

人力资源管理硕士 MBA 教材

《战略人力资源管理》

赵曙明 教授



全国职业经理MBA双证班

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

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

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

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

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

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

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址： www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

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

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

招生专业及其颁发证书

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



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

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



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

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



【证书说明】

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



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



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

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



【招生对象】

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



【教程特点】

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



【考试说明】

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



【颁证单位】

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



【承办单位】

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



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

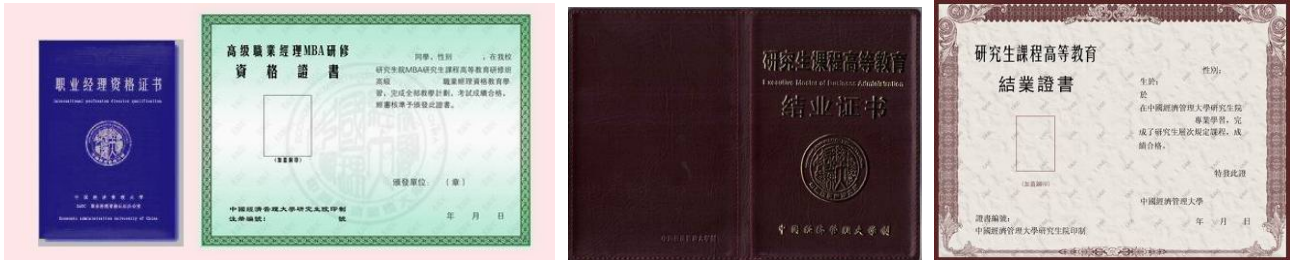
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



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

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

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

第一章 人力资源管理概论

□学习目标

您在学习本章之后应该能够：

- 定义人力资源管理这一术语；
- 描述在组织中进行人力资源管理活动的战略重要性；
- 解释人力资源领域中有哪些职业机会；
- 讨论人事专家和经理在人力资源活动中所起的作用；
- 列出组织中人力资源部门所追求的目标。

□职业挑战

李毓宁¹，1981年毕业于南通纺织工学院，留校工作了14年，其间包括读研究生和到英国进修，先后在自动化系和纺织系当教师，曾任纺织系副主任，负责科研、实验室和学生工作，并于1988年负责筹建了工业外贸专业，该专业后来发展为经贸系。在执教期间，李毓宁曾获得多项奖励。

他在职业生涯中面临的第一个职业挑战是在1994年，当时他37岁，被省委组织部委派到南通市崇川区挂职任科技副区长。当时他刚从国外进修回来，所学的专业是管理学，非常希望有机会实践自己所学的知识，便欣然赴任。在区政府他分管当时区里最薄弱且最迫切的对外经济工作和开发区的启动开发，并兼任开发区的领导职务。这对他提出了许多新的挑战：如（1）没有任何实践经验；（2）没有专业团队的合作和支持；（3）几乎没有资金的支持；（4）缺乏可以利用的商务关系。在领导和同事的支持下，他满腔热情地投入工作。两年后挂职期满，他面临了一次真正的职业选择：是继续留任还是回到学校任教？由于经过两年的实

¹ 本案例根据李毓宁本人的讲述改写而成，并经过他本人的许可。

践，他积累了一些经验，初步发展了一支团队，工作开展也初见成效，上级领导希望他留任。经过认真考虑，也征求了家人、朋友的意见，他选择了留任。

在开发区任职的 8 年期间，他一直分管全区外资、外贸、外贸和开发区工作，主要是开发区的基础设施建设、招商引资和投资、经贸服务等。他分管的工作和部门连续多年被市政府评为先进，自己也积累了许多经济工作的经验。而就在这时，即 2002 年 6 月，中国华源集团公司为下属上市公司上海华源股份有限公司招聘副总经理。这时的李毓宁已经 45 岁了，他再一次面临职业的抉择。现在摆在他面前的问题是：如果他有幸被选中，是否应该接受这个新的工作？他在开发区工作积累的管理经验，他目前在南京大学商学院攻读企业管理博士所学到的专业知识，以及他多年来培养的工作能力，都非常有可能使他胜出。

如果您是他，您将作何种选择？李毓宁的选择我们将在本章结束时告诉大家。

第一节 人力资源管理的意义及特点

人、人力资源、使组织更加意识到人力资源的作用、处于由人组成的企业之中，这些话语和思想在我们的现代社会已司空见惯。企业面临的重要的挑战之一就是如何专业地对待和关心组织中工作的人。

早在 19 世纪，罗伯特·欧文就告诫他的制造商同行要关注人的因素，并声称“如果把钱用来改善劳动的话，那么这笔钱给你带来的利润将不是整个投资的 5%、10% 或者 15%，而是 50%，在许多情况下甚至会是 100%。” 20 世纪 30 年代，梅奥通过霍桑实验再次宣告：是企业的员工，而不是工作条件本身（技术）对劳动生产率有决定性的影响。20 世纪 50 年代，彼得·德鲁克明确指出，“企业绝不是一个机械的资源汇集体。利用资源组成一家企业，若仅仅将资源按逻辑顺序聚集在一起，然后打开资本的开关是不够的。需要的是资源的嬗变，而这种变化是不可能来自于注入资本之类无生命的资源的。……能够增大的资源只能是人力资源，……在人类所有能够运用的资源中，只有人才能生长和发展。” 20 世纪 80 年代，托马斯·彼得斯和罗伯特·沃特曼在《追求卓越》一书的引言中写道：“企业普通员工这种不寻常的努力，已经成了研究企业优秀问题的主要线索。” 可见，企业管理的研究者和实践者们早就注意到人是企业绩效的关键决定因素，企业管理人的方式必须能够提高企业的绩效，有效的管理人力资源能够给企业带来更好

的绩效。²

本书将集中讨论在组织情境中的人和绩效的优化问题。全书的重点是在组织中工作的人，即职员、技术人员、主管、经理及高级经理。不论是大型、中型还是小型组织，如国际商用机器公司（www.ibm.com）、美国最大的克罗格（Kroger）连锁超市（www.kroger.com）、保洁公司（www.pg.com）、默克医药公司（Merck-Medco）（www.merk-medco.com）、美国 CVS 连锁药店、田纳科公司（Tenneco）及盖普公司（GAP）（www.gap.com），它们都非常清楚，要成长、繁荣并保持健康，就必须使对包括财务和人力的所有资源的投资收益最优化。

如果组织真正关心人，那么它的哲学、文化和方向将反映这种信念。在本书中，人力资源管理（Human Resource Management, HRM）即是有效地管理工作中的的人，专门负责与人——员工有关的问题。人力资源管理是组织中的一项执行职能，是利用人力资源实现组织的目标。不管一个公司中是否存在人力资源管理职能或部门，每一位经理必须关心人的问题。

人事、人力资源管理、工业关系及员工发展等术语，被不同的人用来描述与人有关的部门或团队。尽管目前有些人仍然使用人事管理这个术语，但是人力资源管理术语现在已被广泛使用。正是为了与时俱进，人力资源管理术语将贯穿于本书的始末。人力资源管理术语反映出我们的社会和组织越来越关心人。今天的员工——人力资源——对自己的工作有更高的要求，并欢迎那些将给予他们对生活有更大控制权的管理行为。³

20 世纪 80 年代末以来，人力资源管理成为中国企业管理的一项重要职能，其包含的内容越来越多，现在已经成为企业日程计划中不可缺少的一部分。人力资源管理的普及、扩张有许多原因，如不断增加的竞争压力促使企业重视人的作用，为了使个人目标与组织目标能够更清楚地联系在一起，组织重建及授权使企业将任务和责任下放给组织基层等。近几十年来，随着以集体主义为特征的制度向以个人主义为特征的制度的转变，是制定个人绩效标准以及对其更严格衡量的需求变得越来越紧迫。人力资源管理方面的很多创新几乎都与它有着各种各样的关系。大多数学者认为，人力资源管理是一个将战略管理目标转化为个人绩效的系统，通过有效的组织以取得的最优的工作结果。人力资源管理需要建立了一个框架，来指导、跟踪和激励个人的绩效。因此人力资源管理部门的主要作用主要表现在以下方面：

- 告诉所有员工企业的使命、任务。这些内容不仅仅在员工刚进入企业的引入阶段要灌输给员工，而且以后也要经常向员工传达，其目的是向员工强化和传达企业的基本理念，或是告知下层有关正式的组织问题变化的信息。
- 告知员工关于经营计划和进展，与员工进行定期、正式的交流。
- 保持人力资源管理与全面质量管理或其他整个组织创新的一致性。

² 赵曙明，“变化中的人力资源管理”，《新资本》，2003 年第 4 期（总第 22 期），第 10-12 页。

³ Leigh Riverbank (January 2000), “Human Resources: The Next Generation,” *HR News*, p. 13.

- 密切关注高层管理者的绩效，并把绩效与薪酬联系起来。
- 利用具体的、可衡量的、适当的、相关的、现实的目标来明确表述组织对员工所期盼的绩效，并且定期检查这些目标，如果有可能，与员工讨论并对这些目标达成一致意见。
- 将绩效评估过程系统化，并把绩效评估作为整个企业工作检查过程中关键部分之一。
- 采用基于绩效的薪酬制度。
- 运用正式且持续的检查机制，以确定培训 and 发展的需求，这样才能在满足个人绩效要求的同时达到组织的目标。

具体来说，人力资源管理活动包括：

- 遵守平等就业机会的原则；
- 工作分析；
- 人力资源规划；
- 员工招募、甄选、激励及发展；
- 绩效评估和薪酬；
- 培训和发展；
- 劳资关系；
- 安全、健康和福利。

这些活动正是本书各章节所要讨论的内容。它们也将以构成要素的形式出现在贯穿全书的人力资源管理职能的模型之中。

下面首先需要强调四种人力资源管理的特征：

（1）行动导向。有效的人力资源管理是行动导向的，而不是简单的记录和一些书面的程序或规则。当然，人力资源管理尽管使用记录、规则和政策，但更加强调的是行动，强调解决雇佣问题以帮助实现组织的目标和促进员工的发展和满意度。

（2）人导向。在可能的情况下，人力资源管理视每一位员工为独立的个体，并提供服务和计划以满足个体的需求。例如，麦当劳甚至任命一位高级经理为个人副总裁，专门负责个体顾客。

（3）全球导向。人力资源管理是一项全球导向的职能或活动，高效和持续的人力资源管理正在墨西哥、波兰、香港等世界各地广泛实施。全球的许多组织都在公正、尊敬和敏感地对待其员工。因此，美国的人力资源从业者能够通过评论巴西的最佳人力资源管理实践，以确定能否采用一些原则，或者是需要修改，从而适应美国的情况。

（4）未来导向。有效的人力资源管理是通过为组织提供有能力和有良好动机的员工，以帮助组织在未来实现目标。因此，人力资源需要被融入组织的长期战略规划之中。

下面的麦尔登工厂（Malden Mills）人力资源案例就实现了人力资源的最佳效益。麦尔登没有让一次毁灭性的大火使其关门。麦尔登的员工来自世界许多国家，该公司在以人为导向的艾伦·福斯坦（Aaron Feuerstein）的领导之下显示出了坚韧、奉献和忠诚的重建决心。

人力资源案例

麦尔登工厂 (Malden Mills)

1995 年 12 月 11 日晚，位于麻省劳伦斯的麦尔登工厂发生了爆炸。在晚上 7：50 发生火灾的时候，有近 300 名员工正在上班。结果，22 名工人被紧急送往几家当地的医院。

麦尔登工厂由艾伦·福斯坦的祖父于 1906 年创立。这家每年 3 亿美元产量的制造公司以其高质量、表面完美的布料—Polarfleec®和 Polartec®两个品牌著称。

在过去的 3 年中，麦尔登工厂的故事一直集中在艾伦·福斯坦身上。灾难发生以后，这位第三代所有者选择了向 1400 名受难的员工支付三个月的工资，延长 9 个月的健康福利，并且重建工厂——所有这一切的成本是 1500 万美元。从此，他成为世人称赞的做了正确的事的人。

然而，鲜为人知的是麦尔登的人力资源团队在灾难发生之时和之后做出的令人难以置信的尝试。正是由于人力资源团队所取得的成就，麦尔登工厂获得了《劳动力》(Workforce) 杂志“管理变革光线奖”。福斯坦说：“在过去几年中发生的巨大变化使我再次认识到人力资源管理的力量和勇气。在麦尔登工厂，我们有自信面对变革而不胆怯。”

福斯坦重建麦尔登的誓言如同军号令。在大火后的第二天，福斯坦出人意料地宣布麦尔登将支付员工薪水和福利。当他宣布他的承诺的时候，工人们感动得热泪盈眶。同时，人力资源管理团队迅速成立了一个危机处理小组——这个危机处理小组在大火前就有了一定的基础。该小组由福斯坦、三名高级经理和来自每个部门的代表所组成。小组成员每天碰面，

讨论受伤人员的情况，评估麦尔登工厂员工的紧急需要，建立了一个交流和工人培训中心，调动所有的社区资源——甚至为麦尔登公司员工家庭的孩子们购买了圣诞礼物。

在工人们等待新的一流的工厂完工的时候，他们学会了电脑技术，这是他们经营新工厂所必需的。在不到一年的时间里，超过 600 名员工在内部交流中心或其他的外部培训机构中完成了许多课程的学习。麦尔登的培训中心受到了前劳动部部长罗伯特·里奇 (Robert Reich) 的称赞，称其为全国员工培训的典范。

显然，这一开始时是重创性的事件使公司和社会团结起来——即便不是在全球范围内。人力资源管理部门收到了其他州的许多雇主的电话，他们愿意为麦尔登受难的员工提供工作。技术和忠诚的好声誉给他们带来了无数的工作机会。在 1400 名受难的员工中，超过 90% 都已经回到了工作岗位上。

来源：Kathy Skala (March 1999). “Balancing the Human Equation.” Workforce, pp. 654-59.

人力资源部在危机中的职责

1. 摆平企业和员工利益

在危机发生时，员工的个人利益和企业整体战略的冲突往往会加剧或者凸现出来。这时，夹在两者间的人力资源部门变得格外尴尬。对于老板，他要做好商业伙伴的角色；对于员工，他又成为其代言人。因此理想地解决危机，人力资源经理既不能一味从企业的角度看问题而忽视员工利益，也不可只从员工角度出发，这样只会加深矛盾，让危机更加难以化解。

2. 冷静、平和的心态

面对危机最重要的是沉着，惊惶失措、乱作一团肯定是火上浇油。只有具有良好的抗压

性，才能在紧急关头客观分析。冷静才能从容不迫，指挥若定。

3. 及时沟通，防患未然

如果能将危机“扼杀”在摇篮中自然再好不过。事实上，除了像 SARS 那样的天灾，不少危机都是可以通过事前的积极措施提早化解的。这不仅需要企业有一套健全的危机预警系统，还需要人力资源经理有良好的沟通能力，及时和员工、管理者交流，发再问题症结。

4. 灌输企业文化

人力资源部门是员工和企业间的桥梁，如果作用发挥得好，很多危机也将消弭。及时把公司的一些决策、战略传递给员工，增加认同感，从细节入手，向员工灌输企业文化，让员工了解企业目前的发展状态以及今后的目标，加强归属感。以此减少造成冲突的机会，即使危机发生，人力资源经理的补救工作也比较容易做。

5. 第一时间行动

一旦危机发生，应该马上行动。行动不是盲动，而是有计划地动。在第一时间收集情报，根据具体情况、事态严重程度、发展态势制定几套可行方案，再按原定的计划立即实行。如此一来，一方面心中有数，另一方面，在解决过程中可以随时在原有计划上自如调整。

6. 维护企业内部形象

人力资源部门无法解决市场危机，也无法重塑企业外在形象，所以在因生产流程或技术问题损害企业形象而引发市场危机时，维护企业内部形象就是人力资源部门立功的机会。因为，这时员工很可能会因为社会上的种种说法对企业产生不信任，安抚人心，保持信心，更加团结，确保企业在员工心目中的地位不动摇。

7. 善于总结

“前世之事，后世之师”，才不会同样的错误犯两次。危机管理的最后一步也就是总结经验教训，到这里危机管理才算完结。

来源：沈晓夫，“人力资源部在危机中的职责”，《中外管理》，慧聪商务网，2003 年 11 月 11 日，见 <http://info.news.sinobnet.com/HTML/001/002/009/008/20282.htm>。

人力资源管理是有效地管理工作中的入。人力资源管理研究的是能够或应该做什么来使工作中的人更加多产和满意。本书是为那些对在组织中工作的人感兴趣的个人而写的。目的是帮助培养更多具有更高效率的、直接从事组织的人力资源管理工作的经理和专家。

第二节 人力资源管理发展简史

追溯人力资源管理的历史，我们不得不从企业管理理论的发展和演变说起。管理劳动是伴随着人类社会的产生和发展而存在的，只要有人类的集体劳动，就存在对这种活动的管理，而只要存在对人类集体活动的管理，就会存在对人的管理活动，即人力资源管理活动。

人力资源管理的历史可以追溯到早期的英格兰，在那里，泥瓦匠、木匠、皮匠及其他手艺人组织起来成立了行会，他们团结起来改善自己的工作环境。⁴人力资源管理领域真正得到发展是在 18 世纪后期工业革命到来以后，工业革命为复杂的工业社会打下了基础。工业革命是随着蒸汽机代替手工劳动开始的，并且带来了工作条件、社会格局和劳动分工等方面的深刻变化。与此同时，在工厂工人和所有者之间出现了一种新的中间力量——他们是老板，但是不一定是工厂的所有者。因而工业革命使工人和所有者之间的鸿沟不断扩大。

在企业管理中最早使用科学管理方法的是两位发明蒸汽机的先驱者的儿子——小詹姆斯·瓦特和马修·鲁宾孙·鲍威尔。除了在企业管理所包含的其他方面以外，他们在人事管理方面进行了工作效率研究，制定了管理人员和职工的培训计划，实行按成果支付工资的方法，并试图改进职工的福利，为职工建立了一套互助保险制度。然而，被现代学者称为人事管理创始人的罗伯特·欧文最早“播下了人事管理的种子”。在欧文看来，人是环境的产物，只有处在适宜的物质和道德环境之下，人才能培养出好的品德。此外，被称为计算机之父的英国数学家查理·巴贝奇也强调不能忽视人的因素，并认为企业与工人之间有一种共同的利益，主张实行一种分红制度，使工人在提高劳动效率的同时能够分享企业的利润，并对有突出贡献的工人予以奖励。⁵这些早期的工厂管理方面的研究，也为人事管理——今天已被广泛地称之为人力资源管理——打下了一定的基础。

科学管理是在 19 世纪出现的一种管理方法，同期还有在世界大战时期产生的工业心理学方法。⁶科学

⁴ Paul Evans, Vladimir Pucik, and Jean-Louis Barsoux (2002), *The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management* (Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hill).

⁵周三多等，《管理原理》，南京大学出版社，1999 年，第 36-39 页。

⁶ Frederick W. Taylor (1947), *The Principles of Scientific Management* (Mineola, NY: Dover Publications).

著名的科学管理之父弗雷德里克·W·泰勒（Frederick W. Taylor），在 1878 年到 1890 年在费城的米德维尔（Midvale）钢铁工厂当工程师期间，对工作效率进行了研究，试图找到一种最好和最快捷的工作方法。他把科学管理概括为：（1）科学，而不是单凭经验的方法，（2）和谐，而不是无秩序，（3）合作，而不是个人主义，（4）使产出最大化，而不是限制产出。⁷

科学管理的重心主要集中在工作和效率上，而工业心理学的重心则集中在工人和个人的差异上。工人福利的最大化是工业心理学研究的焦点问题。休格·马斯特伯格（Hugo Munsterberg）于 1913 年在其著作《心理学和工业效率》中首次提出了工业心理学的研究领域。⁸该书对该领域在美国和欧洲的发展起到了一个刺激和模范的作用。

另一早期对人力资源管理做出贡献的是人际关系运动。两位哈佛的研究员埃尔顿·梅耶（Elton Mayo）和弗利兹·罗斯伯格（Fritz Roelthisberger）把人的因素融入到工作中。这项运动是因 1924 到 1933 年间在芝加哥的西电工厂的霍桑实验室进行的一系列研究而引起的。这些研究的目的是为了确定照明对工人及其产出的影响。研究人员发现是由于管理方式的改变带来了工人士气的提高和人际关系的改善。工人可以自由发表意见并得到倾听，工作环境的改善使工人感到自己受到了重视，因而工人的士气和工作态度也随之改善，从而促进了产量的变化。¹⁰

⁷ Frederick W. Taylor (1998), *The Principles of Scientific Management* (new York: Harper).

⁹ Henry Eilbert (Autumn 1959), "The Development of Personnel Management in the United States," *Business History Review*, pp. 345-364.

¹¹ “哈佛模式：人力资源管理”，见 <http://shuku.hdzc.net/ku/r01/gzfxvzwsj2.htm>。

¹² B. E. Kaufman (1993), *The Origins and Evolution of the Field of Industrial Relations in the United States* (Ithaca, NY: Industrial Relations Press).

极性。¹³

早期的人事历史仍然掩盖着人力资源管理对管理的重要性。直到 1960 年代，人事还只被认为与蓝领或操作工人有关，它的作用就是记录活动、颁发奖章和协调每年一次的公司野餐会。比德·德鲁克（Peter Drucker）对人事管理进行的综述也反映了人事管理的蓝领倾向。德鲁克说，人事工作“部分是档案员的工作，部分是管家的工作，部分是社会工作者的工作，部分是消防员，不顾一切的解决工会的问题。”¹⁴

1960 年代以后，一个显著的趋势就是用人力资源管理代替人事管理。人力资源管理起源于 1960 年代初期由美国著名人力经济学家舒尔茨（T. W. Schultz）教授所提出的“人力投资”学说，即美国国民生产总值的快速增长不仅仅靠资本，人力资本的投入也是促进经济发展的重要因素。根据考夫曼（B.E. Kaufman），美国最早用人力资源代替人事管理是在 1964 年，当时梅耶斯（Mayers）等人把他们所著的人事管理教材更名为《人力资源管理：人事管理阅读材料》。到 1970 年代，人事管理和人力资源管理两个术语被交替使用，但从 1980 年代初开始，人们开始快速地转向青睐人力资源管理。不仅一些专业协会开始更名，而且企业中人事副总裁也开始被人力资源副总裁所取代。在学术界，到 1990 年代中期，几乎所有的商学院都把专业和课程设置中的人事管理更名为人力资源管理，几乎所有的教材都放弃了人事管理而选择了人力资源管理。¹⁵

在中国，对人力资源管理的研究可以追溯到 1980 年代中期。1984 年，中国人力资源开发研究会的前身中国人力资源开发研究中心成立，任务是“组织研究中国人力资源开发问题的理论和政策，探索具有中国特色的人力资源开发和管理体系，开展有关人力资源研究和开发的国际合作，提供咨询服务等”。但是系统的研究人力资源管理理论实际上是在 1990 年代初期，一些学者出版了一些人力资源管理方面的专著。¹⁶目前，中国几乎所有主要大学的商学院都设有人力资源专业或研究方向；许多企业的人事部门也逐渐被人力资源部门所代替，因为不仅大公司意识到人力资源管理的重要性，小企业也不例外。越来越多的企业已经认识到“企业的成败最终归结为企业中的人”。¹⁷

第三节 人力资源管理的战略重要性

今天的人力资源管理职能涉及到已经远不止简单的归档、管家和记录工作。¹⁸当人力资源管理战略被融入组织内的时候，人力资源管理有助于阐释公司的人力资源问题并找到解决问题的方法。人力资源

¹³ 周三多等，《管理原理》，南京大学出版社，1999 年，第 63 页。

¹⁴ Fred K. Foulkes (March-April 1975), “The Expanding role of the Personnel Function,” *Harvard Business Review*, pp. 71-72.

¹⁵ 转引自赵薇，“工业关系与人力资源管理：起源、比较及发展前景”，《生产力研究》，2003 年第 4 期，第 133-135 页。

¹⁶ 1991 年 1 月，陈宇出版了《人力资源经济行为分析》；同年 12 月，廖全文出版了《人力资源管理》；1992 年到 1995 年，赵曙明相继出版了《国际人力资源管理》和《中国企业人力资源管理》，将国内外有关人力资源管理的理论与中国实际相结合，探索了中国企业人力资源管理的理论和实践。在当时国内很少有人系统地研究中国在市场经济条件下的人力资源管理的情况下，这些研究填补了中国人力资源管理研究的空白。

¹⁷ 这句话是一位从事企业管理工作多年的一家上市公司的总经理发出的感慨，作者对这句话非常赞同。

¹⁸ Mark A. Huselid, David Ulrich, and Brian E. Becker (2001), *The HR Scorecard* (Boston: Harvard Business School).

管理是以行动、个人、全球及未来为导向的。今天将很难设想哪一个组织在没有有效的人力资源管理计划和活动的情况下能够实现并保持组织的效率。人力资源管理对组织的生存战略和竞争优势的重要性将在后面的章节中有更进一步的阐述。¹⁹

许多年来，人力资源管理职能一直没有与公司的利润率或被称为账本底线²⁰的利润指标联系在一起。人力资源管理在公司的战略规划和总体战略上的作用通常是模糊或抽象的，因而会产生一种假象，即人力资源管理只会照搬人事计划，而不是进行战略规划或战略思考。今天，因为认识到了人的关键作用，人力资源管理在越来越多的组织中已经成为发展战略规划的重要角色。²¹组织和人力资源规划及战略有着千丝万缕的联系。人力资源管理战略必须明确反应组织对人、利润和总体效益的战略。人力资源经理像所有其他的经理一样应该在改进员工的技术和公司的利润率方面起到关键的作用。实质上，人力资源管理现在已被视为“利润中心”，而不是简单的“成本中心”。

人力资源管理的战略重要性意味着人力资源经理在工作中应该遵守一些重要的原则：

- 从利润导向而不仅仅是服务导向的角度来分析和解决问题。
- 评估和解释人力资源管理问题的成本和效益，如生产率、薪酬和福利、招募、培训、旷工、海外派遣、解雇、会议及态度调查。
- 应用规划模型，分析那些实际、具有挑战性且极富有意义的目标。
- 针对公司遇到的问题准备人力资源管理解决方案的报告。
- 培训人力资源工作人员，强调人力资源管理的战略重要性及其对实现公司利润的重要作用。

人力资源管理战略重要性意味着人力资源经理必须显示出他们对公司目标和使命的贡献，²²必须测量、精确地沟通和评价人力资源管理职能的活动。人力资源管理新的战略定位意味着责任必须受到重视。

强调人力资源管理责任的年代源于人们对生产率的考虑、广泛的裁员和组织再设计，源于有效地管理日益多元化的劳动力的需要，有效地使用组织的所有资源以参与日益复杂和竞争激烈的全球竞争的需要。

23

今天的人力资源管理职能已经更加一体化和战略化。招募、甄选、培训、开发、奖励、薪酬及激励等的重要性已经被组织的每一个部门或职能领域的经理所认可。人力资源管理及任何其他的职能必须共同协作以实现组织赖以在国内外参与竞争的效益。

如果想要人力资源管理职能成功，其他职能部门的经理必须认识并考虑到人力资源管理的工作。经理们在确定员工、公司和工作之间的方向、基调和效率上起着重要的作用。经理们必须了解执行人力资源管理活动和计划的战略重要性。如果没有其他管理人员的参与，就很可能出现重大的人力资源问题。理查

¹⁹ Michael Hammer (2001), *The Agenda: What Every Business Must Do to Dominate the Decade* (New York: Crown Publishing).

²⁰ 账本底线的英文是 bottom line，每个公司的会计在财务报告上都要把收入和开支加起来，然后在账本的最后一行得出一个关键的数字，也就是这个公司盈利或亏损。

²¹ Andrew Mayo (2001), *The Human Value of the Enterprise* (New York: Nicolas Publishing Ltd.).

²² Linda Holbeche (2002), *Aligning Human Resources and Business Strategy* (Woburn, MA: Butterworth-Heinemann).

²³ Thomas A. Stewart (January 13, 1997), "Get with the New Game," *Fortune*, pp. 58-65.

德·考瓦斯维奇（Richard Kovacevich）是一家与威尔斯法格银行（Wells Fargo Bank）合并的叫做挪威斯特（Norwest）的大金融服务公司的执行总裁。在合并的时候，他描述了管理工作的职能：影响我们人员的精神和思想，遵守挪威斯特的文化，所以他们更加关心我们的企业，而这一点那些竞争对手所不及的。²⁴

现代人力资源管理的最终目标是通过各种管理手段最大限度发掘人的潜能，从而产生最大的经济效益。人力资源是企业最宝贵的资源，它具有不可忽视的战略重要性，因此人力资源管理规划和政策在实现组织最终目标上具有战略重要性。

人力资源管理案例

中国企业人力资源管理现状

前不久，国务院发展研究中心企业研究所采用开放式问卷、半结构化问卷、调查访谈、文献资料分析等方法，对国内几十家企业的人力资源管理现状进行了调查分析。从所调查企业的组织结构设置、人力资源工作人员配置、人力资源管理理念、人力资源管理机构与职能设置及制度建设等方面来看，目前国内企业的人力资源管理主要具有以下特点：

1.大多数企业的人力资源管理还处于以“事”为中心。只见“事”，不见“人”，只见某一方面，而不见人与事的整体、系统性，强调“事”的单一方面静态的控制和管理，其管理的形式和目的是“控制人”；把人视为一种成本，当作一种“工具”，注重的是投入、使用和控制。

2.所调查的企业普遍缺乏人力资源规划与相关政策。人力资源规划是根据企业的发展战略、企业目标及企业内外环境的变化，预测未来企业任务和环境对企业的要求，从而为完成这些任务和满足这些要求而提供人力资源的一个过程。其开发和整合有赖于企业战略的确立与明确。但是，目前国内大多数企业人力资源管理往往注重于招聘、员工合同管理、考勤、绩效评估、薪金制度、调动、培训等与公司内部员工有关的事项，却忽略了与顾客的联系，没有关注顾客需求和市场变化与企业经营战略、市场环境相一致的人力资源管理战略。

3.许多人力资源管理的功能远未完善。整个人力资源管理系统中的各个模块之间相互矛盾或不一致，难以有效发挥人力资源管理的整体效能。

²⁴ A. Pasternack, Shelley s. Keller, and Albert J. Visco (1997), “The Triumph of People Power and the New Economy,” *Strategy & Business*, Second Quarter, pp. 50-56.

4.人力资源部门无法统筹管理整个公司的人力资源。比如，人力资源部无法将公司和部门战略与人力资源战略统一结合；受职权限制，人力资源部门与其他业务部门沟通困难；人事部的实际工作停留在主管层以下，造成考核体系不完善，激励机制不健全，继任计划不完整等问题；公司高级领导层受业务困扰，对人力资源重要性认识不够。

5.十分缺乏将先进的人力资源管理思想转化为适合中国企业特点的、可操作的制度、措施的技术手段、途径。由于没有十分成熟的人力资源管理技术和完善的工作流程的实践，难以提炼、固化成为人力资源管理信息系统，电子化程度低，工作效率不高也就在所难免。

6.薪酬福利难以有效激励员工努力工作。没有处理好资历、职位、能力、智慧、贡献等要素在薪酬分配体系中的关系，“凭能力上岗、凭贡献取酬”没有得到很好的体现。

来源：《市场报》，2002年12月12日，见<http://www.china.org.cn/chinese/jingji/245716.htm>。

第四节 人力资源管理与组织效益

高新技术的发展、知识经济的到来，极大地提高了人力资源在组织中的地位，组织创造效益的每一个环节都是由“人”来完成的。人力资源管理也已从原来的对一线生产和销售部门的人事管理职能支持，转变为积极主动创造效益的部门。人力资源管理的本质就是创造效益。²⁵

人力资源管理在确保组织生存和繁荣方面扮演重要的角色。组织的效益或无效益可以从一些指标和要素反映出来，它们包括绩效、法律的遵守、员工满意度、旷工、跳槽、培训效益和投资回报、申诉率及事故率等。公司要生存和繁荣并且赚钱，就必须赋予每一种指标和要素以合理的目标。²⁶在大多数组织中，效益主要表现在组织目标的实现，员工技能的有效使用，以及高素质的员工的流入和保持等。

今天，几乎全世界的经理都已认识到人力资源管理的重要性。高层管理者在决定组织未来经营战略时，如果希望实现公司的效益，就必须考虑：（1）使命和战略，（2）组织结构，（3）人力资源管理。²⁷人力资源管理在组织经营战略决策上的作用不容忽视。然而，我们需要记住的是，人不仅仅在工作，而且创造了组织赖以生存的思想。即使是那些资本最密集、结构最完美的组织也是需要人来经营的。

²⁵ “人力资源:从职能管理到效益创造的角色转变”，《中国企业报》，见<http://www.oopchina.com/management/view.asp?ID=300>。

²⁶ M. A. Huselid (July 1995), “The Impact of Human Resource Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance,” *Academy of Management Journal*, pp. 635-672.

²⁷ Michael Armstrong (2001), *Strategic Human Resource Management* (New York: Kogan Page).

人能提高组织的效益，同样也会削弱组织的效益。因为环境的变化常常与人力资源的变化相联系，如员工的构成、教育背景和态度的转变。因此，人力资源管理职能应该做好应对这些变化的准备。

今天组织所处的环境已经发生了深刻的变化，如全球竞争日益激烈，技术快速发展，对个人、团队和组织竞争力需求的增加，组织周期时间的加速，法律的约束更加严格，顾客的期望不断提高，等等。这些变化使人们认识到有必要有效地管理、领导和指导组织的人力资本的绩效，从而导致了更多战略规划和现代领导方法的需求的出现。体力劳动者正在让位于知识员工。²⁸

在进行关于人的战略规划决策时，高层管理人员面临的一个问题是如何用货币来对所有的资源定价。一直以来都有人倡导人力资源管理会计，以美元来对组织的人力资产标值。²⁹如在专业的运动队中，运动员的价值都是用美元来计算的，如纽约的扬基队（www.yankees.com）、洛杉矶湖人队（www.nba.com/lakers）和底特律红翼队（www.detroitredwings.com）等。人力资产的价值在一段时间后会进行折旧。

如果要想实现人力资源管理职能的目标，高层管理者将不得不把组织的人力资源当作实现效益的关键来对待。为此，管理者必须把高级人力资源的详细规划、管理和评价看作是应对竞争的要求。调查发现：员工只需发挥自己 20~30% 的能力，就足以完成岗位工作任务，但如果充分调动其积极性和创造性，其潜力可发挥出 80~90%，从而创造出更大的效益。³⁰

在美国和其他国家对包括从高科技到低技术的公司的许多行业的研究不断增加，这些研究均强调人的重要性。³¹现在有迹象显示，实施高绩效管理会导致利润率的增加、股票价值的上涨和公司生存率的提高。一项对 968 家公司进行的研究发现，在采用“以人为本”的实践中，一个标准偏差的增加会使人员流失率降低 7.05%，使销售增加 27,044 美元，使市场价值和利润分别增加 18,641 和 3,814 美元。³²另一项研究发现，在人力资源实践中，一个标准偏差的改进会导致单位员工股东财富增加 41,000 美元。³³在以人为本的改进方面类似的结果被发现在德国的工业公司中也存在。对人员的投资时间、能源和资源与股市表现的增长有联系。³⁴

基于现有的研究和分析，我们能够详细说明一些能够增进组织效益的以人为本的实践方法。这些方法将在本书后面的章节中有解释，包括雇佣安全、选择雇佣、自我管理团队、基于绩效的薪酬、培训以及绩效、战略和经营信息、数据、方法的共享。³⁵

因此，组织应该充分认识到人力资源管理对创造组织效益的重要性。建立科学、系统的人力资源管理

²⁸ Jurgen Kluge and Wolfram Stein (2001), *Knowledge Unplugged: The McKinsey and Company Global Survey on Knowledge Management* (New York: Palgrave-McMillan).

²⁹ Thomas a. Stewart (2001), *The Wealth of Knowledge* (New York: Doubleday).

³⁰ “人力资源：从职能管理到效益创造的角色转变”，《中国企业报》，见 <http://www.oopchina.com/management/view.asp?ID=300>。

³¹ Jeffrey Pfeffer and John F. Verga (May 1999), “Putting People First for Organizational Success,” *Academy of Management Executive*, pp. 37-48.

³² Mark A. Huselid (June 1995), “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance,” *Academy of Management Journal*, pp. 647-672.

³³ M. a. Huselid and B. E. Becker (Unpublished paper, 1997), “The Impact of High Performance Work Systems, Implementation Effectiveness, and alignment with Strategy on Shareholder Wealth,” Rutgers University, New Brunswick, NJ, pp. 18-19.

³⁴ L. Blimes, K. Wetzker, and P. Xhonneux (February 1997), “Value in Human Resources,” *Financial Times*, p. 10.

³⁵ Jeffrey Pfeffer and John F. Verga (May 1999), “Putting People First for Organizational Success,” *Academy of Management Executive*, pp. 37-48.

体系，设计以人力资源规划为重心的企业发展战略，采取积极有效的措施，充分调动组织中人力资源的积极性、创造性和能动性，将是决定一个组织有效创造效益和长期持续发展的关键所在。

第五节 人力资源管理职能的目标

著名管理学家德鲁克认为，组织的目的是使平凡的人做出不平凡的事。考察一个组织是否优秀，要看其能否使每一个普通员工取得他（她）所能取得的更好的绩效，能否使每一个成员的长处都发挥出来，并利用每个人的长处来帮助其他人取得绩效。组织的任务在于把个体行为整合为整个组织的统一、规范的行为，进而最大限度地提高组织效益，而不仅仅是个人的效率，这正是人力资源管理的根本目的。³⁶

具体来说，人力资源管理对组织效益的贡献如下：（1）帮助组织实现目标；（2）有效的利用劳动者的技能；（3）为组织提供训练有素和动机良好的员工；（4）使员工的工作满意度和自我实现最大化；（5）与所有的员工交流人力资源管理的政策；（6）提倡符合伦理政策和社会责任的行为；（7）管理对个人、团队、企业及公众都有利的变革。

一、帮助组织实现目标

几乎所有成功的企业都非常重视人力资源管理制度，一个机构如果没有完善的人力资源管理制度，几乎就等同于一个没有组织的机构，便无从谈起实现组织目标的问题。因此，人力资源管理职能在组织中的作用至关重要，并有助于实现组织的目标。

关于人力资源管理职能在组织中的重要性，我们可以用辉瑞（Pfizer）制药的人力资源副总裁布鲁斯·R·埃利（Bruce R. Elly）所说的一段话来说明：人力资源管理在今天的组织中已成为一个关键的职能。这种信号在许多对首席执行官进行的调查中不断显现出来。迄今为止，人们一直强调做正确的事。当组织的重心被放在做正确的事上时，组织的效益才能有真正的提高。我不梦想在没有全面了解组织业务的情况下人力资源职能会发挥作用。每一种业务中都包含着人力资源的问题。³⁷

二、有效地利用劳动者的技能

英特冈（Integon）公司的首席人事官员克莱德·班尼迪克特（Clyde Benedict）以一种似乎不同寻

³⁶ 李葱葱，“如何使组织获得成功——人力资源管理的目标与方法”，《中国人才》，见 <http://info.news.sinobnet.com/HTML/001/002/009/008/20282.htm>

³⁷ Thomasino Rendero (August 1990), “HR Panel Takes a Look Ahead,” *Personnel*, p. 24.

常的方法表达了这一人力资源管理职能的作用。他说，人力资源管理的目标是“为了使人更有生产能力，并使客户、股东和员工共同受益”。他认为，“这正是沃特·迪斯尼（Walt Disney）脑子中所考虑的，当时他就说过他最伟大的成就是用自己的人员建立了迪斯尼组织。”

下面的人力资源案例指出一个新的 Y 代的人潮正在进入劳动大军。管理好他们的技术和能力将需要准备和考虑他们这一代人与以往其他时代的人的异同。

人力资源案例

Y 时代：蓄势待发

雇主现在正面临着一个被称为 Y 时代的新新一族的劳动大军。他们还被称为千禧时代或回音时代。³⁸ 出生在 1977 和 1997 年之间的人为 Y 代。移民到美国的新移民中大约有 1/4 是这个由 8000 万人组成的强大的一代的组成部分。

Y 代的成员习惯挣钱和花钱。他们倾向于是一群持怀疑态度的顾客，有些不信任，但很独立。对于人力资源管理领域，这意味着公司的资料，包括网站，将需要向潜在的受雇者提供更加容易的、可以独立获得信息的通道，Y 代的成员可以对这些信息进行评价。

Y 代的成员进入劳动大军增加了合作和冲突的可能性。对于 X 代和 Y 代的人来说，工作将是具有挑战性的任务。为了迎接 Y 代的成员，管理人员应该考虑到下面的方法：

- 1、提供全面的信息披露。
- 2、创造定制的职业途径。
- 3、提供更加公开的奖励。
- 4、鼓励使用导师制。
- 5、提供获得创新技术的途径。
- 6、允许参与与工作有关的决策。

³⁸ “回音时代”(Echo Boomers)最早在美国《时代周刊》1995 年的一篇文章中出现，指那些出生于 1970 年代末和 1990 年代初期之间的人，而他们大部分正好是婴儿潮时代（Baby Boomers）的子女，所以使婴儿潮时代的回音，因而被称为“回音时代”。这个人群还有其他的名称，如“千禧时代”和“Y 时代”。

这些是为了迎接那些即将进入劳动大军的新新的一代人而提出的一些管理秘籍。

来源：“The New Workforce: Generation Y” (Summer 2001), Workplace Visions, pp. 1-8.

三、提供训练有素和动机良好的员工

人力资源管理的目的就是运用科学方法解决组织内部的人事问题，为组织招募训练有素、积极肯干的员工，同时也培训和发展员工的技能。人力资源管理部门能否为组织提供高素质和动机良好的员工，是一种衡量人力资源管理有效性的方法。

德国麦（May）公司董事会主席和首席执行官大卫·巴伯考克（David Babcock）把人力资源管理职能的这一目标描述为“建立和保护企业最有价值的资产：人”。

马丁·马瑞塔（Martin Marietta）公司的主席诺曼·奥格斯汀（Norman Augustine）在具体说明如何激励人时说，“如果想提高绩效，那你必须让人们看到公平和回报。对好的结果进行奖励，但是不能奖励那些不做事的人。在明确目标、目标是如何被衡量的以及某人是否是一个好人的枝节的问题上不能留任何余地”。³⁹

对人力资源管理职能效益的衡量，就是看它是否能为组织在正确的时间安排正确的人做正确的工作。

四、提高员工的满意度和自我实现

一直以来，人们强调的是组织的需求。但是与电脑和现金余额等物质资产不同的是，员工是人，有感情，有思想。要使员工保持生产能力，就必须让他们感到工作适合他们的能力，而且更重要的是使他们感到被公平地对待。对许多员工来说，工作是人的个体属性的主要来源。我们大多数人在一生当中醒着的时间的绝大部分都是在工作和上下班。因此，我们的属性与我们的工作紧密相关。

满意的员工不会自动地产生更高的生产能力。然而，不满意的员工比满意的员工更倾向于辞职、经常旷工，并且工作质量较低，尽管满意的和不满意的员工在工作量上可能一样，如每小时处理同样数量的保险申诉。

五、实现工作生涯的质量

³⁹ “Justice: The Leader’s Job” (March 1993), *Success*, p. 45.

生涯管理是近代人力资源管理的热门课题之一，生涯不仅属于个人，而且属于个人所属的组织的一部分。对组织的人力资源的工作生涯的规划和管理，不仅有利于个人，而且对组织的人力资源管理有正面的作用。⁴⁰

人力资源管理职能的实现组织员工工作生涯质量的目标，实际上与上一个目标紧密相关。关于什么是工作生涯，有不同的定义。道格拉斯·T·霍尔（Douglas T. Hall）认为，生涯是指人在一生中从事与工作有关的经历和活动，表现在态度和行为上的认知。威廉·B·沃德（William B. Werther）和凯斯·戴维斯（Keith Davis）则认为，生涯是一个人在工作寿命期间所拥有过的一切工作。戴尔·S·比奇（Dale S. Beach）认为，生涯是一个人一生中所从事和经历过的工作，以及他在投入这些工作是所持有的态度和动机。这些定义都把生涯等同于工作，并附加一些对工作的态度、认知和动机。⁴¹

而工作生涯的质量的概念更是有些笼统，主要指工作经历的一些方面，包括管理和监管风格、自主地对工作进行决策、满意的工作环境、工作保障、满意的工作时间及有意义的工作等因素。从根本上说，一个良好的工作生涯质量（QWL）计划的假设是：工作和工作环境应该被设计为尽可能地满足工人的众多需求中的许多需求。

萨诺托格机构（Saratoga Institute）（www.saratogainsittue.com）的总裁杰克·费兹-恩兹（Jac Fitz-Enz）认为，美国企业在处理许多组织无效率的工作上做得很好，尤其在生产率低下、成本螺旋上升和质量低下等方面。⁴²他相信人需要在工作拥有权益，当雇主关注员工个人需求和工作条件时，员工会有回应。他引用了坦德姆电脑（Tandem Computers）作为例子，该公司在高质量的工作生涯发展和保留员工之间建立了一个强大的联系。他说，在坦德姆，“关键的差异似乎是信任。……技术和信任已经将坦德姆变成了一个微缩版的地球村。”坦德姆非常重视每一个员工的个人和社会的状况，因此它在硅谷的公司中员工跳槽率最低。

六、与所有的员工交流人力资源管理的政策

查克·凯利（Chuck Kelley）是一家小型制造公司的人力资源主管，他是这样描述人力资源管理职能的这一目标的：“我们不敢不向员工全面阐释我们的计划、政策和程序。在公司中存在许多个人发展和法律等方面的原因迫使我们让每一位员工都了解人力资源管理的政策。向员工阐明人力资源管理政策不会自己发生，管理人员必须不断地工作”。人力资源管理的责任在于“在尽可能全面的意义上进行交流，以获得思想、意见和客户、非客户、监管者及其他外部公众的感受，了解内部人力资源的看法。这种责任的另

⁴⁰ 林钦荣著，《人力资源管理》，杨智文化事业股份有限公司，2002年6月，第189页。

⁴¹ 林钦荣著，《人力资源管理》，杨智文化事业股份有限公司，2002年6月，第189页

⁴² Jac Fitz-Enz (1993), *Benchmarking Staff Performance* (San Francisco: Jossey-Bass), p. 28.

一个层面是使用自己的语言向相关的公众交流管理决策。”

与组织中的沟通密切相关的是组织与那些外部机构的代表的沟通，包括贸易工会和那些通过法律并颁布影响人力资源管理的条例的地方、州及联邦政府机构。人力资源管理部门还必须有效地与其他高层管理人员沟通，如市场营销、生产、研发等人员，阐明人力资源管理部门能够向这些领域提供的支持、顾问和技术，增加其对组织的总体战略使命和目标的贡献。

七、坚持符合伦理政策和社会责任的行为

人力资源经理在举例说明每一个员工的重要性和符合伦理地对待每个员工方面起着重要的作用。也就是说，人力资源管理领域的任何活动应该是公正、真实和令人尊敬的，没有歧视，保护所有的基本权利。这些伦理原则应该应用到人力资源管理领域的所有活动中。

国际商用机器（IBM）获得了 2002 年最佳公司公民奖，是因为他们关注客户、股东和他们所在的社区及员工。这个遍布 164 个国家、拥有超过 33 万员工的技术巨头，因其服务于妇女和少数民族成员以及服务于社区的先进的多元化政策而获得此项殊荣。尽管其年度慈善捐赠超过了 1.25 亿美元，其中只有约 30% 的现金，其余的都是技术和技术服务。⁴³

国际商用机器（IBM）通过处理一些如创造多元化和能够提升生产率的工作环境和回报社会等有挑战性的事务，给利益相关人和竞争对手留下了深刻的印象。它在如何使自己的政策和行为被人们认可和欣赏方面做出了榜样。

关于组织的伦理和社会责任的建设，组织领导人的言行起着典范作用，但是人力资源管理部门应该承担起组织的伦理建设的任务。有些组织甚至设立了首席伦理官员或首席道德官员，专门负责组织及其员工的伦理教育和建立的问题。

八、管理变革

在过去的十年中，在雇主和员工的关系上已经发生了一些迅速、激烈和紧张的变化。雇用关系发展的新趋势和变革主要表现在以下方面：远程通讯、人力资源管理实践的外包、家庭医疗休假、儿童的照顾、配偶的安排、按技能付酬、成本效益共享、工会与管理层的谈判、测试及其他一些人力资源管理领域的事务。几乎所有这些趋势和变革都能追溯到新的生活方式的出现和人口的老龄化的问题。⁴⁴

这些变革对人力资源经理提出了挑战：必须在不有损于组织生存的前提下有效地发现和使用新的、灵

⁴³ Thirteenth Annual Corporate Citizen Awards (June 2002), *Business Ethics*.

⁴⁴ Lynne C. Lancaster and David Stillman (2002), *When Generations Collide at Work* (New York: Harper Information).

活的方法。人力资源经理在仍然对组织做出贡献时必须应对这些趋势和变化。没有一成不变的有效的人力资源管理模式，而最好的、最有效的人力资源管理就是要不断调整战略以适应不断变化着的内部和外部环境。事实证明，成功的企业正是那些具有快速管理变革能力的企业。

九、提高应急管理能力和加快周期时间

今天的公司越来越强调管理的速度和应急能力。对于提高对客户服务的能力、为市场开发新的产品或服务以及培训和教育技术人员、经理和决策者等问题，现在都是从周期时间的角度来思考的。⁴⁵减少周期时间的分析框架不仅重视产品和服务的有效管理，而且更加强调人力资源的有效管理。加快培训、教育和派遣管理人员的周期时间，解决令人烦扰的投诉问题，招募和甄选最有才能的人，以及提升公司的形象等问题，正在成为众多组织重要的里程碑。

组织学习为加快周期时间提供了框架。在这个框架中，关键的部分是领导行为，需要营造一种鼓励和建立学习的文化，强调学习会使员工的工作更有效率、快捷和自信。此外，在强调学习的组织中，更快、更灵活的决策和授权也同样受到重视。

国内外激烈的竞争、技术变革以及新的机遇的出现激励着组织采取更快的应急管理行为。那种可以悠闲地做生意的时代已经成为过去。每周 40 小时的工作时间已经过时。在微软、英特尔、诺维尔（Novell）和高盛（Goldman Sachs）等公司，每周 60 至 80 小时的工作时间是正常和基本的。联邦快运（FedEx）有这样一个政策：必须当天回答客户或员工的提出的疑问。在查坡罗钢铁公司（Chaparral Steel），员工被鼓励学习他们所在部门的每一项工作。这种强调学习的方法提高了灵活性，并且给员工提供了具有挑战性的机遇。提高学习和减少周期时间的压力不仅能够降低成本和支出，而且已经成为今天竞争的现实。一个公司要保持竞争力，由人力资源经理和经营经理所进行的人力资源管理活动就必须与公司的环境同步。这种环境要求快捷、应急、高质量和高价值的产品和服务。⁴⁶

以上是最重要并且已被广泛接受的人力资源管理的目标。当然，还有一些其他的目标，或者还有许多不同的表述方法。这些目标可以作为组织中人力资源管理职能的指导方针。有效的人力资源部门需要根据自身的情况确定具体、可测量并且在具体的时间内完成的目标。

第六节 人力资源管理活动的主体

⁴⁵ *Cycle Time Research Journal* (1999), Published by the FedEx Center for Cycle Time Research.

⁴⁶ *Harvard Business Review on Business and the Environment* (2002), (Cambridge, MA: Harvard Business School Press).

人力资源管理职能权力的下放在一段时间内已经发生了变化。在大多数的组织中，一般有两个团队在进行人力资源管理活动：人力资源经理和经营经理。经营经理是指主管、部门领导、副总裁等，他们的工作都涉及到人力资源管理活动，因为他们可以按照自己的意志对所有资源的有效利用负责。人力资源是一种非常特殊的资源。如果管理不当，其效率比其他资源的效率下降的更快。除了资本密集型的组织以外，其他所有的组织对人的投资比对资本、材料和设备等其他资源的投资会产生更多的组织效益。

因此，经营经理同样需要花大量的时间管理人。正如机器出现故障和产量下降应由经营经理个人负责一样，经营经理还必须管理培训、绩效和员工的满意度等问题。研究表明，一个经营经理的一天当中大部分时间是花在一些日程或非日程的会议、电话谈话，以及解决那些与人直接相关的问题上。经理们是通过与许多不同的人的不断接触来尝试解决问题、达成决策和防止未来出现困难的。⁴⁷

较小型的组织通常没有人力资源部门，所以经营经理同时负有许多人力资源管理的责任，如制定工作计划、招募和甄选员工和制定员工的薪酬。随着组织的规模不断扩大，经营经理的工作也开始细分，其中有些变得非常专业化。人力资源管理正是一种非常专业化的职能。通常，部门经理需要指派一个助理来协调一些人力资源管理的事务。在大约有 100 至 500 员工的组织中一般会有人力资源管理的专家，并且当员工的数量达到 200 到 500 人时，通常会设立人力资源管理部门，这要根据组织的性质来决定。

一、人力资源管理职能的外包

随着组织内、外部环境的变化，人力资源管理的涵义也得到了拓展。人力资源管理不再仅仅意味着管理人士档案和招聘员工，人力资源管理职能在组织中的地位与公司战略规划紧密相关。而这种变化的结果可能使得组织内部没有足够的时间和精力来开展每项人力资源管理工作。因而便产生了人力资源外包管理。人力资源外包管理已经成为一个流行趋势。这项业务在欧美国家开展得较早，但在亚太地区，包括中国，人力资源外包管理也正在显示出高速的增长和市场潜力。⁴⁸

外包，即与一个卖主签订合同由其来执行原先由公司履行的人力资源管理活动。确切地说，公司可以委托第三方的人力资源管理外包服务机构代为处理公司部分人力资源工作。而人力资源外包管理在不同的公司因公司规模、人力资源要求、公司长远战略规划的不同而有很大的差异。⁴⁹

现实告诉我们，人力资源外包管理已经变得流行起来。2000 年，美国外包服务市场（包括人力资源管理活动）已经超过了 2000 亿美元。一项对美国 1700 家机构进行的研究估计，其中大约有 53% 计划将一些人力资源管理活动外包。而推动外包的因素主要包括企业规模的缩小、商业繁荣或萧条的加速、全球化、

⁴⁷ Larry Bossidy with Charles Burck and Ram Charan (2002), *Execution: The Discipline of Getting Things done* (New York: Crown Publishing Group).

⁴⁸ “人力资源外包管理：企业发展的推进器”，《中国经营报》，见 <http://finance.sina.com.cn>，2003 年 07 月 28 日 15:38。

⁴⁹ “人力资源外包管理：企业发展的推进器”，《中国经营报》，见 <http://finance.sina.com.cn>，2003 年 07 月 28 日 15:38。

竞争的加剧及企业的重组。⁵⁰著名人力资源咨询公司翰威特曾邀请伽特纳数据（Gartner Datarequest）公司就人力资源外包管理市场规模进行了市场调研。据伽特纳的调研，2003 年，全球市场上捆绑式人力资源服务外包额将达到 120 亿美元。在亚太地区，伽特纳预测在 2000 年至 2004 年之间，人力资源外包管理服务的年平均增长率将达到 17.52%，从 1999 年的 11.4 亿美元增至 2004 年的 25.6 亿美元。⁵¹

一些高级管理人员认为将一些人力资源管理活动外包是一个竞争优势，并且认为外包可以降低成本、增加灵活性，能够雇佣到专业化的专门技术。然而，关于外包一些、全部人力资源管理活动，或者完全不外包的理论，现在还缺乏实证研究的支持。⁵²但是，外包可能将继续是一种决策者们寻求改进公司财务和经营绩效的有效的方法。

二、经营经理与人力资源经理

既然在公司中通常有两组人，即经营经理和人力资源经理，在进行人力资源管理决策，那就不可避免地存在着冲突。⁵³冲突的出现是因为经营经理和人力资源经理有时候对于谁有权进行何种决策问题会出现分歧，或者还可能有其他的分歧。他们有不同的管理方向和指导方针，这也就是所谓的直线经理和辅助经理的问题，直线经理和辅助经理有着不同的管理目标。辅助经理通常通过提供建议、咨询和信息来支持如营销和生产等这些主要的职能。直线经理有权对经营做出最终的决策。但是，在组织中在直线和辅助经理之间并没有一个明确的区分。通常，人力资源部门的成员对各种不同的项目和活动都有发言权。我们可以从在招募和甄选员工活动中和在其他方面人力资源经理所起到的关键作用而看到这一点。因为直线经理通常对有关招募和甄选的法律要求不熟悉，所以他们也欢迎人力资源经理参与并直接进行最终的决策。

人力资源经理和经营经理之间的冲突，常常表现在有关纪律、工作环境、终止、调动、提升及雇佣计划等事务上。研究表明，经营经理和人力资源经理在关于员工应该在参与自己的工作设计、劳资关系、组织规划和奖励的多少等方面有多大的权利会有不同的意见。⁵⁴

在过去的十年中，在商业、全球化、技术和人口统计学等方面的广泛地变化不仅改变了人力资源管理职能的作用，而且也改变直线经理的作用。直线经理现在肩负着更大的责任，管理更多的人和/或更大的项目。一家咨询公司的首席执行官斯蒂夫·迈克尔弗莱西（Steve McElfresh）解释道：“从前，直线经理是日常事务的管理者。现在他们必须成为变革的管理者。”此外，研究显示，人们离职的原因不是为了离开公司，而是为了离开某些经理。直线经理因为要做如此多的工作，所以比以前更加意识到人力资源管理

⁵⁰ Charles R. Greer, Stuart A. Youngblood, and David A. Gray (August 1999), "Human Resource Management Outsourcing: The Make or Buy Decision," *Academy of Management Review*, pp. 85-96.

⁵¹ “人力资源外包管理：企业发展的推进器”，《中国经营报》，见 <http://finance.sina.com.cn>，2003 年 07 月 28 日 15:38。

⁵² S. Lever (1997), "An Analysis of Managerial Motivations behind Outsourcing Practices in Human Resources," *Human Resources Planning*, pp. 37-47.

⁵³ Kenneth Clarke and Joan Goldsmith (2001), *Resolving Conflicts at Work* (New York: John Wiley).

⁵⁴ Shlomo Maital (September 1992), "Are People Assets or Costs?" *Across the Board*, pp. 47-48.

能够帮助他们把工作做得更好。

然而，在一些人力资源经理和经营经理之间仍然存在着紧张和冲突。全州保险（All State Insurance）公司的一位直线经理莉莉·昂（Lilly Eng）说，“在许多方面，人力资源管理被视为公司的警察，他们总是对直线经理说不，所以许多经理已经受够了。”当然还有一些直线经理抱怨人力资源管理的生硬和过分关注细节。

关于如何改进人力资源管理和经营经理之间的关系的建议林林总总，其中有的为人力资源经理辩护，分析了每项人力资源管理活动，并且显示出人力资源管理在使组织增值方面所作的贡献。实际上，人力资源管理部门不应该孤立理解商业活动，而是应该成为经营经理的战略合作伙伴。人力资源经理应该主动找到那些直线经理，并帮助他们规避一些问题。因此，人力资源经理和经营经理双方都需要变通，灵活主动地听取对方的意见，这是我们对人力资源经理和经营经理之间解决冲突并共同提高组织效益的最好的建议。⁵⁵

人力资源备忘录

竞争对人力资源管理提出的要求

根据《劳动力》（Workforce）进行的一项“官方千禧年人力资源状况调查”（Official End-of-the-Millennium State-of-HR Survey），人力资源专业人员相信下列能力是人力资源管理提高竞争力所必需的：

- 1、沟通技巧。
- 2、解决问题的能力。
- 3、领导能力。
- 4、招募/配备员工的能力。
- 5、了解雇佣法律。
- 6、培训和发展员工。
- 7、技术能力。
- 8、预测能力。

⁵⁵ Shari Caudron (August 1999), “HR vs. Managers: Are They from the Same Planet?” *Workforce*, pp. 32-38.

9、薪酬设计。

10、福利设计/管理能力。

11、会计/财务能力。

12、记录能力。

来源：Linda Davidson (August 1999). “Top 12 Future HR Competencies,” Workforce, p. 73.

三、人力资源管理在管理中的地位

越来越多的公司已经认识到，人力资源部门的重要职责之一就是人力资源管理必须具有前摄性，并且是组织战略规划的一个组成部分。⁵⁶强调人力资源管理的这种职能并不是要取代人力资源管理在沟通、咨询、劳资关系或管理控制系统等方面的职能。相反，它是一个方向，表明人力资源部门在培育和发展战略管理规划时必须做更多的工作，而不是简单地坐在那里聆听。人力资源管理部门必须为自己的活动确定战略方向，而这个战略方向将成为管理团队的一个前摄性左膀右臂。要实现这一新的职能，人力资源部门必须清楚地了解组织对此职能的具体要求，评估其他部门对人力资源职能的使用及满意度，告知经理和员工公司有哪些人力资源管理服务可以使用。人力资源资源战略规划的长期目标必须建立在公司实力的基础之上。

人力资源管理在创造公司持续竞争优势方面具有十分重要的作用。⁵⁷组织能够通过以一种罕见的并且为竞争对手难以模仿的方式来创造价值和开发出竞争优势。不像资本投资、专利或技术，一个行之有效的人力资源系统是蕴含在公司的经营系统之中的，它能够提高组织的能力，是一种无形资产。⁵⁸薪酬制度、培训机会、各种管理计划、以及其他一些人力资源管理职能计划、实施和评估的项目，必须变得有效率，以至于公司中的任何部门都知道为了公司的成功他们应该做什么。这就是人力资源管理的竞争优势的意义所在。

由于人力资源经理在组织的战略规划中越来越占居主导地位，他们必须不断地教育其他部门或单位的成员，让他们了解不同的决策在人力资源管理方面的意义。⁵⁹因此，人力资源经理必须熟悉组织的其他业务，如投资、广告、营销、生产控制、计算机的使用、研究和开发。而最为关键的是人力资源经理必须了解企业本身。

⁵⁶ Carter Pate and Harlan Platt (2002), *The Phoenix Effect: Revitalizing Strategies No Business Can Do Without* (New York: Johan Wiley).

⁵⁷ John A. Warden and Leland A. Russell (2002), *Winning in Fast Time* (New York: Venturist Publishing).

⁵⁸ Jeffrey A. Mello (2002), *Strategic Human Resource Management* (Cincinnati, OH: South-Western Publishing).

⁵⁹ Laurence Barton (2000), *Crisis in Organizations* (Cincinnati, OH: South-Western Publishing).

第七节 人力资源部门的运作

人力资源部门的构成和工作程序已经发生了变化。尽管不同规模的组织所拥有的人力资源部门的规模和程序有所不同，但是大多数组织都倾向于使人力资源部门保持较小的规模。一项研究发现，在一个最大的总部部门中也不过只有 150 人。⁶⁰

人力资源经理的人数与经营经理的人数相比，或称之为人事比率⁶¹，因行业的不同而不同。根据一项研究，在美国平均每 100 个员工有一个人力资源专家。一些行业，如建筑、农业、零售和批发业及服务行业，所拥有的人力资源专家均低于平均水平。其他一些行业，如公共设施、耐用消费品的制造、银行、保险及政府，则拥有超过平均水平的人事比率。

一、人力资源管理战略

一个公司的人力资源战略的宗旨是使其主要的目标、政策和程序不可分割地融入到组织的整体格局或规划中。明确的人力资源管理战略，是根据公司的优势和劣势将公司的资源综合和分配到一个特殊的实体中，帮助组织改变环境，预测竞争者的行动。

三星企业（Samsung）属于韩国最大的、年销售额超过 800 亿美元的查博（Chaebol）工业集团。该集团拥有 28 家公司，从制造业公司到服务公司不等。它是世界上首家制造计算机记忆棒的公司。雇佣的员工超过 26 万人。三星相信人是公司的未来。其员工也认识到他们作为一个全球社会的成员应该为社会的改善发挥他们全部的潜力和贡献。

三星的成功依赖于它的员工。客户满意度和公司业绩的持续增长只有在员工受到支持和鼓励时才能得以保证。公司的政策长期规定，员工应该受到尊敬、公平的对待，能力应该受到嘉奖，并向员工提供个人发展的机会。该公司强烈相信，培训和开发员工将有助于公司实现其战略目标——客户满意度和公司业绩的持续增长。⁶²

人力资源案例

人力资源副总裁苏·哈根平常一天的经历

⁶⁰ *Human Resource Activities, Budgets, and Staffs* (2001), Washington, D.C: The Bureau of National Affairs.

⁶¹ 人事比率=人力资源经理的人数：经营经理的人数。

⁶² Samsung Group website (June 20, 2002), www.samsung.com/corporate/human.html.

苏·哈根 (Sue Hagen), 今年 37 岁 , 拥有一份她称之为“一个伟大但有些迷茫的工作”。它担任多尔食品 (Dole Food) 公司 (www.dole.com) 经营集团的人力资源副总裁 , 主要为下属企业单位提供支持 , 其中包括培训、配备人员和员工关系管理。她的另一份职责是担任位于加州西湖村 (Westlake Village) 的集团公司总部的人力资源主管 , 那里有两幢大楼 , 250 名员工 , 包括集团总部的辅助人员、包装商品的辅助人员和新鲜食品部门的人员 (主要是香蕉业务), 还包括销售人员。一方面 , 她负责总的人力资源政策、健康和福利计划、规划的设计、沟通 (包括人力资源内部网络) 以及公司所属的北美公司的薪酬工资事务。她还与分部的人力资源团队和国际人力资源管理部门接触。许多年来 , 公司的哲学一直是保持尽可能少辅助人员 , 因此现在大约有 80 名员工是公司真正的员工 , 她说 , “它是一个高度分散化的公司。”

该公司更多地是从区域的视角 , 而不是从产品线的视角建立的。组织的结构包括四个事业部 : 北美、亚洲、拉丁美洲和欧洲 , 每一个事业都任命一些区域经理。每一个事业部都有各自起支持作用的人力资源部门。

让我们来快速地看一看苏的平常的一天是怎样度过的。

5:30 上午 :

苏一大早出门 , 进行工作前的跑步锻炼。

7:05 上午 :

在星期五休假后 , 苏比往常提前到了办公室。苏坚信工作和生活应该平衡 , 这种想法渗透到了她的人力资源管理哲学和她帮助多尔开发的许多项目中 , 她已经为多尔工作了 13 个年头。在度过漫长的周末之后 , 她赶紧收发 email 和 voicemail。“我曾经一天接到过 50 个电话 ,” “至于 email , 我每天平均收到 100 条。”

8:00 上午 :

苏参加一个由事业部的总裁彼得·M·诺伦 (Peter M. Nolan) 主持的会议。每一个经理都

交流了自己领域的最新情况。他们讨论泰国的业务、菠萝的销售、客户数据库、即将来临的桃子的收获季节、谁是“当年的经纪人”，以及近期的提升问题。当轮到苏发言时，苏提出了关于工资增长的问题，然后继续补充说明，多尔的员工很快将能够得到他们的 401 (K) 信息，并且可以在他们的外包公司的新网站上修改自己的账户。

9:21 上午：

苏在自己的办公室会见了人力资源行政助理海迪·海兹 (Heidi Hintz) 碰面。海迪是苏直接或间接领导的 16 个人之一。在审核了苏为下周制定的计划后，他们讨论了多尔的被称作“健康生活方式”的福利计划，即由人力资源部门赞助的“午餐-学习”讨论会 (“Lunch & Learn” Seminars)。

11:05 上午：

苏走到工资科与大卫·戴尔 (David Dale)、纳绍·斯密斯 (Nashawn Smith) 和绍可若·伽夏 (Soccoro Garcia) 碰面，讨论关于一些外派人员工资支票的问题。似乎他们的会计制度在扣除“假定税”(Hyptax) 的数量上有错误。苏后来解释说，他们指的是在美国之外工作的 (但仍然是美国公民) 多尔的员工每年必须从工资中支付的联邦税收问题，尽管他们在其他地方工作。多尔帮助员工估计“假定税”(Hypothetical tax) ——并且扣除这笔款项。

11:50 上午：

苏走到街对面的一家中国餐馆。她解释说她经常不正式吃午饭。通常吃一些快餐，然后就回去工作。

1:30 下午：

苏回到办公室，打了更多的电话。她接到一个叫李维·斯特劳斯 (Levi Strauss) 的人打来的电话，目的是要组织一个雇主联盟来考虑海外员工的“最低生活工资”和其他一些自给自足的问题。苏打了一个电话给多尔的公司律师，讨论起草一个合同，如果他们在帮助员工永久住房方面安排和支付费用，该合同将使员工与多尔之间在一段时间内建立一种联系。

2:05 下午：

苏走到采购主管亨利·卡斯缇 (Henry Cassity) 的办公室。她告诉他她正在进行的一项员工调查 (公司第一次进行这类的调查)。

2:35 下午：

在与苏的办公室一门之隔的办公室，人力资源顾问杰奎琳·希尔 (Jacqueline Hill) 一直在根据行业标准比较两位员工的薪酬的数据。苏走到她的办公室来讨论她所发现的问题以及这两位员工是否应该有资格参加经理奖金计划。

3:05 下午：

苏突然出现在乔治·霍恩 (George Horne) 在走廊尽头的办公室。乔治是主管海外人力资源的一位副总裁。他们讨论了公司较高水平职位的一个工作空缺，然后讨论了在帮助另一幢大楼的过程中来自楼上的信息系统团队的过渡性的人力资源的支持。他们讨论了机密和安全问题，以及如何在过渡时期支持该系统。苏然后向乔治展示了一些过去三年关于经理薪酬的总的的数据，这些数据揭示了一些目标文件和实际文件之间的差异。

4:10 下午：

苏继续回复电话和 email，正考虑假期增加和假定税的问题，并且为这项事业部的设计研究寻求咨询。

6:10 下午：

苏回到离公司不远的家，开始新一轮跑步。晚上，她一个人静静地做饭和放松。

来源：Adapted from Jennifer Laabs (June 1999). "A Day in the Life of Sue Hagen: HR Models Work/Life Balance at Dole," Workforce, pp. 78-80.

二、明确人力资源管理目标的含义

组织或部门的目标即是组织或部门所要追求实现的目标，这也正是组织或部门有必要存在的原因。我们前面已经讨论了人力资源管理职能的八大目标，但是这些目标中大多数都是以简单、笼统地术语来表述的。

为了帮助组织实现这些目标，不论是大型、中型，还是小型的组织，都需要更加确切的表述人力资源管理职能的目标。

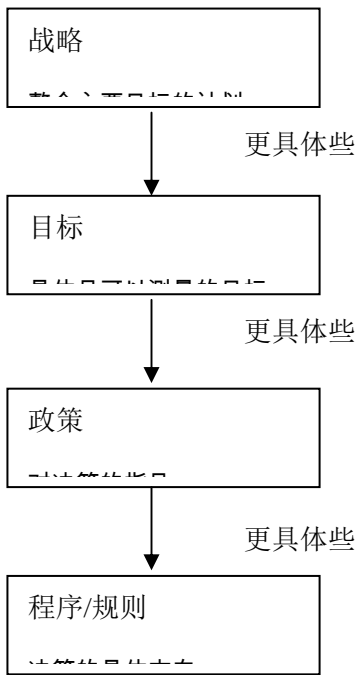


图 1-1 战略、目标、政策和规则的关系

假设人力资源管理目标之一是提高员工对个人发展机会的满意度，那么如何才能实现这一目标？首先，管理人员必须测量员工对个人发展机会的满意度。管理人员可以设计一种态度调查表，询问员工对他们工作的不同方面的满意程度。关键的问题是确定与个人发展机会相关的工作满意度的程度。其次，组织可以根据调查结果开发一些项目用以纠正员工对个人发展机会满意度上的不足。这些计划被称为政策和程序或规则。图 1-1 描述的是目标、政策、规则之间的关系，并显示出目标是最一般的要素。例如，维持员工高水平的工作满意度是一个目标。组织通过制定一些政策使目标更加具体化。

一、人力资源管理政策

政策是一种一般性的指导，表明在一定限度内应该发生的行动。政策是从过去的问题中或为了解决可能发生的问题而开发出来的，这些问题是管理人员认为对保证政策的发展足够重要。制定政策为了使管理者从不太有竞争力的领域中走出来，或者是为了摆脱那些纠缠不清的事务。政策将保证行为和某种连续性，并且允许管理者集中在那些他们最有经验和知识的决策中。

在发展出政策之后，一些组织会继而开发出一些程序和规则。程序和规则是更加具体的计划，这些计划限制管理人员和员工的选择，正如图 1-1 所显示的。程序和规则产生的原因与政策相同。

二、人力资源管理程序

一项程序或规则是指行动的具体方向。它告诉一个经理如何做某一项工作。在大型的组织中，程序被收集起来放在指南中，通常被称为标准的操作程序（Standard operating procedures, SOPs）。

组织必须谨慎以确保决策是根据设计精良、简洁的政策和程序来制定的。一些组织希望开发出一套适合所有事务的政策和程序，这反而消除了管理的主动性。实际上，只需要对那些最关键的领域制定一些程序。

三、人力资源部门的组织结构

在大多数组织中，首席人力资源经理需要向高层经理报告，在较大型的公司中，也许要向一位执行副总裁报告。图 1-2 显示的是一家大型保险公司的人力资源管理组织结构图。人力资源副总裁对公司内所有人力资源管理活动负责并有管理权。图 1-3 是这家保险公司的员工关系组织和工作职责的具体情况。我们注意到这个部门执行大量的人力资源管理活动，从进行态度调查，到为大量的产假准备报告。在其他一些组织中，人力资源管理职能被分成两个部门，即人事部门和劳资关系部门。

在中型（拥有 500 到 5000 名员工）和较小型（拥有少于 500 名员工）组织中，人力资源管理和其他的职能，如公共关系，可以是某一独立部门工作的一部分。

在美国，有 30% 的人力资源经理在为地方、州和联邦政府工作。图 1-4 是一个典型的州政府的人力资源组织的例子。立法部门和州长为不同的部门确定政策，由法庭审核，然后任命一个人力资源委员会，由一位人力资源官员负责。这个中央人力资源单位是一个决策机构，起到政策、咨询和管理的目的，与企业总部的人力资源部门的作用相似。在联邦政府层面上，这个人事委员会被称为美国人事管理署

(www.opm.gov)。

在医院和大学等非营利组织，人力资源管理通常是办公室的一个单位，如图 1-5 所示。人力资源专家通常在一个组织的总部工作，但是较大的型的组织可能将人力资源管理职能分割为不同的部门。通常最大的一个团队在总部，但是人力资源顾问可以在部门或不层级上。在这个案例中，总部的部门包括一些人力资源专家，他们向高层经理提供咨询和顾问服务。

四、本书的计划

本书的设计旨在显示人力资源部门是如何工作的，讨论人力资源活动在任何规模的组织中的重要性，描述人力资源经理面临的挑战，明确阐明经营经理必须意识到并能够执行人力资源管理的工具、程序和政策。每一位经理必须能够使用组织的人力资本，因为正是这些人力资本能够以最优化的方法帮助实现公司的目标。经营经理是组织中离员工最近的一群人，他们执行人力资源管理技术、项目和政策的能力决定着一种技术在实施中的有效性。

本书的各章节从职业挑战开始，职业挑战是从实际组织中选取的案例，是为了描述人力资源管理的问题或事件。解决问题或事件是一项人力资源管理活动或者一个经理的决策。这个活动或决策在各章节的最后被加以解释，然后讨论是如何进行这项活动的。每一章都有对此项活动的诊断和分析。人力资源管理活动受许多不同因素的影响，如受雇佣的人的类型、组织的劳动力状况以及政府的管理。解决人力资源管理问题要求考虑所有这些因素。本书将对每一种人力资源管理活动，对解决问题的技术、工具和方法等提出建议，评价在什么时候哪一种工具最有用，并对如何使用提出建议。在可行的情况下，不同的人力资源活动可以用成本-效益的方法来评价。组织的资源是有限的，人力资源管理必须与他资源（机器、广告、大楼，等等）竞争，对于组织中的人的投资必须用成本和效益的方法来分析。每章结束时都有对要点的总结。

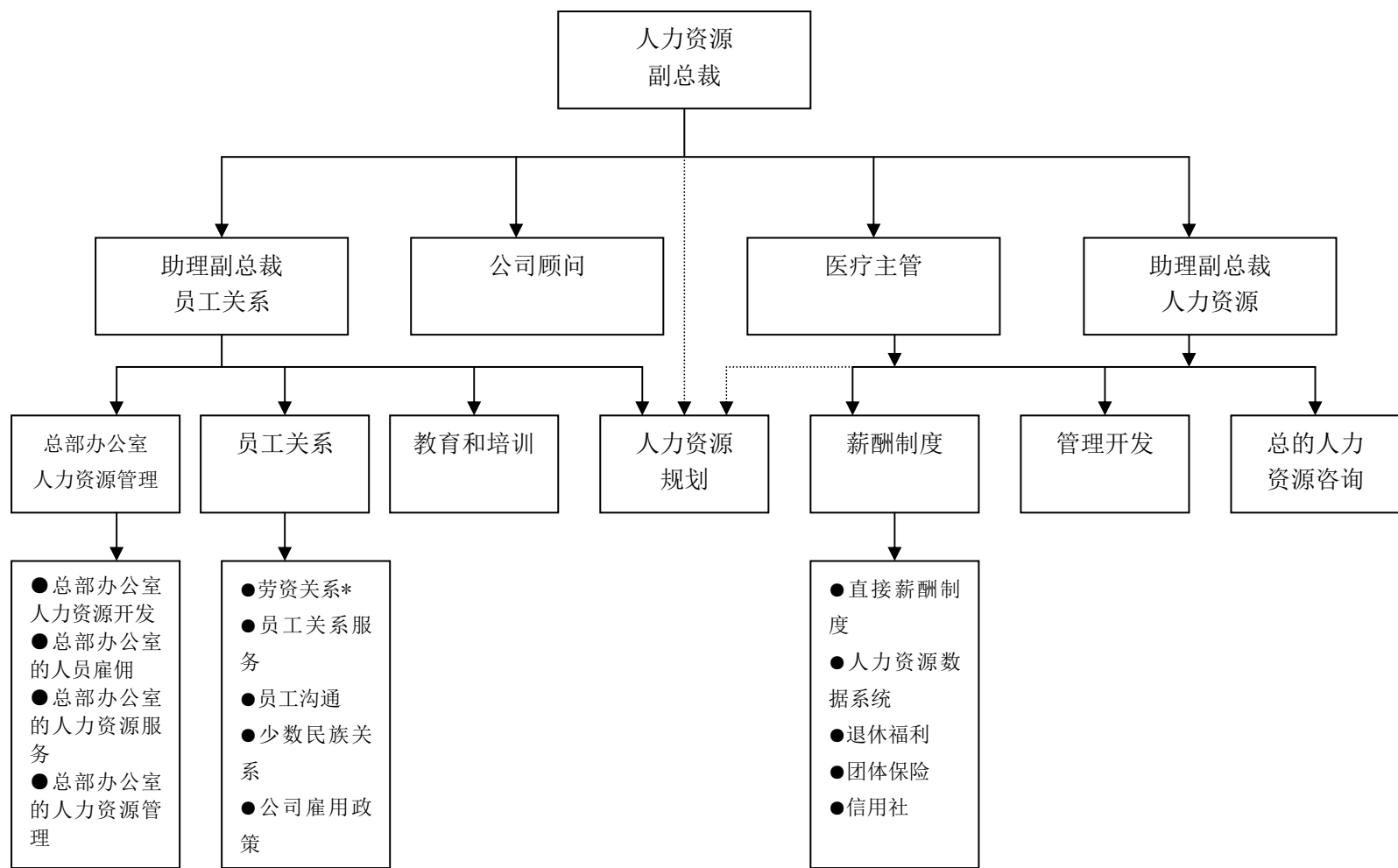
职业挑战的结果⁶³

有感于华源集团快速发展的成功经验和上海建设国际化大都市的远景，考虑到自己的年龄（45岁）和专业，李毓宁已经准备作出一个重要的职业生涯的决定，那就是抓住机遇。用他自己的话说，是上海建设人才高地和华源集团实行人才战略给了他机会，是他的专业、经历和学历使其胜出，他的家人、朋友、领导和老师都很支持他的选择。

⁶³ 本案例根据李毓宁的讲述改写而成。

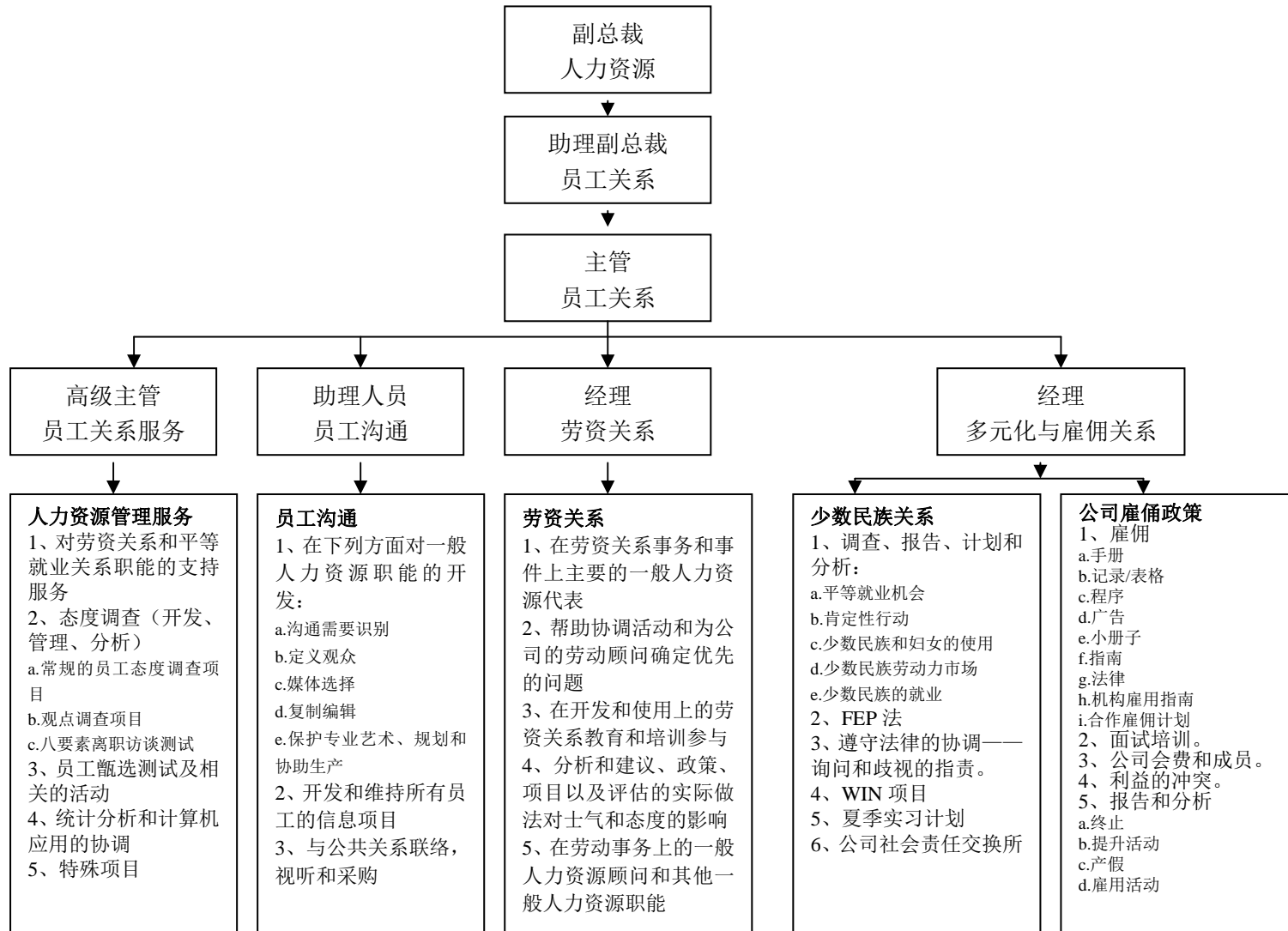
目前李毓宁所在的上海华源股份有限公司是上市公司，主营业务是聚酯新材料、化纤、纺织、服装、生化等，2003 年企业总资产约 45 亿，主营业务收入约 24 亿。他在公司主要负责投资项目的建设和管理。

从他的工作实践看，企业的投资决策、项目管理和生产经营都很重要，而在其中起决定作用的还是相应的管理团队。市场条件是外因，团队素质是内因，外因通过内因而起作用。所谓“事在人为”，当是人力资源管理的核心理念。



*经营经理同样被指派负责一般的人力资源咨询责任。

图 1-2 一家大型保险公司的人力资源管理组织结构图



注：职能经理也被指派一些一边的人力资源管理顾问职责。

图 1-3 保险公司雇佣关系部门组织结构图

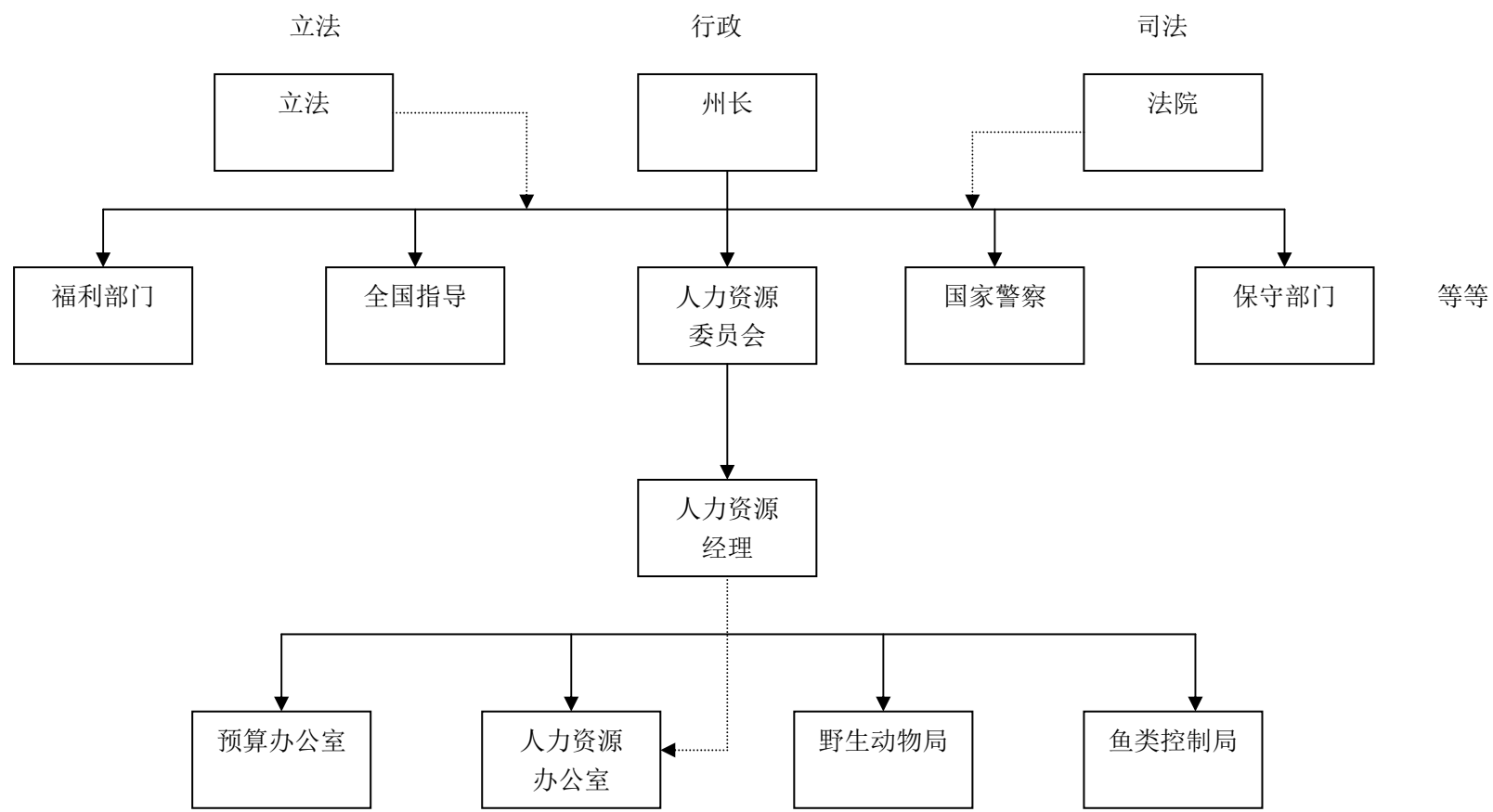
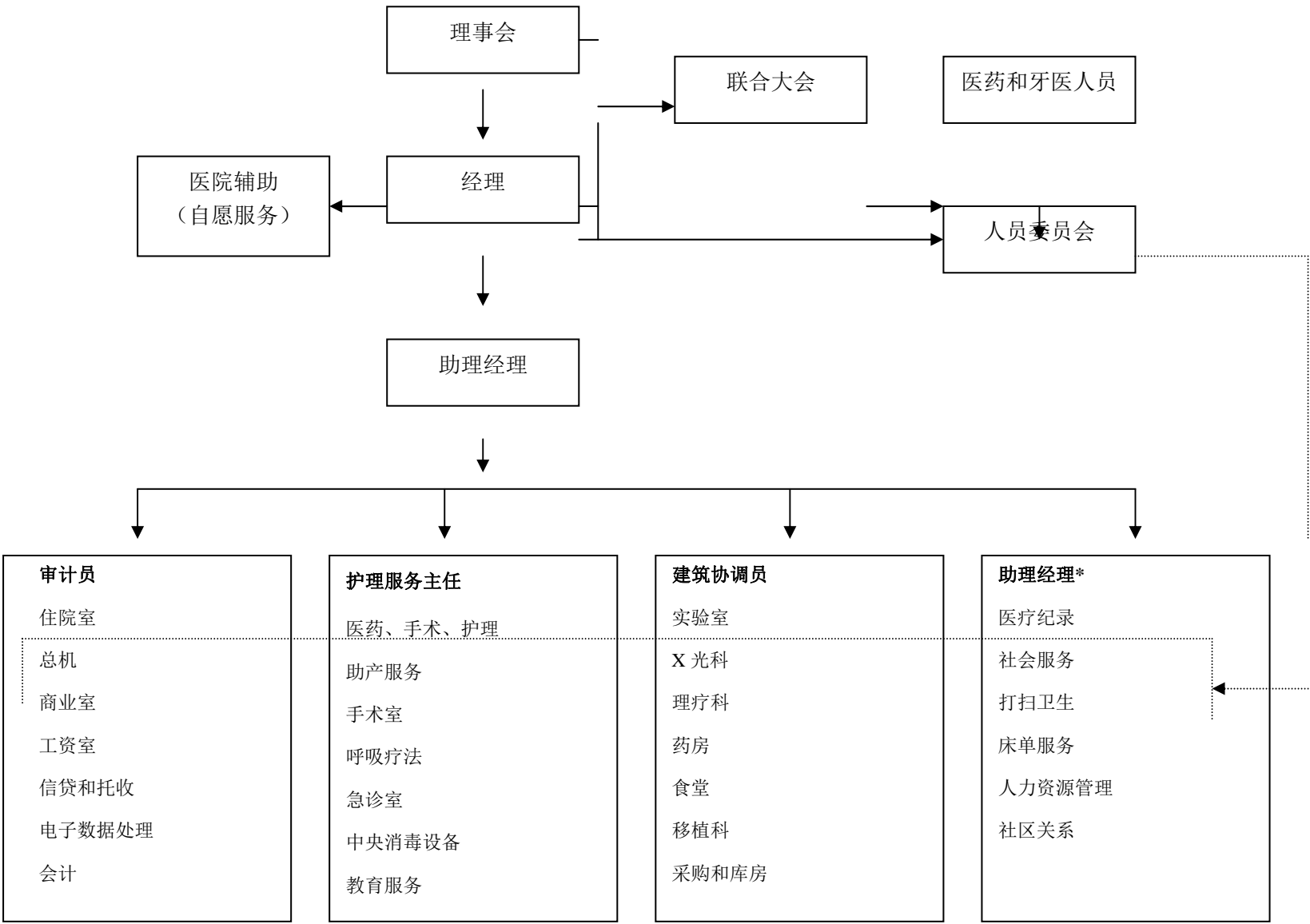


图 1-4 州政府结构图





*区域主任

此图反映了医院组织结构中的“直线”责任和权威。然而，应该理解的是医院工作的很大部分是通过在可识别的服务和职能之间的非正式互动来完成的。这些“职能的”工作关系是被鼓励的。当在理解上有分歧或在程序需要变化的时候，应该谨慎遵循直线组织。

图 1-5 一家国家医院的组织结构图

案例

人力资源经理与管理的多重责任

星期一，清晨 7：30，山姆·雷诺克斯(Sam Lennox)，高级纺织公司湖景 (Lakeview) 工厂的人力资源经理，驱车缓缓开离他在郊区的家，驶向工厂上班。天气美好，万里晴空，阳光明媚，晨风轻轻拂过。工厂离山姆的家有 9 英里的路程，开车需要 15 分钟到达，所以山姆有足够的时间思考一些工作方面的问题。

高级纺织公司拥有和经营 5 家工厂：一家纺纱厂、两家针织厂和两家制衣厂。高级纺织公司在全国以其高质量的产品而享有盛誉，尤其在男士运动上衣方面非常有名气。公司总部位于双城(Twin-cities)，离其中的两家工厂不远。另外三家工厂离总部也只有 100 到 200 英里的路程。每家工厂雇佣 70 到 100 名员工。在双城大约有 250 名员工。

山姆大学毕业后便就职于高级纺织公司。他做过一些不同的工作，但晋升的很快。之后，他又做了两年夜班领班。他因为具有组织“和谐团队”的能力而在公司出名，他从来没有被投诉过。尽管他取得的业绩并不十分突出，但是他仍然受到了公司中许多人的称赞，尽管他成功地组织了工会，但使工会组织东部工厂的计划落空。结果，他仍被提升到了助理人事经理的位置上。

山姆的进步被公司的人事副总裁格兰·庄臣 (Glen Johnson) 注意到了。格兰把山姆调到了湖景工厂担任特别人事助理，当时湖景工厂出现了一些人事问题。六个月后他因前任经理的突然离任而被任命为人事经理。山姆依靠自己的能力已经解决了湖景工厂面临的人事问题中大部分，并开始着手考虑如何设计出一个一流的人事计划。

山姆心情轻松，提高了车速，汽车嗡嗡地在新建好的高速公路上前进。山姆自言自语的说：“今天我一定要做一些事情。”

于是他开始考虑今天一天要做的工作，一个项目，另一个项目，思考着哪一个更重要。

几分钟后，他决定目标管理的计划（MBO）可能是最重要的。他蹙眉头思考了一会儿，回忆起格兰曾在星期五问过他是否进一步考虑了这个计划。他考虑这个计划已经有三个多月了，但是总是有一些其它的事情突然出现。“我没有许多时间坐下了来真正做这件事。”他对自己说。“我最好今天一定解决这个问题。”所以，他开始细分计划的目标、程序和实施步骤。“是时候了，”他自言自语，“这个问题我已经考虑许久了。”他记得他和格兰在一年前就讨论过这个问题，当时他们俩一起参加了一个关于目标管理的研讨会。当时，他们都认为这个计划很好，并且在山姆调到湖景工厂的时候，他们就决定试着在湖景工厂实施这个计划。那时他们就认识到这个计划会遭到某些工厂经理的反对。

一辆汽车长鸣疾驶而过，把他从沉思中惊醒，但是他的思绪很快又进入他决定进行的其它项目中。他又开始考虑主管培训的问题。他还需要简化员工档案制度。目前的制度不仅繁琐，而且缺乏一些主要的信息。还有许多唠唠叨叨持续不断员工投诉问题需要解决。其中一些问题与监管力度不够有关，有的则与工作条件恶劣有关，还有一些反映了沟通的不畅通和员工士气的低落。还有一些需要处理的问题他这里一下想不起来，但是在午饭前后他会想起来的。“是的，先生，”他自言自语，“今天的确要做一些事情。”

山姆把车开进了停车场时便停止了思考。当他在码头遇到仓库工头艾尔·诺润（Al Noren）时，他才知道出了问题。“早晨好，艾尔！”山姆高兴地跟他打招呼。

“没有那么好，山姆，替班的新人今天没有来，”艾尔抱怨道。

“你有没有得到他的消息？”山姆问。

“没有，”艾尔回答。

山姆蹙着眉头。“最好打个电话给他，”他说。

艾尔犹豫了一下说，“好的，山姆，但是你能帮我在找一个人吗？今天有两辆车的货要

卸。”

在山姆要离开时，他大声说：“我半个小时后给你打电话，艾尔，”然后径直向办公室走去。

他坐在办公桌前，他的办公桌在泰瑞（Terry）和其他两个文员的对面。一个女文员给他搬来了一大堆信件。他告诉她准备一些办公用品然后开始打开这些信件。电话铃响了；是工厂经理打来的，要求他替他们找一个新的秘书。在山姆坐在那里听工厂经理唠叨与那些秘书之间的问题时，他想，“大惊小怪。”他开始给几个工头打电话，看看他们有没有人能到艾尔的仓库工作，就在这时，他被另一个职员打断，她要他看几分辞职报告。他试图找到这些有代表性的问题的症结，这时电话铃又响了。这次是格兰·约翰逊（Glen Johnson）打来的。他尖着嗓子说：“我听到反映说我们不能解决一些申诉问题。是哪些问题？”山姆回答说他没有时间，但他会弄清楚的。然后他们谈了一些问题，最后谈话结束，“山姆，你的确需要解决好这些问题。”山姆叹了口气。泰瑞站在他的办公桌前等着他审批几项费用。

周末公司登出了一些招聘广告，现在有几位应聘的人来到办公室。在应聘和面试进行的时候有点嘈杂。山姆开始帮忙，并开始和一位应聘者谈话，这时赛西尔·哈迪（Cecil Hardy）进来了。赛西尔是工厂的工程师，路过这里想进来喝杯咖啡，聊聊天。他快要退休了，今天他主要是想谈谈公司的养老福利的事。他还描述了他在星期日打高尔夫球的情况。还在上大学期间，山姆打过高尔夫，偶尔也和赛西尔一起打过球。

时间很快到了上午 10：45，是给员工开会讨论质量控制问题的时候了。山姆并不是特别感兴趣，但是工厂经理要求所有的部门领导都要参加这个会议。“他们总是拖沓，我们总是做一些对我们不是那么重要的事情，”山姆边想边走向会议室。

山姆和一位做塑料纤维生意的朋友一起去吃午饭。这位朋友在一个小时之前给他打的电话，说他想谈谈一项重要的医疗计划项目，这个项目是一家保险公司建议的。他们驱车来到镇子上一家新开张的餐厅。

山姆在大约下午 2 点回到办公室，这时办公室里仍在忙着给应聘者面试。他突然想起仓库还需要一个人手。“现在已经太迟了，”他思忖。他坐下并开始整理与投诉有关的材料。生产主管打电话来说要跟他讨论他需要几个生产人员的事。他需要有经验的人员，并且对山姆的部门新近给他们招聘的员工不太满意。山姆到休息室休息了一会儿，喝了饮料。他注意到一些机密员工的档案拿了出来但没有放回去。他边整理边想，“是谁干的？”

山姆回到办公桌前，想找一个帮他们销售广告的童子军。这是工厂经理给他提出的怪异的工作之一。下午的时间在一分一秒地过去，但山姆处理的申诉工作仍然没有什么进展，他变得着急起来。“问题是，”他想，“我不能肯定对莎莉·福斯特（Sally Foster）和克特·戴维斯（Curt Davis）的问题究竟该做些什么。”

下午 4：45，东部工厂的人事经理打电话过来，向山姆询问一些员工的问题，这些问题在原先山姆在这个工厂时是由山姆处理的。完了之后，已经 5：30 了，山姆一个人留在办公室。他有些疲倦。穿上外套，走向停车场。“谢谢你帮仓库找了人，”艾尔大声说，这时山姆的车驶离了停车场。

山姆的双眼注视着交通状况，同时回想起今天一天他所完成的工作。“忙吗？”他问自己。“事情太多，但我是否完成了什么事情？”他的脑海中快速闪过今天所做的工作。是或不是似乎都是问题的答案。“有些日常的工作，跟其他任何一天没有多大区别。人事职能要不停的工作，我们应该再雇用几个新员工的。有没有完成什么有创造性或特殊的项目？”山姆不情愿的回答：“没有。”同时作了个鬼脸。

带着一丝内疚，他继续开车前进。“我是一个经理吗？他拿的是经理的工资，受人尊敬，并且负有执行经理职责的权利。然而，公司能够从一个经理那里得到的最大的价值就是它的有创造性的思想和成就。你需要时间思考。今天与往常的任何一天没有什么区别；我几乎没有做什么有创造性的工作。我今天早晨满怀热情计划要做的那些项目根上周一样仍然没有完

成。而且，我不能保证明天是否真正完成它们。但是必须有一个答案。”

山姆的思绪继续着，“晚上加班吗？是的有时候需要。可以理解。但是近来加班太多了。我欠妻子和家庭一些时间。我工作的真正目的是为了他们。如果我总不能跟她们在一起，这就违反了我个人的人生目标。到教堂做礼拜的时间呢？应该取消吗？我花了许多时间到教堂，但是我觉得我也欠上帝一些时间。此外，我相信我正在做出有价值的贡献。也许我应该减少与兄弟姐妹相处的时间，那会挤出一点时间来。但是娱乐的时间怎么办呢？”

山姆在寻找着答案。这时他已经驶离了高速公路，开向通往回家的路，但是这些问题仍然萦绕在他的脑海中。“我猜我的确不知道答案，”他边开车边对自己说。“今天早晨，所有的事情似乎都很简单，但是现在……”。他的儿子向汽车奔跑过来，大声喊着，“妈咪，爹的回来了。”

问题：

1. 人力资源管理包括许许多多的活动。山姆这一天的日程安排是如何解释人力资源管理活动领域的？
2. 列出无效管理的领域和影响山姆工作的时间盗用。
3. 讨论山姆的职业发展。他现在是否应该得到提升？

□本章小结

本书所有章节中的最后一部份都是对一些重要概念的总结。这将帮助您清楚地回顾人力资源管理的过程、活动，同时帮助经营经理更有效地利用人力资源经理的工作，从而对自己需要做的工作有更好的理解。

本章首先定义了人力资源管理的含义，即人力资源管理是有效地促进组织中人力资源的使用，以实现组织和员工的双重目标。然后介绍了一些人力资源经理的特点，以及不同组织

的人力资源部门的组织结构和操作方法。案例描述了典型的人力资源管理工作，提出了一些帮助人力资源专家实现更高的专业化水平的方法，并间接地描述了鉴定人力资源管理经理的业绩的程序。

总结本章的要点：

1、人力资源管理是行动导向、个人导向、全球导向和未来导向的。它集中在满足工作中的人的需要。

2、人力资源管理是组织必需的职能之一。人力资源管理有效的实施将有助于区分导致成功和不成功的组织之间的关键差异。

3、人力资源管理面临的挑战之一是许多决策要求来自经营经理和人力资源经理两方面的投入和合作。

4、这个双重目的可能会导致冲突，也可能导致更有效的人力资源管理决策。

人力资源管理是组织中最有挑战性的内在职能之一。本书的撰写是为了帮助您更有效地面对这些挑战，因为你们当中有许多人将成为公司的经理，而经理必须掌握使用和应用人力资源管理活动、工具和政策的方法。每一个经理都与人力资源管理有着这样或那样的联系。

☐ 关键概念

- 人力资源管理目标
- 人力资源管理程序
- 人力资源管理战略
- 人力资源管理

☐ 课堂讨论题

- 1、为什么说人力资源部门今天在组织战略规划过程中所起的作用比 20 年前重要得多？
- 2、为什么所有经理都与人力资源管理职能和实施人力资源管理活动和项目有关的结论是正确的？
- 3、全球化如何影响了美国的人力资源管理方法？
- 4、为什么人力资源管理职能的提高到了一定的高度并且影响许多组织？
- 5、鉴定程序使人力资源管理领域专业化吗？换句话说，律师、医生和人力资源管理都是专

业人员吗？

6、人力资源管理经理在评价和沟通他或她对公司利润率的贡献方面有哪些困难？

7、本书认为彼得·德鲁克在表述人力资源管理工作不过是档案文员的工作是错误的。在工作中发生了什么变化使他的表述是错误的？

8、为什么对人力资源管理领域来说明确的沟通人力资源政策是必要的？

9、为什么甚至非常小的公司（10-100 个员工）也应该考虑人力资源管理？

10、你如何看待职业挑战中的李毓宁接受华源集团下属公司的副总经理职位的决定？

☐ 复习思考题

1、有人认为：人力资源是资产中的资产，试析其意义。

2、试述人力资源管理的发展过程。

3、经营经理和人力资源经理之间的关系如何？如何处理好两者的关系？

4、试述人力资源管理的在中国的发展。

5、全球化对中国企业的人力资源开发与管理提出了哪些新的挑战？如何应对？

☐ 主要参考书目

1. A. Pasternack, Shelley s. Keller, and Albert J. Visco (1997), "The Triumph of People Power and the New Economy," *Strategy & Business*, Second Quarter, pp. 50-56.
2. Andrew Mayo (2001), *The Human Value of the Enterprise* (New York: Nicolas Publishing Ltd.).
3. B. E. Kaufman (1993), *The Origins and Evolution of the Field of Industrial Relations in the United States* (Ithaca, NY: Industrial Relations Press).
4. Carter Pate and Harlan Platt (2002), *The Phoenix Effect: Revitalizing Strategies No Business Can Do Without* (New York: Johan Wiley).
5. Charles R. Greer, Stuart A. Youngblood, and David A. Gray (August 1999), "Human Resource Management Outsourcing: The Make or Buy Decision," *Academy of Management Review*, pp. 85-96.
6. *Cycle Time Research Journal* (1999), Published by the FedEx Center for Cycle Time Research.
7. Frederick W. Taylor (1947), *The Principles of Scientific Management* (Mineola, NY: Dover Publications).
8. Fred K. Foulkes (March-April 1975), "The Expanding role of the Personnel Function," *Harvard*

Business Review, pp. 71-72.

9. Frederick W. Taylor (1998), *The Principles of Scientific Management* (New York: Harper).
10. *Harvard Business Review on Business and the Environment* (2002), (Cambridge, MA: Harvard Business School Press).
11. Henry Eilbert (Autumn 1959), "The Development of Personnel Management in the United States," *Business History Review*, pp. 345-364.
12. Hugo Munsterberg (1913), *Psychology and Industrial Efficiency* (Boston: Houghton-Mifflin).
13. *Human Resource Activities, Budgets, and Staffs* (2001), Washington, D.C: The Bureau of National Affairs.
14. Jac Fitz-Enz (1993), *Benchmarking Staff Performance* (San Francisco: Jossey-Bass), p. 28
15. Jeffrey A. Mello (2002), *Strategic Human Resource Management* (Cincinnati, OH: South-Western Publishing).
16. Jeffrey Pfeffer and John F. Verga (May 1999), "Putting People First for Organizational Success," *Academy of Management Executive*, pp. 37-48.
17. John A. Warden and Leland A. Russell (2002), *Winning in Fast Time* (New York: Venturist Publishing).
18. Jurgen Kluge and Wolfram Stein (2001), *Knowledge Unplugged: The McKinsey and Company Global Survey on Knowledge Management* (New York: Palgrave-McMillan).
19. L. Blimes, K. Wetzker, and P. Xhonneux (February 1997), "Value in Human Resources," *Financial Times*, p. 10.
20. Leigh Riverbank (January 2000), "Human Resources: The Next Generation," *HR News*, p.
21. Larry Bossidy with Charles Burck and Ram Charan (2002), *Execution: The Discipline of Getting Things done* (New York: Crown Publishing Group).
22. Laurence Barton (2000), *Crisis in Organizations* (Cincinnati, OH: South-Western Publishing).
23. Linda Holbeche (2002), *Aligning Human Resources and Business Strategy* (Woburn, MA: Butterworth-Heinemann).
24. Lynne C. Lancaster and David Stillman (2002), *When Generations Collide at Work* (New York: Harper Information).
25. Mark A. Huselid (June 1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance," *Academy of Management Journal*, pp. 647-672.
26. M. A. Huselid (July 1995), "The Impact of Human Resource Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance," *Academy of Management Journal*, pp. 635-672.

27. Mark A. Huselid, David Ulrich, and Brian E. Becker (2001), *The HR Scorecard* (Boston: Harvard Business School).
28. Michael Armstrong (2001), *Strategic Human Resource Management* (New York: Kogan Page).
29. Michael Hammer (2001), *The Agenda: What Every Business Must Do to Dominate the Decade* (New York: Crown Publishing).
30. M. A. Huselid and B. E. Becker (Unpublished paper, 1997), "The Impact of High Performance Work Systems, Implementation Effectiveness, and alignment with Strategy on Shareholder Wealth," Rutgers University, New Brunswick, NJ, pp. 18-19.
31. Paul Evans, Vladimir Pucik, and Jean-Louis Barsoux (2002), *The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management* (Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hill).
32. S. Lever (1997), "An Analysis of Managerial Motivations behind Outsourcing Practices in Human Resources," *Human Resources Planning*, pp. 37-47.
33. Shari Caudron (August 1999), "HR vs. Managers: Are They from the Same Planet?" *Workforce*, pp. 32-38.
34. Shlomo Maital (September 1992), "Are People Assets or Costs?" *Across the Board*, pp. 47-48.
35. Samsung Group website (June 20, 2002), www.samsung.com/corporate/human.html.
36. Thirteenth Annual Corporate Citizen Awards (June 2002), *Business Ethics*.
37. Thomasino Rendero (August 1990), "HR Panel Takes a Look Ahead," *Personnel*, p. 24.
38. Thomas A. Stewart (January 13, 1997), "Get with the New Game," *Fortune*, pp. 58-65.¹
39. Thomas A. Stewart (2001), *The Wealth of Knowledge* (New York: Doubleday).
40. "哈佛模式：人力资源管理", 见 <http://shuku.hdzc.net/ku/r01/gzfxyzwsj2.htm>。
41. 劳伦斯·S·克莱曼著,《人力资源管理》(英文版),机械出版社,1999年5月。
42. 李葱葱,“如何使组织获得成功——人力资源管理的目标与方法”,《中国人才》,见 <http://info.news.sinobnet.com/HTML/001/002/009/008/20282.htm>。
43. 林钦荣著,《人力资源管理》,台湾杨智文化事业股份有限公司,2002年6月。
44. “人力资源：从职能管理到效益创造的角色转变”,《中国企业报》,见 <http://www.oopchina.com/management/view.asp?ID=300>。
45. “人力资源外包管理：企业发展的推进器”,《中国经营报》,见 <http://finance.sina.com.cn>, 2003年07月28日 15:38。
46. R. 韦恩·蒙蒂、罗伯特·M·诺埃著,葛新权等译,《人力资源管理》(第六版),经济科学出版

社，1999 年 6 月。

47. 赵曙明，“变化中的人力资源管理”，《新资本》，2003 年第 4 期（总第 22 期），第 10-12 页。

48. 赵曙明著，人力资源管理研究，中国人民大学出版社，2001 年

49. 赵薇，“工业关系与人力资源管理：起源、比较及发展前景”，《生产力研究》，2003 年第 4 期，第 133-135 页。

50. 周三多等，《管理原理》，南京大学出版社，1999 年。

第二章 战略人力资源管理指南

□ 学习目标

学完本章，你应该能够：

- 了解如何应用有效的人力资源管理框架检查和解决“人员问题”；
- 解释影响人力资源管理问题的外部环境和内部环境；
- 讨论在完成组织战略计划时人力资源管理所发挥的作用；
- 识别人力资源管理活动如何对公司的生产率做出贡献。

□ 职业挑战

佛罗里达以它的海滩闻名于世。在佛罗里达的 Fort Lauderdale, Martha Wilson 是 National 薄煎饼屋新任的经理。正式来讲，National 是一家很大的连锁饭店，Martha 所在的这家是第 827 分店。Martha 相信如果她把 827 分店管理好，就有机会在公司得到提升。她还梦想有一天拥有属于自己的饭店。

从一家规模不大的文学艺术学校毕业以后，Martha 参加了 National 公司的管理培训课程，培训的重点是技术。她学习了典型的 National 饭店中所有的设备，还学习了 National 的金融和会计制度，防盗控制和广告宣传。另外她对 National 公司和 827 分店的目标也有了诸多了解，包括销售目标、资金周转率、清洁事务和客户服务等等。

现在她已经在 827 分店工作三个星期了，并且非常适应这份工作。尽管她还没达到 National 为她设置的目标，但她认为自己会按时完成任务的。她经常希望培训课程能教给她更多如何成功的知识，但她的大学课程在这方面并没有给她太大的帮助。

一天早上喝完咖啡之后，她坐在办公室中盯着她的文件，一个问题闯入她的脑海。她在思考关于两个在职厨师的事情，Lenny 和 Harry。Lenny Melvina 24 岁，已在 National 当了近六年的厨师。他在当地读完高中，这是他毕业后的唯一一份工作。除了一年可能的一两天病假外他从不旷工。所有人都喜欢 Lenny：同事、上司以及顾客。这是显而易见的，因为他工作出色并且待人友好。例如，一天，Martha 看到 Lenny 正和一位顾客交谈（National 有规定是可以免费续餐的）。一位大约 13 岁的小姑娘走向 Lenny 要求续份，他非常礼貌的问她需要续多少。小姑娘说：“噢，我不知道，一个或者两个吧。”

没有让小姑娘排队等候，他建议她先坐下来，他会将煎饼送过来的。他取来一个托盘，上面三个煎饼摆成这样：



由于他努力逗小姑娘开心并开了个小玩笑，小姑娘和她的家人很高兴，他们告诉 Martha 他们乐意再来。

另一个厨师是 Harry Bennis。19 岁的 Harry 高中没毕业，他已在 National 工作了三年。人们只是容忍他而并不喜欢他，大多同事会忽视他，他与同事、老板和顾客交流很少，能不说话就尽量不说。他经常迟到和旷工，并且每十次中大概会有一次他的食物会被退回。他也不觉得工作有乐趣。不过情况还没有糟糕到他会被解雇的地步。

Martha 想知道为什么 Lenny 和 Harry 有这么多不同，并且如果可能的话自己是否能做出些什么。这将影响到她的工作，因为她现在必须要再雇佣一个厨师。在这个农忙季节 827 分店的生意比往常增长的更快，因此需要增加员工，并且至少要有一名新厨师。Martha 想知道她如何确切地挑选到一个像 Lenny 而不是像 Harry 的人。

另外也到加薪的时候了，她却并没有足够的资金给每个人加薪。雇了新厨师后，她不得不支付与 Lenny 相近的工资，因为目前几乎没有厨师失业。另外公司政策规定：她必须给像 Lenny 那样的高级雇员加薪。如果事情并不复杂，薪酬必须高于政府规定的最低工资。

第 827 分店的许多员工告诉 Martha 他们要加薪，因为这份工作并不让人觉得愉快：炉子太热并且他们得面对公众。她该怎么做呢？为了做出明智而有效的决定，她拜访她的朋友 Amy Adams。Amy 是专门学习人力资源管理专业的。Martha 用了一个下午的时间了解到有三组因素会影响到人力资源管理以及组织效率。Amy 还向 Martha 解释了如何处理她现在所面临的四个人事问题：员工满意度、绩效、选拔和薪酬）

- ◇ 人员
- ◇ 组织的内部环境与外部环境
- ◇ 组织、任务、工作团队和领导

思考 Martha 如何诊断目前形势并在饭店中和其他人共事。

如果你生病了而且必须去医院的时候，医生会问你一些问题，譬如：哪里痛？什么时候开始痛的？是何种痛法——剧痛或隐隐作痛？医生为你做检查还可能做一系列的化验，医生通过检查和观察来诊断病情。诊断之后医生会开处方或实施行为疗法。一般情况下，病人遵医嘱，医生也会评估所开的处方是否起作用。

我们可以系统地诊断 Martha 在 National 煎饼屋所面临的问题。人力资源管理的诊断性

模型会起作用。战略定向（全面的、宽泛的）的诊断模型帮助执行经理关注一系列相关因素，它提供一副帮助经理们洞察全局或局部的地图。Martha 考虑的三个因素（人员、内外部环境和组织本身）包含在任何人力资源管理诊断方法中。

表 2—1 展示了我们用到的贯穿本书的诊断模型。该模型强调哪些外部和内部环境因素会直接或间接影响人力资源管理活动与人员的匹配。

诊断、开处方、执行处方和评估这一过程在达到我们第一章中提到的人力资源管理八个目标中发挥着重要的作用。

我们再次强调任何人力资源管理活动要取得最终成功，很重要的一个原因在于组织员工必须能够胜任工作并且所从事的工作适合他们的需要、技能和体力。运用诊断方法使员工和活动匹配以达到预期目标是容易的。当然，表 2—1 所示的模型不能包括所有重要的环境因素、人力资源管理活动或绩效标准。相应地，它系统地提供了如何运用人力资源管理诊断模型。

第一节 诊断性人力资源管理框架

诊断方法包括四个具体的步骤：（1）诊断（2）开处方（3）执行和（4）评估。管理者通过观察和识别关键因素来诊断员工的工作状态。例如，为什么 Harry 总是迟到？用诊断方法来回答这个问题将为我们展示这四个步骤的应用。一段时间之后 Harry 有了迟到的坏名声，当然迟到是可观察到的，关键的问题是他为什么迟到，可能是因为私人原因，与工作相关的原因或者还有其他解释。许多管理理论和人力资源理论可以帮助管理者诊断 Harry 的懈怠。另外还有许多观察技术，如面谈、调查、小组会议等。一旦诊断完成就要开处方，将诊断转化为行为。

假设诊断暗示 Harry 不满意这份工作，那么为他找到一份更适合的工作可能是一个解决方法。然而如果是因为他存在滥用公物的问题，那么需要另一不同的处方来纠正他的行为。由于人们行为、感情和态度的复杂性，大多人力资源问题不只有一个正确的处方，问题的解决可以是改变工作设计，或改变绩效评估系统或提供培训，或改变报酬制度。人力资源管理专家通过熟练全面的界定问题从而做出有价值的贡献。在界定问题的时候，存在许多可供管理者参考的人力资源管理技术。

执行是诊断方法中的下一步骤。改变给付 Harry 报酬的方式可能解决问题，然而薪酬制度能单独实施以解决问题吗？决定解决方案何时、如何执行以及是否可以执行是管理者面临的一系列复杂问题。

最后，任何执行的解决方案都要接受评估。Harry 的怠工已经纠正了吗？评估告诉管理者如何和何时需要改进诊断、处方和执行的步骤。

本书将诊断方法作为有效的人力资源管理的核心。如果一个组织教会他的成员如何运用诊断方法，那么他极有可能实现以下目标：对社会负责、符合道德的行为、提供具有竞争力的高质量的产品和服务。诊断方法要求对各方面形势有全面、及时和系统的把握。在以下的章节里，诊断方法帮助我们认清如何从事人力资源管理的实践活动从而有助于组织和个人的目标实现并能够满足需求。

Deloitte & Touche 是一家会计公司，运用诊断模型的管理方式聘请了许多女会计师。到 20 世纪八十年代中期，该公司专业水准的新雇员中有 50% 是女性。该公司还设立这样的目标：到 2005 年，合伙人中有 25 % 的女性，预计高于 2001 年的 22 %。

Deloitte 的高级经理诊断了女性的短缺问题，并着手开发调动女性员工积极性的计划。20 世纪八十年代后期，女性很少有机会在公司得到提升，不少人因此定离开 Deloitte。管理层通过诊断，开出处方并开展了一项激进的活动：分析男性居支配地位的文化的特征，并提出如何为女性专业人员提供良师益友和行为模范。处方还包括支持女性改善工作和家庭的平衡状态。另外，还主持召开关于“男性和女性是团队”的研讨会，免费为 Deloitte 的 5000 名管理者和合伙人服务。

Deloitte 管理并评估了已实施的方案，并对重要的改进之处进行详细地报告。结果有越来越多有才能的女性进入公司工作。女性管理者、女性高级管理者及女性合伙人的人数迅速增加。

Deloitte 对问题做出诊断并开处方，执行处方，评估解决方案，包括雇佣、保留及提拔更多的女性专业人员。该公司清楚地意识到诊断的重要性。Deloitte 为它的专业女性刻下了新的足迹。现在其他公司也制定相似的方案，用它们自己的途径来诊断，开处方，执行处方和评估。

第二节 外部环境的影响

如表 2—1 所示：组织中的人力资源管理计划或活动并非在真空中起作用，它与外部环境和内部环境相互作用。一方面，外部环境因素如政府法律法规、工会运动和要求、经济条件以及劳动力对人力资源管理有重要影响；另一方面公司的人力资源管理方案也受规章、可获得资源以及组织能力的限制。在组织内部，还存在金融、会计、研发、营销和生产等各项功能，其中人力资源管理是重要的一项。这些内部项目的相互作用决定整个组织系统的主旋律。

在 National 煎饼屋一例中，Martha 的人力资源管理问题由于外部环境因素而恶化，因为 Martha 面临供不应求的劳动力市场和政府工资法规。下面让我们考察组织的外部环境因素：

政府法律和法规

政府法律和法规是一项强有力的外部环境影响因素，它直接影响组织。国家法律影响组织中人力资源管理活动、政策和计划。当组织做出有关解雇、提升、多样化管理、绩效评估、裁员及惩罚的各项人事决策时，都必须权衡政府法律的影响。

政府法律和法规对人力资源管理的影响较其他因素更直接，法律法规的主要方面包括：平等就业法和人权法。它直接影响招聘、选拔、评估和提升，并间接影响招聘计划、定向、职业计划、培训和人力资源开发。

雇佣非法移民法。

性别、年龄及身体缺陷歧视。

薪酬法直接影响工资、工作日、失业率和其他类似条件。

福利法影响养老金和退休。

工人补偿和安全法影响员工健康和安全。

劳工关系法令法规，影响集体协议的管理。

隐私法。

政府法规在数量上有大幅增加。1940 年英国劳工部只有 18 项法案，到 2002 年已增加到 130 多项，并且这只是一个政府机构对管理者以及人力资源管理部门活动的影响。

John Dunlop 列举了政府法规对管理产生的一些问题，所有这些都使得组织的运转和人力资源经理的工作变得更加困难：

- ◇ 法律鼓励将复杂问题简单化，大小企业同等对待，不同产业的法规却相同；
- ◇ 设计及管理法规是一项令人难以置信的复杂任务，这导致政策的低效率；
- ◇ 法律并不鼓励管理和法律相互调整适应，由此导致法律中存在复杂的合法的灵活机动，因而导致混乱；
- ◇ 许多并不服务于当今社会目的法规已过时，却还没有被废除；
- ◇ 有越来越多的证据表明，不同立法机构间存在重复和冲突。

为了应付政府越来越多的控制，管理层试图影响相关法律法规的章节以及法律的管理方式。管理者期望自己能够决定许多法律的颁布实施，当这些努力没有像预期那样影响立法过程，管理者只有学会根据政策来调整人力资源管理了。

总而言之，几乎没有人力资源管理决策不受政府影响。从第三章开始的每章我们将讨论政府以何种方式影响人力资源管理功能以及影响程度如何。

工会

工会直接影响人力资源管理的许多方面：招聘、选拔、绩效评估、升迁、补偿、福利及其他。本书稍后将讨论这些影响。第 15 章的重点讨论人力资源管理活动与工会的关系。

工会是代表员工利益的一个组织，涉及的问题有工作条件、工资、福利、员工权利、申诉程序和工时。工会因组织和人员的不同而不同。如果对工会历史有所了解，我们应该能够领教它们的强硬。其中有些人大名鼎鼎，如 **James Hoffa**, **John L. Lewis**，他们曾制造过轰动历史的雇用事件。像美国飞行员协会、篮球运动员协会、国家、州或城镇级别的工会组织都很活跃。

历史上，工会仅仅集中的几个产业部门，如采矿业和制造业，并且仅影响美国的几个地区，主要是高度工业化地区。但是现在的情况已经有很大的不同。在美国工业中，增长最快的是公共部门和服务产业。在这些部门，加入工会组织的员工不再局限于蓝领工人，像工程师、护士、教师、秘书、销售员、大学教授、专业足球运动员甚至物理学家都加入工会。总而言之，工会在组织的人力资源管理方案中发挥重要作用。

经济因素

有两个方面的经济因素条件影响人力资源管理方案：劳动生产率和组织所处的产业部门。

◇ 劳动生产率

数据、经验和一般观念都认为：员工的劳动生产率对国家的经济状态影响很大。由于生产率是组织整体效率的一个代表性指标，管理者们都很关心生产率。生产率指生产过程中投入一单位资料所产出的产品和服务的数量。在生产率的测量中，所用的投入指在生产产品或服务过程中所用要素的物理或货币（美元）数量，包括劳动力、资金、原材料、燃料和能源。

在生产率能够得到有效管理和改进之前，首先要测量生产率，这可以通过分离产出来进行测定——按分公司、部门、工作团队、个人或生产线来分离。其次，计算成本，包括劳动力（工资、奖金和红利）、供热、供电和资金。然后把前一年作为基准，管理者将今年的各项数值与前一年的进行对比，再加上必要的调整。当改进生产率有利可图时，管理者应该在生产率改变之前设置好测量和管理生产率的基础工作。

生产率的测量是粗略的，而且易出现短期误差，但从长远看来，生产率呈现一种趋势。在美国，20 世纪 70 年代，生产率以每年 2.0 % 的速度平稳增长。然而，在 1990—2000 年期间，生产率开始平均每年增长 2.9 %。日本 20 世纪 60 至 70 年代，生产率平均每

年增长 6.0 %。二战期间，日本和德国的经济结构遭到破坏，战后生产率呈现大幅增长直至 1980 年。目前美国工人的生产率水平仍是最高，但日本、韩国、德国和其他国家已缩小了和美国的差距。

提高生产率的对策有很多，其中包括减少政府控制，建立更合适的所得税制度以便能够刺激投资新厂房和新设备。这些提高生产率水平的对策既有支持者也有反对者。例如，许多居民认为，必须减少或修改有关法规，以便控制在未来 10 年内会引发生活和社会质量下降的元素，如严格控制有毒废弃物、放射物、空气污染指标等。

另一方面，管理者可以通过恰当运用人力资源管理计划影响生产率。专门的活动和实践可以改进个人绩效进而提高组织生产率，管理者通过诊断，开处方，执行和评估帮助员工达到生产率的最佳水平。另外，招聘和选拔技术可以吸引和雇佣最好的员工，激励和报酬制度则能够帮助组织留住员工并改进他们的工作绩效，培训和开发能改进工作绩效或弥补技能或能力上的不足进而提高绩效。

没有人力资源管理活动就不能解决生产率问题，在诊断模型（表 2-1）中的每一人力资源管理活动都影响生产率活动。另外，外部环境带来的生产率压力也直接或间接影响组织的人力资源管理计划。

◇ 组织所处的产业部门

表 2-1 所示的诊断模型并没有考虑组织所处的产业部门。所以模型只能简约地说明问题。事实上，在美国社会，大约有 60 % 的人力资源专家在私人部门工作，包括个人、家庭和股份公司。约 30 % 的人力资源雇员在公共部门工作。公共部门是政府拥有并经营的经济的一部分。许多经济学家将那些既不属于政府又非盈利的机构划分为第三部门。比如博物馆、交响乐团、私人学校和学院、非盈利性医院和护理室以及志愿者组织，如教堂和社会俱乐部。大约有 10 % 的人力资源专家和员工在第三部门工作。

总的来说，私人部门和第三部门中的人力资源管理结构类似，尽管医院有不同于大多经营性企业组织。例如，医生、管理者和信托委员会（代表公众）三个阶层之间就存在冲突。另外医院其他的利益相关者如蓝十字会和医学协会等也会给医院管理带来压力。医院里的专业人士也会保护自己的权益，这也导致冲突。从结构上讲，私人部门和第三部门的人力资源管理工作类似，但人力资源管理的具体工作因组织的不同而不同。

由于结构上的不同，公共部门中人力资源管理活动与其他两个部门有根本上的差异。公共部门的管理者面对一个完全不同的世界，事实上，管理者从私人或第三部门转移到公共部门后，经常会发现人力资源管理活动在公共部门更复杂。公共部门的人力资源管理总体上面临更多直接的外部压力，他们的 HR 经理也比私人部门及第三部门的人力资源经理更多地受到政治家、大众、压力集团和记者们的影响。

竞争力

在宏观经济水平上，竞争力指在自由且公平的市场条件下，一国在保持或增加本国居民收入的同时，生产的产品和服务能满足世界市场需要的程度。如果你用“组织”一词来代替“国家”，用“员工”一词来代替“公民”，你即可得到组织竞争力的定义。对任何组织而言，竞争力是个重要的因素。工人们生产效率如何？提供的产品或服务的质量如何？员工能够适应新技术和低成本生产吗？公司有足够的人力扩大生产设备以适应全球需要吗？越来越重的工作压力会导致人们更频繁的跳槽吗？或者是更高的缺勤率吗？还是会生产出更多的次品？

越来越多的研究表明：组织实施和扩大人力资源管理活动会为他们提供竞争优势。竞争优势指拥有高于竞争对手的市场地位。持续的竞争优势要求公司有效处理与员工、

顾客、供应商和所有竞争对手的关系。Pfeffer 认为有 16 项人力资源管理活动能增强和保持公司的竞争优势，表 2—2 对这些活动做了简要描述。

表 2—2 增强和保持公司竞争优势的人力资源管理活动

- 1、就业安全：就业安全保证表明不因工作短缺就解雇员工，这是组织对员工长期信任的一个标志。
- 2、合适选拔：以正确方法认真选拔合适的员工。一般说来，一个高素质员工生产的产量是一个低素质员工产量的两倍。
- 3、高工资：工资高于市场平均水平（即比竞争对手提供的工资高）。高工资能够吸引高质量的求职者，降低流动率并且表明公司重视它的员工。
- 4、激励性报酬：允许为提高绩效和盈利做出贡献的员工分得利润并被员工认为这么做是公平的。
- 5、员工所有权：组织通过为员工提供公司股份或分红方案给予员工所有权收益。
- 6、信息共享：为员工提供生产运作、生产率和利润方面的信息。
- 7、参与和授权：鼓励决策的分权化、扩大职工参与程度、授权给员工来控制工作过程。
- 8、团队和工作再设计：应用能够协调和管理自己工作的自我管理团队。团队通过确立合适的工作数量和质量标准对个体施加强有力的影响。
- 9、培训和技能开发：为员工提供工作必需的技能。培训不仅保证员工和经理有能力做好工作，而且是公司对员工的信任。
- 10、轮换工作岗位和培训：培训员工做不同的任务，让员工从事多样化工作能增强工作的趣味性。
- 11、取消象征地位的标志，平等待人。通过取消高级餐厅和特殊停车位等让员工感受到平等待遇。
- 12、减少员工间的收入差距。
- 13、内部提升：通过从组织内部提升员工填补职位空缺。
- 14、长远规划：组织必须意识到通过劳动力获得竞争优势需要时间和长远规则。
- 15、行为测量：组织应当拥有测量工具，随时了解员工态度、不同计划和方案的成功程度和员工的绩效水平等。
- 16、整体价值观：创立能将个体价值观和组织价值观统一起来的融合的管理哲学。

资料来源：《竞争优势》，Jeffrey Pfeffer 改编（1994），波士顿：哈佛商学院出版

对组织而言，长时期地保持竞争优势是十分困难的，有时竞争对手通过学习其他公司也可以采用这些成功的人力资源管理活动。尽管对竞争对手来说完全获得一个公司的人力资源管理政策、方案和方法是困难的，但它可能通过已被解雇的员工、顾客、公共信息和公司在人力资源管理领域的其他行动来获取这些。如果一个公司具有公平、公正以及支持高效人力资源的强势文化，它便不会失去任何竞争优势。因为，一些人力资源管理活动是可模仿的，但是模仿整体的人力资源管理文化及体系是极其困难的。

劳动力的构成和多样化

美国的劳动力是指所有除军队以外的、年满 16 周岁的、已被雇佣或正在寻找工作的人的总和。到 2000 年，美国的劳动力超过 140,000,000；到 2010 年为止，劳动力预计会超过 157,000,000。这些数据表明在未来 10 年，劳动力会呈低速增长的势头。劳动统计局（BLS）预计的其他变化公布在《劳动评论月刊》中，详细描述了可利用的劳动力供给的

趋势。表 2-3 列举的是对 2000-2010 劳动力的概述，从性别、年龄、种族和西班牙血统几个方面来说明。

表 2-3					
变化	团 体	水平		变化	百分比
		2000	2010		2000-2010
		2000-2010			
	总和，16 岁及 16 岁以上	140, 863	157, 721	16, 858	12.0
	男性	75, 247	82, 221	6, 974	9.3
	女性	65, 616	75, 500	9, 884	15.2
	白人	117, 574	128, 043	10, 470	8.9
	黑人	16, 603	20, 041	3, 439	20.7
	亚洲人	6, 687	9, 636	2, 950	44.2
	西班牙人	15, 368	20, 947	5, 579	36.3

注：数字以千为单位。

资料来源：《劳动评论》，2001，11

◇ 女性

2000 年，英国全职劳动力中有 47 % 是女性，劳动力中的已婚女性自 1947 年以来，增长了 235 %，而已婚男性仅增长了 30 %。

尽管女性应该获得平等的工作机会，但事实上，在工作场合还普遍存在对女性的歧视。然而有迹象表明，到 2006 年，将有更多的女性会从事专业性工作：大学教师、律师、外科医生和会计师。女性会涉足更多需要高等教育背景的专业性工作。例如：46 % 的会计学位获得者以及 45 % 的商业专业人员是女性。

人力资源期刊
女性：一场新革命

尽管“透明的天花板”，到处充满敌意和歧视，女性仍然一直在进步并攀登着公司的等级阶梯。女性要充当成功的母亲、妻子，这份压力是巨大的。然而，所有权对女性的诱惑是巨大的，因为她们可以建立和经营自己的生意而不必在公司中为升到最高层做斗争。

Sally Heigesen 是《天天革命：工作女性与美国生活的变化》（双日刊，1998）的作者。她也许最能体会工作女性面临的压力。Heigesen 在书中解释了近 30 年来女性广泛进入工作场合所带来的两个互相联系的影响：首先它改变了经济和社会；其次它改变了女性。为展现世界的变化，Heigesen 研究手法类似于威廉怀特写作“组织人”的做法。Heigesen 采访了几百个 Naperville 和 Illinois 附近的移民。这里的居民大多已婚，拥护共和党并信奉基督教新教。他们买同样的汽车，看相同的电视节目，订阅相同的杂志。Naperville 居民形成了一支以人口多样化，种族多样化和丰富的生活方式为标志的后现代的交响乐。

20 世纪 50 年代的怀特所著的《组织人》和 21 世纪的这些酷爱运动的职业妇女相映成趣。这些人的特征表现为：对大型组织绝对忠实、对同种的轻视、享受闲暇以及从容不迫。它们的生活是可以预测的。面临生活中日益增加的复杂性、所剩无

几的业余时间，Naperville 的女性成为新经济中很多领域的主角：从创业、设计无所不包，而且她们的职业伴随着阶段性的回炉教育。

Heigesen 以讲故事的方式向人们传输社会学家的观点，从而使这本书非常引人注目。在这本题为“天天革命”的书中，作者将发生在 Naperville 地区真实的锅碗瓢盆交响曲演奏成一首即席合唱，但将发生在这些女人身上的真实故事和新经济时代的主旋律有机地结合在一起，并对此进行了极为深刻的分析。Heigesen 书中隐含的问题——女性改革后将发生什么？她对这一问题的回答出人意料。她认为，她们追求的是“一种新的生活和工作的习惯用语，它使个人抱负与家庭和社会的要求相和谐”。她们的愿望和那些大胆的女孩、女性参政议政者、19 世纪的女性移民实际上是一脉相承的。她们最终的愿望就是想让整个世界变得像家一样。

Susan J. Wells (June 2001), "A Female Executive Is Hard to Find," *HR Managers*, pp.41-49; and Polly LaBarre (February 1998), "The Starbucks Sisterhood," *Fast Company*, p.66.

◇ 少数民族

在美国，少数民族和女性的处境是类似的。许多西班牙人、非裔美洲人和本土美洲人做的是低技能、低薪酬的工作，极少有人能够从事高地位、高报酬的工作。

从历史上看，近代的多数移民都从事低水平的工作。爱尔兰人、波兰人、塞尔维亚人、克罗地亚人、非裔美洲人、西班牙人和本土美洲人等少数民族。不同的是少数民族早于移民生活在美国。本土的美洲人在美洲还未被发现之前就生活在这片土地上，同时还有许多西班牙人生活在西南部。非裔美洲人自 18 世纪中叶就生活在这里。然而，他们不如移民发达。本土美洲人生活在原居住地，西班牙人留在曾经属于墨西哥共和国的区域，大多非裔美洲人在南部农场工作直至最近。这些少数民族约占美国人口的 13 %，尽管近代某些方案试图改变这种情况，但他们仍然比多数民族受教育少。

◇ 老龄员工

目前约有 12 % 的劳动力达到 55 岁或超过 55 岁。到 2006 年约有 17 % 或超过 23,000,000 的劳动力在 55 岁以上。

今天，那些不是因个人过失丢掉工作的老龄员工可能是最难办的雇佣问题之一。有时雇主认为员工老了，他或她不再胜任工作而且不再能适应变化了。另外，福利计划（达到基础补偿金的 1/3）的建立使得雇佣老龄员工成本更高（保险金的成本高）。

一个重要的事实是每个人都以不同的速度衰老。当我们随着年龄的增长会逐渐失去某些能力，这个过程是持续的。例如没有哪个游泳运动员会比他或她十几岁时水平更高。因此，关键是使员工和工作相匹配。老龄员工可能在一些需要快速反应的工作上效率较低，但是速度和反应对驾驶员和飞行员更重要，而不是股票分析员或社工。

许多研究表明，即便是一些要求体力的工作，超过 45 岁的员工也并不比年轻员工发生更多事故，而且老员工有与其相同或更低的旷工率——至少在 55 岁以下是这样。一项研究观察到的最高事故率发生在 35 岁以下的员工身上。若考虑整体绩效（包括速度、精确度、判断力和忠诚等因素），可发现老龄员工和年轻员工一样有效。

◇ 雇佣前景

表 2-4 所示的是日益增长的多样化劳动力中前 10 位增长最快的职业。以技术为基础的职业将为受过良好教育和培训的求职者提供增长最快的机会。

表 2-4

雇佣

变化，2000-2010

职业	2000	2010	数量	百分比
电脑软件人员，技师，应用人员	380	760	380	100
电脑支持专家	506	996	490	97
电脑软件，工程，系统软件人员	317	601	284	90
网络和计算机系统管理者	229	416	187	82
网络系统和数据交流分析人员	119	211	92	77
桌面发布者	38	63	25	67
数据库管理人员	106	176	70	66
私人和家庭护理	414	672	258	62
计算机系统分析人员	431	689	258	60
医护助理	329	516	187	57

注：数字以千为单位。

资料来源：劳动统计局《劳动评论月刊》2001，11

组织的地理位置

组织位置影响组织雇佣的人员和它采取的人力资源管理活动。乡村中的医院、工厂、大学和政府机构与城市中的这些组织面临不同的条件。例如，乡村中的劳动力可能更愿意接受官僚组织。由于乡村中的求职者较少，招聘和选拔也将有所不同。在这里，组织能够找到更多有工作伦理的员工。

如果组织在城市里，专业工人会更集中。城市有更多的劳动力供给，但城市工人要求的工资也高。由于夜间工人停车或回家感到不安全，夜间轮班也成为一个问题。

因此，地理位置对组织人员的招聘会产生影响。在其他国家，位置对公司的运营更是极为重要。员工可能讲不同的语言，有不同的宗教信仰，不同的生活态度等等。下面让我们一起来看本国和跨国组织中的一些主要差异。

- ◇ 教育因素 包括可获得的技术工人的数量，对教育的态度和文化水平。在某些国家，由于教育水平低下，能够胜任工作的员工数量有限。
- ◇ 行为因素 由于对财富态度的不同，利益、管理作用和权力机构不同，社会因而不同。
- ◇ 政治法律因素 由于法律和政治结构不同，有的国家鼓励私营企业的发展但有些却抑制私人企业的发展。另外，各国的政治稳定程度也是不同的。有些国家在商业活动中强调本土政策（甚至是排外主义的）。这样的国家要求组织的所有权归本国所有。有的时候甚至会没收外国公司的财产。
- ◇ 经济因素 不同国家的经济制度在基本结构、通货膨胀率、所有制等方面不同。根据经济因素，世界可被分为三种不同经济类型：发达国家、发展中国家和不发达国家。发达国家有美国、加拿大、澳大利亚、日本和大多欧洲国家（英国、德国、法国、比利时、卢森堡、荷兰、瑞士、意大利、瑞典、丹麦、挪威、芬兰）。在这些国家，管理者会发现他们在教育、行为、经济和政治法律因素方面所面临的差异比在发展中国家和不发达国家少得多；发展中国家指那些经济发展势头良好但还称不上高度发达得国家。例如：巴西、墨西哥、阿根廷、委内瑞拉、西班牙、尼日利亚、印度和东欧一些国家；在第三世界国家（不发达国家）工作是非常困难的，因为在教育、经济体制、政权结构和公共基础设施方面有很多限制。世界上仍有 180 个国家属于这个集团，如哈萨克斯坦、埃塞俄比亚、玻利维亚和巴基斯坦。

要想在国外取得成功，管理者必须竭尽所能了解他们工作的国家。有很多渠道可以提供

这些信息。了解不同国家在教育、行为、政治法律和经济因素等方面的差异，管理者有可能获得管理上的成功。同样，如何正确对待他国文化也至关重要，尽管这很困难。持有错误态度的管理者可能将北美的处事方式直接搬到别国，根本不考虑这四个因素的限制。对这些管理者来说差异越显著就越容易出现问题的。

总而言之，组织的地理位置（城乡，国内外）深刻影响人力资源管理的应用和人力资源活动的采用。运用诊断模型的管理者将能更好地详细检查、考虑、理解不同地理位置涉及到的复杂性。

第三节 内部环境影响

表 2—1 中所示的内部环境影响因素（战略、目标、组织文化、工作性质、工作团队和领导风格与经验）涉及到在组织中可寻的特征和因素。让我们来看看这些是如何影响人力资源管理计划的。

◇ 战略

战略指组织长期希望达到的关键目标。作为计划，战略对公司的竞争地位和资源配置方式影响很大。

例如，苹果电脑公司早期的成功归功于它的战略、结构、人员和管理的合理安排。员工“凭苹果技术被授权”。苹果的员工坚信公司的技术和理念比其他任何一家公司都先进，但是后来竞争对手的冲击和公司内部将高终端科技分离的战略导致争议、不满和政治纷争。苹果公司没能适时调整，于是利润下降并不得不解雇许多员工。

有些公司认为公司的长期成功取决于如何帮助员工实现工作和生活之间的平衡。这些公司采取的措施让员工感到安全，能够帮助员工改善家庭、子女抚养和生活等方面的条件。人力资源期刊说明了在战略层面，公司如何做以及做些什么才能帮助员工实现两者之间的平衡。

人力资源期刊

达到工作——生活平衡

据美国 BWLS 和 NSCW 这两个从事劳动生活研究的机构报告，如果工作环境舒适，员工就能够：

- 拥有更高的工作满意度；
- 在公司中愿意承担更多的义务；
- 更愿意留在公司。

另外，他们发现当员工的工作危及到他们的个人及家庭福利时，员工生活中的不满情绪会带到工作中，并因此降低工作绩效。

田纳西第一国家公司将员工的工作生活平衡问题作为公司的战略问题。他们发现当公司引入灵活的工作时间，减少工作日程，采用远程通信等类似方案以后，其客户服务和生产率水平都得到了改进。

Aetna Life & Casualty 公司则决定将新妈妈们的无薪产假延长到六个月，结果这项措施使得公司辞职率减半，这样公司每年可节省 100 万美元的招聘和培训费用。

Ernst & Young 公司采取其他措施帮助员工实现工作和生活的平衡问题，并试图通过这样的举措来留住人：

- 在工作地点或工作地点附近的建幼儿园；
- 工作分享；

- 员工及其子女的医疗；
- 夏季露营；
- 培训经理人员帮助他们洞察员工在工作和生活平衡中是否存在问题；
- 为员工提供从干洗到晚餐预定的一系列服务。

许多组织在实施工作——生活平衡方案后，发现员工更加愉快，生产率也提高了。然而，仍有许多公司没有研究和实施工作——生活平衡计划。相反地，这些公司和他们的经理们认为工作——生活平衡是私人问题不是组织应该加以解决的问题。

资料来源: Patricia Digh (May-June 2001), "Achieving Work-Life Balance for Employees," *Mosaics*, pp.1-4; and Rhona Rapoport, Lotte Bailyn, Joyce K. Fletcher, and Bettye H. Pruitt (2001), *Advancing beyond Work-Family Balance: Advancing Gender and Workplace Performance* (San Francisco: Jossey-Bass).

◇ 目标

一个组织的部门内部和部门之间经常存在目标不一致的现象。每个部门可能都有像员工满意、生存和适应变化等目标。在决策者看来，不同目标的重要性是不同的，因此不同部门有不同的地位。在有些组织中，利润是最重要的目标，那么像员工满意度这样的目标就很难受到重视。在这些以利润为先的组织中，人事部门以及人事部门的目标很少受到关注。人力资源如果长期受到忽视，那么组织终究会出现许多问题如高旷工率、绩效下降、高投诉率等。在有些组织中，决策者高度重视人力资源管理的相关目标，因此这些目标影响到人力资源管理活动功能的价值多少和如何实现人力资源管理功能。

多元化指以差异和类似为特征的各种主题的混合。人们习惯从人口统计学的角度来考虑劳动力多元化，但组织中多元化的含义比人口统计学角度的多元化内容丰富的多。识别人员之间的差异固然重要的，但理解他们的相似之处也很重要。所有人都有普遍性。今天，越来越多的公司认识到员工队伍的多元化问题。问题的重点在于如何整合这个差异与共性共存的集合体。

Wisconsin Power and Light 公司设立了一套独特的员工多样化管理方案，并一次作为组织的重要目标。该方案包括识别以下方面的差异与共性：种族、性别、年龄、体力和脑力、教育、生活方式和背景。该公司期望它将来的劳动力更加多元化，但要求它尊重并重视员工间的差异与共性。该公司用一种名为六步骤的方法在全公司范围内实施多样化培训：（1）形成多元化视察团队（2）创建多元化培训团队（3）选拔多元化培训项目经理（4）完成文化审计（5）设计培训方案（6）实施和评估。Wisconsin Power and Light 的目标是重视、尊重和珍视组织中的差异与共性。

◇ 组织文化

组织文化指一个组织区别于其他组织的、并且能为其成员所共同接受的一系列价值观。公司文化的实质体现在以下几个方面：公司的处事方式，对待顾客和员工的方式，部门或办公室所拥有的自主程度和员工对公司的忠诚程度。组织文化代表组织成员所持的观念。员工存在共同的价值观吗？组织存在普遍的价值体系吗？这些都是形成公司文化过程中所应提出的问题。

没有哪一种文化对人力资源的发展来说是最好的。但不同的公司拥有区别于其他公司的文化。文化可强可弱，如果公司的大多数员工有共同的价值观，我们就说它有强文化。日本公司如索尼、本田和丰田常被人们作为拥有强文化的公司典型。IBM、3M 和 Merck 是美国公司中拥有强文化的公司典型。

文化影响行为、生产率和员工的期望。它为员工提供绩效标准的尺度。例如它可以提供

出席、准时、关心质量以及客户服务方面清晰的规范。

Catalytica 是新泽西州一家拥有 120 名员工，年销售额为 1000 万美元的公司。它的主要业务是开发技术用于消除或减少生产过程中的污染。该公司拥有强文化，并在招聘员工的过程中将文化融合进来。首先要求面试者就他或她感兴趣的话题谈大约 35 分钟。Catalytica 的员工想了解求职者在谈论他或她最喜欢的话题中的表现。稍后，求职者会和 4—5 个员工交谈。第二天，面试者会和两个或更多的员工见面，然后见过求职者的员工开会评估求职者是否适合 Catalytica 的文化。面试官们熟知公司的礼节、风格和道德标准，Catalytica 希望新员工能融入它已有的文化中，并做出贡献。公司倡导团队工作方式，单打独斗在这里很难有所作为，该公司的文化对公司非常重要而且被运用在员工招聘活动中。

◇ 工作性质

许多专家认为工作性质是影响组织人力资源管理的最重要的两个因素之一。他们认为人力资源管理研究的就是如何做到人岗匹配。

工作对员工行为影响很大，因此对它的研究就显得很重要。总的说来工作中会显示下面的一些特征：

掌握知识的程度和运用信息技术的能力。信息和计算机技术的发展使得组织要求员工具备这些技术知识和能力。“知识技能”的运用已变得非常重要，它取代了以前的体力搬运。“知识型工人”通过运用数据库、计算机程序和其他信息技术资源（如因特网和局域网）来计划、决策和解决问题。

◇ 授权的程度 授权意味着把做出相关且有意义的决策的权力委托给员工。事实上，由于享有信息、知识和权力，被授权的员工一般可以顺利完成他或她的工作任务。

◇ 对体力运用的要求程度 比较挖掘工的工作和电脑程序员的工作。总的说来，大多数人更喜欢自己的工作涉及最少的体力运用。如 IBM 等一些公司认为靠智慧工作比靠体力工作更能解决生产率问题。

◇ 工作环境 比较一下煤矿工人和银行出纳的工作环境：人们一般喜爱工作环境愉快、工作条件安全。

◇ 工作的自然位置 许多工作要求在室外，另外一些工作要求在室内。许多工作要求雇员呆在一个地方，另外的工作要求雇员到处转移。比较流水线工人的工作和旅游销售代表的工作。每个人对工作的自然位置有不同的偏好。

◇ 工作的时间长度 有些工作要求短期的高强度的努力，有些要求长期压力较小的努力，像自动流水线的某些工作是连续的，有些工作是间断的，如收费电话亭的经营。

工作中的人际互动。一些工作需要与其他人相互作用。比较处在隔离位置、很少见到其他任何人的雷达操作员的职位，与忙碌的城市大厅中的接待员的职位。

工作的多样性。一个人所拥有的关于工作的自由和责任的大小标志着某项工作的自主性程度。比较大学教授的自主性与流水线工作者的自主性。

工作的整体性。工作的完整性程度——完成一整项工作的满足感与只对工作的某一部分做出贡献相比——即它的工作整体性。比较自动装配者的工作与税收计算员的工作。

任务的多样性和工作设计。由于工作不是自然形成的，工程师和专家能够利用这里所描述的各种特性来进行工作设计。有许多会影响多样性、自主性、整体性和相似性这些工作因素的方法能够达到工作设计中的以上方面。这些方法将会在第六章进行介绍。

这些工作怎样影响人力资源管理类型的决策？很明显，它们将影响到人员的招聘和选拔，同时如果他们的偏好得到了实现，员工将可能更加满意，生产也会更有效率。正如我们所说，没有一项工作能准确无误的满足所有的偏好。对于那些困难的、脏的、工作环境烟尘大或高温的工作，管理者必须提供额外的奖励（更多的报酬，更少的工作时间，或假期方面的优待），因为没有人喜欢这样的工作。或许管理者可以尝试寻找能够更好的应付这种环境

的员工。

工作群体

群体在一个人的生命中扮演了重要的角色。你可以属于家庭、朋友、同学等不同的群体。一旦某人参加了一个组织，他（她）的经验就会受到工作群体的巨大影响。

工作群体由两个或两个以上的人组成，它们把自己视为同一群体，为完成某一目标彼此之间相互依靠，并在或多或少连续的基础上彼此相互交流、相互作用。在许多情况下（但并不总是），它们彼此紧挨着工作。

- 一个有效的群体应具备以下特征：
- 成员作为一个小组运行和活动；
- 成员全力参加群体的讨论；
- 群体目标明确；
- 完成群体目标所需的资源充分；
- 成员提出许多有用的、有助于目标实现的建议。

大部分有效率的工作群体规模较小（研究表明 7—14 名员工是一个很好范围），它们的员工有眼神的交流并在一起亲密无间的工作。同时，有效的群体总体而言有稳定的员工，其成员有相似的背景。群体成员由依靠群体来满足他们的需要的人组成。

尽管有效的群体支持管理工作和组织目标，但也会产生反作用。当群体认为组织的目标同它自己的相冲突时，这种情况就会发生。如果工作群体是有效率的并与管理工作相一致，管理者工作就比较简单，目标也更可能实现。如果群体竭力反对管理者，那么，管理者必须做出努力，通过运用他的领导和权力进行奖惩或通过转移某些群体成员来改变群体的准则和行为。

工作群体同人力资源管理活动的成功直接相连。如果一个工作群体反对人力资源管理活动，它能够毁坏它们。活动的成败取决于工作群体的赞成或反对，这种例子在报酬激励、利润分配、安全性和员工关系中都存在。要想在这样的项目中取得成功，一线管理者和人力资源管理者至少应该考虑允许群体参加设计和实施人力资源管理活动。

领导者风格和经验

一线管理者或领导者的经历和领导风格直接影响到人力资源管理活动，因为即使不是大部分也有相当多的项目必须在工作单元层（work-unit）实现。因此一线管理者或领导者在人力资源管理职能中是关键环节。

领导者必须精心安排个人的特殊技能、经验、个性和动机，也必须使工作群体中的合作变得容易。领导者的角色是提供方向、激励和权威来激励其期望的行为。领导强化期望的行为，因此这种行为是持续的和被加强的。领导者是一个关于任务、组织和人力资源管理政策、项目 and 目标知识的重要来源。一个领导者的经验和管理风格将影响到哪一个人力资源管理项目被讨论交流、得到实施和有效率。

就像在第一章中所表明的，人力资源管理者正日趋涉足于组织战略的规划和实施。表 2—5 列出了战略的三个层次——战略层、管理层和操作层——它们应用于四种具体的人力资源管理活动。

表 2—5

人力资源活动层次				
层次	雇员选拔/安置	报酬 (工资和福利)	评估	发展

战略层 (长期)	详细叙述要在长时期内经营业务需要具备的个人特征; 检查劳动力的趋势; 分析流入本国的移民;	设立报酬项目,使它与国内外竞争者相比具有竞争性; 设立与战略目标相联系的报酬系统;	确定对组织成长起至关重要作用的绩效层次和类型; 建立合理的绩效标准; 把评估与长期目标的完成相联系;	计划员工发展经历; 以弹性原则计划发展项目,为组织发展提供支持;
管理层 (中期)	做出人员选拔的 <u>纵向标准 (longitudinal validation)</u> ; 发展招聘市场计划; 发展方法来建立人力资源蓄水池;	为每个人建立一个五年期的报酬进展计划; 建立员工类型的福利单; 设立退休一揽子交易;	证实与当前状况和未来需要相联系的系统; 设立发展评估中心; 使用年度或更加频繁的评价系统;	设立总的管理发展项目; 为组织发展提供支持; 鼓励个人发展;
操作层 (短期)	准备员工计划; 准备招聘计划; 每日检查员工的绩效;	管理工资和薪金项目; 管理者福利一揽子交易;	使用年度或更加频繁的评价系统; 使用每日绩效检查系统;	使用特殊工作技能培训; 使用在职培训; 在 24/7 基础上使用网络培训;

在表 2—5 中所列出的在三个层次规划和实施切实可行的人力资源战略的努力,被用于达到最终期望的结果,例如高质量的产品和服务及有社会责任感的行为。换言之,切实可行的战略其目的在于导致成长、利润和生存。

组织的战略规划导致**有根据 (informed)**、有目的的行动。通过准确有力的表达为什么组织能在现在和将来存在,战略性规划为做出重要的人力资源管理决策提供了方向和长远目标。规划人力资源管理活动扩展了对可行性的关注,鉴别出优势和劣势,揭示了存在的机会,指出估计国内外各种力量的可能的冲击的需要。

一个计划良好的组织战略规划,允许人力资源管理部门做出更好的准备,来应付表 2—1 中列出的发生在国内外环境中的变化。把人力资源管理活动和规划纳入到组织战略规划的想法并不新颖。每一个组织都能够采纳最符合它目标、环境、资源和人员的特殊战略形式。在于组织的战略规划相适应的情况下,员工的特性和人力资源管理活动在完成期望的组织最终目标——有竞争力的产品和服务方面,是重要的。

把人力资源管理职能和部门仅看作是高度专业化和技能化的管理活动的时代已一去不复返了。人力资源对企业的成功至关重要,人力资源管理职能涉及组织运行的所有方面。雇员必须在最佳的水平上操作,这样整体战略和目标才能实现。人力资源单位必须每日都对组织做出贡献。因此人力资源管理项目必须是能被理解的、与组织文化相适应的、能满足员工需要的。这意味着管理创新和行动必须致力于使它的人力资源管理项目、活动和才能与组织的整体战略相适应。

第四节 人力资源管理所面临的战略挑战

人力资源管理的从业者、研究者和非专业人士的调查研究，以及 American Management Association Human Resources Conference 和 Human Resource Planning Board 的全国性会议都指出了这一领域所面临的许多战略性挑战。世界范围内的竞争变得如此激烈，以至于各公司要求他们的人力资源专家最优化每一位员工的技能、天分和创造性。这一战略挑战和所描述的其他战略挑战将为本书的剩余部分奠定基础。人力资源管理参与者被要求在各种情况下有效的利用本公司人员的各个方面。若做不到这一点，将可能意味着公司在世界范围内毫无竞争力。

技术

曾被大量宣传过的信息时代已经悄然而致。它的到来对工作、商务运营的方式和对更多有知识员工的需要产生了冲击。技术革新的趋势通过以下几方面表现出来：

1. 对知识需求的增长。知识密集型的商品和服务，比如生化药物，机器人和工程技术，在世界贸易中以高于三倍的速度增长。

2. 人才竞争的转移。许多人预计到 2015 年为止，几乎所有关于网络方面雇用的增长将体现在知识员工上。

3. 世界范围内的市场联系。技术正在使边界消失，并创造着一个相互联系的市场。

4. **商务流程化 (business streamlining)**。通信、电子邮件、电子会议和**数据单元 (databases)** 的方便使用，创造着瞬间的技术传递，使由于地理阻隔而分开的员工能做出更好的决策。

5. 快速反应。技术的使用允许快速的交流，能更快地做出决策。东京的可口可乐公司在库存较低时能自动告知配给者。

6. 快速革新。在由市场、工程和生产组成的小组中，个人工作在计算机提供的文件、数据和信息的帮助下，能更快地改进生产。每一个时期——产品理念、设计、发展和生产——通过使用电子资源都变得更可取。

7. 质量改进。在整个生产、销售和服务过程中建立质量体系的观念通过计算机监测系统和机器人的使用得到了加强。

8. **工业革命**。在工业革命之前，大部分人不是紧挨着就是在其家中工作。然而，大规模生产技术的运用改变了这种情况，人们开始在工作地点或工厂中工作。今天伴随着计算机技术运用的增加，对许多人而言，有这样一个改变：他们可以在家中工作或从事于涉及**(telework)**或电信交流的工作。据估计有超过 100 万美国员工正在使用电信系统进行交流。使用电信系统进行交流引起了许多需要回答的人力资源管理方面的争论，比如，怎样评估绩效，怎样支付使用电信系统进行交流者的报酬，怎样让使用电信系统进行交流者感到他们是集体的一员和怎样指导使用电信系统进行交流者。

人力资源杂志

远距离工作人员做真正的工作

旧习惯很难消失，许多管理人员不拥护使用电信系统进行交流。他们仍然相信承诺在一个中心的和不变的场所工作更有意义。监视型管理者期望能够看到雇员。用电信系统进行交流的安排并不允许实时连续的管理观察。尽管许多管理者抵制用电信系统进行交流，每年这一方法都被更多的组织所采用。

HireSystems Inc.公司位于 Waltham,Massachusetts, 53 岁的工程和操作 VP Mark Dane 讨论了他公司的远距离员工。

“HireSystems 同它的顾客一起调查、组织、追踪和处理简历，所有这一切都是在网上由 150 位员工完成的，其中有 130 位是在家中。他们每年要处理 200 万份简历，以满足像 Goldman Sachs 和微软这些客户的需要。在保持质量、效率和迅速彻底的改变的同时，他们如何使远距离的员工保持灵活性？此外，顾客对我们服务的要求回戏剧性地、无法预测地发生改变，在满足顾客的同时，我们应怎样组织工作来满足在家工作员工的需要？”

“远距离工作队伍的优点易被观察到：我们并没有很多真正的地产或一“牛圈”脾气暴躁的人坐在工作地点。我们已经把公司建立在员工的周围，他们可以在他们喜欢地方以喜欢的方式工作。

较少的可见性是一种挑战。我们拥有一个大而复杂的数据处理中心的所有问题，还有这样一个事实：没有人在这儿！没有办法实施“通过四处行走来进行管理”，没有办法看到人们是否在紧张的工作。

“这是在系统之内。我们员工所作的一切工作都是以网络为基础的，所以我们把网络作为办公室的延伸。当人们输入数据时，我们就可以在真实的时间追踪他们的工作。我们以这种方法来监测他们所做工作的质量和精确性。

“我们监测质量的一种方法是让员工知道他们在加工处理坏数据。员工知道我们确实这样做了，并且他们知道如果他们纠正了这些测试性文件，将得到一笔奖金。因为他们不知道哪些文件是测试性的，所以他们把所有的工作看为有潜在的利益。

“这一系统到现在为止运作良好。与新面孔工作五个周之后，我们的人员调整率低于 5%。我们在接下来几年内的目标是每年处理 16, 000, 000 份简历。

来源：Susan J.Wells (October 2000), “Making Telecommuting Work,” HRM Magazine,pp.34---45;and Lisa Chadderhorn (September 1999). “Remote Workforce,,Real Work ,” Fast Company,p.62; and P. Coy (April 6,1998), “Home Sweet Office,” Business Week,p.30.

多样化：建了一个具有竞争性的员工队伍

毫无疑问，美国的工作人员已发生了戏剧性的变化。二十年之前，美国的工作人员以白人和男性为主。到 2006 年，白人男性将在员工队伍中占不到 40%。白人男性不再是工作人员的主导，原因之一是：在纪录的数据中，女性已进入员工队伍。到 2006 年前后，超过 60% 成年美国员工或几乎一半美国员工，将会是女性。

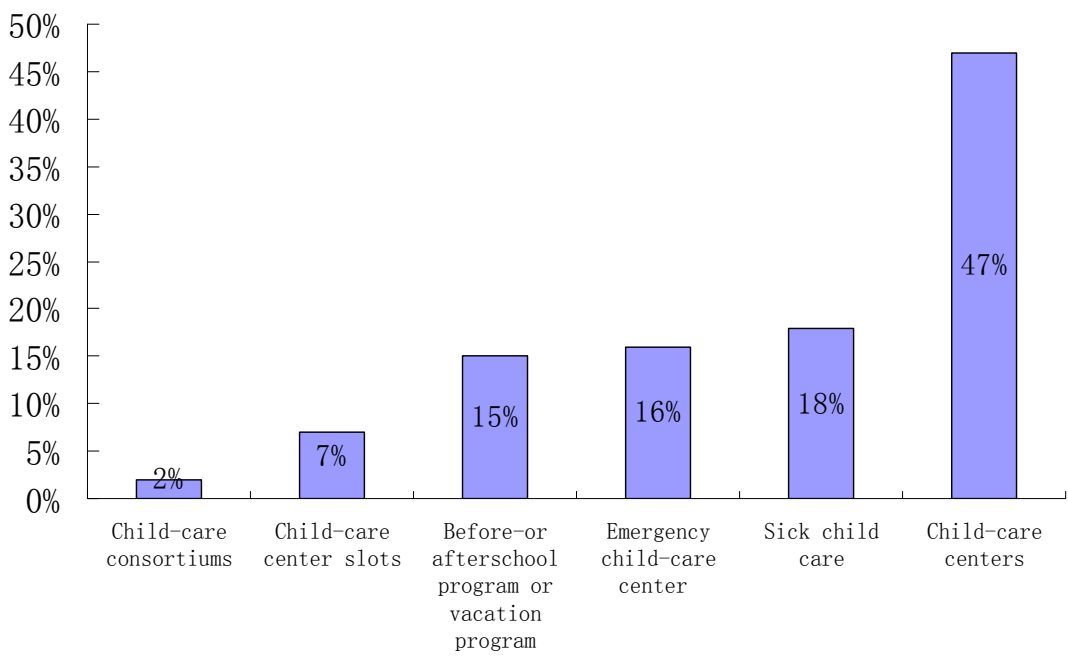
西班牙和葡萄牙、亚洲和年长员工的数目将会有所增长。高峰期时代的孩子（那些在 1946—1963 年间出生的），共 76, 000, 000 人，将在员工队伍中呆更长的时间。同时，X 时代（那些在 1964—1981 年间出生的）人正在争夺被年长员工紧紧抓住的工作。这两个群体之间的潜在冲突将可能增加。根据劳动统计局估计，到 2006 年大约 17% 的工作人员年龄将大于 55 岁。同时 X 一代正面临着其超过百万的成员大学毕业，进入劳动力市场。

员工队伍外观、年龄和需要的改变导致了对小孩照顾、老人看护和理解多样性培训的更

多关心。高质量的日看护已经使女性帮助养活家庭和开始一个富有成效的职业生涯变得容易。然而，不幸的是，尽管小孩看护的需要相当明显，只有 5%或 6%的雇主提供全日制护理工作。（看表 2—6）

表 2-6

ON-SITE CHILD-CARE PROGRAM RANKS FIRST



Source: Onsite Child-Care Program Ranks First (June 1996), Personnel Journal,

对多样性不同点和相似点认识的加深也是显而易见的需要，要想变的“多样性友好”，需要在时间、资源和能量方面进行投资，然而，大部分公司做不到这一点。一些关于多样化管理成功的故事开始以文字形式出现，并作为实践的最好例子。

*联合航空公司安装了一条西班牙语电话预订线之后，他的使用西班牙语的顾客增加了。

*Avon Products 雇佣了非裔美国人、西班牙和葡萄牙裔美国人及亚裔美国人作为市场销售人员之后，它的收入获得了明显的增长。

*在增加了来自于这些具有种族特色的(ethnic-racial)群体的销售和广告专家之后，Pillsbury Company 和 Kraft General Foods 都表示要进入更多的非裔美国人、西班牙和葡萄牙裔美国人市场。

不断增加的以经验为基础的研究表明：多样化友好策略对组织的最终结果产生重大的影响，比如，被认为是具有社会责任的，向顾客提供的产品和服务有令人满意的回报。

当多样化在福特汽车公司成为公司层的最高优先权时，真正疯狂激烈的多样化正在福特公司各区内的本地层次上实施。比如：福特公司的市场、销售和服务组织（MS&S）已成立了一个实质性的多样化委员会，把自己同它的竞争者分开，同时对消费者市场不断增加的多样化做出反应。

MS&S 已形成了一个包括高级管理层在内的战略性交流计划，通过事例引导和对雇员进行教育解释为什么多样化对福特公司的成功至关重要。计划的第一阶段以五个长半小时

的模块为中心，每一模块形成月度讨论的基础，讨论由他们的管理者和监督者领导。每一模块都配备了视频装置和一系列理解性的介绍材料，因此 MS&S 的所有员工共 5500 名都可以从 250 位高级管理者那里获得前后一致的信息。这些模块处理如下的话题：领导行为，在多样化工作环境中领先的尖端问题，多样化团队怎样运行的更有效和在多样化中工作生活相平衡的角色。

为了加强多样化和底线之间的联系，世界范围的健康和服务提供者 Aetna 已经使它的一个管理员职责多样化结构发生效用，这一结构把全方位管理多样化的责任交到管理者手中。结构顶部是 Aetna 的多样化执行理事，这一职位在 Aetna 的三个主要营业部门主管之间每两年进行一次轮换。现在的多样化理事 Thomas McInerney 是 Aetna 退休服务部门的主管。副总裁、多样化和拉丁地区业务发展国内董事 Alfonso Martinez 说：“这一结构意味着我们让 Aetna 的总裁告诉营业层主管：他们不仅对多样化负有营业层的责任也负有公司范围内的责任。”

Aetna 的领导者显现项目(Aetna Emerging Leaders Program)是被设计用来培养下一代领导者的，通过引导参与者经历一个两年期的严格的发展计划来实现。目标之一是在 Aetna 优秀的基础上建立范围广泛的多样化。参与者必须有 5 至 7 年工作经验，来自于 Aetna 内部或外部均可；通常来自于外部的参与者是从 MBA 项目中招聘来。

这一项目引导参加者经历一系列 12—24 个月长的在各个不同营业区域的安排。项目经理 Orlene Weyland 说：“这一项目与众不同，因为它高度个人化，并早早地触及到人们的职业生涯。每一个参与者都得到了训练、教育、指导和从有思想的观点发展起来的职业生涯道路。

对于显现领导者 Ricardo M.Berckemeyer 来说，把项目的焦点放在描述职业生涯图是关键，他现在正在 Aetna International Unit，处于第一个安排阶段。“许多年轻人感到很沮丧，因为他们看不到一个清晰的职业生涯或不知道他们将去向何处。项目向你提供了这种优势——这是一件伟大的激励工具。” Berckemeyer 希望建立一个显现领导关系的工作网络，他们在未来将可能彼此依靠。“从现在起十年，我将可以拿起电话，自由地说出我正面临的问题和这些伙伴应怎样进行帮助。”

实行全球水平上的多样化对 IBM 来说也是至关重要的，它的全球化主题是“我们中没有一个人，能像我们所有人一样强大”。通过多样化委员会和特派组系统 IBM 正在全球范围内产生影响。

IBM 的 48 个多样化委员会在全世界的地理区域内运行，包括拉美、亚太、欧洲和美国这些地方。他们的目的是向其所辖区的管理层就多样化事件提出建议。

IBM 的多样化委员会提出了员工队伍所面临的六个全球性挑战，生活和工作之间的平衡就是其中之一。其余的挑战是全球性市场、文化意识/接收、管理团队的多样化、女性优势和残疾人的融合。

然而，多样化不友好的例子仍在发生，这表明在组织和整个社会内有许多事情需要我们去。Texaco.InC 录下了一群高层管理者的谈话，他们正在讨论一份与种族歧视有关的文件的销毁。当他们谈到非裔美国雇员时使用了粗俗无理的种族描述性词语。Texaco 声称录音机中录制下来的关于种族的评论是绝对的偶然事件，但一些评论家指出种族主义在这家石油企业中相当的广泛。从法律和道德的观点来看，几乎与种族描述性词语一样令人担心的是 Texaco 管理层的关于继续持有还是销毁这些文件的评论。

Texaco 花费了 176, 100, 000 美元解决了这一种族歧视性案件（为 6 次坦率的口角）。同时，迫于公司外部压力的增加，Texaco 设立了一些有野心的少数民族和女性雇佣目标，并保证增加从少数民族公司的购买。

Texaco 在 1996—1999 过去的这三年内，在雇佣更多的少数民族和女性，增加非裔美国

人拥有的加油站数量，及增加女性和男性管理者和高级管理者的数量方面取得了显著的进步。虽然公司在市场中的形象仍不像歧视案解决之前那样辉煌，但正在改进。

员工队伍的多样化是实实在在的，它影响从战略规划到招聘，到培训，到健康的任何人力资源管理区域和案件。稳定增长的经验数据显示：管理多样化正日趋成为管理者工作责任的重要组成部分。没有一个可以利用的最好的方法或最佳的模式来管理日益增长的员工队伍的多样化。然而，寻找一个适合的、符合道德标准的和即时的管理多样化的方法的需要很可能会增加。

工作人员的质量

招聘和发展有技能的员工对任何一个关心竞争力、生产力、质量和有效管理多样化员工队伍的公司都是重要的。Chemical Bank of New York 报告说他不得不面试 40 位应聘者中的每一位，寻找适合培训成银行推销员的人。Chemical Bank of New York 说它已经认真阅览和测试了向 3000 个公开岗位求职的 60000 名应聘者。工作和应聘者之间的不匹配——高技能工作的需要和应聘者任职资格的缺乏——被写在一个报告和统计清单上。与现在相比，将来会有越来越多的工作需要更多的教育和更高的语言、数学和技巧水平，因此，人力资源管理从业者和专家将不得不就这个问题与教育者、父母和社区领导进行交流。技能型人才的缺乏会破坏任何一个公司的竞争地位。人力资源战略规划模型必须认真权衡技能的不足和缺乏。

“技能缺口”不仅是人力资源管理所面临的问题。事实上，整个社会将必须面对不能拥有在全球经济竞争中所需的员工而引起的后果。不过，减少一个企业员工的技能缺口的战略规划，是人力资源管理所面临的严重问题。

组织的重组和收缩

关于重组和收缩的一连串的不可穷尽的标题和新闻故事能填满一张又一张纸。下面的故事很平常：

“苹果公司重组其生产和销售部门：解雇员工 600 名”

“通用汽车公司的收缩政策：消减了 70,000 个职位；关闭了 21 家工厂”

“Sun Microsystems Inc.的重组计划可能失去 1,000 个职位”

“数字化装备空出了 165 套设备并进行了重组”

结构重组意味着在一个公司中报告和权力关系的改变。在重组过程中，公司的一些官僚体制可能会被消除，报告关系可能被改变，或创造出全新的附属机构来指导在新市场位置的经营。收缩是一个用来指明公司员工消减的词语。在刚过去的两年内，采取收缩政策的公司的比例实际上已经下降了。但是，尽管收缩活动减少了，每年，对于数千家公司和数百万员工来说，竞争的增加，过度的消耗和对利润改进意愿的关心意味着收缩将是终生的事实。

收缩面临着人情问题：雇员被解雇、朋友和同事被赋予了新的责任以及对信任和工作安全性的感觉受到威胁。自己被解雇或同事被解雇在感情上产生的影响能导致因压力而产生的健康问题。越来越多的人意识到工作的安全性已成往事。关于收缩的故事和统计数据表明：随着解雇现象在行业之间蔓延，工作的安全性已经下降。对于没有高学历的雇员来说，其工作保有下降的最大。

非确定性员工 (contingent workers)

与非确定形员工相对应的是持久的或全职的员工和其他类型员工。非确定性员工包括：临时工、兼职者、合同工或契约工 **(外部来源) (outsources)** 和其他被雇来处理额外工作任务和工作担子的个人。非确定性员工正成为公司员工混合体中分布广泛的一部分。

从 19 世纪 70 年代初期到 20 世纪初期这段时间，非确定性员工的数量平稳地增加。在 19 世纪 90 年代剩余的几年内，这一群体以每年高于 4% 的速度增长。有 32,000,000 多名

员工被划为非确定性员工，其中 21,000,000 名兼职者占了大部分。非确定性员工增长率最高的行业是健康服务业、物业管理业和数据处理和计算机服务业。

兼职者（如词语本身所示）比全职员工投入更少的时间。通常，兼职者获得更少的边际利益，有灵活的工作安排。20 小时或时间更少的工作周经常是兼职者正常的安排。在 1998 年，大约有 9,000,000 名员工拥有一份兼职工作，但被认为是全职职员。劳动统计局把全职工作定义为每周工作 35 小时或更多，而这 9,000,000 名员工具有以下工作特征之一：在一份主要工作上全是全职的，同时也有一份或多份兼职工作；他们把许多兼职工作进行组合，组成一个全职的工作周；或者，他们组合不同时间的工作，组成一个全职的工作周。

微软公司雇用了 6,000 多名临时性雇员。这些雇员被排除在微软的 19,000 名正式美国员工所得到的福利和股票期权计划之外。微软公司的临时性员工表达了他们被视为二等公民的感觉，这种感觉通过他们佩戴橘色标志身份的徽章而正式员工佩戴蓝色的徽章得到了加强。在微软公司，一个令人担忧的问题是只要临时性员工存在被视为二等公民的感觉，联合组织的努力就能获得稳固的地位。

外部来源是通过雇佣另一个公司来完成重要的及必须有效完成的工作的一种实践。越来越多的公司正在从外部引进人力资源管理活动。**外部来源**公司为其员工提供完整的工作。这类活动又被称为雇员租用。今天大约有 2,500 家职业雇员组织。它们越来越受欢迎，因为它们能为公司省钱、降低风险、改进效率和允许公司把重点放在其核心经营运作上。估计约有 2,500,000 名员工把职业雇员组织视为他们的主要雇主。

位于纽约 Hicksville 的商业航空公司 Servo Corp of America 从 Alcott Corp 雇用了其全部员工，共 58 名。在 1994 年 Servo 有 250 名员工和 3 名人力资源管理工作人员。之后，公司出售了它的主要生产线并把员工减少的 50 名。由三个人组成的人力资源管理部门已无存在的必要了。在 1996 年，Servo 从 Alcott 租用了所有员工和人力资源管理活动。公司已不再需要人力资源管理部门，但仍需要人力资源管理活动。

显然存在这样一个问题：对于机构内部的人力资源管理活动和专家来说，职业雇员组织是否是一种威胁？对于许多小型和中型的公司来说，职业雇员组织仍将是一个值得花钱来分析的可选择物。今天，职业雇员组织主要为少于 50 人的小公司提供服务。这是一个绝对的选择，并且它不可能取代大部分人力资源管理专家。事实上，许多人力资源管理专家能更大程度地转入到这种雇佣中，因为他们的专业和经验正是所需的。外部来源和雇员租用，对于那些寻求可获得的全职、兼职和合同机会，来为工作配备人员和满足公司的需要的公司来说，是有效的选择。

第五节 人和人力资源管理诊断框架

人，既雇员——人力资源要素，是诊断模型中最令人担忧的。简单地把人力资源管理活动堆积在一起而不考虑雇员的特性是不对的。如果针对个人差异性所作的调整没被包括在项目中，即使是设计和实施的最认真的人力资源管理活动，也可能产生出乎意料的、事与愿违的结果。在本章前面讲述的职业生涯挑战中，Martha 试图解释为什么 Lenny 和 Harry 在 National Pancake House 中的工作行为不同。她发现人们在许多特性上各不相同。Lenny 和 Harry 在能力、态度和喜好方面都不相同。他们也有不同的风格、知识能力和工作方式。

员工技能

某些影响人力资源管理项目的员工差异是由技能的差异而引起的。技能或技艺可分为机械的、运动协调的、思想的和创造性的。据许多心理学家说，一些技能是遗传因素的结果，很难通过培训来改变。其他能力，比如人际技巧和领导能力，容易改变。人们在家庭、学校和工作学习中学习技能；他们现在所拥有的一系列技能至少部分是过去学习过程的结果。

由于人们的技能不同，他们在某一特定技能上被改变的限度也各不相同。大多数情况下，把拥有某些技能的人安置在需要这些技能的工作岗位上更有意义。不是每个人都拥有做任何一项工作所必需的所有技能，同时，管理者不总是有培训不具备这些技能的员工所需的时间和金钱。

National Pancake House 的例子强调了管理者理解员工差异的重要性。他缺少做这项工作的能力吗？如果 Harry 的问题实际上是能力的问题，Martha 至少有两个选择。一是培训，Harry 的技能可以发展到工作所需的水平。另一个是安置，因此，Harry 可以转换到另外一个岗位，比如餐厅服务员或出纳员。

你认为 Harry 的问题是能力方面的吗？

员工的态度和偏好

个人对工作和工作地点的想法、感觉和行为形成重要的态度。态度是一种特性，同时，又是一种对事物、思想、人或群体的经常的长期不变的思考、感觉和行为方式。偏好是态度的一种，是对事物、思想和处于某一位置的人积极的或消极的评价。

人们被强大的精神力量所激励，同时，工作为有野心者和追求快乐者同时提供了机会。工作除了提供一条释放能量的渠道，也为人们提供了收入、存在性证明和实现自我尊重及自我价值的机会。用于工作的精力的大小和用于家庭、人际关系和娱乐的精力的大小是联系在一起的。

Lenny 和 Harry 的工作态度是怎样的呢？

对工作态度和工作偏好的关注，是怎样帮助管理者理解员工和改进他们的工作效率的？许多 HRM 项目（工作扩大化、报偿、领导项目、参与项目）被设计出来，用来创造一份更令人喜欢的以个人态度为导向的工作。前提假设是，积极的态度将导致高质量的表现和产量的增加。然而，回忆一下，工作表现也受到学习、理解力、技能和动机的影响。

员工动机

动机是一套促使某人倾向于以一种特定的目标导向的方法行动的态度。因此，动机是一种内在状态，它加强、引导、支撑人们的行为来达到目标。工作动机与这样一些态度有关：引导某人的行为指向工作并远离娱乐或其它生活领域。伴随着其它生活活动的改变关于工作的动机也会改变。

许多理论试图解释工作动机。这些理论的不同之处在于它们的假设——理性人是如何的及有意识的和无意识的思想指导行为的程度。在这些理论中，有许多已经获得了一些研究的支持，但没有一个被压倒一切性的证实。同时，他们的注意力集中放在个人动机在完成组织和个人目标的重要性上。

雇员动机方面的知识将怎样帮助一个人成为一个管理人方面的更有效的管理者？一个能够确认雇员工作动机和工作态度的管理者，将作出更有效的人力资源管理决策。对于那些看起来以工作为中心和有动机努力工作的员工来说，奖励性报酬将有可能导致更高的生产能力和更高质量的工作。那些自觉地被激励做一份更好的工作的员工，从像目标管理这样的绩效评估中获益。那些能确认或预言怎样激励员工的管理者，能创造出一个最适合支持动机的工作环境。

毫无疑问，一个人动机状态的确定非常困难。记住，动机存在于人的内部，管理者必须从他或她的行为中推断个人的动机或动机水平。管理者利用他或她对个人动机的理解，来选择最可行的人力资源管理项目。

雇员的个性

个性是一个人调整自己以适应他或她所处的环境的思考和行为的特定方式。它包括一个人的特征、价值观、动机、基因蓝图、态度、情绪上的反应、能力、自我印象和智力。还包括一个人的可见的行为模式。每个雇员都有独一无二的个性。正因为如此，要想使单一的

一套人力资源管理活动和领导方法，对于所有雇员都同样的成功，将是非常不可能的。

行为科学家有如下发现：

1、雇员，作为一个人，在性格和行为上既是理性的又是凭直觉的感性的。因此，他或她的选择和行为是理性（有意识的）和感性（无意识的）共同影响的结果。选择偶尔也会全部受到其中一种或另外一种的影响，但大部分行为受两种方式共同影响。

2、一个人根据内部偏好和倾向及环境的影响来行动。

3、每个人都是独特的，依据某一特定的方式行动和思考，因为：

- 个人具有或形成的个性
- 个人具有或学习来的能力
- 个人具有或形成的态度和偏好
- 个人具有或形成的动机

这一部分已经简短地介绍了行为科学方面的一些有重大意义的概念，这些概念将在后面的章节里进一步发展。理论和研究表明，雇员的天性在人力资源管理决策方面有重大影响。有效的管理者意识到，雇员的天性在人力资源管理活动和组织的有效性方面，是一个至关重要的变量。随着我们对本书的进一步学习，各种各样的人力资源管理活动方面的关于人类行为的知识的含义，将变得越来越明显。

令人满意的最终结果

像表 2-1 所示，令人满意的和有效的人力资源管理所期望的最终结果，是具有社会责任感的及合法的行为和高质量、有竞争力的产品或服务。在诊断模型的应用中，在帮助公司满足其顾客和雇员的同时，人力资源管理必须以一种既有社会责任感的又合法的方法来做决策和解决问题。

这本书中的理论、原理和教训表明管理人力资源是一项需要高度技巧的工作。然而，它又是一个令人兴奋的挑战。在你应用诊断模型和学习更多的人力资源管理知识时，考虑以下这些评论：

研究表明，组织的有效性受到人力资源管理实践的重大影响。仅仅通过改进会计系统和技术，生产率、质量和顾客满意度方面的改进不会发生；它们在一定程度上典型的是依靠多种管理系统的改变而发生的。

人员配备、培训和报酬的改变，组成了协同改变努力的完整部分。因为人力资源管理系统是行为的重要驾驭者，因此必须与其他的管理系统相结合。否则，改变的努力若遇上抵制，经常会失败。简而言之，如果不把注意力放在人力资源管理上，改进组织绩效将是非常困难的。因此，在一个公司的竞争努力中，人力资源部门必须是中心的演员。

现在，在学习了诊断模型之后，让我们找出在 National Pancake House 827 发生了什么。这一章中职业生涯挑战的结论将向你展示 Martha 将怎样处理这个问题和解决 Harry 行为的神秘性。

职业生涯挑战

结论

Martha 拿起咖啡，想到：“Amy 给与我很大的帮助。但是指出要做什么是我的工作。”她想知道是什么原因导致了 Lenny 和 Harry 之间的不同。可能是个性的差异。Lenny 是一个外相的人，而 Harry 则趋于内向。在能力方面也有一些不同。Lenny 更灵活一点。他能很灵活地运用双手。Harry 看起来有一点笨拙。同时，Lenny 更有经验——他已经在这个工作岗位上待了比 Harry 长 4 年的时间。

Lenny 和 Harry 有共同的领导和工作团队。他们同时作相同的工作。环境相同。这些

因素不能导致差异。

这就把可选择的事物缩小到动机和态度的差异上。兴趣和能力是否同工作有一个良好的搭配？Martha 决定同 Harry 正式讨论这件事。在当天的稍候时间，他请来 Harry 并同他进行了一次谈话。

Martha: Harry, 我不得不同你谈很长时间, 这是第一次机会。到现在为止, 你认为在 National 工作究竟怎样?

Harry: 还不错。是一份工作。

Martha: 我们是否可以做一些事, 使它对于你来说不仅仅是一份工作?

Harry: 不, 工作就是工作。它们是一样的。

Martha: 所有的都一样? 你是否曾经梦想过将来要做什么?

Harry: 当然了。我曾经相当一个唱片的操作者, 但是我讨厌上学。所以我退学了。然后我结了婚, 并被套上了婚姻的枷锁。我可以重回学校完成梦想。

Martha: 我以前并不知道你想回学校。我敢肯定, 你可以去夜校。

Harry: 我现在已经做好了准备。

Martha: 如果我可以安排不同的时间表来帮助你, 请让我知道。人们应该得到他们可以拥有的所有上学机会。谁知道呢? 你可以继续在这儿当助理经理——或唱片操作者。

在同 Martha 交谈之后, Harry 确实重返学校。因为他愿意与同事和顾客更友好的相处, 他的工作改进了。Martha 同全体雇员的谈话越来越经常, 包括 Harry。Harry 已经从高等学校毕业, 现在是 National 的一位助理经理。他对自己的工作非常满意。

Lenny 怎样了呢? 在 827 分店他是主厨。他有许多成为助理经理的机会, 但他喜欢他的工作并拒绝转换。正如 Lenny 所说: “我已经找到了适合我的职位。我做工作, 然后去海边。没有担忧。并且我开始同许多不错的人交谈。”

新厨师的情况怎样呢? 首先, 工资的问题已得到了解决。Martha 与(home office)联系, 强调 827 分店的业务已经并正在增长。她告诉他们, 她需要更多的钱来聘请一个厨师处理增长的业务, 他们的确给了她更多的钱, 但不足以使每个人都完全满意。

Martha 没有向她的雇员掩盖这一事实, 与此相反, 她解释了这一情况并向他们咨询建议。他们的解决方案是帮她聘请一个有一些经验的厨师, 但排除那些不接受他们提供的那么高工资的人。所有的员工都向他们的朋友寻求线索, 来补这个空缺。Martha 向学校和国家雇佣服务机构的顾问寻求指导帮助。

一周之内, Martha 雇用了 Harry 的好朋友 Dan。Lenny, Harry 和其他所有的雇员都非常喜欢他, 作为第三个厨师, 他工作的非常出色。与此同时, 雇员在各方面的满意度都得到了改善。不仅 Martha 能够支付 Dan 他所期望的初始工资, 同时, 其他的所有雇员也得到了轻微的工资增长。

□本章小结

本章的主要目的是介绍诊断模型来诊断人力资源问题, 并描述、实施和评价解决方案。本章也对一些组织行为学方面的概念进行了简单评述, 展示了它们是怎样应用于人力资源管理决策的。并进一步检查了人力资源管理职能环境的其它两个方面: 组织在劳动力市场中的位置和定位的经营领域。本书是在以下假设条件下写成的: 如果管理者或专家遵循诊断的方法, 人力资源管理项目可能更为有效。

本章的主要观点如下:

1、一个好的人力资源管理项目能对公司的最终结果, 比如: 具社会责任的和合法的行为, 高质量的、有竞争力的产品和服务。

2、诊断方法建议，在选择一个 HRM 项目之前，你应该检查雇员的天性、内部及外部环境对组织的影响和组织的因素，这些因素在 HRM 决策中扮演着约束性变量的角色，HRM 活动受到它们的影响。

3、各种外部因素，比如政府规则、工会和竞争压力，也对 HRM 职能产生重要影响。

4、在设计 HRM 项目时，理解劳动力的特性和组成是必要的。

5、HRM 已经成为一个战略性领域，并且现在在一个组织创造和实施全局性的战略中被认为是重要的。HRM 和企业都面临着特殊的战略挑战，包括全球性竞争，生产力和质量，工作人员多样化，和工作人员质量。

6、组织所从事的经营领域——公共的、私人的或第三种——决定着人力资源管理作为一项职能的复杂性、战略重要性和权力，及一线管理者必须执行的活动。

7、在最大化人力资源管理活动时，必须考虑到组织因素，包括目标、组织文化、工作性质、工作群体的组成和管理者的风格和经验，

8、态度是一种特性，是经常的长期不变的思考、感受和行为方式。偏好是态度的一种，以一种积极的或消极的方式评估某一事物、观点或个人。

□ 关键术语

非确定性员工	个性
多样化	生产能力
精简	重组
外部环境的影响	技能缺口
内部环境的影响	战略
动机	工作团队
外包	

□ 复习讨论题

1、HR 从业者和一线管理者同治疗病人之前必须诊断的医生之间，工作的相似性如何？

2、工作人员的生产能力对于一个组织的成功是至关重要的。哪一些 HRM 活动和项目能影响到生产能力？

3、历史上的人力资源管理活动是由一个部门或职能单位发展和执行的。然而，今天，一线管理者站在了应用和修改人力资源管理工具的前线。应用上的这种转变为何会发生？

4、简要回答，为什么管理层需要学习怎样有效的、效率高的领导日益多样化的工作人员？

5、在人力资源管理项目的设计中，为什么必须把外部环境力量考虑在内？

6、描述你曾参加过的一个组织（学校、工作、宗教机构或志愿组织）的文化。它的价值观、仪式和程序是什么？它们是怎样影响你的行为的？

7、为什么有些人相信职业雇员组织导致了对人力资源管理专业需求的增长而不是需求的减少？

8、小公司同大公司一样，都必须发展表达清晰准确地战略规划。为什么？

9、处于工作人员老化的社会，对于一个公司的成长意味着什么？

10、Martha 在 National Pancake House 的领导风格是否有效？为什么？

□ 参考文献

练习 2-1

分析这个诊断模型和其应用

目标：本练习的主要目的是让同学们仔细地检查本书所应用的主要诊断模型。（表 2-1）

练习

- 1、每个学生都独自检查表 2-1 的不同部分。注意人力资源管理项目的三个主要部分：活动、人和有效性的标准。
- 2、每四人分成一组。每个同学选择下列假设的组织类型的一种：一家大的生产制造公司，一家中型的公众医院（350 张床位），一所政府代理机构，例如平等就业机会委员会，或一家小型的有 10 位全职员工和 15 位兼职员工的 （mom-and-pop） 部门。
- 3、每个学生必须形成一份关于环境影响和人力资源管理类型、人员特性、标准和效果的分析，分析必须与他或她所选的组织类型相关。因此，每一组将要准备 4 种不同的分析。
- 4、同学们将把他们的分析带到群体会议中讨论，并比较相似点和不同点。
 - A 各组织的标准是什么？
 - B 是什么因素影响了最终结果？
 - C 对于不同的组织来说，什么样的环境因素是重要的？

学习摘记

这项练习需要个人的和群体的工作。它表明诊断模型（2-1）在大型、中型和小型组织中都可以应用。

应用案例 2-1

TOWERS PERRIN AND HUDSON INSTITUTE 的研究——人力资源经理

Towers Perrin 和 Hudson Institute 进行了一次关于人力资源经理的社会调查。调查数据揭示最清楚的是未来的工作地点将扩大到一个更大的范围。事实上，仅在 Hudson Institute 的研究公布三年后——伴随着 Working2000 一词的流行——可能更适合谈论当今的工作人员这一话题，因为，当年调查组中的一些雇主已经并正在同雇用和管理一个由越来越少的白种美国男性组成的员工队伍的含义作斗争。

调查的主要发现如下：

*被调查公司正处于变化着的大海的中央。被调查公司员工队伍的平均水平已经达到大约有一半是女性。现在，少数民族员工占员工队伍 20% 的公司，在被调查公司中所占的比例仅低于 60%，同时，占雇员比例超过 26% 的公司几乎占 1/4。

*许多公司注意到并开始担心他们的人口统计命运。真如所预期的，考虑到许多被调查公司的雇员在种族和民族组合上的转变，再加上略低于 3/4 的反馈特别提到一些管理层把注意力集中在少数民族雇员的雇佣和激励上，文化的多样化对于大部分公司来说是最大的担忧。

68% 的反馈表示，对女性员工特殊需求的关注同样盛行。另一方面，只有相当少的公司注意到它们员工的老化——即使在被调查的公司中，年龄达 40 岁或更大的员工已平均占员工队伍的约 35%。

在卖方市场中，竞争的影响对于天才而言也是主要的担忧。65% 的调查反馈记录下了他们的高级管理层对于尚未解决的劳动力储蓄短缺问题的关心。对其中的 36% 而言，即使在今天，他们的关心也是足够强大的以至于能形成管理决策和公司战略。

但是，对于找人来填补工作空缺的关心，明显还没有达到与对有前途员工有效地完成

工作的能力的关心相等的水平。65%的公司报告说其管理层关心劳动力短缺，42%的调查反馈阐明，某些管理层关心雇员拥有的技巧和完成工作所需要的技巧之间的空缺。

进一步讲，可能有 46%的公司或者不能或者不愿回答关于技能不匹配的管理问题。这种高比例的无反馈状况（比涉及 Workforce2000 事件的与管理有关的其他任何问题高三倍多）可能表明许多公司对于这一特殊领域多么的无知。他们对这一事件看起来非常的不熟悉，以至于失去信心，不能做出任何关于现存的或至关重要的技能缺口的决策。许多公司正在做其所关心的事——比如，形成招聘的新方法和寻找不同的方法来构造工作日或工作周。仍在大量使用的传统方法动摇了。例如，最受欢迎的帮助员工学习和改进技能的方法，是在 78% 的被调查公司中使用的学费报销法。刚好相反，只有 8%的公司实施补救性培训，尽管另外有 9%正在首次使用和 14%将打算使用。

*注意到问题存在于哪里，并不必然导致目标导向性的解决方案。拒绝潜在在工作申请者的最普通平常的原因是其书面或口头技能不充足。而培训——或在雇佣前或在工作中——如果用货币开支来计量，在许多公司中还没有成为优先权。2/3 的公司每年花费在进入水平新员工任何类型的培训上的费用不到 2,000 美元，而有许多公司一点也不花。

*配置和管理新型工作人员的新方法，看起来是一项高级管理层需要和支持的职能。来自于顶层的支持，在给与人力资源专家扩大努力和试验前缘项目等所需的资金方面起重大作用。例如：

1、注意到劳动力短缺并体现在战略规划中的组织，有 42%招聘了非传统员工（比如有障碍的或年长的），51%利用市场方法来雇佣。与此相反，那些还没有把注意力转移到具体计划的公司，仅有 16%从非传统来源招聘，而有前途的申请者有 35%的市场。

2、补救性培训项目在那些战略规划考虑到技能缺口的公司中，比在那些还没有计划怎样描述技能不匹配的公司中，更加普遍。前者有 38%提供了补救性培训，与此相反，后者有 16%。

需要也在激起创造性的问题解决方案中起了重要的作用。例如，猛烈招聘的公司，比其他公司更易于采取超出惯例性的解决方案。与每年招聘少于 75 名进入水平员工的公司相比，那些每年招聘超过 300 名进入水平员工的公司，在他们本地区之外招聘，同教育机构建立伙伴关系及使用兼职员工的可能性是其两倍。同样，年龄超过 40 岁的员工占相当大的比例的公司，比年龄超过 40 岁的员工占较小比例的公司更可能利用退休人员作为顾问和完成特殊项目。

讨论题

- 1、人口统计学在组织未来的成败中将可能扮演什么角色？
- 2、关于人力资源管理面临的挑战，你得到了什么结论？
- 3、在调查结果中，是什么指示器显示了战略性人力资源管理决策的制定必须成为组织的惯例而不是特例？

第三章 企业人力资源管理与开发国际比较研究

□ 学习目标

学完本章，你应该能够：

- 了解美国企业人力资源管理的特点
- 了解日本企业人力资源管理的特点
- 了解德国企业人力资源管理的特点
- 比较世界主要国家人力资源管理的差异
- 了解中国企业人力资源管理的现状、特点及对策

□ 职业挑战

林肯电气公司

林肯电气公司总公司设在俄亥俄州的克利夫兰，建于 1895 年，现有职工 2400 多人，是美国最大的焊接设备和焊接材料制造公司。该公司自称其所生产的各种新焊接设备和焊接材料占全美国总产量之半。林肯公司的焊接设备制造部门以生产常规焊机为主。从小型交流手弧焊机、内燃机驱动的弧焊发电机到大型焊接电源，都设有生产线，其中以自动及半自动埋弧焊机的生产批量最大。该公司还大量生产各种手弧焊条、实芯和药芯的焊丝以及各种熔炼型和非熔炼型焊剂，由于成本较低，具有较强的市场竞争能力。

该公司很注意经营管理，从 1934 年起，公司就采用年度奖金的办法来刺激生产和减低成本，使职工除得到与所在地区其他行业职工相仿的月工资外，年末还可以获得数额可观的奖金，评定方法以产量、质量、可靠性和建议与合作等为主要依据。该公司 1979 年年底所发职工年度奖金总额达 4650 万美元，足见其赢利之巨。随着近年来资本主义经营方式的变化，该公司现有约 50% 的职工（雇员）直接执有该公司的股票，其份额共占总股份的三分之一。在管理体制方面也有特色，如实行了以若干个工人为一个小组，配以一定的机床、设备和工具，实行小型闭环包产到组、超产给奖，分段层层包干负责的管理体制。该公司处处精打细算，不追求形式，而注意经济效益。林肯电气公司的生产工人按件计酬，他们没有最低小时工资。员工为公司工作两年后，便可以分享年终奖金。该公司的奖金制度有一整套计算公式，全面考虑了公司的毛利润及员工的生产率与业绩，可以说是美国制造业中对工人最有利的奖金制度。在过去的 56 年中，平均奖金额是基本工资的 95.5%，该公司中相当一部分员工的年收入超过 10 万美元。近几年经济发展迅速，员工年均收入为 44000 美元左右，远远超出制造业员工年收入 17000 美元的平均水平，在不景气的年头里，如 1982 年的经济萧条时期，林肯公司员工收入降为 27000 美元，这虽然相比其他公司还不算太坏，可与经济发展时期相比就差了一大截。公司自 1958 年开始一直推行职业保障政策，从那时起，他们没有辞退过一名员工。当然，作为对此政策的回报，员工也相应要做到几点：在经济萧条时他们必须接受减少工作时间的决定；而且要接受工作调换的决定；有时甚至为了维持每周 30 小时的最低工作量，而不得不调整到一个报酬更低的岗位上。

林肯公司极具成本和生产率意识，如果工人生产出一个不合标准的部件，那么除非这个部件修改至符合标准，否则这件产品就不能计入该工人的工资中。严格的计件工资制度和高度竞争性的绩效评估系统，形成了一种很有压力的氛围，有些工人还因此产生了一定的焦虑感，但这种压力有利于生产率的提高。据该公司的一位管理者估计，与国内竞争对手相比，林肯公司的总体生产率是他们的两倍。自 30 年代经济大萧条以后，公司年年获利丰厚，没有缺过一次分红。该公司还是美国工业界中工人流动率最低的公司之一。

第一节 美国企业的人力资源管理

一、美国的人力资源管理开发

重视人力资源是经济发展的关键。实践证明,谁注意人力资源开发、人力资本投资,谁就在经济发展竞争中名列前茅。人的素质较高已成为经济发展的重要条件。美国之所以成为世界经济力量强大的国家,主要也就在于拥有世界最大的智力优势。美国现有高校 3500 多所,在校大学生 1200 多万。它拥有 41 万个实验室和其他研究机构,200 多万高级专家学者。目前,美国已有 72.5 名科学家和工程师从事科研工作,其中世界第一流学者专家 20 多万。舒尔茨认为,美国自 1929 年到 1957 年,通过教育提高职工素质和培养人才所起作用约占经济增长率的 33%。又据美国抽样调查,受教育程度与社会劳动生产率提高的百分比是:小学为 43%,中学 108%,大学 300%。

美国从一开始就注意教育,这也许与它的教育制度发展有密切关系。美国是一个由各种移民组成的国家,本土人即印第安人,现仅占美国人口的 0.7%。15 世纪末才发现美洲新大陆,最早是西班牙到这里建立殖民地。1620 年,英国的清教徒们,怀着朝圣的心情,为追求宗教信仰的自由,乘着“五月花号”横渡波涛汹涌的大西洋,终于抵达了美洲以创建他们理想的新英格兰。当他们抵达美洲大陆后,就立即考虑用什么方式让下一代即能继承传统文化,又能发扬、开拓新文化。广大移民认为,最有效的方式是创办乡镇学校,规定凡有乡镇的地方必须成立一所学校。这就是美国公立学校由地方创办的一个萌芽。南北战争结束以后,在经济重建的同时,他们没有忘记办教育的重要性,根据经济市场的需要办学,使公立初等、中等及高等教育均已具有相当规模,凡有升学欲望的青少年均可入学。到了 19 世纪末,各州工商业更加蓬勃发展,义务教育同时也开始实施,任何人都有入学受教育的机会。由此开始,公立学校成了促进美国人力资源建设的最主要动力。

美国的教育经费来源是多方面的。就公立大学而言,教育经费来自政府拨款、学生学费、捐款等。由于上、下、官、民齐出资的人力资本投资势头,使其在中、高等教育方面保持较高的适龄人口入学率达 50% 以上。世界上还没有哪个国家有这么高的中、高等教育适龄人口入学率。

尽管 80 年代美国的经济地位不如 50 年代、60 年代那样兴盛蓬勃,但美国的国民生产总值在 80 年代仍然居西方工业化国家的首位。据世界银行 1988 年的报告,1986 年美国国民生产总值是包括美国自己在内全世界国民生产总值(不包括前苏联及东欧国家)的 35.10%,是包括美国自己在内的 19 个工业化国家国民生产总值总和的 78.32%。

根据舒尔茨 60 年代初出版的《人力资本投资》研究报告,美国这些经济成就与其 20 世纪上半叶在人力资源方面的大量投资分不开。著名经济学家爱德华·丹尼森在 60 年代的研究结果也说明了教育在美国经济发展史上所起的巨大作用,他的计算结果表明:1929 年至 1952 年,在美国的经济增长中,23% 是归于劳动力受教育水平的增长。戴尔·乔根森(Dale W. Jorgenson)在 1984 年的研究报告中更清楚地展示了人力资源素质的提高是近几十年来美国经济发展的关键因素。1948 年至 1973 年,美国仅有小学文化程度的男性工人下降了 60.2%,小学程度的女性工人下降了 40.7%;反之,大专程度男性工人在 25 年内上升 150.2%,女性工人上升 203.3%。美国哈佛大学詹姆斯曾对按时计酬工资的一些工人进行调查发现,在一般情况下,一个人只能发挥自己能力的 20-30%,如能得到充分开发可发挥 80-90%。当代严峻的客观现实也越来越取决于科学技术,取决于劳动者的智力素质和专门人才的数量和质量。90 年代初,美国的经济持续恶化,失业率持续上升,1992 年的失业率达 7.8%,是近五年来的最高点。许多在职员工在感受到沉重的压力之际,也给不少在职人员带来了一些激励作用,促使他们积极参加在职培训计划,以提高自己的职业技能,充实自己的专业知识,这

样能使自己增加一份保障。

21 世纪即将来临，日本的经济力量急迫直上，欧洲经济区的建立，亚洲经济的腾飞，促使美国与加拿大、墨西哥建立起北美自由贸易区。美国举国上下都在寻找办法保住自己在国际经济竞争中原有的优势。有趣的是，美国朝野再一次认识到只有进一步抓住其人力资源建设，才是最关键的一步。1989-1990 年度过美国教育开支达到创纪录的 3530 亿美元，比同年美国军费开支 3030 亿美元多 500 亿美元，占美国国民生产总值的 6.8%。按学生人均计算，每个中小學生占有 5346 美元，每个大学生占有 14923 美元。但是，1991 年 4 月 18 日白宫公布的

布什总统教育方略：《2000 年的美国》中仍然号召美国人，通过提高所有美国人的知识和技术，把“一个处于危机中的国家”变成“一个举国都是学生的国家”，“使美国的教育系统到 2000 年出现新的活力”。

二、美国企业的人力资源管理特点

1. 雇佣制度

美国企业中的经理与职工都是社会职业，可以自由流动。根据合同决定录用或解职，并不像许多日本公司那样采用“终身雇用制”，美国企业主管普遍认为用一种统一的思想去规范全体职工行为是违反自由原则的，美国企业与其职工的雇用关系，一方面是由契约形成明确的利益关系，另一方面也为职工流动提供了更多的机会。

美国雇用制度的一个独特方面就是对经理阶层的聘用，经理阶层通常不是企业的所有者，而受聘于董事会。目前，在美国很时兴经理市场和经理介绍所（猎头公司），特别是后者专为大公司猎取称职的公司领导而服务的，这种公司通过各种信息网络，掌握经理们的背景资料，对经理们的表现进行评估，同时又掌握市场需求情况，充当供求双方的媒介，从美国的实践经验来看，经理市场和经理介绍所对发展人才、评估人才、促进经理阶层职业队伍的发展起到了积极的作用。

2. 培训制度

美国是世界上教育经费开支最多的国家，美国人均教育经费为 966 美元，日本为 555 美元，中国仅有十几美元。美国现有高校 3800 多所，在校学生 1300 多万，研究生 180 多万，1990 年教育经费达 3530 亿美元，占财政总支出的 15.8%，比同一年度的军费开支多 500 亿美元，35% 的美国青年能进大学。

美国企业非常重视职工的培训与教育，工商企业界每年用于培训在职职工的经费已达 2100 亿美元。现阶段，由于科学技术的发展日新月异，职业教育和就业培训已成为提高劳动者素质，促进生产发展和经济增长的重要手段，美国大约有 65% 以上的职业要求具备高中以上文化程度，同时大约有 500 万工人需要接受培训，以便有效地完成所做的工作，在美国，职业培训成为企业提高劳动力素质，消除技能与职业之间的差距的主要途径。克林顿政府把提高工作技能作为保持美国公司的竞争力和创造更好的职业的基本点。政府相信高质量的劳动力所提高的生产率将抵消美国企业到海外寻找廉价劳动力的任何优势。布什政府一上台就大大提高了教育的投资。

美国企业职业培训教育有两个显著特点。

首先，其产生、运转和发展完全由劳动力市场需求所制约、所决定。职业培训内容的确定以及培训方式的选择，均取决于企业需要何种类型、何种程度的劳动力，并随着市场需求的变化而相应调整。因此，美国企业职业培训教育与生产力发展紧密联系，直接为其服务，并以能否增强商品竞争能力和适应市场需求为检验职业培训教育工作是否成功的唯一尺度。

其次，职业培训内容、形式、资金渠道多样化，没有统一的模式和标准，完全由各州因地制宜，由各社区学院、专科学校和企业自行决定培训的内容和方法，因材施教，形成灵活

多样，分权管理和运行的机制。

美国企业职业教育管理工作分为三个层次，第一层次是联邦政府，不干预各州的职业培训，主要是通过教育部、劳工部以及技能委员会、职业信息协调委员会等研究拟定有关职业培训的基本规划、政策、法令，搜集交流有关信息，拨付职业培训经费。第二层次是州政府，也不直接干预培训工作，主要是结合本州实际情况拟定本州职业培训的有关法则，并通过州职业培训委员会对职教院校进行指导，提供本州劳动力供求信息，拟定本州培训的具体规划，同时视各社区学院、专科学校执行州拟定法则、规划等情况，区别拨给经费，引导和支持职业培训工作。第三层次是社区学院、专科学校、研究单位、企业及高级中学。这是美国职业培训运行管理的实体。除高中外，其他单位均根据本地有关法规要求和本地区、本单位实际情况，自行研究决定开设何种职业培训课程或研究课题，自行决定培训内容和方式方法，自行聘任职教师资，自行拟定考核标准并根据有关情况变化相应调整培训计划。

3. 薪酬制度

美国企业的工资标准一般由企业的劳资双方代表进行谈判，签订集体合同加以确定，工资等级和工资标准极度不一致。合同的有限期一般为两年，详细规定两年期间工资分阶段的增长数额，以及有关的福利待遇的标准，联邦政府除通过法律规定最低工资和加班工资标准外，对企业的具体工资事务一般不干预。

职工的工资一般由基本工资和浮动工资组成。

基本工资是指根据岗位测评和市场因素确定的相对稳定的报酬，一般以小时工资率（针对蓝领工人）或月薪（针对白领职员）的形式出现。在美国企业中，行政人员一般实行薪金制。工人一般实行小时工资制，即按其工作的每小时付给工资，也有企业实行计件工资制。

基本工资先由劳动岗位测评确定不同岗位的工资系数，再由市场劳动力供求所决定的价格确定某些关键岗位的工资水平，从而确定所有工资岗位的工资水平。劳动岗位测评有很多方法，如岗位排序、岗位定级、要素比较等等，无论哪种方法，其实质就是要区分不同的劳动岗位对劳动者的智能、体能、责任的不同要求和劳动条件的不同，从而将劳动者的不同付出体现在劳动报酬的差别上。

浮动工资包括刺激性工资和福利津贴。基本工资的主要目的是企业吸引和稳定合格的劳动力，而刺激性工资是企业用增加工资的办法刺激职工的积极性，所谓刺激性工资，是以高于规定水平的生产率作为基础的各种工资形式。刺激性工资有按计件或按单位工作量支付的报酬，也有按超过定额的产量支付的奖金，也就是把报酬与产量挂钩，使工资随产量浮动，以刺激工人努力提高产量。一般来说，那些人工成本占总成本较大、竞争激烈、工人个人产量容易分清的行业，刺激性工资的作用较大，这种工资形式在服装、纺织、制鞋和一些金属制造业中很普遍。

80年代以来，由于经济衰退，美国许多企业为了降低人力成本费用和增加企业的利润，采取了一些较为灵活的工资形式：按知识付酬计划、职工持股计划、利润分享计划、生产率利益分享制等。

4. 绩效考核制度

美国企业十分重视对职工的考评，依靠科学测评方法对管理人员和职工的工作行为作严格的分析与评价。这不仅是强化积极工作行为，纠正消极工作行为的手段，而且是决定对职工奖惩、去留和晋升的主要依据。它充分体现了美国企业所奉行的能力主义，以能力取人，把能力高低作为职工是否晋升的依据。拒绝以身世、资历、年龄和工龄等作为晋升的依据。从而能较好地保持晋升依据的客观性、公正性，并会促使人们劳力提高和发挥自己的能力。

美国在人力资源管理中的另一个特殊点是对经理阶层的特殊管理方式，90年代以后，公司经理已成为一种很体面的职业，他们享有荣誉和社会地位，再加上强烈的物质激励机制极度大调动了经理阶层的积极性，据美国商业周刊统计，1992年美国大公司总经理的年平均

均收是 3,842,247 美元，这个数目是工程师的 65 倍，教师的 112 倍，工人的 156 倍，而 1980 年他们的收只相当于工程师的 21 倍，教师的 38 倍，工人的 41 倍，差距拉大的原因不在年薪和奖金而在长期性报酬，也就是所谓的期权奖励（Stock Option Grant）。期权激励机制的作用在于使经理阶层的利益与股东们相一致。企业经营得好，股票人格上升，经理们就可以从将来高价抛售股票中赚取巨额收益。实际上经理们由此得到的好处要比年薪和奖金多得多。例如 1992 年收入列第 1 位的美国医院公司总经理托玛斯，他所得的年薪和奖金不过 107 万美元，但是他从期权奖励中得到 1.62 亿美元的收益，使其年度总收高达 1.27 亿美元。

第二节 日本企业的人力资源管理

一、日本的人力资源开发

二次大战战败后，日本经济差不多完全陷于瘫痪，在美国的协助下，日本开始重建经济。日本起步较晚，从 1961 年开始。但是后来者居上，日本国民生产总值以平均每年超过百分之十的速度增长。1967 年日本国民生产总值超过英、法，翌年超过德国，1979 年已近一亿亿美元，约为美国的一半，跃居世界第二大经济大国。如今的日本已成了世界最大的供应国，东京国际金融市场的作用也正在扩大，日本正在朝金融大国化方向发展。

日本根据地小、人多、自然资源匮乏的国情，战后不失时机地提出了大力开发人力资源，实行“科技立国”的口号。日本前首相大平正芳曾明确地说，日本的经济起飞和辉煌的成就，是依靠“人的头脑、进取心、纪律性和不屈不挠的精神这些无形的资源，迅速发展经济，首先要把握着眼点放在开发一亿多人口的人力资源上，积极培养和充分发挥人的智能，以实现“科技立国”的战略目标。开发人力资源，促进经济的发展，关键在于发展教育事业，通过教育培养人才。

日本重视人力资源建设源于明治维新。从明治维新到第二次世界大战前(1868-1936 年)，日本不仅主张向西方开放，更主张从西方教育制度中吸取对日本有益的经验，派人到美国、欧洲留学的政策从未中断。他们从 1917 年开始在全国推行义务教育，这为日本的经济发展奠定了重要基础。当然，日本教育发展的另一重要特色是努力秉承民族传统及儒家思想，尤其强调对学生的道德教育，强调社会秩序，人际间的融洽和关心社会和国家。日本将这些东方文化同西方文化教育结合为独特的日本教育，为其人力资源培养发展打下极其重要的基础。尽管日本军国主义发动侵略战争导致日本最后战败，本土几成废墟，但它的人力资源还在，主张发展教育以促进发展国家的政策还在沿袭。

自明治维新以来，日本对教育一直十分重视，尤其是 1947 年日本教育基本法和学校教育法的通过，为日本的教育奠定了坚实的法律基础。至 1995 年 11 月，日本已有大学 565 所（其中包括国立大学 98 所、公立大学 52 所、私立大学 415 所）。这些高校中已有 385 所设立了大学院（其中国立 98 所、公立 31 所、私立 256 所）。如此众多的高等教育及严格的教学管理，吸引着来自世界各地的学生。现在世界上普遍承认，日本的劳动力素质要世界上是最好的，即文化水平高、技术能力强，这就有力地促进了技术生产力的发展。日本一位专家认为，“日本经济成功的原因固然很多，但根本原因是重视教育”。战后日本经济增长的 1 / 4 受益于教育。

日本政府和一些大的企业，都把通过教育培养人才放在极为重要的地位。东京大学著名管理学家石井教授说：“日本一些好的企业是由优秀的工人、优秀的技术人员、优秀的人员所组成的优秀的企业集团。因此，他们能完成优秀的工作，制造出优秀的产品，使这些企业在产业界有竞争能力”。而这些“优秀”基础在于教育，在于通过教育投资开发人力资源。

日本为了保证大力发展教育，开发人力资源，培养大批人才，采取了极为有效的措施：

1. 增加智力投资，注重教育投资的经济效果。根据教育经济学“教育投资论”的观点，日本认为，在激烈的国际竞争中，科学的创见，技术的熟练、生产者的才能等重要因素，对于经济发展所起的作用，不亚于增加物力资本和劳动力资本的数量。这些引起人们注视的各种因素，被称之为“人的能力”。大力开发人的能力，是促进将来的经济发展的重要条件；而人的能力开发，则依赖教育的普及的提高。为了发展教育，扩充教育的规模和提高教育水平，必须增加教育所需要的费用，这是促进生产发展的投资。据舒尔茨提出的按学历的收入差别和作为国民收入增长重要原因的教育贡献率或教育收益率推测，教育投资对于经济发展所起的作用不亚于生产投资。其具体计算方法是，先算出各学校阶段毕业生的收入差额，以这一差额与某一学校阶段费用之间的比率来表示收益率。假如用公式表示高等教育的收益率，其公式如下：

$$\frac{\text{高等教育毕业生的收入} - \text{中等教育毕业生的收入}}{\text{高等教育费用}} = \text{高等教育收益率}$$

日本参照舒尔茨的这一方法，就 1930 年至 1955 年这一段时间进行了一次推算。推算的结果，在国民收入的总额部分中，约 25% 是由于增加教育资本而取得的。如以 1955 年为例，该年度国民收入约为 72985 亿日元，其中由于增加教育而增加的国民收入约为 18246 亿日元，而本年度国家与地方教育费用总额约为 3720 亿日元，那么教育投资的经济效益应为 1：4.9。所以事实证明，教育投资的重要性，确实不亚于生产投资。这就促使了日本的教育投资逐年有所增加。如 1950 年的教育总经费为 1739 亿日元，占国民收入的 5.1%；1975 年教育总经费为 152308 亿日元，占国民收入的 8.5%。到 1985 年，教育总经费达 1078340 亿日元，占国民收入的 12.6%，这一比例在当今世界上也是很高的。因此，日本教育发展的速度也是很快的，仅次于美国，占世界第二位。

日本政府在不惜向教育投资的同时，还十分重视教育投资的经济效果。从日本的实际情况来看，教育投资的经济效果的主要标志，在于挖掘教育机构的潜力，通过各级各类学校教育和社会教育，培养大批的各级各类的优秀人才，从而为提高整个社会的劳动生产率，促进国民经济的发展作出贡献。日本在战后所实行的第二次教育改革，首先是保证教育经费的重点使用。战后日本教育政策的重点是普及九年制义务教育，义务教育的投资比重始终保持在 50% 左右。在保证义务教育的同时，重视发展高中和高等教育，这一势头一直延续今。

日本的高等教育是以初等教育（小学 6 年）及中学教育（初中 3 年、高中 3 年）的 12 年教育为基础的。日本的高等教育机构大致分为高等专门学校、专修学校、短期大学及大学（包括学部 和大学院）四类。这些机构按所有性质又可分为国立、公立、私立三种。日本除小学及初中实行义务教育外，进入高中及以上的高等教育机构就需支付一定的学费。

日本的教育经费，通常分为两大类：一是“公费”，亦称公共教育费，它是国家（中央政府）、地方（地方自治体）从一般财政资金中支出的教育费；二是“私费”，它是由学生家长（父母）和私立学校等私人团体支出的教育费。“公费”与“私费”乃是就教育经费的整体而言，它是综合性的教育经费。这种经费的构成，既重点保证了全民教育的普及，又保证了通过高中和高等教育培养出急需的中、高级技术人才的需要，因而有效地促进了劳动生产率的提高，加速了国民经济的发展。所以在劳动生产率的增长中，增加教育投资，迅速发展教育事业，使就业人口高学历化，是一个极其重要的因素。

2. 重视提高教师的社会地位与待遇，扩大师资来源。日本教师的社会地位很高，深受社会各阶层的尊重。工资待遇比一般国家公务员或其它职业人员要高。目前初任教师的起薪因其最终毕业学历不同而有所区别。同资历的青年任教的比当公司雇员的和工程师的薪水都要高 10% 以上。教师工资又随教龄而增加，有 40 年教育经验的教师一般比新教师的工资高三

倍以上。家庭人口多的教师又比单身教师工资高。日本教师的工资是国民平均收入的 2.4 倍(美国为 1.7 倍)，它可以随教龄增加到退休，而美国教师一般到 10-15 年以后就不再增加了。由于教师工资的增加和物质待遇的改善，不少有才能的人都涌向教育界。日本每年报考教师执照的考生中，应届大学毕业生占了很大一部分比重，也有很多是再考生和转行过来的，竞争相当激烈。受聘的教师中绝大部分都获得了学士学位，而且有相当大一部分获得的是非教育专业的学位。

3. 建立教师的培养和选拔制度。战后日本政府规定，各级教师一律由大学培养。任职教师还必须接受继续教育、不断提高。在日本教育公务员特例法第 19 条中规定：“教师为了完成其职责，必须要不断努力进修和提高教养”。政府还规定，资深教师和校长也要接受在职教育。

由于日本高度重视教育，重视教育的经济效果，因而有效地推动了经济的迅速发展。在二次大战结束时，日本的经济已全面崩溃，可是到了 1955 年，就逐渐得到恢复。从 1956 年开始，就进入了“高速增长”或“经济起飞”时期，并相继夺走了美国汽车、炼钢、造船、手表、照相机、家用电器等工业在世界上的优先地位。近 20 多年几乎每年产值平均增长率为 13%，虽然这两年的增长速度低，但国民生产总值还是提高。1980 年日本的国民生产总值就达 10400 亿美元，人均收入近一万美元；1986 年国民生产总值又进而达到 19760 亿美元，人均收

入达到 16269 美元；1989 年国民生产总值达到 28175 亿美元，人均收入达到了 23040 美元。到 1990 年，日本国民生产总值已经相当于美国的 60%，人均国民生产总值已高出美国 10%。1996 年日本的实际国民生产总值已达 44730 亿美元，人均国民生产总值约 36500 美元。虽然由于亚洲金融危机的影响，日本经济也进入了萧条状态，增长速度有所降低，但其国民生产总值仍位居世界第二，仅次于美国。

二、日本企业的人力资源管理特点

1. 人员雇佣制度

在日本，终身雇佣制是企业雇佣制度的核心。一个人一旦进了公司，只要不违法或严重违法反公司规定，只要公司不破产，他基本能在公司或关联公司一直干到退休。终身雇佣制使特定企业成为职工的终身劳动场所，从而使职工一方面有了“安全感”，另一方面也产生了“归属意识”，他使职工自己的命运同企业的命运联系起来。

终身雇佣制以股票分布所造成的社会经济结构为主要依托。首先，相互持股形成的“法人资本主义”消除了企业被兼并的可能性，企业有长期存在的安定感。日本有句名言：“公司是永远的。”由于相互持股是一种相互保险的机制，因而，日本几乎没有大企业破产的纪录，这是终身雇佣制存在的最基本的条件。另外，职工持有本公司的股票也加强了职工对企业的向心力，从而形成了“命运共同体”的意识。

日本企业在招聘时，不同岗位的劳动力来源主要有内外两方面：一是注重现有人力资源的有效运用，二是从外部劳动力市场招聘，招聘一般采用公开考试。

2. 培训制度

重视教育是日本企业人力资源管理的一个传统，“经营即教育”成了日本经营者的信条。他们认为：“人力资源开发的利益大得无穷”，“企业的教育训练投入产出系数最大”，“职工能力的提高与企业利润的增长呈几何级数关系”等等。日本企业内教育内容非常广泛，从新职工到企业第一天起，就处于企业教育系统内，其范围包括经营理念，价值观念、行为规范以及业务技术等等。另外，日本企业热心于教育并不完全仅仅从企业利益出发，同时还兼顾职工自我实现的需要，从而能够使职工在接受教育中增长才干，实现成就感，把企业作为实

现自己理想的场所，树立高度献身精神的劳动道德。因此，重视教育使日本企业人力资源得到更为充分的开发，企业更具竞争力。

3. 工资分配制度

日本工资分配主要采用年功序列制。职工年龄愈大，工龄愈长，熟练程度愈高，工资也愈高。这种资历工资制是与终身雇佣制相适应的。它对于稳定基本职工队伍、缓和劳资矛盾，增强职工对企业的向心力起到了十分重要的作用。年功序列制的工资体系有两个特点：（1）体现了一种企业跟职工的借贷关系。40岁以前，企业借职工的，企业压缩了新职工的工资，工资增长幅度低于劳动生产率增长的幅度。40-45岁之间，是工资增长幅度最大的时期，因为在这时，职工正值劳动盛年，而且家族负担最重，较大幅度加薪有利于人心稳定。同时，新进入企业的职工的表现，是以后加薪多少的依据，也是职工以后可能被提升的“档案”，这就是引进了竞争机制。（2）工资比重不大，各种补助名目繁多。据统计，日本企业的各类补贴有：职务补贴、地区补贴、住房补贴、家庭补贴等二十几种。其中，岗位工资平均只占工资总额的25%。

4. 激励制度

日本民族的文化主要来源于神道、佛教、儒学，其中儒学对日本文化影响较大。日本企业文化的核心是尊重人，相信人，承认职工对企业的贡献，日本企业信奉“和为贵”以及忠诚的伦理观，他们普遍认为企业团体的“和”是第一位的，这种意识使经营者始终能将职工的士气视为企业主要的经营资源，并很早就注意到将企业的经营目标和职工多层次的需求结合在一起，为了维护这种团队精神，日本企业形成了一套有效的管理制度和习惯做法。比如终身雇用制既是对职工关心，也是对职工负责，因而，它极大增强了职工的安全感；工作丰富化的做法既有克服分工过细导致工作单调的一面，同时也加强了人们之间的交往和了解，非工业化事业历程也具有同样的功能；年功序列工资有助于不使职工之间的竞争产生表面利益上的风化而引起心理上的失衡；企业工会则有利于劳资双方妥协，避免在企业内造成对立等等。因此，日本企业通过各种精神激励的方法来不断强化企业员工的集体主义意识和共同的价值观念。

5. 劳资关系

日本的劳资关系主要体现在企业工会，所谓企业工会，就是以企业为单位组织的工会，它使企业和职工结成紧密的共同体。企业工会缓和了企业和职工的矛盾，有利于企业实行业务式的经营管理。它同时又是一个矛盾的复合体：一方面，企业工会在某种程度上代表职工同资方交涉，争取自己的利益；另一方面，它又跟资方合作，从而共同保证企业的生产。总之，日本的企业内工会对建立和谐的劳资关系，促进公司兴旺发达起了积极作用。

第三节 德国企业的人力资源管理特点

下面我们也从人员雇佣制度、薪酬制度、考核制度等几个方面分析一下德国企业的人力资源管理特点

（一）人员雇佣制度

在德国，“所有德国人都有自由选择职业、工作岗位和培训场所的权利。”根据这一基本原则，企业主或经理有权根据企业实际需要，自行招聘或解雇员工，员工本人也有选择工作的自由，公司与员工的“双向选择”是德国企业自由雇佣制度的核心内容。在企业与员工“双向选择”过程中，德国各级劳动局专门为申请工作者提供就业指导服务，起着中介服务机构的作用。企业在招聘过程中，多采用公开考试的方式，在外部劳动力市场公开招聘。此外，德国法律禁止突然解雇工作，法律规定，厂方应在每季度结束前六周公布解雇名单，让工人

有足够的思想准备和充裕的找寻工作的时间。

（二）培训制度

在德国,企业已经把职业培训放在战略高度来认识,认为“职业培训是企业发展的柱石”,“是一个民族能否存在的基础”。在这种观念的指导下,德国的职业培训开展得相当普及,投入的财力物力很大。据 1988 年原联邦德国经济研究所对 1,505 家企业进行的典型调查表明,1988 年联邦德国各企业用于职工培训的开支约为 270 亿西德马克,超过了同年联邦政府对高等院校的投资(约为 259 亿西德马克)。按平均计算,每个职工的再培训开支为 1,766 西德马克,居世界前列。这种投入得到了报偿。德国之所以能在世界市场的激烈竞争中保持不败地位,与其有众多训练有素的高水平劳动力直接相关,而劳动力素质的提高又依赖于职业培训。

经过多年的发展,德国的职业培训已形成了一个多阶段、多层次、多功能、形式多样、涉及面广、结构复杂的体系。就职业培训的内容而言,一般包括职业初始培训、职业进修和转业培训三个方面。职业初始培训,即为某一职业提供广泛的基础训练,并传授熟练从事这一职业所必需的专业技能和知识,使受培训的人获得必要的职业经验,属于基本职业教育。职业进修是为了使受培训人员能够保护并扩展知识和技能,适应技术发展或为职业晋升开辟道路。它包括了高等教育前的职业性进修并延伸至职业领域的继续教育。转业培训的目的是传授从事新的职业活动所必要的知识与技能。它存在于职业性的继续教育之中,但不是原来职业知识与技能的继续教育,而是新的职业知识与技能的开始。就职业培训的形式而言,主要有以下四种形式:

1、企业与学校相结合的“双轨制”培训

“双轨制”培训起始于 1969 年,并一直沿用至今,主要适用于青少年的职业初始培训。其根本的标志就是青少年在通常为私营企业受职业训练的同时,在公立的部分时间制的职业学校里受职业学校义务教育。在整个训练过程中,职业学校与训练企业密切配合,在同伙式的分工合作中共同实际教育和训练任务。训练企业和职业学校的每一方都是一个完整的训练体系不可分割的组成部分。

这种“双轨制”使德国三分之二的 15 至 18 岁的年轻人同时接受学校教育和在职培训。他们每周用一至两天时间在教室里上课,其余几天到工厂、商店和办公室去实习。“双轨制”方案由雇主提供资金,并得到了联邦政府的批准。学生经过训练后,可获得 440 个工种的合格证。

2、企业办大学

在德国,大公司、大企业通常设有自己的职工培训中心。如赫斯特化学公司、戴姆勒——奔驰汽车中心、巴伐利亚汽车公司等都有规模很大的职业培训中心。它们根据联邦职工教育法的规定,举办职业培训班。技术工人在车间劳动五年左右,然后(或同时利用业余时间)参加为期一年或三年的师傅和技术员培训班学校的学习。学习结束时参加企业联合会的考试,考试合格者发给师傅证书或技术员证书。这种企业和企业联合会举办的职业培训是非常正规的成人教育,它有立法的保证,严格的考试制度以及合格的毕业证书,这种证书是联邦各州都承认的资格证书。

3、跨企业的再培训中心

德国的再培训措施有半数都是由各大企业来实施的。一些专家认为,这样会使大企业和中小企业间出现教育水平的差异过大。出于这种原因,一些州政府已经出资建立了许多跨企业的再培训中心,以使中小企业在不负担过重财务负担和组织方面困难的情况下,对其职工进行培训。

跨企业的进修班主办单位除雇主外,还有商会、工会,教会及其它机构。举办进修班种类也很多,有技术培训班、商务培训班、领导人员培训班、语言学习班等。其中以科学技

术方面的讲座及自动化数据自理的培训班居多。

4、市场模拟训练公司

德国有 1,000 家这类公司，涉及几十种行业，组成了“德国练习公司集团”。它们同许多中小企业一样，有经理、秘书、职工，内部也同样分为原料供应、生产管理，产品销售以及人事和会计等部门。与众不同的是，它不制造任何产品，一切生产程序都在纸和电脑上进行。市场模拟训练公司为学习商业和企业管理的人提供了最直观，最接受实际的学习环境，对德国战后经济腾飞及东西德统一后东部的复兴都做出了不可磨灭的贡献。

就职业培训的过程而言，它伴随劳动者的一生。“不培训、不就业”是德国劳动力市场的格言。任何人，不管从事什么职业，都必须接受相应的职业培训，必须取得培训合格证，方可录用上岗。想改换职业，必须参加转业培训，取得转业培训合格证，职业介绍所才会推荐介绍工作。一般工人、小职员等普通员工如此，中高级雇员，除了必须具有相应学历证书外，录用后，也必须接受上岗前培训，才能上岗正式工作。这种全社会法制化的职业教育造就了德国员工的高素质，促进了德国人力资源的开发，从而推动了德国企业的蓬勃发展。

（三）工资分配制度

欧洲各国在工资分配制度和实践上各不相同，但同其它地区相比，劳资双方的工资谈判更为规范化和制度化，在这一点上德国表现得尤为明显。长期以来，德国一直以全国和行业范围的谈判为其制定工资方案的依据，在此基础上还制定了顾问和联合决策协议制度，通过局部的谈判来解决工资制定的问题。1991 年 6 月，欧共体发布了一条建议，认为各国应采取法律和税收方法鼓励设置工资制度，即采用利润分享制。这种制度一方面使得雇员积极参与企业决策，另一方面将雇员的工资和企业的业绩联在一起。德国广泛采用了利润分享制。在个人奖金和集体奖金的选择上，德国以个人奖金为主。在可变工资的实践中德国企业不大接受绩效工资。

（四）绩效考核与激励制度

德国企业一向力求人员少、素质好、工作效率高，员工进入企业后，均设立人事档案。从经理、工程师到技术员都要进行定期考核，能者提薪晋级，平庸者则被劝退解职，违纪儿犯法者开除，实行因事定人，定岗定位。与美国的快速提升相比，德国企业中员工的晋级比较缓慢。德国人通常认为，35 岁以上的人才具有担当管理者的资格。在晋级企业管理人员时，德国企业强调技术第一。德国企业曾有过规定，在大企业工作的各级职员必须先在大学或职业学校受过基本扎实的传统技术培训。对企业管理者的要求，必须是技术专业毕业生。参加工作后，企业往往先把他们派遣到研究部门工作几年，然后再到实际工作部门去学习管理知识与经验。所以他们的晋级比较缓慢。即使是他们中间的出类拔萃者，也不会享受照顾待遇，通常要到 40 岁，甚至 50 岁才能出任总经理。这样就保证了企业高级管理者都是受过高等教育和有学位的人，基本上由专家来治理企业。

德国的这种做法有以下三个优点：1、职员能忠于企业；2、领导层之间容易协调；3、能不断提高员工技术水平。

（五）劳资关系

德国企业的劳资协调体制是以劳资协议为核心的。根据《基本法》关于劳资协议谈判自主权的规定，劳资双方的代表，即工会和雇主协会有权在不受国家干预的情况下就各行业雇员的劳动工资、福利待遇、劳动条件、解约条件等自主协商，缔结劳资协议。1949 年颁布的《劳资协议法》规定，劳资协议包括三部分内容：缔结劳资协议双方的权利和义务、劳资关系的内容、劳资契约的缔结与终止；框架劳资协议，即具有普遍意义的、在较长时期内有效的规章条款，如休假、工人时间、工作保护、裁员保护等；工资协议是对框架协议的补充和具体化，明确规定工资、薪水、工资级别、计件工资、补贴和津贴。劳资协议具有法律约束力，是劳资双方维护和发展各自利益的保障。因此，劳资协议具有保护功能、规范功能和

安定功能。劳资协议一旦签订生效，在有效期间劳资双方都负有维护合约的义务。如果劳资协议的有效期届满，双方又未能达成新的一致意见，则由劳资双方信赖的中立人出面协调，通过谈判求得双方可以接受的条件，以签订新一轮劳资协议。国家不得以任何形式强迫劳资双方接受政府意见。当有重大事件导致劳资双方发生重大矛盾或冲突，甚至雇员要求罢工时，工会与雇主协会之间往往运用以双方妥协为主要特征的一套协调机制，促使劳资双方形成“社会伙伴关系”。

职工参与决定制是德国劳资关系中的又一大特色，在西欧发达国家中，德国的职工参与决定制起源最早，制度化也最为完善。早在 1850 年，德国爱伦堡就有 4 家印刷厂成立了工厂委员会，由雇主以及工人选举的 1 名职员和 1 名工人组成，其职能包括交流信息、咨询、共同管理福利计划、制订厂规、决定利润分享计划、解决监工与工人之间以及工人内部的纠纷等。1919 年通过的宪法中，明确规定成立工厂的工人委员会，后来又出现了矿业方面很多特别规定的制度。1950 年以后，有关法律又几经修改，将工人参与的权利加大。这样除非是利害关系特别重大的事宜，在一般经营决策与管理中，工人的参与程度得到了实质性的提高。

第三节 我国企业人力资源管理开发

一、中国企业人事制度的沿革与展望

自 1978 年中国实施经济改革以来，中国的国有企业无论在内部经营机制上还是在外部经营环境上，都发生了深刻和根本的变化。与前苏联和东欧等前社会主义国家的市场改革不同，中国并没有采取大规模私有化的方式，将国有企业一举推向市场，而是采取一种被称之为“渐进主义”的改革方式逐步迈向市场经济。一般来说，中国的改革进程在很大程度上取决于改革中所获得经验和常识而不是系统的经济理论，改革方案往往是对改革中出现的各种问题与机会的直接反应的结果。值得注意的是，中国的国有企业改革的目标从来不是“如何迈向市场”，而是如何在当时的环境下“搞活”国有企业（杨启先，1999）。因此“如何迈向市场”只不过是被认为是当前搞活国有企业的最有效的手段，而在改革初期，即使是最激进的改革家也不会想象到这个结果。

在大多数讨论中国国有企业人事管理制度变迁的文献中，一般着重强调的政府角色在其中所起的重要作用，并以政府在有关人力资源方面的重要政策和法规的出台为线索，来理清国有企业人事管理制度变迁的各个阶段。然而，考虑到中国式“渐进”改革的特点，即在很大程度上，政府的许多政策和法规是对企业在市场的形成和完善过程中所产生的制度上的需求的“实用主义”的反应。所以市场在形成过程中对新的秩序和制度的要求是中国人事管理制度变迁的更为深层的原因。另一方面，中国在进行内部改革的同时还伴随着逐步对外开放的过程，尤其是进入二十世纪九十年代后，外资大量涌入中国，著名外国跨国公司也纷纷在中国投资设厂，这些外国公司无论在产品竞争还是在吸引国内杰出人才上，对国有企业人力资源管理的变革已产生了越来越大的压力和冲击。此外，随着信息技术在中国的迅速发展，以及新的生产方式在国有大中型企业的推广，这种由生产力所带来的对管理挑战，将对未来国有企业人力资源制度产生深刻的影响。

1. 1978 年改革前国有企业人事制度主要特征

一般对个人劳动的衡量有着两种截然不同的制度，一种是主要建立在市场竞争基础上的，在这种情况下，甚至经济学上劳动的概念都是由市场来定义的；另外一种，则是建立

在非市场基础之上的。如果说“流动性”是市场体系的重要前提和主要特征的话^①，那么“依附”就是非市场体系的主要特征。在 1978 年中国实施改革开放政策以前，中国国有企业对劳动衡量是非市场的，个人与其所在国有企业的关系是一种“依附”的关系，当某个员工被企业录用后，而企业除了提供员工工资以外，还要负担他的住房，医疗等等待遇，甚至他的妻子和子女的工作和教育都要有企业负担。当然，这种员工对企业的依附关系不是建国后马上就建立起来的，其沿革过程在许多文献中都有详细描述，这里我们用表 7-1 简洁的示意。

表 3-1 1978 年以前中国企业人事管理制度沿革

年代	人事管理阶段	特征
1949-1952	萌芽期	统包统配，固定工制度
1952-1957	起步期	“一长制”的前苏联管理模式，按劳分配、计件工资，奖励制度。
1957-1966	发展期	厂长负责制、职工代表大会制、职工参与的民主管理。
1966-1978	停滞期	强化“铁饭碗、铁交椅、铁工资”。

资料来源：赵曙明：《企业人力资源管理与开发国际比较研究》，342 页，北京：人民出版社，1999。

但是单从“依附”的角度还是不足于完全理解表 7-1 所示的沿革过程，因为同样作为社会主义国家，中国国有企业的人事制度与前苏联和东欧等国的人事制度有很大的区别。这实际上与毛泽东本人关于“发挥人的主观能动性”的思想有很大的关系，他坚信：“只要有了人，什么人间奇迹都能创造出来”。但值得指出的是，他这种对人的主观能动性的强调是有两层具体的含义：一是人们普遍接受和认为劳动是一种社会“公德”，其次，任何劳动成果都是集体合作的结果。1957 年后，国家推行职工代表大会制和职工参与企业管理，以及在 70 年代推行“鞍钢宪法”等都是毛泽东这种思想在企业管理领域中的具体影响，但到了文革时期，这种强调集体贡献而抹杀个人贡献、强调精神鼓励而否认任何物质激励的认识走到了极端。到了 1978 年的改革前，中国国有企业的人事制度主要特点是：

- （1）企业用工由国家统一调配，并实施终身录用制；
- （2）企业高层领导甚至中层管理者都由上级相关管理部门选派，企业实际上是行政部门的一部分；
- （3）企业职工的工资标准是由国家统一制定的，其特点是“寡而均”，并与工厂的生产效率无关；
- （4）企业职工的福利和医疗等社会保障由企业全面负责。

建国后，国家利用这种牺牲个人利益保证国家利益以及高积累低消费的做法，奠定了国家完整的国有工业和教育体系，并进行了合理的布局，但是随着时间的推移，这种忽视物力和人力资源稀缺性从而不能有效配置这些资源的集中计划体系，最终使国有企业失去了活力（吴敬链，1999，P57）。

2. 1978 年后的国有企业人事制度沿革

资源的自由流动是形成资源市场的前提，而价格差别则是促使流动的原动力，赵宽履

^① 保罗·J·麦克纳尔蒂：《劳动经济学的起源与发展》，11 页，北京：中国劳动出版社，1993。

(1998, P.204)认为工资制度改革所造成的工资在地区之间以及在企业之间差异,是促成劳动市场形成重要的环节,这无疑是正确的。然而,真正使国有企业面对市场,并促使它们被动地改变人事管理制度的根本原动力却是发生在产品市场上的价格改革。可以说,价格改革是在中国经济制度上最为本质的变化之一。因此在考察国有企业人事制度沿革时,只有与价格改革相联系时,才会显得更为清晰。从这个角度的出发,我们可将中国人事制度变革划分为三个阶段,即1978至1983年间的价格改革前的“恢复”阶段;1984至1994年价格改革过程中的人事改革阶段;1994年价格改革基本完成后的面向市场的人事改革阶段。

(1) 1978至1983年的国有企业人事制度改革

这一期间的企业人事制度改革本质上并不是真正意义上的改革,不过是在计划经济体制的框架内实行放权让利和以强化物质激励为主线的企业改革(吴敬链1993, P142),其目的是刺激企业或员工向商品极度匮乏的社会提供更多的商品。在企业用人方面,企业允许有权根据生产需要和精简、效能的原则决定自己的机构设置和人员配备,并有权对严重违反劳动纪律的员工给予处分,直至辞退;在工资制度方面,企业调整了工资并恢复了奖励制度(赵曙明,2000年第三版, P.71)。但根据世界银行考察报告(世界银行,1992, P71)指出,实际上,在这一期间企业工资奖金的发放与企业的经营成果并不相干,即使企业纯利润下降,但奖励基金仍在增长;尽管经理人员有权解雇工人,但由于没有劳动力市场和保障体系的存在,更由于旧传统观念的根深蒂固,经理运用这一权力的能力是极其有限的。此外,由于计划经济下商品价格的极度扭曲,因此一个企业的利润并不能真正反应该企业经营水平,所以在这种情况下采取的与利润挂钩式工资奖励制不仅激励效果不明显,而且也是社会不公正的。

(2) 1984至1994年间国有企业人事制度改革

1984年后,国有企业的外部经营环境开始发生根本性的变化,中国的经济改革开始进入到实质性阶段。这些变化主要体现在三个方面,第一、由于中国农村改革取得了巨大成功,农村生产效率得到提高,农村开始出现大量的剩余劳动力并且开始向城市或对外开放地区流动,从而促使劳动力市场开始发育成长;第二、城市经济体制改革终于被摆到议事日程的最前端,而前一阶段的企业改革的结果,又将改革的焦点集中到了价格改革上。1984年10月国务院决定:“除了各级政府必要管理的小商品外,其余全部开放”。同时,始于1983年的价格“双轨制”也全面铺开,值得注意的是,这项本来旨在改善国有企业改革措施,却最终让以乡镇企业为首的非国有企业开始进入中国的经济舞台;第三、中国继1979和1980年在深圳、珠海、汕头和厦门设立了经济特区之后,在1984年又宣布开放沿海十四个城市,外资企业开始进入中国。在80年代中期,这些变化并没有对国有企业改革带来太大的冲击,但随着价格改革的逐步完善以及市场的形成,特别是随着非国有企业和外资企业在市场上竞争越来越激烈,国有企业虽然也相应地采取一系列改革措施,但面对恶劣的经营环境反而显得越来越力不从心,并可能有逐步退出竞争性行业的趋势。

相应于环境的变化,国有企业内部也进行了一系列的改革,1984年国家发布“扩大国有工业企业自主权的临时规定”,按规定企业可以对超过指令性计划的产量在定价、产品销售和投入购买方面增加了自主权;1984至1985年国家对企业开始实行“利改税”政策;1986年企业承包制开始在国有大中型企业推行;1988年中国制定了第一部“企业法”,该法明确规定政府不干预企业的生产经营,并给予企业生产经营的14项权利;同年,中国的第一部“企业破产法”生效,这意味着国有企业开始要对自己的生产经营负责;1992年,中国正式批准在上海和深圳两地建立证券交易所,这为国有大中型企业公司制改革的全面推开拉开了序幕。

国有企业人事制度在这一期间也进行了全方位的变革。在工资改革方面,1985年1月,

国务院发布了“关于国营企业工资改革问题的通知”，规定实行职工工资总额与企业经济效益挂钩，职工工资可以随同企业经济效益高低按比例上下浮动；并且国家还宣布不再统一安排企业的工资调整。从1985年开始，全国各地部分企业按规定要求，开始实施与“工效挂钩”工资制；1987年，国家又试行地区、部门全部企业工资工效挂钩制，到1993年，全国国有大中型企业基本上都实行了这种工资制度。

在企业用人和人事管理权方面，1984年本着“管少、管活、管好”的原则，开始把一部分干部管理权交给了企业，1986年，中国在全国开始普遍推行厂长负责制，实行厂长任期目标责任制，1988年国家通过“企业法”，该法规定厂长的产生按照厂长的任职条件和企业情况由政府主管部门决定任用及其任用方式；政府和企业的人事管理方面的关系，一是政府任免和奖惩厂长，并根据厂长的提议，任免和奖惩副厂级领导干部，考核、培养厂级领导干部；二是政府主管人事部门负责厂级领导干部的管理，其他人员由企业负责管理，实行分级管理的企业人事管理体制；三是企业有权决定自己的机构设置和人员配备，有权招聘人才，有权对职工实施奖惩，有权按有关规定，确定管理人员的任用和管理方式（赵曙明，2000年第三版，P. 71-73）。1992年7月，中国发布了“全民所有制工业企业转换经营机制条例”，把实行劳动合同制列为转换国有企业经营机制的重要内容。到1994年全国实行劳动合同制职工已达到全国职工总数的40%。

此外，应当看到，人事制度改革只是中国经济改革中的一个环节，由于受制于具体的实际情况，国家的许多人事规定并不能真正落实。例如，由于我国社会保险制度改革的滞后，覆盖面低，不能适应企业走向市场和劳动力流动的要求，因此国有企业仍然不能全权自主用人，不能将企业富余人员推向社会，而且还要接受一定数量的统配人员；多数国有企业的工资总额仍然受行政控制，新的企业工资制及与之相适应的宏观调控体系尚未形成；劳动力市场规则及其所需的服务体系尚不健全，劳动法制建设也落后于现实的要求（劳动部政策法规司，1994，P5）。

（3）1994年后的国有企业人事制度改革

1994年中国的物价改革已基本完成，这标志着中国的产品市场已初步形成。但是中国的国有企业在体制上依然没有完全突破计划经济下的基本框架（吴敬琏，1998，P169）。1993年1月中共中央十四届三中全会作出了“关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定”，该决定提出要进一步转换国有企业经营机制，建立适应市场经济要求，产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度；该决定同时又呼吁要在中国建立包括社会保险、社会救济、社会福利、优抚安置等等全面的多层次的社会保障制度；1994年初，全国人民代表大会通过了“中华人民共和国公司法”；同年，国家选定了一百家各类企业开始进行公司制试点；从此国有企业开始真正被全面推向市场。

在国有企业实施“公司制”的过程中，其人事制度改革的焦点主要集中在对企业高层经理，尤其是“第一把手”的行为激励和约束上。可以说，如果这个问题被圆满的解决，国有企业内部人事管理就将会真正成为企业“内部”的事，从而为国有企业从人事管理向人力资源管理打下坚实的基础。但在现实中一直困扰着中国的公司制改革的是所谓的“内部人控制”问题，即随着所有权和经营权的分离，由于国有资产“所有者虚位”，导致对企业经理的监控弱化，经理人员的“职位消费”和“个人支出帐户”无限扩张，造成国有资产流失。与西方公司制相比，目前中国国有企业对经理的约束机制，在内外两个环节上都不完善。首先，由于国有资产“所有者虚位”问题，在国有企业公司治理结构中的相互监督和制衡作用存在着先天的不足。其次，就外部约束机制而言，虽然中国的产品市场已经形成，但在国有企业普遍亏损的情况下，显然对企业经理约束效力并不强；而尚处于发展和完善之中资本市场，以及处于萌芽状态的经理市场也不可能对经理行为进行有效的制约。另一方面，国有企业也在努力探索有效的激励机制，试图将国有企业经营者报酬与企业的

效益挂钩，并考虑与风险和企业长期绩效相联系。因此可以预见，在今后相当长的一段时间内，国有企业的内部人事改革的焦点问题仍将是在企业高层经理的激励约束机制的形成上。

为了进一步促进包括国有企业在内的劳动用人制度市场化，1995年1月中国的首部“劳动法”正式生效执行，该法明确确立了“劳动合同制”作为我国劳动用人的基本制度，淘汰了过去的固定工制，劳动合同工制等多种用工形式并存的状态，同时该法律也为广大劳动者的合法权益不受侵害提供了法律上的保证。此外，国家也注意到了不完善的社会保障制度对我国劳动市场的有效运转起到了严重的制约作用。1994年后，国家加强了对养老保险、医疗保险、失业保险和工伤保险等等社会保障制度的建设。到2000年，城镇养老、失业保险全面实施，覆盖面达90%，医疗、工伤、生育保险制度的覆盖面达80%。

虽然目前国有企业改革的目标已是非常明确，但是在过去传统社会主义体制下积累起来的问题不是一个在短期内就可解决的问题。如何安置国有企业中的大量富余员工，以及如何解脱“企业办社会”包袱已成了近期国有企业改革的瓶颈问题之一。据估计数字将至少超过2000万人，截止1998年6月国有企业的亏损面高达55.1%，“下岗”工人已达全体国有企业职工的10%，这在中国已成为了一个亟待解决的社会问题，而不仅仅是企业改革内部事物了。

3. 对国有企业人事制度改革展望

自1978年以来，国家为搞活国有企业可谓是千方百计，但是就总体情况而言，国有企业的经营状况不但没有得到改善，反而有更加恶化的趋势，据调查，从1985年到1995年这十年间，国有工业产值中的增值率不仅没有提高，反而从36%下降到21%，从工业企业的销售利润率和资金利润率来看，1985年分别是19%和11%强，到1995年下降为6.4%和3%（杨启先，1999）。国有企业创造的产值从1978年占国内生产总值的78%下降到目前的30%。尽管如此，国有企业依然占据着国家经济的核心地位，目前国家财政收入的60%来自于国有企业，一些关系到国家经济命脉的产业基本上仍由国家所垄断。所以未来国有企业发展的趋势是，一方面有向国家垄断产业收缩和逐步退出竞争行业态势，另一方面，一些大中型国有企业已在激烈竞争的国内市场中脱颖而出，并在国家的扶植下有国际化大企业方向扩展。这样势必产生两种国有企业人事管理变革的道路。

那些诸如大型能源、矿业、通讯、军事工业等涉及国家命脉的国有企业由于需要承担国家的政策要求，将不会完全以效率为目标开展经营管理。这类企业将来可能会以国有企业独资公司的形式存在，因此政府将会是约束和激励这类企业高层经理的主体，将参照公务员的要求建立高层管理人员的激励约束机制（黄群慧，1998）。虽然这类企业的内部人事管理制度仍可以按照在市场中公司的模式建立起来，但由于其管理的效率得不到市场竞争的检验，再加上中国传统国有企业“官本位”的影响，其人事管理制度必然会带有相当的行政色彩。但一个不容忽视的、会对这类企业人事管理制度带来挑战的因素是新的生产方式和信息技术的应用和推广。因为生产力总是第一性的，新的生产方式的引进必然会导致企业组织和人事管理的变革，尤其是那些国有大型制造企业，随着国家对诸如“敏捷制造”或计算机集成制造系统（CIMS）等先进生产方式的推广应用，将会不得不对企业内部人事管理加以变革，否则这些系统是不可能有效运转的。

对于那些在市场竞争中壮大起来的国有企业，未来会有三个重要因素促进它们的人事管理制度迅速全面地与市场经济要求接轨，并从程序与制度的人事管理向发挥员工主动性的人力资源管理的方向转变，这些因素是，中国市场经济的完善进程、中国经济与全球经济一体化的进程、以及先进的生产方式和现代信息技术的应用程度。

（1）中国市场经济的完善进程

实际上,在 1994 年中国的市场经济初步形成后,国有企业人事改革将不会有象二十世纪八十年代那样的根本性的变革了,而将是一种完善和改良式的过程。1999 年 9 月中共中央发布“关于国有企业改革和发展的若干重大问题的决定”,决定强调公司法人治理结构将是国有企业公司制的核心,并指出国有企业经营管理人员的选拔将采取把组织推荐与市场机制、公开向社会招聘方法结合起来。完善国有企业经营管理者的激励约束机制仍将是未来国有企业人事改革的重心,国家将会进一步促进经理市场的形成与完善,通过将企业经营者的激励与约束机制外显化,运用市场机制来实现对企业经营管理者的优胜劣汰。试行年薪制、持有股权将是近期内国有企业在经理人员激励方面改革方向,建立企业经营业绩考核制度和决策追究制度则是在约束方面近期改革方向。此外,国家将加快社会保障体系的建设以改善国有企业改革的外部环境,使国有企业能够“轻装上阵”。

(2) 全球经济的一体化进程

中国市场经济改革的另外一个重要内容就是对外开放。进入二十世纪九十年代后,外国资本开始大量涌入中国,世界大型跨国公司纷纷在中国投资设厂,并在日益开放的中国市场上与包括国有企业在内的中国企业展开激烈竞争。一般而言,外国在华企业从两个方面对国有企业的人事制度带来很大压力,首先是用高薪不断地从国有企业吸引大量的人才,其实这一向是跨国公司人才战略一部分。据有关资料,跨国公司在香港分公司的报酬要高于当地公司的 21.4%,在新加坡要高于当地公司的 37.7%(陈路, 1999),在中国这个数值还要高,这种工资的巨大差别是造成国有企业流向外资企业的根本原因。其次,随着中国国内市场逐步开放,尤其中国加入 WTO 以后,国外厂家将在产品市场对国家企业产生极大的压力,其结果要么国有企业退出竞争,要么采取同样的相近管理方式去赢得自己在市场中的一席之地。但是外国企业的进入也有其有利的一面,首先他们带来大量先进的管理方式和思想,其次,外国企业在实施本地化过程中,为中国大量培训拥有现代管理理念的管理人才,随着中国劳动人才市场的完善,国有企业也可以从中吸收有用的各类人才,国有 TCL 公司聘用前微软中国公司总经理就是一个最近的例子。

(3) 先进的生产方式和信息技术发展

随着科学技术和信息技术的迅速发展,以及知识经济兴起,我国许多国有企业开始投入大量资金引进和实施各种先进的生产制造技术,以求提高企业的柔性和竞争力。国内外的实践和研究表明,要使先进的制造技术能真正在企业发挥作用,就必须考虑到人的因素,也就是说,必须将各种先进制造技术对人的素质的新要求、对员工的选拔和培训、以及对员工的激励机制与这些先进的生产制造技术相结合,否则是不能发挥其应有的潜力的(陈国权, 1998)。

中国的国有企业人事制度改革与中国市场经济改革一样,是一个渐进式的改革过程。在价格改革完成之前,影响这种变革的原动力主要来自于市场形成过程中所产生的对国有企业制度变革的需求,面对不断变化的情况政府也不断的出台各种政策,以使国有企业能在其中有效经营。价格改革的完成标志着中国市场经济的初步形成,从总体上看,国有企业在市场竞争中有逐步退出竞争性市场的趋势,但也有些国有企业更加的壮大起来。市场的形成因素在未来国有企业人事制度的变革所起的作用将会有所减少,而全球经济一体化以及信息技术和科学技术的迅速发展将会起到越来越大影响。

二、我国企业人力资源管理存在的问题与对策

(一) 我国国有企业外部环境方面存在的问题

1. 历史包袱重,与非国有企业不平等竞争

国有企业的社会负担过重,没有能力吸引人才。一般国有企业的在职职工与离退休人员比例为 1:1~1:1.5,离退休人员的养老、医疗费用成为国有企业的沉重负担,而非国有企

业特别是三资企业和民营企业都是在 1980、1990 年代后发展起来的，基本不存在离退休人员问题^①

2. 原有的人才福利待遇随着国家经济体制的改革而消失

过去作为各种优秀人才大本营的国有企业，有着许多令人难以舍弃的优惠条件，对人才有很大吸引力，比如住房、养老、公费医疗、子女就业等，然而随着国家各项改革政策的出台，这些福利都逐渐消失了。而在非国有企业里，国有企业原有的那些福利都已经被高薪——货币化福利所替代。

3. 缺乏企业家，企业经理人市场未形成

国有企业厂长（经理）能算得上企业家的只是少数，称得上优秀企业家的更是凤毛麟角^①。适应市场需求的企业经理人市场尚未形成，企业经营者供求机制尚未建立，目前企业仍然延续着由组织部门配备任命企业经营者的做法，企业经营的好坏与党政官员没有直接的利害关系，而导致国有企业破产的厂长、经理们仍然可以换个单位异地做官。

4. 人才市场发育滞后，人才流动滞后于其它生产要素流动

目前，我国人才、劳动力的流动大大滞后于物质流、信息流和技术流的流动，人力资源还处于粗放配置状态，人才合理配置所需的价格机制、竞争机制、供求机制尚未建立，价值规律在人力资源的开发和流动中发挥作用很小，而政府的计划机制和行政性手段所起的作用依旧很大。这些都使得人才积压和人才短缺的双重矛盾难以得到有效化解，严重影响了国有企业人力资源的整体性开发和可持续发展战略的实施。

5. 社会保障制度不完善，人才流动风险大

社会保障制度的不完善抑制了市场机制对人才配置的基础作用，人才流动的风险性大。这是导致人才特别是高科技人才难以合理流动的一个重要原因。

6. 政府职能转变缓慢，人才配置宏观调控乏力

政府对全社会人力资源的开发功能未能与管理功能同步建设发展，从而对人力资源的流动不能准确定位，调控手段单一、作用力度弱，人力资源流动和就业需求关系紊乱，造成一些人才价值不能得到公平实现；政府只注重对国有企业资金支持，忽视人力资源方面的支持，致使企业发展缺乏潜力。

7. 人才流动的市场壁垒太高，人才尚难得到有效配置

国内外的有关实践表明，在人才流动的成本低、风险小、预期比较收益较高时，能够提高人才流动的意愿和有效性。我国在高度计划经济体制下的人事管理存在两大弊端：人才的非流动性和人才的非价值性。现在，与人才流动相关的户籍、档案、保险等问题正在得到逐步解决，人才流动也变得越来越便利；但人才的非价值性问题却始终未能得到真正的解决，人才素质能力、任职资格、工资水平等的社会评价与社会决定机制尚未建立，使得人才进入和退出市场的障碍重重，从而大大降低了人才合理流动的活跃度和有效性。

（二）我国国有企业自身存在的问题

1. 人才留不住、招不进

由于国有企业不景气、收入低、用人机制不活和激励手段无力，致使企业里有才干、能力强的人另求他路，这部分流失的人大部分是人力资本含金量高的管理者、技术骨干和技术工人；另一方面，企业所需的外部人才又不愿进入国有企业，经济效益不好的企业尤其严重，其中，工资收入太少、管理机制不灵活是主要原因。调查表明^①，我国外资企业、民营企业中的高级技术人员、管理人员和技工，70%来自国有企业。

2. 人力资源投资不足

^① 根据河北省组织部调查的结果，两者分别是，企业家只有 15%，优秀企业家仅为 3%。

^① 赵曙明. 树立人力资本意识. 新华日报, 1997 年 10 月 30 日。

在我们调查的国有企业中，一些效益好尚有能力强进行人力资源投资的企业，由于担心留不住人才而不敢大规模投资；经济效益差的企业深深体会到人才的重要，企业却无力在人力资源方面作出投入。对全国近 100 家企业抽样调查表明，30%以上的企业只是象征性的拨一点教育费、培训费，人年均不到 10 元；20%左右企业的教育、培训费人均在 10-30 元之间；许多企业根本就没有将人力资本投资作为企业的经费开支项目；仅 5%以下的企业逐年增加人力资源的投资^①。国有企业人力资本投资的匮乏，必将使其在未来竞争中处于更为不利的地位。

3. 企业内部人力资源结构不合理

国有企业员工的年龄结构和知识结构相对比较老化。国有企业大多数始建于二十世纪五、六十年代，随着科学技术的发展，企业原有的生产手段、工艺技术和产品类型，都已经大大落后于时代发展的要求，而伴随着国有企业成长起来的工程技术人员和管理人员，一方面年龄偏大，另一方面，由于得不到再教育（培训），他们知识结构也大都陈旧了。再加上近些年来国有企业人才出的多、进的少，所以整体上国有企业员工的年龄结构和知识结构相对老化。从人力资源的特性来看，这意味着国有企业人力资源在逐年消耗而得不到补充，企业净人力资本实际上是在不断减少。

4. 既人满为患，又人才奇缺

人员“富余”是国有企业的一个严重包袱。调查表明，国有企业无冗员的比例只有 6.2%，而集体企业、“三资”企业、私营企业无冗员的比例分别为 34.2%、41.4%和 83.3%。国有企业“富余”人员占全体职工的比例高达 15%~30%。每年用于这些职工的工资和福利支出相当于企业实现利润的两倍（赵曙明，1999，P. 413）。调查中我们还发现，国有企业普遍缺少高素质的中高层管理人员和从事产品研究与开发的科技人员。

5. 经营者缺乏经营紧迫感

虽然市场竞争十分激烈，企业国际化经营趋势越来越明显，但由于国有企业经营者与企业经营好坏之间没有直接的利益关系，经营者普遍缺乏企业经营冲动和创新意识，对市场环境变化缺少敏锐洞察力，反应迟钝。俗话说，大将无能，累死三军。一个企业，无论国家给多少优惠，都不如选择一位好厂长、好经理。

（三）国有企业人力资源管理改革的展望

国内外企业管理的实践经验表明，企业人力资源的管理与开发，一方面要通过政府行为来加以引导，另一方面，需要企业的自身行为来解决存在的问题，增强人力资源对企业发展的贡献。

1. 营造有利于国有企业人力资源管理与开发的制度环境

（1）加快产权制度改革

在国有企业，国家作为企业“出资人”的股东身份往往是被虚化了的，国有企业的“剩余索取权”及可能的经营风险属于代表了“国家”的各级政府机关，而其管理权则由企业经营者来承担^①。这种“剩余索取权”和企业管理权的错位，使得企业经营者可以通过向政府部门进行“寻租”来达到自己的目的，而不是将精力和才能致力于企业经营管理活动。因此，政府应该加快产权制度的改革，让经营者的利益、出资者的利益和企业的利益结为共同体，从而激发国有企业经营者的积极性、主动性和创造性。体制问题没有解决的情况下，要根本解决企业人力资源的问题是不可能的。有人认为，国家将国有企业产权委托给企业职工或全体职工所委托的机构（职工代表大会或由职工选举产生的董事会），是国有企业人力资源管理的一条途径（胡伟，1997）。

^① 张维迎：《企业理论与中国企业改革》，北京：北京大学出版社，1999。

（2） 尽快建立起完善的社会保障制度

只有降低人才流动的社会风险，各种科技人才才能得以顺利的流动，人才资源的配置才能合理化。因此，当前政府应着手健全覆盖全省的养老、医疗、待业保险制度，逐步建立起有利于人才合理流动和潜能发挥的多功能、全方位的高度社会化的社会化保障体系和运行机制。

（3） 建立人力资本投资制度

现有人员的再开发、再培训，对国有企业来说可能是最有效的人力资源管理措施。这方面政府应该给予大力支持。例如在新加坡，政府设立了工人技能发展基金，并立法规定任何企业均必须按企业职工工资总额的 4% 上缴工人技能发展基金。然后，根据企业需要，政府直接或委托社会团体、工会等社会力量主办各类培训班。企业再培训职工时，只需出资 10%，其余 90% 由工人技能发展基金负担。这样既调动了企业培训员工的积极性，又促使了企业员工提高技能。

2. 完善企业经营者选拔机制

政府要按市场经济的要求选派代表参与国有企业的人才选拔、培育和使用，将组织部门对他们政治素质的考察与董事会对他们工作能力和工作业绩的考核结合起来，取消企业干部的行政级别，彻底打破“官本位”，改变企业经营者的上级任命制为从企业家市场上公开招聘与挑选。具体做法为：

（1）实行经营者统一考核制度。作为企业经营者，需要一定的基本能力、素质和知识。建立全省国有企业经营者资格考试制度，凭资格证书上岗。其中，经营者的考核应主要侧重于其经营管理能力方面的考核。

（2）企业高层管理者实行公开招聘。目前，可在政府主管部门的指导下，由企业董事会公开招聘。

（3）完善企业经营者市场。在区域企业经营者人才市场的基础上，建立了全国性的企业经营人才市场。首先在部分国有企业实行经营者竞争上岗，然后将这一做法逐步扩展到全国所有国有企业。

3 制定经营者薪酬激励制度

企业经营者的激励一般包括三个方面的内容：目标激励、精神激励和物质激励。目标激励，旨在激发企业经营者的事业心，使其有所追求、不断创新；精神激励，即通过给予企业经营者各种精神奖励，培育其荣誉感，为其工作提供精神动力；物质激励，即为经营者提供与其付出相适应的薪酬。目前，我国国有企业比较注重目标激励和精神激励，而忽视物质激励。因此，当前应加强经营者的物质激励机制的建立，其主要方式有：

（1）风险年薪制。通过实行年薪制，使经营者的灰色收入明朗化，并与企业的经营业绩相挂钩。企业经营得好的经营者，可以拿到全额年薪；企业经营业绩差的经营者将视具体情况只能拿到部分年薪。风险年薪制可在激励经营者的同时提高其风险意识。

（2）股权、期权激励机制。既然树立了人是企业资本的观念，那么，按照人力资本投资理论，企业经营者和员工就应该像企业其它资本一样享有收益分配权。企业经营者根据其人力资本大小获得企业经营收益一部分，其形式除了货币收入以外，还可以实行股权、期权分配机制，具体做法有：

——收入股份化，在考核的基础上，企业经营者将自己的部分收益转化为企业股份，经营者依此股份享受类似企业股本分红的收益。但是，这种股份不能自由转移，如第二年企业经营不善，则相应地从经营者股份中扣除；经营者在离开企业时可以将股份折算后转入新的企业，或者出售给原有企业。

——设置管理股，让经营者以企业股份的形式享受企业经营收益，经营者离开企业，

该股份也就自行消失。这样，既保证了国家对企业股权的控制，又使得经营者的收入能随着企业经营业绩的提高而提高。

——设置股份期权，使企业经营者享有在未来某一时期（如聘用期满时），按照确定价格购买企业一定份额股份的权力。这样可约束经营者的短期行为，激励其长期行为。

（3）亏损企业招聘的经营者，由政府提供部分薪酬，目的在于吸引有才能的人到目前处于困境的国有企业工作。

无论采取哪一种报酬激励措施，都应该根据人才市场的价格来确定经营者的薪酬，以保证国有企业经营者和科技人才与非国有企业中的同类人员有大致相等的薪酬水平。

3. 建立与完善经营者约束机制

从政府角度看，对国有企业经营者的约束，除了通过股份期权等未来预期收益约束其短期行为以外，还应该包括经营者的考核、监督和控制等环节。当前，可从以下几个方面来进行：

（1）建立国有企业经营者委员会，实行对国有企业经营者的资格审查、经营业绩考核和一定的监督、控制工作。

（2）健全企业董事会的考核、监督职能和作用。

（3）平时考核与年终考核、聘用期满考核相结合，减少考核盲点。

（4）考核的结果应该与经营者的利益相挂钩，实现真正的约束。

5 培育吸引和发挥科技人才在国有企业工作的外部环境

（1）建立起以企业为主体的吸引高科技人才及其创业的孵化器。从国内外的情况看，政府部门通过建立“孵化器”，为高科技人才的创业提供必要的条件和服务，将有利于加快他们的创业过程，提高创业成功的概率。许多国有企业拥有较好的技术基础和生产条件，政府可以以现有条件比较好的国有企业作为吸引和培育科技人才创业的孵化器，给企业在政策上倾斜、资金上投入、智力上支持，促使企业逐步增强技术创新的主体意识，吸引科学技术由科研部门向企业转移，实现科技与经济的有效结合，使企业在人力资源的使用上发挥主体作用。政府的具体做法有，制定“国有企业人才引进计划”、“技术创新支持计划”、“优秀人才培养计划”、“风险投资担保计划”等，以此来推动企业对科技人才的重视和使用，鼓励他们创业。

（2）发展科技人才市场、完善人才服务体系。第一，改革传统的人力资源配置方式，建立和发展科技人才市场，完善科技人才市场的运行机制。市场经济条件下的人才市场应成为人才集散中心、培育中心和信息中心。因此，必须彻底改革传统的人力资源配置方式，加快建设人才生产要素市场，培育按市场经济规律调控科技人才的市场运行机制；全面确立企业和人才的平等市场地位，打破科技人才的地域、部门、身份等界限，真正落实个人择业权和企业用人权，变科技人才与企业之间的依附关系为契约关系，从而建立起科技人才管理新体制。第二，加强科技人才的社会化服务，建立多层次、多功能、覆盖全省、与国际接轨的科技人才社会化服务体系。在这方面，应着重改变科技人才服务机构不健全、服务范围狭小、功能单一、社会化程度低的现状，根据市场经济要求，大力培育职业培训、职业介绍、信息指导等人才服务机构，建立统一、多层次、多类型的人力资源数据库；建设全国联网的人力资源信息网络体系，最终促进我国科技人才利用率的提高。

4. 建立科技人才激励机制

建立以企业为主体的吸引科技人才、激励科技人才的内部机制。具体措施如：

（1）报酬激励。除了一般的工资、福利、奖励以外，企业对科技人才特别是急需的高科技人才可采取股权共享计划，即将企业盈利的一部分以人才股的名义划归科技人员。这

样，企业无需花费自己的发展基金，就可以达到激励科技人才的目的；同时，对于科技人才来说，不用付出资金便可获得部分股权，成为企业的“主人”。人才股有助于提高企业凝聚力和向心力，为留住人才提供了良好的激励机制。

（2）事业激励。人才特别是高科技人才往往有强烈的事业心和成就动机，希望在自己的专业方向有所建树，对于他们来说，提升专业领域的成就、名声、荣誉以及相应的学术地位是物质利益以外的强烈需求。因此，对科技人才的事业激励主要就是创造一切机会和条件保证他们能够施展才华。目前，企业单位普遍采用的职称评聘制度能够对科技人才起到一定的激励作用，但由于普遍存在平均主义、官本位主义使得这方面的激励不明显。职称评定社会化、聘用岗位化、利益分配贡献化，以及淡化职称将成为未来的发展趋势。企业要建立起内部企业家创新机制，为科技人员的事业发展提供舞台和条件，从而为企业的发展不断培育新的增长点和动力源泉。

（3）情感激励。正确运用感情激励可以有效培育科技人才对企业的忠诚和信任。有效的感情激励包括对科技人才的尊重、理解与支持，信任与宽容，关心与体贴。如果企业能够做到“乐士之乐而乐，忧士之忧而忧”，就能够充分发挥科技人才的积极性。感情激励成功的关键，在于充分认识科技人才的价值，充分尊重他们的劳动。

只有建立和完善了科技人才的使用和激励机制，才能最大限度地调动科技人才进行科技开发和创新的主观能动性，才能形成与经济发展战略相适应的人才开发机制。

4. 强化人力资本投资

该将人力资本的投资作为企业投资的一部分，在财务上做出预算。企业人力资本投资领域包括职工的招聘、教育、培训等方面。企业除了要重视在企业内部投资于人力资源的开发与管理工作，还要积极利用企业外部的人力资源为本企业服务，如聘用外部专家，某些业务或职能外包，派遣企业管理人员或科技人员到高等学校、研究单位进修学习，同时高等学校、科研单位的研究人员、研究生、学生也可以到企业做调查研究、见习。

管理发展史表明，随着社会进步，技术因素在企业中的地位将逐步让位于人的因素。企业未来竞争优势将不再取决于是否拥有技术，而在于如何使用技术。现在，政府应该认识到国有企业存在的问题，关键在于人力资源的管理与开发。如果说政府对国有企业的物质资源的援助比喻成是向“造血机制”较差的机体输血，那么，增大对国有企业人力资源的投资，就是改善国有企业的“造血机制”，这是国家帮助国有企业最有效、最经济的方式。

本章小结

世界各国不同的自然条件、物质条件和文化等造成各国企业的人力资源管理方法不同。美国从一开始就注意教育，对它美国经济的发展起了非常关键的作用。二次大战后，日本迅速地崛起也与它重视教育是分不开的。但两国的教育制度和人力资源开发政策存在一定的差异。然后，本章讨论了中国教育与人力资源的现状和中国企业人力资源管理与开发中存在的问题，并在此基础上提出了中国人才资源开发的途径与目标。

复习讨论题

- 1、美国企业的人力资源开发具有哪些特点？
- 2、日本企业的人力资源管理具有哪些特点？

- 3、德国企业的人力资源管理局有哪些特点
- 4、中国企业的人力资源管理现状是什么？具有那些主要问题？
- 5、文化对企业人力资源管理具有什么影响？是怎样影响的？
- 6、举例说明，中国企业在人力资源管理中存在哪些问题和特点？并说明改进的建议。
- 7、美国和日本作为两种典型的人力资源开发模式具有哪些优点，对中国有什么启示？
- 8、美国和日本的人力资源管理和开发思想的发展轨迹是什么？现在有哪些发展趋势？

参考文献

1. 安鸿章主编. 现代企业人力资源管理[M], 中国劳动出版社, 1995 年。
2. 博华中. “试论我国的工伤社会保险制度及其改革”, 经济与管理研究[J], 1992 年第 4 期, P、46—50。
3. 陈宁等编著. 人力资源经济活动分析[M], 中国劳动出版社, 1991 年。
4. 陈远敦等主编. 人力资源开发与管理[M], 中国统计出版社, 1995 年。
5. 陈远明等编著. 人力资源管理与开发[M], 中国统计出版社, 1996 年。
6. 付亚和等编著. 劳动人事管理实务卷[M]. 中国人民大学出版社, 1993 年。
7. 关怀主编. 劳动法[M], 群众出版社, 1993 年版。
8. 何洪霖. “劳动安全卫生与我国的可持续发展战略”, 《中国劳动报》, 1996. 9. 17.
9. 胡晓义主编. 社会主义市场经济中的劳动管理[M], 中国检察出版社, 1994 年
10. 黄津孚编著. 现代企业组织与人力资源管理[M], 人民日报出版社, 1994 年。
11. 卢聪忠主编. 管理心理学[M], 浙江教育出版社, 1985
12. 马占营、李军现. “新时期的劳动保护工作”, 《质量时报》1996 年第 6 期 1 9 页。
13. 童星等编著. 劳动社会学[M], 南京大学出版社
14. 吴德庆、邓荣霖等编. 美国企业经营管理[M], 中国人民大学出版社, 1987 年。
15. 西蒙著. 管理行为[M], 北京经济出版社. 1988 年
16. 尹毅大编著. 管理学[M], 企业管理出版社, 1992 年。
17. 于子明编著. 现代人力资源开发与管理[M], 中国展望出版社, 1986 年
18. 余凯成、陈维政主编. 人力资源开发与管理[M], 企业管理出版社, 1997 年
19. 张德编著. 人力资源开发与管理[M], 清华大学出版社, 1998 年。
20. 张二卿、张宏宇主编. 劳动计划与劳动统计[M], 中国劳动出版社, 1991 年。
21. 张国方主编. 人力资源开发管理的理论与实践[M], 社会科学文献出版社, 1995 年。
22. 张效清. “社会保障问题何处去——国家有关部门提出改革最新思路”, 《改革月报》, 1993 年第 12 期。
23. 赵曙明. 21 世纪全球企业的人力资源管理战略[J]. 中国人力资源管理开发, 2000
24. 赵曙明. 国际企业经营管理总论[M], 南京大学出版社, 1993 年。
25. 赵曙明. 国际人力资源管理(第二版)[M], 南京大学出版社, 1992 年。
26. 赵曙明. 人力资源管理研究[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2000
27. 赵曙明. 中国企业人力资源管理[M], 南京大学出版社, 1995 年。
28. 赵曙明等. 国际企业: 跨文化管理[M], 南京大学出版社 1994 年。
29. 赵曙明译. 民主与经济力量[M], 南京大学出版社, 1996

应用案例 3-1

在日本建立合资企业的劳动力困境

约翰发现他正面临严重的劳动力短缺问题，而他还不知道该如何去解决它。约翰自己创建了一个小型的制造企业——约翰斯克电子公司，并且自任总裁。这家公司在它的家乡田纳西州有大约 300 名员工。最近，这家公司与一家很重要的日本汽车制造公司洽谈，旨在日本建立一家合资厂，由约翰斯克公司控股。这看上去是一个很好的机会，所以约翰同意在东京郊外建一个工厂。这家工厂预计要雇佣 500 名工人，为新的汽车制造装配计算机配件。

约翰最近发现，在东京这样生活费用昂贵的城市里维持大量的外派人员，费用太大了。因此，他同意这家在建的合资厂主要使用当地员工。不幸的是，约翰在为许多关键岗位配备人员时遇到了问题。首先，约翰没有想到美国联邦政府的就业机会平等法案同样适用他的国际业务。自从他为美国联邦政府提供军用零配件，他的用人政策受到监察，看他的工厂是否恰当的雇佣了少数民族或妇女。而在日本发现，约翰发现少有日本妇女进入管理阶层，这使他对如何平衡美国法律的要求和日本的习惯，以及外派人员的高费用产生了焦虑。

约翰相信亚洲应当有大量的廉价劳动力，他听说有的跨国公司生产劳动密集型产品时大量使用妇女，使得劳动力成本十分低廉。他还听说这些人服从命令，愿意长时间从事单调乏味的工作。但是，约翰发现日本有严格的法律禁止雇佣外国劳动力。事实上，仅东京每年差不多就有 15000 个没有签证的外国侨民在找工作时被逮捕。

约翰斯克的日方联络人告诉约翰，日本工人的老龄化比美国更快。历史上，日本公司实行等级序列，鼓励工人在一家公司里工作直到退休。由于日本孩子倾向于上大学，因此，年轻人和半熟练工较少。例如，在日本，建筑及相关领域有四亿多蓝领工人，但半数以上年龄超过 50。面对这些现实，约翰开始顾虑他是否有能力为东京的工厂配备合适的人选。他还顾虑他的企业要承担的退休金问题。最后一点，就是工会问题。约翰的美国工厂完全工会化了，工会代表希望，在海外合资厂的任何好的提拔机会都应给工会会员优先权，在日本雇佣的本地员工应当象在美国一样，都加入工会。

约翰对与世界最大的汽车制造者合作的热情大大减低了。但合同已经签了，约翰现在有种奇怪的想法，那就是让这家东京厂从地球上消失，只让它赚钱，而不必问当地习俗或美国法律。案例选自 G. W Jones 和 J. G Williamson 编写的《亚太地区人力资源发展》，Oxford University Press, 1993 年。

思考题：

- 1、对约翰遇到的东京合资厂的劳动力问题，你有什么建议？
- 2、他应当怎样说服工会或合资方来帮助他解决这个问题？
- 3、在美国和在日本，采取什么样的文化训练对于东京合资厂的成功是必须的？
- 4、如果约翰换一种完全不同的行动方式，能否消除眼前的问题？何种方式？

第四章 全球人力资源管理

□学习目标

学完本章，你应当能够：

- 描述 21 世纪早期全球化浪潮的驱动因素；
- 讨论文化在决定全球组织人力资源管理实践有效性中所起到的作用；
- 识别跨国公司和全球组织在国际市场开展业务时所面临的人力资源管理挑战；

□职业挑战

安姆公司：如何对待跳槽的员工？

安姆公司是一家总部设在美国的生物制药公司，公司为了应对国际国内激烈的竞争，进一步开拓市场，决定在中国设立分公司。因为，中国是潜在的最大的市场，中国的政局稳定，经济发展快速，给外资以优惠政策。

新公司投入运营后，公司经理和部分中高层管理人员来自总公司，其他管理人员及一线的生产工人则是中国籍员工。在中国招聘的员工进厂经培训后，很快适应了工作的需要。

公司开始运营后，取得了很好的绩效。员工的工作积极性较高，公司也注重对员工的培养，给予员工晋升锻炼的机会。

但是一段时间以后，公司开始出现员工跳槽现象。一些经过公司培训已经成为生产骨干，甚至已经提拔到管理岗位上的当地员工，跳槽到了公司的竞争对手那里。公司的领导层对此问题非常重视，进行了调查研究。

经过调查发现，员工之所以离开公司是因为对公司的薪酬政策不满。他们不满的并不是薪酬的数量，而是与母公司外派员工之间的差距。由于安姆公司采用的是母国标准确定薪酬，因而那些外派员工的薪酬要比当地员工的薪酬高得多。公司的当地员工认为他们做了与外派人员一样的工作，甚至工作的绩效还要超过外派人员，但是却没有获得与他们同样的待遇，所以心理很不平衡。

（案例来源：杨蓉主编，人力资源管理，东北财经大学出版社，2002：363~364）

尽管偶而有一些反对意见，并且也确实存在一些“反全球化”的证据，但是进入 21 世纪以来，世界经济一体化和商业全球化都愈演愈烈。经济全球化可以通过一些不同的宏观经济指标反映出来。首先，国际贸易量比世界总产出的增长速度要更快。在过去 50 年里，贸易量增长了 17 倍，而世界总产出仅仅增长了 6 倍。

第二，外商直接投资，也就是跨境投资总量，近几年又创新高。例如，2000 年全球外商直接投资总量增长了 18%，达到 1.3 万亿美元。全世界 63000 家跨国公司，以及它们的 800000 家外国合作伙伴，都将外商直接投资看作全球经济一体化中的主导力量。

第三，跨国界公司间签订的合作协议的数量在过去的二十年增长迅猛，这是经济全球化的另一个标志。有关合资企业、特许经营、转包合同、特许条款、市场营销、生产制造、研发、勘探等跨越国界的公司间协议，其签订的数量在近几年也达到了最高水平。

最后，全球范围内的社会、经济以及政治的发展使得跨国公司全球业务的开展方式发生了巨大的变化。这些变化包括地区间贸易协议的发展，例如北美自由贸易区、以及经济实力更为强大的欧盟，还有，中国在贸易和外资方面一直保持持续开放的政策，关贸总协定和世贸组织对这些民族、国家的经济协调作用也逐渐增强。

经济一体化的趋势导致了美国公司在国外市场和国内市场的竞争都更加激烈。在 20 世纪 60 年代早期，美国公司生产的产品产量超过了世界总产出的 40%。到了 1996 年，这个

比例降到了 20.8%。国内市场上，美国公司与外国公司的竞争比过去更加激烈。这种趋势持续到了 20 世纪 90 年代，一直到 21 世纪还没有减缓的迹象。正如一位国际管理专家所说：“从步入 21 世纪开始，全球的竞争就是激烈的、普遍的，并且是持久的。”

企业如何在这种竞争性的全球环境中生存呢？人的因素是至关重要的。企业要在国内和全球市场中立足、发展，就应当充分利用全球人力资源来建立和维持其竞争优势。

第一节 诊断模型和全球人力资源管理

图 4—1 的诊断模型有助于我们理解当一个组织国际化过程中所面临的严峻的人力资源管理挑战。其中，模型中着重强调了全球化视角中最为重要的某些方面。

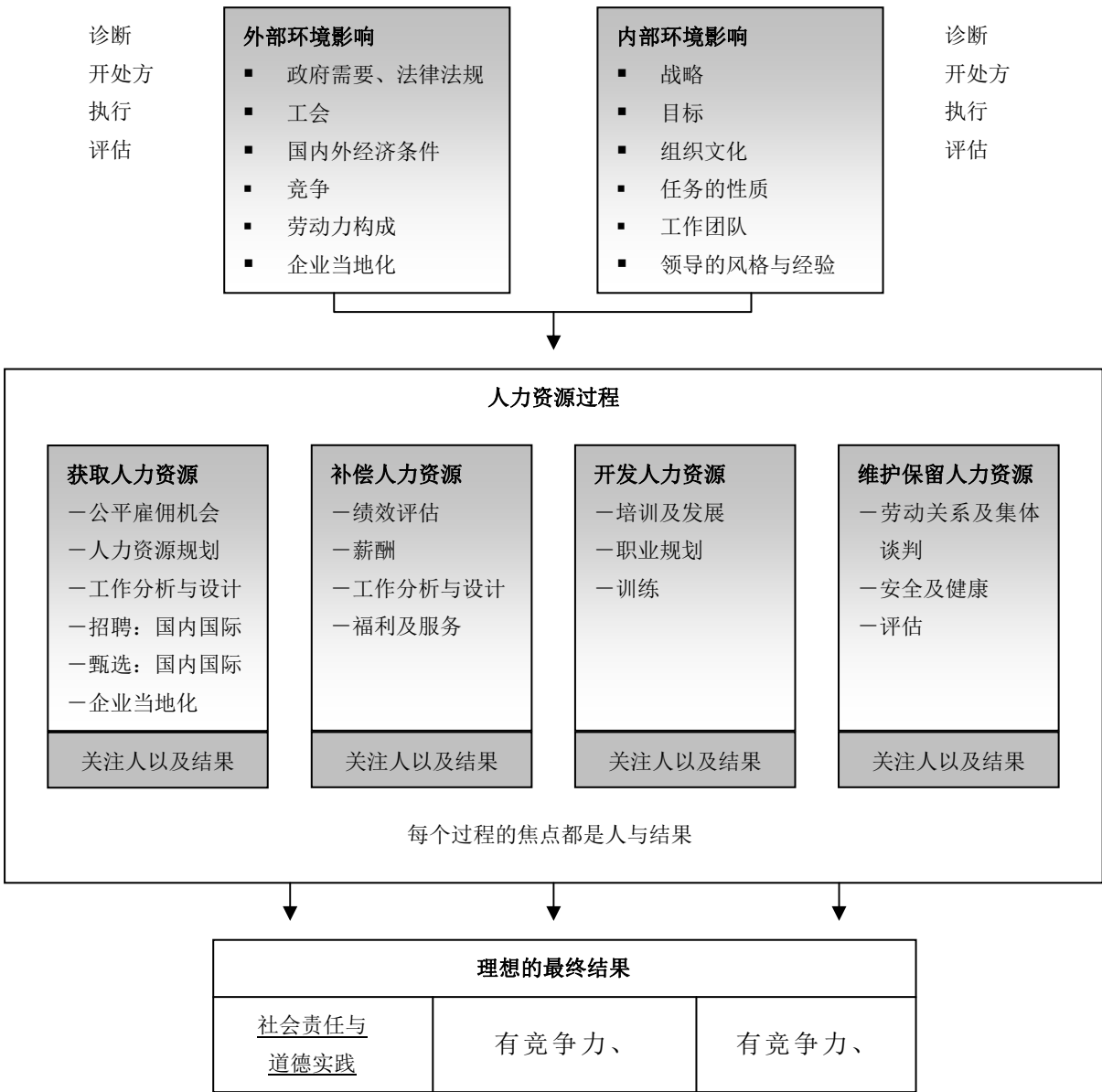


图 4—1 人力资源管理的诊断模型

从图 4—1 可以看出，对跨国公司来讲，外部环境是影响人力资源活动的一个很重要的因素。跨国公司所在的每一个国家都有它自己的法律、商业规则和劳动力特征。另外，跨国

公司还必须经常性地对其经营所在地的国家地政治气候保持敏感。那些能够影响国际组织的因素总是变化地非常迅速。

应用这个模型的必须注意的是，全球人力资源管理经理必须要参与模型中所涉及到的所有人力资源管理的活动。这些活动的具体细节将在本书的后续章节中详细论述。然而，除此之外，要成为全球化的公司还需要从事一些新的独特的人力资源活动，正如图 4—1 中所强调的那样。本章将集中讨论这些活动。读完这本书之后，你可以再回到本章，那时你就能更清楚地了解到一个在国外经营业务的组织是如何从事人力资源管理相关活动的。

当一个组织开始国际化进程，向国际市场拓展时，尽管它面临着许多问题，但是“人力资源问题”实际上已经成为最为棘手的问题。在最近的一次调查中，57%的高层管理人员，在被问及全球化经营的时候，都认为获得有胜任能力的劳动力资源是成功的最关键的因素。另一项针对高层管理人员的调查显示，企业进入国际市场所面临的最困难的 60 件事情中，有 12 个是人力资源方面，如表 4—1 所示。正如本章后面所提到的，需要基于全球人力资源管理的视角来有效地处理这些问题。

表 4—1 国际企业面临的人力资源管理问题

人力资源管理问题	将其作为主要问题的比例
选拔并培训当地管理人员	70%
分子公司的忠诚和积极性	70%
用当地语言交流并理解当地文化	66%
评估管理人员的驻外工作绩效	65%
系统化管理的连续性	59%
雇佣当地的销售人员	57%
当地外国管理人员的薪酬	54%
雇佣并培训外国的技术人员	52%
选拔和培训那些被外派的美国管理人员	48%
与外国工会谈判，处理劳动法律等问题	44%
外国管理人员的晋升和调任	42%
驻外美国管理人员的薪酬	42%

资料来源：Spender Hayden (August 1990), "Our foreign Legions Are Faltering," Personnel, p.42.

全球人力资源管理（GHRM）是指在一个国际化导向的组织中，与人员管理相关的政策与活动。尽管国际人力资源管理与国内人力资源管理的功能基本一样，但也体现出了国际组织中人力资源管理的独特性。

本章地主要目的是阐述国际人力资源管理的独特特征，并且构建了一个框架来阐述民族、文化和国际业务的差别对有效的人力资源管理实践的影响。

有很多原因导致企业跨越国界进行经营活动，这些原因可能包括：寻求新的更加广阔的市场；获得效率更高的新的生产技术；以及利用国外丰富廉价的劳动力资源（一些国家的劳动力成本比较高，例如美国和日本，因此一些典型的制造业工厂都将其生产基地建在国外，例如墨西哥）。图 4—2 表明了这种成本上的差别。但是它们有一个共同的目标：满意的雇员和具有竞争力的产品和服务。



资料来源：劳动统计局（2002）。

图 4—2 国际企业的劳动力成本

在那些劳动力成本比较高的国家，许多公司利用廉价劳动力资源的一种方法就是将工厂建在两国边界上，例如美国将工厂建在和墨西哥的边界上。这些工厂是跨国公司用来进行日常生产的装配工厂，有时它们也被叫做“孪生工厂”，因为它们中的很多工厂跟在美国国内的一些大型研发基地密切相关。

这些装配工厂，很多都是美国、日本、韩国的制造企业所拥有的，它们每年都能为公司节约几百万美元的劳动力成本。这些节省下来的开支很容易就能弥补企业运输费用的增长。从 1993 年到 2001 年，仅仅是这些“孪生工厂”之间的出口，就已经从刚超过 210 亿，上升到了将近 768 亿美元。因此，国家边界间装配工厂的盛行也是很显然。为了完成这种大量的生产任务，在墨西哥已经有超过 4000 家类似的工厂，而且这些工厂现在已经雇佣了将近一百万的员工。由此可见，这种所谓的“孪生工厂”的影响是毋庸置疑的。

美国公司想在国外发展合作性的商业关系，墨西哥并不是唯一的地方，想寻求更加廉价的劳动力也并不是发展这种商业关系的唯一动因。英特尔将制造工厂建在 Limerick 和爱尔兰的一个原因就是，这些国家都承诺在 2010 年以前，税率都不会超过 10%。

近年来，美国的外商直接投资和美国的海外投资一样增长迅猛。在 2000 年，美国是世界上吸纳投资最多的国家，达到了 2810 亿美元，世界各国在美国进行直接投资的一些状况就可见一斑了。

一、全球人力资源管理的文化属性

绝大多数的人力资源专家已经不再怀疑国家之间存在的重要的文化差别会影响到人力资源管理的政策和实践。关键问题是，要充分理解这些差别，并且要确保人力资源管理和那些处在不同文化背景下的雇员互相适应。

文化影响工作方式的有关模型已经比较多了。目前被普遍认可的是霍夫施塔特（Hofstede）的“组织实践的文化相关性理论”。霍夫施塔特认为，国际文化的差异是一直存在的，即使是那些仅仅在表面上与工作相关的一些规范、价值观等。因此，他认为文化的国际差异将会继续对不同商业行为产生深刻影响。

根据霍夫施塔特的论述，文化至少在五个方面对理解商业经营活动有着重要的影响。这

五个方面是：

1. 个人主义与集体主义。一个人在处理小我与大我的关系时，各国的文化存在着差异。在一些国家或地区，如秘鲁和台湾地区，集体的成就和福利被看作是高于个人的。与此相比，个人主义导向的社会，例如美国和澳大利亚，就更为强调个人的行为、成就与目标。
2. 权力差距。人们看待权力关系的文化氛围也有所不同。尽管人类的不公平是不可避免的，但是那些“权力差距”较为明显的文化更为强调这种不公平，在这些国家里，那些象征着权威和权力的政府办公室、头衔等都更为常见。相反，在权力差距比较小的文化中，却很少强调这种不公平。在德国公司，民主决策制度和工会是很普通的。让雇员参与重大决策是那些低权力差距文化中的组织通常采用的一种方法。
3. 风险规避。另外一个不可避免的文化因素是风险规避，也就是不知道未来会怎样。像日本和葡萄牙就属于高风险规避的国家，人们就倾向于预测、控制甚至影响未来发生的事件；而那些风险偏好者则更愿意听之任之。既然进行控制能够降低事情的不确定性，那么管理控制系统也被更多应用于那些高风险规避文化的组织中。
4. 男权主义。第四个方面是男权主义（在霍夫施塔特原著里是最后一个），是指特定文化环境赋予男性和女性的不同角色。男权主义文化有着非常严格的性别角色定位；而女权主义的文化则较少定义这类角色。从组织的角度来讲，像澳大利亚和日本这类的男权主义较为严重的国家，可能不会支持将女性晋升到高层管理的岗位，而在一些男权主义倾向并不严重的国家，如挪威和瑞典，则不然。
5. 长期导向与短期导向。第五个原来并不在霍夫施塔特的原著里面，但是后来进行的一次包括中国在内的价值观的研究表明，这也是一个影响因素，因此把这一项也加了进去。它通常是指文化思维在多大程度上体现了未来，在多大程度上体现了眼前。

实际上，上述文化差异中的一个或多个因素都会影响到组织的人力资源管理活动。例如，民族文化在风险偏好和权力差距方面的差异就会影响到组织行为的选择，这就是一个例证。同样，个人主义和集体主义方面的文化差异也会影响到一个针对不同文化背景的听众进行培训的培训计划成功的可能性。

二、全球人力资源管理中“适应”的概念

当组织制定其人力资源政策以进行国际化经营的时候，必须以“适应”的观点来考虑文化差异的问题。“适应”是指人力资源政策与国际经营的战略计划相匹配，与外国文化中工作相关的价值观相匹配。

一个组织要在国际市场上取得成功，就必须考虑到这种适应性，包括外部适应性和内部适应性。内部适应性是指要确保人力资源政策与雇员的工作观念相匹配，并且能够激励雇员。人力资源政策的制定应该使得公司总部和下属子公司的沟通顺畅，并且不以效率为代价。

另一方面，外部适应性是指人力资源管理组织运营所在的环境相匹配。人力资源管理会影响到公司间跨文化的相互作用，因此，从这个意义上讲，人力资源管理对于国际经营是非常重要的。组织也必须了解国外子公司所在地的文化和社会经济环境，才能保证政策的有效性。

三、跨国公司和全球公司

尽管这两个术语通常被当作是同一个概念，但是跨国公司和全球公司之间是存在着区别的，因为后者更多地涉及到人力资源管理问题。跨国公司多出现在企业国际化战略的早期阶

段。一个跨国公司可以同时在很多个国家开展业务，但是每一个都可以被看作是一个相对独立的组织。在每一个国家里，跨国公司的经营活动在很大程度上可以被看作是母公司的缩小版，无论是在组织结构、生产线还是在流程上。跨国公司的每一个独立企业都要负责将公司产品适应当地市场，但是一些很重要的资源仍然被公司总部或者母公司外派的人员控制着。然而，绝大多数的管理人员和雇员都来源于东道主国家，因为跨国公司实行的是“多中心主义”的员工招聘政策，在企业国际化的最早阶段尤其如此。

与跨国公司相比，全球化公司的产生使得国家边界的概念淡化，这也使得企业在员工招聘的时候，总是雇佣那些最好的能胜任的员工，而并不考虑他们的国籍。全球化公司将世界各地都看作是它的劳动力来源，就如同将其视为潜在市场一样。因此，全球化公司会以成本最优的方式将业务安置在它达到其经营目标的地方。真正的全球化公司相信它的产品会有世界市场。这也导致了企业国际经营的不同战略，因为全球化公司的每一个子公司并不仅仅局限于满足当地市场。而且，雇员的民族联系已经没有以前那么重要了，并不像他们所拥有的专门技术决定其特定区域一样，人们经常为了满足组织的当前需要进行跨越国界的迁移。

21 世纪早期，全球人力资源管理对跨国公司和全球化公司来说都将是一个挑战。它们所面临的很多问题都是一样的，当然也有些差异。图 4-3 阐明了这两种不同的国际组织形式面临的人力资源管理问题。

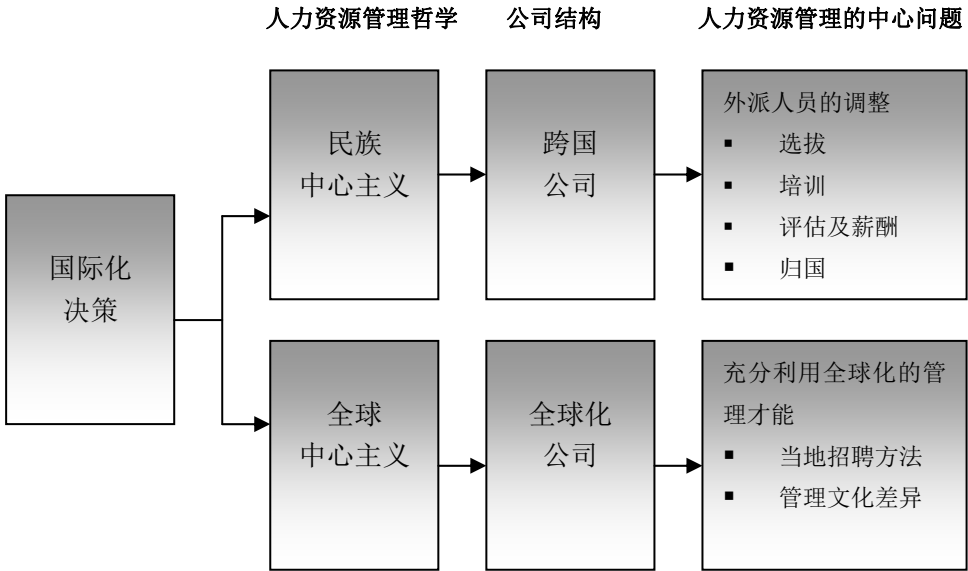


图 4-3 跨国公司和全球化公司的人力资源管理的焦点问题

通常来说，国际企业的雇员有三种来源。对于关键的管理和技术岗位，这三种员工的来源在国际企业中都经常采用。然而，到底采用哪一种，更多的是取决于公司的全球人力资源管理理念。跨国组织可能选择雇佣：

1. 本土化，是指那些来源于企业所在的本土雇员，例如，一家在沙特阿拉伯开展业务的美国公司雇佣了一名利雅得的员工。
2. 母国化，是指那些从国际企业总部所在国家外派的雇员。例如，一位美国经理被外派到沙特阿拉伯就属于这种情况。
3. 全球化，是指雇佣来自除了母公司总部所在国家以及业务经营所在地国家的任何其他国家的雇员。例如，美国公司在沙特阿拉伯的工厂雇佣了一名英国经理就属于这种情况。

如果一家跨国公司，也就是当它尚处于国际化进程早期阶段的时候，它的行为可能有些

“民族中心主义”的倾向。它将母国的人力资源政策复制到各子公司，尽管这些政策可能并不适应当地的环境。那些具有“民族中心主义”的倾向的跨国企业通常认为各子公司的核心员工都应该从母公司派遣，因为它们相信母公司雇员做事的方式优于其它民族。

在美国经营的公司，包括那些新成立的甚至是已初具规模的外国公司，它们的“民族中心主义”倾向都非常强烈，特别是日本公司。实际上，在美国的日本公司，它们几乎每一个总经理职位都是由日本人来担任的，仅仅大约 31% 的高层经理是由美国人来担任的。更常见的情况是，当地的雇员一般都被用在特殊的职能岗位上，例如作为联络者，但是日本公司对这类员工的职业生涯发展都不太重视。与此相反，在日本的外国公司的经营管理人员中的 80% 都雇佣的是日本的经理人员。

与“民族中心主义”相比，比较成熟的跨国公司或者真正意义上的全球化公司在人力资源管理方面都更倾向于以“全球视角”为导向。持这种观念的公司将全世界都看作是自己的劳动力市场，因此，它可以从各地获得它所想要的核心人员，它们在给海外业务配置人力资源的时候，从不考虑国家之间的界限问题。

因此，全球人力资源管理的真正挑战在于，在不违背各个国家不同文化传统的条件下，充分利用全球多样化的劳动力资源。也许那些失败的全球化公司所犯的一个最大错误就是，想当然的运用同一种方式来制定全球的人力资源政策和实践。例如，日本和美国公司的工作标准和规范之间的差别就多达 120 多条，而这些都将会影响到人力资源管理，而且还会涉及到与人力资源管理有关一些领域，如反馈、绩效评价方法、权力的行使以及信息管理等。因此，将在一种工作环境中比较成功的人力资源管理方法应用到另外一种环境，也许并不能获得同样的成功。

第二节 跨国公司中的外派管理人员

正如前面所提到的一样，外派人员的调配与管理是全球人力资源管理的焦点问题。近年来，这项任务的难度有所增加，其原因是多方面的。首先，跨国公司已经将生产与销售转移到与它们世界市场越来越接近的地方了。因此，它们要在各种各样不同的民族与文化中进行经营活动。其次，采用本土化管理政策和第三方国家招聘政策的大型跨国公司数量正在缓慢而稳定地增加，同时母公司总部任职的外国经理人员的数量也在增加。研究表明，这些人在适应他们新的工作环境方面也存在困难，所以这些人的调配应当是全球人力资源经理优先解决的问题。

同时，最近的另一项调查显示，大部分的跨国公司实际上已经计划在未来增加使用外派人员，由此可见，外派人员将会在世界上许多大型跨国公司发挥重要作用。实际上，据估计有大约 80% 的大中型企业都采用外派制度。例如，自 20 世纪 90 年代早期开始，北方通信雇佣外派人员的数量已经增长了一倍。它现在有 450 人长期驻外（3—5 年），另外还有 300 人是短期派驻在外。

尽管外派管理人员在国际经营中发挥了重要的作用，但是很显然，很多公司仍然没有能够很有效地选择外派雇员，并为其工作做好准备。虽然美国外派人员地失败率（或者时机不成熟又返回的）经常被高估，并且被错误地引用，但是也有足够的研究证据表明，美国的外派人员平均起来比日本和欧洲的失败率更高。最近对 154 家美国公司的 52000 名外派人员的调查结果表明，仅仅 57% 的公司给它们的外派人员提供了跨文化培训，如果我们考虑到这些，就不会对美国外派人员的高失败率感到吃惊了。同样性质的调查也针对了 270 家欧洲公司的 65000 名外派人员，结果更加证明我们上述的结论。

一、挑选外派管理人员

图 4—4 列出了那些通常会影响到外派人员的成败的一些因素。从表中不难看出，外派人员的选拔通常都是一项及其复杂和敏感的任务。一次成功的人员外派，其很多影响因素都是难以度量的，而且经理人员在国内业务的成功与其海外的成功可能并没有多少关系。美国公司外派人员失败率比较高的一个关键原因在于将经理人员国内的业绩和其在国外的业绩等同起来。结果让很多外派管理人员误以为，在整个选拔过程中，另外许许多多的关键影响因素都不会引起什么重视。

在选拔外派管理人员的过程中，技术能力显然是非常重要，除此之外，至少还有三种关键技能值得关注：

- 1. 经理人员的自我形象，包括自信、自尊以及面对压力的能力。
- 2. 经理人员与其他人交流的方式，包括人际关系的风格，以及非言语沟通的敏感性。
- 3. 经理人员的知觉导向，是指对不确定性的承受能力、思想的开放性以及对文化差异的接受程度。

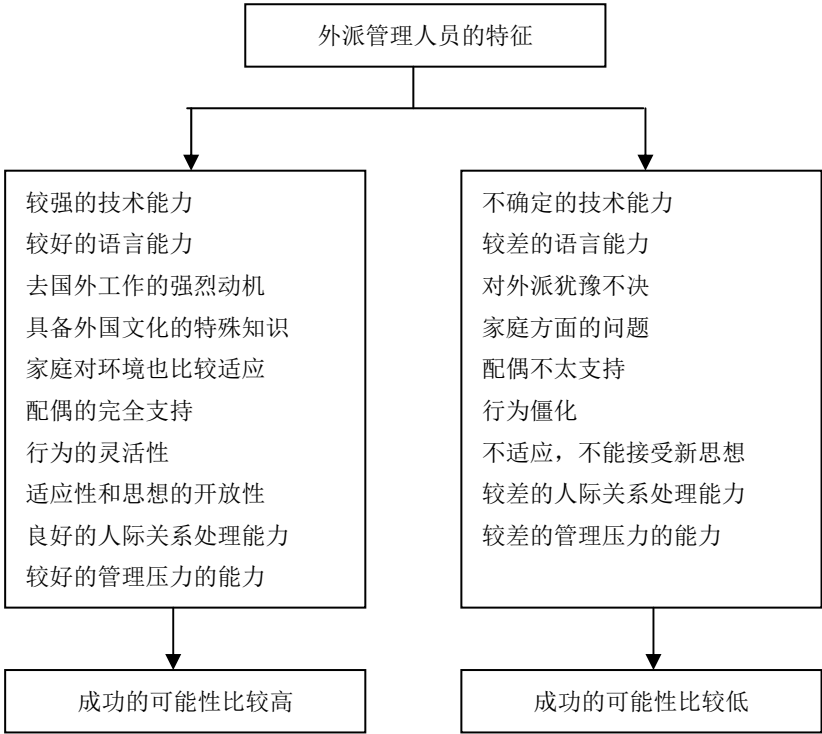


图 4—4 外派管理人员的成功与失败

因此，正如图 4—4 所示，挑选到一个成功的外派管理人员的关键在于在整个挑选的过程中，能够看出到底哪些人具备文化的灵活性和适应性，谁的家庭比较支持他外派，哪些人具备接受外派任务的内在动机。

在作出海外调配的决策时，外派人员的家庭所扮演的角色也不容低估。研究表明，外派人员的配偶不满意也会影响到他的绩效表现。一些证据甚至表明配偶未能适应海外调配，是外派人员工作失败的唯一最普遍的原因。对于一个有孩子的外派人员来说，如果他对孩子上学教育以及和孩子一起的休闲活动感到忧虑，那么就会给他这次外派增加压力。最终，如果这些压力没有得到缓解，外派人员可能会提前回到他/她的母国，也宣告这次外派的失败与

结束。

如果家庭成员能够直接参与到选拔决策过程，那么家庭对外派人员的支持也会相应提高。幸运的是，好像现在已经有很多公司都了解到这个问题的重要性。在选拔过程中，家庭成员不仅会被接见，而且很多国际公司还能让他们参与到整个培训项目中，并且公司以后还会系统地应用这些接受外派任务的家庭成员所获得的知识与经验。

在美国，在选拔和培训外派管理人员的过程中，外派人员与其配偶的双重职业生涯规划的问题，也是众多更为棘手的家庭问题中的一个。这种趋势的结果是，企业已经越来越积极地对到外派人员的配偶进行职业帮助，特别是，如今配偶的职业问题已经成为有胜任能力的经理放弃海外调配的最普遍的原因，这一趋势就显得更为明显。

二、文化冲突与外派管理人员

国外的一次旅行，可以让游客感受一下他们对陌生环境的反应，外派管理人员也是如此。图 4—5 表明了这种反应的一种周期。首先，刚开始有一段迷恋期，对外国文化的方方面面的差异都充满兴趣、感到好奇。这种对新文化的第一反应通常是一种积极的经历。

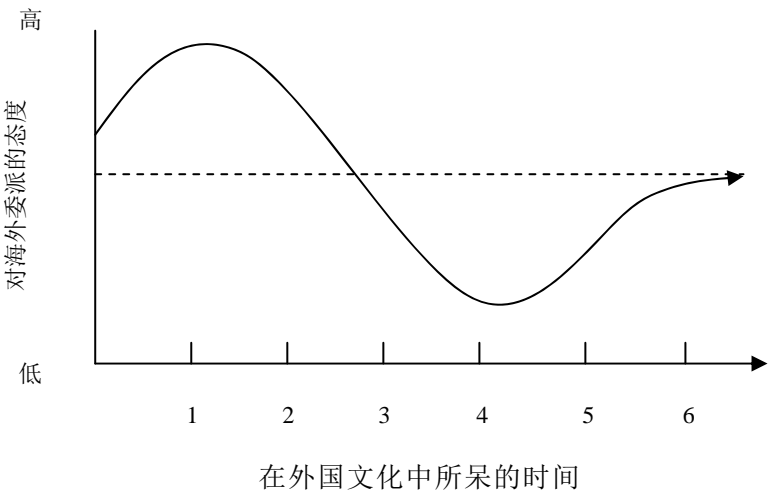


图 4—5 文化冲突周期

然而，接下来一段时期，文化冲突就会产生。所谓文化冲突，是指经常面对陌生环境，不知道该做什么，也不知道该怎么做，由此所产生的一种困惑和挫折感。值得注意的是，在图 4—5 中，在外派期间的刚开始的一段时间，并没有产生文化冲突。因此，尽管许多外派管理人员的调配，刚开始总是进展得很顺利，不久他们就感到比较消极。

面对一种新文化的最后一个阶段应该是适应。在这一阶段，外派人员要作一些合理的调整以有效面对新环境中的问题。虽然，在这个阶段很难使得外派人员达到他/她刚开始时的那种兴奋程度，但是如果能够成功地转变过来，也能使得他们的生活方式恢复正常的可控的状态。

因此，人力资源管理人员应该如何帮助移居国外的职员更有效地处理那些不可避免的文化冲突呢？答案很明显，首要的是要将准备工作做好。成功的外派人员应该希望在海外生活和工作。强迫一个管理人员去接受一项可能会伤害他（她）的家庭的一项长期外派工作，无疑会以失败而告终。

另一方面，语言能力对于外派人员而言也是至关重要的。有些专家指出，事实上一个外派人员能否很好地处理即将面对的大多数的（商业）工作挑战，在很大程度上取决于他对外

国（目标国）语言的掌握程度。

成功的国际性的人员调配，也包括对那些将会在未来与外派人员一起工作的当地雇员的准备工作。正如新派去的员工会不适应当地（目标国）的文化一样，他们对于新派去的人员的文化也是不熟悉的。如果没有他们的协作，所有为新派去的员工所做出的准备将会付诸东流。

三、培训外派管理人员

精心挑选一些极具成功潜力的候选人是一项成功的海外调配工作的第一步，一旦这一步完成了，为了保证海外委派工作的成功，接下来公司应当对于这些管理人员进行培训，使他们对即将到来的工作有所准备。培训项目应当是精心挑选的，强调那些国内培训项目不太强调、但在目标国可能会很重要的内容。

跨文化的培训似乎可以增加海外委派的成功的可能性。根据 Tung，在培训外派管理人员时，有两个决定因素决定了培训的类型和方式。他们分别是：外派人员在未来会接触目标国文化的程度以及本国与目标国的两国文化差异。这两个因素的增大，都会需要对海外委派的管理人员进行更深层次的专门的培训。

图 4—6 展示了一个为外派管理人员准备的综合的培训项目。它主要包括三个不同的阶段，每一个阶段都有其特别的目标，来帮助外派人员获得成功。

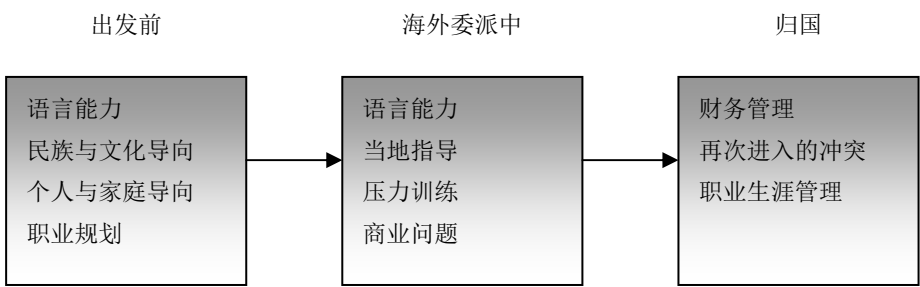


图 4—6 对外派管理人员进行培训的各个阶段

资料来源：改编自 Edward Dunbar and Allan Katcher (September 1990), “Preparing Managers for Foreign Assignments,” Training and Development Journal, p.47.

出发前训练主要目的是使得那些外派管理人员对海外委派有所准备，使他们熟悉目标国，以减少管理者以及他（或她）的家庭将来在目标国可能会遇到的文化冲突，同时也帮助增强那些外派管理人员对母公司的使命感，或许能够带来更好的工作绩效。

自我意识对于跨国委派而言，也是一个重要的方面。表 4—2 所列出的评价方法对于外派人员会很有帮助。对这些问题的回答可以帮助管理人员意识到他会在哪些方面最有可能受到文化冲突的负面影响。这种类型的前期准备可以非常有效地避免这些冲突影响到对新文化的适应。

表 4—2 外派管理人员的自我认知：对文化冲突有所准备

在继续一个海外委派任务之前，全球管理人员应该能够为下列问题准备满意的答案：
1、我们会不会碰到任何反对本民族的思潮？会不会碰到恐怖主义的威胁？

- 2、在国外居住的话对我和我的家庭有什么影响？
- 3、我的配偶会工作还是在家里？
- 4、我的孩子准备在国外居住吗？
- 5、我们可以获得的帮助和支持有哪些？
- 6、我们离开后，我们的家和财产将会如何处置？
- 7、家里养的宠物将如何处置？
- 8、我们在国外的时候医疗问题如何解决？
- 9、我们应该参加哪些保险？
- 10、我们在国外能享受到哪些娱乐项目？
- 11、语言会不会为我造成什么障碍？
- 12、不同场合下应该如何着装？
- 13、我在国外的时候交通问题如何解决？
- 14、我们在国外吃什么？

资料来源：改编自 Philip R. Harris and Robert T. Moran (1999), "So You're going Abroad Survey," in *Managing Cultural Differences*, 3rd ed. (Houston: gulf Publishing).

培训项目的第二个阶段发生在目标国。也就是说，培训不会因为管理人员手中拿着机票而停止。如图 4—6 所展示，在这个阶段内，语言的培训继续作为一个重点。此外，“指导者计划”被证明是非常有效的。对于一些将多个管理人员外派到同一地点的公司而言，当地的支持团队已经可以帮助新来的外派管理人员。

许多专家建议，最好的帮助外派管理人员适应新文化的一个方法是让他（她）尽快在当地有一些的日常生活的经历。这些建议（如表 4—3 所列示）旨在使这些外派管理人员适应当地的日常生活，从而经过一段合理的时间后，他们可以开始着手工作了。

表 4—3 如何不浪费时间，尽快进入状态（对于即将要做的事情的核对表）

- ◆ 到处走走，就像你在家一样，认识你周围的邻居
- ◆ 避免花太多的时候和本国人在一起（特别要避免同那些经常抱怨当地国家不好的那些本国人在一起呆太久）
- ◆ 学会如何搭乘公共交通工具(打的，公交车，地铁，火车，摩托，黄包车)
- ◆ 购物，即使你不想买什么东西，那些营业员往往见多识广的，特别是在一些市场上
- ◆ 在集市上学会如何讨价还价
- ◆ 停止将当地货币转换来美元来考虑，学会用当地货币来计价
- ◆ 参观博物馆，尤其是历史和文化博物馆
- ◆ 和那些听你说话的人聊天，特别是当地人
- ◆ 到处观光很好，导游们往往有一些可靠的信息
- ◆ 排队时和人们聊天
- ◆ 去大学和老师同学们聊天
- ◆ 如果可能的话，接受当地的社会上的邀请
- ◆ 在家里保持和外界社会的联系。首先进行一些社会活动，接下来盛装参加一些商业上的活动。
- ◆ 观看当地新闻和试着读当地的报纸，如果它们的文字你懂的话。注意当天的一些事件；关注一些最近的时事和丑闻，表明你对于正在发生的事情是关心的，但是要避免讨论政治丑闻。

- ◆ 建立你的银行账户，确认邮寄地址
- ◆ 参加运动会，戏院，音乐会和舞会
- ◆ 到餐厅吃饭，到旅馆住宿，学会读菜单，认识不同的菜式
- ◆ 看街边的、商店里的和房子上的标语。
- ◆ 学会识别一些国家的标记、国旗、标识；知晓一些政治党派标识
- ◆ 熟悉当地最受欢迎的运动项目和参加游戏
- ◆ 去参加一些宗教的服务项目，即使是当地的宗教信仰不是你所信任的
- ◆ 随身带一本小本子或者日记本，随时记下你与之谈话的人的一些传记摘要。写下一些你想要问其他人的问题
- ◆ 给家里写信或者发 EMAIL，让收信人问你问题，确保他们保存着你的信件
- ◆ 只写下那些积极或者中立立场的言论。在任何书面的文字中避免写下消极的内容。
- ◆ 不要发表反面的言论，即使只是和你的配偶在一起

资料来源：Henry Ferguson (1998), *Tomorrow's Global executive* (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin), p. 144.

当外派的管理人员又回到本国的时候，培训计划的最后一个阶段就发生了。这是一个重新回到本国的过程，往往被称为“归国”。太多公司认为归国是一件再简单不过的事情了，然而，有证据表明与在海外工作中遇到的文化冲击相比，归国过程中遇到的问题可能让外派管理人员觉得更头疼。归国的现实是这样的：管理者经过海外委派工作回到国内以后，往往比较容易离开母公司，到一些国内的相似的公司里面去工作，这在很大程度上是因为他对回到国内生活的期望与现实中他能得到的不一致。调查表明不仅许多外派的管理人员持有过“眼不见为净”的哲学，而且他们中相当一部人认为，在追求事业的进步上面，他们事实上已经失去了作为一个国内派去的人的立场。考虑到 68% 的公司并没有提供后期分配的保证这个事实，我们也就不用感到奇怪：只有 39% 的外派管理人员相信海外工作可能增加他们在公司内的职业晋升机会。这或许可以解释为什么 82% 的外派管理人员认为他们的公司在他们回到国内以后，并没有为保持他们事业发展作足够的事情。

因此在这样的例子中，一个公司如果计划将一些管理人员外派到外国工作，可以帮助管理人员处理这些事情：譬如如何使得海外委派的工作能与该管理人员的职业生涯与期望相适应。要实现这个目标，公司可以在早期就确认那些可以跨国工作的人员。事实上，许多正致力于开发国际市场的公司意识到，每一个招聘的员工都应当被视为有可能成为未来能在全世界工作的潜在员工。因此，对于接受一个跨国的委派的兴趣和意向已经成为现代招聘活动中的一个传统项目。

四、外派管理人员的薪酬

维持一个外派的管理人员在外国工作的代价是昂贵的。相关的预期大概是：不管在什么地方，一个中层或高层的外派管理人员的工资费用可能是他同等条件下在国内工作的 2 到 3 倍。外派管理人员的额外费用（有的时候叫做国外服务费用），是在这个外派管理人员的基本工资的基础上，根据海外委派会给这个管理人员以及他（她）的家庭带来的不便进行调整所得出的。国外服务费用的高低，通常根据预计目标国文化会引起的困难的不同而有所差异。例如：一个美国石油公司（AMOCO）的管理人员，如果他外派到加拿大，他的国外服务费用是零；而如果他外派到泰国，他的国外服务费用就是他工资的 25%；而如果他外派到阿塞拜疆，这个费用就是他工资的 50%。

在国外的生活费用有的时候会非常高。譬如说一家四口在东京的生活费用可能四倍于他们在伊利诺斯州芝加哥的生活支出。另外一些消费水平比较高的城市包括汉城、莫斯科和伦敦。这样的话，一些外派管理人员的补偿费用可能会包含一些抵消这些生活水平差异的费用。这些费用的增加可能包括更广阔的范围：家庭费用、房屋装修费用、在外派前维护或者出售外派管理人员房屋的补助费用，还有交通费、教育费，以及在艰难的环境中生活工作的补助。

当所有的这些关于外派管理人员成本花费加总以后，公司面临的是付出相当于在国内支付的工资费用的 5 倍左右，来维持外派管理人员或者他们的家庭在海外一年的生活。为了削减成本，有些公司采用更短期的外派项目计划。有趣的是，如表 4-4 所示，即使是短期的外派工作，也会使公司付出昂贵的代价。

表 4-4 一个例子：短期外派在伦敦的管理人员的费用

每月费用	有人陪伴的（2 人 2 卧室）	无人陪伴的（1 人 1 卧室）
住房：	3718 美元	2091 美元
住房租金	包括在内	包括在内
家具租金	包括在内	包括在内
公用设施	包括在内	包括在内
佣人服务	包括在内	包括在内
饮食：		
在家饮食	253 美元	156 美元
在外饮食	1271 美元	635 美元
汽车：		
租金	1742 美元	1742 美元
燃料	244 美元	244 美元
其他：		
个人的	148 美元	99 美元
洗衣费用	195 美元	117 美元
每月合计	7571 美元	5084 美元
年度总计	90852 美元	61008 美元

尽管成本比较高，许多公司仍然要依赖于短期或长期的外派管理人员。John Pepper，宝洁公司的董事会主席，曾经说过，在将其塑造为一位有效的全球领导者的过程中，国际性的外派是他最重要的发展经历之一，由此可见，外派管理人员的重要地位。

第三节 全球公司的本土化招聘方式

当组织以全球公司而不是跨国公司的方式来开始运营的时候，外派管理人员的作用就会显得更加重要。阻碍外派人员发挥作用的某些想法，主要来源于将接受外派任务的管理人员及其家庭送到国外的高昂成本。同时，企业也开始认识到，相对于外派的管理人员而言，东道主国家得管理人员在文化敏感性、理解当地员工的动机和需求等方面有着明显的优势。这后一原因常常导致许多公司将其国外分支机构的大多数关键管理职位替换成东道主国家的

管理人员，或者是第三方国家的管理人员。例如，当戴尔在爱尔兰建立新工厂的时候，它就直接雇佣了一个爱尔兰人担任主管。为了解决它的管理问题，拉斯维加斯国际赌城(Bally Gaming International)就雇佣了一个在俄罗斯生活了许多年的前东德人来管理它的拥有大部分顾全的俄罗斯合资企业。然而，还是很多公司仍然对雇佣东道主国家的员工有所保留。之所以不雇佣当地员工，其中经常被提起的一些原因有：（1）担心当地者不能适用母国的文化和管理体系；（2）担心他们对组织的忠诚度；（3）担心东道主国家的雇员可能不具备外派管理人员的所拥有的专业技术；（4）担心东道国和母公司之间的沟通效率会降低。

精心的招聘、选拔以及培训能够降低甚至消除在雇佣东道主国家雇员的时候可能会产生的一些问题。当前的一些估计表明，美国公司，譬如，在海外雇佣了将近 540 万外国员工，但是许多发展中国家还是非常欢迎外国投资的，它们也期望自己国家的公民在外资企业中能够占据大多数的关键管理岗位。这样，对于全球人力资源专家来讲，必须理解这一点——对国际性外派任务的培训工作其实是两方面的事情——培训外派管理人员以增强其文化敏感性，同时，培训东道主国家的管理人员，使其准备担任更大的责任。

Noel Tichy 和他的同事设计了一套详细的选拔和培训体系，用以帮助全球经理人员来克服文化上的差异。这一项目，通常称之为全球领导力项目（GLP），是一项领导能力培训开发项目，其主要目的是为了为不同文化背景的高层管理者提供沟通和团队合作方面的便利。这一综合的培训项目包括脱产培训和在岗培训方法，甚至包括许多户外的拓展性训练。GLP 项目中管理人员所接受的第一堂课，就将来自于美国、欧洲和亚洲的高层管理者带到一起。Tichy 和他的同事所研究的结果表明，在将来的全球化公司，文化上的障碍是可以有效消除的，这一结果令人振奋的。

当组织招聘的员工来自于东道主国家的时候，这并不代表企业在国内招聘的时候使用同一招聘渠道也是有效的。公司的人力资源管理政策必须变得更加灵活，必须使得这些政策与文化价值观两者很好得匹配起来。

一些建议可以提高在东道主国家招聘员工时的有效性。宗旨，最好的建议是组织应当向已经在某一特定国家开展业务的其他企业学习；试试那些东道主国家的企业运用的同样的一些方法和渠道；特别地，一个招聘联络员也许能够帮助处理一些细节问题。招聘广告地书写方式应该符合当地的风俗习惯和行话，以免引起误解。另外，为了清楚了解到应聘者的任职则个，在面试过程中应当允许应聘者使用自己的母语。

尽管企业全球化的进程一直在进行中，但是大多数美国企业的董事会中外国人所站的席位却在减少。在一项针对 589 个美国企业的调查中，只有 24% 的制造性企业，14% 的金融企业，还有 9% 的其他非金融企业的董事会中有一名全球代表。当大多数的日本公司在其公司董事会中继续分享其民族优越感的时候，欧洲的一些企业已经在快速地发展。雀巢、联合利华、菲亚特和沃尔沃公司等等，在他们地董事会中都有全球代表。

在华跨国企业的本土化策略（补充的）

据统计，目前欧美跨国公司在中国开设的分支机构已近 5 万个，都在人力资源本地化方面达到了较高的程度。在这些欧美跨国公司中工作的中国员工已经超过其总人数的 80%，微软（中国）公司、IBM（中国）有限公司、沃尔玛（中国）公司等世界知名的跨国公司中中国员工已经超过 90%。

跨国经营的企业采取人力资源本地化的策略 ,主要是应对跨国经营中由于文化差异而产生的种种问题 ,以及出于成本方面的考虑。由于这两个方面的因素导致的一系列经营管理方面的障碍和不利之处 ,正成为影响跨国企业经营效率和竞争优势的瓶颈因素。

首先 ,跨国公司的本土化策略能够减少甚至消除文化方面的冲突。欧美跨国公司作为西方文化的代表与中国的企业和员工打交道时就面临跨国文化沟通的问题 ,而这种跨国文化的差异不仅体现在双方沟通的困难上 ,还在绩效考核、提拔升迁、管理方式等诸多方面产生大量的差异 ,给经营管理带来困难。这种文化上不可逾越的障碍成为人力资源本地化的首要原因。在华的欧美跨国公司希望通过采用人力资源本地化策略 ,大量雇用中国员工以缩小和大陆市场之间的隔阂 ,在管理层大量任用本地员工以做出符合中国市场实际情况的决策和更好地管理本地员工及本地业务 ,以及由于本地员工的大量存在创建出更加本土化的公司文化更好地适应东道国市场。

另一方面 ,跨国公司的本土化策略还能极大地降低公司成本。以往跨国公司多以母国派来的员工为主 ,然而这些外派员工费用通常很高 ,尤其对欧美跨国公司而言。有关调查数据显示 ,雇用一个外派经理和本地经理所产生的总费用差异竟高达 4 倍 ,即跨国企业为一个母国外派管理人员付出的费用几乎可以雇用 5 个中国本地的管理人员。在竞争日益激烈的今天 ,各大跨国公司都把降低成本当成提高效益、加强自身实力的途径。因此 ,通过人力资源本地化策略 ,欧美跨国公司若能在相同的职位上任用中国本地员工则可以大大减少人力成本 ,这就是这些跨国公司为什么要采用本地化策略的一个重要原因。

因此 ,在华跨国公司普遍认为加速培育中国人才的本土化是进一步提高竞争力的关键 ,同时也承认中国本土员工中已经有很大一部分具备西方先进科技知识和管理经验 ,能在中西方文化之间进行良好的沟通。所以 ,他们一方面大量任用本土员工。例如 ,IBM (中国) 有限公司 1992 年成立时只有一名中国经理 ,到今天已经发展成 90% 以上的员工和 50% 以上

的经理人员都来自中国大陆。另一方面，将本地员工外派至母国进行国际化培训。这种培训通常分为两个阶段。第一阶段是员工初进公司时接受的岗前培训；第二阶段通常是对中层管理人员进行的培训。

第四节 全球人力资源管理的法律和民族环境

当组织决定进行跨国经营的时候，它将会面临着一些新的潜在的有关法律和民族规范方面的独特性标准。国际性业务就是在国际性贸易协议、母国的法律以及东道国对国外企业的一些法律法规这样一种环境下开展的。另外，还要做许多决定，而它们可能又会与到某个组织对民族行为的一些规范和标准发生冲突。例如，世界上许多国家的环境法规并没有美国那么健全。既然稍微宽松一些的环境控制可以允许企业的经营成本比较低，但是企业仍然要面对“管理道德自身对保护环境的要求”这样的两难困境。企业这时候是继续按照美国的标准甚至以更高的标准来经营，还是仅仅试图满足比较宽松一些的外国标准呢？

在美国看来，一些非法的或者是不道德的商业活动，可能在其它国家看来是很正常的商业行为。“赠送礼品”在世界许多国家都是一件很普通的事情。不幸的是，在另外一种环境中，比如美国，这种“赠送礼品”的行为可能会被当作“行贿”。美国议会对这种问题比较关注，并为此通过了 1977 国外反腐败法案（FCPA）。

FCPA 的目的是为了规范美国企业雇员的行为，它规定：通过提供金钱或其他报酬来引诱外国政府官员，通过他们的权力来为企业赢得不公平的竞争优势，这种行为是违法的。然而，它并不禁止对一些次要的官员提供报酬，如果这种报酬只是为了让这些官员能够更及时地提供一些正常的服务（比如，在海关的办公室里处理一些文字工作）。这种性质地“贿赂”在很多国家都比较常见，既然他们并没有行贿的动机，也许可能并没有违反 FCPA。同时，很多形式的报酬在东道国也许并没有违法，但是有可能违反了美国的 FCPA。

美国企业的人力资源专业人员可能还会在其它的法律领域发现一些真正的不同，那就是不同国家之间会存在雇佣歧视。尽管公平雇佣并没有在所有的美国企业里成为现实，但是，我们制定了一些非常严格的反对歧视的法律，以此来影响招聘、选拔、培训和薪酬等人力资源活动。正如第三章所提到的，已经制度了大量的法律法规来规范企业的行为，哪些是能够做的，然而，世界上的很多国家都没有试图建立这方面的法律法规。

对于那些身处新的文化和法律环境中的人力资源经理来说，这些方面的差异可能会导致很多问题。东道主国家的管理者可能并不理解或接受那些外派管理人员已经习以为常的行为标准。然而有一件事情是明确的。1991 年制定的公民权力法案，即禁止性别、种族、宗教信仰、肤色以及国际等方面的歧视，是同样适用于在国外经营的美国企业的。

在海外经营也经常会碰到道德上的两难困境，主要与利润和保护基本人权两者之间的潜在冲突有关。也许最著名的一个案例是，在种族隔离的年代，许多美国企业脱离南非，由此所引发的商业、道德和政治的冲突。今天，类似的道德困境在全球的发展中国家时有发生，特别是那些滥用童工、而成年人的工作条件也比较恶劣的国家。实际上，这也是在前面谈到的那些“装配工厂”所面临的主要问题。一方面，这些工厂为那些贫穷的人们提供一个不错的谋生机会；另一方面，这些外资的工厂普遍存在着健康和安全方面的问题。

解决这种道德问题并不是一件容易的事情。对一个企业来讲，滥用劳动力资源，或者干脆不到发展中国家投资，哪一种情况会显得更糟呢？为了有助于回答在南非种族隔离期间所发生的种种问题，Reverend Leon Sullivan 清楚地阐述了促进在雇佣实践中的种族平等所要遵

循的六个原则，如表 4—5 所示。Reverend Sullivan 是第一个在通用汽车董事会任职的美籍非洲人。正因为如此，他才能够通过他的“Sullivan 原则”来影响美国公司的行动方向。这些原则中最基本的目的就是为了消除南非国家中普遍存在的强烈的种族主义。这也许是第一次由一个美国大公司将国际经营中的道德规范编成法典。

表 4—5 Sullivan 原则

■	在所有工作场所不允许进行种族隔离；
■	对所有员工实行公平平等的雇佣政策；
■	对从事同一工作的员工实行同样的报酬；
■	按照实际的数量，对管理和技术性的岗位实行培训计划，而不论工人的肤色；
■	增加黑人和其他非白种人等少数群体在管理层的席位；
■	改善在特定工作环境中工作的员工的生活质量；

资料来源：www.sullivanprinciples.org

第五节 劳动关系和跨国企业

无论是跨国公司，还是全球化公司，都会面临着不同于国内的各种各样的劳动关系问题。工会的结构有很大的不同，它们对组织的经营活动也会产生不同的影响。因此，事实上，每个民族都会有它独特的劳动法律。

国际上，在劳资关系方面有很多非常重要的差别。例如，在墨西哥，管理阶层并不太重视纸质合约中的细节问题，相反，美国公司却比较在意。墨西哥员工在文化理念上，倾向于相信和依赖与管理阶层的非正式合约；而美国的工会却不是如此。

员工应该被赋予多大的参与权力，不同国家也存在着差异，这也给全球人力资源经理在制定人力资源管理政策的时候必须要理解的另一个重要领域。如果组织试图将已经制定好的政策和程序施加给那些习惯于和管理阶层一起制定人力资源管理政策的员工，就有可能遭遇员工的抵制。因此，在某个不同的国家建立业务机构的时候，全球人力资源经理的一个很重要的任务就是要研究当地的劳工关系。

美国的劳动关系体系和其他国家的劳动关系体系，在雇员参与这一方面存在着许多重要的不同之处。详细描述所有这些不同又并不在本章的内容范围之内，因此只能举几个例子来强调这一点：当组织变成跨国企业或者全球化企业之前，必须要了解当地的员工关系。

雇员共同决策制在德国被认为是员工的一项受法律保护的权力。德国的法律根据所讨论的问题不同，给予雇员三种不同程度的参与权。对于大多数的经济决策，只需要参考一下德国工人委员会的意见或者仅仅告诉他们结果就行了；但是对于解雇、工作程序以及对工作场所的设计等等决策就需要他们的参与；另外，在更高层次上，对于像工作时间、培训计划以及安全法规等方面，工人委员会却有批准权。

在南韩的一些大型制造型企业，劳工关系又完全是另外一回事了，例如韩国的现代和三星等大型企业。它们在 1999 年的规模相关于韩国国民生产总值的 8%，由此可想而知它的规模之大了。

在这类的企业中，其劳工关系的特点是“强有力的控制”这种哲学理念。公司控制着工人生活的几乎每一个方面，甚至包括大部分工人的非工作时间。例如，1987 年，韩国的许多公司都规定了女性员工非工作时间的穿着以及男性员工的发型样式。工作的时候，工人并

没有特定的工作安排，公司期望他们在任何需要的时候出现，而且可以在没有被告知的情况下延长工作时间。

政府对企业经营的一些规定也会给跨国经营中的美国公司带来挑战。例如，新加坡有一个专门的国民工资委员会，主要是指导年度工资调整。由于政府的控制，中断工作在新加坡几乎是不可能发生的，法律也在很大程度上规定了工人的工作条件。

显然，并没有一个很简单的方法来解决跨国公司或者全球化公司所面临的劳工关系问题。同样，工会组织也找不到任何简单的办法来应付这些企业。工人希望建立一个全球性的组织来代表自己的利益。因为跨国公司有着可观的财务资源，并且能够获得可替代性的劳动力资源，因此，这些成立的国际性组织，如国际贸易秘书处，并没有取得很好的成功。与此同时，工人在对跨国公司和全球化公司提出自己的反映这一方面也有所进步。例如，当欧盟联合得更加紧密的时候，工人们也准备成立自己的组织，例如欧洲贸易联合联邦。国际劳工组织也为跨国公司在国际经营制定了劳动关系方面的政策。

□ 案例

美信广告公司的人力资源问题⁶⁴

美信广告公司在美国已有 40 年的历史，现在是美国业务量最大的广告公司，已连续 6 年业务收入超过 50 亿美元、总部设在纽约，其业务覆盖了美国各大城市，除了美国本土的业务外，美信公司还积极进行海外拓展，在欧洲、南美、亚洲、澳大利亚均已有了自己的分公司或办事处。美信在本地发展成熟起来的一整套成型的广告经营理念，也随着业务的扩展而传播至世界各地，与当地实际情况进行有机结合，创造出了辉煌业绩。特别是在欧洲，业务量近几年来飞速增长，大有赶超美国本土之势。美信公司关注亚洲市场是早有行动了。由于亚洲经济的巨大发展潜力，早在十年前美信就在澳门、新加坡、东京设立了办事处，开展部分业务，并逐步收集市场信息，为业务拓展作准备。几年来业务发展迅速，公司也更加注重在亚洲的投资。

6 年以前，直属于澳门总部的广州办事处成立了。总部一开始便对中国的业务前景抱有很大期望，这来自于中国稳定的政局、持续高速的经济增长以及广州地区良好的投资环境和万商云集的业务发展空间。开始的头两年，公司业务蒸蒸日上，很快就在广州站稳了脚跟并开拓了市场，公司一开始便注重员工的本地化，员工基本上是在当地招聘并逐步提拔上来的。

但是 3 年前，国内广告业迅速崛起。广州地区的各类广告公司猛增至 2000 多家。在激烈的竞争压力面前，美信公司的业务量不断下滑，许多客户转而选择其他公司。客户的流失和业务量的减少使得经营利润逐年下降，美信公司许多潜在的经营管理问题也逐步显露出来了。广告业是一个极需创意的行业，因此，必然要求管理方式灵活、宽松，注重在员工内部塑造融洽的氛围。在美国，广告业务的接洽是以项目小组的形式完成的。每个项目小组由

3~5 人组合，共同负责文案、设计、创意、客户沟通等全套工作。这种工作方式被证明是相当有效率的，也是能极大发挥员工创造性的。在业务飞速发展时期，这种高效灵活的运作模式显示出了它的优越性。客户也反映美信公司的业务人员具有做事效率高、服务及时等优点，由于公司业务人员和业务单位直接联系，因此他们和业务单位之间也通常会有一定的交际往来，互相联络并增进感情。公司自由的运作环境使得员工可以随意支配自己的

⁶⁴ 案例来源：华硕 刘彦杰编著，企业经营危机解决方案丛书：危变，机械工业出版社，2003（2）：291~293

大部分上班时间，公司还为每位业务员配备了个人电脑和手机，在业务繁忙的时候，业务员甚至可以不用来公司报到，打个电话给公司问一下是否有事就可以了。这种高度自由的灵活方式很受业务员的欢迎。然而，问题就在其中孕育了。

1. 这种高效的运作重视了速度，但另一方面，却导致了质量下滑。这种低质量使得公司业务给市场造成的总体印象不佳，业务圈内普遍认为，美信公司是一家中档水平的广告公司。而近年来竞争的加剧，已有很多本地广告公司非常注重业务水平，他们以其优质的服务、精湛的制作技巧和高超的工艺水平赢得了很多客户，美信公司原有许多客户就是被这些成长中的公司抢去了。

2. 员工涣散。虽然在相当长的时间内自由的氛围创造了业绩，但这种自由性愈来愈显示出它的局限性。整个公司缺乏一种积极紧张的氛围。

3. 业务员缺乏主动开拓市场的意识。在以前，业务是主动送上门来的，业务员仅是习惯于和客户之间相处关系。所谓的联络，给人的第一印象就是请客吃饭。虽然这和中国传统的习惯是相符的，但这种融洽关系，业务员多是作为一种消遣，关注于个人交往甚于关注公司业绩的拓展。因此，对公司的业务并没有起到什么太大的作用。

公司业绩持续下滑，使经营者手足无措，他们无法理解公司那一系列自由的运作方式为何在中国却导致了这样的结果，公司陷入了人力资源管理的迷局之中。

□ 本章小结

本章详细讨论了进行国际经营的组织所面临的严峻挑战。全球人力资源管理是组织在全球市场上取得成功的一个很重要的内容。一个组织要想成为一个成功的国际性企业，它必须确保自己的人力资源管理政策能够适应有着文化差异的不同劳动力资源。当学生学习的人力资源管理理论越多，包括选拔、培训、评估和薪酬等，就应该能够将国内那里资源管理的一些原则调整并应用于一个国际性组织。

本章的主要观点：

1. 国际业务在显著增长。大部分企业将在未来几年内开始国际化经营。
2. 任何想要进行国际化经营的组织都必须首先对自己的人力资源管理体系是否适应不同文化背景的员工做一个全面而系统的评估。
3. 国际企业的雇员有三种来源
 - (1) 母国公民 (PCNs)
 - (2) 东道国公民 (HCNs)
 - (3) 第三方国家公民 (TCNs)
4. “民族中心”主义的公司倾向于将其人力资源管理的政策视为最好的处理员工的方法，因此，公司在海外业务，其关键管理和技术岗位的人员都由母国公民来担任。
5. 与此对比，“全球中心”主义的公司的组织中的关键岗位为了吸引管理方面的专家人才，并不考虑国家之间的界限。
6. 最近，许多美国公司中外派管理人员的失败率非常高。其主要原因在于：
 - (1) 选拔过程过分强调技术技能，而对文化因素却关注太少。
 - (2) 缺乏对外派人员的系统培训。
 - (3) 在选拔决策过程中，外派管理人员的家庭成员参与程度不够。
 - (4) 外派管理人员对其海外调配在其职业生涯规划中的重要性没有一个比较明确的预期。
7. 家庭的调整与适应对外派管理人员的成功也起到了关键作用。

8. 留住一名外派管理人员的成本，大约相当于在国内留住同样一位管理人员的成本的三倍。

9. 在执行海外任务的时候可能会遇到的一些法律和道德方面的问题，外派管理人员应该对其有所了解，这也是他们培训的很重要的一部分内容。

10. 工会已经开始组成国际性组织，目的是为了能够和日益增加的跨国公司和全球公司进行谈判。但是迄今为止，这类国际性的工会联盟谈判的胜算却很小。

□ 关键术语

文化冲突

民族中心主义的人力资源管理理念

外派管理人员

1977 年国外反腐法案 (FCPA)

全球中心人力资源管理理念

全球化公司

全球人力资源管理

东道国公民 (HCN)

跨国公司

母国公民 (PCN)

归国

Sullivan 原则

第三方国家的公民 (TCN)

□ 复习讨论题

1. 述全球化的三个宏观经济驱动因素。
2. “民族中心”主义和“全球中心”主义的组织在人力资源管理方面存在着哪些差异？这些差异是如何影响它们在海外委派时的员工配置决策的？
3. 在选拔外派管理人员过程中，个人的什么特征是最重要的？
4. 什么是文化冲突？它是什么时候发生的？应该采取什么措施来降低它的消极影响？
5. 试讨论一下外派人员出发前培训的作用。它如何能够提高海外委派的成功率？
6. 根据霍夫施塔特的论述，在与工作相关的五个文化维度中，你分别属于哪种情况？
7. 讨论一下，国际企业在雇佣母国公民和东道国公民来担任其关键的管理和技术岗位的时候，分别具有哪些优势和劣势。
8. 短期的海外委派适合所有类型的雇员吗？请举出两个例子，哪种雇员将会从这种方式中获益比较多；同时也举出 2 个例子说明哪种雇员将会获益比较少。

□ 参考文献

1. Nancy Adler (2002), *International Dimensions of Organizational Behavior*. 4th ed. (Cincinnati: South-Western), p. 4.
2. Charles Hill (2001), *Global Business*, 2nd ed. (Boston: Irwin/McGraw-Hill), p. 9.
3. United Nations Conference on Trade and Development (2001), *World Investment Report* (New York and Geneva).
4. Adler, op. cit.
5. United Nations Conference on Trade and Development (1997), *World Investment Report* (New York and Geneva).
6. Adler, op. cit.
7. Jay Barney (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, pp. 99-120; Randall Schuler and Nikolai Rogovsky (1998), "Understanding Compensation Practice Variations across Firms: The impact of National Culture," *Journal of International Business Studies*, pp. 159-177.

8. Robin Tierney (December 1993), "Sites," *World Trade: 1994 Going Global Guide from A to Z*, pp. 86-87.
9. Spencer Hayden (August 1990), "Our Foreign Legions Are Faltering," *Personnel*, pp. 40-44.
10. Susan S. Jarvis (June 1990), "Preparing Employees to Work South of the Border," *Personnel*, pp. 59-63.
11. Geri Smith (April 2002), "The Decline of the Maquiladora," *Business Week*, pp. 59-60; Olaf Carrera (February 1999), "NAFTA at Five," *Business Mexico*, pp. 28-33.
12. Lara Sowinski (September 2000), "Maquiladoras," *World Trade*, pp. 88-92; Laura Carlsen (November 1998), "Twin Plants," *Business Mexico*, pp. 34-40.
13. Tierney, op. cit., p. 87.
14. United Nations Conference on Trade and Development (2001), *World Investment Report* (New York and Geneva).
15. Geert Hofstede (1984), *Culture's Consequences: International Difference in World-Related Values* (Newbury Park, CA: Sage Publishing).
16. Geert Hofstede (February 1993), "Cultural Constraints in Management Theories," *Academy of Management Executive*, pp. 81-94.
17. Ann Marie Ryan, Lynn McFarhand, Helen Baron, and Ron Page (Summer 1999), "An International Look at Selection Practices: Nation and Culture as Explanations for Variability in Practice," *Personnel Psychology*, pp. 359-391.
18. William Weeb (January 2001), "Training across Cultures: What to Expect," *Training & Development*, pp. 62-64.
19. John F. Milliman, Mary Ann Von Glinow, and Maria Nathan (April 1991), "Organizational Life Cycles and Strategic international Human Resource Management in Multinational Companies: Implications for Congruence Theory," *Academy of Management Review*, pp. 318-339.
20. J. Stewart Black, Hal B. Gregersen, and Mark E. Mendenhall (1992), *Global Assignments: Successfully Expatriating and Repatriating International Managers* (San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishing).
21. John F. Milliman and Mary Ann Von Glinow (1991), "Strategic International Human Resources: Prescriptions for MNC Success," in Kendrith Rowland (ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Supplement 2 (Greenwich, CT: JAI Press), pp. 21-35.
22. Paul W. Beamish, J. Peter Killing, Donald J. LeCraw, and Allen J. Morrison (1994), *International Management: Text and Cases*, 2nd ed. (Burr Ridge, IL: Irwin), pp. 143-157; and Preston Townley (January-February 1990), "Global Business in the Next Decade," *Across the Board*, pp. 13-19.
23. David J. Cherrington and Laura Zaugg Middleton (June 1995), "An Introduction to Global Business Issues," *HR Magazine*, pp. 124-130.
24. Susan Moffatt (December 3, 1990), "Should You Work for the Japanese?" *Fortune*, pp. 107ff.
25. Michael S. Schell and Charlene Marmer Solomon (1997), *Capitalizing on the Global Work force* (Chicago: Irwin), p. 148.
26. Roblyn Simeon (2001), "Top Team Characteristics and the Business Strategies of Japanese Firms," *Corporate Governance*, pp. 4-12; "East Meets-West: An Interview with Clifford Clarke" (October 1990), *Training and Development Journal*, pp. 43-47.

27. Carroll Lachnit (August 2001), "Low-Cost Tips for Successful Impartation," *Workforce*, pp. 42-47; Michael Harvey and Helen Fung (2000), "Inpatriate Managers: The Need for Realistic Relocation Reviews," *International Journal of Management*, pp. 151-159; Carla Joinson (April 1999), "The Impact of 'Inpats'," *HR Magazine*, pp. S4-S10.
28. Charlene Marmer Solomon (March 1999), "Short-Term Assignments and Other Solutions," *Workforce* (Global Workforce Supplement), pp. 38-40.
29. J. Stewart Black and Hal B. Gregersen {March-April 1999}, "The Right Way to Manage Expats," *Harvard Business Review*; pp. 52-63.
30. Shirley R. Fishman (Spring 1996), "Developing a Global Workforce," *The Canadian Business Review*, pp. 18-21.
31. Anne-Wil Harzing (February 2002), "Are Our Referencing Errors Undermining Our Scholarship and Credibility? The Case of Expatriate Failure Rates," *Journal of Organizational Behavior*, pp. 127-148; Rosalie Tung, "Selecting and Training Procedures of the U.S., European, and Japanese Multinationals," *California Management Review*, pp. 51-71.
32. GMAC Global Relocation Services, National Foreign Trade Council, and SHRM Global Forum (2000), *Global Relocation Trends 2000 Survey Report*.
33. PricewaterhouseCoopers (1999), International Assignments: *European Policy and Practices*.
34. Mary A. Gowan and Garlos Ochoa (Spring 1998), "Parent-Country National Selection for the Maquiladora Industry in Mexico: Results of a Pilot Study," *Journal of Managerial Issues*, pp. 103-118.
35. Marvin Shilling (July 1993), "Avoid Expatriate Culture Shock," *HR Magazine*, pp. 58-63.
36. Winfred Arthur Jr. and Winston Bennett Jr. (Spring 1995), "The International Assignee: The Relative Importance of Factors Perceived to Contribute to Success," *Personnel Psychology*, pp. 99-114.
37. Charlene Solomon (July 1996), "Expats Say: Help Make Us Mobile," *Personnel Journal*, pp. 47-52.
38. Kimmo Riusala and Vesa Suutari (2000), "Expatriation and Careers: Perspectives of Expatriates and Spouses," *Career Development*, pp. 81-90; Reyer A. Swaak (May-June 1995), "Today's Expatriate Family: Dual Careers and Other Obstacles," *Compensation and Benefits Review*, pp. 21-26.
39. Hal B. Gregersen and J. Stewart Black (March 1992), "Antecedents to Commitment to a Parent Company and a Foreign Operation," *Academy of Management Journal*, pp. 65-90.
40. Earl Naumann (January 1993), "Organizational Predictors of Expatriate Job Satisfaction," *Journal of International Business Studies*, pp. 61-80.
41. Nancy J. Adler (1991), International Dimensions of Organizational Behavior p.228; Kalevo Oberg (1960), "Culture Shock: Adjustment to New Cultural Environments," *Practical Anthropology* pp. 177-182.
42. Graham Hall (July 25, 1996), "Surviving Life in a Foreign Environment," *Personnel Management*, p.31.
43. Rebecca Marschan, Denise Welch, and Lawrence Welch (October 1997), "Language: The Forgotten Factor in Multinational Management," *European Management Journal*, pp. 591-598.
44. Charles M. Vance and Peter Smith Ring {Winter 1994}, "Preparing the Host Country

- Workforce for Expatriate Managers: The Neglected Other Side of the Coin," *Human Resource Development Quarterly*, pp. 337-352.
45. Rita Bennett, Anne Aston, and Tracy Colquhoun (Summer-Fall 2000), "Cross-Cultural Training: A Critical Step in Ensuring the Success of international Assignments," *Human Resource Management*, pp. 239-250; J. Kline Harrison (Fall 1994), "Developing Successful Expatriate Managers: A Framework for the Structural Design and Strategic Alignment of Cross-Cultural Training Programs," *Human Resource Planning* pp. 17-35.
 46. Tung, op. cit., pp. 51-71.
 47. Gregersen and Black, op. cit., pp. 65-90.
 48. Jan Selmer (2001), "The Preference for Predeparture or Postarrival Cross-Cultural Training--An Exploratory Approach," *Journal of Managerial Psychology*, pp. 50-62; Gary Topchik (January 1995), "Cures for Culture Shock," *Training and Development*, p. 58.
 49. Linda K. Stroh, Hal B. Gregersen, and J. Stewart Black (Summer [1998], "Closing the Gap: Expectations versus Reality among Repatriates," *Journal of World Business*, pp. 111-124.
 50. Douglas Allen and Sharon Alvarez (Winter 1998), "Empowering Expatriates and Organizations to Improve Repatriation Effectiveness," *Human Resource Planning*, pp.29-39.
 51. GMAC Global Relocation Services, National Foreign Trade Council, and SHRM Global forum, op. cit., p.12.
 52. Jacqueline Hauser (February 1999), "Managing Expatriates' Careers." *HR Focus*, pp. 11-12.
 53. Shannon Peters Talbott (March 1996), "Building a Global Workforce Starts with Recruitment," *Personnel Journal*, pp. 9-11.
 54. Black and Gregersen, op. cit., pp. 52-63.
 55. Black, Gregersen, and Mendenhall, op. cit., p. 184.
 56. Peter Van Pelt and Natalia Wolniansky (July 1990), "the High Cost of expatriation," *Management Review*, pp. 40-41.
 57. Gene Koretz (June 2001), "Where Expats Spend Most: Asian Cities, Moscow London," *Business Week*, p. 30.
 58. Van Pelt, op. cit., p. 40.
 59. Cummins, op. cit.
 60. Christopher Bingham, Teppo Felin, and J. Stewart Black (Summer-Fall 2000), "An Interview with John Pepper: What it Takes to Be a Global Leader," *Human Resource Management*, pp. 287-292.
 61. Robin Tierney (December 1993), "Hiring," in *World Trade: 1994 Going Global Guide from A to Z*, pp. 38-41.
 62. Mel Mandell (December 1993), "Excellence," *World Trade: 1994 Going Global Guide from A to Z*, pp. 26-29.
 63. Charlene Solomon (March 1995), "Learning to Manage Host-Country Nationals," *Personnel Journal*, pp. 60-67.
 64. Noel M. Tichy, Michael I. Britain, Ram Charan, and Hiroraka Takeuchi (1992), "Leadership Development as a Lever for Global Transformation," in Vladimir Pucik, Noel M. Tichy, and Carole K. Barnett (eds.), *Globalizing Management: Creating and Leading the Competitive Organization* (New York: Wiley), pp. 47-60.
 65. Peter J. Dowling, Denise E. Welch and Randall S. Schuler (1994), *International Human*

- Resource Management*, 3rd ed. (Cincinnati: South-Western), pp. 103-105.
66. George M. Taoka and Don R. Beeman (1991), *International Business: Environments, Institutions, and Operations* (New York: Harper-Collins), pp. 518-519.
 67. Keith Allen (October 1989), "Making the Right Choices in International Recruiting," *Personnel Management*, pp. 56-59.
 68. John Thackray (January-February 1990), "Foreigners on Board?" *Across the Board*, pp. 11-12.
 69. Michael Litka (1988), *International Dimensions of the Legal Environment of Business* (Boston: PWS-Kent), pp. 82-83.
 70. John Sargent and Linda Matthews (January 1999), "Exploitation or Choice? Exploring the Relative Attractiveness of Employment) in the Maquiladoras," *Journal of Business Ethics*, pp. 213-227.
 71. S. L. Smith (February 1998), "Maquiladora Workers," *Occupational Hazards*, pp. 26-27.
 72. <http://horizonmag.com/8/principles.asp>.
 73. Charles R. Greer and Gregory K. Stephens (Spring 1996), "Employee Relations Issues for U.S. Companies in Mexico," pp. 121-145.
 74. Peter Conrad and Rudiger Pieper (1990), "Human Resource Management in the Federal Republic of Germany," in Rudiger Pieper (ed.), *Human Resource Management: An International Comparison* (Berlin: Walter de Gruyter), pp. 109-139.
 75. Robert P. Kearney (April 1991), "Management Mr. Kim," *Across the Board*, pp. 40-46.
 76. Dahlia Hackman and Brian Kleiner (1990), "The Nature of effective Management in Singapore," *Leadership and Organization Development Journal*.
 77. International Labor Organization, <http://www.us.ilo.org/aboutilo/index.html#declaration>.
 78. 华硕 刘彦杰编著, 企业经营危机解决方案丛书: 危变[M, 北京: 机械工业出版社, 2003
 79. 杨蓉主编, 人力资源管理[M], 大连: 东北财经大学出版社, 2002
 80. 陈凌宇、魏立群, 跨国公司人力资源本地化策略, 中国人力资源开发[M], 2003 (5)

第五章 人力资源规划与设计

□ 学习目标

在学习完这一章后, 你将能够:

- 理解人力资源规划在组织中的重要性;
- 描述战略规划和人力资源规划之间的联系;
- 明白经理人如何分析和预测组织内部人力资源的需求与供给;
- 掌握四种人力资源规划的预测工具;
- 厘清一些概念, 诸如技能清单、接替计划以及替换表等;
- 懂得为什么电算化人力资源规划能够在组织中得到应用。

□ 职业挑战

“你讲这话是什么意思? 我们会失去三峡工程的政府订单?” 大华建材公司总裁刘华问

道。“是的，我们会的。”副总裁、人力资源经理沈一尘说，“我们没有合适的人员来满足订单上面的细致要求。如果不改进我们的纪录，就没法表明公司拥有足够资格的员工，而且这些人能够满足政府的公平就业要求。目前我手头没有这些资料。你知道，我已经要求你让我建立一个人力资源信息系统。可是我们为什么还没有动手呢？”可是一时刘华还不能理解沈一尘脑子在想什么。刘华所有有关电脑信息的认识就是这种东西非常昂贵，而且复杂。现在，他该好好地学点人力资源信息系统方面的知识了。

像刘华那样的经历是很普遍的。随着市场变得越来越复杂，这种经历可能会变得更加普遍。现在不像以前，如果你想要成功，必须对稍纵即逝的机会做出迅速的反应。组织必须尽可能快而全面的获取人力资源需求与供给的信息，并且随时准备应对由于人力资源短缺或者过剩而带来的各种问题。在这一章里，我们将讨论对未来人力资源需求的供给与预测，以及对现有人力资源的有效利用。

人力资源规划是一个过程，同时也是一组计划的集合体。它涉及到的内容包括组织如何评估人力资源的外来供给与需求。同时，一个有效的人力资源规划还为组织提供减少人力资源供给与需求之间差距的机制。因此，人力资源规划决定了组织需要招募或者清除的员工数量与类型。人力资源规划过程是动态的，常常要求根据劳动力市场的变化而做出相应的阶段性调整。

第一节 人力资源规划的诊断性分析

图5-1是一个人力资源管理的诊断性模型，并且表明了在该诊断性模型中对人力资源规划起到重要作用的一些因素。其中最重要的因素是组织的目标。如果有效规划和利用人力资源不是组织的主要目标，那么人力资源规划就不会被很重视的实施，或者只会被马马虎虎的操作。相比较由于快速扩张、多角化经营以及其他原因而对未来雇佣需求产生显著影响的组织而言，在追求稳定发展的组织中，人力资源规划可能不会扮演一个很重要的角色。

美国日趋发展的人口组成多样化将对未来的劳动力结构形成重大的影响。从1998年到2008年，美国劳工部预测两大快速增长的人口群体亚裔和西班牙裔将分别以40.3%和36.8%的增长率加入到劳动人口中。相比之下，非西班牙裔的白种人将仅仅以较慢的7.3%增长。另一个重要的变化是劳动力老龄化。在上面提到的时间段里，年龄在55到64之间的人口将以55.8%的速度增长。而增长率居其次的65岁以上的人口群也将以20.7%的比率增长（资

外部环境因素

政府法令
工会
经济条件
竞争力

劳动力结构
区位
内部环境因素

战略
目标
组织文化
工作性质
团队
领导风格
招募

公平机会
规划
工作分析
招聘
选择
报酬

业绩考核
薪酬
工作分析
福利和服务
发展

培训
职业生涯规划
纪律
维持和保护

劳工关系
集体谈判
劳保
评价

期望获得的结果

社会责任与企业伦理
有竞争力的产品
高质量的服务

图5-1 人力资源管理的诊断性模型

料来源：美国劳工部数据，2002）。政府法令和政策也是影响人力资源规划的一个因素。公平就业和提升等方面的政策倾向要求人力资源规划能够更多的重视妇女、少数族裔以及其他特殊群体。还有一些相关的例子，比如说政府提高目前的法定退休年龄，鼓励雇佣残疾人士等（参见第三章的内容）。

被雇佣的员工类型以及其所担当的工作性质也决定了人力资源规划的内容。组织没有必要为技术含量很低的工作制定非常前瞻性的规划，因为劳动力市场上往往充斥着适合此类工作的劳动力。但是对于那些特殊的、蕴含高技术含量的工作，就需要组织提前一到二年做好人力资源规划方面的工作。当组织准备替换它的高层管理者，比如说一个新的CEO上任，那么人力资源规划过程可能需要不少于10年的准备期。

第二节

战略规划 and 人力资源规划

图5-2将人力资源规划进行了模型化。正如模型中所表明的，人力资源规划是先于组织的战略规划进行的。所谓战略规划，是组织关于实现什么样的目标，以及如何实现这些目标的一系列决策的总和。尽管人力资源规划对于建立战略规划十分重要，但是它对于实施这些战略规划，尤其显得重要。因此，一旦战略被确定了，人力资源管理职能必须要发挥其作用来保证战略的成功，从而帮助组织实现其目标。

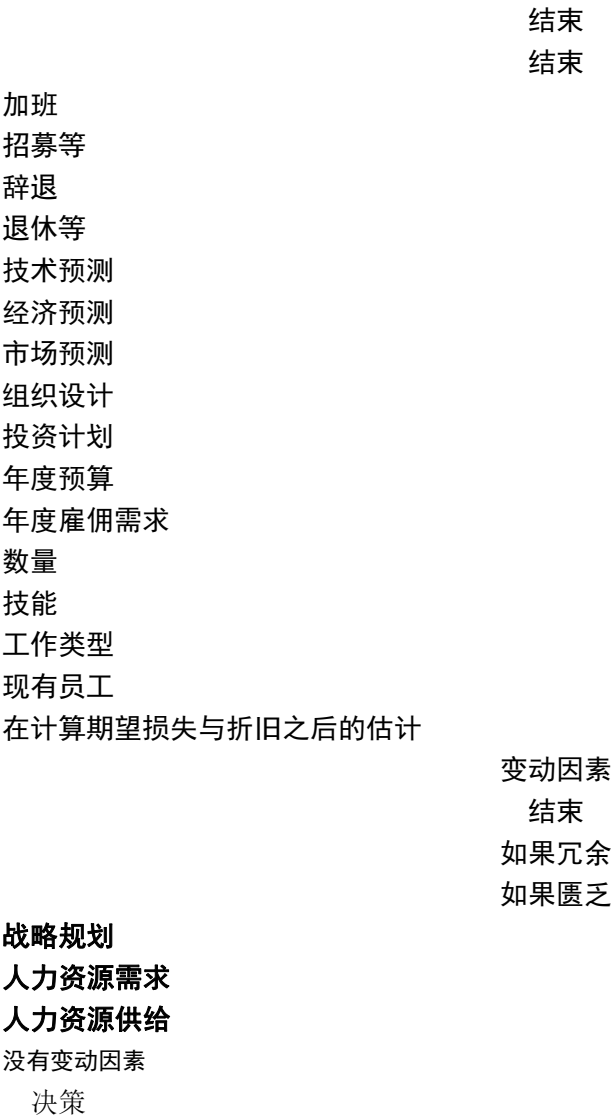


图5-2 人力资源规划过程图

由于对人力资源政策与实践同组织整体战略之间的紧密联系有了共识,人们开始重视一门全新的管理学领域——战略人力资源管理(SHRM)。人力资源管理的战略视角有一个最核心的命题,就是人力资源政策将对组织的获利能力产生直接的影响。因此,人力资源必须同组织的战略使命相一致。比如说,在一个稳定的环境中,组织的战略是保持较低的发展速度,那么它的人力资源政策可能同一个在不确定环境中拥有快速增长战略的组织大相径庭。尽管目前如何在实证研究方面来验证这一命题还处于起步阶段,但是大量的理论研究和实践活动已经能够证明这一命题的可信性。

第三节

人力资源规划过程

所有有效的人力资源规划都拥有一些共同的特征，包括四方面的内容：

1. 环境分析
2. 人力资源需求预测
3. 人力资源供给分析
4. 行动方案的制定

一、环境分析

人力资源规划的第一个阶段是搞清楚人力资源管理和战略规划到底是在和什么样的环境打交道。战略规划必须要同环境相适应，而人力资源管理则是组织在该适应过程中能够利用的卓有成效的工具之一。比如说，环境中快速变化的技术逼迫组织雇佣那些拥有以前并不为组织所需要的技能的员工。缺乏一个有效的人力资源规划来支持组织的员工雇佣和筛选，组织就难以保持一个有竞争力的地位。最近发生的美国在线公司(American Online)同时代华纳公司(Time Warner)之间创历史纪录的合并（1620亿美元）所造就的一个全新的庞大公司——美国在线时代华纳公司(AOL Time Warner)，正是依靠其强大的人力资源来支持其商业扩张以及其他战略目标。

但是伴随着快速变化的环境，一系列前所未有的问题也接踵而至，因为成功现在仰仗组织的信息捕捉的能力。事实上，信息捕捉能力已经成为现代管理的最为关键的战略技能。

二、员工需求预测

作为一个有效的人力资源规划，下一步就是估计组织需要多少员工，需要什么样的员工。员工需求预测能够为这种估计提供参考。尽管在预测的过程中能够运用很多数量工具，它也包括很多主观判断。另外，一些成功人力资源规划者可能对自己的灵感情有独钟。比如说，联合利华(Unilever)的人力资源规划部门将他们的成功很大程度归功于这种灵感。

很明显，员工需求和组织战略是紧密联系的。我们是否处于高速增长中？或者是否我们已经开始进行流程再造，以在来年缩减目前的员工数量？当然，试图准确预测需要多少员工，以及需要什么样的员工是一件十分困难的工作，尤其对于那些处于快速变化的环境中的组织，例如目前的IT业。但是，有一些技术工具可以用来减少这种困难。在后面的章节中，我们将介绍四种相关的技术工具，包括专家预测法、趋势估计法、统计建模以及单位需求预测法等。正如我们即将看到的，其中三种技术工具运用了“从上到下”的分析思路，而另外一种则是相反。在各种情况下，在现代企业管理实践中，理解人力资源部门同直线管理部门之间的合作对于人力资源规划工作的重要性，是至关重要的。在所有关系到有效规划的因素中，信息共享是非常重要的。当然，这需要所有的相关者都参与到规划过程中去。

（一）专家预测法

这种方法运用的数学知识最少，是一个或一组专家在经验、猜测、灵感或者根据现有的经济和劳工数据指标得出的主观评估的基础上，为组织提供预测。

由于单靠某一个人的能力，可能难以得出正确的预测结果，因此目前普遍采用的是德尔菲法。这个方法最早是由兰德公司(RAND)开发的，实际上在一个互动的条件下利用一组专家来进行专家预测法，也就是每一个人的预测结果都可能得到其他参与人的纠正或者补充。

另一个群体预测法叫做名义群体技术(Nominal Group Technique, NGT)。在这种方法中，个体的预测结果将在群体头脑风暴的过程中得到升华，以转变为群体的预测结果，而这个群体的预测结果将比任何一个个体的预测结果都要准确和全面。名义群体技术在环境比较复杂

从而个体无法驾驭的情况下能够起到很好的作用。而且，名义群体技术能够给群体中的每一个个体公平发言的机会，从而避免了由于个人的倾向而主导群体意见的情况。

（二）趋势估计法

第二种由上而下的预测技术主要依靠了影响雇佣的因素同雇佣本身之间关系的历史数据。比如说，在许多企业中，销售水平是同雇佣需求相联系的。规划者可以列出一张表格或者画出一条曲线来描绘销售额同雇佣之间的关系。表5-1是一个运用趋势估计法的例子。我们注意到随着永和家电公司的销售额在增长，公司的员工数也在增长。但是他们之间的关系

表5-1 趋势预测法举例：永和家电公司

年度	销售额(¥)	员工数	调整后员工数（3%效率增长）
2000	100,000,000	5,000	5,000
2001	120,000,000	6,000	5,825
2002	140,000,000	7,000	6,598
2003	160,000,000	8,000	7,321
预测年度	预测销售额(¥)	预测员工数	
2004	180,000,000	9,000	7,996
2005	200,000,000	10,000	8,626

不是线性的。在该例子里，我们还假设从2000年开始公司员工的生产率每年有3%的提高，所以我们还列出了经过调整后的员工需求量。

（三）统计建模技术

第三种由上而下的预测方法则运用较复杂的数学建模技巧。趋势预测关注单个因素（比如说销售额）同雇用需求之间的关系。但是统计建模技术则将多种因素纳入到分析视角中，比如说销售额、GNP、可支配收入等。或者它们将组织活动进行模型化，运用一些模拟工具，比如说在管理科学以及运筹学中经常运用的马尔科夫链分析等。

马尔科夫链分析通过建立一个矩阵，来表达员工从一个岗位转移到另外一个方位，或者从一个组织转移到另外一个组织的概率。在管理科学和运作管理的文献中，有关如何将马尔科夫链分析运用于人力资源管理的论述不在少数。

马尔科夫链分析是以研究不同时期雇佣人数规模为开端的。假设有护士在南京鼓楼区的三个医院I、II和III之间跳槽。也就是说，某个护士离开其中一家医院，那么会到南京鼓楼区的另外两家医院中的其中一家就业。医院I有一个人力资源经理，对三个医院间的跳槽现象比较感兴趣。表5-2显示的就是护士们的跳槽情况。

表5-2 2002-2003护士流动情况

医院	2003年护士数	招募	离职	2002年护士数
I	200	60	40	220
II	500	40	50	490
III	300	35	45	290

那个医院的人力资源经理可以计算所有三个医院的人员变动概率。也就是说，某个医院留住护士的概率可以被计算出来。表5-3显示了各个医院留住护士的概率。

表5-3 变动率表

医院	2003	离职	保留	保留概率
I	200	40	160	.80
II	500	50	450	.90
III	300	45	255	.85

在表5-3中的数据显示，医院I拥有0.80的概率来留住它的护士，而医院II和III分别拥有0.90和0.85的概率来留住它们的护士。也就是说，医院II和III拥有较高的概率。因此，那么医院I的人力资源经理就有必要来思考这样一个问题：为什么他的医院更加留不住人呢？是否是由于某项人力资源政策的缘故？马尔科夫链分析可以帮助人力资源部门找出更低的留住人才的概率，但是它没有提供任何建议来帮助解决留不住人这个问题。

回归分析是在自变量的基础上来研究因变量的数学工具。当只有一个自变量和因变量的时候，这种分析叫做一元线性回归。当存在多个自变量的时候，那么就叫多元回归。

在我们运用多元回归的时候，需要强调依靠两个或者两个以上的因素来预测。随着计算机的运算速度和存储量的提高，我们可以利用的自变量理论上可以是无数的。因此，人力资源部门能够非常迅速而便捷的利用一些统计软件，例如SPSS或者SAS，来探究多个自变量和最终的因变量之间的关系。

（四） 单位需求预测法

单位预测（可以是一个部门、一个项目团队，也可以是其他雇员团体）是一种由下而上的预测方法。总部将各个单位的人员需求预测进行汇总，得出的结果就是总的人力资源需求。每个单位的人力资源主管对当期和未来的人力资源需求进行每个个体的、每个岗位的分析研究。通过分析所需人员的技能的当期和未来需求，这种方法主要侧重于被雇佣者的质量。

在大型组织中，总部负责雇用预测的人力资源经理将同一线管理人员合作来改进预测结果。如果是由各个单位自己来提供雇佣估计，那么人力资源经理将汇总他们的估计来达到当期的预测结果。

如果由于同时运用“由上而下”和“由下而上”的预测工具而产生预测结果的冲突，那么我们将怎么办呢？在一般情况下，人力资源部门将根据不同结果之间的差距大小来协调二者的矛盾，比如说对它们进行平均。德尔菲法可以这么做。NGT法也可以解决不同专家之间的观点差异。因此，我们在前面提到的一些方法都可以综合起来运用而达到最佳的结果。

很明显，人力资源规划需要组织内很多人的合作。战略规划必须同基层的管理者和人力资源部门的管理者进行沟通，这样才能在充分的人力资源信息条件下提供好水平的管理。规划者是战略发展所需信息的主要来源。因此，人力资源规划职能在保证战略在组织中有效实施的过程中起到了举足轻重的作用。

三、 分析现有员工供给状况

人力资源规划的第三个阶段是回答这样一个问题：“目前我拥有多少、什么样的员工，能够在技能和培训上适应未来的需求？”很显然，这项工作远远不是简单的计算出目前组织里面有多少个员工。

（一） 技能清单

一个主要的评估现有员工供给的工具是技能清单(Skills Inventory)。在一些组织里,对于管理者而言有一个单独的技能清单叫做管理清单(Management Inventory)。这些都是出于同一个目的:列出现有员工的技能、能力、经验以及培训等。通过这种方式,组织能够迅速的把握组织目前是否具有某项技能。技能清单在职业规划、管理开发和相关活动中也非常有用。一个简单的技能清单罗列着组织中员工的姓名、特征以及技能。它提供了一个迅速获取相关信息的渠道。

对于一个小组织而言,要想知道有多少人、他们在干什么和他们能干什么,相对比较容易。一个夫妻老婆店可能只有老板和一两个伙计。但老板发现暑期即将结束从而那个打工的大学生要重新回到学校了,那么就on知道需要招募一个替代的人了。潜在的替代来源可能包括老板自己的子女,或者其他需要寻找打工机会的人。

但是对于一些大型企业而言,比如说宝洁(P&G),那么情况就完全不一样了。它们必须了解目前有多少个正式员工,多少个临时员工,以及他们分别在哪个部门。它们必须知道对于那些来顶替退休的、离职的或者跳槽的员工的新人们,需要拥有什么样的技能和素质。

不同的技能清单差异上下很大,有些很简单,就像一份档案,而有些则是复杂而庞大的数据库。

(二) 技能清单的内容

一旦下了决心要建立技能清单,人力资源部经理就需要决定这一系统中将包含哪些内容。组织上一次使用的信息将自然而然的包含到清单中去。

能够被包含到技能清单中去的数据绝对是无穷无尽的,而且它必须被处理的符合组织的需要。一些比较常见的条目有:姓名、工号、目前地址、生日、雇用日期、工作类别、技能和知识、教育状况、专业领域、外语水平、职业资格、著作、证书、专利、习惯和爱好、上级评价、工资水平等等。有些条目可以被删简,但是有些条目比如说员工自我工作目标,以及地域偏好和期望退休日期等正在变得越来越重要。

表5-4列出了技能清单的主要内容。我们注意到一份技能清单主要包含三方面的内容:

(1) 涉及到员工过去的信息;(2) 涉及到员工现在的信息;(3) 涉及到员工未来的信息。

现代的比较复杂的技能清单远远不是对现有员工目前掌握技能的罗列。比如说,拥有16,000个员工的电子连接设备商AMP公司的技能清单涉及到13个劳动等级、94个工种。该公司的生产技能清单系统(Manufacturing Skills Inventory System, MSIS)帮助它应对复杂的外部环境:工人有没有能力开发和生产新的产品?如果我们要雇佣一个新人,他必须掌握什么样的技能?在将他雇佣之后,我们需要对他进行什么样的培训?如果一个员工被提升,他需要符合什么样的技能要求?什么样的人有资格来担当其他人的师傅?在某个师傅的教导下,那些员工的水平提高得怎么样?

(三) 维护技能清单

建立技能清单非常重要,收集、维护和更新技能清单中的信息同样非常重要。有两种收集信息的方法:访谈和问卷调查。当有很多员工参与的时候,问卷调查比较快速,成本也比较低,但是错误率也比较高,因为人们都不太愿意花费很多时间在回答问卷上。因此,很多专家都倾向于运用严格设计的访谈来代替问卷调查。

我们还需要一个仔细规划好的信息更新步骤。对于一些组织而言,年度更新已经足够了。但是对于那些面临变化频繁的环境的组织而言,经常性的更新可能是必要的。一些组织每个月都对技能清单中的信息进行更新,有些的更新时间甚至更短。

最后,我们还必须决定到底是以纸张档案的方式还是电脑数据库的方式来储存这些信息。这取决于运用电脑的成本以及我们使用这些信息的频繁程度。电脑提供了对不同时段的

表5-4 技能清单的内容

I 员工的过去

A 在过去两到五年内工作的职位和工作内容描述

1 目前的单位

2 过去的单位

B 在这些岗位上所需要的技能

1 体力

2 理解力

3 创造力

C 教育状况

1 高中：同工作有关的课程

2 大学主修，副修，课程

D 过去三年的主要成就

1 目前的单位

2 过去的单位

II 员工目前技能状况

A 同技能相关联的成果：过去三年业绩考核

B 员工队目前工作的自我评价

C 员工上级的评价

III 侧重未来的信息

A 员工个人职业目标

1 一年

2 三年

3 明确的职业期望

B 员工上司对于员工未来的预测

C 未来培训计划

1 在职培训

2 业余培训

3 教堂培训

4 体验

资料来源：Personnel Journal (March 1987), p.130.

信息进行比较分析的机会。

当管理层运用相关信息作重要决策的时候，技能清单十分有用。而高层管理者的支持很重要。当一个管理者在技能清单的帮助下进行决策的时候，他必须要防止对该工具的滥用。一些滥用的例子有：仅仅满足于知道信息；花费大成本来收集那些目前不需要的信息；对员工提出过分苛刻的要求以至于无人能够满足。

四、 人力资源规划的措施

在人力资源规划系统对未来员工的供给和需求都作了分析之后，就应该对如何行动进行决策了。只要在供给和需求之间存在差异，组织就应该采取措施来减少这种差异。

（一） 对付员工短缺的措施

当人力资源部门在对员工的供给和需求作了分析之后,发现供给是小于需求的,那么对于组织而言就存在若干个可能性。如果这种短缺不严重,而且现有员工愿意加班加点,那么现有的员工供给完全是足够的。如果短缺的是那些特殊技术的员工,那么就可能采取以下一些措施:对现有的员工进行培训,招募一些新的员工等等。类似的措施还包括返聘一些以前的员工。

日趋残酷的国际竞争、快速发展的技术变化和劳动力不足造成的恐慌都促使大量组织增加对临时员工、外包以及自由职业者的使用。而且,尽管在美国类似的“机动性员工”(Contingent Workers)的数量在1999年到2001年之间是少许下降的,但是他们仍然构成了劳动力队伍中相当重要的一部分。在美国至少有五百四十万的劳动者属于“机动性员工”。

使用“机动性员工”能够使得组织在处理员工短缺的过程中保持更大的灵活性;而如果雇佣传统的正式员工,则没有这么幸运。我们可以设想一下,某一天,有几百万临时工人分布在中国的某些地方工作,而不需要我们通常所想到的那些严格的雇佣保证。

(二) 对付员工过剩的措施

当对员工的供给和需求进行比较之后,我们发现存在员工过剩的现象,那么可以采取的措施包括:裁员、提早退休、降职以及终止合同等。对付员工过剩的措施让管理者于心不忍,因为过剩现象往往不是那些被认为“过剩”的员工所造成的。原材料短缺或者产品市场销路不好等都让组织拥有过多的员工。

许多组织都倾向于采取提早退休、创造额外工作机会等等方式来避免直接裁员。一些组织干脆不补充那些离职或者退休的岗位,从而减少员工数量。有时候可以通过鼓励那些即将到达退休年龄的员工提早退休来实现这种方法,但是如果提早退休的方案不能得到很好安排的话,可能会产生很多意想不到的弊病。首先,统计资料显示那些年龄超过50岁的员工可能更健康、更不容易有工伤,而且更加不愿意改变工作。另外,大量退休可能导致熟练工人的不足,从而不利于组织在市场上的竞争地位。因此,缺乏适当的计划和策略,组织可能丧失其最宝贵的员工。其次,到2010年,全美劳动人口的平均年龄将达到40.6岁,这意味着将有超过一半的美国工人受到年龄歧视和公平就业法案(Age Discrimination and Employment Act)的保护。这项法案能够让年满40的员工对其老板提起年龄歧视方面的起诉。因此,组织在实施其提早退休政策时需要万分小心。第三,切忌许下没法兑现的承诺。一旦许下了福利方面的承诺,那么如果得不到先前退休的员工的同意,任何对承诺的改变都是非法的。

如果以上这些措施都没法奏效,那么组织就可能被迫采取裁员的措施。统计数据显示2003年三月美国失业率为5.5%。在2002年有600,000份工作被裁掉。

一些专家认为在近些年,美国公司越来越多的采用裁员的措施,而没有顾及其行为的可能后果。一次最近由500个人力资源经理参与的调查显示,事实上,三分之一的受访者认为他们的公司裁掉了过多的人。另外,一些研究显示随着裁员或者其他未经仔细安排的减少劳动力的措施,利润并不一定能够得到相应的提高,而且组织内部的士气反而可能受到打击。

[人力资源小知识]

人力资源外包：行业新趋势

不断更新的战略重点、越来越快的环境变化、增加效率和生产力的紧迫感以及降低成本的持续压力已经逼着很多企业将人力资源职能外包出去。所谓人力资源外包(HR

Outsourcing)就是同外部的专业公司签订合同,由这些专业的人力资源管理咨询公司来负责本公司的招聘、薪酬和技术平台(比如说人力资源信息系统)。在2000年,美国公司的人力资源外包业务量已经达到25亿美元。

有很多实行人力资源外包的公司例子。保德信金融集团(Prudential Financial)将它的人力资源信息系统业务和人力资源管理职能以10年7亿美金的代价外包给专门的人力资源咨询公司。人力资源管理咨询公司埃克斯特(Exult)将为保德信金融集团全球47,000个雇员提供薪酬、信息提供、档案记录以及各种支持性的服务。

类似的,IP国际纸业(International Paper)也将其人力资源职能以10年6亿美金的价格外包出去了。除了服务保德信金融集团,埃克斯特公司还要为IP国际纸业的70,000现有员工和80,000退休员工提供类似的服务。根据IP国际纸业的副总裁保罗·科瑞(Paul Kerre)的说法,IP国际纸业之所以选择埃克斯特,是因为自身削减成本的需要以及控制外包公司的经验。其他一些公司,比如说美洲银行(Bank of American)和加拿大帝国商业银行(Canadian Imperial Bank of Commerce),都已经将自己的部分人力资源职能外包出去了。

如何才能判断自己的公司是否适合将人力资源业务外包呢?那么你必须问自己以下几个问题:

第一,你需要你公司的人力资源部门侧重于公司核心业务上面吗?

第二,你公司是否经历了快速的增长,从而导致你公司处于一个非常复杂的过程中?

第三,你公司的预算是否比较拮据,从而不能及时更新你的人力资源技术平台?

如果你对以上三个问题中的任何一个的回答是“是”的话,那么你可能就需要接触一些专业的人力资源咨询公司,来探讨人力资源业务外包方面的问题。

第四节 人力资源信息系统

很明显，当今能够导致人力资源规划成功的一个重要因素是信息。我们在这一章里所讨论的所有内容都是假定组织能够收集、储存和评价那些关于组织内部和外部环境的大量信息。对于许多组织而言，能够处理这些大量信息的技术工具已经不能满足需要了。幸运的是，我们已经拥有了非常先进的计算机系统来帮助组织应付这些信息需求。

一个人力资源信息系统(Human Resource Information System, HRIS)绝对不是一份电算化的技能清单所能比拟的。人力资源信息系统是对组织中的信息流进行整体性的获取、储存、分析和控制。高度发达的人力资源信息系统可以在几乎一切人力资源管理职能中发挥作用，而且可以极大的提高人力资源管理活动的效率和效果。这个系统包括一个追踪求职者的程序、一份技能清单、一个职业规划项目以及员工服务项目，比如电子布告栏等。它的应用范围几乎是无限的。

人力资源信息系统的一个广泛运用是招聘和追踪求职者。通过使用这个追踪求职者程序，配合使用供给和需求分析，贝尔直升机公司(Bell Helicopter)依靠人力资源信息系统来确保获得一份价值好几十亿美元的政府合同。一个完整的人力资源信息系统让海军部门的评估团确信贝尔公司能够获得足够的工作队伍来满足这份合同的需求，而这个能力恰恰是海军部门最看重的。

许多其他组织开发了相当复杂的追踪求职者的程序，而且其中大部分已经证明是卓有成效的。比如说，默克公司(Merck & Company)取消了这样一个过程：一个正式的求职者在求职过程中必须在至少22个不同的场合下输入自己的社会保险号。取消了这个冗余之后，默克公司能够节约可观的费用。MCI通讯公司运用SmartSearch2软件（一种自动跟踪系统）来便捷的确定合格的求职者。很多公司都反映在运用人力资源信息系统之后，人力资源规划工作变得更加有效率了。

有三种类型的人力资源信息系统。一种是苹果电脑公司运用的让所有员工使用的人力资源信息系统。一种是仅仅服务于某一个职能部门的人力资源信息系统。还有一种是专门为高层管理者服务的人力资源信息系统，也叫做管理者信息系统(Executive Information Systems, EISs)。比如说，一次公司结构重组之后，一些管理层级被取消掉了，菲利普斯石油公司(Phillips Petroleum)建立了管理者信息系统来帮助其管理层扩展控制范围。该公司声称这套系统能够促进分权以及迅速将必要信息传送到高层，而使得公司节约超过1亿美元。

引入人力资源信息系统可以让组织扩展其人员置换规划的视角。继任安排绝对不仅仅是简单的将一个特定职位的期望顶替人记录在案。许多专家认为将一个特定职位的候选人定的很直接不是很好，因为企业的环境变化太快了。目前，继任安排已经被认为是一个综合性的职业规划项目的组成部分，而人力资源信息系统可以在其中扮演非常重要的角色。

有一些因素导致高层管理者的继任安排尤其显得重要。在许多高层管理者的心目中，到了一定年龄，退休就是一个人生的抉择了。在标准普尔(Standard and Poor)列出的500家公司中，有17%的高层管理者年龄超过63岁。在中层管理者（其中相当一部分人有机会晋升到高层的位置）当中，选择提前退休已经变得越来越时髦。当AT&T公司实施其提早退休的减员策略时，有超过50%的中层管理者接受了这个建议，而这个数字是大大出乎公司意料的。因此，在未来五年里，财富杂志评选的五百强企业的高层管理层预计有33%的变动率也不足为奇了。

如果我们再考虑最近的一个调查的话，那么上面这些资料可能会显得更加有意思。这个调查表明大部分人力资源管理者不觉得自己的组织已经预备好了要面临的管理层变动，因为它们普遍缺乏一个有效的继任安排计划

很明显，继任安排计划必须要适用于企业中的高层。可是另外，许多成长型企业现在也已经意识到任何成功的继任安排计划都包含一个全面的留任计划。一个减少对替换高层管理者的需要是战略性的吸引他们推迟退休时间，或者改变他们的工作安排。比如说，一些企业如雪弗龙(Chevron)、保诚人寿(Prudential Insurance)和孟山都(Monsanto)都为其高层管理者提

供系统的咨询和兼职任命，防止他们离开公司。这些企业将类似的人力资源灵活性视作它们未来成功的一部分。

继任安排计划不仅仅考虑如何安排好高层的更迭，而且需要应对那些不期而遇的离职，例如跳槽或者去世，这些都是老年高层管理者经常遇到的事情。如果我们借鉴美国著名的职业中介公司德伯摩(Drake Beam Morin, DBM)的一份最新的研究报告，那么我们对于一个好的继任安排计划会有更深的理解。根据德伯摩的研究，在全球最大的450家企业中，大约一半的CEO在其职位上只停留三年。另外，结合这样一个事实：2000年全美最大的企业中有20%更换了它们的CEO，我们就会发现提早准备好未来的领导者是多么的重要。

第五节 员工隐私和人力资源信息系统

毫无疑问人力资源信息系统将大大提高人力资源规划的效率。但是，在引进这些电脑系统之后，同时也带来了一些问题。其中最值得关注的就是人力资源信息系统使得侵犯员工的隐私变得容易了。这个系统的界面越友好，未经许可的进入就越有可能导致私人信息被泄漏。

尽管不可能让组织来保证员工的私人信息不被其他人窥探，但是一些防护措施可以被采取来减低这种风险。表5-5就是简要列出了一些相关措施的步骤。

当组织在开发人力资源信息系统的时候，员工的权利也应该被保护。人力资源信息系统会将员工的私人信息进行传播。由于存在这种潜在的滥用，组织应该仔细评估其关于信息披

表5-5 人力资源信息系统中保护员工隐私的措施

- 寻找最佳的收集信息的途径
- 将所收集的信息严格限定在组织目标所需要的范围内
- 向员工通报所收集的信息以及将如何使用这些信息
- 让员工来修正信息并且进行维护和更新
- 将敏感的信息同其他资料分离开来
- 将信息的使用严格限定在实现组织目标所需行为的范围内
- 除非本人同意，禁止信息向外界公开

资料来源：Robert Stambaugh (February 1990), "Protecting Employee Data Privacy", Computers in HR Management, pp. 12-20.

露的政策。组织还应该从法律和伦理的角度来决定多少信息可以向员工们公开。在美国目前还没有相关的联邦法律来保证员工拥有检查和修改人力资源信息系统中的数据权利，尽管有一些州已经批准了类似的法律。而在中国，这方面的法律尝试正处于起步阶段。最后，组织应该决定员工在私人信息公开方面拥有多大的控制权。一些相关的研究表明，当员工本人不拥有信息披露方面的权限时，对人力资源信息系统中的信息进行披露可能会侵害员工的隐私。因此，组织必须努力平衡保护员工隐私和建立界面友好的人力资源信息系统之间的矛盾。

□ 职业挑战（续）

读完这一章后，而且和其他一些朋友进行了交流，刘华现在对人力资源信息系统不再感

到困惑了。他把人力资源经理沈一尘叫来，说：“沈经理，我要感谢你，因为你让我懂得了人力资源信息系统的重要性。如果我们没有一个像样的规划，我们迟早会有麻烦的。让我们来建立一个人力资源信息系统吧。另外，你手头有什么大公司的人力资源信息系统的资料吗？我们可以借用作为范本的。”

□ 案例

江华公司该如何进行人力资源规划

[背景资料]

江华集团是 * * 市一家颇有名气的民营企业，成立于1994年，通过多年的发展，其业务范围已包括房地产开发、建筑施工、物业管理、机械制造、高新能源材料和医用骨科材料的生产与销售。集团总资产为2.6亿，现有7家子公司和2家控股公司，集团下属的房地产企业在当地有一定的竞争优势，工业企业尤其是高科技企业则处于投入期。2003年初集团确定了今后五年要“紧紧抓住经济结构战略调整这条主线，以房地产为依托，以高科技为支柱，以相关行业为辅翼，进入多元化发展”的思路，并决定把2003年作为集团的管理年，加强制度建设和流程建设，夯实管理基础，全面提升管理水平。

[江华集团的发展现状]

同中国许多处于发展期的民营企业一样，江华集团各项管理工作一直很薄弱，企业的战略管理、治理结构、制度体系、人员素质已不适应集团的继续发展，主要表现在以下几个方面：

一、企业战略发展问题

江华集团的前身是一家房地产企业，其房地产部门实力较强，开发的楼盘项目受到了当地的普遍欢迎，2002年获得了“* * 省房地产开发企业综合实力二十强”称号，2003年初又

取得了 * * 市某项重点基础设施的建设权，这为企业带来了2000多亩的土地资源开发权。

为了拓宽集团的业务范围，江华集团早在2000年就与国内某著名高校合资设立了2家高科技企业，分别从事新能源材料和医用骨科材料的生产与销售，江华集团作为控股方，以现金和实物资产入股，某高校作为参股方，以专利技术入股；同时，江华集团积极开展资本运营，从2002起，分别兼并了2家国有工业企业。江华集团希望通过以上举措，尽早将企业做大，迅速实现经济结构战略性调整的目标。

随着江华集团全面进入多个行业，资源矛盾也日益凸现出来。由于高科技行业进入的门槛较高，江华集团在成立两家高科技企业时，根本没作全面的可行性分析，其中一家高科技企业所处行业竞争过于激烈，不具备规模优势，至今尚未盈利，反而亏损累累；另一家高科技企业仍处于项目申报、产品检验阶段，正式投产还有待时日。江华集团兼并的2家国有工业企业属微利企业，由于市场竞争激烈，稍有不慎，这2家企业也会陷入亏损的境地，更别说是为江华集团创造利润和尽早收回前期的改制成本了。为了维持这些企业的正常运作，江华集团只有不停地向它们注入资金，而减少对房地产企业的投入，这就造成了房地产项目建设工程的拖长，影响了房地产项目的资金周转和利润产出。目前的江华集团，资金运作捉襟见肘，财务指标急剧恶化，一旦国家紧缩银根，企业将面临严峻的生存危机。

二、企业治理结构问题

江华集团目前采用是高度集权的管理模式，其下属子公司虽在企业章程上体现了不同股东持股，但实际上均为董事长一人持股；某高校作为2家高科技公司的参股方，根本没尽到股东的义务，其派驻到公司的人员仅仅是挂名领取工资，对产品的研发和生产工艺极少进行指导，更别说对公司的经营管理了。在这种体制下，企业资产的所有者、控制者和经营者的角色重叠，企业的股东会、董事会和监事会形同虚设，经理人员很难发挥积极性，从而逐步形成了“凡事都依赖集团公司的思想”。以下两个例子能够说明江华集团的集权管理程度：一

是下属企业所用的办公用品，即使是一支笔、一个笔记本，原则上要到集团公司来领用，除特殊情况外，一律不得自行购买；二是下属企业的促销活动，无论规模大小，下属企业总经理和集团总经理都无权审批方案，方案必须经由集团董事长审批后才可执行。

目前，江华集团高管层对于“江华集团究竟是采取集权模式还是采取分权模式进行管理”看法不一。持集权观点的人认为：集权管理模式有利于集团公司对下属企业进行全面控制，特别是在老板一人持股的情况下；同时，集权管理模式有利于整合资源，各下属企业只要专注于生产，其采购和营销由集团公司成立相应的部门负责。持分权观点的人认为：分权管理模式有利于下属企业在责、权、利体系上的均衡，有利于充分调动下属企业的积极性；但对于“如何放权，怎样才能找到集权与分权的最佳平衡点”，却无法回答。

三、企业规范管理问题

由于历来形成的“重项目，轻管理”思想，江华集团对基础管理工作一直未引起足够的重视。集团成立至今，虽然制定了许多管理制度和文件，但这些制度和文件均未形成规范的体系，且本身也存在着自相矛盾的地方。企业在运作过程中，往往是发现一个管理漏洞时，就发布一项制度去规范，至于制度的维护和继续执行则无法保障。企业的经理层在管理中更多的是扮演救火队的角色，结果火是越扑越大，管理也是越来越混乱。

2003是江华集团的管理年，集团高管层痛下决心要扭转管理上的混乱局面，并通过相关渠道弄来了本市一家美资企业的全套管理文件，同时责成集团职能部门参照该文件制定本企业的管理制度。通过近两个月的时间，职能部门分别在各自的职能范围内制定了管理制度并开始实施，但由于这些制度并未清晰地界定企业的责、权、利体系和制度在实施前未经过很好的整合，实施起来并未取得理想的效果，反而让很多员工产生了一种无所适从的感觉。

四、企业人员素质问题

江华集团地处内陆城市，在人员的招聘选拔上主要是面向当地为主，虽然其员工的工资待遇高于当地的平均水平，但仍难吸引优秀人才加盟。企业的经理层多半来自于本地的国有企业，人员结构不尽合理且年龄老化。在企业的经理层中，本科及以上学历的有10人，大专文化的有11人，中专文化的有3人；45岁以上的有11人，30~45岁的有人11人，30岁以下的有2人。企业的经理层尤其是高管层，缺乏创新精神，满足于自己过去的经验，很少去主动接受新的管理思想和理论。江华集团也曾经高薪聘请过具有MBA学历和丰富管理经验的人才来担任企业重要职务，但这些人往往由于无法实现自己的抱负和理想，来企业不久后就纷纷离职。

江华集团作为民营企业，还未完全摆脱家族化管理的模式，同时当地的政府职能部门也经常有人员需企业安排就业，这就造成了企业内部关系员工的增多，人员管理难度加大。企业高管层虽一再督促人力资源部加强员工培训，但人力资源部却总是以企业管理制度体系尚未完全建立，难以确定培训内容为借口进行推脱。

[思考题]

在江华公司目前的情况，应该进行怎么样的人力资源规划，才能和它的战略思路相一致？请你谈谈自己的看法。

□ 本章小节

我们发现即使用到了本书中讨论到的人力资源管理行为，都不一定能够找到一个人力资源规划的最佳方法。怎样的规划才是组织需要的？哪一个预测方法是最有效的？这些估计在不同组织间有多大的相似性？

然而，调查研究表明很多企业并没有对人力资源规划投入足够的时间和精力。有一些企业对于存在的人力资源供给和需求的差异也漠然视之。可是最终，组织必须了解到一个有效的人力资源规划将对战略规划起到多么重要的作用。因此，组织目标必须被深入贯彻，并且向员工们灌输。美国的企业现在已经开始懂得这一重要性了。世界上的企业，比如说意大利的菲亚特(Fiat)、比瑞利(Pirelli)和贝纳通(Benetton)将它们最近的成功归功于人力资源规划以及相关的政策和项目。等待中国企业的，也是同样的认识。

我们对本章的小节：

1、正式雇佣计划的目标包括：更加有效的利用人力资源；更加满意的员工；更加有效的公平就业计划。

2、人力资源规划过程是一个人力资源部门同其他相关部门的合作过程。

3、四个决定劳动力需求的预测技术：专家预测法；趋势估计法；统计建模和单位需求预测。

4、人力资源规划的一个重要步骤是决定现有员工的数量。技能清单能够帮助实现这一目标。

5、当存在员工短缺，需要采取加班、雇用临时工、推迟退休年龄等措施。

6、越来越多的企业开始采用电算化的人力资源信息系统来帮助规划过程。人力资源信息系统可以发挥以下一些功能：求职者追踪、继任安排、技能清单和员工服务。

7、当存在员工过剩，需要采取分流、提前退休、降职、裁员和终止合同等措施。

8、组织需要提前对员工的供给和需求做出判断，从而能够做出相应的举措来应对。组织需要对自己的员工结构进行分析，避免触犯法律。

人力资源规划属于人力资源管理的一部分。它直接涉及到招聘、选择、培训和提升。通过对劳动力的供给和需求进行分析，组织能够了解需要多少员工、需要什么样的员工、多少可以从内部提拔、多少必须要从外部获得等问题。

第7章和第8章分别侧重论述招聘和选择，也就是组织主要从外部来获得所需要的劳动力。

□ 关键概念

德尔菲法

管理者信息系统

人力资源信息系统

人力资源规划

名义群体技术

技能清单

战略人力资源管理

战略规划

继任安排

□ 复习讨论题

1、什么是人力资源规划？它同企业里面的其他职能之间是个什么关系？

2、什么是人力资源信息系统？它包含哪些组成部分？它是如何帮助组织实现其目标的？

3、有一个企业同一个专业的人力资源咨询公司签订了一份人力资源管理外包合同。请谈一下该企业可能出于什么样的目的要这样做？而这样做的后果又可能是什么？

4、影响企业选择人力资源规划方案的因素有哪些？影响企业预测人力资源需求与供给的因素又有哪些？

5、请简述技能清单的内容。在人力资源规划过程中，技能清单能够起到什么样的作用？

6、如何才能保证人力资源信息系统的安全性？

7、当组织面临劳动力不足的情况，组织可以采用什么样的措施？而当面临劳动力过剩时呢？

8、请简述人力资源规划是如何帮助组织实现其目标的。

□ 主要参考文献：

1. [美]哈罗德·孔茨, 海因茨·韦里克著,《管理学》(第9版), 郝国华等译, 北京: 经济科学出版社, 1990。
2. [美]斯蒂芬·罗宾斯著,《组织行为学》(第7版), 孙健敏等译, 北京: 中国人民大学出版社, 1997。
3. Alan Scharf, "Secrets of Strategic Planning: Responding to the Opportunities of Tomorrow", *Industrial Management*, January-February, 1991, pp.9-10.
4. Arnaldo Camuffo and Giovanni Costa, "Strategic Human Resource Management—Italian Style", *Sloan Management Review*, Winter 1993, pp.59-67.
5. Betty Southard Murphy, Wayne E. Barlow, and Diane D. Hatch, "GM Unlawfully Cuts Retiree Health Benefits", *Personnel Journal*, May 1994, pp.37-38
6. Larry Stevens, "Resume Scanning Simplifies Tracking", *Personnel Journal*, 1993, pp.77-79
7. Simon Lam and John Schaubroeck, "Integrating HR Planning and Organizational Strategy", *Human Resource Management Journal*, 1998, pp.5-19.
8. 赵曙明,《人力资源战略与规划》, 中国人民大学出版社, 2003年
9. 赵曙明著,《中国企业人力资源管理》, 南京: 南京大学出版社, 1995。

第六章 工作分析与设计

□ 学习目标

通过学习本章, 你应该能够:

- 解释工作分析、工作描述和工作说明书等概念。
- 阐述工作分析信息在组织人力资源管理中的作用。
- 描述工作分析信息的四种收集方法。
- 列举工作方法化项目的五种核心工作维度。
- 比较工作设计的机械方法和动机方法的优点和缺点。
- 简要描述随着工作特征的变化, 工作设计将会如何变化。

□ 职业挑战

小王是一家公司的人力资源部的新的主管。他希望马上能够进行工作分析计划。在他上任6个星期以后, 一份六页纸的工作分析问卷发到了各个员工手中。结果是让人惊讶的。操作工人与他们主管对工作的描述非常不一样。

这个情况使得小王希望进行工作分析, 他希望仔细的定义工作, 以使误会、争论和错误的期望减到最小。

主管们认为工作责任是简单和常规的。但操作工人认为他们的工作是复杂的, 并受到资源的限制。他们抱怨工作场所高温、拥挤, 很不舒适。这种不一致很快成为主管和工人间公开矛盾的基础。最后, 一个工人和主管起了正面冲突, 他认为主管们在工作分析中说谎, 并威胁要把主管送上机床。

小王担心工作分析计划会完全失去控制。他必须要做些什么。每个人都对小王认为是必需的工作分析计划怒目而视。

像小王这样的, 懂得一些人力资源管理知识, 但是没有受过工作分析的专门培训的人力资源管理者, 该如何进行工作分析计划呢?

由于大多数机构的整体使命和目标太大，不可能由任何单个的个人来完成，所以，组织便产生了。接着，组织必须有一套系统的方法来决定由哪些员工来完成一个特定的需要完成的功能或任务。因此，组织的基础就是一系列由员工完成的工作。反过来，这些工作为组织成功所需的各种活动提供了合作与联系的机制。所以，通过所谓的工作分析来研究和理解工作是什么人力资源管理项目的一个重要部分。

- 工作分析回答了以下这些问题：
- 完成一些重要的任务需要多数时间？
 - 哪些任务可以组合起来并作为一项工作？
 - 如何设计和构造一项工作以使员工的绩效得到提高？
 - 需要什么样的人来做这项工作？
 - 什么样的人（在技能和经验方面）最适合这项工作？
 - 工作分析中获得的信息如何运用于人力资源管理项目的发展？

这一章说明了工作分析对组织人力资源管理和其他特定活动的作用。接着，指出了工作分析活动需要详细计划并介绍了不同的方法。最后，讨论了工作分析在工作设计中的重要性。这一章，指出了工作分析是人力资源管理的一个必要的环节，在很多方面，它也是其他所有人力资源管理活动必须建立的基础。如诊断模型（见图 6-1）所示，需要从事的工作的特征是进行所有主要的人力资源管理功能的基础。这也从另一个方面说明了工人的责任和职责如何划分并形成和决定了组织功能的几乎所有其他方面。因此，准确理解一项特定的工作是由什么组成的对发展支持组织使命的人力资源管理活动是必不可少的。

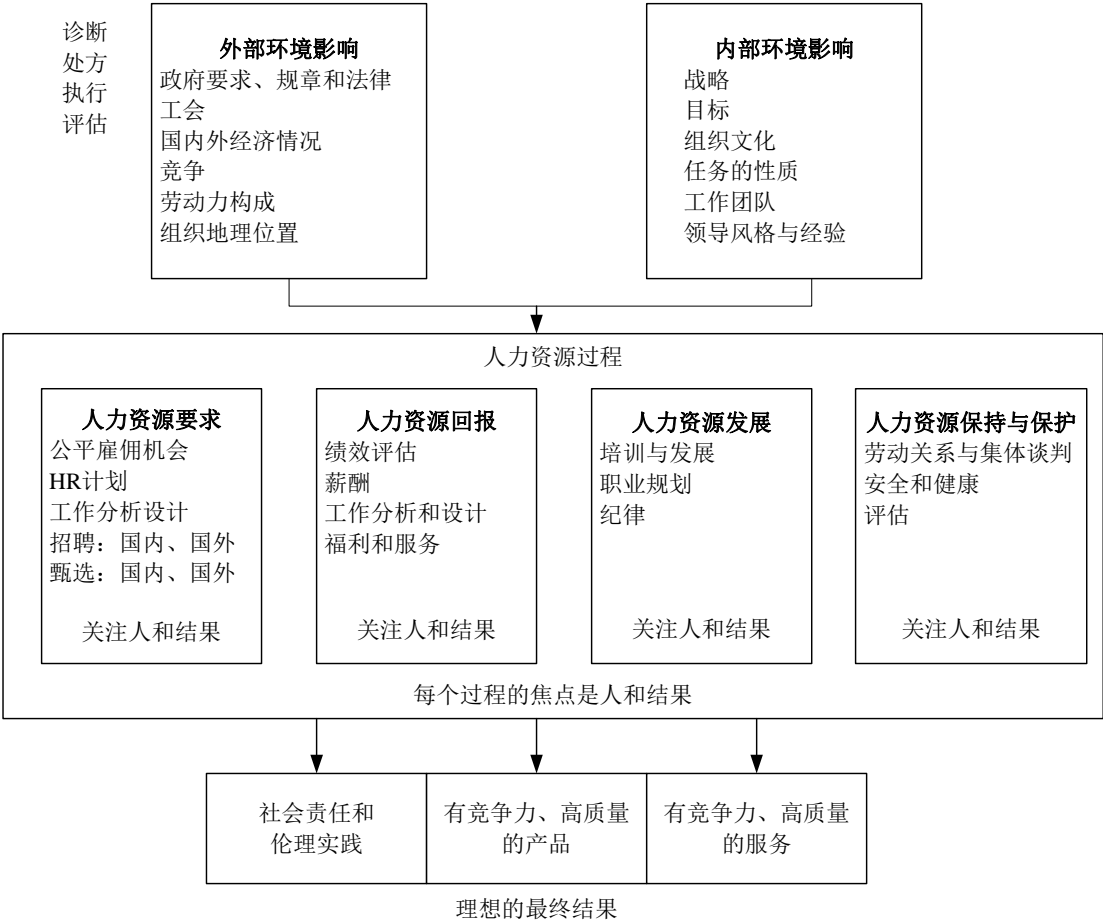


图 6-1 人力资源管理诊断模型

第一节 工作分析概述

一、工作分析中的概念

在考虑工作分析所涉及的过程与方法之前，我们需要学习工作分析的一些概念。虽然其中许多术语在那些不熟悉工作分析的人们中常常交替使用，但是，专业人员应该更精确地使用它们以避免冲突与误解。实际上，精确地运用这些术语也是法律的要求。因此，准确一致地运用每一个术语对人力资源管理非常重要。

下面这些定义与美国劳动服务中心和美国人事管理办公室提供的定义是一致的：

工作分析：对一项工作相关的重要方面收集信息的有目的的系统的过程

工作描述：工作分析的主要成果。它是作为一个组织特定的单位的工作的书面总结。

工作说明书：有效完成一项特定的工作所必需的知识、技能、能力和其它特征（KSAOs）的书面说明。

任务：产出一项成果（对顾客的一件产品或一项服务）的一系列协作的集合的工作元素。

职位：单个人所完成的任务与职责的组合。在一个组织里，有多少员工就有多少个职位。

工作：具有相似的职责的一些职位的集合。如计算机程序员和薪酬专员。

工作簇：两个以上具有相似职责的工作的集合。

二、工作分析的步骤

工作分析过程包括几个步骤，见图 6-2。如图所示，这个过程假定工作分析在一个正在运作的组织中开展。换句话说，这个组织已经在工作而并非一个新的实体。

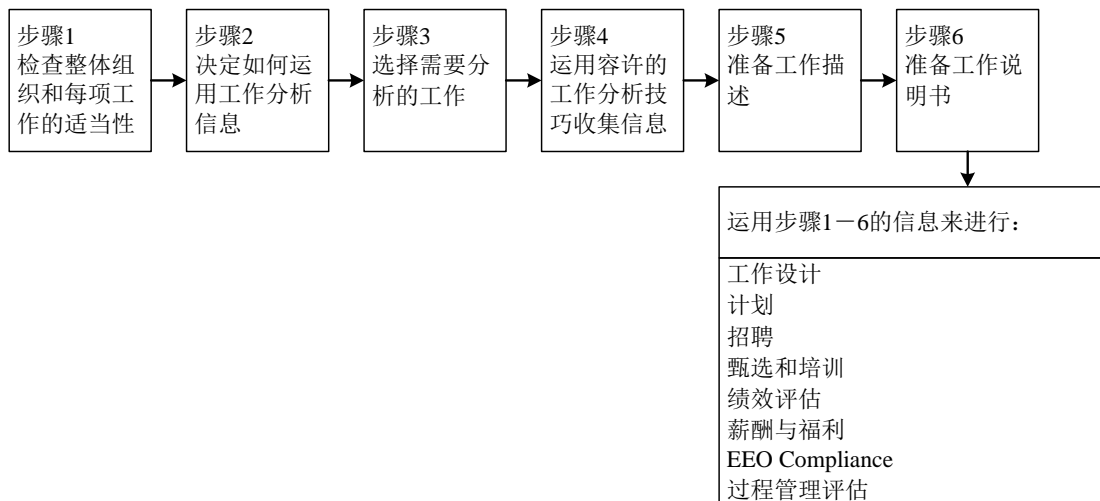


图 6-2 工作分析过程的步骤（1—6）以及与人资源管理和工作设计的关系

步骤 1 为每一项工作如何嵌入到组织的整体结构提供了总体的意见。完成这一步需要组织结构图和流程图（我们将在以后的章节中讨论）。步骤 2 鼓励相关的人员决定如何使用工作分析和工作设计信息。我们将在下一节进一步介绍这一步。因为分析所有的工作通常成本

很高，耗时很长，所以我们需要挑选出代表性的工作。在步骤 3，我们挑选出了要进行分析的工作。

步骤 4 涉及了工作分析的一些可接受的方法的运用。通过这些方法来收集工作特征、所需行为以及完成这项工作的员工所需的特征等信息。在步骤 5，上一步收集的信息形成了工作描述。接着，在步骤 6，一份工作说明书就准备完毕了。

步骤 1 至步骤 6 中收集的知识和信息几乎可以作为其它所有人力资源管理活动的基础。如图 6-2 所示，这些活动包括招聘、甄选、培训、绩效评估和薪酬。通过工作分析收集的资料对每一个活动都是必不可少的。

从图中还可以看到，收集的信息还可用于工作设计和再设计，这些我们将在本章后面的内容详细讨论。工作分析提供了组织劳动必须的信息以便员工高效而满意地工作。最后，工作分析中地信息能用于组织工作设计地下一步评价。在这一步，如何评价组织的努力和判断生产目标和满意度是否能够达到对组织十分重要。

三、工作分析的作用

人力资源管理者、专业人员和一般的管理者认识到工作分析有许多作用。其中的一些人甚至相信在是否需要进行工作分析这个问题上不存在选择。行政法规、各种公民权利、EEO 法规和法院判例都规定得很清楚。现在的问题是怎样去进行一场可受法律保护的工作分析，而不是究竟是否要进行一些工作分析。在配置和挑选活动中，工作分析在《员工挑选程序统一规定》（UGESP，为减少和消除工作领域中的歧视行为而设计的一系列政策）中有着重要地位。《员工挑选程序统一规定》在确认和评价组织挑选程序的正确性时，必须使用工作分析。另外，基于某些雇佣相关的法律，包括 1991 年民权法案和 1990 年美国残疾人法案，工作分析还对评价是否存在歧视至关重要。工作分析通过无数的最高法院判例与这些歧视法案联系起来。组织进行工作分析的质量常常是它能否适当允许的基本决定因素。

基于这些法院判例，一项能视为良好的工作分析必须能够提供下面的作用：

- 1、应该生成一个全面的清晰的工作描述。
- 2、必须评价工作行为的经常性和重要性。
- 3、它必须能够对一项工作所要求的知识、技能、能力和其它特征做出精确的估计。
- 4、它必须能够说明工作职责和这些知识、技能、能力和其它特征之间的关系。也就是说，它必须要清楚地判断哪些知识、技能、能力和其它特征对一项工作职责是重要的。

除了帮助组织满足它们的法律要求，工作分析与人力资源管理项目和活动也是紧密联系的。它在下面每一项领域都经常用到：

1、招聘和甄选。工作分析信息帮助招聘者为组织寻找和发现适当的人。并且，为了雇佣到合适的人，挑选测试必须评估进行一项工作所必须的大部分关键技能和能力。这些信息来自工作分析。

2、培训和职业发展。了解工作所需的技能对建立有效的培训计划必不可少。另外，只有在工作分析信息的帮助下，人们才能有效地从一个职业阶段发展到另一个职业阶段。

3、报酬。报酬常常与一项工作的职责和责任相联系。因此，需要准确评估不同工作应有的适当的报酬。

4、战略计划。管理者越来越多的认识到，工作分析是组织整体战略计划工作中的另一个重要的工具。有效的工作分析能帮助组织的改变、减少工作以及其它的工作和工作流程的重组以适应不确定环境下的变化要求。

从刚才所列的事项我们可以清楚地看到，工作分析的可能的作用包括了人力资源管理活动的整个领域。实际上，人们无法想象如果没有工作分析信息，一个组织将如何有效地开展雇佣、培训、评估、报酬和人力资源的优化。但是，工作分析的价值并不仅限于人力资源管理。事实上，组织的计划、组织、控制和指挥等所有方面的管理者都能从工作分析信息中受益。

四、工作分析的主体

图 6-2 中列出的各个步骤体现了细心与计划是工作分析的两个重要方面。计划的一部分应该包括仔细选择由谁来进行分析。如果组织只对工作分析信息有暂时性的需要，那么，组织可以从外部聘请暂时的工作分析人员，而其它情况下，组织则需要聘请全职的工作分析专家。还有一项组织利用主管、任职者或他们的组合来收集工作分析信息。

每一种选择都有优点和缺点。比如，任职者是关于什么正在做而不是打算做什么的信息的良好来源。同时，任职者加入工作分析过程能提高他们对工作分析结果带来的任何工作改变的接受。另一方面，工作分析对工作活动进行描述，这需要独立于任何一个给定的任职者的个人特性。因为任职者倾向于夸大他们工作的责任和重要性，所以由任职者来从事工作分析难以达到这种客观性。因此，由谁来进行工作分析的选择决定于许多因素，包括需要分析的工作的地点和复杂性、任职者对外部分析人员的接受程度，以及分析结果的最终目的。

不管由谁来收集这些信息，他们都应该全面理解人、工作和整个组织系统。他们还应该相当了解工作如何在组织中运行的期望。

第二节 工作分析的方法

工作分析必须选择可进行的最好的方法和程序来进行。但在进行选择之前，还必须对组织和它的工作有一个整体观念。这可以为工作分析提供部门、单位和工作之间的整体架构图。另外，还可以为工作分析提供对组织整体工作流程的更好的理解。

为了获得关于组织结构和流程的这些有用的观念，有两类图表非常有帮助。组织图呈现了企业不同部门和单位间的关系。同时还列出了直线部门（从事工作职责的人）和参谋部门（顾问）。一个典型的组织图可以提供组织垂直层级数目、不同的功能部门以及存在的正式报告关系等信息。

第二类图，即流程图，体现了一系列特定的工作之间的相互关系。因此，流程图并不只是简单地列出了各种工作名称的结构关系（如同典型的组织图体现的那样），它体现了生产一项期望的产品和服务所需的活动和 workflows。

一、定性方法

（一）4 种基本方法

收集工作分析信息有 4 种基本方法：观察、面谈、问卷和工作日志，它们可以单独或结合起来使用。在每一种方式里，工作信息收集起来，并且工作通过在职工作人员完成的任务来进行研究。这种工作分析方法称为职务导向方法。另一方面，工作也可以通过工作任职者的行为（如计算、整理、谈判等）来进行研究。这种方法称为行为导向的工作分析。这两种工作分析方法都为《雇佣挑选程序统一方针》所允许，只要它们都确定了执行一项工作必不可少的工作任务和行为。

这四种方法，或者它们的任意组合，都必须关注重要信息。考虑到时间和成本，管理者

需要收集可参照的、有用的数据。因此，无论采用什么方法，一些核心的数据形式必须收集。专业的工作分析者通常对在职者和主管进行广泛的面谈，收集工作记录，可能的话，还直接观察在职者进行工作。

一种叫做工作分析信息表（JAIF）可以运用在观察、面谈、问卷和工作日志任何一种工作分析方法里来收集基本的键信息。它使得工作分析人员在收集信息时对工作、工作职责和要求有一个全面的把握。

在职人员需要完成工作分析信息表。他们提供的答案（当然，一些问题得不到回答，因为在职者不知道答案，）将用于最终采用的数据收集技术的具体架构中。图 6-3 是一种工作分析信息表的一部分。

除了实际的工作分析外，对工作分析信息表的信息进行分析也应该考虑到不同在职人员的差异。工作分析人员不能认为所有的在职人员和他们的主管以同样的方法看待一项工作。为了防止对一项工作产生错误的看法，工作分析人员需要对不同的在职人员收集信息。工作分析人员应该尽可能的对男性员工和女性员工、老员工和新员工、高绩效和低绩效员工收集信息（这要看他们是否对工作的看法有差异）。最后，工作分析人员不能认为所有的在职人员和主管对工作同样了解。这很重要，因为研究表明对工作了解太少会导致错误的工作描述。

工作分析信息表

你的工作名称

代码

日期

分类名称

部门

姓名

机构

主管名称

prepared by

主管姓名

工作时间

上午

到下午

1、你工作的综合目标是什么？

2、你最近的工作是什么？如果是在其他组织，请写出组织名称。

3、你通常希望晋升到什么职务？

4、如果你是其他人的主管，请列出他们的姓名和工作名称。

5、如果你管理其他人，请指出属于你管理职责一部分的活动。

雇佣

发展

指挥

惩罚

导向

训练

绩效测量

解聘

培训

咨询

提拔

其他

时间安排

预算

报酬

6、你如何描述你的工作的成功完成及结果？

7、工作职责：请简短描述你所做的，以及可能的话，如何做的。对你认为最重要和最难的职责进行说明。

a、日常职责：

b、定期职责（请说明是每周、每月还是每季度）：

c、不定期职责：

d、履行这些职责需要多长的时间？

e、你现在正从事不必要的职责吗？如果有，请说明。

f、哪些你正在履行的职责是不包括在你的工作中的？如果有，请说明。

8、教育：请指出这项工作要求的教育程度，而非你本人现有的教育背景。

a、无需正式的教育背景

b、高中程度以下

c、高中程度及同等学力
d、两年专科学历及同等学力
e、四年专科学历及同等学力
f、本科以上学历或具有专业资格证书
列出所需的更高学历或特定的专业执照或证书。
请指出你从事这项工作时的教育程度。

9、经验：请指出从事你的工作所需的工作经验。
a、不需要
b、1个月以下
c、1~6个月
d、6个月到1年
e、1~3年
f、3~5年
g、5~10年
h、10年以上
请指出你从事这项工作时的教育程度。

10、技能：请列举从事你的工作所需的所有技能。（比如，利用某种工具、方法和系统进行工作的准确程度、机敏性和精度等）

11、设备：你的工作需要一定的设备吗？需要_____不需要_____。如果需要，请列出所需的设备以及你使用的程度。

设备	很少	偶然	经常
a、_____	_____	_____	_____
b、_____	_____	_____	_____
c、_____	_____	_____	_____
d、_____	_____	_____	_____

图 6-3 工作分析信息表

1、观察

直接观察方法用于标准的、工作周期短的体力劳动。如自动流水线上的员工、保险公司的档案人员及仓库保管人员所进行的工作。工作分析人员必须观察从事这些工作的人员的一个有代表性的例子。观察通常不适用于涉及重要的脑力活动的工作，如科学研究者、律师或者是数学家的工作。

观察的技巧要求训练工作分析人员观察与工作相关的行为。在进行观察时，工作分析人员应尽可能地避免唐突，他或她必须站在一旁以便工作人员进行工作。

2、面谈

与在职人员进行面谈常常与观察结合起来。面谈可能是收集工作分析信息使用最广泛地技术。它使得工作分析人员可以与在职人员进行面对面的交流。在职人员可以向工作分析人员提问，而工作分析人员也可以通过面谈解释从工作分析得到的知识和信息将如何来使用。

面谈可以对单个在职人员，一组在职人员或者对了解这项工作的主管人员进行。通常，面谈将使用有结构的一系列问题，以使不同个人和小组的答案可以进行比较。

虽然面谈可以产生有用的工作分析信息，但是了解它潜在的局限性也是很必要的。面谈难以标准化，不同的面谈人员可能会问不同的问题，而同一个面谈者也会无意识地对不同的回答者问不同地问题。另外，面谈者还可能无意识地歪曲回答者提供地信息。最后，面谈的

成本会非常高，特别是不能进行集体面谈时。

3、问卷

使用问卷通常是收集信息花费最少的方法。它能在短期内有效地收集大量的信息。图6-3的工作分析信息表就是一份结构性的问卷。它包括了关于工作、工作要求、工作条件和配备的一系列详细问题。一种较低结构化的，更开放性的方法是要求在职人员用他们自己的话来描述他们的工作。这种开放的形式使得在职人员运用他们自己的语言和思想来描述工作。

问卷应该具备的结构化形式和程度是一个争论的话题。工作分析人员在这个问题上有他们自己个人的偏好。问卷的确没有最好的形式。但是，这里有一些提示可是使问卷使用起来更加容易：

- 越短越好——人们通常不喜欢填表格。
- 解释问卷是用来做什么的——人们想要知道为什么要填写表格。小王(在本章的职业挑战案例里)没有解释他的工作分析问卷。员工希望知道为什么要问这些问题以及如何处理他们的回答。
- 简单——不要试着使用专业的词汇。使用最简单的语言来陈述和提问。
- 使用之前测试问卷——为了改进问卷，要求一些在职人员完成并评价它的特点。测试使得分析人员在最后确定问卷之前修改问卷。

4、工作日记或日志

工作日记或日志是在职人员对工作职责、职责的频度和何时完成职责的记录。这种方法要求在职人员记录日记或日志。不幸的是，大多数人不会遵守规定去记日志。如果每天都记下日志，它能提供关于工作的非常好的信息。每天的日志也可以成为周记、月记的基础。这就可以区别开日常和非日常的工作职责。在试图对难以观察的工作进行分析时，工作日记和日志非常有用，如工程师、科学家以及高级管理人员从事的工作。

(二) 工作分析方法的选择

虽然这四种方法可以任意的单独或者结合使用，但是对于哪几种方法可以产生最好的信息并没有定论。许多专家认为，至少不能单独依赖面谈来收集信息。另外，各种方法不能互换，在特定的情况下，一定的方法要比其他的方法更加合适一些。

在缺少有力的理论依据说明为什么一种方法比其他方法更为优越的情况下，大多数组织根据他们的现实需要来选择。换句话说，选择什么样的方法由环境决定，如分析的目的、时间和预算的限制。

由于这四种方法都各有优点和缺点，所以许多组织都转向采用多种方式分析法。在这种分析法中，工作分析人员首先把对在职人员和主管进行面谈与现场观察结合起来。接着，一项基于专家判断的任务调查建立并执行。最后，对这项任务调查的答案进行数据分析以评价它们的一致性和识别其中的任何系统差别。比如说，可能存在于工作人员与主管、不同地理位置的工作人员或者不同部门的成员描述的差异。无论如何，需要消除对工作描述的差异，并对它的真正的本质特征达成大体一致。

当然，使用综合的方法，如多种方式工作分析法，相对来说需要花费较多的成本和时间。但是，它比单独使用那些基础方法有一个明显的优势：运用更综合的方法得到的信息的质量

更能得到法律的认可。

二、定量方法

刚刚对这四种工作分析信息的收集方法只是进行了一般的说明。它们形成了构造那些在各种类型的组织中流行的具体的方法的基础。如果这些具体方法得到适当的使用，它们可以提供系统的定量的程序，通过这些程序，人们可以知道哪些工作职责正在实现，执行这项工作需要什么知识、技能、能力和其他个性特征（KSAOs）。有三种更加流行的定量方法，它们是功能工作分析、职位分析问卷和管理职位描述问卷。

（一）功能工作分析

功能工作分析（FJA）是大约 50 年对工作分析和描述进行研究积累的结果。它最初出现于 20 世纪 40 年代末，并成为改进《职业名称字典》中所含的有关工作这一类名称的机制。《职业名称字典》是美国雇佣服务机构对工作信息进行描述的主要来源。

《职业名称字典》的最新版本运用功能工作分析的基本描述语言描述了 20000 多种工作。它采用九位数的代码对这些工作进行分类。如果有人对工作的一般描述感兴趣，《职业名称字典》是一个很好的起点。

图 6-4 展示了《职业名称字典》对几种工作的描述。所列的工作的代码的前三位数（如：气象学者—025）列出了职位代码、名称和行业。下面的三位数（062）指明了工作执行者对数据、人和事件的一般的可以负责和判断的程度。最后的三位数（010）用于对可负责和判断程度相同的职位群按照工作名称的字母顺序进行分类。

025.062-010 气象学者

分析和解释从地表和高空的气象站、卫星和雷达收集的气象资料，准备对公众和其他使用者进行报告和预测；研究和解释天气报告、地图、照片以及预兆图来预测长期和短期天气情况。通过电报和电话向媒体和其他使用者发布天气信息。为空运海运、农业、防火及空气污染控制等部门准备专门的预报和简报。发布飓风和强风暴警报。可能在气象站指导预报服务。可能从事基础或应用的气象研究。可能建立观测站并配备人员。

166.117-014 雇员福利管理者

为雇员服务的办公人员；管理者，福利

为商店、工厂和其他工业和商业机构的员工指导福利活动的人员：安排体检、急救及其他医疗活动；安排图书馆、食堂、游憩设施和教育课程的建立和运行；组织跳舞、娱乐和出游。保证光线是充足的，卫生设施是充分有序的，机器是安全的。可能会访问员工家庭，察看他们的住房和一般的生活条件，可能的话，并建议改进；可能会帮助员工解决个人的一些问题，如为他们的孩子介绍日常护理，在个人冲突或感情失调方面提供咨询。

184.117-022 进出口代理 国外代理

协调进出口代理商的国际交通活动，在国内外航运上达成谈判协议：计划和指挥空运和水运交通驶往国外目的地；对从事接收装运货物，管理文件、运货单，评估费用及收集运费的员工进行监督管理；作为国外客户的中介人，与国内客户进行商议，解决问题并达成共同协议；与国外航运界协商以达成互惠的航运操作协议。可能会与海关官员协商来放船和解决海关延迟。可能会准备交易报告以方便托运人和国外承运人。

187.167-094 度假农场管理者

指挥度假农场的运作：制定发放广告、公开性、来客率和信用等方面的政策；策划休养和娱

乐活动，如露营、垂钓、打猎、骑马以及跳舞；指导假日论坛等活动；指导财务记录的准备和保管；指导其他活动，如繁殖、饲养以及展览马匹、骡子和其他牲畜等。

732.684-106 棒球手套造型师

利用加热的模子、槌棒和锤子来打洞、造出手指、消除缝隙以造出棒球手套形状：把手套从手型的加热的模子上造出手指；用橡胶槌棒击打手套的手指和手掌，用球状的锤子消除接缝和不平的地方，形成手套口袋；把手套从模子上拿下，伸手进去，用拳头击打手套，检查手套是否在视觉上和感觉上都很舒服和适合。

图 6-4 《职业名称字典》中的工作描述

《职业名称字典》的描述帮助工作分析人员了解一项特定的工作中所涉及的内容。而功能工作分析可以用于更详细和全面的描述一项工作的内容。功能工作分析主要关注于形成精确描述大量工作的通用语言，这样，其他的专家也可以可靠的使用它们。以下是对功能工作分析的简短总结。关于功能工作分析的全面的描述可以参看范和其同事的著作。

功能工作分析假定工作可以用在职人员在工作中存在的三种基本关系来描述。为了完成工作中的任务，工作者必须在物理上与“事物”相联系，运用精神资源处理“数据”，并与“人”相互作用。一项工作与这三种关系牵涉的程度形成了功能工作分析所要进行的工作描述的基础。运用行为术语，工作的这三种关系可以根据复杂性（从低到高）组成一个连续的集合。图 6-5 提供了一个刻度，并在每个刻度项上举出了一个例子。

个人功能刻度	组织实例	
	刚加入公司的售货员	公司教练
1A: 获得指示—帮助	留在指定的区域	教授要求的项目
1B: 服务	向顾客发送样品	回答训练者的问题
2: 交换信息	提问及估计顾客需求	要求训练者提供反馈
3A: 信息探源	介绍顾客到产品经理	向训练者提供其他资料
3B: 劝说	打动顾客购买产品	向训练者指明重要性
3C: 训练	鼓励新的销售助理	检查和帮助训练者的计划
3D: 指引	适时取悦顾客	创造轻松的教学气氛
4A: 咨询	向顾客说明产品	定义和澄清关键概念
4B: 讲解	说明产品如何使用	教授新的计算机软件
4C: 处理	n/a(不适用)	n/a(不适用)
5: 管理	安排助手的工作	评价训练者的学习情况
6: 协商	与顾客讨价还价	向 HR 副总要求更多的预算
7: 指导	在职业问题上向助手提供忠告	帮助新教练传授培训项目
8: 学习	为新的售货员树立榜样	树立发展十分重要的观念

资料来源：Sidney A. Fine 和 Steven Cronshaw (1999), 功能工作分析, 207-208 页

图 6-5 FJA 工人功能刻度及示例

功能工作分析的一个优点是每一个工作有一个定量的分数。因此，工作可以用来组织报酬和其他的人力资源管理目的，因为具有相似等级的工作被假定是相似的。例如，所有分数为 5，6，2 或者 2，0，1 的工作可以划归为一组并基本上同等的对待。

(二) 职位分析问卷

普渡大学的研究者们提出了一种对工作进行定量分析的结构问卷。它叫做职位分析问卷 (PAQ)。职位分析问卷包含 195 项，图 6-6 列出了其中的 11 项。因为这个问卷要求相当的经验 and 较高的阅读理解能力，所以要由经过训练的工作分析人员来填写。工作分析人员必须判断每一项是否适用于一项特定的工作。例如，在图 6-6 中，测量设备（第六项）对这项工作起着非常实质性的作用（5）。

使用程度：NA： 不曾使用

1： 极少

2： 少

3： 中等

4： 重要

5： 极重要

1、 资料投入

1.1 工作资料的来源（请根据任职者使用的程度，来审核下列项目中各种来源的资料）

1.1.1 工作资料的可见来源

1. ____书面资料（书籍、报告、文章、说明书等）

2. ____计量性资料（与数量有关的资料，如图表、报表、清单等）

3. ____图画性资料（如图形、设计图、X 光片、地图、描图等）

4. ____模型及相关器具（如模板、钢板、模型等）

5. ____可见陈列物（计量表、速度计、钟表、划线工具等）

6. ____测量器具（尺、天平、温度计、量杯等）

7. ____机械器具（工具、机械、设备等）

8. ____使用中的物料（工作中、修理中和使用中的零件、材料和物体等）

9. ____尚未使用的物料（未经过处理的零件、材料和物体等）

10. ____大自然的特点（风景、田野、地质样品、植物等）

11. ____人为环境特点（建筑物、水库、公路等，经过观察或检查以成为工作资料的来源）

图 6-6 职位分析问卷表格范例

职位分析问卷包含的 195 项分为了 6 个主要的部分：

- 1、 资料投入。在职人员从何处以及怎样获得工作资料？
- 2、 智力处理。从事这项工作要使用什么样的推理、决策和计划过程？
- 3、 工作输出。从事这项工作需要什么样的物理劳动和工具？
- 4、 与其他人的关系。从事这项工作需要与他人建立什么样的关系？
- 5、 工作背景。这项工作是在什么样的自然和社会背景中？
- 6、 其它工作特征。除了前面 5 部分描述的情况外，还与什么其它的活动、条件和特征相关？

可以利用计算机程序基于七个维度对职位分析问卷的等级进行打分——（1）决策，（2）沟通，（3）社会责任，（4）熟练工作的进行情况，（5）体能活动，（6）操作工具或设备，（7）处理信息。根据所得的分数可以促进工作分析的发展和工作之间的比较。

与其它工作分析方法一样，职位分析问卷法有优点也有缺点。它的一个最大的优点是它

得到了广泛的使用和研究。可获得的证据表明它是一种可以用于各种目的的有效的方法。相同工作的工作分析等级几乎没有差异，所以，它是可靠的。它是在工作要求的能力中建立差异的有效方法。

职位分析问卷法的主要问题是它的长度。完成它需要时间和耐心。同时，因为没有描述特定的工作活动，工作中的行为活动会歪曲工作的实际任务差异。例如，打字员、肚皮舞演员和男芭蕾舞演员的外形可能十分相似，因为他们都涉及到精确的机械运动。一些研究认为，职位分析问卷法只能测量工作的固定形式。如果这是事实，那么不能提供一项工作的通用知识之外更多的东西。

（三）管理职位描述问卷（Management Position Description Questionnaire, MPDQ）

对管理职位进行工作分析对工作分析人员是一个很大的挑战，因为不同职位，不同层级和不同行业（如工业、医药、政府）间的不一致。数据控制公司曾试图对管理职位进行系统的分析，研究结果是提出了管理职位描述问卷。

MPDQ 列出了与管理者的工作内容和责任相关的 208 项问题。它是对管理工作的综合的描述，可以用于大多数的工业企业中。MPDQ 的最新版本有 15 个部分。问题归入到不同的部分可以减少填写所需的时间，还可以帮助对回答进行解释。

- 1、基本信息
- 2、决策
- 3、计划和组织
- 4、管理
- 5、控制
- 6、监督
- 7、商议与改革
- 8、联系（见图 6-7）
- 9、调整
- 10、代表
- 11、监控商业指示器
- 12、全部的等级
- 13、知识、技能和能力
- 14、组织图
- 15、评论和反应

为了实现组织目标，经理和顾问需要在多水平上与组织内部的员工和组织外部有影响的人进行交流，这些接触的目的包括告知、获得信息、影响、促销、销售、指导、合作、结合以及谈判等方面。

提示：描述这些联系的本质需要完成下面的表格

步骤 1：

在表格中选择代表你的主要的内外部联系的项目。

步骤 2：

根据联系的重要性进行评分：

0—不重要

- 1—有一点重要
- 2—重要性一般
- 3—比较重要
- 4—非常重要

步骤 3:

如果有其他联系，请描述它的性质和目的。

步骤 1

步骤 2

联系	目的
----	----

内部	交流过去、现在和将来行为和决策的信息	影响他人的行为和决策，使其与自己的目标一致	指导或结合他人的计划、行为和决策
执行长官及高级副总裁以上			
副总裁			
总经理、地区经理、主管或执行顾问			
部门经理、区域经理或高级顾问			
分支经理或顾问			
单项产品经理			
高级雇员			
一般雇员			

外部	提供、获得或交换信息或建议	提高该组织的产品或服务	销售产品或服务	合同谈判、处理纠纷等
相当于本公司地区经理或更高等级的顾客				
低于地区经理等级的顾客				
主要供应商的代表				
供应商的为公司提供服务的职员				
有影响的社会组织的代表				
个人，如申请人、股东				
政府人员				

图 6-7 用 MPDQ 评价内部和外部联系

虽然 FJA，PAQ 和 MPDQ 都适用于大量的工作，许多其它的定量的工作分析方法也得到了人们的关注。普通公制问卷（common metric questionnaire, CMQ）这种工作分析工具由任职者填写，它与存在的其他方法相比具有一些潜在的优点。它的问题的阅读水平更适合于

许多工作；它们更加具体，从而使任职者更容易对他们的工作进行评级。

最近，欧洲在工作分析方面进行了很多研究，研究集中在选择性定量方法上。例如，在德国，一些方法都着重在任务层面分析和描述工作，使之独立于任何单个的任职者的看法。因此，这些方法将能很好的使用于那些工作内容和制造工艺不断变化的工作。

美国劳动部、雇佣和培训管理局进行了很多的工作分析工作。他们与其他一些投资者合作，推出了职业信息网(Occupational Informational Network, O*NET)。它发展成为描述美国职业、员工 KSAOs 和工作场所要求的一个综合的系统。自动化的、可获取的 O*NET 结合了最近 60 年关于职务和工作的性质的知识，可望取代笨重的《职位名称字典》。

第三节工作描述和说明书

如前面所说的那样，工作描述（见图 6-2）是系统的工作分析的一个主要产物。简单的说，一份工作描述是关于这项工作必须具备什么的书面描述。一份全面、精确和现时的工作描述对一个组织的重要性怎么强调都不过分。近几年发生的许多变化加大了对这样的工作描述的需求。这些变化包括（1）多得难以置信的组织重组（如精简）；（2）需要运用创新的方法来激励和回报员工。（3）科技加速改变工作环境。（4）新的，更严格的有关雇佣实践的联邦法规的出台，如美国残疾人法案和 1991 年的公民权利法案。虽然一些人力资源经理觉得科技和快速变化的工作最终会降低对工作描述的需要，但是人力资源管理的各个方面不需要精确的工作描述似乎仍然是不可能的。

虽然工作描述没有标准格式，但是，几乎所有的好的有用的描述都包括了以下的信息：

- 工作名称——工作的名称以及其他辨识信息。如，薪酬和福利等级。
- 小结——对工作目的进行描述的简短的一两句话，以及对在职者的期望产出。
- 设备——对有效进行工作所需的工具、设备和信息的清楚的说明。
- 环境——工作条件、工作地点和其他直接工作环境的相关特征的说明。如，危险和噪音程度。

- 活动——包括对从事这项工作的工作职责、责任和行为的描述。以及进行工作可能的社会交往（如，工作团对的规模、工作的独立性等）

工作说明书从工作描述发展而来。它说明了“有效地进行这项工作需要什么样的个人特性和实践经验”这个问题。工作说明书在为招聘和甄选提供依据方面尤为有用。例如，假设你需要为图 6-8 所示职位寻找一名人力资源的专业人员。从工作说明书中你可以了解到，一名胜任的候选人需要有大学教育程度以及至少 6 年的人力资源管理经验。

工作名称：人力资源经理

部门：人力资源管理

日期：2003 年 1 月 1 日

工作的一般描述

负责一个大的办事处或机构的人事活动管理工作。负责包括招聘、测试、甄选、评估、任命、提升、调动、建议调整部门员工状况、以及管理向员工发布必要的信息系统等人力资源管理项目的计划和管理的工作。在总管的指导下工作，但在从事给定的任务上可以主动地、独立地做决定。

工作活动

- 1、参与到整个计划和决策过程，提供有效一致的人事服务。
- 2、通过公告、会议和人事接触等形式向组织各个层次传达政策。

- 3、面试和评价应聘者，并对他们进行分级。
- 4、为组织空缺职位招聘和筛选应聘者，并回复合格者的申请。
 - 5、与主管一起商议人事问题，包括配置问题、留用或解聘试用员工、调动、降级和解聘终身员工。
- 6、监督测试管理工作。
- 7、发起人事培训活动，并使它们与办公人员和管理者的工作相适应。
- 8、建立有效的服务评价体系；培训管理人员进行员工评价。
- 9、管理员工人事档案。
- 10、直接或通过下属来管理一群员工。
- 11、从事分配的相关工作。

一般资格要求

1、经验和培训：

应当在人力资源管理领域有相当的经验。至少六年。

2、教育：

毕业于四年制的学院或大学，人力资源、工商管理、工业心理学等专业。

3、知识、技能和能力：

熟悉人力资源管理人员筛选和分配的原则和实践；能进行工作评估。

4、责任：

能够管理一个由三个人力资源管理专职人员，一个秘书和一个办事员组成的部门。

图 6-8 人力资源经理工作描述

决定从事一项工作需要哪些技能、知识和能力必须系统地进行。R·J·哈维为我们提供了判断哪些特征应该包含在工作说明书中的指导方法。

- 1、运用可靠地工作分析方法来识别所有的工作任务，并对它们按重要程度划分等级。
- 2、由专家、在职者和主管组成小组，明确每一项识别出的工作任务所需的技能。
- 3、对所有的技能按重要性进行评级。
- 4、识别从事这项工作必需的其他特征。如体力要求、职业认证等事项。
- 5、明确每一项识别的技能与工作任务的联系。

工作说明书中列出的每一项特性或技能必须是从事这项工作的确需要的。美国残疾人法案在这一方面对工作分析人员要求的责任更大。工作说明书需要清楚地区分必需的和非必需的技能。必需的技能就是指不能用其他替代方法来完成工作。非必需的技能可以通过改变工作结构或作业方法来加以调整。如果残疾人士可以通过这种调整成功的完成工作，那么他就应该得到雇佣。

第四节 工作分析和战略人力资源管理

过程和工作的再造将会是近几年人力资源领域的战略性挑战。许多迹象表明工作的基本特征正在变化。功能方面对定义一个人的工作不再像以前那么重要。取而代之的是，由具有极不相同的背景的人所组成的跨学科、跨功能的团队越来越普遍。因此，难怪人们对再造大多存在这样的抱怨：一旦组织过程重组，新环境下新的工作责任就难以较好的认定。

除了这些可能的困难外，组织还必须不断适应快速变化的商业环境。因此，多数的组织都存在着各式各样的再造。这不可避免地使工作分析产生了一个新问题。虽然现在的工作分析人员为组织中的工作制作了工作描述，未来新的工作分析人员还是要为未来组织中的工作做工作描述。如书中提到的那样，人们越来越认识到人力资源活动需要与组织战略计划相匹配。这项任务的一个重要的部分就是要求工作分析人员在编制工作说明书时，能够精确地具体地识别适应组织未来战略变化所需的知识和技能。今后，工作描述不再是对“工作”这个静态实体的描绘，相反，战略工作分析将能够把握现在和未来。

除了再造带来的这些潜在问题外，许多工作环境还使得员工可以有更大的灵活性来选择他们什么时候和怎样工作。一些组织，如 AT&T、Hewlett-Packard 和 Pfizer，已经配备了灵活的工作条件以满足日趋多样化的员工队伍的要求。这些项目包括了对传统工作的各种变化，如压缩工作时间制、远程办公、职务分担和弹性工作时间。虽然，目前还不清楚是否能够通过使用我们前面讨论的定量方法给这些新的工作安排制作出精确的工作描述，但是，我们可以断定，组织功能的有效运转需要进行一定类型的工作分析。

一、工作分析和员工能力

过去的十年里，一些人力资源部门已经随着商业和管理特征的不断变化，逐渐进行了工作分析。与从事一项特定工作所需的传统的知识、技能和才能相比，能力是员工做好不同的工作或存在于一个整体组织所需具备的更加通用的属性。比如，从“团队合作”到“领导才能”都包含了能力。在对工作进行再造的同时，TQM 项目开始采用，团队合作的重要性得到了重视，许多组织正对成功员工应该具备的多样的广泛的能力进行识别、沟通和回报。人力资源实践中能力的使用，也被称为“能力模型”，反映了组织希望达到以下的目标：

- 在特定的工作之外交流工作需求；
- 用更通用的能力术语描述和衡量组织劳动力；
- 以能力（而非特定的职务）为中心设计和执行员工配置计划，提高员工配备的灵活性。

一旦开展了全面的工作分析并生成了高质量的工作描述和工作说明书，组织就能利用这些信息设计和再设计工作。这些信息对构造工作单元、职责和任务，帮助组织达到最优的绩效和满意度都是非常有用的。

然而，没有一个最好的方法来设计工作。不同的环境需要对工作特征进行不同的安排。另外，根据希望达到的目的不同，工作设计的不同方法在绩效和满意度方面的侧重点也不同。也就是说，有些工作设计方法有利于改进绩效；而另一些则更关注于满意度。因此，不可能存在一种方法可以全面地满足管理者的所有要求。这就意味着对工作设计的选择需要基于组织最关键的需求达到平衡。

工作设计可以分为四个主要的类别：

（1）认知驱动方法，（2）生物方法，（3）机械方法，（4）激励方法。认知驱动方法和生物方法都是基于人体因素工程学。它们的主要焦点在人类与机械系统的结合上。因此，它们强调设备的设计以及机器与操作者之间的适当匹配上。

其它的两种方法更清楚的强调组织必须经常在工作设计上达到可能的平衡。它们也是管理文化最关注的两种方法。机械方法最好的例证是泰勒的科学管理方法，而激励方法的例子是工作丰富化。

（一）科学管理和机械方法

工作设计是泰勒科学管理模型的中心思想。他对工作设计的运用是理性方法的优秀案例，体现了更关注生产力而非满意度的观点。在 1911 年，他曾说道：

在现代科学管理中最显著的单一要素也许是任务概念。每一个工人的工作都由管理者至

少提前一天充分设计好。大多数情况下每一个工人都会收到一份完整的书面指示，详细地说明了他将要完成的任务。这个指定的任务不仅清楚说明了要做什么，而且说明了怎样去做以及完成任务所需的精确时间。

泰勒的工作和科学管理的原则引发了人们系统研究工作结构的极大兴趣。研究的重点明确放在了构造工作使它们细分为简单重复的任务。工人一旦学会，就可以快速有效地完成这些任务。

虽然科学管理的原则在二十世纪早期就已经正式引入，虽然许多工作设计的现行方法批评这种重复任务结构的使用，它的许多原则到今天仍然是适用的。包括下面从泰勒的科学管理方法中引出的一些建议：

- 按科学的方法研究工作。（这正是工作分析试图做的）
- 安排工作使工人变得有效率。
- 挑选符合工作要求的雇员。（通过在招聘和甄选中使用工作描述和工作说明书达到）
- 对从事工作的雇员进行培训。
- 金钱报酬与绩效直接挂钩并用于对员工绩效进行奖励。

许多管理者在这些促进改进组织绩效的的建议的指导下，发现科学管理方法有利于工作设计。它假定根据科学管理原则设计的专门化和常规化的工作能导致高水平的产出，并只要求最少的培训就可以让员工掌握工作。但是，除了这些可能的优点外，研究人员发现重复的高度专业化的工作会引起员工的不满。因此，科学管理带来的在效率上的提高可能会被在满意度上的损失以及高水平的旷工和员工更替所抵消。

早期，人们采用工作扩大化（**job enlargement**）策略来克服运用科学管理方法进行工作设计所带来的问题。工作扩大化试图通过给予员工更多不同的工作来提高满意度。但是，扩大的工作被认为是同一个水平的，因为并没有在决策方面给予员工更多的责任和权力。他们只不过是需要做更多的工作。因此，虽然工作扩大化不是按照科学管理原则设计专门化、常规化的工作，但它并没有更大的意义。

（二）工作丰富化：激励方法

在过去的二十年里，人们做了很多努力来使工作变得更有意义，这些努力比工作扩大化方法要有用的多。工作丰富化（**job enrichment**）不只是简单地增加了工作种类，它还试着通过帮助在职者满足发展、认同和承担责任的需求来进行工作设计。因此，丰富化不同于扩大化在于工作是垂直扩大的，员工被赋予了原来属于主管的一部分责任。

通过满足员工需求来进行工作设计的思想来自于弗雷德里克·赫兹伯格提出的工作动机的双因素理论。他的基本观点是，员工受到那些能提高他们的自我价值的工作的激励。

虽然还有其他不同的进行工作丰富化的方法，工作特征模型（**job characteristics model**）是传播的最为广泛的一种方法。我们通过图 6-9 来说明这个模型。从图中看出，能够导致理想的产出的工作必须具备一定的“核心工作维度”，包括：

技能多样性（**skill variety**）——指一项工作要求员工使用各种技术和才能从事多种不同的活动的程度。

任务同一性（**task identity**）——指一项职务要求完成一项完整的和具有同一性的任务的程度。也就是说，从头到尾地进行一项工作直到一件产品的产出。

任务重要性（**task significance**）——指一项职务在组织中或外部环境中对其他人的工作和生活具有实质性影响的程度。

自主性（**autonomy**）——指一项职务给予任职者在安排工作进度和决定从事工作所使用的方法方面提供的实质性自由、独立和自主的程度。

反馈（feedback）——指个人为从事职务所要求的工作活动所需获得的有关其绩效信息的直接和清晰程度。

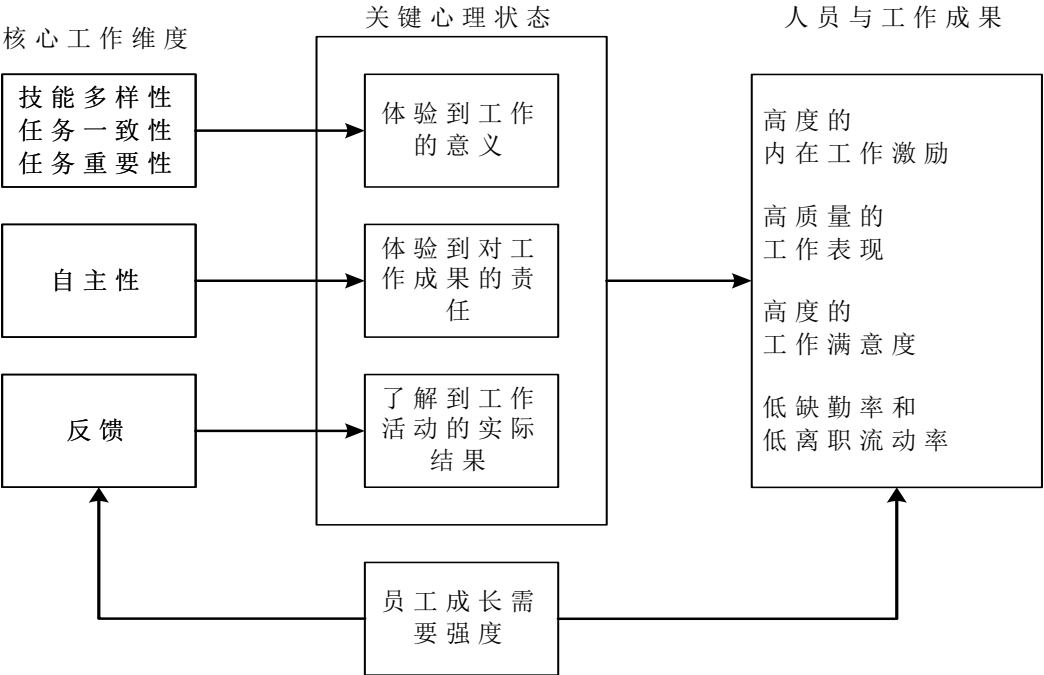


图 6-9 工作动机的工作特征模型

如果一项工作具有这些维度，它们将在任职者身上产生三种关键心理状态。这三种激励和满意必需的关键心理状态是：

- 1、工作意义的体验——任职者体验到的工作重要性和价值的程度。
- 2、工作责任的体验——任职者体验到的个人责任和对工作结果负责的程度。
- 3、了解结果——任职者得到的对他或她的工作效果的了解。

任职者越是体验到这三种状态，就越能感觉到内心的工作动力。这三种状态对任职者越是重要，他或她就越有动力去干好工作，就越容易对工作感到满意。

如图 6-9 所示，技能多样化、任务同一性和任务重要性这三种维度产生有意义的感觉。自主性与责任感直接相关。任职者感到对工作的控制越大，他就越有责任感。反馈与了解结果相关。因为要从内部激励任职者，就必须让他们了解他们工作的质量。这种了解就来自于反馈。

工作特征模型描述了四个方面之间存在的关系——（1）关键工作维度，（2）心理状态，（3）人员与工作成果，和（4）需要强度。不同的人具有不同的能力和需求，所以，了解潜在的个人差异对调整图 6-9 中的各种关系非常重要。比如，如果一个人没有强烈的个人成长需求，那么与其他重视个人成长的人相比，工作丰富化对他的作用就小得多了。

在美国和世界其他国家，许多工作丰富化项目得到了实施。但是，经过 20 年研究，丰富化的效果如何并没有清楚的答案。一般来说，具有工作特征模型中的核心维度的工作更令人满意的预期得到了研究结果的支持。另一方面，还没能完全解释关键心理状态和员工对丰富化的反应之间的关系。研究还证明，扩大工作范围超过一定的程度将对员工有负面的影响。

二、工作—生活平衡与工作设计

组织正调集更多的资源和注意力来帮助员工平衡他们的工作和家庭需要。员工统计数据上的一些变化导致了这种工作和家庭之间的矛盾。例如，将会有更多的女性和单身父母加入

员工队伍。他们的主要工作常被认为是照顾家庭，所以，他们在试图继续平衡家庭和工作的优先性时感觉到了压力。另一个人口变化的例子是双职工夫妇的增加。在一些情形里，照顾家庭的责任需要共同分担，这就使得双方都要求灵活的工作安排以满足家庭生活和工作圈的需求。老年人口是需要人们来照顾的另一个原因。随着出生在婴儿潮的那一代人开始步入退休年龄，这个原因将会变得更加重要。

组织怎样来应对这一挑战？虽然没有最初预料的那么夸张，组织还是出现了提供灵活的工作安排以满足员工不同需要的趋势。灵活工作安排包括工作分担、弹性工作制和远程办公。组织相信，通过使员工更灵活地控制他们的工作活动，他们能够更好的平衡工作和家庭的需求。许多人还指出，提供和鼓励员工参与到这类照顾家庭的工作安排的组织还可以获得下面一项或者更多的好处：更高的员工雇佣和保持率、改进的员工士气、较低的旷工和延误以及更高水平的员工生产率。

工作分担是一种让两个或更多的员工分担一份工作职责和工作时间，而让他们都受益的工作安排。成功进行这种工作分担项目，有一些关键的步骤，包括：识别可以分担的工作，了解员工的个人分担方式，并把能在时间和技能上互补的员工进行配对。中心国家金融、AT&T、Kraft 和家庭国际都向他们的员工提供工作分担职位。

弹性工作时间制是员工可以选择何时上班的另一种灵活工作安排。例如，员工可以选择一周 4 天每天 10 个小时，而不是不是一周 5 天每天 8 小时的工作时间。通过这样选择，这名员工在星期五就可以不去上班了。为了避开交通高峰期，员工可以通过弹性工作时间制在周一到周五推迟一个小时上下班。一项研究结果表明，弹性工作时间制对员工的绩效、工作满意度和减少旷工方面有积极影响。研究人员还指出，弹性工作时间计划不能太没有结构性，否则长期下来也会失去效果。提供弹性工作时间制的公司有 Hewlett-Packard, Merrill Lynch 和 Cigna。

远程办公指的是这样一种工作安排：允许员工部分或全部时间在家工作，通过电话、传真和计算机与办公室保持联系和通讯。有一家公司已经采用了系统的方法来运行远程办公项目，虽然它常常遭到那些害怕失去控制权和员工接触的管理者的反对。Pfizer 公司，一个大型的健康保健公司，通过下面这些步骤来建立这一系统：

- 1、最初选择一个小部门来试行远程办公。
- 2、每周限定两天在家工作。
- 3、对这个部门的所有员工开放这一项目
- 4、要求有兴趣的员工提出一份满意的正式提议书和绩效标准。
- 5、要求员工说明工作可以在家完成并且能保持甚至提高工作绩效。

虽然 Pfizer 和其他考虑家庭的组织正在吸引、激励和保持具有非工作需求的员工方面逐步前进，但组织在开发和执行这类灵活工作安排选择时，还需考虑三个重要方面。第一，这些项目的每一次尝试都要向所有的员工开放。这里存在的风险是，如果项目只向特定的群体开放，那么被排除在外的员工就会感觉受到了歧视。管理者应该明白，这些被排除在外的员工会激励反对这些工作一家庭项目。第二，由组织的 CEO 宣布这些项目开始并不足以产生变化。许多以工作为中心的员工不会利用工作分担、弹性工作时间制和远程办公等方法，因为害怕会偏离他们的职业发展方向。为了使这些项目成为组织的一部分，应该培训和奖励管理者去鼓励他们的下属参与到项目中，而不需害怕会影响他们在组织中原有的好的地位。第三，组织需要留心那些会影响这些灵活工作安排政策的制定和管理的法规。可适用的法规包括《公平劳动标准法案》、工人报酬和《职业安全与健康法案》。

三、工作设计：下一步挑战

在二十世纪 80 年代末和 90 年代初,美国公司的欧洲和亚洲竞争对手进行了一场工作设计的改革,脱离了使用科学管理基本方法的阶段,并开展了质量管理运动。最近在世界范围内的优秀工厂里,自我管理团队成为一个重要的成分。现在,由于感觉到了外国商家的竞争压力,包括 Chevron、可口可乐、联邦快递、GE、GM、摩托罗拉、P&G 和 Xerox 等在内的许多美国公司都开始采用自我管理团队方式。其他无数的公司正在再造他们的工作流程,希望重新获得竞争优势。

除了再造的特有特征的困难外,许多组织还意识到,除非认真关注员工如何使用他们的技能,否则再造难以成功。对这些变化的一个适当的回答来自库柏和莱布伦达的能力结盟过程(competency alignment process, CAP)。CAP 涉及在再造组织中系统地研究、分析和评价工作和从事工作所需的技能。为了达到这个目的,CAP 确定了员工现有的技能层次以识别技能之间的差距。当发现再造组织中缺少某一项技能时,它将会通过包括培训、调换和外购一系列的项目来加以弥补。如果没有这些或类似的紧张的努力,再造也许将不会成功。因此,工作分析人员和其他人力资源专业人员在再造过程中时至关重要的一环,他们将关系到组织未来的竞争优势。

□本章小结

这一章强调了工作分析在人力资源管理活动和计划中的主要作用。人力资源管理诊断模型中的每一个部分都会在一定程度上受到工作分析的影响。工作是组织建立的主要元素,因此,清楚理解组织中每一项工作的每一个特征对组织至关重要。

本章的主要观点有:

1、工作分析有 6 个连续的过程,从检查整个组织和工作的设置开始,到工作说明书的准备结束。(见图 6-2)

2、工作分析信息有很多用途。战略计划、招聘、甄选、培训、薪酬和工作设计都非常受益于工作分析信息。

3、工作分析不能由业余人士进行,进行培训很必要

4、在进行工作分析之前,应该分析组织图和流程图以便对组织有一个整体认识。

5、四种基本的工作分析方法可以单独或结合起来使用:观察法、面谈法、问卷法和任职者日志。

6、多方式工作分析法是对四种基本方法的结合使用。它是一种综合的方法,并且从法律角度看,它当前也是非常可行的。

7、功能工作分析法(FJA)用于描述工作的特征,准备工作描述以及为工作说明书提供详细信息。工作通过信息、人和事物三个方面进行描述。

8、《职业名称字典》以职业代码、名称、行业为基础列举了 20000 种工作。

9、职位分析问卷(PAQ)具有 195 项结构化的问题,从决策、沟通、社会责任、熟练活动的绩效、体能活动、操作工具或设备以及处理信息七个方面对工作进行定量分析。

10、管理职位描述问卷(MPDQ)列举了 208 项来评价管理者关注的事物和责任。

11、工作设计涉及对工作元素、责任和任务进行结构化以达到最优的绩效和满意度。

12、著名的工业工程师和科学管理之父泰勒十分关注工作设计。

13、工作丰富化主张对工作设计以满足员工发展、认同和承担责任的需求。

14、再造不仅仅指工作设计。它是对整个组织的工作流的重新认识。但是,如果没有相应的工作描述,它就无法成功。

□关键概念

自主性	普通公制问卷（CMQ）
能力结盟过程（CAP）	反馈
功能工作分析（FJA）	工作
工作分析	工作分析信息表（JAIF）
工作特征模型	工作扩大化
工作丰富化	工作簇
工作说明书	管理职位描述问卷（MPDQ）
多方式工作分析法	职业信息网（O*NET）
组织图	职位
职位分析问卷（PAQ）	流程图
技能多样性	战略工作分析
任务	任务一致性
任务重要性	

□复习讨论题

- 1、工作分析过程的六个步骤是什么？
- 2、工作分析通常被称为人力资源管理的“基石”。你同意吗？为什么？
- 3、如何使用工作分析来帮助组织处理在提升时的性别歧视？
- 4、作为一个（将来的）管理者，你如何向一名前来面试的应聘者解释公司对初级客户服务代表的要求？你会描述工作所需的一般能力吗？或者是知识、技能和才能？或者都是？说出你的理由。
- 5、大多数工作描述和工作说明书中都应该包括那些核心信息？
- 6、必需的技能和非必需的技能之间有什么区别？
- 7、请描述工作设计的机械和动机模型。它们各自强调的是什？
- 8、请描述工作丰富化的工作特征模型的主要构成？
- 9、什么是 O*NET？工作分析人员何时和怎样使用它？你认为它会取代《职业名称字典》吗？为什么？
- 10、再造对工作分析和人力资源管理带来了哪些挑战？

□应用案例 6-1

工作分析：今日时尚的助理店长

李莉最近提升为今日时尚——一家在全国拥有 50 家分店的专业服饰连锁店的地区销售经理。她负责今日时尚最大的市场——华南地区市场。在她管理之下，有 9 个分店，每一个分店都有一个店长向她直接报告。

每一个分店按照经营的类别，有 3 到 5 个助理店长。每一个助理店长负责一个专门的分类部门。这些部门在规模和下属店员数量上相差很大。连锁店的成功在于适应当地顾客的品味和购买习惯，所以在李莉旗下的每一个分店都具有不同的货物和不同的部门结合方式。这些部门包括休闲服、正装、鞋、化妆品和首饰。

在被任命为地区销售经理之前，李莉做过店长和休闲服部门的助理店长。在担任助理店长时，李莉经常感觉到自己要负责其他助理店长不需负责的有关商店管理的很多方面的事务。同时，她认为她的店长从来没有清楚的界定她的职责范围。因此，虽然商店经营得很成

功，李莉认为在改进今日时尚的管理上还有很多工作要做。所以，李莉被任命为地区销售经理后最先要做的工作，就包括了对助理店长的工作进行工作分析。

李莉拥有市场学方面的学士学位。虽然没有工作分析方面的正式培训，但是，基于自己在这个职位上的工作经验，李莉相信自己能够为助理店长作出一份精确和有用的工作描述和说明书。而且，李莉并不是仅仅写出自己的经验，她还访问了所在地区附近的三位现任的助理店长。在这些访问和自己经验的基础上，李莉作出了工作描述和说明书，如下所示。她希望这些文件能够成为她甄选计划的基础。她相信发展店长的最好方法是雇佣合乎条件的助理店长。

今日时尚工作描述/工作说明书

工作名称：助理店长

上级：店长

工作的一般描述：

管理一个零售店专业部门的日常工作。助理店长负责顾客服务、管理店员、培训新员工、销售规划和存货管理。

基本职责：

1. 帮助顾客挑选商品、退货和商品保管
2. 解决店员遇到的问题
3. 培训、合作、指导和管理部门店员
4. 管理存货记录
5. 在每天营业之前进行准备
6. 确保部门的专业化管理和有序性

任职资格

教育：

最低要求：市场学或相关专业大专毕业

经验：

1. 最低要求：六个月到一年零售业工作经验
2. 在今日时尚工作 1-3 年优先

知识、技能和能力：

1. 基础数学
2. 有效的人际沟通能力
3. 良好的判断和独立思考能力
4. 自我驱动
5. 诚实
6. 良好的打字和计算机技能

体力要求：

1. 90%的工作时间都需站立和行走
2. 能搬动大约 15 磅的箱子

讨论题：

1. 请评价李莉为助理店长所作的工作分析。她是否运用了正确的方法？她的方法有什么优点和不足？
2. 为了改进她的工作分析，李莉需要对今日时尚的工作的哪些方面更仔细的考察？

3. 仔细阅读李莉制作的工作描述和说明书。它是完整的吗？你认为它能够作为下一次甄选过程的充分的依据吗？为什么？

第七章 招聘

□ 学习目标

学习这章内容之后，你应该能够：

- 论述如何为组织开发一个有效的招聘项目。
- 描述招聘流程：由谁来进行招聘？招聘者如何进行招聘，他们从哪里找到应聘者？
- 定义现实的工作预告（a realistic job preview）的含义。
- 辨别高校学生发现的招聘代表的典型缺点。
- 讨论组织在招聘蓝领、白领、管理者、技术人员和专业人员时可能采用的不同策略。

□ 职业挑战

Clark Kirby刚刚走进主管人力资源管理的副总裁Lois Yates的办公室。Clark已经为坐落于洛杉矶的Gunther制造公司工作了十年。经过短期的管理培训项目，Clark在一家工厂担任了近两年的操作主管。之后，人力资源部有一个空缺，由于Clark曾在洛杉矶的加利福尼亚州立大学主修人事管理，并愿意尝试人力资源管理工作，他在以后的七年中提升到总公司的人力资源部门。

Gunther是一家成长中的公司。作为一家中等规模的企业，它保持着工业中最快的增长记录之一。现在，Gunther在市场快速膨胀的Tampa开设了一家新工厂。

Lois选择Clark作为Tampa工厂的人力资源部经理。这正是Clark所期待的：一个自我表现的机会，为一直支持他的职业生涯的Lois和Gunther公司展现他的才华。他在进入Lois的办公室时非常兴奋。

Lois见到他就说：“Clark，我希望你意识到在Tampa，我们对你抱有多大的期望。一会儿，你将见到你的新工厂经理Ed Humphrey。你将为他工作，但是你必须就Gunther的人力资源政策是否得到实行对我负责。

工厂最初将要配备以下人员，实际上，也就是你的招聘定额：

管理人员	38
专业和技术人员	10
文员	44
熟练工人	104
半熟练工人	400

不久你会收到建立这支队伍的最大初始费用预算。

你和Ed必须制定出详细计划。你们可以从总公司办公室或其他工厂招募一些人员，但是过分的掠夺是不允许的。另外记住，Gunther公司面临公平就业机会问题，要尽可能尝试雇用拥有职业资格的少数民族和妇女，以帮助公司达到内部目标。

你所领导的人力资源办公室由你，一位协助你运作雇佣办公室事务(run employment office)的人力资源专员和一位文员组成。祝你好运！“

Clark很快安排和他的新上司Ed见面。Ed大约50岁，18岁高中毕业以后，就到Gunther公司开始做蓝领工人。十年间担任过不同的蓝领职位，之后升为领班。又八年后，他被提升

为工厂经理助理。在这个职位上又经过几年，他成为位于芝加哥的Gunther工厂的三位副工厂经理之一，一直到他在被授予Tampa工厂的工厂经理这个新职位以前。

经过介绍后，Clark和Ed开始交谈。Clark说：“这是Lois交给我的关于雇员的数据。她说我们可以从公司内部雇用一些员工，但是不可以采用超过公司政策允许范围的掠夺性方式。并且，Lois还说，由于公司面临公平就业机会问题，我们需要为招募少数民族和妇女做一些额外的工作。”Ed说：“请允许我说的直接一点。你现在是为我工作，不是Lois。这是一张我想带走的20位管理人员的名单。你的工作就是要说服他们随我一起去Tampa。万一有什么地方我可以帮忙说服他们，给我打电话。但是我现在着重于试图让机械到位，工厂布置，金融安排等等。有必要的时候才给我打电话，明白吗？”“哦，还有一件事，公平就业机会问题……”Clark还没说完就被Ed打断了，“你可以忘了它，Tampa工厂要成为全公司最有效率的工厂，而不是其他。如果这意味着必须雇用最好的工人，而结果他们都是白人，那是不能改变的，你明白我的意思吧？让我知道事情的发展动态。很高兴与你合作。”

经过一番考虑，Clark决定使用招聘启事作为吸引洛杉矶本部办公室的专业技术和管理人员到Tampa新工厂的方式。在招聘管理人员时，他与Ed所要求的人进行了私人接触，并且将技能清单（skills inventory）提供给更多的求职者，Clark也同他们进行接触。在招聘文员、熟练工人和半熟练工人时，Clark没有采用招聘启事或技能清单的方式，因为他知道，Gunther公司和其他大多数组织一样，这些部门的员工很少希望去其他地区工作。大多数公司也不愿意为这些部门的员工支付调动成本。

Clark来到Tampa，在这一新地区建立了雇佣办公室。他在Tampa当地的报纸的下午版上刊登了广告，并在一家私人职业介绍所登记，为他的办公室寻找人力资源专员和文员。然后，他雇佣到了这两名职员，成立办公室以接待上门求职者。在甄选过程开始之前，他为求职者提供申请表格和政策方针。

Clark列出可从美国雇佣服务机构获得的职位清单，同时和私人职业介绍机构进行接触。致电给许多在Tampa地区从事相似事务的人力资源经理，同时也是人力资源管理协会的成员之后，Clark选择了私人职业介绍机构。人力资源专员则关注Tampa地区所有的职业技术学校、大专院校和大学。并且，所有的高校就业指导部门也得到了关注。Clark想知道还有什么其他媒体他应该用来发布职位信息。

正如你将在本章中所发现的，Clark很快就发现，招聘比他原来所想象的要更加复杂一些。

在组织填补一个职位空缺之前，它必须找到能胜任这个职位并愿意从事这份工作的人。本章描述了作为组织解决人力资源需求短缺问题方式之一的招聘过程。招聘是指这样一种组织行为，它影响应聘者的数量和类型，以及求职者是否接受所提供的工作。也就是说，招聘与人力资源规划及甄选有直接的关系。此外，招聘通常还代表着组织与未来员工的第一次接触。因此，必须小心给应聘者留下积极的第一印象。

虽然招聘可能代价高昂，但是组织一直以来，并没有像对待其他人力资源功能（如甄选）一样，对其系统的对待。然而，近年来在许多组织中，招聘的重要性将可能得到了提升。21世纪初，即使经济萧条引起失业率的轻微上升，对美国海市蜃楼般供不应求的劳动力市场的恐惧仍然困扰着所有规模的组织。由于婴儿潮不可避免的引起退休潮的到来和越来越少的年轻人进入劳动力市场，劳动力短缺问题已经致使许多公司开发保留策略（retention strategy）来留住对他们有价值的员工。例如Hewlett-packard公司和CharlesSchwab公司已经倾向于采用限定工资或削减费用的方式以避免临时裁员。尽管事实上90年代末组织的临时裁员达到十年来的最高点，但专家预计高技能领域劳动力短缺的数量将持续增长。

第一节 招聘的诊断方法

图7-1显示招聘流程怎样受到环境中不同因素的影响。招聘流程开始于意图寻找具有组织所需要的能力和态度的员工，并使他们同所要完成的工作任务相匹配。潜在员工是否会对招聘努力做出回应，取决于他们基于过去社会和工作经验基础上所产生的、对那些工作任务和组织的态度。他们对工作任务的理 解也会受到组织中工作氛围的影响。

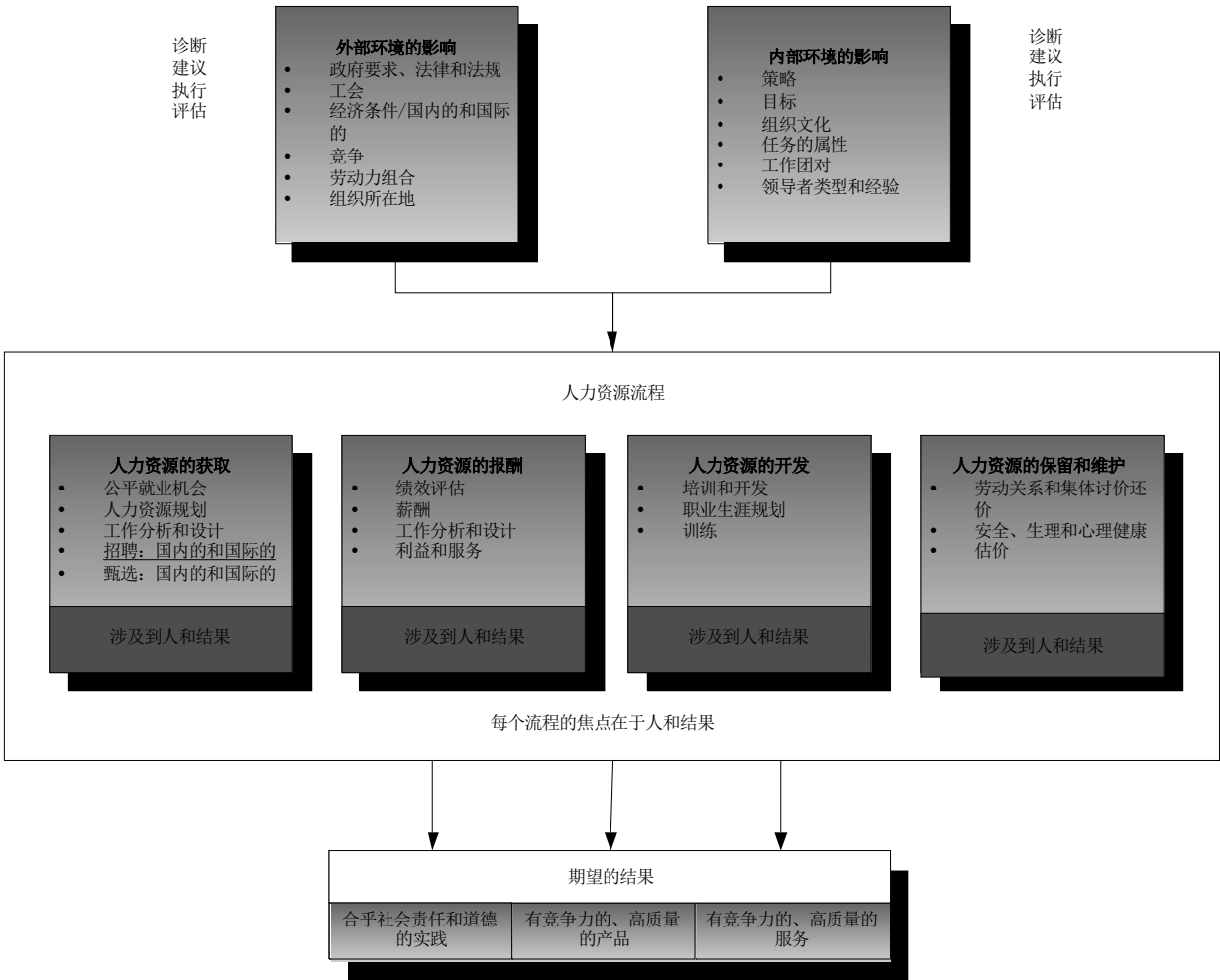


图7-1 人力资源管理诊断模型

招聘工作的难易程度取决于许多因素：外部影响，如政府和公会约束、劳动力市场，加上雇主要求和候选人偏好等等。首先讨论的是外部因素，然后接下来的部分将考察组织作为招聘者和雇员作为被招聘者之间的重要相互作用。

第二节 外部影响

一、政府和工会约束

政府法规禁止雇佣歧视，这对人力资源管理实践有着直接的影响。正如第三章所详细描述的那样，政府机构能够通过观测以下关于招聘的信息了解组织是否违反了法律。

- 各个工种的招聘来源（例如职业介绍所、市立组织、学校）列表
- 招聘广告
- 估计公司下一年度的雇佣需求

- 根据人口特征（性别、种族等）和工作种类或水平归类的求职者数量统计表
- 显示证明工作合法权利证据的一览表

虽然没有方法可以保证避免有关招聘的法律纠纷，但是图7-2为合理的招聘实践提供了一些基本原则。

-
- 1、发布关于可获得的工作机会的通知
 - 2、公布胜任工作必备资格清单。区别基本资格和理想资格
 - 3、不能仅仅依靠口头散布有关工作机会的信息
 - 4、使用的招聘来源应能够接触到职业市场上尽可能多的潜在求职者
 - 5、留意所建立的任职资格标准可能直接或间接排斥受保护团体成员
 - 6、确信任职资格标准以一致的方式应用于每一位求职者
-

来源：Kenneth Sovereign (1999), *Personnel Law*, 4th ed. (Upper Saddle River, Nj: Prentice Hall), pp. 46-51; Gerard Panaro (1990), *Employment Law Manual* (Boston: Warren, Gorham, and Lamont), pp. 1-10.

图7-2合法招聘指南

1986年的《移民改革和控制法案》（IRCA）已经对雇主在防止非法移民流入美国方面的主要职责作出了规定。雇主而不是政府是禁止招聘和雇佣未获许可的外国人的主要实施者。根据该法律的⑧雇主批准（employer sanctions）⑨条款，要求所有的雇主必须就每位求职者的合法受雇资格进行初选，并保留证明从业许可的纪录。

《移民改革和控制法案》（IRCA）是一组复杂的法规，但是它的基本特征可以归纳为四个主要方面：

- 1、雇主不得征召、雇用或续聘⑧未经许可的外国侨民⑨的责任。
- 2、雇主查证每一位新雇员的身份和工作许可的责任。
- 3、雇主不能因国籍或出身施加歧视的责任。
- 4、对于某些在本国内的、有资格获得暂时或永久居民身份的非法外国侨民的特赦权利。

尽管组织在测定员工是否合法的可雇用方面存在着困难，最近政府仍计划加快《移民改革和控制法案》（IRCA）的实行。额外的费用将用于雇用更多的观察员、律师和支持人员，但一部分费用也将投入于保证合法的求职者不会因为加快实施行动而受到歧视。

二、 劳动力市场条件

另外一个影响招聘的外部环境因素是劳动力市场条件（这在第二章已经有详细的描述）。如果招聘时劳动力市场过剩，即使是非正式的招聘意图也会吸引过量的求职者。然而，当一个地区的就业接近饱和时，灵活的、长期性的招聘也许是吸引符合组织期望的求职者所必需的。很明显，可获得多少求职者也依赖于经济是否增长。当公司没有创造出新的职位，合格

的劳动力往往也会过剩。

在美国,有很多方法可以让雇主找到最新的劳动力就业状况。联邦劳工部发布劳动力就业报告,州雇佣安全和劳工部门通常会提供特殊工种雇员的信息。由于对其成员的影响,招聘来源(sources)会提供局部劳动力就业状况信息。由委员会会议(Conference Board)、A.C.Nielse和Endicott报告(Endicott Report)分析的最近高校招聘成果,刊登在高校就业安置期刊(Journal of College Placement)上。各种各样的人事管理期刊杂志、每月劳工评论(Monthly Labor Review)和华尔街期刊(The Wall Street Journal)也会定期报道劳动力就业状况。

中国最新劳动力就业状况可以从各级统计机构、报刊杂志、专业调查公司以及各地区劳动力市场公布的信息获取。但是中国的劳动力市场是在市场经济逐步取代计划经济并最终成为主导经济体制的历史背景下建立和发展起来的,因此不可避免带有因起步较、短时间内还无法彻底摆脱计划经济体制及观念的惯性束缚等影响而先天发育不足的特点,与欧美的劳动力市场相比有着显著的区别。

(一) 劳动力市场发育不成熟

测定劳动力市场发育程度的指标主要有两个:一是劳动力的价格即工资决定的市场化程度;二是劳动力自由流动程度。从工资决定方面来看,企业的工资虽然不再全部由政府决定,但远未实现市场化,政府在工资决定众人发挥着很大作用;就劳动力的自由流动程度看,除农民工流动外,企业正式职工的流动率是很低的,根据中国城镇劳动力流动课题组的一项研究结果显示,我国现阶段职业流动率与发达国家相比还处于较低水平,就业者的职业流动次数远远低于美国和日本。

(二) 劳动力市场分割现象比较严重,市场一体化进程较慢

中国的劳动力市场还存再较严重的按人、地区、部门分割劳动力市场的局面,人的身份、户籍制度、地区、部门、甚至所有制等构成了劳动力流动甚至就业的壁垒,阻碍了劳动力的自由流动和竞争性就业机制的形成。

(三) 劳动力市场功能不健全,作用不充分,过多地存在失灵现象

市场发育不成熟价值各种制度障碍的干扰,使得中国劳动力市场在劳动力资源配置中的调节作用不能有效发挥。招聘、薪酬管理等劳动力市场调节机制不能灵敏反映劳动力的供求态势、调节劳动力流动和就业。

(四) 劳动力市场供给剩余,但存在结构性失衡

一方面中国经济的高速发展和全球化的趋势需要大量高素质、高技能和国际化的人才;另一方面中国经济结构的调整必然将一些企业富余人员推向市场,同时农村剩余劳动力大量涌向城镇劳动力市场,导致中国劳动力市场出现明显的两极分化:高层次人才供给不足,而低层次劳动力供给严重过剩。

(五) 劳动力市场法律法规体系还不健全

相对于美国的较为完善的劳动力市场法律法规体系,中国在公平就业机会和公平雇佣等方面还缺乏相应的法规支持。

中国劳动力市场的这些特征,将对组织招聘的方式、类型、地区选择等等产生重要影响。随着中国市场化程度的进一步加深和全球化进程,中国的劳动力市场将逐步走向规范和成熟。组织应密切注意劳动力市场状况和特征的变化,对招聘策略作出及时地调整。

一 劳动力结构和组织当地化

人力资源管理法规对实际行动的影响已经在第三章予以强调。随着法律要求的不断提

高，分析劳动力结构对于组织来说已经变得非常重要。劳动力结构分析决定着公司的雇佣实践是否存在歧视。

组织的当地化和相应的劳动力市场在劳动力结构中扮演着相当重要的角色。也就是说，劳动力中，非裔美国人、西班牙人、亚洲人或太平洋岛国人、美国本土人、或阿拉斯加本地雇员的数量主要取决于在相应的劳动力市场中这些少数民族雇员的可获得性。

撇开组织当地化，进取的多样化管理方案将是组织跨入21世纪的基础。一部分是由于技能短缺，前进中的组织如今意识到有效的多样化管理是增强竞争力的必要策略手段。因为工作的多样化管理，无论如何，对组织必然有价值。尤其是对于像Allstate保险公司一样，有远见的率先采用多样化管理的那些组织来说，得到的利益可能是巨大的，其结果涉及从更高生产率到顾客满意度提高的广泛领域。

人力资源期刊

网络人才竞拍：⑧对于高级技术员工，我的出价应该是多少？⑨

这一章的前面部分提到，美国的失业率最近已经达到历史纪录的低水平。尽管一些工业部门正在大规模裁员，但是专家预测技术型劳动力的严重短缺仍然没有结束。这些短缺预计在计算机和无线通讯等高科技产业尤其尖锐。为了保持竞争力，这些产业中的组织必须寻找革新的方法来鉴别、吸引和雇佣他们所需的技术人才。显然，国际互联网成为越来越经常使用的工具之一，以满足不同的招聘目标。

最近，国际互联网应用于组织招聘和甄选出现了另一种手法——人才竞拍。世界最大的就业信息发布网站www.monster.com，已经在它的网络服务中增添了这一功能。合同制工人和临时工人现在可以在网页上注册。对某个给定的工人，组织被赋予竞相出价的机会。一个相似的在线竞拍网站www.Bid4geeks.com，仅仅为高科技人才提供服务。虽然还没有研究来评估这些招聘革新是否成功，但是大多数组织已经显现出对这一概念的兴趣。

必须记住的是，尽管国际互联网在招聘和工作信息搜索中的应用急速增长，网络发布的就业信息只占全部工作机会信息量的大约2%。此外，不警惕的使用者不应该盲目确信国际互联网可以轻易取代其他招聘形式。举例来说，即使不是不可能，组织也很难单从电子简历中判别求职者个性和组织文化相匹配的程度。同时，还没有开始从国际互联网中受益的组织马上会发现自己正处于竞争劣势。顺应在线招聘趋势，一种方法就是参加以国际互联网为基础的课程，学习最新的高级在线招聘技术。这种课程有很多的提供者，包括

Recruiting-Online.com的网页（<http://www.recruiting-online.com/home.html>）。

Recruiting-Online网页上的课程内容包括下列⑧详细指导⑨：建立工作候选人数据库，管理与上千个被动的工作候选人的联系，充分利用新闻组和listservs（BITnet上用来管理讨论邮件清单的程序），查找具有某项技能或位于世界任何地方的个人的简历，获得正被兼并或缩小规模公司雇员的电子邮箱地址。这里坚持，机会是招聘的实质。

第三节 被招募者与组织的相互影响

通盘考虑政府、工会、劳动力市场条件、劳动力结构、组织的当地化等外部因素怎样限制招募选择之后，了解招聘流程的下一个步骤是考虑求职者与组织之间的相互影响。

在图7-2中（诊断模型），强调了组织特性、经理人目标和任务特性。随着工作的不同，招募技术和招募来源也不相同。对于求职者来说，他们的能力和过去的工作经历影响着他们寻找工作的方式。

一 组织的招聘观

组织观念的某些方面影响着招聘：招聘要求、组织的政策和流程、组织形象。

（一） 招聘要求

招聘流程必须始于详细的工作描述和工作规范。没有这些，招聘者不可能判定求职者与工作岗位的适合程度。招聘者必须清楚哪些要求是绝对基本的，那些要求只不过是理想化的。这可以帮助组织避免对潜在雇员的不切实际的期望：雇主也许会希望求职者在他所处的领域中居于首位，是业余活动的主持者，在学校时已经做过相似的工作，长得漂亮，有10年的工作经验（年龄21），和几乎不要报酬的长时间工作。相对于这种不切实际的方式，有效率的组织考察职位所必需的行为规范。然后依据这些行为规范产生对新雇员的期望（见第六章工作分析、工作描述和工作规范部分）。

（二） 组织的政策和实践

在一些组织中，人力资源管理政策和实践影响着招聘过程以及谁是最最终的受聘者。其中最明显的就是内部提升。实践中，这种政策意味着许多组织只从外部招聘初等职位的员工。大多数雇主喜欢这种方式。他们认为这种方式对组织现有的忠诚雇员是公平的，确保他们有安全的未来，并且有公平的晋升机会。一些雇主甚至觉得这种方式有助于保护商业秘密。有关内部招聘的技术将在本章后面部分讨论。

从内部提升是一项好的政策吗？不一定。组织可能因此而陷入僵化。商业竞争不再有效，或者政府部门不再适应立法要求。在这样的案例中，内部提升是有害的，外来的新雇员也许会有帮助。

其他政策也会影响招聘。例如，某些组织一直雇用超过公平份额的残疾人、队伍军人和刑满释放人员，他们也许优先考虑这些人员。而其他的组织可能涉及裙带关系，更乐意雇用亲属。所有这些政策都将影响谁被雇佣。

组织形象。雇主在公众心目中的形象也会影响招聘。在其他条件相同的情况下，公司形象积极的组织应该比公司形象消极的组织更易吸引和留住员工。从而，对于位列财富杂志^⑧最受尊敬的公司^⑨列表顶端的那些组织来说，像可口可乐或者最新的双料冠军^⑩通用电气，招聘高技术工人所需花费的时间和精力可能比那些等级低的竞争对手要少得多。拥有强大社会势力或积极名称标识的公司招聘也应该更容易一些。

总体说来，组织所钟意的完美的工作规范可能不得不做出调整，以适应劳动力市场、政府或工会约束、组织政策和实践的限制以及组织形象的现实。如果高技术人员的供给不足，组织也许不得不调整工作职位来适应最好的求职者，或者增加招聘努力。

二 潜在雇员的招聘观

图7-1强调了关于求职者怎样寻找工作的几个因素。求职者的能力、态度和偏好是基于过去的工作经历，并受到父母、老师和其他人的影响。这些因素从两个方面影响求职者：他们的工作偏好是怎样的；他们怎样去寻找工作。了解这些对有效招聘非常关键。

（一） 应聘者对组织和工作的偏好

就像组织对应聘者有理想的工作规范一样，应聘者对工作同样有一套规范。一位大学毕业生通常希望获得一份真正需要大学教育水平和技能的工作。研究生也许还有更强的地理偏好和更高的工资期望，或期望很快得到提升。但是，这样的应聘者不一定能找到理想的工作。尽管劳动统计局估计，从现在到2008年，需要大学教育水平的职位空缺总数和毕业进入劳动力市场的大学生人数大致相当，但是仍然会有大约六百万的大学毕业生处于失业或者未充分就业状态（例如：在不需要学士学位的职位上工作）。举例来说，相当数量的大学毕业生将可能会从事售货员、食品准备员和服务员，车辆运营，行政辅助人员等工作。应聘者寻找理想的工作也存在着障碍，这些障碍来自经济条件、政府和工会约束、组织政策和实践限制。

像组织一样，应聘者也必须做好妥协的准备。

从个人的招聘观可以看出，选择组织至少包括两个主要步骤。首先，个人选择一种职业也许在高中阶段或者刚进入大学的时候。然后，他（或者她）在此更广阔的职业领域内选择为之工作的组织。

什么因素影响职业和组织选择？显然，很多很多的因素会影响这些决定。但是国家高校和雇主联合会（National Association of Colleges and Employers）的调查显示：职业选择最主要受到父母的影响，其次是老师、就业咨询顾问、朋友和亲属。正如前面提到的，对组织的选择也可能会受到公司形象的影响。此外，许多求职者相对于小型组织，更喜欢大型的、稳定的公司。研究还显示，招聘中沟通过程的满意度对吸引求职者是非常关键的。但在现实中，决策不总是完全理性的，也会受到直觉（unconscious processes）、机会和运气的影响。

（二） 职位搜索和得到工作：招聘

成功找到③合适的工作④的人们倾向于采用相似的搜索过程。仅仅在恰当的地点和恰当的时间是不够的。有效的职位搜寻者以系统的方式创造机会。有效的工作搜索包括几个步骤，自我评估、信息收集、使用网络、确定目标职位、成功的自我表现。

工作搜索是一个开始于自我评估的过程。自我评估的目的是为了让职位搜寻者清楚认识自己的职业目标、自己的优势和劣势、兴趣、价值观和喜欢的生活方式。这些信息将有助于求职者在稍后的搜索中评估某个工作机会是否适合自己。评估方法与组织招聘者所要做的相似，不同的是它是出于求职者的期望。

信息收集和使用网络的方式用于形成潜在雇主和职位清单。信息的来源包括报纸、公开发行的商业刊物、学校的就业指导办公室和组织的内部人士。

在选择清单形成之前，必须要回答关于潜在雇主的几个问题。

- 1、我对企业规模的偏好：小型、中型、大型或没有特殊要求？
- 2、我对企业部门的偏好：私人的、非盈利的或公众的？
- 3、我对什么产业类型感兴趣？这个问题通常基于对制造业或服务业的兴趣。我更愿意工作于机械的目标还是为人们提供咨询？这是一个非常重要的问题。
- 4、我是否已经检验并确信我所选择的部门、产品或服务有光明的前途，可以带来成长和机会。

一旦这些问题得到了回答，求职者就可以使用广泛的资源形成期望雇主的清单，这些资源包括报纸、私人接触和国际互联网。当求职者决定向何处投送他（或她）的简历时，自我表现变得非常重要。研究显示，招聘者希望看到简历和说明附件是为该职位定制的，并且是真实的。简历和说明附件按照重要性排序，必须包括以下项目：

- 1、申请的职位
- 2、具体的工作目标
- 3、职业目标
- 4、申请工作的原因
- 5、对该组织的了解和印象

对组织的招聘者来说，不幸的是并非所有的工作申请者都提供真实的简历。里德心理学方法研究学会（Reid Psychological Systems）的调查发现，95%的高校学生在寻找工作的时候，乐意不够诚实的反映自己的实际情况。随着简历资料作为初选手段使用率的不断提高，美化自身条件也许会成为难以抵挡的诱惑。但是求职者应该明白，从长远来看，这种做法是得不到好处的，尤其因为申请者的弄虚作假是典型的解雇理由。

成功的求职者还会认真的准备工作面试。他们做⑧家庭作业⑨，尽可能多的了解目标公司。此外，他们为凸现自身优势采用⑩印象管理⑪策略。虽然用不真实的景象展示自身条件

不是一个好的方法，但主试者会受到求职者在面试过程中表现出的人际交往和沟通风格的强烈影响。事实上，诸如此类的特性是招聘者判定求职者与特定公司的适合程度基本决定因素。

第四节 招聘方法

一旦组织决定需要增加或重新配置员工，他就面临怎样产生所需求求职者的决策。企业会察看公司内部资源，必要时，还会察看外部资源。大多数组织不得不同时使用内部资源和外部资源来获得足够数量的求职者。无论组织内部是否存在劳动力和技术人员供给不足，都必须采取有效措施将招聘信息传递给外部工作候选人。在这里，组织对招聘方式的选择造成招聘努力是否成功的差异。

一 内部招聘

（一） 工作公告

组织可以有效的利用技能清单来鉴别空缺职位的内部候选人。但是，人力资源经理很难得知，现任员工中谁可能对空缺职位产生兴趣。一种被称为工作公告和求职申请的方法有助于解决这个问题。

过去，使用工作公告发布职位空缺并不比使用公告牌和企业内部刊物多。但是现在，工作公告已经成为组织采用的最多的创新招聘技术之一。许多公司将工作公告视作高效职位管理系统不可分割的一部分。

国家半导体公司（National Semiconductor）已经完成了模拟工作公告项目。公告是计算机化的，雇员可以轻易地看到。雇员可以使用计算机软件测试自身的技能和经验与空缺职位的匹配程度。突出差距使雇员能够清楚地知道：什么参与竞争空缺职位所必需的。Amoco公司的职位管理系统包含了相似的工作公告项目。组织中的空缺职位公布于全球性电子系统。如果雇员申请调往公布的职位但没有获得批准，要求发布职位信息者给予申请人明确的反馈，告知他（或她）落选的原因。

（二） 内部兼职和员工推荐

如果是暂时的短缺，或者并不需要大量的额外工作，组织可以采用内部兼职的方式。给员工颁发各种类型的奖金而不纳入计时工资单可以用来吸引员工兼任第二份工作。据估计，全国大约6%的雇员同时拥有一份以上的工作。兼职是如此的普遍，以致一些组织的人力资源部门考虑制定“兼职制度”，包括绩效期望的沟通、预防利益冲突、保护经营信息。如果报酬合理，这无疑将推动一些人接受额外的工作。

在进行外部招聘之前，很多组织要求现有员工鼓动他们的朋友或亲属申请。一些组织甚至采用金钱激励的方式，为成功的推荐支付“发现者酬金”。广泛应用时，这种推荐方式可以成为有力的招聘技术。但是组织必须小心谨慎，在使用员工推荐时不要意外触犯公平就业法。在公平就业机会委员会对Detroit Edison公司的案例中（1975年），美国地区法院第六巡回庭，发现一段涉及招聘中种族歧视的历史。法庭宣告：

更愿意依赖占绝大多数的白种员工的推荐，而不是从职业介绍市场寻找新雇员，这种行为被发现存在着歧视。

这个案例暗示应该谨慎使用员工推荐，特别是劳动力中已经存在种族的或文化的失衡。这个案例还暗示仅仅依赖员工推荐，而不是把它作为其他招聘方式的补充，这种做法也许是不明智的。

二 外部招聘

如果组织中没有足够的内部候选人可供挑选的话,就必须把目光转向外部资源来补充劳动力。研究表明,那些“走进来”的求职者为组织提供了重要的外部资源。但是,随着劳动力短缺的加剧,组织的招聘努力将变得更加主动。

外部招聘有很多种方式。这里将讨论媒体广告、电子招聘、职业介绍机构、猎头公司、特殊事件招聘和暑期实习。校园招聘以获得潜在管理人员以及专业雇员将单独讨论。

(一) 媒体广告

组织刊登广告以获得新员工。在各种各样的媒体中,最常见的是在日报上刊登招工招聘广告(help-wanted ads)。组织也在商业和专业刊物上刊登广告以吸引这类人员。可以使用的其他媒体还有户外广告牌、地铁和公交车票、广播、电话和电视。一些求职者做的正相反,他们刊登广告提出任职要求,并酬谢向他们透露工作信息的人。

在设计招聘广告时,公司形象是一个好的着眼点。General Mills公司使用它的Trix谷物标识在MBA学员中树立了方便快捷的形象。在广告的标题上突出Trix的兔形标志,“它不再是只适合于小孩子的幼稚事务。”广告文字继续说明,“现在您是一位MBA,追寻有活力的、以成长为导向的职业环境……请关注General Mills公司。它不再是只适合于小孩子的幼稚事务,它是您的未来。”

但仅仅使用公司标识是不够的。有效的招聘广告是与公司的整体形象相一致的;也就是说,广告被视作公司的外延。因此,它必须代表公司在雇员中推行的价值观。苹果计算机公司的广告战非常成功,很大程度上是因为它遵从了这种一致性。

位于辛辛纳提的儿童医疗中心(Children's Hospital Medical Center)在广告战中使用了一种革新的方法来吸引护士。该广告试图引发护士对其自身及其职业的自豪感。广告刊登于辛辛纳提工程师报,标题是——“护士是睿智的,他们知道怎样让您感觉更好,”“有护士在,确保您不会受到真正的惊吓”“护士是善良的,在您哭的时候他们也不会笑”——这些都儿童用儿童的笔迹书写,并且还配上以护士和儿童为主题的儿童画。

用特殊技巧吸引期望雇员的另一种革新方法是使用录音招聘广告(recorded want ads)。40家公司使用招聘广告录音在纽约市代表会议上招聘工程师和科学家。在一个专门的招聘中心,求职者能够拿起电话,听一段三分的录音招聘信息,内容包括工作描述和与雇主公司的联系方式。

招工招聘广告必须认真的准备:选择媒体、研究法规、分析事后影响力。如果没有使用组织名称,而且替换了邮箱号,影响力可能不会很大;但是如果使用了组织名称,可能会出现过多的求职者,而对过多的工作候选人进行初选的成本昂贵。准备招聘广告是一个艰难的决策。

此外,广告必须符合公平就业机会的要求,而且不能违反法律。人力资源招聘者发现,包含多样性的招聘广告有助于吸引来自不同族群的更多雇员。招聘广告应该避免对某个种族、宗教、性别、地域或国籍暗含偏好的语句。图7-3就是一则会为公司带来麻烦的广告。看看从这则广告中总结出的问题。

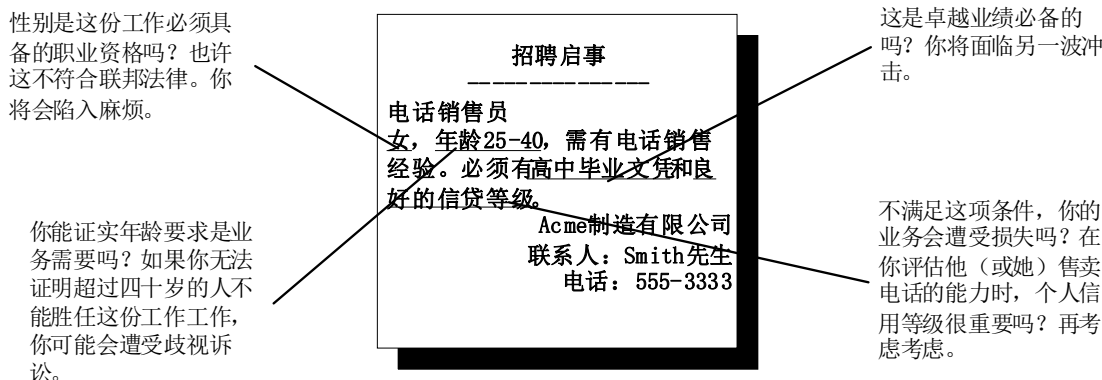


图7-3 一则有问题的招聘广告

（二） 电子招聘

也许从没有一种方法像国际互联网一样，对组织的招聘实践产生革命性影响。根据马萨诸塞州剑桥大学Forrester研究院的研究，大约有三万个不同的网站以某种方式从事工作公告活动。最大的职业介绍网站报道，2001年发布的简历数量急速增长。例如，Monster.com列出8,300,000份简历，而CareerBuilder.com声明列出的简历数量为2,000,000份。总的来说，预计美国的电子招聘市场将从2000年的仅5亿美元增长到2004年的4.5亿美元。很明显，国际互联网已经成为世界上最主要的招聘手段之一。它已经成为如此重要的工作信息来源，以致GTE公司每年收到20,000-30,000份电子简历。最新估计，超过95%的美国公司全部或部分的招聘相关活动使用国际互联网进行。

国际互联网作为招聘手段之所以流行的原因有很多。从组织的期望来看，这是吸引合格求职者的一个相对经济的方法。例如，使用猎头公司，组织要付出该职位第一年薪水的三分之一作为佣金。在专业期刊上刊登一幅大型的彩色广告很容易就花费1万美元或更多。与这些数据相比较，使用“工作信息发布快递”项目在Monster.com (<http://www.monster.com>)上以独立地址发布为期60天的招聘消息只需300美元。这则电子招聘项目几乎可以立刻提供给成千上万个预期的求职者。

从求职者的角度看，国际互联网允许搜索更广泛地域和更多公司的工作公告，这在以前是不可能的。求职者可以使用下列基于国际网络的工作信息搜索网站来获得帮助。（更多的信息参见<http://jobsearch.about.com/>）：

- www.HotJobs.com 以工作领域、地域和公司名称分类搜索。
- www.CareerBuilder.com 以地域、职位名称、关键字和薪酬分类搜索。
- www.Dice.com 主要发布永久或合同制的技术性职位。
- www.FlipDog.com 搜索成千上万个直接从公司主页上收集的雇用机会。
- www.Jobs.com 搜索职位，发布简历，并评论职业资源。
- www.Jobsonline.com 搜索工作公告，寻找简历及其附属说明的模板，寻求职业建议，使用薪酬计算器。
- www.NationJob.com 辨识职位列表并发送到个人电子邮箱。

其他的在线服务，如CareerPath.com (<http://www.careerpath.com>)，它的目录包含了从全美大型报纸上收集来的超过10则传统报纸招聘广告，并且以容易搜索的方式建成数据库。最后，还有很多其他更多的在线站点，专注于像健康治疗、高等教育、联邦政府雇佣等特殊领域。

组织也开始看到在国际互联网上拥有自己的人力资源主页，是对整体招聘策略的有效补充。一个典型的公司主页提供信息有：公司背景、它的产品和服务、雇用机会和申请程序。

很多公司主页也包含在线简历模板，可以通过互联网完成并发送简历。

随着互联网上工作搜索网站数量的不断增长，招聘者应该意识到公司使用电子招聘的法律风险。人力资源期刊（*HR Journal*）评论了必须考虑的四大潜在风险。

人力资源期刊

电子招聘：极好的工具，但并不是没有风险

很多人都承认在21世纪，网络导致了求职和招聘的变革。如今，雇主可以使用电子手段监测工作候选人的软性特征，使用专门网站上的在线技能评估来指导未来的雇佣，利用互联网进行背景调查，通过会议视频面试工作候选人，并用网络软件管理整个进程。公司惊讶于节约成本的潜力、速度的加快和该方式带来的大量国际化工作候选人，并为此感到兴奋。虽然在技术人才短缺时期和内部成本控制压力下，这种革新受到欢迎，但是大肆使用电子招聘也会带来法律风险。

在开发使用电子招聘项目时，人力资源经理和招聘者应该记住以下几点：

- 1、 注意不要无意识的筛选掉多样化的工作候选人。很多招聘者为避免被大量的简历淹没，使用筛选（或基于排除的）软件来搜索某个单词或词组。法律风险可能涉及简历筛选软件的拙劣选择或（和）使用不恰当的项目评估受保护团体的工作候选人。
- 2、 确认职位空缺信息已经传达给大部分的目标群体。如果给定空缺职位的目标群体包括所有年龄层次的人，那么公司招聘者应该将信息同时传达给不喜欢上网的和使用在线工作搜索网站的个人。比如，年轻人比老年人更喜欢上网。如果招聘者在使用网络方式的同时，不使用传统的工作公告的方式，在招聘方式上他们就冒着产生负面影响的风险。
- 3、 招聘者需要想办法追踪应用在线工作公告的申请者。联邦合同执行计划办公室（OFCCP）要求公司与联邦政府合作追踪工作申请人的数据流（如：申请不同工作的人员类型和数量）。由于发送电子简历非常容易，招聘者有时发现这种追踪过程是一项令人畏惧的任务。雇主面临的法律风险就是，他们没有保留足够的纪律，并且没有遵从联邦合同执行计划办公室（OFCCP）的要求。
- 4、 电子邮件交流可能会太随意。当个人通过电子邮件与潜在工作候选人交流时，相对于使用报纸广告或其他传统招聘技术，会倾向于透露更多的信息。这种非正式的交流过程可能导致的结果是，如果候选人没有获得工作，招聘者所说的话可能会反过来困扰自己。候选人还留有文本文件来展示招聘者所写的内容。法律风险在于，工作候选人可能认为自己没有获得工作是因为遭到歧视，并且可能向招聘经理的主管，甚至公平就业机会委员会投诉。

尽管存在着这些法律风险，所有的迹象显示电子招聘仍然具有生命力。当与管理实践的其他重要方面很好的配合时，招聘者和人力资源经理被鼓励以恰当的方式应用电子招聘，提高吸引和选拔出优秀人才的几率。

来源：Gillian Flynn (April 2002), ⑧E-recruiting Ushers in Legal Dangers, ⑨ *Workforce*, pp. 70-72; Bill Leonard (August 2000), ③Online and Overwhelmed, ⑨ *HRMagazing*, pp. 36-42; Jerry Useem (July 1999), ⑧For Sale Online: You, ⑨ *Fortune*, pp. 66-78.

（三） 职业介绍机构和猎头公司

虽然目的相似，但是职业介绍机构和猎头公司在很多重要方面存在着区别。猎头公司倾向于将他们的努力专注于月薪超过5万美元的高级管理职位，而职业中介机构主要涉及中层管理或更低的职位。大部分猎头公司收取固定佣金，就是说无论猎头是否成功，组织都要向猎头公司付费。相反，职业介绍机构通常在雇用成功后才收取费用。最后，猎头公司的服务

通常收取高额费用。组织愿意支付高额费用的原因之一就是，猎头公司频繁投身于招聘努力并为招聘组织和被招聘人双方保密。

（四）特殊事件招聘

当雇员的有效供给不足，组织是新成立的或者没有名气时，一些组织成功的利用特殊事件来吸引潜在雇员。他们可能举行开放考察活动，安排参观总部的行程，提供宣传资料，并在适当的媒体上报道这些事件。为了吸引专业人员，组织可以赞助专业会议。经理人员也可以在团体会议或学校发表演讲，使其了解组织形象。福特汽车公司在大学校园举办座谈会并传播文化事件，吸引拥有优秀雇员资质者的注意。

最有趣的方式之一是提供职业交流会。几家公司发起集会或展销会，每家公司设一个摊位展示空缺职位。虽然在高失业率时期，使用这些方式有时会是管理上的挑战，但是专家声招聘成本因此削减了80%。交流会也许安排在假日，提供给那时在家的大学生或给现职人员一个察看的机会。这种技术特别适用于小规模、不知名的公司雇主。它将吸引那些希望在这个地方定居，期望最短的旅途和最短面试时间的求职者。举例来说，最近在维吉尼亚举办的职业交流会在开始不到4小时的时间内就聚集了4000位工作候选人。并且，是的，国际互联网协助了这次招聘。网站www.jobweb.com/search/cfairs提供了美国近期工作交流会召开时间和地点的列表。

（五）暑期实习

组织已经尝试另一种方式招聘人员从事专业工作，就是在暑期雇用学生做实习生或在学期中雇用学生做兼职。有很多组织都使用实习生，包括AT&T、通用汽车，大多数会计师事务所、生命保险行业等等。实际上，实习生的使用正在快速增长。一些评估显示接近三分之一的大学四年级学生在毕业前有过一次或更多的实习经历。实习生计划的数目有很多。组织可以利用该计划从事特别项目；在有才能的潜在雇员面前展示自己，他们也许会成为组织在校园中的⑧招聘者⑨；提供雇佣尝试以决定是否将某些人员转为全职员工。

90年代的劳动力市场状况也为使用实习生计划提出了两条新理由。第一，许多组织现将其视为在劳动力短缺地区吸引人才的方式。一些公司，如Accenture公司和BAT产业集团（一家烟草公司），实际上开始在高中高年级学生中挑选人才，资助他们在大学期间的费用，并提供付酬的工作经验。他们希望与这些有才能的年轻人建立长期关系。

组织使用更多实习生的另一条新理由是提高招聘努力的多样性。许多公司声称他们愿意雇佣更多的少数民族，但是又说人才竞争非常激烈。为协助达到雇员多样性的目的，位于圣路易的Inroads有限公司在实习生计划中寻找并安置高绩效的少数民族学生。Inroads有限公司与位于其它33个州的组织有着业务上的联系，它的主要供应商包括国家银行（NatioansBank）、GE资本服务（GE Capital Services）和AT&T。

从学生的观点来看，暑期实习意味着付酬的工作。例如NRC公司，每年为学生提供大约提供600个付酬实习机会。实习对学生还意味着真正的工作经历；并且有时还可以获得学分。总之，这是一种在大学时期工作与课程学习相结合的简单形式。

当然，实习生计划也要花费成本。有时，监督实习生会占用很多时间，而且他们的工作不总是做的最好。但主要问题是一些组织与学生期望之间的冲突。一些学生希望工作的一切都是完美的。当期望没有得到满足时，他们对所工作的组织产生消极印象，认为它运营得不如该领域的其他公司好。这些幻想破灭的学生就成为反面招聘人员。

（六）校园招聘

组织未来几年中所需的技能与潜在雇员目前所拥有的技能之间的差距正在加大。校园招聘对组织来说可能变得非常困难、费时和昂贵。虽然如此，招聘者通常认为校园招聘是挑选有才能的雇员的最有效方式之一。所有这些暗示着校园招聘将在组织的总体招聘战略中继续

扮演重要的角色，但是组织将必须注意控制成本。

校园招聘过程与其他招聘方式相似。但在校园招聘中，组织派出雇员，通常称为招聘代表，到校园中面试工作候选人并向他们介绍组织情况。在访问的过程中，经常分发宣传小册子和其他资料。组织可以刊登广告吸引学生或者开设论坛，公司管理人员可以在论坛中多方面的介绍组织。

在典型的校园招聘流程中，招聘单位要在学校就业安置服务中心注册。就业安置服务中心是一个劳动力交换市场，为学生和雇主提供见面并商讨潜在雇用的机会。在招聘时期（大约10月中旬到3月中旬），工作候选人通过学生报纸、邮件、公告牌等途径了解招聘单位来访日程。在就业安置服务中心，他们与自己感兴趣的雇主预约初步面试，并获取关于该公司的宣传小册子和其他资料。初步面试完成后，离开校园之前，招聘代表与选拔出的工作候选人约定之后实地参观的时间。在初选中排名靠后的工作候选人将被告知：如果首选的学生没有接受公司的雇佣，雇主将会考虑他们并与他们联系。

被邀请实地参观的学生可以获得更多的职位信息，并和他们未来的直接上级以及其他管理人员会面。他们会受到款待并且还可能接受一系列的测试，而一切费用由组织承担。如果组织希望雇佣某个人，会在参观结束前，或结束后不久通过邮件或电话，给他（或她）发出接受函。在薪酬和利益方面双方可能会讨价还价，这取决于当前的劳动力市场状况。然后，工作候选人决定是否接受或者拒绝这份工作邀请。

与其他招聘形式相配合，组织利用大学院校变得更富创造性。他们设计了许多机会削减总体招聘成本，同时保持进入组织的求职者流量稳定。这个趋势似乎要求组织与精选出的相关学校建立更加稳固、持久的关系。例如，Monsanto公司最近削减了招聘学校列表规模的50%，并将进一步削减达到10-12所学校作为他的工程类招聘活动。这种削减得以实现的部分原因是，Monsanto公司增加了实习生计划活动。

*有效的校园招聘。*在求职者选择工作的过程中受到各种人的影响：同龄人、家庭、配偶、朋友和教授。但是最重要的影响之一来自招聘代表。招聘代表是筛选者和匹配者，是求职者真正看到的人并被看作是组织的外延。招聘代表被视作组织重视的、和未来想要吸引的人员类型的基本范例。

出于这些原因，组织必须仔细挑选招聘代表。优秀的招聘代表传达的信息表现良好的组织形象和面貌。他们必须是外向的、自我激励的和优秀的销售人员。另外，优秀的招聘代表还应具备娴熟的人际交往技能，因为他们的反应将部分决定工作候选人为何接受或拒绝工作邀请。最后，招聘代表必须熟悉他们所代表的组织。这至少两条理由：首先，求职者愿意同他们认为非常了解组织的人探讨工作机会；其次，招聘代表应该能够判断求职者是否与组织的价值观体系相匹配。

学生们更喜欢招聘代表具有在自己所修专业领域的工作经验，并且对他们所拜访的学校有私下的了解。学生们也对招聘面试中的某些行为具有偏好。他们最希望招聘代表具有的性格是友善、知识渊博、对申请人的私人关心、真诚。一些求职者更喜欢热情和知识渊博的交流者。

学生们发现招聘代表通常会有主要缺陷包括以下几点：

*对求职者缺乏关心。*如果招聘代表的陈述是机械化的、官僚的和程式化的，学生会认为是不关心。一名学生说：❶公司还不如送过来一台录音机。❷

*缺乏热情。*如果招聘代表看起来很无趣，学生们会认为他（或她）代表着一家呆板无趣的公司。

*面试时气氛过于紧张或过于私人化。*学生们讨厌过多的私人问题，关于他们的社会阶层、它们的父母等等。他们希望得到关于他们学习成绩的评定。他们和其他大多数人一样，拒绝紧张的或尖刻的面试形式。

*时间由招聘代表分配。*最后对招聘代表的批评是关于多少时间由招聘者陈述，多少时间让求职者陈述和提问。从求职者的角度来看，招聘代表的陈述时间大多数浪费在预先准备的冗长的公司历史介绍、雇员数目、分支机构、资产状况、退休金计划等方面。而且招聘代表向求职者提出的许多问题在申请表中已经得到了回答。

优秀的招聘代表也不能保证一定能成功的填补职位空缺。虽然他们的能力和做法很重要，但求职者的决策受工作和组织性质的影响大于受招聘代表某些特性的影响。其他研究也表明招聘代表对求职者的选择可能只有很小的积极影响。但当招聘代表表现不好的时候，他们的影响就很重要。在这样的案例中，即使工作和组织都很有吸引力，他们也会对求职者产生负面影响。

第五节 现实的工作预告

提供现实的工作期望对招聘者来说非常重要。如果他们做到这一点，新员工的离职率就会明显降低，并且会有同样数量的人申请。研究者发现，相对于平稳真实的表述，招聘者更愿意给出概要生动地描述。

研究显示，使用现实的工作预告（RJPs）可以使招聘更加有效率。现实的工作预告为未来雇员提供的有关工作的信息是中肯的，而不是扭曲或夸张的。传统的工作预告将工作描述为有吸引力的、有趣的和刺激的。一些工作确实具有这些特征，可是大部分工作拥有一些令人讨厌的特征。如图7-4显示的那样，现实的工作预告按照事实展现工作全貌。

图7-4展现了传统预告相对现实预告的一般推导。在南方新英格兰电话公司（Southern New England Telephone）、谨慎保险公司（Prudential Insurance Co.）、得克萨斯器械公司（Texas Instruments）和美国军事研究协会（U.S. Military Academy）所做的关于现实工作预告的研究成果已经被使用并发表。结果显示：

接受了现实工作预告的新雇员对工作的适应率高于使用传统工作预告的新雇员。

接受现实工作预告的雇员显示了更高的工作满意度。

现实的工作预告能够将新雇员的工作期望设置在实际水平。

现实的工作预告不会减少高能力求职者的数量。

这些发现暗示着现实的工作预告可以预防对现实工作的失望。但是在目前的发展阶段，没有确实的证据支持现实工作预告的有效性。目前，虽然可以很清楚的看到现实的工作预告能够带来有利影响，但在为什么现实的工作预告能够带来这些影响，它在哪些方面最有效率等等问题上仍然存在不确定性。

传统预告

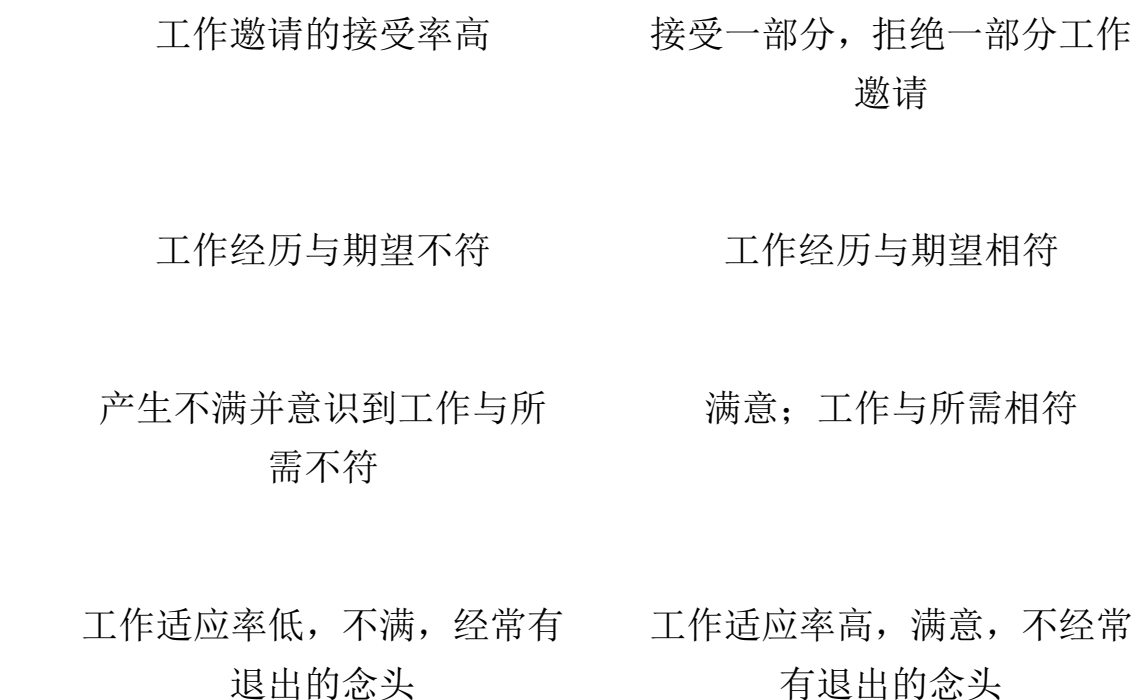
现实预告

初始工作期望设置过高

初始工作期望设置现实

对工作的典型看法是有吸引力的、刺激的、富有挑战性的

工作可能有，也可能没有吸引力，这取决个人需求



来源：Adapted from John P. Wanous (1992), *Organizational Entry: Recruitment, Orientation, and Socialization of Newcomers* (Boston: Addison-Wesley), pp. 53-86; John P. Wanous (July-August 1975), "Tell It Like It Is at Realistic Job Preview," *Personnel*, p. 54.

图7-4 工作评论过程的一般推导

第六节 招聘的替代选择

组织的人力资源规划也许建议需要增加或重新配置员工。但由于成本和所招聘人员的稳定性因素，可能使用招聘的替代选择。

一 加班

当公司面临完成生产目标的压力，也许意味着员工必须加班。通过员工加班，组织可以避免招聘成本并获得额外雇员。加班也可以为雇员增加额外收入。但是，存在着潜在问题：疲劳、事故率的提高和矿工率的提高。

在一定限制范围内和短期基础上，让一些雇员加班可以作为招聘的替代选择。但是持续的加班，导致的结果常常是更高劳动力成本和更低生产率。

二 租赁雇员

租赁雇员，有时也称作“获取职工资源”，牵涉向租赁公司或职业雇主组织(professional employer organization, PEO)支付费用，他们负责工资发放，雇员福利，和客户公司的常规人力资源管理项目。对于还没有能力负担全面服务的人力资源部门的小型或中等规模公司，雇员租赁特别有吸引力。但是当小型公司希望通过使用租赁员工节省15-30%的福利成本（如健康保险费用）时，必须谨慎的选择租赁公司。近年来，至少有六家租赁公司破产，留下大约36,000名工人和数百个对数百万美元关于卫生保健和其他工人的赔偿要求负有责任的小企业。

三 临时雇佣

过去二十年缩小规模的盛行和劳动力短缺造成的最显著的影响之一，就是临时员工的大量使用。在历史上，临时雇佣介绍机构被视作仅仅在工作高峰时期提供半熟练文员。如今，“准时生产”的雇员遍布于组织中所有类型的工作岗位，包括专业职位、技术职位和高级管理职位。事实上，全美国大约7000家临时职业介绍机构已经开业超过一年。

临时雇佣的主要优点包括：相对低廉的劳动力成本，容易获得的熟练劳动力资源，和对未来劳动力需求变化的灵活反应。使用临时雇佣的成本优势来自于这样的事实，组织不必提供额外福利、培训、薪酬和职业生涯规划。按照工作量的要求，临时工人可以调入或调出公司。雇佣临时员工的缺点是这些员工不熟悉公司的文化和工作流程。这种不熟悉降低了她们实现组织或部门目标的承诺。

□ 职业挑战

Clark Kirby获得了Tampa地区多有报纸的广告价格，包括市郊的报纸和少数民族的报纸。他还与友好对待他的人力资源经理们探讨了各种报纸的影响力和读者群。在此基础上，他选择了Tampa下午报、黑人先驱报、西班牙先驱报、工厂附近地区的郊县报纸。

他还考察了主要的广播电台，并选择了一个收听率位于前三名而且商业成本最低的。他选择上下班时间播放广播广告。这是一种革新的广告方式。

Tampa工厂所提供的报酬和工作条件是富有竞争力的。经过Clark的招聘宣传之后，他获得的申请者数目如下：

管理职位	68
专业技术职位	10
文员	78
熟练工人	110
半熟练工人	720

Clark将结果告知Ed。现在的工作是选拔最优秀的申请者。Clark知道这不是一项简单的工作。

有效的甄选和雇佣是第八章的主题。

第七节 招聘的成本收益分析

招聘的许多方面，比如招聘的效率，是可以评估的。组织设定所要雇用的员工类型目标。例如， 一名招聘代表的目标可能是每年雇用350名不熟练和半熟练工人，或者100名技术人员，或者100名机械工人，或者100名管理人员。然后，组织决定谁是最好的招聘代表。这些招聘代表也许恰好或超额完成配额，也许招聘来的雇员留在组织并得到主管好评。

招聘来源也可以被评估。在校园招聘中，对每个学校，组织可以用接受工作的人数除参加校园面试的人数来计算单位雇用的成本。然后把低产的校园从列表上去除。

公司所使用的招聘方式可以用不同的维度的评估。另外，组织可以计算每种方式的成本（比如广告），并用所产生的收益（工作邀请的接受率）与它相除。组织也可以检查在招聘过程中提供了多少正确的工作信息。

招聘可以被评估的另一个方面称之为“雇佣质量”。这种测评方法为管理层评估招聘雇佣的新员工的质量提供了手段。“雇佣质量”测评方法的计算公式如下：

$$QH = (PR + HP + HR) / N$$

当

QH = 招聘雇佣的质量

PR = 新雇用员工的平均工作绩效等级（等级评审指标20项）（例如：五个等级中处于第四级，或20项*4）

HP = 新雇用员工在一年内被提升的百分值（例如：35%）

HR = 新雇用员工一年之后的留职率（例如：85%）

N = 指标项数目

得到，

$$\begin{aligned} QH &= (80+35+85)/3 \\ &=200/3 \\ &=66.6\% \end{aligned}$$

66.6%的雇佣质量比率是一个相对值。它依赖于管理层决定这种表现水平是杰出的、优秀的、中等的或者差的。

用雇佣质量测评评估招聘策略时必须谨慎。绩效等级和晋升率不是招聘代表可以控制的。一位优秀的新雇员离职的原因可能是缺少晋升机会、不公正的绩效等级评定、或职业市场状况，而这些都与招聘代表的效率无关。尽管如此，雇佣质量测评可以洞悉招聘者吸引雇员的能力。

第八节 常用招聘工具

在招聘过程中，经常会使用到一些基本的招聘工具。虽然各个组织对招聘方式选择的不尽相同，但无论是传统的招聘还是网络招聘，无论是内部招聘还是外部招聘，《应聘登记表》是必不可少的工具之一，而且其所包括的主要方面也基本相似。表7-1给出标准的《应聘人员登记表》样式，适用于公司一般人员、技术人员和管理者等各类人员的招聘，各公司在具体使用时可根据情况作相应调整。

表7-1 应聘人员登记表

×××公司应聘人员登记表

应聘职位				照 片
姓 名		性别		
出生年月	年 月	民族		
所在系别		所学专业		
毕业学校		最高学历		
<div>身 高：____厘米 体 重：____ 公斤 外语水平：_____</div>				
兴趣爱好		健康状况		
通讯地址		邮政编码		
联系电话		手机		
主要学习、工作经历：				
特长：				
备 注		薪金要求		

在求职者填写《应聘登记表》，提供个人简历、相关证明等资料之后，招聘代表需要对求职者进行初选，表7-2给出了初选时所考察的基本方面和常见问题。

表7-2 招聘问话提纲

项目	评价要点	提问要点
仪表与风度	体格外貌，穿着举止，礼节、精神状态	
工作动机与愿望	对现在工作的更换与求职原因，对未来的追求与抱负，本苏宁电器集团所提供的岗位或工作条件能否满足其工作要求和期望	<ul style="list-style-type: none"> • 请谈谈你当前的工作情况，包括待遇、工作性质、工作满意程度。 • 你为何希望来苏宁电器集团工作？ • 你在工作中追求什么？个人有什么打算？ • 你想怎样实现你的期望和抱负？
工作经验	从事所聘职位的工作经验丰富程度，职位的升迁状况和变化情况，从其所述工作经历中判断其工作责任心、组织领导能力、创新意识	<ul style="list-style-type: none"> • 你大学毕业后的第一个职业是什么？ • 在这家企业里，你担任什么职务？ • 你在这家企业里做出了哪些你自己认为值得骄傲的成就？ • 你在主管部门工作中遇到过什么困难？你是怎样处理相应付的？ • 请你谈谈职务的升迁和工资变化情况。
经营意识	判断应聘者是否具有经营管理概念、效率观念、竞争意识	• 通过经营小案例来判断其是否有这方面的观念和意识。
知识水平专业特长	应聘者是否具有应聘岗位所需要的专业知识和专业技能	<ul style="list-style-type: none"> • 你大学学的什么专业或接受过哪种特殊培训？ • 你在大学对哪些课程最感兴趣？哪些课程学得最好？ • 询问专业术语和有关专业领域的问题。 • 询问一些专业领域的案例，要求其进行分析判断。
精力、活力、兴趣、爱好	应聘者是否精力充沛、充满活力，其兴趣和爱好是否符合应聘岗位的要求	<ul style="list-style-type: none"> • 你喜欢什么运动？你会跳舞吗？ • 你怎样消磨闲暇时间？ • 你经常参加体育锻炼吗？
思维力、分析力、语言表达能力	对主考所提问题是否能够通过分析判断，抓住事物本质，并且说理透彻、分析全面、条理清晰，是否能顺畅地将自己的思想、观点、意见用语言表达出来	<ul style="list-style-type: none"> • 你认为成功和失败有什么区别？ • 你认为富和贫、美和丑有什么区别？ • 如果让你筹建一个项目，你将从何入手？ • 提一些小案例，要求其分析、判断。
反应力与应变力	头脑的机敏程度，对突发事件的应急处理能力，对主考提出的问题能否迅速、准确地理解，并尽快做出相应的回答	• 询问一些小案例或提出某些问题要求其回答。
工作态度、诚实性、纪律性	工作态度如何，谈吐是否实在、诚实，是否热爱工作、奋发向上	<ul style="list-style-type: none"> • 你目前所在单位管得严吗？在工作中看到别人违反制度和规定，你怎么办？ • 你经常向领导提合理化建议吗？ • 除本员工作外，你还在其它单位兼职吗？ • 你在处理各类问题时经常向领导汇报吗？ • 你在领导与被领导之间喜欢哪种关系？
自知力、	应聘者是否能够通过经常性的自我检	• 你认为你自己的长处在哪里？

自控力	查，善于发现自己的优缺点，同时在遇到批评、遭受挫折以及工作有压力时，能否克制、容忍、理智地对待	<ul style="list-style-type: none"> • 你觉得你个性上最大的优点是什么？ • 领导相同事批评你时。你如何对待？ • 你准备如何改正自己的缺点？
其它	<ul style="list-style-type: none"> • 为何要到苏宁电器集团来？ • 适合哪些工作？ • 为何要离开原单位？ • 个人交往倾向性？ 	<ul style="list-style-type: none"> • 你认为对公司会做出什么贡献？ • 你认为你有何缺点？如有，请举例？ • 别人批评你时，你会如何应付？ • 你喜欢和哪些人交往？(同学、同事、邻居)

□ 案例

应用案例7-1

在许多公司削减运营成本的同时，越来越多的人力资源部门正在改变着他们的招聘方式。他们的目标是：提高招聘效率（削减单位雇员的招聘成本）。这意味着为所有的招聘工作带来想象力和进取精神的革新招聘方式。革新存在于招聘过程的一些要素中。这里，我们将从以下几个方面展示革新。

一 招聘广告

越来越多的公司使用有创意的、巧妙的和吸引眼球的广告来补充，甚至是替代传统分类广告。这些广告实质上是经过专门设计的公司简介和说明，向广受欢迎的预期求职者传达独特和难忘的公司信息。最近，人事期刊（*Personnel Journal*）回顾了其客户发布的几百则广告，并报道了此类广告的一些趋势，包括：

（一） 使用雇员做广告

越来越多的公司广告将焦点集中于雇员，而不是传统的证明文件，他们关注雇员的技能、工作和成就。例如，通用动力公司（General Dynamics）刊登了一系列广告，通过与伟大的发明家相比较来颂扬传奇式的员工及其同事。其中一则广告的标题是“我们正在寻找另一个牛顿……和另一个纽曼”（霍华德·纽曼是通用动力公司的一名高级设计主管工程师）。广告的内容首先展现了纽曼先生的成就和对公司的长期贡献，然后鼓励那些有兴趣并具备资格的人“加入纽曼领导的追求卓越技术和发现的团队；向我们递交职位申请……谁知道呢？也许你会成为下一个纽曼。”在这一系列的其他广告中，通用动力公司宣称“我们正在寻找另一个爱迪生……和另一个哈迪森”（卡瑞·哈迪森是电子工程师）。与许多其他公司开发的以雇员为焦点的广告一样，该系列广告将公司描绘成许多人才和有献身精神的人共同工作以及发挥潜力的地方。

（二） 无形福利驱动

几乎没有一种工作具有很强的吸引力却不需要驱动。雇员已经转向关注公司的某些无形福利，像提升的机会、雇佣安全、自由的创造性、以及创业机会。Lockheed Missile & Space公司刊登了一系列关于运动的广告来宣传公司的福利。其中一则广告的主题是“网的收获（双关净利）”。给出一个半开着的公文包的特写，里面装有网球拍和网球，内容是“连同多样化的和具有挑战性的工作计划表，Lockheed Missile & Space公司还强调为雇员提供真正广泛的娱乐项目和设施。”圣地保罗医疗中心（The Saint Paul Medical Center）开发了一系列单个词的主题广告，例如“承诺”（描述了中心对关心病患以及雇员职业生涯发展的承诺）和“平衡”（“医疗专业人员之间的……传统和技术之间的……绩效和机会之间的”）。位于圣路易斯的华盛顿大学使用创意广告来推行它灵活的工作时间表。并且在一则题为“连你都知道谁在第七天休息”的广告中，公司公布了它的看护薪资。

（三） 购买点招聘

越来越多的服务类公司，他们的低技能岗位流动性较高，使用购买点招聘广告。例如，必胜客在它的包装盒上放置招聘赠券。以一幅巨大的铅笔图画为特色，广告提示“如果你想得到一份好工作，揭开它。”赠券为那些没有简历的预期申请者提供了微型简历表。Quik Work Chinese饮食连锁店用的是画着掰开的幸运饼的置物袋，并宣称“不是每个人都有这样的好运在Quik Work工作。”里面的内容描述了工作机会。购买点招聘广告的成功让Quik Work不再使用分类广告。其他使用者也发现这是一种低成本高效率的灵活招聘策略。当需要填补新职位时，他们就分发置物袋。

二 契约招聘

快速增长行业的公司寻求一类相对新型的外部专家（契约招聘代表）专业技能的帮助。外部专家根据契约在一定期限内为不同的职位空缺实施招聘。招聘代表筛选简历，使用电话或亲自面试，协调校园招聘，准备并发送正式接受函，并履行契约规定的其他招聘职责。他（或她）不属于某个职业介绍机构，也不接受佣金或按所招员工薪资的百分数提成。一般，招聘代表是自我雇佣并按照与客户公司商定的小时费率计酬。

由于这些自我雇佣的专家能为客户公司带来很多益处，所以变得越来越流行。当组织处于异常高速增长时期，面临突然的雇佣需求，招聘代表可以立刻投入到突如其来的繁重任务。不需要雇佣长期职员就可以完成招聘工作。例如，当位于马萨诸塞州尼达姆地区的燃气轮机研究所（GTE）忽然发现自己与国防部的合约要求在未来的16个月中雇佣1200名专业人员，GTE求助于12位契约招聘代表组成紧急招聘部门。16个月以后，他们建立了招聘体系，完成了招聘任务并在离开前培训了接替者。化妆品制造商Helene Curtis有限公司定期召集契约招聘代表帮助公司实现每年15-20%的雇员人数增长。招聘代表还可以为企业的人力资源工作提供外部的、客观的指导。

一些契约招聘代表在某些专业领域（如电子工程或计算机软件设计）开发了专业技能。这些领域中有招聘需求的公司从专家契约与高度专业化的能力中获益。一些公司重复雇用同一批招聘代表，发现招聘代表对公司招聘需求和功能的连续认识有助于进一步降低单位招聘成本。

三 校园招聘

随着大学注册人数的下降和对本科学位招聘需求的增长，公司发现大学校园招聘变得非常具有竞争力。结果许多采用此策略的公司在大提高工作邀请接受率的同时降低了招聘成本。

相对于从学校的就业安置办公室的简历中挑选新雇员，企业更愿意在大学三年级学生中辨识，并将招聘努力集中于这些挑选出的人员。更多的公司为毕业生设立了让教授更加了解公司职业机会的项目。例如Macy公司将教授们带到展示企业，在那里教师们花一天的时间观察受训者并与经理人员会面。其他公司，如花旗银行，雇用教授为公司的培训项目做讲座。一些组织，如德州仪器，还规定高级管理人员到大学做客座讲师。设计这些活动是为了让教授们增加对公司的认识（这有助于向学生传达信息）以及发展高级管理人员和某些学校的关系。

一些公司还改善了招聘小册子。胜于过去在校园中提供的传统的、大众化的小册子，公司现在开发了更小的、更加个性化的发行物，提供特定职位和部门的信息和预期申请者工作地点的公共信息（比如，生活费用和交通娱乐设施信息）。校园面试的邀请信也是针对个人的，通常会解释为什么公司对这名学生感兴趣。更多公司还制作了招聘录像在校园中播放。公司也更加注重校园面试官的素质，为招聘代表提供沟通技能训练。另外，许多公司将据信的措辞变得更加得体 and 深思熟虑。同时，公司将注意校园招聘努力中，轻率无趣的招聘代表对公司口碑造成的不良影响。

四 计算机数据库

作为职位和简历数据银行的计算机数据库的开发正在进行中。例如，Job Stores有限公司为位于人流密集的大型购物广场中的“stop and shop”雇佣中心开发了特许连接。在任意一个中心，求职者点击Job Stores网络的计算机数据库，就可以得到一份计算机输出的本地区以及全国范围的空缺职位名单。费用是75美元90天的入网许可。任何公司可以在该网络免费发布空缺职位信息。为寻得市场份额，Job Store的特许集中于公司难以利用职业中介机构填补的职位空缺。

另一个计算机数据库网络JobNet允许求职者免费在网上发布简历。公司则必须为进入该网络付费。该网络有超过一百万份的专业技术人员简历。公司可以指定众多标准中的任意一个（比如简历发布时间的远近）搜索数据库。专业技术人员管理网络并通过工作展示会、广告、与超过20个职业社团及协会签订的排他性协议来获得简历。

一些学校就业安置中心也建立了计算机数据库，为学生提供其所期望工作机会。例如，宾夕法尼亚州立大学的Career Connection公司已经建立工作搜索(Job Search)，一个工作信息计算机数据库。这个网络提供工作清单(接近20行，每行都由公司提供)并供所有学生使用。

五 雇员推荐

最近，公司将更多的精力投入于广泛使用的雇员推荐和奖励金制度。越来越多的公司设立专门的主题和奖金积极推行推荐活动。推荐奖励包含的范围从金钱和旅游到从特殊目录中以记账或贷款方式“购买”产品。许多推荐计划周期性的提高奖励金额。

□ 讨论题

- 1、 评定招聘广告策略的有效性依赖于富有想象力的、具有良好的视觉形象和吸引眼球的广告。招聘广告这种方式的潜在优势和劣势各是什么？
- 2、 哪种类型的公司(在哪项产业中)从契约招聘中获利最大？那种类型获利最小？
- 3、 假设你面临的任务是制定校园招聘策略，以获得有才能的、并取得管理信息系统学位的商学院毕业生（开发和管理公司的计算机信息网络）。最近对这类人才的需求很高，但供给有限。制定招聘策略时注意本案例中所讨论的革新方法的应用，并包含你自己的想法。

□ 应用案例7-2

某房地产公司的招聘管理

一 企业背景介绍

某房地产公司现有员工102人，其中80%以上受过大学本科教育，大部分具有中级以上专业职称，其中有高级工程师20多名。1999年公司在石家庄市投资建设了总面积20万平方米，总投资2.6亿元集商业、住宅、办公于一体的高档住宅区。由于业务的扩展，公司在2003年3月5月开始面向社会招聘各种类型的人才。

二 企业存在问题

（一）招聘成本庞大。该公司重点在当地的《XX晚报》、《XX都市报》上发布招聘信息，招聘：人力资源主管、水电工程师、销售主管土建工程师等共计12人。人才招聘的成本由直接成本、内部成本、外部成本、机会成本等构成。直接成本包括广告、招聘会费用、猎头费、中介费、校园招聘费、因特网广告费。内部成本主要是企业内招聘专员的工资、福利、差旅费及其他管理费用。外部成本则是指招聘外地员工所发生的搬家费、置家费、交通补贴费等；该公司在招聘中发生的直接成本和内部成本共计XXXXX元。合计起来平均招聘一人需要XXXX元。在同类公司中它的招聘成本位于上游。而且，这笔费用之中并没有包括外部成本和机

会成本，机会成本往往会被忽视，但实际上又是最大的一笔费用。它包括如果招聘到一名合适于招聘职位的员工能够给公司所创造的效益；如果招聘到的员工不适合企业的要求，有可能带来的经济损失、管理费、办公费、员工试用期薪酬、培训费、及另找一名员工所需要的招聘费等。

（二）人才的供给出现两个极端，高级人才难以招聘。该公司此次招聘以人力资源主管、销售主管、水电工程师和土建工程师为主，以销售人员、文员为辅。尽管应聘材料如潮水般涌来，但是能招聘到一个合适的人到一个合适的岗位却很困难。一方面是中、高级管理人员、技术人员供不应求，表现为土建工程师没有招聘到，水电工程师岗位招聘1人，收到材料12份，录取率为8%，各级主管也不是十分理想；另一方面是文员、销售人员的供过于求、人满为患。文员岗位招聘2人，收到材料200多份，录取率仅为1%，人才的供给出现两个极端。在此中间简历筛选工作量极大！

□ 讨论题

- 1、对于以上的两个问题，你有什么好的建议和想法？
- 2、根据上面的两个问题，你认为该公司还有哪些未列出来的问题，如何解决？

□ 本章小结

本章展示了组织招聘补充员工的过程；暗示了招聘的重要性；并指导怎样选择招聘代表，从哪里以及怎样找到工作候选人。

本章包含的主要观点总结如下：

- 1、招聘是组织用来吸引工作候选人的一组活动，这些工作候选人拥有的能力和态度能帮助组织达到目标。
- 2、影响招聘过程的外部因素包括：政府和工会约束、国家劳动力状况、劳动力组合和组织当地化。1986年通过的《移民改革和控制法案》（IRCA）规定，雇主对阻止非法移民流入美国负有主要责任。
- 3、从组织的角度看，影响招聘的三个因素是：招聘要求、组织的政策和实践以及组织形象。
- 4、求职者的能力、态度和偏好是基于过去的工作经历，并受到父母、老师和其他人的影响。这从两个方面影响求职者：他们的工作偏好是怎样的；他们怎样去寻找工作。
- 5、在大型组织中，招聘工作由人力资源部门承担。在较小型组织中，兼管人力资源者或业务经理负责招聘和面试工作候选人。
- 6、有两种招聘资源可以用来满足补充雇员的需求：现有雇员（内部）或者现在还没有加入组织的人员（外部）。
 - a. 通过使用工作公告和求职申请，现有员工内部兼职，现有员工推荐符合条件的亲友填补职位空缺等方式可以获得内部资源。
 - b. 外部资源包括：“走进来”的求职者、学校推荐和国家职业介绍机构等等。
- 7、当有临时工作任务时，招聘的替代选择包括：加班、临时雇佣和租赁雇员。
- 8、招聘外部求职者的途径有：广告、私人职业介绍机构、计算机化的配套服务、特殊事件招聘和暑期实习。
- 9、成功的校园招聘代表的标准为：
 - a. 显示出对求职者真正的关心。
 - b. 充满热情。
 - c. 面试方式不会过于私人化，也不会使人过于紧张。
 - d. 留下充足的时间给求职者陈述和提问。

- 10、成功招聘到与职位相匹配的雇员将意味着更低的离职率、更高的员工满意度和组织效率。
- 11、国际互联网将变革组织的招聘方式。它将成为今后主要的职位搜索工具。

□ 关键概念

CarrerPath.com	工作公告和求职申请 (job posting and bidding)
电子招聘 (e-recruiting)	职位搜索 (job searching)
租赁雇员 (employee leasing)	Monster.com
职业介绍机构 (employment agencies)	在线招聘 (online recruiting)
猎头公司 (executive search firms)	现实的工作预告 (realistic job preview)
移民改革和控制法案 (IRCA)	招聘 (recruitment)

□ 复习思考题

- 1、为确保招聘广告不违反公平就业法规，必须遵守哪些原则？
- 2、从法律的角度来看，哪些问题是面试中可以问的，哪些是不可以问的？
- 3、工作描述和工作规范在有效的招聘项目中扮演什么角色？
- 4、考虑到网络中发布的数百万份求职简历，招聘者应该采取什么步骤，以公平的和非歧视的方法筛选掉不合格的工作候选人？解释你的答案。
- 5、什么导致了组织中临时雇员使用的增长？使用临时雇员的主要优势是什么？
- 6、讨论国际互联网怎样改变了招聘？
- 7、描述现实的工作预告。它怎样降低离职率？
- 8、访问三个不同的职位搜索网站，并搜索美国某地区的一个职位。三个网站中哪一个对求职者最有用？解释你的答案。
- 9、有效的校园招聘代表和无效的校园招聘代表的特征各是什么？
- 10、内部晋升招聘技术的相对优势和劣势各是什么？

□ 人力资源管理法律顾问

Based on U.S. v. The City of Warren, Michigan, 138 F.3d 1083 (U.S. App. Sixth Cir. 1998).

事实

密歇根的沃尔恩市 (The city of Warren) 坐落于梅肯伯郡 (Macomb County)，与底特律 (Detroit) 相邻。1980年的人口普查报告显示，沃尔恩市的劳动力结构中有0.2%的非裔美国人。梅肯伯郡其他地区的非裔美国人占1.3%，而底特律的劳动力中有59.7%的非裔美国人。在招聘雇员时，沃尔恩在梅肯伯郡的主要三家报纸上刊登广告，并在市政建筑上张贴工作公告。沃尔恩没有在底特律的报纸上刊登过市政职位的招聘广告。此外，除警察和消防队员外，沃尔恩要求所有的工作申请人必须是沃尔恩本地居民。结果，沃尔恩的市政劳动力中大约有1%的非裔美国人。1986年2月，美国公平就业部开始对沃尔恩的招聘实践进行调查，宣称可能对非裔美国人存在种族歧视。调查结果显示，沃尔恩的原地居民要求和使用的招聘媒体对非裔美国人有不利影响。美国政府向地区法院提起诉讼，宣称根据1964年的公民权法案 (1964 Civil Rights Act.) 的第七章，沃尔恩存在种族歧视。沃尔恩市辩称全异影响分析 (disparate impact analysis) 不适用于招聘实践。

法院判决

美国地区法院第六巡回庭裁定：有关歧视的全异影响理论适用于任何“表面上中立，但实际上根据法案第七章存在歧视作用的政策。”此外，法庭支持“沃尔恩将工作申请人群体限制在白种人占绝大多数的本市居民中，并且拒绝向本郡（人口种族结构相似）以外的其他地区公布工作信息，在实际上造成了受保护团体成员获得雇佣机会的障碍。”

人力资源暗示

本案的基本假设是：沃尔恩市应该从更广大的底特律地区招聘雇员。美国高等法院已经指出，公司严格意义上的招聘地理地域应该包括求职者或雇员愿意通勤的地区。公司决定在哪里招聘雇员时，应该同时考虑到全部的通勤方式和公共交通的可用性。通过确保内部和外部招聘手段可以无障碍的并有效的触及公司的有效劳动力市场，雇主也许可以避免有关招聘的歧视问题。

第八章 甄选

□学习目标

在学习了本章之后，将能：

- 明确甄选过程的步骤
- 列出可行的甄选标准，并使用这些标准使甄选过程更为有效。
- 描述如何更有效的使用甄选的工具有效性，例如面试和 biodata.
- 比较有效性的不同类型甄选内容有效性，结构有效性，和相关标准有效性。
- 讨论有争议的甄选方法的价值，如毒品测试，和根据目前组织和社会环境的诚实测试。

□职业挑战

Clark Kirby 和他的助理为 Gunther 公司的 Tampa 工厂，要从 986 个应聘者中挑选出 596 人上岗。但在对应聘者的数量满意之前，他意识到摆在他面前的任务，工作量是很大。到底应该雇佣 986 人中的哪 596 人呢？谁来进行招聘工作？

人力资源的专家已经作了一些前期的筛选，绝大多数的应聘者已经填写了申请表。但接下来应该做什么呢？

Clark 给工厂的经理 Ed Humphrey 打了个电话，并问他是否愿意参与招聘工作。Ed 回答说只有时间挑选他的高层管理团队。其余的还是要 Clark 决定。Ed 提醒 Clark，公司不想让他们挖其他工厂的墙角——这是违反公司政策的。Clark 说他知道，并会遵从公司的政策。Clark 所面对的是 596 个甄选决策。正如本章所说的，甄选包括许多决策。甄选是一个组织中重要的和持续性的过程。员工甄选之所以重要的原因是只有人员和职位很好的匹配，组织的目标才能够实现。

甄选是一个过程：组织考虑到目前的环境状况，从应聘者中挑选一个或几个最符合空缺职务的甄选标准。虽然这一定义强调了甄选的有效性，但甄选决策同时也必须是有效率的，并且受到公平雇用机会法案的限制。因此，组织的甄选过程实际是多目标的。

从基本上说，所有的甄选项目都试图识别最有可能满足或超过组织业绩标准的应聘者。

不过，这里的业绩不仅指产出的数量。它也包括其他的目标，例如产出的质量，出勤率，偷窃行为，员工满意度和职业发展。甄选的目的并不总是寻找最优秀的应聘者，而是寻找职务和应聘者在某些特征之间的匹配。这使得开发有效的甄选体系的问题更为复杂化。举例来说，根据职务的要求，并非智力越高越好。或者如果工作并不需要很强的社交能力，应聘者的社交能力也有可能超过了职务的要求¹。这种情况很容易导致选择了能力过高的候选人²。因此，要一个甄选体系有效的满足所有的可能目标是不可能的。结果，对于组织来说，开发和实施一个有效的甄选过程的一个初始任务，就是明确对于组织所处的环境来说，哪个目标是最重要的。

第一节 甄选过程的诊断方法

当 Clark Kirby 开始雇佣 596 名员工，他将要遵循受到很多因素影响的甄选过程。这些因素已在图表 8-1 中强调出来了。我们将从在内部和外部环境中检测这些因素开始。

表 8-1
人力资源管理诊断模型
诊断，建议，事实，评价
外部环境影响因素： <ul style="list-style-type: none">• 政府的要求，法律和法规• 工会• 经济情况/国内和国外的竞争• 劳动力的构成• 组织的地址
内部环境影响因素： <ul style="list-style-type: none">• 战略• 目标• 组织文化• 工作性质• 工作团体• 领导人的风格和经验
人力资源过程
人力资源的获得： <ul style="list-style-type: none">• 公平雇佣机会• 人力资源计划• 工作分析和设计• 招募：国内和国际• 甄选：国内和国际
人力资源的报酬： <ul style="list-style-type: none">• 绩效评价• 薪酬• 工作分析和设计• 福利和服务
人力资源的发展： <ul style="list-style-type: none">• 定位和培训• 发展• 职业规划• 训练
人力资源的保护和评价： <ul style="list-style-type: none">• 安全，卫生，和健康• 评价

每个过程关注于人和结果
想达到的结果
社会责任和道德实践
有竞争力的，高质量的产品
有竞争力的，高质量的服务

一、影响甄选的环境情况

（一）内部环境

组织的很多特征都能影响它所采用的雇佣所需员工的甄选过程的数量和类型。规模，复杂性和技术的易变性是其中的几个特征。因为开发和实施大规模的甄选的努力的代价是非常大的，较大的组织通常会采用复杂的甄选体系，它们拥有支付体系的所需资源。然而，只是规模不能决定采用什么样的甄选体系。一个组织如果想要弥补昂贵的甄选体系开发费用的，需要填补的工作空缺一定要达到足够数量。在拥有许多工作头衔但只有较少的职务空缺的结构复杂的组织中，在这样的甄选体系中收回投资的时间可能太长以至于不能判断它的初始开支。

另一个作为决定甄选体系类型的重要决定因素的组织特征是它内部雇佣的态度。许多组织有精心设计的内部工作安置计划（正如第七章所讨论的），用于从组织内部填补尽可能多的职务空缺。其他组织会更快地从外部寻找新的员工。虽然这两种填补职务空缺的模型在甄选程序上会有一些重叠，不过每一种在一定程度上关注于不同的标准和不同的技术。

（二）外部环境

组织在选择采用甄选的类型时，外部环境也是同样重要的决策因素。这不仅是因为绝大多数的组织要受到联邦雇用法律和法规的约束，而且各州自己的法规也影响着组织在它的甄选体系中能做什么和不能做什么。例如，在公司对应聘者的吸毒的测试上，有些州会对公司有更为严格的限制。同样，一些州给与原来的雇主更为的保护，免受前雇员的起诉，因为在检查证据是会泄露信息。任何或所有这些各州特有的问题都能影响最终采用的甄选体系。

一个影响甄选的最重要的环境因素就是当地劳动市场的规模，构成和可获得性。这些因素又受到经济，社会和政治对团队的压力。基本上可以说，当失业率较低时，对于组织来说，识别，吸引和雇用它所需的人员可能是较为困难的。另一方面，当具有资格应聘者供给过多时，甄选的策略又是完全不同的。

人力资源管理人员利用甄选率来评价劳动市场对甄选的影响：

$$\text{甄选率} = \frac{\text{雇用的应聘者的数量}}{\text{应聘者的总数}}$$

再考虑 Clark Kirby 在 Gunther 公司遇到的问题。甄选率如下：管理人员的甄选率为 38/68，或者说 1:2；专业/技术人员，10/10，或 1:1；文职人员，44/78，或约 1:2；熟练工人，104/110，或约 1:1，半熟练工人，400/720，或大约 1:2。当甄选率接近 1:1 时，称为高甄选率。在这样的情况下，甄选过程较短也不复杂，虽然可能不是很有效。随着应聘者的数量相对于雇用人数的增加，我们说甄选率就降低了。如果甄选率较低，例如为 1:2，甄选过程会变得较为细致。1:2 的比率还意味着，组织的可选择性增加了。因此，更有可能雇用到符合组织成功标准的员工。然而，当甄选率较高时，组织可能将会不得不在甄选决策中投入更多的时间和金钱。

第二节 甄选的标准

任何有效的甄选体系的核心是理解为实现好的业绩，应具备怎样的特征。这使得在甄选中工作分析的关键作用变得越来越明显，因为应具备的特征列表必须在工作分析的过程中确定，必须精确的被反映在职务说明书中。因此，从业绩的角度考虑，任何甄选体系的目标是准确的判断那些应聘者具有职务所要求的知识，技术，能力和其他特征（KSAOs）。另外，甄选体系必须能区别雇用时所需的特征，系统培训时所需的特征和在职工常规发展时所需特征。实际上，评价不同的 KSAOs 会需要不同的甄选标准。

一、分类标准

带着这些可能的不同，在甄选决策中组织通常所采用的标准能够被分为几大类：教育，经验，身体特征和其他个人特征。

（一）正式教育

在职位的应聘者中挑选的雇主，希望找到具有能取得成功的能力和态度的人员。目前有很多认知，运动，身体和人际关系的特征，因为遗传倾向，还因为这些能在家中，在学校和在工作中，等等地方学习到。筛选许多能力的一个更为常用的划算的方法是通过利用教育成绩作为测量这些能力的代用品或总结。例如，虽然不幸的是这并不总是正确的，但通常较为肯定认为一个人如果能成功的完成高中或同等学历的教育，就会具有基本的读，写，计算和人际关系的技能。

对某些职位来说，雇主可能会要求教育（特别是大学教育）是专门技术的特别的来源，例如会计和管理。雇主还会偏爱从某些学院获得的学位，偏爱平均份高于最小值，偏爱获得的某些称号。为了不违反法律，像这些教育标准必须和成功的工作业绩相联系。还必须注意的是，标准不能高于工作实际所需的要求。

（二）经验和过去的业绩

另外还有一个在甄选员工时，很用的标准就是经验和过去的业绩。许多甄选专家相信，相似工作上的过去的业绩会是将来业绩的一个作要的指标。另外，雇主通常认为经验是一个很好的能力和工作相关态度的指标。他们的推理是这样的，一个可能的员工，原来从事过这样的工作的并且现在申请相似的工作一定会热爱工作并能胜任工作。研究支持这些假设。很多研究表明，经验和工作业绩是相关的³。不过组织必须有合理的基础定义什么是‘相关经验’。并非所有之前的经验都能够对制定的工作业绩作出很好的预测。例如，有两个应聘者申请内部审计的工作，两人都有五年会计师的工作经验，但一个曾是另一家组织的审计员，而另一个则担任 IRS 的税务专家，这样的两种工作经验是否能得到相同的得分呢？

（三）身体特征

过去，许多雇主有意识或无意识的采用身体特征（包括长相）作为标准之一。研究发现，身高较高的男性更可能受雇，并得到更高的薪水，而航空公司选择飞机乘务及公司雇佣接待员时，对漂亮的长相（或他们所定义的）有偏爱。许多时候，这种做法使得伦理团体，女性，和残疾人受到启示。因此，现在这样做是违法的，除非能够证明身体特征与工作绩效直接相关。例如，对于招聘民航飞行员，视力可以作为甄选的标准。然而，对于招聘航空公司的电话接线员，将视力作为甄选的标准就是违法的。

同样，身高，体重，或类似的要求不能成为筛选应聘者的标准。只有在工作确实要求这些身体特征时才能够采用。

（四）个人特征和个性类型

最后一个分类标准包括了个人特征和个性类型，可以说是包罗万象了。个人特征包括婚姻状况，性别，年龄等等。例如，一些雇主偏爱稳定婚姻的员工胜于单身员工，因为他们认定已婚的员工的流动率低。而另一些雇主在招聘某些职务时，可能会寻找单身员工，因为单身员工可能更愿意接受工作的调配或较长时间的派遣到海外工作。

年龄有时也可作为一个甄选的标准。虽然歧视超过四十岁的人是违法的，但联邦法律并没有特别提出针对年轻人的歧视问题。然而，对工作的最低和最大的年龄限制只能在标准明确和工作本有关时才能采用。因此，只有深思熟虑之后，年龄才能被用作甄选的标准。到2010年，这一问题将肯定变得更为重要；因为到那时，美国人口的平均年龄将为40.6岁。超过一半的美国就业者将在法律上受到雇用中年龄歧视法案（the Age Discrimination in Employment, ADEA⁴）的保护。

特定的专业技能应该作为分类标准的一部分被考虑在内。虽然学历和过去的经验被作为衡量能力的方法，不过许多组织也试图用其他方法评价应聘者是否具备一定的能力。例如，军队中取得飞行培训资格的人无需要求具有实际飞行经验，但会将空间感作为挑选标准之一。

许多雇主也倾向于招聘具有一定个性类型的员工。无需考虑应聘者的个性类型的情况是一个极端，如救生员，就可能确实如此。但大部分的工作会介于两个极端之间。例如，对个性某个方面有要求——如友善——对那些需要接触公众的工作如销售员，社会工作者等就是需要的。

虽然个性测试由于预测的有效性低，曾一度不受欢迎，不过最近的发现认为个性和工作业绩之间存在明显的正相关⁵。这一转变很大程度上归于五大类个性因素的发展和确认。五大类个性因素为：情绪的稳定性，外向性，经验的分享性，达成一致性和责任心，所描述的行为特征能解释75%的个性⁶。在这五个纬度中，责任心和情绪稳定性已经显示出能用于预测绝大多数工作小组中的业绩⁷。

还有其他一些个性特征，但不论甄选以个性哪方面的特征为标准，其根据应该是这些特征对于良好业绩是必须的。许多个性测试由于可能侵犯个人隐私，因此比其他类型的甄选工具在合法性上具有更大的风险。因此，一个希望利用个性作为甄选标准的组织必须确定个性特征能区分合格员工和不合格员工。利用个性作为一个总体的标准筛选出不符合要求的应聘者可能是不明智的，因为在一种工作上导致失败的个性特征可能对于另一种工作来说是能取得成功的⁸。也是部分因为这一事实，仍然存在这样一个值得考虑的争论，即在甄选中是采用总体广泛的个性测试好，还是采用专门的针对性的好⁹。

二、甄选标准的可靠性和有效性

一旦组织决定了一组甄选标准，就必须选择评价每个标准的技术。可供选择的技术有很多：申请表格和个人简历，面试，能力和个性的心理测试，现有技能的工作样本测试，体检，和通过介绍信了解工作经验。不论选择哪种方法获取应聘者的信息，组织必须确定信息必须既可靠又有效。

（一）可靠性

甄选的一个主要的目的是对人进行准确的预测。组织希望尽可能的预测出将会是合格的员工的应聘者。这样，组织能够避免招聘到不合适的人。换句话说，甄选的主要目的是对人员进行决策。要想做出正确的决策，则作决策所采用的技术就必须保证能获得可靠的信息。

可靠性是指测试的方法在不同的测试条件下具有的稳定性或可重复性¹⁰。一个简单的例子，设想你用卷尺测量的方法来获得应聘消防员的人的身高，因为对于这一工作身高是有上

下限的。如果你对某个应聘者进行了三次测量，得到身高分别为 6 英尺，6 英尺 1/2 英寸和 5 英尺 11 1/2 英寸，你可能不知道应聘者的实际确切的身高，但你也能对他的身高有大致的了解。另一方面，设想你三次测量的结果分别为 6 英尺，6 英尺 6 英寸和 5 英尺 4 英寸。在后一种情况下，你将根本不知道应聘者的身高究竟是多少。值得注意的是，虽然可靠性不可能是完美的，不过如果测量工具只是有些不那么可靠，仍然是有用的。但是，一旦测量变得太不一致，就将是没有意义的。

甄选工具的可靠性可以用多种方法来判断。在实际操作中，评价可靠性的一个常用的方法是比较应聘者在同种测试中的两次测量的结果。这称为测试——再测试的可靠性。替换式的可靠性是比较同种测试的两种可替换的形式所得结果。绝大多数标准大学学业测试，像 SAT 和 GMAT，就有多种形式，所有的形式都认为是可靠的。参加测试的人的分数不会因为测试的形式不同而有很大的波动。当测试的工具依赖于个人的判断（如招聘面试），可靠性通常利用内部评价人的可靠性来判断。这是指两个或更多的面试者的评价相互一致的程度。

（二）有效性

为了使甄选工具在实践中发挥作用，测量结果光具有可重复性和稳定性是不够的。从法律上和组织上来说，测量的结果还必须是有效的。对于有效性的评价也有多种方式，不过所有的方法都集中关注于两个问题。

有效性提出的问题是，一个测试测量的是什么，以及测量的准确度如何¹¹。在甄选中，主要的关注是评价技术是否能够对应聘者将来的合格或不合格做出准确预测。

为了解释这两个问题及有效性和可靠性之间的关系，让我们回到刚才为消防员应聘者测量身高的例子。正如前面提到的，如果测量太不可靠，那么将会无法获知应聘者的实际身高。但即使如果每次得到相同的测量结果（高度的可靠性），也可能仍然是非常不准确的（有效性）。例如，假设卷尺在工厂生产制造的时候就没能正确的校准（制造商可能认为卷尺是以英尺和英寸为刻度，而实际上是以厘米为刻度）。如果是这样，就完全不可能精确的测量应聘者的身高。最终，用这样的卷尺测量可能极为可靠，这种测量身高的方法也是正确的，但你若用这样的卷尺测量应聘者的身高，将完全不能得到有价值的信息

总之，为了使测量工具能起到实际作用，就必须同时具备可靠性和有效性，并将其用于该用的地方。

对于判断甄选工具有效性和可靠性的多种战略的详细解释，可以参考《确认和运用人事甄选程序的原理》（the Principles for the Validation and Use of Personnel Selection Procedures），由工业社会学和组织心理学（SIOP）协会的成员发展的专业标准¹²。这里对人力资源专家来说应该熟悉的三类有效性做一个简单的描述。

1. 测试内容的有效性

考试、面试或绩效考评对技能、知识和工作能力能够测量到什么程度，就称为测试内容的有效性。内容有效性测试的一个例子是对秘书职务的打字测试。这样的测试能大致复制工作时的条件。应聘者在‘正常的’工作条件下接受一个典型的打字工作。因此，应聘者被要求打一篇典型文件（信件、内部备忘录、数据表格），使用在实际工作中将会使用的同样的打字机或文字处理器。如果打字测试的内容确实能代表职务中所做的工作，那么测试就认为具有测试内容的有效性。

测试内容有效性并不适合更为抽象的工作行为，例如领导潜力，领导风格，或工作道德。当甄选程序包括对领导特征或个性进行测试时，结构有效性会比内容有效性更为合适。

结构有效性 结构通常是不易观察到的特征。例如，我们不能看到领导；我们只能认为

它存在于个人的行为中。因此当一项测试想要测量的并且实际测量到的是无法观察到的特征时，这样的测试就是具有结构有效性。因为这样的特征不能被直接观察到，所以结构有效性不能根据一次测试就形成，而必须只能基于多次测试、得出一致结果的经验研究¹³。

在《员工甄选过程的标准指导方针》（*Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures*）一书中提出了证明甄选技术结构有效性的三个迫切的要求¹⁴。

（1）作分析必须系统的定义职务所包括工作行为和认为对工作业绩是重要的结构成分。

（2）测试必须能测试出一个结构成分。例如，在甄选项目经理时，测试必须有效的对领导能力进行评价。例如，根据之前在其他组织中相应的领导级别的管理测试看，测试的分数与领导级别可能是相关的。

（3）结构成分必须和关键工作行为的业绩相关。例如，必须表明领导能力和项目经理一职的工作业绩相关。也就是说，有必要在领导能力和工作业绩之间作一个标准的有效性的研究，或者利用其他测试收集的数据证明结构有效性。

2. 相关标准的有效性

相关标准的有效性是指甄选技术能准确预测一项或多项重要的工作行为特征的程度。一项测试或模拟演示中的得分应与实际的工作业绩相关。测试被称为预测器；业绩得分就是一项标准。与人事甄选相关的标准包括产出的质量或数量，管理级别，出勤率，事故，销售额，或组织认为相关的任何评价标准。不过，标准的选择正是判断一个甄选体系是否合法的核心¹⁵。组织必须谨慎的判断和选择最能反映员工对组织绩效的贡献的评价标准。不是任何一种甄选工具都同样好的预测所有的标准¹⁶。

相关标准有效性的两个常用的类型是预测式的和同步式的。预测式的有效性是通过从应聘者中抽取样本得到的得分来判断的。对给定测试的预测式的有效性的研究步骤为：

（1）对一个较大的应聘者样本进行测试。

（2）挑选适合职位的人。如果在雇佣决策中并没有用到有效性评价的测试，实际效果会更好。

（3）等待一段合理的时间，再对工作业绩进行评价。

（4）评估预测器和标准之间关系的相关性（通常通过计算相关系数）。

预测式的有效性是相关标准有效性的一个重要的形式，不过它也存在缺陷。雇主首先必须等待直到雇佣了较多数量员工，并获得预测器得分，还要等到对这些员工进行有实质意义的工作业绩评价。对于一些职务来说，对合适的员工的判断所花时间太长了。

同步式的有效性同样被用于判断一个甄选测试是否能对工作业绩进行预测。在同步式的有效性中，第一步是给目前岗位上的员工进行测试。几乎在同时，这些员工的工作业绩评价也会收集起来。测试的分数将会和业绩相联系。如果测试与业绩有显著的相关性，在以后的甄选过程中就将成为候选工具。

同步式有效性的最大的优势是它的进展相对较快。因此，相较于预测式有效性来说，通常成本也较低。不过，在利用同步式有效性时也有几个潜在的问题。第一，这个方法适用于有工作经验的员工。如果在工作业绩中经验是重要的，这样的确认将会偏向于有工作经验的应聘者。第二，目前的员工通常回避而不愿完成测试。他们面对一组测试会出现一些困扰，通常并不会提供真实的答案或者是他们最好的回答。第三，存在自我选择的偏差，限制了测试分数的范围。在目前的员工中，可能会存在这种限制，因为最没技术和能力的员工可能已经被解雇，降职或调职，最有技术和能力的员工已经被委任更为重要的职务。

虽然存在这些潜在的问题，同步式有效性评价一些甄选测试的有效性还是很有意义的

¹⁷。不过，不能仅仅因为它操作的时间短就自动的作为预测有效性的替代。在选择采用哪个方法时，组织必须谨慎的分析自身的环境条件。

第三节 甄选的程序

过去，甄选决策被认为不是难事。决策只是基于老板个人主观的喜好。设计出的甄选工具又助长了这种本能反应。今天，甄选已被认为不仅仅是依赖于直觉的了。

甄选决策通常被认为是应聘者需要通过的一系列的步骤。在每一个步骤上，都会有更多的应聘者被组织筛选出去，或者更多的应聘者接收其他的职务而从应聘者名单上退出。图表 8-2 解释了甄选过程的典型步骤。

这一系列的过程并不是绝对的。例如，政府部门的员工的甄选测试就会选择步骤 2 来代替步骤 3，私人 and 第三产业的员工甄选过程也会如此。需要指出的重要的一点是，很少有组织会采用所有的步骤，因为这样既花时间，费用也高；一些步骤，如步骤 3 和步骤 4，可以同步或同时进行。总的来说，职务越重要，每个步骤都被正式采用的可能性就越大。

步骤 1：初步筛选

在任何一个甄选过程中最为通常的第一个步骤是要求应聘者填写一份申请表。通常所指的申请表在长度和复杂程度上会各有不同。几乎所有的申请表都会获得足够的信息来判断应聘者是否具备职务所需的最低资格。例如，对于一些需要某种专业证书的职务来说，申请表就能成为很有用的初步筛选工具（例如，教师证书）。这样一来，申请表就免除了在接下来的面试中收集这一信息的必要。这使得甄选过程的有效性大大提高了，因为第一，需要面试的应聘者的数量将会减少，第二，使得面试人员能够集中于其他的可能更难获得的信息上（例如，个性，沟通能力）。

虽然申请表是非常有用的甄选工具，不过组织必须注意，像任何其他甄选方法一样，它也要受到法律要求的限制。因此，必须注意申请表没有直接或间接的违反与雇佣歧视相关的联邦或州的法律¹⁸。对于网络上的申请，这一指导原则也是同样正确的¹⁹。申请表的设计不能迫使应聘者提供不相关的个人信息，特别是与性别，种族，宗教，肤色，出身，年龄或残疾有关的。还要注意只询问有助于组织对应聘者更好做出的职务相关评价的信息。例如，询问应聘者从高中毕业多少年了，将会猜出他们的年龄，最多相差一两年。确定毕业这件事或是否毕业难道重要吗？

目前接受的申请表总的来说对于应聘者身体健康方面的问题也是有限制的。因为身体检查只有在有条件的录用之后才能进行，所以申请表格并不适合用于收集这类信息。

随着对组织非法解雇和的起诉案件的大量增加，还因为按照组织自己的意愿录用和解雇权力的限制，现在许多组织在申请表开始或结束的地方增加了一些非常重要的条款。这些条款的一些类似形式还出现在员工手册上。不论这些条款出现的位置，都有双重目的。第一，保护公司不受不公正起诉的困扰，第二，确保应聘者 and 员工理解他们与组织之间的关系。

出现在申请表和员工手册上最常见的三个条款涉及：（1）组织在甄选过程中，应聘者的权力，（2）雇佣合同的范围，（3）（最新的条款之一）申诉：指明应聘者或员工或双方都同意通过仲裁或第三方，而不是诉讼来解决对公司提出的所有申诉。这些条款的法律精细之处太复杂，无法在这里详细说明，不过表格 8-3 中列出了目前组织常用的实例。

表 8-3

普通新式申请表

关于平等就业机会的强制性法案的申明

公司的政策为所有的应聘者提供平等的录用机会。根据这一政策，所有的职位空缺都由够资格的候选者获得，而不考虑种族，肤色，宗教，性别，年龄，出身，或残疾，除了由合法的职业限制条件。如果你是残疾，需要合理形式的调整来完成申请表的填写或完成申请过程的其他内容，都会予以提供。

自愿接受雇佣的申明

如果你被录用并接受本公司的职位，你的就业就被认为是“自愿的”。因此，在没有明确违反州和联邦法律的情况下，公司可以在任何时间任何理由终止合同。公司有权改变，修改，暂停或取消和工作相关的政策或措施，而无须事先通知，也无需对任何员工工作解释。认识到这些权利是接受本公司职务的条件。任何公司代表的书面或口头的申明，如果违背这一政策，都是无效的，也不应被相信，只有公司的总裁能修改这一政策。

强制性仲裁条款

一旦签署了这一申请表，你就同意任何你对申请有关的争执或申诉，或者当你被公司录用并接受了职务，你对的就业合同以及与违约又干的争执或申诉，必须由美国仲裁联合委员会管理的仲裁机构根据它的执行的规则来解决。还应同意一旦你根据这一政策将你的争执或申诉提交给仲裁裁决，就应该服从和履行仲裁的任何决议。

对传统的申请表一个有意义的补充是传记式信息表（Biographical information blank, BIB）。BIB 通常比传统的申请表格包含更多的项目，并且询问的信息中对态度和经历涉及的范围较广。BIB 中的项目基于这样一个假设，这些先前的行为和经历将会与应聘者未来的行为有紧密的联系²⁰。例如，一个常见的 BIB 项要求应聘者列出他们高中时最喜欢的科目。利用对这类问题的回答，可以认为对于给定的一个职务，喜欢英语的人将会和喜欢科学或数学的人在表现上有所不同。不过，这样的表格项是否应该包含在 BIB 中，取决于对于给定的职务，能够区分不同的业绩表现的能力。最近的研究指出在一些情况下 BIB 确能有助于预测工作业绩。例如，最近的一个研究发现 BIB 的表格项对关键业绩变量的增长性预测的解释能力超过了现有的工作经验、相关的五大类个性结构和总体智力能力对其的解释能力²¹。

对传统申请表的另一个改变是权重式的申请表，对申请表得分的设计更为系统，也更像 BIB。为了发展权重式申请表的得分系统，会对目前在公司工作的高业绩和低业绩的员工在很多特征上加以比较（例如，学历，工作经验的长短，等等），这些特征是在他们申请工作时就知道的。权重对应于每个特征的差异程度。没有差异就为零，差异较小就相差 1，差异较大就相差 2。然后为每个应聘者的权重加总，得分最高的就是最佳选择。

根据申请表格，满足了最低资格要求的应聘者将会进入甄选过程的下一个阶段。下个阶段通常会是一次或多次面试，可能还有招聘测试。

步骤 2：招聘面试

除了申请表，在美国，面试绝对是最常使用的甄选技术²²。可以理解，在过去的二十年中，已经对面试的主题进行了成百上千的研究，涉及到的主题如口头—非口头行为，个性特

征，压力管理，面试者—被面试者的相似性，和面试前的印象（完整地回顾，参看 Posthuma, Morgenson, and Campion, 2002）²³。因为在甄选新员工的时面试的方式被广泛地采用，所以确定合格的员工上应尽可能的开发面试方法的作用。面试最常采用的两种战略是（1）将面试设计的可靠和有效，（2）对经理进行培训，使其能使用最有效的面试技术。

（一）面试的类型

招聘面试至少在两个重要纬度上会有变化：面试的结构如何，和是否关注应聘者过去的信息或是试图将应聘者置于假设的情况下来评价他将来的业绩。

非结构性的面试没有先定的正本或草拟的版本可以借鉴。问题不是预先准备的；也不会确保对应聘者都提出同样的问题。通常，面试者也没有打分的草稿。

当一些高技能的面试人员采用非结构性的面试方法时，能获得对应聘者的有用的认识。但是，过去三十年的实质性的研究表明，不论结构性的面试的特定的形式如何，结构性面试总的说来都比非结构性面试更加可靠和有效²⁴。在结构性面试中，面试者会对所有的应聘者提出一系列的标准问题。这些问题是为了在面试中确定所需要获得的特殊信息，根据彻底的工作分析产生的。另外，面试者将会利用与表格 8-4 类似的得分表，记录应聘者的表现。

标准化能够降低由于面试者的偏见（无论是有意或无意）而影响面试结果的可能性，进一步体现了面试结构的重要性。这也减少了对妇女和少数群体的歧视²⁵，也为组织在它遇到诉讼时能更好的为自己成功辩护²⁶。

面试多样化的第二个纬度是，对经验和原有的行为或假设的未来行为的关注程度。美国最近普遍采用两种类型的结构性面试²⁷。第一个是行为描述面试（BDI），要求应聘者将自己过去相关工作的经验和现在申请的工作联系起来。BDI 的假设基础是，过去是未来最好的预测²⁸。这一类型的面试问题的一个例子会是“回想你过去的工作，告诉我你何时解决过顾客冲突？”接下来的问题可能包括“结果如何？”和“你如何克服你的挫折？”

情景面试（SI）也试图确定应聘者是否拥有相关的工作知识和动机，不过用不同的方法达到这一目标。情景面试鼓励应聘者假设他们在应聘的工作中可能会遇到的情景并做出决策²⁹。例如，可能对一个应聘药品销售职务的应聘者提出这样的问题：“如果在你的销售范围里的一个医生要求你提供支持性的研究和其他文件，说明一种新药的功效，你打算如何寻找这些信息？”对这些问题或其他假设的问题的回答，会根据是否合适工作的要求来进行打分。

表 8-4
结构性招聘面试表——执行官职务

日期_____20____

级别	1	2	3	4	内容
					为了做出最后的等级排序，必须不仅考虑到应聘者能做的，而且考虑到
					到他的稳定性，行业，毅力，忠诚，与他人相处的能力，自立，领导能力，成熟和动机

面试人员_____ 申请的职务_____

姓名_____ 出生年月_____ 联系电话_____

雇用法案中的年龄歧视和相关的 FEP 法案禁止对 40 岁以上 65 岁以下的人采取歧视。

目前的地址_____所在城市_____州_____居住年限_____
是否在美国参加过军？是，部门_____时间_____19____到 19_____
新泽西州不用问

表 8-5

在招聘面试中可能犯的错误

1. 面试者的谈话过多，有碍于从被面试者那得到的与工作相关的信息。
2. 对应聘者的提问不统一，造成从每个应聘者获得的信息类型不同。
3. 问的问题或者与工作业绩无关，或者关系很小。
4. 在面试过程中使被面试者感觉不自在，使得较难获得自发的或继续的信息。
5. 面试者对评价应聘者的能力过于自信，从而导致草率的决定。
6. 对应聘者有刻板看法，让个人偏见影响了评价。
7. 被应聘者的非语言行为所影响。
8. 给许多应聘者相同的评价，如优秀（面试者过于宽大），一般（有集中的趋势），或较差（过于严厉）。
9. 某个应聘者的一个或两个的优点或缺点，影响了对其所有其他特征的评价（晕轮效应）。
10. 由于一些应聘者的资格超过了当前的应聘者，就影响了对当前应聘者的评价（对比效应）。
11. 在最初的几分钟面试时，就对应聘者做出了评价（第一印象错误）。
12. 由于应聘者在某个方面和面试者相似，而给应聘者较好的评价（似我的错误）。

资料来源：Robert D. Gatewood and Hubert S. Field (1998), *Human Resource Selection*, 4th ed. (Fort Worth, TX: Dryden), pp. 494-495. Copyright© 1998 by The Dryden Press; reprinted by permission of the publisher.

总的来说，关于情景面试的研究发现表明，关于以往经验的问题比面向未来假设的问题更为有效³¹。不过，面向将来的问题如果用的正确的话也是有用的³¹。

三、面试培训

尽管最近对面试的有效性的评价是乐观的，许多有关其有效的问题仍然有待解决。因为面试者很依赖于个人的判断，所以不同的面试者在准确性上会有很大的差异，并且潜在的偏见总是存在的，对这些问题多年来都给予很多的关注。表 8-5 总结了许多可能会限制一个常见的面试的准确性的问题。像这样一些错误应在面试者培训计划中特别注意的。总的来说，正确设计培训计划，确实能减少许多在传统的非结构性的面试中出现的错误。特别是当配合结构性面试形式进行面试培训的时候，更是如此³²。培训能够帮助经理更好的掌握怎样提问，怎样正确记录应聘者的表现，还在一定程度上帮助经理了解如何注意避免潜在的偏见。而且，最近的证据表明，受过培训的面试者，在面试过程中能更为有效的对应聘者的行为进行记录³³。在过去的 20 年中，休斯敦大学心理系创办了面试协会，提供招聘面试各个方面的公开专题研讨会。想得到更多的信息，还可以写信到 PsychService@uh.edu。

步骤 3：招聘测试

一些组织采用招聘测试来帮助他们做出甄选决策。招聘测试是一种用于测量某些个人特征的方法（或者是笔试，或者是工作模拟测试）。测量的特征从能力（如动手能力）到智力到个性。

开发测量这些特征的测试的成本是很高的。正因为这个原因，许多雇主通过各种渠道购买现成的测试。可供选择的公开测试确实成百上千，其中较为有用得的测试费用，也就每个应聘者一美元。如果有兴趣选择一个用于人事甄选的测试，可以先参考《心理测试年鉴》（*Mental Measurements Yearbook*）³⁴，其中总结了许多测试，并包括对测试有效性的简单评价。

不论组织是自己开发测试还是购买现成的，在甄选中使用测试还需要额外的费用。采用任何这些测试帮助做出雇佣决策前，都必须证明其有效性。不过，有效性的研究能正确地进行的话，其成本也是很大的。随着歧视问题的出现，有效性的研究过程的成本会更大。在一些情况中，组织被要求对于大多数成员和少数群体，测试有效性的证明要分开来进行。

不考虑和招聘测试相关的可能的其他难以置信的成本，为了在甄选中提高效率，许多测试的成本就高于自身的价值。另外，研究显示，同认为应聘者会避免申请包含进一步测试的职务的观点相反，应聘者从任何给定的甄选系统退出，与甄选过程中是否包含测试没有关系³⁵。

甄选员工时有很多的测试类型可以选择。测试类型的选择取决于很多因素，包括组织的预算约束，职务的复杂性和难度，应聘者的数量和质量，当然还包括职务要求知识，技术，能力和其他特征。在接下来的部分里，将会对几种最为常用的甄选测试分类进行描述。

（一）工作样本测试

工作样本测试要求应聘者在给定的条件下完成实际职务中所涉及的一个样本工作。工作样本测试的例子包括：

- 1 • 对计算机程序员进行编程测试。
- 2 • 对运输员进行标准驾驶测试。
- 3 • 对秘书或文职人员进行标准打字，文字处理或表格应用问题的测试。
- 4 • 对进入交响乐队或芭蕾舞团的人员要求试演。
- 5 • 对经理人员进行“一篮子的”模拟测试。应聘者会得到一系列标准的备忘录，申请书等等，在现实工作中他们定会将这些省却。

很多组织采用各种不同形式的工作样本测试。应聘者常会要求操作他们会在实际工作中所要操作的机器。这样，能对应聘者工作的数量和质量进行系统地打分，并和其他应聘者的工作业绩相比较。

在很多甄选情况中，工作样本测试被证明是所有甄选测试中最有效的。这种测试的假设基础比起其他类型的甄选工具的，其优越性在于它直观和明显的和工作业绩相联系。不过，要想使这种关系在实际中也成立，应通过工作分析对职务的内容进行彻底全面的描述。必须注意不要将表面效度和实际效度混淆起来。表面效度是对于给定的条件测试看起来如何。许多测试看上去有效，实际也有效，不过并非总是如此。有时，一个表面上与给定的职务没有逻辑关系的测试也可以被证明是对这项工作业绩的有效预测。尽管会有这样的情况，在许多组织里，工作样本测试已被证明是可采用的甄选方法。

（二）认知能力测试

多年来，研究人员研究出很多甄选可利用对特定的认知能力的测试。或许作为大家所熟知的认知能力就是数学和语言。说到这两个，它们是学术能力测试（SAT）和研究生成绩测试（GRE）的基础。为人力资源甄选所开发的各种测试也对语言和数学能力进行测量。还有一些原来是为了心理学其他领域开发的能力测试，现在也都为了甄选的目的作了成功的适应性调整。

1. 韦斯勒成人智力测试（Wechsler Adult Intelligence Scale）

这一测试是综合性笔试，测试共有 14 个部分，有两类得分。语言得分包括常规的信息，算数，同义词，词汇量和其他项。能力得分包括完成图画，图画排列，物体装备和相似项。

2. 王德里克人事测试（Wonderlic Personnel Test）

这一测试对多种认知能力，包括语言和数学能力进行测量，相加得出总分（其他一些众所周知测试包括差别能力测试（Differential Aptitude Test），SRA 主要智力测试，和多能力测试）。

3. 加利福尼亚心理成熟度测试（成人水平）（California Test of Mental Maturity）

是按小组进行，并由机器打分。得分由一系列的小测试组成，测试关于空间关系，语言概念，逻辑和推理，数字推理，记忆，和其他。分数转换为等价与 IQ 的分数，并做出图形用于表现分析。

4. 其他认知测试

还有很多其他认知测试的例子，也被成功地运用于甄选中，不过不象语言和数学能力测试或总体智力能力测试那样被人们所熟知。例如，表 8-6 中显示的是从一个叫明尼苏达卷面形式图板测试（MPFB）（Minnesota Paper Form Board Test）中的摘选，用于测量空间关系。空间关系是指想象纸上的事物在三维空间的实际情况的能力。建筑设计师或制图人员必须能够看得懂蓝图，并清楚地知道实物的样子（建筑，房屋，桥梁等等）。同样，飞行员必须能快速定位，即使他们是在飞行中，没有以地面作为坐标的参考。空间关系的测试对于这些和其他一些工作来说是很有效的。

表 8-6

文书能力对于很多工作来说在甄选员工时也是很有用的认知能力。表 8-7 是明尼苏达测试（Minnesota Clerical Test）的第一页，是一个较为常用的文书能力测试。这一测试要求应聘者快速检查出数字和名字的正确性。快速比对条目的能力是许多工作表现很好的预测器，特别对秘书和文职人员的工作来说。

表 8-7

（三）思维运动能力的模拟测试

有许多测试测量应聘者的思维运动能力，虽然现在它们已经不象过去那么流行了。测试包括作做出选择的反应时间，四肢运动的速度和手指的灵巧性。其中有一个测试叫 O'Connor Finger and Tweezer Dexterity Test（参见表 8-8）。参加测试的人用镊子夹起大头针，将针一行一行的插入全是小洞的板上，这通常情况是用手来完成的。这样的测试可用于对手工操作要求较高的职务，如组装收音机或电视组件，和手表。

（四）个性检查表和性格测试

可能最不可靠的招聘测试就是试图测试人的个性或性格的测试。最常采用的测试是明尼苏达多项个性检查表（the Minnesota Multiphasic Personality Inventory）。其他一些笔试的检查表还有加利福尼亚心理检查表（the California Psychological Inventory），明尼苏达心理咨询检查表（the Minnesota Counseling Inventory），焦虑度测量（the Manifest Anxiety Scale），和爱德华个人爱好测验表（the Edwards Personal Preference Schedule）。

由于对特定的工作构建了专门测试，对个性检查表的有效性也更为乐观。也就是说，原先在甄选中得到的一些令人失望的结果可能是因为测试和采用测试的条件不匹配³⁶。当个性测试设计用于测量工作相关的特征时，如成就感和可靠性，就能表现出很好的有效性³⁷。

另一种不同的方法，不象自我报告式的检测表那样直接，是利用了投射技术，表现为较为模糊的激励因素。心理学家根据反映收集的数据对个性进行评价和解释。激励因素为了达到个性中潜意识的方面，有意的使其模糊。许多技术可以采用。最为常用的是罗尔沙赫氏墨渍测验（Rorschach Inkblot Test）和主题理解测试（Thematic Apperception Test）。

罗尔沙赫氏墨渍测验最早出现于 1921 年。测验包括 10 张卡片，每张卡片上都印有两侧对称的墨渍，就像表 8-9 种展示的³⁸。参加测试的人要求说出他在墨渍中看到什么。主考者一字不差的记录下回答，并记录做出回答所需的时间，感情的表露和其他伴随着的行为。随后，经过培训的解释人员对信息进行分析，并对参加测试的人的个性模式做一个推断。

表 8-9

（五）测谎仪和诚实测试

另一个目前一些雇主用于测试雇员的方法是测谎，有时不正确地称为谎言侦查器。测谎仪是一种记录呼吸，血压，脉搏，和根据手汗测量皮肤反应的多种变化，并将这些反应打印出来。被测试的人与测谎仪相连的同时要求回答一系列的问题。一些是不带感情色彩的问题，为了得到正常的反应；另一些会是有压力的问题，以便得到在压力下的反应。因此，可能会先问被测试者：“你的名字是史密斯吗？”然后接着问：“你曾经从雇主那里偷过东西吗？”

虽然测谎仪最初是为警察工作开发的，不过到八十年代中期，已经成为最为流行的甄选工具。在 1988 之前，据估计，在美国私人雇主每年进行了近 200 万的测谎测试³⁹。这一现象是可以被理解的，因为在职犯罪大量增加；据估计，由于偷窃和其他不诚实行为，雇主每年要损失大约 650 亿美元⁴⁰。在最近的一次对测谎仪测试调查中，据报道，皮电活动的测量能准确的识别 76% 的隐藏事实的被测试者，不过这也表明有 24% 的接受测试的人在隐藏信息时能不被察觉⁴¹。

这些问题越来越受到关注，联邦政府于 1988 年通过了员工测谎保护法案（the Employee Polygraph Protection Act）。这一法案使得绝大多数私人组织在甄选中使用测谎手段将是非法行为。政府部门和国防部及能源部的承包商不在法案的约束范围内。另外，那些业务涉及到安全和需要手工来操作控制物品的私人雇主也被允许继续使用测谎手段。最后，只要员工个人权利得到保障，测谎仪作为不诚实的调查手段继续使用，也是合法的⁴²。为了寻找测谎仪的替代手段，组织越来越转向使用笔式的诚实测试。估计美国现在有 5000 到 6000 的案例，在筛选中使用这样的测试。两种最为常用的在职前诚实测试是公开式诚实测试和个性式诚实测试⁴⁴。公开式诚实测试通过提出更为直接的问题来判断不诚实行为，同时也收集偷盗和其他非法活动的历史记录。相较而言，个性式诚实测试试图检测个人异常行为和破坏性行为的倾向⁴⁵。虽然一些评论家相信在职前诚实测试产生了无法接受的人为的显性结果（也就是，工作候选人被错误地证明为潜在的小偷，当事实上并不是这样的时候）⁴⁶，不过好几名研究者已经证明一些诚实测试确实具一定有效性和可靠性，能够被接受并采用。例如，一项基于超过 50 万人参加测试的综合性元分析报告说诚实测试对于工作中阻碍生产的行为的预测是有效的，如偷窃行为，违纪行为和缺勤。另外，这一研究还指出，工作候选人的诚实测试的

得分还可以用于预测未来的管理层级⁴⁷。

步骤 4：证明检查和推荐

如果你曾申请过工作，你很可能要求提供一些人的名单，从而组织能从这些人那里获得有关你的信息。这些证明人可能与你有过工作上的联系（如原来的管理人员或同事），或者是个人关系（如朋友，神父或家庭成员）。不论哪种情况，你会尽可能的向组织提供一些你认为应该是会说有利于你的话的人。如果可能，很少有人会有意的将使自己给新组织留下不好印象的人列入证明人的名单。

这种固有的有利于应聘者的偏向，恰恰是普通的证明人作为有用的信息来源常受到批评的原因。很多人认为，证明人不能向组织提供有关应聘者的有意义的信息。不过，对要求提供这样的信息的合法性的关注也是同样重要的。提供原来雇员的秘密信息会被认为侵犯了员工的个人隐私权，提供负面的推荐会使得证明人招来诽谤罪的起诉⁴⁸。绝大多数理智的人会同经理不应该替原雇员说谎，或在提供证明信息时说恶毒的话。另一方面，不是所有的证明都必须都是正面的，经理不应该因为只是说了前雇员的实话，就担心会受到起诉。

无论如何，对诉讼的担心使得许多经理拒绝为原雇员提供证明。这一趋势还使得组织在他们的员工手册中加入对检查证明的申明。不愿冒法律诉讼的风险，建议经理只提供可核实的信息，如工作日期和工作头衔。在这种情况下，几乎可以肯定，证明对于需要招聘的组织来说，除了可以核查一些包括在申请表中信息的准确性外，价值很小甚至没有价值。

组织在建议证明人应实质上保持中立时，也必须慎重。招聘律师提醒组织注意一个被称为“漫不经心的推荐”的新问题。如果组织意识到有关原雇员的重要的负面信息，并且没有在未来的雇主的询问面前透露，可能会发现自己陷入了“法律困境”⁴⁹。目前，关于证明检查和提供推荐的法律形势还不明朗。

或许是因为作证明已成为如此危险的事情，至少有 32 个州通过法律，为经理在为员工提供与工作相关的信息时，得到免受起诉的保护⁵⁰。不过绝大多数的此类法律还较新，无法对他们的有效性进行评价。

步骤 5：身体检查

对美国残疾人法案（Disabilities Act）的遵守意味着，虽然身体检查可以被用于筛选不合要求的应聘者，不过总的说来必须在有条件的录用之后采用。但是，如果组织决定采用这样的检查，所有接收有条件录用的应聘者应该都被要求进行检查。这些要求不是说，如果残疾人士不能胜任工作，组织也必须录用他。这些要求只是保护符合工作要求的残疾人的权利⁵¹。

（一）毒品检测记录

也许没有其他甄选操作比组织的毒品检测计划更能激起对立情绪。不过，美国管理联合会（the American Management Association）最近的调查表明，大约有 80% 的美国公司采用毒品测试⁵²。另外，交通部批准要求所有拥有卡车的雇主和持有商业驾照的运输司机进行毒品和酒精测试⁵³。

为什么在工作场所如此重视酒精和药物的滥用呢？考虑一下由美国劳工部（the U.S.

Department of Labor)通过大量的信息渠道编辑统计的数据。据估计在美国有 1480 万非法吸毒者,其中的四分之三的人有全职或兼职。美国超过 14%的就业者酗酒。年龄在 18 到 25 之间的工人中,超过三分之一的人嗜酒(指一次饮酒在 5 瓶以上)。每年过量饮酒使得企业损失 5 亿个工作日⁵⁴。加上估计由于药物滥用,每年损失达 1200 亿美元⁵⁵,这一损失是惊人的。

毒品检测的可靠性成为主要的关注焦点有两个原因。第一,即使当某种药物检测是绝对准确的,如果采用某个特定的招聘标准,测试结果呈阳性的人数比例还是有可能较高,也就是说,测试结果表明应聘者服用了非法的药物而实际情况却并非如此⁵⁶。第二,毒品检测的误判对个人的影响要比其他类型的甄选测试(如数学测试)的误判更为严重。在前一种情况下,意味着应聘者违反了法律;而后一种情况,只是意味着应聘者实际数学能力被高估了一些而已。

而且虽然许多组织的毒品检测计划已经免于法庭的质询,它的合法性还没有完全建立。因此,很难判断某个不是联邦政府指定的毒品检测计划,实际上是否合法。不过,最好的猜想是,如果组织的计划按照下面的步骤,较为真诚的毒品检测计划应该会被法律所接受。

- 1 • 通知所有的应聘者关于组织的毒品检测筛选计划。
- 2 • 在可靠的检测中心的帮助下建立高质量的检测过程控制。
- 3 • 检测采用专业的,安全的方式进行。
- 4 • 不公开测试结果。

第四节 经理人员的甄选

组织在选择招聘测试时,要根据所招聘的人员类型来决定测试的特定类型。这一章中讨论过的许多技术(如,面试),对于绝大多数职务来说都是通用的。另一些技术,如认知能力测试,也在类型较广的工作和职务中采用,范围从蓝领到管理岗位。不过,对于管理岗位来说,考虑到甄选决策失败的代价和管理工作的复杂性,组织通常会在招聘中高层执行官时,要比招聘组织结构中较低层次的岗位时,花费更多的时间,精力和费用。一种用于甄选中高层管理人员的最为熟知的多重甄选方法是测评中心。测评中心是在第二次世界大战中,由德国军方首次使用的。美国战略服务部(the Office of Strategic Service)与四十年代中期开始使用。美国电话电报公司(AT&T)在五十年代将测评中心引入到全球业务中。从 1956 年起,AT&T 已经采用测评中心对 200,000 多人进行了评价⁵⁷。

测评中心使用多种技术,包括多次面试,工作样本和工作模拟,以及许多测试能力和态度的笔试⁵⁸。表 8-10 种给出的是一个典型的两天半测评中进度表。

表 8-10

测评中进度表(两天半)

第一天

- A. 选择大约 12 名被测评者。
- B. 将被测评者分为四人或六人一组,进行管理模拟游戏(测评者注意观察计划能力,问题解决的技能,交际能力和沟通技能。)
- C. 心理测试——测量语言和数字技能。
- D. 面试(被测评者描述自己的目标,动机和职业规划)。
- E. 分小组的案例讨论。(测评者注意观察自信,说服能力,决策的灵活性。)

第二天

- A. 个人决策的测试——被测评者要求对一些必须解决的问题作决策（测评者观察发现事实的技能，问题解决过程的理解能力，和风险偏好。）。
- B. 落选测试（测评者观察压力下的决策，组织能力，记忆力和授权能力。）。
- C. 业绩评价的角色扮演面试（测评人观察同情心，反应能力，谈判的技巧和对信息的利用。）。
- D. 以小组形式解决问题（测评人观察领导能力，团队合作能力。）。

第三天

- A. 个人案例分析和陈述（测评人观察解决问题的能力，处理问题的能力和沟通能力。）。
 - B. 对其他被测评者进行评价（同伴评价。）。
-

不同的测评中心在很多地方是相似的：

1. 大约 12 人一组进行测评。观察个人和小组的行为并给予评价。
2. 采用多种评价方法——面试，客观测试，投射测试，游戏，角色扮演和其他方法。
3. 测评者通常是组织中生产线管理人员。不过，他们能够提供建议，或经过培训知道测评如何进行。
4. 测评中心要与职务相关，因此对相关性有很高的要求。

根据被测评者以小组和个人身份参与，完成的练习，面试和测试，测评者对每个被测评者都有大量的数据信息。随后从多个纬度对被测评者进行评价，如组织和计划能力，决策能力，灵活性，承受压力的能力，镇定，和个人风格。

测评者的判断经过整理统一，形成最后的报告。如果组织需要，测评者的表现也可以包括在内。通常，测评小组的一个或多个成员会将个人报告的部分反馈给每位被测评者。

因为这是一个对管理者的多种特征的综合性测量，测评中心报告可以为组织的人力资源决策提供很多信息：

- 申请人的资格条件。
- 个人激励。
- 改善个人行为所需的培训和发展的类型。
- 测评者在观察，评价和报告其他人的表现中的做得如何？（由被测评者来评价）。

测评中心的研究结果表明，总的来说，它对于甄选管理人员来说是有效的方法⁵⁹——不过也不是没有缺点。雇佣管理人员时采用精心设计的测评中心，成本相对较高。因此，对于规模较小的组织来说，不是合理的选择。另外，在管理者的甄选中，也有一些情况，成本较低、管理不那么复杂的甄选技术也是一样有效的⁶⁰。因此，即使对于有实力采用测评中心技术的组织来说，这种方法也不是常用的技术。

人力资源期刊：甄选 CEO：续任计划和预测

对于是从公司内部还是从外部招聘管理人员的接替者，公司的偏好是不一样的。不过当挑选的是 CEO 时，情况就完全不一样了？组织最高管理人员的挑选决定于很多因素，不过最重要的两个因素是现任的 CEO，和他与董事会的关系。研究表明当董事会中外部董事所占比率较高时，从公司外部任命新的 CEO 的可能更大。在想对 CEO 进行更多授权的公司中，外部的候选人也最具竞争力。

有趣的是，当公司正面临财务危机时，常会希望依靠外部 CEO 为公司带指出新的方向，采用新的领导。为什么认为外部 CEO 会是一个垂死组织的救世主？目前的观点认为，外部 CEO 还没有被组织中明显需要改变的组织文化所“洗脑”。还希望外部 CEO 能为组织带来新的观点，并积极地对每件事提出质疑，包括有关公司过去经营方法的任何方面。

迪斯尼梦幻王国里无疑也存在 CEO 的续任问题。迪斯尼现任 CEO, Michael Eisner 于 1984 年接任，当时公司资产为 20 亿美元，现在公司在他的领导下，资产已超过 254 亿美元。他的巨大成功要归功于在战略思考上的重大转变。1984 年，迪斯尼只有 1% 的收入来自电影，9% 的收入来自海外市场。今天，有 43% 的收入来自电影，而海外收入占到 23%。据说，在 Eisner 准备接受风险很大的心脏手术几分钟之前，他迅速列出可能的续任者，将名单并交给他的妻子。不过事后证明，名单并没有派上用场，名单的内容也没有被公开。

总之，CEO 的甄选过程在本质上不同于绝大多数其他类型的甄选。它也更容易受到政治动态、现任 CEO 和董事会的特殊特征的影响。人们基本上一致认为，为了迎接下个世纪的全球市场的挑战，CEO 的选择会更加重要。

资料来源：“Disney or Doesn’t He? Face Value” (January 2002), The Economist, pp. 61-62; David Jackson and Richard Corliss (February 2001), “How to Build a Better Mousetrap,” Time, pp. 40-42; Kenneth A. Borokhovich, Robert Parrino, and Teresa Trapani (September 1996), “Quantitative Analysis, pp. 337-355; John Huey (April 17, 1995), “Eisner Explains Everything,” Fortune, pp. 44-68; Beni Lauterbach and Jacob Weisberg (1996), “Top management Successions: The Choice between Internal and External Sources,” Ibar, pp. 103-117; Noel Tichy (Summer 1996), “Simultaneous Transformation and CEO Succession: Key to Global Competitiveness,” Organizational Dynamics, pp. 45-59.

第五节 甄选决策的成本—收益分析

组织要想对于采用哪种类型的甄选工具进行决策，就必须进行成本——收益分析。最终，对这个问题的回答很大程度上取决于甄选过程的效用。这里的效用是指，甄选体系在证明组织录用人员的能力上的准确程度。⁶¹

其效用分为两个部分。统计效用，是指甄选技术能预测合格者的准确程度。组织效用，是一个成本和收益的问题，部分依赖于统计效用。换句话说，决定是否应该开发和使用这种甄选体系，最终取决于它为组织带来的收益是否超过它的成本。

总的来说，甄选的成本收益分析需要对于与甄选体系相关的直接和间接成本进行估计。直接成本包括如测试的价格，面试人员的薪酬和在工作样本测试中的设备。间接成本包括如由于甄选中采用了毒品检测，而对公众形象的影响。

组织还必须估计由于采用了甄选体系，雇佣到更为优秀的员工，从而能为组织带来多大的效益。这些效益可能来自产出的提高，如质量水平的提高或数量的增加，缺勤率的降低，事故率的降低和人员流动率的降低等。

有时当组织管理人员想要知道甄选的成本时，他们实际上就是想知道它是否能带来收益。这一基本问题取决于很多因素。不过有效的甄选程序能带来巨大的收益，特别是在错误的甄选决策造成的直接和间接成本都很高的情况时。设想一下当航空公司作出失败的甄选决策录用了不合格的飞行员时，所涉及到的代价。飞行员的差错造成的设备毁坏或受损，能使公司损失数百万美元，并且在多的钱也不能弥补可能发生的人员伤亡。

关于甄选和它的成本—收益分析的最后一个要点——组织招聘员工的方法要与其它人力资源计划直接配合起来。也许培训是最重要的持续性工作。在甄选和培训之间需要做出很

多权衡。至少，组织必须认识到在甄选上花费更多的钱就会大大减少需要花费在培训上的钱，特别是甄选能使组织招聘到更有能力的员工。

职业挑战 续

Clark Kirby 是怎么做的呢？他没有招聘 596 人的资源和时间。另外，他认为生产操作管理人员应该参与甄选决策。所以他的策略是先招聘管理人员。这样管理人员能帮助他筛选和录用文职人员和半熟练工。

至于甄选目标，Clark 接受了总公司的目标：尽量录用有效的并满意的员工。他续用了芝加哥工厂相似的职务说明书。这些职务说明列出了对于管理人员和专业技术人员在学历和经验上的最低要求。对于文职人员，要求重点在于最低资格要求和工作模拟测试。对于熟练工和半熟练工，职务说明要求最低经验和工作模拟测试。

Clark 决定，由于时间的压力的约束，和不同的工作性质，他会采用以下的甄选过程。

- 管理人员：筛选性面试，填写申请表，面试，核对证明。
- 专业技术人员：筛选性面试，填写申请表，面试，核对证明。
- 文职人员：筛选性面试，填写申请表，面试，测试。
- 熟练工：筛选性面试，填写申请，测试，对通过初试的应聘者进行面试。
- 半熟练工：筛选性面试，填写申请，测试，对通过初试的应聘者进行面试。

Clark 和 Ed 一起挑选了管理人员。Clark 自己挑选了专业人员。当在甄选这些人的同时，人力资源专家进行对文职人员的测试，并核查管理人员和专业人员的证明。人力资源专家在专业人员和管理人员的帮助下，一起挑选他们的下属文职人员。

接着，Clark 和人力资源专家对熟练工和半熟练工进行测试。除了个别情况，Clark 录用的都是肯定合格的半熟练工。候选人接受检查，并由他们可能的未来上级来面试。挑选半成熟工时也采用相似的过程。因为在专业技术人员和熟练工中的选择余地较小，所以不用管理人员参加会更为有效。

不过也出现了几个问题。Clark 和 Ed 在 20 名管理候选人上没有异议。Ed 想录用更多他所认识的芝加哥人，而 Clark 认为他能录用到更好的人选。在 Clark 的选择中，少数全体和女性管理人员的人数多于 Ed 原本的打算。最后，两人都做出了让步，各放弃了一半。

在专业技术人员招聘上也出现了些问题。专业技术人员要求的薪酬超过了预算。而被录用的最后 20% 的员工不同程度的低于最低资格要求。考虑到这些问题，Clark 对放宽预算提出了申请。总公司同意增加预算，但只增加了 Clark 想要的一半。他只能通过减少支付最后 20% 的半熟练工和文职人员的薪酬来得到另一半。Clark 提醒 Ed 注意可能的竞争问题，建议他在必要的时候最好开始列出这几类员工的合格者的名单。

总之，Clark 根据职务说明书，在规定的时间内，在调整过的预算下，录用到所需的人员。他还为提供平等雇佣机会的做出了贡献，所录用的少数群体和女性员工的比例超过了其在总人口中的比例，虽然还少于他能录用的和 Lois 想要的，不过对于 Ed 想要的。所有的这些人都是合格的。没有反向的歧视问题出现。

□本章小节

这一章解释了在有效的甄选决策中所涉及的问题。基本的甄选目标是得到最有可能符合组织业绩标准的员工，同时也是满意度较高并能发展的人。

本章的要点总结

1. 甄选要受到环境因素的影响：组织是公共的还是私人的，劳动市场的情况和甄选比率，工会要求和对甄选的法律限制。
2. 在进行甄选之前，必须确定合理的选择标准。确定标准的最好的方法是通过详尽的工作分析。
3. 典型的甄选过程包括五个步骤：
 - a. 利用申请表和简单面试进行初步筛选。
 - b. 招聘面试。
 - c. 招聘测试。
 - d. 核查证明和推荐信。
 - e. 在有条件录用的前提下进行身体检查。
4. 对于更为重要的职位（用更高的薪酬和责任来判断），甄选决策可能更正式化，并会采用更多的甄选技术。
5. 许多组织倾向于挑选组织内部的人员，而不是外部的候选人。
6. 如果人力资源专家和操作管理人员参与甄选，能增加甄选决策的准确性。
7. 在甄选决策中利用更多的公认的方法来收集数据信息，能增加合格的后选者的数量。
8. 规模较大的组织更可能采用更为复杂的甄选技术。
9. 对于容易测量的和层级较低的职务，在甄选决策中采用测试是更为有效的方法。
10. 甄选体系也会出现一些错误：即使是挑选了最有能力的应聘者，也不能保证在工作中就一定有良好的业绩。
11. 准确的甄选测试是帮助组织避免不良工作业绩的主要工具；还能保证组织录用方式是合法的。

□关键概念

测评中心	可靠性
自传式信息表	甄选
结构有效性	结构化招聘面试
内容有效性	效用
相关标准有效性	有效性
毒品检测计划	权重式申请表
员工测谎保护法案	

□复习思考题

1. 甄选的目的是什么？影响组织选择甄选方法的因素是什么？
2. 什么是甄选率？甄选率是如何影响甄选的有效性的？
3. 招聘面试的主要形式有哪些？每种类型的特征是什么？
4. 面试时可能会犯那些错误？
5. 描述两种诚实笔试的类型。你的组织会采用其中一种吗？为什么？
6. 你认为作为五大类个性纬度之一的责任心，对于绝大多数职务来说，能为良好的工作业绩提供预测吗？请做解释。
7. 一个高级执行官的甄选体系和一个入门水平的秘书甄选体系，两者可能存在哪些差别？

8. 目前在美国商业界毒品检测的形势怎样？你认为毒品检测是合理的吗？为什么？
9. 什么是员工测谎保护法案？组织采用什么手段作为测谎的替代。这些替代方法有效吗？
10. 美国残疾人法案对于甄选的含义是什么？

人力资源管理法律顾问

根据公平雇佣机会委员会（Equal Employment Opportunity Commission）对克莱斯勒公司的起诉，917 F. Supp. 1164 (U.S. Dist. Court for the Eastern Dist. Of Michigan, Southern Division 1996).

案件事实

1993年7月2日，David Darling 申请了克莱斯勒公司电气技师一职。他的申请表被送至克莱斯勒的 Sterling 冲压厂，那里有一个电气技师的职务空缺。Sterling 的设备经理 James Allen，对 Darling 先生进行面试，并对他曾教授电气和焊接课程的经验留下很好的印象。没有其他的应聘者有过培训电气技师的经验。在 Allen 的要求下，Sterling 的人力资源的主管给了 Darling 有条件的录用，还需要他进行毒品检测和体格检查。体格检查表明 Darling 的血糖水平超标时，于是他去看了他的私人医生 Bradley C. Berger。医生对他的诊断是糖尿病二型，并针对他的情况推荐了食谱，不需要服用任何药物。医生还在给 Darling 先生的信中指出“工作不会受到限制”。大约一个月以后，Sterling 工厂的 Onder 医生进行了进一步的血液测试，同样也发现血糖超标。结果，Onder 医生没有批准对 Darling 录用，还认为他在攀爬和操作活动的机器时会受到限制。随后的一个月，Berger 医生的进一步检测显示 Darling 先生的血糖浓度已经降低到正常范围内。Berger 医生再次在给 Darling 先生的信中说明工作不会因此受到任何影响。大约一个星期之后，克莱斯勒以 Darling 先生血糖超标为理由撤回了有条件的录用。Darling 先生起诉克莱斯勒公司违反了 EEOC 的残疾歧视，并要求获得薪酬和福利，以及损失补偿。因为大约一年后，Darling 先生接受了克莱斯勒海兰公园的电气技师的职务，他的可能损失就较少为一年的薪酬和福利。

根据美国残疾人法案（ADA）提出有效的申诉，原告必须证明（1）他是残疾的，（2）他是合格的，（3）因此发生了不利的雇佣行为。Darling 先生是否具备有效申诉的条件？

法院的裁决

美国密西根东部地区的联邦地方法院认为根据 ADA，Darling 先生是残疾的，因为“克莱斯勒公司认为他有缺陷，还认为不论是一种类型的工作还是范围较广的多种类型的工作，其缺陷都明显的影响了他的工作能力，”。法院进一步确认 Darling 先生作为电气技师是合格的，驳回克莱斯勒公司辩解说他由于糖尿病而不合格。法院还驳回了克莱斯勒公司的反驳说 Darling 先生的血糖超标引起了“直接的威胁”，而并没有迹象表明“他对其他人的健康和安全构成较高的威胁”。最终，法院裁定，克莱斯勒对血糖浓度超过 140mg/dl 的一票否决违反了 ADA，因为公司没有针对特定的职务，根据应聘者的条件情况，分别进行评价。法院宣布明令禁止克莱斯勒公司继续采用他的一票否决政策。

人力资源建议

这一案件强调了确保甄选标准与每个工作的特定要求相一致的重要性。为了遵守 ADA，公司必须判断体格检查要求是否和工作相关。这意味着公司必须对每个职务所要求的身体标准进行有针对性的评价，从而判断是否存在影响特定工作风险。像克莱斯勒的一票否决政策将会受到法院的详审。

第九章 评估和管理绩效

□学习目标

学完本章后你应该能够：

- 定义绩效管理和绩效评估
- 讨论在绩效评估规划中出现的各种评鉴误差
- 比较不同绩效评估技术的优点
- 讨论作为评估体系的目标管理和目标管理
- 是否与现代质量观相兼容
- 描述反馈考核过程及其所要求对应技巧

□职业生涯挑战

一年前爱德去一家中型企业Partridge公司的维修部工作。因为爱德总是乐于动手工作，所以他非常喜欢在维修部工作。他的上司赫克托，是一个很好的维修人员；当爱德不明白问题时，他给予爱德以帮助。但爱德经常希望能知道赫克托对他工作表现的评价。赫克托从不告诉爱德他做得如何。赫克托差不多每月训斥他一次，因此爱德心中有这样的疑问：“难道他不认为我在努力把 work 做好？难道他不认为我是一个好的维修工？”

因为爱德很想未来能够晋升，所以这些疑问的答案对于爱德来说很重要。他耳闻乔明年将会退休。乔的职位更好，报酬更高。爱德怀疑自己是不是能有机会得到这个职位。他也听说现在某些分部的业务开展得不是太好。已经在裁员了。如果这种危机降临到爱德所工作的纽约分部，他就可能被解雇。他知道员工资历是裁员的一个考虑因素，但绩效也是裁员的一个考虑因素。他希望他能知道自己究竟做得怎样从而能提高自己，晋升和避免被解雇。爱德想从他的老板那里得到某种程度的反馈。

场景：Partridge公司执行副总裁的办公室。出场者是执行副总裁和公司的副总裁们。

汤姆（执行副总裁）：正如你们所知道的，我们在这儿是准备向约翰（总裁）建议关于就玛丽的提议我们能做些什么。玛丽，为什么不再说说你的想法？

玛丽（副总裁，主管人力资源管理）：你们都收到了我提交给J.B.的备忘录的副本。正如你们所知道的，当我三年前到这儿时，我们在HRM上的最大优势之一应该是拥有一个运转的评估体系。我们之所以需要这个是因为绩效评估是一极端重要的激励技术。许多思索和计划后的结论就在我的备忘录中。我提议我们用目标评估体系来进行管理，它是为从部门主管到副总裁的所有管理者量身定做的，以及用图解等级标尺来对部门主管以下员工进行管理。目标管理（MBO）每季度考评一次，等级标尺每半年考评一次，并且我们将把诸如提薪和晋升这样的奖励与评估结果挂起钩来。具体细节存于备忘录中。我们公司现在规模已经太大了，并且地域上也太分散了以至于我们不能继续使用我们的非正式体系了。

汤姆（执行副总裁）：听起来很有道理。

戴夫（副总裁，主管市场营销）：我也这么认为。

弗雷德（副总裁，主管生产）：哦，但我不这么看。十年前我们曾有过这些纸山型的体系，并且它只是浪费时间。它对于我们而言只意味着在制造火线上还同时要处理更多文书工作。你们的人端坐在这儿只空想着给我们更多的事情做。我们现在的负担已经超重了。我曾给在大公司工作的曾有过绩效评估经验的一些朋友打过电话。他们说它涉及到对评估程序的大量培训；并且当员工没有得到“等级报告”上的满分时，其中半数会发疯。当这一绩效评估工作被所有人来执行时，它就必然会带来许多政治色彩。如果你们支持提议这个，我将递交

给J.B.一个反对意见。

本章重点在于绩效管理和评估—可以满足爱德—Ed对绩效反馈的需求之人力资源管理（HRM）方案。

绩效管理是一个这样的过程：执行官，管理者和主管们可以通过这个过程使员工绩效和企业目标相一致。一个有效的绩效管理过程精确定义优秀绩效，使用绩效测量手段，并且提供给员工关于他们自身绩效的反馈。¹这样，它进行定义，测量，监控和给予反馈。绩效评估是企业绩效管理过程的至关重要一环。

从战略和竞争优势的视角来看，整合员工工作表现和企业绩效目标是非常重要的。那些以无助于企业实现目标的态度来工作的员工会遇到在企业中短期或长期生存问题。绝大部分专家相信：如果企业要实现获利能力，成长，效率和价值的话，企业战略必须和员工能力和绩效是相一致的。²

管理者有义务发展，应用，监控和修正绩效测量方法。很不幸，不是所有的测量方法都容易被发展。诸如计算机，汽车或电视机等有形成果可以被精确测量。但对教师，会计或者律师等所生产的服务或无形成果却很难被测量。尽管当定义，测量，监控和修正绩效时追求精确当然是一个有价值的目标，但是解释和探索肯定比实现更来得容易，特别是和许多专业人员，服务业员工和“知识工人”一起工作时（例如研发技术人员或研发工程师）³知识工人提供了有助于绩效目标实现的无形智力资本。

绩效评估是用来测定员工有效工作程度的一种行为。关于绩效评估的其他术语包括*绩效考核*，*人事等级评定*，*价值等级评定*，*绩效评价*，*员工评价*和*员工评估*。

在许多组织中，两种评价体系同时存在：正式的和非正式的。管理者经常思考员工究竟干得如何，这是非正式体系。人际政治和人际交往影响着它，所以那些比别的人缘更好的员工有更大的优势。与之相对应，正式绩效评估是组织制定的、来规则和系统地评价员工绩效的体系。这一章仅将重点置于正式绩效评估体系。

绩效评估的诊断方案

图9—1突出了诊断模型中对于绩效评估具有重要影响的相关因素。因素之一是任务。白领与管理任务比蓝领任务更可能被正式评估。另外，使用的绩效评估技术将会随被评价的任务不同而不同。其他影响绩效评估的因素是：政府要求，规章和法律。自从反歧视法案被通过之后，政府已经开展调查来决定组织是否有对受保护的员工类别在晋升，加薪和其它报酬上的歧视行为。绩效评估是一种分配这些报酬的人力资源管理（HRM）方法。通过引导组织保存有助于政府决策的更好记录，政府行为间接地鼓励了更好的绩效管理体系的应用。

其他影响绩效评估的因素还有态度和员工偏好。对于爱德—Ed这类价值观符合职业道德的人来说，评估可能非常重要，因为评估有助于人们测定他们工作表现究竟如何。对于把工作看作手段的员工来说，绩效评估可能被不同看待，但它们可能也同等重要。

能影响绩效评估的一个重要因素是领导（管理）风格。管理者可以有许多使用这种正式体系的方式：公平地或不公平地，赏识性地或惩罚性地，积极地或消极地。如果管理者惩罚性地和消极地对待具有积极强化反应的员工，那么绩效评估会导致企业期望结果的对立面。

外部环境影响

- 政府要求、规章和法律
- 工会
- 国内和国际经济形势
- 竞争
- 劳动力分布格局
- 组织地点

内部环境影响

- 战略
- 目标
- 组织文化
- 工作性质
- 工作团队
- 领导风格和经历

获取人力资源

- 平等就业机会
- 人力资源规划
- 工作分析和设计
- 招募：国内和国际
- 甄选：国内和国际

关注人和结果

人力资源报酬

- 绩效评估
- 薪酬
- 工作分析和设计
- 福利和员工服务

关注人和结果

开发人力资源

- 培训和开发
- 职业计划
- 纪律

关注人和结果

人力资源维护 and 保持

- 劳动关系和集体谈判
- 安全、健康和满意
- 评估

关注人和结果

期望的最终结果

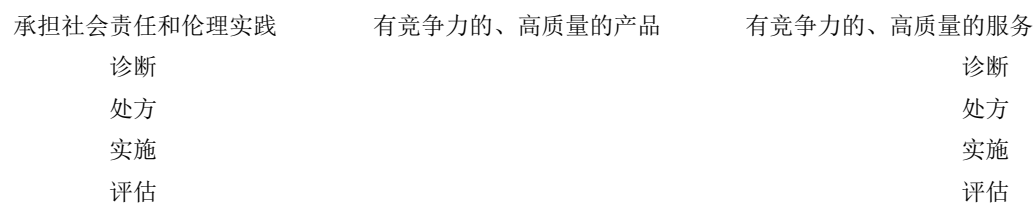


图9—1 人力资源管理诊断模型

最后，如果在企业中存在协会组织，绩效评估也可能被影响。一些协会支持正式绩效评估而另一些协会反对。他们都有很好的理由来怀疑诸如“主动性”“潜在的”之类的不确定因素。

这些是影响绩效评估过程的主要因素。在下一部分我们将简要分析运用正式绩效评估的案例。

第一节 运用正式评估的案例

评估的目的

爱德—Ed是否应该被由其主管对其进行评价呢？要回答这个问题，得考虑一下爱德—

Ed职业生涯挑战状况。然后考虑一下设计良好的正式评价体系可能满足的下列潜在目的：

- **发展** 它可以决定那些员工需要更多训练，并且它可以帮助评价训练项目的结果。它有助于下属和主管之间的商议关系，并且它鼓励主管观察下属行为以给予帮助。
- **激励** 它鼓励创新，培养责任感和激发更好的绩效。
- **规划人力资源和雇佣状况** 可以作为技能储备和人力资源规划的有效依据。
- **沟通** 可以作为主管和下属之间关于工作相关事宜的不断进行的讨论基础。通过这样一个交互作用和有效反馈过程，团体能逐渐互相更好了解。
- **合法依据** 可以作为晋升，调动，奖励，解雇的合法防守性理由。
- **人力资源管理研究** 可以作为测评项目的有效甄选手段。

在所有的绩效评估和其他人力资源管理活动的联系中，没有那一种会比了解绩效评估和平等就业机会之间的联系更重要了，特别当它应用于晋升和解雇时。如果评估被认为不公平和根评估制定的决策没有尊重所有人的话，那么将可能产生严重的冲突。评估的目标价值在就于员工认为它是有意义的，有益的，公平的和坦诚的。然而很不幸，因为诸如不公平，消极实践和短期目标等许多因素，这个目标很难达到。对绩效评估体系的指责也可以提供一些有价值的看法。

绩效评估与法律法规

公平就业机会委员会在1978年提出了《雇佣选择程序导则》以提供给企业怎样就能联邦就业法律相一致的信息。这些导则被希望应用于所有人力资源决策。然而，人们给予了用工甄选比绩效评估更多的关注，并且评价体系要求因此更少被明确规定。这样，实际就使决定什么让绩效评估体系合法比决定什么让甄选体系合法更为困难。⁴

绝大部分绩效评估流程某种程度上依赖主管对员工行为的判断。这些判断通常通过使用几种纸笔方法中的一种来总结，这些方法全都被设计为提供给员工精确图表的形式。一旦要判断员工的工作相关行为，主管的评分就被用来作为做诸如晋升，支付，调动和其他事务等人力资源决策的依据。

因为在评估过程中利用了主管的判断，所以在这些决策中就会存在有意或无意的偏见。我们将在这一章的后面讨论绩效评估中许多更一般的偏见来源。

为了合法性地防卫性地开发和使用绩效评估体系，很多法庭裁决已经着重考虑管理层责任。Brio v. Zia公司的案例（1973）⁵是最重要的早期案例之一，在这个案例中Zia公司被发现触犯了法律。法庭裁决Zia公司没有显示出它的绩效评估工具理解上是有效的，而这个工具是和员工正在被评估的工作要素息息相关的。例如，一些评估人和被评估人之间几乎没有什么日常接触。

自从Brio v. Zia公司的判决以来，很多其它案件已经开始关注绩效评估的合适性。这些案件涉及到了在终止合同，晋升和解雇中的性别，种族，和年龄歧视，然而正如前面所述，法庭对合法性绩效评估体系结构组成的阐述还是没有对甄选体系的阐述明确。根据对法庭裁决的分析，我们可以推导出当被质疑时，绩效评估体系的实际有效性没有甄选体系的有效性观点鲜明。⁶

当组织绩效评估有效性被关注时，从合法性视角来看，此体系的开发方法和它是否被一致性实施目前看起来更为重要。在年龄歧视案件中也显示出被质疑的决策类型对于决定公司究竟应该被要求提供多少证据有重要作用。⁷

不管明确导则如何缺乏，在开发和使用绩效评估体系前还是要遵循几条重要建议。这些建议被汇总在图9—2中。

1. 人力资源决策程序不能因为决策被影响者的种族、性别、国籍或年龄而不一致。

2. 当需要时应该使用客观的、未经排序的和未经修改的数据。
3. 应该有一个正式的审阅和申诉体系来应付评价抱怨。
4. 应该使用一个以上的独立绩效评估人员。
5. 应该使用一个正式的和标准的评估体系。
6. 应该避免对诸如独立性、动力、智能和态度这类特质进行排序。
7. 绩效评估数据应该是实证有效的。
8. 应该和员工交流特定的绩效标准。
9. 考核者应该被提供关于怎样完成绩效评估的书面指导。
10. 员工应该就特定工作范畴而不是单独的全面措施被评估。
11. 应该要求提供针对极端考核（例如：批评事件）的行为性文件化材料。
12. 员工应该被提供一个审阅他们评价结果的机会。

资料来源：修改自R.S.Schuler, S.A. Youngblood 和 V. Huber(Eds.) 的《人事和人力资源管理读物》一书中的J.Bernardin和W. Cascio(1987)所著《绩效评价和法律》一文。

图9—2 开发和实施受法律保护的评价体系应该遵从的建议

第二节 评估步骤

为了提供能满足组织目标和符合法律的信息，绩效评估体系必须提供精确可靠的数据。如果按照一个系统流程来实施，就可以增强提供精确可靠数据的能力。下列六个步骤可以为这样一个系统流程打下基础：

1. 为每个职位建立绩效标准和建立评估准则。
2. 建立关于何时鉴定，鉴定时隔，和谁应该被鉴定的绩效评估政策。
3. 让鉴定人收集关于员工绩效的数据。
4. 让鉴定人（和一些体系中的员工）评估员工的绩效。
5. 和员工就评估结果进行讨论。
6. 做出决策和文件化评估结果。

当组织进行工作分析时这个流程中的1步骤被完成。在这里对第6章内容回顾一下：实行工作分析的重要原因之一就是对工作进行描述，并且工作描述的一个重要部分就是明确阐述在职者所期望的绩效维度和标准。另外，工作分析决定了这些维度和标准应该将被怎样来测量。

建立准则

作为员工被评估基础的绩效维度被称为评估准则。具体示例有工作质量，工作数量和工作成本。许多绩效评估体系的一个主要问题就是它们要求主管做出人员评估而不是绩效评估。那就是说，许多体系中的绩效准则是在职者的个人性格而不是绩效水平。

一个有效的准则应该具有下列特征：⁸

可靠性—绩效测量应该具有一致性。可能对于绩效测量来说最重要的一致性形式就是鉴定者之间的可靠性。如果由不同的鉴定者来观测同一个员工，他们应该获得关于那个员工产出质量的相似结论。

实用性—准则必须是可测量的，并且数据收集工作不能是低效率的和太分散性的。

绝大多数研究表明要想完全测量绩效，多重准则是有必要的。对多重准则的各项数据进

行统计迭加或者将之混合成一个单一的多面测量。准则的选择并不容易。一个人必须很仔细地评估行动（例如，一个销售人员打电话的数量）和结果（例如，销售业务）。运用结果和行动的多重准则是被期望的。

你究竟把赋予多重准则多大重要性呢？例如，如果从电话数量和销售业务两方面来评估一个销售人员，并且他在一个方面评分高而另一个方面评分低，那这个人的总分是多少呢？管理层应该给这些准则分配权重。

制定关于谁评估，何时评估以及多久评估的政策

应该何时进行评估？在美国大多数组织对绩效进行一年一次的持续性评估。少数组织（15.6%）两年一次对绩效进行评估，甚至更少一部分组织（3.6%）实施了季度性评估。⁹对于那些持续依靠年度评估的组织来说，对于何时进行评估问题有两种选择。在许多组织中，绩效评估日程被很武断地安排，例如在招聘员工的时期进行（周年纪念日）。另外一种选择是，可能在某个单一日期或此日期附近对所有员工进行评估。尽管单一日期方案是操作方便的，它可能并不是一个好的办法。它要求考核者一次性地花费许多时间进行评估面谈和填完表格，这可能会导致他们想快速“把评估做完了事”。另外，评估可能并不与员工的正常作业循环有关；这个因素可能会使管理者很难有效评估绩效。

我们应该在安排评估日程时更多考虑作业循环完成状况。例如，税务会计把一年视为从前一年的4月16日起到今年的4月15日止这个时段。对于绝大部分教授和老师而言，每一年开始于秋季入学，结束于春季学期之后。对于没有明确的基于时间的作业循环的那些人而言，安排日期的一个办法就是设置目标。目标可以这样被确立：管理者和员工共同就作业循环进行协商并达成一致，作业循环以对员工这个循环的绩效进行评估为终点。

谁应该评估员工？ 正如图9—3所示，绩效评估是涉及直线执行管理者和人力资源专业人员相互协作的另一项人力资源管理活动。虽然执行管理者（直接主管）负责在大量事例中进行实际评价，但是组织也应该考虑到其它可能性。

绩效评估职能	运作经理	人力资源经理
建立绩效标准	批准通过标准	由人力资源经理和工程师一起计算
制定关于何时进行绩效评估的政策	批准通过政策	推荐政策
制定谁来评估的政策	批准通过政策	推荐政策
选择评估体系	批准通过政策	推荐政策
培训考核者		由人力资源经理完成
审核员工绩效	由运作经理完成	
和员工一起讨论评估结果	由运作经理完成	
文件化绩效评估结果		由人力资源经理完成

图9—3 人力资源经理和运作经理在绩效评估管理中涉及到的问题

由几个主管组成的委员会进行评分 被选择的主管是那些最可能与员工有接触的主管。这个方法具有抵消某个主管评价偏差和给评估增添额外信息的优势，特别当它遵循群体会议形式时这个优势就益发显著。

由同级员工（同事）进行评分 在同级评估体系中，同事肯定了解被评估员工的绩效水平。对于这个体系而言，进行评估的同事如果能互相信任和在加薪和晋升上没有竞争会更好。当工作单元的任务要求同事间的频繁工作接触时，这个方法可能会是有效的。¹⁰

由员工下级进行评分 Exxon就是使用了这个体系，并且它也被使用在某些大学中（学生评估教师的教学效率）。这种方法比一些其他方法更多考虑绩效评估的开发方面。相对信息被使用在开发方面，如果信息被使用在行政目的（例如：加薪和晋升）的话，管理者可能更少会接受由下属进行评分。如果管理者相信他们的下属熟悉他的工作的话，这个评分信息来源也就更可被接受。而且，下属的评估将可能被限制在“人员导向”问题比如领导力和授权而不是组织，计划和其它管理者绩效的更难被观察方面。¹¹

由直接工作环境之外的人评分 这个方法作为领域审查技术为人所知，它利用来自于工作环境之外的专业评价者，例如人力资源专家，来给员工进行打分。这个方法花费经常会很高，所以它通常仅仅被使用在特别重要的工作。如果歧视指控肯定被诉于法庭的话，它就可能被使用在整体员工身上。这个方法的一个关键问题在于外部评估者不可能拥有和另外其他四种方法中的评估者一样多的数据。外部评估者的使用是有点非典型的评价绩效方法。

自我评估 在这种情形下，员工使用其他评估者所用技术来评估她自己或他自己。这个方法似乎在绩效评估的开发方面（相对评估方面）的使用频率更高。它也被用来评估在实体隔离状态下工作的员工。

因为员工的自我关心可能超过目标评估的比重¹²，自我评估经常会受到组织的怀疑。然而，研究表明自我评估和主管评分的相关性非常好；特别当员工拥有他们同事绩效的相关信息时，员工可以提供他们自我绩效的精确评价。¹³

用混合评分方法进行评分 对《财富》500强的调查显示只有大约10%的员工对组织的绩效评估方法感到满意。¹⁴因此，以下这点也就不足为奇了：组织正在试验替代传统“主管唯一”的下行评价的新方法。正在浮现并逐步得到推广的一种绩效评价体系就是**360 °反馈体系**。顾名思义，这种方法使用多重评价者，他们包括被评价人员的主管，下属和同事。在某些情形下，它也将自我评价包括在内。评价信息是被360 °收集的以及用完整的周转形式来提供反馈—从上到下和从后台到顶端。

现在许多组织运用360 °规划的某种形式。英国Aerospace航空宇宙公司的规划就是一个典型。¹⁵反馈体系的上端部分涉及一个匿名体系，通过这个体系团队成员使用问卷形式提供他们主管的相关信息。然后，这些信息被进行整理以致可为经理准备一个汇报。匿名通常被认为是重要的，特别是在需要极端高度信任的环境中。

研究表明在评价中将上级和同事的反馈考虑在内对经理行为可能具有积极影响。另外，这些影响似乎是有跨时期持续性的。¹⁶这样，我们就得到了360 °规划的一个概貌。并且，虽然这些规划最初被相信在原始开发反馈方面是有效的，但根据最近的一次调查，90%的使用360 °规划的公司使用其信息来帮助做诸如增加奖励支付和晋升等人事决策。¹⁷然而，那些不正确地引入360 °规划并将其浪潮化的努力（例如在那些低信任度或太多竞争状况下）可能会有可以预见的灾难性的后果。¹⁸

图9—4列举了360 °反馈体系的许多相关正面和负面特征。这些类型的说法需要在施行360 °反馈体系之前被考虑。

正面特征	负面特征
多角度来观察一个人的绩效。 考核可以基于实际接触和观察结果来评估。 多方向提供反馈—上级、下级和同级。 匿名时产生上向反馈和导致全员参与。 了解优势和劣势是一种激励。	来自各个源头的反馈可能会使工作量太大。 考核者可能藏身于一群考核者之中来提供苛刻评估。 矛盾的考核结果会令人迷惑和沮丧。 提供反馈要求提供计划和良好训练的考核者。这在组织中并不易见。

图9—4 360 °反馈体系的一些正面和负面特征

第三节 选择评估技术

评估员工可以有多种方法；这儿将描述其中最常见的一些方法。总体来说，这些方法可以被划分为两大类。一大类包括对员工进行个体评估的方法。换句话说，主管对每个员工的评估没有与其他员工进行比较；另外绩效标准的定义没有参考其他员工状况。

第二大类取决于多人评估。多人评估要求主管直接地和有目的地将一个员工的绩效与其他员工进行比较。这样，绩效标准是相对的：基于和其他员工绩效的比较，一个员工的绩效被定义为好或坏。

个体评估方法

图评价尺度法 如今在企业中使用着好几种个体评估方法，但最古老、也可能最常用的一种就是图评价尺度法。在这种技术使用中，考核者被提供给一系列如表9—5所示的特性，并且被要求对员工就每种所列特性进行评分。参与评分的特性数目从几个到数十个不等。等级标准可能是一系列逻辑单元（如表中所示），也可能是一个连续等级标准（0—9或类似）。在后一种情形下，考核者对从无到最大的描述性单词做记号。典型地，这些等级就是后来被赋予地的分值。例如，在图9—5中，杰出的可能被赋予4分，不令人满意的可能被赋予0分。然后计算总分。在某些计划中，更大权重可能被赋予那些被认为更为重要的特性。考核者经常被要求用一句或两句话解释每个等级标准。

为了是等级更加有效，可以设计两种修订方案。一种是**混合标准尺度法**。作为仅仅对特性进行诸如主动的之类评估的替代，评价者被提供三个叙述性语句来描述那种特性；例如：

她是一个真正的自我发起者。她总是争取主动，并且她的主管从来没有激励她去做。（最好的描述）

尽管通常情况下她表现出主动性，但偶尔她的主管不得不激励她完成她的工作。

她倾向于闲坐和等待指令。（最差的描述）

在每种描述之后，考核者打出得分（所选描述与员工表现相当），以及加号（员工表现比所选描述更好）或减号（员工表现比所选描述更差）。提供的最终7分尺度比图评价尺度更好。

姓名：		部门：		日期：	
	杰出的	良好的	令人满意的	中等的	不令人满意的
工作数量 在正常情形下的可接受工作的数目	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
结论：					
工作质量 彻底性、整洁性和工作的精确性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
结论：					
工作知识 对事实和工序	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

相关因素的清晰理解					
结论:					
个人素质 个性、表现、社交能力、领导力、诚实	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
结论:					
合作 有和同事、上级和下级就一般目标一起工作的能力和意愿	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
结论:					
可靠性 关于出勤、午餐时段、消遣等事项是尽责的、彻底的、精确的和可靠的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
结论:					
创新性 渴望寻找不断增加的责任、自我驱动,害怕一成不变	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
结论:					

图9—5 一种典型的图评价尺度

第二种修订方案是加入操作阐述和标准阐述来描述绩效的不同水平。例如,如果员工在工作知识方面被评估时,表格就给出了这样一个明显例子:“在职责行为中员工已经做了些什么来实际显示工作知识的深度,流动性或宽度?要从工作数量和工作质量两方面来进行考虑。”设计绩效描述来通过给出符合特定评分的人员示例指导考核者。(见图9—6)

远为标准分数之下			
1. 在技术专业知识方面具有严重差距 仅仅了解工作最基本阶段 缺少影响生产率的知识 需要进行非常规数目的核查	2. 不情愿做出关于他自己或她自己的决策 决策通常是不可靠的 拒绝承担决策责任	3. 不能做出前进计划 没有组织性并且通常做事不作准备的 没有按时达成目标	4. 浪费或者不正确地使用资源 没有建立考虑物质的体系的体系 由于错误管理导致他人的工作耽搁

图9—6 绩效标准：摘录自图评价尺度法

强制选择法 图评价尺度法的几个潜在问题导致了替代评估方法的开发。图评价尺度法被认为会导致许多评估误差（将在下一部分被讨论）。因为图评价尺度法允许主管给每个人都评高分，所以强制选择法被开发出来。由于给每人评高分，也就没有办法来区分好绩效和差绩效员工。而灵敏性是一个好标准体系的必要条件。

在强制选择表格中，评估者必须从一系列关于员工的描述性阐述中做出选择。图9—7就是这些系列阐述的典型显示。通常人力资源专员准备强制选择项，然后主管或其他熟悉被评估者绩效的人评估每个阐述的实用程度。那就是说，他们决定哪种阐述表述了有效或无效行为。

中性表述也经常会被包含在强制选择项中。当主管评估员工时，他们核查能描述员工的表述，或者，如果那些项正如图9—7所示，他们会对表述进行从多到少的排序。然后人力资源部门把表述对应数字放入到每一类中（例如，有效行为），并且这些数字将被求和成一个效率指标。强制选择可以被在员工评估中的主管，同事，下属或者他们的联合体所使用。

指导：根据下列阐述项对（ ）（员工姓名）从事工作情况的阐述程度按1—4等进行排序。1等应该被用在最接近描述程度的阐述项，4等应该被给予那些最差描述程度的阐述项。不允许给所有员工打相似等级。	
（ ）	不预测困难
（ ）	迅速给自己开脱
（ ）	很少浪费时间
（ ）	很容易交谈
（ ）	集体活动中的领导者
（ ）	在不重要的事情上浪费时间
（ ）	任何时候都是冷静的
（ ）	努力工作

图9—7强制选择列项

评述评估法 在员工评估的评述技术中，评估者可能被要求描述员工行为的强势和弱势方面。在一些组织中，评述技术是唯一被使用的评估技术；在其他一些组织中，评述是和诸如图评价尺度法等其他表格混合使用的。在这种情况下，评述汇总了尺度标准，详细阐述了某些等级或者讨论了在尺度标准范围之外的额外维度。在这两种方法中，评述可以是开放性的，但大部分情形下是有关于主题和评述目的等等内容的导则的。评述法可以被员工的主管，同事，或下属等评估者使用。图9—8是关于销售人员的评述评估法应用的一个例子。

玛格（Marge）绝对具有振作圣安东尼奥地区销售的动力。她已经在过去的11个月中削减销售成本至每次销售只需198美元的同时以8%的月平均增长率增加了销售。我们收到总部一封接一封表扬我们使用玛格（Marge）做销售人员的信。顾客尊重她的工作和风格。她也已经对三名销售实习生进行了新的电子表格库存控制系统使用培训。她的热情是传染性的，并且她已经成为向他人展示怎样进行微笑和高热情销售的模范之一。
玛格（Marge）在被要求对两个重要服务拜访进行详细报告时发过两次火。她抱怨说由于不可忍受的压力她失去了镇静。尽管她向销售区域经理克里斯道了谦，玛格（Marge）将不得不认识到我们都是在运作一个紧密控制的系统。如果她能控制她的突发脾气，她的销售前景将无可限量。

图9—8评述评估示例

有人对评述评估的精确性和相关性提出了质疑。¹⁹然而，它们确实提供了灵活性，并且在一个注重消费者满意度的组织中，评估者可以专门从事被评估者在这个领域的成绩。这种灵活性是评述的优势之一，这种灵活性将讨论究竟组织要想获得什么。另一方面，对由相同的或不同的评估者写出的评述进行比较还是有难度的。写作熟练者可以比写作不熟练者更能给出员工描述。

关键事件法 简单来说，这种技术要求评估者为每个被评价员工保存代表其有效表现或非效率表现的行为事件日志。这些事件就是关键事件。因为这些事件对于每个被评估人来说不可能被直接比较，标准事件列表可以由人力资源专员在咨询了操作经理之后做出准备。然后当下属每次从事这些行为时，评估工作就变成了日常记录之一了。

下面是销售职员良好关键事件一个示例：

五月一号——丹（Dan）耐心地听取了顾客的投诉，回答了那位女士的问题，然后收回了那件产品，退还了这件返品的全款。他是有礼貌的，迅捷的并且对她的问题很关心。

另一方面，一个坏的关键事件可能如下所示：

八月十二日——丹（Dan）在业务最繁忙时段多化了8分钟时间吃他的早饭。他没能立刻答复三家店铺经理关于兑现4号注册的内部通信联络系统的问题。两个因素造就了关键事件技术的成功。首先，在评估期间主管必须化足够多时间来观察每个下属。足够多的事件要被观察到这一点是必要的。其次，这一点是合理的：期望主管必须记住所有被观察事件。因此，主管必须要愿意花时间记录可以在日志中被看到的每个员工的事件。否则，许多事件可能被遗忘。既然有证据表明主管对行为记得月精确，她/他就可以更精确地评估员工，那么以日志形式保存日常记录应该是对员工优势劣势进行精确评价的一种很有价值的辅助手段。

20

如果使用这样的日志，被记录的关键事件对于绩效评估面谈来说就是有价值的。如果被正确地使用，日志可以有助于避免许多常见评估误差和帮助形成关于员工绩效可以怎样被改进的看法。

考核列表和权重考核列表法 另一种个体评估方法是考核列表法。在它的最简单形式中，考核列表是一系列目标或描述性阐述。如果评估者相信员工具有被列举的属性，评估者就对此项做出记号；如果没有，评估者就留以空白。考核列表得分等于记号总数。

考核列表法的一个变种是权重考核列表法。主管和熟悉被评价工作的人力资源专员准备关于工作有效行为和无效行为的一长列描述性阐述；这个过程和关键事件法过程是类似的。对工作相关行为进行观察的判别者将这些阐述汇总在一起成一批从极好到差进行排序的行为描述。当对某一项达成合理的一致时（比如，当标准差比较小时），就把它归入到权重考核表中。权重就是考核者在使用考核列表之前的平均给分。

权重考核列表示例如图9—9所示。就正如对未赋予权重的考核列表的处理一样，主管或其他考核者收到尚未评分的考核列表和对实施列项进行考核。员工评分就是被考核的列项各项得分之和。考核列表和权重考核列表法可以被主管、同事或者下属等评价者来采用。

检讫所有是对（ ）（姓名）从（ ）（日期）到（ ）（日期）的行为和活动进行精确描述的那些项。对应标上“许多”或“几乎没有”记号。		
		权重
（ ）	是一个有决策力的决策者	10.0
（ ）	看起来重视陈述压力问题	8.7
（ ）	关心工作完成的质量	10.0
（ ）	对技术人员汇报给他/她的工作进行仔细审核	7.4

几乎从来没有	1	2	3	4	5	几乎总是这样
当需要时是可获得技术咨询的						
几乎从来没有	1	2	3	4	5	几乎总是这样
开发了平等的和公正的工作规划						
几乎从来没有	1	2	3	4	5	几乎总是这样

图9—10 BOS法的用于评价主管的列项示例

行为锚等级评价法和行为观察评价法都是基于行为的考核方法，因此他们被开发出来的目的正是希望能比其他考核尺度形式具有更少的主观评价（主观评价最显著的就是图评价评价法）。不幸的是多年的研究表明这种希望并没有得到保证。绝大部分关心绩效评估的研究者现在都赞成兰蒂和法瑞的说法，20多年前他们两人推论认为考核尺度的形式对绩效评估体系的质量具有微乎其微的影响。²³

如果一定要说行为导向方法比其他形式的方法具有什么优势的话，那就正是在开发过程中特别运用的地方。因为主管和下属在尺度开发过程中中都被涉及，这样，一般来说这些尺度就能更好地被那些必须完成评估表的人和绩效被评估的人所接受。²⁴

行为方法的第二种可能的优点是它帮助管理者增强与有效工作绩效相关的关键事件的关注。这些事件允许主管和下属一起讨论好绩效和差绩效的特定类型，并且这也就可能使反馈比假如主管只是讲述空泛的通则更易接受。²⁵

多人评估体系

通过设计，迄今为止我们描述的绩效评估方法都是被假想为应用于一次孤立地评估一个员工（没有员工间直接比较）的情况之下。在这一节我们将讨论三种比较单个员工绩效与其他单个或多个员工绩效的技术。尽管它们在一些方面各有不同，所有的这三种技术都具有一种相似的信息：从最差到最好的员工排序列表。

排序法 在它们最简明的表格中，排序要求主管生成关于某种一致标准的下属次序列表。如果主管被要求给很多下属进行排序，比如说，超过20个下属，这种排序就可能非常困难。而且，对于主管来说，对最好的和最差的员工进行可靠排序远比对普通员工进行排序来得容易。正是由于这种困难，一种变种排序方法便成了排序法的替代品。在这种方法中，评估者首先挑选出最好员工，然后接着挑选出最差员工。然后选出第二好员工，接着选出第二差员工。这个过程一直持续下去直至所有人都被排序。

配对比较法 这种方法被设计用来使排序过程相对主管来说更容易并且可能更可靠，特别当有许多人需要被排序时。**配对比较法**提供给主管每张仅包括两位下属名字的一系列卡片，而不是要求主管一次对每个人都进行排序（理论上这意味着她/他必须同时考虑每个人的优缺点）。然后主管被要求选出这两人中更高绩效者。这样，主管只要考虑这两个个体的绩效即可。为了使这种技术更加精确，每种可能的下属配对必须被提供给主管。用这种方法，她/他必须对每人都进行针对所有其他要被排序之人的逐次单个排序。通过计算指定员工在所有逐对比较中多少次被选为更高绩效者来得出最终排序结果。

图9—11显示了一个四人小工作群体的逐对比较结果。正像所显示的一样，蒂娜·丽特（Tina Little）是最高排名员工而埃迪·多赛（Eddie Dorsey）是最低排名者。

逐对比较法的一种可能的主要约束在于必须要做的比较数目，特别在较大的工作群体中。对于所有将被描述的配对来说，总共应该有 $n(n-1)/2$ 种配对，这儿 n 等于将被排序的人数。这样，仅有10名下属的情况下，主管将不得不审阅 $10(10-1)/2$ 对或者说45对名字。如果下属数目庞大的话，对于主管来说这就可能是一项冗长乏味的任务。

将被排序的员工：Leslie Moore、Eddie Dorsey、Tina Little和Art Willis		
主管填写的排序卡片		
(<input checked="" type="checkbox"/>) Leslie Moore	(<input type="checkbox"/>) Leslie Moore	(<input type="checkbox"/>) Leslie Moore
(<input type="checkbox"/>) Eddie Dorsey	(<input checked="" type="checkbox"/>) Tina Little	(<input checked="" type="checkbox"/>) Art Willis
(<input checked="" type="checkbox"/>) Tina Little	(<input checked="" type="checkbox"/>) Art Willis	(<input checked="" type="checkbox"/>) Tina Little
(<input type="checkbox"/>) Eddie Dorsey	(<input type="checkbox"/>) Eddie Dorsey	(<input type="checkbox"/>) Art Willis
最终排名：1、Tina Little 2、Art Willis 3、Leslie Moore 4、Eddie Dorsey		

图9—11 营销研究部门员工的配对比较

强制配置法 强制配置体系类似于曲线评级。考核者被要求基于一些有组织地被决定的，事前配置类别来考核员工。例如，教授可能提前决定下一次测验分数前10%的人将得A等，其次的20%得B等，中间的40%得C等，等等，直至最后的10%得F等。

这种体系的关键在于事前决定配置必须被考核者所遵循，不管学生成绩好成怎样（在测验的案例中）或者员工绩效高成怎样。所以如果全班学生在我们假定的教授测验中都考得非常好的话，学生中的许多人可能仍然会很失望，因为10%的人仍然将得F等，即使他们答对了很多问题。另一方面，如果班级整体上在这次测验中都考得不好的话，然而10%的人仍将获得A等，只要他们比其他人考得更好。那就是，学生的等级是根据他/她相对别的学生和教授事前设想的等级配置考得如何来决定的。当主管被公司告知使用特定配置的情况下，这在组织中就同样是真实的。一名所有下属都很优秀的主管将必须不得不给予某些下属低评价；一名所有下属都很普通的主管将不得不给予某些下属高评价。

强制配置法的一种变种就是分数配置技术（PAT）。在分数配置技术中，每个考核者被给定在被评估的群体中的员工分数均值，并且所有被评估员工的总分数不能大于员工分数均值乘以被评估员工人数。分数被按某种基准来配置。强制配置法和分数配置技术都最可能被主管所运用，但也可能为同事和下属所运用。

目标管理法

在大部分的传统绩效评估体系中，考核者运用上述技术中的一种来判定过往绩效和试图汇报他们的判定结果。因为绩效评估是被用于做对影响员工的重大决策的，考核者被置于困难的、某种程度上敌对的角色之上。

麦克雷戈相信主管应该和下属一起设置目标来取代由于给予判定而产生敌对。这将使下属能够表现出自我控制和管理他们的工作绩效。根据麦克雷戈的早期见解，德鲁克和奥迪奥恩将之发展成为**目标管理（MBO）**法。²⁶

目标管理法不仅仅知识一种评估体系和过程。它被看作为是一种管理实践哲学，一种通过其管理者和下属可以一起进行计划、组织、控制、交流和讨论的方法。通过参与设置目标或者主管安排任务，下属在履行工作过程中被提供给一种追随进程和一个努力目标。通常，目标管理程序遵循如下所示的系统化步骤：

1. 主管和下属开会确下属的关键任务和设置有限数目的目标。
2. 参与者设置现实的、挑战性的、明确的和可以理解的目标。
3. 在征询下属意见之后，主管建立评价目标完成程度的标准。
4. 审核中间过程的日期被一致通过和加以实施。
5. 主管和下属按要求对原有目标进行一些修改。

6. 主管做出目标完成状况的最终评估,并且召开小组会议和下属一起就结果进行商议和鼓励。

7. 在考虑前一循环和未来预期的基础上,下属和主管商议后设置下一循环的目标。

目标管理型程序已被用于全世界组织之中。²⁷在这些程序中各种各样的目标已被设置。图9—12就是从实际目标管理评估表中摘录出的目标示例。这些目标的绝大多数以工作或职位的形式来被描述。其中一些是日常性的,其他的是创造性的;一些是个人的,比如会计目标。

组织中的职位	组织类型	目标阐述
销售代表	中型石油化工企业	在西AVA地区接触六个新客户和在下一半年期内至少完成对这些新客户中两个的销售
产品经理	大型食品加工工厂	在下一目标会议之前(距今9个月),在增加成本不超过2%的前提下将花生黄油的市场份额增加至少3.5%
熟练技师	小型商店	在8月15日之前降低8%的法兰废弃
会计	小型CPA企业	在夏末之前(9月15日)参与两个审计研讨会来改善和更新审计知识
生产经理	中型流水线工厂	在1月1日之前将操作员工的缺勤率从18.9%下降到10%以下
工程师	大型建筑公司	在政府规定的截止日期(11月10日)之前的30天内完成能源设备塔

图9—12 MBO法评估目标示例

要想目标管理法和其他的绩效管理程序是有效的,管理者和下属必须积极参与目标制定过程,并且他们也必须就绩效评价的本质(将使用什么措施来评价成功或失败)达成一致。

28

传统上来说,目标管理法的主要特征之一就是关于下属绩效的讨论都是以结果为中心。实际上这被认为是目标管理法相对别的评估体系最大的优势之一。有趣的是,在美国制造业中当前许多改进质量的观点发现一些目标管理程序太过目标导向和很少过程导向。例如,W•爱德华兹•戴明(W.Edwards Deming)多年来一直认为看重大量目标,按结果管理和对任何错误进行及时反应(比如抱怨和拖延)会导致美国企业的管理紊乱。他的主要观点是目标管理法太过关心侦测问题和太少关心在困难发生之前预防困难。对照传统的目标管理法,他认为重心必须被置于生产系统前的流程之上。管理者和员工应该合作工作来改进这种生产率潜在基础。为了这样做,管理者必须是教练和顾问,而不是法官。²⁹

是不是这意味着目标管理法和全面质量管理是不兼容的呢?虽然不是必须地,但任何试图实施这种体系的组织必须意识到其关键含义。一些观察者们已经暗示说最重要的的含义就是承认任何员工的绩效既是被他或她的能力和动机所影响,也是被恰当的生产系统所影响。有了这种认识,组织就可能开始理解怎样最好地建立目标和促进员工生产率。所以,至少它

就必须考虑一种评价体系，在这种评价体系中，某人的优点并不是专门要与与目标或目的的实现相挂钩。而是应该把目标管理法也看作为一种改变系统的动力所在——而不仅仅知识一种评价流程。³⁰

目标管理法的许多其他缺陷和问题也已被提出。这些缺陷和问题包括如下：

- 涉及了太多的文书工作。
- 设置了太多的目标，因此出现混乱。(看起来似乎只有四至六个工作目标会更高效。)
- 目标管理法被强制应用于一些很难建立目标的工作领域。
- 在将目标管理结果和奖励相关联起来可能会很困难。人们经常会询问“我们为什么做这件事”这样的问题。
- 太过着重于短期事项。
- 在与机械工相关的目标管理过程中主管没有得到训练
- 原目标从未被调整。
- 目标管理法被用作为胁迫性强硬控制手段而不是激励手段。

如果目标管理法想有机会获得成功的话，这些问题和其他问题都需要被减小至最小或者被克服。³¹在一些情况下，目标管理是非常有效的；在另外一些场合中，它是花费昂贵的和分裂性的。就像对其他可利用的评估技术一样，管理者在选择或者废弃目标管理程序之前需要检测其目的，成本，收益和他们的自我偏好。

使用何种技术

可能现在你被大量的评估技术弄得无所适从。你应该认识到不是它们所有都很经常被运用。

图标评价尺度法是应用最广泛的技术。研究表明评述法通常是作为图表评价尺度表的一部分而也被广泛应用。考核列表也是常见的。研究显示其他方法，比如强制选择法，关键事件法，行为锚等级评价法，行为观察评价法和目标管理法仅仅被5%的企业混合使用。排序法和配对比较法被10—13%的雇主所使用。目标管理法是最可能被用于评估管理性、专业性和技术性员工而不是生产性工人或办公室文员。³²

在特定情景下究竟应该运用哪一种技术呢？关于每种技术的优缺点，可靠性和有效性方面的著作浩如瀚海。实际上，研究显示每种技术都是时而有用时而无用的。主要问题不再与技术本身而在于它们究竟是被怎样使用和被谁使用。几乎没有任何做好评估所需技能和动机的、未受训练的考核者和被考核者会破坏或者牵制任何评估技术的实施。在开发有效评估体系中，考核者比技术更关键。

图9—13汇总了不同绩效评估技术的一些优缺点。

个体评估方法	评述
评价尺度法	易于使用，易于完成，相对成本低廉；过分着重于人而不是绩效
强制选择法	低成本选择，易于使用，很难对被评估者解释
评述法	如果评估者是一名好写手的话在提供特定反馈方面是表现良好的，问题在于根据被评估的那些进行比较
关键事件法	耗时的，必须被训练来将事件进行日志记录，揭示那些可能被轻易反馈的关键行为
行为尺度法	很难开发，耗时的，在提供有助于改善绩效的特定反馈方面是极其不错的
多人评估方法	评述
排序法和配对比较法	很难用于提供反馈，在将员工进行比较方面是表现良好的
目标管理法	着重于重要结果，有时太短期导向了，没有涉及到员工之间的比较

图9—13 不同绩效评估技术的一些优缺点

第四节 绩效评估中的潜在问题

无论选择哪种技术或那种体系，在使用过程中都将遇到许多问题。没有哪一种技术是完美的；它们都是有一定约束条件的。这些约束条件中的一些对于所有技术来说是普遍的，然而其他一些是某些技术更可能遇到的。

评估的对立面

绝大部分员工对绩效评估存有戒心。可能最普遍的担心就是关于考核方的主观性。主观偏见和偏好是产生绝大多数绩效评估体系敌意的实际问题。这些担心被隐藏起来，然而其他更普遍的争议就浮现上来。例如，那些反对使用正式绩效评估体系的人们认为

- 它们太过着重于减轻低绩效的表面症状而不是确定深层原因。
- 管理者和员工不喜欢评估过程。考核者在做出员工绩效水平决策方面确实令人存疑。
- 那些被评估为最高绩效等级的员工表现出了相反的激励结果：他们降低他们的绩效。（员工问题）

体系设计和操作问题

绩效评估体系会因为沒有好好设计而废弃。如果评估标准是拙劣的，使用技术是繁琐的或者体系是形式主义的，那么这样的设计确实应该被谴责。如果使用的标准仅着重于行为而不是产出（结果），或者关心个性特征而不是绩效水平，那么评估结果可能不能被很好接受。一些评估技术化了很长时间来完成或者索要大量的书面分析，这两种情况都是管理者所抵制的。如果这是问题所在，那么就可能选择另一种技术。最终一些体系并未发挥作用和运行。一些主管使用这种体系，但其他人仅仅随便完成填写书面工作。高层管理者对绩效评估的支持可以弥补这种形式主义问题。

考核者问题

即使体系是被很好设计的，如果考核者（通常是主管）不配合和被很好培训的话，那么仍旧会有问题。主管可能觉得评估过程不是很舒服，或者出现道格拉斯·麦克雷戈所谓的“玩耍的上帝”情形。³³这常常是因为他们没有被充分培训或者没有参与设计程序。考核者的不充分培训可能导致在完成绩效评估过程中的一系列问题，包括如下：

- 评估标准问题。
- 晕轮效应。
- 宽容或苛刻的。
- 中心倾向误差。
- “事情近因”误差。
- 对照效应。
- 个人偏见（刻板印象；“同类人”）

评估标准问题 由于所用来评估员工的词汇含义的理解歧义而产生了评估标准问题。这样，“良好的”、“充分的”、“满意的”和“优秀的”这些词汇对不同评估者而言可能意味着不同的含义。有一些教师很容易给学生A等评价，然而其他一些教师几乎从来不给学生A等评价。他们各有其对优秀的不同理解。如果仅仅使用一位考核者，就很可能扭曲评估。这种困境经

常在使用图表尺度评价法时出现，但也可能出现在评述法、关键事件法和考核列表法中。

例如，图9—14就提供了由难于考核的四种绩效维度模糊标准组成的一种考核尺度。关于工作质量的“良好”绩效到底意味着什么？它和“还可以”等级是怎样区分的？你又是怎样理解绩效的质量和数量的？这种考核尺度是模糊不清的。可能明确每种维度的含义和培训考核者一致应用那五种等级会减少潜在的考核问题。

绩效维度	等级：为对（）的考核打×				
	杰出的	良好的	还可以	可接受之下的	差的
技术报告质量					
技术报告数量					
创造力					
社会交往能力					

图9—14没有清晰标准的考核尺度：针对实验室科学家的图评价尺度法

晕轮效应 有一段时间，人们相信晕轮误差是绩效评估的主要问题所在。当考核者基于对被考核者概括笼统的印象之上来划分绩效的几种维度的等级时就会出现**晕轮误差**。

晕轮误差可能是正面的也可能是负面的，也就意味着原有印象会导致考核等级过高或过低。假设现有一名信息系统经理认为某一特定计算机程序员在开发新软件方面是是部门最好的。如果仅仅基于这种印象之上就给予这名程序员在决策、和同事合作还有领导潜质上的高等级评定，那么晕轮误差就发生了。

理解和处理晕轮误差时的一个问题是仅仅如果考核未曾被证明合理的，就认为考核是一个误差。那就是说，想象一下这样一种情况吧：我们的计算机程序员在除编程之外的其它三种绩效维度也获得了高分。即使管理者是基于总体印象来给予评分的，这些评分也可能代表着一种精确评估。换句话说，认识到在**晕轮误差**和**真实晕轮**之间存在差异是极其重要的，当绩效不同方面的一致高分或低分为被考核者的绩效所实际证明真实晕轮就产生了。

有趣的是，晕轮误差并不像以前人们认为的那样普遍。³⁴考核者确实似乎能在许多场合区分晕轮误差和真实晕轮。当晕轮误差出现时，然而它们很难被消除。³⁵减少这种类型误差的一种方法是使考核者在进行另一种维度考核之前按一种维度考核所有下属。这种实践的理论基础就在于每次考虑一种维度的做法强迫考核者在评估下属时进行更具体的思考而不是笼统性思考。

宽容或苛刻误差 绩效评估要求考核者客观的对绩效进行总结。保持客观对每个人来讲都是困难的，考核者具有他们自己“客观”看待下属的有色眼镜。总体上，**宽容或苛刻误差**可能产生于考核者对他们下属的评估之中。一些考核者把每件事都认为是好的——他们是宽容考核者。其他考核者把每件事都认为是不好的——他们是苛刻考核者。

考核者可以通过检查他们的评分来评价他们苛刻或宽容评分的自我倾向。这种自我评价的效果有时出奇的好。另一种用来减少苛刻和宽容评分的方法是让考核者配置评分——强制产生一种正常分布（例如10%的下属将被评为优秀，20%被评为良好，40%被评为中等，20%被评为中等以下和10%较差）。

中心倾向误差 **中心倾向误差**产生于当考核者避免使用高分或低分、和给予相似评分时。考核者相信这样一种哲学：每个人都是大致平均的。他们因此在1—7尺度下给下属评4分或者在1—5尺度下给下属评3分。这种类型的“平均主义”评分也几乎是无用的——它不能区分下属。这样，它对于制定有关薪酬、晋升、培训或者什么应该被反馈给被考核者的人力资源管理决策基本不能提供任何信息。必须要使考核者意识到区分被考核者以及评估结果使

用的重要性。有时这会刺激考核者使用更少的中心（平均）分布评分。

“事情近因”误差 许多评估体系的一个困难就在于被评估行为的时间框架。相对事情近因，考核者会不记得更多的过去事件。这样，许多人更多地是基于过去几周的结果而不是六个月的平均行为而被评估。这被称为**“事情近因”误差**。

一些员工非常清楚这种困难。如果他们知道评估的日期，他们会使他们提前几个星期的业务工作表现得显眼和积极。许多评估体系都存在这种困惑。这种困惑可以通过一种诸如关键事件法或目标管理法（MBO）的技术或通过不定期评估的方法来减轻。

对照效应 回顾一下这样的情形：在使用个体绩效评估技术时，每位员工都被认为其考核是和其他员工绩效无关的。然而，一些证据暗示主管很难做到这一点。如果主管让另一位员工的绩效影响给予其他人的评分时，**对照效应**就出现了。³⁶例如，当一名普通员工的绩效在一名杰出员工的绩效之后被立即评估时，主管可能会最终给这名普通员工打分为“中等以下”或者“较差”。

对照效应也可能出现于当主管无意识地对员工当前的绩效和以前的绩效并且这种比较会影响评分时。如果那些过去是较差绩效的人改善绩效的话，即使这种改善仅仅使他们的绩效升到“中等”，他们也可能被评为“中等以上”。

对照效应是另一种很难被消除的考核问题。幸运的是，因为关于员工绩效的更多信息将被收集到，这种类型性的误差似乎会随着时间的逝去而消散。

个人偏见误差 **个人偏见误差**（顾名思义）是和主管个人偏见相关的一种误差。个人偏见误差分为好几种。一些误差是可以被意识到的，比如由于性别或种族对一些人的明显歧视。或者一些主管可能会试图“率性而为”和相较他们不喜欢的人而言，给予那些他们喜欢的人更高的分。³⁸

其他的个人偏见误差是更加细微的并且主管完全可能根本没有意识到。例如，有时当考核者因为被考核者具有和考核者相似的品质和性格而给予被考核者更道德评分时，一种个人偏见误差就产生了。

个人偏见误差已经在许多绩效评估研究中被侦查出来了。研究指出个人喜好能影响管理者给下属绩效水平定性和将给予他或者她的反馈种类。³⁹然而，“定性”评分看起来比“定量”评分更易受到诸如喜好这类个人偏见的影响。⁴⁰而且，和被考核者性别和种族相关的误差却是存在。当主管拥有充分的与绩效相关的信息（正是基于此进行评分的⁴¹）时，这些误差的影响通常是不大的，但是因为诸如性别、年龄和种族这类特质而产生的哪怕很微小的影响也是人们关注的原因。这样，组织应该尽力消除由于这些特质带来的哪怕很微小的影响。

消除考核者误差

就像前面所提到的那样，基于行为的考核尺度原先是被设计来帮助消除刚才所描述的那些种类的考核误差。但是当这样的尺度不能表现出超过其它考核形式任何一致的优势时，研究者开始更加关心考核的过程。⁴²换句话说，在组织中近来更多的改善绩效评估的努力已经把中心置于帮助考核者更精确地观察、回顾和汇报行为。

考核者培训 一种改善管理者有效绩效评价能力的普遍方式是考核者培训项目。这种项目具有许多类型，在重心、成本和持久性上都有所区别。两种最普遍的类型是设计用来消除诸如晕轮误差这类考核错误的培训项目以及设计用来改善主管观察力和记录技巧的训练项目。

处理误差项目确实似乎可以从评分上消除许多误差。另外，即使短期的、相对便宜的项目也能有效地达到这个目标。然而，几乎没有什么证据可以证实这种培训确切地增加了评价的精确性。着重于观察力和记录技巧的项目可以比那些仅仅着重于误差的项目提供更大的精确度改善。⁴³

在另外一些情境下，单纯的培训可能将不能解决所有的绩效评价问题。除非考核者被激励有效使用体系和除非他们被给予观察他们下属绩效的机会，否则诸如以上讨论的误差可能还将持久存在。

避免员工问题

对于一个良好工作的评估体系而言，员工必须要理解这种体系和感觉到它是一种评估绩效的公平方法。另外，他们必须相信体系被正确地用在制定加薪和晋升的决策之上。这样，对于一个良好工作的评估体系而言，它应该是尽可能地简单的——考核表或者其他评估程序中不必要的复杂性会导致员工的不满意。⁴⁴这种体系也应该用这样一种方式来被实施：如实地告知员工评估体系将如何被使用。⁴⁵

有助于鼓励理解体系的一种方法是允许员工参与该体系的开发进程。如果你收到你认为是不公平的、不平等的、计算不正确的、或者是基于“不正确事情”(例如，总是同意指导者的意见)之上的得分的话，你知道你的反映会是什么样！学生们会这样评价他们努力学习并被给予公平得分的课程：“我得了A”。如果感觉得分不公平的话，他们将会说“他（她）给了我D”。他们的反应有时是沮丧或恼火。相似的反应也会从员工那里看到。如果考核者没有能力或者是不公平的，员工可能会抵制、破坏或者漠视考核程式。

第五节 反馈面谈

一个有效的绩效评估体系应该涉及双向的沟通。那就是说，在主管和下属之间必须要有关于绩效的积极沟通。评估不应该被简单看作为每年一度的考核表填写。相反地，它是一种持续的进程。

为了增进这种沟通，主管应该对每位下属都进行一种评估面谈，其目的在于讨论他/她的评价和设置下一考核时段目标。另外，专家建议有关员工发展和薪酬的行为不应该在这次面谈中被讨论。⁴⁶这样，尽管大多数拥有正式评估体系的组织给予员工反馈，然而许多组织并没有以可能最好的一种方式来做这件事。图9—15提供了八项面谈特别建议来帮助反馈小组会成为生产性的，教育性的和富含信息性的。

1. 考核者和被考核者应该对会议进行 准备 和准备就这一段时期的目标对员工的过往绩效进行讨论。
2. 考核者应该使员工 感觉放松 和强调面谈不是强制性会议，而是为了改善员工未来绩效、满意度和个人发展所进行的一次对过去工作的回顾。
3. 考核者应该 预算时间 以至于让员工有大约将近一般的时间来讨论评估结果和他/她的未来绩效。
4. 考核者应该使用 事实依据 ，而不是主观观点。必须具有关于申诉和反申诉的文件化证据。
5. 考核者应该如下来组织面谈： • 首先，用一种 具体的正面评语 来开始面谈：例如，如果员工的工作数量是不错的，那么主管就可以说：“约翰，你的工作产出非常棒啊！你处理了超出我们预算10%的申诉。” • 其次，在两次对正面结果的讨论之间进行夹心式的绩效缺陷讨论；以及将讨论定位于 绩效，而不是个人批评 。强调提出这种特定看法的目的在于在未来减轻问题，而不是指责过去。在一次评估中只涉及大约仅仅一至两个重要的负面问题。对于许多人来说试图改善两点以上的问题是有难度的。对负面评语的处理是关键的。它们应该被特别阐述以及是和绩效相关的，并且这一点应该对于员工来说是明显的：它们的目的是批评而是改善未来绩效。当被批评时许多人会变得非常有抵触情绪。当然，面谈应该在员工和考核者之间是私人化的。

• 第三，用 正面评语 和全面的评估结果来作出总结。
6. 考核者应该 防止 以信息 压制 被考核者。尽管太少信息会让人沮丧，太多信息也会让人迷惑。考核者应该平衡提供的信息数量。
7. 考核者应该 鼓励被考核者参与 和自我审视以及自我评估。让考核者在一段时期内进行自我评估。
8. 面谈的最后一个方面应该着重于未来目标和主管怎样能帮助员工获得组织目标和个人目标。只要被正确地实施的话，面谈将会对绩效评估的目的大有裨益。

图9—15 有效评估面谈的建议：步骤和技巧

都市财产和意外保险公司混合了反馈会谈，这导致了在评价上的一种全新的视点。在公司对其传统方案不满意之后，它实施了一种所谓“业绩聚焦”的项目。⁴⁷这种新视角试图把重点置于未来绩效的改善而不是重视以前绩效的评估。这个项目是基于几条关键假设之上的，这些假设所有都是强调员工是对他/她的自我绩效负责的并且在评价中主管的角色主要是协助员工达到他们的自我目标。一种相似的项目在Weyerhaeuser公司被开发。⁴⁸这两个项目都是首先假定员工想努力工作和评价不应该被用作一种控制行为的方法，而是作为反馈链上的一种重要联系。双向沟通对这些项目和其它类似项目是至关重要的。

执行这些建议并不总是容易的。很明显主管经常必须是法官而不是顾问。然而，通过适当的面谈技巧，和下属之间的许多绩效沟通问题都可以被解决。这些技巧包括清晰诉说能力、仔细倾听能力、彻底收集和分析信息能力、以及资源数量 and 使用的谈判能力。不好的反馈面谈之所以出现是由于较差的准备、对会议目的的误解和误算以及考核者和被考核者不能获得某种精确性的相互理解。一名考核者应该总是要认识到被考核者的对考核公平性的信任将是他或她对这个体系的反应的主要决定因素。⁴⁹当下属相信主管能公平地和无偏袒地进行评价时，他们对这个体系的满意度将会显著增加。⁵⁰

这并不是说管理者永远都不应该是法官或者说永远都不应该对差绩效进行批评。有时除了给予员工负面反馈之外是没有其它选择的。在这些情境下，这一点是非常有益的：让负面信息在评价面谈中从谈话中自然流露。⁵¹换句话说，如果缺陷的讨论被看作为讨论“改进未来绩效的方法”这一延伸主题的话，这将比强调负面更容易让下属接受批评。通过强调工作相关问题、在设置现实绩效目标方面涉及被考核者和用一种无威胁的态度来提供有用信息，被考核者可以有效利用这种面谈。反馈面谈被设计来获得诸如这样的目标：（1）再认识和鼓励高绩效以至于让其持续下去（2）继续加强可接受行为（3）改变那些绩效不能满足组织标准的被考核者行为。

绩效反馈回顾被设计来阻止诸如爱德（Ed）的困惑和海克特（Hector）不能给予其正面反馈的错误这类的情境发生。如果评估已经被正确地进行，员工知道他或她所处的正确位置和已经接收到关于功绩的正面反馈和关于缺陷的帮助。这正是绩效评估的开发方面。报酬方面将包括薪酬的增长（见第10章和第11章）。

□本章小结

员工的正式绩效评估体系是组织通过其来决定员工工作得多么有效的一种人力资源管理程序。它主要应用于白领、专业技术人员和管理性员工。它很少被用于兼职员工以及仅仅对所有蓝领工人的大约半数使用。尽管数据并不是完全精确以及在有些情况下被质疑，但如果被正确实行的话，看起来绩效评估和反馈对于大多数组织和大多数员工来说还是有用的。

本章主要知识点综述

1. 绩效管理是用来使员工绩效和组织目标一致起来的程序和活动。绩效管理的一种工具是绩效评估。

2. 正式绩效评估可以满足的目的包括：

- a. 开发
- b. 薪酬
- c. 人力资源规划
- d. 绩效确认

3. 要有效施行正式绩效评估，必须遵从以下六个步骤：

- a. 建立每个职位的绩效标准
- b. 建立关于何时进行评估、多长时间评估一次、谁来评估、评估准则和将被使用的评估工具的绩效评估政策
- c. 让考核者收集员工绩效的有关数据
- d. 评估员工绩效
- e. 和员工一起讨论绩效
- f. 进行讨论和将评估结果文件化

4. 绩效评估体系之所以会出现问题是由于

- a. 体系设计和操作困难
- b. 考核者问题
 - 1. 评估标准的问题
 - 2. 晕轮效应
 - 3. 宽容或苛刻误差
 - 4. 中心倾向误差
 - 5. “事情近因”考核误差
 - 6. 对照效应
 - 7. 个人偏见

5. 如果评估信息是有意义的、清晰的和有益的话，涉及到反馈评估信息的绩效评估面谈可能就会是有效的。另一方面，如果评估被认为是不公平的、不精确的和拙劣设计的话，信息反馈可能就会是非常令人情绪紧张的。选择适用于员工和管理者的最好的评估方案是一项重要的决策。

6. 如果被正确地施行的话，绩效评估能对组织目标以及员工开发和满意有所贡献。这些是绩效管理的目标。

□关键术语

行为锚等级评价法（behaviorally anchored rating scale (BARS)）

行为观察评价法（behavioral observation scale (BOS)）

中心倾向误差(central tendency error)

对照效应（contrast error）

准则相关性（criteria relevance）

准则敏感性（criteria sensitivity）

准则事件（critical incident）

强制选择法（force-choice format）

强制配置法（force distribution）

晕轮效应（halo error）

考核者相关性（interrater reliability）

宽容或苛刻误差 (leniency or harshness rating error)

目标管理法 (management by objectives(MBO))

配对比较法 (paired comparison)

绩效评估 (performance evaluation)

绩效管理 (performance management)

个人偏见误差 (personal bias rating error)

“事情近因”误差 (“recency of events” rating error)

360度反馈 (360-degree feedback)

□ 复习讨论题

1. 什么是“360度反馈”？它比相对传统的仅使用下行沟通的绩效评价体系具有什么优势？
2. 为什么在进行绩效评估中，培训对于组织来说是要考虑的一个很重要的问题？
3. 对本章为了应用W•爱德华兹•戴明的看法而进行讨论的三种评估方法进行评论。每种方法究竟进展如何？
4. 正式绩效评估多长时间进行一次？非正式组织呢？它们多长时间进行一次？
5. 通常组织中谁来评估员工？谁应该做这事？在什么样的环境下进行？应该使用什么样的准则来评估员工？哪些种准则应该被使用？
6. 解释一下为什么在完成组织目标过程中绩效管理是重要的？
7. 什么是有效评价面谈的特性？在面谈中新员工和老员工应该被怎样区别对待？
8. 为了帮助确定组织的绩效评估是合法的，组织应该做些什么？这一过程中工作分析的角色是什么？
9. 什么是目标管理？它比传统绩效评估方法具有什么优势？它的劣势是什么？
10. 使用绩效评价体系的主要原因是什么？

□ 人力资源管理合法性建议

以巴尔斯V维杜兹克案件(印第安纳最高法院)为依据

事实真相

丹尼尔•巴尔斯在1982年1月被内陆钢铁公司聘用为助理工程师，并在七个月后被提升为领班。他的直接上司，阿尔伯特•维杜兹克负责评估巴尔斯先生的绩效。因为收到屡次负面绩效评估结果，内陆钢铁公司在1994年3月解聘了巴尔斯先生。巴尔斯先生接着对他的主管提出诽谤上诉。为了提供合法的诽谤证据，原告必须要显出错误的信息被对第三人交流了或者公开了并且带来了第三人眼中的原告声誉的侵害。法庭已经给予了良好的公正绩效评估合法权利以防受到诽谤上诉。然而，如果沟通人滥用的话，这种权利可能会失去。滥用合法权利出现于当沟通者受错误的意愿所触发，当存在信息的过分公开或者如果沟通者有理由相信信息是错误的。

法庭的判决

在审判团和上诉法院做出有利于维杜兹克先生的判决之后，这个案件被上诉到印第安纳最高法院。最高法院考虑这样两点：(1)是否绩效评估信息在公司内交流可以被认为是公开的 (2)是否维杜兹克先生滥用了对员工进行绩效评估的合法权利。在引用了另外的司法解释一“在公司内部社区中的名誉侵害被认为是等同于在外部传播诽谤带来的影响”后，印第安纳最高法院认为公司内部关于绩效评估信息的交流适用于诽谤诉讼要求的“公开”要素。进而，法院认为巴尔斯先关于评估事实精确性的证据并不能证明维杜兹克先生知悉或者有理由知

悉在绩效评估中的信息是不真实的。因此维持了低级法院的原判。

人力资源应用

因为法庭给予绩效评估以合法权利，主管应该不必害怕负面评估结果会带来诽谤诉讼。然而，主管也必须确实绩效评估是被公正地进行的。为了避免过分的公开滥用，主管应该仅仅让绩效评估结果在管理或人力资源人员需要有效信息时是可获得的。滥用权利可以被通过绩效相关数据的文件化评估来避免。在这一点上来说，保持一个不断更新的员工绩效和行为日志会是有益的。

□注释

1. Helen Newell and Harry Scarborough(2002),*Human Resources in Context* (New York:Palgrave).
2. John Kay (1999),”Strategy and the Delusion of Grand Designs,” *Mastering Strategy*,pp.2-4.
3. Robert O.Bunkerhoff and Anne M.Apking (2001),*High Impact Learning* (Cambridge,MA:Perseus).
4. Gerald V.Barrett and Mary C.Kernan (Autumn 1987),”Performance Appraisal and Terminations:A Review of Court Decisions since *Brito v.Zia* with Implications for Personnel Practices,” *Personnes Psycbollgy*,pp.489-504.
5. *Brito v.Zia Co.*478 F.2d 1200 (Tenth Cir.,1973).
6. Newell and Scarborough, op.cit.
7. Ibid.
8. Wayne F.Casio (1991),*Applied Psychology in Personnel Management*, 4th ed.(Englewood Cliffs,NJ:Prentice-Hall),pp.64-65.
9. Brien N.Smith,Jeffrey S.Hornsby, and Roslyn Shirmeyer (Summer 1996),”Current Trends in Performance Appraisal: An Examination of Managerial Practice,”*SAM Advanced Management Journal*,pp.10-15.
10. Sherrie Gont (2002), *Hiring the Best and the Brighest* (New York:AMACOM).
11. Dick Grote (January-February 2000), ”Performance Appraisal Reappraised,” *Harvard Business Review*, p.21.
12. Meshace M.Sagini (2001), *Organizational Behavior:The Challenges of the New Millennium* (New York:University Press).
13. Ibid.
14. Mary N.Vinson (April 1996), ”The Pros and Cons of 360-Degree Feedback: Making It Work,” *Training and Developmeng*,pp.11-12.
15. See *Leadership Quarterly*,Vol.9(1998), special issue on 360-degree feedback in leadership research.
16. Richard R.Reilly,James W.Smith, and Nicholas L.Vasilopoulos (Autumn 1996),”A Longitudinal Study of Upward Feedback,” *Personnel Psychology*,pp.599-612.
17. Don L.Bohl (September-October 1996),”Minisurvey:360-Degree Appraisals Yield Superior Results,Survey Shows,” *Compensation and Benefits Review*,pp.16-19.
18. Paul Falcone (October 1999),”Rejuvenate Your Performance Evaluation Writing Skills,”*HRMagazine*, pp.126-136.
19. Judy Cameron and W.David Pierce (2002),*Rewards and Intrinsic Motivation* (Westport, CT:Quorum).

20. Juan I. Sanchez and Phillip De La Torre (February 1996), "A Second Look at the Relationship between Rating and Behavioral Accuracy in Performance Appraisal," *Journal of Applied Psychology*, pp.3-10.
21. Patricea C. Smith and L.M. Kendall (April 1963), "Retranslation of Expectations: An Approach to the Construction of Unambiguous Anchors for Rating Scales," *Journal of Applied Psychology*, pp.149-155
22. Gary P. Latham, Charles H. Fay, and Lise M. Saari (Summer 1979), "The Development of Behavioral Observation Scales for Appraising the Performance of Foremen," *Personnel Psychology*, pp.290-311.
23. Frank L. Landy and J.L. Farr (1980), "Performance Rating," *Psychological Bulletin*, pp.72-107.
24. Kevin R. Murphy and Jeanette N. Cleveland (1995), *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives* (Thousand Oaks, CA: Sage), pp.433-441.
25. Tom W. Good (2002), *Information Literacy and Workplace Performance* (Westport, CT: Quorum).
26. Douglas M. McGregor (1960), *The Human Side of Enterprise* (New York: McGraw-Hill); Peter F. Drucker (1954), *The Practice of Management* (New York: Harper and Row); and George S. Odiorne (1965), *Management by Objectives* (New York: Pitman).
27. Brenda Pack Sumoo (March 1999), "Creating Worker Competency Roadmaps," *Workforce*, pp.72-75.
28. Robert B. Campbell and Lynne Moses Garfinkel (June 1996), "Strategies for Success in Measuring Performance," *HR Magazine*, pp.98-104.
29. Jurgen Kluge, Wolfram Stein, and Thomas Licht (2001), *Knowledge Unplugging* (New York: Palgrave).
30. A.D. Amar (2002), *Managing Knowledge Workers: Unleashing Innovation and Productivity* (Westport, CT: Quorum).
31. J.N. Kondrasuk (1981), "Studies in MBO effectiveness," *Academy of Management Review*, pp.419-430.
32. Robert L. Cardy and Gregory H. Dobbins (1994), *Performance Appraisal-Alternative Perspectives* (Cincinnati, OH: South-Western), pp.25-61.
33. Douglas McGregor (May 1957), "An Uneasy Look at Performance Appraisal," *Harvard Business Review*.
34. Kevin R. Murphy and Rebecca L. Anhalt (August 1992), "Is Halo Error a Property of the Rater, Ratees, or the Specific Behavior Observed?" *Journal of Applied Psychology*, pp.494-500; Kevin R. Murphy and Douglas H. Reynolds (May 1988), "Does True Halo Affect Observed Halo?" *Journal of Applied Psychology*, pp.235-238.
35. Elaine Pulakos, Neal Schmitt, and C. Ostroff (February 1986), "A Warning about the Use of a Standard Deviation across Dimensions within Rates to Measure Halo," *Journal of Applied Psychology*, pp.29-32.
36. Todd J. Maurer and Ralph A. Alexander (February 1991), "Contrast Effects in Behavioral Measurement: An Investigation of Alternative Process Explanations," *Journal of Applied Psychology*, pp.3-10.
37. Grote, op.cit.
38. Landy and Farr, op.cit.

39. Thomas E.DeCario and Thomas W.Leith (April 1996),”Impact of Salesperson Attraction on Sales Managers Attributions and Feedback,”*Journal of Marketing*,pp.47-66.
40. Arup Varma,Angelo S.DeNisi,and Lawrence H.Pete(Summer 1996),”Interpersonal Affect and Performance Appraisal:A Field Study,”*Personnel Psychology*, pp.341-360.
41. Chockalingham Visavesavaran, Frank C.Schmidt, and Denez S.Orea (April 2002),”The Moderating Influence of Job Performance Dimension on Convergence of Supervisory and Peer Ratings of Job Performance:Unconfounding Constraint-Level Convergence and Rating Difficulty,”*Journal of Applied Psychology*,pp.345-354.
42. Ibid.
43. Ibid.
44. Abraham Tesser,Diederik A.Stapel, and Joanne V.Wood(2002),*Self and Motivation*(Washington,DC:American Psychological Association).
45. Miriam Erez,Uwe Kleinbeck,and Henk Thierry(2001),*Work Motivation in the Context of a Globalizing Economy*(Mahwah,NJ:Lawrence Erlbaum).
46. Thomas F.Lyons and Thomas J.Callahan(Summer 1996),”A Third Role in Performance Appraisal:A Suggestion from the Medical Care Quality Appraisal Systems,”*Public Personnel Management*,pp.133-140.
47. Joseph P.McCarthy (February 1991),”A New Focus on Achievement,”*Personnel Journal*,pp.74-76.
48. Leslie E Sorensen (July 1990),”Appraisal at Weyerhaeuser:Improving Staff Performance,”*Management Accounting*,pp.42-47.
49. M.Susan Taylor,Kay B.Tracy,Monika K.Renard,J.Kline Harrison,and Stephen J.Carroll(September 1995),”Due Process in Performance Appraisal:A Quasi-Experiment in Procedural Justice,”*Administrative Science Quarterly*,pp.495-523.
50. Shimon L.Dolan and Denis Moran(September 1995),”The Effect of Rater-Ratee Relationship on Ratee Perceptions of the Appraisal Process,”*International Journal of Management*,pp.337-351.
51. Theodore J.Krein (May 1990),”Performance Reviews That Rate an ‘A,’”*Personnel*,PP.38-40.

□练习9—1

在诺尔工程公司中甄选和评价行政助理

目标

设计本练习的目的是让学生运用有关甄选和绩效评价的知识来设计一个评价系统。

引言

诺尔工程公司（不是真名）是一家主营工程项目的公司，是一家航天企业，美国国家宇航局和复杂军事装备的供应商。因为他们迅速扩展的业务，诺尔公司的执行层决定上马一项正式的管理信息系统（MIS）。这个MIS系统可以被用在监控项目进程，限制员工获取分类信息，减少在相似项目间的不必要的重复劳动和通过保证合适的管理者 and 工程师收到及时和相关的决策信息来提高总体效率。

诺尔公司有分散在美国东西部的四个主要设计机构，在那里大约50%的高中毕业生是黑人。在不同机构中的工程师们从事不同的项目。这样，诺尔公司的执行层决定在每一个设计

机构中都建立一个MIS部。尽管这些MIS部将通过计算机连接在一起，但每个MIS部都将有大量的自主权。

每个MIS部将由一名部长，七名行政助理，大量的技术人员（例如，计算机程序员）和文员组成（例如，数据输入员）。这二十八名行政助理职位将是关键的初级管理职位。行政助理将负责维护他们被分派的那一块MIS信息。而且，一些行政助理们可能最终将在未来被晋升到中级管理职位上。行政助理的具体职责有：

A.决定从形形色色的项目中获取MIS数据库所需合适信息。为了这个目的，需要与项目工程师、经理以及其他部门的人员合作。

B.和其他MIS行政助理一起开发出标准的信息报告程序。这样的程序将有助于对从不同项目中获取的特定类型信息进行集合和比较。

C. 为不同部门创造和散发大致描述信息获取和报告的正确程序的教育手册。有时行政助理将为公司人员提供导向型小组会议。

D.使用标准化的报告程序来确实每个项目或部门提供的必要信息和及时信息。

E.监管负责数据输入和恢复的技术和文职人员。

F.监管开发和购买信息软件的技术人员。

G.通过文件化计算机分析结果、确实只有被授权人员接受相关信息、监管文职人员和防止未被授权人员对特定类型信息进行影印来保证项目的安全性。

H.按要求提供信息给经理、特定部门和合同监控人员。

I.将有关各种项目的月度开销和计算机费用信息文件化和提供给财务部门。当财务部门比较和估计（预算）每个项目和部门的费用时，这会派上用场。决定MIS部门自身的预算需要。

J.大约一年前，人力资源部门进行了一项全公司所有现存行政助理职位的正式工作分析。从中得出了一份普遍适用的工作描述。这份工作描述就正如上所示。

本练习由威斯康星-拉克罗斯大学的William H. Ross, Jr. 博士创撰

◆诺尔工程公司	小时工作描述
工作名称：行政助理	
I. 职能	提供给公司行政支持
II. 控制	在一个更高级别的行政人员或者技术经理直接监控下工作，但必须做出在任务绩效上的合理判断
III. 主要职责	A. 运用精湛的职能、活动、人事和组织知识来履行各种行政职责。 B. 准备反映绩效和全面操作效率的图表和报告。准备、分析和评估成本数据和维持有效成本控制系统。 C. 和操作经理协商决定空间要求、设备要求、供应要求和其他便利设施。在会上向采购部门、生产部门和公司其他服务组织提出这些要求的到位。 D. 和职位申请者进行介绍性的、非技术性的面谈，使他们能大致了解公司各要素的总体职能和获取以后技术性面谈需要的信息。向管理层汇报面谈、规划、超额职位供给、解聘、接收和预期开始日期。 E. 对新员工就公司要素进行指导性定位。编撰指导手册、欢迎新员工和安排设施浏览。核实所有要求的文书工作已被完成。
IV. 要求	要求高中学历，大专以上学历优先；大约5年行政工作经验或者获得工商管理学士学位

位。

◆ 诺尔工程公司												
员工姓名：			员工工号：			成本中心：			日期：			
考核主管签字：			部门主管签字：			员工签字：						
循环打分												
不满意	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	超级	
(在下面填写对主管考核的意见或者对工作变化的不满意)												

设计绩效评价体系

当前，所有的诺尔工程公司的员工，包括行政助理在内，被使用一种十项十点的全面考核尺度来进行评估。或者“不满意（1）”或者“超级（10）”这样的考核结果必须要伴随着书面文件。除了考核主管之外，部门主管和被评估的员工必须签署表格来表示他们已经阅读过了评估结果。

近来，HR经理已经开始关心考核尺度的类型使用。他雇佣了你们人力资源咨询公司来设计一种针对所有MIS部门的行政助理职位的更好的绩效评价体系。

任务：完成一份3—6页关于这个公司的报告来描述和解释你的评价体系。

你的报告应该包括下列各点：

- A. 对现有绩效评价体系的局限进行得体的解释。
- B. 在新的绩效评价体系相关维度（标准）鉴定应该被涉及。那就是说，公司将怎样区分超级员工和那些绩效是仅仅充分（或者甚至不充分）的员工？假设所提供的工作描述是正确的。
- C. 每个维度将被怎样测量？
- D. 如果你使用某种类型的全面绩效测量手段的话，讲述以下你将怎样在100分（满分）的尺度中测量它。如果你具有几种绩效测量手段的话，讲述一下它们将被怎样整合成一个混合标准得分。这个混合得分应该以100分得尺度来衡量。
- E. 在你的体系中存在什么样的弱点（如果有的话）？它们将被怎样来克服？

学习提示

这篇练习鼓励学生考虑绩效体系的使用，优势和劣势。

□ 案例

案例9—1 摩托罗拉（中国）的绩效评估

绩效评估的目的

摩托罗拉（中国）员工的薪酬和晋升都与绩效评估紧密挂钩，但是摩托罗拉（中国）对员工评估的目的又绝不仅仅是为员工薪酬调整和晋升提供依据。摩托罗拉（中国）评估的目的在于：使个人、团队业务和公司目标密切结合；提前明确要达到的结果和需要的具体领导行为；提高对话质量；增强管理人员、团队和个人在实现持续进步方面的共同责任；寻找在工作要求和个人能力、兴趣和工作重点之间发展最佳的契合点。

评估目标

摩托罗拉（中国）绩效评估的成绩报告表（SCORE CARD）是参照美国国家质量标准制定的。各个部门根据这个质量标准，针对具体业务制定自己的目标。摩托罗拉（中国）员工每年制定的工作目标包括两个方面，一个是战略方向，包括长远的战略和优先考虑的目标；另一个是绩效目标，它可能会包括员工在财政、客户关系、员工关系和合作伙伴之间的一些作为，也包括员工的领导能力、战略规划、客户关注程度、信息和分析能力、人力发展、过程管理等。

员工制定目标过程要求上级和下属共同参与。摩托罗拉（中国）每3个月会考核员工的目标执行情况。员工在工作中有一个联系紧密的合作伙伴，摩托罗拉（中国）称之为KEY WORK PARTNER，他们彼此之间能够相互推动工作。跨部门同事和同部门同事之间有紧密联系，使考核达到360度的平衡。

如何避免误区

有些人在工作中的焦点不是客户，而是怎样使他的上级满意。这种情况会导致评估的误区：一种情况是一个员工绩效虽然比较一般，但是上级很信任他；另一种情况是后加入团队的员工，即使成绩很好，但是没有与上级建立信任。人力资源部工作的深入就变得非常重要了。人力资源部会花很多精力在工作表现前25名和后25名身上。有时候如果这个人很有能力，但上级不重视，人力资源部就会帮他找一个适合的上级。

论功行赏

摩托罗拉（中国）年终评估在1月份进行，个人评估是每季度一次，部门评估是一年一次，年底对业务进行总结。根据SCORE CARD的情况，公司年底决定员工个人薪水的涨幅，也根据绩效晋升员工。摩托罗拉（中国）常年都在选拔干部，一般比较集中的时间是每年2、3月份，公司挑选管理精英，到总部去考核学习，到5、6月份会定下管理人才来。

管理者的素质是关键

如果员工对评估有不公平感觉，可以拒绝在评估结果上签字。每个员工的评估表会有自己的主管和主管的上级签字，所以主管的上级会知道其中有问题，也就会参与进来，了解其中情况，解决存在问题。

评估的质量如何与管理者的关系很大。摩托罗拉（中国）非常注重管理者的素质，因为管理者是制度的执行者，所以选拔管理者有许多明确的条件。例如摩托罗拉（中国）对副总裁候选人的素质要求有四点：第一是个人的道德素质高；第二是在整个大环境下，能够有效管理自己的人员；第三是在执行总体业务目标时，能够执行得好，包括最好的效果、最低的成本、最快的速度；第四是需要能够创新，理解客户，大胆推动一些项目，进行创新改革。副总裁需要有这四个素质，而且还要求这几点比较平衡。总监、部门经理等都会有其任职要求。摩托罗拉（中国）有许多给领导的素质培训，职业道德培训。摩托罗拉（中国）还给他

们跨国性的培训，让他们在全球做项目，让他们知道做事方法不只一种。

摩托罗拉（中国）重视管理者素质，如果管理者管理手段不妥，犯了严重管理过失，摩托罗拉（中国）会将管理者撤职。

资料来源：21世纪人才报，作者：罗兰。

问题讨论

1. 摩托罗拉（中国）的绩效评估的目标只是为薪酬调整和晋升提供依据吗？
2. 在摩托罗拉（中国）目标是怎样制定出来的？这样的制定方法有什么好处呢？
3. 摩托罗拉（中国）是怎样避免管理者评估误差的？

案例9—2 联想集团的考核体系

联想集团从1984年创业时的11个人，发展到今天已拥有近万名员工。当一大批优秀的年轻人被联想的外部光环吸引来的时候，人们不妨走入联想内部去看看联想的人力资源管理，尤其是独具特色的考核体系。联想集团的考核体系结构围绕“静态的职责+动态的目标”两条主线展开，建立起目标与职责协调一致的岗位责任考核体系。考核实施体系的框架包括四个部分：职责分解、目标分解、目标与职责结合、考核实施。

静态职责分解

静态职责分解是以职责和目标为二条主线，建立以“工作流程”和“目标管理”为核心，适应新的组织结构和管理模式的大岗位责任体系。

确立部门职责。部门职责指部门为实现其宗旨而应履行的工作责任和应承担的工作项目，它确定了部门在公司增值流程中的工作范围和职责边界。宗旨确定了部门职责的方面和方向，职责是对宗旨的细化和具体演绎。部门职责能起到明确工作职责边界、减少部门之间工作职责交叉、确定部门岗位设置、制定工作流程的作用。

建立工作流程。工作流程包括工作本身的过程、信息与管理控制过程。它在部门内部、在独立的部门与部门之间、处与处之间，建立职责的联系、规章和规范。

制定岗位职责。在理清了由公司宗旨、部门职责以及部门为履行职责而应遵循的工作流程后，需要将具体职责最终落实到每个岗位上。岗位职责具体明确一个标准岗位应承担的职责、岗位素质、工作条件、岗位考核等具体规定。它是以《岗位指导书》的形式出现的。岗位职责来源于部门职责的细化和工作流程的分解。比如，一个部门经理的职责由三部分组成：一是由本人具体完成的；二是将一部分职责分解为下属承担的，三是由本部门牵头，并由几个部门共同承担的。

动态目标分解

一个岗位仅仅知道“做什么”、“怎么做”还不够，还要知道什么时间要做到什么程度、达成什么目标。动态目标分解就是按照职责这条横线，与时间、目标这条纵线的有机整合，使各部门、岗位之间的职责和工作关系有机地协调起来。首要过程是战略规划。战略规划的过程是将企业目标具体化。

联想的战略规划分为三个层次：集团战略发展纲要、子公司战略规划、业务部门战略规划。子公司层次的战略规划是业务部门年度业务规划的重要指导，业务规划的结果落实到每年的经营预算，各业务模块的预算都必须与业务规划相联系，在“能量化的量化、不能量化的细化”的原则指导下，业务规划按责任中心和时间进度，分解落实成具体的成本、利润、销量、时间、满意度等指标。业务规划要求首先确立宗旨、职责，根据宗旨和职责，在非常详细的环境分析基础上得出全年的目标。之后，进行经营预算、业务规划、管理规划。

目标分解

为保证各项规划的实施，各牵头部门在与相关部门进行沟通与交流的基础上，将目标按职责分解到相关部门。各部门根据《年度发展规划与目标》，按职责——时间分解为部门内各处的年度目标、各季度的工作目标和实施计划，形成《部门季度计划》。处级经理以上干部，要按季度分解季度目标，并列入处级经理以上干部的考核之中，形成《处季度(月)工作计划》。队重要干部或岗位，要按月分解，制定月工作计划。

具体到员工要落实到与岗位责任书对应，比如电脑公司采用了“目标任务书”进行方针目标

管理，其要点是：针对部门目标和薄弱环节，重点抓关键环节和重要步骤，对重点工作制定改进措施和计划，并重点推进监控实施，以保证最终实现目标。确定最重要的又确实有能力解决的工作目标。一个部门或岗位一个季度的重点工作目标为3至4项，日常职责则不在“目标任务书”上体现。把企业宗旨和目标分解到个人的“岗位责任书”和“目标任务书”，为监控和考核打下了扎实基础。

将目标落到实处，首先需要在目标与职责之间建立清晰的分解和对应关系，为了建立这种联系，集团管理部门协助建立了大量的各种运作和核算模型，最具特色的是联想电脑公司的“屋顶图”。“屋顶图”是联想电脑公司根据管理会计原理，结合自己的产品成本结构建立的一个量化的产品经营核算体系。

电脑公司台式机事业部通过“屋顶图”，将所有的费用细分成广告费、部门费，成本分成材料、制造、运输、技术服务、积压、财务六块，再把前两年的历史数据装进去，就得到清晰的产品成本结构。这六块成本都可以落实到一个最直接的部门，比如说广告费是由市场部负责，部门费用是经营管理部负责等等。这样就建立起一个架构，使开源节流的业务分解到每一个部门，控制成本的任务进而分解到每一个岗位上去，就把每项费用变成它最直接的部门考核指标。

专核评价

设定职责和目标后，联想利用制度化的手段对各层员工进行考核评价：

1. 定期检查评议。以干部考核评价为例，联想集团干部每季要写对照上季工作目标的述职报告、自我评价和下季工作计划。述职报告和下季工作计划都要与直接上级商议，双方认可。

2. 量化考核、细化到人。比如，电脑公司的综合考核评价体系分部门业绩考核、员工绩效考核两部分。部门业绩考核的目的是通过检查各部门中心工作和主要目标完成情况，加强公司对各部门工作的导向性，增强公司整体团队意识，促进员工业绩与部门业绩的有机结合；员工绩效考核了解组织目标，将个人表现与组织目标紧密结合，客观评价员工，建立有效沟通反馈渠道，不断改进绩效，运用考核结果实现有效激励，帮助组织进行人事决策。

考核形式是多视角、全方位的，包括上级对下级的考核，平级之间，下级对上级的评议，以及部门互评等。部门互评的目的是对各部门在“客户意识、沟通合作、工作效率”等软性工作指标方面进行评价，评价结果作为对部门负责人年度绩效考核的参考依据。

通过部门互评，发现组织在工作关系方面存在的问题。民主评议的目的是为了考察干部管理业绩，为干部选拔提供参考依据，并为培养干部及干部的自我发展提供参考，建立干部提升的透明、健康发展机制。员工绩效考核和部门业绩考核每季度进行，员工绩效考核、部门互评和民主评议，每年综合考评一次。部门业绩考核均围绕“利润中心”进行考核，同时要体现各自的业务。

员工绩效考核的内容分两部分：一是工作业绩结果导向，针对员工根据直接上级与员工预先商定的目标业绩工作计划进行；针对各级管理者则主要是：围绕“管理三要素”并分解成“目标计划、激励指导、公正考评”等管理业绩进行。二是行为表现及能力，这部分为过程导向，按普通员工、各级管理人员分别制定不同的考核标准和权重。

各部门在制定年度规划的同时，制定各自的年度考核方案及季度分解方案。各部门方案上报企管部门，由企管部门负责组织相关业务考核部门与被考核部门沟通、协商，最后确定部门考核方案，包括考核项目、权重、考核数据来源、评分标准等。人力资源部根据考核方案，计算考核得分，再根据部门类别对应，计算分值并反馈给各部门。

员工绩效考核则是由个人根据述职报告、绩效考核表自评打分，再与直接上级共同商定下一季度工作计划、考核表，作为下一季度业绩考核的主要依据；直接上级在员工自评基础上，对照工作计划考核表和员工的实际业绩和表现打分，同时对其下一季度的工作计划、完成效

果、考核建议等进行审批，通常采用面对面交流或每季一次的干部民主生活会形式。部门总经理对员工及所属部门的考核等级进行审核调整后，汇总到人力资源部。绩效面谈：告知考核结果，肯定成绩，提出改进意见和措施，同时确定下季度工作计划，面谈结果双方签字认可；员工如果对考核评定有重大异议，有权向部门经理或人力资源部提出申诉，所在部门及人力资源部为每位员工建立考核档案，考核结果作为工薪、年度奖金、干部任免、评选先进、岗位调换以及辞退的重要依据。

资料来源：： 总裁，作者： 张建林。

问题讨论

1. 联想的绩效考核体系是由哪几部分组成？
2. 联想是如何将目标管理和绩效考核相结合的？
3. 如果你是联想的一名员工，你觉得上级对你的考核不公平，你会怎么办呢？

第十章 薪酬：总论

□学习目标

学习本章后，你应该能：

- 界定出薪酬和区分直接经济报酬、间接经济报酬和非经济报酬。
- 描绘出组织中进行人力资源管理活动的战略重要性。
- 解释薪酬体系如何与员工的动机、生产率、满意度相关。
- 解释外部因素（劳动力市场、经济、政府和工会）和内部因素（组织的规模和历史、劳动力预算、和谁在进行付酬决策）如何与一个公司的薪酬政策相关。
- 讨论薪水调查如何帮助管理者创造有效、公平的薪水体系。
- 描绘工作评估过程。

□职业挑战

某房地产集团属下一家物业经营管理公司，成立初期，该公司非常注重管理的规范化和充分调动员工积极性，制定了一套较科学完善的薪酬管理制度，公司得到了较快的发展，短短的两年多时间，公司的业务增长了 110%。随着公司业务的增长和规模的扩大，员工也增加了很多，人数达到了 220 多人。但公司的薪酬管理制度没有随公司业务发展和人才市场的变化而适时调整，还是沿用以前的。公司领导原以为公司的发展已有了一定的规模，经营业绩理应超过以前，但事实上，整个公司的经营业绩出现不断滑坡，客户的投诉也不断增加，员工的工作失去了往日的热情，出现了部分技术、管理骨干离职，其他人员也出现不稳定的预兆。其中：公司工程部经理在得知自己的收入与后勤部经理的收入相差很少时，感到不公平，他认为工程部经理这一岗位相对后勤部经理，工作难度大、责任重，应该在薪酬上体现出这种差别，所以，工作起来没有了以前那种干劲，后来辞职而去。因为员工的流失、员工工作缺乏积极性，致使该公司的经营一度出现困难。在这种情况下，该公司的领导意识到问题的严重性，经过对公司内部管理的深入了解和诊断，发现问题出在公司的薪酬系统上，而

且关键的技术骨干力量的薪酬水平较市场明显偏低，对外缺乏竞争力；公司的薪酬结构也不尽合理，对内缺乏公平，从而导致技术骨干和部分中层管理人员流失。针对这一具体问题，该公司就薪酬水平进行了市场调查和分析，并对公司原有薪酬制度进行调整，制定了新的与企业战略和组织架构相匹配的薪资方案，激发了员工的积极性和创造性，公司发展又开始恢复良好的势头。

（资料来源于中人网）

薪酬是涉及员工得到的作为完成组织任务回报的每种类型奖励的人力资源管理的功能，是 21 世纪开端的许多组织运营的主要费用¹，也是大多数人为什么愿意被人雇佣的主要原因。薪酬是一种交换关系。雇员用劳动和忠诚交换经济的和非经济的报酬（工资、福利、服务、认可、等等）。1999 年，美国雇员（私人企业，国有企业和政府部门）工作平均每小时支付 20.29 美元。在这个数目中，略超过 72%，就是 14.61%，是直接工资。福利是剩下的 28%，平均每小时 5.68 美元²。

经济薪酬包括直接经济薪酬和间接经济薪酬。直接经济薪酬包括雇员收到的周薪、月薪、奖金或佣金形式的报酬。间接经济薪酬也叫福利，包括所有未包括在直接经济报酬中的货币报酬。典型的福利项目包括：度假、各种保险、照看小孩或老人的服务等。第 10 和 11 章介绍直接经济报酬；第 12 章将介绍福利。

像表扬、自尊、认可等非经济薪酬（虽然不在本文中讨论）影响着雇员的动机、生产率和工作满意度。一个更复杂的薪酬研究将在非经济报酬上增加一个特殊的部分。

从雇员的观点上看，报酬是生活的必需部分。它也是人们找工作的主要原因之一。报酬是员工提供给自己和家人所需的手段。然而，薪酬不只是提供员工生理上的需要。员工被支付薪酬的水平也暗示着他或她对组织的价值。对于雇主，薪酬是最重要的人力资源功能之一。在今天的服务经济中，报酬经常达到或超过一个组织 50% 的现金流。薪酬也是吸引和刺激员工更高绩效的主要原理之一。薪酬还是经济的一个重要组成部分：在过去的 30 年，周薪和月薪达到了大约美国和加拿大全国总产值的 60%。³

第一节 薪酬诊断的方法

也许你相信报酬是由经理和雇员或高级经理、股东、政府、工会坐下来讨论决定的。的确有这样的争论。但实际上，报酬是受一系列外部和内部因素影响的。这个诊断方法能用来帮助你更好地理解这些因素。图 10-1 展现了在人力资源活动中对于薪酬最重要的因素。

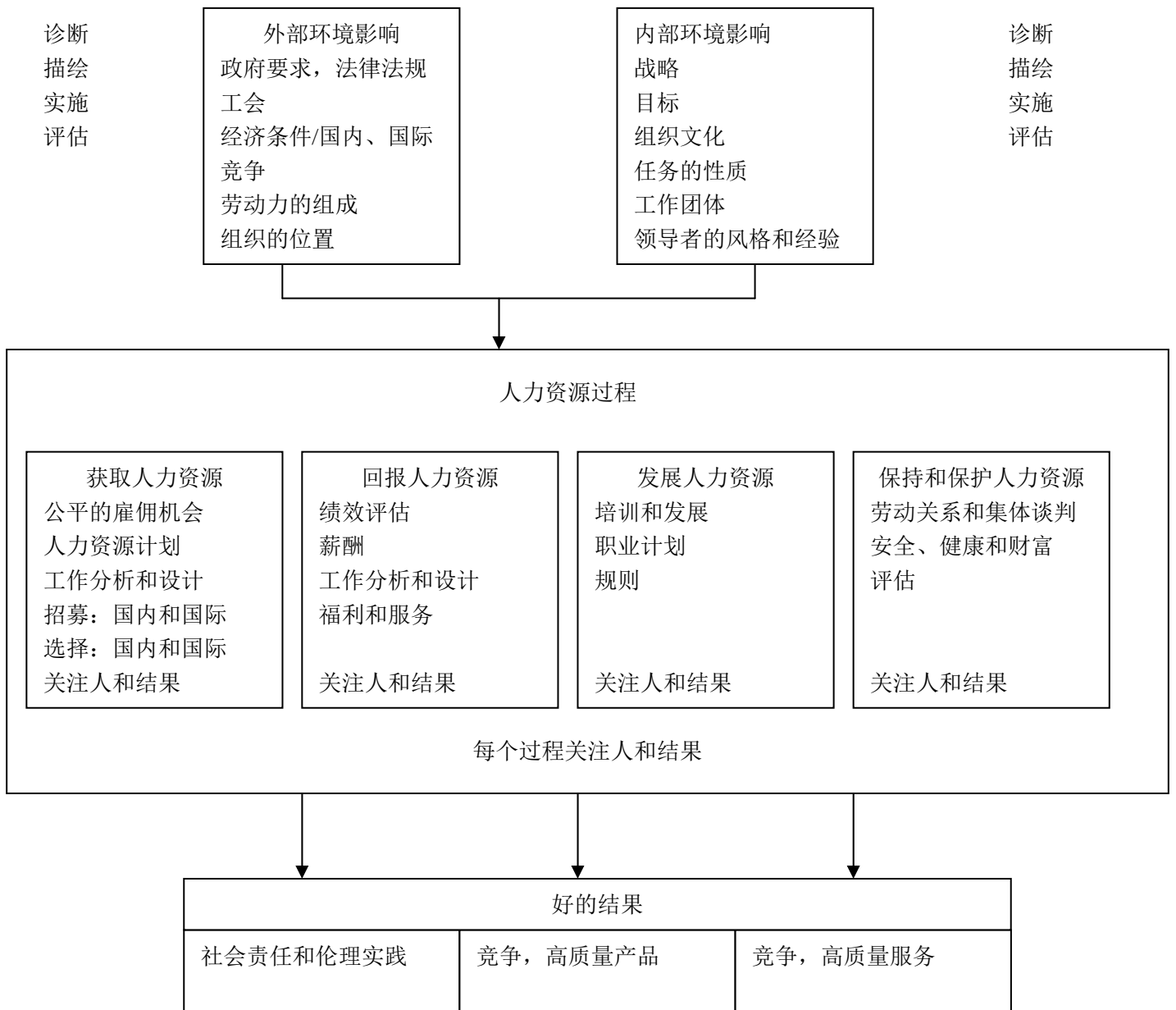
一、薪酬的目标

薪酬功能的目标是创造一个对于雇员和雇主都一样公平的报酬体系。理想的结果是员工被吸引到组织并有动机为组织进行良好的工作。帕滕（Patton）建议在薪酬政策里有 7 个标准确保薪酬的有效性。⁴薪酬应该是：

- 1、 适当的。应当符合最小的政府、工会、管理的水平。
- 2、 公平的。每个人应该按照他或她的努力、能力、训练，公平付酬。
- 3、 平衡的。报酬、福利和其他奖励应该提供一个理性的总的酬劳一揽子计划。
- 4、 节约成本的。报酬不应该过多，要考虑组织的支付能力。

- 5、 安全的。报酬应该足够使雇员感觉安全，并帮助他或她满足基本生活需要。
- 6、 提供的动机。报酬应该能刺激员工有效的、有生产率的工作。
- 7、 能被员工接受的。员工应该能理解报酬体系并感觉到这是一个对于企业和他或她自己都合理的体系。

图 10-1 人力资源管理诊断模型



二、对薪酬的外部影响因素

在所有影响报酬和薪酬政策的因素中，这些因素是组织的外部因素：劳动力市场、经济、政府和工会。

（一）劳动力市场和薪酬：

虽然许多人感觉人力劳动不应该被诸如供给、需求力量所控制，但实际上并非如此。在充分就业下，为了吸引和保持足够合格的员工，工资和薪水可能不得不要更高一些；在萧条时期，报酬可以低一点。如果在工作市场上可以获得的熟练员工比较少，报酬也将高一些。因为工会或资格协会限制从事这项工作的人数，这种情况可能发生。在某些地方，因为更高的出生率或近期一个主要雇佣者的生意失利，可能会有更多的人在寻找工作。这些因素导致所谓差别的报酬水平。在特定地方的任何时间，招募非熟练工的报酬是一个水平，而招募最低熟练的文书报酬则是另一个水平。对于劳动经济的研究证据提供了劳动力市场状况对薪酬影响的足够支持。报酬水平除了在一个当地职位的不同而不同，在政府和私人雇员和免除和

非免除员工之间也都像国际间的差异一样存在着不同。

传统的管理风格，与传统的奖励雇员方式相对劳动力市场的多样化已经进行了变化。工人的多样化意味着不只是简单的排列的存在和只是新进入者的人口统计学上的特性。它意味着不同的价值体系（比如开放和保守，传统和未来），生活方式，身体类型——名单很长很长。差异并不限于多民族、多种族对工作场所的影响。它指任何有这些相似和差异特征的事物的混合。

也许想象中在奖励和差异间最早的关系是由福利来决定的。迅速改变的人口统计学上的特征将要求雇主提供越来越多样的福利去刺激，满足和保留员工⁵。比如说，为了吸引有经验的退休人员回去工作，Dana 公司开始提供一种按比例分配的福利计划使得雇员能兼职工作，并提供一种弹性的合同以便于退休人员能一年中只工作一部分时间来保持他们享受社会保险的合格性。⁶

劳动市场差异性对于奖励系统产生影响的另外一个维度是正在增长的正规教育水平。到2005年，超过53%的所有成年美国人将获得某种大学教育，50%的所有大学生将超过25岁，超过半数的所有大学学生将是女性。这些人将毫无疑问地要求改变薪酬、福利以满足他们改变生活方式的需求。

让我们看一些差异更大的群体。X一代成员是完成高中和大学教育百分比最高的一代。这代人把经济安全作为第一目标，喜欢权力和地位。然而，X一代成员并不总是把可应用的工作技巧带到组织中去。设计一套能刺激他们的奖励体系与他们实际上带来的价值是相冲突的。其他两种正越来越多的雇员是技术专家——有时叫“讨厌的人”和零时工。他们都给现代的薪酬带来了挑战⁷。除了接触更多的技术，什么能刺激“讨厌的人”？在21世纪暂时是一种永久的特征，不仅仅是在假期从事秘书工作的人们，还包括从组织的顶端到底层的工作人员。

（二）薪酬和国际劳工力量

从修建金字塔起，雇主把便宜的劳工运送到工作地点。在19世纪之交，中国铁路修路工人被运到美国西部修路⁸。爱尔兰的工人涌入英国的 Gatwick 机场去修筑隧道。薪酬专家必须基于一个竞争的全球市场制定他们的计划。影响组织在全球市场范围内竞争的薪酬战略包括⁹：

- 极大的全球工资差距。例如，在美国的计算机顾问一小时能赚100美元；在印度，为同样工厂工作的顾问一小时只能赚到10美元。

- 向国外派驻美国员工。把员工和他的家庭放到国外的花费是国内年基本薪酬的3到5倍。从一国到一国的花费差异很大——例如，从墨西哥到东京。薪酬问题包括适当的津贴，税，旅行和安置费，监护人的教育费和紧急离开的费用。

- 雇佣当地的管理者和工人。一项对福布斯500强经理的调查显示付给外国人的薪酬是一个“大杂烩”或叫“噩梦”。提供给外国人的一篮子薪酬比美国人外派国外还要复杂。很少的外国商务办公室有专职的薪酬专家。结果是在国内运作费用更低，在国外高度的失败和无效率。

- 把外国工人送到美国来培训或工作。外派人员是指从外国派到美国来工作或培训的公司雇员。由于任务通常是有时间限制的，薪酬专家必须决定任何给他们支付薪水：他们应该与美国工人拿的一样吗？还是和他们在国内时一样？或是拿能允许他们在美国保持他们通常的生活方式的第三种情况的数目？在大多数情况下，哪种方案代价更高？

（三）经济条件和薪酬

行业的经济情况也是影响薪酬的一个外部因素，特别是竞争程度，它影响着组织支付高薪的能力。竞争越激烈，组织支付高薪的能力就越弱。付薪能力也受组织、行业、区域的相对生产力的影响。如果一个工厂是非常有生产力的，它可以支付更高的薪水。生产力可以通

过先进的技术，更有效的操作方法，更努力地工作，更有天赋的员工或者这些因素的复合来获得。

许多公司采用的作为决定一般工资水平标准的一个生产力指标是劳动统计局的“制造业每人、小时产出”指标。这个生产力指标出版在每期的劳动月刊上。大约 70 年里，生产力按平均每年大约 3% 的速度递增。美国平均周薪的增长百分比大约等于生产力变化的百分比加消费价格指数变化的百分比。最近，生产力指数已经提高了，比 1999 年到 2001 年期间提高了 2.5%。¹⁰

（四）政府的影响和薪酬

政府可以通过工资控制和指导线直接影响薪酬，工资控制和指导线禁止在某些时候某种工人增加薪水，也可通过制定最低工资率和工资以及工资小时法、反歧视法来直接影响薪酬。

1、工资控制和指导线

过去美国已经几次制定了工资冻结和指导线。1951 年到 1953 年杜鲁门总统发布了工资和价格冻结法令，1971 年到 1974 年尼克松总统也颁布了冻结法令。工资冻结是政府禁止工资增长的法令。工资控制则限制工资增长的规模。工资制导线与工资控制相似，但它们更靠志愿而非强制实行。

为了稳定经济，从 1942 年起已经通过了三条法律：

工资稳定法（1942）。是在二次世界大战期间为了减缓通胀而颁布的一条工资冻结法案，它为关键职位设置了薪水增长率。

防御生产法（1950）。是在韩战期间颁布的相似的工资冻结法案。

经济稳定法（1970）。这给予美国总统在国家有需要的时候颁布工资和价格控制的权力。

工资冻结、控制和指导线的使用是很有争议的。赞成者认为这些限制能很大程度地减缓通胀。批评者认为这些好处被破坏资源分配和市场进程而抵消了。

2、工资和工作小时条例

1938 年的公平劳动标准法是美国基本薪酬条例法案¹¹。它的通过是为了抵制制造业中的产业工人遇到的歧视，他们工作很长时间却只得到很少的薪水¹²。

在这个法案中包括 4 个部分：最低工资，加班时间，童工和 1963 年平等付薪法¹³。公平劳动标准法范围十分宽广：覆盖从事国内贸易，从事国内贸易中生产、运输、销售或加工半成品、原材料的雇佣了两个及其以上员工的所有企业。大约 92% 的依靠自主管理农场和非农业工资收入生活的人属于这个范围。这个法案由劳工部管理，劳工部也通过雇佣标准行政部门工资和工作小时分部搬演执行机构角色¹⁴。

（1）最低工资 公平劳动标准法案的最低工资规定为低工资工作建立了一个收入平台¹⁵。正如你在表 10-2 中看到的，从 1938 年开始，最低工资规定已经被修订了数次。当时最低工资是每小时 25 美分。最近的改变是两次提高，分别为 1996 年 10 月的从 4.25 美圆提高到 4.75 美圆，和 1997 年 9 月的提高到 5.15 美圆。典型的最低工资工人是作为家庭主要或唯一收入来源的女性。总数的 1/3 是刚出来工作的年轻人。¹⁶

在被连续雇佣的第一个 90 天期内不到 20 岁雇员可能被支付总的每小时的 1/3 的“机会工资”。某些全日制学生，学生进修者，学徒，和残疾员工在某些由劳工部发给的特殊证明下可以被支付低于最低工资标准的工资。拿小费的工人的雇主必须支付至少每小时 2.13 美圆的现金工资。

最低工资是最有争议的规定之一。关于它的影响的基本的反对意见集中在经典经济学家的观点中。他们主张最低工资的任何提高不久将被立刻的失业水平的提高所抵消¹⁷。然而，不是所有的经济学家同意最低工资是有害的观点；一些专家认为，从长期看最低工资没有提高失业水平，事实上，最低工资无害地提高了最低收入工人的工资水平。最低工资变化对小企业（50 或 50 以下雇员）的影响将因为当前所赚工资少于新的最低工资标准的雇员而导致

5. 3%的工资成本的增加。最可能受到该法令影响的企业是零售业、食品业和旅馆业。

(2) 超时报酬

事实上，所有的按小时工作的员工（非被免除的员工）都应该得到在一周超过 40 小时或一天超过 8 小时外工作的超时报酬。法律要求“1.5 倍”：在每周 40 小时或每天 8 小时外工作必须支付 1.5 倍其基本工资数额的工资¹⁸。协议薪水的员工（免除员工）没有超时报酬。更准确的协议薪水员工的定义是固定接受预先谈好的数目作为部分或整体报酬的员工。

表 10-2

年	每小时工资率	最低工资的历史进程
1938	\$0.25	
1939	0.30	
1945	0.40	
1956	1.00	
1968	1.60	
1974	2.00	
1979	2.90	
1981	3.35	
1993	4.25	
1996	4.75	
1997-2002	5.15	

来源：劳工部（2002 年 12 月）

表 10-3

公平劳动标准法免除指导方针

以下是豁免最低工资和超时报酬的员工实例：

行政的，管理的和职业的员工（包括：教师，初、高中的学校管理人员和在 1990 年 11 月 15 号 101-583 页提到的某些电脑专业人员）以及户外销售人员。

季节性娱乐或消遣性公司员工。

某些小报的员工以及小电话公司的接线总结操作员

受雇于外国轮船的海员

从事捕鱼工作的雇员

在小农场工作的农业工人（例如那些在四分之一任何先前日历年度中使用少于 500 人/日的农场）

临时保姆和受雇于服务老弱人士公司的雇员

以下是仅仅豁免超时报酬法案要求的员工例子：

零售或服务公司的某些接受佣金的原告

汽车、卡车、拖车、农场操作工，轮船、飞机销售人员、部分服务与汽车、卡车的店员或技工，受雇于非制造厂商主要从事销售货物给最终购买者的农场操作工。

铁路和飞机上的员工、出租车司机，某些机动车辆运输员工，美国轮船海员，和按被认可的路程费率计划支付的当地递送员工。

广播员、新闻编辑，某些非大城市广播站主要工程师。

住在雇主住处的国内服务人员。

电影院雇员
农业工人

来源：劳工部（1996 年 12 月）

区别被免除和非被免除的员工并不总是很容易。如表 10-3 的指导方针。被免除员工是那些在行政、管理、专业职位上按协议薪水付酬的员工。但归类为经理，技术人员、专业人员的基于工作小时付薪的员工又是非被免除的员工。如果联邦和州法律冲突，应当适用对员工最有利的法律。违反超时规定可以要求其支付未被补偿的超时工作，处以民事罚款和支付规定的违约金。

(3) 童工

童工是指由进行任何经济活动的 15 岁以下个人。这是一种阻止 15 岁以下儿童上学或要求他们在损害他们身体和心灵健康环境下工作的雇佣。这条规定禁止在非农业和限定工作时间的在工作中雇佣 14 岁以下的未成年儿童，限制了 14 岁和 15 岁儿童的职业。它还禁止 16、17 岁的人从事危险职业。

国王夹饼公司面临着一个因为多次违反童工规定的被舆论高度关注的诉讼¹⁹。公司同意支付所谓在超出联邦强制最终期限的在超过 800 家公司所有的商店中允许使用 14、15 岁员工工作的超过 500,000 美圆的罚款。违反使用童工法律的情况也相当频繁地发生在纺织和服装行业。由 35 个致力于改革儿童劳动法组织组成的游说团体——劳工联合会已经签署了一个要求更严格执行童工保护和对违反者处以更严厉惩罚的雏形法律。提议的惩罚包括：公布违反者的姓名，地址和重复违反的次数。

(4) 1963 年平等付酬法案

1963 年平等付酬法案是公平劳动标准法案的修正案。它的目的是保证妇女同工同酬。包括：工资、薪水、佣金、超时报酬、奖金、额外支付、福利²⁰。但不能在不同公司中从事同一工作的人间进行比较。雇主可以基于员工优点、资历、生产产品的数量或质量，或其他任何非性别因素给一种性别的员工支付高于另一种性别员工工资的工资。2001 年在薪酬上的性别差异平均达 26%；普通的妇女只赚普通白人男子的 74%²¹。（继续存在的性别差异的历史轨迹 表 10-4）。

表 10-4

年	一年到头的全职工作	在特定年份里的（1951-2000） 妇女所赚金额是男性的百分比
1951	63.9	
1970	59.4	
1980	60.2	
1995	71.4	
1996	73.8	
1997	74.2	
1998	73.2	
1999	72.2	
2000	73.0	

注释：妇女年报酬是男子报酬百分比的中位数代表工作 15 年的妇女；周报酬的这个比率的中位数代表工作 16 年的并非全年工作的周薪和月薪的妇女；小时报酬的这个比率的平均数

代表 21 到 64 岁的周薪和月薪工人。

职位的平等包括四个因素：技能、努力、责任和工作条件。薪酬的不同包括的并不仅仅是作为基本的工资，还包括任何一种福利，例如：假期、节日、休假、超时报酬、住宿、食物和服装或其他费用补贴。当控告遭到不平等付酬歧视时，原告要做的就是找出一个人做同样的工作拿更多的报酬。在最近的一个案子中，法官发现有着同一头衔（办公室经理）的两个职位因为男性职员比女性职员的监督的更少而存在不平等现象，因此这里男性比女性高出 20% 的报酬是合法的。为了减少现存的报酬上的差距，在过去一些年里有一股高涨的运动要把广泛接受的平等付酬的概念拓展到包括可比较的工作的平等付酬。

可比较价值的学说（有时叫公正付酬）并非男女完成同样工作应该付给同样报酬的概念。更确切的是，可比较价值试图证明雇主系统地歧视妇女，付给她们相对与付给在可比较（同样价值的）职位工作的男性的报酬更低工作报酬，并试图补救这种情况。

可比较的价值这个词对不同的人意味着不同的事。首先，可比较的价值与内容不同但对组织和社会的价值相同的工作相关。然而当男性从事“女性的工作”时，他们也倾向成为薪酬金字塔的顶端。因此可比较价值的提倡者主张在相似工作条件下从事需要相似技能、努力和责任工作的个人应该不论性别被支付同样的报酬。²²

在检查男女之间细微区别时价值的概念是极端重要的。绝大多数人会同意水比钻石更有价值，但是钻石比水昂贵的多。这个区别出现是因为相对于钻石，水的供应是充裕的。当秘书、图书管理员、和收银员短缺时，雇主给他们的报酬也会提高。

不论是平等付酬还是可比较价值，为了减少男女之间的报酬差距，妇女的真实工资必须比男性的工资提高的更快。男性的工资并非必须下降。你能看见这个报酬的差距已经在减少。然而，很有必要解释一下，并不仅仅因为女性的工资提高也因为同期男性的真实报酬水平下降。如果男性的年报酬保持在 1979 年水平，报酬率将只提高到 63% 而不是 71.4%。这意味着性别间报酬差距的近 3/4 的减少是由于男性报酬的降低，而不是女性报酬的提高。²³

3、其他的薪酬法律

1936 年的沃尔什——赫利法要求与联邦政府做生意的企业至少要按照工业最低标准付酬。这条法律类似于公平劳动标准法的童工条款和要求对每天 8 小时之外的工作付 $1\frac{1}{2}$ 倍工资的条款。它也像公平劳动标准法一样排除了一些行业。1931 年的大卫——贝克法要求给从事联邦主办的公众工作的员工支付当地主流工资的最低工资。迈可拉玛——俄哈拉服务合同法要求每年和联邦政府签约 2500 美国圆以上的雇主或作为承包商或子承包商的联邦机构服务提供商支付占优势的报酬和额外的福利给他们的雇员。

1964 年的公民权利法案和 1967 年的年龄歧视法案是设计来确保所有相似能力、资历、背景的人同工同酬。平等就业机会法强化了公民权利法案，正如工资和工作时间分条款加强了平等付酬和年龄歧视法案一样。

联邦工资传票法（1970）是设计来限制从个人报酬中扣除用来还债的工资的数量。它也禁止雇主解雇仅仅一次陷入债务危机和已经还债的雇员。雇主可以从薪水扣除法庭要求的赡养费、抚养费，欠税或破产法庭规定的以外的数额。

4、其他的政府影响

政府可以通过要求雇主从雇员工资中扣除基金来直接影响雇员薪酬水平。要扣除的包括联邦所得税、社会保险税、可能的州或当地的所得税。联邦政府还有其他法律来管理报酬的扣减。

除了刚才讨论的法律、法规，政府还可以用许多其他方法来影响报酬。如果政府是雇主，可以通过设立法定率来立法付酬水平。例如，在国家层次，老师的报酬等级可以通过法律或

者学校董事会的布告决定。然而，政府付酬依靠从当前税基的收入。如果税收相对于组织的收入流在下降，不论内心有多么希望，组织都不能支付更高的工资，。

政府也通过雇佣水平政策来影响薪酬。联邦政府的目标之一是所有公民找到工作的充分就业。政府甚至可以为某些种类的工人创造工作，因此减少了可能的工人供给，影响到工资率。

（五）工会的影响和薪酬

影响雇员薪酬的另一个重要的外部因素是工会。参加工会的工人比没有参加工会的工人工作时间更长，赚得更多。工会对组织的雇员是否参加工会有影响。工会试图一步步地要求提高工资、福利，改善工作条件。有证据表明工会试图提高薪酬水平，虽然这更可能发生在存在强大工会的行业。如果组织处于一个工会力量很强的地区，它的薪酬政策也会受到影响。工会和政府对薪酬的影响上有相互支持的内部联系。几条联邦法律的运用，如大卫——贝克法和相似的法律都要求与政府有合同的雇主支付主流的报酬水平。任何当地的主流工资都是由劳工部决定的。大部分情况，主流工资是当地工会的工资。因此，工会甚至帮助非工会人员决定工资水平。

当一个工会正试图在一个特定的雇佣地点组织员工时，有组织的运动将会给薪酬经理加上限制。汪格呢法案（The Wagner Act）裁定在组织运动期间改变工资率是非法的，因此在持续期，工资被有效地冻结起来。在这个法案中拒绝就工资谈判的行为是被禁止的。这意味着薪酬经理在确定工资时被讨价还价的结果所束缚。

当组织经济良好、竞争力强，工会经济上足够强大去支持一场罢工，工会有其他工会的支持，经济和劳动力市场的一般情况是雇佣少、经济好的时候，工会更可能提高成员的薪酬水平。工会也会就工作条件和其他影响薪酬的政策进行讨价还价。工会倾向偏好每类工作都是固定报酬或者变动主要是反映资历而非价值的增加的情况。在私人和其他性质的组织就是如此。当预期的业绩数量与技术有关时（比如装配线），工会会强烈要求按时间付酬而非按价值付酬。由于美国工会成员持续减少，工会对工资的影响难以计算。

三、对薪酬的内部影响因素

除了已经讨论的对薪酬的外部影响因素，几个内部因素也影响着薪酬水平：组织的大小、成立时间的长短、劳动预算和决定组织薪酬的人。对于组织的大小与薪酬的关系所知很少。一般说，似乎越大的组织倾向付更高的薪水。对与组织成立的长短与薪酬的关系也所知甚少。虽然，一些研究者主张越年轻的企业倾向支付越高的薪水。因此，以下仅仅讨论劳动预算和薪酬决策者：

（一）劳动预算

正常的劳动预算指可能的作为雇员年薪酬支付的货币的数量。组织每个单位都被劳动预算的规模所影响。一个企业的预算正常的并非指分配到每个员工的确切的钱的数量，而是指单位或分部可得到的数额。分配报酬多少的判断力被留给了分部的领导或管理者。理论上，管理者和员工的紧密联系使得其能准确地评价员工并正确地分配劳动报酬。

（二）薪酬决策的制定者

对于薪酬决策的制定者比一些其他的因素知道的更多一些。但这仍然不是一件简单的事情。组织的从上到下都影响着支付多少报酬、使用什么样的体系、提供什么样的福利等等的薪酬决定。在大的上市公司，股东和董事会对于报酬谈论很多，特别是对组织高层的报酬。高层管理者决定企业预算中用于付酬的那部分的数额、支付的形式（如按时间支付还是按激励原则支付）和其他支付政策。随着企业的规模变大，薪酬专家、总经理和负有工作责任的人可能也会加入薪酬决策。

大的组织现在把更多的人包括到薪酬决策中来。比如，直到最近惠尔浦公司一直仅仅允

许公司管理者做主要的薪酬决定。²⁴但来自国际竞争的压力已经改变了它做薪酬决定的途径。今天高层管理者和薪酬专家联合制定全面的公司的财务和经营目标。然后每个管理层制定它自己支持公司薪酬目标的计划。新的体系建立在与公司所有战略目标相关的直接的绩效评估上。所有的雇员甚至首席执行官都参与绩效评估过程。在这个过程中，在报酬流上一切都发生了变化。甚至更小一些的企业也正在给雇员在决定薪酬时发言的机会。例如，com-com 公司，一个位于俄亥俄州克利夫兰德的小金属冲压工厂通过一个 10 到 15 人的自愿者委员会允许工人自己制定薪酬率²⁵。他们用市场价格决定从扫地的员工到总裁这些工作的工资率。委员会甚至完成自己的对当地竞争的薪酬调查。

第二节 薪酬和动机

一个设计的良好薪酬系统是刺激员工更好地完成任务还是创造更大的满意程度？问题的答案从古希腊的亚里士多德和 20 世纪初科学管理学派的“是”发展到 20 世纪 30 年代人际关系学派的“不是”。虽然大部分薪酬专家相信报酬影响雇员动机，但争论仍然激烈。这里不可能去澄清这个老的争论，但会简单地介绍一些不同的立场。

2003 年新年后的一天，外贸局王局长坐在办公室里，审阅着财务科刚送来的财务收支情况报表。面对 A 办事处 4 年来业务收入的大起大落，王局长心情沉重，陷入了沉思。

A 办事处是外贸局下属的一个办事处，共有 5 名工作人员，其中名中年人担任办事处主任，另外 4 名均为年轻人。2000 年初王局长到外贸局走马上任，他点燃的头一把火就是搞业务创收，给各下属部门分别制定创收目标，实施目标管理。A 办事处虽然人不多，但业务收入却在全局中占有举足轻重的地位，而且潜力巨大。1999 年 A 办事处的业务收入达 83 万，占全局收入的 36%。为鼓励 A 办事处为创收多作贡献，王局长拟订了一个相当诱人的奖励计划：若 A 办事处能完成 100 万元的业务指标，年终可以计提 3% 的奖金；若创收达 120 万元，则给办事处配备一部汽车；若收入达 150 万，则给全处年轻人解决住房问题。奖励方案一经推出，立即在 A 办事处引起震动，所有人员积极性空前高涨，憋足干劲加班加点拼命干，结果 2000 年 A 办事处创收达 156 万，超额完成了计划指标。事后，王局长开始兑现奖励措施，除发放奖金配备汽车解决住房外，还把 A 办事处树为先进集体，对办事处李主任给予全局通报表扬，越级晋升一级工资，并将一名年轻人提拔为副科长。同时，王局长还承诺如果 A 办事处 2001 年业务收入能维持 150 万的收入，将继续提取 3% 的年终奖。王局长本来希望通过奖励的实施来进一步调动 A 办事处员工的积极性，争取 2001 年业务收入再创新高，最低目标也要保持 2000 年的水平。但奇怪的是，奖励实施后，A 办事处人员积极性却骤然下降，有人开始自满，有人觉得不公平，开始闹情绪，不合作。结果 2001 年 A 办事处在外界环境没有明显变化的情况下，业务收入直线下滑到 105 万，没有完成任务指标。王局长对此非常恼火，对 A 办事处下达指令，若 2002 年业务收入不能恢复到 120 万，就撤换办事处主任和其他工作人员。但令人遗憾的是，2002 年 A 办事处的收入再次令王局长失望，全年收入仅 85 万。这种结局让王局长百思不得其解。（来源于中人网）

一、报酬和动机

动机是一系列的态度、价值，它们预先安排个人按照精确的、目标导向的方式行为²⁶。它是一种强化人们目标导向行为的不可见的内在状态。这种目标导向行为被分为两部分：（1）

行为方向（达到一个目标的行为）；（2）行为的力量（个人将如何努力的工作）²⁷。在刺激员工中，大部分焦点放在用金钱的刺激上。从亚里士多德到科学管理理论之父弗雷德里克 W. 泰勒，哲学家、科学家、工程师和管理者都相信钱是唯一的能刺激员工的东西。始于 20 世纪 30 年代，社会学家、心理学家和其他人际关系理论学家建立了各种各样的认知和认知过程的理论也影响着薪水和动机的关系。

格利兰（修正了层级）提出所有的人类行为起源于需要或动机，它们是与生俱来的²⁸。马斯洛的需要层次呈金字塔形式。按从下往上的次序这些需要依次为生理需要、安全需要、社会需要、尊重需要和自我实现的需要。较低层次的需要（生理和安全需要）刺激人们朝着赚取直接的经济薪酬去购买房屋和做一些诸如准备养老的事情。

赫茨伯格的双因素动机理论试图找出人们从工作中想得到什么²⁹。按照这个理论，两个系列的因素影响工作行为：不满意因素（保健因素）和满意因素（激励因素）。保健因素是关于工作内容的，包括薪水、工作条件、管理者等等。它们并不提供激励。激励因素包括成就、认可、责任、提高、成长和工作本身。激励因素只有当不满意因素被剔除才能发挥作用。赫茨伯格得出结论改变薪水水平并不提供激励。但如果薪水水平提供的不够，或方式错误或任何方式与雇员的需要不匹配，不满就会产生。

社会比较理论提出动机很大程度上是受员工感觉或认为是否被公平的付酬影响的。这些理论是发展薪酬体系的重要工具。按照荷门(Homan)的分配的公平或者交换理论和亚当斯的公平理论，主要决定一个员工生产力和满意度的是员工在工作场所感知到的相对其他人的公平或不公平程度。³⁰ 公平的程度是由员工的投入（努力、参与等）和产出（薪水、福利、服务等）的比率与特定他人相似比率的比较来定义的。特定他人通常是在同一组织中同样工作的同事。理解社会比较理论的关键是感知公平的思想：员工认为他或她被公平的付酬了吗？这些理论帮助解释了同样经验、职务、工作责任、薪水的两个人可能有不同的公平的感知。一位员工可能对薪水完全满意，另一位可能感觉被欺骗了并做出相应行为。为了减少这些感觉，不满意的员工将改变他或她投入工作的数量或质量。结果导致缺勤增加、质量降低、数量减少，甚至辞职。

期望理论（价——手段——期望）也将帮助管理者理解动机和薪酬之间的关系。按照托尔门和弗鲁姆的期望理论，动机依靠努力将产出业绩的期望。³¹ 人们形成关于在给定努力水平将导致一个想得到的结果的可能性的一张心理图片。不同的结果有不同的水平的渴望或驱动力。一个期望理论在薪酬上的直接应用是带薪假和病假的理念。看员工手册，员工们能看到如果他们在公司待满 5 年，每年将有 10 天带薪假；待满 10 年每年额外再增加 5 天带薪假，等等。同时，他们将成为高级雇员、实现其他渴望的结果，如每年的加薪——这就是所谓目标导向行为手段的概念。

最后，按照强化、行为修正和诸如巴甫洛夫、沃森、桑代克、斯金纳其他社会行为学家的理论，动机由个人与外部环境的直接交互作用产生，而非天生的或是由像需要或感知这样的内部过程产生的。³² 行为是不断出现的奖励、实施的惩罚或保留的奖励的偶然事件。换句话说，人的行为是基于由该行为被奖励或惩罚的程度所刺激的自动刺激——反应。如果薪水、福利和服务是完成某种任务像准时上班、不跳槽、完成生产目标等类似活动收到的奖励，那么这些想得到的行为将会被重复。当管理者奖励、惩罚或保留像加薪那样的奖励，那么会得到那些想得到的行为。

很高兴告诉你联系薪水和动机是一个简单的任务。然而，因为不同的事情刺激不同的个人且理论学家对什么将激发人们尚未达成一致，实际上即使这不是不可能的也是一个复杂困难的任务。大部分管理者、薪酬专家、和员工最感兴趣的是薪酬和动机在两个特别内容：员工的满意和生产力间的关系。

二、薪酬和员工满意

满意是描述一种喜欢或不喜欢态度的评估性的术语。因此，薪酬满意指员工喜欢或不喜欢员工的薪酬内容，包括薪水和福利。³³ 甚至虽然至少 3500 篇学术文章已经写过关于薪酬满意的内容，但对于薪酬满意的研究仍然不是非常确定的。³⁴ 没有确信的证据能证明工人的满意能导致生产力的提高。虽然似乎合乎逻辑的推断员工从被支付良好的薪水或得到满意的福利或服务中能感到满意，但这是一个非常主观的结论。实际上，由许多如基本薪水、奖金、福利、服务构成的绝对复杂的薪酬系统使得研究员工满意变的更为困难。最清晰的满意迹象可能会以旷工或跳槽的形式表现出来。

爱德华·罗勒基于公平理论发展了一个模型以帮助解释薪水带来的满意和不满。在员工收到的数量和他们认为其他人收到的数量间的区别是产生满意或不满的直接原因。如果他们两个数量是一致的，薪水的满意产生。反馈在员工的感知和公平间循环，后来的工作行为将导致产出的震荡。³⁵ 基于他们想要什么和他们如何得到它的观点，期望理论也能用来使员工激励他们自己。西蒙的研究发现薪水体系的构成导致满意在不同类型的工人中不同：工业工人对有兴趣的工作的偏爱超过高工资本身，旅店员工最偏好高工资。³⁶

其他的研究发现薪水满意的重要预报器包括想要的薪水和实际的薪水、被授权的或受奖励的感觉和相对剥夺的理论。³⁷ 相对剥夺理论提出薪酬的不满意是由于六个重要判断的作用：（1）在员工想要的和他们所得的之间的矛盾，（2）在一个比较结果和他们得到的之间的矛盾，（3）过去期望收到更多奖励，（4）对将来的低预期，（5）感觉应该得到比他们正得到更多的授权或奖励，（6）感觉他们个人不应该为这个低绩效结果负责。

赫茨博格的保健理论（前面已经讨论过）加上了另一个解释³⁸。赫茨伯格暗示工作满意的对立面不是不满意而是没有满意。没有不满意也并不必然是肯定的满意。当应用他的理论到薪酬中去时，他得出这个结论：薪水简单地阻止工人失去工作动力。

三、薪酬和员工生产力

增加的薪酬的成本和全球范围的市场竞争已经迫使全美的管理人员寻找通过把薪酬与员工绩效相联系的办法来增加生产力。³⁹ 高绩效比动机要求更多因素。能力、充足的装备、健康、安全和其他条件都能帮助提高员工绩效水平。但员工更努力、更好工作的动机明显是一个重要的因素。许多研究表明如果报酬与绩效相联系，员工将产生一个更高的工作数量和质量。⁴⁰

把薪酬和绩效联系起来的早期证据在写于公元前 18 世纪的哈玛拉比法典中就被发现过。它以书面形式记载了最低工资、固定工资和激励工资的使用。⁴¹ 旅行的商人基于高绩效激励来被付酬，除非投资者收到双倍利润，否则这些商人将不会被支付报酬。然而，在中世纪，工人也许一周只要工作三天，其余四天庆祝。这已经成为一个“普通常识”，只要有这个需要，工人就能变得更有生产力。在工业化到来的黎明前出现了资本家寻找到的一种使用奖励来激励员工提高生产力的方法：激励工资。

基于“饥饿人”的理论，激励工资被早期的经济学家诸如 J. 史密斯所支持。既然一个饥饿的工人想赚钱去买食物，那么工资应该保持在足够生活的水平上以便于工人被刺激出高的生产率。亚当·斯密修正了这个理论并发展出“经济人”的理论。⁴² 替代生理需要，金钱成为工作的动机。每个人赚钱越多，他或她工作越努力；产出随着工资上升而增加。在这个基础上，现代工资的激励计划被建立起来。

弗雷德里克 W. 泰勒在史密斯的理论之上，力促管理人员学会正确地设计工作，并把报酬与可测量的生产力联系起来。⁴³ 在他的计划之下，合乎生产标准的工人被付 125% 的基本工资，而那些不符标准的工人只被付很低的工资。泰勒的激励工资的变种直到今天仍然在被广泛地运用。激励工资将在第 11 章更深入地进行讨论。

然而，并非所有人都同意这些观点。一些研究者争论到，如果你把薪水与绩效相联系，你将破坏个人从做好工作中所得到的内在报酬。⁴⁴ 内在报酬也是强大的动机，但对它们的调查仅限于一些很少的研究。金钱对员工的重要性在不同人中重要程度不同。

如果组织声称有一个激励报酬系统，却实际上按资历付酬，薪水的动机影响将会失效。使薪酬体系更有效的关键是确信它们直接与期望的行为相联。⁴⁵

对于薪酬和员工满意以及薪酬和生产力的研究还在进行，相互矛盾的结果也不断产生。⁴⁶ 但仍能做这样的结论，对于员工，报酬是一个重要的结果。⁴⁷ 研究报酬、绩效、生产力和工作满意是特别重要的，因为它们与员工后来的行为，包括旷工、调槽、工会组织和责任假定都相联系。

第三节 薪酬决定

支付一个特定职务的薪水与以下三个群体相关：

- 其他组织从事相似工作的员工（群体 A）
- 同一组织从事不同工作的员工（群体 B）
- 同一组织从事相同工作的员工（群体 C）

检查与 A 群体报酬即报酬水平有关的决定也叫报酬水平决定。报酬水平决定的目的是保持组织在劳动力市场上的竞争性。在这个决策中主要用到的根据是薪资调查。与 B 群体有关的报酬决定叫薪酬结构决定。薪酬结构包括在组织内部对每个工作相对于其他工作设置一个价值理念。这就使用了叫工作评估的图径。与 C 群体有关的薪酬决定是叫做个人报酬决定。

一、薪酬水平决定

薪酬水平是由管理员将在组织内部工作的人的薪水与组织外部的人比较。这个决定是由影响报酬水平向上、向下或向后的多个因素决定的。当诸如管理态度、劳动力市场、竞争因素改变时，薪酬水平的压力转移了。⁴⁸

薪酬水平战略是管理者必须做的一个主要的战略性的选择。⁴⁹ 基本上，有三大薪酬水平战略可以选择——高、低和可比较战略：

高薪酬水平战略 在这个战略中，管理人员选择支付比平均水平高的薪酬水平。隐藏在这个战略后的假设是你将会得到你所付出的。这些管理者相信付较高的工资和薪水将吸引和保持最好的员工，这是一条最有效的长期政策。使用这条战略的组织有时被称为先导者。这条战略可能被如支付浮动工资或基于生产力付工资的薪水标准所影响。

低薪酬水平战略 另一个极端是低薪酬战略。在这种情况下，管理人员支付雇佣足够员工需要的最低薪酬水平。这条战略可以被使用，因为这是所有组织所能支付的。支付能力受到其他诸如限制的劳动预算或在销售和利润上的预计下降的内、外部因素所限制。

可比较的薪酬水平 最常使用的战略是按照变化的工资标准设置薪酬水平。工资标准是也许被生活费用或购买能力调整所修正过的可比较的工资。例如，1970 年的联邦薪酬比较法把联邦政府薪酬限制到相对于同时期的私人企业支付的可比较工资水平。变化的工资标准是由薪酬调查决定的。因而，管理者按照这种策略制定的政策将支付在这个社会或行业里的当前的市场工资率，或按其 $\pm 5\%$ 浮动。

战略选择

虽然有时在一些难度较大的工作上应用还需要进行相应修改，但这三项战略一般仍可以适用于整个组织。战略选择部分地反映出经理的态度和动机。如果经理对公众的赞誉有较高

的需求，高薪战略将会适用；否则，可能选择低薪战略。另一个因素是经理有关民族和道德的态度。如果这个经理具有民族导向性，那么低薪战略不太可能欣然地被接受。

另外两个影响薪酬水平战略选择的因素是：一个组织可以吸引和保留员工的程度和这个组织的支付能力。影响吸引和保留人力资源的因素包括：具有资格的劳工的可得性、工作安全和福利水平。影响组织支付能力的一些因素包括：劳工的成本、公司的利润和公司所处的阶段（新的还是已建立的）。因为这些显著的因素，公司必须根据相应的劳动力市场情况而变化。例如，如果所有公司的劳动成本都很高，那么它们往往趋向于支付低于平均水平的工资。

但是请记住：许多影响这个过程的外部因素例如政府和工会也会与雇员包括报酬和非报酬方面的工作偏好混合在一起。许多员工对这些因素并没有一个全面的历练的认识。因此，你可以看到组织仍然有很大的薪酬决策的机动空间。为了帮助决策的制定，经理们经常会运用一些工具，比如薪水或工资调查，市场定价或基准点。

二、薪酬调查

薪酬调查是雇主用来在地理范围、行业领域、职业群体里收集关于支付给雇员薪酬数据的一种技巧和工具。⁵⁰ 他们必须很慎重地设计，因为这些调查结果会被引证和用来做薪酬的决策。调查有助于管理者为不同的职位提供准确的市场价格。⁵¹ 获得报酬上的正确可靠的信息是创造一个能支持企业的总体目标实现的薪酬体系的关键。

（一）谁来操作薪酬调查？

薪酬调查由专业咨询公司、商业协会、政府、工会和竞争者们进行的。在图 10-5 中列举了一些可以查找到调查结果的地址清单。另外，人事系统协会每年会公布一次调查报告的“美国、国际薪酬和福利纵览调查资料”，其中列举了由商业、私人 and 政府组织提供的 750 项调查。许多大型组织设计和进行了他们自己的薪酬调查。

一个组织有很多方法获得有竞争力的薪酬信息：（1）购买现成的调查（2）加入现有的调查（3）操作一项调查（4）对竞争者进行电话调查（5）从代理人声明中收集信息。⁵³

薪酬调查数据查寻地址	
政 府	美国劳动统计局
	美国联邦准备银行
	美国《劳动评论月刊》
专业商业组织	行政管理协会
	美国管理协会
	美国人力资源管理协会
其他组织	美国国家事务出版公司
	企业顾问
	海氏合作
	管理薪酬服务
	薪水数据服务
杂 志	商业周刊
	薪酬和福利评论
	讨债者
	福布斯
	财富
	医院管理

图 10-5

(二) 调查的有效性

大量关键性的问题决定了调查的有效性：首先是工作覆盖面。其他雇主不能指望去完成组织内所有工作的无穷尽的数据需求。然而，至少 30%的工作应该参照市场数据以确保对公司薪酬系统的公正评价。⁵⁴ 如果使用岗位评估工作的点分法（如本章后部分所述），重要的工作应当被选出来进行分析，因为它们覆盖了所有薪酬范围。涉及大部分雇员工作的岗位也应该在调查名单上（比如保险公司的数据操作员、保险员）。

第二个问题是调查谁。大多数的组织倾向于与同行业的竞争对手做比较。比如美国航空公司就会将它的薪酬费用与联合航空公司作比较。然而，调查显示，雇员就根本不当将他们的薪酬与竞争对手的相比。他们对比的基础应该是朋友的老板或曾经工作过公司的老板。如果调查是有效的，雇员们应该参与对受调查的组织的选择。雇主们的调查应当包括在本地区最占优势的组织和一小部分员工建议的组织。

第三是方法的运用。一种方法是调查个人意见，这往往是最正确的，当然也很昂贵。邮寄调查表可能是最经常和最便宜的方法。对参加大型邮寄薪酬调查者的唯一标准是对收回的概要报告支付酬金。这样就很难判断调查究竟是否可以代表所有情况。⁵⁵ 对进行邮寄调查的工作必须作明确的定义，否则数据就会不可靠。电话调查作为邮寄调查表的后续工作可以用来收集数据。这道程序是很迅速的，但是通过电话收集详细的数据一样很困难。

最后一个决定了调查的有效性的问题就是信息收集。最好的调查应当：

- 1、采用清晰的、简练的岗位描述。
- 2、为调查参加者清楚地标注写作指示。
- 3、包括一个好的组织案例，注明见证人的姓名。
- 4、在每次反复参与中采用一个一致的案例。
- 5、提供基本工资、奖金和总收入的数据。
- 6、分别提供基本和总薪酬的第 25、第 50 和第 75 个百分点的数据。
- 7、包括福利信息。
- 8、列举每一项岗位的工作职责。
- 9、完全通过人力资源专业人士。
- 10、由有经验的薪酬专业人士评估。⁵⁶

重要的是要记住不论来源如何，薪酬调查只是决定薪酬水平的必要的难题之一。公司的规模、经济表现和战略最初考虑都是重要的考虑因素。

三、薪酬结构抉择

下一步是要构建一个内部的薪酬等级或薪酬结构。传统的构建方法是运用岗位评估在两个工作岗位的价值之间进行系统的比较。以下描述的岗位评估步骤是在进行薪酬决定的工作价值模型的基础之上。更多的薪酬决策（技能依据、知识依据、能力依据、反馈和总的薪酬方法）技巧将在 11 章为大家介绍。

(一) 工作评估

工作评估是为决定薪酬目的确定组织内部各种岗位的相对价值的正式过程。对两个不同工作价值的系统比较最终导致了组织特定的薪酬等级的创立。本质上说，工作评估将每个岗位的薪酬数量与它为组织效力的贡献程度联系起来。确定组织中所有岗位的价值并不总是容易的。工作岗位评估还涉及到岗位评估人的判断问题。显然，与护士相比，医师将在医院中对病人的治疗目标贡献更多。问题是这种价值差距到底有多少，这也意味着必须做出判断。

因为一个岗位对组织有效性的贡献到底是多少是很难精确计算的，因此为了有效代理因

素常常被使用。这些因素包括岗位所需的技能、职责数量和重要性、需要的努力程度和工作条件。如果要使员工满意或者组织能够吸引它所需要的员工，薪酬必须随着各种工作的不同要求而改变。

一旦一个组织决定使用岗位评估，必须做出一系列的决定以确保评估的有效性。使用评估管理的部分决定，或者说是如何有效使用的第一步，是系统中的员工管理和评估的执行。应该允许员工们表述他们自己对于工作相关价值的看法。这种参与给向那些直接受影响的人解释评估工作的相当复杂的过程提供了机会。而且这种做法通常会导致员工间更好的交流并促进他们之间的理解。

在这项工作有了一个合作的开端之后，通常会有一个大约五个人的委员会来进行评估。理想情况下委员会应该包括员工、经理和人力资源专家。所有的委员会成员都应该对要评估的岗位非常熟悉。

工作评估通常运用分析岗位描述，有时候为岗位说明书。通常建议岗位描述分为几个系列，如管理能力、专业技术、文书技能和操作能力。在撰写岗位描述的时候使用对岗位评估因素很重要的词语是很有意义的。

图 10-6

对比依据	不定量比较 (岗位整体)	定量比较 (部分岗位因素)	岗位评估系统比较
岗位对岗位	岗位分级	因素比较	
岗位对衡量度	岗位等级和分类	点分系统	

有效岗位评估中另一个基本步骤是选择和权衡用来评估岗位的标准（薪酬因素）。虽然这方面的研究还很少，但已经表明不论是考虑所有因素还是少数因素结果会是一样的，特别是当岗位评估工作被仔细设计和测量之后。岗位评估中最为频繁使用的典型因素是教育程度、经验、职责大小、职位知识、工作危险和工作条件。作为岗位的有效测评因素被被测评者所接受是非常重要的。

岗位评估的四条常用方法是：

- 1、 排序法
- 2、 分类法
- 3、 点分法
- 4、 因素比较法

岗位评估系统可以如图 10-6 所示分类。

1、排序法

排序法主要用于小型简单的组织。用部分岗位评估替代全面的复杂的职位分析，排序法由评估人将所有的岗位从简单的到最具挑战性的岗位进行分级。

排序并不能保证所分的级别由相等的间距组成。最高岗位和次高岗位之间的区别可能和最低岗位与次低岗位间的并不完全相同。如果这个系统被用在有很多岗位的组织里，它将会显得笨拙，而且分级的可靠度也比较低。因为这些问题，排序法可能是岗位评估方法中运用最少的方法。

2、分类法或等级法

分类或者叫等级法将一组职位归集在一个等级或分类。然后这些不同组的职位将会按难度和复杂水平分级。这是一个职位和标准的比较，可以解决很多简单工作等级种出现的问题。

首先，职位评估者决定岗位结构究竟应有多少类别和等级区分。代表性的数字为 8，一般会在 5 到 15 之间变化。⁵⁷ 分类系统中最众所周知的案例为美国政府人事管理一般计划。

它的薪酬等级分为 18 级，每个等级中又分 10 个薪酬步骤。这个分类系统被用来为 300 万名联邦雇员制定薪酬决策。

第二步是为每一个等级撰写精确的说明。这些解说将提供薪酬体系建立的生产标准。图 10-7 显示了一个包含五个层次的电脑分析员薪酬体系说明。一旦级别有了明确的定义，被评估的岗位将被拿来与定义做比较，然后被安排在合适的等级里。

图 10—7

电脑分析员薪酬体系	
第 1 级	电脑工作，无管理职责
第 2 级	电脑工作，无管理职责，参加团队
第 3 级	中等复杂度的电脑工作，无管理职责，团队职责
第 4 级	中等复杂度的电脑工作，有管理职责，团队职权
第 5 级	复杂的电脑工作，有管理职责，团队领导

这种职位评估的方法为薪酬安排提供了特定的标准，并适应个别职位价值的任何改变。一个岗位分类体系可以被迅速、简单和低花费地构建起来。它可以轻易地被员工理解和交流。然而，分类法也确实还存在着缺点。它比岗位分级法更加详细，并且它在职位因素和价值之间设定了严格的关系。结果，尤其是在一些大公司里，职位被迫安排在并不一定完全合适的分类中。这时不公平的感觉就会随之产生。决定究竟要分为多少个级别也仍然是个问题。如果等级太少，就会给区分岗位价值和决定工资水平带来困难。太多分类使得书写职位说明变得难以进行。

3、点分法

许多岗位评估计划都会用到点分法⁵⁸。它比排序和分类法更加复杂，但相对容易使用。因此被运用的最为广泛。

本质上说，点分体系要求评估者将职位要素的价值量化。基于岗位描述和与在职者面谈的基础上，点分按照做某项工作需要的各种薪酬因素的程度进行分配。如，点分基于所需技能、所需体力和脑力劳动、危险程度和恶劣的工作条件和所涉及职责数量进行分配。当这些点分被累加起来，岗位评估就完成了。

如图 10-8 所示，因素 1——教育包含五个程度，与因素 2、因素 3 相同。因素 4 只有三个程度，而因素 5 有四个程度。点分的最高值是用体系内的点分乘以被分配的权重来计算。以教育程度为例，点分最高值为 250（50%权重乘以点分的 500 最高值）。

点分法的优点在于它可以轻而易举地向员工们解释说明。但是，它的缺点是很耗时。

图 10—8 保险文书岗位的评估点分（500 分系统）

因 素	权 重	程 度				
		第 1	第 2	第 3	第 4	第 5
1、教育程度	50%	50	100	150	200	250
2、工作经验	25	12	12	24	36	48
3、职位复杂度	12	12	24	36	48	60
4、人际关系	8	8	24	40		
5、工作条件	5	10	15	20	25	

4、因素比较法

因素比较法由 Eugene Bengel 发明。与点分法相似，它允许岗位评估过程逐个因素的进行。它与点分法的区别在于岗位依一个关键基准点进行评估和比较。代替了点分，因素比较数值被用来比较五个通用的职位要素：

- (1) 职责——金钱、人力资源、记录和岗位的监督职责。
- (2) 技能——肌肉协调能力和感官敏锐度。
- (3) 生理要求——坐、站、走、抬、行动等等。
- (4) 智力要求——智力、处理问题能力、推理能力和想象力。
- (5) 工作条件——环境因素例如噪音、通风情况、小时数、热度、危险度、气体浓度和清洁度。

因素比较法的优缺点并存。它的优点之一是它是一种逐步的正式评估方法。另外它将因素分级的区别用美元甚至美分表示出来。也许这种方法最负面的地方在于它的复杂性。虽然这个方法的原理可以很容易地向下属进行解释,但是很难告诉他们这样一个体系究竟是如何进行的。

还有主观上的问题。不论因素比较法本质上多么的系统,它仍然要依靠委员会或者评估者们的判断。当然,主观性同样是其他每一项岗位评估方法中同样存在的问题。此外随着岗位的变化和新职位的涌现,岗位评估正被基于绩效的付酬方式所补充。作为个人和团队对生产力所做出的贡献,这种付酬方式成为成功和价值增加的更为显著的指示器。

(二) 报酬级别、等级变换、分级

工作评估完成之后,报酬结构已经由建立报酬曲线图、报酬级别、报酬范围和岗位分类等步骤完成。每隔 50 点,划分出一个新的报酬等级。

如图 10-9 显示的报酬曲线是基于一些信息绘制而成的,这些信息来源于薪酬调查并经过必要修正以反映扎查电器公司(东北部的中型公司)薪酬政策按照流行费率水平还是高于或低于流行费率水平付酬。这张图显示了一个单一费率付酬体系而非在一个费率范围的付酬体系,在这个体系中在一个给定的劳动等级内所有工作接受同样费率的报酬。在这个例子当中,报酬级别由点分价值决定,而点分价值又由工作评估中的点分法来测量。

一个报酬级别(也叫报酬等级)是由大量难度和职责相似的工作组成的。如果一个组织采用工作评估中的因素比较法或点分法,那将依靠薪酬级别图或点分转换表的使用来完成。一个扎查电器公司使用的报酬级别图如图 10-9 所示。

图 10-9 报酬等级和报酬曲线

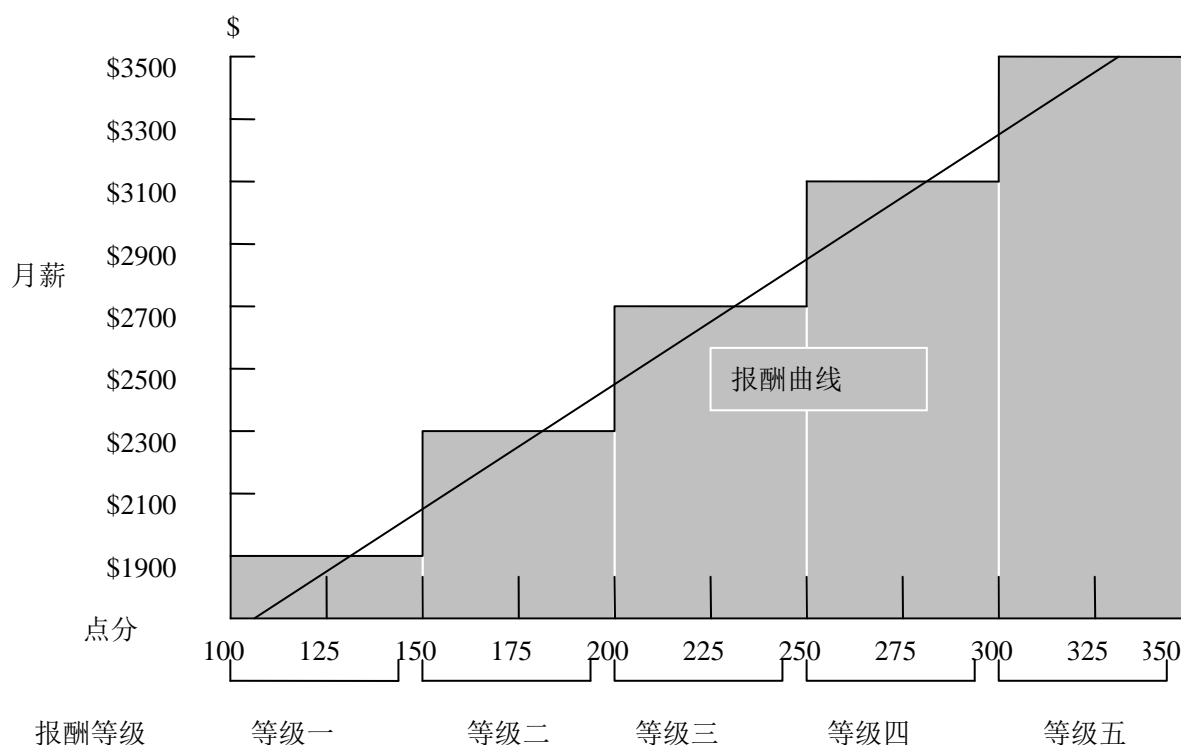


图 10-10 为另一个报酬级别图，演示了由薪酬调查而来的数据如何与工作评估信息相结合以决定组织的报酬结构。一条薪酬趋势曲线来源于首先建立起通用报酬模式，相对于这些工作的点分价值划分关键工作的调查费率。然后，这条趋势曲线可以由从对薪酬趋势一目了然的估计到基于最小平方和法用正式统计表述的回归曲线等方式的大量方法来决定。对于任何工作而言，合适的报酬率可以通过计算该工作的点分价值和观察趋势线上显示出来的价值的报酬水平来确定。在确定一个浮动于趋势线上下的固定的百分比（比如 15%）之后，最小限制线和最大限制线就可以确定下来。如果用一个报酬费率范围来替代每种工作的单一比率的话，这些限制线可以用于帮助确立最小和最大报酬费率。限制线还可以为那些想制定高于市场水平报酬的组织——薪酬领导者，或者那些只想支付略微低于流行的薪酬率的组织用来替代趋势线。

虽然一种报酬等级有一个单独的薪酬费率（如图 10-10）是可能的，但更有可能出现的情况还是一个报酬费率范围。这些范围可以拥有同样的延展度，或者可以随着薪酬率的提高而提高的延展度。图 10-10 是一个含有增加的薪酬费率范围的报酬结构。这些范围通常被分割成一系列的梯级。所以，在第 4 等级（215-265 点）中，可以有四个梯级：

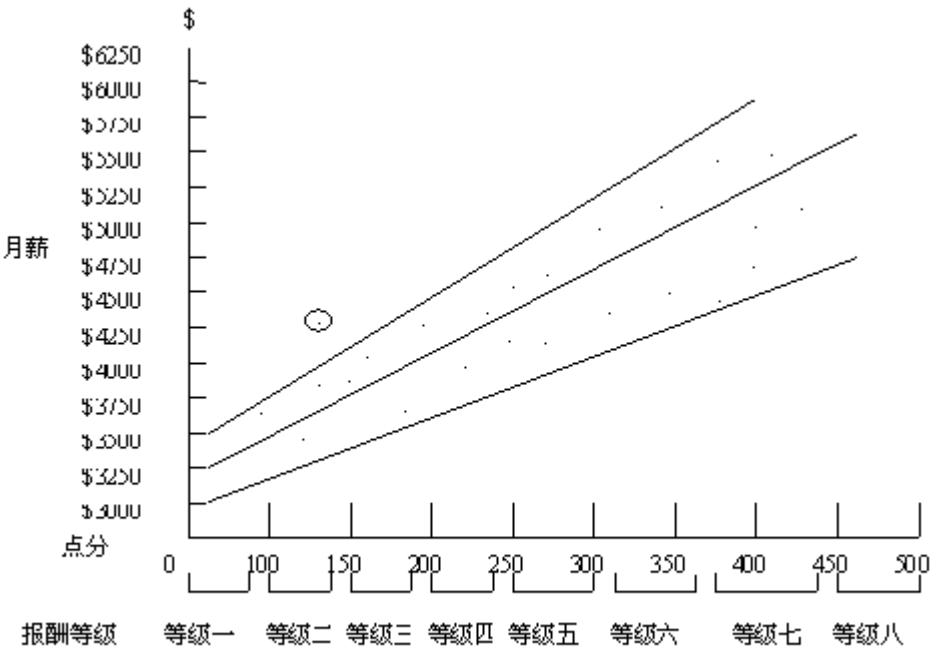
薪酬范围（每月，\$）	
梯级 1	\$5, 000-5, 400
梯级 2	\$5, 401-5, 600
梯级 3	\$5, 601-5, 850
梯级 4	\$5, 851-6, 100

这些有效的梯级实际上是在一个报酬范围内的金钱的增加以帮助照顾好个人的薪酬决定的需要。（将在第 11 章内加以讨论）。相似的范围通用于确定所有其它等级以在它们的报

酬计划中解释所有工作的报酬结构。等级内报酬的增加典型地基于资历、价值或两者的结合（如第 11 章所述）。

整个报酬结构应该定期的评价和调整以反映劳动力市场状况、通货膨胀水平和其它薪酬影响因素的变化。虽然典型的报酬结构表现为线形状态，但通常一个清楚的报酬结构表现为曲线性的，而且薪酬率随着薪酬的增加而呈指数增长。

图 10—10 报酬范围的报酬分类图



（三）延迟和宽带

为了提高效率，降低以工作为基础的薪酬结构的复杂程度，一些组织使用了延迟和宽带的策略⁵⁹。

1、延迟

这个过程包括减少工作水平的总数量从而导致一个更加扁平的工作结构。延迟可以通过允许雇员在一个较大范围的工作任务中进行调整而不必为每次工作调整相应的调整工作报酬而增加了弹性。普拉特和惠特尼通过减少初级水平的 11 个薪酬等级、3000 个工作说明到中级管理岗位的 6 个薪酬等级、数百个工作说明实施了延迟策略⁶⁰。

2、宽带

宽带是指薪酬等级数量明显减少⁶¹，创造一种数量更少的宽的薪酬等级，并强调基于个人的绩效增加基薪的一种薪酬体系。宽带包括把很多薪酬等级和范围重组到一些称为“带子”的更宽的水平上⁶²。运用宽带体系，最低资格条件的入门级员工从带宽的最小值开始。在带宽范围内薪酬的变动是依据员工的绩效而不是每年自动增长。所有的提升成为有益的提升，他们是由个别决定的。使用更少更宽的工资带宽，组织降低传统工作评估和组织层级的重要性。宽带给经理在整个薪酬结构中得以更弹性的调动员工⁶³。宽带也支持更弹性的职业发展、建立跨职能的技能、更有效的薪酬管理的公司战略。因此组织可以更加弹性的奖励高绩效的员工而在普通员工上节约工资。

虽然弹性是宽带的好的一面，它也有缺陷。当给经理们做他们的薪酬决定的时候，公司必须知道滥用力量的可能性。偏袒能导致不公平地使用宽带。然而，宽带的使用可以增加弹性如果管理者能公平的实施并公正地对待每一位员工⁶⁴。

（四）个性化报酬决策

本章通过讲述薪酬的目的、解释对工作的多种付酬方式、影响薪酬的内外部环境、支付水平、薪酬调查、薪酬结构和它们的决定方式开始讨论了薪酬这个话题。在这个意义上，薪酬分析师和运营经理拥有关于竞争者和周围地区的可比较的薪酬水平的信息和以便于在工作描述中差别可以被区别开的评价工作系统。

在组织建立起一个有效的薪酬体系之前，必须还必须做出另一个决定。组织如何决定两个人做同一份工作如计算机程序员？所有计算机程序员都该付同样的薪水吗？如果不是，在薪酬上的差异应该是基于什么呢？这个决定就叫个性化薪酬决定。这些问题都将在 11 章得到回答。

□本章小结

本章主要观点的摘要：

- 1、薪酬是涉及员工得到的作为完成组织任务回报的每种类型奖励的人力资源管理的功能，这些报酬包括周薪、月薪、奖金、佣金、福利和诸如表扬的非货币奖励。
- 2、薪酬功能的目的是创造一种对雇员和雇主都公平的奖励体系。
- 3、薪酬应该是充分的、公平的、节约成本的、安全的、能提供激励的并为员工接受的体系。
- 4、诸如“经济人”理论、马斯洛需要层次理论、公平理论、交换理论、和行为修正理论等动机理论揭示了薪酬和动机之间的联系。
- 5、薪酬满意是指员工喜欢或不喜欢雇主提供的薪酬包——包括薪水和福利。许多项研究研究了这个关系，但是仍然没有清晰地阐述。
- 6、从公元前 18 世纪的哈玛拉比法典中就存在着早期的把薪酬和生产力联系起来证据。然而，高绩效需要更多的理解报酬、动机、满意和生产力之间的关系。
- 7、报酬结构的决定包括在组织内部比较各种工作以确定它们的相对价值。
- 8、要确定一项工作的价值是很困难的，因为它涉及到测量和主观决定。使用系统的工作评估程序是确定净价值的一种方法。
- 9、四个最广泛使用的工作评估方法是排序法、分类法、点分法、因素比较法。
- 10、波浪线展示了每个报酬分类的平均目标工资。
- 11、大多数管理者把相似的工作放进一类报酬分类或等级范围。
- 12、宽带是一种新的减少等级范围到更宽分类的系统。它允许雇主创造一种基于员工贡献的更弹性的薪酬计划。

□关键术语

宽带

分类或等级体系

比较价值

薪酬

延缓

直接经济薪酬

平等付酬

公平理论

交换理论

被免除的雇员

因素比较方法

公平劳动标准法

非直接经济薪酬

工作评估

最低工资

动机

非被免除员工

报酬类别或等级

报酬曲线

报酬水平

报酬范围

报酬满意度

报酬结构

报酬调查

点分系统

工作等级

强化、行为修正、社会行为者理论

□复习讨论题

- 1、直接和非直接经济薪酬间有什么区别？
- 2、在美国付酬给个人与三个群体有密切联系。指出它们分别是谁并解释为什么每一个都重要？
- 3、什么是报酬满意？为什么检测报酬满意和将其与薪酬体系联系上是如此的困难？
- 4、自从巴比伦时代，报酬就于生产力联系起来。但我们真正对它们之间的关系知道多少呢？
- 5、在平等付酬和可比较的价值间有什么区别？为什么这些概念是如此的重要？
- 6、在高、低、可比较的报酬水平策略间有什么区别？
- 7、如果你想购买的报酬调查有对你的组织有用的必要的特性，你将如何着手来决定呢？
- 8、定义报酬结构决定。什么是工作评估？它如何帮助管理人员建立起报酬结构？
- 9、说出并讨论工作评估的方法，以及每种方法的好处和不足。
- 10、定义什么是宽带？它如何与诸如报酬范围和分类的传统的工作评估结果联系起来？

□人力资源管理法律建议

根据 Reich 和 John Alden 人寿保险公司的官司（1996 年，美国麻省地方法院）

事实：

John Alden 人寿保险公司设计并通过营销代表销售健康、牙科、残障和人寿保险。营销代表的主要职责是通过偶尔地电话或不断地电话联系独立保险代理，并为 John Alden 人寿保险公司产品向他们提供相关信息和顾客援助。然后由独立代理向终端客户推荐和推销保险产品。典型的 John Alden 人寿保险公司营销代表并不与终端客户接触。John Alden 人寿保险公司雇佣的营销代表一般是有二到六年市场营销经验的大学毕业生。他们平均一年能拿到 50,000 美元的薪水。这些收入包括基本工资、基于销售产品数量的激励工资、与销售产品绩效相关的奖金。典型的营销代表每天从上午 7:30 工作到下午 5:30，中间有一个小时的午餐时间，但没有超时工资。美国劳工部部长采取了一项行动以反对 John Alden 人寿保险公司违反公平劳动标准法，该法律要求被涵盖的雇主必须按 1.5 倍的正常工资标准给每周工作超过 40 小时的员工支付加班工资。John Alden 人寿保险公司宣称它的营销代表属于公平劳动标准法中超时报酬条款里的行政免除员工。

公平劳动标准法中超时报酬条款对行政免除员工给出下列标准：（1）雇员每周能挣到的钱超过 250 美元，（2）雇员的主要责任由“履行办公室职责或与管理政策、雇主或雇主客户的一般商业运作直接相关的非体力劳动的工作”组成，（3）这些责任要求雇员运用判断力和独立的决断能力。你认为 John Alden 人寿保险公司的营销代表应该被看作公平劳动标准法下的行政免除人员吗？营销代表是否应该得到超时补偿？

法院的裁决：

劳工部部长和 John Alden 公司保证营销代表每周超过 250 美元的报酬，他们的主要职责是“为了增加与代理商联系的终端客户对 John Alden 保险产品的购买，联系、与得到许可的独立保险代理做生意以及一些相关活动。”美国麻省地方法院认为这些主要职责的确与 John Alden 公司的政策或一般商业经营的管理相关，且营销代表在与独立代理交往中需要运用实质的判断力。因此，John Alden 人寿保险公司的营销代表可以被认为是公平劳动标准法下的行政员工，免除超时补偿。

人力资源含义

公平劳动标准法对于行政的、管理的和专业的雇员提供超时报酬免除。然而，雇主应当避免简单的把

雇员标上被免除的员工和拿月薪的员工。公平劳动标准法包含当把雇员分进被免除类别时要考虑的特别条款。在决定是否被免除能应用时，劳动部和法院将仔细检查雇员工作的特殊特性。因此，为了避免违反公平劳动标准法，当进行被免除员工的分类时，人力资源专家应该关注工作描述中的主要工作任务和职责。

注释：

1. Thomas J.Hackett and Donald G. McDermott(September-October 1999), "Integrating Compensation Strategies That Work from the Boardroom to the Shop Floor," *Compensation and Benefits Review*, pp.36-43
2. Bureau of Labor Statistics(August 2002),"Employer Costs for Employee Compensation," www.bls.gov.
3. Ibid.
4. Thomas Patton(1977),*Pay* (New York: Free Press)
5. Martin B. Rosen(1996), "Changing Demographics Pose New Challenges for Benefits Planning." *Journal of Compensation and Benefits* 11, 4, pp.13-15.
6. Kenneth Labich (1996), "Making Diversity Pay," *Forbes* 134,5,pp.177-180
7. Bruce R. Ellig (2002), *The Complete Guide to Executive Compensation* (New York: McGraw-Hill).
8. Ibid.
9. Marina N. Whitman (1999), *New World, New Rules: The Changing Role of the American Corporation* (Boston: Harvard University Press).
10. Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, and Beth Axelrod (2001), *The War for Talent* (Boston: Harvard Business School Press).
11. Joseph J. Martocchio (2000), *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach* (Saddle River, NJ: Prentice-Hall).
12. William W. Holley Jr., and Kenneth M. Jennings (1997), *The Labor Relation Process*, 6th ed. (Forth Worth, TX: Dryden).
13. Edward E. Potter and Judith A. Youngman (1995), *Keeping America Competitive: Employment Policy for the Twenty-First Century* (Lakewood, CO:Glenbridge).
14. Fay Hansen (1996), "FLSA Compliance and Enforcement," *Compensation and Benefits Review*, pp.8-13.
15. George Milkovich, Jerry M. Newman, and Carolyn Milkovich (2001), *Compensation* (Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hill).
16. Calvin Woodward (1996), "Many Living on Minimum Wage Just Get By," *Corpus Christi Caller-Times*, p. B-1.
17. Potter and Youngman, op.cit.
18. Tracie L. Washington (1996), "Misclassifying Executives as 'Exempt' Can Lead to Costly Penalties," *Texas Banking* 85, 2, p.8.
19. Jill Kanin-Lovers (1990), "Revisiting the Fair Labor Standards Act," *Journal of Compensation and Benefits* 6, 3, pp. 48-50.
20. John H. Davis (January-February 1997), "The Future of Salary Surveys When Jobs Disappear," *Compensation and Benefits Review*, p. 18.
21. Roy D. Adler (November 2001), "Women in the Executive Suite Correlate to High Profits," *Harvard Business Review*, p. 30.
22. Ibid.
23. Institute for Women's Policy Research (1996), "The Wage Gap: Women's and Men's Earnings," <http://iwpr.org/wagegap.htm>.
24. Hewitt Associates (1995), "Case Studies: Whirlpool, NIKE, Salmon and PSEG," *Compensation and Benefits Review*, pp. 71-74.
25. Ibid.
26. Donna Dee Prose (2003), *Smart Things to Know about Motivation* (San Francisco: Jossey-Bass).

27. David Hume (1995), *Reward management: Employee Performance, Motivation and Pay* (Oxford: Blackwell).
28. John M. Reeve (2000), *Understanding Motivation and Emotion* (San Francisco: Jossey-Bass).
29. Frederick Herzberg (1959), *The Motivation to Work* (New York: Wiley); and Frederick Herzberg (2003), "One More Time: How Do You Motivate Employees?" *Harvard Business Review*, pp. 87-96. First published in 1968.
30. Richard M. Steers and Lyman W. Porter(1979), *Motivation and Word Behavior* (New York: McGraw-Hill).
31. Sheila M. Rioux and Louis A. Penner (December 2001), "The Causes of Organizational Citizenship Behavior: A Motivational Analyses," *Journal of Applied Psychology*, pp. 1306-1314.
32. Joseph Pear and Garry L. Martin (2002), *Behavior Modification: What It Is and How to Do It* (Saddle River, NJ:Prentice-Hall).
33. Kenneth Mericle and Dong-One Kim (2002), *Determinants of Skill Acquisition under Pay-for-Performance System* (Berkeley: University of California Working Paper).
34. Timothy A. Judge, Daniel Heller, and Michael K. Mount (June 2002), "Five Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology*, pp. 530-541.
35. E. E. Lawler (1981), *Pay and Development* (Reading, MA: Addison-Wesley).
36. Tony Simons (1995), "Motivating Hotel Employees," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 36, 7, pp. 20-27.
37. Paul Sweeney, Dean B. McFarlin, and Edward J. Inderrieden (1990), "Using Relative Deprivation Theory to Explain Satisfaction with Income and Pay Level: A Multistudy Examination," *Academy of Management Journal* 33, 2, pp. 423-436.
38. Bob Filipczak (1996), "Can't Buy Me Love," *Training*, pp. 29-34.
39. Duncan Brown and Michael Armstrong (2000), *Paying for Contributions: Performance Related Pay Strategies* (New York: Kogan Page).
40. Edward E. Lawler III (2000), *Rewarding Excellence Pay Strategies for the New Economy* (San Francisco: Jossey-Bass).
41. E. Brian Peach and Daniel A. Wren (1992), "Historical Context," in B. L. Hopkins and Thomas C. Mawhinney (Eds.), *Pay for Performance: History Controversy, and Evidence* (New York: Haworth), pp. 1-26.
42. Adams Smith (1776), *Wealth of Nations*.
43. F. W. Taylor (1903), *Shop Management* (New York: Harper and Row).
44. Steve Bates (May 2002), "Piecing Together Executive Compensation," *HRMagazine*, pp. 60-69.
45. Terry Gillen (2001), *The Performance Management Activity Pack* (New York: AMACOM).
46. Shari Caudron (1996), "How Pay Launched Performance," *Personnel Journal* 75, 9, pp. 70-76.
47. Gay Blau (1994), "Testing the Level and Importance of Pay Referent on Pay Level Satisfaction," *Human Relations* 47, 10, pp. 1251ff.
48. Bates, op. cit.
49. Ellig, op. cit.
50. Bill Leonard (March 2002), "GM Drives HR to the Next Level," *HRMagazine*, pp. 46-51.

应用案例 10—1

从 CENT 离职看 GC（转型的中小企业）薪资体系

GC 是一个由原国家事业单位转型为企业的。现有员工 200 余人，离退休人员 150 余人——均为原事业单位工作或离退休人员。在经历了计划经济向市场经济转变的阵痛后，GC 充分利用现有资源创收，并逐渐

溶入到了激烈的市场竞争中。

但由于各种条件（包括各种宏观环境和微观环境，当然这里主要是指宏观环境）的限制，特别是经费来源方面原来一直依赖中央财政直接拨款，因此改革的步伐非常小——这种改革的速度远远落后于整个社会的变革速度，而这些变革中尤显滞后的方面是薪资方面的大锅饭和用人方面的论资排辈。

二 00 三年末的一天，一位被各级领导看好的办公室员工 CENT 提出要离开公司。当 CENT 向其上级 S 提出要走并希望立即得到批准时，S 半晌没回过神来，她不相信 CENT 会选择离开——至少不应该这么快。

S 迅速的回忆了一遍 CENT 的成长历程：从一线干起，历经数个工作岗位一直表现优秀；为公司争得了好多荣誉；曾提名 2000 年度省优秀共青团员；现在已经是共产党员；任着公司团支部书记并分管着青年工作；函授本科马上就要毕业了；……——而且，他才 22 岁！这么一个自己看着成长起来，工作认真、学习上进、生活严谨的年青人，为什么会忽然离职？！

带着这个问题 S 与 CENT 进行了坦诚的交流，CENT 对这位曾全力培养过自己的领导并没有任何隐瞒，他向 S 陈述了自己决定离职的三点原因：

- 一、公司所能提供的环境已不能满足他对自己高标准成长锻炼的需求。
- 二、公司所给予的待遇与自己所做出的贡献不成正比，而且即使今后发展顺利，其收入增长速度仍远远跟不上自身能力与素质的成长速度。
- 三、现在这个社会已不存在终生的职业，只存在终生的能力。

S 对 CENT 提出的一、三两点并没有思考太多，因为一个组织的条件总是有限的。当员工在对自己的规划中，对公司的要求已超出了公司所能做到的极限，那么对于一个组织特别是对于一个体制还没有完全转变过来的组织是无力改变这种现实的。但关于员工的工资，似乎有一定的调整空间。

由于公司是从原事业单位转型而来，工资等方面仍大部分沿用了原体系，该体系大致情况如下：

（一）以岗定薪

薪资标准主要以该员工所在岗位的重要性的和工作量大小来衡量。岗位是确定员工工资的基础。

（二）对员工工作年限考虑到整个体系中。

员工工资调整是定时进行的，只要员工在工作中没有犯大的错误，就可以享受加薪待遇，对表现特别突出的可超级或提前晋升工资档次。

薪资基本形式如下（未按实际数字列出）：

岗位	数额	档次	一	二	三	四	五
			岗位工作 2 年以下	岗位工作 2-3 年	岗位工作 4-5 年	岗位工作 6-7 年	岗位工作 8-9 年	
行政		一级职员	1200	1300	1400	1550	1700
		二级职员	800	850	900	980	1060
		三级职员	600	630	660	700	740
技术人员		高级	1200	1300	1400	1550	1700
		中级	1000	1060	1120	1200	1280
		初级	800	850	900	980	1060
		技术员	700	740	780	830	880
工人		高级工	900	950	1000	1060	1120
		中级工	700	740	780	830	880
		初级工	500	530	560	600	640
		普工	350	370	390	420	450

从实际操作中可以看出，该薪资体系存在以下问题：

- 一、薪资与学历无联系，这导致了员工整体素质不高。
- 二、各岗位薪资无明显差异。最可以说明问题的现实是：公司守门人（高级工五档 1120 元）与公司一把手（一级职员三档 1400 元）的工资差距仅为 280 元。这种情况导致了员工进取心普遍偏低——投

入与产出严重失去平衡。

三、如果工作岗位不发生变化，无论员工的表现有多优秀、员工自身素质有多高，均无法在薪资中得到体现。

当然，这种薪资体系亦有其优势，这种优势主要表现为：

一、由于严格执行薪资政策，同岗位员工薪资基本上没有什么差距，绝大部分员工情绪稳定。

二、这种薪资制度是透明的，员工一旦选择进入公司，即表示接受了这种制度，抱怨的情况不多见。

鉴于以上情况，S 产生了如下想法：

一、可否将学历因素考虑到薪资体系中去？这不仅可以让正在进取中的员工清楚地看到学历方面的差距，还可以达到提高全员的素质的目的，更可体现公司对知识的尊重，从而吸引和留住组织需要的优秀（高知）人才。

二、可否拉大档差？在本着对社会和基层员工负责的态度基础上制订公司起薪标准，重视员工成长。

三、可否对特殊人才实行谈判工资（该工资不在上述工资框架内）？

四、可否将员工调薪的依据从单纯的工作年限中剥离出来，主要运用考核的手段定期或不定期地对表现优秀的员工提名晋升甚至降低工资，将工资导向从原资历转变到工作贡献上来（对服务年限以补贴形式单独进行补偿）？或者考虑将原薪资中本身就存在的 30% 的活动工资与考核成绩真正联系起来——打消员工将这部分工资作为固定收入的一部分的守旧思想？

五、可否根据工作地点不同，按当地政府的最低工资标准为依据适当调整实际工资或给予补贴，以平衡跨地区同岗位间实际可比收入？

六、如何才能在组织承受能力以内让员工得到（或感受到）更多的非工资收入？

第十一章 薪酬：问题和政策

□ 学习目标

学完本章后，你应该能做到：

- **理解**个人薪酬是如何决定的；
- **定义**可变薪酬并且讨论能在这个系统中使用的各种激励项目；
- **解释**为什么绩效工资可能导致员工相互竞争而非合作；
- **比较**各种收益分享制度（林肯电器方案、Scanlon 计划、Rucker 计划、随生产率上升的持股方案、商业计划、收益分享计划、winsharing 和 spot gainsharing）；
- 识别这些创新中的重大改变并且学习区别它们；
- **描述**诸如保密性、安全性和极小工资差别之类的薪酬问题。

□ 职业挑战

Joe Paderewski 坐在自己位于 Cardeson 国家银行后面的办公室里。Guido Panelli，他的执行副总裁，走进来丢下 Mary Renfro 写的关于薪酬报告，讨论起 CNB 人员和工资的问题。

“CNB 的工资率不断增加，”Joe 说道，“并且我们有奖金制度——只要利润允许。但是离职率依然很高。”

“一些离开的人说他们的心雇主实行绩效分享计划，”Guido 说。

在部门一，经理 Tom Nichlos 正在和出纳主管开会讨论薪酬的问题。他本不愿意参加这个会议；他不喜欢开会，而且他知道这个会议会很糟。出纳向来对他们的薪酬不满意。还在学校的时候，Tom 就学到过薪酬是永远不可能被轻易解决的问题；人们总是紧抓着它不放。

会议进行状况如下：

Ghet: Tom，我们到这里来，因为雇员们不高兴了。

Tom: 他们总是不高兴。

Chet: 的却是,但是这回更严重。我的人厌倦了打出勤卡和按小时发放工资。银行里其他人都拿薪水——一年五十二周。为什么我的出纳就不行呢?

Tom: 嗯,你知道的,一向都是那么做的。除了……

Chet: 别对我说什么“一向都是那么做的”。你能做点什么的。和 Joe 去谈。我的人想要正规的工资,不要出勤记录钟,要尊严。你知道工会已经插手了。我们要怎么办?

其他主管摇着头, Tom 不知道该说什么。

二部门也有自己的问题。有一天发生了一场事故,两名出纳和一名主管被牵涉了进去。一切都是从下面这个对话开始的:

Martha: 你听说了吗, Joanne 每小时比我多挣 1.5 美元? 我在这里的时间比她长多了。

Sandra: 为什么不去找 June 反映这事? 她是老板。

Martha (对 June): 怎么 Joanne 每小时会比我多赚 1.5 美元? 我在这里的时间更长。

June: 你怎么知道那就是真的? 我们这里从来不公开薪水,而且讨论其他人的薪酬是违反公司政策的。

Martha: 别管我是怎么知道的。让我们先别谈公司的什么政策。为什么 Joanne 比我挣得多?

现在又到了提薪的时间了, Joe 受到了各方面的压力。他认为他只能提薪 3.5%。但是谁应该得到提薪呢?

Guido 离开他的办公室之后, Joe 在头脑里想了一下目前的情况。“是的,一些人不应得到加薪,”他想,“其他人应该得到一些,少数理应得到很多。但是我应该怎么分配这笔钱? 我真的应该不给一些人任何加薪吗? 一般员工应该得到多少? 生活成本已经上升了 3 个百分点。如果我给他们的比那多,就没有足够的钱发给理应得到大幅提薪的员工了,像 Mary 和 Guido。更不用说那些应该得到加薪的人们了,因为正如 Mary 所说,他们的基本工资太低了。还有,要被提升的人们应该怎么办呢? 我要如何分配这笔用于提薪的钱?”

Joe 决定和 Mary 谈谈这个问题,并且让她提供一些关于最近的薪酬研究的详情。

Joe: Mary, 我又遇到了薪酬的问题。你可以给我简要介绍一些最新情况吗? 特别是报酬安全、激励报酬,以及如何利用薪酬使员工提高生产效率。以技术工资怎么样?

Mary: 让我向你提供一些薪酬领域的新趋势的信息。我认为其中一些可能对我们银行这里的情况有所帮助。

Mary 简要向 Joe 介绍了报酬安全和其他激励报酬,强调了为什么她认为转向使用技术工资制会有助于解决离职率和生产率低下的问题。

回顾第十章, Patten 提出了评判一个组织薪酬计划的七条标准。如果薪酬计划符合全部这些标准,它将达到提供一个对雇主和雇员而言都公平的回报体系的目标。第十章集中讨论了前三条标准:一个薪酬体系应该充分和公平,并且产生激励作用。剩下的四条标准主要将在本章讨论:一个薪酬体系应该是:

- *安全的*。这指的是看起来雇员的收入能充分满足其基本需要的程度。
- *平衡的*。这指的是工资作为全部一揽子薪酬 (REWARD PACKAGE) 的一个合理组成部分的程度,全部一揽子薪酬 (REWARD PACKAGE) 包括福利、提升等等。(第十二章讨论福利。)
- *成本有效性* (COST-EFFECTIVE)。这指的是组织的成本有效性 COST-EFFECTIVENESS。
- *对雇员来说是可接受的*。这与雇员认为这个收入体系是否有意义有关。将讨论可接受性的三个方面:收入是否应该是保密的,用沟通获得接受,雇员参与收入决策的制定。

第一节 个人收入的决定

对于员工个人，最重要的薪酬决策是他或她应该挣多少。本章提出解答个人收入问题的各种方法。

要决定个人收入，两个问题需要提出。第一，管理层必须回答这些问题：对于在组织里做同样工作的员工，相对于一个人应该怎样给另一个人支付薪酬？我们是否应该给所有做相同工作的员工支付相同水平的薪酬？第二，如果不能，我们应该在什么基础上体现差别——资历或绩效或其他基础？

大多数雇主确实对做相同工作的员工支付不同等级的薪酬。¹收入差异化建立在以下基础上²：

1. 各人在经验、技术和绩效上的不同。
2. 希望资历或更高的绩效能得到更高的薪酬，或两者都应该得到更高的薪酬。

支付给做相同工作的员工不同等级薪酬的原因包括以下几点：

- 收入差异化使企业认识到做相同工作的员工对于组织目标的实现所做的贡献是完全不同的。
- 差异化使雇主传达他们在重要的工作角色、技术、知识等方面变化了的侧重点。
- 差异化为企业提供了一个不需要让员工调动工作——也就是提升——就能强调企业规范的重要工具。
- 没有差异化，薪酬体系就违背了大多数员工的内部公平规范，降低了其对收入的满意度，并使吸引员工和保持其不流动更加困难。
- 收入差异化使企业不需要对整个薪酬体系进行全面检查就能认识到同样等级工作间的市场变化。

第二节 支付报酬的方式

能根据工作时间、产出、技术、知识和胜任度和这些因素的结合对员工支付薪酬。

一 单一工资率 (Flat Rate)

在成立了工会的企业里，工资通常通过集体的讨价还价确定，通常支付单一工资率而非不同的工资率。比如，所有的“Clerk Typist II s”每小时挣 8 美元，不考虑资历和绩效。单一工资率大致对应于一个给定工作的市场（薪酬）调查情况的中间值。使用单一工资率不意味着资历和经验没有区别。它意味着雇主和工会在确定工资率的时候选择不考虑这些变量。由于很多原因，工会坚持要求忽视绩效差别。他们认为绩效测量是不公平的。工作需要合作的努力，而工资差异化会毁掉这种协作。销售组织，举例说，支付单一工资率外加奖金和激励来承认个人间的差别。对同样的工作选择支付单一工资率还是不同的（工资）率取决于薪酬分析家所确立的目标。承认各人间的差别的假定是，员工之间是不能相互代替的，并且各人的生产率不相同。通过使用收入差异化来承认这些差别，经理人努力鼓励自己的员工队伍，使之变得经验丰富、工作高效并且（对工作）感到满意。

二 计时工作的报酬(Paymen for Time Worked)

绝大部分员工是通过工资和薪水的方式按时计酬的。工资和薪水的定义如下：

工资 (Wage) ——按小时计量的薪酬。支付给那些处在公平劳动标准法案中超时和报告条款所辖范围内的非豁免员工的就是工资。

薪水 (Salary) ——按年和月而非小时计量的薪酬。那些在公平劳动标准法案豁免范围内人和那些不领取超时工作收入的人领取的就是薪水。³

为了个人报酬的决定——计时薪酬制度的最后一步，报酬区间、报酬分类，以及相似的工具发展了出来。

雇员的工资和薪水通常一年的某个时点进行调整。历史上，这样的调整已经导致了报酬的提高。大多数员工希望每年至少提薪一次。但是，当经济总体形势不好或某些行业面临加剧的外来竞争时，实际上员工已经被减薪。

报酬通常通过四种类型的提高得到向上的调整：（1）一个对所有雇员的一般的、全面的提薪；（2）对某些员工的绩效工资的提升，建立在某个工作绩效的指标之上；（3）以消费价格指数为基础的生活成本调整（COLA）；（4）资历。通常的，在成立了工会的企业里，计时工很可能得到一般的加薪，而豁免员工更有可能得到绩效工资的提高。

三 可变报酬（Variable Pay）：激励薪酬

国际竞争和全球经济重组要求企业变得更高效。使用了多年的报酬战略和报酬制度已经过时，继续使用已经过时的报酬制度是美国商业组织无法在国际竞争中成功的一个原因。⁴《HR 杂志》上的一篇文章报道说，越来越多的人认识到传统的报酬体系不能有效地将报酬和绩效或生产率联系起来。⁵结果，经理人越来越多地求助于可变报酬计划。可变报酬被定义为：

强调共同关注组织的成功，对非传统的群体（比如非高层管理人员和非管理人员）提供更多的激励机会，并且在基本薪酬增加计划之外执行的薪酬计划。⁶

据估计，美国超过 60%的中到大型企业为非管理人员（nonexecutive）提供了某种形式的可变报酬计划。⁷66%的应答者有针对管理者的可变报酬计划。在 ACA 的计算中可以作为可变报酬的项目有，个人激励回报、特殊的个人认可回报、集体和团队回报，以及预定的一次性奖金。表 11-1 表明了三种分类（未参加工会的小时工 hourly nonunion、非豁免的和豁免的）中收取可变报酬的员工的百分数，从中你将看到三类中的加拿大员工得到的可变报酬调整的比例更高些。

表 11-1						
接受可变工资的美国(根据地区)和加拿大雇员,比例						
雇员	全国	东部	中部	南部	西部	加拿大
为参加工会的小时工	60.0	50.4	62.3	67.1	61.8	76.5
不可豁免	64.3	59.8	66.1	67.5	65.2	72.4
可豁免	66.1	63.9	67.1	66.0	67.8	76.0

改编自美国薪酬协会(1996)，关于 1996-1997 年 ACA 薪水预算调查（Scottsdal,AZ:管理薪酬服务），第九页

为了成功实行可变报酬制，公司必须确定他们的计划建立在清楚地目标、毫不含糊的测量以及与员工努力之间显著的联系上。关键的设计要素包括：

1. 得到管理层的支持——主管人员和经理人必须表现出参与。
2. 被员工接受——员工必须将之作为公平的计划加以接受。
3. 支持性的组织文化——在设定绩效目标时，组织文化必须建立在团队工作、信任以及各个层次员工参与的基础上。
4. 时间选择——计划必须在可能影响报酬规模的经济低迷的风险最小时实施。⁸

惠普（HP）系统多年来都被作为创新和创造性的人力资源政策的典范，包括引入新型的可变报酬。HP 兼并了一个小型计算机制造商科罗拉多存储系统（Colorado Memory System），并且希望兼并顺利。兼并的同时，科罗拉多存储（Colorado Memory）准备上市，忠实的员工急切地要成为公司的所有者。HP 想保持科罗拉多员工的忠诚和热情，因此设计了一套可变报酬系统，在留住员工的同时把他们融入 HP。在现存的利润分享计划上，HP 为科罗拉多创造了新的系统。首先，所有员工的基本工资提高到 HP 员工可比工资的 90%。剩下的 10%纳入一个称作“成功分享”的收益分享计划。第一季度结束时，科罗拉多员工超额完成目标的 20%并且将相应的 20%的季度奖金带了回家。⁹

由于可变报酬的实施，员工工资单的一定百分比将被置于风险之中。其中的原因是，如果没达到目标，

工资率将不能上升到最低基础工资之上。年度的工资提升无法得到保障。比如，基础工资可能被设定在 3 万美元，外加可达 6 千美元的可变回报或年终奖。达到了如下目标，个人就可挣得全部或部分奖金：降低成本、提高生产率、提高质量或提高顾客满意度。下一年的基础工资将回到 3 万美元，并且员工将再次有资格竞争附加的可变报酬。

灵活性是关键，并能通过采取一个**全部薪酬方案**将这种灵活性整合进可变薪酬。¹⁰ 全部薪酬包含三个元素：

1. 根据组织支付工资和吸引高质量人才（QUALITY TALENT）的能力，基础工资与竞争密切地匹配。基础工资作为可变工资的平台。

2. **可变报酬**是全部薪酬方案的中心。方案包括收益分享、winsharig、一次性支付奖金、个人可变工资等。可变报酬是灵活的，并且用积极的方法把公司的未来和员工联系在一起。

3. 间接报酬增加了成本有效性收益，这种收益与支持组织目标和分担成本是一致的。（将在第十二章讨论福利）

可变报酬有助于管理劳动成本。尽管如此，它并不保证员工得到公平的对待。财务上的不安全融进了这项计划中。经济低迷、新的竞争和一些其他的超出员工控制的力量可能导致较低的利润和较低的奖金，或根本没有奖金。结果，生产率实际上可能下降了。表 11-2 略述了能用于评估可变报酬方案成功与否的问题。接下来的部分将讨论可变工资的不同类型。

以产出为基础向员工支付工资的方法通常作为薪酬的激励形式。激励薪酬能发放的给人、给工作集体，或在整个企业范围内。激励薪酬假设将绩效直接和报酬相联系是可能并且有效的，这个问题在第十章已做详细讨论。

（一） 业绩激励（Merit Incentive）

管理个人绩效使用最广泛的计划是绩效工资。Heneman 将**绩效工资（merit pay）**定义为“以前一时期员工个人一定的绩效为基础的个人报酬的提升，”或者定义为根据员工工作干的如何而决定的回报。¹¹ 传统上，年度绩效评估后，绩效工资将会导致形成更高的基础薪酬。绩效的提高通常在以后的各年里平均分布。表 11-2 表现的是在佛罗里达的一家中型企业 Rialto 制造公司里绩效工资如何随着绩效而提高。

表 11-2				
雇员绩效	最后 1/3	中间 1/3	最前 1/3	RIALTO 制造业的 薪水分类
杰出	12-15%	9-11%	6-8%	
优秀	8-11	6-8	4-5	
平均	4-7	4-5	2-3	
边际满意	1-3	3	1	
不满意	没有增加	没有增加	没有增加	

虽然 80%—90% 的私人部门（private sector）企业提供绩效工资，几乎没有研究直接考察绩效工资或者其对于绩效的作用。¹² 尽管如此，一项研究非常有意思。¹³ 它考察了多大规模的绩效增加在动机方面对达到想要的结果是必需的。**结果显示，如果绩效工资的份额只占工资总额的比例少于 6% 或 7% 就没有激励性，在那个水平以上上的绩效增加实际上可能失去动力。**

绩效工资的倡导者说这是最有效的工资增加类型。他们争论道它直接和绩效联系，因为回报与绩效评估系统联系在一起。¹⁴ 人们认为最强大的激励因素就是将最多的工资回报给绩效最高者。尽管如此，这个前提有两个假设有缺陷：（1）有能力的人和没能力的人以相同的比例粗略地分布在工作集体里；（2）每一个主管人员都是可以胜任的评估者。研究人员质疑目前实施的绩效工资是否与绩效有关，或者更确切地说，它是否容忍并回报中庸之人，甚至给了他们鼓励。¹⁵

实践中，许多绩效工资系统由于三个问题而没有给予绩效更优者以回报：¹⁶

1. 员工本人没有在报酬和绩效之间建立起联系。
2. 报酬的保密被其他员工认为是不公平的。

4. 绩效工资的数量对工作表现的作用微乎其微。

在工作设计得很好，绩效标准得到了清楚的描述并且可测量的环境下，绩效工资计划才能发挥良好的作用。¹⁷ 但是，由于大多数现行的绩效工资仅仅关注个人，因此，相对于协作和分享资源，它更有可能导致员工为了资源彼此间相互竞争。

绩效工资系统依赖回报来制造一种效果，而不是从一开始计划和设计这种效果。绩效工资应该对一个员工许诺增加薪水，以此换取员工许诺在将来特定的、双方达成一致意见的复杂程度的工作中做出满意的表现。¹⁸ 事实是很多现存的绩效工资计划没有清楚地与个人工作表现相联系，并且绩效工资的增加并不经常被视作是有意义的。

（二） 个人激励 (individual incentives)

也许薪酬最早的形式就是个人激励计划，这种制度根据员工生产的单位来支付薪酬。今天，个人激励制采取多种形式：记件工资制(Piecework)、生产奖金(production bonus)和佣金(commissions)。这些方法寻求达到薪酬的激励目的。¹⁹

直接记件工资制(Straight Piecework)是一种个人激励制，报酬的决定根据单位时间生产单位的数量(通常是一小时的件数)而浮动。²⁰ 使用直接记件工资制的一个例子是纺织厂，纺织厂设定了一个小时制计划，要求机器操作工每小时纺织 25 件衬衫。用完成的衬衫数乘以生产一件衬衫的报酬率计算得到工资。超过每小时 25 件标准的员工将根据额外记件工资率获得更高的工资。这可能是最常用的记件激励制了。工作标准通过工作测量研究决定，并在集体的讨价还价加以调整。实际的单位件工资率通过薪酬调查从数据中得出。这种激励系统对员工来说容易理解，但设定工作标准时极端困难的。

标准计时方案(standard-hour plan)将工资建立在某段预期时间内对一项工作或任务的完成上。²¹ 当你将你的汽车送到修车场修理时，你已经遇到了标准小时制。你帐单上的劳动力成本是根据估计要花多长时间完成一项给定的任务——比如更换火花塞或刹车——决定的。举个例子，更换刹车的平均时间可能是两个小时。如果机修工很有效率，这项工作可能一个半小时就完成了，但是你的帐单仍反映的是两个小时的收费，这个机修工将获得相应的报酬。标准小时制对于长操作周期和需要高度技巧、不重复的工作来说是理想的报酬制度。²²

直接记件制的另一个变种是**差异记件制(differential piece rate)**和**泰罗制(Taylor plan)**。由科学管理理论的创始人弗里德里克·W·泰罗首先提出，差别记件制运用两套独立的记件工资制：其中一套用于那些生产量低于标准或刚达到标准的人，另一套用于超过标准的人。²³ 用纺织厂做例子，达到每小时 25 件衬衫的员工每件衬衫能赚取 50 美分。每小时生产超过 25 件的员工将会被支付更高的工资率，也许每件衬衫 60 美分。这套系统设计出来以奖励生产率高的工人并且惩罚生产率低的工人。

当一个员工超过标准时，按照**生产奖金系统 (Production bonus systems)**，他将得到一份小时制工资外加一份奖金。奖金通常大致等于劳动存款的 50%。这套系统在美国运用并不广泛。在日本，所有的员工都在九月和一月收到半年制的生产奖金。奖金与基础薪酬有关，并且被表示为月份制薪水的一个倍数。²⁴

支付给销售人员的**佣金 (commission)**是另一种类型的个人激励制度。佣金是建立在销售数量或金额一定比例基础上的工资。直接佣金等同于直接记件工资制。支付的佣金通常是(销售)产品项目价格的一定比例。比如，房地产推销员获得其所销售的任何物产价格的一个百分比，通常在 7%到 9%之间。生产奖金系统有一个用在销售方面的变形形式，按照这个模式，(公司)支付给销售人员一份少量的薪水，并在他或她超过预算的销售目标时，支付一笔佣金和奖金。

在某些产业(服装、钢铁、纺织)中个人激励计划用得比其他行业(家具、饮料、面包房)更常用，并且在某些工作(销售、生产)中比其他工作(维修、文秘)用的更多。个人激励计划只有在绩效可以用产出(产生的销售收入、完成的货品数量)明确确认的情况下才是可行的。另外，员工必须独立工作才能使得个人激励计划公平地实施。

个人激励计划有效吗？这个理论预计，记件工资率能鼓励工人挣的更多，经验上也确实是如此。²⁵ 但是使用记件工资率系统的企业经常由于薪酬计划导致重要的组织问题。²⁶ 两个小公司——Acme Industrial Parts 和 Gotham 家具——的案例得出的结论表明记件工资体制使得公司缺乏竞争力，并且无利可图。如果

雇主试图改变工作标准或工资率，工人经常会反对，因为他们害怕新方法或标准可能减少的计件工资比他们在生产单位产品时减少的努力要多。²⁷大多数研究表示个人激励计划可以提高产出。但是当产量提高时，其他绩效标准便可能遭殃。举个例子，在销售方面，直接佣金制可能导致（销售人员将）更少的精力放在服务事宜（accounts）上。快速、简便的销售将忽视那些难对付的（HARD-TO-SELL）客户。一些已经实行了计件工资制的工作很可能并不应该采取这种方式——比如，根据每小时完成的实验数量支付给实验室的技术人员个人激励薪酬。等待实验室对诸如艾滋病或宫颈癌之类疾病的化验结果的病人肯定更希望为他们化验的技术人员慢慢做，而不是为了赚薪水赶时间。

所使用的激励计划必须得到很好的设计和管理。看起来在某些情况下个人激励计划可能更有效。²⁸

- 任务受到喜爱。
- 任务不枯燥。
- 监督者强调并支持这个系统。
- 对于员工和经理人而言，计划是可接受的，并且可能让他们参与计划的设计。
- 这种激励在经济上足够强以致于能够吸引员工增加产出。
- 工作质量不是特别重要。
- 大多数工作的担搁都在员工的控制之下。

（三）团队激励(team incentives)

计件工资制、生产奖金、佣金和其他个人激励计划也可以用于由个人组成的小组。当个人产出难以测量，当需要用合作来完成一项任务活项目时，还有当管理层感觉以此作为激励机制的基础更适合的时候可以这么做。团队激励计划还减少了管理成本。大多数资薪问题专家报告说公司对新的集体薪酬战略越来越感兴趣，特别是小集体激励制度。²⁹小集体激励计划是最新的和发展最快的薪酬战略之一。

选择一个团队激励计划有一些逻辑上的原因。在一些情况下，工作和产出是相互联系的，以致于不可能清楚查明个人的绩效。在这样的情况下，就可以使用团队激励计划。日本人曾经使用团队激励计划来帮助培养集体凝聚力，减少妒忌。他们设想仅仅给一个人或少数人回报将损害团队协作精神。³⁰但是，在美国，团队协作方法不能完全支持个人主义精神和个人的自信心。因此，在美国，社会规范和集体激励系统之间会有冲突。要小集体激励制作用有效，管理者必须小心的确定目标，然后分析情况以选择最合适的集体激励计划。

团队激励薪酬的一些细节问题还需要更深入的研究：何时引入团队工资——在创造工作团队之前、之中或之后？当转向团队激励制的时候，一个组织怎样才能避免犯错？³¹

在个人和团队激励体系中，竞争会导致拒绝分享信息和资源，导致非正当的政治手腕，不帮助他人，甚至破坏他人工作。这些行为对一个组织而言是消耗成本的。为了最大限度地减少个人间的这些问题和组织间的竞争，一些组织纷纷推举整个组织范围的激励计划。

（四）组织范围的激励计划

组织所有成员共同分享报酬是一种比个人激励或团体激励都普遍得多的激励薪酬。这些组织范围的报酬通常建立在（以下）两个绩效概念中的一个上：分享有所有员工共同努力而产生的利润；分享因员工们的努力降低了成本所积累的金钱。³²在组织范围层面使用三种激励计划方案：建议系统(suggestion system)、公司集体激励计划(company group incentive plans)（收益共享 gainsharing）和利润分享(profit sharing)。

1. 建议系统(suggestion systems)

建议系统，一个古老的管理工具，在公共和私人组织中都得到了普遍采用。**意见系统**是一种获得员工关于改进组织有效性建议的正式方法，包括建立在建议被采纳基础上的某种回报。成功的建议系统的关键在于员工的参与。³³这些计划的实施被证明在成本上有效的。比如，当员工参与率从 6% 增长到 20% 时，美国航空公司的“IdeAAs 在行动”计划总共节约了大致 2 亿 5 千万美元。³⁴

意见系统能改进员工关系，鼓励生产高质量的产品，降低成本并增加收入。³⁵ 他们通常由人力资源部负责管理。在日本，建议系统是员工参与方案的主要实现形式之一。³⁶

建议系统的有效管理是成功的关键。在位于威斯康星哈特福德的 Broan 制造公司，员工每向公司建议系统提出一条建议就能得到容貌绒毛小熊或鸭子玩具（**little furry stick-on bears or ducks**）。这项被称作“Broan 新鲜点子”的计划，因公司的十一种“空气清新剂”产品而得命，已经在过去的四年里产生了价值超过 140 万美元的好点子。提出任何能节约 200 美元的想法，员工便可以获得一个抽签奖励的机会。节约了更多资金的想法将获得额外的机会。在每年为成功的建议者举行的宴会上，举行包括金钱和额外假期在内的各种奖励的抽签活动。这个计划成功了，因为它让各个层面的员工都参与了进来，有管理层的支持，并且采用了内部公开。³⁷

一个成功的建议系统关键的要素包括：

- 管理层的承诺。
- 清楚的目标。
- 指定的管理者。
- 有结构的报酬体系。
- 定期公开。
- 立刻回应每条建议。³⁸

全国员工建议系统协会（The National Association of Suggestion System）建议企业调查竞争对手正在做什么以及对员工说了什么，从而找出什么将激励他们。³⁹ 在过去的十年中，很多公司放弃了现金报酬而转向**认同**员工的贡献（**recognition**）和其他回报，比如公司股。也有从以个人为基础的建议系统转向团队方式，比如 HALLMARK 公司所采用的那一个计划。⁴⁰

2. 收益共享激励计划 (gainsharing incentive plans)

收益共享计划(gainsharing plans)是公司范围的集体激励计划，通过以一种财务形式分配组织范围的获利，从而将各种组织要素团结起来共同追求组织效力的提高。⁴¹ 这些系统以现金奖金的形式分享由生产效率提高、成本降低和质量提高带来的利润。⁴² 这些计划的共同要素——工作所花的时间、花在劳动力上的金钱、浪费的金钱——成为绩效的标准，项目建立在给定产出所要求花的时间标准之上。在数千制造和服务型组织中，收益共享激励计划被证明对加强组织范围的团队合作特别有效。表 11—3 列出了与成功的收益共享计划相联系的特征。收益共享系统想要的是，通过允许与对绩效有贡献的员工分享收益来提高整体的组织绩效。

表 11-3	
与 成 功 的 收 益 共 享 计 划 相 关 的 特 征	1.少于 500 名员工的组织单位
	2.在几年内保持稳定的生产效率和成本
	3.对生产率和成本的简单财务测量方法
	4.企业产品和服务的市场在增加和扩展
	5.产品成本受员工行为的影响
	6. 以开放和高度信任为特征的组织氛围
	7.参与性的管理风格
	8.没有工会或支持联合行动的联盟
	9.很少或根本不加班
	10.销售或生产在季节上是稳定的
	11. 雇员的任务间有着高度至中等独立性
	12.过去的几年和未来几年内资本投资变动很小
	13.最近和未来近期产品变动很小
	14. 员工信任公司的财务人员,并且财务人员能够通报关于生产率和成本的财务信息
	15.管理层方面愿意向员工披露财务结果

	16.受托的（trusted）经理能够(对员工)沟通生产目标和结果
	17.管理层能够处理好要求变革的苛刻建议
	18.母公司对组织单位变革和发展持支持态度
	19.员工技术知识丰富,并且受到参与管理和更大的金钱激励的鼓舞。维护和工程技术人员能胜任工作，并且愿意对新的挑战做出回应。

资料来源：Charles P. Gowen III(1991), "Gainsharing Program: An Overview of History and Research," *Journal of Organization Behavior Management* II, 2, p. 86.

有四种普遍使用的组织范围收益分享计划：林肯电器(Lincoln Electric)、Scanlon、Rucker 和随生产率上升的持股方案(ImproShare)，及每种变形形式。计划依照员工的参与程度和财务激励的形式而不同。⁴³

林肯电器计划(Lincoln Electric Plan): 林肯电器计划是在单个公司里实施的最为成功的收益共享计划和生产率共享计划。林肯公司是一家以克里夫兰为基地的无焊缝机器人和发动机生产商。1907 年 James F. Lincoln 提出了收益共享计划。创始人 John C. Lincoln 的儿子 James 开始在林肯公司工作时，每月挣 50 美元和 2% 的销售佣金。他很快发现需要员工参与帮助公司改进新技术，于是他创办了一个顾问委员会，由员工自己从每一个百人中选举一名参加。⁴⁴ 这个开始于 1907 年的计划得到的扩展，到 1999 年仍然十分兴盛。

在林肯计划下，员工只会因为个人从事的生产得到报酬。假期和病假都不付酬，并且没有工会。提升依据绩效加以决定，员工必须接受工作的重新安排，并且加班是强制性的。林肯公司基本的资薪系统依赖于以下准则：（1）所有的薪酬都是记件制的。（2）经理人没有额外补贴。（3）雇佣两年后，不能解聘员工。（4）没有强制性的退休。

由一些经理主管人员和大约 30 名员工组成的顾问委员会负责审查 (review)，并为改进提出建议。这家企业有一个股票认购计划，大约有三分之二员工参加，他们现在大致拥有总股权的三分之一。这股票可以私人交易但不能公开交换(? SOLD ON ANY EXCHANGE)。员工为他们的工作团队中空缺的职位雇佣补充人员。基本上，公司利用过去的绩效和时间研究作为绩效标准，将工作通过子合同下包给工作团队。超过标准时，员工便可以参加（收益）分享。奖金不是用来代替充足的工资和福利的。1993 年，生产工人平均得到了 1 万八千美元到两万两千美元之间的奖金，大致等于其薪水的一半。林肯公司的员工那年平均挣到了四万五千美元。⁴⁵ 一些人抢着 (bid) 去为林肯公司工作。

从 1986 年到 1991 年，林肯公司在巴西和墨西哥增设了工厂，在委内瑞拉建立了合资企业，在日本设厂，并与一家挪威公司结为战略联盟。20 世纪 90 年代初的全球萧条导致公司减小了某些国际机构的规模。但在美国，林肯公司的激励计划已经实现了 40 年没解雇一名员工。公司还在国内业务中以未损失一分钱的状态运行了 57 年。

表 11-4 用 11 个维度比较了其他收益分享计划，Scanlon 计划、Rucker 计划和随生产率上升的持股方案。每个计划都将被简要地讨论。

Scanlon 计划: Scanlon 计划是一个联合建议计划、集体激励计划和员工参与计划，被很多小型和中型制造企业采用。⁴⁶ 20 世纪 30 年代晚期，John Scanlon，一个失业的钢铁工人，创造了一套劳资关系 (labor-management relations) 系统，现在已经被很多行业利超过 2000 家各种规模的企业——无论是否建立了工会——所采用。为了使所有员工都参与到问题解决程序中来，并且为了提高整体生产效率，Scanlon 将员工组织成生产率团队，负责寻找可能提高质量和产出、消灭浪费和节约时间的任何方法。Scanlon 意识到白领和蓝领员工必须合作以实现生产率的提高，因此 Scanlon 计划的下一步便是组织一个指导委员会来（1）评估建议，（2）批准预算，（3）建立所有权，和（4）反过来向员工小组汇报。使用了收益分享因此所有员工将可以从由建议系统导致的生产率的提高中获得经济上的益处。实际的收益分享形式应该应个别企业的需要来设计。⁴⁷

Rucker 计划: Rucker 计划的哲学处在 Scanlon 计划的人文主义导向和 Improshare 方案所认为的员工是接受经济驱动和要求经济回报的理想主义之间。Rucker 计划与 Scanlon 计划几乎有一样的参与性要素，只是程度较小。⁴⁸ 但是，Rucker 计划在较小的程度上是一个员工参与计划，它更多的是一个实践 (practical realization)，在该计划中一线工人拥有帮助管理者提高其技能的信息。Rucker 计划建立在员工的参与和建

议上。一些（企业）有两个委员会，生产和检查(委员会)，而其他（企业）只有一个检查委员会。如果有两个委员会，生产委员会拥有 10 到 15 个计时工和各种类型的管理人员作为其成员。他们一个月聚会一次，审查建议，讨论生产问题。检查委员会由计时工、工会领导和关键的管理人士组成。委员会的基本目的是管理奖金计划；较少关注直接的生产率问题或质量问题。委员会也可能讨论生产问题和长期的经济目标。一个担当观点协调者的管理人员将建议交给适当的管理人员审查，并且通过调查跟踪这些观点从而为员工提供反馈。Rucker 计划，像 Scanlon 计划一样，将奖金与经济绩效联系了起来。

随生产率上升的持股方案 (ImproShare): 随生产率上升的持股方案由 Mitchell Fein 提出。它支持咨询性的管理实践。⁴⁹ 特别地，它不需任何现场 (Shop-Floor) 参与。该方案的基本原则是提高员工的工作积极性。随生产率上升的持股方案不通过任何有意义的 (meaningful) 员工参与就将经济回报和绩效联系了起来。尽管如此，一些企业的确有奖金委员会来审查前几个月的奖金计算情况。奖金通过对基本生产率要素 (BPF) 的计算得到，BPF 结合了策划的时间标准 (engineered time standards)、间接时间吸收(absorption of indirect hours)和实际工作时间 (actual hours worked)。

Rucker 和随生产率上升的持股方案都已经取得了知识产权。尽管如此，还是可以在没有顾问协助的情况下复制这些计划。各种不同的公司和工会 (Union) 已经成功地了这些计划来适应他们各自的特殊情况。

表 11-4			
三种收益分享计划的比较分析			
计划维度	SCANLON	RUCKER	随生产率上升的持股计划
1. 哲学；理论	最初是单独的单位；分享改进；能够并且愿意提意见，想出主意的人	基本经济激励；有些依赖员工的参与	经济激励；增加绩效
2. 基本目标	生产率提高	提高的生产率	提高的生产率
3. 辅助目标	态度，沟通，工作行为，质量，成本降低	态度，沟通，工作行为，质量，成本降低	态度，工作
4. 工人参与	两个层次的委员会：检查（一个）和生产（很多）	检查委员会和生产委员会（有时）	奖金委员会
5. 建议提出	正式系统	正式系统	无
6. 监管者的角色	生产委员会主席	无	无
7. 经理的角色	直接参与奖金委员会的任务	观点协调：评估建议，委员会任务	无
8. 奖金公式	销售额 / 薪酬	谈判单位薪酬 / 生产价值	设计标准×BPF*
9. 支出频率	每月	每月	每周
10. 工会角色	应对谈判；参加检查委员会	应对谈判；参加检查委员会	应对谈判
11. 管理风格的作用	实质性的	轻微的	无
BPF=基本生产率要素			

改编自“Gainsharing Plans: A Comparative Analysis,” Organizational Dynamic 16,1,p.48. Chrisopher S. Miller, Michael H.Schuster(1987 年夏)

最近,已经开始提出新的收益分享计划,比如商业计划分享(BUSINESS PLAN SHARING)和成功分享计划(WINSHARING)。⁵⁰ 商业计划分享(BUSINESS PLAN SHARING)依照可变薪酬模型,使用范围更广泛的商业目标作为为计划筹资和决定薪酬的基础。未来导向的(future-oriented)目标决定了绩效标准。举个例子,一个需要改进成本管理的化工制造企业为了不被淘汰,实行了商业计划分享(BUSINESS PLAN SHARING),使得员工能以低于每磅产出成本预算的标准分享绩效带所节约的费用的一半。系统新的绩效标准设定事实上被提出来以传达公司的财务、安全、环境和战略目标。报酬的50%与实现财务目标相联系,25%与安全改进相联系,25%与减少对环境有害的排放相关联。

成功分享计划(WINSHARING)计划所提供的回报由工作团队的利润贡献积累提供。⁵¹ 一旦达到生产率、利润、质量和顾客服务目标,这个集体里所有的员工便可以平均地“赢得”或分享(盈利)。这个计划与利润分享计划的不同在于除了利润外,成功分享计划拥有对筹资进行决策的集体测度方法。为了给予回报,公司必须从小组的工作中获得实际利润。比如,一家主要的电子企业想改进利润绩效并成为一家世界级的生产型组织。这家公司为不断增加的组织利润在一个合适的水平上设定了一个成功分享计划计划。一半经济回报由员工分享,另一半归组织所有。组织的所有员工在整体最低标准的基础上都从该计划中获得了回报,这个整体最低标准根据质量的改进和成本节约情况进行调整。

像 Scanlon 计划这样的传统收益分享计划,在设计时没想到要处理公司今天所面对的很多复杂问题。它们在三个方面是不足的:⁵² (1) 它们有制度化的倾向,从而不能不断根据绩效(的变化)改变回报;(2) 它们不够灵活,以致不能对“明星员工”给予相应的回报;(3) 服务部门的企业不能用生产效率分割活测量收益。(特别是,服务的质量几乎是不可测的。)因此,收益分享计划的新形式,一次性收益分享计划(SPOT GAINSHARING),诞生了。

一次性收益分享计划(spot gainsharing)着重考虑一个具体部门内的具体问题,而非整个组织的绩效提高。其目标是在一个特定的时间阶段让参与者达到最佳绩效。它通常是短期的,着重于一个特定生产问题的特定解决。比如,也许一个公司想要消除工作积压的问题。如果实施一次性收益分享计划所耗费的管理成本相对较少,那么节约下的与问题解决有关费用,将在公司和其参与的员工之间分配。当问题解决了,计划就完成了。因为员工知道一旦问题解决了计划就结束了,奖金被视作额外努力的报酬而不是像 Scanlon、Rucker 和 ImproShare 方案中那样作为工资结构的扩展。

要使得一次性收益分享计划获得成功,企业必须明确一个清晰的商业需要,这个商业需要不受单位中管理层或员工的任何具体失败的影响,从而保证员工不会为了获得激励而(故意)制造问题。为了明确真正的问题,经理人应该调查问题的本源,寻找员工控制之外的条件,例如增加的产量、高职工流失率和组织重组。

任何一次性收益分享计划成功的关键因素都是员工的卷入。⁵³ 必须激励工人去担当新的和扩展的角色,因为如果没有员工的热情、支持和信任,任何计划都会失败。对于员工的调查能获得信息,从而预测员工们将对收益分享计划做何反应。企业必须致力于有足够的成本会计(信息)支持资源来确保(设定出)精确并富有挑战性的生产率目标。

当然,不是所有的收益分享计划都会成功。不成功的计划有以下特征:奖金形式设计不良;在奖金很低或无奖金可发的地方糟糕的财务状况延长;缺乏支持员工参与地管理;沟通不佳;缺乏信任;管理成本超过计划的收益;以及部分员工(对计划)的漠不关心。⁵⁴

3. 利润分享计划 (profit-sharing plans)

利润分享计划将整个组织的利润以一个固定比例用现金奖金或延期奖金的形式分配给员工。第一个利润分享计划由杰佛逊和 Madison 总统的财政部长 Albert Gallatin 1794 年在宾夕法尼亚州新日内瓦的一家玻璃制造厂提出和发展。Gallatin 相信民主原则应该被应用到产业运营中去。⁵⁵ 尽管如此,利润分享方面几乎没有相关研究,其实践在其他工业化国家也并不占主导地位。⁵⁶

这些计划通常被发现是在三个方面的结合:

1. 利润被决定后过不了多久,现金和当期分配计划就向参与者提供完整的回报;通常是季度的或年度的。

2. 延期计划将一部分当期利润归入员工的帐户，当他们退休、因故残疾、离职或死亡时支付。

3. 当期和延期选择权的结合方面的混合。

采取某种形式的利润分享计划的公司中有 80% 采用了延期选择权。大约 19% 的使用了混合选择权。只有 1% 选择现金支出。⁵⁷ 有一点很重要的必须注意到，利润分享计划的激励价值随着产生绩效和获得回报之间时间的延长而下降，随着相对于前些年支出规模的减小而下降。因此，如果很晚才分配报酬，增加公司现期利润的做法的激励价值最多只能达到最小化。

利润分配计划确实有两条独特的优点。它们无需详细地描述成本会计系统以计算薪酬，并且任意规模的公司都能轻松实施。小一些的公司通常使用当期分配法，而大型组织通常使用延期选择权。美国丝绒公司，一个坐落于马萨诸塞州 Stonington 的小型制造企业，1939 年开始实行延期计划的利润分配。20 世纪 70 年代，员工投票要求将计划改为现金支付。在其工资的基础上，员工分享了本年度的利润。目前，平均回报为工资的 10%。公司的首席财务官，Charles Cardente，说利润分享帮助他们的员工认识到自己的利益和公司利益是一致的。结果，最近工人们联合起来从他们分享的利润中拿出一部分资助公司购买新型设备。

58

HR 周刊

洛克西德—马丁，

政府电器系统（Government Electric System）(LM-GES)

Moorestown, 新泽西

LM-GES 从 1991 年开始使用一套正式的员工建议系统来递交改进产品，提高安全性，促进运营，增加销售和提高质量方面的建议。这些建议来自全体人员，可能是个人提出的，也可能是团队提出的。先前的建议项目没有控制，平均的建议期限是 200 天。大量的建议等着被审阅，员工对这个项目的信心和参与度很低。另外，（对建议的）分析也不评估建议对业务的影响作用。

实施了系统清洗改进后，这个项目获得了新生。一个建议跟踪系统诞生了，建议期限和责任分配得到了详尽的描述。这个信息被写在每周的报告里交给负责的经理。另外，还成立了一个审阅委员会，以使这个跟踪过程有效和便利。精确的成本分析也开始使用，并且发展出了一个用以评估无形节约的程序。现在，建议由适当专业领域负责的人员进行研究和评估。然后，评估结果送交一个有来自公司各个部门的人员组成的委员会复审；如果建议被肯定并被成功实施，就可以发放现金奖励了。实实在在地奖励是估计的劳动和物质节约金额的 15%。每个循环周期还能得到 500 美元。

资料来源：<http://www.bmpcoe.org/bestpractices/internal/Imges89.html>, 1999 年 9 月 9 日

（五）所有权（ownership）

员工所有权计划计划与利润分享相似，试图增加员工的责任，提高他们的绩效。在员工持股计划下（ESOP），员工能获得公司的股份。ESOP 是一项有条件的、有限定的贡献员工收益计划，主要投资于雇主公司的股票。ESOP 是有限定条件的（比如，TAX-QUALIFIED），因为为了符合某些为保护计划参与者利益而设计的规定，ESOP 发起人接受各种形式的税收福利。ESOP 属于固定缴款计划，因为雇主每年缴纳的费用积累而成了一项事先并没有限定的福利。（相反，很多养老金计划是固定福利计划；雇员被保证能得到特定数量的福利，这些福利由公司通过必要的捐献积累而成。）

技术上，ESOP 是一种股票奖金计划，或者是股票奖金计划和现金**赎买养老金计划**的结合。股票奖金计划最先于 20 世纪 20 年代使用。事实上它们是以公司股票形式将福利支付完毕的员工福利计划。现金赎买养老金计划是以退休为导向的计划，公司每年必须保证最小额度的捐款。简单来说，ESOP 就是股票奖金计划和股票奖金 / 现金赎买计划的变形，设计主要用来投资于雇主的股票。⁵⁹ 如果股票价值上升，持股

者（员工）能通过卖出股票得到丰厚的回报。

（六）以人员为基础的工资（People-based pay）

薪酬设计已经并且正在改变以应对 21 世纪的环境挑战。⁶⁰ 在决定工资方面的官僚的以职务为基础的方法不再是“城里唯一的游戏”，也不是未来薪酬体系的设计将使用的主要形式。取而代之，新的设计将会以人为基础。驱使这个改变发生的因素中的一个是这样的事实：我们的经济中的主要“增长引擎”不是生产部门，而是服务和知识部门。这些部门包括了从烙牛肉饼到高科技研究和研发 B2B 电子商务的各种工作。以人为基础的工资有一些不同的变量：以技术为基础、以知识为基础、以资格为基础、反馈以及以能力为基础。

技能工资（skill-based pay）被定义为职位工资的替代选择。它以员工掌握了多少技能他们能做多少工作为基础设定工资水平的标准。⁶¹ 虽然大多数公司不再整个组织范围内运用技能工资，但是越来越多的公司正在其一部分员工中实施该方法。⁶² Plaroid 公司已经将之运用在整个企业中。宝洁公司已经在 30 个工厂中实行该方法。转而采用这个新模型的预期收益包括更好的质量、更高的生产率、更灵活的劳动力、高涨的士气以及下降的缺勤率和人员流失率。

这种方法是这样发挥作用的。当一项新的技能加入现有工作时，员工掌握了这项新技能就能增加工资。存在着几个定义个人技能的方法：对在职者直接观察、检验，以及可度量结果。没有详细的工作描述，取而代之地使对“人”和“技能模块”的描述。工作模块描述与在工作评估中一样有价值。大多数技能工资制度关注非豁免的制造工人和其他从事日常大规模工作的员工。一项工作越多地用到那些对于想要的绩效产出来说相对容易识别的技能，这种工资模型就越适用。⁶³

现实中技能工资是难以设计的，不能适用于所有的情况，并且构建技能模块、制定工资级数、为每项技能分配货币价值的过程很耗费时间。⁶⁴ 当（技能工资制）建立在一个稳定却不断扩展的工作环境里广泛的技能基础之上时，它运作得最好。⁶⁵ 它对员工来说主要的好处是能用来代替年度提薪。在技能工资制度下，甚至在提升时，也没人能得到提薪，直到他或她表现出能熟练使用新技术。考虑一下这个。理论上你可以得到提升但是仍然用着在其他工作中已经使用过的技能。在那种情况下，薪水不会增加。根据所需要的技能的类型，（可以）使用技能工资法的变化形式。

知识工资（knowledge-based pay）被定义为（技能工资的）一个变化形式。知识工资为员工在现有工作类型和新的工作类型里获得的额外知识提供回报。通过将技能工资模型扩展到专业人员、管理人员和一些技术人员，可以对这项创新做最恰当的说明。⁶⁶ 一项研究比较了同一个企业里的两个制造工厂。一个使用的是传统的职务工资设计；另一个使用的是知识工资设计。10 个月后，使用知识工资的工厂拥有了高得多的质量和低得多的缺勤率和事故率。但是，传统工厂的生产效率更高。

资格工资（credential-based pay）指的是个人必须持有一个证明或执照，或者必须通过一个或更多的作为第三方的职业或规范机构的考试。比如，律师必须是国家律师协会的成员，医生必须通过国家的执照考试。相比预技能工资或知识工资，资格工资（credential-based pay）要做更多的实现准备。

反馈工资（feedback pay）建立在这样的基础上：将工资按照战略商业目标排列，然后在工作人员和他 / 她在目标实现中的角色之间建立直接的联系。这样的设计必须服从四条原则：（1）直接源自组织的战略商业目标；（2）直接将员工的行动和这些目标联系；（3）提供充分的获得回报的机会以持续吸引员工的注意；（4）时间选择合适。⁶⁷ 很多大企业，像通用电器、施乐、GENERAL MILL、惠普、霍尼维尔和 FRITO-LAY 都使用技能工资和知识工资设计来将工资和战略相联系。这个模式用任务陈述取代工作描述，来作为指导员工的方法。⁶⁸

能力工资（competency-based pay）事实上是技能工资、知识工资和资格工资的结合。实际上，这个术语通常被用在用于高教育层次的“知识型员工”中的技能工资设计上。⁶⁹ 除了技能、知识和资格，能力工资包括了工作评估中不常考虑的认识上的和主观测量标准。像个人价值、动机、个性特点、自我形象，甚至社会角色之类的特点都被包括进去了。因为这个定义的含义范围广，薪酬专家和管理者很难为这个模式赋上货币价值。认识到一点很重要，能力是独立于工作的，并且能被个人在工作之间转移。

事实上，美国劳动部和美国教育部正在合力发展一套国家技能标准体系，与英国已经有的那一套很相

似。70 英国的国家职业资格委员会（NVQs）发展出的东西是混合的。美国系统的最终产品将是一个以能力为基础的测试计划，保证申请任何给定工作的员工拥有要求的技能、知识和资格。创造一套国家的能力体系背后的根本原因是快速发展的科级、计算机时代技术传递的速度和高度竞争的劳动力市场。10 年后，（让我们）看看这个计划是否能够顺利开展。

（七）管理者工资

2001 年安然的丑闻将人们的注意力引向 CEO 的薪酬和股票期权计划。一些人质问是否每一个 CEO 都配得到这一揽子薪酬，有的年薪总数超过 5 亿美元。根据商业周刊对 350 家以上的大型美国公司的调查，这些公司的平均薪酬大约为 1 千 3 百万美元。

一些有财务问题的公司的薪酬的例子很有启发性。⁷¹ 表 11-5 其中一些数量巨大的一揽子薪酬。注意到股票期权在一些一揽子薪酬中扮演了重要角色。

			表 11-5
公司	CEO	薪酬	财务上 遇到麻烦的 公司的 CEO 薪酬概况
Adelphia 通讯公司	John Rigas	薪水 140 万美金,466050 美金的其 他薪酬	
安然	肯尼斯 莱	薪水、奖金和限制性股票 6740 万	
世通	Bernard Ebbers	薪水 100 万，股票期权 120 万	
Tyco 国际公司	L. Dennis Kozlowski	薪水 165 万，400 万奖金，3040 万限制性股票的回报，140 万股票 期权	
ImClone	Samuel Waksal	薪水 55 万，奖金 45 万，股票期 权 125 万	

资料来源：”High Profiles In Hot Water” (2002 年 6 月 28 日)，华尔街日报，p. B1

20 世纪 50 年代股票期权不起眼的起步，自那以后，其价值便惊人地快速增长：史蒂芬·乔布斯从股票期权中得到的 8 亿 7 千 2 百万美元、甲骨文公司的 Larry Ellison 的 9 千 2 百万美元和时代华纳的史蒂夫·罗斯的 7 千 5 百万美元仍然是这些令人吃惊的数字中首屈一指的。当安然丑闻造成了更多的针对 CEO 的起诉和入狱判决后，CEO 的一揽子薪酬计划很可能将受到来自股东、政府官员和薪酬专家更严密的审查。⁷² 设计大型私有企业的首席执行官（CEOs）的薪酬体系是复杂的。毫无疑问，你肯定读到过或听说过美国的 CEO 得到了不公平的好处，所得是比一般的在职员工的 100 或 200 倍。但是，必须注意到这只适用于非常大的企业的 CEO 们。对大多数 CEO，特别是中小型企业 CEO，与员工的收入比是 15：1，或者更少。大型组织里这个比例从 1980 年的 42：1 迅速增长到 2001 年的 500：1。如果这两个群体（CEO 和普通员工）收入增长的速度相同，一般员工现在的年收入将达到 110400 美元，而不是事实上的 29270 美元。最低工资将是每小时 22 美元，而非现在地 5.15 美元。

虽然股东、经理和其他员工对管理者薪酬特别感兴趣仍然是事实，但管理者薪酬体系的整个基础却一直在变化了。⁷³ 传统上，管理者薪水是用竞争性工资方法确定的。同一行业或跨行业公司就像投入了一场价格战，争取向取得绩效优秀的高层管理者提供比其他公司更丰厚的报酬。传统的管理者薪酬支付方法签署有保证的雇佣合同，认可对平庸的绩效支付高薪，并且对一揽子薪酬计划中包含的项目只进行模糊的披露。有一阵子，甚至看起来对一个高级管理者最好的事情就是经营失败，因为他或她在经营失败后可以带着最后一笔丰厚的报酬离开公司——有时以股票和现金的形式价值可达到数亿美元。情况再也不是这样的了。（No more.）

今天，管理者一揽子薪酬更多是建立在**相对绩效**之上的。⁷⁴ 这种新的薪酬设计方案有五条基本原则：

- 1. 由股东和公司主管组成的薪酬委员会将 CEO 的薪酬与股东的回报联系在一起。
- 2. 强调可变的绩效薪酬，而不做保证。
- 3. 鼓励 CEO 投资公司股票。

4. 将绩效标准与实际关键生产率指标联系，或与竞争相联系，或和两者同时建立联系。

5. CEO 要对资本成本负责；这迫使他们去寻找公司成长的方法而不是仅仅想增加自己的个人财富。

股票期权指的是，公司保证个人有在某一特定时间段以事先确定的价格购买公司股票的权力。比如，一个 CEO 或一个员工可以获得一个期权的许可（见示例 11—5，L. Dennis Kozlowski），按照许可当日的股票市价实行，在一段时间（比如，10 年）内实行期权或购买股票。

理论上，在实施期权购买股票之前，股票期权都允许员工在未来分享公司价值的增加而无需让承担任何资金风险。许多情况下，股票期权所得比一个人的年薪多得多。股票期权是免税的；只有当实施了期权和 / 或卖掉股票时才需纳税。

超过 80% 的美国公司采用了股票期权；在德国不到 40% 的公司采用股票期权，而在日本还不到 20%。⁷⁵

联邦政府对管理者薪酬也规定得更加严格。也就是说，必须在复杂的税法和安全法令的范围内，以及在 1974 年《雇员退休收入保障法案》(EMPLOYMEE RETIREMENT INCOME SECURITY ACT)(ERISA)中关于管理者薪酬的条款的范围内将报酬和绩效联系起来。⁷⁶

HR 周刊

谢谢你，安然

安然的失败对投资者是一个有力的警告，提醒他们要使自己的投资组合多样化。同时，它也给董事会的薪酬委员会和那些设计权益薪酬计划的经理人员们传递了一个信息。对股票期权“惊叹和感觉良好 (wow and good feelings)”的时代已经结束了。董事会受托有责任对未来的股票期权的授予进行更仔细的检查。

无论股票期权在安然时代的丑闻故事里扮演的是关键角色还是辅助性角色，和那些所谓的和真实的不道德行为之间的联系足以给股票期权脸上抹黑。

可口可乐、Bank One Corp.、华盛顿邮政和其他一些公司现在将股票期权列入他们的收益表内。更多的公司有可能采取相同的行动（见 www.naspp.com）。作为一揽子薪酬的一部分，股票期权不太可能被取消。今后，当使用股票期权的时候，每个人都能直接知道——为什么呢？在解释股票期权的脚注里做了一些改进。以后将不再接受限制性附属细则。

第三节 薪酬管理中的问题

管理这不许在薪酬管理的四个问题方面制定政策决策。这些问题包括（1）薪酬要在多大程度上保密；（2）薪酬要有多大程度的安全性；（3）薪酬的差距要缩小多少。

一 报酬保密或公开

一个有争议的薪酬问题是企业里其他人在多大程度上知道员工的报酬情况。如果发现同事能发现你挣多少钱，你的感觉怎么样？你在乎吗？与其他问题一样，观点各有不同。

薪酬上的保密和公开有等级之分。在许多机构和组织里，薪酬范围，甚至个人报酬是对公众和同事公开的。比如公共部门（联邦、州立和地方政府）、一些大学以及参加工会薪酬组织的员工。这叫做**开放系统 (open system)**。

与之相反的是**保密系统 (secret system)**，在该系统中，只有员工本人、他或她的上级和负责相关工作——比如人力资源和薪酬册——的人员可以知道薪酬情况。在大多数保密导向的组织里，员工被告知不能谈论与报酬相关的问题，特别是他们自己的报酬。全国劳资关系部 (NATIONAL LABOR RELATIONS BOARD)

裁定这不是一个合法的政策。公司总裁们在对员工薪酬全面保密做法上的偏好各有不同。比如，TeleCheck 服务的 Robert Howell，相信公开的薪酬系统是提高生产效率的好方法，而 Can-Am 集团的 Kenneth Porter 则认为公开的薪酬系统只能增加员工的不满意度。⁷⁷

越来越多的人认识到一些员工想要更公开化的薪酬系统。开放系统并且提供更多的信心的确有成本也有收益。但是，如果一个组织想减少报酬受到了操纵的氛围，无论它是真实存在的或仅是感觉上的，都必须和员工分享关于薪酬的额外信息。当公司将工作机会（的信息）传递给员工使之意识到机会时，报酬方面的信息就变得至关重要。

作为决定保密何公开程度的一个步骤，经理必须首先通过观察（听取、讲演和小组讨论）清楚地知道他们的员工关于报酬想知道那些信息。然后，经理必须决定提供那样的信息将对公司造成损害还是带来益处。最后，必须仔细权衡对绩效进行客观测度的条件、相互依赖的程度以及绩效的因果关系。

二 报酬安全

现行的薪酬能够对绩效产生激励作用。对薪酬的未来安全性的信心也能产生这个作用。（人们）提出了各种提供这种安全性的计划：预算年度工资、补充失业保险、生活成本津贴（COLAs）、离职金、资历规则和雇佣合同。

一些公司向符合某些特征的员工提供**有保证的年度工资（guaranteed annual wage）（GAW）**。要使得这种计划发挥作用，一般的雇员—管理者关系必须好，而且产品或服务需求必须稳定。这类计划中最知名的是宝洁公司、HORMEL MEATS 和 NUNN-BUSH 制鞋公司实行的那些计划。在一个计划里，雇主保证试用期（比如说，两年）过后，员工能在某一工资下工作一定的时间。MORTON 盐业公司对所有的员工保证在一年的正式雇佣后都能做到全职工作的 80%。宝洁公司自 1923—1933 年以来只在三个工厂调用过它的经济条款一段短暂的时间。HORMEL 和 SPIEGEL 工厂和其他工厂，最低工资是得到保证的。⁷⁸

在**补充失业保险（supplementary unemployment benefits）（SUB）**法中，如果没有工作安全性的话（像 GAW 那样），雇主便增加失业薪酬以帮助员工获得收入的安全性。汽车、钢铁、橡胶、服装和玻璃等行业，都投资建立了一个基金以向被解雇的员工支付（补充失业保险）。1973 年—1974 年的经济萧条中，汽车行业很多这种基金都破产了。他们所提供的收入安全性比想象的要小。但是，对该类计划的研究表明，在失业状况比较轻的情况下，这个制度是有帮助的。

生活成本调整（cost-of-living adjustments）（COLAs）指的是根据生活成本的上升或下降增加或减少工资。⁷⁹ COLA 计划使用了来自劳动统计局的数据调整工资和薪水。消费物价指数（CPI）度量了假设的一篮子商品和服务的价格变化，它被用来作为生活成本指数。这种调整不是建立在公司绩效的基础上的。工会创造了 COLA，从而保护其成员在通货膨胀率高时实际工资不被侵蚀。通过谈判，工会合同里纳入了一个工具条款，允许每年对工资状况进行检查，如果生活成本的增加使（提薪）有正当理由则允许提薪。非工会组织企业也采纳了 COLA。许多公司都使用了 COLA 来补偿那些被调到高生活成本地区的员工。由于（人们）相信年度的提薪和提升将能赶得上地区生活成本的增加，COLA 通常会有一段特定的时间内被弃置不用。⁸⁰ 劳动统计局和美国薪酬委员会报告说过去的 5 年间薪水增加和 CPI 之间的差距在 0% 到 1.4% 之间。员工开始感觉到他们是有获得 COLA 的权力的，因此基本工资和真实绩效之间可以忽略的差距不足以激励员工做出更好的绩效。⁸¹

在许多组织中，雇主提供从就业到失业在重返岗位的桥梁。这就是**离职金（severance pay）**。通常，每服务一年就可获得相当于一个星期工资数额的离职金。大约 25% 有工会的企业要求有这样的离职金。离职金不能为工作提供保障，但是能在员工丢掉工作时帮助他们。

当被解雇时，对大多数员工而言最基本的安全保障是他们的资历。如果企业是非工会制的，合同通常详尽规定了资历如何计算。资历为在一个企业和工作单位长期连续工作的员工提供了工作保障（从而，薪酬也得到了保障）。甚至在没有工会的情况下，根深蒂固的资历标准也十分通行，为高级员工提供了一些安全（保证）。

三 报酬压缩

报酬压缩 (pay compression) 发生在员工察觉他们自己的报酬和同事的报酬之间的差异过小时。⁸² 许多美国公司面对着高级和下级员工之间的报酬距离的缩小, 以及主管和下属员工报酬距离的缩小。⁸³ 10% 或更小的差异是很平常的, 一些情况下, 下级雇员挣得薪水比他们的上司多。这样造成了士气的低下, 导致生产效率降低、更高的缺勤率和员工流失。一种识别报酬压缩的方法是检查薪水和任职者在公司的的工作的时间。

解决报酬差异最小化问题的方法包括一下几点: (1) 重新考察需要多少进员; (2) 对聘用本身进行重新评估; (3) 注重工作评估过程, 强调绩效而不是薪酬等级的设定; (4) 将所有薪酬建立在资历的基础上; (5) 授权一线监管者和其他经理为那些受到报酬压缩不公平对待的任职者提出公平的调整建议; 以及 (6) 减少雇佣寻求过多薪酬的员工。

职业挑战

结论

在 Mary 和 Joe 讨论她的薪酬计划建议一个星期后, Guido 和 Mary 在办公室里找到了 Joe。自从上次在分部门会面后他花了许多时间——这是他一贯的作风。

Guido: 老板, 你有空吗?

Joe: 我很高兴见到你和 Mary。我正在考虑如何使我们银行这里的薪酬体系更公平。也许你们的一些建议能帮助我们那处理高离职率和低生产率的问题。

Mary: 太好了! 你认为我们应该做什么改变?

Joe: 我已经任命 John Bolts 调查是这里的谁泄露了薪水信息。我想我们应该尽量保证薪水的保密性。我对你提出的可变报酬计划很感兴趣。我想技术工资是替代我们旧有的年度提薪系统的方法。最重要的事情势让我们的所有的员工参与到对底线 (bottom line) 的贡献中。因此, 我想要你们也来设计一个建议系统。让我们让这个银行为 21 世纪做好准备吧。

Guido 和 Mary: 好的, 老板。

□ 本章小结

第十一章通过提出一些总要的问题继续对薪酬问题进行讨论。这些问题包括: 个人工资的决定、工资支付的方法、可变工资、工资的激励形式、新的工资创新, 以及薪酬管理问题。第十二章将通过概括所有形式的间接薪酬 (强制的和自愿的福利), 完成对薪酬体系的讨论。

总结本章涉及的要点:

1. 决定个人工资, 包括要问这样的问题, “相对于另一个做同样工作的员工, 应给如何对一个员工付酬?”
2. 报酬方式包括:
 - a. 单一工资率
 - b. 计时工资 (工资或薪水)
3. 越来越多的人认识到传统的薪酬制度不能有效地将工资和绩效联系起来。现在的趋势是使用由基本工资、可变工资和间接工资及福利组成的全部薪酬法。

4. 灵活性是任何薪酬计划中的关键要素，而且可以通过使用可变工资法达到灵活性。
5. 以产出为基础支付工资的方法通常指的是工资的激励形式。包括绩效工资、个人激励、团队激励和组织范围的激励。
6. 使用最广泛的管理个人绩效的计划时绩效工资。
7. 个人激励对员工的工资支付建立在产出数量和销售的货币价值上。方法包括直接记件制、标准计时方案，差别记件制（泰罗制）、佣金和生产奖金制度。
8. 团队激励利用基于集体的报酬来构建团队文化。
9. 组织范围激励是最常用的激励工资制度。在这种制度下，员工可以分享由于他们努力工作而产生的利润，以及由于他们努力降低成本所节省下钱，以此作为回报。
10. 建议系统能改进员工的关系，鼓励生产高质量的产品，降低成本和增加收入。
11. 收益分享计划是公司氛围的团体激励计划，包括林肯电器计划、Scanlon 计划、Rucker 计划，随生产率上升的持股方案、商业计划收益分享和 Winsharing 计划。它通过一项分配组织收益的财务方式来使员工团结一致以提高组织的有效性。
12. 一次性收益分享计划关注某一特定部门的特定问题，而不是提高整个组织的绩效。
13. 任何收益分享计划成功的关键因素都是员工的参与。
14. 利润分享计划将全部公司利润的一个固定比例以现金或延期奖金的形式分配给员工。
15. 以人为基础工资和技术工资、知识工资、资历工资、反馈以及能力工资一样，是以工作为基础的工资的替代选择。以工作为基础的工资以一个员工有多少技能，掌握了多少知识等等为基础设定工资水平。
16. CEO 薪酬是设计对所有员工而言公平的一揽子比较绩效报酬的重要考虑事项。
17. 经理人员要在三个薪酬管理的问题上做出政策决策：报酬保密性、报酬安全，和报酬压缩。

□ 关键概念

佣金 commission
生活成本调整 cost-of-living adjustment(COLA)
相对绩效 comparative performance
资历工资 credential-based pay
能力工资 competency-based pay
差别记件制（泰罗制） differential piece rate(Taylor plan)
反馈工资 feedback pay
离职金 severance pay
收益分享计划 gainsharing plans
技术工资 skill-based pay
年薪保证制 guaranteed annual wage(GAW)
一次性收益分享 spot gainsharing
知识工资 knowledge-based pay
标准工时工资 standard-hour plan
绩效工资 merit pay
单一记件制 straight piecework
开放系统 open system
建议系统 suggestion system
报酬压缩 pay compression
补充失业保险 supplementary unemployment benefits(SUB)

生产奖金制 production bonus system

全部薪酬法 total compensation approach

利润分享计划 profit-sharing plans

可变报酬 variable pay

薪水 salary

工资（多数是以小时而非月来计算的）wage

保密系统 secret system

□ 复习讨论题

1. 联邦政府是否应该委 CEO 薪酬设定上限？为什么？
2. 以绩效为基础的工资制的好处和坏处各是什么？
3. 为什么报酬差异最小化在员工士气方面是一个潜在的问题？
4. 员工报酬数额是否应该保密？为什么？
5. 你认为什么收益分享计划最有效？为什么？
6. 解释为什么经理人员持股计划在 20 世纪 90 年代会变得那么流行？你是否认为 2001—2002 年的白领犯罪丑闻将降低持股计划的热度？
7. 如何确定一个人对知识的掌握程度，从而改变他或她的报酬？请解释。
8. 请解释反馈报酬制度的意义和意图何在。
9. 请解释可变报酬制度的概念。
10. 你想要如何决定你的一揽子薪酬？请解释。

□ 人力资源法律顾问

Sealing Equipment Products Co.Inc. vs. Al Velarde, 644 So.2d 904(阿拉巴马最高法院，1994)

事实

1989 年 4 月 20 日，Al Velarde 从流体密封产品制造和分销商 Sealing Equipment Products Co.Inc（SEPCO）收到一份邀请。这封信给 Velarde 先生提供了一个对拉美和南美的销售代表的职位，并且指出“将对运往这些市场上所有产品的销售额支付佣金”，还说月度销售报告将送给 Velarde 先生审阅。Velarde 先生于 1989 年 5 月 1 日开始为 SEPCO 工作。1989 年 6 月 21 日，Velarde 先生会见了 SEPCO 的总裁，他口头承诺让 Velarde 先生坐 SEPCO 在拉美和南美市场唯一的销售代表。

同日晚些时候，这个承诺在一份交给 Velarde 先生的信里被重申，心中指出“你所辖的总利润率超过 30% 的地区里佣金率为全部销售额的 7%”，并且，SEPCO 将“在月底后两个星期对全部销售额支付出货（shipment）的销售佣金（较少的信用和运费）。”尽管 Velarde 先生反复要求得到许诺中的月度销售报告，1990 年 5 月之前他始终没拿到任何这样的报告。另外，Velarde 先生听说 SEPCO 将一些产品卖给了一家新泽西的公司，但却把货送到了一家新泽西的包装和运送公司，由这家公司将货运送给委内瑞拉的一家公司。当 Velarde 先生要求得到这一笔交易的佣金的时候，他被 SEPCO 告知这笔销售属于国内帐户，不在他的国际管辖区域内。由于 SEPCO 拒绝支付佣金，Velarde 先生于 1990 年 6 月辞职，并且于 1990 年 10 月以违背合同和欺诈性交易的罪名起诉公司。在 SEPCO 和 Velarde 先生之间，关于销售佣金是否有有效的合同？Velarde 先生是否应该获得这笔销售佣金？

法庭判决

陪审团决定支持 Velarde 先生，并且以补偿性损失和惩罚性损失的形式判给他 191,552.25 美元。SEPCO 不满意这个判决，上诉至阿拉巴马最高法院。法庭维持陪审团关于违约的判决，裁定合同存在模糊条款，

使法庭有正当理由对合同有关的事实进行调查。进一步地，法庭发现因为 ESPCO 知道这些货物要被运到委内瑞拉，所有有充足的证据支持欺诈性交易的指控。

人力资源启示

在起草薪酬合同时，公司应该尽可能用具体的语言，并且遵守合同。Velarde 先生的邀请信选称 SEPCO 会付给他所有运送到拉美和南美的产品的销售佣金。因为有理由认为信中的语言有不止一个意思，陪审团便承担决定一个合适的解释的职责。对 SEPCO 来说，结果就是一个昂贵的判决。

第十二章 管理福利

□学习目标

学完本章后你应该能够：

定义间接经济报酬

解释为什么组织向雇员提供福利

区分法定福利和自愿提供的福利

描述大多数美国公司所提供的各种各样的福利

解释怎样管理一个有效的福利计划

□职业挑战

卡尔瑞斯是印第安那州怀特地区卡伊制造公司的主席。卡尔意图使他的员工尽可能感到满意并保持较高的生产率。而在过去的数月里关于员工福利的众多问题突显出来了。卡尔聆听了公司的人力资源主管彼得拉肯奇向公司执行委员会所作的报告。彼得在报告中使用了一些对卡尔来说似乎是错误的数字。彼得声称怀特地区（位于芝加哥南部）的制造公司用于员工福利的平均花费是每人6.240美元。事实上，彼得向委员会对这些花费进行了具体逐条的分析。

会议后，卡尔和彼得谈了话：

卡尔：彼得，你从哪里得到的这些福利数据，好像是错的

彼得：卡尔，这些事实都是建立在我对公司成本的监控计划基础上的。

卡尔：我们应该是整个地区支付福利最高的公司吧。

彼得：事实上，我们的福利水平水是最底的，在我们这个地区的所有类似企业中我们的福利花费排在倒数第三位。

卡尔：你是否认为这是我们不能雇佣到并留住技术员工的一个原因呢？

彼得：我不确定，但可能有些关系。你知道员工经常交换并比较薪水、福利和服务方面的信息。

卡尔：让我们来看一下我们的福利水平的整体排名情况吧，看看需要做些什么来变得更有竞争力。我们或许可以通过改善福利水平状况来提高生产率和士气。

彼得：我们确实需要看一下，但并不能肯定更好的福利会产生高生产率并提高士气。我们的大多数雇员甚至不知道福利花费了多少成本。

卡尔：彼得，你对金钱的力量的看法太保守了。胡萝卜加大棒总是起作用的，即使在印第安那州的怀特地区。

彼得：不要急着下结论。

你同意卡尔或彼德关于福利的激励作用的观点吗？

第一节 背景

一、间接经济报酬

间接经济报酬被称为福利，可以定义为雇主们提供的除工资薪水外的所有将来奖励和服务，主要来源于以下几种：法定的社会保险支付，人身保险支付和退休计划，假期津贴，额外现金支付而不是基于业绩的奖金，服务费如附设的自助餐厅、服装津贴等。大部分福利不象基于业绩的支付和其他激励计划，只要工人受雇于一家不完全考虑资历和业绩的公司就可获得。

这种关于福利的定义适用于数千种计划，但在某些方面还没有达成共识，如福利所包含的内容，服务的目的，计划的责任，成本和各种要素的价值，衡量成本和价值要素，还有决策标准。关于间接报酬的决策要比那些关于工资和薪水的决策复杂的多。自从20世纪50年代大多数福利计划诞生后，雇员的态度、公司经营哲学和商业要素等方面都发生了巨大变化。现如今，由于法律法规的增加，保险公司的介入，先进的医疗技术的花费，工人年龄的增长，新移民，更多的妇女加入劳工队伍和全球竞争等因素，雇主们面临着增加福利花费的问题。

表12—1列出了一些影响福利计划的变化因素。

从前	现在
原子家庭：男性工作，女性和两三个孩子在家	双职工家庭：有孩子，也可能没有孩子；单身家庭
一生大部分是一个职业	多重职业和工作变动
白种男性工人占支配地位	跨文化的工人
从生到死很平稳，与预期的一样	可能出现的问题
家长式雇主	共担责任
给予时才意识到福利	福利作为总报酬的一部分
低成本福利	福利成本的增长快于价格指数的增长和雇主支付能力的增长
对于弱者的保护	对强者的提升
福利种类单一	自助餐厅和消费福利计划

表12—1 福利计划中的变化

二、为什么雇主提供福利

现在组织中所提供的福利计划是过去60年里在这个领域中努力的产物。在一次世界大战前，雇主们是因为他们心中想着员工福利或者他们想要压制工会才提供一些福利。但是在战争期间，当工资受到严格控制时，大部分福利计划便应运而生了。

工会推动了非工资报酬的增加，而且它们也达到了目的。20世纪40年代末的法庭案件—印兰德钢铁公司和国家劳资关系委员会关于养老金的案件(1948)，w.w.cross公司与国家劳资关系委员会关于保险的案件，承认了工会在福利上讨价还价的权利；这些福利计划的增加表明了工会使用这一计划的程度。1929年，福利费用是雇主所支付的总薪资的3%；到了1949年，这一费用增加到16%；而到了20世纪70年代，近乎达到30%。至2001年，福利成本在整个劳动力成本中所占的份额从20%上升到了60%。这个数据可以分解如下：总支付的8.7%用于支付法定的社会保险,5.1%用于个人养老金计划,9.8%用于保险计划,剩下的14%则用以支付所有其他各种福利。

一些雇主向劳动力市场提供的这些福利计划是为了保持公司在招聘员工和留住人才方面的竞争力，其他一些雇主则是为了压制工会或者是因为工会在谈判中胜出。另一个提供福利的原因是它们提高了雇员的业绩。这些理由成立吗？在对福利的一项研究中发现：这些原因中没有一个可以解释提供福利所应达到的程度。

三、谁做出福利决策

人力资源主管们经常从专家如职业社会福利部门的成员那里寻求专业意见。这些独立的顾问们都受雇于福利机构如保险公司。在非常大型的公司里，补偿部门可能都有一位在福利方面的专家，通常被称为雇

员福利经理或主管。表12—2列出了谁在组织中介入了福利决策。怎样做出这些决策将在本章的后面予以讨论。许多作者都争论说所有组织都应该有福利，但现在几乎没有什么有力的证据表明福利政策可以影响雇员的生产率和满意度。

福利计划运作： 福利预算 自愿提供的福利 福利信息交流 评估福利计划 管理福利计划	执行经理： 总经理赞成或者调整初步预算 执行经理（总经理）赞成计划 执行经理与人力资源经理进行合作	人力资源经理： 人力资源经理制定初步预算 人力资源经理推荐计划 人力资源经理的主要职责 人力资源经理执行 人力资源经理执行
--	--	--

表12—2 执行经理和人力资源经理在福利决策中的地位

第二节 福利决策的一个诊断方法

表12—3强调了人力资源经理职责诊断模型中最重要的因素，人力资源经理的这些职责影响了雇员福利的管理。工会对福利政策影响巨大，在20世纪40年代和50年代，工会的讨价还价活动主要就是为了增加或改革福利。工会在额外假期方面施加压力后，随之而来的是对集体汽车保险、牙齿保健和预付法律费用的需求。工会领导者改变了他们曾用的来得到实惠的战略战术。他们的长期目标是使雇主们意识到福利不是作为对员工的补偿，而是作为他们自身的社会责任的一部分而存在。今天工会正在竭尽全力保住他们在过去几年中所获得的利益，并试图阻止养老金和健康保险等福利的急剧下降。

外部环境影响： .政府规定，法律法规 .工会 .经济状况/国内和国外的 .竞争者 .劳动力构成 .组织所在地	
内部环境影响： .战略 .目标 .组织文化 .任务性质 .工作团队 .领导者风格和经验	

50多年来，政府的公众政策在决定雇员接收什么福利方面一直起着重要作用。首先，政府法律明文规定了某些特定的福利：老年人和幸存者保险（社会安全），伤残者保险，医疗保障，失业保险和工伤赔偿。另外，通过税收优惠待遇，政府鼓励企业提供其他福利。现如今的政策允许公司削减福利开支，而福利的价值对于雇员来说也没有现金收入更重要。福利基金公开法案的通过要求公司对福利计划作出描述，写出报告。国家劳资关系委员会和法院对雇员是否有资格得到福利和雇主改变已制定的福利计划的能力有严格的规定。

经济和劳动力市场状况也影响着福利决策，因为在劳动力紧缺市场中，组织必须在寻找最好的雇员和提供更好的福利之间权衡，这些福利都来自免税收入。另外，劳动力市场的构成对所提供的福利种类的影响也在不断增加，例如劳工队伍中妇女数量的增加导致了提供更长的产假差假、家庭假期福利，儿童看护服务和老年人护理服务压力的增加。劳动力队伍的老龄化意味着诸如退休前计划、健康和养老金等福利需求的增加。

诊断
开方
实施

人力资源过程			
获得人力资源 .公平的雇佣机会 .人力资源计划 .工作分析和设计 .招聘：国内的和国际的 .挑选：国内的和国际的 关注人和结果	激励人力资源 .绩效评估 .报酬 .工作分析和设计 .福利 关注人和结果	开发人力资源 .培训和发展 .职业生涯计划 .纪律 关注人和结果	留住和保护人力资源 .员工关系和集体讨 .还价 .安全、健康和利益 .评估 关注人和结果
每个过程的焦点都集中在人和结果			

评估

期望的最终结果		
社会责任和道德实践	有竞争力的、高质量的商品	有竞争力的、高品质的服务

表12—3 人力资源经理诊断模型

雇主花费在福利上的金钱数量与公司和整个产业的财政健康直接相关。健康、赢利的公司倾向于在经济好时增加福利，但当经济下滑或利润下降时，福利计划的成本则加剧了财政困难。福利成本必须转嫁到一些人身上，例如，仅健康护理成本一项就转嫁了1000美元到每辆美国造汽车的价格上了。小时工资份额对法定福利包括社会保障、工伤补偿和失业保险所占份额作出了贡献，这些福利平均约占雇员总补偿的8.3%。

第三节 法定福利计划

有三项福利计划是联邦政府和州政府法定私人和非盈利组织提供的。雇主在提供法定福利计划时没有选择，并且在没有介入政治程序来改变现存法律的情况下，不能以任何方式改变这些福利计划。这三项法定计划是失业保险，社会保障和工伤补偿。

一、失业保险

在20世纪30年代，在失业率很高时，政府被迫制定出福利计划来照顾那些不是由于个人过错而失业的人群。在美国，失业保险是作为1935年社会安全法案的一部分而制定的。在2002年8月，美国平均失业率大约为非5.7%。

制定失业保险有以下几个目的：

- 1、在短暂的非自愿失业时期为工人们提供周期性的现金收入。
- 2、帮助失业者找到工作。

3、鼓励雇主们稳定雇佣

4、通过提供福利稳定劳动力供应，这样在短期失业时，技术性和有经验的工人就无须被迫寻找其他的工作。

失业保险和铁路、联邦政府及军事雇员联盟系统覆盖了95%的劳动力，不在失业保险覆盖范围内的主要群体是自我雇佣的工人，少于4人的小公司的雇员，在家工作的人，农场雇员，州和当地政府雇员以及非盈利性组织如医院。

为了有资格得到补偿，雇员必须工作最低限周数、没有工作并且愿意接受州失业赔偿委员会所提供的合适的职位。在长达8周的罢工期后，一项高级法院决策给予了罢工者失业保险福利。法院规定说无论是社会安全法案还是国家劳资关系法案都没有特别禁止向罢工者支付福利。每个州自行决定是否允许或禁止支付这项福利。

所有州针对雇主们的联邦失业税仅占支付薪水总额的0.8%。这种税收支付了与失业赔偿有关的管理成本。在高失业期间，这种税收在扩展福利计划下为要支付的福利，贡献了一定的百分比，并且，为政府在缺少资金来支付任一个月雇员应得的福利时，保持了贷款资金。失业税率，资格规定，周福利和应付周期福利在州与州之间是不同的。

在支付福利之前，必须来估计失业原因。申请书可能不适合自愿放弃的工作。相反，谈判离开，也就是说为了避免受到指控而离开，是一个法律原因，是为了积累失业福利。有一些州对把这种谈判离开的失业称为自愿离开的雇员进行惩罚。对工作失误所进行的指控通常意味着申请是不合格的。在听取失业报告时雇主的最佳保护就是恰当的陈述。

雇员只能在一个有限期限内接受赔偿，一般最长为26周。在大多数州，周福利等于工人平均收入的1/26，从而导致总福利是总收入的50%。福利的最低限和最高限是有联邦政府规定的。最低福利通常为每周5美元到50美元不等，最高福利为100美元到300美元不等，平均福利是从90美元到175美元不等。美国所提供的失业赔偿和加拿大、欧洲提供的失业赔偿是不同的。例如，在欧洲，工作时间递减（每周工作更少小时数）的雇员也接受短期失业赔偿。研究表明，在美国仅对那些不工作的人提供失业赔偿，这样却鼓励了对暂时事业的过度使用。在加拿大，有着更多的明文规定的失业福利计划，包括更宽泛的资格条件和更迅速的福利支付，但失业率却比美国高。

二、社会保障

1935年，在老年人、幸存者和残疾保险计划下建立了社会保障体系中的养老金部分。建立养老金计划的目标是通过补充薪水，个人养老金和兼职工作来向退休的人提供收入。这项计划建立于富人继续独居居住，一般人搬去与亲戚住，而穷人却没有人帮助，只能被安置在贫穷的屋子里或政府资助的退休房里这样一个时期。

基本理念是雇主和雇员将会共同支付税收，这些税收涵盖了每个雇员以后在自助保险计划中所接受到的退休金。起初，这个目标只是一种探索：足够支付所有福利和保证个人公平，这意味着每位雇员将收到他们和雇主曾放在基金中的钱。然而在过去20年里，这种个人公平已丧失殆尽了。

社会保障税是由雇员和雇主共同支付的。两者都向政府支付了对雇员总支付成本的一定的百分比。1990年，这个百分比对雇主和雇员来说上升到了7.65%。雇主和雇员所支付的数目是根据平均每月工资（按以后年数衡量）来计算的。在美国，社会保障支付构成了约联邦总支出的1/3。这些接收社会保障抚恤金的人可以做兼职工作，直到达到每年都在增长并反映了通货膨胀程度的最高限。几乎所有雇员都有资格得到社会安全支付。自我雇佣的人应该加入这一体系，1995年他们支付了15.3%的税收。

雇员们65岁时便有资格接受所有福利，在62岁时有资格得到削减的部分福利。到了2027年，雇员只有到67岁时才能得到退休的所有福利。如果雇员死了，家庭里又有18岁以下的孩子，就可以不考虑雇员的年龄而接收幸存者福利。在社会保障系统中的医疗保障体系下，65岁以上的人就有资格接受医生和医院的公费医疗，还有其他相关福利。

税收福利在过去是免税的，但在1984年对一些福利开始收税。对个人来说，如果其所挣的可支配收入超过了34000美元，则社会保障福利的85%都是要收税的。已婚夫妇的共同可支配收入超过了44000美元就必须交税（可支配收入指调整后的总收入减去零税收市政公债利息再减去一半的社会保障费用）。如把这

些收入转移到其他种类的资产上也可能避免这些税收。

国际贸易的增长对于处理社会保障支付的公司来说又产生了另一个问题。美国与几个国家都签有国际社会保障协议，如果这个协议并不存在，社会安全法规定要向对此做出贡献的、在世界任何地方为美国雇主工作的美国公民活居民支付工资收入。结果美国公民可能作出了双重贡献——一是对美国计划作出了贡献，一是对他们被雇佣的所在国家作出了贡献。但是，对于被外国公司雇佣的美国公民来说，任何贡献都是无必要的。

由于在一个以上国家度过至少一部分职业生涯的美国人的数量的增多，美国与其他政府建立了协议来协调社会保障福利。这些协议的主要目的是为了确保公平对待，阻止重复贡献和缺口，保证在被雇佣所在地向工人支付其贡献的报酬，在雇员的家庭没有随其到国外工作的地方时，保证雇员家庭的福利。总福利不应超过雇员的整个职业生涯都在一个国家渡过时所应得到的最高养老金。福利是有退休员工居住的州管理的；一位养老金的获得者等2至3年才能知道他将得到什么收入。

全球许多国家的社会保障体系都处于危机中，确切地说，是在沉重的财务负担下不能提供足够的福利。全球范围内的雇主们应该为雇员的福利承担更多的责任，因为政府企图削减社会保障和国家健康保险计划的成本。外国政府迎接这一挑战所采取的措施包括：（1）降低未来福利水平（2）增加社会保障税。特别在欧洲，提供了更多的个人退休计划。

随着到退休年龄的工人的数量的增加，工作工人和社会保障接收者的比率将下降到警戒线，许多国家人口统计数据表明了在未来40年中，养老金接受者与社会保障贡献者的比率将从现在的20%-30%上升到近40%-50%的稳定趋势。同样的人口统计趋势威胁着美国长期的财政安全。这些趋势包括更长的寿命期望，在年老时遭受长期的疾病危险的增加，工作形式的发展和新的家庭标准。随之而来的是21世纪的年长者需要比上一代更多的钱来维持他们的生活标准。另外，不到一半的雇员为提供个人养老金的公司工作，所以大多数退休者将仅依赖于社会保障福利生存。

社会保障退休福利在约24个州是由州免税收入提供的，并且完全免除联邦税收，但是必须进行税收测定才能使福利免税。65以下的受益者每年仅允许获得9120美元或更少，65-69岁之间的受益者每年允许获得14500美元或更少。如果超过了这些福利限制，那些65以下的受益者的社会保障福利每两美元就要减少一美元，而65-69岁的受益者每三美元减一美元，70岁以上的人在所得福利超过收入时不受惩罚。

雇主和雇员必须共同支付税收来资助社会保障福利。1999年，每方为雇员收入的第一个726000美元各支付了7.65%(总共15.3%)。在这7.65%中,6.2%用于资助年老者、幸存者、残疾人和健康保险计划,1.45%用于资助员工医疗(A部分)。另外，这1.45%的税收来自于对为医疗所挣收入的收税。

在社会保障体系中考虑了诸多变化以试图来控制未来的成本和福利。可能的变化包括（1）社会安全福利的更高税收（2）所有州、地方和联邦公民服务人员参与了社会保障计划（3）在未来30年或40年中，工作更长，退休更晚（4）社会保障、医疗和集体健康护理体系中的显著变化（5）福利的减少。

三、工伤补偿

因为与工作相关的疾病或事故而发生开销的雇员，可以从工伤补偿福利中得到一定程度的经济保护。工伤补偿计划是由各州独自管理的，工伤补偿保险金由雇主全额支付。他们需缴纳的额外金额与每位雇员过去与工作有关的故事和疾病情况直接挂钩。

所有州，包括哥伦比亚地区都有工伤补偿法律，但新泽西州、南加利福尼亚州和德克萨斯州没有要求参与。享受福利的资格在州与州之间是不同的。伤残雇员的周薪应该支付至26周，福利应是平均周薪的50%-60%。在过去十年里，工伤赔偿要求越来越昂贵了，在未来几年里这些成本还将逐步上升。

工伤补偿成本的增长快于健康护理保险花费的增长是由于几个因素：欺骗索取的升级，要求补偿的工伤的扩展，有资格接受福利的限制条件比健康护理保险计划要少。所以许多州正在修改它们的现存立法。越来越多的州向可选择的几种来源提供工伤补偿（人身、残疾、事故健康或其他保险的混合）。一些州在计划中加入了推断过程（肯塔基州、明尼苏达州，密西西比、密苏里和佛罗里达州）。

第四节 自愿提供的福利

另外，除了法律规定的福利，许多雇主也自愿提供其他种类的福利：非工作时间报酬，保险保护和退休计划。在考虑这些福利时，雇主们的实践是有许多不同的。表12—4列出了典型的自愿提供的福利的种类。

一、非工作时间的报酬

（一）假期

你能够想象连续1周工作6天，每天12小时，一年52周的生活吗？过去人们的生活就是那样的，尽管事实已证明雇员在那时并非一直总在努力工作的。带薪假日或带薪假期的概念是不存在的。现在大多雇主对雇员不工作的时间进行补偿：休息时间，准备时间，洗漱时间，更衣时间，午饭和休息时间支付薪水，喝咖啡时间等等。雇主还对雇员事实上不在工作的时间进行补偿——带薪休假，节日休息，病假，差假，参加陪审团和其他个人原因的休假，如履行军事义务。劳动统计局报告说，不工作时间的有效性和细节，根据公司建立的规模变化很大。公司越小，非工作时间支付的薪水越少。雇佣少于100个工人的公司仅根据个人业绩为假日和常规的非工作时间支付薪水，而中型和大型的公司则对所有休假支付薪水。

假期一般高度受欢迎的福利。对假日的偏爱随个人而变化，低收入工人和女性雇员特别喜欢病假。工会已努力协商增加其成员的不工作时间，以给予他们更多的空闲并创造工作。下面的部分更加仔细的分析了雇主提供的非工作时间。

雇员福利计划			服务
带薪假期： 节日休息 带薪假期 病假 休息时间 参加陪审团 差假 军事义务休假 个人原因休假 午餐时间 产假 父亲责任休假 不带薪假期： 产假 父亲责任休假 人寿保险： 由雇主全额支付 由雇主支付一部分	医疗护理： 雇员支付包括范围： 由雇主全额支付 由雇主支付一部分 家庭支付包括范围： 由雇主全额支付 由雇主支付一部分 牙齿保健： 雇员支付包括范围： 由雇主全额支付 由雇主支付一部分 家庭支付包括范围： 由雇主全额支付 由雇主支付一部分 其他保险： 疾病和事故 由雇主全额支付 由雇主支付一部分	长期的残疾： 由雇主全额支付 由雇主支付一部分 退休： 定义的福利养老金： 由雇主全额支付 由雇主支付一部分 定义的贡献： 储蓄节俭 延期的利润共享 雇员的股票所有权 用钱购买的养老金 各种其他的计划： 补偿帐户 灵活的养老金计划	教育培训计划 培训学费补偿 退休前计划 儿童看护 老年人护理 财务服务 再安置服务 社会和娱乐计划

表12—4 典型的自愿提供的福利

1、带薪的节日休息

可能大多数经常在非工作时间也支付薪水的情况是带薪节日休息。典型的带薪节日休息正在不断增加。大多数典型的节日有：元旦，纪念日，7月4日，劳动节，感恩节和圣诞节。由国会创造的并由联邦星期一假日法通过的新的节日允许在一些月份有三天周末，包括：有总统日的二月份，有纪念日的五月份，

有哥伦布日的十月份，有老兵日的十一月份。

2、带薪休假

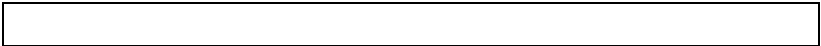
另外一个在非工作时间自愿提供报酬的例子是带薪休假。对于美国雇主来说，这是最昂贵的福利。大多数组织在员工工作一定时间后提供带薪休假。休假背后的理论是它们为员工提供了休息的机会，使他们能恢复旺盛的工作精力；当他们回来时，工作效率变得更高。雇员们期望更多的休闲时间来享受其工作成果。

政府和军事部门的雇员一般被给予每年30天的假期。私人部门的典型假期是服务少与一年的雇员可得到一周的带薪假期，服务在1-10年间的雇员可得到两周的带薪假期。每年向服务10-20年的老手提供三周的带薪假期，向服务超过20年的雇员提供四周的带薪假期。在一些公司，如果雇员带到年末或一个特殊的日子时没有休假，则丧失了休假日。然而，在一些公司，如果雇员在假期时生病了，则允许重新安排假期。为工会化的雇员提供带薪假期的趋势正在上升。

3、国际假期福利

美国雇员所挣的实际工资和个人财富比许多外国工人要多，但实质上他们得到的带薪假期却要比其他国际伙伴少，特别是那些欧洲工人。例如西欧的工人无论工作时间长短都可以确保得到4或5周的假期。在日本工人得到的假期与美国相当，但雇员经常被迫休假。对欧洲假期形式的研究表明工会是为所有雇员争取到更长假期的一个重要因素。如果美国工会在政治上被允许和欧洲工会同样活跃，这里的假期表与其他工业化世界将有更多的可比性。表12—5比较了全球范围内所允许的假期。

天数



瑞典



法国



澳大利亚



德国



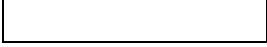
英国



新西兰



日本



加拿大



美国

表12—5 全球假期时间

人力资源杂志

管理工人赔偿要求

用于残疾者的成本对美国公司来说就像一座冰山。直接成本就如冰尖是雇主们能看得见的；间接成本就像隐藏在波涛下的大部分，等待着船的下沉。管理工人丧失劳动能力后提出的要求的直接成本包括医疗休假，短期丧失劳动能力的补偿金，长期丧失劳动能力的补偿金，残疾者抚恤金，工伤补偿，社会保障中对残疾者的保护部分和其他各种各样的事故保险的成本。隐藏成本包括替换薪水，其中包括临时帮助的成本替换后的工人的低生产率所造成的成本，隐藏成本还包括加班支付，发生事故的高潜在性和缺乏经验的工人的疾病索赔，雇佣成本和培训成本。管理经营成本包括要求管理，安全和健康培训，个人安全支持和假期后的恢复。

为了减少总的工伤补偿要求并控制以上所列出的成本，先进的公司正在将工伤补偿计划和安全、健康和健康护理计划整合起来。他们正在特别致力于受伤的闲置工人尽快回到工作岗位。事实上，一些长远计划将这些工人调至低影响的工作岗位，并且结合物理治疗，以不浪费工作时间。由于花费在丧失劳动能力者身上的成本占到了总支付的8%-10%，所以转向这种叫做管理丧失劳动能力者的方法非常具有吸引力。

在控制工伤补偿要求和使工人回到岗位方面做的特别成功的一个例子是迪斯尼公司。首先，公司自我保险、自我管理工伤补偿计划。迪斯尼主题公园的工人的主要损伤是背、手腕和膝盖扭伤。受伤雇员（角色成员）长受到顾客一样的对待。急救中心被战略性地布置在公园的各处；解释工人补偿权利的小册子被例行的发给所有雇员；公司的护士拜访或打电话给所有受伤工人并详细向其解释能做什么,不能做什么。并且如果有可能，在工人再发生如此情况时，将被转移至一个限制性的工作岗位，这样可以丢失最少的工作时间。结果迪斯尼在管理工伤补偿要求方面成为像IBM，施乐（Xerox）和GTE这种巨型公司的榜样。

Adapted from Josph McCafferty(1996), "Adding Insight to Injury" (CFO, 12,6,PP55-62; chief executive 1994),The disability Imperative (brief supp.), PP 2-5; John S.Tortarolo and Philip L.Polakoff(1995), "The Future of Disability Management Is Integration," Benefits Quartely 11,3 PP.49-55

（二）休假

1、个人原因的休假

许多雇主给予员工关于葬礼，医疗和牙齿保健约会，家庭中的疾病，宗教庆祝，结婚，个人选择的假日和生日等带薪假期。如果一个组织使用灵活的时间表，则休假需要被最小化了。一个BNA调查发现9/10的中型和大型公司提供带薪假期，9/10公司近亲葬礼的带薪休假，7/10的公司提供履行军事义务的带薪休假。在最后这个典型的例子中，正常的假期薪水支付与履行军事义务的休假薪水支付是不同的。许多政策适用于个人原因的休假，如家庭中的疾病或结婚。

2、病假

中型公司和大型公司的大多数雇员，在由于非工作原因的疾病和损伤而短期丧失劳动能力期间，将会得到保护而不遭受收入损失。在大多数情况下，组织允许每月1天或每年12天的带薪病假。在这段时间里，雇员回得到全额薪水。这种福利通常按时间来累积，但是，最终大多数组织对没有休的病假不支付报酬。

这项政策的一个例外是州政府和联邦政府的雇员，他们可以积累病假，并且最后平衡未使用的病假而得到支付的报酬，病假补偿总是由雇主全额支付的。福利会根据服务时间的长短而变化，在雇员所得报酬超出那些应得到全额支付的人时，一些公司会根据具体的时间长短来减少带薪病假福利。白领雇员比蓝领雇员更会从病假福利中受惠，事故和疾病保险计划对蓝领雇员来说是很普遍的。为了有资格得到补偿，并在超过三天的病假后能返回工作岗位，医生的书面证明通常是必要的。

一项自由的病假政策可能会导致对此福利的过度滥用。它可能传递的信息是公司并不珍视良好的出勤。一些公司使用病假银行来减少病假。雇员们向公司帐户里一部分他们所获得的病假天数，一个雇员要使用他或她的所有带薪病假，就可以提出申请从病假银行中提取。然而，这些要求都要受到一个委员会的慎重审查。病假银行还有心理方面的好处，成员在使用银行中存入的病假天数时变得保守而有节制，仅使用他们需要的天数，这样在长期的及病或事故危害的情况下，工人们将会得到他们所需要的病假。

3、家庭原因的休假

（1）家庭和医疗休假法案

在20世纪70年代中期，典型的原子美国家庭——包括丈夫，妻子和两个孩子——占据所有家庭总数的40%。1999年，这种家庭模式仅占所有家庭总数的不到10%，仅有一个收入提供者支配的家庭数目在1970年和1980年期间翻了一番，而且这种趋势还在继续。带着18以下孩子的女性支配家庭的数目在1980年和1990年期间从290万上升到590万，也增长了一倍。所有成年人中大约有8%不会结婚，并且超过2000万的年轻人不得不返回家中，因为他们无法养活自己。随着大多数工业化国家为雇员提供许多家庭原因的休假，美国在1993年2月也通过了家庭和医疗休假法案（FMLA）。

一般地说，FMLA要求大多数拥有50名或更多雇员的雇主每年向有资格的雇员提供最长达12周的不带薪假期。这项法案的目的是允许雇员平衡工作和家庭成员之间的需求。FMLA适用于以下情况：有新生儿或者有新收养的孩子需要照顾，一个家庭成员有严重的疾病，受到损伤或者精神状况不良。只有被雇佣满12个月的雇员才有资格享受此福利。在休假期间雇主应该继续推行群体健康保险。雇员在休假后应享有回到原有职位或同等职位的权利。FMLA授权劳工部调查并解决雇员的任何抱怨、不满。这些规定对中小型企业来说具有特别重要的意义，这些公司并不可能完全遵守法案的所有规定。

（2）产假和父母责任的休假

期望孕育新生儿的雇员和工作的父母所面临的需求为进一步提供新生儿的看护、抚养和培养等作为男人和女人的责任创造了压力。1978年的怀孕区别对待法案，修改后的公民权利法案第七条规定，必须像对待任何其他暂时丧失劳动能力的情况一样对待怀孕。在这个法案产生之前，对于怀孕这种暂时丧失劳动能力而得到的福利是以病假或残疾保险的形式支付的，产假和福利通常限与6周可能有也可能没有薪水。除了产假，少数一些组织还提供父假。例如，贝尔电话公司在孩子出生时，为父亲和母亲提供了休6个月的不带薪假期而不丧失福利的选择机会。在贝尔公司计划中，父母们在休假后被确保回到原来的工作岗位或者相当的职位，并支付同样的薪水。

外国竞争的增加和国际业务的增长也将产生影响。在欧洲，已经建立了父母责任的假期政策。例如，德国拥有一系列复杂的特殊福利，包括为怀孕的女人和年轻的父母提供健康和经济保护。瑞典拥有全面的和最好资助的父母责任的休假政策。欧洲家庭休假政策的实践提供了几条经验：有限的假期权利计划会对生产率产生积极的影响，并且为雇主带来较少的问题；必须通过法律确立福利的基本覆盖范围，给雇主选择余地来扩展和修饰；基本的父母责任的休假福利应该包括一些形式的财政支付。

二、雇主购买的保险

人生中所遭受的许多危险有——疾病（包括吸毒和艾滋病），事故，永久丧失劳动能力和死亡，相对于其他事件来说，这些可以通过购买保险来缓解。中型和大型公司可以比雇员个人更便宜的买到保险，所以由雇主资助的保险是一项受人喜欢的福利。从历史上来说，保险的额外费用是由雇主全额支付的，但在21世纪狂热的商业环境中，雇员被迫支付越来越高的花费份额。主要的保险形式包括：健康保险，人寿保险和丧失劳动能力者收入替代保险。

（一）健康保险

在美国，不断增长的健康护理成本在总成本中所占的份额已达到了危险的境地。1990年，中型至大型私人公司的90%的全职员工参加了雇主提供的健康护理计划；1993年，这一份额下降到了大约80%。这一下降要归咎于需要员工贡献的计划的数目的增加。少于100名雇员的小公司为他们的66%的雇员提供了一些种类的健康保险。但是仅有1/10的兼职雇员接收到了医疗福利。在2001年，大约4000万美国人没有健康保险。

在不到10年前，仅有5%的总支付用于健康护理福利，而在2001年，这一数字超过了总支付成本的18%。有几个因素加剧了这一数字的膨胀：不断增加的健康护理劳动成本，更加复杂的技术和更昂贵的检测成本，增长的男性劳动保险额外费用，医院床位的过度供给，公费医疗的过度使用，消费者关于健康护理是一种权利的信念。

研究表明雇员偏爱健康保险胜过其他大多福利。典型的健康保险包括各种住院服务（病房，饮食和医院服务费用），外科费用（实际外科费用或最多费用限制）和主要医疗费用（典型的福利最多可达5000-10000美元，超过了住院服务费和外科费用）。大多数雇员得到了基本的福利。为领取新水的雇员支付主要医疗费用的典型计划是各不相同的，企业只提供最后亿美元的福利。这意味着雇员每年必须支付成本中的第一个200美元或者类似的费用。福利可以以一项具体的、对各种各样程序的现金允诺为基础，或者以全额支付所有合理费用的全部金额的服务福利为基础。

工会工人的谈判计划一般会扩展福利的覆盖范围，提供具体的福利而不是综合的主要的医疗福利。工会领袖偏爱这种方法，因为他们觉得可以清楚列示的个人福利会铭记工会成员，并且这些福利可以不扣除雇员的支付份额而获得。一些谈判计划所带来的更宽泛的福利包括开药，登门护理，精神健康服务和牙齿保健。例如，典型的牙齿保健服务是雇员每年可获得1000到2000美元不等。

	寿 命 期 望	婴 儿 出 生率	健 康 花 费	健康花费所占 百分比	医生数目 单位1000	平均难以忍受 天数
日本	77/83	0.38	1673	7.2	1.8	45
韩国	70/76	0.90	543	4.0	1.1	13
加拿大	75/81	0.60	2065	9.6	2.1	12
英国	74/79	0.62	1297	6.9	1.6	10
法国	74/82	0.49	1989	9.7	2.9	11
德国	74/80	0.50	2233	10.5	3.4	14
墨西哥	60/77	1.70	358	4.6	2.6	8
美国	73/79	0.80	3898	14.0	1.6	4

表12—7 一些选定国家的健康护理成本和支出

* 单位100人 + 对美元购买力的调整

source; Organization for Economic Cooperation Development OECD Health Data 98 (Paris, 1998)

具体的健康护理计划的种类在组织与组织之间是不同的。传统的成员关系计划如蓝色十字会/蓝色盾牌，在这些成本发生时支付医疗和住院费用。但这种方法并不是预防性的，并且对于鼓励生活方式的改变也没有什么作用，这种生活方式的改变可能导致较少的索取行为。为了遵守1973年的健康维护法案的规定公司提供可选择的健康护理计划是必要的。随着要求的增加和成本的上升，并且越来越多的成本由雇员来分担，公司提供了两种新的可选的方法：健康维护组织（HMOS）和优先医疗服务提供者组织（PPOS）。这些方法和类似的体制被称为受管理的护理计划。表12—7说明了美国与其他国家在健康护理成本和其他与健康护理成本相关的因素之间的比较结果。

1、健康维护组织(HMOS)

一个健康维护组织与传统的健康护理计划是完全不同的，它由医学和健康专家构成，并提供会诊服务和医疗服务，以每月收取固定的费用。所以有HMOS有一个共同元素：对综合健康护理费用的预先支付，以促进预防性的、健康的生活方式的发展。为了高效运作，HMOS也包括成本。尽管HMOS越来越受欢迎，尤其受到雇主的欢迎，但雇员参加后会对他的家庭医生为此计划而工作的事实，使得此组织引起了雇员的抵制。

2、优先医疗服务提供者组织(PPOS)

PPO是以医生，医院和其他相关的医疗设施与雇主或保险公司的协议为基础的健康护理计划，他们提供服务来收取固定费用。很难给出PPOS的准确定义，但大部分定义都包括一个选定的提供者小组，对成本高效率的强调，向购买者而不是使用者营销和一些选择提供者上灵活性，以及对选定的提供者的经济激励。就像HMOS一样，PPOS必须提供成本高效的健康护理并且强调成本内容以进行竞争。成本控制包括从提供者那里获得折扣，使用支付系统将部分危险转嫁给提供者，采用有效的控制手段。

3、1985年综合预算统一调节法案（COBRA）

1985年的综合预算统一调节法案（COBRA）的第162条规定，拥有20名以上雇员的公司必须在结束与雇员合同后继续向其提供18-36个月的健康护理。从1985年起，COBRA已被修改了三次。法案规定大多数公司必须向离开公司的雇员提供是否保持公司全体健康计划成员身份的选择权。通常，离开公司的雇员会以自己花钱继续延长其在公司的此福利直到18个月后结束。对于丧失劳动能力正在减少工作时间的员工在其离开公司时，此福利将会延长至29个月。COBRA明确指出雇员的配偶和孩子在雇员死后或者需要医疗护理时也可以继续享受此福利。自从1989年的综合预算统一调节法案(COBRA)通过后，丧失劳动能力的员工有资格索取计划中可申请的补偿的150%。

如果雇主不遵守COBRA和OBRA的规定，将不允许其减少此项或其他任何集体健康计划的贡献份额。

长期护理法律：在未来20-30年间，65岁以上的美国人数量将会增加一倍。许多私人公司已经开始提供长期护理保险。起初的长期健康护理仅包括呆在家中护理；但是计划变得越来越具有革新性，提供了更灵活的福利，包括职业护理者和家庭成员提供的家中护理。拥有长期的综合福利的最大雇员群体是美国汽车工人工会的成员，此工会为通用汽车、福特和克莱斯勒公司工作。长期计划是有雇员门的贡献资助的。

（二）人寿保险

集体人寿保险是最古老的、最广泛的、可取的雇员福利之一。几乎所有中型和大型私人公司的全职雇员都可享受此福利。约2/3的小公司的全职雇员也可享受此福利。人寿保险福利是在雇员死后为家庭中幸存者提供经济支持的传统手段。这项保险通常向明确的受益者提供一系列福利。许多计划也允许雇员根据群体吸引力增加政策的价值。在大多数计划中，雇主为雇员支付全部费用，大约12%的雇主要求雇员经济资助此计划。在一个大型公司的典型计划中，所提供的保险金额随薪水增加而增加。一般是薪水的两倍。

（三）丧失劳动能力者收入替代保险

在工作中发生事故使其暂时或永久丧失劳动能力的雇员将会发生什么事呢？工伤补偿仅支付了这些成本的小部分，因为它主要是为考虑短期丧失劳动能力者而设计的。雇主资助的长期丧失劳动能力保险也被设计用于这些情况，从工伤补偿，社会保障和其他机构中得到补充福利支付。

约1/3的计划提供幸存者福利，相当于雇员在有限期的月福利。短期丧失劳动能力福利的有效期平均约26周。长期丧失劳动能力者收入替代计划是被设计用于六个月的短期福利和其他永久丧失劳动能力福利如养老金支付和社会安全。长期福利的目标是向雇员支付至少一半的支付的费用，直到领取养老金的时间。享受收入替代保险的绝大多数雇员是接受一系列支付的蓝领工人。对于其他雇员来说，此项福利与薪资水平想联系。有一些对丧失者支付的金额是非常巨大的。格吉亚的一位屋顶工人在工作时摔了下来，并且永久丧失了劳动能力，他因此而获得了500多万的赔偿。

第五节 退休收入

大多数上了年纪的美国人认为以后岁月里的生活保障依赖于三条腿的长凳，由社会保障体系，储蓄和个人养老金构成。到2010年，社会保障和个人养老金将提供不到40%的退休收入。越来越多的退休者不得不通过返回工作岗位或留在工作岗位更长的时间来得到退休收入。当这些因素与寿命的不断延长和通货膨胀因素混合在一起，21世纪早期的退休者将会发现要保持同样的生活水平越来越难。

长凳的三条腿都是不稳的。个人储蓄不在被认为是安全的，美国人已注意到了他们下降的储蓄率。不动产投资不再确保为退休者不断消费的家庭提供收入。社会保障健康体系也处于危险中。因为无计划的花费和许多个人养老金得不到资助，所以审查雇员储蓄形式很重要——包括个人退休帐户（IRAS），简单化的雇员养老金IRAS（SEP——IRAS）和个人养老金。

人力资源杂志

你什么时候退休？

你在52岁时还将躺在沙滩上，退休，由经济保障吗？可能不是如此。晚退休或分阶段退休会是可能的。一些关于退休的事实：

.23%的婴儿孕育者认为他们无论如何将不可能得到任何社会保障福利。

.41%的30岁以下的成年人称大多数人生活在美国梦下是不可能的。

.46%的美国人认为100美元在退休后维持生活水平是不可能的。

.19%的没有为退休储蓄一分钱的工人预期将会在他们的黄金期继续工作。

Source: “When Will You Retire?”(August 13,2001)Fortune,p109

一、来自储蓄和工作的退休收入

个人储蓄是退休收入的一个越来越重要的源泉。研究表明人们的收入越高储蓄的则越多。享受个人养老金福利的雇员比那些没有的人更可能为退休存钱。在建立了社会保障体系后，直到20世纪70年代中期，个人储蓄几乎没有什么变化。由于人们被强迫支付上升的社会保障税，他们为退休的个人储蓄倾向下降。幸亏医疗科学和生活方式的改善，人们寿命变得更长了，所以需要为退休储蓄的更多。更多的退休者不得不返回工作岗位补充社会保障以维持他们期望的生活水平。但是，社会保障体系不允许退休后过多的工作，所以法律和退休者之间的需求存在矛盾。

二、个人退休帐户（IRAS）

任何一位雇员，即使他过她已经加入了公司的养老金计划，也可以向个人退休帐户每年存入总共大3000美元的免税收入。这些基金是延迟收税的。直到雇员退休，将税收负担转嫁到以后年里。那时，更低的个人收入将等同于更低的纳税收入。

三、SEP（简化的雇员养老金）IRAS

仅有12%的雇员少于10人的小公司处于养老金福利的覆盖范围之内，相比较的是82%的雇员超过250人的公司可以得到此福利。但是，小公司可以为每为雇员贯彻简化的雇员养老金计划IRAS（SEP-IRAS）。公司实际上所做的是经济资助每为员工个人退休帐户。每年对每个帐户的最大贡献是25500美元或者达到补偿的15%，不过对无论哪个账户的贡献实际上要少一些。公司对帐户的贡献是扣除税收的，并且，不交纳社会保障或失业税。但当基金从退休帐户中撤回时则是要交税的。

四、401（K）计划

国际税收章程401部分允许雇员通过与雇主签订的薪水延期协议，以税收延迟为基础进行储蓄。1981年的法律允许每年延期薪水最多可达30000美元。但是1986年的税收改革法案将延期薪水减少至7000美元，随着生活成本的增加可延期薪水将微弱增加。2002年一个人可以延期的薪水限制在11000美元。如果个人参加了其他计划，以401（K）计划为基础的延期薪水就必须与其他延期薪水相协调。401（K）计划帮助雇员为退休储蓄并且鼓励储蓄。在一些计划中雇主与雇员共同对此做出贡献。大多数雇员比起IRAS来更喜欢401（K）。在过去十年里，提供这个计划的公司数量急剧增长。

一些公司正在使用网络401（K）体系，并且发现，雇员喜欢这种检阅他们的平衡性的方法和自由。下面的人力资源杂志讨论了网络401（K）所提供并增加的价值。

人力资源杂志

网络401（K）

几十年前，401（K）是一个革新事物，但是只是模糊的新的退休福利。今天401计划有超过4200万的参加者，1.7万亿资产。401（K）是最受欢迎的退休计划，在许多情况下，反映了个人大部分的真实财富资产。

管理401（K）计划是耗时、耗纸的过程。网络技术在帮助参与者作出401（K）平衡和计划决策方面起着主要作用。今天超过50%的现存401（K）计划提供在线进入。有几个因素正在加剧这种在线趋势。公司正在要求人力资源管理部门的员工在短时间内做的更多，并且杠杆平衡在国际网络技术上的投资以控制成本。

对公司调查的反馈表明网络技术可以是他们控制、支持投资变化、贷款，推迟变化，投资教育和计划加入的成本。

据估计加入者在网络上的请求所造成的成本是电话请求成本的1/10。网络401（K）计划能够使传统的冗长的过程如贷款审批流水线化和自动化，可以使资助者终止浪费，能够使雇员对普通的问题请求迅速地获得答案。雇主可以一位顾客进行交易，检查实时帐户数据，自动平衡其帐户，并且在需要行动和检查时，可通过自动的电子邮件警报受到促进。

网络401计划是高技术和高点击率的混合。越来越大量的雇员喜欢这种达到平衡的方法，这样他们可以实时监督发生了什么，当网络401计划可取时，制定雇员退休计划就更容易了。

Source：Adapted from J.Spencer Williams（December 2001），“The Web-Centric 401(K),”Employee Benefits Journal pp 38-39

五、个人养老金

个人养老金是一种相对新的福利。全球约有一亿位养老金参与者，分布在澳大利亚、加拿大、法国、德国、日本、新西兰、瑞士、英国和美国，事实上，没有其他国家拥有个人养老金福利。在1950年之前，不到1/6的非农业劳动力享受此福利。20世纪50年代此福利覆盖范围增长了一倍，到了1960年，约1500万工人享受此福利。在20世纪80年代兼并狂潮过去后，许多个人养老金计划受到了资助。在美国，个人养老金参与者一直很少，仅占劳动力的43%。仅仅有21%的自我雇佣工人享受此福利。

（一）政府管制的个人养老金

规定个人养老金的法律是1974年的员工退休收入保障法案（ERISA）和随后的修正案。ERISA被设计用于覆盖私人公司的所有雇员福利计划，包括跨国公司计划。基本上此法律被制订用于确保在养老金计划覆盖下的雇员享受承诺的福利。现存法律都紧帮在ERISA中，但是，此法律的最主要的影响存在于建立的最小化标准中，所有个人养老金计划都需要遵守这些标准。ERISA不要求雇员拥有个人养老金计划。事实上，许多现存的个人养老金计划都被终止了，所以它们将不需要满足ERISA的规定。此法律的主要规定都被总结在表12-8中。

资格要求

组织被禁止对服务超过一年或年龄超过25岁的雇员设立获得福利的资格要求，以后无论哪个组织也不被允许。

福利公式

福利公式表达了雇员被雇佣时所挣得的薪资和获得的养老金之间的关系。大多数福利公式是以雇佣关系的平均最后几年为基础的。实际的养老金福利由平均薪水、服务年数和一定的百分比相乘后的结果决定的，一般在1%-3%之间。

投票

投票是参加一个养老金计划的权利。它是以工人在获得养老金之前或者必须放弃一部分养老金之前应该受雇佣的时间为基础的。

可转移性

可转移性是将养老金信用从一位雇员向另一位雇员转移的权利。当几位雇员通过互惠协议将他们的养老金聚集在一起时，这种权利便是可能的。

审查者

审查者是对养老金信用基金负责的人。建立了精明人规则作为处理和投资养老金基金计划的标准。审查者不可以（1）处理他们自己的基金账户。（2）接受任何一方的个人利益考虑来处理基金。（3）在基金和一方利益者之间做贷款。或者（4）将养老金计划中超过10%的资产投资于雇员保险。

报告/揭露

法律规定雇主要向雇员提供全面的小册子来描述主要的计划供应，并且每年向劳动秘书报告计划的详细的财政信息。

表12—8 ERISA主要提供的福利

（二）养老金福利

一个详细的养老金福利计划指明，工人将在退休时获得福利。具有代表性的福利金额是每月固定的生活收入或者一些现金支付的变种。雇主负责每年向此信用基金贡献一定金额，这样才会有足够的钱来支付承诺的福利。贡献将被精确计算，并以一定的变化因素为基础，如参加者期望能活多久，他们终生所挣的薪水和每年将接受到多少信用基金所返回的钱。养老金支出公式变化很大。例如霍斯顿大学向有30年工龄、平均年薪50000美元的雇员每年支付22700美元养老金。

一个详细的养老金贡献计划通常指定了雇主的贡献，但不能事先决定雇员每年的养老金福利。这个计划为贡献制定了规则；钱用于投资，并提供了规划来保持可能的退休收入水平。详细的贡献计划包括储蓄和节约账户，利润共享计划，用钱购买的养老金和股票所有权计划。最近，许多这些计划是由雇员对401计划那样的税收延期工具的贡献资助的。

两种计划都指明了全部退休福利所需要达到的年龄和服务年限。例如，如果任何人达到下面的要求就可以享受计划提供的所有福利：（1）65岁，服务了5年。（2）60岁，服务了20年。（3）55岁，服务了30年。

第六节 雇员服务

雇员服务是某种自愿提供的福利的集合，包括所有其他福利和雇主提供的服务。这些是一些不同的计划，如自助餐厅，蒸汽浴和体育馆；免费停车场；运输大蓬车，医务所，能够打折购买产品；死亡，个人问题和财政建议，几种经常提供的服务将在这里讨论。

一、股票所有权计划

许多公司鼓励雇员购买公司股票（经常是以优惠的价格提供）来增加他们的工作积极性、满意度和工作质量，并减少缺勤和跳槽现象。购买计划经常允许支出减免或公司财政资助股票。有时，如果雇员将承受重大损失，公司将同意以保护率收购股票。公司使用这些计划与制定利润共享计划有着同样的原因：当雇员在公司中成为伙伴时，他们将更加努力的工作。

二、教育培训计划

许多组织为他们的雇员提供一般的脱产培训。国际税收规则的第127条规定，雇员能够从雇主那里接受到每年达5250美元的免税培训资助。各种各样不同等级水平的课程对雇员来说是免税的。其他各种培训计划的免税情况则是不确定的。尽管不确定，雇主们仍然提供了一系列的培训福利。此计划的具有代表性的使用者是每年挣10000-40000美元的员工。约71%的课程是本科生课程。85%的雇员有资格参加这些培训计划。两种最可能加入的雇员是带薪的全职员工和非工会组织的钟点工。

三、退休计划

由于不断持续的早退休趋势，许多公司正在向雇员提供更多的退休前计划。退休前计划可能包括说明书、小册子和其他信息材料，甚至退休预演或分阶段退休计划。75家以上的大公司像Merch, Atlantic Richfield and Aloca都采用了国家法院制定的老年人退休计划。大多数退休前计划的基本主题包括健康、金钱管理、法律问题和居住。最理想的计划是按时间来描述的，每部分都深入讨论一个特殊问题。

四、儿童看护

每天至少有5000位父母不能返回工作或找不到工作，因为他们得不到足够的且能够负担得起的儿童看护服务。越来越多的公司，无论是大公司还是小公司，都对此做出了回应，提供了公司资助的儿童护理计划。可选择的计划包括灵活的工作时间，在家建立工作间，提供一系列可取的儿童看护设施，并且提供场地计划。对公司提供的这些计划进行研究后，一致发现缺勤和跳槽率下降了，而工作满意度、生产率和忠诚度却上升了。

五、老年人护理

到2050年，65岁以上的老年人将占到美国人口的23%。老年人与处于工作年龄的人的比率在1990年时约为20/100，而到了2010年将会上升至22/100。研究表明，至少20%的雇员已经为一个或更多的年老亲戚或朋友提供帮助。平均来说，这些雇员每周花费6-35个小时提供这种护理。而这些雇员中至少有50%的人在家里有孩子。那些传统上照顾老年亲戚并且不在外面工作的职业妇女的负担加重了。那些需要照顾长辈的雇员经历着以下问题：错过工作（58%），损失薪水（47%），少量的精力来工作好（15%）。这些雇员的雇主们同样面临着问题：大量的电话呼叫，迟到懒散，频繁缺席，没有按时间表的工作休假，并且精力不集中，因为他们更关注依赖性工人的福利。结果导致了生产率的降低。

老年人护理，包括向那些需在家中照顾老年亲戚的雇员提供缺乏劳动能力保险，这是一种新出现的雇员福利。雇员服务提供包括规定照顾长辈日，在家护理的日子和处理怎样护理问题的培训计划。

六、财务服务

一些组织帮助并鼓励雇员通过雇员储蓄计划、信用工会和节约计划来节约基金。基本上说，储蓄计划通过综合雇员的部分或全部贡献，可达到节约薪资的5%，来鼓励节约。信用工会通过合理的贷款并且具有市场竞争力的利息率来帮助雇员。

在节约计划中，许多基金经常为了在退休后进行分配而用于投资。当公司拥有节约计划时，约有85%的雇员参加。

公司也提供财务服务计划，特别是对行政人员和技术工人。

七、社会和娱乐计划

今天，50000家以上的组织向在职的或离职的雇员提供娱乐设施。一些专家预见到了一个不断增长的趋势，即将员工从工作时间释放出来，参加公司资助的体育活动。这些活动旨在保持员工的身体健康，并将他们与雇主紧密联系在一起。

对这项计划的价值没有可取的研究，如果有价值的话，对雇主会有益处。这些计划可能是20世纪20年代以后的一些公司的工会活动的扩展。对雇员的偏好研究表明，娱乐消遣服务是组织提供的所有服务和福利中雇员最不喜欢的。

第七节 灵活的福利计划和补偿帐户

从前面的讨论可以明显地看出，雇主们传统上向工人提供的福利计划涉及许多领域，如健康护理、人寿保险和退休计划。一般地说，雇员拥有的唯一选择是在一个计划或任何一个给定的领域之间——例如，在一个商业保险计划和一个健康维护组织之间进行选择。随着福利成本的不断上升和劳动力的多元化，有

两种提供福利的方法引起了很多的关注——即灵活的福利计划和补偿账户。

一项灵活的（自助餐厅）福利计划允许雇员在两种或更多种的福利之间进行选择。一般的选择包括健康护理，人寿保险，丧失劳动能力保险以及在开放市场中接受现金的选择。补偿账户或者灵活的花费账户是从雇员的开支中提供基金的，并不在一般的福利涵盖范围内。这种账户是事先扣除税收的，这样雇员就节约了联邦税。基金用来分配给不受补偿的健康护理，儿童看护，丧失劳动能力的老年亲戚的护理。

灵活的福利计划和补偿账户能增加雇员的满意度，并且节约雇主花费在雇员不想要的福利上的成本。这些计划提供福利交易定单和成本共享。然而充足的福利应该在关键领域提供，如健康护理，人寿保险和残疾保险方面而不考虑雇员个人所做出的选择。灵活的计划可以很容易的进行自我调整来改变环境，并且还应该设计成本。

NCR采用了一种叫做顾客导向的福利计划。这项计划允许雇主将一些基本的薪水与更大范围内的、具体的、雇员喜欢的福利相交换。NCR计划被列示在表12-9中

基本福利包	\$11,460
选择的福利包	\$11,460
现金支付的变化	\$0

代价：请修改这个基本福利包，将其转化为你最喜欢的福利，记住选择不同的水平将会影响你的现金支付（看右边的方框）

特点	可选择的水平				
医疗计划	支出 -\$4800	传统基本的 现金流A 基础	HMO -\$800	传统提高的 +\$1000	PPO +\$1300
长期丧失劳动能力计划	支出 -\$840	你的薪水的 50% 现金流A 基础	你的薪水的 60% +\$240	你的薪水的 70% +\$480	
人寿保险	没有 A 基础	一倍的薪水 +\$240	2 倍的 薪水 现金流 +\$480	3倍的薪水 +\$720	四 倍 的 薪水 +\$960
401 (K) 计划	没有 -\$1800	3% 配 给 5 年 的投票权 +\$1200	6% 配 给 年的投票 权 现金流A 基础	6%配给5年 的投票权 \$900	10% 没有投票 权 \$2400
带薪父母责任的休假 家庭休假	没有 现金流 -\$180	3天假期 A 基础	12周假期 原薪水的 1/2 +\$540	12周假期 全部薪水 +\$1800	

表12-9 管理福利计划

职业挑战（结论）

在与其他经理谈过并阅读了彼得给出的一些文字说明后，卡尔更好的理解了彼得关于福利与服务的保守测算。卡尔回顾了研究者们的发现，开始意识到将钱大量的投到福利和服务上并不意味着缺勤会减少或者忠诚度将会改善。卡尔说：“雇员仅仅是期望雇主向他们提供有竞争力的福利和服务。”“我很高兴彼得让我关注这个。”

第八节 管理一个有效的福利计划

当高层经理做出福利决策时，他们必须考虑下面的因素：

- .资助固定的计划
- .很少有证据表明福利计划确实会促进雇员的绩效的提高，或者它们必然会增加满意度
- .大多数雇员把福利当作是应给予的权利
- .工会、竞争者和工业的发展趋势不断给经理们加压，要求他们自愿提供或增加福利
- .福利成本急剧上升

有效的管理一项福利计划，一些特定的步骤是必要的。下面将讨论4个步骤。

第一步：确立福利目标和战略

对于福利计划有3种战略：

- 1、领先者战略。第一个提供雇员期望的最新福利。
- 2、福利对比者战略。将福利计划与相似组织提供的战略相匹配。
- 3、福利最小化战略。提供固定的福利和那些雇员最期望并且花费最小的战略。

使用何种战略的决策是建立在管理阶层的目标的基础上的。选择第三种战略是由于公司可能没有能力支付更多的福利，或者管理阶层认为雇员想得到更多的薪水和少量的福利。在提供高代价的福利之前，管理者应该制定适合这种福利的战略目标。

第二步：加入参与者和工会

无论选择那种战略，都必须弄清楚卷入这个计划的人的期望在福利计划中得到什么。然而，在大多数组织中，高层管理者独自判断雇员偏爱那种福利。没有在雇员的偏好上投入精力去调查研究是不可能做出明确的决策的。这就类似于营销经理没有通过市场研究却试图决定消费者的偏好。

所以，允许（并鼓励）雇员参加福利决策是明智的。当雇员在分担这些决策时，他们将会对此显示出更多的兴趣。一种让雇员参与决策的方法是对他们进行民意测验和态度调查。另一种方法是建立雇员福利建议委员会。

当组织中建立了工会时，让工会领袖加入福利决策是至关重要的。许多时候工会领导阶层知道雇员想要什么福利。但是，有时工会领导阶层试图在没有决定雇员想要什么福利的情况下使福利最大化。让工会领导阶层参加雇员偏好研究是很有用的，这样所有各方都在寻找雇员期望的福利。

第三步：交流福利信息

另一种改进福利效率的方法是研制一种高效的交流计划。如果雇员们不知道或不懂福利，怎么能期望福利会影响他们的满意度和绩效呢？然而，对雇员和行政人员的众多研究表明，他们没有意识到福利或者严重低估了福利成本及其有用性。

由于这个原因，公司总是期望改变交流状况。但现在还有另一个原因。对于养老金计划来说，ERISA要求雇主们通过每年向雇员们做出养老金计划的报告，并以他们能理解的语言给出养老金的基本信息来与雇员交流。可以使用许多交流媒介：员工手册，公司报纸，杂志或新闻小报，小册子，黑板报，年度报告以及向雇员做的报告。

第四步：密切监察成本

在选择福利时，除了要考虑成本因素外，管理者要确保正确的管理计划是至关重要的。检查保险条款特别重要。许多使用计算机方法的高效管理程序都会节约大量成本，并且使雇员更满意。

这四个步骤合在一起将会使福利计划更有效。

第九节 对高代价的福利的总结分析

Conra Fiorello讲了一个关于枪手的故事，这个枪手突然出现在一个大公司的薪资总管的窗户前，要求道：“不要去在意薪水支付总额，老家伙。仅把福利和养老金基金，集体保险补偿和现有的税收给我。”当福利成本增加时，产品和服务的价格也会增加。到那时，公司的竞争力将更小，尤其是与那些由政府支付福利的国家相比。越来越高的福利成本也可能降低长期的就业率，因为雇佣兼职人员和可以加班的人员比雇佣需支付工资和福利的全职人员更划算。它还有可能降低雇员的积极性，但许多证据表明，从长远来看，丝毫不会影响雇员跳槽情况。

雇员想要额外的福利也是合理的，因为福利中包含了免税收入。然而这种福利的成本还在大幅度上升，许多组织承担不起福利和高薪水。

福利成本可以很容易的计算：

- 1、所有雇员每年福利的总成本。
- 2、每位雇员每年的成本——以1为基础根据雇员工作时间的长短来划分。
- 3、在支付总额中所占的百分比——以1为基础根据每年支付总额来划分。
- 4、每位雇员每小时的成本——以2为基础根据雇员工作的小时数来划分。

然而，福利各方的平衡是另一个问题。在福利对生产率的影响方面没什么重要的、有意义的研究。

第十节 中国企业福利制度及改革

一、中国企业福利制度

（一）雇员福利

1、集体福利

集体福利是企业举办或者通过社会服务机构举办的、供雇员集体享用的福利性设施和服务，是主要的雇员福利形式。包括住宅，集体生活设施和服务，以及享受休假、旅游待遇。

2、个人福利

个人福利是由雇员福利基金开支的、以货币形式直接支付给雇员个人的福利补贴，是雇员福利的非主要形式。在我国，企业主要按照国家规定提取雇员福利基金，或者通过兴办一些直接服务于雇员本人或其亲属的项目来筹集基金。

（二）雇员社会保障

我国的社会保障制度在建国以后逐步形成，并对社会保障的各个方面进行了统一规定和制度化管理，主要建成了社会福利、社会救济、优抚工作和雇员保险几大系统，并统一于社会保障概念之中。

（三）雇员社会保险

我国目前已经建立或者正在建立的企业雇员社会保险项目包括养老保险，失业保险，工伤保险，医疗和死亡保险，以及生育保险。

（四）雇员养老退休制度

目前在我国的城镇企业中已经普遍实施职工离退休制度和社会养老保险制度，一些企业开始实施企业补充养老金制度。

二、中国国有企业福利制度改革

（一）国有企业传统福利制度特点

- 1、传统福利主要是围绕着城镇就业劳动者设计的，且以企业或单位为本位实施。在这种模式下，城镇就业人口通过单位既可以获得工资收入，又可以获得诸如住房、教育、生活福利及享受集体福利设施等福利待遇，而缺乏就业人口的家庭或孤老残幼则只能享受最低的福利待遇。
- 2、传统福利制度以职业福利为主体，企业或单位便须依据国家政策对职工及其家庭的福利负全部责任，从而不可避免地要花费大量的人力、物力、财力来举办各种福利事业，其直接后果不仅是生产经营受到严重影响，而且只能选择低工资与多福利的混合分配方式；政府则因需要对企业的生死直接负责，也不得不强势干预企业的生产经营。在这种条件下，低工资构成多福利的前提，而多福利自然成为低工资的必要补充。工资分配与社会福利权益的混合，使企业办社会、政府办企业的角色错位问题成了计划经济时代的“中国病”，迄今仍是阻碍国有企业改革并向现代企业迈进的重大障碍。
- 3、职业福利应当是企业或单位的内部事务，各国政府除强制推行社会保险制度和规定最低工资标准，对职业福利从不干预，因为职业福利只事关企业或单位的兴衰；然而，中国的职业福利却完全听命于政府，它所产生的影响往往超过企业或单位本身而变成一种社会公共事务，造成普遍的社会攀比心理，有时甚至酿成严重的职企纠纷。

（二）国企福利制度改革措施

1、分化职业福利

中国社会福利发展的最为艰难的一步，就是按照市场经济的要求和社会福利与职业福利的职能差异来分化传统的职业福利，使具有社会职能的一部分传统职业福利通过从企业或单位中剥离而复原为社会化福利，而让另一部分符合企业或单位发展战略的职业福利真正成为企业或单位内部激励机制的有机组成部分。为此，需要遵从市场经济的一般规律，将劳动者与企业或用人单位的关系简化为较为单纯的劳动工资关系，剥离国有单位等的绝大多数福利设施或相关福利项目，由社会公益事业团体具体承办，使之成为社会化或社区型的福利设施和福利项目。这样，职工对福利方面的需求主要通过社会化或社区型的福利设施或项目得到解决，企业或单位举办的职业福利则构成补充。通过对传统职业福利的分化，将使社会福利与就业相分离，企业或机关办社会的传统弊端将从根本上得到根治，不仅能极大地推动国有企业的改革和机关事业单位的改革，而且将使市场经济所要求的通过劳动力市场合理配置劳动力资源的目标变成现实。

2、菜单式福利

在国有企业，员工在退休之后从国家社保所领取的退休金和在职期间的收入相比存在着巨大的落差，对退休人员来说，甚至需要寻找重新就业的机会才能平衡生活需求。

而在比较注重退休福利的欧美国家，企业在退休员工的收入保障方面起到了举足轻重的作用。同中国员工相比，欧美员工一般退休年龄相对较晚，而且，和中国现行的福利制度相比，欧美企业员工福利制度的一个重要亮点就在于完善的补充福利计划。

随着国有企业传统的“铁饭碗”在改革开放中的彻底消逝，人才管理的市场化对国家和企业的薪酬福利管理提出了挑战，与传统的“终身包办”的福利制度不同，市场化的福利政策既要考虑到员工的需求，亦要考虑到结构的合理性和科学性。

一般而言，企业提供的主要补充福利可能包括补充养老计划、补充住房计划、补充医疗保险、团体人身与意外险、带薪假期等。其中，补充养老计划或企业年金是补充福利的核心组成部分。

对企业来讲，一方面员工对各种补充福利的需求越来越高，另一方面企业面临着成本支出的巨大压力，如何在这种现状下找到一个较好的解决方案呢？

菜单式福利的操作对企业和员工双方来说，无疑是一个两全其美的方案。

从员工的角度来看，公司为其提供了满足需求的福利保障，亦使之感觉到公司的温暖和关怀。对于企业来讲，能够在不扩大已有福利开支的前提下，让补充福利对企业的正面作用发挥到最大，在促进营建企业文化、提升福利价值、留住员工、激发员工为公司服务的动力等方面成果卓著。

3、自助餐式福利

自助餐式的福利管理方式，允许雇员在多种福利项目中根据自己的需要进行选择，这样可以节约成本，

减轻国企的财务负担。

4、三方缴费

三方缴费时实行个人、企业、国家共同负担养老金保险费用，从而使社会保障和自我保障相结合、权利和义务相一致、贡献与享受相联系的原则。进而提高了国企运营效率，降低了运营成本，推动了企业的进一步改革。

5、个人账户

按照个人储蓄与统筹互济相结合的原则建立个人养老金保险账户。

□本章小结

第12章将福利描述成奖赏的一部分，可以加强雇员对雇主的服务忠诚度。这章描述了托管的和自愿提供的雇员福利和一些考虑福利的至关重要的决策，如交流，管理，灵活的福利计划和员工参与。

□本章要点

- 1、间接经济报酬可被定义为雇主提供的所有奖赏和服务，而不是薪资，来自以下几个种类：法定的社会保险支付，个人保险，退休计划，差假支付，额外现金支付而不是基于业绩的奖金，服务成本，如附设的自助餐厅，服装经费等等。
- 2、雇主提供福利：（1）因为一些福利如社会保障是由联邦政府规定的。（2）保持补偿对其他雇主的竞争力。（3）与工会协商谈判的结果。（4）增加雇主的生产率。
- 3、私人和非盈利部门的固定福利计划包括失业保险、社会保障和工伤补偿。
- 4、许多雇主自愿提供两种福利：a、非工作时间的报酬（休息时间，和咖啡时间，换衣服时间，节假日，病假，假期等等）b、保险（健康保险，残疾和事故保险，人寿保险）
- 5、退休收入来自三个主要源泉：a、社会保障支付；b、个人养老金计划；c、个人储蓄，投资和岗位退休后的雇佣。
- 6、1974年的员工退休收入保障法案（ERISA）是规定个人养老金的法律。
- 7、雇员服务是雇主自愿提供的福利，包括股票所有权计划（ESOPS），退休前计划和其他培训计划，儿童看护理，老年人护理，财务服务和帮助解决住房和重新安置问题。
- 8、有效的管理一项福利计划，要遵循这些步骤：a、制定目标和福利战略；b、在做出福利决策时，加入参加者和工会；c、有效地交流福利信息；d、密切监察成本。
- 9、为了避免管理噩梦，雇主应该关注少量的福利计划，如果可能就实施大多数雇员偏爱的福利计划。

□关键词

COBRA：综合预算统一调节法案

详细的养老金福利计划

详细的养老金贡献计划

ERISA：员工退休收入保障法案

灵活的（自助餐厅）福利计划

灵活的花费账户

FMLA：家庭和医疗休假法案

401（K）

HMO：健康维护组织

间接经济报酬

IRA：个人退休账户

法定福利计划

PPO：优先医疗服务提供者组织

补偿账户

社会保障

失业保险

工伤补偿

□复习讨论题：

- 1、区别间接经济报酬和薪资，为什么关于间接报酬的决策要比其他形式的报酬更加复杂。
- 2、为什么雇主主要提供福利？在你的答案中务必包括雇主、雇员、工会和政府所承担的角色地位。
- 3、法定福利这个词是什么意思？描述政府规定的福利，其优缺点是什么？
- 4、大多数中型和大型公司自愿提供的三种一般类型的福利是什么？简洁的描述这三种福利。
- 5、当说许多雇员将福利看作是应该给予的权利时是什么意思？雇主怎样能够使雇员意识到福利是通过自己挣得的呢？
- 6、讨论一家小公司的家庭和医疗休假法案暗含的意思。
- 7、什么因素使提供健康保险成为这样一种昂贵的福利？
- 8、你认为对今天这样越来越多样化的劳动力来说，什么服务是最重要的？为什么？
- 9、退休收入的来源是什么？每种来源稳定性如何？
- 10、列出管理一个有效的福利计划的步骤，为什么每个步骤都那么重要？

□人力资源管理顾问

Based on Mark Duckworth v. Pratt & Whitney, Inc., 152

F.3d 1 (U.S. App. First Cir. 1998)

事实

马克·达克沃斯在1980年开始为Pratt & Whitney在Maine, Beruich的制造厂工作。1994年12月，达克沃斯先生被解雇了。他的上级在1995年1月填写完成的存在“重新雇佣情况”部门里的“雇佣结束记录”表明达克沃斯先生出勤情况很差，由于严重的健康状况在1994年有52天没有进行工作。达克沃斯先生的健康问题来自于一场事故，在这场事故中他刺穿了肺并跌断了肋骨。这52天在医疗和假期法案中（FMLA）应该被当作医疗假期处理。1996年10月，达克沃斯先生向Pratt & Whitney申请但没有被重新雇佣。1997年8月达克沃斯先生向Pratt & Whitney公司提出了诉讼，宣称公司由于他在1994年行使了FMLA中的医疗假期的权利而受到了歧视。对于歧视FMLA指出：“任何雇主干涉、限制或否决雇员行使或试图行使法案章节中提供的任何权利的行为都是非法的。”法案进一步指出，歧视行为可以受到任何一个过更多雇员的反对，为了（a）雇员（b）雇员和其他相似处境的雇员的利益，这种反对行为是受法律维护的。Pratt & Whitney公司争辩说，达克沃斯先生在申请重新雇佣时并不是公司的雇员，所以没有资格针对歧视来享受FMLA的保护。达克沃斯先生应该受到FMLA的保护吗？在做出重新雇佣决策时，FMLA禁止考虑医疗假期数据吗？

法庭决议

美国劳工部（DOL）是实施FMLA的联邦机构。在解释FMLA文字和目的时，劳动部发布了一项法令指出：

“禁止雇主歧视那些行使FMLA规定的假期的雇员或有前途的雇员……雇主不能将行使FMLA中规定的假期作为一种否定因素在进行工作行为如雇佣、培训或者提升时使用...”Maine地区的美国地区法院拒绝了劳动部关于FMLA的解释，指出法案明确区分了雇员，并且并不包括像达克沃斯先生在申请重新雇佣时那样的有前景的雇员。但是美国法院的第一巡回上诉法庭发现，在FMLA中雇员这个词是模糊的，并不必然将有前途的雇员排除在受保护范围之外。上诉法庭延缓了劳动部的解释，这种解释是建立在FMLA条款给予这个机构广泛的权威在有必要执行法案时规定法则的基础上的。

人力资源暗含的意义

尽管劳动部的规定服从于审判检查，但像第一巡回法庭这样的法庭却愿意延缓由权威部门的做出的合理的解释。FMLA特别给予了劳动部权威的解释权。所以雇主在实施FMLA时应该慎重考虑这个机构的规定。这个案件明确肯定了劳动部所处的地位，禁止雇主以过去的FMLA假期条款为基础来歧视工作申请者。

□应用案例

13-1：航空公司修剪机翼

海斯特航空公司是动海岸一家小型地区航空公司。它与一家大型航空公司——美国航空公司合资成为其轮轴的提供者，并且通过了以匹兹堡、Philadelphia, Baltimore, 华盛顿和Charlotte, 北卡罗里达州为终点站的航班。在与大型航空公司合资之前，海斯特公司想雇员提供适度的福利。许多在那里工作的人都是由于下面两个原因中的一个：他们想要积累飞行时间，这样他们就能申请主要的航空公司的工作，或者他们喜欢住在海滨附近。原先提供的福利是七天带假日，工作5天后可获得两周的带薪假期，由海斯特公司支付一小部分的群体人身保险，还有传统的健康护理计划，这个计划一大部分份额有雇员共同支付，并且不涵盖家庭成员。

在20世纪80年代，当海岸地区海斯特开始成为来自纽约、新威尔士和弗吉尼亚的人的一个受欢迎的、可选择的假期终点地时，对航空运输的需求增加了。为了财政资助服务的扩展包括建立新的机场，海斯特公司利用了不断增长的运输集团——美国航空公司的提议。随之两家公司合并了。海斯特很喜欢其与母公司的关系。美国航空公司是高盈利性的公司，不像大多数公司，它避开了急剧上升的福利成本所带来的消极影响。海斯特航空公司现在向所有雇员提供最好的福利——包括大量的健康护理福利——它的母公司提供的，代替了以前提供的最小化的福利。所有福利都是全部由公司支付的，包括100%覆盖许多服务和低收入扣除。大量的假期福利、培训补偿和对受赡养者的健康护理是海斯特公司福利计划的一些最具吸引力的特征。其他海斯特雇员可得的福利的关键特征是以年业绩评估为基础的奖金的增加，在行业中最的、详尽的福利计划和更高的基本工资。

但是到了1991年，对海斯特公司及其母公司而言，美好的图景急剧改变了。事实是，糟糕的经济状况，上升的燃料成本，高昂的工会化劳动力成本和航空公司的失败，特别是在1991年，像东方航空公司的衰落意味着优良记录的丧失。到了1991年末，美国航空公司面对8亿5千万美元的损失，被采取了激烈的行动。薪资包括福利的成本被鉴定为主要的重大花费之一，必须降到与航空工业的惨淡经济形势相适应的起跑线上。首先要走的是那些基本工资很高的人。美国航空公司解雇了所有高基本薪水的人，在这个体系范围内，有9000名雇员被解雇。海斯特500名雇员中有150名失去了工作。奖金的增加被停止了。飞涨的健康护理要求和其他福利花费是下一个需控制的目标。

你是Moore and Moore公司的一个顾问，当地补偿问题专家。你刚接到海斯特公司地方代表的一个电话，他正在因美国航空公司提出的节约福利计划成本而寻求投入。海斯特的经理们刚刚读到关于管理福利是修整过度的健康要求和控制膨胀的健康护理成本的方法。他们还听说有更好的处理养老金的方法。他们要求你做的是调查当地雇员，看看他们喜欢什么，然后对怎样实施下面的计划提出建议：

- 1、 从现在提供的传统的收费健康服务计划向新的管理福利的方法如HMOS活PPOS中的一种转变。
- 2、 将他们的退休计划从详尽的福利计划改变为详尽的贡献计划。
- 3、 探索与灵活的福利的计划包括补偿费帐户相关的成本节约。
- 4、 设计一种高效管理他们的新计划的计划。

source: Jean M.Hanebury,phd.Adapted from Virginia M.Gibson(November 1993),“USAir’s Experience in Moving toward Managed Care,”HR Focus,pp.1,6-7;and Hal Morgan and Kerry Tucer(1991),Companies That Care(New York;Simon&Szhuster,Fireside)

作业：

为海斯特/美国航空公司准备一份报告,包括以下内容:

- A、 回顾雇员怎样感受到福利：哪些是有价值的，“应该授予的权利”这个概念，他们改善了业绩吗，等等。
- B、 对比传统的收费健康服务计划和新的福利管理方法——两者优缺点。
- C、 可以使用什么选择来向向详尽的养老金贡献计划转变呢？
- D、 高效管理新计划的指南。

□录像案例：补偿工人

人力资源经理们正在不断寻找最适合他们的雇员的需要的计划。由于今天的工人的多样化，可取的选择必须考虑混合性，但是人力资源经理们必须得到正确的混合方法以吸引和留住有才能的雇员年老的雇员更加关注他们的退休账户是怎样形成的，职业父母急切希望得到儿童护理，年轻工人则想要迅速提升的机会。所以人力资源经理和其他管理者应该提出具有创新性的方法，通过补偿和福利计划来激励并增强雇员的能力。

公司所采用的计划样本将显示创新性并与传统计划相关联。

坐落于Wisconsin地区的Racine的S.C.约翰逊公司，有一个公司拥有的雇员管理的占地146英亩的公园，该公园带有户外娱乐中心，儿童护理中心，软沙滩球场地，网球场，高尔夫球场地，小型高尔夫球课程和其他具有吸引力的娱乐设施。公司还提供带薪假期计划和扩展的产假/父假/孕假政策以及在怀孕过程中可以不工作的福利。

GIGNA保险公司在世界范围内雇佣了33000名员工，并且将各种各样的传统的和可选择的福利结合起来向雇员提供，从医疗到牙齿保险计划到公司主管为雇员订饭以让他们在一天末带回家给其家庭成员。GIGNA还提供灵活的工作安排，健康和利益计划，并为想继续深造的工人提供培训补偿计划。

Salomon Smith Barney财政服务公司为特殊需要提供假期，如护理生病的亲属，儿童护理打折服务；怀孕帮助；自愿者激励计划，鼓励雇员成为非盈利组织的自愿者；终生工作计划被设计用于帮助个人平衡工作与个人责任间的关系；现场医疗，并遵循医嘱开方；以及投资机会。

Accenture（以前是Anderson咨询公司）事实上雇佣了专职人员来做一些差事，如为那些得加班或者没有时间在外吃午餐、做家务的雇员到商店购物或烘干衣服、打扫卫生、接送孩子，公司还关注新雇员的职业发展，并为美国、欧洲和亚洲的应届大学毕业生提供学生领导力培训讲座。

可口可乐和Home Depot公司够为雇员设计了健康和福利计划来减轻压力并提升健康水平。可口可乐公司发现使用这些计划的雇员不仅更加健康了，而且工作生产率更高了。Home Depot公司还进一步拓展了计划，向雇员提供关于吸烟危害、营养、适当的锻炼和平衡工作与家庭生活关系的现场课程讲座。亚特兰大的疾病控制中心为了雇员的健康强烈推荐这些种类的课程。

Home Depot公司向雇员提供了一个新种类的课程：个人理财课程。公司指出其25000名雇员的财政健康状况是最应优先考虑的事。“我们想要自主选择权，并且我们发现帮助雇员管理其财政是实现这一点的一个好方法。”公司的雇员服务主管Layne Thome解释说，“我们想赢得这场关于人才争夺的战争。我们发现这是改善雇员状况和留住人才的另一种工具。”经理们在意识到公司许多雇员都有财政麻烦时，被激励来开发这一课程。“我们发现雇员很早就用光了他们的退休帐户，并且他们早早的就从股票购买计划中撤出资金也引起了我们的关注，”Thome说，“我们发现我们有一群人处于麻烦中。”所以公司必须为此做点什么。与Fannie Mae基金公司和消费者信用顾问服务公司合作，Home Depot为其雇员开设了消费课程。

讨论题：

- 1、福利计划可能有什么优点？
- 2、像可口可乐这样的公司在其他国家设计并实施补偿计划时会面临什么样特殊的挑战呢？
- 3、作为一名雇员，对你来说什么更重要：你的薪资还是其他福利？为什么？你认为这种合理性在你变老并在职业生涯中取得进步时会改变吗？
- 4、你认为这些种类的福利在吸引新雇员，激励现有雇员或者留住现有雇员方面有巨大影响吗？解释你的答案。

第十三章 培训和开发

□学习目标

学习完本章后你应该能够：

- 定义培训和学习。
- 描述上岗引导项目的特征。
- 解释绩效分析在识别培训需求中所担任的角色。
- 讨论面向个体、小组和整个组织的开发计划之间的差异。
- 解释评估培训和开发的重要性和它如何在组织中进行。
- 比较目标设定、行为调整和团队建设不同特征。

□职业挑战

关于员工培训的争议

青春化妆品公司是南方某市一家有名的生产女用系列化妆品的国有公司。公司创办于 1981 年，主要生产和经营女用系列化妆品和幼儿保健用品。在创办最初的十多年里，该公司每年以 25% 的速度迅速地发展，产品不但销往全国各省市，而且销往十多个国家和地区，成为一家国内外享有声誉的化妆品公司。

1985 年，原来负责销售的副总经理刘民退休后，由原销售部经理杨旭接任负责销售部的副总经理，而原来销售部负责国外地区销售的副主任春花被提升为销售部经理。春花上任后不久，即参照国外的经验制定了销售人员的培训计划。计划规定对销售人员集中培训两次，一次是在春节期间，另一次为 6 月份最后一个星期。每次时间为 3—5 天，把所有的销售人员集中起来，听取有关当前国内外最新销售技术知识的讲座和报告，再结合公司的销售现状进行讨论。每次都聘请一些专家顾问参加讲座和讨论。这样每年集中培训两次的费用不大(每次 40 多人，费用只用 6000 多元)，但培训收效却很大。

近年来，由于化妆品的剧烈竞争，公司的生意停滞不前，公司在经济上陷入了困难。为了扭转局势，总经理下令，要求各副总经理相应地削减所负责领域的费用开支。

在这种情况下，负责销售的副总经理便找销售部经理春花，商讨是否应削减销售人员的培训问题。副总经理杨旭建议把销售人员原来一年两次的培训项目削减为一次。杨旭提出：“我们目前有着经济上的困难，一则希望通过裁减人员来缩减开支，二则希望通过其他方式，如削减培训项目来减少不必要的开支。公司的销售任务很重，目前 40 多位销售人员还转不过来，所以，人员不能裁减。那么剩下一条路就是削减培训项目了。你知道，我们目前的销售人员大多数都是近几年招进来的大学毕业生，他们在学校里都已经学过关于销售方面的最新理论知识，他们中有些人对这种培训的兴趣也不很大，而另一些销售人员，虽不是大学毕业，但都在销售方面有了丰富的经验。因此，我认为，销售人员的培训项目属于不必要的开支，可以取消或缩减。”

春花答道：“老杨，我知道，我们的大多数销售人员都是近年来的大学毕业生。但是，要知道，他们在大学里学的只是书本上的理论知识，只是抽象的概念，只有当他们在第一线干一时期的销售工作以后，才能真正理解在学校里学习到的理论知识。再则，我们正处于向市场经济转变的过渡阶段，我们对在市场经济下进行销售的技术还了解很少，对国外销售方面的最新技术了解更少。你是知道的，在培训中，我们让从学校出来的人与有经验的销售人员一起工作一段时期，他们在实际销售工作中碰到了许多具体问题后，在此基础上再参加我们的培训，一边听取有关最新销售技术知识的讲座和报告，一边结合我们公司的具体实际与专家们共同研讨。正是由于我们坚持不懈地进行了这种培训，我们才在国内和国际上扩大了我们的销售量，也才赢得了顾客信任。因此，我认为，我们决不能削减我们这个培训项目。”

“对不起，春花，总经理要我们必须缩减开支，我真的没有办法。我对你说了，我们的销售任务很重，我们不能裁减销售人员，所以，我们只有通过削减你的销售人员培训计划来缩减开支了。我决定，从明年开始，把每年两次的培训项目缩减为一次。总之，销售人员的培训费用要削减 50%—60%。也许，待公司经济好转以后，我们再考度是否恢复增加销售人员的培训费用问题。”

第一节 培训和开发概述

培训和开发是试图给雇员提供信息、技能和对组织及其目标理解的过程。另外，培训和开发被设计来帮助一个人以良好绩效的形式继续作出积极贡献。上岗引导被用来使雇员在与企业使命、目标和文化相一致的方向上开始。在某些企业中，在培训和开发之前，一个雇员通过上岗引导来了解组织代表的是什和他或她被期望的工作类型。

上岗引导把新雇员引入组织，介绍给他们新的任务、经理和工作小组。进入一个新的工作小组通常是一件孤独和迷惑的事情。新手通常不知道要说什么或对哪个说，甚至不知道他或她被认为在哪里。新雇员一开始都是困难的，这只是因为新就意味着不知道什么是被期望的，不得不面对一个重要的生活转变（工作），对未来感到不确定。这些成分意味着“对新的焦虑”自然就是重要的。它要花费时间来学会事情的做法，但是优秀的上岗引导计划可以使这段时间成为一段确有帮助的经历。工作最初的一些日子是关键的，它能帮助雇员以积极的态度和感觉在正确的方向上开始。

需要不同程度的上岗引导，这取决于经验、职业路径和新雇员的年龄。一个 50 岁的经理在同一公司内调动到另一部门的同一工作层次上，他可能只需要稍微的引导一下。然而，一个 20 岁的技术员从培训学校毕业后开始了他的第一份全职工作，那么他可能需要成熟的上岗引导。任何上岗引导被设计来使人更舒适，更有知识和准备在企业的文化、结构和雇员组合中工作。因此，检查雇员的背景在设计合适类型的上岗引导计划时是重要的。

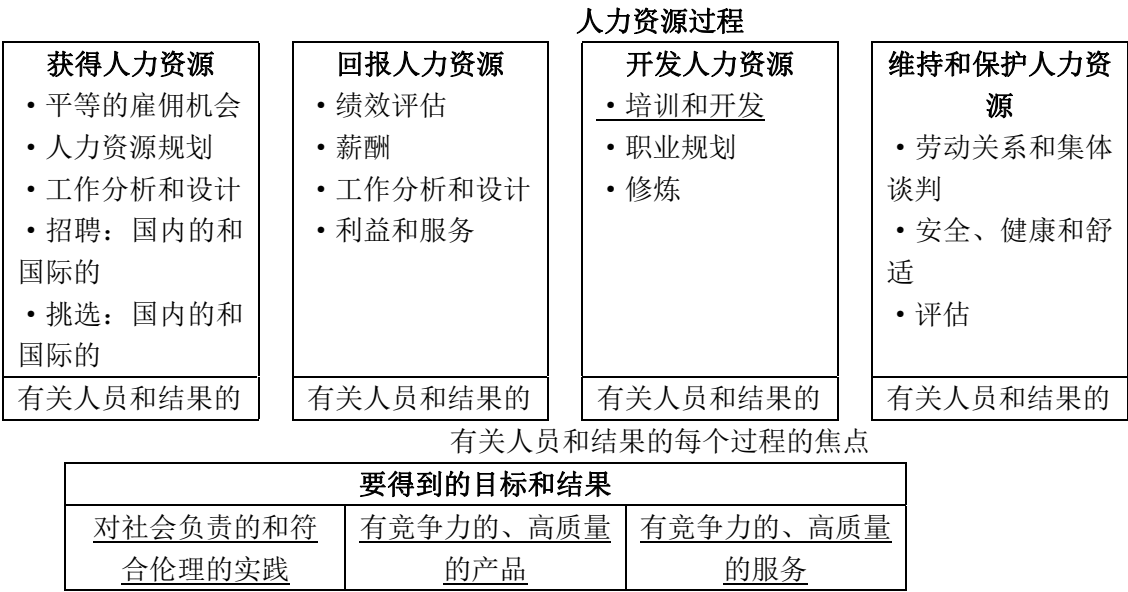
这章将依次介绍上岗引导、培训和开发。每一个对企业的成功都是重要的，每个也必须被用来使要得到的目标结果最优。图 14-1 展示了在环境、人力资源管理过程和目标结果中与上岗引导、培训和开发有关的关键因素。

上岗引导引导、指引、知道雇员理解工作、企业、同事和使命。

培训帮助雇员把他们当前的工作做得更好。

开发为个人未来做准备，它集中在学习和个人开发。

诊断、指示、执行和评估在上岗引导、培训和开发中都是极其重要的。



外部环境影响

- 政府要求、管制和法律
- 工会
- 经济条件/国内的和国际的
- 竞争力
- 劳动力的构成
- 组织的位置

内部环境影响

- 战略
- 目标
- 组织文化
- 任务的性质
- 工作小组
- 领导者的风格和经验

诊断

指示

执行

评估

诊断

指示

执行

评估

图 14-1 人力资源管理诊断模型

第二节 上岗引导的介绍

如能有效的实施，上岗引导能起一些作用。一般来说，上岗引导过程与社会学家称之为社会化的过程是相似的。当新雇员学习了规范、价值观、工作程序和组织中期望的行为和着装形式时，社会化就发生了。上岗引导的一些主要意图将在接下来的部分讨论。

组织的社会化包括了社会过程，通过这种过程，组织把对与其成员角色相联系的期望传递给他们。在实践中，对于新手该如何表现，已建立的团体（公司、单位、文化）的成员会将系统化的期望告知新手。经历社会化的人会作出认知和情感的反应。首先，他们接受和尝试去理解文化信息，这些信息由社会化机构（同事、上司、下属、顾客）向他们发出。其次，他们以不同的程度赞同和接受那些信息。如果发出的信息不被理解或接受，正在社会化的人一定会产生他们自己的行为。

一、上岗引导的目标

上岗引导计划是发出和提供关于公司文化、工作和期望的准确信息的尝试。不幸的是，对一个人很清楚的事情可能会使另外一个人糊涂。被理解和接受的明确的信息可以达到一些上岗引导的目标，如下所示。

1. 减少焦虑

在这种情况下，焦虑意味着对工作上失败的恐惧。这是对未知的正常的恐惧，集中在工作的能力上。如果老员工戏弄新雇员的话，这种焦虑可能会更严重。

当有经验的雇员对新雇员“开玩笑”，戏弄就发生了。例如，有经验的雇员可能会问新工人：“你每小时生产多少个玩具？”当她回答后，她被告知，“你不会呆久。只做那么少的最后一名两天后就不再这儿了。”

这些戏弄起了几个作用。它让新员工知道他或她有很多东西要学，因此他或她的工作会依赖他人，这对老前辈来说是“高兴的”。但是它会引起新员工巨大的焦虑。有效的上岗引导使新手对戏弄有所警觉，较少焦虑。

2. 减少人员流动率

如果雇员把他们自己想成是没有效率的、不是想要的或不是需要的，他们可能通过辞职对这些感觉作出反应。在熟悉工作期间，人员流动率是高的，而有效的上岗引导可以减少这种高成本的反应。

3. 节约时间

不恰当地对雇员进行上岗引导，他们仍能把工作做完，但是他们需要帮助才能做完。最有可能提供帮助的人是同事和主管，他们将花时间使新雇员熟悉工作。优秀的上岗引导计划为每个人都节约时间。

4. 开发现实的期望

在社会学家称之为较老的职业（法律、医学）或总的社会机构（教堂、监狱、军队）中，工作期望是明确的，因为经过多年的培训和教育，它们已经被开发。社会已经建立起一系列态度和行为，这些态度和行为被认为与这些工作是相适应的。但是，对于世界上大多数工作而言，这并不准确。新雇员必须了解组织对他们的现实期望，他们自己对工作的期望既不能太低也不能太高。每个工人必须把工作及其工作价值溶入他或她的自我形象中。上岗引导对这个过程有帮助。

二、谁引导新雇员？

在较小的组织中，运营经理通常进行所有的上岗引导。在一些工会化的组织中，工会官员也参与。为了有更有效的上岗引导，人力资源经理帮助培训运营经理。

国家半导体公司（National Semiconductor Corp.）应用基准工程来提高雇员的上岗引导。这个企业总结出它现有的上岗引导不是最好的，他们开始改进项目。它把沃特·迪斯尼（Walt Disney）——一家具有出色的上岗引导计划名声的企业——作为模型。

国家半导体公司也使用了“大学雇佣同化计划”（CHAP）。大多数刚出大学的新雇员是接受培训的对象。CHAP 的目标是使从学校到工作的转变变得容易，促进生产率提高，鼓励合作，建立一个私人的和职业的网络，使公司价值到位。在雇佣的前三个月中，CHAP 包含了 40 小时的活动和讲授。新雇员在不同的部门轮流工作。在三个月末，他们有一段职业规划时期，公司里的职业咨询者会帮助他们决定他们希望工作的领域。

上岗引导如何运作 对于新雇员的上岗引导计划既有非正式的，主要是口头的努力，也有补充有书面讲义的陈述的正式安排。正式的上岗引导经常包括对设施的参观或是有这些设施的幻灯片、图片和照片。当有很多雇员要进行上岗引导时，通常使用后者。

一个更系统化和有导向性的程序代替了快速的和信息量过大的上岗引导计划。对于这样的一个计划，下面有一些指导方针：

1. 上岗引导应以最有关和直接的信息开始，然后到组织更普遍的政策。它应该以新雇员感到舒适的节奏发生。
2. 上岗引导最重要的部分是人的方面：把新雇员的主管和同事有的知识教给他们，告诉他们要花多长时间达到有效工作的标准，当需要时，鼓励他们寻求帮助和建议。
3. 新雇员应该由有经验的工人或主管“赞助”或指导进入目前的环境，他们能回答新雇员的问题并在加入组织的早期与之保持密切的联系。
4. 应该逐渐地把将与新雇员共事的人介绍给他们，而不是在第一天通过表面的介绍就把他们介绍给所有人。目的是为了帮助他们认识他们的同事和主管。
5. 在工作要求提高之前，应该给新雇员充足的时间使他们能脚踏实地。

三、上岗引导的后续行动

一个设计完美和系统化的上岗引导计划的最后阶段是新雇员工作的分配。在这时，主管被认为要接管和继续上岗引导计划。要保证妥当的上岗引导的一个方法是设计一个反馈系统来控制计划或使用目标管理。使用一张表格来传递来自接受培训者的反馈。新雇员可能被告知：“尽可能好地完成这张清单。然后把他拿给你的主管，他会仔细察看并会给你一切你所需要的额外信息。”雇员及其主管在工作信息表格上签字。当工作提供了后续行动的机会来决定雇员调整得如何和允许对上岗引导计划进行评估时，在第一个月内要与上岗引导小组安排会面。设计这个表格不使用来测试指示，而是为了帮助提高上岗引导的过程。即使是具有极其优秀上岗引导计划的组织，当需要培训和/或开发时，这个时期也会不可避免地到来。

第三节 培训的介绍

培训对于新雇员或现有的雇员是重要的。简而言之，培训是为提高当前和未来绩效的尝试。下面明确的观点对理解培训是重要的：

- 培训是使雇员德行为向能达成组织目标的方向上转变的系统性过程。培训与目前的工作技能和能力有关。它有一个当前的上岗引导，帮助雇员掌握成功所需要的具体的技能和能力。
- 一个正式的培训计划是雇主的尝试，他给雇员提供了获得与工作有关的技能、态度和知识的机会。
- 通过学习，个体获得了技能、知识和能力，这将相对持久的改变他或她的行为。
- 可以被学习的任何行为都是一项技能。因此，技能的提高是培训所能完成的。机动的能力、认知的能力、人际关系的能力是培训计划的目标。

展示培训和开发的意义和理解力的一种方式是使用一个它如何在组织中的真实模型。需求评估阶段是为决策的框架服务的，在后面的阶段必须做出决策。完整、适时、准确的需求评估是重要的。

需求评估是被用来决定是否需要培训和需要哪种培训的过程。它通常涉及组织、个人、任务分析。组织分析涉及检查企业的使命、资源和目标，以决定培训是否被用来提高企业的成功、成长和战略。个人分

析涉及谁需要培训和他们为培训做准备的决定。任务分析涉及任务的识别和应该包括在培训计划中的知识、技能和行为。

访谈、调查、记录的回顾、观察、与管理层的讨论和主题事件专家（SMEs）是用来进行需求评估的方法。这些数据和信息采集技术提供了需要什么类型的培训、谁需要培训、什么时候进行培训和培训是否是更好的方法的一个轮廓。

在需求评估完成后，传授目标导致了具体的和定制的培训计划的选择和设计。如果评估和计划的选择和设计是仔细的实施，培训和开发就可以被检测和评估。

一、培训的目标

如图 14-2 所示，评估可以提供有关各种培训目标什么时候被完成的信息，一些重要的目标是：

- 培训有效性。在培训中，受培训者是否学到了技能或者获得了知识或能力？
- 转移有效性。在培训中学到的指示、技能或能力是否导致了工作中绩效的改进？
- 组织内的有效性。在同一个组织内，受培训者的新的小组的工作绩效与原来培训的小组的工作绩效相比如何？
- 组织间的有效性。在一个组织内被证明是有效的培训计划在另一个企业是否能成功？

这些问题（目标）导致了不同的评价程序，用来检查培训和开发完成了哪些目标、是否全部完成。

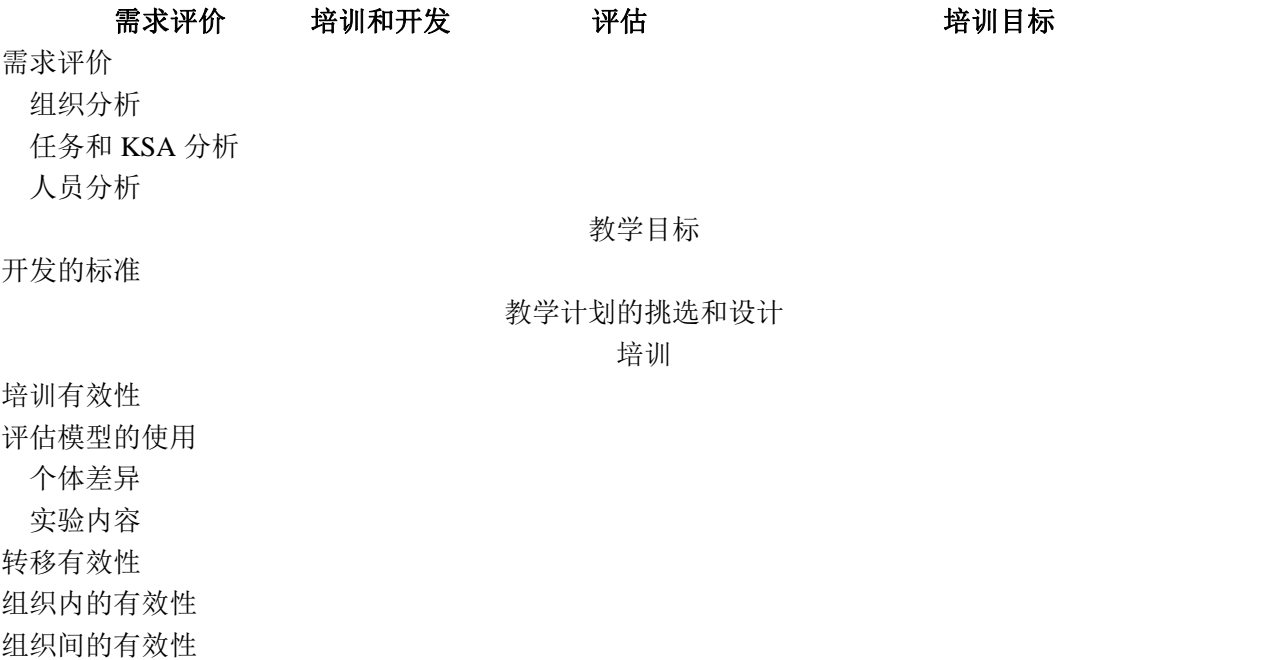


图 14-2 培训和开发的一般系统模型

资料来源: From I.L. Goldstein (1993), *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation*, 2nd ed. (Monterey, CA: Brooks/Cole), p.21. Reprinted by permission of the publisher.

二、学习理论和培训

因为培训是教育的一种形式,所以有关学习理论的一些发现在逻辑上可应用于培训。这些原则在正式的和非正式的培训计划的设计中可能是重要的。下面是学习原则可能被应用到工作培训的方法的一个简单概要。

1. 必须激励受培训者去学习

为了学习,一个人必须想要学习。在培训背景下,动机影响一个人对培训的热情,保持注意力集中在培训活动上,巩固所学的内容。受培训者的信念和知觉影响了动机。如果受培训者没有受到激励,在培训计划中他们获得不到什么东西。

2. 受培训者必须能够学会

学习复杂的事情,一个人必须要有些才能。你认为数千次的重复和数小时的培训能使任何一人都击中一个主要的联盟棒球投掷手的要飞出棒球场的曲线球吗?学习的能力在培训计划教的东西能否被理解和往后能否应用到工作中担任了角色。

3. 学习必须被巩固

行为心理学家已经证明特有的行为得到相当及时的强化,此时人学习的最好。学习者由于新的行为而得到奖赏,诸如工资、认可和提升,以这种方式满足了需求。绩效的标准应该为学习者设置。为学习设置的标杆提供了目标,当达到时,有一种成就感。这些标准为富有意义的反馈提供了测量方法。

4. 培训必须为实践提供

需要时间消化所学的内容,接受它、吸收它,并要建立信心。这需要实践和材料的重复。

5. 展示的材料必须是富有意义的

必须为连续的学习(案例、问题、讨论大纲、阅读书目)提供适当的材料。培训者在有效率的培训过程中起帮助作用。

使用的学习方法应尽可能的多种多样。是厌倦,而不是疲劳破坏了学习。任何方法——无论是老式的讲座或程序化的学习,还是有挑战性的电脑游戏——如果过度使用,都将使一些学习者疲倦。

6. 材料必须被有效的传达

必须以同一的方式进行沟通,还要有足够的时间给予消化。

7. 教授的材料必须能转移到工作中

培训者必须竭尽全力使培训与工作现实尽可能的接近。因此,当受培训者回到工作中,培训可以被立即应用。

三、“学习型组织”

彼得·圣吉(Peter Senge)在他的《第五项修炼》这本书中,把学习型组织的概念通俗化了。他把它们描述成是这样的地方,“那里,人们不断地扩大他们的能力去创造他们真正想要得到的结果,新的和广阔的思维模式被培育,集体的志向被释放,人们不断的学习如何共同学习。”

学习型组织擅长一些活动：系统地解决问题，试验新方法，从他们自己的经验和历史中学习，从他人的经验和最佳实践中学习，快速和有效的使知识在整个组织中转移。在诸如施乐(Xerox)、通用电气(General Electric)、PPG (Pittsburgh Plate Glass) 这些企业中，学习已经被探索，使用了一个关于三阶段的学习视角：（1）认知的——成员被暴露在新观念下，扩展他们的知识，以不同的方式思考；（2）行为的——雇员开始转变他们的行为；和（3）绩效的改进——行为上的转变导致了结果可测量的改进。

在致力于创造学习环境的组织中，培训有最高的优先权。学习型组织不会轻易的出现。通过把时间、能力、资源持续地投入到雇员（管理的和非管理的）培训和开发上，学习型组织被培育。如果提高的了解、绩效和效果是目标，那么通过培训和开发活动和论坛采取措施鼓励学习是必要的。

四、培训活动

《培训》杂志每年会发布一个培训产业的年度报告。这个报告主要集中在不少于 100 个雇员的企业；根据邓白氏 (Dun & Bradstreet)，在美国这样的组织有 142,494 个。2001 年产业报告显示了如下内容：

- 不少于 100 个雇员的组织的正式培训的预算为 568 亿美元。
- 培训培训的大部分，66%，用来支付培训专家的工资。

2001 年培训预算如图 14-3 所示。组织中最流行的 20 种培训如表 14-1 所示。

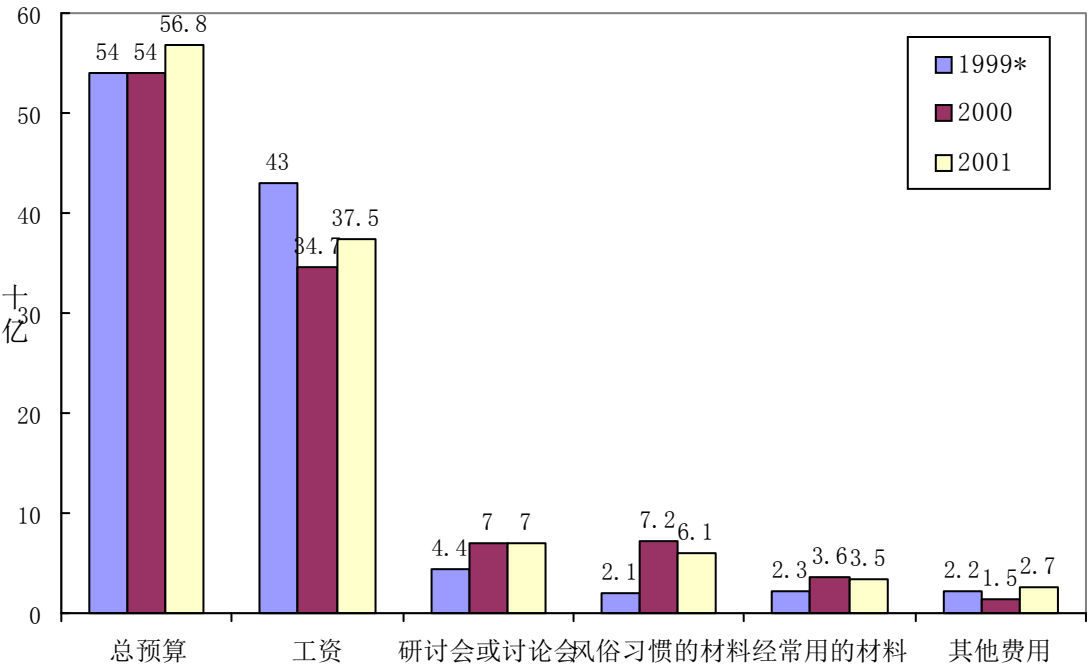


图 14-3 培训预算分类细目，1999-2001

*不包括设施和一般管理费用 45 亿美元和硬件 41 亿美元

资料来源: Tammy Galvin (October 2001), "2001 Industry Report," Training, p.46.

表 14-1 组织中最流行的 20 种培训

	% 提供这种类型的培训	被设计和被递送		
		只在内部 (%)	只在外部 (%)	两者都有 (%)
新雇员上岗引导	92	89	2	9
领导力	81	22	18	60
性骚扰	81	49	12	40
新设备操作	80	47	8	46
绩效评估	80	75	3	23
团队建设	77	32	9	59
安全性	77	32	9	59
问题解决/决策制定	76	33	12	55
培训培训者	74	27	30	43
产品知识	72	62	4	34
公开演讲/表达技能	70	30	28	43
招聘/面试	70	46	15	39
时间安排	69	29	20	52
质量/过程改进	67	41	7	52
基本的生活/工作技能	65	41	11	49
商务/技术性的写作	64	29	37	34
管理变革	64	28	18	54
战略规划	61	35	15	50
顾客教育	61	64	8	29
多样性	59	39	17	44
舒适	57	24	27	49
创造性	52	33	23	44
伦理	48	46	10	45
新职介绍/退休	48	41	25	34
矫正数学/算术	35	38	34	28
作为第二语言的英语	30	34	40	26

资料来源: "Industry Report 1999" (October 1999), Training, p.57.

经理人员意识到致力于培训变得如此重要和如此巨大。由培训和开发的美国社会 (American Society for Training and Development) (www.astd.org) 报告的一致会计模型，帮助企业评价他们培训和开发计划的成本和收益。一致模型包含四个步骤：

1. 建立组织关于培训的一个具体定义。
2. 决定所有培训成本的种类。
3. 计算培训成本。
4. 为成本编码。

培训的经济成本需要关注，培训计划必须被评估，来决定培训是否对组织目标的实现有具体的贡献。

第四节 管理培训计划

一、决定需求和目标

管理培训的第一步是确定培训需求和为这些需求设定目标。实际上，培训者要准备一个培训预告（在图 14-2 中，这是评估阶段）。

需求评估涉及分析组织的需求，做好工作所需要的指示、技能和能力，个人或有固定工作的人的需求。组织的需求评估需要对企业的长期和短期目标进行审查。组织的财务、社会、人力资源、成长和市场的目标要与企业的员工的才能、结构、氛围、效率相配合。组织要往哪儿去，它是否有能力到达那儿？这是需要评估的重要问题。通常地，目标、比率、组织轮廓图、旷工的历史记录、产品的质量、效率和绩效评估是需要仔细回顾的。

做好工作需要的知识、技能和能力（K,S,A）要仔细的考虑。什么是任务？表现得好需要什么技能？什么意味着表现得好？必须收集目前雇员、主管、专家的数据，完成需求评估的部分。

雇员的需求也必须被考虑。询问雇员有关工作的需求和要求他们完成任务，这可以提供信息和数据。以一个标准或与同事的绩效相比较来检查雇员的绩效，可以帮助确认优势、劣势和需求。确定某人能否胜任工作是提高企业把人与最适合的工作相搭配的能力的一个重要步骤。

这些评估的每一种都是重要的。但是，集中在个人的需求是尤其重要的。培训是在个体或小组层次上进行的。

有四种方法确定雇员的培训需求：

1. 观察雇员。
2. 倾听雇员。
3. 向其主管询问雇员的需求。
4. 检查雇员面临的问题。

本质上，期望的结果和实际结果之间的任何缺口都意味着有培训的需求。雇员、主管、经理的活跃的请求和培训行动可以提供想法。

通过这些观察、询问和倾听，经理或人力资源专家实际上在进行绩效分析。使用绩效分析来确定培训需求有一些具体的步骤。图 14-4 简述了这些步骤。

它是“不能做”还是“不愿做”的问题？

知道要做什么吗？

如果想做，能做吗？

雇员想做的最好吗？

成本/价值分析

行为不一致或缺乏指出原因的经验

第一步

第二步

第三步

激励雇员

第十步

不愿做

实践

第六步

第七步

培训

第八步

第九步

改变工作
调动或终止
设定标准

第四步

扫除障碍

第五步

图 14-4 绩效分析——分析培训需求

资料来源：摘自 Donald Michalak and Edwin Yager (1979), *Making the Training Process Work* (New York: Harper and Row).

第一步：行为的不一致 第一不是评估雇员的绩效。雇员现在是怎么做的，他们应该怎么做？如果一个秘书使用戴尔（Dell）文字处理机准备预算，平均花 7.5 个小时完成工作，那么，这个记录可以被用来评估他或她的绩效。如果绩效是 2 小时，超过所期望的，那么，这里就有行为的不一致——实际和期望之间的差异。

第二步：成本—价值分析 下一步，经理必须确定矫正确认的行为的不一致的成本和价值。让秘书准备预算的时间少于 7.5 个小时的成本、价值和花费是否值？

人力资源评论
为什么组织还不是学习型的

谈论“学习型组织”比创造一个要容易得多。彼得·M·圣吉在他的里程碑著作《第五项修炼——学习型组织的艺术和实务》中把这个概念引入商业世界时，他就认识到这一点。

在整个 20 世纪 90 年代和进入 21 世纪后，学习型组织已经是吸引培训者和组织开发专家的特殊因素，而不仅仅因为“学习”是名义上的。培训者被圣吉对工作场所人的价值的支持所吸引，被他有关团队是组织中核心绩效单位的观点所吸引，也被他关于领导发生在组织中的许多层次，而不仅仅在执行层次的坚决主张所吸引。他确实认为对于组织中发生的人和持久的转变，直线经理，甚至非经理都必须作为领导有秩序的发挥作用。

下面列出的是圣吉提出的有关五项修炼的一些意见和观点：

- 1、**系统思考**。这就是该书标题中的“第五项修炼”，它被挑选出来，是因为它构成了其它四项修炼的基础。它是一个可学习的、惯常的过程，允许个人观察组织中的事件——或生活——观察复杂的相互关系的模式。概念主题从环境决定一切论向禅宗哲学展开，系统思考采取了万物都相互联系的教义，并把它引入组织生活中。
- 2、**自我超越**。这项修炼持续的明晰和加深个人的愿景能够是什么和应该是什么，对愿景与现实有何差异保持清楚。这种不均衡应该引起刺激我们去改变的“创造性张力”。
- 3、**心智模式**。心智模式是根深蒂固的假设、概括或形象，它影响了我们如何理解世界，也影响了我们如何选择对我们面对的情形作出反应。我们都有心智模式。这条“修炼”是了解和明晰他们，区分那些我们信奉的和那些我们用来指导我们行动的——我们“实践中的理论”。
- 4、**共同愿景**。更好地理解作为小组的能力而不是个人的技能，这是开发团队或组织愿景的实践。它与发现未来共同的图画有关，这将培养真正的奉献和加入，而不仅仅是顺从。
- 5、**团队学习**。这项修炼的关键是被称作“谈话”的现象，在那里，团队成员暂停了他们的假设，对“共同思考”的模式产生了兴趣，这个模式包含了对集体有利的事，而避开了个人利益。

资料来源：Joel Schettler (April 2002), "learning by doing," Training, pp.38-43; Ron Zemke (September 1999), "Why Organization Still Aren't Learning," Training, pp.40-49

第三步：它是“不能做”还是“不愿做”的情形？如果雇员愿意做好工作，那么，确认他或她能否做好所期望的工作是重要的。有三个问题需要回答：（1）关于绩效，这人知道要做什么吗？（2）如果这人愿意做，他或她能做好工作吗？和（3）这人愿做这项工作吗？回答这些问题需要熟练的观察、倾听和询问绩效分析中有关这人的那个部分。

第四步：设立标准 不知道标准是什么的秘书可能是低绩效的。建立一个标准并清楚地传达它可以提高绩效。

第五步：扫除障碍 没有能够准时完成预算可能是设备（戴尔系统）的经常性的故障所引起的，或者可能是没有及时的接收到工作引起的。时间、设备和人员可能是导致行为不一致的障碍。

第六步：实践 实践、实践、实践可能是工作做得更好的唯一途径。经理允许雇员拥有必要的实践时间吗？

第七步：培训 如果绩效分析显示行为需要改变，那么，培训就成为可实施的考虑。可得的培训方法被权衡和考虑，为了找到一种最适合矫正行为不一致的方法。

第八步：改变工作 通过工作丰富化、工作简单化或工作扩大化来重新设计工作是最好的解决办法。

第九步：调动或终止 如果所有的一切都失败了，雇员可能要被调动或终止。

第十步：创造一个激励的氛围 在一些案例中，可能有激励的问题：一个熟练的和能干的雇员可能不愿像要求的那样把工作做好。经理可以使用激励的方法，把这种没有充分激励的人转变为高激励的执行者。可能需要奖赏、惩罚、纪律或这些的综合来创造一个积极的氛围，这会促使雇员最理想的利用他或她的技能。

绩效分析是可以洞察培训需求和目标的正确程序。这样的分析揭示了培训不是确认的不一致的行为的最好解决办法。如果是这种情况，当进行绩效分析时，其他解决办法将露出水面。

但是，如果绩效分析确认有培训需求，那么，建立具体的、可测量的培训目标是必不可少的。如果可能的话，培训目标应该用行为性的术语来表达。例如，Pritex 的领导力培训计划的行为性目标是：

- 开发一个在下面的三年中能担当负责任职位的领导骨干队伍。

- 演示倾听和反馈技能，这将导致提高了的雇员对企业的个人开发计划做出反应。
- 增加雇员对企业年度氛围调查中显示的管理实践的满意度。

通过使用基于行为性的目标，培训计划的内容被确定。在一些案例中，要明确说明行为性目标是困难的。例如，一个新工作可能没有目标，因为经理仍然在试图阐明什么行为时所需要的。但是，如果行为不能被确认，人们可能会问培训的原因是什么。一个含糊的回答可能意味着培训的目的不是特别的重要。

二、挑选培训者和受培训者

在选择有效的教员和培训者时要十分注意。在一定程度上，培训计划的成功取决于完成培训任务的人员的合适挑选。个人特征（如口才好、文笔有说服力、能组织他人的工作、有创造力的和鼓励他人取得更大成就的能力）是培训者挑选的重要因素。分析需求和开发培训计划的过程可以由公司培训者完成。向人力资源经理和高层经理报告的人力资源专家或外部雇佣的咨询师也被用来完成需求分析和进行培训。

尽管非常正式的培训是由专业的培训者执行的，但是运营主管经常是技术上最好的培训者，尤其是当培训经理为他们准备材料时。使用运营经理作为培训者击败了“培训在教室中是好的，但是它不能在工作场所起作用或运用到工作中”这类常见的批评。受过培训的培训者的出现是培训计划能否成功的一个主要因素。如果学习的这些原则被遵循，那么，它会有所帮助：

- 为材料和实践提供时间。
- 要求实践和材料的重复。
- 有效地传达材料。

不幸的是，确认和使用最有资格的培训者不是一个完美的过程。一些公司假定技术上最胜任的个体将是一个理想的或最好的培训者。选择一个不了解学习、培训表达方式、个体动机和培训技术的培训者注定是要失败的。作为一个警告的建议，培训者对理论、方法和表达方式的理解的回顾应该在把这个人放到培训者职位上之前。

另一个规划因素是将参与计划的受培训者的挑选。在一些案例中，这是明显的；计划可能被设计用来培训特定的新股元，使他们获得某些技能。在一些案例中，培训计划被用来帮助实现平等雇用目标（EEO）；在其他案例中，当临时解雇已成必然时，它帮助雇员在其他地方找到更好的工作或者它是要重新培训老的雇员。与雇用程序相类似的技术可以被用来挑选受培训者，尤其是当参加计划的那些人因此可能被提升或得到更高的工资或薪水。

第五节 培训的开发：教学的方法

在需求和目标被确定以及培训者和受培训者已经被挑选好后，计划就开始运行了。这是图 14-2 所示的第二个阶段。这个阶段包括使用的内容和方法的选择以及实际的培训和/或开发方法。在许多情形下，教学的方法是被综合使用的。

一、在职培训

使用最广泛的培训方法（正式和非正式的）可能是在职培训。据估计超过 60% 的培训是在工作中发生的。雇员被置于真实的工作情形中，有经验的雇员或主管会告诉他们工作和这一行的诀窍。

尽管这个计划似乎是简单的、成本相对较低，但是如果它没有被合适地处理，成本可能很高——损坏的机器、不满意的顾客、归错档案的表格、没有培训好的工人。为了防止这些问题，培训者必须仔细的挑选和培训。受培训者应该被安排在背景和个性与之相似的培训者那里。培训者应该受到激励，培训做得好应该有所奖赏。在给受培训者教学时，培训者应该使用有效的技术。

系统性在职培训的一种方法是二次世界大战中开发的工作教学培训（Job Instruction Training JIT）系统。

在这个系统中，培训者首先培训主管，它们接下来培训雇员。表 14-2 描述了 JIT 培训的步骤，这由战时人力委员会（War Manpower Commission）1945 年的公告“工业职业中的培训”给出。这些指示告诉主管该如何培训新的或现有的雇员。

表 14-2 工作教学培训（JIT）方法

准备教一个工作这些是你必须做的：

- 1、为了有效的、安全的、经济的、和聪明的完成工作，决定什么是必须教给学习者。
- 2、准备好正确的工具、设备、供应品和材料。
- 3、适当的安排工作场所，正像工人被期望的那样。

然后，你应该通过以下的四个基本步骤对学习者的教学：

第一步——（学习者的）准备

- 1、使学习者自由自在。
- 2、查明有关工作他或她已经知道什么。
- 3、使学习者感兴趣和渴望学习工作。

第二步——（运作和知识的）表达

- 1、为了使新知识和运作被接受，告诉、展示、举例说明和提问。
- 2、缓慢的、清楚的、完全的和耐心的教学，每次一点。
- 3、检查、提问和重复。
- 4、确定学习者真正知道了。

第三步——绩效尝试

- 1、通过使他或她完成工作，测试学习者。
- 2、以为什么、如何、何时或哪里开始问问题。
- 3、观察绩效、纠正错误和如果有必要的话，重复教学。
- 4、直到你知道学习者知道了才停止。

第四步——后续行动

- 1、使雇员主动。
- 2、经常性的检查确保学习者遵循教学。
- 3、直到这个人在正常的监督下能胜任工作时，逐渐停止额外的监督和结束后续行动。

记住——如果学习者没有学会，教师就没有教好。

免费热线可以帮助提高一个企业的顾客服务水平。免费热线给顾客抱怨或问问题的一条简单途径。在一些企业中，在职培训雇员，使他们能够处理抱怨和问题。例如，通用电气（GE），在职培训客户服务接线员，为了能够实现现场的倾听、思考和回答。GE 在肯塔基州路易斯维尔市的接听中心一天 24 小时开放。这里雇用了 180 名电话代表、150 名客户服务代表和 30 名技术人员。每年处理 200 万个来自顾客的电话。经过培训，每个代表一天能够处理大约 100 个电话，每个电话大约持续 3.5 分钟。在了解企业的产品后，每个代表在电话上接受培训。沟通和电话技巧是可以被观察和评论的。使用在职培训的有 800 个成员的其他企业还有：Armstrong 地板和天花板建筑产品事业部、JC·彭尼（JC Penny）和罗森-普瑞纳（Ralston-Purina）。

美孚（Mobil）石油使用在职培训的方法，使开采和生产事业部的工程师达到优秀。美孚石油的目标基于这样的前提：工程师大多数重要的开发都是在工作中完成的。因此，对任务的胜任和掌握的达到是通过：

- 挑战性的任务。
- 优秀的角色模型。
- 适时的和广泛的训练。

这些特色成为了美孚的职业开发计划（Professional Development Program PDP）的一部分。进行 PDP 的评估，以致可以用绩效的基线和“基准”或绩效的目标进行比较。美孚在加拿大、尼日利亚、挪威和印度尼西亚的分公司在在职培训和评估中已经采用了 PDP。美孚通过使用 PDP 对工程师的评估，对其能力是满意的。

二、案例方法

一种广泛使用的技术是案例方法，这种方法使用组织中真实决策情形或发生在另一个组织的情形的书面描述。经理人员被要求学习案例来确认问题、分析问题，提出解决办法，然后选出最好的解决办法并执行。如果在经理人员和教员之间有互动，那么将有更多的学习发生。教员的角色是催化剂和帮助者。一个

优秀的教员能够使每个人都参与到解决问题中。

案例方法对一些种类的材料更有帮助。例如，对于商业政策的分析，案例学习比更严格的结构化方法要好。再如，听一个讲座，给出一个公式比从一个案例中梳理出公式要容易得多。有优秀的教员和好的案例，案例方法是提高和了解理性决策的有效工具。

培训者在使用案例方法时必须提防：（1）主导讨论；（2）允许一些人主导讨论；或（3）把讨论引向他或她偏爱的解决办法。作为催化剂，教员应该鼓励不同的观点，在经理们遗漏的点上展开讨论，应该全面准备。

案例方法的一个变化是事件方法。在事件方法中，最初仅仅给出一个问题的轮廓，学生被分配到一个角色，以这个角色来观察事件。如果学生问了正确的问题，可以得到额外的数据。每个学生“解决”案例，形成了基于类似的解决办法的小组。然后，每个小组系统地陈述形式，小组争论或角色扮演他们的解决办法。教员可以描述案例实际发生了什么和结果，然后各小组用结果来比较他们的解决办法。对于参加者来说，最后一步是尝试着把这些知识运用到他们自己的工作情形中。

三、角色扮演

角色扮演是案例方法和态度开发计划的交叉。每个人在情境（如一个案例）被分配到一个角色，并被要求扮演这个角色和对其他扮演者做出反应。扮演者被要求假装成情境中的焦点人物，并像那人那样对刺激做出反应。提供给扮演者的是有关情境的背景信息和其他扮演者。通常，一个简单的剧本提供给参加者。有时，角色扮演被制作成录像，并作为开发情形的部分被重新分析。通常，角色扮演适于 12 人左右的小组。这种方法的成功取决于扮演者扮演被分配到的角色的能力。如果实施的好，角色扮演可以帮助经理人员更了解他人的感受，对他人的感受也更加敏感。

尽管角色扮演是二者的交叉，但是角色扮演的一般形式和案例方法的比较能够提出它们之间的一些不同点：

案例研究	角色扮演
1、为分析和讨论提出问题	1、把问题置于现实的情境中
2、使用已经在公司里或其他地方发生过的问题	2、使用当前的或发生在工作中的问题
3、与他人一起处理问题	3、参加者身入其中处理问题
4、用智力的参考框架处理情绪的和态度的方面	4、用经验的参考框架处理情绪的和态度的方面
5、强调使用事实和作出假设	5、强调感觉
6、培训判断练习	6、培训情绪控制
7、提供分析问题的实践	7、提供人际关系技能的实践

四、文件框技术

用来开发管理决策能力的另一种方法是文件框技术。给参加者材料（通常是备忘录或要做的事情），这些材料包括一个特定的经理所要处理的邮件、电子邮件和电话清单之类的典型项目。重要的、紧迫的事务，如库存不足的清醒、顾客的抱怨和向上司报告的要求，与日常的事务，如在宴会上发言的邀请或四周后公司野餐日期的决定，相混合在一起。分析和评论受培训者在分配的时间内做出决策的数量、决策的质量以及哪些决策是被优先考虑的。为了引起兴趣，文件框内的材料必须是真实的、与工作相联系的、是可以做出决策的。

五、管理游戏

本质上，管理游戏描述了公司、产业或企业的运作特征。在决策作出之后，这些描述以可以操纵的方程式的形式出现。管理游戏强调问题解决能力的开发。

在典型的管理游戏的计算机程序中，游戏者的团队被要求作出一系列运作（或高层管理）决策。例如，在一个游戏中，游戏者对一些事情做出决策，诸如产品的价格、原材料的购买、生产安排、借款、市场营

销和研发费用。当团队中的每个人都做出了决策，这些决策的相互关系根据模型被计算（人工或计算机）。例如，如果价格与销售量线性相关，价格下降 $x\%$ 将根据一般价格水平影响销量。在做出最后决策之前，团队中的游戏者要把个人的决策与团体其他成员的决策相调和。然后，每个团队的决策与其他团队的决策进行比较。团队的利润、市场份额的结果是可以比较的，由此来确定胜者或最佳的团队绩效。

观看玻璃（Looking Glass）是个管理游戏，它允许个人以经理的身份参与到假想的玻璃制造公司的模拟中，这个公司有 4000 名雇员，年销售额为 2 亿美元。国际商用机器公司（IBM）、美国电话电报（AT&T）、孟山都（Monsanto）和联合碳化物公司（Union Carbide）的参与者已经使用了观看玻璃为参加者提供了一幅他们管理风格的图片。观看玻璃由创造性领导力中心（the center for creative leadership），这是一家位于北卡罗来纳州格林斯博罗市的非营利的思想库。

用来开发经理的另一个管理游戏是西蒙模拟公司（Simmons Simulator Inc.），一家虚构的有 30 亿美元年销售额的高科技跨国企业。它用来培训 IBM 的高层经理有关公司计划过程的内容。

金融服务产业（Financial Service Industry）是第三个游戏，它模拟了这样的商业时代，在这里，经理们要抓住受金融产业的技术变革和政府管制的放松所影响的计划决策。

观看玻璃、西蒙模拟公司、金融服务产业是否取得了所要求的结果的强有力的证据是缺乏的。一个主要考虑的问题是对于管理游戏的参与是否意味着回到工作中经理能取得更好的绩效的严格评估。

游戏的优势包括几个相互作用的决策的整合、试验决策的能力、决策中反馈机制的提供和利用不充分的数据作出决策的要求，这通常模拟了现实。大多数游戏的主要批评是关于决策制定的新奇性或反应性的缺乏、开发和管理的成本、一些模型的不现实和许多参加者寻求赢得游戏的关键而不是集中精力作出好的决策的令人不安的趋势。许多参加者似乎感觉到游戏是被暗中操纵的——因为一些因素甚至单个因素可能是胜利的关键。

六、行为模仿

提高人际关系技能的一种开发方法是行为模仿，它也被称为相互作用管理或模仿模型。行为模仿的关键是通过观察或想象来学习。因此，模仿时强调观察的“替代”过程。

有一种行为模仿的方法是通过确认雇员，尤其是经理面临的 19 种人际关系问题。典型的问题有作为一个主管获得接受，处理歧视的抱怨，授权责任，提高出席率，有效的控制，战胜变革的阻力，设定绩效目标，激励普通绩效，处理情感情境和采取矫正行动。

这个过程有四个步骤：

1. 有效行为的模仿——通常是利用电影。
2. 角色扮演。
3. 社会强化——受培训者和培训者表扬有效的角色扮演。
4. 把培训向工作转化。

行为模仿已经被引入这些组织，如 AT&T、GE、IBM、RCA、博伊西加斯凯德（Boise Cascade）、Kaiser Corporation、Olin 和古立德（BF Goodrich）。研究证据一般是积极的，在一系列研究中，经过行为模型培训的小组的绩效要好于没有接受或接受传统的管理开发培训的小组。

行为模仿为组织提供了一些有希望的可能性。组织一个尤为重要的需求是开发有效的领导者。如果与录像方法联合使用，模仿为开发领导力技能提供了一些希望。参加者可以观察他们的风格、行为、优势和劣势，并从个人的直接看法中学习。看见自己行动的人，鲜明的提醒自己他们可以从实践中获益。

七、户外导向计划

案例、游戏、模仿和角色扮演仍然是受人欢迎的，但开发越来越受欢迎的形式是户外或现实的行动导向计划。领导力、团队工作和风险承受是户外导向计划最优先的项目。这种项目在偏僻地区进行，混合了户外技能和教室的研讨会。大多数计划都模仿拓展训练（Outward bound）计划，它起源于 20 世纪 60 年代早期。撑筏过河、爬山、夜间搜索、团体竞争、划船比赛、爬绳和问题解决练习是户外导向的受人欢迎的形式。

行动导向练习的一个例子是“拉开线”钢索。一根钢索从在河上的悬崖伸展出去，另外一头在田野钟。

参加者抓住把手，从悬崖上跳出，然后沿着绳索急速下降到田野钟，由于可爱的生活，人们通常是挣扎、叫喊和抓住不放。

团队工作和信任是户外计划试图达到的目标。这些户外计划会起作用吗？当参加这回到办公室后，他或她会更团队导向吗？直到目前为止，几乎没有经过仔细设计的研究能够显示这些计划是有效的。这些计划的流行是基于这样的观念：它们似乎充满了行动，参加者喜欢它们，他们参与到健康的练习钟。但是，一些批评质疑组织是否有权派送或鼓励员工参加一个需要运动能力、户外享受或风险的计划。

八、应该使用哪些培训和/或开发的方法？

做出有关方法或方法的综合的决策，必须要权衡各种判断标准。选择的做出要基于要开发的经理人数、每个经理每种方法的相对成本、不同形式的开发材料的可获得性（包括教员的能力）、雇员的相对学习效率。一般而言，经理越积极，学习的动机就越强——因此成功的可能性就越高。如果只有很少的教员，可以考虑个性化的制定计划的教学。如果经理没有能力进行一定的教学，可以联系外部的教员，或可以使用电影或录像。最后，使用的方法应该反应计划所要求的积极参与的程度。

不可避免地，必须评估开发或培训中的每种形式的有效性。有研究支持大多数方法的有效性；如果方法适合正在考虑中的特定计划，它应该被使用。

关于哪种开发方法或技术是最好的经典争论仍然在持续。一些人赞同方法的综合，而另外一些人则更喜欢人本主义者或行为主义者的技术。行为主义的技术包括行为模仿、角色扮演、正强化和模拟。人本主义者开发方法偏爱的技术（与卡尔·罗杰斯〈Carl Rogers〉联合）包括自我评估、可视化和引导反应。也有认知主义方法的拥护者，他们认为讲座、讨论、阅读和争论是最好的使用方法。

表 14-3 展示了学习的三种方法所提供的学习目标。目标涉及到知识、技能和态度。要达到这些目标，可得到一长列人本主义者、认知主义者和行为主义者的技术。基于理论和研究，好像是较简单的任务，如文字处理或文件归档，通过行为主义者的技术能够被有效的学习。另一方面，更复杂的任务，诸如学习如何成为一名有效的雇员领导者，通常需要认知的或人本的方法。学习者的能力也需要被考虑。更老练的学习者通常要求更认知化的方法和讨论他们观点的机会。

表 14-3 学习的三种方法的目标

技术			
目标	人本主义者	认知主义者	行为主义者
知识			
传输信息	归纳讨论	讲座/电影	多项选择
	归纳游戏	图表解释	记忆
	听取经验	固定样本祖/面试	联想
		SME	
	适当讨论	课堂陈述	
	积极阐述	阅读	
		问题和回答	
		回顾	
核实信息	证实的讨论	测试	有答案的问题
技能			
诱导反应	讨论行动	列出步骤	行为模型
	使行动形象化	示范	行为榜样
	归纳案例研究	成功故事	提升/暗示
增强反应（实践）	心理预演	案例研究	工作表
	投射		技能练习（游戏）
			模仿
			角色扮演
应用技能	行动计划	教练和反馈	真实实践

	计划向导		工作帮助提升
	细节（幽默故事）		在职强化
	合同		
态度			
自我评价	自我评价	权威陈述	评价
	遭遇经历	替代经历	愉快的经历
	信仰的讨论	争论	强化
	颠倒的角色扮演	证言	
	引导的反映		
	群体决策		

（一）经理的在职开发

从许多观点来看，在职管理开发是更受喜爱的形式，尤其是因为它的中肯和能够立即向工作转移。在职培训经理有三中广泛使用的方法。这些计划不是相互排斥的，它们通常是同时实施的。

1. 教练和咨询

培训新经理最好和最常用的方法之一由有效的经理去教新的经理。教练上司为经理要做什么做了一个好榜样。他或她也回答问题，并解释事情为什么以这样的方式来完成。教练上司有义务明白管理培训生进行合适的接触，以致工作可以被容易的学习和表现得更妥当。在某种程度上，教练上司和管理培训生的关系类似雇员培训种的伙伴系统。

上司可以使用的一种技术是与培训生一起召开制定决策的会议。在这些会议中，对程序已经取得一致意见。如果培训生要学习，上司必须给他或她足够的权力作出决策，甚至可能是犯错误。这种方法不仅提供了学习的机会，而且要求有效的授权，这培养了相互信任的感情。经过选择的合适的委员会任务可以用作教练和咨询的形式。

尽管大多数组织把教练和咨询用作正式或非正式的管理开发计划，但是它并不是没有问题。当没有留出充足的时间给教练和咨询，当下属不被允许犯错误，如果产生了竞争或者如果下属的依赖需求不被上司承认和接受，那么，教练和咨询就失败了。总之，许多专家坚信只有加上有计划的工作和职能的轮换，教练和咨询才是有效的技术。它们可以适合经理人员的背景，通过做一些被证明有效的东西来使用学习的原则。最后，该方法涉及主管，这对成功的管理开发是必不可少的。

2. 短暂的期待经历

管理培训的另一种方法是提供短暂的经历。一旦决定了某个人将被提升到一个特定的岗位，在提升前要提供一个短期的预备，她或他可以学习新的工作，在完成大多数的旧职责的同时，也能完成一些新的职责。这种中间安排在不同的组织被贴上不同的标签：助理替角、复合管理或管理学徒。

这种类型的计划的主要特征是它给予在未来担任某个职务的个人部分优先的经历。在某些方法中，受培训者完成实际工作的一部分；因此，助手为在职者完成工作的其它部分。在复合管理中，几个决策主体就同一问题做出决策并进行比较——职位低的小组作出的决策与高级管理小组作出的决策比较。另一种变化形式是为了培训受培训者和开阔他们的经理，给他们提供一系列属于新工作一部分的任务。

在一定程度上，短暂的经理模拟了未来的工作，是有挑战性的，它们似乎给管理开发提供了非常合理的方法。对这些方法的有效性，几乎没有进行任何系统性研究，但是，它似乎比教练和咨询要用地少一些。

3. 调动和轮换

在另一种在职方法中，受培训者在一系列工作上轮换以开阔管理经历。组织通常开发了职业计划，它包括职能和地理上的调动。

轮换和调动的拥护者坚信这种方法拓宽了经理人员的背景，加速了高度胜任个体的提升，把更多的观点引入了组织，并增加了组织的有效性。但是一些研究证据质疑这些结论。个体的差异影响了这些结果是否是肯定的，在专门的职位上，多面手可能也不是最有效的管理者。

当完全不同的工作情形存在于不同的地方时，地理上的调动是可取的。他们允许新观念被尝试，而不是遇到每个情境都认为“这里我们总是那样做的。”在开发的许多其它类型中，经过训练的主管可以使这项技术更加有效。

一般而言，由于在职经历可感知的关联，在管理开发计划中应该提供在职培训。但是，由于开发中个体的差异和组织的报酬，离职开发计划应该在不能快速得到专门知识的组织中作为在职培训的补充。全部是在职计划将导致视野狭窄和抑制新的观念。

（二）离职培训

有着最大的培训计划的组织经常使用离职培训。一个对《财富》500 家公司的培训主管的调查检验了这样的观点：对于特定目的，离职培训技术是最有效的。培训主管表示如果知识是目标，最好是使用程序化教学。另一方面，如果培训要提高解决问题的技能，使用培训的案例方法是比较好的（例如，让参加者分析与工作有关的案例）。研究显示对于离职培训，受人欢迎的教学方法有：讲座讨论、程序化教学和计算机辅助教学（CAI）。

1. 讲座-讨论方法

最常用的培训方法是：培训者做个讲座，并使受培训者参与到学习材料的讨论中来。有效的教室陈述用视听教学的帮助补充了讲座的不足，视听教学的手段有黑板、幻灯片、实物模型。这些讲座通常是要被录相或录音的。这种方法允许培训者的信息被传播到许多地方，也可以为了受培训者的需要而经常重复。录像也允许自我面对，这对诸如销售培训和人际关系这样的计划尤其是有用的。受培训者的陈述也可以记录下来，并重新回放以便分析。

2. 计算机

每天都有更多的企业在使用计算机辅助教学（CAI）来培训雇员。这种培训的优势包括允许受培训者以他们自己的节奏学习，让受培训者学习他们需要提高的领域和——依赖个人电脑的可得性——灵活性。计算机改变了工作者的学习方式。学习更加自发和更加个性化。一些计算机培训方法得到越来越广泛的使用。

互联网提供了增加学习、链接资源和在组织内外分享有价值的知识的途径。人们可以使用互联网以下面的方式递送培训，可以是个别的，也可以与其他教学方法相结合：

- 电子邮件可用来存取课程材料和分享信息。
- 公告牌、论坛和新闻组可用来粘贴评论和问题。
- 互动的个别指导课和一般课程使得受培训者可以在线上课。
- 实时会议把所有参加者都置于同一个虚拟教室中。受培训者可以下载文件、指导课和软件。

企业内部互联网是内部的、专有的电子网络，类似于互联网。通常，企业内部互联网传输为组织特定的学习需求开发和定制的计划。用来管理讨论邮件清单的程序讨论组和虚拟学习校园是组织使用企业内部互联网在雇员中分享信息的一些方式。

一些企业内部互联网也支持基于光盘驱动器（CD-ROM）培训的传输。当 CD-ROM 计划继续变得越来越复杂，通过“创作”软件的使用，培训者可以学到更多，这些软件难度不一，有简单的基于模板的计划，也有更复杂的需要专家计划技能的应用。

人力资源管理的实践者和培训者也应该掌握多媒体技术的实用知识。用计算机传输的声音、动画、图片和互动的录像增加了个体和团体的学习环境。这种能力让受培训者在他们需要的时候何以对他们最有意义的那种方式恢复信息。

《培训》和芝加哥的全向技术咨询集团公司（OmniTech Consulting Group Inc.）估计在《财富》1000 家企业中有 146 家在使用基于多媒体的培训（MBT）。MBT 被定义为互动的学习经历，加入了 CD-ROM 和万维网（WWW）技术（通过互联网和企业内部互联网）的使用。

人力资源评论

中国工商银行导入 E-learning

中国工商银行是国内企业中较早导入 E-learning 的企业。1998 年，工商银行教育部就有了引入 E-learning 的想法。作为国内金融行业的重量级企业，做好 40 多万名员工的培训，是工行教育部一直在探索的目标。1998 年，他们感到随着金融国际化挑战加速，工行沿用多年的小范围面授、函授等培训方式，已远不能满足员工更新知识的需求。1998 年 10 月，工行相关人士到欧洲考察银行培训方式，首次接触到了 E-learning。据工行教育部电教处副

处长张都兴回忆：“当时，法国和德意志银行均在采用 E-learning，进行企业内训。”E-learning 成为工行这次取经之旅的最大收获。回国后，工行教育部于 1999 年开始着手对 E-learning 进行市场调研。1999 年底，一份关于 E-learning 的可行性报告摆到了工行领导的桌子上。2000 年 4 月，工行的 E-learning 项目正式开始实施。

据有关专家介绍，E-learning 培训方式不仅能超越时空，还能把不同知识背景的员工统一在相对一致的知识、技能层面。如今，分布在全国各地的员工都可以通过内部网，学习在网上设置的统一课程，使所有员工都能在同一知识背景下，接受培训，以形成统一的业务风格和企业形象。

除了打破时空限制外，E-learning 让企业受益的另一大特点是可以节省传统培训方式需要支付的差旅费、住宿费等庞大费用。此外，员工由于耽误工作造成机会成本上升而放弃培训机会的矛盾也迎刃而解。据工行教育部负责人介绍，到 2002 年 5 月，会有 1 万人通过 E-learning 参加工行的培训。到 2002 年年底，预计将达到 2 万人。未来，工行教育部准备向全行 36 个省级、400 个地市级分支机构全面推广新培训平台。据估计，如果 E-learning 能在全工行范围内顺利推开，工商银行每年数以亿元计的培训费能缩减到百万元级。

工行在调试 E-learning 系统的同时，课件（指互联网上的培训课程）的选择成为工行教育部遇到的最大难题，“颇费了一番周折”。张都兴说：“国内 E-learning 市场看似有不少做课件的公司，可实际上，适合我们工行的课件并不多，挑选余地不大。”一个偶然的时机，北京大学毕业的张都兴接触到了北大在线公司。对北大在线提出的“通用的职业与商务培训”理念，他比较认可。经过详细咨询和交流，北大在线根据工行提高管理水平的需求，提供了管理类的“克服变革带来的挑战”课件、市场类的“创造市场攻势”课件；又根据工行所处金融行业的特点，为其选配了“金融风险管理（英文课）”、“财务报表的比率分析（英文课）”和“会计基础”等课件。

在工商银行，培训部门最初采用的是“种子”培训法：各分行选派人员参加面对面的培训；学完后再由他们将知识传授给其他员工。这种方法不但难以保证时效、容易丢失知识信息，它的最大缺陷在于不能针对岗位需求制定，更不能满足员工个人需求。E-learning 正好给了工行教育部一个低成本的交流渠道。他们希望，通过收集员工个性化的培训需求，在网上对每一个岗位进行定义，反映出每个岗位需要的技能，员工通过对比就能清楚地知道自己的技能与实际需求的差距，继而安排有针对性的课件，满足员工个性化的学习需求。

资料来源：赵曙明，《人力资源管理案例点评》，杭州：浙江人民出版社，2003 年。

虚拟现实（VR）是超越多媒体的一个步骤。VR 是一项基于计算机的技术，它使用户在三维环境中学习。通过使用模拟情境，在计算机屏幕或显示器上可以看到虚拟模型。培训者实时与其成员进行互动。

摩托罗拉（Motorola）是把 VR 用作培训的一个例子。通过摩托罗拉大学，公司测试了基于个人计算机 VR 技术，再现了一个生产线环境，而雇员就在这个环境中接受培训。传统上，雇员被送往世界三个培训中心的一个三天的实践培训课程。受培训者的交通和住宿成本很高，培训的需求胜过了可得性。摩托罗拉原先试图建立额外的场所，完全重新建立生产线，但是发现安装生产线是困难的，也发现得到必要的机器是昂贵的。

虚拟现实研究院（the Virtual Reality Institute）已在美国建立，为公司客户提供培训和咨询服务。北方电信（Northern Telecom），一个通讯产品的开发者和 Superscape，一个台式计算机的 VR 工具的领先制造者，宣布了新的电话操纵台服务员虚拟现实培训软件的发布。接到服务电话，电器用具技师被要求去修理一个坏的电冰箱，但是他发现他以前没有遇到过那样特殊的模型。没有问题——他拿出他的膝上型计算机，接上电话线，一会儿就下载了有关电器用具的简图和技术参数。这个技师也可以得到直接的、互动的帮助，可以完全地告诉他维修的程序。

维修工人接受的类型通常的被称作远程培训或远程学习——一些专家喜欢使用术语“实时培训”。

无论您选择要什么，公司培训的性质正在改变。培训者快速地发展成为这样的一个人，他为雇主和雇员提供帮助、引导和充当导师，培训者也帮助他们发现和使用可得到的最好的和最及时的培训。公司培训者现在的目标是发现、解释和评价一大堆信息和技术上复杂的产品。

“交叉主管”是 Quiet Power Inc. 的主席卡伦·曼迪拉（Karen Mantyla）为描述新的培训者角色所使用的术语，Quiet Power Inc. 是一家位于华盛顿的专业性的开发咨询企业。“培训者在如何提供技能开发培训上必须重新指引他们的思维模式，以便抓住机会和保持他们在产业中作为可生存的竞争者的角色，”她说。

加利福尼亚州的利弗莫尔（Livermore）市的美国远程学习协会（U.S. Distance Learning Association）把远程学习定义为“通过包括卫星、录像、录音、声音图像计算机、多媒体技术在内的电子媒介教学，教育和培训的递送和在远处学习。”这个定义有必要在范围上是相当开阔的，包含了当前市场中的大多数培训产品。

由于他们的产业和规模，一些组织已经抓住了机会，这些机会把他们置于将技术整合入劳动力培训计划的前沿。这些公司包括 AT&T、福特汽车（Ford Motor Co.）、英特尔公司（Intel Corp.）和安泰人寿和灾害保险（Aetna Life & Casualty）。当谈到使用高技术培训技术，美国政府也被认为是创新潮流者。

政府局域和广域计算机网络以及电子邮件能力的开发给予许多联邦机构一个明显的超越私人部门的技术优势。国防部（Department of Defense）的发起是互联网的起源。

因为政府使用技术分享信息已有多多年，所以联邦机构很自然地就被吸引到了远程学习。这些机构创造的远程学习计划是有成本效率的和有效的。因为各种机构不需要重新发明轮子，这些机构通过政府培训和教育联盟（Government Alliance for Training and Education GATE）分享资源和回顾分析和研究。政府机构通过政府教育和培训网络（Government Education and Training GETN）可以得到开发的课程、材料和计划。

GETN 如何工作的一个极好的例子是伦理培训课程，在这类写作时，它通过远程学习被提供给所有的政府机构。要求所有的联邦机构都要进行伦理培训，这些机构可以把课程链接到他们的办公室站点。伦理培训课程被开发出来是 GATE 合作的结果。IRS 捐赠教学设计者来创造全部课程，而另一机构为课程最初的站点提供工作室和办公室空间。

第六节 管理开发：一个概括

一、什么是管理开发？

组织和它们的环境是动态的和经常变化的。新技术被开发，竞争者进入和离开市场，通货膨胀率上升，生产率变动。这些是经理人员面对的变革的种类。在大多数成功企业中，经理和非经理的开发是个持续的过程。把研究领域引向使用行为科学知识处理变革的问题。

管理开发应该要规划，因为它需要系统性的诊断、计划的开发和资源的调动（培训者、参加者、教学辅助设备）。它涉及整个系统或整个单元。如果要成功，它必须要有管理高层的承诺。

图 14-5 列出了经理可得到的不同的开发方法。没有最好的方法。要考虑的关键问题是诊断说明了什么。

二、开发：个体技术

开发技术分类的一个方法是根据它们意图影响的目标领域。三个主要目标领域是：（1）个体；（2）小组；（3）组织。目标设置是设计来提高设定的个体能力和达到目标。行为调整是通过强化的个体学习的运用。团队建设集中于小组，而全面质量管理（TQM）把整个组织作为目标。

组织分析

讨论

报酬

会议的分析

回顾目标、使命和战略规划

组织诊断

1、决定组织短期和长期的目标

工作分析

观察

问卷

绩效回顾

关键事件

2、检查工作要求、规范和工作的变化

3、决定工作和绩效标准所要求的行为

人力资源分析

观察

记录

关键事件

在计划的成功评估中所使用的目标

4、通过开发计划，开发要完成的行为目标

图 14-5 开发计划的诊断步骤

（一）目标设置

目标是行动的目的，这是一个人试图达到的。例如，试图销售更多的产品，提高顾客对服务的满意程度和降低部门内 5% 的故意旷职率就是目标。自从 1968 年，E·A·洛克（E.A.Locke）发表了那篇现在被认为是经典的论文后，对把目标设置应用到组织问题就有着巨大的和不断增长的兴趣。

洛克提出目标设置是一些实践效用的认知过程。他的观点是个体有意识的目标和意图是行为的主要决定因素。也就是，“有意行为通常可以观察的一个特征是直到完成，它倾向于保持前进。”一旦某人开始某事（例如，一个工作、一个新的工程），他或她会不断前进直到目标被达成。意图在目标设置理论中扮演了突出的角色。理论也特别强调了有意识的目标在解释被激发的行为方面的重要性。洛克使用了意图和有

意识的目标观念，为一个论点提出和提供了研究支持，这个论点是如果个体接受了目标，那么，更坚定的有意识的目标会导致绩效的更高层次。

1. 目标设置过程

目标设置看上去是简单的，大多数人假定他们有天生的技能去设定和使用目标。但是，据发现具体的目标设置技能的培训可能是非常有效的。

洛克描述了目标设置的心理（认知）过程的属性。他强调的目标的属性是精确度、难度和强度。精确度是目标定量的精确（明确）的程度。难度是熟练的程度或寻找的绩效层次。强度是有关设置目标或决定如何达到的过程。迄今为止，强度还没有被广泛研究，尽管相关概念承诺在一些研究中已经被考虑。承诺是为达成目标所用的努力的数量。

目标设置的关键步骤是：（1）诊断；（2）通过增加了的人际互动、沟通、培训和行动规划，为目标设置准备雇员；（3）强调经理及其下属应该了解的目标属性；（4）中间进行回顾，对已建立的目标做出必要的调整；和（5）最后进行回顾，检查设置、改动和完成的目标。如果目标设置要成为一项有效的激励技术，这些步骤中的每一步都需要仔细的规划和执行。在目标设置的太多应用中，培训和开发都被忽视，借口不需要培训。

2. 有关目标设置的研究

洛克的独创的论文导致了有关目标设置的实验室和实地研究的大量增加。在增加的兴趣和研究后的另一股力量是经理人员对事件的和具体的技术的需求，他们可以把这些技术应用到组织中去。目标设置为一些经理提供了这样的一个技术。目标设置作为一项可成立的激励技术，对其支持的程度被目标设置关于任务绩效的效果的超越分析研究的作者最好把握了：

从组织科学角度来看，如果有一个可成立的候选人，可以擢升到科学的自然法则的极高地位，则目标的

难度、明确度、承诺和任务的绩效之间的关系最值得深思。

研究表明明确的目标比诸如“尽你最大的努力”这类的模糊的目标会导致更高的产量。使用书记员、维修技师、营销人员、货车司机、工程师、打字员和制造雇员的实地试验对明确的目标和尽你最大的努力的目标作了比较。这些研究的大多数部分或完全地支持这样的假设：明确的目标比模糊的目标导致更好的绩效。实际上，在洛克和他的伙伴回顾的 100 个研究中，有 99 个研究表明明确的目标会产生更好的结果。

明确的和有挑战的目标的设置导致了绩效的增加，因为它使个体更明白被要求做什么。这转而会给工人

成就、认同和承诺的感觉，因为他会对现在做的怎么样和以前做的怎么样进行比较，有时他也会对他做

的怎么样和其他人做的怎么样进行比较。

3. 个体差异和目标设置

分散在目标设置文献中的都是检验个体差异对目标设置效果的研究。这些研究中的大多数是检验教育、种族、工作保有期对目标设置过程的效果。一个有关电子技师的研究发现：只有对于受过 12 年或更多年教育的那些技师，目标难度（挑战）才和绩效强相关。对于受到较少教育的技师，目标的明确度（例如，对于目标有个明确的了解）和目标反馈（例如，得到有关结果和目标如何相配合的反馈）与绩效强相关。

在实地实验中，对在分配的、参与的和尽你最大的努力条件下工作的伐木工人进行了比较。研究者发现参与的目标设置影响了受到较少教育的伐木工人的绩效，但是对于受到更多教育的伐木工人则没有影响。

对白领雇员的一个研究检验了目标设置中的参与为什么可能导致改进的工作绩效的三种解释：社会因素，小组讨论；激励因素，有关目标设置过程；和认知因素，分享信息。这个研究的结果显示社会和激励因素增加了绩效、学习任务、目标的接受、小组的承诺和满意的数量。

另一个研究把种族作为目标设置的一个变量进行了检验。它发现仅仅是对于美国黑人，目标的明确和

反馈才和绩效是有关系的。与之相对应的是，目标的难度（挑战）被发现仅仅与白人的绩效有关。研究者认为明确和反馈可能影响了美国黑人中的目标设置者，是因为他们对安全有着更高的需求。目标的明确度和准确的反馈是增加安全感的途径。

4. 目标设置的批评

有一些论据反对目标设置或者反对对其太狂热。一些经理和研究人員发现有如下这些：

- 目标设置相当复杂，难以长期保持。
- 目标设置对简单的工作能起较好的作用。如办事员、打字员、伐木工人和技师。但是对完整的工作的效果不太好。目标不容易测量的工作（如教学、护理、工程、会计）的目标设置造成了一些问题。
- 目标设置鼓励玩游戏。为了以后看上去更好而设置较低的目标，这是下属玩的游戏，他们不想被抓住短处。经理人员也玩游戏，设定一个通常不能完成的最初目标，他们想查明下属是如何反应的。
- 目标设置被用作是又一种对雇员检查的标准。它是监视绩效的一种控制工具。
- 目标的完成可能会变成一种困扰人的想法。在一些情况下，目标设置者被完成目标所困扰，以至于他们忽略了工作中的其他重要领域。

在适当的条件下，目标设置仍然是激励雇员的一种有力的技术。当正确的使用，仔细的监视和经理人员的积极支持，它可以提高绩效。（目标的难度和目标的接受程度是管理层需要考虑的两个因素。）经理人员明显的含意是使雇员设置和努力完成具体的、相对困难的目标，这可以产生较强的激励力量。

（二）行为改变

操作性条件的基本假设是行为受其结果的影响。B·E·斯金纳（B.E.Skinner）对于动物的研究导致了术语操作性条件的使用。但是，当操作性条件的原则被应用到个体时，更常用的术语是行为改变（也被称为 B-mod 和 behavior mod），因此，行为改变是通过强化的个体学习。

组织行为改变（也被称为 OB mod 或 OBM）是一个更一般的术语，它指出了“可取的组织行为的系统性的强化和不想要的组织行为的不强化或惩罚。”OB mod 是组织行为的一种操作性方法，“组织”被加进来则表明操作性方法备用在工作的背景下。但是，在这儿的讨论中，术语行为改变和组织行为改变的使用是可以互换的。

1. 操作性条件的原则

操作性条件的几条原则可以帮助经理人员影响行为。强化是尤其重要的一条学习原则。在一般意义上，激励是行为的内因，而强化是外因。正强化增加了反应的强度和引起处在强化之前的行为的重复。没有强化，行为的可测量的改变不可能发生。

经理人员经常使用正强化来改变行为。在一些情况下，正强化如预测的那样工作；但是，在另外一些情况下，他们没有在所要求的方向上改变行为，因为竞争性强化的偶然性。当手枪化者对经理人员所要求的行为没有做好应变准备时，所要求的行为就不会发生。所要求的行为发生后，进行强化时间隔得太长也会降低重新发生的可能性。

负强化是指在去掉对负强化的反应之后，增加这种反应的频率。如果一种反应的去除增加了那种反应的表现，这就是负强化。负强化的一个熟悉的例子是在夏天的那几个月里，凤凰城和休斯顿在炎热得令人窒息的天气里都开着自动空调。开空调（行为）通常使令人讨厌的条件减至最小或结束这种条件，也就是因为热（负强化）。这增加了夏天开动空调系统的可能性。类似的，拼命努力完成工作可能是受到不想听挑剔的老板的唠叨的负强化。通过努力工作，雇员能够远离老板。因为雇员努力工作，令人不愉快的老板被去除了。

惩罚是特定行为反应的令人不适的结果。论文每迟交一天，教授就要扣 10 分，他是在使用惩罚。技工没有递交报告，每延迟一天就要损失一份工资，他是被惩罚。惩罚，当被应用时，发出了不做某事的信息。它的确是行为改变有争议的方法。一些人认为惩罚是奖赏的反面，在改变行为方面它们一样有效。另外一些人则认为惩罚是一种不太好的学习方法，基于如下的一些原因：

- 惩罚的结果不像奖赏的结果那样可以预计。

- 惩罚的效果没有奖赏的效果那么长久。
- 惩罚通常是有消极态度导致的，这种态度可能是针对惩罚的执行者，也可能是针对导致惩罚的行为。

尽管使用惩罚有潜在的成本，惩罚已经被并且还将继续被用作改变行为的一种方法。在不使用惩罚的成本超过了其利益的情境中，惩罚可能是一种合适的方法。例如，一个工人故意和公开的减慢工作流，惩罚他是经济上必要的改变行为的方式。（但是，除了惩罚也有其他处理问题的方式。）要点是惩罚及其使用取决于情境和经理人员改变行为的方式。

消失通过无强化减少了不需要的行为。当对学习的反应的正强化被抑制了，个体要继续实践那种行为一段时间。但是，这种无强化继续，行为就会减少，最终消失。

对于这四个重要原则——正强化、富强化、惩罚、消灭——一个重要基础是桑代克（Thorndike）的经典的效果法则：

对同一种情况有几种反应，那些被完成后紧跟的是满意的（强化）……更有可能再次发生；那些被完成后紧跟的是不适的（惩罚）……发生的可能性要小一些。

行为的结果——奖赏或惩罚——在决定未来行为中是举足轻重的观点仍然是组织环境中使用操作性条件的重要基础。回想当积极的有价值的结果（例如，提升）随着对于激励的反应到来时，正强化发生了。当行为引起了不想要的因素被拿走时（例如，爱唠叨的老板），负强化发生了。当不想要的行为发生后紧跟的是令人不愉快的结果时（例如，工资的损失），惩罚发生了。在惩罚中，通过收回一些积极的东西，行为被弱化了。

2. 行为改变：经理人员的视角

行为改变基于这样的假设：行为比“心理学的原因”更为重要，这些原因有需求、动机和个体所持的价值。因此，诸如 B·F·斯金纳这样的行为学家集中于具体的行为，而不是“尊敬”或“个性结构”这些无形的东西。例如，一位行为学家当被告知雇员表现不太好时，可能会问：“什么具体行为导致这个结论？”分离的和可区别的行为在开发矫正绩效问题的行为改变计划中是重要的。

另外，要强调行为的结果。例如，考虑所有的新的管理培训生要接受一个有关准备预算报告的两天的培训计划。在培训后不久，经理注意到几乎没有报告被正确地准备。一个解释可能是培训计划是无效的。但是，行为学家可能会从一个不同的方向处理问题。首先，他们可能会确定培训生是否理解了正确的报告的重要性。然后他们可能会查明哪些培训生递交了正确的报告和这些培训生得到什么样的结果。有可能是递交了正确的报告，也没有导致可观察的结果。类似地，提交不正确的报告也不会导致积极的或消极的结果。行为学家可能会建议开发一个积极和消极结果的计划，来改善培训生的报告（例如，承认、表扬、有老板参加的检查错误的会议）。行为学家相信人们倾向于重复导致积极结果的行为。

行为改变在组织中提出的应用遵循着一个五步的问题解决过程，与图 14-6 中显示的类似：

1. 经理必须确定和定义具体的行为。当行为可以被精确地观察和可靠地记录时，行为被准确描述。对于准确描述的行为，它要作为重要的行为，必须对两个问题要有肯定的回答：（1）它可以被看见吗？（2）它可以被测量吗？
2. 经理必须测量或计算准确描述的行为的发生情况。这种计数给经理提供了在现在或改变前的情境下行为力量的一个明确的视角。
3. 经理进行行为的 ABC 分析——这个过程也被称为功能性的分析行为。托马斯·卡纳兰（Thomas Connellan）开发了一系列绩效分析问题，来发现问题的源头。这些被展示在表 14-4 中。例如，在分析故意旷工时，经理人员使用如表 14-5 所示的框架类型，在考虑前提、行为、结果的基础上，系统性地观察了故意旷工的问题。
4. 在行为改变的应用计划中，前三步为实际的改变设置了舞台。
5. 第五步是关于评估。

指出具体的行为

测量、计算、明确表达关键行为的基准分

进行 ABC 分析 先例——行为——结果
行动计划和战略
正强化
负强化
惩罚
消灭
比较基准和行动后的行为，关键行为的评估
作出变化的反馈

图 14-6 应用行为调整：经理人员逐步的程序
表 14-4 绩效分析的问题

前例

雇员知道什么是期望的吗？
标准清晰吗？
它们被传达了吗？
它们是现实的吗？

行为

行为可以被进行吗？
如果他或她的生活依赖这些行为，雇员可以做到吗？
有一些东西阻止其发生吗？

结果

结果对绩效有利吗？
改进是否被强化了？
即使改进后可能使雇员还处在公司标准之下，我们是否注意到了改进？

强化明确吗？

资料来源: Thomas K. Connellan, from *How to Improve Human Performance: Behaviorism in Business* (New York: Harper & Row, 1978), p.51. Copyright © 1978 by Thomas K. Connellan, Trustee. Reprinted by permission of Harper of HarperCollins Publishers. Inc.

行为改变的批评

攻击行为改变的批评有一些理由。对于强化的使用，一个通常的批评是隐藏在行为之下的没有真正的改变；个人知识被贿赂而如此表现。贿赂是指腐败某人行为的奖赏的违法使用。在强化中，行为的结果被传输，它被设计使个人和组织都受益。因此，批评尽管是有逻辑的，但是无法应用到使用典型的强化的组织中。

洛克认为把强化看作机械的改变反应是个错误，它与个人的信念、价值或心理过程是独立的。他说这个理论是简单的和吸引人的，但是并没有事实的支持。洛克声称通过看到他人收到强化和模仿那些被强化的人，人们可以学习。也有自强化，这是操作性条件的理论家们所忽视的。

另一个批评集中于这样的观点：个体可能会过分依赖外在的强化（例如，报酬）。因此，行为可能依赖于强化，没有强化的承诺，就没有好的表现。也说明了当强化不再被提供时，行为最终趋于消失。但是，一些研究显示当强化被终止时，消失并不是经常发生——但是这些研究大多数是根据儿童和精神病人的。正常的成年人是否有同样的结果还没有被准确的测试。

表 14-5 使用 ABC 分析具体问题：故意旷职率

A 先例	B 行为	C 结果
家庭问题：配偶、小孩	呆在家中	公开谴责
	购物	私下谴责
个人健康	睡过头	书面记录和谴责
生病	起床晚了	
临时应急的责任	参加运动	工资的减少
不需交通	在家中工作	暂停
公司政策	拜访	解雇
朋友拜访	临时招待	对群体的社会孤立
在上班路上受伤	在医院的急救室中	
后遗症	在医生的办公室里	
没有小孩照料设施		
没有适当的工具或服装		

资料来源：摘自 Fred Luthans and Mark Martinko (Fall 1976), "An Organizational Behavior Modification Analysis of Absenteeism," *Human Resource Management*

三、开发：小组技术——团队建设

许多开发技术改进了小组的效果，如过程咨询、调查反馈和团队建设。为了更全面的理解这些类型的技术，团队建设在此被提出。

团队建设是个开发过程，它帮助或为组织成员组作准备，使其在小组中工作得更有效率和效果。它被用来增强个体团队成员的问题解决技能、沟通和对他人的敏感性。

如果组织要获得成功，那么，它们中的任何一个都要依赖于一定数量的成员的合作。因此，团队的成员必须在暂时或永久协调的基础上工作。任务力量、委员会和部门间的小组是使人聚在一起的团队类型。

在一个组织中，团队建设遵循这样的模式。

1. 团队技能专题讨论会。企业中的生产型团队要完成一个两天半的专题讨论会，它包括了各种各样的经验练习。
2. 数据收集。从所有的团队（个体成员）处收集到态度和工作数据。
3. 数据的面对面。咨询顾问把数据提供给团队。讨论数据并挑选出问题区域。每个团队也要建立优

先考虑的事。

4. 行动计划。团队开发了他们自己的暂时计划以解决问题。
5. 团队建设。团队最后定下计划，解决第 4 步确认和为克服边界考虑的所有问题。
6. 小组间的团队建设。相互依赖的团队通过会面两天后，要建立一个相互接受的计划。

当团队建设是成功的，鼓励和支持参与。在团队中和团队之间，会改进沟通和问题解决。当设计的技术适合需要和涉及的小组问题时，团队建设已经被证明是最成功的。

进行团队建设的组织能走多远？一些观察者认为“团队”，或一些人指的是高绩效团队，是未来的招手。在康宁（Corning），当管理层决定工作完成得多好时，他们确认了 3000 个团队，授权这些团队完成他们的任务。团队通常由 3 到 30 个工人组成，有时是蓝领，有时是白领，有时二者都有。

鼓励和奖赏团队的一些公司受到了很多注意。

- 在加利福尼亚州的 Lodi 市的通用磨坊（General Mills）的谷类工厂，团队安排、运营和维护机器如此有效率，以致夜班时工厂没有经理人员在场。
- 查帕拉尔（Chaparral）钢铁厂的工人团队周游全世界观察和评估生产机器。这个团队挑选和安装工厂的机器。
- 在把家庭办公室运作安排进团队中后，安泰人寿和灾害保险在改进服务的同时，把中层经理和工人的比率由 1 比 7 减少至 1 比 30。

联邦快递（Federal Express）在孟斐斯的结算室运作中使用团队是尤其成功的。作为全公司向团队转化动力的一部分，联邦快递把 1000 名办事员组织成由 5 到 10 人组成的超级团队。效率和准确度被大大地提高。

四、开发：整个组织的技术

在整个组织层次，专家认为整个系统都参与进来，或者一个明确识别的单位、部门或计划使目标。在使用整个组织的技术时，识别的系统或子系统的独立性是极其重要的。

全面质量管理（TQM）

TQM 是哲学、过程和一系列原则，它给组织提供了持续改进效果所需要的东西。在开发和调整过程中，TQM 涉及企业中的每一个人，这个过程是顾客导向的、灵活的，在改进组织的每个活动和职能时反应快速的。要完成变革和向 TQM 转变，在态度、沟通、雇员参与和风险方面要有所改变。在任何组织这都是一项巨大的任务。由于态度对于生产率和质量所产生的效果，在任何一个 TQM 计划它们必须被明确地提到。

引入 TQM 是困难的，但是知道了变革的阻力和如何战胜阻力，可能会变得容易些。经理知道阻力是太平常了，但是他们不能指出原因，如恐惧、惰性和自身利益。

首席执行官 使变革发生的大多数力量通常是由管理层授予的。管理层必须带路，清楚地表达愿景，并用例子说明全面质量是必须的。管理层发动的改进的沟通必须高度优先。仅仅使工人淹没在有关质量的信息中不是最好的方法。沟通必须是双向的过程。每个人必须有机会为 TQM 战略和 TQM 引起的变革提供建议。

首席执行官必须沟通，他或她要承诺组织中所做的一切都要达到全面质量。CEO 必须承诺建立涉及经理和个人的整个公司的沟通计划。沟通必须包括以下内容：

- 全面质量管理意味着什么。
- 它为什么是重要的。
- 它如何被完成。
- CEO 为什么参与进来并承诺。
- 将取得什么效益。

管理层必须对任何正常的模式或程序的变革的阻力有所准备。当 TQM 计划被发动时，“按照惯例的商业活动”被改变。TQM 代表了文化的变革，要变得有效和根深蒂固，需要花几年的时间。即使 TQM 可以由 CEO 发动，但是它必须由处于层级结构下面的员工实施。

第七节 培训和开发的评估

评估这一步骤是培训和开发计划的最后一个阶段。相对于其他许多人力资源管理职能来说，成本—受益分析对于培训和开发计划更加可行。成本相对容易计算；它们等于培训的直接成本（培训者、材料和如果培训是在上班时间，失去的生产率）加上间接成本（人力资源部门管理费用的公平的份额）。

实质上，应该通过比较结果（收益）和在评估阶段设定的培训和开发计划的目标来进行评估。评估一些计划的结果（例如，打字）比其他一些（例如，拓展训练和领导力）要容易。评估培训和开发的标准取决于计划的目标和谁设定标准：管理层、培训者和受培训者。例如，一项研究发现在受培训者被要求开发他们自己的评估标准时，选择的标准有主体的知识，也有培训期间所允许的联谊的数量。

一、评估标准

评估培训的标准有三类：内部的、外部的和参加者的反应。内部标准与计划内容直接联系——例如，雇员是否学到了计划所覆盖的事实或指导方针。外部标准更多的是与计划的最终目的相联系的——例如，提高雇员的效果。可能的外部标准包括工作绩效评级，从培训和开发向在职情境中转移的学习内容的程度，和销售量的增加或者人员流动率的降低。参加者的反应，或主体如何感受到有关具体的培训或开发经历，通常被用作内部标准。

大多数专家认为使用多重标准评估培训更为有效。其他专家相信单一标准，如培训向在职绩效或绩效的其它方面转移的程度，是令人满意的评估方法。

柯克帕特里克（Kirkpatrick）开发了一个多重标准的评估系统。他建议测量如下内容：

- 参加者的反应 主体是否喜欢这个计划。参加者显示了他或她对计划的满意。
- 学习 对于培训计划中提供的知识和练习的技能，主体吸收的程度。在培训和开发后的测试中，参加者的得分比培训或开发前的测试的得分高吗？
- 行为 工作行为中转变或没有转变的外部测量；参加者在绩效评估中获得的评级（前和后的评级的比较）。
- 结果 计划对组织中一些维度的效果，如雇员流动率、生产率、销售量和无错的打字。

目前，许多企业评估反应，但是很少企业测量行为结果。

二、引导评估的矩阵

指出评估问题的一个有用的工具是系统性的评估矩阵。由于组织，矩阵可以帮助涉及培训和开发计划的那些人系统性地回顾有关问题。表 14-6 展示了这样的一个矩阵，它可以被用作评估本章所覆盖的任一计划和技术的指导方针。

有关问题——技能的改进、培训和开发的材料、成本和长期效果——通过使用评估是可以回答的关键问题。但是问题只是提供了所应走的方向。实际的设计和收集数据需要遵循行为科学家所使用的科学方法。在参加者参加了敏感性小组或行为模仿之后，简单地问他们是否喜欢这个计划是非常不科学的。你期望的回答是什么呢？当然，我们中的大多数喜欢新经历、新观念。但是，这并不意味着一个计划在工作中改进了绩效或增加了人际关系，它就是好的或有益的。最迫切的问题也许是培训中所学的内容能否向工作中转移。另一关键问题是管理层使用什么战略才能有助于学习的内容向工作中转移。

表 14-6 评估矩阵：要考虑的问题

要评估的相关问题	什么是要测量的	对于答案，什么是要检查的	如何收集数据
1. 参加者是否学习，改变了态度或改进了技能？	在培训或开发前后（甚至期间）参加者的态度或技能？	评论 参加的方法 同事 上司	访谈 问卷 记录 观察
2. 培训和开发的材料是否在工作中	参加者的在职绩效、行为和风格	下属的绩效、态度和风格	记录 访谈

使用?			问卷
			关键事件
			观察
3.	培训和开发计划及技术的成本有多大?	进行培训或开发的固定或变动成本	培训者的成本 参加者的时间 交通费用 顾问费用 培训资助 租金 效用
4.	培训或开发队参加者的效果有多长?	经过一段长期的时间，参加者的在职绩效、行为和风格	预算记录
			记录
			访谈
			问卷
			关键事件
			观察（收集几次）

权威人士（通常是涉及培训或开发的高于人力资源专家的人士，如人力资源主管或运作副总裁）必须认为培训和开发雇员的那些人是负责任的。人员、费用和设施的有效率的运用必须被明确地显示。只有在完成评估阶段和使用正确的研究设计的情况下，这才能被做到。评估无疑不是容易的，但它是培训和开发一个必要的又通常被掩饰的部分。

总之，已经显示正式的培训 and 开发要比非正式的或不进行培训和开发要更加有效。但是，对于大多数培训和开发计划，结果倾向于被假设而不是评估。

第八节 中国企业的培训和开发

一、中国企业培训中存在的问题

1、培训缺乏依据。

在对新员工进行上岗引导培训时，由于很多企业集团没有进行规范的工作分析，没有较详尽的工作说明书和工作规范表，因此无法根据工作的具体要求培训新员工。同样的工作内容，不同的师傅对徒弟的培训内容、要求和方式差距很大。可见工作分析应该是上岗培训的基础。培训部门应该根据工作说明书和工作规范标的要求，统一规定培训内容，设计培训教材，规定培训应达到的要求。

培训针对性差的另一个原因是没有做培训需求分析。培训前并不知道受训者缺乏哪些方面的知识或技能，在这些缺失中哪些东西又是现在工作中所急需的，因此只是凭主观的感觉来进行培训，这样当然针对性差，收效甚微。缺乏需求分析的培训经常是费力不讨好。这样的培训搞多了，既花钱费力，又没什么收效，以后经理人员就不会愿意在培训上多花钱了。

2、培训缺乏规划。

企业集团的很多培训都是在被动地完成上级有关部门交给的任务，比如会议精神的传达，规章制度的宣传，或者在有技术上的需要时不得不进行紧急的培训。关于培训内容决定权通常都不在培训人员自己手里。上级公布什么规章制度，他们就要组织学习；有什么重要精神，他们也要组织研讨。或者是技术上有什么紧急的需要，他们为了应急不得不组织一下培训。而真正能根据企业集团长期发展规划需要，有计划、有步骤地对员工进行培训的非常少。总之他们的培训多是被动的、反应式的，很少根据机关企事业的长期发展规划或对员工的培养目标进行前瞻性的培训。

4、培训效果缺乏评估。

如前所述，柯克帕特里克把对培训结果的评估分为四个层次：参加者的反应、学习、行为和结果。第一个层次是了解受训者对培训的反应，通常通过问卷来评估；第二个层次是衡量受训者对培训内容的掌握程度，一般通过考试来衡量；第三个层次是通过受训者接受培训后行为的改变来检验培训的效果；第四个层次是通过培训后绩效的改变来衡量培训的效果。在这里，第三和第四个层次比较难衡量，做不到情有可

原；但是许多企业集团连第一和第二个层次都没有达到，没有再培训结束后对结果进行评估的意识，这当然不利于对以后培训工作的改进了。

二、中国企业培训中存在的误区

误区一，不培训“决策层”。

企业一提到培训都认为是对一般员工培训，而企业的董事长、总经理则被忽视。其实企业最重要的培训是企业的决策层。对他们进行企业经营战略、生产营销规划、分配制度和人力资源配置等方面理论知识的培训是十分重要的。

误区二，不培训“操作层”。

企业的一些低级操作人员往往把主要期望寄托在经营者或管理者个人身上，缺乏对自身努力的追求和对管理制度的认同，从而影响个人潜力的发掘。在企业的实际培训中，实施者往往忽略这一因素，造成员工队伍中相当一部分人没有认清个体应当在整个系统中的本职位置和作用。实践证明，操作人员缺乏相应的培训，其技术水平就会停滞不前，西方企业心理学中称为“高原现象”。因此，企业必须为操作层面的员工寻求新颖的训练方式。

误区三，笼统培训“管理层”。

如何区分不同层面的管理人员并实施不同的培训内容，是目前大多数致力于培养一支出色管理队伍的企业亟待解决的问题。虽说管理人员均须培训计划、组织、沟通、协调和激励的能力与手段，但因工作层面不同，所学内容应有所侧重。管理部门大致分为衔接公司各职能部门的中间管理层和对生产第一线执行管理职能的直接管理层，后者因与实际操作员工最接近，其管理素质直接影响员工的积极性和对企业的忠诚度，但现在许多企业往往忽略对此类管理人员的培训。

误区四，缺乏对员工心理素质方面的培训

随着企业竞争的加剧，员工的工作和生活压力越来越大，由此对员工的心理健康造成严重的影响。目前我国企业对员工这方面的培训还很缺乏。

□案例

SAI 中国控股公司的培训尝试

一、SAI 公司背景

SAI 是一家高科技制造公司，它的业务领域涉及：航空领域，主要提供除主机外的其他产品及服务；汽车领域，包括为福特、通用汽车公司等汽车制造公司提供涡轮增压机，排放废气回收，安全带装置等；工程材料领域，包括工业纤维、特殊化学原料等。这家在 90 个国家设有公司拥有 6 万多名员工的大型集团公司，为得到进一步发展，几年前就把全球化作为其发展战略之一，在 1997 年又提出全球化的重点区域在中国、印度和东欧。

SAI 在中国设有 14 家独资和合资企业，自在上海成立第一家独资的涡轮增压机公司后，又先后在广州、厦门、苏州、开平、南京等地设立了公司，并与上海东方航空公司、龙华机场等合作，成立了一些合资企业。现在 SAI 在中国的企业共有 760 多名员工，这中间 28%~30% 属管理层，多为大专以上文化程度。在有些公司中，甚至连操作员也具有大学本科以上文凭。

在此基础上，1995 年成立了 SAI 中国控股有限公司。

事实上控股公司是一个非常精干的组织，它由人力资源部门、财务部门和信息系统三部分组成。控股公司的主要职责便是为遍布全国的各独资、合资公司提供服务，其人力资源部门的主要功能，一是制订统一的公司人力资源政策，二是为各个公司提供培训和开发服务。

二、SAI 公司的员工培训开发政策

自 1991 年起用新的总经理后，SAI 公司一直以较高的增长速度发展。究其原因，其中有一条便是非常

注重员工的成长和发展。总经理认为公司的成功是和每一个员工的参与分不开的，一个公司要想得到发展，必须有一支训练有素，有能力并愿意为公司奉献的员工队伍。正因如此，公司每年为每个员工提供 40 小时的培训，并要求高层经理每年花 40 个小时用于对下属员工的培训上面。这能帮助员工更好地完成他们的工作，同时也有助于高层经理自身的业务发展。在公司 1998 年的三个目标中，有一个目标便是通过不断学习来增强竞争力。

SAI 这种“以员工为根本”，注重员工培养和开发的思想也正是 SAI 中国控股公司培训部在对中国员工进行培训开发时的一个基本点。

三、中国 SAI 公司的培训尝试

隶属于人力资源部的培训部成立至今，只有经理 Rose 一人负责了解各公司企业的培训需要，帮助它们制订培训计划和培训方案，设置培训课程等。与一般公司中的培训部门有所不同的是，Rose 必须设法使她的这个培训部门收支平衡。用她的话来讲，要“break even”。也就是说，Rose 向各个公司提供的服务，不是免费的。这可以说是现代人力资源管理试图证明自己并不仅仅是一个成本中心的一个表现。当然，这种方式一开始并没有被中国境内的 10 多家 SAI 企业所接受，许多企业一开始甚至不愿意接受这种服务。不过随着 Rose 的努力，事情发生了变化。

SAI 公司在美国总部设有一个很好的培训基地 SAI Training Center，拥有非常先进的教学设备以及完备的课程体系，为世界各地的 SAI 公司提供培训。SAI 在中国的许多企业最初也是从 SAI Training Center 接受培训服务的，但多数公司在经过他们的培训以后，都反映虽然这些培训课程很多也很好，但费用太昂贵，而且几乎所有的课程都是美国版本，有些并不适合中国的情况。因此一些企业抱怨：花了大钱，没有得到什么。也正是在这种情况下，Rose 的培训部开始运作了。

Rose 做的第一件事便是了解中国 SAI 企业的培训需求。她花了 4 个多月时间，走遍 SAI 在中国的所有企业，在每个企业中，她与高层经理、中层经理及员工代表进行深入面谈。在与高层经理（主要是区域经理、市场副总裁）进行的会晤中，她的重点是了解近 5 年中企业的发展目标、投资意图及对员工发展需求的看法。Rose 于 14 家 SAI 中国企业的 70 多位高层经理进行面谈。据此，他制订了一个两年的专门针对 SAI 中国企业的培训计划。该培训计划把培训重点放在管理技能的培训上，因为从员工的总体情况来看，层次较高，有较好的专业技术能力，但在管理能力上显得不足。

由于 Rose 的培训部只有她一个“光杆司令”，她请来了公司外的咨询公司一起来制订培训项目。经过精心的研究和设计，他们设计了针对管理核心能力（Key Competence）的系列课程：You and Your Boss（你和你的上级）；You and Your Subordinate（你和你的下属）和 You and Your Colleague（你和你的同事）。这三个系列培训项目是相辅相成的，每一系列有自己的侧重点。You and Your Boss 项目着重于让员工形成一种专业化的工作方式，学会如何从上级那里接受信息，如何给予上级反馈，进行良好的沟通，如何进行时间管理；第二个项目则侧重于培养员工形成教练他人，进行有效沟通的技能，而第三个培训侧重于团队合作，让员工意识到他是团队中的一员，他所扮演的角色，培养其具有团队意识和团队精神。

培训课程主题设计好以后，他们又开始了课程内容的编排。考虑到以往中国企业和员工对美国版本的反应，在这次编写时，所有案例都采用自中国 SAI 的各企业。并且还进行了更进一步的尝试，将这些课程拍摄成录像，供培训中使用。Rose 邀请了其他公司的一些培训经理、培训讲师客串录像中的角色。从培训课程的设计到最后拍成录像，共花费了 16 万美元。Rose 的感觉是似乎在中国国内还没有企业进行过这样的培训当地化的工作。不过，这项工作得到了总部的支持。

课程完成后，第一次实施是在南京某航空附件有限公司中进行。该公司是提供飞机环境控制服务的一个新的小型公司，拥有 40 多名员工。培训后，反响很多。参与者一致认为课程符合中国实际情况，并且觉得控股公司是在帮助下属公司做事情，而不是仅仅告诉他们怎么做。由于这是一家新的合资企业，许多员工都是第一次参加这类培训，所以对这种新颖的培训方式（讲课、录像、讨论相结合）很感兴趣。虽然对每个参训者的收费达 350 美元，但培训还是受到了欢迎。

第一次培训的成功增加了 Rose 的信心。接着，又在广东开平 SAI 工业纤维有限公司进行了再度尝试。开平是 SAI 在中国成立较早，发展较为成熟的合资公司，大多数员工以前已接受过一些管理技能方面的培训，他们的反映不如在南京那么热烈。一些参加者指出，案例虽是中国的情况，但过于简单，一眼就能看出，没有讨论的必要。

针对这样的情况，Rose 的下一步目标是进一步完善这些课程，并修改这些案例。

四、培训经理的体会

以下是笔者和 Rose 的一些谈话笔录：

问：你对培训的最深体会是什么？

答：要和企业的经营目标、发展战略联系起来。培训并非万能药，只有对症下药的培训才对企业发展有好处。外面有许多好的培训，如 7 个习惯（Seven Habits）问题解决等，但一定要看到这些培训对自己公司有无意义。

问：单枪匹马开展培训工作感觉如何？

答：培训最需要高层领导的支持了。幸好 SAI 总裁本人对培训非常支持。他的许多做法都非常注意以员工为中心。

问：你们对培训的跟踪反馈怎样？

答：现在仅停留在水平 1 和水平 2 的反馈上。其实，最能反映培训有效性指标应看其最后是否带来了个人绩效变化乃至绩效的提高，但这个指标太难测量了。

问：下一步有哪些想法？

答：进一步修改课程内容，并使培训教员本地化。培训重点仍将放在管理技能培训上。跨国企业管理人员本地化是一个趋势，要加强对中层经理管理技能的培训。

问题

1. SAI 中国公司的培训有哪些特点？
2. 假设你是 Rose，你会怎么继续下一步工作？
3. 试设计一份培训需求调查表，如何？
4. 你如何看待培训在公司中的作用？

□本章小结

总结本章所覆盖的主要观点：

1. 上岗引导的主要目的是：
 - a. 减少新雇员的启动成本。
 - b. 减少新雇员的恐惧和焦虑并减少其他雇员的戏弄。
 - c. 减少流动率。
 - d. 为主管和同事节约时间。
 - e. 开发现实的工作期望、对于雇主的积极态度和工作满意度。
2. 培训是教育的一种形式，以下学习原则可以应用到培训中：
 - a. 必须激励受培训者去学习。
 - b. 受培训者必须能够学会。
 - c. 学习必须被巩固。
 - d. 培训必须为实践提供。
 - e. 展示的材料必须是富有意义的。
 - f. 教授的材料必须能转移到工作中。
3. 培训和开发的目的包括：
 - a. 提高产出的数量。
 - b. 改进产出的质量。
 - c. 减少废品和设备维护的成本。
 - d. 减少事故的数量和成本。
 - e. 减少流动率和故意旷职率和增加雇员的工作满意度。
 - f. 防止雇员的荒废。
4. 当雇员流动率很高时，组织为雇员提供正式的技术培训显得更为重要。

5. 有效的组织都是在评估了组织和个人的培训需求和设定培训目标后才设计他们的培训计划。
6. 雇员的培训方法包括:
 - a. 在职培训（对于经理人员，这包括教练和咨询、短暂的期待经历以及调动和轮换）。
 - b. 离职培训（讨论、程序化的教学和包括虚拟现实、基于多媒体的培训、远程学习和互动的录像培训的计算机辅助技术）。
7. 管理开发是过程，通过这个过程，经理人员获得经验、技能和态度，为了成为或仍然是他们组织中成功的领导者。
8. 管理和职业开发被设计来减少荒废和增加雇员的满意度和生产率。
9. 任何培训和开发计划的最后阶段应该是评估。但是，这个阶段通常被组织回避。在一些案例中，严格的评估可能没有显示定量的改进。

□关键概念

学徒培训 apprentice training
行为模仿 behavior modeling
行为调整 behavior modification
案例方法 case method
计算机辅助教学 computer-assisted instruction (CAI)
开发 development
远程学习（远程培训） distance learning (distance training)
消失 extinction
目标设置 goal setting
文件框技术 in-basket technique
互联网 Internet
企业内部互联网 intranet
学习 learning
学习型组织 learning organization
管理游戏 management games
基于多媒体的培训 multimedia-based training
负强化 negative reinforcement
上岗引导 orientation
户外导向计划 outdoor-oriented programs
绩效分析 performance analysis
正强化 positive reinforcement
惩罚 punishment
角色扮演 role playing
团队建设 team building
全面质量管理 total quality management (TQM)
培训 training
仿真培训 vestibule training
虚拟现实 virtual reality (VR)

□课堂讨论题

1. 培训为什么是昂贵的？有关的成本是哪些？
2. 你认为培训计划的接受程度在学习型组织中更高吗？为什么？
3. 上岗引导计划的主要目标是什么？上岗引导的哪个部分最容易被忽略？
4. 为什么许多组织没有评估他们的培训和开发计划？

5. 在未来，培训在组织的战略计划中有可能是变得更重要还是更不重要？解释。
6. 在目标设置中培训应该涉及哪些？哪些人应该参加这种培训？
7. 一个人关于培训的期望如何影响他或她在正式的培训计划中所学的内容？
8. 为什么雇员更喜欢使用公司的教室获得各种各样的学院类型的学位？
9. 决定应该提供什么样的培训为什么需要需求评价？不幸的是，太多的组织回避了需求评价。为什么？
10. 描述绩效分析为什么可以指出现在需要培训来解决特定的问题。

□复习思考题

1. 联系实际论述员工培训对企业的重要意义。
2. 您认为在企业中培训应该如何选用各种培训方法？
3. 何为管理开发？管理开发有哪些技术？
4. 如何提高培训、开发的效果？试举例说明。
5. 结合中国企业实践，谈谈员工培训中存在的问题和误区。

□主要参考文献

第十四章 职业生涯规划与发展

□学习目标

您在学习本章之后应该能够：

- 定义职业这一术语；
- 描述由调整人事关系得到的潜在组织利益
- 解释为什么组织需要关心双职工夫妇
- 讨论在组织中如何使用职业⑧通道⑨
- 陈述在组织中如何制定职业生涯的规划

□职业挑战

五十岁的吉姆·卢斯奥是耐尔工程结构公司的经营主管，该公司坐落在亚利桑那州的梅萨，菲尼克斯的郊外。尽管吉姆经过专业的工程训练并且在公司拥有一个很好的职位，他还是有一个身份的问题。在他的老板，诺伯特·维斯林斯基，之间的谈话中显示了吉姆对中期生涯的关注。

诺伯特：吉姆，你正在执行盐河工程，费用被控制住了并且你已经能够控制托尼（总工程师）。

吉姆：诺伯特，说实话，我已经厌倦了这个工程、托尼以及与此工作有关的任何事情。我吃不下睡不着，无法放松自己。

诺伯特：听到这个消息我很难过。你需要休息一段时间吗？

吉姆：不。我需要重新思考我的职业生涯。我对工作已经失去了的浓厚兴趣。这不是突然发生的，从去年开始就萌生了这种想法。

诺伯特： 你知道我愿意力所能及的帮助你，你使公司取得了成功。

吉姆： 谢谢你，但是我不得不仔细的思考。我一直希望拥有自己的公司，成为自己的老板。现在我没有足够的勇气去冒险。

诺伯特： 吉姆，你知道我是自私的。我需要你在耐尔公司，但是如果你真的要离开的话我会尽我所能帮助你。

吉姆： 诺伯特，再次感谢你。关于此事我需要进一步考虑。这是整个职业生涯的转变，特别是对于一个五十岁的工程师来说。

吉姆·卢斯奥已经转变了，现在他正努力控制自己的想法和情绪，在吉姆生命中这是一个很困难的时期。他似乎拥有了一切，似乎又失去了一些东西，他并不满足。诺伯特是一个善解人意的经理，他也认识到吉姆·卢斯奥正处在中期生涯的转换点以及吉姆本人希望改变现状的愿望。

第一节 职业规划和发展的诊断途径

经济环境的全球竞争和转变引发了众多大大小小的机构的改组。专家们趋向于赞同一种观点：在一个机构中所有员工的自我管理不久将成为一种新的人力资源。这些转变意味着如今的机构必须比以前更加注意如何最大程度利用公司各级员工的才能。有能力的人必须有效的安排到现代管理机构里更新、更重要、在技术上更精细的工作中。而且，通过提供职位、晋升和有挑战性工作的机会来发展全部员工的所有潜在能力，在当代对这种方法的关注已经在加强。甚至在发展平稳或缩减规模的机构中，也认识到提高业绩的关键是发展人力资源。

随着机构的转变，职员也在转变。例如，新雇佣的经理与中期生涯或者退休前期的经理有着不同的需要和渴望。在职业生涯中我们都经历了相当统一的阶段。不同的阶段提供了不同的机遇和压力，这些机遇和压力影响着工作表现。高效的经理能够认识到这些，而且激励那些希望面对并满足事业和生活的需要的员工。

经理和员工都应拥有自己的职业发展。然而，单个职员经常缺乏系统发展自己职业规划的能力和信
息，这些职业规划不但有利于职员本身而且有利于其所在的组织——尽管组织对于提供给个人此类信息的兴趣正在不断增加。

本章回顾了许多案例，在这些案例中组织和员工利用职业规划来发展他们的事业。其中大部分案例把焦点放在管理者身上，但是越来越多的组织开始认可各级非管理者也需要职业规划。

图 14—1 强调职业规划和职业发展中最重要的诊断因素是人力资源管理。这些职业早就出现了，只是最近才对职业发展的方式和职业规划开始关注，这种方式和规划是成功获得事业满足感所必须的。影响职业的诊断因素的答案并不是个人、外部环境的影响或自身内部的影响，而是这些因素的互相作用的结果。

人力资源诊断模型

内部环境影响因素

- 战略

- 目标
- 组织文化
- 工作种类
- 工作团队
- 领导风格和阅历

外部环境影响因素

- 政府的规定、规章和法规
- 工会
- 国内国外经济环境
- 竞争环境
- 劳务法
- 组织所在位置

人力资源过程

每个过程的焦点都是人和业绩

人力资源的获取

- 平等的工作机会
- 人力资源计划
- 工作分析和设计
- 招聘：国内和国外
- 挑选：国内和国外

人力资源的报酬

- 业绩评估
- 薪水
- 工作分析和设计
- 收益和服务

人力资源的发展

- 培训和发展
- 职业规划

- 训练

人力资源的维持和保护

- 劳资关系和劳资谈判
- 安全、健康和福利
- 评估

外部

社会责任和道德规范

竞争性高质量产品

愿望和结果

竞争性高质量服务

图 14—1

当然，职业也不能独立于环境和个人因素单独存在。每个人的职业生涯都是经历了一系列阶段。每个阶段也许会受到态度、动机、任务的种类、经济环境等影响，也许不会。每个员工必须对“职业生涯圈”和不同影响因素的角色有一定的敏感度，例如图 14—1 展示了各种影响因素作用于不同的方面。

个人的需要、能力、表现、动机和工作机会的完全匹配很难出现。各个领域，例如人力资源管理领域，个人、组织和专家都必须对他们管理的事情负责任。员工应该对当前提供的机会和将来可预见的机会有一张清楚的蓝图。组织不会猜测或设想哪些职业是需要的，同样的，职员也不必猜想组织中的职业发展机会如何出现。在图 14—1 中，共享的信息、“职业阶段”的理解以及对强调的人力资源关注必须是作为正在进行的职业规划和发展的部分而建立的，缺少任何一部分都会导致人力资源使用的低效。

图 14—2 展示了在每天各个期间如何将组织需要和个人需要联系在一起，使得个人可以通过战略的组织目标来实现对自身职业的满足感。个人应做出自我的判断、指示、执行和评估。

职业发展体系：组织需要和个人需要的联结

组织需要

什么是组织在后两到三年的重要战略问题？

- 什么是组织在后两到三年即将面对的迫切需要和重要挑战？
- 面对这些挑战必须具备哪些重要的技能、知识和经验？
- 安置职工将需要达到怎样的水准？
- 组织是否具有面对重要挑战的能力？

个人需要

我如何在组织中发现满足以下需要的工作机会，？

- 发挥我的长处
- 利于我的发展
- 提供挑战
- 符合我的兴趣
- 符合我的价值
- 符合我的个人风格

问题

员工是否按个人的效率和满意度与组织战略目标相结合的方式发展？

资料来源：T.G. Gutteridge, Z.B.Leibowitz, and J.E.Shore (1993), Organizational Career Development: Benchmarks for Building a World-Class Workforce (San Francisco: Jossey-Bass)

图 14—2

第二节 职业生涯的概念

一、职业生涯的基本概念

职业生涯的概念包含很多种意思。从一种前进的视角来看，职业生涯最普遍的含义可能是指个人对选择工作路线的一种反映——赚更多的钱；肩负更多的责任；获得更高的地位、威望和权利。尽管职业生涯的概念通常限定在有收益的工作范围内，但是它也能运用到其它的生活追求中。例如，我们可以把家庭主妇、父母和义务工作者也看作是职业，因为他们处理责任更大的问题的智慧和能力随着时间和经历增加而增长，从这种意义上来说他们也是前进的。当孩子还在幼儿园的时候，他们的父母担负着不同于其他人的更重要的角色。

葛林豪斯（Greenhaus）从强调事业的重要性的角度给出了职业生涯的一种精确定义：

职业生涯是和工作有关的经历（例如职位、职责、决定和对工作相关事件的主观解释）和工作时期所有活动的集合。

这个定义强调“职业生涯”这个词在评价个人时并不暗示成功或失败，职业生涯包括态度和行为，它是不断进行的一系列与工作有关的活动。即使职业生涯的概念显然和工作有关，但是必须明白离开工作时的生活和角色也是职业生涯的重要组成部分。例如，50 岁的职业中期的经理人，对于包含更多责任的晋升的态度与即将退休的经理有很大的不同。同样，一个单身的人对于调动工作地点的晋升的反应与一个学龄儿童的父亲或母亲的反应是不同的。

随着时间推移社会价值观在改变，从而一个人对职业的反应也可能改变。如今，越来越多的管理层和专业人员似乎减少了对晋升、持续的成功和频繁的加薪的热衷，家庭的需要和多腾些时间与心爱的人在一起越来越成为了个人讨论和思考的主题。

人力资源杂志 各代的不同

大约 4.1 亿“X 代”（出生在 1962 到 1975 年之间的人）对于职业的看法和选择倾向不同于他们的父母。婴儿潮出生的一代人大约有 7.6 亿（父母出生在 1946 到 1961 年之间），他们努力平衡工作和家庭生活。“X 代”（二十多岁到三十五岁）对于这种平衡或一辈子的工作保障没有很深的印象。

“X 代”目睹了企业规模缩小、改组和提早退休的现象，这些是他们父母面临的主要问题。然而，“X 代”向往灵活的工作时间、接受培训和教育、获得更多的钱和收益、有更多的机会。他们倾向于跳槽，并不注重忠诚。“X 代”希望努力工作并迎接下一个挑战。忠诚对于“X 代”来说，只要公司的老板给予同他们价值相当的回报的话，他们就愿意呆在一个公司。

满足“X 代”对学习和个人发展的要求的方法是指导和培训，帮助“X 代”感觉到他们仿佛

在成长、学习和发展，而实际上是老板需要他们成长。

另一种吸引“X 代”的关键是灵活的工作时间。他们希望在自己控制的时间表下灵活的完成要求的工作。严格的工作时间、组织管理严密的层级和完整的工作保障并不能给“X 一代”好印象。对于他们而言，自由、冒险、自我实现和持续的个人成长意味着更多。

如果老板想要激励和留住“X 代”，那么他们将要提供灵活性、独立、成长和培训的机会。

大约 7 亿出生在 1976 年倒 1995 年之间的“Y 代”现在正进入劳动大军。他们对理想的职业途径有很强的观点，对晋升缺乏兴趣。他们也开始了自己的职业生涯，但是和婴儿潮出生的一代以及“X 代”有着不同的期待。他们想要得到更高的起步薪金，通过多个工作机会的挑选来获得明确的奖金。“Y 代”也设想经常变换工作，这导致了他们站在短期职业的视角，而在他们所在的公司没有长期发展的目标。

尽管“Y 代”有着特殊的技术、企业家的个性和深厚的社会意识，但是他们将会对“现实”的管理世界中所要学习的东西感到惊讶。维持下一代发展的更高需要将是对他们的管理者 and 人力资源功能的接下来的巨大挑战。

来源：Adapted from Julie Wallace(April 2001) “After X Comes Y,” HRMagazine,p.192; Shelly Reese (June1999), “The New Wave of Gen X Workers,” Business & Health,pp.19-23; and Harry S. Dent, Jr.(1998),The Roaring 2000s (New York: Simon & Schuster)

二、 职业发展阶段

大部分工作的人们在中学、中专、职业学校或大学接受了某些形式的组织教育，为他们的工作做了必要的准备。当他们开始第一份工作时，转向同一个企业或其他企业的另一份工作的机会也出现了。经过一番职业选择的过程，最终他们稳定在一个能做到退休的岗位。每个阶段时间的长短因人而异，但是大部分工作的人们都经历了所有的阶段。

职业阶段的研究发现随着个人阶段的转变，自身的需要和期望也在转变。图 14—3 概括了职业阶段和个人需要之间的关系。

保障、安全、生理需要

成功、尊重、自治

尊重、自我实现

自我实现

学徒
进步
维持
战略思考

职业阶段和个人重要的需求

重要需求

年龄 | | | |

职业阶段

图 14—3

例如，美国电报电话公司（AT&T）的管理人员表示在他们工作刚开始的几年中对安全性相当重视。

这个阶段，术语称为“起步阶段”，一般在工作的头五年。

“进步阶段”紧接在起步阶段之后，大约在 30 岁到 45 岁之间。美国电报电话公司的管理人员表示在这个阶段大大减少了对安全性的关注，更多的注意力放在成功、尊重和自治上。

进步阶段之后是“维持阶段”。这个时期的标致是努力稳固过去取得的成果。虽然没有创造新的成果，但是维持阶段也是一个有创造力的阶段，因为个人会对前几阶段在心理和物质财富方面的收获感到满足。虽然每个人和每个职业不同，但是维持阶段最重要的需要是尊重和自我实现的假定是合情合理的。不过，我们看到许多人在此阶段经历了所谓的“中期生涯危机”。这些人并没有从他们的工作中得到满足，因此，他们会经历心理上的不适。

“退休阶段”紧接维持阶段之后。实际上，这时个人已经完成了自己的职业，或许他们将开始下一个职业。在此阶段，个人可以通过一些活动获得自我实现的机会，这些活动是在工作时期不可能获得。退休后绘画、园艺工作、义务工作和安静的反思都是可取的积极途径。但是，个人的经济和健康状况可能是安度晚年必不可少的条件。如今在企业中退休前的计划工作变得越来越普遍，这是为了退休后转向其他事情，更好的实现需要的一个途径。

个人经历职业生涯的不同阶段的事实是显而易见的，对于个人来说，一个阶段的需要和动机与下一个阶段不同也是可以理解的。但是管理职业生涯需要更完整的描述各个阶段个人遇到的情况。有一群人他们的职业对于现代企业的业绩有着特殊意义，把他们称之为专业人员。“知识型员工”——例如专职会计、信息系统专家、科学家和工程师——是劳动大军中一支快速增长的队伍，占总数的百分之 32（蓝领占百分之 33）。

第一阶段 拥有技术知识的年轻专业人员进入了企业，但是他们经常不理解企业的要求和期望，因此，他们必须与有经验的人员一起密切合作。年轻的专业人员与他们的指导者之间形成的关系称为“师徒关系”。学徒希望能胜任主要的工作，包括学习和接受指导。一个人想要成功有效的通过第一阶段则必须要接受一个依赖的心理状态。一些专业人员不能够应对在学校中曾经遇过的相似情形，虽然他们希望第一份工作能够提供更多的自由，但是发现仍然受到权威人士的指导，就如同在学校那样。

第二阶段 一旦他们通过了第一阶段的依赖关系，专业人员将会步入被称为独立工作的第二阶段。想要通过这个阶段必须证明在一定专业领域能够胜任。在一定的领域有技术方面的专家意见，比如税收、产品检验或质量担保，这方面的意见也存在于技能领域，例如计算机应用。第二阶段专业人员的首要任务是在所选择的领域成为意见的“独立贡献者”，希望专业人员更少的依靠他人的指导。独立的心理状态可能会造成一些问题，因为这种状态和前阶段要求的依赖心理是完全相反的。第二阶段对于专业人员将来的发展极端重要，一般说来，在此阶段失败的人将来不能很好的发展，因为他们不具有足够的自信。

在本章的开头中职业挑战里提到的吉姆·卢斯奥（Jim Lucio）正是处在事业发展的第二阶段。吉姆评估了自己的独立能力，希望成为自己的老板，开始自己的事业。独立性是他的高级优先权，正如大多数专业人员在第二阶段的高级优先权。

第三阶段 进入第三阶段的专业人员被期待成为第一阶段人员的指导者，而且，他们注意拓展兴趣，注意与企业外的人一起处理越来越多的事情。从而，专业人员此阶段的中心任务就是对他人的“培训和相互作用”。第三阶段他们对他人工作负起责任，此阶段的这种特点会造成相当大的心理压力。在以前的阶段，他们只要对自己的工作负责，但是现在他人的工作成为首要关注的事。不能到达新的要求的人可能决定转回第二阶段，而那些能从照管他人中得到满足感的人会开展更重要和更有价值的工作，这些工作将成为退休前第三阶段的工作内容。

“指导关系”定义为有经验的员工和年少员工之间的关系，在这种关系中，富有经验的员工有效的公有化，通过共享在企业的工作经历中得到的信息来帮助年少的员工。希望这种关系能够对年少员工的教育、工作业绩和保持力做出贡献。⁸

在一个成功的指导关系中，年少员工的事业在年长员工推进下的一系列活动（训练、错误的曝光和透明度、自我保护）中得到提高。而且指导关系给年少员工提供了支持，这种支持帮助他们认识个人的身份。第三阶段的员工作为指导者可以从被指导者的成长、发展和进步中得到极大的满足感。

在过去，对女性员工和少数民族员工建立指导关系比较困难。

有研究显示，一些男性员工对于作为女性员工的指导者犹豫不决，因为伴随这种指导关系经常会引起

流言蜚语。另外一些研究表明年长的女性员工对于指导年少的女性员工也会感到有些困难，因为他们察觉到这样做存在组织风险。但是，随着管理水平地位较高的女性员工和少数民族员工的增加，这些人指导年少同事的机会也很有可能增加。

第四阶段 一部分专业人员保持在第三阶段，对于这些人来说第三阶段是职业生涯的重要阶段，另一部分的专业人员进步到另外一个阶段。并不是所有员工都能进入第四阶段，因为此阶段的基本特征包括“形成自己企业的发展方向”。虽然我们认为在一个企业中只有一个人——总经理——才能做此事，但是这项工作也可以由其他人来担任。例如，产品开发、加工制造或技术研发的关键人员也可以进入第四阶段。由于他们在职业的第三阶段的表现而取得的重要地位，进入第四阶段后他们要把注意力放在长远的战略规划上。在做规划时他们扮演的是管理者、企业家和构思的发起者。他们的主要工作关系是去发掘和帮助继承者的事业，与企业外的关键人物打交道。对于个人在第四阶段最重要的转变是在没有事后劝告的情况下接受下属的决定。第四阶段的人必须学习具有影响力——也就是把命令方式的实践领导能力运用在观念的培养、员工的选择和组织的设计中。这些转变对于过去曾依赖上级指导的个人来说是困难的。

职业阶段的概念是理解和达到职业发展的基础，同样也是领会“人生阶段”必不可少的。一个人在经历人生阶段的同时也在经历职业阶段，但是职业阶段和人生阶段之间的相互作用并不是很容易理解。

三、 职业选择

一个人做出的最重要的决定可能就是自身从事的事业。有些时候，你将要做出一个职业选择，你可能会问自己诸如这样的问题：当我长大后想成为什么样的人？我的强项和弱项是什么？为什么我不能卖掉更多的产品？

（一）职业选择和个性

约翰·L·荷兰（John.L.Holland），一位职业顾问方面的专家，提出职业选择理论。荷兰暗示职业的选择是一种个性的表现，尽管机遇充当了重要的角色，但是它并不是一个随机现象，而且他相信一个人成功多少以及能从职业中获得什么都取决于这个人的性格与工作环境的适应程度。

荷兰认为每个人在一定程度上类似于六种性格类型中的一类。

1. 现实型。这类人偏好于动手做，包括对机器和工具的操作，例如机械师。
2. 研究型。这类人的特点是善于分析、有好奇心、具备系统性和精确性。例如研究型的科学家。
3. 艺术型。他们是有表现力的、不按常规的、新颖的和好反省的，例如室内设计师。
4. 社交型。他们喜欢与其他人一起工作并且帮助别人，他们刻意的避免涉及设备和机器的系统性活动，例如学校顾问。
5. 事业型。这类人喜欢通过自己去影响他人来达到目标的活动，例如律师。
6. 传统型。他们喜欢对数据、文档记录或再生产的材料进行系统的分析，例如会计。

一个人越是类似于其中的一类，他将越有可能表现出和此类关联的性格和特点。

荷兰暗示无论一个人的性格是那种类型主导，他都可以通过一系列的策略来处理 and 周围环境的关系，并且许多策略试用于两个或更多性格类型。荷兰运用一个六角形来说明六种性格类型之间的联系和差距，见图 14-4。荷兰通过研究确定两种性格的倾向在六角形中排列的越紧密，那么性格类型越接近。因此，他声称邻近的性格类型（例如，现实型—研究型和艺术型—事业型）是相似的，而不邻近的性格类型（例如，现实型—社交型和艺术型—传统型）

是不相似的。按荷兰的分析和逻辑，可以得出结论：如果一个人的主导性格和次要的性格倾向相似，则在职业选择上将花相对少的时间。另一方面，主导性格和次要性格倾向如果不相似的话，选择职业可能会遇到困难。

不同数量的工具被用来评定一个人类似于那种类型。职业偏好的详细目录要求个人在 84 种职业（每种类型区域包含 14 种职业）中选出自己喜欢的职业。记录和描述个人的选择，在某个类型区域的得分越高，则越相似于此区域所代表的性格类型。

（二）检测你的技能

测定一个人有什么样的技能在决定一个人的职业选择中极端重要。荷兰在研究职业选择方面的工作暗示光是简单的喜欢一份职业或工作是不够的，一个人必须能够培养完成工作所要求的技能。一个人可以具有研究型的倾向，但是，是否具有成为研究型科学家、物理学家或生物学家的技能在选择明确工作中扮演了非常重要的角色。美国政府印刷办公室出版的“职业种类字典（DOT）”，提供了 2 万多份工作需要的技能方面的信息。

现实型（R）

这类人拥有运动的或机械方面的才能，喜欢和物体、机器、工具、植物或动物打交道，或喜欢户外运动。

保守型（C）

这类人喜欢处理数据或具有书记或计算的才能——喜欢仔细的完成工作或通过其他的工具来实现。

研究型（I）

这类人喜欢观察、学习、研究、分析、评估或解决问题。

社交型（S）

这类人擅长文字，喜欢和人相处——告知、启发、帮助、培训、发展或治疗他人。

艺术型（A）

这类人有艺术的、创新的或直觉的才能，喜欢在无组织的机构运用他们的想象力和创造力来工作。

事业型（E）

这类人喜欢与人打交道——通过影响、劝导、执行、领导或管理来达到企业目标或经济增长。

选择职业的倾向（荷兰的六角形）

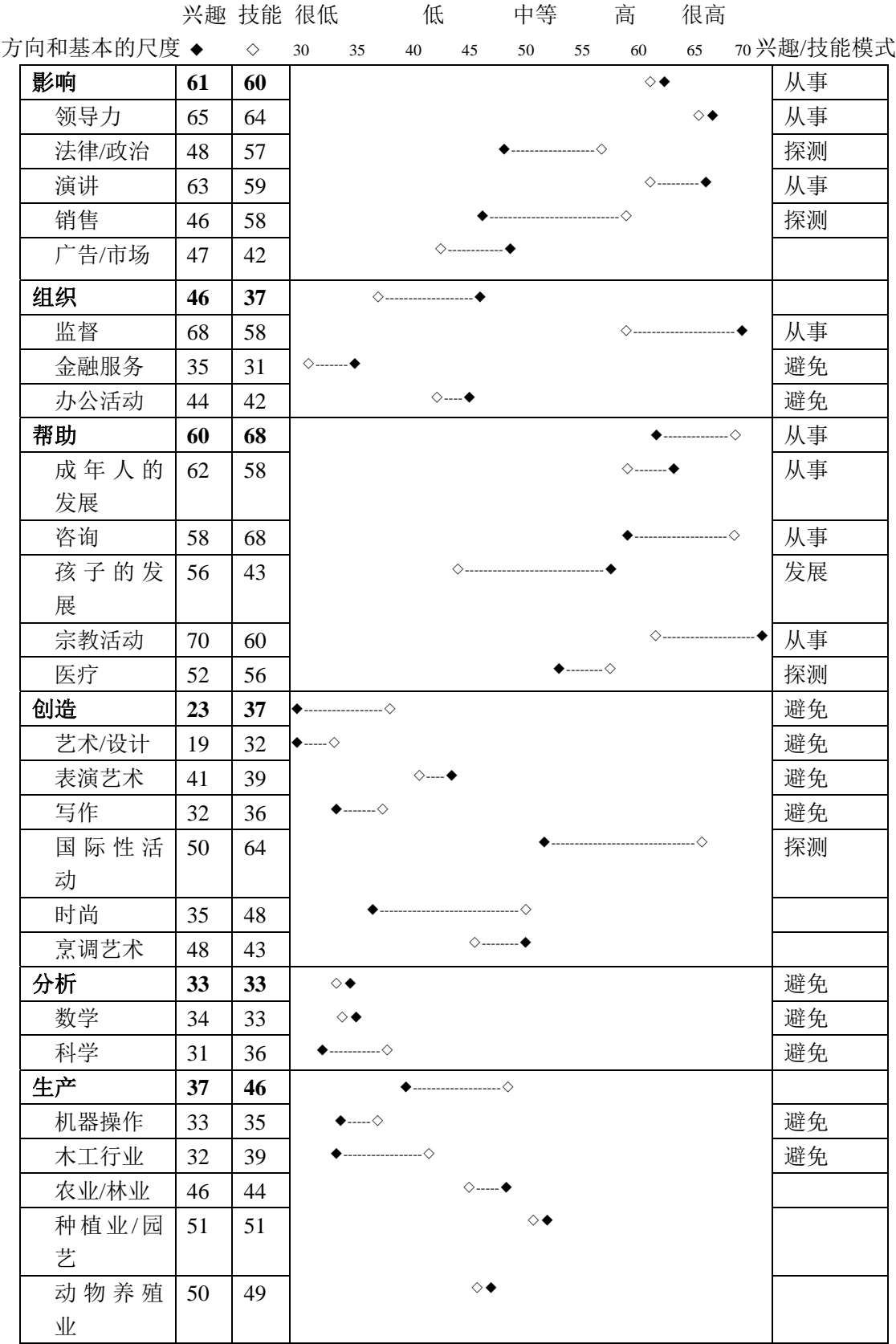
来源：Richard Bolles (2002), The 2002 What Color is Your Parachute? Berkeley, CA: Ten Speed Press, 2002, P.80

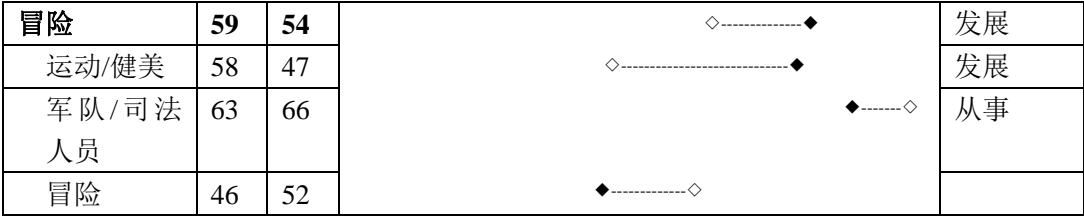
图 14—4

另一种测量兴趣和技能的方法是坎贝尔兴趣和研究调查（CISS）。这个调查帮助员工回顾他们的职业之路，协助企业有效的利用员工。将 200 种兴趣和 120 种技能分为六个等级。将得分转化为七个方向。（1）

影响，(2) 组织，(3) 帮助，(4) 创造，(5) 分析，(6) 生产，(7) 冒险。这七个方向又被进一步细分为 29 个范围，例如领导阶层、写作和科学。人的一种兴趣就用一个实心的菱形代表 (◆)；一种技能就是一个空心的菱形 (◇)。兴趣的得分代表一个人对某种活动的喜欢或偏好；技能的得分揭示了一个人对完成某项活动的自信程度。图 14—5 从 30 到 70 分排列，显示了一个人在七个方向的特性。

方向和基本的尺度





来源：Adopted from Individual Profile for the Gampbell Interest and Skill Survey. 经同意使用。
图 14—5

如果一个人在技术和兴趣方面的得分高，推荐其慎重考虑这个方向或活动。在兴趣方面得分高但在技术上得分低者，需要鼓励此人发展技能。在兴趣方面得分低在技能上得分高暗示着有实际探测的需要。最后，兴趣和技能方面得分都低者，暗示着应该避免这个方向或活动。在图 14—5 中，对应的答案不是定位在分析上，而是其在所从事的领域的影响，尤其是对法律、政治和演说方面的工作。

第三节 各阶段的职业生涯发展

一、职业生涯发展中的承诺 当企业理解了职业生涯发展的重要性时，就会给职员提供大量的机会，这些机会包括简单的退回学费或者在发展个人职业规划上给予详细的咨询服务。图 14—6 列出不同企业和工厂提供的职业发展计划的类型。

职业发展项目

职业咨询

- 面试期间的职业生涯咨询
- 绩效评估会议期间的职业生涯咨询
- 心理评估和职业选择性的计划
- 平日里上级给予下级的职业生涯咨询
- 为很有潜力的员工提供专门的咨询

职业路径

- 为新员工规划工作进度
- 通过职业路径帮助管理者获取未来工作所必须的经验
- 委员会对管理人员的强项和弱项进行评价从而发展每一位管理人员的五年职业规划
- 在详细目标的工作中对于很有潜力的员工用工作计划对他们进行安排
- 为从不同部门抽出一级水平的监督者安排更高的管理职业

人力资源

- 电脑编排的员工背景和技能的详细目录帮助身份的置换
- 为所有阶层的管理制定连续的计划或替换表格

职业信息系统

- 为非正式职员部署工作；个人可以提出申请
- 为临时工部署工作，为有薪水的员工提供职业咨询

管理或监督的发展

为那些从临时工到管理层的人员制定专门的项目
通过部门经理的职责推进管理
管理发展委员会关心管理者的职业发展
内部的先进的管理项目

培训

内部的监督培训
给低水平者的专门技能培训
外部的管理研讨班
工作轮换项目的正式化
内部培训项目
在职培训的管理者的责任感
退回学费项目

专门的小组

新职介绍项目
少数民族员工的教导培训项目
有关女性的职业管理的研讨班
退休前的咨询
女性员工和少数民族员工的职业生涯咨询和工作轮换
中期职业生涯的管理者的再培训项目
女性员工和少数民族职员的预先的管理培训项目

来源：经同意使用。M.A.Morgan（1979年3月至四月），“工业中职业发展战略：我们正在和将要走向哪？”。

图 14—6

图 14—6 展示的项目在以下情况下是最有价值的：当他们是（1）有规律的被提供，（2）对所有员工公开，（3）评估指出需要改变的地方就进行调整。这些项目的总体目标是使员工的需要和企业当前或未来职业机会的目标相适应。因此，一个设计优良的职业生涯发展方案将会帮助那些正处于决定个人的职业需要的员工，发展和宣传企业提供的空缺职业机会，并且使职员的需要和企业的目标相适应。职业生涯发展的承诺能够延缓对于企业而言十分昂贵的人力资源退化。

例如，欧文斯-伊利诺斯公司（Owens-Illinois Inc）采取了正式岗位的机会方案。在公司内部任何可能的时候进行提拔是公司的政策，这个项目给员工提供了一些服务：

提供一个范围很广的系列信息，这些信息是关于空缺的工作和担任这些工作所需要的资格。

提供一个机制，使得有资格的员工可以申请相关职位。

帮助职员建立职业生涯的目标。

鼓励员工和管理者关于员工的职业生涯目标进行对话。

管理者对雇佣决定进行书面解释。无论何人被选上担任这个职位，提出申请的每个员工都会收到这份书面解释。

二、各阶段存在的问题和解决方法

职业生涯的各个阶段中职业规划是很重要，然而，对于典型的职业来说有三点似乎是尤为重要。“新雇佣者”通过特殊的工作开始一份职业，第一个任务的经历对于他们以后职业的塑造起着重要的影响。“中期职业生涯”的人面临的压力和责任不同于新雇佣者，但是他们也有个转载点：备受关注的停滞点。最后，“退休前”的员工面临一个经济、社会 and 人际关系立场方面的不确定的未来。接下来的环节将描述处在三个关键点的人遇到的一些困难和一些解决办法。

（一）新雇佣者的职业发展

新雇佣员工会面临许多令人担心的时刻。他们根据期望选择职位，这种期望是建立在企业对于他们的要求以及作为交换企业必需满足他们的某些需要的基础上。年轻的管理者，特别是对于接受了大学培训的毕业生，他们期望抓住机会，利用培训所学到的知识获得赏识和升迁。但是，在许许多多的例子中，新雇佣员工对于其最初的职业决定会很快感到失望。

1、导致最初职业面临困难的因素

虽然对最初职业感到失望的原因因人而异，但还是能发现一些普遍的原因。关于年轻管理者最初职业面临的困难的一些研究发现，经历挫折的人成为了“现实冲击”的牺牲者，这些年轻的管理者感到他们所想的企业和实际的不一致。有一些原因导致了现实冲击，让年轻的管理者和他们的上级认识到这些原因是十分重要的。

（1）最初工作的挑战

通常年轻管理者的第一份工作提出的要求比他们所能达到的要求要低。结果，年轻的管理者认为他们不能够在工作上充分的展现自我，并且在某种程度上认为自己被抑制了。如果招聘者在“销售”企业时过分的热情的话，这种因素将尤为具有破坏性。

然而，一些年轻的管理者即使被委派的只是日常性的工作时，也能把它变为具体挑战性的任务。他们思考各种方法，用不同途径更好的完成工作。他们也能够说服上级安排更多的工作，给予更大的工作幅度。不幸的是许多年轻的管理者不能够创造挑战。典型的是，他们在学校经历的挑战是老师给予的，这些挑战是专为他们设计的，而不是他们自己创造的。

（2）最初工作的满足

有着大学培训经历的新雇佣的管理者通常认为自己能完成比最初分配的任务更高水平的工作，毕竟他们接受过最新的管理理论和技术方面的教育，在他们看来，至少他们已经做好了管理一个公司的准备。当他们发现自我评价不能被企业的其他人接受时，肯定会感到失望和不满。一般来说，不现实的渴望和最初工作的平庸导致很低的工作满意度，特别是对于成长和自我实现需要的满意度很低。

（3）最初工作的表现评估

绩效的反馈是很重要的管理职责，然而许多管理者没有充分的培养好这种职责，他们完全不知道如何评估下级的绩效，对新管理者来说这种管理缺陷特别具有伤害性。他们在企业的时间不足以和前辈以及其他员工融为一体，而且并不确定企业希望他们相信的事情、价值观的取向或者期望他们表现出的行为。在最初的阶段，他们会很自然的关注其管理者如何管理和指导他们的，但是，一旦其管理者不能精确评价他们的绩效时，他们将对于自己是否达到企业的要求感到迷茫和混乱。

2、如何抵消最初职业的苦难

不是所有的年轻管理者经历的问题都与其最初的工作相关，但是遇到挫折后继续工作和离开企业的那些人代表着一种人才和资金的浪费。工作的调动和改变可以是健康的也可以是一个好的决定，但是流失掉潜在的成功员工会造成很大的损失，这个损失往往比一个设计优良的职业生涯管理计划耗费的更多。职业生涯管理计划能够帮助新雇佣者避免这些困难。

研究表明，通过许多不同的管理培训有助于留住和发展年轻的、有才华的员工。早期的职业培训大部分是聚焦在发展的管理者，但是没有理由相信其他的员工不能从相同的培训计划中受益。如今，许多企业已经认识到蓝领工人也是有价值的资产，需要同管理者相似的职业生涯发展。企业各级水平的工人通过经验来累积技术，因此他们也需要接受系统的职业生涯发展。

（1）工作前瞻（RJPs）

抵消新员工不合现实的期望的一种方法是在招聘的过程中提真实的信息。正如第八章讨论的，这种做法是帮助在新员工预期到在工作和企业中遇到的坏的和好的事情。通过现实工作前瞻（RJPs），新员工不仅能获得了解他们希望的利益的机会，还能了解到可能遇到的障碍。研究显示，聘用的员工中接受 RJPs 的和没有接受 RJPs 的比例相同，更重要的是，接受 RJPs 的员工更有可能留在原岗位，而且与不接受 RJPs 的员工相比，他们的工作满意度更大。有许多企业采用了“告诉他们喜欢的事和真实的事”的做法，其中包括：Prudential 保险公司、德克萨斯州保险公司和美国军师学院。

（2）战最初的任务

应该鼓励新雇员工的管理者把最适合的工作安排给新员工。成功的实施这项政策需要管理者承担一定的风险，因为管理者对下属的工作表现负有责任。如果分配的任务超过下属员工的能力范围，管理者和下级将共同承担失败的损失。因此，除非在下级证明其能力之后，管理者才会愿意通过日益增加下级更难和更有挑战性的工作来慢慢的培养他们。虽然新雇的管理者在工作方面存在潜能，但是还没有得到证明，因此将很有可能失败的任务交给他们是危险的。然而研究表明，在经历了最初工作的挑战的管理者在之后工作效率更高了。

（3）强化的最初任务

工作强化是激励对成长和成功有强烈愿望的员工的一种基本方法。如果分配的工作的性质不是天生具有挑战的，新雇管理者的上级可以将任务强化。通常强化任务的方法包括给新的管理者更多的权利和责任、允许新管理者直接与顾客和消费者沟通以及让新管理者实现自己的想法（而不是单纯的将想法推荐给老板）。

（4）苛求的老板

苛求的老板刚开始就会把看似对增加新员工的保持力很有希望的工作安排给他们。在这里，苛求不应该解释为独裁，而是指最大可能的通过直接命令的方式来启动新员工，这类老板是对新员工的表现有着很高的期望，而且是能够达成的期望。这类老板给年轻的管理者灌输这一种思想：期望优秀的业绩并且给予奖励，同等重要的是老板总是乐意通过指导和咨询的方式来帮助年轻的管理者。

富有挑战的、强化的早期经历不仅仅受益于职业的早期阶段。很显然，成功经历了早期挑战的个人也做好了在职业中期和后期为企业做贡献的准备。而且，成功设置最初阶段能够有助于避免工作停滞和不满的很多问题。

（二）职业生涯中期的职业发展

达到发展中期阶段的管理者和其他员工是他们所在企业中有代表性的关键人物。逻辑上分析，他们当前占据了企业的关键位置，通常在经济上看是相当成功的。尽管有着这些成功的指示，但是严重的危机也常常和职业中期相联系，包括面对成功更高层次的压力、与中年危机和调动相联系的个人和家庭的问题以及面对一生中最有成就的年月即将过去的概念。在努力解决所有压力时会导致工作退步、物质滥用和心情沮丧。与此同时，如果适当的安排了有效的职业生涯发展规划，此阶段是能够受益的。

培训是用于发展职业中期的管理者的一个重要方法。提高技能、提高知识以及帮助员工成长的培训给参加培训者传递了一个信号：他们是有用的。公司对员工表现出兴趣的这个简单事实被称为“霍索恩”效应。培训代表了被培训者是被需要的、有价值的和对公司仍然有吸引力的信号，在职业生涯中期从企业中接受到这种信号是非常重要的。

1、职业生涯的中期平原

管理者在成熟阶段和职业的维持阶段会遇到“职业生涯的中期平原”状态。在此时，额外向上提升的可能性通常很小。解释平原状态有两个原因。第一，企业高层的职位相当少，即使管理者的能力达到了更高职位的水平，但是没有空缺的职位。第二，有空缺的职位，但是管理者可能缺乏能力、技能或担任此职位的欲望。

管理者发现自己对当前工作感到窒息的时候，会想方设法去解决问题。他们忍受沮丧、很差的健康状况以及来自下级的恐惧和敌对。最后，他们从工作中“引退”或者是永远的离开企业。任何人处理这些问题都会导致个人工作绩效下降，当然还有组织表现下降。

在小说、电影、戏剧和心理研究中都有对职业中期平原、中年危机的描述。虽然每个人的故事都是不

同的和独特的，但是故事情节中有很多共同的特点。各个故事的研究表明，职业中期危机是真实的，它会带来心理影响，通常还有身体的影响，如果不正确处理，这些影响将会变得很危险。例如，吉姆·卢斯奥因为职业中期危机导致了失眠、没有食欲以及紧张的症状。

当然，不是所有的管理者都用同样的方法应对这些局面，一些人或者大多数人都是建设性的去处理。以下列出了一些有效处理危机的个人案例：

- 约翰·W·库里甘（John W.Culligan），70 岁，美国家用电器公司的执行委员会主席；他 64 岁的时候被提升，当时已经在这家公司工作了 42 年。
- 托马斯·德里克（Thoms S.Derek）作为人寿保险代理商工作了 30 年，他退休后决定到位于图森的丑小鸭汽车出租代理处重新开始。
- 乔伊斯·福克斯（Joyce Fox）在她 41 岁时获得第一份工作，成为美国通运银行的高级副总裁，掌管国际信贷业务。

但是也有很多故事是关于焦急等待和好像处在平原状态或者还没有认识到这种状态的人们。通常一些人或事是需要一系列改变和机会触发的。约翰·库里甘在达到平原状态后耐心的等待；托马斯·德里克则改变职业；乔伊斯认为年龄并不是自己的弱点，在加入劳动大军时流露出自信、机智和成熟。每个人使用自己特制的应付职业生涯平原期的战略，正如人力资源杂志中提到，通过妥善处理平原状态导致的职业耗竭是能够最小化，在有些情况下能够被消除的。

人力资源杂志

职业耗竭

你会感到疲劳或急躁吗？会觉得职业好像无法继续而陷入苦恼吗？会感到没有被欣赏或过度操劳吗？你也许会为职业耗竭感到头痛，这是由于工作和社会压力而导致的慢性压力综合症。

职业耗竭是由一定水平的平原状态导致的，在这种状态下你不能超越过去，或者通过重新安排生活或更多的培训和发展也不能使自己的能力有所突破。职业耗竭是一种严重的中年危机，它会引发消极情绪、不现实的期望或失去动力，未加制止的话会导致认知上的无助。任何职业阶段上引起职业耗竭的确切因素因人而异，但是都会导致工作低效、旷工、更换工作和生活质量的整体下降。

一些建议可以帮助防止或最大可能缩小职业耗竭的影响，其中包括：

- 寻求专业的帮助
- 调整工作
- 认清角色、责任和目标
- 做一些积极的和有激励的事情
- 合理饮食
- 发展支援体系
- 不断学习

职业平原期加剧的职业耗竭可以在它转化为慢性疾病之前，通过自身和他人的努力得到好转。取得工作、娱乐和家庭之间的平衡是非常有挑战性的，但是它达到自我实现的作用。

来源：Adapted from Mary Cheryl Dona-Paras (October 15,2002). "Cure for Career burnout," Job Street.com,(www.jobstreet.com); Carole Kanchier(August 27, 2002), "Are You Burned Out", USA Today Careers Network.

2、如何消除职业中期问题

消除管理者在职业中期面对的问题涉及两个方面：提出忠告和提供可选择途径。

（1） 职业生涯中期咨询

企业雇佣专职的心理医师帮助员工处理职业、健康和家庭问题，例如杜邦、美铝和西部电子公司。这里的咨询是指给管理者在处理可能会遇到的沮丧和压力时提供专业的帮助。因为职业生涯中期的管理者通常是接受了良好的教育，思维清晰，一般来说他们只需要与一个善于倾听他人述说的人进行交流。通常，职业中期的管理者向一位客观的听众描述他们的问题的过程就足以帮助他们认识到自己的问题并且有建设性的解决这些问题。

（2） 职业中期的可供选择的办法

要想有效解决职业中期至关重要的问题，则需要有现实存在的可以接受的选择方案。不能期望企业提供个人和家庭问题方面的咨询，但是当问题主要是由于职业相关因素累积产生的，企业能够成为一种提供选择的重要资源。在许多案例中，企业仅仅需要完成职业调动的任务，这在通常的角度看来是不能接受的。对于职业生涯中期的管理者，三种职业调动在抵消这些问题方面有着潜在的帮助：平级调动、向下调动或退回原职。

“平级调动”是指在同一企业中从一个部门调到另一个部门，且职业的等级相同。例如，在生产领域处于平原状态的管理者可以调至销售、工程或其他领域的相同等级的职位。这种调动需要管理者很快的学习新岗位的所需的技术知识，并且在学习过程中将会出现一段绩效下降的时期，然而，一旦能够胜任，管理者在做决定时将会具备两个领域共同的视角。

“向下调动”在我们社会中等同于失败，一个有效的管理者绝对不会认为向下调动是一种值得推崇的选择。然而，在许多案例中，向下调动不仅值得推崇而且是完全可以接受的，特别是存在以下一种或多种情况时：

- 管理者从地域的角度考虑生活质量时，可能会为了定居在一个地方或移居到另一个地方而想要向下调动。
- 管理者把向下调动看作为将来升迁奠定基础
- 管理者面对两种选择：解雇或向下调动
- 管理者希望在非工作的活动中获得自治和自我实现，例如宗教的、公民的或政治的活动，为了这些原因可能乐意接受更低职位。

“退回原职”是一条减少平级调动和向下调动风险的办法。这种做法是在提前认识到被调离的管理者如果不能胜任新的职位可以被调回的情况下使用。因为提前认识到有退回原职的可能，企业会让与此相关的

所有人知道调动的风险，但是也会让他们知道企业愿意为此承担一部分责任，并且退回原来的工作也不会被看成是“失败”。例如赫布莲、宝硷、美国大陆制罐和雷曼兄弟，这些公司都采用退回原职的方法来减少平级调动和向下调动的风险。这种做法看来对高级专业技术人员和专业人员初次转向一般的管理职位有着一定的保护职业的承诺。

企业开始采用这些做法和程序来帮助管理者度过职业中期的危险时刻并不是暗示着管理者就能完全推卸责任。一个诚实的、有建设性的面对自己生活和职业的人会早早的采取措施，尽可能的减少自己变成孤立或多余的可能性，使风险降到最低。在管理生涯刚刚起步时，他们就能够开始规划自己的职业路径。通常，在这个过程中他们会得到来自雇佣他们的企业的帮助。

（三）退休前期的职业发展

1、退休前期的问题

随着人们寿命越来越长，保护年长的工人免受年龄的歧视的法律法规越来越多，可是许多企业并没有做好准备去帮助退休人员建立真正无忧的退休。为退休带来的巨大转变如何做好准备仍是一个需要关注的问题。随着员工退休越来越早，同时许多企业正在通过减少退休福利来降低开支，这个问题就变的越来越重要了。

2、如何使退休调整的问题最小化

为了有效解决退休问题，企业需要关注以下问题：

- 员工计划何时退休？
- 谁愿意提早退休？
- 员工计划在退休后做些什么？企业能否帮助他们为这些事做些准备？
- 退休员工是否计划了第二职业？企业能否给予帮助？
- 企业需要考虑哪些员工，让他们去帮助新的员工？

这些问题以及类似的问题可以从即将退休员工的咨询和教育方案中找到答案。一些人对退休感到恐惧，另一些人则很期待。咨询和教育方案能够使的工作到退休的转换变得更平稳些。

在大部分案例中，退休的人必须会学接受一个下降的角色、去管理一个没有以前那么固定模式的生活并且根据家庭和社区建立一个新的膳宿。教育工作室、研讨班和咨询方面的会议都是很有价值的途径，它们能帮助即将退休的人从工作到退休的转变。这些活动是由人力资源部门发起的。

IBM 尝试着给刚退休头三年内参加的任何科目的课程给予学费折来帮助转折期的员工。IBM 许多即将退休的员工利用这个方案为第二职业做准备（学习新技术、专业和小型企业的管理）。

阿道夫一库尔斯公司采用了不同的方法。它实施了一个退休计划方案，设计这个方案来帮助员工更好的做出关于他们退休的经济方面的决定。这个方案包括给每个人提供经济计划的计算机软件、发展个人退休方案以及帮助员工更好的认识退休现实的全面的教育方案。

到 2016 年，每年退休人员的数量将达到大约 4 百万。在规模缩小时期，公司发现许多优秀的员工提早退休。有越来越多的公司发现他们需要那些退休的员工重新回来工作。退休工作方案也在工厂中出现了。除了退休员工会遇到调整的问题，企业也有许多主要的问题。旅行者保险公司用一些退休人员满足临时工作的需要。旅游者保险公司的人力资源主管，佛罗伦萨·约翰逊，说：“这些人不需要另外培训，他们熟悉环境，了解这个系统，知道企业的文化。”因为新员工和企业要求之间的技术代沟促使更多的企业需要退休员工回来工作和再次雇用他们成为可能。

第四节 职业规划和职业路径

一、职业规划

企业的“职业规划”的实施包含了个人职业渴望和企业提供的机会的比配问题。“职业途径”是与这些机会相联系的特定工作的顺序。在图 14—7 中展示了职业规划和职业途径的过程。

如果职业管理要获得成功，跟人和企业必须平等的承担责任。个人必须明白到自己的渴望和能力，并

且通过咨询认识到特定职业途径需要获取什么样的培训和发展。企业也必须清楚自己的需要和机会，通过职工计划，给它的员工提供必须的职业信息和培训。

例如惠好公司（Weyerhaeuser），纳贝斯克公司，海湾石油公司，埃克森公司和伊顿公司（Eaton）都采用了职业发展方案来鉴别国外人力资源的晋升和调动的机会。公司经常限制管理人员和专业人员的职业咨询，但是 IBM、美国通用电气和 TRW 公司给蓝领和管理员工都提供职业咨询。

个人的、企业的需要和机会通过不同的途径是能够相匹配的。据美国管理协会(AMA)的调查显示，最广泛使用的方法是由人事部门提供咨询和由上级管理者提供职业咨询。这些途径通

企业的需要和机会

人事计划和职业

正式培训和发展方案

个人需要和渴望

人事咨询和评估

个人发展的努力

匹配

匹配

职业途径的安排

职业规划的过程

反馈

反馈

来源：Based on John C. Alpin and Darlene K. Gerster (March-April 1978), “Career Development: An Integration of Individual and Organizational Needs,” Personnel, p.25.

图 14—7

常是非正式的。稍微正式和范围稍小的实施方案在不断的增加，其中包括会议、研讨会和自我评估中心。

（一）非正式的咨询

企业的人力资源部门通常会希望对自己能力和兴趣进行评估的员工提供咨询。这种咨询也涉及到个人问题；正如我们已经看到的，这是正确的，因为生活问题在决定职业渴望时很重要的因素。在这里所说的职业咨询是企业提供给员工的一种服务，尽管这不是一个首要的服务。

通常管理者给予的职业咨询是包含在绩效评估中。在这个环节中，很自然会出现企业员工应该往哪发展的问題。实际上，绩效评估中的涵盖的职业信息产生对职业规划当前的兴趣。有效的绩效评估的一个特点是让员工不仅了解到如何使他或她做的更好，而且对未来有所把握。因此，管理者必须能够在企业的需

要和机会方面给员工提供咨询，但是这些需要和机会不仅仅限于特定的部门，而是跨越于整个企业。因为管理者掌握的信息常常限于企业的整体，所以常常有必要采取更正式和系统的咨询途径。

（二）正式的咨询

企业中会议、评估中心和职业发展中心的使用在不断增加。有代表性的是设计了有些正式的方案服务于员工中特殊的群体。新的管理者和“很有潜力”或“绿色通道”的管理者候选人获得了与以往相比最大的重视。同时，妇女和少数民族员工也得到了越来越多的重视。妇女和少数民族员工的职业发展项目也显示在企业正面的承诺中。

正式的企业职业规划体系的一个例子是先达（Syntex）公司的职业发展中心。因为认识到先达公司的管理者集中精力在自己的工作上，没有时间为下级员工提供咨询，所以成立了这个中心。中心的工作人员首先要坚定个人在八个技术领域的长处和短处，先达公司认为这八个领域是与高效的管理息息相关的：

1. 问题分析
2. 交流
3. 目标设定
4. 做决定和处理矛盾
5. 挑选、培训和激励员工
6. 控制员工
7. 人际关系
8. 利用时间

基于这八项的得分，每个管理者设定职业目标和个人目标。中心的员工帮助管理者设定现实的、能够反映八个领域的长处和短处的目标。

每个管理者职业规划设立的最佳状态是参加为期一周的研讨会。通常每次有 24 位管理者参加，会议将每个参与者安排在需要运用每项技能的模拟的管理职位。随后，每个参与者从新考虑自己的职业规划，其中包括职业目标、时间表和要求的个人发展。研讨会的目的是鼓励一种现实的自我评价。研讨会之后参与者与他们的直属主管人员见面并设立他们的职业发展计划。

组织可以使用不同的方案来推进员工的职业规划。一种最古老的和最广泛使用的方法是某些形式的学费资助方案。员工能够利用附近学校提供的教育和培训机会，同时公司负担一部分或全部的学费。许多组织提供内部课程和研讨会同时课程学费的退还与每个人的工作相关，在 J.I. 案例中，田纳西公司在威斯康星州的拉辛办事处就是其中之一。

另一种方法是工作公告。也就是当有职位空缺时组织就会公布出来。因此员工能够知道有那些机会。有效的工作公告不仅包括在公司布告栏里张贴信息，至少还要包括下列情况：

- 包括晋升和调动以及长期空缺的职位。
- 空缺职位需在对外招聘至少前三到六个星期公布。
- 清楚直接的表述胜任条件
- 挑选和竞争的指导标准需清楚列出
- 需给在职员工提供提前申请的机会
- 需将拒绝理由以书面形式告诉申请但被拒绝的员工

人力资源信息技术（HRIS）是近些年引进的最显著的职业管理工具之一。HRIS 很有潜力，不仅因为它能提高个人的职业规划而且能够帮助企业节约开支。

许多企业比以前更依赖于内部员工填补空缺职务。成功填补空缺的关键是信息流。也就是说，组织必须确保任何有可能符合要求的申请者了解到空缺的工作和工作的要求。同样，企业必须知道对于空缺，现在的员工需要掌握那些必要的技能。一个有效的 HRIS 和工作公告都能做到这些。

例如，3M 公司实施了“工作信息系统”，这是一个工作公告的电子系统，列出全公司百分之 98 的工作。公司的每个人都能获得这些信息，并且可以通过电子技术申请公布的空缺职位。从职业发展的方面看，这个系统一个很有趣的地方是存在大量的申请和提供工作的侧面活动。这使得许多本来处于停滞状态或离开企业的员工有了他们职业的一个新的开始。

全球咨询网（The World Wide Web）给希望得到职业帮助的人们提供有价值的资源。上千家个人、公

立和非营利的组织利用他们的网站招聘员工，给员工提供信息。可以使用站点列表、目录或主页上的工作链接知道公司需要招聘的职位。在许多这类站点的链接中能够找到诸如美国雇主或胡弗公司高层员工（America's Employers or Hoover's Top Employees）这样的子目录。

二、职业路径

职业规划是安排个人按顺序排列的一系列工作中第一个工作，而从企业角度看，职业路径在劳工计划中是很重要的。一个企业将来的劳工主要取决于各个等级人员的职业设计方案。从个人角度看，职业途径是为了取得个人和事业目标而将他或她希望担任的工作的排序。虽然实际设计职业途径时不可能完全满足企业和个人的需要，但是系统的职业规划具有拉近个人需要和企业需要之间代沟的潜能。

传统的职业路径强调单个工作或单个职能领域的易变性。在招聘员工时，企业代表会谈及工程师、会计师或销售人员的职业路径。在文中，招聘者将会描述担任不同工作的代表性的员工，他们在企业中工作成果日益增加，当个人累积了必要的经验和能力，证明自己已经做好晋升的准备时，其获得这份工作或是职业阶梯的“铃声”将响起。这样的职业路径暗示着一种态度：经过相当长的时间还是没有提升的话，失败随时可能发生。对于那些不想再花费精力物力去晋升的管理者来说，这种态度使得选择平级调动或向下调动变得很困难。

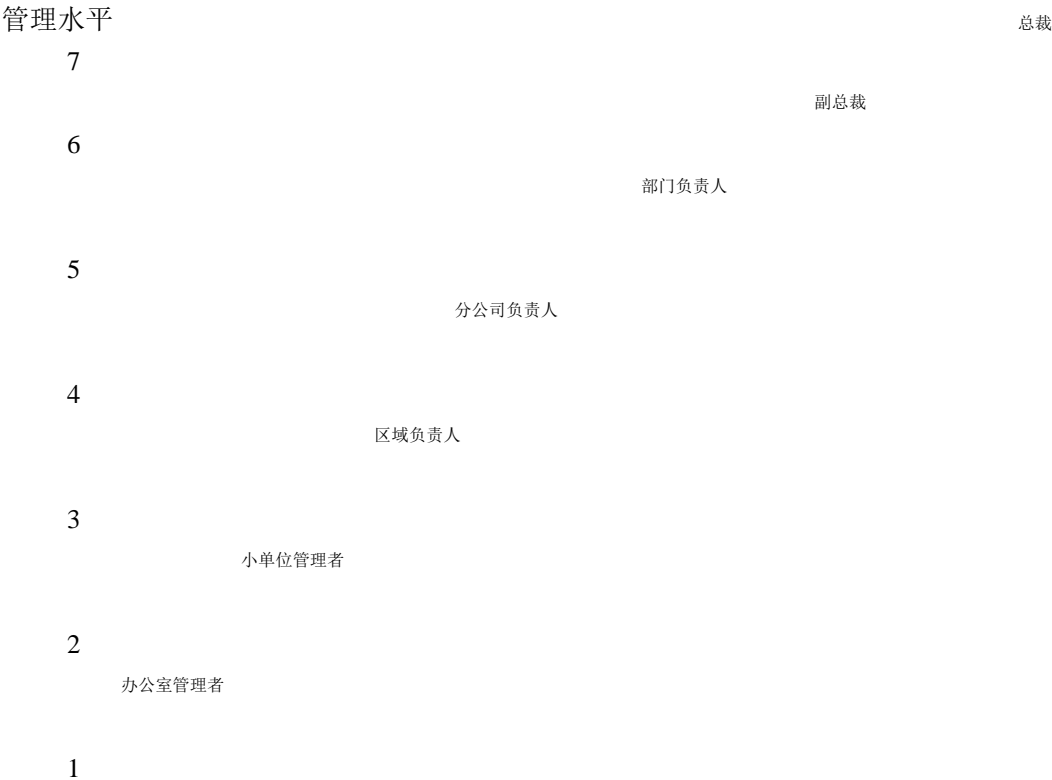
传统职业路径的另一种选择是基于现实的经验和个人的表现的职业途径。这种路径具有以下一些特征：

- 他们既有平级调动和向下调动的可能，也具有晋升的可能，他们没有受到⑧常规⑨的晋升速度的限制。
- 他们对于组织需要的改变持试探性的、积极响应的态度。
- 他们在考虑个人的品质方面有足够的灵活性。
- 不仅仅按照教育程度、年龄或工作经验列出职业途径中的每项工作，还要根据所需的技能、知识和其他特殊的品质。

现实职业路径优于传统的，它对于有效的员工咨询是必须的，如果缺少这方面的信息，员工只能猜测哪些是可行的。

在图 14—8 中，给出了一个电话公司为一般管理设计的职业途径的例子。通过这种途径，

某电话公司一般管理者的职业途径



第一级管理水平

中级管理水平

一般管理水平

顶级管理水平

图 14-8

管理者在第一级管理水平上平均停留四年——两年半时间担任办公室助理的职务，一年半担任一个小城市地方性办公室的管理者。直到第 14 年，管理者一般能达到第四级水平。显然，不是所有的管理者都能达到第五级管理水平，第五级与第七级管理水平（总裁）还相差很远。

越靠近顶层职位越少，竞争的人越多。

人力资源杂志

向下转换者：职业目标的缩减

出现了一类新的员工，他们被成为“向下转换者”——希望减少工作，换取更多的休闲。向下转换者认为他们正在努力使工作和生活达到更好的平衡。有两种类型的向下转换者：一种时希望暂时或用永久的结束工作，另一种是只是减少工作量。

艾思雷拉·杰夫（Azriela Jaffe）是一个向下转换者，36 岁，她曾是新英格兰路德教会社会福利部的人力资源主管。最近在宾夕法尼亚州的兰开斯特，杰夫从一个无忧的社会工作中向下转换成为一个在家工作的妈妈。杰夫说：“过去我总认为人力资源的某些部分能成为我的一个很有已经职业，但是，对于任何工作，我都要花一半时间做自己喜欢的事情，再花另一半时间做工作要求必须做的事情。”她发现自己越来越喜欢人力资源重的培训和写作部分，但其他的部分并没有这种感觉。

而且在 sync 她不能完全赶上公司的时间表。“我不是那种能很好适应公司时间表的人，”她说：“发现企业文化限制了我的自然的节奏，生命的自然方式——我和老板之间总是关系紧张，因为我会把工作做的非常好，但是我发现我自然的节奏并不适合按每周五天八个小时工作制坐在办公室里。我真的希望能够自由的选择工作时间和地点。”

苏珊·杜鲁门，34 岁，另一个向下转换者，在她有了第一个孩子后就离开了公司。杜鲁门曾是洛杉矶市郊 TRW 公司的高级工商主管，但是她希望能和孩子呆在家里

于是她辞职了——并且她并不计划几年后去另一家公司工作，甚至永远。杜鲁门说：“我辞职的时候工作正在裁员，所以无论如何大家都会感到没有安全感。许多人希望离开去从事别的工作。”

另外，作为两个孩子的母亲的杜鲁门现在是一所她曾就读的大学的妇女联谊会主席，而且她正为所在教会的 109 个妇女整理国际性母亲组织的章程。她说：“她们所有的人都有专门的职业并且都离开了公司。”

尽管公司已经提供了幼儿园，但还不足以让她留下来。她说：“我觉得如果公司给女性提供更自由的工作时间表，她们将会继续工作——如一周工作三天之类的。”她和同事尽量按轮班制安排，但是不能解决问题。“当你处在有责任的岗位，他们就会需要人员始终的进行工作。

杜鲁门和她的丈夫在有了第一个孩子的前几年就买了一个大小适度的房子，她的辞职是预料之内的，而且他们能够依靠一个人的收入生活。这是一种生活方式的变化即所谓的“自愿的简单”或“简单生活”。专家指出这可能是经济萧条带给生活方式上的最根本的转变。这些人住在大小更适度的房子里，通常开二手车，有时甚至穿旧货商店的衣服。这几乎就像他们在宣告自己贫困一样。对于他们而言，主张消费主义是个肮脏的词汇。

向下转换活动的中心是价值的定位。一些人看重金钱、财产较少并且看重时间、健康和更多的心灵的平静。不管工作上向下转换的级别、削减生活开支或者放缓生活的步调，向下转换者们将快乐所需的和自己想要的区分开来。

向下转换者一直在问这样一个问题：“我是谁，我的生活是怎样的？”有些人会问：我喜欢我的工作，但是工作的如此辛苦？为什么我有个大房子、漂亮的车子和高科技的电器但是没有时间享用他们？或者他们会问：我讨厌我的工作，生命太短暂了，不该做自己的讨厌的事。——我要离开去绿色的牧场，或减少这里的工作使自己有更多的时间做其他感兴趣的事。

公司只有给员工提供时间和弹性去做自己工作以外感兴趣的事情，才能够帮助他们找到生命的真正意义。同时公司应该努力使工作成为他人的一种有意义的追求。

第五节 职业生涯发展方案中的问题和焦点

采取职业生涯发展方案的组织在这个过程中一定会遇到一些问题。以下的问题是基于一些公司的实际经验。

一、职业生涯发展和劳工计划相结合的问题

职业生涯发展和劳工计划的关系是显而易见的。职业生涯发展提供了才能和能力的供给；劳工计划设计才能和能力的需求。一般的组织开展一方面的活动时也会进行另一方面的活动。如果培养人员却没有职位安排给他们这是毫无意义的；或者给员工设计各种需要，却不提供培训。而实际上一些组织只做了一方面或者另一方面。

即使利用了职业生涯发展方案和劳工计划的公司也很难把二者结合起来。原因之一是二者需要由不同的专家来完成。职业生涯发展方案通常是由心理学家来完成，而劳工计划是经济学家和系统分析师的工作。两种学科的从业者有时很难互相交流，因为他们的培训和背景不同产生了有效交流的障碍。

结合失败的另一个原因和组织结构有关。通常职业发展属于人事部门的职能范围，劳工计划是计划部门的工作。两种活动由组织的两个不同的行政单位来完成。负责这两个行政单位的管理者可能是最高执行长官（CEO）或一个团队的执行官。

二、解决双职工问题

随着越来越多的女性加入劳动力大军从事各种职业，组织面临的双职工问题将与日俱增。过去，公司不太会同时聘用丈夫和妻子。现在，有很多夫妇在同一个部门工作，所以企业积极的寻找方法解决同单位双职工家庭成员面临的压力。

带来困难的一个非常明显的源头是提供给双职工家庭中一个成员的需要调动工作地点的升迁机会。这使得个人处在一个很困难的局面，因为升职对于许多管理者而言是相当大的成功，但是，如果一个组织具有很大的流动性，那么它将会失去很多有才能的人，因此许多组织正在实施为双职工夫妇提供专门的职业生涯规划方案。实际上，为配偶的职业调动提供咨询是许多方案中的重要部分。

当再安置是处理员工重新配置的唯一途径时，雇主越来越多的提供支持服务以帮助夫妇适应新的工作场所。这些公司甚至在新场所雇佣其配偶或为其在另一家公司谋职。有时，当其他公司雇佣其配偶时，公司同意支付部分的工资或福利，并在讲理的某一时点提供同样的互惠。当这些安排无法实现时，可以为其配偶获得专业的工作寻找咨询。

现在，双职工家庭的男女员工超过 5.3 亿。没有理由相信，数目会随着时间的推移而减少；事实上，合理的假设是双职工夫妇的人数和比例都将增加。劳动部统计的数据表明工作女性中百分之 29 的人（1.02 亿妇女）的收入超过自己的丈夫。自从 1988 年以来这个数字将近增长了百分之 35。³⁸ 在高层收入的女性中，所占的比例更大。为什么当平均起来女性的收入只有配偶的百分之 70 时，会出现这种现象？其中一些原因是：女性接受了比以前更好的教育；全职工作的女性越来越多；并且平等权利的法律消除或减少了阻碍女性工作的障碍。

以下为组织解决双职工夫妇问题提供了一些线索：

- 组织应该对员工进行调查，收集现有的和计划招生的双职工的数据和信息。这个调查决定了：(a)现在有多少是双职工夫妇。(b)面试的人中有多少是双职工的情况。(c)组织中双职工所处的位置。(d)当前这些职工面临了那些问题。(e)双职工是否了解公司为他们的职业和他们配有的职业提供帮助的政策和措施。

- 招聘人员应该想办法事先实际的预测企业给双职工夫妇提供的措施。人力资源部门开展的定向会议应该包含帮助这些夫妻认识潜在问题的信息。
- 关于职业发展和工作调动的政策必须相应的调整。因为通常这些政策是建立在传统的单职业家庭的基础上，所以他们不适用于双职工的情况。关键是提供更多的灵活性。
- 公司应该在职业管理方面给双职工夫妇提供专门的帮助。这些夫妇对于处理双职业问题还有没有做好准备。当妻子的收入多于丈夫时，通常婚姻会面临紧张的状态，需要进行调整。
- 一个组织可以和其他组织建立合作性的安排。当一个企业希望为双职工中一个重新部署工作时，合作组织就能成为安排双职工中另一半工作的地方。
- 最重要和最紧急的步骤是建立灵活的工作时间表。允许夫妇优先安排他们的工作时间表，这样能协调家庭的需要，从而有效的解决的一些双职工婚姻面临问题。

认为双职工问题仅仅存在于结婚的和专业的员工中的想法是错误的。未婚的员工也是双职工家庭的成员。管理者在给这些人安排加班和调班时也会遇到问题。

当配偶被调往国外的时候双职工的问题变为尤为困难。回家探亲、延长休假、家庭文化的培训和通过 email 方式进行联系，这些因素都是必须考虑到的。当结婚的双方都遇到工作调动的问题时，在工作开始前安排好分居两地的问题是非常重要的。⁴⁰ 除非双方都同时调动到国外并且是同一个地方，否则适应、压力和距离都是需要认真解决问题。在安排工作前，有创造性的解决双职工分居两地的问题是必不可少的。

三、职业规划和同等的雇用机会

虽然 1964 年颁布的民事权利法案距现在已经有 40 年了，此法案在为妇女和少数民族公民提供平等就业机会方面迈出了一大步，但是在企业上层的职业发展领域，平等权利法案的结果也有些令人失望的地方。

例如，莫里森和 Von Glinow 的一个研究发现：

- 在财富杂志五百强的企业中，只有百分之 3.6 的董事成员和百分之 1.7 的企业经理是女性。
- 在联邦政府，G.S.1 和 G.S.1 以上等级的工作其中只有百分之 2 由女性担任。
- 在财富杂志一千强的总经理中只有一个黑人。

调查者暗示着阻碍职业提升的“玻璃顶”还是存在的，仍然有人认为女性员工和少数民族员工缺乏成为有效管理者的能力、风格或背景。令人气馁的是仍有人不愿承认一些女性员工和少数民族员工具有管理的能力。在许多案例中，感到这种排斥的女性和少数民族员工决定离开公司，从而导致了所在企业的管理才能流失。

在平等权利法案颁布 25 年后，美国最大、最有实力的公司中最高层或高层的少数民族管理者仍然占少数的。根据劳动局的资料，在美国最大的公司中男性白种人占高级职员的百分之 91.7。在美国，从 1983 年到 1993 年担任管理职务和专业职务的黑人只有少量的增的，从百分之 6 增加到百分之 7。

在均等就业机会（EEO）和平等权益法案颁布期间，尽管平等权益法案允许白人被替代的这种说法缺少数据支持，但是男性白人也在关注政府的命令、政府的指示和在平等权益上政府的相关决议。当然，业绩在平均水平之上的男性白人仍然保持进步；业绩在平均水平之下的将一直保持落后。当经济减缓并且几乎很少的晋升机会提供给妇女和少数民族时，最敏锐的感觉到威胁的存在。告知男性白人这些措施只是暂时的，正在努力调整过去不完善的地方，这些并不会让他们感到多么放松。所以管理者应该如何帮助他们呢？

不是所有的公司的措施都能保证业绩在平均水平的男性白人员工将继续赞同平等权益法案，但是一些措施能够提供一些保证。公司应该提供开放的、完整的晋升和其它方面的信息，这些信息使得男性白人员工准确看到自己所处的位置，而不是对晋升信息保密（期望如果不让男性白人员工知道自己没有被提升就不会注意此事）。如果给出正确的信息，将减少他们过分估计自己相关的不利条件的可能，并且能够更准确的评估自己在公司的地位。

四、减小规模和工作失误

尽管公司的数量在不断上升，这对于他们的员工来说是一个重要的资产，但是持续的缩减规模并没有因此减弱。在 1998 年失业人员达到十年来的最高峰，67 万八千人，并且在 2002 年的头七个月里，失业人

数的总和达到 62 万 4 千。表面上看，当公司去除不必要的职位，减少官僚机构而进行的缩小规模是合理的。但是，一些专家认为缩减规模具有负面影响，因为这会去除企业的储备和价值的判断。当认识到缩减规模并不总是会增加价值时，一些公司更多在人力选择方面进行开发。在这些公司里，他们具有保留、横向调动职员以及安排临时工作的选择权。

Rhino 食品公司并不希望缩减规模，而是采取了退休和调动的方法。Rhino 公司帮助一些员工安排到它的最大的客户本和杰瑞冰淇淋公司工作。这些员工学习新的技能、获得同样或更好的报酬以及保留他们在 Rhino 公司的津贴和资历。当生意好转时，他们又回到 Rhino 公司。

当以下三种情况出现时会存在“临时解雇”的问题：（1）当时工作可做，员工只能回家。（2）管理者预期没有工作的情况只是暂时的。（3）管理者希望召回员工。另一方面，“事业”意味着员工永远的失去他或她的工作。公司对于裁员不具有免疫力。商业领域的一些顶尖公司，例如 AT&T，孟山都公司（Monsanto），美国航空公司，西尔斯·罗巴克（Sears Roebuck & Co），和 ITT 公司都进行过裁员。

（一）失业的影响

调查显示失业导致了个人压力的危险性的增加。例如，在失业带来的影响方面社会学家哈佛·勃伦纳（Harvey Brenner）的工作提供了令人信服证据。他展示了越高水平的事业与越高水平的社会秩序混乱、精神病入院人数以及自杀人数相关。如此的相关引出了许多重要的问题。失业导致的压力对那些入时最具有攻击型？一些因素例如来势家庭和朋友的支持，对于减轻失业影响有多重要？

Cobb 和 Kasl 对 100 名失业前后的员工进行了两年半的调查，研究失业的影响。他们发现：

- 失业产生压力，对个人来说需要几个月的时间去调整。
- 失业与沮丧、社会混乱已经猜疑有关
- 在失业的预测阶段，请病假和药物的服用非常的高，在最后会下降，在第六个月的时候再度上升。
- 失业时间越长，获得的社会支持越少，承受的压力越大。

尽管 Cobb 和 Kasl 的研究设计的很好，但是还是存在很多局限。样本的数量只有 100 人，而且，样本大部分是中年男性白人。然而，这个研究和其他相似的研究得出了许多试验性的结论：

- 否定或不相信是对失业谣言的典型的的最初反应。
- 当谣言传开并且一些人失去工作时，剩下的员工会产生高度的忧虑
- 对于乐观主义的人来说，失业后的几个星期会有一段放松和调剂的时期，并且会精力旺盛的去寻找新的工作。
- 朋友和家庭扮演了主要支撑的角色。
- 失业后的四个月或更长的时间仍没有找到工作的人会经历一段怀疑期，在这段时间一些人会感到惊慌、情绪激动和不稳定的行为。

一个人经历所有阶段的可能性取决于失业持续的时间（他或她的职业暂停的时间）。个性和环境的不同（例如年龄和财产的储备情况）会改变失业影响的时间和强度。

（二）暂时失业和失业的管理反应

一直保持高业绩是一条有效防止暂时解聘或失业的方法。一套高效的业绩评估系统能够帮助管理者查明低业绩并开始调整。即使管理者使用绩效评估系统，仍可能出现其他一些无法控制的事件，例如市场需求的减少、可提供的资源减少以及竞争使得厂家收入减少。

准备临时解聘或裁员的最好时机是当公司效益好的时候。裁员标准的建立是很重要的步骤。在决定谁将被解雇时资历是最使用的标准。但是，如果适当的使用经评估的和可靠的业绩评估系统，能够帮助做出决定。有些公司从在外面的工作单位中招回管理者组成评估小组，来决定谁将被解雇、谁将留下。

为可能的解雇或裁员进行准备的另一条有价值的途径是在人力资源管理部门建立新职介绍服务或者聘请新职介绍顾问。“新职介绍”是由多种工作安排服务组成，这是企业提供给被要求离开的员工的服务。这些服务包括帮助制作简历、在讨论和任何培训中也包裹了失业的配偶、使用公司的电话联系潜在的雇主、介绍信、推荐信、支付安置费用以及职业咨询。在一些案例中，当人们为了在别的地方再开始同样的职业或进入新的职业领域而学习必要的技能时，公司可能会支付给员工再培训的费用。通过给员工安排新职介绍公司能够获得团体的支持，从而交换关于工作空缺和工作感受的信息。

第一联邦银行，在北卡罗莱纳州的夏洛特的一家银行，当它收购了 Core States Financial Corporation 时

采用了多样的新职介绍的服务。总共裁减了 1,300 个职位，安置费总额达到 20.9 亿。第一联邦银行给解雇的员工提供资金用于大学课程、临时工作安排、测试服务、咨询、座谈会、以及技能分析支持。被解雇的员工中百分之 85 在解雇后的头几个月中得到安置。

除了安排新职介绍以外，企业在员工工作转换期间仍然支付工资于是个人就能够获得一些资金来源加以利用。最常用的就是安置费，它是根据员工在公司的工龄决定的。

因为一直认为解聘或失业在未来将会发生，所以管理学必须研究问题，进行实验，找出解决方法。我们对于当人们暂时或永久停止他们的职业时会发生什么事情仍然存在理解上的差距，我们需要更多的信息：

- 女性员工和少数民族员工对待解聘和失业的反应
- 失业的长期影响
- 如何通过个性预测失业的反应
- 新职介绍的效用

减少职业停止的影响还有许多事情需要去做，并且需要采取管理的措施。正如哈里·摩洛(Harry Maurer)所说：

如果失业者的渴望是一种暗示的话，这说明工作维持了一种基本的需要——甚至是一种被压榨形式的工作，这种形式在现代社会日益增加。工作不仅是用来维持生计，而且提供了通向人类社会的必要通道，它使得我们不再孤独。

职业挑战

(总结篇)

吉姆·卢斯奥仔细考虑了他的目标、现在的职位和它在耐尔公司的将来后，做出了离开公司的决定。这对于吉姆来说并不容易，他也有过一些担心，但是他的确认为第二份职业更适合自己的。他没有草率决定，他知道中期职业危机的含义，他的一些非常亲密的朋友做出了草率的职业决定，但是几个月之后他们就开始后悔了。

吉姆决定去追求自己一直渴望的事情：他自己的公司。他考虑了自己的需要、在耐尔公司将会有怎样的发展以及他所获得的技能和在以后几年需要发展的技能。如今，他是俄亥俄州汉密尔顿一家数据库管理系统公司的合伙人，他现在感觉良好，睡眠也很好，并且满腔热情投入到他的第二份职业中。诺伯特以及耐尔公司的每一个人都希望他能过的很好。

甚至他的同事还为他开了一个宴会，让吉姆明白他们关心他，他们希望作为一个公司的所有者的吉姆能够新的职业中感到快乐。

□案例

帮员工谋划职业生涯

1998 年毕业到内蒙古草原兴发集团工作的小夏赶上了好时候。这一年，兴发集团在创业十周年之际推出一项全新的系统工程--面向每位员工的职业生涯规划。

从那时到现在，短短两年时间，小夏已愉快地在集团内部"跳槽"三次。

学财会的他先是"专业对口"分到集团驻大连分公司做财务工作。半年后，小夏提出去家乡的武汉分公

司，一边做财务，一边兼做武汉市场营销调查，这个想法很快被批准。半年后年终总结，大家公认小夏素质比较全面，业绩优良，但欠缺沟通技巧。为了弥补缺憾，小夏提出下车间学管理，结果又被批准了。

在草原兴发集团，人们对职业生涯发展有"四个阶段"的共识--起步期、成长期、成熟期和衰老期。在承认自然规律的前提下，职业生涯规划的最高目标是：缩短起步期、使人才快速成长；延长成熟期，防止过早衰老。该集团将起步期的规划视为核心。起步期年轻人最大的困惑是不容易找准自己的位置，在彷徨和徘徊中白费时间，对个人、企业都是极大的浪费。

打破企业内部人才流动壁垒的"内部跳槽"制度为"职业生涯规划"破了题。集团规定：起步期的年轻员工，通过一段时间直接感受后，对现有工作环境不满意，或觉得现有岗位不能充分发挥其个人才能，可以不经主管领导直接向集团分管人事工作的最高权力机构--人事部提出相关要求，人事部负责在一个月内给予满意的答复。

为了引导青年用好这一全新的政策，在为期三个月的入厂教育中，集团首先安排 5 至 7 天的职业生涯规划，请中国人民大学等院校的专家讲人生规划的重要性和规划的要点，包括职业生涯道路选择、个人成才与组织发展的关系、系统学习与终身学习的必要性及如何根据自己的特长和兴趣规划自己的人生等，使员工一进企业就产生强烈的意识：把准方向、找准位置，尽快知道"我该在哪里"、"我该怎样往前走"。

下基层锻炼、自我认识、他人评价、考核.....集团安排的一系列活动为"内部跳槽"孕育前提：迅速完成从学生到员工的过渡，结合自身特长和公司需求，有一个较明确的自我评价和别人评价。

像小夏一样，许多年轻人在目的明确的"跳槽"中尝试和寻找自己的位置。

集团总经理助理、北京分公司经理闫鸿志原在财务部工作，但他善于交际，希望发挥自己的特长，到市场上闯一番事业。经过协调，人事部在财务人员十分紧张的情况下，批准他到呼和浩特分公司担任业务员。得到公司的尊重，有了施展才华的机会，他努力工作，在市场开拓中屡立战功。1997 年，公司委任他担任北京市场开发总指挥的重任。

集团宣传部的小赵，生来性格内向，难以改变，便从销售公司调到宣传部从事文案工作。这正是学中文的他所擅长的。在小赵和同事们的共同努力下，宣传部连续被集团评为先进集体。

员工们准确的个人定位，使集团的系统培训更加有的放矢。负责宏观决策的"头脑型"人才、负责执行决策的"手臂型"人才、负责实际操作的"手指型"人才分别对口，接受相关的培训。

员工们对培训的态度也大为改变。过去送出去培训，有人不感兴趣偷偷往回溜；把专家请进来讲课，好不容易召集起来，可专心听讲的少。现在模糊的目的变成了清晰的追求，变成了"我要学"，积极参加培训成了风尚。

草原兴发集团人事部部长徐国庆对记者说，所有这一切变化都基于一个理念：每一个"草原兴发人"都是一笔宝贵资源，我们有责任和义务打破长期以来的计划经济程序，把资源配置好，使之发挥最大效益。

讨论的问题

1. 缩短新员工起步期的方法除了本案例介绍的以外还有哪些？
2. 现阶段在国内企业实施这种“内部跳槽”机制会遇到那些问题和障碍？
3. 当自我评价与他人评价产生分歧时，“内部跳槽”机制能否顺利运行？应该如何制定标准？能否进一步完善？讨论之。

□ 本章小结

本章讨论了职业生涯规划和发展的重要性。

总结本章的要点如下：

1. 职业生涯是指正在进行的、和工作相关的活动的顺序排列。其中和工作相关的活动不是孤立出现的。
2. 个人要经历是个职业阶段——学徒阶段、进步阶段、维持阶段和战略思考。
3. 在职业生涯发展方面，指导者对于年少的员工是至关重要的。
4. 在职业的选择中，个人表达了自己部分的个性。
5. 职业发展的三个特别重要的时刻——刚参加工作时、职业中期、退休前期。
6. 设计解决新进员工遇到的问题的方法，包括现实工作前瞻、有挑战的最初任务和苛求的老板。
7. 设计解决中期职业问题的方法，包括提供咨询，阐述和发展职业中期可以选择的途径（调动工作、再培训）
8. 设计解决退休前期问题的方法，包括针对他们的期望、可以选择的职业和应对变化，开展咨询、兴趣小组和研讨会。
9. 职业路径能够告诉人们组织提供工作机会的次序安排。
10. 职业规划包含个人渴望和机会的匹配。一些通常的做法有咨询、研讨会和自我评估中心。
11. 双职工夫妇成为一个越来越重要的问题。组织应该积极寻找办法去减少双职工问题。
12. 因为临时或永久裁员会停止职业进步和发展。临时解聘或失业会给个人和受影响的家庭带来心理问题 and 行为问题。

□关键术语

职业

暂时解雇

职业路径

失业

职业规划

指导关系

职业阶段

中期职业生涯平原

双职工

新职介绍

玻璃顶

□课堂讨论题

1. 你相信有可能要求人们作为指导者或被指导者吗？为什么？
2. 所有的 X 代的人、婴儿潮时期出生的人或 Y 代的人希望从职业中获得的东西肯定不完全一样。你属于哪一代人？在职业方面你希望获得什么？
3. 对你而言“职业成功”的含义是什么？
4. 你做出过职业选择吗？选择了什么职业？你具有这项特别职业所需的技能和性格吗？
5. 约翰·荷兰（John Holland）将技能划分为六种类型，用哪种类型描述你最为合适？你的技能类型与你将要追寻的职业类型匹配吗？

□复习思考题

1. 为什么退休前期的人需要针对工作与退休的不同做好准备？
2. 为什么一些人对于职业中期平原的状态感到满意而另一些处于同样阶段的人却经历职业的耗竭？
3. 企业是否要考虑双职工问题，如职业冲突、配偶失业、重新安排工作和工资差异？为什么？
4. 女性和少数民族员工通常会遇到所谓的“玻璃顶”的问题，为什么有人会阻止或阻碍这些的人在管理阶梯上的前进？
5. 一个管理者如何评估自己所在公司新职介绍服务的有效性？

第十五章 劳资关系和集体谈判

□学习目标

您在学习本章之后应该能够：

- 定义劳资关系、工会和集体谈判；
- 描述私人和公共领域工会的历史；
- 解释法律系统在创造劳资关系气氛中的作用；
- 讨论工会组织和集体谈判过程；
- 列出美国工会化的趋势。

□职业挑战

缺少一个有关中外合资企业劳资关系冲突的案例。

本章的首要内容是要对美国的劳资关系的运动历史进行简单的概述，介绍规范合法的劳资关系的相关

法律，描述美国工会的结构并且讨论组织集体谈判的过程。上述内容是放在劳资关系对人力资源管理职能的影响背景下来讨论和叙述的。因此，经理人员必须关心工会。他们或者要和工会代表在谈判桌上进行谈判或者要面对要求组织工会的员工。

图15-1概说了在劳资关系中重要的诊断因素。员工对待工会态度影响他们是否参加或支持工会组织。管理层对工会的一般的态度尤其是对要和自己打交道的工会领导的态度也同样会影响劳资关系。

图15-1人力资源管理诊断模型

外部环境影响 政府的要求、法律、规章； 工会 国内外经济状况 竞争 劳动力构成 组织位置	诊断 处方 实施 评价	诊断 处方 实施 评价	内部环境影响 战略 目标 组织文化 任务性质 工作团队 领导者风格和经验
--	----------------------	----------------------	--

人力资源管理过程				
人力资源需求 公平就业机会 人力资源规划 职务分析与设计 招聘：国内和国际 挑选：国内和国际 关心人和结果	人力资源薪酬 绩效评估 薪酬 工作分析和设计 福利和服务 关心人和结果	人力资源发展 培训和开发 职业规划 纪律 关心人和结果	人力资源维持保护 劳资关系和集体谈判 安全、健康和福利评价 关心人和结果	
管理的每个过程重点关注人和结果				

预想的最后结果		
社会责任和伦理习惯	竞争，高质量的产品	竞争，高质量的服务

图15-1人力资源管理诊断模型

管理层对工会的态度和行为受其控制利益目的的影响。如果资方是反工会的,那么谈判和行政管理过程将不会很顺利。工会是有效影响集体谈判关系的另一个焦点组织。工会官员和管理层在谈判签约期间以及日常工作中都要打交道。工会和资方对待彼此的态度，会影响现存和睦的劳资关系及其有效程度。

除了工会的要求， 另外两个环境因素影响集体谈判的性质：劳动力市场条件和政府。劳动力市场

条件既影响劳资关系中的资方又影响劳方。如果劳动力市场供给过剩，并且对商品需求疲软，那么对资方就有利。公司可能支持举行一场罢工并且可能从中获得经济好处。在这些情况下，工会成员不太可能举行投票表决是否举行罢工。如果，劳动力市场状况良好，对商品的需求坚挺，工会就会有优势。另一个因素是政府。它创设法律环境来规范劳资关系。政府制定规则来规范制度中的法律规范异同。并且，政府的协调人和调解人通常帮助他们来解决争端。正如本章的人力资源期刊所讨论的一样，政府也可能签署诸如北美自由贸易区等协议。这些协议会影响外部环境因素包括经济条件，劳动力的构成和组织的选址。

第一节 集体谈判和工会组织的形成

在我们共和党的形成早期，我们甚至没有听说过有代表技术工人进行集体谈判的事。然而，雇员甚至成功地抵制了组织工会的各种前期努力。1794年宾西法尼亚州的联邦旅行者与制鞋商协会组织一次罢工来抗议裁减工资。参加罢工旅行者被发现犯有共谋罪。每一个人被处以8.2美元的罚金。这一判决成为管理层的关键的重要武器。直到1842年，马赛诸塞州最高法院在审理英联邦诉亨特一案时才作出判决，如果工会为达到合法的目的而没有使用不合法的策略，那么，就不存在犯罪性共谋。³

内战期间，工业得到迅速的发展，到战争结束时，形成了大规模的工业垄断，控制了美国经济各个主要产业。工作条件恶化包括：延长工作时间、不安全的工作条件、低工资和高失业率。在战后的动荡的年代里，人们越来越认同用组织工会的方法来解决工人的经济和社会问题。第一个组织规模和影响力较大的工会是成立于1869年的劳工骑士工会。这个组织吸引了来自各行各业的工人和地方性的工会组织。该工会有两个目的：1、为来自各行各业的所有工人成立一个大工会。2、用社会主义来代替美国资本主义的政治和经济制度。该工会的影响力逐步在减弱，原因在于它每能把产业工人与手工艺工人的需要和技术熟练与非熟练工会成员的利益整合在一起。

1886年前后有一组手工业工会会员离开了劳工骑士工会组织成立美国联邦劳工工会。他们推选雪茄制造商会的萨缪尔·龚颇为总裁。起先，该工会会员资格限制在熟练工人范围内，如机工、瓦工和木工。自1886到1935年期间，工会运动的步伐缓慢下来。1935年，矿工联合总裁约翰L. 刘易斯和几名被驱逐出美国联邦劳工工会的副总裁合作成立了产业组织议会。该议会发展很快，它利用产业工会的组织机构来组织批量制造业中的工人。产业内手工业者，非熟练与半熟练工人，比如：装配工人、机械师以及装配线上的工人，都可以成为同一工会的附属工会组织成员。不久，美国联邦劳工工会开始接受非熟练工人为会员。为争取新的工会会员美国联邦劳工工会和产业组织议会之间出现了激烈的冲突，导致他们于1955合并。产业组织议会和美国联邦劳工工会的组建将在本章后面的章节中讨论。

劳工立法回顾

工会与资方的互动关系模式受州法律与联邦法规的调整。⁵ 最早的有关工会与资方的联邦立法主要集中在铁路行业。议会通过了《1888年仲裁法案》鼓励该行业通过仲裁自愿解决劳动争议。1926年议会通过了《铁路劳动法》授权给铁路工人和资方进行集体谈判于组织工会的权利。该法案禁止使用《黄狗契约》(yellow-dog Contracts)要求工人承诺不加入工会以换取工作。

二十世纪三十年代，联邦政府开始介入铁路行业以外的劳动争议的处理。1932年通过了Norris-LaGuardia Act 法案又称为《反禁令法案》。该法案限制联邦法院使用禁令来禁止工会放哨、联合抵制和罢工等方法。另外，该法案还将禁止使用《黄狗契约》的禁令延用到铁路行业之外的产业。

人力资源期刊文章

北美自由贸易协定，墨西哥劳资关系与女权运动

北美自由贸易协定期望帮助墨西哥发展现代化，促进墨西哥和美国的劳工运动之间建立合作关系。创建大型公正的贸易区旨在引进新技术、创造更多的就业机会和促进墨西哥的经济增长；同时，它也在帮助吸引外国投资，以改善一个经济体的效率。但是这些可预见的改善和提高并没有得到很好的规划，因

此，结果已经大不相同了。

北美自由贸易协定并不直接解决那些已经被承诺要解决的问题，尤其是能够给那些技能差，受教育程度低、并且大多数为女性的墨西哥工人带来好处的那些问题。它把这些问题的解决留给了私营业主——那些有财力的精英。而且墨西哥也不是一个遵守法规、严格履行法律的国家。它仅仅为外国投资者（主要是美国人）创造了一种快乐的感受，因为，他们急切地想使用当地廉价的劳工，利用宽松的劳动法和环境保护法。

墨西哥工人阶级的发展史是一部混乱而内容丰富的历史。开始于19世纪的中叶，早期的工会运动受无政府主义和社会主义思想的影响。工会成为墨西哥革命中一股主要的政治力量。1917年的宪法给墨西哥带来了一个非常先进的劳工权利宪章，授予工人包括罢工、最低工资保障和利润分享的权利。雇主仍然被要求付给工人在罢工中损失的工资。同时，政府被授予干预劳资冲突的广泛的权利。随着墨西哥富有的精英阶层的发展，墨西哥宪法权威逐渐减退。直到二十世纪九十年代，进步的劳动法仍然停留在书本上，但它们很少得到实施。

沿墨西哥边境，能提供的新的就业机会带有低技能和劳动集约型特征，大多数从发达国家转移而来，想利用充裕的廉价劳工。边境产业计划（BIP）创造了一种孪生工厂制度，即在边境的墨西哥一侧的工厂可以100%的有外商独资。开始这一计划只局限在离边境12公里的边境地带，而现在该计划延用到整个国家。该计划的目标受益的群体是14到25岁的女工。许多是临时工，并签订了临时工协议，不能获得年功序列的待遇与福利。大多数人的工资低于最低工资水平，而且没有社会保障福利。

大多数到墨西哥重新选址开办工厂的产业是那些诸如纺织和电子消费品行业。在美国大约33%的制造业工人是女工。而墨西哥高达78%。因此，北美自由贸易协定为那些大型的可搬迁的企业更易于利用社会上最容易受伤的群体即年轻的妇女来赚取利润。由克林顿政府谈判签订的劳工方面的协定看来似乎收效甚微。该协议要求成立一个全国行政办公室来调查政府在履行劳动法方面的不作为行为。

附属于执政党的Congreso del Trabajo没能为保护工人的权利而做出一致不断的努力。由美国劳工部听证的第一批案件就和墨西哥政府未履行有关劳动法有关。听证后发现这些案件对通用电气公司和密井（Honeywell）公司有利。两家公司都曾经解雇了劳工运动的积极分子，这在现行的劳动立法制度下应该是不合法的。这一僵局导致的一个结果是成立马奎拉公正联合会（CMJ）。参与该联合会的有来自墨西哥、加拿大、和美国的环保、宗教、社区、劳工、妇女、和拉丁美洲六十多个组织。该联合会的宗旨是敦促公司采用国际劳工组织联合国制定的劳工用工标准。它帮助工人记录工厂的安全、健康和工资等劳动条件。这些资料将来可以用来进行司法诉，立法活动和引导工会的组织活动。

资料来源：Adapted from University of Texas (1997), Introduction to Mexican Labor History (<http://www.utexas.edu/ftp/student/s...web>); University of Texas (1997), Women in Action: Organizing Strategies (<http://www.utexas.edu/ftp/student/s...web>); and E.D. Brown @lut.ac.uk(1997), NAFTA; Mexican and U.S. Unions Lose Opening Round (<http://www.st'ile.lut.ac.uk>)

当今的劳动法仍然与三个主要的联邦法令相联系：

1. 国民劳动关系法案（1935年Wagner Act）
2. 劳资关系法案（1947年 Taft-Hartley Act ）
3. 劳资报告与披露法案（1959年 Landrum-Griffin Act）

国民劳动关系法案（1935年Wagner Act）

国民劳动关系法案，较为著名的威格那法案（Wagner），在1935年获得通过以鼓励工会的发展并限制资方干预其发展。原先的草案中包括七个议题：

1. 承认工人的集体谈判权
2. 对集体谈判的限制
3. 重新表述
4. 有证和无证选举

5. 集体谈判协议条款
6. 公司工会问题
7. 罢工权⁶

这一法案使得政府能在处理劳资关系方面起到积极的作用，能够限制资方的行为。该法案中具体规定雇主所采取的不公正做法总结在图示15-2中。

威格那法案的公正性是基于这样的一种理念，即单个工人和雇主的所处的地位相比不具有同等的谈判权力。因此遭到雇主的强烈反对并努力抗争要去宣布该法案违反宪法。但是，美国最高法院在一个5-4裁决中，坚持在国民劳工关系局诉琼斯和劳格林钢铁公司一案中适用该法案，并裁决国会并没有越权去调控州际之间的商务活动。

威格那法案的实施权被授予给国民劳动关系局（NLRB）的一个五人小组。并且还有律师和其他人员对该局负责。该局还举行选举来决定一组工人是否能组织工会选举一个谈判代表。该局还负责调查不公平用工行为的投诉。如果该投诉被该局受理并记录在案，就会启动调查程序。该局有一系列备选方案来解决这样的投诉。这些方案列举在图示15-3中。

图示15-2雇主的不公平用工行为

- 干涉、限制、或胁迫工人行使他们的组织权（如工人投票组织工会用丢工作来威胁工人，或有意识的选择时机涨工资来劝阻工人不加入工会。）
- 操纵或干涉工会事务（积极参与工会事务 比如担任主管积极的参与工会活动；在组织活动中在工会之间表现出明确的偏好。
- 以鼓励工人参加或不参加工会组织为目的在选任雇用、聘任终生职员以及选择雇佣条件上有歧视行为。（如因为工人敦促他人加入工会而解雇他或她，或把参加工会的工人降级使用）
- 如因工人根据威格那法案对雇主提出指控或提供证词而被歧视或解雇。（如因工人向国民劳动关系局官员提供证词，或向国民劳动关系局提出指控控告其雇主而被歧视、解雇或降级使用）
- 拒绝和工人代表进行集体谈判，即：谈判要诚心。（如果组织提出遭受损失，工会要求提供而拒绝提供财务资料；就强制性托管问题拒绝就时间和工资和工人谈判；拒绝与经核查有谈判权的单位有效聘用的工会谈判代表会谈。

劳资关系法案（Taft-Hartley Act）

1947年国会通过了劳资关系法案，有称之为塔福特-哈特雷（Taft-Hartley）法案，作为威格那法案的修正案和补充。该法案保障了工人的谈判权并具体明确禁止威格那法案中首次规定的雇主的五种不公平行为。塔福特-哈特雷（Taft-Hartley）法案也规定了工会不应采取的不公平行为。工会应限制采用的具体行为如图示15-4所示。

塔福特-哈特雷法案的其他主要的法律效应：

1. 剥夺监管人员在组织自己工会的合法保护。
2. 授予美国总统从法院寻求80天的罢工或业主停工禁令，这些罢工或停工可能影响到国民健康。
3. 禁止工会事先未经书面允许就从工人的工资单中扣除应得的收入。
4. 允许工人发表反对工会的观点，只要不企图去威胁或贿赂工人。
5. 允许各州通过工作权法禁止实行义务工会会员制。

劳资报告与披露法案（Landrum-Griffin Act）

二十世纪五十年代，国会调查发现工会有许多非法行为。而当时国会还假定加入工会的个人仍然没有受到现有劳动法的足够保护。1959年，国会通过了劳资报告与披露法案，又称 兰德伦-格里芬法案（Landrum-Griffin Act），来调整工会内部事务。

图示15-3

国民劳动关系局（NLRB）处理不公平劳动用工行为的备选方案

指控

向国民劳动关系局地区主任提出指控并备案,受理人断定是否是不公平用工行为

撤诉—拒绝发布投诉—解决

指控可以在投诉发布之前或之后撤销。地区主任可以拒绝发布。对拒绝书（撤销指控书）可以向一般的辩护律师申诉。案件可以在本间断或之后解决。（非正式的解决方案要得到地区主任的批准；正式的解决协议要在投诉公布的同时或之后执行；得到该局的批准。争端解决的正式协议要提供给受诉法院，并由该法院签署并执行该局的命令。

调查

地区主任决定是否正式的诉讼

禁令

在出现非法抵制和罢工的情况下，地区主任要求区法院签发临时限制法令

投诉和回答

地区主任公布投诉事宜并发出听证通知。答复在十天内作出。

在出现不公平用工行为的任何情况下，地区主任要求区法院签发临时限制法

在出现

由行政法官撤销

行政法官可以提出动议撤销投诉。果如此，可上诉到该局

听证和报告

行政法官举行听证会并将建议报告记录在案或（1）命令停止并终止不公平行为（2）撤销投诉。如无例外行政法官的审理结果就自动成该局的裁定和命令。

撤销

该局没有发现被上诉人犯有不公平行为并撤销案件

停止和终止

该局发现被上诉人犯有不公平行为并命令上诉人修正不公平行为

其他处置

该局将该案送还给地区主任，进一步补充调查

法院执行和审查

受诉法院执行该局的命令或由受侵害方审查诉状。 美国最高法院审查来自受诉法院的申诉。

该法案授予工会会员以下权利：(1). 提名工会办公室工作人员的候选人，(2) 工会选举中的选举权。 (3) 参加工会集会的权利。工会会员也有权审查工会的账目和其他资料。 另外， 工会必须向劳工部部长提交年度财务报告。雇主必须提交报告说明他付给工会及其官员和成员的任何一笔款项或借款。该部分的法案旨在消除所谓的情人契约。这种契约是指工会领导和资方为他们的共同利益而签署的合同条款，但并没有改善其他工人的不良工作条件。

图示15-4 不公平的劳工用工行为

- 胁迫或限制工人行使他们参加或不参加工会的权利，除非工会和雇主达成协议把就业作为加入工会的条件。工会安全保障条款授权工会成立工会纠察（如为广大工人放哨，限制其他工人进入公司的实施、不对非工会工人使用暴力、不威胁不支持工会活动的工人。）
- 促使雇主歧视某位工人，除非是因为未付应付款或拒绝支付启动费用。（促使雇主歧视反对工会活动的工人，迫使雇主只雇用那些令工会满意的工人。）
- 拒绝和信誉好的雇主谈判(坚持商谈非法条款，如行政人员任命主管的特权，拒绝和雇主代表会谈，终止现行合同，或罢工前未能给与充分的通知。)
- 引诱、鼓励、威胁、或胁迫个人参加罢工、拒绝上班或抵制以下行为为目的的活动：
强迫或要求任一雇主或自营业主承认或加入劳工组织或雇主组织。
强迫或要求任一雇主或自营业主中止使用某一产品或停止和第三人从事商事活动。强迫任何雇主承认某一工会或和该工会谈判，除非它得到国民劳动关系局的核准。
- 强迫某一雇主向另一雇主施加压力旨在承认某一工会。 例如：在医院门口放哨旨在向承包商（食品部、维修部和急诊部）施加压力承认工会；或强迫雇主只和某一有工会组织的第三方从事商事活动，如有工会组织的供货商；或在另外一个不同的工会组织已经获得核准的情况下由其他工会组织放哨以获取对本工会的承认。
- 收取过多的或歧视性的会员费。（对初次加入工会的工人收取较高的会员费， 该工人过去没有参加过工会组织，直至工会保障协议生效）

- 强迫雇主为未发生的劳务（额外雇工）付款（强迫雇主在工资单上增加不必要的工人名册，强迫雇主向未提供劳务的工人支付工资。）

第二节 工会的组织机构及其管理

美国的工会有四个层级：（1）工会联盟（2）中级工会（3）全国工会（4）地方工会。下面略加介绍：

工会联盟

当今有超过68个工会代表一千三百多万工人参加了美国劳工联合会-美国产业组织议会（AFL-CIO）该组织是一个自愿组织成立于1955年，由美国劳工联合会和美国产业组织议会合并而成。该组织陈述的使命如下：通过让更多的工人共同加入工会而巩固工人的家庭关系。为工人家庭的利益培养更有力政治声音。为全球经济体中的工人提出新的声音，为我们社区中的工人家庭利益去创造出更有效的声音。全国总部为下属工会提供许多服务包括：为地区和当地工会领导提供培训，组织并提供协助，提供罢工基金，为合同谈判提供资料。

该组织的管理机构是其每隔两年举行一次的制定政策的大会。在闭会期间，由执行官员在51个执行委员会和总局的协助下，负责该组织的运行工作。执行官员包括总裁，执行副总裁和财政秘书。总局由51个委员会成员，代表各个附属工会的首席执行官，来自AFL-CIO的贸易与产业部的代表以及四位州联邦代表组成。

中级工会组织

中级工组织处于AFL-CIO和全国工会及当地工会之间包括：地区或区办公室、贸易商谈会、商谈办公室和联合委员会。通常是全国工会的下属组织并为指定的地区提供服务。其目的是协调工会会员资格纠纷，组织劳资关系的讨论，参与当地工会组织的类似的活动。为地方工会提供办公室和其他实施。

全国工会

全国工会宪章具体制定工会组织的规章、政策和程序。地方工会据此制定自己的章程并成为该工会的会员。各全国组织对当地的工会行使某些控制权。这些控制权体现在征收应纳会费、批准当地工会接受新会员以及动用工会基金。全国工会也为地方工会组织工会运动及管理合同提供支持。全国性工会组织大约有100多个。大到有1百万会员如踢姆斯特国际兄弟，小到只有18个成员。

地方工会

美国工会的基层组织是总数在六万个地方手工业或产业工会组织。地方工会对会员入会有直接的影响。工会会员通过地方工会投诉并交纳应缴纳的费用来支持全国工会的活动。

地方工会的活动由工会会员选举出的官员来组织进行。要经过选举的官员包括：主席、副主席、财政秘书、商务代表和委员会主席。这些当选的官员除了担任正常的工会职务外，他们还有自己的专职工作。在许多地方工会中商务代表有主导地位的一位官员。商务代表的主要职责是负责谈判、管理劳动合同并解决与劳动合同相关的问题。商务代表还代收费、招收新会员、协调社交活动和安排工会会议。

工会干事在处理工作中的劳资关系中代表地方工会会员的关系。在汽车行业工会干事专职处理劳资双方就劳动合同产生的争议。工会干事直接和资方联系。这些干事是工人的一线代表，必须为他们所代表的工人服务。他们努力保持沟通渠道的公开与畅通，并促进工会会员与资方的信任与尊重。

工会组织运动

一般来说，工人参加工会是要满足个人的一些较为重要的需要。尽管这些需要及其重要性因人而异，

但是有些则较为普遍， 他们包括：

- 工作安全
- 社会交往与群体成员资格
- 与资方相联系的沟通渠道
- 公平的薪酬

与这些需要相一致，工作条件也是诱发工会组织的原因， 包括：工作无保障、工资低、 动用转承包商、怀有敌意的监督行为以及医疗保健或其他福利待遇不充分。

美国劳工联合会-美国产业组织议会（AFL-CIO）把工会组织活动描述为“劳工运动的血脉， 而且工会组织活动成为我们追求帮助工人阶级这一历史性目标的最关键的要素和方式。我们要帮助他们获得公正、自尊，并且能让他们在工作中乃至全社会上发表自己的看法”。

本节概要了工会的组织过程，讨论在该过程中工人、工会、资方和国民劳动关系局（NLRB）等各方的角色和作用。图示15-5 描述了一个模型。 它总结了国民劳动关系局（NLRB）行使司法权的各个方面。

授权卡运动和工会证书

授权卡是工会用来证明获得了工人的授权有权代表其参加集体谈判授权的文件。16 一旦工人签署了该卡，那么它就授权工会在集体谈判中代表其参与谈判。至少要获得30%的工人的签名授权才能要求国民劳动关系局（NLRB）举行代表选举。然而如果超过50%的工人已经签名，那么工会可以要求公司让它直接代表工人进行谈判，而不需要进行授权证书的选举。

工会可以用下列三种方法来获得代表资格证明。 如果工会能证明其有资格代表大多数工人，那么资方应自愿承认工会有独家谈判代表权。大多数工会是向国民劳动关系局（NLRB）申请举行资格证书选举而获得资方承认其谈判资格，但必须向该局出示其代表工人利益的授权卡。国民劳动关系局（NLRB）在受到初次申请之后的45天内举行秘密投票选举。如果工会获得简单多数（超过50%选票的一票以上）国民劳动关系局（NLRB）就证明工会有独家谈判代表权，并由此进入集体谈判程序。如果工会不能获得简单多数的选票，那么在一年之内该谈判单位就不能举行新一轮代表资格选举。第三种方法是国民劳动关系局（NLRB）指示工会承认工会的代表资格，工会因此获得承认，有权代表工人进行谈判。这种情况主要发生在雇主对工人有严重不公平行为的情况下。

工会安全

一旦工会被选举为谈判的合法代理人，首先要关注的是工会安全和成员资格保留的问题。 工会想要求所有的工人参加工会组织来加强其安全系数， 尤其是那些在选举中得票不多的工会。在这些情况下，有些工人显然不想加入工会。因此就出现了不同类型的工会“车间”来招徕工人加入。图15—5

〉 50%

〈 50%

〈 30%

颁发授权卡

雇员联系工会

执行 否 否

是 是

请求选举

工会代表联系雇员

是

否

工会要求确认
工会要求代表选举

否

是

确认拒绝

是

是

NLRB决定谈判单位
< 30%

否

否

谈判开始
工会得票大于50%
NLRB举行选举

是 是

否

选举暂停一年

图15—5

工会安全级别

公开车间是指既没有工会组织出现又没有出现资方阻挠设立工会的情况。工人有绝对的自由来决定要不要成立工会组织。 这些车间是组织工会的首选目标。

如果资方在没有违法劳动法的情况下，想排挤工会，则会出现**限制性车间**。限制性车间与其说是一种正式安排倒不如说是一种态度。 在这种情况下资方可能设法提高工资和福利待遇来让工会提供的优惠条件相比之下没有吸引力。这是阻止组织工会的合法方法。 但是下列做法不合法,即解雇想组织工会的工人来阻止组织工会，企图影响正想组织工会的工会，或承诺如把工会选举出局就给予报偿。

还存在一种**代理车间**，即所有非管理层员工不管是不是工会组织成员都必须向工会交纳一定的费用。这意味着没有任何工人可搭便车。所谓搭便车者是指那些不参加工会组织也不交纳会费，但享受工会会员

福利的人。每个享受工会福利的人都必须付给一定的费用，不管他是不是工会会员。在公共行业里，工会组织越来越多的寻求签订这种代理车间协议。

优惠车间 在这种车间里有工会组织，并且工会会员在某些方面享受优惠待遇。例如在为空缺配备人员的时候工会会员比非工会会员享有优先权如果出现太多的优惠待遇就会出现关门车间。这种情况是为塔夫特—哈特雷法案（Taft-hartley Ac）所禁止。

关门车间是要求每一新录用的工人必须是工会会员的车间。工会自己为单位组织劳工。尽管这种车间为非法，但是在建筑业，印刷业，海运业出现这种车间的变种。例如钢铁行业工会因要求可以派工会会员去到建筑工地。非工会会员是很少有由工会委派工作的机会，因为工会事务代理人掌管着工作的分配。这些代理人是由工会会员来选举的，而非工会会员没有这类选举权。

工会车间要求每位工人受雇佣后要加入工会组织。雇主可以雇佣任何人但是在一定期限内他必须加入工会否则就要丢掉工作。塔夫特—哈特雷法案（Taft-hartley Ac）规定这段时间应不短于30天。但是根据兰德姆格里芬（Landrum-Griffina）法案，这段时间在建筑行业可以缩短到7天。美国最高法院裁定每位工人都可以通过向工会支付启动经费或其它费用的方式来获得工会会员资格，只要这些费用不是用来支持与下列活动无关的活动，如集体谈判、申诉裁决、或契约管理。义务工会会员资格问题最近又受到最高法院的进一步关注。在马奎诉斯科林（Marquez v. Screen Actor Guild (SAG)）一案中最高法院判决认为

集体谈判协议中的义务工会会员条款不需要对正式的会员资格作出其它的解释。但是工会必须通知工人只要向工会支付有关费用就可以满足工会会员资格的要求。

享受工作权的条件

塔夫特—哈特雷法案（Taft-hartley Ac）中最为重要的内容是其第14节第二部分，它主要涉及的是享有工作权的条件和要求。该节规定如果任何州政府想通过立法来制定比工会要求更严格的安全级别限制条件，那么每个州政府有权行使这样的立法权。这就意味着州政府可以禁止这样的劳动合同即：以保留工作为条件要求工人加入工会取得工会会员资格。图15—6 显示了设施了工作权法的22个州政府的分布图。这些州禁止任何形式的义务工会会员资格做法。

在设施了工作权法的各州允许工人随时辞去工会会员资格。自愿放弃工会会员资格的工人不得参加工会内部组织的活动如：工会选举和工会集会。但是辞去工会会员资格并不影响他根据集体谈判协议规定雇主应给的福利待遇。24

背景

在美国的劳资关系中越来越重要的因素是工人与公共部门联系的越来越紧²⁵。公共部门的工人在19世纪早期就首先在联邦造船厂组织起工会组织。1836年，华盛顿海军造船厂发生了罢工直接与安德鲁杰克逊总统对抗。杰克逊总统个人答应他们每天实行10个小时工作制。他开了总统直接干预联邦工人协会活动的历史先河。邮电工人在1863年，首次组织成立全国杰出工人协会。到了1890年，成立了全国邮递员协会，农村的邮递员由此加入到城市的邮递员行列。到1896年又成立了其它几个全国性的工会组织。1912年海关检员成功地组织起来成立了全国联邦政府公务员协会，参加的工人除邮电工人和美国联邦劳工局下属的几个其它组织外涉及到所有的公务员。最后成立的是两个规模较大的全国一般性组织即：美国联邦政府公务员联合会（AFGE）（1932年）和全国政府公务员协会（NAGE）（1934年）。

州和地方一的工会组织到二十世纪六十年代才凸现出来，尽管这些工会组织早在十九世纪已经初步形成。例如，地方上的工人如教师，消防队员，和警察形成的工会是附属美国联邦劳工局下属的手工业行业工会。如1857年成立的全国教师协会（NTA），1916年成立的国际消防员协会（IAFF）和1897年成立的警察兄弟秩序会。1870年 全国教师协会和其它两个教师协会合并成立全国教育协会，它是全国最早的州属或地方属工会组织。美国州县和市联邦工人工会（AFSCME）起源于成立于1932年的威斯康新州工人协会。

今天美国州县和市联邦工人工会（AFSCME）是最大的州地方所属的工会组织也是美国联邦劳工局下属的第二大工会组织，工会会员超过一百三十万。根据劳工局的统计，在公共行业的工人加入工会的人数自从1983年以来一直在持续不断的上升，占公共行业的工人总数的37%的工人加入了1998年成立的工会。

公共部门劳工关系立法

公共部门的集体谈判出现的较晚，因而发展的不太成熟。在联邦政府工作的工人要比其它人更清楚它的发展状况。1962年约翰肯尼迪总统签署第10988号执行命令，自此创立了联邦工人集体谈判制度，形成和私营

部门并行的集体谈判制度。但是它包含了资方强权条款，禁止罢工条款和工会车间条款。1969年理查德尼克松总统颁布第11491号执行命令更新了第10988号执行命令。新执行令授予劳工部决定谈判单位,监管工会资格,审查不公平用工行为的特权。此外,它还设立了联邦劳工关系委员会(FLRA)。1975年,福特总统颁布第11183号执行命令,要求联邦机构就所有问题与工人谈判,除非联邦机构出示证据表明有很强的必要性不能和工人谈判,并且向联邦劳工关系委员会(FLRA)提出申请,由后者指定终审仲裁委员会， 1978年通过的公务员改革法案废除了公务员委员会。 该法案把在联邦机构中工作的工人权利置于联邦劳工关系局(FLRA)的保护之下。 联邦劳工关系局(FLRA) 是由来自两党的三人小组构成,来管理劳工关系。该法案还创立了劳资关系办公室为联邦机构提供技术咨询来处理劳工政策,领导,和契约管理等方面的问题。

集体谈判

集体谈判是一个过程,在这个过程中组织代表会见并试图和工人代表即工会达成劳工契约。集体是指双方代表都试图通过谈判来达成协议，谈判是指为各自代表的群体争取有利协议而进行的哄骗、争论、讨论和威胁。

集体谈判过程和最终达成的协议受很多变量因素的影响。图15-7显示了影响劳资双方代表的因素，例如,经济发展状况影响集体谈判,在经济不景气时工会敦促涨工资的谈判就不可能成功,因为这样做会导致通货膨胀。企业代表同时还要考虑在给定的当期和预期的经济状况下公司能不能负担得起涨后得工资水平。

集体谈判有三种基本方法:分配谈判、一体化谈判和让步谈判。分配谈判发生在劳资双方就某一问题发生冲突，而结果是你输我赢得结局。例如,工会在谈判中赢得每小时工资涨40美分,那么资方就损失同等数目得利润。一体化谈判发生在双方面临共同的问题，例如,工人中出现高旷工率现象，双方可能共同一道去解决问题并寻求双赢得结果。一体化谈判结果能照顾到双方的需要而并不增加成本或最终产生双赢得结果。让步谈判出现在向资方让出某些重要得东西,它包括减薪,终止和冻结以前经谈判要涨的工资和福利,裁员,以及修改工作规章以提高管理得灵活性。或类似的行为

实际上,集体谈判并达成协议的过程包括一系列步骤(1)预谈判(2)挑选谈判人(3)提出谈判策略(4)使用最佳战术(5)达成正式契约(6)批准合同。

谈判过程

工会代表

管理者代表

公众情绪

经济状况

被讨论的问题

谈判方的意图

谈判之前的已有的先例

劳工法

图15-7 影响集体谈判的因素

预谈判

在集体订约谈判阶段，双方努力想受到让步来达到自己的目标。工会及管理者一旦达成协议。双方即着手准备下一阶段的集体谈判，即使没有工会，这样的程序也是有用的。因此详细预谈判的准备的的重要性是不容忽视的。双方保存了各种类型的数据。图15-8列示了对管理者和工会都有利的数据的例子。除了内外部数据，这些对检验工会谈判者的背景也是非常有用的，将使管理者能够解释这些谈判者的个性及类型。

选择谈判者

双方谈判团队成员叫谈判人，通常代表了合同中某一特殊的利益领域或在某一谈判领域具有专业知识。每边由一个首席谈判代表领队。在资方一边，首席谈判者通常是最高人力资源经理或劳工关系官员。资方通常包括至少一名一线经理，通常是工厂经理，此人能回答合同中涉及的日常管理问题，谈判团队组成人员有:人力资源专家、律师、经理或熟悉整个企业运营的副总裁及各方面的专家（如员工福利经理）。

工会同样采用团队方法。工会代表团通常由：商业代理机构、职业雇员、地方工会主席（首席谈判代表）组成。当谈判很重要时包括国家级工会总部的代表。工会团队通常是由工会会员选举而成。首席谈判代表对选举过程几乎无影响。一个或多个来自基层的会员将参与谈判团队，他们来自不同的运营部门以保证不同部门的利益得到关注。

公司的内部数据	公司的外部数据
每个工种上所需的工人数	相对的产业工资水平
每个工人的报酬	相对的职业工资水平
每个工种的最低与最高工资	相对的附加利益
每小时的超时工资及各工种的	消费者价格指数
全年超时数目	相关的订约的解决方式
分类、分班的职工数目	
差异换班的额外费用	
最近谈判的历史数据	
额外利益费用	
生活成本增长费用	
职工年服务休假费用	
订约地的地理特征数据—会	
员的性别、年龄及资历	
午休的成本、时间	
奖励、提升、评估、培训、安	
全计划纲要	
申诉和仲裁的判定	

15-8谈判订约的数据

各谈判队内部（工会及管理者）在实际订约之前举行独立会面并计划最佳的谈判战略。这样的准备工作确定了主发言人及代表团中各成员的角色。需包括的具体角色如下：

- 领导人（首席谈判代表）通常是高级别成员
- 总结者，总结谈判的最新进程
- 记录员，记下各协议条款又观察对方团队

计划谈判的战略

由于劳工合同将使用较长的一段时间，制定一个取胜的战略及策略就显得特别重要。战略是在订约桌上将采用的计划及政策。而策略则是在谈判过程中采取的具体行动。明确的战略和策略很重要，因为订约是一个让步与接受的过程，带有挑弄性的游戏、政治运动或热烈的争论的特征。

制定战略时要必须要考虑你能作的最大让步。谈判时换一个立场，另一方可能建立起很难改变的高期望。让步太多，一方可能被认为软弱。工会及管理者冒险决定罢工及停工时，这个问题上，在订约谈判之前双方要考虑到走多远，这也是战略的一部分。

资方谈判战略要考虑的另一部分是最大的让步成本——即这些让步在目前及将来公司要付出的成本。做出这些让步之后，公司的人力资源管理政策及产品程序是否必须要作出相应的调整？这类计划帮助资方决定他接受罢工的意愿有多大，尽管计划罢工的发生是困难的但在制定战略时必须包括进去。

如今随着集体谈判的合法，大部分的谈判都以类似的方式进行。双方在一张桌上面对面坐下口头往协议内容靠。但最终敲定合同的谈判间需有一附加设备：电脑终端。事实上许多谈判间已经成为一个电子会议室。有电脑的房间可以在很多方面帮谈判人：减少含糊、减少误解及不信认、跟踪进程、节约会议时间及方便最终合同的形成。个人电脑上可用的谈判工具有：合同记录日志、电子谈判书（EBB）、文章列表及提案编辑器。

运用最佳策略（战术）

策略是双方都使用的算计行为。有时策略用来误导对方，但也用来保证对双方有利的行为。为保证一个有利的合同的形成，劳资双方都使用的常用策略有：

1. 冲突导向。双方都不让步，用一个不忍让的立场，拒绝让步的建议。典型地，是一方顺着另一方的行动而反应。
2. 武装了的休战。互相视对方为敌人。尽管他们是对手，但他们认识到按法律的具体要求最终他们必须要达成一个协议。事实上，他们是按法律达成协议的。
3. 权力谈判。每一方接受另一方，承认存在一个权力的平衡。在双方的关系中寻求消灭对方的战略是没有结果的。
4. 牵就包容。双方按对方的情况作调整，积极的妥协、灵活、容忍对方常被采用而不是感情用事或滥

用权力。据称大部分资方及工会领导人都采用这种方式解决了大量的劳资谈判问题。

5. 合作。每一方接受另一方为完全的伙伴。这就意味着劳资双方紧密合作不仅在日常事务上而且在诸如技术变化、工作生活质量的提高及商业决策等很困难的问题上合作。

如果每一方不是抱着很好的信念来谈判，会引起不公平的劳工政策。关心费用、公开问题及敌意都不是谈判中好的信念，而且这些信念的影响又太重要了而不能被忽视。如下情况可视为缺少好的谈判信念：

- 不愿作回应对方的提案
- 经常改变主意
- 使用拖延的策略
- 收回已作出的让步
- 拒绝提供谈判必须的数据

劳工合同的内容

双方的目的与意图	假期
合同的规定的范围	资历
管理问题	安全及健康
双方的责任	军队服务
工会会员及会费	契约解除补贴
申诉的协调	补助及假期计划
仲裁	失业补助金计划
暂时停工及解雇	SUB及保险申诉
工资	优先协议
工作时间	终止时间
超时及休息日	

15-9劳工合同的内容

达成正式协议

工会—资方合同设计了正式的协议条款，平均合同期限为2—3年，合同页数从几页到超过一百页不等。由涉及的问题、组织及工会的大小而定。典型的劳工合同分成多个部分及附录，多数劳工合同的标准分部如15-9所示。该表所示合同的主要部分是讨论如工资、工时、额外补贴、超时等问题。

总体上，合同说明了工会及管理层各自的权利及责任。资方权利以一至两个形式出现。第一个讲明了企业控制及运营的管理权属于资方（除了在合同中讲明了特殊情况外），第二列出了一系列无须和工会分享的管理活动。包括：计划及生产安排、采购设备及作最终的雇用决定。

合同中工会的权利包括：在解雇员工、提升及调动员工中工会应扮演的角色。为减少人力资源管理中对年龄的歧视及对某一特定年龄的偏好，工会更强调员工的资历。

合同批准

与管理层解决了分歧并就合同语言达成共识后，工会谈判者须将临时合同提交给成员批准。修改一般需要简单多数的投票通过。这种表决方式通常不是法律规定达成协议的方式。但已成为工会领导人确定、与其成员紧密关系的一个主要实践。尽管并不是所有的成员最终都对协议完全满意。投票修改的方式至少还能让他们接受，约有10%提案会被否决。

未能达成协议

当劳资双方未能就必要的谈判问题（工资、工时及其它就业条款）达成一致，或会员拒绝批准临时协议。订约僵局就出现了，这种僵局出现的原因有：

- 谈判双方所期望的解决范畴不重叠。
- 一方或双方未能有足够的信息交流来达成协议。
- 工会会员认为其领导人达成契约没有好的信念

劳工谈判僵局的可能结果有：工会工人的罢工或资方要求的停工，并寻求中立的第三方来帮助达成一个协议。另一种可能的结果就是永久性的更换工人。

罢工

罢工是雇员设法限制工作，促使雇主在订约中作出较大让步，罢工或潜在的罢工是工会谈判中的主要武器。但罢工之前它们需考虑罢工的合法性，其成员是否愿意忍受长期罢工的痛苦以及雇主没有工会成员情况下，运营企业的能力。雇主运营企业的能力越强，工会获得其要求的机会就越少。罢工有如下所示的不同类型：

经济的罢工---以要求比雇主所愿提出的更高的工资及更好的额外利益为基础

争权限的罢工---当两个工会争论谁有权来从事某种工作时，例如，瓦工和钢铁工人都要求安装入口处的铁柱。因为这样的铁柱是砖结构的一部分，且必须支撑重的铁门。如每个工会都罢工强迫雇主向其会员提供工作。这就是争权限的罢工。在TAFT-HARTLEY法下，这种类型的罢工是非法的。

突袭式罢工---工会的某一团体对抱怨的解决不满或被某些管理行为引起的，突然发生的未批准的罢工，工会领导并不制裁这种类型的罢工

“静坐”罢工---雇员罢工，但仍留在工厂，这样的罢工在美国是非法的因为他们侵犯了私人财产

少于10%的合同谈判是以罢工为结果的。根据劳动统计局的数字，工会会员每千人中罢工数目从1974年的424降至2001年的29人。2000年前七个月中只有11次罢工发生。当工会聚集起来罢工，他们常采用纠察队的形式，把成员置于工厂入口处，发布关于其所争论问题的布告，不让人们进出工厂的经营场所。这种行为的目的是使公司在罢工期间关门，以设立纠察线的形式和平地说服是合法的，但暴力则不然，纠察的发生可以公开工会对雇主的观点而不以罢工为形式。

工会压力的另一种类型是联合抵制。拒绝购买一家公司的产品或服务。初级的联合抵制是工会会员不光顾被抵制的公司（产品），这种联合抵制是合法的。第二级的抵制发生于被抵制公司的供应商被工会威胁要罢工直至停止和被抵制公司做生意。这种类型的抵制在TAFT-HARTLEY法下通常是非法的。一个特殊类型的联合抵制是HOT CARGO协议。在此协议下，雇主允许工会成员避免使用，被另一个工会罢工的企业材料。这种联合抵制根据《劳资披露法案》是非法的，但在建筑及服装产业除外。

雇主停工

管理层对工会压力的反应可能是与管理层的骨干员工继续运营、企业或关闭工厂或解雇罢工的员工。雇主停工就是努力迫使工会停止骚扰雇主或接受管理层制定的条件。

停工常用来阻止工会的怠工、损害财产以及有关劳工争议而引起的暴力事件。许多州允许被停工的员工领取失业救济金，削弱了停工的威胁。实际上雇主要停工更多是一种威胁而不是一种手段。

停工的例子之一是发生西海岸的事情，国际海岸及仓库工会（ILWU）与太平洋海运联合会之间在所有29个西部港口超过10,000个船坞工人的停工对整个美国甚至世界产生连锁反应，铁路、卡车运输及空运公司都受到影响，美国经济据称由于这次停工损失超过10亿美金/天。

华盛顿轻工天然气公司将1100名服务工人、工程师、技术员及气田工人停工15周。这些人员属于独立的国际天然气工人工会。工会成员拒绝了公司最终合同要求，并认为这是不可接受的，原因是公司在提出了如下方面要求：公司想采用固定的工作安排及工作时间、用兼职及临时职工代替全职员工、调动职工而无须事先通知、单方面的健康保险变化、退休金计划、401（K）、长期无工作能力计划、以及任何时候不需商量的情况下，终止某个部门的工作等。在工会组织罢工之前，公司先要求工人停工了。工会成员后来屈服了并接受了公司单方面提出的条款重回工作岗位

A. E史丹利玉米加工厂工人因不满公司的12小时工作轮换计划又未能罢工相反被停工了，被停了18个月。1996年，伊利诺州查理斯敦一家印度尼西亚背景的公司叫TRAIL MOBILE，在四年的工资冻结后

紧接着提出一个三年的工资冻结（不加薪），1200名工会工人保持工作但继续和公司谈判，然后公司将他们停工。停工的方式对公司的利益可能不利。因为不象罢工者，停工者不能被永久替换，而雇用长期的替代工人是管理层对付强有力的工具之一。

长期（永久）更换工人

在拖延较长的罢工中，公司面临生产的下降，长期以来公司所采用的策略是更换少掉的工人。然而随着问题的解决，工会工人返回工作更换工作就终止了。尽管《国家劳工关系法》保护工人组织进行集体谈判及罢工的权利，但并不禁止公司雇用替代工人。也没有规定禁止这样的替代为长期的。事实上如前所述自从铜矿罢工以后，罢工者更多的可能是被永久替代。前述的史丹利（STALEY）及TRAIL MOBILE的想强迫罢工实际上是一个计谋，他们最终的目标是雇用长期的替代工人，但他们失败了，因为被停工的工人不能被长期（永久）替代。

第三方介入

在僵局的情况下，第三方介入有三种可能的形式：中间调解、事实查找及利益仲裁。双方必须同意使用这些解决方式。每种方式又是对各方的利益的进步性的约束。

调解及事实查找。调解是中立的第三方帮劳资双方达成协议的程序。当谈判陷入僵局时，这是罢工的一种代价不高的另一种选择。按TAFT-HARTLEY法案，1947年联邦调解与说服服务署（FMCS）作为独立的机构成立，雇用了约300个调解人每年调解约15000个劳资纠纷且不收费。在铁路及空运业内，调停服务由国家调解理事会提供，这是一家按铁路劳工法建立的独立机构。

调解在说明双方重开谈判中实际上是一种可能的技术手段（并不强加一种解决方案），说服在这个继续的解决方式中是第一步，尝试使争论双方坐下并讨论问题，1947年制定的谈判中劳资双方必须有好的信念义务后，调解中说服的角色大大削弱了。

调解人是事实的评估者、新方案的创造者、专业的倾听者，他或她依靠说服力来使双方解决争议。一个成功的调解人拥有如下的特征：公正、真诚、沟通的技巧、忍耐性、自我控制、专业知识、创造力及作为中立第三方的可接受性。为使劳资双方就分歧达成共识，这些品质很重要。调解人提出的建议可能被双方或一方接受或拒绝。

利益仲裁：利益仲裁是解决僵局的最终方法，在仲裁中，中立的第三方对双方提出一个解决方案，按最高法院的定义：由于合同将具体化各方未来的权利，在双方对达成协议仍有兴趣，在未达成协议或在寻求替代方案时，就要利益仲裁。在公共利益部分利益仲裁常用来解决僵局。

管理合同

每天都遵守合同条款是监督者及一线经理的重要职责。他们是管理层的最接近工会工人的代表。作为管理层的代表。监督者必须管理工人使工人遵守纪律，处理抱怨。预防诸如罢工之类的事情。

管理工人

假如使用的纪律约束都符合法律要求。大部分合同约定一个有工会组织的公司的资方有权管理工人使人遵守纪律。如果雇员破坏了纪律，公司必须证明这样的事实。当雇员违反规则或低于标准执行时，监督者必须立即和该员工开会是非常重要的，要安排一个正式的关于纪律问题的面谈。如果监督者未能使工作场所的纪律清晰化，或提前警告员工，此时就不应用纪律来处理员工。

许多劳资合同具体化了纪律制度的类型及哪些冒犯行为需使用纠正行动。一些典型的违反行为如下：

资格不够----不能完成安排的工作

错误行为----不服从、不诚实、违规如在禁止场合吸烟

违反合同----如：在没有罢工借口下举行罢工

抱怨

不管是合法或非法的，抱怨是对公司政策、程序、管理行为等而引起不满及不舒服的一种申诉。申诉可能由个体或工会提出。抱怨程序通常在有工会组织的公司里，但在无工会组织的公司里这是很重要的沟通渠道。在有工会组织的公司里，合同条款包含了申诉的步骤及如何处理。步骤根据不同的合同而各不相同，但工会并不是建立这样的程序必不可少的。表15-10图示了一个有工会组织的公司的四步申诉程序。

1、雇员与监督人及工会职员会谈，提出申诉大部分抱怨能在这一层得到解决。

- 2、如果抱怨未能在第一步得到解决，在中间经理及工会官员（商业代理机构或工会委员会）之间要举行会议。
- 3、在这一层资方高层的代表和工会高层官员（如工会主席）尝试解决问题。
- 4、双方（工会及管理层）将申诉交给仲裁人作决定，仲裁一般由双方同意的个人或奇数个人组成的委员会实施。

尽管大部分申诉在第一步得到解决：经理们有一系列重要的原则要遵守。他们须：（1）认真对待每个申诉；（2）与工会代表共同解决；（3）收集关于抱怨的各种可能的信息；（4）权衡了各种事实后，向提出申诉的员工给出答复；（5）这个抱怨解决后，着手解决其它问题。

参与人员

仲裁人员

工会高层
资方高层

工会委员或商务代表

资方中层

工会干事
一线人员

受屈职员

15-10 申诉程序：有工会组织的情况

在有工会的组织内，决定任何抱怨结果的重要因素是劳资关系。当劳资关系环境是积极时申诉可能得到比较好的解决。当关系环境是合作性的或和谐的，申诉能在较低处理层就得到解决或部分，解决的机会大增。然而当关系疏远的或有敌意的，更多的申诉会被拒绝或撤消。

仲裁

申诉程序并不一定带来满意的结果。当双方的争议导致死结（死胡同）时，大部分合同（约96%）要求使用仲裁。仲裁是一个准司法性程序，在此过程中双方同意将不可解决的争议提交给中立的第三方来解决，以达成一个有约束力的协议。双方提供他们的立场，仲裁人作出决定。

集体谈判合同的仲裁条款具体规定了争议如何适用仲裁。最近，美国最高法院说明了通用的仲裁条款在仲裁之前，是否阻止了工人对歧视性案件的起诉的问题。在莱特 宇宙海运服务公司的案例中，法院认为，除非仲裁条款具体要求优先仲裁，雇员可以提起歧视诉讼。到达仲裁程序后，正常情况下争

论已经经过了申诉程序的前三步，在最后一步，如管理方拒绝了申诉或未能足够多地改变立场以满足工会的要求，工会可以要求仲裁。

合同中通常有关于仲裁人的选择程序。最典型的方法是安排一名公正的仲裁人或者是通过一个由管理层代表、工会代表和中立的主席成员三方组成的委员会进行听证并采取回应措施。

仲裁人通常有三种来源：第一种是律师，他们是专职的仲裁人。第二种是由精通劳动法、人力资源管理、劳动经济学的学者组成。第三种包括像教师、神职人员等在社区内受人尊敬的成员。

判定由仲裁人最终作出。它包括最终的决定，对事实的概括，以及达成最终决断的根本理由。在作出判定之前，仲裁人必须仔细考虑三个问题：

- 1、这个争议能够通过仲裁进行解决吗？
- 2、申诉的不满是否由违反合同的行为引起？
- 3、接下来的申诉抱怨的程序是否及时有效？

美国工会的变化环境

工会成员从1933年到1947年有显著增加。1933年，工会成员只有三百万，大约占全部工人数量的百分之七。而到1947年，工会成员已达1500万。工会主义在1955年达到顶峰，当时有40%的城市工人加入工会，并且工会成员的大多数都在私营企业的制造部门工作。然而从二十世纪六十年代开始，工会成员逐渐减少。

著名的管理学家，彼得·德鲁克预言，到2010年产业工人数量将大约只占非社会主义的发达国家劳动人口总数的5%到10%。这意味着工会主义的早期基础将几乎被完全侵蚀掉。根据劳工统计机构的当前人口调查表明，美国的工会成员人数从1983年占非农业雇工总数的20.1%，逐步下降到2001年的13.5%。夏威夷的比例最高占26.5%。北卡罗来那州的比例最低，大约只有4.2%的非农业雇工加入工会。

至少有五个重要原因造成工会权力逐步被侵蚀掉：

- 1、日益激烈的全球竞争
- 2、工人不断地从制造向以服务、知识和信息为基础的经济转变
- 3、从墨西哥、中美洲、南美和亚洲来的大量移民，包括合法进入和非法进入的
- 4、没有加入工会的雇员要求工会代表自己的需要日益缩减
- 5、劳动大军的日益分化

工会发展趋势

随着二十一世纪的到来，工会组织者正在制订新的组织策略，以求在组织各种行业的工人方面变得更加有效。例如，美国的卡车司机工会积极地招募新成员，从而阻止了成员人数的急剧下降。事实上他们获得了一些公司如Overnite 运输公司对工会的认可。而这些公司几十年来一直抵制工会的介入。

根据美国劳工联合会-美国产业组织议会（AFL-CIO）的报道，许多工会开始收回原先失去的领地。由AFL-CIO的调查显示，对工会的态度总体来说有所提高。对工会的负面态度从1993年的34%下降到1999年的23%，这种态度变化的趋势在18岁至34岁的年轻人身上表现得尤其明显。此外对雇员的普遍调查发现，参加工会的雇员比没有参加工会的雇员更加富有，增加的工会代表对美国来说是一件好事情。

2002年，工会成员中非裔美国人的比例（17%）超过了白人（13.5%），也超过了南美裔美国人（11%）。其中，非裔美国人在工会成员中的比例最高。在介于35岁至64岁的那些年纪更大的雇员当中，参加工会的比例更高。很有意思的是，今天在美国，有超过170万的领取周薪和月薪雇员由工会来代表他们在工作单位的利益。尽管他们自己不是工会成员。工会成员的平均周薪是615美元，而非工会成员的周薪是499美元。

组织工会运动的范围也在发生着变化，工会现正试图在传统工业以外的行业组织新的谈判团体。过去，一个工会通常集中于一个行业或者是某项具体的工作，随着重工业的衰落，这种组织工会的方式已经不再有效。今日，对于工会来说，从他们最初设定的范围以外招募新成员已经不是什么稀奇事了。2001年，大约9.5%的工会成员在私营经济中就职。剩下的当中37.5%在政府部门工作。保护性的服务像警官、消防人员有最高比例的工会成员（41.3%）。其它很有代表性的私营经济包括通讯（26%）、交通（25.7%）、建筑

(17.8%)

和制造业(17.8%)。工会成员在金融、保险和不动产(2%)中的比例最低。

工会组织功能的发展趋势

在阻止工会成员数量下滑的努力中,工会在组织功能的变革中投入巨大。例如,AFL-CIO花费了其年度预算的大约三分之一用于组织、协调和帮助工会进行改组。工会同时也利用变革的策略来吸引新的成员加入。它们给成员提供信用卡,预付的合理费用,规定的人寿保险以及旅游俱乐部。工会越来越多的使用电子邮件和因特网来发布信息。然而利用新技术作为组织工具却引起了NLRB及法院对其合法性的争议。

根据NLRB及法庭的裁决,允许工会在非工作时间,不管是在工作场所还是非工作场所,对其成员进行口头说教。同时老板们可以禁止在工作场所散播工会的宣传材料。尽管对于通过电子邮件方式组织工会活动的合法性质疑尚未给予答复,但NLRB裁定,禁止老板对工会的书面材料予以歧视,允许其它与工作无关的信息传播而不允许工会的书面材料进行传播。因此,法学者们就电邮的使用政策对雇主们提出了下列建议:

- 1、在公司内部的电邮系统中禁止进行个人的非工作的交流
- 2、告知雇员公司的电邮系统和电子邮件信息是公司财产的一部分
- 3、告知雇员所有通过公司的电邮系统发的邮件都在公司的监控之下
- 4、要求所有雇员阅读以上政策并签名表示同意遵守公司的上述规定

工会的未来以及它能否一直在我们的经济生活中保持重要的角色将取决于以下几个要素:

- 1、工会领导者的素质
- 2、愿意采取革新性的组织手段
- 3、基层成员的大量参与
- 4、能够吸引受过良好教育,有专业性的、服务性的工人和知识工人
- 5、与企业管理者的真诚合作

本章摘要

本章要点如下:

- 1、工会(雇员协会)是由雇员建立的一个组织,其目的是通过集体的一致行动,来提高雇员们的薪水和改善工作条件
- 2、劳工关系是指特定的一群雇员(由一个工会或协会代表)与管理者(一个或多个雇主)之间的持久关系。这种关系包括由协商而达成的一份书面合同,主要关于薪水、工时、雇佣条件及其它条款,还有在合同有效期内关于这份合同的阐释和执行。
- 3、在美国,工会早在殖民时期就已存在。工会的一个简要历史概括中会提到Knights of Labor(1869),the American Federation of Labor(1886),the Congress of Industrial Organizations(1935).以及AFL与 CIO在1955年合并成 AFL-CIO。
- 4、在美国历史上主要有三个法律影响了劳工关系的发展,他们是(国民劳动关系法案)the Wagner Act(1935), (劳资关系法案)the Taft-Hartley Act(1947), (劳资报告与披露法案)the Landrum-Griffin Act (1959). the Wagner Act创立了国家劳工关系委员会,他授权工人组织工会、调查不公正的管理行为或劳工政策,监督工人组织运动。
- 5、美国的工会结构包括四个层次:工会联盟、中间协调层、国家工会、和地方工会
- 6、工人由于各种原因加入工会:工作安全、社交需要、避免不安全和不健康的工作环境、与管理层的沟通和公平的薪资待遇。工作场所的情况中最易引发工会组织运动的有:工作安全缺乏保障,低薪、恶意的监管行为、过少的救济金。
- 7、组织工会是形成一个谈判团体并争得NLRB的许可的过程。谈判团体由两名以上的工人组成,他们代表了普通雇员的利益,并能够有效合作。
- 8、组织工会的过程包括授权卡运动、证明选举以及就内部的劳工协议达成一致。
- 9、为了保持成员的数量,工会需要安全保障。不同类型的店铺代表不同程度的安全保障。

- 10、十九世纪，公共部门的工会最初建立在联邦的基础上。在二十世纪六十年代以前，国家和各地方政府的协会尚未形成规模。如今37%的政府工作人员属于工会。
- 11、集体合同是由工会和管理者共同就雇佣的条款和条件进行磋商并达成一致的过程。
- 12、达成集体合同的步骤包括：预谈判、选择谈判人、制定谈判策略、使用最有效的谈判手段、达成一个正式的契约性的协议、最后是修改合同。
- 13、罢工是工人们不提供服务的一种努力，目的是让雇主在谈判桌上作出更大程度的让步。
- 14、（拒绝工人非分要求的）停工，是管理者发起的。只用几名关键的管理者维持运转，关闭工厂，禁止工人进入。
- 15、第三方的使用能够帮助达成从调解和事实发现到利益仲裁的协议。调解是可用来说双方回到谈判桌的一系列可能方法。利益仲裁是通过使用一个中立的第三方对争议双方进行判决，以化解僵局。
- 16、抱怨申诉是对引起工人不满的组织政策、程序或者管理行为的反映。
- 17、仲裁是一个准法律性的判决过程。其中当事人同意将未决争议提交中立方，以寻求解决。
- 18、工会成员数量在1955年达到顶峰，当时40%的工人隶属于工会。截止至1998年，成员数量下降至13.9%。

问题与讨论：

1. 什么是工会？请给工会下个定义。
2. 请写出并描述在美国帮助建立劳工关系的组织。
3. 请解释《铁路劳动法案》和《WAGNER法案》对工会的成长带来的影响。
4. 美国的工会组织有四个层次，请解释这四个层次。
5. 什么样的工作条件会引发一场形成工会的运动。
6. 请描述通过工会认证的授权卡的代表选举运动。工会怎样被取消认证？
7. 比较公共组织中的劳工组织与私人组织中的劳动组织。
8. 什么是集体谈判？这一过程在组织中的主要作用是什么？
9. 什么是谈判单位？如果NLRB是适当的，那么它能怎样做决定呢？
10. 描述工会成员资格和工会组织当前的趋势。

人力资源管理的法律忠告

事实陈述：

Exxel/Atmos Inc.是一家位于新泽西州的小型公司，它主要生产非气质的气雾剂。在1990年的9月，“美国联合钢铁工人”被认为是公司的生产和维护工人的唯一代言人。但是，在1991年的5月，Exxel/Atmos 拒绝了工会的谈判的建议。国家劳工关系局（NLRB）要求公司“用诚意去承认，迎合并且同意集体谈判”。认为拒绝谈判违反了国家劳工关系法案。

在1994年的12月7日，Exxel/Atmos的董事长与生产工人和维护工人开了一个会，在这个会中，他表示工会被收回证件，并且解释收回的过程，公司被要求去与工会讨价还价。在到12月23日的这一周的时间里，每个员工都收到了100美元的圣诞奖金。在1月10日，这个公司取消了所有的与工会进行谈判的计划，在1月26日，员工们发出了收回证书的请求。Exxel/Atmos继续拒绝与工会协商，因为他们仍然将收回证书的选举搁置。NLRB发现上面的会议，100美元的奖金和拒绝与工会协商是违反它的规定的，并且重新要求Exxel/Atmos去与工会协商。Exxel/Atmos请求美国上诉法院的哥伦比亚巡回法庭重新审查NLRB的要求。NLRB反过来要求法庭去强制执行协商的命令。

法庭的决定：

上诉法庭认为只是简单地帮助员工去进行撤销证书的申请并没有违反NLRA的规定。雇主的如果有如下行为，他就违反了第8（a）(1)部分，即他们的联盟在撤回证书时，雇主有“干涉，限制，或者强迫员工”的行为。但是，158(c)的部分认为，只是简单地“表达任何观点，论点，或者是传播，无论是手写、印刷的、图

形的或者是视觉的形式，都不能是认为是不公平的劳动实践的证据。如果这些意见包括了没有报复的威胁或者是利益承诺的力量”。法院最后下结论认为，与员工们开会，董事长在传递准确信息的时候没有发出任何威胁或是有关利益的承诺。进一步说，法院裁决NLRB的关于100美元的圣诞奖金包括了把不公正的劳动实践作为“用来让在员工眼中削弱或是不信任工会的战略”的一部分的评估报告是不正确的。

对于经理的暗示：

经理和人力资源的专家必须在与员工沟通关于工会的事情，比如说撤回证书时，特别地小心。避免任何威胁的表象和不适当的承诺是非常重要的。上面提到的这个公司的董事长在这种情况下提供了基本的撤回信息，并且求助于得到利益的员工提供给NLRB一些进一步的信息。他也对雇员表达了撤回证书的决定完全由他们作出。并且公司不会采取相反的措施。

在它的决定中，上诉法院表示“这家公司对不干扰员工这一点已经做得很好了，自由选择并且及时通知他们关于撤回的进程等“。

练习 15-1

关于工会的报告：

目标：使学生能够收集，评估并且提供有关于工会的信息。

建立一个练习

1. 指定学生个人或者小组对美国及国际上的工会组织做一些研究，这样的话可以使他们对不同的工会之间作最新的比较。
2. 让每一小组就有关他们的研究结果做一个简短的演讲。研究的内容包括成员的地理特征统计、规模、与国家、别的劳工组织和联邦的联系，最近的组织运动情况，罢工和停工等需要研究的参数。
3. 在学生进行研究的时候，利用如下的网址：<http://aflcio.org/unionand/internat.htm>。

练习15-2

工会—资方的合同谈判

目标：为了可以使个人参与到劳工管理的合同谈判中，并且是以一个角色扮演的方式来实现。

建立练习：

1. 成立人数为偶数的小组，人数为4-8人。一半的组为工会组，另一半则为资方组。
2. 请阅读有关Dana Lou Corporation of Hamilton, Ohio的描述。
3. 以小组的形式回顾并且讨论四个引起争论的问题和有关竞争者的数据。（15分钟时间）
4. 指导者将会提供给工会组有关工会谈判者的意见，资方组有关资方谈判者的意见。
5. 一个资方组对应一个工会组。讨论者代表每个组的立场。
6. 个人必须在讨论的步骤2之后回答练习的问题。

Dana Lou 公司

Dana Lou 公司是一家位于Hamilton,俄亥俄的中等规模的公司，有大约1100名员工。它的主要业务就是电子维修部件。它的规模比它的主要的竞争对手要大一些。它的成功（如利润率和成长率）主要要归功于一个对工作充满了奉献，并以工作为骄傲的职工团队。

五年以前，“美国通讯工人”（CWA）成立了这家工厂。从那时开始，劳工—资方的关系一直都很好，其中只爆发过2天的罢工。劳工和管理层都感觉到他们之间的合作关系比任何本行业当中同样规模的公司要好。

现在的劳工---资方合同将会在三周内过期。在最后三天里，工会和资方的代表正在讨论一系列的问题，但是达成一致的可能性不大。

讨论的问题：

1. 国家医疗和牙科保险

- a. 现有的合同：Dana Lou 公司为全职员工支付50%的保险费。
- b. 新的合同：CWA要求Dana Lou 公司支付全部的保险费，但是公司的管理层希望按照原有的规定执行。

以费用来说，具体数据见下表：

需要付出的保险费	DANA LOU支付的金额
0	-0-
25	USD55, 000
50	110, 000
75	165, 000
100	220, 000

2. 保健医师，员工和参与者

- a. 目前的合同：Dana Lou 有两个兼职的医生和两个全职的护士（每年的费用是66, 000美元）。
- b. 新的合同：CWA要求有一名全职的健康指导者，一名全职医生，酒精和药物滥用问题的顾问。同时，CWA要求公司支付员工使用YMCA及YMCA器材的部分费用（预计将会超过现有的计划，达到USD108, 000）。

3. 假期福利

- a. 目前的合同：服务第一年的员工一星期的带薪假期。对于服务了2-10年的员工，有两星期带薪假期，10年以上的员工，3星期的带薪假期。
- b. 新的合同：CWA要求给15年服务年限及以下的员工提供为期四周的带薪假期。管理层希望能够不要改变目前的安排。

4. 给技术熟练的质检员加工资。

- a. 目前的合同：质检员现在的工资为USD7.95/小时，质检学徒是USD5.75/小时。
- b. 新的合同：CWA要求对工厂的95名质检员的工资每小时增加USD0.50，25名质检学徒每小时增加USD0.40。而管理层希望保持工资不变，因为他认为很快就会有裁员的情况出现。工会的建议将会使Dana Lou 公司每小时多支付USD57.5/小时。

讨论

按上面的分组,每两组各出一名成员,面对面地讨论上面提到的四个问题. 每组剩余的成员在讨论的过程中必须保持安静. 两名讨论者必须按角色扮演讨论20分钟. 最后,他们必须记录下所达成的共同点.

最后达成的一致意见

医疗和牙科保护

竞争者的数据(Hamilton, Ohio, Survery)

	Blue fox corp.	Wintex,inc.	Lafley Mfg
公司所要支付的医疗及牙科保险	100%	50%	50%
预防性的健康指导	无	无	无
支付的员工健康费用	有	无	有
假期福利	第1年 1周 2年及以上 3周	10年及以下 2周 11年起 3周	5年及以下 2周 6年以上 3周
质检员的每小时工资	USD7.80	USD6.97	USD7.93
质检学徒每小时工资	USD6.45	USD5.95	USD6.20

预防性的健康指导:员工和参与者

-----假期福利

-----工资增加

-----2. 每个人分析协商的结果:

协商者是成功的吗?-----

你的协商方式与别人是不同的吗? 是怎样的不同呢?

-----协商者事前准备好了吗?

-----学习备注:

这个练习向学生说明了,当人们对一事情有了确定的态度或者立场的时候,讨论将变得多么地困难.

应用案例 15-1

工会对于被认可和谈判权力的要求

背景

雇主拥有并且管理着一幢公寓楼和市政厅综合建筑群,并且雇用了很多的物业管理工人. 在1975年12月5日,工会和这些工人召开了一次组织大会,并且得到了从被建议的单位的11位员工中6位的授权卡. 除了这些人以外,这个单位中已经有一位员工是工会的成员了. 在1975年12月8日, Orval Schimmel,工会的组织者,给雇主的财产管理者Thomas Hall一个建议,提到工会代表了认知和协商的权力. Hall回应说他与工会没有任何的关联. 工会的适当的对话者应该是副董事长Carl Alton.

1975年12月8日,在工会首次要求承认之后,一个叫Larry Melton的监督人,打电话给一个名叫George Thompson 的雇员,询问是否有任何工会的人与他联系过. Thompson 回答说没有.第二天Melton来到维修部办公室,这里通常是物业管理工人们汇报工作的地方,询问另一名叫Alice Coleman的员工这样的问题:“工会的人对你做了一些什么?”. Coleman I 没有回答. 然后Melton来到了他自己的办公室,并且叫来了第三名员工, Theo Ewing. Melton告诉Ewing 他知道员工们已经引进了一位工会组织者并且准备成立一个工会. 他问Ewing是否参加了这个会议以及Ewing是否知道是谁去请来了工会组织者. 当Ewing否认参加了会议并且对谁去请来了组织者一事一无所知时, Melton重复了问题并且告诉Ewing不要签署任何东西或者与

任何组织者交谈，与此同时，他要求Ewing随时向他报告一切与这件事相关的事情。在1975年12月9日的晚上，Melton又一次打电话给George Thompson，询问他是否与任何工会的人交谈过。Thompson承认他交谈过，但是拒绝提供任何进一步的信息。Melton继续追问他为什么他会这样做和到底有参加了这个会议。在几次尝试获得更多的信息不成功之后，Melton告诉Thompson“你要么站在我这边，要么站在另一边。你的生活总是过得很好，我已经给你.....给你一个好的工作，你有一套公寓，这是你最后的机会。”Thompson还是拒绝回答。

就在那天晚上，Melton打了个电话另一位名叫Gloria Greer的员工，并问她为什么没有告诉他有关于这个工会会议的有关情况。Greer否认知道有关这个会议的任何情况。然后Melton打电话问Ewing到底是谁将组织者引进来的。他又一次想得到更多的信息，但是Ewing说他不知道。Melton在谈话的最后要求Ewing张大他的眼睛和耳朵密切关注这件事情，任何信息都要向他汇报，同时，他要求Ewing不要签署任何东西。

1975年12月24日，Larry Melton被公司终止了职务，他的职位被Leo Nord所取代。也就在同时，公司宣布它正在改进员工的疾病和健康福利计划，其中包括了员工本身及他的配偶的生育费用。

1976年1月30日，在那天早上举行了代表选举，Leo Nord告诉Cecil Snow如果工会在选举中取胜，那么雇主将会取消帮助物业管理工人的人的免租金公寓，并且向物业管理工人的领导收取他们使用第二间卧室的费用。

在1976年1月30日，工会以6：4输掉了选举。工会提出了许多的有关不公平劳动实践的控告，声明这些违规的事实使得工会的大多数由授权卡建立起来的状态不复存在。这些违规，在工会看来，是非常严重并且传播广泛，并且给选举带来了不好的影响。工会要求公司重新认识它们并且与工会本身讨论它的重要性，这些都是在1975年12月有所保证的。

工会的立场

工会提出了针对公司的不公平劳动实践的诉讼，声明公司违反了LMRA第8(A)：

- 1) 不断地重复询问员工有关工会的活动。
- 2) 威胁员工如果他们选举工会来代表他们的利益，则他们的福利将会被剥夺。
- 3) 威胁那个拒绝透露工会会议参加者的员工。
- 4) 告诉一个员工它已经掌握了他参加工会的情况。
- 5) 为了使员工不支持工会，承诺他们一些医疗方面的福利。

工会要求公司停止这些违法的行为。与此同时，由于公司的行为非常严重和普遍，一个有效的工会的占大多数的情况已经被破坏，所以工会不太可能在这种情况下在选举中获胜。工会要求公司遵守NLRB的命令去承认工会的主要地位如同1975年11月8日一样，并与物业管理工人的授权的工会代表会谈。

公司的立场

公司提出了一系列的观点要求取消工会的指控。

首先，公司管理层认为，他们并不知道前任主管Larry Melton打电话并且询问一些员工的事情。不管怎样，Melton的很多声明和问题都不是强迫性的，而且它们都是一些合法的询问，并且对于决定工会的主要地位来说是必要的。Melton从来没有在12月9日明确地威胁职员George Thompson，他对Thompson所说的话是含糊的，并没有得出结论。

而对于在12月底提供改善疾病和健康福利的计划，公司认为提高福利是公司每年福利计划的一部分，公司声明福利的改变与圣诞节是一致的，这与工会的代表运动是毫不相关的。

公司指出Larry Melton在1975年12月24日已经被停止职务，而选举直到1976年1月30日才举行。所以即使Melton对于选举有影响，那也已经完全消失了，所以不会是一个影响的因素。新的主管Leo Nord的对于Cecil Snow的声明，并不能说是威胁，它是一个合法的预言。它只是Nord的个人观点。这是一个“自由讲话”，并且应受到第8部分的保护。

最后，公司认为即使委员会认为它们违反了这部法律，这种违反也是很小的，并且不会影响代表选举的结果。工会对于1975年12月基于签署的授权卡的大多数地位的要求，从来都没有被公司所接受或者由

NLRB承认。工会传播对于公司的指控是为了在NLRB选举失败之后赢得代表权。这次的选举是一个代表大多数员工感情的真实决定，委员会应该支持选举的结果。

问题讨论

1. 评价一下由工会和公司所做出的有关于不公平的劳动行为的各种陈述。哪种观点更具有说服力？
2. 在代表选举那天由NORD对SNOW所说的话是一种威胁呢，还是一种合法的预言和观点，而它们是应该受到法律的有关言论自由条款的保护？
3. 公司有义务接受由工会提供的基于授权卡的大多数地位的声明吗？
4. 如果公司被发现违反了法律，那么哪一个会是一个适当的补救措施呢，一个谈判的要求或者一场新的选举？

第十六章 员工权利与公平

□学习目标

通过本章的学习，你应该能够做到：

- 1、阐明采取哪些措施能够防止员工偷窃行为？
- 2、讨论构建纪律体系的要素有哪些？
- 3、定义自主雇佣行为
- 4、阐明为什么组织中实施的每一项纪律制度都必须认真仔细地文档化这一点很重要？

□职业挑战

监督和管理各种类型的员工是经理们工作的一部分。大多数员工在大多数的时间里都能够有效地完成本职工作。但是每个经理在他们管理的进程中都会逐渐遇到像艾尔、苏珊、乔依斯和汤姆之类的员工身上所出现的问题。这四人是波士顿地区一家小型集团公司Judge股份有限公司的员工，该公司经营多种制造和零售业务。

- 艾尔曾是自其被雇佣以来公司各个销售队伍中业绩增长最快的销售人员。可是后来，他的销售额却有所下降。经其主管调查后发现，艾尔不如从前努力，他的业务电话量仅够完成其销售配额。
- 苏珊是一个好员工。然而，偶尔也会出现所有她打印的表格上都有严重错误的状况。显然，这一定是在她酗酒的那些天里。
- 乔依斯看上去干得不错，她对顾客彬彬有礼，能够很快的进货，然后准确地标价。可是，她每个星期从店里拿回家的东西比她的工资还要多。
- 汤姆是一个很不错的员工。可是他的主管约翰却总是被他弄得大为恼火。汤姆好象就是不能遵守公司的规定，每次约翰要和他谈及此事时，他的态度总是让约翰很不好受，有时甚至让人感觉到他在威胁约翰不要再就此问题纠缠不休。

目前，Judge股份有限公司内部没有一个完善的纪律体系(Discipline system)或者说是制度体系。

上述例子说明了人力资源管理中十分耗时同时也十分令人头疼的一个方面：如何公平地对待问题员

工。大多数要求仲裁的案例几乎都涉及到制度方面的问题，这一现象更说明了公平对待问题员工的重要性。

1

第一节 关于纪律(Discipline)的诊断方法

图16—1显示了组织中影响纪律建立的各种因素。员工对待工作的态度对生产效率和工作效率具有十分关键的作用，而纪律也可以对这一态度也有着重要的影响。此外，评估员工的可信度、安抚负面情绪以及确定各种行为的严重性等任务使得设立纪律制度和结束争端等问题更为复杂。

一般说来，营运主管是首先需要用纪律制度来规范员工的人。当他们向人力资源专家寻求帮助时，后者将会向其提供有关建议。有时人力资源经理也会在营运主管之后来进行调查或处理某项制度方面的案例。如果涉及到工会的话，那么人力资源经理将会为营运主管提供建议，告诉其就某个具体案例的合同如何进行解释。

纪律制度问题是人力资源管理职能中最具有挑战性的领域。在对待问题员工时，营运主管或人力资源经理首先必须分析判断相关规定中所涉及的内外部环境因素，然后提出适当的对策并且执行这些对策，并且评估这些对策的有效性如何。在此过程中，管理人员必须认识到员工始终是受到国家法律的保护的，正如第三章中所述，任何员工不受违反《反歧视法》的企业制度规定的约束。经理们同样也必须清楚国家对于雇佣自由问题的态度。有些地方允许企业以任何不违反国家法令的理由解雇员工，而另外一些地方则需要公正的理由。下面一部分将讨论问题员工的四种类型以及他们分别所对应的法律规定。

外部环境影响因素

- 政府的政策和法律、规定等
- 工会
- 国内外经济环境
- 竞争状况
- 劳动力的组成
- 组织所在地

内部环境影响因素

- 公司战略
- 公司目标
- 组织文化
- 任务的本质
- 工作群体
- 领导风格和经验

分析诊断

提出对策

执行对策

评估对策

分析诊断

提出对策

执行对策

评估对策

人力资源管理过程

- 平等的雇佣机会
- 人力资源计划
- 工作分析和设计
- 招聘：国内外
- 筛选：国内外

获取人力资源

关注人和结果

奖励人力资源

- 平等的雇佣机会
- 人力资源计划
- 工作分析和设计
- 招聘：国内外
- 筛选：国内外

关注人和结果

发展人力资源

- 平等的雇佣机会
- 人力资源计划
- 工作分析和设计
- 招聘：国内外
- 筛选：国内外

关注人和结果

维持和保护人力资源

- 平等的雇佣机会
- 人力资源计划
- 工作分析和设计
- 招聘：国内外
- 筛选：国内外

关注人和结果

每个过程关注的焦点都是人和结果

理想的最终结果		
符合社会责任和 伦理的管理方法	具有竞争力的高质 量产品	具有竞争力的高质 量服务

图16—1 人力资源管理诊断模型

第二节 问题员工的类别

对于公司来说，问题员工可以大致分为以下四种类别：

1. 由于能力、培训或者动机的缺乏，员工的工作数量和质量不尽如人意（艾尔即为此例）
2. 工作以外的个人问题开始对工作效率产生负面影响。这些问题包括酗酒、嗑药或者家庭问题（如苏珊）
3. 在工作中由于诸如偷窃公司或同事财物，或者损害他人人身或财产安全而触犯法规（如乔依斯）
4. 不断违反公司制度，并且不服从上级指令（如汤姆）

在第二章中我们曾经提到要确定个人行为模式背后的起因是很困难的。特别是对于哪些不良行为，更是如此。但是Miner设计一套行之有效的方法来分析这些不良行为，即他对于这些行为可能的起因提供一个参照表：

- a. 智力问题或工作知识问题
- b. 情感问题
- c. 动机问题
- d. 身体问题
- e. 家庭问题
- f. 由于所在工作组的问题
- g. 公司政策导致的问题
- h. 社会或价值观问题
- i. 工作环境造成的问题（例如，经济压力）以及工作本身

这些所造成的原因会影响着不良行为，这些行为可能是员工本人的行为，或是雇主自身行为，或者也可能是员工与雇主之间的互动关系。艾尔的行为（类别1）与工作环境直接相关，可能是情感上的、动机上的，或者是组织上的问题。如果苏珊(类别2)由于家庭问题而酗酒，那么她的这一行为的首要起因则是雇主所不能控制的。乔依斯的行为——偷窃——以及其它非法行为（类别3）可以由保安部门按照正常程序处理，这也通常会导致对员工的终止雇佣合同或者提起法律诉讼。汤姆的行为（类别4）常常是由于动

机、工作或者情感问题所造成的。

一、类别一：低效率员工

由于与工作直接相关的因素二造成的员工绩效低下在理论上来说是最容易处理和改正的。在第13章中，我们介绍了分析需要和绩效之间诧异的方法。这一方法不仅可以运用于培训领域，而且还可以用于帮助效率低下、表现不佳的员工。请回忆一下经理们必须考虑的一些关键问题。例如，如果员工表现不佳，经理们会认为是否培训出了问题。一般来说，经理人员可以用3个问题来分析这一问题：

1. 什么是差异(Discrepancy)? 为什么我认为这一由于培训所造成的? 目前正在做的和我们指望要完成的之间存在什么差别? 什么事情致使我认为这些事情不对劲? 我为什么不满意?
2. 这是否重要? 为什么这一差异很重要? 如果我不管这些差异, 将会发生什么事情? 采取某些形成解决这一差异是否能够产生有价值的结果?
3. 这是能力上的差异所造成的吗? 如果于员工真的向做, 或者如果这件事是性命交关的话, 哪些差异还会存在吗? 员工的现有技能是否足以达成令人满意的绩效。

如果是能力上的问题所造成绩效的低下, 那么这必须得以改正。反过来说, 如果这一问题与能力无关, 那么我们就得考虑去除障碍解决问题, 例如创造一个积极的激励氛围, 或者进行某种方式的工作改变。

总的来说, 低效率的绩效可能是由种种因素引起的: 能力、工作或者公司的激励机制。当我们考虑在职业挑战中提到的艾尔销售额下降这一问题时, 必须仔细斟酌这些因素当中的每一个。

二、类别二：酗酒或滥用药品的员工

1、普遍性和代价

据信, 在美国将近有12%的雇员酗酒或滥用药品, 这对组织来说在生产能力降低及相关花费上的损失达到1500亿美元。此外, 研究表明, 酗酒或滥用要平也是近来工作场所出现暴力现象的主要原因。与那些不酗酒的员工相比, 酗酒的员工有超过1.5倍的缺勤率, 病假和事假的次数也为后者的3倍。研究还表明, 与不嗑药的员工相比, 药物滥用者的工作效率要低1/3, 工作期间的事故率要高3.5倍, 而他们的赔偿要求也要高上5倍。

2、酒精测试

在美国, 越来越多的组织开始在内部的反酒精计划中加入酒精测试这一项目。根据国家药物滥用研究所(National Institute on Drug Abuse)提供的两项研究数据表明, 美国有约28%的单位对于员工进行酒精测试中; 根据联邦法律, 有31.7%必须进行酒精测试。例如1991年通过的《公共交通雇员测试法案》中提出对于在民航、公共汽车、特路及其他大众运输产业的从业的员工, 他们安全敏感性很强, 因此必须进行酒精和药物测试。联邦告诉公路管委会(FHWA)和交通部(DOT)也已经签署了以此为依据的相关规则。酒精测试通常被认为是属于《美国残障法案(ADA)》下的一种药物测试。ADA明确排除任何“当前在非法使用毒品”的员工或工作申请者, 但是也保护沉迷于合法地获得药物的员工。例如一位合法地服用止痛药因而沉迷于该药的员工, 这一情况就符合ADA对于一位残疾人的定义。尽管如此, ADA的规定与FHWA和DOT关于测试的相关规定并不冲突。

3、药物测试

在美国, 雇主可对求职者及雇员进行药品测试, 药品测试也已得到广泛应用。越来越多的雇主使用药品检测被认为有助于雇员对药品使用的下降。在某些行业, 许多求职者中流传着哪些雇主进行测试, 哪些雇主不进行测试的信息。因而, 药品使用者甚至不向进行药品检测的雇主提出求职申请。

如果进行药品测试, 雇主使用3种不同的方式: (1) 定期随机测试每个人; (2) 仅当存在可能用药原因时才测试; (3) 事故发生后测试。每种测试都有自身的一系列问题。如果是因为可能原因的理由进行测试, 经理人在当时的情况下如何合理处理问题的方法就显得益发重要, 当然这离不开事前的培训。管理行为应基于与绩效相关的后果, 而不仅仅是药品使用本身, 这一点很重要。从一个政策的观点来看, 当下列条件存在时, 进行一些药品测试就显得重要了:

- 药物滥用对工作造成的后果的严重性超过了对隐私的忧虑。
- 存在精确的测试程序。
- 获得雇员的书面同意。
- 与任何医疗记录一起，结果要加以保密。
- 雇主有完全的药品方案，含雇员对药品使用者的帮助。

对药品使用最常用的测试是尿液分析、对发质的放射免疫测定及责任适应性测试。尿液分析是最常用的检测方法。它要求尿液样本必须在实验室里进行测试。对样本交换存在忧虑，且检测仪侦察过去几天里的药品使用。但是尿液分析总得来说比较精确，得到很好的接受。

发质的放射免疫测定要求雇员的一缕头发，对头发进行分析已追踪非法物品的使用。这些测试是基于表明药品剂量与头发中探测到的药品浓度之间存在关系的科学研究。1.6英寸的头发样本可提供90天的情况。样本交换比尿液分析困难的多，所涵盖的时间更长也很有利。然而，该测试有某种争议，在事故后并不推荐此种测试，因为它无法测定药品是在最近何时被使用的。

4、员工援助计划（Employee assistance programs, 简称EAPs）

员工援助计划于1950年左右在美国出现，当时国内第一次提出药物滥用是工作场所出现的一个主要问题。在该计划下，一种“积极的面对方式”成为标准的程序。公司将给员工最后通牒：改正或离开。

今天，美国有超过一半的组织采用EAPs，并且援用更加广泛的手段。人们现在的观点是公司没有权力去过问员工的私人生活，但是有权力在工作中设立强制的关于行为和绩效的有关标准。EAPs不仅仅局限于药物滥用问题，它还包括情感问题、财政困难、艾滋病以及其他可能会损害绩效的问题。大多数的员工援助计划具有以下特点：

- 能够明确识别需要援助的员工，并推荐他们参加此项计划
- 当员工经推荐或介绍参加此项计划后，他们的问题将得到评估。于员工将接受劝告，并被推荐相应的治疗方式
- 员工接受专业的诊断和治疗。这些通过是由公司以外的机构所提供的。

尽管对于EAPs的效果，人们仍然有所争论，但是越来越多开展此项计划的组织开始收到积极的成效。例如，波音公司的报告中显示，通过EAPs，他们的员工医疗费用降低了200万美元，缺勤率减少了29%，而南太平洋特路公司报告其事故发生减少了71%。通过近四年执行EAPs，McDonnell Douglas报告他们节约了600万美元。

对于大多数实行EAPs的组织来说，经理们必须接受相应的培训，这样他们在发现员工的绩效有所下降时，可以按照特别的程序行事。经理们的职责在于发现绩效方面或员工行为方面的下降，而不是诊断问题或者提供改正的去劝告。

三、类别三：有偷窃或其他违法行为的员工

雇主们常常不得不面对如何处理从事不同非法行为的员工，这些非法行为包括偷窃、破坏公司设备或财产、泄漏商业机密、挪用公司财物、蓄意破坏产品、将公司电话或信用卡用于个人用途。一项对于财富前1000名公司的安全主管的调查中发现，目前偷窃是对于组织来说最大的一项安全威胁。据估计，员工偷窃每年将给公司带来25亿美元的损失。

人力资源经理们通常使用处分、终止合同和复职等手段来面对员工的不诚实问题。人力资源部开始承担起防范犯罪的职责。许多工具，诸如安全计划、雇用前筛选机制，被用于防止员工偷窃及其他非法行为。大多数公司至少采用最低限度的安全措施，例如识别或“证章”系统、特别保安、销毁机要文件、访客陪同等。表16—1列出了如何减少员工偷窃的一些安全措施。

表16—1 减少员工偷窃行为的方法

减少员工偷窃行为的方法

- 1、完善的货物仓储保管细观——没有垃圾、废品或盒子之类物品的堆放，暂时不用的机器设备不用布盖上，抽屉锁上，也没有空抽——这对于无处存放赃物有所帮助。一般窃贼的第一个行动就是将赃物从正常的拜访地点移走。
- 2、书面工作必须自己检查，每一个环节都必须如此，这样以防止发票被窃或者修改。
- 3、员工的汽车不能停泊在离工作地点很近的地方。在工厂大门和汽车之间应该没有遮掩物。
- 4、不允许员工对其自身、朋友或亲属进行销售。
- 5、无论工作或办公室在晚上开或关，四周的灯均应该亮起，这样可以确保任何人进入或离开时都能够被看见。
- 6、钥匙的发放应该有足够的手段控制。曾经有这样的例子，某经理或主管晚上与其男友或女友返回幽会，并且给其朋友一捧货物拿回家。钥匙管理是身份重要的。
- 7、只要可能，每个人进入或者离开都应该通过一种识别卡。
- 8、不用的门应该锁上。
- 9、所有窃贼可能吸收的物品，都必须进行保安监视。

正如在第八章中讨论的，1988年通过的雇员测谎保护法案就禁止对当前和候选雇员在大多数情况下进行测谎测试。自从该法案被通过后，许多组织开始采用书面的“诚实度测试”来预审求职者的诚实度。关于诚实度测试有效性的研究的结果表明这些测试能够预测不良的员工行为，包括偷窃行为。此外，有关研究还现实诚实度测试对于由EEO法律条款保护的群体 并不产生负面作用。

四、类别四：规则破坏者

第四类问题员工总是不断地破坏公司规则，例如上班时打盹，工作场所持械、斗殴，迟到或者侮辱、漫骂上司。特别令人头疼的时工作场所的暴力问题。根据劳工统计局的研究表明，凶杀时美国雇员死亡的最主要原因之一。其他研究则表明，每年大约有200万的雇员收到身体攻击，超过600万的雇员受到过威胁，1600万的雇员则为某种形式折磨的对象。在历时18个月之多的时间里，美国邮局记录了500起雇员对上司施以暴力行为的案例，200起上司对雇员加以暴力的案例。第17章将具体讨论工作场所的暴力问题。

美国邮局决心要提高员工的安全程度，并且制定了以下六条防范暴力的策略：

- 1、挑选。美国邮局的目标是有选择地雇佣，以确保选择合适的求职者。这些预选程序包括管理能力测试，并和公司外部某一专门组织签订合同对候选人的背景进行调查。
- 2、安全措施。“保护员工远离凶杀和其他暴力行为，一定数量的安全措施是必要的。”Ann .Wright,安全健康部的经理这么说。这些安全措施的数量则因具体的地区而异。美国邮政服务体系有4700个机构，其中包括仅有1人的邮局，还有雇佣着4000人24小时营业的机构。有些机构主要依靠警报系统以及培训如何报告事故进行安全防范。而另一些则雇佣保安、监视摄像机、或者需要通行证才能进入。不同地区的经理首先自己估计所需要的安全措施，具体的执行则由美国邮政服务体系的法律执行部门——邮政检查服务部来进行。
- 3、政策。“我们在尝试发展一种干净的、直接的、绝对的并且众所周知的与暴力相关的公司政策。”Wright说。这包括禁止在邮政服务体系的任何机构携带任何武器，对任何形式的威胁决不容忍，以及早期干预的条全。
- 4、氛围。一个健康的工作场所是一个安全的工作场所，所以美国邮政服务公司 will 积极改善其代理机构的环境和氛围。它将对经理们和主管们进行一系列的培训使他们能够处理诸如员工授权、解决矛盾等问题。同时，它还将和工会合作改善抱怨程序。有些邮局还在测试由不同部门的雇员和经理组成的干预大队，这一结构将在所在机构的氛围并没有向良好的方向发展时进行必要的干预。该机构还开始负责对员工满意度测试的调查以及如何改善经理和员工之间互动关系的意见征询。
- 5、员工支持。美国邮政服务体系还加强了其员工援助计划，对其主管和经理就如何最好地使用EAP以及如何教育员工使用该计划进行了培训。该机构还执行了一项面向所有员工的计划，解释EAP。此外，它还建立了一个24小时、免费的热线电话，这样员工可以随时致电报告受到的威胁或者困扰。“我们希望能够尽早了解问题，在其失控之前将其掌握，”Wright说到。“我们试着让经理和主管们明白解雇并不

能在根本上解决问题。我们这里发生的许多暴力事件是由被解雇的员工返回公司枪击而发生的，这些仅仅是我们准备要建立的支持系统其中的一部分。”

6、隔离。由于有的时候终止合同是必要的，所以美国邮政现在为解雇员工创建了一些极为有效的政策和程序。包括评估被解雇的人是否具有危险性。由于这是近来才有的一个动向，所以目前还无法在这里提出具体的策略。

虽然工作场所的暴力显然一个严重的问题，但是许多研究者以及哪些试图了解这些问题并提出相应改善措施的人们仍有很多困惑。这些困惑包括：

- 不是所有的受害者都会报告暴力行为。根据司法部的调查，有超过50%左右的员工在遭受侵犯时不会报告事件。
- 统计数据通常部包括下岗雇员或者非雇员（如顾客）在工作单位（如某个小杂货店）遭受到的侵犯。例如在商店抢劫中遭受枪击的顾客就不在统计之列。
- 在工作场所发生的近90%的枪击事件和68%的攻击事件中，顾客和陌生人都是作案者。尽管劝告计划和员工筛选对于提高工作场所的安全性有很大帮助，但是根据上述数据，这些措施是无法降低暴力发生率的。
- 对于有暴力倾向的人的鉴别往往超出了经理们的能力水平，包括哪些受过最好的培训的经理。

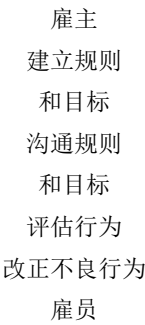
表16—2 员工暴力的警告标志

员工暴力的警告标志
1、 难以接受上级命令、批评。 2、 妒忌、嫉恨——尤其对上司。 3、 蓄意破坏公司财产和/或设备。 4、 表现出攻击同事或者经理的欲望。 5、 性骚扰 6、 身体、言语胁迫（例如：跟踪、电话） 7、 渐进的不良行为 8、 好争论/不合作 9、 有过人际矛盾的历史 10、 被解雇或下岗，或者认为自己很快会被解雇或下岗 11、 不稳定或破裂的家庭 12、 不断下降的社会联系/支持 13、 极端主义者（例如，宗教上的，政治上的） 14、 对过去公司发生过的暴力事件很感兴趣 15、 过去需要帮助的时候没有得到帮助 16、 显示出妄想症的行为和/或沮丧 17、 无法控制脾气 18、 感情上受到上海 19、 拥有武器，并且带至工作场所 20、 吸毒 21、 对某人着迷近乎疯狂

资料来源：Braverman, Dennis L. Johnson, John B. Kiehlbauch (Feb. 1995), “Scenario for Supervisors.” HR Magazine, pp63-67

许多组织现在已经开始执行各种计划旨在与不断上升的工作场所暴力事件的发生做斗争。特别是，人力资源部门制定了零容忍政策，创建危机管理队伍，设计了员工预选工具，提供员工援助计划等。表16—2就提供了关于员工暴力行为的预警标志，危机管理队伍可以用其来评估潜在的危险。因为，司法对于在工作场所发生的暴力事件也给予了越来越多的关注。如果公司不能采取合理的措施来防范工作场所暴力事

件的发生，将会承担相应的法律责任。所以，公司对这一问题给予足够的重视是十分必要的。



第三节 纪律处分的过程

图16-2 纪律体系的要素构成

图16-2是纪律过程的模型。雇主建立目标和规则，并且向雇员沟通这些目标和规则。雇员的行为接下来将接受评估，通过纠正措施逐步达到令人满意的状态。这一过程旨在预防问题的发生，其本质上是积极的——它旨在帮助员工获得成功。

在这一过程中，第一要素是建立工作和行为的规则。在第九章中我们讨论工作目标和标准是绩效评估中的一部分内容，无论是通过何种方式（时间和动作研究、过去绩效或他人绩效对比，或者目标管理等），一套最低限度能够被接受的工作目标将被建立。行为规则包括在岗行为的许多方面。他们分成与生产效率直接相关或者间接相关的行为。两种类型通常都被从反面描述为禁止的行为。表16-3列出了一些规范员工行为的例子。

在纪律过程中第二个重要的因素就是向员工沟通这些规则。除非员工清楚这些规则，否则你很难指望他们会照着做。与此紧密相关的就是员工接受这些规则的意愿如何，以及这些规则的强制性如何。如果员工或他们的代表参与了这些规则的制定，那么他们的合作将会更加可能。雇主必须说服雇员相信这些规则是公平的并且是和工作效率相关的。

当然，管理层向员工征询一件或者阶段性地修正这些规则也是十分必要的。这一行为的目的就减少规则的数量到最低限度，并且强制执行那些重要的。风俗和环境在不断地变化着，相应的，规则和法律一样，也需要定期的更新以保证工作场所对其的尊重和接受。

纪律过程的第三个要素是一种评估的机制。在大多数的组织中，绩效评估是一种评价低效率工作行为的机制。那些诸如违反规则的行为通常比较容易引起管理层的注意。

最后，纪律过程以行政处分或者激励改变作为总结。这个包括从纪律的监督行政管理体制到正是类似于法庭或抱怨程序的正式体系。

表16-3 规范员工行为的规则范例

规范员工行为的规则范例	
I.	与生产下率直接相关的规则
A.	时间
1.	开始时间和迟到次数

- 2. 离开时间
- 3. 最长休息和午饭时间
- 4. 最多缺勤此书
- B. 禁止行为
 - 1. 工作时间不准睡觉
 - 2. 没有允许不准离开岗位
 - 3. 工作时间不允许喝酒
 - 4. 工作时间不允许服药
 - 5. 工作时间内限定的非为雇主工作行为数量和种类
- C. 不服从指令
 - 1. 不服从上级命令的惩罚
 - 2. 关于停产或淡季的有关规则
- D. 非法行为
 - 1. 盗窃
 - 2. 弄虚作假
- E. 安全
 - 1. 禁止抽烟
 - 2. 安全规定
 - 3. 卫生要求
 - 4. 禁止斗殴
 - 5. 禁止携带危险武器
- II. 与生产效率间接相关的规则
 - A. 不允许兼职
 - B. 禁止赌博
 - C. 工作期间禁止销售或教唆
 - D. 着装和制服的规定
 - E. 在工作中和工作外与其他雇员交往的规定

第四节 纪律处分的方式

与上述讨论的每一种行为所对应的纪律可以表现为不同的运用方式。消极的做法是强调对不良行为的惩罚。而另外一种积极的做法则是强调如何防止不良行为的再次发生。

1、 热炉规则（The Hot Stove Rule）

关于处分的一种观点被称为“热炉规则”。这种处分的方式被形象地比喻为如果某人触摸热炉时会发生的效果。其结果如下：

- （1） 警告系统。在任何行为出现之前，一个好的经理会与员工沟通不良行为的后果如何。
- （2） 立即燃烧。如果需要进行处分，那么在不良行为被发现后它将立即出现。所以人们必须清楚地认识到行为和处分之间的联系。
- （3） 一致性。处分对任何人都是一致的——正如滚烫的炉子能烫伤任何人一样。任何具有相同不良行为的雇员将会受到同样的惩罚。
- （4） 不受个人情感左右。处分行为不是针对某个人的，它旨在消除不良行为。

如前所述，热炉规则假定了进行处分时的非个人性。但是，一个严肃的问题被提出了：每个员工是否是平等的。新雇佣的仅有几个星期的员工，由于不熟悉公司规则和程序，如果他们违反了公司规则，是否应该受到与那些在公司工作了有20年之久的老员工同样的惩罚？在不同的人、情况和不良行为下，如果仅从字面上去执行热炉规则，那么我们将无视个人和不同情况之间本身存在的差异。

2、 渐进式的纪律处分（Progressive Discipline）

渐进式的纪律处分包括一系列处分措施，其中每一种处分均比前一种要略微严重一点。换句话说，该种处分方法的目的是建立一套处分程序，其中囊括较轻微的过失处分以及严重的惩罚。任何渐进式纪律处分的目的都是为了要创建和维持一个富有成效以及积极响应的工作场所。

图16—3就是典型的渐进式的纪律处分体系。如图所示，大多数的渐进式纪律处分程序包括四个步骤，首先往往从口头警告开始，随着不良行为的严重性和发生频率，处分将渐进至书面批评、停职调查以及解雇。。因此，渐进的纪律表明随着雇员继续表露的不合适行为，更改雇员行为的活动渐渐变得严重起来。当经理或主管们采用渐进式纪律处分时，必须清楚以下几件事情：

- (1) 员工认识到自己的不良行为，及其对于组织的负面影响；
- (2) 员工清楚不良行为将给自己带来的处分后果
- (3) 员工清楚如何改正自己的不良行为

初犯

口头警告

书面批评

停职调查

解雇

再犯

三犯

四犯

图16—3 渐进的纪律程序

3、 积极的纪律(Positive Discipline)

热炉规则和渐进式纪律处分至少存在着两个基本问题，那就是通过惩罚的方式处分员工以改正不良行为无法促进员工形成对其工作的归属感或者对工作和工作形成积极的感情。与惩罚、处分的方式想法，我们还可以采用另一种方式：积极式的纪律。关于积极式纪律观点的提倡者们认为这种方法是指向未来的，它旨在帮助员工解决问题而不让问题再次发生。

通用电气（GE）在Somerworth的新Hamshire的仪表事业部就采用了积极式的纪律。在通用电气的体系种，只有关于各种行为的提醒而不是警告。一种“决策性休假（decision-making leave）”是最终的处分措施，而非停职或者解雇。如果在休假后，员工仍然不能遵守公司的规则和政策，然后他或她才会被解雇。

一个由主管和直线经理组成的交叉组织将执行通用电气的积极式纪律程序。这个组织制定了12项包括会议、幻灯片和磁带展示、小册子、培训计划等在内的十二项沟通计划以向员工解释该计划及其特点。在该计划的头两年，所采取的正式处分的数量与之前想不大大减少。在该计划开展的第二年，主管们一共开展了3295次讨论会对不断改进的具体需要以及获得员工的同意以进行必要的改正进行了探讨。事实说明了这些会议是极为有效的，因为一共仅颁布了65个口头提醒。一共有7个雇员被决定进行“决策性休假”，所有这7个人休假回来后经考察不再需要进行解雇。

通用电气的一些员工对积极式纪律这样评价道：

“我认为无论何时公司象对待成人和每一个独立的个人那样对待我们，这是一件好事。”

“这当然是一种进步……现在当你做的不对时，他们会和你进行沟通而不是职责你。这会让你感觉自己时一个成人。”

“带薪的决策性休假会让你有一种犯罪感。我会觉得自己象一个无赖！”

在一项关于积极式纪律的有效性的调查研究中，我们发现人力资源经理们对此均表示出赞成的观点。参加者们认为积极式纪律无论是在实践中非常成功。但是他们也提出带薪决策性休假对于那些出勤情况有问题的员工不是十分有效，所以对于他们我们的措施应该改变为无薪的决策性休假。

积极式纪律承认使人总会有错误。因此它并不强调管理层的处分行为进行改正，尽管它也将解雇采用为最严重的处分结果。

第五节 关于纪律处分面谈：一种建设性的方法

如前所述，某些情况下有的经理会清楚地告诉一名员工他的行为或者工作绩效低于平均水平。但是我们可以假设这种状况可以变换另外一种方式，例如通过一种关于低绩效的讨论，实质上也就是一种纪律处分面谈的方式进行。以下文字将对经理们如何和低绩效员工进行一种建设性的面谈提供一些参考：

2、寻找根源。经理首先需要分析造成低绩效表现的主要问题是什么。我们可以听听员工自己和其同事的说法，或者也可以通过员工工作期间的表现的观察来完成这一任务。

3、分析低绩效表现的原因。检查下列因素：

- a、从事该项工作技能或培训的缺乏
- b、努力不够
- c、工作情境超出员工的控制。

4、为纪律处分面谈做准备工作。通过对造成低绩效表现可能的起因和原因的探讨，准备好面谈。查询员工之前的记录并且和其过去的主管谈谈该员工。

5、仔细并且专业的进行面谈：

- a、保密——公开批评过于赤裸裸，而且通常会带来负面效应
- b、有选择性地批评——强调与工作相关的原因。告诉员工你的想法并且避免过于积极。整个过程保持礼貌和冷静
- c、让员工有说话的机会——做一个好的倾听者；会谈不要仓促。允许员工站在自己的立场上说明情况。倾听的过程中适当提问能够表现出你对所传达的信息接受了。
- d、一次只谈一点——不要混淆问题。每次只集中于一个问题。
- e、对事不对人

6、进行处分。不要开玩笑似地处分一名员工。因为无论是由于低绩效表现或者不前当的行为被处分、，都没有一点可笑的。按照具体的时间表和方式采取处分行为。当你确定员工对于处分理解并且清楚对他的期待是什么时再结束面谈。此外，向员工保证在评估他今后的表现时不会考虑过去的问题，诸如不佳的绩效表现。

上述原则可以用于修正问题或者改变低效率的行为表现，而不是让员工尴尬或者公开奚落他们。建

设性处分面谈在将低绩效行为者转变为高绩效行为者的过程中扮演着极为有效的作用。

职业挑战

(总结)

Jeremy Schultz, Judge公司的副总裁, 正在思考着这个星期他和四个主管会谈的结果。这四个主管分别是艾尔、苏珊、乔伊斯和汤姆的上司。

由于这四个以及许多类似的员工, Jeremy决定要建立一个真正的纪律制度体系。通过征询主管们以及一些员工的意见, 他开始Judge公司的书面工作规则。通过更加清楚地明确目标, 绩效评估体系也得到了加强。

Jeremy发起了一些培训会议与员工就这一新的制度进行交通。这个新的纪律体系建立了一步接一步的处分过程以及一套将为之而付出的“代价”。

- 初次违犯或者出现问题: 主管将提出劝告
- 第二此违犯或者出现问题: 主管将提出劝告并且记录在个人档案中
- 第三此违犯或者出现问题: 离职处分
- 第四次违犯或出现问题: 解雇

对于酗酒和吸毒问题, 劝诫中心的劝诫是必须的, 或者就直接进行解雇。初犯法律将导致解雇或者起诉。

在离职处分的所有案例中, 员工将得到来自于人力资源管理部门的劝诫。如果问题主管和员工之间出现问题, Jeremy将作为调查人员了解情况或者将采用备选争议解劝程序(ADR)。

关于艾尔、苏珊、乔伊斯和汤姆, Jeremy建议对他们采取以下行动:

艾尔: 将他调离至一个新的主管管理之下。他的问题似乎在于他本人和现任主管之间的个性冲突。(但后来发现调离并不发生作用。因此, 艾尔受到了离职处分的决定最后经过多次劝告无效被解雇了。)

苏珊: 让她参加戒酒中心。(后来她的问题得以解决, 将饮酒控制在一定的限度内而不致于发生状况)

乔伊斯: 寻找她偷窃的证据。(当证据确凿时, 她被解雇并且被提起诉讼。)

汤姆: 就其行为给他劝告(后来他的主管报告他的表现有了很大改进)

第六节 对于处分和终止合同(Termination)的法律挑战

如前所述, 解雇时雇主使用热炉规则、渐进式处分和积极式纪律处分的最后一个步骤。每年, 美国的私人企业雇主会由于非经济原因解雇300万名雇员。解雇的会带来很多成本, 包括直接的和间接的。其中最大的成本之一在于由于法律程序所带来的。研究表明不正当解雇诉讼案件的平均法律赔偿为60.2万美元, 而平均辩护律师的费用则超过了12.5万美元。下面我们将探讨不正当解雇的法律基础以及避免法律诉讼程序的备选争议解决程序。

一、自主雇佣(Employment at will)

自主雇佣起源于19世纪, 这一说法是基于雇佣合同是自由个体即雇员和雇主之间的私人行为。在自主雇佣的情况下, 雇主雇佣员工, 但是并不规定确定的工作时限, 也没有书面的合约, 无论是雇主或者员工都可以在任何时间以任何理由终止雇佣关系。但是, 在过去的三十年里, 越来越多的州法庭对雇主没有正当理由, 不经合法过程就解雇雇员的公平性提出了质疑。许多案件强调必须在雇员的工作权利与任意雇佣之间做出平衡。因此, 几乎所有州都采用一种或多种立法来限制雇主解雇雇员的权利。这种限制包括种族、年龄、性别、国别、宗教和残疾等。例如在第三章中, 我们曾经提到EEO规定禁止组织由于歧视性的原因对员工提出解雇。但是有三种情况例外: (1) 银行合约的存在; (2) 真诚和公平交易; (3) 违反公共政策。

1. 公共政策(Public Policy): 对任意雇用的这个例外认为如果被解雇的理由违背了公共政策, 雇员可以起诉。比如, 如果雇员因拒绝从事会伤害其人身安全的工作而被解雇, 就可以提起诉讼。

2. 隐含的雇佣合同 (Implied contract): 认为只要雇员从事工作就不会被解雇。长期服务、持续雇佣的承诺以及缺乏对工作绩效的批评都隐含了持续雇佣的含义。

3. 真诚和公平交易 (Good faith and fair dealing): 此方法认为雇主和随意雇佣的雇员间存在真诚与公平交易的契约。如果雇主因不合理的行为打破这些契约，雇员就有了法律依据。

人力资源杂志

自主雇佣认同表

我（姓名——员工）承认与雇主（姓名——雇主）之间的雇佣关系是一种任意雇佣关系，没有特定的期限。这意味着我可以随时辞职，无论任何理由，或者无论是否进行事先通知。雇主有权利随时终止对我的雇佣，无论任何理由，或者无论是否进行事先通知。

我明白（公司名称）中出了总裁之外，任何人都没有权力改变自主雇佣的条款，并且任何条款的变动都必须经过正式、书面的雇佣合同形式加以确认。

签名: _____

日期: _____

二、备选争议解决程序(Alternative Dispute Resolution)

备选争议解决程序（简称：ADR）是指不使用正式的法庭诉讼程序而采用其他方法来解决争议。ADR在1922年在美国成为一项制度，自此之后，该制度在劳资关系管理方面运用十分广泛，大多数工会签订的合同中都包含某种形式绑定的争议解决程序。

（一）优点和方法

总的来说，ADR无论在时间花费、金钱花费或者是保密性上都比走诉讼程序要节省和优越得多。此外，ADR本身所雇佣的非对抗性也使得在争议被解决之后未来的合作变得更加容易。最常用的ADR方法包括以下四种：

- 1、**调解（Mediation）**：由公正的第三方协助争议双方进行协商以达成解决方案。
- 2、**仲裁（Arbitration）**：争议双方将争议提交给一个中立的第三方进行裁决。该仲裁者的选择将由双方根据专门的程序共同选择。
- 3、**简易审判（Summary jury）**：双方请律师就该案情况向一法官陈述，通过考虑后，法官提出一个非强制性的建议式的解决方案。
- 4、**小型审判（Mini-trial）**：经过双方简要陈述各自情况后，一个由公司高级行政管理人员组成的陪审团（这些陪审团成员并不涉及本案，并且通过外部中立人士的帮助）商讨解决方案。

（二）ADR在组织中的应用

McGraw-Hill就曾经对其15000多个位于35个不同地方的出版、财务服务、杂志和广播分支机构执行了一项叫做快速公平解决程序（Fair and Impartial Resolution,简称FAIR）的ADR计划。FAIR计划分为三步，首先是由主管或人力资源部的代表来解决雇佣争端，如果第一步不奏效，哪些双方将尝试调解，如果调解仍然没有作用，那么就通过仲裁来解决问题。

随着不正当解雇的案件数目越来越多，而法律赔偿的费用也越来越高，所以现在有更多的公司开始采用调解或者仲裁的方式来解决员工争议。

□本章小结

人力资源管理中最令人头疼的问题之一就是如何处理问题员工以及低下率员工。下面我们将简要总结这些问题的起因以及解决方法：

- 1、大多数反常或者问题员工的问题可能是由以下多方面原因造成的：
 - a. 智力问题或工作知识问题
 - b. 情感问题
 - c. 动机问题
 - d. 身体问题
 - e. 家庭问题
 - f. 由于所在工作组的问题
 - g. 公司政策导致的问题
 - h. 社会或价值观问题
 - i. 工作环境造成的问题（例如，经济压力）以及工作本身
- 2、问题员工的类型包括：
 - a. 低效率员工
 - b. 酗酒和吸毒员工
 - c. 参与盗窃、犯罪或其他非法活动的员工
 - d. 规则破坏者
- 3、纪律程序包括以下过程：
 - a. 雇主建立规则和目标
 - b. 向员工沟通这些规则和目标
 - c. 评估员工的行为
 - d. 改正不良行为、进行惩罚等等
 - e. 视行为本身、其严重性、以及过失此书，决定是否解雇
- 4、对于诸如酗酒或者吸毒等行为，雇主应该努力尝试改正其结果，或者建议其进行劝诫。
- 5、为了使纪律体系更加有效，可以在不良行为出现后就立即进行纪律处分面谈。这种方式的进行应该是一贯的，而且是非个人性的。

纪律体系的完善离不开多方面的努力，这些努力包括：主管、人力资源、工作小组、仲裁者以及高层管理人员。每一方对于纪律体系发挥有效的作用都扮演着十分重要的角色。

□关键术语

Alternative dispute resolution(ADR)	备选争议解决程序
Drug testing	药物测试
Employee assistance program (EAP)	员工援助方案
Positive discipline	积极式纪律
Employment at will	自主雇佣
Hot stove rule	热炉规则

□复习讨论题

- 1、在制定员工援助方案时，需要考虑关于经理角色的那些因素？
- 2、工作场所的暴力是否能够消除？为什么？
- 3、将热炉规则适用于所有员工的限制是什么？
- 4、酗酒员工工作这一问题的严重性如何？应该如何处置酗酒员工？
- 5、讨论对员工进行药物测试的法律内涵？那么我们对于酒精测试态度是否应该和药物测试不同？
- 6、什么是自主雇佣？请讨论自主雇佣的利弊。
- 7、如果员工触犯了刑法，其严重性如何？应该如何处理这样的员工？
- 8、讨论纪律过程的要素？

□案 例

要尊严还是要饭碗

资料来源：<http://finance.sina.com.cn> 2001年05月18日 08:24

北京青年报

下班的时候，员工们逐一经过员工通道，然后每个人打开自己的包接受保安人员的检查。看他们的包里是否夹带走了单位的财物。”这些员工的表情或无奈或愤怒或委屈或麻木。这是记者近日在北京某外企见到的真实的一幕。

当事员工：开始恶心现在麻木

俗话说：“疑人不用，用人不疑。”但是有些企业在这方面的做法却与此言大相径庭——不仅下班时要对员工的书包进行检查，而且对于员工的怨言还振振有词。据了解，这种现象主要存在于外企当中，而且这种存在还是比较普遍的。那么，当事者对此怎么看，外企领导又有何说法，法律专家又如何评价呢？对此，记者进行了多方的采访。

萧女士是此次采访中的一位主角。据萧女士介绍，她就曾经有过这种遭遇搜包的经历。“我曾在一家外企工作，每天下班的时候，只要拿包出去都会在员工通道遭到检查。”当问及搜包时的感觉时，萧女士说：“当时被检查的时候感觉就是自尊心受不了，觉得挺恶心的，像吞了一只大苍蝇。”

萧女士还介绍说，“我们当时没有想过企业这样做是一种违法行为。虽然私下里也曾谈过，但是当时这种法律概念也不是特别强。只是觉得这是老板在对我们不是很尊重的情况下作出的决定。”

采访中，记者看到很多员工都是例行公事地把包打开给保安人员看。那么他们是一种什么样的心态。据其中一位女士透露：“每天都要这样，他们已经麻木了。一开始进来的时候不习惯，觉得自尊心受不了。久而久之就是一种被迫接受的状态了。”

这位女士还解释说：“因为不得不接受——我端的这个饭碗，尽管心里还有委屈还是觉得不舒服，但是那种情感慢慢地被淡化了，被时间冲淡了。大家都在这样一种心理支配下也就无所谓了。反正不是只检查我一个人，所有人都检查也就算了。另外有的人可能还抱着这样一种心态，就是人正不怕影子斜。我既然没有偷东西，那么被检查也没有什么关系，但实际上被检查的那种尴尬恐怕只有我们自己能够体会。”

看来很多人根本没有意识到自己的权益已经受到了侵害。应该怎么说呢？大家都觉得是对自己的一种

不尊重状态，但是员工考虑这个问题非常简单。正如这位女士最后所说：“我到你这儿来干活儿拿你的工资，其他的我管不了那么多。而且对大家都是这样，那我就跟着大家走了。如果对我一个人这样，那我可能会抗议。这个饭碗还是重要一些。”

外企老板：上飞机还要安检呢

记者又采访了一些相关企业的负责人。一位外企的负责人介绍说：“我们企业的产品是跟咱们生活密切相关的一些东西，而这些产品又垂手可以拿来。所以就免不了会有产品流失。在这种情况下，也就有了搜包这个规定。

“搜包只是我们的一个预防行为，并不是说丢了东西就认定员工是贼。其实，预防丢失东西的现象在任何一个超市都是普遍存在的。你想在家里还经常遭贼呢？你是认为发生了偷盗以后再去预防吗？大部分人还是提前预防吧！”

那要是这个制度跟国家法律有所违背呢？对此，这位负责人说道：“这个怎么就能说跟国家法律相违背呢？你去法院咨询也好，去任何一个部门咨询也好，大概没有人说这个跟国家法律相违背的。各行有各自的行规，就像到机场坐飞机，恐怕接受的人身检查比这还要严格。要这样理解的话，所有这些行为对你的人身对人格大概都构成侮辱了。”

民法专家：侵犯了名誉权

这种搜包的行为是不是一种违法行为呢？对此，中国人民大学法学院的姚欢庆博士解释说：“从我国现在的法律来看，它实际上已构成对公民的名誉权的侵犯。我国宪法就有明确规定，禁止任何人用任何方式侮辱诽谤公民的人格尊严。而搜包实际上已经涉及到公民的人格尊严。

“作为一个企业来讲，职工会出现这样或那样的问题，但是能不能因为企业个别职工出现问题就导致所有职工都要得到这样一种对待，使自己的人格尊严受损，从我们现在的法律制度来看是不允许的。”

姚欢庆还解释说，“外企老板这样对待我们的员工，从某种程度上讲是怀疑员工有可能做了一些违法的事情。这种事先打上标签的行为肯定是属于违法行为的。作为企业，这样做更是违反了中华人民共和国法律的。当然这是我个人的了解。另外，搜包实际上跟以前商场里发生过的搜身是同一种的性质——都是属于侵犯公民的人格权、名誉权的行为。

“需要指出的一点是——实际上，这些外资企业在国外并没有这样的行为。这里面实际涉及到一些别的方面的原因。比如说，在国外这种搜包的行为是被法律明确禁止的。作为任何一个企业都不敢逾越这条界限。”

法律规定：这种条款不应列入合同

那如果在企业和员工签定的合同中包括检查书包这个条款，那么企业还算不算违法呢？对此姚欢庆这样认为：“实际上劳动合同里面一般不可能包含这样的条款。因为劳动合同总是采用一种格式条款。格式文本是劳动局制定的，最后有几个补充条款。

“一般劳动合同都会提到一条企业的整个规章制度，是属于劳动合同的一个组成部分或者是作为劳动合同的附件出现。那么在这种情况下，它的规章制度里面可能规定了关于检查员工书包的具体制度，作为外企的话任何一个外企的规章制度都是厚厚的一本。

“那么在这种情况下，接受了格式合同并不意味着接受了它的规章制度。而且还要注意的，比如说这个格式合同法律有专门的规定，就是对格式条款如果作出严重侵犯当事人权利的情况的话，这种条款当然是无效的，而且往往还要求以特别的方式提醒注意。就是说，本身这种条款被列入合同中也是不合适的。

“因为它涉及到侵犯公民的权利问题。它必须以一个非常醒目的方式来提醒当事人注意这个问题，再让当事人自己权衡是否愿意成为公司的一名员工。”

应聘外企：不以饭碗换尊严

那么，去外企应聘的人士如何避免这种情况发生呢？对此，姚欢庆说：“如果应聘时我看到了合同中包括这样的条款，我想我不会签的。首先这是对我人格的一种不被维护的状态。我不了解它的情况我也不清楚为什么要被搜包。一个是我的隐私权被侵犯了，我的人格没有被尊重。

“如果我非常希望得到这份工作呢？那我可能会和老板讨价还价，要去讨论这个问题就是为什么你们要这么做，他必须给我一个交待。让自己觉得可以理解可以接受的时候再签订合同。我想恐怕大多数应聘者没有这么好的心理优势。所以可能会默默地接受不合理的条款，特别是在经济条件的考虑下，出让自己的

尊严来获得一份相对丰厚收入，对于许多劳动者来说都是难以抵挡的诱惑，但不应以饭碗换尊严。”