

# 《人力资源管理学》

2010

## 精品教材

### 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、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、营销策划师、企业管理咨询师、企业总经理等高级资格认证。

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、移民的有效依据

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.mh jy. net>

电子邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 颁证单位：中国经济管理大学 承办单位：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

千本好书 **免费** 下载 学校网址：[www.mh jy. net](http://www.mh jy. 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+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



### 【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小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



### 【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.mhjy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto: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](mailto: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】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020      收件人：王海涛
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505      户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234      户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023      户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户 (存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户 (卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 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

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

## 《人力资源管理》目录

### 第1章 人力资源管理综述

#### 1.1 人力资源与人力资本

##### 1.1.1 人力资源

##### 1.1.2 人力资本

#### 1.2 人力资源管理

##### 1.2.1 人力资源管理的特殊性

##### 1.2.2 人力资源管理的发展

##### 1.2.3 人力资源管理模式

##### 1.2.4 战略性人力资源管理

#### 1.3 人力资源管理流程及其基本职能

##### 1.3.1 人力资源管理流程

##### 1.3.2 人力资源管理的基本职能

### 第2章 核心能力与核心人才

#### 2.1 组织的核心能力

##### 2.1.1 组织核心能力的内涵

##### 2.1.2 核心能力要素

##### 2.1.3 核心能力生命周期

##### 2.1.4 核心能力的培育与提升

##### 2.1.5 核心能力的刚性

#### 2.2 组织的核心人才

##### 2.2.1 人力资源的分类管理

##### 2.2.2 核心人才继任机制

### 第3章 人力资源素质与任务的匹配

#### 3.1 工作分析

##### 3.1.1 工作分析的用途

##### 3.1.2 工作分析流程与技术

##### 3.1.3 工作分析的成果

##### 3.1.4 知识经济条件下工作分析的变革

#### 3.2 人力资源素质模型

- 3.2.1 素质模型的应用
- 3.2.2 素质模型的构建流程与技术
- 3.2.3 素质模型举例

## 第4章 人力资源选聘

### 4.1 人力资源选聘的依据

- 4.1.1 人力资源需求预测
- 4.1.2 内部人员供给预测
- 4.1.3 外部人员供给预测
- 4.1.4 人力资源需求计划

### 4.2 人力资源招聘

- 4.2.1 制定招聘计划
- 4.2.2 组建招聘队伍
- 4.2.3 内部招聘
- 4.2.4 外部招聘

### 4.3 人力资源甄选

- 4.3.1 人力资源甄选技术
- 4.3.2 人力资源甄选的有效性
- 4.3.3 人力资源录用

### 4.4 人力资源配置

- 4.4.1 新员工配置
- 4.4.2 人力资源再配置

### 4.5 人力资源招聘风险的控制

- 4.5.1 招聘风险的成因
- 4.5.2 招聘风险的控制

## 第5章 控制力与执行力

### 5.1 控制力

- 5.1.1 控制过程与控制要素
- 5.1.2 人力资源控制
- 5.1.3 控制力的提升

### 5.2 执行力

#### 5.2.1 执行力的含义与精髓

#### 5.2.2 执行力的类型

#### 5.2.3 控制力与执行力的辩证关系

### 5.3 提升组织执行力

#### 5.3.1 构建执行力文化

#### 5.3.2 固化执行流程

#### 5.3.3 维护制度的权威

#### 5.3.4 强化沟通

#### 5.3.5 提供执行的条件

#### 5.3.6 关注细节

#### 5.3.7 心理契约的平衡

## 第6章 创建学习型组织

### 6.1 学习型组织

#### 6.1.1 学习型组织的基本特质

#### 6.1.2 学习型组织的五项要素

#### 6.1.3 社会对学习型组织的需求

### 6.2 创建学习型组织

#### 6.2.1 组织的学习智障

#### 6.2.2 组织学习力测度

#### 6.2.3 创建学习型组织

### 6.3 组织学习流程

#### 6.3.1 学习目标设计

#### 6.3.2 学习方案的制定

#### 6.3.3 学习方案的实施

#### 6.3.4 学习效果的评估

### 6.4 组织学习的一般规律

#### 6.4.1 目标激励规律

#### 6.4.2 行为导向规律

#### 6.4.3 实际应用规律

#### 6.4.4 信息反馈规律

#### 6.4.5 学习效果曲线

## 第7章 人力资源流动

### 7.1 人力资源流动

#### 7.1.1 人力资源流动的常态化趋势

#### 7.1.2 人力资源流动的作用及风险

### 7.2 人力资源流动管理

#### 7.2.1 人力资源内部流动管理

#### 7.2.2 人力资源退出管理机制

#### 7.2.3 人力资源流动的风险控制

### 7.3 两道难题——裁员与核心人才流失

#### 7.3.1 裁员中的平衡

#### 7.3.2 留住核心人才

## 第8章 人力资源绩效考核

### 8.1 绩效考核的基本问题

#### 8.1.1 绩效

#### 8.1.2 绩效考核

### 8.2 绩效考核体系

#### 8.2.1 绩效考核计划

#### 8.2.2 绩效考核要素与标准

#### 8.2.3 绩效考核的实施

#### 8.2.4 绩效考核反馈

#### 8.2.5 绩效考核结果应用

### 8.3 绩效考核技术

#### 8.3.1 常用的绩效考核技术

#### 8.3.2 关键绩效指标法

#### 8.3.3 平衡记分卡

### 8.4 绩效考核的风险与偏差

#### 8.4.1 绩效考核的风险

#### 8.4.2 绩效考核中的偏差

## 第9章 人力资源薪酬



- 9.1 人力资源总体薪酬
  - 9.1.1 人力资源总体薪酬结构
  - 9.1.2 人力资源薪酬形式
  - 9.1.3 人力资源薪酬模式
- 9.2 人力资源工资体系
  - 9.2.1 人力资源工资体系设计
  - 9.2.2 职位工资体系
  - 9.2.3 能力工资体系
  - 9.2.4 绩效工资体系
- 9.3 人力资源奖励体系
  - 9.3.1 奖金体系结构
  - 9.3.2 个人奖励
  - 9.3.3 团队奖励
  - 9.3.4 组织奖励
  - 9.3.5 几种特殊人群的奖励
- 9.4 人力资源福利
  - 9.4.1 福利的特征与功能
  - 9.4.2 福利的形式
  - 9.4.3 福利方案的设计
  - 9.4.4 福利的发展趋势

## 第 10 章 职业生涯管理

- 10.1 员工的职业生涯管理
  - 10.1.1 职业生涯及其阶段
  - 10.1.2 职业生涯管理的涵义
  - 10.1.3 职业生涯管理的理由
- 10.2 员工职业生涯的环境影响
  - 10.2.1 员工主观因素
  - 10.2.2 客观环境因素
- 10.3 员工职业生涯管理的目标
- 10.4 员工职业生涯的自我管理
- 10.5 组织对员工的职业生涯管理

10.5.1 员工职业生涯发展体系

10.5.2 员工职业生涯规划设计

10.5.3 员工职业生涯的阶段化管理

## 第 11 章 劳动关系与劳动合同

### 11.1 劳动关系

11.1.1 劳动关系的含义与特征

11.1.2 劳动关系的主要内容

11.1.3 劳动关系的调整机制

### 11.2 劳动合同

11.2.1 劳动合同的涵义和种类

11.2.2 劳动合同的订立与生效

11.2.3 劳动合同的履行、变更、解除与终止

11.2.4 劳动合同的主要条款

11.2.5 无效劳动合同

11.2.6 劳动合同管理

## 第 1 章 人力资源管理综述

人是社会价值的创造者，是推动经济发展和社会进步的决定性力量。在激烈的竞争中，谁拥有高素质的人力资源，谁就掌握了竞争与发展的主动权。纵观成功的国家和企业，无一例外。我国是世界上人口最多的国家，但在人力资源管理方面，与发达国家相比仍存在巨大的差距。国家的繁荣昌盛需要科学的人力资源管理，社会组织的生存发展更需要人力资源管理。本章将对人力资源管理的核心内容做简单综述和梳理，以帮助读者了解人力资源管理的概貌。

### 1.1 人力资源与人力资本

劳动力、人力资源、人力资本，都是对组织中人力的称谓。不同的称谓反映了人们对社会生产本质的不同理解、管理观念和管理重点的差异以及人力在组织中的不同地位，也带来迥然不同的经济效果。

#### 1.1.1 人力资源

人力资源指包含在人体内的一种生产能力，通常由有正常智力，能够从事社会生产经营活动，处在劳动年龄的体力或脑力劳动者的数量和质量来表示。其中具有某方面知识、能力

和特长的劳动者，被称为人才资源。人力资源由三个互相联系的部分组成：一是劳动者的体质，这是人力资源的自然基础；二是劳动者的智力和能力，这是人力资源的核心；三是劳动者的思想道德水平，它决定人力资源作用的方向和程度。

#### ◆人力资源的数量与质量

人力资源的数量，是具有劳动能力的人口总和。它包括处于劳动年龄之内，正在从事社会劳动的人口；尚未达到劳动年龄或已超过规定的劳动年龄，也在从事社会劳动的人口。他们分别被称为适龄就业人口、未成年就业人口和老年就业人口。

人力资源质量，是人力资源所具有的体质、智力、知识、技能和道德素质构成的整体力量，由劳动者的体质、文化、专业技术、能力和道德修养水平表现出来。影响人力资源质量的主要因素有遗传、营养和教育。

#### ◆人力资源的特点

人力资源与物质资源、信息资源被称为社会“三大资源”，是现代社会经济建设和社会生活的基础。人力资源与物质资源、信息资源相比，又具有创造性、能动性、无限性、战略性和社会性的特点。

人力资源的创造性，指人力资源是一种“活”资源，它不仅能继承前人的智慧，还能够创造新的思维方式、新的技术、新的机器、工具和的生产管理方式，从而创造大量产品和社会价值，促进整个社会向前发展。现代社会中大量的新发明、新产品、新的管理模式的问世，已经明确地证明了这一点。

人力资源的能动性，表现为劳动者不仅能够被动地适应客观世界，还能主动地有目的地改造客观世界。人力资源能动性作用的大小和方向，取决于其思想意识和情感。例如，在竞争意识的激励下，人力资源能够最大限度地开发自己的潜能，取得理想的工作成绩，创造出超过自身价值多倍的效益；反之，在消极情绪的支配下，就会消沉甚至堕落。

人力资源的无限性，指人力资源开发和使用的无限性，它是由人的智慧和创造力的无限性决定的。人力资源不象物质资源，在使用的同时被消耗，人力资源可以通过使用和开发来完善自己，增强自己的力量。在继承前人经验的基础上持续学习，人力资源可以获得无限的创造力；在适当的管理和刺激下，人力资源就能充分发挥潜能，为社会提供无限的贡献。

人力资源的社会性，指它的形成、配置、开发和使用总与一定的社会环境相联系，人力资源从根本上来说是一种社会资源。首先，人是“社会人”。他生存于人类社会这个大群体中，其工作能力来源于社会，也负有为社会服务的义务；其次，环境影响人。人力资源在社会环境的影响下，形成自己的世界观和方法论，从而决定他的行为；第三，人力资源要借助于社会的力量才能充分实现自己的价值。与世隔绝的人不可能对社会有用。第四，人力资源价值需要得到社会的承认。否则，与人力资源价值相关的经济利益、社会地位都不会存在。因此，

按照社会需要对人力资源进行合理开发、配置和使用，是实现人力资源价值的唯一途径。

人力资源的战略性的，来自于“百年树人”的观念。将一个人培养成有高度社会责任心和创造力，掌握高超的操作和管理技能的人才，不是一朝一夕能完成的。人才不仅是企业的希望，也是国家的希望，世界的希望。对人力资源的培养、开发和使用，应从全局的、战略的高度出发，由国家、企业 and 家庭个人共同努力来完成；切不能急功近利，操之过急。

### 1.1.2 人力资本

人力资本理论的创始人舒尔茨认为，“人力资本的显著标志是它属于人的一部分。它是人类的，因为它表现在人身上；它又是资本，因为它是未来满足或未来收入的源泉或者两者的源泉。”<sup>①</sup>人力资本理论的另一个创始人贝克尔指出：“通过增加人的资源影响未来货币与心理收入的活动……称之为人力资本投资。这种投资包括正规学校教育、在职培训、医疗保健、迁移，以及收集价格与收入的信息等多种形式。”<sup>②</sup>可见，人力资本是与物质资本相对应的一种资本形式，是寓于人体之中能够为其提供未来的收入和心理满足的能力，它表现为蕴含于组织中、能够产生价值增值的人力资源所拥有的知识、经验、技能、个性、内驱力、团队意识的各种要素的集合。它是人力资源的一部分。

人力资本的特征。与物质资本比较，人力资本具有下列特征。

①所有权的独占性。人力资本寓于人体之中，其所有权限于体现它的人。人力资本是劳动者本人财产的一种表现形式。人力资本所有权不能与其所有者分离，也不能转让。作为人力资本所有者的劳动者本人，应该享有人力资本所带来的利益。

②控制权的唯一性。即人力资本所有者是其唯一的控制者。尽管社会组织可以通过各种管理手段对人力资本进行控制，这种控制总要经过人力资本所有者的思维和判断来发挥作用，人力资本的所有者会按照自己的心理预期作出行为选择。

③生产的持续性。生产人力资本需要投资，这些投资就是用于培养人力资源的知识、技术、能力的费用、时间和机会。现代社会中，知识很容易老化过时，越是能够长期地、持续地投资于人力资本生产，则人力资本存量越大，将来赚取的利润就越多。在我国，教育是形成人力资本的最重要途径，教育投资也是人力资本最主要的投资。加大教育投资，是富国强民的大事。

④环境的制约性。人力资本发挥作用的程度，受环境的制约。例如，资金的短缺、政府的干预以及人际关系等等，都会影响到人力资本作用的发挥。这也能够说明，为什么在某个组织中精明强干、如日中天的人力资本，到了另一个组织却一筹莫展、一事无成。

⑤收益的不确定性。人力资本的价值体现在它能够导致未来收入的增加和心理的满足。但是它到底能否带来效益，能够带来多大效益，则是不确定的。这取决于组织人力资源管理

---

<sup>①</sup>西奥多·W·舒尔茨，人力资本投资：教育和研究的作用[M]，北京，商务印书馆，1990，P25。

<sup>②</sup>加里·S·贝在克尔，人力资本[M]，北京，北京大学出版社，1987，P1。

的水平。如果组织不能够很好地识人、用人和激励人，不仅不能增加组织效益，还可能危及组织的生存。

⑥价值测度的困难性。组织的经济效益是众多因素共同作用的结果，很难分清哪些源于人力资本，哪些源于物质资本和环境。再加上缺乏对人力资本的有效监控办法，准确衡量人力资本的价值难度很大。

一般情况下，人力资本存量较大的员工位于组织的核心职位和管理高层。人力资本的上述特征，使人力资源管理存在更大的风险性：它既可能导致组织效益的大幅度攀升，也可能让组织经济陷于困境。人力资本对人力资源管理提出了更高的要求。

## 1.2 人力资源管理

人力资源管理是依据组织和员工发展需要，对组织中的人力这一特殊资源进行有效开发、合理利用与科学管理的机制、制度、流程、技术方法的总和。<sup>①</sup>它包括对人力资源量的管理和质的管理两部分。人力资源量的管理指采用现代化的科学方法，对人力资源进行合理的培训、调配和使用，使其与物质等资源保持最佳的比例。人力资源质的管理是通过对人力资源的心理、行为进行恰当的诱导、控制和协调，以充分发挥其潜能，开发团队价值，实现人尽其才，物尽其用，达成组织目标的一系列管理行为。

### 1.2.1 人力资源管理的特殊性

人力资源本身的创造性、能动性、无限性、战略性和社会性特征，决定了人力资源管理也具有区别于资金、物质、信息等资源的特殊性。把握人力资源管理的特殊性，是做好人力资源管理工作的基础。

人力资源管理的特殊性由其发展性、综合性、实践性、地域性和全局性等维度反映出来。

人力资源管理的发展性，指人力资源管理的观念、手段和方式，随着社会生产力的进步，也在不断地完善和提升。人力资源管理发展的历史轨迹清楚地记录了这一点：人力资源的管理理论，从经验管理发展到科学管理，直至形成现代管理理论的丛林；人力资源的管理手段，由手工操作进化到机械化、计算机化和网络化；人力资源管理的方式方法，由单一的行政命令到综合运用经济、行政、法律、心理等多种方式的组合。只要社会在进步，这种发展趋势就不会停止。

人力资源管理的综合性，指人力资源管理所涉及的因素非常复杂，必须综合考虑经济、政治、文化、组织、民族、地域和人的生理、心理等内外因素，否则，就可能导致管理的失灵。例如，来自于世界各地的组织成员，受本国文化和环境的影响，必然存在思想意识上的差别，如果在人力资源管理中片面强调统一，就有可能引起不满和反对。因此，人力资源的管理者必须能够综合运用哲学、心理学、生理学、社会学、经济学、管理学等知识，来把握

---

<sup>①</sup>彭剑锋，人力资源管理概论[M]，上海，复旦大学出版社，2003，P11。

整个管理过程。

人力资源管理的实践性，指人力资源管理的理论，作为过去管理经验的概括和总结，一方面对人力资源管理实践有重大指导意义，另一方面还能在实践中得到升华和完善。理论归根到底是为实践服务的。我国人力资源管理中，应该借鉴发达国家人力资源管理的研究成果，更应该立足国情、厂情的实际来解决人力资源管理中的具体问题。

人力资源管理的地域性特征，是由各地的文化、风俗决定的。各地不同的民俗风情和文化，影响着当地人的思想感情和行为习惯，人力资源管理如果不“入乡随俗”，就会陷入困境。我国千百年来崇尚儒家文化，讲究尊老爱幼，“和气生财”，管理中“以理服人，以情动人”的说服教育比较有效；而在美国“按契约办事”是通行原则，采用法令规章等手段则效果更为直接。

人力资源管理的全局性，指人力资源管理仅仅是国家和组织管理系统中的一个子系统，它是为国家或社会组织全局的管理服务的，它不能离开组织的管理而自成一体。人力资源管理战略、政策和流程的设计、工作的安排和管理办法的实施，都必须首先考虑全局利益。例如，引进的人才，必须符合组织战略的需要、不超出组织经济支付能力、切实能够为组织创造价值，而不能为一己私利拉帮结派。

### 1.2.2 人力资源管理的发展

张德认为，管理的历史大致经历了经验管理、科学管理、文化管理三个阶段，总的趋势是管理的软化。<sup>①</sup>与之相适应，人力资源管理历史也可分为劳动力管理、人事管理和人力资源管理三个阶段。

劳动力管理阶段。长期以来，管理者将劳动者看成劳动力，与机器设备等生产资料一样，是生产要素的构成部分，其费用计入生产成本。管理者凭经验对劳动力进行管理。19 世纪末 20 世纪初，被称为“科学管理之父”的弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederic Winslow Taylor）提出了科学管理理论，通过“动作研究”来提高工人的工作效率。泰勒的理论尽管有利于提高单个工人的劳动生产率，也被许多企业管理者所接受和使用，但由于它将工人等同于劳动工具，遭受到工人有组织的反对。劳动力管理的目的是，让劳动力与其他生产要素相结合，进行社会生产。其职能主要有：劳动力的录用、安置、调动、退职和教育训练。其特点是，尽可能提高劳动者个人的工作效率，榨取其创造的剩余价值。当时经济不发达，相对于需要而言，劳动力处于供过于求状态，劳动者不得不忍受非人的待遇和残酷的剥削。

人事管理阶段。1923 年在芝加哥西方电气公司开始的霍桑（Howthorne）试验，历经 7 年之后，由埃尔顿·梅奥（Elton Mayo）和弗里茨·罗特利斯伯格（Fritz Roethlisberger）等教授总结的研究结果表明，生产率与集体合作及协调程度、与主管人员及研究人员对工作群

---

<sup>①</sup>张德，人力资源开发与管理（第二版）[M]，北京，清华大学出版社，2002，p11。

体的重视程度直接相关。其创立的行为科学理论弥补了科学管理理论的不足,在 20 世纪 60-70 年代最为流行。管理中对与人有关的“事”予以了更多的关注,如人际关系、成本控制等等。管理的目的是,通过对人的控制,提高劳动效率,节约人工费用。其管理职能主要有:挑选和招募一流的员工、培训员工提高其劳动效率、建立员工档案、更科学地调配和使用员工、对员工进行正确的考核和给付薪酬、处理劳资纠纷等等。人事管理的主要特点是,以“事”为中心,见“事”不见“人”。在管理观念上,仍旧将“人”看作成本或工具。虽然管理者有时考虑到满足员工某些方面的需求,但只是为了平息员工的不满,确保组织正常运行。

人力资源管理阶段。20 世纪 80 年代兴起的企业文化理论,是美国管理学家通过研究日本经济高速增长所提出来的。其代表人物威廉·大内在《Z 理论——美国企业如何迎接日本挑战》一书中指出:日本企业成功的关键因素是他们独特的企业文化。企业文化的基点是以人为本,强调充分尊重员工的价值,重视人的需求多样性,运用共同价值观、信念、和谐的人际关系、积极进取的企业精神等文化观念来进行管理。在企业文化理论的指导下,对人的管理进入人力资源管理阶段。其目的是开发和实现员工的个人价值和社会价值。其主要特征是:①将员工当成投资、开发的对象,认为人是一种可以创造更多价值的资源;②重视员工的需求;注意构建共同价值观与和谐的人际氛围;重视团队协作,讲究团队效益。③人力资源管理的主要职能是人力资源战略规划、组建人力资源团队、人力资源开发和使用、人力资源的绩效考核和激励等等。④采用现代化的人力资源管理技术。如工作分析、组织制度建设、人力资源规划以及绩效考核激励技术等。⑤管理者都有实施人力资源管理的责任。即人力资源管理,不仅仅是人力资源管理部门的事,更属于直线部门经理及其他管理者的责任范围。⑥人力资源部门的地位与财务部门一样,上升为组织的战略支持部门;人力资源管理者也成为组织高层领导的战略伙伴。

进入 21 世纪,我国初步具备知识经济的特征,组织中知识型员工比例在不断上升,掌握组织核心技能和高端管理技能的员工,决定着组织的兴衰成败,成为能够为组织带来超额利润、推动经济快速发展的人力资本。人力资源管理又面临着如何运营人力资本的新课题。

### 1.2.3 人力资源管理模式

人力资源管理的发展历程表明,人性理论是人力资源管理的重要理论前提,也决定着人力资源管理模式。人性假设是否合理客观,直接影响到人力资源管理的观念、方法和手段。<sup>①</sup>历史上对人性的假设,大体有商品人、经济人、社会人、自我实现人、复杂人、知识人等 6 种,与此相适应的人力资源管理模式,也可划分为雇佣管理、经济刺激、人本管理、学习与职业发展激励、弹性管理与人力资本运营六大类型。

◆商品人——雇佣管理模式。商品人人性假设,产生于 16 世纪。西方第一次技术革命促

---

<sup>①</sup>李爱梅、林文铨,人性理论与人力资源管理模式变迁[J],广州,科技进步与对策,2004,(8)。

进了资本主义早期发展，出现了大规模的作坊式工厂。资本家将劳动者看作与机器、设备同等的生产要素，劳动者也以出卖劳动力为生。劳资之间是一种以劳动力和货币交换为基础的雇佣关系。为了获取最大的剩余价值，资本家采取提高劳动强度、增加劳动时间、对工人严加管制和惩罚、尽量少付工资的办法来进行管理。这种管理方式持续了 200 多年，依赖于恶劣的生产条件和工人的低工资，资本家积累了大量的财富，同时也造就了劳资之间不可调和的阶级矛盾，以及生产过程中极大的浪费和低效率。到了 19 世纪末，劳资对立引起的社会冲突不断加剧，促进了雇佣管理模式的解体。

◆经济人——经济刺激模式。经济人假设起源于英国学者亚当·斯密，对经济人最典型的表述是 1957 年美国教授道格拉斯·麦格雷戈提出的 X 理论。他认为，劳动者天生懒惰，只要有可能就会逃避工作，因此需要用强迫和惩罚来强制他们；大部分劳动者缺乏责任心、进取心，因此需要管理他们；劳动者工作的目的是金钱和物质，因此要用高工资来刺激他们。泰勒创建的科学管理理论，通过劳动分工、技术培训和经济刺激来提高劳动者的工作积极性和劳动效率，在当时有一定的进步意义，曾经风行一时。但这种经济刺激管理模式太过机械，忽略了人的精神需求和社会需求，当劳动者收入达到一定水平的时候，经济刺激的作用就弱化了。

◆社会人——人本管理模式。社会人假设起源于霍桑试验。哈佛商学院的梅奥教授及其同事，分别采用了改善劳动条件、实行计件工资、提高福利等办法，却没有取得提高劳动生产率的理想效果。但是，当他们用 2 年时间对 2 万多名工人进行调查，广泛听取工人意见时，却发现劳动效率在不断提高。梅奥等人在此基础上创立了社会人假设：人不仅追求金钱收入，还追求友谊、归属感、安全感等社会的心理的欲望的满足。于是，人本管理模式被广泛采用。

人本管理就是以人为中心，即根据员工的能力、特长、兴趣、心理状况等综合情况科学地安排工作和职位，并充分考虑员工的成长和价值，通过人力资源开发和企业文化建设，最大限度地调动员工在工作中的积极性、主动性和创造性，提高劳动效率，增加工作业绩，达成组织整体目标。人本管理模式有五个维度：①情感沟通管理。人本管理提倡管理者与员工建立情感沟通渠道，充分了解员工的真实想法和对组织的要求。②员工参与管理，即在民主集中制原则指导下，让员工参与组织的决策和管理，鼓励员工提出合理化建议和方案，充分考虑员工的意见和看法。③员工自主管理，即赋予员工在自己工作范围内作出决策和实施决策的权利。④人才开发管理，即针对组织未来的人力资源需求对员工进行培养和开发，让员工不断提高工作能力和技术，为组织准备未来需要的人才。⑤企业文化管理，即通过建立和完善组织文化，让员工树立起共同的价值观。人本管理模式有利于建立起组织与员工之间的感情纽带和良好的工作氛围；让决策更为可行和科学，增强员工参与管理和实施决策的积极性；能较大程度地提高员工的责任感和主动性，培育组织的凝聚力和员工的忠诚感，获得组



织和员工同心协力、共同发展的良好效果。

◆自我实现人——学习与职业发展激励模式。马斯洛的需求层次论，提出了人的最高需求即自我实现的设想，道格拉斯·麦格雷戈的 Y 理论，则对自我实现人性进行了详细的阐述：员工视工作如同休息、娱乐一样自然；他们会主动寻求责任；能够进行自我指导和自我控制；具有高度的想象力、创造性和正确决策的能力。自我实现人性假设认为，管理不是控制员工，也不是调节人际关系，而是为员工提供挑战性任务，激发员工潜能，让他们充分施展才华，最终迈向自我实现。因此，管理的重点是重视人的价值和尊严；管理者的任务是寻求、创造和设计让员工能够施展才能、深造学习、持续创新的生产条件和工作环境；通过奖励制度、构筑职业发展通道和职业生涯设计、提供学习和晋升机会等手段，帮助和激励员工成长达到自我实现的目标。

◆复杂人——弹性管理模式。复杂人性假设认为，人的需要多种多样，并随发展条件而变化；人在同一时间里有各种需要和动机，它们相互作用并结合成统一整体，从而构成复杂的动机模式；动机模式随工作和生活条件的变化而变化。持有不同需要的人，同一管理模式下会有不同的反映。对于知识经验水平不同、年龄不同和职位不同的员工，如果不考虑其需求上的差异而采用单一的管理模式，必然造成员工的不满。于是，弹性管理模式应运而生。弹性管理模式要求：依据工作性质的不同，采用固定或变化的组织形式；考虑组织具体情况，采用应变的、弹性的领导方式；根据员工的能力、动机、性格的差异，采用由多种激励组合而成的弹性激励方式。目前许多组织实行的弹性工作时间、自助性福利等，就是弹性管理模式的具体应用。

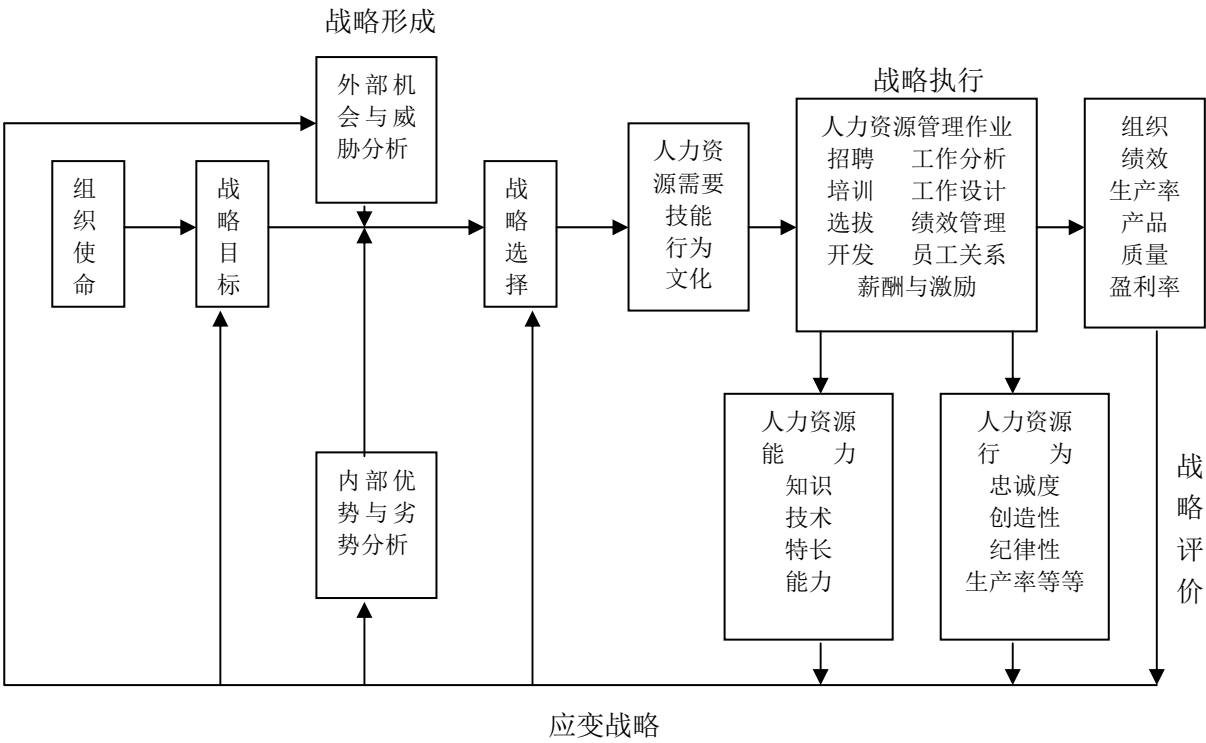
◆知识人——人力资本运营模式。知识经济、信息革命全面而深刻地影响着世界经济，也影响着人类自身。科学技术的飞速发展，不仅造就了巨大的物质财富，也极大地提升了员工的素质和能力。掌握现代科学技术的知识型员工在不断增长，逐步成为组织员工的主体和组织发展的决定性力量。著名管理学家彼得·德鲁克在《21 世纪管理的挑战》一书中指出：“21 世纪，企业最宝贵的资产将是他们的知识工作者和知识工作者的生产率。”知识人成为组织最具核心竞争力的资本，知识资本的观念被众多管理者所接受和尊崇。美国《财富》杂志编辑斯图尔认为，知识资本是 s-h-c 结构，即是由人力资本(human capital)、结构性资本(structural capital)和顾客资本(customer capital)构成的。其中，人力资本是知识资本的核心，结构性资本指组织结构、组织文化及组织的制度规范，顾客资本指市场营销渠道、顾客忠诚、组织信誉等经营性资产。知识资本参与管理和利润分配，不仅有利于提高组织知识型员工的忠诚度和创造性，而且极大地提升组织生产率和盈利水平，实现组织的跨越式发展。于是，将人力作为一种资本来运营，便成为顺理成章的事情。人力资本运营管理模式，要求组织按照可持续发展需要制订出人力资本的培养和开发目标，加大对员工学习、培训的投入，构建学习型组

织，创造学习、竞争氛围，实现人、财、物力的最优配置，发挥出人力资本最大的增值能力。

1.2.4 战略性人力资源管理

为满足现代组织长期持续发展的需要，人力资源管理已经从作业层面上升至战略层面。战略性人力资源管理是把组织人力资源管理 with 组织战略目标结合起来，通过实施有计划的、与组织战略相一致的人力资源管理流程和措施，为实现组织战略目标提供人力资源支持（见图 1-1）。

图 1-1 战略性人力资源管理模型<sup>①</sup>



◆战略性人力资源管理的立足点

战略性人力资源管理的最终目标，是通过对组织人力资源的整合形成组织核心能力，为实现组织战略提供人才保障。其立足点有二：一是组织的使命与战略目标，二是对人力资源的需求、能力、潜能和价值的把握。

①组织的使命与战略目标。组织的使命，是组织存在的理由和价值，即组织能够为谁创造什么样的价值。生产企业只有为消费者生产适合其需要的产品，才能够取得盈利；教育组织必须能够为社会培养合格的劳动者，才能够获得发展。每一个组织都有自己独特的使命。例如，三星集团为自己确定的使命是“以人才和科技为基础，通过提供最优的产品与服务，贡献人类社会”；松下电器公司的使命是“通过生产和销售活动，谋求社会生活的改善和提高，为世界文化的发展做出贡献”；沃尔玛则以“给普通百姓提供机会，使他们能买到与富人一样的东西”为使命。

<sup>①</sup>许小东、沈捷，现代企业的战略人力资源管理[J]，技术经济与管理研究，2004，（2）。

使命为组织塑造了一种愿景和希望，而使命的实现则需要借助于战略目标。围绕组织使命构筑的组织战略目标体系，为组织各项工作提供了方向，也向人力资源管理提出了新的要求。战略性人力资源管理要求深刻分析和领会组织使命与战略目标对人力资源的需求，并通过职务分析、工作分析、激励手段和薪酬策略等人力资源管理措施，为实现组织战略提供人力资源支撑。

②人力资源的价值、需求、能力与潜能。人力资源的价值体现在他对组织的有用性上。为了达成组织战略目标，实现人力资源价值，人力资源管理者必须能够把握人力资源的需求、能力与潜能。任何目标都需要人来完成，但人的行为受其思想观念和需求的制约。员工总是乐于去做那些符合或有利于满足自己需求的工作，如果把握了员工的需求，做到这一点就变得容易了。另外，每一个战略目标都需要被细化为各岗位员工的行为目标，这些行为目标对员工能力有具体的要求。如果员工不具备岗位要求的能力，达成目标就不可能。因此，准确衡量员工能力又成为必要。当然，组织战略所涉及的时间跨度较大，随着时间的推移，组织发展到某种程度的时候，会对人力资源的素质和能力提出更高的要求。这样，战略性人力资源管理又需要发现和培育员工的潜能，保证他们能够为组织未来发展做贡献。

◆战略性人力资源管理结构

组织战略一般分为公司层战略、事业层战略和职能层战略三个层次。公司层战略是事关组织全局的、长期的战略，它描述组织的总体方向；事业层战略则指事业部内的中期性战略，其目标是获取本事业部的竞争优势和支持公司层战略；职能层战略则是用于整合各职能部门、岗位活动的战略，一般为短期性战略。在组织战略体系中，人力资源战略属于职能层战略。职能层战略通过最大化的资源产出率来实现公司层和事业层的目标。

与组织战略的三个层次相对应，战略性人力资源管理也分为战略层次、管理层次和运作层次。战略性人力资源管理的战略层次主要关注组织与外界环境的关系和长期发展的问题。其相关活动是根据组织战略要求，制定人力资源战略规划。战略性人力资源的管理层次的工作重点，是将人力资源战略规划细化为具体的人力资源活动方案，对人力资源流程进行管理。战略性人力资源管理的运作层次，是与基层主管和员工接触，将人力资源管理活动方案付诸实施，并对实施过程进行控制、监督、分析和评价，通过促进员工、部门计划任务的完成，最终实现组织战略目标。

◆战略性人力资源管理角色

战略性人力资源管理的任务，是在组织获取竞争优势的战略行动过程中，帮助各层次的管理者和员工发挥最大的效用，为组织做出最大的贡献。在战略性人力资源管理系统中，人力资源管理者扮演着参与战略、提供信息支持、人才支撑和动态管理等角色（见表 1-1）。

表 1-1 战略人力资源管理者角色

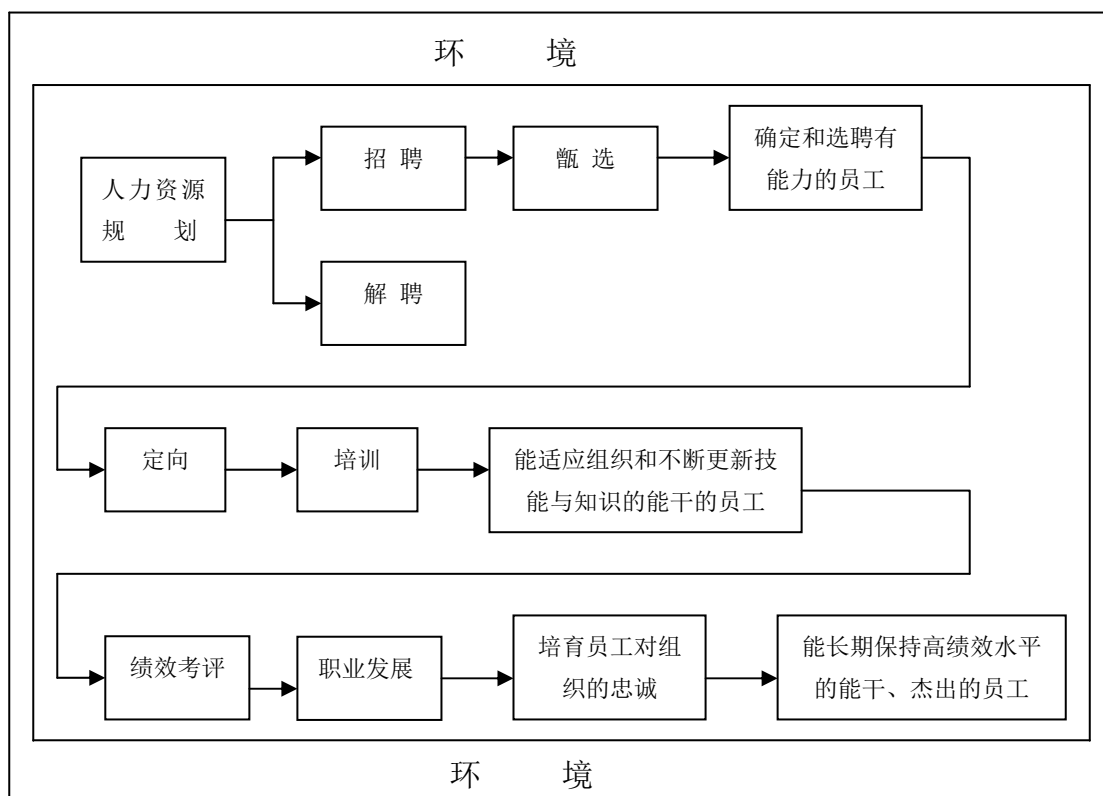
战略活动的参与者	信息支持者	人才支撑者	动态管理者
参与组织整体战略决策；依据组织整体战略要求，落实人力资源战略；帮助部门管理者整合资源，进行管理；帮助员工完成岗位职责。	提供其他组织的信息和某些问题的专家意见；搜集、传播和生成人力资源管理信息；适应组织战略规划、日常工作和组织活动的要求。	挑选符合组织战略和文化要求的员工；协助设计和实施绩效管理系统；设计符合组织战略意图的薪酬方案；设计和实施员工职业发展系统；帮助部门管理者实施符合战略要求的人力资源管理。	注意管理过程及组织成败对员工的影响；帮助重新设计组织结构；推动符合组织价值观的变革；实施员工发展与人际关系计划；整合组织资源；参与解决员工关系问题；参与必要的行政管理工作。

### 1.3 人力资源管理流程及其基本职能

#### 1.3.1 人力资源管理流程

人力资源管理流程表明了人力资源管理中重要的活动及步骤，它通常包括九项内容。同时，人力资源管理流程还受到外部环境的影响和制约（见图 1-2）。

图 1-2 人力资源管理流程<sup>①</sup>



<sup>①</sup>张石森主编，哈佛商学院人力资源管理全书[M]，北京，中国财政经济出版社，2002-7，p15。

◆**人力资源规划。**人力资源规划是组织基于人力资源供应与需求状况和组织的战略要求所制订的长期、中期和短期的人力资源工作计划。它是一个由众多子规划（如总体规划、职务配备、人力资源配置、使用等规划）有机结合而成的规划系统。它将组织的目标转换为人力资源管理的目标、原则和方法，在人力资源管理流程中发挥指导性作用。

人力资源规划过程，通常包括三个环节：评价现有人力资源；预测未来对人力资源的需求；制定满足未来人力资源需求的行动方案。

◆**人力资源招聘。**如果组织出现人力资源短缺，就需要进行人力资源招聘。招聘的数量依据来自于组织对人力资源的评价和预测，招聘的质量要求则来自于职务分析所提供的信息，如某职务、岗位人员的任职资格、素质模型。招聘的目的是吸引那些能够为组织做出贡献的应聘者。

◆**人力资源甄选，**是将应聘者与其所应聘职务、岗位所要求的任职资格和素质能力标准进行对比，从众多的应聘者中筛选出最适合组织的人，并将其聘任为组织员工的过程。人力资源甄选的方法、步骤可以按照职务或岗位的重要程度和特性分别确定。人力资源甄选的目的是确保组织所聘任的员工都是组织所需要的、能干的员工。

◆**人力资源解聘，**又称人力资源退出，指组织的员工由于主观或客观的原因与组织解除聘约的过程。人力资源解聘虽然是优化员工队伍的必要措施，也是人力资源市场化配置条件下的正常现象，但如果操作不当，往往会引起社会和组织的动荡。因此，应该在人力资源招聘时就明确人力资源解聘的条件、程序和有关法律规定，并尽可能注意操作的方式方法。

◆**人力资源定向，**是为员工规划工作方向的过程。当员工进入组织后，一般需要通过岗前培训和考查，让员工能够适应组织文化和工作环境。神州数码将其称为“入模子”培训。在这个过程中，员工对组织各方面的情况、工作责任和岗位要求有了更深层次的了解，管理者也能更准确地判断员工的能力和发展潜力。管理者可以按照员工能力与职务要求相匹配的原则，为他们分配工作岗位和提供职业发展的建议。

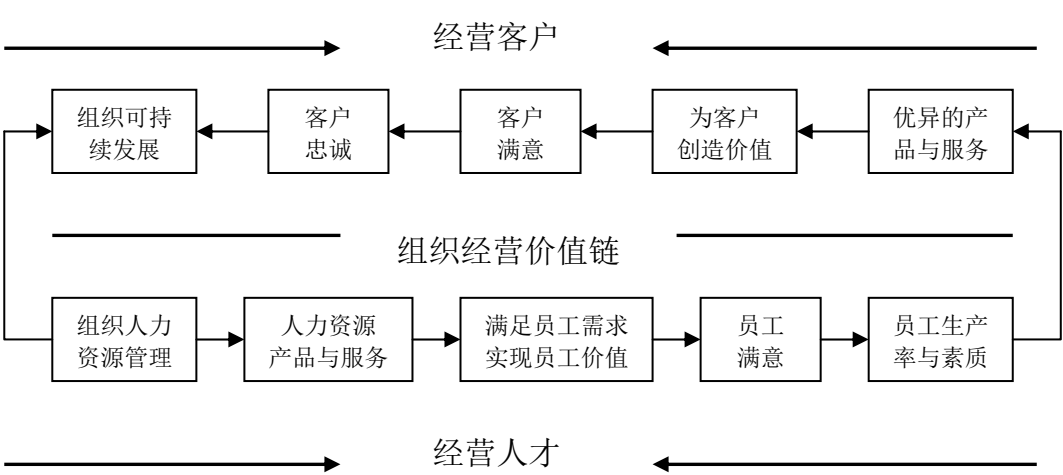
◆**人力资源培训。**为了让员工适应组织的未来发展，组织需要帮助他们不断地提升技能和更新知识。人力资源管理者负有了解培训需求、组织培训、检测培训效果的责任。培训还是员工职业发展和获取更高薪酬、地位的必要条件。越是学历层次高、能力强的员工，对培训的需求越强烈。因此，学习与培训又成为激励和留住核心员工的重要筹码。

◆**绩效考评。**员工绩效不仅反映了员工对组织的贡献，也是用于衡量员工能力和职业价值的重要指标。绩效考评为确定员工的薪酬福利和职位晋升提供依据，也能够帮助员工总结经验，发现不足，提升工作质量和效率。由于绩效考评结果与员工的切身利益关系密切，绩效考评是否科学合理，将对组织造成重大影响。人力资源管理者应该制订出切实可行且能够准确检测员工真实绩效水平的考核方案，并按照公平、公正、公开的原则组织绩效考核。

◆职业发展。组织如果希望员工在整个职业历程中保持较高的能力、效率和绩效，就必须关注员工的职业发展；员工如果希望不被社会所淘汰，就应该为应对未来的职业竞争早做准备。人力资源管理者通过为员工提供学习机会、创建学习氛围、帮助员工制订职业发展计划，为员工实现职业目标提供工作平台等途径，实现组织目标与员工职业发展目标的和谐与统一，最后形成双赢的结果。

◆培育员工对组织的忠诚。在组织经营价值链中（见图 1-3），清楚地表明了员工对组织的忠诚度水平与人力资源管理密切相关。只有员工对组织忠诚，才能竭尽全力为客户提供优异产品和服务，才能让客户满意、不断壮大组织的忠诚客户队伍，最终为组织的可持续发展提供经济、环境支持。而员工对组织的忠诚度则取决于员工的满意度。为了让员工满意，组织需要为员工提供符合员工需求的工作、学习机会，公正的绩效评价、满意的薪资、公平的职务竞争环境以及组织承诺的兑现等服务，而这些内容正是人力资源管理的职责所在。

图 1-3 组织经营价值链<sup>①</sup>



必须重视组织的外部环境对人力资源管理的影响和制约。其中，最主要的环境影响因素是国家的法律和政府的干预。另外，国家经济发展状况、科学技术发展趋势、同行业的管理水平、竞争对手的人力资源政策、社区环境、人口结构、风俗民情等等，也影响着人力资源管理措施的施行和效果。在实施上述流程时，必须考虑到这些外部因素的制约作用。

### 1.3.2 人力资源管理基本职能

将人力资源管理流程的九项重要工作进行归纳和整合，可以获得人力资源管理的五大职能，即人力资源的规划、吸纳、发展、激励和维护。现代组织中，所有的管理者都负有人力资源管理的责任。按照责权明确的原则，人力资源管理职能的内容可细分为直线管理职责与职能管理职责，由直线管理者和人力资源管理者分别承担（见表 1-2）。

表 1-2 人力资源管理职能

<sup>①</sup>彭剑锋，人力资源管理概论[M]，上海，复旦大学出版社，2003，p13。

人力资源 管理 职能	直线管理者的主要职责	人力资源管理者 的主要职责
(一) 人力 资源 规划	<p>根据组织战略制订本层次、部门目标；</p> <p>为组织结构设计提供业务流程等资料，审核组织结构设计的可行性；</p> <p>组织员工参与人力资源调查；</p> <p>提供本层次本部门人力资源现状的报告；</p> <p>提供部门人员增补、减员、结构调整等需求信息；</p> <p>审查人力资源部门制订的各类人力资源方案和规划并做出决策。</p>	<p>分析组织战略，制定实施组织战略的目标体系和人力资源战略；</p> <p>搜集资料，设计组织结构方案；</p> <p>设计人力资源调查工具、制订调查计划并组织实施；</p> <p>汇总和分析各层次各部门人力资源分布、使用、情况，并形成文字报告；</p> <p>分析组织内外人力资源供应与需求状况；</p> <p>整合和重组组织内人力资源；</p> <p>提出长期、中期和短期的人力资源需求计划；</p> <p>制订人力资源的招聘、培训、薪酬、替补等具体规划。</p>
(二) 人力 资源 吸纳	<p>提供特定岗位或职务的具体职责以及对员工任职的资格和能力要求；</p> <p>描述对未来员工的类型和员工素质的具体要求；</p> <p>审查人力资源部门转来的应聘者资料，并进行初步筛选；</p> <p>对应聘者进行业务考核、测试并做出甄选决策；</p> <p>为新员工安排合适的工作。</p>	<p>收集职务分析所需信息，运用职务分析工具进行分析；</p> <p>确定各岗位的任职资格和工作说明书；</p> <p>制定员工素质模型；</p> <p>开发潜在的合格应聘者来源渠道；</p> <p>组织员工招聘和测试的具体工作，并将测试结果通知直线管理者；</p> <p>为新聘员工办理与聘用有关的手续。</p>
(三) 人力 资源 发展	<p>对新员工进行业务指导和培训；</p> <p>按照业务发展和员工需要，提出本层次部门的员工培训需求；</p> <p>构建学习气氛，提供学习条件；</p> <p>评价员工培训效果并提出改进意见；</p> <p>对员工工作和职业发展情况进行评估，并提出员工改进工作和职业发展的建议。</p>	<p>组织新员工岗前培训；</p> <p>汇总各部门培训需求，拟定培训计划，准备培训材料，具体组织员工培训；</p> <p>向组织高层提供同类组织的人力资源开发信息和人力资源开发建议；</p> <p>制定和实施创建学习型组织方案；</p> <p>开发员工绩效评价工具，并组织绩效评价；</p> <p>制定工作轮换和职务晋升计划；</p> <p>构建员工职业发展通道；</p> <p>为员工提供职业发展咨询和其他帮助。</p>
(四) 人力 资源 维护	<p>为员工安排适合其兴趣和能力的各项工作任务；</p> <p>与员工进行经常性的信息沟通；</p> <p>创建团结协作、互相尊重和信任的工作环境；</p>	<p>向直线管理人员介绍标杆组织的先进管理经验，对他们进行管理政策、技巧的培训；</p> <p>执行工作评价程序，确定每一职务或岗位的相对价值；</p> <p>进行薪酬调查；</p>

	指导和督促员工保质按量完成工作任务，帮助员工解决工作中的困难； 合理分权和授权； 遵守组织内的各项规则、协议及心理契约，讲究信用； 办事公平公正，对员工一视同仁； 准确评价员工工作绩效； 向人力资源部门提供岗位价值和员工贡献的资料； 关心员工生活中的重大事件，必要时给予帮助。	制订工资方案和福利方案； 制订和落实稳定核心人才队伍的政策和措施； 制订绩效考核规则，组织绩效考核方案的具体实施； 开放与员工、直线管理者沟通的渠道，并将所获信息归纳后向组织高层汇报； 向员工、直线管理者解释组织的人力资源政策； 处理员工的申诉； 办理员工晋升、轮换、外出学习、保险、提薪等具体手续。
(五) 人力 资源 激励	加强与员工的信息沟通，充分了解员工需求； 重视员工的建议，鼓励团队协作； 为创造性员工提供施展能力的平台和条件； 执行与员工工作绩效挂钩的薪酬、奖金、福利以及职务晋升制度； 为员工争取学习进修和晋升的机会； 与员工建立起密切的感情纽带，培育员工对组织的忠诚感。	向组织高层提供同行或竞争对手的员工激励信息； 掌握员工激励的市场水平，作为制订激励政策的参考； 提出采用何种激励政策的建议和方案； 具体执行组织已经确定的工资、资金、福利、股权等经济激励以及成就、情感等非经济激励措施； 评估各类激励措施的效果，提出改进办法； 制订和实施对于组织核心人才的特殊激励政策。

参考文献：

- (1)西奥多·W·舒尔茨，人力资本投资：教育和研究的作用[M]，北京，商务印书馆，1990，p25。
- (2)加里·S·贝在克尔，人力资本[M]，北京，北京大学出版社，1987，p1。
- (3)彭剑锋，人力资源管理概论[M]，上海，复旦大学出版社，2003，p11。
- (4)张德，人力资源开发与管理（第二版）[M]，北京，清华大学出版社，2002，p11。
- (5)李爱梅、林文铨，人性理论与人力资源管理模式变迁[J]，广州，科技进步与对策，2004，（8）。
- (6)许小东、沈捷，现代企业的战略人力资源管理[J]，技术经济与管理研究，2004，（2）。
- (7)张石森主编，哈佛商学院人力资源管理全书[M]，北京，中国财政经济出版社，2002-7，p15。

## 第2章 核心能力与核心人才

1990 年，美国著名的战略管理专家加里·哈默尔(Gary Hamel)和 C.K.普拉哈拉德(C.K.Prahalad)在《哈佛商业评论》上发表了《公司的核心能力》一文，首次提出了“核心



能力”的概念，他们认为核心能力是企业获得和保持竞争优势的关键。这个观念很快得到众多管理专家的认同，对核心能力的研究成果层出不穷。本章将从人力资源管理的角度探索核心能力及核心能力的载体——核心人才培养的途径和方法。

## 2.1 组织的核心能力

### 2.1.1 组织核心能力的内涵

#### ◆核心能力的内涵

对于核心能力的定义，专家们分别从经济学、管理学、创新经济学、社会学等角度进行了阐述。虽无定论，却可以断定：组织的核心能力是由多层次、多维度的因素所构成。中国人民大学教授彭剑锋基于核心能力特征提出的定义较有代表性。即：核心能力指组织自主拥有的、能够为客户提供独特价值的，竞争对手在短时间内无法模仿的，各种知识、技能、技术、管理要素的集合。<sup>①</sup>

核心能力基于客户价值而存在。客户价值是组织站在客户的角度来看待的产品和服务的价值。组织只有为客户创造最大的价值，才能获得他们的支持。而客户的支持是组织生存的基点。因此，核心能力不仅仅来自于组织在技术、研发、营销等方面比竞争对手更出色，更来自组织将资源转化为最大客户价值的能力。由于顾客价值具有动态性的特征，会随着时间、环境、个性感受的变化而变化，与此相适应，组织的核心能力也应该具有动态性和灵活性。

核心能力是组织所特有的。组织所拥有的核心能力是独一无二的，由组织成功的一系列关键要素构成。这种独特性形成了组织与其他组织之间在产品、服务、业务流程、市场开发、管理风格和水平等方面的差异性，它是解释组织竞争优势的重要原因。

核心能力以人力资本为载体。它表现为组织人力资本所拥有的知识、经验、技能、个性、品质、态度、团队意识、学习力和创造力等各种因素的集合。这个特殊的人力资本群体，在组织特有的管理环境、工作氛围、组织文化的熏陶下，经历了长期的经营管理活动的积淀，才形成了组织的核心能力，这也是核心能力难以复制的重要原因。

核心能力是组织化的能力。核心能力是组织多种能力相互整合而成的组织化的系统能力。也就是说，组织内的人力资本及其他资源，需要借助于管理的手段，充分协调和融合于实现组织战略目标的系统之中，才能形成整体的、动态的、创造性的和竞争力极强的核心能力。其中的任何要素脱离了组织，都有可能丧失存在的价值。

#### ◆核心能力的层次

将组织核心能力的内涵按照从外到内的顺序进行扫描，可以发现核心能力的构成层次。组织核心能力由其核心市场能力、核心技术能力和核心管理能力所构成。

核心市场能力，是指组织在市场大环境中对与之发生关系的各外部环境因素的认知与反

---

<sup>①</sup>彭剑锋，人力资源管理概论[M]，上海，复旦大学出版社，2003，p6。

应能力。组织的外部环境通常包括政府、投资者、供应商、顾客或客户、竞争对手、各类学校、科研机构、社区及其他社会组织和个人。核心市场能力可以使组织能够妥善处理与外部环境各因素之间的关系，获得他们的支持，营造出良好的外部生态环境。

核心技术能力，是组织在关键技术或产品方面的研发能力、创新能力、整合能力和延展能力。其要素包括各种专利、专有技术、技能、知识、产品和服务及其和谐的融合。核心技术能力决定着组织产品的客户价值和竞争力大小，是核心能力中的硬件，也有人将其称之为硬核心能力。

核心管理能力，指组织对本身所拥有的各类资源的规划、协调、沟通和整合的能力。组织资源包括组织有形资产和无形资产。资金、设备、房产等可见资产为有形资产，是组织开展经营管理活动的物质基础；而人力资源、组织文化、组织声誉、组织构架等，是组织的无形资产。核心管理能力能够将组织中有限的资源进行科学的统筹和使用，使其转化为最大的客户价值，进而获取可观的收益。核心管理能力属于核心能力中的软件，也被称之为软核心能力。

2.1.2 核心能力要素

核心能力是组织中能为客户创造独特价值的一系列知识、技能、技术、管理等要素的集合，组织核心能力来源于组织的智力资本。组织的核心能力要素可从组织的智力资本入手来进行分析。

组织的智力资本指组织中人力资本和组织资本的价值。<sup>①</sup>

如前所述，人力资本是与物质资本相对应的一种资本形式，是寓于人体之中能够为其提供未来收入和心理满足的能力。它表现为蕴含于组织中、能够产生价值增值的人力资源所拥有的知识、经验、技能、个性、内驱力、团队意识等各种要素的集合。而组织资本则是组织成员在特定的组织环境下协同工作形成的、能够为组织创造价值的资本形式。它根植于组织的价值观、组织结构、业务流程、组织制度、知识管理以及客户与公共关系系统之中。组织核心能力要素如表 2-1 所示。

表 2-1 组织核心能力要素

人力资本要素	组织资本要素
<b>知识经验与技能：</b> 基础知识、专业知识、社会知识等 操作、管理、信息沟通、人际交往等技术 专业工作、经验、生活、社会等经验 工作诀窍、灵感	<b>组织知识与技能：</b> 组织程序*、组织专利*、组织默契、知识共享、信息交流等
<b>个性特征：</b> 价值观、工作态度、坚韧、信用、可靠性、	<b>组织管理：</b> 组织结构、组织制度、组织纪律、业务流程、

<sup>①</sup>彭剑锋，人力资源管理概论[M]，上海，复旦大学出版社，2003，p6。

对组织的忠诚度、情绪智商、团队意识等	内外关系协调、价值转化*、资源的配备与效用、员工满意度、核心人才的稳定性等
<b>内驱力：</b> 经济需求、成就欲望、自尊心、参与团队的渴望、对组织目标的关注等	<b>组织文化：</b> 组织愿景、心智模式、组织视野*、核心价值观、经营宗旨、工作氛围、员工士气等
<b>学习力与创造性：</b> 学习心态、学习目标、学习的毅力与耐性、学习方法、学习成果的应用等 习惯性思考、不满足现状、好奇心、勇于创造、不怕失败、善于总结等	<b>客户价值：</b> 产品畅销度、商标与品牌、客户关系、客户忠诚度、市场占有率、组织商誉等

注：★组织程序指存在于组织之中，按一定标准、流程运行的模式，或称组织惯例。

★组织专利：受专利法保护的组织专有技术；或者指个体的知识、技术和诀窍经由组织化后的集合或升华。

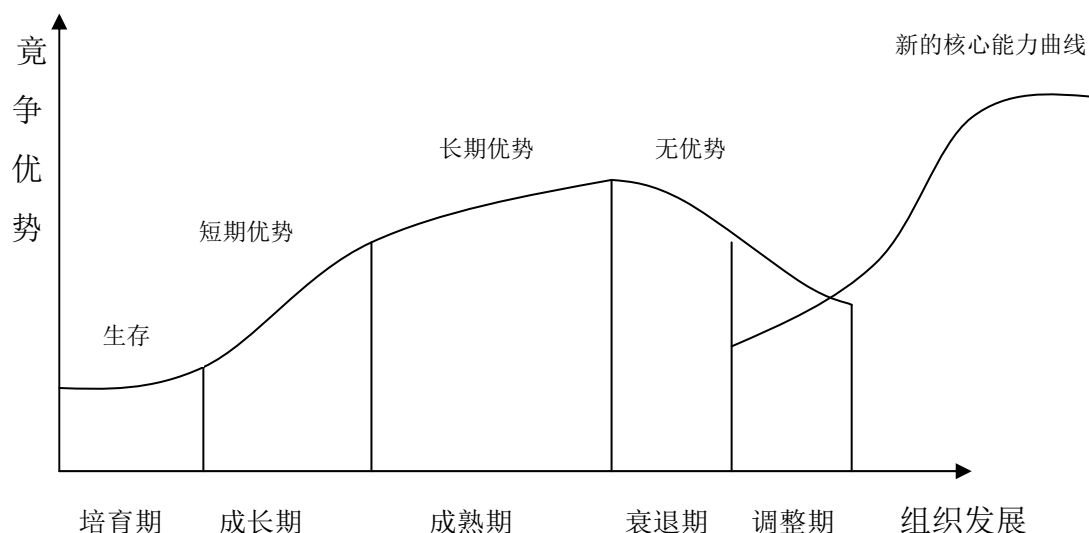
★价值转化：通过管理，将组织资源转化为社会价值或竞争优势的能力。

★组织视野：是组织成员所共享的组织思维模式。

### 2.1.3 核心能力生命周期

组织核心能力与世间万事万物一样，其动态演变过程也呈现一定的周期性。典型的核心能力生命周期，由培育期、成长期、成熟期、衰退期、调整期构成（见图 2-1）。<sup>①</sup>

图 2-1 组织核心能力的动态演变过程



在培育期阶段，组织只是在某些方面（如产品）有一定的优势，且优势并不明显。组织需要认真分析环境和本身的优势与劣势，判断核心能力的趋势，确定核心能力的发展方向。其目的是为用户创造差异化价值以维持生存。

成长期阶段，组织已经在某一个或几个方面具备较强的短期优势，但核心能力的发展前

<sup>①</sup>胡剑芬、郗英，核心能力的动态协同演变[J]，广州，科技管理研究，2004，（3）。

景并不明朗。组织需要扬长避短，重点培育核心能力中的核心要素，争取快速成长壮大。

进入成熟期，组织已经拥有了独特的、难以被复制的核心能力和较长期的竞争优势，经济收益也随之大幅增长。核心能力的培育重点为完善不足、防止被复制，在实现持续发展能力的同时获得高额回报。

核心能力的衰退期，表现为市场需求的变化与外部竞争对手力量增强，内部核心能力要素固化形成刚性。如果不能及时调整，原有的核心能力就可能成为阻碍组织发展的因素。因此，衰退期的重点是找出问题的关键，调整组织内部的协同性；或者寻找新的突破点和新的核心能力的培育途径。

核心能力的调整期，一方面是原有核心能力的动态调整阶段，如果调整得当，组织的核心能力将再次将组织带向繁荣，调整不当，则原有核心能力将消亡。另一方面，它还是新的核心能力的培育期，此时，新的核心能力演变过程重新开始。

#### 2.1.4 核心能力的培育与提升

组织人力资本是核心能力的载体，核心能力对人力资本有高度的依赖性。人力资本存量越大，组织的核心能力就越强，提升核心能力的潜力就越大。在此，仅从人力资本管理的角度来考虑组织核心能力的培育。

◆构建学习型组织。学习是创造力和竞争力的源泉，组织的竞争优势依赖于掌握比竞争对手更快速的学习能力。①建立起扁平化的组织结构，让员工能够更有效地进行信息沟通和资源共享，倡导互相启发的开放式学习方式，挖掘和利用经验、灵感和诀窍等隐性知识；②培育学习习惯和学习气氛，鼓励员工自我超越；③有计划地组织学习，将学习与组织战略、核心目标结合起来；④向外界学习，开拓视野，组建知识联盟；⑤加强知识管理，对员工知识进行归纳、存储、积累和使用和整合，使之形成组织资本。

◆稳定核心人才队伍。核心能力的人才载体主要是核心人才。核心人才队伍由两类人才组成：一类是位于组织关键职位和部门的管理人才，另一类是掌握核心技术的技术骨干。要制定并执行一系列吸引、培育、发展和凝聚核心人才的政策；为核心人才营造适合于他们成长和创新的环境和文化。通过富有竞争力的薪酬、具有挑战性的任务、充分信任的分权、灵活自由的弹性工作制、公平公正的绩效考核、无微不至的亲情关怀、亲密无间的交流沟通、持续不断地学习机会等途径，稳定和壮大核心人才队伍。

◆塑造组织文化。组织文化是核心能力的精神支柱，她对外是形象，对内是凝聚力。通过设计振奋人心的组织愿景，培育积极向上的心智模式，建立符合组织与员工共同利益的核心价值观，构建勤奋和谐的工作氛围，来鼓舞员工士气，激发员工爱岗敬业、奋发向上的工作热情，强化他们的归属感和使命感，自觉地将行动统一于组织文化的旗帜之下，心甘情愿地与组织共进退。此时，员工个人智力就会升华为组织智力，形成强大的核心竞争力。

◆强化激励，激发内驱力。每一位员工的行为都受其内在动力系统趋动，任何外在刺激都必须转化为员工的内驱力，才能导致员工的行为。对员工个体而言，能产生最大内驱力的动力系统即未被满足的需求。组织应该通过各种交流沟通渠道，切实把握员工的最需要满足的核心需求，尽可能地将满足员工需求与培育组织核心能力的目标相融合。例如，为员工提供学习的机会，既满足了员工提升知识能力水平的需求，也有利于培育组织核心能力。当员工个人需求与组织目标存在差距时，如果需要员工做出让步，就应该从其他方面予以相应补偿来保持平衡，否则员工就可能不满意，从而丧失实现组织目标的内驱力。

组织核心能力是一个复杂的多维系统。培育组织的核心能力，除了重视培育和发掘人力资本价值外，还应该同时考虑从下列方面切入：明确组织的战略意图和目标，让员工行动有方向；把握核心能力的关键要素，专注于核心发展领域；以客户价值的增值作为培育核心能力的出发点；开发核心技术，优化组织的技术创新系统，确保组织强有力的资源产出，等等，不再赘述。

#### 2.1.5 核心能力的刚性

核心能力的刚性，指受组织以往惯例所影响，组织的核心能力日趋强化，表现在一系列载体上，包括组织成员行为模式难以改变的一种性质。这种性质是一种路径依赖现象。如果没有外力的破坏，这个性质将长期存在下去。<sup>①</sup>

◆核心能力刚性的负作用：①组织惯例的自我强化。组织惯例在组织发展过程中发挥着组织记忆的功能，它有利于将组织内资源统一到组织的目标之下，但它会简化对复杂环境的理解和反应，从而降低对变化环境的应变力。一些成功组织的管理者，在面临外部环境变化时，总是习惯性地按照原来的经验进行决策。如果外部变化是非常规的，这种常规性的决策必然不适应。②专用性投资的不可逆转性。组织用于培育核心能力的投资，往往指向特定的产品、顾客或技术。这样做的好处让竞争对手无法复制，但也为核心能力变革带来障碍。当市场变化时，用于生产原有产品的技术、设备的投资只能部分收回或无法收回，大大降低了组织资源的增值率。③核心技术的低开拓性。一种成熟的核心技术，耗费了组织大量的资源和相关人员的心血。当发现它不适应于市场需求时，组织首先采取的措施不是将其立即抛弃去开拓新的技术，而只是对其进行调整和革新。另外，当这种核心技术为组织提供贡献后，组织不再为经济担忧，创新动力就大不如前了。④内部权利和利益转移不畅。为了培育核心能力，组织往往会将权利和利益集中于核心部门和核心人才。这种做法对核心部门和核心人才有极大的激励作用。但是，当市场出现变化先兆时，由于害怕失去既得的权利和利益，他们就可能消极对待甚至阻挠和破坏组织的变革。⑤心智模式和制度的固化。核心能力的形成是一个积累性的学习过程，在组织成员的长期互动过程中，个体心智模式被同化为组织的心

---

<sup>①</sup>刘海建、陈松涛、陈传明，企业核心能力的刚性特征及其超越[J]，北京，中国工业经济，2003，（11）。

智模式，它有利于组织默契的形成，但也让员工形成固化的思维习惯，阻碍组织想象力和创造力的发挥。组织制度让员工行为有章可循，却也会造成只知道遵守制度而不敢变通或不善变通的现象，形成组织的僵化。

◆核心能力刚性的克服。核心能力的刚性是组织在培育核心能力时力求避免的。克服核心能力的刚性，可从两个层次着手：一是对核心能力刚性的防范，二是对于核心能力刚性的更新。<sup>①</sup>具体措施见表 2-2。

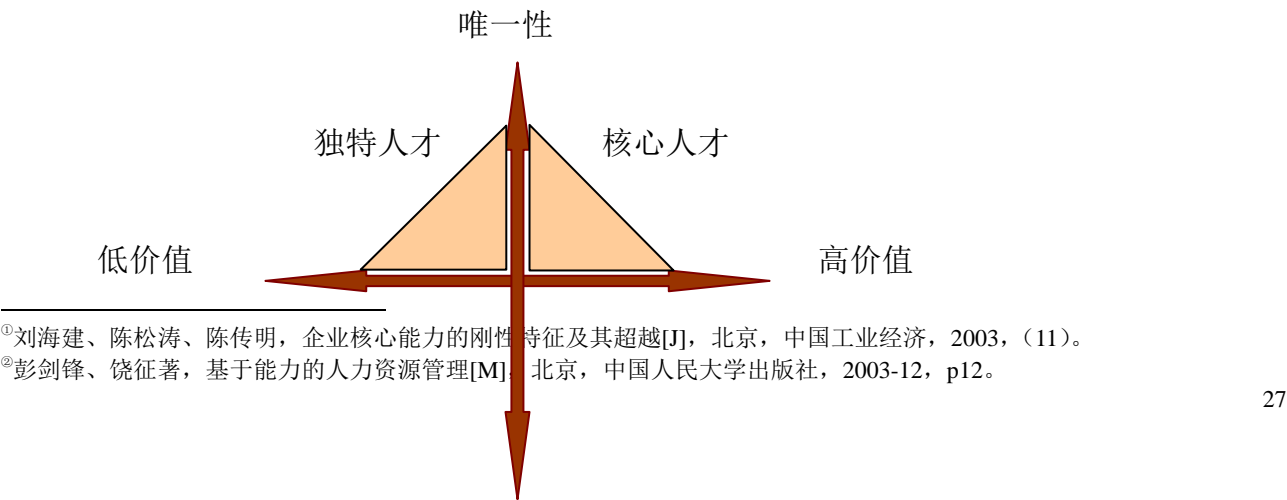
表 2-2 核心能力刚性的克服

	措 施	理 由
刚性的防范	对核心人才实行股票期权	让核心人才成为组织实际上的所有者，避免短期行为
	在组织内部营造危机感	有利于建立共同愿景，保持创新活力
	建立同质价值观与异质价值观共处的组织文化	允许存在不同的意见和看法；重视非正式组织的作用；鼓励创新，允许员工犯错误
	创新人力资源管理体制	吸纳不同地区、职业背景和价值观的员工；绩效考核既重视结果，也重视过程；采用促使长期利益与短期利益相结合的人力资源管理工具，如平衡计分卡
	创建学习型组织	培育员工的协作的意愿、共同的目标、双向的沟通、联合的团队精神和信息的共享的良好习惯
刚性的更新	完善组织领导人更替机制	当组织领导人的思维僵化时就予以撤换，其思维惯性即被克服
	循序渐进地改变组织和员工的心智模式	树立变革常态化观念，从心理上做好变革的准备，降低变革的阻力
	建立战略联盟	与联盟组织信息共享，通过比较及时发现自己的不足

2.2 组织的核心人才

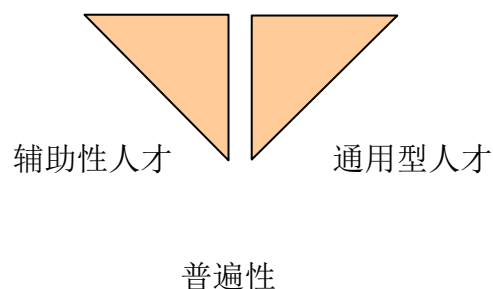
美国康奈尔大学的 Snell 教授按照人力资源价值性和稀缺性标准，将组织人力资源分成四种类型：核心人才、通用型人才、辅助性人才和独特人才（见图 2-2）。<sup>②</sup>其中，掌握组织发展的核心专长与技能，具有高价值性和高稀缺性特征，对组织的生存和发展起关键作用的核心人才，是形成组织核心能力的关键要素，也是组织人力资源管理的重点。

图 2-2 Snell 的人才分类模型



<sup>①</sup>刘海建、陈松涛、陈传明，企业核心能力的刚性特征及其超越[J]，北京，中国工业经济，2003，（11）。

<sup>②</sup>彭剑锋、饶征著，基于能力的人力资源管理[M]，北京，中国人民大学出版社，2003-12，p12。



### 2.2.1 人力资源的分类管理

对于不同类型的人才，应该针对其特点采用不同的管理方式，以确保核心人才队伍的稳定和人力资源利用最大化（见表 2-3）。

表 2-3 四类人才各自的特点及适用的人力资源管理方式<sup>①</sup>

	核心人才	通用型人才	辅助性人才	独特人才
举 例	总经理、技术骨干	职能管理者	秘书、保安	律师、咨询师
价 值	高价值，与核心能力直接相关	高价值，与核心能力直接相关	低战略价值，从事操作性工作	低战略价值，与核心能力间接相关
独特性	独特性，掌握组织核心知识技能	普遍性，掌握普通知识和技能	普遍性，掌握普通知识和技能	独特性，掌握特殊知识和技能
工作方式	知识性工作	传统工作	传统工作	知识性工作
雇佣模式	以组织为核心	以工作为核心	按合同办事	合作伙伴
工作设计	授权、提供资源 因人设岗	明确职权、适度授权； 因岗聘人	明确职责 圈定范围	资源丰富 自主安排
招 募	以才能为依据 内部提升	以业绩为依据 外部招聘	职能外包 为特别任务招聘	考虑声望与业绩 合作关系
开 发	在职、脱产培训 局限于组织需要 关注短期效果	局限于规章、流程	在职培训 局限于组织需要	
考 核	关注对组织的整体的、战略的贡献	关注个人、部门绩效	个人绩效	目标完成情况
薪 酬	外部公平（高工资）；为知识、经验、资历、技术付酬；综合采用长期、短期、经济、非经济薪酬方式	外部公平（市场比率）；按绩效付酬；短期薪酬为主，适当采用长期薪酬	市场平均水平 短期薪酬	年薪或按合同付薪

### 2.2.2 核心人才继任机制<sup>②</sup>

继任机制是为某个关键职位选拔、培养继任人（接班人）的机制。其特点是建立起继任

<sup>①</sup>彭剑锋主编，人力资源管理概论[M]，上海，复旦大学出版社，2003-11，p18。

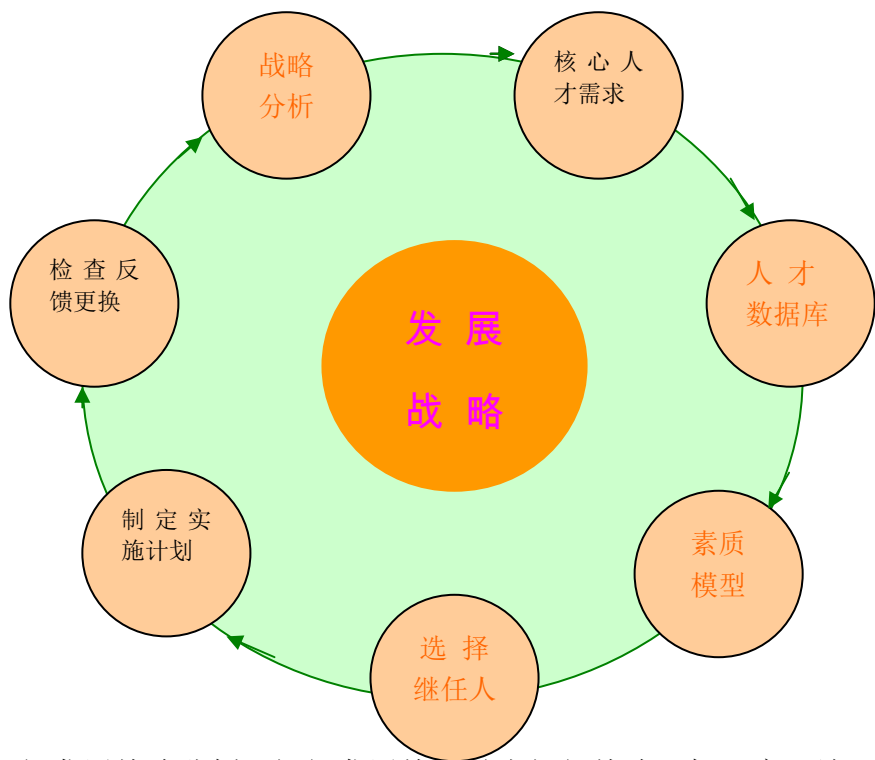
<sup>②</sup>裴春秀，高校核心能力与核心人才继任机制[J]，北京，中国职业技术教育，2005，（8）。

人选择培养的流程化、标准化的制度。继任机制的最大好处，是能够避免关键职位任职人员突然离职带来的不稳定风险，维持组织持续的发展力和执行力。同时，它还有利于激励核心人才的进步与竞争、建立稳定的核心人才梯队、培育组织持续发展和应对残酷竞争的核心能力。继任机制已经在企业中得到了广泛的使用，例如，美国通用电气公司总是在任命一位新的 CEO（首席执行官）后就着手考察此 CEO 的接班人。董事们会按照设定的考察计划，从现任管理人员中发现潜在的 CEO 人选并着手培养。他们还会选择一位临时 CEO，把他的名字封在信封里，以便在现任 CEO 出现意外情况时应急。<sup>①</sup>

◆核心人才继任机制流程

为了应对世界超强对手挑战和组织的长远发展，核心人才继任机制流程构建应基于战略，注重营造竞争环境和培养继任人沉着应对非线性挑战的能力。其流程由下列环节构成：组织发展战略分析、绘制核心人才需求结构表、制定核心人才素质模型、建立人才资源数据库、考核与选择核心人才继任人、制定和实施培养计划、检查、反馈与更换。这是一个以发展战略为中心的不断循环的系统（见图 2-3）。

图 2-3 核心人才继任机制流程结构



组织发展战略分析。组织发展战略是由组织战略目标及实现该目标战略部署构成的总体性规划。它是一个由组织类型、层次和专业结构等分目标、子目标及策略组成的复合体系。组织的层次决定核心人才的专业水平层次，组织的类型和专业结构则表明需要核心人才的专业类别。例如，当联想实施向国外市场扩展战略的时候，它所需要的核心人才是世界水平的

<sup>①</sup> 姜方放，企业总经理继任机制探析[J]，南京，经营与管理，2003，（1）。



管理、技术和营销人才。而一个区域性小型组织，对核心人才的要求则大大低于联想的标准。

绘制核心人才需求结构表。战略分析的结果，明确了组织在哪些部门的何种关键角色（职位）上需要什么层次、专业的核心人才及数量。为便于比较和落实，应绘制直观展示上述情况的核心人才需求结构表。其基本内容一般包括核心部门、核心角色（职位）、核心职能以及核心人才需要量、现有量和短缺量。

建立人才资源数据库。将组织能够搜集到的人才资源数据资料分门别类统一建库。这些人才资源包括：组织现有人才、应聘人才、曾经聘任人才、希望引进和聘用的人才等等。入库资料除姓名、学历、职务、专业、特长、能力、工作经验、科研成果等常规性描述外，其个性特征、兴趣爱好、社会关系、处事风格、特殊需求、价值观、工作态度或敬业精神等等，也应尽可能详细地揽入库中。

构筑核心人才素质模型。素质模型又称胜任力模型，是为了达成某项目标，要求任职者具备的一系列素质要素的组合，包括知识技能水平、个性品质、自我形象要求和社会角色特征。核心人才素质模型是选拔和考核核心人才的依据。制定核心人才素质模型的方法一般有两种，一是基于战略需求来构建。即通过问卷调查和访谈、专家组论证等方式，自上而下地确定实施战略目标的关键部门、关键部门中的关键角色（职位），以及对关键角色（职位）进行工作分析等程序，提炼出实现组织战略目标需具备的关键素质和能力，作为核心人才的素质模型要素。二是基于现有水平来构建。即采用对比分析的方法，将目前在关键职位中任职的人才，按照其知识能力水平和贡献，划分为优秀组和对照组，分别进行行为访谈，经过信息整理和分类编码，提炼出优秀人才的行为特征信息，经专家组评估和确认后，建立核心人才素质模型。前者较适合于快速发展型战略的组织，后者较适合于稳健发展型战略的组织。

考核与选择核心人才继任人，是以核心人才素质模型为依据的。从人才资源库中搜寻具备核心人才素质潜力的人才，并进一步考核其个性特征、实际知识能力水平、忠诚度、敬业度等方面与拟任角色（职位）的匹配度以及为本组织服务的可能性，最终锁定核心人才继任人。就数量而言，继任人可以稍多于需要量，经验数据是一位核心人才配备三位继任人。这不仅是由于将员工纳入核心人才继任人队伍会产生巨大的激励作用，还因为考虑到在核心人才培养过程中的淘汰、离职造成继任人的缺位。

制定和实施培养计划。核心人才培养计划由核心人才继任人及其导师按照培养目标的要求共同制定。核心人才继任人导师一般为优秀的任现职者。将培养继任人的责任纳入任现职者正常的工作责任范围，是许多成功组织的做法。核心人才培养计划内容按照需要确定，主要包括继任人的知识、能力目标，培养方式，培养措施，时间安排，具体要求，考核办法等。培养计划应该用书面形式或电子数据形式保存。培养过程应该作详细的书面记录。

检查、反馈与更换。组织人力资源部及主管定期或不定期的关注、检查核心人才继任人

培养状况，并及时提供建议和反馈，是确保核心人才继任机制落地的重要措施。当培养过程中发现继任人确实无法胜任、或出现继任人离职等情况时，就应该更换继任人。经过培养的合格继任人，便成为拟继任角色（职位）的候选接班人。

#### ◆核心人才继任机制的实施策略

管理工具的有效性既取决于其本身的合理性，更取决于管理者的科学运作程度。尽管核心人才继任机制承担着承继和提升组织核心能力的重任，但如果运作不当，也可能适得其反。谋划核心人才继任机制的实施策略，有利于取得更令人满意的效果。

将组织核心人才继任机制融入组织文化，成为员工自觉认同的共同价值观。将员工职业生涯规划与核心人才继任结合起来，有利于实现继任目标与员工职业目标的统一；注意指导继任人设计适当的心理预期，明确继任人与职务提拔的不相等关系；将培养核心人才作为现任职者的工作任务之一，并与继任人及导师的奖惩挂钩；在核心人才的安排使用上，尽可能排除继任人对导师的威胁。

营造能者上、庸者下的竞争氛围，构筑适当的环境压力。从严要求继任人，不仅能从同层次人才群体中脱颖而出，而且拥有应对未来挑战的能力；同时引入外部竞争机制，从组织外部物色继任人，作为标杆或补充；继任人仍然需要经历残酷的竞争选拔，才能成为核心人才。

强化继任人的考核和激励，增强核心人才继任机制的执行力。定期回顾与研讨核心人才继任机制的管理流程的措施，增进继任机制的科学性和合理性；建立继任人行为追踪制度，详细记录和控制培养全过程；为继任人的成长提供尽可能优越的学习和实践条件，职务晋升向继任人倾斜；经常关注继任人表现与业绩的测评结果，并不断设置新的行为目标；设立继任人培养专项基金，为核心人才继任机制的实施提供资金保证。

#### 参考文献：

- ①彭剑锋，人力资源管理概论[M]，上海，复旦大学出版社，2003，p6-18。
- ②胡剑芬、祁英，核心能力的动态协同演变[J]，广州，科技管理研究，2004，( 3 )。
- ③刘海建、陈松涛、陈传明，企业核心能力的刚性特征及其超越[J]，北京，中国工业经济，2003，( 11 )。
- ④彭剑锋、饶征著，基于能力的人力资源管理[M]，北京，中国人民大学出版社，2003-12，p12。
- ⑤裴春秀，高校核心能力与核心人才继任机制[J]，北京，中国职业技术教育，2005，( 8 )。
- ⑥姜方放，企业总经理继任机制探析[J]，南京，经营与管理，2003，( 1 )。

第3章 人力资源素质与任务的匹配

每一个社会组织都需要高效、精干的人力资源，这些人力资源应该能够适应于组织整体目标、职位及具体工作的要求。组织的人力资源管理必须解决任务与人力资源之间的动态匹配关系。解决这个问题有两条思路，一是工作分析，二是素质模型。前者是人力资源管理的传统路径，到目前为止已经形成了较为完整的方法与流程；后者产生于 20 世纪 70 年代，近年来才引入我国，在少数管理基础较好的大公司部分采用，虽然具有一定优势，也反映了人力资源管理的趋势，但目前还有待完善。本章将对这两种思路进行剖析，为组织获得合适的人力资源提供多种分析方法。

3.1 工作分析

工作分析又称职位分析，是应用系统的方法，对组织内职位的工作职责、内容、权限、工作关系、工作环境、业绩标准及人员任职资格进行清晰明确的界定。即明确职位的工作内容和性质是什么，以及拥有哪些技能和经验的人适合这一职位。职位分析是人力资源管理的一项核心职能。

3.1.1 工作分析的用途

职位是现阶段组织的基本构成单元，组织的战略、目标、计划等等均需要通过各职位任职人员履行职责来实现。因此，工作分析不仅是组织规范化管理的必需，也是现代人力资源管理体系的基础。

工作分析的成果是制定出“职位说明书”。职位说明书针对组织中职位任职者而设计。工作分析主要提供下列信息：①职位描述。描述工作理由、工作内容、工作时间与质量要求。②任职资格。职位任务要求任职者必须具备的知识、技能与能力要求。它常常用胜任职位所需要的学历、专业、工作经验、工作技能、能力（素质）及其他特质要求等来表达。③绩效标准。任职者应该达到的与职位的工作职责相对应的任务质量与效果标准。④报酬要素。与职务价值相对应的报酬构成要素，包括经济的和非经济报酬。⑤职位簇，根据工作内容、任职资格或者对组织贡献的相似性而划分为同一组的职位。职位簇的划分常常建立在职位分类的基础上。例如：管理职位簇、研发职位簇、生产职位簇等。<sup>①</sup>

工作分析的作用可从组织管理、人力资源管理和员工个人三个层面来分析（见表 3-1、3-2）。

表 3-1 工作分析在管理中的应用

组织战略和管理层面		人力资源管理层面	
明确职位价值	说明设置职位的理由、职位如何为组织创造价值、实现整体目标	工作设计	工作再设计 提高工作和生活质量 职业安全与卫生

<sup>①</sup>彭剑锋，人力资源管理概论[M]，上海，复旦大学出版社，2003，p109。

<b>划定职位边界</b>	界定职位任务、责任与权限，避免互相扯皮推诿	<b>人力资源规划</b>	人力资源需求与供给 人力资源存量清单 制定满足人力资源需求方案
<b>提高流程效率</b>	理顺业务流程各环节职位的关系，消除由于职权责任不清造成的流程不畅和低效率	<b>员工招聘与配置</b>	制作申请表格和工作介绍 人事匹配 提高甄选效率
<b>实现权责对等</b>	按工作分析所界定的职位职责来授权	<b>绩效考核</b>	绩效考核指标及标准 绩效考核申诉与指导
<b>规范职业管理</b>	形成职位工作规范，便于准确考核与管理	<b>薪酬管理</b>	职位评价与职位分类 人员流动性与稀缺性 内部公平性
		<b>人力资源发展</b>	培训需求分析 职业生涯咨询 职业通道设计

表 3-2 工作分析对于员工的用途

高层管理者	部门管理者	员 工
什么样的组织结构最合适？ 应该设置多少部门，部门的职能是什么，承担部门职能需要多少职位，每个职位需要多少人？ 每个职位应该付多少报酬？ 哪些人可以胜任这个职位？	本部门应承担的职能是什么，职位有多少？需要多少人？ 什么样的员工能就任该职位？ 我应该从哪些方面辅导员工？ 我如何评价员工的工作业绩？ 应该如何指导下属的职业发展？	我的责任范围？ 我应该如何开展工作？ 我应该如何改进工作？ 我的工作标准是什么？ 我在这里将如何发展？

### 3.1.2 工作分析流程与技术

◆工作分析的一般流程。工作分析的一般流程，通常包括 6 个步骤，即明确工作分析的目的、选择工作分析的目标职位、确定搜集信息的重点、选择工作分析技术和工具、搜集和审查工作分析信息、编写工作说明书。

明确工作分析的目的。工作分析结果的用途不同，则需要搜集的信息、采用的分析工具都可能不同。在人力资源管理过程中，工作分析结果通常可用于组织结构优化、员工选拔、员工培训与开发、绩效考核和制定薪酬体系等方面。其不同目的所需要强调的重点、信息见表 3-3。

表 3-3 工作分析目的导向及其侧重点<sup>①</sup>

工作分析目标	强调的重点	工作分析所需要的信息	信息收集的成果
--------	-------	------------	---------

<sup>①</sup>彭剑锋，人力资源管理概论[M]，上海，复旦大学出版社，2003，p114。

<b>组织优化</b>	明确界定工作职责与权限； 分解战略与流程，重新思考 职业的定位； 职业边界清晰化	工作目的（任务）与职责； 职责或程序的细分； 职责分配的合理性； 工作流程；工作权限； 职位在流程中的角色	组织结构调整； 职位设置调整； 职位任务调整； 职位职责调整； 理顺职责履行程序
<b>招聘甄选</b>	界定工作所需教育程度、工 作经验、知识、技术与能力 及各任职资格要求的具体 等级水平	工作任务与职责； 职责的重要程度； 任职资格	招聘要求 甄选标准
<b>培训开发</b>	工作典型样本、工作难点； 工作中常见错误分析； 任职资格中需培训部分	工作职责； 职责学习难度； 关键工作行为； 任职资格	培训需求 培训的难点与重点
<b>绩效评价</b>	界定工作职责及责任细分； 职责和任务的重要程度、过 失损害程度	工作任务与职责； 职责重要程度及执行难度； 工作难点；绩效标准	绩效评价指标及标 准
<b>薪酬管理</b>	与薪酬决策有关的工作特 征的评价性分析：含职位地 位及贡献、职责与任务的复 杂性与难度、工作环境条 件、工作负荷与强度	工作任务与职责； 工作范围； 职责复杂程度与执行难度； 职位在组织中的位置； 联系的对象、内容与频率； 任职资格	与职位评价要素相 关的信息； 职位序列

选择工作分析的目标职位。如果对组织中所有的职位进行工作分析，需要投入的资金、时间和人力就非常大。通常是将任职者所需要的知识、技能要求以及工作责任相似的工作归为一个类别，依据任职者所需要的知识、技能水平以及责任大小的差异性将职位分层，再从各类各层中分别选择一个最有代表性的目标职位进行分析，最后将分析的结果推广用于全部职位。目标职位应达到下列要求：在同类同层次职位中，与其他职位相同或相似的要素最多；该职位的员工人数最多；该职位的分析结果可类推用于其他职位。

确定工作分析搜集信息的重点。根据工作分析的目的来选择(见表 3-3)。

选择工作分析技术和工具。工作分析的技术和工具非常多，包括定性分析和定量分析两大类。其中采用最多的是问卷法、访谈法、观察法、现场工作日志法、专家分析法、能力需求量表、功能性职位分析法、关键事件法等等，一些人力资源咨询专家还开发出一些专业性较强的工作分析方法，如职位分析问卷法（PAQ）和管理职位分析问卷法（MPAQ）。可以根据工作分析的目的、组织对工作分析的质量水平要求、组织投入的人财物力预算等因素选用一种或几种。一般情况下，访谈法、工作日志法较适宜于编写工作说明书，问卷法、职位分析法较适合于进行职位价值比较和确定奖励、薪酬方案。

搜集和审查工作分析信息。这项工作由实际承担工作分析任务的人员（通常是人力资源部的工作人员或咨询公司人员）、目标职位的任职者及其上级主管、人力资源管理专家共同完成。一般的程序为：人力资源管理专家或工作分析专业人员采用工作分析的技术或工具获得有关信息（任职者及部门主管应该参与调查、填写问卷），然后编写一份工作说明书；再由任职者及其主管来审查和修改其中反映他们工作活动和职责的那些结论性描述。这种信息反馈可能会进行多个回合，让搜集到的工作分析信息最大限度地反映该职位的实际情况。

编写工作说明书。将搜集到的信息进行定性或定量分析，按照工作说明书的格式要求撰写。

#### ◆常用的工作分析技术

①访谈法。访谈法是国内组织中运用最为广泛、最成熟的职位分析方法。它一般有三种类型：对员工的个别访谈、对同种工作的员工集体访谈和对员工的直接主管访谈。运用访谈法需注意下列事项：

主管参与。通过主管，可以找到对目标职位工作最了解的和能够对工作任务和职责进行客观描述的员工。在采用集体访谈时，员工的主管应该在场。如果不在场的话，事后也应该征求其主管的意见，这样做有利于防止信息失真。

事前沟通。在访谈前约一周，应告知访谈对象访谈的目的、访谈的主要内容和访谈的时间。好处是排除访谈对象的误解，便于访谈对象安排时间和做一定的准备。如果访谈被误解为评价员工效率，员工就可能提供虚假信息，或者由于访谈影响了访谈对象的工作，也不能保证访谈的效果。

访谈培训。既要访谈者进行培训，请他们按照要求进行访谈并掌握一定的访谈技术；也要对访谈对象进行培训，让他们知道如何填写问卷和回答问题。这是提高访谈质量的关键环节。

访谈准备。访谈前，访谈者要熟悉与目标职位有关的文件信息如组织结构图、该职位的主要职责和任务等，还需要整理、分析通过问卷、观察等方法收集到的信息，形成对该职位的初步印象，并制作访谈提纲，确保关键性信息能够被全部收集上来。

善于沟通。访谈者应与访谈对象保持良好的信任和睦关系，适当地运用沟通技巧，把握访谈方向和节奏，防止访谈失误。

信息确认。访谈完毕，应向访谈对象复述访谈内容，或请访谈对象确认访谈记录，发现记录不实应立即予以改正。

访谈为组织与员工提供了交流的机会，让组织有机会解释工作分析的必要性及功能，了解员工深层次的想法；员工可以释放受到挫折的一些不满，还能反映出一些平时无法了解到的工作活动和行为。但是，访谈法耗时较多，有时搜集上来的信息还可能是被扭曲的。但是，它仍不失为一种简单而有效的信息搜集方法。

②问卷法。问卷法也是工作分析中大量运用的技术之一。采用问卷法，问卷的设计是关键。问卷可以依据某次工作分析需要自己设计，也可以选用职位分析专家们开发出来的不同形式、不同导向的问卷。

问卷的设计。问卷的基本结构包括封面、指导语、问题及答案。封面内容有调查单位、个人身份、调查内容、范围、目的、填答方法、要求、回收问卷的方式和时间等。指导语分卷首语和卷中语两种，都是告知填写问卷的方法。卷中语一般用括号括起来放入该道题末。问题有两种，一是开放式问题，不给答案，由被调查人自行回答，一般用于定性分析；另一种是封闭式问题，给出答案，由填写人选择。既可用于定性分析也可用于定量分析。

问卷调查的实施。步骤有培训、抽样、发放问卷、填答问卷、回收问卷和对问卷信息的统计分析。应该对实施问卷调查的人员进行培训，要求他们掌握组织问卷调查过程的方法和技巧；为了减少人财物力的消耗，还需要对调查对象进行抽样，即从调查对象的整体中选出一部分代表进行调查，调查结果可用于说明整体特征。然后对调查样本发放问卷，并指导他们填写问卷，然后将答卷回收，剔去残卷废卷，并对有效答卷中的信息进行汇总和分析，最后得出调查结论。

问卷调查具有节省人财物力、匿名、避免偏见和调查误差、便于数据定量处理等优点，但也存在设计问卷较为复杂、回卷质量和回卷率难以控制等不足。如果调查范围确实很大，问卷调查是一种比较有效的方法。

③专家分析法，又称主题专家会议法（SMEs），是将目标职位任职者及其直接上级、曾任职者、内部客户、其他熟悉该职位的内部人员和咨询专家、外部客户、其他组织的标杆职位任职者集合在一起，就目标职位的相关信息展开讨论，以达到收集数据，验证、确认职位分析成果的目的。

专家分析法的操作要点：一是营造会场气氛，会议主持人要注意营造会场平等、互信的气氛，与会者也应抛弃组织层级观念，就目标职位的一切方面进行面对面的磋商探讨和集思广益；二是邀请外部专家参与，外部专家的参与可以有效的弥补组织内部自我修正完善能力的不足，打破组织内部的习惯性思维；三是充分的后勤支持，专家会议往往承担着最终确认职位分析成果的重任。组织者应在会议之前进行周密的计划安排、提供职位信息、协调与会人员时间、作好会议后勤保障工作；四是信息记录与保存，应有专人记录会议内容及过程，并保留存档，以备查询。对于会议中未形成决议的事项，应在会后由专人负责办理，然后将成果向与会人员反馈。

专家会议法有利于集思广益，开拓组织视野，提高工作分析质量；但容易出现两种偏差，一是争论不休，无法形成决议；二是受组织层级影响，下级看上级的眼色行事，外部专家作为外人也不便过于争论，最后形成组织高层一言谈。

④职位分析问卷法（PAQ）。是一种基于计算机的、以人为基础的系统性工作分析方法。它由普渡大学教授麦考密克（E. J. McComick）于 1972 年开发，经过多年实践修正，已成为有相当信度的职位分析方法。

PAQ 是一种结构严密的工作分析问卷。它按照工作分析的五个基本领域进行排序，共计 194 个要素，每一个要素都被赋予一个量化的分数或等级（见表 3-4、3-5）。该问卷应该由熟悉目标职位的专业人员来填写，他们需要确定这些要素是否重要以及重要的程度（用等级或分数表示）。这样，职位分析问卷法所得出的结果（总分）可用于对工作进行对比，从而确定哪一种工作更具有挑战性，应该给付什么等级的工资或奖金。

通过对 PAQ 收集的数据和信息进行信度、效度检验后，即可用计算机进行分析处理。通常，它可以提供三种职位分析报告形式：工作维度得分统计报告，即分析的职位在 PAQ 各评价维度上得分的标准化和综合性的比较分析报告；能力测试估计数据，即分析的职位对于任职者各项能力的要求，并通过与能力水平常模的比较，将能力测试预测分数转化为相应的百分比形式；工作评价点值，即通过 PAQ 内在的职位评价系统对所收集的信息进行评价，确定各职位的相对价值，从而确定组织工作价值序列，作为薪酬设计的基础。

表 3-4 PAQ 问卷维度示例<sup>①</sup>

1、信息输入：从何处以及如何获得工作所需的信息？		2、体力活动：工作中包含了哪些体力活动，需要使用什么工具设备？	
知觉解释	解释感觉到的事物	使用工具	使用各种机器、工具
信息使用	使用各种已有的信息资源	身体活动	工作过程中的身体活动
视角信息获取	通过对设备、材料的观察获取信息	控制身体协调	操作控制机械、流程
知觉判断	对感觉到的事物作出判断	技术性活动	从事技术性 or 技巧性活动
环境感知	了解各种环境条件	使用设备	使用各种各样的装备和设备
知觉运用	使用各种感知	手工活动	从事手工操作性相关的活动
		身体协调性	身体一般性协调
3、脑力处理：工作中有哪些推理、决策、计划、信息处理等脑力加工活动？		4、工作情境：工作发生的自然环境和社会环境如何？	
决策	做出决策	潜在压力环境	环境中是否存在压力和消极因素
信息处理	加工处理信息	自我要求环境	对自我严格要求的环境
		工作潜在危险	工作中的危险因素
5、人际关系：工作中需要与哪些人发生何种内容的工作联系？		6、其他特征：其他活动、条件和特征	
信息互换	相互交流相关信息	典型性	典型和非典型工作时间的比较

<sup>①</sup>彭剑锋，人力资源管理概论[M]，上海，复旦大学出版社，2003，p120。



一般私人接触	一般性私人联络和接触	事务性工作	从事事务性工作
监督/协调	从事监督协调等相关活动	着装要求	自我选择与特定要求着装的比较
工作交流	与工作相关的信息交流	薪资浮动比率	浮动薪酬与固定薪酬的比率
公共接触	公共场合的相关接触	规律性	有无规律工作时间的比较
		强制性	在环境的强制下工作
		结构性	从事结构性和非结构性工作活动
		灵活性	敏锐的适应工作活动、环境的变化

表 3-5 职位分析问卷（节选）<sup>②</sup>

<p><b>1. 工作信息的输入</b></p> <p><b>1.1 工作信息的来源</b></p> <p>请将下列的每一项要素根据它们被工人在 工作中当作信息来源使用的程度划分等级</p> <p style="text-align: center;"><b>1.1.1 工作信息的视角来源</b></p> <p>1 <u>4</u> 书面材料（书、报告、办公记录、文章、工作指导书、签名等）</p> <p>2 <u>2</u> 数据材料（与数量或数字相关的材料，如图、会计报表、明细表、数字表格等）</p> <p>3 <u>1</u> 画面材料（作为信息来源的图画或类似图画的材料，如草图、蓝图、线路图、地图、痕迹图、照片、X 光线图、电视画面等）</p> <p>4 <u>1</u> 模型或与之相关的装置（在使用中被观察并且是被作为信息来源使用的模板、型板、模型等，不包括在上述第 3 项中已经描述过的要素）</p> <p>5 <u>2</u> 视觉装置（罗盘、仪表、信号灯、雷达显示器、速度仪、钟表等）</p> <p>6 <u>5</u> 测量仪器（用以获得物理量度的视觉信息工具，如直尺、卡尺、轮胎压力仪、称盘、厚度仪、滴管、温度计、量角器等，不包括上述第 5 项中已经描述过的装置）</p> <p>7 <u>4</u> 机械装置（被当成信息来源加以观察使用的工具、设备、机器以及其他机器装置）</p> <p>8 <u>3</u> 被加工的材料（在被改造、加工的过程中成为信息来源的零部件、正被切割的布匹、正被换底的鞋子等）</p> <p>9 <u>4</u> 未被加工的材料（那些现在并未处于改变或修造过程之中，然而当它们被检修、处理、包装、分配或挑选的时候，同样能成为信息来源的部件、材料、物体等，如</p>	<p style="text-align: center;">使用工作信息的程度</p> <p>0 不使用</p> <p>1 很少/不太经常</p> <p>2 偶尔</p> <p>3 中等</p> <p>4 比较经常</p> <p>5 常常</p>
---	---

<sup>②</sup>加里·德斯勒著，刘昕、吴雯芳等译，人力资源管理（第六版）[M]，北京，中国人民大学出版社，1999-6 第 1 版，2004 年第 14 次印刷，p90。

正处于库存、储藏或分配渠道中的或正在被检查的部件或材料)

10.3 自然特征 (风景、田野、地理类型、植被、云的构成、以及其他一些被观察者作为信息来源的自然特征)

11.2 人为的环境特征 (结构、建筑、堤坝、公路、桥梁、船坞、铁路、以及其他一些“人造的”或其他与之相关的被观察者作为工作信息来源的室内室外环境, 不要考虑在第 7 项中已经提到的工人在工作过程中所使用的机器设备等)

### 3.1.3 工作分析的成果

如前述, 工作分析的成果是职务说明书。职务说明书并没有固定的模式, 但通常包括职务描述 (或称工作描述、职位要求) 和职务资格 (工作规范) 两大内容。职务描述是对职位本身的内涵和外延加以规范的描述性文件, 主要规定对“事”的要求, 如职位、任务、职责、权限、业绩标准、职位关系、工作环境和 工作负荷等; 职务资格是与工作绩效相关的一系列人员特征, 主要规定对“人”的要求, 如知识、技术、能力、职业素质、个性特征等等。

◆职务描述的具体内容。职务描述有两部分内容, 一部分为核心内容, 包括工作标识、工作综述、工作职责、工作联系。这是每一份职位描述都应该包含的, 缺少它们, 就无法对职位进行区分和评价。另一部分为选择性内容, 包括工作权限、履行程序、工作范围、绩效标准、工作条件、工作负荷等等, 可视具体情况选择。

工作标识, 是关于职位的基本信息, 包括职位名称、职位编号或代码、所属部门、职位等级、经谁认可、薪资等级或范围、制定日期等。它是该职位区别于其他职位的重要信息。

工作综述, 或称工作概要, 是对职位总体性质或职位价值进行简要的描述。包含工作依据、工作内容、工作对象和工作目的等。例如, 人力资源经理的工作综述, 可表述为“依据组织长期发展的需要, 通过制订、执行人事政策, 对员工进行招聘、甄选、录用、培训、考核、关系协调等过程的管理和具体运作, 为组织提供数量足够、质量合格的人力资源。”

工作职责, 或称工作责任与任务, 它是对于该职位工作活动和工作成果的详细罗列。它可以通过对战略的职责分解或对工作流程的职责分解得到。对战略的职责分解, 侧重于具体职责内容的界定, 即根据战略目标分析得出该职位的目标、实现该目标的关键指标 (KPI)、完成关键指标的行动及要求。对工作流程的分解, 则侧重于职位任职者的角色和关系。对任职者的每一项主要职责都要列举, 并简要地对任务进行描述。一般采用行为 (动词)+对象 (名词)+目标或成果 (名词) 的结构。例如: 组织员工招聘、面谈、甄选活动, 填补职位空缺。

工作联系。职位描述中的工作联系由该职位在组织中的位置和任职者与组织内外的工作联系来表现。前者可用组织图反映, 后者包括联系对象、联系方式、联系内容和联系的频率、采用的联系工具等, 关注的重点是联系的对象和内容两个方面。可用表格列举。

工作权限, 是为完成该职位目标与任务, 组织赋予该职位任职者的决策、人事管理、业务控制和财务控制的权限。对权限应该具体表述。例如, 任职者有权批准购买 1000 元以上的

物品，在员工聘用、晋升、确定薪酬等级方面有建议权。

履程序，指该职位履行职责时的工作程序，即先干什么，后干什么。例如，部门决策的程序为：分析决策的建议是否与完成组织整体目标和部门目标相关，确定是否决策；广泛搜集资料、征求员工意见，初步决策；将决策反馈给决策相关者或召集专家讨论，完善决策；呈报上级主管，批准决策；最后实施决策，并记录与此相关的工作过程及结果存档。

工作范围，即该职位的活动范围和任职者能够控制的资源范围。工作范围常常用清单表述，一般包括人事、财务和业务范围三个方面。其中，人事范围指任职者的直接下属人数及级别、间接下属人数及级别；财务范围指任职者可控制的财务资源，如年度预算、项目成本、营业额、利润以及可开支的总费用与每次最大开支额；业务范围是任职者在组织业务流程中所负责的那一块范围，不同职位之间的业务范围有很大的差异。

绩效标准，又称业绩变量，是说明任职者在执行工作任务时所应达到的具体标准。它是组织制定绩效考核体系的重要依据。提取绩效标准，应遵循关键性、具体化、可控性的原则。关键性即绩效标准应由那些对任职者完成任务影响最大的关键性指标构成。具体化要求绩效标准是可以用某种尺度衡量的，例如，可以量化或计算，或能够转化为具有可比性的分数或点数，从而保证对绩效的评价是客观的，而不是凭主观感觉确定的。可控性指绩效变量是任职者可以控制的，经验数据是任职者如果对该业绩变量的控制程度低于 70%，该绩效变量就应该被舍弃。

工作条件和工作负荷，主要指任职者工作的物理环境、工作量和工作压力。任职者的物理工作环境由其办公地点、办公室设备、工作环境的舒适度与危险性、职业病等要素构成；工作量是否超出了正常标准；是否由于工作责任、工作时间的波动或者出差时间过多而造成任职者精神上的压力。如果这种环境和压力造成任职者身体不适，应该给予额外的补偿。

◆任职资格的主要内容。通常任职资格有基本素质、综合素质和生理素质三大块内容（见表 3-6）。

表 3-6 任职资格的主要内容

基本素质	正式教育程度	用学历表示，含学校正规教育或实际达到的教育水平两种
	工作经验	一般用工龄表示，有组织内工龄和全部工龄两种尺度
	工作技能	与工作相关的工具、技术和方法。职位不同，要求也不同
	专业培训	对专业培训与发展方面的要求
综合素质	通用能力	学习能力、创新能力、协调能力、沟通能力、团队合作能力等
	专业能力	各职位要求的特有能力和技能，如管理职位的分析能力、判断能力、决策能力、领导能力等
	道德素质	责任感、进取心、忠诚度、纪律性、工作态度、职业道德等
	个性特征	性格、兴趣、意志力、情绪情感、心理健康程度等

生理素质	一般健康要求	身体健康，无传染性疾病等
	特殊要求	体能要求、感觉器官的灵敏度等

工作分析的信息除了形成职务说明书，可运用于组织管理各方面以外，还可以根据组织需要编制职位分析报告。职位分析报告是阐述职位分析过程中发现的组织与管理上的问题、矛盾及其解决方案的文件，涉及到组织结构、职位设置、业务流程、责权划分、工作方式以及人力资源管理各方面。其作用是通过工作分析不断改进和完善组织的行为。

#### 3.1.4 知识经济条件下工作分析的变革

◆知识经济对工作分析的挑战。知识经济导致的职位、职责的巨大变化，对稳定的、标准化的工作分析提出了严峻的挑战。表现在：①新的职位在不断增加。知识经济条件下，知识的进步和产品的更新，常常导致组织结构和职位的变革。旧的职位逐步被淘汰，新的职位在不断地产生。这意味着工作分析的成果将很快过时。②职位边界模糊化。知识工作允许、甚至鼓励职位之间的职责与权限的重叠，以打破组织内部的局限思考，按照工作分析的要求，明确界定职位边界和职责就成为困难的事情。③工作的创新性，导致职位内容在不断变化，职位说明书中标准化内容越来越少，需要调增的内容将难以确定。④以项目、团队形式的工作越来越多。团队工作中，团队成员的工作交叉和职能互动，有利于激发团队创造力，却使团队中不再存在固定的职位，团队成员的角色随时会随任务的变化而变化，使工作分析失去了分析的对象。⑤知识型员工的贡献不再仅仅表现为个人的、直接的工作成果，而是依赖于其所在团队的整体工作业绩；使传统工作分析中对于绩效标准的界定成为困难。⑥知识型员工的主要工作过程——内在思维和思维创新过程很难由工作分析所采用的观察法、问卷法来把握，传统工作分析方法将难以收集到职位内在的、本质的、核心的信息。因此，一些学者对工作分析的存在意义提出了疑义。甚至认为，工作分析将被素质模型所取代。

◆工作分析存在的理由。目前条件下，素质模型还不能取代工作分析。①我国大部分组织的组织结构，仍以职位为基础。②许多组织的人力资源管理水平不可乐观。一些组织缺乏专业的人力资源管理人员，甚至不做工作分析。职责不清、权限不明仍是组织发展的主要障碍。③素质模型技术还很不成熟，且我国大部分组织还不具备实行素质模型管理的条件。④素质模型本身也是基于职位设计的。素质模型中胜任能力、绩效标准的提取，都离不开工作分析所提供的信息。因此，工作分析与素质模型，是一种互补的关系，而不是替代的关系。

◆工作分析的变革。为适应知识经济和组织不断发展创新的要求，工作分析应该进行变革。①职务说明书结构的变革。知识经济条件下，职位内容中变化最大的是工作任务、工作条件等因素，而职位的层级、目标、职责等内容则保持相对稳定状态。因此，职务说明书可设计成稳定的和变化的两大板块。当客观情况变化时，只要对其中的变化板块进行适当调整即可。②基于流程进行工作分析。在职位边界模糊的情况下，员工总会处于业务流程的某一

点。以有利于整个流程的顺利完成为标准来界定员工的职责和行为就比较清晰。这样，员工职责与业务流程上下环节的关系衔接、同事之间的互助及关系处理，就成为职责界定的重要内容。③坚持客户利益中心和团队绩效最大化。要扩大信息收集的范围，即不仅要收集来自任职者本人及其上级的信息，还要收集来自团队成员与内外部客户信息；按照团队绩效最大化的要求来确定绩效标准，鼓励团队成员之间的互助与协作。④对职位说明书进行动态管理，及时更新职位说明书内容。⑤探索适合于组织创新和变革的工作分析方法和技术，不断完善工作分析。

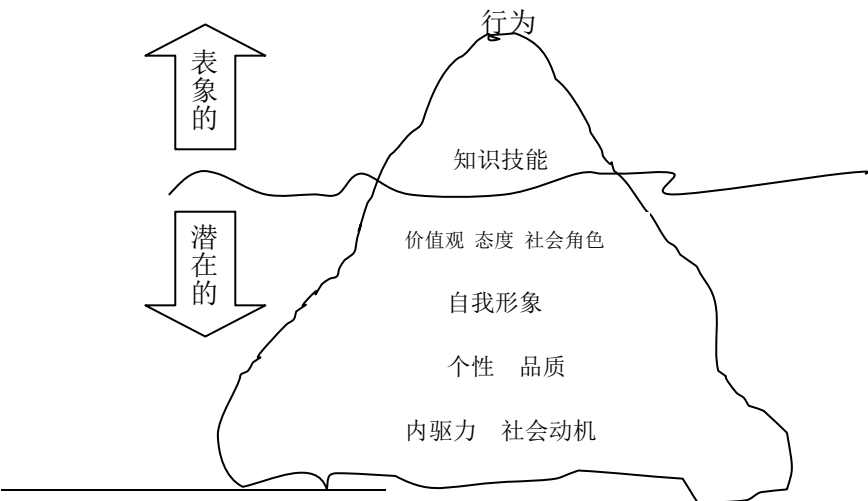
3.2 人力资源素质模型

1973 年，美国著名心理学家大卫·C·麦克利兰（David C. McClelland）在《美国心理学家》杂志上发表《测量胜任特征而非智力》一文指出，传统的性向测验和知识测验并不能预测职位候选人在工作中一定取得成功，真正影响工作业绩的个人条件和行为特征就是素质。他倡导用素质模型设计取代智力测验作为预测未来工作绩效的方法，被誉为素质研究之父。素质模型理论即为许多管理学家们所推崇，一度成为研究的热点。

3.2.1 素质模型的应用

◆素质。素质的定义有许多版本。较有代表性的是美国管理协会在上世纪 70 年代发起的一次大规模的素质研究活动中，对 1800 位管理者在 5 年中的工作表现比较分析得出的定义：“在一项工作中，与达成优良绩效相关的知识、动机、特征、自我形象、社会角色与技能”<sup>①</sup>。美国学者莱尔·M·斯潘塞（Lyle M. Spencer）和塞尼·M·斯潘塞（Signe M. Spencer）在《工作素质：高绩效管理》一书中，还提出了素质的冰山模型（见图 3-1），认为素质是在工作或情境中，产生高效率或高绩效的人在现实中带来可衡量的成果时的潜在特征，它存在于五个领域，就象浮在水中的冰山一样，其中“水面上”的知识、技能比较容易观察和评价，而“水面下”的素质特征则需要从具体的行为中才能推测出来。<sup>①</sup>

图 3-1 素质冰山模型



<sup>①</sup> Hayes, J.(1979), A new look at managerial competence: The AMA model for worthy performance, Management Review, 59, 2-3.  
<sup>①</sup> Lyle M. Spencer, Jr. and signe M. Soencer, Competence at Work (New York: John Wiley and Sons, 1993).

可见，素质是一个人产生优秀工作绩效的各种个性特征的集合，它可以通过个人的知识、技能、价值观、态度、自我形象、个性、内驱力等要素反映出来。素质是判断一个人能否胜任某项工作的起点，并决定其绩效水平。素质构成要素释义见表 3-7。

表 3-7 素质要素构成释义

素质要素	释义	举例
知识	对某一特定领域所拥有的事实与经验信息	文化知识、管理知识
技能	运用掌握的知识完成某项具体工作的能力	决策能力、表达能力
态度	在价值观、自我形象、社会角色基础上的指向一定对象的评价性持久反应倾向	工作态度、学习态度
社会角色	建立在动机、个性和自我形象基础上的对某种角色及其行为准则的认识	教师的教育者角色 公务员的服务角色
自我形象	对自己的看法和评价，来自于与某种标准的比较	自信、乐观、助人
价值观	对社会事物的是非、善恶和重要性的评价。具有不同价值观的人会产生不同的行为	自尊、诚实、服从、平等、 合作精神、献身精神
个性	对外部环境与信息的反应方式、倾向与特性	性格、情绪、意志力
动机	为达到某种目标而采取行动的内在驱动力	增加收入、获得晋升

◆素质模型。众所周知，组织所从事的行业、发展时期、业务重点、经营战略的不同，导致了组织对人才素质结构的要求的差异性；同一个组织的不同职位、任务和职责也对人才素质结构有不同的要求。如何才能做到让人才素质与组织需要相匹配？素质模型提供了一条有效的途径。

素质模型是为了完成某项工作和达成某一绩效目标，组织要求任职者具备的一系列素质要素和素质级别的组合。其中，素质要素是与员工工作绩效关系最为密切的 4-6 项关键素质，素质级别是最适合于员工承担的职位和任务的级别，它并不一定要求最高级别。

可见，员工素质模型结构由素质要素与素质级别构成。选定素质要素有两种方法，一种是基于素质层次，另一种是基于组织所需的核心专长和技能。基于素质层次的素质模型将素质分成基础素质和特殊素质两部分。其中，基础素质是完成某项工作必需素质的最低标准；而特殊素质是那些绩优员工具备的素质。基于组织所需核心专长和技能的素质模型，则由通用素质、可迁移素质和专业素质三大块构成。通用素质是符合组织文化和核心价值观要求的素质，也是组织内人人都必须具备的素质，如服从、协作等。可迁移素质指当职位迁移时也可发挥作用但重要程度和精通程度有不同要求的素质，其中管理者素质是核心。例如，影响力、决策能力、协调能力等。专业素质是为了完成职位任务和职能必需的素质，它可以按照专业领域来划分。如研发人员的技术知识、创新能力；营销人员的公关能力、市场开拓能力等等。

素质级别可以按照员工的知识和技术水平划分，也可以参照国家劳动部、人事部规定的职业资格和执业资格对不同级别的素质要求。

◆素质模型的应用。在组织中，素质模型可以应用于人力资源管理的各个环节。如员工的潜能评价、人力资源规划、甄选调配、培训开发、绩效管理、核心人才管理和继任者计划（见表 3-8）。

表 3-8 素质模型的应用

应用项目	目的
员工潜能评价	评价员工掌握的核心专长与技能是否符合组织目标与愿景，为核心人才的选拔、培养提供依据
甄选调配	明确招聘甄选对素质的要求、让合适的人做合适的事、重视员工未来绩效
培训开发	发现员工素质差距、提供培训内容指导、培育员工的核心专长与技能
绩效管理	明确绩效改进目标与方向、关注员工的潜能与发展
薪酬管理	界定薪酬支付标准、重视员工持续创造价值的能力、激励员工不断提高素质水平
职业发展	让员工依据自身素质特点，结合组织对素质的要求，规划自己职业发展的基点和有效路径，实现组织目标与个人目标的结合
核心人才管理	发现、评价与培养核心人才
继任者计划	选择与培养继任人的依据

通过素质模型的运用，可以培育提高员工素质水平的组织文化，创建积极学习的氛围，还有利于提高组织其他方面的效率与效益。

### 3.2.2 素质模型的构建流程与技术

◆素质模型的构建流程。我国现阶段素质模型的构建，仍旧是基于职位和绩效。因此，其构建流程一般包括 8 个环节，即选定目标职位、明确绩优标准、选取分析效标、任务要项细分、收集素质信息、信息整理分析、形成模型框架、评估与确认。

选定目标职位。做法与工作分析相同。选择的办法通常是分析组织结构图、对组织高层进行访谈和召开专家会议。

明确绩优标准。首先，要请与目标职位相关的人员与专家一起，就此职位的任务、责任特点进行讨论，明确工作的具体要求，提炼出鉴别该职位优秀绩效与一般绩效的标准或规则。对于那些不容易衡量绩效的职位，如职能管理、后勤服务等，除了评价其完成工作成果的质、量与及时性以外，还应该请该职位的内部客户（服务对象）、上级、同级及其他相关人员进行评价，以便全面衡量该职位的绩优标准。

任务要项细分。将已确定的目标职位的绩优标准进一步细分为一些具体的任务要项，并给出较为详细的描述，以便于从中发现和归纳绩优者产生高绩效的行为特征信息。

选取分析效标。绩效是每个任职者的绩效，如果对每个任职者都进行分析，工作量仍然

很大，而从中抽取效标样本进行分析，则可大大节约人财物力。选取效标样本的办法，是按照实际绩效水平将任职者分成两组，一组为绩优人员，一组为一般人员，然后从每组中随机抽取 3-6 人作为效标样本，就可以进行对比分析了。

收集素质信息。按照绩优标准和细分后的任务要项目录收集素质信息。采用行为事件访谈法、专家小组法、问卷调查法、观察法等均可，但在构建素质模型时，行为事件访谈法是主要的收集信息的方法。

信息整理分析。信息整理即将所收集到的素质信息细节分类并量化，最后形成素质辞典的过程。要重点分析对个人关键行为、思想和感受有显著影响的过程片断，从中发现绩优员工和一般员工在处理同类事件时的反应和行为之间的差异，并提炼出导致绩效差异的能够区分的素质特征及其分级。首先，判断信息是否可用。即信息必须达到全面、具体地反映关键事件全程的要求（可依据后面介绍的 STAR 方法来判断）。其次，归纳绩优人员和一般人员的差异特质并分出层级（素质要项分级举例见表 3-9）。再次，形成素质辞典。素质辞典是集合了素质分类、分项、分级定义的标准化工具。它类似于西方一些国家如美国由国家编撰出版的《职位名称词典》。在我国没有统一的这类辞典，只好按照“素质类别、素质要项、素质要项定义、该素质分级、分级定义、典型行为或示例”的顺序结构或类似结构由自己编写。

表 3-9 成就导向（ACH）分级定义

级别	定 义
A. 5	设定具有挑战性的目标，超过绩优标准
A. 4	通过改变工作流程与方法以改进绩效，并达到绩优标准
A. 3	设定“个人”关于绩优的标准，但还缺乏挑战性
A. 2	努力工作，以图达到组织要求的绩优标准
A. 1	能把工作干好、做正确，绩效一般
A. 0	工作努力，但绩效不佳
A. -1	没有绩优标准，工作马虎，不关注细节

形成模型框架。步骤有五：<sup>①</sup>①针对每一素质特征，由参与素质调查的人组成素质开发小组，其任务是对特定的素质特征进行研究和梳理。<sup>②</sup>对

照素质词典关于特定素质的解释，按照分析内容清单对搜集的信息进行分析（见表 3-10），提炼并确定相关的素质内容。<sup>③</sup>采用统一语言（包括用词、语式和语气等）完成素质的概念化。其中每项素质都应具有针对性，要么是一组绩优人员的素质，要么是一组一般人员的素质，要么是所有人员的通用素质。<sup>④</sup>通过统计分析，对初步归纳的所有素质要项进行论证与

<sup>①</sup>彭剑锋，人力资源管理概论[M]，上海，复旦大学出版社，2003，p237。



筛选，确认素质项目和级别是否能将绩优人员与一般人员区分开来。同时汇总所搜集的资料，进一步精炼素质要项及定义与分类。⑤初步形成研究职位的素质模型框架，其内容包括特定的素质要项、每项素质的定义、级别划分以及各个等级行为特点的描述，并附详细解释和取自调查资料的标识示例。

表 3-10 分析内容清单

通过分析访谈资料归纳的各项素质要项是否都整合到一起了？
考虑到素质出现的频率，具备该素质能够取得的成效或缺乏时会产生的后果、在未来工作中的必要性、对组织业务及战略执行的影响等方面，哪些素质是最重要的？
素质表现是否具有典型性？是多数绩优人员都具备这一素质还是仅有一部分人具备？是大多数一般人员都不具备该素质还是只有一部分人不具备？
在忽略无关或较少出现的素质的前提下，哪种素质出现的频率较高？级别如何？（一项有效的素质模型通常包含 4-6 项最重要的素质）
这些素质是如何表现出来的？是落实在行动上，还是反映在绩效的结果上？
访谈及其他相关资料是否可信？有无什么特殊或遗漏的方面？

评估与确认。对素质模型的评估与确认通常有两条途径：一是运用头脑风暴法，请目标职位的绩优人员和一般人员代表、主管上级、相关部门代表一起，衡量素质模型中的素质要项是否为决定员工高绩效的关键因素，素质的界定是否准确，有否被遗漏的重要素质。二是在实践运用中检验。可以选取另一组绩优人员与一般人员为样本，检验素质模型对其行为差异以及未来绩效的预期是否正确。也可以将素质模型用于培训，看按照该素质模型培训的员工是否可以取得预定的高绩效。

确认后的素质模型应具备下列特点：与组织的愿景、价值观和经营战略紧密相关；关注产生高绩效的 4-6 项关键性因素；形式简单，通俗易懂，能够为管理者及员工接受，并转化为员工的自觉行动。

◆行为事件访谈法（BEI）。又称关键事件访谈法，是由美国哈佛大学心理学教授麦克利兰开发的一种获取与高绩效相关的素质信息的方法。

行为事件访谈法的操作步骤包括：访谈准备、说明访谈内容与要求、正式访谈过程、提炼与描述目标职位所需素质特征、访谈资料整理。

①访谈准备。在行为事件访谈之前，需要做下列准备：梳理工作职责，可以通过工作说明书，了解目标职位的实际工作内容，包括关键的工作行为及与其他职位的工作关系，这是准备访谈提纲的依据之一。了解被访谈者背景，即姓名、职务等，为访谈时建立愉快的气氛做准备。准备访谈提纲，在把握目标职位关键工作行为的基础上，列明需要访谈的主要内容，以及对被访谈者描述关键事件的要求。一般要求描述关键事件时，说清楚这是什么工作、谁

参与了这项工作、被访谈者如何做、这样做的理由以及这样做的结果等内容。还要安排好访谈的时间和地点以及相关设备。

②说明访谈内容与要求。首先要营造轻松、和谐的气氛，建立互相信任和友好的关系，提高访谈信息的真实性；其次，向被访谈者说明访谈的目的、形式、访谈资料的用途以及保密的承诺，解除被访谈者的担忧；再次，向访谈者说明回答问题的要求，以提高访谈效果。

③正式访谈过程。核心是要求被访谈者对 4-6 个关键事件进行描述，帮助访谈者抓住关键环节，获得建立目标职位素质模型需要的有价值的素材。例如，请被访谈者描述他们工作中成功事件、不成功事件或负面事件各三项。要求详尽地描述整个事件的起因、过程、结果、时间、相关人物、涉及的范围、影响层面以及被访谈者当时的想法或感想。注意把握：一定要弄清事件的来龙去脉、当事人的态度与做法；避免被访谈者做出抽象的、假设的回答和倾向性结论；当被访谈者列不出具体事件时，可用亲身经历予以启发；可以提出一些问题来验证对被访谈者素质的判断。为了防止描述不完整，可借助 STAR 工具：

Situation: 当时的情况怎样？由什么原因导致？有什么人涉及？周围情况如何？

Task: 您当时的实际想法和感受？您希望怎么做？出于什么背景考虑？

Action: 您当时的反映？您实际上做了或说了什么？您采取了什么行动步骤？描述您在整个事件中的角色。

Result: 事件的结果如何？产生了什么影响？您得到了什么反馈？

④提炼与描述目标职位所需素质特征。当被访谈者描述结束后，访谈者可进行小结，将该职位所需的素质特征提炼出来，并进行描述，请被访谈者印证。如果被访谈者有异议，他会加以补充。这样做，可以保证关键事件的信息不被遗漏，还表达了对被访谈者的尊重。

⑤整理访谈资料。访谈结束应立即整理访谈资料，通常是仔细翻阅文字记录、播放录音，查看有否先前未注意的重要线索、不清楚的地方和无法确定的必备素质，以便在之后的访谈中进一步调查确认。最后，还应写出访谈总结。总结的内容共四项：一是目标职位及工作职责描述，含被访谈者姓名、职务、职责（提纲形式）及实例。二是行为事件描述，即被访谈者在各种典型情境中的行为、结果、人际关系的处理、动机和感受；三是用提纲形式列出目标职位任职者的素质及素质实例；四是访谈观察总结，包括访谈主题、个人印象、沟通效果、被访谈者影响力、观点及初步结论等等。前三个方面尽可能用被访谈者的语气（第一人称），第四个方面可用第三人称。

行为事件访谈法对于全面、深入地把握事物的结果和原因极为有效，它不漏过事物进展过程的每一个细节，通过分析这些细节可以发现深层次的原因和动机，能够区别有效与无效的行为，还能保证描述的真实性。它还是总结绩优员工成功的关键要素及经验的极好机会，也可用于招聘面试、模拟培训等方面。但是，行为事件访谈法所需时间太多，访谈人员要经过

专业培训且需专家现场指导，它将精力集中于关键事件，却可能忽略与工作相关的其他事件。因此，行为事件访谈法只能在小范围内进行。

### 3.2.3 素质模型举例

表 3-11 旅游业经理能力素质模型

素质类别	素质要项	素质细项	素质描述
1 人际关系素质	1. 1 关注他人的能力	1.1.1 人际理解能力	能洞察、理解、领悟他人的需要、兴趣和观点，善于发现客户的真正需要
		1.1.2 沟通能力	善于交往和沟通，并能根据沟通结果及时调整自己的行为与方式
		1.1.3 亲和力	亲切、友善、热心，成为顾客及下属的可信赖的朋友
		1.1.4 影响力	能利用职务地位和个人魅力树立个人权威，工作中有号召力，其行为有较强的示范性和影响力
		1.1.5 顾客服务意识	以顾客为中心，为顾客提供周到的服务、帮助和关爱
	1. 2 人力资源管理能力	1.2.1 发展他人的能力	对下属表达积极的期望、给予适当的指导、支持下属学习、构建学习氛围、提供学习和锻炼机会
		1.2.2 识人用人的能力	把握下属的优势与劣势、合理分工、让合适的人做合适的事、对下属工作进行有效的控制
		1.2.3 授权与激励能力	把握下属权责匹配的尺度、合理授权，善用各种激励手段，激发下属发挥潜能
2 管理素质	2. 1 组织管理能力	2.1.1 组织能力	将下属组织在一起，并对其工作进行监控和指导
		2.1.2 团队领导能力	善于团队决策，创立团队愿景和价值观、增强团队凝聚力，妥善处理团队中的危机与问题
		2.1.3 团队协作能力	鼓励下属参与管理，善于协调团队成员的观念和行为，共同实现组织与团队目标
	2.2 解决问题的能力	2.2.1 信息搜集能力	掌握基本的信息搜集方法，能按照一定的要求搜集所需要的信息
		2.2.2 分析性思维能力	有思考的习惯，善于观察，能通过事物的表面现象把握事物的本质和发现隐含的关系
		2.2.3 概念性思维能力	能注意别人忽略的线索，用抽象的理念透彻地理解问题，善用理论指导实践
		2.2.4 创新能力	能很快接受新事物、新观念，突破思维定势，重视开发新市场、新资源，努力创新产品、完善服务
	3. 1 良好的自我意识	3.1.1 情感的自我意识	正确认识和度量自己的情感，不将情绪带入工作场景，危急时刻能保持冷静的头脑，处理事情不受情绪干扰
		3.1.2 准确的自我评价	能把握自己的长处和短处并能在工作中扬长避短，正确对待别人的评价，不做超出自己能力的承诺

		3.1.3 自信	情绪积极，上进心强，对自己的能力、对组织的发展充满信心，乐于承担挑战性工作
	3.2 自我 管理 能力	3.2.1 职业道德	遵循职业准则，讲究职业道德，决不损害社会、组织、下属和顾客的合法权益
		3.2.2 责任感	信守承诺，对责任范围内的事项负责到底，出了问题敢于负责并积极补救和善后
		3.2.3 压力承受度	能承受正常学习、生活和工作所带来的精神压力
		3.2.4 学习能力	有学习动力和自觉性，能自学专业理论和业务，能与人协作学习、取长补短
		3.2.5 成就感	有明确的职业目标，为实现职业目标持之以恒地努力

注：以《基于胜任力的旅游业经理人员素质研究》<sup>①</sup>提供的框架编制

IBM 对领导力的培养	
<p>IBM 公司认为：发展领导力今天变得如此重要，其原因在于环境要求整个企业的不同层级都需要创新精神，而不仅限于最高管理层，有力的领导正在成为组织成长、变革和再生的关键因素。</p> <p>对于领导力的培养 IBM 有一套完善的计划，早在 1995 年 IBM 即在公司内进行了一次全面的调查研究，认定了 11 项领导团队应该具备的优秀素质。这 11 项优秀素质包括 4 个方面：必胜的决心(包括行业洞察力、创新的思考和达成目标的坚持)、快速执行的能力(包括团队领导、直言不讳、团队精神和决断力)、持续的动能(包括培养组织能力、领导力和工作奉献度)以及核心特质(对业务的热诚)。</p> <p>IBM 从四个方面培养员工领导力。</p> <p>招聘：IBM 对员工领导能力的培养，十分注重与企业发展战略的结合，从招聘开始就注重质量，使招聘来的员工符合企业发展的需要，让员工充分认同企业价值观、经营理念和企业文化。</p> <p>培训：IBM 有着极其出色和完善的员工培训体系，这种体系保证了培养员工领导力的工作能够落到实处。从对新进员工的培训，到对专业人员的专业培训和管理人才培训，到对初级主管和资深专业人员的管理培训，再到针对中级主管和资深专业人员的接班人计划，IBM 公司一向致力于员工的学习和成长，由此推动企业的快速发展。</p> <p>传帮带：IBM 最有名的一件事情就是“接班人计划”，公司里所有重要的职位都有一个接班人计划，未来一年中，可以接任这个工作的是什么人，未来三五年可以接任的人是谁。而接任的人需要一些特殊的培育计划是非常重要的，IBM 通过工作的轮换及找一些良师益友使他得到培养。任何一个人如果选择了 IBM 做他的职业发展的话，IBM 都可以通过一个培养的模式，让新人变成专业人员，变成一个领导人，变成一个新时代的开创者。</p> <p>评估：根据领导才能的模式和定义，评估领导者的实际能力、工作作风和爱好的反馈意见，有助于领导能力的提升。作为公司持续性计划的一部分，IBM</p>	

<sup>①</sup>廖园，基于胜任力的旅游业经理人员素质研究[J]，经济与社会发展，2004，(3)。

每年要依据这 11 个能力特征对潜在领导者和所有的管理人员进行评估，方式包括员工自评和 360 度评价。

点评：能力素质模型在人力资源管理中的应用目前国内还处于起步阶段，如何结合企业自身特点完善衡量指标、开发评估工具、制定培养计划对于国内的企业仍然是艰巨的挑战。跨国公司在这方面的实践为我们提供了良好的经验借鉴，IBM 对员工领导力的培养就是一个很好的成功案例。建立以能力素质模型为核心的人力资源管理体系，才能为人力资源管理的各项职能提供基础和依据，最终培养出企业的核心竞争力。

参考文献：

①彭剑锋，人力资源管理概论[M]，上海，复旦大学出版社，2003，p109-237。

②加里·德斯勒著，刘昕、吴雯芳等译，人力资源管理（第六版）[M]，北京，中国人民大学出版社，1999-6 第 1 版，2004 年第 14 次印刷，p90。

③Hayes, J.(1979), A new look at managerial competence: The AMA model for worthy performance, Management Review, 59, 2-3.

④Lyle M. Spencer, Jr. and signe M. Soencer, Competence at Work(New York: John Wiley and Sons,1993).

⑤廖园，基于胜任力的旅游业经理人员素质研究[J]，经济与社会发展，2004，( 3 )。

## 第4章 人力资源选聘

人力资源选聘是为了保证组织对人力资源的需求，为空缺的职位或职务选择配备具有最适合技能的相对稳定的人才的过程。它通常需要经历确定人力资源选聘依据、组织选聘队伍、人力资源招聘、人力资源甄选、人力资源配置 5 个环节。在人力资源市场化配置和竞争条件下，人力资源选聘已成为组织运转过程中经常性的工作：在组织规模的扩大或收缩、组织经营战略调整、实施继任人计划以及员工内部调配、晋升、离职、退休，甚至在每年的绩效考核后，都会出现人力资源选聘的需要。人力资源选聘是实现组织战略持续发展的关键环节，是人力资源管理工作的起点。本章将对人力资源选聘的流程、技术及风险的控制做较为深入的研究。

### 4.1 人力资源选聘的依据

人力资源选聘的数量依据，是组织利用人力资源预测所得信息制定的人力资源需求计划；人力资源选聘的质量依据，是前述工作分析的成果——职务说明书和人力资源素质模型。

#### 4.1.1 人力资源需求预测

人力资源需求预测所要达到目的是，组织在什么时候、什么职位需要多少数量的人员补充。因此，需求预测可以从两个方面切入：一是综合考虑对组织人员需求的影响因素，二是选择合适的分析方法。

### ◆影响组织人员需求的主要因素

①组织的战略调整。组织的战略调整通常基于市场变化和组织的竞争实力。当市场需求大幅度增加（减少）时，组织可能考虑扩大（缩减）生产经营规模而增加（减少）员工；如果组织变单一经营战略为多角经营战略，就需要增加新产品领域的有关人才；反之，则可能只保留具有竞争优势的项目，放弃其他项目，其结果则是增加优势项目的人员需求和分流其他项目的人员。

②与组织经营相关的技术变化和管理措施的调整。采用技术领先战略的组织对技术更新十分敏感，一种新技术的出现，必然会淘汰一部分无法掌握新技术的员工，他们的职位空缺就需要有合适的人来填补；当组织变革某些管理措施时，也会出现人事异动。例如，实施末位淘汰制、竞争上岗制、岗位轮换制等等。

③员工的质量与性质。大部分组织都对地位、层次不同的员工给予差别待遇。对掌握稀缺技术的核心员工，组织会“因人设岗”，甚至配备一套班子和设备来满足他们的创造性需要，这是从长远角度考虑组织的持续发展。对市场供应量充足的通用型人才、辅助性人才，组织通常要求“竞争上岗、按需录用”。另外，素质较低的员工，如果不能适应组织的各种变革，就会被淘汰出局。

④员工的流动比率。人力资源市场化配置，决定了组织与员工之间的双向选择关系。员工的流动有流出和流入，还有在组织内部的部门之间和职位之间的流动。就某一职位而言，如果任职者流出，就应该考虑输入接替者。

⑤组织各部门人力资源现状。组织各部门的人力资源配备，会随着情况的变化产生某种程度的不合理。例如，某部门工作原是手工操作，6名员工较为合理，后改为计算机操作，于是有3名员工成为富余，应该安置到其他职位。或者，该部门增加了售后服务的任务，而人员却没有相应增加，短期内其他员工可兼任，但长期以往就会影响正常业务，应该尽快补充执行售后服务职责的员工。

### ◆人力资源需求预测技术

①趋势分析，是通过分析组织近5年的人力资源需求趋势，来预测未来人员需求量的技术。例如，将近5年组织在各年末的员工人数按时间顺序排列，可判断组织对员工的需求数量是增加还是减少的趋势。如果推断组织在近期内仍按此趋势发展，还可通过计算各年度的人力资源增长速度，来预测具体的需求数量。趋势分析法非常简单，用于初步预测有较大价值。但实际情况是，组织对人力资源的未来需求很少依据过去的状况确定，而主要受未来变化因素的影响。

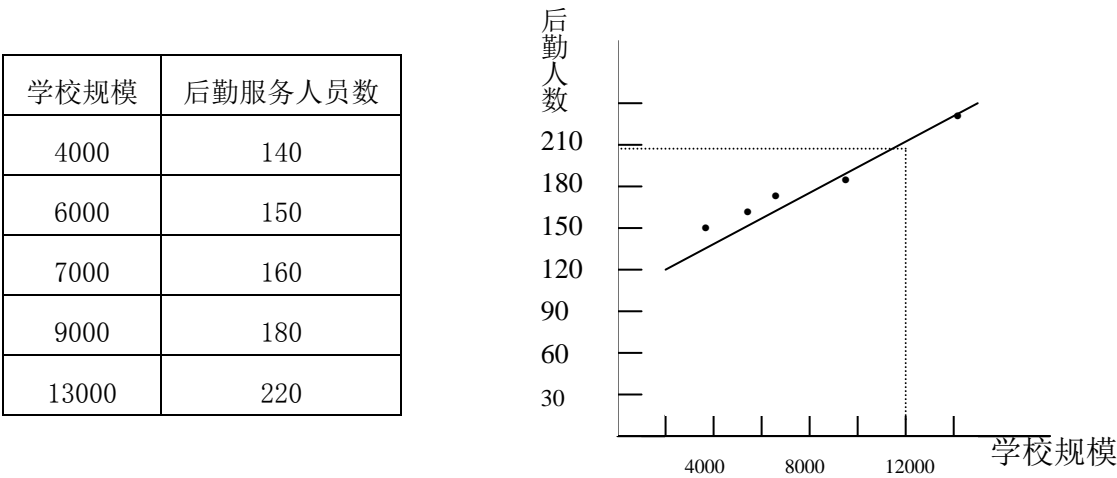
②比率分析，是通过导致人力资源增减的原因（如销售量）与员工人数的比率，来预测未来对员工的需求。如果在过去的3年中，组织销售量与员工人数的平均比率是4000/1，当

本年度的计划销售量为 80000 时，则需要员工 20 名。另外，还可用同样的方法，计算管理人员人数、文秘人员人数等等。比率分析也是基于过去的的数据，因此还要考虑未来可能发生的变化。

③散点分析，是一种通过确定组织的业务活动量与人员数量是否相关来预测组织未来人员需求的技术。散点分析需要一些调查数据。例如，一所拥有 12000 名学生的高校希望预测对后勤服务人员人数的需求，可以先与 5-6 所不同规模的同类高校联系，了解他们的学生人数和后勤服务人数。如果学生人数与后勤服务人数这两种因素是相关的关系，则利用上述数据描绘的点会集中于某条直线附近，并且与该直线的距离最小。这样，该校可以从图上得知自己所需的后勤服务人数约为 210 名（见图 4-1）。

④管理人员判断。任何预测手段所得的结果，都需要经过管理人员判断是否合理。人力资源部门可以召集主管高层、部门负责人和有关专家，通过分析组织战略调整、实施新的管理措施、技术变革导致的生产率提高、竞争激烈程度导致业绩增加的困难以及可用于支付人力资源薪酬的资金等要素，对预测结果进行修正。有条件的组织，还可建立计算机化预测系统用于人力资源预测。

图 4-1 学校规模与后勤服务人员之间的关系



◆获取组织人员需求信息的途径

①组织各部门的人力资源需求申请表。需求申请表由人员需求部门填写，内容涵盖了部门名称、新增职位、需求原因、需求性质（长期或临时）、需要时间、所任职位、任职资格、主要工作职责、技能或培训要求等等。

②组织结构图及职位调配卡。组织结构图清晰地表明组织的职位分布，职位调配卡则提供内部员工流动的信息。

③组织战略或管理措施调整分析。即采用预测技术对由于组织战略或管理措施调整而导致的业务量、机构和职位的变化进行分析，得出人员需求信息。

④人力资源流出、流入率分析。员工录用或离职时，都要到人力资源部办理相关手续，

该项信息可通过录用或离职记录计算。

⑤组织的职务说明书或员工素质模型，可提供关于人员需求职位的信息以及所需人员的质量信息。

通过上述步骤，可获得组织所需人力资源总量、需增加（减少）的数量以及哪些职位需要增加（减少）何种素质或任职资格的人力资源数量等数据，这些数据可用表格的形式列明。

4.1.2 内部人员供给预测

内部人员供给预测的目的，是明确组织现有的空缺职位有多少可以由内部员工来填补。在实际工作中，如果不是由于象需要增加大量的新人来调整人员结构等特殊原因，组织通常会优先考虑安排内部员工到空缺职位任职。这样做有利于增强员工对组织的信任感和工作的动力，还能减少由于新任职者不熟悉组织文化、行事风格和工作流程所带来的麻烦或损失。

内部人员供给预测需要掌握内部候选人的一些素质和绩效信息。这些信息可以通过多条途径获取。

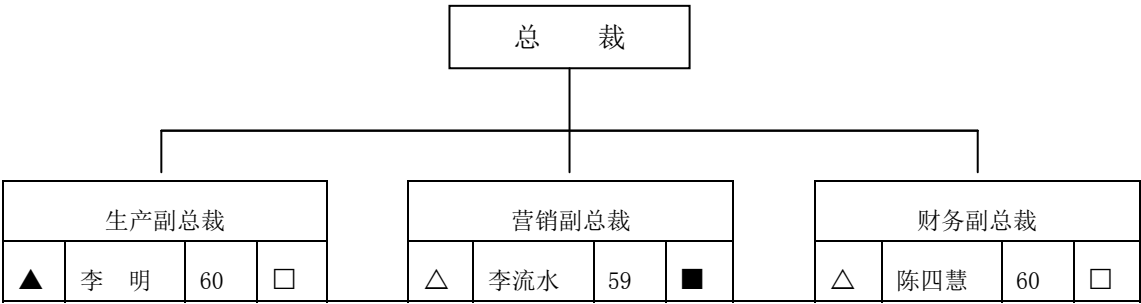
①员工基本情况表。在录用员工时，人力资源部门会要求员工填写基本情况表并存档。这些信息包括员工的姓名、年龄、特长、教育背景、工作经历等资料。当员工更换工作职位或晋升时，人力资源部还会将变动的情况增补进去。

②员工考核表。每年度对员工进行的绩效考核，都会对员工的能力、经验、培训、表现和绩效有一个较为详细的评价。

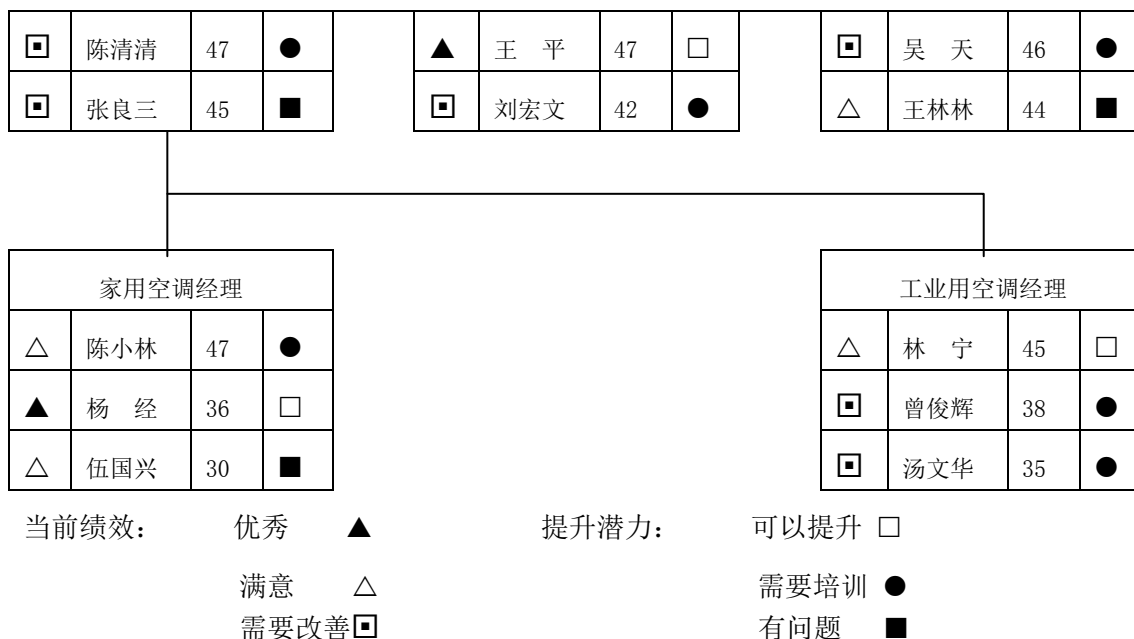
③人力资源储备记录卡。是一种综合了员工各种重要信息的记录卡，由员工填写。主要内容为：员工的姓名、服务部门、工作地点、录用日期、出生年月、婚姻状况、受教育程度及经历、培训的项目、所学的课程和时间、个人兴趣、职业发展方向、希望什么培训、对自己的能力评价、还能完成何种工作任务、参加了什么社团及在社团中担任何种职务、有何技能及技能证书、有否其他重要的工作经验、经历（如参军的历史）等等。

④管理人员配置图。它常常结合管理人员继任计划来绘制，是组织结构图的扩展。它非常清楚地标明每一管理职位的继任人（候选人）的工作绩效、提升潜力及是否需要培训的情况（见图 4-2）。

图 4-2 管理人员配置图







⑤计算机信息系统。一些规模较大的组织，还采用计算机信息系统来管理员工信息。市场上有许多这类的计算机软件出售。采用计算机信息系统管理，首先要请员工将组织所需要的信息填写在一张表上，然后由专人录入。当组织某个职位空缺时，只要输入空缺职位对员工的素质要求，计算机就能自动搜索，提供合格候选人名单。这样，决策者只要在这些合格候选人中挑选就可以了。

计算机信息系统内所需的信息，通常由下列基本部分组成：工作经验代码，是用于描述组织内各种工作经验代号、名称和代码，它用简单的符号表示员工现在、过去及将来可能从事的工作。产品知识，是员工对组织产品或服务的熟悉程度。行业经验代码，用于描述员工在某行业工作时间的符号。正规教育，指接受中等教育以后所参加教育机构名称、学习领域、学位、毕业时间。培训课程，员工在组织内接受的培训。外语水平，包括母语及对某种外语的运用水平。迁移局限，反映员工愿意被调往何种地方。职业兴趣，员工想做什么工作，并排明优先顺序，还应该标明这些工作任职资格的代码。工作绩效及评价，对员工在各个职位的各个方面表现的总体评价，应该及时更新。从市场上购买的人力资源信息管理系统中，就包括了较为全面的信息要素，通常有近 100 种之多，组织可以选用。

#### 4.1.3 外部人员供给预测

当组织内部没有足够的候选人，或者由于某种特殊原因，组织需要向外部招聘员工时，就需要对外部人员供给进行预测。其目的是招聘到尽可能优秀的员工，并为他们确定合理的薪酬。

外部人员供给预测，需要对总体经济状况、当地经济状况、地方劳动力市场供求状况以及职业市场状况进行分析。

总体经济状况指国家总的经济状况。如果国家正处于经济高速发展时期，对劳动力需求会增加，反之则会减少；如果国家经济不景气，失业率越高，劳动力供应就越多。

当地经济状况。国家各地区的经济发展是不平衡的，通常经济发达地区对高素质员工有更大的吸引力。处于经济欠发达地区的组织，招聘高素质员工的困难就要大一些，所支付的招聘成本也要高一些。

地方劳动力市场供求状况。虽然劳动力会流动，但并不是所有的劳动力都能够把握各地的劳动力供求关系，他们通常会凭感觉去某地就业，有许多人还由于各种原因愿意在本地工作。在一个国家内，部分地区劳动力不足，另一部分地区劳动力过剩的情况经常出现。组织需要准确把握本地劳动力市场的供求情况。

职业市场状况。通常市场中不同职业的劳动力供求关系存在差异，在同一市场中，一种职业的劳动力紧缺而另一种职业的劳动力剩余是常有的事情。组织应该特别关注本组织准备招聘的特定职业及其潜在候选人的供求情况。

外部人员供给预测的信息来源，主要是劳动力市场发布的信息、国家主管部门的网站及报纸杂志上刊登的分析信息、进入组织网站的求职信息，还可查阅各类学校相关专业毕业生的数量、派人参加招聘会也可获得大量信息。

#### 4.1.4 人力资源需求计划

人力资源需求计划是人力资源规划的重要组成部分。它要求既具有外部一致性，也具有内部一致性。外部一致性指人力资源需求计划应当与组织的整体战略相配合，内部一致性要求人力资源需求计划与其他人力资源管理功能，如招聘、培训、配置、薪酬等相一致。

在掌握了人力资源的供需状况后，再根据组织的人力资源总规划、业务发展规划、职务编制计划和人员配置计划的有关数据，就可以编制人力资源需求计划了。其内容包括需要增加的职务、空缺职务的名称、需求的人员数量、对人员的素质要求、希望到岗时间、人员配置来源等项目。

### 4.2 人力资源招聘

人力资源招聘，需要解决由谁招聘、招聘策略、招聘渠道、招聘过程的组织等问题。

#### 4.2.1 制定招聘计划

招聘计划的主要内容：人员需求清单，包括需要招聘的职务名称、人数、任职资格要求等；招聘组织构成，如招聘小组成员的姓名、职务、职责等；招聘策略（范围、渠道、时机与政策）；招聘宣传的方式与时机；招聘流程；应聘者考核方案（考核方式、场所、时间、主持者和题目设计者等）、招聘工作时间表；招聘费用预算；招聘广告样稿；新员工到岗时间等等。

招聘政策要有吸引力。与竞争对手相比，在经济待遇、学习机会，或者是工作环境、福利设施，或者是晋升和职业发展的机会等方面，至少要有一方面让应聘者心动，才能招聘到组织希望的人才。

是内部招聘还是外部招聘。招聘渠道的选择直接关系到招聘宣传、流程、预算和组织招聘的程序。内部招聘的好处是组织对候选人的能力有清晰的认识、候选人也了解工作要求、有利于鼓舞士气和增强凝聚力、招聘成本低；但存在“近亲繁殖”、容易形成小团体、需要准确而有效的评估系统以及可能造成不公平引发内部矛盾等缺陷。外部招聘的优越性是有更多的人才选择机会、给组织输入新的技能和创意、避免循私舞弊、激发员工竞争力；但也存在较大的招募风险、需要较长期的培训与适应、影响团队合作效率、招聘成本较高、影响老员工士气等不足。组织通常会采用内外招聘相结合的方式，对于需要相对稳定的中层以内部提升为主，而需要引入新的管理风格和技术时，更倾向于从外部招聘高层和核心技术人员，一般员工则先对内，后对外。

#### 4.2.2 组建招聘队伍

招聘队伍应该由用人部门负责人、人力资源部门联合组建。招聘队伍人员构成视当次招聘需要确定。如果需要招聘的是中、高层管理人员，招聘队伍的层次也要相应高一些。同时，还应该确定招聘负责人，并将招聘职责分配到人。

招聘人员是组织最早与应聘者接触的人，代表着组织的形象和管理水平，招聘人员的职业素养和行为方式，对应聘者选择就业单位的决策影响很大。特别是在面对面的招聘活动中，招聘人员的行为、态度将直接影响到应聘者对组织文化的兴趣与认同程度。因此，在进行招聘之前，应该对招聘人员进行必要的培训。

招聘人员应具备的胜任特征为：热情，公正，文明，有良好的职业道德；知识面广，有较高水平的专业知识与技能；沟通协调能力和观察能力强，掌握招聘技巧；工作负责、有条理、高效率，反馈及时。

为了避免由于招聘人员工作或态度问题误导应聘者，招聘的时候尽可能采用团队方式，以便实现招聘人员之间的知识、能力互补，避免循私情和招聘失误。

#### 4.2.3 内部招聘

公平公正的内部招聘建立在职位（工作）公告制度、内部晋升制度、职位轮换制度和员工素质评价制度的基础上。

职位公告制度，是通过发布职位公告的途径，将组织内空缺职位、工作职责、对员工素质的要求以及申请程序公告于众，为组织中所有符合条件的员工提供平等竞争机会的制度。但是，职位公告制度不能满足管理者想由自己挑选管理候选人或接班人的愿望。有些组织便利用“人事记录”或计算机管理系统来发现和审查候选人。这些记录可以显示，哪些人的现任职位低于其教育或技能水平，哪些人有进一步接受培训的潜力，哪些人已经具备了从事现有空缺职位的背景要求。

内部晋升制度，是增强员工敬业精神和忠诚度的重要途径。晋升制度要解释：以什么作

为晋升的依据、如何衡量候选人的素质和能力、晋升过程正规化还是非正规化。以能力为晋升依据是组织提拔员工的一个趋势，但员工的绩效不仅取决于能力，还受经验的制约。另外，如果在员工的聘用合同中有类似于“同等能力条件下应优先考虑较高资历员工”的条款，则组织需要考虑将能力与资历相结合作为晋升依据。用候选人过去的绩效衡量其素质和能力有一定的风险，过去的绩效只能说明他的素质和能力适应原职位要求，而不能说明一定适应未来职位的要求。组织必须制定一些有效的程序来预测候选人未来的工作绩效。为晋升设置一套正规的程序，能够保证在出现空缺职位时，组织内所有的合格候选人都会被考虑到；而且在员工心目中，晋升变成了与工作绩效紧密相连的奖励，具有非常大的激励作用。

职位轮换制度。职位轮换对于员工而言，有利于丰富工作内容，从事更符合自己兴趣的工作，能扩展知识面和社会接触面，能够为个人提供在工作时间、工作地点等方面的便利。对于组织而言，职位轮换有利于让员工呆在更适合的职位上，提供从人员富余部门向人员短缺部门调动劳动力的方便，有利于全方位培养人才，还有在扁平化组织中，为那些无法晋升的员工实现工作多样化和自我成长提供机会。因此，参与职位轮换的员工，可以享受与其他员工同样的竞争空缺职位的权利。

员工素质评价制度。为了公平公正地对员工做出评价，素质评价应该贯穿于员工整个工作过程，涵盖日常工作考核、业务晋级考核、绩效考核、年度评价等环节，每次考核都应该形成书面评价材料。每年度结束，将考核情况要点输入计算机系统或载入人事记录。当员工竞争空缺职位时，综合考虑员工历年的考核评价结论和针对该职位竞聘考核结论，最后确定出合适的任职人选。员工素质评价制度，可帮助组织将那些行为和绩效都保持一贯优秀的员工选拔上来，避免招聘风险和鼓励员工持续地努力。

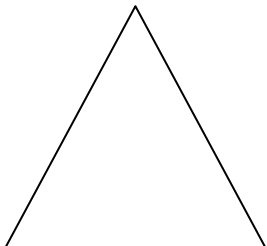
内部招聘的工作流程是：根据职位和人员需求清单，发布工作公告；接受员工申请，进行初步筛选（将不符合职位任职资格的申请人筛选出去）；选拔测试，可视具体情况确定测试的程序和方式；总结测试结果，拟定准任职者，报主管部门审批；如果是管理职位，最好将准任职者的名单和情况与拟任职位的直接上级交换意见，取得认可；任职者名单及基本情况公示，公示期内如果员工有不同意见或看法，可向人力资源部门提出；公示期内若无异议，则通知任职者办理老职位的卸任和新职位上任的手续与交接。

#### 4.2.4 外部招聘

如果需要外部招聘，在招聘计划的规范下，应该做好下列工作：

◆建立求职者人才库。求职的人越多，则组织选择的余地就越大。有的组织采用“招募筛选金字塔”来帮助他们确定需要的求职者数量。

图 4-3 招募筛选金字塔



50	新录用的员工
100	接到录用通知者（2:1）
150	实际接受面试者（3:2）
200	接到面试通知者（4:3）
1200	招募所引来的求职者（6:1）

图 4-3 显示了一些经验数据：组织需录用 50 名员工，应该向 100 名求职者发放录用通知，因为总有约一半的人由于各种原因不会来就职。为了防止来就职的人超过 50 人，可先发 50 人的录用通知，如果来了 30 人，则再发 20 人的通知……。通常组织录用的人为接受面试人数的 2/3，来参加面试者约为接到面试通知 3/4，组织一般会从 6 名求职者中选择 1 名参加面试。按此比例算来，实际接受面试者为 150 人，接到面试通知者为 200 人，而最初则需要招募 1200 人。为了吸引这么多的求职者，组织需要十分重视招聘宣传。

◆组织招聘宣传。招聘宣传有多种方式：如通过电视、报纸等新闻媒体发布招聘广告、组织人员散发招聘宣传资料、请有关中介机构进行宣传、发动在职员工进行宣传等等。但最根本的，就是要编写一份有吸引力的招聘广告或招聘宣传资料。

广告设计的 AIDA 原则。即注意（Attention）——兴趣（Interest）——愿望（Desire）——行动（Action）。能引起应聘者注意的广告在形式、内容、版面设计方面都应该与众不同。例如，版面设计应该保留一定的空白区域而不是与其他广告挤在一起。要仔细分析求职者群体，找出他们最感兴趣的方面。知识型员工较为重视职业发展，在广告中阐明“工作的挑战性”就可能引起他们的兴趣。广告还要求能够激发求职者申请工作的愿望，可通过强调工作对求职者本人的意义和好处来达到目的。最后，广告的语言和内容要具备一定的煽动性，鼓励求职者马上行动。

招聘广告的主要内容应包括：标题，能简明清楚地表达招聘的主题；组织简介，含组织的全称、规模、主要产品、特色等；招聘职位名称、任职资格、工作职责、工作地点、工作条件等；组织的人事政策，如薪酬政策、福利政策、培训政策、社会保障政策等；联系方式，即组织的地址、联系电话、传真、电子邮件地址、联系人。

为达到招聘宣传的良好效果，应注意下列事项：招聘宣传资料一定要真实、简洁，宣传资料中承诺的事项必须能够兑现。要符合政府的法律法规。例如，不得有歧视性内容、印刷资料不得乱贴乱挂等等。要设专门的接待员，热情接待上门了解情况的应聘者，或者详细回答应聘者的电话询问。还应该备有印刷宣传资料以供索取。

◆多条渠道吸引求职者。人才招聘可以通过广告、招聘洽谈会、就业服务机构、校园招聘、网上招聘、员工推荐等渠道招募应聘者。

广告。广告是组织招聘人才的最重要形式之一。通过广告渠道来招聘人才，有两个关键

点：一是选择适当的广告媒体。所谓适当，指媒体的层次、影响力、相关内容的集中度、受众、播送时间和地域、广告形式、广告费用等均应适当。要选择应聘者经常接触的媒体。招聘专业人员，可选择该专业的报纸和杂志、电视专题。需要有较多解释的广告，可选择报纸、杂志。要求是广告信息传播到位，广告费用尽可能节约。二是广告的设计具有吸引力，广告内容真实、合法，不打虚假广告，不开“空头支票”。

人才交流会。人才管理机构和人才交流中心等机构举办的人才交流会，让招聘单位和应聘者面对面地对话，增进双方的相互了解，也有利于提高招聘效率。但是，应聘者到位率较低，且很难招到高级的、紧俏的专业人才。但不失为组织获取人才信息的有效渠道。参加人才交流会需把握：队伍要精干，即招聘人员要具备较高水平的专业能力、判断能力、表达能力和劝服能力。准备要充分，要事先准备好招聘需要的各类表格、宣传资料，布置好有吸引力的展台。流程要清楚，并在醒目位置公布。善待应聘者资料，收集到的求职申请书等，应该分门别类妥善保存，回单位后录入人才信息库，或分发给用人部门考察，千万不能扔得到处都是。重视与应聘者的联系，要热情接待来组织考察的应聘者，及时主动与符合招聘条件的应聘者联系。

校园招聘，同时满足了学校推荐学生就业和用人单位招聘人才的需要。且学生人数多，潜力大，可塑性强，专业全面，是组织集中招收高素质人才的有效渠道。校园招聘的注意点有三：一是吸引优秀人才的注意力，办法有资助奖学金、助学金、组织学术活动和校园宣传；二是派出优秀的招聘者，大学生们往往通过招聘者的言行来判断组织的发展前景；三是把握时机，一般学生毕业前一学期就开始找工作，此时就应该发布招聘信息了，对于组织需要的优秀学生，可邀请其到组织实习，或签订意向性合同，学生离校时，协助他们办理分配和接收手续，以保证其按时上岗。

网上招聘。随着计算机应用的普及，通过互联网发布信息、招聘人才，已逐步发展起来，成为近年来时兴的招聘方式。网上招聘的优点是：费用低、覆盖面广、时间周期长、联系快捷方便。但网上信息太多，筛选困难，且真假难辨。据美国一家咨询公司公布的一项追踪调查报告，《财富》500强中使用网上招聘的公司已达88%，甚至有网络消息称，北京高校毕业生就业信息网最高日点击率已达200多万人次，网上招聘已成当今人才市场一大热点。

员工推荐。员工推荐对招聘专业人才较为有效。实际上这种方式的推荐人不限于员工，员工的朋友、合作伙伴等也可参与推荐。许多组织设置了员工推荐优秀人才的奖励制度，鼓励员工推荐。优点是对应聘者较为了解，招聘成本低，可靠性高。但也容易形成小团体。美国微软公司，约有40%的员工来自员工推荐。

就业服务机构。即通过付费的方式，借助人才交流中心、职业介绍所、劳动力就业服务中心、猎头公司等各种就业服务机构来招聘人才。特别是那些高级管理人才和尖端技术人才，

通过猎头公司来招聘较为有效。我国北京、上海和沿海地区的猎头公司已十分活跃。猎头公司的业务有二，一是为组织搜寻特定人才，二是为各类高级人才寻找工作。通过猎头公司招聘的人才，素质高，能力强，但付费高（一般为被猎取人才年薪的 30% 左右），风险也大。如果需要猎头公司招聘核心人才，关键环节有：向猎头公司详细阐明人才需求的相关信息（如工作描述），或者在合同中用文字明确；选择信誉好、较稳定的猎头公司，通过多条途径了解他们服务的效果；要求会见猎头公司中负责为本组织招聘人才的人，审核他的能力（知识面、市场运作经验、广泛的人际网络、熟悉人事政策、法律法规、良好的职业道德）；事先确定服务费用和支付方式。

还有一些其他渠道可以选择。如提供临时人员的就业服务机构、随机求职者、退休人员、兼职者。国外还有职业安置登记公司，专门搜集求职者的有关信息，然后录入计算机数据库，为各招聘单位提供求职人员信息服务。希望上网的求职者和招聘者，只要付少量的费用，就可以将自己的信息列入网络或者查询需要的信息。

◆精心组织招聘过程。招聘过程实际上是应聘者对组织的管理水平的考核过程，关系到组织的形象和声誉，丝毫不能马虎，也不允许出现任何差错。

热情接待、周到服务。要准备好专门的接待室，其布置和气氛最好能表现出组织文化和严谨的管理风格；应安排专人负责接待，接待员态度要热情、和蔼、细心，为应聘者提供最满意的服务。接待工作的主要内容为：提供有关资料，解答求职咨询；请应聘人员填写《应聘人员登记表》，收回分类保存；收集应聘人员的简历、各种证件的复印件；验证应聘人员的有关证件。

认真分析，慎重确定参加测试的人选。由人力资源部负责整理所有应聘人员资料和信息，并提供给各用人部门。用人部门仔细分析应聘人员信息，对照空缺职位的任职资格和素质要求，对应聘人员进行初步筛选，确定参加测试人选，并将结果返还给人力资源部。人力资源部填写《测试通知》，并通知被选中的应聘者。

对人才进行测试和选拔。人才的测试一般分为初试和复试，测试方法后述。人力资源部要布置好测试场所，整理并打印测试所需资料，组织好测试的具体工作，如安排测试程序、确定测试人员并进行培训等等。测试结束后，还要与用人部门一起综合分析测试资料，选拔适合的人才。

#### 4.3 人力资源甄选

在人力资源选聘过程中，甄选是一个非常重要的环节。高素质的员工队伍、高水平的业绩以及组织的高速发展，均始于人力资源甄选。

人力资源甄选是组织通过一定的技术或工具，对应聘者进行区分和评估，选择符合组织职位要求的应聘者的过程。它通常要达到三个要求：一是被选中的员工具有的知识、技能及身

体素质符合职位的要求；二是其个性、品质、心理健康状况和职业道德与组织价值观一致；三是薪酬标准与职位价值相匹配。即为组织招聘到“适合”的员工。为此要考虑三个问题，一是甄选的标准，二是甄选的技术，三是甄选的效果。其中，甄选的标准即前述任职资格或素质模型，在此不赘述。

#### 4.3.1 人力资源甄选技术

各组织往往根据自身的特点，采用各具千秋的人才测试和选拔方法。尽管这些方法在程序、细节、内容方面有差异，但还是可以将它们归纳为几种主要类型，即简历筛选、证件检验、笔试、面试、心理测试、行为测试、情景模拟测试、背景调查等。

◆简历筛选。一般分两步走。首先将那些不符合基本职位要求的简历去掉，再仔细阅读合格者的简历，注意从下列方面判断：简历的结构样式是否美观，它反映了求职者的基本素质和审美观；是否包含与职位一致的职业目标，以及有否该方面的工作成果，这表明应聘者的职业稳定性和思维习惯（从长远考虑）；是否对某些方面有过多的介绍，要么应聘者在这方面确实较其他人优越，要么他想掩盖什么弱点，如过多地介绍学历，可能没什么工作经验；简历中的内容有无矛盾的地方，能否互相印证。阅读简历要记录要点，并将简历中特别的、有疑问的内容做出标注。最后，将简历分成拒绝、基本、重点三大类别分别存放，为后续工作提供方便。

◆证件检验。对那些通过简历筛选环节的应聘者，应该检验其证件的合法性和有效性。目前，证件检验的条件已经越来越完善。学历证书、职业资格证书、英语等级证书以及计算机等级证书等等，都可上网查询。但现在各类证书太多，要求招聘者准确识别确有困难。组织可从中选择与空缺职位相关的主要证书进行验证和查询，其余证书仅为参考。

◆笔试。笔试通常用于初试。可以请应聘者亲笔填写一份表格，或者回答一份试卷，来测试应聘者的知识、能力，了解应聘者的兴趣、爱好。笔试能较为全面地获得应聘者的资料，特别适合评价应聘者的文化知识、表达能力、写作能力、推理能力、计算能力、理解速度和记忆能力等一般知识和能力。专业的理论知识也适合采用笔试测试。另外，笔试还在心理测试、行为测试中作为辅助手段。

笔试测试结果通过分析应聘者填写的表格内容或试卷答案得出。有时还可分析应聘者的字迹来预测应聘者的潜力、能力及未来的业绩（即笔迹学的运用）。这种方法在法国、瑞士、德国、比利时、意大利等国应用较为普遍。

◆面试，是招聘人员与应聘者的直接交谈，来观察、了解应聘者是否符合录用标准的测试方法。面试是目前招聘中运用最广的测试方式。面试可以对应聘者综合素质进行细致地观察和考核，从中获得许多信息：仪表风度与精神状态、专业知识与特长、工作经验、责任心、进取心、忠诚感、求职动机、兴趣、爱好与性格特征、沟通能力、分析判断能力、表达能力、



创造力与发展潜力等等。特别是招聘核心员工，面试是必不可少的步骤。但面试容易受测试者心理状态的影响，对他们的素质要求较高，还受时间等条件的限制。因此，面试被较多地用于复试和小规模测试。

面试的种类很多，有一对一的单独面试，也有多对一的综合面试；有准备了固定面试提纲的结构化面试，也有灵活开放的非结构性面试；还有要应聘者解决实际问题的“情景面试”以及根据应聘者的特定优点，确定他们负责的项目，了解其采取何种行动及行动后果的“能力面试”和行为描述面试等等。面试的次数可视具体情况而定，招聘一般员工，1-2次即可，但招聘核心员工，则可能需要一系列面试。

面试的流程通常有3个环节。一是面试准备，准备好安静的面试场所（包括候测室和面试室），拟定面试提纲或安排，准备好测试表等文档资料，提前发出面试通知。二是面试过程，安排专人接待、引导应聘者入场；宣布面试纪律和规则；实施面试并填写测试表，测试表内容包括应聘者的姓名、应聘来源、面试地点、面试考核的重点内容与考核要素、面试评价的标准与等级、测试人签字和日期。面试过程中要尊崇面试礼仪，控制面试局面，讲究面试技巧，还要尽量避免测试者个人情绪和心理状态对面试的影响，如偏见、第一印象、对比效应和录用压力等，才能获得有价值的信息。三是送应聘者退场，写出面试结论或评语。评语应该对应聘者素质能力有较为细致的描述，最后提出是否录用和应聘者适合职位的建议。如果经过此轮面试仍无法做出是否录用的判断，可再进行一次面试，或请相关人员参与面试程序。

◆心理测试，是通过设计包含一系列标准化的反映人的某些心理特征指标的量表，对应聘者进行刺激，通过应聘者的反应分析来判断其智力水平、个性和行为特点的科学选择方法。它具有客观性、规范性和可比较性等优点，在国外的人才选拔中得到较为广泛的应用。但心理测试需要专业的心理测试人员或机构来进行，才能达到客观、规范、标准的要求。

在人才招聘和选拔过程中，可根据具体的需要选择心理测试的类别。这些测试主要有三大类：第一类是能力测试，用于测量一个人学习及能力倾向。如智力测试（测试人的思维、学习和适应环境的能力）、语言、记忆、数字和空间关系、反应速度和准确性、归纳和理解能力测试等等。第二类是人格测试，用于测试人的气质、性格、情感、态度、价值观等方面的特征。人格对工作成就和效率影响非常大，特别是从事内外联系较多的工作如管理、公关、销售等，人格是否成熟或属于哪种人格特质对绩效影响很大。第三类为兴趣测试，用于了解一个人最感兴趣并最可能从中得到满足的工作是什么，它还能衡量一个人的潜在能力。

心理测试三原则：①遵循严格的程序。即从心理测试量表的设计，测试仪器和场地的准备，测试的实施和结果的评判等，都必按照严格的程序来进行。心理测试人员应该经过正规的心理测试专业培训，必要时还应该请专家指导。②保护应聘者的个人隐私。应聘者的各项能力、人格和兴趣特征都属于个人隐私范畴，非经应聘者同意，不得公布其心理测试结果。③

不是唯一标准。心理测试结果只是对应聘者在心理特征方面的某些评定，只是一种参考，不能作为选拔人才的唯一的标准。除心理测试外，还可同时采用面试、笔试等其他方法进行综合考核。

◆情景模拟测试，在国外称管理评价中心法，是一种将应聘者集中置于某个模拟的“真实”环境中，让他解决工作中的“真实”问题或者达成一个“真实”的目标，测试人员通过观察应聘者的行为过程和达成的结果来鉴别其是否胜任拟任职位的方法。情景模拟测试对于考核应聘者的实践能力特别有效，但由于要设计特定的情景，其考核内容非常具体和有针对性，设计和实施费用都比较高。一般在选拔比较重要职位的人员时使用。

情景模拟测试最常用的方法有三种。一是公文筐测试，即假定应聘者接替某个管理人员的工作，在其文件篓或办公桌上堆积着一大堆急需处理的文件，如信函、规章制度、报告、工作请示等等，要求应聘者在规定的时间内（例如 3 个小时）处理完毕，并填写行为理由问卷，说明自己这样处理的理由。二是角色扮演，即给出一个真实的案例或情景，请应聘者自行选择自己在其中扮演的角色，并做好该角色应该承担的工作。三是无领导小组讨论，是把应聘者分成 4-8 人不等的组，不指定负责人，要求他们就某一与工作有关的问题如分配任务、提拔干部等进行讨论，最后达成一致意见，并以书面形式汇报，每个组员都要在书面汇报上签字表示同意。测试员坐在讨论室隔壁，通过玻璃洞或电视屏幕观察讨论情形，还可中途给讨论小组发布一些有关议题变化的信息，迫使他们不断改变方案引起争议。最后，测试员对应聘者的工作主动性、个人自信心、组织领导能力、计划能力、表达能力、决策能力、判断能力、压力负荷和人际交往能力、经营管理能力等方面进行综合评价。这三种方法可以选用一种，也可以将应聘者置于一个封闭的环境中 2-4 天，利用上述方法进行分别测试。

◆背景调查。如果是为诚信度要求很高的如财务、采购、高层中层管理职位招聘人才，或者为了证实其他测试中无法识别的应聘者的品质、价值观及其描述的事件，可做背景调查。

背景调查对象通常是应聘者的朋友、毕业学校及原任职单位的同事、部门主管或人事部门，主要了解应聘者的工作表现、团队合作、个性特征、胜任程度、工作潜力、离职原因及有无违规违法记录。

背景调查需要打扰其他组织的人，要注意态度谦恭，充分考虑对方是否方便，提问时只问具体事实，不问对应聘者的评价，并注意保密。尽可能多找几个人调查以互相印证，调查时最好两个人一组并做好记录，确保调查的真实性。

#### 4.3.2 人力资源甄选的有效性

人力资源甄选的有效性，有两个评价指标：效度与信度。效度指的是测量的有效性或正确性。在人力资源甄选中，指证实测试与工作相关的证据。也就是说，应聘者在测试中的表现是其后续实际工作绩效的有效预测因子。如果测试的结果与工作绩效不相关，则说明测试没

有效。信度则指测试的一致性和可靠性程度，即用同样的测试或等值的测试对同一个人重复施测所得到结果的一致性。测试的效度是信度的前提，如果测试是无效的，则信度再高也没有用。正常的信度与效度测评值应该在 70 以上。

人力资源甄选中常用效标效度和内容效度来检测测试的有效性。效标效度通过测试分数（预测因子）与工作绩效（效标）相关来证明测试是有效的。如果在测试中得分高的应聘者，在实际中工作绩效亦好，说明测试有效性高；如果测试中分数高的却没有好的绩效表现，说明测试效度低或无效。内容效度指一项测试对工作内容的反映程度。主要用于系统地检查测量内容的适当性。它通过下列程序进行：从对工作绩效十分关键的工作行为角度来界定工作内容，然后从中随机挑选一些任务和工作行为作为测试中的行为样本。例如，打字员的关键工作行为有文字录入、制表等，如果选择文字录入作为打字员的代表性行为取样，则测试就可能具有内容效度。但是，内容效度实施起来有一定困难，因为要证明测试中所执行的任务实际上是在工作中执行的任务的全面和随机的样本，同时还要证明测试发生的环境是类似于实际工作环境的，非常不容易。因此，内容效度往往还需要效标效度的结果来佐证。

测试的信度可用很多办法来衡量。在不同的时间点对同一个人重复施测，两次测量结果的比较称为重测信度（注意时间间隔不能太长，否则就有太多的变化因素影响测试结果）；用等值的不同的测试工具（如两份问卷）对同一个人施测，两次测量所得分数的比较就是复本信度；如果初测与复测的结果一致性达到 70% 以上，则该测试是可信或可靠的。

检测测试的效果有两种做法，<sup>①</sup>一是同时验证法。即在招聘前，经过工作分析，制定员工素质模型后，从中选择关键的一组行为特征作为预测因子（也可选择几组用于对照测试），用挑选的测试方法来对现任职员工施测，再将测试所得分数与现有员工的绩效相比较，如果分数高的员工绩效也好，则说明所选择的预测因子和测试方法的效度高。但是，现任职员工毕竟不能代表新的应聘者。二是预测有效化法。即用选定的测试方法和预测因子对应聘者施测，而且对他们不再采取其他测试方式。当他们参加工作以后，再将他们的实际绩效与测试分数相比较，这样，就可确定这种测试能否用来预测他们随后的工作绩效。如果可行，即可在今后的招聘测试中使用。

#### 4.3.3 人力资源录用

通常组织会在人力资源管理的某项制度中规定新员工的录用权限。人力资源部对于普通基层员工的录用有决定权。但如果是录用技术骨干、中高层管理人员，则需要由用人部门、直接主管与人力资源部共同决策，重要的核心员工，还需要报高层审核批准。

人力资源录用决策，除了考虑测试结果外，还需要仔细分析一些细节问题：如简历做得好并不代表本人能力强，求职者的个性特征与其所在部门或团队的融合度，个人经历对本人

---

<sup>①</sup> [美]加里·德斯勒著，刘昕、吴雯芳等译，人力资源管理（第六版）[M]，北京，中国人民大学出版社，1999，p163。

成长的影响，特别关注能力超强者，辨别欠缺忠诚感的应聘者。

录用通知。录用名单确定后，由人力资源部（或者用人部门）向被录用人发通知。通常是先发口头通知，了解他是否已被别的组织聘用，是否仍然愿意来任职，再发录取信。通知时应充满热情，必要时还可以回忆面试过程的某些积极方面，以显示组织的重视与诚意。录取信是正式文件，规范的录取信应包括的重要内容有：正式工作时间、职位头衔、主要职责、工资、福利、接受录用的有效时限、录取信生效的条件。

#### 4.4 人力资源配置

人力资源配置即将录用的员工安置到合适职位的过程。新员工进入组织后的第一次职位安排，称为初次配置，其后员工在组织内不同职位间的轮换、升职与降职，属于再配置范畴。

##### 4.4.1 新员工配置

新员工进入组织，通常要经过一段时间的集中培训。培训的主要目的是让员工掌握履行拟任职位职责的技能、灌输组织文化，塑造员工的价值观，熟悉组织环境和运作方式，使其尽快融入组织团队，进入工作角色。在培训中，还可进一步观察员工的表现和能力，以便为其安排最适合其能力和个性的职位。

研究发现，新员工获得的第一份工作越富有挑战性，他们的工作就越有效率，越能成功，即使是到了五六年以后，这种情况依然存在。组织为新员工提供最富有挑战性的起步性工作帮助他们取得职业发展的最有力然而并不复杂的途径之一。J.C.彭尼公司的做法较有指导意义。该公司常常将刚刚大学毕业的见习生安排去负责一个销售分部的产品展示、库存管理、顾客服务及人事工作，同时布置一项为期八周的自我培训。在老师指导下，他们会学习诸如“一线主管人员的作用”等培训手册，边干边学。指导老师每周都会对他们的工作技巧进行评价，培训结束前，还会得到由直接主管、老员工和指导老师给出的综合评价。6 个月后，他们通常会被安排到新的能够承担更大责任的职位。<sup>①</sup>

办理录用手续。人力资源部应与新员工签订录用合同，明确双方的权利、责任以及员工的待遇，办理有关登记、报到手续。特别要明确所任职位的具体责任、要求及工作纪律、规范及员工的合法权利。用人部门应安排业务经验充足、受过特殊训练、具有较高绩效的老员工对新员工在工作和业务上进行指导，并对他们从严要求。因为，在新员工与其直接上级之间，往往存在“皮格马利翁效应（Pygmalion effect）”，即对新员工的期望值越高、越信任、越支持，则他干得越好。

##### 4.4.2 人力资源再配置

人力资源再配置由两个原因导致。一是员工自己的原因，例如，为了丰富工作内容或获得更灵活的弹性工作时间进行职位轮换，表现出色获得职位升迁。二是组织的需要，如按照内

---

<sup>①</sup> [美]加里·德斯勒著，刘昕、吴雯芳等译，人力资源管理（第六版）[M]，北京，中国人民大学出版社，1999，p283。

部晋升制度和工作轮换制度的规定，调整和变更员工的工作职位。

人力资源再配置同样需要考虑员工素质能力个性与新职位职责匹配的要求。即使是平级的职位轮换，也有必要对上述内容进行评估和考察。职位晋升的考核和选拔就更为严格，其程序与内部招聘相同。当员工进入一个新的职位，也存在熟悉工作流程和业务的问题。为了让他们更好地胜任新职位工作，组织通常会提供在职或脱产培训的机会。

#### 4.5 人力资源招聘风险的控制

招聘是存在风险的。尽管组织招聘的出发点是从众多的应聘者中筛选出符合组织要求的人。但实际上并不能 100%地如人所愿。在经历了辛苦的招聘历程、将员工安置到岗后，就会发现仍有部分员工的素质不符合要求；而且还时常传来招聘时被筛选出去的应聘者在某公司获得优秀绩效的消息。

招聘风险给组织带来多方面的直接或间接的损失：不合格员工的行为及工作失误带来的直接经济损失、对其他员工行为的消极影响、延误组织的业务进程而失去经营机会；重复招聘增加的人力、时间和货币支出；招聘不公正的信息对组织再次招聘的不良影响；丧失了优秀员工造成的边际损失等等。特别是重要、关键职位的招聘，如果招错了人，还可能危及组织的生存。

##### 4.5.1 招聘风险的成因

导致招聘风险的原因有客观、主观两方面。信息不对称、测评工具的缺陷以及测评对象的故意行为，都可能造成招聘者判断失误；而招聘者本身品质、能力及行为目的则是造成招聘风险的主观因素。

信息不对称。表现在应聘者对组织的信息掌握比招聘者少，而招聘者对应聘者的信息也掌握不足。应聘者对组织的了解主要来自于组织的介绍、亲朋推荐或媒体报导，他们只是对自己未来的工作环境有一个大概的了解，对工作职责也局限于对工作说明书的文字描述的理解，对自己是否确实适合应聘职位并不十分清楚。而当他们到岗以后，才发现原来工作量这么大，原来上司这么难相处等等而感觉难以适应。另外，组织获得应聘者信息渠道和时间都是有限的，如果应聘者为了获得职位，有意隐瞒某些弱点和素质缺陷，更造成了对招聘者的判断误导。

测评工具的缺陷。不管如何先进的测评工具，在为招聘提供贡献的同时都会存在缺陷。这是因为，开发测评工具的人所具备的知识能力、所处的社会环境都是特定的，其测试对象也来自于特定时间和特定环境。在已经变化了的环境中使用该测评工具，必然出现某些不准确的地方。另外，招聘测试的对象是人，而人的变化是无穷尽的，用统一的测评工具来测评不同的人，效果必然不同。因此，任何测评工具都不可能保证具有 100%的有效性，也必然会造成某些测评不准确而导致招聘风险。

素质要素测评的难度。按照素质的冰山模型，人的素质分成显性的和隐性的两部分。显性素质要素较容易观察和测量，而隐性素质要素很难准确测度，而决定一个人的绩效水平和发展潜力的恰恰是隐性素质要素。一个人的道德水准、世界观、对组织的忠诚度要素，很难通过短期的观察来准确判断。

招聘者的职业素质。招聘者的职业素质，决定了他抵御外界诱惑的能力。那些不讲究职业道德、职业规则的招聘者，很容易跌入以权谋私的陷阱。一些招聘者利用职务便利，收受好处而对某些“关系户”另眼相看，这不仅不能保证招聘员工的质量，还会影响组织平等公正的社会形象，让外部优秀人才望而却步。更有甚者，其行为还会对内部员工产生负面引导作用，败坏组织风气。

招聘者本身的业务水平。招聘者本身业务水平低，一方面影响着他对应聘者的判断力，另一方面，也让优秀人才误认为整个组织的业务、管理水平都如此低劣而改变主意。一项在 41 名大学生参加了第一轮面试后的调查表明，有 12 人是因为招聘者给他们留下了深刻的印象而决定选择那家公司，有 23 人说他们是被低效率的招聘人员弄得失望才转向别处的。这充分说明了不可低估招聘者对应聘者的影响。

#### 4.5.2 招聘风险的控制

控制招聘风险，可通过多条渠道：加强信息交流，尽可能获取全面的信息；实行举报制度，提高应聘者的造假成本；采用功能互补的测试工具组合；严惩招聘者的循私行为；规范招聘标准，培训招聘人员。

加强信息交流，获取全面信息。要主动出击，开辟获取应聘者信息的多条渠道。仔细分析应聘者的简历和工作申请表，要求其提供学习工作的经历及证明人，然后向其毕业学校、原单位原部门同事及亲朋多渠道了解应聘者的情况。重要职位的应聘者，还可聘请专业调查机构进行核查。另外，除了向应聘者提供介绍组织一般情况的宣传资料和职务说明书外，还可通过观看录像、口头说明等途径，让应聘者感受工作环境、组织文化和办事风格，便于应聘者根据自己的能力和期望做出慎重的选择。

实行举报制度，提高应聘者的造假成本。为促使应聘者提供真实信息，可以实行举报制度，重奖举报造假的人；严肃招聘纪律，明确告知应聘者，诚实是进入组织的最基本要求，对于造假的员工，一经发现立即解聘；还可以在合同中列入诚实的条款和对不诚实的处罚，还可以与同行业以及人才中介机构建立应聘者信用体系，有不良记录的应聘者，就会遭遇到极大的就业障碍。这样，为了自己的职业发展，应聘者提供虚假信息的可能性会大大降低。

采用功能互补的测试工具组合。充分了解各种测试工具的优缺点，针对招聘需要，选择能够互相弥补短处的多种测试工具，综合权衡测试结果，有效地避免由于测试工具本身的缺

陷而导致的判断失误。另外，适当增加招聘人数，实行试用期制度，也能够帮助组织降低招聘风险。

规范招聘标准，培训招聘人员。每次招聘前，都要对招聘人员进行培训，让他们明确招聘纪律，熟悉招聘流程和标准，熟悉掌握各类招聘技巧。同时要对招聘进行现场演练，防止各环节配合脱节造成招聘的低效率。培训考核不合格者，不得参加招聘活动。

建立招聘效果追踪制度，严惩招聘者的循私行为。要慎重选择招聘人，不要将职业素质较低的员工列入招聘人队伍；明确招聘责任制，建立招聘效果追踪制度。招聘人对应聘者的评价要妥善保存，便于效果追踪时查阅。一定时期后，如果招聘人招进来的员工为组织做出重大贡献，应奖励招聘人；如果出现问题，则应分析招聘过程，是否存在循私现象，对招聘人的循私行为要重罚。

坚持招聘信度和效度检验，不断完善招聘办法和管理。这种检验可以在新员工上岗一定时间后，结合新员工的工作表现进行。这样，在不断总结经验、弥补不足的过程中，组织的招聘风险会降至最低限度。

### 丰田公司的全面招聘体系<sup>①</sup>

美国丰田汽车制造公司总经理说：你可能感到惊奇，我们的选择和雇佣过程不是用来快速填补职位，而是一个煞费苦心并不遗余力地为职位寻找恰当人选的系统。我们寻找什么人：(1) 他们必须能够思考，成为解决问题者；(2) 在一个团队中工作。简单地说，我们需要很强的头脑，而不是体力，我们把选择团队成员当做一个长期投资决策。

丰田公司的招聘过程，共分 6 个阶段，他们通常会委托专业招聘机构完成第Ⅰ和第Ⅱ阶段，再自己接手完成招聘全过程。

第Ⅰ阶段，请应聘者观看说明丰田公司工作环境、选拔制度的录像，然后填写申请表。目的是让应聘者形成在丰田工作的真实概念和了解整个选拔过程。

第Ⅱ阶段，应聘者参加职业能力测验，包括一般知识和专业知识测验，确定应聘者解决问题的学习潜力和职业偏好。

第Ⅲ阶段，应聘者参加历时 4 小时的群体和个人问题解决和讨论活动，可能采取角色扮演或小组讨论方式，就公司的某一具体问题寻求解决方案。由该公司的甄选专家考察应聘者的人际技能和洞察力、灵活性和创造性等决策能力。

第Ⅳ阶段，小组面试，由应聘者分别阐述自己过去取得的工作成就和最感自豪的事情。招聘者可以更全面地了解应聘者的职业兴趣和工作动力。此阶段中，

<sup>①</sup>杨益，丰田公司的“全面招聘体系”[J]，北京，中国人才，2003，(3)。

还会为应聘者提供一个互相交流的机会。通过上述四个阶段的应聘者，一般会被录用。

第V阶段，身体健康检查和药物测验。了解应聘者的身体是否符合职位的要求，以及应聘者是否有酗酒、吸毒的情况。

第VI阶段，是为期 6 个月的在职观察，员工会接受监控、观察和督导，公司通过其表现，评价员工的工作绩效与发展潜能。

丰田公司招聘体系的主要特点：①不仅仅考核员工的技能，更重要的是考核其价值观念。通过人际交往和团队协作，可以观察到应聘者持续创新和诚实可信的品质。②舍得为复杂的招聘过程付出金钱和精力。一次招聘通常需要耗费近 20 个小时，但这是确保获得优秀人才的关键。③企业需要与员工的价值观、知识技能相适应。小组工作制、弹性工作制度以及公司对员工优良品质的追求都体现了这一点。④双向选择。从观看录像起，至试用期结束，应聘者都有选择离开的自由，同时公司也会淘汰那些不符合要求的应聘者。

参考文献：

①[美]加里·德斯勒著，刘昕、吴雯芳等译，人力资源管理（第六版）[M]，北京，中国人民大学出版社，1999-6，p163-283。

②杨益，丰田公司的“全面招聘体系”[J]，北京，中国人才，2003，（3）。

## 第5章 控制力与执行力

当组织制定的计划、方案不能转化为员工的行动，当管理者总是忙于补救员工失误的时候，就有必要思考一下控制力的问题了。为什么海尔能够做成国际品牌，为什么在全球最大的 500 家公司排行榜中曾名列第 16 位的安然公司在一夜之间就垮台，这恐怕与控制力有关。近年来，讲控制力的少了，讲执行力的多了，某些管理者甚至认为，组织的低效率及亏损都是执行力不强的祸害。那么，控制力与执行力是什么关系？如何提升执行力？本章将对此做较为细致的研究。

### 5.1 控制力

控制力是组织及其管理者对组织资源要素及运转流程的控制能力，它是管理者履行职责的基础，是组织能够生存与发展的不可缺少的管理要素。

#### 5.1.1 控制过程与控制要素

管理学认为，控制是管理的五大职能的最后一环，也是保证组织目标和管理措施落到实处的关键。控制可以表述为“监视各项活动以保证它们按计划进行并纠正各种重要偏差的过程。”<sup>①</sup>一个有效的控制系统可以将各项行动统一于组织目标。控制系统越完善，实现组织目标的把握就越大。所有的管理者都应该承担控制的职责，所有的管理者都应当具有控制力。

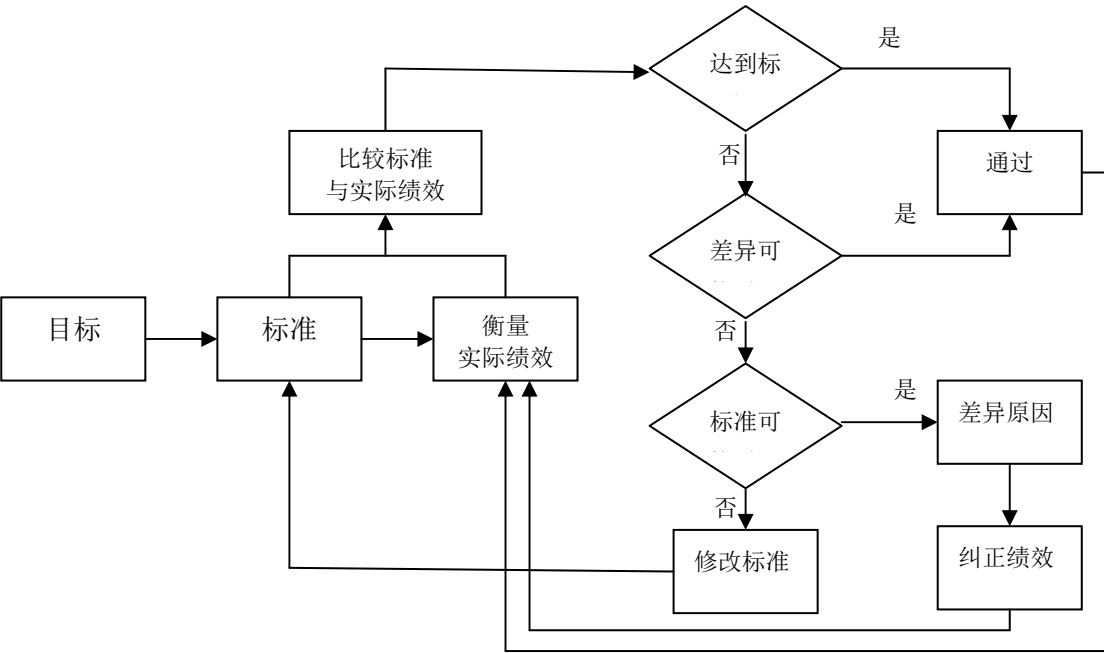
◆控制过程。通常控制过程有四个步骤：制订目标与标准；衡量实际绩效；将实际绩效与标准进行比较；采取管理行动纠正偏差或修正不适当的标准（见图 5-1）。

<sup>①</sup> [美]斯蒂芬·P·罗宾斯著，黄卫伟、孙健敏等译，管理学（第四版）[M]，北京，中国人民大学出版社，1997，p476。



控制首先要解决的是：要衡量的绩效是什么，应该如何来衡量？管理者应该在掌握各类信息的基础上，设立组织希望达到的目标，以及衡量目标是否实现的标准。当然，有些绩效比较容易衡量，如销售额、利润率，而有些绩效则不好把握，如管理质量。各种不可预料的因素也会影响工作绩效。因此，目标的标准应该有一个灵活的度，即设定一个可以接受的偏差范围，只要目标值落在此范围内，均可认为是达成目标。在实施目标的过程中，或者经过某一预定的时间段之后，管理者就可以借助某些绩效评价方法测量实际绩效，并将实际绩效与标准进行比较。比较的结果必然是：未达标准、达到标准或超过标准。如果出现未达标准或超过标准的情形，就应该采取管理措施：分析原因，纠正偏差。例如，实际绩效大大高于标准，应考虑是偶然还是必然、是否存在新的市场机会、是否需要调整标准。如果绩效大大低于标准，也要弄清为什么，然后再从产生偏差的地方开始行动：或者改进组织设计、或者改进操作流程、或者对员工进行培训等等。需要注意的是，不要随便修订标准，否则会增加控制的难度。

图 5-1 控制过程<sup>①</sup>



◆控制三要素。从控制过程可知，控制所涉及的要素有三：控制者、被控制者及控制流程。控制者是实施控制措施的人，它可以是管理者，也可以员工；被控制者是接受控制的对象，既可以是人，也可以是物，还可以是流程。一个控制过程中，被控制者很多，为了提高控制效率，需要从中找寻控制焦点，或称关键点。例如，人员、财务、作业、信息等。控制者可以通过对控制焦点的直接控制来间接控制其他被控制者。任何控制过程中，最关键的被控制者是人，即对人的控制最重要。如果控制者与被控制者为同一人，则称自我控制，凡是

<sup>①</sup> [美]斯蒂芬·P·罗宾斯，管理学（第四版），黄卫伟、孙健敏等译，北京，中国人民大学出版社，1997，p481。

人都具有一定的自我控制能力。控制流程是连接控制者与被控制者的介体，控制者通过控制流程来实施对被控制者的控制。

### 5.1.2 人力资源控制

人力资源控制是组织整个控制系统的一个子系统，却在组织控制系统中发挥关键作用。与其他控制相同，如果按时间顺序划分，人力资源控制可划分为前馈控制、同期控制和反馈控制。<sup>②</sup>

◆前馈控制。前馈控制是发生在执行流程开始之前、面向未来的控制。前馈控制的关键是要在实际问题发生之前采取管理行动。其作用是防患于未然。前馈控制需要准确的信息和预测，很容易受管理者的主观影响，因而需要同期控制进行调整。

前馈控制维度主要有四：目标控制、人员控制、制度控制和文化控制。<sup>①</sup>

目标控制是将组织愿景具体化为战略目标并分解为部门目标、员工个人目标，确定部门和员工责任范围、绩效衡量标准、目标考核办法以及向员工授予权力的过程。一些组织与部门或员工签订工作绩效合同或编制分权手册，还有一些组织对员工进行培训，让员工明确自己的目标以及在组织、部门目标中的地位及责权利，并在实施目标的过程中对员工予以指导。

人员控制要求寻找最佳任务执行者。所谓最佳，不是指学历最高、资历最长、能力最强，而是要求“合适”。控制办法有甄选、职位设计、定向、直接监督、培训、正规化、绩效评估、组织报酬、组织文化等等。重点考察员工是否具有执行该任务要求的任职资格，态度是否积极，行为是否可控。

制度控制是通过制度来规范执行任务的原则、程序和方法。制度能够维持秩序和稳健，能保证基本的效率；它是针对所有人的，相对而言更能保证组织公正，有利于最大限度地减少人际冲突以及控制者与被控制者之间的个人恩怨，制度是组织运行的基本保障。

将组织文化作为控制的手段，符合组织行为学理论：个体态度和行为取决于其价值观。组织文化中的整体价值观对员工的行为有引导作用。这种行为引导是通过导向、协调与评价来完成的。即组织文化能够引导员工在执行任务过程中，自觉选择有利于整体目标的决策和行为，并主动协调与其他部门、员工的关系，用组织共同价值准则来评价自己的行为，最后达到组织整体的高度和谐统一。<sup>②</sup>

◆同期控制。同期控制是发生在任务执行过程中的控制。其目的是尽早发现和纠正执行中的重大偏差，避免造成重大损失；全程掌控被控制者的行为，并予以激励、调节或支持。这是一个控制双方建立在有效沟通基础上的互动过程。同期控制是否有效，直接决定目标的实现。为此，同期控制需要解决两个问题，一是控制焦点的把握，二是信息的沟通。

控制焦点依控制目标而定。如果控制目标是销售额，控制焦点可能是销售进度、费用与成本、产品（服务）质量以及非例行事务。对生产过程的控制，控制焦点可能是单位时间生

<sup>②</sup> [美]斯蒂芬·P·罗宾斯著，黄卫伟、孙健敏等译，管理学（第四版）[M]，北京，中国人民大学出版社，1997，p476。

<sup>①</sup> 裴春秀、张敏，强化中层执行力的流程控制[J]，北京，中国人力资源开发，2005，（3）。

<sup>②</sup> 韩庆松，战略·文化·执行力[J]，北京，企业管理，2004，（9）。

产量、生产成本、生产流程以及产品质量。总之，控制焦点是那些最能表现目标或业绩的指标，或者是对实现业绩目标起关键作用的要素。除了对非例行事务，管理者应该针对具体情况做出特别的决策以外，即使是控制焦点，除了给予较多的关注和经常的督促以外，仍可以采用前述控制流程进行统一控制，来提高控制效率。

同期控制中的信息沟通。世界上唯一不变的就是变化。目标执行过程中，总会碰到新情况和新问题。控制者需要与被控制者共同应对这些变化，并依据掌握的信息来调整自己的行为。信息交流使双方保持经常的接触和互相影响，形成一种双向控制闭环。同期控制中有效的信息沟通是保证双方良性互动的必要条件。

有效信息沟通的关键，是正确解答“沟通什么”和“如何沟通”的问题。

“沟通什么”涵盖了控制者与被控制者在目标执行过程中各自需要把握的信息。面对浩瀚如烟的信息源，控制双方都不可能准确判断对方的信息需求，就会影响双方的协调和造成资源的浪费。因此，通过调查、总结和归纳双方在目标执行各阶段所需信息，并将他们各自的信息需求提供给对方，有利于促进双方的默契。例如，当管理者主动提醒员工可能遇到的困难，或者推心置腹地表明对员工的期望时，员工会受到极大的感动和鼓励。

“如何沟通”指控制双方之间信息沟通方式的选择。由于实际上存在权力和信息掌控的不对称，控制者总是比较容易处于主动地位，选择信息沟通方式时应以方便被控制者和照顾其心理特点为原则。GE的前任CEO杰克·韦尔奇和现任CEO杰夫·伊梅尔特经常采用内部网、电话、座谈会、CEO民意调查以及主动给员工发电子邮件、写信、留便笺的方式，让员工感受高层对自己的关注，不仅营造出信任、和谐、平等的工作气氛，而且极大地提升了员工的自我控制力和工作积极性。<sup>①</sup>

◆反馈控制。反馈控制是建立在绩效评估基础上，发生于目标执行过程以后的控制。它虽然不能挽回已经造成的损失，但仍存在前馈控制和同期控制无法替代的作用：为控制者提供员工绩效与目标差距及原因等真实信息，满足员工希望获得评价自己绩效信息的要求，具有“亡羊补牢”的功效。反馈控制的关键点，是绩效考评和奖罚兑现。

员工的绩效考评固然要凭借科学的考评体系，更需要获得员工的认可。如果员工认为绩效考评是走过场或不公正，就会产生极大的消极影响。因此，在绩效考评方案的选择和绩效考评过程中，必须坚持公开、公平、公正及允许申辩的原则，尽可能做到科学考评。

奖罚是否兑现，是员工检测组织信誉的试金石，它引导员工将来的行为指向。实际上，组织与员工之间是一种交易关系：员工用绩效向组织换取自己需要的物质、精神、社会地位等利益。在这个交易关系中，员工的义务是达成组织所期望的绩效，组织的义务则是向员工支付约定的利益。当员工的义务履行完毕，若组织不积极地履行支付义务，就会丧失员工的

---

<sup>①</sup>宫惠民，用人大师[M]，天津，天津人民出版社，2004。

信任以及对员工的实际控制权。员工的职业懈怠往往是在对组织失去信任的情况下出现的。如果组织要维持对员工的控制和权威，就必须做到：①兑现要到位。即不能随便调整奖罚政策，不能只奖不罚或只罚不奖。对落后者的仁慈就是对优秀者的惩罚。②兑现要及时。不论是什么情况造成的兑现迟延，都会造成员工的猜疑和不满，时间拖得越长，负面作用越大。③兑现要大张旗鼓。虽然获得奖励的可能只是少数员工，但受到激励的却是全体员工。因为，被奖励者已经成为全体员工的榜样或标杆。这个事件传递的正面信息是：奋进者前途无量。

### 5.1.3 控制力的提升

找寻提升控制力途径最简单的办法，是从控制三要素切入：提升控制者的控制力、增强被控制者的自控力，设计一个有效的控制系统。

◆提升控制者的控制力。控制者的控制力，可具体化为控制者的权威性、示范力、沟通力、影响力和激励力。控制者的权威来源于职务权力和专业水准。鉴于控制者职务权力的压力，员工必须得服从，但这种服从并不总是心甘情愿的，而来自于专业水准的权威，则具有最强的控制力。示范力指控制者的行为表率，它代表着控制者与员工共进退的决心，这种行为示范具有非凡的趋动作用。控制者的沟通力取决于其沟通的意愿与主动性，愿意且主动与员工沟通的控制者，了解员工的需求，理解员工的行为，能为员工提供贴心的建议，在员工最困难的时候伸出援手，与员工关系融洽，因而具有强大的情感号召力。控制者的影响力来自于控制者本身所具有的优秀品质，它能够赢得员工的信任和依赖，甚至成为员工的精神支柱。如果说控制者的权威性、示范力、沟通力和影响力都是从精神意愿或归属感来提升控制力的话，而激励力则是让员工获得与完成工作任务相联系的实实在在金钱、地位、权力等各方面的利益而产生的，因而是提升控制力的必不可少的条件。提升控制力首先得从控制者本身做起。

◆增强员工的自控力。此处的员工自控力，特指员工对自身行为的控制力。它取决于三个因素，即员工想不想、能不能、可不可以强化自控力。心理学认为，人的行为是其思想意识的外在表现。即使是被迫从事违反自己意愿的行为，人也会通过各种途径表现出不情愿，例如得过且过。因此，增强员工自控力，首先要从员工的价值观和行为准则的塑造入手，即通过组织文化来逐步同化员工价值观，解决想不想按照组织要求进行自控的问题。员工在组织中所承担的目标任务，总是对员工的知识素质和能力有一定的要求。如果员工不具备这些素质，即使他非常想完成任务，也无法如愿。因此，目标的设定不能超出员工的能力，培训员工欠缺的能力，充分考虑员工在完成目标过程中可能遇到的技术难题并予以支持，可以解决员工能不能提升自控力的问题。另外，员工自控力还受到环境的制约。在一个自由散漫、不讲究工作质量和效率的团队中，少数成员表现出很强的自控力去完成目标任务，必然受到团体其他成员的指责和嘲笑，如果他们坚持以任务为重，还可能遭受其他人的排挤。因此，

需要控制者善于引导，在组织中建立起团结、融洽、努力、奋进的工作氛围，才能解决员工可不可以自控的问题。

◆设计有效的控制系统。一个有效的控制系统，应具备下列特征：<sup>①</sup>

准确适时性，即控制系统提供的信息或数据是可靠的、准确的和及时的，有利于随时监测控制过程，避免出现造成组织损失和丧失市场机会的情形。

经济性，即控制系统产生的收益最大而成本最少。

灵活性，能够根据时间和条件的变化调整控制方式，以适应各种不利的变化或者利用各种新的机会。

通俗性，控制系统的表述、流程、技术符合员工的理解能力，尽可能采用简单的控制手段。

标准合理性，控制的标准必须合理而且能够达到。它具有一定的挑战性，但不能高到让员工泄气的程度。

强调例外，系统应该能照顾到例外情况，当例外出现时保证偏差最小。

战略高度，有利于让管理层控制那些有战略影响的关键性活动、作业和事件。即控制的重点是容易出现偏差的地方，或是偏差造成很大危害的地方。

多重标准，即对不同层次、不同部门的员工采用具有差异性的标准，让标准更符合员工的职责和任务。

纠正行动，控制系统不仅能够指出偏差，还能够给出解决问题的方法来纠正偏差。

## 5.2 执行力

据美国商业年鉴统计，美国西点军校建校 202 年间，共为二战后世界 500 强培养了 1531 位 CEO，2012 位总裁，5000 余位副总裁，培养的工商界领袖比哈佛还要多。这个结果来源于西点军校奉行的行为准则：“没有任何借口”！它强化的是每一位学员想尽办法去完成任何一项任务，而不是为没有完成任务去寻找借口，哪怕看似合理的借口。其核心是敬业、责任、服从，诚实。<sup>①</sup>这也正是执行力的精髓所在。有研究表明，在企业成功的要素中，决策占 30%，执行占 60%，其他的要素共占 10%，执行力已成为组织核心竞争力的关键，决定组织的兴衰。

### 5.2.1 执行力的含义与精髓

◆执行力及其要素。关于执行力的含义，至今众说纷纭。最早提出执行力概念的拉里·博西迪和拉姆·查兰认为，执行力是一套系统化的流程，包括对方法、流程的讨论、质疑，坚持不懈地跟进以及责任的具体落实。<sup>②</sup>简言之，执行力就是执行决策的能力，或者是通过一套有效的系统、组织和管理把决策转化为期望结果的能力。

<sup>①</sup> [美]斯蒂芬·P·罗宾斯著，黄卫伟、孙健敏等译，管理学（第四版）[M]，北京，中国人民大学出版社，1997，p488。

<sup>①</sup> [美]费尔拉·凯普(Cape, Ferrar)，金雨编译，没有任何借口[M]，北京，机械工业出版社，2004，p1。

<sup>②</sup> 拉里·博西迪和拉姆·查兰，执行[M]，北京，机械工业出版社，2003。

与控制力相似，执行力也由三要素构成：执行主体、执行客体和执行系统。执行力的主体是人，即执行人，是决定执行力大小和执行能否获得预期结果的关键因素。组织的高层、中层和基层均可成为执行主体，只是执行的内容和比例有所不同。

执行客体即决策，决策也有不同层次之分。事关组织全局的战略决策通常由组织高层做出；而为了执行组织的战略决策，将组织决策细化为部门执行决策则是中层管理者的工作；在执行过程中，牵涉到操作细节的决策权，掌握在基层员工手中。决策是行为的目标和标准，它引导着执行者的行为。

执行系统是与执行方法、责任、程序及结果相联系的一套流程。例如，布置执行任务、检查执行进度、控制执行质量、协调各执行者之间的关系以及执行过程中的信息反馈等等，都是执行系统的构成部分。执行系统为执行者提供执行决策的条件、环境和行为规范。

◆执行力的精髓，是执行者的敬业、责任、服从和诚实。缺少其中任何一项，都将无法实现执行的使命。因为，只有敬业的执行者，才可能在执行过程中尽心尽力，不断地寻求提高执行效果的途径，创造提高执行效果的方法，及时化解执行中的危机，确保执行到位和高效。而高度的责任心，是追求完美执行和将执行进行到底的动力，有了它，执行才有结果而不会虎头蛇尾。服从是执行的天职，缺少了它，执行就会步入歧途。因为，一项决策的执行往往需要团队作战，考虑的重点是全局而不是个体，执行中必须强调下级服从上级，个人服从组织。诚实也是执行不可或缺的要素。执行者的诚实，能保证执行过程中传递和反馈的信息都是真实可靠的，有利于在变化的环境中及时调整执行的方向和措施，避免风险，获得成功。归根到底，提高执行力，就是增进执行者的敬业精神、责任感、任劳任怨的服从以及诚实的优良品质。

5.2.2 执行力的类型

执行力可按层次划分为个人执行力和组织执行力。<sup>①</sup>其中，个人执行力又可细分为高层、中层和基层员工的执行力。还有按照执行要素划分的，如流程执行力、制度执行力、文化执行力等等。

个人执行力，是组织中的个体应该具备的执行力。由于高层管理者、中层管理者和基层员工所承担的职责任务不同，他们的执行力内涵也存在差异（见表 5-1）。

表 5-1 不同层面的个体执行力构成及差异

能力 层次	信息 获取力	目标 分解力	战略 制定力	标准 设定力	领悟力	部门 协调力	结果 评价力	过程 控制力	环境 应变力	岗位 操作力
高层管理者	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
中层管理者	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓
基层员工	✓				✓			✓	✓	✓

<sup>①</sup>宋宝香、王耀，执行力与中层管理者的角色定位[J]，北京，中国人力资源开发，2005，（3）。

注：此表按照宋宝香、王耀提供的个人执行力表格改制

高层执行力对执行起导向作用。如行为标准的确定，有的高层强调执行必须不折不扣，而有的则鼓励下属的创造性、工作韧性和热情；角色定位，如果高层将本人定位为执行者，率先垂范，则下属也是奋勇当先；还有执行型文化的构建、对中层的首选、信任、授权与指导、对 KPI（关键要素）的把握、执行障碍的排除等等，都是高层管理者在执行过程中的职责。如果高层满足于发号召、下指令，则执行必然流产。

中层执行力对执行起保障作用。如执行目标的分解与落实、执行策略的选择、执行标准的量化、执行流程与制度的建立、对基层的关心和指导、执行的督促、检查与问题的及时处理等等。中层对执行情况关注与调整，是确保执行落到实处的必要条件。

员工执行力是将战略转化为效益的关键。它要求员工能准确理解目标的要求，持之以恒地把事做正确，关注执行中环境的细微变化，保持与中层的及时沟通，力求把任务完成得最好。如果员工不具备执行力，则组织战略就成了漂浮的空中楼阁，永远不能转化为预期的结果。

组织执行力是组织执行战略、实现组织经营目标的能力。它不是组织成员个体执行力的叠加，而是一个由组织的执行力文化、流程、制度及各层次员工的个体执行力构成的有机系统。其中，执行力文化通过价值观的同化，将全体员工凝聚于组织目标的大旗之下，增强员工执行和协调的自觉性与积极性，为执行提供精神动力。执行流程则通过固化、清晰的程序，为执行提供规则、方法、途径，其作用是保证执行方向的统一性和执行过程的流畅与完整。制度提供的是员工行为规范，明确什么是应该做的，可以得到奖励；什么是不应该做的，将会受到惩罚。制度的约束作用有利于排除执行障碍，确保执行到位。

5.2.3 控制力与执行力的辩证关系

控制力与执行力之间是一种互相包容、互相促进、不可替代的辩证关系。它们的目的相同，都是为了组织战略发展和达成经营管理目标；作用对象相似，即组织的人财物及其流程；互为条件，有执行才需要控制，不控制就不可能很好地执行。尽管它们的内容有重叠，但仍有较为显著的区别（见表 5-2）。

表 5-2 控制力与执行力之对比

	控制力	执行力
关注重点	组织全局发展业绩	部门或员工个人的执行效果
涉及范围	组织全部经营管理活动，包括战略决策、组织结构、运营流程及要素等，不仅包括对人的控制，也包括对物的控制	在已经确定的组织结构中执行既定的决策，不包括决策和组织设计等，仅针对人而进行管理

<b>作用方向</b>	自上而下	自下而上
<b>主要责任者</b>	高、中层管理者	中层管理者和基层员工
<b>强调的因素</b>	强制与服从	目标明确、创新性、自觉性
<b>管理方式</b>	总体的、粗线条的	具体的、关注细节

### 5.3 提升组织执行力

执行力本身是将组织战略、运营和人员联结起来的系统，提升执行力也就牵涉到复杂的要素和组织的方方面面。特别是执行力主体——员工的执行意愿和能力，决定着执行力的强度与效果。因此，执行力的提升应该以人为中心。其主要途径可归纳为：构建执行力文化、固化执行流程、维护制度的权威、强化沟通与支持、提供执行条件、关注执行细节和心理契约的平衡。

#### 5.3.1 构建执行力文化

执行力文化是一种强调实事求是、群策群力、重视执行效果的组织文化。执行力文化的组织中，会通过各种途径培养员工的执行意识，其中包括愿景的描绘、团队精神和忠诚感的培养、感受危机、激发创新与责任等等。在执行力文化的导向下，员工会自觉履行执行的职责，积极寻求最佳执行途径，取得超出预期的执行效果。

愿景的描绘。关于愿景，在学习型组织一章中会详细涉及。愿景是用清晰的图像和具有号召力的语言表达一个特定的目标。在组织战略确定以后，用富有吸引力的美好画面来描述达成战略后的情形，让员工实实在在地感受到成功所带来的利益与享受，能有效地刺激起员工的执行欲望，更深刻地理解执行的意义。当然，愿景的描绘应该是多层次的，即组织的发展、员工的利益都应该有所涉及。如果仅仅强调组织的利益和员工的服从，则很难引起员工的共鸣。

团队精神的培养。任务的完成必须依靠团队的力量，员工的团队精神能够让承担执行任务的各方为了共同的目标团结协作，最大限度地消除执行中的磨擦和障碍。组织中团队的核心人物即高层、中层主要负责人决定着团队协作的效果，培养团队精神首先要注重团队核心人物的素质、心态和观念的塑造。同时注意营造团队协作的整体氛围，坚持整体利益为先导，坚持按程序、制度和客观规律办事。<sup>①</sup>

感受危机。当危机出现时，组织会集中全部智慧、调动所有资源来应对。员工的精神高度紧张，个人恩怨被搁置脑后，渡过危机成为组织全体成员的共同努力的目标。精明的管理者会利用危机来增强组织凝聚力、激发员工潜力和提高执行力。越是组织经营发展形势大好，越需要让员工感受危机的压力，提醒员工保持高度警惕性以避免组织的停滞与消亡。感受危

<sup>①</sup>朱婧，执行力——多米诺骨牌的最后一块[J]，北京，当代经理人，2004，（3）。



机通常从两方面入手：一是制造危机氛围，即针对组织的决策与执行进行详细分析，与员工共同把握其中的机会、威胁以及执行不力的严重后果；二是强化竞争机制，将优胜劣汰的原则贯穿于人力资源管理的方方面面，鼓励员工挑战风险，时刻保持危机感。

鼓励创新。组织的任何决策都是在变化的环境中执行的。这些变化可能导致组织执行不利的风险和丧失有利的机会。虽然决策已经对此有所考虑并采取了应对措施，但环境的变化是组织无法掌控的，不可预计的风险和机会总会存在。因此，应该鼓励员工在其职权范围内灵活和富有创意地执行任务。为了维护决策执行的秩序，如果员工想要采用超出其职权范围的创新措施，就应该履行必要的汇报请示程序，以便管理者在较大范围内综合权衡。因此，鼓励创新不是鼓励擅自行动，更不是鼓励违反执行规则。

以人为本。组织经营价值链告诉我们，组织的可持续发展源于员工的需求满足与个人价值的实现，组织要让员工满意，员工才能对组织忠诚。以人为本，是组织发展的需要。强调员工的奉献精神、服从意识是必要的，但应该建立在以人为本的基础上。否则，员工的奉献不能持续太久，执行决策也是被动的，低效率的。华为公司就在《华为基本法》中明确规定，不能让“雷锋”吃亏，有效的保障了华为执行力。

### 5.3.2 固化执行流程

执行流程规定了执行的环节、顺序、规则、方法和纪律。一份清晰的固化的执行流程，相当于为员工提供的执行指南，即使是对组织运营并不熟悉的员工，只要照流程办事，也能将任务执行到位。可以说，科学的程序是执行的保障。组织的执行流程应该具备七个要素：明确的目标、有时间限制、KPI 优先、指令明确、请下属做承诺、检查与督促、要有反馈。<sup>①</sup>

明确的目标。执行目标一定要清晰、具体、最好能量化、可衡量、可考核。这样员工才有努力的方向。

有时间限制。即执行应该有明确的时间表，什么时候开始，分几个阶段执行，什么时候结束。如果只知道开始而不知道结束的时间，任务就永远也完不成。

KPI 优先。KPI 是衡量执行绩效的关键指标，执行流程要分清轻重缓急，告诉员工哪些指标是 KPI，应该优先执行。应该用 80%的时间解决关键问题，用 20%的时间来解决琐事。

指令明确。上级下达的指令一定要明确且通俗易懂，要确认下属已经完全理解。有的管理者以为下属明白了，其实则不然，执行到最后就出现偏差。因此，在下达指令之后，还有一个确认下属理解程度的程序，例如，请下属复述。

请执行者做承诺。当执行者接受任务后，管理者应该查核他完成任务的信心、能力、条件是否准备妥当，还需要哪些帮助。如果执行的条件全都具备，可请执行者做出执行承诺，以增强其责任感。

---

<sup>①</sup>徐飞，科学的程序是执行的保障[J]，北京，中国电力企业管理，2004，（8）。

检查与督促。执行任务不能仅仅依靠执行者的自觉性，还应该检查与督促。如果管理者发布命令后就不再过问，此项命令就可能被下级认为不重要而忽略。管理者要时刻关注任务执行情况，并对可能发生的情况变化进行判断。特别是在我国，检查与督促与否对执行速度和质量影响非常大。

要有反馈。执行流程中的反馈机制帮助管理者把握执行进度、了解影响执行结果的主要原因，及时应对变化的环境，评价执行者的行为表现，并通过奖励、惩罚等刺激，消除执行障碍，调动执行者的积极性，获得最佳的执行结果。

### 5.3.3 维护制度的权威

所有的管理者都知道，制度是最简单、效率最高的管理方式。制度在执行力管理中有三个作用：规范执行力的标准、达成组织与员工执行力的平衡、建立提升执行力的机制。上述作用依赖于建立、完善和实施科学的制度体系来完成。

◆科学的制度体系的特征。科学的制度体系应具备合理性、可执行性、可考核性的特征。

制度的合理性，由制度的有用性、完善性、可接受性来体现。制度的有用性，是指制度的实施有利于组织管理和执行力的提升。组织内的各项制度能构成一个互相支持的系统，而不是零碎的、互相矛盾的；制度的内容不一定包罗万象，却是组织运行不可缺少的。制度的完善性，是制度必须涵盖组织执行力的主要方面。例如，组织资源体现为四种形式，人力、金钱、信息与流程，制度系统的设立就不能丢掉其中一个。一些组织缺乏信息的吸纳、沟通与运用制度，它就可能丧失很多机会并无法快速应对危机。制度的可接受性，指制度是组织和员工都能接受的，它代表了组织与员工利益之间的平衡。如果员工对某项制度持抵触情绪，在组织纪律的压力下也可能会执行这项制度，但可以肯定的是，这种执行是不彻底也不长久的。不合理的制度必然导致员工的不满，因而缺乏执行的动力，一旦外界环境稍有变化，员工就可以找到不执行的理由，而让制度成为一纸空文。

制度的可执行性，指制度规范的目标是清晰的、流程是明确的、责任与权利也落实到具体的部门或员工身上。目标、流程、责权利是各项制度必备的要素，缺少了任何一项，都会导致无法执行的后果。组织中常见的问题是有责无权或有责无利，或者流程不明确，结果不是执行人推诿拖拉，就是都按自己的方式办事，必然无法获得组织所期望的结果。

制度的可考核性，指制度执行的程度、水平及结果可以通过某些评价指标来测量。这样，员工在执行中的表现和绩效，就可以通过考核来确定，并获得相应的激励。这是调动员工执行积极性、主动性、创新性的必要条件。不具考核性的制度，必然导致分配上的平均主义，造成消极拖拉的局面。

◆执行力制度体系的建立。执行力制度体系强调以成败论英雄，最终让执行绩效说话。它应该包含责任制度、竞争制度、检查与考核制度和激励制度等内容。责任制度是规定执行

人责任范围、责任大小、责任目标的制度，也是责任考核的依据之一。竞争制度通常与员工的聘用、晋升、薪酬等制度相联系，体现优胜劣汰的规律。检查考核制度主要表现为绩效评估系统，它包括考核评估的项目、内容、标准、程序和奖惩等内容，是衡量员工工作表现和贡献的系统。在组织中，责任制度、竞争制度以及评估系统实施的结果，都会与激励制度相联系。激励制度是根据员工的工作表现或实际绩效，通过各种激励手段，如工资、奖金、福利、职业发展、社会地位等对员工给予奖励或惩罚的制度。这些激励手段通常能够满足员工某方面的需求，是员工工作的目标和动力。因此，激励制度对于挖掘员工潜能、提升执行力有非常的积极意义。

◆执行力制度体系的实施。制度的价值只能在实施中体现。制定制度是比较容易的，但实施制度就会遭遇许多困难。许多组织的现状是制度健全却无法实施。决定制度能否实施到位的关键是组织主要领导人的决心与恒心。要提升组织执行力，必须坚持领导率先垂范、公平公正、坚持考核和不斤斤计较的原则。

任何制度都需要领导以身作则、身体力行。领导的行为就是无声的号令，不管它是正确的还是错误的。因此，提升执行力首先要提升领导的执行力。对领导执行力的约束，常常不是制度的规定，而是员工心中对领导的评价。凡是执行力强的组织，其主要领导必定身先士卒。

公平公正既包括了内容的公平，也包括程序的公平。它要求制度对所有人都一视同仁，不允许存在游离于制度规范以外的人和事。即便出现了超出制度规范的例外，也应该按照制度规定的程序公平公正地处理。如果公平公正被破坏，则制度的执行就成为空话。

持之以恒地考核。不考核就不能对员工执行效果进行客观公正地评价，也无从实施激励措施。对执行的考核，一是要坚持到底，不论遇到何种困难，都应该坚持原则进行考核；二是考核结果必须与激励挂钩，让员工看到努力执行为自己带来的利益。不考核、有头无尾的考核、不公正的考核和考核结果不与激励相结合，都可能导致执行的无效。

不斤斤计较，指对于利益的分配和获取不要斤斤计较。有些组织的制度考虑得非常细致，企图将所有可能出现的情况都涵盖于内。但实际情况却是，超出制度的例外事项总在出现，于是，组织就需要频频修改和增添制度，制度系统变得越来越浩繁，不仅增加管理的难度、执行时的遗漏，还养成员工斤斤计较的习惯，不利于提高执行效率。

#### 5.3.4 强化沟通

管理大师肯·布兰查德在《一分钟经理》中指出，“在相当多的企业里，员工其实并不知道企业对自己的期望，所以在工作时常出现‘职业偏好病’——即做了过多的领导并不期望他们做的事，而在上级期望的领域里却没有建树。”而导致上述状况的原因正是缺乏沟通。在决策的执行中，沟通非常重要：任务和执行标准的传达、执行系统内各个结点的协调、发

现环境机会与威胁、应对变化与危机、贯彻管理者意图、把握执行进度、鼓舞员工士气、表彰激励员工等等，都离不开沟通。官僚主义、反应迟钝、工作误解、人际紧张、号令不通……都与沟通不畅有关。可以说，高效的执行与通畅的沟通形影不离。

人是社会动物，沟通是其本能需要。但沟通又受很多因素的制约，如环境、态度、情绪、沟通目的等等。如果组织不提供沟通的氛围和支持，组织内的沟通就难以展开。为了保证通畅的信息沟通，管理者应该遵循沟通的原则，开发多种沟通方式，善于运用沟通的技巧。

◆沟通的原则。组织内高中层管理者掌握着沟通的主动权，沟通的效果取决于他们的沟通意愿与重视程度。管理者应该主动遵循平等、诚意、双向互动、方便员工的沟通原则。平等，指沟通双方的地位平等。与员工的沟通，应以与员工平等的身份，如朋友、兄长、同事等，态度热情，和颜悦色。即使是以领导身份下达命令，也应该尊重员工的人格，不应居高临下、盛气凌人。平等沟通才能获知真实的信息。诚意，指管理者与员工进行沟通，是真心诚意的，不是为了做样子，玩虚的。诚意的表现在于对员工提供信息的重视。通常的要求是一定有回音。员工提了建议，管理者就要核实建议的必要性、可行性，然后给员工答复考虑的结果：采用、暂时不采用或不采用及其理由。如果员工提供信息后总是如石沉大海，则管理者的沟通就是没有诚意的。双向互动，即参与沟通的双方都能发表看法，并根据对方的意见做出反映。如果总是上级说，下级听，不允许下级说明和申辩，上级就无法了解和调动下级。方便员工，指沟通的方式、内容等要考虑员工的心理状态。欢迎员工到办公室提建议，就不如给员工发个电子邮件来得方便。

◆沟通的方式。每种沟通方式都存在优点和不足。要全面开展与员工的信息沟通，需要同时采用多种沟通方式。组织常用的沟通方式见表 5-3。除表中所列方式外，组织还常常采用文件、信件、公告板、广播、电话、意见箱、电子邮件等等方式，进行方便而快捷的信息沟通。

表 5-3 组织常用的沟通方式及其优缺点

沟通方式	特 点	优 点	不 足
工作会议： 宣讲型会议	参加者人数多，发言者和听众明显地划分为两大群体，双方距离较远，听众一般不发表意见	节约时间、信息传递效率高	无法控制信息接收效果，双向沟通少
讨论型会议	与会者在会议主持人的引导下，围绕会议主题，各自分别发表意见开展讨论，最后形成讨论决议	双向沟通、灵活方便、能深入探讨问题症结、与会者参与性强	容易浪费时间、议而不决
社会活动	有组织进行的具有某种目的，让较多的人聚集在一起共同完成的活动。如参观、旅游、展销会、研讨	信息交流效率高、节约时间、交流面广	如果组织不当，也可能无功而返。

	会、酒会、协作会、人才招聘会、晚会、郊游野餐等等		
<b>业余交往</b>	在工作场所、工作时间和工作范围以外与朋友、同事、亲友、邻居的随意自由的交往活动	信息真实、情感自然、增进感情	交往范围小
<b>交谈：</b> <b>正式交谈</b> <b>非正式交谈</b>	有目的、有准备、有纪录，受谈话纪律约束的谈话 较为随意工作交谈与谈话	详细地传达信息，及时反馈，员工较为习惯	主观性强、耗时多、难于统计
<b>问卷调查</b>	通过设计和制作问卷，请员工填答，然后收集答卷统计分析得出调查结果	收集信息全面，使用范围广，标准客观、操作简单，便于统计和量化分析	工作量较大需要专业技巧

诺基亚（中国）公司启动了一个名为 IIP（Invest In People 人力投资）的项目：每年要和员工完成两次高质量的交谈，对员工的业务表现进行评估，并帮助员工认识自己的潜力、特长及需要的培训，为每一个员工界定工作目标和发展方向。这也是诺基亚获得快速发展的重要原因之一。<sup>①</sup>

◆沟通的技巧。有效的沟通，与信息交流双方的素质和技巧有十分重要的关系。作为管理者，在与员工的沟通中应该会说、善听。

说话的目的是让员工听懂。员工的素质不同，接受、理解信息的程度也不同。说话时应注意：语言通俗易懂、准确精炼、形象生动、吐字清晰，不用太长的语句和生僻的词语；语速适中，语气语调与情感相适应；说话内容由浅入深，层次分明，按照员工通常的思维顺序来表达，如时间顺序等等，不能颠三倒四、前后混淆。如果是面对面沟通，还可借用表情与体态等身体语言。面部表情要与说话内容相匹配，一般情况下微笑即可；眼睛注意对方，显示对对方的尊重；手势不要太夸张，也不要做无意义的动作；体态和举止均应该符合文明的要求。

善听是交流的基本要求，专家认为，善听不是消极被动的，而是一种激发对方说话欲和增强交流有效性的积极行为。善听要求：排除外界干扰，如选择安静的交流场所、关闭手机；保持良好的精神状态，用热情的态度、期待的眼神、稳定的状态和充沛的精力来听，不仅可以更有效地接收和理解信息，还能鼓励对方的交流积极性；养成记录的习惯，能够避免对信息的遗漏和曲解；适度提问，提高信息理解的准确度，也表示对对方的欣赏和重视。

### 5.3.5 提供执行的条件

组织决策能否执行到位，还与组织的执行条件有关。也就是说，当员工具有执行的愿望、执行的能力时，如果组织不为其提供执行的条件，也将一事无成。实际执行中，最重要的执

<sup>①</sup>薛勇，企业执行力三部曲[J]，北京，中国电力企业管理，2004，（8）。

行条件是管理者对员工的信任与授权。基于信任的前提，员工才能大胆执行、有创意地执行，否则就只能畏首畏尾、心灰意冷。而授权则是员工执行的必要条件，员工不掌握执行的权力，时时处处受制于人，就无法控制执行的结果。

◆信任。信任的典型表现是“用人不疑，疑人不用”，这是对执行者基本的尊重。为了避免信任风险，管理者应该充分把握员工各方面的情况：职业道德、价值观、知识能力水平、兴趣、办事风格、工作效率等等，然后再为员工分配适当的执行任务。一旦交办执行任务，就要绝对信任员工，不要对其工作进行过多地干涉；更不得听信谗言，怀疑员工有这样或那样的问题。可以通过制度、流程来规范员工的行为，并对员工的执行进行正常的检查、督促和指导。

◆授权。授权应该遵循一定的原则和程序，掌握适当的时机和方法。

授权的主要原则有四：有目的、不越级不交叉、适当和能控制。授权要有目的，即授权的目标要明确，下属应该负什么责任，掌握哪些权力，达到何种工作目标以及完成工作目标后应如何奖励等等，都应当清楚明了。不越级授权和交叉授权。正确的授权应该是逐级授权，即由直接上级将权力授予自己的直接下级。越级授权指授权者越过一个以上的管理层次，将权力授予下级的下级。交叉授权是授权者将权力授给其他部门管理者的下级。越级授权或交叉授权，都会侵犯其他层次或部门管理者的权力，导致管理混乱、多头领导、增加矛盾和工作的被动。授权要适当。表现为权责相应和根据员工的能力来授权，即根据员工承担执行责任大小来决定授予权力的大小，并以其知识、能力水平作为授权的依据。如果员工的能力不足以承担被授权力的任务，就不能授予该项权力。能控制原则要求既要通过授权为员工提供执行任务的条件，又要保证管理者对执行的有效控制。这样，事前建立健全工作标准、报告制度、工作监督等控制制度就十分必要。

授权的程序也很重要。不按程序授权，很容易出现授权不明而出现权力空档和被授权人越权的现象。授权的程序有 5 个环节：确定授权项目、选择合适人选、解释授权要求、制定执行计划和授权监控。确定授权项目。授权的项目决定于授权的目的，如果是为了提供员工执行任务的条件，则授权项目应该与员工执行任务相关。重要的授权，还应该认真分析，填写包括任务要求、主要职责、权力范围、沟通方式与频率等内容的《授权计划表》，作为授权的书面依据。选择合适人选，即选择适合执行任务的员工来授权。解释授权要求。由授权人向被授权人解释所授权力的范围、项目、任务的内容、时间，需要达到的目标等等，解释完毕后，还应确认被授权人已经理解，避免出现沟通误差。制定执行计划，即被授权人根据执行的任务和权力，制定执行任务的工作计划。授权监控。在被授权人行使其权力和职责时，授权人可以按照预先制定的监控方法和监控点实施监控，以确保任务的执行效果。

授权的方法不同，下属掌握的权力大小不一样，所带来的效果也不一样。管理者可根据

任务执行的需要选择其中的一种或几种授权方式（见表 5-4）。

表 5-4 授权的方式及优缺点

授权方式	描 述	优 点	缺 点
充分授权	让下属在自己权力许可范围之内，自由地、充分地、主动地使用权力	实现下属价值，调动下属的积极性和创造性	对下属的能力和责任心有较高的要求
不充分授权	由授权者决定所授权力的大小，有四个层次：授予建议权；授予执行方案制定权；授予决策权，执行前应向授权者报告；授予决策和执行权，将执行结果向授权者报告。	灵活，可因人、因事不同授予不同权力	如果授权时表述不清，容易造成权力缺位和越权现象
弹性授权	根据工作环境、执行要求的变化，调整授权方式	适应性强	易出现授权不明或理解不清楚现象
制约授权	授权者将权力同时分派给几个下属，让他们互相制约地执行任务	管理精细，防止疏漏	抑制下属的积极性，工作效率低

5.3.6 关注细节

有很多例子说明了细节的重要性。日本雪印公司是日本最大的乳品企业，2000 年，该厂产品造成日本上万人中毒入院抢救，工厂停产，总经理辞职，损失达 110 亿日元之巨，而原因仅仅是一个员工错把没有洗净消毒的一个器皿送入了生产工艺流程。<sup>①</sup>是因为 1%的细节导致了 100%的失败。可见，细节贯穿于执行之中，是组织管理特色的体现。越是重视细节，执行就越到位。那么，如何才能让每一位执行者都关注细节呢？

◆以爱心为基础。只有对职业和任务倾注全部爱心的员工，才有可能关注执行的细微之处，而员工对工作的忠诚来自于组织对员工的忠诚。也就是说，组织爱自己的员工，员工就爱工作、爱自己的服务对象。爱心由体贴细致的关怀来表现。因此，组织中人性化管理，互相关爱的氛围，管理者对员工生活小事的重视，都可以培育起员工负责的工作态度和严谨认真的精神。

◆以精细为导向。精细的执行作风，一方面来自管理者的行为示范，另一方面取决于管理者的观念导向。如果组织是重视细节的，会很重视员工每一项具体的小建议，关注员工每一项细小的工作改善，并予以提倡和鼓励。这种鼓励会营造一个关注细节的工作环境，养成员工细致的工作习惯。海尔的张瑞敏认为，“把每一件简单的事做好，就是不简单；把每一件平凡的事做好，就是不平凡。”精明的管理者，还能够通过对执行过程细节的观察和归纳，找到创造个性和特色的切入点。例如，宜家家居为顾客准备的纸和笔，方便顾客随时记下选

<sup>①</sup>抑扬，执行力的要害在于细节[J]，北京，人力资源开发与管理，2004，（7）。

中的商品；在每架电梯口准备的放物架，让顾客放置选购好的商品而不必提着到处走……宜家的体贴入微使其很快打开了中国市场。

◆执行无小事。组织的战略决策可能是相似的，而执行中的细节却能创造个性，生发魅力。执行中的每一件事都是大事，都应该得到重视。酒店中为孩童准备的高座椅和一角有纽扣洞的餐巾；医院的检查室、注射室男女分开；理发店为顾客准备的报纸、杂志等等执行的细节，都体现着组织对用户的关怀，并赢得用户对组织的忠诚。这些细节都是客观存在的，但它需要员工在执行中细致地观察才能发现。因此，对每天的执行进行总结，从“鸡蛋中挑骨头”，应该成为执行的必修课。

◆细化流程。执行流程的细化，是构建关注细节的工作环境的系统性方法。在执行流程的设计上，应该让各执行部门和员工都参与，分门别类地尽可能考虑每一执行环节的流程细节：如各执行结点之间的衔接，各环节的时间、质量要求，执行中可能遭遇的特殊事项及处理程序，等等。麦当劳手册是规范麦当劳有效运转的“法典”，它详细说明了麦当劳的政策，餐厅各项工作的程序以及步骤和方法。并且逐年完善，从最初的 15 页扩展到 75 页。即使是新员工，只要按照该手册操作，就一定能达到麦当劳要求的质量标准。

5.3.7 心理契约的平衡

心理契约是雇佣关系中的双方即组织和个人，在雇佣关系中彼此对对方应提供的各种责任的知觉。这种知觉或来自对正式协议的感知，或隐藏于各种期望之中。著名的组织心理学家 Schein 指出，“虽然它并没有写明，心理契约却是组织行为的强有力的决定因素”。<sup>①</sup>众多的研究也表明，一旦心理契约被违反，员工会产生较低的信任度和工作满意度，其后果是轻则影响员工执行力与绩效，重则导致员工离职。

◆心理契约的类型。组织中的心理契约主要有两种，交易型心理契约与关系型心理契约。刚进入组织的员工，较为重视交易型心理契约；而在组织工作的时间越久、职位越高，就越倾向于关系型心理契约。徐淑英等人在 1998 年曾对国内国企、民营和外企的 500 名中层管理者进行了问卷调查，就发现经理们对关系型心理契约情有独钟。而关系型的心理契约的基础是对组织的心理认同，其结果是绩效高、离职率低。<sup>①</sup>两种心理契约的区别见表 5-5。

表 5-5 交易型与关系型心理契约的区别

维 度	交易型	关系型
契约关系的关注点	经济的，非社会感情化的	经济的和社会感情的
契约关系的特征	货币化的	货币化的和非货币化的
个人投入水平	部分、有限的	完整的、普遍深入的

<sup>①</sup>周琳，从日本企业人力资源管理的变化谈中国企业心理契约管理的变革[J]，广州，广州市财贸管理干部学院学报，2004，（2）。

<sup>①</sup>王丽、谢晓非，雇佣关系的新动力——心理契约[J]，北京，中国人力资源开发，2001，（10）。



正规化程度	用文字写明的	写明的和未写明的
责任的有形性	公开的、可观察的	隐含的主主观上的理解
稳定性	静态	动态
时 间	闭合的、特殊的	开放的、无限制的
诱 因	使用已有技能 高组织流动性 缺乏长期承诺 竞争性的工资率 绩效导向的报酬	培训和发展机会 组织内的长期职业生涯 长期的承诺

#### ◆心理契约的期望

通常，组织与员工的正式雇佣契约（劳动合同）相当稳定，变更也很少。但心理契约却处于不断变更和调整的状态。组织中的任何变动，例如组织结构、政策等等的变化，都会引起员工心理契约内容即期望的调整，而员工的行为也会随着这种调整发生变化。

一般情况下，心理契约包含 7 个方面的期望：良好的工作环境、任务与职业取向的吻合、安全和归属感、合理的报酬、价值认同、培训与发展的机会、职务晋升。但是，组织期望与员工期望往往存在极大的差异。例如，员工希望组织安排与自己专业或兴趣对口的工作，而组织则希望员工能从大局出发服从安排；员工希望组织为自己提供较高的报酬，而组织认为员工报酬已经够高了，等等。由于心理契约隐藏于各种期望之中，双方这种对于期望的理解差异，很容易造成一方认为另一方违反了心理契约而不满的现象，因此组织必须重视与员工心理契约的平衡与契合。

◆组织与员工心理契约的平衡。组织与员工心理契约的平衡，始于心理契约的建立，依赖于对心理契约的维护与调整，更离不开在出现心理契约破坏时的沟通与解释。当双方的关系处于这种平衡点的时候，互相理解就变得容易，提升组织执行力也就具备了强大的动力。

一旦雇佣关系建立，组织与员工之间的心理契约也随之建立起来，这种心理上的期望和义务对员工行为的影响是决定性的。无论交易性契约多么优厚，当员工对组织充满信心和希望时，和对组织只有失望和不满时，其工作表现绝对会产生本质上的差异。最初，员工会对组织持较高的期望值，随着时间的流逝，期望值会逐步降低至员工心理能够承受的底线。如果现实与期望仍有差距，员工就会离职。因此，在心理契约的建立阶段，组织首先要做的是帮助员工认清现实环境与工作责任，融入组织文化，接受组织价值观，将期望与新环境联系起来。其措施主要是培训与教育。在心理契约建立以后，要通过经常性的信息沟通，建立起互相了解、理解和信任的关系，强化员工对组织的认同感；并关注员工的职业成长需要，让员工品尝技术进步和业绩增长的甜头；再通过多样化的激励机制，答谢员工对组织的贡献。如果员工对这种激励满意的话，对组织的忠诚度将日益强化。一项对员工离职原因的调查表明，员工离职的原因除了“对薪水不满”和“福利不佳”外，其余 8 项分别为想尝试新工作、

公司没有提供成长学习环境、与所期望的工作不合、追求升迁机会、与上司看法不一致、工作单调、职业倦怠、与公司理念不和。<sup>①</sup>可见，激励不能仅仅采用单一的经济手段。

现代社会以变化为特征，心理契约的变化、破坏或违反也不可避免。但是：“心理契约的破坏是一个主观性的体验，它是指一方认为另一方没有充分实现心理契约，而不管实际中心理契约的违反是否真的发生。”<sup>②</sup>美国组织行为学学者 Robinson 和 Morrison 认为，心理契约的破坏有两个根本原因：故意违反以及对心理契约的理解不一致。故意违反指组织及管理者知道有一个承诺的存在，却故意不实现。组织没有能力兑现（如环境变化，或是组织绩效的下降）或者员工表现达不到组织预期，都会导致故意违反。另外，对心理契约的理解不一致是造成心理契约被破坏的主要原因。当出现心理契约破坏的情况后，组织所要做的是通过良好的沟通和解释，促进双方调整各自的期望值来达到平衡。但是，员工能否接受组织的解释，又取决于两个因素，一是员工所感受到的公平性，二是对心理契约违反的归因。如果员工认为受到了不公平的待遇，或者归因于组织故意违反契约，那么随之的反应就会是负面的；而如果归因于双方理解上的不一致，接受解释的可能性就要大得多。

综上，在心理契约的建立、使用和调整过程中，必须遵从明确、交流、信任和公平的原则，才能达成双方期望的平衡，这也是组织执行力提升的必要条件。

#### 参考文献：

- ① [美]斯蒂芬·P·罗宾斯著，黄卫伟、孙健敏等译，管理学（第四版）[M]，北京，中国人民大学出版社，1997，p476-488。
- ② 裴春秀、张敏，强化中层执行力的流程控制[J]，北京，中国人力资源开发，2005，（3）。
- ③ 韩庆松，战略·文化·执行力[J]，北京，企业管理，2004（9）。
- ④ 宫惠民，用人大师[M]，天津，天津人民出版社，2004。
- ⑤ [美]费尔拉·凯普(Cape, Ferrar)，金雨编译，没有任何借口[M]，北京，机械工业出版社，2004，p1。
- ⑥ 拉里·博西迪和拉姆·查兰，执行[M]，北京，机械工业出版社，2003。
- ⑦ 宋宝香、王耀，执行力与中层管理者的角色定位[J]，北京，中国人力资源开发，2005，（3）。
- ⑧ 朱婧，执行力——多米诺骨牌的最后一块[J]，北京，当代经理人，2004，（3）。
- ⑨ 徐飞，科学的程序是执行的保障[J]，北京，中国电力企业管理，2004，（8）。
- ⑩ 薛勇，企业执行力三部曲[J]，北京，中国电力企业管理，2004，（8）。
- ⑪ 抑扬，执行力的要害在于细节[J]，北京，人力资源开发与管理，2004，（7）。

<sup>①</sup>刘燕华、肇英杰，组织管理心理契约探析[J]，兰州，西北民族大学学报，2004，（2）。

<sup>②</sup>王丽、谢晓非，雇佣关系的新动力——心理契约[J]，北京，中国人力资源开发，2001，（10）。

⑫周琳,从日本企业人力资源管理的变化谈中国企业心理契约管理的变革[J],广州,广州市财贸管理干部学院学报,2004,(2)。

⑬王丽、谢晓非,雇佣关系的新动力——心理契约[J],北京,中国人力资源开发,2001,(10)。

⑭刘燕华、肇英杰,组织管理心理契约探析[J],兰州,西北民族大学学报,2004,(2)。

⑮王丽、谢晓非,雇佣关系的新动力——心理契约[J],北京,中国人力资源开发,2001,(10)。

## 第6章 创建学习型组织

彼德·圣吉一本《第五项修炼》,在全世界刮起创建学习型组织的旋风。发达国家在寻求可持续发展的探索中,把创建和强化学习型组织作为应对未来挑战的重要战略选择。我国同样意识到学习型组织的重要性,并进一步提出了构筑终身教育体系,创建学习型社会的目标。

①

### 6.1 学习型组织

学习型组织,是通过培养弥漫于整个组织的学习氛围,充分发挥员工的创造性思维能力而建立起来的一种有机的、柔性的、扁平化的、符合人性的、能持续发展的组织。<sup>②</sup>这个组织,能够营造浓郁的、开放的、自觉的学习氛围,使人人能够主动学习、互相学习,养成终生学习的习惯;能够调动员工的创造性思维,激发其生命潜能,并将其凝聚成组织的创意;能够形成良好的组织文化,促进组织的有效变革与发展。张声雄认为,学习型组织是非常强调学习力、生命力和创造力的组织。<sup>③</sup>

#### 6.1.1 学习型组织的基本特质

◆具有持续创意。即在不需要改变的时候改变,永远使自己保持持续不竭的创意。彼德·圣吉说,“如果我们的思想不发生改变,引进新的程序与流程最终只能是徒劳无益。”学习型组织的本质是变化和创新。具有持续创意要求:①不满足现状。对现状永不满足的心态,是孕育持续创新的孵化器;而墨守成规则只能被时代潮流所淘汰。②不固步自封。随时检讨自己的不足,感受危机的威胁,即使是组织快速成长期也是如此。③不害怕失败,敢于进行新的尝试。④系统思考,即持续的创意基于社会、组织和员工的整体、长远的利益。具有持续创意的组织能够在危机到来之前就发生变革,永远保持向上的活力,永远走在别人的前头。

◆提高全体成员的学习力。学习力是一个人学习的动力、毅力、能力、悟力的综合体现。

<sup>①</sup>江泽民,加强人力资源能力建设,共促亚太地区发展繁荣——在亚太经合组织人力资源能力建设高峰会议上的讲话[Z],北京,人民日报海外版,2001-5-1。

<sup>②</sup>刘大星,共同愿景——创建学习型组织培训教程[M],北京,北京大学出版社,2004,p3。

<sup>③</sup>张声雄,学习型组织理论[J],北京,中国人才,2003,(2)。

④教育部中央教科所的一项调查表明，1976年毕业的大学生，10年后知识基本老化；1986年毕业的大学生，8年后知识基本老化；1996年毕业的大学生，5年后知识基本老化。联合国教科文组织1999年对“文盲”的定义是：文盲是指那些不会学习的学习者。因此，不具备学习力的人，尽管他的学历很高，也可能变成文盲。学习型组织应该在激发员工学习动力、强化员工学习毅力、培养员工学习能力和启迪员工学习悟力上下功夫。最好的办法是按照“学以致用”的原则，将员工学习与工作结合起来。要指导员工合理安排学习时间，向他们提供必需的学习信息和学习机会，塑造员工的学习能力，并鼓励他们应用学习的成果。

◆敢于破坏，善于创造。“不破不立，破旧立新”，任何新事物的出现，都是对旧事物的否定。创造就是用新鲜的眼光看待熟悉的事物，从独特的视角观察普遍的现象。心理学家们认为，人在儿童时期的创造性最强，因为儿童对事物充满好奇心。但是，随着年龄的增长，人受到教育、文化等客观环境的抑制，创造力反而下降。学习型组织要能够鼓励员工保持儿童的心态，训练他们超出自己的专业领域去思考问题，养成永不满足和寻求改进的习惯；要为员工的创造性提供平等的、开放的、宽松的思考、交流及人性化文化环境。当员工的创造力被整合成组织竞争力的时候，组织将无往而不胜。

◆让员工活出生命的意义。即能够最大限度地挖掘人的潜能，弘扬人的本性，体现人的价值。彼德·圣吉认为，在学习型组织中，“人们胸怀大志，心手相连，相互反省求真，脚踏实地，勇于挑战极限及过去的成功模式，不为眼前近利所诱，同时以令成员振奋的远大共同愿景，创造超乎寻常的成果，从而从真正的学习中体会工作的真意，追求心里的成长与自我实现，并与周围的世界产生一体感。”工作不再仅仅是谋生的手段，而成为实现人生追求和社会价值的有效途径。

◆自主管理，无为而治。有专家认为，管理的最高境界是“没有管理的管理”。学习型组织通过超越自我、系统思考等五项修炼，训练员工自觉工作，自我管理；改造组织的管理理念和行为模式，从“被组织”转化为“自组织”。“被组织”是运用等级权力和指令的方式进行控制和管理的组织。直线制或职能制是典型的“被组织”模式。虽然“被组织”职责权限清楚，指挥统一，但压抑了员工的主动性和创造性。“自组织”则是能够自行创生、自我适应、自我调节、自我演化，自主地由无序走向有序的组织。<sup>⑤①</sup>它由共同愿景导向，在组织成员之间形成良性互动，来达成组织的目标。通常表现为扁平式的柔性管理模式。在“自组织”中，管理者是设计师、资源规划者、教练和服务提供者。他们设计组织的战略、愿景和目标，统筹安排资源，制定训练计划，引导员工行为，激励团队士气，并为员工提供优质的工作服务。因此，“自组织”有利于信息的快速流通和决策的民主化、科学化，有利于调动方方面面的积

---

④刘大星，共同愿景——创建学习型组织培训教程[M]，北京，北京大学出版社，2004，p6。

⑤

①刘大星，共同愿景——创建学习型组织培训教程[M]，北京，北京大学出版社，2004，p22。

极性。

### 6.1.2 学习型组织的五项要素

彼得·圣吉在《第五项修炼》中，创立了学习型组织的五项修炼模型（MIT 模型），即自我超越、改善心智模式、共同愿景、团队学习和系统思考。

◆自我超越。自我超越指不断厘清并加深个人的真正愿望，集中精力，培养耐心，并客观地观察现实，让我们为自己的最高愿望而活。这是一种全身心投入、不断创造和超越，终身学习的过程。<sup>①</sup>自我超越涵盖下列意义：打破自我设限的束缚，用积极的心态去认识和开发自己的潜能；明确自己的真正目标，即弄清自己真心的愿望并将实现该愿望的计划付诸行动；保持创造性张力，用创造的观点来面对生活和工作，坚持不懈地学习和创新；挑战成长目标，不断重新聚焦、自我激励，展现自己新的价值，让明天的我超越今天的我。

彼得·圣吉认为，只有透过个人学习，组织才能学习。个人的自我超越，是组织学习的基石，是组织生命力的源泉。自我超越不仅是建立共同愿景的基础，是改变心智模式的前奏，而且与系统思考相得益彰。具有高度自我超越的人，可以融合理性（系统思考）和直觉（线性思考）来做出科学的决策，能够看清自己与周遭世界是一体的（与环境互相影响），能够设身处地为别人着想（同理心），能够唤起自己对整体的使命感。

◆心智模式。在认知科学中，心智模式一方面指在人们的长期记忆中隐含的关于世界的心灵地图，另一方面也指我们日常推理过程中的一些短暂的理解。通俗地说，心智模式就是人们的思维方法、思考方式和思想观念，是一种隐含很深的心理活动和思维活动。<sup>②</sup>心智模式决定了我们对自己、对他人、对世界的看法。同样的人或事，在具有不同心智模式的人看来，结果往往大相径庭。

人们在处理问题的时候，往往受到心智模式的干扰。彼得·圣吉说，“旧的心智模式如果不去掉，所有新的管理理念和方法，都会踢到‘心智模式’这块隐藏在暗处的‘顽石’。”例如，归罪于外、墨守成规、局限思考和心态不正等等，都会阻碍我们的思维，扼杀我们的创造性。因此，学习型组织及其成员要善于检测自己的思维，让那些扭曲的心智模式浮出水面；要通过改善不良心智模式和凝聚团体心智模式，使组织变得更有成效。

在五项修炼中，心智模式起导向作用。良好的心智模式能够引导组织确定最优的愿景和目标，成功实现自我超越，能够从整体的角度进行系统思考；而不良的心智模式则可能将它们引入歧途。当然，确立良好的心智模式，又离不开自我超越、团队学习等修炼的支持。特别是系统思考，更有助于发现心智模式的瑕疵，改善我们的思维方式。

◆共同愿景。共同愿景是发自组织成员内心深处的真实愿望和远大景象，包括组织存在

<sup>①</sup>彼得·圣吉著，郭进隆译，第五项修炼——学习型组织的艺术与实务（1998年7月第二版）[M]，上海，上海三联书店，2004，p8。

<sup>②</sup>刘大星，共同愿景——创建学习型组织培训教程[M]，北京，北京大学出版社，2004，p54。

的价值、使命和目标，以及组织未来发展规划和达到目标的手段；它是个人愿景与组织愿景的结合，能够让员工在实现共同愿景的同时实现个人愿景；共同愿景用清晰的图像和具有号召力的语言表达一个特定的目标，让组织中每一个人为它而努力而执着。其核心是组织的核心价值观和使命观。马克·利普顿明确地表述了共同愿景的作用：“愿景可以团结人，愿景可以激励人，愿景是拨开迷雾指明航向的灯塔，愿景是困难时期或不断变化时代的方向舵，愿景是可用于竞争的有力武器，愿景能够建立起一个命运共同体。”<sup>①</sup>

源自外在环境刺激的共同愿景，例如消除竞争的威胁，尽管也能够唤起员工的创造力和热情，而一旦外在刺激源消失，其作用就会丧失。而源自员工内心需求和对“卓越”定义的标准共同愿景，则能够令人欢欣鼓舞，成为具有强大驱动力和维持组织长期创造性的力量。实际上，这两种愿景是可以共存的。

共同愿景是自我超越、心智模式、团队学习和系统思考的方向舵，没有它，上述要素就可能趋于零散和不和谐。但是，自我超越等修炼又是实现共同愿景的必要条件，否则共同愿景就成为空想。在实际工作中，共同愿景虽然美妙，却很容易夭折。其原因主要是缺乏系统思考：愿景未能经过系统而有效的沟通而广为扩散，成为每个员工希望达成的目标；遭遇困难的时候未能看到长远而减退实现愿景的热忱；管理者将精力集中于处理目前问题而对愿景的关注太少，或者各部门热心于本部门目标而很少考虑对其他部门的影响……而这一切，均需要借助于系统思考来解决。

◆团队学习。团队指需要相互合作以达到某种成果的一群人。现代化组织中，几乎所有重要决策都是直接或间接透过团队来作出和完成的，团队已成为最关键的要素和决策的主要单位。团队学习，就是开发团队的集体智力，发挥团队成员的合作精神和相互配合能力，将个人才智导向共同愿景的过程。<sup>②</sup>其目的是使团队智慧高于个人智慧之总和。团队学习的前提是整体搭配，即一群人良好地发挥了整体运作的功能。未能整体搭配的团队，个人力量由于方向上的差异而被互相抵消，而整体搭配则能够将员工的力量汇集在同一个方向，不仅组织整体能够获得惊人的收效，而且成员的成长也比其他学习方式要快得多。

在学习型组织中，个人学习是组织学习的基础，但团队学习比个人学习更重要，它是发挥组织整体作用、提升团队智慧的最佳途径。但团队学习需要顾及三个问题：一是团队必须学习如何萃取高于个人智力的团体智力；二是既需要创新又协调一致的行动；三是不可忽视团队成员在其他团队中所扮演的角色和影响。团队学习必须借助于良好的沟通和打破习惯性防卫。深度汇谈和讨论则成为团队学习的两大最有效的工具。

团队学习建立在共同愿景、自我超越和系统思考的基础上。因为，通过系统思考不仅可以提炼出高于个人智慧的团队智慧，更快更好地实现团队学习的目标——共同愿景，而且有

<sup>①</sup>马克·利普顿，愿景引领成长[M]，广州，广东经济出版社，2004。

<sup>②</sup>刘大星，共同愿景——创建学习型组织培训教程[M]，北京，北京大学出版社，2004，p100。

才能的团队是由有才能的个人组成的，他们大致相同的知识能力水平，容易在团队学习中形成共识，在不断的自我超越过程中实现组织的超越。但是，如果有才能的团队不能共同学习，则虽有共同愿景也无法配合，甚至出现互相抵消力量的情况。

◆系统思考。系统是由相互联系、相互作用的若干要素结合而成的、具有特定功能的有机整体。它不断地与外界进行物质和能量的交换而维持一种稳定的状态。系统作为整体与环境产生互动关系，即环境影响系统，系统也影响环境。系统思考是“看见整体”的一项修炼。它是一个架构，能让我们看见相互关联而非单一的事件，看见渐渐变化的形态而非瞬间即逝的一幕。<sup>①</sup>它要求我们摒弃单个的、静止的、表面的思考，学会整体的、动态的、本质的思考，掌握既见树木也见森林的艺术。系统思考的精髓在于“心灵的转换”，即为我们提供全新的理解和改造世界的思维方式：从线段式地看部分转为观察整体各要素之间环状式的因果关系；从把人们看作仅对客观刺激无助的反应者，转为把他们看作改变现实的主动参与者；从对现状只作反应，转为创造未来。

系统思考需要使用一种新的语言来描述。一般人们用线段式语言来描述单个事件，说明“是什么”或“发生了什么”。而描述动态性复杂事件时，则必须使用系统思考的语言，才能准确说明事件及背后隐含的东西。系统思考语言有三个基本元件，即增强回馈、调节回馈和时间滞延。<sup>②</sup>增强回馈也称为“不断增强的反馈”或“增强环路”，可以用“愈来愈”表示。增强的反馈过程是成长的引擎，愈来愈好的反馈说明事物处于成长状态之下。但增强回馈也可以是负面的，即出现愈来愈差的情况。增强环路不会一直运作下去，最后它一定会达到极限，使成长减缓或停止，甚至走向反面。调节回馈又称“反复调节的反馈”或“调节环路”，它是一个寻求稳定或平衡的系统，它会自我修正，来维持某些目标。调节回馈虽然会用它本身产生的反弹的力量限制成长的程度，但它又能够使系统保持一种和谐的运作。一般而言，事前的计划可以产生长期的调节环路，例如可以建立包含人才技能培训成长目标的人力资源计划，来满足组织对人才的预期需要。但是，调节回馈也会出现矫枉过正的情况。时间延滞，指行动与结果之间的时间差距，它是在一个变数对另一个变数的影响需要一段时间才看得出的情况下发生的。如果对时间延滞认识不清，就会产生严重的矫枉过正现象而造成问题。就象吃饭一样，当我们吃饱时却感觉还没有饱，当感觉吃饱时则已经吃得太多。系统思考需要我们使用上述三个基本元件进行分析，才能真正看清真相，直达目标。

系统思考是超越自我等其他修炼的基石。如果没有系统思考，各项学习修炼到了实践阶段，就失去了整合的诱因与方法。系统思考为我们提供了看待事物全貌和剖析事物本质的路

---

<sup>①</sup>彼德·圣吉著，郭进隆译，第五项修炼—学习型组织的艺术与实务（1998年7月第二版）[M]，上海，上海三联书店，2004，p75。

<sup>②</sup>彼德·圣吉著，郭进隆译，第五项修炼—学习型组织的艺术与实务（1998年7月第二版）[M]，上海，上海三联书店，2004，p86。

00

径，是学习型组织五项修炼中的核心技术。

### 6.1.3 社会对学习组织的需求

江泽民同志在亚太经合组织人力资源能力建设高峰会议上的讲话中，提出“构建终身教育体系，创建学习型社会”的主张以后，北京、上海、深圳、大连等城市相继提出了建设学习型城市的目标，教育部公布的《中国教育与人力资源问题报告》，又通过对我国人力资源现状的分析，进一步论证了创建学习型社会的必要性。国内许多企业也对建立学习型组织产生了浓厚的兴趣。在我国，为什么会产生对学习组织的需求呢？

◆学习型组织是知识经济的必然产物。知识经济是以现代科学技术为核心的、建立在知识和信息的生产、存储、使用和消费之上的经济。<sup>①</sup>其核心是知识创新，在知识经济中，智力资源、科技资源等无形资源成为最重要的社会资源，科技进步对经济增长的贡献率日益提高，知识资本参与价值分配，社会投资大量流向高技术生产和服务领域，社会对知识的渴求越来越强烈。而学习型组织能够通过组织成员之间的彼此学习和信息共享，增强组织的学习力、生命力和创造力，是一种比其他组织更能够与知识经济相融合的组织形式。

◆是社会组织赢得竞争优势的必由之路。在科技高速发展和瞬间即变的不确定复杂性环境中，竞争的规则已由“大鱼吃小鱼”转变为“快鱼吃慢鱼”，赢得竞争优势唯一持久的来源是具备比竞争对手更快的学习能力。学习型组织创建的学习力、生命力和创新力，让组织在应对科技挑战、国际竞争和认清复杂局面中始终保持灵活性和竞争优势而立于不败之地。

◆组织有不断学习的内在需求。首先，组织需要不断开发新技术、生产新产品、更新管理理念；其次，在经济全球化环境中，我们需要了解国际市场环境、金融环境、法律政策环境，需要学习跨文化的商务交流和沟通，学习按国际规则参与国际竞争。再次，员工有学习的欲望。只有具备学习、处理信息、团队合作、沟通和领导等能力的员工，才能在知识经济中谋得一席之地和实现自我的社会价值。

总之，社会的进步、组织的发展以及员工需求的满足，都需要组织成为持续创新的学习型组织。

## 6.2 创建学习型组织

为什么学习型组织倍受青睐？这不仅仅是因为它是一种时髦，而是由于它建立在一种全新的系统思考的观念之上，它能够排除妨碍组织学习和成长的智障，让我们在开放的思维、开放的环境中学习。在创建学习型组织之前，就应该明确：组织是否存在学习智障？组织学习能力的现状如何？才能针对组织需求来构建与本组织相适应的学习型组织。

### 6.2.1 组织的学习智障

学习智障指那些妨碍学习的思维方式和习惯性观点和做法。组织学习智障的表现是多种

---

<sup>①</sup>陈明仪，知识经济的内涵、特征及形态[J]，北京，企业改革与管理，1998，（8）。



多样的，彼德·圣吉在《第五项修炼》中列举了七种代表性的学习智障，即局限思考、归罪于外、缺乏整体思考的主动积极、专注于个别事件、不注意细微变化、从经验到学习的错觉以及团体管理的迷思。<sup>①</sup>还有熟视无睹、言行不一、责任分散等等，均是组织致命的学习智障。

局限思考，是一种固守本职的观念，它根源于严格的社会分工。每个人都局限于自己小范围的工作职责内，只关心自己的部门、自己的责任，不注重与其他部门的协作和沟通，更不考虑整个组织的利益和需求。管理者认为“做好职责范围内的事”的下属是好员工，而下属也会感觉良好。局限思考的危害是只见树木，不见森林，各自为政，使组织无法实现整体目标。

归罪于外，指当问题出现的时候，往往归结为外部原因所导致，而不考虑自己在其中的作用。我们常常指责组织内的同仁，甚至指责组织以外的因素。当产品销售下降时，我们会认为“消费者太挑剔了”；当学生学习效果欠佳时，教师则感觉“学生基础太差”或“学生太不努力了”。归罪于外的危害是推卸责任，缺乏自我反省和学习的动力。

缺乏整体思考的主动积极，指面对困难，不是积极寻求解决办法并马上付诸行动，而是消极等待，将解决困难的希望寄托在别人和等待上；面对工作，也是被动完成规定任务，而不考虑如何发展和创新。这种学习智障的危害，是不求进取，最后只能遭受淘汰的命运。

专注于个别事件，指我们只看到事物的表面，而不了解其本质；只注重系统中单个的环节，而不关注整体的运行；只重视解决短期事件，而不能用长远的眼光来观察事物长期发展趋势以及导致这种趋势的原因。它让我们“头痛医头、脚痛医脚”，整天忙于细末枝节的琐事，而无暇顾及整体和创新。

不注意细微的变化。彼德·圣吉用“煮青蛙”的故事来说明这一学习智障。当青蛙被扔进沸水中，它会马上跳出来；而将它置于慢慢加热的水中时，青蛙将在“舒适”中被煮熟。如果组织沉浸于成功的喜悦当中，而不注意导致危机的细微变化；被诱人的利润率所迷惑，而不重视解决正在成长的小问题，则最终逃不掉与青蛙相同的命运。

从经验学习的错觉，指思维局限于经验的范围内，即使是碰到新问题、新事物，也不自觉地凭经验来处理。尽管从经验学习是一条不错的捷径，但是成功的经验来自于特定的时空和环境。当遭遇全新的问题时，经验则不再可靠。凭经验学习的错觉，让我们墨守成规，无法激发起学习和创新的冲动。

管理团体的迷思。管理团体是由不同部门的一群有智慧、经验和专业能力的人所组成的履行管理职责的团体。管理团体中的每一个人，都有相当高的智商和能力。但是，管理团体却常常出现问题：团队成员争权夺利而表面上显得团结和谐；对上司吹捧性的恭维；切实维护部门和自己的利益；个人英雄主义……最后，团体成员个个感觉良好，团体中充满了许多

---

<sup>①</sup> 彼德·圣吉著，郭进隆译，第五项修炼—学习型组织的艺术与实务（1998年7月第二版）[M]，上海，上海三联书店，2004，p20。

擅于避免真正学习的人。

熟视无睹，指我们对于存在的问题视而不见，习以为常。我们人人都能够感觉得到部门间配合不协调带来的不便，也知道纪律松散、以权谋私所带来的后果，但没有人想办法去解决这些问题，甚至有人认为这是正常现象。对问题的熟视无睹，让我们缺乏学习目标，不能充分认识学习的有用性，当然也就没有学习的动力。

言行不一，即说的和做的不一样，外表形象与实际做法不一样。有一份调查，问及科技进步的地位与重要性，100%企业领导回答：科技进步是第一位的、重要的。但问及他们近期处理的事件时，涉及科技进步的事件仅占 15.4%。检查的目的是促进工作的改善，但某些组织却用假材料、假成绩来应付检查。其危害是满足于现状，对假的东西麻木不仁，造成反映迟钝，思维呆滞。

责任分散，指人在独立完成某项任务时，会有十分积极的表现；而与其他人一起完成任务时，却存在退缩和保留的现象。因为前者独自承担责任，后者则期望别人多承担责任。用通俗的话讲，即越人多力量越小。责任分散会产生严重的内耗和推卸责任的结果。

上述学习智障，同时也表现为管理智障。它深藏于我们头脑之中，在我们浑然不觉时影响和控制我们的行为，并产生极大的负面影响。通过系统思考，组织应该能够发现并克服这些智障。

### 6.2.2 组织学习力测度

学习力是学习型组织的基础。不具备学习力的组织无法构建学习型组织，也不可能在激烈的竞争中生存。任何组织都具有学习力，但强弱却各不相同。实践中竞争实力的差别往往是由学习力的差距造成的。明确知道组织现实学习力与目标之间的差距，是改善学习力的切入点。

国内已有部分学者对组织学习力的测度问题进行了研究。较有代表性和操作性的是吴价宝等人提出的 7 维度测试方法。<sup>①</sup>

#### ◆组织学习力测试指标

维度一：目标和任务的明确性。该维度旨在揭示组织成员对组织目标、任务以及如何完成任务措施理解的清晰程度。有 4 个评价指标：

组织目标与任务表达的清晰程度（a1）；

成员对组织目标与任务的支持、接受程度（a2）；

组织成员对如何完成任务的了解程度（a3）；

成员对实现工作目标拥有自我评价机会的大小（a4）。

维度二：领导的承诺与授权。领导行为是推动组织行为的重要因素。这些行为包括寻求

<sup>①</sup>吴价宝等，组织学习能力测度[J]，北京，中国管理科学，2003（4）。

反馈、公开接受批评、承认错误、分权等等。具体评价指标有 6 个：

高层管理者对变革与风险的接受态度（b1）；

高层管理者与员工在共同愿景上的吻合度（b2）；

管理者承认错误、接受批评的态度（b3）；

管理层对信息反馈的重视程度（b4）；

管理者在重要决策上吸收员工的参与度（b5）；

管理者对员工人格的尊重程度（b6）。

维度三：实验与奖励。组织面临的问题给学习的实验提供了机会，组织结构和管理系统，尤其是奖励系统需要支持这个实验。具体评价指标有 6 个：

员工将新观念带入组织的程度（c1）；

新员工对现行做事方式敢于质疑的勇气（c2）；

管理者鼓励团队成员为改善工作流程而进行实验的态度（c3）；

创新性的观点能否经常受到管理层的表扬和奖励（c4）；

开展创新与冒险活动的经费支持情况（c5）；

员工的工作设计是否有足够的弹性（c6）。

维度四：知识转移。指组织中成员知识和观念的交流与共享程度。由 6 个指标来反映：

与同事谈论诸如项目成功这类话题的机会（d1）；

组织中的指令是否经常被正式讨论（d2）；

组织的新知识由全体成员共享的程度（d3）；

组织的会议记录与档案系统是否健全（d4）；

运用转移机制（如顾问、非正式访问、合作伙伴关系、标杆超越等）从组织外部转移知识的情况（d5）；

沟通网络的快捷程度（d6）。

维度五：员工教育与培训。有 6 个指标来衡量：

组织对员工教育理念的先进性（e1）；

教育经费预算是否充足（e2）；

教育活动的经常性和多样性（e3）；

对员工个人学习的鼓励程度（e4）；

员工之间的“传帮带”情况（e5）；

对新技术与知识培训的及时性（e6）。

维度六：团队工作。即组织结构和管理系统鼓励建立团队和运用团队智慧解决问题的程度。有 3 个指标：

管理层鼓励成员集体解决问题，而不是先向管理者请示（f1）；

组织中使用项目小组来解决组织问题的频度（f2）；

绝大部分团队成员是否来自多个职能部门（f3）。

维度七：组织文化。学习型组织的文化应具有开放性、平等性、鼓励创新和进取等特点。

有 4 个评价指标：

高层管理者与员工之间的平等性（g1）；

成员之间的坦诚与信任程度（g2）；

成员具有危机感与变革意识（g3）；

成员是否关注业绩评价（g4）。

#### ◆测度方法

将指标体系内容编制成问卷调查表，发放给需要测度的组织及相关人员，为每项指标计分。采取 5 级评分制，最高分为 5 分，最低分为 1 分，对应优秀、良好、中等、一般和差的评语集。运用简单平均数计算各具体指标的平均值、各评价维度的平均值和组织学习力的总体平均值。得分越高，说明组织学习力越强。

#### ◆测度结果的利用

测度结果可应用于三个方面：通过观察各评价维度以及具体指标平均值，了解组织学习力需要加强的薄弱环节，能够有针对性地进行改善；通过对组织学习力的动态测度（每半年或一年测一次），能帮助组织持续改善学习环境和提升学习力，逐步建立起趋于完善的学习型组织；将本组织测度数据与其他组织同等数据比较，可找出自己的差距，实现标杆超越。

### 6.2.3 创建学习型组织

创建学习型组织并不是目的，而是为了更好地使组织和员工都能够快速成长。学习型组织的五项要素为我们提供了创建学习型组织的思路。让我们循着这条思路，分别看看组织人力资源管理者 and 员工，应该产生哪些改变。

#### ◆让每一位员工都能够自我超越。

有哲人认为，人最大的敌人是自己；人如果能战胜自己，必然天下无敌。而员工个人的充分发展，对于组织追求卓越至关重要。日本京都陶瓷的创办人稻森胜夫说：“不论是研究发展、公司管理，或企业的任何方面，活力的来源是‘人’。而每个人都有自己的意愿、心智和思考方式。如果员工本身未被充分激励去挑战成长目标，当然不会成就组织的成长、生产力的提升和产业的发展。”因此，开发员工自我超越的兴趣、信心和能力，是管理者的任务和责任。

员工要保持积极心态，激发自己的潜能。积极心态由希望、信心、诚实、爱心等构成，它使人快乐、健康、成功和富有。而消极心态则由悲观、失望、欺骗、自私等构成，它使人

忧郁、病态、失败和贫穷。保持积极心态，首先，将自己真正想做的事定义为一个清晰的目标或愿景，坚信“我一定能做到”。可以采用标杆法，即以某个偶像为榜样；也可以通过设计自己的职业发展计划来完成。其次，用乐观态度来看待自己的优势与劣势，增强实现目标的信心，力求扬长避短。也就是要勇于面对“真相”，看清真实的障碍，并向自己心中隐含的假设挑战。发现自己的长处，克服自己的弱点，成功就不远了。第三，与心灵对话，培养毅力与耐性。用彼德·圣吉的话说，是保持“创造性张力”，即缩小愿景与现实之间差距的力量。事实上，愿景的实现肯定会遇到困难，也可能需要一段较长的时间。在这个过程中，要善于与自己的心灵对话，在自我反省中解除自己制造的心理障碍，认清目标，寻找最佳途径，坚持到底。第四，学会运用潜意识。我们常常不自觉地透过潜意识来处理复杂的问题，即通常讲的“直觉”。运用潜意识来学习和思考，能够更少束缚，它让思维更清晰。潜意识的运用需要训练，而全神贯注于某一事件，是运用潜意识的最有效的训练方法。

组织的自我超越建立在员工自我超越的基础上。组织管理者要为员工提供追求充实生活的工作环境，培养员工锻炼自我超越的气氛。首先，帮助员工廓清终级目标。许多员工往往不知道自己想要达到的最终目标是什么。组织应该根据对员工的观察或测试结果，并结合组织目标要求，向员工提出目标建议。为员工设立“标杆”，或者建立职业生涯规划，都是让员工认清奋斗目标的好办法。其次，让员工感觉安全。从建立愿景开始，就应该让员工感觉安全。即只要努力，就有工作安全、升迁希望和稳定的收入，而不是伴随着失去工作或职位的危险。有安全感的员工，才会全身心投入工作，才会有对组织的忠诚，也才会在组织为他提供的平台上自我超越。第三，领导的榜样力量，即鼓励员工自我超越的最大力量，来自于组织领导本人认真自我超越的行动。第四，建立鼓励自我超越的组织文化。要培养追根究底和诚实面对真相的氛围，鼓励员工挑战现状。这往往很难做到。它往往要求组织领导者率先克服组织的十大学习智障。

人的 20 种弱点和 10 种有力情绪 <sup>①</sup>	
人的 20 种弱点	人的 10 种有力情绪
<p>缺乏明确的人生目标</p> <p>消极和性格</p> <p>缺乏志向与抱负</p> <p>缺乏百折不挠的精神，做事虎头蛇尾</p> <p>妄想不劳而获</p> <p>拖沓</p> <p>过于谨慎，不敢冒风险</p>	<p><b>爱</b>：任何负面的情绪与爱接触后，就如冰雪遇上阳光，很快消融。</p> <p><b>感恩</b>：感谢你的父母、配偶、孩子、朋友、同事甚至你的敌人，因为他们给了你生命、爱情、天伦之乐、友情和斗志。</p> <p><b>好奇心</b>：是学习的动力。</p> <p><b>热情</b>：振奋的热情，让环境变得多彩多姿，</p>

<sup>①</sup>刘大星，共同愿景——创建学习型组织培训教程[M]，北京，北京大学出版社，2004，p41。

缺乏自律	将困难化为机会，加快你进步的节奏。
过分恐惧，害怕变革	<b>毅力</b> ：让你的行动前后一致，不达目的决不中止。
花钱不知节制	<b>弹性</b> ：芦苇就是因为能弯下身，所以能在狂风肆虐下生存。
优柔寡断	<b>信心</b> ：成大事、立大业基于信心，信心推动人类不断向前。
无节制	<b>快乐</b> ：保持快乐的心态，是一切成功的前提。快乐让你充满自信和希望，清除失望与沮丧。
缺乏热心	<b>活力</b> ：精神上、心灵上的活力，让你对任何事物都保持跃跃欲试的激情。
偏执	<b>给予</b> ：给予能丰富人生，帮助别人，是人生至高境界。
自大和虚荣	
蓄意欺骗	
不善合作	
选错配偶	
选错事业的伙伴	
选错职业	

◆凝聚组织的心智模式。每个人都有自己独特的心智模式，但组织需要将员工的心智模式统一到组织目标的大旗之下，成为一个具有高度凝聚力的组织。

改善个人的心智模式。个人的心智模式是其智商、情商、逆境商和学习商的综合反映。有人认为，成功=15%智商+60%情商+5%逆境商+20%学习商。正常人的智商大体差不多，但情商差别就大了。情商一般可由人的情绪控制力、自我感知力、自我激励能力、认知他人的能力和人际交往的能力表现出来。在美国流行“智商(IQ)决定录用，情商(EQ)决定提升”的说法。事实上，IQ 和 EQ 都很重要。逆境商指一个人遭受挫折、身处逆境仍然能够自强不息的精神和能力，它由信念、自信心、意志力、容挫力和乐观性构成。学习商即前述学习力。改善个人心智模式，首先，用心镜先照自己。心镜是深藏于我们心中的一个判断是非的标准。我们常常不自觉用它去照别人，很容易发现别人的缺点，但往往很少照自己。把心镜对准自己，经常查看自己的心态是否端正、在处理事情时有否责任和过失，处理问题时就会持正确的态度。其次，抛却成见，不耻下问。新旧两种观念之间是互弃的关系，要学习新东西，必须抛弃旧的观念或成见，才能进入新的境界。越是学识渊博的人，就越谦虚好学，“学得越多，越感到自己的无知”，越是善于抛却陈旧的思维模式和做法。第三，培养“海纳百川”的大度。一个人的智慧总是有限的，集中众人的智慧，必须善于容人。即必须善于与自己有不同意见、不同性格、不同处事方法的人沟通和合作，甚至启用那些反对自己但确有所长的人。第四，换个角度观景。同一个景色从同一个角度观察，除了第一次有新鲜感外，每次感受大体相同。但换个角度就不一样了，它能让你次次有新的发现。对于组织中的人和事，如果也能够换个角度观察，我们就可以受到很多新的启示。第五，跳出思维定势。越是经验丰富的人，越受

思维定势的束缚。我们的思想被长期形成的道德观、事业观、金钱观、思维假设……限制在一个狭小的范围内，碰到新问题就一筹莫展。尝试着跳出思维定势的控制，创新就出现了。

### 阴云思维与阳光思维<sup>①</sup>

一位老太太有两个女儿，大女儿卖伞，小女儿卖草帽。如果老太太持阴云思维，则每天都不快乐：晴天担心大女儿的伞没人买，雨天担心小女儿的草帽卖不出去。如果老太太持阳光思维，则天天快乐：不管天晴还是下雨，自己的女儿都发财。请给自己打分，看看自己的思维特征是什么。

阴云思维者特征	分值	阳光思维者特征	分值
怀疑自己，不相信自己的能力		具有强烈的成功欲望	
抱怨环境，常以怀才不遇者自居		永远相信自己的实力和潜质	
自我设限，不敢超越自己		热爱生活，热爱他人	
优柔寡断，常改变决定		凡事善于从积极的方面思考	
怀疑别人，怀疑一切		永不满足现状	
小肚鸡肠，不能容人		出了问题从自身找原因	
朝三暮四，缺乏韧性		以自身的感染力影响他人	
自卑且刚愎自用		遇事果断，勇于承担风险	
脸上难得见笑容		把挫折看作财富	
落落寡合，没有朋友		宠辱不惊，去留无意	
总 计		总 计	

凝聚组织心智模式。组织的心智模式是以组织成员心智模式为基础，由组织领导层特别是主要决策者的心智模式所决定的组织成员共有的心智模式。通俗地讲，就是要让组织成员达成处理问题的共识。凝聚组织的心智模式，首先，帮助管理者厘清他们的假设，重新思考那些习以为常的看法。当员工提出离职时，我们常常以为员工对薪水不满意，这个判断建立在一个习惯性的假设上，即员工为薪水而工作。当管理者认识到该假设在今天已经受到质疑的时候，就会从更广的范围作出更为确切的假设，从而能够做出有效的挽留员工的决策。其次，避免“习惯性防卫”陷阱。习惯性防卫是一种根深蒂固的习性，用于保护自己或他人因为我们说出真正的想法而受窘或感到威胁。美国心理学家阿吉瑞斯说：“防卫性心理使我们失去检讨自己想法背后的思维是否正确的机会。”它常常让我们心里想一套，嘴上说一套。有些领导者感叹自己的周围充满了唯唯诺诺的庸人，缺少敢于创新的人才，则实际上，正是该领导平时对员工创新精神的扼杀，才使他的下级不敢公开表达真正的想法。避免“习惯性防卫”的束缚，取决于组织领导的行为：如果组织能够鼓励员工不断反思和公开自己的假设及

<sup>①</sup>刘大星，共同愿景——创建学习型组织培训教程[M]，北京，北京大学出版社，2004，p68-70。

背后的推理过程，并互相探寻彼此的思考，我们就能正确处理这种防卫心态了。第三，组织价值观导向。美国汉诺瓦保险公司用“开放”和“实质贡献”来管理心智模式，取得了巨大的成功。“开放”就是让员工都能够说出自己真正的想法；“实质贡献”指决策时，要以组织的最高效益为依归。这是针对组织官僚体系中邀功做秀、追求升迁、求名求利风气的解毒剂。

①第四，充分运用心智模式的训练工具。组织心智模式需要训练，这不仅仅需要将员工集中起来进行系统的学习，还要求将这些训练贯彻于工作实践。其训练工具有很多，有未来情境法，即强迫管理者去思考在未来各种可能的情境下如何进行管理；内部董事会，即由2-4位资深经理组成的内部董事会，向总经理提供来自外部的观察和更广阔视野的建议。还有练习“左手栏”、辨认“跳跃式推论”等等，都是行之有效的心智模式训练方法。

◆共同修筑愿景大厦。组织愿景建立在文化、历史和地理三大基础之上，由领导愿景、团队愿景、员工愿景所构成，坚强的支撑着她的是观念、机制、流程、行动四大支柱。共同修筑愿景大厦，可从四方面努力：夯实组织愿景的基础；融合不同层次的愿景；塑造愿景目标体系；为实现愿景提供强有力的支撑。

夯实组织愿景的基础。首先考虑的是文化因素。文化对人类的影响无时不在，它主要包括民族文化和组织文化。中华民族历来强调集体主义、奉献精神，习惯于服从和尽职，但在开放的社会中，又不同程度地接受了西方的民主、自由、平等思想的影响。以组织价值观为核心的组织文化，也不可避免地打上民族文化的烙印。因此，建立组织愿景，既要民主又要集中，既强调组织利益，也兼顾个人利益，应以组织文化为核心。其次，要考虑组织历史的影响。在组织的历史中，会形成一些组织长期追求的东西和某些习惯性的思维方式和做法，它们已经深深地渗透于员工的思想和行为之中。因此，建立组织愿景时应注意“顺势而上”，尽量不与它们产生正面激烈的冲突。第三，地理因素反映在愿景中，主要是行业和地域性特点。例如，地方性高校的愿景可能是为地方经济服务，而地处北京的知名高校则可能将创建世界一流高校作为自己的愿景。

融合不同层次的愿景。首先，发展员工个人愿景。个人愿景通常包括对家庭、对组织、对社会的关注，她是最能够激励员工的因素。如果没有员工愿景，员工能做的只是附和和顺从，而不是发自内心的意愿。组织要开发员工的自我超越潜能，为员工分享他人愿景提供沟通渠道，鼓励每个员工都自觉设定目标并为实现该目标而努力。其次，形成团队愿景。团队协作过程中，需要将拥有个人愿景的员工结合起来，向团队目标迈进。在一个科研团队中，各成员的愿景可能是获得某种学位，也可能是评上某种职称，但这些愿景均可融合为“完成科研任务”这一团队愿景。第三，重视领导愿景的导向。组织愿景应该来自于组织基层员工的愿望，但领导愿景对员工愿景有极大的导向作用。这不仅仅是由于领导的职位所然，还因

---

①彼德·圣吉著，郭进隆译，第五项修炼—学习型组织的艺术与实务（1998年7月第二版）[M]，上海，上海三联书店，2004，p210。



为领导的个人魅力和威望。19年前，张瑞敏的愿景是“让海尔的旗帜在世界各地高高飘扬”，现在已经成为全体海尔人的组织愿景。

塑造愿景目标体系。即按照员工、团队、组织的顺序，将组织愿景细化为一个个团队愿景、员工愿景，将员工最终愿景划分为一个个阶段性愿景，更能够增强员工实现愿景的信心，也是将希望转化为行动的重要举措。

为实现愿景提供强有力的支撑。对实现愿景的支撑，包括观念支撑、机制支撑、流程支撑和行动支撑。首先，愿景的实现依赖于清晰、持久、独特和给予的观念指导。愿景必须是清晰可辨的，明确清晰的愿景才可能为组织战略、策略和行为提供目标；愿景应该是持久的，反映了组织长期的追求和精髓，不因领导人变化而变化，是一代甚至几代组织成员为之奋斗的目标；愿景体现了组织独特的价值观，是组织声誉和形象的代表；愿景具有给予的特性，这是愿景成熟的标志，当一个组织时时刻刻在寻找给予他人、给予社会的方法和途径的时候，它也就成为社会不可缺少的一分子。其次，愿景的实现需要组织机制的支撑。这些机制包括信息共享机制、系统运行机制、奖惩机制、反馈机制等等，这是实现愿景的组织保证。试想一个组织确立了愿景之后，没有组织机构来落实，没有系统来运行，运行情况无法交流，或者干好干坏一个样，愿景就真的变成了“空中楼阁”。第三，愿景的流程支撑，表现为让组织愿景与员工愿景同化的过程。虽然组织愿景是按照员工、团队和组织的顺序建立的，但经过整合后的组织愿景总与员工的个人愿景有一定差距，组织愿景要变成员工的真实愿望，还需要一个同化过程。这个过程包括告知、推销、测试、咨商和共同创造五个环节。告知是向员工公告组织愿景内容及理由；推销是号召和说服员工接受这个组织愿景；测试指通过调查或某些测试手段来了解员工支持组织愿景的程度；咨商即领导者回答员工的咨询，并与员工商讨组织愿景内容及实现措施的细节并达成一致，尽可能做到“我愿中有你，你愿中有我”；共同创造指愿景的具体实施。第四，实现愿景的行动支撑，即制定实现愿景的计划、措施并付诸行动。由于篇幅关系，在此不作论述。

◆发挥团队学习的优势。圣吉认为，团队是学习的最佳单位。因为，团队学习具有让团队成员互相帮助、协调沟通，激发个体差异和团队智慧，提高员工士气、共同承担责任，对外界的变化反映更灵活快捷、提高团队运行效率等优势。也就是说，团队学习既有利于个体成长，更能帮助团队的完善与发展。明确团队学习角色、探讨团队学习模式、掌握团队学习方法、演练团队学习技术则是发挥团队学习优势的必要措施。

明确团队学习角色，指团队成员根据自己的性格、能力与地位，正确地定位自己在团队学习中的角色，并在学习中采取符合该角色的行为，与其他成员优势互补而不断取得进步。一个学习型团队，往往由实干家、协调人、智多星、塑造家、监督员、外交家、凝聚者等角色组成。实干家是团队中将各种决策变成现实的管理任务并组织实施的组织者。他工作热情

高，讲究工作效率，有较强的自我约束和控制力以及较高的组织忠诚感。但有时缺乏应变能力和灵活性。协调人具有超凡的个人魅力和对其他成员的感召力，他自信、正直、眼光独到、视野宽阔，能看清工作中的漏洞并予以弥补，能充分利用团队成员的个体优势。但决策时不如实干家果断。智多星是团队中的预言者，好奇心强，富有智慧，常提出惊人见解。但不善于沟通，较为固执。塑造家是提出团队行为模式和创建行动方案的角色，充满活力，办事利落，喜欢带头并推动别人，但对输赢看得较重，为达目的有时不择手段。监督员处理问题以严肃、严谨著称，善于分析，找出组织中存在的问题，不讲情面甚至“冷血”，他虽然缺乏热情，没有什么创意，但能够防止问题的扩散。其人际关系也不令人乐观。外交家性格外向，兴趣广泛，待人随和，善于沟通，接受新事物较快，掌握着许多外部关系资源。但坐不住，兴趣容易转移，常常关心一些与本职工作不相干的事情。凝聚者是团队内部信息积极沟通者，他了解团队成员的需求和情绪，善于化解内部矛盾，能促进团结与和谐，但其致命的弱点是优柔寡断和稀泥。

探讨团队学习模式，目的是为团队选择耗费人财物力最少而效果最好的学习模式。常用的团队学习模式有员工培训（内部交流）、协作式学习（外部交流）、小组学习。还有单环学习和双环学习。员工培训是许多成功组织采用的基本学习模式，有些组织甚至自己开办培训学校。实践中即使招募到最好的员工，也有培训的必要。培训是培育组织文化、持续提高员工技能、统一组织思维和激励员工学习欲望的重要手段。协作式学习，就是与其他组织互相学习，增进了解，它建立在与外部信息沟通的基础上。例如“标杆学习”、“恳谈会”等，可以让组织充分接触外部的最新理念、价值观和技术，并组成一个多边多向的人际关系网络，让“共赢”成为可能。小组学习指团队中按照某种专业或任务分组，针对小组共同的目标来学习和互助，并以小组学习总成绩来评价个人成绩的学习模式。小组学习允许学习成员从各个角度有针对性探讨某一问题，有利于对问题的深化理解和知识的掌握，还是促进小组团结、集思广益和培养集体主义精神的好办法。单环学习是一种维持正常工作的重复性学习，其目的是让员工“知道怎样做”，减少组织行为中的偏差；双环学习则要求员工对自己或组织的行为进行反思，弄清楚“为什么这样做”和“怎样做更好”，是一种创造性的学习。它引导员工质疑现象背后的原因，然后拿出创造性的解决问题的办法。学习型组织中更提倡双环学习。

掌握团队学习方法。团队学习的方法主要是讨论和深度汇谈。这两种方法都非常重要，需要结合使用。讨论指大家在一起针对共同感兴趣的主题进行分析和解剖，参加者提出自己的看法和观点，并阐述足够多的理由说明它较其他意见为优，说服其他人接受的过程。其目的是得出团队想要的一个结果，或者做出一项决策。而深度汇谈则是让参加者在无拘无束的探索中，针对共同感兴趣的主题，自由地交流心中的想法，从多方面进行反思、探寻和互相启发，彼此觉察各自思维中不一致的地方，最后得出超出个人认识的集体默契。其目的是探

究、发现和洞察。在激发创造性方面，深度汇谈更有优势。但深度汇谈需要在下列条件满足的情况下才有效：首先，悬挂假设。所有参加者必须将本人意见的假设“悬挂”出来，并不断接受询问、观察、分析与论证。例如，认为研发部门人员工资太高的假设，是“研发部门人员并没有创造足够多的价值”。其次，参加者视彼此为工作伙伴。这样可以打破职位等级的障碍，让所有人宽松地、平等地进行交流；还有利于建立良好的汇谈气氛，以启发参加者的思维潜力。第三，需要一位掌握深度汇谈精神与架构的辅导者。深度汇谈的精神是民主与开放。其架构是汇谈的流程。辅导者的任务是帮助参加者了解自己是汇谈结果的主人，不会受到某些刻意的禁止；保持对话的畅通和效率，如果有人偏离了深度汇谈的轨道，他会予以提醒；通过参与和正确示范影响深度汇谈的发展动向。当团体养成了深度汇谈的经验和技能后，辅导者的角色就渐渐变得不重要了。

演练团队学习技术。团队学习之初需要演练学习技术，否则无法适应。例如，有效的深度汇谈，需要与讨论交互运用，既创造了团队互相探究的机会，也有利于解决问题；需要自我揭露、降低习惯性防卫影响，勇于开展批评和自我批评；需要冲破经验、地位、资历的障碍，平等地、无保留地发表看法。不经过训练往往容易步入歧途或流于形式。演练的办法有二，一是在实践中学习，逐步养成团队学习的习惯，掌握团队学习技巧；二是模拟学习，可以设置模拟情境，也可以借助电脑虚拟情境进行学习。

◆把握系统思考的法则。系统思考是一种动态的、扩大的、整体的思考。系统思考不仅需要排除前述组织学习的十大智障，还应该扩大思考的范围，洞悉系统思考的微妙法则。彼得·圣吉在《第五项修炼》中，提出了 11 项系统思考法则，为简明直观，我们用表 6-1 列示如下。

表 6-1 系统思考法则

今日的问题来自昨日的解决方案	前任采取的看似合理的方案，可能为下任带来麻烦。如：大幅度提高员工福利，吸引了大批高素质员工，但久而久之，组织则可能因不堪重负而倒闭。
愈用力推，系统反弹力愈大	善意的干预引起了系统的反映，这些反映反过来抵消干预所创造的利益。如：组织中勤奋的员工的努力，掩盖了懒惰员工的作为。
渐糟之前先渐好	许多管理干预，常常在显示恶果之前，呈现良好状况的假象。如：对侵权者的退让，可获得暂时的平静，却导致侵权者的不断增加。
显而易见的解往往无效	用熟悉的方法来解决问题，往往不能抓住根本。如：员工满意度降低时，就增加员工工资。
对策可能比问题更糟	应用非系统的解决方案，日后常需投入更多心力去解决后遗症。如：采用饮酒的方法来缓解压力，后来却养成酿酒的恶习。
欲速则不达	从生态到人类组织，都有其成长最适当的速率。过高的成长率，极有可能导致失败。
因与果在时空上并不	原因与结果之间存在时空上的距离，有些不良干预在短期内是看不出后果

紧密相连	的。例如，采用降价手段解决由于产品质量下降造成的销售额减少问题。
寻找小而有效的高杠杆解	小而专注的行动，如果用对了地方，能够产生重大、持久的改善。
鱼与熊掌可以兼得	用系统观点进行“动态流程思考”，能有效解决两难问题。如：改善工作流程，可以解决低成本与高品质的两难问题。
不可分割的整体性	要了解组织中管理的症结，必须先了解产生这些问题的系统整体。如：只要求员工“做好自己的事”，则部门之间的协调必定很难。
没有绝对的内外	系统没有绝对的内外之分。系统思考有时会将造成问题的“外部”原因，当成系统的“内部”原因来处理。

### 6.3 组织学习流程

组织的学习流程，由设计学习目标、制定学习方案、实施学习方案以及评估学习效果等环节构成。

6.3.1 学习目标设计。即确定组织学习需求和目标，通俗讲就是弄清楚组织哪些员工需要学习以及达到什么要求。设计学习目标，有两个步骤：学习需求分析和学习目标设计。

◆学习需求分析。分析学习需求应该按照组织分析、任务分析和员工分析的顺序进行。组织分析的目的是确定组织中哪些部门中的哪些岗位需要学习。其分析方法为：首先，根据组织愿景及目标体系，确定各部门、各岗位的知识、技术需求。其次，将组织人力资源现状与期望水平进行比较，找出差距。第三，评价组织的学习环境。即领导是否重视和支持，是否具备良好的学习氛围、有专门的人负责、有充足的学习经费和时间、建立了切实可行的学习管理办法等等。任务分析的目的是明确目前和将来完成职务任务所需要的知识和技能，对职务任职资格和员工素质模型提出新的知识技能要求。人员分析的目的是评价员工的实际工作状态和技能。员工的工作状态和技能，可分成四个区域：第1区：工作态度好，知识和技能符合岗位要求；第2区，工作态度不好，知识和技能符合岗位要求；第3区，工作态度好，知识和技能不符合岗位要求；第4区，工作态度和知识和技能均不符合岗位要求。处于第1区的员工，是组织的骨干和培训的重点，应积极考虑他们的职业发展问题；处于第2区的员工，是组织常规性培训的对象，应加强沟通，用组织文化、管理理念和管理方式来解决其工作态度问题；位于第3区的员工，是组织保健性培训的重点，其目的是让他们尽快适应岗位的要求；而对第4区的员工，则应该找员工谈话，进行常规性培训，限期达到岗位要求，否则可辞退或转岗。

对员工工作状态和技能的评价，可以通过业绩评估、分析关键事件、调查等方法进行，评价结果可发现某员工在知识、技术、行为和态度方面与工作要求的差距，这是判断他们是否参加学习，参加何种类型的学习的依据。可用工作状态表来表示（见表6-2）。

表 6-2 员工工作状态表

姓名	岗位名称	工作状态	欠缺何种知识和技能	建议采用何种学习方式	备注
----	------	------	-----------	------------	----

王岗	教师	第 1 区	科研能力较差	参加课题组，指定教授指导	
张冲	教师	第 2 区	工作责任心不强	由老教师传帮带，加强交流	
...	...	...	...	...	

最后，整理组织分析、任务分析和员工分析的结果，编制学习需求调研报告。主要工作有三项：合并普遍存在的培训需求；列出特别紧迫的学习需求；撰写《学习需求调研报告》。该报告的主要内容为：各岗位知识技能要求、员工与要求的差距、员工主管对学习的建议、对骨干员工的激励性学习建议、学习内容及标准等等。

◆学习目标设计。组织学习目标可分知识目标、行为目标和结果目标三大类。知识目标，即员工参加学习后应该掌握的知识和技能。例如，管理者继任人应该学习组织管理、决策、选人用人等知识与技巧。行为目标，即员工将在工作中做什么，应达到何种要求。如上例，管理者继任人将担任什么管理职务，该职务员工的素质模型及要求是什么。结果目标，指学习后，组织应该获得何种最终结果。在上例中，其结果目标是培养合格的管理者继任人。

### 6.3.2 学习方案的制定

科学合理的学习方案，应具备针对性、可行性、有效性、经济性特征。即要求学习内容针对组织发展或解决问题需要，学习时间方式及费用能够为组织及成员接受和承担，学习应当有利于组织运行和发展，尽可能节约人财物力。学习方案一般包括学习目标、参加者、学习内容、时间安排、学习方式（模式）、学习投资、质量控制、效果评估等内容。

◆学习内容设计。一般按照“缺什么，补什么”原则设计，其依据是《学习需求调研报告》以及员工职业发展的要求。学习内容可以涉及组织文化、基础知识、专业技能、创新精神、心理调适等方面，突出针对性和实用性。

◆学习时间设计。参加组织学习的大多是在职员工，设计学习时间，必须考虑工作和学习兼顾问题。可以半天工作，半天学习；可以利用业余时间学习；也可以集中几天共同学习。但必须根据学习内容和参与者的水平，设计适当的学习和实践时数。学习时间持续较长的（比如半年以上），最好设计为脱产方式。在年度计划中，还可分阶段确定学习目的、内容和时间。

◆学习方式设计。学习方式可按很多标志分类，如前述团队学习模式中的员工培训、协作式学习、小组学习以及单环学习和双环学习。员工培训可分脱产或不脱产方式，或者理论学习、实践演练、情景模拟等等，可以根据具体学习要求和组织的条件选用。

◆学习投资估算。学习投资的大小，在一定程度上反映了组织对学习的重视程度。但组织对学习的投资总是有限的。估算学习投资，一方面有利于争取资金，另一方面有助于规范学习资金的使用，提高学习投资效益。首先，估算年度学习总投资。有三种方法：一是按照学习计划实算，即先制定各具体学习项目计划，将各计划内的学习开支加总，作为当年学习

投资总额。二是按人均推算，即先核定当年组织人均学习投资，再乘上当年组织在职人数来核定学习总投资。三是根据组织历史学习投资数据，参照同类组织投资水平，来核定学习投资总额。其次，学习投资分配，即将学习投资总额分配到部门、员工个人或学习项目。为确保投资的有效性，组织往往会将大部分学习投资放在少数重点员工身上，而只将少部分用于全员培训。虽然这样做对组织的发展有利，却会引起某些员工的不满。因此，分配学习投资时，要按照学习的紧迫性、重要性的顺序来进行。即重要的部门、关键的员工、紧急的学习项目应该优先分配。另外，当学习投资预算被削减时，尽可能采用内部学习方式。因为内部学习费用通常要低得多。

◆学习质量的控制。为确保学习质量和效果，人力资源管理部门要对学习全过程进行控制。其控制措施主要有：签到登记、流动检查、例会汇报、考查考试、成果检测等。

### 6.3.3 学习方案的实施

学习方案必须付诸实施，才能发挥作用。针对目前许多组织的学习流于形式、虎头蛇尾和低效益的现象，组织需要采取强有力的督促措施。

◆设立专职学习管理机构或管理人员，让学习方案切实落到实处。对学习管理机构 and 人员要实行目标和责任制管理，以督促他们切实履行职责。可以组建自己的员工培训队伍，或者聘请外部专家、学者讲学或指导。

◆处理好工作与学习的关系，不因员工参加学习而影响职责的履行。如果是脱产学习，员工在离岗前要向相关人员移交工作，填写《工作交接说明书》，分清各自的职权和责任，交待尚未完成需要继续的事项；如果是不脱产培训，也应该衔接好工作时间和培训时间，并通知相关人员。决不能因为学习时间安排的不合理导致工作质量的下降和用户的不满。

◆签订学习协议，明确组织与员工之间的权利和义务。重要的关键性学习，需要耗费较多时间和投资的学习，员工应该与组织签订《学习协议》，通过契约手段确定双方的权利义务，规范和督促员工取得好成绩。学习协议的条款主要是：学习项目、时间、要求、奖罚条款、员工在学习期间的待遇（工资、奖金、学习费用的分担等）和违约条款。为了防止人才流失，有的组织还在学习协议中注明员工学习结束后在本组织的服务年限要求及罚则。

◆加强学习的督促和检查，促使学习效果最大化。主管领导在组织学习期间，要对学习全过程开展经常性的督导。这种督导包括两个方面：一是对学习管理组织和人员工作的督导。如不定期检查学习方案的实施进度，学习条件是否完善，管理人员是否尽责，学习秩序是否正常，学习质量是否得到保证等等。二是督导学习效果最大化。如帮助员工认识学习的重要性，了解他们对学习的反映，促进教学沟通，创造尽可能优越的学习和实践条件。

◆如实记录学习情况。员工参加学习的全部情况，均应该如实记录。其内容包括学习内容、时间、投资、地点、效果、取得何种证书、达到何种目的等等。这些情况不仅反映员工

工作水平的提升，也是人力资源管理的重要原始资料，应该永久保存。

#### 6.3.4 学习效果评估

指对员工的学习成果应用于工作的效果评价。这些效果有有形的、无形的，也有直接的、间接的，甚至有些是需要长期才见效的，评估起来较为复杂，准确评价有一定难度。但是，为了总结学习经验和教训，使今后的学习更有效，必须对学习效果进行评价。

##### ◆学习效果评估项目

对学习效果的评价，可从有效性和效益性两方面进行。有效性指学习目标的实现程度；效益性是判断学习将会给组织带来的经济效益和社会效益。它具体由员工反映、员工成绩、员工行为变化和组织学习的经济效益四个层面反映出来。

员工反映，指员工感觉是否在此次学习中受益，包括对学习内容、学习方式、教师的水平及自己的收获等内容。采用问卷、访谈等方式均可获得上述信息。

员工成绩，即员工对所学内容的掌握程度。它可以结合学习目标，进行理论考试或操作测试来考察。也可以组织员工参加国家和行业统一举办的各类资格考试、专业等级考试，用合格率为检测员工成绩。

员工行为变化，指通过对比的方法，考核员工参加学习前后，在工作态度和工作行为上的变化及其程度。例如，工作能力增强了，工作效率提高了，等等。员工行为变化是评价学习效果的重要标准。这项评估通常在员工回到工作岗位 1-3 个月内进行，由员工及其直接上级、同事或者下属来评定。评估的行为变量主要包括：工作的积极性、操作的熟练性、行为的规范性、工作的效率和效益等方面。

组织学习的经济效益，指通过对学习投资的使用效果分析，来考察对组织效益产生的影响，它通常用投入回报率或者学习收益率来表示。

投入回报率=（学习收益-学习成本）/学习成本×100%

学习收益率=学习收益/学习成本×100%

学习成本，指直接或间接用于学习的开支。学习直接成本包括员工的工资、教师的课时费、教材费、资料费、场地租赁费、仪器设备租用费或折旧费、因组织学习而发生的办公费、交通费及其它费用。学习的间接成本主要指机会成本，即同样的资源和时间用于学习而未用于其它方面带来的损失。如员工参加了学习而放弃了某项任职机会所带来的损失。计算组织学习经济效益，一般采用直接成本数据。学习收益，包括短期收益和长期收益。短期收益体现为学习提高了员工的工作效率；长期收益体现为员工能力和素质的提高对组织发展的作用。

##### ◆学习效果评估方法

汇报评估法。指员工完成学习任务回到工作岗位后，向主管领导汇报学习效果。一般采用口头汇报和书面汇报相结合形式，即由员工写一份书面学习汇报上交，同时回答主管领导

提出的相关问题。通过这种交流和沟通，让主管领导了解员工能力提高程度，便于安排使用。

问卷调查法。即在学习结束后，人力资源部门向员工发放调查问卷或者信息反馈表，请员工填写后回收并进行整理分析，从中了解员工对学习组织工作的意见和建议，评估员工取得的进步。

评估记录。评估记录是记载学习工作评估结果的档案材料，要求尽量全面、准确、详细。其内容包括员工学习前、后的工作业绩、工作态度、工作质量、工作效率；学习项目、内容、时间、方式、成本；参加学习的员工名单、学习期间表现、学习成绩；主管领导、员工、学习组织者及员工同事对学习的评价、建议、不足和教训等。它有助于人力资源部门掌握历次学习情况，总结经验教训，为改善学习工作提供借鉴。

回任工作考核，是对员工学习结束后工作效果的评价，它是检验学习效果最直接的证据。回任工作考核的主要内容是：员工在思想作风、组织凝聚力、工作责任感和主动性、业务能力、工作效率等方面有无改善。回任工作考核可采用问卷调查、实地考察、工作小结等方法。一般在员工回到工作岗位半年或1年时进行。

#### 6.4 组织学习的一般规律

组织学习的目的，是用最短的时间、最少的投资取得最大的学习效益，即使员工在知识、技能、理念、态度和行为等方面发生相对持久改善。要达此目的，必须遵循某些学习规律。

##### 6.4.1 目标激励规律

只有被员工认同的目标，才对员工有巨大的激励作用。按照“需要—动机—行为”理论，人的行为由其动机决定，而人的动机是由其需要引起的。因此，人的行为目标（动机）规范着人的行为方式。与员工共同协商制定的高标准的行为目标，能够激励他们为达成此目标而付出更多的时间和精力，导致高水平的学习绩效，这就是平时所说的“跳起来摘桃子”。反之，低标准的行为目标则无法激励员工。

需要把握的是，高标准的行为目标，必须取得员工的认可，才有可能产生激励作用。让员工认同学习的行为目标，就成了学习组织者首要的任务。可借鉴下列经验：首先，建立目标导向学习模式。组织的学习管理者，要利用一切机会，向员工灌输或传达学习目标。或者结合他们的职业发展需要，或者提高任职的素质要求，或者在学习各阶段反复倡导，或者设置竞争性的学习氛围等等。这些信息反复地刺激员工的大脑，促使其建立起正确的目标思维模式。第二，与员工共同协商制定具有挑战性的学习目标。员工直线主管或者学习管理者应该在与员工充分沟通和交流的基础上，分析员工的知识技能现状、个人特点和发展潜力来确定学习目标。同时，要注意目标的难度，既要让员工费些力气、动些脑筋才能达到，又不能让他们知难而退，丧失学习的信心。第三，让员工保持成就感。具体的办法是，将复杂的整体目标分解成简单的、具体的子目标，鼓励员工从完成子目标入手。这样，即降低了达成目标的难度，又让员工不断地保持成就感和达成整体目标的信心。

##### 6.4.2 行为导向规律



人的行为过程，实质上就是一个持续的学习过程。当一个人的某种行为受到社会的赞赏，或者自己能从中获得某种利益，这些信息（正强化）会鼓励他继续这个行为；反之，如果他的行为不为社会所重视，或者引来了批评或指责，或者使自己产生某方面的损失，这些启示（负强化）会阻止他重复这个行为。可见，社会对某个人行为的态度，可以对其行为产生导向作用。组织学习中的行为导向规律，指通过设立榜样或“标杆”来建立理想的或恰当的行为模式，并通过某种刺激（如晋升、提薪等）加以强化，从而引导员工自觉地产生类似的行为，这也就是我们常说的“榜样的力量”。

运用行为导向规律组织学习，要注意强化员工对榜样的认同感，否则，榜样的行为就难以产生导向作用。首先，榜样应该是正面的，符合法律法规和社会道德要求；第二，榜样的主客观条件应该与员工大体相似。榜样条件太优越，会导致员工的自卑感，认为自己差距太大而丧失学习的信心；榜样条件太差则不成其为榜样。第三，要对榜样的行为特别是关键行为进行清楚详细的描述，遵循从易到难，从简单到复杂的顺序进行示范，让员工明白什么样的行为是被鼓励的。第四，行为导向要有一定的重复率，以加深员工印象；要让员工切实地感受到此类行为的鼓励措施，使他们产生获得这种鼓励的期望。

#### 6.4.3 实际应用规律

学习和应用是相辅相成的两个方面：学习的目的是应用，而应用又能促进更有效地学习。实际应用规律反映的就是这种辩证关系：即学习应以“实际应用”为基点，并通过实际应用来强化学习效果。

实际应用规律用于组织学习，表现为组织学习的项目与主题，往往与员工的工作或专业有非常密切的联系，以此来激发员工的注意和兴趣；尽可能采用员工熟悉的事实材料来进行教学，启发其丰富的联想和思维，帮助其理解学习内容；结合解决实践中的具体问题或典型案例分析，将员工置于实际的工作环境之中，让他们通过充分的实践活动，掌握所学理论，养成正确的行为习惯。运用实际应用规律的结果，是大幅度提高员工的素质水平和工作能力。

#### 6.4.4 信息反馈规律

信息反馈是完成组织学习过程的必要手段，无论是教与学，还是讨论、深度汇谈，都离不开信息反馈。信息反馈规律指人通过信息反馈得知某种行为产生的结果后，能够自觉地将其因果关系作为调整自己行为的依据。例如，深度汇谈中，如果职务较高的员工不能做到耐心地聆听其他员工的看法，或者表现出对某种观点的禁止迹象，其他员工就会把真实的看法或意见隐藏起来。

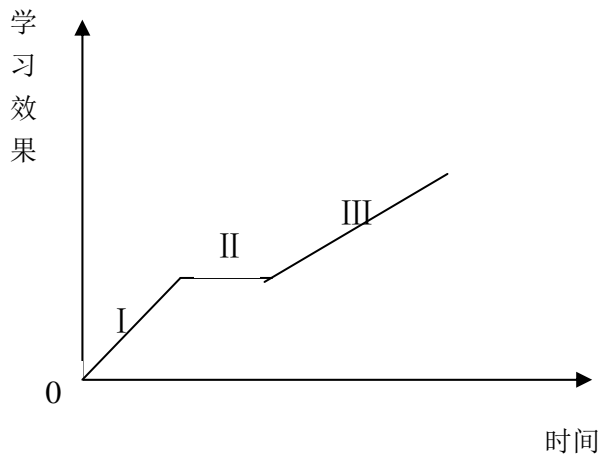
在组织学习过程中，信息反馈的重点是让员工明白，何种工作应在何时何地以何种方式完成是组织所需要的。为了增强信息反馈的作用，可以借鉴下列经验：首先，直接给员工正确行为的信息，即明确告知“应该怎么做”，作为员工调整行为的依据。第二，强调社会、学

校、他人对员工学习的关注，增强其学习的动力和信心。第三，及时反馈，让员工及时调整不正确的行为。滞后的反馈毫无价值。第四，在信息反馈的同时实施强化措施，促使员工选择正确的行为。

6.4.5 学习效果曲线

通常情况下，人的学习效果不是直线上升的，而是呈波浪形曲线上升状态（见图 6-1）。

图 6-1 学习效果曲线



学习初期，即图中第 I 阶段，学习效果曲线呈直线上升态势，员工进步明显。可能的原因有：首先，员工对学习有一种新鲜感，学习积极性高；第二，参加学习的时间较短，在精神体力上能承受短期内增加的学习任务；第三，学习初期，想要进一步了解学习内容以及对自身有何益处，学习较认真；第四，学习难度不大，如果教师的水平不高，或学习组织得不尽科学，在短期内也能忍受。在学习初期，学习管理者的主要任务是强化对学习重要性的宣传，严格学习纪律，规范学习秩序。

学习中期，即图中第 II 阶段，学习效果曲线趋向平稳，说明员工的进步出现停滞态势。可能的原因是：首先，员工对学习的新鲜感、积极性逐步减弱；第二，学习内容趋向复杂化，出现各学科内容的交叉和结合，或涉及到工作实践中许多复杂的人际关系，学习难度增大，学习达到临界点。第三，随着学习时间的延长，某些工作任务重的员工会觉得精神压力增加，出现力不从心的感觉。第四，如果教师教学方法不当，或教学水平不高，或学习组织得不尽合理，员工会认为这是在浪费自己的时间，出现纪律松懈现象，影响了学习效果。在这一阶段，学习管理者要强调学习纪律；与教师一起研究改革教学方式、激发员工学习兴趣的办法；加强对员工的个别指导，帮助他们克服学习中的困难；让员工认识此阶段存在的客观必然性，增强其学习信心，突破临界点。

学习后期，即图中第 III 阶段，学习效果曲线又会出现迅速增长态势。这是因为：首先，员工已经掌握了学习规律和学习方法，并具有自学的的能力；第二，经过前一段时间的学习，员工已尝试到了学习的好处，继续学习的积极性高涨；第三，经过一段时间的磨合，已经能够较好地处理工作和学习的关系，在时间安排上趋于合理，精神压力减轻；第四，员工面临

学习结束的测试前夕，为了争取测试合格，增加了学习复习的时间。学习管理者此阶段的主要工作，是帮助员工总结学习经验教训，为他们提供更多的实践机会，并做好各种测试准备。

参考文献：

①江泽民，加强人力资源能力建设，共促亚太地区发展繁荣——在亚太经合组织人力资源能力建设高峰会议上的讲话[Z]，北京，人民日报海外版，2001-5-1。

②刘大星，共同愿景——创建学习型组织培训教程[M]，北京，北京大学出版社，2004，p3-100。

③张声雄，学习型组织理论[J]，北京，中国人才，2003，( 2 )。

④彼德·圣吉著，郭进隆译，第五项修炼——学习型组织的艺术与实务（1998年7月第二版）[M]，上海，上海三联书店，2004，p8-210。

⑤马克·利普顿，愿景引领成长[M]，广州，广东经济出版社，2004。

⑥陈明仪，知识经济的内涵、特征及形态[J]，北京，企业改革与管理，1998（8）。

⑦吴价宝等，组织学习能力测度[J]，北京，中国管理科学，2003（4）。

## 第7章 人力资源流动

人力资源市场化配置条件下，人力资源流动成为必然。不论是长期在计划体制下运作的国有组织，还是已经在市场经济中摸爬滚打多年的民营、合营企业，都必须面对人力资源流动这一现实课题。特别是在处理核心人才流失和应对人力资源流动的风险方面，相当一部分组织仍显得经验不足。本章将对人力资源流动的理论依据、现实原因以及人力资源流动的管理进行系统的研究与论述。同时，针对核心人才流失、裁员、人力资源退出机制的建立等热点问题进行了较为细致的探讨。

### 7.1 人力资源流动

人力资源流动有广义和狭义两种理解。狭义的人力资源流动，指人力资源在不同职业种类之间的流动，或者说是人力资源获取一种劳动角色而放弃另一种劳动角色的过程。广义的人力资源流动，还包括人力资源不改变其职业角色，但变换工作单位或职位的情况。

如果以组织归属为标志，人力资源流动的范畴，涵盖人力资源流入、内部流动和退出。但实践中通常将人力资源内部流动称为人员调配，将流入、流出称为人员流动。人力资源流入指组织通过招聘选拔，从组织外部引进新员工。人力资源流入需要组织为新员工准备工作岗位和任务。人力资源退出则指组织所属员工脱离本组织隶属关系，不再为本组织服务的情形，例如员工自愿离职、退休、组织裁员等，它通常会造成原来职位或角色的空缺，并产生

人员补充的需要。员工在组织内部平行职位之间的流动、从较低职位升至较高职位或反之，以及由于种种原因暂时离开组织（例如脱产学习）等情况，则为人力资源的内部流动或人员调配。

### 7.1.1 人力资源流动的常态化趋势

人力资源市场化配置，使人力资源流动呈现常态化趋势。国内外许多学者从理论和实际两个角度，对形成人力资源流动常态化趋势的原因进行了探讨。

◆与人力资源流动相关的理论。较有代表性的是：美国心理学家勒温(K•Lewin)的场论，美国学者库克(Kuck)提出的库克曲线、美国学者卡兹(Katz)提出的组织寿命曲线<sup>①</sup>以及中松义朗的目标一致理论。它们分别从员工个人与环境（场）的关系、创造力发展过程、组织寿命和目标一致性等角度阐述了人力资源流动的必要性。

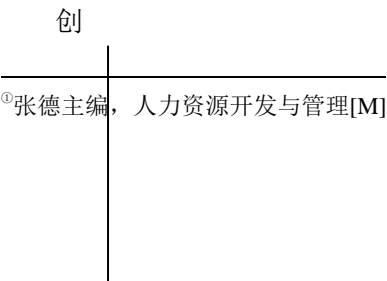
①勒温的场论。美国心理学家勒温提出了个人绩效与本人能力素质、工作环境的函数，即

$$B=f(p, e)$$

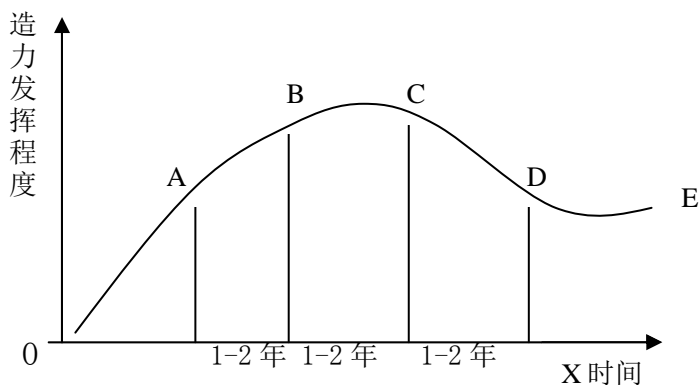
其表达的含义是：员工个人的绩效B除了与其自身的职业素质和能力p相关以外，还定期与其所处的工作环境e息息相关。当员工身处很不称心的工作环境中，例如，得不到信任和重用、经济待遇不公平等，其智慧才干就会受到压抑，当然就难以取得满意的工作绩效。在员工无力改变这种环境时，他就会考虑转到另一个适宜的工作环境中，从而引发人力资源流动。

②库克曲线。美国学者库克通过人的创造力周期的统计曲线（见图7-1），来论证人力资源流动的必要性。他认为，员工的创造力发展过程，是由学习、成长、成熟、初衰和稳定五个阶段组成的。曲线OA为工作前的学习阶段，在此阶段中，随着掌握知识的增多，创造力也在不断增长；AB为发展阶段，一般指参加工作最初1—2年，对工作有新鲜感，热情高、干劲大，勇于接受挑战，是创造力快速增长时期；BC为创造力发展峰值区即成熟期，约延续1—2年时间，此时员工的工作经验与知识水平在该职位得到较好的结合，其创造力发展至顶峰，是出成果的黄金时期；CD为初衰期，工作热情和潜力减退，创造力发展速度呈下降趋势，时间也将持续1—2年；当创造力降到D点时保持稳定，如果不改变员工的工作内容或环境，其创造力将在低水平上徘徊。可见，员工在进入组织第3-6年时，创造力发挥最为充分。因此，当员工在同一职位工作的持续时间达到6年左右时，就有必要鼓励适当的流动来重新激发其创造力；或者让其承担更有挑战性的工作，来调动他的积极性。

图 7-1 库克曲线

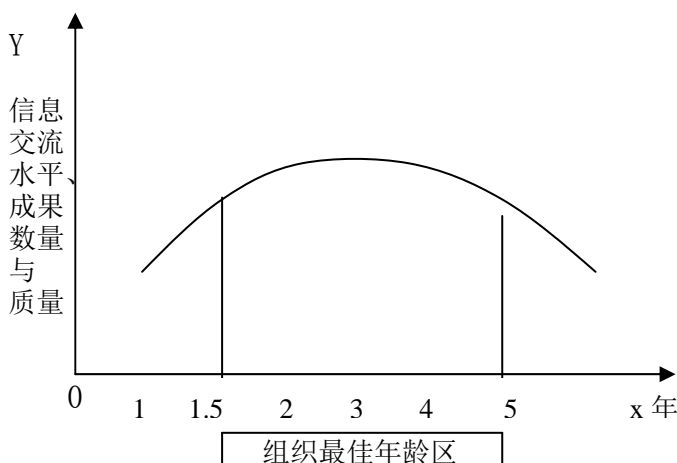


<sup>①</sup>张德主编，人力资源开发与管理[M]，北京，清华大学出版社，2001，P87-89。



③美国学者卡兹（Katz）认为，组织寿命的长短受制于组织内信息沟通水平和组织获得的成果。在组织群体内的员工，存在性格、工作方式、经济利益等方面的差异，需要通过沟通来协调关系、达成一致，才能获得期望的工作成果。卡兹用组织寿命曲线（见图 7-2）形象地表述了组织这一成长、成熟和衰退全过程：在组织构成初期约 1.5 年的时间内，员工彼此不熟悉，交流的信息少，工作成果也不多；但在 1.5 年至 5 年时间段内，员工间已形成较亲密的关系，信息交流水平最高，配合最为默契，工作成果也最多；大约 5 年以后，员工之间失去新鲜感，信息交流水平趋于下降，某些矛盾得不到解决，容易出现人际关系紧张状况，且员工长期固定在某一职位，还可能出现反应迟钝现象。因此，为激发组织的整体活力，应该在组织寿命达 5 年左右时重新配置组织成员，以增强组织的凝聚力 and 创新能力。从卡兹曲线还可看出，员工流动还应“适度”，即流动时间间隔应大于 2 年。过于频繁的人才流动，既不利于保持社会组织的稳定和工作的连续性，也使员工总是处于适应陌生环境的处境中而无法提高工作效率。

图 7-2 卡兹组织寿命曲线



④中松义朗的目标一致理论。中松义朗在《人际关系方程式》一书中提出：当组织方向与个人目标一致时，能够使一个人实际发挥的能力等于其潜在能力。此理论不仅能够解释员工为什么会流动——为了寻找一个与自己目标相一致的组织；还能解释组织为什么会帮助员

工做职业规划——实现员工与组织的双赢。

◆导致我国人力资源流动的主要因素。中国人民大学人力资源专家孙健敏教授提出的社会协同论，是对国内众多学者观点的综合性概括。他认为是由于个人原因、组织原因和社会原因的协同作用，导致了人力资源流动。<sup>①</sup>

导致人力资源流动的个人原因，主要有个人追求、价值观、责任心、个性特点、能力专长、心理状态和职业表现。目前，对经济利益的追求仍然是导致人力资源流动的最主要的因素。职业发展、晋升和社会地位、和谐工作环境也是员工所希望的。若有另一个组织提供大大优于现任职组织的上述条件，很可能引发员工流动。价值观为员工提供行为准则，如果员工价值观与任职组织价值观相悖，十有八九会离开，这也是许多组织在新员工上岗之前，首先就培训企业文化、灌输组织价值观的原因，其目的就是促进员工价值观与组织价值观的统一。尽管目前没有证据证明，责任心与流动频率的相互关系，但是，跳槽过于频繁的人往往被认为责任心不太强。个性特点更能说明问题，那些外向型、不安于现状的员工流动的可能性肯定会大于内向型、谨小慎微的员工。另外，在人力资源市场的激烈竞争中，员工的能力和市场价格就是待价而沽的商品，流动还可能是个人能力和价值的较量，也只有能力强、市场价值高的员工愿意流动并从流动中获益，而能力差的员工则可能被组织淘汰。当员工受情绪、情感的影响时，也可能做出流动的决定。例如，与某同事不和、与领导观念相悖等等。当然，没有任何组织愿意留用那些职业表现差和达不到业绩要求的员工。

导致人力资源流动的组织因素，主要包括组织战略或结构调整、组织的领导风格、待遇水平、管理制度、人才机制以及所在行业等等。当组织战略调整时，很可能带来机构和人员的调整，例如，从多角化经营调整为专业化经营，除主营业务外，其余业务的人员就会被调整到其他部门或被裁。组织的领导风格，决定了组织领导者的行为能否让员工满意，一些组织领导不兑现向员工的许诺，不为员工购买国家规定的社会保险，既要求员工为组织做贡献，又不信任员工，或者不为员工构建舒心的工作氛围……员工就可能离开，相反，骨干队伍就是稳定的。已经有研究表明，员工满意度与离职倾向成反比。同理，组织待遇长期低于市场水平，又无其他激励措施，人才就留不住。管理制度不合理和人才机制僵化，都会导致员工满意度下降，增加员工流动的可能性。因此，人力资源流动的频度可以反映出组织的管理水平，对人才的争夺其实就是组织管理能力、管理制度和人才机制的较量，是组织能否为员工提供价值的实力的较量。另外，组织所在行业不同，员工流动的频度也不一样，目前，流动率最高的行业是信息、通讯、金融、咨询，专业技术人才、中高级管理人才和市场营销人才流动的比率较其他人群要高。

导致人力资源流动的社会因素，主要有国家政策、法律规定、人力资源供求关系、信用机制的缺失、教育不配套等方面。目前国家还缺乏成熟、配套的政策和制度来规范人力资源流动，各地区、各部门和各单位为了争夺人才各显神通，造成一定程度上的不公平竞争，从而导致频繁的人力资源流动和组织利益的损害。人力资源供求不平衡，不管是供不应求还是供过于求，都会引发人力资源的流动。当人才紧缺时，各用人单位会提高紧缺人才的待遇，员工就会选择为待遇最好的组织服务；当人力资源富余时，组织基于降低成本的需要，又会将一部分员工裁掉。社会信用机制的缺失，组织没有办法制裁那些不讲职业信用的跳槽者，助长了跳槽的风气。我国教育的严重滞后，不能及时为市场提供适合的人力资源，加剧了人力资源供求矛盾：当出现某类人才紧缺的信号后，教育部门才开始调整专业结构，而等到学生毕业时，该类人才早已饱和。

#### 7.1.2 人力资源流动的作用及风险

适度的规范的人力资源流动，无论是对社会，还是对于组织和员工都是有益的。但是，在缺乏国家统一的规范的完善的法律制度制约的情况下，人力资源流动也会带来较大的风险。人力资源主要的作用与风险见表 7-1。

<sup>①</sup>孙健敏，关于跳槽的社会协同论[J]，北京，中国人力资源开发，2003，（8）。

表 7-1 人力资源流动的作用与风险

	作 用	风 险
员工	扬长避短，找到最合适的职位 开拓创造性，激发挑战性 发现自己的兴趣和潜能 丰富阅历和经验，客观评价自己 获得更高的经济收入 满足心理预期	影响个人资信等级，给人忠诚度低的感觉 可能变成“万金油”，不利专业水平提高 养成知难而退的习惯 可能降低经济收入和社会地位 可能丧失原已获得地位，需要从头开始
组织	优化员工队伍，实行人职匹配 保持组织活力与不断创新的能力 满足组织战略调整和提高人才使用效率的需要 降低人员成本	失去员工信任，降低忠诚度和凝聚力 可能失去优秀员工 增加培训开支 可能泄露商业机密 可能增加劳资纠纷，引发诉讼
社会	促进人力资源全面发展，让每一个人都能发挥自己的潜力与才干 实现资源的优化配置，减少资源浪费	增加社会保障的负担 增加社会不安定因素 对国家法律、制度及管理提出挑战

## 7.2 人力资源流动管理

人力资源流动管理的目的，是留住想留的人，放走该走的人，通过人力资源流动，不断优化员工队伍结构，提升员工满意度，增进员工素质和组织核心能力，为实现组织战略目标提供人力资源支撑。

人力资源流动管理的内涵，包括人力资源流入和安置、人力资源内部流动管理、人力资源退出管理和人力资源流动风险控制四大内容。其中，人力资源的流入与安置，已在本书第4章中涉及，本章不再赘述。

### 7.2.1 人力资源内部流动管理

人力资源内部流动，表现为员工在组织内部平级各职位之间的转换、纵向各职级之间的升降以及由于员工学习的需要暂时离职等现象。流动的原因，可能基于员工需要，也可能基于组织的安排。其目的是尽可能实现人职匹配，让员工更满意、更安心、更有积极性和创造性，增进组织资源利用效率。

◆工作轮换，是员工在组织内部平级各职位之间的转换。它通常在下列五种情况下会出现：员工希望更换工作职位，培训或培养核心专业或管理人才，丰富员工工作内容、激发员工活力，组织机构或业务调整需要，大规模裁员后的员工安置。在扁平化组织结构中，员工晋升的可能性降低，且员工易出现在某一事业发展中的“高原稳定现象”或面临事业困境（在此专业范围内再也无法往上升），而工作轮换就成为组织提高员工素质和物质待遇的重要手段。

工作轮换通常与员工职业工作兴趣、个性化需求、职业发展计划相联系。特别是对于刚进入组织的新员工，工作轮换可帮助他们找到最适合其知识技能和兴趣的职位。对于那些在原有职位干了多年而无所建树的员工，也可利用工作轮换寻找更有前途的职业发展方向和路线。工作轮换还可以满足员工本人离家更近、享受弹性工作时间等个性化需求。现在许多组织都采用为员工设计双阶梯职业通道或多阶梯职业通道的办法，为员工获得事业成功提供更多的机遇。还有人提出为员工设计“水平晋升路径”，<sup>①</sup>即鼓励员工横向发展，或者是掌握多种技能，或者是承担与原专业相近的项目，除了扩展知识面以外，还能获得组织的承认、更丰厚的报酬和成就感，以弥补纵向晋升机会的缺失。这种水平晋升也需要依托工作轮换。

对工作轮换的管理，除了制定符合员工需求的工作轮换计划，做好该计划与员工招聘、培养、使用、晋升计划之间的衔接，由专人负责落实以外，还需要办好下列实际事项：一是选配合格的“指导者”。参与工作轮换的员工，到达新职位后，应由一名工作认真负责、绩效优秀并经过专门训练的指导者进行传帮带。指导者应该与轮换的员工共同制定学习计划，并坚持实施。二是跟踪记录。人力资源管理部门应该对参与轮换员工的学习与表现进行跟踪并做好记录，检查其是否按照计划完成学习任务，达到预期目标。三是根据轮换员工学习后的能力与表现，结合他们的意愿，为他们安置合适的职位。特别要注意，不要忘记那些在不引人注目职位轮换的员工。

◆职务晋升。职务晋升指组织根据发展的需要，从符合晋升标准的员工中选拔特别优秀者，将其由较低的职位提拔到较高的职位。对组织而言，职务晋升是激励员工、吸引优秀人才和组织发展的需要；对员工而言，意味着要承担更重的工作责任，掌握更大的权利和享有较多的工作自由及更好的福利待遇。大多数员工都渴望有晋升的机会。

为了保证晋升的员工都是优秀的、符合组织需要的，应该遵循德才兼备、平等竞争、民主监督、长远规划以及原则性与灵活性相结合的原则。尽可能从组织内部提拔员工，来刺激员工的竞争力。同时，操作中还应该注意两件大事：晋升对象的考察和操作流程公开化。

考察晋升对象的依据是选拔标准，选拔标准是通过职务分析和拟任职务的素质模型确定的，考察的重点不是被考察对象已经具备的能力和曾经的绩效，而是他未来的发展潜力和绩效。要特别注意对工作态度（工作的努力程度、工作热情、主动性和进取精神）、学习能力、适应能力、道德品质（忠诚感、勤勉性、容忍性、合作精神）以及工作稳定性（几年内不离职）等方面的考察。考察方法可根据职位高低选用：配对比较、主管人评价、评价中心评定、笔试或面试等等。高层职位的候选人，还需要组织负责人参与决策，或者请外部专家参与评价。

对晋升对象的考察、审批程序都应公开，接受组织员工的监督，杜绝腐败和选拔失误。

---

<sup>①</sup>李华、李传昭，扁平化组织结构下员工晋升路径探讨[J]，太原，经济师，2004，（2）。



要坚持对晋升人选的公示制度和试用制度。在公示或试用期间若发现问题，仍可重新考察。力求最大限度地避免由于晋升带来的人事风险。

人力资源市场化配置条件下，晋升也处于常态趋势。组织应该不断制定和完善员工考察和晋升制度、继任人制度，让职务晋升规范化、标准化，使职务晋升成为挽留优秀人才的重要筹码。

升职的反面是降职，虽然组织中被降职的员工非常少，也应该设立相应的制度来规范降职行为。这样，操作起来较为容易，也减少被降职者的怨言，还有利于激励任职者不断提升自己的能力和绩效。

◆离职培训。现代社会中，不论是组织还是员工，对培训的需求日益增长。培训不仅是一种有效的激励手段，还象征着组织对员工的重视，预示着员工的良好发展前景。虽然培训每一位员工都是必要的，但组织通常只送两类人离职培训，一类是中高层管理人员，一类是技术骨干，他们都是组织核心竞争力的构成部分。事实证明，在培训效果方面，离职培训大大高于在职培训。但是，离职培训的成本也大大高于在职培训。为了获取最大的培训收益，人力资源部门应该依据组织战略发展需要对上述人员的需求，结合聘用计划、使用计划、继任计划、财务计划制订员工的离职培训计划，并坚持考核培训效果。当员工学成归来，按照人职匹配原则，为他们安排最适合的工作职位。

#### 7.2.2 人力资源退出管理机制<sup>①</sup>

人力资源退出，是员工脱离与组织的隶属关系，不再为组织服务也不再享受组织在职员工待遇的现象。不论是组织内部人力资源的吐故纳新，还是组织战略调整、体制变革，或是为降低成本、减少开支，都有可能导导致人力资源退出。尽管这是组织发展过程中不可避免的经济现象，但总会让员工感觉伤感落寞。如果缺乏科学的管理和引导，还可能造成社会和组织巨大的动荡，使组织元气大伤。为应对人力资源退出常态化趋势，实现人力资源退出管理经常化、制度化、科学化，应该构建科学、系统的人力资源退出机制。

人力资源退出机制，是为了保证组织人力资源团队的精干、高效和富有活力，通过自愿离职、再次创业、待命停职、提前退休、末位淘汰和裁员等途径，让不再适合于组织战略或流程的员工直接或间接地退出组织及其机构，实现组织人力资源的优化配置。

◆构建人力资源退出机制的必要性。

有利于组织内外人力资源的置换与循环。在开放性的市场中，组织与员工始终在进行双向选择，这种选择对双方都产生一定的约束力：如果组织不守承诺，或者其经济、非经济报酬缺乏外部竞争力和内部公平性，员工就会离职；而如果员工的能力、表现不适应组织的要求，组织也会要求员工退出。人力资源退出机制有利于使那些不符合组织发展需要的员工，能够程序化、规范化、制度化的置换与退出。

有利于组织战略的实施。市场变化导致了组织战略的调整，而战略的调整不可避免带来

---

<sup>①</sup>裴春秀，人才退出机制构建[J]，哈尔滨，商业研究，2005，（7）。

组织结构的变动。当战略要求组织内机构进行合并、撤减或重组时，会出现成批的人力资源退出现象。如果没有科学的人力资源退出机制来善后，战略的实施就会阻碍重重。

有利于提升组织核心竞争力。员工的工作动力来自于有效的激励与适度的竞争压力。人才退出机制能够使员工始终处于激活状态。例如，内部竞争上岗、调职解雇能增加员工的压力感，内部创业、工作轮换能开发员工的潜能。而且，决定组织核心竞争力大小的核心人才，也是通过优胜劣汰的甄选和培养获得的。如果该退的不退，则该进的进不来，形成“逆淘汰”（低素质员工对高素质员工的排挤）现象<sup>①</sup>而降低组织的竞争力。

有利于维护经营稳定性和员工忠诚度。人力资源退出机制的建立，不仅使人力资源退出如同招聘、使用、考核那样成为顺其自然的现象；而且对人力资源退出的政策、方式、流程做了周密的考虑，能够最大限度地消除离职员工的抵触情绪和不良社会影响。它能够避免由于大规模裁员所带来的巨大震荡，维护员工对组织的忠诚感。

可见，人力资源退出机制与选、用、育、留等人力资源管理机制具有同等的重要性。要真正形成充满生机与活力的用人机制，人力资源退出机制不可或缺。

◆人力资源退出机制的系统模块。从通用的角度考虑，人力资源退出机制系统由互相支撑、有机联系的人力资源退出政策、流程、方式、策略及帮助五大基本模块构成。

人力资源退出政策，指界定人力资源退出条件、评价标准、退出时间、退出数量、退出员工待遇及安置途径等方面的总括性纲领。其具体内容由人力资源退出制度详细规定和描述。有的组织设置了企业年金、退休福利、辞退金、补偿金等制度，让对组织有贡献的员工，退出组织后仍能享受组织发展带来的好处，这对留职员工有较大的激励作用。组织在不同外部环境和内在条件下、在组织生命周期的不同阶段、在不同组织文化状态中，会采取不同的人力资源退出政策。一般情况下，组织每年都会对人力资源退出政策做一定的调整，以保持组织政策的外部竞争性和内部激励性。

人力资源退出流程，规定了人力资源退出过程的操作环节、环节间的衔接过渡及各环节的具体工作内容。由于人力资源退出的原因、退出的方式和主要责任人的不同，其流程也存在某种程度的差异。例如，由于劳动合同到期而导致的人力资源退出，其程序相对简单，即核对劳动合同内容、确定符合条件员工、报主管审批、通知退出员工、组织离职面谈、办理退出手续、欢送退出员工即可。如果是由于战略调整而导致的人力资源退出，还要增加宣传解释组织战略与政策、了解员工动态、为员工提供帮助等环节。人力资源退出流程要体现程序上的公平，公开透明，接受监督。

人力资源退出方式，根据组织具体情况选定。按照导致员工退出的因素划分有三大类：一类是组织的责任，如组织战略、内部竞争和经济问题导致的人力资源退出，应该尽量采用

---

<sup>①</sup>张佩玲、王臣，人力资源“逆淘汰”的原因及应对[J]，北京，中国人力资源开发，2003，（12）。

人性化的、与组织文化相一致的方式。象再次创业、末位淘汰、待命停职、暂时休假、技能培训、调岗、人力资源租赁等等，较容易被员工接受。尽可能不采用刚性太强的裁员方式。第二类是员工个人责任导致的人力资源退出，如员工自愿离职或犯有严重过错而被除名。第三类是政策性因素造成的人力资源退出，如退休、病退、合同期满辞退等方式。

人力资源退出策略，指为了顺利完成人力资源退出过程，避免产生消极后果的一系列策略的总称。包括宣传策略、说服策略、实施策略、风险防范策略等。例如，为了预防与退出员工产生法律纠纷，应该在平时做好员工表现跟踪与考核记录，并经员工签字确认；按《劳动合同法》等法律规定办理员工退出手续和进行补偿。为了确保组织重要的技术和秘密不外泄，在员工退出之前就应该采取防范措施。

人力资源退出的帮助，主要是为退出员工提供心理辅导、再就业和创业培训及信息、资金支持。例如，公布内部空缺岗位，鼓励员工应聘；为退出员工策划多条职业发展通道和提出建议；组织应聘技巧、适应新职业的技术以及二次创业的相关知识培训；为他们搜集职业线索，联系再就业单位；有条件的还可为再次创业的员工提供资金支持。

当然，组织还可以根据需要设置其他模块。在模块设计中，要尽可能考虑全面性、可操作性的要求，并注意各模块之间的有机衔接。

◆人力资源退出机制的环境支撑。人力资源退出机制是组织人力资源管理系统的重要组成部分，它服务于组织战略，参与组织管理系统运行。它不仅为其他管理机制的实施提供帮助，也需要得到其他管理机制的支持和配合。人力资源退出机制需要的环境支撑包含四个维度：观念支撑、物质支撑、信息沟通支撑和组织文化支撑。

观念支撑。观念指挥行动。组织高层和人力资源管理人员，要在观念上将人力资源退出机制纳入人力资源管理系统。也就是说，组织在做战略规划时，既要考虑组织向哪个方向发展，需要引进什么人才，也要考虑哪些部门、岗位将被裁掉，如何运转，将人力资源退出融入日常管理活动之中。GE 首席执行官韦尔奇极力推崇的强迫排名体系，“不断地裁掉 10% 最差的员工”，<sup>①</sup>就是将员工退出机制与用人机制相结合的极好范例。

资金支撑。组织应该准备好用于人力资源退出的资金，以便在需要时及时支付。这些开支包括：劳动法、合同法、国家有关政策法律及组织的人力资源退出政策规定应该支付给退出员工的补偿金、辞退金、离职前工资等经济待遇；组织应缴而未缴的退出员工的各类保险费用；组织用于退出员工的培训、创业等方面的资金支持等等。如果组织与退出员工之间存在经济方面的瓜葛，将导致人力资源退出操作成本的增加和过程的复杂化。

信息沟通支撑。人力资源退出过程的每一环节，都存在信息沟通的需要。特别是要消除人力资源退出导致的退出员工的不满、对留职员工和社会的消极影响，必须借助于沟通。组

---

<sup>①</sup>李中胜，强迫排名与强制执行[J]，北京，组织管理，2004（8）。

织要构建畅通的沟通渠道，让员工畅所欲言，了解情况，也让管理者把握员工动态，及时调整不适当的政策和做法。高层管理人员的电子邮箱、人力资源部的咨询电话、意见箱、调查问卷等等，都是有效的沟通办法。

组织文化支撑。组织应将人力资源退出理念融入文化之中，对事不对人。在强化内部竞争、末位淘汰、战略调整的同时，也应明示可能带来人力资源退出的结果；同时让员工相信，组织将对留下来的员工提供最高程度的工作保障。一旦员工习惯于这种高度竞争和信任的环境，人力资源退出引发大震荡的现象就成为历史。

### 7.2.3 人力资源流动的风险控制

人力资源流动的风险控制，是针对人力资源流动所带来的风险，预先采取防范措施，使风险对组织的伤害减少到最低限度。如前述，人力资源流动给组织带来的风险，主要是失去员工信任，降低忠诚度和凝聚力；可能失去优秀员工；增加培训开支；可能泄露商业机密和可能增加劳资纠纷，引发诉讼等等。可考虑下列控制措施：观念先行，制度规范；预测趋势，摸清家底；储备人才，早做准备；保密管理，法律保障；后备资金，防范意外。

观念先行，制度规范。指的是将人力资源流动常态化的观念与组织文化结合在一起，不断地向员工宣传和灌输；同时制定和完善人力资源流动管理制度，包括内部流动、升职降职、人员退出的依据、条件、程序以及应该办理的手续等等，坚持操作，形成习惯。员工对已经习以为常的制度操作，不会产生反感和抵抗情绪，也不会因此怀疑组织的诚信，因而可以有效地预防人力资源退出给在职员工带来的不安全感和“留岗综合症”。

预测趋势，摸清家底。为避免人力资源退出可能带来的工作脱节和不适应，组织应该重视人力资源现状与需求的分析，进行人力资源流动预测，以便及早准备。同时，加强员工档案管理。员工档案记载了员工的基本情况、技能专长、培训经历、工作经验等重要信息，是组织进行人力资源流动趋势及其他管理分析的原始资料，也是组织的商业机密，应该妥善保管，以备查索。

储备人才，早做准备。高水平的管理人员和技术骨干不是短期内能够培养出来的。为了预防核心人才离职造成组织运转的中断，组织可以建立和培养一支数量充足、质量合格的后备人才队伍，准备随时顶岗。例如，继任人制度。

保密管理，法律保障。对于组织的核心技术，研制时按模块分工，每位技术人员只负责其中一块，最后进行统一组合与调试；多人保管，风传可口可乐的配方，需要三位高管同时到场才能取出；法律保障，即通过合同形式，对相关人员的行为进行规范，若出现泄密事件，则当事人应当承担法律责任。

后备资金，防范意外。在何种情况下，组织都应该准备一笔后备资金，用于意外事件的应对。例如，一旦某位关键技术人才离职，就可运用该笔资金聘请外部人才来救急。

### 7.3 两道难题——裁员与核心人才流失

在人力资源流动管理中，组织面临的重大难题是裁员与核心人才的流失。如果处理不当，为组织带来的后果可能是灾难性的。

#### 7.3.1 裁员中的平衡

裁员是组织强制性地解除组织与那些不再需要的员工的聘用关系的行为。是一种让员工感情上难以接受、执行中刚性较强的人力资源退出方式。裁员难，就难在它与组织所倡导的以人为本的管理理念、培育的组织忠诚感以及组织中人与人之间融洽的感情相悖。一方面，是迫于市场竞争的压力不得不裁员，另一方面，裁员的现实不论对被裁员工、还是对实施裁员的管理者都十分残酷，被称为“钢丝绳上的痛苦之旅”。经过众多人力资源管理专家及管理人员的努力探究，已经提出了一些化解这道难题的解决方案。尽管仍存在某些缺陷，却也行之有效。

◆对裁员的理解。裁员通常基于下列目的：一是降低人力资源成本，因为裁员可让组织获得由于员工数量减少和新老员工交替而节约的利益；二是经营方向调整或流程再造的需要，这是大手术，它必然带来组织结构和员工的调整，它被某些人看成是组织为了自己的长远利益而牺牲员工利益；三是适应技术变化和组织管理的需要，裁员可以强制那些不再适应新技术的员工离职，还可以增加员工的压力感，构建竞争氛围。其客观结果是促使员工为组织创造更大的价值。因此，人们通常认为裁员是组织与员工之间的一种对立与利益争夺。这种理解导致了许多关于避免裁员后遗症、防止裁员风险等研究。但是，惠普总裁孙振耀却认为，我们要用不同的战略（包括裁员）来表现对员工的信任和尊重。如果我们无法帮助员工为组织、为客户创造价值，我们就无法留住他。<sup>①</sup>这样，组织与员工之间就不再是对立的利益争夺关系，而成为了合作伙伴。如果这种观念能为大多数人所接受，裁员就如同员工聘任、升职一样的自然，这道难题就迎刃而解了。但是，这需要时间。因此，学者们更多地研究则是在“裁与不裁”和“如何更完美地裁员”之间寻求平衡。

◆裁员的原则。为了既达到裁员的目的，又要维持组织的良好声誉，确保在职员工的工作热情，还要力求减少制定、实施裁员决策的管理者的压力，避免组织与周围社区、媒体之间的紧张关系以及一系列不利于组织的消极后果。有下列原则可供参考。

科学性原则。裁员所涉及的员工专业、层次、数量，需要通过科学的测算来确定。要结合组织发展和市场竞争情况，考虑得长远一些，以避免裁掉那些仍具有重大价值的员工。对于技术和管理骨干，必须在确认组织今后不再需要才能列入裁员名单，否则就是为竞争对手输送人才。实践中，常常出现短视行为，即在组织暂时困难时，为了减员增效而将技术和管理骨干裁掉；而一旦市场需求趋旺，才发现自己的人才全部在为竞争对手服务，再无翻身的

---

<sup>①</sup>郑大奇，裁员平衡术[J]，北京，中国新时代，2004，（4）。

机会。

合理性原则。裁员应该有道理，毫无理由的裁员往往会引发不满、动荡和诉讼。裁员要从职位分析开始，切不可针对个人。即使是由于员工表现让组织太失望而不得不将其除名，也应该有员工的表现记录与绩效测试结果等书面证据。组织应该完善对员工工作表现和绩效的考核，并要求通过签字的方式认可考核结果。这样，不仅是为裁员，还可以为员工的工资、奖励、晋升等方面提供依据。

公正性原则。基于组织战略需求与岗位需求，确立分层分类的客观的员工退出标准。最好事先让员工知道需要达到什么样的标准。对同层次同类别职位的员工实现同一标准。如果专业知识能力表现绩效大体相当的两个同层同类员工，一个裁掉，一个留用，甚至留用的员工还不如被裁的员工，引起争议的可能性就非常大，还可能造成员工对组织的信任危机。

沟通原则。沟通是消除误解的良方。组织中许多的不理解、不信任都源于沟通不畅。裁员时强化沟通就更有必要。应该让员工明白为什么裁员、裁员的标准和范围、被裁员工的待遇、组织将给予的帮助、补偿和期望等等。尽可能减少裁员过程中的摩擦和矛盾，让员工心平气和地离开。

人性化原则。尽管裁员具有不可逆转的刚性，但在策略、步骤上应柔性化，体现组织的人文关怀。例如，可安排一段时间作为心理适应期。海尔在 2003 年 3 月 11 日的裁员，只裁掉 5% 约 500 名员工，却引起巨大的社会反响，原因之一是其操作太过刚性：与被裁员工谈话 20 分钟，员工在公司的邮箱、IC 卡马上被注销、所有离职手续已办齐全、员工被告知必须在 2 小时内离开公司。让员工在 20 分钟内经历从在职到被裁的巨大变故，任何人也会在心理上不适应。相反，国外的许多大公司（例如摩托罗拉）都为员工准备了 1-7 个月不等的心理适应期，该时期内员工工资、加班费照发，让员工去找工作。这样，即使裁掉比 5% 更高比例的员工，也能为员工接受。人性化关怀还体现在组织为被裁员工提供的各种服务上，例如就业培训等等。

◆裁员的步骤。要让被裁员工走得满意，被留员工保持良好的工作情绪，有必要对裁员进行规划和管理。典型的步骤有四个阶段：计划阶段，主要工作是评估裁员的必要性并制定裁员的总体规划。选择阶段，是对裁员对象进行筛选和确认。实施阶段，设计和实施裁员补偿方案及职业帮助计划。离职沟通阶段，对被裁员工和留任员工进行沟通。（见表 7-2）。

表 7-2 裁员步骤一览表

阶 段	步 骤	内 容
准备阶段	明确组织战略及目标	明确组织战略与远景，充分考虑现在与未来 确定组织高层架构 评估裁员的商业价值 详细列出所裁岗位的数目与依据

	设计制定裁员计划	确定筛选被裁员工的依据 确定补偿金计算的法律依据 裁员程序及时间要求 被裁员工的去向安排（内部调配还是离职） 确定为员工提供的帮助项目
	建立裁员小组	人员、分工及职责
	订立裁员时间表	何时开始、何时结束
	与员工沟通	沟通内容：公司战略、裁员原因、裁员标准及裁员程序 沟通方式：工作会议、信函、内部刊物、通知 沟通时间：不宜过长，不宜在组织某重大事件前
<b>选择阶段</b>	将裁员标准与员工比较 确定被裁候选人名单 评估被裁候选人 确定被裁员工名单	到部门开会，告诉他们该部门应该有几个人离职，让他们先自己对照标准，有心理准备 搜集整理有关员工评估的原始资料，并对员工近期工作表现进行评价 采用对比方法，充分比较之后，确定最优被裁员工名单
<b>实施阶段</b>	做好被裁员工离职准备 确定补偿金方案并实施 确定新职介绍方案并实施	准备好被裁员工离职的手续 计算被裁员工应得补偿并通知财务 公布内部招聘新职与任职要求 从被裁者中招聘
<b>离职沟通阶段</b>	与员工面谈 办理离职手续 为被裁员工提供帮助	离职面谈通常为 10-20 分钟，感谢员工的贡献，告知其应办的手续及待遇 请员工在离职有关手续上签字 提供职业介绍、心理辅导、应聘培训等帮助 与在职员工沟通，预防“留岗综合症”

◆裁员的策略。讲究裁员艺术，柔性操作刚性的裁员，既能让被裁员工心平气和，还可使裁员成为激励留职员工的重要手段。经验有如下方面。

培训主管。裁员中的许多工作需要员工的直接主管来做，例如，召开部门会议，解释公司的裁员政策、流程；初步筛选被裁员工；与被裁员工工作离职面谈等等。但这些管理人员未经专门培训，很难面对这些难堪的局面，将裁员工作做好。因此，需要告诉他们如何把握标准、如何面谈、如何应对员工在裁员过程中的反常行为。可以将他们集中起来进行模拟培训，也可以制定详细的指导手册供他们阅读。如果他们能够把握好工作方法，裁员中的矛盾会减少很多。

与战略结合。裁员作为组织不得已而为之的手段，应尽量少用。基于战略来规划人力资源管理，可避免冗员和减少裁员。裁员应该以招聘为基础，如果招聘来的员工都是认同组织

价值观的，那么，由于价值观冲突导致表现不佳而被裁的员工就会大大减少。

裁员常态化。建立一整套内部员工竞争机制，在聘用合同中就包括裁员的条款，及时处理裁员事项，尽量不要一次性大批裁员。如果每年都坚持优胜劣汰的管理原则，除非出现组织战略调整或遭遇重大危机，一般不会有大规模裁员。

塑造共同信任的文化。美国管理协会的调查表明，经过裁员的公司，有 44% 或 31% 分别提高获利或劳动生产率，但员工士气却降低了 77%。<sup>①</sup>在组织文化的塑造上，应强调组织与员工、团队与员工的互相信任和伙伴关系，并尽一切努力为员工提供最高程度的劳动保障，例如购买养老保险或实施企业年金制度。

多渠道内部消化多余员工。不要轻言裁员，先采用内部消化的办法。如让员工轮流休假、临时工合同到期不再续约、送员工外出学习、安排其他职位等等，尽量安置员工。

人性化裁员。为被裁员工考虑得尽可能周到一些。如提供心理适应期、职业介绍、应聘培训、较多的经济补偿、提供创业资金或贷款、业务分割（将组织不打算经营的业务分离出去，由被裁员工经营）等等。

◆裁员的预防。当员工在职的时候，可以容忍组织在管理上的许多问题，例如劳动时间过长、工作环境恶劣等。但当员工被裁离职后，他们就可能采用法律的形式来维护自己的权益。这样，组织将不得不耗费大量的人力物力来应付诉讼，并对员工做出经济补偿。因此，裁员的预防，其实是查核组织在管理上的漏洞，促进管理工作的改善。

容易引起裁员纠纷的管理问题主要有：<sup>②</sup>①劳动合同无效。劳动合同是组织裁员的依据之一。如果合同无效，则以合同为依据的裁员无效。组织在与员工签订劳动合同时，有两个方面容易忽略：一是必备条款不全，例如工作时间、休息休假、劳动保护、劳动条件、劳动待遇等。二是签名盖章不规范。按照规定，劳动合同必须由劳动合同当事人本人签名，若需代签，必须有书面的合法的代理证明，还应该有组织的公章。上述两方面都容易导致劳动合同的无效。②试用期条款。将试用期排除在劳动合同之外、试用期不购买法定保险、试用期出现问题不及时解决以及不让试用期员工享受应有的待遇，如医疗待遇等等。③内部管理制度不当，例如，违背国家法律的制度、随意开除员工（《企业职工奖惩条例》规定，员工违反法律或重大违反公司规章时才可开除）、不按制度规定的程序管理等等。④不按规定为员工购买法定保险、报销医药费、发放补偿金等。⑤裁员手续、程序不全，例如，员工辞职未递交辞职报告、通知员工的时间和形式不对（应提前 1 个月通知被裁员工、应书面通知）、不按规定程序解雇员工等等。

预防裁员纠纷的途径。①提高组织人力资源管理人员的基本素质和工作质量。主要措施是加强教育和培训、对签订的劳动合同进行审核，切实保证劳动合同的有效性。②裁员要有

<sup>①</sup>亦丰，美国企业如何避免“减肥”后遗症[J]，交通企业管理，2003，（11）。

<sup>②</sup>朱必祥，浅析企业裁员解雇遣散纠纷及预防[J]，北京，中国人力资源开发，2003，（8）。



法律依据和原始证明，特别是惩罚性的裁员，一定要有确凿的证据。③清理组织的制度系统，去掉那些违背法律的条款，完善容易产生误解和过于空泛、不便于操作的规定。④按规定程序履行裁员的申报、审批、通知等手续，允许员工申辩。⑤按照规定购买法定保险、支付员工应该享受的经济待遇。

◆裁员中的人力资源管理工作。在裁员过程中，人力资源管理部门是具体的执行人和协调人，其主要工作内容包括：①为组织高层提供信息和参谋。例如，提出符合组织战略的人员调整计划、与裁员相关的员工信息，如考核、业绩、表现、技能等，还可在平时就做一些与此有关的准备，如动态信息的及时录入、其他组织裁员经验的搜集等等。②相关的培训。一是对管理人员的培训，主要内容是如何按照程序进行裁员、如何与被裁员工面谈、如何稳定留任员工等；二是对被裁员工的培训，重点是怎么写简历和求职申请书、如何参加面试、如何进行工资谈判等等。③心理辅导。与被裁员工面谈，了解他们的想法，化解他们的心理困惑和激动的情绪，帮助他们了解组织政策、正确面对被裁的现实。④与相关部门的协调。与部门主管共同制定裁员计划、核定裁员名单，与法律、公关等部门统一口径，分工负责，聘请外部咨询人员为员工解答咨询，请财务准备好补偿金，还要准备好裁员必要的书面材料，如解雇函等。⑤稳定留任员工的情绪。⑥保持与被裁员工的联系，为他们今后返回组织任职、与组织合作提供基础。

### 7.3.2 留住核心人才

任何还在正常运作的组织，都希望有一支稳定的核心人才队伍。这批核心人才，掌握着组织的核心技术和广泛的社会关系，已经被员工认可，是组织凝聚力的内核所在，也是组织信誉的代表，具有相当大的市场价值。他们的流失，将给组织带来有形和无形的巨大损失。但他们同时也是其他社会组织争夺的对象。如何留住核心人才，已经成为至关重要的问题。

留住核心人才的思路主要有二，一是基于流程，一是基于需求。

◆基于流程的留人策略。基于流程的留人策略，是通过分析人才流失危机过程，把握人才在该过程每一阶段的行为特点，判断导致人才流失的原因，实施一系列适当的、有效的管理干预，以期望留住人才并且充分开发人才价值的策略<sup>①</sup>。

①人才流失危机过程分析。人才流失不是突然发生的，它需要经历由内隐形态向外显形态的转化过程。当人才流失表现为内隐形态时，人才流失危机过程就开始了。这个过程一般会经历抱怨、倦怠、抗拒和离职四个阶段（见图 7-3）。当人才遭遇不满意的事项，会通过某些途径将这种消极情绪渲泻出来，其目的是引起管理者的注意，前提是相信组织能够解决问题。在抱怨阶段，员工虽然感觉不满，却没有离职的打算，工作任务也能正常完成。如果组织实施了适当的干预，一切将回归正常；但是，如果对员工的抱怨放任不管，或者虽采取了

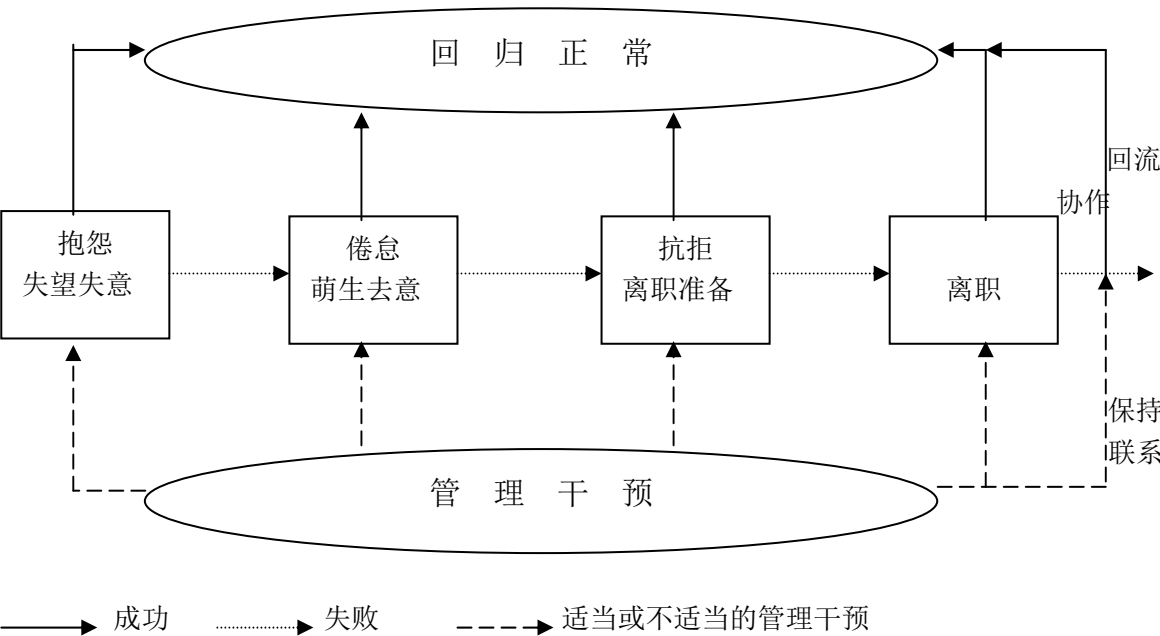
---

<sup>①</sup>裴春秀，人才流失过程控制[J]，北京，中国人才，2004，（12）。

措施但未达到员工的预期，则会导致他们情感上的失望和失意，进而产生职业倦怠。处于职业倦怠状态的员工，态度消极、行为懒散、还常找别人的毛病。他们此时的表现已较大程度的偏离了正常轨道，对其工作绩效产生了较大的影响。他们的目的是通过这种强烈的变化，引起管理者的重视。在他们的内心深处，仍然寄希望于组织。同样，管理者此时的适当干预，也会获得回归正常的效果；但是，如果管理者不分析员工行为变化的深层次原因，只是简单地进行批评和处罚，则会加剧员工的不满，从而产生心理上的抗拒和萌生去意。这种抗拒情绪达到一定程度，极有爆发（外化）的可能，容易形成员工与组织之间的对立。这种氛围的压力为他们离职准备了客观条件。但此时他们并没有痛下离职的决心，其离职的主观条件未成熟。因此，管理者的诚心和信任，仍可能让他们回心转意；而管理者的不当作为则会坚定员工离职的决心。一旦外部条件（有更适合的组织聘任）具备，他们就会明确表示离职的意愿。如果管理者仍没有实质性的挽留行动，员工就会实施离职行为。

对人才流失危机过程的分析告诉我们：在人才流失危机过程的每一个阶段，员工都会有所表现。通过对这些表现的分析，可以预测员工的行为；在人才流失危机过程中，管理者的管理干预是一个非常重要的中间变量，管理者不作为或者作为不当，会促进该过程的完成，而管理者的适当干预，则可能引导员工回归正常状态；在人才流失危机过程的每一个阶段，都存在挽留他们的可能性，即使是员工已经离职，仍存在回流的希望。挽留员工的努力，在他们离职以后仍应继续。因此，基于流程的留人策略，重点在于人才流失危机过程的阶段管理。通过在人才流失危机过程的每一阶段插入有效的管理干预，可阻断人才流失危机过程，达到组织挽留核心人才的目的。

图 7-3 人才流失危机过程模型



②人才流失危机过程的阶段管理。如前所述，人才流失危机过程包括抱怨、倦怠、抗拒、离职四个阶段。经验告诉我们，导致人才流失的原因，很可能只是一件小事。越是具备人才流失危机过程管理的超前意识，则管理成本越低，成功率越高。

抱怨阶段。员工在抱怨阶段最突出的表现，是在公开或者私下场合，流露出对某事、某人的不满。这种抱怨，主要以发牢骚、讲怪话、提意见、赌气或者打抱不平的形式表示出来。虽然员工象往常一样工作，但注意力却集中在抱怨上，精神处于紧张状态，工作积极性和创造性也受到影响。因此，管理者千万不要轻视员工的抱怨和牢骚。此阶段的管理重点应放在及时沟通上。要多渠道了解情况，找出导致人才抱怨的原因；对当事人的态度和情绪予以充分理解；及时找当事人面谈，澄清误解，解释政策，纠正管理失误。

倦怠阶段。丧失工作热情，上班得过且过；消极否定他人，工作态度恶劣，不再追求上进是员工处于职业倦怠状态的主要表现。当抱怨阶段的怨气没有机会发泄时，他们可能会通过此种方式来保持心理上的平衡。此时他们虽未打算离职，但情绪低落，心情很坏，容易发火，或者抑郁和自闭。此阶段的管理要点是激发员工活力。要分析他们职业倦怠的原因，找出其主导需求并予以刺激；要与员工共同分析职业倦怠的后果，展望职业发展前景，为其提供发挥能力的机会。例如，当员工反映的意见未引起管理者重视时，会觉得自己很没面子。其主导需求是获得尊重。可以让他负责某一方面的工作，感受领导对他的信任来激发其积极性。

抗拒阶段。主要表现为不安心本职工作，公开或者私下对管理当局持较强烈的反对情绪，逆反心理严重。此阶段员工已经对管理当局丧失了信心，常利用各种机会批评现有管理制度、措施，且容易与管理者产生公开的冲突。有的还伴随一定程度的破坏行为，如损坏公共财物、侵吞组织金钱，损害组织形象，甚至结党营私、出卖组织机密等等。他们已经做了跳槽的准备，或者搜集了其他组织的招聘资料，或者已经与其他组织联系过。此时的管理重点是缓和矛盾，转变态度。可以请他的朋友、师长等亲近和信任的人进行劝说，分析利弊得失；可以提高领导干预的层次，必要时高层主要领导找其面谈；还可征得员工同意，实行内部流动，或提供学习的机会，让他暂时脱离不愉快的环境。要尽量避免与其发生公开的冲突，维护其继续留任的良好环境。当然，对其破坏行为产生的后果，也要明确责任，按章处罚。

离职阶段。此时员工去意已决，频频找有关领导表示离职的意愿和办理离职手续。但他们在心灵深处仍对组织存在一定的依恋之情。例如，舍不得离开朝夕相处的同事，舍不得自己辛勤劳动的成果。管理重点是尽可能挽留，善待他们。留不住的不强留，决不能设关立卡，予以刁难。要维持他们对组织的依恋情感，为今后的回流、协作做铺垫。麦肯锡公司将离职员工看成“校友”，花巨资培育遍布各行各业的“毕业生网络”，摩托罗拉建立不计前嫌的“回聘”制度的做法，<sup>①</sup>都可借鉴。

保持与离职员工的经常联系是十分重要的。在重大节假日、或特殊日子（如生日）到来时，不要忘记予以问候；组织有周年庆典等重大活动时，可以请他们回“家”作客；还有尽可能为他们提供帮助等等，都是培育感情的好办法。这样，员工虽然离职，却仍存在他与组织合作、互相帮助和回流的机会，成为组织宝贵的社会关系资源。

在人才流失危机过程管理的各个阶段，都应注意：要为他们提供发泄不满的渠道并及时反馈，以缓和其紧张的精神状态；不要与他们形成对立。最好以朋友的身份平等交流，多听少说，不争论，讲究说服的艺术；充分重视他们提出的意见，并以此为契机，发现管理漏洞，完善管理流程，提高管理水平。

---

<sup>①</sup>路欣，他们这样对待离职员工[J]，北京，职业，2003（7）。

③人才流失危机过程管理的支持机制。人才流失危机管理的责任机制、预警机制、快速反应机制和防范机制，是人才流失危机过程管理的支持机制。缺少支持机制，会导致人才流失危机管理的责任不明、信息不灵、措施不对路或不到位等情况，致使人才流失危机过程管理失灵。

实施分层管理和“盯人战术”，完善人才流失危机管理的责任机制。即明确人才流失由谁负责。首先，要对组织内员工分层分类，并确定“人才”和“关键人才”的范围和名单。其次，明确人才流失管理人及其责任。一般人才的流失管理，由部门主管负责即可；关键人才的流失管理，应由管理高层、人力资源部管理。最好采用“盯人战术”，一位高层要管住1-3位关键员工。再次，将人才流失责任纳入管理者工作责任范畴，与其他责任一样同奖同罚。第四，管理高层要针对人才流失新动向，经常性地研究人才流失危机管理对策，以确保管理措施到位。

坚持程序化沟通，建立人才流失危机管理预警机制。有证据表明，个体对工作环境的知觉比真正的工作环境更能影响他们的行为。组织必须了解员工是如何看待现实的，如果员工的理解与实际存在显著的差距，管理者还要努力消除这些误解。<sup>①</sup>程序化沟通能达到上述目的。程序化沟通包括直接上司、人力资源部以及其他高层领导定期和不定期与员工的常规型面谈；发生特殊情况时的谈话；员工态度调查以及会议、书信、电子邮件等信息反馈。这些沟通能够让管理者发现员工各方面的真实情况，以及员工与组织之间的态度差异。例如，管理者认为合理的政策，而员工则可能认为不合理。这种差异会向管理者提供危机警示。

把握员工行为规律，确立人才流失管理的快速反应机制。即一旦发现员工行为出现规律化的异常，应该立即采取针对性调整措施。把握员工行为规律的前提是对员工有全面透彻的了解。因此，利用程序化沟通获取的信息，建立员工行为档案十分必要。员工行为档案的内容，除了其基本情况、考核表现、绩效及问题以外，还应包括他们的独特需要及其发展趋势分析。人才流失危机管理责任人还可以通过测试员工满意度和坚持对员工的不定期访谈，把握其行为的最新动态。定期或及时地对上述材料进行分析，就可以预测员工行为的脉搏。此外，设立优先程序落实解决人才流失危机的措施，是快速反应机制的重要职能。要充分认识到，关键人才的稀缺性和不可替代性，加快了人才流失危机演进过程的速度。如果走常规程序，往往会导致解决措施滞后而悔之晚矣。

坚持人性化管理，建立人才流失危机的防范机制。要重视人才的“选、用、育”过程管理，通过文化塑造、环境调节和利益趋动，为员工提供多样化的、挑战性的任务和参与管理的机会，营造支持性的工作环境，激励他们的学习欲望，感受团队的激励和压力，培养他们对组织、对事业的忠诚感，将人才流失危机防患于未然。

---

<sup>①</sup> [美]斯蒂芬·P·罗宾斯著，孙健敏、李原等译，组织行为学（第七版）[M]，北京，中国人民大学出版社，2004，p128-129。

◆基于需求的留人策略。指通过分别满足核心人才的个性化需求，来达到挽留人才目的的策略。通俗地讲，就是解决“需要什么”、“如何满足”和“有何效果”的问题。因此，该策略包括三个步骤：把握核心人才的主导需求；提高核心人才满意度；跟踪调查与分析。

①把握核心人才的主导需求。要知道核心员工最迫切需要什么，必须借助有效的调查手段。可以从员工的求职申请表以及其他有关表格中搜集与员工需求相关的信息，可以通过电子邮件、工作会议、定期面谈等途径来了解。但最有效、最全面的方式是每年进行一次较大规模的问卷调查。将问卷调查所得信息进行分析与归纳，找出员工的普遍需求，再通过面谈方式，确认每一位核心员工的具体需求。员工的普遍需求范围见表 7-3。需要注意的是，人的需求是不断变化的，核心员工的需求也是如此。核心人才的直接主管，应该每年坚持至少两次与核心人才的面谈，以便把握其需求动态。

表 7-3 员工普遍需求一览表

大 类	中 类	小 类
经济需求	短 期	月（日）工资、月奖、加班费、小额福利、额外津贴、各种补助
	中 期	绩效工资、年薪、年奖、自助福利、法定福利、年度分红、职务津贴、特殊奖励
	长 期	股票、期权、虚拟股票、企业年金、各类法定保险
	职务消费	业务费、手机、汽车、住房、俱乐部会员资格、与职务相称的办公条件
非经济需求	工作本身	工作内容丰富化、挑战性、趣味性、工作责任与权力、调动资源的权力、广泛的社会关系及其他职务特权
	领导风格	了解、信任、赏识、关心、尊重员工，公平公正、信息共享、诚信、法律意识
	工作条件	工作环境、工作设备、工作氛围、弹性工作时间、缩短工作时间、团队协作、工作支持与援助系统、
	职业发展	学习环境、学习费用、学习机会、学有所用、职务晋升通道与机会、人才选拔机制、个人声望与成就
	组织特征	组织的社会形象与声望、组织发展前景、管理水平、组织结构、组织文化
	兼顾家庭	出差时间、上班距离、交通便利状况、能否公私兼顾、食堂、医院、幼儿园等生活服务条件

②提高核心人才满意度。研究成果表明，员工满意度与流失率高度相关。提高核心人才满意度，针对性地采用能够满足其主导需求的措施，能够有效地将他们留住。但是，组织中核心人才的需求具有个性化特征，即每个人的主导需求都是不同的，因此，应该为他们制定个性化的挽留计划。组织通常采用的措施包括下列方面。

提供具有外部竞争力和内部公平性的薪酬。薪酬的水平与组合依据人才的市场价值和具

体需求来定，最好与他们协商确定其薪酬方案。如果组织不能在经济上或短期薪酬上让他们满意，则可以在非经济报酬或中长期薪酬方面予以弥补。与核心员工共同构筑目标一致的利益共同体，允许他们参与利润分配。但在薪酬的时间结构上，长期薪酬应占一定比例，以增加核心人才的流动成本。通常是职位越高、金额越大的员工，其长期薪酬所占比例应该越大。例如，山东海信集团的“年薪沉淀制度”，虽然集团经理年薪从 15-50 万元不等，但当年只能拿走 30%，其余的沉淀下来，5 年后才能拿走。

构建充满乐趣、和谐、公平竞争的工作氛围。借助科学的业务流程和规章制度，保证组织的有序运作；鼓励团队作战，打破部门和层级界限，互相帮助；善待绩优员工，养成能者上、庸者走的习惯；重视员工的新思想、新创意，并按照规定审核，为通过审核的员工创意提供实施的平台；建立支持与援助工作系统，为核心员工完成个人与组织发展目标提供条件。在 SONY，公司定期公布空缺职位，员工可不通过主管批准去应聘，有效地防止了核心员工被其直接上级压抑、阻碍和排挤现象，保障了环境的吸引力。

改进领导作风，创造最佳用人环境。管理者应重视自身的示范作用，讲究诚信，兑现承诺；信任员工，让员工参与决策，承担工作责任，并授予相应的权力；关注员工的进步，及时予以鼓励和指导；理解他们工作中所遭遇的困难并提供帮助；通过制度或正规程序完善监督，倡导员工自主管理，而不是事事干预，处处防备。经验告诉我们，如果核心员工既得上级赏识，又受员工爱戴，是绝不会离开的；如果二者只占其一，流失则是早晚的事情。

建立多重职业生涯晋升路径，提供更多的提升机会。重视核心员工的职业生涯管理，帮助他们制定适合于其知识技能特长和个性特点的职业发展计划。核心员工既可以通过技术系统晋升，也可进入行政管理系统晋升，并通过继任人计划、内部升迁制度等，为核心员工获得事业上的成功开辟通道。一旦遭遇晋升机会，就应不拘一格，适时升迁，实现他们的职业梦想。例如，美孚石油公司制定的“领导才能发展”计划，让参加该计划的员工轮流到公司不同职能部门工作，并配有“发展联络人”，既为公司培养了合格的未来负责人，又是对核心员工的重大激励。

建立开放的沟通系统，增进相互之间的理解与信任。孙子曰：上下同欲者胜。组织要为核心员工提供开放的、有多种选择的沟通渠道，并经常与之交流，除了宣传组织价值观与政策外，还可了解员工的思想动态和对管理的看法，收集和采纳他们的有价值的建议，建立起组织与员工的共同理念与目标，培育忠诚感，强化凝聚力。信息沟通还可与员工共同分享知识与经验，及时发现和改进经营管理中的问题和不足，不断提高履行职务的质量和效率。

使用与发展并进，为核心员工提供面向未来的培训。培训计划应结合其职业发展计划来制定。有条件的组织，可以间隔 1-2 年就送他们外出学习，以汲取最新的技术和管理理念；暂时不具备条件的组织，也要通过内部培训、创建学习型组织、构建学习氛围等方式，鼓励

核心人才不断提升自身素质和技术能力水平，增长其人力资本价值。

进行公平公正的绩效考核，坚持贡献与待遇挂钩。绩效考核方案应该科学合理，能够最大限度地反映客观实际，并事先经过核心员工的认可；选择工作负责、坚持原则并具有较高专业水平和信誉的高中层专业人员、管理者及外部专家，组成权威性的绩效考核机构；坚持考核程序公开透明，接受全体员工的监督，确保考核的公正和准确。考核完毕，组织应及时兑现事先承诺的相应等级的待遇，维护组织在员工心目中的信誉与权威。

关爱员工，解除他们的后顾之忧。管理者要了解核心员工的喜、怒、哀、乐，关心他们生活中的重要事项，帮助他们解决生活中的困难。尽可能让他们工作生活相兼顾，关注他们的身体健康和心理健康，并提供相应保障解除其后顾之忧。例如，组织适当的集体娱乐活动、配备必要的体育设施，安排定期体检，实行弹性工作时间和弹性福利，关心他们的子女成长，购买各类保险等等，都可以获得核心人才的情感认同而降低流失的机率。

③跟踪调查与分析。对组织采用了上述挽留策略的核心人才进行跟踪，可考核上述策略的实施效果，并不断予以总结和完善。通常，组织采纳的挽留措施需要一定的投入，这就是留人的成本。如果挽留的员工不能够为组织创造大于留人成本的价值，则该人才就无挽留的必要；如果采用了挽留措施又没有留住组织想留的人才，则应该查找原因，进一步完善留人策略。

参考文献：

- ①张德主编，人力资源开发与管理[M]，北京，清华大学出版社，2001，P87-89。
- ②孙健敏，关于跳槽的社会协同论[J]，北京，中国人力资源开发，2003，( 8 )。
- ③李华、李传昭，扁平化组织结构下员工晋升路径探讨[J]，太原，经济师，2004，( 2 )。
- ④裴春秀，人才退出机制构建[J]，哈尔滨，商业研究，2005，( 7 )。
- ⑤张佩玲、王臣，人力资源“逆淘汰”的原因及应对[J]，北京，中国人力资源开发，2003，( 12 )。
- ⑥李中胜，强迫排名与强制执行[J]，北京，组织管理，2004 ( 8 )。
- ⑦郑大奇，裁员平衡术[J]，北京，中国新时代，2004，( 4 )。
- ⑧亦丰，美国企业如何避免“减肥”后遗症[J]，交通企业管理，2003，( 11 )。
- ⑨朱必祥，浅析企业裁员解雇遣散纠纷及预防[J]，北京，中国人力资源开发，2003，( 8 )。
- ⑩裴春秀，人才流失过程控制[J]，北京，中国人才，2004，( 12 )。
- ⑪路欣，他们这样对待离职员工[J]，北京，职业，2003 ( 7 )。
- ⑫[美]斯蒂芬·P·罗宾斯著，孙健敏、李原等译，组织行为学 ( 第七版 ) [M]，北京，中国人民大学出版社，2004，p128-129。

## 第8章 人力资源绩效考核

投入必须转化为预定的结果，组织才有生存和发展的希望。这个预定的结果就是组织绩效。持续不断地获取组织希望的绩效，是每个组织尽力追逐的目标。组织绩效以员工绩效为基点，或者说它由员工绩效有机结合而成。因此，凡组织管理者，都十分关注绩效考核问题。

### 8.1 绩效考核的基本问题

#### 8.1.1 绩效(performance)

◆绩效。又称业绩、成效，是个体或组织与客观环境之间有效互动的产物。由于考虑问题的角度不同，对绩效的理解也不同。管理学认为，绩效是组织期望的结果；从经济学角度看，绩效与薪酬是员工和组织之间的对等承诺关系；而社会学则将绩效理解为社会成员按照社会分工所确定的角色承担他的那一份职责。<sup>①</sup>理解绩效时应综合考虑个体或组织的最终成果或贡献以及工作过程和行为方式。因此，绩效可以定义为个体或群体的工作表现、直接成果和最终效益的统一体，一般由效率或效果反映出来。效率反映了投入与产出的关系，而效果则涉及对组织是否有用。

绩效具有多样性、多维性和动态性特征。绩效的多样性，表现为绩效因时间、空间、工作任务和工作条件的不同呈现差异性。同一位员工，承担不同的工作任务，其绩效可能会有天壤之别。绩效的多维性，若从不同角度对同一绩效进行观察，可作不同的评价和产生不同的作用。如从短期看，由于市场紧缩导致的裁员，可降低当期人工费用；但从长期看，市场扩大时又可能出现技术员工短缺。绩效的动态性，指绩效的表现形式和标准会随着时间和外部环境的变化而变化。在绩效标准上，传统观念较注重短期的、个别的、明显的效益，而现代观念更注重长期的、整体的和潜在的效益。

导致绩效具有上述特征的原因，是绩效受多种因素的影响。主要包括：技能(skill)、激励(motivation)、环境(environment)和机会(occasion)。即

$$P=f(s、m、e、o)$$

其中，技能指员工所持有的工作技术和能力，它是取得绩效的最基础条件；激励是组织对员工采用的各种激励手段，环境指员工的工作环境，包括物质条件、人际关系、工作氛围等，它们是激发员工工作积极性、创造性的重要因素；机会即机遇，是一种由变化的环境产生的能够提高绩效水平的可能性。把握影响绩效的主要因素，有利于对员工的绩效进行更准确地评价。

◆绩效类别。绩效类别是设置绩效考核指标的基础。通常认为绩效可以分成下列类别：

---

<sup>①</sup>付亚和，许玉林，绩效管理[M]，上海，复旦大学出版社，2002，p25。



按活动主体分，有组织绩效和个人绩效。组织绩效指组织所期望的最终运营管理的成果。它取决于团队素质（团队成员素质、知识经验共享、学习力等）和团队合作的程度。个人绩效是员工能否按照规则去做事。它由员工个人素质、职业化行为和工作主动性所决定。

按内容分，有任务绩效、管理绩效和周边绩效。任务绩效是与具体职务的工作内容、任职员工的业务知识、技能和工作熟练程度密切相关的绩效。管理绩效指与行使管理职能（计划、组织、沟通、指挥、调节等）相关的绩效。周边绩效是与组织或团队特征密切相关的绩效，它包括五类行为：主动地执行不属于本职工作的任务；工作中表现出超常的工作热情；乐于帮助别人并与之合作；严格执行组织的规章制度；履行、支持和维护组织目标。

按重要性分，有关键绩效与岗位绩效。<sup>①</sup>关键绩效是实现组织战略目标不可或缺的绩效。例如，如果组织战略是以新产品取胜，则产品研发部的绩效为关键绩效。岗位绩效指与组织战略目标无直接关系的绩效。如打字员、值班员、保安员等岗位的绩效。

◆绩效指标。不管对绩效如何界定，绩效都应该是可以理解、衡量和控制的。而绩效指标是对绩效内容的具体表述，它告诉我们从哪些方面来理解和衡量绩效，解决考核“什么”的问题。

绩效指标有两种，质量指标（描述性指标）和数量指标（量化指标）。反映绩效本质、特征与功能，通常采用文字描述的方式来表示的指标是质量指标，如员工满意度、工作质量等。用数量来表示绩效或反映绩效各方面数量关系的指标是数量指标，如人均利润率、合同履行率等。为了定量计算，有时质量指标要采用各种方式转化为数量指标。

◆绩效标准。绩效标准是衡量绩效高低优劣的尺度，它说明被考核者做得“怎么样”和完成“多少”的问题。绩效标准也分两大类。按绩效水平，可划分为基本标准和卓越标准；按绩效指标的性质分，有描述性指标标准和量化指标标准。

基本标准与卓越标准。基本标准是一种经过努力，每个被考核者都能达到组织期望的绩效水平，它能够进行有限度的描述。例如，要求司机“遵守交通规则”就是基本标准。基本标准的作用是判断被考核者是否达到基本的要求，考核结果主要用于决定基本绩效工资、是否留任等非激励性的待遇。卓越标准指对被考核者未做期望但是可以达到的、高于基本标准的绩效水平，它只有少部分人能够达到，它没有上限，无法进行有限度的描述。例如，司机“选择最合理的行车路线”和“在紧急情况下能采取有效措施避免危险”。其作用主要是识别角色榜样，鼓励员工向更高的目标努力。对卓越标准的考核结果可以决定激励性的待遇，如职位晋升、额外分红等等。

描述性指标标准与量化指标标准。描述性标准就是用文字、等级等办法来描述绩效水平的尺度，通常用于质量指标。它可以是针对某一特定要素的分要素标准，也可以是针对整体

---

<sup>①</sup>谢宝国、夏勉，关键绩效与岗位绩效[J]，北京，企业管理，2004，（4）。

职责的整体性标准。例如，将员工工作表现分为优秀、称职、不称职 3 级，并对每一级的表现进行描述，是整体性标准；如果将管理者的控制职能分成 5 级，并详细描述每一级的要求，则是分要素的标准。量化指标标准是用数字、百分比或等级差距作为精确描述绩效水平的尺度，通常用于数量指标。量化指标标准必须考虑两个问题，一是基准点的位置。基准点是我们预期的业绩标准，一般处于衡量尺度的中央。如果员工绩效水平达到基准点，就是称职。二是业绩标准等级差距，它包括尺度本身的差距和每一尺度相应的绩效差距。等级差距可以是等距的，也可以不等距。例如，“净利润，以目标规定数为 4 级，每增加 3%，提升一个等级；每减少 2%，降低一个等级”，这说明基准点是 4 级，4 级以上的等距为 3%，4 级以下的等距为 2%。

### 8.1.2 绩效考核

绩效考核是考核主体以工作目标和绩效标准为依据，通过科学系统的考核方法，对员工行为及其结果进行评估并将结果反馈给员工的过程。它是组织人力资源管理系统的组成部分。其直接作用是评定和测量员工的日常工作表现、能力、态度和业绩。

◆绩效考核的目的。绩效本身的多样性、多维性和动态性特征，决定了绩效考核目的的丰富化。绩效考核的目的大体可分为实现组织战略目标和实现人力资源管理目标两大类。<sup>①</sup>

以实现组织战略目标为目的的绩效考核。现代组织的绩效考核，不论是考核的主体，还是考核的项目，已经远远超出了人力资源管理的领域。绩效考核不再仅仅是人力资源管理部门的专利，各层级管理者以及员工都有绩效考核的责任。目前流行于西方国家的 360<sup>0</sup> 考核，同事、上级、客户、相关部门员工均可作为考核主体；而平衡计分卡，则是要求从财务、用户、内部流程和学习发展四个方面，来考核组织绩效是否有利于实现其战略目标。

以实现人力资源管理目标为目的的绩效考核。它包括两大块：一是为人力资源管理活动服务。如考核结果可作为员工薪资、职位调整的参考；二是为员工职业发展服务。绩效考核为评价员工优缺点和绩效改善提供了反馈渠道，有利于员工制订自己的培训和职业发展计划。

◆绩效考核的理由。绩效考核不仅对管理者，而且对员工都有相当多的好处。绩效考核是一种十分有效的管理工具。

员工可以从绩效考核中获得的收益包括：①获得表现自己的场合与机会；②更了解自己：有何能力、做得如何、问题所在、潜力在哪里、有什么经验与不足、目标是什么；③了解领导的期望及发展方向，确定未来的改进、培训和发展目标。<sup>①</sup>

管理者可从绩效考核中得到下列好处：①提高团队士气和效率；②培养有潜力的继任人；③增进与员工的沟通和协调；④作为调薪、晋升和奖罚的依据之一；⑤及时获得员工工作信息，有利于改进管理。

<sup>①</sup>付亚和，许玉林，绩效管理[M]，上海，复旦大学出版社，2002，p30-31。

<sup>②</sup>尹良伟，成功的绩效评估[J]，石家庄，经济论坛，2004，（11）。

◆绩效考核的原则。绩效考核是一把双刃剑，成功的绩效考核，组织和员工都受益；但如果组织不当，它也会带来很大的负面影响，例如，让领导失去员工的信任、引发内部矛盾和增加员工的不满。为绩效考核规定一些原则性的做法，可防止绩效考核偏离正常轨道而确保成功。

全员参与、全员负责原则。绩效考核首先需要全员参与，每位员工既是被考核者，又是考核者。全员参与有利于充分的沟通交流，让每一位员工都在绩效考核中受益。但如果只求员工参与而不要求其负责，则有可能出现谋私利，拉帮结派或走形式的后果。确定员工在绩效考核中的责任，让员工对自己的意见、行为负责，更能保证绩效考核的真实性和有效性。

公开与公正原则。绩效考评的标准和过程要尽可能公正和公开，得到大部分员工认同。要对所有员工都按照既定的考评项目、内容和程序进行考评，不得有不执行绩效考评制度的“特殊员工”。绩效考评的全过程均应透明操作，不允许谋私利，讲私情。注重上下级之间的直接对话，允许被考核者说明与申辩，让考核结果更为客观合理。

客观与全面原则。绩效考评标准要建立在客观事实的基础上，避免掺入任何主观推断和感情色彩。也就是说，绩效考评是对事不对人，是将客观事实与考核标准进行比较，而不是在人与人之间进行比较。另外，绩效是多个因素共同作用的结果，绩效考评的内容要全面，不能以偏概全。即不仅要考核直接绩效，也要看到间接绩效；不仅重视短期绩效，更要有利于长期绩效；要全面分析员工的行为及成果的特点，制定全面的绩效考核体系。

反馈与提升原则。绩效提升是绩效考核的中心。缺乏反馈的绩效考核，不具备绩效提升和能力开发的功能。因此，绩效考核结果要及时反馈，对绩效形成过程进行引导，对绩效最终结果进行控制，以利于员工发挥优势，纠正和弥补不足。

定期化与制度化原则。绩效考核是对员工能力、工作过程和工作结果的评价，也是对他们未来行为表现的一种预测，是一种连续的管理过程，必须定期化和制度化。定期化有利于员工绩效的前后对比，考察员工的发展潜力；而制度化能保证绩效考核的规范化。它通过系统的绩效考评体系，持之以恒地按照科学的考核程序、标准进行考核，不因人而异，不因事而变，确保绩效考核结果的权威性。

可靠性与正确性原则。可靠性又称信度，指绩效考核能够保证收集到员工能力、态度、工作行为、工作结果等信息的一致性和稳定性。也就是说，绩效考核项目和标准应该是明确的，由不同的考核主体对同一位员工进行评价，应得到大体相同的结果。正确性又称效度，指绩效考核对员工能力与绩效测量的准确程度。具备良好信度和效度的考核体系是成功的绩效考核的基础。

可行性与实用性原则。对绩效考核方案要进行可行性分析，包括限制因素（时间、物力、精力、环境等）分析、目标效益分析和潜在问题分析，并应该对考核工具进行测试，保证考

核方案确实可行。同时，考核指标、方法应该是具体的、简单的、容易操作的和根据不同职务、岗位要求设置的，让员工都能理解和正确操作，并耗费最少的人财物力。

◆绩效考核的信度与效度。绩效考核必须借助于一定的工具，由不同考核者来完成，考核工具的信度与效度以及考核者主观因素，在很大程度上决定了考核结果的信度和效度。绩效考核的信度指绩效考核结果的可靠性。衡量绩效考核信度的指标有三个：①再测信度，指在间隔一段时间后，请同一考核者用同样的考核工具对同一员工（团队）再考核一次。两次考核结果的相似程度（相关系数）称为信度尺度。相关系数的值在-1.00-1.00之间，完全信度相关系数为1.00，理想的状况应该大于0.7。正相关意味着员工在这个时间绩效很高，在下次同样绩效高；负相关指在这个时间绩效高，而在下次则绩效低。②考核者内部信度，指两个或更多的考核者独立考核员工结果的一致性。由于考核结果还受考核者内部因素的影响，如考核者精力充沛与情绪波动时考核的结果会不一样，避免这种误差的办法是让多个考核者独立考核员工。不同考核者得出的考核结果之间的相关系数至少应为0.6，如果小于0.6，且考核者有机会观察员工并有能力区分有效与无效表现，则很有可能反映了考核者的态度和偏见。<sup>①</sup>③考核量表的内在效度，它反映考核量表的内部一致性，显示同一量表中所有项目是否在测评同一维度。更通俗地说，指考核量表的指标是否与所要测的内容相吻合。例如，如果量表是用来测个性的，则“学历”与个性无关，不应放在考核量表内。

绩效考核的效度则指考核结果与考核标准的相关程度，它说明考核的准确性。衡量绩效考核效度最重要的指标是绩效内容效度，它用来说明绩效考核中所设置的考核项目在多大程度上能代表被考核者实际的工作情境或反映出被考核者实际工作中存在的典型问题。组织所建立的绩效考核系统与真实绩效内容愈是吻合，则绩效考核系统的内容效度愈高。提高绩效考核的效度，就必须选择建立在科学的职务分析基础上的、内容效度高的考核工具，对考核者进行培训，或请多个考核者进行考核。

◆绩效考核与绩效管理。绩效管理指通过设定组织目标，运用一系列的管理手段对组织运行效率和结果进行控制与掌握的过程，它包括战略规划、经营管理目标、计划与实施、绩效考核、绩效监控和考核结果的应用五个环节。<sup>②</sup>战略规划是组织长期绩效要求的描述，为组织制定经营计划和绩效考核目标指明方向；经营目标与计划是战略规划的细化与具体落实，是组织短期绩效要求的描述，它除了瞄准战略目标外，还要具体组织、解决和改进经营过程中的具体运营及问题，因此，它是组织绩效考核的基础。绩效考核是绩效管理的核心。通过绩效考核，了解组织战略目标、经营目标实际完成情况及其与目标之间的差距，同时为价值分配和人才激励创造了条件。绩效监控是绩效管理的关键。它依靠强有力的管理信息系统的支持。通过定期召开经营检讨会议、绩效面谈等办法实施的绩效监控，能够及时发现经营管理

<sup>①</sup>付亚和，许玉林，绩效管理[M]，上海，复旦大学出版社，2002，p47。

<sup>②</sup>彭剑锋，饶征，基于能力的人力资源管理[M]，北京，中国人民大学出版社，2003，p150。

中的问题和“短板”并采用相关对策，促进组织和个人的绩效改进。

绩效考核与绩效管理是互相联系与支撑的关系。绩效管理中涵盖了绩效考核，其管理水平决定着绩效考核的成功实施；绩效考核是绩效管理的核心，如果绩效考核的结果不准确、不可靠，则绩效管理也必然达不到预期目标。绩效管理与绩效考核的区别，还可表现在其侧重点、地位等方面（见表 8-1）。

表 8-1 绩效管理与绩效考核的区别

区别点	绩效管理	绩效考核
地 位	是人力资源管理的核心内容	是绩效管理的核心
过程的完整性	是一个完整的管理过程	是绩效管理过程中的局部环节
侧重点	侧重于信息沟通与绩效提升，强调事先沟通与承诺	侧重于判断与评价，强调事后考核
出现的阶段	伴随着管理活动的全过程	只出现在特定时期

## 8.2 绩效考核体系

一个完整的绩效考核体系由五个流程构成：制定绩效考核计划与程序、确定绩效考核项目和标准、实施绩效考核、绩效考核反馈、绩效考核结果应用。

### 8.2.1 绩效考核计划

绩效考核计划是具体实施绩效考核的书面文件。其内容涵盖绩效考核的目标、主体、对象、程序、周期、考核方法及时间安排等内容。

绩效考核目标又称绩效期望，是管理者或员工期望通过绩效考核得到的收益。对组织而言，绩效期望与实现组织战略、经营管理目标有关；对员工而言，绩效期望与个人需求有关，如期望领导的认可、较高的经济收益、职务晋级或地位提升。有的员工能主动确立明确的期望，工作目的性较强，考核积极性也较高；但也有一部分员工并无明确期望，处于“主管不说，我怎么知道要干什么”的情况，对考核采取应付态度。因此，制定绩效考核目标，一方面要与组织战略及经营管理目标对应，另一方面要以员工职务说明书及具体工作任务为依据，还应该通过协商、说明、指导和核实，让每一个员工都明确工作目标、绩效考核办法及本人的责任、权利和义务。一般情况下，绩效考核目标有下列几类：让员工认识到自己的地位与责任；鼓励苦干实干和团结协作精神；进行充分的信息交流和情感沟通；增加员工对组织的满意度；寻求员工职业发展的正确途径；发现不足，总结经验，促进绩效的改善。

绩效考核主体设计，即确定对具体员工考核的考核者。一项调查表明，有 82% 的组织由直接主管作为考核主体。实践证明，这是一种不错的办法。因为，直线主管处于观察和评估其下属工作绩效的最佳位置，对下属的工作职责、目标、表现十分了解，相对于其他主体而言，更为直接合理。但是，仅由主管一人作为考核主体，难免会受到主观偏见和个人情绪的

影响。因此，有的组织还将同事、下级、相关部门、员工本人也纳入考核主体范畴，或者组织一个考核委员会作为考核主体。最近西方管理界提出的 360<sup>0</sup> 考核，员工的业绩信息将被他身边的所有人提供，也就是说，主管、下属、同事以及内外部顾客都可以作为考核主体，以防止由于考核主体单一造成的不公正。但考核主体太多，考核工作量、成本也随之加大，因此，可以确定与员工履行职务的主要关联者 3-5 人作为考核主体，并按照他们对员工绩效了解程度或重要性分别设计不同的权重。例如，教师的考核主体，可以确定为系部领导、教研室主任、教学干事及其他教师、任课学生。其中，教研室主任和系部主管教学的领导的评价应该占较大的权重。

绩效考核程序，即绩效考核实施的步骤。它一般与时间安排联系在一起，并用表格的形式表现出来，包括宣传发动、考核者培训、员工自评、考核者按标准考核、考核材料的统计分析、确定考核结果、考核面谈及反馈等环节。

绩效考核周期，视组织具体情况而定。如工商企业一般每个月都要测评，还有季评和年终总评；学校一般以学期为单位进行考核，年终再总评；还有的组织每个季度考核一次，年终再总评。月评和季评宜粗不宜细，只对短期指标如任务绩效、周边绩效和管理绩效进行大概的估算，年终再细算；年终考核则需要讲究准确性，并对长期指标如能力、工作态度等进行考核。为了提高年终考核效率，对月评、季评已经考核过的指标，年终不再考核，可使用各次月季评结果的平均数作为年终考核数。

绩效考核的方法，据统计有上百种之多。选择什么方法，需要考虑四个要素：①组织管理的文化特征。它由分工特征、技术特征、管理体制特征和人员特征体现出来。在职能型文化组织中，分工明确，等级森严，职责任务清楚，往往采用主管评价法、强制比例法等方法；网络型文化组织中，信息来源广，讲究团队协作和建立良好关系，提高服务能力和创新能力，可采用能够集思广益的小组评价法、平衡计分卡、360<sup>0</sup> 考核等方法。②考核目的和对象。考核方法要适应于考核目的。如果是针对工作过程的考核，可采用等级评估法、情境模拟法、行为锚等级评估法等方法。如果是针对工作结果的考核，则可考虑关键事件法、目标管理法等等。③考核成本及考核前提条件。每一个社会组织都会选择考核成本最低的考核方法。但考核成本与考核的前提条件具有极大的相关性。有效的考核应具备 6 大前提：考核要素应选自关键职责领域和目标领域；具有明确的标准；能够有效地衡量；有可靠的信息来源；具有随时纠偏的手段和公正地使用考核的结果。<sup>①</sup>④管理者的能力及对考核的态度。不同的考核方法之间难易程度差距很大，对管理者的能力和素质有不同的要求。虽然可以通过培训让管理者达到考核的要求，但能力和素质水平不同的管理者所耗费的培训成本却可能相距甚远。另外，管理者对绩效考核的态度也在很大程度上决定着绩效考核方法的选择。持积极态度的管

---

<sup>①</sup>付亚和，许玉林，绩效管理[M]，上海，复旦大学出版社，2002，p44。

理者，倾向于选择最适合本组织的考核方法，而持消极态度的管理者，则倾向于选择最简单的考核方法。

### 8.2.2 绩效考核要素与标准

◆考核内容的选取。选取绩效考核的内容，应注意遵循下列原则：①与组织目标和员工任务一致。员工具体工作任务来源于组织目标的分解，用员工素质模型和岗位职责表现出来。选取的绩效考核内容，必须与其相关，可参考员工职务说明书或职责要求来确定。至于员工的生活习惯、个人癖好等，只要不影响工作，就不宜作为考核内容。②与组织文化和管理理念一致。考核内容实际上是组织文化和管理理念的具体化。要明确表明组织在鼓励什么、限制什么。如果希望员工加强团队协作，则可将团队协作列为考核指标。③把握关键点。侧重选择员工业绩的 3-5 个关键点进行考核，不要面面俱到。这不仅有利于节省考核成本，更重要的是让员工明确自己的工作重点。

◆绩效考核要素。主要包括工作成绩、工作态度、工作能力三大块。管理职位还应考核管理绩效，对协调配合要求较高的岗位需要考核周边绩效。

工作成绩是绩效考核的最重要的因素，指在预定的期间内实际完成的工作成果，它反映被考核者对组织的直接贡献。其考核维度有 4 个：工作数量，指被考核者完成的直接工作量。工作质量，是被考核者工作效果的好坏。对工作的创造性，即工作中能否开拓和创新。工作指导，主要指对下属的业务指导和培养，也可以从量和质两方面分别评价。

工作态度，指被考核者对待工作的习惯性行为倾向。有 5 个考核维度：工作纪律性，指是否遵守组织的规章制度、服从指挥、遵守社会道德标准、讲究文明礼貌。工作积极性，包括工作主动性、关心组织整体利益，积极思考并提出合理化建议、主动承担艰巨任务等方面。工作协调性，主要指有集体观念、组织观念和全局观念，能够主动、及时、默契地与同事配合工作。工作责任感，有敢于克服困难的精神和毅力、勇于承担工作责任、凡事力求做到最好。自我开发热情，为自己制定具有挑战性的工作和学习目标，努力提高自己的工作能力和工作水平的程度。

工作能力与绩效的关系为因果关系，正常情况下，能力强的员工容易取得高绩效。工作能力由基础能力、业务能力、素质能力构成，但绩效考核主要涉及业务能力，基础能力和素质能力则是在员工选聘时应该考虑的要素。业务能力包括的范围十分广泛，且无统一分类和表述标准。实践中常将其细分为一般业务能力和专业业务能力。一般业务能力是在任何岗位工作都需要具备的能力，如表达沟通能力、理解判断能力、人际交往能力等；专业业务能力是完成特定工作所必需具备的能力，如管理者应该具备策划决策能力、管理协调能力、指导监督能力等。此项指标应该参考具体职务的任职资格标准或者员工素质模型设置。

管理绩效是与行使管理职能相关的绩效。包括管理决策的执行力度、沟通效果、工作分

配、团队凝聚力、工作氛围、下属发展、团队学习力等因素。

周边绩效是与组织或团队特征密切相关的绩效。可由 5 个维度来考核：执行本人工作任务以外工作的主动性；部门协作及时性；服务质量；维护和执行组织规章制度的程度；全局观念。

确定具体绩效考核指标体系时，应针对具体职位要求，按照前述原则有所取舍和侧重。一般每类指标不要超过 5 个考核维度。

◆绩效考核标准。确定绩效考核标准要注意两个问题：首先，考核标准的压力要适度，即大多数人经过努力可以达到；其次，考核标准要有一定的稳定性，这是保证标准权威性的需要。一部好的标准，在情况变化以后，往往只做部分修订而不会全盘否定。考核标准的稳定性也要求标准应该具备先进性，因此参照国际国内的先进标准是建立绩效考核标准时必不可少的步骤。

对一般岗位确定基本标准即可，重要岗位还可列出卓越标准，让那些积极上进的精英了解组织对他们的期望。另外，卓越标准还具有目标激励的功能。

对绩效考核标准应该进行详细地、明确地描述并划分等级、确定权重，才能够减少考核中的主观误差，力求用同一尺度公正地衡量员工绩效（见表 8-2）。

表 8-2 某部门管理者绩效考核标准

要素	权重	绩 效 标 准	等级分值			
			优	良	中	差
计划与组织	20	定义：有效地利用人财物力，计划性安排和组织工作。 优：具有系统、准确、迅速解决问题的工作行为特征，并进行有效的工作分解，以较佳的方式达成工作目标； 良：对工作的执行和可能遇到的问题有计划性解决方案，并能够组织实施； 中：能有效地计划和组织下属工作； 差：计划不周，准备不足，工作执行不利。	10	8	6	4
目标管理	15	定义：建立工作目标，制定合理的行为规范与行为标准。 优：设置目标合理、有效，计划性、时间性强； 良：目标设置符合现实性，但有时目标设置过难； 中：多数情况下目标设置合理，但有时出现标准不当、时间要求不合理现象； 差：目标模糊，对总体目标分解不清楚，没有明确的时间要求。	10	8	6	4
管理控制	30	定义：组织协调各种工作关系，领导群体实现目标 优：善于控制、协调、干预，使群体行为趋同于目标； 良：善于激励，具有对下属及同事的行为影响力； 中：有必要的指标，能获得他人协作； 差：面对困难放弃原则，管理思想和风格不被他人接受。	10	8	6	4
管理决策	15	定义：设计决策方案，并对方案进行迅速评估，以适当的方法采取行动 优：善于综合利用决策信息，经常做出超水平决策，大多数情况下是正确的； 良：决策恰当，一般不会引起争议； 中：能做日常决策，在较为复杂问题上采取中庸决策策略； 差：决策随意性大，无确切依据。	10	8	6	4



沟 通 合 作	20	定义：交流沟通，与人合作	10	8	6	4
		优：有很强的沟通愿望和良好的沟通方式，使合作成为主要的工作方式方法；				
		良：善于沟通，力求合作，引人注目；				
		中：能进行沟通，表现出互相接受的合作倾向；				
		差：不善交流，表达思想不当，不易与人合作。				

### 8.2.3 绩效考核的实施

在绩效考核中，管理者特别是直线管理者是主要的责任人。因此，实施绩效考核首先应该明确管理者的角色，并重视绩效培训，强调持续的绩效沟通，按照计划的绩效考核程序和要求完成绩效考核。

◆直线管理者的角色。直线管理者处于连接高层与基层的桥梁地位。在绩效考核中，他承担着切实履行组织绩效考核体系和引导下属员工提升绩效的责任，应该扮演好合作伙伴、辅导员、记录员和公证员四个角色。<sup>①</sup>

管理者是员工的合作伙伴，表现在管理者的绩效需要通过员工来完成，通过员工的绩效来体现。他们是真正的风险共担，利益共享，共同进步和发展。帮助员工提高绩效，是双方的利益所在。因此，在确定绩效目标时，双方就应在员工的工作范围、工作量、工作质量、完成时间、需要的培训、支持和帮助等方面充分协商、达成一致，为员工取得好的绩效创造条件。

管理者是员工的绩效辅导员。绩效目标往往略高于员工的实际能力，组织的经营方针，经营策略也会随市场变化做相应的调整，员工在实施目标时难免遇见困难和挫折。而管理者在一般情况下，业务水平、工作经验较员工为优，掌握的信息更全面，可以通过绩效沟通调控员工的情绪和行为，辅导他们排除障碍和困难。

管理者是员工绩效的记录员。绩效的原始记录是绩效考核的主要参考依据，管理者可以要求员工做工作记录，但常常很难坚持或者有一定虚假成份。因此，对于关键事件，管理者应该亲自记录有关员工表现细节，确保绩效考核有理有据，公平公正，减少内部矛盾。

管理者是员工绩效考核的公证员，一方面是因为管理者最了解情况，是最有权力对员工的工作绩效表现做出综合评价的人；另一方面，其职务职责也要求他对员工绩效做出公正考核；再次，管理者掌握着员工工作记录和详细的员工表现记录，这些都是对员工绩效进行评价的事实根据。因此，管理者对员工的绩效评价，一般较具可信度。

◆持续有效的绩效沟通。在绩效目标的制订，员工工作过程、绩效信息的搜集以及绩效评价、反馈中，无论是管理者还是员工，都存在着了解情况、应对变化和获取反馈信息的需要。因此，整个绩效考核过程都伴随着信息沟通。有效的信息沟通具备下列特征：首先，信息是有效的，指沟通的信息是管理者或者员工需要的、对提升绩效起促进作用的。其次，沟

<sup>①</sup>赵日磊，绩效管理，管理者应演好四个角色[J]，郑州，人才了望，2003，（8）。

通方式是有效的，即采用的沟通方式能够保证及时得到真实、完整的信息，也就是信息不会因为沟通方式的原因，造成迟延、失真或遗漏。再次，信息沟通是持续进行的，能够让沟通双方把握绩效考核全过程，并增进相互之间的了解和默契。

◆绩效考核过程的组织。如前述，绩效考核程序包括宣传发动、考核者培训、员工自评、考核者按标准考核、考核材料的统计分析、确定考核结果、考核面谈及反馈等环节，每一环节都要认真组织，措施到位，才能保证绩效考核的真实性和有效性。

宣传发动。绩效考核是牵涉到组织和全体员工切身利益的大事，对绩效考核的充分认可，是搞好绩效考核的根本。对绩效考核重要性、考核政策和要求、考核目的等问题进行深入人心的宣传，是提高员工参与绩效考核积极性的必要手段。人力资源管理部门要负责宣传过程的策划和组织，并制订出切实可行的宣传计划付诸实施。

考核者培训。培训是为了使考核者了解绩效考核的目的、作用和原则，把握绩效考核的内容与衡量标准，掌握考核操作方法和沟通技巧，识别和避免考核中的误差，排除考核中的主观趋向和随意性，使绩效考核结果更为公平合理。要安排专门的培训时间，提出培训要求并对培训结果进行检测，检测不合格者不能担任绩效考核者。

员工自评。在一个工作周期结束前，请员工对自己的工作表现及绩效做一个评价。这不仅是为了给绩效考核提供依据，还是一个让员工认识自我、总结经验、发现不足和改进工作的过程。员工自评最好采用书面形式，便于保存。

考核者按标准考核。即考核者按照绩效考核方案规定的考核要素、考核标准、考核程序，以事实为根据，对员工绩效进行考核并确定其绩效水平和等级的过程。要求考核者一定要严格按照标准办事，不循私情，不谋私利，不随便更改绩效标准，不以主观推测定结果，公平公正地进行考核。

考核材料的统计分析。首先，统计考核结果。汇总和计算考核者填写的考核表数据，得出考核结果；其次，对考核结果进行分析。例如，各等级人数及比例、不合格人数及原因、员工自评与考核者考核结果的差距及原因等等。这些数据可以为奖励、提拔、解聘、工作改进等提供依据。

确定考核结果。对于经过统计分析所得出的考核结果，人力资源部门还应该组织考核者及其相关人员进行核实和确认。如果发现考核结果与实际表现差距较大的情况，还应该分析原因，做出结果认定。

绩效考核面谈。考核面谈的目的有四，一是让被考核者认可考核结果，客观地认识自己；二是针对被考核者的具体情况，探讨绩效改进办法，提出职业发展建议；三是让被考核者感受他被重视的程度，明确组织的期望；四是双方就下一工作周期的绩效目标进行协商，形成与员工的绩效合约。因此，直接主管必须对考核面谈做认真的准备，并针对谈话内容做相关

调查，掌握事实根据，讲究面谈艺术，避免与被考核人发生争执，让考核面谈切实有收效。

#### 8.2.4 绩效考核反馈

反馈是绩效考核不可或缺的重要环节，它决定着绩效考核的效果。许多组织只重视考核而不注意反馈，让管理者忙碌一通没有成果，让员工忙碌一通仍感觉迷茫，问题仍然存在，绩效也不见提高，久而久之，绩效考核就会流于形式。因此，人力资源管理者 and 各级主管，都应该对绩效考核反馈予以充分的重视。

◆绩效反馈的准备。绩效反馈的准备工作，包括了解与分析员工、选择反馈方法、搜集反馈资料和制订反馈计划等方面。

了解与分析员工。主要把握员工的个性特征和自我期望。这是后续反馈工作的基础。可以通过与员工交往进行观察、向员工周边的同事朋友调查以及性格测试等办法来了解。在此基础上，针对员工的性格特征和自我期望，选择适宜的反馈方法。

反馈方法的选择。实践中采用的反馈方法主要有面谈、讨论、书信、网络电子信函、闲聊等等，其中面谈采用最多。面谈的好处是可以双向沟通，能够较好地说服员工，与员工进行详细的分析。但如果员工对主管有成见，且双方或其中一方脾气暴躁，就很难谈下去，甚至发生吵闹和更激烈的对抗。讨论是将群体成员召集在一起分析和公布绩效考核结果及其原因，找出员工或考核者的应该改进之处。但要注意选择同层次或同部门的群体、确定好讨论主题、挑选一个能干的主持人来引导和控制讨论进程、创造轻松和融洽的气氛，努力达成一致意见。但讨论不适合在集权式组织中使用。书信反馈的优点是全面细致，不会由于时间或情境因素影响表达，而且有据可查，但可能造成反馈迟延，也不能当面解惑。电子信函最大的优点是快捷，成本低，交流十分便捷，但需要计算机、网络及计算机操作技术。在休闲场所以聊天方式进行反馈，体现平等的地位和良好的个人关系，员工容易接受，但总显得不正规，也不便于反馈内容的记录。

搜集和熟悉反馈资料。这些资料包括绩效考核的原始材料（个人表现记录、工作记录等）、员工业绩成果证明材料、组织的绩效考核方案及标准、有关的规章、法律规定等等。管理者要熟悉其中的主要内容，便于绩效反馈过程中随时调用。

制订反馈计划，主管应该将绩效反馈过程在事先作一个周密的安排。绩效反馈计划的主要内容有：绩效反馈的目的、反馈的对象、方法的选择、过程的控制、需要哪些材料、可能会出现的问题以及时间安排、需要员工做何准备、意外事件的处理办法等等。计划越是周密，出现问题的可能性就越小。

◆绩效反馈的控制。如果对绩效反馈过程把握不当，也容易产生偏差。因此，绩效反馈控制的作用是正确引导和调整绩效反馈的方向，让绩效反馈按照既定的目标、时间和要求进行。绩效反馈控制的责任人是管理者。管理者要善于处理偏离绩效反馈方向或轨道的情况。

例如，当员工对绩效考核结果反应十分强烈的时候，可启动员工申辩程序或开展必要的调查研究；采用讨论反馈方式偏离主题太远时，应提醒员工围绕主题讨论；当出现不利气氛时注意调节气氛等等。

◆绩效反馈副作用的预防。如果对绩效反馈控制不当，很可能产生副作用。如互相怀疑、挫伤员工积极性、影响团队协作甚至导致核心员工跳槽。预防的办法是按照反馈计划进行，进行敏锐而又细致的观察，讲究反馈的艺术。如重视对员工业绩的肯定，善于发现和解决可能产生的问题，用数据说话，允许员工申辩和申诉，从员工利益的角度来分析问题，就事论事，不要扩大争论范围，等等，及时消除绩效反馈的副作用。

### 8.2.5 绩效考核结果应用

绩效常常能够说明很多问题：员工的能力、工作态度、对组织的忠诚度、发展的潜力、管理的有效性、关系是否协调、组织结构和工作氛围的状态……因此，绩效考核结果也被应用于很多方面：目标设置的合理性、组织结构的科学性、职务安排的适宜性、对市场环境的适应性、政策措施是否具有激励性等等。通常用得最多的是以下方面：员工工资、福利和和奖罚；员工职务安排；组织结构优化；组织政策的改进；发展方向的调整；绩效改进措施的制订等等。

### 8.3 绩效考核技术

绩效考核结果的准确度在很大程度上取决于绩效考核技术的选择。根据组织本身的特点和绩效考核需求，采用适当的考核技术，不仅可以节约考核成本，而且能获得最大的考核效果。

#### 8.3.1 常用的绩效考核技术

绩效考核技术又称考核方法，据统计约有上百种之多。常用的考核技术见表 8-3。

表 8-3 常用的绩效考核技术分类表

分类	名称	定义或操作内容	主要特点
以业绩为基础	业绩评定表	设计一份包括考核说明、考核要素、各要素等级和标准等内容的《业绩评定表》，请考核者对每一要素做出考核判断。	简单易行，可在较大范围内使用。但易出现考核标准定义不清，受考核者主观偏见影响的现象。
	劳动定额法	制定工作标准或劳动定额，将员工实绩与劳动定额相比较。	重结果，不看过程；有激励作用，但无法对员工行为进行评判和指导。
	目标管理法	主管和员工共同制定目标，并定期讨论和检查目标达成情况。	简单有效，双向沟通。但确定目标时难以准确把握，非量化的目标项目很难准确表述考评结果等级。

	平衡记分卡	通过从财务、客户、内部流程、学习成长四个方面设立指标体系对员工绩效进行全方位考核。	基于战略考虑，从全局利益出发；与控制系统结合紧密；考核全面。但过程复杂，工作量大。
以比较为基础	简单排序法	对所有员工的业绩进行比较，将绩效最好的员工排列在前面，最差的排列在最后面。	非常简单。但对业绩相近的员工排序可能出现偏差；受主观偏见影响大。
	交替排序法	将员工姓名列出，从中选择业绩最好和业绩最差的员工各 1 名，分别放在第 1 位和最后 1 位；再从剩余的名单中选择最好的和最差的各 1 位，分别放在第 2 位和倒数第 2 位……如此类推，完成员工排序。	简单实用，结果较为客观。但仍不能摆脱主观偏见的影响。
	配对比较法	将员工的各考核要素分别两两比较，用“+”或“-”表示好或者差，最后汇总每位员工好的次数。数字最大的员工绩效最好。	排序较为科学和切合实际，但员工较多时，工作量非常大，不能反映员工之间在绩效、能力、品质等方面的差距。
	强制分布法	假设组织中优、良、中、差各等级绩效员工呈正态分布，分别规定优、良、中、差各等级的比例，强制性地员工列入其中。	有利于管理控制，激励作用大，能避免部门间由于考核尺度掌握不均导致的不公平。但如果员工都十分优秀，考核结果就不准确，且很难做到公平合理。
以员工个性特征为基础	因素考核法	为每一考核要素规定权重，请多位考核者对员工进行各要素评分并分别汇总，将总分与权重相乘，得出各要素得分后再加总，即为员工绩效得分。按得分高低分出绩效等级即可。	简便易行，较为科学。但如果员工较多，考核要素也较多，则工作量较大。
	图尺度考核（评级量表、等差图表、分级评价法）	请考核者在一张全面列举绩效构成要素、等级标准及说明，赋予各要素、各等级不同分值、权重的评价表上，填入最符合被考核者绩效的等级或分数，然后通过加总等计算得出被考核者业绩总分。	可对员工行为进行全面考核，经济实用。但对员工态度、自信等个人特征不能准确描述，在考核准确性上也受到质疑。
	行为锚定等级评估法	将某一考核要素（行为）进行具体描述并加以分级量化，考核者从中选择最接近员工行为的等级，最后将各行为要素得分相加即为员工绩效得分。	将考核定位于行为而不是结果，能对行为进行指导和监控；对行为绩效的计量更精确，提供了反馈的机会。但一个合理的行为锚定量表设计较复杂，有时还会遇到考核者不知如何选择员工行为等级的尴尬。
以特殊事件为基础	关键事件法	指通过对关键事件中员工的非常好或非常差的绩效进行记录，并据以加分和扣分来进行绩效考评。	突出重点，减少考核工作量；对员工行为有导向作用。但如果员工一直表现平平，就无法进行考核。

	不良事故考核法	预先确定不良事故清单，当出现清单内的不良事故时，就按标准对员工进行处罚。	对员工行为有导向作用；能有效预防事故发生；但缺乏对员工的激励。
以考核者为基础	360 <sup>0</sup> 考核法	将主管、同事、下属、客户、相关部门员工等均列为考核主体，对员工进行考核。	防止主管滥用权力和主观偏见；加强了部门、员工之间的沟通。但工作量较大。
	专家评定法	由员工报送业绩书面材料，交由临时组成的专家小组，按照规定的评价标准、计分方法进行业绩考核。	能较为准确地评价被考核者的专业水平、能力、素质、业绩，但专家的依据是书面材料，不利于深入了解情况，容易受专家主观偏见的影响。
	自我报告法	由员工填写《自我鉴定表》或书面报告，对自己的工作及业绩进行总结。	考核内容全面、有利自我约束但考核标准不一，有主观倾向。
	主管考核法	由直线主管对员工业绩进行考核。	考核结果较符合实际，能针对员工具体情况提出建议；但易受主观偏见影响。

### 8.3.2 关键绩效指标法

关键绩效指标（Key Performance Indicators, KPI）法是通过组织战略目标进行层层分解产生可操作的战术目标，最后细化为员工的关键绩效指标所构成的体系对员工进行考核的方法。它建立起一种机制，将组织战略转化为内部的过程和活动，来不断增强组织的核心竞争力，使绩效考核从一种激励约束手段上升为实施战略的工具。

◆关键业绩指标（KPI）是基于组织经营管理绩效的系统考核体系。有三个特征：①是可量化或可行为化的标准体系；②对组织战略目标有增值作用；③是员工与管理人员进行工作期望、工作表现和未来发展等方面的共同沟通辞典。

绩效考核中 KPI 的设定，必须遵守 SMART 法则。Specific,指具体的，可以理解的，能够让员工明确具体做什么或完成什么；Measurable，量化的，可以度量的，员工知道如何衡量自己的工作绩效；Attainable，可以达到、可以实现的，目标没有超出员工的实际能力范围；Realistic，是现实的，符合组织实际情况并可以证明和观察；Time-bond,目标的实现有时间限制，员工应该在规定的时间内完成工作。<sup>①</sup>

◆关键业绩指标体系的设计。设计 KPI 指标体系，要考虑三个问题，即设计规则、设计思路和设计程序。

KPI 体系的设计规则有四项。①应体现组织发展战略与成功的关键点；②强调市场标准与最终成果责任，并可以对其进行测量和控制；③在责任明确的基础上，强调各部门的连带责任，促进部门间的协调，不迁就部门权限；④主线明确，重点突出，简洁实用。<sup>①</sup>

KPI 体系设计思路。KPI 建立要点是流程性、计划性和系统性，其设计思路也按照这些要

<sup>①</sup>王璞主编，人力资源管理咨询实务[M]，北京，机械工业出版社，2003，p203。

<sup>①</sup>付亚和，许玉林，绩效管理[M]，上海，复旦大学出版社，2002，p260。

点来构建。首先，KPI 指标基于战略目标分解流程而设，即由组织 KPI（由组织战略目标演化而来）、部门 KPI（由部门目标或职责演化而来）、岗位 KPI（由岗位任务演化而来）等层级构成。其次，KPI 是实现组织经营管理计划最重要的、关键性指标，它事先就在计划中确定好了。再次，KPI 是一个从组织整体出发的系统，这个系统内的各项指标要素之间都存在直接或间接的关联，每一个绩效指标的完成情况，都会对其他指标、对组织整体目标产生影响作用。因此，必须把握好各指标间的具体衔接。（见表 8-4）。

表 8-4 （人员）KPI 指标体系设计思路

公司级 KPI	部门级 KPI	子部门（岗位）KPI
员工质量/ 素质	任职资格平均水平	资格认证人员比率、帮助达标人员比例
	学习能力	人均培训学时数、培训效果评估、人均培训成本、内部培训资源建设、培训满意与改进、培训档案建立与维护
	绩效改进	绩效改进考核成绩、KPI 水平提高率、下岗人员比率、员工累计离职率、员工内部流动率、人工成本水平、人均成本水平、人均产值水平
员工满意	员工满意综合指数	人事服务满意度、内部投诉次数、组织氛围变化程度、合理化建议人数、惩处合理性
	优秀员工的稳定性	优秀员工离职率、优秀员工内部流动率、优秀员工职务晋升率、优秀员工任一职平均年限
人力资源系统/程序	前摄人力资源计划	计划完成及时性、计划执行控制制度、计划系统性、战略性年审
	招聘效率与效果	人均招聘成本、招聘计划完成率、招聘服务满意度、新员工离职率、用人单位满意度、一次招聘有效性
	绩效管理体制的有效性	人力资源管理制度有效性（包括招聘、内部调配、培训、绩效考核、薪酬、任职资格、荣誉激励等）
	HR 信息系统	系统数据一次输入准确性及维护及时性、系统兼容性、数据一致性、系统弹性与柔性、系统维护成本、合理要求及时支持率

**KPI 指标设计程序。**为了保证每个职位的每个员工都按照组织要求的方向去努力，岗位 KPI 应该来自于部门 KPI，而部门 KPI 则由组织 KPI 分解而成。因此，KPI 指标设计的第一步，是从组织战略目标入手，找出组织的重点业务（或称关键业务领域），再找出与此相关的关键业绩指标，即组织 KPI。假定某高校的战略目标是创建国内一流大学，则实现该目标的业务重点是师资队伍建设、实验条件、科研成果等等。那么，对每一项重点业务的具体要求就构成组织 KPI，如师资队伍建设的 KPI 就包括了对师资队伍总量与构成的要求。第二步，分解组织 KPI，确定部门 KPI。例如，师资队伍建设，在数量上受招聘、任用、流动、晋升、退出等要素的影响，在结构上受学历、学位、职称、培训、职业发展等要素的影响，假定起关键作用的要素有招聘、任用、晋升、培训、职业发展等，它们就可确定为部门 KPI。第三步，将部门 KPI 细分，确定岗位 KPI。在部门 KPI 中，每一个要素都应该落实到相应的岗位，如师资任用由系主任负责，是否能够发挥教师的专业特长、激发教师的主动性和积极性，就是

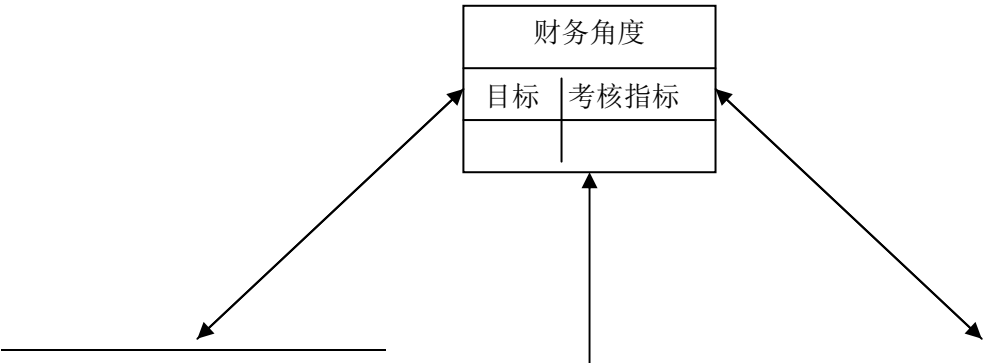
考核系主任用人水平的 KPI。第四步，确定考核标准。即各 KPI 应该达到的水平和要求。最后，对 KPI 进行审核。既包括对各项 KPI 指标合理性的审核，也包括对 KPI 指标体系整体的审核。审核 KPI 的依据是 SMART 法则，重点考虑两个问题：一是 KPI 是否表现了在数量、质量、成本和时限上的要求？例如，系主任的用人水平，在数量上可用人均课时数、科研成果数、指导博士、硕士生数等指标来衡量；质量有教学质量、教师工作热情、学生科研成果、教师满意度等指标度量；成本则包括课时平均酬金、科研成本与费用等等。二是该职位的任职者能否控制 KPI 的结果。对教师任用是否科学合理是系主任能够控制的，可作为系主任的 KPI 指标；而教师的收入并不是系主任能够完全控制的，则教师收入的合理性则应从系主任的 KPI 指标中排除。对 KPI 指标体系的审核，可以考虑下列问题：如果员工都能完成各自的 KPI，组织的战略目标是否能够达成；部门 KPI 之间有没有脱节或不协调；员工 KPI 总和是否能够说明被考核者 80% 的工作目标；由多个考核者对同一 KPI 进行考核，能否取得一致的结果；该指标体系是否具有可操作性，等等。

◆ KPI 指标监控。当 KPI 指标全部落实到岗位或员工以后，应该制订一份“组织 KPI 指标监控表”，将指标名称、指标类别、具体要求、责任人以及完成进度列入其中，由 KPI 监控人或直线主管负责填写。统计周期由各组织依据需求和条件自定，最长不应超过 1 个月一次，如果采用电子化绩效监控（Electronic Performance Monitoring ,EPM），可以做到任何时候都能监控。发现未按时完成者，应该厘清原因并及时处理。如果是牵涉到 KPI 指标体系合理性和协调性的问题，还应向上级主管报告申请协调或调整 KPI，从而保证所有 KPI 均能按时完成。

8.3.3 平衡记分卡

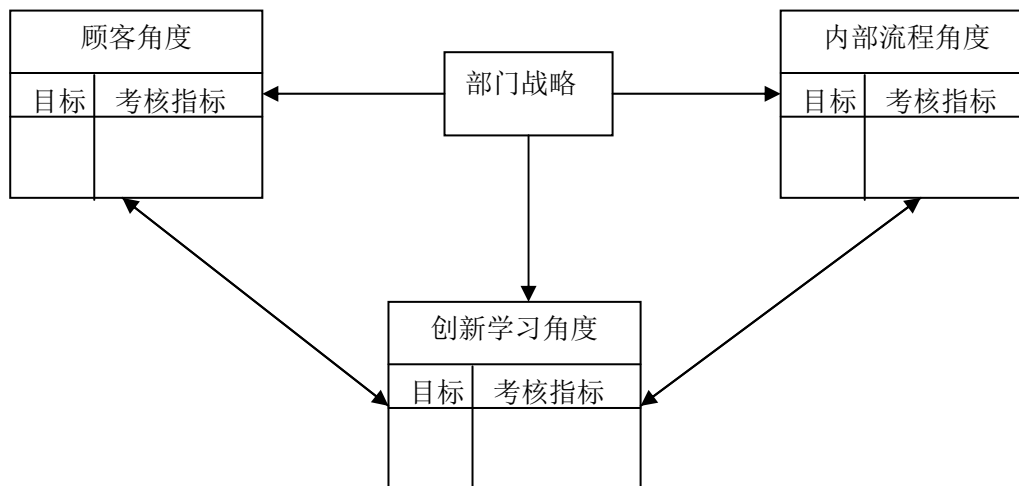
平衡记分卡（Balanced Scorecard）是以组织的战略为基础，将各种衡量方法整合为一个有机整体的绩效管理体系。它能够把组织战略由从财务、客户满意度、内部流程、学习与创新四个角度转化为具体的目标和考核指标，实现了战略与绩效的有机结合。（见图 8-1）。它是由罗伯特·S·卡普兰（Robert S. Kaplan）和大卫·P·诺顿（David P. Norton）研究了当时在绩效考核方面处于领先地位的 12 家公司后，于 1882 年提出来的。到 2000 年止，《财富》杂志公布的世界前 1000 位公司中有 40% 采用了平衡计分卡系统。

图 8-1 平衡记分卡基本框架<sup>①</sup>



<sup>①</sup>付亚和，许玉林，绩效管理[M]，上海，复旦大学出版社，2002，p285。





◆平衡记分卡的基本思想。是通过财务、客户、内部流程、学习与成长四个指标之间相互驱动的因果关系，展现组织的战略轨迹，实现绩效考核——绩效改进以及战略实施——战略修正的目标。<sup>②</sup>

传统的绩效考核中，往往重视财务指标而忽略非财务指标。但是，财务指标是滞后指标，因为它只能反映过去决策的成果，只能说明过去做得怎么样，它无法解释“为什么”，也不能在发生问题时进行调整。为了弥补这个缺陷，需要借助于能够在财务未能反映之前，预示成功或失败的领先指标。平衡记分卡除了要求从财务角度衡量绩效外，还列入了客户满意度、内部流程、学习与成长三个非财务指标。这四个方面是一个有机整体，互相促进和制约。实施平衡记分卡首先出现的是成本而非效益，而且效益的产生往往滞后很长一段时间。因为，要提高财务收益首先要改善其他三个方面，就必须要有投入。在实施平衡记分卡前期，往往出现客户满意度、员工满意度、工作效率都提高，但财务指标却下降的情况。但是，为改善非财务指标的投入，可以在预见的时间内收回。管理者应该立足长远，有足够的信心将平衡记分卡进行到底。

◆平衡记分卡的主要优势与障碍。平衡记分卡与其他绩效考核体系相比，具有四大优势：①消除了单一考核指标的局限性，多角度、全方位进行绩效考核，既考核了过程，也注重结果，更为科学合理。②阐明了源于战略的一系列因果关系，发展和强化了战略管理系统。平衡记分卡将部门目标、个人目标与组织战略相联系，将考核目标与年度预算相衔接，并进行定期的总结、调整和改进，保证了战略目标的实现。③从全局的立场出发解决业务问题，防止了次优化行为。它迫使高层将所有重要的绩效指标放在一起综合考虑，经常注意到某一方面的改进是否以牺牲另一方面为代价，提高了组织运行的协调性。④它可以在组织各管理层次中应用，形成考核系统和控制系统的完美结合。即使对于基层员工，也可以从财务、客户、

<sup>②</sup>孙健敏，组织与人力资源管理[M]，北京，华夏出版社，2003，p308。

内部流程和学习成长四个方面来设定和实现目标。这样做培养了员工自我控制和协调的能力。

平衡记分卡的障碍主要是技术层面上的问题，即如何将组织战略分解为四个方面的指标？如何做好组织、部门和员工平衡记分卡之间的衔接？各指标的值和权重如何确定？如何实现各部门之间指标的动态调整？因此，实施平衡记分卡是具有一定难度的。

◆平衡记分卡的指标体系。平衡记分卡的财务、客户、内部流程、学习与成长四大指标，都由一系列分指标构成。主要内容为：

财务指标，是表现从利益相关者（股东、投资者等）的角度来看增长、利润和风险的一组指标。组织所有的改善都是为了财务指标的达成，它也是平衡记分卡考核的焦点。财务指标包括 5 大类：①财产收益指标，由净资产收益率、总资产报酬率、销售利润率、成本费用利润率来反映。②资产运营指标，有总资产周转率、流动资产周转率、存货周转率、应收账款周转率等。③债务指标，如资产负债率、流动比率、速动比率、现金流动负债率等。④成长性指标，包括销售增长率、人均利润增长率、总资产增长率。⑤其他指标，有投资回报率、资本保值增值率、社会贡献率、全员劳动生产率和附加价值率等等。<sup>①</sup>

客户满意度，是反映为客户创造价值并与众不同的一组指标。组织为了获得长远的财务业绩，就必须创造出让客户满意的产品和服务。平衡记分卡不仅包括了组织期望达到的目标，如市场份额、客户保有率、新客户开发率、客户满意度等，还包括了客户所关心的方面，如送货准时率、合同履行率（取消率）、客户获利率、产品不良率、退货率、产品价格、形象和商誉等等。

内部流程，是从价值链的角度对内部业务流程进行分析，确定不同业务流程的战略优先权的一组指标。它来自于对客户满意度最有影响的业务流程，表现为时间、质量、成本、内部管理方面的要求。如新产品开发速度、研究费用、一年内修改设计次数、技术水准、生产周期、生产成本、合格品率、产品安全性、出勤率等等。

学习与创新，是反映支持组织变革和创新，将注意力引向组织未来成长的一组指标，它涉及到人员、信息系统和市场创新等方面。如员工能力、员工满意度、员工流动性、劳动效率、员工培训次数、奖励与员工士气、信息覆盖率、信息系统灵敏度、信息系统更新程度、员工建议次数、采纳员工建议节省的成本金额、授权与分权程度、新产品数量、新产品占总销售额比例、废品降低率等等。

并不是每个组织的平衡记分卡都包括上述指标。组织应该考虑自己所在的行业、内外部环境 and 组织发展战略的特殊性，量身定做合适的平衡记分卡绩效考核指标。

◆平衡记分卡的操作程序。

指标设计。组织人员仔细研究组织战略，并从财务、客户、内部流程和学习成长四个角

---

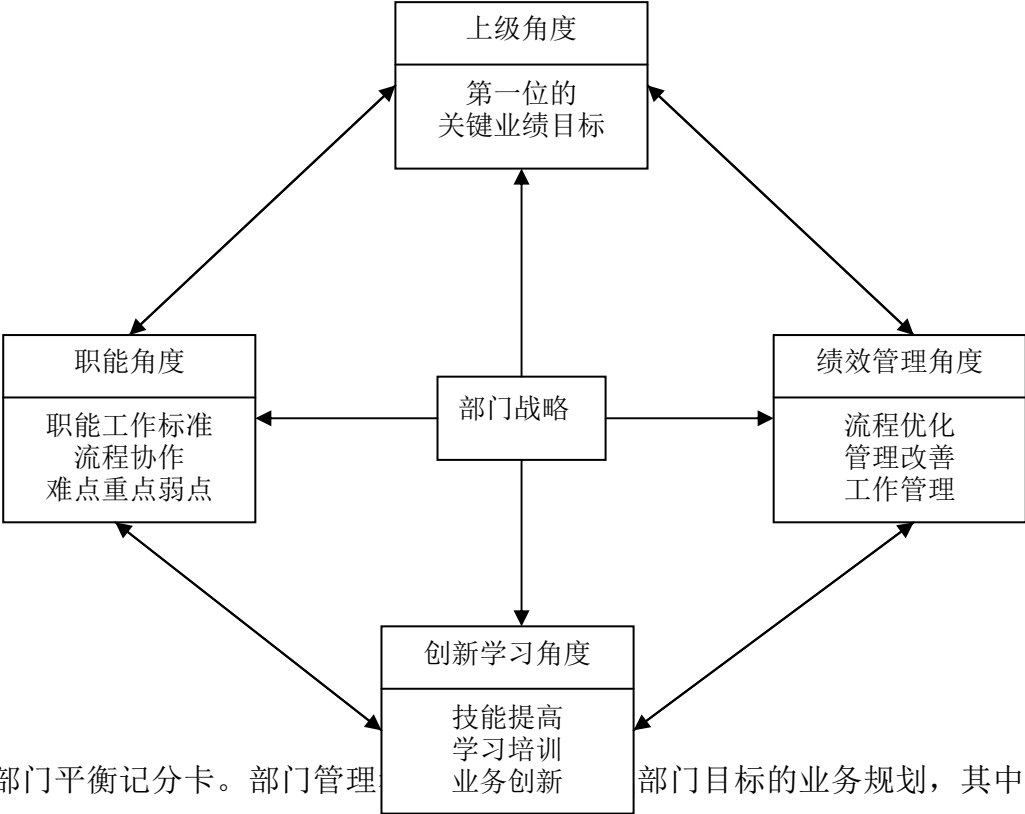
<sup>①</sup>付亚和，许玉林，绩效管理[M]，上海，复旦大学出版社，2002，p288。

度，将战略转化为一套完整的目标和绩效考核指标体系。

方案说明。将上述绩效考核指标体系向所有高层管理人员说明，广泛征求意见和建议，让该指标体系得到高层的认可，并与高层目标联系起来。

持续沟通。高层和中层经过多次沟通，将指标细化和完善。应该让每一位中层都理解组织长期的战略，并使之与部门和个人目标保持一致。

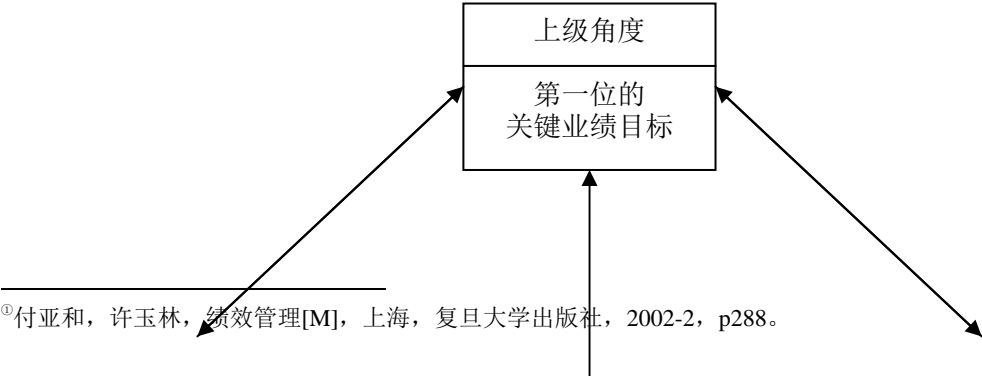
图 8-2 部门平衡记分卡<sup>①</sup>



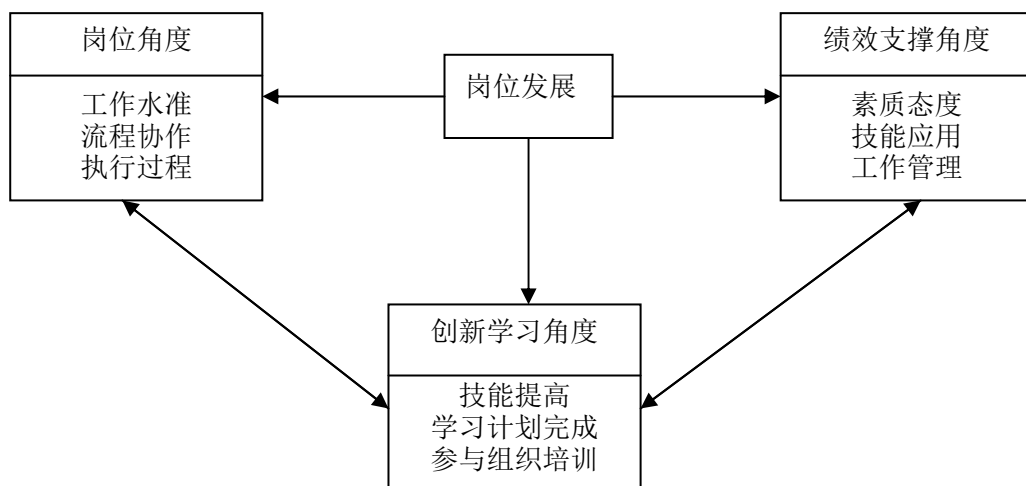
部门平衡记分卡。部门管理 部门目标的业务规划，其中对业务工作的具体要求，就成为部门平衡记分卡的指标和标准。但是，部门是通过完成自己的职责和任务来实现组织战略目标的，其平衡记分卡的指标内容应根据部门特点和职能来设置。一般可从部门关键业绩指标、部门职能、部门绩效和创新学习角度来考虑。（见图 8-2）。

员工平衡记分卡。每位员工都会制订针对个人任务的业务规划，其中对业务工作的具体要求，便成为员工平衡记分卡的指标和标准。同样，员工也应该按照本人的工作特点和任务来设置指标内容。设置方法与部门平衡记分卡大体相同。（见图 8-3）。

图 8-3 员工平衡记分卡



<sup>①</sup>付亚和，许玉林，绩效管理[M]，上海，复旦大学出版社，2002-2，p288。



◆平衡记分卡的实施条件。平衡记分卡是一种较为复杂的绩效考核系统，实施它的组织应该具备四个条件：①组织的战略目标能够层层分解，并能够与部门、员工目标达成一致，而且个人利益要服从组织利益。②平衡记分卡考核的四个维度，即财务、客户、内部流程和学习成长之间存在明确的因果趋动关系。由于这种关系在具体职位中可能表现不明显，但员工应该知道它确实存在着，并在职务工作中予以考虑。③组织内部具有健全的与平衡记分卡相配套的其他制度。如财务核算制度、内部信息沟通平台、岗位职责划分、业务流程管理等等。④组织内各岗位员工均能胜任自己的工作。

## 8.4 绩效考核的风险与偏差

### 8.4.1 绩效考核的风险

对于组织人力资源和经营管理而言，绩效考核具有其他管理系统不可替代的作用。但是，由于绩效考核结果与组织、员工利益高度相关；许多考核要素及标准是事先确定的，受主观因素影响较大；还由于绩效考核系统对长期绩效和短期绩效、组织绩效和部门绩效的判断和衡量技术问题，以及所掌控信息的不全面，绩效考核工具的缺陷等原因，绩效考核在客观上也可能存在于组织不利的风险。这种风险不可避免，却可通过提高管理水平而降低。

◆流失优秀人才。组织中的优秀员工只占全体员工的少数，而组织的绩效考核方案往往适合大多数员工。优秀员工的业绩、能力和期望很可能超出考核标准的最高限，还有绩效考核中通常采用由同事、客户、领导或下级打分的方式，常常使优秀人才受到不公正的待遇而导致他们选择离开。

◆引发内部冲突。经常发生的内部冲突有四类：目标冲突、认知冲突、情感冲突和程序冲突。<sup>①</sup>目标冲突既表现为员工、部门目标内部的冲突，如员工认为目标太高或目标之间存在矛盾；也表现为员工之间、部门之间目标的衔接问题。例如，财务为节约费用，规定了部门

<sup>①</sup>姜进章，绩效考评的七大风险[J]，北京，企业管理，2003，(3)。

电话费开支数额，而员工就可能害怕超支而减少与客户的联系，结果损失了老客户，新客户开发也不理想。认知冲突是由于观念不一致产生的冲突，对同一指标，观念不同理解就不同。情感冲突是由于员工个性与情感特征不一致而产生的冲突。公开指出员工的不足，有些员工可以接受，但极爱面子的员工就感到难堪。程序冲突指对考核程序认识的不一致产生的冲突。一些组织在考核的时限、何时公布结果或进行面谈、晋升程序等方面存在不一致的观点，导致考核步调不一致和其他矛盾。

◆工作效率下降。任何考核指标体系都不可能将员工所有的职责、行为、成果涵盖于内，当出现考核指标以外事项时，就可能无人去做而导致工作效率的降低；有的组织为了解决上述问题，设计了十分复杂的指标体系，还要求员工填写大量记录或表格。考核费时太多，又可能影响正常工作而导致效率下降。

◆部门协调困难。考核结果关系到部门和员工的切身利益，部门会将注意力全部集中于本部门目标的实现上。对于其他部门需要本部门配合或协作的项目，如果与本部门目标无关，就可能不会引起重视。而如果将这些协作项目全部列入相关部门目标，又可能出现多头负责的现象，要么争着管，要么都不管。

◆组织文化与法律、道德相冲突。许多绩效考核系统是“以成果论英雄”，为了达到绩效考核要求的目的，引发不正当竞争甚至不择手段。于是，就有可能出现违反法律和社会道德的现象出现。例如，为了减少人工成本就雇佣工资较低的童工，为了提高产量就取消员工的正常假期，为了突出自己就剽窃下级的功劳，等等。

#### 8.4.2 绩效考核中的偏差

导致绩效考核偏差的原因，既有主观因素，也有客观因素；既与考评者个人心理状态有关，也受考评者本身工作水平的影响。剖析并解决这些偏差，有利于促进组织整体绩效的达成。

◆在管理上，容易出现下列偏差：

①经验主义。当绩效考核形成习惯以后，管理者会将绩效考核程式化——每年都是这么干。如果组织进行了战略调整，或者采用了新的绩效考核工具，或者对绩效目标作了新的要求，管理者都会感觉不适应，仍自觉或不自觉采用旧的指标标准、考核方法、程序来考核，从而达不到考核要求。

②标准不明。组织的绩效考核指标体系，或者是标准不现实（太高或太低）、或者是可衡量性太差，或者是表达不准确，容易产生误解。甚至没有考核标准，只采用互相“打分”或“投票”的方式来考核，无法做到客观公正。这样的考核，不如不搞。

③平均主义。考核中习惯于搞“人人有份、轮流坐庄”，即按照组织规定的比例，不以实际绩效为标准，而是轮流将员工分成优秀、合格、不合格等等级。其结果是使考核流于形式，

成为劳民伤财的“无用功”。

④领导决定。即由主要领导最后决定员工考核结果。这种做法往往使基层和中层考核变成形式，危害很大：考评不公正，往往是与高层领导关系好的员工，考评结果最好，而努力工作的员工却可能得不到应有的评价，导致员工热衷于走“上层路线”而不是积极工作；基层、中层管理者会认为自己没有实权而丧失责任感；考评中的矛盾、问题全部推给高层领导，不仅让高层陷入繁忙的琐事，而且容易造成员工对高层的不满。

⑤忽视结构调整。有许多绩效不佳的原因来自于组织结构，但绩效考核中往往重视对个人的考核而忽视结构的调整。例如，在一个部门中全部都是高学历、高技术职务或者老资格员工，则该部门团队绩效就可能产生问题。即个人绩效可能都很高，但部门绩效则可能最低。解决的办法是调整部门人员结构。

◆在考评者方面，容易出现下列偏差：

①晕轮效应，又称光环效应。指一个人具有显著的优点或者重大缺陷时，别人会认为他在其他方面也有同样的优点或缺陷。晕轮效应常常误导考核者以偏概全，对员工的总体评价随着某一方面的评价或高或低，甚至对与该位员工较亲近的人也作如此评价。

②类己倾向，也称同类人误差，指考核者对于与自己属于同类型的员工评价要高，即如果被考核的员工与考核者兴趣相同，脾气性格相似，或者对某问题的态度、看法一致，则可能得到较高的评价。尽管这些方面与绩效的关系并不十分密切。

③个人偏见。考核者喜欢不喜欢或者熟悉不熟悉被考核者，都会对考核结果产生影响。考核者往往对自己印象好的或熟悉的员工给予较高的评价，而对不喜欢或不熟悉的员工给予较低的评价。

④宽严不均。即对不同的员工采用不同的评价标准。这种现象可能是不自觉出现的。有些考核者习惯于将员工的现在与过去比，将员工互相比较得出考评分数，而忽略了考评标准的要求。最后，考评标准被抛到一边，主观比较成为主导，必然导致宽严不均。

⑤近因效应。由于人们对最近发生的事情印象较深，而对以前发生的事情感觉淡化，因此考核者往往会用被考核者近期表现来评价整个考核周期的表现。如果员工以前曾经取得很大成绩，但近期却出现了工作失误，他的考评结论有可能忽略他原来的成绩；反之，则有可能忽略他过去的过失。

⑥居中趋势。考核者倾向于将考核结果放置于中间位置，这往往是考核者害怕承担责任或者对被考核者不了解、不熟悉造成的。

⑦自我比较误差。考核人往往不自觉地将被考核人与自己进行比较，以自己的能力、业绩作为衡量被考核人能力和业绩的标准。对于比自己优秀的员工给出较高的评价，对于不如自己的员工则给出较低的评价。于是，考核者不同，考核标准就不同，无法让所有员工得到

公平的对待。

⑧情感压力。考核者将自己的人际关系和情感带入考核过程，会导致情感压力和不公平。例如，对与自己关系密切的员工，不好意思做太差的结论，而对与自己关系不好的员工，又不甘心做太好的结论；害怕实事求是会得罪人或者影响自己的前途，等等。

可见，上述偏差不解决，无法做到公正考核和实现考核的目的。可以通过加强对考核的检查监督、由多人核实考核结论、定期进行绩效考核评审等方法，最大程度地减少或消除上述偏差。

参考文献：

- ①付亚和，许玉林，绩效管理[M]，上海，复旦大学出版社，2002。
- ②谢宝国、夏勉，关键绩效与岗位绩效[J]，北京，企业管理，2004（4）。
- ③尹良伟，成功的绩效评估[J]，石家庄，经济论坛，2004，（11）。
- ④彭剑锋，饶征，基于能力的人力资源管理[M]，北京，中国人民大学出版社，2003，p150。
- ⑤赵日磊，绩效管理，管理者应演好四个角色[J]，郑州，人才了望，2003（8）。
- ⑥王璞主编，人力资源管理咨询实务[M]，北京，机械工业出版社，2003，p203。
- ⑦孙健敏，组织与人力资源管理[M]，北京，华夏出版社，2003，p308。
- ⑧姜进章，绩效考评的七大风险[J]，北京，企业管理，2003，（3）。

## 第9章 人力资源薪酬

可以从不同的角度理解人力资源薪酬的含义。从社会角度看，薪酬是全体成员的可支配收入，薪酬水平决定社会整体的消费水平。社会组织认为，薪酬是成本，用最低的人工成本来获得最大的效益，是组织的所有者和管理者最为关心的问题。对员工个人而言，薪酬是自己的劳动价值与组织交换的结果，它不仅是生活和发展的经济来源，还代表着社会对自己贡献的承认和社会地位。而薪酬最为直观的定义，则是组织向员工提供的报酬。

### 9.1 人力资源总体薪酬

最初的人力资源薪酬表现为货币或物质的形态，它决定于员工对物质利益的追逐。当物质需要基本得到满足后，员工对于非经济的精神追求就越来越迫切。人力资源薪酬便逐渐由单一的货币物质形态扩展为包括多种要素的系统——总体薪酬。

#### 9.1.1 人力资源总体薪酬结构

特鲁普曼认为，总体薪酬包含了5大类9种成份，它可以用一个薪酬等式来表现，<sup>①</sup>即：

---

<sup>①</sup>约翰·E·特鲁普曼，薪酬方案——如何制定员工激励机制[M]，胡零、刘智勇译，上海，上海交通大学出版社，2002，P35。

$$TC = (BP + AP + IP) + (WP + PP) + (OA + OG) + (PL + OL) + X$$

TC: 总体薪酬

BP: 基本工资

AP: 附加工资, 定期的收入, 如加班工资等一次性报酬

IP: 间接工资, 主要指福利, 有法定福利和企业福利

WP: 工作用品补贴, 如工作服、办公用品等

PP: 额外津贴, 如购买企业产品的优惠折扣

OA: 晋升机会

OG: 发展机会, 如学习与培训机会、学费赞助

PL: 心理收入, 如员工从工作本身和公司得到的精神满足

OL: 生活质量, 指生活中其他方面的重要因素, 如弹性工作时间、班车接送、子女入托等

X: 私人因素, 如可否带宠物上班、个人收藏等。

在我国, 总体薪酬不仅包括组织向员工提供的经济性报酬和福利, 还包括为员工创造的良好工作环境以及工作本身的内在特征、组织特征等所带来的非经济性心理效用。<sup>①</sup>总体薪酬系统结构见表 9-1。

表 9-1 总体薪酬系统结构

总体薪酬系统结构	经济薪酬	直接经济薪酬	基础工资: 组织根据员工的工作任务、职务、技能、资历, 按照一定的时间周期定期发放的固定报酬
			绩效工资: 根据员工年度绩效评价结果发放的对基础工资的增加部分
			奖金: 根据员工是否达到或超过某种事先建立的标准、目标或绩效而发放的浮动报酬
			股权: 员工获得的对本组织股份的购买权和支配权
			红利: 持股员工按照组织的红利派发办法得到的收入
			各种津贴: 是对员工工作中不利因素的补偿
		间接经济薪酬(福利)	保险: 按照国家法律规定或组织经济条件, 为员工购买的保险
			补助: 对员工额外付出的经济补助
			优惠: 组织为员工提供的在一定范围内较正常条件为优的待遇
			服务: 组织向员工提供的工作、生活、学习和成长等方面的服务
	非经济薪酬	工作本身	带薪休假: 员工休假时也可以享受工资待遇
			工作的趣味性: 工作内容、方式符合员工兴趣的程度
			工作的挑战性: 对员工而言有一定难度的工作
			工作的责任: 由员工个人承担的工作责任
			工作的成就感: 员工完成任务后的自豪感
			在工作中发挥个人才干的机会
			在工作中获得褒奖的机会

<sup>①</sup>彭剑锋主编, 人力资源管理概论[M], 上海, 复旦大学出版社, 2003, P374。



			工作中获得个人成长和发展的机会
			弹性工作制：可由员工自主决定工作时间
			工作分担：员工能够单独承担的工作任务
			缩减的周工作时数
		工作环境	友好和睦的同事关系
			领导者的个人品质与风格
			舒适的工作条件
			组织中的知识与信息共享
			团队氛围：相互帮助、协作、为共同目标努力以及持续学习等氛围。
		组织特征	组织在业界的声望、品牌与领先地位
			组织高速成长带来的机会与前景
			组织的管理水平
			组织的文化氛围

### 9.1.2 人力资源薪酬形式

薪酬体现了组织与员工之间的利益交换关系。对于组织而言，它是吸引优秀人才的重要工具，是激励员工提高效率和创造价值的手段；对于员工而言，它为员工提供本人及家庭基本生活保障，并体现员工的社会价值，让员工获得精神上的满足。在不同的环境、目标和条件下，组织的薪酬表现出多种多样的形式。

按薪酬介体划分，有货币薪酬和非货币薪酬。货币薪酬指组织用货币形式支付给员工的报酬，通常被认为是核心薪酬，也是员工收入的主要部分。它包括基本工资、奖金、各种补贴和津贴。非货币薪酬是组织通过实物、服务或安全保障等形式支付给员工的报酬，大多数情况下它表现为员工福利或额外薪酬。包括保障计划、带薪假期和服务等等。<sup>①</sup>随着经济的发展，非货币薪酬已成为薪酬越来越重要的组成部分。

按照支付的时间，薪酬可划分为短期薪酬与长期薪酬。短期薪酬是工作任务完成后立即发放或在较短时间内发放的薪酬，它通常不会超过 1 年。如工资、奖金和服务。长期薪酬则指员工可以长期获得或组织延期支付的利益，如员工持股计划、股票期权以及微软最近实施的限制性股票。

按薪酬的等级数量，可划分为窄带薪酬和宽带薪酬。窄带薪酬即传统的薪酬，是薪酬与职位成基本对应关系、薪酬等级数量较多的薪酬体系。窄带薪酬是一种鼓励员工升职的系统，员工提薪必须先升职，业绩基本不影响薪酬，且通常包含 30 多个级别。宽带薪酬则是鼓励员工创造绩效的系统。在宽带薪酬系统中，薪酬等级相对较少，而每一级对应的薪酬浮动范围较大，低级别的员工只要工作业绩出色，所对应的薪酬有可能超过甚至大大超过高级别的员工。

按薪酬的作用，可分为保健性薪酬和激励性薪酬。保健性薪酬是让员工基本满意，能够维持组织正常运转的薪酬，如与市场基本持平的工资、小额福利等等。激励性薪酬是能够激

<sup>①</sup>文跃然，薪酬管理原理[M]，上海，复旦大学出版社，2004，P5。

励员工提高工作效率和创造性的薪酬，如奖金、绩效薪酬、利润分享计划、学习与成长机会等等。

按薪酬构成，可分为统一薪酬与个性化薪酬。统一薪酬指由组织统一确定薪酬结构，适合于所有员工的薪酬体系。个性化薪酬又称自助式薪酬，指组织设计一个尽量宽的薪酬选择范围，员工可以在此框架内根据个人需求进行相应的调整与组合所形成的独具特色的薪酬系统。<sup>②</sup>个性化薪酬最主要的特点是多样性、定制化与动态性，它是一种以员工为中心的薪酬系统。

按薪酬的稳定性，可分为基本薪酬与可变薪酬。基本薪酬是员工较稳定的那一部分收入，如工资、固定津贴、法定福利等，其数额变动不大，可让员工产生安全感。它还常常被作为计算可变薪酬的依据。可变薪酬是一种根据组织发展需要而向员工支付的数额不固定的动态薪酬，例如技能工资、特殊奖励、股票期权等<sup>③</sup>。可变薪酬比固定薪酬具有更强的激励作用。

### 9.1.3 人力资源薪酬模式

我国有五种基本的人力资源薪酬模式，即基于岗位的薪酬模式、基于绩效的薪酬模式、基于能力的薪酬模式、基于市场的薪酬模式、基于年功的薪酬模式。<sup>①</sup>有的组织只采用其中的一种，而有的组织则将两种以上的薪酬模式组合成自己独特的薪酬模式。

◆基于岗位的薪酬模式，是依据岗位在组织内的相对价值为员工付酬的方式。基于岗位的薪酬模式需要具备下列实施条件：①组织内部要建立一套规范的职位管理体系，包括规范的岗位设置、职位序列、职位说明书，这是岗位管理的基础，也是评价员工工作绩效与能力的依据。②运用科学的量化评估系统对岗位相对价值进行评估。对组织而言，越重要的岗位相对价值越高，其在岗员工的工资也越高。③在岗员工的能力要与岗位要求相匹配。员工能力高于或低于岗位要求都可能导致不公平。

基于岗位的薪酬模式有两大优势：真正实现了同岗同酬，有较强的内部公平性；薪酬与职务挂钩，调动了员工努力工作争取晋升的积极性。但是，其不足也较为明显：重视内部公平性而忽略了外部竞争性，对于稀缺人才没有多大吸引力；加薪的前提是晋级，而晋级的机会往往不多，不利于员工的职业发展，还可能导致晋级中的恶性竞争；其导向是遵从等级秩序和严格的规章制度，鼓励员工晋升而不是获得绩效。它最适合职位级别比较多，外部环境相对稳定，竞争压力不是非常大的传统科层组织和要求任职者有效地履行其职能职责的职能管理类岗位。

◆基于绩效的薪酬模式，是依据组织整体绩效、部门绩效或者员工个人绩效向员工付酬的方式。至于选择何种绩效为依据，要看组织具体情况和岗位性质而定。例如，部门管理者并

<sup>②</sup>刘君、朱平利，个性化的薪酬制度设计[J]，北京，企业改革与管理，2004，（8）。

<sup>③</sup>许文琴，构建有激励性的薪酬体系[J]，北京，求实，2004，（5）。

<sup>①</sup>田效勋，薪酬模式设计[J]，北京，企业管理，2003，（3）。

不能左右组织的整体绩效，把组织绩效作为他们的计薪依据就缺乏合理性。基于绩效的薪酬模式对组织的绩效管理要求较高，它不仅需要明确的岗位职责体系，还要求建立科学合理的目标分解和考核体系。落实到每个员工身上的绩效目标，会激励员工主动积极、竭尽全能、持续创新，从而实现并超过组织原定的绩效目标。

基于绩效的薪酬模式有明显的优点：通过绩效目标来导向员工行为，为实现组织绩效目标提供了保证；符合公平性原则，激励效果明显；组织与员工利益均沾，风险共担，当组织绩效不佳时，能够节省人工成本。总之，它有利于降低管理成本和提高产出。其不足表现在：

①容易导致内部成员的不良竞争。为取得好的个人绩效，员工可能轻视组织内协作，甚至损害其他员工、部门或组织整体绩效。②绩效评估很难做到客观准确。如果用并不完善的绩效考核系统得出的不符合客观事实的考核结果作为向员工付酬的依据，其结果必然不公平，不但不能享受绩效付酬带来的激励，反而会造成员工的不满。另外，高的绩效也许是环境条件造成的，与员工的努力本身关联不大，反之亦然。③绩效付酬有可能造成能“同甘”不能“共苦”的后遗症。即当组织绩效处于上升状态时，员工收入在不断增加，激励作用很大；但当组织绩效下降或者遭遇困难时，员工会由于收入下降而产生不满意，出现消极的工作态度甚至离职现象。

基于绩效的薪酬模式适宜于处于竞争环境中的组织和岗位。例如，消费品、家电、计算机、信息等行业和高层经营管理、市场销售、产品开发等岗位。

◆基于能力的薪酬模式，是依据员工所拥有的知识、技术和能力水平为员工支付薪酬的方式。实施能力薪酬模式，首先，需要构建切实可行的具备全面性、准确性、适应性和可行性特征的员工能力评价体系。即能够全面评价员工能力的各个方面，促进员工能力的全面发展；其能力模块和项目，能够准确地反映组织对员工的职业要求并符合组织发展的需要；其能力要求是目前组织和员工能够接受、可以实施的。其次，要设定员工能力的市场价值参照系。即通过薪酬调查设定员工能力市场价值的“标杆”。薪酬调查不但可以了解特定领域、特定职位或特定能力的外部薪酬水平，还能够掌握竞争对手的薪酬策略。第三，重视能力与绩效管理并举。按能力付酬的基本点，是基于有能力的员工可以履行职责创造效益的假设，按能力付酬实际上是对未来绩效的预付。

基于能力的薪酬模式具有下列优点：①提升了员工的竞争力和发展潜力。按能力付酬激励员工变被动学习为自觉学习，变满足现状为不断创新，变专业化为一专多能，使员工在转换岗位、职位晋升以及职业发展等方面更具优势。②有利于增强组织对人才的吸引力。按知识技能来支付报酬，充分考虑了劳动报酬与劳动力价值的一致性，确保组织薪酬的外部竞争力；同时，即使员工不能获得行政管理职务的提升，也能在专业领域内获得丰厚的待遇，这对于吸引高素质、高能力人才十分有利。③增强了组织的灵活性和整体竞争力。员工能力的

不断提升，使组织能够适应多变的环境，获取持续发展的机会。其不足表现在：①管理成本较高。因为准确界定和科学评价员工能力不是一件容易的事情，而设计和实施一个科学合理、适用的能力评价体系需耗费大量的人财物力，它还会导致培训成本的提高。②高技能员工未必有高产出。如果组织不能够充分合理地管理和利用员工所拥有的技能，使其转换为组织效益，势必会出现高成本低效益的情况，组织在经济上是无法支撑的。③容易导致不公平感。员工的不公平感主要来自于两个方面，一是能力评价的结果与实际有差距，二是从事相同工作的员工，由于能力不同而收入不同。④可能出现重个人能力而忽略工作任务的情形，因为薪酬是与能力挂钩的。因此，基于能力的薪酬模式往往需要与其他薪酬模式结合使用。

基于能力的薪酬模式，对于那些能力需求高、知识性员工较多的行业和从事基础研究、产品研发和技术类岗位而言较为适宜。

◆基于市场的薪酬模式，是依据人力资源的市场价值和稀缺程度来确定薪酬水平的方式。在人力资源市场化配置环境形成后，人力资源就成为一种特殊商品，具有价值和使用价值，受市场供求规律的调节。员工的市场价值是相对于特定组织而言的，同一位员工，在某一组织看来市场价值高，而在另一组织内则可能毫无用处。因此，员工的薪酬既取决于他对于特定组织的相对价值，也取决于其供求关系。如果组织认为某位员工的相对价值大，或者这类员工在市场上较为短缺，则该员工的薪酬就会高于其他员工。我国就曾经出现过市场非常短缺的高级蓝领工人的薪酬水平大大高于管理人员的工资水平的现象。这些组织采用的就是基于市场的薪酬模式。

采用基于市场的薪酬模式，需要满足两个条件：①有准确的薪酬调查数据。该薪酬模式的依据是人力资源的市场价值和稀缺程度，而这两方面的数据都依赖于科学的薪酬调查。但目前薪酬调查有两个问题亟需解决：即调查结果的信度与效度与职位分类的标准化。如果不同组织的职位分类标准不统一，会导致同一职位的工作量 and 责任范围的差距很大，所得出的调查结果就不具备可用性。②组织对岗位、职务管理较为规范。即使市场上有统一的标准职位分类，但如果组织内部对岗位和职位划分不清、职责混乱，也无法进行比较。

基于市场的薪酬模式的优势为：①具有外部竞争力。组织可以采用高于市场薪酬的策略来吸引和留住关键人才。②有利于节省人工成本。按照市场薪酬水平调整那些替代性强的岗位员工的薪酬水平，可以减少开支。③较容易为员工接受，有利于降低员工对薪酬的不满意。该种模式的劣势表现在：①对组织的经济实力要求较高。如果组织不具备较高的盈利水平和良好的发展能力，就难以支撑与市场接轨的员工薪酬。②对市场薪酬数据的客观性和员工职业化素质提出较高的要求。只有具备一定职业化素质的员工，才能理解市场薪酬的含义及范围，才较易于认同市场薪酬水平，并能够按照市场薪酬导向自己的行为。③不利于员工队伍的稳定。按市场价值付酬，一方面导致企业内部成员之间的薪酬差距加大，部分员工会感觉

心理不平衡而考虑离职；另一方面，它引导员工流向薪酬更高的组织，有强化员工对职业的忠诚度和削弱对组织的忠诚度的负面作用。

基于市场的薪酬模式，较适宜在人才流动比较频繁、竞争性行业和组织核心岗位、可替代岗位采用。目前，许多组织对核心员工实行协议工资制，就是对这种薪酬模式的具体运用。

◆基于年功的薪酬模式，指以员工在组织的服务年限长短为依据来确定员工薪酬。它建立在服务年限长的员工，有丰富的工作经验，因而会导致较高业绩的假设基础上。该种模式能够有效地补偿老员工对组织的贡献，有利于强化员工对组织的忠诚感，但容易导致固步自封和不思进取。因而，它仅仅作为其他薪酬系统的补充而存在。较适宜于在人员流动率低的组织中使用。

## 9.2 人力资源工资体系

人力资源工资主要指基础工资和绩效工资。如前述，基础工资是组织根据员工的工作任务、职务、能力、资历，按照一定的时间周期定期发放的固定报酬。绩效工资是根据员工年度绩效评价结果而发放的对基础工资的增加部分。

### 9.2.1 人力资源工资体系设计

科学实用的人力资源工资体系，应该既具备外部竞争力，又彰显内部公平性，并且为组织支付能力所能承受。设计工资体系的流程包括：进行薪酬调查，确定支付依据、工资结构、等级和水平，对工资进行补充和修正等环节。

◆薪酬调查。通过薪酬调查，不仅可以获得组织需要的数据，还能掌握竞争对手的薪酬情况。薪酬调查并非一定亲自进行，可参考一些专业机构或媒体公布的有关数据。薪酬调查的主要步骤为：①确定调查范围。包括确定调查的行业、社会组织和工作岗位或职位三个层次。在行业层次上，可将同行业或需要相同能力的行业列为调查对象；在组织层次上，应包括对本组织构成竞争威胁的组织、本行业中具备领先条件的组织、与本组织在同一地理范围内的组织、准确划分内部岗位或对薪酬管理较规范的组织；在岗位或职务层次上，可选择具备下列要求的基准职位：职位内容众所周知、相对稳定；能胜任该职位的人才供求基本平衡；这些职位能代表当前所研究的完整的职位结构。②决定调查的次数。从理论上讲，如果多次调查的结果具有较大的相似性，则调查的信度和效度较高。但调查的次数越多，调查成本越高。这样，需要判断调查一次能否收集到足够的信息。如果能，则一次调查足矣。③设计和制作调查表。调查表的内容取决于调查目的和调查中所包括的职位。一般包括基本资料 and 核心数据两大类。基本资料如组织名称、历史背景、人数、结构、财务等信息，核心数据包括基准职位描述、基准职位实际工资以及有关组织总体薪酬等方面的信息。其中，最重要的是支付给在职者的工资（最高、最低、中点）和工资增长情况。④实施调查、收集调查表并对调查资料进行分析，获得薪酬频率分布、居中趋势和离中趋势等数据。频率分布指将调查数据按

一定的间距分成多个数据段，以每个数据段所包含的公司数作为该段薪酬数据出现的频率。它用于比较本组织薪酬水平处于何种数据段，是否属于普遍现象。居中趋势是将大量信息简化为一个代表某职位市场薪酬率的数据，通常可用算术平均数、加权平均数或中位数来表示。它说明市场薪酬的平均水平。离中趋势指薪酬率在中间趋势的分布，通常用标准差、四分值、百分数来描述。薪酬调查中使用四分值的较多，即将所有数据按从大到小顺序排列后，分成四组，每组包括 25% 的数据。⑤绘制市场薪酬线。利用组织职位评价得到的职位结构、各职位的价值点数（横轴）和通过薪酬调查得到的基准职位的市场工资率（纵轴）数据来绘制。①

◆确定支付依据。工资的支付依据一般有三种，即职位、能力和绩效。职位和能力多用于确定员工基本工资，绩效多用于确定绩效工资和奖金。至于选择什么作为工资的支付依据，可考虑组织结构、竞争环境和组织发展的关键要素。在传统科层式组织中，一般按照职位高低来确定工资水平；而在现代扁平式组织中，则通行基于能力来确定工资水平。处在激烈竞争环境中的组织，采用能力、绩效为支付依据的较多，以充分发挥工资的激励作用；而处于平稳状态的组织，则以职位为依据的居多。对于一个组织，如果产品的创新关系到其生存，则适宜基于能力来确定工资水平；如果产品销售与组织休戚相关，则适合采用绩效为支付依据。有的组织还针对不同岗位采用不同的工资支付依据，如研发人员基于能力、销售人员基于绩效，而管理人员则基于职位。

◆确定工资结构。工资结构包括工资项目、等级和水平。它们都以对职位、能力和绩效评价为基础，一般需要考虑工作的困难程度、对组织的重要性（或相对价值大小）、责任大小等因素来确定。通常基本工资结构包括下列工资项目：基本工资，各类固定津贴如地区津贴、岗位津贴，固定性补贴如水电补贴、职务补贴，误餐费，年功工资等。但各组织具体情况不同，工资项目也各有特殊性。工资等级即薪等，通常一个薪等中包含着许多小等。薪等与职务、能力或绩效等级挂钩，而薪等中的小等则可按一定时序往上升。例如，许多组织在员工完成工作任务的情况下，一般 1-2 年为员工调整一次工资，每次调整即上升一个小等。工资水平指工资数额的多少，它包含每一薪等的绝对数和工资幅度。工资幅度是工资等级中所设最高等和最低等之间的差额，是每一薪等可能支付的范围。通常是薪等越高，工资绝对数越大，工资幅度也越大，同时允许相邻两个薪等工资之间有部分重叠。

◆补充和修正工资。工资系统建立并付诸实施后，还需要继续进行监控、评价和修正，以确保工资系统的公平性和竞争性。必须能够预见问题、及时解决问题，使工资系统日趋科学和合理。

### 9.2.2 职位工资体系

职位工资体系，简称为职位工资，是根据每个员工任职的职位价值来确定其基础工资。它

---

①文跃然，薪酬管理原理[M]，上海，复旦大学出版社，2004，P90。

基于以下假设：①员工对组织的贡献，主要体现为其职位价值。也就是说，员工的价值大小，是由其承担的工作职责和完成任务的情况决定的。因此，可以按照员工职位的职责大小、内容难度、完成该职责需要的任职资格等因素来确定员工的工资。②职位内涵（工作范围或内容）固定并能够对该职位进行较为准确的评价；③组织结构为严格的科层制。每上升一个组织层级，人员越少，但每个人对组织的贡献就越大。因此，上层员工的工资比基层员工的工资要高。<sup>①</sup>

设计职位工资体系可依据两条线索：内部分析评价和外部调查。因此，其设计流程包括的环节是：职位分析、职位评价、薪酬调查、确定工资政策、建立工资结构、建立工资管理机制。

◆职位分析，又称工作分析，主要解决职位的工作内容以及胜任该职位的员工应该具备的能力两大问题。其最终成果是形成职位说明书。职位说明书的内容包括：该职位的主要工作职责、业绩标准、任职资格要求、工作条件及工作特征等。它为职位评价提供关于职位的基础性信息。

◆职位评价，指组织基于职位分析的结果，系统地确定职位之间的相对价值（通常用点值表示）并建立职位结构的过程，它是确定职位基础工资的主要依据。其目的是有三：①使每一职位报酬与其对组织的贡献相适应；②建立科学可行的工资结构，减少员工对职位间工资差别的不满；③告诉员工哪些方面对组织最有价值，导向员工行为。

有四种职位评价的方法被常常采用，即排序法、职位分类法、因素比较法和计点法。其中，计点法由于具备结果准确又简单实用的特点被广泛采用。

计点法的操作要点为：①进行职位分析。②确定报酬要素。报酬要素指能够为职位的相对价值比较提供客观依据的职位特性，通常包括四个维度，即工作职责大小、工作复杂性和难度大小、任职资格要求高低和工作环境条件的好坏。报酬要素应该满足的条件是：以工作本身为基础；符合组织战略和价值观；组织所有者、管理者和员工都能够接受。报酬要素不能太多，一般在7个以下，以能够全面反映职位价值差异为标准。③划分要素等级。可根据基准职位的职位说明书中列明的具有代表性的能力、任务和行为来确定。划分要素等级时应考虑：各个等级之间差别程度（点数）应尽可能相等；等级不宜太多；用容易理解的语言描述等级标准；根据要素重要性确定其权数。要素的等级应该用一个量表来反映。

最好请与最终结果有利益关系的员工参与职位评价和职位结构的设计，并尽可能做到程序公平。这样，能够争取员工对组织的信任和对评价结果的接受。

◆薪酬调查。薪酬调查的目的是为了掌握处于特定行业、地理区域或职能类别的职位的外部薪酬水平，并用来检验本组织职位评价结果和构建薪酬政策曲线，为组织的工资调整、人

---

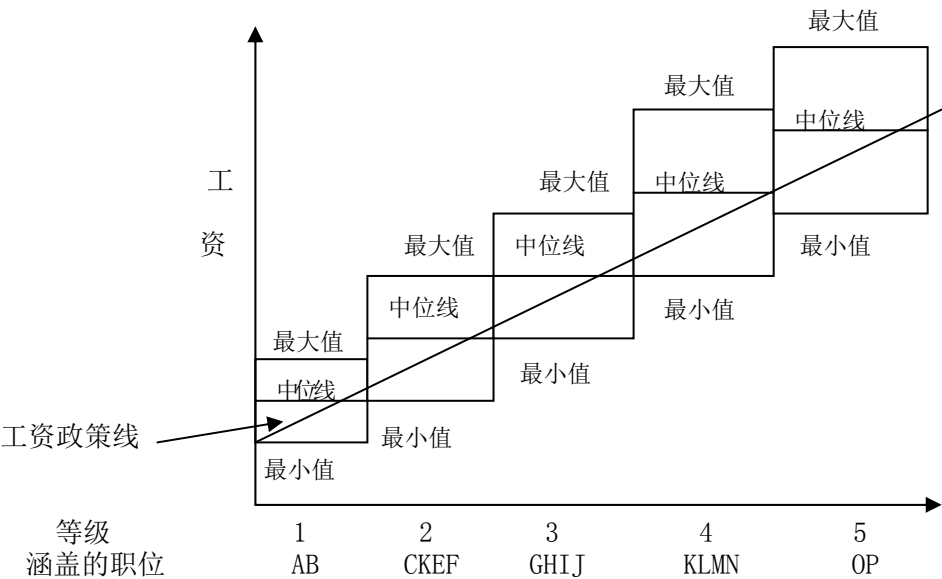
<sup>①</sup>彭剑锋主编，人力资源管理概论[M]，上海，复旦大学出版社，2003，P385。

工成本评估和薪酬决策提供资料。

◆确定工资政策。组织的工资政策对工资总额产生极大影响。确定工资政策需要考虑组织战略、人员类别、工资在总成本中所占比重、组织支付能力、组织文化五个方面。①战略决定组织需求的员工类别和工资倾斜方向，决定薪酬水平的高低。例如，采用高速发展战略的组织需要从市场吸引大量优秀人才，在薪酬上往往采取市场领先策略，其工资水平将高于市场水平。②对员工实行分层分类管理，是人力资源管理精细化和个性化的重要标志。在工资管理上，对核心人才，可采取高于市场水平的领先策略；对通用性人才，可采用与市场工资率相同的跟随策略；对于那些在将要淘汰岗位任职的员工，则可采用低于市场工资水平的滞后策略。③工资在总成本中所占的比重大小，影响着组织平均工资水平。如果工资在总成本中的比重较低，采用领先薪酬策略不会对总成本产生太大影响，决策者常常会“慷慨解囊”。这也是资本密集型行业的平均工资往往高于劳动密集型行业平均工资的原因之一。④组织支付能力决定其工资政策能否兑现。因此，盈利能力强、利润水平高的组织，有实力采用市场领先工资策略；而现金流捉襟见肘的组织，即使采用领先策略的理由再充分，也只能选择跟随或滞后工资策略。⑤组织文化塑造的工作氛围、对人性的假设以及价值观，都对工资水平产生极大影响。例如，在具有良好工作氛围的组织中，即使工资低于市场水平，员工也没有怨言；如果组织文化一味地引导员工追逐经济利益，即使工资已经大大高于市场水平，员工也可能毫无积极性。

◆建立工资结构。按照组织的工资政策，组织可以很容易确定工资总额。接下来需要划分薪等、确定每薪等对应的工资区间和确定相邻薪等之间的交叉。

图 9-1 工资结构



①划分薪等。划分薪等的目的是使价值相同或相近的职位归入同一薪等，因此，一个薪等包含价值相同或相近的若干职位（见图 9-1）。



薪等数目应当适中。薪等太少，那些工作任务、责任和环境上差别很大的员工就可能被支付同等的工资；薪等太多，则会出现本质上并无明显差别的工作会得到不同的报酬。这两种情况都损害工资的内部公平性。

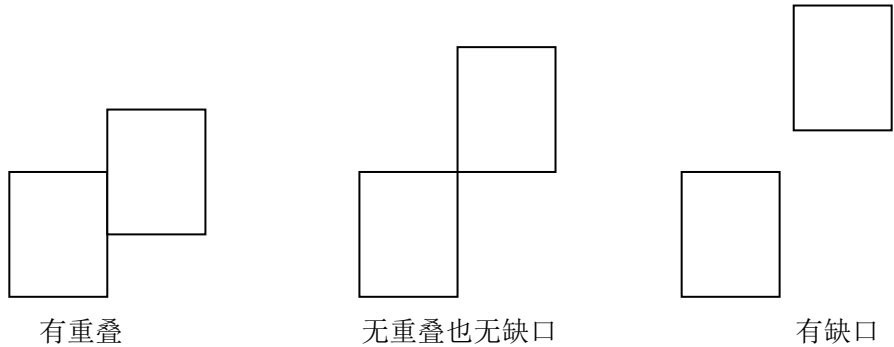
②确定工资区间。工资区间是一个薪等能够支付的金额范围，即薪等内上限和下限之间的距离。员工对于组织的价值大小，除了其职位等级的影响之外，还取决于其能力和工作努力程度。工资区间可以反应这些客观差距。工资区间由中点、上限、下限和薪等浮动幅度四个要素来表现。工资区间中点由市场工资水平和组织薪酬策略决定，它是员工完成规定工作标准时应该得到的工资。薪等的上限和下限分别代表组织愿意支付给该等职位的最高和最低工资。上下限之差除以下限，即为该薪等的浮动幅度。一般情况下，是先确定该薪等的浮动幅度，再据以计算上限与下限。职位价值越大、职位层级越高、基本称职与杰出之间的能力差距越大，则薪等浮动幅度越大。假定中点距上下限的值相等，则上、下限计算工资如下：<sup>①</sup>

$$\text{下限} = \text{中点} \div [90\% + (1/2 \text{ 浮动幅度})]$$

$$\text{上限} = \text{下限} + (\text{浮动幅度} \times \text{下限})$$

③确定相邻薪等之间的交叉。交叉指较高薪等的工资区间与较低薪等工资区间的重叠程度，有重叠、无重叠也无缺口、有缺口三种形式（见图 9-2）。

图 9-2 工资区间的三种重叠形式



通常在决定所有薪等的工资区间后，薪等之间的交叉也就自然形成了。但是，如果组织需要有意识地调整员工分布，例如希望通过晋升使某等的员工人数增多，则应减少该等与下一等的重叠，甚至没有重叠，形成缺口；还有组织的管理倾向也对交叉产生影响，如为了鼓励员工晋升，缺口必须足够大，来激励员工接受培训和寻求提升机会。

◆建立工资管理机制。工资管理机制包括两大部分：一是入轨机制，即现有人员和新员工如何进入这个工资框架；二是调整机制，指如何根据业绩、能力、资历以及环境的变化对员工的工资进行调整。工资管理机制是工资实现动态管理、促进工资体系不断完善的关键。（见本章最后的《岗位薪点工资管理》案例）

### 9.2.3 能力工资体系

<sup>①</sup>文跃然，薪酬管理原理[M]，上海，复旦大学出版社，2004，P96。

能力工资由技能工资发展而来。技能工资是以员工的知识技能或拥有的潜在工作能力为基础来设定报酬水平的一种工资制度，又称为按技能支付报酬或知识工资制。它通常由工资标准、工资等级和技能等级标准构成。自 20 世纪 90 年代以来，技能工资被认为是发达国家发展最快的一种薪酬体系。美国《财富》杂志上的 900 家公司中采用技能工资制的公司百分比，从 1987 年的 40% 上升到 1993 年的 60%。<sup>①</sup>将原来用于制造业基层员工的技能工资，扩展到专业技术人员和管理人员领域，就称为能力工资。表述为按照员工“有效履行职务所必需的知识、技能和经验”或者“人们具有的可以证明能够完成工作的特点，包括知识、技能及行为”为依据支付报酬的工资制度。<sup>②</sup>设计能力工资体系的流程为：界定能力、衡量能力、薪酬调查、设计能力工资体系。

◆能力的界定，即界定组织需要的能力结构。它通常包括员工个人能力与组织的能力两大类。

①员工个人能力，即员工有效履行职务所必需的知识、技能和经验的集合。其中，能使组织为客户带来特别的、与众不同的利益的利益的能力称为核心能力。核心能力具备价值性、独特性、扩展性、组织性四个特点。价值性指组织获取并持续拥有这项能力的收益与成本之比必须大于 1，即收益/成本>1。该比例越大，说明该种能力对组织的贡献越大，价值越高。独特性指该项能力由组织和员工长期积淀而成，已经深深打上某些特殊氛围、特殊经历的烙印，是其他组织和员工所不具备和难以模仿的，它是组织获得竞争优势的重要因素。扩展性即能力可以随着组织的需要和开发，在使用范围上可以扩张，在能力层次上可以提高。组织化指该种能力可以通过科学有序的整合形成组织的系统能力，它可以融入到组织之中，与其他要素共同构成组织的能力。

②组织的能力，是将员工个人能力整合而成的能够为组织创造竞争优势的能力，即组织化的能力，它不是组织单一的要素、资源或者技术，而是由组织所拥有的多项核心能力所构成。它通常包括四个类别：知识、流程、关系和技术。其中，知识是组织员工所拥有的知识的集合。当然每位员工都会具备某一方面的基本知识和专业知识，但组织的知识则是全面和系统的。知识是组织能力的基础。流程，指由组织的产品设计、生产、销售、管理等子流程所构成的系统流程。它有两个要求，一是各子流程应该设置合理、运转通畅、高效低耗；二是子流程之间应该互相衔接和协调、权力划分无空档、不重叠。如果流程出了问题，组织运行就会受阻。流程的问题往往是人或组织机构、管理机制的问题。关系，指为了达成组织目标所涉及的内外人际关系和协作关系。这些关系是组织运转的润滑剂，对组织效率影响非常大。技术，则是组织所拥有的技术、技能和技巧的总和。它往往与专业和管理有关。一般分

<sup>①</sup> Gerald E. Ledford, Jr. "Paying for the Skills, Knowledge, and Competencies of Knowledge Work," *Compensation & Benefits Review*, July-August 1995, pp.55-58; see also Brian Murray, "Skill-Based Pay and Skill Seeking," *Human Resource Management Review*, Fall 2000, pp.271-287.

<sup>②</sup> [美]劳埃德·拜厄斯、莱斯利·鲁 著，李业昆等译，人力资源管理[M]，北京，人民邮电出版社，2004，P226。

为通用技术和核心技术。核心技术是形成组织核心竞争力的关键要素。组织的知识、流程、关系和技术从不同角度开辟有利于组织发展的通道，从而形成具有本组织个性特征的组织能力。

美国 BIOTECH 公司的核心能力 <sup>①</sup>			
知识	流程	关系	技术
微生物 有机化学 免疫诊断 抗体/结合	研发/生产 生物结和抗体提纯 PCR 扩大 DNA 杂交 全面质量管理 商品化	CRC-DT , CDC 美国军队 世界卫生组织 大学 销售网络 雇员 ( 科学家、营销 )	免疫鉴定 ELISA ( Serum/Blood ) 快速诊断 基于 DNA

◆能力的衡量。在能力工资体系中，能力的价值大小是员工工资高低的依据。当确定了组织需要的能力以后，接下来就应该对能力大小进行衡量。通常的做法是将组织所需的能力细化到职位簇中，为每个职位簇开发出与其职责、任务相对应的任职资格，然后再根据任职资格的要求，来衡量员工所具备的能力。为了有效地指导员工不断学习获取组织需要的能力，在开发任职资格标准时，应该对角色定义（明确任职者能做什么、做到何种程度）、KSA（知识、技能、能力）标准尽可能明确和细化。可以分成知识、技术、能力、专业等模块分层制定标准，再为每个职位簇选择相应层次、专业的能力构成该职位的能力系统。最后，将员工能力与任职资格所确定的能力系统及标准对比，即可得知该员工能力所处的级别和层次。

◆薪酬调查。为确保薪酬的外部竞争力，设计能力工资体系也需要进行薪酬调查。但是，能力工资体系的薪酬调查，遇到了下列困惑：市场中实施能力工资体系的组织并不普遍，寻找参照系不容易；不同组织需要的是不同的能力，具有不同的衡量方法和标准，且很难准确地定义组织所要求的某一具体能力水平，不便于进行能力比较。因此，实际操作中，往往是将组织需要的能力水平对应到标杆职位上，通过对标杆职位薪酬的调查结果来比较组织薪酬外部竞争力的大小。还有一种更为简化的方法，即只调查每一个任职资格系列中最有代表性的能力级别（人数最多）所对应的标杆职位的市场薪酬水平，然后以此为基准，利用内部比较的方法确定其他能力级别的薪酬水平。

◆设计能力工资体系。能力工资体系可以根据员工的能力宽度或深度来进行设计。能力宽度是员工掌握的与工作相关的能力种类的多少。通常是员工所掌握的能力种类越多，所获得的薪酬就越高。能力深度指员工所拥有能力的水平高低，它一般用能力等级来表述，能力等级越高，则所获薪酬越高。

<sup>①</sup>文跃然，薪酬管理原理[M]，上海，复旦大学出版社，2004，P19。

①能力工资的主要模型。<sup>①</sup>能力工资设计是一项非常复杂的技术，至今没有统一的通用的方案。基于前人的经验，美国薪酬管理专家 Bunning 归纳出六种模型：

阶梯模型：将一个工作簇中的工作从入门开始划分为几个“阶梯”，员工可沿着“阶梯”逐级上升，每上升一级就要求增加几项能力，同时也能获得更高的报酬。这种模型与职位工资最为相似，不同的是，在实施能力工资的组织中，员工也许会掌握所有职位所要求的技能而享受相应高的报酬，却并不一定在这些职位任职。

能力模块模型：将能力划分为不同的模块，为每一能力模块和每一项能力定价。当员工达到所任职位的基本能力要求后，可以学习其他能力模块中的任何能力，通过能力鉴定后即可获得对应于该能力模块（项目）的报酬。员工的薪酬是组织为他们所掌握的所有能力模块（项目）支付的价格总和。

工作积分累计模型：为每一项能力确定分值，将员工掌握的各项能力的分值相加得出总分，再按总分从高至低排序划分工资等级。能力的分值取决于三个因素，一是该能力所对应职位的价值，二是该能力所对应的职位等级，三是该能力对组织的重要程度，即是否组织的核心能力。该能力所对应的职位价值越大、等级越高、对组织越是重要，所得分值就越高。这种模型有利于鼓励员工去学习和掌握那些组织特别需要的核心能力。

学校课程表模型：首先能力被划分为类似于阶梯模型中的模块和等级。在某一职位任职的员工，不仅需要满足本职位要求的能力模块和等级要求，还应该具备另一职位（选任职位）所要求的能力模块。

跨部门模型：它为员工跨部门学习支付报酬。例如，某员工掌握了胜任本部门工作的能力工资是一级，如果他同时又掌握了另一部门的技能，工资可提升为二级；同样，掌握了三个部门能力的员工则可享受三级的工资待遇。它适合于那些需要员工在部门之间流动的组织。

能力业绩矩阵：将员工能力与业绩水平结合在一起来确定工资水平。在能力业绩矩阵中，纵轴为能力水平，横轴为业绩水平，矩阵中的每个点都代表了不同的报酬水平（见表 9-2）。

表 9-2 能力业绩的薪酬矩阵

技能水平	绩效水平		
	优良	一般	差
一级技术员	5.6	5.4	5.2
二级技术员	5.8	5.6	5.4
三级技术员	6	5.8	5.6
四级技术员	6.2	6	5.8
五级技术员	6.4	6.2	6

<sup>①</sup>彭剑锋主编，人力资源管理概论[M]，上海，复旦大学出版社，2003，P403。

事实上，任何一种模型都无法完全适用于组织的所有员工。实际操作中，往往需要结合几种模型形成一种综合性的能力工资方案，或者需要与职务工资等其他工资方案结合使用。

②能力工资结构。能力工资结构同样需要解决划分薪等、确定工资区间和确定相邻薪等之间的交叉三个问题。

能力工资的薪等可与能力等级相对应。

确定工资区间应考虑三个因素：一是能力跨度。能力跨度越大，向上晋升所需时间越长，工资区间应当越大。二是人员分布。在能力分级合理的情况下，各级内的人数将呈正态分布，人数越多的薪等的工资区间应该越大。三是企业文化和管理倾向。强调拉开收入档次的组织，其工资区间设置会大一些。

基于能力的工资体系在考虑相邻薪等之间交叉问题时，应顺应人才成长的自然规律。一般情况是，人们对于某种能力的掌握分为快速增长期、高原平台期和突破平台期。当进入高原平台期时，人的能力增长会出现缓慢甚至停滞现象，只有少数高素质人才能进入更高层次的突破平台期。与此相适应，与员工能力快速增长期相对应的薪等之间不应当有重叠，甚至可以出现缺口，以便鼓励员工的成长；与其后的两个时期对应的薪等之间可设置一些重叠，突破高原平台的难度越大，所需时间越长，重叠区间就越大。这样设置有利于解决能力升级机会与激励之间的矛盾。当然，如果需要加大鼓励员工突破高原平台期的力度，也可以采用相反的思路，即将薪等之间设置缺口，用让人心动的高工资来吸引员工能力增长至较高水平。

③工资宽带化，又称宽带薪酬，指将原有工资结构中的薪等合并为几个跨度范围更大的薪等，扩大每个薪等的工资区间的薪酬结构。宽带薪酬中，工资的等级更少，但每个等级中包含了许多不同价值的职位，工资变动幅度更大，薪等的中点不再有意义。

工资宽带化向员工传达的信息是：晋职并不是得到高工资的唯一途径，个人发展比晋职更重要。它引导员工走技术和能力发展的道路，而不是为了薪酬的增长去斤斤计较职位的晋升。它对于激活员工的进取意识和创造精神有很大的作用。著名的 IBM 公司将传统的 24 个工资级别合并为 9 个浮动范围更大的薪酬等级，让每个薪酬等级的最高值与最低值之间的变动达到 90% 甚至更高，获得了巨大的成功。这种薪酬体系已经在外国许多跨国企业、研究机构、大学和政府部门进行了尝试。

典型的宽带薪酬体系一般有 4-6 个薪酬等级，每个薪等的最高值与最低值之间的区间变动比率可达到 90%-300%。它支持扁平型的组织结构，有利于鼓励员工扩展其技术和能力，还为员工的职位轮换、协调和合作提供方便。但是，它也会带来一些问题，诸如维护工资的公平性更为困难、减少了晋升的机会、可能会使工资支付偏离市场标准等等<sup>①</sup>。因此，宽带薪酬适合于那些组织结构扁平化、已具备完善合理的能力培养体系、考核标准的组织。

---

<sup>①</sup>王超，宽带薪酬实施中应注意的问题[J]，太原，经济师，2004，（3）。

9.2.4 绩效工资体系

绩效工资体系是以员工绩效或贡献为依据来支付工资的制度。其优点显而易见：更好地体现了公平性；可以在一定程度上节省人工支出；可以培养一种关注绩效的组织文化，促使员工将个人努力投入到实现组织目标的重要活动中去；有利于向员工提供关于业绩的反馈信息，有利于吸引和留住成就导向型员工；有利于增加员工的工作满足感、减少缺勤、降低流动率。但也存在一定弊端：其有效性取决于绩效评估的有效性，而科学的评估体系不容易建立，且随着外部环境变化容易失效；评估过程中，很难避免人情、关系的干扰而导致绩效评估的不公正；过于关注员工绩效，不利于团队运作；很多情况下，高绩效并不一定获得高回报。因此，绩效工资一般不会被组织作为基础工资，而是作为激励工资来对待。也就是说，组织可能选择职务工资或者能力工资作为基础工资，然后依据员工绩效来调整其工资水平。这种工资系统，一方面能够弥补职务、能力评价主观性的缺陷，又能够促使员工努力创造高业绩。是目前许多组织采用的工资体系。

◆绩效工资的实施条件。绩效工资的主要依据是员工的绩效，它需要对员工绩效进行科学的衡量。必须建立起分层分类的、基于关键业绩指标体系的绩效管理系统，必须对员工绩效进行科学的、全面的、公平公正的考核。另外，员工之间的绩效应该存在显著的差异，工资范围足够大、能方便地拉开工资距离，也是绩效工资有效实施的条件。否则，高工资的员工未必就是对组织贡献大的员工，反而会产生严重的负面影响。

绩效工资水平建立在绩效考核结果的基础上，而员工绩效会因时间不同而不同，最好每间隔一个时间段重复一次对绩效的考核。即以年、季、月、日为单位进行考核。那么，作为以考核结果为依据的绩效工资，也应该在相同的间隔期进行调整，而不是一劳永逸。目前会计制度下，大多数组织以年、月为单位进行核算，所以绩效考核也一般以年度和月度为单位。一些对绩效要求较高的组织，则会坚持在月、季进行初步考核，最后进行年度考核，考核结果由月、季、年的结果综合而成。

◆绩效工资水平的确定。绩效工资水平涉及两个因素：一是员工绩效水平。绩效水平高则工资高；绩效增加越多，增加的工资也越多；反之，工资则会随绩效水平的下降而减少。二是员工基本工资在组织工资范围中的位置。如果员工的基本工资处于组织工资范围的上端，则基于降低组织成本风险的考虑，其由于绩效而增加的工资量就应该比基本工资处于组织工资范围下端的员工要低。基于此，绩效工资水平的确定有三种方法。

①单纯按照绩效水平确定绩效工资。即根据员工绩效考核所获得的绩效等级，分别确定不同的工资调整幅度，然后按照既定的公式计算员工增加或减少的工资量（见表 9-3）。

表 9-3 基于绩效水平的工资调整幅度

	远高于平均 绩效水平	高于平均 绩效水平	平 均 绩效水平	低于平均 绩效水平	远低于平均 绩效水平
--	---------------	--------------	-------------	--------------	---------------

考核等级	S	A	B	C	D
工资调整幅度	6 %	3 %	0	-3 %	-6 %
工资调整量计算公式		员工调整前基本工资×该员工的工资调整幅度			

从上表可以看出，只有高于平均绩效水平的员工才可以获得加薪，取得平均绩效的员工的基本工资不增不减，而低于平均绩效水平的员工则被降低其基本工资。

②基于绩效水平与工资位置确定绩效工资水平。即按照员工所获得的绩效考核等级和其基本工资在组织工资范围内的位置两个因素来确定员工的绩效工资水平。基本思路是，基本工资越是处于组织工资范围内靠前位置的员工，其绩效等级高时，加薪的幅度要小于位置靠后的员工；其绩效等级低时，减薪的幅度要大于位置靠后的员工（见表 9-4）。

可见，基本工资处于组织工资范围下端的员工，绩效平平也能获得提薪，与其他员工相同绩效水平还能获得更大幅度的提薪，绩效低于平均水平也不会被降薪；而基本工资处于组织工资范围上端的员工，必须达到 S 级才能获得提薪，与其他员工绩效水平相同时提薪的幅度也比较小。

表 9-4 结合绩效水平与基本工资所处位置的工资调整幅度

考核等级 基本工资所处位置	远高于平均 绩效水平	高于平均 绩效水平	平 均 绩效水平	低于平均 绩效水平	远低于平均 绩效水平
	S	A	B	C	D
处于前 1/5	4%	0	0	-3%	-6%
处于前 1/5-前 2/5	4%	2%	0	-3%	-6%
处于前 2/5-前 3/5	6%	3%	0	-3%	-6%
处于前 3/5-前 4/5	9%	6%	3%	0	-3%
处于前 4/5 以后	12%	9%	6%	3%	0
工资调整量计算公式		员工调整前基本工资×该员工的工资调整幅度			

③薪点制工资体系中确定绩效工资水平。员工的基本工资采用薪点制的，虽然其绩效调薪的依据与上述两种方法相同，但绩效增减是通过工资的升级或降级来实现的，即沿薪点表从下端向上端晋升，或由上端到下端降级。它用升级或降级的数量来表示由于绩效考核结果而导致的工资增加或减少的量（见表 9-5）。

表 9-5 薪点制工资体系中绩效调整幅度

	远高于平均 绩效水平	高于平均 绩效水平	平 均 绩效水平	低于平均 绩效水平	远低于平均 绩效水平
考核等级	S	A	B	C	D
升（降）级	升二级	升一级	不变	降一级	降二级

### 9.3 人力资源奖励体系

人力资源奖励体系又称总体奖励报酬，是一个由货币奖励和非货币奖励构成的系统。货币奖励一般用于满足员工在经济利益方面的追求，非货币奖励则满足员工经济需求以外的其他需求。货币奖励主要表现为奖金，其形式可按多种标志分类；非货币奖励则有五种基本形式，它们是：社会强化激励、实物奖励、旅行奖励、象征性奖励、休假奖励。我们主要讨论货币奖励即奖金体系的设计。

#### 9.3.1 奖金体系结构

奖金又称为可变工资，是为了奖励那些已经实现或超额实现某些绩效标准的员工，或为了激励员工去完成某些预定的绩效目标，而在基本工资基础上支付的可变的、具有激励性的报酬。其支付的依据是绩效考核标准。其体系结构见表 9-6。

表 9-6 奖金体系结构

<b>对超标准绩效的奖励：绩效工资计划，二种主要形式：</b>  一次性奖金 个人特别绩效奖	<b>对绩效目标的激励：激励工资计划，三种主要形式：</b>  个人激励计划 团队激励计划 组织激励计划
<b>对特殊人员的奖励：</b> 高层管理人员奖励 技术研发人员奖励 销售人员奖励	<b>不同时期的奖励：</b> 短期奖励 长期奖励

奖金和绩效工资都是以业绩为依据，为什么还要设立奖金呢？主要原因有两条：一是绩效工资具有刚性，而奖金刚性较小。从员工的心理状态来看，较容易接受提薪，却难以接受降薪。当组织绩效下降时，而工资不能下降，最后会导致组织不堪重负。相反，奖金可以随绩效上升而提高，也可以随绩效下降而降低甚至被取消。二是绩效工资提升比例过小，一般不会超过 9%。根本原因还是工资刚性的影响，即使在业绩提升相当快时，也不敢大幅度提高绩效工资。这样，绩效杰出的员工最高只能获得 9% 的提薪，而业绩平平的员工也可以获得提薪，不同绩效水平的员工之间难以拉开提薪的差距，因而不能对高绩效员工产生有效激励。因此，需要基数较大的奖金来弥补这个缺陷。

#### 9.3.2 个人奖励

个人奖励是将员工个人的工作业绩作为其奖金发放的依据。主要形式有：一次性奖金、个人特别绩效奖、个人激励计划、个人综合奖励计划。

◆一次性奖金。是根据员工绩效考核结果给予一次性奖励。这部分奖励不会增加基本工资数额。以后每次奖励都以原来的基本工资额为基础。但是绩效工资则不同，每年的绩效工资额都会累加进入基本工资，而导致基本工资额越来越大。

一次性奖励有利于控制工资成本，它向员工传达的信息是：基本工资具有一定的稳定性，



不会每年都增加；业绩非常好的员工，可以一次性地获得可观的收益。但是，它也存在鼓励员工重视短期绩效而忽视长期绩效的问题。实际操作中，往往将它与绩效工资结合使用：高层次绩效（如组织绩效）或者是需要长期激励才能获得的绩效，可用绩效工资；较低层次绩效（如个人绩效）或者短期绩效，则采用一次性奖金形式。

◆个人特别绩效奖。是一种针对个人特别优秀的业绩进行奖励的方式。其最突出的特点是具有极强的针对性和灵活性，它常常可以较大幅度地突破通常的奖励额度、奖励周期或支付对象的限制。它不仅对业绩优秀者本人有相当大的激励作用，而且会取得以点带面的效果。

通常，个人特别绩效奖在设计和实行上较为灵活和随意。但对于较大规模的组织而言，制度化和系统化的特别绩效奖往往效果更好。由于它不是临时性、随意性的，而是有制度保障的，在激励的长期性和有效性方面，有更为可靠的保障。在制度化、系统化个人绩效特别奖时，应把握好四个基本环节：

①科学确定特别绩效目标或标准。特别绩效标准是事先制定的，应该在绩效预测的基础上，将能力特别强、全身心投入工作的少数员工才能达到的绩效水平作为特别绩效标准。即确保特别绩效奖用于奖励那些绩效特别优异者。

②奖励方式和水平的确定。在奖励方式上，应选择最符合员工关键需求的形式。也可以确定一个额度和奖励菜单，由员工自主选择。奖励的水平既要让获奖者“心跳”，又是组织所能够承受的。如果奖励水平超出组织的经济承受能力而不能按时兑现，组织就会失去员工的信任。

③确保特别奖励的有效性。应该制定一整套关于特别奖励的评价、认定、复核、监督和调整程序，保证特别奖励的一致性、稳定性和公平性。员工的绩效考核通常由其直接上司完成，但特别绩效的认定，最好能够获得广大员工的认可。例如，可经其直接上司考核推荐，或者由员工民主推荐，再经专门的班子核定，同时坚持公示制度等等，使业绩特别优秀者能够获得应有的奖励和发挥示范作用。如果实行过程中遇到新情况，也应该由制度来进行调整。

◆个人激励计划。是激励员工为实现其绩效目标而运用的一种奖金支付方式。

①个人激励计划需考虑的基本问题。首先，确定为什么要发奖金——绩效标准导向，可以划分为结果导向（生产率、销售额等）和行为导向（安全性、出勤率等）两大类。其次，确定应达的目标——绩效标准水平，应该是员工通过努力可以达到的绩效。再次，激励方式方法的选择。个人激励计划的种类很多，如超工作量奖、年度奖、还有行为鼓励计划、推荐计划等等，要按照激励的目标、对象来选择。

②超工作量奖。事先设定绩效标准，当员工超过该绩效标准时，就进行奖励。其原理与计件工资相同。员工超过绩效标准的部分所得的单位奖金额，可以是相等的，也可以按超额绩效量分层确定，一般情况是超过的量越大，则单位奖金额越高。

③年度奖。又称年终奖，是根据年度考核结果来发放的奖金。发放年终奖的关键是确定奖励基数，即根据什么来计算员工应得的奖金。一些组织是基于个人基本工资和业绩，而另一些组织则基于组织和团队业绩来计算。以员工个人基本工资为奖金计算基数的方法，虽然能够反映员工个人对组织的价值，但没有与组织整体业绩挂钩，员工个人奖金不能根据组织业绩进行浮动，也不利于组织进行成本控制。以组织或团队整体业绩为依据计算员工奖金的方法，有利于促进团队协作，但评价和计算都较为复杂。其主要步骤有五：一是根据组织整体业绩确定可以发放的奖金总额；二是依据各部门对组织贡献的差异，确定各部门的奖金系数和奖金数额。它建立在对部门贡献能力评价的基础上。贡献大的部门，奖金系数应该高于平均水平，反之，则应低于平均水平。然后，根据下列公式计算各部门的奖金数额。

$$\text{部门i的可发奖金} = \frac{\text{部门i的奖金系数} \times \text{部门i的人数}}{\sum_{j=1}^n \text{部门j的奖金系数} \times \text{部门j的人数}} \times \text{公司的总体奖金}$$

三是考核各部门的 KPI 指标是否达到绩效标准，如果部门绩效高于组织期望，则可发放奖金，反之，部门奖金就要被扣除。四是对部门内各位员工的贡献进行评价。可以员工的职位评价点数为依据，也可以员工基础工资为依据。五是确定每个员工的奖金数，再根据年度考核结果，确定实际发放数额。

④行为鼓励计划。是针对员工的某种具体的优良行为进行奖励的方式。适用于对某种行为要求较高的员工。如司机如果能够保证预定的时期内无事故，就可得到一定额度的奖金；或者保安的年度缺勤率低于 0、1、2、3 天时，可得到数额不等的奖金。

⑤推荐计划。推荐计划是对那些为组织成功介绍了新客户或者推荐了优秀人才的员工进行奖励。当组织急需人才时，如果员工推荐了优秀人才来组织工作，且经过一段时间观察后符合组织要求，经用人部门认可后，则推荐者可获得奖金。

### 9.3.3 团队奖励

团队奖励是针对团队绩效进行奖励的方式。它的激励对象群体，可以是一个团队、部门甚至是一个分公司，它关注的是群体绩效，目的在于促使员工实现群体绩效目标。团队奖励形式主要有：部门奖励计划、收益分享计划、利润分享计划和风险收益计划。

◆部门奖励计划。当部门成员在分工协作下达成班组或小团队绩效目标时，就可以获得组织对该部门的奖励。只完成部分目标或部分任务步骤，则不能得到任何奖励。当部门得到组织奖励后，还需要将奖金分配给员工个人。分配的办法有三种：平均分配、按贡献大小分配和以员工基本工资占该部门工资总额的比例进行分配。平均分配容易造成“吃大锅饭”的后果，按贡献大小分配需要准确评价个人贡献，且容易产生部门成员利益上的矛盾，按基本工资占部门工资总额比例的办法较容易被接受和实施。

◆收益分享计划。是组织将员工参与管理而节省的成本或者提出建设性意见而带来的收益

与员工分享的团队奖励方式。它又包括三种方式：斯坎伦计划、拉克计划和分享生产率计划<sup>①</sup>。

①斯坎伦计划。由美国联合钢铁工人工会官员约瑟夫·斯坎伦于 1937 年提出。它鼓励员工提出改进绩效或降低成本的建议，并设立一个专门的机构对这些建议进行分析、审查和鉴定，当该建议被采纳后并造成了节约成本的效果，节约的成本就作为奖金由全体员工分享。其操作的要点是计算斯坎伦比率，将实施员工建议后的斯坎伦比率与基准年该比例或预期目标进行比较，如果降低了，说明成本节约了，其节约部分则可由员工分享。斯坎伦计划的目的是调动员工参与管理的积极性，激励员工通过实现个人目标来实现团体目标，并最终分享参与与管理所带来的成果，增强员工凝聚力。

$$\text{斯坎伦比率} = \frac{\text{劳动力成本}}{\text{产品销售价值}}$$

收益分享总额=（基期或目标的斯坎伦比率-当期的斯坎伦比率）×当期产品销售价值

其中，劳动力成本即工资总额，产品销售价值为销售收入与存货价值之和。

②拉克计划。由艾伦·W·拉克于 1933 年提出，基本原理类似于斯坎伦计划，只是计算奖金支付基准时采用的是拉克比率。

$$\text{拉克比率} = \frac{\text{增加值}}{\text{计划参与人的雇佣总成本}}$$

增加值=净销售额-原料成本、购买供给和服务的成本

收益分享总额=（当期拉克比率-基期或目标的拉克比率）×当期雇佣成本

其中，计划参与人的雇佣总成本，包括员工的薪金、工资、工资税和边缘薪酬。

拉克计划不仅仅关注劳动成本节省，还关注整个生产成本的节约，拉克比率值越大说明组织的绩效越好。当然，斯坎伦计划和拉克计划都同样重视员工参与，并由专门的委员会来实施。

③分享生产率计划。又称提高分享计划，由米歇尔·费恩于 1973 年发明。该计划是根据生产单位产品的劳动时间（即劳动时间比率）来衡量生产力水平，其目的是激励员工用尽可能少的时间生产出尽可能多的产品。将当期的劳动时间比率与基期或者目标的劳动时间比率进行比较，如果当期的劳动时间比率低于基期或者目标的劳动时间比率，说明劳动生产率得到了提高，就可以将这一部分劳动生产率提高所带来的收益与员工分享。这种方式往往以周为单位向员工发放分享奖金。另外，它还有一个回购规定，即它规定了该计划下奖金发放的最高限额，一旦生产率提高所产生的奖金量超出这个超额，超出部分就由公司“回购”储存起来，如果这种超限额的储存积累得多了，说明生产率已经获得普遍的提高，则组织可以考虑提高原来的基期或目标值。

---

<sup>①</sup>文跃然，薪酬管理原理[M]，上海，复旦大学出版社，2004，P198。

◆**利润分享计划**。是将组织将所获得的利润或者超额利润的一部分与员工分享，也就是将一部分利润作为奖金分配给员工。其目的是激励员工关注组织利润的实现。但也容易导致员工过度追求短期利润而忽略长期效益的倾向。许多组织常常结合其他关键指标的实现来最终确定分享的奖金。

利润分享计划有两种形式。一种是现金现付制，即每隔一段时间（季或年）将一定比例的利润作为奖金发放给员工，与现金分红相类似；另一种是延期支付制，即把奖励给员工的现金存在某一特定账户中，等员工退休或离职时再支付给他们。

利润分享计划的关键是确定利润分享的额度，即组织打算拿多大比例的利润来与员工分享。确定这一比例的方法有三：①**固定比例法**，即以组织获得的税前或税后总体利润为基数，从中提取一个固定的比例（例如 5%）数额来奖励员工。②**超额利润法**，是组织规定一个利润标准以确保投资者利益，将超过该标准的利润在组织与员工之间进行分配。例如，规定利润标准为 500 万元，如果实际利润为 600 万元，则超过部分（100 万）可按 6：4 的比例在组织与员工之间分成。③**利润界限法**，即规定利润的下限与上限，利润下限是为了保证投资者利益，利润上限以上的利润被认为是组织整体优势所带来的，只有处于下限和上限之间的利润才能与员工分享。例如，某组织规定利润下限为 500 万元，利润上限为 700 万元。如果实际利润为 750 万元，则员工只能与组织分享  $700-500=200$  万元的利润。④**比例递增法**。即规定若干个利润段，在每个利润段采用累进分享比例。例如，规定利润在 300 万元以内分享比例为 5%，300-400 万元利润段分享比例为 8%，而 400-500 万元利润段分享比例为 9%，500 万元以上利润段为 15%。

◆**风险收益计划**。是一种组织与员工共同分担风险的激励计划。即当组织业绩不好时，员工只能拿到原工资的一部分，例如 80%；而经过大家努力，组织业绩转好的时候，则可视获得业绩的水平，向员工发放高于原工资的薪酬，例如 140%。这样，员工分担了组织的部分风险，强调了组织与员工之间的合作、交流与参与。

#### 9.3.4 组织奖励

组织奖励是将组织的整体业绩作为奖金发放的依据。其实组织奖励与团队奖励的界限已经不是很清楚，都是针对员工群体的，只是组织奖励的员工群体更大一些。因此，团队奖励中的收益分享计划、利润分享计划等，也适用于组织奖励。另外，在组织奖励中，还常常采用长期的激励计划，如员工持股、股票分享计划等方式。

◆**组织奖励实施程序**。组织奖励的实施程序通常有三步：

①**确定组织的利润目标及奖励的基数**。只有当实际利润超出利润目标时，才能够进行奖励。可根据实际情况确定一个利润百分比作为奖励基数。例如，某组织的利润目标为 6000 万元，并规定完成利润目标后，可将利润的 10% 用于奖励。如果实际利润正好是 6000 万，则组

织的奖励基数为 600 万元。

②确定关键业绩指标和奖金的发放额度。在传统的管理中，组织业绩是由财务指标来反映的。但财务指标只能反映组织短期的最终经济成果，而不能完全反映组织战略上的成功和长期的业绩发展潜力。因此，现在许多组织都运用平衡计分卡等综合评价体系来进行业绩评价。但是，综合业绩评价体系内的指标往往多达几十个，如果将所有指标都作为组织奖励的依据，容易造成组织资源的分散。因此，有必要从中提取少数几个关键业绩指标，例如，销售计划完成率、安全事故控制率、优质产品率等作为组织奖励的依据。奖金的发放额度则根据上述关键业绩指标的完成程度来确定。如果实际业绩远远超出组织的期望（S 等），则员工可获奖励基数的全部；如果刚刚超出组织期望（A 等），则员工可获奖励基数的 80%……。

③确定奖励的对象与分配方式。组织奖励的对象是参与组织奖励计划并对组织整体业绩产生直接影响的员工，他们往往是组织的中高层管理人员和核心技术人员或业务人员。由于组织整体业绩获得过程中，参与奖励计划的员工存在贡献上的差异，在奖金发放时应该体现这些差异。因此，在奖金总量既定的情况下，组织可采用自己认为合适的分配方式。它们通常有四种：

第一种：根据参与人员的职位评价点数进行分配。

$$\text{人员A应获得的奖金} = \frac{\text{奖金总额}}{\text{参与人员的总的职位评价点值}} \times \text{A所在职位的职位评价点值}$$

第二种：根据参与人员的基础工资来分配。

$$\text{人员A应获得的奖金} = \frac{\text{奖金总额}}{\text{参与人员的基础工资总额}} \times \text{A的基础工资}$$

第三种：根据参与人员的职位等级来分配。先划分职位等级，为每个等级确定分配比例；求出人均奖金额；最后用人均奖金额乘上员工所在职位等级的分配比例，即可计算出每位员工应获得的奖金数。

第四种：根据参与人员的绩效水平进行分配。例如，参与人员的绩效水平分布于 S、A、B、C、D 五个等级，其分配的相对比例可为平均奖的 180%、130%、100%、70% 和 20%。

◆员工持股计划。是组织内部员工认购本组织部分股权，委托专门机构（如员工持股会）集中管理运作，作为社团法人进入董事会参与持股分红的新型股权形式，它是让员工分享自己的劳动果实，参与组织内部管理的一种重要的激励手段。

员工持股计划有四个特征：首先，持股人或认购者必须是本组织的员工。如果员工离职，其股份由组织回购，转为为新员工准备的“预留股份”。其次，员工所认购的本组织股份不能转让、交易或继承；再次，内部员工持股不印制股票，只发行股权证或建立股东花名册；第四，进行二次利润分配。即先由员工持股会或职代会等以社团法人的名义参与组织利润分配，

再按员工个人持股数额进行二次利润分配。

员工持股股份由四种方式形成：一是员工以现金认购股份；二是通过员工持股专项贷款资金认购股份；三是组织将历年累计的公益金转化为员工股份；四是奖励股份形成员工持股。作为组织奖励的一种形式，员工持股往往是由组织把一部分股份或可以购买同量股票的现金交由员工持股会进行管理，其数量一般不超过员工个人年报酬总量的 15%，待员工退休或不再工作时再发给他们。

员工持股计划为员工提供积累资产的工具，使员工成为永不失业的员工；它让员工与组织成为一个利益整体，更关心组织利润的增加；它激励员工改善劳动态度和行为方式，自觉遵守纪律，减少浪费和提高劳动生产率；它通过员工的努力实现股票价格的上涨，使组织和员工手中的股票增值，从而使组织获得超常发展。有调查表明，实行员工持股计划的组织与同类组织相比，劳动生产率高 1/3，平均利润率高 5%，平均工资高 25%—60%。员工持股计划被认为是带动硅谷高速成长的发动机。

◆股票分享计划。是组织在特定时间内直接给员工授予组织的股票。这种奖励方式被认为能提高员工的组织承诺度和保留优秀员工。

实施股票分享计划，首先，应确定股票授予的覆盖范围。员工素质越高，股票授予的覆盖范围越大。有的高科技组织，股票分享范围覆盖了全体员工；而劳动密集型生产企业，只有业绩非常突出的员工才能分享股票。其次，应控制员工套现的时间。要考虑长期激励与短期激励的不同特点，套现期可以设计为几个层次，即既有长期的，也有短期和可以立即套现的。对于组织希望留住的员工，其套现期可以设计得稍长一些。

#### 9.3.5 几种特殊人群的奖励

◆高层领导和管理人员的奖励。组织的高层领导和管理人员，指组织中的高层领导班子成员、高级经理人员等业务管理人员。例如：首席执行官（CEO）、首席财务官（CFO）、总经理、内部董事等等。他们处于组织结构的高端，接受组织所有者的委托行使代理管理组织的职责，也由委托方进行监督和奖励。在国有组织中，他们的行为还接受员工的监督。鉴于他们的地位重要，其薪酬与奖励都大大高于一般员工。对他们的奖励方式，主要包括：一次性绩效奖金、短期年度奖金、长期奖励及股票增值计划、高层管理人员的“金色降落伞”及特权奖励。

①一次性绩效奖金。是用来奖励高层人员实现具体和特殊目标的奖金形式，通常这些奖励计划要通过组织的薪酬委员会提交董事会批准。有三种形式：一是非固定奖励，即董事会组织利润、财务、业务和未来前景进行考核，如果达到预定目标，就为高层人员发放非固定奖金。二是活动绩效奖金，即通过对高层人员进行全面、系统的绩效评价，达到绩效目标者，可享受奖金。三是预定分配奖金，即根据高层人员绩效等级，按照预定的奖金总额度和

计算公式来计算的奖金。

②短期奖励，即高层人员参与组织的各种年度分红和分享计划。近年来，短期奖励占高层人员基本薪酬的比例在不断上升。20 世纪 70 年代，高级经理人员的基本薪酬、短期奖励和长期奖励的比例为 60 : 25 : 15，而 20 年后，该比例变化为 27 : 43 : 23。这个趋势表明，组织更关注高层人员创造价值的大小，使高层更具有主人翁意识。

③长期奖励。对高层人员的长期奖励大都与股票相关，兑现期在一年以上。其目的是激励高层人员关注组织的长期持续发展，同时也为了留住那些组织认为的核心人才。高层长期奖励方案的设计与推行，由董事会下的薪酬委员会或专门机构完成。在西方发达国家，已经较为完善（见表 9-7）。

表 9-7 西方国家对高级经理人员的长期激励方案<sup>①</sup>

长期激励方案	描 述
非法定股票期权	可以在一定期限内以事先确定的行权价格购买股票期权。
激励性股票期权	符合美国税法某些条款要求的股票期权
附加期权	以股份来行使期权时，获得与此股份数量相等的附加期权
股票增值权	员工无需购买公司股票即可获得自公司股票授予之日后的股票增值，以现金或股票支付
限制性股票	直接的股票奖励，通常在员工完成了规定的服务期限后授予股票
业绩单位/股票	根据考核期内业绩目标的实现情况向员工支付现金或股份
虚拟股票	是业绩单位，而不是真正的股票，其价值取决于公司股票价值的升值，并按预定的时间支付

股票期权是高层人员长期激励计划中最主要、最常用的方案，被称为“金手铐”。股票期权是组织允许经营业绩达到一定要求的高层人员，在约定时期内以某一预先确定的价格购买或奖励适当数量组织股份的权利。股票期权有下列特点：首先，股票期权要在授予期结束后才能执行。股票期权的执行，又称行权，指其持有者在授予期后他认为股票价格合适时，以市场价格出售手中的股票而获得差价利润。其次，股票期权不可转让，却可以继承。即除非出现股票期权持有者死亡、完全丧失行为能力的情况，任何人都无权代替其本人执行期权。第三，股票期权的有效期由法律规定。股票期权过期就失效。如果员工对组织前景十分看好，可用现金按期权执行价格购买组织股票，即将股票期权转为股票，便可无限期持有。第四，组织的薪酬委员会有权缩短员工持有股票期权的授予时间。如果员工在获得股票期权后，表现不好或者业绩不良，其股票期权授予期就可能被缩短，即他将被减少授予股票期权的数量。

股票期权所带来的好处是：激励员工更多地关注组织的持续发展，有利于稳定骨干员工队伍，有利于强化创新意识、增强企业的凝聚力，还有利于降低企业经营成本，防止腐败，

<sup>①</sup>文跃然，薪酬管理原理[M]，上海，复旦大学出版社，2004，P208。

有利于增强员工责任心，促进企业稳健经营。其不完善之处表现在：可能会导致员工片面追求股票升值收益的不当行为；单纯以经营业绩来衡量员工，有时会掩盖真实情况；如何进行绩效考核无切实可行方案。在我国现阶段，证券市场不完善、CEO 的决策经常受到来自各方面的干扰、没有正规的操作规程、税收、法律制度也不完善，使股票期权具有一定风险：在行权但未售股时股价跌至行权价以下时，期权持有人就会蒙受行权时的纳税和股价低于行权价的双重损失。

我国最早实行股票期权制度的国有企业是上海仪电控股（集团）公司（1997 年），随后上海、武汉、北京、深圳等市出台了对国有企业经营者实行股票期权制度的办法。从国外的经验看，股票期权较为适用于高科技等人才集中的企业。

④金色降落伞。美国的大多数经理人员聘任合同中都有“金色降落伞”条款，它规定当高层人员因为公司所有权变更或公司被接管、收购而停止任职时，仍可获得公司为其提供的工资和福利。这一条款的目的是降低高层人员的职业风险，让他们全身心地投入自己的工作。同时，美国税法规定，公司提供给高层员工的“金色降落伞”在一定数量下可以免税，这一数量是其金额不得高于该高层人员此前 5 年平均年薪的 3 倍。

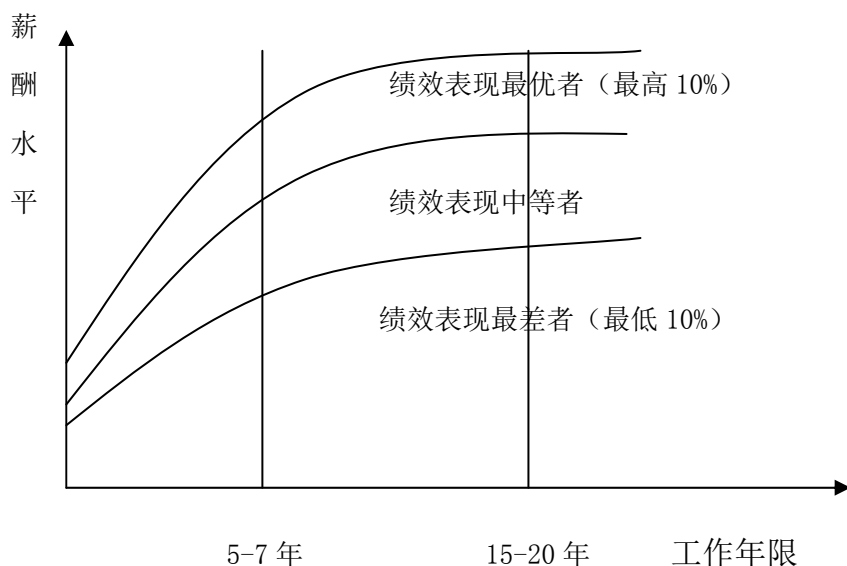
⑤高层人员的特权奖励。高层人员作为组织的核心成员，可以享受许多特权。这些特权也会对高层产生极大的激励作用。其形式主要有：体检、交通用车、金融咨询、乘头等舱外出旅行、乡村俱乐部会员资格、个人资产管理、个人伤残保险、专用司机、预留停车位、携配偶外出旅行、专用餐厅、家庭保险计划、低息或无息贷款、法律咨询等等。

◆技术骨干人员的奖励。技术骨干人员指受过科研或某种专业训练的知识型员工。一般具有下列特点：主要从事脑力工作，用其知识和专业技术为组织做贡献；工作具有团队性，或以项目的形式出现；工作过程难以直接监督，短期业绩较难评价；用于管理工作的时间一般不超过其全部工作时间的 20%。在知识经济条件下，知识创新成为组织竞争力的源泉。因此，对技术骨干的奖励，一方面要区分其知识水平和业绩贡献，另一方面，要考虑鼓励其持续学习的需要。对他们的奖励一般有三大类：即经济奖励、职业发展和精神奖励。

①经济奖励。技术骨干人员的经济奖励形式与其他员工相同，但奖励的依据却有差别。奖励技术骨干人员的依据一般为知识技能水平、绩效水平和学习创新能力。他们的知识技能水平可以通过专家评审、专业协会认定、组织内部考核来确认。其绩效水平则可由他们承担的技术项目完成情况、论文发表等级与数量、专利发明等方面来反映，有的组织也通过“成就曲线”来判断。成熟曲线是表示技术人员在获得某种等级的技术认证后为组织工作的年限与其薪酬水平关系的曲线（见图 9-3）。他们的学习和创新能力可通过他们知识更新的速度或者专业技术等级的提升来反映。



图 9-3 成熟曲线<sup>①</sup>



②职业发展。从成熟曲线可以看出，技术人员在获得某专业技术等级的 5-7 年内，能够较好地发展自己的专业特长，其薪酬上涨非常快。7 年后已上升到该技术等级的最高处，其薪酬上升的速度逐步放慢直至停止。这时，如果他们能够继续学习，再上升一个技术等级，这条曲线又会再现。一位专业技术人员不停地从低等级向高等级晋升，就形成了他的职业发展通道。为了更好地鼓励专业技术人员的职业发展，许多组织设置了双重甚至多重职业通道，即他们的知识技能水平达到一定程度时，既可以通过行政管理、也可以通过专业技术领域的职位往上升。这样，专业技术人员不必一定走行政职务晋升的道路，可以在自己擅长的专业技术领域获得更大的发展空间和高额的回报。

③精神奖励。对技术骨干的精神奖励，可依具体情况选用不同的方式。例如，为其设置有一定难度的目标，激发起他的创造欲望（目标激励）；让他负责某项目的工作，并授予必要的权利，激发其工作主动性和责任心（授权激励）；为他们提供轻松的、富有浓厚学习氛围的工作环境，充分激发其创造潜力（环境激励）；还有竞争、信任、赞美、情感、成就等激励，都可视为对他们特别的奖励方式。

◆销售人员的奖励。销售人员位于组织市场的最前端，直接与客户打交道，为组织获得销售收入。具有工作灵活性（工作时间、方式、场所灵活，工作过程不易监督）、业绩实现有较大的风险性和工作环境复杂多变性等特点。

对销售人员绩效考核所关注的焦点，通常有六个方面：即销售量、销售收入、回款率、市场份额、利润和客户满意度。销售量简单易算，能消除价格变动对销售人员业绩的影响，是销售人员绩效考核的最基本的指标。销售收入直接体现销售业绩的财务成果，能消除由于产品差异带来的影响。但如果业绩目标确定后，产品价格上涨或下降，就会导致组织对业绩

<sup>①</sup>文跃然，薪酬管理原理[M]，上海，复旦大学出版社，2004，P29。

目标的调整而增加成本。市场份额反映了本组织产品在市场中的地位，但对于市场份额的准确衡量和计算有一定难度。利润通常用于评价整个组织或者较大区域的销售业绩，往往很难落实到个人。但利润不仅要求销售额达标，还对销售成本也提出了要求。它能够促使销售人员尽可能地控制销售成本来增加利润。回款率是目前考核的一个重点，它关系到组织资金周转是否畅通的问题。如果产品卖出去了，而资金却没有回流，组织就无法继续运转。客户满意度指标反映了销售人员的服务质量，是客户导向的组织特别关注的。对于那些需要较多回头客的组织而言，这一指标具有非同寻常的意义。许多组织设有“客户调查计划”和“客户热线”，能够随时与客户进行沟通并了解其销售人员的服务质量。

销售人员的薪酬一般由三个部分构成：基薪、奖金和佣金。基薪是数额固定的薪酬收入，每月按时领取；佣金则是按销售额的一定百分比的销售提成，佣金比率取决于产品价格、销售量和销售的难度。奖金是对超出规定销售业绩的那部分工作的奖励，用来奖励销售人员常规工作以外的付出。上述三种薪酬方式，往往被组合采用。

①纯基薪计划。就是按月给销售人员发放数额固定的基本工资。该种方式具有简单易行，提供可预知的、稳定的收入，在一定程度上可使销售人员为客户提供耐心服务的优点；但缺乏激励性，也限制了薪酬的可变性。可在下列情况下选用：高技术含量的产品销售（需为客户提供特别服务，销售人员成为各部门的协调人）、销售周期较长、销售额巨大的产品销售（飞机、海轮等）、销售宣传、市场多变难以预测、进入新环境销售。

②纯佣金计划。是基于销售人员的实际业绩，并将按照一定的标准（比率）支付的佣金（提成）作为销售人员报酬的全部。纯佣金计划具有高风险性导致的高激励性，能激发销售人员更努力地开拓市场，有优胜劣汰的作用，还能降低对销售人员的监控成本。但它让销售人员缺少安全感而影响销售队伍的稳定，着眼于短期利益，忽视长期市场的维护和销售个人发展。可在下列情况下选用：销售人员流动性很高、产品销售期较短、能在短期内对销售人员业绩进行精确计量、销售绩效由销售人员掌控。

③基薪+佣金计划。是一种折中纯基薪计划和纯佣金计划的支付计划，其目的是将保障性和风险性相结合。其中的基薪部分被认为是组织为销售人员的知识、技能、经验及其他客户服务素质支付的报酬，为销售人员提供了收入保障、安全感和归属感；而佣金部分则是将实现的销售业绩与个人分享，为他们提供获得收入突破的可能和机会。这里，基薪和佣金所占比重应该根据组织销售目标、市场状况、产品周期、销售人员特征等综合考虑。其优点为：既为员工提供收入保障，又具有风险激励作用；较为灵活，有利于加强与员工的沟通；促使销售人员多方面获得业绩发展。存在的不足是：计量和管理较复杂，可能冲淡最重要结果的强调，薪酬支付成本较纯佣金计划高。此种组合较适合于在下列情况下应用：销售人员的劳动力市场对组织有一定的基本薪酬要求（准入工资）；销售人员可控的因素较少或市场不景

气；组织对销售人员有一定控制力，可以对销售人员提出某些非销售行为如市场调研等要求。

④基薪+奖金计划。是将纯基薪计划和奖金计划结合起来的支付计划，其目的是保障与激励相结合。奖金作为激励性报酬，与事先确定的业绩密切相关，如果不能达到或超过预定的绩效标准，则不能获得奖金；绩效目标越高，则奖励的比率也越高。它与基薪+佣金计划的不同点有二：一是构成成份不同，奖金由事先规定的绩效目标导向，而佣金则无目标导向，做多少就提成多少；二是可变部分比例不同，佣金的提成比率是基于销售业绩（销售量或销售额）确定的，而奖金比率则不仅考虑销售业绩，还要考虑其目标定额在销售收入中所占的比重。该种方式的优点是：可通过设立目标平衡不同地区间或其他差异的影响，可以综合考察销售人员全面的表现和成绩，可根据实现的目标来控制可变薪酬的额度，有利于成本核算。不足在于：对目标管理能力提出较高要求，实施较为复杂，可能会造成过多强调销售人员的行为而未突出业绩结果。它适合于在下列情况下运用：组织的薪酬计划变动较为困难，销售人员的市场影响力和自主性较低，组织需要向销售人员提出除销售业绩以外的其他要求。

⑤基薪+奖金+佣金计划。又称混合计划，即支付计划中包括了基薪、奖金和佣金三个构成部分。它具有可调控的变量多，使用时较为灵活的优点，但也存在管理和运用相对复杂、增加管理成本的缺点。薪酬管理能力不是很强的组织要慎重选用。

## 9.4 人力资源福利

人力资源福利是组织基于雇佣关系，依据国家的强制性法令及相关规定，以组织自身的支付能力为依托，用以改善员工本人和家庭生活质量的各种以非货币报酬和延期支付形式为主的补充性报酬与服务。<sup>①</sup>

### 9.4.1 福利的特征与功能

◆福利的特征。福利是人力资源整体薪酬的重要组成部分，其特征表现在三个方面：支付面广，几乎所有员工均可享受一定的福利；以非现金支付为主，福利较多地采用各种保障计划、休假、服务以及实物报酬等间接或延期支付的形式；往往表现为非劳动收入，与员工贡献关系不大。

◆福利的功能。福利是一种双赢的薪酬形式，它对于组织（雇主）和员工都具有非同寻常的意义，这也是近年来福利由过去的“小额优惠”成长为整体薪酬的三大支柱之一的原因。

①对于员工而言，福利的功能表现在：

提供风险保障。福利的很大一部分是各种社会保险和补充保险计划，它在较大程度上分担了员工未来可能承受的风险，并为员工未来的收入提供保障，解除了员工的后顾之忧。

增加收入。虽然福利以保障、实物或服务等形式支付，员工并没有得到现金，但若没有福利，员工就需要用现金去购买这些保障、实物和服务。通过组织集体购买，可享受到个人

---

<sup>①</sup>仇雨临，员工福利管理[M]，上海，复旦大学出版社，2004，P7。

购买所不能享受的价格优惠。另外，随着福利金额的不断提高，员工的收入绝对额也在增长，一些组织的福利数额甚至超过了基本工资数额。

享受税收优惠。政府为了鼓励组织实施福利计划，规定员工向各类基本社会保险所缴纳的费用都属于税前列支项目，免交个人所得税；而实物性福利则不需要交税。

满足精神需求。福利中的带薪假期与各类服务，能满足员工对于闲暇、社会交往、尊重等精神需求，提高员工的生活质量。

②对于组织而言，福利的效用更为巨大：

有利于吸引和保留人才。组织的福利形式和水平，已成为组织实力和发展潜力的重要标志。福利是员工选择工作单位时考虑的重要因素。福利好的单位，往往能吸引到高素质和高水平的员工加盟，也更能留住自己需要的核心人才。

能够合理避税。采用服务和实物向员工支付福利，不仅可以让员工少交税，也能让组织减少为员工缴纳的法定社会保险费。因为，这些社会保险中的组织缴费部分是以员工工资为基数缴纳的。如果将福利计入工资，则会增加工资基数，组织就需要多缴纳保险费。

提高资金利用率。组织可通过不同的福利形式，间接增加核心人才的实际收入。例如，组织可以为达到某项规定的员工提供报销外出学习费用的福利、可以为某一层次的员工提供健康保险和子女教育补助。没有达到规定和层次的员工则不能享受这些福利。这样，组织可以用相对较少的成本吸引和留住需要的人才。

提高员工满意度，节省员工成本。从表面上看，福利会导致组织成本的增加。但实际上福利提高了员工的满意度，调动了员工的工作积极性，提高了工作绩效，减少了缺勤、怠工、人财物力浪费和流动率。这一切会导致组织整体绩效的持续增长，相对降低员工成本。

传递组织文化和价值观。客观上讲，福利水平越高，组织的成本开支就越大。组织向员工支付高水平的福利，除了能带来上述效用以外，还可以向员工传递组织以人为本、团结协作的组织文化和价值观，有利于增强员工忠诚度和凝聚力。

#### 9.4.2 福利的形式

福利项目繁多、形式多样，可按照不同的标志来分类：根据法律强制性来分，福利可划分为法定福利和自愿性福利（企业福利）；按实施范围划分，有全员性福利、特种福利（为核心人才设计的）和特困补助（为困难员工提供的）；按员工是否具有选择权划分，有固定福利和弹性福利；按具体项目划分，有现金补贴、保险和服务。通常采用第一种分类的较多。

◆法定福利，指国家通过立法强制实施的对员工的福利保护政策，包括各类保险和法定休假制度。我国的政策、法律和法规，要求组织必须为员工缴纳养老保险、失业保险、医疗保险、工伤保险、生育保险、住房公积金的部分费用，并规定员工在法定节假日、公休假日有休息的权利，还可以享受带薪年假的待遇。

①养老保险,是国家为劳动者依法建立的老年收入保障制度,即当劳动者达到法定退休年龄或因年老丧失劳动能力退出劳动岗位后,由社会提供养老金,保障其基本生活的社会保障制度。我国的养老保险制度,由三部分构成:一是基本养老保险,这是国家用法律强制规定的为退休员工提供的基本生活保障。基本养老保险金来源于国家财政补贴和员工所在组织、员工个人缴纳的基本养老保险费。二是企业年金,是组织为提高员工的养老保险待遇水平,用自有资金设立的一种辅助性养老保险。三是个人储蓄性养老保险,是由员工自愿参加、自愿选择经办机构、保险费由员工个人负责的养老保险。<sup>①</sup>基本养老保险和企业年金均属福利的范畴。

基本养老保险的组织缴费部分,按照员工工资总额的一定比例缴纳(通常不超过员工工资总额的20%,具体比例由各省市人民政府确定);员工个人缴费为8%。社会保险经办机构按照员工工资的11%为员工建立基本养老保险个人账户,个人缴费全部记入个人账户,另由组织缴费部分拨入3%。国家财政补贴部分,由财政直接划入社会保险经办机构的“基本养老保险基金收入专户”。员工退休后,就可以按照当地平均工资的一定比例和员工个人缴费工资、缴费年限,到社会保险经办机构领取保险金。

企业年金也称企业补充养老保险,是组织自愿为员工购买的,国家对此并不强制。它由国家宏观指导,内部决策执行。所需费用从企业自有资金中的奖励、福利基金内提取。补充养老保险基金由社会保险经办机构按国家技术监督局发布的社会保障号码记入员工个人账号,所存款项和利息归员工个人所有。越是有实力的组织,越有可能实施企业年金计划,其员工退休后的待遇就越好。企业年金的主要形式有两种,一是收益确定制,是按照固定公式计算退休福利的计划,员工可以事先计算出自己最终可以获得的养老金数额。它具有稳定可靠、并考虑了员工工资水平和工龄的特点,最受年龄偏大、资历高和风险承受能力较低的员工的欢迎。较适合于大中型企事业单位,也是现在大多数组织选择的方式。二是缴费确定制,是组织按照固定方式向员工退休基金或员工储蓄基金捐款的计划,它只确定定期缴纳费用的数额。员工最终能够领取的养老金的数量取决于基金的摊缴额和退休基金的投资收益。组织缴费的多少受本身盈利状况的影响很大,较适合于利润不稳定或很难预测的组织。现在的发展趋势是由组织、员工各缴纳一部分费用,委托投资管理人进行管理,投资收益和风险均由员工承担。如果投资效益好,员工退休后可能获得很大一笔收入;反之,则可能连缴费部分都收不回。

②失业保险。失业保险是国家通过立法强制实行的,由社会集中建立失业保险基金,对因失业而暂时中断生活来源的劳动者提供物质帮助的制度。<sup>①</sup>它具有普遍性、强制性、互济性三大特点。即它几乎覆盖了劳动力队伍中的大部分成员;通过国家制定法律、法规来强制实

---

<sup>①</sup>裴春秀、罗冬娥,《保险事故认定与法律处理[M]》,长沙,湖南人民出版社,2004,P334。

<sup>②</sup>裴春秀、罗冬娥,《保险事故认定与法律处理[M]》,长沙,湖南人民出版社,2004,P417。

施；失业保险基金主要来源于用人单位和员工个人缴纳的失业保险费。其缴费额度为：城镇企业事业单位按照本单位工资总额的 2%、员工按照本人工资的 1%缴纳失业保险费。城镇企业事业单位招用的农民合同制工人本人不缴纳失业保险费。另外，国家财政也支付一部分补贴，政府还通过免税等办法对失业保险基金进行补贴。员工失业后，可持有关证明，向当地劳动就业机构申请领取失业救济金。

③医疗保险。医疗保险是由国家立法规定并强制实施的，当人们生病或受到伤害后，由国家或社会提供医疗服务或经济补偿的社会保障制度。它由下列 6 部分组成：

基本医疗保险，是由组织和员工共同缴纳基本医疗保险费形成基本医疗保险基金，以县级以上行政区为统筹单位进行管理，用于支付参保员工医疗费用的强制性保险制度。其中，组织缴费率为员工工资总额的 6%左右，其中的 30%进入员工个人账户，其余的进入基本医疗保险统筹基金；员工缴费率一般为本人工资收入的 2%，全部划入个人账户。国家确定基本医疗统筹基金的起付标准（当地职工年平均工资的 10%左右）和最高支付限额（当地职工年平均工资的 4 倍左右）。起付标准以下的医疗费用，由个人账户支付；起付标准以上、最高支付限额以下的费用主要从统筹基金中支付，个人也承担一定比例；超过最高支付限额的部分，通过企业补充医疗保险、商业医疗保险等途径解决。

大额医疗互助制度，是由组织在参加基本医疗保险的基础上，再缴纳工资总额的 1%，员工和退休人员每人每月交 3 元作为大额医疗互助资金，用于解决参保员工门诊急诊和住院两个大额费用的问题；当资金不足以支付时，由财政给予补贴的制度。

公务员医疗补助，是国家在公务员参加基本医疗保险的基础上，对其超过基本医疗保险以外的医疗费用实行的医疗补助。

企业补充医疗保险是那些效益较好的组织为提高员工的医疗保险待遇，或者是为保证原来享受较高医疗待遇的员工，在实行医疗保险后医疗待遇不降低的一种补充医疗保险形式。其重点是解决退休员工和患重病员工医疗费负担过重的困难。

社会医疗救助基金，是通过国内外社会各界捐赠和政府拨款筹集的，以经民政部门核定的享受城市居民最低生活保障待遇的特困人员和残疾人员为救助对象，解决他们最迫切需要的大病和住院医疗费用的社会援助制度。

商业医疗保险，是由用人单位或员工个人向商业保险公司投保的医疗保险。投保人按规定交纳保险费，当发生保险责任范围内的保险事故时，由保险人给付保险金。

上述 6 项医疗保险中的基本医疗保险、大额医疗互助、企业补充医疗保险均为组织福利项目，条件好的组织还可为员工购买商业医疗保险。

④工伤保险。工伤保险是国家和社会为在生产、工作中遭受事故伤害和患职业性疾病的劳动者及其家属提供医疗救治、生活保障、经济补偿、医疗和职业康复等物质帮助的一种社会保障制度。它具有适用范围广泛、实行无责任或无过错赔偿原则、工伤保险费用全部由用

人单位或雇主负担、待遇相对优厚、服务项目较多的特点。

参加工伤保险的组织缴纳的工伤保险费、工伤保险基金的利息和依法纳入工伤保险基金的其他资金构成工伤保险基金，这是用于支付工伤保险事故赔偿的准备金。

组织为员工缴纳的工伤保险费率是根据各行业的工伤风险程度确定的。按照工伤风险程度大小，我国将行业划分为三类：一类行业工伤风险最小，三类行业工伤风险最大。一类行业不实行费率浮动，一般为 0.5% 左右；二、三类行业的缴费率实行浮动。其初次缴费率，按行业基准费率确定，一般为 1% 至 1.5%，以后由统筹地区的社会保险经办机构根据工伤保险费的使用、工伤发生率、职业病危害程度等因素，1-3 年浮动一次。可以上浮也可以下浮，上、下浮动的程度均为两档。上浮两档的标准分别为本行业基准费率的 120%、150%；下浮两档的标准分别为本行业基准费率的 80%、50%。

工伤员工所享受的工伤保险待遇，可分为工伤医疗待遇（含就近急救待遇、治疗及服务待遇、伙食及交通住宿费用补助、购买辅助器待遇）、医疗期待遇（停工留薪期，一般为 12 个月）、生活护理费待遇（按照生活完全不能自理、生活大部分不能自理或生活不能自理三个等级，分别按月支付相当于统筹地区上年度职工平均工资的 50%、40% 和 30% 的生活护理费）和工伤伤残及死亡待遇。工伤员工办理退休手续后，停发伤残津贴，享受基本养老保险待遇，基本养老保险待遇低于伤残津贴的，由工伤保险基金补足差额。

⑤生育保险。生育保险是国家通过立法，对怀孕、分娩的女职工给予生活保障和物质帮助的一项社会政策。其宗旨在于通过向职业妇女提供生育津贴、医疗服务和有薪假期等经济补偿和服务，帮助她们恢复劳动能力，重返工作岗位。

生育保险的对象是具有合法婚姻关系的参保女员工。

生育保险期限是怀孕生育现象致使参保女员工收入中断或身体健康情况失常需要医疗的时间，而不问分娩时为活胎或死胎、妊娠期有多长。即女员工的怀孕期、产期和哺乳期。

生育保险的经济来源是生育保险基金，由组织缴纳的生育保险费、社会保险经办机构收缴的滞纳金和生育保险基金的存款利息构成。生育保险费由组织按照其工资总额的一定比例向社会保险经办机构缴纳，生育保险费的提取比例由当地人民政府根据计划内生育人数和生育津贴、生育医疗费等项费用确定，并可根据费用支出情况适时调整，但最高不得超过工资总额的 1%。员工个人一般不缴费。

参保女员工的生育保险待遇有三个方面：一是生育津贴，即产假工资。我国《企业职工生育保险试行办法》第 5 条规定：“女职工生育按照法律、法规的规定享受产假。产假期间的生育津贴按照本企业上年度职工月平均工资计发。”发放生育津贴的期限不少于 90 天。二是生育医疗费补贴。即女员工生育的检查费、接生费、手术费、住院费和药费以及她们生育出院后，因生育引起疾病的医疗费补贴。三是有薪假期，又称产假。是女员工在分娩前、分娩和分娩后的一定时期内所享有的假期。其作用是维持、恢复和增进产妇的身体健康、工作能力和料理个人生活的能力，让婴儿得到母亲的精心照顾和哺育。我国规定法定正常产假为 90 天，

其中产前假期 15 天，产后假期 75 天。难产的增加产假 15 天。多胞胎生育，每多生育一个婴儿增加产假 15 天。怀孕不满 4 个月流产的，根据医务部门的证明给予 15—30 天的产假；怀孕 4 个月以上流产的，产假为 42 天。部分地区的晚婚、晚育员工的产假延长到 24 周。产假期限内，女员工的工资、福利待遇不变。

⑥住房公积金。住房公积金是一种货币化分房制度，它由原先的福利分房转化而来。享受住房公积金的员工，必须是持有城镇户口的组织正式员工（不包括 1993 年以前已按标准价优惠购房的员工）。

国家规定住房公积金的缴存比例为员工月工资（含奖金及其他收入）的 8%，有的组织为增加员工福利，将此比例提升为组织、员工个人各缴纳员工月工资（含奖金及其他收入）的 10%。员工缴费部分从每月工资中扣除，税前列支。

在符合下列条件之一时，住房公积金可支取使用：以本人或配偶的名义购买、建造住房；员工由于工作变动迁出本地；支付本人承租公房所分摊房租中超过本人工资收入 5% 的部分；大中型修缮自有住房；员工离退休或移民国外并取得外国国籍。

⑦法定假期，是员工依法享有的休息时间。法定假期内，员工仍可获得与工作时间相同的工资报酬。我国《劳动法》规定，员工享有的休息休假待遇包括下列项目：

员工每日休息时间。我国实行每周 5 天、每天 8 小时工作制，即每周工作时间为 40 小时。除工作时间外，即为员工每日休息时间。

每个工作日内的休息时间。即在每天 8 小时工作时间内，员工的工间休息、用餐等所需时间。例如，工间休息 10—20 分钟，用餐 30—60 分钟等。

每周休息时间，又称公休假日，即每周两天（周六、日）的休息时间。

法定节假日放假，是国务院统一规定的休息时间。包括元旦 1 天、春节 3 天、劳动节 1 天、国庆节 3 天、以及法律法规规定的其他休假节日：妇女节、八一建军节、青年节等，相关人员可休假半天或 1 天。

带薪年假，如探亲假。《劳动法》规定，国家实行带薪年休假制度。员工连续工作 1 年以上的，可享受带薪年假。标准为：员工夫妻分居两地的，每年给予一方探亲假 1 次 30 天；未婚员工探望父母的，每年 1 次 20 天；已婚员工探望父母的，每 4 年 1 次 20 天。

◆自愿性福利，指组织根据自己的管理特色、财务状况和员工的内在需求，向员工及家属提供的各种补充保障计划、实物和服务。它主要包括三大类：收入保障计划、健康保健计划和员工服务计划。

①收入保障计划。是为了提高员工收入水平的福利计划，主要方式有企业年金、人寿保险和住房援助计划。

组织为员工购买团体人寿保险，一方面可以用较低的价值购买相同的保险产品，另一方



面又能在出现意外事故时让员工获得一笔经济补偿。为了长期留住核心员工，几乎所有的组织在员工离开时，都会取消员工享受该项福利的权利。

住房援助计划包括住房贷款利息给付计划和住房补贴。住房贷款是针对购房员工而言的，是组织根据内部职务、薪酬级别来确定员工的贷款额度，为员工支付规定额度和规定年限内的贷款利息。员工服务时间越长，所获利息给付越多。住房补贴指无论员工购房与否，均由组织每月按照一定标准向员工支付一定额度的现金，作为员工住房费用的补贴。我国的住房公积金即住房补贴的一种形式。

②健康保健计划，为了弥补社会医疗保险保障的范围和程度的有限性而设计。在国外，健康保健计划通常有三种形式：一是参加商业保险，由雇主和雇员共同缴纳保险费；二是参加健康保险组织，如健康维护组织（HMO）和选择服务者组织（PPO）。HMO 是医疗保险机构和医院合二为一的组织，实行会员制，收缴会费，为会员提供医疗服务。PPO 是一种新兴的医疗保险组织，它代表投保人利益，就服务收费与医院或医生进行谈判和讨价还价，选择那些价格低廉、愿意接受监督的医院或医生签订合同。三是参加单个项目的保险，如牙科保险、视力保险等。一般医疗保险中，上述项目属于除外责任，为员工投保单项保险，可减轻员工就医负担。我国主要是为员工建立补充医疗保险计划，即为员工购买保险公司经营的补充保险、工会组织主办的补充保险和社会保险经办机构举办的补充保险，其目的是为员工负担基本医疗保险金支付最高限额以上的医疗费用开支。

③员工服务计划，是为员工或员工家庭提供的帮助员工克服生活困难和支持员工事业发展的服务形式。主要有 6 种：

员工援助计划，是针对员工酗酒、赌博、吸毒、家庭暴力或其他疾病造成的心理压抑等问题提供咨询和帮助的服务计划，它有利于减少缺勤率、意外事故和伤亡事件等不良现象。具体操作方式有三：一是由组织内员工进行援助活动，二是组织与外部专业机构签订合同为员工提供服务，三是多个组织共同拟定一个援助计划，实行资源共享。

员工咨询计划，组织为员工向某咨询公司购买咨询时间，由员工匿名使用。员工可以向该咨询公司请求咨询服务和精神支持，如解决家庭问题、心理问题、职业生涯设计、再就业、法律等咨询，以及职业评估、求职方法和面试技巧、基本技能的培训等等。

教育援助计划，是通过一定的教育和培训提高员工素质和能力的福利计划。即将培训、学习当成一项福利向员工提供。有内部援助和外部援助计划。许多组织在内部设立了培训机构甚至开办大学，为员工进行必要的培训和轮训；或者将员工送到学校或专门的培训组织去接受培训，并向员工给予适当的费用补偿。

家庭援助计划，是组织向员工提供的照顾家庭成员的福利，其目的是保障员工安心工作，减轻员工的后顾之忧。主要是照顾老人和儿童。主要形式有：弹性工作时间；请假制度（允

许员工请假处理突发紧急事件和照顾老人和儿童)；向员工推荐照顾老人和儿童的信息；对有老人住养老机构或有儿童上托儿所的员工给予经济补偿等等。

家庭生活安排计划，由组织安排专门的部门帮助员工料理生活，类似于后勤服务。例如，帮助员工缴纳水电费、接送外地来的亲戚、找房租房、为信用卡充值、私人物件快递等等。让员工更专心地工作和更好地休息。

其他福利计划，如交通服务、健康服务、旅游服务、餐饮服务等等。

组织还有一些针对特殊人群提供的福利。例如，对高级核心人才，提供高档轿车服务、星级宾馆待遇、股票优惠购买权、高级住宅津贴等福利；对特困员工，提供生活补助。

#### 9.4.3 福利方案的设计

福利与员工的切身利益关系极大。它如同一把双刃剑，既能够产生维系组织的凝聚力和吸引力，也可能导致员工的不满和抱怨。设计一个科学合理的福利方案，能够让组织花最少的钱，获得最好的效果，避免出现花了钱反而增加矛盾和困难的现象。

◆福利方案的科学合理性。科学合理的福利方案，应该具备战略性、竞争性、可支付性、易理解性、可操作性和灵活性的特征。

战略性。组织的福利方案是为实现组织战略服务的，它应该根据组织的战略要求来设计，是组织战略的具体化，是实现战略的有效手段。

竞争性。作为与同行、竞争对手争夺核心人才的重要措施，福利方案应具有外部竞争性，它不仅在形式上具有自己的特色，在标准上也应不落后于同行或竞争对手。

可支付性。要根据组织的经营现状和财务能力来设计福利方案，各福利项目及其标准是组织愿意支付且有能力和兑现的。

易理解性。福利方案应采用通俗易懂的表述，简单明了的计算公式，让每一位员工都能正确理解，让员工在选择福利项目时不产生歧义，在享受福利时感受到组织的关怀和温暖，从而产生凝聚人心的作用。

可操作性。方案设计不能过于复杂和空泛，必须是符合实际的、可以实施的且易于管理的。

灵活性。福利方案应该尽可能满足各类员工的不同需求，能够依据变化的外部环境和内部情况进行适当地调整。

◆福利方案的设计流程。基于福利方案科学合理性的要求，设计福利方案应该遵循下列流程。

①理解组织战略，制定福利方案设计思想。不同的组织战略，会导致迥然不同的福利方案。充分理解组织战略的要求，才能制定出与组织战略相一致的人力资源管理策略和福利方案的设计思想（见表 9-8）。

表 9-8 基于战略的福利方案设计思想

组织战略	战略要求	福利方案设计思想
低成本战略	降低生产、经营各环节的成本，包括人力资源成本	低福利水平，用临时工代替正式工
差异化战略	产品、服务与众不同，有创造性	为核心人才提供高福利
目标集聚战略	在某一业务领域、某一目标市场上具有竞争优势	提高核心人才福利，降低一般员工福利

另外，还应该根据组织战略，确立福利在整个薪酬体系中的地位。鉴于福利方案与员工绩效关系并不密切和缺乏激励性的特点，设计福利方案时要充分考虑它与基本工资、奖金等薪酬形式的关系，合理确定福利所占的份额。

②对外部环境的分析与把握。包括两个方面，一是国家相关的法律法规，如国家立法强制组织为员工购买养老、失业、工伤等保险，国家鼓励组织为员工提供企业年金等福利。了解国家相关法律和规定，一方面可使组织依法办事，另一方面可降低出现法律诉讼的可能性。二是同行业、竞争对手的员工福利项目与水平。掌握这些信息并对其进行分析，用彼之长补己之短，有利于保证福利方案的竞争力。

③规划享受福利的员工范围。通常意义下的福利是一种参与式的回报，所有员工都可享受。但有时组织设计的福利是专门针对某类特殊员工的，因此需要规划福利项目和享受这些福利项目的员工范围。这样，既让员工明白自己的福利待遇，也方便组织制定福利预算。

④分析组织财务状况，提供福利的经济保障。福利需要财务支撑，否则就不可能成为现实。设计福利方案时，要对组织财务状况心中有数，明确福利资金的来源，使福利项目所需资金能够按时到位。如果经济有困难，宁愿减少福利项目，降低福利水平，也不能给员工开“空头支票”，使组织失去员工的信任。

⑤强化与员工的信息沟通。信息沟通的作用，不仅仅有利于让员工充分了解福利方案的具体内容、操作过程以及员工本人可增加的利益而更好地接受它；让员工明白组织提供福利的出发点和由此而导致增加的成本，培育员工对组织的认同感和忠诚感；还能够针对员工的需求进行福利方案设计，增加福利方案的适用性。信息沟通的过程，也是员工参与福利方案设计和实施的过程，它包括收集信息、反馈信息和方案评价等环节。收集和反馈的信息主要是：员工需要哪些福利项目、员工对福利方案的理解与建议、员工的福利收入与税收支出的量、方案的可操作性、福利方案的实施过程、是否能够达到预定的目的等等。

#### 9.4.4 福利的发展趋势

员工福利产生于 19 世纪初，经过 100 多年的发展，其形式、项目和水平都在不断地进步和完善。特别是进入 21 世纪以来，变化更为显著。其发展趋势表现在下列方面。

◆福利在薪酬体系中的地位日趋重要。最早出现的福利只是作为薪酬的补充，在薪酬体系

中所占的份额非常小。20 世纪 40 年代以后，福利的地位在不断上升，现在已经成为增强企业竞争力的重要手段。福利的重要地位可通过下列数据来说明：美国企业 1943 年的福利水平仅为其工资总额的 5%，而到了 20 世纪 90 年代，这一数据上升为 41%；加拿大员工的福利占工资总额的百分比，1960 年为 20.70%，1980 年为 33.9%，1998 年达到 36.30%。<sup>①</sup>进入 21 世纪，由于组织内知识型员工的增加和核心员工对组织发展的决定作用，对核心人才的福利管理已成为人力资源管理的重要组成部分，核心员工的福利水平甚至超过或大大超过其基本工资的现象屡见不鲜。

◆向核心人才倾斜的趋势。福利作为一种普惠制度已存在了 100 多年，目前仍有许多组织的福利仍以全体员工为对象。但是，福利水平的大幅攀升，加重了组织的成本负担；而普惠制的福利，随着时间的推移，逐渐被员工视为必备和常规的薪酬部分，不再看作是组织对自己的人文关怀。因此，现代组织越来越倾向于将福利作为一种对核心人才和优秀员工的奖励，一方面大幅度提高核心人才和优秀员工的福利水平，另一方面则逐步削减面向全体员工的福利项目和数额。

◆福利项目的弹性化趋势。组织为员工提供福利的目的是让员工感受组织的关怀，营造融洽的工作氛围。但传统的统一福利项目，建立在员工需求完全一致的假设上，容易产生组织花了钱而员工并不领情的情况。为了满足员工个性化的需要，弹性福利应运而生。

弹性福利是由员工自行选择福利项目的福利管理模式。它可以让员工从组织所提供的福利项目中选择适合于自己需求、不超出指定金额的福利“套餐”，使每一个员工都可以拥有自己独特的福利组合，并强调了员工参与福利管理的过程。它又有自助式福利、标准组件式福利、核心外加式福利和弹性支用账户式福利四种形式。

自助式福利，是员工可以从组织所提供的一份列有各种福利项目的“菜单”中完全自由地选择自己所需要的福利。

标准组件式福利，是由组织按照不同类型员工的需求，同时推出多组固定的福利组合，每一个组合所包含的福利项目或优惠水准都不一样，员工只能选择其中的一个福利组合。

核心外加式福利，由一个“核心福利”和“弹性选择福利”组成。核心福利是每个员工都可以享有的基本福利，不能自由选择；而弹性选择福利则是一个附有价格的福利菜单，员工可以在一定限额内自由组合。如果员工选择的福利组合超出他应该享受的限额，则应该用现金补足；反之，差额可折发现金；如果员工选择领取现金的方式，就应该按章纳税。

弹性支用账户式福利，是组织每年从税前收入中拨出一定数额的款项进入员工的“专用账户”，员工可用此账户去选购自己需要的各种福利项目。如果账户中的金额在本年度没有用完，不能在来年使用，也不能兑换成现金。采用此账户选购的福利，不必缴纳所得税。

---

<sup>①</sup> [美]约瑟夫·J·马尔托奇奥，战略薪酬（第二版）[M]，北京，社会科学文献出版社，2002，P255-274。

◆福利与绩效挂钩的趋势。传统的福利与员工绩效几乎没有关系。为了解决福利导致的成本增加和缺乏激励的问题，愈来愈多的组织摒弃了“人人有份”的福利发放办法，取而代之的是将福利与员工绩效挂钩。即员工获得的福利以其为组织创造的价值或工作成果为依据。

◆福利货币化趋势。即发放与福利项目等值的现金给员工。这样做的好处是省去了大量的行政作业，节省了福利管理的费用，减少由于福利项目与员工需求不符带来的麻烦。但它改变了福利的性质，使福利变成员工的“第二奖金”；员工也不能再享受国家的税收优惠和规模购买的优惠。

◆福利社会化趋势。组织将福利管理业务外包给其他专业性公司，由他们负责组织福利制度的设计和向员工出售福利。这种形式虽然使组织专注于核心业务，但削弱了组织与员工的联系，且外部专业公司对员工需求的了解不如内部的管理人员清楚，需要深入调查才能设计出适合的福利制度，有可能增大福利管理的成本。

### 岗位薪点工资管理<sup>①</sup>

（中原油田分公司采油五厂）

岗位薪点工资管理，是在对岗位性质、工作职责、工作强度、知识及技能要求评价的基础上，按岗定点、以效定值、按岗考核和取薪的一种工资分配管理制度。它要求以岗位为基础，以效益为核心，以薪点为尺度，按点数和点值确定员工实际劳动报酬。

#### 一、工资构成五薪点

1、基本薪点，是员工履行正常劳动义务后，确保其最低生活需要的工资单元，参照当地最低生活保障线确定，本厂暂定 200 点，约占工资总额 12%。

2、工龄薪点，是体现员工积累贡献的工资单元。按员工连续工龄（截止 2000 年 12 月 31 日）每年 12 点的标准发放，以后不再计算。工龄薪点约占工资总额 8%。

3、岗位薪点，体现岗位差异和岗位职责履行情况的工资单元。根据岗位性质分为管理、专业技术和操作服务三个序列。该部分占工资总额 50%。

4、辅助薪点，包括：①基层管理薪点，是对基层党政正职、副职、班站长补贴的薪点。②兼岗薪点，体现员工一专多能、超额劳动所得的薪点。③技能薪点，体现员工实际操作技能和潜在素质的薪点，由技能等级点、兼会工种点和学历点组成。④骨干津贴薪点，是对全厂有突出贡献或起关键性作用的骨干人员补助的薪点。约点工资总额 5%。

5、效益薪点，是反映单位效益、个人超额劳动及业绩贡献的薪点，根据单位生产经营状况和个人贡献大小确定。约占工资总额 25%。

<sup>①</sup>中原油田分公司采油五厂，岗位薪点工资管理[J]，北京，企业管理，2004，（8）。

## 二、确定岗位薪点

1、确定管理岗位薪点。一是确定管理岗位基本薪点。主要依据厂矿两级的管理层次、管理幅度、担负的责任大小以及各层次岗位市场价位确定（见表1）。二是确定管理岗位辅助薪点，主要是学历薪点。标准为：中专、大专、本科和研究生及以上学历分别增加9个、20个、30个、40个薪点。

2、确定专业技术岗位薪点。专业技术岗位基本薪点标准依据专业技术岗位及岗序的技术复杂程度、责任大小确定（见表2）。专业技术岗位辅助薪点中的学历薪点同管理岗位，项目津贴薪点依据科研人员承担科研项目的级别及项目多少确定，津贴标准为每月9-50个薪点。

3、确定操作服务岗位薪点。操作服务岗位基本薪点分两个层次：第一层次，由厂按照井站远近、所管理油水设备数量确定标准井站的基本薪点，再按照标准井站基本薪点除以标准井站定员，测算出操作服务岗位基本薪点标准，作为各基层单位确定操作服务岗位基本薪点的依据和指导（见表3）。第二层次，各基层单位根据《厂操作服务岗薪点工资岗点标准》，结合各计量站管理的油水井及设备数量、岗位标准、工作职责，自行测算确定操作服务人员的岗位薪点。操作服务岗位辅助薪点中的技能薪点补贴标准为：按本岗位取证对应等级，分别享受9-30个薪点；对具有兼会工种证书的，再另行增加9-30个薪点。兼岗补贴薪点，控制在兼岗岗点标准的50%以内，从单位总岗点中自行调节。学历薪点与管理岗位相同。基层管理薪点，分为基层队正职、副职、班站长补贴薪点三个层次，补贴幅度由基层单位根据岗位管理难度、幅度、责任大小确定，补贴薪点从单位总岗点中自行调节（见表4）。

表1 管理岗位基本薪点标准

岗序	岗位	岗点标准			
		助理	中级	副高	正高
9	厂长、书记			1600	1800
8	副厂长、总师、财务总监		1360	1440	1600
7	副总师、矿长		1140	1200	1320
6	科研所所长、副矿长		980	1140	1260
5	机关科室长、三级单位正职、 科研所副所长		920	980	1200
4	副科长、三级单位副职		960	920	1140
3	主管业务人员	820	880	960	960
2	分管业务人员	760	820	900	900
1	协办业务人员	700	760	840	940

表2 专业技术岗位基本薪点标准

岗序	岗位	岗点标准				
		员级	助理	中级	副高	正高

3	骨干技术岗位	900	960	940	1140	1260
2	重要技术岗位	800	860	940	940	1160
1	辅助技术岗位	720	780	860	960	980

表3 操作服务岗薪点工资岗点标准

表4 基层管理薪点控制幅度

岗序	代表性岗位	岗点标准	单位人数	补贴幅度
11	井下作业班长	1200	30人以下	不超过单位平均岗点 15%
9	井下作业工	1120	30-60人	不超过单位平均岗点 20%
9	采油站站长	940	60-90人	不超过单位平均岗点 25%
8	采油工	960	90人以上	不超过单位平均岗点 30%
7	采油维修工	880		
6	采油测试工	820		
5	井下工具工	760		
4	汽车驾驶工	700		
3	炊事员	640		
2	餐厅服务员	580		
1	门卫	520		

### 三、确定岗位薪点值

岗位薪点值实行“以效定值、分级管理、自主分配”的管理办法。以效定值即岗位薪点值随单位经济效益和增减薪点点数上下浮动，单位工资总量与效益呈正比。分级管理，是岗位薪点值由分公司对厂和厂对三级、三级对四级单位根据考核结果逐级确定工资总额，除以与此相对应的岗位总薪点数确定；自主分配，即由各单位自行确定本单位薪点工资浮动系数和考核办法，同比增减岗位薪点值。

#### 1、厂薪点值的确定

厂月薪点值= ( 全厂月计划工资总额±增减工资额 ) ÷ 全厂总薪点

其中，全厂总薪点数为各三级单位核定的定员定岗及岗位薪点标准测算的理论薪点之和。

#### 2、三级单位薪点值的确定

三级单位月薪点值=厂月薪点值× ( 三级单位岗位总薪点数±经考核增加或扣减薪点数 ) ÷ 厂对三级单位按定员核定的岗位总薪点数×厂考核调节系数

厂考核调节系数=全厂理论总岗点÷∑厂对三级单位考核后岗点

三级单位兑现的工资总额=厂对三级单位定员核定的总薪点数×三级单位月薪点值

#### 3、基层单位薪点值的确定

基层单位月薪点值=三级单位月薪点值× ( 基层单位的岗位总薪点数±经考核增加或减少的薪点数 ) ÷ 三级单位对基层单位按定员核定的岗位总薪点数×三级单位考核调节系数

三级单位考核调节系数=三级单位理论总岗点÷∑三级单位对基层单位考核后岗点

基层单位兑现的工资总额=三级单位对基层单位按定员核定的岗位总薪点数×基层单位月薪点值

#### 4、 员工工资的确定

个人实得工资=个人实得薪点×基层单位月薪点值×基层单位考核调节系数+ ( 基础薪点+工龄薪点 ) ×厂月薪点值

基层单位考核调节系数=基层单位理论总岗点÷基层单位考核后岗点

个人综合薪点为个人实得岗位薪点、辅助薪点、津贴薪点和效益薪点之和。

#### 参考文献:

- (1) 约翰·E·特鲁普曼,薪酬方案——如何制定员工激励机制[M],胡零、刘智勇译,上海,上海交通大学出版社,2002,P35。
- (2) 彭剑锋主编,人力资源管理概论[M],上海,复旦大学出版社,2003,P374-403。
- (3) 文跃然,薪酬管理原理[M],上海,复旦大学出版社,2004,P5-208。
- (4) 刘君、朱平利,个性化的薪酬制度设计[J],北京,企业改革与管理,2004,( 8 )。
- (5) 许文琴,构建有激励性的薪酬体系[J],北京,求实,2004,( 5 )。
- (6) 田效勋,薪酬模式设计[J],北京,企业管理,2003,( 3 )。
- (7) 中原油田分公司采油五厂,岗位薪点工资管理[J],北京,企业管理,2004,( 8 )。
- (8) Gerald E. Ledford, Jr. "Paying for the Skills, Knowledge, and Competencies of Knowledge Work," Compensation & Benefits Review, July-August 1995,pp.55-58; see also Brian Murray," Skill-Based Pay and Skill Seeking," Human Resource Management Review, Fall 2000, pp.271-287.
- (9) [美]劳埃德·拜厄斯、莱斯利·鲁 著,李业昆等译,人力资源管理[M],北京,人民邮电出版社,2004,P226。
- (10) 王超,宽带薪酬实施中应注意的问题[J],太原,经济师,2004,( 3 )。
- (11) 仇雨监,员工福利管理[M],上海,复旦大学出版社,2004,P7。
- (12) 裴春秀、罗冬娥,保险事故认定与法律处理[M],长沙,湖南人民出版社,2004,P334-417。
- (13)[美]约瑟夫·J·马尔托奇奥,战略薪酬( 第二版 )[M],北京,社会科学文献出版社,2002,p255-274。



## 第10章 职业生涯管理

人们将在社会生活中所从事的以获得报酬为目的、在社会分工中具有专门技能的工作称为职业。<sup>①</sup>对个人而言，职业活动不仅是谋生的手段，也是个人存在价值的证明；对组织而言，不同的工作岗位需要不同能力、素质的人来担任。因此，职业活动对于员工和组织都非常重要。在人力资源市场化配置条件下，员工和组织都掌握了相互选择的更大自由度。职业生涯问题日益得到重视。调查表明，“职业道路的拓展性”已成为人们选择工作单位时仅次于“薪水”的第二位考虑因素。<sup>②</sup>知识、能力层次越高的员工，对职业发展的需求越强烈。职业生涯管理正逐步成为各组织挽留核心员工的重要举措。

### 10.1 员工的职业生涯管理

#### 10.1.1 职业生涯及其阶段

格林豪斯（Greenhaus）认为，职业生涯是贯穿于个人整个生命周期的、与工作相关的经历的组合。<sup>③</sup>一个人的职业生涯通常包括一系列客观事件（如工作职责、工作活动和相关决策）和主观知觉（个人需要、态度、价值观等）的变化。一方面，在社会化生产环境中，每个员工一般只能同时从事一种职业，他必须要考虑所选择的职业是否与自己的需要、个性、能力、特长和兴趣相符，能否让自己以最快的速度实现职业理想；员工还可以通过改变客观环境（如转换工作）或主观评价（如对工作的期望）来管理自己的职业生涯，使职业生涯具有突出的个性化特征。另一方面，组织也必须考虑自己的员工是否符合职位的任务与要求，是否能够实现既定的发展目标；组织还可以运用教育体系、环境力量、物质和精神激励等因素来影响员工的职业生涯决策，使职业生涯具备社会化特征。可见，职业生涯是一个员工与组织相互选择、相互适应和互定承诺的双向沟通和互动的过程。

职业生涯几乎伴随人的一生。格林豪斯按照人生不同年龄阶段职业发展的主要任务，将职业生涯划分五个阶段：

职业准备（0-18岁）。主要任务是发展职业想象力，对职业进行评估和选择，接受必需的职业教育。其目的是确定最初的职业方向。

进入组织（18-25岁）。主要任务是在一个理想的组织中获得一份工作，在获取足量信息的基础上，尽量选择一种适合自己的、较为满意的职业。员工所获信息的数量和质量将影响其职业选择。

职业生涯初期（25-35岁）。主要任务是学习职业技术，提供工作能力，适应职业工作，观念、行为与所在组织融为一体。

职业生涯中期（35-55岁）。员工开始分流：一部分员工成为业务骨干或管理精英，这些成就会强化其职业理想和履行职务的努力程度，激励他们进入更高管理层或成为业务专家。另一部分员工则可能在职业发展中遭受了某种挫折，很少业绩突破，他们将重新评估自己的职业选择，或者转变职业理想另辟他径，或者改善自己的行为以适应职务的要求。

<sup>①</sup>周文霞，职业生涯管理[M]，上海，复旦大学出版社，2004，P5。

<sup>②</sup>朱凌玲，对某企业员工职业生涯规划的设计[J]，华东经济管理，2004，（1）。

<sup>③</sup>杰弗里·H·格林豪斯等，职业生涯管理（影印版）[M]，北京，清华大学出版社，2003。

职业生涯后期（55岁以后）。55岁以后，有丰富的职业经验，职务和社会地位均已达最高峰，但进取心、竞争力在下降。维持职业能力和自尊，培养接班人是主要任务。另外，退休后仍可继续学习和从事力所能及的工作。

对职业生涯阶段的划分，随着国情的不同有所区别。在我国，人们约定俗成的职业生涯，则是从员工进入职业角色（参加工作）时开始，至员工退出职业角色（退休）时结束。

#### 10.1.2 职业生涯管理的涵义

职业生涯管理既是员工选择职业也是组织选择员工的过程。从员工的角度看，职业生涯管理是为了达到职业目标，对职业、工作单位、知识积累、技能开发以及职业发展做出规划、决策和实施的过程。劳动力市场配置条件下，员工有权自主择业、自主流动，掌握自己的命运。但是，社会分工使任何职业都从属于某一社会组织，组织是员工职业的载体，且组织的存在与发展也依赖于员工的职业工作与发展。市场经济同样赋予组织自主择人的权利。在组织中的任何一个具体职业岗位，都对员工的知识、能力、体质、个性和思想品质有一定的要求。从组织的角度对员工职业生涯进行管理，则表现为设计员工职业发展体系、帮助员工制定职业生涯规划、为员工职业发展提供培训和指导，以及职业生涯的阶段化管理等等。可见，员工本人和组织都是员工职业生涯管理的主体。只有当员工的择业和组织的择人趋向统一的时候，员工才能进入职业生涯过程。

综上，职业生涯管理，指组织人力资源管理部门与员工共同协商，对员工职业生涯进行分析、选择、设计、调整和评估，实现员工职业选择与组织的人员需求相适应、个人目标与组织目标相统一的过程。其内容涵盖了员工对职业生涯的自我管理和组织对员工职业生涯的管理。

#### 10.1.3 职业生涯管理的理由

人力资源市场化配置环境，不仅对组织也对员工产生极大的压力。面对残酷的竞争，员工需要通过职业生涯管理，对自己、对环境有一个清晰的认识，以确保自己获得能够满足物质、精神需求和实现职业理想的工作。在员工的职业忠诚度远远高于组织忠诚度的今天，组织则需要通过满足员工的职业发展需求来换取员工的忠诚、工作主动性和创造性。

##### ◆组织管理员工职业生涯的意义

增强组织与员工的相互认同感，实现二者同步发展。职业生涯管理是组织与员工相互沟通而达成预期目标的过程。在这个过程中，员工能够更清楚地认识到组织的现状、发展与自己关系，以及自己在其中的地位、作用和更好地履行职务对自己的好处；而组织则可以在员工高质量履行职务的过程中实现整体发展目标。

激励员工提升工作能力和绩效，保持员工队伍的相对稳定。职业生涯管理让员工明确自己的职业定位与发展通道，着眼于未来的发展方向并为之努力；促进员工自觉学习，按照职务要求来提升自己的能力；一个个阶段性目标的实现有助于增强员工信心，提升工作满足感和绩效，能够满足其自我实现的需要和降低员工流动率。

有利于更有效地实施人力资源管理职能。职业生涯管理为聘用和选拔“合适”的员工、

准确地进行人力资源供需预测、培训开发员工能力、科学安排和配置员工、绩效考核等人力资源管理环节提供了依据。也就是说,职业生涯规划既是组织人力资源管理的重要组成部分,又能够让员工的知识能力个性与其职务要求更匹配,培训更有针对性,考评更有目的性,从而提高管理的有效性,最后实现组织与员工的共同发展。<sup>①</sup>

#### ◆ 员工管理职业生涯的作用

能够让员工更清楚地认识自己及所处的环境,为开发其潜力奠定基础。通过职业生涯规划,可以帮助员工对自己的知识能力价值观以及在哪些方向具备发展潜力有一个全面而清晰的了解,有利于员工做出正确的职业选择。

提升员工的技能水平和综合能力,增加员工的市场价值和竞争力。明确的目标促使员工付出种种努力:不断学习有关的知识和技能;认真分析和把握环境的影响;培养自己坚韧不拔和克服困难的毅力;科学地分配时间和精力……这一切努力都将得到回报——显著的业绩或者职位的升迁,它不仅为员工带来优厚的物质报酬,还大大提高了员工的市场价值和竞争力。

提高员工生活质量,满足其归属需要、尊重需要和自我实现的需要。现代社会中,员工工作的意义不再局限于养家糊口,而是为了享受高质量的工作和生活,以及成功带来的自我实现的满足。每一次职业生涯的阶段性目标的实现,都会带给员工这种满意的精神享受,同时又激发起他们朝层次更高、难度更大的目标挑战的欲望,使他们的生活更加丰富多彩。

### 10.2 员工职业生涯的环境影响

员工的职业选择和职业生涯必然会受到各种因素的影响。这些因素又可以归属为员工主观因素和客观环境两大类。一般而论,员工的价值观、需要、兴趣、工作态度、个性和才能是员工职业生涯的主观影响因素;而经济发展趋势、就业政策、竞争状况和升迁可能性、薪资和福利、工作氛围、工作评价等等,则是影响员工职业生涯的客观因素。

#### 10.2.1 员工主观因素

##### ◆ 职业价值观

价值观是人们对客观事物在满足主观需要方面的有用性、重要性、有效性的总体评价,它常常是欲望、需要和动机的混合体。职业价值观反映了人们对其职业的成就、奖励、报酬、晋升、发展或其他偏好,它是员工在工作中最看重的和最想获得的东西。<sup>①</sup>

每个人都有一套独特的职业价值观,它在员工职业生涯管理中发挥着导航的作用。有的员工能够清楚地认识自己的职业价值观,于是他的职业选择就有明确的目的性;但有些员工的职业价值观隐含在他的潜意识中,其职业选择则往往凭“直觉”。从理论上讲,工作越是能够符合员工的职业价值观,则员工的职业满意度越高。

<sup>①</sup>杨雪梅,运用职业生涯规划策略留住国企人才[J],北京,职业,2004,(4)。

<sup>②</sup>周文霞,职业生涯规划[M],上海,复旦大学出版社,2004,P130。

员工的职业价值观，可以分析其曾经的职业选择及其原因，或者通过结构化的价值观调查，或者做一些小测验来探测和判断。

#### ◆ 职业兴趣

兴趣是一个人喜欢从事的某种具体活动。职业兴趣则指员工喜欢从事的工作，它是职业价值观的反映。在职业生涯管理中，职业兴趣是最大的、最持久的趋动力。员工的工作越是能够让他感兴趣，就越有可能发挥他的主动性和积极性而取得满意的成果，同时他也能够从工作中得到愉悦和满足。反之，他如果对工作不感兴趣，则其他的激励措施都显得苍白无力。

员工的职业兴趣具有稳定性特征，随客观环境经常变化的某些追求不是兴趣。但是，并不是所有人都能够清晰地把握自己的职业兴趣。因此，员工职业生涯管理中，霍兰德职业倾向测验量表和我国学者开发的中国职业兴趣测验常常被采用。<sup>①</sup>

职业兴趣是可以培养的。原来对本职工作不感兴趣的员工，在组织的教育和环境的引导下，越来越喜欢和忠诚于职业的例子比比皆是。这也从另一个角度说明，培养员工的职业兴趣是职业生涯管理的重要内容之一。

#### ◆ 个性特征

从心理学的角度看，人的个性特征表现为气质、性格和能力。不同气质、性格和具有不同能力的人，适合于不同的工作。许多心理学家和职业指导师对此进行了不懈的研究，其中最有影响的是 20 世纪 60 年代，由美国心理学教授和职业指导专家霍兰德创立的人格类型理论。该理论根据劳动者的心理素质和择业倾向，设计出人格类型与职业类型匹配模型，具体地将劳动者划分为实际型、学者型、艺术型、社会型、事业型和常规型六种基本类型，并将其匹配于相应的职业类型。霍兰德认为，同一类型的劳动者与职业相结合，能够达到适应状态，其结果是劳动者找到适宜的职业岗位，职业岗位获得了合适的人才，劳动者的才能与积极性便会得以更好发挥。

#### ◆ 知识与技能

知识与技能水平反映了员工能够做什么或者经过适当培训后能够做什么。它是员工在工作中表现出来的技术、能力、知识与经验的综合体。具备必需的知识和技能是进入某一职业领域的基本要求，而掌握较高水平的知识和技能则是在该领域获得成功的钥匙。职业生涯管理中，应该考虑员工在知识和技能方面的优势，力求扬长避短。如果暂时有欠缺，还应该考虑员工经过培训后能否达到要求。

当然，每个人都可以通过学习来获取职业所需要的知识和技能，但各人所支付的学习成本是不同的。如果个人学习成本大大高于平均成本，则另择他业为妙。同样，组织在员工培训中也会考虑培训效益，培训机会通常会眷顾那些耗费较低培训成本的员工。

---

<sup>①</sup>周文霞，职业生涯管理[M]，上海，复旦大学出版社，2004，（102-100）。

### 10.2.2 客观环境因素

影响员工职业生涯的客观环境，可从社会环境和组织内部环境两方面考察。

#### ◆ 社会环境

国家政治经济发展趋势。社会的稳定、经济发展状况以及国家就业政策，对员工职业选择有重大影响。稳定的社会才能提供稳定的职业、稳定的收入。经济越是发展，新的职业和就业机会就越多，员工的职业选择空间就越大。在国家放开就业控制后，每一个人都有权利和机会选择自己喜爱的职业，当然也带来了就业风险。现在我国百业待兴，需要大量的高素质员工，员工的就业更有了保障。

社会职业门类的分布与需求。当今世界，科学技术和经济发展速度日新月异，在新行业、新职业不断涌现的同时，也有大批行业和职业被淘汰。在职业生涯管理上，要着眼于长远和发展。每一个人都应该不断补充和更新自己的知识，重视观念和思维方式的变革，随时准备迎接新的职业挑战来避免被淘汰的命运，而不能盲目追逐“热点”职业或希望一劳永逸。

职业竞争状况。员工要把握自己拟选择职业的市场性质和人才的供需状况，制定正确的择业策略。在“卖方市场”条件下，市场对人才的需求量大于供应量，员工择业时处于主动地位，可以进行充分的比较，或提出较高的待遇要求；但是，在“买方市场”环境中，市场人才供应量大于需求量，员工在择业时处于被动地位，就必须把握机会，果断决策。

#### ◆ 组织环境

工作环境。人人都希望到优美舒适的环境中工作。工作环境是员工接触的最初环境，它决定着员工对组织第一印象的优劣。零乱的布局、陈旧的建筑、遍地垃圾的工作环境很容易令人联想到管理的混乱、经济的窘迫和渺茫的前途，很难吸引优秀员工。

物质环境。既具备外部竞争性和内部公平性的薪资与福利，对员工有非常大的吸引力，这是员工择业的首选。还有履行职责任务必备的物质条件，如办公场所及设备，也是员工择业考虑的重要因素。

工作氛围。有序的管理，公正的考核，准确的工作评价，领导和同事间的相互信任、理解和帮助，合作的团队精神，是每一位员工所向往或期望的。良好的工作氛围可以弥补工作环境、物质环境的不足，在增强员工凝聚力、降低流失率方面有较大作用。

职业发展环境。即组织的发展战略、组织特色、培训制度及人力资源政策是否能为员工提供了业务发展通道和职务升迁机会，是否能够让员工实现自己的职业梦想。对于已经取得一定职业成就的员工而言，职业发展机会是他们更为重视的因素。

### 10.3 员工职业生涯管理的目标

职业生涯管理目标是“让合适的人做合适的事”，即让员工的个性、知识、能力与其职业相匹配。

早在 19 世纪,美国职业指导之父帕森斯就成功地运用“特质——因素理论”进行职业指导,并提出了职业选择的“三步范式法”。<sup>①</sup>特质—因素理论的核心是人与职业之间的匹配,其理论前提是:每个人都有一系列独特的特性,并且可以对其进行客观而有效的测量;每个人的独特特质又与特定的职业相关联;不同职业需要配备具有不同个性特征的人员;个人特性与工作要求之间配合得愈紧密,职业成功的可能性就越大。“三步范式法”要求:第一步,进行人员分析,评价个体的能力和心理特征;第二步,分析职务要求,并向求职者提供职务信息;第三步,人职匹配。具体在实践中则表现为:不同员工在智力、能力和个性特征等方面存在较大差异,而不同的职业岗位又对员工的智力、能力和个性特征有不同的要求,员工应该从事与自己的智力、能力、个性特征相适应的工作,才能在精力、时间均有限的情况下,使自己拥有不可替代的职业能力和职业品质,将自己的潜能转化为现实的价值;组织也需要寻找适合岗位职务要求的员工,才能用尽可能少的投入换取尽可能大的产出。前述霍兰德教授的人格类型理论则更为具体地阐述了人一职匹配的一般规律。

让合适的人做合适的事,对组织而言,有利于避免员工个人目标与组织整体目标的偏差;可以提高劳动效率和工作质量,创造高效率的工作环境;满足员工职业发展的需求,增强组织对员工的吸引力;有利于激发个体的潜能,充分挖掘岗位价值。对员工而言,能在自己喜欢的、满意的、能够充分发挥自己知识、才能和特长的岗位工作,能够增强工作信心,焕发工作热情,激发创新精神,更容易获得成功和加速职业发展。让合适的人做合适的事,是避免资金、物质、时间和精力浪费,减少内部矛盾、增大组织效益和达成员工职业目标的基础。

#### 10.4 员工职业生涯的自我管理

员工职业生涯的自我管理,包括自我认识、自我规划、自我管理和自我实现四大内容。

②

自我认识,即员工对自己的职业需求、价值观、工作能力、兴趣、优势劣势、个性特征、思维方式、道德水准、可控制的资源等方面的了解和认识,以及对影响自己职业生涯的环境因素进行合理的评估,明确自己在劳动力市场竞争中所处的位置。也就是弄清楚“我能干什么”。一个人的能力与潜力决定着他的职业发展空间的大小。

自我规划,是员工将自我认识的结果与职业机会做比较,分析内外环境给自己带来的机遇和障碍,然后确定自己的职业发展方向、目标(总目标和阶段性目标)和路径,并设计实现该目标的策略、步骤或措施。即确定“什么可以干”和“应该怎样干”。有的放矢和周密的规划能增强成功的机会和效率。

自我管理,指员工在实施职业生涯规划的过程中,自觉补充和更新知识、提升专业能力

---

<sup>①</sup>周文霞,《职业生涯管理[M]》,上海,复旦大学出版社,2004,(43)。

<sup>②</sup>纪新华,《管窥组织在职业生涯中管理中的角色[J]》,北京,北京理工大学学报(社会科学版),2004(1)。

和人际能力，努力工作，在任职过程中获取尽可能大的业绩和贡献，实现阶段性职业发展目标。也就是“按部就班地干”。这是一个艰苦的过程，还会碰到许多挫折和困难，能够坚持到最后的人肯定能成功。

自我实现，是不断总结经验教训，评估工作绩效，修正和完善自己的行为的螺旋式上升过程。随着客观环境和主观条件的变化，员工还可能会对原定职业目标和路径进行调整。这是一个评估自己“干得怎么样”和“接下来怎么干”的过程。聪明的人总会这样做，它是最少的资源换取最大成功的有效途径。

### 职业规划的五个“What”

许多职业咨询机构和心理学专家进行职业咨询和职业规划时通常会采用五个“What”的归零思考模式，从提出“你是谁？”的问题开始，一路追问下去，一共是五个问题——

What are you ?

What you want ?

What can you do ?

What can you support you ?

What you can be in the end ?

回答了这五个问题，找到了它们的最高共同点，也就有了自己的职业生涯规划。

对于第一个问题“我是谁？”应该对自己进行一个深刻的反思，一个清醒的认识，优点或缺点，都应该一一列出来。

第二个问题“我想干什么？”是对自己职业发展的一个心理趋向的检查。每个人在

不同阶段的兴趣和目标并不完全一致，有时甚至是完全对立的。但会随着年龄和经历的增长而逐渐固定，并最终锁定自己的终身理想。

第三个问题“我能干什么？”则是对自己能力与潜力的全面总结，一个人的职业最根本的还要归结于他的能力，而他职业发展空间的大小则取决于自己的潜力。对于一个人潜力的了解应该从几个方面着手去认识，如对事的兴趣、做事的韧力、临事的判断力以及知识结构是否全面、是否及时更新等。

第四个问题“环境支持允许我干什么？”这种环境支持在客观方面包括本地的各种状态，比如经济发展、人事政策、企业制度、职业空间等；人为主观方面包括同事关系、领导态度、亲戚关系等，两方面的因素应该综合起来看。

明晰了前面的四个问题，就会从各个问题中找到对实现有关职业目标有利或不利的条件，列出不利条件最少的、自己想做而且又能够做的职业目标，那么第五个问题有关“自己最终的职业目标是什么？”自然就有了一个清楚明了的框架。

### 10.5 组织对员工的职业生涯管理

依前所述，员工职业生涯管理，由员工自我管理和组织的管理两部分构成。而组织对员工的职业生涯管理，应涵盖设计员工职业生涯发展体系、帮助员工制订职业生涯规划、职业培训和职业生涯阶段性管理等内容。

#### 员工职业生涯发展体系

员工职业生涯发展体系，是建立在组织发展战略和目标体系基础上的，由职系、职务、职级、职等构成的纵向推进、横向发展、多重阶梯的职业矩阵。这个职业矩阵清楚地展示了员工的职业发展机会，员工可以根据它来确定自己的职业生涯目标。

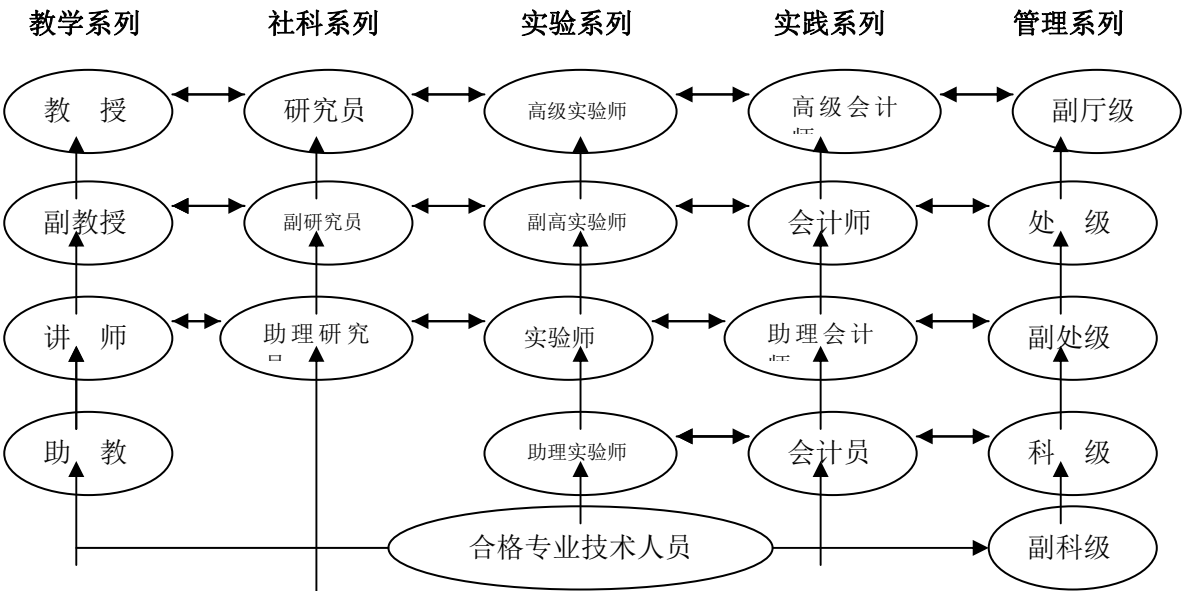
纵向推进，指员工的职业发展是通过职务晋升来完成的。在职业生涯发展体系的每一职系中，都应该设置数量不同的职务和职等，员工可沿着这些职务和职等，自下而上地往上升职。组织的行政管理系列，员工从副科级、科级、副处级、处级最后升至厅级或者更高职务级别。为了保持升职对员工产生的持续激励，还可以在职务级别中划分职等。例如，副科级到正科级之间，可以划分 3 个职等，员工每隔 1-2 年就可以得到一次升职机会。当然，不同职等的经济待遇应该有所区别，员工职业发展体系应该与薪酬设计体系相适应。

横向发展，指鼓励员工发展多重技能，丰富工作内容。包括扩大员工现有工作范围或工作轮换。前者是让员工承担更具挑战性和更大责任的工作，后者则要求员工能够胜任多个岗位的工作，允许员工在组织内各部门流动。横向发展有利于促进员工学习，不断提升专业水平和综合能力，将员工培养成一专多能的人才。



多重阶梯，指增加职系的数量，允许员工在不同的职系中发展，各职系内的相应等级待遇相同（见图 10-1）。例如，高校可设置行政管理系列、科学研究系列、实验技术系列、图书管理系列、行政工勤系列等职系。只要达到职位的任职资格、具备完成职务任务的能力，员工就可选择相近职系任职。具有高校教师资格的管理人员，可自由选择在教学系列还是在管理系列任职。多重阶梯为员工准备了多条晋升通道，比单一的行政阶梯提供更多的晋升机会，让员工更容易达成职业目标。

图 10-1 某高校专业技术人员职业发展的多重职业矩阵



注：实践系列仅以会计系列为例

设计员工职业生涯发展体系，有两项必需的基础工作：一是确立组织战略发展目标体系及完成该目标所需的组织机构和职务框架。这是员工职业生涯发展体系的依据。二是确定每一职系、职务及其等级的任职资格和员工素质模型，这是员工选择职位和组织安排员工的依据。

10.5.2 员工职业生涯规划设计

◆职业发展规划的 SMART 原则

科学合理的职业生涯规划，应该符合 SMART 原则，即特定（specific）、可衡量(measurable)、可接受(acceptable)、现实(realistic)和规定时间表(time-bounded)。①特定指针对特定员工的职业生涯本身，而不是对人或事的泛指。可衡量，指可以通过具体指标来衡量，如升为副处长、发表 3 篇论文。可接受，指职业生涯所确定的目标是员工愿意和有能力实现的。现实，指职业生涯要符合员工的具体情况，如果员工的健康状况不佳，就不能设置工作量太大的目标。规定时间表，指完成阶段性职业目标的时间限制，它有利于督促员工努力工作，不断对照检查自己的行为，保证目标的实现。

◆员工职业生涯规划的内容

员工的职业发展规划，应该包括职业发展方向、目标、阶段、路径及实现目标的具体措施。

职业发展方向又称职业发展系列，指员工从事职业所属的专业系列。如教师系列、社科系列、管理系列等。员工可以根据自己的能力与特长，自主选择在某一或多个系列中发展。组织出于管理或激励需要，还会鼓励员工进入两个或更多的职业系列。

①龙立荣，知识经济时代的职业生涯成功及其策略[J]，外国经济与管理，2004（3）。

职业发展目标，即员工职业生涯中希望达到的学历、学位、行政职务或专业技术职务的最高级别。如 CEO、博士生导师。职业发展目标由一系列的阶段性目标构成。例如学历目标，可分为本科、硕士研究生、博士研究生；专业技术职务，也有初级、中级和高级等目标。当所有的阶段性目标全部实现的时候，总目标也就达成了。当然，随着主客观情况的变化，员工也可能对目标进行调整。

职业发展路径有几种情况：一是直线型，即一生只从事一种职业，并在这一职业的一系列职位中发展。如教师从助教、讲师、副教授再升至教授。二是螺旋型，指一生选择两个或两个以上的职业，不断学习和提高多种技能，提升人力资本，在不同职业或行业中寻求发展。三是跳跃型，指职务或职称等级不是顺序上升，而是越级晋升。四是多重型，指在多条可以相互跨越的职业发展通道中自行决定职业发展方向。<sup>②</sup>

职业发展的具体措施，是员工为了实现职业发展目标而采取的一系列行为。如参加专业培训、外出进修、轮岗锻炼、努力工作等等。

◆员工职业生涯规划流程

员工的职业生涯规划流程，包括职业定位、职业测评、设定职业发展目标和撰写职业规划四项内容。

员工的职业定位，是了解员工的价值观、生活方式和职业愿望，确定员工“想干什么”的过程。主要做两件事，一是员工职业意向调查，二是对调查资料的收集、归类和分析。员工职业意向调查的要求是具体真实，因此需要采用多种方法以便互相佐证。常用的调查方法是：

①员工自传。员工自传可以提供个人的背景材料和生活情况，如家庭背景、经济收入、生活环境、社交圈子、未来打算等等，这是分析员工个性、兴趣的最基础的材料。②调查问卷。问卷的内容涉及员工志趣、爱好、愿望、学习需求、价值观、工作态度等，可以在较大范围内获得较为全面的职业定位所需的资料。③个别访谈。对一些需要深入了解的问题、准确把握的观点或者是具有特殊性的问题，可由直接主管或调查人员与员工面对面访谈，并如实记录访谈结果。④日常记录。请员工记录他们在工作日或非工作日的活动。这种记录如果能够持续一个月更好。这种方式可以了解员工的行为和心理状态，并从中推断员工的有关情况。对调查资料的收集、归类和分析的要求是细致准确，可以采用统计学、心理学及其他相关方法，最后较为准确的归纳出员工工作动机、态度、兴趣、价值观、生活方式及职业愿望的结论。它是员工制定职业生涯规划的基本依据。

职业定位是一个双向过程，即员工与组织管理者始终在进行双向沟通。它还是一个持续变化的过程，除了在新员工加入或较大幅度地调整组织机构或职务前需要进行职业定位以外，每隔 1-2 年应该进行一次常规性员工职业意向调查，以把握由于主客观情况的变化可能导致员工的职业定位发生的变动。

员工的职业测评是采用工作考核、心理测试等方法来测试员工的知识水平、能力与发展潜力。职务测评的结果不仅有利于员工选择职业，参与公平的职业竞争，还能够确定员工培训的方向。它也是员工直线主管提出职业生涯建议的依据之一。职业测评的内容可以按职务系列分别确定，也可以综合组织各职务系列共同确定。按职务系列分别确定测评内容，能够充分考虑各职位的员工素质模型要求，更具针对性和适用性，但工作量较大。组织可根据自己的实际情况选用。

**北京市教师资格教育教学能力测试标准及办法（节选）**

**（七）高等学校教师资格教育教学能力测试的标准**

<sup>②</sup>吴贵明，职业发展的路径与运动形式[J]，福建商业高等专科学校学报，2004（2）。

高等学校教师资格教育教学能力主要从职业道德及心理素质、专业理论知识、教学能力、教育科研能力、现代教育技术应用能力、外语能力、自我评价和综合表现八个方面进行测试。具体标准规定如下：

1、职业道德和心理素质：热爱教育事业，遵守教师职业道德规范，热爱学生，注重教书育人，心理健康。

2、专业理论知识：具有扎实的本专业知识，具有较为广博的相关学科知识，了解当前教学改革中的有关问题。

3、教学能力：选择教育教学内容和方法得当，设计教学方案合理，掌握和运用教育学、心理学知识的能力较强，语言表达简练、生动、流畅。

4、教育科研能力：主持或参与局级以上科研项目一项以上；独立撰写正式发表的高水平论文一篇以上。

5、现代教育技术应用能力：能较熟练地操作计算机，并运用现代教学手段进行教学。具有教育部高等学校教育技术协作委员会颁发的"教育技术等级证书"者，可免于此项测试。

6、外语水平：掌握一门以上外语，达到大学外语六级以上水平，具有较强的综合运用语言的能力。具有大学英语六级（其他语种参照执行）或硕士学位证书者，可免于此项测试。

7、自我评价：能对教学过程、师生状态、教学效果进行评价和反思，达到改进教学的目的。

8、综合表现：有扎实的专业知识和较为广博的相关学科知识；教学效果良

好；具有较好的科学研究能力和潜能；培养学生科学意识、创新能力的意图比较明显，具备教书育人的能力和基本素质。

通过职业测评，结合对员工工作表现和绩效的考核，能够基本把握员工真实的工作能力、工作态度和素质水平。直线主管应该将测评和考评结果告知员工，并与员工共同分析成功的经验、失败的教训以及潜能发挥程度。然后，就可以确定员工职业生涯目标了。

设定员工职业生涯目标。职业生涯目标是员工渴望获得的与职业相关的结果。它为员工指明奋斗的方向，帮助员工形成实现目标的策略，刺激员工付出高水平的努力和衡量行为结果的有效性。目标的设定是否科学合理，决定着职业发展的成败。科学的职业生涯目标，应该达到下列要求：明确清晰并能够细分为具体的可操作性的目标；长期目标和短期目标相结合；符合员工的职业价值观和兴趣；是隶属于员工人生目标系统中的子目标；与员工目前的职业相关；灵活且可调整。

撰写职业生涯规划。即按照职业生涯规划的内容要求，在充分把握员工的素质特征、工作能力、价值取向和兴趣爱好的基础上，考虑职业竞争的现状和发展趋势，由员工负责撰写书面的职业生涯规划。员工的直线主管可以综合员工职业需求和组织职务要求，为员工职业生涯规划提出建设性的建议。首先，确定员工的工作性质。即分清员工希望从事哪种职业系列。因为不同职业系列对员工的素质要求是有区别的。其次，将员工个性、能力等与该职系的最低职务要求比较。只有符合要求的员工才能从事该职系的工作。再次，根据员工的能力及工作表现和绩效，确定员工的现任职务级别。同时帮助员工制定有关工作规程和完成该职务工作的措施，或者对员工进行适当地培训，让员工能够尽快适应该职务工作。最后，与员工共同展望其职务发展的前景，以及可能发生的变化或升迁，鼓励员工提高职业素质和业务水平，加强学习，自我发展，最后达成职业目标。

### 10.5.3 员工职业生涯的阶段化管理

在员工职业生涯的各个发展阶段，无论是员工所面临的环境、本人的职业期望以及能力、绩效水平，还是组织对员工的要求和给予的待遇都有差别。员工需要了解组织对自己的要求，并依据这些要求来调整自己的行为，这是员工获得职业成功的必要条件。而组织则需要针对员工职业生涯各阶段的需求来进行管理，以期望提高管理的有效性。

进入组织阶段，员工的主要目的是解决温饱、寻找自己满意的职业；组织的目的是发现合适的员工。员工要对组织的工资与福利、工作和生活环境、成功的可能性进行考察，而组织则需要判断员工的知识、能力、价值观、工作态度和性格是否适合他所担任的职务。双方处于不断比较、选择和磨合状态。该阶段管理的重点是个人组织化。个人组织化是员工由自由人向组织人转化的过程。在这个过程中，员工获得了组织正式成员的身份，享受组织为其提供的政治、经济待遇，为组织所接纳；而员工也要接受组织的价值观，学会遵守组织的管理制度和行为规范，努力工作，尽早做出成绩。

职业生涯初期，员工已经基本适应工作，积累了一定的工作经验。但他会发现自己的知

识、能力和技术与获得成功、升迁的要求相距甚远。同时，还有家庭的责任、同事的成功都对他有较大的刺激。此阶段管理的重点是提升员工的知识 and 能力水平。员工通过自己的良好表现，获得学习和职务晋升的机会以及合理的薪资；而组织则通过考核员工的工作态度、创新精神以及发展潜力，选择骨干员工、核心员工和关键职务的继任人。

职业生涯中期，已经小有成就的骨干或核心员工，市场价值更高，常常成为竞争对手猎取的对象。他们希望获得更大的成功和得到更高的经济待遇和社会地位。对权力和自尊的需求较以前更为强烈。此阶段管理的重点是稳定队伍，开发潜力。让骨干员工或核心员工担负更重要的责任，看到晋升的希望和掌握更大的权力，获得社会认可和更高的薪资，是争取他们安心本职工作并进一步开拓进取的有效措施。对那些在职业生涯中期仍一事无成的员工，则应该帮助他们重新评价职业选择，并提供丰富工作内容、调整工作岗位和学习的机会。

职业生涯晚期，员工的社会地位、工作成就和经济收入均达最高峰，但竞争力和进取心有所下降。在繁忙的工作和巨大的职业压力中，他们更需要领导、同事和家人的认可、理解、关心和尊重。组织应注重培育良好的工作氛围，鼓励他们培养接班人，站好最后一班岗。

### 3M 公司的职业生涯管理<sup>①</sup>

多年以来，3M 公司的管理层始终积极对待其员工职业生涯开发方面的需求。从 80 年代中期开始，公司的员工职业生涯咨询小组一直向个人提供职业生涯问题咨询、测试和评估，并举办个人职业生涯问题公开研讨班。通过人力资源分析，各级主管对自己的下属进行评估。公司采集有关岗位稳定性和个人职业生涯潜力的数据，通过电脑进行处理，然后用于内部人选的提拔。

3M 公司的员工职业生涯管理系统主要包括如下内容：

#### 1、岗位信息系统（JIS）

3M 公司于 1989 年底开始试行岗位信息系统，员工们的反应非常积极，从此该系统在全公司全面实施。在试行阶段，人力资源部、一线部门及员工组成了一个专题工作小组，进行了为期数月的规划工作。

#### 2、绩效评估与发展过程（PADP）

每一位员工都会受到关于绩效评估与发展的培训。每年年底，员工们会收到一份

<sup>①</sup>李剑，人力资源管理实务必备手册（修订版）[M]，北京，中国言实出版社，2003-8，（291-293）。

供明年使用的、包括岗位改进计划和职业生涯开发计划的员工意见工作表。员工填入如何看待自己工作内容的意见,并指出明年的4-5个主要进取方向和期待值。然后员工会与自己的主管一起讨论,就工作内容、主要进取方向和期待值达成一致。在第二年中,这份工作表可以根据需要进行修改。待到年底时,主管根据以前确定和讨论的业绩内容及进取方向完成业绩表彰工作。

绩效评估与发展过程让主管与员工之间有了充分交流的机会。他们通常一个季度会召开一次业绩讨论会议,鼓励员工主动与自己的主管进行非正式商谈。

### 3、个人职业生涯管理手册

公司向每一位员工发放的职业生涯管理手册,概述了员工、领导和公司在员工职业生涯开发方面的责任,并明确指出公司现有的员工职业生涯开发资源,同时提供一份员工职业生涯中关注的问题的表格。

### 4、主管公开研讨班

主管公开研讨班帮助主管们理解自己所处的复杂的员工职业生涯开发环境,提高了他们的领导技巧以及对自己所担任的咨询者、教练、推荐人的角色的理解。它让主管们意识到,人才开发是主管工作的一个基本组成部分,并将此作为主管业绩评估的一个因素。

### 5、员工公开研讨班

为期两天的员工公开研讨班,向员工提供个人职业生涯指导,强调自我评估、目标和行动计划,以及平级调动的好处和职业晋升的经验,还包括内部岗位的求职技巧、如何写简历、如何面试、如何利用岗位信息系统和充实岗位内容的培训。研讨班结束后,员工们的行动计划还会得到跟踪(主管也参与其中),人力资源部准备了一个资料库,其中有与个人职业生涯相关的图书、录像带等。

### 6、一致性分析过程及人员接替计划

接下来是总监们与自己的经理们、执行总监们与自己手下的各位总监、部门或负责人事的副总裁与各位执行总监举行会议,讨论其手下管理人员的业绩情况和潜能。这一过程对于员工转岗、发展和晋升都有影响,它还是管理人员的信息共享工具。与这一过程紧密相联的是一个在执行层面上开展的人员接替规划项目,它已经实行了六七年之久。

#### 7、职业生涯咨询

一方面,公司鼓励职员主动找自己的主管商谈个人职业生涯问题;另一方面,公司也提供专业的个人职业生涯咨询,并为每一个部门指定一个人力资源经理作为资源之一。员工们可以从人力资源经理处征得个人职业生涯咨询意见。咨询一般被用作帮助员工制定深造计划,或帮助员工求职或重新确定个人发展方向。

#### 8、职业生涯项目

员工职业生涯开发工作人员向全公司推出他们根据职业兴趣开发的项目。项目内容包括关于员工职业生涯的信息及现有的内部职业生涯开发资源。

#### 9、合作者重新定位

职业生涯开发工作人员在全公司范围内协调合作者重新定位。由于双职工夫妇的原因,这已经成为一个重要的功能。虽然该项目也解决非工作关系合作者的选择。

#### 10、学费补偿

公司报销与员工当前岗位相关的费用、与某一工作或个人职业生涯相关之学位项目的全部学费和费用。

#### 11、调职

内部调职的协调通过“3M 公司员工转岗”程序进行。其岗位撤消的员工自动进入一个个人职业生涯过渡公开研讨班,同时还接受具体的过渡咨询。这种方法在过去八年中挽救了数千名职工的工作热情。根据管理层的要求,还为解聘的职工提

供外部新职介绍。

在 3M 公司试图更加准确、更加现实地统一员工需求和公司需求的努力中，它已经成功地提高了工作效率，更大程度地唤起员工们为实现公司目标的参与。主管们在员工职业生涯指导方面更具信心，在改进与员工交流方面更具可信性。他们的各项员工职业生涯开发服务和项目，针对的是真正的需求。职业生涯开发为个人和公司都带来了最大利益。

参考文献：

- (1)周文霞，职业生涯管理[M]，上海，复旦大学出版社，2004。
- (2)朱凌玲，对某企业员工职业生涯规划的设计[J]，华东经济管理，2004，( 1 )。
- (3)杰弗里·H·格林豪斯等，职业生涯管理（影印版）[M]，北京，清华大学出版社，2003。
- (4)杨雪梅，运用职业生涯管理策略留住国企人才[J]，北京，职业，2004，( 4 )。
- (5)纪新华，管窥组织在职业生涯中管理中的角色[J]，北京，北京理工大学学报（社会科学版），2004，( 1 )。
- (6)龙立荣，知识经济时代的职业生涯成功及其策略[J]，外国经济与管理，2004 ( 3 )。
- (7)吴贵明，职业发展的路径与运动形式[J]，福建商业高等专科学校学报，2004，( 2 )。
- (8)李剑，人力资源管理实务必备手册（修订版）[M]，北京，中国言实出版社，2003，P291-293。

## 第 11 章 劳动关系与劳动合同

劳动关系是最基本、最重要的社会关系之一。劳动关系是否稳定与协调，不仅影响到劳动者的生活水平、身心健康、个人尊严和职业发展，还会影响到经济、社会的进步、和谐与稳定。因此，世界各国都十分重视劳动关系的协调与管理。劳动合同则是确定用人单位和劳动者之间劳动关系的法律手段。

### 11.1 劳动关系

用人单位和劳动者之间的权利义务关系，开始于双方劳动关系的建立，结束于劳动关系的终结。

#### 11.1.1 劳动关系的含义与特征

可以从广义和狭义两方面来理解劳动关系。<sup>①</sup>广义的劳动关系，指人们在社会劳动过程

<sup>①</sup> 叶龙 史振磊主编.人力资源开发与管理[M].清华大学出版社·北京交通大学出版社。2007.6（402）。



中发生的一切关系，包括劳动力的使用关系、劳动管理关系、劳动服务关系等等。其主体由政府、劳动者及劳动者团体、用人单位及管理方构成。狭义的劳动关系仅指劳动者与用人单位在劳动过程中发生的关系。劳动关系的主体即用人单位和劳动者。

劳动关系的基本特征是建立劳动关系调整机制的基础。这些特征在不同时期有不同的表现，劳动关系管理和调整机制应该适应这些变化。一般情况下，劳动关系的特征表现在四个方面。

◆劳动关系兼有人身性与财产性。劳动过程是用人单位投入生产资料，与劳动者的劳动力相结合，最终生产出社会财富的过程。劳动力是人的劳动能力，与劳动者人身密不可分。劳动关系一旦建立，意味着用人单位可以在法律许可的范围内，支配和使用劳动者的劳动能力。因而劳动关系具有人身性。另一方面，劳动者提供劳动力完成劳动过程，又有权获得劳动报酬。实质上是向用人单位转让了劳动力的使用权，使劳动关系又具有财产性特征。

◆劳动关系兼有平等性和隶属性。劳动关系的平等性可由两方面表现出来：一是用人单位和劳动者都是平等的主体，双方按照平等自愿、协商一致的原则依法缔结和解除劳动关系；二是劳动者按照用人单位的要求提供劳动，用人单位按双方约定支付给劳动者劳动报酬。但是，当用人单位与劳动者建立劳动关系后，用人单位便成为劳动力的支配者和管理者，劳动者则是劳动力的提供者，双方形成了管理与被管理的隶属关系。

◆劳动关系兼有对抗性和合作性。由于用人单位追求利润最大化和劳动者追求工资福利最大化的不同目的，双方不可避免地存在利益上的矛盾和冲突。因为，在收入一定的时候，双方利益是此消彼长的关系，具有对抗性。但是，用人单位的长期发展和劳动者的稳定就业，又离不开双方的真诚合作。

◆劳动关系兼有稳定性与非稳定性。社会生产过程的持续进行，需要用人单位和劳动者不断投入生产资料和劳动力；而劳动者要熟练地完成某一岗位的生产任务，获得职务晋升，也必须追求劳动关系的稳定。因此，稳定的劳动关系对双方都有利。但是，劳动力市场配置条件下，社会经济结构、生产环境以及用人单位、劳动者自身需求都在发生变化，劳动关系也可能发生变更甚至被解除。

### 11.1.2 劳动关系的主要内容

劳动关系的主要内容，是劳动关系的主体依法享有的权利和承担的义务。在我国《公司法》、《工会法》、《劳动法》以及《企业劳动争议处理条例》等法规中都有涉及。其中，《劳动法》阐述得较为系统。

#### 11.1.2.1 劳动者依法享有的主要权利

◆平等就业和选择职业的权利。劳动者平等就业的权利，要求用人单位在招聘劳动者时应该一视同仁。用人单位可以要求劳动者具备与招聘职位相符的知识、技能和素质，不能因

性别、民族、年龄、宗教信仰和所在地域的差别而歧视劳动者。劳动者选择职业的权利，指劳动者可以根据自己的意愿选择适合自己才能、兴趣和爱好的职业。这项权利能够让劳动者更充分地扬长避短，提升工作效率和效果。

◆取得劳动报酬的权利。劳动者付出劳动，应该依照国家有关法律和劳动合同约定获得劳动报酬。用人单位应当及时足额地支付劳动者劳动报酬，不得扣押、拖欠或随意压低劳动者工资，也不得同工不同酬。

◆休息休假的权利。这是对劳动者实行劳动保护的重要方面。我国《宪法》、《劳动法》等法律法规规定，劳动者的休息时间包括工作间歇、两个工作日之间的休息时间、公休日、法定节假日以及年休假、探亲假、婚丧假、事假、生育假、病假等。用人单位不得任意延长劳动时间。确属生产需要不得不延长劳动时间的，须经劳动者本人、工会的同意，并给付国家规定的加班费。加班的时间不得超过法律规定的范围。

◆获得劳动安全卫生保护的权利。劳动安全卫生保护，具体包括五个方面：一是保证安全生产，即采取有效措施，减少和消除劳动过程中的不安全、不卫生因素，保证劳动者生命和健康安全；二是劳逸结合，劳动者既履行工作和学习义务，又享受休息与娱乐的权利；三是女工保护，特别是女工在经、孕、产、哺期，应该照顾其生理特点来安排工作和休息；四是工伤救护。一旦发生工伤事故，用人单位要及时组织救护和治疗。五是职业病的预防和救治。用人单位要提供符合国家规定的劳动安全卫生条件和必要的劳动防护用品，对从事特种作业的劳动者进行专门培训，防止劳动事故，减少职业危害。

◆接受职业技能培训的权利。我国《宪法》规定公民有受教育的权利和义务，其中涵盖了职业教育。职业技能培训是为了让劳动者具备从事某种职业所必需的职业道德、职业纪律、专业知识和实际操作技能而进行的教育训练。用人单位应当建立职业培训制度，按国家规定提取和使用职业技能培训经费；根据本单位实际，有计划地对劳动者进行职业培训；从事技术工种的劳动者，上岗前必须经过培训；达到职业技能标准的劳动者，经考核鉴定可以获得职业资格证书。劳动者也可以自费参加职业技能培训。

◆享有社会保险和福利的权利。社会保险是国家和用人单位依照法律规定或合同的约定，对劳动者在暂时或永久丧失劳动能力以及暂时失业时，为保证其基本生活需要，给予物质帮助的一种社会保障制度。这些权利包括：劳动者有权享有国家规定的养老保险、医疗保险、工伤保险、失业保险和生育保险待遇，保险费用由国家、用人单位和劳动者个人三方共同缴纳；国家鼓励用人单位根据本单位实际情况为劳动者建立补充保险，并提倡劳动者个人进行储蓄性保险；劳动者还有权依法享有越来越完善的职工福利和社会福利，有权依法获得各项经济补偿。

◆提请劳动争议处理的权利。劳动争议指劳动关系当事人在执行劳动法律法规或履行劳

动合同时引起的争议。用人单位和劳动者作为劳动关系的主体，各自存在着不同的利益，双方不可避免地会产生分歧。当发生劳动争议时，劳动者可以依法向劳动争议调解委员会申请调解，向劳动仲裁委员会申请劳动仲裁，或者向人民法院提起诉讼。

◆民主管理权利。民主管理权指劳动者可以对本单位的生产管理工作进行监督和提出建议。劳动者的这项权利，可以通过职工大会、职工代表大会或者其他形式行使。劳动者的民主管理权利的主要内容有：对本单位生产经营的重大问题进行审议、提出意见和建议；对涉及职工劳动权益的重大问题进行审查，行使同意或否决的权力；协商或决定工资、福利、安全生产以及劳动保护、劳动保险等涉及职工切身利益的重大问题；依法定程序评议、监督、建议或任免本单位各级行政领导干部；保护劳动者合法权益。由于用人单位的所有制形式不同，劳动者行使上述权利的范围和程度也存在差异。

◆法律规定的其他权利。在一些专门法规和地方法规中，也有涉及劳动者权利的条款。例如，我国《职业病防治法》赋予劳动者知情权，培训权，特殊保障权，检举、控告权，拒绝冒险作业权，参与决策权，职业健康权，损害赔偿权 8 项权利。《工会法》规定工会代表有维护劳动者的合法权益，依法独立自主地开展活动，与用人单位平等协商权利。

#### 11.1.2.2 劳动者应该履行的主要义务

权利与义务总是对等的，劳动者履行义务是享有权利的前提。

◆履行岗位职责，完成劳动任务。劳动者的岗位职责和劳动任务，通常会在劳动合同中约定，或者由用人单位在职务说明书、岗位职责规范、规章制度中载明。履行岗位职责，不仅要完成既定的工作数量，更要保证工作的质量。对核心员工、管理者还有工作创新的要求。用人单位通过工作（业绩）考核来评价劳动者履行岗位职责的情况，并依据考核的结果来考虑劳动者是否留任、晋升或换岗、降职。

◆讲究职业道德，遵守劳动纪律。职业道德是劳动者在职业活动中应遵循的职业行为准则和规范，也是劳动者应对社会承担的道德责任和义务。有些职业道德是所有劳动者都应该遵循的，即爱岗敬业、诚实守信、办事公道、服务群众、奉献社会。<sup>①</sup>另外，由于不同职业有不同的职业活动、职业关系和职业利益，因而形成了各有特色的职业道德规范。例如，会计职业道德包括廉洁自律、客观公正、坚持准则、提高技能、参与管理和强化服务等内容；教师职业道德由忠诚人民教育事业，热爱学生、以学生为本，以身作则、为人师表，团结协作、对学校负责等内容构成。

劳动纪律是用人单位依法制定的、劳动者在劳动过程中必须遵守的行为规则。通常包括六个方面：一是时间规则，即工作时间规定；二是组织规则，例如办事流程、决策程序等；三是岗位规则，如履行岗位职责的程序、要求和禁止事项；四是协作规则，即与单位、部门和

---

<sup>①</sup>中共中央，公民道德建设实施纲要[z]，中国新闻网 2001 年 10 月 24 日 18:04，<http://www.sina.com.cn>。

人员的协作关系、协作内容及程序等；五是品行规则，指从事该职业应该具备的道德品质；六是其他规则，指未包括在上述五项规则之外的与履行本职务相关的纪律与约束条件。

◆积极参与管理，维护全局利益。积极参与管理，既是劳动者的权利，也是劳动者的义务。参与管理的目的是维护用人单位的全局利益。当劳动关系固定后，劳动者的利益就与用人单位的利益融为一体。劳动者应该在办事情、想问题、协调关系和履行职务职责时，从维护全局利益的高度出发，不得搞小团体，不得因为维护部门利益、个人利益或者对工作、对管理者的某些不满意就做损害本单位利益的事情。

◆遵行工作规范，确保安全生产。工作规范是针对某一职业、岗位或工作业务规定的标准化的工作职责、程序、办事规则以及工作要求。例如，会计工作规范、档案工作规范、房屋登记工作规范等等。遵行工作规范可确保劳动者公平公正履行工作职能，保证工作质量，杜绝工作失误。安全生产指在社会生产活动中，通过人、机、物料、环境的和谐运作，有效控制生产过程中潜在的各种事故风险和伤害因素，切实保护劳动者安全、设备安全、环境安全以及劳动过程的正常进行。劳动者必须高度重视安全问题，自觉遵守《安全生产法》和安全生产制度，采取防范生产事故和损害的措施，确保安全生产。

◆不断学习进取，提升履职能力。社会的进步和残酷的竞争，让用人单位对劳动者的素质及履行岗位职务的能力的要求也越来越高。不断地学习进取，积累知识和经验，提升自己的履职能力，不仅是劳动者的义务，也是劳动者为自己争取工作机会和提升工作效益的必需。

◆法律法规和劳动合同规定的其他义务。例如，竞业限制义务、保密义务、交纳社会保险费的义务、维护本单位合法权益的义务、协助劳动执法人员办案的义务等等。

在劳动合同中，通常会约定劳动者的义务。但有些社会约定俗语成的行事准则，如讲究职业道德、积极参与管理、维护本单位合法权益等，则不必全部载入劳动合同。它可以由社会道德来规范。

#### 11.1.2.3 用人单位依法享有的主要权利

◆依据单位发展需要设置本单位的组织机构和管理体制。如设置单位的管理层次、部门和职位，依法制订规章制度以及采用何种管理风格进行管理。

◆依法招聘、录用、调动、辞退劳动者。用人单位可以依据岗位职务对劳动者的德、智、体、能等方面的要求来自主选择、聘用劳动者，可以依法考核劳动者履行职务的情况，可以与劳动者约定更换劳动岗位、劳动报酬等事项，可以将那些优秀的劳动者提拔到更重要的岗位，也可以将那些不胜任岗位工作的劳动者调离岗位或者依法与劳动者解除劳动关系。

◆制定工资、报酬和福利方案，依法对劳动者进行奖惩。

#### 11.1.2.4 用人单位应该履行的主要义务

◆执行国家相关法律法规，服从政府职能部门的管理。如按时交税和扣缴劳动者个人所

得税，执行国家的财务管理制度和审计制度，设置工会或职工代表大会，拨出专项资金用于劳动者培训等等。

◆依法录用、安排和管理劳动者工作。与劳动者签订劳动合同，不得利用自己的强势地位侵犯劳动者的合法权益。

◆按照劳动者的劳动质量、数量支付劳动报酬。

◆搞好劳动保护和环境保护，不断改善劳动条件，为劳动者提供安全无害的劳动环境和必需的劳保设备、用品。

◆实行民主管理，保障工会和职代会正常行使其职权。重视工会和职工代表提出的意见和建议，单位内重大制度或事项要向工会和职代会通报或协商。

◆加强员工思想、文化和业务的教育、培训，不断提升劳动者素质。

### 11.1.3 劳动关系的调整机制

劳动关系的调整机制，由法律调整机制、三方调整机制、用人单位内部调整机制、劳动监察机制和劳动争议处理机制构成。

◆法律调整机制。国家和政府主管部门制订了一系列劳动立法来调整劳动关系。劳动立法体系包括劳动关系法和劳动实体法。劳动关系法是对劳动者集体结社和集体谈判双方职能及谈判程序的立法；劳动实体法是关于工资、工时和其他雇佣条件等各种法规的总和。我国的《劳动法》、《劳动法实施细则》、《劳动合同法》、《劳动合同法实施条例》、《企业职工工伤保险试行办法》、《职工带薪休假条例》等等，都是劳动实体法。

◆三方调整机制。是指政府、工会、用人单位三方的代表共同参与劳动关系调整的机制。在制订劳动标准、处理劳动争议和协调劳动关系时，让三方都能够共同参与决策，相互影响和制衡。我国的《劳动合同法》对此有明确的规定。

◆内部调整机制。指通过用人单位内部的集体协商制度、产业民主化、内部规章制度来调整劳动关系。集体协商制度是由劳动者集体（如工会）的代表与用人单位（或行业）代表就劳动关系的有关内容进行协商并达成协议的制度。包括针对某一问题的集体谈判和劳动关系双方经常性、多层次、内容广泛的相互协商。集体谈判是职工代表与用人单位代表就建立劳动关系所涉及的各项条件进行谈判，结果是签订集体合同或集体协议。它不仅可以维护劳动者合法权益，还是劳动者参与管理的一种方式。产业民主化指劳动者在一定范围内参与资本构成、民主决策和利润分配。分享权利、分享利润、尊重人格是产业民主的三大原则。产业民主可以通过下列形式实现：劳动者参与董事会、监事会和管理委员会；通过职工代表大会参与民主管理；车间班组的自我管理小组，直接参与本小组的生产管理活动。

◆劳动争议处理机制。劳动争议指劳动关系双方当事人劳动权利和劳动义务方面的争执和纠纷，产生劳动争议的根本原因是劳动关系双方的利益冲突。我国的《劳动争议调解仲

裁法》规范了劳动争议处理的范围、原则、途径和方式。

◆劳动监察机制。指由劳动行政部门对劳动法律、法规的执行情况进行监督检查，制止和纠正违反劳动法律、法规的行为，必要时依法予以处罚的机制。劳动监察的主要任务，是监督劳动保护立法的贯彻执行和协调劳动关系。国务院发布的《劳动保障监察条例》为劳动监察工作提供了规范。

### 11.2 劳动合同

近 30 年来，我国每 10 年左右就有一次用工制度的大改革。1986 年，国务院发布了《国营企业实行劳动合同制暂行规定》、《国营企业招用工人暂行规定》、《国营企业职工待业保险暂行规定》和《国营企业劳动争议处理暂行规定》，在新工人中实行了劳动合同制度；1996 年，《中华人民共和国劳动法》（以下简称《劳动法》）的实施，将劳动合同制度推广到全部劳动者；2008 年 1 月 1 日生效的《中华人民共和国劳动合同法》（以下简称《劳动合同法》）又将以固定期限合同为主的用工制度转变为以无固定期限合同为主的用工制度。这项用工制度改革的巨大成果，比较有效地解决了劳动合同签约率低和保护劳动者合法权益等问题。

#### 11.2.1 劳动合同的涵义和种类

劳动合同是明确用人单位和劳动者之间的劳动关系的权利义务的协议。签订劳动合同的基本依据是《劳动合同法》等国家劳动法律法规。依法签订的劳动合同具有法律约束力，签约双方都应该自觉履行。

可以按照期限、签约主体、用工形式等标志将劳动合同分类（见表 11-1）。

表 11-1 劳动合同的种类

分类标志	合同类别	合同特征	合同形式
合同期限	固定期限劳动合同	约定了劳动合同终止时间	书面
	无固定期限劳动合同	未约定劳动合同终止时间	书面
	以完成一定工作任务为期限的劳动合同	以完成约定工作任务为期限	书面
签约主体	个人合同	劳动者个人与用人单位签订	书面/口头
	集体合同	劳动者组织与用人单位签订	书面
	劳务派遣协议	劳务派遣单位与用人单位签订	书面
用工形式	全日制用工合同	工作时间为每天 8 小时、每周 40 小时	书面
	非全日制用工合同	工作时间为每天 4 小时、每周 24 小时以内	口头

◆固定期限劳动合同，指用人单位与劳动者约定了合同终止时间的劳动合同。合同到期时，双方可以续签合同，也可以解除合同。

◆无固定期限劳动合同，指用人单位与劳动者约定无确定终止时间的劳动合同。其实质是给予劳动者终生保障。无固定期限劳动合同，可以由双方自愿签订，也存在法律强制签订的情形。《劳动合同法》第十四条规定，出现下列情形之一，劳动者提出或同意续订、订立劳动合同的，除劳动者提出订立固定期限劳动合同外，应当订立无固定期限劳动合同：一是劳动者在该单位连续工作满十年的；二是用人单位初次实行劳动合同制度或者国有企业改制重新订立劳动合同时，劳动者在该用人单位连续工作满十年且距法定退休年龄不足十年的；三是连续订立二次固定期限劳动合同，且没有出现《劳动合同法》第三十九条、第四十条规定的由于劳动者的原因或过错导致用人单位可以单方解除劳动合同的情形。

◆以完成一定工作任务为期限的劳动合同，指用人单位与劳动者约定以某项工作的完成时间为合同期限的劳动合同。例如，培训讲师完成一个周期的培训任务；专业技术人员完成某项目的研究与开发等等。

◆集体合同，是由工会、劳动者代表与用人单位或用人单位代表签订的劳动合同。它可以是综合性的劳动合同，也可以是劳动安全卫生、女职工权益保护、工资调整机制等专项合同；它可以由单位内部的工会与用人单位签订，也可以由整个行业、区域的工会与行业、区域用人单位代表签订。集体合同的草案应提交职工代表大会或全体职工讨论通过。

◆劳务派遣协议，是劳务派遣单位与接受劳务派遣形式用工的单位订立的协议。协议应当约定派遣岗位、人员数量、派遣期限、劳动报酬、社会保险费数额及支付方式、违约责任等内容。

#### 11.2.2 劳动合同的订立与生效

◆劳动合同订立的时间与形式。用人单位与劳动者建立了劳动关系，就应该订立书面劳动合同。劳动关系的建立时间，即劳动用工之日。已建立劳动关系，未同时订立书面劳动合同的，应当自用工之日起一个月内订立书面劳动合同；劳动者经用人单位书面通知后不订立书面劳动合同的，用人单位应该书面通知劳动者终止劳动关系。终止劳动关系的，用人单位应该支付劳动者实际工作时间的劳动报酬。用人单位劳动用工超过一个月不满一年未订立书面劳动合同的，应该向劳动者每月支付二倍的工资并补订书面劳动合同；劳动者不与用人单位订立书面劳动合同的，用人单位应当书面通知劳动者终止劳动关系，并按规定支付经济补偿。用人单位自用工之日起满一年未与劳动者订立书面劳动合同的，自用工之日起满一个月的次日至满一年的前一日应当向劳动者支付二倍的工资，并视为自用工之日起满一年的当日已经与劳动者订立无固定期限劳动合同，应当立即与劳动者补订书面合同。

用人单位自用工之日起，应当建立职工名册备查。职工名册的内容包括：劳动者姓名、性别、身份证号码、户籍地址及现住址、联系方式、用工形式、用工起始时间、劳动合同期限等内容。不按规定建立职工名册的，由劳动行政部门责令限期改正，逾期不改正的，处 2000

元以上 20000 元以下罚款。

◆劳动合同订立的条件。用人单位应当如实告知劳动者工作内容、工作条件、工作地点、职业危害、安全生产状况、劳动报酬以及劳动者要求了解的其他情况；用人单位也有权了解劳动者与劳动合同直接相关的基本情况，如劳动者的知识、技能、心理素质、身体状况能否完成工作任务等，劳动者应该如实说明。

订立劳动合同时，用人单位不得扣押劳动者的身份证和其他证件，否则由劳动行政部门责令限期退还劳动者本人，并依照有关法律规定给予处罚；用人单位不得要求劳动者提供担保，或者以其他名义向劳动者收取财物，否则由劳动行政部门责令限期退还劳动者本人，并处以每人 500 元以上 2000 元以下罚款；给劳动者造成损失的，还应承担赔偿责任。

◆劳动合同生效的要件。用人单位与劳动者协商一致，双方在劳动合同文本上签字或盖章。劳动合同应该由用人单位和劳动者各执一份。

### 11.2.3 劳动合同的履行、变更、解除与终止

◆劳动合同的履行。劳动合同一旦生效，双方就应该按照合同约定各自享有权利和履行义务。也就是说，劳动者应该按质按量地完成合同约定的任务和责任，用人单位也应该按约定向劳动者支付劳动报酬。如果用人单位变更了名称、法定代表人或者投资人，发生分立、合并等情况，劳动合同则由用人单位的承继人继续履行。

劳动合同履行过程中，用人单位不得强迫劳动者加班，安排加班的要支付加班费；不得拖欠劳动者的劳动报酬。否则，由劳动行政部门责令限期支付劳动报酬、加班费。逾期不支付的，应该按应付金额 50% 以上 100% 以下的标准向劳动者加付赔偿金。劳动者还可以向当地法院申请支付令。用人单位应该向劳动者提供不危害生命安全和身体健康的劳动条件，不得违章指挥、强令劳动者冒险作业，不得以暴力、威胁或者非法限制人身自由的手段强迫劳动，不得侮辱、体罚、殴打、非法搜查或者拘禁劳动者。否则，劳动者有权提出批评、检举和控告；劳动行政部门可依法给予行政处罚；构成犯罪的应依法追究刑事责任；给劳动者造成损害的，还应当承担赔偿责任。

◆劳动合同的变更。变更劳动合同，有协商变更和法定变更两种形式。协商变更指用人单位和劳动者协商一致变更劳动合同约定的内容，协商不成继续履行原劳动合同。法定变更指出现了法律规定的变更条件，用人单位具有单方变更权。例如，当劳动者不能胜任工作和患病或非因工负伤医疗期满后，用人单位可以变更劳动者的工作岗位。变更劳动合同，应该采用书面形式。《劳动合同法》第四条规定，用人单位在制定、修改有关劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利、职工培训、劳动纪律以及劳动定额管理等直接涉及劳动者切身利益的规章制度或者重大事项时，应当将方案报告职工代表大会或者全体职工，与工会或者职工代表平等协商确定，并公示或告知劳动者。



◆**劳动合同的解除。**劳动合同的解除是指劳动合同订立后，尚未全部履行完毕之前，劳动者和用人单位提前结束劳动关系的行为。劳动合同的解除有三种情况：双方协商一致解除劳动合同；劳动者单方解除劳动合同；用人单位单方解除劳动合同。

用人单位和劳动者双方协商一致，可以解除劳动合同。

劳动者单方解除劳动合同的条件：一是劳动者提前 30 天以书面形式通知用人单位，或者在试用期内提前 3 天通知用人单位；二是当用人单位出现未按劳动合同约定提供劳动保护或者劳动条件，未及时足额支付劳动报酬，未依法为劳动者缴纳社会保险费，其规章制度违反法律法规规定、损害劳动者权益，以及以欺诈、胁迫或者乘人之危等手段订立合同等情形；三是用人单位在劳动合同中免除自己的法定责任、排除劳动者权利，或违反法律、行政法规强制性规定；四是用人单位以暴力、威胁或者非法限制人身自由强迫劳动，或者违章指挥、强令冒险作业危及劳动者人身安全；五是法律、行政法规规定劳动者可以解除劳动合同的其他情形。如《工伤保险条例》规定劳动者因工伤鉴定为五至十级残疾的，可以提前解除劳动合同。出现上述第四种情形，劳动者可以立即解除劳动合同，不需事先告知用人单位。

用人单位单方解除劳动合同的条件：一是劳动者在试用期被证明不符合录用条件；二是劳动者严重违反用人单位的规章制度；三是劳动者严重失职，营私舞弊，给用人单位造成重大损害；四是劳动者同时与其他用人单位建立劳动关系，对完成本单位工作任务造成严重影响，或者经用人单位提出拒不改正；五是劳动者利用欺诈、胁迫或者乘人之危，使用用人单位在违背真实意思的情况下订立或变更劳动合同；六是劳动者被依法追究刑事责任；七是劳动者患病或者非因工负伤，在规定的医疗期满后不能从事原工作，也不能从事由用人单位另行安排的工作；八是劳动者不能胜任工作，经培训或者调岗后仍不能胜任工作；九是劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行，双方协商变更合同未达成协议；十是用人单位依照企业破产法规定进行重整或者生产经营发生严重困难；或者企业转产、重大技术革新或者经营方式调整经变更劳动合同后仍需裁减人员的；十一是其他因劳动合同订立时所依据的客观经济情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行的。其中，七至九项情形，用人单位应提前 30 日通知劳动者本人或者额外支付劳动者一个月工资后，方可解除劳动合同；十至十一项情形，用人单位需要裁减员工 20 人以上或者裁员不足 20 人但占企业职工总数 10% 以上的，应该提前 30 天向工会或者全体职工说明情况，并向劳动行政部门报告裁员方案，方可裁员。但是，应当优先留用那些签订较长期限固定劳动合同、无固定期限劳动合同、家庭无其他就业人员且有需要扶养的老人和未成年人的员工。

用人单位不得单方解除劳动合同的几种情况：一是从事接触职业病危害作业的劳动者未进行离岗前职业健康检查，或者疑似职业病病人在诊断或者医学观察期间的；二是在本单位患职业病或者因工负伤被确认丧失或者部分丧失劳动能力的；三是患病或者非因工负伤，在

规定的医疗期内的；四是女职工在孕期、产期、哺乳期的；五是在本单位连续工作满十五年，且距法定退休年龄不足五年的；六是法律法规规定的其他情形。出现了上述情形，除第二种情形按工伤保险规定执行外，劳动合同应当延续至相应的情形消失时才能解除。

◆**劳动合同的终止。**劳动合同的终止是指劳动合同在具备特定条件时不再具有法律约束力。劳动合同一旦终止就失去法律效力。

劳动合同终止的条件：一是劳动合同期满；二是劳动者达到法定退休年龄；三是劳动者死亡或被人民法院宣告死亡或失踪；四是用人单位被依法宣告破产；五是用人单位被吊销营业执照、责令关闭或解散；六是法律、行政法规规定的其他情形。

用人单位与劳动者不得在上述劳动合同终止情形以外约定其他劳动合同终止条件。

劳动合同解除或者终止时，用人单位应当向劳动者出具解除或者终止劳动合同的书面证明。否则，由劳动行政部门责令改正，给劳动者造成损失的，应当承担赔偿责任。

◆**劳动合同解除、终止的经济补偿。**出现下列情形之一的，用人单位应当向劳动者支付经济补偿：一是因用人单位的过错，造成劳动者单方解除劳动合同的；二是双方协商一致解除劳动合同的；三是劳动者因病不能从事或不能胜任原工作，经培训、调岗后仍不能胜任工作而解除劳动合同的；四是因破产重整解除劳动合同的；五是劳动合同期满，或者以完成一定工作任务为期限的劳动合同因任务完成而终止的；六是因用人单位破产、关闭、解散终止劳动合同的；七是法律法规规定的其他情形。

用人单位依法终止工伤职工劳动合同的，除按规定支付经济补偿外，还应当依照国家有关工伤保险的规定支付一次性工伤医疗补助金和伤残就业补助金。

用人单位违反《劳动合同法》解除或终止劳动合同的，劳动者要求继续履行的，应当继续履行；劳动者不要求继续履行或者劳动合同已不能继续履行的，用人单位应当向劳动者支付赔偿金，支付标准为经济补偿金的二倍；已按照规定支付了赔偿金的，不再支付经济补偿金。

**经济补偿的标准：**通常按照劳动者在本单位的工作年限计算，每满一年补偿一个月工资；六个月以上不满一年的，按一年计算；不满六个月的，按半个月工资标准补偿。月工资的数额指劳动合同解除或终止前劳动者十二个月的平均工资（工作不满十二个月的，按实际工作月数计算平均工资），包括计时工资或者计件工资、奖金、津贴和补贴等货币性收入。

对于那些工资特别高的劳动者的经济补偿，《劳动合同法》第四十七条规定：劳动者月工资高于用人单位所在直辖市、设区的市级人民政府公布的本地区上年度职工月平均工资三倍的，向其支付经济补偿的标准按职工月平均工资三倍的数额支付，且支付补偿的最高年限不超过十二年。

#### 11.2.4 劳动合同的主要条款

劳动合同的主要条款包括必备条款和约定条款。合同实际履行中，往往存在合同条款发生变更的情况。可采取预先约定合同变更协商机制或签订补充协议的办法来解决。

#### 11.2.4.1 劳动合同的必备条款

◆用人单位的名称、住所和法定代表人或者主要负责人。用人单位的名称是用人单位注册时所登记的名称。住所，是用人单位发生法律关系的中心区域。有两个以上办事机构的，以用人单位的主要办事机构所在地为住所。劳动合同中记载的用人单位的住所必须标明具体地址。

◆劳动者的姓名、住址和居民身份证或者其他有效身份证件号码。劳动者以其户籍所在的居住地为住所，其经常居住地与住所不一致的，经常居住地视为住所。

◆劳动合同期限。指劳动合同生效到失效之间的时间间隔。无固定期限劳动合同，则意味着要出现法律规定的合同解除或终止事项时才可以使合同失效。如劳动者享受养老保险时，劳动合同不再履行。

◆工作内容和工作地点。包括劳动者从事劳动的工种、岗位、工作职责和任务、工作质量、考评标准和工作地点等。这是劳动者判断自己能否胜任工作，如何从事工作的指导性信息，也是用人单位考核劳动者工作数量和质量依据。如果上述内容包含在用人单位的岗位职责说明书或规章制度中，则可将其作为合同附件。

◆工作时间和休息休假。工作时间，指劳动者履行劳动义务的时间。我国目前实行标准工时制、不定时工作制和综合计算工时工作制三种工时制度。标准工时制度是实行最普遍的工时制度，即劳动者每日工作 8 小时，每周工作 40 小时。不定时工作制是用人单位用劳动定额或其他考核标准来确定劳动者的工作时间和休息时间。例如，高级管理人员、外勤人员、推销人员、出租汽车司机等常常采用不定时工作制。实行不定时工作制的职工在法定节假日被安排工作时，用人单位需支付加班费。综合计算工时工作制是以周、月、季、年等为周期综合计算工作时间的工作制度，但其平均日工作时间和平均周工作时间应与法定标准工作时间基本相同。交通、邮电、资源勘探、建筑、旅游等行业的职工常常采用综合计算工时制。实行不定时工作制和综合计算工时工作制的企业应按《劳动部关于企业实行不定时工作制和综合计算工时制的审批办法》的规定办理审批手续。

休假，是劳动者无需履行劳动义务且一般有工资保障的法定休息时间。我国的法定休假日有 11 天，即元旦 1 天，春节 3 天，清明 1 天，五一劳动节 1 天，端午节 1 天，中秋节 1 天，国庆节 3 天。另外，还有法律、法规规定的其他节假日，如三八妇女节女职工放假半天等以及周六、周日休假。

◆劳动报酬。指用人单位根据劳动者提供劳动的数量和质量，以货币形式或非货币形式支付给劳动者的工资、福利和奖金。

◆社会保险。包括法定保险和自愿保险。法定保险是国家法律法规规定必须购买的保险。我国现在的法定保险有五项：养老保险、失业保险、医疗保险、工伤保险和生育保险。大部分法定保险的费用由用人单位和职工个人共同缴纳。自愿保险是由保险人自愿购买的保险。用人单位也可以为职工购买自愿保险。

◆劳动保护、劳动条件和职业危害防护。劳动保护，指用人单位应该采取措施保护劳动者在工作过程中不受伤害。劳动条件，指用人单位为劳动者提供的从事正常工作所必需的条件，包括劳动场所和工具等。职业危害防护，是对劳动者工作过程中可能产生的职业病危害所采取的防护措施。

◆法律、法规规定应当纳入劳动合同的其他事项。即按照《劳动合同法》以外的其他法律和行政法规的规定，应当在劳动合同中载明的内容。

#### 11.2.4.2 劳动合同的约定条款

劳动合同的约定条款，是法律没有强制规定而经用人单位与劳动者协商一致即可写入劳动合同的条款。主要有试用期、培训、保守秘密、补充保险和福利待遇等事项。

◆试用期。试用期是用人单位与新录用的劳动者在劳动合同中约定的相互考察了解的时间。《劳动合同法》对试用期规定了多项限制，来防范用人单位利用试用期条款侵犯劳动者利益。一是试用期的期间限制。即合同期限三个月以上不满一年的，试用期不得超过一个月；合同期限一年以上不满三年的，试用期不得超过二个月；三年以上固定期限和无固定期限的劳动合同，试用期不得超过六个月；以完成一定工作任务为期限的劳动合同或者劳动合同期限不满三个月的，不得约定试用期。二是试用期的次数限制。即同一用人单位与同一劳动者只能约定一次试用期。也就是说，只要用人单位和劳动者约定了一次试用期，劳动者再次被该单位录用时，就不得再次约定试用期。三是试用期包含在劳动合同期限内。劳动合同仅约定试用期的，试用期不成立，该期限为劳动合同期限。四是试用期工资的限制。试用期的工资不得低于本单位相同岗位最低档工资 80%，或者不低于劳动合同约定工资的 80%，并不得低于用人单位所在地的最低工资标准。五是对试用期内解除合同的限制。在试用期中，除劳动者发生《劳动合同法》规定的用人单位可以单方解除劳动合同的情形外，用人单位不得解除劳动合同。用人单位在试用期解除劳动合同的，应当将录用条件、劳动者不符合录用条件的证据以及解除劳动合同的原因向劳动者解释清楚。

试用期约定要同时具备四个要件才被认定为合法有效。即：建立劳动关系的用人单位和劳动者订立了书面劳动合同；当事人订立的书面劳动合同合法有效；当事人订立的合法有效的书面劳动合同中约定了试用期；试用期的长短和次数符合《劳动合同法》的规定。

用人单位违反《劳动合同法》规定与劳动者约定试用期的，由劳动行政部门责令改正；违法约定的试用期已经履行的，由用人单位以劳动者试用期满月工资为标准，按已经履行的超过法定试用期的期间向劳动者支付赔偿金。

◆服务期。服务期是劳动者与用人单位约定的劳动者必须为用人单位提供服务的期限。服务期约定是同时考虑到用人单位对劳动者的培训义务和劳动者为用人单位履行的服务期义务，维护双方利益的条款。

双方约定服务期的前提，是用人单位必须依据国家规定按照本单位工资总额的一定比例提取培训费用，用于对劳动者的职业培训之外，又专门拨出经费，为劳动者提供特定项目的专门培训或特殊待遇。由于用人单位拿出专门资金对劳动者进行培训，劳动者就有义务为单位作更多的贡献。如果劳动者违反服务期约定的，应当按照约定向用人单位支付违约金。

服务期条款的主要内容：一是劳动者应为用人单位提供服务的时间；二是用人单位为劳动者提供的培训及其他额外福利待遇；三是劳动者违约应承担的违约责任。

服务期可以长于劳动合同的期限，只要是双方的真实意思表示并通过合同固定下来，则对双方均具约束力。双方约定服务期的，不影响按正常的工资调整机制提高劳动者在服务期期间的劳动报酬。

劳动者违反服务期约定的，向用人单位支付的违约金数额不得超过用人单位提供的培训费用。培训费用包括用人单位为了对劳动者进行专业技术培训而支付的有凭证的培训费用、培训期间的差旅费用以及因培训产生的用于该劳动者的其他直接费用。用人单位要求劳动者支付的违约金不得超过服务期尚未履行部分所应分摊的培训费用。如果劳动者只履行了部分服务期就要求解除合同，则其应支付的违约金应按年度等分金额计算。如约定服务期为6年违约金6万，劳动者工作2年后要求解除合同，则应承担4万元的违约金。可见，实质上劳动者的违约金是对用人单位专门培训费用的补偿。

◆保密与竞业限制。保密即保护用人单位的商业秘密。商业秘密指不为公众所知悉，能为权利人带来经济利益，具有实用性并经权利人采取保密措施的技术信息和经营信息。竞业限制，又称“竞业避止”，是保护商业秘密的重要途径。即用人单位与掌握本单位商业秘密的劳动者约定，在劳动合同履行期间和劳动合同解除后的一定期限内，不得在生产同类产品或经营同类业务且有竞争关系的其他单位任职，或者自己生产、经营与原单位有竞争关系的同类产品或经营同类业务。保密与竞业限制条款可以在劳动合同中约定，也可以另行签订保密协议约定。签订竞业限制条款的人员是用人单位的高级管理人员、高级技术人员和其他负有保密义务的人员。

竞业限制条款的主要内容。一是劳动者的保密义务。保密义务要具体，如某产品或工序的生产技巧、化学配方、工艺流程、技术秘诀、设计图纸以及本单位的货源情报等。二是竞

业限制的期限。该期限可以长于合同期。《劳动合同法》规定为解除或终止劳动合同后两年内。三是用人单位在劳动者离职后竞业限制期间，向劳动者按月支付的经济补偿标准(通常为原工资的 20%--40%)。四是双方违反该条款的赔偿办法。劳动者违反竞业限制条款的，应支付违约金；给用人单位造成损失的，还应承担赔偿责任。损失包括直接经济损失、招收录用费用以及劳动合同约定的其它费用。用人单位不再要求劳动者履行竞业限制的，应当明示告知。

劳动者违反竞业限制条款，新用人单位的责任。分三种情况：一是劳动者仅违反竞业限制条款，新用人单位不知道劳动者与原单位签订有竞业限制条款的，新用人单位无过错不承担竞业限制责任。二是新用人单位应知或明知劳动者与原用人单位签有竞业限制条款而仍然与劳动者建立劳动关系的，新用人单位应当承担竞业限制的连带责任。三是劳动者违反竞业限制约定侵犯原用人单位的商业秘密，新用人单位不论是否知道劳动者违反了与原单位的竞业禁止约定，都已经构成了侵权，新用人单位和劳动者应连带承担包括竞业限制责任在内的侵权责任。

#### 11.2.5 无效劳动合同

无效劳动合同，是不受国家法律保护的、对用人单位和劳动者双方均无约束力的劳动合同。无效劳动合同有两种形式。一是合同无效，即该合同自订立之日起对双方就没有法律约束力；二是合同部分条款无效。其中无效的条款不受国家法律保护，有效条款仍具有法律效力。

◆劳动合同被确认无效的条件。一是以欺诈、胁迫的手段或者乘人之危，使对方在违背真实意思的情况下订立或者变更劳动合同。“欺诈”指一方当事人故意告知对方当事人虚假的情况，或故意隐瞒真实情况，诱使对方当事人做出错误意思表示的行为；“胁迫”指以给对方当事人生命健康、荣誉、名誉、财产等造成损害为要挟，迫使对方做出违背真实意思表示的行为；“乘人之危”指一方当事人乘对方处于危难之机，为牟取不正当利益，迫使对方做出不真实的意思表示，严重损害对方利益的行为。例如：用人单位强迫劳动者交纳巨额集资款、风险金、培训费、保证金、抵押金等为前提签订的劳动合同；用人单位虚假承诺优厚的工作条件签订的劳动合同；劳动者伪造学历、履历或者提供其他虚假情况签订的劳动合同。二是用人单位免除自己的法定责任、排除劳动者权利的合同。实践中，很多劳动合同都是由用人单位提供的格式合同，其中可能包括对劳动者合法权利限制的内容。例如，约定劳动者自行负责工伤、职业病，规定劳动者在合同期限内不准恋爱、结婚、生育等违反《劳动合同法》和劳动安全保护制度等法律法规的条款。三是违反法律、行政法规强制性规定的合同。主要有：(1)主体资格不合法的劳动合同，如与童工签订的劳动合同，劳动合同期满后用人单位强迫劳动者续签的合同；(2)内容不合法的劳动合同，如违反《职业病防治法》、《安全生产法》等法律法规条款，以及试用期超过 6 个月，不购买社会保险，设定无偿或不对价的竞业限制

条件等条款的劳动合同；(3)损害社会和第三人合法利益的劳动合同，如双方恶意串通，以合法形式掩盖非法目的合同，等等，均为无效合同。

对劳动合同无效或部分条款无效有争议的，由劳动争议仲裁机构或者人民法院确认。

◆无效劳动合同的法律后果。劳动合同无效的，劳动合同应该解除。劳动合同部分条款无效的，其他条款仍然有效。

对无效劳动合同的处理，遵行“过错责任原则”，即由有过错的一方承担责任，如果给对方造成损失，还应负赔偿责任。具体有三种情况。

一是劳动者无过错。即导致劳动合同无效，不是由于劳动者过错而是其他客观或主观的原因，用人单位应该向劳动者支付经济补偿金；劳动者已付出劳动的，还应该向劳动者支付劳动报酬，其数额参照本单位相同或者相近岗位劳动者的劳动报酬确定。

二是用人单位的过错。由于用人单位的过错造成劳动合同无效的，用人单位应该按经济补偿金的二倍向劳动者支付赔偿金。对劳动者造成损害与损失的，按劳动部《违反<劳动法>有关劳动合同规定的赔偿办法》补偿：(1)造成劳动者工资收入损失的，按劳动者本人应得工资收入支付给劳动者，并加付应得工资收入 25% 的赔偿费用；(2)造成劳动者劳动保护待遇损失的，应按国家规定补足劳动者的保护津贴和用品；(3)造成劳动者工伤、医疗保险待遇损失的，除按国家规定为劳动者提供工伤、医疗待遇外，还应支付劳动者相当于医疗费用 25% 的赔偿费用；(4)造成女职工和未成年工身体健康损害的，除按国家规定提供治疗期间的医疗待遇外，还应支付相当于其医疗费用 25% 的赔偿费用；(5)劳动合同约定的其他赔偿费用。

三是劳动者的过错。由于劳动者的过错造成劳动合同无效，用人单位可随时解除劳动合同，不必支付经济补偿金。劳动者给用人单位造成损失的，也应该按照《违反<劳动法>有关劳动合同规定的赔偿办法》的规定赔偿下列损失：(1)用人单位招收录用其所支付的费用；(2)用人单位为其支付的培训费用，双方另有约定的按约定办理；(3)对生产、经营和工作造成的直接经济损失；(4)劳动合同约定的其他赔偿费用。

除上面三种情形以外导致劳动合同无效的，可以依照当事人的过错大小以及造成的实际损失，由当事人协商，或者交由劳动争议仲裁机构和人民法院依法裁量。

#### 11.2.6 劳动合同管理

2008 年 1 月 1 日实施的《劳动合同法》，进一步规范了劳动合同的订立、履行、变更和解除，加强了用人单位的法律责任，有效地制约了不签合同、签霸王合同、拖欠劳动者工资、侵犯劳动者权益等现象。同时，也对用人单位的劳动合同管理提出了新的要求。

##### 11.2.6.1 对劳动合同订立的管理

在劳动合同订立环节加强管理，可以消除劳动纠纷隐患，避免由于合同订立不当导致的重大损失。

◆订立劳动合同的准备。用人单位在招聘劳动者之前，要针对招聘职位作好下列准备工作：一是进行科学的工作分析。工作分析可以明确劳动者工作岗位的职责、任务、权力、工作地点和工作条件、工作特点、工作业绩、考核指标以及该岗位对劳动者个人道德品质、知识技能、身体状况等方面的要求，为劳动者正确履行职务职责和用人单位进行工作考核提供了依据。二是尽可能全面地了解劳动者的相关信息。为了提高求职成功率，劳动者可能会刻意隐瞒一些不利于自己的信息。用人单位要通过简历筛选、笔试、面试、背景调查等多条途径，尽可能全面地掌握劳动者是否具有签订合同的主体资格，是否与其他单位建立了劳动关系，劳动者的素质、家庭、社会保险等相关信息，为实现人职匹配和劳动者的公平竞争打好基础。三是向劳动者充分展示本单位的信息。这些信息包括本单位的生产经营概况、企业文化、规章制度、办事程序、员工的收入构成和基本水平等等。让劳动者对自己将要进入的工作环境有初步认识。四是完善和公示内部管理制度。规章制度是劳动者履行职责的规范。不仅要符合法律法规的要求，还要尽可能细化内容，具备可操作性。例如，应该确定“严重违反规章制度”、“严重失职”、“给用人单位造成重大损害”的判定标准。五是针对招聘职位特点，科学选择劳动用工形式和合同种类。通常季节性、临时性工作可采用劳务派遣用工、非全日制用工劳动合同；工作任务明晰、绩效考核简单的工作岗位，可选择完成一定工作任务为期限的劳动合同；对流动性大、替代性强、招聘成本不高的岗位可选择时间较短的劳动合同。有效地避免不得不签订大量无固定期限劳动合同的后果。

◆订立劳动合同的管理。劳动合同一经订立，就具有法律效力。订立劳动合同时，应该控制好下列环节：一是必须遵循合法、公平、平等自愿、协商一致、诚实信用的原则。要加强与劳动者的信息沟通，合同内容必须反映双方的真实意思表示。二是必须订立书面劳动合同（非全日制合同除外）。劳动者不愿意订立书面劳动合同的，用人单位应该与其解除劳动关系。三是必须建立职工名册。职工名册的内容要符合《劳动合同法》的规定，建立的时间是自用工之日起。四是劳动合同的必备条款要齐全，同时要约定条款变更的处理办法。五是约定条款既要符合法律规定，又要考虑本单位的具体情况。在试用期条款中，最好约定对劳动者品德、技能考核评估、薪酬水平及变更、考核不合格如何处理等内容；服务期的约定不仅要明确服务的年限（最好不要长于合同期），还应约定违约责任和赔偿责任，也可以签订培训协议来补充；对竞业限制的约定，要详细列明所涉及的对象、范围、地域和期限，劳动者的保密义务，竞业限制经济补偿标准以及支付方式，双方的违约责任、赔偿责任及追偿方式，放弃竞业限制义务的条件。六是书面劳动合同必须经用人单位和劳动者本人签字盖章，并送达劳动者手中。

#### 11.2.6.2 对劳动合同履行的管理

对依法订立的劳动合同，签约双方均应全面、合法的履行。全面履行是双方应该全面履



行合同中约定的权利和义务；合法履行指履行合同的措施、过程要符合法律的规定。

◆加强信息询问与告知。每年度（或每半年）请劳动者填写或修改一次《员工个人情况登记表》，及时了解员工个人素质、家庭、业绩变化情况，为员工的使用、培训和晋升提供信息。将单位的规章制度、绩效考评方案及考评结果、工资薪酬标准及计算方式、岗位或职责调整等情况，通过岗位说明书、员工手册等办法发放给员工，并请他们签字确认。

◆实施标准化、规范化管理。用人单位应该制订严谨、全面的工作规范，对决策的制定、执行，部门和员工业绩的考核，员工的岗位变动、职务升降和薪酬调整等生产经营业务与人力资源管理事项，都按照法定的标准和程序办理，逐步避免凭经验办事、管理主观随意的现象。

◆重视档案资料的搜集和保管。用人单位发生的每一事项，都应该有文字记载并存档。特别是用人单位与劳动者发生争议的事项，劳动者在制订、实施决策中的工作表现、重大失误和严重违纪等情况，都要有详细记录并请当事人、见证人签字备案，方便事后查证。

◆强化劳动合同实施的动态跟踪。即对劳动合同履行、变更、终止和解除等情况进行详细记录。要重视劳动者权利的保护，发现问题及时纠正；特别关注那些履行出现异常和即将到期的劳动合同，及时与劳动者协商，做好续订或终止合同的准备。

#### 11.2.6.3 对劳动合同变更、解除的管理

◆劳动合同变更的管理。为了防止劳动合同变更和执行过程中的纠纷，用人单位要注意下列环节：一是在签订劳动合同时，充分考虑到可能发生的各种情况，约定好合同变更的条件和依据，合同中最好含有“服从工作安排”的条款。合同中有约定但不十分明确的，用人单位应该提供充分证据证明变更合同的合理性。二是劳动合同变更的程序要合法。通常是由一方向另一方递交书面的合同变更请求书；另一方审查变更内容，并在变更请求书上签字；对变更无异议的，双方签订新的协议或将变更内容作为原劳动合同附件予以执行；对变更有异议的，则应用书面形式将异议返还给对方，双方再进行第二轮协商……多次协商不成，可考虑执行原合同或依法解除原合同。三是规范对劳动者工作数量和质量的考核。要按照劳动合同认可的业绩要求、规章制度和考核标准对劳动者进行考核，并将考核结论以书面形式告知劳动者。用人单位可以与考核不合格的劳动者协商调岗调薪或解除劳动合同事项。用人单位应该提供劳动者不能胜任工作的证据与材料。四是用人单位应该遵行“权利不得滥用”的原则。即使出现用人单位可以单方变更劳动合同的情况，也应该是基于生产经营和管理的需要，不是利用职权故意刁难劳动者或侵犯劳动者合法权利。五是对劳动合同变更请求的回复要及时。当一方接到另一方的合同变更请求书以后，应该在15日内或者一个合理的时间内予以答复，否则视为不同意变更。同意变更的新协议，也应该及时签订和履行。

◆劳动合同解除的管理。解除劳动合同，意味着用人单位与劳动者劳动关系的终结，还

牵涉到经济补偿金、违约金等问题，最容易导致纠纷。为了保护劳动者的利益，《劳动合同法》对用人单位解除劳动合同予以了较多的限制。解除劳动合同时，用人单位应该重视下列工作：一是严格依法办事，不得违法解除劳动合同。特别是出现用人单位不得解除劳动合同的情形时，最好采取转岗、病休等形式缓解，等解除条件成就时再解除劳动合同。二是与劳动者充分协商。解除劳动合同会带来一系列法律后果。如是否支付经济赔偿和违约金及其数额的计算、法定保险关系的转移、为劳动者提供的帮助等等。协商一致可以减少许多矛盾，并有利于留职劳动者的稳定。三是准备好解除劳动合同时必需的资金。除劳动者自愿、主动辞职或者有严重过错导致解除劳动合同的情形外，用人单位都应当向劳动者支付经济补偿金；用人单位违法辞退劳动者，劳动者又不要求继续留职的，应支付二倍补偿金；用人单位违反法律法规，给劳动者造成损失的，应支付赔偿金；还有对工伤职工支付的一次性工伤医疗补助金和伤残就业补助金等。这些资金，都应该在劳动者离职时付清。四是遵照规定的程序办理劳动合同解除手续。一般的程序应包括：用人单位提前 30 天以书面形式通知劳动者解除劳动合同（如果是裁员，还应提前 30 天向工会或全体职工说明情况，并向劳动行政部门报告裁员方案）；用人单位与劳动者协商经济补偿或赔偿等事项；用人单位支付经济补偿金、赔偿金等，劳动者办理工作交接等离职手续；用人单位向劳动者出具解除劳动合同证明，并在 15 天内为劳动者办理档案和社会保险关系转移手续；用人单位保存解除劳动合同的相关资料至少二年。五是及时总结解除劳动合同过程的经验教训，查找和弥补管理漏洞。用人单位应该具备合法的、完备的规章制度和考核办法，并履行了告知义务，妥善保存相关原始记录和证据。否则，就可能陷入劳动纠纷。

#### 参考文献:

1. 《中华人民共和国劳动合同法》（实用版），中国法制出版社 2007.7 版。
2. 《中华人民共和国劳动法》，中国法制出版社 2005.11 版。
3. 《中华人民共和国劳动合同法实施条例》，中国法制出版社 2008 年版。
4. 周国良：《劳动关系建立和劳动合同协商》，《中国劳动》2007（10）。



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)