

工商管理硕士（MBA）

重点课程

《人力资源管理学》

第一章 人力资源管理概述

第二章 人力资源战略与规划

第三章 职务分析与职务描述

第四章 员工招聘与甄选

第五章 员工培训与职业发展

第六章 员工绩效考核

第七章 职工激励原理与实践（改）

第八章 薪酬设计与福利

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。

“人力资源管理”是世界各国高等院校工商企业管理教育课程设置中一门重要的专业核心课程，也是我国企业领导干部工商管理培训中正式课程之一。在国内企业里，特别是在外资企业里，各级经理和主管人员培训也多从此课程中选取主要章节作为培训内容。

作为现代人力资源管理前身的劳动人事管理，本与企业管理中的生产、营销、财务等管理领域一样，是基本的管理职能之一，其重要性与其他基本职能无分轩輊。但传统的劳动人事管理内容多属行政性的和程序性的，很少需要复杂的概念与技术，所以未受到应有的重视。近几十年来，随着科技的进步，白领比重增多，经济全球化与竞争的强化，企业对员工工作积极性和创造性的依赖越来越重，现代人力资源管理便应运而生，所涉及的全新理论和复杂技术与传统的劳动人事管理有着质的区别。人力资源管理已成为一门崭新的学科，在管理实践和管理教育中的地位 and 作用，已是举足轻重了。

为了满足现代经济发展和企业管理提高的需要，本课程很早就开始在四川大学工商管理学院开始教学工作。经过建设不但成为了人力资源管理专业同学的基础课程，而且进一步成为所有工商管理学科同学的共同基础课程，为大二年级的所有本科同学讲授。此外，本课程还进一步演化和改进，成为工商管理硕士（MBA）的重点课程，供所有的工商管理硕士同学学习。

第一章 人力资源管理概述

对人的管理，从一定意义上讲，是任何一位管理者都必然要做的，因为管理者要管事，而任何事都是通过人来做的，所以管理必定要管人，也就是说他们是广义的人力资源管理功能的执行者。但狭义的人力资源管理却是指那些在人力资源管理职能部门中的专职人员所做的工作。

人力资源管理是近几十年来才逐渐出现并普及的新概念，以前称之为人事管理。人事管理与生产、营销、财务等管理同为工商企业管理中不可或缺的基本管理职能之一。但由于早期人事管理工作的内容主要是较简单的、行政事务性、低技术性的事务，所以曾长期被忽略和轻视。随着企业内、外环境的变化，这项工作的作用日渐重要起来。于是，人事管理更名为人力资源管理，这不仅是名称上的改变，其具体的工作内涵也有了深刻的变化；但更根本的是，在观念上对企业最宝贵的资源——人的认识上，有了质的改变。

（我国是社会主义国家，传统上对组织干部工作和人事劳资工作是相当重视的，但过去一直是在计划经济体制下运作，如今正处于向社会主义市场经济过渡阶段，面临着深化改革开放，与世界经济接轨，实现企业管理现代化的挑战。作为管理者，了解作为现代管理制度重要组成之一的现代人力资源管理的有关知识，掌握其主要的方法与技能，尤其是更新和建立对人力资源管理的认识和观念，是十分必要的。）

第一节 人力资源的概念

一、人力资源的定义

资源指有价值的、可用的东西或原始的物资。“可用”不等于能用好，用好资源需要管理。“原始的”导致对资源需要进行开发，开发也是进一步用好的前提。显然，资源的原初意义要求对其“管理”、“开发”。

人力资源最一般的含义是：智力正常的人都是人力资源。这是从原始潜在、最广义的意义上使用人力资源。国内外管理界对人力资源的定义说法很多，并无一致的看法。本书主要从宏观、微观两种意义上界

定人力资源。

1. 人力资源的宏观定义

人力资源指能够推动特定社会系统发展进步并达成其目标的该系统的人们的能力的总和。

此定义的宏观性主要是从社会系统的角度讨论人力资源，同时突出了人力资源的归属性、功用性及能力的包容性：①任何资源均有归属，人力资源不能例外（总是属于国家、地区）。②人力资源必须有功用，这符合资源“可用性”的特征，即人力资源应对其归属的社会系统的发展和目标实现有用。③定义中的能力是一种泛指，包含各种能力，包括智力、体力、甚至“情力”（与个性关系甚很大）。

2. 人力资源的微观定义

人力资源指特定社会组织所拥有的能推动其持续发展，达成其组织目标的成员能力的总和。此定义局限于在社会组织的层面讨论人力资源，故为微观定义。本书主要是在微观意义上使用人力资源这一定义。人力资源的宏观定义更多用于人口学、社会学、经济学。

二、人力资源对经济活动的作用

人力资源是经济活动中最活跃的因素，也是一切资源中最重要的资源。它对经济增长具有特殊重要性，同时也对企业竞争力具有重要意义。

1. 人力资源在经济增长中的作用

现代经济理论认为，经济增长的主要途径取决于四个方面的因素：①新的资本资源的投入；②新的可利用的自然资源的发现；③劳动者的平均技术水平和劳动效率的提高；④科学的、技术的和社会的知识储备的增加。显然，后两项因素均与人力资源密切相关。因此，人力资源决定了经济的增长。经济学家也因此将人力资源称为第一资源，如芝加哥大学教授、诺贝尔经济学奖获得者舒尔茨（T·T·Schultz）所认为的人力资本（人力资源的货币表征）是国家和地区的富裕之泉。

当代发达国家占有资本资源优势，自然资源也得到充分的利用。但是它们对这两种资源追求的难度不断增大，而且获取这两种资源对科学技术和知识的依赖程度也越来越大，同时越来越依赖于具有先进生产知识和技能劳动者的努力。因此，当代发达国家经济增长主要依靠劳动者的平均技术水平和劳动效率的提高以及科学的、技术的和社会的知识储备的增加。（美国人力资本经济分析专家爱德华·丹尼森用因素分析法论证指出：1929——1957年间美国国民经济的增长中有23%的贡献份额得自教育发展，即人力资源开发方面的贡献。）近年来，美国经济的稳定持续发展（也）充分证明了知识、信息、科技的载体——人力资源的重要性。实践中，发达国家也将人力资源发展摆在头等重要地位，通过加大国内人力资源开发力度，提高人力资源素质；同时不断从发展中国家挖取高素质人才、增加和提高其人力资源的数量和质量。

对发展中国家而言，初期经济发展的辉煌主要建筑在不断增加资本资源投入、开发和利用更多的自然资源基础之上。但这已被许多国家证明并非一条持续发展的道路。原因是：①资本和自然资源作用的发挥离不开与之相适应的劳动者技能和科学技术知识的掌握及运用；②进一步自然资源的开发和更多资本资源的取得也需要与之相适应的科学技术、知识信息的应用和掌握、运用它们的劳动者的努力。不解决两个相适应的问题，发展中国家就根本无法有效利用它们可能获得的宝贵的资本和有限的自然资源。不少发展中国家花巨额外汇购买高科技技术、设备、工艺流程却以失败告终，也从反面证明了这个道理。

劳动者平均技术水平和劳动效率的提高、科学技术的知识储备和运用的增加是经济增长的关键，而这

两个因素与人力资源的质量呈正相关。因此，一个国家和地区的经济发展的关键制约因素是人力资源的质量。(美国、韩国、泰国、坦桑尼亚、中国五国经济发展的比较研究也发现，经济发展的程度与国民小学、中学、大学的入学率成正相关。)

2. 人力资源对企业生存和发展的重要意义

企业要从事经济活动以实现其既定的目的，就必须使用各种资源作为投入。通常认为这些基本资源可分为五类，即人、财、物、信息与时间。这五类资源就其根本性质而言，还可以进一步分为人与物这两大类。财(资金)、物(设备与物料等硬件)、信息与时间都可归入“物”这一大类中去，因为它们都是被动的、理性的、“硬”的、“死”的；只有“人”才是能动的、感情性的、“软”的和“活”的。这里“理性的”一词，是指它们是机械性的，是服从简单的物理性规律的，是较易界定与测量的。这是相对于人的特点来说的。人是受制于多种因素的复杂规律的，其中包括心理性、感情性的因素、价值观的因素，是难以预计、界定和测量的。

一定的生产力条件下，在人与物这一对因素中，只有人的因素才是决定性的，因为“世间一切事物中，人是第一个可宝贵的”(毛泽东)。^①现代管理大师彼得·德鲁克曾经说过：“企业只有一项真正的资源：人。”IBM公司前总裁汤玛斯·华生(Thomas Watson, Jr.)也说过：“你可以搬走我的机器，烧毁我的厂房，但只要留下我的员工，我就可以有再生的机会。”可见人力资源是企业生存的关键资源。

现代企业的生存是一种竞争性生存，人力资源自然对企业竞争力起着重要作用。依据美国田纳西大学工商管理学院管理学教授劳伦斯·S·克雷曼(Lawrence·S·Kleiman)的观点：“为了成功，企业组织必须获取并维持其对竞争对手的优势。这种竞争优势可以用两个途径达到：一是成本优势，二是产品差异化。”人力资源对企业成本优势和产品差异化优势意义重大。

(1) 人力资源是企业获取并保持成本优势的控制因素。其一，高素质的雇员需要较少的职业培训，从而减少教育培训成本支出。其二，高素质员工有更高的劳动生产率，可以大大降低生产成本支出。其三，高素质的员工更能动脑筋，寻求节约方法，提出合理化建议，减少浪费，从而降低能耗和原材料消耗，降低成本。其四，高素质员工表现为能力强，自觉性高，无须严密监控管理，可以大大降低管理成本。各种成本的降低就会使企业在市场竞争中处于价格优势地位。

(2) 人力资源是企业获取和保持产品差别优势的决定性因素。企业产品差别优势主要表现于创造比竞争对手质量更好的产品服务，提供竞争者提供不出的创新性产品或服务。显然，对于前者，高素质的员工，包括能力、工作态度、合作精神对创造高质量的一流产品和服务具有决定性作用。对于后者，高素质的员工，尤其是具有创造能力、创新精神的研究开发人员更能设计出创新性产品或服务。二者结合起来就能使企业持续地获取和保持相对竞争对手的产品差别优势，使企业在市场竞争中始终处于主动地位。

(3) 人力资源是制约企业管理效率的关键因素。“管理出效率，人才是关键”。这里的人才是指管理人才。企业效率离不开有效的管理，有效的管理离不开高素质的企业经营管理人才。例如前述竞争优势的获取和保持，其前提条件是科学的人力资源管理，包括选人、用人、育人、培养人、激励人，以及组织人、协调人等使组织形成互相配合、取长补短的良性结构和良好气氛的一系列科学管理。企业发展仰赖于一大批战略管理、市场营销管理、人力资源管理、财务管理、生产作业管理等方面的高素质管理人才。

(4) 人力资源是企业在知识经济时代立于不败之地的宝贵财富。20世纪70年代以来，知识经济时代

^① 《毛泽东选集》第4卷，人民出版社1991年版，第1512页。

的来临将人们对人力资源的认识提高到人力资本的高度，而且将智力资本视作人力资本的核心。知识经济是以知识为基础的经济。在知识经济时代，社会发展的方方面面均依赖于知识，企业经济活动也不例外，在其中，信息、知识、科技、创造力成为最重要的战略资源，而产生这些资源的唯一来源就是人。所以，在知识经济时代经济竞争的重点必然由物质资源、金融资本的竞争转向人才、人力资源、智力资本的竞争。

管理学大师们均对此表达了一致的看法。德鲁克 (Peter F. Drucker) 认为：未来的工作者大部分将为知识工作者，企业成败的关键仰赖于既掌握高深专门知识，又能利用资讯科技进步，获取宝贵前沿信息作决策依据者的努力。麦可·韩默 (Michael Hammer) 和詹姆斯·钱辟 (James Champy) 则主张知识经济条件下企业需要的是“Know why”人而非“Know how”人，员工必须能运用资讯科技、信息知识和自己的判断力对企业面临的复杂问题作正确决策。彼得·圣吉 (Peter M. Senge) 则强调了现代企业需要具有整体思维、系统思维、权变思维能力的员工，他们必须拥有洞察力、创造力、判断力，具有“整合式创新才能”，能创造性地解决企业所面临的“动态性复杂问题”。值得注意的是，健康人格也成为知识经济条件下企业的竞争性资源。因为，企业间竞争的成败也取决于员工的敬业精神，敬业的前提是乐业，员工持久的工作热情成为必要。为适应后工业社会的经济竞争，企业必须再造，而再造要求提倡实验精神。实验精神赖以持之以恒的探索和理性地对待失败及坚忍不拔的意志力。资讯信息社会是开放的社会，企业的成功取决于对各种资讯信息的开放接受程度，因而员工兼收并蓄的开放态度，愿意广纳 (收受) 各种观点的胸襟尤显必要。后工业社会的企业为恢复生机而做的改造的趋势是“抛弃分工”、“再造”作业流程，在新的流程系统下更需人际协调和合作。因此，包括持久的工作热情、坚忍不拔的意志力、兼收并蓄的开放态度、人际协调沟通技能、团队合作精神等在内的健康人格均对企业竞争力具有重要意义。由此可以得出结论：在知识经济时代，企业的生存和发展依赖于“智能型+心理健康型”人才。

第二节 人力资源管理概述的概念

(原题目与本章题目重复)

一、管理的本质就是管人

对管理的理解，存在着多种观点，现在对管理有一种最简洁然而却最抓住其本质的定义，即管理是通过别人把事办成。有人批评这一定义过于简陋不周，有失偏颇。他们指责说，按此定义，管理者岂不是啥事不用干，光让别人干，这不成为官僚与寄生者了么？他们建议将此定义补充为：管理就是通过自己和别人把事办成，把管理者自己摆进去。其实，这是一种误解：别人之所以能把事办成，除了他们自己的努力与贡献，怎能离开管理者筹划、授权、指挥、鼓励、协调、监控等作用的贡献呢？把管理言简意赅地归纳为通过别人把事办成，正是突出地点明了管理者的主要职责是去管理别人，而不是把自己等同于一个被管理者，和“别人”一个样。这一定义恰恰是强调了管理者的主要职责是搞好管理，这种管理的贡献和价值将远远超过管理者去做体力的和简单的劳动所能创造的价值。

综上所述，可以得出一个合理的结论：既然现代管理的核心是对人的管理，即通过被管理者去把事办成，从这种意义上看，说“管理就是管人”便不是过甚之词了。

二、人力资源管理的定义

人力资源管理学，作为一门独立的学科体系，作为现代工商管理整个系统中的一个重要组成部分，约

出现于 20 世纪 60 年代中后期。它研究如何最有效、最合理地管理和使用企业所拥有的最宝贵的资源——其员工们的才能与热情，从而实现企业的既定目标，使其经济效益和社会效益最大化。

人力资源管理可以分为宏观管理和微观管理。人力资源宏观管理是对社会整体的人力资源的计划、组织、控制，从而调整和改善人力资源状况，使之适应社会再生产的要求，保证社会经济的运行和发展。

人力资源微观管理是通过对企事业组织的人和事的管理，处理人与人之间的关系，人与事的配合，以充分发挥人的潜能，并对人的各种活动予以计划、组织、指挥和控制，以实现组织的目标。

人力资源宏观管理是由国家在全社会范围内进行，而人力资源微观管理是由组织在组织内部进行。本书所指的人力资源管理一般都是人力资源的微观管理，特别是企业的人力资源管理。

三、人力资源管理的特点

人力资源与其它资源相比，有其独特、鲜明的特征。

1. 人力资源具有双重性

人力资源既具有生产性，又有消费性。人力资源的生产性是指人力资源是物质财富的创造者，而且人力资源的利用需要一定条件。例如，人力资源必须与自然资源相结合，有相应的活动条件和有足够空间、时间，才能加以利用。人力资源的消费性是指人力资源的保持与维持需要消耗一定的物质财富。

生产性和消费性是相辅相成的，生产性能够创造物质财富，为人类或组织的生存和发展提供条件，消费性则能够保障人力资源的维持和发展。同时消费性也是人力资源本身的生产和再生产的条件。消费性能够维持人的生计，满足需要，提供教育与培训。就生产性与消费性相比，生产性必须大于消费性，这样的组织和社会才能获益。

2. 人力资源的能动性

人力资源的能动性是指人力资源是体力与智力的结合，具有主观能动性，具有不断开发的潜力。人力资源的能动性包括以下几方面要点：

（1）人具有意识，知道活动的目的，因此人可以有效地对自身活动做出选择，调整自身与外界环境的关系。

（2）人在生产活动中处于主体地位，是支配其它资源的主导因素。

（3）人力资源具有自我开发性，在生产过程中，人一方面是对自身的损耗，而更重要的一方面是通过合理的行为，从而得到补偿、更新和发展。非人力资源不具有这种特性。

（4）人力资源在活动过程中是可以被激励的，即通过提高人的工作能力和工作动机，从而提高工作效率。

3. 人力资源开发的持续性

人力资源开发的持续性是指人力资源是可以不断开发的资源，它不像物质资源那样，形成最终产品之后就无法继续开发了。开发的持续性意味着，不仅人力资源的使用过程是开发的过程，而且培训、积累、创造过程也是开发过程，人力资源是可以多次开发的资源。对个人而言，在其职业生涯结束之前，其所拥有的人力资源都是可以持续开发的资源。

4. 人力资源的时效性

人力资源的时效性是指这种资源如果长期不用，就会荒废和退化。许多研究表明，人在工作中其现有

的知识技能如果得不到运用和发挥，会导致其积极性的消退和技能的下降，造成心理压力。

5. 人力资源的社会性

由于每个人都生活在一定的社会环境中，不可避免会受其社会文化的影响，形成特有的价值观念和行为习惯，既可能与企业所倡导的文化价值一致，也可能相互冲突。这就增加了人力资源管理的复杂性和难度。

鉴于人力资源上述的特点，人力资源管理具有以下特点：

- (1) 人力资源管理始终贯彻的主题就是：员工是组织的宝贵财富。
- (2) 人力资源管理强调组织和员工之间的“共同利益”，并重视发掘员工更大的主动性和责任感。
- (3) 人力资源管理在理论上是跨多个学科的。现代人力资源管理的理论基础涉及管理学、法学、经济学、心理学、社会学等多个学科。
- (4) 人力资源管理运作的整体性。人力资源管理的运作必须依赖于整个组织的支持，而且人力资源管理各项职能之间应当具有一致性。

四、人力资源管理的任务

人力资源管理是组织的基本管理职能之一，其基本任务就是：吸引、保留、激励与开发组织所需的人力资源，促成组织目标的实现，从而使组织在市场竞争中得以生存和发展。具体说来就是，把组织所需的人力资源吸引到组织中来，将他们保留在组织之内，调动他们的工作积极性，并开发他们的潜能，从而获得人力资源的高效率的利用。

除了上述的基本任务以外，人力资源管理还有以下一些重要的任务：

- (1) 促使员工将组织的成功当作自己的义务，进而提高员工个人和组织整体的业绩。
- (2) 确保各种人事政策和制度与组织绩效间的密切联系，维护人事政策和制度的适当的连贯性。
- (3) 确保各种人事政策与组织经营目标的统一。
- (4) 支持合理的组织文化，改善组织文化中不合理的地方。
- (5) 创造理想的组织氛围，鼓励创造性，培养员工积极向上的作风，并为合作、创新和全面质量管理的完善提供支持。
- (6) 创造灵活的组织体系，确保组织反应的灵敏性和强有力的适应性，从而协助组织实现竞争环境下的具体目标。
- (7) 确保并提高组织结构、工作分工的合理性和灵活性。
- (8) 为员工充分发挥潜力提供所需的支持。
- (9) 维持并改进员工队伍的素质，维护并完善组织的产品和服务。

五、人力资源管理的职能工作

人力资源管理的职能工作主要分为五部分：人力资源规划、招聘和选拔，人力资源开发，薪酬和福利，安全和健康，劳动关系。

1. 人力资源规划、招聘和选拔

一个组织为了实现其目标，在特定的时间和地点上，必须拥有能够胜任特定工作岗位的员工。组织获

得这样的员工要进行人力资源规划、招聘和选拔三个程序。

人力资源规划通过检查人力资源需求的过程，从而确保组织能够在需要的时候聘用到满足技术质量和数量要求的员工。

组织通过招聘吸引足够数量的个人，并且鼓励他们申请到组织中工作。

组织通过选拔确保能够在一组申请人中录取那些最适合组织及其招聘岗位要求的人，并安置到具体的工作岗位上。

2. 人力资源开发

组织通过人力资源开发过程，对员工进行有计划的培养和训练。人力资源的开发还涉及职业生涯规划 and 绩效评估。

组织通过职业生涯规划，确定人力资源目标和建立实现目标的措施。组织通过绩效评估，收集、评价和传递员工在其工作岗位上的工作行为和工作成果信息。个人的职业和组织的需要并不是孤立与冲突的。人力资源管理通过职业生涯规划使组织和员工的需要都能得到满足。人力资源管理通过绩效评估，确定员工完成指定任务的情况，从而为员工提供利用其能力克服存在的不足的机会。

3. 薪酬和福利

（薪酬是报酬中的货币性报酬，主要指工资、奖金等。）人力资源管理过程根据员工为实现组织目标所做的贡献，提供给员工合适和公平的报酬。这里的“报酬”是指个人工作结果所获得的全部报酬，既包括货币性的报酬也包括非货币性的报酬。薪酬是报酬中的部分货币性报酬，主要指工资、奖金等。福利是对薪酬的补充，包括特殊津贴、防暑降温费、社会保险等以货币形式支付的报酬，也包括节假日、病假、事假、劳保用品等非货币性报酬。（可以由下列三部分的部分或全部组成。）

工资：一个人完成基本工作所获得的货币。

福利：基本工资以外追加的经济酬劳，包括节假日、病假、医疗保险等。

非经济酬劳：是指非货币酬劳，比如完成工作后的享受或舒适的工作环境等。）

确定合理的薪酬和福利是人力资源管理的重要职能。

4. 安全和健康

安全和健康的重要性在于：员工在安全的环境中工作并享受良好的保健，能够使其更有效地工作，从而给组织带来长期的利益。

5. 劳动关系

这方面的人力资源管理涉及有关劳动法规、员工合同等事宜。对于跨国公司，还要涉及跨文化管理方面的问题。

六、人力资源管理的基本功能

从上述人力资源管理的任务与职能工作可以总结出人力资源管理的下述五项基本功能：

1. 获取：包括招聘、考试、选拔与委派。
2. 整合：这是指使被招收的员工了解企业的宗旨与价值观，接受和遵从其指导，使之内在化为他们自己的价值观，从而建立和加强他们对组织的认同感与责任感。
3. 保持和激励：向员工提供奖酬，增加其满意感，使其安心和积极工作。

4. 控制与调整：评估他们的素质，考核其绩效，做出相应的奖惩、升迁、辞退、解聘等决策。

5. 开发：对员工实施培训，并提供发展机会，指导他们明确自己的长、短处与今后的发展方向和道路。

上述人力资源管理的五项功能不是孤立无关的，而是密切联系，相辅相成，彼此配合的。组织在某一方面决策常常会影响到其他方面，例如，激励可使员工对工作满意、留恋和安心，从而促进了整合；再如，开发使员工看到自己在本企业的前程，从而更积极和安心。但这五项基本功能都是以职务分析为核心的。职务分析能确定本企业每一岗位应有的权责和资格要求，从而为人力资源的获取提出了明确的要求，为激励规定了目标，给考核调控提供了标准，为培训整合与开发提供了依据（如图 1-1 所示）。

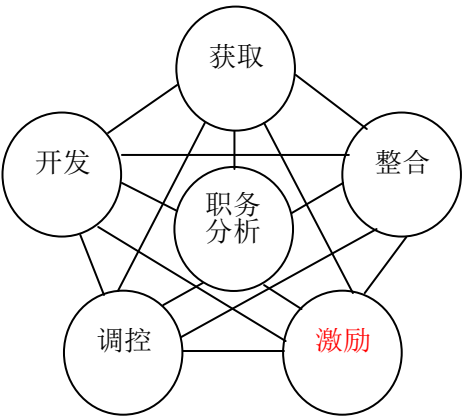


图 1-1 人力资源管理各要素间的关系

七、人力资源管理职能的执行者

1. 人力资源管理职能的机构

一般说，100 人以下的企业，企业领导就是人事工作的总负责人，只需派少数专、兼职业务员处理日常人事业务；100-300 人的企业，领导只过问骨干人员任免、奖酬制度设计等重大事务，而日常人事业务由行政管理部门负责；300 人以上的企业，便需设置专门的人力资源管理职能部门了。

2. 人力资源管理责任的承担者与执行者

常见的误解是以为人力资源管理主要是专职人事管理部门的事。其实，按现代管理观点，企业所有各级管理者，都是人力资源管理者。应当明确，人力资源管理的主要职责是在直线管理者肩上的，他们处于第一线，是主角；人事职能管理人员只是配角，处于二线，只起后勤性、顾问性作用。表 1-1 列出了这两类管理者在具体人力资源管理活动上的分工。

表 1-1 直线经理与人事职能经理在人力资源管理上的分工

职能	直线经理的活动与责任	人事职能经理的活动与责任
获取	提供职务分析、职务描述及职务要求的有关资料与数据；使各部门的人力资源计划与组织的战略协调一	职务分析与描述的编写，人力资源规划的制定； <u>组织并协助开展人员的招聘、选拔、录用和委派工作</u> ；检查人员招聘、选拔、录用

	致；对职务申请人进行面试，综合审阅人事部门提供的材料，对录用与委派做最后决定。	和委派 <u>获取过程</u> 中是否有不合法之处。 (<u>申请人背景调查；体检。</u>)
整合	与下属面谈，指导和教育；改善内部信息沟通，化解矛盾，做细致的思想工作，提倡集体协作。	记录和保管好人事档案，设计合理沟通渠道与制度。
保持与激励	尊重下属，公平地对待他们，论功行赏，按劳授奖。	制定合理的工资奖酬、福利、医疗保健及各种福利制度；为员工各种需求提供服务。
控制与调整	绩效考评，员工需要与满意感调查；对惩罚、解雇、提降、调迁做出决定。	落实直线管理层有关决定；为员工离职提供咨询，为员工需要调查的设计、实施及结果分析提供后勤服务。
开发	组织员工培训；指导下属 <u>设计个人发展计划</u> <u>进行职业生涯规划</u> ；给下属提供工作反馈；进行工作再设计。	制定员工(<u>技术培训及管理或专业</u>)培训计划；为员工发展提供咨询。

八、人力资源管理的重要性

随着当代社会经济的发展，人力资源管理因其与人的密切联系而变得日益重要，随着市场竞争的加剧，管理领域的扩大，人力资源管理的重要性更加突显。人力资源管理的重要性主要体现在如下几个方面：

1. 人力资源管理对组织中所有的管理人员都是极为重要的

人力资源管理能够协助组织管理人员达到以下的目的：确保人与事的良好匹配；降低员工的流动率；促使员工积极、努力地工作；有效率地组织招聘活动，从而节省时间和降低成本；促成员工对薪酬的产生公平感，即使员工认为自己的薪酬公平合理；对员工进行充分的培训，以提高组织中各个部门和工作团队的效能；使组织不会因为就业机会等方面的歧视行为而招致法律诉讼；保障工作环境的安全；遵守国家的法律；使组织的员工都能得到平等的待遇，缓解、避免员工的不满情绪等等。这些也都是组织中所有管理人员普遍的愿望。

人力资源管理对于组织中非人力资源管理部门的其他人员尤为重要。因为这些管理人员在其管理职责范围内，需要而且必须做出关于员工招聘、薪酬政策、绩效考核、员工晋升和人员调配等人力资源管理方面的决策。

人力资源管理对于不承担组织管理职责的员工也是重要的。因为他们是组织中人力资源管理活动的主要对象，人力资源管理的最终效果将体现在这些人员的具体行为之中。

2. 人力资源管理对于组织管理目标的实现具有重要的意义

组织的管理目标是由人制定、实施和控制的，而且组织管理人员实际上是通过别人来实现自己的工作目标的。人力资源的合理利用对组织的整体业绩的改善具有重要的意义，例如许多组织在规划、组织和控制等方面做得很到位，但往往会由于用人失当或者无法激励员工，而最终无法获得良好组织业绩。

3. 人力资源管理能够提高员工的工作绩效

应用人力资源管理的观念与技术，改善员工的行为，是提高员工绩效的重要途径。许多研究表明，人力资源管理与员工工作绩效有着密切的联系。

4. 人力资源管理是现代社会经济发展的需要

随着社会经济的发展，人力资源的素质不断提高，从而使对人力资源的激励变得十分重要。而且，人们的价值观念正在发生着明显的变化。随着物质财富的增加和生活水平的提高，职业质量和生活质量的进一步结合日益成为组织员工的迫切需要。组织中员工所需要的不仅是工作本身以及工作带来的经济利益，还有各种心理上的满足，并且随着组织和社会经济的发展，这种非经济利益的要求变得越来越强烈。因此，组织必须借助人力资源管理的观念和技术寻求激励员工的新途径。

5. 人力资源管理是组织竞争力的重要要素

人力资源的特点表明，人力资源是组织拥有的特殊资源，也是组织获取和保持竞争力的重要资源。随着组织对人力资源的利用和开发，使得组织管理层的决策越来越多地受到人力资源管理的约束，人力资源管理正在被逐渐纳入到组织的战略规划之中，成为组织竞争力至关重要的因素。

第三节 第三节 以人为中心的管理——现代管理的发展趋势

一、现代企业管理制度的出现管理思潮的发展历程

作为整个（现代）管理系统的一个重要的子系统，人力资源管理的演进历程自然是与（现代）管理思潮的演进密不可分的了。所谓的管理思潮，是指对管理的实质的哲学性的思考、认识 and 理念。管理思潮是以当时的管理实践为基础的，但一旦形成，却会反过来影响管理实践。管理思潮作为社会上层建筑的一个组成成份，反映了当时社会的生产力水平。

西方的产业革命首先出现在 18 世纪的英国。科技的突破总会推动社会的发展。当时英国本来存在的是以手工技术为基础的简单的家庭手工作坊式的生产，其管理分工不细，所有权与管理权集于厂主一身，规模很小，被称为经验式管理。被雇用的工匠手艺的高低，对生产影响甚大，工匠们所采用的工艺和工具不是标准化的，而是视工匠们个人偏爱与习惯而定的。这种落后而低效的生产制度愈加越来越不能满足日益扩大的市场的需要。

以蒸汽机的发明与应用为代表的产业革命首先在英国纺织业中出现，继而促进了化学、采掘、冶金、机械制造业向机器大工业生产的过渡。这一过程当然是渐进式的、不平衡的。行业间及西方各国间的这种不平衡，约经一个世纪才渐趋明朗。具有得天独厚的自然与人文优势的美国后来居上，于 19 世纪末完成了机器大工业的建立，现代意义上的管理制度也相应形成，反映这种实践的现代管理思潮也相应出现。现代管理思潮在 20 世纪的进一步发展，大体上（循两条思路而形成了两大学派，）经历了两四个发展阶段。

1. 古典管理学派

这一思潮在两个世纪交替期 19 世纪末 20 世纪初直至 20 世纪（的）30 年代都处于管理学术界中的主宰地位，以欧洲的法约尔(H. Fayol)的古典职能理论、韦伯(M. Weber)的古典组织理论以及美国泰勒(F. Taylor)的科学管理运动为代表。这三位代表人物的理论各有所侧重。法约尔研究了管理的基本职能，认为管理者必须发挥好计划、组织、指挥、协调、控制等职能，并且提出了统一指挥、最佳控制幅度、权责相当等 14 条所谓“管理通则”。韦伯强调要在企业中建立一种高效的、非个人化的行政层级系统式的组织结

构，它经科学设计，层级关系井然有序，每一岗位权责分明，一切按既定的规章办事。泰勒则主张在工人和管理者之间发起一场彻底的精神变革，并通过“时间—行动动作研究”，使生产过程细分化、专门化、标准化，合理化，以及实施计件工资制来提高劳动生产率。（并对员工提供适当的经济刺激，就能使企业运作良好。）

2. 人际关系 / 行为科学学派

虽然古典管理学派在提高西方企业生产率方面取得巨大成就，但在第一次世界大战后，原有的管理模式它的局限性已显现出来。以美国为例，其员工队伍构成变化很大，第一代文化与期望都低的欧洲移民被美国土生土长的第二、三代移民取代，他们文化较高，价值观已与其父辈差别甚大，期望较高；此外，战争与革命使他们的阶级意识与工会化程度提高，对“胡萝卜加大棒”的管理模式抵制情绪日显，这迫使管理实践与观念发生改变。

（1）人际关系学派与霍桑实验。20 世纪 20 年代后期 1924-1932 年，梅奥（George Elton Mayo）等在美国西方电气公司霍桑工厂的工人中（所）进行（的）了一系列实验，揭示出即使不改进生产工艺与奖励，单纯依靠劳动条件，特别是而通过调整上下级间及同事间的人际关系（的调整），如给予特殊的关注、尊重和温暖，工人们的劳动生产率也能显著提高；工人们除了对基本的物质生活条件的需要，还有着对友谊、尊重、信任等较高层的、社会感情性的、复杂多种的需要，从而证明员工们决不是单纯的“理性经济人”，而是“社会人”。于是，人际关系学派应运而生，他们强调管理者要重视提供令员工们满意的工作条件，搞好与员工们的关系，从而改善他们的士气，相信这便能使他们自动地提高生产率。

（2）行为科学学派。早在 20 世纪初，心理学即应用于管理领域。开始是从个体心理差异出发，提出测量心理因素及能力倾向的办法以增进工作效率。从 20 世纪 30 年代起，社会学和社会心理学开始了群体的研究，群体动力和社会关系测量法等，都是这一时期的产物。受控制论诞生方式的启发，在 1949 年美国芝加哥大学举行的一次跨学科会议上，讨论了用现存知识发展关于行为的一般性理论的可能性，并采用了“行为科学”这一名称。随着行为科学名称的出现，心理学家们把视线从群体扩大到整个组织，从而出现了新的学科——组织行为学。它综合利用心理学、社会学、文化人类学、经济学等一系列已经发展到成熟阶段的学科的概念、理论和方法，来研究组织中人的行为规律，以期激励员工，增强企业竞争力。组织行为学把人际关系学派的研究大大扩展、深化并丰富化了。它发现员工们还有自我实现、追求成长等更高层次的需要，探究了人性的复杂性，并研究了在群体层次上群内与群际的行为规律，进一步探讨了组织结构与文化、组织变革与发展等更宏观的问题，形成了行为科学学派。它更强调管理的“软”的一面。

（（3）X 理论与 Y 理论。）行为科学学派的一个代表人物是美国学者道格拉斯·麦格雷戈（Douglas M. McGregor）。他于 1957 年在美国《管理评论》上发表了《企业的人性方面》，第一次提出 X-Y 理论，1960 年正式出版《企业的人性方面》一书，提出了两种对立的典型人性观或称管理价值观，分别称为 X 理论与 Y 理论。X 理论的要点为：人性大多是懒惰的、不愿劳动的、被动的、不能自律的，他们必须在物质刺激的诱惑下和规章纪律的约束驱使下才肯工作；大多数人是避免寻求责任的，他们乐于接受少数精英分子的管理。Y 理论从能量平衡的角度分析，工人们进食后所获能量，可以通过游乐或劳动来消耗与散发，从这种意义上看，游乐与劳动对人是同样可取的，但现在工人们表现出的不愿劳动的倾向，是由于现今的条件，迫使人们以劳动为谋生手段，使工作具有强制性而令人厌恶的缘故。同理，工人们并非不能自律和不愿承担责任，只是必须为他们提供条件，给予信任和机会。（麦格雷戈承认在这两种极端的人性观之间，存在

着一系列的过渡性的中间性观点，但按现代社会的人本主义价值观，Y 理论显然是最合理的。) 麦格雷戈否定 X 理论，坚持 Y 理论，反对对人实行压制型的控制管理，提倡发挥员工的主动性和积极性，实现自我管理。

然而，是否 Y 理论一定优于 X 理论呢？有人用这两个理论进行了实验，结果发现无论是采用 X 理论的组织还是采用 Y 理论的组织，有的效率高，有的效率低，说明 X 理论并不一定是毫无用处，而 Y 理论也不一定是普遍适用的。1970 年，约翰·莫尔斯 (Morse, J.J) 和杰伊·洛希 (Lorsch, J.W.) 提出了超 Y 理论，其基本观点是：人们带着许多不同的需要和动机加入组织，但最主要的是实现其胜任感；由于人们的胜任感有不同的满足方法，所以对管理要求也不同，有人适用 X 理论管理方式，有人适用 Y 理论管理方式；组织结构、管理层次、职工培训、工作分配、工资报酬和控制水平等都要随着工作性质、工作目标及人员素质等因素而定，才能提高绩效；胜任感可以持续不断的被激励，当一个目标达成时，新的目标又会产生，胜任感又会被激励，并引起积极的连锁作用。

除了对人性的探讨以外，这一时期也是激励理论发展迅猛的时期，如马斯洛 (Abraham H. Maslow) 的需要层次理论、赫兹伯格 (Frederick Herzberg) 的双因素理论、弗鲁姆 (Victor H. Vroom) 的期望理论、亚当斯 (J.S. Adams) 的公平理论以及斯金纳 (B.F. Skinner) 的强化理论等。

总的来说，人际关系 / 行为科学学派开创了管理思潮发展的新阶段，使人的需要开始受到重视，对人的管理由监督控制转向激发鼓励，由专制独裁转为民主参与。这一时期是人事管理的发展时期。

(其实，人际关系 / 行为科学学派的出现，虽然相对于古典管理学派强调管理的理性的一方面之外，又提出了管理的心理性与社会性的另一方面，使人们对管理的认识更全面了。但若过分强调了某一方面和贬低乃至绝对地排斥另一方面，都会同样地陷入片面与僵化，无法全面而准确地认识管理这一复杂概念的本质。尽管这两种观点被用于管理实践时，都能在一定条件下显示其实效，但随着形势的发展，其片面性的缺陷必将显露并导致有效性的恶化。)

以上两种学派都有一定理论依据，而且在一定条件下正确也有实效。但若坚持其中一方，则总有以偏概全，失诸片面之弊。)

3. 管理理论的丛林阶段

20 世纪 70 年代开始，管理理论进入了多学派林立的“管理丛林”阶段。其中，代表性的学派有：管理过程学派、系统管理学派、决策理论学派、管理科学学派、经验主义学派、权变管理学派等。尽管这一时期理论纷呈，各有侧重，但一个很重要的特点是，现代科学技术和理论被广泛地引用到管理中来，定量技术得到空前发展，而对人的研究相对较弱。

4. 现代管理的新阶段——以人为本的管理

知识经济时代的来临，使得物质资本不再是促进利润增长和企业发展的最关键因素，知识以及知识的载体——知识型员工在企业中的地位日益凸显。“人力资本”概念的提出更是将企业中的人提升到比物质资本更为重要的地位上来。从而，以人为本的管理方式也就应运而生了，其核心是：对企业中的人应当视为人之“本身”，而不仅仅是作为一种资源。它把组织的目标从获得更多的经济利益转移到满足个人发展从而促进个人与组织共同发展上来。

(二、近年来管理思潮的新进展

1. 斯柯特矩阵模型

美国学者里·斯柯特为了更清晰地阐明现代管理思潮演进所遵循的思路，提出了一个矩阵模型（如图1-2所示）。它从两个维度去考察作为企业管理模式演进基础的不同管理观念。这两个维度是：

（1）人性观，指管理者对被管理的员工的本性的认识。从根本上说，这可分为两类，即：

- ● 理性人，即员工们是只受金钱的诱使的，是纯理性的。
- ● 社会人，即员工们并不只关心和追求物质待遇，他们还关心别人(包括上级和同事)对自己的尊重、信任、关切、友谊等人际因素的满足。

（2）环境观，指对企业与环境(主要指市场)间关系的认识。这也有两类对立的观点，即：

- ● 封闭性关系，即企业对其员工的管理纯属“内部事物”，与环境不相干，在管理中无须注意环境条件的特点与变化。
- ● 开放性关系，即企业与环境是密不可分的，两者间存在不断的相互作用，因而内部管理不能不考虑外部环境的制约。

		环境观	
		封闭性	开放性
人性观	理性人	第一阶段 1900~1930 古典管理学派 科学管理学派	第三阶段 1960~1970 管理科学学派 数学模型学派
	社会人	第二阶段 1930~1960 人际关系学派 行为科学学派	第四阶段 1970~现代综合管理学派

图 1-2 斯柯特模型

从这两个维度去考察，便不难发现，现代管理思潮发展的早期两阶段，尽管在如何看待员工的人性上大相径庭，但在认识企业与环境的关系上则是一致的，都持封闭性观念。20 世纪 60 年代后则出现有环境观的进步与人性观的短暂退步，70 年代后则出现了人性观与环境观在新的高度上的一致。

2. 管理科学学派

第二次世界大战后的一些变化，促进了管理实践与理论的重大改变。一方面，战后经济全球化的进展，使世界大市场初现轮廓并使竞争激化，企业再也无法忽视市场对内部管理的影响，使封闭的环境观转为开放型；另一方面，由于战争中应用数学与统计学等定量分析工具被用于解决军事作业问题，促使战后出现了运筹学(作业研究)的发展及其在管理实践中的运用，开发了大量的实用性数学模型，与此同时，电子计算机这一快速精密计算工具的发明，更使运筹学如虎添翼。这两项堪称“神机”(计算机)与“妙算”(运筹学)的利器使西方管理学者认为他们终于能把管理带入精密科学的殿堂，并且无须考虑员工们在物质待遇之外的社会性要求了，使管理人性观又退回到旧的理性人假设去了。

3. 美日比较管理学与 Z 理论

正当美国管理界因本国在运筹学与计算机两方面的发展均执世界之牛耳而沾沾自喜时，日本经济却在第二次世界大战的废墟上迅速新生和起飞。其产品开始问鼎世界市场，并大举进入美国，这是令人始料不及的。日本的工业化始于 1870 年的明治维新，是由天皇自上而下强制推行的，这使其制度（如财阀制等），

带有浓厚封建宗法制残余的色彩，因而落后于欧美的“正统”资本主义。如今日本居然有后来居上之势，令人费解。20 世纪 70 年代起，不少美国管理学者从比较管理学角度，试图破解日本“东力魔术”之谜，其中的佼佼者当首推日裔美籍学者威廉·大内，他于 1980 年发表了他的研究成果《Z 理论》。威廉·大内对照典型的美国管理模式，发现典型的日本管理模式确实具有某些宗法制度色彩，是一种大家长式的管理，整个企业就像一个大家庭或宗族。它的员工终身雇佣制，共识式决策与领导班子集体责任制、较平均的分配制度，用职务轮换以养成“通才”为目标的骨干培养路线、对员工的全面(包括其私生活)关怀等做法与政策，都反映了这种特色。在企业及其员工间的关系上，与欧美等西方企业中员工人格独立平等而经济上为单纯的交换和雇佣性关系不同，日本企业中的员工如同大家庭中的成员，对企业保持着一定的人身依附关系。虽然威廉·大内为美国企业开出的兼有美国与日本特点的“Z 型组织”的药方被证明是无效的，但从他的研究中还是可取得某些重要的效益与启发。

第一，据威廉·大内分析，美、日管理模式的悬殊，植根于其各自的人文、地理、历史、文化的特点。日本民族的单一性，共有语言、传统、宗教，又由于资源匮乏，天灾频仍，又以需要劳力密集、集约经营的水稻为主要作物而养成的集体导向性价值观，加之中国儒家伦理的影响与长期封建制的延续以及由上而下地快速推行的强制性资本主义化，都是日本模式特色的形成因素。这些因素都可归为广义的文化因素，从而揭示了社会文化对管理的重大影响。

第二，尽管封建宗法色彩被认为是落后的，但日本经济的成功证明，并不存在任何文化背景下都一概有效的“唯一最佳”的管理模式。日本模式之所以有效，是由于它适应了日本文化的特点。日本虽然也重视学习和借鉴西方的先进管理经验，但却不全盘照搬，而是结合其国情，开发出独具特色的自己的模式，将“劣势”转化为优势。这是很值得我们深思的。

4. 麦肯齐 7S 模型

在美日比较管理研究形成高潮时，有些美国学者却认为，美、日两国文化如此悬殊，日本经验于美国企业恐难有所用。与其远赴东瀛取经，不如总结美国自己优秀企业的经验。其中成就最显著者当推汤·彼德斯与罗·沃特曼，此二人同为美国最大咨询企业麦肯齐公司的资深咨询专家。他们先设置出可列为“管理最佳公司”的标准，再精选出数十家这类最佳公司，对它们进行较长的深入研究，发现它们管理有效性的共同之处，都在于全面关注和抓好七个管理因素，即结构、战略、技能、人员、作风、制度和共有价值观。这些因素相互关联，构成一个完整的系统。它们中有的因素较“硬”、较理性、较直观、较易测控，如战略、结构等；有的因素则较“软”、不够理性、较难捉摸，要靠直觉来感知。这类较软的因素恰是人们往往忽略的，却又是最重要的。其中共有价值观这一因素是整个系统的核心、基础和关键，它是企业文化的精华或叫做作“企业精神”。两位学者把这七个因素组合成一个以共有价值观为核心，其余 6 因素环绕而又互相以直线联结起来的图案，并把 7 因素的英文名称都调整为字母 S 打头，以利记忆，这就是著名的麦肯齐 7S 模型（如图 1-3 所示）。它表明，管理软硬兼备，虚实并蓄，是一个复杂完整的系统，而其核心则是最软而虚的“企业文化”或“精神”。

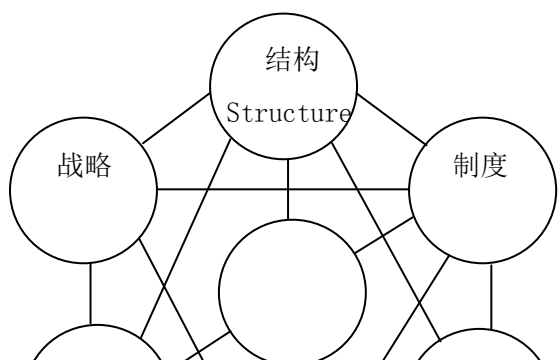




图 1-3 麦肯齐 7S 模型

三、现代管理的基本性质和观点管理思潮演进的“双螺旋体”模型

(1. 现代管理的基本性质)

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

(2. 管理思潮演进的“双螺旋体”模型)

图 1-2 是一个互相缠绕的、麻花状的双螺旋体模型，可以来比拟（现代）管理思潮的演进与发展过程。两根螺旋体分别代表侧重“物”与侧重“人”的两种根本观点。在工业化的早期，重“物”的观点占上风，处于主导地位；到 20 世纪 30 年代，重“人”的观点渐握优势，成为主流思想；到 60 年代，由于“神机”、“妙算”的出现，重物的观点又重新得势，一度再居主导；90 年代以后，“人”的地位再居上风，成为决定因素。这一模型也告诉我们，（但实践证明，）任何一种片面性都不能长期有效。看来所以，今后现代管理的发展趋势（将）是兼顾统筹，视当时当地具体情况而微调侧重点，灵活机动。

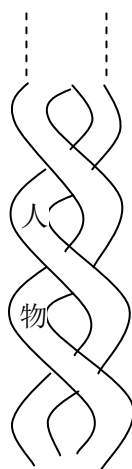


图 1-2 管理思潮演进的“双螺旋体”模型

(3. 现代管理的基本观点)

由管理实践与理论的发展中，可以归纳出以下三种基本的管理观点。

(1) 系统观。7S 模型即表明了必须将管理看做作一个由多种不同而又互有联系的因素构成的整体。不仅如此，还应把这个管理系统，即企业和它所处的并与之保持不断交往互动的环境，看作一个更大的系统，这样，企业及其环境就成了它的子系统了。此观点可以使人们不仅注意到企业内部的员工与经营管理者，而且看到其外部环境中的有关“关系户”，“关系户”除了包括企业的董事会或主管部门，还应包括客户、同行企业、供应商、所在社区(街道)、银行、工会以及工商、税务、环保等有关政府机构，律师、会计、咨询等有关服务性企业，甚至员工们的家属等。事实上，企业及其环境可视为一个统一的利益共同体，这些内、外相关单位或群体都是这个共同体的构成成员(Constituents)或可称为“利害攸关户”，为此，西方企业界还创造出一个对应的专用术语 Stakeholder(利益相关者)。系统观认为要认识和有效管理好企业，就必须看到包括环境在内的总体以及各种构成因素间的互动关系，不能片面孤立地看问题。

(2) 动态观，或又称发展观。因为事物总是不断变化的，不能用僵化静止的观点看问题。昨天有效，今天不一定仍有效，明天更不一定还有效。

(3) 权变观。这指的是不能以不变应万变，必须视具体情境，作具体分析，因地、因时、因情制宜，这才是最基本的管理观。

以上三种观点，实际就是辩证唯物主义的观点，是科学的方法论。

现代管理的观念和理论，是社会的上层建筑，是作为基础的社会生产力的产物。一定的生产力发展水平，会产生相应的管理实践，进而催生出对应的管理理论和观点，这些上层建筑又会反过来促进和推动生产力的发展。管理理论与观念滞后于生产力水平和管理实践，就会成为社会发展的阻力；但管理观念也不能太超前于生产力的实际发展水平，否则也会阻碍乃至破坏生产力的发展。)

第四节 传统人事管理与现代人力资源管理

一、传统的人事管理

人事管理本是与生产、营销、财务等管理一样，是工商企业的基本管理职能之一，但却曾长期受到忽视。

1. 传统人事管理的活动内容

早期工作只限于人员招聘、选拔、委派、工资发放、档案保管之类较琐细的具体工作；后来渐次涉及职务分析、职务描述的编写，拟定绩效考评制度与方法，奖励制度的设计与管理，其他人事规章制度的规定，员工的培训活动的规划与组织等。

2. 传统人事管理工作的性质

基本上都属行政事务性的工作，活动范围有限，短期导向，主要由人事部门职员执行，很少涉及企业高层战略决策。

3. 传统人事管理在企业中的地位

由于人事活动被视为是低档的、技术含量低的、无须特殊专长，谁去都能掌握，人事部门有时甚至被看做作是安置其他部门不能胜任的人员的场所，人事功能本身也被贬低和轻视了。

二、人事管理向人本型人力资源管理转变

近 30 多年来，发达国家的企业中发生了一系列变化，预示下述反映了人事管理性质的变化。

1. 始于 20 世纪 60 年代末期的变化

(1) 企业首席执行官(CEO)亲自过问有关人的管理工作，并有副总裁级领导被指定分管这方面工作。

(2) 企业对有关人的管理工作方面的投资无论在绝对值上及分配比重上，都有大幅的增长，此趋势将继续保持。

(3) 选派“强手”管理人的工作，提高对人事工作者的资历要求，改善其待遇；人力资源经理也开始享有较大的发言权。

(4) 人事工作出身的经理（开始）出现于大企业最高领导层中。例如，1983 年，美国 500 家大企业中，有 3 位人事专家出任过去被法律及财务专家独占的最高领导职务。到 20 世纪 90 年代，美国前 200 家大企业中竟有 96 位人事专家出任首席执行官。

(5) 企业越来越重视各级管理者的培训工作，且有关人的管理知识与技能并列为首选科目。

(6) 人事管理一词渐次让位给人力资源管理(HRM)一词。

(7) 人力资源管理渐被视为有前途的职业，被各大学的管理学院列为“工商管理硕士(MBA)”的必修课程，并纷纷开设各种与之有关的专题选修课。

(8) 出现了“以人中心”、“人本主义管理”、“人是企业最宝贵的财富”、“企业的首要目标是满足自己员工(内部用户)发展需要”等（新的）提法与概念，反映了管理价值观的深刻变化。

(9) 人力资源管理被提高到企业战略高度来考虑，通过制定远期人力资源规划及人力资源战略，以配合和保障企业总体战略目标的实现。

(10) 开始探索出现了对人力资本和人力资源会计的理论与实践的探索。

2. 促成这种转变的内、外因素

(1) 员工因素：员工队伍文化构成改变，平均学历显著提高，他们的期望与价值观和经历过经济危机与战争的父辈相比，都有很大差距；白领化及工会化程度也不同了。

(2) 环境因素：首先是科技的发展使技术老化及更新加速，这一方面促成了部分工人失业，增加了对员工培训的要求；另一方面使得企业对白领员工的依赖加强了。其次是经济方面，世界市场的形成，资金、技术、人力的跨国流动，对人力资源及其管理提出了新的要求；市场竞争激化、经济波动与通货膨胀，都对就业状况造成影响。最后是法律方面，民权运动、平等就业、各种反歧视立法纷纷出台。（违者重罚。）同时，工会施压加重，例如，美国汽车工人工会提出了提高工人“全面工作生活质量”的说法与概念。

3. 现代人力资源管理所探索的新措施

全面工作生活质量的概念涵盖面很广，几乎包容了员工的工作和生活的所有方面，人力资源管理正是为满足这些需求而筹划的。

(1) 改善奖酬福利及所有权参与。目前，企业已推出多种以不同目的为基础的个人奖酬福利制度，例如，与绩效(产量、质量、生产率、技术多样性与企业目标一致性等)挂钩的奖酬制度；又如，集体(全公司或个别部门效益为基础)奖酬制度，以适应不同情况。在获酬方式上也有新花样是推陈出新，如“自助餐”式奖酬等。福利所包括的范围与形式越来越广泛且多样化，如企业资助被辞退的高级经理重新觅职等。为提高员工组织归属感，也还开发出多种福利形式，如优惠购股制、员工股份所有制持股制(简称 ESOP，

由本企业员工独占全部股权)等。

(2) 改善员工工作生活条件。如各种工作再设计方案(工作轮换、工作扩大与丰富化、扩大工作反馈、弹性工作时间与弹性工作地点等)，企业协助解决员工家庭困难和冲突等。

(3) 对员工合法权益提供保障。如免费对员工提供心理咨询，保障各种平等权利法的贯彻，保护不受性骚扰，不因检举而受报复等制度。

(4) 提供个人成长与发展机会。如企业鼓励、组织和资助员工的各种在职、业余及短期脱产培训进修，企业内部提升制(机会、信息提供与鼓励自荐申请等)，为员工个人职业生涯发展计划的制定提供咨询与指导等。

(5) 发展民主参与管理和自下而上的监督。发展不同层级和程度的员工自主，如目标管理法，“开门办公制”(提供向上反映与上下沟通机会)，建立各种检举渠道、质量小组、自治工作组、各类专门委员会。在西欧，有的国家还从立法上保证企业初级董事会的建立及其中员工代表的决策参与权等。

以上的各种措施，都是为了改善员工全面工作、生活质量，提高其工作满意感，增强他们的组织归属感。

三、战略性人力资源管理

以上我们已介绍过传统的事务型人事管理向人本型人力资源管理的转变，但并不意味着后者排斥和取消前者，因为那些事务性的人事管理工作还是要做的。只是在观念上由把员工看做被管理和控制的工具，进化到把他们看做企业最宝贵的资源与财富。不能对他们颐指气使，呼来唤去，而应尊重他们，并尽量满足他们的各种需要，从而充分发挥其主动性与创造性。

随着全球市场竞争的加剧，又出现了新的变化动向，即从人本型人力资源管理向战略性人力资源管理(或称“人力资源战略性管理”)演进的新趋势。在原有的人力资源管理中，人力资源管理部门未直接参与企业的战略决策，与其他诸如生产、营销、财务、研发等职能部门是处于较隔离的地位。新的动向是要建立“整体增长型组织(Integrated Growth Organization)”，其人力资源管理部门直接参与公司战略决策，深刻领悟公司战略意图，与其他职能部门协调一致，共同实现公司战略目标。整体增长型组织的结构模式不那么严格，重视放权，其制度不那么正规，与其说是以控制为主，不如说是以帮助为主，使各部门能自主地胜任自己的工作，创造出一种敢于承担风险的创业性文化氛围；不太强调上下级及内外部的正式关系，鼓励上下级间及与外界用户间的直接接触与交往。在这种新组织结构中，人力资源管理起着核心作用，与其他职能部门充分交往，帮助企业实现其战略目标。尽管这种战略性人力资源管理还处于探索阶段，转变中会遇到许多困难，它却代表了具有生命力的新生事物。关于战略性人力资源管理的详细内容将在下章论述。

综上，现代人力资源管理较传统人事管理更具有战略性和主动性，更适合当今组织的管理模式和发展趋势。两者的区别如下(如表 1-2 所示)：

表 1-2 现代人力资源管理与传统人事管理的区别

观念	视员工为有价值的重要资源	视员工为成本负担
目的	满足员工自我发展的需要，保障组织的长远利益实现	保障组织短期目标的实现
模式	以人中心	以事为中心

视野	广阔、远程性	狭窄、短期性
性质	战略、策略性	战术、业务性
深度	主动、注重开发	被动、注重管好
功能	系统、整合	单一、分散
内容	丰富	简单
地位	决策层	执行层
工作方式	参与、透明	控制
与其他部门的关系	和谐、合作	对立、抵触
本部门与员工的关系	帮助、服务	管理、控制
对待员工的态度	尊重、民主	命令式的、独裁式的
角色	挑战、变化	例行、记载
部门属性	生产与效益部门	非生产、非效益部门

四、新经济时代对人力资源管理的挑战^①

（世纪之交，人类迎来了新经济时代。）未来学家维莱纽斯曾对此这样预言：“新经济将使世界发生翻天覆地的变化。”今天恐无人怀疑其预言。事实上，新经济对我们的影响和冲击已不再是对未来的推断，而是每时每刻都在我们身边发生的现实。所谓新经济，即以高科技产业为支柱，以智力资源为主要依托的新型经济形态，是（一种）在全球范围内高效率配置资源的一种新型经济模式，其主要特征是信息化和全球化。因此，新经济又称为知识经济、信息经济或数字化经济。

新经济的诞生必然加剧企业对人才的争夺，人力资源将成为企业竞争制胜的关键，企业将越来越重视人力资源管理与开发，不断调整其人力资源管理的策略与方法，以适应新经济时代的要求。

德鲁克在其名著《巨变时代的管理》一书中指出，进入知识经济时代，企业出现了一个新的工作者群体，即“知识工作者”。他们与以往的资本经济时代的劳动者有一个根本的不同，即他们自身掌握着部分生产工具——知识，而传统劳动者是一无所有，只能出卖劳动。由这一特征所决定，知识经济时代企业与知识工作者的关系已不再是单纯的雇佣者与被雇佣者，而在一定程度上是“合伙人”关系。所以，新经济时代人力资源管理更重视开发员工的智慧和能力，从观念上和体制上为人才创造更为宽松更富有活力的环境。

1. 观念上，必须在企业营造浓厚的“尊重知识，重视人才”的风气。

管理者应充分认识到：

（1）知识型员工由于自身掌握知识这门生产工具，比传统的员工拥有更大的独立性、灵活性、自主性，而可替代性较低。

（2）管理者与知识型员工的关系已不再是简单的上下级关系，而是一种新型的平等关系。管理者在团队中的作用主要是激励每个员工，而不是单纯的发号施令。

（3）管理者的主要职责是了解员工的综合技能、经验和专长，为员工创造一个不断学习、不断积累知识和不断发展的环境。

2. 体制上，坚决破除以职位级别衡量人的价值的旧传统，建立以知识和贡献衡量人的价值的新制度。

具体内容包括：

^① 参见李剑编著：《新经济时代的人力资源管理》，企业管理出版社 2001 年版，第 2-26 页。

- (1) 建立科学合理的目标责任管理和计划制度，作为主要的管理手段和评估方法。
- (2) 通过科学、合理、公正、公平、透明的员工绩效考核和奖惩任用制度来留住人才。
- (3) 充分开发和利用员工的智力资本，鼓励开拓创新，不墨守成规，允许犯错和失败。
- (4) 营造企业与员工共同成长的组织氛围，培育和发挥团队精神，规划员工实现自我的职业生涯，让员工对未来充满信心和希望。
- (5) 创建学习型企业，激励员工不断学习，掌握更多、更新、更系统的知识与技能，使员工随着企业的不断发展而不断成长进步。
- (6) 采用更为灵活的管理方式，如弹性工作制、团队工作模式、自主管理制、民主参与制等。
- (7) 探索新的报酬福利方法，使员工安心于创造性工作，并从中获得最大的物质收益和精神满足。
- (8) 对知识型员工实行全面持股计划，使其知识资本化，让员工的切身利益与企业紧密相连，增强其归属感。

结 语

纵观现代管理思潮及其实践的演进历程，不难看出“重物”与“重人”两条经线此起彼伏的发展脉络。虽然以人中心应当是基础，但两者均曾出现过片面性的偏差。最新的趋势肯定是两者兼顾，权变对待。(但要正确把握好人力资源管理，还必须领悟和运用系统观、动态观、权变观与历史唯物观这些基本的管理观点。)

从传统的人事管理过渡到现代人力资源管理，是企业内外一系列因素的改变及其互动促成的。它不仅是称呼、做法、内容的表层的变化，而且是性质与观点的深层的变化。

我国企业正处于从传统计划经济向社会主义市场经济的转变之中经济转轨时期，企业的人力资源管理也必须相应改革。虽然我们要借鉴外国的先进经验，但决不能照搬。还是要以现在的国情与实际问题为中心，着眼于提高对实际问题的理论思考，着眼于新的实践和新的发展，开创有中国特色的新的企业管理，包括人力资源管理制度。

思 考 题

1. 对照西方工业化国家现代管理演进的过程，你认为我国企业管理的发展是否也会遵循同一规律？为什么？
2. 你看当前我国企业人力资源管理主要症结究竟在哪里？出路在何方？学完本章，对你有什么启迪？

案例 1-1 上海施乐公司

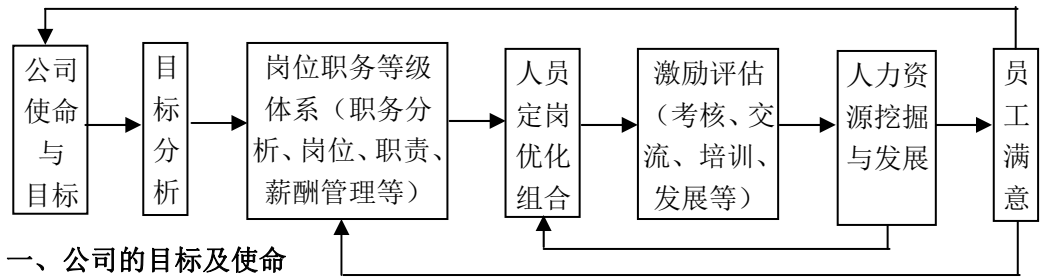
上海施乐复印机有限公司作为一个引进国外先进技术的技术密集型的合资公司，开业以来，正朝着预期的目标发展，力求以其高质量的产品和满意的服务，不断满足客户的需求，以取得良好的经济效益与社会效果。

在生产经营的同时，公司形成了自己的企业精神和企业文化。“使用户满意”已成为公司业务的第一

优先。“以质量取胜”，也已被公司员工所接受，成为工作的准则；公司提倡“团队合作精神”，以保证内外用户的需求得以充分的满足。公司的人力资源开发方面，也形成了一个以激励为主导的人事管理模式。

上海施乐人力资源开发的激励过程基本模型是以岗位职务等级体系和合理的分配形式薪酬管理为基础，以政策程序作保证，以员工的考核、评估、交流、培训和发展为激励方式，最终形成以公司目标与个人利益紧密结合的人力资源开发管理体系和实施办法。

上海施乐人力资源开发中激励机制的基本模型：



一、公司的目标及使命

组织行为学的理论认为，企业领导管理上的重要任务之一，是如何通过这种方式，激发和影响职工的行为，把企业的目标变成每个职工自己的需要，把企业的利益与满足职工个人的需求巧妙地结合起来，使职工自愿地为企业效力，并通过不断地激励、维持和延续这种行为的目标导向。

我们在实践中体会到，在激励过程模型中，作为激励的诱激物——目标，是一个企业发展到一定阶段的期望标准，企业的目标也包含着个人的目标和利益。公司开业初期，高级管理人员通过“以质量取胜”的培训，人人参与确立公司的使命与目标：“制造、销售和维修台式复印机，以满足在日益增长的竞争市场中客户的需求，并在国内市场的占有率和利润方面居首位。”公司逐级培训部门经理与职工，并确立了部门目标及个人目标分解，尽力做到目标的设置有方向性、鼓舞性，从而激发动机，指导行为，激励员工参与企业目标的实现，把企业的目标和利益与职工本人的命运和利益紧紧结合在一起。

二、公司和职工

人力资源开发中的激励是一个手段，其目的是建设一支高质量的职工队伍，充分调动每位职工的聪明才智与积极性，去实现企业的目标。公司和职工，是为实现这一特定的目标而构成的一个有秩序有成效的组织，公司与职工双方以劳动合同形式、明确双方的权利和应尽的义务。上海施乐依据国家政府部门的劳动法规和合资企业法规，结合公司特点，制定了一系列的人事政策和管理规定，在上海施乐被称为“POLICIES & PROCEDURES”（政策与程序）。

1. 政策与程序

上海施乐在人力资源开发方面的政策与程序汇编成《人事手册》。它是公司在人力资源开发，包括招聘，管理、劳动合同、工资福利、考核培训、解聘等方面的内部法规与基础依据。政策和程序为保证公司各项工作有序地正常进行，也为保障职工和公司双方的权利，提供了保障。公司按确定的政策与程序进行招聘、人事管理，三年多来，没有发生劳动用工上的争议和纠纷，在人力资源上保证了公司各部门的正常运转和业务发展。下面是《人事手册》目录摘要。

100 总则

PE102 劳动合同

PE103 员工手册

- 103.1 公司宗旨和对员工的基本要求
- 103.2 公司与员工双方的基本责任
- 103.3 录用、辞退和辞职的有关规定
- 103.4 工作时间和假期的有关规定
- 103.5 工资和劳保福利的有关规定
- 103.6 劳动纪律和奖惩的有关规定
- 103.7 其他的有关规定

200 招聘、解聘和日常管理

PE201 人事计划的编制执行

PE202 招聘制度

PE203 雇员管理

PE204 解聘办法

300 考勤请假、节假日、休假和加班

400 工资津贴和福利

500 安全生产和劳动保护

600 培训

700 档案、证件管理

800 行政、总务和后勤

900 安全、保卫和消防

2. 岗位等级工资制

公司在以激励为核心的人事管理机制实施中，首先通过对全公司各个岗位职务进行分析，制订了一套比较公平合理的岗位职务等级与工资管理体系，并将它作为整个人事管理激励机制中的一个基础。根据公司业务生产发展情况和人员结构的状况，我们把全公司三百多个岗位职务归类综合为 76 种岗位类别，又按照责任大小、技术要求、易难程度、业务能力要求等因素划为 11 个岗位等级，相应地确定了每个等级岗位职务的薪酬水平。在每个岗位等级中，又考虑岗位的其他因素和个人情况，分成五个水平的差别。

我们认为，职务分析和薪酬管理是人力资源开发中激励机制的基础，它不仅是激励诸因素中的“维持因子”，即不但满足人员的一些较低层次的需求、如个人生活、工作条件、薪金、安全等；而且是一个“激励因子”，能满足员工较高层次的需求，如个人发展、声望和成就感等的需要。薪酬的多少一般能显示该员工在企业中的身份和地位、同时也代表该员工对企业贡献与成就的一种数量化价值。

职工的工资由几部分内容构成：基本工资、效益工资和各种津贴。其中，效益工资与公司的经济效益直接挂钩。另外，职工的岗位等级和效益工资也不是一成不变的，对成绩卓越者，可提拔使用，享受高一级的等级待遇，以资鼓励。对考核不能胜任原岗位要求的，降低等级使用。以期改进。力求做到职工的等级与薪酬和职工的贡献和绩效相符，随同公司的整体效益好坏进行浮动。

三、组织机构和用人计划

公司根据业务发展的需要。在进行目标设置和目标分解中，明确各部门各岗位的职责范围，以确定合理的组织机构。

1. 用人计划

根据公司的组织结构和岗位职责要求，建立一个有效的人员结构，避免人员的重迭，并保证各机构运行自如、畅通。人事部和用人部门进行岗位职务分析，确定选才的依据。在招聘中尽可能做到“才职相称”，既不“大材小用”浪费人才，也不能“小材大用”，造成无法胜任岗位的需要。

用人计划和招聘进度根据公司业务发展的进程而定，人事行政部每年第四季度制定第二年的《用人计划进度表》，以保证公司的用人需求。

2. 招聘

人员招聘是人力资源开发的第一环节，招聘过程不仅贯穿着对人员的评估、公司目标分解和岗位职责的了解，而且是向应聘人及介绍公司、介绍人事政策的双向选择过程。

上海施乐的人员招聘工作，分为外部招聘和内部招聘两种形式。它们的基本程序是：

外部招聘：公开招聘、推荐或自荐—人事部初选、面试、推荐—部门面试考核—人事部外调了解—体检—人事部审核同意—录用。

内部招聘：确定空缺岗位的任职条件—人事部发内部招聘公告—个人报名+部门推荐—用人部门面试—人事部审核—办理内部岗位转换手续。

员工的招聘和内部招聘的岗位职务变动，出发点在于如何根据公司的岗位任职条件与需求，努力做到“人尽其才，才尽其用”，并通过内部招聘和调整，进行人员的优化组合达到人员的充分利用，同时也为了避免由于公司任务的变化造成人浮于事的现象。

四、考核和评估

我们在人力资源开发中，把对员工的考核评估，作为在实施完成目标时对员工绩效的评估和激励员工不断发展的重要环节。

绩效评估不仅是公司对员工工作绩效情况的评估，也是员工心理上的一种高层次需求——成就感的需要。职工需要感到自己完成了某些工作，并被认可；通过目标考核，职工有为实现公司目标出力的参与感；通过对职工本人发展意识的了解，使职工感到有培训提高和升迁发展的机会，有一种需要目标导向和参与的组织归属感。所以，考核不仅在分配和人才选拔上有指导意义，而且有更广泛的激励作用。通过考核也使企业了解在实施目标过程中的状况与企业人力资源对目标完成的影响，以便对下一步行动作正确导向。

1. 试用期考核

试用期考核是对应岗位职务等级体系的，是岗位等级职务确认的一部分。其中要求被考核者填写“试用期工作回顾”，然后由直接经理、部门经理、人事行政部经理、总经理分别签署意见。

2. 年终考核

公司把每年度的年终考核作为一件重要的工作，根据考核政策规定，试用期已满的新职工及老职工都是考核对象。根据各人的岗位不同，管理、技术职能人员和工人岗位的人员分别使用《上海施乐考核记录（一）》和《上海施乐考核记录（二）》。

根据规定，被考核者在工作回顾后，由其直接经理进行评估，并在综合评价后进行打分，然后由上级经理及人事行政部经理确认，总经理审批，最后由部门经理与职工本人履行谈话程序。为使考核评分有一个较一致和合理的标准，人事部向各部门提供了《考核评分的内容描述》。

职工考核过程是公司人力资源发展的评估和发掘过程，也是了解个人发展意愿、制定公司培训计划和

人力资源做准备的过程。

五、信息共享及交流

上海施乐人力资源开发的激励机制强调创造一个和谐竞争的人际环境，提倡人人参与。信息共享，以及上下级之间、员工之间的对话和交流。公司通过一系列的活动，增强职工参与企业管理的主人翁意识，激励职工竞争向上。

员工大会。公司每年召开两次职工大会，鼓励员工直接与总经理对话、提问；总经理及时把公司经营情况包括目标完成情况、面临的挑战及机会、经营决策等信息提供给职工。信息共享和交流已成为公司人力资源开发和管理的一部分。

家庭快乐活动日。上海施乐不仅注意到与职工交流。同时也把职工的家属看作是大家庭的一员，公司的成功与家属的支持分不开。公司每年将员工的家属请进公司一次，向他们汇报公司的工作及员工的工作，据自助餐，搞娱乐活动，使家属也有种归属感、满足感及自豪感。同时，高级经理走访职工家庭，对职工生日表示祝贺，组织职工子女来公司参加社会实践等，以取得职工家庭的理解和支持，激励员工无后顾之忧的为公司的目标而努力工作，也激励了职工家属成为上海施乐团队中的一员。

雇员满意度的调查。企业的决策者在掌握企业发展和实施目标时。十分有必要定期地了解职工的需要和对公司和本人工作环境的满意程度。我们认为，要实现外部客户满意，必须做到公司职工的满意。上海施乐在职工满意度调查的方法上，采用了每年一次的问卷调查法。公司组成专门小组，对每次调查的结果进行统计分析，并向职工公布调查结果。对满意度较低的项目，归纳成几个专题，并与有关部门组成家庭式讨论小组，对有关课题进行根源分析，并提出下一步行动的建议。总经理与高级经理做出行动计划，并确定下一年度满意度的目标。实施后的效果将在下一年的职工满意度调查结果中进行比较。

六、培训与发展

上海施乐人力资源开发激励机制中的考核、评估、交流等各个环节，为公司职工的进一步发展，提供了信息传递的工具和政策上的保证。

1. 培训计划

上海施乐重视产品和服务的质量，但更重视职工队伍的建设和对员工的培训。公司人事部在年度考核的结果中，了解职工对培训的需求；并根据公司业务发展的需要，人事部通过对培训项目的问卷调查反馈，制定新一年度的培训计划。

公司在职工培训方面投入了大量的人力和物力，其形式包括选派人员出国培训、请国外专家来公司授课、与国内有关大学联合举办培训课程，以及鼓励职工业余自学等形式，为职工个人发展与公司业务的发展提供了保证。

2. 培训档案及人力资源储备。

经过培训的职工，由人事部门负责发结业证，建立员工培训卡，为部门用人提供依据，同时也是对个人发展需求的一个反馈和行动实施。人事部门根据公司的业务发展，不断调整培训计划，以满足公司横向、纵向及重要岗位的用人需求。

上海施乐在人力资源开发中的激励机制从岗位职务等级、薪酬分配、职工的考核、培训、交流和发展等方面采取了一系列的方法，不仅鼓励了员工参与公司的决策活动和日常管理活动，更重要的是把公司的目标和利益与职工本人的命运和利益紧紧结合在一起，使职工相信他们也是公司的重要组成部分，有为公

司充分发挥自己才能的机会。有个人发展升迁和培训技能的机会，公司的兴旺发达与自己息息相关。

高质量的职工队伍和高满意度的职工精神状态，将是实现公司宗旨“客户满意”的条件，从而保证公司的各项业务得到不断的发展。

(李德 编)

讨论题

1. 上海施乐公司的人力资源管理有哪些值得借鉴的地方？
2. 上海施乐公司的人力资源管理体现了哪些管理思想？
3. 上海施乐公司的人力资源管理是否是战略性人力资源管理，为什么？

案例 1—2 福临汽车配件有限责任公司

福临汽车配件有限责任公司位于珠江三角洲，是乔国栋于十年前创办的，专门生产活塞、活塞环、汽门之类产品，为华南的汽车制造与修理业服务。乔国栋是董事长兼总经理。但干营销是他的拿手好戏，所以坚持自己又兼营销副总，关迪琼任财务副总，傅立朝是生产副总，他手下还有位生产厂长，叫刘志仁，是老傅自己找来的。事实上创业之初，厂区布局、车间设备、工艺、质量标准，直至四位车间主任人选，全由老傅包揽，连第一批生产工人中不少人也是他招考进来的。老乔并未全力关注公司发展的全局和战略，至少四分之一的精力花在他爱干也擅长的营销、采购和公关上了。好在当时公司规模不大，市场也有利，这么干下来效益相当不错。

从一开始，公司的做法就是大胆放权，各车间主任和科室负责人都各自包下自己单位的人事职能，对自己手下人，从招聘、委派、考核、升迁、奖惩都他们说了算，公司领导基本不过问。七年发展，公司规模扩大到 340 来人，业务也复杂起来。乔总发现当初那几年全公司“一个和睦大家庭”的气氛消退了，近两年员工士气在不断下降。班子开会研究，一致决定，该专门设一个管人事职能的办公室了。但这办公室该设在哪一级，班子意见先是不一致的。争辩再三，才决定设在生产厂长之下，办公地点在生产厂进门左边一间小房内。该办公室有主任一名，并配一名秘书。

公司财务科有位成本会计师，叫郭翰文。他六年前从北方一所大学工商管理专业毕业，经他的父亲，乔总的一位亲戚推荐，来公司财务科工作。那时公司还小，工作分工不细，他聪明能干，科长让他管成本控制，不久就熟练了。他的工作使他跟生产与营销两方面的人都多有接触，人缘甚佳。乔总和傅总都觉得这小伙工作自觉，受到大家喜爱。但他常说，我并不喜欢干财会，我其实爱搞人事工作，跟人打交道，不爱跟数字打交道。他那天在食堂，正巧跟总经理秘书小周同桌吃饭，从小周处听到公司要设“人事办”的消息。于是他闻风而动，马上递上书面申请，要求当这“人事办”主任，又分头向乔、傅、关“三巨头”口头汇报，软磨硬缠，终于如愿以偿，当上了“人事办公室主任”了。上任前，乔总关照说：“你这人事办公室干得好坏，对全厂工作很重要。”

郭主任新官上任三把火，上任伊始，他就向各车间主任发出书面通知说：“为适应公司的扩展，公司决定对全厂员工的人事管理实行集权。为此成立本办公室。今后各车间一切人事方面的决定，未经本主任批准，一概不得擅自执行。”

通知下发后，车间主任们对此政策变化的不满便接踵而至，都说“小郭这小子太狂了，一朝权在手，

便把令来行，手太长了”。厂长开始听到主任们的抱怨，说：“工人们已经跟刚招来时不同，难管多了。”厂长有一回见到一位车间主任，问为什么生产下降了，主任答道：“我的手脚给捆住了，还怎么管得了工人。如今奖励、惩罚、招聘、辞退，我都没了权，叫我怎么控制得了他们？怎么让他们出活？”

有一天，有位女工闯进人事办公室气冲冲地说，她被车间主任无缘无故地辞退了。郭主任说：“别急，让我先搞清楚情况。”就给那车间主任挂了电话：“喂，三车间张主任吗？我是郭翰文。你们车间林达芬是怎么回事？”“我炒了她鱿鱼。”“这我知道，但为什么？”“很简单，我不喜欢她。”“你知道，没有人事办批准，你是不能随便辞退工人的。”“是吗？可是我已经辞退她了。”“老张，你不能这么办。你总得有个站得住脚的理由才……”“我不喜欢她这一点就够了。”电话到此给挂断了。

郭主任把这事向刘厂长作了汇报。刘厂长做了不少工作，并坚持让小林复职，这事才平息下来。但主任们关于招的工人质量差，自己没有人事权，主张人事办应当管的事越少越好，这事终于闹到老傅那里去了，但乔总出差去走访用户去了。刘厂长对傅总说，看来，现在这厂的规模还不算大，用不着设一个专门的人事职能部门。他建议还是用行之有效的老办法，去让各车间主任自己管本单位人事工作。郭主任还是回他财务科去做原来的成本会计为好。老傅左思右想，觉得恐怕只好按刘厂长意见办了。但他说还是等几天乔总回来后，请示了再定。

讨论题

1. 为什么最初福临公司同意把人事权下放给车间主任？为什么当初这套办法看来还算有效？
2. 你认为该公司这样处理人事职能恰当吗？若恰当，为什么？不恰当，又为什么？
3. 郭翰文改行去请求干人事，是否正确？为什么？
4. 你若是乔总，回来听了傅总的汇报，会怎样决定？为什么？
5. 福临公司实行的是传统人事管理还是现代人力资源管理？你从这案例的研讨中得到些什么教益？

第二章 人力资源战略与规划

面对日益复杂、变化加剧的外部环境，面对组织内更高的员工需求，组织对战略已越来越重视。组织战略成为组织发展的指南，它对组织的生存与发展起到至关重要的作用。人力资源战略作为组织战略的一个重要组成部分，其重要性也**越来越**被组织所重视。本章将讨论企业经营战略和人力资源战略及两者的匹配，并对人力资源预测与规划，以及人力资源规划方案的制定、运用和控制作探讨。

第一节 企业经营战略概述

企业的人力资源战略派生和从属于企业的经营战略，要制定有效的人力资源战略，就必须明确企业的经营战略，以及人力资源在其中的位置与作用。

一、企业经营战略的概念和层次

（长期以来，管理学家们对企业经营战略的看法并不一致。20 世纪 50 年代，企业经营战略包括三个方面：①企业宗旨；②企业目标；③实现目标的行动方案。钱德勒在其《经营战略与结构》（1962）一书中提出企业经营战略由三个部分构成：①企业长远目标；②实现目标的行动方案；③资源分配。安索夫则在其《公司战略》（1965）中认为，企业经营战略实际是企业产品和企业活动与市场的组合。

近年来，管理学家们对企业经营战略的理解渐趋一致，即认为企业战略是一种计划，用以整合组织的主要目标、政策与活动次序。（奎因：《变革的战略》，1980）

巴尼和格里劳干脆提出，企业经营战略不过是一个实现企业宗旨的详尽计划。（《组织管理：战略、结构、行动》，1992）

企业经营战略包括目标和方法两个因素，是企业在追求长远目标时，因应其环境的挑战所采取的方式或反应。一个战略管理者有四个主要任务：①制定目标；②规划达到目标的行动方案；③推行战略，将方案付诸实行；④收取回馈资讯去监察行动的进展，进行战略性控制。）

“战略”一词，源于希腊语“Strages”，意为军事将领地方行政长官。在军事学中是与战术一词相对而言的。一般来说，战略是指对于任何一个组织都具有全局性或决定性的谋划。

把“战略”一词引入经营学领域，产生“企业经营战略”的直接原因是，进入 20 世纪 60 年代以后，社会经济生活发生了深刻的变革：世界经济形势动荡不安；新技术革命浪潮的冲击；国际竞争日趋激化；社会价值观急剧转变。在这种大的背景下，无论什么样的企业要想在环境条件激烈变化的情况下继续生存下去，必须正确地认识和分析相应的经营环境，把握经营的方向和长期的发展趋势，并与短期的形势波动情况区别开来。为此，企业一方面需要按照既定的长期发展方向，明确经营目标和经营方式，增强市场应变能力；另一方面需要采取灵活的策略，适应短期条件的变化，解决当前或局部出现的问题。

由此可看出：企业经营战略就是企业为了求得长远的发展，在对企业内部条件和外部环境进行有效的分析的基础上，根据企业的总体目标所确定的企业在一定时间发展的总体设想和谋划，包括战略指导思想、战略目标、战略重点、战略步骤和战略策略等。

企业经营战略一般分为三个层次：总体战略、事业战略和职能战略（如图 2-1 所示）。

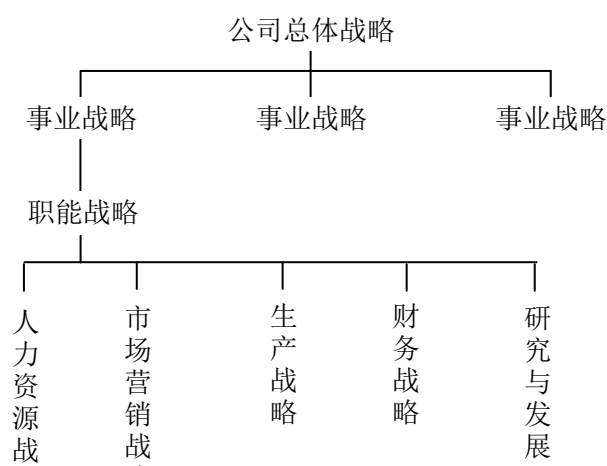


图 2-1 企业经营战略的层次

总体战略主要用在多元化的企业里，是企业的长远发展方向，用以决定企业所要经营的产品或服务范畴，以及企业资源的分配和整合。总体战略为长期战略或宏观战略，其内容通常较为概括，其成效也难于评鉴难以评价。

事业战略主要用以整合事业单位的功能，使各事业单位在配合总体战略的同时，亦能发挥独特的竞争优势。在多元化的企业中，相关的事业单位可能被组合成一个战略性的事业单位，在共用专才之余，更可达到成共识，以便进行工作规划。在单一产品的企业里，事业战略即等于总体战略。事业战略一般是中期性的，即是 3-5 年的规划。

职能战略主要用以整合各职能单位内的活动，使其发挥最大的效力，以协助事业战略达成企业的总体战略。职能战略是短期性的，一般是指 1 年内的计划，而内容是具体而清晰的。

二、企业经营战略的类型

企业经营战略多种多样，千差万别，这里主要分析与人力资源战略有密切关系的企业基本竞争战略、企业发展战略和企业文化战略。

1. 企业基本竞争战略

在众多的企业竞争战略研究中，影响最大的莫过于哈佛大学的迈克尔·波特 (Michael E. Porter)。他在《竞争战略》(1980)一书中提出，一个企业在严酷的市场竞争中能否生存和发展的关键在于其产品的“独特性”和“顾客价值”，若二者缺一，企业就很难在竞争中取得优势。为获得竞争优势，企业可以根据自己的情况采取以下三大基本竞争战略中的一种：

(1) 成本领先战略。企业在采取这种战略时，力求在生产经营活动中降低成本、扩大规模、减少费用，使自己的产品比竞争对手的产品在成本上较低，因而可以用低价格和高市场占有率保持竞争优势。这种战略尤其适合于成熟的市场和技术稳定的产业。

(2) 产品差别化战略。企业采取这种战略是努力使自己的产品区别于竞争对手产品，保持独特性。为达到这一目的，企业可能生产创新性产品，即竞争对手无法生产的产品，或具有竞争产品所不具有的独特功能。企业也可以生产高品质产品来实现这一目的，以优秀品质胜过竞争对手的产品。

(3) 市场焦点战略。这种经营战略是指企业集中精力于某一个较小较窄的细分市场 (细分中)进行生产经营，努力使自己在这一市场缝隙中专门专业化，弥补他人产品的不足。这一战略主要是通过巧妙地避开直接竞争而求得生存和发展。

2. 企业的发展战略

企业的发展战略主要分以下四种：成长战略、维持战略、收缩战略和重组战略。

（1）成长战略。企业在市场不断扩大、业务不断增长时通常采取成长战略，以抓住发展机会。企业在采取成长战略时，可以根据其具体情况而选择以下三种不同的成长战略。

集中式成长战略。即在原有产品基础上，集中发展成为系列产品，或开发与原产品相关联的产品系列。采用这种发展战略的典型范例是四川长虹电器股份公司远大空调有限公司。（在公司的开创阶段，长虹选择了“独生子女”政策，即集中全部精力和资源生产经营电视机。当公司的产品形成规模，创出了名牌后，又改为“多子女”政策，在电视机的基础上，开始全面出击，开发相关联的其他家电产品，如空调、VCD、数字移动通讯电话等等。）远大从1988年成立以来，一直立足于中央空调业中吸收式空调（非电空调）的研发和制造，近20年来，远大不为其它行业的利益所诱惑，专心于自己的业务领域，从而发展成为全球规模最大、技术水平最高的吸收式中央空调制造企业。

纵向整合式成长战略。即向原企业产品的上游产业或下游产业发展。如饲料生产厂家可以发展养殖、食品加工和销售，（甚至餐饮，）正大希望集团在其成长阶段就是成功运用了这种纵向整合式成长战略。

多元化成长战略。即企业在原产品或产业的基础上，向其他不相关或不密切相关的产品和产业发展，形成通常所说的“多角化经营”的格局。（三九集团的迅速发展就在于采用了多元化成长战略，从30万元起家，从仅仅生产一种胃药的企业，发展成了今天拥有数十亿资产，跨医药、工程、建筑、啤酒、饭店、旅游等产业的企业集团。）海尔集团从1992年开始走多元化道路，从家电领域的相关多元化战略，发展到后来的产业多元化，如今已成为以家电产业为主，辐射制药、金融、软件、通讯、家居、物流、餐饮业等多产业的企业集团。

（2）维持战略。当市场相对稳定，且被几家竞争企业分割经营时，处于其间的企业常常采取维持性战略，即坚守自己的市场份额、客户和经营区域，防止企业利益被竞争对手蚕食，同时保持警惕，防止新的对手进入市场。采取这种战略的企业，经营目标不再是高速发展，而是维护已有的市场地盘，尽可能大地获取收益和投资回报。常用的维持方法包括：培养客户的忠诚感、维护名牌品牌的知名度、开发产品的独特功能、挖掘潜在的顾客等等。

（3）收缩战略。当企业的产品进入衰退期或因经营环境变化而陷入危机时，企业可以采取收缩战略以扭转颓势，克服危机，争取柳暗花明，走出困境。常见的收缩战略方法包括：

转向。即放弃当前经营的产品产业而转入其他经营领域。

转移。即将已呈颓势的产品产业转移到其他发展相对落后的地区，本地的“瘦狗产品”可能在其他地方就成了“明星产品”。

破产。通过清算破产彻底退出某一产品或产业的经营，避免进一步损失，或者是为了“断其一指而保留全身”。

移交。即将企业的经营管理权交给其他企业，依靠他人走出困境，经营管理权的移交常通过兼并、合资、托管、租赁等方式完成。

（4）重组战略。这是指企业通过资产重组的方式寻求发展战略，常见的资产重组方式有：

兼并。即一家企业收买另一家企业，被收买企业的法人主体被撤销，整体并入收买企业。康佳公司就是通过对全国数十家电视机生产厂家的兼并，在短短几年里就迅速发展成为一家大型企业集团。

联合。即两家以上的企业合并在一起，组成新的企业，原企业法人主体撤销，全部并入新的企业。近年来20世纪90年代开始，全世界大型企业（纷纷）掀起了一股联合的浪潮，如波音与麦道，克莱斯勒与

大众等等。

收购。即一家企业对另一家企业的股权进行收买，直至达到控股，从而控制被收购企业。这既可以通过股市对上市公司进行收购，也可以通过接触和说服大股东出让股权从而控制非上市公司。

3. 企业文化战略

企业文化主要指一个企业长期形成的并为全体员工认同的价值信念和行为规范。每一个企业都会有意或无意地形成自己特有的文化，它来源于企业经营管理者思想观念、企业的历史传统、工作习惯、社会环境和组织结构等等。密执安大学的奎因（Quinn）认为，企业文化可以根据两个轴向而分成四大类（如图 2-2 所示）。

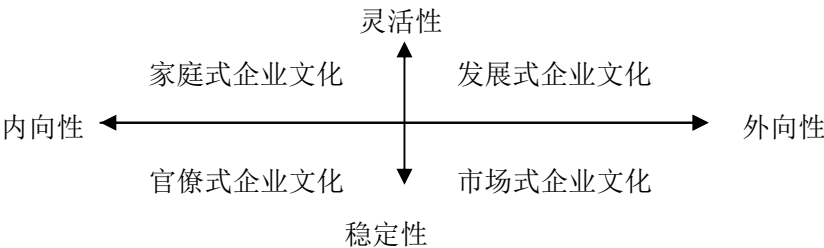


图 2-2 企业文化的分类

（1）发展式企业文化。特点是强调创新和成长，组织结构较松散，运作上非条规化。

（2）市场式企业文化。特点是强调工作导向和目标的实现，重视按时完成各项生产经营目标。

（3）家庭式企业文化。特点是强调企业内部的人际关系，企业像一个大家庭，员工像一个大家庭里的成员，彼此间相互帮助和相互关照，最受重视的价值是忠诚和传统。

（4）官僚式企业文化。特点是强调企业内部的规章制度，凡事皆有章可循，重视企业的结构、层次和职权，注重企业的稳定性和持久性。

以上是对企业经营战略的分析，每个企业的经营战略实际上都是经营竞争战略、发展战略和文化战略的综合运用，这三个方面都将影响到企业人力资源战略的选择和制定。

第二节 企业人力资源战略分析

一、人力资源战略的定义与作用^①

人力资源战略确定一个企业将如何进行人员管理以实现企业目标。与其他战略一样，人力资源战略是为管理变化而制定的一种方向性的行动计划，是使人力资源管理与企业经营战略保持一致的手段。它提供了一种通过人力资源管理获得和保持竞争优势的企业行动思路，即在变化的环境中将重点放在对人的管理上。

通过人力资源战略，管理人员与人力资源职能人员一起确定和解决与人相关的企业问题。这一过程的作用在于，帮助管理人员确定对本组织的竞争力与成功最为重要的问题，帮助管理人员建立重点次序以及确定如何实施人员管理的愿景。而且，人力资源战略是一种黏合剂，能将所有的人力资源活动连在一起并使管理人员了解它们的意义。具体来说，人力资源管理有以下作用：

（1）界定实现企业目标的机遇与障碍；

- (2) 促使对问题产生新思路，引导和教育参与者并提供比较广阔的视野；
- (3) 检测管理过程投入程度，开创一种将资源分配给具体计划和活动的过程；
- (4) 培育一种紧迫感和积极行动精神；
- (5) 建立一种针对今后两三年重点问题的长期行动方针；
- (6) 提出企业管理与管理人员开发的战略要点。

人力资源战略属于职能战略，用以支持企业总体战略和事业战略，所以必须与企业经营战略配合，才能发挥最大效用。

二、人力资源战略的分类

1. 康乃尔大学对人力资源战略的分类

根据美国康乃尔大学的研究，人力资源战略可分为三种：诱引战略、投资战略和参与战略。

(1) 诱引战略。这种战略主要是通过丰厚的薪酬去诱引和培养人才，从而形成一支稳定的高素质的员工队伍。常用的薪酬制度包括利润分享计划、奖励政策、绩效奖酬、附加福利等等。由于薪酬较高，人工成本势必增加。为了控制人工成本，企业在实行高薪酬的诱引战略时，往往严格控制员工数量，所吸引的也通常是技能高度专业化的员工，招聘和培训的费用相对较低，管理上则采取以单纯利益交换为基础的严密的科学管理模式。

(2) 投资战略。这种战略主要是通过聘用数量较多的员工，形成一个备用人才库，以提高企业的灵活性，并储备多种专业技能人才。这种战略注重员工的开发和培训，注意培育良好的劳动关系。在这方面，管理人员担负了较重的责任，确保员工得到所需的资源、培训和支持。采取投资战略的企业目的是要与员工建立长期的工作关系，故企业十分重视员工，视员工为投资对象，使员工感到有较高的工作保障。

(3) 参与战略。这种战略谋求员工有较大的决策参与机会和权力，使员工在工作中有自主权，管理人员更像教练一样为员工提供必要的咨询和帮助。采取这种战略的企业很注重团队建设、自我管理和授权管理。企业在对员工的培训上也较重视员工的沟通技巧、解决问题的方法、团队工作等，日本企业开创的QC小组就是这种人力资源战略的典型。

2. 史戴斯和顿菲对人力资源战略的分类

根据史戴斯和顿菲的研究（Stace & Dunphy，1994），人力资源战略可能因企业变革的程度不同而采取以下四种战略：发展式战略、任务式战略、家长式战略和转型式战略（如表 2-1 所示）：

表 2-1 史戴斯和顿菲的人力资源战略分类

变革程度	管理方式	人力资源战略
基本稳定，微小调整	指令式管理为主	家长式战略
循序渐进，不断变革	咨询式管理为主，指令式管理为辅	发展式战略
局部改革	指令式管理为主，咨询式管理为辅	任务式战略
总体改革	指令式管理与高压式管理并用	转型式战略

(1) 家长式人力资源战略。这种战略主要运用于避免变革，寻求稳定的企业，其主要特点是：

- ● 集中控制人事的管理；
- ● 强调程序、先例和一致性；
- ● 进行组织和方法研究；
- ● 硬性的内部任免制度；
- ● 强调操作和督导；
- ● 人力资源管理的基础是奖惩和协议。

(2) 发展式人力资源战略。当企业处于一个不断变化和发展的经营环境时，为适应环境的变化，企业采取渐进变革式和发展式人力资源战略，其主要特点是：

- ● 注重发展个人和团队；
- ● 尽量从内部进行招聘；
- ● 大规模的发展和培训计划；
- ● 运用内在激励多于外在激励；
- ● 优先考虑企业的总体发展；
- ● 强调企业整体文化；
- ● 重视绩效管理。

(3) 任务式人力资源战略。这种企业面对的局部变革，战略的制定是采取自上而下的指令方式。这种单位在战略推行上有较大的自主权，但要对本单位的效益负责。采取这种战略的企业依赖于有效的管理制度，其主要特点是：

- ● 非常注重业绩和绩效管理；
- ● 强调人力资源规划、工作再设计和工作常规检查；
- ● 注重物质奖励；
- ● 内部和外部招聘并重；
- ● 进行正规的技能培训；
- ● 有正规程序处理劳动关系问题；
- ● 非常强调战略事业单位的组织文化。

(4) 转型式人力资源战略。当企业已完全不能再适应经营环境而陷入危机时，全面变革急不可待，企业在这种紧急情况下没有时间让员工较大范围地参与决策，彻底的变革有可能触及相当部分员工的利益而不可能得到员工的普遍支持，企业只能采取强制高压式和指令式的管理，包括企业战略、组织机构和人事的重大改变，创立新的结构、领导和文化。与这种彻底变革相配合的是转型式人力资源战略，其主要特点是：

- ● 进行影响到整个企业和事业结构的重大变革；
- ● 调整员工队伍的结构，进行必要的裁员，缩减开支；
- ● 从外部招聘管理骨干；
- ● 对管理人员进行团队训练，建立新的“理念”和“文化”；
- ● 打破传统习惯，摒弃旧的组织文化；

- ● 建立适应经营环境的的人力资源系统和机制。

第三节 人力资源战略与企业（总体）经营战略的整合

人力资源战略是职能战略中的一种，企业的任何战略目标的完成，都离不开其人力资源战略的配合。人力资源战略也必须与企业的基本经营竞争战略、发展战略和文化战略等相互配合、相互支持，才可能发挥最大效用。

一、人力资源战略与企业基本竞争战略和文化战略的配合

根据奎因的研究，企业的基本经营战略与企业文化战略和人力资源战略可以有下述配合方式（如表 2-2 所示）：

表 2-2 企业基本经营战略与企业文化战略和人力资源战略的配合

基本经营竞争战略	文化战略	人力资源战略
成本领先战略	官僚式企业文化	诱引式人力资源战略
产品差别化战略	发展式企业文化	投资式人力资源战略
市场焦点战略	家族式企业文化	参与式人力资源战略

采用成本领先战略的企业多为集权式管理，生产技术较稳定，市场也较成熟，因此企业主要考虑的是员工的可靠性和稳定性，工作通常是高度分工和严格控制。企业追求的是员工在指定的工作范围内有稳定一致的表现，如果员工经常缺勤或表现参差不齐，必将对生产过程和成本构成严重影响。

采用产品差别化战略的企业主要以创新性产品和独特性产品去战胜竞争对手，其生产技术一般较复杂，企业处在不断成长和创新的过程中。这种企业的成败取决于员工的创造性，注重培养员工的独立思考和创新工作的能力。员工的工作内容较模糊，无常规做法，非重复性并具有一定的风险。企业的任务就是为员工创造一个有利的环境，鼓励员工发挥其独创性。

采取高品质产品市场焦点战略的企业为了避免与实力强大的企业发生正面冲突而独辟蹊径，“你走你的阳关道，我走我的独木桥”，致力于成为某一细分市场的专家。（依赖于广大员工的主动参与，才能保证其产品的优秀品质。）这种企业重视培养员工的归属感和合作参与精神，通过授权，鼓励员工参与决策或通过团队建设让员工自主决策。如日本企业就广泛采取了这种战略配合。

二、人力资源战略与企业发展战略的配合

根据冯布龙·蒂契和迪维纳的研究（《战略性人力资源管理》，1984），企业发展战略对人力资源战略有较大影响，尤其是在人员招聘、绩效考评、薪酬政策和员工发展等方面。他们认为，人力资源管理的这些方面应与企业的发展战略相配合，这样才能实现企业的发展目标。企业发展战略和人力资源战略的配合分析如下：

1. 集中式单一产品发展战略与家长式人力资源战略的配合

企业采取这种发展战略时，往往具有规范的职能型组织结构和运作机制，高度集权的控制和严密的层级指挥系统，各部门和人员都有严格的分工。这种企业常采用家长式人力资源战略，在员工选择招聘和绩

效考评上，较多从职能作用上评判，且较多依靠各级主管的主观判断。在薪酬上，这种企业采用自上而下的家长式分配方式，即上司说了算。在员工的培训和发展方面，以单一的职能技术为主，较少考虑整个系统。

2. 纵向整合式发展战略与任务式人力资源战略的配合

采取这种发展战略的企业在组织结构上仍较多实行规范性职能型结构的运作机制，控制和指挥同样较集中，但这种企业更注重各部门实际效率和效益。其人力资源战略多为任务式，即人员的挑选、招聘和绩效考评较多依靠客观标准，立足于事实和具体数据，奖励的依据主要是工作业绩和效率，员工的发展仍以专业化人才培养为主，少数通才主要通过工作轮换来培养和发展。

3. 多元化发展战略与发展式人力资源战略的配合

采取这种发展战略的企业因为经营不同产业的产品系列，其组织结构较多采用战略事业单位（SBU）或事业部制。这些事业单位都保持着相对独立的经营权。这类企业的发展变化较为频繁，其人力资源管理多为发展式战略。在人员招聘和选择上，较多运用系统化标准；对员工的考绩主要是看员工对企业的贡献，主客观评价标准并用；奖励的基础主要是对企业的贡献和企业的投资效益；员工的培训和发展往往是跨职能、跨部门，甚至跨事业单位的系统化开发。

总之，由于人力资源是管理中的首要因素，人力资源管理越来越成为企业决策层考虑的重点，人力资源管理战略也就不仅成为企业总体战略中必不可少的组成成分，甚至是其中最关键的部分。很多国际大企业乃至它们在中国京沪穗等世界各地的分公司都设置了直接向总裁报告的人力资源总监，以保证人力资源战略与企业经营战略保持一致；甚至有的企业为了使他们能专心于人力资源战略管理，把日常人力资源管理活动，如招聘、评估、培训等功能，分包给外界专门的咨询机构去完成，这种做法到现在已经较为普及，且此趋势尚有蔓延扩展之势。

第四节 人力资源规划

一、人力资源规划的基本概念

1. 人力资源规划的含义

人力资源规划是将企业经营战略和目标转化成人力需求，以企业整体的超前和量化的角度分析和制定人力资源管理的一些具体目标。任何成功的组织都是十分珍惜和爱护人力资源的。人力资源规划就是充分利用人力资源的一项重要措施。广义上，人力资源规划可以定义为：人力资源规划是预测未来的组织任务和环境对组织的要求，以及为完成这些任务和满足这些要求而提供人员的过程。具体来说，人力资源规划是根据企业的人力资源战略目标，科学预测企业未来的人力需求，预测其内部人力资源供给满足这些需求的程度，确定供求之间的差距，制定人力资源净需求计划，用以指导人力资源的招聘、培训、开发、晋升和调动，确保企业对人力资源在数量和质量上的需求的活动。

企业所要做的规划是多种多样的，既要全公司的战略规划（包括明确宗旨、建立目标、评价优劣势、确立结构、制定战略和制订方案等等），也要做战术规划和经营规划，同时更要做人力资源规划。人力资源规划与公司的其他规划是并列平行的，但在某种意义上讲人力资源规划具有更加重要的意义，因为人是企业中活的资源、最宝贵也是最重要的资源，特别是在市场经济的条件下和（改革开放、）竞争更加激烈

的时候环境下更是如此。

2. 人力资源规划的战略性决定

在进行人力资源规划之前，管理者必须首先做出以下战略性决定：

(1) 预警式或反应式规划。管理者要决定是采取预警式的人力资源规划还是反应式的人力资源规划。预警式的人力资源规划即仔细预测未来的人力需要，并有系统地事先满足这些需要；(或是反应式的做法，即)反应式的人力资源规划指有需要时才作出反应行为。

(2) 狭窄的或广泛的规划。管理者要决定是采取焦点较狭窄的规划，还是较广泛的规划（如图 2-3 所示）。



图 2-3 人力资源规划的宽度

(3) 非正式的或正式的规划。管理者要决定采取非正式的人力资源规划或是正式的规划。非正式的规划多是由管理者在脑里或口头上作构思；正式规划则有文件和数据作支持。一个电脑电子化的人力资源管理资讯信息系统，可以帮助企业作正式的人力资源规划。

(4) 与企业的战略性规划方案的松散结合或完全整合。人力资源规划方案可以和企业的总体战略性规划方案松散结合，也可以是完全的整合。影响企业总体战略规划和人力资源规划的结合有很多因素，包括企业高级管理层和人力资源管理者理念、企业的性质和成长阶段等。

(5) 灵活性或不具灵活性规划。企业通过规划去减低降低不明朗的因素，人力资源规划是其中一环。人力资源规划可以是富有灵活性，能预测和应付多项变数的；也可以是因应某个特定情况而设计，应变能力较低的。

二、人力资源规划的程序

人力资源规划通常要遵循下述程序（如图 2-4 所示）。

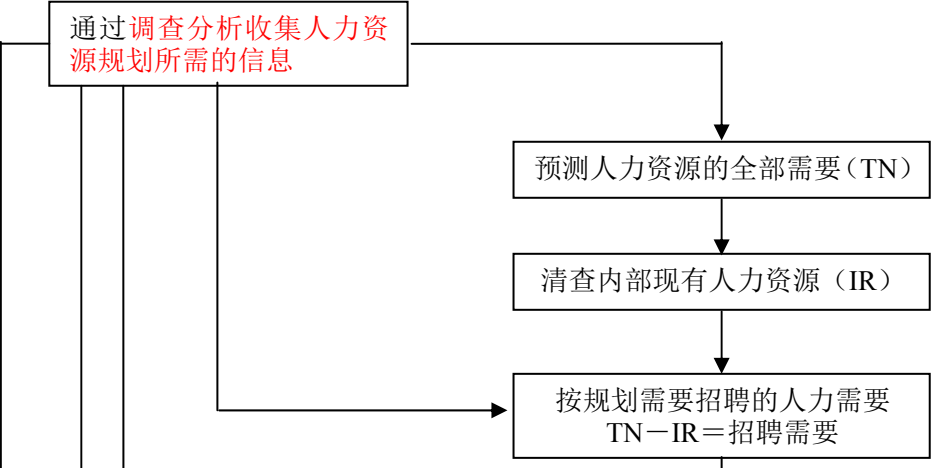


图 2-4 人力资源规划的程序

1. 提供收集人力资源规划所需的信息

人力资源规划所需的信息主要有企业内部信息和外部信息。企业内部信息包括企业的组织结构、企业战略目标、企业价值观、现行人力资源政策、现有员工的一般情况、员工结构、人员流动情况以及（人员调整情况；）各职务或岗位对人员的经验、能力、知识、技能的要求等。（工资名单上的人员情况；员工的培训、教育等情况，这些信息和情况一般可从员工的档案及有关记录中查出。这部分有一项重要的工作就是进行工作分析，并提供这方面的有关信息情况，作为下步的基础。工作分析下一章我们将详细论述。）企业外部信息包括劳动力市场的结构、市场供给与需求的现状、国家或地区的教育培训政策、劳动政策、劳动力择业心理等与整个外在劳动力市场有关的影响因素。

2. 预测人员需要

从逻辑上讲，人力资源的需要明显地是产量、销售量、税收等的函数，但对不同的企业，每一因素的影响并不相同，改善技术、改进工作方式、改进管理等非商业因素都将增加效率。对此，预测者必须有清醒的认识。在预测过程中，选择做预测的人是十分关键的，因为预测的准确与否和预测者及他的管理判断力关系重大。一般来说，商业因素是影响员工需要类型、数量的重要变量，预测者要会分离这些因素，并且要会收集历史资料去做预测的基础。关于预测方法和预测技术将在下面专门讨论。

3. 清查和记录内部人力资源情况

首先应确认全体员工的合格性，对不合格的要进行培训和调整。对现有员工一定尽力做到人尽其才、才尽其用。其次，对人员空缺的职位，在清查了内部员工后，就可明了哪些可从组织内部填充，哪些需要从外部招聘。在这阶段要格外注意的是：结合员工的职业生涯规划，了解和判断对内部现有员工有用性的发展意愿和发展潜力（的了解），鉴别（对）可提升或可调整的人员，以充分利用内部人力资源。（的鉴别以及做出个人的发展培养计划。）

4. 确定招聘需要

在比较了企业的劳动力需要和劳动力市场的供给量以后，如果表明可供人力资源短缺时，企业就必须加强人力资源的招聘。在招聘中，可从内部劳动力市场和外部劳动力市场入手，且许多公司都优先考虑内部劳动力市场，优先为自己的员工提供提升晋升、工作调动和（甚）职业改善的机会。公司先在组织内部实行公开招聘，任何符合条件的人均可应聘；数日后如没有合适的人选，再对外进行招聘。用这种方式给内部申请者以优惠，使员工增强对企业的认同感并提高他们的积极性。这点对我国的企业和组织尤为重要。（在比较了企业的劳动力需要和劳动力市场的供给量以后，如果表明可供人力资源短缺时，企业就必须加强人力资源的招聘。）

5. 与其他规划协调

人力资源规划须与企业中的其他规划相协调。其他规划往往制约着人力资源规划，同时，人力资源规划的目的（往往）也是为其他规划服务。

人力资源规划和其他规划的关系可简单地用图 2-5 表述：

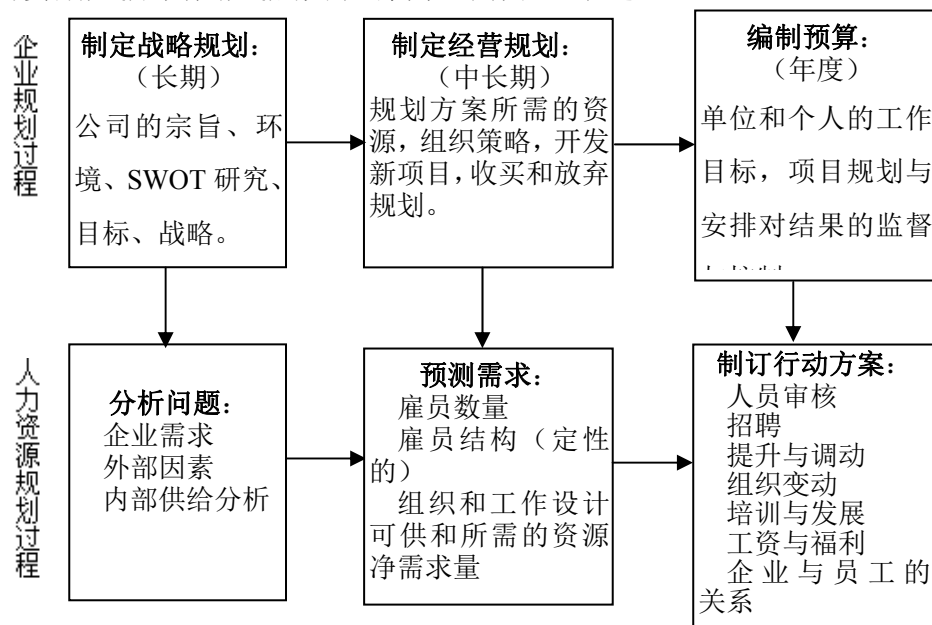


图 2-5 三个层次的企业规划和人力资源规划的关系

6. 评估人力资源规划

对人力资源规划进行评估时，一定要客观、公正和准确；同时要进成本一效益分析以及审核规划的有效性，经济上没有效益的规划是失败的；最后要注意在评估时一定要征求部门经理和基层管理人员的意见，因为他们是规划的直接受益者。（只有多数人赞同的规划方是好规划。）

第五节 人力资源预测

一个（有）系统的人力资源规划过程一般包括下列步骤：

- 人力资源需求预测；
- 人力资源供给分析（包括内在和外在劳动力市场供给）；
- 平衡人力资源供需的考虑；
- 人力资源战略规划方案制定；
- 人力资源战略规划的控制和评鉴评估。

以上整个过程是循环不息的。不同规模的企业在人力资源规划过程中存在多种多样的差异，但在主要方面是大同小异的。

一、人力资源需求预测

人力资源需求预测和产品或服务需求预测同等重要，错误的预测能造成巨额的成本浪费。预测的内容包括要达到企业目标所需的员工数目和类别，预测的方法多种多样。在进行预测时，要考虑三个重要因素，

即企业的目标和战略、生产力或效率的变化，及工作设计或结构的改变。很多时候，因为所要考虑的因素复杂多变，进行预测时就不得不用代替法或者放弃部分的预测工作，因而所得出的结果往往不是绝对正确的结果。正因为如此，人力资源需求预测是一门艺术多于科学的技术。企业必须根据其本身的情况选取较适合的方法。

人力资源需求预测的方法一般可分为两大类：主观判断法与定量分析预测法。

1. 主观判断法

这是一种较为简单、常用的方法。此方法是由有经验的专家或管理人员进行直觉判断预测，其精度取决于预测者的个人经验和判断力。主观判断法又包括经验推断法和团体预测法两种。

（1）经验推断法。经验推断法是先推断企业产品或服务的需求，然后就产品或服务的特性、所需技术、行政支援等，将需求转化为工作量预算，再按数量比率转为人力需求。经验推断法较适用于短期预测，长期预测因较复杂，较宜采用下述定量分析预测法。

（2）团体预测法。团体预测法是集结多数位专家和管理者的推断而作出的规划，主要方式有德尔菲法和名义团体法。

① 德尔菲法。德尔菲法是有步骤地使用专家的意见去解决问题。首先，企业必须设定预测的问题；（并将之细分为不同的组成部分。再从有关方面搜集相关的资料和分析角度，然后通过中间人整合所有参与专家的意见。）然后，由中间人将背景资料和问题，以问卷形式个别分别传递给参与的专家，由专家在相互不知名的情况下独立作出各自的预测；再中间人在将专家所作出的预测整理后，再次分别传递给参与的专家，让他们基于整理后的结果作重新的预测；如此反复数次，直至专家的意见渐趋一致而得出最终结论。这种方式的特点是故意将专家分开以扩大预测的幅度避免相互影响，但耗时较多，费用较高。

② 名义团体法。名义团体指团体内的成员虽然面对面地坐在一起，但彼此之间不能进行任何口头语言的交流，不能就某一观点进行讨论。其基本程序是：每位成员就议题独立地提出各自的观点；由主持人将所有观点罗列出来；成员就全部观点按优先次序进行排列；然后再根据大家选择的分布集中程度确定最终的观点。这种方法能避免言语交流可能带来的对个体创造力的抑制，且耗时较少，成本较低。（名义团体法是让专家在一起讨论，让他们先进行脑力激荡以便将所有意见列出，再逐一分析这些意见，并排列出意见的实际性和优先次序。）

团体预测法的好处是能集思广益，又因为管理者参与分析和决策的程度较高，对决策的投入感和承担意愿也会较强。（只是两种方式的团体预测法都很费时和昂贵，企业应考虑其实际需要和能力而决定是否采取这种方法。）

2. 定量分析预测法

定量分析预测法是利用数学和统计学的方法进行分析预测，常用的较为简便的方法有以下几种：

（1）工作负荷法。即按照历史数据，先算出对某一特定的工作，每单位时间（如每天）的每人的工作负荷（如产量），再根据未来的生产量目标（或劳务目标）计算出所需要完成的总工作量，然后根据前一标准折算出所需的人力资源数。

例 1 某工厂新设一车间，其中有四类工作。现拟预测未来三年操作所需的最低人力数。

第一步：根据现有资料得知这四类工作所需的标准任务时间为：0.5，2.0，1.5，1.0 小时 / 件。

第二步：估计未来三年每一类工作的工作量，即产量（如表 2-3 所示）。

表 2-3 某新设车间的工作量估计

时间 工作	第一年	第二年	第三年
工作 1	12 000	12 000	10 000
工作 2	95 000	100 000	120 000
工作 3	29 000	34 000	38 000
工作 4	8 000	6 000	5 000

第三步：折算为所需工作时数（如表 2-4 所示）。

表 2-4 某新设车间的工作时数估计

时间 工作	第一年	第二年	第三年
工作 1	6 000	6 000	5 000
工作 2	190 000	200 000	240 000
工作 3	43 500	51 000	57 000
工作 4	8 000	6 000	5 000
总计	247 500	263 000	307 000

第四步：根据实际的每人每年可工作时数，折算所需人力。假设每人每年工作小时数为 1800 小时，从表 2-4 数据可知，未来三年所需的人力数分别为：138，147 和 171 人。

（2）趋势预测法。这是比较简单的方法。预测者必须拥有过去一段时间的历史数据资料，然后用最小平方求得趋势线，将这趋势线延长，就可预测未来的数值。

趋势预测法以时间或产量等单个因素作为自变量，人力数为因变量，且假设过去人力的增减趋势保持不变，一切内外影响因素保持不变。

例 2 某公司，已知过去 12 年的人力数量（如表 2-5 所示）。

表 2-5 某公司过去 12 年人力数量

年度	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
人数	510	480	490	540	570	600	640	720	770	820	840	930

利用最小平方方法，求直线方程：y=a+bx

其中：

$$a = \bar{y} - b \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$
$$\bar{y} = \frac{\sum_{i=1}^n y_i}{n}$$

$$b = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}$$
$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

得出：a=390.7 b=41.3 y=390.7+41.3x

则可预测未来第三年的人数为：y=432.1+41.3×15=1010（人）

(3) 多元回归预测法。它与上一种方法不同的是，它是一种从事物变化的因果关系来进行预测的方法，它不再把时间或产量单个因素作为自变量，而将多个影响因素作为自变量。它运用事物之间的各种因果关系，根据多个自变量的变化来推测与之有关的因变量变化。组织中人力资源需求的变化总是与某个或某几个因素关联的，所以，我们找出和确定人力资源需求随各因素的变化趋势，就可推测出将来的数值。

这个方法有五个步骤：

第一步：确定适当的与人力资源需求量有关的组织因素。组织因素应与组织的基本特征直接相关，而且它的变化必须与所需的人力资源需求量变化成比例。

第二步：找出历史上组织因素与员工数量之间的关系。例如，医院中病人与护士数量的比例关系，学校中学生与教师的比例关系等。

第三步：计算劳动生产率。例如，表 2-6 为某医院 1974—19861992—2004 年每三名护士平均日护理病人的数量。这样，每年病人数的总数乘以同一年的劳动生产率即得护士的总数。

表 2-6 某医院 1974—19861992—2004 年病人与护士数量比例数

时间	组织因素	劳动生产率	人员需求
年份	病人数 / 年	护士数 / 病人数	护士人数
19741992 年	3000	3 / 15	600
19781996 年	2880	3 / 12	720
19822000 年	2800	3 / 10	840
19862004 年	1920	3 / 6	960

（注：本例为简便起见，只将劳动生产率这个单一因素作为自变量）

第四步：确立劳动生产率的变化趋势以及对趋势的调整。要确定过去一段时间中劳动生产率的变化趋势必须收集该时期的产量和劳动力的数量的数据，依此算出平均每年生产率变化和组织因素的变化，这样就可预测下一年的变化。

第五步：预测未来某一年的人员需求量。表 2-7 列出了 19741992 年至 19982016 年实际和预测的组织因素水平（病人数 / 年）及劳动生产率。其中，19902008 年到 19982016 年的病人数可以运用趋势法和社会需求分析法预测，劳动生产率是经过对历史数据分析调整后的数值，这两个变量一旦确定，便可以计算出人员需求。

第三章 第三章 职务分析与职务描述

职务分析是人力资源管理众要素中最基本的要素，是开展人力资源管理工作的基础。职务分析的结果

是产生（编制一份）职务描述书，包括职务说明和职务规范两个部分。（涉及两方面的工作：一是职务分析，二是任职资格分析，）这职务分析是一项十分细致的工作，常用的方法有：观察法、问卷法、访谈法、工作日记法等。做好了职务分析就为企业设计组织结构、制定人力资源规划、人员招聘、员工培训与发展、绩效管理、薪酬管理等工作提供了一个依据。

第一节 职务分析的概念

一、职务分析的含义

职务即工作，是指同类职位或岗位的总称，例如某公司聘用电脑操作员 5 名，也就是有 5 个电脑操作的职位或岗位。由于他们的工作性质、类型、内容是相似的，那么这 5 个职位(岗位)可归为一项职务(工作)。

职务分析又称工作分析，是全面了解一项职务的管理活动,也是对该项职务的工作内容和职务规范(任职资格)的描述和研究过程，即制定职务描述书（一般包括职务说明和职务规范两个部分）的系统过程。

具体地讲，职务分析就是全面收集某一职务的有关信息，对该工作从 6 个方面开展调查研究：工作内容(What)，责任者(Who)，工作岗位(Where)，工作时间(When)，怎样操作(How)，以及为何要这样做(Why)等，然后再将该职务的任务要求进行书面描述、整理成文的过程。

二、职务分析的意义

职务分析是企业人力资源管理五大要素基本功能(获取、整合、保持与激励、控制与调整、开发)中起核心作用的要素，是人力资源管理工作的基础，只有做好了职务分析与设计工作，才能据此完成以下的工作：

- ● 使整个企业有明确的职责和工作范围；
- ● 招聘、选拔、使用所需的人员；
- ● 制定职工培训、发展规划；
- ● 设计出合理的工资、奖酬、福利政策的制度；
- ● 制定考核标准，正确开展绩效评估工作；
- ● 设计、制定企业的组织结构；
- ● 制定企业人力资源规划。

三、职务分析的基本术语

在人力资源开发与管理中，有许多专业术语，这些专业术语中有的与人们在日常生活中所使用的术语有近似之处，但有的却与人们通常意义上的理解完全不同。在这里我们将有关术语作逐一解释。

● 工作要素：工作中不能再分解的最小动作单位。例如，从工具箱中取出夹具，将夹具与加工件安装在机床上、开启机床、加工工件等均是工作要素。

● 工作任务：为了达到某种目的所从事的一系列的活动。它可以由一个或多个工作要素组成。例如，工人加工工件、打字员打字都是一项任务。

● 工作责任：个体在工作岗位上需要完成的主要任务或大部分任务。它可以由一个或多个任务组成。例如，车工的责任是加工零件、加工件的质量检验、机床的维护与保养；打字员的责任包括打字、校对、机器维修等任务。

● 职位：根据组织目标为个人规定的一组任务及相应的责任。职位与个体是一一匹配的，也就是有

多少职位就有多少人，二者的数量相等。例如，为了达到组织的生产目标，必须搞好生产管理，包括：生产计划、生产统计、生产调度等，为此设置生产计划员、生产统计员、生产调度员、生产科长等职位。其中，生产计划员主要完成生产计划的编制和监督执行任务，对生产计划的质量负责；生产统计员完成生产信息的收集、分析传递等任务，对生产信息的准确性、完整性和及时性负责；生产调度员完成为实现生产计划而所需的动态管理与控制任务，对调度的有效性和及时性负责；生产科长完成生产管理各方面的协调、指导、监督和指挥任务，对整个生产管理工作的质量负责。职位也通常称作工作岗位。

● 职务：一组重要责任相似或相同的职位。如果在政府机关中，职务具有职务地位、职务位置的双重含义、在政府工作人员系列中的厅长、处长等都是职务地位的意思，例如，第一副厅长、第二副厅长……其职位虽然都是副厅长，但其职务地位却不一样。在企业中，职位更强调职务的用人数量方面，通常把所需知识技能及所使用工具类似的一组任务和责任视为同类职务，从而形成同一职务、多个职位的情况，即一职（务）多（职）位。例如，生产计划员、生产统计员、生产调度员这些职位均可由一人或两人甚至多人共同来担任，因而，这些职位分别构成对应的职务。而生产科长则由一人担任，它既可是职位，又可是职务。

通常职位与职务是不加区分的。但是职位与职务在内涵上是有很大的区别的：职位是任务与责任的集合，它是人与事有机结合的基本单元；而职务则是同类职位的集合，它是职位的统称。职位的数量是有限的，职位的数量又称为编制；一个人所担任的职务不是终身的，可以专任，也可以是兼任，可以是常设的，也可以是临时的，是经常变化的；职位不随人员的变动而改变，当某人的职务发生变化时，是指他所担任的职位发生了变化，即组织赋予他的责任发生了变化，但他原来所担任的职位依旧是存在的，并不因为他的离去而发生变化或消失；**职位可以按不同的标准加以分类，但职务一般不加以分类。**

所谓职位分类是指将所有的工作岗位（职位），按其业务性质分为若干职组、职系（从横向上讲），然后按责任的大小、工作难易、所需教育程度及技术高低分为若干职级、职等（从纵向上讲），对每一职位给予准确的定义和描述，制成职位说明书，以此作为对聘用人员管理的依据。

职系（Series）是指一些工作性质相同，而责任轻重和困难程度不同，所以职级、职等也不同的职位系列。

工作性质相近的若干职系总和而成为职组（Group），也叫职群。我国现有 27 个职组 43 个职系。

职级（Class）是分类结构中最重要概念，指将工作内容、难易程度、责任大小、所需资格皆很相似的职位划为同一职级，实行同样的管理、使用与报酬。

工作性质不同或主要职务不同，但其困难程度、职责大小、工作所需资格等条件充分相同的职级的归纳称为职等（Grade）。同一职等的所有职位，不管它们属于哪一个职级，其薪金相同。如美国 3 级看护为第五职等，1 级内科医生也属于第五职等。我们可通过关于我国部分技术人员专业技术职务的一张表格来说明职组、职系、职级、职等之间的关系与区别（如图 3-1 所示）。

图 3-1 职系、职组、职级、职等之间的关系与区别

		职等	V	IV	III	II	I
职组	职系	职级	员级	助级	中级	副高职	正高职
	教师			助教	讲师	副教授	教授
高等教育	科研人员			助理工程师	工程师	高级工程师	
	实验人员	实验员		助理实验师	实验师	高级实验师	
	图书、资料、档案	管理员		助理馆员	馆员	副研究馆员	研究馆员
科学研究	研究人员			研究实习员	助理研究员	副研究员	研究员

医疗卫生	医疗、保健、预防	医士	医师	主治医师	副主任医师	主任医师
	护理	护士	护师	主管护师	副主任护师	主任护师
	药剂	药士	药师	主管药师	副主任药师	主任药师
	其他	技士	技师	主管技师	副主任技师	主任技师
企业	工程技术	技术员	助理工程师	工程师	高级工程师	教授级高工
	会计	会计员	助理会计师	会计师	高级会计师	
	统计	统计员	助理统计师	统计师	高级统计师	
	管理	经济员	助理经济师	经济师	高级经济师	
农业	农业技术人员	农业技术员	助理农艺师	农艺师	高级农艺师	
新闻	记者		助理记者	记者	主任记者	高级记者
	广播电视播音	三级播音员	二级播音员	一级播音员	主任播音指导	播音指导
出版	编辑		助理编辑	编辑	副编审	编审
	技术编辑	技术设计员	助理技术编辑	技术编辑		
	校对	三级校对	二级校对	一级校对		

另外我们还有其他一些相关术语：

●**职权**：依法赋予职位的某种权力，以保障履行职责，完成工作任务。职责往往与职权是有密切关系的，特定的职责要赋予特定的职权，甚至是特定的职责等同于特定的职权。对生产信息的统计既是生产统计员的职责，又是他的职权，而且是必不可少的职权。在我国，往往是以某一职位赋予其职责，但缺乏相应的职权，使得工作无法开展。

●**职业**：在不同组织、不同时间，从事相似工作活动的一系列工作的总称。例如，教师、工人、工程师等就是不同的职业。

●**工作族**：又称工作类型。是指两个或两个以上的工作任务相似或要求的人员特征相似的一组工作。

四、职务分析所需资料

管理者一般需要搜集以下资料进行职务分析：

- (1) 背景资料：企业所在的产业、企业的经营战略、企业文化、组织结构和职业分类等。
- (2) 工作活动：实际发生的工作活动、工序、活动记录、负责人的职责等。
- (3) 工作行为：与工作有关的个人行为（如沟通、决策、撰写等）、动作和行为的质量要求。
- (4) 工作设备：电脑（软件和硬件）、安全设施、办公室设备、机器、工具和其他工作器具等。
- (5) 有形和无形物质：与工作有关的有形和无形物质，包括物料、制成品、所应用的知识 and 所提供的服务等。
- (6) 绩效标准：工作标准、偏差分析、各种量度和评估工作成果的方法等。
- (7) 工作条件：工作环境、工作时间表、激励因素及其他企业和社会环境的条件。
- (8) 人员条件：与工作有关的知识和技能及个人特性的要求。

五、职务分析的战略决策

因为职务分析的结果对其他人力资源管理活动非常有用，是否需要进行职务分析本身就是一个战略性

决定。此外，有关职务分析还有其他战略性决定需要考虑，包括：

（1）明确职务分析的目的。即为什么要进行职务分析？它的结果有什么用？从而根据目的的不同，分析的侧重点也有所不同。例如，职务分析是为了明确工作职责，那么分析的重点在于工作范围、工作职能、工作任务的划分；如果目的在于选聘人才，那工作重点就在于任职资料的界定；如果目的主要在于决定薪酬的标准，分析的重点则是工作责任、工作量、工作环境、工作条件等因素的界定。

（2）界定职务分析的范围。是对所有的职务都进行分析呢？还是只对关键岗位进行分析？或是仅仅针对新出现的、变化了的职务进行分析？如果只是针对部分职务进行分析，要注意该职务与其他职务的关系，从整体和系统的角度去把握相关职务的变化，避免前后矛盾和衔接脱节等情况的出现。

（3）选择进行职务分析的人。即谁来做职务分析？企业可以交由人力资源管理部门负责，也可以委托专业咨询公司进行。两者各有利弊，需视职务分析的目的、难度、预算和企业的具体情况而定。但是，不管是选择哪一种，一项有效的职务分析都必须有职务分析专家、直线主管人员和任职者本人三者的合作。

（4）确定职务分析的时间。即何时做职务分析？是出现战略调整或其他变化以后及时进行职务（再）分析？还是使职务分析成为企业的一项常规性工作，定期进行？如果是定期进行，又是多久进行一次？

（（1）了解企业人力资源管理目标和战略，以及人力资源规划的方向，以确定工作设定的重点。

（2）制定职务分析的目标，以决定资料搜集的内容、职务分析的方法和负责人员的安排。这点非常重要，因为有些职务分析方法不能提供描述性的资料供编写工作描述，却能提供数值性评分作为确定薪酬水平的依据。

（3）搜集背景资料，对企业所在的产业、企业竞争战略、企业文化、组织结构、职业分类和现有工作描述等加以探讨，以了解所要分析的工作在企业中的地位、作用和跟其他工作的关系。

（4）选择有代表性的职务加以分析，特别是在有很多类似的职务需要分析时，这样做既能省时，又能减少不必要的分析费用。

（5）依照所选定的方法进行资料搜集。

（6）编写职务描述和职务规范。职务描述和职务规范通常被视为职务分析的两种具体成果。

经常检视和更新资料。由于进行职务分析成本不轻，管理者宜经常把资料更新，这样做可以不用重新进行整个分析过程。一般来说，若无重大变动，全企业性的职务分析应该每三年进行一次。）

第三节 职务分析的方法

西方发达国家经过人力资源专家与企业的共同努力，已经形成许多较为成熟的职务分析方法。（如以工作为中心和以人为中心的方法。）我国在职务分析方面，尚处起步阶段，许多企业往往只限于岗位规范的规定，还达不到职务分析。现将有关方法与技术向大家作一个简单的介绍。

一、访谈法

访谈法主要是由职务分析专家与被分析职务的任职者就该项职务进行面对面的谈话，主要围绕以下内容进行：

- ● 工作目标；
- ● 工作内容；
- ● 工作的性质和范围；
- ● 所负责任；
- ● 所需知识与技能，等等。

为求资料的一致，企业应当找出多位相同工作的员工参与访谈，并有系统地进行。从访谈中，可以得

到有关该职务的以下信息：

- ● 企业设置该职务的理由；
- ● 对该职务进行报酬的根据；
- ● 该职务的最终工作成果以及如何评价；
- ● 该职务的主要工作职责以及任职条件，等等。

职务分析访谈需要专门的技巧，职务分析专家一般要接受专门的训练。这种方法也有弊端，如耗时较多，成本较高。另外，访谈双方的谈话技巧对效果影响较大。因此，职务分析者在访谈时应注意以下几点：

- ● 尊重被访谈人，态度要真诚热情，语言恰当；
- ● 营造良好的访谈氛围，使被访谈人感到轻松愉快；
- ● 应注意对被访谈人的启发、引导，但应避免发表自己个人的观点和看法；
- ● 访谈前应预先准备好相关问题和访谈记录表（如表 3-2 所示）。

表 3-2 访谈记录表

姓 名：_____	日期：_____	地点：_____	
任职时间：_____	现时职位和级别：_____		
部 门：_____	组别：_____	主管姓名：_____	
1. 1. 工作目的：			

2. 2. 主要职责：			

3. 3. 次要职责：			

4. 使用设备：	<u>连续使用</u>	<u>经常使用</u>	<u>偶尔使用</u>
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

二、观察法

观察法是运用感觉器官或其他工具观察员工的工作过程、行为、内容、特点、性质、工具、环境等，并用文字或图表形式记录下来，然后进行分析与归纳总结。观察法有其局限性，一方面观察法只适宜于一些变化少而动作性强的工作，另一方面，就是动作性强，观察亦未能带来重要的资料（如显示工作的重要性）。因此观察法宜与其他方法一起使用。

1. 观察法的使用原则

- ● 被观察者的工作应相对稳定，即在一定的时间内，工作内容、程序、对工作人员的要求不会发生明显的变化；
- ● 适用于大量标准化的、周期较短的以体力活动为主的工作，不适用于脑力活动为主的工作；
- ● 要注意工作行为样本的代表性，有时，有些行为在观察过程中可能未表现出来；
- ● 观察人员尽可能不要引起被观察者的注意，不应干扰被观察者的工作。
- ● 观察前要有详细的观察提纲和行为标准。

2. 现场观察法的观察提纲

在运用现场观察法时，一定要有一份详细的观察提纲，这样观察才能及时准确。下面是一个观察提纲的例子（如表 3-3 所示）。

表 3-3 职务分析观察提纲（部分）

被观察者姓名：_____	日期：_____
观察者姓名：_____	观察时间：_____
工作类型：_____	工作部门：_____
观察内容：_____	
1. 1. 什么时候开始正式工作？_____	
2. 2. 上午工作多少小时？_____	
3. 3. 上午休息几次？_____	
4. 4. 第一次休息时间从_____到_____。	
5. 5. 第二次休息时间从_____到_____。	
6. 6. 上午完成产品多少件？_____	
7. 7. 平均多长时间完成一件产品？_____	
8. 8. 与同事交谈几次？_____	
9. 9. 每次交谈约多长时间？_____	
10. 10. 室内温度_____度。	
11. 11. 上午抽了几支香烟？_____	
12. 12. 上午喝了几次水？_____	
13. 13. 什么时候开始午休？_____	
14. 14. 出了多少次品？_____	
15. 15. 搬了多少次原材料？_____	
16. 16. 工作地噪音分贝是多少？_____	

三、问卷调查法

当职务分析牵涉到分布较广的大量员工时，问卷调查法是最有效率的方法。问卷调查法是由人力资源部门设计或提供问卷，（是）交由任职员工对有关工作内容、工作行为、工作特征和工作人员特征的重要性和频次做出描述或打分，然后对结果进行统计与分析，找出共同的有代表性的回答，并据此编写职务描述，再反馈该职务工作者的意见，进行补充和修改。

职务分析问卷可以分为“人员导向型”问卷和“工作导向型”问卷。前者强调工作本身的条件和结果，后者则集中于了解员工的工作行为。下面我们将主要介绍“人员导向型”的职位分析问卷（PAQ）和“工作导向型”的管理职位描述问卷（MPDQ）。

1. 职位分析问卷（PAQ）（原“2.职位分析问卷”）

职位分析问卷（Position Analysis Questionnaire, PAQ）是一种结构严密的职务分析问卷，是目前西方国家最常用的人员导向职务分析系统。它是于 1972 年由美国普渡大学（Purdue University）的研究员麦考密克（E.J.McCormick）曾经研究出一套数量化的职务描述法提出的一种适用性很强的数量化职务分析方法。（这就是“职位分析问卷（PAQ）”，）虽然它的格式已定，但仍可用之来分析许多不同类型的工作。但 PAQ 的专业性较强，本身得需要交由熟悉此待分析之的工作的职务分析员填写。

它有 PAQ 包括 194 个问题工作元素，共分为六个部分 6 个类别：

- （1）资料投入（即指员工在进行工作时获取资料的来源及方法）；
- （2）用脑过程（即如何去推理、决策、计划及处理资料）；
- （3）工作产出（即员工该完成哪些体能活动，及使用哪些工具器材）；
- （4）与他人关系（与本身工作有关人员的关系如何）；
- （5）工作范畴（包括实体性工作与社交性工作）；

(6) 其他工作特征 (其他有关职务的活动、条件与特征)。

在使用 PAQ 时, 职务分析人员要依据 6 个计分标准对每个工作元素进行衡量并评分: 使用程度、工作所需时间、对各部门及部门内各单元的适用性、对工作的重要程度、发生的可能性, 以及特殊计分。表 3-4 是对“资料投入”这一类别中的 11 个工作元素, 就“使用程度”这一计分标准进行了评分。

表 3-4 PAQ 职位分析问卷 (部分)

	符号使用范围: NA 不使用		
使用程度	1	1	不
1. 资料投入		常	
1.1 工作资料来源:	2	2	偶
(请于下列诸项工作资料来源, 依其应用频度, 评其等次)		而	
	3	3	适

1.1.1 肉眼可及的工作资料来源:

1.1.1.1 4 书面资料 (书、报告、笔记、说明书、工作指令等)

1.1.1.2 2 计量性资料 (与数量有关的资料, 如图表、报表、清单等)

1.1.1.3 1 图片资料 (如图形、设计图、X 光片、地图、描图等)

1.1.1.4 1 铸模及有关的工具 (如模板、模型、铸具等)

1.1.1.5 2 指示器 (拨号盘、度规、信号灯、雷达、计速器等)

1.1.1.6 5 测度计 (尺、天平、温度计、量杯等)

1.1.1.7 4 机械器具 (工具、设备、机械等)

1.1.1.8 3 在制物料 (工作中、修理中和使用中的零件、原料、材料和物体等)

1.1.1.9 4 非在制物料 (未经过处理的零件、原料、材料和物体等)

1.1.1.10 3 自然的特征 (风景、原野、地质、植物、气候等)

1.1.1.11 2 人为的环境特征 (房屋建筑、水坝、公路、桥梁、船坞、铁道等)

资料来源: Gary Dessler, Human Resource Management, Prentice-Hall International, Inc. 1997

从表 3-5 可以看到, 书面资料被评定为第 4 等级, 这说明书面资料在被分析的工作中的使用相当频繁。

(首先你要对问卷及职务相当熟悉, 方可约谈员工并填制问卷。如图表 3-5 中的“书面资料”一项, 你可对各项选取适于该项的评等分数 (如: 1 代表不常, 2 代表偶尔, 3 代表适度, 4 代表经常, 5 代表频繁)。) 一旦 (你) 填毕所有工作项的问卷, 你然后就能够以五个尺度去 (评量、剖析你单位的) 衡量所有工作。这五个基本尺度分别是:

- (1) 具有决策、沟通与社交能力;
- (2) 执行技术性工作的能力;
- (3) 身体灵活度;
- (4) 操作设备与器具的技能;
- (5) 处理资料的能力。

(应用 PAQ, 以此) 根据这五个基本尺度, (为度) 就可得出每个工作的数量性 (分析与) 分数, 工作与工作之间就可相互比较和划分工作族。(不过要注意 PAQ 并非职务描述书的替代品, 即使说前者有助于后者的编拟。)

PAQ 真正的优点有二: 第一, 由于大多数工作皆可用五个基本尺度加以描绘, 因而可以用 PAQ 将工作分为 5 类; 第二, 因为由它可以得到每一个 (或类) 工作的数值与等级, 所以 PAQ 可用来建立每一个或每一类工作的薪资标准。然而, PAQ 要求填写者受过专业训练; 标准化的格式导致了工作特征的抽象化, 无法描述实际工作中特定的、具体的任务活动, 所以, 对于工作描述与工作再设计, PAQ 不是理想的工具。

2. 管理职位描述问卷（MPDQ）

管理职位描述问卷（Management Position Description Questionnaire，MPDQ）是一种以工作为中心的职务分析问卷法，是由托纳（W.W.Tornow）和平托（P.R.Pinto）在 1976 年提出的。它包括 197 个用来描述管理人员工作的问题，涉及管理者所关心的问题、所承担的责任、所受到的限制，以及管理者的工作所具备的各种特征。这 197 个问题被划分为 13 个维度，包括：

- （1）产品、市场、财务计划与战略计划；
- （2）与组织其他部门的协调；
- （3）内部业务的控制；
- （4）产品和服务责任；
- （5）公共关系与客户关系；
- （6）高层次的咨询指导；
- （7）行动的自主性；
- （8）财务审批权；
- （9）雇员服务；
- （10）监督；
- （11）复杂性和压力；
- （12）重要财务责任；
- （13）广泛的人事责任。

在使用 MPDQ 时，职务分析人员按照 0~4 几个等级以上述的每一个维度为基础来分析和评估管理工作。表 3-5 是对“内部业务的控制”维度的评估。

表 3-5 MPDQ 的一部分

<p>指导语：</p> <p>第一步——评定重要性</p> <p>指出每项活动对你职位的重要性程度，然后按 0~4 记分，写在每个项目后面的空白处。记住，考虑的是该活动和其他职位活动相比的重要性程度和发生次数的多少。</p> <p>维度：内部业务的控制</p> <p>1. 审阅提交的计划以和组织的目标和策略保持一致。</p> <p>2. 追踪并调整工作活动的进度，以保证按时完成目标或合同。</p> <p>3. 为项目、计划和工作活动制定阶段目标、最后期限，并将职责分派到人。</p> <p>4. 监督产品的质量或者服务效率。</p> <p>5. 对部门的发展和效率设计评估标准。</p>	<p>第二步——评论</p> <p>在下面的空白处写下你认为在该维度中还应包括的其他工作：</p>
---	---

资料来源：郑晓明,吴志明.工作分析实务手册.北京:机械工业出版社,2002.2, P.86

MPDQ 适用于不同组织内管理层次以上的职位的分析。但此法受工作及工作技术的限制，灵活性较差，耗时长。

上述我们介绍的两类问卷是给定格式的，但在企业实践中，常常需要企业自行设计问卷。企业在设计问卷时应注意以下几点：

- （1）明确要获得何种信息，将信息化为可操作的项目或问题；
- （2）每个问题的目的要明确，语言应简洁易懂，必要时可附加说明；

(3) 调查项目可根据职务分析的目的加以调整，内容可简可繁。

表 3-6 是一个职务分析问卷的综合例子。

(问卷调查法对于员工来说是简单易用的方法，但要设计一份有效的问卷却很难，为避免遗漏一些重要的资料，问卷的内容必须详尽和全面，如表 3-4 的职务分析问卷。管理者须考虑是否值得去设计问卷。另一方面，管理者可选择使用一些预制好的问卷如表 3-5 所示的美国普渡大学的职位分析问卷 (Position Analysis Questionnaire，简称为 PAQ)。

1. 职务分析问卷)

表 3-6 职务分析问卷

				日期:	
公司名称:		职位与职称:			
所属部门:		所属科室:		主管姓名:	
总公司、分公司或地区办事处:					
1. 说明工作的主要职责:					
2. 其他较不重要的职责:					
3. 请列举你所用的机具:					
	持续使用	经常使用	偶尔用及		
4. 做此工作需要何种教育程度? (请勾列出)					
<input type="checkbox"/> 高中以下					
<input type="checkbox"/> 高中					
<input type="checkbox"/> 大专					
<input type="checkbox"/> 大专以上					
5. 担任此工作需要多少年有关的工作经验?					
<input type="checkbox"/> 不用经验		<input type="checkbox"/> 1 到 3 年		<input type="checkbox"/> 10 年以上	
<input type="checkbox"/> 3 个月以下		<input type="checkbox"/> 3 到 5 年			
<input type="checkbox"/> 3 个月到 1 年		<input type="checkbox"/> 5 到 10 年			

6. 你个人以为要做好或熟悉此工作，需要多长的培训？

- ☐ 两周或少于两周 ☐ 6 个月 ☐ 两年
☐ 三个月 ☐ 1 年 ☐ 三年

7. 做好此项工作需要的监督程度如何？

☐ 经常性地监督。除去不重要之差异，其余一并交由主管处置。

☐ 每日几次即可，包括呈报，接受意见及指派工作。按照一定的方式与程序进行。例外事项尤应注意。

☐ 偶尔。由于多数职务皆重复且互相牵连，因此只拟订定规则与标准指引进行管制即可。对于不寻常的问题亦要注意，并时而提供建议与采取行动。

☐ 有限监督。工作一经指派后全权负责，虽有若干工作方法可供采用，不过不妨有自己的一套。

☐ 确定大目标即可。评估工作，可用任何方式。主要着重在整体成效。经常发展一些可获致预期成果的方法。

☐ 少量或没有直接监督。工作方法之选择、发展与协调只要在一般政策之范围内皆可任意行之。

8. 8. 你所作之任何独立的决策的范畴与性质如何？

你认可的事项在生效前是否经常要经复核？ 如果要，由谁复核？

你拒绝的事项在生效前是否经常要经复核？ 如果要，由谁复核？

9. 本工作亟需那一方面的才能、创意，以及（或）进取的精神？

例如： _____

10. 在本工作中可能会产生那些差错？

这些差错如何被发现或检查到？一旦差错发生而不被发现，会发生何种后果？

11. 关于公司业务，该如何与他人进行联系？

持续不断 频繁 偶而 从不 方法（写信、电话等）

其他部门的职工 _____

公司政策执行当局 _____

社会大众：或同业公会 _____

政府机关 _____

其他（请指出） _____

请举出联系之例子与叙明目的： _____

12. 试说明会导致疲惫的肌肉动作、身体移动、工作位置与姿势的改变。并请估计每项因素的时间长

短。_____

13. 请指出任何你不愿呆的不良工作环境，例如脏、嘈杂、湿漉、浊气、热度、外面的天气、单调及危险事故等。_____

你每个月整晚开车的天数约略多少？怎么安排？_____

每个月你大约要跑多少公里？_____

如果你负责他人的工作，方始作答下列问题。

14. 本项工作有下列哪些监督职责？

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 指导 | <input type="checkbox"/> 分派人员 |
| <input type="checkbox"/> 派工 | <input type="checkbox"/> 解决员工问题 |
| <input type="checkbox"/> 核工 | <input type="checkbox"/> 甄选新员 |
| <input type="checkbox"/> 规划别人的工作 | <input type="checkbox"/> 调动（推荐？ ；核准？ ） |
| <input type="checkbox"/> 订立标准 | <input type="checkbox"/> 奖惩（建议？ ；核准？ ） |
| <input type="checkbox"/> 协调业务 | <input type="checkbox"/> 革职（建议？ ；核准？ ） |
| <input type="checkbox"/> 加薪（提议？ ；核准？ ） | |

请列举在你直接监督下的工作名称及所属人员之数目：

汇总由你指挥的属员数目：_____

评语：

填 写 人：

主管人员注意要项：你的签名表示你已核阅上述的职务描述。如有必要修正，请以红笔于适当的地点填附，希望能就上述各项分别加以评述。这个项目在定案前仍会与你交换意见。

在你属下担任此项职务的人员 核阅人：_____

有几个？_____ 职 衔：_____

四、功能性职务分析法（FJA）

在美国的企业人事管理中，常用到功能性职务分析法（FJA）。这套方法由美国劳工部制定，可供我国有关部门参考。它以员工所需发挥的功能与应尽的职责为核心，列出了需加以收集与分析的信息类别，规定了职务分析的内容。按照这套方法，职务分析应包括对该职务的工作特点和担任该职务的员工特点进行分析。

工作特点包括工作职责、工作的种类及材料、产品、知识范畴三大类。员工的职能是指员工在工作过程中与人、事、数据打交道的过程。任何工作，都离不开人、事、数据这三个基本要素，而每一

要素所包括的各种基本活动又可按复杂程度分为不同的等级（如表 3-7 所示）。

表 3-7 员工的基本职能

人		事		数据
				0 综合
	0 监控		0 创建	
1 配位	1 协商		1 精密作业	
2 分析	2 指示		2 运行的监控	
3 汇编	3 监督		3 运行的启动	
4 计算	4 引导		4 操作	
5 复制	5 劝说		5 供应	
6 比较	6 交流		6 进料及取货	
	7 服务		7 处理	
	8 接受指标			

员工的特点包括正确地完成工作所必备的培训、能力、个性、身体状况等方面的特点。

按照上述内容与步骤，职务分析者可以有针对性地收集信息并按以上各项对所收集到的信息加以比较、分类及组织，最后形成一篇详细的职务分析纪录记录表（如表 3-8 所示）。

表 3-8 福利措施检查员职务分析记录表

职位资料：

在职人员姓名：王平
所 属 单 位：福利局
职 务：福利措施检查员
日 期：11 / 12 / 1998
约 谈 者：钟文

工作内容简

述：

主持访谈工作；填写申请表；决定受检单位措施的合格性；提供社会各界有关食品的资料；对于不合格的厂家公布给其他相关单位知悉。

任务：

主要任务已于前面简述，具体任务如下：
任务 1. 决定申请合格标准，使申请厂家有所遵循。

必备知识：

- 标准申请格式上的项目的含义与内容；
- 食品安全法令政策；
- 其他与上述法规有关的政令。

必备技巧：

- 无须。

必备能力：

- 能够阅览并理解（如政令措施等）复杂指示；
- 能够阅览并了解各种手续，及口头与书面的指示，同时将之转为适宜的行动；
- 能运行简单的算术运算（如加法与减法）；
- 能够将申请要件明白地告知外行人。

体能要求：

- 惯于久坐。

环境条件：

——无。

额外工作：

——除下达或接受指示外，善于和同事相处。

兴趣范围：

——传递资料；

——和他人的业务联系。

任务 2. 为客户解说其他可以帮上忙的有关政策规定，并将合于客户需要或便于获得作业常识的社会团体推荐给客户

必备知识：

——各个协助部门单位的功能；

——其他可资推荐的社团及其地址；

——引荐的手续。

必备技巧：

——无须。

必备能力：

——能自口头交谈中辨明客户之需要；

——有下达简单之口头和书面指示给他人的能力。

体能状况：

——耐于久坐。

任务 3. 应申请人所求解释政令规定，以确定其案件的合格性。

必备知识：

——上级颁行的合格标准要点、规定与政策。

必备技巧：

——无须。

必备能力：

——对于各项有关的政令措施能解说、应用及作简单的口头表达；

——能以口头方式表达简单的算术运算。

五、资料分析法

为了降低职务分析的成本，应当尽量利用现有资料，例如，现有的岗位责任制文本等，以便对每个工作的任务、责任、权力、工作负荷、任职资格等有一个大致的了解，为进一步调查奠定基础。

岗位责任制是我国企业特别是大中型企业十分重视的一项制度。但是，岗位责任制只是规定了工作的责任与任务，没有规定该工作的其他要求，如工作的社会条件、物理环境、聘用条件、工作流程以及任职条件等等。如果根据各企业的具体情况，对岗位责任制添加一些必要的内容，则可形成一份完整的职务描述书。

另外，我们还可通过生产运作统计资料，如对每个生产工人出勤、产量、质量、消耗的统计，对工人的工作内容、负荷有更深入的了解，它是建立工作标准的重要依据。机器设备的操作说明书可以提供关于操作人员职务的主要工作内容、工作程序、工作职责的大量信息。人事档案则可提供任职者的基本素质资料，如性别、年龄、文化程度、专业技能等。

六、关键事件记录法

关键事件是指使工作成功或失败的行为特征或事件。关键事件记录法要求管理人员、员工或熟悉其他工作的员工，记录工作行为中的关键事件。关键事件记录包括以下几个方面：①导致事件发生的原因和背景；②员工特别有效或多余的行为；③关键行为的后果；④员工自己能否支配或控制上述后果。

在大量收集这些关键事件以后，再对它们进行分类，总结出该工作的关键特征和行为要求。关键事件

记录既能获得有关工作的静态信息，也能获得工作的动态信息。例如，一项有关销售的关键事件记录，总结了销售工作的 12 种行为：

- (1) 对用户、定货和市场信息善于探索、追求；
- (2) 善于提前作出工作计划；
- (3) 善于与销售部门的管理人员交流信息；
- (4) 对用户和上级都忠诚老实，讲信用；
- (5) 能够说到做到；
- (6) 坚持为用户服务，了解和满足用户的要求；
- (7) 向用户宣传企业的其他产品；
- (8) 不断掌握新的销售技术和方法；
- (9) 在新的销售途径方面有创新精神；
- (10) 保护公司的形象；
- (11) 结清帐目；
- (12) 工作态度积极主动。

在此基础上，可以设计销售人员的选拔方案、销售工作的考评表、销售人员的薪资标准和销售人员的培训方案等。

七、实验法

实验法是指主试控制一些变量，引起其他变量的变化来收集工作信息的一种方法。

实施实验法可以分为两种：实验室实验法和现场实验法，二者的主要区别在于实验的场地。企业中常用的是现场实验法。

1. 实验法的运用原则

- ● 尽可能获得被试者的配合；
- ● 严格控制各种变量；
- ● 设计要严密；
- ● 变量变化要符合实际情况；
- ● 不能伤害被试者。

2. 实验法的具体操作

例如，装卸工装卸车上的货物，一般是 4 人合作，30 分钟可以装满一辆 10 吨的货车。在实验中，先由两 2 个人合作，再由三 3 个人合作，最后由五 5 个人合作，任务都是装满一辆十 10 吨的货车，看结果各用了多少分钟，哪一个组合效率最高。其中，合作的人数是自变量，装货的时间是因变量。

八、工作秩序分析法

除现场观察法外，前面我们介绍的方法均是以描述工作的责任、完成此责任所必需的条件、职权的大小、所需知识的多少为重点的。事实上，对如何有效地完成工作的描述也是同等重要的。这也是工作秩序分析法的作用所在。工作秩序分析法一般用于非管理工作的描述。与前一种方法一样，它也是一种以工作为中心的职务分析方法。

工作秩序分析的方法之一就是“动作—时间”研究，其目的在于对工作中每项任务确定一个标准的完成时间，将工作中所有任务的完成时间相加得到工作完成所需的标准工作时间。这个标准工作时间可作为确定工资和奖金、新老产品成本的依据，也可作为生产线和工作小组均衡生产的依据。但是，由于标准工作时间的确定受到员工个人及工作本身特点的影响，很难做到准确无误，因此，往往需要测量员工的“真实的努力程度”与“需要的努力程度”。

工作样板是工作标准时间确定的有效方法。该方法首先将工作中的活动归类，职务分析专家再借助于各种仪器设备观察所有在职者的完成各类活动的时间，并对它们进行平均化，所得的完成各类活动的平均时间即可作为标准工作时间。

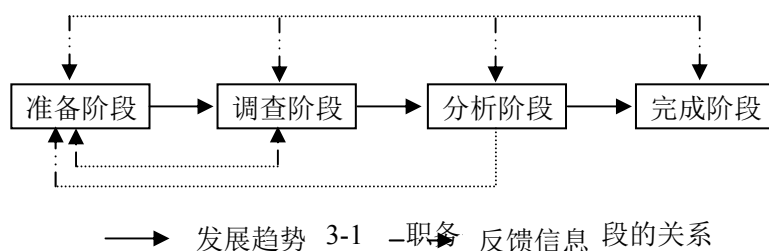
九、工作日记法

指由任职人员自己记录下每天活动的内容。这种方法若是运用得好，可以获取更为准确且大量的信息。但是从日记法中得到的信息比较凌乱，难以组织；且任何人员在记日记时，有夸大自己工作重要性的倾向；同时，这种方法会加重员工的负担。因此，在实际的企业管理中，工作日记法很少得到运用。

上述职务分析方法，并不是孤立存在的，可以结合起来使用，以取得丰富的信息，并提高所收集信息的信度与效度。

第三节 职务分析的基本程序

职务分析是对工作一个全面的评价过程，这个过程可以分为四个阶段：准备阶段、调查阶段、分析阶段和完成阶段。这四个阶段关系十分密切，它们相互联系、相互影响（如图 3-1 所示）。



一、准备阶段

准备阶段是职务分析的第一个阶段，主要任务是了解情况，确定样本，建立关系，组成工作小组。具体的工作如下：

- （1）由职务分析专家、岗位在职人员、上级主管组成工作小组；
- （2）确定调查和分析对象的样本，同时考虑样本的代表性；
- （3）利用现有文件与资料（如岗位责任制、工作日记等），对工作的主要任务、主要责任、工作流程进行分析总结；
- （4）把各项工作分解成若干工作元素和环节，确定工作的基本难度；
- （5）提出原来的任职说明书主要条款存在的不清楚、模棱两可的问题，或对新岗位任职说明书提出拟解决的主要问题。

二、调查阶段

调查阶段是职务分析的第二个阶段，主要任务是对整个工作过程、工作环境、工作内容和工作人员等主要方面作一个全面的调查，具体工作如下：

- （1）编制各种调查问卷和调查提纲；
- （2）到工作场地进行现场观察，观察工作流程，记录关键事件，调查工作必需的工具与设备，考察工作的物理环境与社会环境；
- （3）对主管人员、在职人员广泛进行问卷调查，并与主管人员、“典型”员工进行面谈，收集有关工作的特征以及需要的各种信息，征求改进意见，同时注意做好面谈记录，并注意面谈的方式方法。
- （4）若有必要，职务分析人员可直接参与调查工作，或通过实验的方法分析各因素对工作的影响。

三、分析阶段

分析阶段是职务分析的第三个阶段，主要任务是对有关工作的特征和工作人员的特征的调查结果进行深入全面的总结分析。具体工作如下：

- （1）仔细审核、整理获得的各种信息；
- （2）创造性地分析发现有关工作和工作人员的关键成分；
- （3）归纳、总结出职务分析的必需材料和要素。

四、完成阶段

这是职务分析的最后阶段。前三个阶段的工作都是为了达到此阶段作为工作目标，此阶段的任务就是根据职务分析规范和信息编制“职务描述书”。具体工作如下：

- （1）根据职务分析规范和经过分析处理的信息草拟“职务描述书”；
- （2）将草拟的“职务描述书”与实际工作对比；
- （3）根据对比的结果决定是否需要进行再次调查研究；
- （4）修正“职务描述书”；
- （5）若需要，可重复（2）～（4）的工作，对特别重要的岗位，其“职务描述书”就应多次修订；
- （6）形成最终的“职务描述书”；
- （7）将“职务描述书”应用于实际工作中，并注意收集应用的反馈信息，不断完善“职务描述书”；
- （8）对职务分析工作本身进行总结评估，注意将“职务描述书”归档保存，为今后的职务分析工作提供经验与信息基础。

第四节 职务描述书的编写

一、职务描述书的内容

职务描述书编写的过程中并无固定的模式，需根据职务分析的特点、目的与要求具体确定编写的条目。职务描述书一般有以下内容：

- （1）职务概要：概括本职务的特征及主要工作范围；
- （2）责任范围及工作要求：任职人员需完成的任务、所使用的材料及最终产品，需承担的责任，与其他人的联系，所接受的监督及所施予的监督等；
- （3）机器、设备及工具：列出工作中用到的所有机器、设备及辅助性工具等；
- （4）工作条件与环境：罗列有关的工作条件，以及可能遇到的危险、工作场所布局等。
- （5）任职条件资格：即职务规范，指出担任此职务的人员应具备的基本资格和条件，如所受教育水平、工作经验、相关培训、性别、年龄、身体状况、判断力、知识、技能等。

二、对职务描述书编写的要求

职务描述书在企业管理中的地位极为重要，不但可以帮助任职人员了解其工作，明确其责任范围，还可为管理者的某些重要决策提供参考。一份好的职务描述书具备以下特点：

1. 清晰

整个职务描述书中，对工作的描述清晰透彻，任职人员读过以后，可以明白其工作，无需再询问他人或查看其他说明材料。原则性的评价应避免使用，专业难懂的词汇须解释清楚。

2. 具体

在措词上，应尽量选用一些具体的动词。如“安装”、“加工”、“传递”、“分析”、“设计”等。指出工作的种类、复杂程度，需任职者具备的具体技能、技巧，应承担的具体责任范围等。一般来说，由于基层工人的工作更为具体，其职务描述书中的描述也更具体、详细。

3. 简短扼要

建立企业职务分析系统，须由企业高层领导、典型职务代表、人力资源管理部门代表、外聘的职务分析专家与顾问共同组成工作小组或委员会，协同工作，完成此任务。

三、职务描述书举例

例1 实验车间技术员职务描述书

技术员职务描述书

职务：

实验车间技术员

职务编号：15038

部门：技术开发部

职务等级：8

日期：2005年5月4日

工作范围：

从事实验工作，包括零部件的设计、加工、装配和改造。

工作职责：

1. 根据图纸或工程师的口头指示，运用各种机械工具或安装设备，加工、改造产品；
2. 与工程师及车间主任一道，改进生产工艺；
3. 操作机床，使用焊枪并从事钳工的工作；
4. 阅读有关图纸及说明；
5. 指导本车间工人操作机器。

仪器、设备及工具：

普通车床、成型机、钻孔机、磨削机、电锯、冲压机、测量仪及其他手工工具。

任职条件资格：

高中相关专业本科毕业，或具有同等学历，具备了3~4年操作各种机械设备的经验，有较高的理解、判断能力，会看图纸，能熟练完成实验操作，且身体健康。

例2 发货员职务描述书

发货员职务描述书

职务：发货

员

部门：货品收发部门

地点：仓库C大楼

职务概

况:

听从仓库经理指挥,根据销售部门递来的发货委托单据,将货品发往客户。和其他发货员、打包工一起,徒手或靠电动设备从货架搬卸货品,打包装箱,以备卡车、火车、空运或邮递。正确填写和递送相应的单据报表,保存有关记录文件。

教育程度: 高中毕业

工作经历: 可有可无

岗位职责:

1. 70%的工作时间从事以下工作:
 - (1) 从货架上搬卸货品,打包装箱;
 - (2) 根据运输单位在货运单上标明的要求,磅秤纸箱并贴上标签;
 - (3) 协助送货装车。
2. 15%的工作时间从事以下工作:
 - (1) 填写有关运货的各种表格,例如装箱单、发货单、提货单等;
 - (2) 凭借电脑或理货单,保存发货记录;
 - (3) 打印各类表格和标签;
 - (4) 把有关文件整理归档。
3. 剩余时间从事以下工作:
 - (1) 开公司的卡车去送货到邮局 (进货),偶尔也搞从事当地的直接投递;
 - (2) 协助别人盘点存货;
 - (3) 为其他的发货员或收货员核查货品;
 - (4) 保持工作场所清洁,井井有条。

管理状态:

听从仓库经理指挥,除非遇到特殊问题外,要求独立工作。

工作关系:

与打包工、仓库保管员等密切配合,共同工作。装车时与卡车司机联系,同时也和销售部门的人接触。

工作设备:

操纵提货升降机、电动运输带、打包机、电脑终端及打字机。

工作环境:

干净、明亮、有保暖设备。行走自如,攀登安全,提货方便。开门发货时要自己动手启门。

例 3 某公司生产部经理职务描述说明书与任职说明资格书。

生产部经理职务描述说明书

工作名称:

生产部经理

部 门: 生产部

工作代号: 0031

工作地点: 公司办公大楼

在 职 者:

编写日期: 2006 年 1 月 14 日

<hr/>		<u>工作关系</u>
间接上级：总经理		
直接上级：生产副总经理		
直接下级：生产部副经理、机电班班长、灭菌组组长、车间主任、生产部统计员、制水员等		
内部联系：生产副总经理、总经理、各职能部门负责人		
外部联系：政府相关部门、社会相关人士		
<hr/>		<u>工作概要</u>
在总经理、生产副总经理领导下，负责生产调度和生产管理。		
<u>工作职责</u>		
1. 生产管理		
(1) 全面负责产品的生产、计划和组织协调工作，拟定生产结构调整报告。		
(2) 编制公司年、季、月生产计划并监督实施，按期上报生产进度表。		
(3) 负责配合品质部贯彻执行公司的质量、计量制度和程序，并监督检查实施情况。		
(4) 负责审批本部门低值易耗品、机电用品、工位器具、工装等的领用申请。		
(5) 负责生产设备的购置申请。		
(6) 负责生产车间的现场管理，优化资源配置。		
(7) 负责生产部的内部协调，保证生产正常进行。		
(8) 负责车间安全生产制度的制定并监督执行。		
(9) 其他相关管理。		
2. 内部管理		
(1) 负责本部门相关规章制度的制定和执行。		
(2) 在办公室协助下组织对本部门员工的招募、培训、考核和奖励工作，拟定产品工资定额。		
(3) 负责本部门与其他部门的协调与沟通。		
3. 负责下属的培养		
4. 生产副总经理和总经理交办的其它事项。		
<hr/>		<u>工作条件和</u>
<u>环境</u>		
1. 大部分时间在公司办公楼和生产车间现场工作，极少有外出要求。		
2. 因工作需要配备电脑一台，固定电话一部。		
<hr/>		<u>调任、晋升</u>
<u>与培训机会</u>		
本职位为公司中层管理职位，可能调任其他相关职位或晋升为生产副总、总经理。在公司内外有工商管理培训的机会。		
<hr/>		<u>生产部经理</u>
<u>任职说明</u> 资格书		
<hr/>		工作名称：

生产部经理

年 龄：50 岁以下

性 别：不限

学 历：本科（或同等学历）以上

专业或相关培训：无菌医疗器械、工商管理专业及相关培训

工作经验：从事医疗器械企业生产管理工作 5 年以上

体能要求

1. 身体健康，体力充沛，行动敏捷。
2. 无严重疾病和传染病。

知识与技能

1. 具备本公司产品生产专业技术知识及相关知识。
2. 善于激励员工，调动员工积极性。
3. 熟悉 ISO9000 认证体系与 CMDC、CE、GMP 标准。
4. 熟悉本公司产品生产流程、各类产品生产工艺及产品使用特性。
5. 具备生产管理专业知识及相关经验。
6. 有较强的计划、控制和协调能力。
7. 有良好的沟通能力。
8. 有独立工作的能力。

其他特性

1. 对企业忠诚，敬业、乐于奉献。
 2. 严谨求实、责任心强，注重细节。
 3. 有吃苦耐劳，精益求精的精神。
 4. 有强烈的进取和创新精神。
-

结 语

职务分析是企业中一切人力资源管理工作的基础，大至组织决策，小到人员培训，都离不开职务分析所提供的信息。本章着重介绍了职务分析含义和意义、职务分析的方法与步骤、职务描述书的编写等，供企业在人力资源开发和管理方面参考和借鉴。

思 考 题

1. 职务分析在企业管理中有哪些主要用途？
2. 职务分析的主要方法有哪些？各有什么利弊？
3. 职务描述书的主要内容是什么？职务描述书在实际运用中可能存在什么问题？

案例 3-1 工作职责分歧

一个机床操作工把大量的液体洒在他机床周围的地板上。车间主任叫操作工把洒掉的液体清扫干净，操作工拒绝执行，理由是职务描述书里并没有包括清扫的条文。车间主任顾不上去查职务描述书上的原文，就找来一名服务工来做清扫工作。但服务工同样拒绝，他的理由是其职务描述书里没有包括这一类工作，清扫工作是勤杂工的职责。车间主任威胁说要把他解雇，因为这种服务工是分配到车间来做杂务的临时工。服务工勉强同意，但是干完之后即向公司投诉。

有关人员看了投诉后，审阅了这三类人员的职务描述书：机床操作工、服务工和勤杂工。机床操作工的职务描述书规定：操作工有责任保持机床的清洁，使之处于可操作状态，但并未提及清扫地板。服务工的职务描述书规定：服务工有责任以各种方式协助操作工，如领取原料和工具，随叫随到，即时服务，但也没有包括清扫工作，勤杂工的职务描述书中确实包含了各种形式的清扫，但是他的工作时间是从正常工人下班后开始。

讨论题

1. 对于服务工的投诉，你认为该如何解决？为什么？
2. 如何防止类似意见分歧的重复发生？
3. 你认为该公司在管理上有何需改进之处？

案例 3-2 万胜纺织有限公司的“冲突”

万胜纺织有限公司成立于 1998 年 3 月，是一家中外合资企业，外方投资为美国恒实公司，中方为唐达公司。注册资本 1000 万元人民币。外方占 60%，中方占 40%。主营化纤制品及长毛绒布，产品 100% 外销。由外方派董事长，中方派总经理。公司现有员工 300 人，属于劳动密集型企业，技术含量低，产品质量无国家规定的行业标准。公司下设四个部门，业务部，财务部，生产部，行政部。每个部门由部门经理负责全面工作。业务部主要负责接订单、原料采购、下生产通知单、外发纱染色、色纱的对色、成品仓库的管理工作、全公司的车辆管理和调配等工作；生产部负责按生产通知单安排生产、跟单、品质检验、各车间的资料统计，按业务部的要求准时交货。行政部负责辅料采购、辅料仓库、物料检控、报关、总务。财务部负责融资、核算。

一、公司领导班子成员

公司总经理张扬，硕士学历，负责公司的全面工作，直接领导业务部工作。来此上任之前在该行业的一家贸易公司做了近八年的销售工作，因此对该行业的原料和销售市场非常了解。张扬的优点是喜欢学习新的东西，属于学者型的管理者。在接手深达公司后，经常到社会上参加各种各样的企业管理培训，而且学点新的东西就拿到企业来试用。此外，张扬经常强调部门之间要保持沟通，保持团队精神。

公司副总经理肖林原来是内地一家国有化纤公司退休的总会计师，是由外方董事长聘请过来协助总经理工作的，主要领导生产部工作，同时兼行政部经理。他具有一定的管理经验和管理思想，但性格过于暴躁，经常在工作中与其他部门的员工发生正面冲突，甚至用手中的权利强迫其他部门执行工作。他最讨厌部门之间频繁沟通，只强调事情的结果而不考虑过程，为此其他部门的经理经常告到总经理那里，要求解决问题。但肖副总在生产部内部的人际关系比较好，也比较喜欢交朋友，经常自己掏钱请下属喝酒吃饭，

酒一喝上什么都许诺，因此生产部的人都认为肖副总可以给他们撑腰。但往往他说了不算，一切都要听总经理安排，所以他承诺的事情很多不能兑现，也非常没面子，渐渐的生产部员工也不敢轻信他了，也阻碍了他的工作开展。他和总经理的矛盾也逐渐暴露出来。

公司业务部经理何小姐，大学毕业后跟随总经理张扬在贸易公司做业务助理、业务员等职。后来公司一成立，她和另外几个人就随总经理张扬来到了本公司，张扬聘她为业务部经理，主要负责接单和货款回收的管理工作。她业务能力非常强，公司 2/3 的定单都是她接来的。她不仅能说而且特别善辩，在公司的地位是举足轻重的。她根本没把副总经理和其他部门经理放在眼里，话里话外都表现出她在公司的重要性。对内部完全采用命令式的管理方法来处理问题和解决问题，内部员工不仅业务员流动频繁，而且几个业务助理位子也经常换人，在职的员工也是敢怒不敢言，内部工作气氛比较紧张，他们部门的员工说“必须有极大的忍耐性才能在业务部呆下去”。但在业务部工作的员工工资要比其他部门的员工工资高出很多，因为总经理比较看重业务部。

公司业务部副经理程小姐原在贸易公司做何小姐的业务助理，后一起来到深达，她负责公司的原料采购和业务部的日常管理工作，管理方法与何小姐类似。副总经理对他俩的管理方法很是看不惯，认为他们根本不懂企业管理，只适合家庭小作坊的管理。然而由于业务部的经理和副经理都是总经理一手提拔上来的，所以总经理认为他们的管理是非常正确和有效的。在这个问题上总经理和副总经理也产生了相当大的矛盾。

公司生产部黎经理是开厂之初总经理从其他工厂挖过来的。他是广东人，普通话讲得很差，文化水平不高，只有高中毕业，但在长绒行业已经工作了十多年，车间内的每一道工序他都做过，从挡车工一直做到课长，有丰富的生产实践经验，业务水平非常高。他平时话很少，更多时间用来处理生产中出现的技术问题，由于管理经验不足，对生产部的日常工作缺乏有效的管理和监督。

二、冲突

由于生产部与业务部之间的工作存在严重的交叉现象，因此频频出现质量问题，两个部门经理互相推诿，使冲突越演越烈，问题无法解决。

1. 生产通知单

业务部不仅下生产通知单给生产部，同时要开几台机，用什么组织织布，上什么硬度的浆都要告诉生产部，生产部黎经理接到业务部的生产通知单不管生产设备和技术条件有没有能力去完成，从不提出异议，全部接下来再说，等到业务部要催货的时候他才说“没办法做出来，我们公司目前的水平还达不到你们的要求”或找出其他各种各样不能完成的理由，结果货经常不能按时交出，搞得两个部门两败俱伤，业务经理气得要命，可是拿他没办法。因为长毛绒行业靠的是经验。

2. 打样风波

业务部在接到大定货单之前要打样板给客户确认，打样板是由生产部内部的样板组来完成的，业务部对样板的要求已在生产通知单上作了详细的说明，码重该重的不能轻，该轻的不能重。可是生产部做出的样板经常是重的变轻了，轻的变重了，结果一块样板要反复做好几次才能被业务部通过，为此两个部门经常发生矛盾，总经理经常越过肖副总经理召集两个部门的有关人员开会讨论样板的质量问题，业务部认为打板员的技术水平不高，责任心不强；而生产部认为打板员是全公司技术水平最高的，造成质量问题的主要原因是业务部要求调机的频率太高，机器的精确度受到很大影响，再加上打板的时间太紧，很难调准机台的目数，码重自然会出现很多问题。每次开会就变成了两个部门互相攻击，结果只有不了了之。随着打板量的增加，两部门的矛盾也越来越激化，最后总经理决定将样板工作也归到业务部管理。矛盾解决了，可是样板的质量问题仍是一个难题，至今没有得到很好的解决。

3. 生管员的难题

业务部在接到客户的定单后，通知染厂染色，将染好色的绞纱安排运回公司，下生产通知单给生产部的生管员，并将本不属业务部管理的生产工艺也告之生管员。而业务部下达的生产工艺往往和生产部的工艺组下达的工艺要求矛盾，生管员不知听谁的，他认为业务部管理得太宽，不懂装懂，可是他又不愿意向生产部经理反映，大家都知道黎经理性格比较软弱，跟他说也没用。

4. 加班之争

不管是出现了质量方面还是不能按时交货的问题，责任就全部被推到生产部，黎经理也是有口难辩。久而久之，大会小会生产部经理总是遭到批评，肖副总经理有点坐不住了，虽然他负责生产部的工作，但他平时很少过问生产部的事情，一切放手让黎经理负责，现在出现这么严重的问题，总经理在会上批评黎经理，实际上就是批评他一样。他在向生产部员工了解情况后，勃然大怒，把业务部的程副经理叫过来，直截了当的训了她一顿，并告诉她以后该你管的事你管，不该你管的，象生产安排、生产工艺要求等你不要插手管。并强调凡是业务部要求生产部星期天加班赶货要先经他批准。他是做财务出身的，对成本比较敏感，考虑到为几百码布专门开锅炉，并要支付很高的加班费成本浪费太大，不值得一做，所以每次要求加班都被他拒绝了。这边客户急着要货，那边要降低成本，两个部门又难免发生激烈的冲突。问题反映到总经理处，张扬知道肖副总经理的脾气不好，拿他也没辙，只好又采取回避的方式将肖副总调离生产部，让他全面负责行政部的工作，同时负责与各部门协调。业务部又恢复了对生产部的指挥权。生产部管理人员和员工的积极性大大降低，每天机械地工作着，质量不断出现问题，设备维修率不断上升，每天采购大量的机械配件用于更换和维修。总经理也看出了生产部的员工有思想情绪，经常召集两个部门的经理进行沟通，但收效甚微。

讨论题

1. 造成万胜公司生产部与业务部冲突的主要原因是什么？
2. 如果你是该公司的总经理，如何处理这些冲突？

练习 3-1 编写职务描述书

请到当地一家企业选择一位工作人员作为职务分析访谈对象，对其工作进行调查分析，并模拟编写一份职务描述书。

第四章 员工招聘与甄选

（本章的结构做了很大调整）

员工招聘是人力资源管理的重要环节。在确定了企业的人力需求、工作内容和员工任职条件后，进行员工招聘，为企业罗致吸引有能力和有兴趣的人士前来应征应聘，通过甄选，以最适合和最经济的方法，（以）选出最合适的人才为企业工作。招聘工作涉及招聘政策的制定过程的管理、招聘渠道的选择、（求

职申请表的设计，以及）甄选方法和技术的应用以及招聘成效的评估等。本章将对此作一一介绍。

第一节 员工招聘概述

一、员工招聘的意义及策略性决定

员工招聘是指企业为了发展的需要，向外吸收具有劳动能力的个体的全过程。具体地说，员工招聘是企业根据人力资源规划和职务分析的数量与质量的要求，通过信息的发布和科学甄选，获得本企业所需的合格人才，并安排他们到企业所需岗位工作的活动和过程。

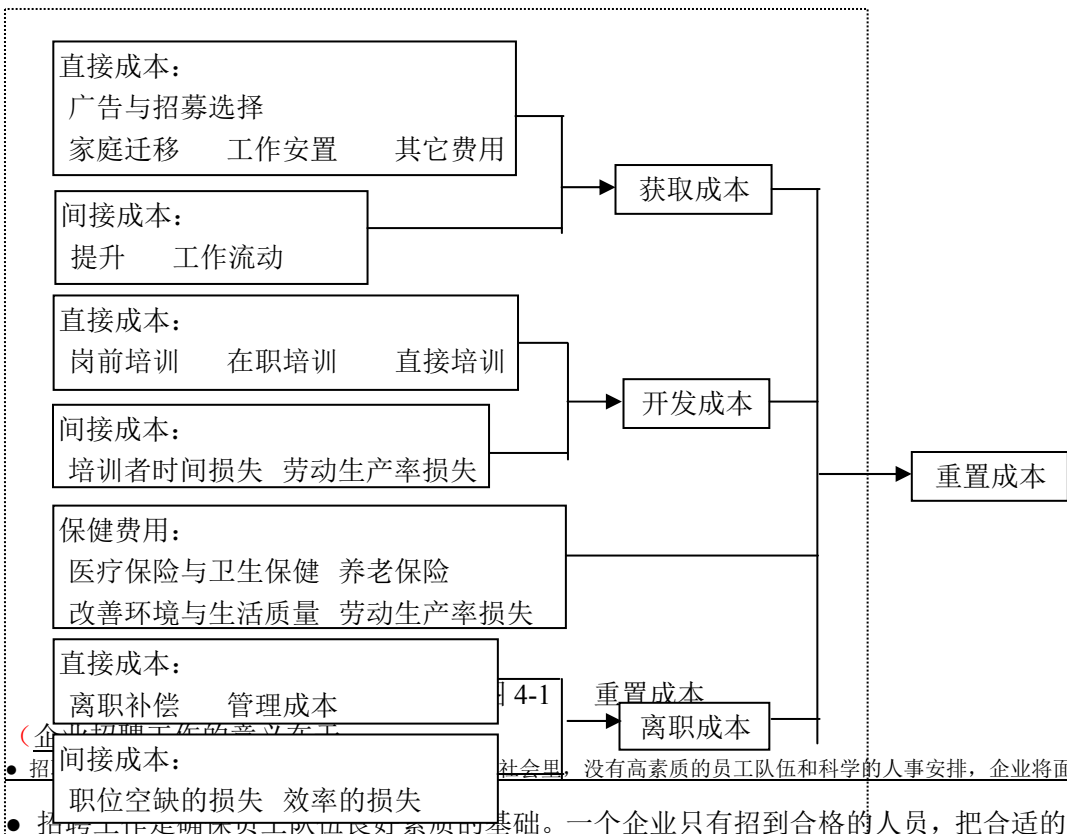
1. 员工招聘的意义

员工招聘是企业人力资源管理中一个非常重要的环节，对企业的生存和发展有着重要的影响。

（1）招聘工作是企业人力资源管理经常性的工作。（市场竞争归根到底是人才的竞争，企业经营战略发展的各个阶段都必须要有合格的人才作为支撑，而）员工流动的问题是当代企业面临的共性问题。（因此员工招聘工作是企业人力资源管理经常性的工作。）西蒙（Mareh Simon）曾指出，大量统计资料表明员工离职率最准确的预测指标是国家经济状况。工作充裕时员工流动比例就高，工作稀缺时员工流动率就低。一个企业要想永远留住自己所需要的人才是不现实的，也不是人力资源管理手段所能控制的，再加上企业内部正常的人员退休、人员辞退及人员调动，所以人员招聘工作是企业人力资源管理经常性的工作。

（2）有效的招聘工作对企业意义重大。市场竞争归根到底是人才的竞争，企业经营战略发展的各个阶段都必须要有合格的人才作为支撑。有效的招聘工作可以确保录用人员的质量，可以降低招聘成本，一项规划良好的招聘工作还可以扩大企业知名度，树立企业良好形象。

（3）招聘是一项复杂的工作，如果盲目招聘，则员工队伍的素质无法保证，造成经济损失的可能性很大。人员招聘的重置成本见图 4-1。



（企业招聘工作的意义在于）招聘工作是企业人力资源管理的基础。一个企业只有招到合格的人员，把合适的人安排到合适的岗位上，并在工作注重员工队伍的培训和发展，才能确保员工队伍的素质不断提高。

● 招聘工作难度大，一旦失误，企业损失严重。）

2. 员工招聘的策略性决定

企业在进行具体的招聘活动前，（在招聘和甄选时，）需要确定以下的策略性决定问题：

● 是“制造”还是“购买”员工，即是通过内部培训来加强员工的技术和专业性，还是从外部招聘技

术和专业人员？

- 进行内部招聘还是向外招聘？
- 招聘和甄选作业的财务预算；
- 招聘和甄选作业所采用技术的先进程度；
- 产生招聘需要是否显示企业有更深层的问题，如士气低落？
- 外部招聘人员是否会引起现有人员的不安或不满？会否引起两种人员的矛盾与冲突？外聘人员能否很快融入企业并适应本企业文化？等等。

二、员工招聘的原因和要求

1. 员工招聘的原因

员工招聘的原因一般有以下几种：

- 新公司的成立；
- 调整不合理的员工队伍；
- 现有职位因种种原因发生空缺；
- 公司业务扩大；
- 为改造企业文化而引入高层管理人员和专业人才。

2. 员工招聘的要求

无论是何种原因，企业在员工招聘工作中必须符合以下要求：

(1) 符合国家的有关法律、政策和本国利益。在招聘中应坚持平等就业、相互选择、公平竞争、禁止未成年人就业、照顾特殊人群、先培训后就业、不得歧视妇女等原则。由于企业的原因订立无效劳动合同或违反劳动合同，企业应承担责任。

(2) 确保录用人员的质量。要根据企业人力资源规划和任职说明书中任职人员的任职资格要求，运用科学的方法和程序开展招聘工作，以保证录用人员的质量。

(3) 努力降低招聘成本，提高招聘的工作效率。这里所指的招聘成本包括：招聘时所花的招聘成本；因招聘不慎员工离职，重新再招聘时所花的重置成本；因员工离职招聘不当给企业带来损失的机会成本。

(4) 公平原则。只有公平竞争才能吸引优秀的人才，才能使人才脱颖而出，才能起到激励作用。

三、员工招聘的程序（和渠道）

（1、企业员工招聘的一般程序）

员工招聘是一个复杂、完整、连续的程序化操作过程，大致可分为制定和审批招聘计划、发布招聘信息、应聘者申请和资格审查、测评与甄选、录用决策、招聘评估六个阶段。

其中，制定和审批招聘计划包括招聘需求的确定、招聘计划的编制和审批。发布招聘信息包括发布渠道的选择、宣传活动的开展等。应聘者申请和资格审查则涉及求职申请表的设计、申请资格的确定和资格审查等。测评与甄选主要包括面试、笔试和其他各种测评活动、体检和背景调查。录用决策则包括发出录取通知、签订劳动合同以及试用期的管理等。招聘评估主要是对招聘结果的成效评估和对招聘方法的效益评估。

（1）根据企业人力资源规划，开展人员的需求预测和供给预测。确定人员的净需求量，并制定人员选拔、录用政策，在企业的中期经营规划和年度经营计划指导下制定出不同时期不同人员的补充计划、调配计划、晋升计划。

（2）依据工作说明书，确认职缺的任职资格及招聘选拔的内容和标准。据此再确定招聘甄选的技术。

（3）拟定具体招聘计划，上报企业领导批准。

（4）人力资源部开展招聘的宣传广告及其他准备工作。

（5）审查求职申请表，进行初次筛选。

（6）面试或笔试。

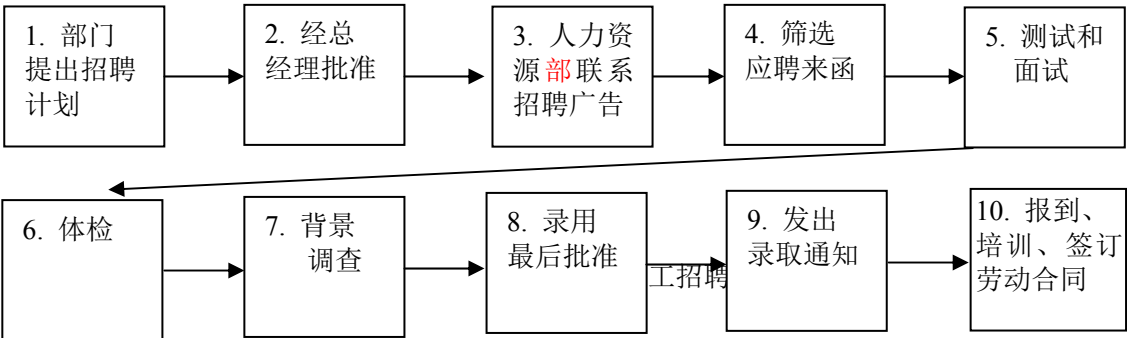
（7）测验。

（8）录用人员体检及背景调查。

(9) 试用。

(10) 录用决定，签订劳动合同。)

图 4-2 是某外资企业员工招聘（录用）的程序。



四、员工招聘工作责任的划分

在现代人力资源管理中，决定权一般在用人的业务部门，而人力资源部则起组织和服务职能的功能。

(其目的是让用人部门有录用决定权,) 二者的工作责任分工从表 4-2 可以看出。

表 4-2 招聘程序中人力资源部门与使用用人部门分工职责

人力资源部工作内容和职责	使用部门工作内容和职责
1. 1. 负责增员申请表的统计和复核	1. 1. 负责招聘计划增员申请表的编制
2. 2. 负责招聘计划的拟订和报批	(定和报批)
3. 3. 负责招聘广告的审批手续办理拟订和报批	(2. 负责招聘岗位要求的撰写)
4. 4. 负责招聘广告的联系刊登	2. 2. 负责新岗位工作说明的撰写
5. 5. 负责应聘信件的登记	(3. 负责协助外地招聘广告的刊登)
6. 6. 负责应聘人员的资格审查	3. 3. 负责笔试考卷的设计
7. 7. 负责笔试、面试等测评活动的组织和公司情况介绍	(4. 负责应聘人员初筛)
8. 8. 负责体格检查和背景调查	4. 4. 负责面试和其他测评活动的打分
9. 9. 负责(正式)录用通知的寄发	5. 5. 负责候选人员以及最终录用人员的确定
10. 负责劳动合同的签定	6. 6. 负责试用期的考核
11. 负责报到手续的办理	7. 7. 协助招聘活动的评估
12. 负责试用期的管理	
12. 负责加盟公司的培训招聘活动的评估	

第二节 员工招聘的过程管理

人力资源是企业最重要的资源，招聘是企业与潜在员工接触的第一步。人们通过招聘环节了解企业，并最终决定是否愿意为它服务；从企业的角度看，只有对招聘环节进行有效的设计和良好的管理，才能以较低的招聘成本获得高质量的员工。

一、制定招聘计划

招聘计划是人力资源部门根据用人部门的增员申请，结合企业的人力资源规划和职务描述书，明确一定时期内需招聘的职位、人员数量、资质要求等因素，并制定具体的招聘活动执行方案的指导性计划。

1. 两个基础

招聘计划的编制建立在人力资源规划和职务分析两项基础工作之上。人力资源规划决定了企业在未来

制表人:

资料来源：廖泉文.招聘与录用.北京:中国人民大学出版社,2002,P291

二、发布招聘信息

发布招聘信息的目的是吸引足够数量的应聘者以供筛选。从企业获得求职申请表开始，经过一轮又一轮的筛选，应聘者的人数越来越少，就像金字塔一样。如果在发布招聘信息这一环节上没有吸引到足够数量的合格的申请人，企业就无法获得符合要求的人才。到底为招聘到某种岗位上足够数量的合格员工需要吸引多少应聘者呢？这可以根据过去的经验数据来确定。招聘收益金字塔就为我们提供了这样一种经验分析工具。

这里所谓的招聘收益是指经过招聘过程中的各个环节筛选后留下的应聘者的数量，留下的数量大，招聘收益就大；反之，招聘收益就小。

假设根据企业过去的经验，每成功地录用到一位销售人员，需要对 5 位候选人进行施用，而要挑选到 5 位理想的候选人，又需要有 15 人来参加招聘测试和面谈筛选程序，而挑选出 15 名合格的测试和筛选对象又需要有 20 人提出求职申请。那么，如果现在企业想最终能够招聘到 10 名合格的销售人员，就需要有至少 200 人递交求职申请表，而且企业发布的招聘信息必须有比 200 人多很多的人能够接收到，如图 4-3 所示。^①

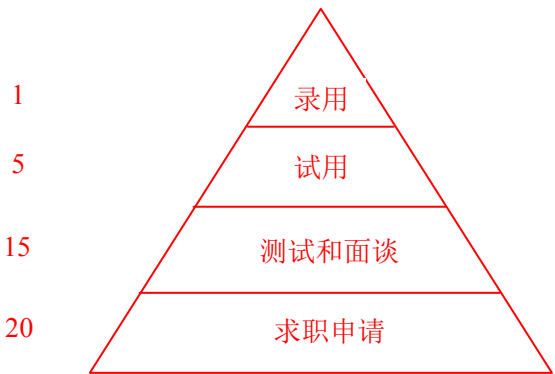


图 4-3 招聘收益金字塔

关于发布招聘信息的一个重要决策是选择招聘渠道，我们将在下面专节论述。

三、应聘者申请和资格审查

这一环节主要包括求职申请表的设计、申请资格的确定和资格审查三个部分。

1. 求职申请表的设计

求职申请表内容的设计要根据工作岗位的内容而定，设计时还要注意有关法律和政策。例如，有的国家规定：种族、性别、年龄、肤色、宗教等不得列入表内。

(1) 求职申请表的内容所应反映的信息

- 个人情况：姓名、年龄、性别、婚姻、地址及电话等。
- 工作经历：目前的任职单位及地址，现任职务、工资、以往工作简历及离职原因。
- 教育与培训情况，包括本人文化的最终学历、学位、所接受过的培训。
- 生活及个人健康情况：包括家庭成员，同本企业员工有否亲属关系，健康情况须医生证明。
- 其他。

(2) 求职申请表实例（如表 4-5 所示）

表 4-5 求职申请表

要求从事的工作_____ 日期_____

姓名_____ 社会保险号码_____

地址_____ 电话号码_____

身高_____ 体重_____ 家庭成员数_____

☐未婚 ☐已婚 ☐离婚 ☐分居 ☐鳏居

用圈标明最高学历：1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 大学：1 2 3 4

发生意外情况时通知谁_____

地址_____ 电话_____

经历（先写最后受雇经历）日期_____ 工种_____

离职原因_____

企业_____ 起于何时_____

地址_____ 止于何时_____

工资_____

上级管理者_____

企业_____ 起于何时_____

地址_____ 止于何时_____

工资_____

上级管理者_____

主考人评语_____

家庭

填写家庭成员的年龄及与你的关系_____

你同本企业的员工有亲属关系吗？_____ 谁_____

生活情况

你在现住处居住了多久？_____ 在本地区吗？_____

你如何来上班？_____ 需要多少时间？_____

兴趣

你的爱好有哪些？_____

其他

你现在有职业吗？_____ 在哪家企业？_____

你为什么申请来本公司工作？_____

你过去在本公司工作过吗？_____ 什么岗位？_____

你愿意上夜班吗？_____ 你要求多少工资？_____

你的制服尺寸？_____ 使用右手还是左手？_____

你会打字吗？_____

你是本国公民吗？_____

你在本国军队服过役吗？_____ 军衔_____

你对公司集体保险计划感兴趣吗？_____

我保证上述所填内容均属事实，虚假陈述应被解雇。

签字_____

(3) 可资编制求职申请表的个人资料项目（如表 4-6 所示）

表 4-6 可资编制求职申请表的个人资料

个人资料	就业经验
年龄	学问能否配合职业专业与职务是否对口
雇用日年龄	以前的工作履历
结婚年数	(高中时工作经验)

子女数目	过去的就业次数
首度做父母的年龄	特定的工作经验
身体健康情形	有无推销经验
最近的一次生病或手术	全部工作经验的期间
某时期内的失业时间	有无创业经验
一般生活状况	是否曾为拟应征本公司之职员
居住情形（独居、伙居、自宅）	居于现职之资历
住处	以往每个工作的留用期间
家乡的大小所在地	目前最低之生活费
最近的迁居次数	要求之待遇
居于现址的时间	在未来的三五年内预计要赚进多少
国籍	社交
出生地	是否为俱乐部会员（社团、同学会等）
身高体重	聚会的参与次数
性别	在组织内担任什么职务
一般背景	曾否当过会长
父亲职业	有无教会团体经验
母亲职业	兴趣
兄弟姊妹及其他亲属的职业	喜欢外勤工作甚于还是内勤工作
服役时之军阶	嗜好
家庭责任	（有何嗜好）
双亲存殁情形	（特殊癖好为何（即休闲期间常作些什么））
双亲事业上之成就	闲暇期间喜欢做什么
家居生活是否平稳	爱好的运动有何哪些
配偶是否在外地工作	调剂身心的最主要手段
教育	个性及态度
本人及配偶之教育水准平	迁徙的意愿
家中亲属的教育水平	自信力
学费来源	五种基本的个人欲求
修过哪些科目	动机
研究哪类学问	工作偏好
高中或大学的主修科目	其他
在校期间，有何较喜欢或不喜欢的课科目	公司与应聘聘者协议雇用条件的期间
毕业多久	应聘聘者前任雇主对该员工工的评价
就读是公立或私立的学校	
学位	
奖学金受领情形	

2. 申请资格的确立

申请资格是企业对应聘者的最低要求，一般只涉及学历、专业、工作经验、年龄等基础条件。

在确定工作申请资格时，组织有不同的策略可以选择。一种策略是把申请资格设定得比较高，于是符合标准的申请人也就比较少，然后组织花费比较多的时间和金钱来仔细挑选最好的员工，如采用测评中心等方法和技术。这种策略往往是在招聘重要岗位时使用。另一种策略是把申请资格设定得比较低，于是符合标准的申请人就比较多，组织就有比较充分的选择余地，这时一般不会采用昂贵费时的测评方法和技术，所以招聘的成本会比较低。如果劳动力市场供给形势比较紧张，组织也缺乏足够的招聘费用，同时招聘的

工作对于组织不是十分重要，就应该采取第二种策略。^①

3. 资格审查

资格审查就是根据前面所确定的申请资格标准对应聘者的求职申请表进行审查，也称为初选或初审。在审查求职申请表时，要估计背景材料的可信程度，要注意应聘者以往经历中所任职务、技能、知识与应聘岗位之间的联系。要分析其离职的原因和求职的动机。对于那些频繁离职、高职低求、高薪低就的应聘者要作为疑点一一列出，以便在面试时加以了解。对应聘高级职务者还须补充其他个人材料。初审结果，对明显不符合条件者可予以淘汰。

四、测评与甄选

测评与甄选是指对初审合格的应聘者进行面试、笔试和其他各种测评，以及对测评合格的人员进行体检和背景调查，最终确定候选人的过程。

在进行人员测评和人员分析时应注意以下几点：^②

- (1) 注意对能力的分析。不能盲目被应聘者的外貌、学历所吸引。
- (2) 注意对职业道德和高尚品格的分析。在市场竞争日益激烈的今天，有能力但缺乏操守的人似乎多起来了。这些人能适应市场的变化，却缺少内在的坚强，缺少对个人品行的修炼，缺少对事业执着的追求，缺少职业道德的训练。所以，要选择德能兼备、品学兼优的人员。
- (3) 注意对特长和潜力的分析。特长反映了一个人的先天气质和后天兴趣，潜力标志着个人在未来可能达到的高度。两者对企业都可能产生重大的带动作用 and 贡献。因此，考官必须独具慧眼。
- (4) 注意对个人的社会资源的分析。个人的社会资源是家庭、朋友、老师和个人长期积累起来的良好社会关系。这些社会资源对某些企业来说无疑是一笔财富，分析甄选时应加以重视。
- (5) 注意对成长背景的分析。成长的背景、家庭的背景对一个人的心理健康是至关重要的，而心理健康直接关系到一个人的情商。所以，在测评和甄选中，要有技巧地了解对方的心路历程。
- (6) 注意面试中的现场表现。面试是一个人综合能力和综合素质的体现。面试中的现场表现，包括应聘者的语言表达能力和形体表达能力、控制自身情绪的能力、分析问题的能力和判断能力等，还包括他的素质、风度、礼貌、教养和心理的健康。

当然，以上的测评和分析要建立在合法、公平和科学的基础上。

测评与甄选是招聘工作中最关键的一步，也是技术性最强的一步，因而其难度也最大。关于人员测评与甄选和方法和技术我们将在下面专节讨论。

(五、员工甄选和录用的过程

人员甄选是指从应聘者的资格审查开始，经过用人单位与人力资源部门共同的初选、面试、测试、体检、个人资料核实，到人员录用的过程。人员甄选是招聘工作中最关键的一步，也是招聘工作中技术性最强的一步，因而其难度也最大。

人员甄选是一个复杂的过程，其质量取决于该过程中每一环节工作的质量，因此必须做好每一步工作，选择最恰当的方法使每一步工作更富有成效。

员工甄选过程如图 4-3 如示。

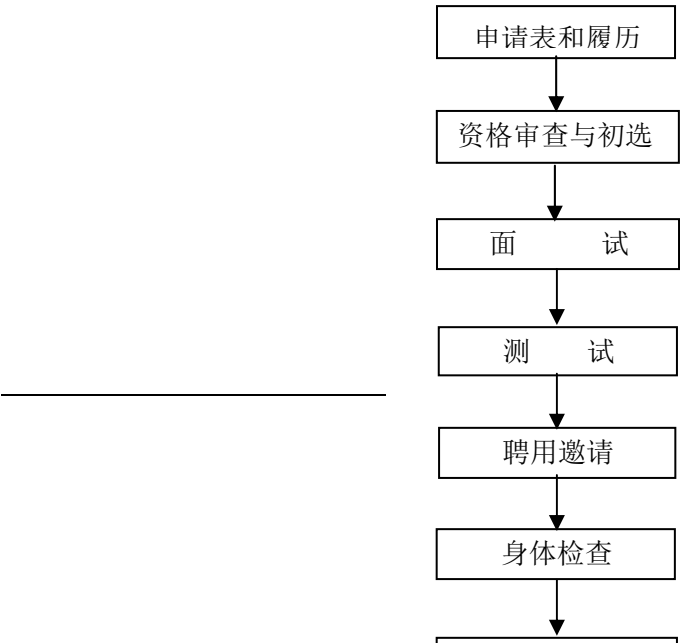


图 4-3 员工甄选过程)

五、录用决策

录用决策包括发出录取通知、签订劳动合同以及试用期的管理等。在这一阶段，劳动合同的签订和试用期的管理是最为敏感和复杂的，在实际操作中，存在着很多误区。

1. 试用期的概念及期限规定

试用期是用人单位和劳动者建立劳动关系后为相互了解、选择而约定的不超过 6 个月的考察期。

按照《劳动法》的规定，劳动合同可以约定不超过 6 个月的试用期。劳动合同期限在 6 个月以下的，试用期不得超过 15 日；劳动合同期限在 6 个月以上 1 年以下的，试用期不得超过 30 日；劳动合同期限在 1 年以上 2 年以下的，试用期不得超过 60 日。试用期包括在劳动合同期限内。

2. 用人单位只约定试用期而未签订劳动合同是违法行为

实践中，很多用人单位均口头或以其他形式（如在入职登记表注明，或只单独签订试用合同）与劳动者约定 3 个月或 6 个月试用期，但不签订劳动合同。试用期满后用人单位认为试用合格，就签订正式劳动合同，如果用人单位认为不符合录用条件，就解除劳动关系。其实，这种做法是违反法律规定的。

根据法律规定，劳动者被用人单位录用后，双方可以在劳动合同中约定试用期，试用期应包括在劳动合同期限内。因此，试用期存在的前提是双方签订了劳动合同，没有签订劳动合同，就不存在试用期一说。一些地方性法规如《上海市劳动合同条例》更明确规定劳动合同当事人仅约定试用期的，试用期不成立。因此，用人单位只约定试用期而未签订劳动合同的，视为不存在试用期，双方发生劳动争议应当按照事实劳动关系进行处理。

3. 试用期间用人单位不能随意解雇员工

很多用人单位均存在一个错误的认识，认为在试用期内完全可以随时解除劳动合同，且无需支付经济补偿金。其实，根据法律规定，用人单位可解除劳动合同的条件是其必须举证证明劳动者在试用期间不符合录用条件，如果没有证据证明劳动者在试用期间不符合录用条件，就不能解除劳动合同，否则，需承担因违法解除劳动合同所带来的一切法律后果。

4. 用人单位在劳动合同中约定劳动者在试用期解除合同需承担违约责任是无效条款

《劳动法》赋予了劳动者试用期随时解除劳动合同的权力，且该解除权是无条件的。因此，用人单位在劳动合同中约定劳动者在试用期解除合同需承担违约责任的做法，事实上是侵害了劳动者的合法权利，是无效条款。

5. 试用期内劳动者解除劳动合同无需赔偿用人单位的培训费用

这也是值得用人单位注意的一点。根据规定，用人单位出资对员工进行各类技术培训，员工提出与单位解除劳动关系的，如果在试用期内，则用人单位不得要求劳动者支付该项培训费用。但法律也规定，试用期内劳动者解除劳动合同的需赔偿用人单位的招录费用。

第三节 员工招聘的渠道

招聘岗位、人力需求数量、人员资质要求的不同以及招聘费用的限制等，决定了招聘对象的来源与范围的不同，从而决定了招聘渠道的选择。

一、两种招聘来源的比较

在招聘前，企业要明确是以内部招聘为主，还是以外部招聘为主，两者各有优劣（如表 4-7 所示）。

表 4-7 向内招聘和向外招聘的优劣

向内招聘	向外招聘
长处 1. 员工熟悉企业 2. 招聘和训练成本较低 3. 提高现职员工士气和工作意愿 4. 成功机会率与能否有效地评估员工能力和技术有必然关系 企业了解员工 5. 保持企业内部的稳定性	长处 1. 引入新意念和方法 2. 员工在企业新上任，凡事可从头开始 3. 引入企业没有的知识和技术
短处 1. 引起员工为争取晋升而尔虞我诈 2. 员工来源狭小 3. 不获晋升可能会士气低落 4. 容易形成企业内部人员的板块结构	短处 1. 人才获取成本高 2. 新聘员工需要适应企业环境 3. 降低现职员工的士气和投入感 4. 新旧员工之间相互适应期限增长

(3、员工招聘的渠道

为了招聘优秀、合格的人员进企业，招聘的渠道可宽一些，但宽渠道招聘的费用也将增加。如果采用窄的渠道招聘，费用可减少，但候选人员也将减少。

员工招聘渠道主要包括：

- ● 直接申请
- ● 员工推荐
- ● 广告
- ● 教育训练机构
- ● 政府职业辅导机构
- ● 私人职业介绍机构
- ● 高级主管人才公司（猎头公司）
- ● 职业团体
- ● 信息网络招聘与求职
- ● 特色招聘（如电话热线、接待日等）
- ● 内部晋升选拔（包括提升、工作调换、工作轮换、内部员工重新聘用）

1973 年，卡尔·瑞森菲尔德（Carl Risenfeld）调查了求职者寻找工作的方法，统计如表 4-3 所示：

表 4-3 求职者寻找工作的方法统计

求职者寻找工作的方法	占求职者的比例
------------	---------

未经建议和引荐直接向雇主求职	66%
向朋友了解其工作单位职位情况	51%
向朋友打听别的地方的职位情况	42%
向亲戚了解其工作单位职位情况	28%
向亲戚打听别处工作单位职位情况	27%
对当地报纸广告作出反应	46%
对外地报纸广告作出反应	12%
与私人就业机构联系	21%
与当地政府设立的就业机构联系	34%
与学校安置办公室联系	12%
参加公务员考试	15%
征求老师意见	10%
与工会聘用部门联系	6%
其他	(略)

下面是几种常用的员工招聘方法的分析。)

二、内部招聘

内部招聘是指在企业内部获得企业所需要的各种人才。企业本身是一个人才的蓄水池，由于工作和岗位的原因，很多人才的优点未能被发现，因此，公司现有员工是招聘的一个重要来源，甚至成为部分公司的主要来源。

内部招聘的最重要方式是竞聘上岗。竞聘步骤可按以下方法进行，部分企业可根据具体情况采用其中的若干步骤。

- (1) 发布竞聘公告，内容包括竞聘岗位、职务、职务描述书、竞聘条件、报名时间、地点、方式等。
- (2) 对应聘者进行初步筛选，剔除明显不符合要求的应聘者。
- (3) 组织必要的与竞聘岗位有关的测试。
- (4) 组织“考官小组”进行综合全面的“诊断性面试”。
- (5) 辅以一定的组织考核，对应聘者以往的工作业绩、实际的工作能力、上级主管和同事对其的评价等进行考核。
- (6) 全面衡量，作出决策，领导审批。
- (7) 公布决定，宣布任命。

二、外部招聘

企业外部巨大的劳动力市场是企业招聘的外部来源。外部招聘的渠道众多，下面主要介绍以下几种。

1. (通过) 广告招聘

这是企业常用的一种招聘方法，其形式有登报做招聘广告，或在电视、电台做招聘广告。一项招聘广告要求引人注目，广告的内容一般包括 4 项，即招聘职位、招聘条件、招聘方式及其他说明。广告必须符合有关法律。美国平等就业机会法就明文规定在就业上不得有年龄、性别、学历、民族等歧视。据此招聘广告词中不得写有“招聘 18~25 岁女性服务员”，但可用富有朝气、敏捷、活泼、有吸引力、具有一定的工作经验等词句。

广告招聘的优点是信息面广、可吸引较多的应聘者，又由于在广告中已简略介绍了企业的情况，可使应聘者事先有所了解，减少应聘的盲目性。缺点是广告费昂贵，且由于应聘者较多，招聘费用也随之增加。

例 1 招聘广告

北京 XX 餐馆娱乐有限公司招聘启事

北京 XX 餐馆娱乐有限公司是中泰合资的大型综合性娱乐中心，下设“XX 茶楼”，已在 XX 年 XX 月 XX 日正式开业。茶楼集茶点、中餐厅、卡拉 OK、迪厅、交谊舞厅于一体，装修豪华，

环境优雅，灯光、音响全部采用进口设备，备有贵宾房，可接待 10 人、50 人、300 人各类宴会和联谊活动。

现经北京市人才交流服务中心批准，诚聘下列人员：

1. 1. 总经理秘书 2 人，女性；
2. 2. 财务部：商业会计 5 人，男女不限；收银员 10 人，女性；
3. 3. 餐饮部：领班 3 人，男女不限；领位员 4 人，女性；餐厅服务员 40 人，男、女各 20 人；
4. 4. 娱乐部经理 2 人，迪厅主管 2 人，歌舞厅服务员 40 人，均为女性；
5. 5. 保安部：10 人，男性。

以上人员均要求年龄在 18~25 岁之间，学历高中或相当于高中，品行端正，身体健康，有外语对话能力和酒店管理经验者优先，商业会计要求具有助理会计师以上职称。

本公司享受合资企业待遇。有志者请带本人简历、学历证明、称职证明等有关复印件及免冠照片一张，到北京市东直门外南二里庄 X 号“XX 茶楼”人事部面试，联系电话：XXXXX。

2. 人员推荐

人员推荐一般指本企业员工推荐或关系单位主管推荐。这种招聘方式的优点是，由于是熟人推荐，所以招聘应聘双方在事先已有了解，可节约不少招聘程序和费用。尤其对关键岗位的职缺人员、专业技术人员等，常用此法。缺点是由于是熟人推荐，有时会有碍于情面，而影响招聘水平。如果此类录用人员太多，易在企业内形成裙带关系，给管理带来困难。

（3）内部晋升选拔。当企业内部职位发生空缺，或企业业务发展需要增加人员时，采用内部晋升选拔，有利于调动企业内部人员的积极性，给员工以更多的发展机会。由于是从内部人员中招聘，企业对其了解，可减少招聘风险，费用也低。据有关资料表明，76%的美国公司采用内部选拔为主的政策。）

3. 从应届毕业生中招聘

每年有大批应届生毕业，为企业招聘工作提供了大量的招聘人选。企业招聘对象中有两类人员：一类是经验型，另一类是潜力型，应届生属于后者。一批青年人进入企业，给企业注入了活力，带来了生气。但由于他们缺少实际工作经验，故企业必须投资进行培训。西方的大公司还对新进公司的应届大学生，采用评价中心技术进行评估，选出发展潜力大的优秀者予以重点培养。若干年后不少人已成为公司高级管理人员。

4. 职业介绍机构

（职业介绍所与人才交流市场。职业介绍所为企业选拔中高级管理人员、技术人员提供服务，人才交流市场则为企业招聘一般人员提供了方便。）职业介绍机构作为一种就业中介组织，承担着双重角色：既为企业择人，也为求职者择业。借助于这些机构，组织与求职者均可获得大量的信息，同时也可传播各自的信息。通过职业介绍机构招聘员工需要交纳一定的中介费，但对于尚未设立人力资源部门或需要立即填补职位空缺的企业来说，却可大大缩短招聘时间、节约企业费用。

其中，猎头公司是一种特殊的就业中介组织，专门为企业选拔中高级管理人员、技术人员提供服务。猎头公司往往对组织及其人力资源需求有较详细的了解，对求职者的信息掌握较为全面，在供需匹配上较为慎重，其成功率比较高，但其收费也相对昂贵。

5. 招聘会

招聘会是借助一定的场所，组织和应聘者面对面进行双向选择的一种人力资源市场。如定期或不定期举办的人才交流会，每周末为下岗员工设立的免费劳动力市场等。招聘会又可分为综合性招聘会和专业性招聘会。招聘会不同于就业中介，它是由供需双方在招聘会现场进行面对面地商谈，快速、高效、低成本，是一条行之有效的招聘与就业途径。

6. 网络招聘

在 E 时代，招聘也搭上了“网络”这趟“东方快车”。由于这种方法信息传播范围广、速度快、成本低、供需双方选择余地大，且不受时间、地域的限制，因而被广泛采用。然而，网络招聘往往会吸引过多的应聘者，从而需要花费更多的时间进行筛选；部分网站还存在信息发布滞后、更新缓慢、信息失真等弊病；而且相关的法制建设尚不健全，网络招聘陷阱时有出现。

除上述介绍的 6 种常用的招聘方法以外，近年来还出现了竞赛招聘、电话热线、接待日等特色招聘方式。其实，在招聘方式上，企业可因地制宜地进行创新，只要能更有效地实现招聘目的便不失为一种好方法。

第四节 人员测评与甄选的方法

企业在招聘员工时所采用的甄选方法主要有两大类，即面试法和测评法。

一、面试法

面试是通过供需双方正式交谈，以使组织能够客观了解应聘者的业务知识水平、外貌风度、工作经验、求职动机等信息，同时应聘者也能够藉此了解到对组织的有更全面信息的了解。与传统人事管理只注重知识掌握水平不同（的是），现代人力资源管理更注重员工的实际能力与工作潜力。进一步的面试还可帮助组织（特别是用人部门）了解应聘者的语言表达能力、反应能力、个人修养、逻辑思维能力等；而应聘者则可了解到自己在组织中的发展前途，将个人期望与现实情况进行比较，以及组织提供的职位是否与个人兴趣相符等。面试是员工招聘过程中非常重要的一步。

1. 面试程序

（1）面试前的准备阶段。准备工作包括：确定面试的目的；认真阅读应聘对象的求职申请表，制定面试提纲，面试提纲主要围绕明确面试中要证实的疑点和问题，针对不同的对象应有确定不同的了解面试侧重点；确定面试的时间、地点，并制定面试评价表。

（2）面试的开始阶段。面试开始，面试者要努力创造一种和谐的面谈气氛，使面试双方建立一种信任、亲密的关系，解除应聘者的紧张和顾虑。常用的方法是寒暄、问候、微笑、放松的姿势。可先让对方简要介绍一下自己的情况，此时面试者注意力要高度集中，注意倾听和观察。

（3）正式面试阶段。（根据面试中所提的问题，面试大体可分为结构式面试、非结构式面试和混合式面试三种。

- ● 结构式面试。此类面试要先制定好所提的全部问题，然后一一提问。这样有准备的系统的提问有利于提高面试的效率，了解的情况较为全面。但谈话方式程式化，不太灵活。

- ● 非结构式面试。面试者在面试中可随时发问，无固定的提问程式。针对每位应聘者所提的问题的不同，这种面试可以了解到特定的情况。但缺乏全面性，效率较低。

- ● 混合式面试。将结构式面试与非结构式面试结合起来，称为混合式面试。这种方法可以取二者之长，避二者之短，所以是常用的一种面试方法。

面试中最常用的是发问和聆听。发问的技巧有多种，面试中较多采用的是开放式的提问，让应聘者多讲，然后面试者注意聆听，由于面试的目的是了解应聘者，所以面试者不要暴露自己的观点、情绪，不要让对方知道你的倾向。聆听时，可作一些澄清式或封闭式的提问，但不要随便打断对方的讲话，不要随声附和，整个提问可以先易后难，针对疑点逐一问出，以达到预期的目的。

由于这种面试带有评估的性质，所以结束时，要给予对方提问的机会。另外，为提高评估的准确性，针对某一事项，可同时提出几个问题，从不同的侧面了解应聘者对这一问题的立场态度。有时问答本身并不重要，重要的是面试者表现出的修养和态度。）

一般按照面试提纲展开，所提问题可根据求职申请表中发现的疑点，先易后难逐一提出。面试中应注意：

- 多问开放式的问题，即“为什么？”“怎么样？”目的是让应聘者多讲。
- 面试中不要暴露面试者的观点和想法，不要让对方了解你的倾向，并迎合你，掩盖他真实的想法。
- 所提问题要直截了当，语言简练，有疑问可马上提出，并及时做好记录。
- 聆听时，可作一些澄清式或封闭式的提问，但不要轻易打断应聘者的讲话，对方回答完一个问题，再问第二个问题。

- 针对某一事项，可同时提出几个问题，从不同的侧面了解应聘者对这一问题的立场态度。有时问答本身并不重要，重要的是面试者表现出的修养和态度。

- 面试中，除了要倾听应聘者回答的问题，还要观察他的非语言的行为，如面部表情、眼神、姿势、讲话的声调语调、举止，从中可以反映出对方的一些个性、诚实度、自信心等。

面试中非常重要的一点是了解应聘者的求职动机，这是一件比较困难的事，因为一些应聘者往往把自己真正的动机掩盖起来。但我们可以通过他的离职原因、求职目的、个人发展、对应聘职位的期望等方面加以考察，再与其他的问题联系起来综合加以判断。如果应聘者属于高职低求，高薪低求，离职原因讲述不清，或频繁离职，则须引起注意。

（4）面试的结束阶段。结束阶段的工作主要包括：（不论应聘者是否会被录用，面试均应在友好的气氛中结束。同时，面试者应立即）整理面试记录，（并）填写面试评价表，核对有关材料，做出总体评价意见。面试结束阶段应注意：

- ● 面试结束时要给应聘者以提问的机会。
- ● 不管录用还是不录用均应在友好的气氛中结束面试。
- ● 如果对某一对象是否录用有分歧意见时，不必急于下结论，还可安排第二次面试。
- ● 在总结评价时，对以下情况要特别注意，例如，不能提供良好的离职理由；以前职务(或工资)高于应聘职务(或工资)；本人曾被劳改过；家庭问题突出；经常变换工作等。

2. 面试的类型

(1) 从面试的问题结构来分类。

- ● 结构式面试。此类面试要先制定好所提的全部问题，然后一一提问。这样有准备的系统的提问有利于提高面试的效率，了解的情况较为全面。但谈话方式程式化，不太灵活。
- ● 非结构式面试。面试者在面试中可随时发问，无固定的提问程式。针对每位应聘者所提的问题的不同，这种面试可以了解到特定的情况。但缺乏全面性，效率较低。
- ● 混合式面试。将结构式面试与非结构式面试结合起来，称为混合式面试。这种方法可以取二者之长，避二者之短，所以是常用的一种面试方法。

(2) 从面试所达到的效果来分类。

- ● 初步面试。这是用来增进用人单位与应聘者的相互了解的过程。在这个过程中应聘者对其书面材料进行补充（如对技能、经历等进行说明），组织对其求职动机进行了解，并向应聘者介绍组织情况、解释职位招聘的原因及要求。
- ● 诊断面试。这是对经初步面试筛选合格的应聘者进行实际能力与潜力的测试。它的目的在于招聘单位与应聘者双方补充深层次的信息，如应聘者的表达能力、交际能力、应变能力、思维能力、个人工作兴趣与期望等，组织的发展前景、个人的发展机遇、培训机遇等。

(3) 从参与面试的人员来分类。

- ● 个别面试。这是指一个面试人员与一个应聘者面对面地交谈。这种方式的面试有利于双方建立亲密的关系，双方能深入地相互了解，但这种面试的结果易受面试人员的主观因素干扰。
- ● 小组面试。这是由二三个人组成面试小组对各个应聘者分别进行面试。面试小组由用人单位与人力资源部门的人员共同组成，从多种角度对应聘者进行考察，提高面试结果的准确性，克服个人偏见。
- ● 集体面试。它是由面试小组对若干应聘者同时进行面试。在集体面试过程中，通常是由面试主考官提出一个或几个问题，引导应聘者进行讨论，从中发现、比较应聘者表达能力、思维能力、组织领导能力、解决问题的能力、交际能力等。集体面试的效率比较高，但对面试主考官的要求较高，主考官在面试前要对每个应聘者都有了大致的了解，而且在面试时应善于观察，善于控制局面。

(4) 从面试的组织形式来分类。

- ● 压力面试。压力面试往往是在面试的开始时就给应试者以意想不到的一击，通常是敌意的或具有攻击性的，主考官以此观察应试者的反应。一些应聘者在压力面试前显得从容不迫，而另一些则不知所措。用这种方法可以了解应聘者承受压力、情绪调整的能力，可以测试应聘者的应变能力和解决紧急问题的能力。压力面试一般用于招聘销售人员、公关人员、高级管理人员。
- ● BD 面试。即行为描述面试（Behavior Description Interview），（它是近年来的研究成果。）这种面试是基于行为的连贯性原理发展起来的。面试主考官通过行为描述面试要了解两方面的信息：一是应聘者过去的工作经历，判断他选择本组织发展的原因，预测他未来在本组织中发展所采取的行为模式；二是了解他对特定行为所采取的行为模式，并将其行为模式与空缺职位所期望的行为模式进行比较分析。基于行为连贯性原理，所提的问题并不集中某一点上，而是一个连贯的工作行为。例如：“过去半年中你所建立的最困难的客户关系是什么？当时你面临的主要问题是什么？你是怎样分析的？采取什么措施？效果怎样？”从而能较全面考察一个人。

- ● 能力面试。与注重应聘者以往取得的成就不同的是，这种方法关注的是他们如何去实现所追求的目标。在能力面试中，主考官要试图找到过去成就中所反映出来的优势。要确认这些优势，主考官要寻找 STAR——即情景、任务、行动和结果。其大致过程如下：先确定空缺职位的责任与能力，明确它们的重要性；然后，询问应聘者过去是否承担过与空缺职位类似的职位，或是否处于类似的“情景”，一旦主考官发现应聘者有类似的工作经历，则再确定他们过去负责的“任务”，进一步了解一旦出现问题他们所采取的“行动”，以及“行动”的“结果”究竟如何。

3. 面试需遵守的法则

- ● 利用正规的工作分析决定工作的要求。
- ● 注意应征者是否拥有与工作相关的知识、技术、能力和有关特性。
- ● 利用工作分析所收集到的资料，制定面谈的问题。
- ● 在轻松的环境下进行面谈。
- ● 根据每个应征者的工作知识、技术和能力，评估应征者的工作绩效。

4. 影响面试有效性的因素

- ● 面试结构。仅就结构而言，结构性面试比非结构性面试有效。
- ● 聘用压力。不用面对聘用压力的面试结果较具正确性。
- ● 工作资料。面试者若能充分掌握应征者的个人资料，评定会较可靠。
- ● 对比效果。当面试者用前一位应征者的素质来评定目前应征者时，会产生对比效果。
- ● 预早决定。如果面试者在面试进行期间已做出决定，那么应征者往后的面试表现只是用来肯定面试者的决定正确。

● ● 理想人选。面试者只按自己心目中的理想人选标准评分，不以公司既定的要求为标准，会减低面试的可信度。

- ● 负面资料。面试者过度挑剔应征者的负面资料，在负面评分上，给予偏高的比重。

● ● 性别差异。面试者对于某项工作与性别之间的关系有偏差的看法，因而影响不同性别应征者的面试结果。

- ● 资料数量。有关空缺职位的资料愈多，面试的信度便愈高。

面试者应不时提醒自己不要受上述因素影响，尽量减低它们所造成的负面作用。

5. 提高面试有效性的守则

● ● 先设定面谈面试的目的和范畴。根据面试的目的决定提问的范围和问题，接见应征者前应重温工作的要求，以及申请表格上的资料、测试分数和其他有关资料。

● ● 建立和维持友善气氛。以轻松的态度接待应征者，表示有诚意、有兴趣知道应征者的资料，细心聆听，以建立和维持友善气氛。

● ● 主动和细心聆听。用心思考和发掘一些不明显的含意或暗示，好的聆听者对对方脸部表情和动作会较为敏感。

● ● 留意身体语言。应征者的脸部表情、姿势、体位和动作会反映出其态度和感受，面试者应留意应征者如何表达其身体语言。

- ● 坦诚回应。尽量以坦诚态度提供资料和详细回答应征者的问题。

- ● 提有效问题。问题应尽可能客观，不应暗示具有任何理想答案，以便取得真实的回应。

● ● 把客观和推断分开。在进行面试时，记下客观性的资料，并对客观资料进行推断，再与其他面试者的意见作比较。

● ● 避免偏见和定型的失误。面试者不能心存偏见，认为那些与自己兴趣、经历和背景相近的应征者，较为可以接受；或把人定型，认为属于某一性别、种族或背景的人，都有相似的外貌观念、思想、感情和做法。

- ● 避免容貌效应。面试者应避免歧视外貌不吸引人的应征者。

- ● 提防晕轮效应。提防因应征者的某些长处（或短处）而对他做出整体的有利（或不利）评分。

● ● 控制面谈过程。让应征者有足够的机会说话，但同时要控制面试的进度，确保达到面试的目的。

● ● 问题标准化。为避免歧视个别应征者，面试者应对同一职位空缺的应征者提问相同的问题。若想获得多些资料，或在面对一位出众的应征者时，可以额外另外提探查式的问题。

- ● 仔细记录。记下事实、印象和其他有关资料，包括提供给应征者的资料。

表 4-8 是某公司在招聘员工时使用的面试评分表。

表 4-8 ××公司面试评价表

姓名：		性别：		年龄：		编号：	
应征职位：		所属部门：					
评 价 要 素	评 价 等 级						
	1（差）	2（较差）	3（一般）	4（较好）	5（好）		
1. 个人修养							
2. 求职动机							
3. 语言表达能力							
4. 应变能力							
5. 社交能力							
6. 自我认识能力							
7. 性格内外向							
8. 健康状况							
9. 掩饰性							
10. 相关专业知识							
11. 总体评价							
评价		<input type="checkbox"/> 建议录用 <input type="checkbox"/> 有条件录用 <input type="checkbox"/> 建议不录用					
用 人 部 门 意 见	人 力 资 源 部 门 意 见		总 裁 （ 总 经 理 ） 意 见		签 字： _____		

注：引自付亚和，许玉林：《劳动人事管理事务卷》，人民大学出版社，1993 年版，第 341 页。

（7. 面试进程的控制

由于面试时间最多不超过几十分钟，为使应聘者能根据要求提供更多的信息供面试者加以判断。一般要求应聘者先简要介绍一下自己的情况。此间便于面试者观察对方，浏览其材料，认真倾听，进入正式面试阶段。

正式面试阶段一般要按照结构式面试的方式展开。所提问题可根据求职申请表中发现的疑点，先易后难逐一提出。面试中应注意：

（1）多问开放式的问题，即“为什么？”“怎么样？”目的是让应聘者多讲。

（2）面试中不要暴露面试者的观点和想法，不要让对方了解你的倾向，并迎合你，掩盖他真实的想法。

（3）所提问题要直截了当，语言简练，有疑问可马上提问，并及时做好记录。

（4）不要轻易打断应聘者的讲话，对方回答完一个问题，再问第二个问题。

（5）面试中，除了要倾听应聘者回答的问题，还要观察他的非语言的行为，如面部表情、眼神、姿势、讲话的声调语调、举止，从中可以反映出对方的一些个性、诚实度、自信心等。

传统的面试往往集中问一些概括性信息，同时还询问应聘者过去做过的工作，注意求职申请表中所填的内容，加以推测分析。据此来判断他将来能否担任此任。这是完全必要的，但应聘者有时也会编造一些假象。为了克服这一点，我们在考察对象的工作能力和经验时，可针对应聘者过去工作行为中特定的例子加以询问。基于行为连贯性原理，所提的问题并不集中某一点上，而是一个连贯的工作行为。例如：“过去半年中你所建立的最困难的客户关系是什么？当时你面临的主要问题是什么？你是怎样分析的？采取什么措施？效果怎样？”从而能较全面考察一个人。

面试中还可提出一些案例，这些案例均是应聘职务有关的，从中观察应聘者的分析、判断能力，也可提出一个话题让对方讲述，从中判断他的表述能力。

面试中非常重要的一点是了解应聘者的求职动机，这是一件比较困难的事，因为一些应聘者往往把自

己真正的动机掩盖起来。但我们可以通过他的离职原因、求职目的、个人发展、对应聘职位的期望等方面加以考察，再与其他的问题联系起来综合加以判断。如果应聘者属于高职低求，高薪低求，离职原因讲述不清，或频繁离职，则须引起注意。

面试结束阶段应注意：

- ● 面试结束时要给应聘者以提问的机会；
- ● 不管录用还是不录用均应在友好的气氛中结束面试；
- ● 如果对某一对象是否录用有分歧意见时，不必急于下结论，还可安排第二次面试；
- ● 及时整理好面试记录表。)

6. 面试中的提问技巧

(1) 简单提问。在面试刚开始时，通常采用简单提问来缓解面试的紧张气氛，消除应聘者的心理压力，使应聘者能轻松进入角色，充分发挥自己的水平和潜力。这种提问常以问候性的语言开始，如“一路上辛苦吗？”“你乘什么车来的？”“你家住在什么地方？”等等。

(2) 递进提问。递进提问的目的在于引导应聘者详细描述自己的工作经历、技能、成果、工作动机、个人兴趣等。提问应采用诱导式提问，如“你为什么要离职？”“你为什么要到本公司来工作？”“你如何处理这件事情？”“你如何管理你的下属？”等等，避免使用肯定 / 否定式提问，如“你认为某事情这样处理对吗？”“你有管理方面的经验吗？”因为前一种诱导式提问方式能给应聘者更多的发挥余地，能更加深入了解应聘者的能力和潜力。

(3) 比较式提问。比较式提问是主考官要求应聘者对两个或更多的事物进行比较分析，以达到了解应聘者的个人品格、工作动机、工作能力与潜力的目的。如“如果现在同时有一个晋升机会与培训机会，你将如何选择？”“你在以往的工作经历中，你认为你最成功的地方是什么？”等等。

(4) 举例提问。这是面试的一项核心技巧。当应聘者回答有关问题时，主考官让其举例说明，引导应聘者回答解决某一问题或完成某项任务所采取的方法和措施，以此鉴别应聘者所谈问题的真假，了解应聘者解决实际问题的能力。如“请你举例说明你对员工的管理的成功之处”等等。

(5) 客观评价提问。这是主考官有意让应聘者介绍自己的情况，(从而)客观地对自己的优缺点进行评价；或以曾在主考官身上发生的某些事情为例，以此引导应聘者毫无戒备地回答有关敏感问题，借此对应聘者进行更加深刻的了解。如“世上没有十全十美的人，比如说，我在处理突发事件时就易冲动，今后有待于进一步改善。你觉得你在哪些方面需要改进？”

7. 面试提问举例

- ● 你为何要申请这项工作?(了解应聘者的求职动机)
- ● 你认为这项工作的主要职责是什么?或如果你负责这项工作你将怎么办?(了解对应聘岗位的了解程度及其态度)
- ● 你认为最理想的领导是怎样的?请举例说明。(据此可了解应聘者的管理风格及行为倾向)
- ● 对你来应聘你家庭的态度怎样?(了解其家庭是否支持)
- ● 你的同事当众批评、辱骂你时，你怎么办?(了解其在现场处理棘手问题的经验及处理冲突的能力)
- ● 你的上级要求你完成某项工作，你的想法与上级不同，而你又确信你的想法更好，此时你怎么办?(困境中是否冷静处理问题)
- ● 请你谈谈对我国加入 WTO 的看法我公司在本行业的发展前景(了解其思维逻辑能力和表达能力)

二、测评法

测评法，也常叫做测试法。通过测评可以消除面试过程中主考官的主观因素对面试的干扰，增加实现招聘者的公平竞争，验证应聘者的能力与潜力，剔除应聘者资料和面试中的一些“虚假信息”，提高录用决策的正确性。现代测评方法源于美国的人才测评中心，主要分为心理测评与能力测评两类。

1. 人才测评中心 (Assessment Center)

美国从 20 世纪 40 年代起开发出一套叫做人才测评中心的技术，到 70 年代渐趋成熟，并开始职业化，成为企业咨询业中的一种专门的技术和程序。“人才测评中心”起源于美国电报电话公司。该公司受了二次世界大战中美军战略勤务局用情景模拟法测评和选拔派赴敌后工作的情报人员的成功实践的启发，在

1956 和 1960 年，曾先后为 422 名刚被提拔为基层主管或中层经理的年轻工作人员，设计和实施了一种与传统的考试(笔试或面试)很不相同、被称为“人才测评中心”的考评活动，以评估他们的能力、素质、价值观和追求。

所谓“人才测评中心”，字面上往往易误解是某一个单位或机构，而它其实是一种测评人才的活动、方法、形式、技术和程序。它可以由企业人力资源管理部门采用，也可由专门的管理咨询机构或大学的教研部门采用。这种活动由一系列按照待测评维度的特点和要求而精心设计的测试、操演和练习组成，目的在于诱发被测评者在选定的待测评方面表现出有关行为而提供评价。这些活动除包括心理测试以及常规的笔试与面试形式相同的测评方法外，主要的典型活动是工作情景模拟测试，例如“公文处理模拟测试”、“无领导小组讨论”和“企业决策模拟竞赛”等。这三种方法已经引进中国，相信会越来越被普遍采用已逐渐为中国企业所接受并受到了普遍的好评。(下面将对它们作专门的介绍。)

这种方法是多功能的：

(1) 它可用于招聘，可在一批申请者中有选择地招聘合格的人。但这方法较费时而成本偏高，所以在此种场合用得不多，即使使用，也常是先用传统的笔试进行初选，再对少数通过初选者作精选。

(2) 也可用于早期鉴别有潜能的人才，也就是发掘有希望的“好苗子”。测评的对象是新来的员工，用此法评估每人的提升与发展潜力，为找到的“苗子”提供针对性的培训以加速成才。评估不仅可用于管理岗位，也可用于工程技术及销售岗位。

(3) 此法还可用于合理的职务委派，但因为它较适于对担任总体管理而非职能专业岗位人选的物色，所以用于一般职务委派并不多见。它最适用并用得最多的，是对领导已提名晋升的人作最后核查。

(4) 此法不仅可用于发现员工与所任岗位要求差距，从而对症下药地进行培训，而且其活动本身就具有培训功能，通过向被评估者反馈考评结果及被评估者自我评估与相互评估，使他们能认识自身不足，明确努力方向。

测评人员过去是清一色的经过系统训练的测评专家，后来渐渐吸收本企业的人员，通常是由被测评者顶头上司来参与测评。他们对本企业及空缺岗位的情况与要求很了解，他们虽对测评技术不太了解，但可以通过短期(3~10 天)的强化培训来弥补。

测评的最后结论必须慎重对待。通常是由测评人员组成的测评小组来集体决定，做出推荐结论，报上级审批。

测评的一般程序是：

(1) 明确测评目的。是为了招聘还是提升或是其他目的？对象是哪一级？是考评总体管理能力还是专业能力？等等。

(2) 测评维度的选择与测定。对于管理人员来说这些维度通常就是所要求的那些能力，如口头及书面沟通能力、分析与决策能力、领导技巧、人际敏感性、独立自主能力、灵活性、组织计划能力、协调与团结能力、对心理压力的耐受力等等。

(3) 测评活动形式的选择、设计和安排。利用上面已提到的常见的各类活动形式，具体细节则要视被考评对象特点而定，并不排斥用传统的笔试和面试方式。可以根据待委派职务的要求来设计专门的练习，如为测评候选销售员而安排的“对发火抱怨的用户打来电话的反应”练习，就有良好效果。一般说，对象级别越高，安排的测评活动便越多、越复杂、越有重复之处(即从不同角度考察同一品质或能力)，因为级别高则作用更关键，更应不惜工本。人才测评中心的活动可以持续一天直至一周。

2. 个性心理测评

个性心理测评主要是对被测评人的个性特征和素质的确定。发达国家企业界在评估经理，尤其是高层经理时，总要参考被评估者的心理素质及个性方面的资料，还要为他们建立心理档案。但在这方面，我国几乎还是一项空白，只有少数的企业在经理测评的实践中试用过心理测试。

(1) 个性的意义及与管理成就的关系。个性是一个人的全部内在与外在独特品质的总和，是个人对别人施加影响与认识自己的独特方式。个性的养成既受先天遗传因素的影响，也受后天客观环境条件的影响。个性是个人较稳定的心理特征(如态度、兴趣、个人行为倾向等)，但不是完全不可改变的；只是个性特征，尤其是其中较深层、较基本的成分，改变起来是很缓慢、很困难的罢了。个性能影响人的行为，但却不是唯一的影响因素，因为人们最终显现出的行为，是个人特征与环境特征共同作用的结果。

发达国家企业界在招聘和选拔管理人员时，比较重视对被选者的个性的了解，认为这是实现知人善任所不可缺少的信息。然而，这并不是说有某种个性的人只能从事某种职务，或某种岗位只有具备某类型个性的人才能胜任。例如，人们通常认为感情外向者较适合于从事管理，因为他们善谈而喜合群，因而信息较灵通，人际关系易处好。殊不知他们却往往主观判断能力不强，过分依赖外界，易失之优柔，对管理不利。事实上，成功的管理者中可以找到各种类型个性的人。各型个性都有长有短，利弊参半。不过掌握了员工的个性，较利于量材使用，即用其所长，避其所短。

(2) 与管理关系较密切的个性特征。世界上没有任何一个人是跟另一个完全一样的。一个人与别人不同之处就是他的特征，而人的特征存在于许许多多方面。从本书的编写目的出发，我们将聚焦于与管理潜能有关的个性特征上。这些个性特征都有两个典型的、对立的极端，但多数人则处于某种中间过渡状态，两种特征兼而有之，不过或较接近此端，或较接近彼端罢了。此外，对于管理效能来说，两种极端典型个性各有其短长。通常不能断言哪一类型总是优于另一类型，需作具体分析。

①以品质为基础的个性特征。人的表层特征的类型为数众多，但可归纳为少数几种品质。通常认为，下列两类因素可以包容大部分重要的个性特征：

- 感情的稳定性，又可称为焦虑性。在这方面的一个极端是什么事都急于搞清楚，情况不明就受不了，喜欢要求在规章明确、程序清楚的环境中工作；缺乏信心，工作自尊心也易波动；对威胁过于敏感，有点风吹草动，便感惶恐不安，这便是人们常说的“神经质”。另一个极端便与此截然相反。

- 感情的倾向性。一种极端是典型的外向性，开朗乐观，不喜平淡冷清，乐于交友；另一种极端则是典型的内向性，沉默孤独，受不了刺激多变。内向与外向并无所谓好坏，因为各有利弊，只要摸清其特性，可使各得其所。例如，若工作环境复杂多变，情况不明，外向型者较适应；反之，若处境平稳少变，则内向型者往往干得更出色些。

②以个人的动机(需要)为基础的个性特征。人的行为动机中，有些是短暂而易满足和消逝的，如饮食、睡眠等；但有些则较持久而稳定并具有特定的目标导向性。这类较深层而基本的动机潜伏于人的心灵深处，不易改变。人们认为与管理及绩效关联较大的动机有三：一是成就动机，就是要尽力做出成就与事业，发挥个人潜能，实现其事业目标抱负时的成就感能使人享受到极大的快慰；二是情谊动机，即要交友合群，追求友谊与温暖；三是权力动机，即乐于影响、支配与控制别人。一个人在这三方面可有不同的强度组合。据认为，成功的企业家必须有强烈的成就动机，但权力动机也颇必要，不想管别人便当不好领导。

③以认知风格为基础的个性特征。这也叫决策风格或解决问题风格。决策或解决问题的过程包括收集信息与分析处理信息两部分，人们在这两个维度上分别会有不同的风格类型。

- 在收集信息方面，可分为两种极端性的典型风格。一种是感觉型，这种人作风务实，耐心细致，重视信息的具体细节与数据，对此颇具耐心；但往往只见树叶，不见森林，缺乏远见与全局观点，他们往往急于知道结果，先干了再想。另一种是直觉型，与感觉型的人恰恰相反，直觉型的人讨厌和忽略细节，对信息总是着眼于概貌，先建立总的认识；喜动脑，有创见，重理性，但偏于研究事情的可行性而忽视具体实行，幻想多而务实不足。

- 在处理信息方面，也可分为另两种对立的典型风格。一种是感情型，这种人不愿伤害别人感情，富同情，多关心，处理问题时易掺入感情因素。另一种是思维型，这种人冷静客观、重理性、讲原则、少顾忌、不徇情，但有时不免僵化偏激，而且想得多，做得少。

这两种信息收集风格与两种信息处理风格是相互独立的，并无固定搭配，所以它们两两组合，便形成四种典型的认知(或处理问题)风格，即感觉—感情型、感觉—思维型、直觉—感情型、直觉—思维型。然而绝大多数人都属某种居中的混合风格，而从管理效能看，不能说某种典型风格在任何情况下总是最有效，都需作具体分析。

④以职业风格为基础的个性特征，又可称为管理性个性的类型划分。反映了近年来学者们对个性的研究越来越趋向专门化和实用化。这种典型的分类方法是根据对一批高科技大公司中数百位高级、中级及基层管理人员作了6年深入调查后所得出的结论。这类组织中的管理人员大约可分为四类：

- “工匠”型。他们是技术专家，热爱自己的专业，渴望发明创造，搞出新成果，有坚韧刻苦和努力钻研的精神，是一些“工作狂”；但对行政性事务和职务并无兴趣。对人际关系不敏感，不善处理人际交往与矛盾；他们凡事总想求得最优化方案，不够现实；而且知识与思维都专而窄，广博则不足。

- “斗士”型。这类人领袖欲很强，渴望权力，想建立自己的势力(的)“王国”；他们干劲足、闯劲大、敢冒险、有魄力；但不能容忍别人分享他的权力，“一山不容二虎”，只能他说了算。

- “企业人”型。管理者中其实这类人最多，他们忠实可靠、循规蹈矩、兢兢业业、只求稳妥；但保守怕变，革新性与进取心不高。

- “赛手”型。他们视人生为竞赛，渴望成为其中的优胜者；但他们不同于“斗士”们的是，并不醉心个人主宰，而只想当一个胜利集体中的明星；他们善于团结和鼓舞别人，乐于提携部下；但却并非“老好人”，因为他们是有强烈进取心和成就欲的。

这是四种极端性典型，多数人是兼具数型特点的，但以不同强度组合而已。

从人才使用的角度看，应认清这四类不同类型人才间的关系。“工匠”们是有些书生气的工作迷，他们不断地想出新的革新主意，总希望调整既定计划和追加预算；但这就得闯过由大量“企业人”把持的中层职能岗位的关，这些人可是不愿改变既定之规，怕乱怕变。于是“工匠”与“企业人”经常对立。然而“工匠”们却无精力、兴趣和本事去与他们视为“僵化的官僚”们作对。为解决此矛盾，他们常与“斗士”结盟。“斗士”们知道“工匠”们无行政野心，不构成对自己的威胁，反而可以作出科技成就，为自己的

“山头”增色，所以愿意接受“工匠”们的投靠，并为他们提供保护，去和固执保守的“企业人”们打交道、加预算、改计划。“斗士”们在几十年前曾出尽风头，称雄企业界，老一辈大亨们多属这类。但据调查，到了二十世纪八九十年代，成功的大公司领导多是“赛手”型特征明显的人物，他们是公司最宝贵而稀缺的人力资源，中层职能岗位多为听话可靠的“企业人”所占据，“工匠”则聚集于工程技术与科研开发部门。

近年来，从人尽其才角度出发，有人倡导一种“动态人才使用论”，主张若要充分利用各类人才之长，就不应把人才固定而长期地安置在特定岗位上。尤其在要求加快产品更新换代迅速速度以加强市场竞争优势的现代社会，各类人才要对应于产品生命周期的不同阶段，合理地调配使用。在产品仍处于开发后期的“引进阶段”，新产品尚待市场试销以预测需求并使之定型，此时技术开发能力仍属关键，项目组的领导岗位宜配备兼具“工匠”与“斗士”特点的员工，或以“斗士”为正职，“工匠”为副手，搭档使用。待产品已被市场接受，需求猛增，进入“成长阶段”时，首要任务变成尽快形成规模生产能力，以大量低成本产品投入市场，填补需求空缺，以免被别人跟进仿制，坐收渔利。此阶段产品已定型，“工匠”留任已属积压浪费，应调去充实其他正待科研开发的新产品项目组，留下“斗士”，以其雄心和魄力去冲锋陷阵，开拓纵深，抢占市场地盘。待市场渐趋饱和，楚河汉界划定，无需再投资扩产，只需守稳江山、稳收利润的“成熟阶段”，“斗士”们已刀枪入库，髀肉渐生，闲得无聊，便应把他们调去领导其他项目组，再创新业，改让“企业人”来守业，他们萧规曹随按章办事，稳妥可靠。直到产品潜力衰竭，新一代产品又已诞生，原产品已进入“衰退阶段”，项目需予关、停、并、转或出让他人时，再令“企业人”让位于“斗士”，以便在转让谈判中讨价还价，或大刀阔斧去收拾残局。至于“赛手”型人物，稀缺难得，只宜委以特别重要项目的领导重任，着眼于栽培锻炼使之成为未来统帅，不宜轻率使用，浪费人力。

(3)个性的测量。前面已提到，人的个性包括态度、兴趣、行为倾向等，是人的较稳定的心理特征。这里说的“较稳定”，是指环境中若无条件制约，人们多半会显现出具有其独特特征的行为。但真正的行为却是个性与环境共同的产物，只有在中性的环境中，即既不是特别诱激，也不是特别抑制某种特定行为，而是顺其自然、无拘无束时，人性中的态度与行为倾向才会外显出具体的、真正反映其个性的行为来。可见个性虽非决定人的行为的唯一因素，但总是重要的影响因素之一。

个性是一个人能否施展才华，有效完成工作的基础，某人的个性缺陷会使其所拥有的才能和能力大打折扣。毋庸置疑，对组织而言，一个干劲十足、心理健康的员工，远比一个情绪不稳定、积极性不高的员工更有价值。人员选拔中的一项工作就是将应聘者个性与空缺职位员工应具备之个性标准相比较，选拔二者相符的员工。

在企业中用的较多的个性测评主要有两类：一类是自陈式测评，如卡特尔 16 种个性特征问卷等多维度综合个性测评工具以及某些单维的、密切结合某类职业特点的个性测评工具等；另一类为投射测评，如罗夏墨迹测评、主题统觉测评等。

①自陈式测评。卡特尔 16 种个性特征问卷由美国伊利诺州立大学卡特尔教授（R.B.Cattell）于 1963 年发明。此工具自 20 世纪 80 年代初已引入我国。卡氏的“16PF 手册”中甚至列有中国经理们的常模，但只依据海外华人的数据，于中国本土未尽可信。表 4-9 是该测评主要测定的人的个性中 16 种主要特征。该测评由 187 个问题组成，最后可得出个人的个性特征剖面图，还可进一步分析个人的心理健康、专业有无成就、创造力、成长能力等状况。

表 4-9 卡特尔人格特征问卷测定的人的个性中 16 种主要特征

特质	低程度特征	高程度特征
乐群性	缄默、孤独	乐群、外向
聪慧性	迟钝、学识浅薄	聪慧、富有才识
稳定性	情绪激动	情绪稳定
恃强性	谦虚、顺从	好强、固执
兴奋性	严肃、审慎	轻松、兴奋
有恒性	权宜、敷衍	有恒、负责
敢为性	畏缩、退怯	冒险、敢为
敏感性	理智、着重实际	敏感、感情用事
怀疑性	依赖、随和	怀疑、刚愎
幻想性	现实、合乎成规	幻想、狂放不羁
世故性	坦白、直率、天真	精明、能干、世故

忧虑性	安详、沉着、有自信	忧虑、抑郁、烦恼多端
实验性	保守、服膺传统	自由、批评激进
独立性	依赖、随群附众	自主、当机立断
自律性	矛盾冲突、不明大体	知己知彼、自律谨严
紧张性	心平气和	紧张困扰

②投射测评。可以探知个体内在隐蔽的行为或潜意识的深层的态度、冲动和动机。由于采用图片测评，避免了文字测评中常用的社会赞许反应倾向性，即不说真心话而投测评者所好。在人员选拔上，往往用投射测评来了解应聘者的成就动机、态度等。

投射测评法所依据的原理是，人的一些基本性的个性特征与倾向性，是深藏于自己意识的底层，处于潜意识状态下的，他自己并未明确认识到它们。当把某一个意义含混，可作多种解释的物件，如一件实物，更多是一张图或照片，突然出示给被测评者看，并不容他细加思索推敲，而让他很快地说出对该物体的认识和解释；由于被测者猝不及防，又无暇深思，就会把自己内心深处的心理倾向“投射”到对那该物体的解释上去，难以做出掩饰，因而较为可信。常用的投射测评法有：

- 罗夏赫墨迹测评。罗夏赫墨迹测评是一种最典型的投射测评。该测评是用一套（10—40 张）墨迹图，状如一滴墨水滴落白纸上，向四方渗扩，干燥后形成的，墨迹的轮廓无确定意义。这些图片在被测评者面前出现的次序是有规定的。测评人员每出示一张图片，就要向被测评者问“这看上去像什么？”“这可能是什？”“人们在这张图片中能看到许多事物，现有请你告诉我，你看出了什么？你以为这可能是什？这使你想到了什？”测评人员必须记录被测评者的每条反应语句；每张图片从出现到开始第一个反应的时间；各反应之间的时间间隔；对每张图片反应所共需时间；其他行为与动作。反应时间之所以重要，是因为它可以判断情绪受某种刺激而发生的抵触或阻滞。对 10 张图片反应测评完毕后，可再对被测评者询问墨迹中哪些部分使他产生反应，并让被测评者澄清或增补其原始反应。

- 主题统觉测评。主题统觉测评（简称“TAT”）是一种常用于人员选拔中，素质及心理特征测评的投射测评。“统觉”是一个心理学术语，指当前事物引起的心理活动与已有的知识经验相联系、融合，从而更明显地理解事物意义的现象。主题统觉测评就是向被测评者提供一个意义含混的投射物，以引导被测评者的心理活动，通过这些心理活动的分析，来发现和确定被测评者的个性。最著名而被广泛使用的是美国学者麦克里兰（D.McClelland）所开发的一套（至少 6 张，多可到 10 余张）图片或照片，用来测评备选管理者在追求成就、情谊和权力三方面动机（需要）的强度。测评时，给被测评者逐一观看那些图片，每张图片只允许观看 8-10 秒钟，并要求被测评者在短期内当场根据这张图片编写出一个短故事。被测评者的描述应该包括：在这张图片中发生了什么事情；什么东西导致图中的景象；将要发生什么事情等。对所编的故事进行评分时要考虑几个方面：图画中被测评者认为的主角人物；故事如何反映被测评者的某些需求与关切的事物；什么因素有助于或有碍于被测评者满足这些个人需求。

- 句子完成式量表。句子完成式量表，如美国学者迈纳（J.B.Miner）设计的这类工具，每套量表包含 40 条句根，被测者需在规定的较短时间内将这些句根逐一续写成一个完整的句子，据此以评测他们在管理、创业等方面动机的强弱。

以上这几类心理测评主要是通过测评人员与被测评者双方的理解进行，无定量的精确标准，因而易受主观因素的影响，测评者应经专门培训，并富有经验，结果才能有效。

- 笔迹学测评。近年来有心理学家用笔迹来测评人的心理。据说在欧洲有 70% 的企业都应用了此法。笔迹学测评法是以书写字迹分析为基础，来判断应试者个性，预测其未来业绩的一种方法。笔迹学家一般需要应试者提供至少一整页一气呵成的字迹，最好是用钢笔或圆珠笔写在未画线的纸上。字迹的内容并不重要，但一般不希望应试者照抄一段落文字，因为这样会影响书写速度。接下来要遵循一套严格的规定测定字迹的大小、斜度、页面安排、字体宽度及书写力度。这些测量的结果即可转译为对书写者个性的说明。例如，书写力度反映了书写者的精力是否旺盛。再如，字体大小也可反映人的个性。字体巨大表明此人自信心很强，喜欢冒险，个性强，为人公正无私，光明磊落，做事积极，且大刀阔斧。字体细小则表明此人缺乏信心，做事谨慎，思考细致，警觉性亦强，忍耐力强，观察力强，但气量狭小，有时贪图小利。字体不大不小，说明此人适应能力强，遇事能随机应变，待人接物举止大方，但有时做事容易反悔。字体大小

不一，则此人喜怒易形于色，甚至喜怒无常，头脑灵活，但缺乏自制力，情感的变化好像一根绳子，中间常会打结，有时候自己会自寻烦恼。

3. 心理素质和潜质测评

在人员招聘和选拔中，除了对其个性特征测评外，企业常常需要对其心理素质和潜质进行测评，以确定被测评人是否符合应聘职务的要求。心理素质和潜质的测评包括价值测评、职业兴趣测评、智商和情商测评、需要测评、自信度测评、态度测评等。

(1) 价值测评。评价工作价值观对人员选拔也有十分重要的意义。有些职业或空缺岗位与求职者的工作价值观并不相符，对此用人单位必须慎重考虑是否接收。一些求职者由于某些特殊的原因去应聘与其工作价值观完全不符的职业或职位，因此他们对所求的职业或职位可能并不满意，这不仅降低其工作的热情与积极性，而且还会直接影响其工作绩效，甚至于影响到组织的效率。测评内容也可包括道德方面，如诚实、质量和服务意识等价值观。通过价值观测评，可以深入了解应聘者的价值取向，这样作为选拔录用的一种补充性依据。

表 4-10 是工作价值观测评的一个样例。

表 4-10 工作价值观测评样例

评价因素	你认为的重要程度（在数字上画圈）				
有趣的工作	5	4	3	2	1
非工作时间	5	4	3	2	1
收入	5	4	3	2	1
挑战	5	4	3	2	1
住房	5	4	3	2	1
福利	5	4	3	2	1
明确的责任	5	4	3	2	1
技能应用	5	4	3	2	1
公司荣誉	5	4	3	2	1
培训机会	5	4	3	2	1
与经理的工作关系	5	4	3	2	1
赏识	5	4	3	2	1
建议被倾听	5	4	3	2	1
反馈	5	4	3	2	1
贡献	5	4	3	2	1
公平竞争	5	4	3	2	1
提升	5	4	3	2	1
合作的同事	5	4	3	2	1
和谐的组织气氛	5	4	3	2	1
地区	5	4	3	2	1

注：5—非常重要；4—很重要；3—重要；2—不重要；1—非常不重要

(2) 职业兴趣测评。职业兴趣揭示了人们想做什么和他们喜欢做什么。如果当前所从事的工作或欲从事的工作与其兴趣不相符合，那么就无法保证他会尽职尽责、全力以赴地去完成本职工作。在这种情况下，一般不是工作本身，而更可能是高薪或社会地位促使他们从事自己并不热衷的职业。如果能根据应聘者的职业兴趣进行人职合理匹配，则可最大限度地发挥人的潜力，保证工作的圆满完成。

(3) 智力测评。招聘过程中的智力测评不同于一般的智商水平测评。智力测评是对应聘者的数字能力和语言能力进行测评。它主要通过词汇、相似、相反、算术计算等类型的问题来进行。一般地，在智力测评中成绩较好的人，在今后的工作中具有较强的能力关注新信息，善于找出主要问题，其业绩也不错。

(4) 情商测评。情商（Emotional Quotient，简称为 EQ）是 20 世纪 90 年代由美国心理学家提出的新

概念。美国心理学家经研究发现，人的 EQ 对成功起到了关键性的作用。EQ 包含了五个方面的内容：

①自我意识，即认识自身的情绪。这是 EQ 的基石，要求人们在一种情绪刚露头时就能辨识出来。在工作中，会有各种各样的因素影响人们的情绪，显然，有自知之明的人能更好地把握自己，做好本职工作。

②控制情绪，即妥善管理情绪。人在工作与生活中好情绪与坏情绪交替出现，关键是如何控制使它们保持平衡。情绪管理是必须在自我认知的基础上，学会如何自我安慰，摆脱焦虑、灰暗或不安。这方面能力较匮乏的人常处于情绪低落之中，工作毫无积极性，当然也不可能具有高绩效。

③自我激励。要激励自己在工作中取得成就，首先要为自己树立明确的目标，要有良好的工作动机，要有乐观、自信的工作态度与饱满的工作热情；其次，要善于在困境中激励自己努力拼搏，要善于将情绪专注于目标，将注意力集中在目标之上；最后，无论出现何种局面，要能克制冲动，切忌凭一时冲动而做出不理智的决策。

④认知他人的情绪。管理是通过他人把事情办好，要借助他人的力量就必须注意他人的情绪，关注他人的需要，否则，只凭管理者自身的愿望与努力不可能实现预期的目标。

⑤人际交往技巧。人在工作中离不开与他人交际，在交际过程中要特别注意他人的情绪变化。人际交往技巧是管理他人情绪的艺术。一个人的领导能力与之有密切的关系。

一个高 IQ 者可能是一个专家，而高 EQ 者却具备综合与平衡的才能，可能成为杰出管理者。EQ 是组织领导人所必须具备的基本能力。

4. 能力测评

能力测评用于对应聘人员的职业能力、工作技能和专业知识的测评。

(1) 职业能力倾向性测评。这是用于测定从事某项特定工作所具备的某种潜在能力的一种心理测评。由于这种测评可以有效地测量人的某种潜能，从而可以预测他在某职业领域中成功和适应的可能性，或判断哪项工作适合他。这种测评作用体现在：什么样的职业适合某人；为胜任某职位，什么样的人最合适。因此它对人员选拔配置有重要意义。

职业能力倾向测评的内容一般可分为：

① 普通能力倾向测评。其主要内容有：思维能力、想象能力、记忆能力、推理能力、分析能力、数学能力、空间关系判断能力、语言能力等。

② 特殊职业能力测评。它特殊职业能力是指从事那些特殊的职业或职业群所需要具备的能力。测评特殊职业能力的目的在于：测量已具备工作经验或受过相关培训的人员在某些职业领域中现有的熟练水平；选择那些具有从事某项职业的特殊潜能，并且能在很少或不经特殊培训就能从事某种职业的人才。

③ 心理运动机能测评。其主要包括两大类：一是心理运动能力，如选择反应时间、肢体运动速度、四肢协调、手指灵巧、手臂稳定、速度控制等。二是身体能力，包括动态强度、爆发力、广度灵活性、动态灵活性、身体协调性与平衡性等。在人员选择中，对这部分能力的测评一方面可通过体检进行，另一方面可借助于各种测评仪器或工具进行。

美国劳工部曾花数十年的时间，编制了《一般能力倾向成套测评》，该测评工具主要测定九种职业能力倾向：一般智力、语言能力、数理能力、书写知觉、空间判断力、形状知觉、运动协调、手指灵巧度、手腕灵巧度。该测评同时分析了 13 个职业领域 40 种职业的能力倾向模式，它既可作为职业指导的依据，也可帮助做出人员选拔的决策。目前，该测评工具已有中文版，并已得到应用，效果良好。

由于不同的职业对能力的要求不同，人们设计了针对不同的职业领域的能力倾向测评，用于人员的选择、配置与职业设计。以我国公务员考试所采用的行政职业能力测评为例，它是专门用来测量与行政职业有关的一系列心理潜能的考试，包括知觉速度与准确性、判断推理能力、语言理解能力、数量关系与资料分析能力五方面，可以预测考生在行政职业领域多种职位上成功的可能性。现在政府公开招聘公务员时，就很多采用了能力倾向测评的方法。

(2) 工作知识技能测评。知识技能测评主要包括工作技能测评和专业知识测评两个部分。

工作技能测评是对特定职位所要求的特定技能进行的测评。其内容因岗位的不同而不同。如对会计人员则需考核计算、记账、核算等能力，对秘书则需测评其打字、记录速度和公文起草能力，三资还对应聘者的外语能力进行测评。技能测评有多种形式，可进行现场测评，也可验证应聘者已获得的各种能力证书，

如会计上岗证、计算机能力培训合格证、外语四、六级证书，这些都是对应聘者能力的证明。

专业知识测评是对特定职位所要求的特定知识的测评。其内容也因岗位的不同而不同。如对国家公务员要实行行政管理知识、国家方针政策、法律法规知识的考核，对管理人员要测评管理的基本知识等等。各种能力证书既是对能力的证明，也是对其所掌握的专业知识的承认。

（企业在对应聘人员进行技能测评时常采用情景模拟测评方法。情景模拟测评是根据被试者可能担任的职位，编制一套与该职位实际情况相似的测评项目，将被试者安排在模拟、逼真的工作环境中，要求被试者处理可能出现的各种问题，用多种方法来测评其心理素质、实际工作能力、潜在能力的一系列方法。

情景模拟测评主要是针对被试者明显的行为、实际的操作以及工作效率，应用多种方法进行测评，重点测评那些书面测评（智力测评与心理测评）中无法准确测评的被试者的领导能力、交际能力、沟通能力、合作能力、观察能力、集中能力、理解能力、解决问题能力、创造能力、语言表达能力、决策能力等实际能力。这种测评方法准确度高，但由于设计复杂，且费时耗资，因此只有在招聘高层管理人员时才使用它。）

（3）工作情景模拟测评。企业在对应聘人员进行技能测评时常采用情景模拟测评方法。情景模拟测评是根据被试者可能担任的职位，编制一套与该职位实际情况相似的测评项目，将被试者安排在模拟、逼真的工作环境中，要求被试者处理可能出现的各种问题，用多种方法来测评其心理素质、实际工作能力、潜在能力的一系列方法。

情景模拟测评主要是针对被试者明显的行为、实际的操作以及工作效率，应用多种方法进行测评，重点测评那些书面测评（智力测评与心理测评）中无法准确测评的能力，包括被试者的领导能力、交际能力、沟通能力、合作能力、观察能力、集中能力、理解能力、解决问题能力、创造能力、语言表达能力、决策能力等。这种测评方法准确度高，但由于设计复杂，且费时耗资，因此只有在招聘高层管理人员时才使用它。

工作情景模拟测评至少有两个优点：一是可从多角度全面观察、分析、判断、评价应聘者，这样组织就可能得到最佳人选；二是由于被测者被置于其未来可能任职的模拟工作情景中，而测评的重点又在于实际工作能力，因此通过这种测评而选拔出来的人员往往可直接上岗，或只需有针对性地培训即可上岗，这为组织节省了大量的培训费用。

工作情景模拟测评有许多方法：

①公文处理模拟法。这是已被多年实践充实完善并被证明是很有效的管理人员测评方法。即向每一被测者发给一套文件，其中第一页是引导语，介绍被测者现在被委派扮演的角色——某企业某职位上的管理人员，姓名，并介绍此人的个人背景与企业的情况。然后告诉他，现在因某种特殊的紧急情况，他忽然被匆匆地提升到某个上一级的、本由他上司占据的职位上了。又由于某种条件的限制（例如，他必须马上出差去赴某一早已约定的会晤等），他必须在给定的时间内（通常是半小时或一小时），处理好本应由他前任（即他原上级）处理但未做而留下来的文件。这情景虽是虚构的，却需详细而逼真，使人不会有“这是在演戏”的感觉。文件约有 15-25 份，包括下级呈上来的报告、请示、计划、预算，同级部门的备忘录，上级的指示、批复、规定、政策，外界用户、供应商、银行、政府有关部门乃至所在社区的函电、传真、电话记录，甚至还有群众检举或投诉信等；总之，该岗位上的管理人员在真实工作环境下可能会碰到和处理的各种文件。要求每位被测者要“进入角色”，站在所指派角色立场，完全投入地、真刀真枪地按照自己原有的知识、经验、信念及个性特征，以圈阅、批示、草拟函电要点、提纲、起草备忘录、指示安排会议及接见的日程、内容、参加者等形式，去处理这些文件。

处理结果将交由测评组，按既定的考评维度与标准进行考评。通常不是定性式的给予评语，而是就那些维度逐一定量式的评分（常用 5 分制）。最常见的考评维度有七个，即个人自信心、组织领导能力、计划安排能力、书面表达能力、分析决策能力、敢担风险倾向与信息敏感性；但也可按具体情况增删，如加上创造思维能力、工作方法的合理性等。总的说来，是评估被评者在拟予提升岗位上独立工作的胜任能力与更远程度进一步发展的潜力与素质。

这种方法是较科学的，因为情景十分接近真实的现场工作环境；对每个被测者也都是公平的，因为所有被测者都面对同样的标准化情景。但在设计文件时，除真实具体外，还应注意与待评测的各维度相联系，并考虑评分的可操作性。此法若与下列两法结合，则更能收到取长补短，相得益彰之效。

②无领导小组讨论法。所谓“无领导”，是指不指定谁充任主持讨论的组长，也不布置议题与议程，更不提要求；只发给一个简短案例，即介绍一种管理情景，其中隐含着一个或数个待决策和处理的问题，以引导小组展开讨论。根据每人在讨论中的表现及所起作用，测评者（实际上也是教练员）沿既定测评维度予以评分。这些维度通常是，主动性、宣传鼓励与说服力、口头沟通能力、组织能力、人际协调团结能力、精力、自信、出点子与创新力、心理压力耐受力等。应注意的是，这些素质和能力是通过被评者在讨论中所扮演的角色（如主动发起者、组织指挥者、鼓动者、协调者等）的行为来表现的。

小组通常是由 4-6 人组成，引入一间只有一桌数椅的小空房中。即使冷场、僵局、争吵发生，测评者也不出面、不干预，令自发进行。测评是依据闭路电视或录像进行的。测评者随时记录下所观察到的应注意的事项，以便评分时有事实依据。最后测评组开会，彼此交流记录与看法，经过讨论协商后得出集体评分与鉴定结论。

③企业决策模拟竞赛法。竞赛也可称游戏，也是一种情景模拟测评技术。被测者每 4-7 人组成一个小组，就算是一个“微型企业”。组员自愿组合或指派均可，但每人在本“企业”中分工承担的责任或职务，则由每人自报或推举，小组协商确定，不予指派。组内是否有分工或分工到什么程度，由各组自定，不予强求。各组按照竞赛组织者所提供的统一的“原料”（可以是纸板与浆糊或积木玩具或电子元件与线路板，甚至可是一些单个字母或单词），在规定的工作周期内，通过组合拼接，装配“生产”出某种产品（纸板糊成的小提篮；电子部件或完整的有意义的句子等），再“推销”给竞赛组织者。测评者然后根据每人在此过程中的表现，循既定考评维度进行评分。这些维度与以上两法类似，即进取心、主动性、组织计划能力、沟通能力、群体内人际协调团结能力、出点子与创造思维能力等。但此法还可对小组作为一个集体的某些方面，如“产品”的数量与质量、团结协作状况等进行评定。这还可由各组派代表组成“评委会”来评判，优胜者还给予象征性的奖励，从而使活动具有竞赛或游戏性质。

近年来，这种活动越来越向计算机化发展，设计了专门的软件，组织者向各组提供“贷款”来源与条件、市场需求和销售渠道、竞争者概况及市场调研咨询服务等信息，由各组自行决定筹款、生产、经营策略，输入计算机，求得决策盈亏结果，并据此做出下一轮决策。这类模拟越来越具拟真性了。例如，欧莱雅全球在线商业策略竞赛就是一个典型代表。该竞赛模拟新经济环境下国际化妆品市场的现状，结合商业竞争的各主要要素，让每一位渴望成为未来企业家和职业经理人的参赛者有机会在虚拟但又近乎现实的网络空间里，通过运用他们的专业知识和技能，管理和运行一个企业，并根据竞争状况对本公司的主要产品在研发、预算、生产、定价、销售、品牌定位和广告投入等方面做出全方位的战略决策。

④访谈法。访谈法主要分为三种类型：电话访谈、接待来访者和拜访有关人士。

- ● 电话访谈。被试者在电话谈话中可以反映出他的心理素质、文化修养、口头表达能力、处理问题能力等。

- ● 接待来访者。来访者可以有各种各样，有的是来谈生意的，有的是来推销产品的，有的是来叙旧的，也有的是来讨债的。在被试者接待来访者时，可以观察他接待时的态度，控制谈话的能力如何，如何处理公事与私事的关系等等各方面的能力。

- ● 拜访有关人士。在管理中主动找某些人谈话是管理活动的一项重要内容。这些有关人士可以包括上级、下级、同事、重要客户、司法人员、新闻界人士等等。主要观察被试者待人接物、语言表达、应付困难能力，并对有关知识进行考核。

⑤角色扮演法。角色扮演法就是要求被试者扮演一个特定的管理角色来处理日常的管理事务，以此来观察被试者的多种表现，了解其心理素质和潜在能力的一种测评方法。例如，要求被试者扮演一个高级管理人员，由他来向下级作指示；或者扮演一名销售人员，向零售商推销产品；或者要求被试者扮演一名车间主任，请他在车间里直接指挥生产。在测评中要强调了解被试者的心理素质，而不要根据他临时的工作意见做出评价。有时可以由主考官主动给被试者施加压力，如工作时不合作，或故意破坏，以了解该被试者的各种心理活动以及反映出来的个性特点。

⑥即席发言法。即席发言是指主考官给被试者出一个题目，让被试者稍做准备后按题目要求进行发言，以便了解被试者快速思维反应能力、理解能力、思维的创意性和发散性、语言的表达能力、言谈举止、风度气质等方面的心理素质。即席发言的题目往往是做一次动员报告、开一次新闻发布会、在员工联欢会上

的祝词等。在即席发言前应向被试者提供有关的背景材料。

⑦案例分析法。从被测者所给一个或数个管理案例的分析中，可以判断他们的分析、决策、书面或口头表达等方面的能力。

第五节 招聘评估

招聘中因甄选错误而造成的成本包括：

- ● 招聘成本；
- ● 训练和指导成本；
- ● 机会损失；
- ● 盈利减少；
- ● 竞争优势受损；
- ● 形象和声誉受损；
- ● 部门地位下降；
- ● 招聘机会受损；
- ● 企业生存能力受威胁；
- ● 主要员工流失，等等。

在甄选高级管理人员时做出错误决定，所造成的损失可能会非常严重。因此我们必须重视招聘评估。

招聘评估是招聘过程中重要的环节之一，招聘评估包括：一是招聘结果的成效评估，如成本与效益评估，录用员工数量与质量的评估；另一类是招聘方法的成效评估，如信度与效度评估。

一、招聘结果的成效评估

1. 成本效益评估

成本效益评估主要对招聘成本、成本效用、招聘收益—成本比等进行评价。评估方法如下：

(1) 招聘成本。招聘成本分为招聘总成本与招聘单位成本。

招聘总成本即是人力资源的获取成本，它由两个部分组成。一部分是直接成本，它包括：招聘费用、选拔费用、录用员工的家庭安置费用和工作安置费用、其他费用（如招聘人员差旅费、应聘人员招待费等）；另一部分是间接费用，它包括：内部提升费用、工作流动费用。

招聘单位成本是招聘总成本与录用人数的比。很显然，招聘总成本与单位成本越低越好。

(2) 成本效用评估。它是对招聘成本所产生效果进行的分析。它主要包括：招聘总成本效用分析；招聘成本效用分析；人员选拔成本效用分析；人员录用成本效用分析等。它们的计算方法是：

总成本效用 = 录用人数 / 招聘总成本

招聘成本效用 = 应聘人数 / 招聘期间的费用

选拔成本效用 = 被选中人数 / 选拔期间的费用

人员录用效用 = 正式录用的人数 / 录用期间的费用

(3) 招聘收益—成本比。它既是一项经济评价指标，同时也是对招聘工作的有效性进行考核的一项指标。招聘收益—成本比越高，则说明招聘工作越有效。

招聘效益—成本比 = 所有新员工为组织创造的总价值 / 招聘总成本

2. 录用人员数量评估

录用人员数量评估主要从录用比、招聘完成比和应聘比三方面进行

录用比 = 录用人数 / 应聘人数 × 100%

招聘完成比 = 录用人数 / 计划招聘人数 × 100%

应聘比 = 应聘人数 / 计划招聘人数 × 100%

如果录用比越小，则说明录用者的素质可能越高；当招聘完成比大于 100% 时，则说明在数量上全面完成招聘任务；应聘比则说明招聘的效果，该比例越大，则招聘信息发布的效果越好。

3. 录用人员质量评估

录用人员的质量评估实际上是在人员选拔过程中对录用人员能力、潜力、素质等各方面进行的测评与考核的延续，其方法与测评考核方法相似，这里不再阐述。

二、招聘方法的成效评估

人员招聘方法的成效可以从效度和信度两个方面来评估。

1. 效度的评估

效度是指招聘真正测评到了的品质与想要测评的品质的符合程度。在甄选过程当中，有效的招聘测评，其结果应该能够正确地预计应聘者将来的工作成绩，即甄选结果与以后的工作绩效考核得分是密切相关的。这两者之间的相关系数称为效度系数，它的数值越大，说明招聘测评越有效。

效度可分为三种：预测效度、同测效度、内容效度。

(1) 预测效度。预测效度指对所有应聘者都施予某种测评，但并不依其结果决定录用与否，而以其他甄选手段，如申请表、面试等来录用人员。待这些被录用人员工作一段时间以后，对其工作绩效加以考核，然后再将绩效考核的得分与当初的测验结果加以比较，求两者的相关系数。相关系数越大，说明此测评效度越高，可以依其来预测应聘者的潜力；若相关系数越小，或无相关，则说明此测评无法预测人员的工作潜力。

(2) 同测效度。同测效度是指对现有的员工实施某种测评，然后将其结果与这些员工的工作表现或工作考核得分加以比较，若两者相关系数很大，则此测评的效应就很高，说明此测评与某项工作密切相关。这种测评效度的特点是省时，可以尽快检验某种测评的效度，但在将其应用到员工甄选测评中时，难免会受到其它因素的干扰而无法准确预测应聘者未来的工作潜力。例如，这种效度是根据现有员工的测评得出来的，而现有员工所具备的经验、对企业的了解等，则是应聘者所缺乏的，因此应聘者有可能因缺乏经验而在测评中得不到高分，从而被错误地判断为没有潜力或能力。其实他们若经过实践锻炼与培训，是可能成为称职的工作者的。

(3) 内容效度。内容效度是指测评是否代表了工作绩效的某些重要因素，例如，招聘打字员时，对应聘者的打字速度及准确性进行测评，这种实际操作测评的内容效度是最高的。与前面两种效度不同的是，内容效度不用测评结果与工作绩效考核得分的相关系数来表示，而是凭借招聘人员或测评编制人员的经验来判断。内容效度多应用于知识测评与实际操作测验，而不适用于对能力或潜力的预测。

2. 信度评估

信度是指系列测评所得的结果稳定性与一致性的高低。当应聘者在多次接受同一测评或有关测评时，其得分应该是相同或相近的，因为人的个性、兴趣、技能、能力等素质，在一定时间内是相对稳定的。如果通过某项测评，没有得到相对稳定而一致的结果，那说明测评本身的信度不高。

测评信度的高低，是以对同一人所进行的几次测评结果之间的相关系数来表示的。可信的测评，其信度系数大多是 0.85 以上。由于测评的信度受到多种因素的影响。如测评本身内容的组织与安排；测试者个人的因素（如语音、语调、语速等）；被测者情绪、注意力、疲倦程度、健康水平的变化等，都会影响到测评结果的稳定性。因此我们不可能要求测评的信度系数达到 1.00，即几次测评结果完全相同。

测评的信度分为三类：重测信度、对等信度、分半信度。

(1) 重测信度。重测信度指对一组应聘者进行某项测评后，过几天再对他们进行同一测评，两次测评结果之间的相关程度，即为重测信度。一般情况下，这种方法较为有效，但却不适合于受熟练程度影响过大的测评，因为被测者在头一次测评中，可能记住某些东西，从而提高了第二次测评的分数。

(2) 对等信度。对应聘者先后进行两个内容相当的同一测评，如甲个性测评量表与乙个性测评量表，然后测出这两次测评结果之间的相关程度，并来确定测评的信度。这一方法减少了重测信度中前一次测评对后一次测评的影响，但两次测评间的相互作用，在一定程度上依然存在。

(3) 分半信度。将对同一组应聘者进行的同一测评分为两部分加以考察，这两部分结果之间的相关，即为分半信度。这种方法既省时，又避免了前后两次测评间的相互影响。

在对应聘者进行招聘测评时，应努力做到既可信，又有效。但应注意的是，可信的测评未必有效，而

有效的测评必定是可信的。

思考题

1. 招聘对企业有何意义？招聘的途径有哪些，各有何利弊？
2. 人才测评的方法有哪些？各有何特征？
3. 如何衡量招聘的信度和效度？

第五章 员工培训与发展

企业员工的培训与发展是企业人力资源开发的一个重要内容。从员工个人来看，培训和发展可以帮助员工充分发挥和利用其人力资源潜能，更大程度地实现其自身价值，提高工作满意度，增强对企业的组织归属感和责任感。从企业来看，对员工的培训和发展是企业应尽的责任，有效的培训可以减少事故，降低成本，提高工作效率和经济效益，从而增强企业的市场竞争能力。因此，任何企业都不能对员工的培训和发展掉以轻心。本章将围绕这个中心主要从以下方面加以讨论：企业员工培训的目的和方法；企业员工培训的系统模型；员工的导向活动；员工的职业发展。

第一节 员工培训和发展概述

一、员工培训和发展概念

培训是通过教学或实验的方法，使员工在知识、技术和工作态度方面有所改进，达到企业的工作要求，培训强调即时成效。发展则是增进员工的知识能力，以满足企业目前和将来的工作需求，发展强调企业长期的需要，利益也较为间接。

企业在制定员工培训和发展策略时，需做出下列决定：

- ● 企业希望员工按照既定方针办，还是创新？
- ● 企业应该致力于发展本身的人力资源，还是集中招聘富有经验的员工？
- ● 企业应该设法改善绩效差劲的员工，还是终止与他们的聘用关系？
- ● 企业的文化与企业的总体策略配合得宜吗？应如何改善？

二、员工培训和发展作用

所有企业培训和发展计划的目的，都是保持或改善员工的绩效，从而保持或改善企业的绩效。企业的培训和发展作用，表现在：

1. 提高工作绩效

有效的培训和发展能够使员工增进工作中所需要的知识，包括对企业和部门的组织结构、经营目标、策略、制度、程序、工作技术和标准、沟通技巧，以及人际关系等知识。

2. 提高满足感和安全水平

培训和发展对提高满足感和安全水平有正面作用。经过培训和发展之后，员工不但在知识和技能方面有所提高，自信心加强，而且也感到管理层对他们的关心和重视，使得士气、产品品质和安全水平都因而得以提高。

3. 建立优秀的企业文化和形象

培训和发展计划能传达和强化企业的价值观和行为，一方面可以建立优秀的企业文化，另一方面可以使员工体现企业的优良形象。

三、员工培训和发展原则

为有效增进员工的知识、技能和能力，企业的培训和发展需订立原则，确定合适的训练计划，激励受训者，具体原则如下：

1. 学以致用原则

培训和发展应该有明确的目的，有关计划的设计应根据实际工作的需要，并考虑工作岗位的特点、员工的年龄、知识结构、能力结构等因素，务求能做出全面的规划，决定培训和发展内容。

2. 专业知识技能和企业文化并重原则

培训和发展内容，除了包括知识和技能外，也需包括企业的信念、价值观和道德观等，以便（借此）培养员工在的工作态度，上也使之符合企业的要求。

3. 全员培训和重点提高结合原则

全员培训是指有计划和有步骤地培训所有员工，以提高全员素质。在资源的使用上，则按职级的高低安排培训的先后次序，从上而下，先培训和发展管理骨干，特别是中上层管理人员，以加强领导素质，继而培训基层员工。

4. 严格考核和择优奖励原则

严格考核和择优奖励是不可缺少的环节。前者是确保培训和质量，后者是为激励员工的积极性。

四、员工培训发展的目的

企业培训的目的主要有四项：育道德、建观点、传知识、培能力，缺一不可。前两者是软性的、间接的，后两者才是硬性的、直接的，都是企业培训的重点。

企业培训中的知和能，反映了企业的经营管理实践的两个重要特征：

- ● 强烈的应用导向性，即实用性。知，即有关的概念和理论，都是为了解决实际问题而研究和建立的，决不是为理论而建理论，不是纸上谈兵，不是纯学术性结果；能，更应是可操作的，是对症下药的，是能解决实际问题的、能见实效的。

- ● 多元性、复杂性与动态性。企业的生产经营活动既涉及物，也涉及有感情的、受个人心理因素影响的人，所以在企业的生产经营工作中很少有一种万能的、统一的最佳方法，它是权变的，是因时、因地、因情制宜的。

在企业培训中向员工传授的知识，就其性质看来，可分为三类：

- ● 基础知识，如数、理、化、语文、外语等。

- ● 专业知识，指的是有关企业生产经营的各种职能，如会计、财务、生产、科技、营销、人事等方面的理论和技术。

- ● 背景性的广度知识，它不仅涵盖科技方面，还包括了许多人文、社会科学的内容。

按传统的看法，似乎专业知识最为重要。其实，由于信息爆炸，知识老化和更新加速，新知识包括跨学科的边缘性新领域不断呈现，专业知识寿命缩短，而掌握新的专业知识需以扎实的基础知识作为基石；又由于生产经营活动涉及面宽而杂，使常识性的广度知识甚至比专业知识更重要。

在企业培训员工能力方面，传统观点似乎只强调硬的方面，即技术性专业能力。但是，在企业的生产经营过程中，涉及更多的却是与人有关的软因素。以管理人员的日常工作为例，据统计，70%~80%的时间是跟人打交道。因此，对员工的培训，尤其是对管理人员的培训，不能不重视人际技能，如沟通能力、协调能力、冲突处理能力等。

另外，企业培训还应培养员工根据所面对的具体情况独立解决问题的能力。对于管理人员来说，这更是其能力培养的核心。这里所说的解决问题的能力，是由下述七个环节组成的一个完整的过程。这七个环

节是：

(1) 发现问题。管理者在实际工作中往往面临的是头绪万端的复杂情况，他必须首先找出存在哪些问题，才知道自己任务的具体内容。

(2) 分清主次。一种管理情景往往包含着多种问题，想同时一起去解决是无效的，必须把这些问题按轻重缓急列出顺序。这就是要首先找出主要矛盾，从此处入手便能事半功倍。

(3) 诊断原因。即通过分析，找出问题产生的原因，首先是那些最主要、最迫切问题的原因。

(4) 拟定对策。找出问题根源，针对这些原因，拟定解决办法。为避免片面性，至少应想出两种备选方案。

(5) 比较权衡。分析不同的备选方案的利弊、机会与风险，以及可能带来的收获、损失及其概率。

(6) 做出决策。经过了以上步骤，便可从中选出最有利的一种方案，做出决策。

(7) 贯彻执行。有了决策，便需要制定出可操作的具体行动计划，以付诸实施，把问题解决掉。

第二节 培训中的学习方式与方法

一、两种学习方式

从一般意义上说，存在着两种性质不同的学习。

一是代理性学习。在这种学习过程中，学习者学习到的不是他们直接获得的第一手知识，而是别人获得后传递给他们的第二手乃至若干手的间接性经验、阅历和结论。这种学习在传授知识方面效率较高。在知识爆炸的现代，人们不可能也不必事事都要躬亲体验、证实，可以通过接受别人传来的信息而获得可靠的知识。

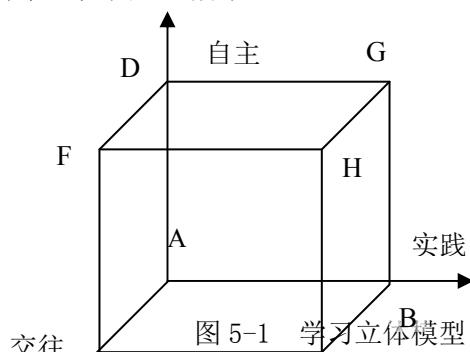
另一种是亲验性学习。学习者是通过自己亲身的、直接的经验来学习的，所学到的是自己直接的第一手的经历与技能。这种学习有利于能力培养，它有时是不能被代理性学习所代替的。只要想一下人们学会游泳或骑自行车的经历，便能明白这一点。在企业培训中，这两类学习是相辅相成的。

我国常见的学习形式就是教师在课堂上系统地、层次分明地、定义严格地讲授要让学员们懂得的理论和概念，学员们则用心听记，下课后，他们要独自复习课堂所学，完成教师布置的阅读与练习作业，并参加考试。在我国，甚至有人认为这是最有效甚至是唯一可行的教学方式。这符合我国儒家文化所倡导的教师是权威和中心的价值观。这类学习都是代理性学习。

亲验性学习方式则不同，主要包括案例讨论、现场操作、模拟练习、管理游戏、竞赛、角色扮演、心理测试等等。这些方式是我们很多人所不熟悉的，将是后面讨论的重点。

二、三维学习立体方法

欧洲学者费奥和博迈森提出了一个学习立体模型，有助于我们分析与比较上述各类管理学习方法。这个模型是三维的，具有三个轴（如图 5-1 所示）。



(1) 横轴为实践性。沿此轴越接近原点(A)，则学习的内容越抽象化、概念化和理论化；反之，离原点越远，则学习内容越具体化、可操作化、(越)应用导向化。

(2) 纵轴为交往性。沿此轴越接近原点，则学习越是个人的独自进行、与同学隔离的；反之，离原点越远，则学习中学员相互交往讨论越多，即采用以小组或全班讨论的形式。

(3) 立轴为自主性。沿此轴越接近原点，则学习越是在教师(或至少在教材或说明下)严密监控与指导下进行的；反之，离原点越远，则无教师乃至书本指导，而由学员自己去独立摸索。

不难看出，在此三维模型中的立方体。其八个结点，A、B、C、D、E、F、G、H，分别代表着一种典型的教与学的模式，其中最值得注意的是位于坐标原点的 A 及与之沿立方体对角线相对的另一顶点 H。A 模

式的特征是结构式课堂讲授，即教师系统而有条理地讲解理论，学员听、记。H 模式则相反，学习内容是某种实践性很强的技巧，教师不参与，或退居幕后，由学员相互切磋讨论。案例讨论课便是遵循这种模式。前面提到的各类管理教学方式，都可以循这三个维度去考察。

很难说哪种模式是唯一最有效的。例如，A 模式在传授知识上效率甚高，而 G 模式则颇利于能力的培养。应当根据教学的目的、内容、学员的条件等具体情况，来选择最有效的教学模式，不排除有时采用某些典型模式的混合。

三、企业培训中的具体方法

企业培训的具体形式是多样化的，为了达到培训目的，其方法应符合企业经营管理实践的两个特征，除了采用传统的代理式教学培训外，更要注重亲验式的培训方法，如案例分析、讨论交流、现场操作、课堂作业、模拟练习、心理测试、角色扮演、游戏竞争、团队活动等等。下面着重介绍案例分析法和亲验式练习法。

1. 案例分析法

案例，是指用一定视听媒介，如文字、录音、录像等，所描述的是客观存在的真实情景。它作为一种研究工具早就广泛用于社会科学、军事和医学等的调研工作中，自 20 世纪 20 年代起，哈佛商学院首先把案例用于管理教学，是谓案例教学法。

案例用于教学和培训时，具有三个基本特点：首先，其内容真实，不允许虚构。为了保密，有关的人名、单位名、地名可以改用假名，称为掩饰。但基本情节不得虚假，有关数字可以乘以某掩饰系数加以放大或缩小，相互间比例不能改变。其次，案例中应包含一定的管理问题，否则便无学习与研究价值。最后，案例必须有明确的教学或培训目的，它的编写与使用都是为某些既定的教学或培训服务的。

案例一词源于英语的 case 一词，它在一定情况下是指某一例子，但它用于教学与培训则实指某种情景。在中国把它译作案例，这已经约定俗成了。但这种译法易于造成误导，以为案例便是在教学和培训中举些实例。

案例教学和培训自 20 世纪 80 年代传入我国以来，在管理教育界及企业界已不算陌生，但还有不少人不把案例教学和培训狭义地理解为是介绍某一企业的成功经验或失败教训，把该企业解决某种管理问题的前因后果描述出来，供学员学习借鉴，所编写的案例也类似于企业的工作总结。这种方式并不是真正意义上的案例教学（案例），因为它的功能仅在于向学员传授某种知识与信息，这都是他人的经验，于学员则是间接的，本质上仍属代理式学习，（因为其）目的是在传授知识。作为管理案例，应包含有尚待解决的问题，并无现成的答案。由于管理的权变性，别人的经验并不能照搬，更不存在唯一最佳方法。所以，案例教学和培训的主要功能不是在于了解一项独特的经验，而是在于在自己探索怎样解决管理问题的过程中，总结出一套适合自己特点的思考问题和分析问题的逻辑方法，学会如何独立地解决问题，做出决策。这种学习是亲验性的，能有效地提高学员的分析决策能力，并通过其在小组活动中与其他人的频繁交往，提高沟通、说服及群体协调等宝贵的管理技巧。

人们往往把案例归纳为描述评价型与分析决策型两大类。前者描述了解决某种管理问题的全过程，包括实际后果，不论成功或失败。这样，留给学员的分析任务只是对案例中的做法进行“事后诸葛亮”式的评价，以及提出“亡羊补牢”性的建议。分析决策型则只介绍了某些待解决的问题，由学员去分析并提出对策。显然，后者在培养学员分析决策、解决问题能力的功能上强于前者。

其实，这二者并非截然分开，其间存在着一系列过渡状态。试想上述解决问题过程的七个环节，即“找问题—列主次—诊原因—出对策—作权衡—定决策—付实施”，一个案例可以终止于七个环节中的任一个。例如，若写到第三个环节，即问题产生原因已找出，留给学员去做的事便是对症下药；若已列出问题的主次，则原因这一环节留待学员去做，学员的任务便加重了，案例的分析难度也相应增加；如此逐步上溯到案例只介绍了头绪纷繁的一种管理情景，那么从第一个环节，即找出此情景中究竟存在哪些问题也留待学员去解决，案例难度为最大。反之，案例中七个环节均已覆盖，即介绍了解决问题的全过程及其后果，学员已能对此做法作一番评价，这便是描述评价型案例了。

典型的案例研讨课通常分为三个阶段，即个人学习、小组讨论及全班的课堂讨论。个人学习是后两个阶段的基础，学员必须首先认真自学。通常先粗读一遍，快速浏览初步梗概；进而精读第二遍，掌握细节后，再按解决问题的七个环节去系统思考。分析案例必须摆脱旁观身份，进入角色，从案例中主要当事者，即决策人的角度去考虑。小组讨论则是一个重要的中间环节，它不仅可使学员间交流观点形成共识，集思广益，而且可以在查找文献、制作图形等方面进行分工配合，在培养学员个人决策能力的同时，也培养了他们的沟通和协作能力。但案例分析的成功主要还取决于最后一个环节，即全班讨论，它是全体教学和培训参与人员的集体贡献。对于大型综合性案例，有的还要求每一学员独立撰写和呈交一份书面分析报告。

2. 亲验式练习法

（亲验性的教学方式，往往被统称为）亲验式练习法（它）主要包括结构性练习、角色扮演与心理

自我测试三类活动，都是独特而有效的教学方法。之所以使用这类练习，主要是因为它们本身在教学上体现出的有效性。尽管它们比课堂讲授多费时间，但经过学员在这些活动中的亲身体验，结论是自己在活动中观察归纳出来的，因而比单纯接受别人讲授的知识和原理要深刻得多；至于在能力培养方面的效果，更不是讲授所能取代的。

据美国学者胡佛的研究，与传统的课堂讲授法相比，亲验式练习法具有如下四个特点：

- ● 教学中学员变成了教学与培训活动的主体与主角。

- ● 教学的过程不仅是认知性的，而且包含有感情性因素。胡佛认为这是亲验式练习很独特的因素，即它需要学员感情和行为上的参与，要求他们去做某件事，并体验所发生的事，而不是仅仅停留在认知的改变上。

- ● 这种练习是以能力培养为主的，不仅具有传授知识的功能；同时，这种练习还可以传授与改变态度和价值观。

- ● 能吸引学员更高层次的参与。

亲验式教学练习主要有以下三类：

（1）结构式练习。这种练习事先安排和设计有十分明确而系统的程序，活动是按部就班进行的。此外，这种练习总是为某种明确的既定教学或培训目的服务的。活动通常是在假设的某一模拟现实中进行的，这一模拟现实的情景较为简化或典型化。学员通过在此情景中的行为表现，借此举一反三式的思考与推理，以便对人们在真实管理情景下的行为规律获得一些有启迪性的结论。这类练习中往往要求学员分成小组，并使活动带有组织竞赛的性质，所以有时被称为模拟性管理游戏或竞赛，这不仅是为增加活动的刺激性与趣味性，而且是因为市场经济中工商管理实践所具有的竞争性，并可借此（提倡和）培养学员的进取精神。

（2）角色扮演。这种学习方法在西方十分普及，甚至中学教育中也予使用，但在我国却是颇为生疏少见的新形式。角色扮演活动需先设置某一管理情景，指派一定角色，不存在既定详细脚本。角色扮演者在弄清所处情景及各自所演角色的特点与制约条件后，即进入角色，自发地即兴进行表演，如交往、对话、主动采取行动或被动做出反应，合情合理地演进，至教师（导演）发出中止信号时为止。表演虽是自发的，但却是按各自对所演角色的说明特点与条件的理解而行的，并不能完全任意发挥。例如一名“下属”的扮演者在“上级”在场时的举止言谈，便不会如在“同级同事”中那样随便。

与结构式练习比，角色扮演的情景更具拟真性，与案例分析相比，它要求学员更自发地投入，更认真地参与。同时，它给全体学员提供人们真实言行，而不是理论分析人们会怎样或该怎样说和做的观察机会，也为人们提供了新行为方式的试验机会。角色扮演尤其能使人了解和体验别人的处境、难处及考虑方式，学会善于移情，即能设身处地，从交往的对手角度想问题，并能使人看出自己和别人为人处世的弱点。

（3）心理测试。这是利用一定的测量工具，通常是某种标准的或专门设计的特殊问卷，让学员各自填写，来测量自己的行为、心理，包括认识、感知、感情、态度等。这种测试与调查可以验证所学过的心理学与行为学的理论，增强学习的兴趣，而且通过自我测试及与别人的测试结果及常模、规范等的对照，较深入地了解自己。（扩大自知之明。）

总的说来，这三种亲验式练习的运作过程，都包含下列几个环节：

- ● 了解和熟悉“游戏规则”，即练习的目的、性质、程序和限制。

- ● 进行练习。

- ● 分析讨论。首先宜在小组内进行，使每个人有机会参与并做出贡献。然后，必要时可再组织全班讨论。这一环节十分重要，绝不可少。只有这样，才能尽可能深入地从练习中获得有益的结论与启示，（了解所得收获和以及如何）并用此指导未来的生产经营活动。

3. 学习教学原则

为有效培训员工，必须把握下列学习教学原则的重点。

（1）目标的设定。（学习）设定教学目标可以集合学习者和教学者的努力，教学者在培训过程中，按学习的总体目标设定次级学习目标，使目标具体化。目标越具体，学习者越会努力完成，学习效果也越好。

（2）反复操练。操练可以使学习者看见并改正其错误或偏差。操练机会越多，学习效果也越好。

（3）回应和强化。正强化能使学习者倾向重复所学习的动作或行为。负面的回应则应有技巧地运用，以免产生反效果，引起学习者的自我防卫，阻碍学习。

（4）学习的激励。教材若能引起学习兴趣，学习效果会提高，学习的奖励也能提高学习者的认真程度。此外，如果学习者害怕学不好，也会激励学习。适当的激励是有效学习的先决条件。

第三节 第三节 企业员工培训系统模型

一、企业员工培训系统模型

职工培训既然这样重要，而培训活动的成本无论从费用、时间与精力上来说，又都是不低的，所以必须精心设计与组织。要有效地做好这一工作，应把它视为一项系统工程，即采用一种系统的方法，使培训活动能符合企业的目标，让其中的每一环节都能实现职工个人及其工作和企业本身三方面的优化。图 5-2 的人力资源培训(简称 HRT)模型便显示了这样一个系统，它代表了由五个环节构成的一个循环过程。这五六个环节分别是：需要确定、目标设置、方案拟定、活动进行、转移效果、总结评价。

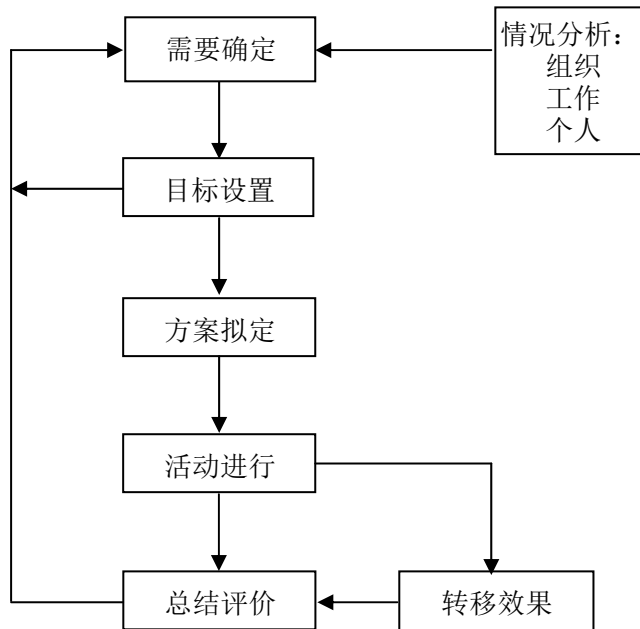


图 5-2 人力资源培训系统模型

二、培训需要的确定

确认培训需要的程序如下。

1. 确认工作行为或绩效差异的存在

工作行为或绩效差异是指实际的工作行为或绩效与企业所期望的工作行为或绩效的差异。

(1) 资料来源包括：

- 员工档案：
 - 培训要求；
 - 调职要求；
 - 离职理由；
 - 工作意外纪录记录；
 - 员工申诉纪录记录；
 - 绩效评估。
- 工作描述。
- 工作规范。
- 工作分析报告。
- 工作过期纪录过程记录。
- 器材维修要求。
- 器材损坏报告。
- 招聘测试。
- 生产数据。
- 顾客投诉。

- 管理报告。
- 顾问报告。

(2) 收集上述资料可以使用以下方法:

- 个别员工面谈。
- 集体面谈。
- 问卷调查。
- 意见箱。
- 观察。
- 工作分析。
- 绩效评估。
- 测试。
- 研究各项书面记录。

当工作行为或绩效差异对企业产生负面影响时,企业便要对这些差异进行分析,以确定培训的需要。

2. 培训需要分析

培训需要主要从以下三方面分析。

(1) 组织分析。在确认企业层面的培训需要时,要检视企业的使命、目标、策略和文化。培训和发展计划的目标必须与企业的使命、目标和策略一致,并需取得最高管理层的支持。除了要考虑企业目前和未来的需要外,更要注意对这些需要订立优先次序。此外,还需评估某部门员工接受培训和发展会对其他部门造成什么影响,例如,引起工作程序的改变,以致影响其他部门。

分析要有预见性,要以发展眼光去诊断需要,这就要预测本企业未来在技术上、销售市场上及组织结构上可能发生什么变化。了解现有员工的能力并推测出未来将需要哪些知识和技能,从而估计出哪些员工需要在哪些方面进行培训,以及这种培训真正见效所需要的时间,以推测出培训提前期的长短。

预测要有根据,必须对企业过去考绩的统计数据进行分析。对生产、成本、安全、质量、设备保养维修等方面指标的仔细检查,能有助于发现培训需要。但要注意,这些指标当初并不是为了找出培训需要而设置和测录的,所以负责培训计划的人事经理在查阅这些统计数据时,要全面考虑影响这些指标的各种因素。

需要调查,不要只看到那些“硬”的、技术性方面的问题,还应同时注意“软”的、思想方面的问题。例如,出勤、纪律、离职等方面的记录,(通过)员工的牢骚、投诉、建议等常能反映态度与士气方面的问题,这也是可以通过适当培训来解决与克服的。组织员工满意感调查,查阅缺勤、违纪、离职记录,找有关员工谈心等,都是找出这类培训需要的有效手段。

(2) 工作分析。这种分析所用的方法和第三章的职务分析所用的方法不同,是为研究员工们怎样具体完成他们各自所承担的职责(即工作),所以又可叫操作分析。职务分析的重点是某项职务或任务,而工作分析则侧重研究具体的工作者本人的工作行为与期望的行为标准,找出其间的差距,从而知道此人需要接受什么样的培训。工作分析要了解的是,这一工作岗位所要求的绩效标准是什么?即希望人们怎样做这项工作;被研究的员工的实际表现与这标准有无差距?若有,这种差距会造成什么样的后果与损失?这位员工是否知道对他的期望和要求?知道怎样去做才是正确的?问题的产生究竟是因为不理解还是没掌握所需的技能?如此等等。

(3) 个人分析。培训的重点在于促成员工的个人行为发生所期望的转变。没经验的员工绩效不良可能是由于缺乏所需的知识或技能,有经验的员工没做好工作则可能是因为养成了不良的工作习惯或原来的培训不当,还可能是由于工作态度方面存在问题。这些都可通过个人分析而发现。(但还可能是由于工作态度方面存在问题。)个人分析是在员工个体水平上进行的。

3. 确认培训是否为最好的方法

当工作行为或绩效差异是因为个人能力不足,或因员工态度信念不配合,或是因为主管不积极参与员工培训所引起,培训便能有助于消除差异。此外,也要比较培训的成本和绩效差异所造成的损失,计算培训和发展是否有效益。

三、培训目标的设置

设置培训目标将为培训计划提供明确的方向和依循的构架。有了目标，才能确定培训对象、内容、时间、教师、方法等具体内容，并可在培训之后，对照此目标进行效果评估。培训目标可分为若干层次，从长期培训目标到中期目标到短期目标，从某一培训活动的总体目标到某项学科直至每堂课的具体目标，越来越具体。设置培训目标必须与企业的宗旨相容，与企业战略目标相符，要现实可行，要用书面明确陈述，其培训结果应是可以测评的。

培训目标主要有以下几大类：

1. 技能培养

掌握技能当然也离不开思维活动。在较低层的职工中，总要涉及具体的操作训练；在高层中，则主要是思维性活动了。例如，分析与决策能力，也要涉及具体的技巧训练，又如，书面与口头沟通能力，人际关系技巧等。

2. 传授知识

包括概念与理论的理解与纠正、知识的灌输与接受、认识的建立与改变等，都属于智力活动。理论与概念必须和实际结合，才能透彻理解，灵活掌握，巩固记忆。

3. 转变态度

这当然也必须涉及认识的变化，所以有人把它归入上述“传授知识”这一类中，但态度的确立或转变还涉及感情因素，这在性质与方法上毕竟不同于单纯的知识传授了。

4. 工作表现

受训者经过培训后在一定的工作情境下所需达到的特定的工作绩效和行为表现。

5. 企业绩效目标

培训应有助于实现部门或企业特定的绩效目标。培训方案的绩效目标包括下列三要素：

（1）培训后的行为或绩效的标准要求，对于培训计划而言，这个标准应具体列明，例如，培训后打字速率应为每分钟若干字；

（2）在何种状况下，这个绩效标准可以加以运用；

（3）评估上述行为或绩效标准的方法。

四、培训方案的拟定

这其实就是培训目标的具体化与操作化。根据培训目标的不同层次，培训方案也可相应地分为长期、中期和短期培训方案，两个层次：全局性培训计划、培训实施计划。全局性培训计划也就是某一期组织整体培训发展计划，通常是指导性的；培训实施计划则指某次具体的培训行动计划，是执行性的。（即根据既定目标，具体确定培训项目的形式、学制、课程设置方案、课程大纲、教科书与参考教材、任课教师、教学方法、考核方式、辅助培训器材与设施等。）制定正确的培训计划方案必须兼顾许多具体的情景因素，如行业类型、企业规模、用户要求、技术发展水平与趋势、职工员工现有水平、国家法规、企业宗旨与政策等，而最关键的因素是企业领导的管理价值观与对培训重要性的认识。

培训方案（应）主要包括下述内容：

- 培训需求分析；
- 培训的目标；
- 培训的对象；
- 培训的机构；
- 培训的内容；
- 培训的方式；
- 培训所需资源；
- 培训的具体行动方案；
- 培训效果和效益预测；
- 培训效果评估方案；

- 培训的费用预算，等等。

(1. 培训和发展时间选择

- 对受训者来说，什么时候是最好的受训时间？什么时间培训能与工作配合？什么时间最可行？

● 倘若受训者是企业一组重要成员，当他们接受培训时，是否会打乱企业的正常工作？对别的成员的工作会有影响吗？

● 什么时候进行培训，能取得督导人员或培训人员的合作？这些人还有其他业务吗？他们能否将精神集中放在培训工作上？

- 什么时候能够获得培训必需的设备，如会议室和投影机？

- 若考虑到流动现金的因素，什么时候是最好的培训时间？

1. 培训的机构

培训机构的选择与企业的规模和结构关系很大。一般来说，可以有以下几种选择：

(1) 企业自己培训

大型企业往往设置专门的教育与培训职能机构与人员，从个别或少数负责培训工作的职员或经理，到专门的科、处乃至部，有的还建有专门的培训中心或学校乃至职工大学，配有整套专职教师与教学行政管理人员。在课程开设上，可从个别简单的低层技工培训直到完整的全脱产的学士学位的大学本科课程。培训部门的人员包括在培训部门经理领导下的项目协调人员和专职培训人员。他们负责分析调查培训需要、确定培训项目的目标、编写考核标准及开发、执行和评估各个培训项目。其中的专职培训人员还要亲自授课或组织训练活动。许多企业常请车间和科室的管理人员或专业人员兼课或组织训练活动，另外还常请有经验的老师傅现身说法。这当然不失为一种有效且成本较低的方法，但培训部门必须意识到，懂得某种知识或掌握某种技能并不一定保证能很好地传授它们，会操纵一台机器与教会别人也能操纵毕竟是两种不同的能力，后者还需了解教学方法论的基本原理，因此不能忽视对企业内部的兼职培训人员本身在教学法方面的训练。

(2) 企校合作

企业与技工学校、专科学校或高等学校合作，由学校教师向企业提供各类员工培训。现在越来越多的企业，通过企校挂钩进行培训合作，与技工学校、专科学校或高等学校达成培训承包协议，在学校或由学校派教师来企业进行各类员工培训，其内容可以是通用的，也可以是针对合作企业具体的特殊需要而专门设计的。在我国，像广播电视大学、函授、自考、夜校等各类成人教育项目，也常被企业用作培训员工的手段；对特殊需要的人才，选派员工脱产送往高等学府作定向的正规学制深造，也并不罕见。

(3) 专业培训机构

近年来，我国各地出现了大量的专业培训机构，以满足企业日益膨胀和日新月异的培训需要。这些机构常常登记注册为××培训中心或××管理顾问公司，通常只有固定的办公地点，但没有正规学校所常具备的教学场所和教学设施。它们通常只有少数固定的工作人员，并无专职的教学培训人员，但以合同方式聘请为数不少的兼职的专业培训师。这些机构根据企业对员工的培训需要，开发和设计出相应的培训方案和教材，主要以“公开课”和“内训”两种方式为企业提供培训服务。

“公开课”是指培训机构以广告方式向众多企业邀请相关人员参加的集中性的短期培训，或周末两天，或一周，或一个月，培训地点通常是在宾馆、饭店的会议室，每次参加人数可以是几十人或几百人。“内训”则是培训机构为某一企业专门提供的短期培训项目，通常在该企业内部进行，没有外部人员参加。两相比较，利弊显而易见。“公开课”有利于来自不同企业的人员交流，学习和借鉴其他企业的经验，且费用较低，但针对性较差，一个企业派去参加的人数有限。“内训”相反，培训内容对企业而言可以比较具体和有针对性，该企业参加人员可以比较多，讨论问题也能深入，不必忌讳外泄机密或“家丑”；但费用较高，而且不能与除培训师外的企业外部人员交流。

专业培训机构为企业提供的培训项目主要有两大类：

① 操作技能培训。如：沟通技能、领导艺术、团队建设、目标设置、时间管理、资本运作、销售技巧、终端管理、职业生涯管理等。

② 知识和新理念培训。如：能力素质模型、学习型组织、虚拟组织、成功哲学等等。

这些培训项目不同于正规学校的课程教学，强调“短、平、快、新”，注重可操作性和实效性，成为学校的系统性理论教学和企业实际运用之间的一个进行有效转换的中间环节。

下面是一较典型的“公开课”广告：

北京 JSD 管理顾问有限公司
经营管理系列高级公开培训

一流的培训师，一流的培训方式，一流的培训服务加上一流的培训环境，必将造就出一流的经营管理者，JSD 高级培训必定助您在竞争中获胜。

企业自我诊断高级研讨班

举办日期：2000 年 8 月 18 日至 20 日 时间：9：00—17：00 （两天 13 小时）

举办地点：北京 研讨方式：专业授课、案例剖析、模拟演练、互动式解惑

研讨主题

- ◇ ◇ 企业诊断的定义。
- ◇ ◇ 企业诊断的种类。
- ◇ ◇ 企业诊断的内容：经营者诊断、经营策略诊断、组织诊断、价格诊断、经营均衡诊断、计划诊断。
- ◇ ◇ 企业诊断的实施程序：预备诊断、正式诊断、建议指导诊断。
- ◇ ◇ 企业综合经营体质。
- ◇ ◇ 企业经营分析：定义、企业经营分析具体内容——企业的“五力”诊断、环境诊断、活动诊断、企业健康状态的测定、企业经营分析主要资料和图表、财务基础分析、企业总貌分析比较。

课程目标

- 协助企业领导人把握企业命脉，将企业引向健康发展之路。
- 帮助企业经营管理者规避风险、正确决策。
- 企业成功和辉煌的前提是企业永续经营和健康发展，而其保证是企业经营管理者随时随地进行严格、科学的企业自我诊断。

参加对象

企业中高层管理人员，特别是企业经营管理的决策人员。

服务收费

培训就是投资，参加二天高水准的特设专业培训只需×××元/位（包括培训费、资料费、教材费、茶点费、证书、照片等），学有所值，席位有限，限额报名。

专家介绍

陈先生：北京 JSD 管理顾问有限公司特邀培训师、加拿大多伦多大学工商企业管理硕士，国内资深企业策划管理专家。曾跟随中国企业家考察团，先后出访美国、英国等十几个世界著名大企业，随后提供了珍贵的调研报告，其中有美国通用电器公司、英国罗尔·罗伊斯公司的企业管理体系分析报告。参预国有企业改革策划、设计、研究工作，曾为中国一汽集团、加拿大高尔夫公司、河北新燕春集团、中国长江航运集团等数十家大型企业做过资产重组、资本运营、市场经营战略、现代人力资源管理方面的方案设计、咨询与培训。

现代企业的管理者和领导者往往对市场和竞争对手进行深入了解和分析，却忽略了企业自身的生存状况和发展必要，在这种“知彼不知己”的情况下，企业经营的良性发展是受到很大制约的。本次培训课程是 JSD 在进行了多家企业调查后，根据企业经营管理者和企业家们的要求设计开展的，目的是让经营管理者们通过短期的学习，掌握自我审视、诊断的技巧和能力，发现并判断企业生存发展过程中的病症，提高企业自身素质和挑战未来的战斗力，真正做到“知己知彼，百战不殆”！为企业建功立业，使企业走向成功与辉煌！

※※※※※※※※ 经营管理咨询策划、经营管理高级培训专业机构 ※※※※※※※※

电话：××××××××

传真：××××××××

2. 培训的方式

(1) 正式培训 / 脱产培训，包括：

① 一般传授。由学习者单方面进行的学习方式，包括阅读、函授、影带、课堂讲授（及专家研讨）等，侧重知识的传授，范围很广，如品质管理、工作安全、绩效评估等。

② 单元教学。将教材编成一系列的单元，由学习者根据自己的能力和进度，学习课程内容以回答预先设计的问题。

③ 讨论会。由组长带领学习者一起讨论问题，并寻求解决问题的方案，着重参与者学习知识的能力。

④ 训练小组 / T 小组。以讨论形式进行，训练参与者的团体行为，着重参与者的个人感受、沟通技巧、决策能力和领导能力及学习知识的能力。

⑤ 个案研究。其目的是使参与者通过对个案的讨论，学习选取和处理数据，以解决问题。参与者必须熟悉个案的背景和问题，讨论才会有意义。

⑥ 角色扮演。角色扮演是由参与者扮演个案的角色，从而揣摩角色的内涵，学习实际技巧的应用。扮演完毕后，由小组成员互相做出回应，让学习者从多方面了解问题的真相，使他能够客观地解决问题。此方式很多时候是用在培训员工的面谈、领导和决策技巧等方面。

⑦ 公文处理训练。模拟日常的工作情况，让参与者处理一堆文件，做出一连串的决定后，再与其他参与者互相讨论，以训练其在指定时间内做出决定的能力。

⑧ 模拟操练。模拟操练是在教室内模拟实际工作的内容和程序，让参与者有亲自操练的机会。

⑨ 企业竞赛或管理游戏。即模拟企业的整体经营，让参与者做出一连串生产、财务和销售决定，然后观察绩效。在一定的规则和假设限制下，通过电脑辅助，评估每项决定对企业功能所造成的影响，计算参与者的模拟绩效。

(2) 非正式培训 / 在职培训，包括：

① 教练法。教练法是最好的在职培训方式之一。培训者通常是受训者的直属上司或导师，或在另一部门工作，但能帮助受训者学习的人。上司或导师会给予受训者指导、辅助和协助，使其能更有效地完成工作，有助于个人的事业发展。

② 特别工作指派。特别工作指派是使受训者参与一些日常职务以外的工作，是暂时性的，使受训者可以接触日常工作以外的事务。

③ 工作轮换。工作轮换是有系统地将受训者分派到不同的工作岗位，使其可以接触和学到企业不同部门和不同层面的工作。在此期间有专人的工作指导，借此培训通才，为日后的上层管理人员储备人才。同时，这样也可以培训新员工，使其全面了解企业各部门的运作。

正式培训和非正式培训具有互补作用，前者着重知识、技术和态度的传授和培养，后者则强调直接的学习后果，对行为的改变和企业绩效的改进尤其（可以）有明显的效用。正式培训的转移效果较低，学习后未必能完全应用在工作上，而非正式培训的转移效果则较高。

五、培训活动的实施

这一步骤是对培训计划的具体实施。如果是企业自己组织培训，具体工作涉及到以下几个方面：

1. 培训的准备工作

(1) 编制培训日程表。培训计划中对培训时间的规定是指导性的，这里则要确定具体的日程安排。在确定培训时间时，应考虑以下因素：

- 对受训者来说，什么时候是最好的受训时间？什么时间培训能与工作配合？什么时间最可行？

- 倘若受训者是企业一组重要成员，当他们接受培训时，是否会打乱企业的正常运作？对别的成员的工作会有影响吗？

- 什么时候进行培训，能取得督导人员或培训人员的合作？这些人还有其他业务吗？他们能否将精神集中放在培训工作上？

- 什么时候能够获得培训必需的设备，如会议室和投影机？

- 若考虑到流动现金的因素，什么时候是最好的培训时间？

(2) 确定培训师。培训师的选择受培训内容、培训形式和费用预算的限制。要寻找到一位合适的培训师不是一件容易的事，企业要培养一位合格的培训师成本很高，而外聘培训师通常拥有扎实的培训技能但缺乏对企业的了解。无论是内聘还是外聘，在培训活动开展之前，与培训师进行深入沟通才是最为重要的，只有使其真正明确培训的目标和内容并了解培训对象的情况，培训师才能有针对性地去开发所要讲授的课程，并选择相应的培训方法。

(3) 落实培训所需资源。每一项培训活动都需要相应的资源给予支撑。除培训师外，还要有必要的场地、设施、工具以及所需的培训资料；如果是在企业以外的地方培训，还需要对吃、住、行进行面面俱到的安排。如果有一样安排不到位，都有可能影响到培训的顺利进行。

(4) 发放培训通知。要确保每一位需参加培训的人员都收到通知，并告知基本内容，使其有所准备。

2. 培训的实施和控制

对培训实施过程中所有涉及的工作按照类别进行分工，是保障每项工作得到及时落实的

关键。特别是一些大中型的培训项目，组织工作非常复杂，但都可以按照相关性分门别类，然后安排在某一方面具备专长的人员具体负责各类工作，培训管理者及时进行跟进和沟通，从而及时发现问题并采取纠偏措施。

（培训活动的具体组织者与企业的规模和结构关系很大。一般来说，培训活动的实施可采用以下方式：

1、企业自己培训

大型企业往往设置有专门的教育与培训职能机构与人员，从个别或少数负责培训工作的职员或经理，到专门的科、处乃至部，有的还建有专门的培训中心或学校乃至职工大学，配有整套专职教师与教学行政管理人员。在课程开设上，可从个别简单的低层技工培训直到完整的全脱产的学士学位的大学本科课程。培训部门的人员包括在培训部门经理领导下的项目协调人员和专职培训人员。他们负责分析调查培训需要、确定培训项目的目标、编写考核标准及开发、执行和评估各个培训项目。其中的专职培训人员还要亲自授课或组织训练活动。许多企业常请车间和科室的管理人员或专业人员兼课或组织训练活动，另外还常请有经验的老师傅现身说法。这当然不失为一种有效且成本较低的方法，但培训部门必须意识到，懂得某种知识或掌握某种技能并不一定保证能很好地传授它们，会操纵一台机器与教会别人也能操纵毕竟是两种不同的能力，后者还需了解教学方法论的基本原理，因此不能忽视对企业内部的兼职培训人员本身在教学法方面的训练。

2、企校合作

企业与技工学校、专科学校或高等学校合作，由学校教师向企业提供各类员工培训。现在越来越多的企业，通过企校挂钩进行培训合作，与技工学校、专科学校或高等学校达成培训承包协议，在学校或由学校派教师来企业进行各类职工培训，其内容可以是通用的，也可以是针对合作企业具体的特殊需要而专门设计的。在我国，像广播电视大学、函授、自考、刊授等各类成人教育项目，也常被企业用作培训职工的手段，对特殊需要的人才，选派职工脱产送往高等学府作定向的正规学制深造，也并不罕见。

3、专业培训机构

近年来，我国各地出现了大量的专业培训机构，以满足企业日益膨胀和日新月异的培训需要。这些机构常常登记注册为××培训中心或××管理顾问公司，通常只有固定的办公地点，但没有正规学校所常具备的教学场所和教学设施。它们通常只有少数固定的工作人员，并无专职的教学培训人员，但以合同方式聘请有为数不少的兼职的专业培训师。这些机构根据企业对员工的培训需要，开发和设计出相应的培训方案和教材，主要以“公开课”和“内训”两种方式为企业提供培训服务。

“公开课”是指培训机构以广告方式向众多企业邀请相关人员参加的集中性的短期培训，或周末两天，或一周，或一个月，培训地点通常是在宾馆、饭店的会议室，每次参加人数可以是几十人或几百人。“内训”则是培训机构为某一企业专门提供的短期培训项目，通常在该企业内部进行，没有外部人员参加。两相比较，利弊显而易见。“公开课”有利于来自不同企业的人员交流，学习和借鉴其他企业的经验，且费用较低，但针对性较差，一个企业派去参加的人数有限。“内训”相反，培训内容对企业而言可以比较具体和有针对性，该企业参加人员可以比较多，讨论问题也能深入，不必忌讳外泄机密或“家丑”；但费用较高，而且不能与除培训师外的企业外部人员交流。

专业培训机构为企业提供的培训项目主要有两大类：

（1）操作技能培训。如：沟通技能、领导艺术、团队建设、目标设置、时间管理、资本运作、销售技巧、终端管理等等。

（2）知识和新理念培训。如：第五项修炼、知识经济、WTO 影响、虚拟组织、成功哲学等等。

这些培训项目不同于正规学校的课程教学，强调“短、平、快、新”，注重可操作性和实效性，成为学校的系统性理论教学和企业实际运用之间的一个进行有效转换的中间环节。

下面是一较典型的“公开课”广告：

北京 JSD 管理顾问有限公司
经营管理系列高级公开培训

一流的培训师，一流的培训方式，一流的培训服务加上一流的培训环境，必将造就出一流的经营管理者，JSD 高级培训必定助您在竞争中获胜。

企业自我诊断高级研讨班

举办日期：2000 年 8 月 18 日至 20 日 时间：9：00—17：00（两天 13 小时）

举办地点：北京 研讨方式：专业授课、案例剖析、模拟演练、互动式解惑

研讨主题

- ◇ ◇ 企业诊断的定义
- ◇ ◇ 企业诊断的种类
- ◇ ◇ 企业诊断的内容：经营者诊断、经营策略诊断、组织诊断、价格诊断、经营均衡诊断、计划诊断
- ◇ ◇ 企业诊断的实施程序：预备诊断、正式诊断、建议指导诊断

课程目标

- ◇ ◇ 企业综合经营体质
- ◇ ◇ 企业经营分析：定义、企业经营分析具体内容——企业的“五力”诊断、环境诊断、活动诊断、企业健康状态的测定、企业经营分析主要资料和图表、财务基础分析、企业总貌分析比较。

- ● 协助企业领导人把握企业命脉，将企业引向健康发展之路
- ● 帮助企业经营管理者规避风险、正确决策。
- ● 企业成功和辉煌的前提是企业永续经营和健康发展，而其保证是企业经营管理者随时随地进行严格、科学的企业自我诊断。

参加对象 企业中高层管理人员，特别是企业经营管理的决策人员。

服务收费

培训就是投资，参加二天高水准的特设专业培训只需 元/位（包括培训费、资料费、教材费、茶点费、证书、照片等），学有所值，席位有限，限额报名。

专家介绍

陈先生：北京 JSD 管理顾问有限公司特邀培训师、加拿大多伦多大学工商管理硕士，国内资深企业策划管理专家。曾跟随中国企业家考察团，先后出访美国、英国等十几个世界著名大企业，随后提供了珍贵的调研报告，其中有美国通用电器公司、英国罗尔·罗伊斯公司的企业管理体系分析报告。参预国有企业改革策划、设计、研究工作，曾为中国一汽集团、加拿大高尔夫公司、河北新燕春集团、中国长江航运集团等数十家大型企业做过资产重组、资本运营、市场经营战略、现代人力资源管理方面的方案设计、咨询与培训。

现代企业的管理者和领导者往往对市场和竞争对手进行深入了解和分析，却忽略了企业自身的生存状况和发展必要，在这种“知彼不知己”的情况下，企业经营的良性发展是受到很大制约的。本次培训课程是 JSD 在进行了多家企业调查后，根据企业经营管理者和企业家的要求设计开展的，目的是让经营管理者们通过短期的学习，掌握自我审视、诊断的技巧和能力，发现并判断企业生存发展过程中的病症，提高企业自身素质和挑战未来的战斗力，真正做到“知己知彼，百战不殆”！为企业建功立业，使企业走向成功与辉煌！

※※※※※※※※ 经营管理咨询策划、经营管理高级培训专业机构 ※※※※※※※※

电话：××××××××

传真：××××××××××

六、转移效果

要使培训和发展的结果有效地转移到实际工作上，企业必须考虑公司总体目标、政策、组织结构、工程程序工作流程、方法（和）、企业文化的配合与培训和发展所传授的理念相一致，并创造效果转移的条件，（确保企业的经营与培训和发展所传授的概念一致，使得培训和发展工作有效地进行，）以帮助企业达到预期的目标。

1. 一般来说，可通过以下技巧产生培训转移效果：

- 公开演说；
- 财务管理；
- 员工管理；
- 面谈；
- 培训；
- 书写技巧。

2. 企业要提高培训和发展的转移效果，应注意下列因素：

（1）理论。受训者需要知道培训的理论根据，明白和接受训练的程序和方法。这是转移效果的主要环节之一。

（2）示范。倘若在培训过程中有专人示范所传授的概念、技巧或方法，而受训者亦有观察和参与讨论概念、技巧或方法的机会，这会增加实用性，使受训者能灵活地运用传授的概念、技巧或方法。

（3）操练或模拟。受训者若有机会亲身操练或模拟所学习的技巧或方法，在工作上将这些技巧或方法应用出来的可能性也相应提高。操练或模拟使受训者做出有关的行为，感受当中的滋味，了解其中的困难和经历克服困难所带来的成功感。受训者可从中增加应用技巧和方法的信心。因此，在进行操练或模拟

之后，应进行讨论和回应，帮助受训者解决问题或克服困难，加强学习效果。

（4）实际应用机会和回应。受训者若有机会在工作上应用所学到的技巧，并有专人从旁指导和给予得到组织的回应和反馈，便能提高其应用的积极性。（他便能有效地应用所学到的技巧，并持之以恒。）

（5）实际持续应用加上专人指导。将培训和工作实习联系起来的最好方法就是：将上述实际应用和回应的时间延长，并邀请受训者的直属上司、专业顾问或其他部门的称职训练者出任导师，使受训者可长时期在专人指导下将所学的应用出来。（邀请受训者的直属上司、专业顾问或其他部门的称职训练者出任导师。要记住，不是所有的上司都是合适的导师。）企业要让管理人员知道他们有担任培训 and 发展的责任，除了企业的培训和发展部门需负责培训人员外，直属主管也是一位培训者和辅导者。

七、总结评估

评估企业培训和发展的成果，应对以下三方面做出考虑：

1. 参与者评估

参与者评估包括对培训内容、培训者的传授能力、培训方法、学习环境等表达意见，特别是对培训者的工作绩效进行评估。但这种评估方法难以得知受训者是否已经学会应掌握的技能 and 知识。

2. 培训效果评估的实验设计 培训目标达成情况评估

即（比较受训者在学习前后的情况，）通过采用客观的评估标准、方法，在合理的时间内，比较受训者在学习前后的情况，量度培训效果考核培训目标的达成情况。概述如下：

（1）评估的标准。评估的标准是将培训和发展方案的目标具体化，例如设定员工生产的产品品质、态度评分和意外事故次数等。

（2）评估的方法。评估的方法可以是多元化的，例如采用笔试测度知识的获得；态度量表检验态度的改变；工作样本测试检定技术的高低；以及绩效评估检定行为的改变等。此外，也可以用总体生产品质、生产成本、离职率和意外事故次数等记录，评估水平是否达到企业总体目标。

（3）评估的时间。评估的时间会因培训 and 发展的目标而有异，例如，在知识和技术的获得上，可以在培训前和培训后立刻测试检定。但行为和态度的改变，或企业的总体目标的达成，则要在一段较长的时间后，才能评估出来。

3. 培训的真正效果的评估

受训者的改变、目标的达成有时未必与培训的效果有关。要了解培训的真正效果，在设计培训方案时，便需要（懂得）控制不同评估的差异。（为达到预期的培训目的，企业需采取合适的培训评估，）具体方法有以下两种：

（1）培训前后评估。受训者在受训前和受训后的表现有显著不同，就证明培训有效（如图 5-3 所示）。

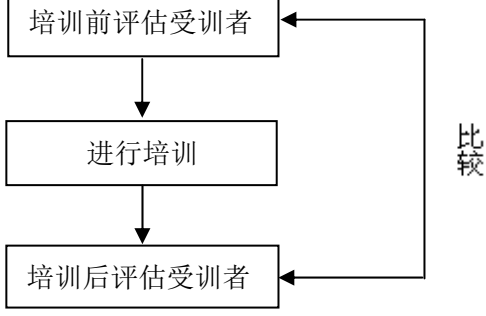


图 5-3 培训前后评估

（2）培训前后控制对照评估。有时候改变是全面的，即受训者在改变，没有接受培训者也在改变，故改变不一定是来自培训。

此方案的设计将随机抽样选出来的员工分成两组，需证明两组原先并无特定差异。一组称为控制对照，另一组称为实验组，只有实验组接受培训。在培训结束后，再对两组进行评估，然后比较评估结果。

当只有实验组改变而控制对照组没有改变时，便能证明受训者的改变是来自培训（如图 5-4 所示）。

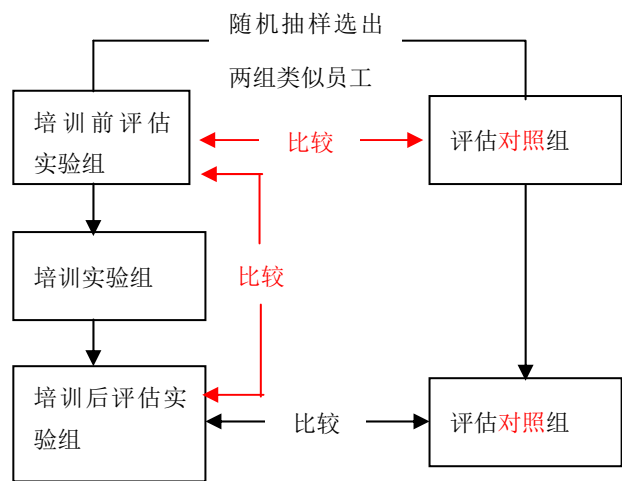


图 5-4 培训前后对照评估

上述所介绍的只是评估培训有效性的方法。培训和发展方案是否有效，取决于培训和发展方案的规划、目标和方法的选择及学习原则的应用。

第四节 员工导向活动

一、员工导向活动的意义

（导向活动对新员工而言，浅层意义上讲是对新员工指引方向，使之对新的工作环境、条件、人际关系、应尽职责、工作内容、规章制度、组织的期望有所了解，能尽快进入角色，并创造优良绩效。从深层作用分析，导向活动对培养员工的组织归属感意义更为长远重大。员工的组织归属感是指员工对自己的企业从思想、感情及心理上产生的认同、依附、参与和投入，是对自己单位的忠诚、承诺与责任感。）

员工导向活动是针对新员工而言的。分析新招聘来的员工及其与企业的关系，便不难发现，新员工在进入企业之初所抱的期望主要有三种：

- （1）获得应有的尊重。得到别人，尤其是与自己接触频繁的上司和同事们的认可、接受和重视，这是人的基本需要之一。刚进入陌生环境的新员工，对此往往特别敏感。这不仅关系到对新员工的这种重要个人需要的满足，而且根据单位对其个人是否热情与重视，还会推断出单位对员工的总体认识与价值观。这对他们的组织归属感的建立、巩固与深化影响甚大。
- （2）获得对环境和职务的了解。他们想要知道他们所进入的企业的性质、目标、宗旨、价值观，工作与生活的规范，所在部门、上司、同事的状况，自己所担任的职位的作用、地位、职责与权利等，这些信息将带给他们方向感、自尊与信心。
- （3）获得发展与成功的机会。新员工常有一种矛盾的心理，一方面对未知的情况与未来心中无底，但

另一方面又怕被人轻视与忽略，长期试用“试用”、“锻炼”而不授予责任，就没有发展提高、崭露头角的机会。因此他们不仅需要关怀、鼓励、指导与支持，还需要信任、机会、目标和一定的自主权。

正是鉴于新员工的特殊性，工作单位有必要开展新员工的导向活动。

“导向”一词是直接译自英语 **Orientation**，意为指引方向。所以从浅层意义上讲，员工导向活动是指对新员工指引方向，使之对新的工作环境、条件、人际关系、应尽职责、工作内容、规章制度、组织的期望有所了解，能尽快进入角色，并创造优良绩效。从深层作用分析，导向活动对培养员工的组织归属感（又称为组织承诺）意义更为长远重大。员工的组织归属感是指员工对自己的企业从思想、感情及心理上产生的认同、依附、参与和投入，是对自己单位的忠诚、承诺与责任感。

二、员工导向活动的组织及其内容

1. 导向活动的组织

这种活动通常分为两个阶段，即岗前教育阶段和岗上早期导向阶段。岗前教育阶段是在员工刚来，还未正式到工作岗位上开始工作前，通常只有几天时间。岗上早期导向阶段在试用期直至正式转正前，这阶段稍长，一般从数月到半年不等。岗前阶段有较多的脱产的专门活动，其中**即既有**培训性的，也有礼仪性的。岗上阶段则主要是在职活动，以培训为主。

2. 导向活动内容

（1）使新员工感受到受尊重。首先当然是以各种形式表示对新员工的欢迎，如专人接待迎接、标语、墙报、内部通讯小报等欢迎形式以营造气氛，显示对新员工的重视。新员工工作地点的欢迎卡片、主管上司或**他受其**委托的一位资深员工陪同引领参观并共进工作餐等，都属于这类性质。对新员工报到后的祝贺，也表示了对他们的重视。如果新员工到来无人过问，或随便让一个一般员工引领到工作地点撒手不管，会使新员工觉得受冷落，自己在此组织中无足轻重，自然会对此组织产生疏离感。

（2）对组织与工作的介绍。首先应予介绍的是组织的文化，即组织的总体目标、使命、管理哲学和价值观，因为文化是组织的一切构成因素的核心，而且对其的理解与接受程度，还是员工的组织归属感的基础。这表明导向活动宜“先务虚、后务实”，即首先强调这些软因素的宣讲与灌输。例如，“厂史教育”，即组织的创业与发展史介绍，也属于这一范畴。此后才进入组织概况的介绍，如组织结构系统、主要产品（或服务）、市场、专有技术与优势等。导向的内容丰富，涵盖面广，所以应有轻重缓急的安排与选择，不必急于在岗前导向中全面安排。但像工作规范、生活设施、安全规则、办事习惯等这类不了解就无法着手工作的内容，以及新员工最关心的如奖酬待遇、考勤休假、调动晋升等人事政策内容，应预先作安排。工作部门的业务政策、管理规则、部门间工作关系，请示汇报渠道、设施性能与使用方法、专业业务知识及技能，则可稍后安排，留待在岗位上由主管上司或同事传达介绍。

（3）发展前途与成功机会的介绍。新员工上班首日，主管上级便应预先作安排，向他授予其工作说明的书面材料，并作口头补充说明，还需当面讨论，听取新员工的意见，解答他的问题，力求建立共识。在确信新员工对其职责已经理解并接受后，还应在上岗初期，亲自或指派资深下级对新员工进行辅导与考核，及时给予反馈与讲评，肯定其进步与成绩，指出其不足并授予克服与改进的方法。

先进的现代企业都很重视这种导向活动，有的企业由人力资源部门设计和制备了“导向活动检查清单”，表 5-1 就是美国通用电气公司的清单。清单是人力资源部门为主管干部制备的，它只适用于一般员工，对特殊员工（如残疾人、少数民族等），需根据情况补充专门事项。

表 5-1 新员工导向活动检查清单

一、新员工刚来报到	二、第一天工作之后
<input type="checkbox"/> 欢迎加入本公司及担任此职务	<input type="checkbox"/> 介绍奖酬情况
<input type="checkbox"/> 指引更衣箱及厕所的地点	<input type="checkbox"/> 介绍自备车存放及公司交通车情况
<input type="checkbox"/> 指出员工食堂及饮水点	<input type="checkbox"/> 介绍公司医疗卫生设施
<input type="checkbox"/> 介绍进、出厂区及门卫检查制度	<input type="checkbox"/> 进一步仔细研究安全规程
<input type="checkbox"/> 引领参观工作地点状况	<input type="checkbox"/> 介绍本班组（科室）中各职务间关系
<input type="checkbox"/> 介绍作息与考勤制度	<input type="checkbox"/> 下班前检查其绩效、讲评并答疑

□本班组（科室）工作简介	三、头二周
□引见本班组（科室）同事	□介绍公司福利待遇
□介绍安全规程与安全设备的使用	□介绍投诉及合理化建设渠道
□引导新员工开始工作，介绍工作规程	□检查工作习惯是否有违安全要求
□提醒他在有问题或需帮助时找你	□继续检查、讲评和指导其工作

第五节 员工职业发展生涯管理

一、职业生涯管理概述

1. 职业生涯的概念^[1]

对于职业生涯是什么，有着不同的观点，总体来说，经历了一个由狭义的概念到广义的概念的发展过程。

（1）职业生涯是员工在某一组织内部的流动通道，是在该组织中所担任的一系列职位构成的总体。这种观点将职业生涯局限于某个组织。

（2）职业生涯就是一种专业。这种观点认为，一个人只要从事的是一系列密切相关的工作（教师、咨询顾问、家庭教师），就被认为是在演绎一个职业生涯，而在一系列显然不相关的工作（小说家、政客、广告撰稿人）之间不存在工作内容的一致性，就不能构成一个职业生涯。这种观点将职业生涯局限于某种专业或者职业。

（3）职业生涯就是个人长期从事一系列工作的经历。这种观点将职业生涯定义为一个人从首次参加工作开始到结束职业劳动为止所担任的一连串工作职务的集合。

（4）职业生涯是指与工作或职业相关的整个人生历程。包括从职业兴趣的培养、职业能力的获得、职业的选择、职业的调整，直至最后完全退出职业劳动这样一个完整的职业发展过程。

职业生涯概念的发展源于工作环境的变化和员工的变化。世界正在迅速地、戏剧性地变化着，这些变化——经济的、政治的、技术的和文化的——对工作领域有着意义深远的影响。这些变化带来了相当大的不确定性，使一个人很难再终其一生地服务于某个组织或者坚守某一职业。使职业生涯发生变化的另外一个原因来自于员工本身的变化。员工的自主性和独立性越来越强，与组织的依附关系逐渐淡化；工作也不再仅仅是谋求生存、满足生理需求的一种手段，个人感受、兴趣、追求、价值观、自我实现等因素越来越影响人们的职业选择。

如果基于员工个人的角度，第四种概念无疑是最值得借鉴的，但由于本书是从组织的立场出发探讨人力资源管理，所以对员工的职业生涯管理更多地是局限于本组织内部的发展通道，这种通道可以是纵向的，也可以是横向的。

2. 职业生涯管理的意义与概念

对于个人来说，不能否认，决定一个人的职业生涯的因素中有着客观的、随机性的成分，即有被称为机遇的偶然性选择的影响，但人们的主观因素也会起相当大的作用。多数人对自己未来发展有一定的愿望、设想、预计与准备，还为实现个人抱负设置了目标，并为实现此目标而努力创造条件。而且，在当今一切都在急剧变化的时代，只有那些理解他们自身，知道在这个环境中怎样应对变化，并为自己创造机会，懂得从失误中汲取教训的个人，才最有可能谋求到满意的职业并取得职业生涯上的成功。因此，对自己的职业生涯规划和管理是必要的也是意义重大的。

对于组织来说，组织不可能忽略甚至反对员工对职业发展道路有自己的设想，而应该鼓励并帮助他们完善和实现自己的个人目标，同时设法引导这种个人目标与组织的需要相匹配。这一过程需要组织设法识别员工特别是重要员工的职业设想和职业潜力，并通过培养、开发、引导等手段使个人的目标和组织的目标相一致。

因此，职业生涯管理是个人和组织共同努力或相互作用的结果，员工个人和组织都不能在不顾及对方的情况下制定计划。但也正是由于角度的不同，两者所关注的目标存在很大的差异，而且，这种差异正在日益加大，从而不可避免地面临以谁为中心的选择。

以组织为中心的职业生涯管理注重职务本身，侧重于铺设使员工可以在组织各职务间循序渐进地发展自己的各种路径。这些路径提供了多层次多方向的阶梯，员工可以在组织各部门沿这些阶梯攀登。

以个人为中心的职业生涯管理侧重于个人的职业生涯而非组织的需要。就个人的职业生涯规划来说，员工个人的目标、技能和个性是分析的焦点，在这一分析中，会同时考虑组织内部和外部所有能够扩展个

^[1] 参考资料：[美]格林豪斯等著.王伟译.职业生涯管理（第三版）.北京：清华大学出版社.2006

人职业生涯的环境条件。

对于组织来说，前者几乎总是成为考虑的重点。然而，对于那些重视员工发展，希望通过人力资源进行竞争的组织而言，这种中心就变得比较模糊了，他们会更多地考虑员工的个人发展并提供相关支持，如一些企业会为准备辞职的员工寻找更适合其发展的组织。

我们认为，职业生涯管理就是建立一套能够识别员工发展需要和职业潜力的系统，并借助该系统引导员工的个人发展目标和组织的目标保持一致，在达成组织目标的同时帮助员工实现个人职业目标的活动。^{2[2]}

3. 职业生涯管理的责任划分

(1) 员工

从传统的角度看，组织在职业生涯管理中承担主要的责任。组织告诉员工职业发展的空间，对员工进行评价，安排培训机会，进行工作轮换等等；员工则相对被动地接受这一切。然而，正如前面所提到的，工作环境和员工个人都发生了变化，员工在个人的职业生涯规划中负有更多责任，组织也希望员工对自己的职业生涯有较清晰的认识和规划。因此，员工要主动地从各方面获取关于自己优点和不足的信息，增强自我认识，明确自己的职业生涯发展处于什么阶段，确定自己的发展目标，了解组织内部有哪些发展机会，积极地参与组织的职业生涯管理计划。

(2) 人力资源部门

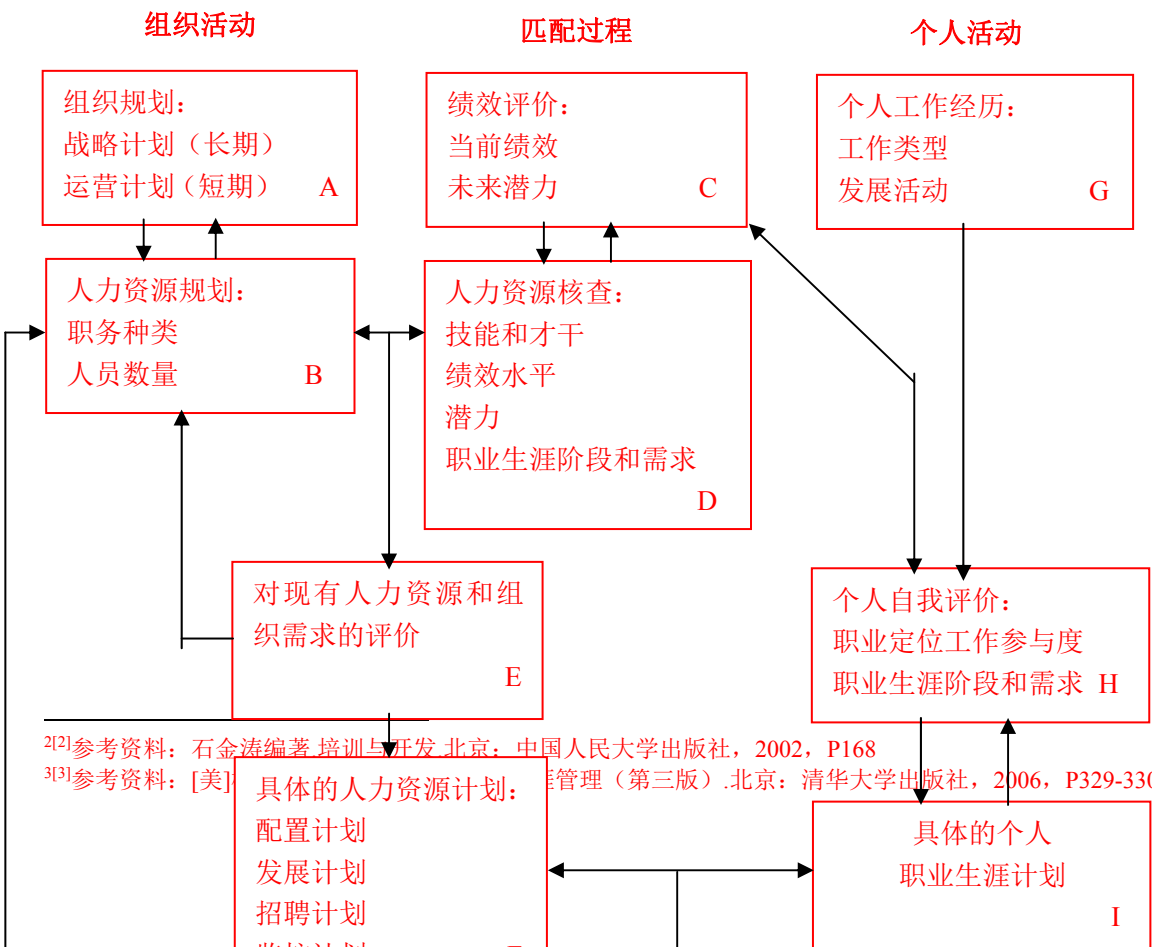
在职业生涯管理中，人力资源部门发挥着重要的作用。包括设计组织的职业生涯管理系统；确保职业生涯管理系统与组织战略的一致性；帮助对员工的技能、职业个性、工作动机、职业价值观等进行评估；为各个部门执行组织的职业生涯管理计划提供辅助；直接为员工提供职业发展方面的咨询建议。

(3) 部门主管

组织人力资源管理的许多职能，都需要各个部门主管的密切配合。在职业生涯管理中，部门主管仍然是一个重要角色。在多数情况下，员工会经常到主管那里寻求职业生涯发展方面的信息，例如组织内可能的职位空缺、个人对某项工作胜任的可能、进修和培训发展机会等等。主管还要明确工作要求，评价工作绩效，根据对员工的个人情况以及组织发展目标的了解，为员工提供职业发展方面的建议，并与员工共同制定职业生涯规划。

二、个人职业计划与组织目标的匹配^{3[3]}

在职业生涯管理中，一个很重要的方面就是使个人的职业计划与组织的目标保持一致，只有两者之间达到匹配，个人对组织才会感到满意，也就愿意留在组织工作。因此，这种匹配是取得个人与组织双赢的一个关键因素。美国著名的组织行为学家薛恩（E.H.Schein）为我们提供了一个较为全面的匹配模型（图5-5）。



^{2[2]}参考资料：石金涛编著 培训与开发 北京：中国人民大学出版社，2002，P168

^{3[3]}参考资料：[美] 斯蒂文·P·罗宾斯 组织管理（第三版）.北京：清华大学出版社，2006，P329-330

图 5-5 个人职业计划与组织目标的匹配模型

这个模型的左半部分讲的是组织必须采取哪些行动，才能使公司的战略方向与所使用的人力资源数量和质量长期保持一致。首先，组织的人力资源管理系统应该与组织的经营计划（框 A 和框 B）保持一致。然后，组织就要对其人力资源能在多大程度上满足组织的需要作出评价（框 E）。通过这项评价，公司即可确定，为确保公司能够获得恰当的、能满足自己需要的人力资源，应该采取哪些行动。招聘、配置和开发行动等（框 F）就是用来确保恰当的人力资源组合的有效工具。

正如组织具有经营增长和发展目标一样，个人也有其个人成长和发展的需要。模型的右半部分描述了在这种整体行动中同时发生的个人行动。其中指出，个人会对他们所处的个人岗位进行自我评价（框 G），并对自己的价值观和才能作出评价（框 H）。然后，员工就要参与到职业生涯管理计划和目标设定（框 I）中去，而这些行动又必须在组织的经营计划（框 A）和人力资源计划（框 B、E、F）这一大背景下进行。也就是说，如果员工和企业之间要相互配合，那么个人的目标就必须与组织的目标相一致才行。例如，如果员工在某一技术领域追求的职业发展道路恰是公司准备舍弃的，那就不现实了。同样，组织在制定未来发展计划时，也必须了解现有员工的职业志向和计划。

薛恩提出这个匹配过程，是为了使个人和组织的需要和计划做到步调一致。确切地讲，组织必须对员工的绩效和潜力作出评价（框 C），并将评价数据存入人力资源库中（框 D），这个库要查阅方便，并且可以将现有的人力资源与计划的需求相互比较（框 E）。人力资源库中应该包括对员工能力、绩效、潜力的评价，还应该对员工职业发展中的主观因素进行评价。组织知道了每位员工的职业需要以及所处的职业生涯阶段，有助于避免对“怎样才最有利于员工”这一问题作出未经证实的假设。此外，取得员工共识的开发计划（框 J 和框 K）也能够将个人的期望和组织的人力资源需要联系在一起。最后，个人和组织都需要不断地更新、监控达到目标的过程（框 L）。只有通过对现状进行认真的反思和评估，公司才能修改、完善自己的目标，抓住未来的发展机会。

薛恩的模型表明，组织的计划和个人的计划是如果通过一系列匹配过程而取得一致的。通过在这两个层次之间建立联系，组织的战略需要得到满足，个人的职业发展需要也得到了实现。

三、职业生涯管理系统

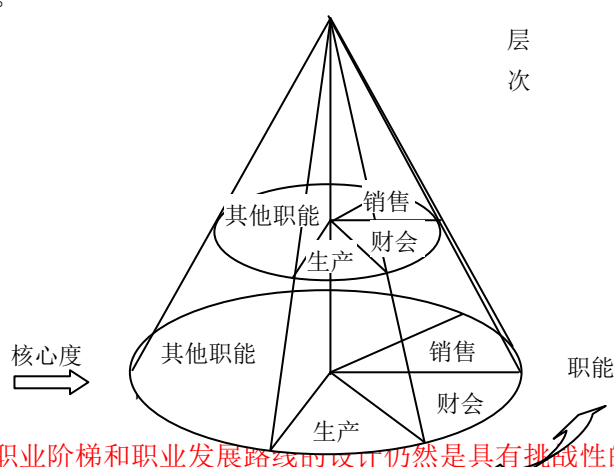
1. 职业阶梯与职业发展路线

组织内部往往会建立不同的工作级别，每一级别都是以某种技能或功能为中心。每一工作级别又包括一个系列，形成职业阶梯或者工作流动链。员工在职业阶梯上的移动取决于员工的技能、职业兴趣、职业价值观、工作绩效等方面的因素。员工在不同岗位之间的流动，就构成了不同的职业发展路线。提供各种不同的职业阶梯和职业发展路线是组织职业生涯管理的基础条件，它为员工的职业发展提供可能的空间。

员工的职业发展路线通常分为横向与纵向两种。横向路线是指跨职能边界的调动，例如，由工程技术转到采购供应或市场销售等，这种运动有助于扩大个人的专业技术知识与经历，为进一步深入精通某一专业打下较宽广的基础，为将来担当企业总体管理人做准备，这种岗位轮换的锻炼也是很有帮助的。纵向路线是向上的，即沿着组织的等级层系跨越等级边界，获得职务的晋升，其中第一步当然是从纯专业技术职

务升到专业中的管理性职位上去。这两类运动可借通常的以职能为横轴、层级为纵轴的两维组织结构系统图来观察。

但薛恩（E·H·Schein）提出，要想透彻地考察与分析员工在组织中实际的发展路线，除了上述跨职能与跨职级的两类运动，还有一种虽非正式的、却影响颇大的运动方向，即沿“核心度”方向的运动。这指的是员工虽然未获正式授职晋升，仍处于较下层级，但却通过某种非正式的联系，例如社会场合或业余活动中偶然邂逅上级领导，接触投契而产生友谊等，得于接近企业决策的核心从而增大影响力。这种跨越核心圈内、外边界的运动，对员工职业发展的影响不容忽视。薛恩提出以图 5-6 中表现的三维组织系统模型来表现这三种发展路线及其相互关系。此模型中立轴表示等级层次，圆周方向表示职能，径向表示核心度，越接近立轴，核心度越大，影响力越强。员工在组织中的实际发展往往是混合式的，即兼有轴向、周向与径向这三个方向的运动。对个人来说，职业发展道路上每迈一步，必有得有失，因而可能带来矛盾的心理，抉择时甚至是有痛苦的。例如，专业技术人员在被提升到另一专业部门主管职位上去时，便要放弃所熟悉和喜爱的技术专业，损失了自己所重视的胜任感、成就感等内在性奖酬，但能换回地位待遇、影响力等其他奖酬作为补偿。



目前来看，职业阶梯和职业发展路线的设计仍然是具有挑战性的工作，在工作处在迅速变动的今天尤其如此。所以，管理者要不断重新审视组织内的工作岗位和可能的职业发展路线，根据员工的动态发展适时做出调整。

2. 职业生涯管理操作程序^{4[4]}

（1）员工评价

评价阶段的工作有助于了解员工的职业兴趣、价值观、能力倾向、行为偏好，从而为职业生涯计划的制定提供更为明确的指导。

员工评价的另外一个重要目的是了解员工发展的潜力。通过各种程序了解员工的潜力，并把这种潜力挖掘出来，获得职业的成功，是职业生涯管理的核心。

通过评价还可以确定开发需求。开发需求来自员工当前的技能或兴趣等与个人理想的工作要求之间所存在的差距。职业生涯开发是由一系列的阶段构成的，每一阶段都有因差距所产生的特定的开发需求。

绩效考核是员工评价的一个重要渠道。在重视职业生涯管理的组织，绩效考核的内容往往包括对组织内职业阶梯和职业发展路线的研究，员工的技能、职业个性等方面的特点，可能的发展潜力，员工在组织的职业阶梯上处于什么位置，纵向或横向发展的可能性，个人职业开发需求等等。相应地，绩效反馈的内容除了工作绩效，还有员工发展的可能性建议，相关的开发计划设想。

此外，还可以通过各种测试甚至评价中心对员工进行评价，这主要是针对那些处于职业发展早期的员工。因为，在职业发展早期，职业兴趣、职业价值观等方面还不够稳定，对个人心理机能的一些基本方面，以及自己的职业个性等还不是完全了解。

（2）设定职业发展目标

在组织设计的职业发展阶梯和职业发展路线当中，有一些是员工希望在短期或者长期可以达到的。这些根据不同时期设定的目标构成员工在组织内的职业发展路线。在这个发展过程中，要经历各种职位，这些职位要求各种知识技能水平。所有相关的内容都在管理人员和员工共同讨论后加以记录，成为职业生涯管理计划的一部分。

（3）行动计划

在员工职业发展目标、需求基本确定以后，接下来的就是选择一种方法，或者将几种方法组合起来，制定一个针对具体员工的职业发展行动计划。

前面我们所介绍的各种培训方法都可以成为可供选择的方法，此外，工作轮换、工作扩大化与工作丰

^{4[4]} 4[4]参考资料：石金涛编著.培训与开发.北京：中国人民大学出版社，2002，P180-182

富化也是重要的方法。

工作轮换是指组织在某一个单一部门或者职能领域中做出一系列工作任务安排，或者为员工提供各种不同的工作岗位之间流动的机会。如果需要且条件允许，这种安排还可能跨越几种不同的职能领域。

工作扩大化是指通过增加工作内容，使员工的工作范围扩大，从而要求更多的知识和技能。这种安排没有改变工作性质，只是扩大了工作的内容和职责范围。

工作丰富化是工作的深化，使工作变得更加有挑战性，或者承担更大的责任，如鼓励车间的操作工参与决策，提出合理化建议，并部分承担管理责任等。工作丰富化改变了工作的性质，要求更高层次的知识技能。

3. 职业咨询和职业辅导

职业咨询和职业辅导，就是与员工一起讨论他们的个人职业目标、职业发展阶段、技能、个性、价值观、目前的工作活动、工作表现等等，提供相关的建议，以帮助员工做出合理的决策，选择适当的发展路径和方式方法。

提供职业咨询和职业辅导者可以包括人力资源部门的人员、直接上级主管、企业内部专业咨询人员，以及企业外部的专业人士。咨询和辅导活动可以以小组的方式进行，也可以以一对一的方式实施。

四、员工职业发展的阶段和特点

1. 职业发展阶段

员工在职业发展过程要经历若干阶段。不同的学者有不同的阶段划分模式，有的还标明每一阶段的年龄界限。事实证明，把职业发展阶段与年龄关系固定起来，不但无实际意义，而且由于这个过程中有关的主客观因素众多，固定后还容易误导人们。实际上，在现代社会里，一个人的职业一直是其自我概念的核心，是其自尊的来源。舒伯（D.E.Super）和波恩（M.J.Bohn）认为，职业发展的本质就是人们自我概念的实现与完成。据此，他们提出了职业发展过程六阶段模型：

- （1）探索期：自我概念在童年及青少年期的发展。
- （2）现实测试期：从学校转换到工作岗位及早期工作经历。
- （3）实验期：试图通过尝试出一种或几种职业道路，来实现自己的自我概念。
- （4）立业期：在职业生涯的中期，实现并改变自我概念。
- （5）守业期：保持并继续实现自己的自我概念。
- （6）衰退期：随着职业角色的终结，对自我概念进行新的调整。

这个职业发展理论的启示之一，是一个人的童年和少年时代所带来的需要模式、动机与价值观，对于职业选择过程只是一套初步的目标与制约条件而已。以后，这个人会一直处于一种变化的动态过程之中，不断地试图把自己内在的驱动力与冲动，去实现各种新的经历，而结果也是总在不断变化与扩展。

如果把这个过程绘成曲线，则可以看出，在探索与测试两个阶段，发展线是平坦的或缓慢上升的；在实验期与立业期则是较陡峭的上升斜线；到了守业期则升、平与降三种可能都存在，多数人往往是维持水平状态，上升滞缓下来这在国外常称为“高原平台”时期，人近“知命”之年，心理与生理上都可能发生变化，称为“中年危机”，此时的人已经意识到老境将至，对自己所定职业发展目标中哪些已经达到或将要达到有了了解，往往开始探索新的生活目标，调整与人的工作关系，从新手、后辈转向长者、教练，并开始感到力不从心，为时已晚，转而关心起职务的安定来了。这可说是个十字路口，纵向有升或降两种可能，横向有转与退的另两种可能。对这种员工，要劝戒他们使自己的期望现实起来。如果公司上层空缺岗位确实有限，可以让他们去做年轻员工的师父或教练，或安排他们去学一门新技术，派他们去做项目性的工作，对绩效突出的给予重奖，或让他们参与领导等。总之组织要关心这些处于守业期的干部和员工，使其能维持自尊或调整自我概念。至于衰退期，当然是呈下降的斜线，此时已经退休，职业发展已臻终结了。

2. 个人特点与职业发展道路

职业发展就是一系列个人的需要与组织的需求间不断求得恰当的相互配合的过程。个人与组织都有各自不同的需要与特点，而组织中又有多种备选的发展途径，这些途径各要求特定的心理素质与职业资历，这些差异会在职业发展的选择中呈现出来。霍兰德（J. L. Holland）经过多年研究和测试，找出了六种个人倾向，分别与六种对应的职业环境匹配：

（1）现实型。现实型的人是靠找出目的，设置具体的目标和任务来对待生活的。这种人喜欢对事情、工具、机器、人、动物等等进行摆弄和操纵。这种类型的人最好是能使他们面对明确具体的任务和環境去进行工作。建议让他们去从事需要技巧或不需要技巧的体力活、工程性工作、室外的保护性工作等诸如此类的职业。

（2）智力型。智力型的人是通过智力的运用和对思想、文字以及信息符号等的操纵，来处理和应付生活的。这类人对于那种使他们面对需要高度抽象与创造能力的任务环境时，能够十分适应，如鱼得水。建议让他们从事科学、各类教学工作或是写作著述等类职业。

(3) 社交型。社交型的人是善于通过利用处理人际关系的技巧和对他人的兴趣(才能)完成(好)任务。这类人在那些需要他们对人的行为进行解释和描述的环境里最能适应。建议让他们去从事像社会工作、律师、牧师、某些类型的教学工作以及需要对别人进行组织的职业。

(4) 常规型。常规型的人选择为社会和习俗所赞成的目标与工作来作为自己的目标与任务。这类人最能适应要求对各类信息进行系统的、常规式的处理的环境。建议他们去做会计、各种办公室事务工作,及行政管理这类职业。

(5) 创业型。创业型的人选择那些能使人表达出高度的活力、干劲、激情、冒险精神和主宰力的目标与任务。这类人在遇上了那种重视利用机敏的口才来指导和说服别人的环境,最能相得益彰,发挥良好。建议他们从事推销、创业家、管理人员、政治与外事活动家等诸如此类的职业。

(6) 艺术型。艺术型的人是那些利用感情、直觉、情绪和想象力来创造出艺术形象或产品的人。这种人若能置身于要求人们通过他们的审美力、感情和想象力来解释或创造艺术形式的环境中,便最能游刃有余,一展所长了。建议他们从事写作、美术和表演艺术等类职业。

人显然是很复杂的,他们的研究反映出所确定出的人通常是这六种个人倾向的形形色色的不同组合。这个理论的长处在于,它找出了一些具体的可以测定的品质与特性,从而使那些给别人找寻职业时当顾问与参谋的人得以改进职业选择过程。这类模型这些类型表明不同的职业个人倾向反映了不同的职业兴趣(模式)。人在达到青春期以前,就已经形成了一定的兴趣与爱好的模式,这种模式是可以辨认出来进行分析并用来作为其职业选择的指导基础的。

思考题

1. 职工培训的两种主要学习方式的主要区别是什么?
2. 人力资源培训系统模型包含有哪些主要环节?
3. 职工导向活动的主要目的和内容是什么?
4. 什么是职工职业发展?它对企业人才的培养和开发有何意义?

案例 5-1 对张林的培养

芝芝面包公司近年来规模迅速扩大,员工开发,成长、提升的机会很多。张林经过一系列的工作变化,已从最初的专卖店经理助理升至公司业务经理,他手下辖有多家专卖店的经理人员。

迄今为止,张林依靠自己的经验已经具备了一定的技术和业务管理技能,但他没有受过任何正式训练。作为一名有一定能力的管理人员,他仍受到手下人的高度尊敬。

公司经过认真规划,预计在二三年内使企业规模扩大两倍。很多人开始怀疑张林是否有能力承担日趋繁重的任务,因为它将更多地涉及总体规划、财政控制、各职能部门协调关系。而张林的成功主要由于他在销售方面的业绩。公司想继续留用张林,但需为他制定一个开发计划。

讨论题

请为张林制定一项培训开发计划,并请说明这样编制的理由。

案例 5-2 红筷子快餐公司的培训计划

红筷子快餐公司开办了不足 3 年,生意发展得很快,从开业时的两家店面,到现在已是由多家分店组成的连锁网络了。

不过,公司分管人员培训工作的副总经理张慕廷却发现,直接寄到公司和由“消费者协会”转来的顾客投诉越来越多,上个季度竟达 80 多封。这不能不引起他的不安和关注。

这些投诉并没啥大问题,大多鸡毛蒜皮,如抱怨菜及主食的品种、味道、卫生不好,价格太贵等;但更多是有关服务员的服务质量的,不仅指态度欠热情,上菜太慢,卫生打扫不彻底,语言不文明,而且业务知识差,顾客有关食品的问题,如菜的原料规格,烹制程序等常一问三不知,而且,有的顾客抱怨店规不合理,服务员听了,不予接受,反而粗暴反驳;再如发现饭菜不太熟,拒绝退换,强调已经动过了等等。

张副总分析,服务员业务素质差,知识不足,态度不好,也难怪她们,因为生意扩展快,大量招入新职工,草草做半天或一天岗前集训,有的甚至未培训就上岗干活了,当然影响服务质量。

服务员们是两班制。张副总指示人事科杨科长拟定一个计划,对全体服务员进行两周业余培训,每天

三小时。开设的课既有“公共关系实践”、“烹饪知识与技巧”、“本店特色菜肴”、“营养学常识”、“餐馆服务员操作技巧训练”等务“实”的硬性课程，也有“公司文化”、“敬业精神”等务“虚”的软性课程。张副总还准备亲自去讲“公司文化”课，并指示杨科长制定“服务态度奖励细则”并予宣布。

培训效果显著，以后连续两季度，抱怨信分别减至 32 封和 25 封。

讨论题

- 1. 你认为这项培训计划编得如何?你有什么理论或内容增删的建议?
- 2. 你觉得这次培训奏效，起主要作用是哪些内容?
- 3. 要是你去主讲那两门“软”性课，你将讲些什么内容?你会采用什么样的教学方法?为什么?

案例 5-3 松下万宝(广州)空调器/压缩机有限公司的企业发展之道^{5[5]}

成立背景

自从 20 世纪 90 年代以来，随着中国人民的生活水平的提高，空调器已开始进入中国的千家万户，中国的空调器市场也进入了快速成长期。面对只有极大潜力的中国市场，作为占有全球 15% 家用空调器市场、40% 空调用压缩机市场的跨国家电生产企业松下电器株式会社，决定在中国建立生产和销售空调器、压缩机的基地。在与广东诸多家电生产企业商谈之后，松下选择了经营守法、管理规范的企业，也是当时广州市最大的家电制造企业——万宝集团作为合资对象。万宝集团为了引进松下先进的生产技术和管理方法，培养管理人才，决定与松下合作，共同投资成立松下万宝(广州)空调器 / 压缩机有限公司。

公司概况

松下万宝(广州)空调器 / 压缩机有限公司成立于 1993 年 6 月 8 日，位于距广州十公里的万宝番禺基地，主要产品有分体式家用空调器以及空调用压缩机。总投资为 16 亿人民币，当时，日本松下电器株式会社占有 68% 的股份，广州万宝电器集团占有 32% 的股份。1998 年 7 月，万宝电器集团将 27% 的股份转让给广州国际信托投资公司。

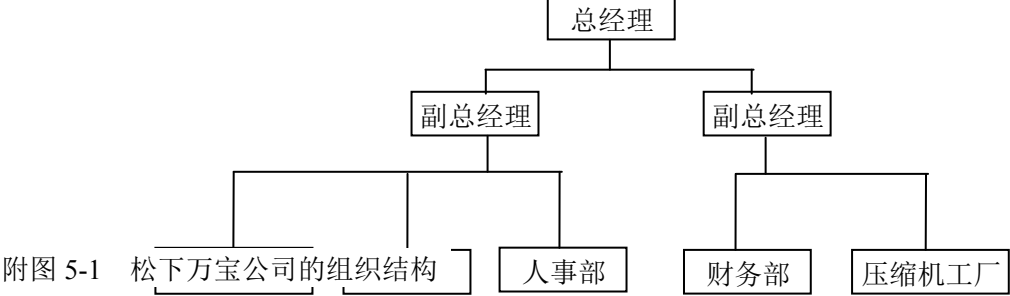
公司成立后，全套引进了松下的生产设备和技术，完全按照松下全球统一的质量标准进行生产，产品使用松下(National)商标，大部分产品在中国市场销售，公司主要采用松下的管理模式。

经营状况

该公司用一年半时间完成了厂房建设、设备安装等工作，于 1995 年 1 月开始大批量生产，当年生产分体式空调器 16 万台，压缩机 60 万台，其中压缩机产量在全国同行业位居第二，仅次于年产 80 万台的上海日立压缩机有限公司。该公司现已形成了年产 35 万台分体式空调器，140 万台压缩机的生产能力。在 1996 年通过 ISO9002 质量管理体系认证，1998 年又通过了 ISO14000 环境体系认证，成为中国为数不多通过此项认证的企业之一。但面对风云变幻的中国市场，公司的经营遇到了越来越多的挑战。在空调器方面：从 1997 年开始出现了销售困难的局面，库存量达十多万台，亏损达一亿多元。在 1998 年通过实施新的销售政策，再加上十分幸运地遇上中国大部分地区天气异常炎热，库存品才全部销售完毕，预计在 1998 年可获得少量利润。在压缩机方面：从 1996 年起开始赢利，到 1997 年压缩机方面实现利润 7000 万元。但随着压缩机市场价格不断下降，公司的经营又遇到了很大的困难，在 1998 年，尽管该公司把价格一降再降，仍无法完成预定的全年销售计划，预计会出现少量亏损。面对如此经营状况，公司采取厂改变销售政策、降低生产成本等一系列措施，提高了产品的竞争力，公司领导对未来还是充满了信心，力争在二三年内使经营状况得到根本好转。

组织结构

该公司对外是分别注册的两间公司，即松下万宝(广州)空调器有限公司和松下万宝(广州)压缩机有限公司；对内由一名总经理领导的，三个共通部门和两个制造工厂组成的一间公司。公司董事长原由万宝集团总裁担任，现由广州市经委的一名副主任担任。公司的具体组织结构如下（如附图 5-1 所示）：



附图 5-1 松下万宝公司的组织结构

以上各部门依次向下设有课、系、线、班等单位。公司副部长级以上干部分别由中日双方股东共同委

^{5[5]}中山大学 谢志方编，邵冲 指导，《管理案例研究》，1999 年第一辑，大连理工大学出版社，p102。

派。除人事部正、副部长均由中方人员担任外，其余各部都是正职为日方人员，副职为中方人员。部长以下各层次职务只设一名正职，不设副职。公司投产后的2年~3年里，各课均有一名日本人担当顾问，实际领导该课的工作。

公司现有员工2000余人，平均年龄23岁。外地人占95%。在公司成立不久，就从全国各地招聘了许多刚毕业的大学生作为基层管理人员。他们怀着对松下公司的仰慕之情和对未来的美好憧憬进入了松下万宝，在公司创建初期，他们拿着仅仅一万元的工资，忍受很差的生活和工作环境，为公司的发展毫无怨言地工作。这些员工素质高，接受能力强，很快熟悉了松下繁杂的管理模式，并掌握了相关技术，成为公司各部门中的栋梁，为公司在较短的时间内达到产量目标做出了很大的贡献。该公司生产一线的员工主要来自粤北山区的技校毕业生，在进入公司之前无任何工作经历。

松下电器的创始人——松下幸之助

松下幸之助在日本被誉为“经营之神”，他白手起家，创立了一间世界著名的家电制造企业。松下幸之助出生于本一个贫苦的农民家庭，仅念四年小学便辍学到大阪当学徒。1918年，23岁的松下幸之助辞职办起了生产插头、插座的松下电器制作所。通过他的聪明才智和苦心经营，他的工厂得到迅速发展，同时他也在不断地思考什么才是一个企业的真正使命。到1932年，他认识到生产的目的是通过提供丰富的物质产品为人们创造幸福。于是在1932年5月5日，他向员工发表了一项声明，把向社会提供取之不尽、用之不竭的生活物质作为企业的使命，并把这一天定为命知(知吾使命之意)之日，同时他向所有的员工发表了以这一天为始点的“250年”计划。这个远大的计划表明了要在250年之后至少要消除物质方面的贫困，建立一个富足社会的宏伟理想。正是基于这种理想，才创立了独具特色的松下企业文化。

松下万宝总经理——福永明二

福永明二是松下万宝(广州)空调器/压缩机有限公司的第二任总经理(第一任总经理只在创建期间工作厂很短的时间便调走)。他在松下企业工作了三十多年，对松下的企业文化是心领神会，他曾参与了松下(台湾)汽车空调公司等松下多家海外企业的建设，他把松下企业文化带到了松下许多海外企业。松下万宝公司就是在他的领导之下，根据中国实际情况，建立了以松下文化为框架的企业文化。他的童年是在第二次世界大战日本处于最艰难的时期度过的，这位长得十分朴实的总经理认为年轻人只有吃苦才能成大器，因此他要求员工具备拼搏精神。在公司创建期间，他曾要求公司的几百名大学生去打扫即将完工的厂房，厂房经过大学生近两个月的艰苦劳动才被打扫得干干净净。当时，许多人对此感到不理解，抱怨说：“这些民工都可以干的活，为什么要叫大学生去干呢？”而福永总经理则认为这根艰苦的工作不仅可以培养员工吃苦耐劳的精神，而且可以培养他们的清洁意识，把他们造就成为建设和管理文明、清洁工厂的有用之才。福永总经理还强调培养员工要从小事做起，要于细微之处见精神。在公司创建初期，他曾组织员工参观了公司里一个便后不冲水的厕所，他说员工连便后冲水这种最起码的规则都不遵守，何以指望这些员工去遵守规程作业，生产高质量的产品呢？他在公司大力倡导“6SK”活动，即整理、整顿、清洁、清扫、习惯、修养和健康。他要求每一个员工都要积极参与这一活动，他认为“6SK”活动的要求是一个优秀、文明工厂的基本要求。为此，公司专门成立了“6SK”推进委员会，由副总经理担任委员长。各部门也相应设立了“6SK”领导小组，由部门主管担当负责人。公司每月都要进行“6SK”检查评比。为了更好地推动此项活动，他还组织了十几名“6SK”活动骨干去他认为中国最清洁的城市——厦门参观学习。就是在他的大力倡导之下，松下万宝自从投产以来一直保持着清洁、有序的面貌，不但给员工提供了良好的工作环境，而且为生产高质量产品提供了有力的保障。

经营理念

每天，松下万宝的员工是从参加朝会开始他们一天的工作。在朝会上，员工们齐声朗读公司的经营指导方针，齐唱厂歌。指导方针主要有以下内容：

纲领：为世界的幸福、繁荣、文明、进步做贡献。

信条：精诚团结、协力互助、尽心尽责。

行动指南：产业报国的精神、光明正大的精神、团结协作的精神、遵循真理的精神、礼貌谦让的精神、服务奉献的精神、创造奋斗的精神。

品质方针：树立品质就是生命的信念，为社会的繁荣、公司的发展、个人的进步而奋斗。松下幸之助说“企业是社会的公器”，即企业属于社会，员工为企业做贡献进而达到为社会做贡献的目的。松下万宝公司领导人：认为公司的经营方针很好地体现了松下幸之助的这种思想，如果员工深刻领会了经营指导方针就能明白工作的意义，从而会努力为公司的发展而工作。同时这个经营方针能被中日双方员工很好地接受，而且有助于中国员工正确理解和认识合资企业。

因此，公司领导十分注重向员工灌输经营理念，对所有的员工都进行了经营理念的培训。所有的课长必须接受松下中国培训中心的经营理念专门培训，公司在成立不久，就给每个员工发了《松翁论语》(松下幸之助语录)等书籍供员工学习，以便能使其更好地理解经营理念。除了每天朝会上要求员工朗读之外，每个办公室都在醒目位置挂着指导方针，公司希望每个员工时时能记住公司的使命。

培训制度

松下幸之助有句名言：造物之前先造人。他认为松下电器首先是培养一流人才的公司，因为只有拥有一流人才，才能生产出流的产品。根据松下幸之助的这种思想，松下万宝十分注重员工在公司内部的培养，希望公司在发展的同时，员工正个人也能得到相应的成长。与其他公司不同，松下万宝公司不是用高薪聘请所需的优秀人才，而是招收无经验的员工，然后对其进行培养，把员工造就成优秀的人才。为此，松下万宝公司建立了一套完整的培训体系（参见附表 5-1）。

附表 5-1 松下万宝公司的培训制度

培训项目	内容	时间	对象	地点
升职培训	经营理念、松下经营管理实践	断续进行半年	升职人员	本公司
新员工培训	公司介绍、经营理念、安全教育、规章制度	一周	新员工	本公司
海外研修	亲身体验、松下经营管理实践、专门技术	2~3 个月	业务骨干	松下本部及海外工厂
松下中国培训中心培训课程	经营理念、松下经营管理实践	一周	业务骨干	松下中国培训中心
其他	6SK 教育、QC 教育、ISO9002、ISO14000 体系教育等	经常	全体员工	本公司

在招收新员工时，松下万宝只招收从学校刚毕业、无工作经验的年轻学生，他们认为这些员工容易接受松下的经营管理思想和管理方法，和松下其他企业一样，松下万宝建立了一套完善的管理体系，公司的培训就是让员工了解和适应这套体系，把他们塑造成“松下人”。从公司投产后的几年来看，松下万宝公司确实把许多毫无工作经验的农家子弟培养成了现代化的产业工人，其中一些人已成为公司的骨干力量。他们对公司的培养感到十分满意。培训、教育提高了员工的素质，为公司的进一步发展打下了基础。然而，公司也面临新的问题，由于工资低、工作缺乏挑战性等原因，许多员工，特别是大学生，在经过公司的培养之后很快又跳槽到别的公司。在公司创建初期，派到海外研修的一百多名员工中，有 60% 以上的员工已经离开了公司。其中一名员工在日本研修一年之后，回来只工作了两个月就离开了公司。对此，公司领导认为这些员工是没有远见的，松下电器是世界上最好的公司，因此，他们也许将来会后悔的。在谈到人才流失的问题时，空调器事业部的三蒲部长说：“即使培训的员工离开了松下公司，但他还在为社会做贡献，这对整个社会来说还是有益的。”

人事制度

松下万宝公司的人事制度是实行合同制，一般员合同期为一年，本科以上学历是三年。从课长到一般职工共分如下几个级别（如附表 5-2 所示）：

课长	系长	主办	一般员工
M1	H2	H1	S5 S4 S3 S2 S1 H0 L4 L3 L2 L1

其中：H0 是班长，L 职是直接生产人员，S 职是非直接生产人员

每个级别根据人事评价分为 AA，A，B，C，D 五个等级，按照公司所确定的五个等级所占的比例，各部分根据个人的劳动纪律、工作技能、团结协作等方面的表现由直接上司对员工做出评价，每年年末进行一次级别调整，公司 1997 年提出能力主义的人事方针，即级别的调整主要依据个人的业务能力和所担当的责任而定。

升职过程是非常繁杂的，升职人员的名单必须在半年之前由所在部门提出，经部长批准后成为升职候选人，候选人在半年之内要接受许多培训，其间要向公司领导发表工作业绩，最后通过面试方可升职。

员工的工资是根据国家有关规定，考虑万宝集团员工的工资水平等因素来确定。每年根据通货膨胀率、公司经营状况作适当的调整。工资主要由标准工资和加班工资两部分组成，其中标准工资又分为固定工资和基本奖金。在 1997 年以前，所有员工的标准工资都是固定的，它与公司经营状况无关。员工只有多加班才能多拿工资，员工工作主动性不强，管理者只有通过严格的管理和监督才能达到高的生产效率。基层管理普遍感到压力很大。1997 年公司对 L 职工资结构进行了改革，基本工资的比例由 80% 下降到 70%，基本奖金的比例由 20% 上升到 30%。加班工资根据基本工资和加班时间进行计算、实际奖金根据当月的产量、质量状况实行浮动。根据未达成、达成、超额 10% 以上三种情况分别给予基本奖金的 80%，100%，

120%。因为只在奖金部分实行浮动，因此对员工的总收入影响并不大。但也激起员工对生产和质量的一些关注。对于实行奖金的浮动，目前在公司的经营会议上还存在两种不同的看法，一种看法认为：产量和质量的达成并非员工的直接责任，而是管理者的责任。因此没有具体意义，建议取消。另一种看法认为：这对强化管理者的责任感是一种很好的动力和压力，并且也是一般员工能够关心企业经营生产的一种有效手段，对维系员工与企业一体感具有必要性。

松下万宝公司为员工提供了优厚的福利待遇，体现了松下对员工全面关怀的思想。除一般企业所具有的免费医疗、养老保险等福利外，该公司还每月为员工举办生日晚会。公司为员工修建了足球场、篮球场等运动场所，经常组织员工进行各种体育比赛。集体宿舍全部都有热水和空调。员工结婚之后，公司还为其分配套房。

这些福利制度受到许多员工的欢迎。尤其在公司建立初期，许多员工认为优厚的福利待遇，特别是住房制度是吸引他们进入公司的重要原因。但据某些跳槽的员工称，与优厚的福利相比，他们宁愿选择高工资。团队精神的培养在公司刚刚投产的1995年，福永明二总经理就向该公司全体员工提出了“同舟共济、奋进达标”的口号，并且在福永总经理的倡导下成立了最能表现同舟共济精神的龙舟队。公司在对员工进行人事评价时，团结协作也是一项重要内容。一年一度表彰先进员工的总经理奖很多也是集体奖。公司领导想通过这些活动在内部创造出一种团结协作的团队精神。他们认为对一个现代企业来说，团队精神非常重要，有利于解决生产经营中的许多问题，必须大力提倡团队精神。而有些基层管理者则认为，实行明确的个人业绩考核和奖惩对管理会更加有效。

讨论题

1. 试分析松下万宝公司的员工培训的特点、方法及效果。
2. 松下万宝公司在设计对员工的培训方案时考虑了哪些因素？

第六章 员工绩效考评

员工工作的好坏、绩效的高低直接影响着企业的整体效益，因此，掌握和提高员工的工作绩效是企业的一个重要目标，员工绩效考评就是实现这一目标的人力资源管理工作。绩效考评也简称为考绩，即通过运用科学的考核标准和方法，对员工的工作绩效进行定期的考评，目的不仅是为了规划人力资源和薪酬，激励和发展员工潜力等有助于企业达到预期目标，而且对员工来说，亦可加强自律。本章将讨论绩效考评的意义、目的、方法和标准等。

第一节 第一节 绩效考评概述

一、绩效的含义与性质

员工的工作绩效，是指他们那些经过考评的工作行为、表现及其结果。对组织而言，绩效就是任务在数量、质量及效率等方面完成的情况；对员工个人来说，则是上级和同事对自己工作状况的评价。企业通过对其员工工作绩效的考评，获得反馈信息，便可据此制定相应的人事决策与措施，调整和改进其效能。所以绩效的考评是具有监控功能的。

绩效的性质中值得强调的是它的多因性、多维性与动态性。

1. 绩效的多因性

这是指绩效的优劣并不取决于单一的因素，而要受制于主、客观的多种因素影响。图 6-1 所示的工作

绩效模型，列出了影响工作绩效的四种主要因素，即员工的激励、技能、环境与机会，其中前两者是属员工自身的、主观性影响因素，后两者则是客观性影响因素。

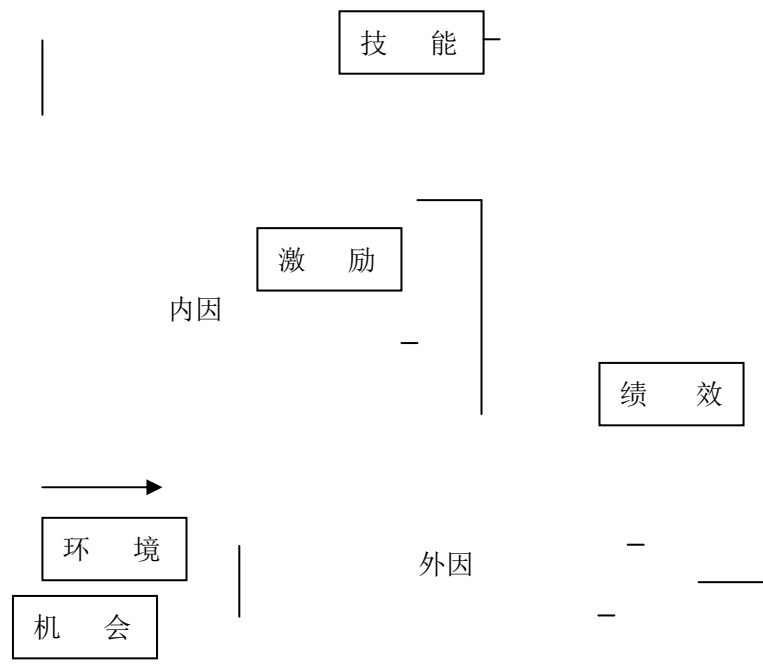


图 6-1 工作绩效模型

这个模型也可用如下公式表示：

$$P=F(S, O, M, E)$$

式中 P 为绩效，S 是技能，O 是机会，M 是激励，E 是环境。此式说明，绩效是技能、激励、机会与环境四个变量的函数。

2. 绩效的多维性

这是指绩效考评需要从多种维度或方面去分析与考评。例如，一名工人的绩效除了产量指标完成情况外，质量、原材料消耗率、能耗、出勤，甚至团结、服从、纪律等硬、软方面，都需综合考虑，逐一评估，但各个维度可能权重不等，考评侧重点可能有所不同。

3. 绩效的动态性

员工的绩效是会变化的，随着时间的推移，绩效差的可能改进转好，绩效好的也可能退步变差，因此管理者切不可凭一时印象，以僵化的观点看待下级的绩效。

总之，管理者对下级绩效的考察，应该是全面的、发展的、多角度的和权变的，力戒主观、片面和僵化。

二、绩效考评的策略性决定

在进行绩效考评之前，管理者需要就此做出一连串策略性决定：

- ● 确定绩效考评的目的和作用。例如，绩效考评是为了纠正错误、确定报酬或其他目的而设？
- ● 采用正式或非正式的绩效考评程序？
- ● 采用主观或客观的方法？
- ● 绩效考评的密度？
- ● 进行绩效考评的人选，是直属上司，工作同事或是其他人员？

三、绩效考评的目的

绩效考评是要“知人”，进而“用人”，其目的分述如下：

- ● 订立绩效目标的依据。绩效考评为目标管理中目标的确定提供依据，有助于为员工制定新的

工作目标。

- ● 评估过往绩效。绩效考评可对员工个人、小组团队或企业过去时段的绩效进行总结和评估。
- ● 帮助改善现时绩效。绩效考评的结果可反馈给被评估人，以帮助其改进和提高现时绩效。
- ● 员工任用的依据。绩效考评是对员工的素质、知识和技术进行推断和评估，确保用人得宜。
- ● 员工调配和升降的依据。管理者通过绩效考评去了解员工工作的状况和人事配合的程度，做出员工调配的决定。
- ● 评估培训和发展需要。通过绩效考评，企业可了解员工的素质、知识、能力、长处和短处等，以作为培训决定的依据和判断培训效果的方法。
- ● 检验员工招聘和培训的效果。绩效考评可以帮助企业检验员工招聘和培训的效果，从而判断招聘培训的方法和程序是否适当有效。
- ● 确定薪酬的依据。绩效考评可用来衡量员工的工作数量和质量，以此作为确定薪酬的依据。
- ● 激励员工。科学和严格的绩效考评，可作为奖罚的基础，同时为员工提供有效的内在激励机会。
- ● 协助决定员工职业发展规划。绩效考评的导向和结果，可以协助制定员工个人职业发展的规划。
- ● 收集管理信息。绩效考评为管理部门提供了与员工直接沟通的宝贵机会，使上级主管能够及时了掌握工作的进展和存在的问题，获得解决问题的一手信息，有助于正确决策。

四、绩效考评的一般程序

绩效考评是企业根据员工的职务描述对员工的工作业绩、工作行为和工作技能定期进行的考察与评估。考绩的程序一般分为“横向程序”和“纵向程序”两种。

1. 1. 横向程序

横向程序是指按考绩工作的先后顺序形成的进行过程。主要有下列环节：

- ● 制定考绩标准。考绩标准必须以职务分析中制定的职务描述与任职说明为依据。
- ● 实施考绩。即对员工的工作绩效进行考核、测定和记录。
- ● 考绩结果的分析与评定。考绩的记录需与既定标准进行对照，作分析与评判，从而获得考绩的结论。
- ● 结果反馈与实施纠正。考绩结论通常应与被考评员工见面，使其了解组织对自己工作的看法与评价，从而发扬优点、克服缺点。

2. 2. 纵向程序

纵向程序是指按组织层次逐级进行考核的程序，一般为：

- ● 以基层为起点，由基层部门的领导管理人员对其下级进行考绩，以及上级主管对基层管理人员进行考绩。考绩分析的单元包括员工个人的工作行为（如工人是否按规定的工艺和操作规程进行工作，或干部管理者是如何管理其下级的等），员工个人的工作效果（如产量、废品率、原材料消耗率、出勤率等），也包括影响其行为的个人特征及品质（如工作态度、信念、技能、期望与需要等）。
- ● 基层考核之后，便会上升到中层部门进行考绩，内容包括中层干部管理人员的个人工作行为与特性，也包括该部门总体的工作绩效（如任务完成率、劳动生产率、产品合格率等）。
- ● 待逐级上升到公司领导层时，再由公司所属的上级机构（或董事会），对公司这一最高层次进行考绩，其内容主要是经营效果方面硬指标的完成情况（如利润、市场占有率等）。

五、健全有效考绩制度的要求

考绩制度既要达到考绩的各项目的，又要为被考评员工所普遍接受，应满足下列各项要求：

1. 全面性与完整性

这是因为考绩的多维性的特点而带来的要求。考绩虽不能包罗万象，过于琐细，但必须包括影响工作绩效的各主要方面，才能避免片面性。

2. 相关性与有效性

这是指考绩的内容确与工作有关，如个人生活习惯、癖好之类琐细内容便不宜包括在考绩内容中，使成为名副其实的工作绩效考察而非生活作风鉴定或其他，从而保障了考绩的必要效度。

3. 明确性与具体性

这是就考绩标准而言，如果含混不明，抽象深奥，便无法使用。

4. 可操作性与精确性

这是上一项要求的自然引伸。考绩标准必须尽量可以直接操作，即可进行测量；同时还应尽可能予以量化，即可定量的测定。综合两项要求。考绩标准应是“有形的”、可度量的，应尽量转化为具体行动。如“工作热情高”这条标准便不能满足上述两项要求，应当规定怎样的行动表现才算“工作热情高”。若后者变为“工作认真，不闲聊，不使设备停机或空转”，则具体性与可操作性就有了改善。但应注意的是，可操作的变量虽然与待测而较抽象的概念有一定程度的重叠，但却不能与之完全重合，所以应寻找一些在其他方面与此概念也有些重叠的可操作性变量，才能较全面描述和量度较抽象的概念。例如，若再加上“对其他人回避或持消极态度的困难的工作任务，能主动要求承担”以及“在工作需要时能主动加工加班，不计报酬”这两条可操作标准，则比单纯上述一条可更准确地衡量“工作热情高”这项较抽象的标准。

5. 原则一致性与可靠性

这是指考绩标准是适用于一切同类型的员工，即一视同仁，不能区别对待，也不能经常变动，致使考绩结果的横向与纵向可比性降低或丧失，也就是考绩不能达到必要的信度，变得不可靠了。

6. 公正性与客观性

指考绩标准的制定及其执行，必须科学合理，不掺入个人好恶等感情成分。

7. 民主性与透明度

考绩要达到使被评员工口服心服、诚心接受，确非易事。事实上，民主性常常是实现客观公正的必要条件。这是指在制定标准时要听取员工的意见，在条件允许时，更应吸收各类员工推选的代表参与制定过程。在执行考绩时更要保障受评者申诉与解释的权利。透明度既指考绩标准与程序要向员工交底，还指考绩结论要向被评者反馈。

8. 相对稳定的原则

企业绩效考评办法制定后，要保持相对稳定，切不可朝令夕改，只能在工作情况变化时按照一定的程序进行调整和修改。这样，才能让广大员工适应，在一定的工作时间内有稳定的标准可参照，才能确保考评标准运用的客观性。

9. 考评项目数量恰当原则

企业的绩效考评项目在数量上应注意合理恰当，使考评工作既全面又不繁琐。

10. 可接受性原则

不难想象，如果一个企业的绩效考评是少数人臆想出来而非科学设计的，那么就会使被考评者有难以接受的感觉或者认为不公正、不恰当，进而就会轻视绩效考评工作。因此，企业绩效考评要具有可接受性。

六、人力资源管理部门对考绩的责任

尽管考绩的实施主要是（领导与）各级直线管理人员的职责，但专职人力资源管理部门对考绩也负有重要责任，主要包括：

- （1）设计、试验、改进和完善考绩制度，并向有关直线部门建议推广。
- （2）在自己部门认真执行既定考绩制度以作表率。
- （3）宣传既定考绩制度的意义、目的、方法与要求。
- （4）督促、检查、帮助本企业各部门贯彻现有考绩制度，培训实施考绩的人员。
- （5）收集反馈信息，包括存在的问题、难处、批评与建议，记录和积累有关资料，提出改进措施和方案。
- （6）根据考绩的结果，制定相应的人力资源开发计划和进行相应的人力资源管理决策。

第二节 绩效考评的内容与标准^[1]

一、绩效考评的内容

企业绩效考评的内容，体现了企业对员工的基本要求。考评内容是否科学、合理，直接影响到绩效考评的质量。因此，实行绩效考评的企业对有关考评内容的问题都应重视，应试图制定符合各自企业实际情况需要、能够全面而准确地评价员工工作的考评内容。由于绩效的多因性，绩效量度的内容也颇为复杂，

^[1] 本节内容参考了廖泉文主编：《人力资源考评系统》，山东人民出版社2000年，第50、384、395、401页。

我国很多企业以下面四点为绩效评估的基本内容：

- 德；德是员工的品德素质，德决定个人的行为取向，反映了员工的工作价值观和工作态度。
- 能；能是员工的能力素质，对不同职位而言，能的要求有所不同。
- 勤；勤是勤奋敬业的精神，主要指员工的工作积极性、创造性、主动性、纪律性和出勤率。要注意的是勤不单指出勤率，也指工作责任感和投入感。
- 绩；绩是员工的工作成果，包括完成工作的数量、质量、效率和经济效益等。

二、绩效考评的标准

企业要进行准确而有效的绩效考评，必须选择适当的考评标准，并以科学而公正的量度方法去评估。完整的企业绩效考评标准应该包括工作业绩考评标准、工作行为考评标准、工作能力考评标准、工作态度考评标准等内容。在实际操作过程中，由于各个企业所处的环境不同，完成目标的管理工作中的具体特点不同以及经营者的偏好不同，都可能使企业在进行绩效考评时偏重于其中一项或几项。

1. 工作业绩考评

工作业绩考评是对企业人员担当工作的结果或履行职务工作结果的考核与评价。它是对企业员工贡献程度的衡量，是所有工作绩效考评中最本质的考评，直接体现出员工在企业中的价值大小。在企业中，工作业绩主要指能够用具体数量或金额表示的工作成果，是最客观的考评标准。例如，利润、销售收入、产量、质量、成本、费用、市场份额等等。

2. 工作行为考评

工作行为考评主要是对员工在工作中表现出的相关行为进行的考核和评价，衡量其行为是否符合企业规范和要求，是否有成效。由于是对行为进行考评，很难用具体数字或金额来精确表述。因此，在实际考评中，企业常常用频率或次数来描述员工的工作行为，并据此进行评价，也属客观性考评指标。例如，出勤率、事故率、表彰率、违纪违规次数、访问客户人次、客户满意度、员工投诉率、合理化建议采纳次数等等。

3. 工作能力考评

工作能力考评是考评员工在职务工作中发挥出来的能力。譬如，在工作中判断是否正确、工作效率如何、工作中的协调能力怎样等。根据被考评者在工作中表现出来的能力，参照标准或要求，对被考评者所担当的职务与其能力是否匹配进行评定。这里的能力主要体现在四个方面：专业知识和相关知识；相关技能、技术和技巧；相关工作经验；所需体能和体力。需要指出的是，企业绩效考评中的能力考评和一般性能力测试不同，前者与被考评者所从事的工作相关，主要评价其能力是否符合所担任的工作和职务，而后者是对员工的能力从人的本身属性进行评价，不一定要和员工的现任工作相联系。在对员工的工作能力进行考评时，由于需要考评者对员工的工作能力做出评判，故此类考评标准被称为主观性指标。

在进行工作能力考评时，应注意全面评价员工的专业性工作技能和相关的基本技能，后者常常为企业所忽略。常用的相关基本技能包括：人际技能、沟通技能、协调技能、公关技能、组织技能、分析和判断技能、处理和解决问题的技能等等。

4. 工作态度考评

工作态度考评是对员工在工作中付出的努力程度的评价，即对其工作积极性的衡量。常用的考评指标有：主动精神、创新精神、敬业精神、自主精神、忠诚感、责任感、团队精神、进取精神、事业心、自信心等等。工作态度是工作能力向工作业绩转换的中介变量，在很大程度上决定了能力向业绩的转化。当然，同时还应考虑到工作完成的内部条件（如分工是否合适、指令是否正确、工作环境是否良好等）和外部条件（如市场变化或原材料供应等）。

显然，员工的工作态度也很难用具体数字或金额来表述，在对员工进行工作态度考评时，也需要考评者对员工表现出的工作态度做出评判，故此类指标也常称作主观性指标。

在以上四类绩效考评标准中，前两类标准可以进行客观的量化评价，故常称为“硬指标”。后两类很难进行量化，考评时常需要考评者的主观评级，故常称为“软指标”。在进行工作绩效考评时，应注意客观性评价和主观性评价的结合，硬指标和软指标的结合，这样才能全面公正地评价员工的工作绩效。

三、绩效考评标准的制定

企业绩效考评标准的编制，是考评的重要环节。绩效考评结果的准确与否和考评表的科学、合理与否及考评标准的合理与否有着密切的联系。如果企业绩效考评没有标准或者标准杂乱不清，就难以保证考评的客观公正性。

1. 考评标准编制的一般程序

(1) 建立标准编制小组，提出工作计划。企业绩效考评标准的编制应该在企业领导的带领下进行，由具有一定现代科学知识和丰富实践经验的人力资源专业人员、管理人员以及有关部门负责人组成标准编制小组，并提出标准编制工作计划。标准编制的工作计划应包含以下内容：

- ● 编制标准的目的和要点；
- ● 国内外同类绩效考评标准的现有水平；
- ● 工作步骤、计划进度和分阶段目标；
- ● 编制标准可能出现的问题和相应措施；
- ● 编制标准的效果预测。

(2) 编制考评标准草案。

● ● 调查研究，试点验证。首先，通过工作分析、理论推演和专家咨询设计出考评指标体系。然后，调查国内外同类绩效考评的水平，初步形成绩效考评标准试行草案。之后，进行试点。

● ● 起草征求意见稿，广泛听取意见。在调查研究和试点的基础上，编制小组应进行统计分析和综合研究，起草征求意见稿，并根据本行业的具体情况使标准详细、准确，便于实施。同时，编制《绩效考评标准编制说明书》。

(3) 绩效考评标准草案的审定。企业绩效考评标准的审定，可以先由人力资源部门初审，然后请有关领域的专家进行鉴定。最后，把鉴定的意见附于绩效考评标准之后一起呈报上级批准生效。

2. 建立绩效考评的指标体系

一组能较完整地表达绩效考评要求的考评标准就组成了考评指标体系。这个体系就是评价系统的内容经过层层分解而形成的层次分明的结构。例如，管理人员的绩效考评可以通过以下指标体系来进行（如图 6-2 所示）

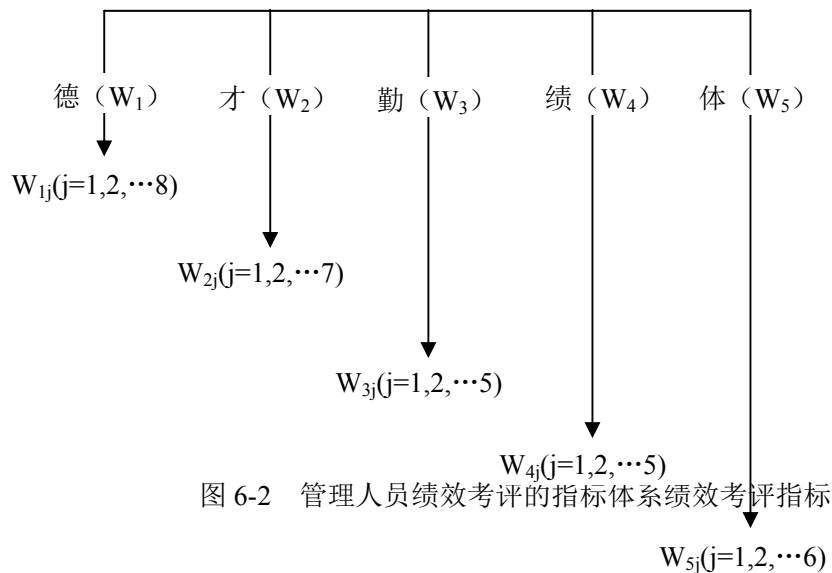


图 6-2 管理人员绩效考评的指标体系

- $W_1 =$ (德) {
- W_{11} : 事业心
 - W_{12} : 奉献精神
 - W_{13} : 整体精神
 - W_{14} : 协作精神
 - W_{15} : 原则性
 - W_{16} : 组织纪律性
 - W_{17} : 职业道德
 - W_{18} : 团结精神
- $W_2 =$ (才) {
- W_{21} : 知识总量
 - W_{22} : 分析能力
 - W_{23} : 决策能力
 - W_{24} : 组织能力
 - W_{25} : 公关能力
 - W_{26} : 开拓能力
 - W_{27} : 演讲能力

$$\begin{aligned}
 W_3 = & \left\{ \begin{array}{l} W_{31}: \text{出勤率} \\ W_{32}: \text{责任心} \\ W_{33}: \text{承担社会工作情况} \\ W_{34}: \text{兼职服务情况} \\ W_{35}: \text{对他人的关心情况} \end{array} \right. \\
 W_4 = & \left\{ \begin{array}{l} W_{41}: \text{完成工作的数量指标} \\ W_{42}: \text{完成工作的质量指标} \\ W_{43}: \text{开拓项目情况} \\ W_{44}: \text{立功受奖情况} \\ W_{45}: \text{创造精神和贡献大小} \end{array} \right. \\
 W_5 = & \left\{ \begin{array}{l} W_{51}: \text{身体的健康状况} \\ W_{52}: \text{身体的忍耐力} \\ W_{53}: \text{对环境的适应能力} \\ W_{54}: \text{对重压的承受能力} \\ W_{55}: \text{精神的健康状况} \\ W_{56}: \text{意志力, 坚韧性} \end{array} \right.
 \end{aligned}$$

以上考评指标体系中，一级指标为德（ W_1 ）、才（ W_2 ）、勤（ W_3 ）、绩（ W_4 ）、体（ W_5 ）；二级指标为 $W_{11}, W_{12}, W_{13}, \dots, W_{18}, W_{21}, W_{22}, \dots, W_{27}, W_{31}, W_{32}, \dots, W_{35}, W_{41}, W_{42}, \dots, W_{45}, W_{51}, W_{52}, \dots, W_{56}$ 。对于复杂的考评指标体系还有三级甚至四级的评价指标，这是根据系统的需要决定的。

四、考评指标的权重

1. 权重的概念

权重是一个相对的概念，是针对某一指标而言。某一指标的权重是指该项指标在整体绩效考评中的相对重要程度。

权重表示在评价过程中，是被评价对象的不同侧面的重要程度的定量分配，对各评价因子在总体评价中的作用进行区别对待。事实上，没有重点的评价就不算是客观的评价，每个人员的性质和所处的层次不同，其工作的重点也肯定是不一样的。因此，相对工作所进行的业绩考评必须对不同内容对目标贡献的重要程度做出估计，即权重的确定。

总之，权重是要从若干评价指标体系中分出轻重来，一组评价指标体系相对应的权重组成了权重体系。一级权重体系 $\{V_i \mid i=1,2,\dots,n\}$ ，必须满足下述两个条件：

$$(1) \quad 0 < V_i \leq 1 \quad i=1,2,\dots,n$$

$$n$$

$$i=1$$

$$(2) \quad \sum V_i = 1$$

其中 n 是权重指标的个数。

2. 一级指标和二级指标权重的确定

设某一评价的一级指标体系为 $\{w_i \mid i=1,2,\dots,n\}$ ，其对应的权重体系为 $\{v_i \mid i=1,2,\dots,n\}$ 则有：

$$\left\{ \begin{array}{l} (1) \quad 0 < V_i \leq 1 \quad i=1,2,\dots,n \\ n \end{array} \right.$$

$$i=1$$

$$(2) \quad \sum V_i = 1$$

$$\left\{ \begin{array}{l} (1) \quad 0 < V_{ij} \leq 1 \\ m \\ j=1 \end{array} \right.$$

$i=1$

$$i=1$$

权重体系是相对指标体系来确立的, 首先必须有指标体系, 然后才有相应的权重体系。指标权重的选实际也是对系统的评价指标进行排序的过程, 而且, 权重值的构成应符合以上的条件。

(1) 突出重点目标。在多目标决策或多指标（多准则）评价中，突出重点目标和指标的作用，使多目标、多指标结构优化，实现整体最优或满意。比如在**国有企业**经营者的业绩评价系统中，权重的确定过程要适应市场经济和现代社会发展的要求，对经济效益和社会效益做出平衡，**其中“国有资产的保值增值”**是企业应尽的责任。对这个指标权重的确定，体现出评价者对这个问题的认识和持有的观点，**如果赋予较大的权重，说明评价者将之列为重点目标，希望经营者给予充分的重视，从而引导资源的分配，最终达到评价者的目的。**

表 6-1 是一绩效考评表的设计。

(调整级别用)

[illegible]

成绩评价	质量	5%	15%										
	数量	5%	15%										
	教育、指导	7%											
	创新、改善	8%											
能力评价	智力素质	5%	5%										
	体力素质	5%	5%										
	性格、个性	5%	5%										
	知识	5%	5%										
	技能、技巧	5%	5%										
	理解、判断	5%	5%										
	表达、交涉	5%	5%										
	指导、监督	5%											
	应用、规划	5%											
合 计		100%	100%										评语
考 评 时 间													
考 评 者													
说明	1. 1. 评定时，每格应得分数以 10 分计，各分数均为相对值： 2—差；4—较差；6—一般；8—较好；10—优秀。 2. 2. 每季度初评、调整一次，调整根据他人反映、个人申告、其他部门工作报告进行，均记入特记事项；初评为直接上级实施。 3. 3. 每年总分根据各季度得分和考评权重调整后总计确定。												

第三节 绩效考评的方法

一、绩效考评方法的基本类型及特点

对员工所作考评的基本类型。可分四类：

1. 综合型（总体型）

这是对一位员工所作作为的整体评价与鉴定。不以工作分析为基础，也可以不再划分为若干维度（方面），只作粗线条的、轮廓性的、定性的描述，往往涉及该人的道德品质、作风、基本能力和智力等，但也可能完全与工作中的具体表现与成绩无关联。

2. 品质基础型

这种考评比上一种要细致些，通常要作维度分解，从各个不同维度分别进行评价。但所选的内容仍是那些较抽象的、虚而软的人的基本品质，用的是如忠诚、可靠、主动、有创造性、较有自信、愿与别人合作之类的定性的形容词。难以具体掌握，操作性与效度差，含混而主观，不具体，不精确，不易公正，且往往也与具体工作行为和效果无直接联系。

3. 行为基础型

这种考评就更细微了，不但是多维的，而且每个维度都设计了一个标准的尺度以供定量性的测定。但尺度（也可称量表）中的标尺刻度，若仅有 1、2、3、4、5 等数字标示，在测评中仍无从下手。若各刻度用一定的形容词来标定，如优、良、中、差、劣，对应优异、优良、一般、合格及不合格，虽然较单纯数学标定，有一定可操作性，但仍欠具体，主观判定成分很大，信度不高。较可取的办法是以（对）一定的、具体的、可测度的行为来标定，即将对一定行为的描述语和某一刻度联系起来，这会使考评操作性有很大改善。这种类型的考评较适合于绩效难于以量化考评的，以脑力劳动为主的管理干部人员和工程技术等专业工作者的考绩。

4. 效果基础型

这类考评着眼于“干出了什么”而不是“干什么”。虽然也是多维度分解，但考核的重点在产出和贡献，而不在行为与活动。这样，所测评的对象是硬而实、具体可测、直接而且直观的、可操作性好，适于量化的指标。但既然是只测效果，便不问手段，只看结果，所测常具短期性、表面性。一线员工，尤其是从事具体生产操作、体力劳动的蓝领工人，多取此类考评方式。

二、考绩技术的分类

企业中具体考绩方法种类繁多，但从其性质来看，可以归纳成两大类：

1. 1. 客观考绩法

这种考绩依靠的是对两类硬性的业绩指标的考核，一是工作效益指标，如产量、销售额、废次品率、原材料消耗率、能耗等；二是个人工作绩效指标，如出勤率、事故率等。

这些指标的考核按说是过硬的、客观的、定量的，因而也应是最可信的。然而事实上影响工作绩效的原因很多，受自身不可控的环境性因素影响太大，例如，宏观经济若极为景气或十分萧条，则员工个人工作绩效必受相应影响，但他们对此后果并不能负完全责任，因而这种考核有时仅貌似公允，实际上可信度并不太高。再则，对某些从事复杂脑力劳动的专业干部技术人员和管理干部人员，其绩效很难有效量化为直接可测指标。总之，此法太注重工作结果，忽略被评者的工作行为、工作态度和工作技能；太重短期效果，因而会牺牲长期指标，所以通常与主观考绩法结合使用（只适于一线从事体力劳动的员工，且仅作为主观考绩法的一个补充而已）。

2. 2. 主观考绩法

这类考绩需凭考评者的主观判断，易受心理偏差的左右，但较现实可行，（可）适用于对难以量化的行为的考评（包括管理与专业干部的各类员工）；而且若结合数种方法，用经过精心设计的程序，从不同角度进行重复考核，仔细测评被考评者所创造绩效所必需的各种重要工作行为，便可显著提高考评信度，使可能出现的偏差尽可能地减少。

三、常用考绩技术

常用的考绩技术有以下几类：

1. 排序法

排序法也叫分级法，即综合各绩效标准的内容，然后将员工以按完成指标情况的优劣次序排序。这种方法的好处是操作简单，但这种方法不能显示出员工与员工之间的差距。

按照分级排序程度的不同，排序法又有以下不同五种：

（1）简单排序法。这就是在全体被考评员工中先挑选出绩效最出色的一个列于序首，再找出次优的列作第二名，如此等等，直到最差的一个列于序尾。

（2）交替排序法。与上述排序不同，此法首先找出最优者，然后跳回去找出对比最鲜明的最劣者，下一步则找出次优者，接着则找出了次劣者；循此程序，由易渐难，绩效中等者较为接近，必须仔细辨别，直至全部排完为止。

（3）范例对比法。此法通常从五个维度进行考评，即以品德、智力、能力、贡献和体格作为考评的标准尺度。每一维度又分为优、良、中、差、劣五个等级。然后就每一维度的每一等级，先选出一名适当的员工作为范例。实施考绩时，将每位被考评的员工和这些范例逐一对照，按他们与各相应范例的近似程度来给他们评出等级分。最后各维度分数的总和，便作为被考评员工的绩效等级分类。

（4）强制正态分布法。此法是根据事物“两头小，中间大”的正态分布规律，先确定好各等级在总数中所占的比例。例如，若划分成优、中、差三等，则分别占总数的30%、40%和30%；若分成优、良、中、差、劣五个等级，则每等级分别占10%、20%、40%、20%与10%。然后按照每人绩效的相对优劣程度，强制列入其中的一定等级。

（5）逐一配对比较法。此法要将全体被考评员工逐一配对比较，按照逐对比较中被评为较优的总次数来确定等级名次。这是一种系统比较程序，科学合理，但此法通常只考评总体状况，不分解维度，也不

测评具体行为，其结果也是仅有相对等级顺序。当被考评达 10 人以上时，配对比较次数太多，实际不可行。例如，假设对某部门的甲、乙、丙、丁 4 位员工进行配对式绩效考评，如下列出配对考评矩阵：

	甲	乙	丙	丁
甲		—	+	—
乙	+		+	+
丙	—	—		—
丁	+	—	+	
得分	2	0	3	1

在上面的逐一配对比较中，若某员工比另一员工绩效好，则记“+”号；反之，记“—”号。一个“+”号为一分，“—”号不计分。得分最多者为最优，得分最少者最差。因此，在上例中，4 位员工的绩效优劣排序为：丙（优）、甲（良）、丁（中）、乙（差）。

2. 考核清单法

这种考绩法用得比较普遍。考核清单法，分为下述两种：

（1）简单清单法。此法通常只考核员工总体状况，不再分维度考核。先将与某一特定职务占有者工作绩效优劣相关的多种典型工作表现与行为找出，供考评者逐条与被考评者实际状况校核，将两者一致的各类勾出，即成为现成的评语。下面就是一份预先拟就的绩效考评清单中的一部分：

- ☐ ☐ 工作中显现出厌倦懈怠神态与行为。
- ☐ ☐ 工作可靠，总能按时完成所布置的任务。
- ☐ ☐ 与同事合作协调，相处融洽。
- ☐ ☐ 掌握工作中一定方面的技能有困难。
- ☐ ☐ 要求多少就干多少，但从不做额外奉献。
- ☐ ☐ 脾气很好，从不与人争吵。
- ☐ ☐ 有时控制不了自己，较易发火。
- ☐ ☐ 工作中只需极少上级的监督指导。
- ☐ ☐ 对上级的批评指导，能虚心接受。

这清单可以很长，工作各主要方面的好、中、劣情况都列入。有了这一串现成的备选条目清单，考评者只要照单勾出，有点经验的上级不难填好这清单，便捷易行。

（2）加权总计评分清单法。事实上，各工作维度对绩效的作用并不相等，例如“工作敏捷快速”与“人际关系融洽”对一线工人的绩效虽然都有影响，但前者就比后者更重要。此法应分解为若干维度来分别考核，清点评分后，取总计分。此时需按各维度重要性，分别给予不同权重。一般每一维度按四级至九级中的某一尺度给分，并乘以权重。考核时各维度条目混排打乱，使考评者不致根据对被评员工某一方面印象较深而影响对其他方面评分的公正性与客观性。但最后要分别按各维度求得小计分，再加出总分，便可既知某特定方面情况，又知道总体状况。

3. 量表考绩法

此法用得最为普遍，它通常作维度分解，并沿各维度划分等级，设置量表（即尺度）即可实现量化考评，而且操作也简捷。

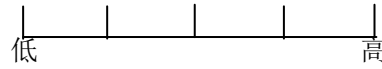
量表法在本质上与上述加权总计评分清单法相接近，但清单法必须使用行为描述句，量表法则不一定，有时只用纯数字而不附文学说明，最简单的甚至只列一有均等刻度与分段的标尺，令考评者适当勾选就行了。

量表考绩法也需较多准备与设计工作，但不及清单法工作量大。它的准备工作，首先是维度的选定；

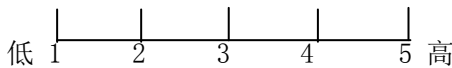
维度应当力求纯净，即只涉及同一性质的同类工作活动；必须可以明确定义；可以取行为作基础，也可取品质，但必须是能有效操作的。

量表的形式可有多种，图 6-3 中是以考评工作质量为例的 10 种较典型的形式。

(1) 工作质量评定：

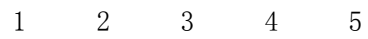


(2) 工作质量：

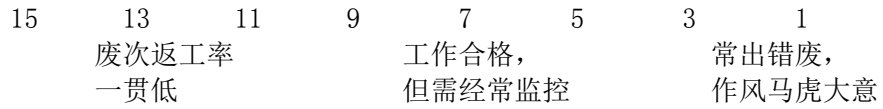


(3) 工作质量：

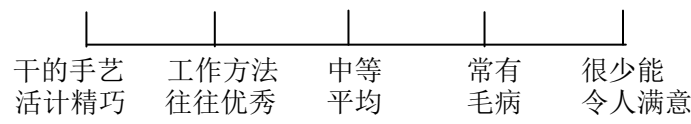
1—最差，5—最好



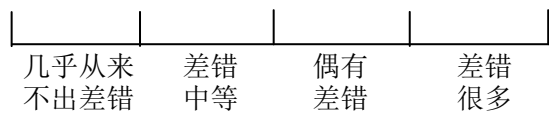
(4) 工作质量：



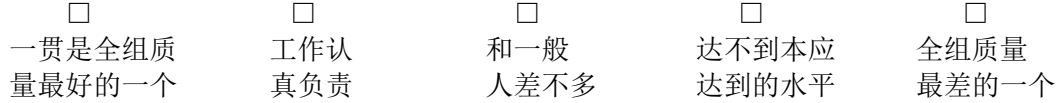
(5) 工作质量：



(6) 工作质量：



(7) 工作质量：



(8) 工作质量：

参照质检记录，结合考虑其认真态度及产品精度，按废次品率最低来评判。1~6 差；7~18 中；19~25 好。

(9) 工作质量：

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
低劣					较差					中等					较优					优秀				

(10) 工作质量：

工作绩效维度	绩效等级			
	一贯优良	有时优良	总属中等	从来不好
工作质量				
成品率				
精度外观				

图 6-3 量表形式举例

4. 强制选择法

此方法原是美国部队为考评军官的绩效设计的，现已被引入企业界。它主要着眼于避免考评者心理因素掺入所造成的偏差。此法把描述各种绩效状况的大量陈述句分成由 4 至 6 句组成的单元，每一单元中的句子描述的都是绩效中同一方面的情景。有的单元中的各句看上去全具褒意，但其中其实只有约半数才真正与所考评的维度有关；考评者参照被考评者状况，与这些句子逐条对比勾选；但句子既然虚实参半，个人偏见便难施其技了。

5. 关键事件法

此法需为每一被考评员工准备一本“考绩日记”或“绩效记录”，由作考察并知情的人（通常为被考评者直属上级）随时记载。需要说明的是，所记载的事件既有好事（如某日提前多久完成了所分派给他的某项重要任务），也有不好的事（如某日因违反操作规程而造成一次重大的质量事故）。所记载的必须是较突出的、与工作绩效直接相关的事，而不是一般的、琐细的、生活细节方面的事；所记载的应是具体的事件与行为，不是对某种品质的评判，如“此人是认真负责的”。最后还应指出，事件的记录本身不是评语，只是素材的积累；但有了这些具体事实作根据，经归纳、整理，便可得出可信的考评结论。从这些素材中不难得出有关被考评者的长处与不足，在对被考评者本人进行反馈时，不但因有具体事实作支持而易于被接受，而且可充实那些抽象的评语，并加深被考评者对它们的理解，有利于以后的改进。

6. 评语法

这就是常见的以一篇简短的书面鉴定来进行考评的方法。考评的内容、格式、篇幅、重点等均不受限制，完全由考评者自由掌握，不存在标准规范。通常应谈及被考评者的优点与缺点、成绩与不足、潜在能力、改进的建议及培养方法等。此法每篇评语各具特色，只涉总体，不分维度或任取粗略划分的维度；既无定义，又无行为对照标准，所以难作相互对比；而且几乎全部使用定性式描述，无量化数据，若据此做出准确人事决策，相当不易。但因为它明确而灵活，反馈简捷，所以至今仍颇受欢迎。在我国，此法更是一种传统的考核方式。

7. 行为锚定评分法（英文缩写为 BARS）

此法实质上是把量表评分法与关键事件法结合起来，使兼具两者之长。它为每一职务的各考评维度都设计出一个评分量表，并有一些典型的行为描述性说明词与量表上的一定刻度（评分标准）相对应和联系（即所谓锚定），对被考评者实际表现评分时，可作参考依据。由于这些典型说明词数量有限（一般不大大会多于 10 条），不可能涵盖千变万化的员工实际表现，被考评者的实际表现很少恰好与说明词所描述的完全吻合。另一方面，量表上的这些典型行为锚定点，使考评者给分时有了分寸感。这些代表了从最劣到最佳典型绩效的、有具体行为描述的锚定说明词，不但使被考评者能较深刻而信服地了解自身的现状，还可找到具体的改进目标。图 6-4 和图 6-5 即为用此程序所制定出来的 BARS。

例 1

考评的职务：销售员

考评的尺度：订货单处理的及时性

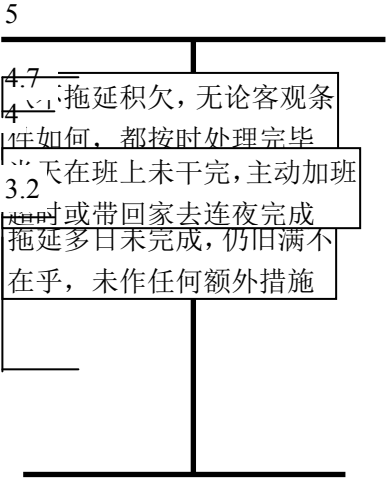
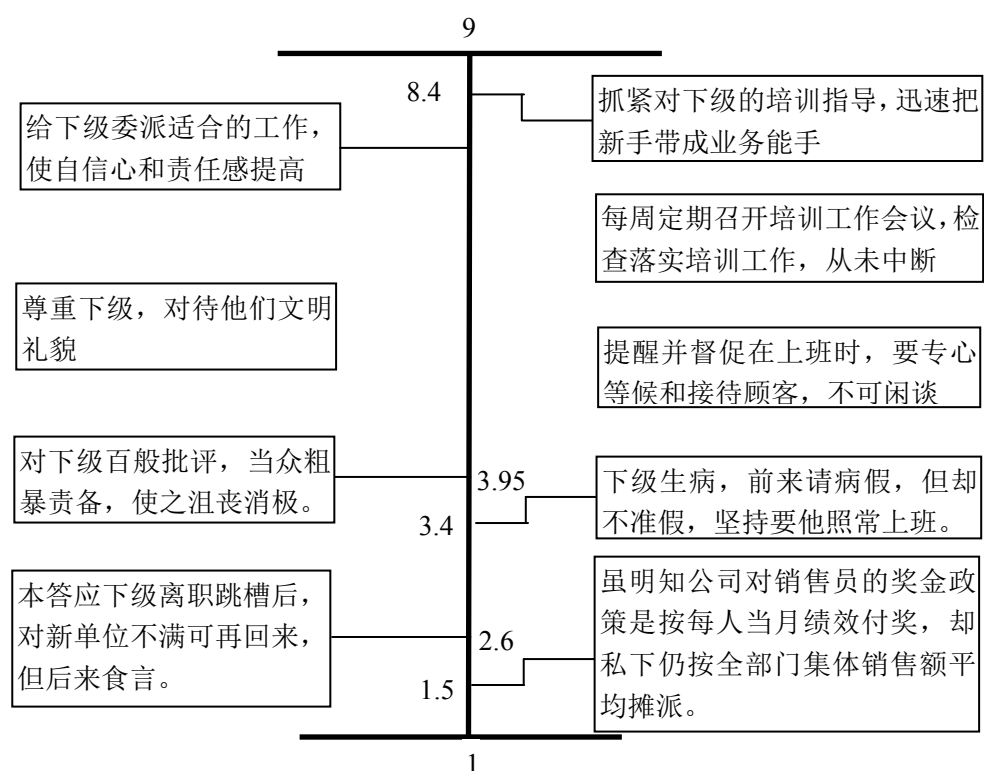


图 6-4 行为锚定评分表（BARS）举例 1

例 2

考评的职务：销售经理

考评的尺度：对下级的监控和培养



6.3

5.2

4.8

图 6-5 行为锚定评分表（BARS）举例 2

从上可见，这些锚定说明词都是对某一特定情景下某种具体工作行为的描绘，这与比一般量表中的一般概括性的、空虚笼统的“优”、“中”、“劣”之类的说明词在评分时要好掌握得多。要注意的是，说明词须是行为实例，不是“优”、“劣”等行为的评价；虽不必用精确定量数值，如“90%的精度”等，但也要尽量不用形容词（如“出色完成”等），而用实际行动行为去说明。此种 BARS 表通常是由公司领导、考评者及被考评者的代表、人力资源管理工作者，有时还有外聘专家共同制定的。

8. 目标确定法

常用的目标确定法包括目标管理法和工作标准法，前者适用于管理阶层的员工，后者适用于非管理阶层的员工，这两种方法都是针对工作的结果而非工作的行为。

（1）目标管理法。一般来说，目标管理法分四个步骤进行。首先，员工与上级一同订立第二年期望达到的具体目标，其次再订立完成这些目标所需时间、资源及最低的标准。在预定时间过后，员工和上级聚在一起，比较实际工作结果和预期工作目标，探讨为何不能达到（或为何能超越）某些目标的预期标准，再订立下一阶段的新目标和策略。

目标管理原则的应用相当普遍，上级根据员工的情况，订立与企业相符的目标，通过员工的参与，使他们更加积极完成个人和企业的目标。

（2）工作标准法。根据时间、工序和经验，订立标准和目标，并指导员工完成工作。这种方法适用于简单又重复的工作项目。订立标准的准则是依据企业的经验和有关的研究结果，员工在采用工作标准法时没有机会参与制定目标。

9. 直接指标法

直接指标法是以一些重要指标作为考评标准，判断员工一年的工作表现。常用的指标包括生产率、缺席缺勤率、员工流失率、顾客申诉次数、产品好坏比合格率、销售量、成本下降率和盈利增长率等。这种方法，所看重的是工作结果，而非以工作过程作为标准。

第四节 绩效考评的实施

一、考绩的执行人

合格的考绩执行人应当满足的理想条件是：了解被考评者的职务性质、工作内容、工作要求、考绩标准与公司有关政策，熟悉被考评者的工作表现，尤其是本考绩周期内的，最好有直接的近距离密切观察其工作的机会。当然此人应当公正客观，不具偏见。

考绩者无非是五六类人，即直接上级、同级同事、被考评者本人、直接下属、供应商和顾客以及外界的人事考绩专家或顾问。（近年来，出现了一些新的发展趋势，很多企业运用电脑系统考评法和 360 度考评法。）此外，很多企业将这六类考绩执行人结合起来，从而形成了“360 度考评法”。

1. 直接上级考评

他们很符合上述条件中的头两条。授权他们来考评，也是企业组织的期望。他们握有奖惩手段，无奖惩手段的考评便没有权威。但他们在第三个条件即公正性上不太可靠，因为频繁的日常直接接触，很易使考绩掺入个人感情色彩。所以有的企业用让同类部门的经理共同考核彼此的下级，只有都同意的判断才作为结论。

2. 同级同事考评

他们对被考绩的职务最熟悉、最内行，对被考评同事的情况往往也很了解。但他们在第三个条件即公正性上也不太可靠，因为同级间存在竞争关系，难免会有互相倾轧的现象出现。因此要求同事之间必须关系融洽、相互信任、团结一致；相互间有一定交往与协作，而不是人各自为战的独立作业。这种办法多用于专业性组织，如大学、医院、科研单位等，企业的专业性很强的部门也可使用；再则是用于考评很难由别类其他人考评的职务，如中层经理。

3. 被考评者本人自我考评

这就是常说的自我鉴定。这可使被考评者得以陈述对自身绩效的看法，而他们也确是最了解自己所作所为的人。自我考核能令被考评者感到满意，抵制少，且能有利于工作的改进。不过自评时，本人对考评维度及其权重的理解可能与上级不一致，常见的是自我考绩的评语优于上级的。

4. 直属下级考评

有相当一些人不太主张用此法。这是因为下级若提了上级缺点，有可能被记恨而报复，给小鞋穿，所

以只报喜不报忧；下级还易于仅从（这）上级是否照顾自己个人利益去判断其好坏，对坚持原则、严格要求而维护企业利益的上级评价不良。对上级来说，常顾虑这种考评方法会削弱自己的威信与奖惩权，而且如果考绩要由下级来做，便可能使上级在管理中缩手缩脚，投鼠忌器，充老好人，尽量少得罪下级，从而使管理工作受损。

（但在我们社会主义国家中，普通员工对管理人员的监督与批评，体现了社会主义民主的实质；而批评与自我批评，包括上、下级间的，又是共产党历来倡导的基本工作作风之一，所以不应一概排斥，为了消除下级顾虑，）在实际操作中，可以采取无记名评价表或问卷的方式。这在学校里学生考评教师，医院中患者考评医护人员，是很常见而有效的。企业中采用此法至少对改变管理人员工作作风有较好效果。

5. 供应商和顾客考评

企业与产业链上下游的关系日益紧密，很多企业都结成了战略联盟，因此，某些岗位的员工的工作已不仅仅限于企业内部，而且上级及同事对其工作行为也无法全面了解。例如，作为销售人员，他的上级只能了解其工作结果，而与他接触最多、最了解他的工作行为和态度的却是顾客。因此，考核某些在与外界联系紧密的职位上工作的员工时，参考外界的评价将有助于对这类员工做出全面、科学、公正的评价，并有利于促使其改善工作行为和工作态度。

6. 外界考绩专家或顾问

这些人他们有考绩方面的专门技术与经验，理论修养也深深厚；而且他们在公司中无个人利害瓜葛，较易做到公允。请他们来，是会得到本应承担任考评者的经理们的欢迎的，因为可以省去其所需花费的考绩时间，还可免去不少人际矛盾。被考评的下级们也欢迎，因为专家不涉及个人恩怨，较易客观公正。公司也欢迎，因为专家内行，在各部门所用的考绩方法与标准是一致的，具有可比性，而且较为合理。缺点是成本较高，而且他们对被考核专业可能不内行，对被考评者的职务和工作可能不了解。

（6. 电脑系统考评

以电脑作为“考评者”在西方很普遍，有研究者估计，到2000年时，3000万个电脑终端和使用者的工作表现，将透过电子方法被考评（Angel, 1989）。然而，这种做法在西方受到严厉批评，有人认为这是侵犯隐私的行为，应该争取立法限制企业使用电脑作为监管工具（U.S. News and World Report, 1987）。无论如何，有效地使用电脑监察工作的表现，必须注意下列要点：

- ● 提供可靠的反馈。由电脑正确显示员工的绩效，以提示员工的理想工作行为。
- ● 提供即时的反馈。电脑提供报告摘要，给与员工即时反馈，以作为调整工作行为的参与。
- ● 订立建设性的期望。利用电子工作绩效监察功能，订立特定标准和日常运作的期望，使员工清楚企业对他们的期望。
- ● 减低不明朗因素。利用电脑监察功能，让员工经常知道自己的工作绩效，使员工对年终绩效考评的结果不会感到太过意外。
- ● 改善训练课程。收集最常犯错误的类别，并将之编成资料摘要，使企业能针对常犯错误的问题，设计训练课程；
- ● 设立客观档案。利用电子监察功能，量化绩效考评标准，客观地识别和评估员工的工作表现；
- ● 提高工作安排的灵活性。“速度快”的员工能更有效地控制工作的进度，对于“速度较慢”的员工，倘若电脑资料显示其产出足够，则容许其有额外时间去完成任务。）

7. 360度绩效考评

从以上介绍可以看出，六类考绩执行者各有角度，因而各有利弊。（考绩是人力资源管理中极重要的环节，是为职工提供绩效反馈，使之了解自身工作中的优缺点，因此考绩的发扬与改进、培养与激励的功能正变得越来越重要。为了发挥好考绩的这些功能，）为了使考绩尽量客观、公正、全面，（而不带个人好恶因素，）令被考评者心悦诚服，欣然接受，“360度考绩考评”的新技术便应运而生。目前，此法不但在外国大公司中迅速普及，且已传入被我国企业广泛采纳。

所谓360度考绩法，就是扩大考绩者人数与类型，使各类考绩者优势互补，结论公正而全面。

“360度考绩”在一些企业中首先是作为改善考绩质量的尝试措施试行的。例如，美国大企业强生公司就开发了一套（新型）“360度反馈系统”。员工考绩仍由其直接主管负责，由他确定考绩的维度（标准），并成立考绩小组，由他选定能不偏不倚担任考绩者的组员，每人按指定维度，各以五分制给被评者打分；组员中（包括被评者本人）也按此进行自评。最后按统计算出均值及其分布范围后，由主管对被评者进行

正式的反馈面谈。(这套系统就不仅是一种考评工具，而成为一种改善沟通、提高绩效和推动自我开发的综合性制度了。)

现在，一些企业还把“360 度考绩”发展为以员工开发为主要功能的有效手段。为此，考评组吸纳多方位、多层次的有代表性的成员，不是按指定维度打分或给出较抽象的、难予量化的简短评语，而是举出被评者在本考评周期中若干项(如 3 或 5 项)具体的积极性行为或成绩，同时也列出若干项还不够妥当或有改进余地的具体行为或事实，但后者的项数要略少于前者(如成绩是 3 项，而不足是 2 项)。这是符合“考评要具体而忌一般”、“要以表扬与鼓励为主”的原则的。因此这套系统已不仅是一种考评工具，而成为一种改善沟通、提高绩效和推动自我开发的综合性制度了。

常见的 360 度绩效考评模式如图 6-6 所示。

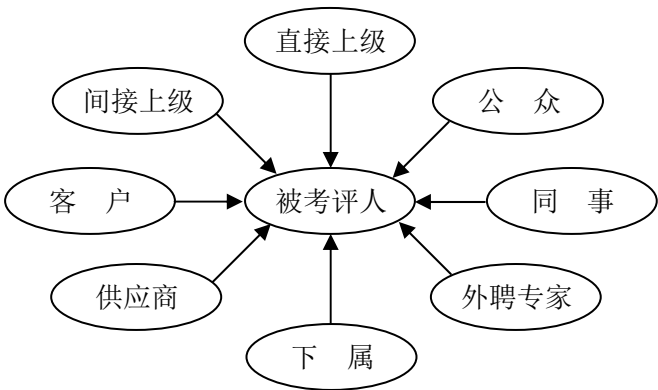


图 6-6 360 度考评模式

二、考绩时间

考绩时间并没有唯一的标准。典型的考绩周期是一季、半年或一年，也可在一项特殊任务或项目完工之后进行。考绩太密，不但白费精力和时间，还给职工过多的不必要的干扰，造成心理负担。但周期过长，反馈太迟，不利于改进绩效，并使大家觉得考绩作用不大，可有可无，结果考绩流于形式。一般说来，半年一次较为适宜，把两个半年考绩评分的平均值作为全年获分得分，并据此实行奖惩。当然最好是保持连续考察，注重记录关键事件，再结合定期考评。

三、考绩的信度和效度

考绩要求准确而全面，这就提出对它信度与效度的要求。

所谓信度是指考绩的一致性（不因所用考绩方法及考评者的改变而导致不同结果）和稳定性（不久的时间内重复考核所测评的结果应相同）。影响考绩信度的因素既有情景性的（如考核时机不同、对比效应等），也有个人性的（考评者的情绪、疲劳程度、健康等），还有绩效定义与考核方法方面的因素（如忽略了某些重要考绩维度、各考评者对（所）考核维度的意义及权重有不同认识，考绩方法自身也可能造成差异等）。为了提高信度，应在考绩中对同一维度采用多种方法与和角度、请一个以上的考评者进行多次测评，并应使考绩程序与和格式尽量标准化。对考评者进行统一的培训，也有助于信度的改善。

效度则是指考绩所获信息与待测评的真正工作绩效间的相关程度。效度差便是所测量的不是拟测的，无关信息被纳入，有关信息却被忽略了，出现文不对题与答非所问的弊端。例如考核设计工程师的工作绩效时，测定他在每月内完成各类图纸的数量多少，就比检查他借阅资料室文献按期归还状况效度高。为了保证考绩的高效度，便应选用和设计适当的考绩方法，并着重考核具体的、可量化测定的指标，不流于泛泛的一般性评价。培训考评者也很重要。

影响考绩的因素。分析起来，这些因素共有四方面：

（1）考评者的判断。考评者的个人特点，如个性（是否怕伤害别人的感情等）、态度（是否视考绩为不必要的累赘）、智力（对考绩标准、内容与方法的理解与掌握会因之不同）、价值观（如性别、年龄歧视等）和情绪与心境（高昂愉快时考评偏宽，低沉抑郁时偏严）等对考绩效果常有影响。

(2) 与被考评者的关系。除考评者与被考评者关系的亲疏，过去的恩怨外，对被考评者的工作情况及其职务的特点与要求的了解程度，对考绩效果也颇有影响。

(3) 考绩标准与方法。考评维度的选择的是否恰当(性)、是否相关和全面，定义是抽象含混还是具体明确；是否传达给被考评者知道，都对考评效果有影响。

(4) 组织条件。企业领导对考绩工作的重视与支持；考绩制度的正规性与严肃性；对各级主管干部考绩执行者是否进行过考绩教育与培训；考绩结果是否认真分析；是用于人事决策，还是考评完便锁进档案文件柜，使考绩流于形式；考绩是否发扬了民主，让被考评者高度参与，是否及时反馈考评结果；所用考绩标准与方法是长期僵守，还是随形势发展而修正、增删与调整等，上述因素对考绩效果的影响都很大。

四、考绩面谈

只作考评而不将结果反馈给被考评的下级，考绩便失去了它极重要的激励、奖惩与培训的功能。反馈的方式主要是考绩面谈。

一般这种面谈都由做过参与考绩的上级主管并在发现被考评的下级在某些绩效上的缺陷而主动约见的。因为谈话具有批评性，又与随后的奖惩措施有联系，所以颇为敏感，但同时却又是必不可少的。因此掌握好此种谈话便需要某种技巧乃至艺术。从人们经验之谈中归纳出下列几点诀窍：

1. 对事不对人，焦点置于以硬的客观数据为基础的绩效结果上

先不要责怪和追究当事者个人的责任与过错，尽量不带威胁性。针对个人的批评很易引起反感、强辩与抵制，这就达不到考绩的真正目的。要强调的是客观结果。例如，一位计划科科长在讲评手下一位组长绩效缺陷时说：“你们组的计划工作这回可很不理想啊，你瞧瞧这些数据，你们这次是全科任务完成得最糟的一个组，是不是？”就比当头一句“你这人真是个很差劲的计划人员！”效果好多了。考评者首先要表明他所关心的是哪方面的绩效，再说下级的实际情况与要求达到的目标间的差距，要上、下双方一起来找差距。

2. 谈具体，避一般

不要作泛泛的、抽象的一般性评价。要拿具体结果出来支持结论，援引数据，列举实例。例如，上面那位计划科长对他手下的组长，若只说“你对计划工作根本不重视，太不认真”，就不如说“你上回要求追加预算，增拨设备，还要增加加班工时，当时事态紧急，我是批了，但你们事先为什么没仔细考虑，预料到这种可能情况？这说明你们的计划做得很马虎”。要用事例说明你想看到的改进结果，引导下级看到差距在哪里。

3. 不仅找出缺陷，更要诊断出原因

这点常被人忽略，常是发现问题后马上追问：“该怎么办？”这就绕过了对病因的挖掘，而制定改进措施成了无的放矢，不能对症下药。找原因本身可以变成解决问题式的过程，借此可以找出所应采取的措施。要引导和鼓励被考评者自己分析造成问题的原因，即使浅薄牵强，也切不可反驳和嘲笑，而要启发他继续深挖原因直到找准为止。

4. (要)保持双向沟通

要共同解决问题，必须是个双向过程，不能上级单方面说了算。如果变成上级主宰一切，教训下级，这样只会造就傀儡，不能造就人才，也只会激起抵制心理而不是对克服缺点的热情。

5. 落实行动计划

绩效面谈只有导致改进的实效，才算是成功。所以找出了病因，就得上下双方共同商量出针对性的改正计划。计划不能只列出干巴巴概括性的几条，而要详实、可行，并且多想出一些制定备选方案。最后的重点还是放在一两项最重要的行动计划上，要逐一落实执行者、具体任务、目标以及期限等(而且由谁干、干什么、几时干，都得逐一落实)。计划得写成书面的。计划要强调改正了缺点后的好处给工作和本人带来的效益，使计划带有激励性。

6. 几种典型面谈情况的处理

(1) 对优秀的下级。这种情况最顺利，但考评面谈者要注意两点：一是要鼓励下级的上进心，为他订好提供个人发展计划的建议；二是不要急着许愿擅自承诺，如答应几时给予提拔或给予何种某种特殊物质奖励之类等等。

(2) 与前几次相比未显没有进步的下级。考评面谈者应当开诚布公，与下级讨论是不是现职不太适合，要不要换个更换岗位等。目的是要让他意识到自己有哪些不足。

(3) 绩效差的下级。造成绩效差的可能原因有多种，如工作态度不良、积极性不足，缺乏训练、工作条件恶劣等。必须具体分析，找出真正的病因并采取相应措施。切忌不问青红皂白，就认准是下级的过错。

(4) 年龄大的、工龄长的下级。对待这种这类下级一定要特别慎重。他们看到年纪轻而资历浅的人后来居上，自尊心会受到伤害，或者是对他们未来的出路或退休感到焦虑。对他们要尊重，要肯定他们过去的贡献，耐心而关切，为他们出主意。

(5) 过分雄心勃勃的下级。有雄心是优良品质，但过分为则不好。他们会急于被提升和奖励，虽然他们此时还没进展到这种程度。对他们要耐心开导，说明政策是论功行赏，用事实说明他们还有一定差距，但不能只泼冷水，可以跟他们讨论未来进展的可能性与计划；不过不要让他们产生错觉，以为达到某一目标就一定马上能获奖或晋升；要说明努力进步，待机会到来，自会水到渠成的道理。

(6) 对沉默内向的下级。这种人就是类员工一般不爱开口，对他们只有耐心启发，用提出非训导性的问题或征询（他）意见的方式，促使其做出反应。

(7) 对发火的下级。对这种人类员工首先要耐心地听他讲完，尽量不马上跟他争辩和反驳。从他发泄出的话可以听出他气愤的原因，然后便与他共同分析，冷静地、建设性地找出解决问题的办法来。

第五节 绩效考核的新进展

一、绩效考核与绩效管理

绩效考核发展到现在，已不仅仅是人力资源管理的一个工具，通过与企业经营战略和其他管理环节的紧密结合，绩效考核已突破原有的功能而发展成为绩效管理，它通过把每一个员工的工作与集体的整体使命联系在一起，强化了组织的整体经营目标。（科斯特洛，1994）

1. 绩效管理与绩效考核的区别

绩效管理是对绩效考核的发展，绩效考核是绩效管理的局部环节和手段，两者是不同的。

(1) 绩效考核是对员工个人或部门的绩效的评价，而绩效管理是把对组织绩效的管理和对员工绩效的管理结合在一起的体系，是从战略高度对绩效进行管理，着眼于组织绩效和长远发展。

(2) 绩效考核是事后考评工作的结果，而绩效管理包括事前计划、事中管理、事后考评，所以绩效考核仅是绩效管理中的一个环节。

(3) 绩效考核侧重于判断和评估，而绩效管理侧重于信息沟通和员工个人及组织整体绩效的提高。

(4) 绩效考核往往只出现在特定的时期，如月末、季末或年末，绩效管理则伴随着管理活动的全过程。

由于对绩效管理的片面认识将绩效考评与完整的绩效管理割裂开来，往往使组织的绩效管理系统没有与组织的战略目标联系起来。而且，绩效考评仅仅被视为人力资源管理的一个工具，通常被认为只是人力资源职能部门的人应该考虑和应该做的事情，而没有把它视为整个管理过程中的一个有效的工具。^{7[2]}

2. 绩效管理的过程

绩效管理的过程可以分为四个步骤：一是绩效计划的制订，包括工作承诺、绩效目标与标准等内容；二是绩效计划执行过程中持续的绩效沟通与绩效信息的收集；三是绩效考评；四是绩效反馈，既包含了对被考评者的反馈，也包含了对人力资源管理其他子系统如招聘、员工管理、培训发展、薪酬等提供反馈信息和数据。这四个步骤是一个循环改进的过程，使企业的绩效得以持续提高。绩效管理的过程如图 6-7 所示。

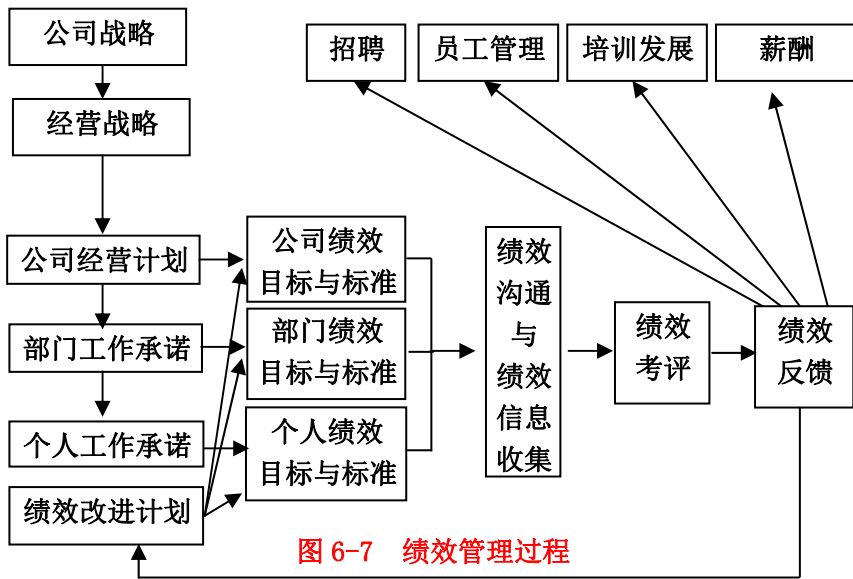


图 6-7 绩效管理过程

^{7[2]} 武欣.《绩效管理实务手册》.北京：机械工业出版社，2001.13-14

值得强调的是，沟通在绩效管理的整个过程中起着至关重要的作用。可以说，绩效管理成功与否，沟通是关键。

首先，在制定绩效计划时，企业各层级、各部门间就工作承诺的内容要进行充分的沟通并达成一致的认识；在此基础上，上级主管再与下级共同制定绩效目标与标准，并同时签字认可。

在绩效计划的执行过程中，上级主管更要与员工进行持续的绩效沟通，目的在于让双方及时了解到有关信息，以便适时地对计划做出调整。一般说来，沟通的主要内容有：

- ①工作的进展情况怎么样？
- ②员工和团队是否在正确的实现目标和绩效标准的轨道上运行？
- ③如果有偏离方向的趋势，应该采取什么样的行动扭转这种局面？
- ④哪些方面的工作进行得好？
- ⑤哪些方面遇到了困难或障碍？
- ⑥面对目前的情况，要对工作目标和实现目标的行动做出哪些调整？
- ⑦你可以采取哪些行动来支持员工？

在绩效考评过程中，沟通主要表现为对被考评者绩效信息的收集。绩效反馈过程中的沟通主要就是指上面已经论及的绩效面谈。

二、MBO 与 KPI

绩效考核向绩效管理的发展，其最大的进步在于绩效管理与企业总体战略和经营战略相结合，因此，就产生了一个关键的问题：如何将组织的总体战略和经营战略转化为具体目标和衡量指标，以实现绩效管理？MBO 与 KPI 正是解决这一关键问题的有效工具。

1. MBO（目标管理）

MBO 是由美国企业管理专家彼得·德鲁克在他 1954 年的名著《管理实践》中首次提出的。他认为：“并不是有了工作才有了目标，而是有了目标才能确定每个人的工作。”因此，“企业的使命和任务，必须转化为目标。”

MBO 就是以目标为中心的 PDCA 循环的管理过程，是以实现组织的整体目标为目的的全面管理体系。但在企业实践过程中，MBO 多用于对部门和个人目标的管理，因此出现了许多弊端，如在制定目标时更重视短期目标而牺牲长远利益；为了完成本部门的任务，不同部门的目标有时会相互冲突，容易造成部门的本位主义；更重视结果而忽略实现目标的过程，从而打击认真工作但由于外因或偶然因素导致结果不佳的员工的积极性，也容易导致不择手段赢得结果的行为；等等。

事实上，若不局限于个人和部门的局部利益，而以公司总战略为指导，MBO 不失为一种将战略转化为具体工作目标、使绩效管理更有针对性的好方法。

目标用以激发行动，但我们如何知道目标究竟完成得怎么样呢？这就需要借助指标的确立。

2. KPI（关键绩效指标）

KPI 是通过对组织运作过程的关键成功因素进行开发、分析、提炼和归纳，用以衡量绩效的一种目标式量化管理指标。KPI 与一般绩效指标相比，把个人和部门的目标与公司整个的成败联系起来，因此更具长远的战略意义。

确定有效的 KPI 需要遵循 SMART 原则，即 KPI 必须是具体的（Specific）、切中目标的、随环境而变化的；必须是可测量的（Measurable）、量化或行为化的、数据是可获得的；必须是可实现的（Attainable）、只要付出努力便能达成的；必须是现实的（Realistic）、可观察、而不是假设的；还必须是有时限的（Time-bounded）。

运用 KPI 进行绩效管理日益盛行，因为 KPI 来自于对企业总体战略目标的分解，反映最能有效影响企业价值创造的关键驱动因素，从而使管理者将精力集中在对绩效有最大驱动力的活动上；而且用 KPI 作为绩效指标使绩效管理更容易量化，绩效结果更容易衡量。

KPI 与 MBO 有着密不可分的联系，通过对公司战略的解读，将公司使命与愿景转换成一组目标，再由目标提炼出若干关键成功要素，然后将要素转换为一系列可量化的 KPI。

三、BSC（平衡记分卡）

自商业组织存在以来，传统的评价方法就一直是财务性的评价。然而，当我们进入 21 世纪的时候，只注重财务指标所导致的关注短期结果而常以牺牲长期价值创造为代价，已越来越不适当今的经营环境，不利于组织的长远发展。我们需要的是一种可以平衡财务指标的精确性、完整性和未来绩效动因的方法。平衡记分卡就这样应运而生了。1992 年，哈佛大学的罗伯特·卡普兰（Robert Kaplan）教授和复兴方案有限公司的 CEO 戴维·诺顿(David Norton)共同开发了平衡记分卡。最初，平衡记分卡被设计为一个能够将历史财务数据的精确性与未来绩效动因相结合，同时又有助于企业实施差异化战略的绩效评价系统，是根据企业的战略要求而精心设计的指标体系，如图 6-8 所示。^{8[3]}

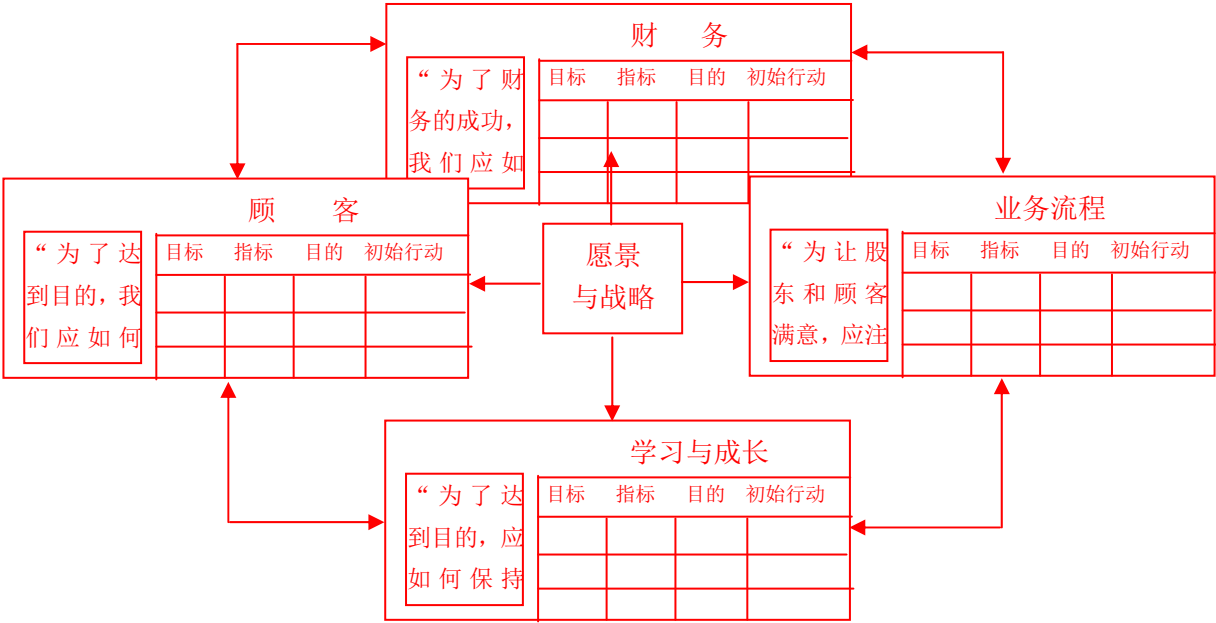


图 6-8 平衡记分卡模式

可见，平衡记分卡从财务、顾客、内部流程、学习和成长四个维度确立了一个绩效评价体系，从而构成了内部与外部的平衡、数量与质量的平衡、结果与动机的平衡、短期目标与长期目标的平衡。

发展到现在，平衡记分卡已演化为企业组织充分利用其潜能的一种战略管理系统和有力的沟通工具，如图 6-9 所示。^{9[4]}

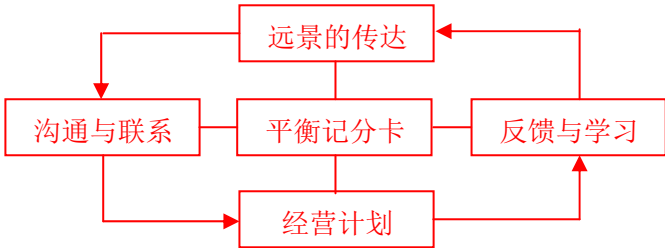


图 6-9 以平衡记分卡为中心的战略管理

通过将绩效管理和战略实施相结合，平衡记分卡帮助组织克服了两个基本问题：有效地评价企业组织的绩效和成功实施战略。

平衡记分卡主要是一种思想，要在组织内具体实施还需要与 MB0 和 KPI 结合起来。当我们无法听懂一个人的话时，总是要求别人翻译；如何忠实地将公司的愿景与战略转化为各项目标和指标则是构建平衡记分卡的关键。一般而言，平衡记分卡可以按以下步骤进行：

- (1) 建立公司的愿景与战略；
- (2) 成立平衡记分卡委员会以推广公司战略，从财务、顾客、内部业务流程、员工学习与成长四个方面对战略进行分解，并确定实现战略的目标因素；
- (3) 根据这些因素确定实现目标的具体业绩指标和绩效标准；
- (4) 加强企业内部沟通和教育，使各层管理人员了解公司的愿景、战略、目标与业绩衡量指标。
- (5) 确定每年、每季、每月的业绩衡量指标数字，并与公司的计划和预算相结合。注意各类指标间的因果关系、驱动关系与连接关系。

^{8[3]}保罗·尼文(美)著，胡玉明等译.平衡记分卡实用指南.北京：中国财政经济出版社，2003.13~14

^{9[4]}曾宝宗.“平衡记分法”与绩效管理.现代经济探讨，2001（1）

(6)将每年的报酬奖励制度与平衡记分卡挂钩。

(7)经常采用员工意见，积极修正平衡记分卡衡量指标，并改进公司战略。

结 语

企业最高层领导的重视和支持，是有效的人力资源管理的重要条件之一。绩效考评作为人力资源管理的一个关键内容，也同样如此。虽然考绩的行政管理工作是企业专职人力资源管理部门的职责，但它的实施与执行却是各个部门和各级管理人的日常管理工作，没有全体管理人员的积极参与，设计再好的考绩制度和考绩方法也很难收到效果。另外，考绩制度本身也需要经常检查和不断完善。作为既是考绩实施者又是被考评者的管理人员，最了解考绩中存在的问题与不足，他们的建议对于改进和完善考绩制度至关重要。因此，他们必须系统掌握本章的内容，并根据本企业的实际情况，将各种现代考绩技术熟练应用于经营管理之中。

思 考 题

1. 工作绩效的主要性质是什么?这些性质对管理者在进行考绩时有何影响?
2. 直线管理部门与专职人力资源管理部门在绩效考评中各自的职责是什么?两者应如何协调?
3. 考绩的主要方法有哪些?各有何优缺点?

案例 6-1 蓝天航空食品公司的年终考绩

罗芸在蓝天航空食品公司担任地区经理快一年了。他分管 10 家供应站，每站有 1 名主任，负责向一定范围内的客户销售和服务。

蓝天公司不仅服务于航空公司，也向成批订购盒装中、西餐的单位提供所需食品。蓝天公司雇请所有需要的厨房工作人员，采购全部原料，并按客户要求的规格，烹制订购的食品。供应站主任主要负责订计划，编预算，监控分管指定客户的销售服务员等活动。

罗芸上任的头一年，主要是巡视各供应站，了解业务情况，熟悉各站的所有工作人员。通过巡视，她收获不少，也增加了自信。

罗芸手下的 10 名主任中资历最老的是马伯兰。他只念过一年大专，后来就进了蓝天，从厨房带班长干起，三年多前当上了如今这个供应站主任。

近一年的接触，罗芸了解了老马的长处和缺点。老马很善于和他重视的人，包括他的部下和客户们搞好关系。他的客户都是“铁杆”，三年来没一个转向蓝天的对手去订货的；他招来的部下，经过他指点培养，有好几位已被提升，当上其他地区的经理了。

不过他的不良饮食习惯给他带来严重的健康问题，身体过胖，心血管病加胆囊结石，使他这一年里请了三个月病假。其实医生早给过他警告，他置若罔闻。再则，他太爱表现自己了，做了一点小事，也要来电话向罗芸表功。他给罗芸打电话的次数，超过另 9 位主任的电话数总和。罗芸觉得过去共过事的人没有一人是这样的。

由于营业扩展，已盛传要给罗芸添一名副手。老马已公开说过，站主任中他资格最老，他觉得这地区副经理非他莫属。但罗芸觉得老马若来当她的副手，真叫她受不了，两人管理风格太悬殊，再说，老马的行为准会激怒地区和公司的工作人员。

正好年终考绩要到了。公正地讲，老马这一年的工作，总的来说，是干得挺不错的。蓝天的年度考绩表总体评分是 10 级制，9—10 分是优；7—8 分属良，虽然程度有所不同；5—6 分合格；3—4 分是较差；1—2 分最差。罗芸不知道该评老马几分。评高了，他就更认为该提升他；太低了，他准大为光火，会吵着说对他不公平。

老马自我感觉良好，觉得跟别的主任比，他是鹤立鸡群。他性格开放豪迈，爱去造访客户，也爱跟手下人打成一片，他最得意的是指导部下某种新操作方法，卷起袖子亲自下厨，示范手艺。跟罗芸谈过几次后，他就知道罗芸讨厌他事无巨细，老打电话表功，有时一天两三次，不过他还是想让她知道自己干的每项成绩。他也知道罗芸对他不听医生劝告，饮食无节制的看法。他为自己学历不高但成绩斐然而自豪，觉得这副经理就该提他，而这只是他实现更大抱负的过程中的又一台阶而已。

考虑再三后，罗芸给老马考绩总体分评了个 6 分。她觉得这是有充足理由的：因为他不注意卫生，病假三个来月。她知道这分数远低于老马的期望，但她要用充分说理来坚持自己评的分。然后她开始考虑给老马各考评维度的分项分数，并准备怎样跟老马面谈，向他传达所给的考绩结果。

讨论题

1. 你认为罗芸给马伯兰等的考绩是用的什么方法？
2. 罗芸对老马绩效的考评合理吗？老马不服气有令人信服的理由吗？
3. 蓝天公司的考绩制度有什么需要改进的地方？你建议该公司应做哪些改革？

练习 6-1 你能正确评估下属的工作吗？

评估员工的表现是经营管理者的职责，直接关系到员工的提薪、升职和工作热情。同时，制定评估的标准、范围和形式又是对经营管理者处理人际关系技能的一种检验。

你能公平地评估部下的表现吗？

1. 你认为开展评估的主要目的是什么？
 - A. 激励员工努力工作，更上一层楼？（ ）
 - B. 促使员工反思自己以往的表现？（ ）
 - C. 暴露员工的缺点与不足？（ ）
2. 你怎么安排与下属进行述职谈话？
 - A. 先批评缺点，再表扬优点？（ ）
 - B. 开始和结束都谈优点，中间穿插缺点？（ ）
 - C. 首先肯定优点，然后再指出不足？（ ）
3. 你认为对员工的评估应该以什么为基础？
 - A. 严格以实际成果为准？（ ）
 - B. 以他的知识水平、工作能力和工作态度为主，短期效益为辅？（ ）
 - C. 综合考虑他的能力与实际效益？（ ）
4. 你为部下写鉴定时最重视的资料是什么？
 - A. 他的实际表现？（ ）
 - B. 他的出勤记录与费用水平？（ ）
 - C. 他以往的总结与鉴定？（ ）
5. 你认为员工的工评估工作应在何时进行？
 - A. 在其表现下降时？（ ）
 - B. 在本人提出要求时？（ ）
 - C. 定期进行，例如每年一次？（ ）
6. 在评估工作结束之际，你是否：
 - A. 让员工阅读鉴定，但征求他的意见？（ ）
 - B. 不让员工阅读鉴定，但征求他的意见？（ ）
 - C. 既不让员工阅读鉴定，也不征求本人意见？（ ）
7. 你在指出部下的不足之处后，是否：
 - A. 为他指出克服缺点方法？（ ）
 - B. 警告他这些不足之处对他今后加薪与升职的影响？（ ）
 - C. 与他共同探讨今后的努力方向？（ ）
8. 如果员工在谈话时情绪激动，你是否：
 - A. 耐心听他发表意见，暂不打断？（ ）
 - B. 谴责他不能控制自己的情绪？（ ）
 - C. 尽快结束谈话，让他恢复平静？（ ）
9. 如果某位部下的表现开始明显下降，与以往相比较差距甚大，你是否：
 - A. 悄悄记下他的过失，以便在下次总结鉴定时提出来？（ ）
 - B. 与他开诚布公地交换意见，找出其退步的原因，共同制订改进方案？（ ）
 - C. 熟视无睹，期望他会自觉醒悟？（ ）
10. 私营企业的员工都非常重视老板对自己的印象，因为这直接影响到自己的工资。你在什么场合宣布有关提薪事宜？是否：
 - A. 在述职谈话时？（ ）
 - B. 在关于工资的特别谈话中？（ ）
 - C. 写信通知？（ ）

答案

1. A10 2. A5 3. A5 4. A10 5. A0

B5	B0	B0	B0	B5
C0	C10	C10	C5	C10
6. A10	7. A5	8. A10	9. A5	10. A0
B5	B0	B0	B10	B10
C0	C10	C5	C0	C5

80~100 分

你深知总结鉴定的策略与方法，能够公正地衡量部下的成绩与不足，让人心悦诚服。

50~75 分

你真诚求实，只要再稍注意些方式方法，便能成为一流的鉴定评估员。建议你参加一个现代管理培训班，更新、补充管理技巧。

45 分以下

你有多处不足必须立即改进，以免再犯错误。最好是征求一下有经验的老同事或人事培训部门的意见，你需要从最基础的评估技巧学起。

练习 6-2 对刘军的考绩

这是一套角色扮演练习，背景是一家制造公司，一个角色是总经理张维，另一个角色是生产部经理刘军。

第一步：5 分钟

教师介绍本练习中要扮演的角色。学员分成三个小组，一个组派出一个人扮演总经理，另一组也要出一个人扮演下属生产部经理，第三个组是观察者。观察者要阅读“观察者角色说明”、“总经理角色说明”和“生产经理角色说明”三份文件；其余两个人只阅读分给各自要扮演的角色的说明一份文件。

第二步：20 分钟

上司约见下属进行考绩谈话。这个过程观察者保持沉默，依据“观察者角色说明”为指导，用笔记录谈话过程和内容。在谈话过程结束时，观察者对两人给予反馈。

第三步：15 分钟

讨论。

讨论题

1. 观察者：指出谈话过程的得当之处，说明谈话是如何开始的，有没有什么“关键”点使事情发生转变？说明谈话过程中的欠妥之处。“关键点”何在？
2. 你是否发现双方在交谈中运用了什么沟通方法？
3. 双方对对方所采用的方法有什么反应？
4. 每个人本应如何做以使得讨论更有效些？

总经理张维的角色说明

你刚才请了刘军来你办公室开会。刘军是公司的生产部经理。从许多方面来说，你承认刘军是一位理想的管理人员，他有节约意识，聪明能干，积极主动，为人诚恳。在刘军的领导下，产量稳步上升。此外，刘军也是你的私人朋友。

你请刘军到你办公室讨论一个自去年以来一直困扰你的问题。尽管刘军有许多优点，但还有一个不容忽视的问题，那就是生产科一些管理干部拒绝为刘军工作。没有一个生产部门的管理干部在公司里工作超过 6 个月。他们抱怨刘军独断专行，从不允许他们自己处理问题。刘军总是在监视他们，并明确告诉他们该怎么干，甚至最具体的事务也是如此。

公司一个副总经理位置空缺，你想过要不要提升刘军。另一方面，你还有过一个不同的念头：为了公司，该不该让刘军走人。这个问题你已经同刘军谈过好几次了，你觉得你已经足够清楚地告知刘军提升取决于他是否能够培养一位继任者接替生产科长职位。

最近，许多不错的年轻人离开了公司。你要决定要么刘军改变他的做法以遏止人才外流的趋势，要么让他辞职。

（你在文件处理工作上稍微落后了一点，不知道刘军最近给你送来了一份报告。如果他提到，你就说还没有看到。）

正在此时，刘军如约来到了你的办公室。

生产部经理刘军的角色说明

你刚才接到上司——公司总经理张维的电话，他要见你。在去他办公室的路上，你寻思他找你干什么。你想可能是两件事之一。

一个可能是要提升你做副总经理。张维以前已经数次谈过这件事。如张维所言，如果你能在生产科长任上证明自己，副总经理就非你莫属。你当然记得他曾经暗示你理应得到提升。你们的产量创了记录，生产部门在你的领导下有效运转，你对自己的成绩感到自豪。

另一个可能是关于他上周提交给他的那份报告的事。你在那份报告中提出要招聘一些确实优秀的生产主管和工人，你提出：

1. 大幅增加工资以期延揽资质更佳的人才。
2. 建立一项先进的人事测评项目，以便刷掉平庸的求职者。

虽然你对自己在生产部门的成就感到自豪，但有一个问题困扰你，那就是中、低层管理人员素质太差。这些人当中有几个新近离职，但你宁愿让他们通通滚蛋。这些家伙大多让人感到沉闷，又不负责任，智商也太低了一点。大部分不能胜任工作，没有一个可以提升。

你总是为推进这些下属的工作而疲于奔命，不管你怎样教导、鼓励甚至威胁，你似乎还是得亲自检查两遍才能保证他们确实把工作做好了。

就你看来，你已经通过纠正他们的错误，为公司节约了成千上万元了。

张维是你的一位老朋友，你对你们之间的工作关系感到满意，想到这里，你踏进了总经理办公室。

观察者角色说明

一、观察上司开始谈话的方式

1. 谈话者做了什么？他是否以某种方式创造一种融洽的气氛？
2. 谈话者是否开门见山说明谈话目的？
3. 谈话目的是否表述得清楚简明？

二、观察谈话是怎样进行的

1. 谈话者在多大程度上了解下属对工作的感觉？
2. 谈话者是否以泛泛的、一般性的问题开始谈话？
3. 上司是否批评下属？
4. 谈话者是否能理解下属的思想感情？
5. 谁说话多？
6. 谈话者了解到别的什么没有？
7. 上司有没有表扬下属？

三、观察、评价谈话结果

1. 谈话结束时，谈话者对下属的评价在多大程度上达到了公正和准确？
2. 上司是否给下属以激励？
3. 谈完后，两个人之间的关系是改善了还是恶化了？
4. 谈话者怎样才能做得更好些？

第七章 员工激励原理与实践

激励，从其英语的字源学角度分析，来自动机一词。人的行为中只有很少数是本能性、反射性、无动机的；从管理所关心的人的工作行为来看，都是有动机的。所谓激励，从语义学来定义，便是激发人的行为动机，通俗地说，就是激发士气、鼓励干劲，也就是人们常说的调动积极性。

激励对管理，特别是人力资源管理的重要性自不待言。人力资源管理的基本目的有四，即吸引、保留、激励与开发企业的人力资源，其中激励显然是核心，因为如果能激发起员工的干劲，就必能吸引来并保留住他们，而开发本身即是重要的激励手段。

激励的重要性，不仅在于能使员工安心和积极地工作，还在于能使员工认同和接受本企业的目标与价值观，对企业产生强烈归属感的作用。

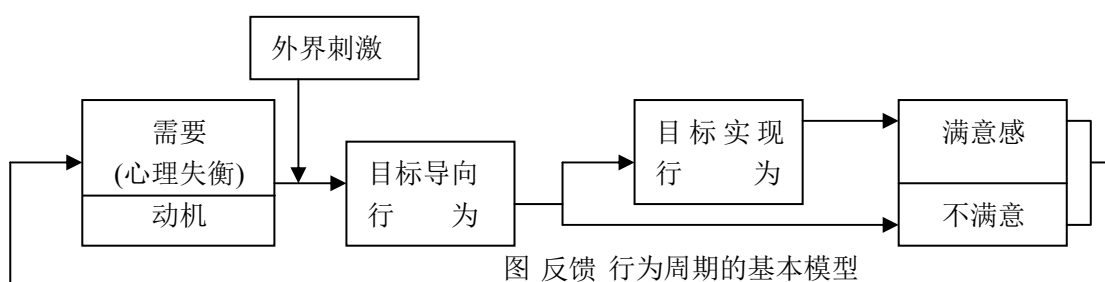
然而，激励是一种复杂而多因的现象，研究起来难点很多。它涉及动机，而动机是看不见的，无法直接测量的。动机的多因性使同样的行为可发自不同动机，而同一动机却可有不同的行为表现。此外，动机还受个性等个人特点及文化等环境特点的制约。正因为激励研究的复杂和困难，至今还没有一个能较完美地说明所有主要激励因素的理论 and 模型。

学者们已提出了百余种的激励理论，管理者们也在实践了许多激励方法后，积累了很丰富的经验。本章探讨激励的基本原理和主要实践方法。

第一节 激励和绩效

一、行为周期的基本模型

1. 行为周期（如图 7-1 所示）：



行为的发生不是无端的，而是有目标的，是有其生理性和心理性的基础的。

(1) 需要：感知某种(些)必要的生活与发展条件匮乏时的心理状态。缺乏这种条件时，心里会产生紧张与不安，心理状态失去平衡。为了消除紧张，恢复心理平衡，人就会采取某种行动，所以需要是行为的出发点。

(2) 动机：需要使人的内心产生行为的驱动力，这就是动机。动机并不就是需要，但动机这种内驱力是以需要作基础的。

(3) 目标：行为是指向一定目标的，那就是能够满足其需要的资源。这种目标导向行为可能成功，即达成了目标，那便是目标实现行为。当所需的资源获得后，需要满足了，心理平衡恢复了，人们便体验到满意感。若未能获得所需资源，就不会有目标实现行为，需要未能满足，心理仍处于失衡状态，心理就会产生不满感，又叫挫折感。

(4) 满意感：这是获得了所需资源，使需要得到满足，紧张感及因之而产生的行为内驱力(即动机)消失时的内心体验。满意感是一个行为周期的终点与归宿。

(5) 反馈：内心体验到满意感，会反馈至行为周期的起点，即需要导致的心理紧张消失，于是一个行为周期便结束了。只有新的需要产生时，才会重新开始新的行为周期。若未能实现目标，产生了不满感，也会反馈到行为起点。此种反馈可以是积极的，即使得动机更强烈；也可是消极的，即让动机暂时被抑制下来。

(6) 外界刺激：它能加强或削弱动机，但外因只是条件，内因才是依据。内心不感觉需要，外界刺激是无法引发行为的。

从以上分析可知：

- ● 行为是因感受某种需要而产生的动机驱使发生的。
- ● 行为是有方向性的，是为了获得能满足其需要的资源。
- ● 行为终止于需要的满足。已满足了的需要不再具有激励性。
- ● 要激励起行为，一要了解被激励者有何需要，二要掌握有何可以满足其需要的资源。

二、需要的分类

需要与其对应的资源和由它驱动的激励是密不可分的，所以需要的分类，也就是资源的分类。通常人们总把需要分为物质性需要与精神性需要两大类，但在人力资源管理中，更多的是分为外在性需要和内在性需要，激励也分为对应的两大类。

1. 外在性与内在性需要

组织行为学近年的研究，提出外在性与内在性需要的概念，这种分类法更抓住了不同需要的本质。

(1) 外、内在性需要的界定。两者的区别在于，外在性的需要不能从工作活动本身求得满足，能满足外在性需要的资源存在于工作之外，即控制组织、领导与同事手中，因而工作是手段性的，如金钱和表扬（分别为物质性与精神性的）。内在性需要则相反，它们的满足是通过工作活动的体验才能实现，如领会工作活动中的趣味及任务完成时的成就感等（都是精神性的），因而工作活动本身便具有目的性。满足内在性需要的资源就存在于工作过程之中，因而其满足至少不直接掌握在工作以外的环境之中，充其量环境只是在是否提供条件上具有某种间接影响力。

(2) 外在性需要又可进一步分为两亚类：①物质性需要，如工资、奖金、福利等。②社会—感情性需要，如上级和同事给予的信任、尊重、关怀、友谊、表扬、认可、赏识等较抽象、较精神性的需要。这里的“社会”译自英语的“社会”一词，带有“人际”的含义。

应当看到，以上两种外在性需要的界线并不太分明，对有些资源的需要是兼具两重性质的，往往是社会—感情性资源会同时具有一定的物质性，如晋升职位和职称、培训、出国、考察、进修等。

然而，物质性需要与社会—感情性需要在性质上，虽同具外在性，却有不少差异。从资源转移过程来看，前者多发生于经济性交往中，后者则多在社会性交往中；从成本发生、资源有限性及资源需要者与资源控制者间关系看来，则前者有成本发生，因为资源总是有限的，需要者与控制者间关系便具有竞争性，即你多了我便少了，而后者基本无成本，资源（便）几乎是无限的，双方关系则是互惠性的、投桃报李式的；最后，在资源本身的性质上两者也有微妙的不同，物质性资源是通用性和泛指性的，即任何获得这种资源的人均可享用，而社会—感情性资源则是专用的和特指的，即它们只能对特定的人方才有效，如对某人的感情与信任，是无法转移给别人或为别人所使用的。这些微妙的差异，对想要利用它们的管理者，是不应忽略的。

(3) 内在性需要也可进一步地分为两亚类：①过程导向的内在性需要。这种需要可单纯地在工作活动过程中得到满足，例如，由于活动有趣而得到的快感，以及工作具有挑战性而感受到因有机会使用自己的聪明才智、发挥个人潜能和因自己得到锻炼与提高所产生的兴奋与愉快等。反之，工作单调乏味，过分简单，感觉大材小用，无处施展，会因此感到沮丧和不满。这种内在性需要只关心工作过程，而不关心结果，即使工作任务未能圆满完成，也不影响其对工作活动的兴趣，是“只事耕耘，不问收获”的。②结果导向的内在性需要。指因工作取得积极成果，从而体验到某种成就感、贡献感与自豪感的追求，这只有在任务完成之后才能获得。要注意的是，这种成就的大小是当事者自身的主观评价，不是别人给予的认可与赞扬。

2. 内、外在需要与激励间的关系

可以认为，外在性激励是源于外在性资源（不论是物质性的还是社会感情性的）所产生的牵引力；内在性激励则是工作内部蕴涵的资源（不论是活动过程本身还是活动的结果（的））所具有的驱动力。现实生活中，人们往往只注意外在性资源的利用，而忽略创造条件使内在性资源的激励作用充分发挥，其实后者不但是强有力的，而且是低成本甚至是无成本的。

最后要指出，在两大类激励的四亚类分类中，只有第一亚类才是物质性的，其余三亚类都是精神性的。笼统只分为物质性与精神性两大类，就认不清内、外在性需要在激励本质上的差别而使用失当。

三、需要的测量

做好激励工作，必须了解激励对象有哪些需要以及每种需要的强烈程度，最好还要了解每种需要在其心目中的重要性，这样才能对症下药，投其所好。为此，就需开发出适用的测量工具，对员工进行需要调查，或称需要摸底。

这类工具已开发出不少，下面介绍其中两种最常见的。

1. 工作描述指标问卷

用来直接询问员工对他们工作最重要的一些方面的需要有什么样的感受，最常问到的是工资、奖金、发展机会、与上级的关系和与同级同事的关系这五个方面，请他们在“满意”、“难讲”和“不满意”三者中勾选出一项来描述其感受。此工具简明易懂、直截了当、填答方便，但却了解不到对调查方面的满意程度。

2. 波特量表

波特量表远比上述工具复杂，但却能定量地测定对每一相关方面的需要强度及每一方面的相对重要性。

要理解这种工具，先要弄清它的设计原理。

(1) 满意与不满意。通常认为，这两者不是独立因素，而是同一因素的两个极端，两者的关系是互补的，即若感到100%的满意，则不满就是0%；若有60%满意，则不满一定是40%，其余类推。这样不满就也可用满意这单一的因素来表示和测量了。

(2) 满意与需要。当需要完全满足时，这需要就没有了，反之，需要只有三分满足，便仍有七分不满，也就是需要的强度就是七分。可见，需要强度就是不满程度。但既然满意与不满可以统一地都用需要去量度，需要便也可用满意度去测量，但符号相反。

(3) 满意的相对性。一个人获得所需的资源越多，他的满意度就越高，是吗？不然，其实还要看它与所期望的水平问题的关系。所获虽多，但期望更高，则水涨船高，仍可能很不满，也就是需要强度仍较高。可见，需要强度=期望所获-实际所获。

(4) 波特量表。它要调查人们在与工作有关的重要方面的需要强度，便要在每一方面了解人们对三个维度的评价。评价通常用一个“7级李氏标尺”，即1至7个等级，1表示评价最低，7为最高，中间为逐级过渡状态。以“工资”方面为例，要测量的三个维度是：

- ● 对你现有工资水平的评价：标尺中的1表示工资水平极低，2表示颇低，3是稍低，4是中等……7是极高。被调查者根据自己的感受勾出代表自己对工资水平评价的对应数字。

- ● 对你所期望的工资水平的描述：也用一个7级标尺。

- ● 工资对你的相对重要性：仍用一个7级标尺来表示。

注意：(将)第2项所勾的级数与第1项级数之差若是正值，表示确有需要，差额即其强度。若差值是负值，则表示实际所获超过期望值，即满足过度，变成厌恶与抵制了。

四、满意感与绩效

1. 工作满意感与绩效的不同组合

人际关系学派有一句名言“满意的工人就高产。”但国内、外的调研否定了这个论断。事实上，满意感与绩效可有四种不同的组合。

(1) 高满意感与高绩效。员工们情绪愉快，士气高涨，积极干活，生产率高。这是“皆大欢喜”的局面，可惜并不总是这样。

(2) 高满意感与低绩效。员工们轻松愉快，你好我好，车间像个俱乐部，上下关系融洽，但员工干活却稀稀拉拉，出活不多。

(3) 低满意感与高绩效。员工们怨气大，牢骚多，但工作仍干得认真，保质保量。这似乎矛盾，但并非不可能，一是这次所获奖酬少了，但想要下次多得，只有干得更好；二则是一种习惯或久已养成的价值观——“干活就要像个样子”，因此事关自尊，这在老师傅们身上尤为常见。

(4) 低满意感与低绩效。沮丧泄气，强烈不满，干活无精打采。

四种状况都很常见，说明：满意感不等于激励，不一定带来高绩效；激励是复杂的多因现象，不能把它简单化。

2. 三种假设

满意感与绩效间的关系，目前有着三种假设。

(1) 满意感在前是因，高绩效在后是果。即人际关系派的论点。

(2) 绩效是因，满意感是果。该论点认为，工作干好了，可以得到高奖励薪酬，这才能有高的满意感。

(3) 满意感与绩效间不存在直接的因果关系。它们两者都与第三因素，通常被认为是与薪酬保持直接关联，这两种关联又受其他如领导者的行为、个人特点、工作环境等诸多因素的制约，这才使满意感与绩效间呈现出十分复杂的关系。

这三种假设各执一词，未有定论，但第三种越来越为更多人所接受。总之，满意感能激励人从而产生高绩效的观念是不确切的。

五、满意感与缺勤和离职

薪酬能左右满意感，而满意感又直接影响缺勤率与离职率，这已被许多实证性研究所证实了。

1. 缺勤

缺勤指除了伤病等不得已而未出勤外，主动地离开工作。

(1) 意义：反映了对工作冷淡的脱离性行为，因此是员工不满的征兆。缺勤不但造成工时的直接损失，还有败坏士气的间接损失。

(2) 缺勤的测度：最能反映员工不满程度的指标是全单位在特定时间段(月、周等)内缺勤人天数，还可用此时间中缺勤的平均天数表示，再就是用缺勤率(即(每月缺勤总天数/平均员工人数×每月工作日)×100%)来衡量。

缺勤率=

(3) 影响出勤或缺勤的因素：这是个多因现象，可分为两类主要因素。

影响出勤、缺勤意愿的因素：工作满意感的强弱是一主因，但与单位有关缺勤的文化、政策与规章及

工作群体的有关规范对缺勤的宽容度、客观经济的盛衰、劳力市场需求的大小与价格的高低有关，当然还有些个人性因素，如个人价值观、缺勤经历等也有关联（等）。

影响出勤能力的因素：公共交通、道路疏紧、家庭负担、本人体能等。

（4）缺勤的控制。人力资源部门要对缺勤状况有精确的了解，再制定相应的奖惩制度。扩大员工民主参与，进行企业文化与敬业精神的教育，解决班车、托儿设施，可能的情况下实行弹性工作制等，都不失为有效措施。

2. 离职

（目前受离职问题（俗称跳槽）困扰最大的是三资企业，尤其是准备实行管理本地化的跨国公司，对人员素质能力的要求高而合格人才少，竞相抬价，猎头服务大盛，造成恶性循环。国内企业随着劳力市场成熟，有关法律政策改革完善，离职问题也提上日程。事实上，内地人才“孔雀东南飞”已成威胁。）

离职主要分两大类型：

（1）自愿型。因外单位吸引，或因对现职或单位无兴趣，或因想学习深造，或因照顾家庭等多样原因，而主动辞职。

（2）强迫型。因到离退年龄，或因意外伤残、长期卧病、责任事故，或因能力不称职，绩效久无改进等，而被单位强制退职或解雇。

（对离职现象的认识，长期计划经济实践导致一些片面性的误解。）目前离职问题（俗称跳槽）已成为国内企业所面临的普遍问题。企业对此应有一个正确的认识。

首先，离职确有其消极面：宏观上，使边远地区、夕阳工业人才流失。微观上，在组织层面，优秀人员外流，使员工整体水平下降，不但减少本期产出，且会因延迟效应，殃及下期产出；重招补充员工，发生招聘、培训等重置成本，还有缺位等机会成本；还可能危及企业的稳定，恶化士气与内部协作。即使对离职的个人，也有负效应，如频频跳槽，精力耗于寻觅新职与适应新环境，不利个人发展；又因不稳定而带来个人及家庭精神压力，波及配偶及子女的工作、学习等。

但是，在任何市场经济中，离职不但是不可避免的自然现象，而且有一些积极方面：能搞活经济与人力市场，引进公平竞争机制，使人尽其才，资源配置合理，并为高科技新型新兴行业提供所需人力，同时也迫使企业界改善人力资源管理。从企业层面看，经常换血，吐故纳新，会带来新信息、新观念。据调查，绩效高及绩效低者离职多，后者怕担心因无能而被（迫）解雇（或“优化”下岗），有机会因此不如主动别另谋高就；（这种人甚至多于前者；）前者的离职对企业来说虽然是个损失，即使但在成本上也不无好处，因高绩效者往往学历高、资格老、工资高，用新员工补替他们，可节约劳力成本，而在高科技界，新工人学习快，绩效会猛增，然后会平缓并下降，频频人员更新，可充分利用这种初期猛进效应；在服务业，更有所谓早期进发效应，即新员工绩效较好，随后渐趋圆滑，绩效下降。对于个人，（使）离职者可获得发展新机会，（使）留者也可有较宽松的工作自由度与内部升迁及公司为挽留人才而改善工资的机会。

人员双向选择、自由流动，是健康的积极现象。（给员工以掌握自身命运的适当自主权，符合人本主义的新型价值观；原有的“员工单位所有制”是不合理的，造成人才埋没，士气低落，要挽留与吸引人才，不能靠强制，只能靠改善管理及教育，增加吸引力。政府从宏观上用政策倾斜，适当引导，也是必要的。）但是，如果离职率过高，企业就应分析导致员工离职的原因。影响离职的因素较多，可择其要者分三类剖析。

（影响离职的因素：

因素较多，可择其要者分三类剖析。）

（1）环境性因素。包括行业及地区特点、宏观经济的盛衰、人力市场需求强弱、竞争剧衰、出价高低等。

（2）组织性因素。包括企业文化的崇高性与独特性、工作群体的行为规范、内部沟通与协作的发展程度、企业内个人发展前途（培训、升迁政策）、员工全面工作生活质量的高低（尤其是待遇的高低等）。

（3）个人性因素。个性及价值观的特点（进取或稳妥取向），期望高低，年龄大小及工龄长短（小、短则易离职），特别是工作满意感及组织归属感的强弱等。

第二节 需要与激励的主要特点

一、需要的多样性

人的需要是多样的，管理者关心的是员工的那些与工作关联最大的需要的类型。最被普遍接受的需

要分类法有三种。

1. 马斯洛的需要分类

他把员工的需要分为五类：

(1) (1) 生理需要。即对饮食、衣着、住所等涉及个人生存的基本需要。

(2) (2) 安全需要。这又可进一步分为两亚类：

●● 人身安全需要。即个人躯体与生命不受到危害的需要。

●● 处境稳定需要。即个人生活与就业条件不受威胁的需要。

(3) 社交需要，又可称对爱或归属感的需要。人需要与别人作感情交流，要爱人和被人所爱，要归属于某一集体，才不感到孤寂。

(4) 荣誉需要。这也可进一步分为两亚类：

●● 赞赏的需要。这指的是外界(组织或他人)给予的赞赏与荣誉。

●● 自尊与自主的需要。这指的是对自身的信心与尊重，而自主关系到对自身命运的掌握与人格独立，所以也归入此类。

(5) 自我实现需要。这指的是要充分发挥个人在体力与智力上的潜能，以尽量实现自身价值的需要。

2. 阿德弗的需要分类

这其实就是对马斯洛分类的合并与压缩。阿德弗提出的需要分为生存、关系与成长三类，前者生存相当于马斯洛分类中的生理与安全需要，中者关系对应于社交需要，后者成长则相应于自尊、自主与自我实现需要。

3. 麦克里兰的需要分类

麦克里兰把与工作有关的需要分为成就、情谊与权力三类。前两者约相当于马斯洛的自我实现与社交需要，后者则指想要影响与控制别人的需要。

二、需要的层次性

马斯洛认为他所划分的生理、安全、社交、荣誉与自我实现五类需要依次处于从低到高的层级，从而构成一个需要的层级系统。所谓层级的高低，是指在某一时刻，尽管人可以有几种需要并存，但却只有一种需要处于主宰地位而把其他需要压抑到感知界限以下去了。其规律是，尚未得到满足的较低层的需要总是主宰性的，只有它获得了满足，紧邻它的较高一层需要才会被解放、被激活而成为主宰。

马斯洛的发现因符合一般的观察结果，因而在企业界与学术界都颇为知名。但他的观点不免有机械论的偏颇，即他认为需要层系只有单一的逐级上行的机制。阿德弗继承了马斯洛的层系与逐级上行的概念，但却做了重要的修正：将马斯洛的满足则上行的运动规律，补充以一条新的挫折下行机制，即当最高层的成长需要得不到满足受到挫折时，下层的情谊需要会在新的水平上重新显现而成为主宰。同样规律也存在于关系需要及其下层的生存需要之间。

三、激励的过程性

以上的特点，只是对需要作静态观察所得，现在再以动态的观点来考察激励的过程。图 7-2 表明，激励的过程由三个环节构成：其起点是以需要为基础的激励动力，它驱使人付出相应的努力；中间的环节是这种努力所产生的一定绩效；作为过程终点的最后环节便是奖酬，是激励所指向的目标，亦即可以满足其需要的资源。当事人的目标并非绩效，而是所想得到的奖酬。这样，绩效只是具有工具性的一阶结果，而奖酬这个二阶结果才是真正的目标。

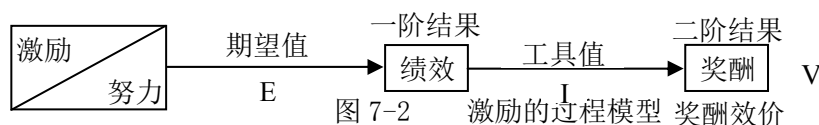


图 7-2 激励的过程模型 奖酬效价

弗隆在这过程中找到了决定激励强度的三个重要变量：

(1) 期望值(E)。指具有一定强度的激励，在推动人们朝所选定的目标付出相应努力后，能达到所期望的绩效水准的主观概率。

(2) 工具值(I)。指达到期望的绩效水准后，便能获得所需奖酬的主观概率，即个人判断或估计出的成功把握。

E 与 I 既然本质上都是概率，其取值范围便必是从 0 到 1。

(3) 奖酬效价(V)。指不同奖酬在当事人心目中相对价值(重要性)的大小。量度其大小，可任取一个价值标尺，但对任何奖酬的效价均需用同一标尺来衡量。效价取值范围是-m 至+m，式中 m 是当事者在评估效价时所设标尺的刻度。负号表明，奖酬的价值是负的，即不但无益，反而有害。

弗隆指出，一个人为获得目标奖酬的积极性(激励强度)是 E、I、V 三个变量的乘积。当所追求的奖酬(二阶结果)不止一种而是 n 种时，其总激励强度(M)是各激励分项的代数和。经整理得：

$$M = E \sum_{i=1}^n I_i V_i$$

这便是著名的弗隆模型。

四、激励的目标导向性

前面已说明，激励总是以能满足其需要的资源作为目标的。洛克却发现，仅是目标设置这件事的本身，就具有激励性。而且目标越明确具体，完成期限规定得越明确，目标设置时下级参与程度越高，其激励力度也就越大。

第三节 激励理论的应用

一、激励与工作设计

1. 基本工作特性

由于动机太主观抽象，难于测量，人们开始绕过动机，直接寻找和研究其中与激励有关的重要工作特性。哈克曼找出了五种具有激励作用的工作特性。它们是：

(1) 工作所需技能的多样性。所需技能种类越少、越单调，工作越乏味，更得不到学习与提高，因而越不想干。

(2) 工作的整体性。工作被分割得越支离破碎，干劲越小。

(3) 任务的重要性。所从事的工作越重要，越有意义，干起来劲头越足。但必须使工作者亲身体会和认识他的工作确实重要，受到人们的尊重，才能真正把他激励起来。

(4) 工作的自主权。无论是工作的目标、内容和所用方法的决策，都应使员工得以参与，具有一定的影响力，才具有激励力。

(5) 工作反馈。能及时准确地向工作者提供他其工作进展和完成的全面情况，对工作积极性也有不少的积极影响。

2. 工作再设计及其具体措施

工业化早期，泰勒搞提倡的工作设计，是使工作细分化、专门化、标准化。如今为改进工作激励作用，需要反其道而行之，称为工作再设计。具体的措施包括工作轮换，工作扩大化(横向扩大工作内容)，工作丰富化(纵向扩大，把部分管理工作转交给工人去做)，实行弹性工作时间与弹性工作地点，组织各类专业工作委员会、自治小组、QC小组(“质量控制”小组)，扩大反馈渠道等。

3. 实行工作再设计的条件

只有具备下列条件工作再设计才能有效：

- 首先应使工人们员工的基本生活需要得到了合理的满足。
- 这些工人员工应受过适当教育，具有较高的自我成长需要。
- 工人们员工受过必要训练，掌握了所需的知识与技能。

二、分配公平感

1. 分配公平感研究对我国的重要意义

分配公平感是人们对资源分配是否公平合理的个人性判断，是以个人的公平价值观为基础的。全世界的员工都关心分配公平，但对当今中国员工来说，尤为敏感。这不仅由于我国社会主义初级阶段法制还欠完备，确实有人以非法手段牟取私利，还由于传统的平均主义思想使国人对收入的差距，即使是合法的，心理承受力也偏低。而一旦感受不公平，不仅影响其工作积极性，还可能对社会与政治的安定造成消极影响。这使得各级管理者不得不注意这一问题，研究与了解不公平感产生的原因和规律，设计出公平合理的奖酬分配制度，使之成为激励的动力而不是阻力。

2. 分配公平感的特点：

- 相对性：不公平是比较出来的，是社会比较的结果标准，无绝对标准。
- 主观性：完全因个人特点而异，甲对某事认为极不公平，乙可能以为无所谓。
- 不对称性：人们常在自己觉得稍有吃亏时，便怨声载道，锱铢必究；但当占了些便宜时，便却心安理得，处之泰然，毫无内疚之心。
- 扩散性：人们在某项分配上感受不公，心存不满，会波及到整个情绪。

3. 亚当斯公平论

这是美国学者亚当斯在1964年提出的。

(1) 亚当斯模型：以所获应正比于所献的公平规范为基础，他提出一个简单的模型以分析人们的分配公平感，即：

$$\frac{O_p}{I_p} = \frac{O_r}{I_r}$$

式中：

O—结果(Output)，即分配中所获报酬；

I—投入(Input)，即人们在工作中所作的贡献；

p—这是一标注符号，代表感受公正或不公的当事者；

r—也是一标注符号，表示比较中的参照对象。

(2) 亚当斯公式中各主要变量，其表示的含义如下。

式中的O是指包括物质的及社会感情性的各类外在性资源，它们是由组织及代表组织的各级领导所掌管和分配的，所以人们会予以计较。至于各类内在性奖励，那是人们自己在工作活动中领悟的，不属比较之列，只有领导在分配工作时，其内在激励性的强弱才是人们会计较的。总之，O是当事者认为值得计较的任何事物，是很主观的。

变量I通常可分为个人性的与情景性的两种，前者包括人们的当前的绩效的质与量，过去的功劳、资历、学历，后者则指工作条件、风险大小及责任轻重等。我们中国人常把“苦劳”，即个人曾付出的努力当作重要的贡献而不问实际效果如何。其实I可以是当事者主观上认为是一种贡献的任何因素。

还值得一提的是标志符r，即人们在比较公平与否时所取的参照对象。比较可以是横向的、人际的，即某一具体的个人或某一群体的一般状况；也可是纵向的，即自己在过去或某一假设状态下的条件。

当亚当斯公式等号两侧相等时，人们感受公平。这说明人们在判断分配是否公平时，并不是比较所获结果的绝对量多少，而是比较所收获与所贡献的比值。

当公式两侧不等时，人们会产生分配不平感，即等号(=)变成不等号(≠)。这又有两种情况：左侧比值小于右侧(<)，人们觉得吃了亏；反之，左侧大于右侧(>)，人们占了便宜，按说也会产生另一种不平感，即歉疚感。但由于前述的公平感的不对称性，多数人此时会心安理得，因为各变量的大小的估量是很主观而极易调整的，所以即使微感内疚，也极易消除。这样，不平感便主要指人们的“吃亏”感了。

(3) 公平感的恢复。人们产生因吃了亏而生的不平感时，会感到心理失衡而不安。为了恢复心理平衡，便需消除不平的根源，以恢复公平感。常用的手段有四种：

第一，设法增加自己所获的报酬(O_p)，或增大对方的贡献(I_r)，或减少自己的贡献(I_p)，包括出废品、怠工、不出勤、浪费原材料、放弃或降低设备保养质量等所谓“做负贡献”，或减少对方所获的报酬(O_r)，包括宁肯自己也无收获，只要对方不增所获，损人不利己。

第二，如果改变不了这些变量，则从心理上调整对这些变量的认识。如设想自己获得了某种额外奖励或补偿，如“群众都同情我”，或贬低对方所获的价值，如“他多得了有什么了不起”。有时人们也可能逆向思维，为参照者找出所获较多的理由，以消除自己心头的不平，“如他上月出全勤，我却请过三天事假，他拿得多，也有道理”。

第三，改变参照对象，求得“比上不足，比下有余”来自慰。

第四，退出比较，即辞职另谋高就等。

(4) 过程性公平。有时，人们的不平感，是由于不了解和怀疑分配过程本身及分配所依据的标准设置不公平而产生的。所以领导宜扩大分配标准设置及进行分配决策时的公开性与民主性，使过程尽量透明，从而减少过程性不平的产生。

(在我国目前劳力市场尚未成熟完善，人员单位所有制等还限制着员工的流动时，分配结果的不公平可能是机会不公平引起的。因为机会(就业单位的选择)不是通过劳力市场上的公平竞争得来，而是上级随机地和武断地分配所强制造成。所以掌握分配权的领导者们要注意提供机会均等的条件，消除不平等分配的起点，避免分配终点(结果)的不公平。)

4. 关于公平标准和分配原则的讨论

亚当斯公式建立在人们所获的报酬应正比于其贡献的公平标准上，但在现实中这并非是企业设计分配制度中时唯一采用的公平标准。实际上，存在着以下多种公平标准和分配定律。

(1) 贡献律：即每人所获报酬正比于其所作贡献，也就是常说的“按劳分配”。但是，这里的“劳”常被简单地理解为劳动的量和劳动的艰苦，忽略了劳动的质和效益的差异，导致“体脑倒挂”的理解。“按劳分配”或“按贡献分配”的表达式即亚当斯公式： $O_p / I_p = O_r / I_r$ 。实行此分配原则，受益最大者是贡献较大的人，故可获群体最大平均生产率，有利于发展社会生产力，也最有利于企业提高经济效益和吸引优秀人才。因此，企业在设计分配制度和激励系统时，主要部分常常以此标准为基础。

(2) 平均律：即每人所获的绝对数量均等，不问绩效、需要等其他条件，其表达式为： $O_p = O_r$ 。此公平标准使贡献较少者最受益，贡献中等者也不大会反对，因为实行贡献律时，他们所获也属中等，即平均值。这两类人构成群体多数派，使居少数的、贡献较大者虽然吃了亏，也只好忍气吞声，故实行此公平标

准和分配原则可获群体的最大和谐和安定。由于这一公平标准和分配原则有利于稳定大多数，但不利于提高企业绩效，不利于吸引优秀人才，企业常常将这一公平标准仅应用在福利制度上。

(3) 需要律：即按需分配，不问贡献大小，而是根据员工的需要来分配。其表达式为： $O_p / N_p = O_r / N_r$ ，式中 N 为需要。此公平标准最能顾及企业中每一个人作为平等的一员的实际需要，因而最符合理想的公正。但是，它的实现必须以极充足的物质资源为前提条件，目前尚不具备，完全实行它尚不现实。企业常常在福利制度的设计中运用这一公平标准和分配原则，作为分配制度的补充。

(4) 市场供求律：即按劳动力市场供求形成的市场价格来决定员工的报酬，其表达式为： $O_p / M_p = O_r / M_r$ ，式中的 M 为劳动力市场价格，即某职务的市场平均薪酬。这一公平标准和分配原则反映了外部公平。如果企业设计的薪酬低于同一地区同类职务的平均值，本企业员工会产生不公平感，会影响其工作积极性和人才的稳定；反之，如果高于平均值，企业的成本会增大，可能会影响企业的竞争力。

(5) 资历律：即按员工资历来决定员工的报酬，如：学历、工龄、职称、职务，甚至年龄。其表达式为 $O_p / S_p = O_r / S_r$ ，式中的 S 为资历。企业在设计薪酬激励制度时，常常考虑员工的资历因素，并根据不同的资历情况决定不同的薪酬。

(6) 工作条件律：即按员工的工作条件来决定其报酬。企业在设计薪酬制度时常考虑员工之间不同的工作条件、环境、地区、时间（如夜班、周末、节假日等）因素而给予员工不同的薪酬。其表达式为 $O_p / C_p = O_r / C_r$ ，式中的 C 为工作条件。

(7) 风险律：即按员工在承担某项工作职务时可能面临的风险的大小来决定其报酬。企业在设计薪酬制度时常考虑的风险因素包括：安全风险、伤残风险、职业病风险等，甚至失败的风险，如销售佣金常常比固定工资高，因为前者比后者的风险大。其表达式为 $O_p / R_p = O_r / R_r$ ，式中的 R 为风险。

(8) 代价律：即按员工在承担某项工作职务时所付出的额外的代价来决定其报酬。其表达式为 $O_p / P_p = O_r / P_r$ ，式中的 P 为代价。企业常考虑的代价有：员工担任此职务的机会成本，或因常出差在外而与家人分离，或因在偏僻地区工作而丧失正常社交和文娱生活，等等。

(9) 投资回报律：即按人们对企业的投资来决定其报酬。其表达式为 $O_p / I_p = O_r / I_r$ ，式中的 I 为投资。人们（包括员工）对企业的投资主要有两大类：资金投资和技术投资，企业根据其投资多少给予相应的回报。

(10) 机遇律：即按员工的机遇来决定其报酬。其表达式为 $O_p / L_p = O_r / L_r$ ，式中的 L 为机遇。有时，由于企业的资源极为有限，不能按其他任何方式进行合理分配，只能让参与分配的员工以抽签或抓阄的办法来决定谁的机遇最好。

以上仅仅列举了最常见的公平标准和分配原则，事实上，企业在设计薪酬制度时需考虑的因素很多，所运用的公平标准和分配原则远不止以上 10 种。通过上述分析，可以得到以下结论：

(1) 在现实中，并不存在什么唯一的、普遍的、绝对的、科学的、客观的公平标准和分配原则。公平是相对的，没有比较，就无所谓公平。评价公平的标准多种多样，不同的人因其不同的视角而可能持有不同的公平标准。因此，亚当斯的公平理论和公平公式是片面的。

(2) 企业在设计薪酬制度和分配方案时，很少采用单一的公平标准和分配原则，常常是采取多种公平标准综合运用；或者以一种公平标准为主，同时辅以其他多种公平标准。只有这样，才能最大限度调动各种员工的积极性，既能吸引优秀人才，又能稳定员工队伍。

(3) 既然有多种公平标准，我们该如何评价一个企业的薪酬制度和分配方案的好坏优劣呢？很多人会不假思索地说：能让大多数员工接受和满意的方案就是好方案。这种回答在很多情况下是对的，但在有些情形中又是错误的。例如，在企业里，如果设计的分配方案主要照顾了广大基层员工，但是忽略了对高层管理人员和技术人员的激励，尽管大多数员工很支持，但企业未必能搞好。因此，衡量一个分配方案的好坏，关键看该方案能否提高企业的经济效益，能否提高人均劳动生产率，能否有利于增强企业的竞争力，能否有利于企业的长远发展。

5. 中国文化对员工分配公平感的影响在我国占主导地位的公平标准和分配原则

马克思主义的终极目标是“各尽所能，按需分配”，这是未来共产主义社会的分配原则。不过要做到这点，城乡、工农、体脑劳动等基本差别要消除，人们的分工不再存在，劳动成了人们生活的第一需要，而且社会财富的源泉已充分涌流，否则便不具备实施“按需分配”的成熟条件。在社会主义阶段，首先要努力发展生产力，只能实行以“按劳（贡献）分配”为主的公平标准和分配原则。

（但是，平均主义价值观目前还普遍存在于我国广大群众乃至干部头脑中。）但是，在过去的很长一段时间，平均主义价值观在我国广大群众的思想中占据着主导地位，造成此现象的历史文化因素有三：

(1) 农民小生产者的意识。农民是与落后保守的自然经济小生产方式联系的，此生产方式生产力低下，物资严重匮乏，农民无法想象到工业化大生产的生产力水平。在此条件下，人人均等的平均分配是唯一可行的制度。而我国革命是以农民为主力军的，干部中的骨干广大的生产工人和员工也大多出身于农民，不会不受到此意识的影响。

(2) 革命队伍中曾长期实行的“军事共产主义”的平均分配实践。革命战争中实行平均分配，一是由于那时物资供应还极困难；二是因为兵员的来源中不少是白军中俘虏过来的士兵，他们也多是贫下中农，对照红军与白军中分配制度的悬殊，易使他们觉悟到“红军是劳动人民的队伍”而改变立场，但这也易误导出“革命就是讲平等，就得人人一个样”的认识，强化了他们原有的平均主义意识。

(3) 20 世纪 50 年代后期至“文革”结束主宰中国的极左思潮。其代表人物极力鼓吹绝对平均，把经济性奖励一概斥为“资本主义毒素”，造成极坏影响。

我国长期以来实行的计划经济更是使平均主义价值观在人民心中根深蒂固。但是，随着我国迈向社会主义市场经济，物质丰富了，竞争激烈了，差距拉开了，平均主义价值观正在逐渐被“按劳(贡献)分配”的价值观所取代。一项关于公平阈限可以部分地说明这一趋势。公平阈限是指刚刚能使两个条件不相当的人产生公平感时的适宜差别的比值，即在阈限内，人们认为是公平的；一旦超出阈限，不公平感就产生了。

20 世纪 80 年代末，俞文钊曾对国有企业的公平阈限做过调查，结果显示：工人与工人之间公平阈限为 1：1.30；工人与中层管理者之间公平阈限为 1：1.30~1.50；工人与高层管理者之间公平阈限为 1：1.80~2.50。2000 年，本书主编做了一项类似的调查，结果显示：工人与工人之间公平阈限为 1：2.59；工人与中层管理者之间公平阈限为 1：6.32；工人与高层管理者之间公平阈限高达 1：23.46。可见，人们对收入差距的接受能力越来越强，平均主义价值观正在为“能者多劳，多劳多得，少劳少得，不劳不得”的价值观所取代。

2002 年，党的十六大报告进一步指出：“确立劳动、资本、技术和管理等生产要素按贡献参与分配的原则，完善按劳分配为主体、多种分配方式并存的分配制度。”确立了新时期的分配原则。强调各种生产要素参与收益分配的最大好处，是有利于稀缺资源的优化配置和有效利用，形成人们通常所说的“人尽其才，物尽其用，地尽其力”的局面，促进经济的高效率发展。

(现在实行以经济建设为中心，发展生产是首要目标，就得适当拉开收入差距，让一部分人通过合法劳动先富起来，坚决实行以贡献律为主的分配原则，保证效率优先。)

但是，考虑到现实中群众的心理承受力和整个社会生活水平还不高，还有大量贫困人口，就不能不当兼顾平等，控制两极分化小差距，保证社会安定。这是十分正确的方针。)

三、员工的工作态度与激励

1. 组织中的心理契约

心理契约是借用了社会心理学中的概念。社会心理学把一切人际交往，包括经济性的和社会感情性的，都看作是一种广义的交换。社会心理学认为，人们在交往中常需签订一份书面的、正式的、有法律效力的契约(合同)作为规范这种交往关系，规定彼此所享权力及所应尽义务的依据。但同时还会存在着另一种心理性的契约，它是非正式的、无需签字的、非书面的，因而也是无法律效力的，但违约时便给双方关系带来消极影响，严重时会导致交往中断和关系破裂。

心理契约的内容是交往双方彼此所抱有的一系列的期望，这些期望一般并未曾明确地表述出来，需依靠双方去揣测推断对方的心理。心理契约的确定是以双方准确判断了对方对自己的期望并予以适当的合理满足为基础的，所以它实质上是双方彼此间吸引力的均势，这种吸引力就是对方能满足己方的某些期望的潜在可能性，所以它的有效性取决于其互利性，取决于能否满足对方期望。但双方的期望是会随着时间和情景而不断改变的，所以上述均势是动态的。这说明要维持双方良好关系，就应经常关注对方对自己的期望的改变，并及时合理满足这些新的期望，才能使这种交往关系继续保持好。

将心理契约概念用于企业管理及上下级间关系，就要求上级得用心了解下级的期望，这往往是并未明说出来，且是经常改变的，了解了这些期望，还得适当给予及时满足而不能只对下级提出要求。有舍有取，关系才能改善，他们才会努力工作。

2. 艾齐奥尼矩阵模型

艾氏把心理契约的概念用来观察不同组织所采取的权力类型。他认为可分为三类：即强制型(用管、卡、压直至暴力来强迫其成员留于企业内)、实用型(用双方自愿参加的雇佣合同，以奖酬换取成员留在组织中工作)、规范型(以一种崇高的宗旨、目标和价值观来吸引自愿者来参加，做出贡献)，他同时分析了组织成员对其组织的态度，认为也可分为三类：离心型(与企业离心离德，十分对立)，计较型(一切按合同规定办事，维持经济交换性关系)和道德型(不讲报酬，全心奉献)。艾氏用一个矩阵式模型(如图 7-3 所示)来表示两者间的关系：

成 员 对 组 织 的 态 度	组织中所采用的权力		
	强制型	实用型	规范型

离心型	●		
计较型		●	
道德型			●

图 7-3 艾齐奥尼矩阵

图中矩阵表明，组织权力与成员态度间共有 9 种可能的组合，但只有带有黑点的组合才存在着建立实际可行的心理合同的可能，其余空白单元无此可能。例如，以强制型权力对待其成员的组织，不可能引导来计较型或道德型的态度，只会招来离心型态度的回报。

在这里，组织所用的权力是因，成员的态度是果。若深入追究一下组织为什么要采用某型权力，那是因为组织领导者认为其成员的本性只能以那种类型的权力去对付才有效。

于是我们得到一条更长的因果链：

对成员本性的假设 → 所选用的权力类型 → 成员对组织的态度

3. 员工的组织归属感承诺

(1) 组织归属感承诺的意义。员工的组织承诺，又称为员工的组织归属感，是员工对自身工作组织的基本态度，是对组织整体的深层反应，它涉及长期的、全面的、自觉的工作积极性。

组织归属感承诺源于英语 Organizational Commitment 这一术语(简略词为 OC)，(而) Commitment 一词是指对某种事物的承诺、义务、奉献、忠诚、认同，它可以是对人类、对国家、对信仰、对工作、对职业，也可是对组织的。

组织归属感承诺的产生不是无缘由的，它来自组织对员工需要的满足并提供保护，但更重要的是员工对组织目标与价值观的尊崇与接受。前者产生的激励是因组织(的有用性)而生的外在引力的牵动，是计较性、交换性的，后者的激励则是组织价值观内在化而生的内在推力的驱动，是道德性的、自觉性的。

(2) 高组织归属感承诺的员工主要表现出三类行为：

- ● 大量的利组织的行为：工作热情积极，不计报酬、主动尽责、奉献与牺牲。
- ● 组织价值观的内在化：高度的忠诚感、使命感与责任感。
- ● 对组织的感情依恋及对组织成员身份的珍视。

(3) 员工组织归属感承诺的本质与层次及其养成过程。其本质主要是一种态度，即对组织以喜爱、依恋、亲近、奉献等方式做出一定反应的心理取向。但它不是单质的感情性概念，从其形成前因与带来的后果看，它是由“知-情-行”构成的多因性复合概念，其中“知”指对组织的感知与认识，“情”则是因“知”而萌发的对组织的喜爱感情，“行”则是由“情”转化成的行为倾向性或内驱力，不一定是特定的外显行为。“知-情-行”的因果链表明组织归属感承诺具有长期的激励功能。

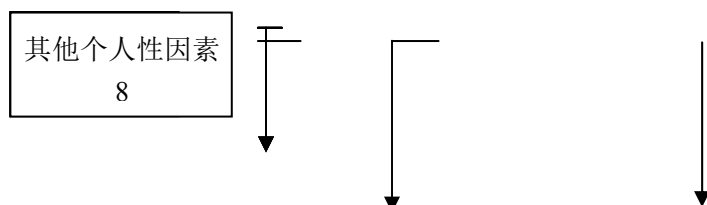
组织归属感承诺可分为三个层次，由浅及深：

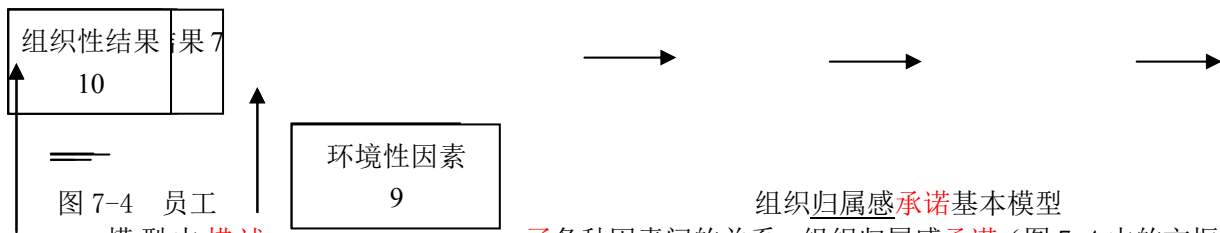
- ● 浅层组织归属感承诺：接受和顺从组织的要求，以换取自身所需资源，满足自己的需要；其行为是工具性的，与组织的关系是交易性的，态度是计较性的。
- ● 中层组织归属感承诺：员工开始敬慕组织的宗旨与目标，并接受其影响，保持对组织的依附关系，但在心理上还站在组织之外，自认为还是一个“外人”。
- ● 深层组织归属感承诺：员工自觉认同于组织，真诚的接受其价值观，认为它是崇高的，值得为之奉献的，并将它内在化为自己的价值观，实现与组织的一体化，在利益上不再分彼此。此时的依附已转为道德型，行为高度自觉，全心奉献。

(4) 员工组织归属感承诺的养成，对应于由浅层演变为深层的养成过程是在员工与组织间长期互动交流中由浅及深而实现的，是渐近潜移默化的互动过程。影响因素有三：

- ● 个人性因素：包括员工个人特点(如对个人独立自主或依附的倾向，对物质或精神需要的重视等)以及随个人投入增多而在利害上与组织产生的攸关关系等系列性因素。
- ● 组织性因素：组织为员工提供与改善全面工作生活质量；组织文化的崇高性与普及性，包括企业领导人的个人德才与权威，领导班子的团结及示范作用等。
- ● 环境性因素：所处社会的价值规范；其他就业机会的多少及其吸引力等。

(5) 员工组织归属感承诺的综合模型(如图 7-4 所示)。这是在国外成果基础上结合我国国情经适当修改而开发的，并利用国内收集的数据，用实证方法验证过的。虽不一定完整，但可供作系统分析。





模型中描述了各种因素间的关系。组织归属感承诺（图 7-4 中的方框 6）是一种结果性因素（从变量），共有四种影响因素（自变量）作用于它，这四种因素（方框 1、2、3、4）分别为组织性、文化性、心理性和个人性因素。但只有第三、四种因素才能直接影响到组织归属感承诺（其中第三种因素同时要影响到中介变量），而第一、二种因素则只能通过一种中间性因素（中介变量）即地位感，才能间接影响到组织归属感承诺。

有了组织归属感承诺，人们就有了做出利组织行为的意向，但能否真正实现这种行为，并产生个人性的行为结果（方框 7），如工作绩效、创造发明等，还要受到其他个人性因素（方框 8），如工作能力，及环境性因素（方框 9），如设备、原料、时间等的制约。最后，个人性行为结果要转化为组织性结果（方框 10），如公司效益等，也需要其他个人性及组织环境性因素的配合。

模型中各类四种影响因素的性质与内容分析如下：

第一，组织性因素。这类因素又进一步分为四亚类因素：

①管理性因素：包括领导班子的团结，领导的权威性、个人的德与才、领导风格，组织文化的质量与普及等。

②结构性因素：组织的一体化程度（结构、职责划分、制度、奖惩、考绩等对群体协作的倡导与促进）、民主化程度（参与性、透明性），职务的长期稳定与后路保障，对员工全面工作生活质量的重视与安排等。

③工作性因素：指工作活动本身的趣味性、挑战性、整体性、意义感，及时反馈性、自主性、自尊、培养性、成就感、机会等。

④经济性因素：组织财务状况的健康、效益高低，员工参股机会等。

第二，文化性因素。主要指价值观与信念，既包括整个社会的，也包括处于亚文化层次的组织文化。主要指是否把道德置于首位并以人为中心，（提倡并实行）尊重与关心人；是否重视群体协作、职业道德、敬业精神；是否倡实效，戒空谈；是否鼓励互惠与报答等。

第三，心理性因素。主要包括员工全面对工作生活质量的满意感；（以及）组织内及社会上的分配公平感；员工的地位感（又称为控制感，代表员工对在组织中所享有的尊重、地位与影响力的感知）等。

第四，个人性因素。包括各种人口统计因素（如性别、年龄、级别、社会经济地位、学历、资历、政治身份等），个性（如控制导向、独立倾向、成就动机等）以及其他一些个人性特征，如是否有第二职业（兼职），对自己在本组织中前程的预期等。

（6）组织归属感承诺：这是从变量，但却很抽象，不可测量。要使之可操作化，可以对人们员工的奉献性行为倾向进行测量，这不仅包括现时工作的情感和投入，还包括他员工想做出额外贡献（超角色行为）的意愿等。

以上分析说明，培养员工强烈的组织归属感承诺，是管理者一项根本性、战略性任务，它比就个别任务对员工进行激励，意义要重大得多。

4. 波特—劳勒综合激励模型

（波特—劳勒综合激励模型。）激励是一个十分复杂的问题，涵盖众多因素。学者们一直试图开发出包容与激励有关的所有主要因素的综合性模型来，波特—劳勒综合激励模型（如图 7-5 所示）就是这种努力所得出的一种较成功的结果。

波特—劳勒模型是以弗隆的期望—效价模型为骨干的：一定的激励会产生一定的努力（图 7-5 中的方框 3），它将导致相应的工作绩效（方框 7），但此绩效对工作者只是一个结果，是工具性的，通过达到一定绩效，可以获得所期望的外在性与内在性奖酬（方框 8. a 与 8. b），这些二阶结果，才是工作者的真正目标。这些奖酬的取得，使工作者体验到满意感（方框 10），这些都是弗隆模型原有的内容。

波特—劳勒在此基础上作了两方面的重要补充：

第一，增加了反馈回路（图 7-5 中用虚线表示）。

（1）（1）从满意感（方框 10）出发，引出了对内在与外在性奖酬的认识（方框 1），这就是奖酬效价，它反馈到起点，即对激励产生影响。

（2）（2）从工作绩效（方框 7）之后，引出了对努力与绩效间关系的可能性的感知（方框 2），亦即对期望值的估计，它也反馈到起点，对激励产生影响。

（3）从两类奖酬（方框 8. a、8. b）之后，引出了对绩效与奖酬间关系的可能性的感知（也由方框 2 表示）。既然通过达到一定绩效，获得相应的奖酬，便能对此二者间关系，亦即工具值作出估计，它当然会

影响激励。

第二，添补了四种影响因素。单纯的激励(干劲)不能决定绩效，还得看另三种因素的综合影响。

(1) 能力与素质(方框 4)。有干劲又有能力，才能出高水平的绩效。

(2) 工作条件(方框 5)。指上级的指导与支持，同事的配合，设备、原材料及时间等条件的保障，也是高绩效所不可少的。

(3) 角色感知(方框 6)。即工作者对上级意图与期望的正确领会，因为绩效的好坏是由上级来评价的。

(4) 对奖酬公正性的感知(方框 9)。即分配公平感，奖酬的绝对数量不能决定满意感，而是要与自己的绩效(投入)相比，再做人际比较，才能决定其满意感，并反馈到起点影响激励(去的)。

这模型可以供管理者系统地、有条理地分析所面临的激励问题，进而提出有效的对策。

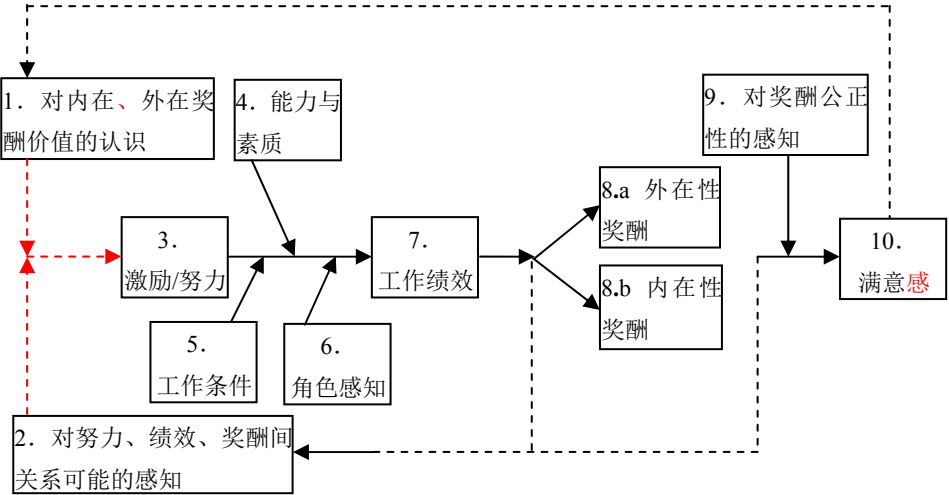


图 7-5 波特—劳勒综合激励模型

四、员工行为改造与强化

斯金纳是美国哈佛大学的著名教授，现代行为科学的主要代表，他对如何运用强化技术改变人的行为进行了系统的研究，其理论和方法被广泛应用于企业管理中。斯金纳的主要观点如下：

1. 应答行为与操作行为

人的一切行为不外乎是这两类。

(1) (1) 应答行为：即古典条件作用理论描述的刺激—反应行为。

(2) (2) 操作行为：指刺激引起反应，而反应要导致一定的结果，这结果因其不同性质而能加强或削弱该反应。因此，可以通过安排不同的结果来改变行为者的反应行为，结果对反应行为的这种作用就叫强化（如图 7-6 所示）：

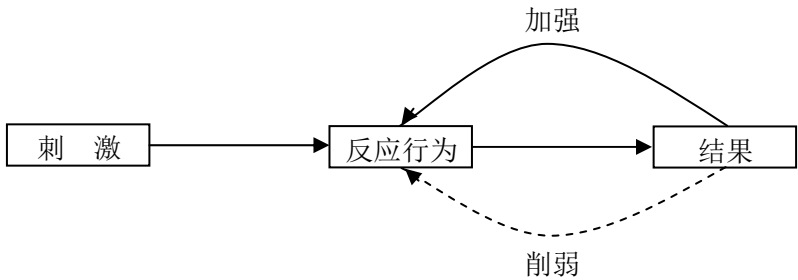


图 7-6 操作行为示意图

2. 改造行为的四种强化手段

(1) 正强化：当行为者出现好的行为时，给予他所渴求的结果，使其行为得到加强或重复。常见的正强化物有工资、奖金、提升、表扬、荣誉、休假、赏识、改善工作条件、增加福利等。

(2) 中止消退：当行为者出现不好行为时，可以停止给他的正强化物，如取消奖金、撤消荣誉称号、停止表扬、停止提升等，以使（他停止）其不好的行为出现的可能性下降，最终完全消失。

(3) 惩罚：当行为者出现不好行为时，可以给予他所不希望的结果，使他停止其不好行为，如降职、批评、扣发工资、变换工作、开除等。

(4) 负强化：当行为者出现好的行为时，可以停止给予他所不希望的结果，使其行为得到加强或重复。如：取消处分、停止批评、停止扣发工资等。

四种强化手段与行为改变效果（如图 7-7 所示）：

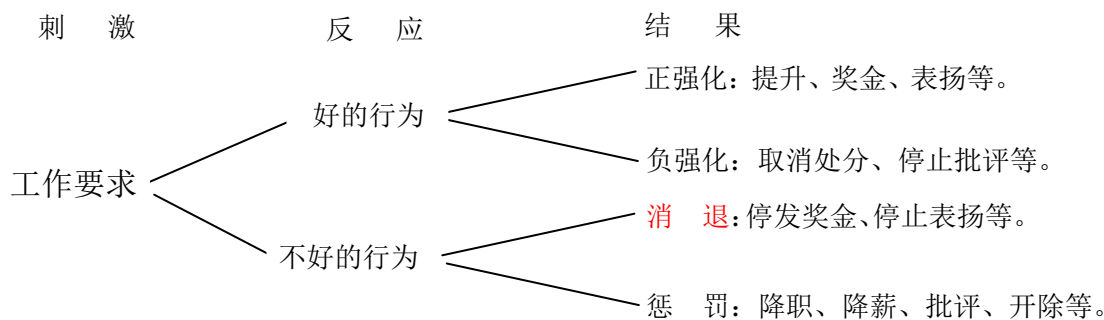


图 7-7 四种强化手段

四种强化手段各有其优缺点，试比较如下：

(1) 正强化：优点是效果快且明显，能有效鼓动职工员工的积极性，而且能向行为者表明什么是好的行为，并指明努力的方向，故应用最广泛。缺点是花费高，而且一旦停止会伤害行为者的积极性。

(2) 中止消退：优点是对于减少不好行为来说效果较好有快。缺点是没有指明行为者应该去争取的好的行为，故单独使用不太好，应与正强化配合使用。例如，为了降低废品率而实行按废品停发奖金，这很可能减少废品率，但可能同时降低生产效率，至少不会提高效率。除非同时对高效率给予正强化。又如，为了减少缺勤、迟到或早退而实行扣发奖金，这只能减少出勤方面的问题，并不能使出勤的人出力，还必须配合以使其出力的正强化手段。

(3) 惩罚：优点是能起到立即减少不良行为的作用。但缺点较多：①与中止消退一样也没有指明行为者应该争取的优良行为是什么；②惩罚一旦停止，不良行为又会冒头；③惩罚常产生副作用，使受罚的人感到愤怒和敌对，同时使施罚的人感到有碍于情面和内疚。这种副作用既影响正常的人际关系，有时甚至导致冲突、怠工和破坏。

(4) 负强化：优点是有很好的效果，而且指明了什么是好的行为：缺点是实行负强化，就必须首先有使人不舒服的条件存在，而这往往难于做到，即使勉强做到了也有很大的副作用。例如，有一位车间负责人，素来以对人严厉著称，平时总是板着脸，动辄就批评人，很多工人都对他畏惧三分，甚至背后咒骂他。但是，每当工人干出了成绩或工人努力时，他就会笑容可掬地给以表扬，使人感到心里暖烘烘的，十分高兴。很明显，这种负强化所起的强化作用只能是短暂的，而付出的代价却太大。

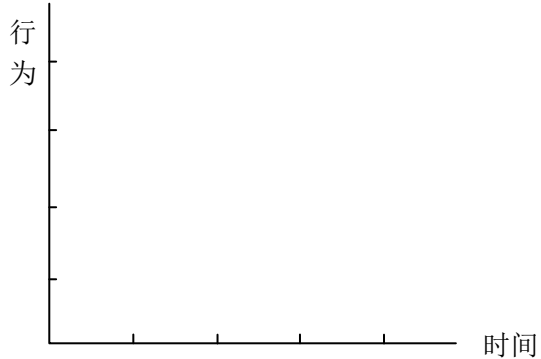
3. 强化时间表

斯金纳通过大量实验发现，强化除了在方法上不同外，在实施的时间上也可以作不同的安排，从而收到不同的效果，这些不同的安排主要有以下几种。

(1) 连续强化，即对每次行为都给以强化，这样做成本较高且烦琐，而且收益递减规律容易起作用。

(2) 部分强化，也叫间断强化，即只对出现的全部行为中的部分行为予以强化，主要分以下四种：

● 固定间歇强化：指每隔一固定的时间便给予一次强化，如固定工资或在固定时间给予固定金额（固定金、固定时间）的表彰等。这种强化的效应曲线如图 7-8 所示：



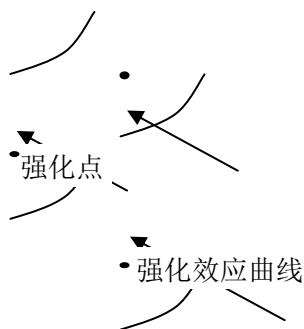


图 7-8 固定间歇强化

在固定间歇强化中，由于行为者知道什么时候会有强化，其行为常出现周期性的起伏变化。每次强化之前，行为频率增高，而每次强化之后行为在一段时间内频率较低。（因此行为有周期性的起伏变化。）

● 变动间歇强化：指不定期的地予以强化，如不定期地检查并根据检查结果确定奖金或提职加薪（如图 7-9 所示）。

在变动间歇强化中，由于行为者不知道什么时间会出现强化，因此其行为不会出现周期性的上升或下降，能保持较高的稳定性。

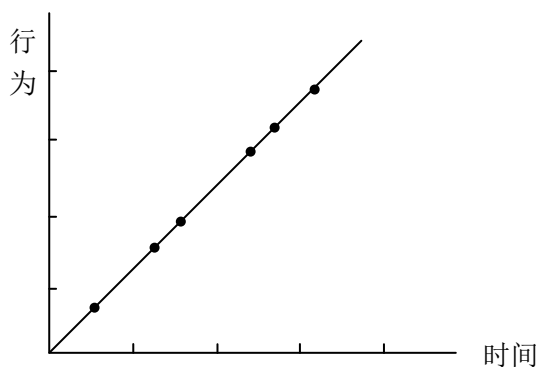


图 7-9 变动间歇强化

● 固定比率强化：指每出现一定量的行为便给以强化，如计件工资。这种强化能保证较前两种强化（安排）更高的行为效率，但也有周期性的短暂的行为下降（如图 7-10 所示）。

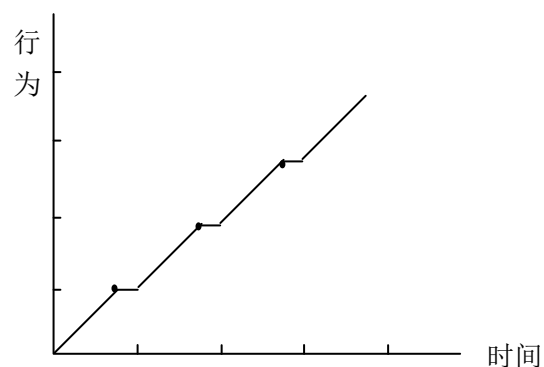


图 7-10 固定比率强化

● 变动比率强化：指按不定量的行为给以强化，如彩票，彩奖等。这种强化能获得最高的行为效率，且能保持稳定上升（如图 7-11 所示）。

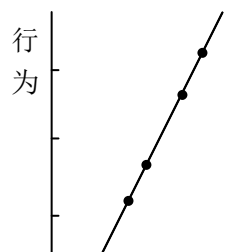


图 7-11 变动比率强化

4. 强化的误用

- 片面性强化。
- 烦琐性强化。
 - 偏重外在性强化。
 - 缺乏稳定性。
 - 缺乏相倚性，即对人不对事。
 - 强化不及时。
 - 单向强化（自上而下），无双向强化（自下而上）。

结 语

激励是管理者需要掌握的最重要、也是最复杂、最具挑战性的技能。激励包含高深的科学与理论，但更多的是艺术。由于它的多因性，不存在任何可适用于一切情况的、现成的“万应灵丹”。但它毕竟是有规律可循的，管理者应当细心思索，注意积累自己的经验。同时也要关注国内、外理论界的前沿进展和别人的宝贵经验，（一定能）逐步探索与创造出一套适合我国国情、企业实情（有我们独有）的独具特色的激励理论系统与有效的实践体系（来的）。

思 考 题

1. 1. 学完激励这一章，你印象最深的是什么？你最有教益的体会是什么？
2. 2. 当前企业最尖锐的激励问题是什么？学完此章，你认为要解决现今企业员工激励问题的关键在哪里？应从哪里下手？

案例 7-1 童友玩具厂的流程改造

童友玩具厂是 20 世纪 80 年代初在珠江三角洲 D 县建立的一家与香港合资的小型企业，属劳动力密集型，只生产简单的木制彩色娃娃、小动物等牵引玩具。但产品质量甚佳，成本低廉，不久前开始出口，订货有迅增之势。据此，香港老板决定增加投资，对童友厂生产的“瓶颈”喷漆工段进行工作设计，请当地一家设计院对这工段的生产流程进行较大的改造。设计院派了位林工程师来，先拿着马表做了好几天时间动作研究后，拿出了改造方案。

喷漆工段取名曰“工段”，其实只相当一个小班组，由 8 名清一色的女工组成，归一名工段长领导，原来全部由手工操作：玩具先在前一道木工车间下料，砂光，然后进行部分组装，再经过浸涂假漆一道工序，就送来喷漆车间上漆。这些玩具多数只有两种颜色，当然也有多彩的。总之，每多上道彩，就要在这车间多过一道工序。

如今作了流程改造，变成全部女工沿着一条直线坐着，头上装一根环轨，有着一串环链，上面悬挂着吊钩，不停地从女工们侧上方向前移动，慢慢进入一座隧道式远红外烘干炉。每位女工坐在自己的一个有挡板隔开的小工作间里。待漆的玩具放在每位女工右手边的托盘里，她们取来，放在模板下，把彩漆按照设计的图案，喷到玩具上没被模板挡住的部位上。喷完后，取出来挂到前上方经过的吊钩上，自动进炉烘

干。吊钩的移动速度是设计工程师做过时间动作研究，并经过计算后设置的，据说女工们只要经过恰当训练，就能在经过她们头边的吊钩还在她们够得着的范围之内时，把一只漆好的玩具挂上去，使每一吊钩都能有负荷，不会有空着的，因为运动速度就是按这要求设计的。

女工们的奖金是用的小组集体计奖制。由于对新工艺还不熟练，在半年实习期内，她们还达不到新定额，所以发给一笔“学习津贴”，但逐月减少 $1/6$ ，半年后全部取消。那时就只要靠全组超过定额才能得一笔集体奖金了。当然超额越多，奖金也越多。

半年实习期头一个月，生产率不及原来很多，但总算在上升，不过仍不及计划的快；第二个月更显著停滞，进步极慢，好象不会再快了。工段长问女工怎么才能加速，她们埋怨林工的研究不准确，吊钩动得太快，谁跟得上？个别女工甚至退职而去，只好招来新手顶替，更加重了学习滞后问题。原以为集体计件能培育协作精神，如今反成了集体抵制。女工中被称为“大姐”的一位年长女工对工段长列举了新流程的一大堆问题：吊钩太快；奖金计算不对，偏低；新装红外干燥炉就在边上，太热，受不了，等等。

工长去设计院请教林工，林工建议他召集一次全体工人会议，听听到底有啥问题，看她们是什么主意。他说时间动作研究是准确的：错不了，吊钩速度根本不算快。工段长对开会犹豫了一阵，决定召开一次会议。

头次会议在四点下班后进行，8 位女工无一缺席。她们重复了那些牢骚，对室温过高意见尤其大。工段长答应去向车间主任老王反映，王主任听了，打电话问林工。林工说，这点原设计是忽略了，但如今若要彻底解决，就得补些通风降温装置，成本很高，不现实。王主任很为难，要工段长如实告诉女工，请她们谅解，并说要请示厂长，是否发给高温津贴。

在第二次全体女工会上，工段长忐忑不安，怕一亮底，女工们会闹起来。不料说明后，女工们反应并不强烈，说她们原来就没指望补装昂贵的通风系统，只要买来三台大点的家用风扇，大约就能解决问题。她们大约事先商量过，想出了这个土办法。

工段长觉得这建议花费不大，请示了主任，果然马上买来三台大风扇。女工们见了大喜，立即七嘴八舌商量风扇怎么摆法好，又试放了好几处不同位置，发现风扇放在地上对脚吹，效果最好。结果女工们似对这样解决很满意，跟工段长的对立情绪也消退了很多，上下关系变好多了。工段长也很高兴，问女工们再开几次会，彻底解决工作条件问题好不？女工们欣然同意了。

第三次会议上，女工们把“炮火”转过来轰击吊钩速度问题。这次王主任和林工也在座。女工们对林工说吊钩飞快，跟不上，结果不少吊钩空着过去了，奖金都受了拖累。林工辩解说是跟你们一块做的时间动作研究，最后设计速度是取中间略偏低标准，并不快呀。女工们于是承认，并不是一定赶不上速度，但整天这样，根本吃不消。女工们说，只要愿意，短期内能跟上，但怕领导认为短期行，那长期也就行，就糟了。有位女工问林工，能不能把吊钩速度搞成有快、中、慢三挡，换挡开关装在“大姐”手边，由我们来调节控制？林工说由一速改三速并不难，成本也不高。王主任和工段长交换眼色后，说研究后再答复。于是散会。

会后，王主任和工段长仔细讨论了很久，推敲再三，决定按女工们的主意先试一试。林工很快把变速装置装好，换挡开关设在“大姐”工作台上。女工们大为兴奋，连几天午休时都热烈讨论速度设置模式。经试行，她们决定，上班头半小时，用中挡，然后两个半小时高档；午餐前后半小时落到低挡，再转高档；下班前半小时降为中挡。女工们对此很满意，认为“轻松多了”。

当工段长把这方案告诉林工时，林工暗笑说：其实原设计是中挡略偏下，恒速运转；如今平均速度反是中等偏高，女工们“吃亏”了。

这套办法，运行顺利，吊钩空载率显著下降，次品率未见上升，反有一定下降。在原定的半年实习期还差两个月左右时，生产率即超出原预计值 $35\sim 40\%$ 。于是，奖金也高于原预计。6 个月期满，学习津贴取消，女工们更熟练，也干得更欢，使收入不致下降。结果，喷漆工段收入比邻近的其他班组高不少，甚至超过那些班组的高级技工了。

其他班组感不公平，反映到厂长处。厂长下来了解了情况，批评让工人自己掌握生产节奏是“瞎胡闹。”他下令停止这新一套做法，恢复设计院原方案。

下个月，生产大幅下降，8 女工中，包括“大姐”在内的 6 位在以后的两个月中走掉了；又过两个月，工段长也挂冠而去，另谋高就了。

讨论题

1. 从童友厂这次“纯工程性”改革中，你看到还有哪些因素在起作用？
2. 童友厂喷漆工段生产起落变化的经验与教训，对你有什么启迪？它具有普遍意义吗？

案例 7-2 美国某公司缺勤率的降低

美国某公司面临缺勤率高的严重问题，尤其是在星期一和星期五，通常有 15%到 20%的职工不来上班。公司曾制定过一项规定，对任何无故缺勤的人扣发当天工资。这项规定刚实行时，缺勤率稍有下降，但过了一段时间，缺勤率反而更高了，使公司每周因缺勤而造成的利润损失高达约 \$ 2,000。经分析，这是因为现在人们工资普遍较高，对少领一天的钱并不在乎，而三天的周末对他们更有吸引力。

为了改变这种情况，公司决定采用新的方案。公司拿出了相当于缺勤损失的三分之一的资金，即每周 \$ 666 用于这套新方案。这个方案是这样的：每星期五下班前，举行每周抽奖。凡是本周全勤的职工有权参加，中奖的一个人可获得一部黑色电视机或数量相当的奖金。这种每周全勤抽奖在每星期五重复举行。另外，每双周星期五还举行双周全勤抽奖，凡两周连续全勤者可参加，中奖的一人可获得一部彩电或相当金额的奖金。此外，还有每四周举行一次的全勤抽奖（奖品是一部落地式大彩电），每七周一次的抽奖（一套起居室家具），每十二周一次的抽奖（一套卧室家具），每二十周一次的抽奖（到著名风景区游览一周），每一年一次的抽奖（到夏威夷度假两周）。

这个方案施行后，缺勤率明显下降，仅为 3%~4%。

讨论题

1. 该公司缺勤率下降的原因是什么？
2. 该公司是如何运用强化理论的？对你有什么启发？

练习 7-1 需要调查问卷

这是一种可供实用的波特量表。它包含了与职务有关的 13 个方面，可测出被测者在每一方面的需要强度及各个方面在其心目中的相对重要性。每一方面都用一个 7 级标尺，测定其对该方面的现状、期望及重要性的判断。此问卷在计算分数时，又把 13 个方面，归纳为安全、社交、荣誉、自主与自我实现 5 个维度

一、问卷

1. 对于能担任此职，你有一种自尊感：
 - a. 现在实际有多少？（最少）1 2 3 4 5 6 7(最多)
 - b. 应该有多少？1 2 3 4 5 6 7
 - c. 这对你有多重要？1 2 3 4 5 6 7
2. 你任此职有个人成长与提高的机会：
 - a. 现在实际有多少？（最少）1 2 3 4 5 6 7(最多)
 - b. 应该有多少？1 2 3 4 5 6 7
 - c. 这对你有多重要？1 2 3 4 5 6 7
3. 此职务在本单位内的威望：
 - a. 现在实际有多高？（最少）1 2 3 4 5 6 7(最多)
 - b. 应该有多高？1 2 3 4 5 6 7
 - c. 这对你有多重要？1 2 3 4 5 6 7
4. 在此岗位上独立思考与自主行动的机会：
 - a. 现在实际有多大？（最少）1 2 3 4 5 6 7(最多)
 - b. 应该有多高？1 2 3 4 5 6 7
 - c. 这对你有多重要？1 2 3 4 5 6 7
5. 对现职的稳定感（“饭碗”的牢靠性）：
 - a. 现在实际有多大？（最小）1 2 3 4 5 6 7(最多)
 - b. 应该有多大？1 2 3 4 5 6 7
 - c. 这对你有多重要？1 2 3 4 5 6 7
6. 你做这一工作，有能发挥自己的才智的机会：
 - a. 现在实际有多少？（最小）1 2 3 4 5 6 7(最多)
 - b. 应该有多少？1 2 3 4 5 6 7
 - c. 这对你有多重要？1 2 3 4 5 6 7
7. 你这职务在本单位之外受到尊重：
 - a. 现在实际有多大？（最小）1 2 3 4 5 6 7(最多)

- b. 应该有多大? 1 2 3 4 5 6 7
c. 这对你有多重要? 1 2 3 4 5 6 7
8. 8. 在本岗位上觉得取得了有意义的成就:
a. 现在实际有多大? (最小) 1 2 3 4 5 6 7 (最多)
b. 应该有多大? 1 2 3 4 5 6 7
c. 这对你有多重要? 1 2 3 4 5 6 7
9. 9. 这职务有帮助别人的机会:
a. 现在实际有多大? (最小) 1 2 3 4 5 6 7 (最多)
b. 应该有多大? 1 2 3 4 5 6 7
c. 这对你有多重要? 1 2 3 4 5 6 7
10. 这职务有参加设置自己工作目标的机会(即在确定分配给自己的任务时有发言权):
a. 现在实际有多大? (最小) 1 2 3 4 5 6 7 (最多)
b. 应该有多大? 1 2 3 4 5 6 7
c. 这对你有多重要? 1 2 3 4 5 6 7
11. 11. 职务有参预确定自己的工作方法和步骤的机会:
a. 现在实际有多大? (最小) 1 2 3 4 5 6 7 (最多)
b. 应该有多大? 1 2 3 4 5 6 7
c. 这对你有多重要? 1 2 3 4 5 6 7
12. 12. 这职务有权:
a. 现在实际有多大? (最小) 1 2 3 4 5 6 7 (最多)
b. 应该有多大? 1 2 3 4 5 6 7
c. 这对你有多重要? 1 2 3 4 5 6 7
13. 13. 这职务有交上亲密好友的机会:
a. 现在实际有多大? (最小) 1 2 3 4 5 6 7 (最多)
b. 应该有多大? 1 2 3 4 5 6 7
c. 这对你有多重要? 1 2 3 4 5 6 7

二、分数计算

1. 需要强度计算: 将代表被测者对所测方面的期望(b项)及现状(a项)判断所勾选的分数之差(b-a)算出, 即是该方面的需要强度。但还请利用下表归纳到前述五个维度上去, 这五个维度约与马斯洛的需要分类相当(考虑到员工已解决温饱问题, 生存需要在此问题卷中被略去了)。

	安全	社交	荣誉	自主	自我实现
	5b-5a=	9b-9a=	1b-1a=	4b-4a=	2b-2a=
		13b-13a=	3b-3a=	10b-10a=	6b-6a=
			7b-7a=	11b-11a=	8b-8a=
				12b-12a=	
维度小计分	_____	_____	_____	_____	_____
所含项目数	1	2	3	4	3
维度强度分	_____	_____	_____	_____	_____

2. 需要的重要性分计算: 请利用下表, 将在各方面所勾选的重要性分(C项)归纳到5个大维度上去。

	安全	社交	荣誉	自主	自我实现
	5c=	9c=	1c=	4c=	2c=
		13c=	3c=	10c=	6c=
			7c=	11c=	8c=
				12c=	
维度小计分	_____	_____	_____	_____	_____
所含项目数	1	2	3	4	3
维度重要性分	_____	_____	_____	_____	_____

第八章 薪酬设计与福利管理

(理由：福利也属于薪酬中的一种，原题不妥)

有效的企业薪酬制度(和福利制度)能起重大的激励作用，对员工的工作态度、行为和绩效可以产生正面的影响。薪酬制度(和福利制度)在设计和推行上，需要和企业的经营战略、文化相互配合，才能有效。薪酬管理可以说是在人力资源管理活动中，人们最为关切、议论最多的部分，也是最受重视的部分。

但是，人们对薪酬的认识存在着不少混乱和误区，实践中也存在不少问题。(首先，人们对薪酬的功能理解常过于偏颇，只注意到薪酬的保健功能，忽视了薪酬的激励功能。其次，分配上的严重平均主义倾向已是不争的事实，按贡献分配的原则在很多地方只是一句空话。)首先，不少企业还是将薪酬视为企业的纯支出，对厂房、设备方面投资热情颇高，对提高员工的薪酬水平却心有不甘。其次，人们对薪酬内容的认识还过于狭隘，只看到了物质薪酬的重要作用，而对非物质薪酬的激励作用认识不够。再者，尽管随着企业改革的深入，人们开始在薪酬制度上探索新的方法，特别是自从十六大报告提出“确立劳动、资本、技术和管理等生产要素按贡献参与分配的原则”以后，对企业的薪酬制度改革产生了深远的影响。但是在设计分配方案时，往往缺乏对现代薪酬理论和设计方法的认识，使其设计方案背离劳动力市场的价值规律，不能真正调动员工的积极性，甚至连企业急需的人才也留不住。

以上这些问题，在很多企业中已成了制约其发展的重要原因。本章介绍的现代薪酬理论与设计方法，很值得企业管理者研究、理解和掌握。

第一节 企业薪酬制度的基本理念薪酬概述

(理由：原题目与内容不符，没有关于基本理念的论述)

(一、薪酬的含义

薪酬就是企业对员工为企业做出的贡献所付给的相应的回报，包括他们实现的绩效、付出的努力、时间、学识、技能、经验等，这实质上是一种公平的交换。

薪酬制度所涵盖的重要项目包括薪金水平、薪金结构和加薪准则。薪酬包括有形和无形的待遇。有形的待遇包括金钱报酬，如基本薪金和奖金等，而无形待遇是指非金钱报酬，如个人的名誉、特权，以及福利和保障、带薪休息时间和休假等。)

一、报酬与薪酬

1. 报酬的含义与内容

报酬(rewards)是一个广泛的概念，指的是作为个人劳动的回报而得到的各种类型的酬劳。报酬分为内在报酬和外在报酬两大部分。

内在报酬是针对工作者由工作本身所获得的满足感而言的，如参与决策、有趣的工作、挑战性的任务、多样化的活动、个人成长的机会、工作自主权等等。外在报酬则是组织或由他人所给予的各种类型的报酬，包括直接薪酬、间接薪酬、非财务报酬三类。

针对不同的对象，有不同的报酬内容，完备的报酬构成如图 8-1 所示。

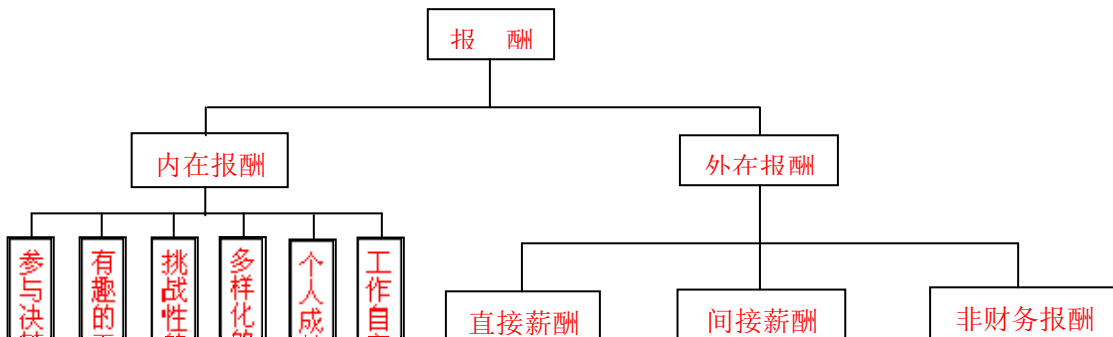


图 8-1 整体报酬的结构

资料来源：整理自张德. 人力资源开发与管理. 清华大学出版社，2002，P217

[美]乔治·T·米尔科维奇等著. 董克用等译. 薪酬管理. 中国人民大学出版社，2005，P6

2. 薪酬的含义与内容

薪酬（compensation）是报酬的一部分，是员工作为雇佣关系中的一方所得到的各种货币收入，以及各种具体的服务和福利之和。^{10[1]}

如图 8-1 所示，薪酬分为直接薪酬和间接薪酬，直接薪酬包括基本工资和可变薪酬，间接薪酬即福利和服务。

（1）基本工资。员工只要仍在企业中就业，就能定期拿到的一个固定数额的劳动报酬。基本工资多以小时工资、月薪、年薪等形式（计时的形式）出现。企业可根据员工的职务或员工本人的能力等确定基本工资，基本工资一旦确定即具有一定的稳定性。

（2）可变薪酬。可变薪酬直接与员工的工作成果挂钩，随实际工作绩效的变化而上下浮动。根据奖励的侧重点和目的的不同，可变薪酬又可分为绩效工资和激励工资。

绩效工资是对过去工作行为和已取得成就的认可，而激励工资往往针对的是员工未来的业绩，通过支付工资的方式影响员工将来的行为。

可变薪酬可以是短期的，也可以是长期的，可以是与员工个人业绩挂钩的，也可以与团队甚至整个公司的业绩挂钩，衡量业绩的标准有成本节约、产品数量、产品质量、税收、投资收益、利润增加等。

（二、薪酬的构成

1. 工资

我国现在较普及的是结构工资制，它的构成如下：基本工资、岗位技能工资、工龄工资、津贴。

2. 奖金

奖金可与职工个人绩效挂钩，也可与群体（班组、科室等）乃至整个企业效益结合。奖金具有明确的针对性和短期刺激性，是对员工近期绩效的回报，故浮动多变。常见形式有：计件奖金、计时奖金、佣金。

3. 福利

（4）福利和服务。从本质上讲，福利是一种补充性报酬，但往往不以货币形式直接支付，而多以实物或服务的形式支付，如：带薪休假、子女教育津贴、廉价住房、优惠价购买本企业股票、各类保险等。

从支付对象上看，福利可分为：①全员福利，即所有职工都能享受的福利；②特种福利，即针对

^{10[1]} [美]乔治·T·米尔科维奇等著. 董克用等译. 薪酬管理（第六版）. 中国人民大学出版社，2005.P5

企业中的特殊人才设计的福利，如高层经营管理人员，或具有专门技能的高级专业人员等，是对这类人员的特殊贡献的回报。常见的特种福利有：高档轿车服务、出差时高级宾馆饭店住宿、股票优惠购买权、高级住宅津贴等；③特困补助，即为有特殊困难的职工提供的福利，如公伤残疾、重病（等）补助等。

（三、薪酬制度的目标

薪酬制度的目标会直接影响薪酬政策所预期达到的效果，故薪酬制度的目标应与企业的目标、战略和文化配合。一般来说，薪酬制度的目标包括：

1. 提高员工工作效率

企业通过有效和合理的薪酬制度，吸引和挽留高素质的员工，激励员工，使他们工作的效率更高。

2. 减低生产成本

企业参照劳动力市场及薪酬制度的研究，从而推行和监察企业的薪酬制度，省去不必要的劳动力成本、保持相等的工作效率。

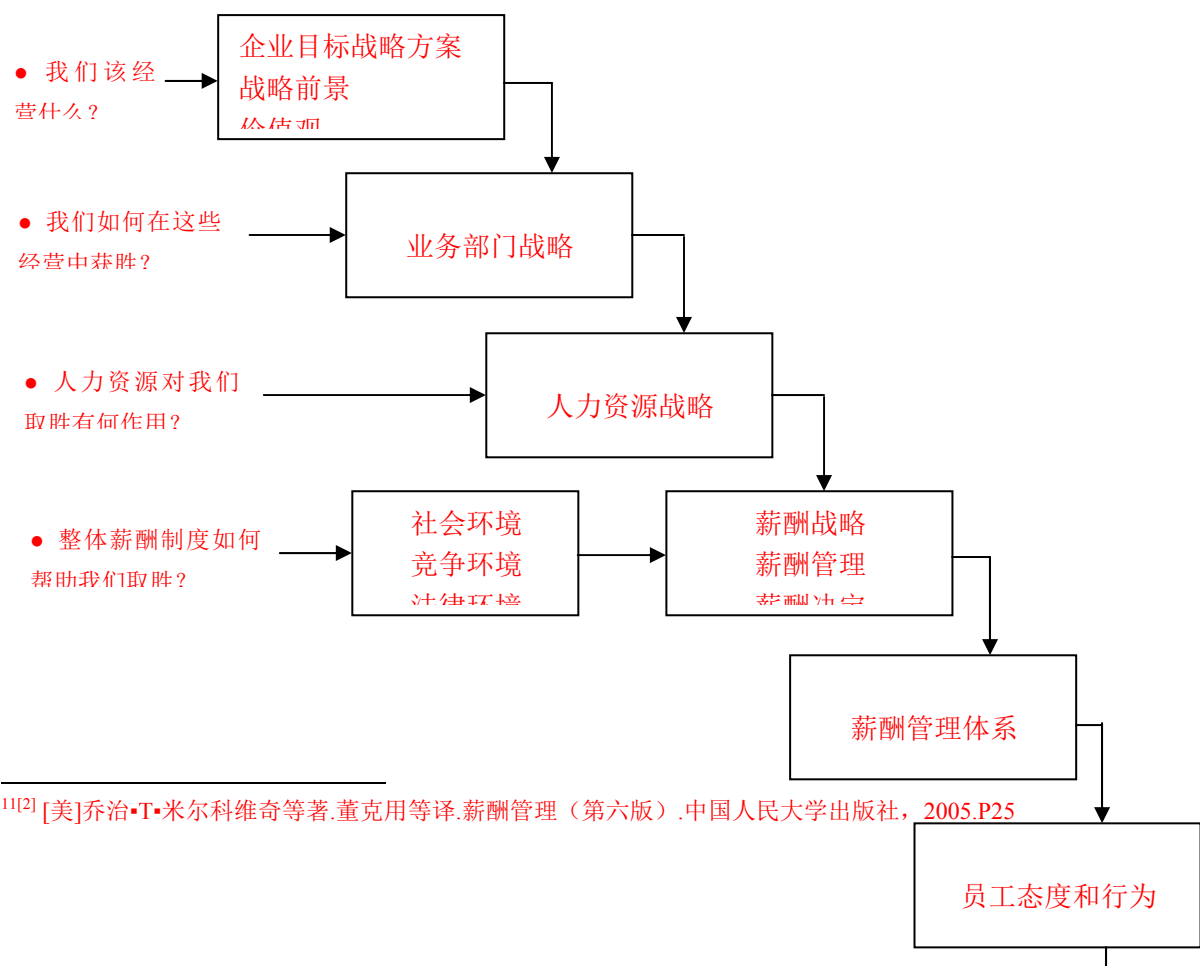
3. 符合法律法规的要求

企业的薪酬制度应符合政府法规的要求，避免牵涉诉讼而浪费人力物力，影响企业的声誉。)

二、薪酬的战略视角

薪酬可以说是人力资源管理中最受关注的一部分，但对它的理解和重视往往只停留在设计技巧等技术层面。其实，“为什么要采用这种技术？”、“它对达到目标有什么帮助？”等等才是设计薪酬时应该首先考虑的问题。因为，薪酬体系和薪酬制度是否满足人力资源管理战略的需求，直接关系到人力资源的竞争力，进而影响组织经营战略的实现。

如图 8-2 所示，设计成功的薪酬体系，可支持组织的经营战略，能承受周围环境中来自社会、竞争以及法律法规等各方面的压力。它的最终目标是使组织赢得竞争优势，保持竞争优势。^{11[2]}



^{11[2]} [美]乔治·T·米尔科维奇等著.董克用等译.薪酬管理（第六版）.中国人民大学出版社，2005.P25

图 8-2 薪酬的战略视角

由此可知，不同的经营战略将具体化为不同的薪酬方案，或者说薪酬体系应随着组织战略的改变而改变，图 8-3 列出了几种根据不同的组织战略设计的薪酬制度。^{12[3]}

成本领先战略以效率为中心，强调少用人，多办事，其方式是降低成本、鼓励提高劳动生产率、详细而精确地规定工作量。产品差异化战略强调创新，其方式是不再过多地重视评价和衡量各种技能和职位，而是把重点放在激励工资上，以此鼓励员工大胆创新，缩短从产品设计到顾客购买产品之间的时间差。市场焦点战略以顾客为核心，强调按顾客满意度给员工付酬。总之，不同的经营战略要求有不同的薪酬制度，不存在放之四海而皆准的薪酬制度。

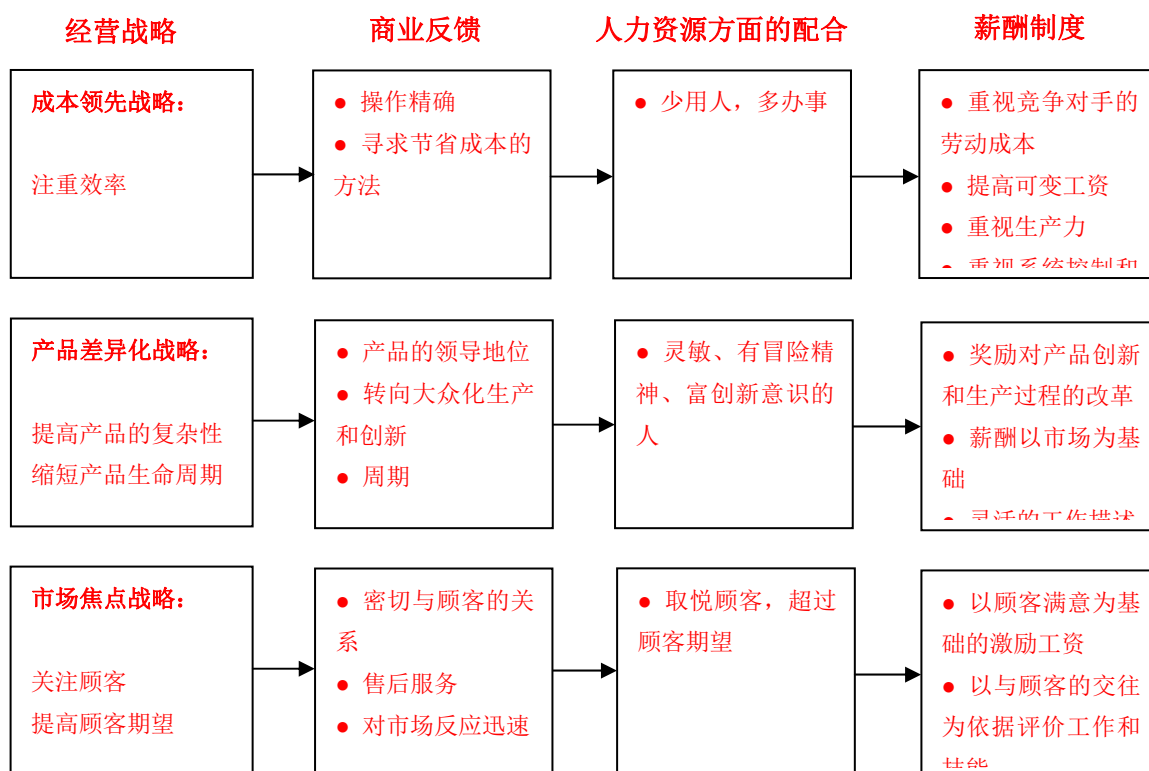


图 8-3 调整薪酬制度以适应经营战略

三、对健全合理的薪酬制度的要求

^{12[3]} [美]乔治·T·米尔科维奇等著.董克用等译.薪酬管理（第六版）.中国人民大学出版社，2005.P24

1. 公平性

薪酬的公平性可以分为三个层次：

（1）外部公平性：指同一行业或同一地区或同等规模的不同企业中类似职务的薪酬应当基本相同，因为对他们的知识、技能与经验的要求相似，他们的各自贡献也相似。

（2）内部公平性：指同一企业中不同职务所获薪酬应正比于各自的贡献。只要比值一致，便是公平。

（3）个人公平性：涉及同一企业中占相同岗位的人所获薪酬间的比较。

此外，薪酬的公平性还可分为过程公平和结果公平。过程公平强调薪酬设计和管理决策是如何制定的，制定程序是否一致；结果公平强调组织内部员工之间或不同组织之间薪酬的差异大小是否合理。

为了保证企业薪酬制度的公平性，领导层要注意以下几点：

（1）企业的薪酬制度要有明确一致的原则作指导，并有统一的、可以说明的规范作依据；

（2）薪酬制度要有民主性与透明性。当员工能够了解和监督薪酬政策与制度的制定和管理，并能对政策有一定参与和发言权时，猜疑与误解便易于冰释，不平感也会显著降低；

（3）领导企业要为员工创造机会均等、公平竞争的条件，并引导员工把注意力从结果均等转到机会均等上来。

（4）要保持对外部薪酬水平特别是竞争对手薪酬制度的密切关注，保证外部公平。

2. 竞争性

这是指在社会上和人才市场中，企业的薪酬标准水平要有吸引力，才足以战胜其他企业，招到所需人才。究竟应将本企业摆在市场价格范围的哪一段，当然要视本企业的经营战略以及企业财力、所需人才可获得性的高低等具体条件而定，但要有竞争力，开价至少是不应低于市场平均水准的。需要注意的是，并非薪酬水平越高就越有竞争力，企业对人才的吸引力也并非单一地取决于薪酬水平。

3. 激励性

这便是要在内部各类、各级职务的薪酬水准水平上，适当拉开差距，真正体现按贡献分配的原则。

4. 经济性

提高企业的薪酬水准水平，固然可提高其竞争性与激励性，但同时不可避免地导致人力成本的上升，所以薪酬制度不能不受经济性的制约。不过企业领导在对人力成本考察时，不能仅看薪酬水平的高低，而且要看职工员工绩效的质量水平。事实上，后者对企业产品的竞争力的影响，远大于成本因素。此外，人力成本的影响还与行业的性质及成本构成有关。在劳动力密集型行业中，有时人力成本在总成本中的比重可高达70%。但在技术密集型行业中，人力成本却只占总成本8%~10%，而企业中科技人员的工作热情与创新性，却对企业在市场中的生存与发展起着关键作用。若此时对他们的薪酬却锱铢必较，岂非因小失大？

5. 合法性

企业薪酬制度必须符合国家的政策与法律。

四、影响薪酬制度制定的主要因素

1. 外在因素

（1）劳动力市场的供需关系与竞争状况。本地区、本行业、本国的其他企业，尤其是竞争对手对其职工员工所制定的薪酬政策与水准，对企业确定自身员工薪酬的影响至大，所以又称之为“比较规范”。倘若市场上竞争对手众多，成本控制就变得特别重要，竞争剧烈使企业不能将加薪的成本转嫁到消费者身上，即不能大幅提升产品价格。在此情况下，非经济报酬（如晋升和培训机会等）便比实际加薪较为务实。

（2）地区及行业的特点与惯例。这里的特点也包括基本观点、道德观与价值观。沿海与内地、基础行业与高科技新兴行业、国有大中型企业密集地区与三资企业集中地区等之间的差异，必然会反映到其薪

酬政策上来。

(3) 当地生活水平。这因素从两层意义上影响企业的薪酬政策：一方面，生活水平高了，员工们对个人生活的期望也高了，无形中对企业造成一种制定偏高薪酬标准的压力；另一方面，生活水平高也可能意味着物价指数要持续上涨，为了保持员工生活至少不致恶化及购买力不致降低，企业往往也不得不考虑定期地向上适当调整工资。但这因素对决定基本工资并无关键作用，只在调整时需要考虑。

(4) 国家的有关法令和法规。我国目前有关各类员工权益保护的正式法律和法规还不算太多已越来越多，如对妇女、童工、残疾人的特殊保护以及对城镇灵活就业人员和农民工的权益保护。（但对禁止使用童工和保护妇女、残疾人及最低工资等方面，已有若干规定。）随着我国法制的日趋完备，这类法律必然日益增多，这些法律法规是企业的在制定薪酬政策时必须遵守的。

2. 内在因素

这方面主要包括下列几项：

(1) 本单位企业的业务性质与内容。如果企业是传统型的、劳力密集型的，则员工们从事的主要是简单的体力性的劳动，而劳力成本可能占总成本中很大的比重；但若是高技术的资本密集型企业，高级专业人员比重很大，他们从事的是复杂的、技术成分很高的脑力劳动，而相对于先进的技术设备而言，劳力成本在总成本中的比重却不大。显然这对企业的薪酬政策有不同的重大影响。

(2) 公司的经营状况与财政实力。在劳动成本增加，而生产量和其他输入量不变的情况下，生产率会降低，故企业应小心，考虑如何平衡增薪与生产率的关系，同时也要考虑公司的财政能力。

(3) 公司的管理哲学和企业文化。这方面的核心要素是指企业领导对员工本性的认识及态度。那种认为员工们所要的就是钱，只有经济刺激才能让他们好好干活的企业领导，与那种认为员工们不仅从本性上有多方面的追求，钱决非唯一的动力，他们喜爱有趣的挑战性工作，而且是能有自觉性的企业领导相比，两者在薪酬政策上显然是会大相径庭的。

五、薪酬（和福利）设计的策略性决定

管理者在设计薪酬制度时，须做出以下策略性决定：

1. 管理者必须决定企业的薪酬制度应该怎样支持企业战略，又该如何适应整体环境中的文化约束和法规约束。（与企业总体经营战略是否需要保持有高度的密切程度，薪酬计划须鼓励员工的产出，能促成企业总体经营战略的实现。）

2. 管理者也须决定薪酬制度是否基于工作性质来确定（以职定酬），还是按员工的资历、能力或绩效等来决定（以人定酬），以及这些差别如何在薪酬上得到体现。这类决定会影响员工对薪酬的“对内公平性”的感觉。

3. 管理者必须重视外在竞争对企业薪酬制度的重要性，即相对于其他竞争者，企业所给予的薪酬是较高、相等或还是较低。薪酬水平会影响员工觉得企业现在给予的待遇是否“对外公平”。

4. 管理者经应决定加薪的原因根据是基于绩效，还是基于员工不断增长的技能和能力，还或者是基于全面性调整的准则。选择前者的企业须面对如何设定绩效标准和让员工了解使用这些标准的挑战性；选择中间准则的企业，必须面临不断更新员工能力素质库，以及如何有效使用员工的能力和控制成本的压力；选择后者的企业，则要面对如何激励绩效优异的员工，使其对企业有归属和投入感的挑战。

5. 管理者必须决定薪酬决策和薪酬制度应在多大程度上向所有的员工公开和透明化，谁负责设计管理薪酬制度。（是否需将个别员工薪酬保密，还是可以公开让其他人知道。）

6. 管理者必须决定如何结合内在报酬（即来自工作本身的报酬）和外在报酬（即来自工作以外的报酬）。当薪酬不能满足员工时，便应设法增加内在报酬，使员工能感到满足。

第二节 企业工资制度的合理设置

一、工资制度合理设置的基本过程

制定健全合理的工资政策与制度，是企业人力资源管理中的一项重大决策与基本建设，这就要有一套完整而正规的程序来保证其质量。现在对这一程序逐一作简要介绍。

1. 企业付酬原则与策略的拟定

这是企业文化的一部分内容，是以后诸环节的前提，对后者起着重要的指导作用。它包括对员工本性的认识（人性观），对员工总体价值的评价，对管理骨干及高级专业人才所起作用的估计等这类核心价值观；企业对其员工福祉承担有义务，真正实现了按贡献分配才是现阶段的最大公平道德观，以及由此衍生的有关工资分配的政策与策略，如工资拉开差距的分寸差距标准、工资、奖励与福利费用的分配比例**工资结构、工资水平和调薪政策**等。

这里还需明确的一个重要决策是在以职定酬和以人定酬两者中选择一个作为主要定酬依据，这将决定接下来的工作是针对岗位和职务的分析还是针对员工个人能力和特征的分析。其实，上述两种定酬方式在实践中往往是相互结合的，但由于传统的操作一般以前者为主，后者特别是以能力为定酬的依据是近年来的新发展，所以在接下来的分析中主要是围绕以职定酬而展开的，关于以能力为基础的薪酬制度将在本章第六节中专门论述。

2. 岗位设计与职务分析

这是工资制度建立的依据，这一活动将产生企业的组织结构系统图及其中所有工作岗位的职务描述书和任职资格说明书等文件。**这一活动的目的在于评价各种工作岗位或职务的相似与差异，并判断这些差异是否值得用不同的薪酬来体现。**这方面关于职务分析的内容已在前面专章讨论过，此处不再赘述。

3. 职务评价

这是上述过程中保证内在公平的关键一步，要以必要的精确性，以具体的金额来表示每一工作职务对本企业的相对价值，这价值反映了企业对各该工作占有者的要求。需要指出的是，这些用来表示工作相对价值的金额，并不就是各该工作占有者真正的工资额，那是经过第5个步骤，**溶**融入了外在公平性后，在第6个步骤“工资分级与定薪”完成的。

4. 工资结构设计

经过工作**职务**评价这一步骤，无论采用哪种方法，总可得到表明每一工作对本企业相对价值的顺序、等级、分数或象征性的金额。职务工作的完成难度越大，对企业的贡献也越大，对企业的重要性也就越高，就意味着它的相对价值越大。使企业内所有工作的工资都按同一的贡献律原则定薪，便保证了企业工资制度的内在公平性。但找出了这样的理论上的价值后，还必须据此能转换成实际的工资值，才能有实用价值。这便需要进行工资结构设计。

所谓工资结构，是指一个企业的组织结构中各项工作的相对价值及其对应的实付工资间保持着什么样的关系。这种关系不是随意的，是服从以某种原则为依据的一定规律的。这种关系和规律通常多以“工资结构线”来表示，因为这种方式更直观、更清晰、更易于分析和控制，更易于理解。

5. 外界工资状况调查及数据分析

这一步骤其实并不应列在上一步骤之后，两者应同时进行，甚至应在考虑外在公平性而对工资结构线进行调整之前。这项活动主要需研究两个问题：要调查些什么；怎样去调查和作数据收集。调查的内容，当然首先是本地区、本行业、尤其是主要竞争对手的工资状况。参照同行或同地区其他企业的现有工资来

调整本企业对应工作的工资，便保证了企业工资制度的外在公平性。

数据来源及渠道当然首先是公开的资料，如国家及地区统计部门、劳动人事机构、工会等公开发布的资料，图书及档案馆中年鉴等统计工具书，人才交流市场与组织，有关高等学府、研究机构及咨询单位等。其次则是通过抽样采访或散发专门问卷进行收集。但目前在我国，这些手段很难奏效，许多企业都不愿公开这些情况。

另外，通过新招聘的员工和前来应聘的人员，也能获得有关其他企业的薪酬情况。各企业发布的招聘广告和招聘信息中也常常披露其薪酬和福利政策，不失为资料来源之一。

6. 工资分级和定薪

这一步骤是指在工作职务评价后，企业根据其确定的工资结构线，将众多类型的职务工资归并组合成若干等级，形成一个工资等级（或称职级）系列。通过这一步骤，就可以确定企业内每一工作具体的工资范围，保证员工个人的公平性。

7. 工资制度的执行、控制与调整

企业工资制度一经建立，如何投入正常运作并对之实行适当的控制与管理，使其发挥应有的功能，是一个相当复杂的问题，也是一项长期的工作。

二、职务评价方法

工资制度设计主要是通过职务评价进行，即找出企业内各种工作岗位的共同付酬因素，根据一定的评价方法，按每项工作职务对企业贡献的大小，确定其具体的价值。职务评价的方法主要有四种，各有利弊，需视企业的具体情况选用。

1. 排列法

排列法分简单排列法和配对比较排列法两种。

（1）简单排列法。这是最老、最原始也是最简单的一种方法，通常是以职务描述和任职要求作基础，把全企业的所有工作按其重要性顺序直线排列，从最重要至最不重要，编排一个薪金结构。

（2）配对比较排列法。这种方法是把每项职务跟其他职务逐一比较。按各工作对企业相对价值或重要性，排出顺序以确定职务的高低（如表 8-1 所示）。

表 8-1 配对比较职务排列表

横排工作 直排工作	行政秘书	文员	电 脑 操 作 员	电 脑 系 统 分 析 员	程 序 设 计 员	√ 号 总 数
行政秘书	—	√	√		√	3
文员		—				0
电脑操作员		√	—			1
电脑系统分析员	√	√	√	—	√	4
程序设计员		√	√		—	2

（说明：若横排职务的重要性较直排职务的重要性为高时，便画有√号。）

最多√号的工作表示其重要性最高，以此类推。企业可以根据这个排列分配薪金。这个方法的优点是简单、便宜和快捷，缺点是过于主观和笼统，故只适用于工作职别比较少的情況，但此法并不能显示工作与工作之间的重要性的差距。此外，在实际运作上，评价人很难熟悉所有工作并能够做出适当的评价。

2. 套级法

此法也属较简单易行的一种，不比排列法复杂难行多少，两法所不同者，主要在于此法需预先制定一套供参照用的等级标准（即所谓“标尺”），再将各待定级的工作与之比照（即所谓“套级”），从而确定该工作的相应级别。

标准的制定，通常是先将企业所有工作大体划分为若干类型（所以此法也偶尔称为“分类法”），如管理干部类、工技人员类、销售人员类、文秘办事员类等。每类工作再分为若干等级，等级数的多少取决于工作的复杂性，即所要承担的职责轻重，要掌握的技能繁简等，越复杂，分级越多。对每类每级工作，要挑选出一个有典型性的关键工作来，附上相应的工作说明与工作规格，这些关键工作及其相应说明与规格，便构成了供套级用的等级标准。

不过此法在作关键工作分级及各待定工作套级时，只作整体的综合性评价，不作因素分解，因此难于进行精确评比。

套级法也只能按各工作对企业相对价值（或重要性）的大小，将它们的级别或顺序排出，不能指出各等级间差距的具体大小（显然这些级不大会是等距的），更不等于明确赋予它们以对应的数值（分数）。下面是套级法的一个例子。

文员工资级别系统：

一级：简单工作，无监管下属的职责，不需要接触外部公众。

二级：简单工作，无监管下属的职责，需要接触外部公众。

三级：中等复杂性工作，无监管下属的职责，需要接触外部公众。

四级：中等复杂性工作，有监管下属的职责，需要接触外部公众。

五级：复杂性工作，有监管下属的职责，需要接触外部公众。

3. 因素比较法

因素比较法是按照一些客观标准评价企业的工作，把企业内所有工作的付酬因素与标准工作的付酬因素比较，确定各项工作的薪金。

付酬因素是指一些与工作有关，并可作为工作价值比较的因素。常用的因素包括工作技能、智力、体力、责任和工作环境等。企业在选定因素后，便要把企业的标准工作和薪金按这些因素的重要性分配，建立一个薪金结构表，并按照付酬因素和薪金资料，把标准工作填入表中。然后，将非标准工作逐一填入表内，以确定这些非标准工作的薪金。

表 8-2 以一个机械加工企业为例，将技术员、机床操作工和文员作为标准工作（职务）进行付酬因素分析。

表 8-2 按（值得）付酬因素排列标准工作

付酬因素 职务	技能	智力	体力	责任	工作环境
技术员	1	1	2	1	2
机床操作工	2	3	1	2	1
文员	3	2	3	3	3

（数字代表要求程度，1 代表要求最高，而 3 则是最低。）

然后按付酬因素的排序分配适当的薪金，结果如表 8-3 所示。

表 8-3 按付酬因素分配薪金

付酬因素 职务	技能	智力	体力	责任	工作环境	总月薪 (元)
技术员	1200 (1)	600 (1)	150 (2)	375 (1)	75 (2)	2400
机床操作工	450 (2)	150 (3)	300 (1)	150 (2)	150 (1)	1200
文员	375 (3)	225 (2)	120 (3)	120 (3)	60 (3)	900

在上述例子中，只要确定好技术员、机床操作工和文员的薪金后，就可以决定其它工作（如电脑程序员）的薪金，假设电脑程序员的技能需求介乎技术员和机床操作工之间，那么，月薪应为 1800 元。其中，技能需求为 990，智力为 450，体力 120，责任 180，工作环境 60，加总起来的值为 1800 元。当两份工作的月薪一样，其组合未必一定相同。有些企业会设定一些业务标准（例如营业额、市场占有率、成本控制和员工流失率等）作为高级管理人员的比较因素，以便将他们的工作评价和一般员工分别开来。

很明显，上述方法的优点是合理和客观，缺点却是复杂和费时、费力。表 8-4 是将电脑程序员与上述三个标准工作（职务）相比较以确定其月薪。

表 8-4 电脑程序员与其他三个标准工作（职务）付酬因素比较表

付酬因素 月薪	技能	智力	体力	责任	工作环境
1650	技术员				
1500					
1350					
1200					
1050					
990	电脑程序员				
900					
750					
600					
450					
375	机床操作工 文员	技术员 电脑程序员		技术员	
300					
225					
180					
150					
120		机床操作工	机床操作工	电脑程序员 机床操作工	机床操作工
75					
60					
0					
0					

4. 点数法（评分法）

点数法和因素比较法类似，均以付酬因素来确定薪金结构，只是计算方法不同。首先是选定一些主要的付酬因素，如技能、智力、体力、**责任**，再细分已选定的因素为小因素，总细分数目最适宜在 6~16 个之间，太少不够客观，太多则会令过程过于复杂。排列这些因素的不同等级，如由“Ⅰ”至“Ⅴ”，并在付酬因素中设定权重，代表它们之间的相对价值，例如技能占 40%，智力占 30%，体力占 20%，**责任占 10%**等。最后，根据这些因素的等级和权重，制定一套薪金点数表，并根据标准工作的薪金水平，制定薪金点数和薪金换算表。

制定薪金点数表的方法，是先选定一个总点数，通常是 400 或 500 点，再以算术级差法或几何级差法来计算各项的点数。至于选取那种**哪种**级差则由管理者决定。倘若管理者认为付酬因素差异程度的影响是非常重要的，其薪金点数应选取几何级差法来计算。表 8-5 是一个范例：

表 8-5 薪金点数法范例

算术级差法（选用四项因素，五个等级和 500 点计算）						
因 素	权重 %	等级				
		I	II	III	IV	V
技 能	40	40	80	120	160	200
智 力	30	30	60	90	120	150
体 力	20	20	40	60	80	100
责 任	10	10	20	30	40	50
总 点 数		100	200	300	400	500
几何级差法（选用四项因素，五个等级和 400 点计算）						
因 素	权重 %	等级				
		I	II	III	IV	V
技 能	40	10	20	40	80	160
智 力	30	7.5	15	30	60	120
体 力	20	5	10	20	40	80
责 任	10	2.5	5	10	20	40
总 点 数		25	50	100	200	400

计算点数时，应从最高等级的总分算起，依次类推，最后计算最低等级的点数。

一般来说，管理者在制定点数表后，便会把所有有关的资料汇集，成为企业的职务评价点数手册。手册内附有不同程度的详细说明。在评价工作时，将该项工作职务的规范与等级的详细说明，按付酬因素逐个比较，再根据最合适的等级，分配一个点数予该项工作职务，然后按薪金换算表，计算出该项工作的薪金。表 8-6 是此种转换表的一例。

表 8-6 点数—工资率转换表举例

工资等级	点数范围	月薪（元）
1	101~150	720~820
2	151~200	800~900
3	201~250	880~980
4	251~300	960~1060
5	301~350	1040~1140
6	351~400	1120~1220

7	401~450	1200~1300
8	451~500	1280~1380

这种方法的困难在于制定薪金点数表，但点数表一旦制成，便容易明白及使用。利用这种方法评价工作比较客观和准确，故颇受欢迎。

（另外，最新动向是发展以胜任能力为基础的工资制度，即按员工表现出的能力高低而不是职责的轻重定酬。实行此法时，同类职务只设置一定工资变化范围，每人都从最低工资出发，按工作或考试显示出所掌握的有关知识与技能的多少来确定其加薪幅度。此法特别适合当前企业重组中减人增效后的要求，是很有潜力的方法。）

三、工资结构线的定位及运用

工资结构线是一个企业的工资结构的直观表现形式，它清晰显示出企业内各个职务的相对价值与其对应的实付工资之间的关系。工资结构线是两维的，即绘制在以职务评价所获得的表示其相对价值的点数为横坐标，以所付工资值为纵坐标的工资结构图上。图 8-4 上便绘有 a、b、c、d 四根典型的工资结构线。

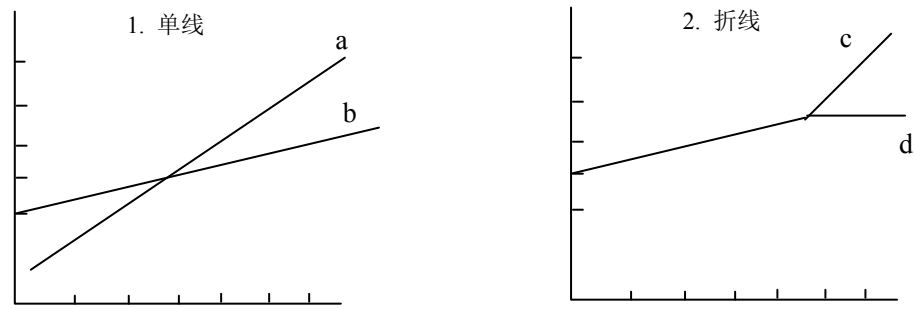


图 8-4 典型工资结构线

理论上，工资结构线可呈任何一种曲线形式，但实际上它们多呈直线或由若干直线段构成的一种折线的形式。这是因为工资结构首先要求具有内在公平性，这是指企业各项职务的工资是按某种一致的分配原则确定的，是可以清晰地加以说明的，在市场经济中通行的这种原则便是等价交换，也就是谁的贡献越大，对企业的价值相对越高，所获报酬便应越多。因为报酬正比于贡献，而正比的关系是线性的，即是一种直线性关系，其对应的关系线便会呈直线形式。

图 8-4 中的 a 与 b 两条工资结构线都是单一的直线，说明采用此线的企业中所有职务都按某个统一的原则定薪，工资值是严格正比于工作的相对价值的。但 a 线较陡直，斜率较大，而 b 线较平缓，斜率较小。这说明采用前者的企业偏向于拉大不同贡献员工的收入差距；采用后者的企业则偏向于照顾大多数，不喜欢收入悬殊。

至于 c 与 d 两例则都是折线，c 是至某点后尾端上翘，即后段斜率增大；d 则相反，即至某点后转为尾端下垂，后段斜率减小。前者可能是基于对自某一级别以上干部员工均属骨干与精英，对企业成败影响很大，是企业最宝贵的人力资源，故应重赏以激励他们的考虑；后者则可能是着眼于不使高层骨干太脱离群众普通员工，以平息中、下层职工员工的不平感与抱怨，至于那些高层骨干，则可用加强教育，启发自觉及辅以非工资形式的其他薪酬通过加强内在报酬和精神激励来补偿。

各企业还可能有其各自不同的特殊考虑，因而设计出具有其独特特征的工资结构线。因此这种工资结构线，无所谓何者最优，何者较劣，因为每一企业的企业文化和内外条件不同，需作权变处理。可见，不同性质的职务系列，可根据其性质差异及市场供需状况采用不同的工资政策，只是每种政策都得有一定的

“说法”。

工资结构线设计的用途有：

- ● 开发出企业的工资系统，使每一职务的工资都对应于它的相对价值；
- ● 用来检查已有工资制度的合理性，供作改进的依据；
- ● 根据市场状况调整企业工资结构。

四、工资分级方法

本来，根据综合考虑了企业内外条件后调整所得的工资结构线，便已为相对价值不同的所有职务确定了一个对应的工资值了。这在理论上是很合理的，但在实际操作上，若企业中每一种职务都各有一种独特的工资，就会给工资的发放与管理带来巨大的困难与混乱。所以在实际上现实中总是把（众）多种类型的工资归并组合成若干等级，形成一个工资等级系列，这一步骤其实已成为整个工资制度建立过程中不可缺少的环节。

这样，经工作职务评价而获得的相对价值相近的一组职务，便被编入同一等级。图 8-5 便是一例，其中经点数法所评出的分数，每隔 50 分的一个区间便成为一个职务等级，尽管它们的相对价值并不完全相等，同一等级中的职务将付给相同的工资，因而有的吃些亏，有的占点便宜，不尽合理。但因差别不大，大大简化了管理，所以是切实可行的。

职级划分的区间宽窄及职级数多少的确定并无一定之规，将取决于诸如结构线的斜率、职务总数的多少及企业的工资管理政策和晋升政策等因素。总的原则是，职级的数目不能少到相对价值相差甚大的职务都处于同一职级而无区别，也不能多到价值稍有不同便处于不同职级而需作区分的程度。此外，级数太少，难以晋升，不利士气；太多则晋升过频而刺激不强，徒增管理成本与麻烦。实践上中，有的企业的工资等级系列（中）只有 4~5 级，也有的级数为此几倍，平均约在 10~15 级之间。

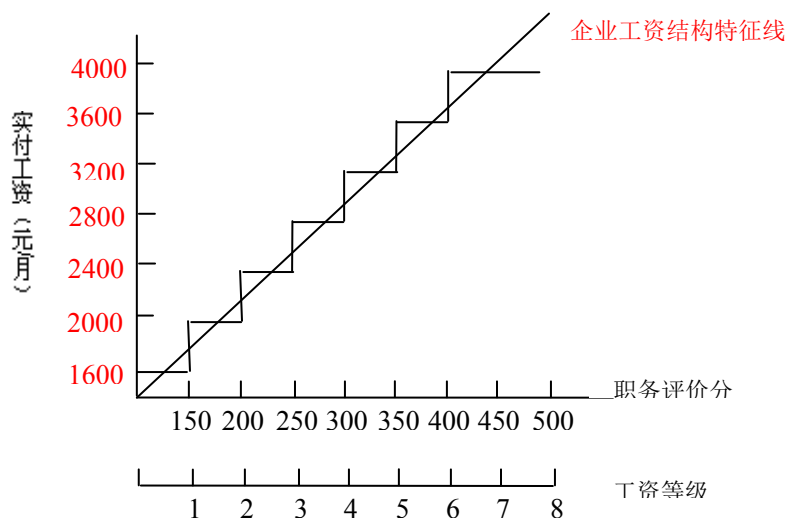


图 8-5 企业工资等级系列的设置

图 8-5 中每一工资等级只有一个单一的工资值，但实际上的做法，则是给每一等级都规定一个工资变化范围（或称为薪幅，其下限为等级起薪点，上限为顶薪点）。各工资等级的工资范围可以是一样大的，如都是平均工资±350 元，即每级范围为 700 元；不过更常见的是工资范围随等级上升而呈逐级扩大。如图 8-6 所示，此系列最低的第 1 级的工资范围是 500 元（1600 元至 2100 元），而最高的第 8 级则是 900

元（3500 元到 4400 元）。

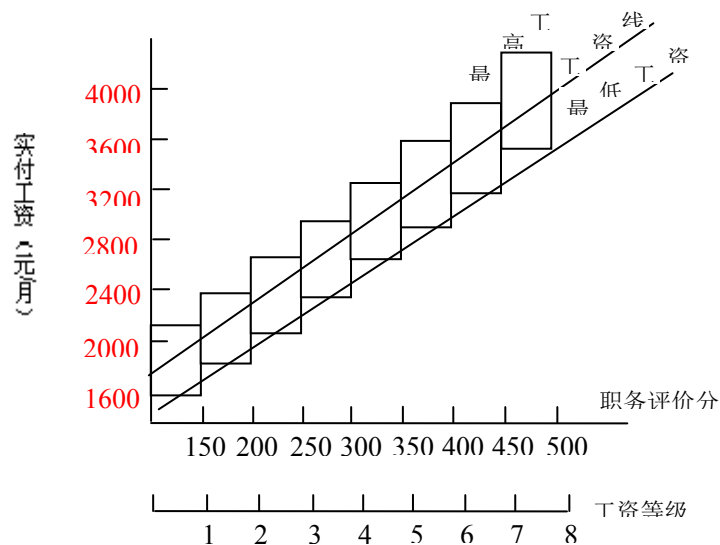


图 8-6 工资等级划分及其范围

其实，工资范围的确定是与工资等级数的多少是相关联的，不仅如此，还有另一个相关因素，即相邻等级工资范围的重叠程度。在实际工作中，这种重叠不仅很难避免，而且适当的重叠也是必要的和有益的。相邻职级重叠程度与工资结构线的斜率有关（越平缓则重复叠越多），但更取决于职级的薪幅，即变化范围的大小。

在我国，目前结构工资采用较普遍的情况下，工龄工资成分会逐年自动增长，提薪政策主要是“论功行赏”，按工作绩效加薪。当职级所包含的相对价值范围较广，职务较多，而工作绩效又主要取决于职工的个人能力与干劲而非客观条件，企业的政策又是提薪较频时，职级的工资变化幅度宜大。这才能使那些因主客观条件未能升级但有能力且经验丰富的员工，能有较多的提薪机会，虽未能“升官”，却能“发财”，也具有一定激励作用。但职级薪幅增大，会带来与邻级的重叠随之扩大，这会导致另一种消极后果，那就是一旦职工获得晋升，提至较高职级时，他们的工资却不能如果按惯例从这较高级别的最低起薪点计薪，以致结果是“升官”反而“减薪”，员工很难接受。但如果提升后的工资保持（必须至少）与提升前工资相等，这样，其工资距此职级的最高顶薪点已较近，增薪机会不多，不但减弱了工资制度的激励功能，也给管理增添了困扰。因此，职级数目与宽度、工资结构线斜率及各职级的变化幅度等因素，必须统筹兼顾，恰当平衡。

20 世纪 90 年代以后，在国际企业界掀起了一场组织结构扁平化的改革浪潮，即改传统的以官僚等级为特征的垂直型组织结构为提倡团队合作的扁平结构，组织结构的等级被大大压缩，相应的，原先等级众多的薪酬体系也被水平型的宽带薪酬体系所取代，即工资等级数目减少，每一级的浮动范围变大。关于宽带薪酬的内容将在本章第六节专门介绍。

五、工资的调整

工资是应当及时地调整的。僵化不变的工资制度会使其激励功能大大蜕化。工资的调整主要有以下几种类型：

1. 奖励性调整

奖励性调整是为了奖励员工做出的优良工作绩效，鼓励他们保持优点，再接再厉，这就是论功行赏，所以又叫作功劳性调整。

2. 生活指数调整

这是为了补偿员工因通货膨胀而导致的实际收入无形减少的损失，使生活水平不致渐趋恶化，显示出企业对员工的关怀。

但这种调整有一点必须注意。生活指数调整常用的方式有两类，一类是等比式调整，即所有职工员工都在原有工资基础上调升同一百分比。这样，工资偏高的调升绝对值幅度较大，似乎进一步扩大了级差，工资偏低的多数员工很易有“又是当官的占了便宜的感觉”，产生“不公平”的怨言。但等比调整却保持了工资结构内在的相对级差，使代表企业工资政策的特征线的斜率虽有变化，却是按同一规律变化的。另一类则是等额式调整，即全体员工不论原有工资高低，一律给予等幅的调升，是按平均律运作的。这似乎一视同仁，无可厚非，但却引来级差比的缩小，致使特征线上每一点的斜率按不同规律变化，造成了混乱，动摇了原工资结构设计的依据。

3. 效益调整

是企业效益甚佳，盈利颇多时，对全员进行的普遍调高，虽可能是浮动式、非永久性的，效益欠佳时可能调回，但却涉及全体员工。

4. 工龄调整

工龄的增加意味工作经验的积累与丰富，代表着能力或绩效潜能的提高；从这一角度来说，工龄工资具有一定按绩效与贡献分配的性质。因此，现有的工龄工资调整实行人人等额逐年递增的做法未尽合理。

正因为工龄中仍含有绩效成份，所以近年来有人主张把工龄与考绩结果结合起来，作为提薪时考虑的依据，并开发出“成熟曲线图”或“员工生涯发展曲线”。利用它来控制员工的工资调整正变得日益普遍，尤其是对绩效较难作精确测评的职务，如工程技术人员等，更是如此。

应用此法时，人力资源部门的劳动工资专家需为每一职务分别绘制出一幅成熟曲线，此线有一“控制线”，对应于该职务的工资变化幅度的中点，而成熟曲线代表的是考绩结果与现有工资相对于控制线的关系（是控制线水准的百分之几）两变量的函数，占据该职务的员工的调薪量即是成熟曲线上对应点以下的高度。此图的横轴是工龄（通常以年为单位），纵轴则是工资提升幅度的绝对值（如××元/月），但利用相对值（即是“控制线”的代表工资的百分之几），这样会更方便。因为当工资按生活指数改变而调整或作效益浮动调整时，此图仍可继续使用，无需修正标示值。从图8-7可以看出，绩效优异的员工（图中疏点区），在同样工龄条件下，调薪幅度大些，最优异者，工龄达7年，可调至控制线（100%）的125%之多；而绩效可令人满意者（中等密度点区），工龄亦为7年，只能最多调至115%；绩效仅达及格水准（密点区代表）者，工龄3年时，只及控制线的92%左右；工龄增至7年时，才恰好到控制线（即该职务的平均工资水准）。如果一员职工某员工的绩效水准多年一直保持不变，则他的每年定期调薪便将按以该绩效水准为参数的成熟曲线进行了。如果一员工被提升到新的较高职务了，则他的年度调薪将按新职务的另一组成熟曲线进行。

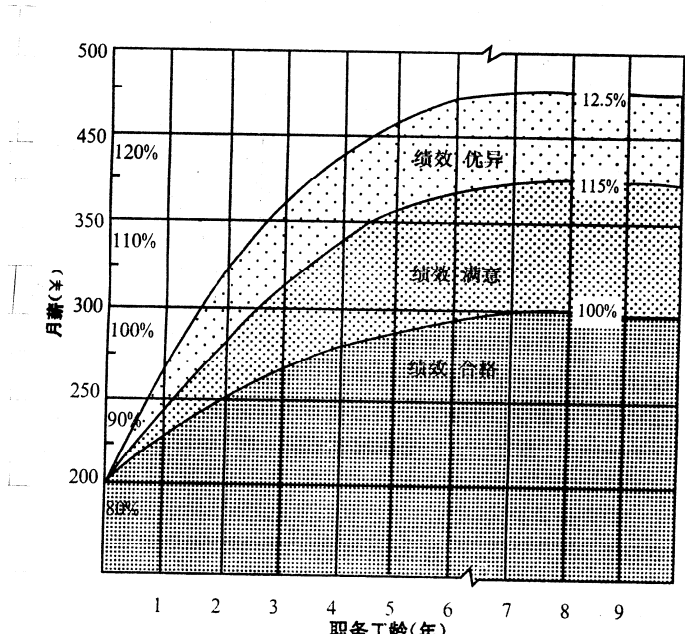


图 8-7 典型的职务成熟曲线

也可以用表格作定期调薪工具（如表 8-7 所示）。这是一张某一特定职务的“工资定期调整指导表”。可以看出，此岗位上绩效优异的员工，其现有工资是该职务工资范围中点（平均值）的 90%~100%的，在工作 9~15 个月时，定期调薪幅度可达 6%~9%；一位现有工资是该职务工资范围中点的 80%~90%的员工而绩效考评为“良好”的，经 9~18 个月，也可调高 6%~9%。可见这种调薪是工龄与绩效奖励兼顾的。

表 8-7 某特定的典型定期调资指导表

现有工资	在职务工资范围中的位置（占平均值的百分比）									
	80%以下		80%~90%		90%~100%		100%~115%		115%~125%	
绩效	周期（月）	调幅 %	周期（月）	调幅 %	周期（月）	调幅 %	周期（月）	调幅 %	周期（月）	调幅 %
优异	6~12	10~12	9~12	8~11	9~15	6~9	12~21	4~7	12~24	5
良好	6~15	8~10	9~18	6~9	12~21	4~7	12~24	5	*	*
及格	15~10	6~8	18~24	4~7	24~36	5	*	*	*	*

（注：*为不调整或仅作微调。）

第四节 员工奖励——可变薪酬制度^{13[4]}

对员工的奖励是根据员工的绩效来确定。（企业通过分发资金，或将奖金拨入退休金累积或分出企业股票给出色员工，以激励员工。）奖励也称作可变薪酬，即这种薪酬直接与员工的工作成果挂钩，随其实际工作绩效的变化而上下浮动。大量的研究表明以奖励为主要方式的可变薪酬制度有助于提高员工的绩效，广为企业所采用。

奖励性可变薪酬可以分为三种基本类型：

- （1）现金利润分享（Cash profit sharing）。这种体系的支付额是利润或盈利性的某些度量标准的函数。起决定作用的度量标准包括完全会计利润、经营利润、资产回报、投资回报及其他可能的回报。纯利润可以完全分享或从一个标准起开始分享。盈利性度量标准可应用于一个公司、部门、机构或其他组织实体。
 - （2）收益分享（Gain sharing）。经济收益的分享是伴随组织的业绩改善而产生的，通常使用的度量标准包括成本、生产率、原料和库存利用、质量、时效性或反应灵敏性、安全性、环境的协调性、出勤率和客户满意程度。这些度量标准的基础水平也许包括目前表现、过去表现以及对目前或过去表现的改善。
 - （3）目标分享（Goal sharing）。当完成小组团队或组织的目标后，企业将支付预先确定数额的薪酬。通常确定目标所涉及的变量与收益分享所涉及变量相同。一些计划对每个变量只设立一个目标，而其他一些计划为每个变量设立多个目标层次，其支付额逐步递增。
- 在实际应用中，以上三种方式可以复合使用。

^{13[4]}本节参考了陈清泰、吴敬琏等编著的《可变薪酬体系原理与应用》上海财政经济出版社 2002 年，pp10-127，和叶向峰等编著的《员工考核与薪酬管理》，企业管理出版社 1999 年，pp331-350。

在设计奖励性可变薪酬制度时，需要考虑奖励的单位究竟是在个人层面、小组层面、部门**团队**层面或**还是**企业层面上。

一、个人层面的奖励制度

个人奖励制度是根据员工个人的生产数量和品质来决定其奖金的金额，常见形式有：

1. 计件制

这是按产出多少进行奖励的方式，包括：

（1）简单计件制

应得工资 = 完成件数 × 每件工资率

此方法**最大的优势在于容易为工人所理解和接受**，直接将报酬与工作效率相结合，可激励员工勤奋工作。但每件工资率往往很难确定，容易引起员工猜忌。**（且无最低工资保障。）**另外，还容易导致员工一味追求数量而忽视质量，因此必须有检验制度加以配合。

（2）梅里克多级计件制

这种计件制将工人分成了三个以上的等级，随着等级变化，工资率递减 10%，中等和劣等的工人获得合理的报酬，而优等的工人则会得到额外的奖励。

$$\begin{cases} EL = N \times RL & \text{在标准 83\% 以下时} \\ EM = N \times RM & RM = 1.1RL \quad \text{在标准 83\% \sim 100\% 时} \\ EH = N \times RH & RH = 1.2RL \quad \text{在标准 100\% 以上时} \end{cases}$$

其中：RH、RM、RL 表示优、中、劣三个等级的工资率，依次递减 10%；N 代表完成的工作件数或数量；EH、EM、EL 分别表示优、中、劣三个等级工人的收入。

（3）泰勒的差别计件制

这种计件制首先要制定标准的要求产量，然后根据员工完成标准的情况有差别地给予计件工资。

$$\begin{cases} E = N \times RL & \text{当完成量在标准的 100\% 以下时} \\ E = N \times RH & RH = 1.5RL \quad \text{当完成量在标准的 100\% 以上时} \end{cases}$$

其中：E 代表收入，N 代表完成的工作件数或数量，RL 代表低工资率，RH 代表高工资率，通常为低工资率的 1.5 倍。

梅里克和泰勒的计件制的特点在于用科学方法加以衡量，高工资率要高于单纯计件制中的标准工资，对高效率的员工有奖励作用，对低效率员工改进工作也有一定刺激作用。

2. 计效制

这是把时间作为奖励尺度，鼓励员工努力提高工作效率，节省人工和各种制造成本，主要方式有：

（1）标准工时制

这种奖励制度以节省工作时间的**多寡多少**来计算应得的工资，当工人的生产标准要求确定后，按照节约的百分比给予不同比例的奖金。**（对每位员工均有最低工资做保障。）**

（2）哈尔西 50—50 奖金制

此方法的特点是工人和公司分享成本节约额，通常进行五五分帐，若工人在低于标准时间内完成工作，可以获得的奖金是其节约工时的工资的一半。即：

$$E = T \times R + P(S - T)R$$

其中，E—收入；R—标准工资率；S—标准工作时间；T—实际完成时间；P—为分成率，通常为 1 / 2。

（3）罗恩制

罗恩制的奖金水平不固定，依据节约**（式）**时间占标准工作时间的百分比而定，计算公式是：

$$E = TR + \frac{S - T}{S} TR$$

其中，E—收入；R—标准工资率；S—标准工作时间；T—实际完成时间。

根据这种方法所计算出的奖金，其比例可以随着节约时间的增多而提高，但平均每超额完成一个标准工时的资金额会递减，即节省工时越多，工人的奖金水平低于工作超额的幅度，这一方面避免了过度高额奖金的发出，而且也使低效率员工能支取计时的薪金。

3. 佣金制

佣金常用于销售行业。企业销售人员的薪金相当大部分是其产品所赚得的佣金。其具体形式有：

(1) 单纯佣金制

收入＝每件产品单价×提成比率×销售件数

对销售人员而言，单纯佣金制是一种风险较大而且挑战性极强的制度。

(2) 混合佣金制

收入＝底薪＋销出产品数×单价×提成比率

(3) 超额佣金制

收入＝销出产品数×单价×提成比率（（一般为 2.5%））－一定额产品数×单价×提成比率

上述提成比率可以是固定的，也可以是累进的，即销量越大，提成比率越高，比率也可以递减，即销量越大，比率越低。提成比例的确定应顾及产品性质、顾客、地区特性、计单大小、毛利量、业务状况的变动等情况。

佣金制的优点是：富有激励作用；销售人员可以获得较高的报酬；控制销售成本较容易。该制度的缺点是：有销售波动的情况下不易适应（如季节性波动及循环波动）；销售人员的收入欠稳定；增加了管理方面的人为困难。

个人层面的奖励制度在企业中被广泛应用，并发挥了很大的激励作用，但这种普及的奖励制度也可能产生消极影响。表 8-8 概括了个人层面奖励制度的优点与不足。

表 8-8 个人层面奖励制度的优点与不足

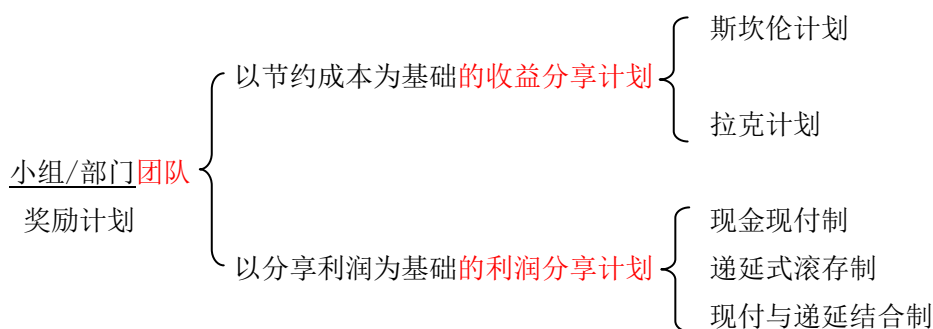
优 点
1. 在提高生产率、降低生产成本和增加工人工资报酬方面能有实际作用。
2. 同根据工时付酬相比，要求工人维持一个合理的产量水平只需较少的直接监督。
3. 在大多数情况下，如果能科学制定工作标准，就能更加精确地估算劳动成本，从而有助于成本与预算的控制。
不 足
1. 可能会在追求产出最大化的员工和关注日渐下滑的产品质量的管理人员之间出现更大的冲突。
2. 引进新技术的尝试可能会受到部分员工的抵制，因为他们很在意新技术对产量标准的影响。
3. 对于提高产品标准的忧虑会削弱工人提出生产方法革新建议的积极性。
4. 可能会加剧工人和管理人员之间互不信任、互不合作的态势。

资料来源：T.Wilson, “Is It Time to Eliminate the Piece Rate Incentive System?” Compensation and Benefits Review 24, no.2 (1992), pp.43～49

二、小组或部门团队层面的奖励制度

团队层面的奖励制度是以小组或部门团队的生产或绩效为单位，奖励小组/部门团队内所有成员。这里的团队可以是一个全日制的工作团队，如某个部门；也可以是跨职能部门的兼职工作团队，如由不同部门的专家组成的智囊团；还可以是短期的全日制工作团队，如为完成某个项目临时组建的团队。当工作成果是由小组/部门团队的共同合作所促成，（便）很难分别衡量个别每个员工的贡献，或当企业在急剧转型中，无法订立个人的工作标准时，皆宜采用小组/部门团队奖励制度。

小组/部门团队奖励计划有：



下面我们分别讨论：

1. 斯坎伦计划

斯坎伦计划的目的是减少员工劳力成本而不影响公司的运转降低公司的劳动成本而不影响公司员工的积极性，奖励主要根据员工的工资（成本）与企业销售收入的比例，鼓励员工增加生产以降低成本，因而使劳资双方均可以获得利益，其计算公式为：

$$\begin{aligned}\text{员工奖金} &= \text{节约成本} \times 75\% \\ &= (\text{标准工资成本} - \text{实际工资成本}) \times 75\% \\ &= (\text{商品产值} \times \text{工资成本占商品产值百分比} - \text{实际工资成本}) \times 75\%\end{aligned}$$

其中，工资成本占商品产值的百分比由过去的统计资料得出。

2. 拉克计划

拉克计划在原理上与斯坎伦计划相仿，但计算方式更复杂得多。拉克计划的基本假设是工人的工资总额保持在工业生产总值的一个固定水平上。拉克主张研究公司过去几年的记录，以其中工资总额与生产价值（或净产值）的比例作为标准比例，以确定奖金的数目。

3. 现金现付制

现金现付制通常将所实现利润按预定部分分给员工，将奖金与工作表现直接挂钩，即时支付、即时奖励。需要注意的是，要将奖金与基本工资区分开，防止员工形成奖金制度化认识。

4. 递延式滚存制

递延式滚存制是指将利润中发给员工应得的部分转入该员工的帐户，留待将来支付。这对跳槽形成一定约束，但因为员工看不到眼前利益，因而会降低鼓励员工的作用。

5. 现付与递延结合制

即以现金即时支付一部分应得的奖金，余下部分转入员工帐户，留待将来支付，它既保证了对员工有现实的激励作用，有为员工日后，尤其是退休以后的生活提供了一定的保障。

由于团队工作方式的兴起，基于团队的奖励制度也日趋流行，并不断得以创新。团队薪酬的目的在于鼓励合作，在这一点上它比基于个人的奖励制度更为成功，但团队薪酬也会带来一些消极影响。表 8-9 描

述了团队层面奖励制度的优点与不足。

表 8-9 团队层面奖励制度的优点与不足

优 点
1. 比个人计划更易于进行绩效测评。
2. 能促进团队成员的合作行为。
3. 或许能够增加成员对决策过程的参与。
不 足
1. 难以在团队内部进行二次分配。
2. 视线变得模糊，即员工更加难以发现他们的绩效最终如何影响他们的报酬。
3. 可能会出现“搭便车”的现象，从而挫伤高贡献率员工的工作积极性。
4. 由于收入的稳定性较低，增加了员工的薪酬风险。

资料来源：Landy and Farr, “Performance Rating”；A. S. Denisi, T. P. Cafferty, and B. M. Meglino, “A Cognitive View of the Performance Appraisal Process: A Model and Research Proposition,” *Organizational Behavior and Human Performance* 33(1984), pp. 360~396

三、企业层面的奖励制度

企业层面的奖励制度多采用利润分享的形式。当企业的利润超过某个预定的水平时，而将部分利润与全体员工分享。分享的形式包括发放现金、（拨作退休金积累或）发放企业股票等。（在目前，股票奖励制主要有两种形式：

- 1. 股票折扣优惠制，即员工可按股票市场价格折扣，优惠买进本公司股票。
- 2. 股票期权奖励制，即员工拥有优惠购买或不购买公司股票的权利。）

利润分享旨在鼓励努力的员工，帮助企业赚取利润，加强员工对企业的投入感和提高他们继续留在企业工作的可能性。利润分享较宜用在劳资关系良好的企业、小型企业或适用在行政管理人员身上。

四、日益流行的股权激励制度^{14[5]}

股权激励制度通常又称为股权激励，在国外的上市公司中使用得相当普遍，我国的股份制企业也开始广泛采用。股权激励多用于对公司高级管理层的长期激励，其出发点是要使受激励的人和企业形成一个利益共同体，减少股份公司的代理成本，并聚集一批优秀人才，实现企业的持续、快速、稳定发展。在实际运用中，股权激励通常有以下几种形式：

1. 限制性股票

限制性股票是专门为了某一特定计划而设计的激励机制。如公司为了激励高管人员将更多的时间精力投入到某个或某些长期战略目标中，公司会预期该战略目标实现后，公司的股票价格应当上涨到某一目标价位，然后，公司将限制性股票无偿赠予高管人员。只有当股票市价达到或超过目标价格时，他们才可以出售限制性股票并从中受益，但在限制期内不得随意处置股票，如果在这个期间内辞职或被开除，股票就会因此而被没收。

2. 股票期权

指公司给被授予者，即股票期权授权人按约定价格（执行价格）和数量在授权以后的约定时间购买股票的权利。股票期权通常不能在授予后立即执行，公司高管需在一定时期以后，一次性全部或逐步获得执

^{14[5]}参考资料：司徒大年，傅浩.中国上市公司高管人员股权激励研究. 上证研究，2004（2）

行的权利，这段等待的时期就是“获权期”。按期权执行价格与授予日市场价格的关系，股票期权可分：零值期权或平价期权，即执行价等于股票市场价；在值期权或折价期权，即执行价低于股票市场价；虚值期权或溢价期权，即执行价高于股票市场价。股票期权不可转让，但可继承。

3. 虚拟股票或股票增值权

虚拟股票计划的安排是，公司给予高管一定数量的虚拟股票，对于这些股票，高管没有所有权，但是与普通股东一样享受股票价格升值带来的收益，以及享有分红的权利。股票增值权是指公司给予高管这样一种权利：公司高管可以获得规定时间内规定数量股票股价上升所带来的收益，但是高管对这些股票同样没有所有权。虚拟股票和股票增值权都是在不授予给公司高管股票的情况下，将公司高管的部分收益与公司股价上升联系起来。两者的区别在于虚拟股票可以享受分红而股票增值权不能。

4. 延期支付计划

延期支付计划是将公司高管的部分年度奖金以及其他收入存入公司的延期支付帐户，并以款项存入当日公司股票公平市场价折算出的股票数量作为计量单位，然后在既定的期限（如5年）后或公司高管退休后，以公司股票形式或者依据期满时股票市值以现金方式支付给公司高管。

5. 业绩股票

业绩股票是指股票授予的数额与个人绩效挂钩，运作机理类似限制性股票。公司确定一个股票授予的目标数额，最终得到的数额随公司或个人达到、超过或未能达到的业绩目标而变。最终得到的价值取决于挣得的股票数额和当时的股票价格。

业绩股票通常与延期支付计划联系较为紧密，很多公司综合两者的特点制定混合型的股权激励计划。例如，根据业绩确定高管人员的货币或股票奖励，这些货币或股票奖励同时纳入延期支付计划，在即定的限期后予以支付。

6. 员工持股计划

一些公司针对全体员工或业务骨干，推出了涉及面广泛的员工持股计划，即公司内部员工出资认购本公司部分股权，委托员工持股会作为社团法人托管运作，集中管理，员工持股管理委员会（或理事会）作为社团法人进入董事会参与按股分享红利。员工持股计划作为完善公司治理结构，增强员工劳动积极性和企业凝聚力的一种手段，近来越来越受到企业界的关注。

这些不同形式的股权激励模式，具有各自不同的特点，适应不同的情况，但它们之间时常交叉，形成新形态的股权激励模式。目前在我国使用较多的是针对全体员工的员工持股计划和针对高管的虚拟股票或股票增值权计划、业绩股票激励计划和延期支付计划以及股票期权计划。此外，由于我国的具体情况和政策环境，也产生了一些有特色的股权激励模式，如对下属公司的股权激励计划、公司高管收购（MBO）、高管人员直接持有发起人股份或非流通股等形式。值得注意的是，我国的股票市场和政策环境尚不成熟，以至在探索过程中出现了很多问题。然而，股权奖励制度确实能在一定程度上将员工特别是高管的个人利益与公司的长远利益联系起来，因此，这是股份制企业不可忽视的一种激励方式。

四、奖励性可变薪酬制度的设计与实施

可变薪酬制度的设计与实施可以遵循以下步骤：

1. 体系设计的准备过程

由于任何组织变革一开始就会面临很多障碍，所以可变薪酬体系的设计与实施必须有充分的准备，准备的过程有以下几步：

第一步，是让管理层及其他风险承担者尽量详细地了解可变薪酬。

第二步，决定可变薪酬是否能对组织的经营成果产生积极的影响，即是否与企业 and 组织战略相适应。

第三步，确定可变薪酬计划的参与者。

第四步，明确小组界限。奖金应该以整个公司的业绩为基础，还是以一个业务单元（例如一个部门或子公司）或工作团队为基础，或是以个人的绩效为基础？

第五步，试行可变薪酬计划。先在一个或几个工作地点试行可变薪酬计划。

第六步，评价组织准备的充分性。准备是否充分涉及的因素有：管理层对变革的责任感，雇员的参与，信息分享方式，员工的信任，团队合作的范围，就业稳定性，变革的可接受性，以及经营状况。

第七步，设计过程决策，包括选择设计小组，确立指导方针和程序，与企业内其他成员、高级经理沟通获取支持等过程。

2. 选择基本计算公式

计算公式是可变薪酬制度的核心，因为它确立了需要改善哪些类型的业绩，这种改善为参与的雇员提供报酬。公式的选择分为以下几步：

第一步，回顾管理层的商业计划、发展战略、期望和设计原则。

第二步，确认适合加入可变薪酬计划的业绩变量。变量的选择标准包括：对企业的重要性，雇员的可控性，影响的广泛性。

第三步，决定基本的公式类型。基本的公式类型包括：现金利润分享，收益分享和目标分享。基本公式类型的优点和缺点如表 8-10 所示，企业应根据不同的情况决定公式的基本类型及组合。

表 8-10 不同公式类型的优点和缺点

公式类型	优 点	缺 点
利润分享	1. 1. 设计、管理简单 2. 2. 当经营业绩不佳时不用支付 3. 3. 有条件补偿的理想公式	1. 1. 雇员难以理解 2. 2. 对雇员行为几乎不产生影响
收益分享	1. 1. 产生对关键性经营变量的重视 2. 2. 能够奖励“软”变量 3. 3. 支持行为改变的目标	1. 1. 设计复杂 2. 2. 当经营业绩不佳时仍要支付
目标分享	1. 1. 产生对关键性经营变量的重视 2. 2. 能够奖励“软”变量 3. 3. 容易理解 4. 4. 能将薪酬与商业计划书目标绑在一起 5. 5. 支持行为改变的目标	1. 1. 目标缺乏可信性 2. 2. 可能会限制进一步改善 3. 3. 存在没有支付的高风险 4. 4. 当经营业绩不佳时可能仍要支付

3. 奖励性可变薪酬在实施中常见的问题

我国企业目前实行的可变薪酬主要是以个人层面为主的奖金制度，小组层面、部门层面和企业层面的奖励较少，利润分享计划和收益分享计划更是鲜见，这是我国企业在奖励制度设计中存在的最大不足。另外，在实行奖励计划时也常常存在以下问题：

（1）奖励福利化，即把奖金作为一种福利性待遇支付给员工；

（2）奖励平均化，即奖金人人皆有，人人一样；

（3）奖励工资化，即企业将奖金的数额固定并且每月定期与工资一起支付；

（4）奖励职务化，即奖金按照职务等级高低发放，而不看工作绩效的差异；

（5）奖励人情化，即奖金的支付受到人情关系的影响，如管理者按照自己的喜好和印象奖励其下属，或由员工相互评选先进来给予奖励。表明上看，由员工评选先进的办法似乎很民主。但是并不科学，有违奖励的本质。因为企业奖励的目的是酬报和激励员工的工作绩效，而不是考核员工相互间的关系。

第五节 员工福利制度

员工福利制度是指企业内的所有间接报酬薪酬，包括（有）带薪休假、员工保险、员工服务、（退休计划、）教育津贴和房屋贷款等。（员工取得的福利数额是由年资和职级决定。）福利制度和薪酬工资及奖励制度一样，也会影响员工的流失率和企业的竞争能力，故应谨慎设计和运用。

一、福利制度的建立

福利制度的建立，旨在为员工有效和持续地投入工作提供有用的因素，以及改善和提高员工的生活水平，并积极激励员工尽力工作，满足员工的生存和安全需要，使企业能达到经营的目标。

建立福利制度需作下列策略性考虑：

1. 福利计划费用的分摊比例

管理者需考虑企业策略、文化、员工的权利和企业的责任，以提供全面的福利计划来吸引员工。在福利费用分摊方面，不应要求员工负担太重，但同时分摊数额亦为企业愿意承担。

2. 福利计划的适用范围

管理者需要考虑不同类别福利的重要性的企业的能力，以便决定福利计划的内容。

3. 福利计划的灵活性

由于社会不断转变，福利计划若不合时宜，企业需要考虑弹性执行福利计划，以灵活的方法回应员工的需要。

二、福利制度的设计

福利制度的设计必须符合劳动力市场的标准、政府法规和工会的要求，并应按照企业的竞争策略、文化和员工的需要而制定，福利制度的设计应考虑以下的外在和内在因素：

1. 外在因素

（1）劳动力市场的标准

与薪酬工资制度一样，企业在订立福利制度时，应参考劳动市场调查的资料，并决定企业的福利水平，究竟是应该超过、相等于或是低于竞争对手的水平？常用的参考资料包括行业内企业提供的福利范围、成本和受惠员工的比例等，而常用的比较指标则包括福利费用总成本、平均员工福利成本和福利费用在整个薪酬中百分比等。

（2）政府法规

企业在制定福利计划时，必须遵守企业所在地的政府规定，如劳动保障、法定假期、产假、反歧视条例等，以免触犯法律法规，引起法律诉讼。

（3）工会咨询

有时企业需要和工会进行洽商，以决定福利计划的范围和内容。

2. 内在因素

（1）企业竞争策略

不同的竞争策略，需要有不同的福利制度相配合。如在企业的成长初期，致力开创，应尽量减低固定的员工福利，（如退休金；）企业应以直接的方法，如企业股票认购计划，奖励出色的员工，鼓励员工投入创业。

（2）企业文化

企业如注重关怀和照顾员工，会为员工提供优厚的福利。企业如注重业务，便会为企业的绩效而调整

福利制度。事实上，大多数企业会在关怀员工和业务发展两者之间取一个平衡点，并采用合适的福利制度。

(3) 员工的需要

员工的需要因人而异，因应年龄、学历、收入和家庭状况而有所不同。一般来说，收入低的员工喜欢薪金多于福利，收入高的员工则较关心福利；年轻的员工较喜欢带薪休假，年长的员工则较关心退休福利。因此，福利制度的设计应考虑企业员工需要。

三、福利制度的实施

如在实施福利制度时，企业须做以下决定：

1. 竞争能力

企业一方面要减低福利成本，保持产品价格的竞争力。另一方面，要提高员工福利，吸引优秀的员工加入，故企业在实施福利制度时，应参考市场的福利指标，分析和比较市场上的福利成本和价值，确保企业的竞争能力。

2. 范围

员工福利的范围，可分为经济性福利、带薪休息时间、员工保险、员工服务和退休金等，表 8-11 详述了各员工福利的类型：

表 8-11 员工福利的类型

经济性福利	带薪休息时间	员工保险	员工服务
1. 额外金钱性收入（节假日加薪，超时加班费等） 2. 住房性福利 3. 交通性福利 4. 饮食性福利 5. 教育培训性福利 6. 医疗保健性福利 7. 金融性福利（补助金及低息贷款）	1. 工作的休息时间（包括午饭时间、小休、如厕时间等） 2. 非工作的休息时间（包括年假、法定假期、病假等）	1. 医疗保险 2. 养老保险 3. 疾病保险 4. 工伤保险 5. 生育保险 6. 企业提供的其他特殊保险	1. 文化旅游性福利 2. 其他生活性福利（洗理津贴、服装津贴等） 3. 咨询性服务（法律咨询和心理健康咨询） 4. 保护性服务（平等就业权保护、性骚扰保护、隐私权保护等） 5. 工作环境保护（员工参与民主化管理等）

事实上，企业中的福利五花八门、不胜枚举。企业除了法律政策规定的福利以外，可以提供任何有利于企业和员工发展的福利项目。

3. 沟通

在订立和推行福利制度的同时，企业必须向员工清楚说明所享有的福利，使他们能对这些福利善加利用。沟通是双向的，企业告诉员工福利的内容和情况，如员工所累积的退休金额或储蓄金额，而员工也要主动向企业表达自己的需要。沟通方式包括印制员工福利手册、派发员工福利年结表和设立意见箱等。

4. 选择

员工的需要因人而异，对福利形式的喜好也各不相同，企业须因应员工的变化，制定全面的福利制度，供员工选择适合自己的项目，得到满足感。一般有两种形式：

自助餐式福利制度是企业向员工提供统一的基本福利，员工可在此基础上再选择自己喜好的额外福

利。员工每年获得一个福利分数，按取得各项福利所需的福利分数，选取员工喜好的福利。

灵活消费帐户福利制度是由员工自行决定从自己的薪金中拨取多少金额，存入福利消费帐户，以支付该员工的福利消费。

5. 成本控制

福利对于任何一个组织来说都是一笔不小的开支。由于福利往往被员工看作是一种权利，降低福利水平会导致员工的反抗和不满，因此用于支付员工福利的费用呈现逐年上升的趋势。这笔费用有时甚至成为组织的一个巨大包袱。所以，对福利计划进行有效的成本控制是必不可少的。福利计划的成本控制主要涉及以下方面：通过销量或利润计算出企业最高的可能支出的福利总费用；与外部福利标准进行比较，尤其是与竞争对手的福利标准进行比较；编制主要福利项目的预算；确定每一个员工福利项目的成本；制定相应的福利项目成本计划；等等。

6. 遵守法规

企业在制定实施福利计划时，必须遵守企业所在地的政府规定，以免触犯法例，引起员工提出法律诉讼。

总括来说，员工福利制度和薪酬工资制度一样，必须进行定期检讨、回馈和调查，在成本控制、员工行为和公平问题上有所兼顾，同时需要与企业的策略和文化相互配合，才能有效。

第六节 薪酬制度的新发展

传统的薪酬体系主要根据工作、职务或岗位价值来确定薪酬。随着工作从以个体为主、以职务说明为基础的工作性质，向更加灵活的团队取向、更加自主的工作环境的转变，传统的奖酬体系已经不能满足企业界的需要。因此，一系列绩效导向、能力导向、市场导向、团队导向的薪酬体系应运而生，如宽带薪酬、薪点工资制、谈判工资制、能力薪酬体系、利润分享、收益分享计划、股权激励计划、自助式整体薪酬体系等，其中一部分我们已在前面论述过，这里主要讨论宽带薪酬、薪点工资制、谈判工资制、能力薪酬体系和自助式整体薪酬体系。

一、宽带薪酬

1. 宽带薪酬的涵义

根据美国薪酬管理学会的定义，宽带薪酬就是指对多个薪酬等级以及薪酬变动范围进行重新组合，从而变成只有相对较少的薪酬等级以及相应的较宽的薪酬变动范围。在传统的等级薪酬模式中，每个职级的变动幅度一般是在 40%–50%，而在宽带薪酬体系中，职级变动幅度要达到 100%甚至 200%以上。

在这种薪酬体系设计中，员工不是沿着公司中惟一的薪酬等级层次垂直往上走。相反，他们在自己职业生涯的大部分或者所有时间里可能都只是处于同一个薪酬宽带之中，他们在企业中的流动是横向的，随着能力的提高，他们将承担新的责任，只要在原有的岗位上不断改善自己的绩效，就能获得更高的薪酬。即使是被安排到低层次的岗位上工作，也一样有机会获得较高的报酬。事实上，宽带薪酬体系的一个潜在假设是：出色的专业技术人员可能比业绩平庸的高层管理人员对企业的价值更高；高技能的工人技师的贡献可能高于车间主任。

2. 宽带薪酬的特征

与传统的等级薪酬模式相比，宽带薪酬模式具有以下特征：

(1) 支持扁平型组织结构。其主要特点是打破了传统薪酬结构所维护和强化的等级观念，减少了工作之间的等级差别，有利于企业提高效率以及创造学习型的企业文化，同时有助于企业保持自身组织结构的

灵活性和有效地适应外部环境的能力。

(2) 引导员工重视个人技能的增长和能力的提高。在传统等级薪酬结构下，员工的薪酬增长往往取决于个人职务的提升而不是能力提高，因为即使能力达到了较高的水平，但是在企业中没有出现职位的空缺，员工仍然无法获得较高的薪酬。而在宽带薪酬体系设计下，即使是在同一个薪酬宽带内，企业为员工所提供的薪酬变动范围也可能会比员工在原来的多个薪酬等级中可能获得的薪酬范围还要大。宽带薪酬是一种真正鼓励员工注重个人发展的薪酬体系。

(3) 有利于职位轮换，有利于培育组织的跨职能成长和开发。在传统的等级薪酬结构中，员工的薪酬水平是与其所担任的职位严格挂钩的。由于同一职位级别的变动并不能带来薪酬水平上的变化，但是这种变化使得员工不得不学习新的东西，从而工作的难度增加，辛苦程度更高，这样，员工不愿意接受职位的同级轮换。而在宽带薪酬制度下，由于薪酬的高低是由能力来决定而不是由职位来决定，员工乐意通过相关职能领域的职务轮换来提升自己的能力，以此来获得更大的回报。

(4) 支持团队文化。宽带薪酬弱化了等级制度，把很多员工归入到同一薪酬等级中，使员工产生一种平等感；同时通过弱化员工之间的晋升竞争而传递了一种互相协作、知识共享的团队文化。

(5) 有利于提升企业的核心竞争优势和企业的整体绩效。在宽带薪酬体系中，上级对下级员工的薪酬有更大的决策权，在西方实行宽带薪酬的企业中，员工的薪酬升降通常由直线主管根据该员工的工作表现来决定，如上涨 10%或下降 5%，从而增强组织的灵活性和创新性思想的出现，有利于提高企业适应外部环境的能力。

尽管宽带薪酬具有很多的优点，但也存在一些缺陷：

(1) 宽带薪酬实质上扩大了大多数职务的工资上涨空间，长期而言可能会增加薪酬费用。

(2) 宽带薪酬的另一个消极后果是，一旦员工获得晋升，他们的薪酬如果从较高一级的最低起点计薪，则很可能“升官”反而“降薪”；如果保持不变，则上涨空间缩小，增薪机会不多，从而减弱了该制度的激励功能。

(3) 有时候同一薪酬等级的幅度过于宽泛，上级主管很难把握每位员工究竟应处于宽带中的哪个位置。前面所说的主管根据该员工的工作表现来决定涨幅或降幅，如上涨 10%或下降 5%，但究竟上涨多少或下调多少，却缺乏具体的标准，随意性较大。

(4) 宽带薪酬由于缩减等级，提供了较少的晋升机会，这也使很多员工的晋升需要得不到满足；而对部分员工来说，“升官”有时比“发财”更为重要，更有价值和意义。

3. 选择宽带薪酬模式的注意事项

并非所有的企业都适合采用宽带薪酬模式，我国企业更不宜盲目跟风，而应根据企业的性质、结构、文化和市场环境来决定。

(1) 技术、创新、管理等智力因素对于企业的发展具有优势支撑作用，员工的创造性、主动性对于企业绩效成明显的正相关关系的企业更适合于宽带薪酬管理模式，而劳动密集型企业则并不一定适宜。

(2) 采用宽带薪酬的企业，其人力资源管理体系须健全，用工制度和薪酬制度市场化程度较高；相反，则不适宜引入宽带薪酬。我国不少国有企业也属于高科技企业，但是他们的人力资源尚未真正实现市场化，人员进出不自由，一些伴随企业成长的资深员工由于学历和知识水平所限，一旦推行宽带薪酬，所付出的代价将超过其承受能力。在这类企业里，员工的起薪设立将会成为大问题，在从原有的薪酬制度向新制度转换时，容易因为对接不到位而引起事端。

(3) 宽带薪酬模式应与组织结构相适应。前面提到，宽带薪酬支持扁平型组织结构，如果要在传统金字塔型组织结构中推行宽带薪酬，结果恐怕不会理想。因此，传统企业在采取宽带薪酬模式时往往伴随着企业的流程再造和组织再造。

(4)企业在决定是否采用宽带薪酬时，还要考虑自身的企业文化是否支持这种管理模式的生存。因为宽带薪酬的特点是尊重个人能力而不强调资历，提倡立足本职发挥特长追求卓越而不鼓励员工拼命向更高的职位钻营；然而，我国由于长期受官本位思想的影响，许多企业论资排辈风盛行，权力欲、升官欲旺盛。

目前，国际上并没有一个标准的宽带薪酬体系设计模式，各国的企业都会根据自身不同的情况而有所调整。

二、薪点工资制^{15[6]}

薪点工资制是我国企业在工资制度改革实践中创造的一种工资模式。它是以岗位评价和员工技能评价为基础，以点数为标准，按照员工个人或团队的实际贡献定系数，以结算工资总额定点值，确定劳动报酬的一种弹性工资分配制度。值得注意的是，此处的工资与前面所定义的工资有所不同，薪点工资制中的工资范围更为广泛，包括了奖励的部分内容。

1. 薪点的概念

薪点是企业计算薪酬的基本单位，既反映企业整体的经营绩效水平，也反映员工个人收入水平的变化。员工的薪点数越高，表明其薪酬水平越高，反之越低。

薪点也是企业分配的最小价值单位，它随赋予每个薪点的货币价值的不同而代表不同金额，也叫薪点值、点值。

2. 薪点工资制的结构

薪点工资制一般由四个单元构成：基本工资单元、工龄工资单元、岗位工资单元和效益工资单元。

(1)基本工资单元。这是保障员工的最低生活需要，体现工资保障职能的工资单元。原则上按当地政府规定的最低生活保障标准确定，按员工的出勤天数计发。基本工资单元不超过工资收入的20%。

(2)工龄工资单元。这是体现员工劳动积累贡献和工资调节职能的单元。员工的工龄工资标准应按分段累进的办法确定，也可以按每年一定的工资额确定。工龄工资单元占工资收入的10%左右。

(3)岗位工资单元。这是体现按劳分配的单元，也是最具活力和体现工资激励职能的工资单元，其标准用点数表示。岗位工资单元占工资收入的45%~50%。

(4)绩效工资单元。这是实现工资与员工或团队的实际贡献挂钩，体现工资激励职能的工资单元。绩效工资可采用绩效系数来兑现。绩效工资单元占工资收入的20%~25%。

3. 薪点工资的计算

薪点工资的确定坚持“以岗位为主确定薪点数、以绩效考核增减薪点数、以企业经济效益好坏核定工资总额、以结算工资总额确定薪点值”为原则。

(1) 薪点数的确定方法

薪点数的确定方法与职务评价中的评分法有类似之处，即找出不同的付酬因素，并分配不同的点数。两者的区别则在于评分法只针对职务而不针对员工个人开发付酬因素，薪点法则两者兼顾，可多方平衡；其次，评分法在作“分数—工资”转换时通过转换表或转换线，不以工资结算总额为依据，而在薪点法中，一个重要的步骤就是根据工资结算总额确定薪点值，从而实现“点数—工资”的转换。

一般而言，薪点由基本点和技能点两部分构成，企业也可根据具体情况增设或减设薪点的种类。其中，基本点对岗不对人，以体现岗位的客观差别，具体操作方法和步骤与评分法相似；技能点对人不对岗，以体现个人的主观差别，从而反映相同岗位不同技能人员待遇的差异，鼓励员工学技术、长能力。

(2) 薪点值的确定

^{15[6]} 本部分参考了李柯，钟定国，刘瑞.岗效薪点工资制的理论与运作.经济师，2005（2）；

郁天真，吴少勇.岗位薪点工资制的探索与实战.施工企业管理，2004（5）

薪点值是按企业的结算工资总额与薪点总数的比值确定的，即

$$\text{薪点值} = \text{企业本年度或月度结算工资总额} / \text{薪点总数}$$

由于企业工资总额受企业效益制约，通常是从企业收入中按某一百分比提取，所以，薪点值和员工收入都将随着企业经济效益的升降而相应浮动。

(3) 绩效系数的确定

绩效系数是以对员工个人或团队的绩效考核为依据，通过将绩效考核分数转换为绩效系数而得的。因此，绩效系数的公正与否取决于企业绩效考核制度的全面性、客观性、公正性和准确性。

(4) 薪点工资的确定

$$\text{岗位工资} = \text{薪点点数} \times \text{固定薪点值}$$

$$\text{绩效工资} = \text{薪点点数} \times \text{效益薪点值} \times \text{绩效系数}$$

其中，固定薪点值的大小依据企业的经济实力、企业过去的历史工资和企业的战略需要等因素相对固定和调整；效益薪点值=薪点值-固定薪点值。

于是，薪点工资即为基本工资、工龄工资、岗位工资和绩效工资这四大单元之和。

可见，与原有的岗位技能工资制相比，薪点工资制度大大增加了薪酬中的变动部分。员工的收入水平通过点值，随企业的效益发生变化；个人的绩效系数又通过动态的绩效考核结果确定；员工的薪点也可根据付酬因素的变化作相应的调整，进而更好地调动员工工作的主动性和积极性。

三、能力薪酬体系

能力薪酬体系是指企业根据员工的绩效行为能力来支付员工基本薪酬的一种薪酬体系。采用能力薪酬体系，企业通常要建立一套能力评估体系即能力素质模型对员工所具有的综合素质或能力进行测评，并根据测评结果确定相应的薪酬等级，当员工的能力水平发生变化时，其薪酬等级也相应发生变化。

1. 能力素质模型

建立能力薪酬体系的关键在于构建能力素质模型。能力素质模型是美国心理学家麦克里兰于 20 世纪初为美国政府选拔官员提出来的，现已成为国外企业进行人力资源管理的重要方法，被广泛用于员工招聘、员工培训、绩效评估、薪酬设计以及工作调配和晋升等各项人力资源管理活动中。

能力素质是一个组织为了实现其战略目标、获得成功，对组织内个体所需具备的职业素养、能力和知识的综合要求。一般可分为基本能力素质和专业能力素质。基本能力素质是针对组织中所有员工的基础且重要的要求，如团队精神、创新精神、主动性等；而专业能力素质是依据员工所在的岗位群或部门类别不同而需要的专业知识、技巧及能力，如财务人员所需具备的财务分析、税务管理等专业知识。不同的组织对能力素质有不同的要求，所以，在确定能力素质的评估要素时，首先必须明确公司的价值观、使命、战略目标以及核心竞争因素，据此归纳员工的基本能力素质；然后从公司的业务及各部门的职责出发，设计各部门所需的专业能力素质。

能力素质模型，是将能力素质按内容、按角色或是按岗位有机地组合在一起，是一种新型的人力资源评价分析技术。在能力素质模型中，每项职业素养、能力和知识都会有相关的行为描述，通过这些可观察、可衡量的行为描述来体现员工对于某项职业素养、能力和知识的掌握程度。

2. 能力薪酬体系的设计流程

(1) 确定能力素质的评估要素。结合行为事件访谈法和职务说明书，通过专家小组讨论，确定具体的评估要素，并给出每一个要素的定义。

(2) 确定各项能力素质的等级。根据对能力素质掌握程度的不同或行为表现的不同，将每一个评估要素划分为若干等级，并附以相应的行为描述。

(3)编制部门的岗位能力素质模型表。即将能力素质模型落实到各个岗位，确定不同岗位的能力素质构成和对能力素质等级的要求，并计算每一岗位的能力素质标准得分。

(4)用能力素质模型对员工进行评价，计算员工的能力素质实际得分。

(5)将岗位的能力素质标准得分与员工本人能力素质的实际得分进行比较，确定该员工的薪酬级别。

能力薪酬体系注重员工能力的培养和潜能的发掘，它将员工从硬性的岗位描述、严格的工资等级制度中解放出来，鼓励员工发展自身的能力，并将之应用到实际工作中去。然而，能力薪酬体系的运用成功与否，一个重要的前提是所采用的能力素质模型是否科学，而建立一套既全面又精炼、既科学又合理的能力素质模型是非常困难的；其次，对员工所具有的能力进行评定也是一个复杂而耗时、耗力的过程。因此，实施能力薪酬体系的难度较大，管理成本较高。但是，借助于一些成熟的能力素质模型库和现代科学的人才测评技术，能力薪酬体系已经在国外企业得到了广泛的应用并取得了显著的效果。

在我国，能力薪酬体系正在日益受到关注，很多企业将其与岗位工资制相结合，首先划分薪酬等级并在每一薪酬等级内设定不同的薪酬级档，然后根据岗位评价确定该岗位所处的薪酬等级，再根据对员工的能力素质评价确定每一位员工具体应该处于薪酬等级中的哪一级档，从而将岗位贡献和员工价值充分地结合起来。

四、谈判工资制

1. 谈判工资制的涵义

基于岗位、绩效、技能的薪酬制度更多考虑的是企业内部的公平性，但随着人才资源竞争在企业竞争中战略地位的形成，通过薪酬设计吸引和留住人才是薪酬制度的根本目标，人才资源的稀缺程度在很大程度上决定了薪酬的水平。如某些产业的高级蓝领工人，其薪酬水平不低于管理人员，部分专业好的技师工资要大大高于管理人员的工资水平。因此，企业为了能够保持薪酬在市场上的竞争力，就需要抛弃过去主要是从内部公平性考虑薪酬设计的思路，而换为基于市场的薪酬模式。

谈判工资制，就是一种基于市场的薪酬模式，即根据劳动力市场上的供求状况，企业和劳动者双方在平等自愿的基础上协商约定劳动合同期限内基本工资标准的一种分配制度。谈判工资制包括集体谈判制和个人谈判制，在这里，我们仅讨论员工个人和企业之间的谈判工资制。我国的外资企业通常采用这种方式确定人才的具体工资。我国首家采用谈判工资制的国有企业是北人集团第四印刷机械厂。1997年，北人集团在改革过程中为防止人才流失，大胆地对技术人员采用了一对一的谈判工资制，并取得了显著的效果，从而引发了企业界和学术界的效仿和研究。

2. 谈判工资制的优缺点

一般而言，谈判工资制的优点主要有四个方面：

①企业可以通过薪酬策略吸引和留住关键人才和稀缺人才。

②企业也可以通过调整那些替代性强的人才的薪酬水平，从而节省人工成本，提高企业竞争力。

③谈判工资制有较强的灵活性和适应性，可以市场为基础综合考虑各种因素，一旦达成，双方即能较好地遵守。

④谈判工资制不鼓励员工在企业内部进行薪酬公平性的比较，而是促使员工提升自己的技能和能力，以达到市场认可的综合能力水平。如果员工能够以市场的眼光看待，则会一定程度减少内部矛盾，增强合作。

其不足也很明显：

①市场导向的工资制度要求企业良好的发展能力和盈利水平，否则难以支付和市场接轨的工资水平。

②员工要非常了解市场薪酬水平，才能认同市场工资体系，因此，这种薪酬模式对薪酬市场数据的客

观性提出了很高的要求，同时，对员工的职业化素质也提出了要求。

③谈判工资制可能会导致企业内部薪酬差距加大，影响组织内部的公平性。

④谈判工资制使工资结构复杂化，加大了工资管理的难度和成本；随着市场行情的变化，通常需要一年一变，这也增加了管理的负担。

3. 谈判工资制的适用对象

谈判工资制在使用中有一定的局限性，通常作为企业薪酬体系的补充形式。但对于特定岗位、特定人才、特定情况下，谈判工资制不失为一种简洁有效的工资制度。

①人才流动比较频繁、竞争性行业的企业应更多地考虑市场导向的薪酬模式。

②就岗位而言，一般情况下，专业技术人才的薪酬要多考虑市场因素。另外，企业中可替代性比较强的岗位应基于市场水平定工资，不要过多地和企业的经济效益增长相联系。

③市场稀缺人才和企业关键或急需人才，应更多地考虑市场因素，以体现其市场价格。

④尚无能力建立完善的薪酬体系的小企业，可以暂时以“随行就市”的原则确定员工工资，但这并非长远之计，随着企业的成长，建立结构相对稳定、管理规范薪酬体系是势在必行的。

4. 实行谈判工资制的注意事项

①企业要有一定的岗位管理基础。如果不能界定岗位的职责或者技能等级的含义，则很难和市场标准职位的薪酬水平进行比较。

②谈判过程中，作为企业方不仅要知己知彼，更要知天地。知己就是了解自己企业的薪资结构和现状，知彼就是了解所要招的新人的真实薪资待遇和他曾经的薪资待遇，知天地就是要知道同类人才的社会平均薪资，甚至他的社会关系（同学、亲朋等）的薪资待遇。

③由于谈判工资制容易导致内部薪酬差距的扩大，为避免引发公平争议，很多企业都同时采用了薪酬保密制。其实，这在某些情况下的确是一种简单而有效的办法；但是，薪酬保密并非最终解决之道，因此，企业应逐步实现对成熟员工从谈判工资制向其他薪酬体系的过渡，尽量让企业的薪酬结构趋于稳定、合理。

五、自助式整体薪酬体系^{16[7]}

自助式整体薪酬体系，是指企业在员工充分参与的基础上，建立每个员工不同的薪酬组合系统，并定期根据员工的兴趣爱好和需要的变化，作出相应的调整。这是一种交互式的薪酬管理模式，由企业和员工共同抉择自己的薪酬组合。

自助式整体薪酬体系是一种全面的投资和回报体系，由多种不同的薪酬成分组成，具体内容如表 8-12。

表 8-12 自助式整体薪酬体系的构成和内容

薪酬类别		薪酬要素	要素解释
经济性薪酬	基本薪酬	1. 基本工资	员工完成工作而获得的基本现金报酬
	激励薪酬	2. 一次性奖金	依据员工或公司的绩效获得半年/年度奖金等
		3. 个人激励薪酬	员工因在某些项目上做出优异贡献，或因个人绩效超过公司规定标准而获得的一次性奖金之外的额外奖赏
		4. 收益及利润分享	由于所在团队的绩效超越了公司规定的成本或财务指标，员工因此获得公司收益的一部分
		5. 员工持股计划	员工购买企业股票而拥有企业部分产权所带来的收入
		6. 股票分享计划	公司在特定的时间内，给予员工一定的公司股票

^{16[7]} 本部分内容参考了杨旭华. 就像超市购物一样——自助式整体薪酬体系. 人力资源开发与管理，2005（9）

	福利	7. 法定保障福利	国家法定的社会保障项目
		8. 退休及养老计划	提供除法定福利之外的一些退休与养老计划
		9. 医疗福利保险	公司提供的除法定福利之外的医疗保险
		10. 安全健康保险	公司提供的员工人寿保险、意外死亡与伤残保险等
		11. 财产保险	公司提供的有关员工个人及家庭的财产保险
		12. 个人特殊保险	公司提供的一些针对个别员工的保险
非经济性薪酬	附加薪酬	13. 工作补贴	因工作需要公司所提供的设施设备（如制服、电脑等）
		14. 外部额外津贴	因员工在外工作而提供的交通津贴、出差补贴等
		15. 个人特殊津贴	针对某些员工所提供的特殊补贴
	工作因素报酬	16. 工作条件	良好的工作条件和环境
		17. 工作挑战	工作对自己的能力有很大的挑战性，并获得成长
		18. 工作责任	能够感受到自己肩负着重要的职责
		19. 工作认可	出色完成工作能够得到及时的认可
		20. 工作兴趣	工作内容和个人兴趣相符合
		21. 工作保障	稳定、有保障的职位和回报
		22. 工作自主	能够自主地开展工作
	个人发展报酬	23. 职位晋升	因工作出色而晋升并带来薪酬的增加
		24. 技能提升	正式或非正式的培训，以掌握新的知识和技能
	特殊假期报酬	25. 非工作时间报酬	产假、病假、事假、探亲假、婚假、丧假等国家法定的员工依法取得缺勤收入的福利待遇
		26. 公休及法定节假日	国庆、春节等一年中享有的法定带薪节假日
		27. 其他带薪休假	公司提供的国家法定以外的带薪休假期
	生活质量报酬	28. 生活质量	公司关心员工工作与个人家庭生活之间的关系，使员工享受工作和生活的乐趣，如提供托儿所、养老院等
			能够满足员工的一些特殊个人需求，如提供弹性工作时间、个人低息贷款等

自助式整体薪酬体系的出台代表了以人为本的管理思想在薪酬领域的渗透。它以员工为中心，强调个性化和多样化，因而对知识型员工比较适用。它把知识型员工的一些隐性需要显性化，管理者可以发现员工普遍关注的一些项目，这些项目暴露了他们的真实想法和价值取向，这为更好地改进各项管理制度以及塑造积极向上的企业文化氛围都提供了极大的帮助。

但是，由于自助式整体薪酬体系事实上是把部分难题转移给了员工本人，因此员工在初次接触这种薪酬体系时，往往会感到茫然不知所措，这种不确定性会增加员工的心理成本，产生抵触情绪。而且每个员工的随意选择也必然给人力资源部门带来新的工作任务，加大了工作的困难程度和复杂程度。

因此，企业在考虑实行自助式整体薪酬体系时，宜采取“先易后难，步步为营，循序渐进”的方式，可以从一个部门、一个下属公司或者一个管理层次开始试点，讲求充分的上下沟通并逐步改进，待其与企业适应后再全面推广。此外，企业可以在薪酬体制初始运行阶段先为员工搭配几种“组合套餐”，再由员工根据自己的需求偏好选择一种较为理想的，这样可以让员工逐渐地认识并接受它，也可以为企业节约一定的费用。

结 语

本章对企业奖酬管理的讨论，由于篇幅所限，主要集中于对工资制度的论述。在社会主义市场经济的条件下，企业的奖酬制度的基础应该是“按贡献付酬”的原则，其主要功能是激励性的，尽管任何企业的奖酬制度都不可避免地包含有按需要律和平均律付酬的保健成分。本章所介绍的几种当前在发达国家较为广泛采用的工资制度设计方法，就充分体现了上述原则。考虑到我国的国情以及企业的独特情况，借鉴以上方法，可以进一步打破我国长期形成的平均主义奖酬倾向，推动企业在奖酬制度上的改革，使其逐步科学化，真正起到调动职工工作积极性的作用。

思考题

1. 设计企业奖酬制度时应考虑哪些主要因素？
2. 设计企业工资制度的程序是什么？
3. 我国企业目前在奖酬管理上存在的主要问题是什么？如何借鉴现代奖酬制度设计方法改进企业现有的奖酬办法？

案例 8—1 白秦铭的跳槽

白秦铭在大学时代成绩不算突出，老师和同学都不认为他是很有自信和抱负的学生，他的专业是日语，不知何故，毕业后被一家中日合资公司招为销售员了。他对这岗位挺满意，不仅工资高，而且尤其令他喜欢的是这公司给销售业务员发的是固定工资，而不采用佣金制。他担心自己没受过这方面的专业训练，比不过别人，若拿佣金，比人少多了丢脸。

刚上岗位的头两年，小白虽然兢兢业业，但销售成绩只属一般。可是随着他对业务的逐渐熟练，又跟那些零售商客户们搞熟了，他的销售额渐渐上升。到第三年年底，他觉得自己已可算是全公司几十名销售员中头 20 名之列了。下一年，根据跟同事们的接触，他估计自己当属销售员中的冠军了。不过这公司的政策是不公布每人的销售额的，也不鼓励互相比较，所以他还不能很有把握说自己一定是坐上了第一把交椅。

去年，小白干得特别出色。尽管定额比前年提高了 25%，可到了 9 月初他就完成了全年销售定额。虽然他对同事们仍不露声色，不过他冷眼旁观，也没发现有什么迹象说明他们中有谁已接近完成自己的定额了。此外，10 月中旬时，日方销售经理召他去汇报工作。听完他用日语做的汇报后，那经理对他说：“咱公司要再有几个像你一样棒的推销明星就好了。”小白只微微一笑，没说什么，不过他心中思忖，这不就意味着承认他在销售员队伍中出类拔萃、独占鳌头么？

今年，公司又把他的定额提高了 25%。尽管一开始不如去年顺手，但他仍是一马当先，比预计干得要好。他根据经验估计，10 月中旬前他准能完成自己的定额。不过他觉得自己心情不舒畅。最令他烦恼的事，也许莫过于公司不告诉大家干得好坏，没个反应。他听说本市另两家中美合资的化妆品制造企业都搞销售竞赛和奖励活动，其中一家是总经理亲自请最佳销售员到大酒店吃一顿饭，而且人家还有内部发行的公司通讯之类的小报，让人人知道每人的销售情况，还表扬每季和年度的最佳销售员。想到自己公司这套做法，他就特别恼火。其实，在开头他干得不怎么样时，他并不太关心排名第几的问题，如今可觉得这对他越来越重要了。不仅如此，他开始觉得公司对销售员实行固定工资制是不公平的，一家合资企业怎么也搞“大锅饭”？应该按劳付酬嘛。

上星期，他主动找了那位日本经理，谈了他的想法，建议改行佣金制，至少实行按成绩给予奖励的制

度。不料那日本上司说这是既定政策，母公司一贯就是如此，这正是本公司的文化特色，从而拒绝了他的建议。昨天，令公司领导吃惊的是，小白辞职而去，听说他给挖到另一家竞争对手那儿去了。

讨论题：

1. 分析白秦铭跳槽的原因是什么？
2. 你认为该公司是应该让白秦铭留下，还是让他离开，为什么？
3. 如果要留住白秦铭，公司应该采取什么措施？

案例 8-2 山花煤矿的奖金分配风波

山花矿是一个年产 120 万吨原煤的中型矿井。该矿现有职工 5136 人，其中，管理人员 458 人，占全矿职工的 8.9%。1990 年全矿职工在矿党政领导的带领下，团结一心，努力奋斗，取得了生产和安全的大丰收。特别是在安全方面，100 万吨原煤生产死亡率降到了 2 人以下，一跃跻身于同行业的先进行列。至此，上级主管部门特拨下 150 万元奖金，奖励该矿在安全与生产中做出贡献的广大干部和职工。

在这 150 万元奖金的分配过程中，该矿袁军矿长代表矿行政召集下属五位副矿长和工资科长、财务科长、人事科长和有关科室的领导开了一个“分配安全奖金”会议。袁矿长首先在会上发言，他说：“我矿受到上级的表彰是与全矿上下广大干部和职工群众的齐心协力、团结奋斗分不开的。奖金分配上嘛，应该大家都有份，但是不能搞平均主义，因为每个人的贡献有大小，我看工人和干部就该拉开距离，如工人只是保证了自身安全，他们的工作面不大。而干部不但要保证自身安全还要负责一个班组、一个区、队，或一个矿的安全工作，特别是我们这些头头还向局里压了风险抵押金，立了军令状，不但要负经济责任，同时，又要负法律责任。为此在奖金分配上不能搞平均，应该按责任大小贡献多少拉开档次。如果奖金分配不公，就会打击干部和工人的工作积极性。为了防止干好干坏一个样，干多干少一个样的现象，我认为这次分奖金应该拉开几个档次，我和财务科长初步商量了一个分配方案，算做抛砖引玉吧！请大家讨论一下，下面就请王科长向大家介绍一下具体方案。”

王科长说：“总的奖金是 150 万元，要想各方面都照顾到是不可能的，只能定出个大致档次，主要分五个档次，矿长 5500 元，副矿长 5000 元，科长 4000 元，一般管理人员 2000 元，工人一律 50 元。这样分下来，全矿处级干部 13 人，科级干部 130 人及各类管理人员 307 人，职工 4686 人，刚好分均。”袁矿长接着说：“就这五个档次，大家发表一下意见”。

过了一会，管生产的冯副矿长说：“我原则同意这个分配方案，这样虽能鼓励大家努力工作，只是工人这个档次 50 元太少了，并且不论什么工种都是 50 元，这不是太平均了？我们既然反对平均主义，就要工人与干部都不能搞平均主义，最好把工人的奖金也拉开个档次，否则工人的积极性怕是要受到影响，不利于今后工作任务的完成。”

安检科陈科长心里想，我具体主管安全，责任不比你矿长小，奖金倒要少 1500 元，与其他科长拿同档次奖金，这不是太不公平了，于是便开了腔：“要说安全工作，全矿大小几百条巷道我都熟悉，天天都在和安全打交道，处理安全事故哪次没到现场，但有些人一年没下几天井，安全工作不沾边，奖金反倒不少，我建议多拉一个档次，六个档次。”

陈科长的发言马上引起了人事科长、财务科长等几位科长的不满，于是大家你一言我一语地说开了。最后袁矿长做了总结性的发言，他说，今天这个会大家讨论得很热烈，意见各不一致，为了统一思想，我把大家的意见归纳为两条：第一是怕工人闹意见影响生产；第二，多拉些档次，要说闹意见，不论怎样分都会有人闹意见，比如有些与安全工作无关的人，我们一视同仁地给点按理说照顾到了全矿职工，就会使意见相对小一些，要说影响生产，我们现在实行的是岗位责任制，多劳多得，不劳就不该得，至于多拉档

次，我看就不必了，多拉一个档次，就会多一层意见，像安检科陈科长这样的个别特殊情况，我们可以在其他方面进行弥补，这个方案我看今天就这么定了，请财务科尽快把奖金发下去，散会。”

奖金发下后全矿显得风平浪静，但几天后矿里的安全事故就接连不断地发生，先是运输区运转队的人车跳轨，接着三采区割煤机电机被烧，随后就是开拓区冒顶两人受伤。袁矿长坐不住了，亲自组织带领工作组到各工队追查事故起因，首先追查人车跳轨事故，机车司机说钉道工钉的道钉松动，巡检维修不细心。钉道工说司机开得太快，造成了跳道，追来查去大家最终说了心里话，他们说，“我们拿的安全奖少，没加那份安全责任，干部拿的奖金多，让他们干吧。”还有一些工人说：“老子受伤，就是为了不让当官的拿安全奖。”一段时间矿里的安全事故仍然在不断地发生，最终矿行政虽然采取了一些措施，进行了多方面的调整工作，总算把安全事故压下去了，但是矿局各区队从前那种人人讲安全、个个守规程的景象不见了。

讨论题：

- 1. 你认为山花矿的奖金分配方案是否公平合理，为什么？
- 2. 请为山花矿设计一个更好的奖金分配方案并陈述设计的根据。

练习 8—3 企业内部工资结构设计综合作业

这项综合作业是为了使大家更深刻地领悟学习过的现代工资结构设计的基本原理、程序和方法而安排的。作业提供了一个模拟的典型情景，使大家通过职务评价、内部职务结构设计和个人工资确定这三个步骤，系统地、按部就班地体验一下工资结构设计的全过程。不过这究竟不是真刀真枪的实践，只是一次大为简化了的演示性模拟作业罢了。

一、职务评价

常见的有两种，即等级评定法(或叫定级法)与评分法。

A. 等级评定法

这是确定各职务相互间相对价值高低的最简单的方法之一。这套程序要求从总体上比较各项职务，然后据此把这些职务排出等级，按总体价值最高的职务到价值最低职务的顺序排列。这种办法简便易行，成本低廉，看来不错，但实际上由于缺乏正规而详细的标准，因此最后得到的结果难以有足够说服力。这种等级也较难转化成工资数值，因为这些等级不能表明各职务价值差异的大小程度。所以此法只适于职务种类少，职工对各职务都了解的小型企业。

下面列有某公司财会系统中十项不同职务的说明，请据此用图表 1 排出这十项职务相互总体价值的大小等级，价值最高的职务列为 1 等，最低者为 10 等。

附表 1 职务 等 级	
职务名称	等 级
财务处长	——
秘书	——
数据处理科长	——
会计科长	——
计算机操作员	——
数据记录员	——
会计师	——
高级账目员	——

初级账目员	——
打字员	——

(1) 财务处长

职务说明：监控各项会计职能，包括制备工资单、应收账款目、应付账目、开具账单及其他有关活动；监控预算编制管理中会计账目的保存，并负责编制年度预算；检查财务记录与财务程序，就财务簿记程序提出建议；监督管理与培训下属人员；制备财务报告与财务分析；建立与实施决算控制；执行有关企业资金投资方面的政策。

职务智能要求：需要会计原理与实践的知识，还需要预算制定、行政管理及投资实践方面的知识，应明了国家及地方有关具体会计情景的法律与法规的运用；需具备建立、保持、分析和修正财务记录的能力以及监控领导下属职员的能力。要求大学生修企业管理或有关领域毕业的学历，并有五年以上预算管理与决算操作方面的实际经验。

接受的监控：在公司领导班子的行政性指导下工作。

实施的监控：监督领导会计科科长、数据处理科科长及其他职能部门职员。

(2) 秘书

职务说明：完成多种行政性任务，但无领导监控责任，从事一般文字秘书工作。处理来访接待及电话，传达既定计划与政策，帮助首长摆脱日常办公室琐事；保管行政性档案与机密资料；可能指导少数助理秘书的工作；起草及撰写函电，要求对办公室程序及政策有透彻了解。

职务智能要求：要求掌握包括档案制度、接待及电话处理在内的办公室工作方法、程序与设备的知识；函电、报告撰写知识；能正确使用语法修辞知识及一般统计与资料保管方法；能按既定政策与程序，做出正确判断，拟定函电；掌握快速记忆与听写技巧，每分钟不少于 115 个词；能进行打字，每分钟不少于 50 个词；有能力监督指导助理秘书。要求至少高中毕业或同等学历，并至少有两年工作经历。

接受的监控：在处级或以上的行政干部一般监督下工作。

实施的监控：可能要指导一名或数名助理秘书。

(3) 数据处理科科长

职务说明：制定符合给定期限的工作进度计划；指导工作计划与操作程序的正常维持；为各要求数据处理服务的部门收集与分析有关数据以确定其系统的要求；与各部门有关人员会商，以维持现有程序和开发新程序；检查正在处理的报告与数据以保证其完整性与精确性；布置、监督与检查下属的工作；了解有关的新操作技术和设备以改进本部门工作绩效。

职务智能要求：应掌握程序规划与分析的原理与技术，以及编码操作，机器程序，设备运转与维修的原理与技术知识；会计原理，统计方法，符号逻辑及监控技术与方法的知识；能对复杂程序及加工中心进行分析。要求具备主修电子数据处理、会计、数学、企业管理或有关专业大学毕业学历与三年或以上数据处理工作经验。

接受的监控：在财务处长指导下工作。

实施的监控：监督领导程序分序员、计算机操作员、键盘操作员及其他被指派的工作人员。

(4) 会计科科长

职务说明：计划与协调会计科的活动，负责按期完成要求的报表；布置工作区域及规划办公室布局；解释和采用审计师的指示与政策；指导部门年度预算的制定并陈述其根据；就有关会计程序的事务与其他有关人员会商；培训本部门主要下属并考评其工作绩效。

职务智能要求：需了解复式簿记法及其实践的知识；办公室管理实践与知识；能制备财务报表；能制

备涉及收、支账目的日记分录账；能监督领导其他会计与办事人员。要求具备会计专业大学本科毕业学历并至少有在会计或审计工作中从事负责管理方面的四年工作经验。

接受的监控：在财务处长指导下工作。

实施的监控：监督管理一小批会计师与记账员的工作。

(5) 计算机操作员

职务说明：监控与操作电子计算机；装入磁带盘、卡片箱及打印设备；将外围设备接入系统，进行常规性诊断以确定机器或程序故障的原因；将常规办法无法解决的问题呈报主管人员。

职务智能要求：掌握电子计算机系统及有关专用输入和输出装置的知识；应能操作多种数据处理设备；能监控复杂的计算机并采取正确行动纠正机器的问题；能遵守书面指令；能进行算术运算并校核报告的总计值及报告格式的正误。要求具备高中毕业或同等学历并有两年电子计算机操作工作经验。

接受的监控：在数据处理科科长等较高技术和主管职位上的人员下工作。

实施的监控：无。

(6) 数据记录员

职务说明：将会计文件或统计文件或编码工作单中的信息，通过键盘操作，输入数据储存装置；校核输入数据的准确性；协助进行文件编码；进行与计算机数据输入与记录有关的日常办公室职员工作，以及按上级要求的有关工作。

职务智能要求：要具备键盘输入数据的能力，一般文件每小时按键应达 8000 次或以上，差错率不大于 3%；能完成常规办公室职员工作；能遵守口头或书面指令。要求高中毕业或同等学历并有一年操作数据输入机的工作经验。

接受的监控：在较高的技术、行政或主管岗位上工作人员的直接领导下工作。

实施的监控：无。

(7) 会计师

职务说明：筛选与检验采购单、请款单及其他与存货有关的文件；协助维持固定资产清单册及日记分录账，制备试算表、决算报告及统计报表；协助制定财务记录、程序及决算控制；答复有关预算账目状况的质询和提供有关信息。

职务智能要求：应具备会计原理、会计实践做法与程序的知识；应能设计与建立适当会计方法、报表与程序；能与他人沟通交流会计信息。要求有会计或企业管理专业大学本科毕业学历，所修会计有关课程不少于六门，无需事先工作经历。

接受的监控：在会计科科长监督领导下工作。

实施的监控：无。

(8) 高级账目员

职务说明：制备并处理应付款账；在会计科长指导下，为初级账目员安排日常工作计划并做检核；查验、审批及筛选会计文件；查验有关工资的质询，并计算工资扣除额；制备并处理包括拖欠款处置在内的假账与账目簿记，对编制的账单进行分析及分类剖析。

职务智能要求：应掌握财务簿记工作中使用的方法与词汇的知识，包括应付款项的有关知识；能迅速而准确地把财务信息登账并进行算术运算；能制备和查验财务报表、工资单、发表与报告。要求高中毕业或同等学历及两年财务簿记工作经历。

接受的监控：在会计科科长一般监督指导下工作。

实施的监控：在会计科科长指导下，对初级账目员的日常工作进行有限的监控。

(9) 初级账目员

[illegible]

会计科 科长	等级										
	分数										
计算机 操作员	等级										
	分数										
数据 记录员	等级										
	分数										
会计师	等级										
	分数										
高级 账目员	等级										
	分数										
初级 账目员	等级										
	分数										
打字员	等级										
	分数										

本作业中评分法练习中共选取了九种维度或因素，又各自都划分为五个等级。这里所选用的维度与“美国工业管理协会职务评价计划”（以前称为美国“国家金属商会计计划”）所用的颇为类似。不过赋予各因素的具体分数以及这些因素的定义则都是为本作业而专门制定出来的，带有演示性质，与实际中使用的相比较要简单些。

现在请你根据前面列有职务说明的十种财务系统的职务的特点，对照下面的图表 3 所给出的九种选定的评价因素的定义与评分标准，利用上面的图表 2，给这十种职务分别就各项维度进行评分，并计算出反映其对组织相对价值高低的各职务的总计分来。

附表 3 职务因素定义与评分标准

1、学历：该职务所要求的正式教育年数。年数越多，分数越高。

等级	分数	定义
1	10	高中二年以下
2	20	高中二年或更多
3	40	高中毕业
4	70	大专或大学肄业
5	100	大学本科毕业

2. 工作经历：在本职务要求的工作领域的工作年限。

等级	分数	定义
1	25	不足一年
2	40	一年到二年不到
3	60	一年到三年不到
4	80	三年到五年不到
5	100	五年或更久

3. 任务复杂性：本职务要求进行的独立分析、判断及解决问题的活动，任务越多越频繁，所涉因素越多

样，则分数越高。

<u>等级</u>	<u>分数</u>	<u>定义</u>
1	15	任务十分简单且常规化。
2	30	工作包括偶然非常规性问题。
3	45	常需作常规性决策，通常有明确指导原则可循。
4	60	许多情况非标准原则所涵盖，要进行分析 and 解决问题。
5	80	大多数情况是非常规性的要求，高主动性与判断力，包括自行制定新方法与新程序。

4. 所接受的指导：职务要求的上级主管者给予监控与检查指导的多少。越少则分数越高。

<u>等级</u>	<u>分数</u>	<u>定义</u>
1	5	在持续的直接监督指导下。
2	15	在直接指导下，每日或每周有上级频繁检查。
3	40	中等程度的一般性指导，检查不频。
4	60	一般性指导，要做重大非常规性决策，几个月才来检查一次。
5	100	极为泛泛地指导，重大非常规决策，由总经理或常委检查，不频繁。

5、判断失误的影响：可能的失误对公司其他职能的影响。

<u>等级</u>	<u>分数</u>	<u>定义</u>
1	5	失误只有极小的短期影响，对个人工作以外的影响微不足道。
2	10	对直接的工作及一两个别人有微小的短期影响。
3	20	中等影响，给别人工作造成短期问题。
4	40	中等至重大影响，对若干其他部门带来较持续的问题。
5	80	代价重大，对许多其他职能部门造成广泛的长期消极影响。

6. 与别人的接触：职务要求的与直接工作部门以外人员的交往强度。强度越多，分数越高。

<u>等级</u>	<u>分数</u>	<u>定义</u>
1	5	与少数同事和直属上司外极少或无交往。
2	10	与直接工作部门外接触较少，沟通量不大。
3	20	与外界有中等程度交往，只涉常规性信息。
4	40	有中等至频繁的交往，包括进行说明、解决问题和做出调整等。
5	60	交往很频繁，要解释、说明、解决问题。

7、对脑力或视力的要求：指不断监控设备、仪表、或复写抄录书面材料。这方面要求越高，分数也越高。

<u>等级</u>	<u>分数</u>	<u>定义</u>
1	5	极少或没有监控设备或阅读图文要求。
2	10	只有有限的要求，操作是重复性的，只需中等程度注意力。
3	15	严密性工作，要求频繁集中脑力与视力。

4	20	很严密的工作，持续集中脑力与视力。
5	30	不断监控设备或书面数据，要求付出极精密的脑力与视力劳动。

8、工作条件：噪音、温度涉及不舒适劳动条件的其他因素。越恶劣，分数越高。

等级	分数	定义
1	5	周围环境很舒适。
2	10	偶有噪音或极端(高或低)气温。
3	25	偶有中度噪音及 / 或极端气温。
4	20	定期出现较高噪音或极端气温。
5	25	极高或持续噪音或极端气温。

9. 对下实施的领导：职务所要求进行监督管理性活动的多少与深、广度。越多、越深、越广，分数越高。

等级	分数	定义
1	10	不要求对别人进行监督指导活动。
2	20	督导一位或数位个人。
3	45	对数位涉及中等难度与中等复杂度任务的工作人员进行持续监督指导。
4	80	对若干从事复杂任务的中等或高级技术人员进行督导，包括为他们做规划。
5	120	对若干管理人员或专业人员进行督导，包括大量规划与协调活动。

C. 职务评价法的比较

这一节的作业为大家提供一项 A 节介绍的定级法与 B 节介绍的评分法的比较。请将图表 2 中所得的那十项职务的总计分，填入图表 4 的左边第一栏中。然后按这些分数的高低排列出等级顺序来，分数最高的列在第一，分数最低的排在第十。下一步再将图表 1 中用定级法所列出的顺序，抄写到图表 4 的第三栏中来。最后，计算出第三栏中用定级法所得等级与第二栏中按评分法转化来的等级间对应的差值来，并将结果填入最右边的第四栏中。若此两种职务评价法所获等级不一致，你将怎样解释所出现的差异呢？

试考察一下第一栏中的分数与第三栏中定级所获等级间的关系。你看出评分法提供的各职务相对价值间差额的信息能说明什么吗？这是定级法所未能提供的。

附表 4 定级法与评分法的比较				
职务名称	(一)	(二)	(三)	(四)
	分数	按分数所得等级顺序	等级	第二栏与第三栏等级差
	(得自图表 2 评分结果)		(自图表 1 定级法所得)	
财务处长	——	——	——	——
秘书	——	——	——	——
数据处理科科长	——	——	——	——
会计科科长	——	——	——	——
计算机操作员	——	——	——	——

数据记录员	----	----	----	----
会计师	----	----	----	----
高级账目员	----	----	----	----
初级账目员	----	----	----	----
打字员	----	----	----	----

二、企业内部职务结构与定价

评分法以给每一职务各选定维度评分总计值来表示各职务对本单位相对价值的高低。然而对于如何把具体数量的金额，即工资额，赋予这些分数的问题，有待解决。确定工资多少的一种方法就是联系给各职务评得的总积分，来考察其他单位中类似的对应职务现有的工资。一般是假定这种比较过程所采用的职务的工资都反映了代表它们各自对本单位相对价值高低的“市场现有价格”。因此，企业在给其内部职务结构定价时所考察的典型职务的工资，不应是因劳动力市场人员短缺或过剩而造成的不正常的过高或过低的数值。用目测做图或其他更复杂的数学方法，可以求得代表这几种典型职务的“市场价值”与它们在职务评价中所评得的总积分之间线性关系的直线来，并不难导出代表此关系的线性方程式。有了这个公式，便可很容易地用来推算出该企业中所有其他职务的工资，哪怕有些职务是该企业有而其他企业中并不常见的。

多数企业在确定自己内部职务结构的定价政策时，多采取“随大流”的策略，即跟大多数同业公司保持相近似的水平。当然有的财力雄厚的大公司，可以一枝独秀定价偏高，以利延揽天下之英才，但这需以实力做后盾，有的企业也可定得比同业水平值偏低，这固然可节约成本，但在人才市场上竞争力就较弱了。所以多数企业与别人看齐。

附表 5 是对五家典型公司进行调查后所获数据，表中只列出我们感兴趣的那十种财会系统职务的平均年薪值。有几点要说明：一是即使同一企业中职务相同的职工，也会因工龄、能力、经验、绩效等不同而有差异，亦即一公司的某一特定职务的定价，常有一变化范围，图表 5 中数据是取其中间值的。二是各企业的职务定价存在一定差异，这是正常现象，因为各企业自有其不同条件与策略，所取职务评价方法也可能不同，同一职务名称工作内涵也可能不同，所以定价自然有所差异了。三是这些公司都属中外合资，其级差比国内一般企业大，这反映了西方国家工资政策的特点，这些数据仅做举例参考，具有演示性，不宜取做真正定价依据，公司名称亦系假名。此外，与上述第二点理由相同，各公司的这十项职务价值等级顺序也不尽一致，这也是可理解的。

附表 5 工资调查数据(年薪变化范围中间值)

公司	康利	鸿运	大明	七星	万通
职务	(¥)	(¥)	(¥)	(¥)	(¥)
财务处长	5750	4850	5250	5450	4900
秘书	2520	1480	1700	2350	1450
数据处理科科长	4630	3300	3650	4250	3980
会计科科长	4550	3430	3860	3790	3680
计算机操作员	2300	2000	1740	1980	1630
数据记录员	1550	1250	1500	1440	1260
会计师	2640	2100	2330	2430	2200
高级账目员	2000	1890	1630	1900	1580
初级账目员	1610	1570	1400	1580	1340

打字员	1150	1070	1080	1000	930
-----	------	------	------	------	-----

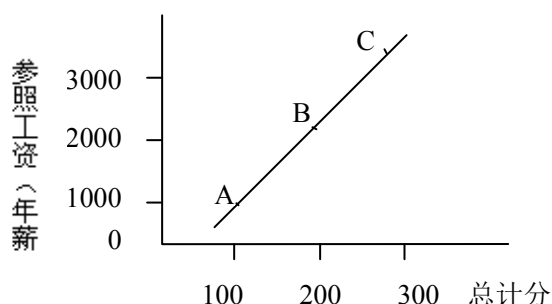
我们既然取“向同行看齐”的策略，但这五家同行又各不相同，应向哪家看齐，显然先得打出一条有代表性的单一标准作为参照对象，并据此给自己的内部职务结构定价。这可先用计算法来求得，即取各家的算术平均值或中值作为参照标准，再利用散布点做图法分析来求得。下面将分别练习这两个步骤。但应说明：个别企业因其特殊原因，工资水平定得反常的偏高或偏低，不能真正代表职务的真正价值，不具典型性，在求取参照标准时可考虑把这类数据剔除。

现在先来操演第一步骤。请将上列五家参照公司各十项职务年薪的平均值算出，填入附表 6 中左边第一栏对应处。再将附表 2 中各职务在评分法过程中所获总计分转抄到附表 6 中的第二栏对应位置上来。

附表 6 从参照标准计算出本企业各职务年薪

职 务	(一) 市场年薪参照值	(二) 评分法所得总计分(来自表 2)	(三) 计算求得的年薪
财务处长	¥ _____	¥ _____	¥ _____
秘书	_____	_____	_____
数据处理科科长	_____	_____	_____
会计科科长	_____	_____	_____
计算机操作员	_____	_____	_____
数据记录员	_____	_____	_____
会计师	_____	_____	_____
高级账目员	_____	_____	_____
初级账目员	_____	_____	_____
打字员	_____	_____	_____

下一个步骤就是要确定参照工资与各职务评得的总计分间的关系了。常用的办法就是在了一幅散布点图上标绘出对应于这些职务总计分与相应参照年薪间的各点来。图表 1 是演示性的，职务 A 评得的总计分为 100，而其对应参照年薪为 1000 元，在图表上可标得 A 点；同样，职务 B 和职务 C 的总计分各为 200 与 300，其对应参照年薪分别为 B 点和 C 点。

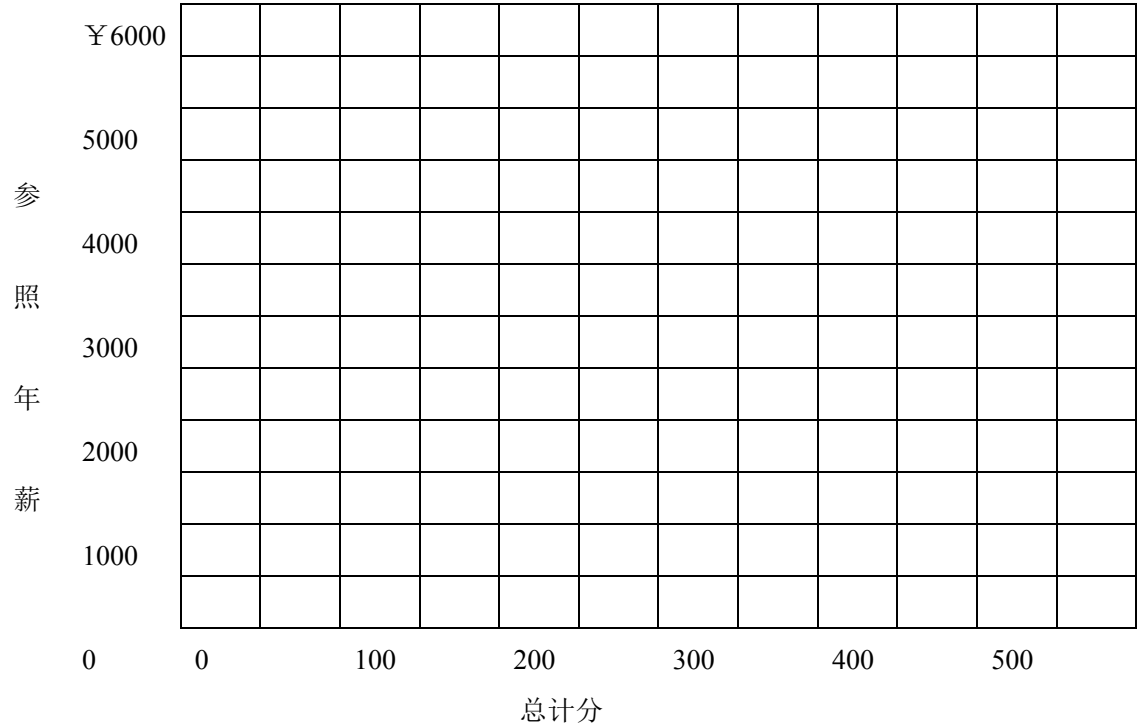


附表 7 参照工资与三项典型职务总计分间的关系

各总计分与参照工资间的关系便可通过找出能最佳适应标出各点位置的直线来确定。最简单的办法是靠目测，即凭眼力绘出一根最接近各点的直线来。较复杂但更精确可靠的办法是利用线性回归法来算出能代表最适应各点的直线的方程式。参照这条直线(或线性回归方程)便可求得其他职务对应的年薪值来了。例如，依据图 1 的直线，总计分为 250 的职务的对应年薪是¥2500 元，就很容易用计算或做图来求出。这个线性方程，其特征参数是它的斜率与截距，便代表了这公司的内部职务结构的特征。斜率越大，直线越

陡，说明工资级差较大，斜率越小，直线越平缓，则级差较小，工资较平均。截距大小则与起点工资有关。

现在，请在附表 8 这幅散布点图上，根据附表 6 第一栏、第二栏中给出的有关参照年薪与总积分的数据标出对应那十项职务的各点来，然后用目测法绘出最适应各点散布位置的特征直线来(如有条件，用线性回归法算出，当然更准确)。也可用做图法求得截距与斜率(a 值和 b 值)，从而列出代表此直线的线性方程 $y=a+bx$ 。虽则目测所获数据不太精确，但有了这条直线，就不难根据这十项职务的总积分，求得各自对应的年薪值了。无论用做图法或利用那条结构方程式来计算都可以。请将算得的结果填入附表 6 右侧第三栏各对应位置处。



附表 8 内部工资结构定价的散点做图分析

试比较一下用散布图法算得的年薪与对应的参照年薪。它们之间有重大差异么?如果有，你能解释一下这些差异产生的原因么?

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