

2010 国家级精品课程

现代企业人力资源开发与管理

全国职业经理MBA双证班

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

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

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

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

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

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

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net

课程简介

1、 教学目的

通过学习本课程使学生全面理解组织与人力资源管理在现代企业管理中的重要作用，并系统学习建立企业组织与开发利用人力资源的理论与方法。通过本课程的学习使学生能把理论知识与社会实践相结合，具有一定的解决实际问题的能力。

2、 基本要求

通过学习本课程使学生掌握怎样建立现代企业组织结构以有效地保证组织目标的实现；如何科学合理地利用人力资源并整合到组织中而使组织高效率运转；通过课堂教学与实践教学使学生具有一定的分析和解决实际问题的能力。

3、 重点难点与广度深度

重点：建立科学合理的现代企业组织并充分开发和合理利用人力资源以保证企业目标的实现。

难点：企业组织与人力资源的整合；

广度：本课程以企业组织与企业的人力资源开发与利用为研究范畴。

深度：本课程以研究企业组织与企业的人力资源为核心，对企业组织的外部环境、企业组织的内部结构及企业员工的开发和利用进行了深入的探讨。

4、 课程的性质

组织与人力资源管理是工商管理的重要内容之一，它在工商企业管理中占有非常重要的地位，是工商管理者必须掌握的基本专业知识。所以我们把这门课程设为管理专业的专业基础课，属于系级主干课。

第一章 人力资源开发与管理导论

本章教学目的与要求

通过本章内容的学习使学生在理解人力资源概念的基础上，了解人力资源管理的理论的形成和发展，基本掌握人力资源管理模式并理解组成模式的各种重要

本章的重点：对人管理的哲学及人力资源管理的内容。

本章难点：人力资源管理与传统人事管理的区别与联系

1.1 人力资源概述

1.1.1 人力资源的含义

资源是一个经济术语，它泛指社会财富的源泉，是指能给人们带来新的使用价值的客观存在物。世界上存在三大资源，即人力资源、物力资源、财力资源以及信息资源，其中最重要的是人力资源。什么是人力资源？目前学术界还没有一个统一的看法和认识。伊凡·伯格认为，人力资源是人类可用于生产产品或提供各种服务的活力、技能和知识。雷西斯·列科认为，人力资源是企业人力结构的生产力和顾客商誉的价值。内贝尔·埃利斯认为人力资源是企业内部成员及外部的人即总经理、雇员及顾客等可提供潜在服务及有利于企业预期经营的总和。也有人认为，人力资源是指具有脑力或体力劳动的人们的总称。上述四种说法都从人力资源的各个侧面论述了人力资源的概念。

我们认为，所谓的人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力，即处在劳动年龄的已直接投入建设和尚未投入建设的人口的能力。企业人力资源，是指能够推动整个企业发展的各种能力的总称。

1.1.2 人力资源的特征

人力资源是一种特殊而重要的资源。这种资源较之于其它资源有以下特征：

1. 生成过程的时代性

人力资源在其形成过程中受到时代条件的制约。同时在社会上发挥作用的几代人，生下来就置身于既定的生产力和生产关系之中，时代条件制约着这批人力资源的数量和质量以及人力资源素质的提高。他们只能在时代为他们提供的条件下，努力发挥其作用。

2、开发对象的能动性

人不同于自然界的其他生物，因为他具有思想、感情，具有主观能动性，能够有目的地进行活动，能动地改造世界。人具有意识，这种意识不是低级水平的动物意识，而是对自身和外界具有清晰的想法、对自身行为作出抉择的、调节自身与外部关系的社会意识。由于作为劳动者的人具有社会意识，并在社会生产中处于主体地位，因此表现出主观能动作用。这就要求人们在从事人力资源开发工作时，要充分调动人们的积极性。

人力资源的能动性主要表现在以下几个方面

自我强化。

人类的教育和学习活动，是人力资源自我强化的主要手段。人们通过正规教育、非正规教育和各种培训，努力学习理论知识和实际技能，刻苦锻炼意志和身体，使自己获得更高的劳动素质和能力，这就是自我强化过程。

选择职业

在市场经济环境中，人力资源主要靠市场来调节。人作为劳动力的所有者可以自主择业。选择职业是人力资源主动性与物质资源结合的过程。

积极劳动

敬业、爱业，积极工作，创造性地劳动，这是人力资源能动性的最主要方面，也是人力资源发挥潜能的决定性因素。

3、使用过程的时效性

人力资源的形成、开发、配置和使用受时间的限制，要讲究时效性。从当代医学、生物学角度看，人有生命周期，不能长期储存不用，否则会荒废、退化。从劳动力的具体形式上看，劳动者体力形成后，如果在一定时间限度内不被使用，它就会自然消耗掉，体力不能像物品一样储存起来，以备使用。劳动者的智力与体力不同，它的形成与发展需要经过一个相当长时期的积累过程，劳动者智力形成后，如果长时期得不到发挥，也将白白浪费掉。也就是说，劳动者的体力、智力不能及时合理被利用，就会随时间的推移而流失人能从事劳动，能被开发利用的时间又限制在生命周期的中间一段。当然，人依其类别不同，其才能发挥的最佳期也不一样。一般而论，25岁到45岁是科技人员的黄金年龄，37岁峰值。医学人才的最佳年龄一般会后移，这是研究领域的业务性质决定的。人才开发与使用必须及时讲究时效。

4、开发过程的持续性

作为一般资源形成产品之后，就不存在继续开发的问题了。人力资源不同，使用过程中同样具有开发性，但这种开发性具有持续性。即人们在工作过程中，还需要不断学习，继续充实提高自己。也就是我们通常所说的“蓄电池”理论。人类通过自己的知识智力，创造了工具，使自己的器官延伸和扩大，从而增强了自身的能力。如机器人、计算机等。

5、闲置过程的消耗性

人力资源若及时使用，处于闲置状态，他们与一般资源的又一个明显区别是具有消耗性，即为了维持其本身的存在，必须消耗一定数量的其他自然资源，比如粮食、水、能源等等。这是人力资源用以维持生命的必不可少的消耗。我们在使用人力资源时必须重视这一点。

6、组织过程的社会性

人力资源开发的核心在于提高个体的素质，因为每一个个体素质的提高，必将形成高水平的人力资源质量。但是，现代社会中，在高度社会化大生产的条件下，个体要通过一定的群体来发挥作用，合理的群体组织结构有助于个体的成长及高效地发挥作用，不合理的群体组织结构则会对个体形成压抑。群体组织结构在很大程度上又取决于社会环境，即取决于社会的政治、经济、科技、教育等管理体制。社会环境构成了人力资源开发的大背景。它通过群体组织直接或间接地影响了人力资源的开发。

1.1.3 人力资源的开发与管理

作为最主要的资源——人力资源必须进行科学而有效的开发和管理，才能最大限度地造福社会、造福人类。我们可以从两个方面去理解人力资源开发与管理。

1、对人力资源外在要素——量的管理

凡社会化大生产都要求人力与物力按比例合理配置，在生产过程中人力与物力在价值量上的比例是客观存在的。对人力资源进行量的管理，就是根据人力和物力及其变化，对人力进行恰当的培训、组织和协调，使二者之间经常保持最佳比例和有机的结合，使人和物都充分发挥出最佳效应。

2、对人力资源内在要素——质的管理：指对人的心理和行为的管理

就人的个体而言，主观能动性是积极性和创造性的基础，而人的思想、心理活动和行为都是人的主观能动性的表现。就人的群体而言，每一个个体的主观能动性，并不一定都能形成群体功能的最佳效应。因为这里有一个内耗的问题（例如：一个和尚挑水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚没水吃）。只有群体在思想观念上一致，在感情上融洽，在行动上协作，才能使群体功能等于或大于每一个个体功能之和。对人的质的管理，就是指采用现代化的科学方法，对人的思想、心理和行为进行有效的管理（包括对个体和群体的思想、心理、行为的协调、控制与管理），充分发挥人的主观能动性，以达到组织目标。

总之，人力资源的开发与管理，指运用现代化的科学方法，对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织与调配，使人力、物力经常保持最佳比例，同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调，充分发挥人的主观能动性，使人尽其才，事得其人，人事相宜，以实现组织目标。

1.2 人力资源管理理论的形成与发展

人力资源管理是随着企业管理理论的发展而逐步形成的。它是企业职工福利工作的传统作法与泰勒科学管理方法相结合的产物。工业心理学和行为科学的兴起，特别是本世纪年代后期，西方社会对人力成本的理论研究和实践，对这门学科产生了重大影响，并使之趋于成熟。

1.2.1 科学管理阶段的人事管理

从 19 世纪末至 20 世纪初，这一时期称为科学管理时期，泰勒是科学管理的主要代表人物。就人事管理而言，泰勒主要倡导以下几点：

（1）倡导劳资双方的“合作”。劳资双方为如何分配利润而争吵并造成彼此敌对和冲突，使劳动效率不高、赢余不足，只要双方友好合作，就可以使双方均获益。

（2）提出了工作定额原理，这一原理要求，先是通过工作研究制定出标准的操作方法，然后对全体员工进行训练，让他们掌握这套最优工作法，再据此制定工作定额。

（3）提倡实行一种有差别的、有刺激性的计件工资制度，以鼓励工人完成较高的工作定额。

科学管理提出“劳动定额”、“工时定额”、“工作流程图”、“计件工资制”等一系列的管理制度与方法奠定了人事管理学科的基础。

1.2.2 行为科学的人事管理

随着科学技术的发展，人们对人们精神生活的要求日渐提高。不关心员工的心理需求，单纯地把人看成工具，这样一种提高工作效率的管理手段遭到工人的普遍反抗。从而，如何在新的形势下满足员工的心理需求调动其工作积极性是一个新的课题，行为科学的人事管理由此应运而生。

行为科学学派强调从心理学、社会学的角度去研究管理问题。它重视社会环境和人们之间的相互关系对提高工作效率的影响，主张用各种方法去调动人的积极性。行为科学派提出了新的管理措施：

（1）管理人员不能只注意指挥、监督、计划、控制和组织，而更应重视员工之间的关系，培养和形成员工的归属感和整体感。

（2）管理人员不应只注意完成任务，而应把注意力放在关心人、满足人的需要上。

（3）在实行奖励时，提倡集体奖励制度，而不主张个人奖励制度

（4）管理人员的职能还应该增加联络员工与上级管理者内容，并提倡不同程度上让员工和下级参与企业决策和管理工作的研究与讨论。

1.2.3 从人事管理到人力资源管理

经过泰勒的科学管理阶段和行为科学的形成发展阶段后，传统的人事管理思想基本形成。早期的人事管理活动内容只局限于人员的招聘、选拔、委派、工资发放、档案保管之类较琐细的具体工作；后来逐次涉及职务分析、拟定绩效考评制度与方法、奖励制度的设计与管理、其他人事规章制度的规定、员工的培训活动的规划与组织等。其管理的原则是如何用较少的人干较多的事，如何提高劳动生产率就成为人事部门必须考虑的问题。起初管理者首先本能地趋向于通过更好地使用机器来降低成本。后来发现，改革管理人力资源的方式，开发人的潜在能力，充分发挥人的主观能动性，是更为重要和有效的手段，并认识到在一切资源中，人力资源是最重要的资源。因此出现了“以人中心”、“人本主义管理”、“人是企业最宝贵的财富”、“企业的首要目标是满足员工发展需要”等新的提法与概念，反映

了对人的管理价值观的深刻变化，人力资源管理被提高到企业战略高度来考虑，因此传统的人事管理被人力资源的开发与管理所取代。那么人力资源的开发与管理与人事管理的主要区别体现在哪些方面呢？

- 1、人力资源开发与管理工作方式的改变
- 2、人力资源开发与管理内容更为丰富
- 3、人力资源开发与管理更重视人的潜在能力的发挥
- 4、人力资源开发与管理更加注重员工的主体意识

1.3 人力资源开发与管理的基础理论——人性假设理论

人力资源开发与管理的对象是人，因此，怎样认识人的本质，就成为人力资源开发与管理的理论基础。所谓人性假设，就是指管理者对被管理者的需要、劳动态度和工作目的的基本估计。西方管理学中有四种与管理有关的对人性的假设：经济人假设、社会人假设、自我实现人假设和复杂人假设。由于对人性的假设不同所以产生了相应的管理措施，即出现了X理论、人际关系理论、Y理论和权变理论。

1、经济人假设（X理论）

这是古典经济学家和古典管理学家关于人性的假设。主要内容如下：

- （1）人是由经济诱因来引发工作动机的，其目的在于获得最大的经济利益；
- （2）一般人天生是懒惰，厌恶工作，总是尽可能少干工作；
- （3）多数人没有雄心大志，无进取心，不愿负责任，而宁愿接受他人指挥和管理；
- （4）人生来以自我为中心，对组织的要求与目标不关心；
- （5）人是缺乏理性的，本质上不能自律，但又容易受他人影响。

由这种人性假设所导出的管理方式：

- （1）以经济报酬收买员工的效率与服从，对消极怠工的行为采取严厉的惩罚，以权力和控制体系来保护组织本身和引导员工；
- （2）管理的重点是提高劳动生产率，完成工作任务；
- （3）制订严格的工作规范，加强规章制度管理；
- （4）组织目标的实现程度取决于管理人员对员工的控制。

2、社会人假设（人际关系理论）

这是人际关系学派的倡导者梅奥等人依据霍桑实验提出来的关于人性的假设，主要归纳为以下几点：

- （1）人类工作的主要动机是社会需要，而不是经济需要。人们要求有一个良好的工作气氛，要求与同事之间建立良好的人际关系；
- （2）工业革命和工作合理化的结果，使得工作变的单调而无意义，因此，必须从工作的社会关系中去寻求工作的意义；
- （3）非正式组织有利于满足人的社会需要，因此，非正式组织的社会影响比正式组织的经济诱因对人的影响更大；
- （4）人们期望于领导者的是能承认并满足他们的社会需求。

由这种假设导出的管理措施是

- （1）管理人员将注意的重点放在关心员工，满足员工的需要上；
- （2）管理人员不能只注重指挥、监督、计划、控制和组织，而应更重视与员工之间的关系，培养和形成员工的归属感及整体感；
- （3）提倡集体奖励制度，而不主张个人奖励制度；
- （4）增加管理人员的联络沟通职能。

3、自我实现人假设（Y理论）

马斯洛的“需要层次理论”中最高一级需要是自我实现的需要。这种关于人性假设的特点主要体现在以下几点：

- （1）人的需要从低级到高级可分为多种层次，其最终目的是满足自我实现的需要，寻求工作上的意义；
- （2）人们力求在工作上有所成就，实现自治和独立，发展自己的能力和技术，以便富有弹性，能适应各种环境；
- （3）人们能够自我激励和自我控制，外部激励和控制会对人产生威胁，造成不良后果；
- （4）个人的自我实现同组织目标的实现并不冲突的，而是能够达成一致的，在适当的条件下，个人会自动地调整自己的目标，使之与组织目标配合。

由此这种假设导出的管理措施为：

尽量使工作富有意义和挑战性，使人们在工作中得到满足和自尊；

创造一个允许和鼓励员工能从工作中得到内在奖励的工作环境；
使员工的个人需要与组织目标自然和谐地统一起来。

4、复杂人假设（权变理论）

经济人假设、社会人假设和自我实现人假设，各自反映出当时的时代背景，并适合于某些人和某些场合。但是，人有着复杂的动机，不能简单地归结为一两种。事实上存在着各种各样的人。人的工作动机，包括生理的、心理的、社会的、经济的各个方面，再加上不同的情境和时间因素而形成。因此，就产生了复杂人性假设，其主要特点主要体现在

（1）人的工作动机不但复杂而且变动很大，每个人都有许多不同的需求，人的动机结构不仅因人而异，而且同一个人也因时而异，因地而异。各种动机之间交互作用而形成复杂的动机模式；

（2）一个人在组织中可以形成新的需求和动机，因此，一个人在组织中表现出的动机模式是他原来的动机与组织经验交互作用的结果；

（3）人在不同的组织和不同的团体中可能表现出不同的动机模式。在正式组织中与别人不能和谐相处的人，在非正式组织中可能是合群的，从而满足其社会需要，在某些复杂的组织中，各个部门可以利用不同的动机来达到其目标；

（4）一个人是否感到心满意足肯为组织尽力，决定于他本身的动机结构与他同组织之间的相互关系、工作性质、本人的工作能力和技术水平、动机的强弱、人际关系的好坏，都可能产生影响；

（5）人可以依自己的动机、能力及工作性质对不同的管理方式作出不同的反应，因此，没有一种适合于任何时代、任何人的管理方式。

由这种人性假设导出的管理措施为：

了解成员的动机结构及其差异；

及时发现问题，根据差异解决问题；

管理者本身要有较大弹性，其行为随时改变和调整，以适应不同人的不同情况。

1.4 人力资源开发与管理的内容

1.4.1 影响人力资源开发与管理因素

影响人力资源管理的因素有很多，大体来说主要包括人力资源的外部环境及人力资源的内部环境

1、人力资源的外部环境

人力资源管理活动离不开组织的外部环境。影响人力资源管理活动有效实施的组织外部环境的因素主要有：政治因素、经济因素、劳动力市场、科学技术及社会文化。

2、人力资源管理内部因素

不同的企业由于其经营战略、组织结构及人员组成各不相同，因此不同企业应采用不同的人力资源管理策略。企业内部的环境是人力资源管理活动赖以存在的基础，在人力资源决策和管理工作中起着关键作用。影响人力资源管理的内部因素重要包括工作性质、工作群体、领导者与监督者、员工、人事政策、组织文化等。

1.4.2 人力资源管理内容

人力资源管理的内容主要有以下几个方面：

- 1、人力资源规划
- 2、工作分析
- 3、个体和差异分析
- 4、招聘与选拔
- 5、培训与开发
- 6、绩效考核
- 7、激励与报酬
- 8、沟通与交往

本章小结

人力资源是的开发与管理是企业最基本的管理职能，是通过不断地获得人力资源，并整合到组织而融为一体，保持和激励他们对本组织的忠诚和热情，开发他们的潜能，以实现组织目标的一系列管理过程。本章主要介绍了人力资源的基本概念及内涵；人力资源管理理论的形成和发展；人力资源资本理论；人力资源管理的基础理论；影响人力资源管理的主要因素及人力资源管理的主要内容。

思考题

- 1、人力资源管理经历了三个发展阶段，其发展趋势说明了什么？
- 2、人性假设与人力资源的开发与管理有什么内在联系？

讨论题

试讨论科学技术的发展对劳动力市场带来了哪些影响，应如何应对。

全国职业经理MBA双证班

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

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

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

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

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

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

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net

第二章 组织与人力资源管理

本章教学的目的与要求：

使学生在理解企业组织结构基本概念的基础上掌握企业组织结构设计与人力资源的配置，并掌握如何处理企业战略、组织结构和人力资源的关系。

本章重点：如何把握企业战略、组织结构与人力资源的关系。

本章难点：组织结构设计与人力资源配置

2.1 组织概述

2.1.1 组织的概念和任务

1、什么是组织

组织是指为了达到某些特定目标经由分工与合作及不同层次大权力和制度而构成大

人的集合。

2、组织的任务

企业组织的任务是要建立有效率的经营体制，包括建立所有者机构，高层领导机构，完成生产、销售任务的职能机构，即解决实体的问题以及规定产权关系、领导关系、横向协作关系，解决“制”的问题。请见图 2—1

2.1.2 组织的地位和作用

1、组织的地位

企业组织，一方面影响诸多管理职能的正常实施；另一方面又直接影响企业的效率和成本。例如，庞大、复杂的组织机构和形式不仅要支付可观的管理费用，而且效率低，信息传递慢，内耗大。企业研究开发部门力量薄弱、销售部门的健全状况等，是对企业效率至关重要的影响因素。因此，企业组织是企业活力及其经济效益的决定因素之一。

2、组织的作用

组织的作用主要体现在以下几个方面：

第一，形成新的生产力。组织形成人类的协作能够产生新的生产力。这是亚当·斯密开始，经包括马克思在内的经济学家们已充分证明的结论。从现在系统的角度看，协作系统所产生的新的生产力，来源于人们劳动时空排列的有序化及优化；来源于人们的生产知识、技能的扩散和互补；来源于分工、相互激励和启发。

第二，形成群体文化。人们在组织中相互沟通、认同，从而形成共同的价值观、信念和行为准则，这就是群体文化。群体文化是组织的“粘结剂”和“润滑油”，它对于组织的稳定及至社会的存在是绝对必要的。

第三，直接满足组织成员的各种需要。组织除了提供满足整体需要的手段，而且也是直接满足组织成员各自需要的手段，例如在组织中人们可以满足归属（从属于一个集体）需要、友谊（感情交流、相互帮助）需要，发挥才干、获得尊重、权力等需要。

2.2 组织类型及其选择

2.2.1 组织类型

- 1、直线制
- 2、职能制
- 3、直线职能制
- 4、事业部制
- 5、超事业部制

6、模拟分散管理制

7、矩阵制

2.2.2 组织类型的选择

虽然在企业的发展过程中已经出现了多种组织类型，但这并不意味着现代企业就可以像“按药方抓药”一般来确定自己的组织结构模式。天下不存在两片完全相同的树叶，天下更不存在两个基本点完全相同的组织结构。因此对任何特定的企业而言，都必须根据其自身的特点去设计和选择一个适合于它的、能够使其有效地实现企业目标的结构。那么如何选择企业的组织类型，主要考虑以下几个因素。

1、经营战略

不同经营战略应选择相应的组织机构如下表所示

经营战略	组织结构
单一经营	职能制
副产品型多种经营	附有单独核算单位的职能制
相关型多种经营	事业部制
相连型多种经营	混合型结构制
非相关型多种经营	子公司制

不同的战略中心选择相应的组织结构如下表所示

结构特征	保守型战略	风险型战略	分析型战略
主要结构形式	职能制	事业部制	矩阵制
集权与分权	集权为主	分权为主	适当结合
计划管理	严格	粗泛	有严格也有粗泛
高层管理人员构成	工程师、成本专家	营销研究开发专家	联合组成
信息沟通	纵向为主	横向为主	有纵向也有横向

2、企业规模

不同企业规模在组织结构上有较大的差别，企业的规模对组织结构的影响主要体现在以下几个方面：

(1) 规范化程度不同

大型企业规范化程度比较高，一般都要用条例、程序及规章制度等来实现标准化以及对众多部门员工的控制，而中小企业的规范化程度则较低。

(2) 分权程度不同

大型企业命令链较长，人员和部门较多，全部决策若都由领导层负责，必然导致高层领导负担过重而且容易脱离实际，因此需要较多的分权。中小企业，特别是小型企业，一切都由一个人和几个人决策指挥，不需要分权。

(3) 复杂程度不同

大型企业生产技术复杂，员工人数多，因而管理工作复杂，为了有效地控制，需要更多的管理部门并增加较多的等级层次，相比之下，小企业的组织结构就比较简单。

(4) 人员结构不同

一般地说，在大型企业中，高层管理人员占全体员工的比率会降低，而管理人员占全体员工的比率会提高，中小企业恰与此相反。

3、企业的发展

企业组织如同人体一样有其生命周期，企业发展壮大的历程要经过不同的发展阶段，每一阶段都有其独特的组织结构特征，从企业组织结构的特征来看，大体可分为以下几个主要阶段：

(1) 创业阶段

这是组织的幼年时期，规模小，人心齐，关系简单，企业的决策是由高层管理者一人（或几个人）独立做出的，企业能否生存发展完全取决于高层管理者的素质和能力，企业组织结构相当不正规，对协调的需要还很低，只存在着非正式的信息沟通。

(2) 引导阶段

这是组织的青年时期，企业人员增多，组织不断壮大，决策量增多，创业者让位给能干的经理人员，产生了建立在职能专业化基础上的组织结构，各项智能机构之间的协调问题越来越多，信息量增加，信息沟通变得越来越重要而困难。

(3) 授权阶段

这是组织的中年时期，随着企业经营范围的扩大，由职能机构引起的问题增多，高层管理者将权限和责任委托给下属的产品、市场或地区经理，建立起以产品、市场或以地区为基础的事业部制，高层管理者不再负责日常的常务管理事物，向下发布命令的次数减少了，控制的信息主要来自各事业部的报告，但是伴随着分权，往往又产生对事业部的失控问题。

(4) 协调阶段

这一阶段企业建立了正式的规则和程序，为了加强对事业部制的指导和控制，在企业总部与事业部之间建立超事业部（或集团部），使其负责下属有关事业部的战略规划和投资回收，并在总部设立监督部门控制和检查各集团部的经营战略。这些正规虽然有利于增强各事业部之间的相互配合，但却带来了文牍主义，影响工作效率，阻碍创新，从而导致企业衰败。

(5) 合作阶段

这一阶段更加强调管理活动要有较大的自学性，强调个人间的主动合作，引入社会控制和自我约束的新观念，精简正式体系和规章制度，将奖励的标准改为协作表现和创新实践，成立任务小组和矩阵组织结构，将企业的重要权力再收回到企业高层管理者手中，同时努力增加组织的适应性和创造性。

4、技术发展

随着科学技术的迅猛发展，脑力劳动在实际生产过程中所起的作用越来越重要。经济的发展正逐步转移到以知识、技术的使用和智力的开发为基础的轨道上来，集中反映在以下几个方面：工人由体力劳动者向具有一定知识和技术的脑力劳动者转化；企业的科技人员迅猛增加；产品有技术含量较低向知识密集化方向转化。

长期以来，金字塔式的组织结构被认为是一种理想的组织结构，但随着科学技术的发展，对传统的企业组织结构产生了影响，提出了改革的要求。由于未来企业组织中计算机的广泛使用，管理信息系统的大量建立，是企业组织又回复到集权制，即企业的决策又再度集中于高层管理者，高层管理者将决策及指挥命令直接下达给下层管理者，甚至直接下达给作业层的工人，形成钟式组织结构。这种组织结构的特点是：中层管理人员的人数可以大量减少，因为有了计算机和管理信息系统，因此决策所必须的信息、知识及职权都可以集中到高层管理者手中，中层管理者只起到传达和沟通的作用，承担着人事和非技术性的责任。随着中层管理人员的减少，使企业组织结构的中间部门变得非常狭窄，同时也使中层管理者有余力从事更多的人际关系协调及计划工作。

2.2.3 组织与人力资源配置

1、组织的设计

组织设计，是指对组织活动和组织结构的设计过程。具体说来，就是管理者在一定的组织中建立最有效相互关系的一种合理化的、有意识的过程，这个过程包括组织的外部环境和内部环境，设计的结果形成有效的组织结构。

表 2—3 组织设计的主要环节

分析环境战略目标、务	分工用人	部门形成与编制确定	选择企业组织模式	规定协作程序责任与权力	建立信息沟通网络	建立制度和纪律	建设组织文化
明确组织前提	形成组织细胞	形成组织器官	形成组织形体	形成组织层次	形成组织联系	形成组织必要“刚性”	形成组织必要的“柔性”

2、人力资源与组织结构的配置

一般而言，人力资源决策应与组织条件相互适应。组织的结构是组织条件的一个重要方面，对人力资源的决策具有重要的影响。在传统的金字塔式组织结构中，强调的是命令与控制。在这种情况下，员工的任务被清晰地描述出来，因此组织对员工的期望是明确的；员工的晋升路线是清晰的垂直晋升，晋升意味着责任的增大、地位的提高与更高的报酬；人力资源管理的全部信息都集中在组织的最高管理层。相比之下，在扁平式组织结构中，强调对员工的授权，并把被授权的员工组织成工作小组；组织鼓励员工扩大自己的工作内容，提高员工的通用性和灵活性；培训系统与报酬系统都支持水平的晋升。在网络化组织中，多个公司根据各自员工的专长组成各种工作小组，完成特定任务。这种工作小组通常包括各个方面的专家。在网络化组织中，一般更加强调员工的参与管理，重新构建组织的边界。从趋势上看，人力资源管理更将强调员工与工作小组在员工前程和就业安全中的责任，工作小组的业绩将成为关注的核心。

随着组织结构的变化，经理人员的作用也在发生变化。在金字塔式的组织结构中，经理人员的主要作用是指挥员工、最大化员工的努力、实施和贯彻上级推动的变革、简洁明了地沟通信息。在无边界组织中，经理人员的作用是促使员工的积极参与、在各个工作小组之间进行协调、为工作小组向上级争取各种资源、同工作小组成员进行互动式沟通。在网络化组织中，经理人员的作用是发展合作伙伴、帮助多元化工作小组积极合作以实现公司全局的目标、促进持续的技术创新以不断满足客户的需要、判断不断完善工作方式的需要。组织结构与企业管理哲学以及人力资源管理政策倾向之间的关系可用表 2—4 来说明

3、人力资源配置

组织结构的实施和运行最终要通过人力资源的配置来实现。完成组织机构设计后，就要着手进行人员的编制和配置工作。组织结构的设计方案是人力资源配置的依据之一。合理配置人力资源不但有利于企业充分挖掘劳动潜力，节约使用劳动力，降低人力成本，而且为企业不断地改善组织机构，提高劳动生产率提供了条件。人力配置以一定的组织结构为基础，反过来又会促进组织不断改变其结构，合理地进行劳动组合，克服机构臃肿、纪律松弛、人浮于事、效率低下的弊病，从而有效地提高劳动生产率。在组织发展过程中，人力资源配置要根据组织发展战略，有计划、有步骤地进行补充调配人员，从而确保与整体经营战略相适应。

组织结构、企业管理哲学与人力资源管理政策倾向之间关系

组织结构	管理哲学与价值观念	人力资源决策的含义
金字塔式	命令与控制	1. 层级化的清晰的晋升路线 2. 清晰的详细的工作说明 3. 报酬支持、功绩晋升与投入 4. 根据工作需要培训 5. 最高管理层掌握。
扁平金字塔式	1. 减少层级 2. 工作丰富化 3. 强调工作小组 4. 员工授权	1. 有限的晋升路径、水平晋升 2. 与员工分担事业前程责任 3. 概括性的工作描述 4. 报酬强调员工个人与工作小组的业绩 5. 培训强调通用性和灵活性 6. 与工作小组共享信息
网络化联合	1. 重建与供给者和需求者的边界 2. 不强调职能专家 3. 强调顾客 4. 以工作小组为基本工作单位	1. 事业前程基本由员工自己负责 2. 概括性的工作描述 3. 根据员工自己的意愿进行培训 4. 报酬强调个人的知识和工作小组的业绩 5. 信息共享

为了做好人力资源配置工作，企业管理者要遵循以下原则：

（1）人员配置必须以实现企业的生产经营目标为中心；

（2）人员配置必须以精简、高效、节约为目标。这就要求预测产品方案要科学，因为它是编制人员的基础，切忌为多留人而有意加大生产工作量，应以先进合理的定员标准为依据，由定员标准和劳动定额来确定人员的数量，在企业中提倡兼职，鼓励员工一人多能，一定范围内简化业务手续，减少管理层次，精简机构；

（3）人员配置必须新的劳动分工与协作关系相适应。例如，随着电子计算机的应用，出现了信息分工，即信息处理与信息使用相分离，客观上要求配置专职的信息处理工作人员，同时相应减少老式的信息工作人员；

（4）应合理安排各类人员的比例关系。包括合理地确定直接生产人员和非直接生产人员的比例关系，尽量减少非直接生产人员的比重，合理确定基本生产工人与辅助工人的比例关系，在一定的技术装备条件下，扩大一线工人的比重是提高劳动生产率一项重要措施，合理确定各个工种之间的人员比例关系，在一定的产品结构和一定的生产技术条件下，各个工种在人员数量配备上，存在着一个最佳的比例关系，按这个比例配备人员，工种之间的劳动能力就会大体平衡，可减少和消除窝工现象。

4、人员配置的方法

企业在一定时期内应该占用的人力资源总数，取决于生产、经营、管理、服务等方面的工作量与各类人员的劳动效率。由于企业人员复杂、工作各异，无法用统一的计量单位综合反映他们的工作量和劳动效率。因此，必须根据不同的工作性质，采用不同的

计算方法，分别确定各类人员的编制和配备。人力资源配置的结果是形成组织编制和定员方案。这部分内容将在今后的专业课中学习。

本章小结

作为一个现代企业组织，怎样的组织结构能够最有效地保证组织目标的实现？怎样的分工协作能保证组织高效率运转？这些都是组织与人力资源管理应重点研究的问题。本章首先介绍了企业组织的基本概念、企业组织结构的主要类型，重点讨论了企业组织不同战略类型与组织结构的对应关系，分析了组织结构与人力资源管理的关系，并对企业组织设计的基本程序和人力资源配置的原理及方法进行了重点探讨。

思考题

- 1、企业如何进行组织结构的选择
- 2、简述组织结构设计与人资源的配置
- 3、试分析企业经营战略与人力资源管理的关系

案例分析

案例 金谷咨询公司的组建

金谷公司原本是 IT 行业中一家颇具规模的大公司，主要经营计算机主机。当但竞争的压力迫使它向新的发展方向，金谷选择了管理咨询行业，并准备发展成新的主营业务；

王锋为金谷工作多年，起初是技术专家，后又从事过营销工作。这次，他受命组建新的金谷咨询公司。他说：“金谷的特点在于产品的范围广，而我们的产品是人，所以我们认识到务必雇用具有不同技能、知识背景、兴趣和个性的人来从事咨询工作。”王多年的工作经验使他知道该如何与客户打交道，但他缺乏为顾客服务的专业知识，所以他准备组织一个由各方面专家组成的“管理咨询超级联对”。

首批雇用的 6 名员工都有各自的专长和特点：

刘蕴是营销方面的专家，具有名校 MBA 学历，从事销售管理多年，近期曾参与一家咨询公司的组建工作；罗力两年前受雇于金谷公司，一直在技术部工作，并取得了管理硕士的学位；苏福没什么技术背景，但他在计划、财务方面有丰富的经验；杜鹏的经验与刘蕴相仿，并在金谷公司从事过两年职工培训工作；马虎是这支队伍中唯一有过咨询经验的人，他在这一领域的工作经验长达 15 年；李力是这支队伍中的核心人物，她不仅善于为顾客准备财务报告和计划书，还善于与人沟通；

对于金谷而言，从事咨询业的成就在于，是否能让这支队伍在不同的领域发挥作用，并形成一种跨领域的协作氛围。

问题：

- 1、王锋的招聘计划的主要目标是什么？
- 2、分析新公司组成人员的特点，并预测这些特点对于他们未来的前途有何影响。
- 3、该公司应采用何种组织结构？为什么？

实践性练习

1、福特汽车公司将设计和开发汽车、卡车的部门设计成为矩阵式，而在生产和组装操作中并不这样，为什么？

2、“战略灵活性”的观念是如何应用到大型组织的业务活动和下级单位之间关系中的。以你所在的大学为例，请向学校或教学管理部门了解。

3、面对世界各大轮胎企业对中国大陆市场的虎视眈眈，中华轮胎的王总经理忧心忡忡。他深深意识到，即使在国内也要同样经受住激烈的国际竞争，并非常希望到南非设立分厂。他非常想得到有关如何解决总公司与分公司集权与分权的问题，你能够给他提供一些什么的咨询？

第三章 人力资源规划

本章教学目的与要求

通过本章内容的学习使学生掌握如何进行人力资源的规划为企业提供合格、高效的人员结构。

本章重点：人力资源规划的综合平衡

本章难点：人力资源供求预测

3.1 人力资源规划的内容

3.1.1 人力资源规划的含义

人力资源规划就是一个国家或组织科学的预测、分析自己在环境变化中的人力资源供给和需求状况，制定必要的政策和措施以确保自身在需要的时候和需要的岗位上获得各种需要的人才（包括数量和质量两个方面），并使组织和员工个体得到长期的利益。

3.1.2 人力资源规划的作用

- 1、人力资源规划能增强企业的适应能力，为企业的发展提供人才保证。
- 2、合理配置企业内部的人力资源，优化企业内部人员结构，从而最大限度的实现人尽其才，提高企业效益。
- 3、满足企业成员的需求和调动职工的积极性和创造性有巨大的作用。

3.1.3 人力资源规划的主要内容

人力资源规划的内容较多，主要包括以下几个方面：

1、总体规划

总体规划就是根据企业发展战略所确定的人力资源管理总体目标和配套政策。

2、配备计划

配备计划表示组织中、长期处于不同职务、部门或工作类型的人员的分布状况。组织中各个部门、职位所需要的人员都有一个合适的规模，这个规模是随着组织内外部环境条件的变化而变化的。配备计划就是确定这个合适的规模以及与之所适应的人员结构是怎样的，这是确定组织人员需求的重要依据。

3、补充计划

因为种种原因，例如组织规模的扩大、原有人员的退休、离职等，组织中经常会出现新的或空缺的职位，这就需要组织制定必要的政策和措施，以保证在出现职位空缺时能及时地获得所需数量和质量的人员，这就是人员补充计划。

4、使用计划

使用计划的主要内容是晋升与轮换。晋升计划就是根据企业的人员分布状况和层级结构，拟定人员的提升政策。轮换计划就是为实现工作内容的丰富化、保持和提高员工的创新热情和能力、培养员工多方面的素质，而拟定的大范围的对员工进行定期变换的计划。晋升表现为员工岗位的垂直上升，轮换则主要表现为员工岗位的水平变动。

5、培训开发计划

组织通过培训开发一方面可以是组织成员更好的适应正从事的工作，另一方面也为组织未来发展所需要的一些职位准备了后备人才。根据可能产生的职位空缺和出现的时间分阶段、有目的的培养他们，当职位空缺产生是，人员已经培训好了。培训计划与晋升计划、配备计划以及个人发展计划有密切的联系，培训的相当一部分工作应当在晋升之前完成。

6、职业计划

一个人的成长和发展只有在组织中才能实现，因而它不仅是个人的事，也是企业所必须关心的事。这里所说的职业计划，就是企业为了不断地增强其成员的满意感并使他

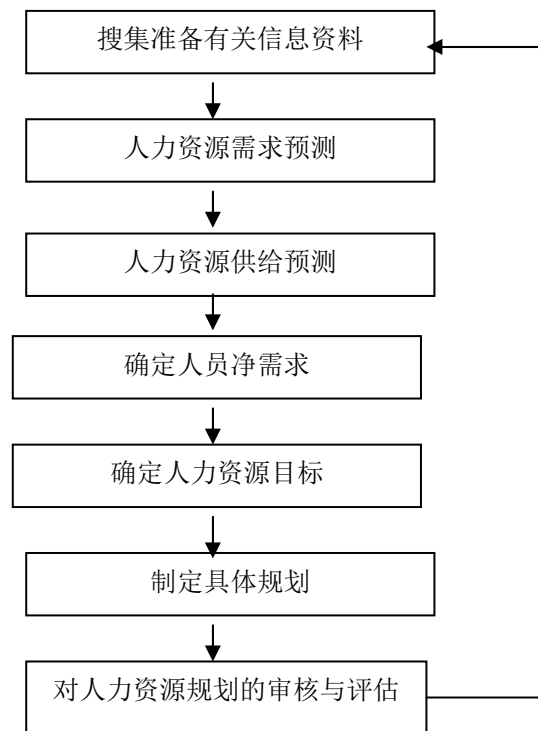
们能与组织的发展和需要统一起来而制定协调有关员工的成长、发展与企业的需求、发展相结合的计划。其主要内容是企业对员工个人在使用、培养等方面的特殊安排。一般情况下，企业不可能也不必要为所有员工制定职业计划，职业计划的主要对象应是企业的骨干。

7、人力资源预算

以上七个方面都或多或少的涉及费用问题，要在制定各项预算的基础上，制定出人力资源的总预算。

上述七个方面是相互关联的，例如，培训计划、使用计划都可能带来空缺岗位、因而需要补充人员；补充计划要以配备计划为前提；补充计划的有效执行需要有培训计划来保证，职业计划与使用计划相辅相成等。

3.1.4 人力资源规划的程序



3.2 人力资源需求预测

3.2.1 影响人力资源需求的因素

人力资源需求受到许多因素的影响，包括技术变化、消费者偏好变化和购买行为、经济形势、企业的市场占有率、政府的产业政策等。总结起来，人力资源需求预测的影响因素一般包括以下几个方面：

第一，企业规模的变化，企业规模的变化主要来自两个方面，一是在业务范围变动（扩大或压缩规模），二是业务种类的扬弃（开展新业务，放弃旧业务）。这两个方面的变化都会对人力资源需求的数量和结构产生影响。企业规模扩大，则需要的人力就会增加，新的业务更需要掌握新的技能的人员；企业规模缩小，则需要的人力将减少，于是就会发生裁员、失业。

第二，企业经营方向的变化。调整企业的经营方向，则会导致企业内部人员结构的调整，对人力资源需求的影响主要在于重点经营方向上的人力需求将扩大。比如，军工

产品转民用产品，就必须增加市场分析人员和销售人员，否则将无法适应多变的民品市场。

第三，生产技术水平或管理方式的变化对人力需求的影响。企业生产技术水平提高或管理方式的改良、设备的更新，一方面会使企业对相关人员数量的减少，另一方面，对人员的知识、技术与技能的要求则随之提高。

第四，预期的流动率，指由于辞职或解聘等原因引起的职位空缺规模。

第五，企业资财资源量的多寡。企业拥有的财务资源对人力资源需求的约束。

第六，外部因素。外部因素对企业人力资源需求的影响，多是通过内部供给或内部因素而起作用的。影响人力资源需求的外部因素主要包括宏观经济环境、竞争对手等。宏观经济环境的变化会影响到企业的规模和经营方向，竞争对手之间的人才竞争，则会造成企业间的人才流向，流出人才的企业就会产生新的需求。

3.2.2 人力资源需求预测的方法

目前国内对人力资源需求进行预测的方法和技术，常用的有如下的几种：

1、管理人员判断法

企业各级管理人员根据自己的经验和直觉，自下而上确定未来所需人员。具体做法是，先由企业各职能部门的基层领导根据自己部门在未来各时期的业务增减情况，提出本部门各类人员的需求量，再由上一层领导估算平衡，最后在最高领导层决策。人力资源需求这是一种很粗的人力资源需求方法，主要是用于短期预测，若用于中、长期预测，则相当不准确。当组织规模缩小、结构简单和发展较均衡稳定时，也可用来预测中、长期人力需求。这种方法可以单独使用，也可与其他方法结合使用。特别是当其他方法是静态方法时，利用管理人员的判断可以对初始结果作必要的修正。通常在以下情况下，初始预测结果需要根据判断作修正：

改进产品或服务质量的决策；

进入新的市场的决策；

技术、管理改进而带来的生产率的提高；

财物资源的限制（人员成本的提高可能受到限制）

2、转换比率分析法

转换比率分析法就是根据以往的经验对人力资源需求进行预测。具体的方法是根据企业的生产经营计划及劳动定额或每一个人的生产能力、销售能力、管理能力等进行。例如，一个纺织厂根据经验发现每一个工人可以负责十台机器，那么，如果企业在未来某个时间要扩大规模，就可以根据此确定需增加的纺织工人数。企业经营活动规模的估计方法是：经营活动=人力资源的数量×人均生产率

例如，销售收入=销售员的数量×每位销售员销售额；产出水平=生产的小时数×单位小时产量；运行成本=员工的数量×每位员工的人工成本等。比率分析法的目的是将企业的业务量转换为人力的需求量，是一种适合与短期需求预测的方法。以一所大学为例，假设当 MPA 学生的数量增加一个百分比，就相应的要求教师的数量增加一个百分比，同时职员的数量也需要相应的增加一个百分比，否则难以保证 MPA 学生培养的质量。如果考虑到劳动生产率的变化对员工需求量的影响，可以使用下面的员工总量需求预测方法，其计算公式为：

计划期末需要的员工数量=（目前的业务量+计划期业务的增长量）/[目前人均业务量×（1+生产率的增长率）]

按照上述方法，假设在 2000 年有 MPA 学生 1500 人，在 2001 年计划招生增加 150 人，目前平均每个教师承担 15 名学生的工作量，生产率保持不变，那么，在 2001 年该大学就需要教师 110 名。需要指出的事，这种预测方法存在两个缺陷：一是进行估计是

需要对计划的业务增长量、目前人均业务量和生产率的增长率进行精确的估计；二是这种预测方法只考虑了员工需求的总量，没有说明其中不同类别员工需求的差异。

3、德尔菲法

德尔菲法是一种是专家们对影响某一组织某一领域的发展的看法达成一致意见的结构化方法。这里所说的专家，既可以是来自第一线的管理人员，也可以是高层经理；既可以是组织内部，也可以是外请的。专家的选择基于他们对影响组织的内部因素的了解程度。例如，在估计将来公司对劳动力需求时，公司可以选择在计划、人事、市场、生产和销售部门任职的经理作为专家。

德尔菲法是 40 年代末在美国兰德公司的“思想库”中发展起来的。该方法的目标是通过综合专家们各自的意见来预测某一领域的发展。适合于人力需求的长期趋势预测。它不同于会议的特色在于，专家们互不见面。因为专家们彼此之间存在着身份和地位的差别，面对面的集体讨论会使得一些人因不愿批评其他人而放弃自己的合理主张。这样就需要有一个中间人来在专家们之间穿针引线。具体来说，中间人的任务时，把在第一轮预测的过程中专家们各自单独提出的意见集中起来并加以归纳后反馈给他们，一般重复 3~5 次，专家们的意见即趋于一致。

在使用该方法时候应遵循下列原则：

给专家充分的信息使其能做出判断。也就是说，要给专家提供已经收集的历史资料以及有关的统计分析结果，例如，人员安排情况和生产趋势的资料。

所问的问题应是专家能答复的问题。例如，不问人员需求的绝对数字，而问人员需要增加百分之多少，或者只问某些关键雇员的预计增加数。

不要求精确。允许专家粗估数字，并让他们说明预计数字的肯定程度。

使过程尽可能简化，特别是不要问那些跟预测无关因而没有必要问的问题。

保证所有专家能从同一角度理解雇员分类和其他定义，即在整个过程中用到的职务名称、部门名称等概念要有统一的定义和理解。

向高层管理人员和专家讲明预测对组织及下属单位的益处，以争取他们对德尔菲法的支持。

4、回归分析方法

回归分析方法指的是根据数学中的回归原理对人力资源需求进行预测。最简单的回归分析方法是趋势分析，即只根据整个企业或企业中的各个部门在过去员工数量的变动趋势来对将来的人力需求作出预测。这实际上是只以时间作为解释变量，比较简单，但是没有考虑其他重要因素的影响。比较复杂的回归分析方法是计量模型分析法，它的基本思想是确定与组织中劳动力的数量和构成关系最大的一种因素，一般是产量或服务的业务量。然后研究在过去组织中的员工人数随着这种因素变化而变化的规律，得到业务规模的变化趋势和劳动生产率的变化趋势，再根据这种趋势来对将来的人力需求进行预测。最后，预测的需求数量减去供给的预测数量的差额就是组织对人力资源净需求的预测量。如果这一差额是正值，就说明组织面临人力的短缺；如果这一差额是负值，就说明面临人力的过剩。例如我们现在已经知道一个学校的学生数量和教师数量在 1987 年到 1999 年的变化情况（如下表 3-1 所示），那么我们就可以得到一个简单的单变量方程，并根据此预测 2000 年及其以后的教师需要数量：
$$Y = -6.32 + 0.11X$$

3.3 人力资源供给预测

劳动力的供给分析与劳动力的需求分析的一个重要差别在于需求分析是研究组织内部对于人力资源的需求。而供给分析则需要研究组织内部的供给和组织外部的供给的两

个方面。在供给分析中，首先需要考虑组织现有的人力资源存量，然后假定组织现行的人力资源管理政策保持不变，对未来的人力资源数量进行预测。

3.3.1 组织内部人力资源供给预测

进行内部劳动力供给预测的思路是：首先确定各个工作岗位上现有的员工数量，然后估计下一个时期在每个工作岗位上留存的员工数量，这就需要估计有多少员工将会调离原来的岗位甚至离开组织。实际情况往往非常复杂，例如组织的职位安排可能会发生变化，员工的职位转换和离职的变化形式可能不同于以往，等等。因此，在进行内部劳动力供给预测时就需要人力资源的规划人员的主观判断来进行修正。

常用的内部人力资源供给预测的方法有以下几种：

1、管理人员接续计划

这是预测管理人员内部供给的最简单的方法。制定这一计划的过程是：

(1) 确定计划范围，即确定需要接续计划的管理职位；
(2) 确定每个管理职位上的接替人选，所有可能的接替人选都应该考虑周到；
(3) 评价接替人选，主要是判断其目前的工作情况是否达到提升要求，可以根据评价的结果将接替人选分成不同的等级，例如分成可以马上接任、尚需进一步培训、问题较多的三个级别；

(4) 确定执业发展需要以及将个人的职业目标与组织目标相结合，这就是说，要根据评价结果对接替人选进行必要的培训，使之能更快的胜任将来可能从事的工作，但这种安排应尽可能与接替人选的个人目标吻合并取得其同意。

2、马尔可夫分析

马尔可夫分析的基本思路是：找出过去人事变动的规律，以此来推测未来的人事变动趋势。下面我们以一个会计公司的人事变动为例来加以说明。

分析的第一步是做一个人员变动的矩阵，表中的每一个元素表示一个时期到另一个时期在两个工作之间调动的雇员数量的历史平均百分比。一般以 5~10 年为周期来估计年平均百分比。周期越长，根据过去人员变动所推测的未来人员变动越准确。

例如，表 3-2 (A) 表明，在任何一年里，平均 80% 的高层领导人仍留在公司内，而有 20% 退出。在任何一年里，大约 65% 的会计员仍留在原工作岗位，15% 被提升为高级会计师，另有 20% 离职。用这些历史数据来代表每一种工作人员中人员变动的概率，就可以推测出未来的人员变动（供给量）情况。将计划初期每一种工作人员数量与每一种工作的人员变动概率相乘，然后纵向相加，即得到组织内部未来劳动力的净供给量见表 3-2 (B)

某公司人力资源供给情况的马尔可夫分析

	人 员 调 动 的 概 率				
	E	M	S	Y	离职
高层领导 (E)	0.80				0.20
中层领导 (M)	0.10	0.70			0.20
高级会计师 (S)		0.05	0.80	0.05	0.10
会计员 (Y)			0.15	0.65	0.20

我们再看下表，如果下一年遇上一年相同，可以预计下一年将有同样的数量的高层领导人（40 人），以及同样数目的高级会计师（120 人），但中层领导人将减少 18 人，会计员将减少 50 人。这些人员变动的数据，与正常的人员扩大、缩减或维持不变的计划相结合，就可以用来决策怎样使预计的劳动力数量供给与需求相匹配。

3-2 (B)

	初期 人员 数量	E	M	S	Y	离职
高层领导 (E)	40	32				8
中层领导(M)	80	8	56			16
高级会计师 (S)	120		6	96	6	12
会计员(Y)	160			24	104	32
预计的人员 供给量		40	62	120	110	68

资料分析

通过对组织内人员的档案资料进行分析,也可以预测组织内人力资源的供给情况。档案中通常包括员工参与过的培训课程、本人的职业兴趣、业绩评估纪录(包括对员工个人方面成绩的评价、优点和缺点的评语)、发明创造以及发表的学术论文或获专利情况等信息资料。这些信息对企业的人力资源管理局有重要的作用,例如可以用于确定晋升人选、制定管理人员接续计划、对特殊项目的工作分配、工作调动、培训人选的选择和培训需求的确定、制定职业生涯规划 and 进行组织结构分析等。中国企业传统上把档案作为人事管理的工具,利用率很低,远未发挥其应有的作用,这种管理思路应该改变。

随着计算机的普及和网络技术的发展,人力资源管理信息系统日益为越来越多的企业采用,这不仅大大提高了人力资源管理的效率,而且还可以存储更多的人员信息,企业可以更方便的利用人员档案预测组织内部的人力资源供给。

4、人力接续计划

人力资源的接续计划的关键是根据工作分析信息明确工作岗位对员工的具体要求,然后确定一位显然可以达到这一工作要求的候选员工或者确定哪位员工具有潜力,可以经过培训后胜任这一工作。对于企业中各个岗位上普通员工的供给预测,我们可以使用下面的方法来确定企业中某一具体工作岗位上的内部人力供给。

3.3.2 组织外部人力资源供给预测

长期地看,任何企业必须面对招聘和录用新员工的问题。无论是由于企业扩大生产规模、多角化经营、跨国经营还是由于员工队伍的自然减员,企业都必须从劳动力市场上获得必要的人员以及补充或扩充企业的员工队伍。

组织外部人力供给的来源主要包括失业人员、各类学校毕业生、转业退伍军人、其他组织流出人员等,企业在预测外部人力供给时,主要考虑三个方面:第一、社会宏观经济状况。主要了解劳动力市场的供求状况,判断预期失业率。通常来讲,失业率月底,劳动力供给越紧张,工资率越高,招聘员工越困难;第二、当地劳动力市场的供求状况;第三、行业劳动力市场供求状况,主要目的是为了了解招聘某种专业技术人员的

3.4 人力资源规划的控制与评价

3.4.1 劳动力供给与需求的协调

当我们把劳动力的供给预测与需求预测结构相互比较,就有三种可能的结果;第一,需求和供给彼此适应;第二,需求超过供给,这意味着组织在人力方面存在着短缺;第三,需求小于供给,这意味着组织在人力上存在过剩。需要注意的是,在供给与

需求的比较中，人们经常只注意到数量方面的协调，但是实际上还应该包括员工的竞争力、多元化以及成本水平的协调问题。这时，就需要考虑哪一方面的差距是关键的缺口，并以此建立弥补的标准和工作的目标。

如果规划的劳动力需求超过供给，有两种方法解决。一是增加录用的数量。这通常有以下几种解决方法：寻找新的员工招聘来源、增加对求职者的吸引强度，降低录用标准、增加临时性员工和使用退休员工等。二是提高每位员工的生产率或增加他们的工作时间，这就需要提高员工的工作能力并增强他们的工作动力。其方法有培训、进行新的工作设计、采用补偿政策或福利措施以及调整管理人员与员工的关系等。一旦组织的人力供给超过需求，组织将面临非常困难的境地。应该说，员工对组织的人力过剩没有责任，而且他们还承担由此产生的一系列消极影响。在人力过剩的情况下，组织可以选择的策略又较少加班数量或工作时间、鼓励员工提前退休、减少新进员工的数量等。此外还可以让组织的供货商等上游合作伙伴以比较低廉的费率使用自己闲置的劳动力和生产设备。最后在没有其他选择的时候，组织只好选择辞退的办法。

人力的短缺或过剩可以出现在组织层次上，也可以出现在组织中部门的层次中，甚至可以出现在工作岗位的层次上。如果一个组织中有些部门或岗位出现人力过剩，而另一些部门或岗位存在短缺，就可以考虑对过剩的员工进行培训使他们能够转移到其他不足的岗位上。例如 IBM 公司就曾经通过技术培训把公司过剩的管理人员和生产人员转移到员工短缺的程序设计工作和销售工作岗位。组织一般在是否增加新的工作岗位问题上都采用十分谨慎的政策。美国一家公司在增加一个新员工之前都要考虑下列问题：第一，这一工作服务于什么目的？第二，达到同一目的的有哪些替代方法？第三，如果增加这一工作岗位，预计今后五年中成本增加多少？第四，这一工作岗位将对销售额、收益或改进资源的利用又什么影响？

3.4.2 人力资源规划的整体性

人力资源的整体性，是指人事规划活动必须做到企业内部和企业外部各个方面的协调一致。企业内部一致是指招聘、选拔、安置、训练和绩效评估等人事管理工作必须相互配合。企业外部的一致性是指人事规划应该服从企业的整体规划，要考虑进入或退出某一行业、增盖厂房、购置新设备等活动对招聘和训练等活动的影响。

3.4.3 人力资源规划的评价

在对人力资源规划进行评价时，首先要考虑人力资源规划目标本身的合理性问题。对目标本身的评价是一个非常困难的课题。不过在评价人力资源规划目标的合理性时，认真考虑以下几个方面是非常有帮助的：第一，人力资源规划者熟悉人事问题的程度以及对其重视程度。规划者对人力资源问题的熟悉程度越高、重视程度越高，那么制定的人力资源规划就越可能合理。第二，人力资源规划者与提供数据以及使用人力资源规划的管理人员之间的工作关系。这三者之间的关系越好，制定的人力资源规划的目标就可能越合理。第三，人力资源规划者与相关部门进行信息交流的难易程度。这种信息交流越容易，越可能得到比较合理的人力资源规划目标。第四，管理人员对人力资源规划中提出的预测结果、行动方案和计划的重视和利用程度。这种重视和利用的程度越高，越能得到比较好的人力资源规划。第五，人力资源规划在管理人员心目中的地位和价值。管理人员约重视人力资源规划，人力资源规划者也就越加重视人力资源规划的制定过程，得到的结果才可能客观合理。

在评价人力资源规划的时候，还需要将行动的结果与人力资源规划进行比较，目的是通过发现规划与现实之间的差距来指导以后的人力资源规划活动。主要的工作时进行下列比较：第一，实际的人员招聘数量与预测的人员需求量。第二，劳动生产率的实际水平与预测水平。第三，实际的和预测的人员流动率。第四，实际的执行行动方案与规划的行动方案。第五，实施规划的行动方案的实际结果与预期效果。第六，人力费用的

实际成本和人力费用预算。第七，行动方案的实际成本与行动方案的预算。第八，行动方案的成本与受益。上述这些项目之间的差距越小，说明人力资源规划月符合实际。

3.4.4 人力资源规划的跟踪和审核

在很多时候，公司和企业只是把人力资源管理部门看作是一个只花钱不赚钱的部门，因此总是自觉或不自觉的赋予人力资源管理部门一个成本中心的形象，并极力压缩这一部门的开支预算。

例如，当公司实施了一个培训计划以后，他常常会强调公司已经为培训每一位员工花费了多少费用；但是如果与同行业的其他企业比较一下，他就很可能发现自己的人均培训费用还很低。从人力资源管理的角度来看，公司应该建立一个更加全面的预算，来反映人力资源管理活动对资源的使用情况。把人力资源审计和人力资源预算结合起来，我们可以得到许多有益的人均指标来反映公司的人力资源管理状况。典型的人均指标包括员工总数与人力资源管理员工的比率、每位员工的培训费用、每位新员工的招聘成本、每位员工的绩效奖金以及填补空缺的平均天数等。在市场经济发达国家，一些人力资源管理方面的协会组织经常向各类企业进行上述内容的调查，然后按照行业汇总发布出去，供企业参考。如果一个公司发现自己的人力资源管理员工数量与员工数量的比例明显高于同类企业，那么一种可能是该公司的人力资源管理部门存在着人员浪费的现象；另一种可能则是该公司发现了人力资源管理部门的独特作用。

我们知道，公司经常要进行财务或税务方面的审计，同样，在人力资源管理活动中也存在着审计的需要。人力资源审计主要是指考察人力资源管理活动是否按照原来的计划执行，如是否在规定期限内完成了对全体员工的工作业绩考核，是否对每一位辞职的员工都进行了离职面谈，是否在员工加入组织的时候都建立了规定的保障计划等等。需要指出的是，人力资源审计只是考察人力资源活动是否在按照规划执行，他不一定能够告诉我们这些活动是否有效，彼此之间是否相互配合，以及是否有助于组织目标的实现。要回答这些问题将会涉及到人力资源规划本身的合理性问题。

一个公司的人力资源管理部门应该把员工的感受作为制订人力资源规划的基础，并把公司的人力资源观念灌输给组织的员工。员工的观点、人力资源管理部门的主管的观点、业务部门的主管的观点、甚至社区和政府部门的看法都可以被作为衡量公司的人力资源规划是否适当的标准，这种思路有时被称为声誉方法。在了解这些问题的观点时，考察的主要项目包括人力资源管理部门的反应，如回答咨询的速度、合作性、客观性和中立性；人力资源部门的主动性和创新性，如是否提供了具有创造性的人力资源管理政策，评估目标的达成程度等；以及总体有效性。对声誉的考察有助于发现各个方面不满的根源。

思考题

- 1、是人力资源规划？人力资源规划的重点是什么？
- 2、为什么制定人力资源规划？
- 3、制定人力资源规划的一般程序怎样进行？

案例分析

白士笛三天前才调到人力资源部当助理，虽然他进入这家专门从事垃圾再生的企业已经有三年了。

白士笛面对桌上那一大堆文件、报表有点昏头转向；我哪知道要我干的是这种事。原来副总经理李勤直接委派他在 10 天内拟出一份本公司五年人力资源规划。

其实白士笛已经把这任务仔细看过好几遭了。他觉得要编制好这规划，必须考虑下列各项关键因素：

首先是本公司现状。它共有生产与维修工人 825 人，行政和文秘性白领职员 143 人，基层与中层管理干部 79 人，工程技术人员 38 人，销售员 23 人。

其次，据统计，近五年来职工的平均离职率为 4%，没理由预计会有什么改变。不过，不同类的职工的离职率并不一样，生产工人离职率高达 8%而技术和管理干部则只有 3%。

再则，按照既定的扩产计划，白领职员和销售员要新增 10%到 15%，工程技术人员要增 5%~6%，中、基层干部不增也不减，而生产与维修的蓝领工人要增加 5%。

有一点特殊情况要考虑：最近当地政府颁行一项政策，要求当地企业招收新职工时，要优先照顾妇女和下岗职工。本公司一直未曾有意地排斥妇女或下岗职工。只要他们来申请，就会按同一种标准进行选拔，并无歧视，但也未予特殊照顾。如今的事实却是，几乎全部销售员全是男的，只有一位女销售员，中、基层管理干部除两人是妇女外，其余也都是男的，工程师里只有三个是妇女；蓝领工人中约有 11%是妇女或下岗职工，而且都集中在最低层的劳动岗位上。

白士笛还有七天就得交出计划，其中得包括各类干部和职工的人数，要从外界招收的各类人员的人数以及如何贯彻市政府关于照顾妇女与下岗人员政策的计划。

此外，绿色化工公司刚开发出几种有吸引力的新产品，所以预计公司销售额五年内会翻一番，白士笛还得提出一项应变计划以备应付这种快速增长。

问题：

- 1、老白在编制这计划时要考虑哪些情况和因素？
- 2、他试制订一项什么样的招工方案？
- 3、在预测公司人力资源需求时，他能采用哪些计算技术？

实践性练习

1、试用马尔科夫分析法对某公司业务部人员明年供给情况进行预测，请在下表内根据各种人员现有人数和每年平均变动概率，计算和填写出各种人员的变动数和需补充的人数，如表 3—4 所示。

某企业人员变动情况

职务	现有人数	人员变动率			
		经理	科长	业务员	离职
经理	10	0.8	0.0	0.0	0.2
科长	20	0.1	0.8	0.05	0.03
业务员	60	0.0	0.05	0.8	0.15
总人数	90				
需补充人数	/				/

2、企业原有总经理人员 4 名，部门经理人员 12 人，其他员工 120 名。一年后，总经理人员退休 1 名，此至 1 名；部门经理级人员退休 2 名，此至 3 名；其他员工退休 10 名，此至 5 名。如果该企业规模维持不变，你将如何编制人力资源规划？

3、制定一份你熟悉的企业的人力资源规划

4、已经确定了人力资源目标“在未来两年内将人员流动比率降低到 15%以内”，请制定相应的政策和措施并列出行进行评估的主要问题。

第四章 职务分析与个体差异管理

本章教学目的与要求

通过本章内容的学习使学生掌握工作分析和个体差异分析的一般原则和特性，了解我国建立岗位责任制的原则和方法。

本章重点：如何通过工作分析实现人力资源的有效配置。

本章难点：如何解决人员与岗位的匹配问题。

人力资源管理工作一个重要的方面是实现人与工作的最佳匹配，从而实现人尽其才、才适其职、职得其人、职尽其用。职务分析就是把每个职务的内容加以分析，清楚地掌握该职务的固有性质和组织内职务之间的相互关系的特点，从而确定该职务的工作规范，并确定工作人员履行职务应具备的技术、知识、技能和责任。另一方面，人与人之间是存在着个体差异的，这种差异性体现了人具有不同的能力和性格。而不同的工作对人的能力和性格要求是不一样的，这就需要为特定的工作选择不同个性的人来完成，这就是人与工作的匹配问题。职务分析和个体差异分析是人力资源管理的基础性工作。

4.1 职务分析概述

4.1.1 什么是职务分析？

职务分析，也称工作分析，是指通过观察和研究，确定关于某种特定职务的性质的程序。它是全面了解、获取与工作有关的详细信息的过程。具体来说，就是对组织中某个特定职务的工作内容和职务规范的描述和研究过程，即制定职务说明和职务规范的系统过程。所以职务分析也就是研究某项工作所包括的内容及工作人员所必须的技术、知识、能力与责任，并区别本工作与其它工作的差异。

为了达到这一目标，国外心理学家从人力资源管理的角度，提出了工作分析公式：

①用谁（Who），②做什么（What），③何时做（When），④在哪里做（Where），⑤如何做（How），⑥为什么做（Why），⑦为谁做（For Whom）

4.1.2 职务分析的常见术语

1、工作要素

是指工作中不能继续再分解的最小动作单元。例如，酒店里负责接待客人的服务员在客人刚刚来到酒店时要帮客人运送行李，运送行李的这项工作中就包括了将行李搬运到行李车上、推动行李车、打开客房的行李架、将行李搬运到行李架上4个工作要素。

任务。是指工作中为了达到某种目的而进行的一系列活动。任务可以由一个或多个工作要素组成。如：生产一线的工人给瓶子贴标签这一任务就只有一个工作要素；而搬运行李的任务就有四个工作要素。

2、职责

是指任职者为实现一定的组织职能或完成工作使命而进行的一个或一系列的工作。如：营销部的经理要实现新产品推广的职责，就需要完成包括制定新产品推广策略、组织新产品推广活动和培训新产品推广人员等等一系列工作。

职位。也叫岗位，担负一项或多项责任的一个任职者所对应的位置就是一个职位。一般来说，有多少个任职者就有多少个职位。如：总经理、秘书、出纳、营销总监等等。应该注意的是，职位是以“事”为中心确定的，强调的是人所担任的岗位，而不是担任这个岗位的人。

3、职务

是由组织上主要责任相似的一组职位组成。也称工作。在组织规模不大的组织中，根据不同的工作性质，一种职务可以有一个职位，也可以有多个职位。如：营销人员的职务

中可能有从事各种不同营销工作的人，但他们的主要工作责任是相似的，因此都可以归于同样的职务中。

4、职业

职业是一个更为广泛的概念。是指在不同的组织中从事相似活动的一系列职务。职业的概念有较大的时间跨度，处在不同的时期，从事相似工作活动的人都可以被认为是具有相同的职业。如：老师、工程师、工人、司机等等。

5、职权

是指依法赋予的完成特定任务所需要的权利，职责与职权紧密相关。特定的职责要赋予特定的职权，甚至于特定的职责要等同于特定的职权。如：质量检查员对产品质量的检验即是质量检查员的职责，又是他的职权。

在企业中，要重视职位分类，因为它是人力资源管理科学化的基础工作，同时它与职务分析也紧密相连。

4.1.3 职务分析的作用

职务分析的目的，是为收集人力资源管理人员所需的一切有关员工及工作状况的详细资料，为人事决策提供依据，通过对人员能力、个性等条件的分析，做到“人尽其才”；通过对工作职责、工作流程的分析使“人尽其职”；通过对工作环境、工作设备的分析，使人与机器相互配合，做到“物尽其用”；通过评估员工的绩效，有效地激励员工。

4.2 职务分析方法

4.2.1 问卷调查法

问卷法是职务分析中最常用的一种方法，指采用调查问卷来获得职务分析信息的方法。它由有关人员先设计出一套职务分析问卷，然后由被调查对象填写，再将问卷加以归纳分析，据此写出工作描述。

4.2.2 访谈法

访谈法又称面谈法，是一种应用最广泛的职务分析方法。它是指与担任有关工作职务的人员一起讨论工作的特点和要求，从而获得有关信息的调查方法。此种方法可以对任职者的工作态度与工作动机等深层次内容有详细的了解。面谈的程序可以是标准化的，也可以是非标准化的，一般情况下，应用访谈法时以标准化的访谈格式记录，便于控制访谈的内容及对同一职务不同任职者的回答进行相互比较。

访谈法的类型主要有三种：一是个别员工访谈法，主要适用于各个员工的工作有明显差别，工作分析时间又较充分的情况下；二是群体访谈法，群体访谈法用于多个员工从事同样或相近工作的情况，注意使用群体访谈法时，必须请这些员工上级主管人员在场或事后向主管征求收集到材料的看法；二是主管人员访谈法，指同一个或多个主管面谈，因为他们对工作非常了解，有助于减少工作分析的时间。

访谈法最大的优点是可以对工作者的工作态度与工作动机等有比较详细的了解，同时有助于和员工的沟通，缓解员工的工作压力，而且这种方法运用面广，能够简单而迅速地收集到多方面的信息。其缺点是时间较长，工作成本较高，访谈要具有专门的技巧，要受过专门训练的工作分析人员来承担，收集到的信息往往会因被扭曲而失真。

4.2.3 关键事件法

关键事件法（CIT）又称关键事件技术（Critical Incident Technique）。关键事件是使工作成功或失败的行为特征或事件。关键事件法是指要求分析人员、管理人员、本岗位人员等，将工作过程中的“关键事件”详细加以记录，在大量收集到信息后，对其岗位的特征和要求进行分析研究的方法。例如：

4.2.4 观察法

观察法是一种传统的职务分析方法，指工作分析人员直接到工作现场，针对某些特定对象的作业活动进行观察、收集、记录有关工作内容信息，并用文字或图形记录下来，然后进行分析和归纳总结的方法。观察人员观察前，应拟好详细的观察题纲和行为规范，观察时一边观察一边核对，观察人员尽量不要引起被观察者的注意，干扰被观察者的工作，以保证观察到的信息真实可靠。

观察法进行时，可以采用多种方式，如工作分析人同在员工的工作期间观察并记录员工的工作活动，然后和员工面谈，请员工补充；工作人员也可以一边观察，一边和员工交谈。选用何种方式，要考虑企业的特色和实际情况，又要兼顾调查时间和经费。如表 4—3 是一个现场观察法工作分析的程序实例。

表 4—3 观察法工作分析的实例

<p>第一步：初步了解工作信息</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、检查现有文件，形成工作总体概念：工作使命、主要任务和作用、工作流程 2、准备一个初步的任务清单，作为面谈的框架 3、为要数据收集过程中涉及到的还不清楚的项目做一个注释
<p>第二步：进行面谈</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、最好是首先选择一个主管或有经验的员工进行面谈，因为他们了解工作的整体情况以及各项任务是如何配合起来的 2、确保所选择的对象具有代表性
<p>第三步：合并工作信息</p> <p>工作信息的合并是把各种信息合并为一个综合的工作描述</p> <p>在合并阶段，工作分析人员应该随时补充资料</p> <p>检查最初的任务清单，确保每一项都已经得到回答或确认</p>
<p>第四步：核实工作描述</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、核实要把所有的面谈对象都召集在一起，目的是确定所作的工作描述具有完整性和精确性 2、核实阶段应以小组的形式进行。把工作描述分发给主管和工作承担者 3、工作分析人员要仔细检查工作描述，并在遗漏和含糊的地方做出标记

观察法比较能够让工作分析人员全面和深入地了解工作要求，适用于大量标准化的、周期较短的以体力活动为主的工作，并要求工作相对稳定，即在一定时间内，工作内容、程序及对工作人员的要求不发生明显的变化，不适用于脑力劳动成份较高的工作，工作人员在观察过程中也可能造成被观察者操作动作的变形失真，这种方法难以得到有关任职者资格要求的信息。

4.2.5 写实分析法

写实法与观察法一们，都属于客观的描述方法。这种方法主要通过对实际工作内容与过程的如实记录，达到职务分析目的。它主要有两种形式，如果做写实工作的是任职

者自己，则称为工作日志法；如果由主管人员对任职者的工作进行记录与分析，则称为主管人员分析法。

4.3 职务分析的实施

某公司秘书工作说明

工作描述

工作名称：秘书 工作代号：217

所属部门：公司办公室

直接上级职务：办公室主任

工作概要：为经理同时常常也为其他重要职能人员完成事务性和行政性职责。

工作职责：完成大量的办公室工作，主要内容如下：

A：能独立、熟练地对笔记、录音和手写信件、报告、底稿、图表等等资料进行录入。

B：接听电话，得体地接待来访客人，并高效地处理来函来件。

C：起草常规信函、处理查询，并把查询和信函转交给有关人员。

D：建立并保存部门的文件和记录。

E：负责安排约见和会议、筛选所接电话，并为上司处理私人及机密事务。

F：集中、组织、加工、评估资料和报告，对完成这些工作所需的办公设备能熟练操作。

G：根据指示履行管理职责和特殊任务，例如收集并编辑关于公司或部门实际和工作程序上的参考资料。

独立开展工作，在工作上无需接受更多的管理和指导，将管理者从琐碎的、不重要的管理事务中解脱出来；对本部门内其他人可给予适当的工作指导。

工作规范

大专及以上学历，并要求有 3 年相关工作经验，其中包括 1 年大型公司工作经历，字处理速度为每分钟不低于 60 个单词。精通英语语法、标点、拼写和词的用法。必须能预见问题，具备良好的判断能力，能灵活处理机密事务。筛选电话和来访者，恰当安排上司的工作时间。必须知悉组织的政策、工作程序和人事关系，以减轻上司在管理具体事务上的负担。根据上述工作特点可能要求具有基本的绘图能力及对某些文字处理软件的了解。

4.4 个体差异与管理

人有共性，也有差异。人共性表现在人类行为都有自己的原因、动机和目标，人的差异体现在人的动机类型不同，人以不同的行为方式追求不同的目标，以及人的能力、气质、性格等个性特征也不相同，研究个体差异是做好管理工作的基础。

4.4.1 个性的概述

1、什么是个性

从组织行为学的角度出发给出一个简单的定义是：个性是人的一组相对稳定的特征，这些特征决定着特定的个人在各种不同情况下的行为表现。

2、个性的性质

(1) 独特性。指人与人之间在个性上的差异性和不同性。由于人的先天遗传素质的不同和后天的生活环境、社会实践及所受的教育不同，就形成了彼此之间在心理活动过程和表现方式上的个别差异，构成了每个人的独特风格。

(2) 稳定性。个性是稳定的心理特征，具有时间和空间的一致性、一惯性。这也是预测人行为的基础。

(3)整体性。个性是一个人在行为中的所有心理特征的整合体。人的各种心理现象和心理过程，都是有机地相互联系、相互地制约并完整地从一个 person 身上体现出来，体现为人的思想、情感、行为之间的协调性、统一性。

(4)倾向性。是指人们对现实事物所持有的一定看法和态度，它既体现出个体的需要、动机、信念、理想、兴趣和价值观等，又体现出每个人对事物都有自己的选择和特定的行为方式。

3、个性与行为的关系

著名学者温勒 (K.Lewin) 认为，行为是个性和环境的函数，即一个人的行为是由他的个性及他所处的环境共同作用的结果。

$$B=F(P, E)$$

其中：B 表示行为；P 表示个性；E 表示环境

研究表明，环境的约束性越强，由个性特征对行为进行的预测就越不准确；反之，环境给予行为变化和选择的可能性越大，预测就越准确。也就是说，只有在环境为常态时，个性特征才与实际行为有较大关联。即当 $E=C$ (常态) 时，行为函数成为 $B=F(P)$ 。

4、个性的形成因素

通常认为，造成个性之间个体差异的因素主要有以下几种：

- (1)自然的、遗传性因素。
- (2)社会化因素。
- (3)组织环境因素。
- (4)偶然因素。

4.4.2 个性差异与管理：

完成某种活动潜在可能性的特征——能力；心理活动的动力特征——气质；对现实环境和行为习惯方式特征——性格三个方面构成了人们独特的个性。

1. 能力

(1)能力的概念

能力是指人能顺利完成某种活动必备的心理特征，通常是指个体从事一定社会实践的本领。它可以从两个方面来理解：一是指个人到目前为止所具有的知识、技能；二是含有可造就性或潜力的意思。

能力有一般能力和特殊能力之分。一般能力是指在很多基本活动中表现出来的能力，如观察力、记忆力、思维力、想象力等；特殊能力是指出现在某些专业活动中的能力，如数学能力、音乐能力、绘画能力等。人要顺利地完某项工作必须具有一般能力，同时又具有特殊能力，它们在活动中是辩证的统一的关系。

(2)能力差异与管理

- ①掌握好能力界限，搞好人与工作的匹配。
- ②同一个人不可能适应所有部门的每一项工作。
- ③接受同等教育程度的人能力水平并不相等。
- ④管理人员应针对员工的能力发展水平进行不同的职业教育和培训。通过制定最低能力标准，根据能力差异进行有针对性的培训。
- ⑤在选择安排工作时，尽量考虑员工的兴趣，同时注意培养员工对本职工作的兴趣，提高他们的专业技术能力。

2、气质

(1)气质的概念及特征

气质是人的个性心理特征之一，它是指某个人典型的表现于心理过程的强度、速度和稳定性以及心理活动指向性特点等动力方面的特征。所谓心理活动的强度是指情

绪的强弱、意志努力程度等；所谓心理过程的速度和稳定性是指知觉的速度、思维的灵活程度、注意力集中时间的长短等；所谓心理活动的指向性特点，是指有的人倾向于外部事物，从外界获得新印象，而有的人则倾向于内心体验，分析自己的思想和印象。气质具有较大的稳定性，虽然环境及教育也会影响气质的形成，但同其它心理特征相比，其变化要迟缓得多，它主要受遗传等先天因素的影响，是与生俱来的。有某种气质类型的人，常常在内容很不一样的活动中都会显出同样性质的动力特点，它为一个人的心理活动涂上了独特的色彩。

(2) 气质差异与管理

气质是个性的重要组成部分，它不仅影响人的外部表现，而且贯穿到心理活动的所有方面。气质虽然对人的实践活动不起决定性的作用，但它影响着活动进行的性质和效率。管理人员就注意做到以下几点：

- ①根据员工的气质类型，安排他们适当的工作。
- ②在选择和安排一个部门组织的工作上，注意不同气质类型人员的适当搭配。
- ③从员工的气质类型出发，实施不同的教育手段。

3、性格

(1) 性格的概念及特征

性格是指一个人对客观现实的态度和在习惯化了的行为方式中所表现出的较稳定的心理特征。人的性格受一定思想、意识、信仰、世界观的影响和制约。性格是个性中的重要心理特征，人与人之间的个体差异首先表现在性格上。

按照性格的结构，性格的特征主要体现在以下四个方面：

①对现实的态度性格特征。主要表现在处理各种社会关系方面的性格特征，如处理个人、社会、集体的关系，是善于交际，还是行为孤僻，是正直、诚实，还是狡诈、虚假，是富有同情心还是对人冷酷无情等等；对待劳动、工作的态度，是勤奋还是懒惰，是认真细心还是马虎粗心，是富于创新精神还是墨守成规等等；对待他人和自己和态度，是自信还是自卑，是谦虚还是骄傲等等。

②性格的理智特征。主在指人们表现在感知、记忆、想象和思维等认知方面的个体差异。在感知方面的性格差异主要有：是主动观察型还是被动感知型，是概括型还是详细罗列型，是快速型还是精确型等等；在想象活动中的性格差异主要有：是具有现实感的幻想家还是想象脱离生活实际的幻想家，是片面地选择想象的客体还是想象范围很广阔等等；在思维活动中的性格差异主要有：有的人喜欢独立地提出问题，思考问题，解决问题，有的人则竭力回避问题而借用现成的答案，不善于独立思考和解决问题，有的人爱好分析，有的人爱好综合等等。

③性格的意志特征。主要指当人为了达到既定的目标，自觉地调节自己的行为，千方百计地克服困难时所表现出来的性格特征。它是人对现实态度的另一种表现。

④性格的情绪特征。当情绪对人的活动的影响，或人对情绪的控制具有某种稳定的、经常表现的特点时，这些特点就构成性格的情绪特征。

(2) 性格的分类

性格的类型有不同的分类方法，按心理活动的指向性分为内向型和外向型；按理智、情绪和意志三种因素所占的优势，分为理智型、情绪型和意志型；按个体行为是否易受暗示，分为独立型和顺从型；按心理活动的指向和情绪特征，可将性格分为四种类型。

(3) 性格与管理

研究表明，在许多情况下，企业的管理方式会束缚员工性格的成熟。因为组织的成立是为了集体达到某种既定目标，个人被无条件地安插在工作之中，他们被鼓励做一个

被动的、依赖及附属的人，因此他们的行为不易成熟。因此，管理者应给员工提供一种可以成长成熟的环境，使其在致力于组织成功的过程中也可以获得需要的满足。

4.4.3 个性的管理意义

研究个性的目的在于对组织的个人有更深刻和更全面的认识，并能够相应采取不同的方法进行有效的管理。为此，必须了解个性对管理的影响，树立对个性的正确认识，掌握行之有效的管理措施。

1、对个性的正确认识

(1) 个性类型不是绝对的

个性类型的划分也像任何其它的科学分类一样，作用在于为我们提供认识问题的一般性标识工具，而不是包括所有的具体特殊情况。无论那种个性分类方法，所反映的都仅仅是典型的个性，事实上，个性像其它与人有关的事实一样，其频率分布是呈正态的，即绝对属于某种典型的个性或其对立面的人总是少数，而多数人总是程度不同地介于两级之间。

(2) 个性并无好坏之分

个性作为人的独特心理特征的总和，并无好坏之分。我们在评价人的个性时，不可以认为这一类个性好，那一类个性不好。因为任何一类个性都有积极的一面，也有其消极的一面。例如：胆汁质的人热情直率，精力充沛，生气勃勃是他的优点，但急躁任性、情绪易于冲动又是他的缺点；而粘液质的人既有冷静、踏实、待人诚实等优点，同时也有沉默寡言，反应迟缓等缺点。由此，我们应当正确认识自己和他人的个性类型，培养和利用其积极的一面，克服和改造消极的一面。

(3) 个性并不决定成就的大小

个性不能决定人的活动的社会价值和事业上成就的大小，只影响人们进行活动的方式。大量的研究资料表明，在同一领域或同种工作岗位上，都出现过不同个性的杰出人物。同一类型个性的人，在不同的工作岗位上也做出了重大贡献。

2、职业适应理论

约翰·L·霍兰德是美国约翰·普金斯大学心理学教授。他认为每个劳动者的兴趣与能力是有限的，不可能有兴趣、有能力去从事所有职业；另一方面，各项职业对劳动者也有不同的特殊要求。因此，劳动者的个人素质应与一定的职业要求相适应，才能使个人和社会都实现最大的利益。在霍兰德的职业适应理论中，将劳动者的类型与职业的类型都分为六种，每一种劳动者类型都应与职业类型相匹配。

(1) 劳动者类型

①现实人：这类人喜欢摆弄机器，喜欢用工具进行工作，他们手脚灵活、忠实肯干，但不善言辞，不善交际。

②智慧人：这类人乐于解决抽象理论问题，非常好奇。他们喜欢运用词、符号和观念进行工作，宁愿思考问题而不愿动手处理实际问题。

③艺术人：这类人喜欢能以写作、作曲、绘画等各种艺术形式表现自己的自由环境中工作，他们渴望表现自己的个性，喜欢独立工作。

④社会人：这类喜欢在一个解决人们共同问题的小组工作。他们喜欢社交，与人相处融洽。

⑤事业人：这类人喜欢竞争、敢冒险，能说会道，善于交际，但他们对那些较为复杂的思维工作很不耐烦。

⑥常规人：这类人喜欢按计划办事，乐于执行上面分配的任务，他们忠实可靠，遵纪守法。

(2) 职业类型

与劳动者的类型相应，霍兰德根据职业本身的内容也将它们分为六种类型：

- ①实际型工作：主要是指熟练的手工工作和技术工作。
- ②调研型工作：主要指科学研究与科学实验工作。
- ③艺术型工作：主要指用语言、音响、色彩等创造艺术作品的工作。
- ④社会型工作：主要指与人打交道、直接为人服务的工作。
- ⑤企业型工作：主要指那些组织与影响他人共同完成组织目标的工作。
- ⑥常规型工作：主要指与办公室、文件档案和活动安排表之类的东西打交道的

工作。

每个人根据自己的人格倾向，有其特定的职业兴趣与学习方向。通过对个人人格倾向的鉴定，就能确定个人的职业选择方向。尽管每个人的人格倾向可以归为一种类型，但同时也与其它五类人格类型有一定联系。由此霍兰德提出人格关系图，如图所示。一个人选择了与个人的人格类型相一致的职业类型，即协调；若选择与个人人格类型相近或中性关系的职业类型，经过努力适应了这类职业，即次协调；若选择与个人人格类型相斥的职业类型，难于热爱工作，适应工作，即不协调。

本章小结

职务分析是人力资源管理的基础工作，只有在明确了工作本身的性质及工作对人的要求后，才可能实现工作与人的最佳匹配。人又是管理中最复杂、最活跃的因素，人们不同的个性作为个体行为的内在基础对管理效果具有重大的影响。本章首先介绍职务分析的基本概念及职务分析在人力资源管理中的作用，重点探讨了职务分析方法及在实际工作中的实施；本章的还介绍了个性的概念、构成、成因和个性理论，重点分析了个性差异与管理的关系，最后介绍了职业适应理论及应用策略。

思考题

- 1、为什么说人的个性是先天因素与后天因素的相互作用？
- 2、如何看待“个性无好坏之分”？
- 3、决定个性三因素是什么？其中你认为哪个因素是最重要的，并说明理由？
- 4、你认为应该如何实现个人与其职业之间的协调与匹配？
- 5、什么是职务分析？其要素有哪些？

案例分析

案例一、安德鲁飓风

1992年8月，安德鲁飓风席卷了南佛罗里达州，奥普蒂玛空气过滤器公司也受到影响，许多雇员的家都遭到了破坏，公司发现不得不重新雇用30个新雇员以取代离职者，然而出现问题的原因在于，原来的老计时员对其工作是如此熟悉，因此就没有为他们编写工作说明书。但当30名新雇员走一岗位后，就产生了混乱现象，他们根本就不知道应该做些什么以及如何做。

对于需要空气过滤器的顾客来说，飓风已成为往事，他就不能再成为交不了货的借口。公司总裁菲尔·马恩现在处于束手无策的困境。他目前有30名新的雇员，10名老计时员，还有原来的工厂主管梅比林。他决定去会见一位来自当地一所大学工商管理学院的顾问琳达·洛依。琳达·洛依要求老计时员们填写工作描述问卷，列举出他们的工作任务。争议随之而起，因为菲尔和梅比林都认为，老计时员为了显示他们在企业中的重要地位，夸大了他们的工作分量；而这些计时员却认为，他们很诚实地描述了自己实际的工作情况。一方面，公司内部的这种争论得不到解决；另一方面，顾客却在等待他们所需要的空气过滤器。

问题：

- 1、试分析奥普蒂玛空气过滤器公司所急需解决的主要问题？
- 2、你有办法解决菲尔和梅比林与老计时员之间的争议吗？
- 3、你认为有必要为奥普蒂玛空气过滤器公司计时员编写工作说明书吗？具体应如何操作？

案例二、王彦的管理思想

实德建材公司主要经营建筑材料，销售点覆盖全国十多个省市。最初实德是从经营地板材料起家的，很长一段时期内也都是以地板材料这主营业务的，后来才逐渐扩大了经营范围，并把主要目标市场定位在东部沿海中小城市。

实德的经营原则是销售市场上质量最优的建材，为客户提供一流服务。同时实德非常注重绩效，整个企业采取了比较扁平的管理结构。最高层之下，建立了9支经理人员队伍负责各地的销售。这样做是为了能确保提供给客户最优质的服务。公司要求每位经理人员都要将大量精力放到服务方面，想客户之所想，尽可能让客户满意。每支经理队伍都要定期开会，研究有什么新产品，如何改进送货、客户还有什么潜在需要等等。每支队伍的负责人由各位经理轮流担任。公司这样的思路主要来源于总经理王彦，这位年轻的企业家信守勤敏、正直、公平、适应环境的人生哲学，将员工视为公司内最重要的资源。公司经常性地为员工提供各种在职培训，公司很少从外部招聘管理人员，基本上都是从公司内部提拔。而且所有的经理人员都要从最低层做起，使他们在走上岗位之前能充分了解公司的运作。

王彦的哲学深深影响了整个企业的文化。实德的商品不会因为行情的变化剧烈的波动，实德的服务也总能让客户满意。实德在客户眼中是一家非常可信、负责的企业，享有很高的信誉。这一点公司上下都引以为自豪。

问题：1、应用个性理论分析王彦的行为。

2、王彦对其管理人员的行为改造策略是什么？

实践性练习

万家公司的工作分析

一、背景

万家公司是一家大型的家用电器集团公司。由于近年来公司发展过于迅速，人员也飞速增长，因此许多问题也暴露出来。表现比较突出的问题是岗位职责不清，有的事情没有人管理，有的事情大家都在管，但又发生推诿扯皮的现象。现在公司中使用的岗位说明已经是几年前的版本了，可实际情况却发生了很大的变化，因此根本起不到指导的作用。由于没有清晰的岗位职责，因此各个岗位上的用人标准也比较模糊。这样人员的招聘选拔、提升方法就全凭领导的主观意见了；公司的薪酬体系也无法与岗位的价值相对等。员工在这些方面意见很大，士气也有所下降。最近公司进行了一系列重组工作，年轻有为的高层团队也开始发挥作用，他们看到公司目前面临的问题，决定请专业的咨询顾问进行一次系统的人力资源管理诊断和设计工作。由于工作分析是各项人力资源管理工作的基础，因此专家建议首先从工作分析入手。

二、项目目标

通过工作分析，使万家公司各个职位的职责、权限、主要的工作绩效指标和任职者基本要求等内容得到明确清晰的界定，为各项人力资源管理打下基础。在此过程中，理顺和调整一些不合理的岗位职责设置，并将新增加的岗位信息及时补充进去。

三、实际操作要求：

- 1、成立工作分析实施小组，并进行分工。

- 2、各小组根据分工准备相关的资料并进行信息收集。
- 3、各小组对收集到信息进行整理、分析，并与其它小组交流。
- 4、各小组长在综合分析讨论后，形成岗位说明书。

第五章 人员选拔

本章教学目的与要求

通过本章内容的学习使学生掌握人员选拔的原则和方法并能结合我国现实解决实际问题。

本章重点：人员选拔方案的设计

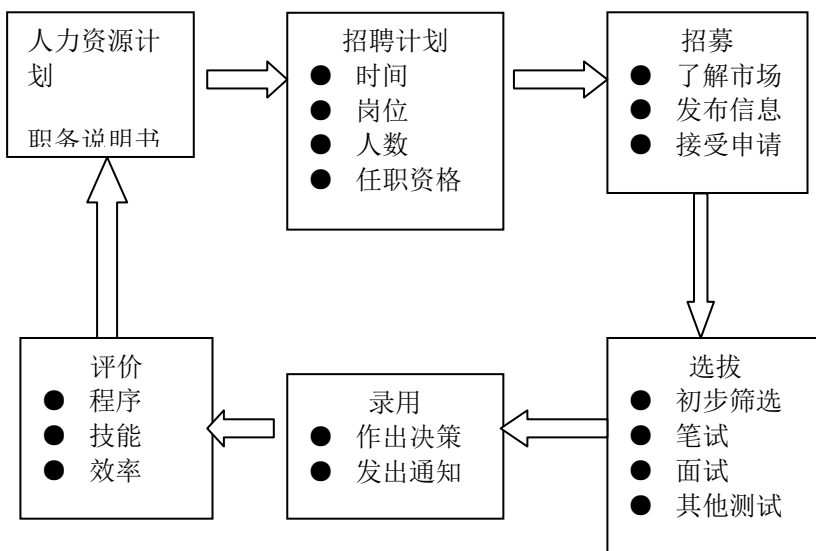
本章难点：面试技巧

5.1 招聘概述

5.1.1 招聘的目的

招聘就是企业吸引应聘者并从中选拔、录用企业需要的人选的过程。招聘的直接目的就是获得企业需要的人，但除了这一点目的外，招聘还有以下潜在目标：树立企业良好形象；降低受雇佣者在短期内离开公司的可能性；履行企业的社会义务。

5.1.2 招聘的程序



在上述程序中，人力资源计划和职务说明书是招聘的依据，人力资源计划决定了招聘的时间、人数和岗位等，职务说明书则明确了招聘人员的要求。根据人力资源计划和职务说明书，就可制定了具体的招聘计划，从而指导招聘工作。从下一节开始，我们就分别介绍人员招募、选拔、录用以及招聘工作。

5.1.3 招聘的原则

1、因事择人

企业应依据人力资源计划进行招聘。无论多招了人还是招错了人，都会给企业带来很大的负面作用，除了人力成本、低效率、犯错误等看得见的损失，由此导致的人浮于事还会不知不觉对企业文化造成不良影响，并降低企业的整体效率。

2、公开

招聘信息、招聘方法因公之于众，并且公开进行。这样做，一方面可将录用工作置于公开监督之下，以防止不正之风；另一方面，可吸引大批的应聘者，从而有利于招到一流人才。

3、平等竞争

对所有应聘者应一视同仁，不得人为的制造各种不平等的限制。要通过考核、竞争选拔人才。静止选拔人才，靠“伯乐”“相马”，靠领导的直觉印象来选人，往往带来很大的主观片面性。采用“赛马”的方法，以严格的标准、科学的方法对候选人进行评估，根据评测结果确定人选，就可以创造一个公平竞争的话环境，这样既可以选出真正优秀的人才，又激励其他人员积极向上。

4、用人所长

在招聘中，必须考虑人选的专长，量才使用，做到“人尽其才”、“事得其人”，充分发挥应聘者的积极性和创造性，进一步提升升产率。

5.2 人员招聘

人员招募就是通过各种途径和方法获取候选人的过程。招聘工作的成败在很大程度上取决于有多少人来应聘，应聘的人选越多，企业选出优秀人才的可能性就越大。人员招募的目标，就是要吸引尽可能多的人来应聘。

5.2.1 招聘途径

人员招聘的途径不外乎两个方面：内部招聘和外部招聘。人们传统上认为招聘都是对外的，而事实上，企业内部人员也是空缺岗位的后备人员，而且越来越多的企业开始注重从内部招聘人员。

内部招聘与外部招聘各有利弊，两者基本上是互补的

内部招聘的途径可以：①了解全面，准确性高。内部招聘源于上级对员工能力的长期了解，招聘的准确度较高；②可鼓舞士气，激励员工进取。得到录用的员工认为自己的才干的到了组织的承认，因此它的积极性和绩效会提高。③应聘者可更快适应工作。应聘者必较了解组织的情况，为胜任新的工作岗位所需要的指导和训练比较少，能更快的进入角色；④使组织培训投资得到回报，选择费用低；但是内部招聘的途径有其自身的局限所在，主要表现在：①来源局限于企业内部，水平有限；②容易造成“近亲繁殖”；③可能会因操作不公或员工心理原因造成内部矛盾，因此要做好解释和鼓励工作。

外部招聘：①人员来源广，选择范围大，有利于招到一流人才；②新雇员能带来新思想，新方法；③当内部有多人竞争而难以作出决策时，向外部招聘可在一定程度上平息或缓解内部竞争者之间的竞争；④人才现成，节省培训投资。

同时外部招聘这种途径不可控因素较多，存在一定的不足：一、员工不了解企业情况，进入角色较慢；二、对应聘者了解不多，可能会招错人；三、内部员工的不到机会，积极性可能会受到影响。

研究表明：内外部结合会产生最佳效果。具体的结合力度取决于公司的战略规划、招聘的岗位、上岗速度以及对企业经营环境的考虑等因素。需要强调的是，无论内部招聘还是外部招聘，对于高层管理人员尤其重要。一把来说，高层管理人员更需要保持连续性，但因此导致的因循守旧、降低企业的创新能力和适应能力的风险也更高。至于到底从内部还是外部招聘，也不存在标准的答案。但有一点明确的是，人员招募最终要有助于提高企业的竞争能力和适应能力。

5.2.2 内部招聘的来源和方法

企业内部候选人的来源主要有五个：公开招募、内部提拔、横向调动、岗位轮换、重新雇用或召回以前的雇员等。其中，公开招募是面向企业全体人员，内部提拔、横向调动和岗位轮换则局限于部分人员，重新雇用或召回以前的雇员就是吸引那些因企业不景气等原因而被企业裁撤的人或者在竞争中被暂时淘汰出去的人。从这些途径招募的候选人都可平等的参加选拔。

内部招募的方法有：

1、查阅档案资料

即通过查询企业的人力资源信息系统（包括书面档案和计算机系统）来搜寻候选人。

2、发布招募广告

发布广告的目的是展示现有职位空缺，邀请企业所有符合条件的雇员申请。

3、管理层指定

企业内有些岗位，特别是管理岗位，常常是由管理层根据考核结果指定候选人，有时甚至直接任命。

5.2.3 外部招聘的来源和方法

1. 发布广告

广告是企业从外部招募人员最常用的方法之一。使用广告招募人员主要有两个问题需要考虑：一是媒体选择，二是广告设计。

2、借助中介机构

企业招聘人员可借助的中介机构包括猎头公司以及各种职业介绍机构，例如人才交流中心、职业介绍所、劳动力就业服务中心等。

3、上门招募

所谓上门招募，即企业的招聘人员通过到学校、参加人才交流会等形式直接招募人员。

4、推荐

通过企业的员工、客户、合作伙伴等熟人推荐人选，也是企业招募人员的重要来源。

5.3 人员选拔与人事测评

人员选拔就是从应聘看中选出企业需要的人的过程。由于这一步将直接决定企业最后所雇用的人，因而这是招聘过程中最关键的一步；同时，这也是技术性最强的一步，在这一过程中，需要运用多种测试方法，包括人事测评的有关技术。

5.3.1 人员选拔的信息依据

选拔人员所依据的信息可以分为两大类：知识、技能、能力；人格，兴趣、偏好。根据这些信息，企业可以预测哪些求职者将来可能成功。因此，这些信息也被称为“预测因素”。人员选拔就是要了解应聘者的这些信息，并把它同企业的要求进行对比，然后作出判断。

5.3.2 人事测评的含义

人事测评，就是测评主体采用科学的方法，收集被测评者在主要活动领域中的表征信息，针对某一素质测评目标系作出量值或价值的判断的过程。或者直接从表征信息中引发与推断某些素质特性的过程。

根据测评目的的不同，可以把人事测评分为选拔性测评、开发性测评、诊断性测评、考核性测评等。本章主要讨论选拔性测评。选拔性测评是以选拔优秀人员为目的的测评，通过这类测评，要把不同素质、不同水平的人区别开来。

5.3.3 人员选拔方法与人事测评技术

求职者信息可通过多种不同的方式收集，这些方式对应着各种不同的人员选拔方法。

人员选拔过程中会用到多种人事测评技术，而且随着测评技术的发展和企业对测评的重视，对人事测评技术的应用还有发展之势。我们下面将要介绍的笔试、面试、评价中心、心理测试都是人事测评的常用方法。

1、申请表

申请表是一种初始阶段的筛选工具。目的在于收集关于求职者背景和现在情况的信息，以评价求职者是否能满足最起码的工作要求。其基本内容包括应聘者过去和现在的工作经历、受教育情况、培训情况、能力特长、职业兴趣等(参见表 5—1)。设计申请表时要注意的问题是，只能要求申请人填写与工作有关的情况。

2、笔试

笔试主要用来测试应聘者的知识和能力，现在有些企业也通过笔试来测试应聘者的性格和兴趣等。

对知识和能力的测验包括两个层次，即一般知识和能力与专业知识和能力。一般知识和能力包括一个人的社会文化知识、智商、语言理解能力、数字才能、推理能力、理解速度和记忆能力等。专业知识和能力即与应聘岗位相关的知识和能力，如财务会计知识、管理知识、人际关系能力、观察能力等。

性格与兴趣通常要运用心理测试的专门技术来测试，仅靠笔试中的一部分题目是很难得出准确的结论的。

3、工作模拟(情境模拟)

工作模拟是模拟实际工作情境，使应聘者参与，从而对其作出评价的一类测试方法。工作模拟必须具体到工作、具有针对性才能有效。因此，设计费用很高。

最常用的工作模拟方法有三种：

(1)文件篓测试法。也叫做公文筐测试。其具体方法为：在文件篓里放置诸如信件、备忘录、电话记录之类的文件，这些文件是经常会出现于管理人员的办公桌上的。首先向应试者介绍有关的背景材料，然后告诉应试者，他(她)现在就是这个职位上的任职者，负责全权处理文件篓里的所有公文材料。要使应试者认识到，他现在不是在做戏。也不是代人理职。他现在是货真价实的当权者，要根据自己的经验、知识和性格去处理解决问题。他不能说自己将如何去做，而应是真刀真枪地处理每一件事。由此，每个应试者都留下一沓笔记、备忘录、信件等，这是每个应试者工作成效的最好记录。然后，由评委通过考察应试者在测试过程中所做的工作并考虑其在个人自信心、组织领导能力、计划能力、书写表达能力、决策能力、是否敢冒风险、经营管理能力七个方面的表现来给其打分。

(2)无首领小组讨论法。这是对一组人同时进行测试的方法。主持者给一组参试者一个与工作有关的题目，并简单地交代参试者看，叫他们就这个题目展开一场讨论。没有人被事先指定为这个小组的首领，也没有人告诉任何一个小组成员他应该坐在哪个位置上，通常用的是一张圆桌子，而不用长方形的桌子，以使每个坐席的位置具有同等的重要性。由几位观察者给每一个参试者评分。评价大致可围绕七十方面：主动性、说服力和兜售能力、口头表达能力、自信程度、承担压力的能力、精力以及人际交往能力。

(3)商业游戏。在一个真实的公司经营管理案例中，参加游戏者可自行其是，无人为他们分配角色。最后根据各自在小组中的表现评分。

4、评价中心

这种方法最初是在第二次世界大战期间，德国的一些军事心理学家们在挑选军官时所使用的方法。后来美国军事服务部(也是在二战期间)用此法来挑选间谍人员，在评价过程中，每个应试者都必须自己虚构一个故事用以掩盖自己的真实身份，以此测试每个受试者的撒谎能力，为此，人们在此过程中设计了许多巧妙的陷阱来诱使受试者露馅。

二战结束后,许多军事心理学家和军官加入了公司,就把这一方法带到了公司的人员测试中。1956年,AT&T公司首次使用这一方法进行大规模的管理发展和职业培训方面的研究。经过多年研究,AT&T公司发现,某一方面的管理技巧和管理能力用某些测验方法来进行测试,效果最佳。下面是不同的管理技能与其相应的最佳测试方法:

- ①经营管理技巧:文件篓测试法;
- ②人际关系技巧:无首领小组讨论法、商业游戏法;
- ③智力状况:笔试方法;
- ④工作的恒心:文件篓测试、无首领小组讨论、商业游戏,
- ⑤工作动机:像能力测验法、面试、模拟;
- ⑥职业发展方向:想象能力测验法、面试、性格考查;
- ⑦依赖他人的程度:想象能力测验法。

5、面试

面试是企业最常用的、也是必不可少的测试手段。调查表明,99%的企业在招聘中都采用这种方法。

(1) 面试的分类

①根据面试的结构化程度,可分为结构化面试和非结构化面试。结构化面试的问题与回答均经过事先准备,主试人根据设计好的问题和有关细节逐一发问(参见本章附录)。为了活跃气氛,主试人也可以问一些其他方面的问题。这种面谈适用于招聘一般员工、一般管理人员等。非结构化面试则是漫谈式的,即主试人与应试人随意交谈,无固定题目,无限定范围,海阔天空,无拘无束,让应试者自由地发表议论、抒发感情。这种面谈意在观察应试者的知识面、价值观、谈吐和风度,了解其表达能力、思维能力、判断力和组织能力等。这是一种高级面谈,需要主试人有丰富的知识和经验,以及掌握高度的谈话技巧,否则很容易使面谈失败,这种面谈方式适用于招聘中高级管理人员。

②根据对面试的控制方式,可分为:

A. 一对一面试与多对一面试。一对一面试即单独面试,是由一个考官面试一个应聘者。多对一面试即集体面试,是由多个考官面试一个应聘者。

B. 连续性面试与一次性面试。连续性面试即多轮面试,例如先由人力资源部人员面试,再由用人部门主管面试,最后由企业高层管理人员面试。一次性面试通常是由面试小组主持,小组中的成员来自企业各有关方面。

c、计算机面试与人工面试。计算机面试是让应聘者在计算机上回答选择题,通过答案及应聘者的反应速度来对其作出评判。例如,如果应聘者对“你值得信任吗”“你有过犯罪记录吗?”这样的问题反应时间太长,他就很可能有问题。

(2) 面试的规范化

为提高面试的有效性,应建立面试的专门制度,使面试规范化,以减少主观判断成分。

具体需注意以下几点:

- ①通过工作分析确定工作的要求。
- ②严格根据工作分析的结果设计面试中的问题。面试问题应仅限于与工作有关的内容,这些内容经工作分析证明对工作成败是至关重要的。
- ③应编制一张包括一系列评价标准的评价表格,要求主试人根据具体项目来评价每一个申请者。

④一般应在轻松的气氛下进行面试。在面试过程中要注意,面部表情和目光接触这类非语言动作都可能反映出申请者对工作的兴趣和工作能力。

⑤面试者要经过训练,能够客观地评价行为。

(3) 面试的技巧

①不要问带有提问者本人倾向的问题，例如以“你一定……”或“你没……”开头的问题。

②以“你”开头的问题通常都容易把应试者的回答引向面试官期望的答案。

③尽可能提问与过去行为有关的问题。这一条的假设前提是：一个人过去的行为最能预示其未来的行为。与应聘者自称“通常在做”的、“老在做”的、“能够做”的、“可能会做”的或者“应该做”的事情相比，其过去实际所作所为的实例远为重要。

④提出的问题应该让应聘者必须用其言行实例来回答。下列的问法可用来引出与行为有关的回答：“举一个当你……的例子”、“讲述一下你……的具体例子”、“你有过……的经历吗？请讲述一下这样的经历。”相反，下面这样的提问方法则容易引导应聘者作出理论性回答或只陈述观点；如果这样问，你将不得不再追加一个上面的问题。因此，应尽量避免下列这样的问题，以免浪费时间：“你对……有何看法？”“如果……你会怎样做？”“……。如果是你，你也许会怎样做？”

⑤避免提出引导性的问题，例如：“当你接受一项很难完成的任务时，会感到害怕吗？”“你不介意加班，是吗？”“你经常提出建设性的意见吗？”

(4) 影响面试的因素

①第一印象：也称为首因效应。即面试者根据开始几分钟甚至是面试前从资料(如笔试、个人简历等)中得到的印象对应聘者作出评价。如果面试者对被试的第一印象很好，他(她)就会有意无意地证明被试确实不错；反之，他(她)将努力证明被试确实不行。

②对比效应：面试者相对于前一个接受面试的申请者来评价目前正在接受面试的申请者。如果第一个申请者得到极好的评价，而第二个申请者的评价为“一般”，则面试者对第二个申请者的评价比本应给予的评价更差，如果第一个申请者的表现一般，而第二个申请者表现出色，则他得到的评价可能会比他本应得到的评价更高。

③晕轮效应：首先将人分成“好的”和“不好的”，然后将一切优点都加到“好人”身上，将各种缺点都加到“不好的人”身上。像爱屋及乌、“情人眼里出西施”都是晕轮效应的典型例子。

④负面效应：负面信息对人的影响大过正面信息对人的影响，对人的印象从好变坏容易，从坏变好难。

⑤面试者缺乏工作的相关知识。特别是当招聘岗位具有较高的技术性时，面试者这方面知识的缺乏更容易使其作出错误的决策。

⑥雇佣的压力：当上级对招聘结果有定额要求时，面试者对应聘者的评价就会偏高。

⑦非言语行为的影响：目光接触、摇头、微笑这类动作较多的应试者容易得到较高的评价。另外，应聘者的个人魅力以及性别对面试官也都会产生影响。

6、心理测验

所谓心理测验，是指在控制的环境下，向应试者提供一组标准化的刺激，以所引起的反应作为代表行为的样本，从而对其个人的行为作出评价。这种测验与前面提到的笔试相比，更加规范化。企业常用的笔试技术，实际是对心理测验的简化。完整意义的心理测验所包含的内容比多数企业实际运用的内容要复杂得多，其所运用的方法也不仅限于笔试。

具体地说，心理测验大致包含以下方面：

(1) 成就测验。

(2) 性向测验。

(3) 智力测验。

- (4) 人格测验。
- (5) 能力测验。

3.4 选拔方法的使用

决定使用哪些选拔方法，要综合考虑时间限制、信息与工作的相关性以及费用等因素。对相对简单或无需特殊技能的工作，采用一种方法就行了。例如，招聘打字员，根据应聘者打字测试的成绩一般就足以作出决定了。但是，对大部分岗位，通常需要采用几种方法。不同方法的结合使用方式大致有以下三种：

- (1) 多级障碍式。即每种测试方法是淘汰性的，求职者必须在每种测试中都达到一定水平，方能合格。
- (2) 补偿式。即不同测试的、成绩可以互为补充，最后根据求职者在所有测试中的总成绩作出录用决策。
- (3) 结合式。在这种情况下，有些测试是淘汰性的，有些是可以互为补偿的。应聘者通过淘汰性的测试后，才能参加其他测试。

5.3.5 测评的信度和效度

信度和效度是对测试方法的基本要求，只有信度和效度达到一定水平的测试，其结果才适于作为录用决策的依据，否则将误导主试者，影响其作出正确的决策。

1. 信度

信度主要是指测试结果的可靠性或一致性。可靠性是指一次又一次的测试总是得出同样的结论，它或者不产生错误，或者产生同样的错误。

2. 效度

效度即有效性或精确性，是指实际测到应聘者的有关特征与想要测的特征的符合程度。

复习题

怎样提高面试的有效性

企业在人员招聘方面主要应做哪些工作？

内部招聘与外部招聘的区别与联系？企业如何运用这两种途径？

思考题

1、业怎样才能选拔出优秀的人才？

2、实际论述招聘工作对于企业的重要性]

企业在员工录用的过程中，提高挑选率，对成功比率会产生什么影响？为什么？

先锋家电公司欲招聘一名销售代表，对此的要求是：大专以上学历，有 2 年以上从事销售工作的经历，有工作责任心，独立工作的能力，善于与人交流和沟通，有工作责任心。

①请你设计一份招聘面试的提纲。

②角色扮演，一人扮演面试者，另一人扮演应聘者，开展招聘面试练习。其他人扮演观察员。

③练习结束，先由角色扮演者自我评价，再倾听观察员的评价意见。

第六章 企业员工的培训与发展

本章教学目的与要求

通过本章内容的学习使学生理解人员培训的重要意义并掌握培训的组织工作和一般的培训方法。

本章重点：人员培训组织工作及培训方案的设计

本章难点：人员培训评价设计

在高度工业化的时代，科学技术的高度发展和生产力的提高，劳动力也发生了很大的变化。由于生产过程的“知识密集化”、“技术密集化”、“思维密集化”程度的不断提高，不仅对企业职工知识和智力的要求越来越高，而且也要求企业整体人才结构必须不断优化。因此，企业加强对员工的培训和为员工制定发展规划成为人力资源管理十分紧迫的任务。在发达国家，大多数企业都有一严格的培训措施。培训对企业的经营效率来说，作用非同小可，恰当的培训措施可使生产率提高 40%。培训还可以很大程度地提高员工对工作的满意感，提高士气并减少事故的发生。培训不论对企业或员工都具有极大的价值。

6.1 企业员工培训的目的及组织体系

6.1.1 员工培训的目的：

进行人员培训时，因其培训的对象不同，培训的目的可能有所不同。但一般而言，进行员工培训的目的有三点：1、授与工作的知识和技能；2、培养与改变态度；3、传达各种情报、消息

6.1.2 培训中的学习原则

1、注意原则

在培训中，应使培训活动引起学员的注意和兴趣，培训任务的新异性、奖励的运用、培训与学员需要之间的关系等等，都会影响到学员的兴趣和注意。

2、目标订立原则

培训要订立合适的目标，目标的高低会影响员工学习的积极性和学习效率。目标应该明确具体、易于检查，大多数学员经过一定的努力能达到目标。同时，制定应尽量让员工参与目标的制定，使其对目标产生更强的责任感。此外，培训目标应与实际工作任务紧密联系在一起。

3、教学指导原则

在培训过程中，注意指导学员掌握各种资料的能力。应重视学员在年龄、性别、能力、兴趣等等方面的个性差异，尽可能采取因人施教的培训方法，使每个学员都能达到自己的最好技能水平。

4、信息呈现与保持原则

研究表明，分散式练习、具体的结构严密的教材等，都能促进信息的保持。回忆所学的知识时的情境也会影响信息的保持，而且回忆时的情境与原来学习时的情境越相似，信息保护的效果就越好。所以，应尽量保护培训情境与工作情境的一致，从而提高学习效果的保护程度。

5、反馈原则

反馈是指让学员获得有关自己学习任务情况的信息。如果只练习而不了解自己练习的结果，学习就不会有很大的长进。反馈的内容既可以是学习的定量化结果，也可以是

定性的反馈。心理学研究表明，把学习与有效的学习目标结合在一起，比反馈本身的作用要大得多。也就是说，在信息反馈时，应该随时对照原订立的目标修订新的目标。

6、强化原则

强化是指当某一行为出现后，受到奖励或处罚，从而使这一行为得到增强或弱化的可能性。一般而言，奖励对学习效果的影响要比处罚好。在使用强化时，必须了解人们的动机及他对奖励和处罚的态度。否则，强化起不到应有的效果。

7、迁移原则

培训的迁移是指培训中所掌握的知识、技能或态度能够在今后的工作中得到利用的程度。迁移可以是正迁移，即促进今后的工作；也可以是负迁移，即干扰今后的工作。在培训中应尽量使培训与工作相似，提供有关培训任务和技能的各种实例，对今后工作中表现出来的所学得的技能和行为及时给予奖励，从而提高学习的正迁移效果。

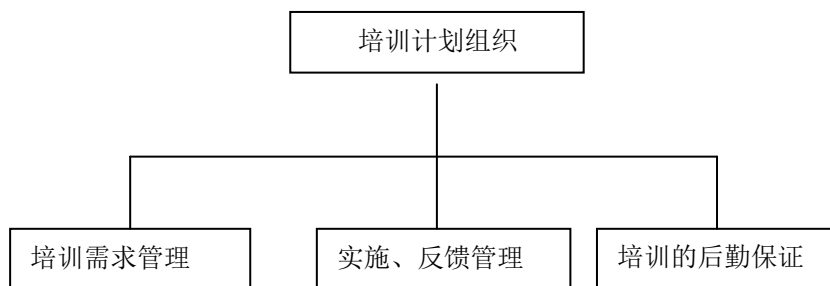
8、练习原则

培训任务的练习方式取决于不同的任务要求和学员原有的能力与知识水平。一般说来，如果学习内容的难度较高、则分散安排时间，采取整体学习的效果较好；如果学员原有的水平较高，则可以集中在一段时间进行整体练习。

6.1.3 培训体系及培训流程

1、培训体系

培训体系是完成所有培训职责的框架结构。根据培训的职能需求，我们就可以搭建起培训体系框架。一般培训体系如图所示。



6.2 培训的组织与实施控制

6.2.1 培训需求分析

培训需求分析是指在规划与设计每项培训活动之前，由培训部门、主管人员或工作人员等采用各种方法现技术，对各种组织及其成员的目标、知识、技能等方面进行系统的鉴别与分析，以确定是否需要培训及培训内容的一种活动或过程。它既是确定培训目标、设计培训计划的前提，也是进行培训评估的基础，因此，它是培训活动的首要环节。

6.2.2 培训计划

培训计划是根据企业的近、中、远期的发展目标，对企业员工培训需求进行预测，然后制定培训活动方案的过程。它是一个系统工程，包括确定组织目标、分析现阶段差距、确定培训范围、制定培训内容、选择培训方式、确定培训时间以及培训计划的调整方式和组织管理方式。

培训计划是企业培训组织管理的实施规程，如要使培训计划顺利实施，培训计划就必须具备以下内容。当然每个培训计划的内容不是一成不变的，培训计划可以根据以下

的内容制定得较为详细，也可只制定一个原则和较大的培训方向和内容，在每个培训项目实施前再制定详细的实施计划。

1、目的

从企业整体的宏观管理上，培训计划要解决的问题或要达到的目的是什么。

2、原则

制定和实施计划时的原则或规则。

3、培训需求

培训需求是制定培训计划最重要的依据，没有培训需求就会失去培训的意义，或培训就没有了方向。培训需求要根据企业经营管理的要求与企业现实或者企业发展的要求与企业现实的差距来确定。例如，一个要想在激烈竞争中站住脚的服装企业，想要提高设计质量引进了先进的计算机辅助设计系统，这就是设计工具现实与需要的差距。要使所有的设计人员都使用计算机辅助设计系统进行设计工作，就要让所有的设计人员学会操作这个系统，这就是现实技能与需求技能之间的差距，该企业需要通过培训来消除这些差距。

4、培训的目标

培训计划中的培训项目需要达到一个什么样的目标或结果。在建立培训目标时要确定经过培训的员工预期应达到的显著的和可度量的工作绩效。培训目标不应订得太高，应该切合企业实际。培训目标是考核培训效果的标准。

5、培训对象

培训计划中的培训项目是对什么人或者什么岗位的任职人员进行的。哪些人是主要培训对象，哪些人是次要培训对象。准确地选择培训对象，有助于培训成本的控制，强化培训目的，提高培训效果。

6、培训内容

培训内容与培训对象是相辅相成的，有什么样的培训对象，就有什么样的培训内容；有什么样的培训内容，就要选择什么样的培训对象。要想提高和保证培训效果，就要选择好培训内容。

7、培训时间

培训时间首先是培训计划的执行或有效期；其次是培训计划中每一个培训项目的实施时间或培训时间；第三是培训计划中第个培训项目的培训周期或课时。

8、培训地点

培训地点有两方面的内容：一是每个培训项目培训实施地点；二是实施每个培训项目时的集合地点或招集地点。

9、培训形式和方式

指每个培训项目的培训形式和方式。如：是外派还是内部组织培训；是外聘教师培训还是内部人员担任；是脱产培训还是再职业余培训等等。培训形式和方式直接影响到受训员工对培训内容的接受程度，同时培训形式和方式的确定也便于受训人员做好受训准备。

10、培训组织人

培训组织人一是指培训计划的执行人或实施人，二是指培训计划中每一个培训项目的执行人或责任人。明确培训的责任人有利于培训工作的顺利开展，使得培训教师和受训员工知道有问题找谁，促使及时解决问题，保证培训工作的高质高效。

11、考评方式

为了验证培训效果，督促受训人员学习，每个培训项目实施后，必须对受训人员进行考评。考评可以采用笔试、面试或操作等方式进行，从时间上可以采用即时考评或

应用考评。总之要选择一个能较好地测试培训结果的方法进行考评，切不可走形式主义，失去考评的作用。

12、培训费预算

培训费用一般是指实施培训计划的直接费用，它分为两个部分：一部分是整体计划的执行费用；另一部分是每一个培训项目的执行或实施费用。

13、签发人

本培训计划的审批人或者签发人。

6.2.3 培训实施控制

培训的实施控制是保证培训顺利进行，实现培训目的，提高培训效果的保证。为了减少组织管理出现偏差所造成的损失，及时纠正错误，在培训实施过程中应采用阶段性控制和主动控制为主的控制方法。阶段性控制有利于及时发现问题，主动控制有利于责任划分，并及时解决问题。那么就要在每个培训的实施过程阶段均引进控制功能。反馈控制是任何管理控制必不可少的控制手段，主动控制是为了使行为不偏离标准，反馈控制不只是使行为遵守标准的规定，更重要的是发现还有没有提高或者超过标准的方法，即不断完善的过程。

1、培训需求确定的控制

确定培训需求是培训的前提，采用主动控制方法，就是对培训需求准确性应在培训确定之前进行控制，而不是执行发现问题后进行纠正。有效培训需求的确定控制，就是要求岗位任职人员、直接主管上级、各级领导、培训主管共同协商、协调、制约来确定培训需求的正确性。

2、培训目标确定与控制

培训目标确定的控制与培训需求的控制相同，由岗位任职人员、直接主管上级、各级领导、培训主管共同协商探讨完成。它们均属于决策控制，以保证决策的正确性、实用性、可操作性，避免偏离目标的、空洞的、不可执行的决策。

3、培训组织的过程性控制

培训组织的过程性控制是对培训流程的每一个培训阶段性工作的控制，包括培训阶段性工作内容和各培训阶段之间工作的联接方式两个方面，主要表现在完成质量的控制、完成时间的控制、问题及反馈控制等。

4、培训的考核和评估控制

任何一种培训要想知道培训效果，就必须进行培训考核或培训评估。它是培训结束后为了解培训效果所实施的反馈控制，它是被动，对本次培训已不存在实用价值，而对下次培训内容和程序的改善或纠正本次培训的不足具有极其重要的作用。

6.3 培训的方法

在培训需要确定之后，适当的培训方法也就可以确定下来了。通常，培训方法随工作水平的不同而不同，而每一种培训方法又都有自己的优点。在某一具体的培训计划中使用何种方法最好由心理学家来决定。一般有两类：一类是用于培训各种人员的一般培训方法；另一类是专门培训管理人员的特殊培训方法。

6.3.1 一般培训方法

这类培训方法既可用于组织中较低层次的员工，也可用来培训较高层次的管理人员。这类培训方法可以分为现场培训和脱产培训。

1、现场培训方法

是指在原来的工作场地或原来的工作过程中所进行的培训方法。主要有在职培训和工作轮换两种。

(1)在职培训法。是指学员在实际工作职务和工作场地所进行的训练和学习。通过赏观察教员或熟练工人的作业过程，模仿他们的动作和行为来进行。它是历史最长、采用最普遍的一种培训方法，非常适用于新员工的培训。

在职培训的优点：在职培训的最大好处就是经济，公司不必去建一个专门的培训机构而花费大笔的资金，也不必为培训新员工而专门复制一工作中所用的机器，用熟练工人或领班作为指导者，还可以节省聘请教员的费用。由于学员在培训中所用的设备与他们以后在实际工作中所使用的设备相同，这就为学员提供了“正迁移训练”，使学员在训练情境中所学的东西都能迁移到实际的工作情境中，这是其它培训方法不能比的优势。

在职培训的缺点：在职培训虽然有许多优点，但也有许多缺点。如让熟练工人或领班担任指导员，他们就不得不丢开正常的工作而导致他们的劳动生产率的下降；让没有操作经验的学员操作机器也可能使劳动生产率降低，并有可能损坏机器设备和提高事故率。因此，使用在职培训方法时，应附以适当的安全措施和预防措施。

采用在职培训方法时指导者必须对受训者实施严格的有计划的指导，才能提高培训效果。下面介绍一种对新员工实施在职培训十分有用的渐进式工作指导方法。

第一步：学习者准备

- ①让学习者轻松自在，消除紧张情绪。
- ②说明学员接受培训的原因
- ③启发兴趣，鼓励提问，了解学习者对自己工作或其它工作已经知道些什么
- ④说明整个工作原因并说明这个工作与学习者已经知道的一些工作关系
- ⑤尽可能使学习者接近日常工作岗位
- ⑥让学员熟悉工作设备、材料、工具以及职业用语。

第二步：操作说明

- ①说明数量和质量要求
- ②用正常速度将整个要作做一次
- ③用慢速做几次，对工作的每个步骤加发说明。在操作过程中，说明工作难点或很可能出现的错误
- ④再用慢速做几次，说明要点
- ⑤你一边用慢速做，一边让学习者说明正在进行的步骤。

第三步：试做

- ①让学习者慢慢将工作做几遍并给你讲出每个步骤。你给他纠正错误，必要的话，在前一两次的示范一些较复杂的步骤
- ②你教被培训者以正常速度做工作
- ③让学习者自己做，渐渐改进技能和速度
- ④一旦学员的工作能力得到证实，就可以开始正式工作，但你不要就此不管他们。

第四步：定期检查

- ①指定在必要时应为学员提供帮助的人
- ②渐渐减少监督，经常根据数量和质量标准检查工作
- ③及时纠正刚有苗头的不良工作方式，不使其形成习惯。说明为什么所学到的方法更好
- ④对良好的工作状况给予表扬，不断给学员以鼓励，直到其能够达到质量和数量标准。

(2)工作轮换法。是指在培训中让学员通过轮换从事各种工作职务而接受训练。这种方法既适用于普通工人也适用于管理人员。

工作轮换法的优点：工作轮换法的最大好处是让员工有机会熟悉各种职务的特点及其相互关系，有利于员工掌握多种技能，从而大大提高员工对工作任务的适应性。采用工作轮换法培训员工，由于培训的内容丰富多样，能够提高学员的学习兴趣。

工作轮换法的缺点：采用工作轮换法培训员工的缺点是对员工的能力要求较高，而员工的能力有限，只宜从事比较单一的工作，运用这种培训方法时有的学员会混淆各种任务的不同要求，影响培训效果。

2、脱产培训方法

是指让学员离开原来的工作岗位进行专门的培训方法。脱产培训可以在企业内进行，也可以在学校或专门的培训中心进行，其方法很多，适合于不同的培训内容和培训对象。

(1)演讲法。请教员上课和作演讲是学校的主要教学形式之一，也是企业培训的基本途径。它的优点是可以对一大批学员同时进行培训，培训成本较低。但是，演讲法的内容往往比较概括和一般化，学员听时很有收获，但往往不知任何实施，实用性操作性较差。因此，如采用演讲法实施培训，培训对象应该比较同质，文化程度和工作要求都较相似，以便教师讲得更为具体和实用。这种方法不太适用于工作技能的。

(2)视听技术。利用电影、闭路电视、录音带或录像带等时行培训可以产生很好的效果，因此，这种技术得到广泛的应用。如福特汽车公司在其经销商培训讨论会上，用电影来模拟处理各种客户投诉问题和回应。这种方法使学员有机会同时运用视觉和听觉，信息加工的效果较高。视听技术还能够提高学员的学习兴趣，特别适用于有关工作过程或生产流程等方面的培训，对于各种装配作业线操作程序和技能的培训有较好的效果。视听技术有许多长处，请考虑在以下场合运用视手段。①在需要描述一段时间内应如何遵循某种特定次序时，例如在培训电线焊接或电话修理技术时，视听手段的动作静止、直接回答、快速和慢速运动功能可能是很有用的；②在需要向学员展示一般讲座难以讲清的事情时，例如一次生动的工厂参观，或看体外循环心脏手术录像；③在对整个组织的所有人员进行培训时，如果让教师一个地方一个地方去讲，成本太高。

(3)程序化教学法。程序化教学是一种传授工作技能的系统方法，指把详细的程序教材提供给学员，并提出问题或事实，让学员回答，而学员必须经常不断地、正确无误地回答材料中的问题，程序应对其准确的回答及时给予反馈。无论用教材还是计算机作为程序化教学手段，程序化教学都有三种功能：①向学员提出疑问、事实或问题；②让学员回答；③对学员的正确回答给予反馈。

程序化教学的主要优点在于它减少将近 1 / 3 的培训时间；因为它让学员按自定的进度学习，提供及时反馈，又减少了出错的风险；程序教学不需要教员，学员可以随时随地学习，不需要规定在某一时间内某处进行集体学习；每个学员的学习情况都有详细记载，学员某一方面遇到问题，可以针对性地加以解决。程序教学法也有许多不足之处，首先不是一切训练材料都可以用程序教学法进行教学的，如教授复杂的工作技能，程序教学法的效果就不佳。程序教学法较适用于教授知识性的东西，特别是需要死记硬背的训练材料。一般说来，程序教学法较适用于用来训练蓝领工人，而不适用于训练经理和行政人员。其次程序教学法的设计和实施费用很大，即使不使用计算机，编写材料的费用还是较大的。因此，一般在需要对大量的学员进行培训时才采用程序教学法。

6.3.2 管理人员培训方法

虽然一般培训方法可用于组织内所有的工作人员，但由于管理人员的工作性质较为复杂，工作特征特殊，因而需要一些特殊的培训方法对其工作技能进行培训。一般常见的培训方法有以下几种：

1、会议讨论法

这种强调双向沟通，适用于小群体范围内的培训。学员通过有关工作特点和任务要求的讨论学习和掌握工作内容和方法。这种方法对于培养管理人员解决问题的能力 and 做决策的能力尤为适宜。在管理人员培训中，最具代表性的具体会议讨论方法是案例分析法。

案例分析法是哈佛学院创造的，在行政人员日常训练计划中很常用。教员在学员小组讨论之前，把一个经理和行政人员日常遇到的复杂问题提出给学员思考，要求学员熟悉这些问题，并去找一些有关材料。在学员进行小组讨论时，每个学员都发表自己如何解决这个问题的意见，并讨论其它人提出的解决办法。通过交换来同的看法，使学员认识到可以从不同的角度看这个问题，用不同的方法去解决这个问题。一般说来，被选择的研究个案没有一个标准答案，哪个办法好或不好，由小组集体讨论而决定。个案研究的目的是训练学员通过讨论解决问题和作出决定的能力，同时提高学员分析和批评自己的假设和观点的能力，以及改进接受他人正确看法的态度。

2、工作模拟法

这种方法采用一组情境模拟和模拟工作任务对管理人员进行培训，以提高管理人员的认知技能、决策能力和处理人际关系的能力。常常用于需要从事大量信息加工的高层管理人员的培训。具体方法是：

由学员组成小组，每个小组代表一家公司，相互竞争。关于每家公司的详细情况，如财政、销售、广告、生产、人事和库存等的材料，都告诉各个小组。然后由小组自己活动，并决定每个组员的责任和任务，通过讨论来解决公司面临的问题。在小组作出决定后，教员再使用计算机评价小组的决定。小组还可以根据评价作必要的补充。模拟的业务问题往往有许多，大体可分为两类：①高层管理问题，指公司高层领导者遇到的需要作出决定的问题；②功能问题，指公司每一部门遇到的问题，如生产控制或销售问题等。

工作模拟可以运用适当的技术设备，也可以采取几十个人的群体模拟活动；还可以采用对策方式，让学员在对策规划的范围内，设法达到练习任务的目标。式作模拟与实际工作情境越相似，训练效果就越好。把工作模拟法与个案分析和角色扮演等方法结合起来运用，会让学员感到更真实，培训效果会更好。

3、文件筐技术

从概念上说，文件筐技术也是一种模拟业务处理，即模拟处理文件、独自办公的情景。首先给学员一叠信件、备忘录、顾客意见信、下级请示信件，以及日常需要处理的其他文件等，要求学员在一定的时间内把这些信件处理完。然后由每个学员向教员和所在小组汇报，听取他人的批评。这种练习主要训练学员处理文件、作出决定的能力。

4、角色扮演

管理工作一个重要方面就是人际关系技能和对他人的情感的感受性。角色扮演就是培训管理人员的人际关系能力和感受性的训练。在角色扮演中，要求学员扮演不同的角色，做出他们认为适合于每一个角色的行为和情感。例如，可以要求学员扮演一个要解雇某个工作不力的下属的管理者，让另一个学员扮演那个下属，然后互换所扮演的角色，重复一次上面的情境。各种角色的扮演练习，使学员有机会体验并得到他们以后作为一个管理者所不得不扮演的角色情感。通过讨论，以及教员和其它学员的反馈，他们将学会如何在这些情境中改进他们的行为。更有价值的是，角色扮演提供了学员对他人情感的感受性，特别是对他们下属情感的感受性。通过扮演他们下属的角色，学员学会

了理解下属的情感、看法以及做人的权利。如果角色扮演在工作中产生正迁移，它可以在很大程度上增进管理者的同情心、洞察力和理解力。

6.4 员工发展规划

6.4.1 员工发展规划的意义

员工职业发展又称职工的职业生涯，它是一个人从首次参加工作开始的一生中的所有的工作活动与工作经历，按编年的顺序串接组成的整个过程。这个过程的绝大部分是在一定的组织中渡过的，所以它与组织关联密切。

现代企业对其职工的个人职业发展道路越来越关心，一则是科技的迅速发展与市场竞争的加剧，使得企业对员工自身、对他们的主动性与创造性越来越依赖了；另一方面，科技发展又带来职工文化水平的提高，他们有较强的自我意识和对本身权利的要求，多数人对自身未来发展有一定的愿望、设想，还为实现个人抱负设置了目标。这样，企业不但不反对或不理睬职工对自己职业发展道路有自己的设想，反而鼓励并帮助他们完善和实现自己的个人目标，同时设法引导这种个人目标与组织的需要相匹配。使之成为一个组织与职工个人双方合作努力，组织需要与个人职业发展相符合和对职工进行培养的过程。

6.4.2 员工职业发展的主要活动

员工职业发展活动主要分为两个方面来进行：

1、组织方面的活动

称为员工职业发展管理。目的在于把员工个人的需要与组织的需要统一起来，做到人尽其才并最大限度地调动员工的积极性，同时使他们觉得在此组织中大有可为，前程似锦，从而提高其组织归属感。此活动涉及一系列人力资源管理职能的发挥。如：人力资源规划，包括通过仔细评估与选拔划出重点培养对象，认真安排他们的岗位及升迁路线；指导与考评，包括帮助他们做好自我分析，提供企业可供选择的发展路径的信息，考核他们的绩效并及时给予反馈等；培训与开发，如果让员工凭感觉摸索提高自己的机会，见效小而慢，组织有预见地拟定出正式的培养计划，当然事半功倍；奖励措施，包括合理奖励制定的建立与实施，鼓励员工在发展的道路上的任何可取进展。

2、个人的活动

称为个人发展职业发展规划。这种规划中包含了一系列职业生涯中重大转折性的选择，如专业发展方向的选择、就业单位的选择、职务的选择等，首先需要在作好自我分析的基础上，在本人价值观的指导下，确定自己长期与短期的发展目标，并进而拟出具体的发展规划。

当然，这两种活动是需要密切配合、协调的。个人发展计划的成功还在组织的扶持。美国以管理优异闻名的企业 IBM 公司有一句名言：“员工能力与责任的提高，是企业的成功之源”。现代企业看到员工职业发展道路的开发对企业的巨大利益：能发现人才，尤其是后备干部，保证了企业领导层质量的连续性；实现人尽其才，充分开发本企业人力资源潜力；满足员工个人的荣誉、自尊与自我发展需要，引导其个人目标与组织目标一致，保证了员工的积极性、创造性与对组织的忠诚与归属感。

6.4.3 员工发展规划的两种模式

1、强调组织作用的模式

(1)特点：企业从众多员工中发现有培养前途者，通过与其沟通，订立个人发展规划并按照规划进行培训。

(2)程序：首先对员工进行评价。一般在新员工工作一段时间后进行，由上级负责。除一般的评价外，还应按照高一级岗位的要求进行评价，以确定该员工是否具有发展潜

力；第二步，由员工所在部门向上级或公司人事部门推荐。上级或公司人事部门根据员工的基本情况和考核结果确定是否应对其进行培养；第三步，员工的上级与员工面谈。双方就员工的发展交换意见，就发展目标达成共识；第四步，制定发展规划。发展规划包括一定时期的发展目标、培训内容、培训方法等。培训内容根据员工现有素质与目标岗位之间的差距确定；第五步，培训。培训应根据发展规划分阶段地进行，由员工的直接主管负责；第六步，反馈、评价。每一项培训结束后，员工的直接主管与员工本人进行沟通，评价一下培训是否达到了目标，如未达到目标应采取什么补救措施。

2、强调个人自主发展的模式

(1)特点：这种模式是企业让员工了解岗位设置和各岗位的任职资格以及员工个人发展方面的政策，创造条件让员工进行自我评价；员工根据自我评价的结果确定个人发展目标。组织帮助员工实现其目标。

(2)程序：首先企业通过举办职业生涯讲座等活动让员工了解岗位设置、各岗位的任职资格以及员工个人发展方面的政策；第二步，员工进行自我评价；第三步，员工向直接主管报告自己的发展目标；第四步，直接主管与员工面谈，确定员工的目标是否符合企业的需要和个人的情况；第五步，双方通过协商制定个人发展规划；第六步，培训；第七步，反馈、评价。

6.4.4 员工职业发展规划案例分析（休利特—帕卡德公司的员工发展计划）

在休利特—帕卡德公司的科罗拉多动力分厂，为员工开设了一项为期3个月的职业生涯课程，讲座分两个部分：道德是员工自我评价，然后再将自我评价的结果用于员工的职业生涯指导。

自我评价运用了以下6种方法：

1、写自传

要求参训者回答11个问题。这些问题都是关于参训者个人背景的情况。参训者还必须提供有关他们生活情况的资料。如：居住过的地方，生活中所发生的一些事情。同时，公司还要求参训者讨论他们未来的打算、已经做过的工作调换等。

2、志向和兴趣调查

参训者填写一份325项内容的问卷。通过对问卷的分析，了解参训者的志向和兴趣。例如：他们志愿从事什么职业，对什么样的工作感兴趣，喜欢那种类型的人等。将参训者的兴趣爱好与现实生活中那些成功者的志趣相比较，以此来了解员工的志向和兴趣。

3、价值观调查

每一位参训者要从不同的事物中选出45项自己认为最有价值的事物。人力资源部以此来研究参训者在理论、经济、审美、社会、政治和宗教信仰方面的价值观。

4、24小时日记

要求参训者将他们在一个工作日的活动和一个非工作日的活动都记录下来。这些日常活动记录，可以用来证实参训者所提供的有关信息。

5、与两个“重要人物”面谈

每一位参训者都要请自己的配偶、亲戚、同事或者一位朋友，谈一谈对自己的看法。并将谈话录音。

6、生活方式的描写

参训者向有关人员描绘自己的生活方式。无论是用语言、照片、图画还是别的什么表达方式都行。

休利特—帕卡德公司所举办的这个职业生涯管理讲座最大的特点之一，是采用了归纳推理法。也就是说，参训者提供具体的资料，然后从这些资料中归纳出一般性结论。参训者是从他们自己所提供的大量信息资料中，渐渐认识到自己的一般形象的。他们通过对

信息资料的研究分析，首先在某些方面对自己作出暂时的评价，继而对自己作出全面的评价。

继自我评价之后，各部门的经理找他们的下属谈话，了解他们的职业生涯目标记录下来，并在下面写上这些人目前的工作状况。这样，企业的高级主管和人力资源开发部门就可以利用这些信息去进行整体性人力资源规划、制定工作要求规范以及做升迁上的时间安排。当公司未来的需求与员工的职业生涯目标大体上一致时，部门经理就为员工的职业发展提供帮助。如：对员工进行培训或轮岗等。公司将每个员工的职业生涯发展目标结合到工作目标中去，这样有利于今后的工作评价鉴定。同时，各部门的经理还把对员工职业生涯发展的监督作为工作检查的一部分，并负责向员工提供各种可能的帮助。

休利特—帕卡德公司的高级主管们发现，在举办了职业生涯管理讲座后，他们在进行人员调动时，比原来得心应手得多了。公司有充分的理由向员工说明为什么要将他们留在原来的职位上，为什么要调动他们的工作，为什么要解雇他们等等。更为重要的是，举办讲座后的第二年，科罗拉多动力分厂的全员变动率保持在原有的水平上，没有发生变化。据估计，更换一名中层经理需花费 4000 美元。无疑，能保持人员变动率稳定是一项令人鼓舞的成果。

在举办讲座的 6 个月之后，在所有的参训者当中，有 37% 的人已被提拔到新的工作岗位，40% 将在今后半年内获得升迁。在这些被提升的人当中，有 74% 的人认为，这个讲座对于他们的职务升迁起到了十分重要的作用。

这个讲座采取的是自愿参加的方式，本公司的高级主管解释了为什么要帮助员工管理他们职业的问题，最有说服力的理由就是公司想具有较强的竞争能力。他谈到：如果我们说通过培养更多的培养更多的目标明确、自信心强的员工，就能增强公司的稳定性，人们可能嘲笑我们是自相矛盾。但是我们已经注意到，现要的员工不同于以往，他们更难管理。所以，只有那些能为员工提供满意的工作机会的公司，才会得到忠实可靠、勤奋努力的员工。

休利特—帕卡德公司高级主管的这番话值得我们深思，特别是在国人大中型企业人才流失严重的今天，大有借鉴之处。

休利特—帕卡德公司员工发展计划具有以下特点：

(1) 强调员工自主发展。公司设有职业生涯课程，让员工进行一系列的自我评价活动，充分认识自己，为个人发展规划的制定做好准备。这个讲座采用员工自愿参加的形式，使每一个具有发展愿望的员工都有充分发展的机会。

(2) 开展多视角、新颖的自我评价。如前所述，该公司的员工自我评价除采用测量问卷外，还有写自传、24 小时日记、与亲戚或朋友面谈等形式。通过这些方法，受训者对自己有了更全面的、深刻的认识，公司也可大致了解受训者的基本素质。

(3) 谋求个人发展目标与公司未来的需求紧密结合。当员工个人的目标与公司未来的需求一致时，员工的上级会帮助员工制定培训计划，对员工进行指导，使之得以实现。

(4) 将培养下属作为部门经理职责的一部分。了解员工的发展目标，帮助员工实现目标是由部门经理来完成的。

本章小结

随着科学的发展和生产力的提高，现代社会对人员的知识和智力要求越来越高，同时也要求企业的整体人才结构必须不断优化。因此，对企业员工进行全面培训，已成为人力资源管理十分迫切的任务。本章首先介绍了员工培训的目的、企业最基本的培训体系及一般的培训流程；其次从培训需求分析入手，介绍了培训计划的编制及计划的实施控制，着重介绍了培训一般员工和管理人员的各种方法；最后介绍了员工职业发展的主要活动及模式，并就员工发展规划作了具体的案例分析。

思考题

- 1、你认为在培训的整个运作过程中，人力资源管理部门的主要作用是什么？
- 2、什么是培训与开发？两者之间有何异同点？
- 3、什么是员工职业发展？它对企业人才的培养和开发有何意义？

实践性练习

实例简介：快活林快餐公司开办不足三年，生意发展很快，从开业时的两家店面，到现在已是由 11 家分店组成的连锁网络了。

不过，公司分管理人员培训工作的副总经理张慕延却发现，直接寄到公司和由“消费者协会”转来的顾客投诉越来越多，上个季度竟达 80 多封。这不能不引起他的不安与关注。

这此投诉并没啥大问题，大多鸡毛蒜皮，如抱怨菜及主食的品种、味道、卫生不好，价格太贵等；但更多是有关服务员的服务质量的，不仅指态度欠热情，上菜太慢，卫生打扫不彻底，语言不文明，而且业务知识差，顾客有关食品的问题，如菜的原料规格，烹制程序等一问三不知，而且有的抱怨店规不合理而服务员听了，不予接受，反而粗暴反驳，再如发现饭菜不太熟，拒绝退换，强调已经动过了等等。

张副总分析，服务员业务素质差，知识不足，态度不好，也难怪他们，因为生意扩展快，大量招入新员工，草草作半天或一天岗前集训，有的甚至未培训就上岗干活了，当然影响服务质量。

现在店里的服务员是两班制，张副总指示人事科拟定一个培训计划来解决当前的问題。

- 1、将同学分为小组，就快活林公司存在的问题进行讨论，并写出快活林公司的培训需求分析报告。
- 2、各小组就培训需求报告进行交流，综合分析总结出较全面的培训需求报告。
- 3、各小组根据培训需求分析编制培训计划。
- 4、各小组就培训计划进行交流，最终得出较为完善可行的培训计划。

第七章 企业员工的激励

本章教学目的与要求

通过本章内容的学习使学生掌握激励理论、方法和技巧并运用到实际以激发员工的工作积极性

本章重点：激励理论、方法与技巧

本章难点：激励理论的实际应用

激励主要研究如何激发一个人完成一项工作的内在心里意愿，激励的目的，是希望培养出能自我要求及自我激励且负责任的员工。在企业管理中员工正确的行为会得到奖励，错误的行为将受到惩罚；但是没有任何奖励或处罚是永远有效的，只有由内心发出的自我要求、自动自发的行为，才是企业管理上成功与否的标志；靠规章、制度的纪律要求，起到的是外部的控制作用，防止不利于企业目标实现的问题出现而已；真正的自我要求，才是公司具备竞争优势的关键所在。

所以，企业管理者要了解员工内在动力的来源，并激发员工工作潜能。人是公司最重要的资源，一个经理人若无法鼓舞员工士气，无法激励员工的潜力，使他们努力地投入工作，则注定是个失败的经理人。管理的基本定义是通过他人以完成事情，故经理人最关心的应该如何使员工有效率地完成工作，以达成公司目标，这就是激励的核心工作。

7.1 激励的概念及其作用机制

7.1.1 激励的概念

激励是指为了实现组织的目标，通过一定的手段，影响员工的内在需要或动机，从而强化、引导或改变人们的行为。

7.1.2 激励在企业管理中的作用

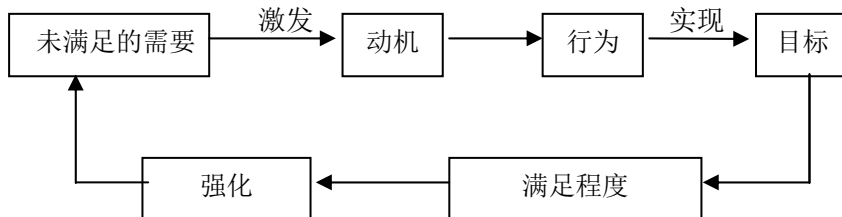
1、激励有助于充分挖掘员工的潜力，激发员工的创造性和革新精神，保证工作的有效性和高效率。

2、激励有助于将员工的个人目标导向实现企业目标的轨道，实现个人与企业的双赢。

3、激励有助于吸引并留住优秀人才，优化企业人才结构

4、有助于增强企业的凝聚力，促进内部各组成部分的协调统一

7.1.3 激励的作用机制



7.2 激励理论

激励理论是关于激励的基本原理、规律、机制及方法的概括和总结，是激励在管理活动中赖以发挥功能的理论基础。自 20 世纪 20 年代以来，许多管理学者和心理学家分别从不同角度研究探索，提出了多种激励理论，按所研究的激励与行为的关系不同，可把各种激励理论划分为内容型激励理论、过程型激励理论和行为改造型激励理论三类。

7.2.1 内容型激励理论

内容型激励理论着重研究激励的原因、需要的内容和结构以及它们如何推动人们行为的理论。主要包括马斯洛的需要层次理论、阿尔德弗的 ERG 理论、赫兹伯格的双因素理论和麦克利兰的成就激励理论。

1、需要层次理论

这一理论是由美国心理学家马斯洛 (A. H. Maslow) 提出的影响较大的一种激励理论。其主要论点有两个：其一，人是有欲望的高级动物，人的需要取决于他已经占有什么和还没有占有什么，只有未被满足的需要，才会影响到他的行为；换句话说，已被满足的需要，不会起到激励作用；其二，按人需要的重要性和发生的先后次序，将人的需要划分为五个层次：生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要、自我实现需要，它们从低级到高级排成一个序列，只有在较低层的需要得到基本满足后，人们才能进一步升到另一个较高层次的需要。

马斯洛需要层次的五个等级分别是：

(1) 生理的需要

是人类最基本的需要，包括衣、食、住、行等生存所必不可少的需要。马斯洛认为在生理的需要未被满足前，没有任何其他的需要会被当做是激励的基础，因个人的生存是最基本及最重要的考虑。如中国人说：“衣食足而后知荣辱。”

(2) 安全的需要

一旦生理的需要被合理地满足后，马斯洛认为他们会去寻求满足安全的需求。这类需要可分为两类：一类是现在安全的需要，即要求自己现在的社会生活的各个方面均有保证，如就业安全、生产过程中的劳动安全、社会生活中的人身安全等；另一类是未来的安全，希望未来的生活能有保障，如年老时生活能有保障等。

以上两个需要是属于防卫性的需要，马斯洛称之为不足的需要，它们用来保护自己的生存，以避免环境中可能伤害他的人或事。

(3) 社交的需要

当生理和安全的需要基本满足后，社交的需要就占主导地位，此需要与人们对友谊、感情、爱人、被爱及归属感等社会关系的需求有关。让员工对组织有归属感及能被工作群体接受，均是企业组织满足员工这方面需求的方法；在讨论或做决策时，欢迎员工的参与讨论或提供意见，可满足员工归属感方面的需要。

(4) 尊重的需要

此需要包括个人对自己的尊重及受他人的尊敬、肯定及赞赏，此需求的满足会导致荣誉感及自信心。在员工表现良好时，公开宣布“你的表现杰出！”送他奖牌或奖状，上面写明其杰出事迹，或送他礼品，并持续地告诉员工他们是重要的、有价值的，都是企业在尊重的需要方面满足员工的方式。

以上两个需要是属于社会性的需要，在满足防卫性的需要后，它们是用来进行对外在社会上与人互动上需要的基础因素。

(5) 自我实现的需要

这是最高层次的需要，是指实现个人理想和抱负，最大限度发挥个人潜力并获得成就感，实现自我价值。自我实现是一个发掘真正自我的过程，认知自我存在的价值。此项需求的满足是不假外求，而是来自于自我努力、自我肯定及自我挑战的成就感，是一项自己内心因实现理想而产生的内在满足。不管其职位是总统、经理、教授、运动员、画家、木匠或清洁队员，一个人能全心全力的投入工作，其实都在追求一份自我理想的实现。

五种需要中生理和安全属低级需要，社交为中间需要，尊重、自我实现为高级需要。通常而言，层次越低的需要越容易得到满足，每个人在某一特定时期总有某一层次的需要占主导作用(称之为主导需要)，其他需要处于从属地位，由此激励员工时必须根据主导需要来采取措施。

需要层次理论的应用价值在于：管理者可以根据五种基本需要对员工的多种需要加以归类 and 确认；然后针对未满足的或正在追求的需要提供诱因，进行激励；同时更加注重高层次需要的激励作用。

2、阿尔德弗的 ERG 理论

ERG 理论是美国耶鲁大学组织行为学教授阿尔德弗(C. P. Alderfer)于 1969 年提出的一种与马斯洛需要层次理论密切相关但又不完全相同的理论。他在大量实验研究的基础上，把马斯洛理论中的五个层次的需要简化为三个层次：生存需要(existence)、关系需要(relatedness)和成长需要(growth)，所谓 ERG，即是这三个英语单词的第一个字母的组合。

(1) ERG 理论三个需要层次

生存需要关系到机体的存在或生存，即维持生存的物质条件，相当于马斯洛提出的生理与安全的需要。关系需要是指维持人际的欲望，相当于马斯洛理论中社交与部分尊重的需要。成长需要是个人自我发展和自我完善的需要，与马斯洛的尊重和自我实现的需要相对应。

(2) ERG 理论的基本观点：ERG 理论并不强调需要层次的顺序，认为某种需要在一定时间内对行为起作用，而当这种需要得到满足后，可能去追求更高层次的需要，也可能没有这种上升的趋势。ERG 理论认为，当较高级需要受到挫折时，可能会降而求其次，例如：可能会出现“关系需要的满足越少，对生存需要的要求就越多”和“成长需要的满足越少，对关系需要的要求就越多”这样两种情况。ERG 理论还认为，某种需要(特别是成长需要)在得到基本满足后，其强烈程度不仅不会减弱，还可能会增强，这就与马斯洛的观点不一样。

(3) ERG 理论与马斯洛需要层次理论比较

这两种理论都研究了人的需要，并把人的种种需要划分为类似的不同层次，同时，都认为人的种种需要一般是由低到高逐步发展上升，而且是相互联系的，这是二者相似之处。不同之处在于：

马斯洛需要层次论是以“满足——前进”的途径为基础，依照五个层次由低到高、循序渐进的，不存在越级，也不存在由高到低的下降；而 ERG 理论在“满足——前进”的方式之中加入了“挫折——倒退”的因素，并认为，人的需要并不一定严格按由低到高的顺序发展，而是可以越级的，例如：某人的关系需要受到挫折后，就会看重生存的需要；有的人在生存需要得到满足后，可直接上升到成长发展的需要。

马斯洛需要层次论认为，在同一时间内，个体主要追求一种需要的满足。而 ERG 理论则认为在任何时间内，个体可能同时追求一种以上的需要。这是因为受到挫折而退缩并不意味着需要消失，而更多的是在寻找满足较高层次需要的机会。

马斯洛需要层次论认为，人类的五种需要是生来就有的，是内在的、下意识。而 ERG 理论则认为，人类的三种需要不完全是生来就有的，有的需要是通过后天学习产生的。

ERG 理论是以马斯洛需要层次理论为基础的，但并非简单地压缩或简化，而是用实证材料进行了修订，弥补了马斯洛理论的若干弱点，使得理论与实证的结果更加吻合。

3、双因素理论(Two-factor theory)

双因素理论又称为激励—保健(Motivation—maintenance)理论，是心理学家弗雷德里克·赫兹伯格(Fredrick Herzberg)于 20 世纪 50 年代后期提出的。他对美国匹兹堡地区的 11 个产业中近 2000 位工程师及会计师进行了广泛的访谈，如什么时候对工作特别

满意？什么时候对工作特别不满意等等，通过对调查结果的综合分析，赫兹伯格得到了现今已广为管理界接受的双因素理论：认为员工工作受保健因素及激励因素两项因素的影响。

保健因素是指与人们的不满情绪有关的因素，如工作安全、薪资、内部人际关系（与上司、同事及部属的关系）、公司的政策及管理方式、工作条件及主管的监督等，这类因素改善了，能消除职工的不满，对人的积极性起保持作用，但不能激发他们的积极性，就像卫生保健一样，只能防病，不能治病。当上述因素没有出现或不理想时，会造成员工不满意，这些因素的出现则被视为理所当然；员工则没有不满意；赫兹伯格认为，这些因素与工作外在的因素有关。

因为保健因素是企业维持员工工作下去的必要因素，实务上企业要提供个人良好的工作环境或令人愉快的人际关系。依此理论，若企业给员工高薪、工作保障与安全，这并不会激励员工，因为这些因素只是消极地避免引起他们的不满意的维持因素而已。

(2) 激励因素

当与工作有关的内在因素如升迁、被肯定、成就感、工作有趣或重要、责任感等，以工作为中心的上述因素存在时，赫兹伯格认为，就能够激励员工的工作热情，使人产生满意的情绪；当这些因素不存在时，他认为也不会引起员工的不满意，而是没有满意。使用于企业内，则是给予员工责任及自主性，主管的肯定与尊重，及员工的建议被采用等，皆是企业积极的激励员工的方式。

双因素理论关于满足职工需要的两类因素具有不同激励作用的观点，可以给管理人员以启示，一是采取了某种激励的措施后不一定就能产生满意，更不等于劳动生产率能提高；二是满足各种需要所引起的激励程度和效果不同；三是要调动人的积极性，不仅要注意物质条件和工作条件等外部因素，更重要的是工作本身的内在因素，为使员工积极性得到充分发挥，必须重视激励因素的作用，为员工创造做出贡献与成就的工作条件和机会，丰富工作内容，增加工作趣味，并赋予必要的责任，使员工从工作中获得成就感，得到企业及他人的承认。

4、麦克利兰的成就激励理论

哈佛大学心理学家麦克利兰(D.C. McClelland)在 20 世纪 50 年代提出的成就激励理论(亦称为三重需要理论)中把人的高层次需要归纳为权力、情谊和成就需要。麦克利兰认为人在生存需要基本得到满足的前提下，最主要的高层需要有三种，即权力需要、情谊需要和成就需要，这三种需要不仅可以并存，而且可以同时发挥激励作用，只不过在不同的人身上会有不同的强度组合，从而形成每个人独特的需要结构，影响人的追求与行为。

(1) 麦克利兰的三重需要

权力需要是一种直接影响和控制别人的欲望，具有高权力欲望的人对影响和控制别人表现出很大的兴趣，这种人总是追求领导者的地位，麦克利兰认为，一个管理者若把他的权力形式建立在个人需要的基础上，不利于他人来续位。

情谊需要是指人们对良好人际关系、真挚情感与友谊的追求，具有情谊需要的人，通常从友爱、情谊的社交中得到欢乐和满足，麦克利兰指出，注重情谊需要的管理者容易因为讲究交情和义气而违背或不重视管理工作原则，从而会导致组织效率下降，但是如果将情谊需要强烈的人安排在需要协作配合的工作岗位上，将会大大提高工作效率。情谊需要与马斯洛的社交需要和阿尔德弗的关系需要基本相同。

成就需要是个体在工作中追求卓越、争取成功的欲望，具有成就需要的人，经常考虑个人事业的前途、发展问题，能从工作的完成中得满足，即使出现失败也不会过分沮丧，麦克利兰认为一个人成就需要的高低直接影响着他的进步和发展；一个组织或国家拥有高成就需要人的多少，直接决定着其繁荣和兴旺。

(2) 成就需要理论的基本观点

麦克利兰认为一个企业如果有很多高成就需要者，那么企业就会发展很快；一个国家如果拥有很多这样的企业，整个国家的经济发展速度就会高于世界平均水平。

一般情况下约 10%的人口有高成就需要，他认为，高成就需要可以通过教育培训获得。

在成就需要理论的研究中，存在着一个重要的因果关系问题，即究竟是由于一个组织配备了具有高成就需要的人员才使该组织成为一个有高成就的组织，还是由于把人员安置在具有高度竞争性的岗位，组织中才产生了高成就的行为，麦克利兰认为前者比后者更重要，高成就的需要并不是生而俱有的，而是在人们的实践活动中培养起来的，因此，组织应为培养具有高成就需要的人创造有利的发展条件。

7.2.3 过程型激励理论

过程型激励理论着重研究动机的形成和行为目标的选择，主要包括期望理论、目标设置理论、波特——劳勒的激励模式、公平理论。

1、期望理论

面对满足同一种需要的活动，为什么有的人情绪高昂而有的人无动于衷？美国心理学家佛洛姆(Victor Vroom)针对这个问题于 1964 年提出期望理论。他认为人对目标的追求程度或行为的激发力量取决于对效价和期望值的判断。佛洛姆用以下的公式来表达这个理论：

激发力量(M)=效价(V)*期望值(E)

效价(Values)是指个人对某项工作及其结果能够给自己带来满足程度的主要评价，即价值的评价。价值观是由个人的经验和价值观而主观决定，所以每一个人的价值观，基本上是不一样的。

期望值(Expectancy)是指人们对自己能够顺利完成这项工作的可能性的估计，亦即主观认定目标实现的期望概率，这是不确定的。比如说员工希望升迁以得更高薪水和地位，能否升迁是由管理当局所决定的，充满了不确定因素，如果可能性很低，则他不会努力。

期望理论表明：一个人努力与否，是取决于行动的预期结果的价值，以及个人对行动能导致结果的概率的主观认定。也就是说，假如个人的行动可以获得预期的结果，则这个行动就会重复。

2、目标设置理论

目标设置理论是 20 世纪 60 年代末期由爱德温·洛克(Edwin Locke)提出的，其理论内涵包括以下几个方面：

目标的明确性具有激励作用。人们都希望了解自己行为的结果和目的的认知倾向；这种了解可以减少行为盲目性，提高个体的自我控制；因此，当人们知道自己要做，以及必须付出多大努力才可以完成时，就会自觉地调动心理状态，从而提高绩效。

目标难度适中具有激励作用。目标难度适中是指有一定挑战性又是可以达成的目标，这种目标比简单的或难以企及的目标的激励效果好。

及时反馈目标。及时针对目标给予反馈，找出与目标的距离，使员工了解自己工作的进展情况，有助于提高工作效率。

自我设置目标。自我设置目标要比他人设置目标激励效果更，由于自我设置目标，增加了对目标的责任感、合理性和认同性，有助于提高努力水平。

目标管理理论应用的前提是必须能够对员工的工作设定明确的、可测量的目标和要求，但有些工作如科研工作很难设定明确的工作目标。而且目标设置理论需要员工个人的努力与工作结果之间有很强的必然联系，很少受到客观环境的限制。

3、波特——劳勒的激励模式

1986 年, 波特(L. W. Porter)和劳勒(E. E. Lawler)以期望理论为基础, 提出了一个更为完善的激励理论, 较好地说明了整个激励过程(见图 7-3)。

波特和劳勒的激励模式的要点是:

(1) 工作中的努力程度取决于报酬的价值(效价)、取得报酬所需付出的努力以及实际取得报酬的可能性(期望概率)。而努力和报酬的因果关系也受到过去经验和实际绩效的影响。

(2) 由于工作能力和理解能力差异, 虽然努力程度相同, 但取得的工作绩效不可能完全相同。

(3) 工作绩效的不同导致内在报酬和外在报酬的不同。内在报酬是工作及其结果给人们带来的成就感和自我实现感; 外在报酬是指组织根据工作绩效给予的奖励, 如奖金、表扬、职务晋升等。

(4) 激励措施是否产生作用, 取决于受激励者对报酬是否公平的评价, 如果他感到公平, 则会导致其进一步的努力。

波特和劳勒的激励模式告诉我们不要以为设置了激励目标就一定能获得所需的行动努力, 并使员工满足。要形成努力——绩效——报酬——满意——努力这样的良性循环, 这取决奖励内容、奖励制度、组织分工、目标设置、管理水平、公平考核和领导作风等综合性的因素, 还要注意个人的满意度在激励中的反馈。波特和劳勒提出了以下几个步骤来改进管理人员的激励工作:

判断出每个人想要的结果; 确定组织目标需要怎样的业绩表现; 确认这个业绩是可以达到的; 把每个人想象的结果和组织所需的工作表现相联系; 对各种冲突、矛盾的预期情形作全面的分析; 确保优厚了报酬; 确保整个制度的公平性。

4、公平理论

公平理论是亚当·斯(J. S. Adams)于 1965 年提出来的, 又叫交换理论, 它侧重于研究工资报酬分配的合理与公平对员工积极性的影响。员工工作的动机不仅受其所得的绝对报酬的影响, 而且受到相对报酬的影响, 员工会对自己在工作上的投入与产出做出以下两方面的比较并根据比较结果会产生不同的激励效果。

(1) 比较自己在工作上的投入与产出

对于工作, 员工的投入, 如努力、教育、经验及才干等, 以求获得相关的产出, 如薪资、别人的肯定或其他有价值的利益等。亦即员工会比较自己所获得的代价(产出)与投入之比是否得到合理公平回馈, 以决定努力是否值得。

(2) 自己投入对产出的比率, 与别人的投入对产出的比率进行比较

假如这个比率是相等的, 那么他就会认为公司对待他是公平的; 但是如果觉得是不相等的话, 那么他就会认为公司对他不公平或不合理。

如果有不公平的情况发生, 员工就可能会想办法去改变它。公平理论在说明, 若员工觉得投入没有获得同等的报酬时, 则会产生压力, 当事人便会采取行动, 以减少这种不公平。

研究公平理论通常都包括了工作薪资报酬, 而基本问题是: 当某人与其他人有相同投入, 却得到较少报酬时, 他会如何反应? 在同样情况下, 他却得到比别人更多报酬, 他又会如何反应? 研究发现, 获得较少报酬的员工倾向降低他的努力程度, 如超级市场收银员, 他觉得与同事相比其报酬较少时, 她会降低工作速度, 并且会造成较多的错误; 在管理者之间也有类似的情况发生。而在较多的报酬情况下, 会导致员工生产力的增加, 员工会更努力工作, 以此消除不公平。

实践证明, 公平理论所描述的关于公平的感受是一种普遍的心理现象。它广泛存在于企业环境中, 并直接作用于员工的行为过程, 影响员工的作用积极性。为实现有效激励, 管理者必须深入了解员工对其劳动报酬是否感到公平, 并通过合理分配奖酬、调节

奖励形式、纠正认知偏差适当减少比较机会等方式消除不公平感，力求使每个员工都得到报酬和待遇，进而增加其满足感，激发员工的积极性。

7.2.3 行为改造型激励理论

这一类理论着重研究激励的目的。激励的目的是为了改造和修正行为，它研究如何改造和转化人的行为，变消极行为为积极行为。主要包括强化理论和归因理论。

1、强化理论

强化理论是美国心理学家斯金纳(B. F. Skinner)提出的用强化的方法来控制行为的一种理论。强化理论认为行为的后果才是影响行为的主要原因，为了达到某种目的，人会采取一定的行为，这种行为将作用于环境，当行为的结果对其有利时，这种行为就会重复出现；当行为的结果对其不利时，这种行为就会减弱或消失。

因此想对人们的行为有所影响，可通过控制行为的后果对人的行为进行强化。实务上，强化激励模式主要可分为正强化、负强化和自然消退。

(1) 正强化

又称为积极强化，即利用强化物刺激行为主体，保持和增强某种积极行为重新出现的频率。属于正强化的有表扬、奖励、提薪、提升等。在正强化下，员工因原有行为受到鼓励和肯定而自觉加强该行为。

(2) 负强化

又称为消极强化，即利用强化物抑制不良行为重复出现的可能性，从而去除公司所不想要的一种行为。负强化包括批评、惩罚、降职、降薪等。通过负强化可以使员工感受到物质利益的损失和精神的痛苦，从而自动放弃不良行为。

经理人当然要想尽办法来激励员工的工作热诚及士气，而能达成公司目标，然而当员工绩效不显著时，惩罚是必要的。惩罚通常具有负面的意义，但如何转为正面的激励效果呢？以渐进程序来改正员工的重复错误行为，较具有效果，典型的惩罚程序是：口头警告、书面警告、停职、解雇。

(3) 自然消退

自然消退即对行为不施以任何刺激，任其反应频率逐渐降低，以致自然消退。实践证明，某种行为长期得不到肯定或否定的反应，行为者就会轻视该行为的意义，以致丧失继续行为的兴趣。

上述强化方法在实施中可以采取多种形式，分为：连续强化是员工每次的行为皆给予强化，如：计件工资；定期强化，员工的行为保持一定时期后，给予一次强化，如：月奖金；随机强化，管理人员根据员工的工作表现采用灵活方式随时予以强化，让员工保持一份期盼的心情，则他会更努力投入。

在管理工作中，人们经常在自觉或不自觉地运用着强化理论，例如通过表扬或奖励，使好的行为得到肯定，使之重复出现；通过批评和惩罚，使不好的行为得到否定，使之越来越少。管理者要正确地运用各种强化手段制止不良行为的出现，鼓励和培养对组织有利的行为。

2、归因理论

这是美国心理学家海德(Heider)等人提出的一种理论。归因理论研究的内容包括三个方面：第一，心理活动的归因，即人们心理活动的产生应归结为什么原因；第二，行为的归因，即根据人的行为和表现对其心理活动进行的推论；第三，对人们未来行为的预测，即根据人们过去的表现预测他们以后在有关情景中会产生什么样的行为。

该理论把人的行为之所以取得成功或遭遇失败，主要归因于四方面的因素，即努力程度、能力大小、任务难度和机遇。不同的归因直接影响人们的工作态度和积极性，从而影响以后的行为和工作效果，归因理论认为，人们把过去工作的成功和失败归因于何种因素，对于今后工作的积极性有很大影响。如果把成功和失败都归因于内在原因，即

归因于自己的努力程度，就会提高工作的积极性；反之，如果把成功和失败都归因于外部原因，归因于任务难易或机遇，就会降低工作的积极性。

7.3 激励的一般原则及方式

7.3.1 激励的一般原则

要最大程度地满足员工的需要，激励员工士气，实现组织目标，应注意遵循以下一些基本原则：

- 1、个人目标与组织目标相结合
- 2、差异化与多样化的原则
- 3、公平原则

7.3.2 激励的一般方式

激励方式有多种多样，从传统的物质奖励到民主管理，激励方式的不断演变发展是企业和社会发展的一个缩影，也是人的需要不断发展的反映。下面介绍几种现代工商企业管理中常用的激励方式。

1、奖惩

包括物质奖惩和精神奖惩，前者主要通过增减工资或奖金，后者主要通过各种形式的表扬或批评等来调动人的积极性，消除不良行为。其中物质奖惩是最古老和传统的激励方式之一，在现代工商企业中，物质奖惩仍是最常用的激励方式之一。

2、思想工作

主要通过宣传教育、举行座谈会、个别交流思想等方式，来激发个人的事业心、责任感、企业主人翁精神以及社会奉献精神等等。思想工作的目的就是要通过引导和说服使员工认识到个人利益和组织利益是可以取得一致的，并且即使不一致时，也应以组织利益为重，顾全大局。思想工作和其它激励方式一起使用，能收到更好的激励效果。

3、工作安排

指一切涉及到工作内容本身的激励，包括职位的提升、权限的扩大、工作范围的扩大、安排更具有挑战性或更符合个人爱好和特点的工作、工作丰富化等等。适当的工作安排不仅是人力资源管理的重要工具，也是一种有效的激励方式。

4、培训

给个人提供各种学习、锻炼的机会是一种有效的激励方式。培训意味着为自身能力和素质的提高、自身人力资本的增值以及将来更好的发展提供机会和条件。特别是进入信息社会，知识的更新越来越快，人们在工作岗位上受到的挑战也越来越多，对学习的需要越来越强烈，因此，培训这种激励方式也越来越受到青睐。

5、民主管理

民主管理主要表现在员工参与企业的管理决策工作以及有关管理工作的研究和讨论。这种激励方式的效果是多方面的：一方面使得员工通过参与管理获得一种取得别人重视的机会和一种成就感；另一方面又可使员工获得信任而产生强烈的责任感，从而提高员工的工作积极性。在一些国家的工商企业里，民主管理非常盛行。实践证明，民主管理是一种非常有效的激励方式。

在工商企业的实际管理工作中，有着多种多样的激励方式，管理者可以根据员工的实际情况，选择合适的激励方式，以达到调动人们工作积极性的目的。

7.3.3 激励应避免的陷阱

同其他管理职能一样，激励也存在一些两难问题。

- 1、防止激励一部分人的同时打击另一部分人。

激励作为鼓励和表彰先进的手段，最基本的特点是体现差别，褒扬积极协作、努力工作的行为。在实际运用中，最大的陷阱是激励一部分人的同时打击了另一部分人。除了应把握公正、公平、透明等基本原则外，还要注意分析激励的综合、整体效果。

2、把握竞争与调和的平衡。

过分重视对个人的激励，会破坏合作精神，伤害整体利益；过分注重整体利益，又会导致平均主义和无原则的调和，影响个人工作积极性。把握竞争与调和的平衡，需要一定的领导方法和领导艺术。

3、兼顾短期利益和长期效果

企业不能不考虑短期的业绩和效果，同时也必须重视长期的利益和积累，为长期发展准备力量和资源，这也是一个两难问题。强调现时的表现和业绩，下属或部门会产生短期行为，不利于蓄积资源、增强实力；强调长期的积累和利益，又会导致对现时业绩的轻视和忽略。在激励过程中，必须把握二者的平衡，兼顾短期利益和长期效果，寻求企业的长期发展。

从根本上说，解决上述问题的出路在于组织发展，因为组织发展会使物质资源、地位、荣誉等可供分配的资源增加，会增强个人的自豪感，增强组织的吸引力，组织可以在更高层次上考虑组织内部的平衡与协调。

7.4 激励的设计与实施

在企业环境中，激励表现为管理主体运用各种方法手段作用于管理对象（员工），使之为实现企业目标做出努力和贡献的动态过程。为保证这一过程的有效运行，管理者必须精心设计激励工作系统，包括在选择激励模式的基础上，设立激励原则、确立激励方法等。只有经过周密的系统设计，才能推动激励过程的顺利实施，达到最大限度在激发员工积极性的目的。

7.4.1 对激励系统设计的要求

一套激励系统应该对个人产生什么样的影响，达到什么样的效果才算比较理想呢？从组织整体需要出发，主要的要求体现在下述几方面：

1、激励系统应保证个人选择合乎组织目标要求的行为

组织管理中所有的激励因素的综合作用，最终要有利于引导个人的行为朝向组织目标的要求。如果激励系统客观上不引导个人注重长期的业绩，个人就会倾向于选择短期行为；如果考核中强调对错误行为的严厉惩罚，个人就会选择保守的行为方式。激励系统设计将个人行为导向组织整体的要求，是最基本的目标。

2、要求员工努力做好自己的工作

管理者应考虑如何运用各种手段，最大限度地激发个人努力做好自己的工作。物质报酬、晋升的机会、荣誉等因素，如果运用得好都可以激发人的工作热情，使之组织做出更大的贡献。

3、要求员工应能积极与他人配合

工作中能否积极与他人配合，不仅关系到个人工作效率和效果，更与组织整体行为的效率和效果有关。激励系统设计不能只从个人角度考虑问题，必须立足于整体、立足于协同工作的团体考虑，才能收到理想效果。

4、工作中善于学习。

工作中个人的学习过程关系到个人能力能否提高，关系到对其他人的影响，关系到组织整体的学习和提高，所以激励系统设计要考虑到促进个人和组织的学习过程，要创造一种努力提高个人能力、争创一流业绩、积极进取的组织风气，为企业发展培养人才，蓄积经营资源。

5、有效沟通信息

有效沟通信息是组织集体协作过程的要害。有效沟通最基本的要求是维持组织管理的基本框架、基本过程，进一步的要求是组织中每一个人对变化、对新情况有较强的敏感性，使环境条件的变化及时反映到相关决策层次，保持组织的活力和弹性。

这五个方面的要求很难同时做到恰如其分，现实生活中，过分重视个人业绩和物质报酬往往伤害个人的协作、配合精神和有效沟通的积极性，但从组织整体利益和长远利益来看，上述五方面都是必须予以重视的。

7.4.2 激励系统设计要点

激励系统设计的关键在于个体之间分配个人在组织中追求的因素，达到组织期望的结果。设计的关键环节是考虑激励系统的核心因素是什么，在核心因素之外如何综合平衡其它因素。从组织管理的要求出发，激励系统的核心在于个人对组织的贡献，可从下述三个方面反映该要点：

1、以业绩为核心。

这是任何类型的激励机制都要考虑的基本要素。激励的效果通过个人的业绩反映出来，业绩一般用销售额、营业额、利润率等数量指标衡量，也可以用其它业绩指标衡量。

2、对增强企业经营能力的贡献

个人对组织的贡献，有些可以表现为具体的业绩，还有一些无法直接表现为个人业绩，却有助于增强企业经营能力，如提高企业的信誉、维护企业形象、增强企业竞争力、蓄积企业技术资源等，对此设计激励系统时也要考虑在内。处理该因素，还需要在短期效果和长期效果之间进行权衡考虑，设计业绩考核指标、考核方法时，不同的导向，会产生截然不同的激励结果。

3、对增进协调的工作环境的贡献

除个人对组织的贡献外，激励机制还需要考虑个人行为对工作环境、工作中人际关系的影响，引导和促使每一个人为创造良好的人际关系和工作环境而努力，激励系统设计应注意在个人和团体之间把握平衡。

7.4.3 激励系统的经济性

现实企业中，可供管理者使用的激励因素的资源是有限的。激励因素的使用必须考虑诱因与贡献之间的平衡，运用有限的资源，达到理想的激励效果。物质因素在人们生活水平较低阶段有很强的激励作用，但超过了必要限度，作用便开始下降。地位和名誉因素如果使用，作用也会减弱。有些非物质因素也要花费物质资源，如与地位因素相伴随的待遇，就要花费金钱。另一方面激励因素具有排他性，一个位置给予某一个人的同时也就排除了其他人占据该位置的可能，地位、荣誉等因素都有类似的。

运用激励因素，必须考虑上述特点，设计激励系统时要尽可能做到以下几点：

1、不过分依赖物质因素。

物质因素在满足人的基本需要上有重要作用，但激励不能过分依赖物质因素。由于物质资源有限，过多地运用物质激励会增加企业的激励成本，同时必要限度以上的物质因素其激励效果有限，所以不能过分依赖物质报酬。

2、避免集中、重复。

如果物质报酬、地位、荣誉等激励因素最终都指向同样的对象，就会形成激励的集中、重复使用，一方面缩小了激励的范围；另一方面浪费了资源，减少了激励的效果，激励系统设计要避免出现这种情况。

3、无副作用。

在表彰、鼓励一部分人的积极行为的同时，不要对另一部分无消极行为的人形成打击、贬低，如果奖励某人的措施同时意味着对他人的惩罚，激励的同时就产生了副作用，应避免出现这种情况。

7.3.4 影响激励系统设计的因素

在设计和选择激励系统时，通常要考虑的因素由宏观到微观可大致分为四个层次：组织的外部环境、组织的状况、团队因素和员工个人因素。

1、组织的外部环境

组织的外部环境包括政府和行业的法律法规，组织所从事产业的产业特征，组织所外的市场情况等。

政府的法律法规可能会限制某些激励方案的实施。例如，外资企业不能通过提供户口激励员工。

组织从事的产业有其自身的特征，劳动密集型和技术密集型的产业差别很大。例如制造业和咨询业相比较，制造业更强调产品的质量和产量，工作设计和目标管理等方案往往能收到比较明显的效果；而咨询业则十分强调创造性，强调员工潜能的开发，因此，对员工应给予更多的指导和培训，很少监控员工具体的工作行为。

市场的情况也对激励方案有所要求，以薪酬设定为例，必须考虑同行业员工的薪酬水平，而不能单以员工的工作业绩考虑薪酬，这样可能无法充分起到激励员工的作用。

2、组织的状况

从组织的角度考虑，组织规模、组织的发展期、人员构成情况、资产构成情况等诸多方面都会对激励策略产生影响。

组织规模对激励方式有很大的限制。小规模组织很难实施工作轮换、职业生涯规划、海外培训等激励方案，而大型企业集团则有能力做到。

组织处于不同的发展期，经营管理的重点不同，决定着激励方案也应有所侧重。组织发展处于早期阶段，技术和资金是关键性的问题，激励员工奋斗创业对于组织能否在市场上站稳非常重要。在组织发展的中期，管理规范 and 队伍建设成为组织发展壮大关键环节，设定能够充分调动员工积极性的绩效考评管理体系、薪酬体系、职业发展规划等成为组织必须解决的问题。组织发展到衰退期，激励员工发明创新，重新使组织获得活力变得生死攸关，特别是当组织出现亏损时，妥善处理裁员于稳定员工的情绪至关重要。

人员构成中以高学历、年轻人为主的组织和以低学历、中年员工为主的组织有很大差别。年轻人可能重视个人的发展以及工作本身的意义和成就感；而中年员工可能更重视稳定和物质回报。

不同资产构成的企业由于经营管理的理念不同及其它因素的影响会采取不同的激励方式，如外资企业可能更多地以内部激励为主，而国有企业则大多采用外部奖励的方式。

3、团队因素

团队因素包括团队成员互相配合的情况、工作结构化程度、工作内容和人际关系等方面。

企业的运作如果需要团队成员密切合作，则激励应以团队业绩为主；如果团队结构比较松散，工作主要依靠员工个体的努力，则评定薪酬主要以员工个人的工作业绩为主。

工作是高度结构化的，对工作行为有明确的要求和界定，则行为矫正的激励方法可能会有比较好的效果。

工作内容比较单一、枯燥，可以考虑采用工作丰富化的激励方法。

团队的人际关系对于员工工作有重要的影响，应该注重团队的建设，可以通过团队合作练习等方式建设良好的团队关系，使员工在一个很好的人际氛围内工作。

4、员工个人因素

员工个人因素包括员工的年龄、性别、工种、学历、家庭状况、个人的专业、能力、兴趣、人格和员工的优势等方面，这些因素对选取激励策略有较大的影响。

对于年轻的员工，特别是刚刚进入一个组织的年轻员工，应更多的注重企业文化和成就动机的培养，帮助他们确定职业目标，并对员工进行工作指导，使员工尽快适应工作要求，同时应非常关注员工的培训和能力开发。对于中年员工而言，他们往往进入一个事业的平台期，家庭的负担比较重，此时，在薪酬设定时应考虑到这个因素；由于他们面临提升的机会比较有限，但对企业的情况比较熟悉，可以安排他们指导新员工，更多的倾听他们对企业的建议，使他们保持成就感；及时对他们进行新技术的培训，以适应工作变化的要求。而对于年龄较大的员工，他们更多的关注自己退休后的生活，这时应注意员工的养老保险等方面的事宜。

能力较强的个体可以考虑从强化工作的挑战性入手实施激励。

员工所从事的工作与自己的职业兴趣相符能有效地调动积极性。

人格方面需要考虑员工的权力动机、风险动机、成就动机、人际亲和动机等特点，考虑工作与员工动机的匹配程度。

7.4.5 激励系统设计和实施的程序

激励系统的设计程序大体可分为三个阶段。首先，结合组织的具体情况选择合适的激励理论或激励模式；其次，对员工进行调查，了解各种因素对员工激励的重要程度，进行客观的分析，定量决定各因素的重要性；最后，根据组织现有的资源，选择员工认为作用最大的激励措施。具体步骤如下：

1、选择合适的激励理论

根据政府和行业的法律法规、组织所从事的产业特征、所处的市场情况等外部环境条件和组织的内部环境条件的具体情况，选择合适的激励理论。

2、确定激励需求因素

对组织从组织、团队和员工三个方面进行详细的调查，确定各个因素的重要程度以及不同部门、不同年龄、不同性别的员工对激励的不同要求。

3、与激励需求因素相符的资源配置设计

结合组织现有的人力、物力和财力等资源状况，对重要的激励因素设计实施方案。例如若员工看重自我开发，则可以通过培训、职业生涯规划、海外教育等手段进行激励；若管理人员注重权力动机的满足，则可以选派能力优秀的管理人员担任中高层领导。

4、各激励方案的汇总和整合

将所有的激励方案汇总，制定一个整体的实施方案。从组织、部门和员工三个层次考察方案的可行性和效率。

5、实施激励和监控

按照制定的激励方案具体实施激励措施。根据强化理论，为了有效地强化员工的行为，可以采取间隔强化的激励方式，这样，员工为了探索怎样获得强化，会更多的表现出组织期望的行为。例如月薪、年薪和季度奖金，不是员工某一天工作出色就立刻给予奖励，而是一个月都表现出色才给予奖励。

激励措施的实施需要一贯性和连续性。激励的效果往往不是立刻能够见效，所以，激励措施需要一段时间的持续性。实施方案需要进行动态的监控，以确保方案得到完全落实，而且能够及时的发现加以解决。

6、效果评估

激励措施实施一段时间后，需要对激励实施的效果进行评估。首先，需要评估员工工作的努力程度，通过绩效考核和考察员工工作态度，完成对员工工作努力程度检测；其次，对工作业绩进行重点的考察，直观地掌握激励措施的效果。但需要注意的是，工作业绩受到员工工作能力和客观条件的制约，工作努力程度提高，并不一定导致工作业绩上升，所以，激励还需要和员工的培训以及提供良好的工作条件相结合。不能简单的认为员工业绩没有明显变化，激励措施就没有效果。

7、反馈和调整

员工的激励措施不是一成不变的。随着组织内外部环境的不不断变化，激励方案在实施过程中也会遇到各种问题，需要根据员工工作态度考核和业绩考核的结果，结合对员工的调查以及组织内外部环境的变化，对现有激励措施进行全方位或某方面的改进。

综上所述，激励是人力资源管理中一个非常重要的环节，与人力资源管理效率以及组织的绩效有着密不可分的关系。激励不单单是管理者的职能，而是一个系统工程。

7.5 激励理论在工作中的应用

理解激励理论和自觉应用激励理论，将激励理念转化为具体的激励方案还需要一个过程。在此介绍一些应用性的激励技术或方案，这些方案在实践中获得了不同程度的认可，对于不同的激励方案，需特别探讨分析构建这些方案的理论基础。

7.5.1 目标管理方案

目标管理是由现代管理大师彼得·德鲁克（Peter Drucker）根据目标设置理论提出的目标激励方案。目标管理的理论基础是激励理论中的目标设置理论。目标管理强调组织群体共同参与制定具体的、可行的、能够客观衡量的目标。

目标管理有四个要素，分别为目标具体化、参与设置、限期完成和绩效反馈。

1、目标具体化

目标具体化是指明确具体地描述预期的目标结果。例如：降低成本 7%要比单纯的削减成本更为具体；可将提高产品质量具体化为产品返修率低于 1%等。经过具体化的目标更为明确，可以衡量、检验和比较，更具操作性，也更具激励意义。

2、参与目标设置

目标管理要求制定工作目标时，凡是涉及目标的所有群体应共同制定目标，并共同规定衡量目标的实现程度，而不是由上级单方面地指定下级的工作任务。目标管理通过建立目标阶梯实现这一过程。

创建目标阶梯是指按照一定的程序，以自上而下或自下而上相结合的方式，把组织的总目标转化为各个相互衔接的具体层次目标（组织目标、部门目标、个人目标），使得组织的各个环节都有明确而具体的目标。如果所有层次目标都实现了，那么组织的整体目标也就实现了。

参与目标设置会加强各部门、员工个人对目标的责任感和承诺，从而强化目标的激励作用。

3、限期完成

目标管理要求规定目标完成期限和每一阶段任务完成的期限。每一个目标都有具体的时间限制，必须在这个阶段内完成既定的任务。

4、及时反馈

在完成目标的过程中，要不断地将目标实现程度或接近目标程度的信息向员工反馈，使其能及时地了解工作进展，掌握工作进度，从而及时地进行自我督促和行为矫正。

目标管理是一种很受欢迎的技术。许多不同的组织都普遍采用了目标管理方案，但是对结果不切实际的期望、缺乏高层管理者的参与、管理层无力或不愿根据目标完成情况分配报酬等因素，会造成目标管理激励失效。

7.5.2 行为矫正技术

在此结合一个案例来讨论行为矫正技术的应用过程。

艾默瑞航空货运公司在集装箱刚刚出现时，出于节约经费的考虑，要求搬运工作尽可能地使用集装箱。但最初调查的结果表明，集装箱的利用率只有 45%。经过分析发现，社会认可、工作难度和工作量的增加是集装箱利用率低的原因。于是公司采取了如下的干预措施：在每天结束时，要求搬运工提供一张清单，计算自己的集装箱利用率。结果在使用干预策略的当天，集装箱利用率就达到了 90% 以上。几个月后，取消了这种干预政策，利用率也一直保持在这个水平。这个简单的反馈和积极强化方案在 3 年内为公司节省了 200 万美元。

从上面的案例中，我们可以总结行为矫正技术的一般程序：

1、识别对绩效有重大影响的关键行为

关键行为是指那些对绩效有绝对影响力的行为，例如使用集装箱的行为，提高 5—10% 该行为可以为公司带来 70—80% 的绩效的增加。

2、测量行为发生的最低频率

这是指在现有条件下的行为表现，如 45% 的集装箱利用率。

3、识别行为的权变因素

找出行为发生或不发生的原因，如允许分别包装，而且使用集装箱难度大、工作量大。

4、开发和实施一种干预策略

强化必要的绩效行为，削弱不必要的行为。如要求工人每日交集装箱利用清单并计算利用率。

5、评估绩效提高程度

如集装箱利用率达到 90% 以上并保持，说明行为矫正成功。

行为矫正技术是以强化理论为基础的，主要用于提高员工生产率，减少失误、缺勤、迟到和事故率等。尽管此技术的有效性已经得到证实，但也存在某些疑惑：是否成为操纵人的手段？是否妨碍员工的自由？是否符合管理道德？反馈、认可等非金钱强化因子是否会失去作用？对这些问题目前还没有简单的答案。

7.5.3 员工参与方案

员工参与 (employee involvement) 是指发挥员工所有的能力，鼓励员工更多地参与管理，为组织的成功做出更大努力的过程。其隐含的逻辑是：通过员工参与增加员工的自主性和控制感，提高员工的积极性、对组织的忠诚度、生产力水平以及对工作的满意度。

员工参与方案与 X 理论、Y 理论、双因素理论、E. R. G 理论和三重需要理论等激励理论都有关系。员工参与就是让下属人员实际分享上级的决策权。参与管理尤其受到年轻一代和高学历员工的青睐，其理由有以下几个方面：

(1) 当工作比较复杂，管理人员无法了解员工的所有情况和各个工作细节时，通过员工参与决策，让员工了解更多的情况，使其有所贡献，保证决策的正确性。

(2) 现代的工作任务相互依赖程度很高，倾听其他部门的意见就显得很有必要，而且彼此协商之后做出的决定，各方面都会到致力执行。

(3) 参与决策可以使参与者增加参决策的承诺，反对的可能性较小，有利于决策的执行。

(4) 参与决策为员工提供了内在激励：尊重、认可、成就感、有意义，工作满意度更高。

员工参与有四种形式，分别是参与式管理、代表参与、质量圈、员工股份所有制。

在实践中，几乎所有的西欧国家都以立法的形式要求公司实行代表参与制，即工人不直接参与决策，而由部分工人代表进行参与。目的在于权力制衡，将劳工放在与资方、股东的利益平等的地位上。

质量圈或“质量监督小组”是一种常见的参与管理模式。质量监督小组通常由 8-10 位员工及一名督导员组成，定期开会(通常一周一次)讨论质量方面的难题，分析问题的原因，并提出解决方案，监督实施修正计划。

员工股份所有制是目前比较流行的员工参与方案之一，通过员工拥有企业股份的形式确定其参与决策的权力，成为企业的主人，这会极大地提高员工的满意度和工作绩效。除了拥有股份之外，还要定期向员工告知企业的经营状况并拥有对企业施加影响的机会，这样才能使员工真正参与到企业的运作中来，发挥员工的主动性和创造性。

美国东方航空公司曾经实行这样的方案：允许作业人员对直接影响工作的决策有更多的发言权。在实施这种方案之后，仅仅机械技工的生产力就大大提高，创造价值合计 5000 万美元。

本章小结

激励的本质是通过把握员工的需要，激发、引导和加强他们产生组织所期望的行为，从而有利于提高组织的绩效。本章主要介绍了激励的作用过程、各种激励理论，并重点分析了激励体系的设计和激励理论的运用。

要求学生认识到不同激励方案设计的理论基础。在运用中应结合组织的具体情况，将多种激励理论整合为操作性较强的激励方案，并不断对方案进行必要的修改和调整。

思考题

1. 分析“人性假设”对激励工作会产生的影响。
2. 阐述激励的作用机制，并分析不同激励理论的作用环节。
3. 能否对大学生划分“双因素”？提出你的意见，并与同学讨论。
4. 期望理论对于管理人员有什么实际价值？管理人员能从这一模型中学到一些什么来改进他们的工作绩效？
5. 大学生在学习过程中容易产生何种归因倾向？如何对其进行激励？

案例分析

案例：底薪的问题

现在很多企业，尤其是外资企业，对各人的薪资都实行保密，这给人力资源管理带来了一定的方便，但有时也会造成问题。

小王是从国内一所重点大学毕业的，获得了经济学学士学位，去年进入了一家小有名气的外企工作。小王对这份工作非常满意，一方面公司的上上下下都很和谐，气氛非常轻松，工作虽累却挺舒心；另一方面就是薪水也不错，底薪有 3000 元，还会根据业绩表现有一些奖金。

小王一心扑在了工作上，经常加班加点，有时还把工作带回家做，而且也确实成效斐然。比如说，上次湖北的一个项目，在小王的努力下只用了计划的 1/3 的时间就完成了，为公司节约了大量成本。项目负责人为此还专门写了一份报告提请公司表扬小王。同事们都很佩服他，主管也很赏识他。

年终考核，人力资源主管对小王的成绩给予了高度的表扬，并告诉小王公司将给他加薪 15%。听到这个消息，小王高兴极了，这不仅是钱的问题，也是公司对他的工作业绩的肯定。

同年进入公司的小李却开心不起来，因为他今年的业绩并不好。午饭时两人聊了起来，小李唉声叹气地说：“小王，你今年真不错，不像我这么倒霉，薪水都加不了，干来干去还是 3900 元，什么时候才有希望啊。”小王这时才知道，原来小李的底薪比他高 900 元！他对小李并没有意见，可他想不通，即使不考虑业绩，小李的学历、都不比他高，公司怎么会这么做呢？他想也没想就往人力资源部跑去……

问题：

- 1、试描述一下小王在与小李谈话前后的不同感受。
- 2、对于本例的情况，哪一种激励理论最适用？
- 3、你认为小王下一步会怎么做？请你站在公司人力资源部的角度为小王设计一个激励方案。

实践性练习

1、由五位同学组成班委会成员，分别轮流扮演班长、团支书、学习委员、体育委员和生活委员的角色，现由体育委员向班委会提交本年度校田径运动会的班级参赛方案，及其保障措施(说明措施所采用的激励理论)。请班委会讨论方案及保障措施的可行性，并分析其实施效果。

2、假设你在工作或学习中处于如下一种状态：

- (1)整天无所事事，漫无目的
- (2)工作或学习小有成绩，得到上级或教师的赞扬
- (3)工作或生活中遇到困难挫折
- (4)工作或学习目标总也不能完成

请选择一种状态，向小组成员阐述你处于该种状态的心理活动和行为表现，并通过小组讨论向你提供有效的激励措施。。

第八章 企业员工绩效考核

本章教学目的与要求

通过本章内容的学习使学生掌握绩效考评的方法并能应用到实际中对组织员工的绩效作出公正的评价。

本章重点：绩效考评的方法

本章难点：绩效考评误差及其纠正

企业员工绩效的高低直接影响着企业的整体效率和效益，因此掌握和提高企业员工的工作绩效是企业管理的一个重要目标，企业员工绩效考核就是实现这一目标的人力资源管理工作。绩效考核即是通过运用科学的方法，对企业员工的工作绩效进行评定，从而全面了解企业员工完成工作的情况，发现其不足和存在的问题，并提出相应的改进措施。

8.1 员工绩效考核概述

8.1.1 绩效的意义

企业员工的工作绩效，是指他们那些经过考评的工作行为、表现及其结果。对组织而言，绩效就是任务在数量、质量及效率等方面完成的情况；对企业员工来说，则是上级和同事对自己工作状况的评价。企业通过对其员工工作绩效的考评，获得信息，便可据此制定相应的人事决策与措施，调整和改进其效能。所以对绩效的考评是具有监控功能的。

绩效的性质中值得强调的是它的多因性、多维性与动态性。

1、绩效的多因性

绩效的优劣不是取决于单一因素，而要受制于主、客观的多种因素影响。图 7—1 所示的工作绩效模型，列出了影响工作绩效的四种主要因素，即企业员工的激励、技能、环境与机会，其中前两者是员工自身的、主观性影响因素，后两者则是客观性影响因素。

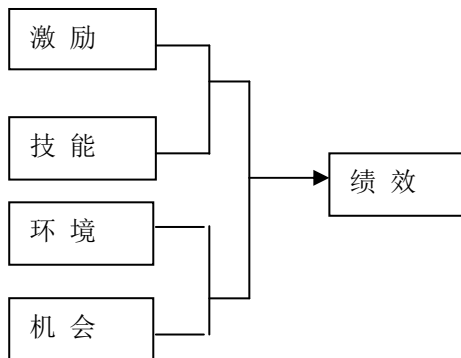


图 8—1 工作绩效模型

这个模型也可用如下公式表示：

$$P=F(SOME)$$

式中 P 为绩效，S 为技能，O 为机会，M 为激励，E 为环境。此式说明，绩效是技能、激励、机会和环境四变量的函数。

2、绩效的多维性

绩效的多维性是指绩效需沿着多种维度或方面去分析与考核，例如一名工人的绩效，除了产量指标完成情况外，质量、原材料的消耗量、出勤，甚至团结、服从纪律等硬、软方面，都需综合考虑，逐一评估，尽管各维度可能权重不等，考核侧重点有所不同。

3、绩效的动态性

企业员工的工作绩效是会变化的，随着时间的推移，绩效差的可能回改进好转，绩效好的可能会退步变差，因此管理者要以动态的，实事求是的眼光看待员工的绩效，不能凭一时印象，以僵化的观点看待下级的绩效。

8.1.2 绩效考核的目的与内容

1、绩效考核的目的

是帮助企业员工认识自己的潜在能力，并帮助他们发挥自己的潜力，从而改进他们的工作状况，确定他们努力方向和对他们进行培训的内容，为他们的个人全面发展提供信息和依据。此外，绩效考核还可以确定企业整体和各部门的工作情况，发现工作中的各种问题，为企业人力资源的合理配置和目标调整提供有效的参考，同时还可以为组织奖惩系统提供可靠的依据。

2、绩效考核的内容

根据不同的目的，绩效考核的内容是不一样的。一般而言，一个有效的考核系统要对以绩为主的德、能、勤、绩诸方面进行全面的总行测评。这是和考绩内涵相一致的，但在实际运用时可以对不同方面有所侧重，而且要兼顾到可操作性。

8.2.1 绩效考核的原则

1、考核应当坚持定量与定性相结合的方法

建立科学适用的考核指标体系和考核标准，一是要避免个人主观意愿，作出感情色彩浓厚的评价。应尽量采用客观尺度，进行考核。所谓客观尺度，就是绝对标准，如合格的推销员每月要完成多少销售额，用事实说话，切忌主观武断。

2、多层次、多渠道、全方位考核的原则

要客观地评价员工绩效，有很多困难，因为员工在不同的时间、不同的场合往往有不同的表现。为此，应多方收集信息，实行多层次、多渠道、全方位的考核。主要包括：

- (1) 上级考核
- (2) 同级评定
- (3) 下级评定
- (4) 专家评鉴
- (5) 员工自评

在实际工作中，要将以上几种形式结合起来，综合运用，还要充分听取各方面的意见，才能切实保证考核的全面性和系统性。

3、责、权、利相结合的原则

绩效考核的主要目的之一就是帮助员工个人及组织改进绩效，不能为考核而考核，要将考核结果与员工的奖惩、晋升等紧密结合起来。

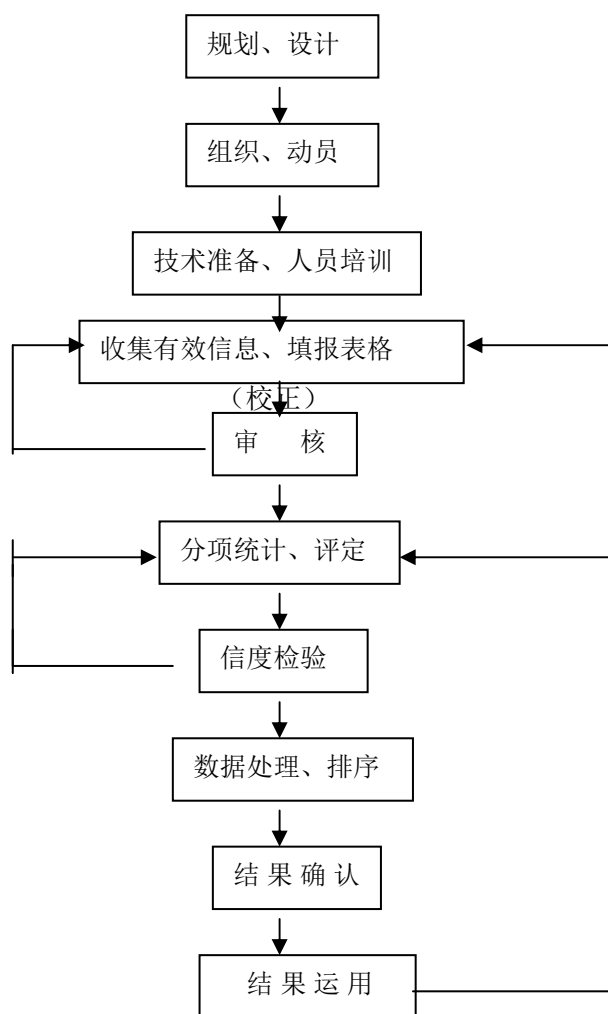
4、考核经常化、制度化的原则

为了使考核的各项功能有效地得到发挥，企业必须制订科学的考核管理制度，并且在明确考核的原则、程序、方法、指标和标准的基础上，将考核工作落实到具体的职能部门，以实现考核的经常化和制度化。

8.2.2 绩效考核的程序

绩效考核的效果在很大程度上取决于考评系统的设计、考评方法的选择和实施过程的安排。一般而言，完整的绩效考核程序必须包括以下步骤（见图7—2）

图 8—2 绩效考核的一般程序



1、规划、设计

一旦要对员工进行考评，单位领导人和人事主管部门应着手制定考评活动的实施计划，明确考评的目的、要求和内容，设计考评方案 and 具体执行办法，发布相应的确文件。

2、组织、动员

成立相应的组织机构和工作小组，指定工作人员，明确职权划分。在考评对象或全体工作人员范围内进行实际操作前的动员，说明考评的目的、内容、方法、要求及考评结果的运用方式，以端正的态度，消除有意无意的抵制情况和抗拒心理。

3、技术准备和人员培训

根据工作（职务）分析的结果确定具体的考评标准、制备考评所需要的各种表格和工具。对考评工作人员进行特别的培训，提高他们的业务能力，减少评定中人为的非正常误差。培训的内容一般包括两个方面：①培养正确的态度，提高对绩效考核及其意义、人力资源开发与管理 and 考评关系的认识。②提供专业知识水平，包括考评中容易产

生错误的原因及其防止对策、考评方法、文件资料和数据处理的方法、专用工具与设备的使用技术等。

4、收集绩效信息、填报表格

按照拟定的考评方案，收集考评所必须的绩效信息（其中包括日常工作记录等资料）；安排有关人员填写各种考评表格，以期全面反映考评对象的绩效情况。

5、审核

对收集和填报的初始信息资料进行审查与核实，剔除虚假信息，修正有误差的资料。

6、分项统计与评定

对不同的考评指标，按标准或专门设计的方法进行分项计数或计量统计计数。而对不可直接统计分析的指标项目，有特定的评议委员会（小组）按照标准系统设计的规则和数据加以评定。

7、信度检验

对分项统计和评定质量进行检查和验证，提高统计的准确性和评定的一致性。如若发现统计和评定质量不符合要求，应及时反馈调整，复核统计或重新评定。

8、数据处理与排序

按一定的规划，将分项统计和评定的结果加以综合运算，据运算结果区分绩效水平的优势、等级，作为相互决策的依据。

9、考评结果的确认和通告

对排序所得出的人员考评的初步结果加以确认，对不合理的考评结果与排序需通过复议予以调整或重新评定和分析。然后将最终结果在一定的范围（大到全体员工，小到考评对象本人）进行通告。如有人对考评结果不服，必要时可以再次进行复议。

10、结果运用

按最终确定的考评结果，对考评对象的职务、职称、工资、奖惩、培训等作出合理的安排。

8.3 绩效考核的方法

8.3.1 绩效考核评价标准的选择

在选择和确定员工工作绩效的评价标准的过程中我们需要注意以下几个方面。首先，员工业绩考核评价标准应该是与工作要求密切相关，而且是员工能够影响和控制的。这意味着我们不能选择与员工无法控制的指标作为员工绩效考核的衡量标准。第二，一般而言，我们不能单纯根据某一单一的标准来对员工进行评价。第三，一旦我们确定了员工绩效考核的标准，就需要寻找能够精确地衡量这些标准的方法。在这个问题上需要注意的是，员工业绩的某些方面，包括生产或销售的数量、出现错误的个数以及服务的客户的数目等指标是比较容易衡量的；而员工行为的其他方面，包括工作的主动性、工作的可靠性以及有效沟通的能力等方面的衡量就需要克服较多的困难。

客观和可观察是员工绩效考核标准的两个基本要求。实际上，在对员工的工作绩效进行考核时，有很多标准可以选择。其中包括员工的特征、员工的行为和员工的工作结果。员工的特征是员工行为的原因，员工的行为可以帮助我们了解员工是否在努力完成工作任务，员工工作的结果则可被用来证实员工的行为和组织目标之间的联系。表 8—1 显示的是可以被用来作为绩效考核标准的项目。一个值得注意的倾向是负责员工绩效考核的主管人经常采用自己熟悉或者说自己有把握的标准来对员工进行评价。

8.3.2 绩效考核方法的类型

根据上述绩效考核标准类型的划分,我们可以从这种分析角度将员工的绩效考核方法分为员工特征导向的评价方法、员工行为导向的评价方法和员工结果导向的评价方法。表是这三类评价方法的实例。

绩效考核标准的类别

员工特征	员工行为	工作结果
工作知识	完成任务	销售额
力气	服从指令	生产水平
协调能力	报告难题	生产质量
证书	维护设备	浪费
商业知识	维护记录	事故
成就欲	遵守规则	设备维修
社会需要	按时出勤	服务客户数量
可靠性	提交建议	客户的满意程度
忠诚	不吸烟	
诚实	不吸毒	
创造性		
领导能力		

8.3.3 绩效考核的周期

绩效考核的周期是指员工绩效考核的间隔时间长短。员工绩效考核的周期长短应该受到以下几个因素的影响。第一,根据奖金发放的周期长短来决定绩效考核的周期。例如,在公共部门,每半年或者每一年分配一次奖金,因此对员工的业绩考核也要间隔半年或一年,在奖金发放之前进行一次。第二,根据工作任务的完成周期来绩效考核的周期。第三,根据员工工作的性质来决定绩效考核的周期。对于基层的员工,他们的工作绩效可以在比较短的时间内得到一个好或者是不好的评价结果,因此评价周期可以相对短一些;而对于管理人员和专业技术人员,只有在比较长的时间内才能看到他们的工作成绩,因此对于他们绩效考核的周期就应该相对长一些。第四,如果每个管理人员负责考核的员工数量比较多,那么在绩效考核的时期对这些管理人员来说负担就比较重,甚至可能因此影响绩效考核的质量。因此,也可以采取离散的形式进行员工绩效考核,即当每位员工在本部门工作满一个评价周期(如半年或一年)时对这位员工实施业绩考核。这样可以把绩效考核工作的负担分散到平时的工作中,如中国的惠普公司就采取这种做法。

在很多情况下,企业在员工进入组织满一年时会对他们的工作绩效进行一次评价。但是一年一次或两次绩效考核可能太少,因为评价者很难记住员工在长时间中的表现,容易发生错觉归类。这种心理现象是指人们往往忘记他们观察过的事物的细节,而是根据脑海中已经存在的心理类别,重新建立他们认为真实的细节。例如在美国曾经做过一个实验让人看一张图片,上面是挥舞着剃刀的白人和头戴礼帽的黑人。过一段时间,让人们回忆说他们见到的是挥舞着剃刀的黑人和头戴礼貌的白人。工作绩效考核要求经常化,每当一个项目取得重大成果时就应该绩效考核。这可以及时为人事决策提供准确的信息,也可以使员工及时了解自己的工作情况。当然过于频繁绩效考核也有问题,因为这要花费许多时间,产生许多麻烦。所以,人力资源管理对绩效考核频率的一个重要的观点是在一个重要的项目或者任务结束之后,或在关键性的结果应该出现的时候进行绩效考核。

8.3.4 绩效考核的方法

各种绩效考核方法各有优点和缺点，应该根据实际情况进行选择。应该强调的是，绩效考核的方法在整个绩效考核工作中只是一个基本条件，而有关各方在绩效考核过程中的相互信任、管理人员和员工的态度、评价的目的、频率、评价的信息来源以及评价人员的训练等各种因素对于绩效考核工作的成败都是非常关键的。根据上述讨论，下面我们重点研究员工的工作行为评价方法和工作成果评价方法。员工的工作行为评价方法又包括两类：主观评价体系，即将员工之间的工作情况进行相互比较，得出对每个员工的评价结论；客观评价体系，即将员工的工作与工作标准进行比较。

1、工作行为评价法之一：主观评价

根据员工的工作行为对员工进行主观评价的一般特征是在对员工进行相互比较的基础上对员工进行排序，提供一个员工工作的相对优势的评价结果。排序的主要方法包括简单排序法、交错排序法、成对比较法和强制正态分布法。

(1) 简单排序法

在实行简单排序法的情况下，评价者将员工按照工作情况的总体情况从最好到最差进行排序。这种方法需要的时间成本很少，简便易行，一般适合于员工数量比较少的评价需求。在员工的数量比较多的情况下，就需要选择其他的排序方法。

(2) 成对比较法

成对比较法是评价者根据某一标准将每一员工与其他员工进行逐一比较，并将每一次比较中的优胜者选出。最后，根据每一员工净胜次数的多少进行排序。这一方法的比较标准往往比较笼统，不是具体的工作行为或者是工作成果，而是员工评价者对员工整体印象。一般认为，这一成对排序方法比较适合进行工资管理。下面结合一个假设的例子来说明成对比较法的应用。由考核者对每一个被考核员工与其他被考核员工一一对比，优胜为“+”，稍逊为“-”，从而比较每个员工的得分，排出次序。如表 8—3 所示

表 8—3 成对比较法的应用（工作质量的比较）

	甲	乙	丙	丁	戊
甲		+	+	—	—
乙	—		—	—	—
丙	—	+		+	—
丁	+	+	—		+
戊	+	+	+	—	
对比结果	中	最好	中	差	差

(3) 交错排序法

交错排序法是简单那排序法的变形。人们对简单排序法的一个批评就是它过粗糙，很难得到一个比较合理的考核结果。根据心理学的观点，人们比较容易发现极端的情况，而不容易发现中间的情况。于是，人们利用这种原理提出了交错排序法来克服简单排序法的缺点。在实行交错排序法的情况下，评价者在所有需要评价的员工中首先挑选出最好的员工，然后选择出最差的员工。将他们分别列为第一名和最后一名。然后在余下的员工中再选择出最好的员工作为整个序列的第二名，选择出最差的员工作为整个序列中倒数第二名。依次类推，直到将所有员工排列完毕，就可以得到对所有员工的一个完整的排序。人们在直觉上相信这种交错排序法优于简单排序法。

(4) 强制正态分布法

强制正态分布法实际上也是将员工进行相互比较的一种员工排序方法，只不过它是对员工按照组别进行排序，而不是将员工个人进行排序。这一方法的理论依据是数理统计中的正态分布概念，认为员工的绩效水平遵从正态分布，因此可以将所有员工分为杰出的、高于一般的、一般的、低于一般的和不合格的五种情况，其分布的典型形式如图 8—3 所示。在实践中，实行强制分布的企业通常对设定的分布形式做一定程度的变通，使绩效水平的分布形式呈现为某种偏态分布。强制分布的优点是可以克服评价者过分宽容或过分严厉的结果，也可以克服所有员工不分优劣的平均主义。但是其缺点是如果员工的绩效水平事实上不遵从所设定的分布样式，那么按照评价者的设想对员工进行强制区别容易引起员工的不满。一般而言，当被评价的员工人数比较多，而且评价者又不是一人时，用强制分布可能比较有效。

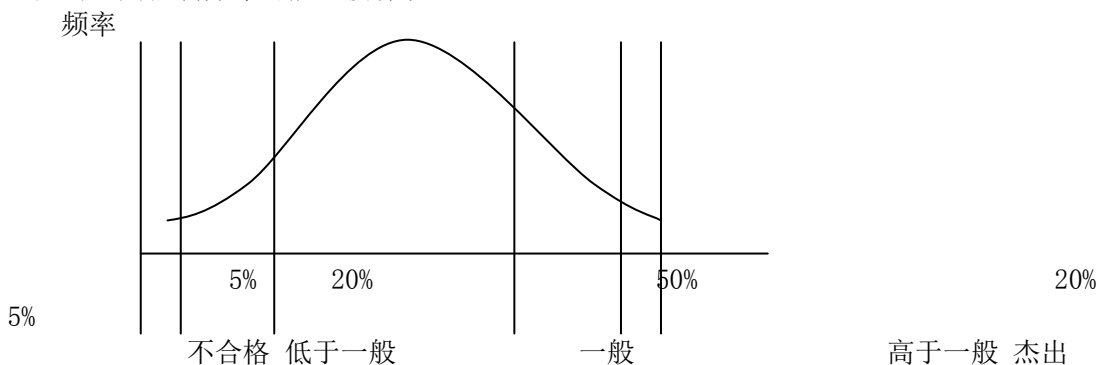


图 8—3 强制正态分布法

为了克服强制分布评价法的缺陷，同时也将员工的个人激励与集体激励更好地结合起来，可以使用团体评价机制以改进强制分布的效果。实施这种评价方法的基本步骤是：

第一，确定 A、B、C、D 和 E 各个评定等级的奖金分配的点数，各个等级之间点数的差别应该具有充分的激励效果。

第二，由每个部门的每个员工根据绩效考核的标准，对自己以外的所有其他员工进行 0—100 的评分。

第三，对称地去掉若干个最高分和最低分，求出每个员工的平均分。

第四，将部门中所有员工的平均分加总，再除以部门的员工人数，计算出部门所有员工的绩效考核平均分。

第五，用每位员工的平均分除以部门的平均分，就可以得到一个标准化的评价得分。那些评价的标准分为 1 及其附近的员工就应该得到 C 等级的评价，那些评价的标准分明显大于 1 的员工就应该 B 等级甚至是 A 等级的评价，那些评价的标准分明显低于 1 的员工就应该得到 D 等级甚至 E 等级的评价。在某些企业中，为了强化管理人员的权威，可以将员工团体评价结果与管理人员的评价结果的加权平均值作为员工最终的考核结果，但是需要注意的是，管理人员的权重不应该过大。各个等级之间的数值界限可以由管理人员根据过去绩效考核结果的离散程度来确定。这种计算标准分的方法可以合理地确定被考核的员工的绩效考核的结果的分布形式。

第六，根据每位员工的评价等级所对应的奖金分配点数，计算部门的奖金点数，然后结合可以分配的奖金总额，计算每个奖金点数对应的金额，并得出每位员工应该得到奖金数额。其中各个部门的奖金分配总额是根据各个部门的主要管理人员进行相互评价的结果确定的。

为了鼓励每位员工力图客观准确地评价自己的同事，那些对同事的评价排列次序与最终结果的排列次序最接近的若干名员工应该得到提升评价等级等形式的奖励。另外，员工的评价结果在评价的当期应该是严格保密的，同时奖金的发放要采取秘密给付的方式，以保护员工的情绪。但是各个部门的评价结果应该是公开的，一促进部门之间的良性竞争。

以上四种评价技术都属于员工比较类的评价方法，著名的英特尔公司的员工的绩效考核体系就采用排列法。英特尔公司的评价周期是一年，员工的评价记录载入档案。对员工排序的方式是主管人员在一起开会，对承担相同工作的员工，根据他们各自对部门或组织的贡献大下排序。该公司的经验是一个考核单位中包括的员工数目最好在 10 人到 30 人。在过去，英特尔公司将员工区分为常见的 A、B、C、D、E 五个等级，结果被评价为 C 的员工最多，但是他们并不被视作有成就的员工，这严重影响了员工的心理。现在，英特尔公司已经将评价结果的 5 个等级简化为“杰出”、“成功”和“有待改进”三个层次，有效地克服了这一问题。在英特尔公司，员工评价工作有一位“排序经理”负责组织和实施，直到最后生成一个员工名次的“龙虎榜”。

2、工作行为评价法二：客观评价

根据客观标准对员工的行为进行评价的方法包括行为关键事件、行为对照表方法、等级鉴定法、行为锚定评价法和行为观察评价法。其中的大多数方法在实质上都是对员工的行为按照评价的标准给出一个量化的分数或程度判断，然后再对员工在各个方面的得分进行加总，得到一个员工业绩的综合评价结果。

（1）关键事件法

关键事件法是客观评价体系中最简单的一种形式。在应用这种评价方法时，负责评价的主管人员把员工在完成工作任务时所表现出来的特别有效的行为和特别无效的行为记录下来，形成一份书面报告。评价者在对员工的优点、缺点和潜在能力进行评论的基础上提出改进绩效的意见。如果评价者能够长期观察员工的工作行为，对员工工作情况十分了解，同时也很公正和坦率，那么这种评价报告是很有效的。这一方法有助于为培训工作提供基础，也有助于评价鉴定面谈。但是，由于书面报告是对不同员工的不同工作侧面进行描述，无法在员工之间、团队之间和部门之间进行工作情况的比较，还有，评价者用自己制定的标准来衡量员工，员工没有参与的机会，因此不适合用于进行人事决策。关键事件法可以杂绝大多数绩效考核方法中使用。关键事件法的缺点可以通过使用下面的各种图表评价法来克服。

（2）行为对照表法

行为对照表法是最常用的绩效考核技术之一。在应用这种评价方法时，人力资源管理部门要给评价者提供一份描述员工规范的工作行为的表格，评价者将员工的工作行为与表中的描述进行对照，找出描述了员工行为的陈述，这一方法得到的评价结果比较真实可靠。在某些情况下，行为对照表对于每一个反映员工工作行为的陈述都给出了一系列相关的程度判断，每一判断被赋予不同的分数。评价者根据员工的行为表现进行选择后，将员工在各项上的得分加总就是这一员工的总分。

行为对照表法的一个改进方法是所谓的选择强制，即设计一个行为对照表，其中的评价项目分组排列，但是每个评价项目并不列出对应的分数。评价者从行为对照表中挑选出他认为最能够描述和最不能够描述员工的工作的陈述，然后汇总到人事部门，由人事部门根据不公开的评分标准计算每位员工的总分。这种方法可以减少评价者对员工的宽容成分，建立更加客观的评价体系，但是设计和制作强制选择表需要花费大量的时间和费用，而且由于评价者自己也不知道他所选择的项目代表什么样的工作水平，因此强制选择系统无助于在评价鉴定的面谈过程中为员工指出改进工作绩效的具体建议。

（3）等级鉴定法

等级鉴定法是一种历史悠久的也是应用最广泛的员工绩效考核技术。在应用这种评价方法时，评价者首先绩效考核的标准，然后对于每个评价项目列出几种行为程度供评价者选择，如表 8—5 所示。具体而言，等级鉴定法有三个方面的区别：一是各项选择含义的明确程度；二是上层管理人员在分析评价结果时分辨理想答案的清晰程度；三是对于评价者来说各个评价项目含义的清晰程度。这种方法所需要花费的成本比较低，容易使用。假定优秀等于 5 分，良好等于 4 分，满意等于 3 分，尚可等于 2 分，不满意等于 1 分，于是在对各个评价标准设定了权重之后，员工绩效的评价结果可以加总为用数字来表示的结果，可以进行员工之间的横向比较。等级鉴定法在评价内容的深度方面不如关键事件法，它的主要优点是适应性强，相对比较容易操作和成本比较低。

（4）行为锚定评价法

行为锚定评价法是由等级鉴定法演变而来的。行为锚定法是采用一种量表上不同的点来描述特定行为的图形测评方法。在量表中为每一个职务的各个考评维度都设计出一个评分等级，并有一些典型的行为描述说明次与量表上的一定刻度（评分标准）相对应，供使用中对被考评者的实际表现评分作为参考。一般来说，量表的设计和使用评价都可以吸收评价者和被评价者参加。

行为锚定评价法最大的优点是明确定义每一评价项目，同时使用关键事件法对不同水平的工作要求进行描述。因此为评价者提供了客观的评价标准。其主要缺点是设计和实施成本比较高，经常需要聘请人力资源管理专家帮助设计，而且在实施以前要进行多次测试和修改，因此需要花费许多时间和金钱。

设计锚定评价法的步骤是：第一，主管人员确定工作所包含的活动类别或者绩效指标；第二，主管人员为各种绩效指标撰写一组关键事件；第三，有一组处于中间立场的管理人员为每一个评价指标选择关键事件，并确定每一个绩效等级与关键事件的对应关系；第四，将每个评价指标中包含的关键事件从好到坏进行排列，建立行为锚定法考核体系。

（5）行为观察评价法

行为观察评价法与锚定评价法有一些相似，但它在工作绩效评价的角度方面能比后者提供更加明确的标准。在使用这种评价方法时，需要首先确定衡量业绩水平的角度，如工作质量、人际沟通技能、工作的可靠性等。每个角度都细分为若干个具体的标准，并设计一个评价表。评价者将员工的工作行为同评价标准比照，每个衡量角度的所有具体科目的得分构成员工在这一方面的得分，将员工在所有评价方面得分相加，就可以得到员工的评价总分。表 7—6 是根据行为观察评价方法为项目工程师工作可靠性设计的评价细目几分数标准。按照这种评价方法，如果一位项目工程师在 5 个评价细目上都被评为“几乎总是”，那么他就可以得到 25 分，从而在工作可靠性上得到“很好”的评价。这种行为观察评价法的主要优点是设计和实施所需花费的时间和金钱都比较少，而主要的缺点是不同的评价者经常在对“几乎没有”和“几乎总是”的理解上有差异，结果导致绩效考核的稳定性下降。

3、工作成果评价法

工作成果评价法所依据的是著名的目标管理过程，因此也被称为目标管理评价法。实施这种评价方法的过程非常类似于主管人员与员工签定一个合同，双方规定在某一个具的时间达到某一个特定的目标。员工的绩效水平就根据届时这一目标的实现程度来评定。

实施工作成果评价法的关键是目标制定，即分别为组织、组织内各个部门、各个部门主管人员以及每一位员工制定具体的工作指标。目标管理方法不是衡量员工的行为，而是来衡量每位员工为组织的成功所做的贡献的大小。

8.3.5 绩效考核误差及其纠正方法

1、晕轮效应

美国心理学家桑代克 (E. L. Thorndike) 根据心理实验的结果发现, 评定者在对一个人进行考核时, 往往会有凭主观印象行事, 从而造成考核结果偏高或偏低的倾向, 这种倾向被称之为晕轮效应。

产生晕轮效应的原因可能有:

由于整体印象而影响个别特性评定的倾向;

根据某一特殊的局部印象而得出整体印象的倾向;

评定者特别注重的某些特征, 一旦考评对象已具备时, 就认为其他特性也优秀的倾向。

要想客观公正的绩效考核, 必须努力减少和消除这种唯心的晕轮效应。为此, 可以采取如下措施:

(1) 在选择评定对象时, 不要选那种不易被观察的、不便于单独设立或不能明确加以定义的要素;

(2) 对评定者加强教育训练, 使他们认识晕轮效应的影响, 充分理解各评定要素之间的相互关系;

(3) 对各项考评指标应分别评定, 且应在对所有考评对象的该项指标都评定以后再转向下一个指标的评定。

2、中心化倾向

亦称聚集化倾向, 即评定者对一群被评定者所作的结论相差不多, 或者都集中在评定尺度的中心附近, 致使各被评定者的成绩拉不开的倾向。

造成中心化倾向的原因有:

(1) 人们往往不愿意作出“极好”、“极差”之类的极端评价;

(2) 评定者对被评定者不甚了解, 以致难以作出准确的评定;

(3) 评定者对评定工作缺乏自信心;

(4) 评定要素的说明不完整或评定方法不明确。

为了消除中心化倾向, 可以采取以下措施:

用等级择一法, 对评定要素的评定等级加以明确定义;

果评定者和被评定者接触时间太短以致对被评定者不甚了解时, 应延期评定;

对评定者进行教育和训练, 使之对评定工作建立信心;

训练评定者按照评定标准正确地进行评定。

3、宽大化倾向

评定者对被评定者所作的评定往往高于其实际成绩的倾向。

产生宽大化倾向的原因有:

评定者在进行评定的时候, 往往不愿意严格评价部下;

考虑到其他评定者的评定结果, 评定者往往希望自己的部下成绩更好;

评定者本身对评定工作缺乏自信心;

评定要素的评价标准不明确。

为了克服宽大化倾向, 应该采取以下措施:

明确规定评定要素的内容和评价标准;

要求评定者认真遵照考核规定的评定方法和评价标准, 根据事实并排除其他顾虑, 独立地进行评定;

加强对评定者的训练, 使之提高评定技术水平。

4、逻辑误差

评定者对某些逻辑关系的评定要素进行评定时，用简单的推理所造成的误差。例如，由

于认为社交能力与谈判能力之间有密切的逻辑关系，因而作出“既然社交能力强，谈判能力当然也强”的评定。这当中所产生的误差，就是逻辑误差。

之所以会产生逻辑误差，是由于两个评定要素之间的相关系数很高。这种误差类似于晕轮效应。不过，晕轮效应与逻辑误差之间有本质上的区别，晕轮效应只是在同一个人的各特点之间发生作用，而逻辑误差却与个人无关，它是由于评定者认为某些特点（评定要素）之间存在着一致的逻辑关系而产生的。

要防止逻辑误差，有必要对评定者加强指导，使之将各评定要素分开，明确地掌握每一项评定要素的含义和内容，并根据事实客观地进行评定。

8.3.6 提高考核效果的注意事项

1、绩效考核中常见的问题

（1）组织领导不重视绩效考核制度的建设：许多组织尽管建立了绩效考核制度，但常常因领导者固守集权式领导作风，不肯授权、不愿将考核结果在多方面加以应用等而成为一种形式，使其效果大打折扣。

（2）考核标准设计不良：由于各组织和单位的性质、规模、目标条件不同，因此考核指标也应有所差异。而不少组织却直接照搬其他单位的考核表，或长期沿用旧的考核标准，不是针对具体的部门、考核对象，及时间、目的等加以适当改进，造成考核结果没有实际意义。

（3）受评者对考核漠不关心：由于员工对考核目的的误解等，从而采取不服务和不合作的态度，拒绝提供有关考评的资料，使考核不能顺利进行。

（4）评定者态度不端正：由于评定者工作疏忽、不公正、责任心不强等原因，使考评结果失真。

（5）考核方法与工具设计不科学，缺乏可操作性：如考评项目概念含混、相互重叠交叉、缺乏具体评判尺度等，从而造成评价无根据，主观臆断成分过大。

（6）缺乏公开性反馈机制：考评程序不公开，甚至考评结果也不与本人见面，而且几乎没有单位安排考核后的面谈，使员工既无申辩说明或补充的机会，也无从了解自身表现与组织期望之间的吻合程度的机会，使考核未达到改善员工绩效这一目的。

（7）考核结果不加运用：考评结果与薪资、奖惩、升迁、调动、培训等不结合，好坏都一样，使考核未对员工形成激励，员工也敷衍了事。

2、提高考核效果的措施

（1）在员工进入组织前的指导性培训阶段，即应告知绩效考核的有关的制度和程序；

（2）明确考核的目的，究竟是为了评定绩效、为了确定培训对象、为了调整薪资、还是为了提高员工的成长水平；

（3）根据具体的考核目标和工作内容，拟订考核标准。这些标准要工作相关，并有客观的信息作为考核依据；

（4）依不同的工作岗位和业务性质，确定各个部门、各类人员的考核时间安排；

（5）确定完整、合理的考核方法及实施程序；

（6）找出考核指标。这些指标要能全面、客观地反映员工的工作内容与业绩情况；

（7）确定考核的执行人员，并对他们进行考核目的、工作内容、技术方法等方面的专业训练。

（8）建立正规的公开和反馈制度（如考核结果的公布等），让员工（包括考核对象本人）了解考核的程序和方法，知道考核的结果。

(9) 让考核对象与考核者或主管有面谈的机会。其目的不在于争论考核的结果,而是要对未来的绩效提出建议,以帮助员工成长与发展;

(10) 主管与考核对象设定绩效改进计划的目标、方法与衡量标准,其中主管要以辅导者的角色出现。

本章小结

绩效考核是人力资源管理的一个重要的组成部分。组织只有对员工绩效作出公正的鉴定和评估,才能奖惩分明,为实现组织目标服务。本章主要介绍了考核员工绩效的意义、内容、程序、类型和方法。重点分析了应如何根据企业的特点及不同的考核对象选择适当的绩效考核的程序与方法,同时对企业在绩效考核中容易出现误差和问题也进行了分析,并提出了应对措施,以保证企业绩效考核的工作客观公正。

思考题

1、各种绩效考核方法的特点如何?结合企业实际说明用哪一种(几种)方法可以达到较好的效果?

2、绩效考核的合理程序是怎样的?实施考评的过程中应注意些什么问题?

3、如何减少或消除绩效考核的误差?

4、试结合自己所在单位或部门的实际,设计一套绩效考核的程序和办法。

案例分析

王楠经理对员工的考核

王楠在飞龙食品公司担任地区经理快一年了。他分管 10 家供应站,每站有 1 名主任,负责向一定范围内的客户销售和服务。飞龙公司不仅服务于航空公司,也向成批订购盒装中、西餐的单位提供所需食品。飞龙公司雇请所有需要的厨房工作人员,采购全部原料,并按客户要求的规格,烹制订购的食品。供应站主任要负责订计划,编预算,监控分管指定客户的销售服务员等活动。

王楠上任的头一年,主要是巡视各供应站,了解业务情况,熟悉各站的所有工作人员。通过巡视,他收获不少,也增加了自信。

王楠手下的 10 名主任中资历最老的是张为。他只念过一年大专,后来就进了飞龙,从厨房代班长干起,三年前当上了如今这个供应站主任。

近一年的接触,王楠了解了老张的长处和缺点。老张很善于和他重视的人,包括他的部下和客户搞好关系。他的客户都是“铁杆”,三年来每一个转向飞龙的手去定货的;他招来的部下,经过他指点培养,有好几位已被提升,当上其他地区的经理了。

不过他的不良饮食习惯给他带来了严重的健康问题,身体过胖,心血管病加胆囊结石,使他这一年里请了三个月病假。其实医生早就给他过警告,他置若罔闻。再则,他太爱表现自己了,做了一点小事,也要来电话向王楠表功。他给王楠大电话的次数,超过另 9 位主任的电话总和。王楠觉得过去共过事的人没有一个是这样的。

由于营业扩展,已盛传要给王楠添一名副手。老张已公开说过,站主任中他资格最老,他觉得这地区副经理非他莫属。但王楠觉得老张若来当他的副手,真叫他受不了,两人管理风格太悬殊;再说,老张的行为准会激怒地区和公司的工作人员。

正好年终考核要到了。公正地讲,老张这一年的工作,总的来说,是干得挺不错的。飞龙的年度考核评分是 10 级制,10 分为最优;7—9 分属良,虽然程度有所不同;5—6 分合格、中等;3—4 分是较差;1—2 分最差。王楠不知道该评老张几分。评高了,他就更认为该提升他;太低了,他准大为光火,会吵着说对他不公平。

老张自我感觉良好,觉得跟别的主任比,他是鹤立鸡群。他性格开放豪迈,爱去造访客户,也爱跟手下打成一片,他最得意的是指导部下某种新操作方法,卷起袖子亲自下厨,示范手艺。跟王楠谈过几次后,他就知道王楠讨厌他事无巨细,老大电话表

功，有时一天两三次，不过他还是想让他知道自己干的每项成绩。他也知道王楠对他不听医生劝告，饮食无节制的看法。他为自己学历不高但成绩斐然而自豪，觉得这副经理就该提他，而这只是他实现更大抱负的过程中的一个台阶而已。

考虑再三后，王楠给老张的考核成绩大了个 6 分。他觉得这是有充足理由的：因为他不注意卫生，病假三个来月。他知道这分数远低于老张的期望，但他要用充分说理来坚持自己的评分。然后他开始考虑给老张各考评维度的分项分数，并准备怎样跟老张面谈，向他传达所给的考核结果。

讨论问题

- 1、你认为王楠给老张的考核用的是什么方法？
- 2、王楠对老张绩效的考评合理吗？老张不服气有令人信服的理由吗？
- 3、飞龙公司的考绩制度有什么需要改进的地方？你建议该公司应做哪些改革？

实践性练习

对贺彬的考绩

这是一套角色扮演练习，背景是一家制造公司，一个角色是总经理张维，另一个角色是生产科长贺彬。

第一步：5 分钟

教师介绍本练习中要扮演的角色。学员分成三个小组，一个组派出一个人扮演总经理，另一个组也要出一个人扮演下属生产科长，第三个组是观察者。观察者要“阅读观察者角色说明”、“总裁角色说明”和“生产经理角色说明”三份文件；其余两个人只阅读分给各自要扮演的角色的说明一份文件。

第二步：20 分钟

上司约见下属进行业绩谈话。这个过程观察者保持沉默，依据“观察者角色说明”为指导，用笔记录谈话过程和内容。在谈话过程结束时，观察者为两人给予反馈。

第三步：15 分钟

讨论，讨论题为：

1. 观察者：指出谈话过程的得当之处，说明谈话是如何开始的，有没有什么“关键”点使事情发生转变？说明谈话过程中的欠妥之处。“关键点”何在？
2. 你是否发现“传达与说明方法”有什么好处？“解决问题”方法有什么好处？
3. 下属对上司所采用的方法有什么反应？
4. 每个人本应如何做以使得讨论更有效些？

总经理角色说明

你刚才请了贺彬来你办公室开会。贺彬是公司的生产科长。从许多方面来说，你承认贺彬是一位理想的管理人员，他有节约意识，聪明能干，积极主动，为人诚恳。在贺彬的领导下，产量稳步上升。此外，贺彬也是你的私人朋友。

你请贺彬到你办公室讨论一个自去年以来一直困扰你的问题。尽管贺彬有许多优点，但还有一个不容忽视的问题，那就是生产科一些管理干部拒绝为贺彬工作。没有一个生产部门的管理干部在公司里工作超过 6 个月。他们抱怨贺彬独断专行，从不允许他们自己处理问题。贺彬总是在监视他们，并明确告诉他们该怎么干，甚至最具体的事务也是如此。

公司一个副总经理位置空缺，你想过要不要提升贺彬。另一方面，你还有过一个不同的念头：为里公司，该不该让贺彬走人。这个问题你已经同贺彬谈过好几次了，你觉得你已经足够清楚地告知贺彬提升取决于他是否能够培养一位继任者接替生产科长职位。

最近，许多不错的年轻人离开了公司。你要决定要么贺彬改变他的做法一遏止人才外流的趋势，要么让他辞职。

（你在文件处理工作上稍微落后了一点，不知道贺彬最近给你送来了一份报告。如果他提到，你就说还没有看到。）

正在此时，贺彬如约来到了你的办公室。

生产科长角色说明

你刚才接到上司——公司总经理的电话，他要见你。在去他办公室的路上，你寻思他找你干什么。你想可能是两件事之一。

一个可能是要提升你做副总经理。张维以前已经数次谈过这件事。如张维所言，如果你能在生产科长任上证明自己，副总经理就非你莫属。你当然记得他曾经暗示你理应得到提升。你们的产量创了记录，生产部门在你的领导下有效运转，你对自己的成绩感到自豪。

另一个可能是关于上周提交给他的那份报告的事。你在那份报告中提出要聘请一些确实优秀的生产主管和工人。你提出：

1. 大幅增加工资以期延揽资质更佳的人才。
2. 建立一项先进的人事测评项目，以便刷掉平庸的求职者。

虽然你对自己在生产部门的成就感到自豪，但有一个问题困扰你，那就是中、低层管理人员素质太差。这些人当中有几个新近离职，但你宁愿让他们通通滚蛋。这些家伙大多让人感到沉闷，又不负责任，智商也太低了点，。大部分不能胜任工作，没有一个可以提升。

你总是为推进这些下属的工作疲于奔命，不管你怎样教导、鼓励甚至威胁，你似乎还得亲自检查两遍才能保证他们确实把工作做好了。

就你看来，你已经通过纠正他们的错误，为公司节约了成千上万元了。

张维是你的一位老朋友，你对你们之间的工作关系感到满意。

想到这里，你踏进了总经理办公室。

观察者角色说明

一、观察上司开始谈话的方式

1. 谈话者做了什么？他是否以某种方式创造一种融洽的气氛？
2. 谈话者是否开门见山说明谈话目的？
3. 谈话目的是否表述的清楚简明？

二、观察谈话是怎样进行的

1. 谈话者在多大程度上了解下属对工作的感觉？
2. 谈话者是否以泛泛的、一般性的问题开始谈话？
3. 上司是否批评下属？
4. 谈话者是否能理解下属的思想感情？
5. 谁说话多？
6. 谈话者了解到别的什么没有？
7. 上司有没有表扬下属？

三、观察、评价谈话结果

1. 谈话结束时，谈话者对下属的评价在多大程度上达到了公正和准确？
2. 上司是否给下属以激励？
3. 谈完后，两个人之间的关系是改善了还是恶化了？
4. 谈话者怎样才能做得更好些？

第九章 企业薪酬制度的设计

本章教学目的与要求

通过本章内容的学习使学生把握如何通过建立合理有效的报酬系统吸引、保持和激励员工很好的为组织做贡献。

本章重点：报酬系统的公平性

本章难点：如何处理报酬与工作满足感的关系

人为什么要工作？什么因素对人有激励作用？人们工作的原因是多种多样的，或是为了金钱，或是为了得到老板赏识，或是为了遵守社会规范等等。总而言之，人们是因为重视他们的报酬而工作。他们用自己的劳动和努力来交换这些报酬，当组织和员工双方都对这种交换感到满意时，他们双方也就“获得了成功”。组织的成功在于报酬系统起到了吸引员工、激励员工很好地完成其工作的作用；员工的成功在于组织承认了他们的工作绩效，获得公平的满足。如果你是人事经理，老板交给你工资分配权，那么，你根据什么分配，你的分配政策和分配制度能吸引、保持和激励员工吗？你的分配方案是否能让大多数员工感到满意和公平？这就是企业设计薪酬制度要解决的问题。

9.1 企业薪酬体系

9.1.1 薪酬的概念

1、薪酬内涵与外延的确定

长期以来，人们对工资的概念用得广泛，也更为熟悉，薪酬则是一舶来品。他们之间应该说既有区别，又有联系。薪酬一般泛指职工实际得到的或雇主支付的劳动报酬。它既包括有形的报酬，也包括无形的报酬。从字面上看，薪酬有酬劳、酬谢之意，这样就容易与激励机制联系起来，可以给企业的人事经理以发挥的余地；而工资是劳动力价值或价格的转化形式，一般指有形的报酬，它往往与生活费相联系，是企业应该给付的，是必然的分配结果。企业人事经理并没有发挥的余地。要严格区分薪酬与工资的差异并不是一件容易的事，有些学者为了避免发生歧义，便将二者“合二为一”，称之为“薪资”从而避免了薪酬和工资概念的争论。

2、薪酬的功能

1) 补偿功能

从薪酬的定义出发可以看到，薪酬实际是一种公平的交易，用来补偿企业员工的劳动付出。一方面，薪酬是员工维持其生活，进行再生产的首要前提。一般员工对薪酬的最低要求是“看得见，不中断”，其意义指每月有其稳定的、固定的收入。有一个民意调查组织在研究过往 20 年的数据后发现，在所有的工作分类中，员工们都将工资收入与收益视为最重要的指标（见表 9—1）；另一方面，因为薪酬的高低反映出员工不同的角色、地位、权力，因此，薪酬也成为员工地位、权力、受人尊重的象征。

2) 激励功能

薪酬作为人力资源管理的重要工具，可以用来评价员工的工作绩效，促进劳动者工作数量的质量的提高，从而保护和激励他们的工作积极性。因此，从企业管理的角度看，激励功能是薪酬的核心。

3) 协调和配置功能

薪酬管理与企业的其它管理结合起来，就能使薪酬的变动调节企业各个生产环节的人力资源，达到有效配置企业内部各种资源的目的。同时，薪酬水平的变动，也可以将企业的组织目标和管理者的意图及时、有效地传递给企业员工，促使个人行为与组织目标一致化，调节员工与组织、员工与员工之间的关系。

9.1.2 薪酬体系的构成

薪酬体系的构成是指在薪酬总量中的各种成份以及每种成份在总量中所占的比重。

薪酬体系	基本薪酬
	奖励薪酬
	附加薪酬
	员工福利

1、基本薪酬部分

主要以员工所在的部门、岗位、职务以及员工个体间的劳动差异为基准，根据定额完成状况计算求得。它是薪酬体系中其它部分的计算基础。

2、奖励工资部分

主要以员工超额劳动为依据计算求得，是员工付出超额劳动的报酬。

3、附加薪酬

主要以员工所在的劳动条件和劳动强度为依据计算求得，是员工在特定劳动条件下，或从事特定的具有超常劳动强度的工作付出的超额劳动的补偿。

4、员工福利

为了长期稳定员工和发展员工队伍，员工从人人都可以享受的补性性报酬。

薪酬体系的构成必须与其所反映的劳动结构相适应，并适当考虑其它经济、社会因素的影响。要想使薪酬体系更有效，组织必须注意四个方面的问题。

- ①薪酬足以满足基本需要；
- ②薪酬与外部劳动市场比较是公平的；
- ③薪酬在组织内部是公平的；
- ④对组织中每一名成员的待遇要考虑其个人需要。

全面的薪酬体系还包括福利和非货币的无形报酬。福利是企业为了吸引员工或维持人员稳定而支付的报酬，从本质上讲，福利是一种补充性薪酬，它往往不以货币的方式直接支付，而多用实物或服务的形式支付。如带薪休假、子女教育补贴、优惠购买本公司股票等。无形报酬属于内在报酬，如优越的工作条件、晋升、培训机会、个人的成就感等等。

9.1.3 薪酬体系的模式

由于薪酬体系中各个部分的性质不同，所以，它们以不同的比例组合在一起，就构成了不同的薪酬体系模式。

外在薪酬体系各个部分的刚性和差异性都有所不同，可以将它们放在坐标图中表示。其中，薪酬的刚性是指薪酬的不可变性；薪酬的差异性是指薪酬各个部分在不同员工之间的差别程度。这样整个坐标平面就被分成了四个部分：



1、高弹性模式

这是一种短期绩效决定模式。如果近期某一员工的工作绩效很高，则支付给他相应的高薪酬；如果近期该员工的绩效降低，则支付较低的薪酬给他。高弹性模式的优点是激励功能较强，薪酬与绩效紧密挂钩，不易超支。其缺点是薪酬水平波动较大，不易核算成本，员工缺乏安全感。

高弹性模式适用于业绩的伸缩范围较大的岗位，如营销、开发创新等。企业员工的工作热情不高，人员流动率较大的情况下，高弹性模式也是一种较好的选择。

实行高弹性模式要注意在薪酬体系中加大奖金和津贴的比重，减少福利比重，基本薪酬部分较适合使用计件制、提成制等工资形式，同时对员工的绩效考核要做到及时、准确、公平、合理。

2、高稳定模式

与高弹性模式相反，在该模式下员工的薪酬与个人的绩效关系不大，而主要取决于企业的经营状况及员工的工龄。高稳定模式的优点是薪酬水平波动不大，容易核算成本，员工能获得较强的安全感。其缺点是缺乏激励功能，企业人工成本的稳定，也较容易形成较重的负担。

当企业员工的工作热情都很高涨，人员流动率不大，员工业绩的伸缩空间较小时，高稳定模式就较为适用。

实行高稳定模式要注意在薪酬体系中加大基本薪酬的比重，减少奖金比重，并且个人奖金水平宜与企业经济效益挂钩，而不能偏重员工工龄。

3、折中模式

这种模式兼具稳定性和弹性，既能激励员工的绩效，又能给他们一定的安全感。折中模式具有薪酬制度灵活掌握，薪酬成本容易控制，兼具激励性与员工安全感，适用面较广等优点。其缺点是对薪酬理论水平的要求相对较高。

但要达到理想的效果，需要将薪酬体系的各个部分，根据企业的具体生产经营特点、发展阶段的经济效益进行合理的搭配。一般说来，这种模式下的基本薪酬有较高的刚性，可以配合与员工个人绩效紧密挂钩的奖励薪酬。

实行折中模式要注意在薪酬体系中加大奖金、福利和津贴的比重，基本薪酬的刚性不宜太小，要保证员工的基本安全感，在保证员工绩效考核的准确、及时、公平和合理。

由于企业在初创、发展、成熟和衰退等不同时期呈现较大的差异，所以其薪酬模式也要相应地变化。这样才能既避免薪酬超支影响企业的发展，又能最大限度地留信住和激励人才，实现企业在各阶段的总战略目标。

发展阶段	模式	策略
初创	高稳定模式	高基薪
发展	高弹性模式	高奖金
成熟	折中模式	弹性的非基薪
衰退	高稳定模式	高基薪

9.2 企业薪酬制度设计

9.2.1 薪酬制度设计的原则

1、公平原则

员工对薪酬的公平感，是设计薪酬制度首先要考虑的因素。一般来说，职工的积极性不仅受绝对报酬的影响，更受相对报酬的影响，所谓“不再乎多少，但再

乎不均”就是从薪酬的比较而言的。他们自觉不自觉地将自己的劳动报酬与他人的劳动报酬相比较，不但和本公司的同事比较，也和其它公司的员工比较，如果感觉自己的劳动报酬和他人相比低了，就会产生心理上的不公平感，这种不公平感最终会从相应的行为中表现出来。

2、安定原则

安定性是设计薪酬制度的一个主要原则之一，一个好的薪酬制度要能够体现保障生活、对应职务、反映能力、考虑资历四个方面。薪酬水平首先要能保证劳动者的简单再生产和扩大再生产的基本需要。如果设计的薪酬制度连劳动者的最低生活水平都不能保证，那么这种薪酬制度肯定是有问题的。

3、激励原则

激励性是指要在企业内部各类、各级职务的薪酬水准上适当拉开差距，即根据劳动差别确定报酬差别，体现薪酬分配的导向作用及多劳多的原则，真正体现薪酬的激励效果。

4、经济原则

提高企业的薪酬水准固然可以提高其激励性，但同是不可避免地导致人工成本的上升。因此，确定薪酬水平的高低不能不受考虑企业的实际承受能力的大小。

5、竞争原则

竞争性是指企业的薪酬标准在人才市场要有吸引力，以战胜竞争对手，招聘到宝贵的人才，并长久地留住他们。在此原则下，尤其对企业较关键人才的薪酬标准，至少要等于甚至略高于市场行情。

在确定薪酬制度的过程中，要综合考虑以上原则，灵活制定出最有效的薪酬方案，为企业的发展吸引到最优秀的人才。

9.2.2 薪酬的权变因素

影响企业确定薪酬制度的因素是很多的，只有在做好薪酬调查工作基础上，才能确定薪酬水平及薪酬结构，制定出合理的薪酬方案。

1、外在因素

(1) 劳动力市场的供求、竞争状况

企业应根据劳动力市场的供求和竞争状况来确定自己员工的薪酬水平。如果企业工资水平太低，企业就不能招聘到需要的人才，同时也不能留住现有的人才；如果企业工资水平太高，则有可能因成本过高而失去竞争优势，因此，企业工资水平应与劳动力市场供需平衡时确定的“市场出清工资率”相当。当劳动力市场某种人才的供给大于需求时，企业为了获得该种人才，确定的工资水平可以高于“市场出清工资率”；而当该种人才的需求大于供给时，企业确定的工资水平低于“市场出清率”也可以获得该种人才。

(2) 政府的宏观调控

政府调节其他经济行为和社会行为的宏观政策，如财政税收政策、价格政策以及产业政策等，虽不是专门用来调节薪酬变动的，但客观上对企业薪酬水平产生了影响。这些因素应该引起企业管理者的关注。

(3) 当地物价的变动

企业发给员工的货币薪酬，在物价变动，尤其是生活消费品变动的情况下，会发生员工实际薪酬水平的反向变动。但从一个国家经济的长期发展趋势看，物价往往呈刚性上涨。当物价有大幅度变化时，企业若不调整员工的货币薪酬，员工的实际收入水平就会下降，那么原有的薪酬制度就可能失去其应有的效果。企业在设计薪酬制度时，应该把薪酬与一定的宏观物价指数挂钩，以保证员工实际薪酬水平的基本稳定。

(4) 地区和行业间的薪酬水平

企业确定薪酬水平如果不考虑企业所处地区或行业的薪酬水平，就会引起员工的不满和外流。因此，企业在确定薪酬水平时首先要做好市场薪酬调查工作。如图 9-2 是市场薪酬趋势线与某企业薪酬趋势线的比较。

通过比较可以看出，企业的薪酬线与市场薪酬线存在着差异，较低级职位的薪酬水平较市场上一般的薪酬水平要低，而较高级职位则普遍要高。因此，要适当调高低级职位的薪酬，而适当调低高级职位的薪酬。但若硬行调低薪酬，对员工的工作积极性打击较大，通常采用暂时冻结薪酬或减缓薪酬的增加幅度办法，使偏高的薪酬在一段时间内回复到市场水平。还可以增加员工的工作量，提高工作效率，使偏高的薪酬符合经济效益原则。

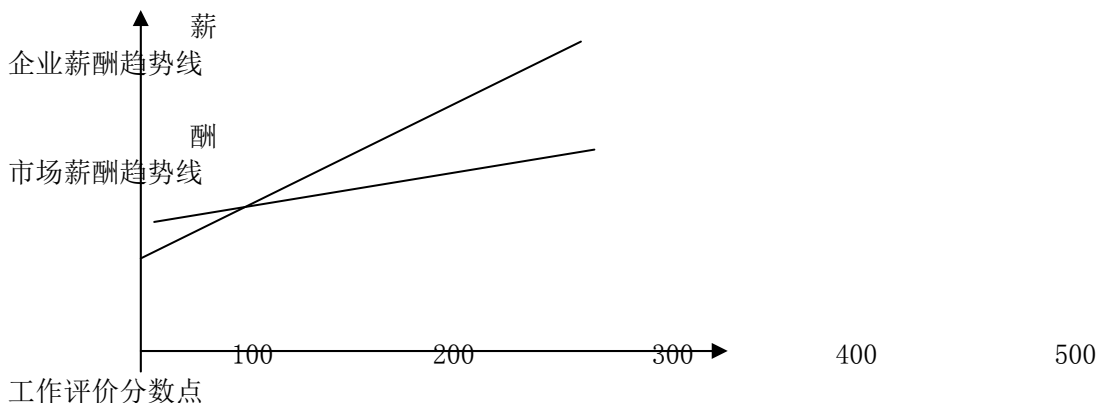


图 9-2 薪酬趋势图

(5) 经济发展水平与劳动生产率

经济发展水平和劳动生产率的高低是企业薪酬水平的决定性因素。发达国家与发展中国家之间薪酬水平的巨大差异主要是因为劳动生产率的不同；现代产业与传统产业的技术水平和劳动生产率的差别，也决定了它们薪酬水平之间存在难以跨越的鸿沟。

(6) 国家的法律、法规

企业的活动必须在国家法律允许的范围内进行，国家的劳动法律法规中，有关工资的法律规范对企业的薪酬水平起到直接的影响。如劳动法及实施细则、最低工资标准、劳动保护条例等。

2、内在因素

(1) 本企业的业务性质与内容

如果企业是传统型的、劳动密集型的，则劳动力成本可能就占总成本的较大比重；但若企业是高技术的资本密集型的，则劳动力成本在总成本中的比重就不会太大。显然这对企业的薪酬政策有不同的重大影响。

(2) 企业的经营状况现实力

一般说来，资本雄厚的大公司和盈利丰厚正处于发展上升的企业，有较强的支付能力，对员工的付酬也很慷慨，而规模较小或处于不景气中的企业，因支付能力弱就不得不量入为出，点滴计较了。在奖励薪酬与员工的业绩或企业效益挂钩的情况下，员工的薪酬水平会更加自动下降。

(3) 企业的管理哲学和企业文化

企业的管理哲学，特别是分配哲学往往会对薪酬水平的确定起到非常重要的作用。在偏向于用物质刺激的企业文化下，企业倾向于用较高的货币薪酬刺激员工的工作热情；而在偏向于精神激励的企业文化下，企业用适中的货币薪酬加内在激励就能达到相同激励效果。这主要在于企业领导对企业员工本性的认识及态度。

9.2.3 薪酬制度设计的过程

设计薪酬制度是一个细致烦琐的过程,包括理清企业的人力资源理念;职务设计与分析;工作评价;调查外界或同行业的薪酬水平;制定调薪政策;本企业薪酬定级、定薪;设计薪酬结构;确定经理人员薪酬;各种加薪的考核;制定薪酬策略和付酬原则;将有关薪酬系统的信息整理成企业内部薪酬规章制度;薪酬制度执行;薪酬制度评估与调整等步骤。将以上步骤中的重要部分抽出来,就能编制成一个如下的薪酬制度设计的流程图。

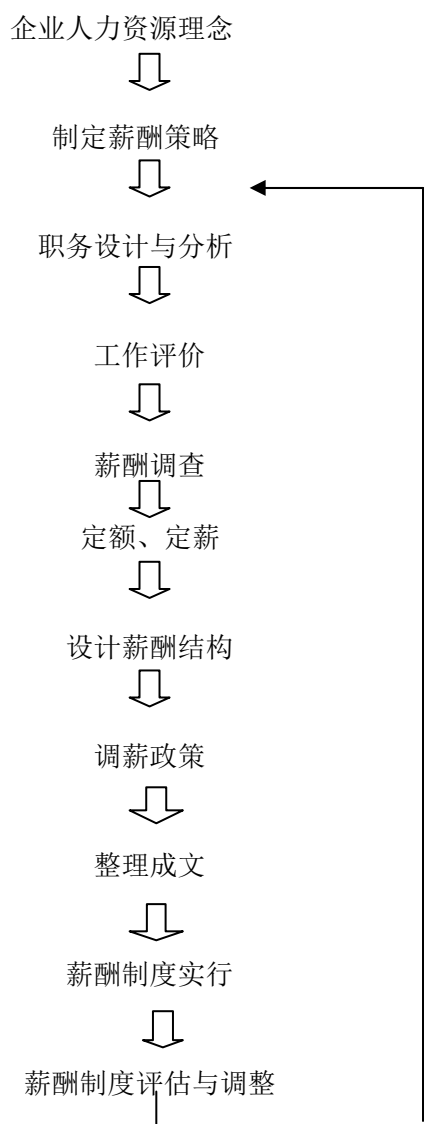


图 9—2 薪酬制度设计流程图

9.2.4 企业薪酬制度

从目前的情况来看,企业薪酬制度可以分为三种类型,第一种是自然工资体系,工资跟着员工走;第二种是岗位工资体系,工资跟着岗位走;第三种是业绩工资体

系，工资跟着业绩走。另外一种结构工资体系择优采用前三种工资体系的优点，形成一种组合工资体系。

1、自然人工资体系

自然人工资体系是根据劳动者的潜在劳动，即劳动者自身能力高低支付工资的薪酬制度。一般包括年功序列工资制、技能等级工资制等。

劳动者潜在劳动的内容通常表现为以下几个方面：

①职工的文化程度：分为小学、初中、高中、中专、大学、硕士、博士。一般来说，文化程度越高，受教育年限越长，工作能力也就越强。

②劳动者的专业知识和专业技能水平：包括国家认可的专业技术资格、专业证书、上岗证书、技术等级证书等等。

③劳动者的工作经历：一般包括从事过什么工作，在某一岗位上的工作年限等等。一般来说，在某一岗位上的工作年限越长则工作经验就越丰富。

潜在劳动只是在理论上说明劳动者所具有某种劳动能力，实际的劳动效率和劳动成果如何，还需要外部配套条件的帮助，劳动者的实际劳动能力与其潜在劳动能力是否一致，还需要劳动者劳动实践的检验。

1) 年功序列工资制

(1) 年功序列工资制的特点

自然人工资体系的典型代表是日本的年功序列工资制度。它起源于第一次世界大战时期，于 50 年代初全面形成，是一种年龄越大，企业工龄越长，工资也就越高的工资制度。

实行年功序列工资制度的依据是，根据以往的工资管理经验发现，员工的年资越长，熟练程度越高，贡献也就越大。所以这种工资制度依据不是工人劳动的工种或工作种类，而是依据工人所具备的完成任务的能力。工资标准不是由行业来确定，而是由企业决定。总的来看，年功序列工资制中，工资与劳动的质量和数量是一种间接关系。起点工资低，工资差别大，随着企业工龄的增长，每年定期增薪。

年功序列工资有自己的特点：一是重视资历，以员工的年龄、本企业工龄和学历等作为决定基本工资的主要因素；二是生活保障的色彩浓厚，从工资构成比重看，保障员工本人及家庭生活需要的部分占 65%以上；三是与终生雇用制度密切相关，它是以员工在本企业的工龄、年龄、经历及学历确定工资的制度，它以终生雇佣制为基础，反过来又为终生雇佣制起到巩固的作用。（如表 9-2）

(2) 年功序列工资的构成

①基本工资。一般占全部收入的 70%左右，它是工资的基本部分，也是计算奖金和退休金的基础。由年龄薪金、工龄薪金、学历薪金、职务薪金和职能薪金组成。

②奖金。在一般情况下，大部分企业都放奖金，约占年工资的 25%左右。

③津贴。是补充基本薪金未能补偿的部分。包括职各津贴、技能津贴、交通津贴、全勤津贴等等。

(3) 工资制度简单评述

年功序列工资制是配合终生雇佣制而实行的，它能最大限度的稳定企业员工，增强员工对企业的认同感和员工的凝聚力，鼓励员工安心本职工作，钻研业务技术，以达到尽可能高的熟

2) 技术等级工资制

(1) 技术等级工资制的概念

技术等级工资制是按照工人所达到的技术等级标准确定工资等级，并按照确定的等级工资标准计付劳动报酬的一种制度。这种制度适用于技术复杂程度较高，工人劳动差

别较在，分工较粗，及工作物等级不固定的工种。其主要作用是区分技术工种之间和工种内部的劳动差别和工资差别。

(2) 技术等级工资制的构成

技术等级工资制由工资标准、工资等级和技术等级标准三个基本因素组成。借助这三个组成部分，给具有不同技术水平或从事不同工作的工人规定适当的工资等级。

① 工资标准。

工资标准就是按单位时间规定的工资数额，表示了某一等级在单位时间内的货币工资水平。一般有小时工资标准、日工资标准、月工资标准等。我国企业的工资标准一般是月工资标准，企业可以根据需要，将其换算成日工资标准或小时工资标准。

确定工资标准，最重要的是规定好一级工资标准，它是一切工资差别的基础，以它为基数，高于其劳动等级的工资标准就可以按照一定的位数计算。一级工资标准的确定很大程度上取决于本地区的最低工资限额。

② 工资等级表。

工资等级表是用来规定工人的工资等级数目以及工资等级之间差别的一览表。它由工资等级数目、工资等级差别以及工种等级线组成。它表示不同的劳动熟练程度和不同工作之间工资标准的关系。

工资等级数目是工资有多少个等级，它是工人技术水平和工人熟练程度的标志，其数目的多少是根据生产技术的复杂程度、繁重程度及工人技术熟练程度的差异规定的。凡是生产技术比较复杂、繁重程度和工人技术熟练程度差别较大的产业或工种，工资等级数目就应规定得多一些，反之则应少一些。

工资等级之间的差别，简称级差，是指相邻两个等级的工资标准相差的幅度。它可以用绝对金额表示，也可用工资等级系数表示。所谓工资等级系数，是指某一等级的工资标准同一级工资标准的对比关系，它说明某一等级的工资比一级工资标准高多少倍，某一等级的工作就比最低等级的工作复杂多少倍。我们知道一级工资标准和某一工资等级系数，就可以求出某一等级的工资标准。

工种等级线是用来规定各工种（岗位）的起点和最高等级的界线。起点等级线是熟练工、学徒工转正定级后的最低工资，最高等级线是该工种在一般情况下不能突破的上限。凡技术复杂程度高、责任大以及掌握技术所需要的理论知识水平较高的工种，等级起点就高，等级线长；反之，则起点低，等级线短。一些技术简单而又繁重的普通工种，由于体力消耗大，其等级线起点较高，但等级线不宜过长。

③ 技术等级标准

技术等级标准是按生产和工作分类的所有技术工种工人的技术等级规范，是用来确定工人技术等级和工人工资等级的尺度。它包括“应知”、“应会”、和“工作实例”三个部分。

“应知”是指完成某等级工作所必须具备的理论知识。也可以同时规定工人的文化水平。

“应会”是指工人完成某工作所必须具备的技术能和实际经验。

“工作实例”是指根据应知、应会的要求，列举本工种某等级工人应该会做的典型工作项目。

我国的技术等级标准由国家统一制订。

2、岗位工资体系

岗位工资是指以岗位劳动责任、劳动强度、劳动条件等评价要素确定的岗位系数为支付工资报酬的根据，工资多少以岗位为转移，岗位成为发放工资的唯一或主要标准的一种工资制度。

岗位工资的特点是对岗不对人，它有多种形式。如岗位薪点工资制、岗位系数工资制、岗位等级工资制等。无论哪一种岗位工资制，岗位工资的比重都应占到整个工资收入的 60% 以上。实行岗位工资，要进行科学的岗位分类和岗位劳动测评，岗位工资标准和工资差距的确定，要在岗位测评的基础上，引进市场机制参照劳动力市场中的劳动力价格加以合理确定。

1) 岗位等级工资制

岗位等级工资制是指将工作岗位按重要程度划类归级，然后进行排序，最后确定工资等级的制度。

岗位工资有两种形式，一种是一岗一薪，另一种是一岗数薪。一岗一薪是指一个岗位只有一个工资标准，凡在同一岗位上工作的员工都执行同一工资标准，岗位工资由低到高顺序排列，组成一个统一的岗位工资体系，它反映的只是不同岗位之间的劳动差别和工资差别，不能反映岗位内部的劳动差别和工资差别。它较适用于专业化、自动化程度较高，流水线作业、工种技术比较单一，工作物等级比较固定的工种。一岗数薪是指在一个工作岗位内设置几个工资标准，以反映岗位内部不同员工之间的劳动差别。由于企业岗位较多，从管理成本看，不可能有多少个岗位就设多少个岗位工资标准，只能将相近岗位进行归并归级，这就形成了同一岗位级别内也存在劳动差别的问题。它较适用于岗位划分较粗，同时岗位内部技术有差别的岗位和工种。

2) 岗位薪点工资制

岗位薪点工资是指能过采用比较解剖学合理的“点因素”分析法，按职工岗位的岗位因素测定出每个岗位的点数，然后将其与员工的劳

动报酬相联系的制度。岗位薪点工资的优点是将每个岗位的价值直接与工资报酬形式标出，可以使劳动付出与劳动所得相符合。岗位薪点工资制较适合岗位比较固定，岗位劳动以重复性劳动为主的岗位工种。

岗位薪点的确定：岗位劳动点是反映员工岗位劳动差别的薪点。根据工作评价，确定出各岗位获得的点数，如表 9-5 某企业各岗位的点数。

岗位薪点值的确定：薪点值高低来格按企业效益的好坏，使工资分配密切与企业效益相联系。将岗位点数换算成薪值的最简单的办法，就是将点数乘以一个倍数，这个倍数应考虑目前的政府法规、市场行情、同业水准等，并可以随每年的物价变动而调整倍数。

3、绩效工资体系

绩效工资主要是根据员工的工作成绩而支付的工资，工资支付的惟一根据主要根据工作成绩和劳动绩效。是典型的以成果论英雄，以实际的最终劳动成果确定员工薪酬的工资制度。主要有计件工资制、佣金制等形式。

1) 计件工资制

计件工资按工人生产合格产品的数量和预先规定的计件单价来计算员工劳动报酬的一种工资形式。

$$\text{工资数额} = \text{计件单价} \times \text{合格产品的数量}$$

(1) 计件工资的组成

计件工资由工作物等级、劳动定额和计件单价三个要素。工作物等级是指根据各种工作的技术复杂程度及设备状况等，按照技术等级要求，确定从事该项工作的工人应该达到的技术等级；劳动定额，是指在一定生产技术条件下，工人应该完成的合格产品的数量或完成某些产品的必要劳动时间的消耗标准，它是合理组织劳动和制定计件单价的基础；计件单价是以工作物等级和劳动定额为基础计算出来的单位产品的工资。

(2) 实行计件工资的条件

计件工资制的实行受到一定条件的限制，它只有在一定的条件和范围内，才能对生产起积极的促进作用。首先，必须是计件单位的产品数量能够单独准确地计量，并且产品数量能准确反映劳动者支出的劳动量的工种；其次，企业必须能准确地制定先进合理的劳动定额，并能准确反映劳动者劳动消耗量的工种；第三，企业还必须是生产任务饱满，原材料供应正常，成批生产，产销正常，能够鼓励工人争取达到最高产量或达到最多工作量的工种。

（3）计件工资的优缺点

由于计件工资的数额是根据工人生产合格产品的数量直接决定的，它能够从劳动成果上准确反映出劳动者实际付出的劳动量，不但劳动激励性强，而且使劳动者感到公平，同时计件工资还能反映同等级工人之间的劳动差别。由于产量与工资直接相联，因此它能够促进工人经常改进工作方法，提高技术水平，充分利用工时，提高劳动生产率。但是，实行计件工资容易出现片面追求产品数量、忽视产品质量、消耗定额、不安全和不注意保护机器设备的偏向，工人也会过份因追求收入而有碍健康。所以，实行计件工资除了要有严格的检验制度、核算制度管理外，还要注意不断注意改善计件工资的措施，如对不同质量的合格产品确定差距较大的不同计件单价，对消耗定额内有节约的，辅之以节约奖等等，以促进员工注意优质、节约和安全。

2) 佣金制

佣金制是直接按销售额的一定比例确定销售人员的报酬，它是根据业绩确定报酬的一种典型形式，主要用于销售人员的工资支付制度。佣金制的优点是报酬明确同业绩挂钩，因此，销售人员为得到更多的工资报酬，会努力扩大销售额，促进企业市场份额的迅速扩大；另外，佣金制由于计算简单，易于为销售人员理解，所以管理和监督成本较低。这种工资制度的缺陷是容易导致销售人员只注重扩大销售额，而忽视培养长期顾客，不愿推销难以出售的商品。而且，由于市场的风险性，有可能形成销售人员的工资忽高忽低。

佣金制有单纯佣金制、混合佣金制、超额佣金制等形式。单纯佣金制是一种风险较大而且挑战性极强的制度，销售人员的薪酬=每件产品单价*提成比率*销售件数；混合佣金制是大多数企业对销售人员实施的佣金制度，薪酬由底薪加提成组成，这种佣金制的底薪部分能保证销售人员的基本生活，提成部分又能起到激励作用，销售人员的薪酬=底薪+每件产品的单价*提成比率*销售件数；超额佣金制是销售人员必须完成一定的定额后才开始有收入，销售人员的薪酬=销售件数*每件产品单价*提成比率-产品定额*每件单价*提成比率，这种佣金制度只适用于容易推销的产品。

4、结构工资体系

结构工资体系是指由几种职能不同的工资结构组成的工资制度。每一部分的工资报酬都对应一个付酬因素，通过工资对劳动差别的分项表现劳酬相符和达到社会发展对工资的多种功能要求。结构工资主要由以下几部分组成

①年功工资。年功是指企业设立工龄工资的依据，年功工资是根据员工逐年积累的劳动贡献确定的工资，它一般是由企业决定建立的辅助工资单元。

②岗位工资。根据岗位责任、岗位劳动强度、岗位劳动环境行因素确定岗位薪酬。这是结构工资的主要部分。

③技能工资。根据员工本身的技术等级或职称的高低确定报酬部分。一般在结构工资中的权重仅次于岗位工资部分。

④效益工资。它是根据企业最终经济效益状况而决定的工资部分，属于活工资部分。

⑤津贴、补贴。津贴是员工特殊劳动的补偿，有些企业将津贴部分纳入岗位工资中，有些企业还作为单独的一个组成部分。补由主要是为保证员工不因物价上涨降低名义工资而设立的部分。

结构工资制度是一个科学合理的工资制度，由于结构工资办法根据不同岗位拉开岗位等级工资差距，使一线脏、苦、累、重岗位工作的员工能安心工作，年功工资的设置有利于员工树立为企业长期服务的思想激励员工爱护企业，起到了稳定员工队伍，增强企业凝聚力的作用。

9.3 奖励制度与福利计划

9.3.1 奖励制度的形式

奖励薪酬是薪酬体系中非常重要的一部分，它是员工超额劳动的报酬。奖励制度与基本薪酬制度一样，其设计和实施效果的好坏，直接影响企业经营者和员工的工作积极性。制定一个合理的奖励制度，必须首先要确定适当的奖励形式。

1、非正式奖励

非正式奖励制度是指没有正式固定的奖励办法，根据企业员工不同的工作性质和工作层级，用多种灵活的奖励办法去适应不同需要的奖励制度。这种非正式的奖励制度往往只能奖励少数人，但是由于这种奖励是“量身而定”，因此对于受到奖励的员工来说，往往这种奖励让他们终生难忘，所受到的激励和鼓舞也是非常大的。另一方面，受到奖励者也为全体员工树立了良好的典范，多数员工都能从他身上获得很好的启示。

非正式奖励方法很多，如请高层主管写信给有成绩的员工致谢；奖励性质的午餐；让他选择喜欢的地点去在职培训；提供停车位给本月最杰出的员工；以得奖员工的名义去风景名胜旅游等等。管理者可以根据受奖者的需要来设立奖励形式，提供给他们许多独特而有意义的奖励办法，这些奖励方法虽然花钱少而且简单，但是有时候并不比花费昂贵的奖励效果来得差。

美国的管理学教授葛拉汉博士对全美的 1500 名各种工作场合的员工做了一次关于“奖励员工的名义调查，根据调查结果，葛拉汉教授发现了五种最有效的奖励技巧：

- ◆ 员工表现杰出时，管理者亲自向他道贺；
- ◆ 管理者亲自写信称赞好员工；
- ◆ 以工作表现作为晋升的基础；
- ◆ 管理者公开表扬优秀员工；
- ◆ 对于个人或部门在绩效上的优异表现，管理者召开会议公开地奖励他们，并进一步鼓励士气。

但是，这五种很有效的奖励技巧被使用的几率都很低，即使使用率最高的第一种技巧，也仅仅只有 42% 的受访者说他们的上司曾经运用过，而其它的几种技巧被采用的几率都低于 25%，大多数员工抱怨企业没有好好地表扬和奖励他们。据葛拉汉教授的调查和统计，63% 的受访者认为，即便是直属上司在自己背上赞美地拍一拍，也是一种很有意义的奖励。管理者一定要注意设计非正式奖励制度，并把它和正式奖励制度结合起来使用。

2、特殊成就与贡献奖

特殊成就与贡献奖励是对企业杰出员工所设的一种奖励，这种奖励办法富有弹性，它可以基于不同的事件来奖励员工；可以只奖励员工的一次杰出表现，也可以奖励他积累的许多成就；可以做成很正式的大奖励，也可以做成很平常的小奖励。表现杰出的人最喜欢别人测量他的成就并给予他肯定，这就是对他最大的激励。

1) 员工建议奖：是指企业为提出合理化建议的员工设立的奖励。企业员工的合理化建议有时能为企业节省大笔的资金，或者能大大提高企业的劳动生产率，而且合理化建议也符合爱厂如家的企业文化，能够提高企业的凝聚力，加强员工的主人翁责任感。所以，很多公司都设立了员工合理化建议奖，以激励和表彰那些有贡献的员工。实施合理化建议并不难，但必须注意几个要点：

①最高领导层要明确表示并做到对方案的支持。许多员工因为不相信公司会听从或采纳他们的建议，因此提出合理化建议的积极性较差。据调查，在美国公司只有41%的员工相信他们的公司会听从他们提出的建议。只有在最高领导层明确的支持态度下，员工才会有较高的参与合理化建议的积极性。

②做到成要奖，败不惩。对员工的合理化建议成功了自然要奖励，但对失败的建议则不可轻易责惩。员工在建议在实践中试行失败，应该是很正常的事情，企业如果因噎废食，并对这些员工进行惩罚或歧视，那么就会打消他们再提出好建议的积极性。在面对技术性员工时，这一点显得更为重要，企业应该为保护员工的研发积极性奖励那些虽然失败但仍然有意义的实验。

③考量建议和奖励的主体最好是某个集体。以集体为对象来考量和实施奖励，比以个人为对象来考量和实施奖励更为公平和光明正大，因为个人的决断总有主观、偏好之嫌，而且集体决策还给人以慎重之感，员工会认为公司对合理化建议非常重视，当然也就更有提出建议的热情。

2) 业绩奖。指企业为达成业绩目标的员工设立的奖励。一个企业的成就可能有很多种，但由于企业本身只有依赖利润才能存在，所以企业经营者当然要特别追求业绩方面的成就，也会千方百计地刺激员工业绩的增长。企业员工的需求是多种多样的，业绩奖的实施方案也可千变万化。

3) 团队奖励。是指企业为某个团队达到某种成就时设立的奖励。当一个团体达到某种成就时，整个团队就应该获得奖励。团体奖励计划的实施可以促进团体成员的合作精神，也可以利用团体压力防止和减少个别员工的工作标准不一致的情况。集体统一计算奖励还可以节省不少行政费用和时间。

团体奖励的方法有很多，主要有以节约成本为基础和以利润分享为基础两种。以节约成本为基础的奖励制度能够使工人努力提高效率，减少工时，节省原料，然后从工人的节约中获得奖金；以分享利润为基础的奖励制度的目的是将企业的部分盈利，分给全部有关的员工，以激发员工付出更大的努力与最佳的合作精神。

3、正式奖励

正式奖励是指有具体的奖励计划与奖励方案，对有成就的大多数员工都适用的奖励办法。正式奖励的办法通常比非正式奖励的范围要大，而在激励员工士气方面往往不如针对个人的奖励来得有效。但是，它可以显示企业对员工该项成就的重视，而且其“寿命”也比一般的非正式奖励要长。因此，管理者要注意把正式奖励与非正式奖励结合起来应用。

正式奖励的主要手段有：

①特殊庆典、旅游项目。这是一个对员工极有吸引力的奖励，它能使他们在放松的状态下互相交流和积累经验，从而助长团队的凝聚力。

②培训和教育的机会。培训有利于员工工作能力的提高，帮助员工充实自己。据调查，美国87%的员工认为，给予员工特殊的在职培训是一种积极的奖励。而大学的教育课程培训更是诱人的奖励。

③晋升。晋升是一种长期性的奖励办法。但要做到用晋升的方法来奖励员工实非易事，往往可用增加其工作责任和权限，以及凸显其工作地位等相对容易实现的方法来奖励员工。

④股权分配与利润分享。在奖励员工的方式中，层次最高的莫过于把员工当成公司的合作伙伴，享有公司的所有权与分配权了。据调查，在美国 85% 的员工认为，发给自己公司的股票，是一种积极的、有意义的奖励办法。

9.3.2 股权制

1989 年百事可乐公司率先向所有员工颁发了相当于他们年薪 10% 的公司股票期权，随后美国许多公司都制定和实施了自已的股票期权计划。近 20 年来，激励性的股票期权计划发展很快，在 1996 年《财富》杂志评出的全球 500 家大工业企业中，有 89% 的企业已向其高级管理人员采用了股票期权的薪酬制度。如今，职工持股计划(Employee stock ownership plan, ESOP)已风靡于世，也越来越得到企业的认可。比如，1996 年 8 月，总部设在名尼苏达州的诺威斯特(Norwest)银行决定，以每股 33.13 美元的价格，向本行 5 万名职工出售本行的股票。允许正式职工每人最多购买 100 股，非正式职工每人最多购买 50 股。职工购买股票后必须持有 5 年或待每股价格超过 60 美元后方可出售。在此之前，诺威斯特曾向 85% 的员工出售过价值 10 亿美元的股票。在期望股票增值的心理下，职工更加积极地提意见，帮助企业提高效益和降低成本。据总经理称，仅关于如何管理长途电话一项建议，就可在未来 3 年中为公司节约 1800 万美元。一项为顾客做系统金融分析的建议，当年就为企业增加 1240 万美元的收入。估计未来几年职工建议可以使企业的税前收益增加 5 亿美元以上。

目前，股权制越来越在国内受到重视，我国许多企业都实施了这种制度。按照基本权利义务关系的不同，股权可以分为三种模式：

1、现股

通过公司奖励或参照股权当前市场价值向经理人出售的方式，使经理人即时地直接获得股权。同时规定经理人在一定时期内必须持有股票，不得出售。

2、期股

公司或经理人约定在将来某一时期内以一定价格购买一定数量的股权，购买价格一般参照股权的当时价格确定。同时对经理人在购股后再出售股票的期限做出规定。

3、期权

公司和经理人约定在将来某一时期内以一定的价格购买一定数量的股权，购买价格一般参照股权的当前价格确定，经理到期可以行使或放弃这个权利。同时对经理人购股后再出售股票的期限做出规定。

不同股权模式的权利义务是不同的，在表 9-6 中对各方面作了比较。三种类型一般都能使经理人获得股权的增值收益率，其中包括分红收益、股权本身的增值。但在持有风险、股票表决权、资金即期投入和享受贴息方面都有所不同。

表 9-6 不同股权类型的权利和义务比较

	增值 收益 权	持有风 险	股票表 决权	资金即 期投入	享受 贴息
现股					X
期股			X	X	
期权		X	X	X	

现权和期股都在预先购买了股权或确定了股权购买的协议，经理人一旦接受这种方式，就必须购买股权，当股权贬值时，经理人还需承担相应的损失。因此，经理人持有现股或期股购买协议时，实际上是承担了风险的。在期权中，当期权贬值时，经理人可以放弃期权，从而避免承担股权贬值的风险。

现股模式中，由于股权已经发生了转移，因此持有股权的经理人一般都有股权相应的表决权。在期股和期权模式中，在股权尚未转移时，经理人一般不具有股权对应的表决权。现股模式中，不管是奖励还是购买，经理人实际上都在即期投入了资金。而在期股和期权模式中，都是约定一定的时期经理人投入资金。

在期股和期权模式中，经理人在远期支付购买股权的资金，但购买价格参照即期价格确定，同时从即期起就享受股权的增值收益权，因此，实际上相当于经理人获得了购股资金的贴息优惠。

9.3.3 年薪制

1、年薪制的概念及特点

年薪制是以年度为单位确定经营者的基本收入，并视其经营成果分档浮动发放效益收入的经营者的工资制度。主要用于公司经理、企业高级职员收入发入，称为经营者年薪制。

经营者年薪制的特点：①以一个生产经营周期——年度为时间单位，计发薪酬；②它是一种风险薪酬制度，依靠的是约束和激励相互制约；③这种制度将企业生产经营者的业绩与其薪酬相互挂钩。

2、年薪制的模式

现代公司企业高层管理人员的报酬结构是多元化的，但从世界上来讲，各国年薪报酬的具体实践方式实际上具有较大差别。而《企业经营者年薪制的模式比较》一书，将我国的年薪制划分为五种模式。

1) 准公务员型模式

报酬结构：基薪+津贴+养老金计划

报酬数量：取决于所管理企业的性质、规模以及高层管理人员的行政级别，一般基薪为职工平均的2—4倍，正常退休后的养老金水平为平均养老金水平的4倍以上。

考核指标：政策目标是否实现，当年任务是否完成。

适用对象：所有达到一定级别的高层管理人员，包括董事长、总经理、党委书记等，尤其是长期担任国有企业领导、能够完成企业的目标、临近退休年龄的高层管理人员。

适用企业：承担政策目标的大型、特大型国有企业，尤其是对国民经济具有特殊战略意义的大型集团公司、控股公司。

激励作用：这种报酬方案的激励作用机理类似于公务员报酬的激励作用机理，职位升迁机会、较高的社会地位和稳定体面的生活保证是主要的激励力量来源，而退休后更高生活水准保证起到约束短期行为的作用。

2) 一揽子型模式

报酬结构：单一固定数量年薪。

报酬数量：相对较高，和年度经营目标挂钩。实现经营目标后可得到事先约定好的固定数量的年薪。例如，规定某企业经营者的年薪为15万元，但必须实现减亏500万元。

考核指标：十分明确具体，如减亏额、实现利润、资产利润率、上交税利、销售收入等。

适用对象：具体针对经营者一人，总经理或兼职董事长。至于领导班子其他成员的工资可用系数折算，但系数不得超过1。

适用企业：面临特殊问题亟待解决的企业，如亏损国有企业，为了扭亏为盈可采取这种招标式的办法激励经营者。激励作用：具有招标承包式的激励作用，激励作用很大，但易引发短期化行为。其激励作用的有效性发挥在很大程度上取决于考核指标的科学选择、准确真实。这种报酬方案的制定，尤其是考核指标的选择，类似于各地政府较

为普遍实行的对经营者的奖励。

3) 非持股多元化型模式

报酬结构：基薪+津贴+风险收入（效益收入和奖金）+养老金计划

考核指标：确定基薪时要依据企业的资产规模、销售收入、职工人数等指标；确定风险收入时，要考虑净资产增长率、实现利润增长率、销售收入增长率、上交税利增长率、职工工资增长率等指标，还要参考行业平均效益水平来考核评价经营者的业绩。

适用对象：一般意义的国有企业的经营者，指总经理或兼职董事长，其他领导班子成员

成员的报酬按照一定系数进行折算，折算系数小于1。
适用企业：追求企业效益最大化的非股份制企业。现阶段国有企业绝大多数都采用这种年薪报酬方案。一般集团公司对下属子公司的经营者实施的年薪报酬方案也多是这种，只是各个企业的具体方案中考核指标、计算方法有一定差异。

激励作用：如果不存在风险收入封顶的限制，考核指标选择科学准确，相对于以前国有企业经营者的报酬制度和上述方案而言，这种多元化结构的报酬方案更具有激励作用。但该方案缺少激励经营者长期行为的项目，有可能影响企业的长期发展。

4) 持股多元化型模式

报酬结构：基薪+津贴+含股权、股票期权等形式的风险收入+养老金计划

报酬数量：基薪取决于企业经营难度和责任，含股权、股票期权形式的风险收入取决于其经营业绩、企业的市场价值。一般基薪应该为职工平均工资的2—4倍，但风险收入无法以职工平均工资为参照物，企业市场价值的大幅度升值会使经营者得到巨额财富。只有在确定风险收入的考核指标时才有必要把职工工资的增长率列入。

考核指标：确定基薪时要依据企业的资产规模、销售收入、职工人数等指标；确定风险收入时，要考虑净资产增长率、实现利润增长率、销售收入增长率、上交利税增长率、职工工资增长率等指标，还要参考行业平均效益水平来考核评价经营者的业绩。如果资本市场是有效的，有关企业市场价值的信息指标往往更能反映企业经营者的业绩。

适用对象：一般意义的国有企业的经营者，指总经理或兼职董事长，其他领导班子成员

成员的报酬按照一定系数进行折算，折算系数小于1。也可以通过给予不同数量的股权、股票期权来体现其差别。
适用企业：股份制企业，尤其是上市公司。这种报酬方案适应规范化的现代企业制度要求。

激励作用：从理论上说，这是一种有效的报酬激励方案，多种形式的、具有不同的激励约束作用的报酬组合保证了经营者行为的规范化、长期化。但该方案的具体操作相对复杂，对企业具备的条件要求相对苛刻。

5) 分配权型模式

报酬结构：基薪+津贴+以“分配权”、“分配权”期权形式体现的风险收入+养老金计划

报酬数量：基薪取决于企业经营难度的责任，以“分配权”、“分配权”期权形式体现的风险收入取决于企业利润率之类的经营业绩。一般基薪应该为职工平均工资的2—4倍，但风险收入无法以职工平均工资为参照物，没必要进行封顶。只有在确定风险收入的考核指标时有必要把职工工资的增长率列入。

考核指标：确定基薪时要依据企业的资产规模、销售收入、职工人数等指标；确定风险收入时，要考虑净资产利润率之类的企业业绩指标。

适用对象：一般意义的国有企业的经营者，指总经理或兼职董事长，其他领导班子成员

成员的报酬可通过给予不同数量的“分配权”或期权来体现。
适用企业：不局限于上市公司和股份制企业，也可以在各类企业中实行。

激励作用：把股权、股票期权的激励机理引入到非上市公司或股份制企业中，扩大其适用范围。这是一种理论创新，其效果还有待实践检验。

9.3.4 福利计划

福利也是薪酬的一个部分。从本质上讲，它是一种补充性报酬，它的形式与很多奖励的形式相同，但奖励一般针对有特殊贡献和成就的个别人，而且是一次性的，福利则是全体或大多数员工都享有的，不与个人绩效挂钩的长期性报酬。其目的是使员工及家属在工作和生活中获得更大的便利。

福利的形式有很多，如住房补贴、交通补贴、有薪节假日、生活补贴、社会保险等等。由不同的福利形式构成企业福利分配方案。良好的福利计划，可以显示一个企业的资金实力、薪酬管理水平和对员工的关心程度，是企业吸引和留住人才的重要措施，好的福利政策还可以提高企业自身的形象。

建立福利制度要注意的问题：

①控制福利无限膨胀的倾向。由于福利有许多好处，许多企业就不断加大福利在员工薪酬中的比例。但福利是有刚性的，一旦上去，就很难削减下来。职工福利金额巨大，种类繁多，管理相当困难复杂。企业有因福利管理上的差错而陷入财务困境的例子并不鲜见。20 世纪 80 年代初以来，美国医疗费增加很快，为许多企业始料未及，它使得包括凯特皮勒在内的一些大公司都濒临破产的危险，最后能过与工会的重新谈判，降低了医疗福利的水平，增加工人在保险费中的份额，才得渡过危机。我国也正在进行医疗等各项社会保险的改革，各企业应引以为戒。

②注意调节福利的具体形式和比例。不同的员工有不同的福利需求，如果管理者不顾员工的需要，主观地确定企业福利结构，则会花钱不得人心。福利关系到员工生活的方方面面，最好让员工参与企业福利计划的制定，在合理的范围内选择他们最需要的项目。“自助餐式”的福利形式就是这样一种人性化的福利计划。所谓“自助餐式”的福利计划，是指企业把每一个员工的处福利总额设定在一个范围内，而享受福利具体用什么形式由员工根据需要自己决定。这就好像吃自助餐，每人 28 元，但吃什么内容则随个人口味选择。该计划可对企业部分员工执行，也可以针对全体员工；可以是每个人享受一个标准，也可将福利总额分等执行。

本章小结

企业薪酬管理是人力资源管理中最重要、最复杂的管理工作，企业薪酬制度设计得是否科学合理，直接影响员工的生活水平和工作积极性。本章首先介绍了薪酬的基本概念、影响因素及企业薪酬设计的原则和步骤，重点分析了企业薪酬体系的构成、与企业不同发展阶段相适合的薪酬模式，并对企业基本薪酬制度及在实际中的应用策略进行了重点探讨，最后介绍了企业的奖励制度及福利计划，由此完成了对企业薪酬制度设计的全面介绍。

思考题

- 1、什么是薪酬？企业薪酬体系是如何构成的？
- 2、何为企业薪酬制度？一个好的薪酬制度对所有的企业都适用吗？为什么？
- 3、影响企业设计薪酬制度的因素有那些？你认为市场薪酬调查是确定薪酬水平的基础吗？
- 4、什么是岗位工资制度？它对什么样的企业适用？
- 5、什么是股权制？你认为它适合目前在我国推广实施吗？
- 6、你认为为企业设计奖励制度主要考虑哪些因？可使用的奖励形式有哪些？

案例分析

IBM 公司的薪酬管理

IBM 公司即国际商用机器公司，是一个拥有 34 万名职工、520 亿美元资产的大型企业。该公司把职工的工资问题作为人事管理的根本工作，他们主为：在工资上如有不合理的地方，会使职工对公司和上司感到失望，影响职工的干劲，因此，必须建立完整的薪酬体系。

●工资要与工作的重要性、工作的难度相称

IBM 根据各个部门的不同情况，根据工作的难度、重要性，将职务价值分为五个系列，在五个系列中分别规定了工资最高额与最低额。不妨把这五个系列叫做 A 系列、B 系列、C 系列、系列、D 系列与 E 系列。A 系列属于最单纯部类的工作，而 B、C、D、E 则是困难和复杂程度依次递增的工作，其职务价值也是越来越高。A 系列的最高额，并不是 B 系列的最低额。A 系列的最高额相当于 B 系列的中间偏上，而又比 C 系列的最低额稍高。

做简单工作领取 A 系列工资的人，如果只对本职工作感兴趣，那么他可以从 A 系列最低额慢慢上长，但只限于到 A 系列的最高额。

领取 A 系列工作的许多职工，当他们的工资超过 B 系列最低额的水平时，就提出“请让我做再难一点的工作吧！”向 B 系列挑战，因为 B 系列最高额比 A 系列最高额高得多。

各部门的管理人员一边对照工资限度，一边建议职工“发后你该搞搞难度稍大的工作，是否会好一些？”从而引导职工渐渐向价值高的工作挑战。

●工资要充分反映每个人的成绩

职工个人绩效的大小是由考核评价而确定的。通常由直属上级负责对职工情况进行评定，上一级领导进行总的调整。每个职工都有进行年度总结和与他的上级面对面讨论这个总结的权利。上级在评定时往往与做类似工作或工作内容相同的其它职工相比较，根据其成绩是否突出而定。评价大体上分 10—20 个项目进行，这些项目客观上都是可以取得一致的。例如：“在简单的指示下，理解是否快，处理是否得当”。

对营业部门或技术部门进行评价是比较简单的，但对凭感觉评价的部门如秘书、宣传、人事及总务等部门怎么办呢？

IBM 公司设法把感觉换算成数字。以宣传为例，他们把考核期内在刊物杂志上刊载的关于 IBM 的报道加以搜集整理，把有利报道与不利报道进行比较，以便作为一定时期宣传工作的尺度。

评价工作全部结束，就在每个部门乃至全公司进行平衡，分成几个等级。例如，A 等的职工是大幅度定期晋升者，B 等职工是既无功也无过者，C 等职工是需要努力的，D 等职工则是因生病或其他原因达不到标准的。

从历史看，65%—75% 的 IBM 公司职工每年都能超额完成任务，只有 5%—10% 的人不能完成定额。那些没有完成任务的人中只有少数人真正遇到麻烦，大多数人都能在下一年完成任务，并且干得不错。

●工资要等于或高于一流企业

IBM 公司认为，所谓一流公司，就应付给职工一流公司的工资。这样才算一流公司，职工也会为身为一流公司的职工而自豪，并转化为热爱公司的精神和对工作充满热情。

为确保比其它公司拥有更多的优秀人才，IBM 在确定工资标准时，首先就某些项止对其他企业进行调查，确切掌握同行业其他公司的标准，并注意在同行业中经常保持领先地位。

定期调查选择对象时，主要考虑发下几点：

应当是工资标准、卫生福利都优越的一流企业；

要与 IBM 从事相同工作的人员的待遇进行比较，就应当选择具有技术、制造、营业、服务部门的企业；

应是有发展前途的企业。

为了与各公司交换这些极秘密的资料，根据君子协定，绝对不难公开各公司的名字。

当然，IBM 所说的“必须高于其它公司的工资”，归根结底是要“取得高于其它公司的工作成绩”。在提薪时，根据当年的营业额，利润等计算出定期提薪额，由人事部门提出“每人的平均值”。因此，要提高提薪额，就必须相应地提高工作成绩。

请分析评价 IBM 公司的薪酬管理思想及管理方法。

实践性练习

一、公司概况：某公司成立于 1988 年 5 月 20 日，由中资国有企业和荷兰飞利浦公司合资兴建，1991 年 10 月正式投产。主要产品是激光唱片、激光视盘和放送机。公司现有员工 351 人。

仿照飞利浦公司的工资分配方案，该公司也实行岗位等级工资制，把所有员工分为工人、文员、经理人员和工程技术人员四个系列，每个系列按工龄长短分为若干等级，每个等级又按岗位不同分为若干档次。

二、实际操作要求：

1、将学生分为四个小组，分工如下：

- ①设计公司岗位工资级别表；
- ②设计公司的奖励计划；
- ③设计公司福利计划；
- ④设计公司各类人员上岗位晋级标

2、将各小组方案进行讨论分析，最后得出该公司较完整的薪酬方案。

第十章 人力资源相关法律法规应用

本章教学目的与要求

通过本章内容的学习使学生了解劳动法及其它有关人力资源管理的相关法律和法规，掌握如何在实际生产和工作中保护企业和员工的合法权益。

本章重点：劳动合同的管理及有关人力资源的法律与法规在企业实际中的应用。

本章难点：劳动合同的管理。

改革开放以来，我国企业所有制结构发生了很大变化，随着国有企业改革的深入发展，原单一的国有产权向多元产权的企业转化，形成了由多种所有制共同享有产权的混合所有制。企业有制的多元化意味着劳动关系的复杂化。劳动关系的复杂化导致了劳动争议的增多，特别是三资企业和私营企业的违反劳动法律法规的现象较为严重。维护企业的合法权益，同时保证职工合法权益的实现，成为人力资源管理和开发的重要内容。

10.1 劳动立法概况

改革开放初期，劳动工作一方面恢复了“文革”之前行之有效的劳动制度，另一方面开展劳动制度的改革与试点工作。主要立法有1982年《宪法》就劳动者享有的劳动权、休息权、获得物质帮助权、接受教育权等作了全面的规定；为健全职工养老制度，全国人大常委会1982年原则批准了国务院《安置老弱病残班干部的暂行办法》、《关于工人退休、退职的暂行办法》；为了加强劳动保护，国务院1982年颁布了《矿山安全条例》、《矿山安全监察条例》、《锅炉压力容器监察条例》等；为整顿劳动纪律，恢复正常生产秩序，国务院同年颁布了《企业职工奖惩条例》；为加强劳动力管理，劳动人事部在同年颁布了《关于积极试行劳动合同制的通知》和《工人技术考核暂行条例》，1983年颁布了《关于招工考核、择优录用的暂行规定》；1985年为了实现工资制度改革，国务院颁布了《关于国营企业工资改革的通知》；1986年国务院同时出台了四项改革劳动制度的暂行规定：《国营企业辞退违纪职工的暂行规定》、《国营企业招用工人的暂行规定》、《国营企业实行劳动合同制的暂行规定》和《国营企业职工待业保险暂行规定》；1987年国务院颁布了《国营企业劳动争议处理暂行规定》，正式恢复了中断30年的劳动争议处理制度；1988年国务院颁布了《女职工劳动保护规定》；1989年国务院发布了《全民所有制企业临时工管理暂行规定》、劳动部发布了《私营企业劳动管理暂行规定》；1990年全国人大常委会制定了《残疾人保障法》、劳动部发布了《职业介绍所暂行规定》、《工人考核条例》和《关于高级技师评聘的实施意见》、国家统计局发布了《关于工资总额组成的规定》；1991年国务院发布了《全民所有制企业挪用农民合同制工人的规定》、《禁止使用童工规定》、《企业职工伤亡报告和处理规定》、《关于企业职工养老保险改革的决定》和《关于大力发展职业技术教育的决定》；1992年全国人大制定了《工会法》和《矿山安全法》，并在《妇女权益保障法》中就妇女劳动权益保障作了规定；1993年国务院发布了《国有企业富余职工安置规定》、《国有企业职工待业保险规定》和《企业劳动争议处理条例》，劳动部发布了《企业最低工资规定》、《职业技能鉴定规定》、《企业职工养老保险基金管理规定》、《劳动争议仲裁委员会办案规则》、《劳动争议仲裁委员会组织规则》、《企业劳动争议调解委员会组织及工作规则》、《劳动监察规定》等；1994年7月5日全国人大常委会八届八次会议审议通过了《中华人民共和国劳动法》，这是我国劳动立法的一个里程碑。此后，劳动部制定了与《劳动法》配套的许多规章。综合性的有《关于贯彻

执行[中华人民共和国劳动法]若干问题的意见》、《外商投资企业劳动管理暂行规定》和《违反[劳动法]行政处罚办法》等；劳动合同和集体合同方面有《违反和解除劳动合同的经济补偿办法》、《关于实行劳动合同制度若干问题的通知》、《关于企业职工流动若干问题的通知》、《集体合同规定》、《关于加强集体合同审核管理工作的通知》等；工资方面有《工资支付暂行规定》、《关于实行最低工资保障制度的通知》、《股份有限公司劳动管理规定》和《外商投资企业工资收入管理暂行办法》等；工时和劳动保护方面有《国务院关于工作时间的规定》、《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》、《矿山安全法实施细则》、《未成年工特殊保护规定》等；就业促进和职业培训方面有《就业登记规定》、《职业指导规定》、《职业介绍规定》和《企业职工培训规定》等；社会保险方面有《企业职工生育保险办法》、《企业职工病或非因工负伤医疗期规定》、《企业职工工伤保险试行办法》等；劳动监察方面有《劳动监察员管理办法》、《劳动监察程序规定》和《劳动监察准则》等等。

10.2 劳动关系

10.2.1 劳动关系的主要内容

企业劳动关系主要指企业所有者、经营管理者、普通职工及其工会组织之间在企业的生产经营活动中形成的各种权、责、利关系。主要包括：①所有者与全体职工的关系；②经营管理者与普通职工的关系；③经营管理者与工有的关系；④工会与职工的关系。

当劳动关系为劳动法律法规调整时就形成了劳动法律关系。劳动法律关系的三要素为：①主体，包括劳动者、用人单位和工会组织；②客体，是主体的劳动权利和劳动义务指向的事物，如劳动时间、劳动报酬、劳动安全、劳动纪律、教育培训、劳动环境等等；③内容，是指劳动主体双方的权利和义务。

劳动者的权利有：①劳动权；②民主管理权；③休息权；④劳动报酬权；⑤劳动保护权；⑥职业培训权；⑦社会保险权；⑧劳动争议提请处理权。

劳动者的义务有：①按质、按量完成生产任务和工作任务；②学习政治、文化、科学、技术和业务知识；③遵守劳动纪委和规章制度；④保守国家和企业机密的义务。

用人单位的权利：①依法录用、调动和辞退职工；②决定企业的机构设置；③任免企业的行政干部；④制定工资、报酬和福利方案；⑤依法奖惩职工的权利。

用人单位的主要义务有：①依法录用、分配、安排职工的工作；②保障工会和代会行使其职权；③按职工劳动质量、数量支付劳动报酬；④加强对职工思想、文化和业务的教育、培训；⑤改善劳动条件，搞好劳动保护和环境保护。

10.2.2 劳动合同

1、劳动合同的性质

1986年国务院发布了《国营企业实行劳动合同制暂行规定》，要求全民所有制单位招用常年性工作岗位的工人，统一实行劳动合同制。此后在《全民所有制企业挪用农民合同制工人的规定》、《城镇个体工商户管理暂行条例》等法规中，都要求把劳动合同作为缔结劳动关系的法律形式。我国《劳动法》第十六条规定：“劳动合同是劳动者与用人单位确定劳动关系、明确双方权利和义务的协议。建立劳动关系应当订立劳动合同”。所以，劳动合同是劳动者与用人单位确立劳动关系的法律形式。

2、劳动合同内容

根据《劳动法》第十九条规定，劳动合同应当以书面形式订立，并包括必备的法定条款和当事人约定的其它条款。

法定条款包括：①劳动合同期限；②工作内容；③劳动保护和劳动条件；④劳动报酬；⑤劳动纪律；⑥劳动合同终止条件；⑦违反劳动合同的责任。不具备上述条款的劳动合同不成立。

劳动合同当事人可以根据双方的具体情况协商约定权利和义务，没有约定的条款并不影响合同的成立。

3、劳动合同期限

《劳动法》第二十条规定：“劳动合同的期限分为有固定期限、无固定期限和以完成一定的工作为期限”。劳动合同为无固定期限的情况，即“劳动者在用人单位连续工作满10年以上，当事人双方同意续延劳动合同的，如果劳动者提出订立无固定期限的劳动合同，应当订立无固定期限的劳动合同。”2002年2月1日北京市人民政府颁布的《北京市劳动合同规定》把订立无固定期限劳动合同的范围扩大到五类人；《劳动法》第十一条规定，“劳动合同可以约定试用期，试用期最长期限不得超过6个月。”

《北京市劳动合同规定》把试用期具体规定为：

4、劳动合同的订立与变更

《劳动法》第十七条规定：“订立和变更劳动合同，应遵循平等自愿的原则，不得违反法律、行政法规的规定。”由此规定了订立和变更劳动合同的三大原则：①平等自愿原则，指订立和变更劳动合同的当事人双方在法律地位上平等的，并能自由地表达自己的意愿；②协商一致的原则，指当事人双方就合同的条款进行充分的协商，达成双方的意思表示一致；③合法原则，即必须遵守现行法律、行政法规的规定，不得与之有相违背的条款。

5、劳动合同的解除与终止

《劳动法》第二十三条到第三十二条规定了劳动合同终止和解除及用人单位不得解除劳动合同的情形，具体规定如下：

①劳动者有下列情形之一的，用人单位随时解除劳动合同：

- 在试用期内被证明不符合录用条件的；
- 严重违反劳动纪律或者用人单位规章制度的；
- 严重失职、营私舞弊，对用人单位利益造成重大损害的；
- 被依法追究刑事责任的。

②用人单位可以解除劳动合同，但必须提前30天以书面形式前通知劳动者的情形：

• 劳动者患病或非因工负伤，医疗期满后，不能从事原工作也不能从事用人单位另行安排的工作的；

• 劳动者不能胜任工作，经过培训或者调整工作岗位，仍不能胜任工作的；

• 劳动合同订立时所依据的客观情况发生了重大变化，致使原劳动合同无法履行，经当事人协商不能就变更劳动合同达成协议的。

③用人单位经济裁员的情形：

《劳动法》第二十七条规定：“用人单位濒临破产进行法定整顿期间或者生产经营状况发生严重困难，确需裁员的，应当提前三十天向工会或者全体职工说明情况，听取工会或者职工意见，经向劳动行政部门报告后，可以裁减人员。”

④劳动者可以随时解除劳动合同的情形：

- 在试用期内的；
- 用人单位用暴力、威胁或者非法限制人身自由的手段强迫劳动的；
- 用人单位未按劳动合同的约定支付劳动报酬或提供劳动条件的。

另外,《劳动法》第三十一条规定:“劳动者解除劳动合同,应当提前三十天通知用人单位。”即规定了劳动者的辞职权,劳动者只要履行了通知义务,即可辞职。

⑤用人单位不得解除劳动合同的情形:

- 患职业病或者因工负伤并确认丧失或者部分丧失劳动能力的;
- 患病或者非因工负伤,在规定的医疗期内的;
- 法律、法规规定的其它情形。

⑥劳动合同的终止

《劳动法》第二十三条规定:“劳动合同期满或者当事人约定的劳动合同终止条件出现,劳动合同即行终止。”

6、违反和解除劳动合同经济补偿的法律规定

①违反和解除劳动合同经济补偿的涵义和法律依据

违反和解除劳动合同的经济补偿是指用人单位在违反劳动合同或解除劳动合同时,依法必须向劳动者支付的补偿性质的金钱。经济补偿的对象是劳动者;原因是用人单位违反或者解除劳动合同;经济补偿的性质是对劳动者的生活补助。因此,经济补偿与赔偿金、罚款等是不同的,在适用时应当加以区别。

②经济补偿的有关规定

根据我国《劳动法》与《经济补偿办法》的规定,用人单位必须对劳动者支付经济补偿金的情形有:

- 用人单位解除劳动合同。包括经与劳动者协商一致解除合同、因经济性裁减人员而解除合同,也包括应当提前 30 天以书面形式通知劳动者解除合同的三种情形。
- 用人单位违反劳动合同。包括用人单位克扣或无故拖欠劳动者工资;拒不支付劳动者延长工作时间工资报酬;也包括低于当地最低工资标准支付劳动者的工资报酬。

③经济补偿的标准

- 经劳动合同当事人协商一致,由用人单位解除劳动合同的,用人单位应根据劳动者在用人单位的工作年限,每满 1 年发给相当于 1 个月工资的经济补偿金,最多不超过 12 个月。工作不满 1 年的,按 1 年的标准发给经济补偿金。

- 劳动者患病或者非因公负伤的,经劳动鉴定委员会确认不能从事原工作,也不能从事用人单位另行安排的工作而解除劳动合同的,用人单位应按其在本单位的工作年限,每满 1 年发给相当于 1 个月工资的经济补偿金,同时还应发给不低于 6 个月工资的医疗补助费。患重病或绝症的,还应增加医疗补助费,患重病的增加部分不低于医疗补助费的 30%,患绝症的增加部分不低于医疗补助的 100%

- 劳动者不能胜任工作,经过培训或调整工作岗位仍不能胜任工作,由用人单位解除劳动合同的,用人单位应根据劳动者在用人单位的工作年限,每满 1 年发给相当于 1 个月工资的经济补偿金,最多不超过 12 个月。

- 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,由用人单位解除劳动合同的,用人单位应根据劳动者在用人单位的工作年限,每满 1 年发给相当于 1 个月工资的经济补偿金。

- 用人单位濒临破产进行法定整顿期间或生产经营状况发生严重困难,必须裁减人员的,用人单位按被裁减人员在本单位的工作年限,每满 1 年发给相当于 1 个月工资的经济补偿金。

- 用人单位解除劳动合同后,未按上述规定给予劳动者经济补偿的,除发给经济补偿金外,还须按该经济补偿金数额的 50% 支付额外经济补偿金。

- 用人单位克扣或无故拖欠劳动者工资的，以及拒不支付劳动者延长工作时间工资报酬的，除在规定的时间内全额支付劳动者工资报酬外，还需加发相当于工资报酬25%的经济补偿金。

- 用人单位支付劳动者的工资报酬低于当地最低工资标准的，要在补足低于标准部分的同时，另外支付相当于低于部分25%的经济补偿金。

10.2.3 处理劳动关系的原则

正确处理劳动关系，应当遵循以下原则：

- ① 兼顾各方利益的原则
- ② 协商为主解决争议的原则
- ③ 以法律为准绳的原则
- ④ 劳动争议以预防为主的原则

10.3 劳动管理

10.3.1 概念

劳动管理是指企业根据国家相关法律法规对人力资源的开发和使用上的管理工作，主要包括职工的招聘与辞退、职业培训、劳动合同的签订与管理、工作时间与劳动保护、劳动纪律与奖惩、劳动报酬与福利等等。

10.3.2 企业招聘职工的原则

1、平等的原则

平等原则包括两个方面：一是劳动者享有平等的就业权利；《劳动法》第十二条规定：“劳动者就业，不因民族、种族、性别、宗教信仰不同而受歧视。”第十三条规定：“妇女享有与男子平等的就业权利。在录用职工时，除了国家规定的不适合妇女的工种或岗位外，不得以性别为由拒绝录用妇女或提高对妇女的录用标准。”二是劳动者享有平等的就业机会，即都能平等在进入劳动力市场。

2、相互选择的权利

是指用人单位与劳动者相互选择，即劳动者自由地选择用人单位，而用人单位择优录用劳动者。《劳动法》第三条规定：劳动者享有选择职业的权利。《企业法》、《私营企业劳动管理暂行规定》等，都明确规定企业他企业对劳动者的用工自主权和择优录用权。

3、公开竞争就业的原则

是指劳动者通过用人单位公开招聘考核竞争而获得就业岗位的原则。《国营企业转换经营机制条例》、《国营企业实行劳动合同制暂行规定》等都规定了企业在招聘职工时必须遵循“面向社会、公开招收、全面考核、择优录用”的原则。

4、照顾特殊群体就业的原则

特殊群体是指谋求职业有困难或处境不利的人员，包括妇女、残疾人、少数民族、退出现役的军人等等。《女职工劳动保护规定》第三条规定：“凡适合妇女从事劳动的单位，不得拒绝招收女职工。”《残疾人保障法》第四章中规定，国家推动各单位吸收残疾人就业，机关、团体、企业事业组织、城乡集体经营组织，应按一定比例安排残疾人就业，并为其选择适当的工种岗位。《民族区域自治法》第二十三条规定：“民族自治地方的企业事业单位在招收人员的时候，要优先招收少数民族人员。”

5、禁止未成年人就业的原则

《劳动法》第十五条规定：“禁止用人单位招用未满16周岁的未成年人。”国务院颁布的《禁止使用童工规定》明确规定，童工是指未满16周岁，与用人单位或者

个人发生劳动关系从事有经济收入的劳动或从事个体劳动的少年儿童，禁止任何用人单位和个人使用童工。

6、先培训、后就业的原则

为适应社会主义现代化建设的需要，对劳动者素质的要求越来越高。《宪法》第四十二条规定：“国家对就业的公民施行必要的劳动就业训练，”劳动部发布《就业训练规定》也明确规定：“未接受过职业培训求职人员，以及需要转换职业的城乡劳动者，应在就业或上岗前接受必要的就业训练。”《劳动法》第八条规定：“用人单位应该建立职业培训制度，按国家规定抽取和使用职业培训费用，根据本单位实际，有计划地进行职业培训，从事技术工种的劳动者，上岗前必须经过培训。”

10.3.3 工作时间与休息时间

1、工作时间

工作时间是指劳动者根据国家法律规定在用人单位从事工作或生产的时间，在这里，工作时间不是劳动者实际工作的时间，而是拽劳动者根据法律规定必须工作的时间。通常情况下，劳动者在一昼夜中必须工作的时间称为工作日制度，在一周中必须工作的天数称为工作周制度。工作时间就是工作日和工作周的总和。工作时间的的主要有下列四种类型：

① 标准工作时间。《劳动法》第三十六条规定：“国家实行劳动者每日工作时间不超过 8 小时，平均每周工作时间不超过 44 小时的工时制度。”1995 年《国务院关于职工工作时间的规定》第三条规定：“国家实行职工每日工作 8 小时，平均每周工作 40 小时。”其中把劳动者在一昼夜内工作 8 小时称为“标准工作日”，在一周内工作 40 小时称为“标准工作周”。

② 缩短工作时间。指工作时间短于标准工作时间的。《国务院关于职工工作时间的规定》第四条规定：“在特殊条件下从事劳动和有特殊情况，需要缩短工作时间的，按照国家规定执行。”目前我国实行缩短工作时间的有：矿山、井下、高山、低温、有毒有害、特别繁重或过度紧张劳动；夜班作业；哺乳期女职工三种情况。

③ 综合计算工时工作时间。是指工作时间在一定期间综合计算的工作时间。劳动部《关于企业实行不定时工作制和综合计算工时工作制的审批办法》第五条规定，企业符合下列条件之一的职工，可实行综合计算工时工作制，即分别以周、月、年等为周期，综合计算工作时间，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一致。交通、铁路、邮电、水运、航空、渔业等行业中因工作性质特殊，需要过续作业的职工；地质及资源勘探、建筑、制盐、旅游等受季节和自然条件限制的行业的部分职工；其它适合实行综合计算工时工作制的职工。

④ 无定时工作时间。是指每天的工作时间没有固定标准的工作时间。无定时工作时间与综合计算工作时间不同，缩短工作时间是相对于标准工作时间的“缩短”，而无定时工作日则是没有固定工作时间标准的工作时间。劳动部《关于企业实行不定时工作制和综合计算工时工作制的审批办法》第四条规定，企业符合下列条件之一的职工，可实行不定时工作制。企业中的高级管理人员、外勤人员、推销人员、部分值班人员和其他因工作无法按标准工作时间衡量的职工；企业中的长途运输人员、出租汽车司机和铁路、港口、仓库的部分装卸人员以及因工作性质特殊，需要机动作业的职工；其他因生产特点、工作特殊需要或职责范围的关系，适合不定时工作制的职工。

对于实行不定时工作制和综合计算工作时间等其他工作和休息办法的职工，采用集中工作、集中休息、轮休调休、弹性工作时间等适当方式，确保职工的休息休假权利和生产、工作任务的完成。

2、延长工作时间

延长工作时间，俗称加班加点。是指劳动者在标准工作时间之外的时间从事本职工作的行为。法律上从保障劳动者休息权和健康权出发，对延长工作时间原则上予以限制和禁止，但是在某些特殊情况下，延长劳动时间又是必须的。所以《劳动法》第四十一条、第四十二条规定了延长工作时间的程序、限制和条件，第四十三条规定：“用人单位不得违反本法规定延长劳动者的工作时间。”由于劳动者延长工作时间的额外劳动付出，所以《劳动法》第四十四条规定，用人单位应当支付高于劳动者正常工作时间工资的工资报酬。

① 延长工作时间限制。《劳动法》第四十一条规定：“用人单位由于生产经营需要，经与工会和劳动者协商后可以延长工作时间，一般每日不超过 1 小时；因特殊原因需要延长工作时间的，在保障劳动者身体健康的条件下延长工作时间每日不得超过 3 小时，但是每月不得超过 36 小时。”也就是说，企业延长工作时间，一是因生产经营的需要，并须经与工会和劳动者协商；二是延长的工作时间不得超过法律规定的时限。

② 不受限制的延长工作时间。《劳动法》第四十二条规定，有下列情形之一的，延长工作时间不受第四十一条规定的限制。发生自然灾害、事故或者其他原因，威胁劳动者生命健康和财产安全，需要紧急处理的；生产设备、交通运输线路、公共设施发生故障，影响生产和公众利益，必须及时抢修的；法律、行政法规规定的其它情形。

③ 延长工作时间的工资报酬。《劳动法》第四十四条规定，有下列情形之一的，用人单位应当按照下列标准支付高于劳动者正常工作时间工资的工资报酬。安排劳动者延长工作时间的，支付不低于工资的 150% 的工资报酬；安排劳动者在休息日工作又不能安排补休的，支付不低于工资 200% 的工资报酬；安排劳动者在节假日工作的，支付不低于工资的 300% 的工资报酬。

3、休息休假的法律规定

① 公休假日。公休假日是指劳动者每周享有的全天休息时间。国务院关于工作时间的规定，我国劳动者一般每周休息 2 日。凡因工作情况特殊，公休假日必须轮流工作时，应给予相等时间的补休。

② 法定节假日的放假办法。法定节假日是由国家统一规定用于开展纪念、庆祝活动的休息时间。根据 1999 年 9 月国务院修订颁布的《全国年节及纪念日放假办法》规定，新年放假 1 天（1 月 1 日）；春节放假 3 天（农历正月初一、初二、初三）；劳动节放假 3 天（5 月 1 日、2 日、3 日）；国庆节放假 3 天（10 月 1 日、2 日、3 日）。如果适逢星期六、星期日，应在工作日补假。

部分公民放假的节日及纪念日：妇女节（3 月 8 日）妇女放假半天；青年节（5 月 4 日）14 周岁以上的青年放假半天；儿童节（6 月 1 日）13 周岁以下的儿童放假 1 天；中国人民解放军纪念日（8 月 1 日）现役军人放假半天。如果适逢星期六、星期日，则不应补假。

③ 探亲假。是指职工因工作地点与父母或配偶分居两地不能在公休假日加团聚，每年所享受的一定期限的带薪假期。依据《职工探亲待遇的规定》：职工探望配偶的，每年给予一方探亲假一次，假期 30 天；未婚职工探望父母的，原则上每年给予探亲假一次，假期 20 天。假如因为工作需要，本单位当年不能给予假期，或者职工自愿两年探一次的，可以两年给假一次，假期为 45 天；已婚职工探望父母的，每 4 年给假一次，假期为 20 天。上述假期都包括公休假日和法定假日在内。

④ 年休假。《劳动法》规定，劳动者连续工作一年以上的享受带薪休假。

10.3.4 劳动保护

1、劳动安全与卫生

劳动安全卫生制度是指国家为保护劳动者在生产过程中的安全和健康而制定的各种法律规范的总称。一般包括劳动安全与卫生规程及劳动保护的管理制度等。

劳动安全，主要是指劳动安全卫生设施应该符合国家规定的标准。新建、改建、扩建工程的劳动安全卫生设施必须与主体工程同时设计、同时施工、同时投入生产和使用。劳动安全规定包括工厂的劳动安全规定、矿山的劳动安全卫生规定、爆炸危险场所安全规定和厂内机动车辆管理规定。工业卫生，依照劳动法的规定，用人单位必须为劳动者提供符合国家规定的劳动安全卫生条件和必要的劳动保护用品，对从事有职业危害作业的劳动者必须定期进行健康检查。

2、女职工和未成年工的劳动保护

《劳动法》第五十八条规定：“国家对女职工和未成年工实行特殊劳动保护。未成年工是指年满16周岁未满18周岁的劳动者。”

①女职工的劳动保护主要指对女职工的平等就业权利和生产中的劳动安全健康两个方面的保护。《女职工禁忌劳动范围的规定》明确规定女职工禁忌的劳动有：矿山井下工作；森林业伐木、归楞及流放工作；《体力劳动强度分级》标准中第四级体力劳动强度的作业；建筑业脚手架的组装和拆除作业、以及电力、电信行业的高处架线作业；连续负重每次负重超过20公斤，间断负重超过25公斤的作业。另外，对女职工在经期、孕期、哺乳期都有特殊的保护规定。

②未成年工的劳动保护是针对未成年处于生长发育期的特点，以及接受义务教育的需要，采取的特殊劳动保护措施。《未成年工特殊劳动保护规定》第三条规定未成年工禁忌的劳动有17项，如：矿山井下作业及矿山地面采石作业；森林业伐木、流放及守林作业；《体力劳动强度分级》标准中第三级体力劳动强度的作业；《有毒作业分级》国家标准中第一级以上的有毒作业；《高处作业分级》国家标准中第二级以上的高处作业等等。同时规定了用人单位应该对未成年工进行定期的健康检查，并对未成年工的使用和特殊保护实行登记制度，即用人单位须向当地县级以上的劳动行政管理部门办理登记，并承担未成年工的职业安全卫生教育、培训、体检和登记的费用。

10.3.5 劳动报酬

劳动法中的工资，是指用人单位依据国家有关规定或劳动合同的约定，以货币形式直接支付给劳动者的劳动报酬。我国《劳动法》第四十六至第五十一条对工资作了规定，劳动部颁布了《企业最低工资规定》、《工资支付暂行规定》等劳动规章，较为全面地规定工资分配的原则、工资支付形式、最低工资保障等内容。

1、最低工资保障制度

《劳动法》第四十八条规定：“国家实行最低工资保障制度。最低工资的具体标准由省、自治区、直辖市人民政府规定，报国务院备案。用人单位支付劳动者的工资不得低于当地最低工资标准。”《企业最低工资规定》第三条规定，“最低工资”是指劳动者在法定工作时间内提供了正常劳动的前提下，其所在企业应支付的最低劳动报酬。

“最低工资标准”是指单位劳动时间的最低工资数额。《企业最低工资规定》第十七条规定，加班加点工资；中班、夜班、高温、井下、有毒有害特殊工作环境条件下的津贴；国家法律、法规和政策规定的劳动者保险、福利待遇不作为最低工资的组成部分。《企业最低工资规定》第二十六条、第二十七条规定，企业违反有关了低工资规定的，由当地劳动行政管理部门责令限期改正，逾期未改正的，对用人单位和责任人给予经济处罚。

2、工资支付制度

工资支付制度是指工资具体发放办法及规定。包括工资支付形式、工资支付水平、工资支付时间等。《劳动法》第五十条规定：“工资应当以货币形式按月支付给劳动者本人。不得无故克扣或者无故拖欠劳动者的工资。”劳动部颁布的《工资支付暂行

规定》具体规定：工资应当以法定货币支付，不得以实物及有价证券替代，用人单位将工资支付给劳动者本人，因故不能领取时，可由其亲属或委托他人代领；工资必须在用人单位必须与劳动者约定的日期支付，如遇节假日或休息日，则应提前在最近的工作日支付，工资至少每月支付一次，实行周、日、小时工资制的，可按周、日、小时支付工资。

10.3.6 劳动纪律

劳动纪律是指劳动者在共同劳动过程中必须遵行的劳动规则和秩序，是保证劳动者按照规定的时间、质量、程序和方法完成自己所承担的生产任务或工作任务的行为准则。《劳动法》第三条、第四条规定：“劳动者应当完成劳动任务，提高职业技能，执行劳动安全卫生规程，遵守劳动纪律和职业道德。”我国在劳动纪律和奖惩方面的法律法规主要有：《劳动法》、《企业职工奖惩条例》、《国营企业辞退违纪职工暂行规定》、《国营企业劳动规则纲要》等。

1、奖励制度

《劳动法》第六条规定：“国家提倡劳动者参加社会主义义务劳动，开展劳动竞赛和合理化建议活动，鼓励和保护劳动者进行科学研究、技术革新和发明创造，表彰和奖励劳动模范和先进工作者。”《职工奖惩条例》规定，对在生产、科学研究、工艺设计、产品设计、改善劳动条件等方面，有发明、技术改进或者提出合理化建议、取得重大成果或者显著成绩的；在改进企业管理、提高经济效益方面做出显著成绩，对国家贡献较大的等等职工给予奖励。对职工的奖励可以分为：记功、记大功、晋级、通令嘉奖、授予先进生产者、劳动模范等荣誉称号，同时可以发给一次性奖金。

2、惩罚制度

是指用人单位依法对劳动者在劳动过程中的违纪、违法行为实施惩罚的一种劳动法律制度。《企业职工奖惩条例》规定，对违反劳动纪律，经常迟到、早退、旷工、消极怠工，没有完成生产任务或者工作任务的；玩忽职守，违反技术操作规程和安全规程，或违章指挥，造成事故，使人民生命财产遭受损失的；工作不负责任，经常生产废品、损坏设备，浪费原材料、能源造成经济损失的等等行为，经批评教育不改的，应当分别给予行政处分或者经济处罚。对职工的处分分为：警告、记过、记大过、降级、撤职、留用察看、开除，同时可以给予一次性罚款，罚款的金额一般不超过本人月标准工资的20%。

3、违纪辞退、除名规定

违纪辞退。是指用人单位依法对严重违反劳动纪律又不够开除、除名条件的职工予以辞退、解除劳动合同的法律行为。除名是指职工无正当理由经常旷工，经批评教育无效，连续旷工时间超过15天，或者一年内累计旷工时间超过30天的，企业有权予以除名。

10.4 社会保险

10.4.1 社会保险概述

1、社会保险的概念

社会保险是国家通过立法强制征集专门资金，用于保障劳动者在暂或永久丧失劳动力时、或在工作中断期间的基本生活需求的一种保险制度。《劳动法》第七十条规定：“国家发展保险事业，建立社会保险制度，设立社会保险基金，使劳动者在老年、患病、工伤、失业、生育等情况下获得帮助和补偿。”这就明确规定了我国的社会保险项目有：养老保险、疾病保险、工伤保险、失业保险和生育保险五项。

2、社会保险立法概况

我国于 1951 年 2 月，当时的政务公布施行了《中华人民共和国劳动保险条例》1953 年作了修订；1987 年国务院颁布了《工人退休、退职的暂行办法》；1995 年实施的《劳动法》对社会保险作了专章规定。我国的社会保险制度还存在一些问题，如社会化程度不高，不同用人单位的保险范围和待遇不同等。目前，我国正在进行社会保险制度的改革，最终将建立起适合社会主义市场经济体制需要的社会保险制度。

3、社会保险的基本原则

社会保险遵循两大基本原则：一是社会保险水平与社会经济发展水平和社会承受能力相适应的原则；二是社会保险机会均等的原则，即每个工薪劳动者都享有社会保险的权利，不同所有制用人单位的劳动者在社会保险项目上应该是相同的。

10.4.2 社会保险的有关法律规定

1、退休养老保险

是指对符合法定退休条件的劳动者给予基本生活保障的社会保险项目。退休养老保险是社会保险的重要组成部分，因为每个劳动者的法定劳动年龄是有限的，年龄不断增长是自然规律，劳动者达到法定退休年龄后要退出劳动岗位，其基本生活保障问题就要由退休养老保险来解决。

2、退休养老保险的内容

《工人退休、退职的暂行办法》第一条规定：“男年满 60 周岁，女年满 55 周岁，本企业连续工龄满 10 年的劳动者，应该退休；从事井下、高空、高温、特别繁重体力劳动或其他有害身体健康的工作，男年满 55 周岁，女年满 45 周岁，连续工龄满 10 年，由医院证明，并经劳动鉴定委员会确认，完全丧失劳动能力的，应该退休；因工致残，由医院证明，并经劳动鉴定委员会确认，完全丧失劳动能力的，应该退休。这一规定原只适用于全民所有制企事业单位，党政机关，群众团体的工人，实践中，别的用人单位也参照适用这一规定。

我国实行退休养老保险改革后，国家实行养老保险，即劳动者个人和企业共同缴纳养老保险费，养老保险基金实行社会化管理，具体方法如下：

①企业缴费与个人缴费相结合。社会养老保险基金由企业缴纳的基本养老保险费和个人缴纳的基本养老保险费构成。企业缴纳的基本养老费按本企业职工工资总额的当地政府规定的比例在税前提取。

②社会统筹与个人账户相结合。社会统筹是指企业和职工个人缴纳的基本养老保险费转入社会保险管理机构在银行开设的“养老保险基金专户”，实行专项储蓄，专款专用；个人账户是指将个人缴费部分和用人单位缴费的一部分，一并记入职工个人账户，累计储存，到职工退休时使用。

③基本养老金的计发。基本养老金由社会养老金和个人帐户养老金组成。各地区标准不统一。以上海为例，《上海市城镇职工养老保险办法》的规定：凡是本办法实施后参加工作的人员，退休后养老金的计算公式为：月养老金=个人养老保险帐户储存额 / 120；二是凡是本办法实施前参加工作，1996 年 1 月 1 日后退休的人员，按其个人养老保险帐户储存额，乘上规定系数，推算为全部工作年限的储存额，养老保险金计算公式为：养老金=个人养老保险帐户储存额 * 系数 / 120；三是凡本办法实施前参加工作，1995 年底退休的人员，先按原办法计算月养老金再按个人累计缴费额的一定比例增发月养老金。

④企业补充养老保险和个人储蓄养老保险。除基本养老保险外，企业还可以根据自身的经济能力，为本企业职工建立补充养老保险，所需费用从企业自有资金中的奖励、福利基金内提取。个人储蓄性养老保险是指职工在自愿的基础上，根据个人收入状况储蓄一定的资金，为将来养老所用。

3、疾病保险

是指劳动者非因工负伤、患病而暂时或永久丧失劳动能力时，获得物质帮助的社会保险项目。根据《企业患病或非因工负伤医疗期规定》和《违反和解除劳动合同的经济补偿办法》的规定，职工患病或非因负伤，需要停止工作医疗时，根据本人实际参加工作年限和在本单位工作年限，给予3个月到24个月的医疗期；医疗期满，尚未痊愈而被解除劳动合同的，用人单位应按其在本单位的工作年限，每满1年发给相当于1个月工资的经济补偿金，同时还应发给不低于6个月工资的医疗补助费。患重病和绝症的还应增加医疗补助费，患重病的增加部分不低于医疗补助费的50%，患绝症的增加部分不低于医疗补助费的100%。

我国医疗保险改革的主要做法有：①根据实际情况确定待遇；②实行个人少量缴费，即根据医疗费多少，个人承担一定比例的费用；③实行大病医疗统筹，很多地方建立了大病医疗统筹基金，在一定范围内发挥了基金的调剂功能；④实行社会统筹医疗基金与个人帐户相结合，企业为职工缴纳的医疗统筹基金的一部分和职工个人缴纳的部分记入个人帐户，根据劳动者的医疗需要，从中支付。

4、工伤保险

是指劳动者因工负伤或残废或患职业病，暂时或永久丧失劳动能力时，从社会得到物质帮助的一种社会保险制度。工伤保险有别于其社会保险项目之处是：工伤保险具有补偿性质，实行“无责任补偿”原则；工伤保险费用完全由企业承担，劳动者个人不缴费；工伤保险待遇较高，享受待遇的项目较多。

工伤保险适用的工伤范围。根据《劳动保险条例》第十一条及有关规定，可以享受工伤保险的范围是：①从事本岗位工作或执行企业临时指定或同意的工作而造成的负伤、残疾或死亡；②在紧急情况下，从事对企业或社会有益的工作而造成的负伤、残疾或死亡；③从事与企业工作有关的研究、发明、创造或技术改进的工作而造成的负伤、残疾或死亡；④在企业或工作中因为所从事的工作性质而造成的疾病，以及因此而造成的残疾或死亡；⑤在企业的工作区域内工作时，遭受到非本人能抗拒的意外灾害而造成的负伤、残疾或死亡；⑥集体乘坐本单位的车去开会、听报告或参加用人单位指种劳动，所乘车辆出了非本人所应负责的意外事故而造成的负伤、残疾或死亡；⑦企业以临时工棚为集体社会宿舍，质量很坏，没有及时修理，工棚倒塌，职工负伤、残疾或死亡；⑧职工因工负伤痊愈后，旧伤复发，经医院检查确诊的可按因工负伤的规定办理；⑨残疾军人转入企业后伤口复发治疗期间，应享受企业职工因工负伤治疗期间的工资照发的待遇；⑩凡属冤被判刑平反后，其服刑期间应视为冤狱期间，冤狱期间因劳动致肢体损伤，应视为工伤，并享受因工负伤待遇，由现用人单位负责。卫生部《职业病范围和职业病患者处理办法的规定》将我国法定职业病规定为9类99种。凡是被确诊患有职业病的职工，职业病诊断机构应发给《职业病诊断书》，享受国家规定的工伤保险待遇或职业病待遇。

根据《劳动保险条例》规定，职工因工负伤可享受的工伤保险待遇分别是：①职工因工负伤医疗费、药费以及就医路费，全部由企业负担，医疗期间，原标准工资照发。职工被诊断患有职业病的，其所在单位应根据诊断机构的意见，安排治疗或疗养；②因工至残，部分丧失劳动能力尚能工作的，由用人单位分配适当工作，并支付因工致残补助金或残废金。患有职业病的职工，在医疗后被确认不宜继续从事原有害作业或工作，应在法定期间内调离原工作岗位，另行安排工作；③因工残废，经证明完全丧失劳动能力的，按退休处理，发给本人标准工资90%的退休费，饮食起居需要人扶助的，发给一定数额的护理费；④因工死亡或因工残废退休后死亡，发给葬费和一次性直系亲属抚恤金，并定期支付其供养直系亲属抚恤金，直至受供养人失去受供养条件为止；对于生活确有困难的，还可以根据情况给予适当补助。

5、失业保险

失业保险是国家通过立法强制征集资金，对因失业而暂中断生活来源的劳动者提供物质帮助的一种社会保险制度。为了配合劳动合同制度的全面推行，我国从1986年开始建立失业保险制度，1993年国务院颁布的《国有企业职工待业保险规定》对待业保险的适用范围、待业保险的基金来源及使用管理、待业保险机构等作了规定。

失业保险的对象。依法宣告破产的企业职工；濒临破产的企业在法定整顿期间被精减的职工；按照国家规定被撤消、解散企业的职工；按照国家规定停产整顿企业被精减的职工；终止或者解除劳动合同的职工；企业辞退、除名或者开除的职工；依照法律、法规享受待业保险的其他职工。失业职工向企业所在地的失业保险机构办理失业登记后，方可领取失业救济金。

失业职工领取失业保险金的期限，根据职工失业前在企业连续工作的时间来确定：连续工作1年以上不足5年的，领取失业救济金的期限最长为12个月连续工作5年以上的，领取失业救济金的期限最长为24个月。失业救济金由失业保险机构按月发给失业人员，发放标准相当于当地民政部门规定的社会救济金的120%——150%，具体金额由省、自治区、直辖市人民政府规定。

6、生育保险

是指国家为了保障女职工由于生育暂时丧失劳动能力时的基本生活而给予物质帮助的一种社会保险制度。

我国《劳动法》第六十二条规定：“女职工生育享受不少于90天的产假。”1988年国务院颁布的《女职工劳动保护规定》中规定，女职工产假90天，难产的，增加产假15天；多胞胎生育的，每多生一个婴儿，增加产假15天。女职工生育的检查费、接生费、住院费等费用，由企业负担。1994年劳动部颁布的《企业职工生育保险试行办法》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，由生育保险基金支付。女职工生育的检查费、接生费、住院费等费用，由生育保险基金支付。

我国《劳动法》第七十三条规定，除上述五种社会保险项目外，还规定了遗属津贴。遗属津贴是指劳动者死亡后，为保障其供养的直系亲属的基本生活，由国家给予一定物质帮助的社会保障制度。

10.5 劳动争议与处理

10.5.1 劳动争议概念

劳动争议又称劳动纠纷，是指用人单位和劳动者之间因劳动权利和劳动义务所发生的纠纷。处理劳动争议所依据的法律法规主要有《中华人民共和国企业劳动争议处理条例》、《[企业劳动争议处理条例]若干问题的解释》、《企业劳动争议调解委员会组织及工作规则》、《劳动争议仲裁委员会组织规则》、《劳动争议仲裁委员会办案规则》等。

根据我国《企业劳动争议处理条例》第二条规定，劳动争议的范围为：因企业开除、除名、辞退职工和职工辞职、自动离职发生的争议；因招待国家有关工资、保险、福利、培训、劳动保护的规定发生的争议；因履行劳动合同发生的争议；法律、法规规定应当依照本条例处理的其它劳动争议。

10.5.2 劳动争议处理的原则

我国《劳动法》第七十八条规定：“解决劳动争议，应当根据合法、公正、及时处理的原则，依法维护劳动争议当事人的合法权利。”《企业劳动争议处理条例》对劳动争议处理原则也作了相应的规定。具体包括：

1、合法原则

即在处理劳动争议的过程中，承担处理职责的劳动处理机构，必须坚持以事实为依据，以法律为准绳，对争议案件进行审理，当事人双方在适用法律上一律平等。

2、公正原则

即要求劳动争议处理机构在处理劳动争议案件时，一切以客观实际判断和裁决，为了实现公正原则，劳动争议处理实行回避制度。

3、及时处理的原则

劳动争议发生后，当事人双方应及时进行协商解决，协商不成的，劳动争议处理机构应依法律法规规定的时限及进处理，按时结案。

4、调解原则

《劳动法》第八十条规定：“在用人单位内，可以设立劳动争议调解委员会。”第七十七条规定：“调解原则适用于仲裁和诉讼程序。”

10.5.3 劳动争议调解

劳动争议调解是指企业调解委员会在查明事实、分清责任、促使当事人在了解法律法规和相互谅解的基础上达成协议的处理方法。

1、劳动争议调解的机构

根据《劳动法》第八十条及有关法律法规的规定，企业可以设立劳动争议调解委员会，负责调解本企业发生的劳动争议。设有分厂的企业，可在总厂和分厂分别设立调解委员会。调解委员会由三方代表组成：职工代表，职工代表由职工代表大会或职工大会推举产生；企业代表，由企业的法定代表人指定，代表人数不得超过调解委员会成员总数的 $1/3$ ；企业工会代表，由企业工会委员会指定，调解委员会主任由工会代表担任。

2、劳动争议调解的特点

劳动争议的调解以当事人双方自愿为前提，不得强行调解。企业劳动争议调解委员会是企业内部的群众性组织，既非行政机关，也非司法部门。劳动争议调解委员会依法召开调解会议对劳动争议进行公正调解，调解达成协议的应制作调解协议书，调解协议书不具有法律效力，由当事人双方自觉履行，不得强制执行。调解不成的，应作记录且在调解意见书上说明。

3、劳动争议调解的程序

调解委员会调解劳动争议，无严格的程序要求，一般包括调解准备、调解开始、实施调解和调解终止等几个阶段。劳动争议发生后，应由一方或双方当事人向企业调解委员会申请调解，申请的形式可以是书面形式，也可以是口头形式。

调解委员会处理劳动争议，应当自当事人申请调解之日起 30 日内结束，到期未结束的，视为调解不成。

10.5.4 劳动争议仲裁

劳动争议仲裁是指劳动争议仲裁机关，根据劳动争议当事人的申请，依照法定程序，按照劳动法律法规，对劳动争议作出裁决，从而使劳动争议得到解决的一种处理方式。

1、劳动仲裁机构

劳动争议仲裁委员会是国家授权，依法独立处理劳动争议的专门机构。我国县、市、市辖区应设立劳动争议委员会。劳动争议委员会成员由劳动行政部门代表；同级工会代表和政府指定的经济综合管理部门的代表三方组成。仲裁委员会组成人员必须是单数，主任由劳动行政部门的代表担任，仲裁委员会实行少数服从多数的原则。

劳动行政部门的劳动争议处理机构为仲裁委员会的办事机构，负责办理仲裁委员会的日常事务。

2、劳动争议仲裁的基本制度

根据《企业劳动争议处理条例》规定，劳动争议仲裁遵循以下基本制度：

①仲裁员、仲裁庭制度。仲裁委员会处理劳动争议，应组成仲裁庭。仲裁庭由3名仲裁员组成。

②先调解后仲裁制度。调解是劳动争议仲裁的一个必经程序。劳动争议仲裁委员会在处理劳动争议时，应先行调解，在调解无效的情况下，才通过强制裁决的方式解决。

③回避制度。仲裁委员会成员或仲裁员有可能影响到公正仲裁的，应当回避。当事人有权以口头或书面方式申请其回避。

④合议制度。仲裁庭裁决劳动争议案件，实行少数服从多数的原则，以多数人的意见为依据作出仲裁决定。

⑤时效制度。《劳动法》第八十二条规定：“提出仲裁要求的一方应当自劳动争议发生之日起60日内向劳动争议仲裁委员会提出书面申请。”如期限届满，即丧失了请求保护其权利的申诉权，仲裁委员会对其仲裁申请不予受理。

⑥仲裁裁决的效力。仲裁庭处理劳动争议应先行调解，调解达成协议的，仲裁庭应制作调解书，调解书自送达之日起发生法律效力。调解未达成协议或调解书送达前当事人反悔的，仲裁庭应及时裁决。仲裁庭裁决后，应制作裁决书，送达双方当事人。当事人对裁决不服的，自收到裁决之日起15天内，可以向人民法院起诉，期满当事人既不起诉，又不执行履行裁决的，另一方当事人可以申请人民法院强制执行。

⑦仲裁期限。仲裁庭处理劳动初，应当自收到仲裁申请之日起60天内结案，案情复杂需要延期的，经报仲裁委员会批准，可适当延期，但是延长的期限不得超过30日。对职工一方在30人以上的集体争议，仲裁庭应当自收到仲裁申请之日15日内结案。案情复杂需要延期的，经报仲裁委员会批准，可适当延期，但延长期限不得超过15日。

3、劳动争议仲裁的程序

申请与受理。《企业劳动争议处理条例》第二十三条规定，当事人从知道或应当知道其权利被侵害之日起6个月内以书面形式向仲裁委员会申诉。仲裁委员会在应当自收到申诉书之日起7日内作出受理或不受理的决定。仲裁委员会作出受理决定的，应在作出决定之日起7日内向申诉人和被诉人发出书面通知，并要求被诉人在15日提交答辩书和证据。

仲裁准备。组成仲裁庭、审阅案卷材料、调查取证和进行庭审前的调解。

开庭审理与裁决。对当事人不愿调解或调解不成的争议，仲裁庭应按少数服从多数的原则及时裁决。

仲裁文书的送达。仲裁庭作出裁决后应制作仲裁裁决书，由仲裁员署名，加盖仲裁委员会印章，送达双方当事人。

4、劳动争议仲裁的监督程序

是指仲裁委员会对本委员会已发生法律效力裁决书，发现确有错误的，决定对原案进行重新纠正的程序。

对于拟重新处理的争议，应由仲裁委员会终止执行原裁决。仲裁决定书由仲裁委员会主任署名，并加盖仲裁委员会印章。仲裁委员会在宣布原仲裁裁决书无效之日起的7日内另行组成仲裁庭。由仲裁庭再次处理该劳动争议案件，并在组成仲裁庭之日起30日内结案。

10.5.5 劳动争议诉讼

劳动争议的审理是指人民法院按照民事诉讼法规定的程序，以劳动法律法规为依据，对不服劳动仲裁裁决而提起诉讼的劳动争议进行审理的活动。

依据《企业劳动争议处理条例》的规定，当事人如果对仲裁庭的裁决不服，可以自收到裁决书之日起 15 日内，向人民法院起诉，由此而引起诉讼活动。人民法院审理劳动争议案件实行二审终审制，由各级人民法院的民庭受理，包括劳动争议案件的起诉、受理、调查取证、审判和执行等一系列程序。

本章小结

劳动法律法规及相关政策是人力资源管理的必须遵循的基本准则，人力资源管理人员只有在熟知劳动法律法规规定的前提下，才能在人力资源管理中依法管理，既维护企业的合法权利，又不损害劳动者的合法权利，使人力资源管理向正确的方向发展。本章从劳动关系、劳动管理、社会保险和劳动争议处理几个方面，较系统的介绍了我国现行的劳动法律法规。

思考题

- 1、企业效益与职工权利之间常出现的问题是什么？该如何解决？
- 2、什么是劳动关系？如果你是企业的老板，你如何使你的企业保持一个良好的劳动关系？
- 3、在劳动管理中经常出现的问题有哪些？该如何避免？
- 4、试述我国的劳动争议处理制度。

案例分析

案例一、李某承包了某煤矿的 3 号矿井，由于李某管理有方，取得良好的经济效益，矿局决定把 5 号井也承包给李某，李某决定在当地招用 25 名矿工，由于工资待遇较丰，报名者踊跃。王某初中毕业后因家里困难没有上高中，听说矿上招工，也找人帮忙，希望能到矿山干活。李某得知王某只有 17 岁，不愿录取，但王某说自己能吃苦，家里的农活都是自己干的，同意录用了王某。此外还录用 2 名未成年人和 3 名女工。25 名新员工在第 3 天就由老工人带领下井工作，一周后能独立作业。一个月以后的某一天，王某正在井下装煤，一辆旧矿车控制失灵，将王某撞成重伤，虽保住了性命，但被高位截肢，生活不能自理。王某父母要求矿务局支付住院费和伤残金，王某今后的生活由矿局负责。矿局说：王某在李某承包的矿上受伤，应当找李某负责。找李某时，李某拿出与 25 名矿工签订的有“若出现一切事故，责任由工人自负，与承包人无关”的劳动合同，拒绝承担责任。王某父母再次找到矿局，经矿局出面调解，李某与王某父母达成协议，李某支付医疗费 2 万元，支付一次性伤残补助费 5000 元，王某以后的一切问题与矿上无关。

- 1、该煤矿在哪些方面违反了劳动法规？李某与 25 名矿工签订的生死合同是否有效？
- 2、李某和矿务局是否应承担法律责任？劳动争议仲裁委员会应如何处理？

案例二、1994 年 9 月，某中外合资企业有限责任公司招用 40 名女工，在收取了保证金 2000 元后，公司与女工签订了为期 3 年的劳动合同，劳动合同规定：试用期为 8 个月，在试用期内工资低于当地政府的最低工资标准，并且不享受医疗期待遇；劳动合同于 1998 年 5 月期限届满；未婚女工 2 年内不得结婚，否则予以辞退，并赔偿损失；工作期限内生老病伤由职工自行负责；职工应按公司要求服从加班加点的指令等。由于工作量指标定得过高，大多数女工都不能完成工作定额，一年后仍拿不到全薪，女工们只好加班点工作。

- 1、该中外合资企业在哪些方面违反了劳动法规？

- 2、该劳动合同有效吗？为什么？
- 3、该中外合资企业应承担什么责任？

实战操作

一、案情简介：

某金属材料厂在郭县开设分厂，将电镀工序迁往分厂，要求有关工人到分厂上班，并为到郭县上班的工人增发工作津贴，并增开了班车。但是，工人张某 2 人拒绝到分厂上班，理由是原订合同的工作地点是在市区，到分厂上班给个人生活带来极大不便。为此，厂方多次与两人谈话，张某 2 人坚持己见。在这种情况下，厂方向 2 人发出限期到分厂上班的书面通知。张某 2 人不予理会，仍每天到市区厂部报到上班。厂方以其连续旷工 15 天为由将两人除名。张某 2 人决定向劳动争议仲裁机构申诉。

实际操作要求：

- 1、将学生按仲裁参加人、仲裁参与人、仲裁庭组成人员分组；
- 2、要求小组成员准备相关的仲裁文书；
- 3、严格按照仲裁程序组织学生进行模拟开庭仲裁；
- 4、制作仲裁裁决书并送达。

第十一章 沟通与冲突

本章教学目的与要求

通过本章内容的学习使学生掌握如何促进员工的沟通与交往及如何处理和利用冲突；

本章重点：促进沟通及处理沟通

本章难点：如何利用冲突

任何一个组织的运行都离不开组织成员的分工与合作，离不开经常性地判断自己行为的位置以便纠正，从而有效地达到组织既定的目标。处在群体中的人们，通过沟通交往而建立起人与人、群体与群体之间的关系，协调人际关系，提高组织效率；而组织中的成员或群体都会有各自不同的视角与方法来看待自己和其他群体的工作，在每天的相互接触中，就有可能发生各种冲突。在人力资源管理中，我们必须讨论组织中员工的沟通与冲突问题。

11.1 沟通概述

11.1.1 沟通的定义

沟通是指把信息按可以理解的方式从一方传递给另一方，把一个组织中的成员联系在一起，以实现共同目标之方式。

11.1.2 沟通的目的和作用

1、目的

组织内人际沟通的目的，从根本上说是在组织内通过成员间的相互沟通，增进相互了解，有效判断自己现时的行为活动状况，从而进行行为的协调，形成巨大合力，有效实现组织既定目标。

2、作用

(1)控制。使组织中每一个成员认识到沟通的目的是至关重要的。沟通的目的如果是为了协调和统一员工的活动，它就具有了控制的功能。

(2)激励。沟通通过明确告诉员工做什么，如何来做，没有达到标准时应如何改进等途径起到指导员工的作用。管理者运用沟通可以实现具体目标的设置、实现目标过程中的持续反馈以及对员工理想行为的强化等，这些都有激励作用。

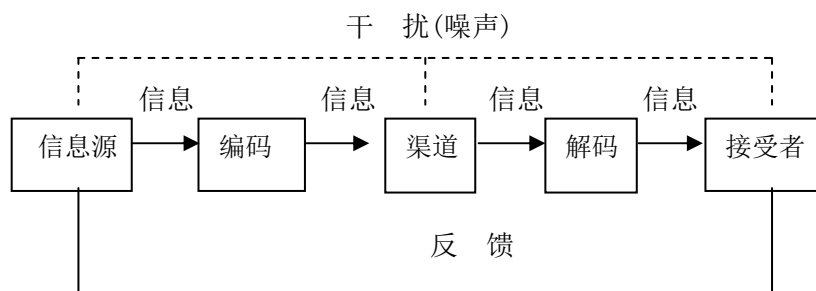
(3)情绪表达。对很多员工来说，工作群体是主要的社交场所，员工通过群体内的沟通来表达自己的挫折感和满足感，因此，沟通提供了一种释放情感的情绪表达机制，并满足了员工自己的社交需要。

(4)信息传递。沟通能为个体和群体提供决策所需要的信息，使决策者能够确定并评估各种备选方案。组织中每个成员既是信息的发出者，又是信息的接受者。这取决于组织中的职权关系、职能关系和协作关系，组织中的任何人都需要知道传递的是什么信息、向谁传递、何时传递以及传递信息的有效方法，而不仅仅是最高管理人员发出信息，其他人接受信息；或下级发出信息，上级管理人员接收信息。组织要求每个成员都有沟通信息的技能，为此也要求组织必须经常培养管理人员及其下属的这种技能。

11.1.3 沟通的过程

1、沟通模型

沟通是一个信息传递的过程。一个完整的沟通过程如图所示，包括七个部分：沟通信息源、编码、信息、渠道、解码、接受者和反馈。沟通发生之前必须存在一个意图，我们称之为“需要被传递的信息”，它在信息源(发送者)与接受者之间传送。



2、沟通过程

从沟通模型分析，一个完整的沟通过程，一般由以下几个阶段构成：

- (1) 创造有价值的信息。
- (2) 对信息进行编码。
- (3) 选择信息传送渠道。
- (4) 信息接受者理解或阐释信息。
- (5) 信息接受者做出反应。

值得注意的是，沟通过程中的大部分因素都有着造成信息失真的潜在可能性，并因而使完美精确的沟通目标受到冲击。这就容易造成被接受者解码的信息很少与发送者的原本意图完全一致。我们把妨碍信息沟通的各种因素称之为噪声，如：环境的干扰或限制影响发送者形成明确或清晰的信息；使用模棱两可的符号造成编码、解码的错误；传递过程中的各种外界干扰；心理活动导致了错误发送或接收；价值观不同导致无法理解双方的真正意思；信息渠道本身的物理性问题等等。噪声存在于信息沟通的各个过程，可能来自发送者、接受者、传递渠道，组织的外部环境及组织本身因素亦会产生噪声。

11.2 沟通的分类

11.2.1 按沟通方向分类

1、垂直沟通

垂直沟通是指根据组织的管理层级，在直属上下级之间进行的信息传递，可分为下行沟通和上行沟通两种。

2、交叉沟通

交叉沟通是指在组织内非直属关系的同事或部门之间的沟通。包括两种形式：横向沟通和斜向沟通。横向沟通是指与其他同等地位的人或部门之间的沟通。斜向沟通是指与其他部门中不同地位即职权等级不同成员或部门之间的沟通。

11.2.2 按沟通媒介分类

1、书面沟通

在书面沟通中，较为常用的是备忘录、公文、报告、书信、便条和通告等。这种沟通的好处是：具有清晰性和准确性，不容易在传递过程中被歪曲，可以永久保留，接收者可以根据自己的时间和速度详细阅读以求理解。其缺点是难以及时了解接受者的理解是否正确。

2、口头沟通

口头沟通包含多种形式，有正式、非正式的面谈，正式、非正式的会议，以及电话等。这种沟通最大的优点是信息发送者能立即得到反馈，能了解所传达的信息是否被正

确理解，这是一种双向沟通，它使得参加沟通的双方既是发送者又是接受者。口头沟通最大的缺点是，没有书面沟通准备的充分，也没有信息交流的记录。

3、非语言沟通

为了传递一个信息而进行的沟通并不一定非要使用语言。一个身体动作、一个面部表情都可以传递信息，这就是非语言信息。研究表明，人们的沟通至少有 2/3 是通过非语言的方式进行的。属于非语言沟通的有声调、音量、手势、体态、脸色、沉默、动作等。

对于信息接受者来说，留意沟通中的非语言信息是十分重要的，尤其要注意发送者发出的语言意义和非语言信息之间的矛盾之处，比如，无论一个人怎么说，如果他不停地看表，就意味着他希望结束交谈。如果我们通过言语表达一种信任的情感，而非言语中却传递出了矛盾的信息，无疑会使人产生误解。在很多情况下，人们更倾向于相信自己所接受到的非语言信息。

11.2.3 按沟通渠道分类

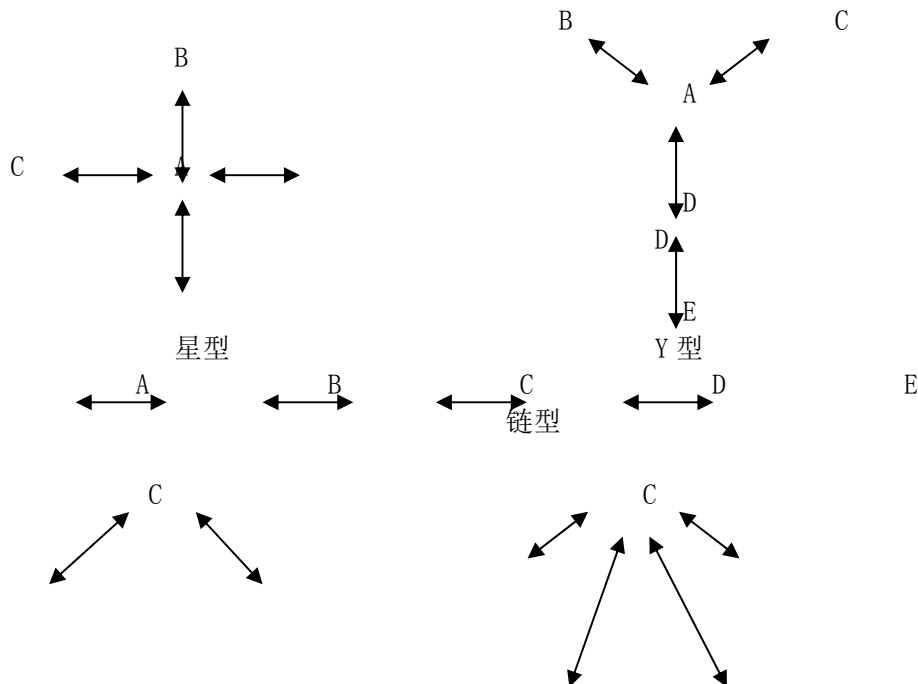
1、正式沟通

正式的沟通是指通过组织或组织与组织之间正式安排的信息沟通渠道进行的信息传递和交流。如组织内上下级之间在正式会议、会谈中发生的信息沟通，组织与政府通过文件、电话、传真等发生的信息沟通。正式的沟通包括组织内的正式沟通和组织外即组织与外部各方面的正式沟通两个方面。

(1) 组织内的正式沟通

组织的正式沟通与组织体系的内部结构有关，组织体系的安排通常是出于管理成本和管理效率的考虑，但安排的结果实际上也就设定了组织内成员进行正式沟通的渠道框架。

组织内的正式沟通通常是由多人一起参与，多人参与的沟通形成了信息沟通的网络，而且群体的规模即参与沟通的人的多寡决定了群体内可能有的沟通网络的数目的多少。组织中的成员每天都在与不止一个人进行沟通，以便协调相互之间的行为，这样他们自觉不自觉地正利用沟通网络进行沟通。一般来说，当参与沟通的人数以算术级数增长时，网络数目将以几何级数增长。以五个组织成员参与的沟通来看，可能存地的沟通网络有六十多种，但主要有五种典型的形式。这五种基本沟通网络就是星型(也称轮型)、Y型、链型、环型和全通道型，见图 11-2。



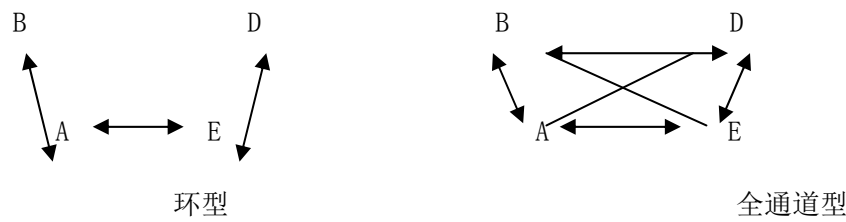


图 11-2 正式沟通网络图

图中每一对字母之间的连线代表一个双向交流通道。在这五个网络中，受限制最大的是星型结构，因为所有的沟通都必须通过 A 进行。处于另一个极端的是全通道型网络，它受限制最小，也最开放，因为每个组织成员都能与任何其他成员进行信息沟通。

事实上不同的沟通网络有不同的适应性，选择什么沟通网络合适取决于评价的标准以及希望如何进行沟通，见表 11-1 五种沟通网络的比较。

表 11-1 中的第一条标准是“集中化程度”，也就是某些成员比另一些成员能占有更多交流通道的程度。星型网络可说是集中化程度最高的，因为所有的沟通都流入或流出一个人(A)；全通道网络则是最不集中的，此时任一成员都能任意与其他成员进行信息沟通。

表 11-1 五种沟通网络的比较

网络类 型 评价标准	星型	Y 型	链型	环型	全通道 型
集中化程度	很高	高	中等	低	很低
可能的交流 通道数	很低	低	中等	中等	很高
领导预测度	很高	高	中等	低	很低
群体平均满 意度	低	低	中等	中等	高
各成员满意 度差异	高	高	中等	低	很低

第二条标准是“可能的交流通道数”，它与集中化程度的标准密切相关，但方向相反。这一标准是指占用交流通道的成员的增加速度，把全体成员当作一个整体来看，星型网络可能的交流通道数是最少的，全通道型网络则最多。

“领导预测度”的标准是测量哪个成员具有可能会脱颖而出成为群体领导的能力。从图 11-2 来看，下列人员多半会成为领导：星型网络中的 A，Y 型网络中的 A，链型网络中的 A。在这三种网络中，那些预计可能会当上领导的人，比起其他成员来掌握的信息要多些，所以对信息、建议等的控制权也大些。

第四条和第五条评价标准是度量在每种网络中把全体成员当作一个整体来考虑时，群体的平均满意度及各成员之间满意度的相差幅度。这两条标准间有一些有趣的联系。跟其他网络相比，星型网络的成员平均满意度是最低的，可是它的每名成员的相差幅度相对于其它网络来看，又是高的。为什么呢？因为在星型网络中 A 处于大家注意的中心，对群体具有相当大影响力，当然会觉得该网络最能令自己满足，可是其他成员却十分依赖于 A，在决策中，只能起到 A 的配角的作用，满意度当然低。因此，作为一个整体

来说，其平均满意度多半也是低的。与此相对照的是全通道网络的情况，这种网络，若从全体成员的兴趣及他们对群体做出的贡献的能力来看，为全体成员更多地参与创造了潜在的可能性，所以它的群体平均满意度来说可能较高，而且每个成员的满意度的差异程度较小。

(2) 组织外部沟通

组织外部沟通是组织同外界的各级政府、企业、新闻媒体、消费者、事业团体、社会名流等方面发生的人际沟通。组织作为社会中的一员，它的运作、目标的实现均与外界诸多方面有千丝万缕的关系，没有这些方面的配合与支持，组织的成功是不可能的。因此，组织保持与外部各方面的良好关系，有时关系到组织的兴衰成败。所谓组织的关系资源是指组织在与外部诸方面有良好的沟通关系之后产生的对组织发展有利的外部支持力、外部可供借用的资源等等。

组织通过公共关系的建立与活动进行与外部的沟通。公共关系首先是一种状态，在社会中，一个组织总是与其它组织与个人存在着一定的联系，任何组织均处于一个或良好、或平衡、或紧张的公共关系状态之中，这是不以人们的意志为转移的客观存在，当组织没有明确意识到这种状态存在，没有自觉在为改善公共关系而展开活动时，他们所形成的是自发的公共关系状态，这样的组织通常难以利用所谓的关系资源。相反，一个组织若意识到这种状态的存在并自觉地进行改善公共关系状态的活动时，其所形成的则是自觉的公共关系状态，而此时组织的关系资源就得到了拓展。

公共关系也是一种活动，当组织意识到自己的公共关系存在时，并认识到这种状态及状态的改善对组织的生存与发展相当重要时，就会采取各种措施，有目的地改善组织与外部诸方面的关系，在这些措施中与外部进行有效的良好沟通可以说是最重要的，或者说组织公共关系的改善主要依赖于组织与外部保持良好的信息沟通。事实是，没有信息沟通也就没有所谓的关系。公共关系改进的活动诸如聚会、会议、共同参观、文娱活动、文件交换、高层个人接触等，实际仍是通过这些活动增进沟通，保持友谊。许多组织意识到外部沟通的重要性，特别设立了专门的部门来管理此类事务，这种专门的部门就叫做“公关部”。

2、非正式沟通

非正式沟通是指组织的沟通不是通过组织内正式的沟通渠道、组织与外界的正式沟通渠道进行的，而是一种非官方的、私下的沟通。非正式沟通相应于正式沟通其传递的信息有时又称之为小道消息，意即非正式的信息，不可完全当真，也不可完全当其为假。

(1) 非正式沟通的原因

相对于正式沟通，非正式沟通需要的产生是由于正式沟通方面有一定的沟通障碍，组织中有一些人热衷于小道消息传播，虽然有这些人本身的原因，但也与组织正式沟通渠道的不良有关。非正式沟通的产生大约有下列五个主要原因：

如果人们缺少有关某一情况的信息时，他们就会千方百计地通过非正式渠道来填补这一社会空虚，有时这些活动甚至会导致歪曲事实或编造谣言。比如一名负责新产品开发的经理被总经理突然召见，而且走时神情严肃，那么该经理工作失误、被上级批评甚至将被调职等等的小道消息可能马上就会传播开。

当人们感到在某一情况中不安全时，他们也会积极参与小道传播。接着上面的例子，与新产品开发的有关人员将会去向所谓的知情人打听流言是否真实，小道消息将会进一步在人群中进行传播。

人们同某件事有个人利害关系的话，就会导致小道传播。如果管理当局决定解雇几名推销员，推销员就会对此事发和兴趣，在非正式渠道进行消息的打听、制造、传播，

因为事态的发展和他们的利益相关，人们总想分享对他们来说是至关重要的、发生在世界上的任何信息。

当人们得到的是最新消息，而不是旧闻陈迹时，他们更加热心于小道传播。研究表明，当某个消息刚被人知道时，小道传播得最快；一旦大多数人都知道了这个消息，小道传播活动也就慢了下来。

有时当一些正式信息不便于在正式渠道中沟通传递时，组织的领导或其他成员就有可能利用非正式渠道来传递这些信息，使之起到正式渠道起不到的作用。例如当领导者把一些重要正式信息通过非正式渠道私下传递给某些下属时，下属可能会感到领导对他的信任，可能会感激涕零。又如一些不便于正式沟通的信息如公众对某人的不好印象等，可能通过非正式沟通更能使人接受。所以非正式沟通有时对于正式组织来说也是十分重要的。

(2) 非正式沟通的形式

一般而言，任何一个正式组织中都会存在非正式组织。非正式组织不是官方即组织认可的组织，说它是组织也不完全对，因为非正式组织实际上不能称之为组织。它们通常没有目标、没有组织规则、也没有固定场所，它们只是组织中某些有共同志趣、性格和受好的成员在工作中逐步形成在某一方面有效而一致的看法和特点的一群，由此产生一种凝聚力，使他们经常在一起，类似一个组织。非正式组织中也有信息沟通，这种沟通一方面是非正式组织成员之间的需要，另一方面也是组织中正式沟通难以传递的信息的私下传递的需要。

通过非正式组织的沟通实际上是指通过非正式组织的沟通渠道进行正式组织沟通渠道不能起到的沟通效用。非正式组织内的沟通渠道主要有单向传递、闲谈传递、机率传递和群体传递渠道四种类型。

单向传递。有些专家认为非正式组织中用于传递非正式消息时主要运用单向传递渠道，即由非正式组织的成员中一个人将小道消息传递给另一人，该人再传给另外一个人。这类渠道传递的信息最容易失真，但最适宜传递那种不宜公开的信息或机密的信息。常见的特工组织中的单线联系，实际上就是采用这么一种沟通渠道，不同的是他们通常还使得沟通双方只知道上家和下家，不知道这一单线中还有其他人，从而保护组织一旦被发现时受损不大。

闲谈传递。非正式组织常常有非正式的聚会，在聚会中往往通过闲谈来沟通，此时正好是传播小道消息的时机，因此称之为闲谈传递渠道。此渠道中有一个信息发送者，多个信息接受者，信息发送者并不一定是该非正式组织的领导，可能只是信息率先获取者或喜欢传递各种消息的人。

机率传递。机率就是随机概率的意思，这里是指随机或随意的意思。机率传递是说非正式信息在非正式组织中传递时没有安排，完全是随意碰到一个人便沟通，将信息传递给他的一种方式。这种方式通常是非正式组织中最常用的一种沟通方式，也是传递非正式信息最常用的一种渠道。

群体传递。群体传递是指一个人将信息告诉了两三个人，这些人或是保密，或是告诉另外两三个人，结果一传十、十传百、百传千、千传万，最后是组织内外几乎所有人都知道了此信息。群体传递的速度极快，俗话说“好事不出门，坏事传千里”，这坏事能一下子传递千里，就是借助群体传递渠道的力量。

(3) 非正式沟通的特点

非正式沟通的优点是沟通形式不拘，直接明了，速度很快，容易及时了解到正式沟通难以提供的“内幕新闻”。非正式沟通能够发挥作用的基础是组织中良好的人际关系。其缺点表现在：非正式沟通难以控制，传递的信息不准确、容易失真，而且，它可能导致小集团、小圈子，影响组织的凝聚力和人心稳定。

非正式沟通和正式沟通不同，它在沟通对象、时间、内容等方面都未经计划和难以辨别的。在一定程度上说，非正式沟通带来的信息交流为组织决策提供了支持，在许多情况下，来自非正式沟通的信息更受到信息接收者的重视，由于传递信息一般以口头方式，不留证据、不负责任，许多不愿通过正式沟通传递的信息，都可能非正式沟通中迅速传递。

但是过分依赖这种非正式沟通也有很大危险，因为这种信息遭受歪曲或发生错误的可能性相当大，而且无从查证。不实消息的散布，往往给组织造成较大的困扰，但是，任何组织都或多或少在存在着这种非正式沟通途径，对于这种沟通方式，管理者既不能完全依赖它获取必需的信息，但也不能完全忽视它。

(4) 非正式沟通的管理

对于任何群体或组织的沟通网络来说，非正式沟通都是其中的重要组成部分，值得注意。有的非正式沟通本身就是对正式沟通不足的一种弥补，有的则正是组织真实情况的反映，还有的往往是群体成员愿望和不满的自然流露。它表明一些员工认为很重要的事情，管理者未能予以详尽说明或足够重视。如果管理者对非正式保持清醒的认识和敏感，就会有助于组织内的信息传递，改善组织的活动。

传统的管理及组织理论并不承认这种非正式沟通的存在，即使发现这种现象，也要将其消除或减少到最低程度。但是，当代的管理学者认为，非正式沟通现象的存在是无法消除的，应该给予了解、适应和整合，使其有效担负起沟通的重要作用。不过，过分利用非正式沟通，就会冷落或破坏正式沟通系统，甚至破坏组织结构。当然，管理者更应该对小道消息的负面影响加以重视，将其范围和影响限定在一定的区域内，并使其消极影响减到最低。通过提高决策透明度，鼓励员工参与，客观解释计划和政策可能带来的正负效应等方式，均有助于减少小道消息的消极影响。

对于非正式沟通应采取以下立场和对策：

非正式沟通的产生和蔓延，主要是由于人们得不到他们所关心的信息，管理者越是故作神秘，封锁消息，则背后流传的谣言越猖獗。管理者如果使组织内沟通系统较为公开或开放，种种不实的谣言会自然消失。

要想予以阻止已经产生的谣言，与其采取防卫性的驳斥，或指出其不可能的道理，不如正面提出相反的事实更为有效。

闲散和单调是造谣生事的温床，为避免发生谣言扰乱人心士气的情况，管理者应注意不要使组织成员有过分闲散或过分单调枯燥的情形发生。

最基本的做法是培养组织成员对管理者的信任和好感，这样他们就比较愿意听组织提供的消息，也较能相信这些消息。

在对组织管理人员的训练中，应增加这方面的知识，使他们有比较正确的观念和处理方法。

11.3 有效沟通的障碍及其改善

11.3.1 沟通的原则与方法

1、沟通的原则

组织中沟通应坚持以下原则：

- (1) 准确性原则。
- (2) 完整性原则。
- (3) 及时性原则。
- (4) 非正式策略性运用原则。

2、沟通的方法

沟通的方法是多种多样的,除了前面所述的沟通形态等具体的外,还包括发布命令、会议制度、个别交谈等。沟通的方法运用要随机制宜,因人而异。

3、选择沟通方法要考虑的因素

当管理者面临某种沟通需要时,究竟应该采用方法进行沟通,是一个相当复杂的问题,没有哪一种方法绝对有效,也没有哪一种方法可以应用于所有情况,管理者可从以下四方面因素,进行沟通方法的选择。

(1)沟通问题的性质。考虑沟通问题的性质就是要根据问题的不同性质选择不同的沟通方法。如当一项指示、命令或决议涉及大量人力和财力的动用时,将来必须有人对这种资源的支出及其后果负责,有关人员为求责任分明,就希望此种沟通能通过正式和书面的途径进行。当然,这种希望的程度,和沟通内容的合法性有密切关系,越是具有变通或弹性的处理性质时,可能越要求有正式和具体的沟通方式。

(2)沟通人员的特点。沟通人员是指信息发出者、接收者、中间传达者以及他们的上级管理人员。这些人员的特点与沟通方法的选择有密切关系。

目标或手段导向。有些人做事的基本导向是以达成目标或任务为主,在这种导向下,沟通的环节、程度等可以变更或不顾规定及手续,大多会采用非正式的和口头的沟通方式;有些人却坚持必须遵守规定或手续,甚至以规定及手续作为工作的目的,他们则会倾向于采取正式的和书面的沟通。

可信任程度。指沟通的媒介者或接收者对于所沟通的信息能正确解释并促成其有效沟通,甚至增添某些有用的信息。在沟通过程中尽量找到能增进沟通效能的媒介,如果媒介者不能正确了解及传递信息,那么就要设法避开他,或采取其它的形式进行补救。

语言能力。沟通者的语言能力是影响沟通方法选择的重要因素,语言能力还会影响到沟通内容及其表现方式。

人际关系协调程度。指沟通过程所涉及的人与人之间关系的密切程度。高度协调的人际关系表示成员间接触频繁,关系密切,互助合作,在这种状况下,沟通常常采用口头而非正式的方法;反之,如果个人间极少往来,互不相干,则沟通只有依赖正式的及书面的方法进行。

沟通渠道的性质。沟通渠道的性质因素主要考虑以下几项:

速度。不同渠道的沟通速度相差颇大,例如,一般认为,口头及非正式的沟通较正式的与书面的沟通速度为快。

反馈。利用不同沟通方法所得到的反馈速度和正确性也都不同。例如,面对面交谈可以立即获得反应,而书面沟通有时却得不到反馈。

选择性。这是指对于信息的沟通能否加以控制和选择以及控制和选择的程度。例如,在公开场合宣布某一消息,对于其沟通范围及接收对象毫无控制;反之,对于少数可以信任的人,利用口头传达某种信息则富于选择性。

接收性。同样的信息,经由不同渠道,可能造成不同的被收程度。例如,以正式书面通知,可能使接收者十分重视;反之,在社交场合所提出的意见,却被对方认为讲过就算了,并不加以重视。

成本。选用不同渠道,可能涉及不同的人力、物力耗费。例如,在地区相隔遥远而分散的情况下,利用口头亲自传达,可能费用高昂,若利用信件则所费无几。

责任建立。信息的沟通常常也代表责任的付托,如动用资源、完成任务等。由于所使用的渠道不同,这种责任的建立或严格程度也会不同。利用正式书面所传达的责任,其严格与清晰程度最高,所以有时即使为了快速的需要,开始先利用非正式的口头沟通,接着仍需利用正式书面的渠道加以确定,就是为了明确责任。

11.3.2 有效沟通的障碍

无论是组织正式的或非正式的内部与外部沟通如果希望达到预期目标，那么克服沟通中存在的障碍就尤为重要。沟通中的障碍可能存在于信息发送者方面，或存在于传递过程中，或在接受者方面，或在信息反馈方面。沟通过程中一旦出现障碍就会影响沟通效果，甚至造成一定的负面影响。

沟通中发生障碍的因素有以下几种：

(1) 过滤。过滤指发送者有意操纵信息，以使信息显得对接受者更为有利。比如，一名管理者告诉其上级的信息都是上级想听到的东西，这名管理者就是在过滤信息。这种现象在组织中是经常发生的。当信息向上传递给高层管理人员时，下属常常压缩或整合这些信息以使上级不会因此而负担过重或对自己及本部门产生不好评价。在进行整合时，个人的兴趣和自己对信息的认识也加入了进去，并因而导致了过滤。过滤的主要决定因素是组织结构中的层级数目，组织中纵向上的层级越多，过滤的机会就越多。

(2) 选择性知觉。在沟通中，接受者会根据自己的需要、动机、经验、背景及其他个人特点有选择地去看或去听信息。解码时，接受者还会把自己的兴趣和期望带进信息之中。实际上，人们经常是在有选择地接受信息，其主要原因是每个人的生理、心理、生活经历、知识背景以及所处环境等因素都会影响人们的知觉过程。另外，人们为了避免矛盾、冲突，在信息接受过程中往往会有意无意地掩护掉一部分信息。比如，心理学家认为：人们一般不太重视与原来看法、期望和价值观不一致的信息；人们一般更重视从一个不太可靠的来源得到的、比原来期望要好的坏信息；如果从某个来源得到的信息与过去的期望相比一样坏，这个信息来源就不大可能受到重视；如果这个信息比原来期望的还要坏，其来源更加不会受到重视。选择性知觉的理论表明，我们看到的并不是事实，而是把我们所感知到的事物进行解释之后得到的结果称之为事实。

(3) 情绪。在接收信息时，接受者的感觉也会影响他对信息的解释。不同的情绪感受会使个体对同一信息的解释截然不同。极端的情绪体验，如狂喜或悲痛，都可能阻碍有效的沟通。这种状态常常使我们无法进行客观而理性的思维活动，代之以情绪性的判断。

(4) 语言。信息沟通大多数是借助语言进行的，但是，在有些情况下，语言却会成为沟通的障碍。因为，任何一个文字或一句话，都可能有多种含义，而每个人在进行语言表达时，都根据个体情况赋予了他所使用的语言以特定的含义。实际上，人们在运用语言进行沟通时，都是从众多含义中选取一种自认为正确的含义，同样的词汇对不同的人来说含义是不一样的，这就存在误解或曲解的可能性。不同的背景、词语的多义性、语言的完整性，都能产生不同的结果。如当新领导发表就职演说：“我们应该以新的姿态去迎接新挑战”时，听者从不同的背景出发就会有不同的理解，有人可能理解为领导的决心，有人可能理解为套话、空话，有人可能视之为组织调整的信号，有人或会认为是对原有状况的批评，当然，也可能这句话本身的确包含了这些意思。再者，词语的多义性自然会造成理解的歧义，这在各种语言中都是普遍的现象。还有，有时人们对语言产生误解，是因为没有从语言的上下联系中进行理解，而是单独挑出一句话或几个字，断章取义。任何一个相对完整的语言信息，其完整的意义都有赖于同其它语句的关系，一些语句单独抽出来是一个意思，放在上下文联系中看又是另外一个意思。很多理解上的歧义就是因此而产生的。

(5) 地位冲突。在一个组织中，人们在地位上的差异也有可能成为妨碍沟通的因素。大量研究表明，人们之间自发的沟通往往发生在同地位的人之间。例如，员工与员工之间，一般管理人员之间等，因为，同地位的人进行沟通，双方往往没有压抑感，不会担心因说错了什么而受到损害。而与地位有差异的人之间进行沟通，则可能存在压抑感。另外发现，人们经常根据一个人地位的高低来判断沟通的信息的准确性，并倾向于向地位高的人提供的是准确的，即不重视信息本身的性质，而是看重信息提供者或接收

者。再者，有的人会表现愿意同地位较高的人进行沟通，而对地位较低的人的意见不重视，甚至否定，如果下级觉察到这种态度，自然会对沟通带来不利的影响。

(6)沟通焦虑。有效沟通的另一个主要障碍是，一些人总有某种程度的沟通焦虑或紧张。尽管很多人都害怕在人群面前讲话，但沟通焦虑所产生的问题比这严重得多，它会影响到整整一类沟通技术，这种人在口头沟通或书面沟通或其它形式的沟通中都会感到过分紧张或焦虑。比如，口头沟通的焦虑者发现自己很难与其他人面对面进行交谈，或当他们需要使用电话时会极为焦虑，因此，他们会依赖于备忘录或信件传递信息，即使打电话这种方式更快更合适。研究表明，口头沟通的焦虑者回避那些要求他们进行口头沟通的情况，有的甚至为了把沟通需要降低到最低限度而扭曲了工作中的沟通要求。

11.3.3 沟通的改善

为了改善组织中的沟通，人们进行了大量的研究和探索，提出了许多改进的措施，下面介绍常见的一些改善沟通的因素，当然，这些因素并不适用于所有的情况。

1、领导和管理者要重视沟通的作用

沟通对于现代社会中的组织，其重要性是不言而喻的。领导和管理者则是成功的员工沟通中的重要因素。尤其是高层管理者，必须从思想到行动上认可这样一个观念：与员工进行沟通对实现组织目标是十分重要的。如果这一观念能够通过组织高层的言行得到认同，它就有可能逐渐渗透到组织中去。管理者的行动是至关重要的，自觉地花时间与员工交谈，解答他们的问题，倾听他们的需要，并传达公司的前景规划，这将为公司营造出良好的沟通环境。

2、致力于双向沟通

实践表明，自上而下占主导地位的沟通方式效果是不佳的，成功的方式应使自上而下和自下而上的沟通达到平衡。

企业应该有意激发自下而上的沟通，鼓励员工参与其中。例如，允许员工向高层管理者提出问题，并能得到解答；建立合理的申诉程度，使员工的不满能够得以迅速有效的处理；对管理进行必要的沟通技能训练等，这些都有利于双向沟通的建立。

另外，双向沟通可以分为直接和间接两种情况。前者表现为面对面的、同步进行；后者则是通过某种媒介、非同步的。在一个变革的年代，员工的不安全感显著增加了，对信息的要求也提高了，而直接的双向沟通，或者说，面对面的沟通能够最大程度地传递信息，这种方式在企业面临重大变革情况下，作用尤其突出。

3、遵循例外与需知原则

沟通并不是无限制的向员工传递所有的信息，在组织中不同的人对信息的要求是不同的，对基层重要的信息未必对高层同样重要，同样，研究部门感兴趣的信息可能对财务部门毫无意义。

个体和群体究竟希望得到什么信息？什么时候、在什么环境下得到这些信息最恰当？这些问题也是值得管理者考虑的。

例外情况下，基层应可以不必按照正常的沟通渠道传递信息，管理者只需将那些必须让基层了解的信息向下传递，以免干扰基层对信息的理解。总之，管理者应该认识到沟通方案的权变特征。

将沟通视为一个持续的过程

沟通应该是不间断的，在变革或面临危机的时候尤其如此，但员工有信息需求却不能从正常渠道获得时，他们就会转而通过非正常渠道去寻找，有害于正常组织沟通的小道消息就可能滋生。如果管理层始终致力于保持信息沟通的持续性，组织中的员工就会体谅偶然出现的失误或缺陷，由此看来，组织中良好沟通氛围的形成，在很大程度上有赖于沟通的持续性。

11.4 冲突

11.1.1 冲突的概念

冲突一般可理解为两种目标的互不相容和互相排斥，在此我们可以定义冲突是一种对抗性的过程，指个人内部或群体内部、个人或群体之间互不相容的目标、认识或感情并引起对立或敌对的相互作用的一种过程。这种过程始于一方感觉到另一方对自己关心的事情已经或将要产生消极影响。冲突水平可能存在于个人内部、群体内部、组织内部缘于多种差异与矛盾的激化。

在组织活动中存在各种不同类型、不同层次的交往：人际间、群体间、跨组织的，他们之间存在着相互依赖关系，这种关系既可能导致合作，也可能孕育着冲突。冲突的产生不仅会使个体体验到一种过分紧张的情绪，而且还会影响正常的群体活动与组织秩序，对管理产生影响，不过，并非所有的冲突都是坏事。

管理者对冲突的看法在近半个世纪以来有明显的变化。在 20 世纪 30 年代至 40 年代中期，大多数人认为冲突是有害无益的，是个性有矛盾或领导不力造成的，并致力于通过调解或将冲突双方人为分开来避免冲突的发生。近年来，研究者们逐步改变了对冲突的看法，冲突被认为是组织中个人或群体间相互作用不可避免的结果，是由各种复杂原因引起的，更重要的是，有时候它还对群体的绩效有益。这一现代观点认为：融洽、平和、安宁、合作的组织容易对变革的反应表现出迟钝和冷漠，因此，如果鼓励管理者维持一种适度的冲突水平，就能够使群体保持旺盛的生命力，善于自我批评和不断创新。

冲突本身并无好坏之分，只有从群体绩效的角度，才能判断其价值。如果冲突是支持群体目标的，并能提高绩效，是具有建设性的，我们就称其为功能正常型；如果冲突妨碍了群体绩效，是具有破坏性的，我们就称其为功能失调型冲突。区分这两种冲突类型并不是一件容易的事，因为，没有一种冲突类型，也没有一种冲突水平在所有情况下都是合适或是不合适的。某种类型或水平的冲突可能会促进某一群体为达到目的而健康、有效地工作，但对于其他群体或同一群体的不同时期，则可能是功能失调的，总而言之，只有群体的绩效才是判定冲突利弊的指标，因为群体的存在总是为一定的目标服务的。

11.4.2 冲突产生的原因

冲突过程的第一步是存在可能产生冲突的潜在原因，这些原因并不必定导致冲突，但它们是冲突产生的必要条件。

1、沟通

一般认为，语义理解的困难、信息交流的不充分以及沟通通道中的噪声这些因素都构成了沟通障碍，并成为冲突的潜在条件。而且，沟通过多或过少都会增加冲突的潜在可能性。当沟通达到一定程度时，效果是最佳的，继续增加沟通则会过度，其结果增加了冲突潜在的可能性。人们在利用沟通通道传递信息时，由于沟通双方的过滤或选择性行为等的影响，会产生沟通偏差，造成双方理解的误会或矛盾，进而有可能产生冲突。

2、结构

结构因素包括了下述内容：任务的专门化程度、管辖范围的清晰度、员工与目标之间的匹配性、领导风格、奖励系统、群体间的依赖程度等。

研究表明，群体规模越大，任务越专门化，则越可能出现冲突；群体活动的责任越模糊，冲突出现的潜在可能性就越大；管辖范围的模糊性也增加了群体之间为控制资源和领域而产生的冲突。

组织内不同群体有着不同的目标，比如：购买部关注的是及时以低价购进原料；市场部关注的是产品出售和获得收益；质量控制部关注的是提高产品质量，保证产品符合标准；生产部关注的是维持稳定的生产流程和有效的操作。群体之间目标的差异是冲突

的主要原因之一，当组织中不同群体追求的目标不同时，就会发生意见分歧，从而会增加冲突出现的可能性。

领导风格也会对冲突的产生起到一定的影响，通过严密监督来控制员工行为的领导风格增加了领导与员工之间冲突的可能性；但过于依赖参与的领导风格也会激发冲突，研究表明，参与程度与冲突之间成高相关关系，这显然是因为参与方式鼓励人们提出不同意见。另外，如果一个人获得的利益是以另一个人丧失利益为代价的，这种报酬系统也会产生冲突；如果一个群体依赖于另一个群体或群体之间的依赖关系表现为一方的利益是以另一方的牺牲为代价的，都会成为激发冲突的力量。

3、个人因素

你是否曾经遇到过第一眼你就不喜欢的人，他的很多观点你都不赞同？而且，即使是一些很细微的特点，比如说话的声音、微笑的神态及其他个性方面的特点都会令你讨厌？我们每个人都遇到过这种人。这你和这种人共事时，常常会发生冲突。产生冲突的潜在的个人因素，包括个人的价值观和个性特征，它们构成了个人的风格，使得他不同于其他人，而价值观的差异以及某些人格类型(如十分专制教条的人、缺乏自信的人)是冲突的潜在原因。

11.4.3 冲突的处理

冲突的处理一般可从两个角度来考虑，一是合作的程度；二是自我肯定的程度。据此，可划分五种处理冲突的行为意向：竞争(自我肯定但不合作)、协作(自我肯定且合作)、回避(自我肯定且不合作)、迁就(不自我肯定但合作)、折衷(合作性与自我肯定性均处于中等程度)。

1、竞争

竞争是指一个人在冲突中寻求自我利益的满足，而不考虑他人的影响。例如：试图以牺牲他人的目标为代价来达到自己的目标；试图向别人证实自己的结论是正确的，而他人的是错误的；出现问题时试图让别人承担责任。

2、协作

协作是指冲突双方均希望满足两方利益，并寻求相互受益的结果。在协作中，双方的意图是坦率澄清差异并找到解决问题的办法，而不是迁就不同的观点。例如：试图找到双赢的解决办法，使双方目标得以实现；寻求综合双方见解的最终结论。

3、回避

回避是指一个人可能意识到了冲突的存在，但希望逃避它或抑制它。例如：试图忽略冲突；回避其他人与自己不同的意见等。

4、迁就

如果一方为了抚慰对方，则可能愿意把对方的利益放在自己的位置之上，迁就是指为了维持相互关系，一方愿意做出自我牺牲，例如：愿意牺牲自己的目标使对方达到目标；尽管自己不同意，但还是支持他人的意见；

5、折衷

当冲突双方都放弃某些东西，而共同分享利益时，则会带来折衷的结果。在折衷中没有明显的赢家或输家，他们愿意共同承担冲突问题，并接受一种双方都达不到彻底满足的办法。因而，折衷的明显特点是：双方都倾向于放弃一些东西。例如：愿意接受每小时 1 元的加薪，而不是自己提出的 2 元加薪；承认在某些看法上是共同的；对于违规问题承担部分责任。

上述不同的行为意向为冲突中的各方提供了总体的行为指南，它界定了各方的目标。需要注意的是，人们的行为意向不是固定不变的，在冲突过程中，由于重新认识或对对方行为的情绪性反应，可能使行为意向发生改变。不过，人们在处理冲突时要采取何种方式总有一种基本的倾向，具体而言，在上述五种处理冲突的行为意向中，各人有

各人的偏好，这种偏好是稳定而一致的，并且，如果把个人的智力特点和个性特点结合起来，可以有效地预测人们的行为意向。因此对某个人而言，其处理冲突的行为意向是相对稳定的，而这五种行为意向不是一个人为了适应恰当的环境而选择的结果，也就是说，当面对冲突时，有些人希望不惜一切代价获胜，有些人希望找到一种最佳的解决方式，有些人希望逃避，有些人希望施惠于人，还有一些人则希望共同分担。

11.4.4 冲突的管理

对于功能失调的冲突，应该设法降低冲突水平；同样，当冲突水平低到不利于组织的成长和发展时，则应该设法提高冲突水平，所有这些都需要一定的冲突管理技术来支持。为了方便起见，我们将比较常见的一些冲突解决技术和冲突激发技术及其含义一并列在表 11-2 中，就不再对其具体内容进一步展开了。

表 11-2 冲突管理技术

解决冲突的技术	
问题解决	冲突双方直接会晤，通过坦率真诚的讨论来确定问题并解决问题
目标升级	提出一个共同的目标，该目标不经冲突双方的协作努力是不可能达到的
资源开发	如果冲突是由于资源缺乏造成的，那么对资源进行开发可以产生双赢的解决办法
回避	逃避或抑制冲突
缓和	通过强调冲突双方的共同利益而减弱他们之间的差异性
折衷	冲突双方各自放弃一些有价值的东西
官方命令	管理层运用正式权威解决冲突，然后向卷入冲突的各方传递他的希望
改变人的因素	运用行为改变技术(如人际关系训练)，改变造成冲突的态度和行为
改变结构因素	通过工作再设计、工作调动、建立合作等方式改变正式的组织结构和冲突双方的相互作用模式
激发冲突的技术	
运用沟通	利用模棱两可或具有威胁性的信息可以提高冲突水平
引进外人	在群体中补充一些在背景、价值观、态度和管理风格方面均与当前群体成员不同的个体
重新建构组织	调整工作群体，改变规章制度，提高相互依赖性，以及其它类似的结构变革以打破现状
任命一名吹毛求疵者	任命一名批评家，他总是有意与组织中大多数人的观点不一致

本章小结

有效的沟通与员工的工作绩效成正比，组织中的冲突对工作绩效的影响并不总是负面的，有时它对组织的发展是非常必要的，本章的学习重点在于对组织中沟通和冲突的管理思路和管理方法，以求消除沟通障碍、协调组织成员行为、开发组织的关系资源，实现共同目标。本章主要介绍了沟通的过程、沟通中的各种障碍、不同沟通形式对组织

产生的影响、冲突在组织中的作用等内容，要求学生基本掌握改进沟通的方法，学会对冲突的基本解决技术和激发技术。

思考题：

- 1、列举人际沟通的不同渠道，试比较这些渠道对信息有效传递的优劣。
- 2、一个组织内上沟通和下行沟通各自可能存在的障碍在哪？有什么不同？如何改进？
- 3、非正式沟通的哪些特点会影响到员工间小道消息的大量传播？如何对其进行管理？
- 4、怎样建立员工间的沟通与交流？什么时候应重新设计组织结构减少冲突？

案例分析

案例：远东事件

真没想到，当上营销部经理才两个月，就发生了太多事情。

上月底的周末，办公室里只有我和李颖(秘书，也一直是我的好朋友)。李颖在整理一些旧文件，突然她发现一份4年前的报告，是制造部张经理给王总(当时王总还是营销部经理)的，内容是说当时为远东厂生产的一批元件质量有缺陷，寿命只有正品的1/2，重新生产肯定完不成合同，不如先把货发出去，短期内应该不会有大问题。李颖非常惊讶，一定要我下周和远东说清楚，她认为这是基本的商业道德，也只有这样都能避免和远东关系的破裂。

当晚我找到王总，王总对我说了当时的情况：我们厂正在加速发展，一直加班加点生产，一段时间质量有些跟不上，而远东厂又非常信任我们，几乎从不验货，而且事后他们也并未发觉，后来与我们的关系一直很好。我一向非常敬重王总，决定继续保守这个秘密。

但问题还是发生了，第二周远东不知怎么知道了这件事，他们的采购主管刘勇提出，要终止与我们的合作关系；但若我们以后的供货价格压低20%，他们可以替我们保密，不将此事宣扬出去。公司召开了紧急讨论，同意接受他们的条件。很快其他公司纷纷猜测，搞得我们非常被动，订单也开始减少。

公司内也炸开了锅，都认为是李颖向远东透了风。王总也要求我让她辞职。也许真的是李颖？

问题：

- 1、如果你是这位经理，你会怎么做？这会不会对你今后的管理风格产生影响？
- 2、如果真的是李颖告诉远东的，她做的对吗？为什么？假设能回到那个周末，你会做些什么？
- 3、运用沟通理论，解释案例中各人的行为，找出问题所在并提出解决建议。

实践性练习

1、有效沟通的技能训练

背景资料：某公司营销部共有员工7人，基本情况如下表：

姓名	职位	年龄	性别	经 历
李 明	经理	36	男	进公司5年
王超凡	副经理	30	男	进公司2年半
罗燕燕	秘书	24	女	进公司2年
杨小蓉	职员	27	女	进公司3年
董建国	职员	33	男	进公司3年
张 德	职员	28	男	进公司半年
刘志东	职员	25	男	进公司半年

由 7 位同学分别扮演上述角色，对如下几种情况或信息进行沟通训练。

- (1) 营销部本年度的工作计划
- (2) 本年度营销部有一个外出学习名额
- (3) 去年在外地开拓的市场，需要派驻一名营销代表，时间为半年
- (4) 李明对杨小蓉、刘志东交上来的销售计划书不太满意
- (5) 罗燕燕和刘志东是大学同学，她知道刘志东下个星期准备结婚
- (6) 去年因为竞争副经理职位，董建国与王超凡有一定的矛盾。
- (7) 董建国从其他部门同事处得知，今年的员工福利是去东南亚旅游
- (8) 公司主管销售的副总对营销部去年的业绩不太满意
- (9) 董建国上个月的销售任务超计划完成，其提成已兑现，但由于部门整体销售业绩不佳，李明必须要告诉他奖金要暂缓兑现了
- (10) 有消息说，张德是人事部经理的表弟
- (11) 有客户向刘志东投诉说公司的上一批产品性能不太稳定
- (12) 杨小蓉最近工作不太用心，王超凡怀疑她在外面兼职
- (13) 罗燕燕办公桌总是不整理，乱七八糟的，别人送的花扔得到处都是
- (14) 张德的母亲生病住院需人照顾，张德想请假一个星期
- (15) 杨小蓉所联系的两位客户提出希望公司降低销售价格

提示：

- (1) 明确沟通的目的，准确组织需要沟通的信息
- (2) 选择有效的沟通渠道，及时处理沟通障碍，保障沟通效果
- (3) 注意沟通反馈

2、解决冲突的技能训练

选择自己亲身经历过的一次冲突事件，请同学参与模拟进行情景再现，由小组讨论冲突产生的原因，并提出解决建议。请你将建议付诸于实践，检验其解决效果。

第十二章 企业领导与人力资源管理

本章教学目的与要求

通过本章内容的学习使学生理解领导与人力资源开发与管理的关系并且正确处理这种关系使组织成员的作用得到充分发挥

本章重点：领导者的素质与领导者的人才观

本章难点：领导班子优化

企业领导者在企业管理中的主要活动是制定决策、建立组织、选用人员等，其目的是为了实现企业的目标。管理心理学家认为领导是透过人群关系去影响团体中的每一个成员，激发其努力实现组织目标的。因此领导者的观念、素质及其在管理中的行为直接影响着组织目标的顺利实现。本章就企业领导与企业人力资源管理之间的关系作简要的阐述。

12.1 领导者的权威观与人员能动性

12.1.1 两种权威观

所谓领导，其本质是一种影响力，即对一个组织为制定目标和实现目标所进行的活动施加影响的过程。

1、领导影响力的主要来源有两个方面：

(1) 职位权力。这种影响力与职位相联系，有职位则有权，无职位则无权，它包括合法的惩罚权、奖赏权等。

(2) 个人权力。这种影响力与职位无关，只取决于领导者的个人素质，它包括模范权（高尚的品德和良好的作风）专长权（丰富的学识、卓越的技术、超凡的能力）。

2、两种权威观

由于对上述两种权威来源的认识和理解不同，自然形成了两种权威观：

(1) 正式权限论

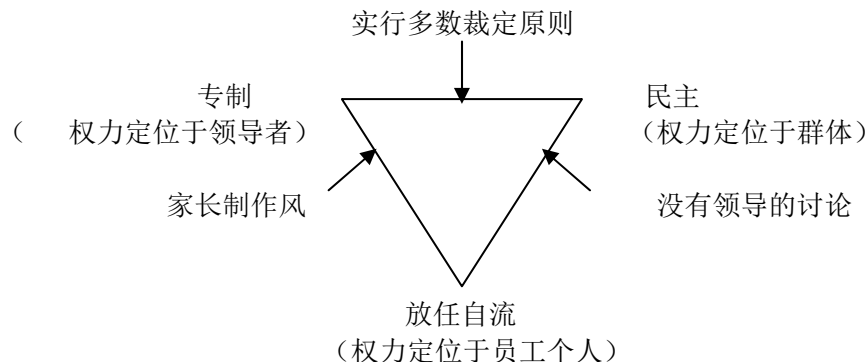
这是古典管理学派的权威观。他们把被领导者看成是“经济人”，因此主要依靠职位权力来树立威信。法约尔说：所谓权限，是指发布命令的权力和引导员工服从命令的能力。他们主张充分地利用职位权力，在发号施令中树立威信。

(2) 权威接受论

这是以巴纳德为代表的社会系统学派的观点。他们认为，权威的主要来源是个人权力，而非职位权力；权力和权威不是来自上级的授予，而是来自下级的认可。领导者的权威是否成立，不在于发布命令本身，而仅仅在于命令是否被接受和执行。

12.1.2 不同的权威观导致不同的领导行为

如图 12—1 所示，通常典型的领导作风可分为三类：



1、专制作风——专制的领导行为，独断专行，依靠发号施令推动工作，下级没有自由，权力只定位于领导者。这种领导行为来源于正式权限论。

2、民主作风——这是权威接受论必然导致的领导行为，其特点是讲求民主，注意倾听下级意见，吸收其参与决策过程，主要不是靠行政命令，而是靠个人的高尚品德、业务专长所形成的个人权力来推动工作，权力定位于群体。

3、放任作风——将权力分散于组织中每个成员的手中，决策要由没个人自己作出，一切措施也由下级摸索制定。领导者放弃权，当然也就没有权威可言。这种情况并不多见。

社会心理学家勒温指出，在实际的领导过程中，极少存在三种极端的领导作风，而经常采用处于两种类型之间的混合型作风即家长式作风、多数裁定作风、下级自决作风。

12.1.3 不同的领导行为导致不同的下级行为

具体而言，三种不同的领导行为，使下级具有不同的特点：

1、专制作风的领导通过严格的管理、重奖重罚，使组织完成工作目标，具有一定的工作效率，但却造成了组织成员的消极态度和对抗情绪的明显增加，以致于人员流动率高、出勤率低、不满事件增多、劳资纠纷严重、领导者与被领导者关系对立。

2、民主作风的组织工作效率最高，不仅能较好地达到工作目标，而且组织成员积极主动，表现出高度的主观能动性和创造精神。下级的物质需要和精神需要同时得到一定程度的满足，表现出高出勤率、低流动率、劳资关系缓和、领导与被领导之间关系和谐，其突出的表现是形成一定的团队精神。

3、放任作风工作效率最差。由于领导者对组织活动没有评判和规定，不关心组织成员的需要和态度，虽然有一定士气（但这种士气不是指向组织目标），但是工作效率低下，不能达到工作目标。下级群龙无首，各自为政，无序沟通，行为失控，恰似一盘散沙，丧失了组织凝聚力。

12.1.4 领导者应该树立正确的权威观

综上所述，为了诱导出良好的下级行为，有效地达到组织目标，领导者均应努力树立正确的权威观。

1、正确权威观的内容

（1）破除对职位权力的迷信

对领导者来说，职位权力是影响力的基础，它是必要的，没有足够的职位权力，便难于发挥领导作用。但必须破除对职位权力的迷信，不要以为有权就有威，要看到职位权力的局限——它造成下级的服从是被迫的、浅层次的，往往是口服心不服。因此，不要过分依赖职位权力，而应该把注意力转移到树立和运用个人权力上来，应该看到，只有个人权力才是影响力的根本，导致下级自愿的，深刻的服从，口服心服，领导者才会真正树立威信。

（2）正确认识权力的来源

领导者的权力是哪里来的？盯住职位权力的人往往认为是上级给的。而盯住个人权力的人则会说是个人赢的。这两种回答皆有片面性，都忽视了一个关键环节——下级的认可和认同。离开下级的认可、接受，职位权力都难于建立，更难与奏效。中国唐代名臣魏征说得好：民如水，君如舟，水能载舟，亦能覆舟。归根结底，离开下级的认可和支持，任何领导、任何权威都是无本之木、无源之水。领导者应该认识到：权力是上级给的，更是下级给的。

（3）正确地使用权力

①应该认识到影响力是双向的。领导者既要主动地对下级施加影响，同时又要主动地接受下级对自己的影响（倾听下级意见，吸收其合理建议，主动邀请下级参与决策过程），只有这样，才能实施有效的领导，充分地开发和利用本组织有限的人力资源。

②坚持以权谋公。运用权力实现组织目标，而不是用来谋私。坚持廉政（出以公心，办事公正，一身正气，廉洁奉公）和勤政（认真负责、忠于职守、勤劳敬业，取得实绩）。只有这样，才能得到下级的认可和拥护，才能树立与职务相称的威信，才能发挥领导作用，把下级的积极性和聪明才智调动起来，形成巨大的组织的凝聚力。

2、领导权威树立的误区

一些领导往往以错误的方式树立个人威信，结果适得其反。常见的树立领导误区的方式有：

（1）滥用职权

滥用职权，特别是滥用奖惩权，主观随意性大，置规章制度于不顾，一言九鼎，以言代法，以罚代管，奖惩无度，造成进退失据，威信扫地。

（2）讨好下级。无原则的讨好下级，亲信下级，甚至把领导层的意见毫无原则地泄露给下级，结果只能适得其反，失去大多数人的信任。

（3）背景衬托。为了掩饰个人能力不足，也是为了取得较好的比较优势，选择一些平庸之辈作助手，显得“鹤立鸡群”，借以树立威信。这种以牺牲组织利益换取个人威信往往会因为没有工作绩效导致威信丧失殆尽。

（4）拉开距离。为了显示个人地位的尊贵，显示职位权力的尊严，故意拉开与下级之间的距离，摆官架子，不能平等对待部下，追求领导的神秘感，结果造成脱离群众，反而失去了威信。

（5）自吹自擂。不以绩效为基础，文过饰非、夸大成绩，结果反而失信与民。

12.2 企业领导的管理方式与人员素质

我们经常说：有什么样的上级就有什么样的下属。其实质的含义是说领导的管理方式不同，就会产生出不同的下属。因此，从某种意义上来说，上级领导如何对待和培养下属是下属素质高低的关键。那么企业的领导应以什么样的管理方式来对待下属呢？

12.2.1 企业领导应具备的管理能力

任何一个人，都可能成为一名出色的领导者。但真正成为领导者的人并不多，这并非谁有当领导的天赋，而是大多数人没有注意到领导者必须具备一定的管理能力。就目前而言领导者要想成为出色的管理者必须具备以下几方面的管理能力：

1、激励能力

优秀的领导者要善于激励员工，让员工充分地发挥自己的才干努力去工作，把员工的工作状态由“要我干”，转变为“我要干”。实现这种转变就是要用激励的方式是员工体会到自己工作的重要性和工作的成就感。

2、控制情绪的能力

一个成熟的领导应该有很强的情绪控制能力。当一个领导者情绪很糟的时候，很少下属敢汇报工作，因为担心他的坏情绪会影响到对工作和自己的评价，这是很自然的事。一个领导情绪的好坏甚至会影响到整个公司的气氛和效率，此时领导的情绪已经不是领导个人的事了，因此领导者必须学会控制自己的情绪。

3、要有和下属沟通的能力

领导者有效的沟通能力能使他的下属能够准确领会领导的意图，从而高效地完成工作。同时也能够及时了解下属的想法和建议，帮助下属解决工作中遇到的困难和问题，以便组织目标得以顺利实现。

4、演讲的能力

优秀的领导者要有很好的演讲能力，让他人明白自己的意图同时让他人认同自己的观点。通过演讲能够让领导者提高其表达能力、增强自信，提高反映能力，使领导者在进行对外交往和管理下属时作到游刃有余。

5、倾听的能力

很多领导者都有这样的体会，一位因感到自己的待遇不公而愤愤不平的员工找你评理，你只需听他倾诉，当他倾诉完时，心情就会平静许多，甚至不需要你作什么决定来解决此事。善于倾听让别人感到你很谦虚，同时你会了解到更多的事情。如果领导者能够成为下属的倾听者，他就能满足每一位下属的需要，成为受他们欢迎的人。

12.2.2 企业领导者应如何对待下属

1、尊重下属

企业领导首先必须尊重员工，信赖员工。因为任何人都有被别人尊重的需要，特别是那些具有创造性和知识性的员工更始如此。当领导对这类员工表现出足够的尊重时，他们才可能释放出无限的工作热情，积极投身到工作中去，给予企业极大的回报。

2、培养下属

从企业长远的发展来看，企业领导培养员工是一件非常重要的事情，企业领导若不注重对员工的培养，可能会导致企业人员的素质难以适应企业发展，还可能会导致员工发展的需求得不到满足而使人员的流动率加大。所以企业领导都应有培养员工的职责。那么企业领导应如何培养员工呢？具体来说应该采用如下方式：

①减少管理层

让每位员工都有与公司最高管理层沟通的机会，这样可以激发员工的工作热情和上进心。

②信息公开

在组织内部，信息要向相关人员公开，之所以管理者可以进行管理决策，是因为他们掌握了相关信息，如果这些信息对所有员工也是公开的，就能培养员工分析问题解决问题的能力，为企业决策提供合理建议。

③让员工参与决策

组织在运作过程中，通过广泛征求员工意见，让员工提出个人的建议，并根据实际对那些被采纳了的合理化建议给予肯定和奖励，提高员工的工作积极性，使员工不断努力，提高自身素质，成为组织的有机组成部分。

④信任员工

对组织的成员给予充分的信任，放心地让员工去从事其职责范围以内的工作，这样可以培养员工的责任心，并能产生成就感。

3、赞扬下属

赞扬是最好的激励方式之一。如果领导者能够充分的运用赞扬来表达对员工的关心和信任，能有效地提高员工的工作效率。然而，并非每个领导都掌握员工的技巧，有时甚至弄巧成拙。那么应如何赞扬员工呢？

①让赞扬更具隐蔽性

当众赞扬员工不是最好的方法，应增加赞扬的隐蔽性，让不相干的“第三方”领导的赞扬传递到员工那里，可能会受到更好的效果。领导者可以在与人交谈时，不经意地赞扬员工，当员工从别人那里听到了领导的赞扬，会感到更加诚实可信。

②赞扬具体事情

赞扬员工具体的工作要比笼统赞扬他的能力更有效。首先，被赞扬的员工知道自己是因为什么工作得到了赞扬，他会把这项工作做得更好。其次，不会使其他员工产生嫉

妒心理。如果其他员工不清楚被赞扬员工的具体原因，会觉得自己受到了不公平的待遇，甚至会产生抱怨。

③赞扬应发自内心

不要为了赞扬而赞扬，赞扬应发自管理者的内心，如果让员工感觉到领导在故意的赞扬，有可能会认为领导者是虚伪的，会产生逆反心理。另外，赞扬也不应该在布置工作任务时进行，这样也会让下属感觉领导者的赞扬并非发自内心。

④赞扬工作结果，而非过程

当员工完成工作目标时，领导者可以对这一情况进行赞扬。但是，如果这项工作还在进行当中，领导者仅仅是对员工的工作态度和工作方式感到满意，就进行赞扬，可能会给被赞扬的员工增加压力，如他会想：如果完不成任务怎么办？让领导失望怎么办？如果员工长期处于这种心理压力之下，会对赞扬产生条件反射式的反感，这赞扬也可能成为员工的“精神折磨”。

⑤赞扬员工特性，而非共性

赞扬一位员工，一定要注意赞扬其独具的特性，如果领导者赞扬的是所有员工都具有的能力，这种赞扬会让员工感到不自在，也会引起其他员工的反感。

4、批评下属

领导者赋有对员工管理的职责，批评是有效的管理方式之一。如果领导者对员工羞于批评，员工就不会明白他的错误在什么地方，当然更谈不上改正错误了。因此领导者应该善于批评员工，提高批评的效果，使员工的素质不断得到提高。领导者在批评员工的时候应注意以下几个问题：

①批评要具体

领导者对员工提出批评的时候，一定要让员工明白其原因，最好能与员工一道分析事情的原因，并指出正确的方法。应该让下属明白批评的目的不是责备，而是如何将工作做得更好。

②批评必须是善意的

如果领导者对员工的批评不是善意的，批评只能成为制造冲突的导火索。领导是因为某种成见对员工提出批评，会让员工怀疑领导者的批评的动机。批评本身就是一件让人不愉快的事情，因此领导者必须注意批评的态度，应始终保持友善的气氛。

③批评必须客观公正

领导者在提出对员工的批评意见之前，最好能够对事件的过程进行认真而细致地调查。批评必须有的放矢。

④批评最好具有针对性，一次仅对一件事情进行批评。领导者如果为了给自己寻找充足的证据，将员工以前的事情也拿出来一起批评，那么会严重损害员工的自尊，不会取得预期的批评效果。

⑤小事情避免批评

每个人都有自己的工作习惯和工作风格，领导者的批评应放在重大的事情或工作失误上，对一些小事不应吹毛求疵。如果是因为工作习惯和工作风格不同而去批评员工，是非常错误的。

5、领导下属

很多领导者会发出这样的抱怨：为什么我的员工永远不能和我步调一致？其实，没有不好的士兵，只有不好的将军。遇到这种情况，领导者首先应该反省一下自己的领导方式，看看自己的问题出在哪里。下面是一个成功的领导者应该做到的四项工作。

①让员工了解全局

让员工明白其工作的目的和全局，并且了解其他员工是如何配合的，这非常有利于工作效率的提高。了解全局，员工就会明白这些事情的做事原则，在一些细节问题上就

会灵活处理。久而久之，员工就会认真地思考自己的工作，并将自己的一些建议和想法告诉你，使你多一个参谋。

②命令明确

在给员工进行任务分工时必须做到明确具体。比如：任务完成的期限；任务完成的标准。命令明确为分清职责提供的条件，当出现问题时，很容易分清是谁的责任，防止互相推委，减少工作中的矛盾，另外，为客观评价员工提供了依据。

③重视员工

每个人都希望得到别人的重视，如果让员工知道其在组织中的地位和作用，就会使员工的工作积极性大大提高，同时让员工看到其潜在的能力和在企业中的远大前途，员工就会自觉地不断提高自身的素质和能力，使员工个人的目的与企业的目标结合起来。

④诚实和值得尊重

领导者要想使员工心悦诚服地听你的命令，你必须诚实并得到员工的尊敬。领导者的诚实表现在要勇于承认自己的错误，诚实不会降低领导者的威望，反而会增加员工的信赖感。另外，对待员工应该实事求是，如果员工发现他受到了欺骗，则很难恢复到原有的信任。

12.3 领导集体的心理结构与领导班子的优化

一般来讲，组织的领导层都是一个集体。领导集体通常被称为“领导班子”。显然，领导班子不仅仅是知识和能力的结合，而且是心理和信念的结合。因此，领导集体的心理结构是十分重要的。

12.3.1 领导集体心理结构的内涵

领导集体的心理结构，是指由若干个不同心理特征的领导者按照一定的序列进行组合，在集体心理过程的认识系统、动力系统、调节系统三个方面形成的心理特征的动态综合结构。

人的心理过程可以概括为三个系统：

1、认识系统——它在人的心理活动中起着定向作用

从认识水平和层次上分，认识系统包括感觉、知觉、表象、记忆、想象、思维。其中最重要的是思维，它是人脑对客观事物概括的间接反映。

2、动力系统——它在人的活动起着驱动作用

构成动力系统的心理品质主要包括需要、动机、情感和兴趣。一个人在人生道路上能否永远前进，决定于动力系统的性质和品质。

3、调节系统——它对人的行为起着调节和控制作用

人们在生活工作和学习中，总不是一帆风顺的，总会碰到艰难困苦，遭遇曲折和失败，因此需要不断地调节和控制自己。

构成调节系统的心理品质主要包括意志、理想、信念和价值观。

12.3.2 改善领导集体心理结构与领导班子优化

由于领导集体中的各个成员存在着心理素质上的差异，过大过小的差异并非好事，而适宜的差异及组合，则会收到使领导班子优化的良好效果。领导成员心理素质合理结构的标志主要是“互补”。

1、在认识系统上的互补

在领导成员中，应该是有人感觉敏锐，观察细致，有人具有惊人的记忆；有人具有非凡的想象力；有人具有卓越的思维能力。在思维能力方面，有人形象思维发达，有人抽象思维见长。这样，从总体上看，该领导班子就具有接触的认识世界的能力，能比较准确把握内外环境的脉搏。

2、在动力系统上的共振

领导成员的需要层次可能会存在差异，但其需要层次不宜过低，比如“生存人”（生理需要占优势）是不宜当领导的。在这个前提下，领导成员或者是“自尊人”，或者是“自我实现人”，或者“是超越自我人”（即超越了自我范畴，为组织、为国家肯于献身的人）都可以找到共同语言。一般而言，第一把手应该是“超越自我的人”，整个领导班子才最具有战斗力。

动机除受需要驱动之外，还受人的价值观的制约。因此，领导集体在价值观上取向一致，在动机上尽量减少内耗。

情感因素最具个性特点，个体差异不可避免，但领导班子成员各不相同的情感色彩中，都应该具有积极的情感内涵。有人开朗，有人豪放，有人热情，有人真诚，但不允许有人虚伪、有人嫉妒、有人冷漠、有人报复。多彩的积极情感，可形成一团火似的整体情感特色，感染和带动下级，形成良好的群体氛围。只要有消极情感掺入，就会在领导集体中形成不和谐和发生情感冲突。

兴趣也各不相同，但领导成员的兴趣应该广泛一些，并形成互补关系。如，在业务领域，有人对财务有兴趣，有人对公关有兴趣，有人对艺术感兴趣等等。结果，就整个领导集体而言，各方面的工作、各个领域的问题都有人愿意去负责，有兴趣去钻研，也容易取得比较理想的效果。

3、在调节系统上同步

这包含四个方面内容：

（1）在理想上互勉

毫无疑问，身为领导成员都应该是崇高理想和追求的人。在理想层次上产生差别也是难以避免的，但应该通过互勉，达到高度的和谐。

（2）在信念上的一致

从事任何事业，必须有必胜的信念，有对真理和正义执著的追求，在这一点上，领导集体应该达到一致。信念上的分歧，会瓦解军心，造成行动上的分裂。

（3）在世界观上的共鸣

对世界、对国家、对民族、对人生的看法，大家不可能完全一致，但领导成员间应该在基本方面取得共鸣，才能在大政方针和为人处世态度上和谐一致，形成默契。

有了这些基本的一致点，在一些次要问题上，如性格、兴趣、需要、动机上发生分歧，也容易通过沟通而相互靠拢，调节各自的态度和行为，或者通过互补，形成集体态度和行为上的和谐。

（4）在意志上互勉

任何事业都很难一帆风顺，困难和挫折是通向胜利之途的路障。只有意志坚强的人，才能引导组织成员突破万难，夺取胜利。显然，领导成员在意志品质上会存在差异，但第一把手的意志应该十分坚强，以他为核心，班子内部互相鼓舞，互相激励，是懦弱者坚强起来，使胆怯者鼓起勇气，同时在自我控制方面互相提醒，互相照应。那么作为领导集体，就会表现出百折不挠的坚强意志和坚忍不拔的顽强毅力，从而形成对组织成员统率力、号召力。

12.4 领导者的价值观与组织文化

12.4.1 领导者是组织文化的缔造者

所谓领导者，就是指身居领导岗位、能够对组织制定目标和实现目标的全过程施加巨大影响的人。因此，领导者对组织文化的影响也必然是十分巨大的。

美国学者 O·F·林塞德对个人价值观进行了系统的研究，表 12—1 列出了他测出的成功经理的价值取向。

1、组织的主导价值观是领导者个人价值观的群体化

组织的创始人，他追求什么，提倡什么，反对什么，他用什么样的价值表去要求部下，用什么样的理想和信念去带队伍，将会对组织文化的形成发挥关键性的作用，而这一切都是在他个人价值观的指导下发生的。

表 12—1 不同群体的价值观偏好

斯特朗格 尔 价值观	学院普 通 男性	学院普 通 女性	成功的男 性 经理	成功的女 性 经理
理论上的	43	36	44	39
经济上的	42	37	45	47
艺术上的	37	44	35	42
社交上的	37	42	33	31
政治上的	43	38	44	46
宗教上的	38	43	39	35

美国学者 R·M·霍德盖茨在研究中发现，成功的领导者最看重的是自我实现和尊重，其下属也对自我实现和尊重很感兴趣；一般领导者及其下属则最关心尊重和社交需要的满足；而不成功的领导者及其下属的价值取向集中在物质层次——安全和生理需要的满足。他指出：“成功的领导者往往吸引特定类型的下属，一般的和不成功的领导者也是同样。而且这些下属有着与其上司相类似的需要动力。

因此在一般状况下，组织的主导价值观（它是组织文化的核心），不过是组织创始人个人价值观的延伸、扩展和最终实现群体化。换句话说，组织文化就其实质而言，不过是组织成员对组织创始人的个人价值观的认同结果。

最著名的例证是松下公司，松下精神、松下文化，是松下幸之助的思想通过朝会、周会、员工培训等环节向员工灌输、渗透，并在员工行为上开花结果的产物。再如，大庆油田的“铁人精神”，虽然是以王进喜同志的思想为旗帜，但王铁人的价值观不过是最充分地体现了大庆油田的主要负责人，乃至中央领导人的价值观，即自力更生，艰苦奋斗、一不怕苦，二不怕死的硬骨头精神。

2、组织领导者是组织文化更新的推动者

对于组织创始人的后继者，他们个人价值观的作用，往往表现在对组织文化的更新上。

众所周知，组织文化不是一成不变的，随着内外环境的变化，要求组织文化更新的压力越来越大。究竟本组织文化向哪个方向变和怎样变，有其客观规律性，但形成什么样的特色和个性，则在很大程度上取决于领导者的价值观。

3、组织领导者是组织文化建设的指挥者

组织文化建设是指组织有意识地发扬其积极的、优良的文化，克服其消极的、劣性的文化过程，亦即使组织文化不断优化的过程。

不言而喻，组织文化建设的指挥者是组织领导人。具体而言，主要通过哪些渠道（宣传、奖励、惩罚、树标兵、搞竞赛、物质载体、业余文化活动），主要采用什么手段（正强化、负强化、领导示范、榜样引导、社会教育、自我教育、外在教育），树立

什么样的标兵（组织文化的人格化）等，都由领导者进行决策。而这一切，都影响到组织文化建设的方向、力度和深度，从而影响组织文化建设的效果。

12.4.2 领导者应确立科学的、高境界的价值观

综上所述，领导者的个人价值观对组织文化的影响是举足轻重和带有全局性的。

“差之毫厘，谬以千里”。因此，组织领导者确立什么样的价值观就显得格外重要。

从中外成功组织的经验看，领导者的价值观应该符合客观规律，是科学的；同时又应走在时代的前列，具有高格调、高境界。

1、事业至上

身为领导，人生目的和追求是什么？是追求金钱、追求地位，还是事业？这是一个首要的价值观抉择。

日本企业家太田琴彦指出：领导如果丧失了人生目的，公司就会跨掉。人生价值存在于朝着远大目标奋发努力之中。这里所说的远大目标就是利国利民的伟大事业。

当事业与金钱发生矛盾，或者事业与个人地位发生冲突时，你选择什么，这是对领导者价值观的严重考验。一个优秀的领导者，应该毫不犹豫地选择事业。只有执著地追求事业的人，才能最终成就事业；那些在金钱、地位的诱惑下心猿意马的人，最终将葬送事业。

2、国家至上

除了国家领导人之外，一切组织的领导者还要面对另一个选择即当组织利益与国家利益、民族利益发生冲突时，你怎样处理。优秀的领导者都不应该忘记古典管理理论创始人之一法约尔的名言：整体利益至上。一个人或一个部门的利益不能置于整个企业利益，家庭利益高于每个家庭成员利益，国家利益高于一个公民或一些公民的利益。

国家和民族意识，赋予组织和组织领导者的存在和发展以更高的价值。这种崇高的信念会战胜任何艰难险阻，培养出战无不胜的团队。

韩国企业家郑周永对“现代”公司的员工说：为了同先进国家并肩而立，我们必须竞争，而且要胜利。竞争的战场就在车间。有人认为企业就是单纯赚钱的集团，这不对，这至少同现代的思考方式相抵触。这种高境界的价值观是有号召力的。

3、信誉至上

在处理组织同社会关系时，组织的形象靠什么树立？靠的是信誉。一些名牌商品为什么畅销不衰？一些“老字号”为什么金字招牌几百年不倒？靠的是货真价实，靠的是诚信无欺。因此，所有组织领导者都应牢固地确立“信誉至上”的价值观，相应地必须要严格地遵循一个道德信条——诚实。

4、奉献为荣

“玩物丧志”是一个千古传诵的古训。在这个物欲横流的市场经济环境里，享乐主义泛滥的社会氛围中，作为组织领导者往往受到更多的诱惑，也接受更直接的考验。

人生价值不在你消费了多少社会财富，而在于你创造了多少社会财富（物质的和精神的财富）。一个追求事业的人，特别是在创业阶段的领导者，更应该力戒奢靡，以奉献为荣。

韩国大宇集团创始人金宇中，就是一个著名的工作狂。长期以来，他每日工作 19 小时，为公司的发展长年奔波在世界各地。1982 年，他有 239 天在国外度过。多年来，他从未休过一天假。他说“如果我们也达到了美国或法国的生活水平，我也想休假。可是，无论哪个国家欲求发展，就必须牺牲一代人，比如日本的明治时代就是这样。为了明天的繁荣，我们必须牺牲今天的享乐，因为我们现在还是发展中国家。”这段感人肺腑的话，反映了一个杰出企业家的高尚追求。

5、群体为高

领导者身居高位，怎样看待下属和全体员工，怎样处理个人与群体的关系，这是领导者价值观的另一个侧面。

无论领导者有多么杰出的才能，都不能包打天下，也不能无所不知，无所不能。优秀的领导者应该清醒地看到个人的局限性，看到群体的决定作用。从而在决策时主动“集思广益”，在行动时发动和依靠全体成员，不轻视任何一个人。一句话，领导者要牢固地树立“群众最高明”的价值观。被称作“经营之神”的松下幸之助说：“大众永远是对的”“我们要信赖社会大众，去做受大众了解和支持的事。再没有比这更好的经营方法了，这么经营，就像走在平坦的大道上一样。”他还有另外一句名言：“员工比自己伟大”这是一个优秀管理者应当有的宽阔胸襟和自知之明。

6、以人为本

从事任何事业，都离不开资源，这些资源有人、财、物、时间、信息等等，作为一个领导者，应该清楚地认识到这些因素的重要性次序，这是价值观的另一个领域。

许多领导者“见钱不见人”或“见物不见人”，只有那些真正优秀的领导者才把人看作只决定一切的因素，是使组织兴旺发达的根本。

“以人为本”的领导者总是尊重人、关心人、下工夫去知人、用人、培养人，使该组织成为人才的摇篮。韩国著名企业家李秉哲把90%以上的时间用在对付下的“因材施教”上，把人力资源的开发和管理摆在首要的地位，表现出卓越领导者的眼光。

本章小结

领导者是指能够对组织目标和实现目标的全过程施加巨大影响的人。因此，领导者对企业人力资源管理工作也必然产生巨大的影响。本章主要介绍了企业领导的权威观与行为对企业员工的影响；企业领导与组织文化建设的关系以及如何使企业领导班子优化。重点分析了企业领导应如何树立正确的人才观，调动员工的工作积极性以使员工在企业目标实现的过程中作出贡献。

思考题

1. 正式权限论与权威权限论有哪些区别？它们导致哪些不同的领导作风？
2. 不同的领导作风会导致哪些不同的下级行为？
3. 怎样树立正确的权威观？领导树立权威的误区有哪些？怎样避免？
4. 领导应该怎样对待下属？
5. 领导成员在心理素质上怎样互补？
6. 为什么说领导者是组织文化的缔造者？

案例分析

女培训主管的烦恼

许进大学毕业之后，就进了盛华生物药剂公司。在生产部干了两年后调到了人力资源部从事培训工作。在她的努力下，公司的培训工作进步不小。随着公司的飞速发展，公司对培训的需求日益增加，决定在人力资源部下足见人员培训处。公司从其他部门抽调了两名人员，又招了一名毕业生，而许进就理所当然成为培训部主管最合适的人选。

谁知培训处成立没几个月，许进就遇到了麻烦了。她感觉到她的顶头上司——宋主任老是饶过她，向她的下属发指令。而且宋主任的指令与她对下属的要求经常格格不入。她曾和宋主任谈过，请宋主任有什么要求先告诉她，她才好安排。可这似乎根本不起作用。

早先大家都认为宋主任会上人力资源不经理的，后来由于公司引进了一个人力资源方面的年轻硕士（就是现在的朱经理），他才没当成。宋主任为人其实不错，但不知为什么他对年轻人总比较冷淡，而且对人力资源部下属几个部门的女主管好像也不大放

心，总喜欢亲自处理一些本应下面处理的事务。其实另外几个主管也颇有微词，只不过他对许进这个年轻的女主管好像特别不放心。

今天早上，宋主任又叫许进的一个下属把许进安排的下周培训人员名单送过去，还执意换掉了几个人。这让许进非常被动，她担心再这样下去，她的工作还能否顺利开展，也许调到其他部门会更好一些。

讨论题：

1. 宋主任的行为使许进的职权受到了怎样的影响？
2. 是否可以说宋主任对女同志、年轻人的看法存在偏颇？为什么会这样？
3. 怎样才能使宋主任改变他的做法？

实践性练习

权力下放练习

1、指导

想想从前你在管理一个小组的时候——这个小组可以是在全职工作的情况下，也可以是兼职工作或由学生组成的小组或者其他任何情况。完成下列问题，把你对他们的感想按下面所列的级别区分开来，并把答案填在左边的横线上。

①=强烈反对

②=不赞同

③=中立

④=赞成

⑤=强烈赞同

在管理一个小组的过程中，我发现：

____①大多数情况下，其他人都很没有经验，不能胜任工作，所以我宁可自己做。

____②向他们解释应该如何做要花去的时间比我自己来做还要多。

____③他们犯的错误的代价很高，所以我不会分派给他们很多工作。

____④有些事情本身就决定了我不能委派他人去做。

____⑤我单独做事情时候动作比较快。

____⑥许多人只擅长于一些特定的任务，而不能被委派一些额外的责任。

____⑦许多人都太忙，而没有时间去做额外的工作。

____⑧大多数人不愿意去承担额外的责任。

____⑨多我来说，我应该被给予独立决策的权力。

2、得分

累加你的答案的分数，并把总分填在这里（ ）

3、说明

这个练习让你知道你愿意委派他人工作的程度。分值的范围是从9—45分。分值越高，就表明你越不愿意把任务委派给其他人来做。愿意把任务委派给其他人来做是一个非常重要的管理特征。作为一个管理者，最起码的，你应该做到“权力下放”，应该给别人一个承担责任、锻炼自控能力的机会。随着在新的工作环境中权力下放的重要性的增加，你需要认真考虑一下你愿意委派他人工作的程度。