抬高与自己才能、性情相同的人；也不要有意无意地贬低与自己才能、性情不同的人。

七、不要以好恶识人

以好恶识人，都是从自己的主观意愿出发，而且以自己的主观意愿为标准，认识人、取舍人。

企业领导识才原则

一、全面的发展的原则

任何事物都包含着两个方面，要正确认识它，就必须两面看，不能只看一面而忽视另一面。企业家们要及时发现处于含苞欲放状态和显露状态的人才，还要善于挖掘出萌芽状态的人才，要善于识别拴在槽头上的“千里马”。

二、上下结合的原则

所谓上，指的是企业家本人对人才的考察识别；所谓下，是指广大职工的民主评议推荐。

企业家们在运用自己的知识和能力识别人才的同时，还应多听一听职工的反映和意见，兼听则明。

三、破除条框原则

破除条条框框，并不是不要按规定办事，而是不要被条条框框限制了思想。要广识人才，不拘一格识人才。

企业管理人选才工作准则

一、不可以貌取人

作为领导，必须公正待人，挑选有用的人才，知人善用地把人才分配在适当的岗位上，这是领导的首要任务。

二、不可嫌弃耿直招忌的人

性情耿直的人，对组织最忠实，遇事他们首先考虑的是公司或工厂的利益；在研究企业的发展目标、产品的标准和质量或是经费开支等问题时，他们也是不肯轻易迁就人情的。惟独不肯轻易迁就情面的耿直者，对组织既忠诚又有正义感，并且有观察力和判断力，他们是不甘坐视不合理的现象存在的。

耿直的人是有勇气的，敢于反对上级或同事的主张，敢于指责讲人情的人事关系。他们这样做，在感情上与对方并不存有什么隔阂，就像谚语所说的“雨过地皮干”。事情过后，他们对领导会更加忠诚，与同事们的合作愿望，会比以前更加强烈。尽管如此，这种耿直的人，却容易遭到消极无为或利己主义者的厌憎或忌恨。在温情主义者或恩怨主义者面前，他们也是不受欢迎的。如果领导竟以“不受欢迎”为理由轻视这种人不加重用，那就等于自己把自己推上了绝路。

三、排除选人的晕圈效应

在选拔人才时，一定要注意排除晕圈效应的干扰，对人的评价，既不要以功掩过，也不要以过掩功，实事求是，正确选人。

为了更快地加速改革开放和经济建设的步伐，领导者一定要把握好衡量、评价领导人的标准，防止一绩多用，必须引起领导者的高度重视。第一是要排除晕圈效应，要看到人的特长，提倡有特长，但不能认为一长全长。第二是加强对各级人的教育，提高党性，提高政治思想觉悟，自觉抵制不正之风，变争成绩为创造成绩。第三是完善和强化考评制度，考绩要全面、客观、及时、经常、细致，不能瞎子摸象。要采取口试、笔试相结合，看材料、听汇报与实际调查相结合，组织审定与群众评议相结合。

四、克服反理性的世俗偏见

实践前提下的理性思维，是人获得正确认识的惟一途径，也是选择人才的重要方法。如果人的理性思维受到遏制，是非标准发生变异，就容易受到各种世俗偏见的影响，导致选人失误。主要的表现有四个方面：

第一，重男轻女，男尊女卑。

第二，究错与举功。

常见表现为选拔人才时，不是看有何特长，而是先盯在有无过错上。若见其历史有“过”，便毛骨悚然，从而大材小用或弃之不用。

第三，重年老，轻年轻。

第四，偏见与偏误。

五、排除私心杂念

在用人上实行“近亲繁殖”，绝无公正合理可言。用人如果排斥异己，任人惟亲，只重用亲朋好友，势必使组织的智力结构越来越狭窄、单一，压抑人才的积极性，窒息了组织的生命与活力。

六、避免注意力上的视角盲区

注意力上的模糊区，在对人的识别选拔上，或者表现为“外来的和尚好念经”，或者出现选拔人才只强调学历而忽视能力的偏颇。另外，还经常表现为对人才情况的偏见。

七、防止非全面的考核误差

1. 考核方式的偏颇

一是重背靠背，轻面对面。

二是重领导者之言，轻群众之议。

三是近因误差。对近期表现与行为印象深刻，记得清楚，对远期事情印象模糊，或者不予理会。

2. 考核内容偏废

一是重文凭，轻能力。

二是走极端。在政治与业务的关系上，经常是从一个极端走向另一个极端，或者只重视政治思想，忽视实际工作能力；或者只重视业务能力，轻视政治思想和立场。

三是忽视非智力的因素。

四是重个体素质，轻群体结构。选拔配备人，习惯单个人的选拔任命，而不注意群众结构的合理搭配。

五是重档案历史，轻现实表现。这就是指重视档案及以往考核记载的“死材料”，忽视现实思想、工作变化表现这些活材料。

企业家用人准则

一、忌“任人惟亲”

二、忌“用人疑人”

三、忌“对有争议的人不想用”

四、忌“本事大的人不愿用”

五、忌“将高手集中使用”

六、忌“不同类的不会用”

七、忌“求全责备”

八、忌“与部属称兄道弟”

九、忌“没文凭的人不用”

十、知人善任

十一、任人惟贤，秉公排私

十二、惟才是举，消除偏见

十三、有目标地补充新人

十四、人尽其才，量职录用

十五、用其所长，避其所短

十六、明责授权，赏罚分明

企业家调动下级积极性工作准则

一、在分配工作任务时，应该使部属意识到他自己就是任务的主要负责人。

二、应该使部属具有参与感，认识到自己在完成该项任务中的地位与作用，并能做出贡献。

三、由于人往往是根据自己的意志去工作，所以，应该给部属一定的权限，给予一定的自主支配权。

四、在分配工作和进行指挥时，要时时不忘鼓舞部属的工作热情。

五、要使部属感到每天的工作对他具有一定挑战性，在工作之中能寻找到发挥自己才干，达到自我实现的机会。

六、在和下级说话时，主要是倾听部属的意见，而不要用教训别人的口吻发表意见。

七、要创造一个良好的工作环境，使部属能够充分发挥自己的聪明才智与干劲。

八、要坚持“与人为善”的态度，凡部属合理的要求，都应设法予以满足。

九、在满足部属要求的同时，应着重启发他的良好的工作态度和负责精神。

十、在不能满足部属要求时，应诚恳地说明原委并给以恰当的处理。

十一、对部属要一视同仁，“一碗水端平”，人事处理要公正，赏罚要得当而分明。

十二、对部属指令要明确，不可含含糊糊，并且决断要及时。

十三、对部属平时要严格要求，但工作中一旦出了问题，领导者首先要承担责任。

十四、对部属的要求，不要轻易许诺；既然许诺就必须切实做到，切勿失信于部属。

十五、在安排工作时，要根据人的兴趣、爱好与能力，不要强迫部属做不感兴趣或力所不能及的事情。

十六、既用部属，就要给以安全的信任。

十七、要创造使每个人能与他人协同动作、相互和谐的环境条件。

十八、要注意信息流通，把政策交给群众，让群众体验政策的重要性，从而主动发挥自己的积极性。

企业家发挥部属积极性工作准则

一、对待部下的基本态度

1. 对自己的员工要以诚相待。

2. 要表里如一。

3. 同他人打交道时要显得轻松自然和具有信心。

4. 同他人谈论你的部下时，用词要斟酌，尽量用“我们”而不用“我”。

5. 最后，永远不要忘记你是从哪里提拔上来的。牢记你能否把一个单位管理好取决于你能否同部下密切合作。

二、要善于发挥秘书的作用

管理者必须常同秘书一起工作，有效地发挥秘书的作用，才能节约自己的时间和提高工作效率。

三、成功委任下属

1. 结构化授权

一个授权型组织可能拥有结构层次较少，它拥有最少的管理层。

2. 管理风格

经理授权给其下层并非意味着放弃控制，而是改变控制的方式。经理们必须学会交出更多权力来允许下属有更广泛的权限计划、执行并监督自己的工作

但经理们仍旧有责任去引导、支持他们的员工。他们也必须帮助员工提高技能和熟练程度，以使他们在授权型组织中高效地工作。

3. 参与组织事务

通过要求人们对特定事务提出自己的解决方案，可以实现授权。具体做法就是工作小组不仅仅只是提出方案或希望其他人来解决问题，最好能根据现有资源和限制条件争取在自身范围内解决问题。

4. 全心全意

授权可使人们全心全意地投入，因为责任增大了，他们便会抓住一切可能的机会。

第二章 企业家心理素质训练

一、训练自信心理

(一)自我肯定的含义

与别人建立开放、真诚、直接和适当的沟通行为，就是自我肯定的行为。

自我肯定的行为可以增加一个人选择的自由度。当一个人拥有选择的自由时，自尊自重的感受会取代压抑、委屈或愤怒等伤害人的情感。

在讨论自我肯定时，十分强调一个人是否自尊自重。以真诚的方式表达自己，得到自尊与自重的感受，同时也能尊重别人，才是自我肯定的真谛。我们可以在生活中学习自我肯定的行为，以便有效地处理人际关系。

(二)自我肯定的表达方法

简单地说，自我肯定是：坚定的原则与温和的表达。在行动上可分成四个动作：

(1) 描述情境；

- (2) 表达情绪;
- (3) 提出意见;
- (4) 征询讨论。

在自我肯定的行为中，非口语部分包含：目光温和的接触、脸部表情放松、声调坚定平稳、说话流利、保持适当距离、姿势适中、语气肯定；在口语部分包含：练习说“不行”、“不要”、“我不喜欢”，以平稳的方式叙述自己的感受与意见，并学习用事实、感受、期望、讨论四者兼具的表达方式。

(三)自我肯定的使用时机

- (1) 有人请你帮忙，你心中不乐意，却不知怎么拒绝时；
- (2) 有求于人，又不知从何开口时；
- (3) 经常一个人埋头苦干，不愿意求人帮忙时。

(四)坚定者的特质

- (1) 温和，但不羞怯，因为他对自己有信心，重视自己的价值；
- (2) 坚持，但不顽固，因为他认为重要的原则，即使在家人或外人的压力之下也不退却；
- (3) 关怀，因为他重视别人的权益；
- (4) 表达清楚，声调、姿势、态度都能配合决心，让别人清楚感受到他所要表达的内容；
- (5) 勇敢，因为他有自信，不会畏惧压力或嘲笑；
- (6) 满意，因为他能在环境中保持他的权益，且不去侵犯别人的权益，双方都满足；
- (7) 有自我价值感，透过与人平等的交往，自己能由别人的尊重中更重视自己为“人”的价值。

(五)软弱者的特质

- (1) 行为退缩，宁愿躲在人群中，经常不愿与别人的眼神接触；

(2) 被伤害被欺负，因为不善于维护自己，不但别人轻易地侵犯他，有时也无意中引导别人来占他的便宜；

(3) 听从别人的决定，由于他不看重自己，所以很容易放弃自己的想法，觉得别人的意见比较高明；

(4) 表达含糊，因为他不敢争取自己的利益，即使表达了他的需要，也常含混不明；

(5) 压抑感觉，因为他不敢把自己的意见或需求表达出来，老把它往肚子里吞；

(6) 不喜欢自己，因为他觉得自己比别人差劲；

(7) 否定自己的价值，因为他看轻自己，认为自己是沒有能力、沒有用的人。

二、规划目标心理

(一)规划与目标

规划即是决定如何达成所订目标的过程。根据规划执行，我们即可主动地利用计划，使资源能在控制之中，而不只是被动的反应。有效的规划具备下列正面的结果：

(1) 它使我们能有效地利用资源；

(2) 它使我们能预测问题；

(3) 它使我们将自己的目的传达给他人知道；

(4) 它协助我们评估目标的可行性；

(5) 它协助我们评估实现目标的各种方法；

(6) 它协助我们建立事情的优先顺序；

(7) 它减少了急忙应急的需要。

(二)规划的重要性与急迫性

你所选用的技巧，必须能确切地反映出最后目标的重要性和急迫性。也就是说，主要的目标或决策比次要的目标需要更多的规划。因此，我们必须建立目标的优先顺序，特别重要的是要能分辨重要性和急迫性。

当然，考虑优先顺序时，长期性因素也是不可或缺的，否则很可能会演变成只做紧急的事，而忽略了重要的长期目标。重要性和急迫性因素可协助你和上司讨论事情的优先顺序，并确定双方已取得共识，这使你在别人要求你立刻处理某件事时，你能以自我肯定的态度与之进行磋商。

(三) 帕累托原理

帕累托（Pareto）是 19 世纪意大利的社会学家，他利用图表显示：国家财富的 80% 掌握在 20% 的人的手中，这种 80%~20% 的关系，即是帕累托原理。我们可以从生活中的许多事件得到印证，举例来说：

公司 80% 的收入是由其全部产品中的 20% 所赚得的。

生产线上 80% 的故障，发生在 20% 的机器上。

80% 的员工问题，是由 20% 的员工所引起的。

事实上，你的问题有 80% 是由少数几件重要的事情所引起的。利用帕累托原理，你就可以将优先顺序排出来。在维护计划中，哪一部机器应特别注意？哪些产品要特别重视？你的时间应如何投资才最恰当？什么样的投资可以使你的时间与金钱得到最大的回报？哪些部属应该多花点时间和他们讨论等等。

(四) 一般查核表

利用什么、何处、何时、为什么、谁、如何等疑问代词，我们即可将目标做迅速且有效的规划。举例来说：

(1) 我所要达到的目的是什么？

(2) 我需要什么资源？

(3) 什么时候需要这些资源？

(4) 有谁可以协助我？

(5) 次要目标是什么？

(6) 哪些地方需要资源？

(7) 我应该如何组织？

(8) 其他。

上述的一般查核表，大略说明达到整个目标所需的次要目标。此外，它也能以逻辑的顺序，列出所有的次要目标，以显示达成最终结果所需的行动顺序

当次要目标以连续方式出现时，此种形式的规划更能发挥其功用。

(五)特定查核表

对于有定期性循环目标要达成的人，如果他们有一份为目标所需要的工作检核表，将可省下许多时间，并提高工作效率。下面是商店拜访程序的例子：

- (1) 在联络簿上计划拜访；
- (2) 整理进行拜访所需的所有装备；
- (3) 进入商店并告知抵达；
- (4) 检查所有的装置，含清除肮脏、受损、过期的存货，注意已无存货的货品，整理货架，补货等；
- (5) 和经理讨论价格差异问题、本周的促销活动等；
- (6) 商品促销；
- (7) 进行附加的活动，如新材料的提供、额外的展示等；
- (8) 订出下次拜访的时间；
- (9) 填写联络簿。

(六)挂图或日志

挂图和日志是两项最有用的规划辅助工具。这两个方法都是将计划转变为时间和日期，同时用来监督进度。挂图可以显示出哪些区域的资源超载，哪些区域不足。日志则可用来做一段短时间内的详细计划，而且对有效的时间管理而言，日志也是相当重要的，它可提醒我们应该做的事，并避免会议时间互相重叠等等。

(七)脑力激活与角色扮演情景模拟

当我们处理一项问题，需要在思想上有所突破时，首先必须摆脱思想在以往意识型态中的抑制力量，我们所需要的是创造性思考，即开发众人潜在创造力的脑力激活法，不过，若要使脑力激活发挥真正效用，有关脑力激活的一些原则必须要遵守。

- (1) 暂停批评，直到所有的构想发表完毕为止；
- (2) 愈多愈好，重量不重质，引发更多的点子，就是增加找到真正好意见的机会；
- (3) 古怪的创意也无妨，必须能容忍最疯狂的主意，最糟的是每个人什么都不表示；
- (4) 串结联合，可以根据别人的点子，予以增删，搭便车以利思想驰骋。

在工作中，我们时常会遭遇一些棘手的状况，规划如何处理状况的方式之一，就是在面对实务的状况之前，事先练习各种不同的方法。最好的方式就是要求某人扮演在真实状况中你必须面对的对象。如此，当你真正面对这个人时，成功的机会就增加了。

三、去除防卫心理

(一) 防卫心理的产生

弗洛伊德的人格理论认为人有三个我：本我、自我和超我。本我是欲望我，遵循享乐原则，属于生理或生物性的低层次的我；自我是主宰我遵循社会原则，在个体的需要和外在环境的限制之间取得平衡，并以有效的方式应付现实问题；超我是道德我，遵循道德原则，按照良心及规范的标准行事，属于精神面的高层次的我。三个我基本上是彼此相对而不协调的，因此人格结构本身即隐含着冲突性，当本我的欲望与超我的理性产生极大的矛盾，超过自我所能负荷的强度时，个体即产生焦虑、不安，有时候这种冲动与不安会被个体压入潜意识中，而影响个体的行为，或者个体借着防御机构，得到调整。

我们都期待自己能勇敢地面对问题，理性地寻求解决的方法，经过深思熟虑后，采取最有效的行动，不过我们有些行为可能受到潜意识动机的影响，而采取了无效的方式来面对问题，防御机构即是其中之一。

(二) 防卫机构的功用

个体究竟如何运用防御机构，以逃避或降低焦虑，并维持个人自尊呢？假使防卫机构只能有部分的成功，则防御机构不会像目前如此频繁地被使用。防卫机构提供我们防护的盔甲，当我们没有必要防卫的时候，可能会卸下它，并依事实情境来面对未来、面对问题。因此，防御机构能暂时帮助我们解决迫在眉睫的威胁性事物。

1. 提供时间，解决问题

当我们一时无法以理性的方式解决问题时，极可能感到失望，同时，对我们的行为做出片面的判断，而轻视自己或自我贬抑，除非我们能够找出较佳的方法来解决冲突，否则情况将继续恶化。

此时，防卫机构能够缓和这种情绪，就像某些药物虽然不能真正治愈疾病，但却能减轻症状。例如，对花粉热过敏的患者来说，在未做花粉检验及注射过敏症药物以前，先给他一点抗组织胺剂，可以消除患者打喷嚏、发痒及流泪不止的痛苦。这种暂时减轻症状的方法，能使患者舒适一点，直到做根本的治疗，并发生效用为止。同样地，防卫机构也能暂时帮助我们消除焦虑，直到我们采用较实际的方式，解决个人问题为止。

2. 防卫机构教导我们新的适应方式

在我们因为错误的理由（如反向作用），或误解别人（如投射作用）而对于事实认识不清时，则对我们的行为及反应方式，提供了一个机会——从错误中学习并改正错误。例如：我们可能判断别人是阴险、狡猾、善耍手段，但后来发现这些都是不实的诈传，或夸大的描述，甚至是自己偏误的见解所致，则此时我们能够学习改正这种错误的判断。开始时，虽是自我防卫，但可能由此而改变个人的顺应方式。

3. 合理化作用可使行为合乎理性

当我们以“正当”的理由，来满足自己，可能是一种似是而非或以偏概全的错误推理。但也因为寻找这种理由的过程，使我们能够仔细分析事情的前因后果关系，假如后者发生的话，则目前合理化作用的防卫机构，可能成为未来理性思考的基础。

(三) 自我防卫的缺陷

上面的陈述，好像防卫机构是有益无害的，其实不然，事实上使用防卫机构易于放弃个体的自主权与成长的机会，因为它具有下列的缺点：

1. 治标而不治本

利用防卫机构不可能达到目标，驱动力还是存在。行为的结果，也不能完全消除紧张与焦虑。

2. 逃避问题

像压抑、投射、替代、疾病的适应等，只是将问题“化装”转移成另一种形式而已，个体其实继续停留在不适状态中。

3. 不切实际的虚有招式

防卫机构所提供的盔甲，使人从真实的生活情境中撤退下来，而无法积极发挥自我潜能。

4. 不能使个人学习成为较成熟的行为方式

只有以真诚一致的态度去体验生命，才能提高自尊与自我价值感。防卫机构是“幽晦暗淡”的轨道，无法显示人性中的闪光和成熟面。

(四) 如何减低防卫

杰克·吉伯博士花了 8 年的时间，发现 6 种对立行为会减低防卫性行为，他称之为支持性行为。这 6 种行为是：

1. 描述

对外在事件及内在感受以客观的口气正确地描述出来，不带有评价、控诉的味道。

2. 问题导向

s 双方愿意互相分享、讨论并共同找出解决问题的方法，而不是以自己的地位、身份、语言、态度及身体行为来控制别人的想法。没有人喜欢被摆布，控制的行为很容易引起防卫，问题导向则会使气氛协调、融洽。

3. 自发

自发是一种真诚的态度，把自己真实感受表达出来，没有特意考虑修饰，故意想要得到好的反应，当别人运用谋略算计你、操纵你，会使你在察觉之后引起防卫，而真诚相待则可使彼此信任不再防卫。

4. 同情

将心比心、设身处地与对方产生共鸣性的了解，向对方表达了解并接受其感受，使对方感觉到被关心与尊重。对人最严酷的罪刑不是讨厌他，而是不理他、冷淡他，所以情绪漠然会使对方自我防卫。

5. 平等

能肯定别人的优点，不摆出高高在上的姿态，愿意平等地看待对方，则对方会有安全感，否则面对优越感极高，认为自己是很好的人，会使对方备受威胁而引起辩护、反击或防卫。

6. 协商

当我们表现出协商的态度时，即是愿意开放自己，接受新的信息与想法；当一个人武断地极力表现自己的意见，通常是有兴趣赢得争辩而不是解决问题，所以面对这种没有回旋余地的处境时，当然会保护自己，出现防卫行为。

防御行为是相互影响的，当甲的自我概念受威胁而采取防卫行为后，也会影响到乙开始防卫起来，从而引起恶性循环。相反的情况也会发生，即甲以支持性行为对乙，乙也会受影响以支持性行为回应，又更促使甲的支持性行为产生，成为良性循环。

四、把握情绪心理

(一) 理念与情绪

根据理性情绪治疗法的理论，情绪是源于个体的想法、态度、价值。引起个体种种情绪的，不是事情本身，而是个体对事件的看法或其自我对话。埃利斯的“A—B—C”理论对此做了深入的阐述，同时也是理念情绪治疗的核心论点。埃利斯认为引起情绪结果（Emotional Consequence; C）的并非事件本身（Activating Event; A），而是个体对此事件的想法（Belief System; B）。换句话说，焦虑、沮丧、敌意等情绪结果（C）的产生，并不是由所发生的事件（A）所引起的，而是由想法（B）所产生的。例如：一个人被解雇时，很沮丧，他或许会认为是“解雇”这件事使他郁郁寡欢，但事实上是他对“解雇”这件事的解释使他沮丧，他可能告诉自己：“被解雇实在太没面子了，万一找不到工作，熟人问起来岂不是丢人现眼！”就是这些想法引起了他的情绪。

因此，埃利斯认为人的情绪在本质上是一种态度与认知的过程。所以，一个人的情绪不但源自于个人的哲学信念，且会因为不改变这些观念而使情绪持续下去。所以我们可以经由改变我们的想法，来改变与控制情绪：换句话说，即是借着修正我们的想法、内在自我语言，即可减少自我贬损的负性情绪，并消除情绪困扰。由此可知，只要人能控制自己的想法，他就能使自己过着满足、自我实现的生活，甚至在任何一种情境中都能平和快乐。

(二) 去除非理性想法

非理性想法与心理健康的确息息相关，所以去除非理性想法实为维持心理健康之道，也唯有合理的思考，才能导致理性和谐的生活。

1. 什么是非理性想法

埃利斯提出强烈地影响人们生活的 11 个非理性想法：

- (1) 一个人应该被他周围的每一个人所喜欢和称赞；
- (2) 一个人必须能力十足，在各方面都有成就，这样才有价值；
- (3) 有些人是败坏的、邪恶的，所以应该受到责骂与惩罚；
- (4) 当事情未如己意时，那是很可怕的灾祸；
- (5) 不幸福、不快乐是外界环境的造成，个人是无法控制的；
- (6) 我们必须离开危险、可怕的事情，而且必须时时刻刻忧虑其危险性和可怕性；
- (7) 逃避困难与责任比面对困难与责任容易；
- (8) 一个人应该依靠别人，而且需要有一个比自己强的人作依靠；
- (9) 过去的经验与事件，决定和影响目前的行为，而且其影响是永不消失的；
- (10) 一个人应该为别人的难题与困扰而紧张、烦恼；

每一个问题都仅有一个正确完善的解答，我们必须找到它，不然将是莫大的灾祸。

2. 非理性想法的演变

以上的不合理想法，可以归纳出 11 个错误的公式，以作为我们探索非理性想法的线索，前者为合理的情况，后者为所演变的错误公式：

- (1) 我喜欢如此→我应该如此。
- (2) 我表现好→我不好。
- (3) 有时候→经常。
- (4) 可惜→不值得可惜。
- (5) 好像是这样→确实是如此。
- (6) 也许→应该。
- (7) 很难→我有想法→这种想法。

(8) 许多人有这种想法→这种想法必定是正确的。

(9) 到目前为止如此→必然永远如此。

(10) 我烦恼→不该由我烦恼。

(11) 有些→也许有些。

根据情理来分析内涵，情绪困扰常是将“想要”、“希望”变成“一定”、“必须”所造成的。一个情绪出现使人常相信他必须要拥有某事物，而不只是想要或喜欢它而已，因此常将这种情况、要求应用于各方面的生活上，尤其是关于成就和获得别人赞赏方面。当个体不能达到他的目的时，就容易产生焦虑、羞愧、沮丧等自我贬损的感觉；当个体将这“要求”应用在他人身上，要求别人“应该”何时，若他人不能符合其意，则往往落入生气、敌意、不满的情绪中，而引起人际困难。

(三) 理性思考的内涵

“思考”是一种对情境冷静、有组织的知觉，个体能客观地比较在此情境中的各个元素，并且由比较区分的过程中得到一个结论。

1. 理性思考的准则

所谓的“理性思考”是指能以客观事实为基础的理性、逻辑、客观的思考方式。摩尔特斯贝曾在 1975 年提出理性思考的 5 个标准，他认为若能遵守以下 5 个准则中的 3 项，就属理性的思考：

(1) 它是以事实为基础的。

(2) 能保护你的生活。

(3) 能使你更迅速达到你的目标。

(4) 能使你和别人保持良好的关系，防止你和他人发生很大的冲突。

(5) 可防止情绪困扰的产生。

2. 理性思考的效果

一个理性思考能以较客观合理的方式观察行为表现，不受外界评价左右，对事理能做正确的分析，能过更有效的生活。

一个理性思考者，并不是没有情绪的个体，相反的，他可能会有强烈的情绪，但只是一种适当的强烈情绪。

理性会阻止不适当、自我防卫性的情绪产生，并会使个体持有适当的情绪，且合适的表达出来。

五、强化交流心理

(一) 语言交流三要素

我们须由经验（发生的事情）、行为（做了什么或没做什么）及感受（随经验及行为而生的感觉与情绪）来叙述自己的事情，或倾听别人的事情，才能真正掌握语言沟通的 3 要素。

1. 经验

指遭遇的事件：

(1) 外在经验：其他人可以观察到的事件。如“他不断告诉别人我不诚实”；“过去五年间，我换了七个工作”。

(2) 内在经验：别人无法看见。如“我有高血压及严重的头痛毛病”；“夜里睡觉，我经常梦见被卡在故障的电梯里”。

2. 行为

指表现或拒绝表现的行为：

(1) 外在行为：别人能观察到的行为。如“我对他生气时，就撕他的画出气”；“当他说我不是男子汉时，我气得不吭一声”。

(2) 内在行为：在想像世界中表现的行为。如“我在心中复述着我对他说的每一名话”；“我每天都想着怎么把他顶回去，痛骂他一顿”。

3. 感受

指在行为表现之前、之时、之后或潜藏在心中的感觉与情绪，并使经验与行为添上了色彩与强度。

(1) 外在感受：形之于外或谈及的感觉与情绪。如“当他说我做得很好时，我高兴得眉开眼笑”；“他没有打电话来，我觉得好失望”。

(2) 内在感受：心中的情绪与感觉被刻意的压抑住或不表示出来。如“当他当众卖弄自己时，我心中气得半死”；“他伤得我好深，可是我装作没事”。

若我们以具体的方式来说明经验、行为及感受，并叙述事情，则沟通的过程将更明朗、清楚与完整。

(二) “我” 信息的沟通

“我” 信息的沟通技巧，可以协助沟通的双方更能认清感受、传接回馈以及要求对方改变行为。

当双方关系重要而又互相信任时，传达“我” 信息是最有效的沟通方式。如果对方的行为难以忍受，而且彼此之间有极大的困扰时，便有必要表达出来

我们往往都是假设对方知道我们的感受，可是没有人是对方肚子里的蛔虫。如果要别人了解，我们必须告诉对方自己的感受以及对他的期望。

1. “我” 信息的内容

(1) 确认自己的感受。

(2) 说明产生感受的原因。

(3) 说明对我们产生的影响。

(3) 说出我们希望对方的行为做何改变。

例如：当 ， 我 ， 因为 ， 我希望你 。

有时候双方沟通的信息不清楚，左耳进右耳出，毫无进展。突破沟通障碍需要冒一点风险，而“我” 信息可以直截了当地说清楚，帮助你维护自己的权益，而不侵犯他人，同时也是取代被动攻击行为的好方法。

2. 小心你的权益被侵犯

在被动的互动过程中，个人时常提供对方侵占自己的权益或占自己便宜的机会（“我想你不会愿意教我怎么做这个进度表吧！”；“你想不想去跟这个客户联络呢？”）。在这种情境

中，对方很容易便拥有控制权而侵占你的权益。你有权利要求对方，当然，对方也有权利拒绝。可是，当要求十分具体清楚且合理时，成功的可能性便增加。

在攻击的互动过程中，个人以牺牲他人的权益来获取自己的利益（“你是一个粗鲁的莽夫，做事从来不用大脑”；“我已经厌烦你自以为是的高傲姿态，你嫌我做不好，那以后你自己来”）。攻击性的互动，经常搞僵了沟通的气氛，很可能导致激烈的争执。

在沟通过程中，如果能充分了解双方的经验、行为与感受，又能以“我”信息来陈述自己的情况，则沟通将能具体而顺畅。

六、 加强沟通心理

（一）沟通和有效的沟通

1. 沟通

沟通即是有效地传达信息给对方。沟通是双向的互动过程，沟通的目的不是要证明谁是谁非，也不是一场你输我赢的游戏。学习沟通之后也不能保证日后的人际关系就能畅通无阻，但有效地沟通可以使我们很坦诚地生活，很有人情味地分享，以人为本位，以人为关怀，在人际互动过程中享受自由、和谐、平等的美好经验。越是与自己或别人有完整、充实的“接触”，我们越能感觉到爱、健康和价值感，并且更知道如何有效地解决我们的问题。

就方式而言，沟通包含口语与非口语两部分。

就内容而言，沟通包含事与情，即沟通的内容和感受。

就情境而言，沟通包含自己、别人和二者之间的关系，要和自己接触，也要和别人（沟通的对象）接触，更要和双方所形成的关系接触。

就过程而言，沟通是双方之间意思的传达和接收。它包含了 4 部分：

(1) 你的意思是什么？

(2) 你如何传达你的意思？

(3) 你的意思如何被接收？

(4) 当你的意思传送出去或被接收后，产生什么结果？对你们之间的关系有什么影响？

2. 有效沟通的原则

- (1)了解自己的感受，学习自我沟通。
- (2)查证别人的感受，注意信息的互动与回馈。
- (3)不要强迫别人与你沟通，也不要太快放弃与对方沟通。
- (4)同理不是同意，接纳不是接受。
- (5)不同不是不好，不同只是双方不一样。
- (6)正面表达自己的意思，减少扭曲、伪装、防卫。
- (7)你认为“对的”，对方不一定认为是“对的”，对方所采取的方法对他而言才是“对的”方法。
- (8)留个机会让别人说说他们的想法，留个耳朵听别人的说法，不要采取闭关自守的态度。
- (9)沟通时要有感情，并能体会对方的感受，但也不是完全感情用事而失去理性，若沟通时不了解双方的感受，则不能算是完整的沟通。
- (10)不采取敌对态度。发怒与敌对不同，告诉对方你对他发怒，可能无法与他沟通，但仍有沟通的可能；至于采取敌对态度，如嘲讽、批评、讥笑等，就很难沟通了。

最重要的是在沟通时要确实“听到”、“听懂”、“听完”对方的谈话，并且在互动过程中要澄清自己所听到、所了解的，与对方所表达的是否有偏差。

(二)沟通在技巧上的分类

1. 单向沟通及其局限

所谓单向沟通或单向倾听是指只有听者接受说话者的信息而彼此没有交换信息，或称为消极倾听。最典型的例子是学生听老师演讲式的课，或观众看电视、听众听广播、或父母训诫孩子不准插嘴。在人际沟通中也有这种情形，某人掌握整个谈话，其他人只有做听众的份。

单向沟通（其实不能称为沟通，应该是单向“不”沟通）最重要的特征是其中几乎没有包含回馈。接受者也许有意或无意地会用非语言方式，如点头、微笑、眼光等来表示传送者的信息被收到，但没有口语方式的反应来表示信息是否接收到。

因为说话者不会被打断或叉开，所以这种单向方式沟通传送信息的速度很快。同时这也是听的一种很适当的方法，听别人说出来有时是协助他了解问题的好方法，有些情况下，对方不

需要做任何反应，只要你听他说就够了，如果是这样的情形，倒不一定需要对“人”说，有时宠物或照片都可以做为代替品。

但是除了上面的例子以外，单向沟通可说是无效的沟通，最简单的理由是接收者对传送的说话内容必有或多或少的误解。至少有三种误解，请你一面读一面想想看自己是否也曾如此。

第一种误解是传送者把话说得很清楚、很正确，而接收者听错了，例如加 1/4 杯水听成加 4 杯水、12 点见面听成 2 点见面。

第二种误解与第一种相反，听者听得很仔细，说话者说错了。

第三种是说话者的内容没错，但是不够具体，模糊不清，听的人就用自己的方式而非以对方的结构来解释，例如“可以晚点来”，结果听的人晚很久才来，因为“晚点”到底多晚，双方的解释不同，因此造成误解。

2. 双向沟通

双向沟通含语言回馈，也就是接收者传送信息回应给传送者，以核对资料或信息是否真正被收到，在信息互动的过程中，完成了沟通的意义。

(三)沟通技巧模式

1. 倾听技巧

倾听能鼓励他人倾吐他们的状况与问题，而这种方法能协助他们找出解决问题的方法。倾听技巧是有效影响力的重要关键，而它需要相当的耐心与全神贯注。

倾听技巧由 4 个个体技巧所组成，分别是鼓励、询问、反应与复述。

(1)鼓励：促进对方表达的意愿；

(2)询问：以探索方式获得更多对方的信息资料；

(3)反应：告诉对方你在听，同时确定完全了解对方的意思；

(4)复述：用于讨论结束时，确定没有误解对方的意思。

2. 气氛控制技巧

安全而和谐的气氛，能使对方更愿意沟通，如果沟通双方彼此猜忌、批评或恶意中伤，将使气氛紧张、冲突，加速彼此心理设防，使沟通中断或无效。

气氛控制技巧由 4 个个体技巧所组成，分别是联合、参与、依赖与觉察。

(1)联合：以兴趣、价值、需求和目标等强调双方所共有的事务，造成和谐的气氛而达到沟通的效果。

(2)参与：激发对方的投入态度，创造一种热忱，使目标更快完成，并为随后进行的推动创造积极气氛。

(3)依赖：创造安全的情境，提高对方的安全感，而接纳对方的感受、态度与价值等。

(4)觉察：将潜在“爆炸性”或高度冲突状况予以化解，避免讨论演变为负面或破坏性。

3. 推动技巧

推动技巧是用来影响他人的行为，使逐渐符合我们的议题。有效运用推动技巧的关键，在于以明白具体的积极态度，让对方在毫无怀疑的情况下接受你的意见，并觉得受到激励，想完成工作。

推动技巧由 4 个个体技巧所组成，分别是回馈、提议、推论与增强。

(1)回馈：让对方了解你对其行为的感受，这些回馈对人们改变行为或维持适当行为是相当重要的，尤其是提供回馈时，要以清晰具体而非侵犯的态度提出

(2)提议：将自己的意见具体明确地表达出来，让对方能了解自己的行动方向与目的。

(3)推论：使讨论具有进展性，整理谈话内容，并以它为基础，为讨论目的延伸而锁定目标。

(4)增强：利用增强对方出现的正向行为（符合沟通意图的行为）来影响他人，也就是利用增强来激励他人做你想要他们做的事。

第三章 企业家观念意识培养

一、战略观念

作为一名管理者不仅要像一个高明的战术家一样去完成每一件事，更应该以一个战略家的姿态未卜先知，抢占制高点，从而在新的变化面前从容不迫。所谓战略观，原意是指对战争全局的分析判断而作出的筹划和指导，它是与“战术”相对而言的。后来战略被广泛运用于政治、

经济、科技、文教等社会的各个领域，泛指重大的，带有全局性质或者具有决定意义的谋划，因此所谓战略观主要是从整体、长远、根本上去观察问题。战略共有三个方面的特点：一是全局性。全局是由各个局部有机结合而成的，这种有机的结合就产生了“整体大于部分之和”的“非加和性作用”；二是具有长期性。战略是一个在较长时间中起作用的谋划和对策。正确的战略是根据事物发展变化的趋向而制定的，在趋向发生根本逆转之前，不能随意更改。战略的立足点是现在，着眼点是未来；第三个特点是具有相对性和层次性。因为全面和局部的划分是相对的，同时时间也在发生着流转，但是局部应该服从全局，低层次的战略不能违背高层次战略的要求。正因为战略具有如此三个特点，管理者就必须高度重视战略问题，树立战略观念，尤其是在当今科学技术已渗透到社会物质和精神生活的各领域，呈现出科学技术与经济、社会发展相统一的趋势，这是现代社会发展的总体特征。在这一历史性趋势下，现代社会生活越来越复杂、多变，范围越来越广泛，社会生活的各方面都会影响到全局。靠管理者的直觉来判断社会活动未来发展的趋势，靠经验管理复杂、瞬息万变的社会活动带有很大的盲目性，且一旦发生失误，损失巨大又无法弥补，管理者只有通观全局，长远考虑，研究规律，才能成为成功的企业家。

二、科学决策观念

决策是管理者的基本职能，决策的方式有多种，科学决策是指管理者在决定方针、政策、方案等重大活动中，要始终遵循一定的科学程序，依靠专家，运用现代科学方法和先进科学技术手段，在科学预测的前提下，切实把握决策对象的变化规律和条件。为实现特定的目标，从多种选择方案中择优，以求达到最佳经济效益或社会效果，是决策的目的和原则，如何决策，决策的效果如何，是检验管理者水平的重要标志。

作为管理者应该确立科学决策观。科学决策观的确立，并不排斥个人的阅历、知识、智慧和胆略，但是愈益复杂的现代生活已然超出了个人能力的范围而不得求助于一套科学的体系。管理者首先要从思想上自觉实现这种转变；其次必须通过学习培养较高的科学素养，把经验上升到理论，上升到科学；再次就是要建立一套科学决策的体制、程序和方法，以辅正思想观念的持久作用

管理者在科学决策中应该具备一定的修养：首先应该具有创新精神。决策是创造性活动，它总是力图突破现状朝向一个美好的合理的未来，因此任何决策都不可能照搬，因为条件不同；其次，管理者要具有一定的科学素养。科学素养不只在于知识的渊博，更重要的在于科学的思维方法；再次须有民主作风，决策权不等于专断，应该是对各种意见的吸纳，形成一种为大家所接受的决策，因此作为管理者要注意听取不同意见。通用汽车总经理斯隆在主持一次高层企业家成员讨论会上说：“诸位，在我看来，对于这项决策，大家都有了完全一致的看法了。”出席的人都点头同意，他却说到：“我宣布休会，这个问题延到我们能听到不同的意见时，再开会决策，这样我们也许能得到对这项决策的真正了解”；第四是管理者应具有决断的魄力。

成功除了实力外还有时机的把握，而时机稍纵即逝，因而管理者应具有在众多的选择诱惑和危急时刻的决断魄力，同时还应该看到“更多的赞成比少数人的反对更为重要”没有任何一项决策能获得百分之百的赞同，管理者应选取适合大多数人利益的解决办法，要敢于负责。

三、危机感观念

作为一个管理者，要负责部门的全局运行。而在部门运行的过程中要受到来自两方面的挑战，一是内部出现的危机；二是大环境大形势的变化。对于内部危机的出现也许对于管理者来说是较有信心克服的，因为毕竟他有决策权，可以按照自己的理解去进行尝试解决。但是对于大环境的变化，远远超出了管理者的调控能力及范围之外，况且其影响不仅涉及于管理者本人，而首先涉及的是整个部门的生存发展问题。来自这两方面的挑战对于管理者来说就可以说没有一个安逸的机会，而必须随时都要有着紧迫感和危机感。尤其是在当今变化节奏加快，关系愈发复杂的情况下，竞争更是加快。就如体育运动是激烈的竞争，比赛的结果非胜即负，而战争是更加激烈的有关生死的竞争，这两者都容易唤起人的紧迫感和危机感。所有工业发达国家，都不约而同地在此危机感下去奋斗、竞争，去开拓民族、企业、国家的发展道路。

美国无论经济实力，还是科技能力在世界上都是无与伦比的。在研究能力、费用、人员及成果的数量上都占着很大比例。但是人们常常发现，美国人老是强调自己在某某方面又落后了，强调什么什么威胁，不断发表警告性文章，如《幸福》杂志就曾分析过 20 世纪 80 年代的美国，机器设备老化，加上劳动力成本高等，使得美国产品竞争不过日本、德国，结果很多美国资本家不愿在国内投资，把钱花到国外去，于是形成了老化的机器越发不能更新换代的恶性循环。

《幸福》杂志惊呼：美国正在发生“空心病”，再找不到行之有效的措施，就有沦为二等强国的危险。美国的古德基金会也大声疾呼：“美国是敢作敢为地去占领新技术革命前沿，还是心甘情愿地维持旧有阵地而眼看日本人表演，欧洲人复兴？现在是该作出回答的时候了。”美国如此，西欧更是感到岌岌可危，到处惊呼西欧后退的潮水，提出了很多有警报性的报告，这些加剧了人们的危机感，纷纷成立“欧洲风险资本协会”、“技术风险公司”，并协调各国的高技术研究工作，提出了尤里卡计划，摆出了重振昔日雄风，在世界舞台上再决雌雄的架势。日本深深懂得自己缺少资源的薄弱性，可以说日本是危机感最强烈的国家，这也正是日本经济发展迅速，在竞争中不断取胜的因素。他们把技术和贸易的争夺称为“智战”、“商战”。像真正打仗一样，用破釜沉舟，鱼死网破的气势去拼搏。日本精工商社即使在自己领先的情况下也不放松研究对手。它给科技情报部门规定的任务，就是要如实反映情况。要制造危机感、使整个公司在危机中就像一个上紧了发条的钟表。

危机感和紧迫感是动力之源，但是光有如此的感觉是不够的，要把事业搞上去，还要有持之以恒的勇气和一往无前的拼搏精神，而奋斗勇气和拼搏精神来自必胜的信念，只有把危机感、紧迫感和必胜信念有机地统一起来，才能获得事业的成功。很多人往往在做某事之前思前顾后，总怕失败，因而总是迈不开步子，不是集中精力去争取成功，而把精力耗费在避免失败上，因

此总是显得步履维艰。从事任何开创性的工作都是关隘遍布、险阻林立的，没有坚定的必胜信念作精神支柱，是不可能克服一个又一个困难，到达光辉的彼岸的。曾经闻名遐迩的苹果公司，当年两个年轻人创业时靠的是 400 美元贷款，租借一间废旧汽车库，在旧货摊上购买一些元器件。他们抱着定能成功的信念，连续两年每周工作 7 天，每天干 15 个小时，克服了许多看来无法克服的困难，争分夺秒地搞出新产品才获得成功。

必胜的信念与竞争获胜之间的关系，就像种子与果实之间的关系一样，信心是成功的支柱，竞争是成功的阶梯。

四、时效观念

时间是物质运动的顺序性和持续性，其特点是一维性，既不能逆转，也不能贮存，是一种不能再生的、特殊的资源。时间有一个特性，它只按照由过去到现在、由现在到将来的方向前进，它不能停顿，不能间断，不能回复。它无声无息，无休无止；滔滔不绝，向前猛进。它对任何人、任何事都是毫不留情的，是专制的。古语说：“往者不可谏，来者犹可追”，这是有道理的。时间可以毫无顾忌地被浪费，也可以被有效地利用。有效地利用时间，便是一个效率问题。也可以说，效率就是单位时间的利用价值。人的生命是有限时间的积累。以人的一生来计划，假如以 80 高龄来算，大约是 70 万个小时，其中能有比较充沛的精力进行工作的时间只有 40 年，大约 15000 个工作日，35 万个小时，除去睡眠休息，大概还剩 2 万个小时。生命的有效价值就靠在这些有限的时间里发挥作用。提高这段时间里的工作效率就等于延长寿命。

管理者能否管理好时间，显然并不是完全取决于个人；反之，他所受的客观环境制约将是十分严重的。这些客观原因大体包括有组织原因、管理原因和环境原因。

组织原因包括：组织机构不健全，分工不明确，上下沟通不灵敏，内外信息传递不准确，不可靠，以至造成工作拖拉，互相扯皮。工作无规则、无计划、无预见、缺乏制度、责任不清，以至重复出现的错误甚多，无中生有的是非层出不穷。

管理原因包括：上级管理的时间意识不强，任意侵占各级管理的时间，造成会议多，报表多，指令多。只强调各级管理者作驯服工具，不注意下级的特长。

环境因素包括：没有集中一段时间干一两件重要的事情，突发性、冲击性的事件太多，以至件件事受阻，终至一事无成。

管理者的时间管理还有自身的原因，诸如：顾此失彼，因小失大，预见不到一件事的行动后果等等。

历史已经进入信息时代，我们必须根据社会的发展趋势转变观念，确立新的时效观。《第三次浪潮》的作者托夫勒把信息时代的时间观念概括为多样化和非群体化。他说：“新的时间支配方式，将影响我们家庭日常生活的节奏，影响我们的艺术，影响我们的生态。因为一旦涉及到时间问题，也就涉及到了整个人类的生活。”

五、 信息观念

所谓信息，就一般定义而言，是指社会共享的人类的一切知识，以及从客观现象中提炼出来的各种消息和情报。信息贯穿在政治、经济、军事、科学、教育、文化、艺术和社会生活一切领域。尤其现代社会生活节奏快，正在进入信息时代。由于当代科学技术的发展，信息的传播速度越来越快。目前，全世界发表的含有新知识的论文平均每天有近 14000 篇，平均每天有 800 ~900 件专利问世。全世界每年出版 50 万种图书，平均每一分钟就出版一种新书。近 20 多年来，每年形成的文献资料页数，美国约 1750 亿页，前苏联约 600 亿页。据联合国教科文组织的统计，科学知识的增长率，从 20 世纪 60 年代以来的 9.5%，发展到 70 年代的 10.6%，80 年代则达到 12.5%。过去每隔 10~ 15 年人类知识就要翻一番，如今 3~5 年就要翻一番。化学杂志参考文献的实用期，约有 50% 不到 8 年就得更新，而物理杂志参考文献半数以上都是近几年内发表的。有人统计，人类全部科技知识总量的 80%都是 20 世纪产生的。

信息在人类社会发展中的重要作用，以及现代社会进入“信息社会”的新形势，要求各个层次的管理者都要有信息观念。

在科学技术高速发展的今天，科学研究、经济活动、社会生活每时每刻都出现并吸收、利用着大量的新的情报信息。情报信息系统已成为社会、经济、科技活动的“血管”，而大量的情报信息则成为社会赖以生存和进步的“血液”。这就要求人们尤其是现代管理者从科学技术、经济、社会这一全局上正确认识它的战略地位和作用，积极主动地把信息传输到社会各个领域，使之尽快地转为直接的生产力，以推动人类社会的进步。对于现代管理者来说，他的管理艺术在于能最敏捷地掌握信息，最有效地运用信息，从而能最果断地作出正确的决策，去创造最大的业绩。

作为一个“开拓型”的管理者，信息触角必须广泛，反应要灵敏，判断要准确，并有灵活的应变能力。日本把情报能力比喻为“鸵鸟的腿”，要脚踏实地一步一步前进，把情报意识比作“山鹰的翅膀”，翱翔万里，瞬间进入一个新的世界，产生一种新的思想。对待信息应当有这种“鸵鸟的腿”、“山鹰的翅膀”。作为现代管理就应该首先具有驾驭信息的能力，并且要建立一套适合信息社会特点的新管理模式。

第四章 企业家激励机制

一、 借鉴日本企业家的激励机制

日本是市场经济国家，股份制企业在日本经济中占据着主要地位。然而，在经营者行为受所有者约束即经营者激励机制方面，日本企业至今被认为与以美国为代表的市场经济国家的企业有很大区别。一个有代表性的观点认为，美国企业是股东指向型企业，股东运用股票市场和经营者市场约束经营者行为比较成功；而日本企业是债权人（银行）、关系企业和职工等利益相关者指向型企业，在多数情况下日本企业追求债权人、关系企业和职工的利益而非股东的利益，这意味着在日本没有形成有效的经营者激励机制。日本的经营者受不受股东的约束？在日本对经营者的激励究竟建立在什么机制上？

（一）法律制度约束问题

通过法律制度约束经营者行为和直接监督经营者行为非常相似。法律能否发挥约束作用，取决于监督经营者的监督成本和评价经营者行为的信息成本。在日本，由于制度原因，监督成本和信息成本比较大，而使法律在很大程度上变得有名无实。

在日本，董事会受股东大会的委托负责经营与管理企业，因此董事会的成员就是经营者。根据日本商法，股东大会不仅要选举董事会成员，同时还要选举监督董事会的监事会成员。在此基础上，董事会选举董事长和代表董事。代表董事负责代表企业对外进行谈判和签订合同，是企业的最高经营者集团。对于董事会成员日常的工作，监事会成员和董事会全体成员都有监督权力。代表董事的任免也由监事会和董事会其他成员决定。

监督机构的独立性是保证监督有效进行的关键。然而，日本监督机构的非独立性使得监督经营者的监督成本增加，从而使约束经营者的部分法律在执行过程中变得无效。从法律上看，股东大会有任免董事会成员和监事会成员的权力。但是实际上掌握这个权力的不是股东大会而是代表董事经理，股东大会的权力有名无实。

另外，从法律上讲，代表董事经理的任免应该由董事会决定。但是，如果董事会成员由代表董事经理决定，那么就会出现代表董事经理的选举，实际上等于代表董事经理自己选自己的情况。

总之，就法律对经营者的约束而言，日本的法律和现实是有距离的。一系列制度设置使监督和评价经营者的成本增加，从而促使所有者依靠其他激励机制来实现对经营者的监督和约束。

（二）经营绩效影响升迁

从一般的报道中可以知道，日本企业的经营绩效是良好的，而良好的经营绩效是与经营者良好的表现分不开的。那么，日本经营者的良好表现又是建立在什么激励机制上呢？

一些调查和研究表明，日本经营者的罢免是和企业经营绩效紧密相关的。在上面我们谈到代表董事经理的选举不受董事会的控制。但是，与之不对称的是，对于罢免不称职的经理，董事会仍然具有决定性权力。从近年来出现的一系列企业经理罢免事件看，当企业的经营绩效坏到一定程度时，董事会是可以罢免经理，发挥其本来的监督作用的。即使是企业的创业者，如果公然违背股东的利益，其占据最高经营者的地位的时限也不会很长。

日本经营者不可能无视股东的利益，其原因在于经营者的升迁是由反映股东利益的经营绩效指标决定的。

(三) 报酬与绩效密切相关

在日本，董事和监事委员的报酬主要包括薪金和奖金。从法律上讲，董事的报酬要由股东大会决定。但是，如果董事在企业就职，薪金部分则按企业工资体系决定，而不由股东大会决定。外界一般从会计报告中只能了解到支付给董事和监事委员的薪金总额和奖金总额，至于每个人的报酬只能凭借想象。由于日本商法直到 1997 年 6 月一直禁止推行股票期权制度，因此，日本经营者的报酬中一般不包括股票期权。

经营者是否选择符合股东利益的行为不一定在于报酬水平，而在于报酬水平是否与股东和经营者的利益相关。最近的多项研究表明，日本经营者的报酬与企业经营绩效密切相关。比如，日本最高经营者的报酬与企业自我资本利润率关系密切；日本最高经营者的报酬与企业是否亏损以及股票收益的变动情况相关。日本经营者的报酬中奖金是由企业经营绩效决定的。因此可以认为在日本经营者的报酬决定中融进了促使股东利益与经营者利益达到一致的激励机制。由于日本经营者的报酬要由股东大会来决定，因此从日本经营者的报酬中可以看出股东的意旨和控制。

二、 建立现代企业激励机制

(一) 企业家激励机制

企业家行为激励、监督与约束机制，也就是对企业家行为目的的选择起制约作用的一系列制度性措施，它属于一种制度安排。

制度安排作为外因条件，它要通过所针对的行为主体内因，即人性起作用。而企业家作为一种特殊群体，当然存在其独特的要求。企业家是那些寻求机会，通过创新满足顾客的需要和愿望，而不顾手中现有资源的人。由此可以看到企业家的动机主要有：独立性、创新机会和财务收益等。而人类社会的任何一种制度安排，要产生高效率，必须符合人类本性，即符合关于人的行为的一般动机和目的。因为每个人作为行为主体，都是在一定的人性观支配下和一定的制度条件约束下，选择他将追求的目标和为实现目标所可以采取的行为。“激励机制”是关

于企业所有者与经营者如何分享经营成果的一种契约。一个有效的激励机制能够使企业经营者与所有者的利益一致起来，使前者能够努力实现企业所有者利益即企业价值的最大化，而不是单纯追求企业的短期效益。其目的是吸引最佳的经营人才且最大程度地调动他们的主观能动性。

“激励机制”是三个机制中的首要机制。它有如下特点：

- (1) 使经营者安心工作；
- (2) 使经营者担当一定的风险；
- (3) 使经营者追求企业的长期效益及加强长期盈利能力，而不会采取杀鸡取卵式的短期行为；
- (4) 对有才能的经营者具有很大的吸引力；
- (5) 符合企业所有者的最大利益；
- (6) 清晰、公开、量化、可兑现。

1. 报酬激励

“激励机制”主要构成部分是报酬激励。它由 3 部分组成：

- (1) 基本工资与基本福利，只占企业家总收入中很小的比重，只是保障企业家的基本生活；
- (2) 效益奖金，是与短期效益如季或年利润挂钩的奖金，其占收入的比重也不大；
- (3) 与长期盈利能力挂钩的奖励，如经营者持股、购股权计划，是为了使经营者努力改善企业的长期盈利能力所给予的奖励。企业长期盈利能力的提高能使股价长期上升，从而经营者手上的股票和购股权价值也大增。可见报酬激励的依据是企业家人力资本的价值、劳动创造的价值和企业家人才市场的供需状况。同时，它又应遵循以下原则：

- ① 报酬与绩效挂钩，股东与经理二者利益兼顾；
- ② 效率优先，兼顾公平；
- ③ 固定收入与风险收入相结合，以风险收入为主；

④直接确定与间接确定相结合，以间接确定为主。固定收入部分由聘任者与应聘企业家通过协商直接确定，风险收入部分，应由市场调节机制间接确定。其他激励方式有：挑战性目标激励、自主权与决策风险激励和职业风险激励等。

2. 非物质激励声誉或荣誉激励机制

长期以来，我们有一种片面的认识，似乎利益需求即指物质利益需求，更进一步说是指经济收入的追求，其实这是一种很窄的理解。

人的需要是多层次的，不仅有物质利益方面的需要，还有精神方面的需要。对于企业高层经理人员而言，一般非常注重自己长期职业生涯中的声誉。强烈的事业成就欲以及由事业成功而得到的良好的职业声誉、社会荣誉及地位，是激励经理人员努力工作的重要因素。

（1）使企业家的劳动具有较高的社会地位

企业家经营管理职业具有较高的社会地位是指：

①只要市场经济这种经济形式存在，这个职业不仅不会被淘汰，反会随着科学技术的进步、市场经济的发展不断扩大。例如，第二次世界大战结束以来，美国的职业市场淘汰了 6000 余个老职业，而新生了 8000 余个职业。但企业家的数量却一直在增长。

②这个职业所要求的劳动者的文化、道德、技术、思维方式等素质水平较高。就文化来说，一般需要较高学历。

③这个职业的劳动条件、环境较好，而且内涵复杂、领域宽广。

④职业企业家是一个具有独立经济利益的社会劳动者阶层，不以任何方式依附于社会的其他阶层，具有较高的职业收入。

（2）让企业家智能资本升值

企业家作为经营管理的专家，其经营活动是兼具复杂性、创新性和风险性的脑力劳动。这不仅要求企业具有天赋和才能，而且要求企业具有丰富的知识和经验。而这又与人力资本的投资是分不开的。企业家人力资本就是企业家经营企业的才能和水平。企业家的劳动收入应该与劳动力价值成正比。让企业家在各类职业劳动中具有较高较稳定的劳动收入，使其才能、责任、风险得到合理补偿，这是影响企业家队伍形成和发展的重要因素。

（3）社会认同感的满足

在社会主义国家，企业家的声誉不仅仅是在企业资本额、营销额、利润额排行榜中有所表现，也不仅仅是在对社会慈善事业的发展所做的奉献中表现出来，而且还从各类劳模、先进生产者及人民代表、政协委员等方面表现出来。

对企业家来说，这三者是互为因果的正比关系。劳动收入高，社会地位和声誉就应该高。因为企业家的劳动收入是与经营效益直接发生关系的，劳动收入高表明为社会创造和实现的物质财富多，贡献大，社会地位、声誉也就高。同样企业家社会地位高、声誉大，直接又促进经营效益增加，这又使他的劳动收入增加。由此可见，以上分析的三个方面是相辅相成，紧密联系在一起，共同构成企业家利益激励机制。

细想一下，所有的国有企业的厂长经理不都是“零董事”吗？难道国有企业的高亏损与经营者的低激励没有直接的关系吗？

激励经营者的原则是使其收入与股东利益保持一致。为此，就必须做到以经营者持股来激励经营者。目前，它已经成为激励经营者的重要形式。

是不是只有让董事持股才能激励他们呢？答案是否定的。一方面，如前所述，对于特大型企业来说，由于董事们所持股份比例非常有限，因而没有那么的激励强度；另一方面，假如股东都是法人，也无法让董事们持股了。总之，与持股激励相对立，还有另外一类激励方式，那就是非持股激励。从经营者收益的角度看，就是既有资本所得，也有工资外的非资本所得。

所谓非持股激励，就是不考虑经营者是否持股、不按照股东身份，而依据经营者持股比例对其分配。这是一种广义的利益分享的结构。

企业家利益激励机制在客观上应起的作用是：

- (1) 企业经营职业者市场的繁荣诱使更多的人按照企业家所应有的素质要求开发自己，选择企业经营作为自己的职业。
- (2) 促使选择企业经营职业的人进一步提高自身的素质。
- (3) 促使企业家将经营职业作为自己的终身事业，形成一个稳定的不断发展壮大的职业企业家队伍。商品经济的发展是通过企业家功能的发挥来完成的。从这一意义上讲，市场经济就是企业家经济。因而，企业家利益激励机制是影响企业家行为的动力机制，也自然就是企业机制的根本。

(二) 建立现代企业激励机制

1. 论功行赏

（1）精神奖励

①由法定人力资源评价机构企业家的素质、经营能力、效益进行评估，依据评估的综合结果依据法定标准赋予企业家名称、个别、颁发企业家等级证书。

②通过新闻媒体宣传企业家业绩。

③赋予社会荣誉称号，如学校部门的荣誉教授、研究员、政府的顾问、劳动模范及优秀企业家等等。

（2）物质实现

职业企业家劳动收入确定的模式是：劳动收入市场化和政府依据按劳分配原则和责任、风险、利益对等原则进行宏观调控决定。具体形式是“年薪制”，即按企业家劳动力价值和年生产经营效益确定一年的劳动收入。之所以实行年薪制，是因为企业的经营劳动成果不是每日、每月都能出来的，而是在全年生产经营实现后才能体现出来。因此，只有实行“年薪制”才能较为准确地反映出企业家的经营劳动能力和经济行为效果，才能实现按劳分配。

在这里，企业家的收入应与国有资产的保值增值及企业利润增幅挂钩。年薪制的基数，根据生产经营规模大小，企业资产净值和企业税利水平（同行业比较区别）确定。

（3）观念变革与人事变革

对企业家的劳动收入与广大员工的差距必须在观念上有一个根本性的转变

由于企业家劳动力生产和再生产费用差别的客观存在，企业家经营风险、企业规模和经营效益差别的客观存在，因此，不可能制定出一个统一执行的企业家工资标准。由于企业家与员工的工资决定因素的不同，有必要再造企业内部收入分配机制。企业家与其他劳动者之间收入差别的倍数只能由市场竞争决定。

实行企业家就业市场化，劳动职业化。

由法律认可的资格评审机构评估、供求竞争确定。

2. 完善监督与约束机制

建立健全职业企业家市场，完善企业家市场服务机构。企业具有特定的内涵和外延，不是担任过企业领导的人就都是企业家，也不是够了行政级别摇身一变就能成为企业家。客观上它需要有一个公认的基本的考核标准。这不仅需要建立企业家资质考核、能力测评、绩效评估

及培训机构，而且需要建立企业家信息系统，将企业家的实际业绩、资质证明等输入信息库。同时，应调查社会需求，以利于企业家的定向培养，层次递进和双向选择。

（1）监督形式

“监督机制”是企业所有者或相关的市场载体对企业经营结果、企业经营者行为或决策所进行的一系列客观而及时的审核、监察与分析的行为。公司的业绩、高级主管的各种行为、经营决策、投资决策及融资决策等都很快反映在股票价格上，形成有效的市场竞争及监督机制。成熟的市场经济应以市场机制的间接监督为主，以所有者直接监督为辅。

①股东选举、审批制度监督。股东代表大会成为执行和保障每个委托人权利的组织机构，即为公司的最高权力机构。

②监事会监督。监事会有两种：一种是公司企业中依法设立的监事会；另一种是国务院授权的监督机构对所监督的企业派出的监事会。

③职工民主管理监督。

④指标考核与评价监督。考核企业家的贡献的大小，也主要从对如资产的保值增值、利税率等财务指标来考核。具体可从以下几个方面来考核评价：

a. 反映企业家经营管理水平的指标。如：销售利润率、全员劳动生产率、可比产品成本降低率、经营者费用支出成本率、项目投资收益、新产品开发成功率、应收账款周转率、存货周转率、固定资产周转率、资产负债比率、流动比率、速动比率、事故损失降低率、市场占有率等。

b. 反映企业家对国家贡献的指标。如：利润总额、上缴税金总额、国有资产增值额、资产利税率、资产增值率等。

c. 反映企业家对社会贡献的指标。如：就业率、环保效益比率、原材料及能源利用率、新产品销售比率、一等品率等。

d. 反映企业家对企业贡献的指标。如：净产值增长率、销售收入增长率、人均收入增长率、留利水平增长率、设备更新系数等。

e. 国有资产评估管理监督。这主要从三个方面来进行：对资产评估机构的管理和检查监督、对资产评估程序的审查及监督和对资产评估行为的监督。

各评价指标的选择应注意行业的区别,并且各指标所占比重应随行业不同及企业发展的不同阶段而不同,同时,也要考虑到存在所选指标的客观变量可能存在明显的不为考核者所能控制的随机因素。

企业家的约束是与其激励对等的,同样重要,是企业家队伍健康成长过程中必不可少的一环。在西方发达国家,由于市场经济发展的历史原因,经理市场比较发达,特别是股份制企业有一整套法规法律,因而对企业家的约束机制比较完善,比较成功。

(2) 约束形式

①所有者约束

资产管理和运营系统的几个层次,包括被授权作为资产最高代表机构的资产管理委员会在内,从本质上讲它们都是受委托者,即代理者,从理论上讲它们都有可能违背委托者的意志,损害所有者的利益。因此,与资产管理运营系统相平行,还应建立起资产运营的监督系统。

董事会的构成必须着重解决这一问题,代表国有资产所有者的董事不宜从现在企业的人员中产生,应从国有资产运作系统中委派。他们的身份很明确,是代表所有者的,稽查特派员就具有这种性质。

②经理市场的约束

经理人才市场是市场经济体制的重要组成部分。经理市场对经理人员所具有的约束机制包括双向选择机制、流动与竞争机制、报酬价格机制、失业机制、社会保险机制、反馈机制和宏观调控机制等。

③经理的自我约束

市场经济是社会财产资本化的经济,不仅实物财产、货币财产可以资本化,人们的知识、才能、职业和社会地位等等都可以资本化。因此,作为经理,虽然他不同于公司资产的最终所有者,但他却是自己人力资本的所有者。经理人才市场对经营者综合能力进行准确的社会评估,是经理阶层的“人力”转化为资本的一个基本条件。在市场不断进行的评价和比较中,每一位企业经理都能够准确地知道自己人力资本价值的多少,增值的潜力在哪里等等,从而也就能够比较稳定地形成人力资本的概念,并由此形成对经理自身行为的自我约束。企业家的这种自我约束在企业破产时可以十分明显地表现出来。

④企业内部对经理的约束

按照现代企业制度的要求和国际惯例，在实行公司制的条件下，企业领导体制采用的是公司法人治理结构。具体说来，就是出资者代表进入企业领导层，形成“三会四权”制衡结构。“三会”即股东会、董事会、监事会；“四权”即股东会的资产所有权决定的最高决定权、董事会的法人财产权决定的经营决策权、经理人的企业经营指挥权和监事会的监督权。

⑤建立独立的会计约束机制

建立国家会计局也是约束经理行为的客观需要。

建议在财政部门下设一个专门职能机构——会计总局，部委、地方政府设会计局。

这样，企业的会计人员走向市场受聘于企业，特别是会计主管与企业经理签订“依法经营、依法核算协议书”，即企业经理依法经营，会计部门依法核算。属于企业经营活动，会计部门积极配合，努力工作，否则被解雇；属于会计部门的工作，比如依法核算，积极配合国家财政、税收、工商、金融等对企业进行宏观约束。“制约机制”是根据对企业经营业绩及对企业经营者各种行为的监察结果，企业所有者或市场对企业经营者或内部控制人作出适时、公正、无情的奖惩决定。制约机制是三个机制中的灵魂，是解决企业代理问题的根本保证。

3. 经营者持股

为使经营者与股东在利益上保持一致，最直接的办法也是较好的办法是让董事和经理人持有本公司的股份。因此，一些国家允许公司在章程中规定董事必须持有符合其资格的股份。而且，凡是尚未取得这一资格的董事，必须在被任命后某个规定的期间内（比如两个月）获得这些股份，否则就得辞职。这些股份必须是付出代价获得的，可以从公司取得，也可以由他人转让，而不可以由公司或与公司订有合约的其他人赠送。经营者持股又分为两种情况：一般情况是经营者控股或持大股，这特别表现在一些规模比较小的企业；另一种情况是经营者持小股，这通常表现在规模比较大的企业。经营者持大股的优点是具有足够的激励强度，消除了股东与董事、董事与经理之间可能的摩擦；其缺点是可能会限制了规模的扩大和自然地缩小了选择经理人的范围。

第五章 知识经济时代的人力资源经理

一、企业进入智力资本竞争时代

在人类社会已进 21 世纪之际，一个新的概念——知识经济，逐步在世界流行起来。许多专家预言，在本世纪，知识经济将以崭新的面貌，取代 200 多年来一直占据世界经济统治地位的工业经济。

20 世纪 70 年代以来，欧美许多著名专家学者，对信息技术革命将产生的巨大影响，对未来经济走势，都进行了大量研究和预测。他们从不同角度思考和概括，使用如“后工业经济”、“高技术经济”、“信息经济”等名称，来描述这类经济现象。在 1996 年，经济合作与发展组织（经合组织）首次将这种新型的经济，称之为“以知识为基础的经济”，知识经济的概念开始被越来越多的人所认可。

按照一些专家的说法，所谓知识经济，是指建立在知识的生产、创新、流通、分配和应用基础之上的经济。它以智力资源为依托，以高科技产业为支柱，以不断创新为灵魂，以教育为本源。不少专家指出：当今世界经济的发展，出现了以知识为基础的发展趋势，其表现如下：

——产业知识密集度上升。如在整个 20 世纪 80 年代，经合组织成员国的电子产业、石油化工和造船业的知识密集度分别增长了 46%、83% 和 133%。

——产业结构日益升级，传统产业就业人员比重下降。以美国为例，1960 年制造业就业人数占就业总数的比例为 31%，1995 年降低到 15.8%，全部版权产业就业人数高达 650 万人，超过农业就业人数一倍多。

——高新技术产业逐步成为制造业的主导。例如，近 10 多年来，高技术产品在经合组织成员国的制造业中的份额增长了一倍，在出口中的比例翻了一番。1997 年，美国经济增长中有 27% 来自于高技术产业。

——高新技术的广泛应用使得劳动生产率提高。1979-1996 年，美国计算机制造业劳动生产率增长速度，比其他产业快两倍；信息产业劳动生产率比全部产业平均水平高 70%；1990 年以来，美国技术和知识进步对劳动生产率增长率的贡献高达 80% 左右。

——研究与开发投入增长。1997 年全球研究与开发投入最多的 300 家公司的投资，比 1996 年增加了 17%，主要集中在新兴的高新技术产业领域。

——教育事业迅速发展，人力资源素质大幅提高。发达国家 25 岁以上（含 25 岁）居民中，受过高等教育的比例普遍达到 20% 以上，美国 1994 年已经达到 46.5%。

——企业注重加强知识管理。在美国《财富》杂志中排行前 1000 名的企业中，已有 40% 设立了知识主管，这是以往企业中所没有的。

当今世界经济的确出现了许多新的现象、新的趋势，引起了世界各国政府的重视和专家学者们的研究。对这一趋势，正如江泽民总书记在北大 100 周年大会上所指出的那样：“当今世界，科学技术突飞猛进，知识经济已见端倪。”

人们从生产力角度来分析，把人类文明以来的经济发展过程，分为农业经济（也称劳力经济）阶段、工业经济（也称资源经济）阶段，知识经济（也称智力经济）阶段。知识经济作为一种新型的经济，目前还处在发展阶段，有大量的复杂问题引起国内外专家学者的广泛关注，形成了新的研究热潮。

世界科学技术突飞猛进，人类社会将步入一个快速发展的知识经济的时代。人们的生产方式、思维方式、生活方式及其他行为方式，都将会发生巨大而深刻的变化。

当今世界综合国力的较量，归根到底是知识的较量。从某种意义上可以说，谁在知识创新上领先，谁就能在未来世界竞争的总格局中处于优势。

二、智力资本经营竞争

随着市场经济发达程度的提高，企业间的竞争从产品经营竞争到资本经营的竞争，逐渐发展到召集智力资本经营的竞争。智力资本经营是指将人力资源和附着在人力资源上的智力作为企业最重要的资本来经营开发管理。

在产品竞争时代，企业间竞争取胜的关键资源是技术、生产设备、产品。这一竞争需要并造就了大批生产管理专家、技术专家和市场营销专家；在资本竞争时代，企业间竞争取胜的关键资源是资金以及对资金的管理（融资、投资等），这一竞争也需要并成就了许多金融家、财务专家、投资管理专家；随着通讯技术的发达，技术传播和更新速度的提高，以及融资手段、方式的多样化，到现在，企业间竞争取胜的关键资源逐渐成为人力资源以及附着在人力资源上的智力、知识。企业只有取得了优于竞争对手的人力资源，并充分发挥他们的智力能量，才能在竞争中取胜并保持其优势，因此企业竞争逐渐进入了智力资本竞争时代。这一时代的到来必然引起企业对人力资源的重视，同时对人力资源开发管理专家也产生了大量需求。人力市场供求差距最大的是人力资源管理者，猎头委托中最多的几项中也有人力资源管理经理。

那么如何达到良好的智力资本运营呢？首先需要招聘或培养一个合格的专业化的人力资源经理，然后培养建立一个专业化的人力资源管理的内行，即让他们知道人力资源为什么需要他们的支持和参与，在人力资源管理的各个层次和职能上他们应如何参与。最后建立起人力资源管理的体系，达到智力资本运营的良性循环。当然最关键的一点是，整个过程中，必须有包括总经理在内的高层管理者的全面支持与参与。因为建立良好的智力资本运营必须成为总经理的首要战略目标。

一个公司的命运如何，它的好运究竟能持续多久，主要取决于该公司的经理集团的活力及其维持期限。选择、组织一批精明能干的经理集团，固然不易；维持和发展这一领导集团的活力和能力则更加困难。历史证明，经理集团是商业管理中最珍贵、最宝贵的管理层，同时其选择、组织也是最耗费公司的精力和财力的事情。

在智力资本经营竞争的今天，主要负责智力资本经营的人事经理必将面临极大的挑战——企业的命运就在他们肩上。

三、人力资源经理肩负着企业的使命

一个企业的发展前途，归根结底是取决于经理集团的发展趋势和方向。如果一个企业有一个健全的、不断更新、不断提高的经理集团，就能保持它那永不枯竭的生机；反之，如果没有这样的经理集团（指从最高的总经理、副总经理到各个部门的经理所组成的各级、各层管理人员），公司的生命力就是短暂的、有限的，甚至是危险的。纵观几百年来工商业发展的历史，不难得出这样的结论：要迁就或选择一个或少数几个好经理并不难，但要组织成一个精明强悍的、高效率、高水准的经理集团却不容易；要找出在短期内干劲十足的经理集团也不难，但要培养出长期的、持续的、强有力的经理集团却是很难的。人事经理作为其中的一员，作为企业最关键的竞争性资源——人力主管，身上的重担可想而知有多重。

随着物质资本经营向智力资本经营的飞跃，人事管理也有一个飞跃，已从传统人事管理向现代人力资源全方位开发与管理的变革。

以前，人们习惯于认为从社会上获取人力资源（或者说劳动力资源）是轻而易举的和自然的事情，替代已有人员的过程（如解聘、辞职、退休、伤残、死亡后及新增岗位人员的补充过程）是一个简单的和低成本的过程。这在技术水平较低的情况下和人力资源供给充裕的前提下，是勉强可以的。但是，随着社会、经济，特别是科学技术的迅速发展和一些国家人口出生率下降与劳动力市场进入了卖方市场，这种传统的观念和做法被逐渐变革，代之而起的是新的管理模式。也就是说，人力资源管理取代了传统的人事管理。

传统的人事管理（Personnel Management，简记：PM）主要是人事档案管理，如记录员工的进出、工资晋升、职务升降、岗位变动以及奖惩等情况。与此相适应，各组织的人事部门主要职能就被认为是记录性的档案管理。除此之外，人事管理又发展了一种被称之为“反映性管理”，如某人受伤，可以通过“反映”得到解决等。但是，人事管理终究是一种被动性的和缺乏灵活性的管理模式，它至多停留在“反映”的程度上。因此，人事管理在决策中的地位并不很重要。近几十年来，针对人事管理的被动性，欧洲各国率先在人员管理上作了较大的变革，代之以人力资源管理。其实，这种变革是根本性的。

人力资源管理（Human Resource Management 简记：HRM）是管理学中的一个崭新的和重要的领域。它作为对一种特殊的经济性和社会性资源进行管理而存在。

人力资源管理思想，是对人力资源管理现状的总结，更是对明天人力资源管理的指导。纵观历史，大致可分为5个发展阶段。

（一）18 世纪初以前的阶段

在这一时期，手工业作坊、家庭手工业大量存在，产业的所有者也是管理者，本人还是手工业工人，即老板=经理=工人。在这一时期，专门的人事管理者未诞生，有的只是老板对家庭成员的管理，这一时期属于人力资源管理尚未诞生的时期。

（二）18 世纪中叶—19 世纪中叶

随着资本主义的产生，随着第一次工业革命的标志——蒸汽机的产生，农村人口涌入城市，雇佣劳动也随之产生，此时出现了工人阶级。由于工人阶级的产生，雇佣劳动部门也随之产生，美国最早的雇佣劳动部门就产生于这一时期。这一时期属于传统管理阶段。

这一阶段人力资源管理思想有如下特点：

- (1) 把人视为“物质人”、经济人”看待，以“金钱”为一切衡量标准，每个工人都在一定的岗位上作简单的、重复的机械劳动。
- (2) “人力资源管理”在这一时期表现为“雇佣管理”，主要功能用于招录和雇佣工人，其管理以“事”为中心，以“目的”为指导，忽视人的需求，忽视人在“金钱”、“物质”外的一切需求。

（三）19 世纪初末—20 世纪初

资本主义从自由竞争到垄断的发展，这一阶段的人力资源管理思想有如下特点：

- (1) 劳动方法标准化。有了劳动定额、劳动定时工作制，首次科学而合理地对劳动效果进行计算。
- (2) 将有目的的培训引入企业。根据标准方法对工人实行了在职培训，并根据工人的特点分配以适当的工作。
- (3) 明确划分了管理职能和作业职能，出现了劳动人力资源管理部门。劳动人力资源管理部门除负责招工外，还负责协调人力和调配人力。
- (4) 已经能组织起各级的指挥体系。各种职务和职位按照职权的等级原则加以组织，对人力资源管理制定了下级服从上级的严格的等级观念。

（四）20 世纪初叶—第二次世界大战前

这一时期，是人力资源管理思想最活跃的时期，是从“物质人”的管理思想跃至“社会人”的管理思想的转折时期，这是人力资源管理思想的一个质的飞跃。

(1) 承认人是社会人，人除了物质、金钱的需要外，还有社会、心理、精神等各方面的需要。在这一时期，已开始萌发了对人性的尊重，对人的心理需求的尊重。

(2) 在管理形式上，承认非正式组织的存在，承认在官方或法定的组织存在之外，另有权威人物的存在。它属于非正式组织的权威，但同样能影响和左右人们的行为和意愿。而在方法上，则重视工会和民间团体的利益。

(3) 在管理方法上，承认领导是一门艺术，有方法的区别，应实行以人为核心改善管理的方法。

(5) “行为科学”引入人力资源管理，重视对个体的心理和行为、群体的心理和行为的管理。

（五）第二次世界大战以后

这是近现代最新的管理阶段，即系统管理阶段。这一阶段，核心是将企业作为一个具有反馈特性的开放、社会大系统。在这一阶段，人力资源管理作为企业的一个按功能划分的子系统而具有独立运行的功能。另一方面，它作为企业八大管理之首，具有对其余子系统的运行进行影响和左右的功能。它是决策系统最重要的参谋系统，人力资源管理日益成为系统运行的中枢。其特点大致如下：

(1) 人必须协调、组织，而作为系统对人的管理，必须求取整体效益最优，不再突出个体的“英雄行为”，而是日益重视群体的协调作用。

(2) 知识就是资金，信息就是财富，对人的素质提出了更高的要求。

(3) 人事管理信息系统诞生，电脑参与了管理。电脑帮助处理大量的繁杂的事务性的人事管理工作，如职工的履历管理、档案管理、工资管理等。

(4) “人力资源部”将逐步取代“劳动人事部”。“人力资源开发部”将更重视人的智力的开发、人与人之间的协调、人的合理流动和人的最大潜能的发挥，而把大量事务性的工作归入系统化、程序化，由电脑给予处理。

四、人力资源经理主导二十一世纪的企业

世界公认，本世纪将是人力资源的世纪；人力资源问题将主导整个本世纪甚至更为遥远。这种状况的变化起因于：

（一）竞争压力

目前，世界经济趋向全球化。世界经济的全球化过程和国家的开放过程，要求组织的管理部门降低管理成本以减少竞争压力和增强竞争能力。组织的人力资源成本已成为组织总成本的很大部分，而非人力资源成本在总成本中的份额相对减少。随着社会、经济，特别是科学技术的迅速发展，人力资源成本不仅在总成本中的比例很大，而且还在迅速增加。

(二)技术创新

无论是现在还是将来，工业的发展越来越多地取决于科学和技术、知识与技能。高新科技产业更是如此。这不仅要求员工尤其是技术人员掌握新的科学知识和技术能力，而且更重要的在于要求员工深入而快捷地掌握和应用这些知识和技能。这就导致了两个问题：第一，随着这种技术革新的发展和知识更新速度的加快，人们有更多的职业选择机会；第二，伴随着这种发展以及职业选择机会的增多，人力资源管理活动的频繁程度加剧，而且这种活动对科学技术的要求与它的反应程度也更高了，进而提高了人力资源成本。

(三)价值观的提升

随着社会、政治和经济的发展，人们的工作目标和价值观也都发生了重要的变化。这就对人力资源管理部门和管理人员提出了新的要求和新的问题，不得不考虑诸如工作类型设计、岗位分析、充分尊重员工以及为他们提供良好的个人发展和自我价值实现的环境与条件等问题。

(四)人口结构老化

欧洲国家人口出生率下降，导致了青年雇员减少和经济活动人口老化。同时，妇女和少数民族者进入工作状态的机会增多，这就要求人力资源管理和开发能够有效地从理论和实践上支持和促进各方面的人员更好地参加工作，尤其是妇女、青年、少数民族者和已经退休者。针对这些情况和要求，人力资源管理部门必须及时改革管理制度，制定相应的新型而灵活的管理制度，如强化上岗前教育、提供良好的培训、实行弹性工作制、减少工作日、缩短工时、延长假日等。

(五)人力资源经理目标

凡此种种压力，对人力资源部门提出了巨大的挑战，既是对传统人事工作有效性的质疑，又是现代人力资源经理领导的人力资源开发与管理组织发展的契机。

每个组织都在想方设法完成最高管理层制定的组织目标和任务。要实现和完成这些目标和任务，就必须认真地审核和有效地使用现有的各种资源，尤其是人力资源。人力资源管理的作用就是为了最有效地使用人力资源而制定各种计划和方针政策。人力资源管理的主要职能是吸收、录用、发展、评价及调整，具体地可以分为以下4个方面：

1. 制订人力资源计划

包括对人力资源现状作出评估，依据组织的发展战略、目标和任务并利用科学方法对未来人力资源供给和需求做出预测（如人员数量、种类、结构及层次等），制定平衡人力资源供给和需求矛盾的方针政策和具体措施，如补充和调整人员、减员等各种方案。

2. 员工个人发展

这方面的工作主要包括培训，特别是根据组织发展的需要以及个人的发展要求而对员工开展的提高性培训与教育。这可以满足员工个人发展的要求，以增强和激发其工作的积极性、主动性和创造性。

3. 有效地配置各种人员包括招聘和挑选组织需要的各个种类和各个层次的人才，如考试、录用、安置、调配等。

4. 员工生活福利等方面的工作

这主要是为了促使组织保持一支具有竞争力的优秀的员工队伍而制定的有关员工福利、保险、医疗、安全、卫生等方面的政策规定和措施。

作为人事经理，根本上说要牢记本部门的管理职能，不可偏离组织目标，而应充实提高组织目标，否则必然南辕北辙，贻笑大方。

每个组织部有自己的目标，各组织的目标不尽相同。一般而言，组织目标包括：

——利润最大；

——成本最低；

——企业生存；

——企业发展；

——顾客满意程度；

——员工工资与福利；

——工作环境；

——社会责任感等等。

不同的公司，组织目标就不尽一致。对于同一公司，各目标的重要程度也是不一样的。即使是同一公司的同一目标，在不同的时期内其重要程度也是不一样的。对于这种多目标的情况，可以选择 1~2 个核心目标进行考核，也可以同时建立多目标权重体系进行目标体系考核。

例如，一个稳定性的公司，利润最大更为重要；而对于服务性行业来说，顾客的满意程度最重要；集体企业或国有企业，则是员工的工资与福利更为重要。加拿大 Do-FASCO 公司虽是一家私营钢铁企业，但仍以员工的工资与福利为最重要。该公司认为，这样既可以使顾客满意，也可以使员工主动地促使成本下降。

人力资源管理功能目标可以从组织目标的综合中引申出来。人力资源管理功能目标集，包括：

- (1)吸引组织必需的人力资源，包括数量、质量、种类、结构和层次等；
- (2)留住组织需要的员工；
- (3)劳动生产率最高；
- (4)人力资源成本最低；
- (5)国家的劳动、就业法律和政府有关的政策（如劳动保护、卫生、安全等方面的规定，特殊人员的就业政策等）的执行情况。

要实现这些目标，必须以有效的人力资源部（即通常所说的人事部）作为前提。

一般而言，人力资源管理的功能和机构取决于组织的大小及其管理方式。对较小的组织而言，人力资源管理工作较少，管理人员也只需几个人，甚至是一两个人即可。

对较大的组织而言，人力资源管理的活动多、工作量大，而每项活动都得有专人负责并聘请专家直接参与或开展咨询和指导。

或许，下面两个不同规模下人事部门的组织机构计划，对你的事业会有所帮助。如图 5-1 为较小组织的机构中人力资源管理部分；如图 5-2 较大组织的机构中人力资源管理部分。

图 5-1（此处图略）

雇 主

车间管理 销售员 会计员 行政管理（其中）人力资源管理（设置人事秘书）

办事员

图 5-2

总 裁

副总裁 …… 人力资源管理副总裁 …… 副总裁

雇用经理 补偿经理 培训及发展经理 安全经理 劳资关系经理案例：IBM 人力资源经理责任

1. 人员配置

- (1)配置有才能的人才。
- (2)让每个员工，根据其工作成绩及将来可能具有的必要技能，提出他今后在公司内的几种发展前途。
- (3)根据需要，对员工进行适当的调配。

2. 培养

- (1)为员工履行职务适当地安排必要的教育训练。
- (2)要支持、鼓励员工增长知识与技能，提高信心，同时，并要引导员工对未来的事业充分理解。
- (3)适当培养自己与部下的接班人。

3. 调动员工积极性

- (1)制定有效的部门目标与明确的业务目标。
- (2)确认员工进修业务与评定标准。
- (3)进行适当的指导与监督。
- (4)最大限度地发挥员工的知识与技能。
- (5)按业务目标，定期对员工的成绩进行评定。
- (6)推荐晋升善于发挥能力的、有上进心的员工承担更重要的工作。

(7)对取得成绩者给予适当报酬，以贯彻正确的管理。

(8)为员工能持续追求最佳效果创造条件。

(9)对主动承担工作并发挥了独创性而获优异成果者，加以表扬，同时给予相应的待遇（提薪、晋升）。

(10)选择典型实例向员工推荐。

(11)对工作优异、做出贡献者予以表彰。

4. 授权

充分授予员工以执行职务所必要的决策权。

5. 与雇员的关系

(1)为了解员工需要什么和关心什么，有效地确立并坚持两种交流。

(2)确切掌握员工的工作积极性及将来的发展，并向上级汇报。

(3)适当地掌握员工私人信息。

(4)发现公司的方针、制度、惯例等和实际情况相违背时，要提出改革方案。

6. 安全与健康

(1)通过对操作方法和机械设备的定期检查，掌握并排除危害安全与健康的因素。

(2)对操作方法进行实验与说明。

7. 公司财产的安全与保密

(1)对自己管辖的一切公司财产负有保证安全与管理的责任。

(2)教育员工懂得人人都有确保公司财产安全的义务。

(3)熟悉有关公司财产安全及保密的规定与各种手续，如有影响公司财产的事态发生，要及时采取适当措施。

8. 机会均等

(1) 在所有部门的业务活动中，都不分人种、信仰、肤色、年龄、性别、有无结婚、出身、国籍或身体是否残疾，一律实行“机会均等”，采取积极的行动。

(2) 为残疾人提供雇用机会与工作环境。

9. 社会责任

(1) 充分理解 IBM 对地区社会与一般社会的责任。

(2) 在履行经营责任的同时，要坚持不懈地关心社会责任。

10. 自我开发

(1) 要关心自我能力的开发与训练（特别是发挥人才作用的训练），并安排充分时间。

(2) 关于组织管理的责任。

11. 计划

(1) 制定长期、短期的业务目标，提出可望取得最大成果的实施计划方案。

(2) 编制并提出能够正确反映收入与开支的预算方案。

(3) 经常适当搜集影响产品服务与技术的新信息，并为谋求 IBM 的利益，有效地利用这些信息。

(4) 在确定计划时，要根据经验提出改进方案。

12. 组织

(1) 要经常保持能够随机应变的组织形式。

(2) 熟悉并遵守方针、指令与手续。

(3) 在必要情况下，对现行指导方针提出改革方案。

13. 实施

(1) 为达到长期与短期的目标，指挥日常业务。

(2) 为组织全体人员取得最大成果，调整各项业务工作。

(3)为使员工能对公司、负责人以及公司的方针全面信任而积极工作，并保持经营管理的统一性。

14. 交流

(1)不论第一线生产部门还是管理部门，都要通过与有关人员积极地协作，养成并保持一种富有创造性的默契配合精神，以促进共同目标的实现。

(2)有关重大事项，履行职务所采取的措施以及某些决策，要经常向上级报告

15. 控制

(1)核实执行情况是否符合制定的计划。

(2)按被通过的预算限度，履行自己的职责。

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含2年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **招生网站：**<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net