

人力资源管理

■ 丁利国 李进 \ 编著



西安交通大学出版社

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

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

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

招生专业及其颁发证书

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



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

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



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

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



【证书说明】

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



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



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

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



【招生对象】

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



【教程特点】

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



【考试说明】

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



【颁证单位】

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



【承办单位】

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



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

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



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



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

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

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

人 力 资 源 管 理

主编 丁利国 李进

副主编 曹向杰 李波

前言

江泽民同志指出：“人是生产力中最活跃的因素，人力资源是第一资源”，“特别要注重人力资源开发，加快人力资源能力的培育”，“加强人力资源开发，加强人力资源能力建设，从来没有像今天这样重要、这样紧迫”。

人力资源是一种特殊资源。在 21 世纪，人力资源开发与管理在竞争中起着决定性的作用，谁能有效地管理和发展人力资源，谁就能掌握科技、掌握市场、掌握知识经济时代的生产力。企业竞争力在根本上取决于企业所拥有的人力资源状况和人力资源管理水平。人力资源管理是管理理论的一个重要主题，也是管理人员必须掌握的一种主要技能，人力资源管理知识又是管理者知识结构的主要支柱之一。人力资源管理是各国高等院校工商管理教育课程体系中的一门重要的专业核心课程，也是企业各级经理和主管人员必须接受的培训内容之一。

本书集中阐述了企业的人力资源管理系统，包括人力资源管理系统各个主要环节。本书在阐述最新人力资源管理理论的同时，着力介绍人力资源管理系统中的操作实务，注重理论与案例的结合，在每章后面都附有案例。本书是为工商管理、人力资源管理等专业的学生编写的教材，也可用于企业管理者和从事人力资源管理的专业人员的教育与培训。

本书采取合作编写的方式，由丁利国教授、李进教授主编，曹向杰讲师、李波副教授任副主编；丁利国、李波负责第一章和第七章，李进、曹向杰负责第二章和第五章，王箐负责第三章，柯弼川负责第十章，徐波负责第六章，徐成波负责第八章，刘小俊负责第四章，易东灵负责第九章，汪腾负责第十一章。

本书编写只是用于教学目的。本书参考和引用了国内外学者的大量著作，因限于篇幅，未能一一注明，在此向著作者深表谢忱。

编者

目 录

前 言

第一章 人力资源概述

第一节 人力资源的概念

第二节 人力资源管理

第三节 人力资源管理者与管理机构

思考题

第二章 人力资源管理理论

第一节 中国古代人力资源管理理论

第二节 西方国家人力资源管理理论

第三节 现代人力资源管理基本原理

思考题

案 例

第三章 人力资源计划

第一节 人力资源计划概述

第二节 人力资源需求与供给预测

第三节 人力资源计划程序

思考题

案 例

第四章 工作分析

第一节 工作分析概述

第二节 收集工作分析信息的方法

第三节 工作设计

思考题

案 例

第五章 员工招聘

第一节 企业员工招聘与选用的程序

第二节 企业员工招聘与选用的方法

第三节 企业员工招聘与选用的总结

思考题

案 例

第六章 员工培训

第一节 员工培训的必要性和重要性

第二节 员工培训的原则和形式

第三节 员工培训

第四节 培训的组织管理

第五节 组织学习与学习型组织

思考题

案 例

第七章 绩效管理

第一节 企业员工绩效考评的一般程序

第二节 企业员工绩效考核

第三节 企业员工绩效评价

思考题

案 例

第八章 薪酬管理

第一节 薪酬概述

第二节 薪酬制度

第三节 薪酬水平与薪酬结构

第四节 员工福利管理

第五节 未来薪酬制度的改革取向

思考题

案 例

第九章 人力资源保护

第一节 劳动关系

第二节 劳动合同及争议

第三节 劳动保护与社会保障

思考题

案 例

第十章 国际人力资源管理

第一节 国际人力资源管理基本特点

第二节 跨国企业的员工招聘

第三节 跨国企业的员工绩效评估

第四节 跨国企业的员工培训

第五节 跨国企业的薪酬福利计划

思考题

案 例

第十一章 人力资源开发

第一节 人力资源能量

第二节 人力资源开发的基本知识

第三节 人力资源开发的途径

第四节 人力资源的心理开发

第五节 人力资源的伦理开发

第六节 人力资源的生理开发

第七节 人力资源的智力开发

思考题

案 例

第一章 人力资源概述

人力资源是企业战略性资源。人力资源管理在决定企业的竞争力方面起到了关键性作用。本章作为绪论，着重探讨人力资源管理的概念、人力资源管理的内容、人力资源管理的历史发展过程，以及现代人力资源管理的特征和发展趋势。目的是让读者从总体上对人力资源管理的历史、内容以及发展有一个初步完整的认识。

第一节 人力资源的基本概念

一、 人力资源的基本概念

资源是“资财的来源”，在经济学上，资源是指为了创造物质财富而投入于生产活动中的一切要素。现代管理科学普遍认为，经营好企业需要四大资源：人力资源、经济资源、物质资源、信息资源。在这四大资源中，人力资源是最重要的资源。它是生产活动中最活跃的因素，也是一切资源中最重要资源，被经济学家称为第一资源。

广义地说，智力正常的都是人力资源。

从狭义上看，它有多种定义：

1. 余凯成教授认为，“人力资源是能够推动国民经济和社会发展的、具有智力劳动和体力劳动能力的人们的总和”。

2. 张文贤教授认为，“人力资源的本质是人的能力”。

3. 李宝元教授认为，“人力资源是指企业员工拥有的体力、知识和技能以及价值观等精神存量”。

4. 人力资源是指人拥有的知识、技能、经验、健康等“共性化”要素和个性、兴趣、价值观、团队意识等“个性化”要素以及态度、努力、情感等“情绪化”要素的有机组合。

上述第四种定义，就是本书中的人力资源概念。人拥有的知识、能力、健康、经验等“共性化”要素，是人力资源的核心，在一定时期内，一般会比较稳定、客观地存在着。个性、兴趣、价值观、团队意识等“个性化”要素，虽然也相对稳定，但有比较强的主观性和个人偏好性，如果岗位的需求与个人的这些“个性化”要素不匹配，会使人已经具备的知识、能力、兴趣、经验等“共性化”要素，得不到正常的发挥，进而影响绩效。而态度、努力、情感等“情绪化要素”，则非常不稳定，会随着企业制度、企业文化和人际关

系等外部环境的变化，产生比较大的波动，进而使绩效也随之波动。

假定仅以上述人力资源的三类要素为投入，以员工绩效和企业绩效为产出，三要素之间以及它们与员工的绩效、企业绩效和关系，可以用自来水供水系统作一个形象地比喻：共性要素是蓄水池中的蓄水量；个性化要素是输水管道；情绪化要素则是自来水的阀门开关。在蓄水量一定的情况下，一定时间内的出水量取决于管道与蓄水量的匹配程度以及开关阀门的程度。一个拥有一定知识、能力、经验和健康的员工，会因为被安排到与其个性、兴趣、价值观等匹配程度不同的工作岗位，而创造出不同的绩效。而在同一个岗位上，拥有一定知识、能力、体力、经验、个性、兴趣、价值观、团队意识的员工，会因为企业激励制度的调整 and 人际关系的变化，发生努力、态度和情感等波动，进而导致绩效的不确定。所以，员工的态度、努力和情感等到相当于一个“阀门”，它调节和控制着员工的行为和绩效，使员工对企业的贡献具有很大的“弹性”空间。

这三类要素都是需要企业进行管理的“人力资源”。实践中的人力资源管理，实际上就是要解决这三类要素之间以及这三类要素与岗位、与职位、与企业的关系问题。

二、 人力资源与其它相关概念

1. 人口

人口是一个国家或者地区在一定时期内所有人的总和。在人口范围内，有具备劳动能力者、暂时不具备劳动能力而将来会具备劳动能力者以及丧失劳动能力者。

2. 劳动力

劳动力是指人口中达到法定的劳动年龄、具有现实的劳动能力，并且具有参加社会就业的那一部分人。劳动力是劳动力市场的主体，代表着劳动力的总体供给数量，其中没有包括尚未进入就业领域的学生、失业者以及丧失劳动能力者。

3. 人才

人才资源是指人力资源中层次较高的那一部分人。相对于普通劳动力来说，人才就是较高层次的复杂劳动力。人才资源的数量较人力资源的少，但质量较高。目前，什么是人才尚无统一的说法，只是在定义上确认人才是具有特定的知识技能和专长的劳动力。至于对知识、技能和专长上的衡量，一般是以学历、学位、专业技术职称和各种专业技术证书作为认定标准的。

4. 人力资本

舒尔茨提出了广义资本的概念，资本有两种形式，即一种是体现在产品上的物质资本，

另一种人力资本是体现在劳动者身上的，由于各劳动者的素质、工作能力、技术水平、熟练程度各异，所以受教育和训练之后，各劳动者的能力、智力、技术水平等提高的程度也不相同。因此，人力资本是以劳动者的质量或其技术知识、工作能力表现出来的资本。人力资本是与物质资本相对应的，两者共同构成国民财富。

三、 人力资源的特点

1. 两重性

人力资源同时具有生产性和消费性。人力资源的生产性主要是指任何生产活动的主体都是人，任何生产资料和生产工具离开人，都不能生产出任何产品。人力资源是创造财富的主体同时人力资源又是消费主体，人力资源的形成、维护与开发，需要消费大量的有形和无形资源。但人力资源的生产性与消费性比较，生产性处于主导地位，因此才会有人力资源对社会发展的推动作用。

2. 再生性

人力资源也存在消耗与磨损问题。具体表现在三方面：生理磨损与消耗；心理磨损与消耗；能力磨损与消耗。生理的磨损与消耗主要靠身体休息、饮食营养和新人力资源补充来实现再生；心理磨损与消耗主要靠良好的个人心理素质、和谐的人际关系、公正有效的企业制度和优秀的企业文化，来使其恢复和再生；能力磨损与消耗主要靠个人终生学习、在职培训和建立学习型组织来使其再生。

3. 社会性

作为个体，个人与个人、个人与群体和团队、个人和组织、个人与企业制度、个人与企业文化等都会有相互作用和相互影响；作为整体，人力资源与组织、民族、国家等紧密联系在一起。相互作用和影响的结果，可以使人力资源产生正效益，也可以产生负效益，所以人力资源的整合就显得非常重要。

4. 能动性

这是人力资源区别于其它资源的最根本所在。这种能动性主要表现在：一是人的自我强化，即人通过学习能提高自身的素质和能力；二是选择职业，人力资源通过市场来调节，选择职业是人力资源的主动与物质结合的过程；三是积极劳动，这是人力资源能动性的主要方面，也是人力资源发挥潜能决定性因素。

5. 时效性

人力资源存在于人的自然生命体之中，人力资源伴随着人的自然生命体而运动。因此，

人力资源的形成、开发和利用都或多或少地会受人的自然生命规律的限制，因此具有时效性。

第二节 人力资源管理

一、 人力资源管理的概念和目标

人力资源管理是指运用科学的方法，在企业战略的指导下，以人力资源战略、规划和职位分析为基础，对人力资源进行获取与配置、培训与开发、考核与激励、规范与约束、安全与保障、凝聚与整合等，最终实现企业目标和员工价值的过程。

人力资源管理的目标是增强企业竞争优势和实现员工自我价值。高质量的人力资源才是企业竞争优势最深刻的根源。有效的人力资源管理，是增强企业竞争优势的关键途径。员工是其自身人力资源的最终所有者、支配者和控制者，是只可激励不可压榨的资源，只有在满足个人的需要，实现自我价值的同时，才能最大限度地把他们的人力资源投入到企业工作中，帮助企业达到预期的目标。因此，帮助员工实现自我价值是人力资源管理的重要目标。

二、 人力资源管理的内容

人力资源管理实践活动就是为了实现组织的战略目标，利用现代科学技术和管理理论，通过不断地获得人力资源，对所获得的人力资源进行整合、调控及开发，并给予他们报酬而有效激励与开发利用。人力资源管理活动包括以下内容：

（一）人力资源计划

根据公司的总体战略目标，分析自己的经营环境变化对人为资源的供给和需求的影响及状况，利用科学的预测方法，制定必要的政策和措施以确保自身在需要的时间和需要的岗位上获得各种所需的人力资源（包括数量和质量两个方面），并使公司和员工个体得到长期的利益。在本书的第三章，我们将介绍企业人力资源计划制定的过程、步骤及方法等。

（二）工作分析与设计

为了实现组织的战略目标，人力资源管理部门要根据组织结构确定各职务说明书与员工素质要求，并结合组织、员工及工作的要求，为员工设计激励性的工作。这就是本书中第四章的工作分析与工作设计的内容。工作分析是收集、分析和整理关于工作信息的一个系统性程序。工作分析的信息被用来规划和协调几乎所有的人力资源活动。如决定员工的挑选标

准；选择最适当的挑选技术；制定培训方案；确定绩效评估标准；确定薪金水平等。本书第四章将介绍工作分析的各种方法及分析的内容，以及工作说明书与规范书编写方法，同时介绍工作设计的各种方法及适应的范围。

（三）员工的招聘与录用

根据人力资源的规划或供需计划而开展的招聘与选拔、录用与配置等工作是人力资源管理的重要活动之一。要完成组织的目标，公司招聘和吸引申请具体职位的人，可能从内部（即晋升或变换工作）或从外部招聘候选人。招聘的目标在于迅速地、合法地和有效地找到公司需要的合适求职者。在这过程中，需要采用科学的方法手段对所需要的人员进行评估和选择。在第五章中，将介绍员工招聘的步骤、方法以及不同的测评方法等。

（四）员工培训与开发

员工培训与开发是教导雇员如何完成其目前或未来的有计划的学习，为将来工作做好准备。培训重在目前的工作技能，而开发则是对员工未来的工作技能，以及员工职业开发。培训与开发主要目的在于通过提高员工们的知识和技能水平去改进组织的绩效。在第六章里，我们将介绍如何进行培训需求分析，建立员工培训与开发体系，培训的方法及适应范围，以及员工职业开发的内容、方式与应用等。

（五）绩效管理

组织通过绩效管理工作衡量其员工的工作绩效，并把这些评价传达给他们。其目的在于激励员工们继续恰当的行为并改正不恰当的行为。绩效评价结果可以给管理部门提供有关决策的依据，如：晋级、降级、解职和提薪等。本书第七章中，介绍了员工绩效管理系统和各种评估方法或工具有效性的标准，以及有效的绩效评估的实施过程。

（六）薪酬管理

薪酬包括工资和福利及奖金等。工资是员工所得的薪水；津贴是提供给员工的、在工资以外的某种报酬形式，如健康保险等；奖金是奖励员工恰当工作行为与超出劳动定额以外的的工作结果。在第八章里，我们将介绍员工薪酬结构、工资设计的基本过程、工资结构设计以及薪酬方案设计。

（七）人力资源保护

为使员工努力工作，组织应创造一种积极的工作环境，即良好的员工关系。公司必须保证员工健康和安全的法律性、社会性等。通过建立有效的预防方案以保证员工身体健康和心理健康的方案；在公司中建立员工与组织的有效沟通渠道。在第九章中，我们将讨论劳动关系、劳动保护及社会保障与保险等问题，包括工会的作用以及劳动争议的处理等问题，这是人力资源管理的另一重要的内容。

（八）国际人力资源管理

21世纪的企业将面向全球经营与竞争，要获得其竞争优势，企业的人力资源管理工作也必须面对全球化，即在跨国经营环境，掌握跨国文化下企业的人力资源管理问题；影响国际人力资源的环境因素以及国际企业人力资源开发与管理过程。在第十章中我们具体介绍国际企业的人力资源管理问题。

（九）人力资源开发

企业人力资源开发，重在人力资源深层次上的潜能培养、提升、挖掘和员工全面素质的提高。在第十一章中我们具体介绍了人力资源开发的基本知识和各种开发途径。

三、 人力资源管理的演变

人力资源管理的历史与企业的历史一样久远，但不同的时代，其管理特点是不同的。人力资源管理经历了一个不断发展和演进的过程。表1-1表示了人力资源管理演进的过程。

表1-1 人力资源管理演进时间表

阶 段	时 间	特 点
劳工管理	18世纪末—19世纪末	生产或工作为中心，人是机器；忽略人性，强权管理
科学管理	19世纪末—20世纪20年代	假定存在最合理的工作方式；以时间动作分析为基础的工资制度和用人制度；企业是个技术经济系统。（泰勒）
人际关系	20世纪20年代—二战	人际关系重要；影响生产效率的员工的心理状态；企业是个社会系统。（梅奥）
行为科学	二战—20世纪70年代	由对员工的监督制裁转为人性激发，由消极惩罚转为积极激励；由独裁领导到民主管理；由对员工的索取性使用转为培训开发和使用结合；由劳资对立转为劳资调和。目的是求得人与人之间、人与事之间的协调（马斯洛、赫茨伯格、迈格雷戈等）
人力资源管 理	20世纪70年代以后	由以物为中心转为以人为中心；由人本管理转向人心管理；人力资本理论全面介入企业人力资源管理

四、 传统人事管理与现代人力资源管理的区别

现代的人力资源管理与传统的人事管理比较，发生了很多根本性的变化。表1-2表示了二者的区别。

表1-2 传统人事管理与现代人力资源管理的比较

比较内容	传统人事管理	现代人力资源管理
管理思想	以事为中心，重视组织权威、人是企业的成本	人与事的统一，重视人心和人性管理，人不仅是成本，更是资本
管理层次	埋头走路，战术导向	抬头看路，战略导向
管理范围	狭窄，事务	全员，产权，创新，文化
管理策略	封闭，被动适应，经验管理	开放，主动开发，动态，是科学，技术与艺术的统一
管理技术与手段	简单僵化，技术含量低	专门方法与技术，技术含量高

第三节 人力资源管理者与管理机构

一、 人力资源管理者面临的挑战

1. 全球化

我们正面临一个越来越“小”的世界，每个企业都面临着既要设法抵御跨国公司占领本国市场的挑战，又要主动参与国际市场的竞争的局面。这无疑给人力资源管理带来了巨大的挑战：他们需要平衡以前从未遇见的各种复杂问题，这些问题涉及不同的哲学、文化、法律和经营实务，而人力资源管理工作的的好坏在很大程度上就决定了企业的竞争力。同时，全球化又对人力资源提出了新的需求：需要越来越多的新的经理人群体——全球职业经理人。不仅中国这样的发展中国家需要此类人才，就是美国企业也急需全球职业经理人。

2. 新技术、

世界正步入知识经济社会,先进的新技术的引入导致只需要少量技能的工作岗位逐渐减少,与此同时要求使用综合性知识的工作岗位不断增加。越来越多的雇员由“体力劳动者”转变为“知识工人”。由于信息技术的普遍使用,越来越多的企业开始使用人力资源管理信息系统,也有越来越多的企业使用互联网来进行管理,现在的人力资源管理方法已经发生了巨大的改变:从收集就业信息到内部和外部沟通方法。这要求人力资源管理者去了解、使用和开发新的方法和新的结构来适应新技术的要求。

3. 变化管理

杰克·韦尔奇说:“你站在变化的风口浪尖,不可能无动于衷。因为有些人总是带着其它产品从其他国家来,或者消费者的偏好发生变化,或者成本结构发生变化,或者他们的技术有突破性的重大发展。如果你不能很快地适应种种变化,你就容易被淘汰。这对世界上的每一个国家的每一项事业的每一部分,都是真理。”无论从事的是什么职业,大多数员工的工作和行为与之前5年比较已经发生了很大的变化,这一趋势还要持续下去。责任在变化、岗位任务在变化、工作过程在变化。变化创造了新的工作岗位,也对人员提出了新的要求。实现有效而快速的变化管理,是我们实现“以人为本”所面临的最大挑战。

4. 人口

人口的变化可以从两个方面来看。从国际上来看,近年的发展趋势是越来越多的妇女加入到就业的行列中来。美国近年增长的就业人口中有 2/3 来自于妇女的就业。从国内的情况来看,中国正面临着越来越严重的老龄化趋势。统计资料显示,到2000年底,我国60岁以上的人口已经超过总人口的10%,65 岁以上人口已经占总人口的7%,这标志着中国已经进入老龄化社会。到2040年,中国65岁以上人口将占总人口的 21%。所有这些信息都在传达着一个重要信息:企业的员工结构将发生改变,企业所要服务的消费者的结构也将发生改变。从人力资源管理的角度来说,人力资源管理者在不远的将来也不得不面对一系列新的问题。

5. 开发人力资本

越来越激烈的“人才竞争”在强调一个事实:成功越来越取决于组织管理人力资源的能力。惠普的总裁莱维斯·普莱特认为:“21世纪的成功企业,将是那些尽力去开发、储藏并平衡其员工知识的组织。”

二、 未来人力资源管理者应具备的能力

人力资源管理面临着诸多挑战,要求人力资源管理者具备更多的技能,从而为公司可持续发展做出更大的贡献。

1. 业务技能

必须全面了解本公司从事的业务，要求能理解公司的经济和财务能力，需要具备以客为主的外部关系方面的技能，还要面对自己在企业战略制定方面越来越重要的地位，发挥越来越重要的作用。

2. 人力资源管理技能

人力资源管理者是公司内的专家，他必须掌握人员配备、开发、评价、奖励、团队建设、沟通等各个方面的相关技能，以适应形势的变化。

3. 变革的技能

面对变化的环境，人力资源管理者必须具有应对变化的能力，以便使人力资源活动和公司的需要和目标保持一致。更重要的是他作为企业变革发起人和管理者的角色，这就要求他不仅能应对变化，还要有能力引导企业内部的变革，以保证企业能保持竞争优势。

4. 人际信任

人力资源管理者必须分别在组织内部与顾客内部建立相互信任，同时还需要在组织与顾客之间建立信任关系。可以通过建立个人关系、展示企业价值、坚持信念以及善待他人等方法来建立这种关系。

三、 人力资源管理者角色

人力资源管理者在企业中扮演着不同的角色，但扮演这些角色的成功程度，取决于所在企业制度允许的范围、人力资源管理者管理预期、个人与团队的能力、对组织施加的影响和控制力、提供服务的质量、提供的指导和建议对增加利润的贡献等。

一般认为，人力资源管理者扮演的主要角色有：

1. 人力资源管理专家

设计人力资源管理制度、程序和方法并提供人力资源管理服务。

2. 商业伙伴

他们和一线经理一样，担负着帮助企业达成目标、获得成功的使命。

3. 战略家

人力资源管理者要从事战略整合和战略适应工作，使企业战略、人力资源战略和人力资源管理作业能够实现整合，并与企业所在的行业、企业所处的发展阶段、企业的文化和企业的其他政策和制度等相适应。

4. 干预者

人力资源管理者能够根据自己的观察和分析，诊断出企业存在的问题，提出解决方案，并引导和帮助人们主动寻求补救的措施和办法。

5. 改革者

人力资源管理者常推行改革并引进新的程序和措施，以使企业增效。

6. 内部咨询者

人力资源管理者和同事一起，参与分析问题、诊断毛病、提出方案等，尤其与人力资源管理方法和系统发展有关的问题，他们承担的咨询责任更多。

7. 监督者

他们要监督企业人力资源方针政策得以贯彻执行，要维护人力资源价值观和职业道德，并保证人力资源政策和程序的合法性。

实际上，企业所有的管理者都是人力资源管理者，只是分工不同而已。直线管理人员是人力资源管理实践活动的主要承担者，专业人力资源管理者是人力资源管理制度、程序、方法、政策的制定者。二者相互支持和依赖。以人力资源经理和直线经理为例，一方面人力资源经理要求直线经理提供信息，给予更多的支持；另一方面，直线经理要求人力资源经理在人力资源管理实务上，不仅监督和评价，而且提供更多服务和咨询。直线经理处于人力资源管理的第一线，是主角；人力资源部门及其管理者只是配角，处于二线，起顾问性作用。

四、 人力资源管理的组织结构

在企业中，常见的人力资源管理组织结构是按职能分工设计的。一般以招聘、培训、薪酬、绩效、劳资关系等职能为基础，构造人力资源管理部门内部的结构，每一个职能领域有一个主管对人力资源经理汇报工作，人力资源经理向负责行政和人事的副总裁汇报工作。简化的基本结构如图表1-3 所示。

随着人力资源管理地位和对企业贡献的提高，人力资源管理的组织结构也在发生变化。其中一个可能的变化将是：人力资源管理职能被有效地划分为三个部分：专家中心，现场工作者和服务中心。专家中心主要由职能专家组成，主要任务是建立和开发组织的人力资源管理体系和在管理实践中充当顾问。现场工作者主要是一般人力资源管理者，他们被分配到各个部门，他们有双重报告关系，一方面帮助所在业务部门从战略的高度强化人的问题，另一方面，确保人力资源管理制度能够在本部门得以贯彻执行。而服务中心主要是通过信息技术的应用来完成人力资源管理的日常事务性工作。最关键的变化是人力资源管理者成为高层决策者，直接向首席执行官汇报工作。

表 1-3 直线经理与人力资源部经理的职责分工

	直线经理的工作	人力资源部经理的工作
招聘与录用	<ol style="list-style-type: none"> 1. 对所讨论的工作职责范围做出说明，为工作分析人员提供帮助 2. 提出未来的人员需求以及需要雇佣的人员类型 3. 说明工作对人员的要求，为人力资源部门的选聘测试提供依据 4. 面试应聘人员并做出录用决策 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 根据部门主管提供的信息编写或组织编写工作说明书 2. 制定人事安排计划，对员工的晋升做出安排 3. 开展招聘活动，并不断扩大应聘人员队伍 4. 进行初步筛选，并将合格的候选人推荐给部门主管
培训与发展	<ol style="list-style-type: none"> 1. 根据公司及工作要求安排员工，对新员工进行指导和培训 2. 为新业务的开展评估、推荐管理人建立高效的工作团队 3. 进行领导和授权，建立高效的工作团队 4. 运用公司的绩效评估表格对员工进行绩效评估 5. 对下属的进步给予评价并就其职业发展提出建议 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 准备培训材料、定向文件 2. 根据公司既定的未来需要就管理人员的发展计划向总经理提出建议 3. 在规定和实际运作企业质量改进计划以及团队建设方面充当信息源 4. 开发绩效评估工具，保存评估记录
薪酬管理	<ol style="list-style-type: none"> 1. 向人力资源部门提供各项工作性质及其相对价值方面的信息，作为薪酬决策的基础 2. 决定给下属奖励的方式和数量 3. 决定公司提供给员工的福利和服务 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 实施工作评估程序，决定每项工作在公司的相对价值 2. 开展薪资调查，了解同样或近似的职位在其他公司的工资水平 3. 在奖金和工资计划方面向一线经理提出建议 4. 开发包括保健、退休金等在内的福利、服务项目，并与一线经理协商
劳资管理	<ol style="list-style-type: none"> 1. 营造相互尊重、相互信任的氛围，维持健康的劳资关系 2. 坚持贯彻劳资协议的各项条款 3. 确保公司的员工申诉程序按劳资协议执行，申诉的最终裁决在对上述情况进行调查后做出 4. 与人力资源部门一起参与劳资谈判 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 分析导致员工不满的深层原因 2. 对一线经理进行培训，帮助他们了解和理解协议条款及法规方面易犯的错误 3. 在如何处理员工投诉方面向一线经理提出建议，帮助有关各方就投诉问题达成最终协议

【思考题】

- 1、什么是人力资源？人力资源有什么特征？
- 2、什么是人力资源管理？其目标和主要内容是什么？
- 3、现代人力资源管理与传统人事管理有什么区别？

第二章 人力资源管理理论

现代人力资源管理是人本管理，以人为本的管理就应充分尊重和重视“人性”，把人视为管理的最主要因素和企业的最重要资源，最大程度地发挥人的潜质，所以关于“人性”理论的探讨自然就成为人力资源管理的理论基础。本章从古今中外关于人的管理理论出发，研究人力资源管理的基本理论。

第一节 中国古代人力资源管理理论

以人性理论为基础对人的全面认识是中国古代思想家的一个显著特点。孔子、孟子、荀子、老子、庄子和韩非等思想家，都有对人的本质的不同认识，对现今的人力资源管理实践有一定的借鉴意义。

一、“性相近，习相远”的人性说

孔子没有直接提到人之性善或性恶，只是指出“性相近也，习相远也。”（《论语·阳货》）孔子所说的“习”是指后天的成长环境和道德实践。不同的“习”会塑造不同的人。关于怎样“成人”问题，孔子认为“若藏武仲之知，公绰之不欲，卞庄子之勇，冉求之艺，文之以礼乐，亦可以成人矣”。孔子是针对不同人的成长环境和道德实践来说的。

对于人力资源管理来说，不同“习”即企业管理环境会造就不同素质的员工。一般来说，管理原则都是建立在对人性的基本假设基础之上的。每个公司制定规章、程序、工作进度、安全标准和职务说明书，所有这些都隐含着假定人的本质或善或恶。人力资源模式对人性假定是近善的，即对工作并不是天生就厌恶的，人们要求对自己参加拟订的目标做出贡献，绝大多数人能运用更多的创造力、责任、自我指导和自我控制，超过了他们现在所任工作的要求。因此，管理者的基本任务是设法利用未开发的人力资源，必须创造出一种环境，使在其中工作的每一个成员都能竭力做出最大的贡献。

二、“性善论”人性说

孟子的性善论是中国思想史上第一个较为系统的人性学说。性善论的人性论是孟子伦理道德、仁政学说以及成人理论的基础。

孟子认为“人性为善”这是共同本性，人性是平等的，道德也是平等的，这种人性的假设应该是有积极意义的。激励、发展潜力、承担责任的能力、为组织目标而奉献的愿望的意愿，所有这些都现存于人们的身上，而不是管理部门赋予的。管理部门的责任在于使人们有可能认识到并自己去发展人的这些特征。在现代人力资源管理中，对自我能力或潜力的开发，是一个连续的开发过程，在这个开发过程中，关键在于开发一个自强不息的为善素质。

三、“性伪之分”的人性说

荀子主张“性恶”，其基本出发点就是“性伪之分”。他认为，道德礼仪都是人为的结果，礼义文理是社会的产物，根本不存在天赋的道德观念。荀子在“性伪之分”的基础上，指出人性“好利恶害”。

荀子的性恶论见解，对于现代人力资源管理有一定的可借鉴的价值。在用人的过程中，是可以借鉴的：人是社会的人，不同层次的员工会有不同的欲望，如何满足这些欲望、调动其主动性，这里有个“度”的问题，也就是有一个等级的满足程度问题；人都有对权利的欲望和渴求，这是人之天性。上级对下级合理授权，是成功地用好人的内容之一；授权应该有个限度，可以把权利与责任联系起来，也可以在授权的同时集权，无论以何种方式授权，都不要超过“度”。适时适当地授权于下属，既能满足人对权利的欲望，又能调动人对工作的热情和责任心。

四、“见素抱朴”的人性说

在人性问题上，老子主张复归于璞，这是与他崇尚的“自然”、“无为”的逻辑是相吻合的。老子“见素抱朴”（《十九章》）的人性论是“明自然之道”和“守自然之德”两个相互联系的观点构成的。

老子的人性论的主要特点是人性自然，人性无善恶之规定，人性没有先天的道德属性。人性随着人的社会化过程中的或善或恶，都是叛逆了人的自然本性，是人的自然本性的异化。正是在这自然人性论的基础上，他提出“绝圣弃智”、“绝仁弃义”、“绝巧弃利”，从而返璞归真的成长之道。在人力资源管理中，“见素抱朴”具有方法论意义。在实际的人力资源管理活动中，不少企业家也正是从这里汲取养料的。人的本性是纯净的，童无邪、璞无瑕，作为企业如同人一样，企业存在于世的价值追求是什么，一方面企业作为经济实体，必须树立市场意识、竞争意识和效益意识；另一方面企业作为社会的一个部分，就有一个社会效益

的问题。这里就涉及其“见素抱朴”的价值追求。

五、 素朴自然的人性说

庄子思想渊源于老子的自然主义。他继承和发展了老子“道法自然”的观点，批判世俗社会对人性的桎梏。庄子推崇人类的自然本性，是对儒墨提供的仁义道德的否定。庄子以彻底否定的眼光来审视社会人生，他所能观察到的主要是人性的自然状态被破坏，而没有看到这种破坏中也有人性的提高和发展的内涵。

庄子崇尚素朴的人性，并不是主张返回到愚昧蛮荒未开化的远古时代，而是在理性的基础上返璞归真。庄子的自然素朴之人，基本是形体健全、精神健全的人。庄子反对礼乐仁义对素朴人性的浸染和戕害，表明他尊重人性，希望每个人都得到自由全面的发展。尊重员工，充分发挥每个员工的积极性和创造性，这是现代人力资源管理中的一条规律。尤其在非规范化和非标准化、崇尚个体创作的企业，管理者要有意识地培养自由宽松的文化氛围，尊重每个人的个性和特长，形成个个有绝活，整体有实力的组织。

六、 “安利恶害”的自然人性说

韩非生于战国末期，他吸收了法家前辈的思想，把法、术、势三者融为一体，形成了比较完整的法家政治理论体系，主张人性自然论。对于人性，韩非认为，因人之情，不仅是对人性的正确态度，而且是治国治天下的出发点。人人都有趋利好利之心，韩非主张就用名利来诱导民众，满足其欲望；人人都有恶害避害之心，他就主张严刑峻法，威慑民众，惩罚犯禁者以实现社会的长治久安，进而达到其“隆主明法”的社会政治目标。

韩非的自然人性观是其“法术势”思想体系的理论基础，是实施其治国方略的理论前提。管理一个企业特别是大型企业，就好比治理一个国家，就必须正视人性问题，韩非的人性学说为现代人力资源管理带来诸多启示。

第二节 西方国家人力资源管理理论

随着历史的发展、时代的进步、认识的深化，人性理论在内容上不断丰富，方法上逐步

严密。尤其是在近代西方，人性学说构成了管理理论的哲学基础，也成为企业人力资源管理理论的建构和方法的基础。美国的心理学家与行为学家埃德加·沙恩在 1965 年出版的《组织心理学》一书中，将前人提出的“经济人假设”、“社会人假设”、“自动人假设”和自己提出的“复杂人假设”，归纳成四种人的特性理论，相应地也概括出四种人力资源管理理论，即 X 理论、行为科学理论、Y 理论与超 Y 理论。

所谓人的特性是指人通过自己的活动所获得的全部属性的综合，是现实生活中的人所具有的全部规定性。人的规定性包括两方面：自然属性，是指人生来具有的属性，即作为自然人的形态、体质、生物构造和由生存本能而滋生的一系列本能欲望；心理属性，是对人的感觉、知觉、记忆、思维、情感、性格、能力等的总称。

一、 X 理论的人性假设——经济人

X 理论是道格拉斯·麦格雷戈(Douglas McGregor)在总结泰勒制的基础上，以“经济人”人性假设为前提提出的一种管理理论，其核心观点是在管理中要针对“经济人”的特点，采取金钱刺激与严格控制等管理措施。

“经济人”这一概念是麦格雷戈于 1960 年在《企业中人的因素》一书中提出的，并以“经济人”人性假设与人的行为是决定管理者行为模式的最重要的因素的管理假定。管理者基于他们关于人的本性的假定，按照不同的方式对人进行组织、领导、控制和激励，这种假定概括为“X 理论”。其后，沙恩也对“经济人”人性假设理论进行了新的概括和分析。“经济人”人性假设理论的基本观点如下：

第一，一般人天生好逸恶劳，只要有可能，便会逃避工作。

第二，由于人好逸恶劳的本性使多数人缺乏社会责任感与进取心，总是希望获得别人的帮助而不愿意承担责任。

第三，多数人工作是为了满足自己的生理需要和安全需要，金钱与地位是刺激人努力工作的最大诱因。

第四，一般人都缺乏理性，基本上不能自我约束和自我控制，易产生盲从行为。

第五，人的行为活动在本质上是被动的，但可以通过经济刺激和强制手段，迫使他们为实现组织目标而做出适当的努力。

在 X 理论的人性假设前提下，相应的管理方法主要有：其一，任务管理。将管理工作的重点放在如何提高劳动生产率，完成任务方面，企业需要建立一套任务明确、组织严密、分工具体、考核严格的管理规则。其二，强制劳动。主要通过集权化管理和运用权威手段对组

织成员进行劳动的监督和控制在内。其三，物质刺激。在激励约束机制上，主要依靠增加工资、奖金、福利等物质手段激发组织成员的劳动积极性。其四，严肃纪律。对于消极怠工者，运用罚金、记过或停职等方式进行严厉惩罚。

“经济人”人性假设在一定程度上揭示了人的劳动行为的经济需要动机，但在人性的假设上存在着明显的片面性。从整体上看，这些管理措施是与“人性化”管理的要求相违背的。X理论目前在西方许多发达国家被认为是一种过时的理论，但其思想仍然存在。在我国的企业改革和组织管理工作中，X理论仍有一定的适用价值。

二、行为科学理论的人性假设——社会人

20世纪20~30年代，梅奥通过霍桑试验创立了人际关系理论，50年代后定名为行为科学。行为科学管理理论的人性假设是梅奥在霍桑试验的基础上提出的“社会人”。

霍桑试验揭示了工人不仅仅是由金钱驱使的所谓的“经济人”，个人的态度、管理的方式、非正式组织的情绪、工人的满意程度及团队的合作关系等对工作效率都有着重要的影响。梅奥在总结和概括霍桑试验的基础上提出了“社会人”的人性假设，他把重视社会性需要、轻视物质性需要的人称为社会人。后来沙恩也对“社会人”人性假设进行过研究和阐述。“社会人”人性假设的基本观点如下：

第一，人的工作积极性主要是由社会性需要引起。物质利益刺激对人的工作积极性有一定影响，但归属感、身份感、尊重感等社会心理因素对调动工作积极性有更大的作用。

第二，人际关系是影响工作效率的最主要因素。工作效率主要取决于士气，而士气的高低又取决于组织成员在家庭、群体及社会生活各方面人际关系的协调程度。

第三，非正式组织是影响组织成员行为的一种潜在力量。在群体中，因共同的社会需求和情感而形成的非正式组织，以其特殊的价值取向、行为规范与沟通方式，潜在地影响着组织成员的工作积极性。

第四，管理者的领导方式与领导作风对激励组织成员有着不可忽视的影响。

在行为科学理论的人性假设前提下，相应的管理措施主要有：其一，满足组织成员的社会性需要。管理者应该关心人、体贴人、爱护人、尊重人，鼓励员工参与管理，尽可能地满足员工对交往、归属、尊重等社会需要。其二，建立融洽的人际关系。管理者应尽可能实行集体奖励制度，避免单纯的个人奖励，善于营造和谐的组织氛围和建立良好的人际关系。其三，因势利导做好非正式组织工作。加强对非正式组织的研究，协调正式组织与非正式组织的关系，以形成有利于实现组织目标的合力。其四，提高组织管理者的素质。组织者要由

单纯的监督者变为上下级之间的中介，善于倾听组织成员的意见，协调人际关系，运用激励手段鼓舞士气。

“社会人”假设中对人性的认识无疑比“经济人”假设要进步些，它比较深刻地揭示了人的本质，因此它对于人力资源管理的影响比X理论更大。直到现在，这种观点还在人力资源管理中起着重大的作用。但我们也应看到，“社会人”的观点并不是对人的社会性的全部概括，它强调的是个体对群体的依赖关系，忽视了人同整个社会的关系。与“社会人”假设相应的行为科学管理理论注重发挥人际关系、非正式群体和领导行为在提高工作效率中的作用，但该理论忽视了人的行为的经济动因，显然具有片面性。

三、Y理论的人性假设——自我实现人假设

Y理论是麦格雷戈在总结马斯洛(A. H. Maslow)关于人的需要层次的研究，以及马斯洛提出的“自我实现人”概念的基础上，于20世纪50年代后期提出的一种管理理论。

1943年美国人性本主义心理学家马斯洛在《人类动机理论》研究的基础上提出了“自我实现人”假设的人性观。所谓“自我实现人”是指人都需要发挥自己的潜力，发现自己的才能，只要人的潜能充分发挥出来，人才会感到最大的满足。继马斯洛之后，麦格雷戈与沙恩等都对“自我实现人”人性假设理论进行研究，形成了下列基本观点：

第一，一般人都是勤奋的，厌恶工作并不是人的普遍本性，如果环境条件有利，工作就如同游戏或休息一样，自然而愉快。

第二，当人的衣、食、住等基本需要得到满足时，就会致力于获得高层次需要的满足，也就是力求最大限度地利用自己的才华与资源去实现自己的抱负。

第三，人具有可以开发的巨大潜力。大多数人都存在着解决社会或组织中各种问题所需的想象力、创新力及其他方面的智慧潜力。在现代工业社会，人的自身潜力只得到部分发挥。

第四，在正常情况下，人会主动承担责任，力求有所作为，缺乏抱负、逃避责任并非人的本性。

第五，人具有自主性。在实现所承诺的目标活动中，人都能够自我管理、自我控制；外来的控制、惩罚不是鞭策人为组织目标努力工作的惟一方法。

在Y理论的人性假设前提下，相应的管理措施主要有：其一，创造适宜的工作环境。管理的职责不只是重视组织任务的完成，而是要努力创造一种良好的工作环境，包括物质环境与精神环境，以利于人们充分发挥自己的潜能。其二，促进组织成员自我实现。管理者的主要任务是减少和消除组织成员自我实现过程中的障碍，使其工作变得更有挑战性。其三，充

分运用内在激励的方式。管理的手段不是主要依靠增加工资、提升职务、改善福利等外在激励，而是让组织成员在工作中获得知识、增长才干、发挥潜力，从而在内心得到最大的满足。其四，建立能够满足员工自我实现需要的管理制度。管理的策略是建立组织决策民主化、工作内容丰富化与工作时间弹性化等方面的制度。

“自我实现人”假设和 Y 理论是对“社会人”人性假设和行为科学管理理论的补充和发展。它尊重人的自我发展、强调人的主动精神，注重对人的内在激励和促进职工自我实现，较好地弥补了“社会人”假设和行为科学理论的不足，具有理论上的合理性与实践上的针对性。因此，很快在管理实践中产生出较大影响。但是这种理论只注意到了“自动人”人性实现的生理基础，忽略了“自我实现”观形成的社会制约性，忽视了人的理想、信念在一定环境下可以抵制低层次需要而服从高层次需要的作用，因此，仍然是一种不完善的理论。

四、超 Y 理论的人性假设——复杂人

超 Y 理论又称“权变理论”，其人性假设是沙恩在对“经济人”、“社会人”与“自动人”假设进行认真考察的基础上，于 1965 年提出的“复杂人”。其后，莫尔斯和洛希对“复杂人”假设作了进一步研究与完善，并提出了以这一假设为依据的超 Y 理论。在沙恩等人研究的基础上提出的“复杂人”假设理论有下列基本观点：

第一，人的能力与需要是复杂的。纷繁复杂的社会与千差万别的个人，决定了现实中的人的能力与需要的丰富性与多变性。

第二，人在同一时间内的需要与动机是复杂的。人所处的内外环境在不断地变化，使人在同一时间内也具有多种需要与动机，由此构成错综复杂的动机模式支配着人的行为。

第三，人的需要的表现形式是复杂的。人的需要的表现与外部环境密切相关，人在不同的组织或同一组织的不同部门中，可能会表现出不同的需要并获得不同的满足。

第四，人具有对各种复杂管理模式的适应性。人能够根据自己的动机、能力和所从事的工作性质来对多种互不相同的管理模式做出反应，但却没有一种万能的管理模式能适用于一切人。

在超 Y 理论指导下的管理方式，主要有下列特点：其一，树立权变的管理观念。管理者应注意运用权变论的观点看待管理中的人和事，把人看成是因时、因地、因事而变的复杂人。其二，采用权变的管理模式。在管理中，没有一成不变、普遍适用的管理模式，而是要根据内外环境及条件的变化，采用相应的管理模式。其三，运用权变的管理方法。由于组织中的每个人的需要与动机千差万别，且千变万化，因此在管理的具体方法上也不能“一刀切”、

简单化，而要具体问题具体分析，灵活多样地选用不同的管理方法。

在“复杂人”假设基础上提出的超Y理论，重视对人的需要的形成、变化的复杂性的研究，强调在管理方式上必须采用“权变”的观点和方法。这在理论上是比较科学和全面的，因此，能够较为广泛地应用于西方国家的人力资源开发与管理之中。但是“复杂人”假设过分强调了人的差异性，忽视了人与人之间的共同性，未能认识到复杂人的人性的本质。超Y理论过分强调了管理的权变性与特殊性，忽视了管理的一般规律性，表明这一理论仍然存在着一定的局限性。

五、Z理论

Z理论是20世纪80年代由美籍日裔学者威廉·大内从比较管理学的角度提出的一种新的人力资源管理理论。该理论强调“彼我一体”的团队精神、“义利合一”的价值取向、“诚信统一”的处世之道、“奉献与感恩相应”的伦理原则等，是将现代的科学管理与传统的人文精神有机结合的产物。在特定的背景下，运用该理论有助于形成和谐的人际关系与良好的工作环境，有利于调动人的工作积极性和提高劳动效率，对人力资源管理具有一定的借鉴意义。其具体观点是：

第一，人能相互信任。因为生存环境相同，价值目标一致，使组织成员之间可以产生相互信任感。

第二，人与人之间具有亲密性。在相互信任、相互支持的基础上形成人际之间的亲密关系，使人愿意为他人和团体服务，甚至做出某种牺牲。

第三，人与人之间具有微妙性。人们既有共同的利益与目标，也有各自的欲望与需求，每个人都是多种矛盾的统一体。因此，人际之间既可以相互沟通，又可能因各种矛盾使人际关系陷入僵局。

在Z理论的指导下建立起来的管理模式注重采用下列措施：其一，注重目标沟通。为了促进人与人，尤其是管理者与被管理者之间的相互信任，必须使组织的目标与宗旨为全体组织成员理解和接受，同时齐心协力贯彻这一宗旨。其二，力求整体评价。在组织中提倡爱心和鼓励爱心，管理者对人的评价多从整体考虑，从而使团体结构保持稳定化。其三，协调人际关系。注重研究人际关系的微妙性，完善沟通渠道，提倡相互谅解，实行慎重评价与缓慢的升迁制度。

第二节 现代人力资源管理基本原理

现代人力资源管理的基本原理是在总结古今中外人事管理实践与经验的基础上概括出来的,在现代人力资源开发与管理中具有普遍意义的基本规律。目前,国内有几种不同观点,表述也不同,但内容大致相同。归纳起来有以下一些原理。

一、要素有用原理

要素有用原理是指在人力系统中的各个要素,亦即每个人,尽管千差万别,各有长短,但都是有用的,关键在于能否因人制宜地为每个人提供发挥其聪明才智的条件与机会。要素有用原理包括下列主要内容:

第一,坚信人人有才。任何一个生理、心理健康的人,都可以在社会中发挥作用。

第二,承认才各有异。受先天、后天等多种因素影响,以及每个人自主努力的程度不同,使得每个人在知识、能力、性格与理念等方面都存在着差异。

第三,人才贵在适用。要使不同层次、不同类型的人才都能发挥出应有的作用,就必须针对每个人的特点,扬长避短,合理任用。

二、同素异构原理

同素异构原理一般是指事物的成分因在空间关系上的变化而引起不同结果,发生质的变化。例如,在群体成员的组合上,同样数量和素质的一群人,由于排列组合不同,产生不同的效应;在生产过程中,同样人数和素质的劳动力,因组合方式不同,其劳动效率也不同。

三、系统优化原理

系统是指由相互作用和相互依赖的若干(两个以上)有区别的子系统组合而成,并具有特定功能和共同目的的有机集合体。人力资源系统具有以下特征:关联性、目的性、社会性、多重归属性、有序性、适应性、冗余性。

系统优化原理是人力资源开发与管理中最重要的原理。它是指在对人力资源的开发与管理中,系统经过组织、协调、运行、控制,使其整体功能获得最优绩效的过程。人力资源的

系统优化原理包含以下内容：

第一，系统的整体功能不是简单地等于部分功能的代数和。整体功能可能出现大于、等于或小于部分功能之和三种情况。

第二，系统的整体功能必须达到最大，也就是在大于部分功能之和的各值中取其最优。

第三，系统的内部消耗必须达到最小。系统内耗的原因主要是系统人员因目的的分歧、利益的冲突而导致的相互摩擦与能量抵消。减少内耗主要应采取目标整合、利益协调等措施。

第四，系统内人员状态必须达到最佳。系统最佳状态表现在系统内人员身心健康、目标一致、奋发向上、关系和谐、充满欢乐。

第五，系统对外的竞争能力必须最强。系统对外的竞争力取决于系统对外部环境的适应力与系统内的凝聚力。

四、 能级对应原理

在人力资源开发与管理中，“能级”有两方面含义，一是指人的能级，也就是指一个人能力的大小；二是指管理职务中的级别高低。

能级对应原理是指在人力资源开发与管理中，应将人的能级与管理所要求的能级对应起来，也就是要根据人的能级高低将人安置在不同的职位上，赋予不同的责任、权力和利益。能级对应原理包含下列主要内容：

第一，人与人之间具有能级差异，这种差异是可以测评的。

第二，管理的能级必须分序列、按层次设置，不同的级次有不同的规范与标准。

第三，人的能级与管理级次的相互对应程度标志着社会的进步与人才使用的合理程度。

第四，不同的管理能级应表现为不同的责任、权力与利益。

第五，人的能级具有动态性、可变性与开放性。

第六，人的能级必须与其所处的管理级次动态对应。

能级对应原理揭示了人力资源开发的有效性、管理的科学性与人力资源组织结构稳定性之间的关系，而管理级次分层合理，且能与人的能级实行动态对应，是实现组织结构稳定的重要保障。

五、 互补增值原理

互补增值原理是指在人力资源系统中，个体的多样性、差异性决定了个体之间的互补性，

通过互补可以充分发挥每个人的优势，避免每个人的劣势，使人力资源系统的整体功能达到最优。互补增值原理的主要内容有：

第一，知识互补。每个人在知识的领域、深度和广度上都是不同的，不同知识结构互为补充，整体的知识结构就比较全面。

第二，气质互补。不同气质者之间互补，有助于将事物处理得更完善。

第三，能力互补。在企业的人力资源系统中，各种不同能力的互补可以形成整体的能力优势，以促进系统有效地运行。

第四，性别互补。男女互补，能发挥不同性别的人的长处，形成工作优势。

第五，年龄互补。不同年龄层次的人结合在一起，优势互补，可以将工作做得更好。

第六，关系互补。每个人都有自己特殊的社会关系，如果这些关系重合不多，具有较强的互补性，就可以形成集体的关系优势，增强对外部的适应性。

六、 激励强化原理

激励强化原理是指在人力资源开发与管理中，管理者应利用各种激励手段，激活组织成员的进取心，激发组织成员的创新精神，调动组织成员的工作积极性，充分施展自己的才华，为实现组织目标服务。激励强化原理包括下列内容：

第一，激励是人力资源开发与管理主体的重要职能，其目的是为激发组织成员的工作积极性、创造性，尤其是为形成组织成员的主人翁精神提供系统动力。

第二，系统动力既包括物质动力、精神动力和信息动力三大方面，也包括正激励与负激励两大类型。

第三，激励手段必须综合运用才能获得最佳效果。综合运用激励手段的基本原则是：公平目标与效率目标结合，个体激励与群体激励结合，物质激励与精神激励结合，外激励与内激励结合，正激励与负激励结合。

七、 反馈控制原理

反馈控制是指在管理活动中，决策者(管理者)根据反馈信息的偏差程度采取相应措施，使输出量与给定目标的偏差保持在允许的范围内。

反馈控制原理是指利用信息反馈作用，对人力资源开发与管理活动进行协调和控制。其实质是建立灵敏、准确、有效的信息反馈机构和自我发展、自我调节、自我控制、自我适应

的充满生机活力的管理体制。其中，信息反馈作用是指管理系统输出信息，经管理对象系统作用后返回再作用于输出信息，以实现系统的调节与控制。反馈控制原理具体包括下列内容：

第一，人力资源开发与管理是一个综合运动过程，它包括由培养、选拔、配置、使用、管理等多个相互联结的环节，各个环节之间存在着因果关系。

第二，人力资源开发与管理活动应有预定的目标，也就是要有衡量活动实际结果的标准。

第三，建立灵敏、准确、有效的信息反馈机构，以反馈实际结果与预期目标之间的偏差的信息，并分析和说明实际情况偏离预期目标的程度及原因。

第四，建立自我调控、高效运作的管理机制，能及时采取有效措施纠正偏差，防止失控。

八、弹性冗余原理

弹性冗余原理是指在人力资源开发与管理中，必须充分考虑管理对象生理、心理的特殊性，以及内、外环境的多变性造成的管理对象的复杂性，在人力资源管理工作要留有一定的余地，具有一定的灵活性。弹性冗余原理包括下列主要内容：

第一，必须考虑劳动者体质的强弱，使劳动强度具有弹性。

第二，必须考虑劳动者智力的差异，使劳动分工具具有弹性。

第三，必须考虑劳动者年龄、性别的差异，使劳动时间有适度的弹性。

第四，必须考虑劳动者性格、气质的差异，使工作定额有适度弹性。

第五，必须考虑行业的差异，使工作负荷有弹性。

第六，必须重视对积极弹性的研究，努力创造一个有利于促进劳动者身心健康，提高劳动效能的工作环境。要注意防止和克服管理中的消极弹性。

九、竞争协作原理

竞争协作原理是指在人力资源开发与管理过程中，既要引进竞争机制，以激发组织成员的进取心，培养他们的创新精神和开拓能力，发挥其在促进人力资源开发与管理方面的积极作用，又要强化协作机制，以克服片面竞争造成的系统内耗等消极作用，最终达到全面提高人力资源综合效益的目的。竞争协作原理包括下列主要内容：

第一，竞争在人力资源的综合运动过程中普遍存在。

第二，合理竞争有利于人力资源的开发与管理效益的提高，但不合理竞争会压抑个人发

展，造成组织内耗等严重危害。

第三，合理竞争就是竞争与协调共存的竞争。衡量竞争是否合理的主要标志是：竞争以组织目标为导向，竞争以利益相容为前提，竞争以公平、适度为准则。

十、信息催化原理

信息催化原理是指人们通过获取和识别信息，来认识和改造世界，没有信息，就不能很好地开发和管理人力资源。由于信息质量的迅猛增长，传递速度日新月异，人们已经进入网络时代，使得在现代社会，人们能否迅速捕捉、掌握并运用大量信息决定了能否在竞争中取胜，能否使人力资源开发与管理跟上时代形势。

根据信息催化原理，企业或组织应运用最新的科学技术知识，最新的管理理论武装员工，建立并保持人力资源质量优势。因此，越来越多的企业或组织将经费大量投资在培训上，不仅限于上岗培训、专业技能培训，而且发展为终生性的培训。

十一、主观能动原理

主观能动原理是指人是生产力中最活跃的因素、最宝贵的资源，人具有主观能动性。人才结构可以分为德、智、体三方面，而德和智均与人的思维运动及其能动作用有直接关系。

根据主观能动原理，企业或组织应高度重视员工主观能动性的开发和管理控制，提供和创造良好的条件，使员工的思维运动更活跃，主观能动作用得到更好地发挥。

十二、动态优势原理

动态优势原理是指在动态中用好人、管好人，充分利用和开发人的潜能和聪明才智。社会一切事物和现象都处在变动之中，企业的员工也处在变动之中，员工要有上有下、有升有降，不断调整，合理流动，才能充分发挥每个员工的潜力、优势和长处，使企业和个人受益。

【思考题】

- 1、我国古代人力资源开发与管理思想有哪些丰富的内涵？哪些资源对你颇有启发？
- 2、怎样在我国实践经验的基础上，借鉴中国古代和西方发达国家人力资源开发与管理

思想的精华，形成具有中国特色的社会主义人力资源开发与管理的思想体系？

【案 例】

关注四个利益群体 员工是杜邦最宝贵的资产

清瘦高挑，目光坚定，不苟言笑。这是杜邦公司全球副总裁范凯琳给人的第一印象。这个在杜邦工作了 27 年的员工，谈到杜邦，也没有特别的温和举动，她的一举一动，透露出的信息是严谨。或许，这正是杜邦和她希望传递给人们的信息。“我的父亲在杜邦工作了 34 年，而我的丈夫，至今已在杜邦工作了 37 年。”只有在试图用这两个案例说明她在杜邦工作的时间并不算最长时，范凯琳才突然之间露出了微笑。

关注四个利益群体

作为一个拥有 200 多年历史的跨国公司负责公共事务的全球副总裁，范凯琳的工作，主要是提升公司的商业价值及形象。“相当多的公司在品牌管理上是一个点，而我们却是一个面。”范凯琳说，在杜邦的品牌传播体系中，如何通盘考虑，通盘整合，杜邦有自己的衡量标准。“我们要考虑四个利益群体对杜邦的看法。”范凯琳所指的四个利益群体包括客户、员工、投资者以及消费者（社会）。范凯琳强调，杜邦是一家科学企业，“我们希望通过创新产品来支持发展，开发新的客户。”新的一个百年，杜邦又踏上了转型之路。

和世界上所有卓越的公司一样，杜邦将其对员工的重视放在非常重要的位置。“员工是我们最可宝贵的资产。”范凯琳说，公司重视保留和招募员工，在这些环节上，同样是传播公司理念的绝好时机。“如何把公司的定位和策略用有效的方式传递给员工，是我们一直在做的。你知道，员工是最接近客户的一群人，他们会让外部的人认识到公司的价值。”

投资者关系的处理是一个非常必要而又微妙的过程。“他们如何能够认识到公司新的可持续性成长，这是我们关心的。”在消费者（社会）这个层面上，范凯琳强调，一个好的企业，它的发展必须持续获得社会的认可。从 1989 年起，杜邦宣布了一项对社会的承诺——企业环保主义。对工业与环境之间的关系的前瞻性看法，给杜邦加分不少，有评论认为，这比任何公关手段都来得有说服力。

履行安全环保承诺

“我们在全球的 58000 名员工，每一位都是品牌经理。”范凯琳说。在全球范围，针对杜邦品牌，人们有各种各样的看法，诸如代表着高质量、创新、前瞻、可靠、科技领导者、有社会责任感、多元化等等。“我们必须做到安全，并且把这样的理念传递到社会中去。”追本溯源，范凯琳认为，公司在社会公民上的承诺将帮助公司取得持续的成长。1989 年，

时任杜邦首席执行官的伍立德发表演讲——杜邦将不再只是响应环保原则的呼吁和政府法规，它将自己制定新的标准，成为全球其他公司的榜样。“你在业务上的承诺最终要体现到社会回报上去。”范凯琳强调。事实上，对于一个有着 200 多年历史的公司来说，如何借助员工的力量来帮助公司，这也是使得公司基业常青的关键。杜邦在环保方面的创新，也是激励员工贡献智慧的结果。

参与转型巨变

1995 年开始，杜邦步入重要的过渡阶段，从化学公司转型到 21 世纪的全球性科学公司。1999 年 9 月，范凯琳专程到中国来宣布了杜邦的转型。沿用了 65 年的广告词“生产优质产品，开创美好生活”被“创造科学奇迹”代替。“杜邦的历史证明了如果一个公司想要在几个世纪里持续发展，就必须不断地蜕变。”范凯琳说。“任何一次转型都是以科学和技术方面的成就为基础的。科学和技术是杜邦在历史上创造价值的主要方式。”范凯琳说，杜邦很早就意识到科学和技术是竞争力的源泉。“我们在未来的成功，将取决于我们如何将我们过去掌握的知识能力与我们正在发展的知识能力相结合。”杜邦的转型，是一个面对外部市场和消费者需求，重新定位的过程。

回顾特富龙事件

2004 年 7 月杜邦“特富龙”不粘涂料生产的不粘炊具的安全性问题，曾引起强烈反应。“我们在全球范围内，会传递同样的信息给政府、媒体，以及消费者。”范凯琳强调，但在不同的市场，具体的实施措施则完全要根据当地团队的判断。“在特富龙事件中，中国团队做了很好的工作。”范凯琳对中国团队的工作评价很高。她也关注到中国媒体的评价，“我们的观点是，科学的问题不是简单的回答可以解释的，资料数据的收集需要时间。”特富龙事件不是杜邦第一次遇到危机。在 200 多年的历史中，这家公司曾遇到很多考验。“现在，我们形成了一套问题管理的程序。”范凯琳说。这套程序最为突出的特点在于事前预防。“我们力图早些发现问题，因此进行持续的监控。”在监控中，市场评论、意见领袖和政府部门的看法和想法是重点。这是一个一天 24 小时的预防和应对机制。一旦各地预计到问题，马上就会准备计划，上报到总部，然后启动解决问题的程序。回到对特富龙事件的认识上，范凯琳说，一旦问题升格成为危机，公司就会正式成立一个团队来规范处理。“我们之所以有不同的人面对公众来应对特富龙事件，是因为当时在中国信息质询的需求很大量，也很急迫，采取多点的接触方式能更有效地满足媒体和公众的信息需求。同时，我们所面对的是一个科学的问题，需要通过不同领域的专家来提供不同层面的资讯。”范凯琳解释说，但她同时强调，不同地区的声音必须保持一致。

思考题：

1、根据案例，分析杜邦关心员工安全、与员工共同成长的理念，体现了我国古代哪种人性观？

2、“把安全传递到社会”的服务理念如何体现杜邦管理的人性定位？

第三章 人力资源计划

人力资源计划是人力资源管理的一项基础性工作。企业为了实现自己的发展目标,提高人力资源的效率,有效地配置人力资源,必须对当前和未来人力资源的供求进行科学的预测和计划。人力资源计划是企业发展总体规划中的有机组成部分,对企业来说甚至比物质配置计划更为重要。这是因为在当今科技日趋发达、竞争日趋激烈的时代,决定企业成败的关键因素就是是否拥有和合理配置高素质的人力资源。本章将阐述人力资源计划的内容、作用和制定人力资源计划的一般方法。

第一节 人力资源计划概述

一、人力资源计划的定义和作用

(一) 人力资源计划的定义

人力资源计划就是一个企业或组织科学地预测、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),并使组织和个体得到长期的利益。

我们可以从三个方面来理解这个定义:

(1) 一个组织之所以要编制人力资源计划,主要是因为环境是变化的。没有变化就不需要计划。企业的内部环境、外部环境都在不断变化,这种变化导致企业对人力资源需求的动态变化。例如,企业规模的扩大需要招募更多的员工,新技术的应用要求员工的素质有相应的提高,国家经济的迅速发展导致企业对人才需求的增加从而会加剧企业间的人才竞争。人力资源计划就是要对这些动态变化进行科学的预测和分析,以确保企业在近期、中期和长期对人力资源的需求。

(2) 人力资源计划的主要工作是制定必要的人力资源政策和措施。对人力资源供求的预测也是人力资源计划的工作,但它是为制定人力资源政策和措施服务的,只有制定出正确、清晰、有效的人力资源政策和措施,才能确保企业对人力资源需求的如期实现。预测是分析问题和条件的过程,制定政策和措施才是解决问题的过程。

(3) 人力资源计划的最终目标是要使组织和个人都得到长期的利益。人力资源是为实现组织目标服务的,人力资源计划自然要服从和服务于组织目标,这是人力资源管理工作的根本。人力资源计划要着眼于充分发挥组织中每个人的积极性、主动性和创造性,提高每个

人的工作效率，使组织的目标得以实现。与此同时，也要切实关心个人在物质、精神和业务发展等方面的需求，并帮助他们在实现组织目标的同时实现个人目标。

企业保持人力资源供给与需求的动态平衡，并且保持人力资源在企业内部的合理配置，使企业在市场竞争中拥有人力资源优势，增强竞争实力。

（二）制定人力资源计划的作用

第一，制定人力资源计划能使企业有效控制劳动力成本，确保企业的长期发展。

第二，制定企业人力资源计划能够促使企业将自身的发展和需要与员工的发展和需要互相匹配，提高员工的满意度和对企业的归属感，从而提高员工的劳动积极性。

第三，制定企业人力资源计划能够优化企业内部的人力资源组合结构，做到适人适位，让员工较大限度地发挥自己的才能和作用，提高员工的工作效率。

二、 人力资源计划的主要内容

人力资源计划有两个层次：一是组织总体的人力资源计划；二是作为人力资源总体计划有机组成部分的人力资源计划子系统，即组织内具体的人力资源管理计划。总体的人力资源计划是关于组织在计划期内人力资源开发和利用的总的战略目标、总的政策措施、总的筹划安排和总的实施步骤以及总的预算。人力资源计划的子系统，则大致包括：人力资源补充更新计划、人力资源使用计划、人力资源发展计划、员工培训计划、评估及激励计划、员工薪酬计划、员工关系计划以及员工退休解聘计划等。参见表 3—1。

1. 总体规划

总体规划即根据企业战略确定的人力资源管理的总体目标和配套政策。

2. 配备计划

配备计划表示组织中、长期内处于不同职务、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和条件的变化而变化的。配备计划就是要确定这个合适的规模以及与之对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. 退休解聘计划

企业每年都会有一些人因为达到退休年龄或合同期满、企业不再续聘等原因而退休或被解聘。在经济不景气、人员过剩时，有的企业还常常采取提前退休、买断工龄甚至解聘等特殊手段裁撤冗员。

4. 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能及时地获得所需数量和质量的人员。

表 3—1 人力资源计划的主要内容

计划项目	主要内容	预算内容
总体规划	人力资源管理的总体目标和配套政策	预算总额
配备计划	中、长期内不同职务或工作类型的人员的分布状况	人员总体规模变化而引起的费用变化
退休解聘计划	因各种原因离职的人员情况及其所在岗位情况	安置费
补充计划	需要补充人员的岗位、补充人员的数量、对人员的要求	招募、选拔费用
使用计划	人员晋升政策，晋升时间；轮换工作的岗位情况、人员情况、轮换时间	职位变化引起的薪酬福利等支出的变化
培训开发计划	培训对象、目的、内容、时间、地点、教员等	培训总投入、脱产人员工资及脱产损失
职业计划	骨干人员的使用和培养方案	（含在上项中）
绩效与薪酬福利计划	个人及部门的绩效标准、衡量方法；薪酬结构、工资总额、工资关系、福利项目以及绩效与薪酬的对应关系等	薪酬福利的变动额
劳动关系计划	减少和预防劳动争议，改进劳动关系的目标和措施	诉讼费用及可能的赔偿

5. 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。轮换计划即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，而拟订的大范围地对员工的工作岗位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。

6. 培训开发计划

组织通过培训开发一方面可以使组织成员更好地适应正从事的工作，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、有目的地培养他们，当职位空缺产生时，人员已培训好了。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在晋升之前完成。

7. 职业计划

个人的成长与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其能与组织的发展和需要统一起来而制定协调员工个人的成长、发展与企业的需求、发展相结合的计划。

8. 绩效与薪酬福利计划

这项计划的内容包括绩效标准以及衡量方法、薪酬结构、工资总额、工资关系、福利项目以及绩效与薪酬的对应关系等。

9. 劳动关系计划

即关于如何减少和预防劳动争议，改进劳动关系的计划。

10. 人力资源预算

以上各方面都或多或少地涉及费用问题，要在制定各项分预算的基础上，制定出人力资源的总预算。

三、 影响人力资源计划的因素

（一）影响企业人力资源计划的内部因素

1. 企业目标的变化

在知识经济时代，市场竞争空前激烈，为了谋求生存和发展，企业随时要根据外部环境变化和自身情况变化来调整企业的目标。例如，在企业发展过程中，会出现资本投入的边际效率递减现象，为了谋求进一步的发展，企业将会减少资本投入，增加高科技与人力资本投入。企业发展目标的改变，无疑会直接影响企业的人力资源计划，企业的人力资源计划必须随之调整，以适应企业目标变化的需要。

2. 员工素质的变化

随着经济与社会的发展和人民受教育水平的提高，现代企业的员工素质较之过去有了重大的变化。白领员工的总体比重逐步提高，知识工人成了企业发展的主力军。在这个前提下，传统的员工人事管理体制和管理方法已经远远不能适应企业的需要了。现代企业人力资源管理制度和方法越来越受到企业的重视，并且正在逐步取代传统的体制和方法。作为有一定先导性的人力资源计划，必须考虑到这一点，在计划制定与实施过程中作出相应的调整，保证企业的人力资源管理活动既能适应员工素质的变化，又能进一步增进员工的素质。

3. 组织形式的变化

现代化的企业制度要求企业组织的形式更趋于完善、合理。传统的宝塔型组织形式层次过多、人员过杂，不仅使组织的纵向和横向的信息传递层层打折扣，而且还使企业人际关系复杂，员工工作效率低下。现代企业组织向扁平化趋势发展，目的在于减少中间层次的信息与资源损耗，完善员工关系，增进企业的效率。在这种情况下，企业的人力资源计划必须作出改变，支持企业的组织结构或组织形式的变化，促进企业制度走向合理和完善，完成企业制度向现代化方向的转化。

4. 企业最高领导层的理念

企业最高领导层对人力资源管理所持的观念和态度，直接影响他们对企业人力资源管理活动的支持程度，也直接影响企业人力资源规划的作用程度。如果企业的最高领导层能够充分认识到人力资源管理在企业发展中的重要作用，能够重视企业的人力资源规划，那么，企业的人力资源规划乃至人力资源管理就能最好地与企业的发展战略相匹配，支持企业发展战略的制定和实施。

（二）影响企业人力资源计划的外部因素

1. 劳动力市场的变化

劳动力市场的变化，表现在劳动力供给的变化或劳动力需求的变化，或供给与需求双方都发生了变化。无论在哪一种情况下，劳动力市场的变化都会影响到企业人力资源计划。我们知道，企业人力资源计划的制定依据就是对人力资源的供给与需求预测。在目前专业技术人才和优秀管理人才短缺的劳动力市场形势下，企业的人力资源计划就必须根据劳动力市场的这一特点，加强员工的补充更新计划、员工培训计划和薪酬激励计划等有关子系统，力争为企业招聘或培养出合格的短缺人才，并激励他们为企业长期服务。

2. 政府相关政策变化

政府相关政策的制定或修订，也会在不同程度上影响到企业的人力资源计划。例如，政府允许人才流动的政策、地方政府的户籍政策、大学毕业生就业政策等的出台，就会促使企业的人力资源管理者考虑如何扩大人才招聘范围，吸引全国各地的人才资源，进而会使企业调整人力资源计划，在政策允许范围内实施企业战略的人力资源。

3. 行业发展状况变化

行业的发展状况，也会对企业人力资源计划产生影响。高新技术行业属于“朝阳行业”，发展前途光明，潜力巨大，相关企业的人力资源计划应着重于如何吸引、激励人才，保持长足发展。某些传统行业属于“夕阳行业”，发展前途有限，相关的企业要考虑调整经营结构、开拓其他发展渠道，其人力资源计划一方面会着重于引进或培养企业新增长点所需要的人才；另一方面又会着重于解聘并安置一些企业不需要的员工，降低劳动力总成本。

由于外部因素和内部因素会同时影响企业的人力资源计划，这些因素有些是积极的，有些可能是消极的，因此在制定人力资源计划之前，有必要仔细分析企业面临的各種影响因素。扩大这些因素的积极作用，限制其消极作用，使企业的人力资源计划尽可能做到科学合理，促进企业战略目标的实现。

第二节 人力资源需求与供给预测

一、人力资源预测的特点

（一）人力资源预测

人力资源预测主要是对人力资源的供给和需求进行预测，人力资源预测的供求双方及其关系，可以简单地用图 3—1 来加以说明。

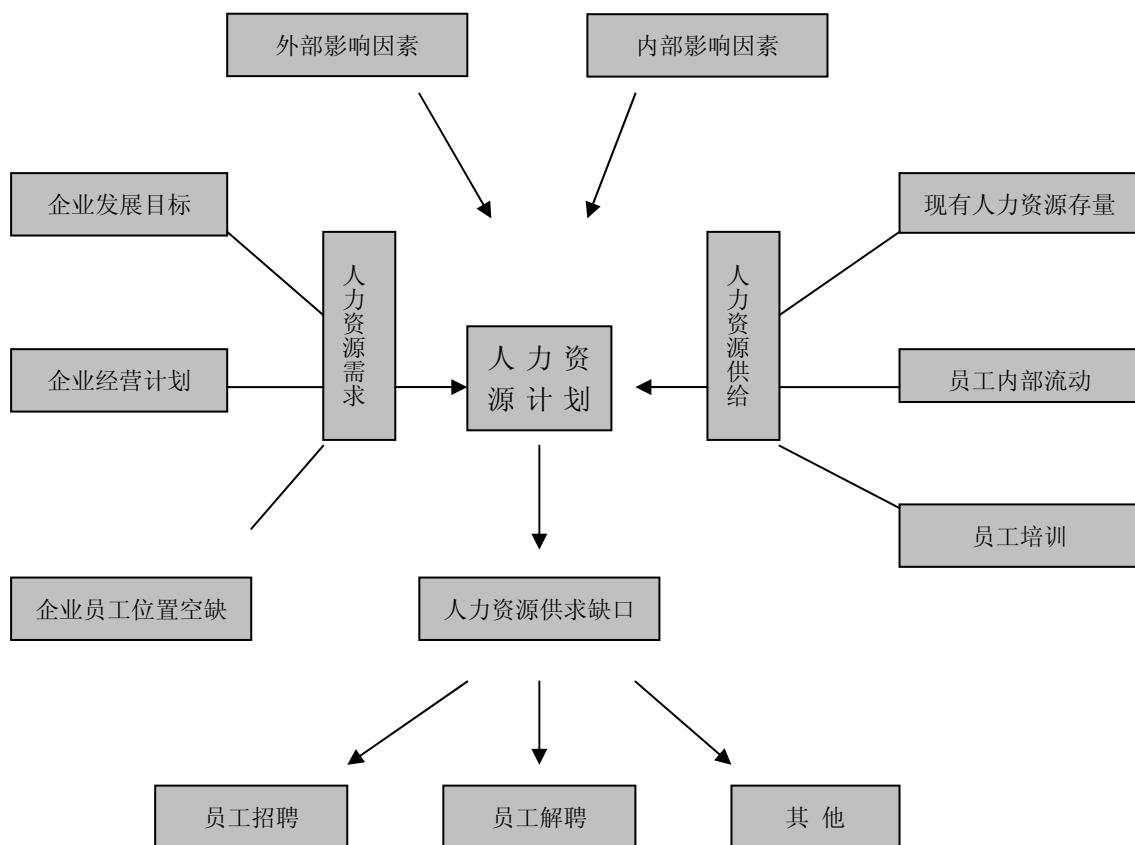


图 3—1 人力资源供求预测

由图 3—1 可见，人力资源需求由三个方面的因素所决定：

一是企业发展目标。企业的短期发展目标，将决定企业对人力资源的即时需求，企业的

长期发展目标，决定企业对人力资源的潜在需求或者是人力资源的储备需求；

二是企业的经营计划。企业的经营计划将决定现实的企业人力资源需求，包括需求的数量、结构和类型；

三是企业现有的员工位置空缺。企业现有的员工位置空缺，造成企业人力资源的即时需求。

人力资源的供给也由三方面的因素所决定：

一是现有人力资源的存量。如果企业现有的人力资源存量较多，且没有结构上的问题，那么这部分人力资源存量马上可以转化为即时的人力资源供给，去满足人力资源的需求；

二是企业内部的人力资源流动。企业内部的人力资源流动，包括岗位轮换、余缺调剂、内部调动等等，都能将企业潜在的人力资源供给调动起来，转化为可以满足人力资源需求的供给要素；

三是企业员工的培训。企业员工培训主要是在供给方面调整人力资源的供给结构来满足人力资源的需求。有时，企业的人力资源在总量上并不短缺，但在某些岗位上由于技术等原因，形成人力资源短缺的状况，而在另一些普通岗位上却有多余员工。因此，员工培训乃是将普通的多余劳动力转化为特定的人力资源供给的一条有效途径。

人力资源供求预测就是综合人力资源供给方和需求方的各项因素，来对企业的人力资源供求作出判断、分析和估计，然后还要结合考虑企业外部因素的影响和内部其他因素的影响，通过人力资源计划来对人力资源的供给和需求作出平衡。在人力资源计划平衡中，人力资源供给正好等于需求的情况是较少见的。在大多数情况下，人力资源供求之间会存在缺口。为了弥补这个缺口，就必须采取人力资源管理的其他步骤。当员工供不应求且内部无法解决时，企业就需要对外招聘员工；当员工供过于求而企业又无法消化时，就要解聘员工。当然，还可以通过其他的方法来平衡企业的人力资源供求，例如人才借调、租赁、吸收兼职员工等等。

（二）人力资源预测的特点

1. 人力资源预测是综合性的预测

人力资源的活动和发展与经济、社会、科技、人口、教育、法制等一系列领域的发展密切相关，上述领域的任何发展或任何变化，都会影响到人力资源的供给和需求，因此人力资源预测是包含上述诸方面信息在内的综合性预测。人力资源预测应当首先对上述诸方面的信息与发展趋势进行系统的分析和测算，明确人力资源发展的制约条件和基本变化趋势。

2. 人力资源预测必须与组织的发展目标相联系

人力资源预测是为了制定有效的人力资源计划，进而服务于组织的总体发展目标。因此，人力资源预测应根据组织目标的要求，对所需的人力资源供求数量、质量、分布、潜力以及

流动状况等进行多角度的预测和分析,为人力资源计划的制定和人力资源管理决策提供选择方案和政策思路。

3. 人力资源预测的对象是人力资源的动态群体结构

人力资源预测,应考虑将人力资源的增量与结构相结合、将人力资源的流量与存量相结合、将人力资源的规模与配置结构相结合、将人口和劳动力的变化与劳动力市场的完善相结合,描述并预测人力资源动态的群体结构布局与发展变化。

4. 人力资源预测要兼顾组织发展与个人发展

人力资源管理强调组织发展目标与组织内个人的发展目标相融合,从根本上调动员工的积极性,提高人力资源的效率。因此,在人力资源的预测和计划中,应当在组织发展的背景下,兼顾员工个人发展,如个人的提升机会、职业生涯、薪资条件等等。在人力资源的预测阶段,就形成组织与员工互利互惠、协同发展的良好开端。

5. 人力资源预测应注重经济效益

人力资源预测是人力资源管理活动的基础。因此,在人力资源预测中,就应注意人力资源的成本和效益问题。对组织内的人力资源供求数量和结构、对不同职位的设置变化及其对人力资源的要求、对人力资源的投资和工资成本等等,都应作出科学的预测,避免过度人力资源需求,控制人力资源成本并提高人力资源的使用效率。

二、 人力资源需求预测的方法

目前国内外对人力资源需求进行预测的方法和技术,常用的有如下几种。

1. 管理人员判断法

即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,最后在最高领导层进行决策。这是一种很粗略的人力需求预测方法,主要适用于短期预测,若用于中、长期预测,则相当不准确。当组织规模较小、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:

- (1) 改进产品或服务质量的决策;
- (2) 进入新市场的决策;
- (3) 技术、管理改进而带来的生产率的提高;

(4) 财务资源的限制（人员成本的提高可能因此受到限制）。

2. 经验预测法

这种方法也叫做比率分析，即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个工人可以负责十台机器，那么，如果该企业在未来某个时间要扩大生产规模，就可以据此确定需增加的纺织工人人数。又如，一个企业根据以往的经验认为生产车间的班组长一般管理 20 个人比较合适，该企业就可以根据生产工人的增减数来决定班组长的人数。需要说明的是，不同人的经验会有差别，不同的新员工能力也有差别，特别是管理人员、销售人员，在能力、业绩上的差别更大。所以，企业采用这种方法预测人员需求时，一方面要注意经验的积累，包括保留历史档案、采用多人的经验，从而减少预测的偏差；另一方面也要认识到，这种方法应用于不同的对象时，预测结果的准确程度会不同，对可准确测度工作量的岗位，预测的准确性较高，对难以准确测度工作量的岗位，预测的准确性较低。这种方法应用起来比较简单，适用于技术较稳定的企业的中、短期人力资源预测。

3. 德尔菲法

德尔菲法是一种使专家们对影响组织某一领域的发展的看法（例如组织将来对劳动力的需求）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；既可以是组织内的，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的需求时，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。它不同于会议的特色在于，专家们互不见面。因为专家彼此之间存在着身份和地位差别，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（例如人力资源部门）来在专家们之间穿针引线。具体地说，中间人的任务是，把在第一轮预测过程中专家各自单独提出的意见集中起来并加以归纳后反馈给他们，然后重复这一循环，使专家们有机会修改他们的预测并说明修改的原因。一般重复 3~5 次，专家们的意见即趋于一致。

要使该方法奏效，应遵循下列原则：

(1) 给专家充分的信息使其能作出判断。也就是说，要给专家提供已收集到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。

(2) 所问的问题应是专家能答复的问题。例如，不问人员需求的总的绝对数字，而问人员可能需要增加百分之多少，或者只问某些关键雇员（如市场部经理或工程师）的预计增

加数。

(3) 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。

(4) 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。

(5) 保证所有专家能从同一角度理解雇员分类和其他定义，既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。

(6) 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. 趋势分析法

这是一种定量分析的方法，其基本思路是：确定组织中哪一种因素与劳动力数量和结构的关系最大，然后找出这一因素随雇用人数的变化趋势，由此推出将来的趋势，从而得到将来的人力资源需求。

这种定量方法一般分为六个步骤：

(1) 确定适当的与雇用人数有关的组织因素；

(2) 用这一组织因素与劳动力数量的历史记录作出二者的关系图；

(3) 借助关系图计算每年每人的平均产量（劳动生产率）；

(4) 确定劳动生产率的趋势；

(5) 对劳动生产率的趋势进行必要的调整；

(6) 对预测年度的情况进行推测。

选择与劳动力数量有关的组织因素是需求预测的关键一步。这个因素至少应该满足两个条件。第一，组织因素应该与组织的基本特性直接相关；第二，所选因素的变化必须与所需雇员数量变化成比例。根据这两个条件，对大学来说，适当的组织因素可能是学生的录取数；对医院来说，可能是病人的人/天数；对钢铁公司来说，则可能是钢产量。

上述步骤中的第 2-5 步都是为了得出一个较准确的劳动生产率。有了与雇用人有关的组织因素和劳动生产率，我们就能够估计出劳动力的需求数量了。例如，某医院预计将接收 150 人/天的住院病人，而每 3 个护士可以护理 10 个病人，那么，该医院对护士的需求量就是 45 人。

在运用趋势分析法时，可以完全根据经验进行估计，也可以利用计算机进行回归分析来作出预测。所谓回归分析，就是利用历史数据找出某一个或几个组织因素与人力资源需求量的关系，并将这一关系用一个数学模型表示出来，借助这个数学模型，就可推测将来的人力资源需求。因为这个过程比较复杂，所以要用计算机来进行。

三、 人力资源供给预测

人力资源供给预测，也称为人员拥有量预测，这也是人力资源预测的又一关键环节。只有进行人员拥有量预测，并把它与人员需求相比之后，才能制定各种具体的计划。人力资源供给预测分为内部供给预测和外部供给预测。

（一）组织内部人力资源供给预测

根据企业内部人力资源状况预测可供的人力资源以满足未来人力资源变化的需求。最常用的内部供给预测方法确有三种：人员核查法，管理接替模型和马尔柯夫分析法。

第一，人员核查法。即对现有企业内人力资源质量、数量、结构和在各职位上的分布状况进行核查，以确切掌握人力资源拥有量。在企业规模不大时，核查是相当容易的。如果企业规模较大，组织结构复杂时，人员核查应建立人力资源信息系统。这种方法是静态的，它不能反映人力资源拥有量未来的变化。因而，多用于短期的人力资源拥有量预测。虽然在中、长期预测中使用此方法也较普遍，但终究受企业规模的限制。

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，而且可以存储更多的人员信息，企业可以更方便地利用人员档案预测组织内部的人力资源供给。

第二，管理人员接替模型。即对管理人员的状况进行调查、评价后，列出未来可能的管理人员人选，又称管理者继承计划。该方法被认为是把人力资源计划和企业战略结合起来的一种较好的方法。管理人员替换模型主要涉及的内容是对主要管理者的总的评价：主要管理人员的现有绩效和潜力，发展计划中所有接替人员的现有绩效和潜力；其他关键职位上的现职人员的绩效、潜力及对其评定意见。图 3—2 就是典型的管理人员接替模型。

图 3—2 中，括号内数字表示该管理者的年龄，竖线旁的字母和数字是对其绩效和晋升可能性的评估。A 表示现在就可以提拔；B 表示还需要一定的开发；C 表示现职位不很合适。对其绩效的评估在此分为 4 个等级：“1”表示绩效突出；“2”表示优秀；“3”表示一般；“4”表示较差。通过这种模型，使组织既对其内部的管理人员的情况非常明了，又体现出组织对管理人员职业生涯发展的关注。如果出现人员不能适应现职，或缺乏后备管理人员，则组织应尽早做好充分准备。所以，有些企业认为管理人员接替模型十分有用，也是员工职业生涯开发的重要工具。

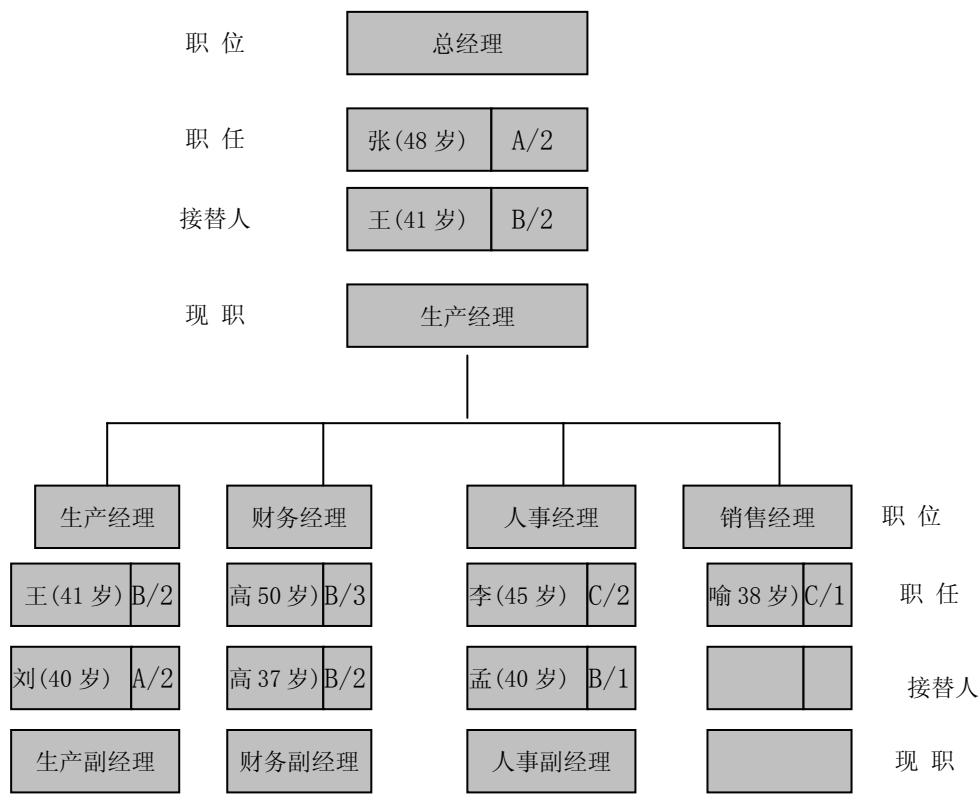


图 3—2 典型的管理人员接替模型

第三，马尔柯夫分析法。马尔柯夫分析在理论上很复杂，但其应用方法却比较简单。我们在此将避开其理论，而只介绍具体方法。

这种方法的基本思想是：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（见表 3—2）。

分析的第一步是做一个人员变动矩阵表，表中的每一个元素表示一个时期到另一个期（如从某一年到下一年）在两个工作之间调动的雇员数量的历年平均百分比（以小数表示）。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就越准确。

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。用这些历年数据来代表每一种工作中人员变动的概率，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的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））。

我们再看表 3—2（B），如果下一年与上一年相同，可以预计下一年将有同样数量的高层领导人（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供给与需求相匹配。

表 3—2 某公司人力资源供给情况的马尔柯夫分析

(A)

	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

(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

(二) 组织外部人力资源供给预测

长期地看，任何企业都必须面对招聘和录用新员工的问题。无论是由于企业生产规模的扩大、多元化经营、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，主要应考虑社会经济状况、就业观念、本企业的吸引力等因素。随着社会主义市场经济体制的逐步确立，劳动力也逐步走向市场化。各地劳动行政主管部门建立了许多劳动力市场和劳动中介机构，这些机构经常向社会发布劳动力供求信息，这些信息是企业预测外部人力资源供给的重要依据。

第二节 人力资源计划程序

一般来说，企业的人力资源计划的编制要经过七个步骤，如图 3—3 所示。

一、 搜集准备有关信息资料

信息资料是制定人力资源计划的依据，信息资料的质量如何，对人力资源计划工作的质量影响很大。与人力资源计划有关的主要的信息资料包括：企业的经营战略和目标；职务说明书；企业现有人员情况；员工的培训、教育情况等。

二、 人力资源需求预测

本章第二节中已经介绍了人力资源需求预测的方法，企业应根据企业发展战略计划和本企业的内外条件选择合适的预测方法，然后对人力资源需求的结构和数量进行预测。

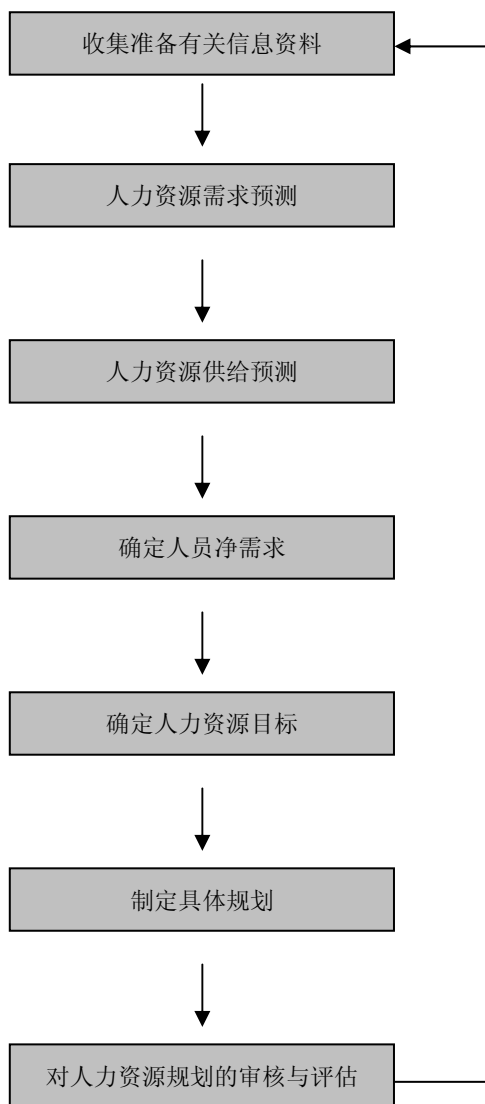


图 3—3 人力资源计划程序

三、 人力资源供给预测

供给预测包括两方面：一是内部人员拥有量预测，即根据现有人力资源及其未来变动情况，预测出计划期内各时间点上的人员拥有量；另一方面是外部供给量预测，即确定在计划期内各时间点上可以从企业外部获得的各类人员的数量。一般情况下，内部人员拥有量是比较透明的，预测的准确度较高；而外部人力资源的供给则具有较高的不确定性。企业在进行人力资源供给预测时应把重点放在内部人员拥有量的预测上，外部供给量的预测则应侧重于关键人员，如高级管理人员、技术人员等。

无论是需求预测还是供给预测，对做预测的人员的选择是十分关键的，因为预测的准确性与预测者个人关系很大。应该选择那些有经验、管理判断力较强的人来进行预测。

四、 确定人员净需求

人员需求和供给预测完成后，就可以将本企业人力资源需求的预测数与在同期内企业本身可供给的人力资源数进行对比分析。从比较分析中可测算出各类人员的净需求数。这个净需求数如果是正的，则表明企业需要招聘新的员工或对现有的员工进行有针对性的培训；这个需求数如果是负的，则表明企业这方面的人员是过剩的，应该精简或对员工进行调配。需要说明的是，这里所说的“净需求”既包括人员数量，又包括人员结构、人员标准，即既要确定“需要多少人”，又要确定“需要什么人”，数量和标准需要对应起来。

人员净需求的测算结果，不仅是企业调配、招聘人员的依据，还是企业制定其他人力资源政策的依据。企业根据某一具体岗位上员工余缺的情况，可以分析企业在这方面人员的培训、激励上的得失，从而及时采取相应的措施。

五、 确定人力资源目标

人力资源计划的目标是随组织所处的环境、企业战略与战术计划、组织目前工作结构与员工工作行为的变化而不断改变的。当组织的战略计划、年度计划已经确定，组织目前的人力资源需求与供给情况已经摸清，就可以据此制定组织的人力资源目标了。目标可以用最终结果来阐述，例如，“到明年年底，每个员工的年培训时间达到 40 小时”，“到明年年底，将人员精简三分之一”；也可以工作行为的标准来表达，例如，“到培训的第三周，受训者应该达到熟练掌握（某种）技术要求”。企业的人力资源目标通常都不是单一的；每个目标

可能是定量的、具体的，也可能是定性的、比较抽象的。

六、 制定具体计划

这包括制定补充计划、使用计划、培训开发计划、配备计划等。计划中既要有指导性、原则性的政策，又要有可操作的具体措施。供求预测的不同结果，决定了应采取的政策和措施也不同。

(1)如果预测结果表明组织在未来某一时期内在某些岗位上人员短缺，即需求大于供给，这时的政策和措施有：

- ①培训本组织职工，对受过培训的员工据情况择优提升补缺并相应提高其工资等待遇；
- ②进行平行性岗位调动，适当进行岗位培训；
- ③重新设计工作以提高员工的工作效率
- ④雇用全日制临时工或非全日制临时工；
- ⑤改进技术或进行超前生产；
- ⑥制定招聘政策，向组织外进行招聘。

(2) 如果预测结果表明组织在未来某一时期内在某些岗位上人员过剩，即供过于求，则可选择的一般策略有：

- ①永久性裁减或辞退职工；
- ②暂时或永久性地关闭一些不盈利的分厂或车间，精简职能部门；
- ③进行提前退休；
- ④对员工进行重新培训，调往新岗位，或适当储备一些人员；
- ⑤减少工作时间（随之亦相应减少工资）；

七、 对人力资源计划的审核与评估

对一个组织人力资源计划的审核与评估是对该组织人力资源计划所涉及的各个方面及其所带来的效益进行综合的审查与评价，也是对人力资源计划所涉及的有关政策、措施以及招聘、培训发展和报酬福利等方面进行审核与控制。审核与评估之所以必要，主要基于以下原因：

(1) 通过审核与评估，可以听取管理人员和员工对人力资源管理工作意见，动员广大管理人员和员工参与人力资源的管理，以利于调整人为资源计划和改进人力资源管理工作。

(2) 人力资源成本是一个企业中成本最高的方面之一。对这样一个重要的成本项目，管理者当然必须加以严格的审核和控制。

(3) 人力资源管理人员可以通过审核和评估，调整有关人力资源方面的项目及其预算。

在对人力资源计划进行审核与评估的过程中还要注意组织的保证和选用正确的方法。

在西方国家的大企业中，一般都有人力资源管理委员会（或称人事管理委员会）。该委员会由一位副总裁、人力资源部经理以及若干专家和员工代表组成。委员会的主要职责是定期地检查各项人力资源政策的执行情况，并对政策的修订提出修改意见，交董事会审批。委员会的主席由委员们轮流担任，任期一年。除委员会外，人力资源部也定期地检查人力资源政策的执行情况以及具体项目的执行效果。

从审核评估的方法上讲，可采用目标对照审核法，即以原定的目标为标准进行逐项的审核评估；也可采用广泛收集并分析研究有关的数据，如管理人员、管理辅助人员以及直接生产人员之间的比例关系，在某一时期内各种人员的变动情况、旷工、迟到、员工的报酬和福利、工伤与抱怨等方面的情况等等。

一个企业通过定期与不定期的人力资源计划审核工作，能及时地提醒企业高层领导，使有关的政策和措施得以及时改进并落实，有利于调动职工的积极性、提高人力资源管理工作的效益。

【复习题】

1. 什么是人力资源计划？人力资源计划的重点是什么？
2. 人力资源计划的主要内容有哪些？
3. 企业为什么应制定人力资源计划？
4. 影响企业人力资源需求的因素有哪些？
5. 德尔菲法的基本思路是什么？有效地运用这种方法需遵循哪些原则？
6. 制定人力资源计划的一般程序是什么？

【案 例】

零售业巨头——沃尔玛的人才战略

沃尔玛是世界上最大的零售业企业，那么究竟是什么使沃尔玛打败业内的所有巨头，创造了世界零售业史上如此辉煌的奇迹？

零售业的竞争，归根结底也是人才的竞争。沃尔玛最独特的优势是其员工的献身精神和团队精神。山姆·沃尔玛和他的继任者一再强调人对沃尔玛的重要性，员工被视为公司最大

的财富。

沃尔玛的人力资源战略可以归纳为三句话：留住人才、发展人才、吸纳人才。

留住人才

沃尔玛致力于为每一位员工提供良好和谐的工作氛围，完善的薪酬福利计划，广阔的事业发展空间，并且在这方面已经形成了一整套独特的政策和制度。

1. 合伙人政策。在沃尔玛的术语中公司员工不被称为员工，而称为“合伙人”。这一概念具体化的政策体现为三个互相补充的计划：利润分享计划、雇员购股计划和损耗奖励计划。1971 年，沃尔玛实施了一项由全体员工参与的利润分享计划：每个在沃尔玛工作两年以上的并且每年工作 1000 小时的员工都有资格分享公司当年利润。截至 90 年代，利润分享计划总额已经约有 18 亿美元。此项计划使员工的工作热情空前高涨。之后，山姆又推出了雇员购股计划，让员工通过工资扣除的方式，以低于市值 15% 的价格购买股票。这样员工利益与公司利益休戚相关，实现了真正意义上的“合伙”。沃尔玛公司还推行了许多奖金计划，最为成功的就是损耗奖励计划。如果某家商店能够将损耗维持在公司的既定目标之内，该店每个员工均可获得奖金，最多可达 200 美元。这一计划很好地体现了合伙原则，也大大降低了公司的损耗率，节约了经营开支。在沃尔玛，管理人员和员工之间也是良好的合伙关系。公司经理人员的纽扣刻着“我们关心我们的员工”字样，管理者必须亲切对待员工，必须尊重和赞赏他们，对他们关心，认真倾听他们的意见，真诚地帮助他们成长和发展。总之，合伙关系在沃尔玛公司内部处处体现出来，它使沃尔玛凝聚为一个整体。

2. 门户开放政策。沃尔玛公司重视信息的沟通，提出并贯彻门户开放政策，即员工任何时间、地点只要有想法或者意见，都可以口头或以书面的形式与管理人员乃至总裁进行沟通，并且不必担心受到报复。任何管理层人员如借“门户开放”政策实施打击报复，将会受到严厉的纪律处分甚至被解雇。这种政策的实施充分保证了员工的参与权，为沃尔玛人力资源管理的信息沟通打下了坚实的基础。沃尔玛以各种形式进行员工之间的沟通，大到年度股东大会小至简单的电话会谈，公司每年花在电脑和卫星通讯上的费用达数亿美元。沃尔玛还是同行业中最早实现与员工共享信息的企业。授予员工参与权，与员工共同掌握公司的许多指标是整个公司不断升格的经营原则。分享信息和责任也是合伙关系的核心。员工只有充分了解业务进展情况，才会产生责任感和参与感。员工意识到自己在公司里的重要性，才会努力取得更好的成绩。

3. “公仆”领导。在公司内领导和员工是“倒金字塔”的组织关系，领导处于最低层，员工是中间的基石，顾客永远是第一位的。员工为顾客服务，领导则是为员工服务，是员工的“公仆”。对于所有走上领导岗位的员工，沃尔玛首先提出这样的要求：“如果您想事业

成功，那么您必须要您的同事感觉到您是在为他们工作，而不是他们在为您工作。”“公仆”不是坐在办公桌后发号施令，而是实行“走动式”管理，管理层人员要走出来直接与员工交流、沟通，并及时处理有关问题。在沃尔玛，任何一个普通员工佩戴的工牌注明“OUR PEOPLE MAKE DIFFERENCE”（我们的同事创造非凡）。除了名字之外，工牌上没有标明职务，包括最高总裁。公司内部没有上下级之分，可以直呼其名，这有助于营造一个温暖友好的氛围，给员工提供一个愉快的工作环境。另外，还有离职面试制度可以确保每一位离职员工离职前有机会与公司管理层交流和沟通，从而能够了解到每一位同事离职的真实原因，有利于公司制定相应的人力资源战略。挽留政策的实行不仅使员工流失率降低到最低程度，而且即使员工离职，仍会成为沃尔玛的一位顾客。

发展人才

沃尔玛的经营者在不断的探索中领悟到人才对于企业成功的重要性。加强对员工的教育和培训是提高人才素质的重要渠道。因此，沃尔玛把加强对现有员工的培养和安置看作是一项首要任务。

1. 建立终身培训机制。沃尔玛重视对员工的培训和教育，建立了一套行之有效的培训机制，并投入大量的资金予以保证。各国际公司必须在每年的9月份与总公司的国际部共同制定并审核年度培训计划。培训项目分为任职培训、升职培训、转职培训、全球最佳实践交流培训和各种专题培训。在每一个培训项目中又包括30天、60天、90天的回顾培训，以巩固培训成果。培训又分为不同的层次，有在岗技术培训，如怎样使用机器设备、如何调配材料；有专业知识培训，如外国语言培训、电脑培训；有企业文化培训，全面灌输沃尔玛的经营理念。更重要的是沃尔玛根据不同员工的潜能对管理人员进行领导艺术和管理技能培训，这些人将成为沃尔玛的中坚力量。沃尔玛非常注重提高分店经理的业务能力，并且在做法上别具一格。沃尔玛的最高管理层不是直接指导他们怎样做生意，而是让分店经理们从市场、从其他分店学习这门功课。例如，沃尔玛的先进情报信息系统，为分店经理提供了有关顾客行为的详细资料。此外，沃尔玛还投资购置专机，定期载送各分店经理飞往公司总部，参加有关市场趋势及商品采购的研讨会。后来，又装置了卫星通讯系统，总部经常召开电话会议，分店经理无需跨出店门便能彼此交换市场信息。

2. 重视好学与责任感。沃尔玛创始人山姆先生推崇小镇美国人的努力工作和待人友好，因此在用人中注重的是能力和团队协作精神，学历、文凭并不十分重要。在一般零售公司，没有10年以上工作经验的人根本不会被考虑提升为经理。而在沃尔玛，经过6个月的训练后，如果表现良好，具有管理员工、擅长商品销售的能力，公司就会给他们一试身手的机会，先做助理经理或去协助开设新店，然后如果干得不错，就会有单独管理一个分店。

3. 内部提升制。过去沃尔玛推行的是“招募、保留、发展”的用人哲学，现在则改为“保留、发展、招募”的模式。沃尔玛人力资源部资深副总裁科尔门·彼得森说：“这种改变不仅是语意的改变，它表明了对保留与发展公司已经具有的人才的侧重强调，而不再是公司以前的不断招聘的用人特点。”公司期望最大限度发挥员工的潜能并创造机会使其工作内容日益丰富和扩大，尽可能鼓励和实践从内部提升管理人员。对于每一位员工的表现，人力资源部门会定期进行书面评估，并与员工进行面谈，存入个人档案。据了解，沃尔玛对员工的评估分为试用期评估、周年评估、升职评估等。评估内容包括这位同事的工作态度、积极性、主动性、工作效率、专业知识、有何长处以及需要改进之处等。这些将作为员工日后获得晋职提升的重要依据。及时发现人才，并积极创造环境以最大限度发挥人才潜力，是沃尔玛的人才观，正是如此才会有今天成功的沃尔玛。

吸纳人才

除了从公司内部选拔现有优秀人才之外，沃尔玛开始从外部适时引进高级人才，补充新鲜血液，以丰富公司的人力储备。在招聘员工时，对于每一位应聘人员，无论种族、年龄、性别、地域、宗教信仰等，沃尔玛都为他们提供平等的就业机会。从1998年开始，沃尔玛开始实施见习管理人员计划，即高等院校举行 CAREER TALK（职业发展讲座），吸引了一大批优秀的应届毕业生。经过相当长一段时间的培训，然后充实到各个岗位，此举极大缓解了公司业务高速扩展对人才的需求。

沃尔玛总裁兼首席执行官大卫·格拉斯说：“是我们的员工创造了沃尔玛的价值体系。”沃尔玛如此辉煌的发展历史和发展前景，其用人之道确实值得我们中国的零售行业深思、借鉴。员工是公司的主体，尊重员工，与员工建立利益共享的伙伴关系，最大限度地挖掘员工的创造潜力，让每一位员工充分实现个人的价值，在各项工作中达到卓越的境界，这样才能真正使企业站在较高的起点上，实现跨越式发展。

【思考题】

1. 你对沃尔玛的人才战略有何看法？
2. 沃尔玛的人才战略有何特点？

第四章 工作分析

企业要有效的进行人力资源开发与管理,一项重要的任务就是全面了解企业内各类工作的特征以及对任职人员的要求,这就是工作分析的主要内容。本章中将讨论工作分析的重要价值,介绍工作分析的方法和手段,研究工作设计的基本原理,这对人员招聘与配置、员工培训、绩效评估、职业生涯规划以及薪酬管理等等,有着十分重要的作用。

第一节 工作分析概述

一、 工作分析的定义

工作分析是指对某特定的工作作出明确的规定,并确定完成这一工作需要什么样的行为的过程。工作分析的主要任务是对现有的工作进行分析,从而为其他的人力资源管理实现,如甄选、培训、绩效评价及薪酬管理等收集信息。

工作分析由两大部分组成:工作描述和工作说明书。

(一) 工作描述

工作描述具体说明了某一工作的物质特点和环境特点,主要包括以下几个方面:

(1) 工作名称的描述。它主要说明某项工作的专门名称或代号,目的是便于对各种工作进行识别、登记、分类以及确定组织内外的各种工作关系。

(2) 工作内容的描述。主要是对所要完成的工作任务、工作责任、使用的原材料和机械设备、工作流程、与其他人的正式工作关系、接受监督以及进行监督的性质和内容等方面进行的描述。

(3) 工作条件的描述。包括对工作地点的温度、湿度、光线、噪音、安全条件、地理位置、室内或室外等工作条件和物理环境的说明。

(4) 工作社会环境的描述。工作的社会环境又被称为工作的人际因素,包括工作群体中的人数、完成工作所要求的人际交往的数量和程度、各部门之间的关系、工作地点内外的文化设施、社会风俗的影响程度等。

(5) 聘用条件的描述。包括对工作时数、工资结构、支付工资的方法以及福利待遇等方面的描述。

(二) 工作说明书

工作说明书主要说明的是从事某项工作的人员必须具备的生理要求和心理要求,主要包

括以下几个方面：

（1）一般要求。指从事该项工作所需的一般要求，包括年龄、性别、学历、工作经验等。

（2）生理要求。指从事该项工作所需的生理方面要求，包括健康状况、力量与体力、运动的灵活性、感官的灵敏度等。

（3）心理要求。指从事该项工作所需的心理方面要求，包括事业心、观察力、领导能力、合作能力、组织能力、沟通能力等。

二、 工作分析的基本术语

在人力资源开发与管理领域特别是开展工作分析活动，会涉及许多专业术语，尽管在日常工作生活中我们经常提到“任务”、“职责”、“工作”等，但是从工作研究的角度来讲，我们应对这些术语进行严格的区别。

工作要素是工作中不能再分解的最小动作单位。如开动机器、加工零件、取出工具等都属于工作要素。

任务是为了完成某种目的所从事的一系列的活动。它可由一个或多个工作要素组成。如某公司指派人员将数据录入计算机、工人加工零件、转一笔账目等都是一项任务。

责任是员工在工作岗位上需要完成的主要任务或大部分任务。它可由一个或多个任务组成。如人力资源部人员的责任之一是“员工的满意度调查”，它由设计调查问题、把调查问卷发给调查对象、将结果表格化并加以分析、把调查结果汇报给管理者或员工等组成。这里的“责任”并不是指工作的责任感。

职位是根据组织目标为员工个人规定的一组任务及相应的责任。一个职位由一名员工所承担的不同责任组成。如市场部经理、培训主管等都是职位。在一个组织里，每个职位对应一个岗位，即有多少职位就有多少员工。

职务（或工作）是由一组主要责任相似的职位所组成。在企业中，通常把所需知识技能及所需要的工具类似的一组任务和责任视为同类职务（或工作），从而形成同一职务、多个职位的情况，如计算机程序员、生产统计员、推销员等均可由两个或两个以上的员工共同完成，这些职位分别构成对应的职务。而总裁、市场部经理可一人担任，它既可以是职位也可以是职务。

职业是由在不同时间内、不同组织中从事相似的工作活动的一系列工作的总称。如工程师、教师、会计、采购员等就是不同的职业。工作（或职务）与职业的区别主要在于其范围

的不同。工作所指的范围较窄，主要是指在组织内的，而职业则是指跨组织的。

工作族是由两个或两个以上的工作所组成。这些工作，或者要求工作者具有相似的特点，或者包括多个平行的任务。如销售工作和生产工作分别是两个工作族。

职业生涯是指一个人在其工作生活中所经历的一系列职位、工作（或职务）职业。

三、 工作分析的作用

工作分析是人力资源管理的一项重要的基础工作，只有做好工作分析，才能保证在人员招募与配置过程中的适人适位；才能保证人员培训、绩效评价、工资报酬、职业生涯规划等人力资源管理职能的规范化，从而最大限度的提高人力资源的使用效率，降低人力资源的使用成本。工作分析的作用具体表现在以下几个方面：

（1）有利于人力资源规划。每个组织对于本单位内部的人员配备和工作安排，都必须有一个合理的计划。当内部或外部环境发生改变时，组织也应当根据工作或生产的发展趋势相应的调整人力资源规划。工作分析信息可以帮助组织确定未来的工作需求以及完成这些工作的人员需求。

（2）有利于人员招募与筛选。从上述工作分析的含义我们知道，工作描述的主要内容是说明有关工作的静态和动态的特点；工作说明书则提出了完成该项工作的有关人员的心理、生理、技能、受教育程度等方面的要求。毫无疑问，在此基础上确定的用人标准，可以帮助招聘人员寻找并发现真正适应工作岗位、能为组织作贡献的候选人。

（3）有利于绩效评估。绩效评估的实质是将员工的实际产出与预定的标准进行考核比较。这种考核与对员工的晋升和奖惩等直接相关，如果缺乏科学、客观的依据，将直接影响员工的积极性。工作分析的结果则有助于制定各项工作的客观标准和考核依据，确保绩效评估工作的信度和效度。

（4）有利于员工培训与开发。通过工作分析，企业可以明确从事某项工作所应具备的技能、知识和其他各种素质条件。这些条件和要求，当前从事各项工作的员工并非人人都能满足，这就需要企业根据工作分析的结果，参照员工的实际工作绩效，制定和设计培训方案，有区别、有针对性的安排培训内容和方法，以提高员工的工作技能，进而提高工作效率。

（5）有利于合理确定工资报酬。工作分析还可以帮助组织正确判断每个工作岗位的相对价值，以此为依据确定的薪资水平容易实现组织内部及组织间报酬的相对公平。

（6）有利于职业生涯规划。随着员工在组织内部和组织间的流动日益频繁，工作分析的结果无论对组织还是员工，在考虑进行这种流动时都是非常必要的。另外，无论组织还是

个人,如果对工作要求和个人工作的联系没有充分了解,就不可能制定有效的职业道路规划。

三、 工作分析的程序

工作分析是一个细致和全面的评价过程。它包括一系列的活动,主要分为准备阶段、调查阶段、分析阶段和完成阶段。这四个阶段既互相联系又互相影响。

1. 准备阶段

准备阶段的任务是熟悉情况、建立联系和确定工作分析的样本。这一阶段,主要完成以下工作:对所分析的工作类型、基础资料和工作环境有一个初步了解;向有关人员解释和宣传工作分析的目的、作用和意义,使他们对工作分析有良好的心理准备;确定调查和分析对象的样本,决定所要调查的人员类型、数量和工作任务的种类等。

2. 调查阶段

这是对整个过程和工作环境等主要方面所作的正式的研究和调查。在调查阶段,应灵活的应用各种工作分析信息的收集方法,广泛深入地收集有关工作职务特征和工作人员要求的数据资料,并要求员工对各种工作职务特征的重要性和发生频率评出等级。

3. 分析阶段

分析阶段的主要任务是对有关工作特征和工作人员特征的调查结果进行深入全面的分析。具体要完成以下工作:仔细审核已收集到的各种信息;创造性的分析和发现有关工作和工作人员的关键成分;在此基础上,归纳总结出工作分析的必须材料和要素。

4. 完成阶段

本阶段的任务则是根据以上三个阶段的成果,编制出可供人力资源部门使用的工作描述和工作说明书。

第二节 收集工作分析信息的方法

在进行工作分析时,选择正确的方法是至关重要的,从而收集到有关工作足够的信息,编制出一份完整的工作分析表。工作分析的目的与内容不同,工作分析的方法也不同。下面我们介绍一些常用的工作分析方法。

一、 问卷法

工作分析所需的大量信息可以通过工作分析问卷来获得。问卷调查要求在岗人员和管理

人员分别对各种工作行为、工作特征和工作人员特征的重要性和频率作出描述分级，再对结果进行整理与分析。

问卷法主要可以分为两种：一般工作分析问卷法和指定工作分析问卷法。

采用这一方法首先需要一份有效的调查问卷。分析人员要先考虑好需要调查哪些方面的内容，如何在一张标准化的问卷中引导员工把真实的情况描述出来。一般来讲，工作分析的调查问卷包括两种形式的问题，一种是提出一些简单的开放性的问题让员工进行回答，例如：“请描述你的工作职责”之类的问题。另外一种是在问卷中详尽列出工作中可能出现的各种情况，然后让员工进行选择他们实际中所从事的工作，再注明他们在每项工作上所花的时间以及重要程度。这两种不同的提问方式所获取的信息重点不尽相同，它们有各自的优点和缺点。在实际运用中，有效的调查问卷都是由这两种问题有机组合而成。

（一）一般工作分析问卷法

这种方法适合于各种工作，问卷内容具有普遍性。如表 4—1 所示。

表 4—1 一般工作分析问卷（部分）

-
- (1) 职务名称_____
- (2) 比较适合任此职的性别是_____
- A. 男性 B. 女性 C. 男女均可
- (3) 最适合任此职的年龄是_____
- A. 20 岁以下 B. 21-30 岁 C. 31-40 岁 D. 41-50 岁 E. 51 岁以上
- (4) 能胜任此职的文化程度是_____
- A. 初中以下 B. 高中、中专、 C. 大专 D. 本科 E. 研究生以上
- (5) 此职的工作地点在_____
- A. 本地市区 B. 本地郊区 C. 外地市区 D. 外地郊区 E. 其他
- (6) 此职的工作主要是_____
- A. 在室内 B. 在室外 C. 室内外各占一半
- (7) 任此职者的一般智力最好在_____
- A. 90 分以上 B. 70-89 分 C. 30-69 分 D. 10-29 分 E. 9 分以下
- (8) 此职的工作信息主要来源是_____
- A. 书面材料（文件、报告、书刊杂志、各种材料等）
- B. 数字材料（包含各种数据、图表、财务数据的材料）
- C. 图片材料（设计草图、照片、X 照片、地图等）
- D. 模型装置（模型、模式、模板等）

E. 视觉显示（数学显示、信号灯、仪器等）

F. 测量装置（气压表、气温表等各种表具）

G. 人员（消费者、客户、顾客等）

（二）指定工作分析问卷法

这种方法适合于每一种指定的工作，问卷内容具有特殊性，一张问卷只适合于一种工作。

如表 4—2 所示。

表 4—2 推销员工作分析问卷（部分）

说明以下职责在你工作中的重要性（最重要的打 10 分，最不重要的打 0 分，标在右侧的横线上）

- | | |
|----------------------------|-------------------------|
| (1) 和客户保持联系_____ | (12) 准备好各种推销工具_____ |
| (2) 接待好每一个顾客_____ | (13) 每天拜访预定的客户_____ |
| (3) 详细介绍产品的性能_____ | (14) 在各种场合推销本企业产品_____ |
| (4) 正确记住各种产品的价格_____ | (15) 讲话口齿清楚_____ |
| (5) 拒绝客户不正当的送礼_____ | (16) 思路清晰_____ |
| (6) 掌握必要的销售知识_____ | (17) 向经理汇报工作_____ |
| (7) 善于微笑_____ | (18) 每天总结自己的工作_____ |
| (8) 送产品上门_____ | (19) 每天锻炼身体_____ |
| (9) 参加在职培训_____ | (20) 和同事保持良好的关系_____ |
| (10) 把客户有关质量问题反馈给有关部门_____ | (21) 自己设计一些小型的促销活动_____ |
| (11) 不怕吃苦_____ | |

问卷调查的最大优点在于它能够快速高效的从一群员工中获取大量的关于工作的信息，尤其对于规模很大的组织来讲，它显然是一种非常有效的方法。但是，采用问卷调查也有其不足之处，主要表现在：一方面，设计一个好的调查问卷需要花费很多时间和精力，尤其要确保员工能够明白每一个问题的意思是什么、意义何在。另一方面，有时员工因为缺乏表达能力，以至于对工作的描述不够全面，也不够准确，甚至一些员工可能会夸大其任务的重要性，从而影响问卷调查的效果。

在运用问卷调查法的过程中需要注意以下几个方面：

（1）为保证调查的客观真实性，一定要让受调查者明确调查目的（并非用于对个人业绩评估），让他们放心地反映真实情况；

（2）在填写问卷前与受调查者建立良好合作关系，以获得他们的支持；

(3) 由于问卷通常比较长,受调查者在填写过程中会出现烦躁情绪,容易影响认真作答。主持人应及时提示并耐心地提供帮助,以保证质量;

(4) 工作分析人员对问卷统计结果进行审核、评估,尤其是针对同一职位但回答差异很大的项目需要进行商议,以取得统一意见。

二、观察法

观察法是指在工作现场运用感觉器官或其他工具、观察员工的实际工作过程、行为、内容、特点、性质、工具,环境等,并用文字或图表形式记录下来以收集工作信息的一种方法。观察法主要用来收集强调人工技能的那些工作信息,如搬运工、操作员、文秘等工作。它也可以帮助工作分析人员确定体力与脑力任务之间的相互关系。

使用观察法收集工作分析信息时,必须把握以下操作原则:

(1) 观察的工作应相对稳定,即在一段时间内,工作内容、工作程序、对工作人员的要求不会发生明显的变化;

(2) 适用于大量标准化的、周期短的以体力活动为主的工作,不适用于以智力活动为主的工作;

(3) 要注意工作行为样本的代表性,有时,有些行为在观察过程中可能未表现出来;

(4) 观察人员尽可能不要引起被观察者的注意,至少不应干扰被观察者的工作;

(5) 观察前要做详细的观察提纲和行为标准。

在运用观察法时,一定要有一份详细的观察提纲,这样在观察时可以及时做好记录。

表 4—3 工作分析观察提纲(部分)

被观察者姓名: _____	日 期: _____
观察者姓名: _____	观察时间: _____
工作类型: _____	工作部门: _____
观察内容:	
(1) 什么时候开始正式工作? _____	(9) 每次交谈约 _____ 分钟
(2) 上午工作多少小时? _____	(10) 室内温度 _____ 度
(3) 上午休息几次? _____	(11) 抽了几支香烟? _____
(4) 第一次休息时间从 _____ 到 _____	(12) 喝了几次水? _____
(5) 第二次休息时间从 _____ 到 _____	(13) 什么时候开始午休? _____
(6) 上午完成产品 _____ 件	(14) 出了多少次品? _____

-
- (7) 完成一件产品平均多少时间? _____ (15) 搬了多少原材料? _____
(8) 与同事交谈几次? _____ (16) 噪音分贝是多少? _____
-

三、访谈法

通过与员工和管理者的访谈,可以获取更多的细节和更准确的信息。一般有三种访谈的方式:

- (1) 与该工作的主管人员进行访谈;
- (2) 与从事该工作的每个员工交谈;
- (3) 与从事相同工作的员工群体进行交谈。

在访谈之前,分析人员要做细致的准备工作。在与不同的对象交谈时,访谈人员应该能熟练的去挖掘这些不同交谈对象最了解的内容,这样可以挖掘出很多在组织结构图和工作流程图表中看不到的工作活动和信息交流。所以,访谈人员在每次访谈之前,最好有一份完好的访谈计划,并准备好相应的访谈记录表格。

访谈记录表格可以由一些简单的问题组成,比如:请描述你的工作职责;请详细描述你日常的工作流程;这项工作需要用到哪些工具、设备;需要进行哪些方面的协调;需要什么样的教育背景和工作经验等等。

访谈法的优点在于它的方便和准确性,并为组织提供一个良好的机会与员工进行直接沟通,甚至在访谈过程中还能让员工有一个释放不满情绪的机会,并使他们看到组织改善工作条件的希望。

访谈法的不足表现在两点:一方面需要花费大量的时间和精力,尤其在大规模的组织中,和每一个在职员工进行访谈显得不太现实。另一方面,访谈所得到信息的质量很大程度上依赖于谈对象对工作分析目的的了解程度以及访谈双方所建立关系的融洽程度。当访谈双方沟通不够充分时,如果访谈对象存在自我保护意识,则很有可能夸大或忽略他们工作中的某些方面。

四、工作实践法

工作实践法也称参与法,它是指工作分析人员通过直接参与某项工作,从而细致地、深入地体验、了解、分析工作的特点和要求。

实践法的优点是可以克服一些有经验的员工并不总是很了解自己完成任务的方式的缺

点，也可以克服有些员工不善于表述的缺点。由于分析者直接、亲自体验工作，所以能获得真实的信息，从而弥补一些观察不到的内容。

但是实践法也存在不足，对于许多高度专业化的工作，或需要经过大量培训才能胜任的工作，由于分析者不具备某项工作的知识和技能，因而就无法参与。

因此，工作实践法只适用于一些比较简单的工作分析，或者适用于在短期内就可掌握其方法的工作分析；而不适用于需要进行大量的训练或有危险性工作的分析。

一、实验法

实验法是指分析者控制一些变量，引起其他相应变量的变化来收集工作信息的一种方法。实验法主要可以分为两种：实验室实验法和现场实验法，它们的主要区别在于实验的地点是在实验室，还是在工作现场。实际工作中，企业比较常用的是现场实验法。

实验法的一般操作原则：尽可能获得被实验者的配合；严格控制各种变量；设计要严密；变量变化要符合实际情况；不能伤害被试者。

以下是一个实验法的例子。实验项目：装卸工装卸货车上的货物，一般是四个人合作，30 分钟可以装满一辆十吨的货车。在实验法中，先由两个人合作，再由三个人合作，最后由五个人合作，任务都是装满一辆十吨的货车，看结果各用了多少时间，其中哪一种组合效率最高。其中合作人数的变化是自变量，装货时间的变化是因变量。

二、典型事例法

典型事例是指对实际工作中特别有效或无效的工作者行为的简短描述。当大量的这类小事例收集起来以后，按照他们所描述的工作领域进行归纳分类，最后就会对实际工作的要求有一个非常清楚的了解。

典型事例法的优点是，能直接描述人们在工作中的具体活动，因此，可以揭示工作的动态性。由于所研究的行为可以观察和衡量，所以，这种方法获得的资料适用于大多数工作分析。

典型事例法的缺点在于，收集、归纳事例并且进行分类要耗费大量的时间。另外，事例所描述的是特别有效或无效的行为，很难对一般的工作行为形成总的概念，而后者才是工作分析的主要目的。

可见，收集工作分析信息的方法很多。需要注意的是，没有一种方法是万能的。只有根

据实际情况，将各种方法结合起来使用，才能对工作及其对工作者在体力、脑力、社会和环境等方面的要求有一个全面的了解。

第三节 工作设计

尽管工作具有一定的静态性和稳定性，但实际上，工作总是随着时间而不断发生变化的。尤其是竞争激烈的今天，企业面临高速发展的经营环境改变了工作的性质，以及为成功完成工作对个人提出了各种要求。工作要求的迅速变化使得工作分析的信息很快失去其准确性，过时的工作分析信息又会阻碍一个组织的应变能力，而且组织总处于不断变化与完善的过程中，所以，工作设计也成为优化人力资源配置、为员工创造更能发挥自身能力，以及提高工作效率的环境保障。

一、 工作设计的定义

工作设计是指组织为了提高工作效率和员工的工作满意程度，而完善或重新整合修改工作描述和工作资格要求的行为或过程。工作分析与工作设计有着直接的联系。如前所述，工作分析的目的是明确所要完成工作的任务及完成这些任务所必需的人的特点。工作设计的目的是明确工作的内容和方法，明确能够满足技术上、组织上的要求，以及工作者的社会和个人要求的工作之间的工作。工作设计是说明工作应该怎样做以最大程度地提高组织的效率和劳动生产率，以及怎样使任职者在工作中得到满足以最大程度地帮助个人成长。一般而言，当组织出现以下情况时，就可以考虑工作的重新构筑或设计问题：

第一，工作设置不合理。工作设置出现不合理的现象：有些工作量大，经常无法按时完成；有些工作量小，员工上班有很多空余时间。人力资源成本提高，同时又打破了员工之间的公平和和谐，有些员工可能会产生抵触情绪，影响工作进展。

第二，组织计划管理变革。由于组织的发展或经营环境的变化，组织计划对现有的资源进行整合以及改革现有的管理模式时，组织必须相应进行工作的重新设置以适应新的形势的需要。

第三，组织的工作效率下降。工作效率下降的原因很多，如果是因为员工对现有工作没有兴趣或新鲜感而产生的效率不佳，组织就应该对这些工作进行再设计。

二、 工作设计的形式

为了有效地进行工作设计，工作人员必须全面了解工作的当前状态（工作分析就可达到该目的），以及该工作在整个组织工作流程中的位置或地位（通过工作流程分析来把握）。

工作设计的形式有很多，下面介绍几种常见的形式。

（一）工作轮换

工作轮换是指在不同的时间阶段，员工在不同的岗位上进行工作。如人力资源部门的“招聘主管”工作和“薪酬主管”的工作，从事该项工作的员工可以一年进行一次工作轮换。

员工进行工作轮换的好处在于：给员工更多的发展机会，让员工感受到工作的新鲜感和工作的刺激；使员工掌握更多的技能；增进不同工作之间员工的理解，提高协作效率。但它也存在一定的局限性：它只能限于少部分工作轮换，大多数的工作是无法进行轮换的，因为很难找到双方正好都能适合对方职务资格要求的例子，而且轮换后由于需要熟悉工作，可能会使职务效率降低。

（二）工作丰富化

工作丰富化也称工作垂直延伸，是通过更多、更有意义的任务和责任，使员工得到工作本身的激励和成就感，以增加员工的自主性和责任，提高工作的价值。垂直工作丰富化也可以通过员工组织成团队，并给予这些团队更大的自我管理权力。

（三）工作扩大化

工作扩大化是指扩大工作的范围，即工作横向延伸，它是指工作范围的扩大，目的在于向员工提供更多的工作，即让员工完成更多的工作量。当员工对某项工作更加熟练时，提高他的工作量，同时相应提高他的待遇，会让员工感到更加充实。例如，对一个原来只知道如何操作一台机械的员工，现要求其操作两台或三台机器。补充工作内容则必须给员工赋予更多的责任，增加责任意味着赋予员工更大的工作自主权，包括做决定和对工作实施更多的自我控制。

（四）以员工为中心的工作再设计

以员工为中心的工作再设计是一个将组织的战略、使命与员工对工作的满意程度相结合。在工作设计中，员工可以提出对工作进行某种改变的建议，以便他们的工作更让人满意，但是他们还必须说明这些改变是如何更有利于实现整体目标的。

三、工作设计的方法

在对工作本身有了全面的了解之后，管理者可针对不同的工作设计方式来选择不同的方法。根据心理学、管理学、工程学及人类工程学等理论研究成果，目前，存在机械型、生物型、知觉运动型、激励型工作设计等四种工作设计方法，下面我们将作简单介绍。

（一）机械型工作设计

机械型工作设计法是源于古典工业工程学。它强调寻找一种能够使得效率达到最大化的最简单方式来构建工作。该方法通常是以降低工作的复杂程序来提高人的效率，即让工作变得尽量简单，使任何人只要经过快速培训就能够很容易地完成它。这种方法强调按照任务专门化、技能简单化以及重复性的基本思路来进行工作设计。

机械型工作设计方法要求将工作设计得越简单越好，从而使得工作本身不再具有任何显著的意义。按照这种方法进行工作设计，组织就能够减少所需能力较高的员工数量，也减少组织对个人的依赖。因为新员工经过快速而低费用的培训就能够胜任工作了。

（二）生物型工作设计

生物型工作设计法主要源于人类工程学。该方法的目标是以人体工作的方式为中心来对物理工作环境进行结构性安排，从而将工人身体的紧张程度降低到最小。因此，它侧重于关注对工人身体疲劳度、痛苦以及健康抱怨等方面。

生物型工作设计法常被运用于对体力要求比较高的工作进行再设计之中。其目的是降低某些工作的体力要求以使每个人都能够完成工作。也可以通过对机器和技术进行再设计。比如调整计算机键盘的高度来最大程度地减少体力，防止职业病（比如腕部血管综合症）。

（三）知觉运动型工作设计

与生物型工作设计方法不同，知觉运动型工作设计法不是关注人的身体能力和身体局限，而侧重于人类的心理能力和心理局限。这种工作设计方法通过降低工作对信息加工的要求来改善工作的可靠性、安全性以及使用者的反应性，以确保工作的要求不会超过人的心理能力和心理界限。使用该方法进行工作设计时，设计者应以能力最差的人所能够达到的能力水平为基准，使具有这种能力的人能完成成为标准进行设计工作。与机械型的工作设计方法类似，这种方法一般也起到了降低工作的认知度的效果。

（四）激励型工作设计

工作设计的激励方法侧重于可能会对工作任职者心理价值以及激励潜力产生影响的工作特征。该方法把态度变量（比如满意度、内在激励、工作参与以及出勤、绩效等行为变量）看成是工作设计的最重要结果；并强调通过工作扩大化、工作丰富化等方式来提高工作的复杂性，同时强调应围绕社会技术系统来进行工作的构建。

激励型工作设计方法倾向于强调提高工作的激励潜力。工作扩大化、工作丰富化及自我管理团队等工作设计方式，都可以在激励型的工作设计方法中找到自己的渊源，但是这一方法并非总是能够带来绩效数量的增加。

以上各种不同的工作设计方法都有其特殊的用途，针对组织中不同的工作，可以适当选择不同的方法。因为不同的设计方法会产生不同的工作结果。表 4—4 反映了这些设计方法

的优势与不足对比情况。

总之，进行工作设计时，掌握使用不同工作设计方法所可能产生的优势与不足是非常重要的。管理者如果希望按照某种能够使任职者和组织者的积极结果都达到最大化来进行工作设计，那么就需要对这些工作设计方法有充分的认识，掌握每一种方法之间的成本和收益，使之达到适当平衡，从而为组织谋取竞争优势。

表 4—4 不同工作设计方法的结果总结

工作设计方法	积极的结果	消极的结果
机械型方法	更低的工作满意度	更少的培训时间
	更高的利用率	更低的激励性
	更低的差错率	更高的缺勤率
	精神负担和压力出现的可能性降低	
生物型方法	更少的体力付出	由于设备或工作环境的变化带来更高的财务成本
	更低的身体疲劳度	
	更少的健康抱怨	
	更少的医疗事故	
	更低的缺勤率	
	更高的工作满意度	
知觉运动型方法	出现差错的可能性降低	较低的工作满意度
	发生事故的可能性降低	
	较低的激励性	
知觉运动型方法	精神负担和压力出现的可能性降低	
	更少的培训时间	
	更高的利用率	
激励型方法	更高的工作满意度	更多的培训时间
	更高的激励性	更低的利用率
	更高的工作参与度	更高的错误概率
	更高的工作绩效	精神负担和压抑出现的可能性更大
	更低的缺勤率	

第四节 工作描述和工作说明书

一、工作描述

工作描述具体说明了工作的目的与任务，工作内容与特征，工作责任与权利，工作标准与要求，工作时间与地点，工作流程与规范，工作环境与条件等问题。由于组织的不同工作描述的内容也不相同。规范的工作描述书一般应包含以下内容：

1. 工作概况。它说明工作名称、工作编号、所属的部门、工作时间与地点、工作关系等。工作名称是组织对从事该项工作活动所规定的工作名称。工作名称应简明扼要，力求反映工作的内容与责任。工作代号（或工号）是组织对各种工作进行的分类并赋予的编号，以便于对工作的识别、登记、分类等管理工作。所属部门，就是指对工作的性质的界定以及所在部门。工作时间与地点，就是指完成工作活动的时间范围以及主要的地点。工作关系即该项工作活动接受的监督、所给予的监督的性质与内容，或者该工作活动结果对组织的影响，通常是描述该工作接受的直接上级、直接下级或直接服务对象。

2. 工作目的。它是用简短而精确的陈述来说明组织为什么要设立这一工作。

3. 工作职责。它是说明关于一项工作最终要取得的结果的陈述，换言之，为了完成本项工作的目标，任职人员应在哪些主要方面开展工作活动并必须取得什么结果。这是工作描述的主体部分，必须详细描述。

4. 工作规模。它是说明工作规模确有多大。通常是用罗列数据的形式来表示该项工作所直接的和非直接影响的量的意义，即用数据的形式来表示的工作的规模。如财政上的数据（年度预算、年度收益）是描述工作规模大小的有用数据。

5. 工作条件与物理环境。工作描述还应说明执行工作任务的条件，如使用的办公设备、使用的原材料、工具和机器设备等，以及工作的物理环境，包括工作地点的温度、光线、湿度、噪音、安全条件等，还包括工作的地理位置以及可能发生的意外事件的危险性等。

6. 社会环境。它说明完成工作的任务所需要涉及的工作群体的人及相互关系；完成工作所需要的人际交往的数量和程度；与组织内各部门的关系；工作活动涉及的社会文化、社会习俗等等。

7. 聘用条件。它是说明工作任职人在组织中的有关工作安置等情况。包括工作时数、工资结构或等级，支付工资的方法、福利待遇、该工作在组织中的正式位置、晋升机会、工作的季节性、进修机会等。

以下是关于招聘主管工作描述的例子（表 4—5）。

表 4—5

“招聘主管”工作描述

工作名称：招聘主管

所属部门：人力资源部

直接上级：人力资源部经理

工作代码：XL—HR—021

工资等级：9~13

工作目的：为企业招聘优秀，适合人才

（一）工作要点：

1. 制定和执行企业的招聘计划
2. 制定、完善和监督执行企业的招聘制度
3. 安排应聘人员的面试工作

工作要求：认真负责、有计划性、热情周到

（二）工作责任：

1. 根据企业发展情况，提出人员招聘计划
2. 执行企业招聘计划
3. 制定、完善和监督执行企业的招聘制度
5. 安排应聘人员的测试工作
6. 负责建立企业人才库
7. 完成直接上级交办的所有工作任务

（三）衡量标准：

1. 上交的报表和报告的时效性和建设性
 2. 工作档案的完整性
 3. 应聘材料完整性
- 工作难点：如何提供详尽的工作报告
 - 工作禁忌：工作粗心，留有首尾，不能有效向应聘者介绍企业情况
 - 职业发展道路：招聘经理、人力资源部经理

二、 工作说明书

工作说明书就是对工作任职人要求的说明,即为完成特定工作所需必备的生理要求与心理要求。主要包括以下方面的内容。

1. 一般要求。包括年龄、性别、学历、工作经验等。学历可分为六个等级:研究生以上、大学本科、大学专科、高中和中专、初中、小学以下。

2. 生理要求。包括健康状况、力量与体力、运动的灵活性、感觉器官灵敏度。力量与体力通常指任职人能承受举、提、推、拉的强度;运动灵活性即指手、脚、身体移动敏捷,能自由自在地控制身体各部分的能力;感觉器官灵敏度即指说、听、看能力的要求,包括口头语言表达思想、交流信息的能力;通过口头交往来获得的能力,或者需要精细辨别声音的能力;用眼睛来感知物体的形状、大小、距离、动作、色彩或其他物理特征等。

3. 心理要求。包括一般智力、观察能力、集中能力、记忆能力、理解能力、学习能力、解决问题能力、创造力、数学计算能力、语言表达能力、决策能力、交际能力、性格、气质、兴趣、爱好、态度、事业心、合作性、领导能力等等。

根据上述“招聘主管”的“工作描述”文件,也能得到“招聘主管”的工作说明书(表4—6)。

表 4—6

“招聘主管”工作说明书

工作名称: 招聘主管

所属部门: 人力资源部

直接上级: 人力资源部经理

工作代码: XL—HR—021

工资等级: 9~13

(一) 生理要求

年龄: 23 岁至 35 岁 性别: 不限

身高: 女性 1.55~1.70 米 男性 1.60~1.85 米

体重: 与身高成比例, 在合理范围内均可

听力: 正常 视力: 矫正视力正常

健康状况: 无残疾、无传染病

(二) 知识和技能要求

1. 学历要求: 本科, 大专以上需从事相关工作 3 年以上

2. 工作经验: 3 年以上大型企业相关工作经验

3. 英文水平: 熟悉英文听、说、写

4. 计算机水平: 熟悉办公软件操作

（三）特殊才能要求：

1. 语言表达能力：能够准确、清晰、生动地向应聘者介绍企业情况；并准确、巧妙地解答应聘者提出的各种问题
2. 文字表述能力：能够正确、快速的将希望表达的内容用文字表述出来，对文字描述很敏感
3. 观察能力：能够很快的把握应聘者的心理
4. 逻辑处理能力：能够将相并行的事务安排得井井有条

（四）综合素质

1. 有良好的职业道德，能够保守企业人事秘密
2. 独立工作能力强，能够独立完成布置招聘会场、接待应聘人员，对应聘者非智力因素进行评价等工作
3. 工作认真细心，能认真保管好各类招聘相关材料
4. 有较好的公关能力，能准确地把握同行业的招聘情况

（五）其他要求

1. 能够随时准备出差
2. 不可请一个月以上的假期

【复习题】

1. 什么是工作分析？工作分析的基本术语有哪些？它们之间的关系怎样？
2. 工作分析分为几个阶段或步骤？各阶段的任务是什么？
3. 工作分析方法有哪些？它们分别适合什么方面的工作分析？
4. 工作分析与工作设计的区别何在？
5. 工作设计的方法有哪些？在组织中应该怎样选择与运用？
6. 激励型工作设计法的特点是什么？它具有怎样的作用？
7. 请你写一份大学中学生“体育部长”的工作描述与工作说明书。

【案例】

从一个招聘案例看高级职位的设计

蹩脚的招聘

A 公司为一传统产业上市公司，隶属于 B 集团，由 B 集团公司控股。今年伊始，C 投资公司通过控股并托管 B 集团从而间接控制 A 上市公司。C 投资公司资产逾 30 亿元人民币，目前控股多家海内外上市公司，近年来在国内主要是以证券市场运作为主，较少涉足产业经营。在入主 B 集团后，C 投资公司公开高薪招聘派驻 B 集团的人力资源总监，并且委托多家

知名猎头公司代为寻找。其中一家著名的猎头公司开列的条件如下：

1. 年龄在 32~40 岁之间，硕士以上学历
2. 五年以上大型企业人力资源管理经验，至少担任三年人力资源总监
3. 熟悉中国劳动人事政策及相关法律、法规
4. 熟悉中西文化，西方人力资源理论
5. 富有团队精神和战略眼光，具有出色的组织能力、判断能力和沟通能力
6. 年薪 20 万以上

表面看来，这家猎头公司给出的资质要求较为明确，按图索骥即可。然而对于应聘者来说，仍然是一头雾水，不明所以。这里有许多标准难以有效量化的原因，关键还在于招聘方并没有给出详尽的岗位工作内容、流程描述与工作目标要求，而这对于一个真正懂行的人力资源总监来说是至关重要的，因为他（她）要借此判断自己的工作经验与能力特点能不能胜任工作，这涉及到聘任的一个基本原则，即判断自己是不是最为合适，而不一定是最好的人选。在与 C 投资公司的接触过程中，发现 C 公司对要招聘什么样的人资源总监，自身实际上也模糊不清。C 公司虽然在道理上明白人力资源总监这一职位的重要，然而并不能明确人力资源总监及其所属部门在公司经营战略及组织中的地位与作用，不能明确其真正的工作内容与流程及工作目标要求，因而就难以对这一职位提出客观的评价与要求，从而导致整个招聘过程充满不确定性，招聘周期过长，招聘费用加大，在社会上带来一定负面影响；并且难以设计、实施与此高管职位相对应的岗前定向培训和工作铺垫，导致不能理性规避其工作过程中由于能力原因及工作失误造成的失败风险，加大了聘任失败的可能。我们最不愿意看到这样的情况，而这种情况在聘任过程中却最容易发生，即聘任失败不是由于应聘者工作能力与人品的原因，而是由于应聘者的个人专长与岗位工作要求不相匹配，从而导致工作不能有效开展。这无论对于用人单位还是应聘者来说，都意味着巨大的实际利益与机会损失。

鉴于此，专家对 A、B、C 公司进行了较为详细的资料搜集与分析，明确所要聘任人力资源总监的具体工作环境，以期用现代人力资源的理念与方法，找出 C 公司人力资源总监聘任的解决方案。

详细的工作分析

人力资源部门既然作为企业经营管理中枢，人力资源总监作为战略的制订与执行者，是如何通过其切切实实的工作体现出来的呢？这里我们要消除这样一个误解，就是说并不是要人力资源部门取代其他部门（譬如企划部、市场部、资本运营部等）的工作，也不是对其他部门工作的简单综合，而是在企业经营过程中制订切实的目标与计划、提供有效的组织与资源保障，并监督指导实施。与以往的行政支持根本不同的是，它不是被动地提供服务，而是

以其为中心的主动参与。

具体到 A 公司（B 集团）战略制订，他要完成以下工作：

1. 对 A 公司（B 集团）自身及所属产业与市场格局进行全方位调研与深入剖析，了解自身及产业资源配置状况，把握产业发展趋势，寻找资产优化重组突破方向，明确相关资源调配途径；

2. 提出资产优化重组方案，进行可行性分析、筛选与论证；

3. 建立资本运作模型，探讨运作模式，进行可行性分析、论证；

4. 在此基础上给出人力资源配置及组织保证体系设计方案。

具体到这个调研过程，在明确调研目的、目标与计划的前提下，他要选择最为合适的人员（不一定都在企业内部），建立高效的组织（不一定是固定的部门），确定科学合理的流程（便于质量控制），规范制度保障体系（减少偏差），以保证调研结果的真实可信。在这个过程中，从某种程度来讲，他类似于一个导师般的人物。

对于人力资源总监而言，如果说战略的制定还主要是程式化工作的话，那么战略的实施几无固定程序可循，他的水准高低正是从对资源的调配指挥得以体现。资源的优化配置首先意味着对资源的控制与争夺，在这里我们所说的资源已不仅仅指有形的资产，而是指无形的社会力量，它包括政府（包括证监部门）、媒体、专家等一切可以对经济活动施加巨大影响的组织群体。从某种意义上说，正是这种无形的社会力量控制着有形的资源分配。因而，他首先要优化整合的资源就是政府、媒体、专家网络，将三者与自身企业纳入共同的体系之中，已取得机制上的保障。

因而，从 C 公司托管 B 集团起，他就要明确，不能仅仅从 C 公司或者 B 集团（A 公司）单独利益角度看待问题，他是要在兼顾各个利益集团整体利益的基础之上，寻求自己公司的利益最大化与最优化。

不能否认，他也必须领导人力资源部门完成 B 集团内部的组织再造，在这里已经非常明确的是，B 集团的组织再造必须服从 C 公司整体产业整合的要求，它只是 C 公司整体人力资源计划的一个组成部分而已。并且从企业内部来讲，他首先要建立公司与企业内部不同利益主体之间通常的沟通与信息传递渠道，同时利用信息的不对称来平衡不同利益主体之间的利益冲突，消弭隐患于无形。

在全面完成对 B 集团的购并及组织改造并理顺 B 集团外部的生存环境后，他就要着手准备产业整合，落实战略实施所需的人力资源及组织保障体系。

清晰任职资质

通过以上的分析，我们已经可以很容易书面给出 C 公司人力资源总监的工作描述，有些

人也许会产生越来越大的困惑：这还算得上是一个人力资源总监的工作吗？首先，在这位总监身上有太多部门与职位的影子，他已经由一位“专”家成为一个“杂”家。

实际上，这正顺应了现代职业发展趋势。现代职业发展，一个走向专业的极度细化，一个走向专业的高度综合。专业细化的结果使部门与岗位的界定标准越来越清晰；而专业高度综合的结果却使某些部门间、职位间的边缘界限越来越模糊，并导致某些职位向关键角色转换。这就迫使人力资源部门在传统的职位设定、工作分析、聘任级培训等方面做出相应调整甚至是革命性的变革。

其次，他的工作已与传统的（主要还是西方企业的）人力资源总监有着很大的不同。这更容易理解。西方发达国家有一个良好的市场与法律环境，以及一个完善的职业教育体系。这种环境造就了整个体系规范的行为、良好的信用，因而人力资源部门往往借助于规范的流程运做就可以解决问题。从工作经历角度，这个工作职位要求他具有相当的金融证券投资背景，由操持“虚”盘的理论经验；同时又要求他具有确确实实中、大型企业经营管理（一定的高官资历与业绩）工作经历，明白“实”盘的结构与运作（这里一定要避免的事，由纯操作虚盘的人来运作实盘）；他最好还要由政府与媒体的关系与网络，熟悉政府与媒体的思维运作模式、利益取向与特点，使自己作为通道枢纽有机地将实盘与虚盘联系起来；当然，他必须要有人力资源管理经验。从知识结构角度，要求复合型，强调再学习能力，核心知识板块为金融投资、企业经营管理、人力资源管理；学历要求应不低于本科学历，当然以正式院校获取证书的 MBA 为佳。

从年龄角度，一般来说，一个人正常完成大学教育是在 22 岁-23 岁左右，按照美国佛罗里达州州立大学心理学家阿里可森博士的实验研究成果，任何人在某一领域拥有长期工作记忆功能和由此产生的天才表现，差不多要经过这个领域十年左右的努力与训练，再考虑社会的认可程度，一般年龄在 32 岁以上为宜。这也与我们长期的经验感觉相吻合。

从技能角度，他要有出色的谈判技巧与场面控制能力，譬如劳资谈判要求的果断与速战速决，商务谈判要求的节奏把握与局势判断；他还要具备出色的社交与沟通能力。

随着分析的深入及接近尾声，我们对他的任职资质越来越清晰，却也发现相应的资质标准越来越难以有效量化，这就难以消除在招聘过程中由于招聘测评人员主观因素导致的偏差；并且由于人才成长过程与环境的特殊性，使人才具备极大的个性化特点，完全符合资质标准也极不现实，这就不可避免地导致所聘任人员能力趋向与目标实际需求间产生偏差；同时，由于工作环境以及行业的变迁，地域文化差异，工作习惯、工作方式方法等不同都可能导致其实际能力与工作表现间产生偏差。因而如何减小及消除这些偏差，就成为人力资源管理新的课题。

思考题：

1. 从本文中你在现实的工作分析与设计中获得什么启示？
2. 你认为应如何减小及消除本案中所涉及的“偏差”问题？

第五章 员工招聘

21 世纪企业的竞争异常激烈,从一定层面上来讲,这种竞争就是人才的竞争。企业要在 21 世纪中获得最大化的优势,那么企业员工的招聘与选用就成了企业人力资源部门的重要工作。所谓员工的招聘主要是指企业在某些岗位空缺的时候,向外界发布消息,决定聘请符合这些岗位特点的人员的过程,而企业员工的选用是指在应聘的候选人当中,通过科学的筛选方法,寻找出最适合该岗位的人选的过程。二者的有机结合将是一个复杂的系统工程,它是企业引进人才、注入新思想、补充新血液并激发活力的关键所在。

本章着重从企业员工的招聘与选用的程序、方法与总结等几个方面,介绍了员工招聘与选用的基本理论知识。

第一节 企业员工招聘与选用的程序

员工招聘与选用工作是一个复杂、完整而又连续的程序化操作过程,完善的招聘与选用工作程序是企业人力资源管理的经验总结,也是企业作好招聘与选用工作的保证。要作好员工的招聘与选用工作,首先要了解这一工作的程序。从实践的有效性与成功的可能性来讲,招聘与选用员工没有固定不变的程序,各企业可以根据自己空缺职位的具体要求,自行定夺适合自身发展状况的程序。下面将介绍一个具有普遍意义的较为全面的员工招聘与选用程序,如图 5—1 所示。

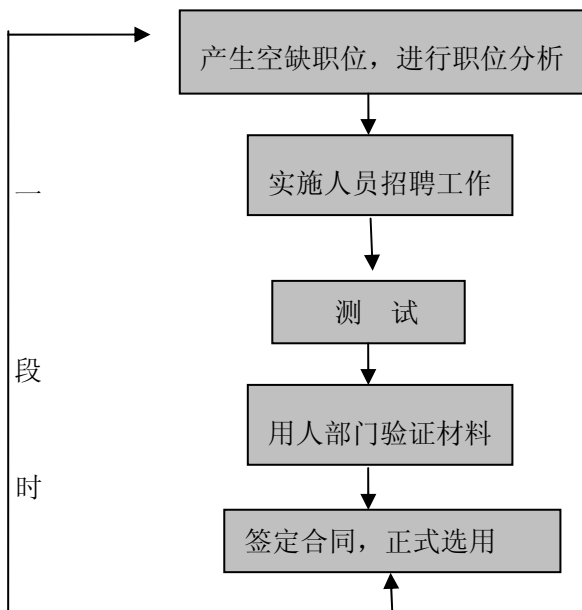


图 5—1 人员招聘与选用程序

一、产生空缺职位，进行职位分析

员工招聘与录用所包含的整体内容是企业从某些岗位空缺开始到岗位空缺被填补为止，制定的一系列决策和实行的一整套措施。而职位空缺产生的主要原因有：（1）企业的壮大和业务的发展。（2）组织调动，原岗位人员调离。（3）原岗位人员离退休或死亡。（4）原岗位人员因各种原因辞职或被解雇。（5）其他原因。在正视这些现象之后，企业的人力资源部门将通过人力资源规划，向企业的决策层提出预警机制。所谓人力资源规划是指为实施企业的发展战略，完成企业的生产经营目标，根据企业内外环境和条件的变化，运用科学的方法对企业人力资源需求和供给进行预测，制定相应的政策和措施，从而使得企业人力资源供给和需求达到平衡的过程。其目标主要是确保企业在适当的时间和适当的岗位获得适当的人员，实现人力资源的最佳配置，最大限度地开发和利用人力资源潜力，使组织和员工的需要得到充分满足，最终解决企业的人才危机问题。

在提出产生空缺职务这一问题之后，人力资源部门将进行职务分析工作，对这些职务作具体详细的分析，以对应寻找合适的人选。职务分析就是指对企业中的某项职务进行全面、系统地调查、分析和研究，分析职务本身的各项内容以及雇员对此职务应承担的责任和应具备的素质等。职务分析包括职务描述和工作说明书两个部分。前者是关于职务方面的内容，包括职务的性质、内容、规定的责任、工作条件和环境等；后者是关于雇员方面的内容，包括对雇员自身素质、技术水平、独立工作的能力等。这将使所录用的员工的能力与职务的具体要求形成一一对应的关系。

企业的人力资源规划是运用科学的方法对企业人力资源需求和供应进行分析和预测，判断未来的企业内部各岗位的人力资源是否达到综合平衡，即在数量、结构、层次多方面平衡。职务分析是分析企业中的这些职位的责任是什么，这些职位的工作内容有哪些以及什么样特点的人能够胜任这些职位。两者的结合使得招聘工作的科学性大大加强了，并为下一步所实施的人员招聘工作作好铺垫。

二、实施人员招聘工作

一场招聘会能否成功、能否达到预期的效果，关键取决于招聘的筹备工作，所以它是整个招聘工作的中心，主要涉及以下一些问题：确定招聘的时间与地点、核算招聘的成本以及采取什么招聘方法等等。

招聘时间的确定直接关系到企业职位空缺所带来的机会成本。也就是说，招聘时间确定的越早，招聘与选用进程越快，合适的人选越早确定，那么企业的损失将会越小。而招聘地点的选择主要考虑的是最能够产生效率的劳动力市场。对于地方企业来说，最佳的选择是地方的劳动力市场；对于全国性知名企业来说，全国的劳动力市场都可以考虑利用，而且是有选择地利用。

企业从事任何业务活动不仅要获取最大的收益，而且还要使成本达到最小。从成本的角度来讲，招聘的成本可以分为两类：一类是在招聘过程中发生的直接成本，另一类是在招聘结束后可能发生的间接成本。前者包括可能发生的广告费、招聘人员的工资、差旅费、中介机构费、租用场地费、电话费等，对这些的估算就是在不超出预算的前提下，怎样使用最合理的问题；在招聘中发生的间接成本是指在员工录用之后，如果不称职可能给企业带来的损失，对企业中的一些特殊岗位的招聘尤其需要考虑间接损失，例如，软件公司所推出的重点软件的直接设计人，他们的失误给企业带来的损失不仅是钱财上的，而且可能是企业重要市场丢失的巨大损失。所以企业对这类招聘工作务必慎重，力争做到间接成本不发生或少发生。

招聘与选用员工的方法至关重要，它关系到企业能否录用到适合职位本身要求的人才，所以应采取一系列的技术指标来规范这些方法，从而有效地避免因招聘工作人员的主观因素所造成的现实情况与预期目标值的严重不一致！至于企业应采取什么招聘与选用方法，应根据实际情况而定，这将在第二节作详细的介绍。

三、 初选

一般地，当前来应聘的人员较多时应采取这种方法，主要是通过简单面试对一些应聘者做最简单的了解，以剔除不合格者，对合格者发放申请表格。例如在人才招聘会上，业绩较好的企业问津者众多，如果所有对企业有兴趣的人都拿到一份申请表的话，一方面会不必要的消耗掉企业大量的申请表，另一方面给后续的招聘工作增加了工作量，这在无形之中提高了企业的成本。所以可以设置一个简单面试的人，对所有有兴趣一试身手的人进行大致的挑选，筛除那些有明显缺陷的应聘者。由于初选者对候选人的判断主要以个人判断为主，所以，在任用初选者时应考虑其个人素质问题，纠正其心理偏差。在筛掉不合格的候选人的同时，初选者还要及时向企业反馈初选时应聘者市场的情况，帮助企业随时纠正招聘工作的偏差。例如，如果应聘者寥寥无几，那就有必要重新调整招聘措施；反之，如果应聘者源源不断，就需要视具体情况调整招聘计划，必要时从维护企业形象的利益出发，及时通报人才市场，婉言谢绝其他尚在不断赶来的应聘者。

一、 申请表

企业在招聘与选用员工过程中，一般都会向初选合格的人选提供申请表，以便对应聘者做深入的信息了解，进一步筛除不合格者；同时，也为企业的人力资源系统提供信息情报，以建立并完善企业的人才库。

应聘者在领取企业的申请表（如表 5—1）之后，应根据表中所列举的事项，本着诚实守信的原则，详细填写自身情况：

- 1、应聘者的基本情况，如姓名、年龄、性别、籍贯等；
- 2、应聘者的背景材料，如学历和工作经历；
- 3、以往工作表现，如离开前任单位的原因、进步趋势、受奖惩的记录、刚毕业大学生的在校表现（各种获奖证书）等；
- 4、重点说明将应聘的职务；
- 5、其他情况等。

应聘者在填写申请表时应该尽量详细，以便于招聘企业的人力资源部门进行必要的审定与核实等工作。而企业在制定申请表时应注意：设计的内容要以职务分析说明书的内容为前提，表格不能有重大遗漏；仔细考虑空缺职位的要求；如果人力资源部门有计算机系统，表格的设计应注意信息区分，以方便计算机的录入；在表格的最后请填表人说明一切属实并签字，以免以后出现不必要的法律纠纷等。

二、 测试

测试是招聘与选用方法的具体落实过程，它是招聘工作中重要的一环，测试方法有多种，比如笔试、面试和心理测验等。但大体上可以分为面试和测验两大部分。面试是通过面对面对谈的方式来判断应聘者与工作有关的知识、技能和能力，并确定一些企业十分关心的问题，是企业在招聘过程中最常见的方法，也是从应聘者那里直接获得第一手信息的手段。测验包括知识测验和心理测试，大多数笔试是围绕于测验与职务有关的各种水平和技能，如外语测验；有的属于专业知识测试，如市场营销测验；有的属于操作技能测试，如手指灵巧测验；有的属于心理测试，如智商测验等。

六、 用人部门验证材料

在招聘的过程中，人力资源部门扮演的角色是寻找和推荐空缺职位的候选人，是服务部门，而非最终决策部门。所以在对空缺职位选拔出候选人之后（视具体情况一般提供 1-5 个候选人），人力资源部门要把候选人的材料推荐给用人部门，与用人部门共同协商确定最终的录用者。这时候用人部门负责人就要对候选人进行材料验证，尤其是验证与应聘者原工作单位有关材料，比如，原单位的职务名称和作品内容，在原单位的表现情况以及离职原因等。对于体检材料，为了确保真实，建议企业最好固定一家或若干家医院。

图 5—1 招聘人员工作申请表

（请用正楷填写，并保证所填内容完全真实）

填表日期： 年 月 日

姓 名		性 别		出 生 年 月		政 治 面 貌		照 片
学 历		毕业院校				专 业		
民 族		掌握哪种 语 言				水 平		
健 康 状 况		身 高		体 重		血 型		
身份 证 号 码				户口所在地				
专 长							个 人 兴 趣	
通 讯 地 址						邮 编		
电 话				E-mail				
个 人 学 历	起止年月		院校名称		获得何种奖励		职务	证明人

工作经历	起止年月	工作单位		工作内容及职务	离职原因
家庭成员	姓 名	年龄	与本人关系	工作单位和职务	
自我评价（性格特点、素质能力、专业知识与经验）：					
备注					

说明：此表下载于www.gyee-china.com/招聘人员工作申请表，并根据编者经验作了一些修改。

为了避免给应聘者带来不必要的麻烦，通常这项工作都在确定录用以后再进行。在 IT 技术迅速变革的时代，互联网的普及给对学历和个人信息进行验证带来了极大的方便，越来越多的资料在网上可以查到。如果在网上目前尚无材料可查，通过去函、电话联系和登门造访等方式皆可解决问题。

七、签定合同，正式选用

这是整个招聘与选用员工的最后一项工作，在这个阶段主要有三个内容：

- 1、根据材料验证的结果决定人员选用名单。
- 2、签订劳动合同，办理有关正式人厂手续。
- 3、安置工作。

据有关生理测试表明：许多人可能会淡忘一周以前发生的事，但对第一天上班所发生的

事却是历历在目。所以给第一天来单位上班的新职工留下一个美好的印象是人事工作者不能忽略的一环，也是招聘工作中的最后的一个步骤。期间涉及到一些具体的事务，诸如：做好日程安排；准备好新职工需要的材料和工作用品；欢迎新职工；介绍企业情况，包括企业概况、企业的各项规章制度、再次明确企业对新职工的要求、参观企业和工作场地等。

当企业发展到一定阶段之后，就可能产生员工年龄结构老化、部分员工因工作需要而调动、少许员工因各种原因而被解雇等职位空缺问题。因此，企业的人力资源部门应建立起一套严密的监控体系，时时监测企业人事变动的态势，这样，人力资源部门的工作就回到了起点，又开始重复上述程序。所以，企业员工招聘与选用的程序是一项完善的系统工程，企业运用此系统，不仅能极大地降低在招聘与选用人才方面的成本，而且还能“猎寻”到优秀的人才，从而形成企业的宝贵财富，这将为企业参与竞争构建起优越的平台！

第二节 企业员工招聘与选用的方法

在上一节企业员工招聘与选用的程序当中已初步谈及招聘与选用的方法，它是整个招聘工作的重点，其目的就是从应聘者中选出能胜任工作的优秀人才，保证招聘的质量。企业员工招聘与选用的方法很多，归纳起来有三种：笔试、面试和心理测验。

一、招聘与选用的技术指标

企业员工招聘与选用的目标是确定在聘用测试中得分较高的申请者。但在人员聘用决策中，容易犯两类错误：聘用了本应被淘汰的人（错误的聘用）和淘汰了本应被聘用的人（错误的淘汰）。而这两类错误可以通过技术指标来避免。

（一）、测试的全面性

1、对于笔试来说，考试的试题取材要广泛，不能过于抽象和偏狭，旨在能全面测试应聘者对各方面知识的掌握程度。

2、对于心理测验来说，每个测验本身设计要全面的同时，应把各种心理测验结合起来使用，如把成就测验、性向测验、智力测验结合起来，全面考核应聘者的心理特征。

3、对于面谈来说，就是谈话内容要广泛和丰富，全面考察应聘者的思想态度和工作能力。

（二）、测试的可靠性

可靠性是判断应聘者是否优秀的技术指标，这就要求测试结果的评定要有一定的标准，

严格按照标准来进行评定，公平、公正地对待每位应聘者。作为主考人，一定要注意避免受个人的情感、爱好、兴趣等主观因素影响，特别是不受应聘者的容貌影响，只有这样才能做到测试结果评定的可靠性。

（三）、测试的效度性

通过可靠性技术指标筛选出一批优秀的候选人之后，就要对其进行效度性测验。所谓效度性它是用来判断优秀者是否适合空缺职位要求的技术指标。如果用一个测验来考察应聘者的创造力，选取出测验分数较高的人，工作后，确实表现出较高的创造力，则说明此测验有较高效度。相反，若选出的应聘者测验分数较高，而工作后实际并未表现出较高创造力，甚至无创造力可言，则说明此测验虽然具有较强的可靠性，但其效度较低。所以一个好的测验必须要有较高的测验效度。

二、招聘与选用的方法

（一）、笔试

1、笔试的种类和适用范围

笔试是我国选拔人才最常用的传统考核方法，有两种分类：

（1）、根据试题的性质，笔试可以分为论文式笔试和直答式笔试。论文式笔试通常是应试人按照论文题目，写出一定字数的文章，发表自己的观点、看法和主张。论文题目有三种选择方法：自由选择，区间选择，指定选择。自由选择就是应试人选题完全不受任何限制，由其任意选取一题目；区间选择，就是应试人从指定的若干题目中选取一个；指定选择，就是主考人指定题目，应试人没有选择余地。一般来说，为了了解应试者的创造能力、决策能力、推理判断能力和综合分析能力，以及了解应试者对某一问题的独特见解和态度，可以运用论文式笔试进行综合考核。这种方法主要适用招聘高级管理人员。而直答式笔试主要是通过填空、判断、计算和问答等形式来测试应试者的知识水平。它主要考察应试者的学历以及理解能力和记忆能力。适用于招聘一般人员。

（2）、根据考试的科目不同，可分为基础文化测试和专业知识测试。基础文化测试主要是针对应聘者应具有的基本文化素质而进行的测试。比如，考察刚毕业的大学生的英语等级（一般地，CET—3、CET—4、CET—6 等^①）水平。这样做可以有效地避免时下证书造假的风潮，这种方法将适用于各种工种和岗位招聘。而专业知识测试主要是针对应聘者应具有的专业知识和对本公司的了解程度而进行测试。招聘的工种和岗位不同，专业测试的科目也就不同。例如市场营销岗位，一般应考核的内容为市场营销学、市场调研与预测等科目。这

种测试适用于各种岗位工种的招聘。

2、笔试的优缺点

(1)、笔试的优点。笔试的优点主要表现为以下两个方面：

1) 公平性。其表现在两个方面，一是所有应聘者都参加题目相同的笔试，二是按考试分数高低作为录用依据之一，在其他条件相同的情况下，高分者则优先录用，低分者则很可能不被录取。

2) 客观性。一般来说，笔试具有一定的客观性，特别是直答式笔试，客观性更强，这种测试取材广泛，答案肯定，评分客观精确，能够比较好地反映应试者的知识水平。

(2)、笔试的缺点。笔试的缺点主要表现为以下几个方面：

1) 笔试测试效果如何，是否能真实反映应聘者的水平，取决于试卷的命题好坏。若命题不恰当，设计不合理，则考试成绩不能真实反映应聘者的实际水平。

2) 笔试试题即使全面，也不可能覆盖所有知识点，同时由于试题固定，数目有限，这样应试者的成绩往往有一定的偶然性。这就是我们常说的考试要有一定运气。

3) 笔试的结果，只能反映应聘者的学历，掌握的知识量有多少，往往不能表明应聘者的实际工作能力。

为确保笔试的全面性和可靠性，企业应作好一切准备工作。首先，选择一些正直、公正、责任心强、纪律性强的人员组成考务小组，负责整个考务工作；其次，结合空缺职位的具体要求有针对性地命题，企业最好聘请一些专家当顾问，以保证题目的科学性，同时，企业也应该形成自己的题库，尽可能地降低成本；最后实施考试计划等。

(二)、面试

由于笔试只能反映应聘者掌握知识的情况，并且具有一定的偶然成分，所以它还应该结合面试方法，进一步考核应聘者的能力，这样就可以从多个层面去了解应聘者的信息。面试又称为面试测评或专家面试，它通过与被试者交谈，要求被试者用口头语言来回答主试提问，以便了解被试者的心理素质和潜在能力。面试是企业考核应聘者一种很重要的手段，所以，这不仅要求企业应该做好面试过程的每一个细节，而且还要求应聘者熟悉面试的过程。面试主要由以下四个部分构成：确定面谈目标、开场、核心面谈和结束。

(1)、确定面谈目标。不能把面谈变成聊天和漫谈人生的谈话，面谈可以在轻松愉快的气氛下进行，但在看似漫不经心的谈话中，目标一直在隐隐的引导着面谈话题的发展方向。而面谈的目标可以有多个：

1) 正确评估应聘者的能力。面试中要尽量收集信息,尤其是空缺职位要求的关键能力的信息,帮助企业做出正确的选择。一些面试经验比较丰富的应聘者,可能具备一定的掩饰自己的能力,招聘人员需要运用一定的面试技巧才能找到真实的答案。

2) 真实的传达企业的信息。面试是双向沟通、双向选择的过程,企业不但要了解应聘者的真实情况,还要帮助应聘者正确接受将要面临的工作职责。所以招聘者要开诚布公地介绍企业和空缺职位的情况,让不合适的应聘者及时做出正确的选择。如果双方觉得不合适,招聘时就离去比工作一段时间之后再离去给企业造成的损失要小得多。另外,没有十全十美的企业,总有不尽如人意的地方,让应聘者及早知道,比在进入之后在心理上产生落差好得多,因为坦诚相告,至少会获得尊敬和信任。

3) 维护公司形象和宣传公司。不是每次会面都会成功的,但每次会面都是企业展示自己的机会,一些优秀的人才也许由于各种原因无法和企业达成聘用协议,但是招聘者可以通过面谈介绍自己的企业,给优秀人才留下美好的印象,既树立了企业对公众的良好形象,又为今后和那些优秀人才的合作埋下了伏笔。

(2)、开场。好的开始是成功的一半,在招聘时,轻松愉快的开始可以帮助应聘者放松下来,真实的展现自己,在最短的时间内拉近彼此之间的距离是面谈开场时的主要目的。此外,在面谈开始的时候还要交代清楚下面两件事情:

- 1) 介绍自己和其他参与面试的人。
- 2) 告诉应聘者这次面谈的时间长短和大致要求。

(3)、核心面谈。核心面谈成功的关键是在坦诚的气氛中,通过谈话获得应聘者的真实情况。周全的计划可以帮助招聘者全面有效地了解应聘者,招聘者要预先准备好需要了解的重点内容和提问提纲、提问方式等,具体地讲有下面几点注意事项:

1) 友好、坦率的态度。招聘者在整个面谈过程中应该始终面带微笑地面对应聘者,对应聘者的粗暴和无理只会在两人中间造成误会和隔阂。另外,过于强调高高在上的个人权威可能会让一部分应聘者因此增加了慌乱紧张的情绪,而不能正常展示自己的才能。应使应聘者觉得自己是为企业所欢迎和尊敬的,如果他被企业录用,面试可能是他对企业的第一印象,而且这个印象会在他的头脑中长久地保持下去,奠定他在今后的工作中对企业人力资源部门的基本态度。

2) 巧妙的提问。一些有经验的招聘者可以在看似闲聊的谈话中正确地获取企业需要的真实信息。对应聘者的提问有三种方式:

第一种方式,有计划地提问。为了提高效率和明确目标,招聘者应先列好提问的问题,在招聘时逐一提问。这类问题多与在招聘申请表中无法详细填写的硬性指标和职务分析说明

书中的要求有关

第二种方式，隐藏性提问。把真正想了解的问题隐藏在一个看似无关的问题的后面，因为当一个应聘者十分想要得到一个职位时，多数情况下他会尽量给招聘者一个他所希望的答案。为了去伪存真，提出的问题要让应聘者无法清楚了解这个问题的真实目的。比如在想了解一个应聘者是否具有良好的合作能力时，如果直截了当地问：“你喜欢和同事一同工作吗？”应聘者就会受到明显的暗示而回答“喜欢和同事一同工作”。隐藏式问法可以这样提问：“你能否举几件和朋友外出游玩时的有趣的事情？”这时应聘者可能在没有防备的情况下真实地谈出自己的感受。

第三种方式，展开式提问。当需要深入了解一个问题时，招聘者可以围绕一个问题从多个角度提问。有时对一些业务性很强的问题，这种展开式的提问可以让企业更深入地了解一个应聘者的知识范围。例如，当一个人告诉招聘者说自己十分熟悉营销某个品牌的产品时，对他的营销经验可以通过“你在什么时间买过这个品牌的产品？”、“你为什么喜欢买这个产品？”、“你觉得这个产品的最大营销特点是什么？”、“你认为在哪个地区最适合/不适合买这个产品，为什么？”、“你对这个产品的价格定位怎么看，为什么？”、“请你对比一下这个产品和其他同类产品性能上的优缺点”等一连串的提问进行深入细致的了解。当然，这种提问要注意不要破坏面谈现场的愉快气氛。有的时候，越是软指标类的能力，越需要多方考察、慎重对待。

3) 详细地记录。严格地讲，面试在很大程度上受招聘者个人主观意识的影响是很大的，对人的认识很多时候无法像研究自然科学那样通过仪器做精密分析，尤其是在招聘时，个人的经验和直觉是肯定存在的影响因素。尽管经验和直觉是必要的，但是经验和直觉容易使招聘者由于对某个问题的深刻印象而对应聘者产生偏见。在面谈的时候把问答都记录下来有利于在面试结束后，评估候选人时，供招聘者反复阅读参考，在对回答内容的仔细推敲中，修正自己的想法。同时，如果几个人同时做招聘者，面谈记录有助于在彼此观点不一致时，做必要的参考和备案。

(4)、结束。结束面谈前，不要过于匆促，争取留一点时间给应聘者做最后的补充。招聘者也要在结束前做妥下面几件事：

- 1) 通知应聘者如果被录用将在什么时间内得到正式的通知。
- 2) 如果需要，补充索取证明材料。
- 3) 通知应聘者如果被录用，需要进行哪些内容的体检及时间要求。
- 4) 无论是否录取，均需感谢其对企业的关注及对其某个特长的欣赏，维系双方的愉快情绪。

（三）、心理测验

所谓心理测验，就是在控制的情境下，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量的评定。心理测验的目的是用以判断应试者的心理品质与能力，从而考察应试者对招聘职位的适应性和显示应试者的在某些工作上的可能成就。心理测验主要有以下几类：

1、智商测验。作为心理测试，智商测验是应该有的，但对于招聘与选用企业的员工来讲，应该说智商测试的用处并不大，除了一些特殊的岗位和公司会要求人员的智商外，一般的员工不应该局限在这种测验上。

2、人格测验。人格由多种特质构成，大致包括体格、气质、动机、兴趣爱好、社会态度等。不同的性格和气质的人适合不同的工作岗位，因此可借助这个测验分析应聘者的个性心理特征，寻求工作者的性格特征与工作要求的匹配。人格测验主要分为两类：一是投射法。它是以一项或几项模棱两可的刺激物来引起一个人的内部心理感受或人格特质的外显，主试人根据这些反应来了解受试者的人格特征。用这种方法了解人的性格，受试者比较轻松、自由，也不知测验的意向，因而较为真实。目前主要有罗夏的墨迹测验，莫瑞和摩尔干首创的主题统觉测验以及 PAT 图片安排测验等。二是自陈法测验。它是先设计好人格量表，由受试者本人选择适合于描写个人人格特质的答案，然后根据量表上的得分，判断个人的人格类型。目前人格量表主要有明尼苏达多相人格调查表（MM-PI），卡特尔的 16 种人格因素量表、内外向人格调查表和塞斯顿气质量表。

3、兴趣测验。企业员工招聘与选用的兴趣测验主要侧重于对职业兴趣的测试。职业兴趣的测量有益于帮助人们恰当地选择工作岗位和职业，发挥人的才能，创造健康愉快的工作气氛和工作情绪。研究表明，员工的兴趣和他的工作态度、工作能力的提高速度有着密切的关联。努力的工作、愉快的生活正是高效的企业所追求的用人的目标之一。了解员工兴趣的最直接的方法是让被测试者直接说出他们的职业兴趣在哪里，但这种方式得到的结果往往是不可靠的，或是表面化的。一方面是因为人对自己的了解不一定全面，而且他们局限于一种或有限的几种职业，不一定能全面了解各种职业的情况，往往只从日常接触到的有限的知识经验来判断他们的兴趣，更何况这些知识经验还大多来自各种大众媒介的宣传，与实际情况可能有相当大的差距。另一方面是因为被测试者为了得到职位，或在上级面前获得好的印象，有意隐藏了他的真实兴趣。

4、能力测验。它是用来针对一些工作岗位所需要的特别能力进行专门测试的，如用来测定注意力的集中、分配和转移能力，可用“划字”测验；测定记忆的广度，可用“顺背数字”广度测验；测定记忆与动作的协调能力，可用“数字配符号”测验等。这里主要介绍王

极盛的用来测定双手协调动作的准确性与速度的“钉板”测验。

方法是这样：一块木板，上面有 6 行，每行 9 个洞共有 54 个洞，另外备有 54 个木钉。木板上洞的大小正好可插下木钉。主试受试者说：“这里有 54 个木钉，木钉的右边有一块有 54 个孔的木板，请你用双手，每次左右手各拿一个木钉由第一行从左到右依次插入，第一行插完依次插第二行、第三行，直到最后一行。你插时既要快又要将木钉插正。请你插一插试试看。”主试者将试插的木钉板放回原处，对受试者说“现在开始”，主试者同时启动跑表，直到受试者插满为止。计分是以受测者插满 54 个孔的时间为依据。

第三节 企业员工招聘与选用总结

在了解企业员工招聘与选用的程序，并采取了恰当的招聘与选用方法，录用到合适的人才之后，企业应对员工招聘与选用作一个系统的总结。这也是企业员工招聘与选用的最后一个工作步骤。整个招聘活动对企业来说实际上只存在两个方面的影响：一是应聘者对空缺职位的适应性，即被录用员工的未来的工作绩效，二是对招聘成本的影响。因此，招聘与选用的效果的评价也是围绕着这两个方面来进行。

一、 选用人员评价

（一）、选用人员评价

选用人员评价是指根据招聘决策对选用人员的质量和数量进行评价的过程。在大型招聘活动中，选用人员的来源并不一致，通过选用的方法也不大一致，进行选用人员分析，有利于企业了解某一类人才的最有效的测试或选用方法，也有利于企业进一步了解某一类人才的特点。然后根据评价的结果将不同的人才进行分类，存入企业的人力资源管理系统，这将是企业的宝贵财富。

（二）、选用人员评价指标

产出率。产出率是指应聘者在企业的某一招聘程序中的通过率。比较不同招聘来源的产出率，可以确定对于被调查的职位来说哪一种招聘来源是最有效率的。

选用比。选用比是选用人数和应聘人数的比值，也是最终产出率，是反映从参加招聘的人员中最终选用的人员所占应聘者比例的情况。

招聘完成比。招聘完成比是录用人员和计划招聘人数的比值，是反映招聘完成情况的一个指标。一般来说，该指标越接近于 1，则招聘的效果越好。

应聘比。应聘比是应聘人数和计划招聘人数的比值，反映的是招聘宣传的力度和招聘广告的吸引力。

上面的指标是选用人员的数量指标，而对选用员工的评价还应该包括质量指标。选用人员受教育年数，可以反映选用人员的知识水平；选用人员参加工作年数，可以反映该员工从事工作的经验和能力；选用人员担当的职位，可以反映选用员工的重要程度。这几个指标能够有力地说明选用员工的总体素质情况。

二、成本评价

（一）、单位招聘成本

招聘成本评价是指对招聘中的费用进行调查、核实，并对照预算进行评价的过程。单位招聘成本是鉴定招聘效率的一个重要指标。如果成本低，录用员工数量较多、质量较好，那么就意味着招聘效率高。

当企业进行小型招聘时，成本评价工作比较简单，如果是一次大型的招聘活动，涉及到几种不同的招聘来源和招聘方法，那么就要对成本评价进行综合分析和分类分析了。

（二）、招聘预算

每年的招聘预算是全年人力资源开发与管理的总预算中的一部分，具体地说，它在人力资源规划确定之后确定，是招聘决策中的重要组成部分。招聘预算中主要包括：广告费、招聘人员的工资、差旅费、中介机构费、租用场地费、电话费以及其他预算等。预算的高低直接影响到企业招聘的范围，较高的预算可允许企业到一些发达的城市进行招聘与选用活动，甚至可以进行跨国招聘，并能录用到更为优秀的人才。比如，在上海，劳动力的供给较为充分，但是工资和消费水平较高，要招聘到合适的人才，花费的成本也会较高。

（三）、招聘核算

招聘核算是指对招聘的经费使用情况进行度量、审计、计算、记录等，用以确保招聘预算的落实。通过核算可以了解招聘中经费的具体使用情况，是否符合预算要求以及产生差异的环节或原因。

三、综合评价

在实际的招聘评价过程中，可以使用一些客观因素或指标来进行评价，包括不同来源申请人的招聘成本、不同来源的新员工的工作绩效或者留职率等指标。所谓综合评价，顾名思义，它是指对招聘过程中的招聘来源、招聘方法、招聘过程等方方面面进行评价，是招聘小结的具体实质性的内容。一般地，综合评价是根据企业的实际需要而进行的。其基本步骤为：

(1) 收集招聘数据，计算并整理。(2) 依据特定的要求，分析数据和结果并得出结论。

四、招聘小结

在招聘活动结束后，企业通常要将活动内容和结果进行整理，尤其是将综合分析的结果进行整理，在整理的基础上形成招聘小结，为下一次成功的招聘打好基础。

(一)、撰写招聘小结的原则

1、真实地反映招聘的全过程。将招聘活动中一般过程和重要细节记录下来，不能带有主观的色彩，这便于会后客观、正确地分析问题。

2、由招聘的主要负责人撰写。在招聘过程中，主要负责人对招聘全过程有清楚的了解，能够全面地记录整个招聘过程，而其他招聘人员大多只熟悉其中的某一个步骤。

3、明确指出成功之处和失败之处。在客观描述的基础上，再用独立的段落写出招聘活动的经验，对于下一次招聘有重要的参考价值。

(二)、招聘小结的主要内容

1、招聘计划简述。招聘计划是在制定人力资源规划之后，实施招聘活动之前产生的，在这里只需要说明招聘岗位名称、数量、招聘计划何时完毕、人员何时能够上岗工作、招聘工作由哪个部门负责实施等。

2、招聘进程。招聘进程则以时间表的形式描述招聘与选用的时间安排与落实。

3、招聘结果。招聘结果记录每次通过测试的人员的数量和最终选用决策。

4、招聘经费。该部分内容应该详细地叙述招聘费用的使用 and 支付情况。

5、招聘评定。该部分内容实质上就是招聘综合分析的结果，在撰写招聘评定时，既要总结出合理的有借鉴意义的成功经验，又要客观地指出招聘工作存在的不足。

总之，在招聘小结完成后，招聘的负责人应给参与招聘活动的人员阅读和学习，使之能够全面地了解已经进行的招聘活动；同时应该交给专人妥善保存，以供随时查阅。

【思考题】

- 1、什么叫企业员工的招聘，企业员工的选用以及人力资源规划？
- 2、详细说明企业员工招聘与选用的程序。
- 3、为进一步了解应聘者的信息，请为企业制定一份招聘申请表。
- 4、企业员工招聘与选用的方法有哪些？怎样避免企业招聘工作人员在使用这些方法所产生的主观因素？

5、请为企业的招聘工作者拟一道面试题，并说明招聘工作者想考察刚毕业的大学生哪一方面的知识和能力？如果你是前去应聘的大学生，又怎样来回答这道面试题？

6、简述企业员工招聘与选用总结应具体作些什么事务？

【案 例】

技术处处长的选择

金星灯泡厂是 1946 年建厂的，至今已有 56 年的历史。但在 1988 年以后，企业的效益连年下滑，到了 1990 年，厂里已濒临破产。1992 年，厂里换了一位年轻有为的厂长盛天。在盛厂长的带领下，全厂职工发愤图强、背水一战，逐渐扭转了局面，企业呈现上升的趋势。目前，现有职工 2000 余人，产品由过去的 10 个系列发展到至今的 16 个系列，品种由 38 个发展到 66 个，天上飞的、地上跑的、海上行的都有。目前我国特种光源行业中声誉日隆，产品远销国内外。进入 2000 年后，随着中国入世日期的不断临近，厂里又重新确定了自己的目标和发展战略，准备大干一场。日前工厂准备和已经接触很久的 c 国企业合资经营，让企业更上一层楼。

随着企业的发展，企业对人才的需求也越来越大，治厂先治人，厂领导决定先调整干部班子，换下去一批不称职的干部，不拘一格，重新选聘各部门的负责人，惟合格者使用。经过一番考核与选聘后，企业的各个岗位都已事得其人，惟有技术处处长的位置尚未定下来。因为在企业的下一步合资工作中，技术处的作用很关键，技术处的处长将会是合资谈判中的关键人物。经过一番反复考察，金星灯泡厂在应聘的人员中最后选拔出了 4 个候选人，他们的情况如下：

张众，男，37 岁，其简历如下：

1985 年 化工大学电光源专业毕业。

1985-1992 年 于北京市照明研究所做助理研究员，曾有数篇研究成果报告在国内获奖。

1992-1996 年 于深圳某贸易公司任推销员、推销部经理。

1996 年至今 于北京某私营企业任副经理（该企业约 150 人）。

许大军，男，32 岁，其简历如下：

1990 年 清华大学材料专业毕业。

1990-1992 年 在美国攻读 MBA 学位。

1992 年至今 归国后，分别在 4 家外资企业任普通职工、技术部经理，现任某外国著

名公司的技术部副部长。

陈红，女，41岁，其简历如下：

1975-1978年 于黑龙江省建设兵团插队。

1978-1979年 返城待业。

1979-1986年 于金星灯泡厂，历任普通工人、班长、团支部书记

1986-1989年 于成人高校脱产学习材料专业，获大专学历。

1989年至今 于金星灯泡厂，历任技术处技术员、高级工程师兼技术处副处长。

薛振平，男，29岁，其简历如下：

1991年 毕业于复旦大学电光源专业，获学士学位。

1991-1992年 于市政府机关任普通工作人员。

1992-1995年 毕业于复旦大学电光源专业，获硕士学位

1995年至今 于某大学任教，并拥有若干项电光源领域的个人专利。

考虑到这几位候选人各有优劣，负责选拔工作的副厂长刘思奇陷入了沉思。

思考题：

1. 请谈一谈选拔金星灯泡厂技术处处长的关键选拔标准都有哪些？
2. 评价上述候选人的优势与劣势。
3. 如果要从上述四个候选人中去掉两个，你会选择哪两个？为什么？

第六章 员工培训

员工一经受聘进入企业组织，他们今后的成长与发展，便立即成为他们和组织共同关注的中心。为了使企业和员工都能在变化的环境中确保生存与进步，对员工的培训进行周密的组织安排和管理，是非常必要的。

第一节 员工培训的必要性和重要性

而今，越来越多的企业将培训用于实现两个目的：一个是向本企业员工传授广泛的技能，包括解决问题的技能、沟通技能，以及团队建设技能等等；另一个是用来培植“强化员工的奉献精神”。在当今世界中，企业需要发展的速度和对环境适应的灵活性，要能满足顾客在质量、品种、专门定制、方便、省时方面的需求。而要适应这些新的标准需要有一支不仅仅是接受过技术培训的员工队伍，而且还要求员工们能够分析和解决与工作有关的问题，灵活善变地、卓有成效地在团队中工作，能迅速适应工作转换。

一、 培训是人力资源开发的主要手段

很多人把人力资源开发与员工培训混为一谈，其实二者是有区别的。人力资源开发就是组织通过培训及其他工作改进员工能力水平和工作业绩的一种有计划的、连续性的工作。而员工培训是以改进员工的知识、技能、态度和社会行为，提高员工工作绩效和组织效益为目的的一种学习过程。首先，二者的目的有所不同。培训的目的是使培训对象获得目前工作所需的能力和知识。例如，教一名行政人员如何使用办公自动化软件。而开发的目的范围比培训广，要使开发对象掌握目前工作和未来工作所需的知识和能力，着眼于更长远的目标。但在实际操作中，二者的内容常常交叉在一起，很难截然分开。其次，培训是人力资源开发的主要手段，但不是惟一手段。人力资源开发不仅跟培训有关，而且跟人力资源管理的其他职能有关，特别是跟考核有关。

正确认识培训与人力资源开发的关系，有助于我们正确认识组织进行人员培训的必要性和重要性。

二、 培训的必要性和重要性

人是生产力诸要素中最重要、最活跃的因素，一个组织的命运归根结底取决于其工作人员素质的高低。人的素质的提高，一方面取决于个人自身的努力，但更重要的是依赖于有计划、有组织的培训。组织在对待人才方面，应坚持“两条腿走路”，引进人才固然重要，内部培训和提高才是标本兼治的长远之计。发达国家、优秀的企业的成功经验就是最好的证明——毫无例外地高度重视员工培训。美国企业在2002年的培训投入总计超过了1000亿美元，近年还一直保持着增长的势头。

培训的重要性主要表现在以下几方面：

1. 培训是协调人事矛盾的重要手段

随着科学技术的发展和社会的进步，“事”对人的要求越来越新、越来越高，人与事的结合处在动态的矛盾运动之中。总的趋势是各种职位对工作人员的智力和非智力素质的要求越来越高。当前还很称职的员工，如不坚持学习，不久就有可能淘汰出局。人与事的不协调是绝对的，这是事业发展的必然结果。要解决这一矛盾，一要靠人员流动（即用“因事选人”的方法实现人事和谐），二要靠员工培训，即用“使人适事”的方法实现人事和谐。通过培训，使员工更新观念、增长知识、提高能力，适应不断变化的职位要求，显然，这是实现人事和谐的更为根本的手段。

2. 培训是人才培养的主要途径

社会对人才的需要千变万化，对各层次人才的培养提出越来越高的要求，仅仅依靠专门的、正规的学校教育越来越难以满足要求，终生学习是每个员工必须始终坚持的生存之道、发展之基。而组织对员工进行必要的培训正是继续教育和终生教育的一个重要的途径。组织的新生力量和现有工作人员都必须不断地在实际工作中锻炼和提高自己，他们中的绝大部分人员只有依靠本地区、本系统、本部门和本单位广泛开展培训，走在实践中培训成才之路。即便具有高学历的新进人才进入工作岗位伊始，也不可能立即成才，除了经过实际工作的锻炼外，应接受必要的培训，才能成为名符其实的专门人才。肯德基的人才培养模式就是一个很好的成功范例。

3. 培训是满足员工实现个人价值的愿望，降低员工的流动率的有效途径

组织中人员虽然因学历、背景、个性的不同而有不同的主导需求，但大部分都渴求不断充实自己，完善自己，充分发掘自己的潜力。越是高层次人才，这种需求就越迫切。在组织中得到锻炼和成长，已成为人们重要的择业标准。企业如能满足员工的这种自我实现需要，将激发出员工深刻而持久的工作动力。经过培训的人员，不仅提高了素质和能力，也改善了工作动机和工作态度，增强了对组织的情感依赖和认同度。应该说，培训是调动员工积极性、降低员工的流动率的有效方法。

4. 培训是建立和强化组织文化的有效途径

进入 21 世纪, 管理科学正经历从科学管理到文化管理的第二次飞跃。在激烈的市场竞争中, 有越来越多的企业家发现文化因素的重要作用。日本一大批优秀企业的崛起和发展, 鲜明地体现了企业文化的威力。企业文化建立和强化不是孤立的, 特别是离不开人力资源管理活动。培训是建设企业文化的重要环节。应把企业文化作为人员培训的重要内容, 在培训过程中宣传和强化企业文化。

5. 培训是培养企业核心竞争力的重要手段

随着知识经济的崛起, 科学技术的迅猛发展, 科学技术成为企业发展、社会经济发展最主要的动力。知识更新、技术更新的周期越来越短, 而技术在竞争中的地位日益重要, 技术创新成为企业赢得竞争的关键一环。技术创新的关键在于一流技术人才的培养。通过技术培训, 使企业的技术队伍不断更新知识、更新技术、更新观念, 才能走在新技术革命的前列。从另一方面讲, 培训着眼于提高人的素质, 而人正是企业最根本、最主要的竞争优势。所以, 企业想要在激烈竞争中立于不败之地, 就必须重视培训。

第二节 培训的原则和形式

一、 人员培训的原则

1. 理论联系实际, 学用一致的原则

培训都应当有明确的针对性, 从实际工作的需要出发, 与职位特点紧密结合, 与培训对象的年龄、知识结构、能力结构、思想状况紧密结合, 这样才能收到实效, 推动工作水平的提高。

为使培训与使用一致, 应注意以下几点:

(1) 要全面规划。培训工作是一项长期的、经常性的工作, 所以培训工作切忌盲目性和随意性。应根据人员的实际情况, 制定出短期、中期和长期的培训计划, 使人员培训规划与各行业、各部门、各单位的工作规划妥善地“接轨”。

(2) 要学用一致。培训内容切忌概念化、一般化, 要从实际出发, 根据各类人员的工作性质和素质现状, 针对性地决定培训内容。培训的方法也应学用结合, 多采用“案例教学”、“演示教学”等等。也可根据培训内容来选择对口的人员进行培训。

2. 知识技能培训与组织文化培训兼顾的原则

培训的内容应该与岗位职责相衔接。组织中的任何职位都要求任职者既要掌握必备的知

识和技能，又要了解并遵守公司的制度并具有基本的职业道德。这些都必须通过不断的培训加以强化。企业既要安排文化知识、专业知识、专业技能的培训内容，还应安排理想、信念、价值观、道德观等方面的培训内容。而后者又要与企业目标、企业哲学、企业精神、企业道德、企业风气、企业制度、企业传统等密切结合起来进行教育，使之切合本单位实际。

3. 全员培训和重点提高相结合的原则

全员培训就是有计划、有步骤地对在职的各级各类人员都进行培训，这是提高全员素质的必由之路。但全面并不意味着平均使用力量。为了提高培训投入的回报率，培训必须有重点，这个重点就是对企业的兴衰有着更大影响力的管理和技术骨干，特别是中高层管理人员。对于年纪较轻、素质较好、有培养前途的第二、第三梯队干部，更应该有计划地进行培训。

4. 严格考核和择优奖励原则

培训与其他工作一样，严格考核和择优奖励是不可缺少的管理环节。严格考核是保证培训质量的必要措施，也是检验培训质量的重要手段。只有培训考核合格，才能择优录用或提拔。鉴于很多培训只是为了提高素质，并不涉及录用、提拔或安排工作问题，因此对受训人员择优奖励就成为调动其积极性的有力杠杆。要根据考核成绩，设不同的奖励等级，还可记入档案，与今后的奖励、晋级等挂起钩来。

二、 培训形式分类

1. 从培训与工作的关系来划分，有在职培训、脱产培训和半脱产培训。

在职培训即人员在实际的工作中得到培训，它很经济，不需要另外添置场所、设备，有时也不需要专职的教员，而是利用现有的人力、物力来实施培训。同时，培训对象不脱离岗位，可以不影响工作或生产。但这种培训方法往往缺乏良好的组织，不太规范，因而影响培训效果。脱产培训即受训者脱离工作岗位，专门接受培训。由于学员脱产学习，没有工作压力，时间、精力集中，其知识技能水平会提高很快。这种形式的缺点是成本较高，所学内容若在实践中应用尚需进一步摸索。半脱产培训介乎上述两种形式之间，可在一定程度上克服二者的缺点，吸纳二者的优点，从而较好地兼顾费用和质量。

2. 从培训目的来划分，有文化补习、学历教育、岗位职务培训等

文化补习的目的在于增加受训者的科学文化知识，提高其基本素质，为以后的进一步提高奠定文化基础。这类培训的对象主要是学历较低、从事简单劳动的一般人员。学历教育的目的是全面提高受训者的专业素质，表现为更高的学历。MBA 教育、MPA 教育、专升本教育、在职研究生教育等都是学历教育的典型形式。为了稳定学历较低的骨干、提高组织人员的整

体素质，许多组织都制定措施鼓励员工提高学历，甚至直接筛选人员送到国内外的大学接受学历教育。岗位职务培训是以工作的实际需要为出发点，围绕着职位的特点而进行的针对性培训。这种培训旨在传授个人对于行使职位职责、推动工作方面的特别技能，偏重于专门技术知识的灌输。同时，这种培训还用来使人员在担任更高级职务之前，能够充分了解和掌握未来职位的职责、权力、知识和技能等，在担任较高职务时，尽快胜任工作，打开局面。

3. 从培训的层次上划分，有高级、中级和初级培训

根据能级能质原则，不同才能之间有质的差别，在能质相同的情况下，能级有高低层次之分。层次越高的人数越少，大量的应是中、低层次的一般人才。因此，在培训时也应顾及到这一事实，多层次地安排人员培训。一般而言，初级培训可侧重于一般性的知识和技术方法；中级培训可适当增加有关理论课程；高级培训则应侧重于学习新理论、新观念、新方法。培训的级别越高，所采用的组织形式则越趋小型化、短期化。

第三节 员工培训

培训对象不同，培训的特点也不同。企业中的人员总体上可分为普通员工和管理人员两大类，我们分两节分别介绍这两类人员培训的有关内容。

一、新员工培训

新员工的培训通常也称为职前教育、导向教育等。

1. 新员工培训的含义。职前教育是指对新进人员提供企业的基本信息，以帮助他们顺利地成为组织的一分子的过程。职前教育是企业中新进人员社会化过程的一部分，它使员工了解企业的现行的政策、态度、标准、价值观，以及企业和所属部门所期望的行为模式。

2. 目的。新进员工最初是站在组织的“边界”上的，他们虽然不再是局外人，但是又还没有被组织拥入自己的怀抱。他们会有种种的疑问，对来自组织环境的各种信息非常敏感。岗前培训是企业新员工社会化的一个组成部分。所谓社会化过程是一个不断发展的过程，它包括向所有员工灌输企业及其部门所期望的主要态度、规范、价值观和行为模式。如果处理得当，对员工最初的岗前培训，可以有助于减少新员工上岗初期的紧张不安，以及可能感受的现实冲击。

(1) 增进了解。首先是要让新员工了解企业。虽然他们在应聘过程中对企业已经有了一些了解，但这种了解一般都是比较肤浅和片面的，特别是对企业文化的认识；对企业的规章

制度，新员工更是一无所知。在正式开始工作前真实而全面地了解企业，不论对新员工还是企业都是十分必要的。其次，新员工培训的过程，也是企业管理者和新员工相互了解的过程。参与培训的管理者一方面要让新员工认识和了解自己，另一方面也要尽可能多地认识新员工。有效的沟通和了解，能帮助新员工能更快地融入到集体中，为尽快适应工作角色打下良好的基础。

(2) 消除疑虑。新员工是怀着各种各样的想法进入企业的，有对未来的美好期待，也有对新环境的不安和疑虑。自己的上司是什么样的人？同事们是否友好？公司在招聘时的承诺能否兑现？自己将承担什么工作？等等。他们迫切希望能尽快知道答案。一般而言，这种不安和疑虑的心理都会持续一段时间，但良好的培训和接待将能够缩短这种不稳定的时间而使新员工更早并全力以赴地投入工作。

(3) 适应工作。新员工进入企业后做的第一份工作都将是新的工作，不管以前是否做过类似的工作。即使他们已经有了扎实的基础知识和丰富的实践经验，他们也还需要了解本企业在这方面工作是怎样做的，这正是培训要解决的。要让新员工了解即将从事的工作的基本内容和程序，知道自己应该如何开始，如何尽快进入角色。

(4) 培养归属感。员工对企业的归属感，就是员工对企业从思想、感情和心理上产生的认同、依附、参与和投入，是对企业的忠诚和责任感。归属感是培养出来的。新员工对企业还没有什么归属感，但这却是培养归属感的最关键而又最有效的阶段。刚刚加入一个组织，一方面，新员工迫切希望得到同事的认可和接受，得到上司的重视和赏识；另一方面，他们又觉得自己是新来的，是陌生人，还不属于这个组织。在这时，周到而充实的培训安排、管理者 and 老员工的热情态度都将把新员工们躁动的心拉向企业，很快地，他们也会觉得自己是这个企业的人了。

美国丰田汽车公司的岗前培训（其被称作“同化”）计划就是这方面的一个案例。这个计划包括像公司福利一类传统的内容，但更主要的目的是潜移默化地使丰田的新员工接受该公司的质量意识、团队意识、个人发展意识、开放沟通意识的教育。这个计划为期四天，其主要内容可总结如下：

第一天，上午 8：30 开始，由公司主管人力资源的副总裁介绍本计划梗概、致欢迎辞、详细讲述公司组织结构和人力资源部门情况。用一个半小时介绍丰田公司的历史和文化，用将近两个小时介绍员工福利。然后再用两小时介绍丰田公司质量和团队精神的重要性。

第二天，开始用两个小时进行“TMM 倾听方法——沟通技能训练”。在此过程中主要强调相互尊重、团队精神和开放交流的重要性。然后，将这天其余的时间都用于讲解岗前培训的一般性内容，包括安全、环境事务、丰田的生产体系以及公司的图书馆。

第三天，开始又用两个半至三个小时进行沟通训练，内容是“TMM 提问与反馈方法”。其余时间用于介绍丰田公司解决问题的方法、质量保证、事故通报与安全。

第四天，上午召开团队精神研讨会，主题包括团队训练、丰田的提案制度，以及丰田的团员活动协会。还要介绍一些作为团队成员的基本知识和技巧，如工作小组负责做什么，作为一个小组的共同工作。下午专门进行防火与灭火训练。

如期完成四天的岗前培训（同化）社会化活动后，参加活动的员工便潜移默化地接受了丰田的意识，尤其是它的质量使命、团队价值观、不断改进和解决问题的方式。这是赢得新员工对丰田公司及其目标和价值观的信仰的重大步骤。

3. 新员工培训的主要内容

(1) 企业文化培训。包括要让新员工了解企业的历史、企业宗旨、企业精神、企业的发展目标、经营哲学等，从而最终明确：企业提倡什么，反对什么，应以什么样的精神风貌投入工作，应以什么样的态度待人接物，怎样做一名优秀职工。

(2) 规章制度培训。新员工不可能在开始就熟悉企业所有的规章制度，在本阶段主要是要让员工了解他们最关心的以及不了解就难以开始工作的制度，例如考勤制度、请假制度、奖惩制度、薪酬福利制度、财务报销制度、人员调配制度、培训制度、考核制度、职称评定制度、晋升制度、岗位责任制度、安全规程、员工行为规范等等。

(3) 业务培训。这包括本企业产品或服务的基本知识、企业的基本生产经营特点、部门的主要职能、基本的工作流程、工作要求及操作要领等。

(4) 熟悉环境。这就是要让新员工了解与其工作、生活关系最为密切的部门和场所，例如财务部门、食堂、卫生间等。

4. 新员工培训的一般程序

(1) 概况介绍。由了解企业情况的人员向新员工介绍，或者播放介绍企业的影片。介绍的内容包括企业发展历史、组织机构、主要领导、平面布置等。

(2) 参观。在参观过程中，除了向新员工介绍上文提到的关键部门和场所外，还应重点了解企业环境内的纪念建筑，例如雕塑、纪念塔、纪念碑、展览橱窗、荣誉室等。

(3) 企业层次的培训。包括由企业主要领导（通常是总经理或董事长）宣讲企业文化，由有关部门负责人介绍企业规章制度和企业生产经营特点、技术特点，对新员工进行上岗前的岗位技能培训等。

(4) 部门层次的培训。新员工分散到各部门后，各部门应组织相应的培训，包括向新员工介绍本部门人员、本部门主要职能、本部门的特殊规定以及对新员工继续进行必要的岗位技能培训等。

(5) 有关领导与新员工单独面谈。对于小企业, 应该由企业的主要负责人, 例如总经理、副总经理出面跟新员工面谈; 对于大企业, 可由新员工的直接上司跟新员工面谈。面谈的主要目的是了解新员工个人的特殊情况, 例如其职业规划、遇到的困难、对上司及企业的期望等。

二、 在职员工的培训

在职培训是指让一个人通过实际做某项工作来学会做这项工作。事实上, 从收发室办事员到公司总裁, 从进入公司开始就得到某种在职培训。在许多企业中, 在职培训都是员工们惟一能得到的培训。这通常表现为新员工跟着有经验的员工或主管人员学做工作, 由这些有经验的员工或主管人员来实施培训。

在职培训有几种类型, 人们最熟悉的是教练与实习的方法, 即由一位有经验的工人或直接主管人员在工作岗位上对员工进行培训的方法。在较低层次上, 这种辅导可能只是让受训者通过观察主管人员工作掌握机械操作技能。但这种技术也可以在高层管理人员培训中广泛应用。例如, 助理职务通常就是用于培训和开发本企业未来高层管理人员的。让员工(一般是接受管理培训的人)在预定时期内变换工作岗位的工作轮换是另一利! 在职培训技术。同样, 特别任务法也是让基层管理人员学习获得解决实际工作问题的第一手经验的方法。

在职培训有个优点: 它比较省钱, 受训者边干边学, 不需要像教室或教学法计划要求的教学手段一样花较多的脱产培训设施。同时, 这种方法也能促进学习, 因为受训者通过实干来学习, 能够迅速得到有关他们工作行为正确与否的反馈。

但是, 在设计在职培训计划时, 要牢记几个与实施培训者有关的因素。实施培训的人应当接受严格的训练, 掌握必需的培训资料。应当对被选作培训教师的有经验的人进行有关指导方法的全面培训, 尤其要让他们了解我们在前面讲过的那些学习的原理和接下来我们要讨论的工作指导技术。下面介绍一种对新员工实施在岗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) 说明他们接受培训的原因。
- (3) 启发兴趣, 鼓励提问, 了解学习者对自己的工作或其他工作已经知道些什么。
- (4) 说明整个工作的原由并说明这个工作与学习者已经知道的一些工作的关系。
- (5) 尽可能使学习者接近日常工作岗位。
- (6) 让学习者熟悉工作设备、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) 用正常工作速度将整个工作做一次。
- (3) 用慢速做几次，对工作的每个步骤加以说明。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) 让学习者慢慢地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，在前一两次示范一些比较复杂的步骤。
- (2) 你教被培训者以正常速度做工作。
- (3) 让学习者自己做，逐渐改进技能和速度。
- (4) 一旦学习者的工作能力得到证实，就可正式开始工作，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习者提供帮助的人。
- (2) 逐渐减少监督，经常根据质量及数量标准检查工作。
- (3) 及时纠正刚有苗头的不良工作方式，不让其形成习惯。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，不断对学习者的鼓励，直到其能够达到质量和数量标准

第四节 培训的组织管理

培训是人力资源部的重要职能。由于培训工作涉及面广，内容复杂，而且各有关领导部门、领导者对培训工作的重视程度参差不齐，培训工作很不平衡。因此，必须加强对人员培训工作的管理。

一、 培训工作流程

培训工作流程主要包括三个阶段：培训需求分析；培训设计和实施；培训评估。如图6-1所示。

1. 培训需求分析

在培训活动中，培训的组织者与参加者应该是服务和被服务的关系，组织者应该把参加者视为自己的顾客，必须考虑顾客的需求。需求分析关系到培训的方向，对培训的质量起着决定性的作用。

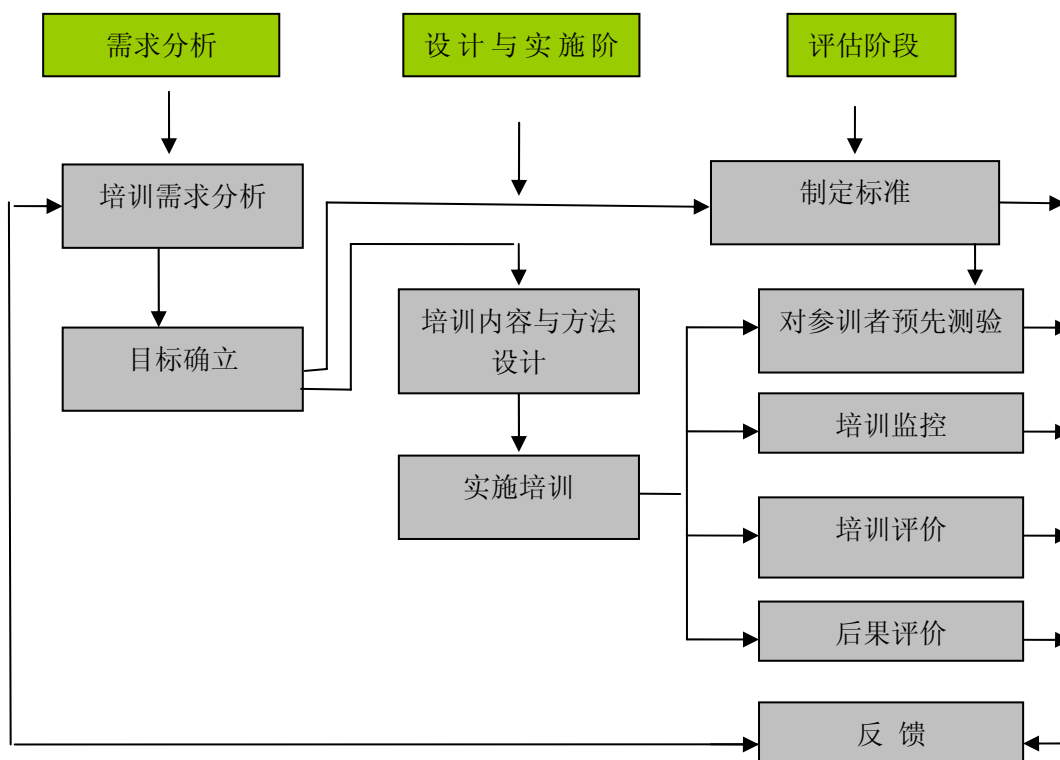


图 6-1 培训工作流程

开展培训活动的第一步就是要确定需要进行什么培训。评估从事新工作的员工的培训需求是相当简明的事情。你的主要任务就是确定这项工作的要求并将它划分为一些子任务，然后将每项子任务告诉给这个新员工。而评估在岗员工的培训需求则可能比较复杂一些。这种培训需求通常是由问题（如废品超额等）引出的，因此，你还有一个任务就是确定培训是不是解决问题的办法。例如，工作绩效下降往往是因为工作标准不清或从事工作的人缺乏动力。

任务分析与工作绩效分析是确定培训需求的两个主要技术。在一次调查中，19%左右的管理人员说他们采用任务分析（task analysis），即对工作做详细的研究以确定必需的技能，以便实施适当的培训计划。任务分析特别适用于确定从事新工作的员工的培训需求。工作绩效分析（performance analysis）是指对在岗员工的工作绩效作细致的研究，以确定培训是否可以减少像废品量大或产量低一类的工作绩效问题。据报道，用于确定培训需求的其他手段有主管人员的报告、人事记录、管理部门要求、观察、工作知识测验以及问卷调查。

培训也要反映企业的整体人力资源规划以及企业的目标。例如，假设一家百货连锁商店打算将南部连锁店增加一倍，这就是意味着必须制定这些新店的人员配置计划。这些计划会转而要求为计划的连锁店开张选拔和培训员工。

任务分析用以确定从事新工作的员工的培训需求。对低层次工作而言，通常是雇佣没有经验的人员并对他们进行培训。在这种情况下，你的目的是为保证良好的工作绩效而进行必

要的技能 and 知识开发，因此通常根据任务分析来详细研究某项工作以确定需要什么专门技能，如装配工的焊接技术，主管人员的面谈技巧等来开展培训。

工作绩效分析是指核查当前工作绩效与要求的工作绩效之间的差距，并确定是否应当通过培训来纠正这种差距。第一步是要评价员工的工作绩效。你必须先确定你希望这个员工的工作绩效是什么样的，而目前他的工作绩效又是什么样的。

工作绩效分析的核心是要区分不能做和不愿做的问题。首先，确定是否为不能做。如果是不能做，就要了解具体原因，包括：员工不知道要做什么或不知道你的标准是什么，系统中的障碍（如缺乏工具或原料），需要工作辅助设备（如彩色编码电线，其可使装配工知道哪条线走和哪能里），人员选拔失误导致雇佣不具备工作所需技能的人。另一方面，也可能是不愿做的问题，这是指如果员工想做的的话他们可以把工作做好。如果是不愿做，可能就得改变奖励制度，也可能就要建立另一种激励制度。

培训需求确定了，就应据此确定培训目标，培训目标可以指导培训内容、培训方法和评价方法的开发。对培训目标的陈述方式主要有三种：

知识目标：培训后受训者将知道什么；

行为目标：他们将在工作中做什么（行为目标）；

结果目标：通过培训组织要获得什么最终结果。

例如，一个安全培训项目的目标可以阐述为：

知识目标：“使受训者能够精确地描述把重物吊离地面的正确程序”；

行为目标：“观察到的违反安全程序的情况发生频率应低于每人年一次”；

结果目标：“工厂中造成时间浪费的事故减少 30%”。

2. 培训设计和实施

培训设计主要完成两方面的任务：培训内容设计和培训方法设计。这两方面是相辅相成的。

一旦培训目标确定了，具体的培训内容也就可随之确定。培训的内容一般由许多部分和方面的内容组成，这些内容在培训过程中应该有一定的顺序，以保证培训能够循序渐进。在设计培训内容时，切忌盲目照搬、赶时髦，而应密切联系本企业的实际情况。

在确定培训内容的同时，就要选择适当的培训方法。培训方法有许多，每种方法都有利有弊。

(1) 授课。授课是成本最低的培训方法之一，因为它几乎没有什么开发费用，并可以用于比较大的培训班。尽管有批评说这种方法缺少实践和反馈的机会，有关的研究却显示，它至少有中等水平的效力。

(2) 学徒制。“师傅带徒弟”是一种古今中外都流行的培训方法。一个师傅可以带一个徒弟，也可以同时带几个徒弟。师傅对徒弟的培训应该是全面的，不仅包括技术、工艺、操作、服务技巧、办事方法，而且包括思想、作风、伦理。这种方法通常能节省成本，因为学徒工作的工资报酬相对较低。其局限性在于：对师傅的要求较高；另外，学徒期通常是固定的，这对不同员工学徒前的技术水平和学徒过程中学习速度的个体差异考虑不足。

(3) 讨论会。这种方法适用于人数较少群体的培训。其长处是提供了双向讨论的机会，受训者比较主动，培训者也可以及时而准确地把握受训者对培训内容的理解程度。这种方法对提高受训者的责任感或改变工作态度特别有效。

(4) 工作轮换。这是一种在职培训的方法，目的在于扩展员工的知识和技能，使其胜任多方面的工作，同时增加工作的挑战性和乐趣。企业因此而在人员调配上获得更大的灵活性。当工人按计件制度计酬，并且他们在主要工作之外的其他工作中效率较低时，工作轮换可能就不合适了。

(5) 录像。企业可以自制或购买培训用的录像资料。这种方法具有许多优势：可以激发受训者的兴趣；可以用来异地培训，从而节约旅行成本；可以对不同的对象重复使用而不增加成本。在行为模式化培训以及人际技巧培训中，这种方法更具有其他方法不可取代的优越性。受训者可以看到真实的行动从而去模仿；受训者自己的言行也可以被录像并立刻回放以给他们提供反馈。这种方法主要缺点是录像资料的初期开发成本和后来进行调整的成本较高；有些情况下也可能比较费时。

(6) 模拟。模拟是以实际情况为模型的一种经过精心设计的练习，受训者可以参与其中并得到反馈。这种方法对于错误的风险和代价很高（如飞行员培训）以及缺乏直接的、可以看得见的反馈（如管理决策制定）的工作特别有用。在计算机技术的帮助下，机械模拟器（如飞行模拟）可以造得惊人地真实。模拟被经常用于管理培训，如处理公文练习、商业游戏和案例研究。我们在上一节介绍的“决策竞赛”就是用来培训管理者的一种模拟方法。另一种特别流行的模拟是拓展训练（也叫做外展训练），这种训练包括了一系列的练习，例如让一组受训者翻越一座高墙而不借助任何设备，利用一些油桶、竹竿和绳子自制成船并通过一片水域。每一次练习之后，培训者将练习中的行为和受训者的工作环境相联系，使受训者获得改进工作的启发。

(7) 案例。案例是对真实管理情境和问题的描述，它可以只涉及一个典型的管理问题，也可以把若干管理问题综合在一起。这种方法的优点是真实性、实用性、参与性都很强。因为案例分析往往采用个人思考、小组讨论与集体讨论相结合的形式，所以既能锻炼受训者个人的分析能力，又可训练团队合作能力。企业在培训中采用案例方法，最好能应用本企业自

己的案例，这种案例不仅能更有效地调动受训者参与的积极性，而且实用性也更强。

(8) 内部网。多媒体工具、网络技术的发展为企业的培训工作提供了新的、便捷的手段。企业可开发内部网，将文字、图片乃至音像等培训资料放在网上，从而形成一个网上资料馆、网上课堂。这种方法的优点是：方便，不需要统一时间，员工可以选择方便的时间随时上网学习；突破地域限制，网络手段把天各一方的员工联系在一起，即使地处偏远，也可学到同样的内容；成本较低，除了课件制作外，几乎不增加任何成本。事实上，内部网具有网络所具有的几乎所有优势。正因如此，这种方法近些年来得到了长足的发展，并形成了一个新的研究方向——知识管理。

(9) 远程教育。远程教育借助卫星、电视、网络等通信和视听手段，实现人员异地交互的一种教育培训方法。跟内部网方法不同的是，远程教育中人员彼此之间是可视的，并能实现实时的沟通，就像在同一个教室中一样。目前，不论在大学教育还是公司培训中，这种方法都日渐普及。

(10) 自学。集体培训必须跟自学相结合。企业既可要求员工通过内部网自学，也可指定甚至提供学习资料，提倡或要求员工利用业余时间自学。不少企业还用支付部分学费的方法鼓励员工自行参加社会组织的培训。

3. 培训评估

对培训项目进行评估的作用在于一是决定是否应在组织内继续进行该项培训；二是对培训进行改进。

可以从以下四个层次上对培训进行评估，这四个层次对应着四种不同的方法。

(1) 反应。评价受训者对培训计划的反应如何。他们是否喜欢这个培训计划？他们认为这个计划是否有价值？

(2) 知识。你可对受训者进行测试，确定他们是否学到预期应学到的原理、技能和事实。

(3) 行为。了解一下由于这个培训计划受训者工作行为是否发生了变化。例如，商店投诉部门的员工对待来投诉的顾客是否比过去更友善些了？

(4) 成效。可能最重要的是问一问“根据预先的培训目标衡量计划所取得的最终成果是什么？顾客对员工的投诉是否减少？废次品率是否得以改进？产品成本是否降低？人员流动是否减少？现在是否能完成生产定额？”等等。当然，成效提高尤其重要。根据受训者的反应、知识的增长，以及工作行为变化，可以判定这个培训计划可能是成功的。但是，如果没有取得这种成效，那么最终分析就说明该培训计划可能没有实现目标。如果是这样，问题可能就在培训计划之中。不过也要记住：这种成效可能也不足以说明培训效果，因为要解决的问题可能不是用培训能解决的。

对培训行为和结果进行考核的一种主要方法是回任工作考核。回任工作考核指对培训结束后回任工作的评价。学习的目的全在于应用，回任后的工作表现是检验培训效果的最直接的证据。回任工作考核的主要内容是：思想上有无进步，对组织文化的认同感有无增加，工作态度和作风有无改变，业务能力有无提高，工作效率有无增进。最后综合起来判断培训目标是否达到。回任工作考核的方法可有多种，如问卷调查、实地考察、回任小结等。

4. 在培训工作上应该避免的失误

（1）形式主义的培训

培训就是为了可以在工作汇报的表格中增加填写的内容，向上级主管部门汇报，为企业和个人的政绩添上值得夸耀的一笔。

（2）肤浅的培训

培训者对企业的培训需要不清楚或盲目跟风，社会上流行什么培训，就对职工进行什么培训；或贪新求洋，在培训项目的选择上喜欢猎奇，崇拜国外的培训教师和课程。应该说西方的一些培训工作是走在中国的前面的，有很多东西值得我们学习和效仿，但是我们把东西从西方拿来之后，一定要经过消化，否则会因为“水土不服”而消化不良的。

（3）填鸭式的培训

在短时间内给学员灌输大量的知识而不给他们消化的时间和过长时间的学习，在实际培训工作中已经被反复证明效果不佳了，因为太多的内容、太长的时间不仅使人的学习效率下降，而且对授予的知识的吸纳能力也下降了。根据成人的理解能力强和学习目标明确的特点，在适当的时间内，就某一个问题能够让他们有透彻地了解，并深刻赞同就已经是很成功了。

（4）不考虑投入和产出的培训

培训也是企业的一项投资，要认真考虑产出效益，造成培训资金的浪费常见的有三个原因：一是盲目投资，对企业员工的培训内容与企业的实际情况不符，员工学了很多的知识和心得回来，却“报国无门”；二是培训对人不对事，企业不是学校，培训首先是满足企业的需要、改进企业的业绩，其次才是帮助职工完善职业生涯，如果单纯的从完善职业生涯出发，培训出的员工接受不了企业提供的工作环境和工作范围，那么企业辛辛苦苦培养出来的人才就会因不甘寂寞而流失；三是把培训当成游玩的机会，专门找有名山大川或古迹闹市的地点培训，名曰培训，实则游玩。

二、 企业培训工作的管理

近些年来，我国企业的培训工作随着经济的发展和改革的深入而快速发展，达到前所未

有的规模。但对培训工作的管理水平还远远不能适应培训规模扩张的需要，主要反映在缺乏长远规划、培训目的性针对性不强、培训质量控制不力、培训方法选择不当等方面。为提高培训的效益，保证培训的效果，必须加强对培训工作的管理。

1. 确立培训在企业中的重要地位关键是企业主要负责人要深刻认识培训的深远意义。目前，在有些企业，培训工作仍然是软任务，往往“说起来重要，做起来次要，忙起来不要”。有些人只从眼前利益出发，认为培训效益不高，见效慢，搞培训不合算。这些不正确的认识和目光短浅的做法是企业培训工作正常开展的主要障碍。“十年树木，百年树人”，没有长远的眼光，就做不好培训工作，更做不好人力资源管理工作。

2. 制定培训计划

培训是一项经常性的、长期的、战略性的工作，不是一时的权宜之计，因此必须从本企业实际出发全面规划，统筹安排。包括规划期内拟培训人数、培训的要求和标准、培训方法和途径、培训经费、教师、教材、基地、培训用实验仪器的落实、培训计划与生产经营计划、人员调配计划的衔接等等。

3. 建立健全培训组织

企业应有专司培训的部门或人员。大的企业可以成立培训中心甚至是大学，并在各下属单位或部门设立对口部门或人员。各部门应按照“加强领导，统一管理，分工负责，通力协作”的原则，搞好分级培训。培训所需的师资，一方面可以从企业外聘请，另一方面也要从企业内部挖掘和培养。有的企业要求企业的主要管理人员承担一定的培训工作，这既有利于提高培训效果，对管理者本人也是一种锻炼和提高。

4. 严格培训考核

这既包括对培训者的考核，也包括对受训者的考核。对培训者考核的主要目的在于改进培训，对受训者考核的主要目的是督促其全力以赴地完成培训。应该说，培训既是员工的权利，又是员工的义务。培训考核的结果可以作为员工转正、定级、使用、职称评定、报酬等的依据。

5. 保证培训投入

培训需要一定的物质条件，包括场地、设备、经费等。我国规定企业的培训经费应占到工资总额的 1.5%，跟发达国家比，这个标准是不高的。美国企业 1997 年这一比率是 1.8%，1998 年就上升到了 2%，而且美国企业员工的收入水平比我们要高得多。一些优秀企业，例如摩托罗拉公司、惠普公司、通用电气公司、IBM 公司等，这一比率都达到了 5%~10%。

第五节 组织学习与学习型组织

组织学习和学习型组织是现代企业重视培训、重视人力资源管理的产物,倡导组织学习、构建学习型组织,将使企业的人力资源管理发展到新的阶段。

一、 组织学习的含义

组织学习是从个人学习的概念引申出来的。在我们的日常生活中,学习就是吸收知识,获得信息的过程。组织学习研究方面有四种理论基础,即组织行为学、运作管理理论、战略管理理论和系统动力学理论。根据组织行为学理论,胡伯(Huber)认为组织学习是任何组织单位获取被组织认为有潜在应用价值的知识,阿吉瑞斯(Agyris)认为组织学习是发现和纠正错误的过程。哈佛大学的阿米·爱德蒙德森(Amy Edmondson)分析和综合各种不同领域对组织学习的定义,认为组织学习是一个过程,在这个过程中,组织的成员积极主动地应用资料(即与组织相关的信息)来指导组织行为,以提高组织连续适应环境的能力。这一定义强调三个方面:

- ①组织学习是一个过程;
- ②成员积极应用资料学习;
- ③提高组织的适应能力。

除了这三个方面外,定义中还应包含三点:

①组织学习是一个交互的开放学习过程,组织学习过程中不仅应从过去的经验和教训中学习,还应该不断地从外界吸收先进的技术、管理思想和方法,同时组织也对外界产生着影响;

②组织学习是通过组织中的个人来完成的,学习结果存在于个人和组织中的团队中;

③组织对环境适应应该是主动的。结合以上分析,我们认为组织学习是一个主动适应环境的过程,在此过程中组织及其成员积极学习并应用组织内外有用的知识,指导组织的行为,同时也影响着组织的环境。

二、 学习型组织

1. 学习型组织的定义。学习型组织(learning organization)理论自提出以来,备受世人关注,理论界进行了广泛而深入的探讨,但对于学习型组织仍没有一致的定义。综合各种观点,我们认为,学习型组织是某一组织或某一群体的全体成员在共同目标指引下注重学习、

传播、运用和创新知识，因而具备高度凝聚力和旺盛生命力的组织。

2. 学习型组织的特征

(1) 组织成员拥有一个共同的愿景

组织的共同愿景 (shared vision)，来源于员工个人的愿景而又高于个人的愿景。它是组织中所有员工共同愿望的景象，是他们的共同理想。它能使不同个性的人凝聚在一起，朝着组织共同的目标前进。

(2) 组织由多个创造性团体组成

在学习型组织中，团体是最基本的学习单位，团体本身应理解为彼此需要他人配合的一群人。组织的所有目标都是直接或间接地通过团体的努力来达到的。

(3) 善于不断学习

这是学习型组织的本质特征。所谓“善于不断学习”，主要有四点含义：

强调“终身学习”。即组织中的成员均应养成终身学习的习惯，这样才能形成组织良好的学习气氛，促使其成员在工作中不断学习。

强调“全员学习”。即企业组织的决策层、管理层、操作层都要全心投入学习，尤其是经营管理决策层，他们是决定企业发展方向和命运的重要阶层，因而更需要学习。

强调“全过程学习”。即学习必须贯彻于组织系统运行的整个过程之中。约翰·瑞定(J. Redding)提出了一种被称为“第四种模型”的学习型组织理论。他认为，任何企业的运行都包括准备、计划、推行三个阶段，而学习型企业不应该是先学习然后进行准备、计划、推行，不要把学习与工作分割开，应强调边学习边准备、边学习边计划、边学习边推行。

强调“团体学习”。即不但重视个人学习和个人智力的开发，更强调组织成员的合作学习和群体智力（组织智力）的开发。

学习型组织通过保持学习的能力，及时铲除发展道路上的障碍，不断突破组织成长的极限，从而保持持续发展的态势。

(4) “地方为主”的扁平式结构

传统的企业组织通常是金字塔式的，学习型组织的组织结构则是扁平的，即从最上面的决策层到最下面的操作层，中间相隔层次极少。它尽最大可能将决策权向组织结构的下层移动，让最下层单位拥有充分的自决权，并对产生的结果负责，从而形成以“地方为主”的扁平化组织结构。

(5) 自主管理

学习型组织理论认为，“自主管理”是使组织成员、能边工作边学习并使工作和学习紧密结合的方法。通过自主管理，可由组织成员自己发现工作中的问题，自己选择伙伴组成团

队，自己选定改革进取的目标，自己进行现状调查，自己分析原因，自己制定对策，自己组织实施，自己检查效果，自己评定总结。团队成员在“自主管理”的过程中，能形成共同愿景，能以开放求实的心态互相切磋，不断学习新知识，不断进行创新，从而增加组织快速应变、创造未来的能量。

（6）组织的边界将被重新界定

学习型组织的边界的界定，建立在组织要素与外部环境要素互动关系的基础上，超越了传统的根据职能或部门划分的“法定”边界。例如，把销售商的反馈信息作为市场营销决策的固定组成部分，而不是像以前那样只是作为参考。

（7）员工家庭与事业的平衡

学习型组织努力使员工丰富的家庭生活与充实的工作生活相得益彰。学习型组织对员工承诺支持各位员工充分的自我发展，而员工也以承诺对组织的发展尽心尽力作为回报。这样，个人与组织的界限将变得模糊，工作与家庭之间的界限也将逐渐消失，两者之间的冲突也必将大为减少，从而提高员工家庭生活的质量（满意的家庭关系、良好的子女教育和健全的天伦之乐），达到家庭与事业之间的平衡。

（8）领导者的新角色

在学习型组织中，领导者是设计师、仆人和教师。领导者的设计工作是一个对组织要素进行整合的过程，他不只是设计组织的结构和组织政策、策略，更重要的是设计组织发展的基本理念；领导者的仆人角色表现在他对实现愿景的使命感，他自觉地接受愿景的召唤；领导者作为教师的首要任务是界定真实情况，协助人们对真实情况进行正确、深刻的把握，提高他们对组织系统的了解能力，促进每个人的学习。

【思考题】

1. 有人说，人力资源开发就是培训。你对这种看法有何评论？联系实际地论述人员培训对企业的意义。
2. 新员工培训的目的地和主要内容是什么？新员工培训、在职员工培训在目的、形式和内容上有何区别？

【案例】

松下幸之助的培训之道

松下幸之助认为，一个人的能力是有限的，如果只靠一个人的智慧指挥一切，即使一时取得惊人的进展，也肯定会有行不通的一天。因此，松下电器公司不是仅仅靠总经理经营，

不是仅仅靠干部经营，也不是仅仅依靠管理监督者经营，而是依靠全体职工的智慧经营。松下幸之助把“集中智慧的全员经营”作为公司的经营方针。

为此，公司努力培养人才，加强职工的教育训练。公司根据长期人才培养计划，开设各种综合性的系统的研修、教育讲座。公司有关西地区职工研修所、奈良职工研修所、东京职工研修所、宇都宫职工研修所和海外研修所等五个研修所。

由此可以看出，松下能取得如此巨大的成就，除特定的历史条件和社会环境外，他的经营思想的精华——人才思想奠定了他成功的基础。松下先生说，“事业的成败取决于人”，“没有人就没有企业”，松下电器公司既是“制造电器用品”的公司，又是“造就人才的公司”。

松下的职工教育是从加入公司开始抓起的。凡新招收的职工，都要进行八个月的实习培训，才能分配到工作岗位上。为了适应事业的发展，松下公司人事部还规定了下列辅助办法：

第一，自己申请制度：干部工作一段时间后，可以自己主动向人事部门“申请”，要求调动和升迁，经考核合格，也可以提拔使用。

第二，社内招聘制度：在职位有空缺时，人事部门也可以向公司内部招聘适当人选，不一定非在原来单位中论资排辈依次提拔干部。

第三，社内留学制度：技术人员可以自己申请，经公司批准到公司内办的学术或教育训练中心去学习专业知识。公司则根据事业发展需要，优先批准急需专业的人才去学习。

第四，海外留学制度：定期选派技术人员、管理人员到国外学习，除向欧美各国派遣留学生外，也向中国派遣留学生，北京大学、复旦大学都有松下公司派来的留学生。

由于松下公司把人才培养放在首位，有一套培养人、团结人、使用人的办法，所以在松下体制确立以来，培养了一支企业家、专家队伍。事业部长一级干部中，多数是有较高学历的、熟悉现代企业管理的，不少人会一门或几门外语，经常出国考察，知识面广，年纪较轻，比较精干而且雄心勃勃，渴望占领世界市场，有在激烈竞争中获胜的志向，这是松下公司能够实现高效率管理的前提。

在如何培养人才上，松下有自己独到的见解：

1. 注重人格的培养。

名刀是由名匠不断锻炼而成的；同样，人格培养，也要经过千锤百炼。松下认为，造成社会混乱的原因，可能在于忽略了身为社会人所应有的人格锻炼。缺乏应有的人格锻炼，就会在商业道义上产生不良的影响。

2. 注重员工的精神教育和人才培养。

对员工精神和常识上的教导，是身为经营者的责任。松下力主培养员工的向心力，让员工了解公司的创业动机、传统、使命和目标。

3. 要培养员工的专业知识和正确的价值判断。

没有足够的专业知识，不能满足工作上的需要，没有正确的价值判断，也等于乌合之众，

无法促进公司以至社会的繁荣。

不过，培养员工正确的判断能力，不是件简单的事。但是只要随时养成判断价值的意识，就会有准确的判断。这样，做事时就能尽量减少失败。所以，在平常应该多参考别人的意见，和自己的想法作比较，从而想出更好的方式，作最妥善的决定。所以，应该鼓励员工不断地努力，相互学习，研究什么才是正确的价值判断。

4. 训练员工的细心。

细心体贴，看起来似乎是不足挂齿的小节，其实是非常紧要的关键，往往足以影响大局。因为在日新月异的现代世界，人们犯一点差错，就可能招致不可挽回的局面，所以，这种体贴而用心的表现，看起来微不足道，其实是至关重要的。

5. 培养员工的竞争意识。

松下认为，无论政治或商业，都因比较而产生督促自己的力量，一定要有竞争意识，才能彻底地发挥潜力。

6. 重视知识与人才相结合。

知识是一种兵器，这种兵器要碰到人才，才能发挥它的威力。松下引用汽车大王亨利·福特说过的一句话：“越好的技术员，越不敢活用知识。”说明知识分子往往是弱者，容易陷于自己知识的格局内，划地自限，缺乏迎战困难、打破陈规的精神，以至于无法成大功立大业。松下认为，今天的年轻人，多受过高中、大学的教育，所以有相当的学问和知识。由于现代社会的变迁，分工很细，公司的工作项目也愈来愈复杂，所以年轻人具备高程度的学问知识，在一方面来说，是必要而且是很好的事。但重要的是不要被知识所限制。不要只用头脑考虑，而要决心去做实际的工作，在处理工作的当中，充分运用所具备的知识。这样，学问和知识会成为巨大的力量。松下告诫刚从学校毕业的年轻人，要十分留心发挥知识的力量，而不要显示知识的弱点。

7. 恶劣环境促使成功。

松下强调真正的教育是培养一个人的人格，知识的传授只是教育的第二意义。他认为现在的教育虽名为教育，但不能算是真正的教育，真正的教育是提高一个人的人性。仅传授知识不能算是教育，知识的传授只是教育的第二意义，给成长中的人知识，是给他们兵器，绝不是教育本身。教育的中心，是培养一个人的人格，至于知识、技术之类，可说是教育的附属。一个具有良好人格的人，工作条件好，就能自我激励，做到今天胜过昨天，明天胜过今天，即使在恶劣的环境或不景气的情况下，也能克服困难，承担压力，以积极的态度渡过难关，开辟胜利的新局面。适才适用，即在适当的位置上，配置适当的人才；人才活用，即通过对人才的配置、信任和升迁，调动人才自动自发工作的精神。

8. 人才要配合恰当。

聚集智慧相等的人，不一定能使工作顺利进行，往往只有分工合作，才会有辉煌的成果。松下举例说，三个能力、智慧高强的企业家合资创办了一家公司，并且分别担任会长、社长

和常务董事的职位。一般人都以为这家公司一定会欣欣向荣，但没想到却不断地亏损，让人觉得很不可思议。这家公司是一个大装配厂的卫星工厂，属于某个企业集团。亏损的情形被企业集团的总部知道之后，马上就召开紧急会议，研究对策。最后的决定是敦请这家公司的社长退役，改到别家公司去投资，同时也撤销他社长的职务。

有入猜测这家亏损的公司再经这一番撤资的打击后，一定非垮不可了。没想到在留下的会长和常务董事两人的齐心努力下，竟然发挥了公司最大的生产力，在短期内就使生产和销售总额都达到原来的两倍；不但把几年来的亏损弥补过来，并且连连创造相当高的利润。而那位改投到别家企业的社长，自担任会长后，反而更能充分发挥他的实力，表现了他经营的才能，也创造了不错的业绩。这其中的奥妙就在于，人才要配合适当。在用人时，必须考虑员工之间的相互配合，如此才能发挥个人的聪明才智，这也是人事管理上的金科玉律。一般所说的因材施教，就是把一个人安排在最合适的位置，使他能完全发挥自己的才能。然而，更进一层地分析，每个人都有长处和短处，所以若要能取长补短，就要在分工合作时，考虑双方的优点及缺点，切磋鼓励，同心协力地谋求事情的发展。

怎样才能达成人事协调呢？松下认为不一定每个职位都要选择精明能干的人来担任。或许这个观点很难理解，可是，可以想象，如果把十个自认一流的优秀人才集中在一起做事，每个人都有他坚定的主张，那么十个人就有十种主张，根本无法决断，计划也就无法推动。可是，如果十个人中只有一两个特别杰出，其余的才识平凡，这些人就会心悦诚服地遵从那一两位有才智的领导者，事情反可顺利进行。

现在很多公司都拥有一流大学的毕业生，条件应该是得天独厚，但业绩并不如想象中的好，反之只有几个平凡员工的公司有时干得有声有色。其中原因当然很多，但人事协调的问题是最主要的因素。

一加一等于二，这是人人都知道的算术。可是用在人与人的组合调配上，如果编组恰当，一加一可能会等于三，等于四，甚至等于五，万一调配不当，一加一可能会等于零，更可能是个负数。所以，经营用人，不仅是考虑他的才智和能力，更要注意人事上的编组和调配。

9. 任用就得信任。

松下说：用他，就要信任他；不信任他，就不要用他，这样才能让属下全力以赴。用人固然有技巧，而最重要的，就是信任和大胆地委派工作。通常一个受上司信任、能放手做事的人，都会有较高的责任感，所以无论上司交代什么事，他都全力以赴。相反的，如果上司不信任属下，动不动就指示这样、那样，使属下觉得他只不过是奉命行事的机器而已，事情成败与他能力高低无关，那么他也就不会全力以赴了。

领导者都知道信任别人对工作会有所帮助，但要做到却很不容易。上司在交代部属做事时，心中总会存着许多疑问，譬如说：“这么重要的事情，交给他一个去处理，能负担得来吗？”或者想：“像这种敏感度很高，需要保密的事，会不会泄露出去呢？”领导者常会有这

种微妙的矛盾心理。

而更微妙的是，当上司以怀疑的眼光去对待部属时，就好像戴着有色的眼镜，一定会有所偏差，一件很平常的事也会让他疑惑丛生。相反地，以坦然的态度去对待部属，就会发现对方有很多可靠的长处。信任与怀疑之间，就有这么大的差别。因此对待要用主人，首先就要信赖，并且要抱着宁愿让对方辜负我，我也不愿怀疑他的诚意，如此可能更会赢得别人的效劳。现代社会最大的缺点，就是人与人之间普遍缺乏互信互敬的胸怀，因此导致许多意识上的对立，甚至行为上的争执，造成社会秩序的混乱。领导者如果能培养起信任别人的度量，不但可以提高办事效率，还可以为这个冷漠僵冻的人间，增添许多光明与和谐。

10. 采用强过自己的人。

松下主张采用强过自己的人，认为员工某方面的能力强过自己，领导者才有成功的希望。即使一个才智出众的人，也无法胜任所有的事情，所以唯有知人善用的领导者，才可完成超过自己能力的伟大事业。然而一般人最容易犯的错误，就是高估自己的能力，而不肯接受他人的忠告，领导者最应留意这点。

11. 创造能让员工发挥所长的环境。

工作的性质往往会影响个人能力的发挥。人员的配置，有时会使人胜任高于其能力的工作，有时则只能发挥其原来能力的一半。因此，人员的配置或运用很重要，运用适当，可以达到人尽其才，运用不当，则会埋没人才。如果从这个观点来观察大企业、中、小企业，就会发现中、小企业的员工，往往工作效率较高，而大企业要差得多。当然也有少数例外。

日本人的性情是：组织愈大的机构，愈不容易发挥效率。尤其政府机关的工作效率最差。并不是公务员不想好好地干，而是缺少使他们勤奋工作的环境。由于笼罩在不能施展才干的工作气氛中，容易有“多一事不如少一事”的倾向。大企业也有类似的情况。企业的规模愈大，所谓“官僚作风”愈浓厚。但是中、小企业如果有这种现象，就无法生存。因此，其员工不得不努力地工作。只有20名或不超过50名员工的公司，彼此都充分了解对方的心情或动态，政策较容易贯彻，人员较容易动员。因此，在中、小企业中较能充分发挥每一个人的能力，而实际上，每个人也会很卖力地工作。世人往往认为中、小企业不稳固、不坚强。但是大企业往往只能发挥员工70%的能力，中、小企业却能发挥100%甚至200%的工作效率。这就是中、小企业很大的长处，应该积极地发挥它。相对的，大企业则应该随时促进组织或制度上的专业化、分工的细密等等，创造能充分发挥员工能力的环境。

12. 不能忽略员工的升迁。

适时地提升员工，最能激励士气，也将带动其他同仁的努力。提升员工职位，应以员工的才能高低作为职位选定的主要标准，年资和考绩应列为辅助材料。一家公司想求得发展的最好办法，莫过于使制造的产品日益精良。因此，在工作上必须造就更优秀的人才，应采取“因才适用”的提升制度来配合作业。这种制度并不受年龄、性别的限制，完全依才干、品德、经验来衡量员工是否可以胜任另一新的职务。但是，在实行这种职位提升的办法时，常

会受传统年资观念的牵制与阻挠。

松下公司，就经常实施这种制度。但是按这种制度提拔的人才并不是百分之百正确。有时，以为某人有 80 分的程度，可是真正做起事来却往往只有 50 分的能力。相反的，有的人办事能力却出乎意料之外。虽然这样，松下还抱着一种“为所当为”的信念。他们认为，为了公司的前途和利益，必须有冒险的精神。如果确信了某人有 60% 的能力，便可试用另一较高的职务。其中这 60% 是判断，其余 40% 就是下赌注，既然是赌博，就有输赢之别了，但常因公司的完全信赖和支持使他不负重望，将业务管理得有条不紊。可见，办理职员的位置提升，还不能缺少冒险的勇气。

正是由于松下重视人才的培育，并把人才的培育与促进企业发展有机地结合起来，极大地提高了工作效率，改善了产品及工作质量，为企业创造了较好的效益。松下大目标的达成，正是建立在无数个人目标实现的基础上的。

为了发挥全体职工的勤奋精神，松下电器公司采取精神和物质双管齐下的办法，激励职工。在精神方面，公司提倡“全员经营”，宣传搞好经营是“职员自己的事”，职工是松下电器公司的主人翁。

集思广益，全员经营，是松下电器公司一贯遵循的原则。在松下公司，每个人都把公司的事情当作是自己的事情来干。全公司没有上下的区别，谁想到了好主意，就提出来。松下说：“如果职工无拘无束地向科长提出各种建议，那就等于科长完成了自己工作的一半，或者是一大半，反之，如果造成唯命是从的局面，那只有使公司走向衰败的道路。”对于职工提出的合理化建议，公司都认真对待，按成效分成 1—9 等，有的表扬，有的奖励，贡献大的给予重奖。总之，每一项建议，都会得到满意的答复。

在物质方面，推行周休二日制，改变过去按工龄和学历付酬的旧工资制，采用按照工作能力确定报酬的新工资制，并不断提高职工的工资收入。规定“35 岁能够有自己的房子”的新的“职工拥有住房制度”，设立以松下幸之助赠给职工的私人财产 2 亿日元为基金的“松下董事长颂德福会”，实行支付给死亡职工家属年金的“遗产育英制度”，等等。

公司采取的上述这些措施，对引导职工把公司的事业看成“自己的事业”，从而燃烧起职工的热情，把首创精神用于工作，“产生着无法想象的伟大力量”。

讨论：

- 1、松下公司对人才持什么样的观点？你认为这些观点正确吗？
- 2、松下公司的培训制度以什么为指导思想？达到什么样的目标？
- 3、松下的这一套管理制度与其企业文化有何联系？联系实际，对你有何启发？

第七章 绩效管理

企业的发展与它的目标、战略规划和运营模式密不可分，但这一切都需要通过企业员工的工作来实现，所以任何企业为了实现既定目标都需要用一定的标准来规范企业员工的行为，并依此标准对组织中的个人行为进行评估。那么又怎样评价一个员工的工作态度、工作表现、贡献以及工作能力呢？这涉及到对员工绩效的考评。如同上一章，企业员工绩效的考评也是一个完整的系统，它将指导企业的人力资源部门如何科学合理地考核员工。

第一节 企业员工绩效考评的一般程序

一般来说，绩效考核应包括制订计划、技术准备、收集资料信息、分析评价、绩效反馈、结果运用等六个环节。如图 7—1 所示。

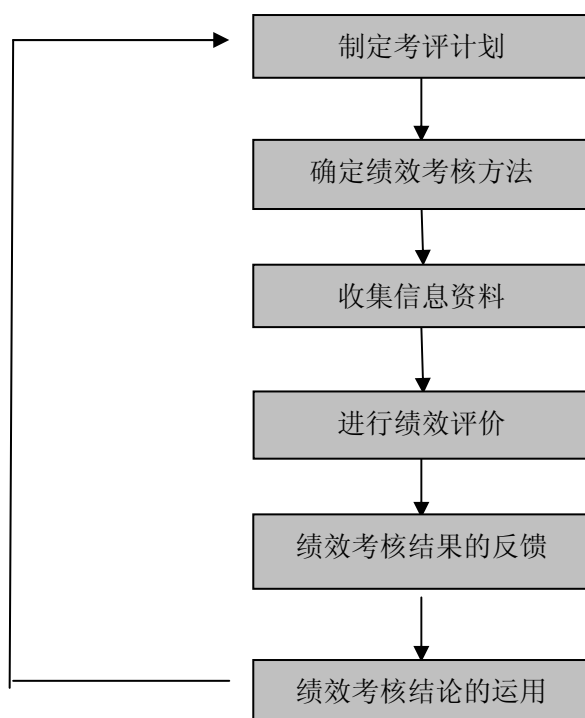


图 7—1 企业员工绩效考评的一般程序

一、制订计划。

绩效考核必须有计划地进行，首先必须明确考核的目的和考核的对象，再根据目的、对象选择重点考核的内容、考核的时间和方法。

二、 技术准备。

绩效考核是一项技术性很强的工作。其技术准备包括拟定、审核考核标准，选择或设计考核方法与工具，培训考核人员等内容。

三、 收集信息资料。

能否收集考核信息就成为考核是否可信和有效的必要前提条件，一般来说收集信息资料可以从以下途径获得：考勤记录、工作日记、生产报表、备忘录、现场视察记录、立功记录、事故报告等。

四、 分析评价。

这一阶段的任务是要对员工个人或被考核群体各方面的绩效作出综合性的评价。在这个阶段需要注意的问题是在企业中对处于不同地位的员工进行考核时，其侧重点也不一样。

五、 绩效反馈。

只做考核而不将结果反馈给被评的下级，绩效评估便失去它极重要的激励、奖惩与培训的功能。反馈的方式主要是绩效面谈，而在绩效面谈中需要掌握一定的技巧。同时，通过绩效反馈还可以了解绩效考核效果，以便改进绩效考核方法、提高绩效考核水平。

一、 结果运用。

考核不是目的，因此应当特别注意考核结果的运用。考核结果主要可以应用到以下几个方面：工资分配、奖金、股金、职务晋升或调迁、培训教育等。

在企业员工绩效考评的一般程序中，由于绩效考核关系到绩效评价的正确与否，而绩效评价又涉及到员工的奖惩，这将在很大程度上影响员工的积极性，因此企业员工绩效考核和绩效评价是绩效考评工作中的关键点。下面将分别介绍企业员工的考核与评价。

第二节 企业员工绩效考核

对于企业员工绩效的考核有多种方法，企业应该采取科学的方法来对员工的绩效进行考核，因为绩效考核方法直接影响考核计划的成效和考核结果的正确与否。而科学的考核方法应有代表性，必须具备信度和效度，并能为人所接受。信度是指考核结果必须相当可靠；效度是指考核达成所期望目标的程度。一项好的考核方法还应具有普遍性，并可鉴别出员工行为为差异，使考核者以最客观的意见作考核。目前企业采用的绩效考核方法差异很大，但总的来说，可以分为工作行为考核和工作成果考核两大类。前者主要是针对员工工作行为进行相对考核和绝对考核，后者则是针对员工工作之后的成果进行考核评价。

一、工作行为考核的方法

常用的考核方法有以下几类：

（一）、分级法

1、排序法

排序法包括简单排序和交错排序。前者指由最好到最差依次对被考核者进行排序；后者则是先挑出最好的，再挑出最差的，然后挑出次最好的，再挑出次最差的，直至排完。

2、代表人物比较法

代表人物比较法以若干个具体人物为标准，分别代表各个要素的一定等级。将被考核者与这些代表人物进行比较，因而比较直观、容易评定，但确定合适的代表人物难度较大，他应该在各方面的考核指标当中都比较优秀，而且得到了企业管理层和普通员工的好评。

3、两相比较法（配对比较法）

两相比较法是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。这种考核方法的工作量比较大，如果人力资源部门编制出一个严密的计算机程序，这将极大地提高工作效率。

4、强制正态分布法（强制分配法）

由于数学的严谨性和科学性，而且它也是解决其他学科的一个很好的工具，所以采取数学方法来解决一些实际问题会收到事半功倍的效果。众所周知，强制正态分布法按事物“两头小，中间大”的正态分布规律，人力资源部门可事先确定好各等级在总数中所占的比例，然后按照每人绩效的相对优劣程度，强制列入其中的一定等级进行考核。

5、图表法

考核者按照事先设计的表格（见表7-1），根据表中规定的考核项目和不同层次的考核结果，来对被考核者进行评价。此法简便易行且比较直观，能在多方面对员工进行考核评价。

（二）、清单考核法

1、简单清单法

此法通常只考核员工总体状况，不再分维度考核。先将与某一特定职务占有者工作绩效优劣相关的多种典型工作表现与行为找出，供考核者逐条对照被考核者实际状况校对核准，将两者一致的各条勾出，即成为现成的考核结果。简单地讲，此法就是考察员工所“流传”的行为是否与实际情况相符合。

表 7-1

员工工作行为考核表

评 价 项 目	行 为 程 度				
	不能令人 满 意	不够令人 满 意	满 意	很满意	出类拔萃
出 勤					
个人仪表					
工作依赖性					
工作数量					
工作质量					
人际关系					
工作知识					
.....					

2、加权总计评分清单法

事实上,各工作维度对绩效的考核作用并不相等,所以人力资源部门在考核不同职位以及同一职位不同层面的员工时,一定要把握好工作的纬度。具体来讲,这种方法就是指人力资源部门将考核方法分解为若干维度来分别评估清点,评分后再加总。此时需按各维度重要性分别给予不同权重。一般地每一维度按四级至九级中的某一尺度给分,并乘以权重。考核时各维度条目混排打乱,使考核者不致根据对被考核者某一方面印象较深而影响对其他方面评分的公正性与客观性。最后分别按各维度求得小计分、再加出总分,便可既知某特定方面情况,又知道总体状况。但是,这一方法的难度在于如何给出权重的问题,这很容易受到考核者主观因素的影响。所以,只有在比较科学和现实地给出权重的前提下才采用此方法。

(三)、量表考核法

此法用得最为普遍，它通常作维度分解，并沿各维度划分等级，设置量表实现量化考核，而且操作也比较简洁。

量表法在本质上与上述加权总计评分清单法相接近，但清单法必须使用行为性描述句，量表法则不一定，有时只用纯数字而不附文字说明，最简单的甚至只列出有均等刻度与分段的标尺，令考核者适当勾选就行了。

量表法也需较多地准备与设计工作，虽然不及清单法工作量大。它的准备工作，首先是维度的选定。维度应当力求纯净，即只涉及同一性质的同类工作活动，必须可以明确定义，可以取行为作基础，也可取品质，但必须是能有效操作的。

（四）、针对不同考核者的考核方法

1、主管考核法

这是凭领导者个人的判断来评定下属人员的一种考核方法。这种方法的优点是简便易行；缺点是缺乏客观标准，考核结果很难达到公平合理，而且很容易造成被考核者设租，给领导者带来较大的寻租空间。

2、民意测验法

该法把考核的内容分为若干项，制成考核表，每项后面空出 5 格：优、良、中、及格、差，然后将考核表发至相当范围。考核前也可先请被考核者汇报工作，作出自我评价。然后由参加评议的人填好评估表，最后算出每个被考核者得分平均值，借以确定被考核者工作的档次。民意测验的参加范围一般是被考核者的同事和直属下级，以及与其发生工作联系的其他人员。

此法的优点是群众性和民主性较好，缺点是主要自下而上地考察干部，缺乏由上而下地考察，由于群众素质的局限，会在掌握考核标准上带来偏差或非科学因素。因此一般将此法用作辅助和参考的手段。

3、360° 考核法

360° 考核法顾名思义又称全方位绩效考核，即考核人选择上司、同事、下属、自己和顾客，每个考核者站在自己的角度对被考核者进行考核。多方位考核可以避免一方考核的主观武断，可增强绩效考核的信度和效度。但这种方法较为复杂且费时费力，有时很难达成共识。

除了上述考核方法外，还有其他考核企业员工绩效的方法。比如，情境模拟法、欧德伟法和关键事件法等。这里简单地谈一谈情境模拟法，该法由美国心理学家茨霍恩等人提出，即将被考核人员放进一个模拟的工作环境之中，运用仿真的评价技术，对其处理实际问题的能力、应变能力、规划能力、决策能力、组织指挥能力、协调能力等作模拟的现场评估，用

来确定被考核者适宜的工作岗位和具体工作，其优点是身临其境，真实性和准确性高。目前在发达国家实际采用的情境法只是一种“想像模拟”，即“假如您在某个岗位……”或用计算机模拟系统进行仿真。

二、工作成果考核的方法

（一）、目标管理

在西方国家，目标管理已作为许多公司的一种制度，其目的在于结合职工个人目标与公司组织目标，以改进公司绩效考核，激励和培训职工等。

目标管理是由美国加州克莱蒙特研究生院著名的管理专家彼得·德鲁克博士于1954年在《管理的实践》一书中提出来的。自那以后，目标管理已经成为美国和欧洲私营企业所熟悉和广为采用的管理方式。根据德鲁克的意见，管理组织所应遵循的一个原则是“每一项工作都必须为达到总目标而展开”。因此，衡量一个管理者是否称职，就要看他对总目标的贡献如何。总之，目标管理是依靠管理组织的上层人员和下层人员一起辨明他们的共同目标，根据每个管理人员对自己成果的预想来规定每个人的主要工作职责范围，并用这些价值标准来指导推进这个单位的工作，进而评价它的每一个成员的贡献。

目标管理是一种有效管理的方式，管理者与被管理者都清楚自己的目标和组织的总目标，并将每个人的具体活动统一到组织目标上来。目标管理也是一种有效的绩效考核方式，它以企业的总目标作为标准来考核每一位员工的绩效是否有利于企业的总目标。由于每个人都知道自己的目标，因而对自己完成目标的情况也很清楚。实行目标管理的目的在于通过各级目标的制定、评估、鉴定、实现来激发全体成员的愿望和热情，使其发现自己为组织实现目标而工作的价值和责任，并在工作中实行“自我控制”，从中得到满足感，更好地为实现组织的总目标作出自己的贡献

（二）、岗位绩效指数化法

岗位绩效指数化是指对考核对象的效绩与所确定的岗位指数之间进行比较的评估方式。由于岗位指数是职位要素、岗位目标以及影响目标达成的各种因素的综合指标，岗位绩效指数一旦确定，评估就有了一个动态的、相对固定的参照坐标。原有的不确定因素和不可控因素在固定的岗位绩效指数面前有了清晰的显现，从而使得考核有了较为现实的依据。

模糊理论为岗位绩效指数化方法提供了理论依据。随着模糊数学的发展，人事考核和评价系统也开始引进隶属度，即把对象属于某个事物的程度用 $(0, 1)$ 之间的一个实数来表示。隶属中0与1是两种极端，0表示差，1表示最好，其他情况处于0与1之间。这样就能客

观地描述人员功能的差异。如表 7—2 所示：

表 7—2 企业员工绩效考核表

被评估者姓名		现任职务		所属单位								
评估期间	从	至			评估时间							
原定目标设定要素	目	达标情况			努力程度			外界影响			权重	小计
	标	未	完	超	不	一	努	有	一	不		
	难度	完成	成	额完成	力	般	力	利	般	利		

评估单位签章：

评估负责人签章：

说明：

- 1、原定目标设定要素：根据各不同岗位目标设定确认；不同岗位可设不同的要素，比如，对比情况等。
- 2、目标难度：一般难度为 1，低于一般难度为 0.1—0.9，高于一般难度为 1.1—2.0；
- 3、达标情况：未完成为 0.1—0.9，完成为 1，超额完成为 1.1—2.0；
- 4、努力程度：不努力为 0.1—0.9，一般为 1，努力为 1.1—2.0；
- 5、外界影响：有利为 0.1—0.9，一般为 1，不利为 1.1—2.0；
- 6、权重：指该目标设定要素在整个目标设定中的比重；
- 7、小计：为各栏数字相乘的结果。

例如：

目标难度：1；

达标情况：未达标，0.8；

努力程度：努力，1.2；

外界影响：不利，1.5；

权重：0.167。

那么，最后小计的结果就为： $1 \times 0.8 \times 1.2 \times 1.5 \times 0.167 = 0.2404$

第三节 企业员工绩效评价

通过一系列的考核指标，并采取科学合理的考核方法对员工进行考核之后，人力资源部

门就应该对已经获得的现有资料进行分析，以便进一步评价员工的绩效。

一、 员工绩效评价的含义、作用与要求

（一）、员工绩效评价的含义和作用

员工绩效评价是一个完整的观察、评价和反馈过程。在此过程中，首先观察员工在某个阶段内与工作要求有关的工作情况，然后对其工作情况作出评价鉴定。在观察评价中获得的信息，可以用来确定员工和班组的工作情况与组织目标之间的关系，还可用来改进组织的绩效和员工的工作。

绩效评价要达到的目的是：①帮助员工认识自己的潜力，并在实际工作中充分发挥这种潜力以改进员工的工作；②为员工和管理人员提供决策信息。说得更具体一点，绩效评价的作用是：①为管理组织的人事决策和建立奖惩系统提供重要信息依据；②为员工提供反馈信息，有利于员工个人事业发展；③可以帮助管理人员为员工选择安排培训内容；④有利于发现组织中存在的问题。

（二）、绩效评价系统工作中存在的主要问题

据有关人士调研发现：

1、90%以上的单位都仅仅依靠员工的顶头上司给员工作评价。一般说来，管理人员与其下属的接触都是非常有限的。因此，充其量只能接触到其下属工作情况的一小部分，甚至还是没有代表性的那一小部分。不过这种现象越来越引起企业的高度重视，有进一步改进的趋势。

2、管理人员在向员工提供反馈信息方面做得非常糟糕，几乎不深入分析产生不良现象的重要原因，而且常常对员工所提出的要求表现出漠不关心的态度。

3、工作评价的标准常常变动很大，因此会出现不公正的现象。例如，有些评价者严厉，另一些则非常宽松；有些工作部门里群雄聚集，竞争激烈；另外一些工作部门则是平庸之辈的安乐窝。这样一来，那些处于没有什么竞争的工作环境中的员工，或者是有幸碰上一位宽容的评判者的员工，就会比那些与他们能力相同、甚至能力在他们之上的员工，获得更高的工作评价。

4、评价者个人的价值观和偏见能够左右组织的工作评价标准。因此，有些评价者为了压制某些工作出色的员工，故意给这些员工不公正的评价；另一方面，有意的偏袒也会使某些员工从工作评价中得到好处。

5、有些主管人员不负责任，使工作评价不能真实反映员工的工作情况，这在很大程度

上影响员工工作的情绪。

6、有些主管人员认为，工作绩效评价只不过是搞形式、走过场，毫无意义，这样就无法从源头上抓好员工绩效评价工作。

7、员工绩效评价把主管人员摆到了高人一等的评判员位置上，不利于主管人员与其下属的双向交流和共同参与。

尽管工作绩效评价会带来种种问题，但是只要一个组织中有人的活动，工作的评价鉴定就必不可少。因此，惟一的出路是：要找到一种最有可能达到预定目标和避免出现上述种种问题的评价鉴定系统。

（三）、有效的评价鉴定系统的基本特征

从法律和科学的角度分析，任何一个评价鉴定系统都应具有合理性、敏感性和可靠性。而从系统实施的角度分析，它又应具可接受性和实用性。

1、合理性。评价鉴定系统的合理性，是指评价鉴定的范围，要和通过工作分析得到的工作要素相联系；评价鉴定的标准，要和通过工作分析提出的对一项工作的数量和质量的要求以及组织目标相联系。简而言之，就是要能正确回答这样一个问题，一项工作的成败界线在哪里？

由于主客观条件的变化，合理性同时也包含着对工作分析、工作标准以及对工作评价系统进行定期或不定期的修改、完善。假如评价鉴定系统被卷入法律纠纷，则该系统是否合理，是当事人双方在抗辩中都要考虑的基本问题。

2、敏感性。工作评价系统的敏感性，是指该系统具有区分工作效率高低的能力，能够收集和提供有关员工之间工作情况差别的信息，满足管理决策（例如员工的选用和升迁）的需要，也能够收集和提供每个员工在不同阶段工作情况差别的信息，有助于员工自身的发展。

3、可靠性。不同的评价者对同一员工所作的独立的工作评价，大体上要相互一致。但是，不同身份的评价者（例如主管、同事、下级）对同一个人的工作情况看法，却往往大相径庭。为了避免这种情况，要求信息可靠，评价者就须对员工的工作情况有足够的了解。

4、可接受性。工作评价系统必须能够得到使用者的支持，能付诸实施。如果一个组织对此认识不足，就可能出现种种问题：①管理人员也许根本不知道对员工工作的要求是些什么；②有些管理人员因为害怕失去主动性而不愿把工作要求告诉员工；③员工对管理人员的工作要求感到不满。这些情况，明显地会削弱员工对工作评价系统的接受和参与程度，削弱整个评价系统的可靠性和可接受性。

5、实用性。指评价鉴定系统要容易被管理人员和员工们理解和使用。

在以上讨论的基本特征中，一直没提“准确性”。这是因为人们实际上并不知道工作评

价鉴定中何为准。因此，只要评价鉴定系统具备合理、敏感和可靠的特性，人们就可以认为其评价的结果是准确的。

二、建立员工绩效评价鉴定系统的程序与方法

（一）、建立工作标准

经验证明，只有将员工们的工作与某些预定的标准相比较，才可能得出公正的评价。工作标准包含两类基本的信息：员工应该做什么？做到何种程度？它的作用是使管理人员和员工了解工作的要求，知道自己的工作完成情况是否已经满足了这些要求。而对工作的要求包括数量和质量两个方面，这两个方面各占多大比例，则要因工作性质的不同而有区别。一般说来，数量化的工作标准用起来比较方便。每一项工作标准都应该十分清楚明确，并用书面形式加以规定。

（二）、选择最合适的员工绩效评价人

对员工绩效评价人的基本要求是：了解工作标准；在适当的时间内，有充分的机会观察被评价者的工作情况。企业人力资源部门可考虑以下人员：

1、顶头上司。在通常情况下，他们熟悉员工工作，并有更多机会观察员工工作情况；能较好地将员工个人的工作与部门、组织的目标联系起来，将员工的绩效评价与奖惩决定联系起来。

2、同事。为了减少偏见，提高反馈信息的价值，应该准确地界定需要同事进行评价的工作内容，来自同事的评议只能作为整个评价系统的一部分。

3、下级职员。他们对主管人员的实际工作情况、信息交流能力、领导风格、计划组织能力都有直接的了解。下级人员的评价，有助于主管人员的个人发展。但要采用此法，上下级人员之间的相互信任和开诚布公是非常重要的。和同事评价法一样，下级职员评价法也需与其他方法结合起来使用。

4、员工自我鉴定。它给了员工一个参与的机会，有助于减少工作评价中的抵触情绪。但员工自我鉴定难免有自我宽容和个人偏见，比较适合用于问题商讨和个人发展方面。

5、顾客。在有些情况下，顾客能为个人和组织提供独一无二的工作情况反馈信息。这些信息有助于人事决策、检验培训效果和员工自我发展。

（三）、确定工作绩效评价的时机和频率

通常，人们习惯于一年进行一次或最多两次正式的工作评价。但研究表明，这样做时间间隔太长，有可能出现偏差。因此建议，每当完成一个工程项目，或大型工程项目取得重要

成果时，都应及时进行一次工作评价鉴定，以便为人事决策和员工发展提供更准确的信息。

总之，企业员工绩效评价过程，是一个结合员工绩效考核同时又包含着人和信息的对话过程，其中既涉及技术问题，又涉及人的问题，这两个方面都要适当兼顾，这样才能真正达到评价一个员工并激发员工工作激情的目的。

【思考题】

- 1、说明企业员工绩效考评的一般程序。
- 2、考核企业员工工作行为的方法有哪些？考核企业员工工作成果的方法又有哪些？
- 3、简述下列概念：代表人物比较法，两相比较法，强制正态分布法，简单清单法，加权总计平分清单法，量表考核法，360°考核法等。
- 4、企业员工绩效评价的含义和作用各是什么？
- 5、企业员工绩效评价系统工作中存在的主要问题有哪些？
- 6、有效的企业员工绩效评价鉴定系统的基本特征有哪些？
- 7、企业要建立员工绩效评价鉴定系统的程序与方法有哪些？

【案 例】

新的工作考评体系怎么样

兴盛石油机械厂的厂长朱国庆上任伊始就给大家留下了深刻的印象，新官上任没有按惯例召开班子会议，而是一连七天在企业的各基层单位转悠，找在基层工作的同志聊天、摸情况。

上任的第二个星期朱厂长召开了厂办公会议，在会上朱厂长谈了自己今后的打算，希望能够充分发挥广大职工的潜能，在维护企业基本规章制度的前提下，充分调动全体员工的工作热情。朱厂长在会上布置了下一步要做的几项工作。在人事管理方面，朱厂长布置的工作是在今年建立一套行之有效的绩效评价体系，明年在这套考核体系的基础上，深化企业人事制度改革，在用工制度和工资分配等方面都会有一些动作。

工作布置下来了之后，人事科的吕科长就琢磨开了，兴盛石油机械厂是一家有着 30 多年生产石油机械历史的市重点企业，共有 5 个车间、13 个职能科室、3 个劳动服务公司、1 个销售公司、职工 3000 余人（工人 2300 余人，管理干部接近 800 人）。该厂的工作考核一直是形同虚设，没有真正和职工的工作表现挂钩。主要原因是前任厂长在任时，喜欢用自己的亲信，在任 4 年中，把厂子的人际关系搞的错综复杂，平时说话不小心都会得罪人。新厂长在人事工作方面首先就提出了重新制定评价体系的问题，说明他是想破一破企业中盘根错

节的人际关系网了。吕科长决定先针对企业的管理干部制定一个考核体系，探探朱厂长的态度之后再说。回家后，吕科长参考其他企业的考核方法，突击了两个晚上，制定出了下列企业管理工作者的考核方法与标准。

结 构		要素	具体评价内容
德	1	政治素质	系统全面掌握马列主义理论知识，并能利用马列主义的立场、观点、方法说明和解决实际问题。
	2	政策水平	熟悉本职工作的有关政策，政策观念强，严肃认真地按政策办事。
	3	原则性	在原则问题上立场坚定，敢于硬碰，不怕得罪人，掌握批评与自我批评的武器。
	4	民主性	民主性强，有事同群众商量，集思广益，善于调动各方面的积极因素，自觉接受党和群众的监督。
	5	廉洁性	克己奉公，不计较个人名利得失，吃苦在前，享乐在后，一革命利益为重严于律己，宽以待人，善于团结与自己意见不同的同志协力工作。
	6	坚韧性	意志十分坚强，经得起重大挫折，百折不挠地实现既定目标。
	7	正直性	光明磊落，襟怀坦荡，对党忠诚老实，言行一致，坚持真理，不怕承担责任。
能	8	决断能力	决断能力强，即使在紧急情况下也能迅速做出判断，正确地选择目标和最佳方案。
	9	组织能力	工作中指挥调度及时合理，使各组织和工作人员职责分明，行动协调，充分发挥各方面积极性。
	10	用人授权能力	善于识别干部，能扬长避短，知人善任，注意培养和选拔人才，敢于将重要的事情授权给合适的人选去办理。
	11	综合分析能力	综合分析能力强，目光敏锐，善于系统全面地分析问题，特别是善于分析事物之间的相互关系，逻辑性强，判断准确性高。
	12	协调能力	工作中上、下、左、右配合默契，善于同各方面人员交往，社会活动能力强。
	13	开拓创新能力	创新能力强，思想开阔，见解独特，锐意求新，善于用新方法解决问题，在改革方面有重大突破。

	14	文字表达能力	文字表达能力强，文章结构严谨，叙述流畅、生动、简洁，能在短时间内拿出高质量的文字材料，并能指导他人修改文章。
	15	口头表达能力	口头表达能力强，重点突出，条理清晰，语言生动、简练，有较强的鼓动能力。

兴盛石油机械厂管理干部考核内容（续表）

勤	16	主动性	有高度的主人翁精神，只要对工作有利，分内分外的事情都能主动关心并积极去做。
	17	知识面	知识面广博，除本专业知识外，自然科学和社会经验都很丰富，对某些问题有较深的研究。
	18	健康状况	身体健康状况好，精力充沛，具有承担繁重工作的体力和精力。
绩	19	群众威信	群众威信高，颇受部下尊敬和信赖。
	20	工作效率	工作效率高，完成任务速度快、质量好、效益好。
	21	工作成绩	不仅能够完成计划和临时任务，而且勇于开拓，解决了一些过去工作中教难处理的问题，使工作大有起色。

兴盛石油机械厂管理干部考核打分标准

考核项目	德（20分）			能（30分）					勤（20分）			绩（30分）		
	政治理论	思想品德	坚持原则	专业知识	业务知识	工作协调	指标分解	表达社交	积极性	责任感	纪律性	数量质量	培养人才	创新意识
分数	6	6	8	7	7	6	6	4	7	7	7	6	14	8

【思考题】

- 1、你对吕科长拟定的干部考核内容和评分标准怎么看？
- 2、你认为兴盛石油机械厂要推行严格的考核制度，可能遇到的最大难题是什么？

第八章 薪酬管理

第一节 薪酬概述

一、薪酬及其构成

现阶段，我国企业薪酬管理中存在的首要问题就是对薪酬的概念界定含混不清。一方面人们往往把薪酬等同于工资，这使得本可以成为激励因子的部分薪酬项目，游离于管理者的视线之外。另一方面人们对于薪酬构成要素的理解歧义，也造成了实际工作中的管理难题。

事实上，薪酬是一个比较宽泛的概念，它包含了企业给予员工的多种形式的回报(如图8—1所示)。从经济学的观点看，它既是员工在组织中投入劳动的报酬，也是组织的成本支出。从心理学的角度来说，薪酬是激励组织中个体行为的手段。

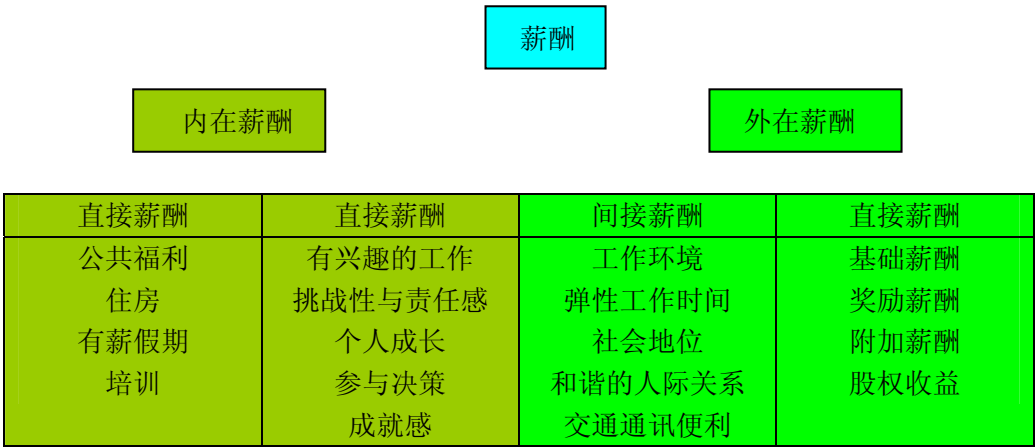


图 8-1 薪酬的内容

内在薪酬，是员工从企业生产劳动和职务过程本身所获得的利益。这种薪酬，往往被人们排除在薪酬框架之外。但是从激励的角度来看，内在薪酬、特别是直接内在薪酬是比外在薪酬更为重要的薪酬变量和激励因子。内在直接薪酬，是指富有意义的职务性质带来的好处。内在间接薪酬，主要是指优越便利的职务条件带来的好处。

外在薪酬，是指员工从生产劳动和职务之外所获得的货币或非货币性报酬。这是人们通常所关注的薪酬类型，在激励中所起的作用就是所谓的“物质刺激”。根据是否以货币发放，分为外在直接薪酬和外在间接薪酬。

内在薪酬已分别在培训、内在奖酬等章节加以论述，本章仅就外在薪酬给予关注。

(1) 基本薪酬

基本薪酬也称为基础薪酬，是以雇员的熟练程度、职位的复杂程度、责任大小以及劳动强度为基准，按照雇员实际完成的劳动定额或职位时间的劳动消耗而计付的劳动报酬。它是企业雇员劳动收入的主体部分，也是确定其他劳动报酬和福利待遇的基础，具有相对的稳定性。

(2) 辅助薪酬

与基本薪酬相比，辅助薪酬是用以及时反映绩效变动的基本补充形式，而且其数额不固定，形式多样，主要有奖金(奖励薪酬)和津贴(附加薪酬)等。

(3) 奖励薪酬

奖励薪酬即奖金，是企业和雇主为奖励雇员的超额劳动部分或劳动绩效突出部分而支付的奖励性报酬。其目的是鼓励雇员提高劳动效率和职务质量，所以又称为“效率薪金”或“刺激薪金”。该奖励支付的对象是正常劳动以外的超额劳动，大小随着劳动绩效而变动，而且只支付给那些符合奖励条件的员工。因此，与基本薪酬相比，奖金有非常规性、非普遍性和浮动性等特点。

(4) 附加薪酬

附加薪酬即津贴，是企业对雇员在特殊劳动条件下所付出的额外劳动消耗和生活费开支的一种物质补偿形式。恶劣的职位环境需要劳动者付出更多的劳动力支出，或对劳动者的身体造成一定的伤害，如危险作业、有毒作业、高温高空、海上野外作业和重体力劳动等，企业需要以津贴的形式予以补偿。这样有助于吸引劳动者到脏、苦、险、累的环境中去服务。

(5) 福利

福利是作为企业的某种组织成员身份而间接享受的有关福利待遇。企业福利性薪酬的直接目标不是提高员工个人的职位绩效，而是希望以此为手段达到吸引、保留和凝聚员工提高企业整体和长期绩效水平的目的。员工福利类型除法定的社会保险福利外，还有交通补助费、免费职位午餐、带薪度假、内部优惠商品或服务。

可见，薪酬的涵盖面比工资要广泛得多，工资所不能包含的，是非货币形式的薪酬。

二、薪酬的权变因素

对于企业而言，“放之四海而皆准”的薪酬制度是不存在的，多种因素的交织作用形成了各企业薪酬体系的独特性。这些因素简单的可以分为四类，分别为：企业因素、职位因素、个人因素和环境因素。从集合的角度去看，我们很难直接了解到究竟是什么原因影响着薪酬。

但是，当我们把这些因素一一剖析并加以清晰地罗列时，结果就一目了然(如图 8—2 所示)。

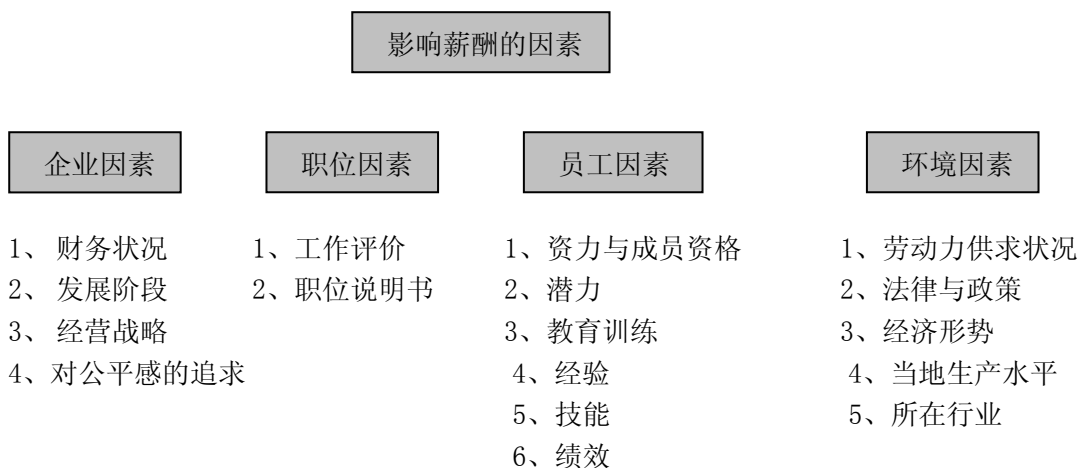


图 8-2 影响薪酬的因素

(一) 企业因素

1. 对公平感的追求

企业的文化价值观直接影响其对公平的感知，而企业对公平感的追求又与员工的薪酬紧密相连。一方面通过市场薪酬调查，企业根据外部公平性决定总体薪酬水平；另一方面通过组织工作评价，企业关注内部公平性，从而确立薪酬结构。表 8-1 表明了这一关系。

表 8-1 企业对公平的追求

比较的焦点	管理工具	薪酬设计	公平性感受所产生的后果
外部公平性	市场薪酬调查	薪酬水平	员工向外部流动(高质量员工的吸引和保留问题)；劳动力成本；员工的态度
内部公平性	组织工作评价	薪酬结构	员工的内部流动(晋升、调配、工作轮换)；员工之间的合作；员工的态度

2. 经营战略

制定薪酬制度时，企业必须考虑如何有效地使其融入企业的整体经营战略。而使二者匹配的角度来考虑问题至关重要，却又常常被我们忽略。表 8-2 提供了一些可能的匹配。

3. 发展阶段

由于企业在初创、发展、成熟和衰退等不同发展阶段呈现出巨大差异，所以在设计薪酬体系时要充分考虑如何与企业所处发展阶段相协调。表 8-3 列举了一般性的应用。

表 8-2 薪酬战略与企业战略的匹配

表现特征		企 业 战 略	
		成 长 战 略	集 中 战 略
		强调创新、风险承担及市场开拓	增长率较高、劳动力队伍稳定
薪酬战略	薪酬决策	分散化、阶段性、个性化	集中性、连续性、标准化
	支付信赖	技能	工作
	短期报酬	低于市场水平的固定工资	高于市场水平的固定工资
	长期报酬	奖金、股票选择权	市场水平之下的激励措施

表 8-3 适应企业各发展阶段的薪酬决策

组织特征	企业发展阶段			
	初创	成长	成熟	衰退
人力资源管理重点	创新、吸引关键人才、刺激创业	招聘、培训	保持员工队伍奖励管理技巧	减员、控制成本
经营战略	投资	投资	保持利润与市场	转向投资新领域
风险水平	高	中	低	中一高
薪酬策略	个人激励	个人一集体激励	个人一集体激励	奖励成本控制
短期激励	股票奖励	现金奖励	利润分享现金奖励	
长期激励	全面参与股票期权	有限参与股票期权	股票购买	
基本薪酬	低于市场水平	等于市场水平	高于、等于市场水平	低于、等于市场水平
福利	低于市场水平	低于市场水平	高于、等于市场水平	低于、等于市场水平

4. 财务状况

这是企业薪酬体系设计及其变动可能会遇到的较为强的约束。企业的财务状况，主要影响的是企业的薪酬竞争性及薪酬结构。较强的财力给付能力，不仅使企业薪酬水平极具竞争性，还可让薪酬结构的改进有相对较大的回旋余地。

(二) 职位因素

1. 职位说明书

以职位为基础的基本薪酬制度，其制定的前提条件就是进行工作分析。通过工作分析，明确组织内部的组织结构体系，形成所有岗位的职业说明书。

2. 工作评价

在职位说明书完成的基础上，确定每一职位对企业的相对价值，即进行工作评价，这是保证内在公平的关键因素。

（三）员工因素

1. 绩效

员工的薪酬受个人工作表现的影响，同等条件下，高薪来自于个人工作的高绩效。一个健全薪酬体系的基本特征，应该是使员工，工作绩效在薪酬的确定上得到尽可能充分的考虑。

2. 技能

企业之争便是人才之争，掌握关键技能的人，已成为企业竞争的利器。企业愿意付高薪给两种人：一是掌握核心技术的专才，二是阅历丰富的通才。前者的作用不言而喻，后者则可有效地整合企业内高度分工的各项资源，形成综合效应。

3. 经验

在企业工作时间较长的员工，积累的职务经验及技巧等对企业具有更大的相对重要性，薪酬也肯定会高一些。

4. 教育训练

在一些岗位上，教育程度是衡量员工工作能力的重要参数，也是衡量员工对企业贡献的重要参数。因此，一般说来，接受较多教育训练的员工，薪酬水平会相对较高。

5. 潜力

企业对员工支付的薪酬并不总是针对员工现时的绩效，有时也会考虑到与员工发展潜力相关的未来绩效。被企业领导认定有较大发展潜力者，可以得到较多的非货币形态的薪酬。

6. 资历与成员资格

通常资历高的员工薪酬也较高，原因是要补偿员工在学习技能时所耗费的时间，体能、金钱、乃至心理上的压力等直接成本，以及因学习而减少收入所造成的机会成本，从而促进员工愿意不断地学习新技术，提高对企业的贡献度。

（四）环境因素

1. 所在行业

企业在制定薪酬标准时应根据行业特点来决定。传统行业与高新技术行业的差异必然会在薪酬上有所体现。同行业之间也应该互相参照，必要时还要事先做好市场薪酬调查。

2. 当地生活水平

企业所在地区的不同，对企业的薪酬水平影响很大，企业在确定员工的基本薪酬时应考虑当地的生活指数。一般来说，二者之间成正比。

3. 经济形势

经济形势直接影响着薪酬水平，在社会经济环境较好时，通常员工的薪酬水平也相对较

高。

4. 法律与政策

虽然薪酬的制定是企业自己的事，但必须是在符合政府有关政策的范围内。其中尤其值得关注的是有关最低工资以及强制性劳动保险等方面的政府法规。

5. 劳动力供求状况

即使管理者不知道这个规律，他们一般也会在无意识中，大致按照它来参考确定自己企业的薪酬水平。否则，薪酬太低，他们就招不来也留不住所需要的人才；薪酬过高，无疑会转嫁到成本中，最终导致企业在市场竞争中被淘汰出局。

三、薪酬的功能

一位修女站在她的教区学校门前，举着一枚银光闪闪的美元硬币，对孩子们说：“谁能最先说出已故的世界上最伟大的人，我就把这枚硬币送给他。”

“是米开朗基罗吗？”一个意大利小男孩问。“不，”修女回答说：“米开朗基罗是一位杰出的艺术家，但他不是最伟大的人。”

“是亚里士多德？”一个希腊小姑娘说。修女回答道：“不，亚里士多德是伟大的思想家和逻辑之父，但他不是最伟大的人。”

又有几个孩子说了不正确的答案。最后，一个犹太小男孩举起手说：“我知道他是谁，他就是耶稣基督。”

“说得对，”修女答道，并马上将美元硬币给了他。修女对这个犹太小男孩的回答有些惊讶。

课间休息时，她来到广场上，问他：“兰森，你真的相信耶稣基督是最伟大的人吗？”

“当然不是，”兰森回答说：“每个人都知道摩西是最伟大的人。但交易毕竟是交易！”

在管理实践中，由于长期受传统人事管理观念的影响，国内多数企业与员工“按劳付酬”“按需分配”的意识根深蒂固，薪酬仅仅体现了最基本的补偿与保障功能。

然而，前面的小故事却带给我们这样一个启示：薪酬不仅是一种公平的交易，它还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。薪酬的调节功能在企业中具体体现为三个方面：一是劳动力流向的合理调节；二是劳动力素质结构的合理调整；三是劳动力价值取向的有效调节。

此外，随着人力资本理论的发展，随着人力资源会计的深入研究与实体操作的逐渐成

熟,随着中国企业对人力资本管理的认识的深化,薪酬的功能也扩展到激励层面。从人力资本投资和激励机制的角度考察,薪酬为企业提供了最佳的人力资源支持。

外在薪酬体系各个部分的刚性和差异性都有所不同,我们可以把它们放在以下坐标图中表示(如图 8—3 所示)。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(见图 8—3)。

2 奖励薪酬	1 基本薪酬
3 附加薪酬	4 员工福利

图 8-3 薪酬模式

1. 基薪

处于第一象限,具有高刚性和高差异性。

说明不同岗位上的员工的基本薪酬之间差异明显,而且每个人的基本薪酬既不容易增加,也不能随便扣减。

2. 奖金

处于第二象限,具有高差异性和低刚性。

反映出不同劳动者的工作绩效不同,员工的效率越高、超额劳动越多,其奖金就越高。而且,不同能力要求、不同责任等的岗位上的奖金水平也会有差异。同时,随着公司的发展和战略目标的转移,企业奖金的整体水平也会呈现弹性。

3. 津贴

处于第三象限,具有低差异性和低刚性。

作为一种附加薪酬,它会随着企业效益、工资水平、物价水平等客观环境因素而做出相应调整甚至取消,因而具有低刚性;但是它一旦作为一种制度确立下来,就必须对从事同一种职务的员工一视同仁,不论其绩效高低,都要对同样恶劣的工作条件做出相同水平的补偿,因而具有低差异性。

4. 福利

处于第四象限,具有低差异性和高刚性。

因为福利是人人可以享受的利益,其设置的目的是为了长期稳定员工和发展组织,所以它必须不同的人在不同的阶段之间都保持较小的变化,因而具有低差异性和高刚性。

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

同的薪酬体系模式：

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职位绩效很高，则支付给他相应的高薪酬；如果近期该员工的工作绩效降低，则支付其较低的报酬(如表 8—4 所示)。

表 8-4 高弹性模式的特点

项 目	内 容
适 用 条 件	员工的工作热情不高
	企业的人员流动率较大
	业绩的伸缩范围较大的岗位，如营销、开发创新等
优 点	激励功能较强
	薪酬与绩效紧密挂钩，不易超支
缺 点	薪酬水平波动较大，不易核算成本
	员工缺乏安全感

2) 高稳定模式

与高弹性的模式相反，在该模式下，员工的薪酬与个人的绩效关系不大，而是主要取决于公司的经营状况及员工的经营状况及员工的工龄。因此，员工的个人收入相对稳定（如表 8-5）

表 8-5 高稳定模式的特点

项 目	内 容
适 用 条 件	员工的工作热情较高
	企业的人员流动率不大
	员工业绩的伸缩空间较小
优 点	薪酬水平波动不大，容易核算成本
	员工安全感较强
缺 点	缺乏激励功能
	企业人均成本稳定，容易形成较重的负担

3) 折中模式

这种模式兼具备稳定性和弹性，既能激励员工的绩效，又能给他们一定的安全感。但要达到理想的效果，须将薪酬体系的各个部分，根据公司的具体生产经营特点、发展阶段和经济效益，进行合理的搭配。一般来说，这种模式下的基本薪酬部分趋向于高刚性，然后可以配合与员工个人绩效紧密挂钩的奖励薪酬，或者与企业经济效益相关联的附加薪酬，甚至是比较灵活的员工福利（如表 8-6 所示）。

表 8-6 折中模式的特点

项 目	内 容
优 点	兼具激励性与安全
	薪酬制度灵活掌握，薪水成本容易控制
	适用面比较广泛
缺 点	薪酬理论水平要求相对高

第二节 薪酬制度

一、薪酬政策

在一个周末，渔夫的目光越过船舷看到一条蛇咬着一只青蛙。渔夫很为青蛙难过，于是他就靠近蛇，轻轻地把青蛙从蛇的口中拽了出来，青蛙得救了。但他又开始为这条饥饿的蛇难过。没有食物，他就取出一瓶威士忌，向蛇嘴里倒了几滴。蛇愉快地游走了，青蛙也显得很幸福。

渔夫为他自己做了这样的好事而高兴，他想，这一切都是多么美好啊！可是，没有几分钟，他听到了有东西正在撞击他的船舷，低头一看，他简直不敢相信？那条蛇又游回来了，嘴里咬着两只青蛙！

从激励的角度分析，这一则寓言至少能给管理者如下启示：

当员工知道自己所做的事能够得到奖励时，不管这件事在授奖的人看来是否应该奖励，他会做出更多的受到奖励的行为。

在一个综合的绩效评估中，管理者想奖励的是具有创造性的业绩，但由于评价考核的综合性缘故，却错误地奖励了那种因循守旧、唯唯诺诺的员工。那么到底什么是应该受奖励的行为呢？

因此，制定具体薪酬制度之前，有必要将企业的薪酬政策表达清楚。

薪酬政策，即企业付酬的基本原则、导向和目标。一般来说，薪酬政策的基本原则和目标就是有效、公平、合法。具体政策导向可根据情况进行选择，如是绩效驱动型的，还是公平维持型的，亦或是采取强化竞争型的薪酬政策，等等。

这种薪酬政策含义，不仅是指要把事后的薪酬支付与事前的绩效考评结果挂起钩来，而且是指在薪酬政策制定时，就要特别注意和强调薪酬对绩效的事前导向功能及决定作用，合理的、高效的薪酬定会带来好的、高的职位绩效结果。这是企业在制定薪酬政策时需要很好地研究的重要问题。

薪酬政策的确定首先要考虑与企业的整体经营战略相匹配。我们已经知道,薪酬并不仅仅是对员工贡献的简单承认或回报,更重要的是一种战略性激励因子。薪酬政策是公司战略和文化的一个有机组成部分,在公司战略管理中的诸多方面都发挥着主导性的政策功能。

例如,微软、联想这样的高科技成长型公司,其经营战略强调创新、风险分担和市场拓展,那么与此相匹配的薪酬政策应该是:强化内在薪酬的激励作用,近期外在基本薪酬水平相对较低,而使员工能够分享公司未来成功而获得较高的长期收入或股权收益。

相反,一些处于成熟期的大型跨国公司,它们在市场上已经具有稳定的竞争优势地位,其经营战略可能是集中化导向的,那么相应的薪酬政策可能会有很大的不同:薪酬决策集权化,薪酬项目以外在薪酬为主体,实行短期高基本薪酬和高福利,而长期低增长潜力的政策导向,主要以职位性质而不是以创新技能为基础确定薪酬水平。

在不同的时期,根据不同的企业经营战略目标和重点,薪酬政策的具体导向目标也会有相应的调整,如围绕建立企业精神、形成利益共同体、支持组织变革、提高顾客满意度、支持团队运作方式或是留住关键人才等来确定薪酬政策,在所有这些方面,薪酬政策都直接起着战略性导向和支撑作用。表 8—7 对惠普公司及默克公司的薪酬政策进行了对比分析:

表 8-7 薪酬政策对比

惠 普 公 司	默 克 公 司
行业工资的领导者	低工资成本优势
保持对优秀人才的吸引力	分担责任,推动团队作业
保持领导性的高工资率	平衡当前和长期的战略利益
工资率应反映单位、部门 HP 持续的相对贡献	奖励优良业绩
开放式的、易于理解的薪酬制度设计	建立公平的晋升制度
确保相对工资的公平性	简化薪酬制度
追求创新性、竞争力和公平性	保持市场竞争力,支付对手 75%的工资

二、基本薪酬制度

1. 基本薪酬制度所涉及的因素

基本薪酬就是我们所指的狭义工资范畴,它往往涉及多方面的赋酬因素:

(1) 生活费一年龄

基本薪酬必须能保证员工基本生活费用,这是确定薪酬的最基本的原则。一般而言,员工从单身汉开始,其家庭人数、消费内容、消费水平等,大致可以根据员工的年龄段来把握。

(2) 年资—继续服务年数

年资是指在本企业承担该职位工作的时间和资历。现代技术条件下,年资因素考虑的越来越少,但为了保持员工队伍的相对稳定,这一因素需要一定程度的体现。

(3)能力—能力差别

显在能力可以用职位工作的完成情况衡量,通过能力所达成的目标或所实现的效果来反映。潜在能力是指知识、技能的综合掌握程度以及经验的积累程度。它表示可能会干什么、能干到什么程度。人们一般将学历、职称、职务年限作为潜在能力的显示器。

工资的给付应该以激励员工把自身所具备的与职位相关的能力全部发挥出来,变成可见的职位成果为目标。工资方案设计应把实际已发挥的能力和潜在的能力都考虑在内。

(4)职位—职位价值

劳动者的职位不同,从事工作时对企业的影响、承担的责任、付出的代价是不同的。职位越高,权力越大,责任越重,工作结果对企业的影响越大,接触的业务面越广,考虑的问题越多,职位工作越紧张,对承担该职位的人应具备的能力和经验的要求越高。即付出的代价大,创造的价值大,为对其劳动进行补偿,必须支付高薪酬。

(5)职位成果—绩效大小

能力不是职位结果的惟一决定因素,不能完全反映劳动者职位的实际价值和成果,因此,还必须对实际绩效较高的劳动者支付较高的薪酬。

实际上企业的基本薪酬体系设计,就是对以上五项因素按不同比例进行组合的结果。总的来说,可以组合出以下不同的薪酬体系:

职位(职务、岗位)薪酬体系:突出职位价值,以职位评价为基础;

职能(技能)薪酬体系:职位执行能力的衡量和评价是决定薪酬水平的关键;

绩效薪酬体系:员工的职位绩效是薪酬水平的决定因素;

结构薪酬体系:以职位、能力、绩效三者的不同组合为主体形成的薪酬体系;

薪酬体系一般是由“基本薪酬部分+辅助薪酬部分+福利”构成的,区别在于基本薪酬部分是以哪种薪酬为主。

2、职位薪酬制度

(1)特点:根据员工本人所任的职位确定基本薪酬等级和标准。

(2)方法:根据工作的复杂程度、繁重程度、责任大小、精确程度、劳动条件等因素,确定职位(工作或岗位、工种)之间的价值大小和先后顺序,并规定相应的薪酬等级和薪酬标准。

(3)关注的焦点:关注对职位相对价值的确定。

(4)适用范围:职位(职务)内容相对固定的各类企业。

3. 职能薪酬制度

(1) 含义

职能薪酬制度根据员工本人具有的技能或知识确定基本薪酬等级和标准。

(2) 方法

通过考核,对员工的能力大小及提高程度进行评估审定,然后再确定薪酬等级和标准或增薪幅度。

(3) 关注的焦点

员工完成职位工作时投入的知识、技术和能力,组织重视员工技能的提高。

(4) 适用范围

对技能要求高,对员工的劳动熟练程度要求高,职位工作内容不固定的企业以及产品复杂、员工数量不多、职位工作内容变动频繁的中小企业。如:机器修理厂、专业分工不细的制造厂。

职能薪酬制度的形式

① 技术等级工资制

按技术复杂程度及劳动熟练程度划分等级并规定相应的工资标准,再以员工所达到的技术水平评定技术等级和标准工资的一种等级工资制度。

② 职能工资制

按完成职位工作的能力决定工资,即根据对员工从事本职职位的能力进行评价,并根据评价的结果确定相应的工资。一般先将企业的职位分成管理岗位、事务岗位、技术结果,决定每个人的工资。

4. 绩效薪酬制度

(1) 含义

绩效薪酬制度是根据员工个人职位业绩而发放薪酬的薪酬制度。

(2) 前提

是有效的绩效考评。根据员工绩效的高低划分不同的薪酬档次。业绩出色,薪酬级别可以上调若干个档次;业绩不佳,可能停留在原来的档次或下调。

(3) 关注的焦点

职位的产出。如产量、质量、销售额等。

(4) 适用范围

独立性高,个人对职位的控制力较强,个人业绩可以量化,工作内容和完成方式不确

定，员工可以自己设定目标的职位。

5. 结构性薪酬制度

(1) 含义

结构性薪酬内在地包容了上述薪酬给付的诸因素。结构性薪酬体系的基本思路是，每一位员工薪酬的确定，综合地考虑对员工需要加以激励的各种因素。不同企业确定员工薪酬各种因素的权重也应该是有差别的。

(2) 一般构成

- ①岗位(职位、职务)工资；
- ②技能工资；
- ③基础工资；
- ④年零工资；
- ⑤效益工资。

三、奖励薪酬制度

基本薪酬是针对员工为企业做出一般意义上的贡献所提供的报酬，但为鼓励员工能够为企业做出超乎寻常的贡献时，显然只有当奖励薪酬制度的设计合乎理性，才能发挥应有的激励功能。

正如绩效工资一样，个人奖励薪酬也是对员工的绩效提供酬劳的一种报酬制度，但是它又与绩效工资之间存在着不同。首先，企业支付给雇员的奖励薪酬不会自动被累积进雇员的基本工资之中。雇员要想再次获得同样的奖励薪酬，就必须继续像现在一样努力。在实际的操作中，如果说薪酬的管理有什么例外管理，那一般也是奖酬。员工的基本薪酬是相对固定的，奖酬则有较多的灵活性。但奖酬也应有较为规范的管理制度。一般都应该是具体的设定在前，奖酬的兑现在后。奖励薪酬的着眼点不是在过去，而是现在和未来，它具有一种大幅度提高绩效的潜在作用。

(一) 一线员工的奖酬制度

一线员工的奖酬制度的基本思路：是将员工在职位中因较高效率而节约的人力资源成本，全部或部分作为奖酬，以激励其在企业人力资源投入的节约上做出超乎寻常的努力。一般体现为以下两种具体的制度：

1. 按件计酬制度

奖酬制度以与完成职位工作量的件数相联系的薪酬率为奖酬计量的变量之一。当员工完成工作的件数达不到某一确定的标准时，企业给其支付基本薪酬，即使其职位效率较低

或暂时较低；当员工完成职位工作的件数高于某一确定的标准时，按其超额完成的件数计量奖励(如表 8—8 所示)。

表 8-8 按件计酬制度

员 工	件 数	标准件数	超额件数	基本薪酬	奖励薪酬率	奖励薪酬
A	10	15		450	20	
B	15	15		450	20	
C	20	15	5	450	20	100
D	25	15	10	450	20	200

2. 按时计酬制度

奖励制度以与职位工作时间相联系的薪酬率为奖励计量的变量之一。当员工的职位效率高于某一确定的标准，在得到基本薪酬的同时，还可以因高效而得到企业的奖励(如表 8—9 所示)。

上述两种方法都要通过时间和职位分析来确定员工的标准职位效率；对员工的职位效率确定较高的薪酬率进行激励。因此，标准职位效率的确定与调整，事关奖励制度能否有效实施的关键。如果处置不当，极有可能导致一线员工与企业管理层的摩擦甚至是冲突。因此，对实施该奖励制度的企业要求管理水平较高，管理基础职务较完备。

表 8-9 按时计酬制度

员 工	标准耗时	实际耗时	节约工时	基本薪酬	奖励薪酬率	奖励薪酬
A	100	130		450	4	
B	100	100		450	4	
C	100	75	25	450	4	100
D	100	60	40	450	4	160

(二)销售人员的奖励制度

销售人员的职位具有很大的特殊性，销售的达成既是企业整合力量的充分体现，又取决于个人的技术水平和努力程度。根据在营销过程中这两种因素重要程度的权衡对比，销售人员的奖励制度主要表现为以下三种形式：

1. 佣金制

在这种制度下，营销人员的薪酬完全按其销售量的一定比例来界定，或者说，营销人员的薪酬由其营销所得中提取一定比例的收益组成。这里，决定营销人员薪酬的主要是两个变量：一是营销人员一定时期内的销售量或实现的利润量；二是营销人员可得到的提成比例。

佣金制的优点是可以较为充分地调动营销人员营销的积极性，还可以使营销人员注意

以尽可能少的营销投入得到尽可能多的营销产出。

缺点是营销人员对企业具有较大的离心倾向。因为营销的达成主要依赖于个人的能力，容易使营销人员与企业之间的关系异化为中间商与加工商之间的关系，不能有效地保护企业的无形资产——营销网络。不少企业由盛转衰的历程印证了这一论断。

2. 固定薪金制

固定薪金制，是指在一定时期内营销人员的薪酬与其个人的职位工作业绩没有什么必然的联系。这里主要是与佣金制相对而言。在此意义上可以说，固定薪金制不是营销人员的奖励制度，而是基本的薪酬制度。营销人员的固定薪酬也是由两部分组成：一是基本薪酬，二是奖励薪酬。但二者在一定时期内与个人的职位绩效都没有紧密的联系。

固定薪金制的优点是，企业将其产出的营销主要维系在企业的整体魅力上，可以强化营销人员的团队意识，不断放大企业在营销上的优势，克服了佣金制给企业带来的弊端。

固定薪金制显而易见的缺点是，营销人员的积极性有可能得不到充分的发挥。

3. 佣金与薪金混合制

在这种制度下，营销人员的薪酬总额由两部分组成：(1)基本薪酬。从静态来看，它与营销人员的职位业绩完全没有联系。(2)佣金。它与营销人员的职位业绩有关。考虑到营销人员有旱涝保收的基本薪酬，营销人员的提成比例较之佣金制自然会相对低一些。

佣金与薪金混合制作为两种制度的综合，可以在一定程度上兼有佣金制和固定薪金制的优点，也可以在一定程度上中和两种制度的缺点。

(三) 管理人员的奖励制度

无数企业实践证明，管理水平的高低直接影响着企业经营的成败。因此，如何最大限度地激发管理人员的积极性，对企业的生存与发展至关重要。

由于管理性职位没有可以衡量的物质产出，管理人员职位的效果主要体现在两个方面：一是看管理对象，即管理半径内员工的职位绩效。但员工的职位绩效与管理人员并不明显存在一一对应的逻辑关系。二是看企业整体绩效，企业的经营是各部门通力协作系统运作的成果。因此，管理人员的职位具有整体性，决定了其奖励很难个性化。在实践中，为顺应我们前面所分析的管理职位与员工绩效之间的逻辑关系，维护或强化部门内外的协作关系，企业制定管理人员的奖励制度往往采取以下几种方式：

1. 收益分享计划

收益分享计划提供了一种使企业与员工分享生产率收益的手段，又被称为斯坎伦计划。它是 20 世纪 30 年代由约瑟夫·斯坎伦设计的。斯坎伦计划规定，如果工厂的劳动力成本

占产品销售额的比率低于某一特定的标准，雇员(和组织)将获得货币奖励。由于收益分享计划是以组织绩效为导向的奖酬制度，同时衡量绩效因素具有可控性，因此非常适合对管理人员的激励。表 8—10 所显示的是一种收益分享计划的运行情况：

表 8—10 单一比率斯坎伦计划月报表 单位：美元

1. 销售额	1100000
2. 减销售退回、补贴、折扣	25000
3. 净销售额	1075000
4. 加：库存增加(根据成本价或销售价)	125000
5. 产品价值	1200000
6. 允许的工薪成本(产品价值的 20%)	240000
7. 实际工薪成本	210000
8. 奖金总额	30000
9. 公司份额	15000
10. 为赤字月份留存(25%)	3750
11. 雇员分享——立即发放	11250

2. 团队奖励

收益分享计划常常在整个企业范围内进行，但团队奖励计划却通常是深入到范围更小的职位群体之中，而且绩效衡量因素更为宽泛，比如成本节约、成功地完成产品计划、按时完成职位任务等。由此，管理人员的奖酬以不同管理部门为单位划分为不同的等级。

以上都是针对管理人员的短期性货币激励，由于管理时滞的存在以及人们对人力资本认识的不断深刻，越来越多的企业将目光投向对管理人员的长期性股权激励，这部分内容本书将单独以一章的篇幅加以介绍。

四、福利制度

企业意识到人在经营活动中的重要性并不困难，难的是如何在企业的日常经营中贯彻以人为本的经营方略。高薪只是短期内人才资源市场供求关系使然，而福利则反映了企业对员工的长期承诺。也正是由于这一点，使众多在企业里追求长期发展的员工，更认同福利，而非单纯的高薪。

福利作为一种长期投资，管理上难就难在如何客观衡量其效果。在根据企业的经营策略制定福利政策的同时，必须使福利政策能促使员工去争取更好的业绩。否则，福利就会演变成平均主义的大锅饭，不但起不到激励员工的作用，反而会助长不思进取、坐享其成的消极情绪。

福利从性质上分为强制性福利和非强制性福利两种；从员工属性上又可分为个人福利和公共福利两种。

1. 强制性个人福利

指国家法律法规明确规定的各种福利，包括养老保险、失业保险、医疗保险和工伤保险等。

2. 非强制性个人经济福利

这是各个企业为充分调动员工的积极性而主动设置的一些激励项目。企业向员工提供个人经济福利与员工的层级和职位有关，但大多数员工都可享有其中一项或多项，这些项目包括住房津贴、交通津贴、电话津贴、人寿保险、餐费津贴和各种节假日的过节费等。

3. 公共福利

公共福利是企业为回报员工、激励员工而设置的全体员工都可享受的一些福利项目。通常这些公共福利包括劳动保护、内部医疗和旅游等。

随着人员流动性的增大和竞争的日益加剧，企业必须对福利方案进行全面的定期的审核。传统企业的僵化体制和员工的多元化等因素，导致政策和实践的严重脱节，难以满足员工个性化的需求。

国外企业流行的自助餐式福利计划，由于增加了员工的选择权，有效地控制了企业的成本投入，赋予体制更大的灵活性等优点，很受企业的欢迎。

第三节 薪酬水平与薪酬结构

一、薪酬水平

1、薪酬水平

薪酬水平是指企业中各职位、各部门以及整个企业的平均薪酬水平，薪酬水平决定了企业薪酬的外部竞争性。在传统的薪酬水平概念下，人们更多地关注的是企业的整体薪酬水平，而在当前全球经济一体化以及竞争日趋激烈的市场环境中，薪酬水平开始越来越多地关注职位和职位之间或是不同企业中同类工作之间的薪酬水平对比，而不是笼统地企业平均水平的对比。这是因为，随着竞争的加剧以及企业对于自身在产品市场和劳动力市场上的灵活性的强调，企业在薪酬的外部竞争性方面的考虑越来越多地超过企业对于内部薪酬一致性的考虑。

2、薪酬水平的作用

(1) 吸引、保留和激励员工

薪酬水平在企业吸引和保留员工方面的重要性显而易见。如果企业支付的薪酬水平过低,企业在招募新人时将很难招募到合适的员工,而勉强招募的员工往往在数量和质量方面也不能尽如人意;同时,过低的薪酬水平还有可能导致企业中原有的员工忠诚度下降,另谋他就的可能性上升。反之,如果企业的薪酬水平比较高,则一方面企业在招募人员时较容易招募到所需人员,另一方面也可减少员工流失,激励员工努力工作保持这份工作,这也同时降低了企业的监督管理费用,有利于企业保持自身在产品和服务市场上的竞争优势。

(2) 控制劳动力成本

薪酬水平的高低和企业的总成本支出密切相关,尤其是在一些劳动密集型的行业和以低成本为竞争手段的企业中。在其他条件一定的情况下,薪酬水平越高,劳动力成本越高,产品或服务成本也越高,这使企业定价较高,在日趋激烈的竞争市场上,消费者对于产品的价格是较敏感的。因此,劳动力成本的控制对于企业来说是非常重要的。

(3) 塑造企业形象

薪酬水平体现了企业在劳动力市场上的定位,同时也显示了企业的支付能力以及对于人力资源的态度。支付较高薪酬的企业在劳动力市场上树立了良好的形象,同时也有利于企业在产品和金融市场上的竞争,居民对高薪酬企业的产品和服务较有信心,这也鼓励了居民的购买和投资。

3、影响薪酬水平决策的因素

影响薪酬水平决策的因素分为内、外两类。

(1) 外部因素

①人力资源市场的供求状况:在人力资源市场上,薪酬作为一种价格信号,是由市场机制决定的,即由人力资源供求变化所决定。当人力资源供给大于需求时,薪酬水平就会降低。当人力资源供给小于需求时,薪酬水平就会提高。

②行业行情:由于科技发展和历史原因,各行业的员工对薪酬水平的期望是不同的。如基础行业与高科技新兴行业,纺织、环卫行业与金融业等的员工对薪酬水平的期望是有高低区别的。

③当地生活水平:这一因素从两层意义上影响企业的薪酬水平。一方面,地区生活水平高了,员工对个人生活的期望也高了,这造成了企业制定较高薪酬水平的压力。另一方面,生活水平高也意味着物价指数要持续上涨,为了保持员工生活水平不下降,企业不得不定期适当调整薪酬水平。

④国家有关的法令和法规：国家的许多法令、法规对企业的薪酬水平有影响。如地区用工最低工资标准，女职工的特殊保护，员工的养老、退休、医疗保险，安置残疾人就业，禁止使用童工等。

(2) 内部因素

①企业的生产经营状况：一个企业的生产经营状况从根本上决定了其员工的薪酬水平。生产率水平高、有稳定市场的企业，其财力雄厚，员工往往有较高的薪酬水平。反之，员工的薪酬水平就低。生产经营持续发展，为员工薪酬水平的提高奠定了物质基础。

②员工的绩效状况：员工：薪酬是与个人的劳动贡献紧密挂钩的。员工劳动能力强、劳动付出多并形成有效劳动、对企业贡献大，员工的薪酬水平就高。反之，员工的能力差、劳动付出少、不能形成有效劳动时，员工的薪酬水平就低。

③企业经营战略与价值观：企业经营战略对薪酬水平的影响是非常直接的。如果企业采用低成本战略，那他必会尽一切可能降低成本，其中包括薪酬成本。相反，采用创新战略的企业，为吸引创新人才，高薪是其重要手段之一。

4、薪酬水平决策的类型

企业在决定其薪酬水平时主要有以下四种类型：

(1) 领先型薪酬水平

采用这种类型薪酬水平的企业通常具有这样特征：规模较大、投资回报率较高、薪酬成本在企业经营总成本中所占的比率较低、产品市场上的竞争者较少。具有以上特征的企业在资金、盈利上的优势为其采用高薪提供了条件，使企业获得了大量的创造性人才，这些人才又为企业持续发展奠定了基础，使企业走上了良性发展的轨道。

(2) 市场追随型薪酬水平

大多数企业在确定薪酬水平时，就是根据市场平均水平确定企业的薪酬水平，以此希望确保自己的薪酬成本与产品竞争者的薪酬成本保持基本一致，减少企业的风险。采用这种类型薪酬水平的企业应随时观测市场薪酬水平的变化，适时调整本企业的薪酬水平，使之与市场薪酬水平保持一致。

(3) 拖后型薪酬水平

对于生产规模较小、产品市场竞争激烈、产品边际利润率低、成本承受能力较弱的企业，大多属于中小企业，实施这种拖后薪酬水平。有时候，实施这种薪酬水平的企业，没有支付意愿是主要原因，而非没有支付能力。这样的企业一般员工的流失率较高。

(4) 混合型薪酬水平

混合型薪酬水平，是指企业在确定薪酬水平时，根据职位的类型或员工的类型来分别制定不同类型的薪酬水平。

混合型薪酬水平的最大优点就是其灵活性和针对性，对于人力资源市场上的稀缺人才以及企业希望长期留住的关键职位上的员工，采取领先型薪酬水平；对于人力资源市场上的富裕人员以及鼓励流动的低职位上的员工，采取追随型薪酬水平甚至拖后型薪酬水平，这既有利于企业保持在人力资源市场上的竞争力，又有利于企业合理控制薪酬成本开支。通过薪酬水平的确定还有利于企业传递自己的价值观以及实现经营目标。

5、薪酬调查

(1) 薪酬调查

薪酬调查，是通过各种正常的调查手段获取相关企业各职务或各岗位的薪酬水平及相关信息的活动。企业要吸引和留住人才，不但要保证企业薪酬制度的内在公平性，而且要保证企业薪酬制度的外在公平性，因此要组织力量开展薪酬调查。通过调查，了解和掌握本地区、本行业的薪酬水平状况，特别是竞争对手的薪酬状况。通过调查确定本企业的新的、有竞争力的薪酬制度，从而提高企业竞争力。

(2) 薪酬调查的目的

通过薪酬调查了解当地薪酬水平并与本企业比较：了解薪酬动态与发展趋势；查找 本企业内部薪酬制度的缺陷：查找本企业内部薪酬结构不合理的岗位：研究和制定新参 加工作人员的起点薪酬标准。

(3) 薪酬调查的内容

薪酬调查的内容包括区域调查、行业调查和岗位调查。区域调查：重点在于了解本地区的薪酬水平。要弄清楚企业所在的城市区域、员工主要的来源区域的薪酬水平。

行业调查：重点调查同行业中同一类型的其他企业薪酬状况、其他行业中有相似工作的企业薪酬状况、竞争对手的薪酬状况、与本企业距离较近或在同一人力资源市场上招用员工的企业薪酬状况。

岗位调查：由于获得一个组织中全部、工作资料往往难以办到，所以通常只调查一些基准岗位，基准岗位是一个行业中为大家所熟知的工作，可以反映整个薪酬水平。在岗位薪酬调查中应该注意如厂问题：该岗位必须能够代表其所属的工作职系，不同级别的岗位都应包含：该岗位必须是所要调查的大部分企业均有的岗位：该岗位必须是相对稳定的：该岗位必须有严格的界定和详细的描述。

薪酬调查的渠道较多。可通过参加同行业俱乐部或各种协会、学会，实现同行业之 间

的定期交流：每年向若干家公司发放工资问卷调查表，调查关键职位和一般职位的工资情况；通过和其他公司管理者非正式交流获得薪酬信息；通过政府有关部门的统计资料及对某些职位所作的定期工资调查报告掌握薪酬信息：委托专门的调查机构收集薪酬信息。

二、薪酬结构

1、薪酬结构

薪酬结构是对同一组织内部的不同职位或者技能之间的薪酬水平的比例关系所作的安排。它强调的是职位或技能 / 能力等级的数量，不同职位或技能 / 能力等级之间的薪酬差距以及用来确定这种差距的标准是什么。尽管薪酬结构强调的是同一组织内部的一致性问题，但是它不是脱离外部竞争性而独立决策的一个过程，事实上，薪酬结构决策是在内部一致性和外部竞争性这两种薪酬有效性标准之间进行平衡的一种结果。内部一致性指的是组织内部不同职位或技能 / 能力之间的相对价值比较问题。这种相对价值的比较可以是横向的，也可以是纵向的，可以是同一个职位族内部的比较，也可以是同一个部门内部的比较。

2. 薪酬结构的内容与组成

薪酬结构包括的内容：一是薪酬的等级数量：二是同一薪酬等级内部的薪酬变动范围（最高值、最低值、中间值）；三是相邻两个薪酬等级之间的交叉与重叠关系。

薪酬结构的组成：薪酬结构类型是不同的。虽然薪酬结构模式千差万别，但基本模式没有多大区别。一般都包括四个基本组成部分：一是基本薪酬。它具有高稳定性和高差异性的特点。高稳定性是指基本薪酬要较长时间保持稳定，不受外界其他因素影响。高差异性是指各岗位之间、各层级间的基本薪酬具有明显的差异，这些差异由员工的层级、职务、资质、承担工作责任大小等因素决定。二是绩效薪酬。它具有低稳定性和高差异性的特点。低稳定性是指薪酬随员工绩效变化而变化，具有较大的动态性。当员工的绩效非常好时，薪酬非常高；当员工的绩效非常差时，薪酬非常低。三是加班薪酬。它具有低差异性和低稳定性的特点。国家对加班薪酬的计算作出了明确规定，加班薪酬的计算对每个员工都是平等的，不论其绩效高低、职位高低，都用时间作为主要的衡量指标。随着生产力水平和劳动技能的不断提高，加班会越来越少甚至最终被取消，因此加班薪酬具有低稳定性的特点。四是保险福利。它具有高稳定性和低差异性的特点。高稳定性特点反映出企业支付给员工的保险福利不受外界因素影响，始终保持相对稳定。低差异性的特点要求企业在进行薪酬系统设计时，各岗位间、各层次间的保险福利基本保持一致。企业在保险福利的设计上应该是平等的、普及的、个员的。企业薪酬结构设计的指导思想应该是：从国际国内企业竞争和本企业发展的实际出发，设计多元化的、规范化的、现代化的薪酬结构。就企业内部环境来说，往往要考虑

五个因素：职位等级；个人技能和资历；工作时间；个人绩效；福利待遇。

3、宽带型薪酬结构

(1) 宽带型薪酬结构或薪酬宽带是指对多个薪酬等级以及薪酬变动范围进行重新组合，从而变成只有相当少数的薪酬等级以及相应的较宽薪酬变动范围。一般来说，每个薪酬等级的最高值与最低值之间的区间变动比率要达到 100% 或 100% 以上。

薪酬宽带的概念可以应用于职位薪酬体系，更适用于技能 / 能力薪酬体系。薪酬宽带是技能 / 能力薪酬体系赖以建立和有效运营的一个重要平台。员工不是沿着公司中惟一的薪酬等级层次垂直往上走，相反，他们在自己职业生涯的大部分或者所有时间里可能都只是处于同一个薪酬宽带之中，他们在企业中的流动是横向的，但是随着他们获得新的技能、能力，承担新的责任，或者改善绩效，他们就能获得更高的薪酬。宽带薪酬结构与企业组织扁平化、流程再造、团队导向、能力导向等绩效的管理战略相配合。

(2) 宽带型薪酬结构的特点及作用。与企业传统的薪酬结构相比，宽带型的薪酬结构具有以下几个方面的特征和作用：宽带型薪酬结构支持扁平型组织结构；能引导员工重视个人技能的增长和能力的提高；有利于职位的轮换；能密切配合劳动力市场上的供求变化；有利于管理人员及人力资源专业人员的角色转变；有利于推动良好的工作绩效。

三、薪酬形式

薪酬形式是指员工所得到的总薪酬的组成成分，通常将其划分为直接薪酬和间接薪酬。直接薪酬是指以货币形式支付给员工并且与员工所提供的工作时间有关的薪酬。前面所介绍的薪酬体系、薪酬水平与薪酬结构主要也是针对直接薪酬而言的。间接薪酬则包括福利、有形服务等一些具有经济价值但是却以非货币形式提供给员工的报酬，它一般与员工的工作时间之间没有直接的关系。

第四节 员工福利管理

一、员工福利种类与内容

福利是企业提供给员工的间接报酬。与基本薪酬相比，福利具有以下两个方面的重要特征：一是基本薪酬往往采取的是货币支付和现期支付的方式，而福利则通常采取实物支付或延期支付的方式；二是基本薪酬在企业的成本项目中属于可变成本，而福利无论是实物支付还是延期支付，通常都有类似固定成本的特点，因为福利与员工的工作时间之间并没有直接的关系。

福利的种类和内容如下。

1、公共性福利——法定社会保险

公共性福利是指法律规定的一些福利项目。主要有以下几种：

(1) 医疗保险。这是公共福利中最主要的——种福利，企业应依法为每一位正式员工购买相应的医疗保险，确保员工患病时能得到一定的经济补偿。

(2) 失业保险。失业是市场经济的必然产物，也是经济发展的必然副产品。为使员工在失业时有一定的经济支持，企业应依法为每一位正式员工购买规定的失业保险。

(3) 养老保险。员工年老时，将失去劳动能力，因此企业应依法为每一位正式员工购买养老保险。

(4) 伤残保险。员工由于种种意外事故，受伤致残，为了使员工在受伤致残失去劳动力时得到相应的经济补偿，企业应该按规定为每一位正式员工购买伤残保险。

2、实物与货币性福利

(1) 免费工作餐，免费饮料，免费单身宿舍，内部优惠等。

(2) 培训补贴、子女教育补助、托儿补助、老年补助、生口礼金、结婚礼金、节日加薪、物价补贴、住房补贴、交通补贴、燃料补贴、报刊订阅补贴、洗理津贴、降温、取暖津贴、海外津贴等。

3、服务性福利

(1) 免费提供计算机或其他学习设施； (2) 免费定期体检及防疫注射，职业病免费防护； (3) 免费使用文体设施； (4) 免费提供法律咨询和心理咨询； (5) 免费提供托儿所和托老所； (6) 免费提供一定数额的贷款担保。

4、优惠性福利

(1) 提供购房低息或无息贷款，廉价出租公房； (2) 个人交通工具低息贷款，优惠车、航、机票； (3) 部分公费医疗，优惠疗养； (4) 折扣价电影、戏票、表演和球赛票等； (5) 信用储金、存款户头特惠率、低息贷款等； (6) 优惠价提供本企业产品或服务。

5、有偿休假性福利

(1) 有偿病假和事假：员工在有报酬的前提下，休病假或休事假。 (2) 公休：在有报酬前提下，规定员工每年有一周至一个月的公休。 (3) 节日休假：除国家规定的春节、元旦、国庆节、劳动节带薪休假外，有的企业还规定青年节、妇女节、圣诞节、中秋节、元宵节、端午节等带薪休假。 (4) 旅游：这是企业全额或部分资助的一种福利。 (5) 脱产培训：这既是企业对人力资源投资的一种商业行为，又是一种福利，尤其是该培训项目对员工有明显

的直接好处时，更显示出福利的特点。

6、特种福利

(1) 针对特殊优秀人才设计的高档轿车服务、出差时的星级宾馆饭店住宿； (2) 针对有特殊贡献的人才设计的股票期权、股票优惠购买权、高级住宅津贴； (3) 针对有特殊困难的员工提供的困难补助、伤残补助、重伤补助等。

二、员工福利的功能作用

员工的福利与薪酬、奖金，是三个不可缺少的组成部分，它们各自发挥着不同的作用，薪酬具有基本的保障功能，奖金具有明显的直接激励功能，福利则具有间接和长期的激励功能。目前，在西方发达资本主义国家，福利与工资的比例几乎接近 1:1，并且有超过工资的发展趋势。在企业实际工作中，福利不仅表现为经济性福利，而且延伸到非经济性福利。它满足了员工更高层次的、多方面的需求。如果说高薪可以激励员工，那么福利则能更持久地激励员工。高薪是企业对员工的短期报偿，而福利则是企业对员工的长期可靠承诺。具体说，福利的功能作用有：

1、有利于吸引和留住优秀人才

21 世纪是竞争的世纪，竞争的焦点是人才竞争。企业要在激烈的市场竞争中取胜，必须吸引和留住高素质的人才。吸引和留住人才，光凭高工资已经不可能了。现在许多企业经营者认识到，良好的福利比高工资更能吸引和留住优秀人才。随着社会的发展，人们在择业时所考虑的因素及价值取向比过去复杂多了。优秀人才不仅要考虑高工资，而且还要考虑福利及价值实现环境等。

2、有利于增强员工的凝聚力和归属感

企业的凝聚力受多种因素影响，良好的福利是重要的影响因素之一。良好的福利能使员工对企业产生认同感，与企业共命运，特别是能使企业各种关系找到平衡点，从而增强凝聚力和归属感。企业的人际关系既有领导与被领导的关系，也有领导之间员工之间的关系，这些关系处理不好，就会影响凝聚力，良好的福利服务于企业全体员工，每个人享受的利益和机会均等，减少了因经济利益不等而引起的矛盾。就是说，在福利面前，员工心理相容程度高，团队意识强，从而增强了人与人之间的和谐程度，也增强了归属感。

良好的福利，能满足员工的生理需要，如乘车、就餐、住房等津贴与补助；能够满足员工安全的需要，如医药费报销或补助，因工伤残津贴、退休金、抚恤金等；能够满足员工社交需要，如各种有组织的集体文体活动，集体旅游活动等；能够满足员工尊重需要，如对特殊优秀人才安排的高档轿车服务、出差时的星级宾馆服务等；满足员工自我实现的需要，如业

余进修补助、书报津贴、海外津贴等。这些需要的满足，有利于激励员工积极性。

三、员工福利的注意

1、合理设计企业福利目标

福利能否发挥上述功能作用，与企业福利目标设计有关。虽然每十企业的福利目标各个相同，但是一般内容是类似的。科学的福利目标基本要求是：符合企业的薪酬政策，符合企业长远规划需求、符合企业实际情况、符合政府法规政策。

2、福利计划与薪酬计划相配套

目前，在我国部分企业中出现了一种忽视福利的不良倾向。有的企业为改变过去那种“企业办礼会”的局面，出现了员工福利一律工资化的现象。对此必须引起重视。前面已经提到，从国际发展趋势看，福利在员工薪酬中的比例是逐步增大的。我国的薪酬设计应考虑国际上的成熟经验，借鉴其成功做法，既要避免取消福利在其薪酬体系中不考虑福利的倾向，又要避免福利无限膨胀的倾向。也就是说，要保持福利在薪酬体系中的合理比重，这个比重可视不同区域不同企业而有别，应根据企业的长远发展目标和企业现实需要来确定。

3、做好福利成本核算工作

在福利成本核算中要做到：与外部福利标准进行比较，尤其是与竞争对手福利目标进行比较；通过销量或利润计算出公司最高的可能支出的福利总额费用；作出主要福利项目的预算，在满足福利目标前提下尽量降低预算成本；制定相应的福利项目成本计划，确定每一位员工福利项目的成本。

4、注重个性化福利设计

微软公司有一种“自助餐厅”式的福利设计方案。一个雇员可以选择不同的福利。这就需要设计不同的福利模式，对各种福利在一定范围内进行不同的组合。如果某项福利组合的费用超过了公司支付的金额，员工还可以自愿安排从薪水中扣除所超过的部分。过去，我国的国有企业福利，很少考虑员工个性化需求，几乎千篇一律，甚至若干年内没多大变化。这样做的结果是：企业花了钱，员工却不满意。为改变这种花钱不讨好的不良倾向，有的企业提出了“自助餐式”的福利计划，即把企业每一个员工年福利总额设定在一个范围内，由员工根据需要自己决定享受何种形式的福利。实施效果较好，企业应根据自身情况选择不同的个性化福利设计方案。

5、加强福利调查与沟通

福利调查有：设计福利目标调查，主要分析员工对福利项目、金额，实施步骤等方面的态度、看法与需求；年度福利调查，主要了解员工在年度内享受的福利项目的数量与质量情

况以及满意率；福利反馈调查，主要调查员工对某一福利项目实施和实施后的反应以及征求改进意见。福利沟通更为重要，事实说明，福利投入的金额并非越多越好，而关键是通过福利沟通，让员工了解福利情况，理解和支持企业福利计划。福利沟通方法很多：通过放映录像介绍有关福利项目；通过问卷了解员工福利需求；公布福利项目让员工挑选；同员工面谈听取员工对福利目标的意见；收集员工对各种福利项目的反馈意见等。

6、做好福利实施中的管理工作

福利计划要在实施中加以检验，要在实施中得到落实，要在实施中做好宣传和解释工作。具体说应注意：按照各个福利项目的计划有步骤地实施；实施福利计划要紧紧把握福利目标的要求；在实施中既要严格执行计划规定，又要有一定灵活性：定时检查实施情况，防止漏洞产生。

第五节 未来薪酬制度的改革取向

一、薪酬制度改革的未来取向

1、重视按业绩、技能和知识付酬

随着时代的发展，薪酬制度也在不断变化。早期付给工人的薪酬属于生存薪酬。生存薪酬只能保持在勉强糊口，维持其生存的水平上。这一制度的基本做法在某些国家的工资设计中仍然保留一定比重，或者说还能看到它的影子。例如，日本的年功序列工资中，把生存工资细化，分为单身工资与家庭工资。当员工刚进入企业时，按单身工资标准支付，以保障员工个人的基本生活需要。当员工在企业工作一段时间后，逐步上升为按保障员工家庭基本生活水平的薪酬支付，即家庭工资。在工资制度演变史上还出现了原始的效率工资。泰罗的计件工资形式是最有影响的原始效率工资。效率工资的基本理念是：当工人的生产动作得到规范时，工人的生产效率就会提高，这时要按照生产的数量和质量来支付工资。其形式有计件制和奖金制等。到了 20 世纪 60 年代，人力资本理论产生后，工资制度又演变到现代的效率工资。这种工资制度强调人力资本的产权和人力资本的投入。该理论认为，对人力资本的投入比对物力资本的投入收益更大。提出了技能、知识和体力，而是一个完整的人，这种人不是机械人，也不是纯粹的经济人或社会人，而是有着广泛社会需求的复杂人，员工不仅有生存、安全的需要，而且有社交、尊重、社会地位及门身价值实现等方面的需要，企业必须以员工的多层次需要为立足点，创造使员工主动进行：自我激励的环境，做到员工在门我发展的过程中实现组织发展目标。这种薪酬设计是一种更为完善的投入激励。它通过减少工资等

级，放松控制，实现自我激励，体现人性化的管理方式。它更加强调从公平付酬转化到按业绩、按技能、按知识付酬。这也是未来工资制度变革的人趋势。

2、强调薪酬制度的开放性

为使工资发挥激励员工努力最大化的功能，减少员工与企业、员工与员工之间的矛盾，应该强调薪酬制度的开放性，应该让员工了解企业是如何评估绩效的，了解不同绩效水平与报酬水平的相互关联，就是说要向员工输入绩效信息和收入信息。一个保密的薪酬制度割断了收入信息与绩效信息的直接联系，容易导致员工产生错误的感觉，这些错误的感觉会妨碍激励水平的提高。相反，一个开放的工资制度会产生多方面的良好的激励效果。

(1) 开放的薪酬制度，有利于营造公平竞争的环境。任何一项规章制度都难免存在缺陷和不足。薪酬制度也不例外。只有在实施过程：厂公开、透明，才能让员工及时发现问题，及时纠正，才能达到公平、公正、合理，从而形成公平竞争的环境。开放的薪酬制度，能够及时发送和传递正确的信息，也表明这个制度是公正合理的，是不怕批评的，是值得信任的，这就形成厂公平竞争的良好氛围。

(2) 开放的薪酬制度有利于员工参与管理。将员工视为工作伙伴关系，首先应在薪酬方案制定过程中鼓励员工参与。员工参与的好处是：通过员工参与决策，能够增强他们的归属感、信任感和尊重感，员工的积极性会更高，承诺感更强，对组织更忠诚，生产力水平更高。只有开放的工资制度才能做到员工参与管理。员工参与管理，还可以对管理层进行有效的监督。在没有员工监控的工资制度下，管理者可能在薪酬分配中滥用职权，用个人好恶代替绩效标准，从而产生不良后果。开放的薪酬制度，杜绝“暗箱”操作，有利于员工监督管理，可以有效防止和控制管理者在薪酬制度设计与执行中的不合理行为。

(3) 开放的薪酬制度有利于员工自我价值的实现。一个有效的、科学的薪酬制度，不但要反映每个员工的绩效和岗位的价值，而且应该让每个员工

明确自己在企业中的发展方向和价值取向。如果薪酬制度不透明，往往造成员工对管理者不满或对企业失去信心，不再争取晋升或放弃努力方向等。而透明的薪酬制度，不但涉及薪酬多少问题，更主要的是要求企业内部不同系列的职业发展道路对每个员工都是公开和透明的，保证大家对自己职业生涯发展的选择权利。员工可以在不同系列的薪酬晋升通道上选择适合自己情况的职业发展目标，从而实现自身价值目标。这些均有利于企业发展。

3、讲求薪酬支付的艺术性

企业实践已经证明，同样的资金额以不同方式支付，会产生不同效果。就是说，薪酬支付方式应多样化，根据不问情况采取不同方式，往往能取得预想不到的效果。一般来说，不

同的职务应采取不同的薪酬支付方式，如果企业实行“一刀切”的政策，会造成一部分人积极性下降。

(1) 计时薪酬形式。企业管理人员多以月薪支付，部分工人取得周薪酬，兼职人员则多以小时薪酬支付。在进行工作评价之后，每种工作都对应相应的级别，而每个级别都对应一定的薪酬。在每个等级中又有不同的档次，员工从某一档次开始，逐级提升。计时薪酬受工作评价的影响，注重工作本身的价值，而不是员工在工作岗位上所表现的技能和能力的价值，或是业绩的质量或数量。可见，这种薪酬形式缺乏激励的功能，但它可以保证员工有稳定的收入。

(2) 计效薪酬形式。这种薪酬方式是将薪酬与个人的产出量直接关联。其前身是计件薪酬制，即将薪酬与生产产品的件数挂钩。计效薪酬制的主要优点是能有效激励员工的生产于工作积极性，有效控制成本。但有时某些产出是不易计量的。采取计效薪酬形式又容易忽视产品的质量。因此，只有计效薪酬形式也不能完全解决薪酬支付中的某些困难。

(3) 业绩挂钩薪酬形式。业绩挂钩薪酬制，不单纯考虑工作结果或产出结果，还要考虑实际工作效果。员工个人的业绩应依照公司目标来考核，或是根据岗位描述中所列出的各项任务与责任来考核，往往运用业绩评估手段进行测量，然后根据评估结果支付薪酬。这种形式的主要优点是激励机制与企业目标中设定的业绩相联系，员工为创造良好业绩而努力，员工关注企业绩效，因为他们知道薪酬与绩效成正比。这种形式的主要缺点是容易影响团队合作。

(4) 利润挂钩薪酬形式。这种形式使员工与企业形成一种更为密切的关系。员工更关心企业的成本开支、管理效率以及经营决策等与企业利润相关的若干重人事情。因为这样做，会使员工获得更大好处，或增加员工的心理压力。经营好时利润增加，可分享利润；经营差时共担风险。这种形式的最主要优点是能使员工与企业形成命运共同体，员工同企业实现双赢，更有利于激励各方面的积极性。

企业除根据自己的实际情况把握薪酬支付形式外，还要研究支付薪酬的时机问题。当员工努力工作并给企业带来经济效益时，当企业处于创业期，员工积极性处于不稳定状态时，当企业遇到困难，员工团结拼搏使企业明显好转时，应该把握住时机，及时对他们加以奖励，特别要鼓励那些为企业做出特殊贡献的人才。否则，会使员工产生错觉，误认为拼命努力工作也没用，公司只注重领导业绩，并不关心员工的努力和员工的切身利益。这种错觉会严重影响人们的积极性。因此，把握薪酬支付或奖励的时机也是不可忽视的。在未来的薪酬支付中，企业可以根据员工不同的年龄差异，不同的性格特点、不同的情绪变化、不同的需求变

化、不同时期的不同工作任务，来选择不同的薪酬支付方式。同时，还要创造良好的薪酬支付环境。由于人们在获取薪酬时，不仅希望从中得到物质上的实惠，更渴望精神上得到奖励。所以，在合适的场合、环境和氛围中将薪酬支付给员工，往往更能激起他们的内心荣誉感、成就感和自豪感，从而使激励效果倍增。

4、关注员工的心理收入

所谓心理收入是指员工在工作过程中感受到的尊重、友谊、关怀、个人价值及获学习机会和发展空间的心理反应及心理收获。根据马斯洛的需要层次理论，人们不仅有生理和安全需要，而且还有社交、尊重和自我实现的需要。因此，物质激励并不是永无限度的。现代社会的竞争，使得疲倦的现代人不仅仅追求高薪酬等货币性收入，而且更注重工作和家庭的和谐，渴求生命中有更本质，更人性化，更富有感情，更富价值的东西。在以人力资本为中心的管理时代，那种员工与企业之间仅仅是冷冰冰的劳动力与金钱对应的关系时代已经结束，而温馨的、大家庭式的企业文化越来越受到员工的欢迎。在设计薪酬工资时，从人们心理需求出发，融入浓浓的情谊，用心灵、刚真诚、用感情、用文化来回报员工智慧和创造力，让员工感到工资是对良好行为的奖励，是家庭运营中的一种荣誉，员工就会得到心理满足，获得心理收入，从而激发更大的工作热情和自觉工作的积极性。

如果企业忽视了心理收入的作用，其损失是巨大的。一是企业为争取或留住某些优秀人才，不得不增加薪酬，用薪酬这个惟一杠杆来解决问题，往往收效不大。二是公司与员工的关系只是雇佣与被雇佣、工作与薪酬的关系，缺少感情的纽带和信任的基础。三是造成管理者威信下降、权力失灵，使管理的难度增加、管理成本上升。四是由于公司对人的关注很少，会造成员工对企业不忠、不满，只在薪酬多少上讨价还价，很难形成一个良好的工作氛围和价值体系，从而影响到企业未来的发展。因此，在薪酬制度改革中，对员工的心理收入越来越受到重视。

5、注重团队激励

21 世纪的组织形式越来越倾向扁平化，项目小组或者说团队在组织管理中将超重要作用。在团队工作方式下，决定团队和组织绩效的关键要素是团队的整体素质和积极性。整体高素质既来自于每个成员的高素质，更来自于团队成员之间的“融合”，实质是团队文化的整合。这种整合离不开薪酬制度的设计。良好的薪酬制度，应是有助于激励团队意识，提升团队凝聚力和团队整体素质。因此，在国际上，有些企业将薪酬总额的一部分放给团队支付，或对团队进行整体奖励，这将有助于团队激励。

为鼓励团队良好行为，有目的支付适合的团队薪酬，必须对团队行为进行科学评价。

管理专家们指出，对团队成功最有价值的团队行为可分为：（1）支持行为(Backup)，即能为团队成员之间寻求和提供协助和支持；（2）沟通行为(Communication)，即团队成员能进行准确及时的信息交换；（3）协调行为(Coordination)，即团队成员根据团队绩效要求能进行个人行动的整合；（4）反馈行为(Feedback)，即团队成员之间能对他人的绩效和自己的绩效提供、寻求、接受建议和信息；（5）监控行为(Monitoring)，指团队成员观察他人的行为，在必要时提供反馈和支持；（6）团队领导行为(Team Leadership)，指对团队成员的组织、指导和支持；（7）团队导向行为(Team Orientation)指团队成员对团队规则、默契、凝聚、文化等方面的认同和支持。对团队绩效的评价实际上是对个人绩效深层次的评价，或者说，将来对个人绩效评价不能不涉及到对团队绩效的评价。传统看来与自己的工作不直接相关的行为和工作产出(指团队行为)将成为“个人绩效”的一部分。在团队工作方式中，如果没有适当的薪酬机制，就无法将“个人工作”转化为“团队协作”。但是，以团队为基础的薪酬计划还没有成熟，需要企业在实践中创造新模式，以实现团队激励。

6、计算机在薪酬管理中更加发挥重要作用

现代科技的高速发展和薪酬管理的科学化、复杂化，使薪酬管理的难度增加。人们所需的薪酬管理信息的类型、信息来源、信息的质和量，信息的传递速度以及信息的加工处理等，仅靠手工劳动已不能满足需求，急需实现计算机薪酬管理。这里所说的计算机薪酬管理，并不是计算机与薪酬管理的简单相加，而应理解为，利用计算机的各种功能完成薪酬发放、薪酬计划、薪酬统计分析、薪酬调控等各项丁作，从而实现薪酬管理现代化。随着时代发展，薪酬管理中数据处理工作量不断增长，计算机在薪酬管理中的应用范围随之扩大，应用水平也随之提高。目前，主要用于数据处理、管理分析和决策优化。将计算机应用于薪酬管理，是一项系统工程，工作复杂而艰巨。我国的计算机薪酬管理处于初级阶段，大多数企业处于数据处理阶段。但是我们相信，在计算机工作者和薪酬管理工作者的共同努力下，我国企业薪酬管理现代化一定能够早日实现。

二、福利制度改革的未来取向

1、福利设计的总趋势是给员工想要的福利

国外许多企业都在致力于改善福利措施，这与高薪酬、多休息，并称为三大法宝。但如何使福利真正满足员工需要？如果说福利费用的上升是企业管理者面对的忧虑，那么更让他们感到烦恼的是日益增长的福利计划却无法发挥必要的成效——留住并激励员工。一位企业管理者调查表明，70%以上的该企业员工对他们所得到的福利价值毫无想法，这实在令人惊诧。甚至很多人错误地估计福利开支仅占薪酬费用的10%以下。美国的罗思·卡多斯在经

营他的位于波士顿地区的第一个美食连锁公司的时候就发现了这一问题。

那时尽管他给予计时工医疗和人寿保险、带薪度假、病假工资等福利待遇，但是员工变动率平均每年竟高达 300%。对于零售部门来说，这种情况虽然不足为奇，可是却让他感到不是滋味。正因为如此，当他于几年前在马萨诸塞州海恩尼斯附近的巴恩特布开办第二个食杂公司的时候，他采取了另外一些办法，结果员工变动率大幅度下降，而且员工们都感到很满意。卡多斯说：“我不再给予员工我认为他们想要的东西，而是给予他们真正想要的东西”。在美国，有些公司有比较优厚的职工福利待遇，英国最有效率的马克士·斯宾塞零售公司认为，“福利”首先是指关心人的需要和健康。公司的一个董事说：“我们照顾关心员工下，并不仅仅是给予福利”。这就是说，照顾关心员工是目的，福利是手段，出发点是对人的关心。为了照顾员工；让员工满意，公司有针对性的采取了一系列福利措施，有些不仅超过了员工福利的法定要求，而且大大超过了与之竞争的其他公司准备给而未给的福利。可见，福利要发挥激励作用，就必须知道员工真正想从福利措施中获得什么，而不是管理者想当然地给予员工一些他们认为员工想要的东西。这一点是未来福利制度改革的一种趋势。

2、推行薪酬与福利相结合的综合性福利计划

我们可以假设：如果将员工进修补助、教育培训、补贴、子女教育补助、托儿补助、伙食津贴、住宿津贴、购房利息补助、交通补助、购车利息补助、旅游补助、团体保险、健康检查补助、生日礼金、节日贺礼、结婚礼金、生育补助等，全部纳入福利项目，让每个人都能享受，那会造成公司重大负担。职工经常接受这些补助、津贴、礼金等一些福利项目，有可能都弄不清是什么项目的补助了，或者习以为常，起不到激励作用。因此，有些公司规定，除了公司福利委员会的福利项目人人都有外，公司所负担的福利项目，依员工的职等制定每人福利费用的预算，职等越高福利越高。这样一方面将工资水准与福利费用一并考虑进去，员工也能从资格晋升中获得较高的福利，而且又把薪酬福利制度与资格晋升结合在一起，又多一项吸引员工对晋升制度支持的因素。今后，有些企业不再将薪酬与福利分成互不相联的两项管理工作，而是让它们变成有机结合体，变成工资福利“一揽子”计划，两种手段互相配合，共同围绕企业目标运转。

3、增加健康福利和教育培训福利

随着经济发展和人民生活水平的提高，员工们越来越重视自身的健康，根据这种需求，企业将不断推出健康福利项目。就目前来看，健康保健是急剧上升的最引人注目的福利。过去，健康保险方面，仅含医药费、手术费和住院费。如今企业还承担牙科、眼科和心理方面的医药负担。近 20 年来，牙科保险这项福利发展非常迅速。与其他医疗保险方案相类似，

该福利由保险公司、保健组织、顾问机构和牙诊所共同推出，对于其中发生的费用支出则由福利双方共同承担。眼科保险是提供给员工的另一项新的福利待遇，保险项目包括视力测试以及相关的医疗支出等。各国都越来越重视健康保险。根据美国商会的统计，医药费和相关医疗福利的成本占成本支出总额的 11.1%。有关报告指出，从 1989—2000 年，企业支付的医疗保险增长了 254%，增长速度高于同期医药费成本增长的 50%。有很多因素导致健康保健的增长，包括相关法律、老人医疗保险费的上涨、适龄人群保健需求的增长、医药技术成本的增加、迅速增长的医疗保险费率、健康护理的劳动成本上升，以及健康护理的过度使用等。

教育培训福利也在迅速增加。知识经济时代，知识更新、知识贬值的速度在加快。员工们普遍感到自我知识结构的更新至关重要，学习的意识也越来越强。因此许多企业适时改进了员工培训福利，对员工提供培训方面的福利资助。比如，为员工支付部分或全部与正规教育课程和学位申请有关的费用，鼓励员工参加非岗位培训或其他培训，员工在培训期间工资照发等。

4、广泛运用弹性福利

弹性福利也称自助餐式福利。弹性福利符合期望理论，即组织提供的报酬应与员工的个人目标相结合。既然每个员工的需求不同，那么没有必要实施固定的单一福利制。弹性福利既能满足个人需求，又给人们自由选择的机会，因而具有较大的激励作用。弹性福利有许多类型：①附加型弹性福利；是指在现有的福利计划之外，再提供一些福利项目或提高原有福利水准，供员工选择。②核心福利加选择；核心福利是所有员工都享有的基本福利，不能随意选择；弹性福利包括所有自由选择的项目，并附有购买价格。③弹性支用账户。是指员工每年可从具税前收入中拨出一定数额的款项作为自己的“支用账户”，并以此账户去选购各种福利项目；④福利“套餐”：由企业同时推出不同的、固定的福利项目组合，员工从中选择某种福利组合；⑤选择高低型弹性福利。在现有的固定福利的基础上，推出几种项目不等、程度不同的福利组合供员工选择。如果员工选择价值较高的组合，需从工资中扣除比原固定福利高的总额。如果选择价值较低的组合，可以得到比原固定福利低的差额，但员工必须对所得差额纳税。

【思考题】

- 1、一个合理的薪酬结构有哪些特征？试举例说明。
- 2、如何正确的选择薪酬策略？

- 3、目前我国企业普遍采用的岗位技能工资存在哪些问题？其产生原因是什么？如何解决？
- 4、简述三种薪酬模式的优缺点及适用条件。

[案例 1]

朗讯公司的薪酬管理

朗讯的薪酬结构由两部分构成，一是保障性薪酬，跟员工的业绩关系不大，只跟其岗位有关。另一块薪酬跟业绩紧密挂钩。非常突出的一点是，朗讯中所有员工的薪酬都与朗讯全球的业绩有关，这是朗讯在全球执行企业文化的一种体现。

朗讯专门有一项奖——LUCENTAWARD，也称全球业绩奖。朗讯的销售人员的待遇中有一部分专门属于销售业绩的奖金，业务部门根据个人的销售业绩，每一季度发放一次。在同行业中，朗讯薪酬中浮动部分比较大，朗讯这样做是为了将公司每个员工的薪酬与公司的业绩挂钩。

朗讯公司在执行薪酬制度时，不仅仅看公司内部的情况，而是将薪酬放到一个系统中考虑。薪酬政策主要考虑的是，一方面是保持自己的薪酬在市场上有很大的竞争力，另一方面要考虑的是人力成本。为了保持自己的薪酬在市场上有竞争力，朗讯每年都要进行深入的薪酬市场调查，从而了解人才市场的宏观薪酬情况，根据市场调查的情况，人力资源部向公司提出一个薪酬的原则性建议，以便指导劳资工作。结合人力资源部门的调查情况，各业务部门根据各部门的预算，在预算允许的情况下对员工的待遇做出调整的决定。

加薪的主要目的是增强公司在人才市场上的竞争力。公司加薪的总体方案出台后，人力总监要和各地区分支机构薪酬主管进行沟通：员工当年薪酬的总体情况，市场调查的结果，当年的变化情况，加薪的时间进度。公司在加薪上做到对员工尽可能的透明，让每一个员工都知道自己加薪的原因。主管会与每一个加薪的员工面谈，加薪员工本年的业绩，加薪的数额。

朗讯公司在招聘人才时重视学历，学历是基本要求，根据人才在公司的岗位不同，学历层次要求不同，有些岗位经验更重要。员工在待遇、晋升方面和学历的关系渐渐淡化，在薪酬方面，公司根据工作表现决定薪酬，员工的薪酬与员工的职位和业绩挂钩，而与学历和工龄关系淡化。

薪酬体系是企业吸引人才、留住人才的基础，同时薪酬又是企业成本的重要组成部分。公司的薪酬结构中浮动的部分根据不同岗位会不一样，浮动部分的考核主要是一些硬指标，

如股东投资收益率，如果公司超额完成该指标，则每个人根据自己岗位超额完成多少给出一个具体的奖励数额。由于加薪关系到公司各方面的利益，因此公司对于加薪是非常谨慎的，每年在评估工作完成后给员工加一次薪，只对有特殊贡献和升职的少数员工中途加薪。

薪酬在短期内吸引和调动员工积极性能起到很大的作用，但从公司长远发展的角度看，薪酬不是万能的，公司的工作环境、管理风格、管理人员的工作作风、企业的公共关系、企业的文化氛围等都对员工的招聘、任用有重要的影响，公司的人力资源管理政策要使员工看到自己发展的机会。

思考题：

1. 朗讯公司的薪酬体系是什么？
2. 通过朗讯公司的薪酬体系，你认为在薪酬管理中应注意哪些问题？

[案例 2：案例讨论]

加 薪 的 权 衡

你是今年初提升为部门经理的。你的手下有 8 名直接向你负责的主管级干部。年底又要到了，公司指示：按照政策，可以给他们加薪，但最多每月加薪总额不得超过 1400 元。负责人事工作的副总经理提醒你要注意尽量不要使人力成本过高。他要你拟定对每个人该不该加薪和加多少的计划，报他审批后，明年元月起执行。你知道他一般总是会照批不误，不大大会修改你的意见，你意识到他们 8 个人的眼光都紧盯着你，因为头一次做年末加薪决策，会成为今后的先例，而公司又没制定加薪的明确标准。这 8 名部下在你看来情况如下。

(1) 谭亚明。现在的月薪是 1650 元。你觉得他算不上是干得出色的人。你跟别人交换了看法，他们也觉得老谭工作不怎么样。不过他管的那个小组可是最难办的一个，组员们业务水平低，活又脏又累。再说，没了老谭，一时很难找到人愿意和能顶替他去干这项工作。

(2) 彭炳昆。现月薪 1870 元，此人至今单身，生活上又不拘小节。总的说来，你觉得他的工作还够不上你要求的标准，他出过的有些漏子是尽人皆知的。

(3) 陈常全。现月薪 2050 元，你认为他是你最强的部下之一，不过其他人显然都不大同意你的看法，再说，他丈人家很富，所以不缺钱花，好像用不着再给他多加什么钱了。

(4) 戴定涛。现月薪 1890 元。你听说他儿子是弱智，母亲又多病，妻子不久前下了岗，

所以特需要多点薪水。此外，你觉得他也应算是你手下最强的人之一，但你别的部下却不这样认为，他们常传说一些有关老戴工作绩效的带讥讽性的事，你听过好几回了。

(5) 贾丽莉。迄今为止，此人一直干得很出色。因为她的活颇为棘手，所以你对她的绩效印象特别深。她比好些同事更需要多点钱用，因为她家境不好。同事们因为她工作出色，都挺尊敬她。她目前的月薪是 1960 元。

(6) 傅有模。现月薪 1810 元，他的表现令你惊喜，工作很突出，而且被你部门中的人看成是最好的人之一。这出乎你原来的意料，因为老傅一般举止比较轻浮，对加薪和提级都比较冷淡。

(7) 高默兹。你认为此人的工作只是勉强过得去而已，可是你在征询别人意见时，却意外发现，大家对他的评价甚高。你知道他不久前刚刚离婚，一个人带两个孩子，还要养活年迈的老父、母亲，生活艰难，急需加薪。他目前的月薪是 1710 元。

(8) 韩达光。现月薪 1750 元。你私下了解到，这个老韩是个花钱能手，有些随意挥霍。分配给他的任务是比较轻松容易的，可是你的印象是他干得并不特别好，所以在听见有几个人认为他是本部门最优秀的工作者时，你颇感惊讶。

思考题

1. 影响你加薪决策的因素有哪些?最好列一张表，比较这 8 个人各自在这些因素方面有何特点。
2. 你为什么选定这些因素作为你加薪决策的基础?
3. 以这些因素作为基础来进行加薪决策，会对这 8 名干部的行为造成什么影响?

第九章 人力资源保护

人力资源是企业发展的关键资源，企业的成功与否很大程度上取决于其人力资源构成及对人力资源的开发，而人力资源保护是人力资源开发的一个关键点，我国当前由于人力资源保护体制尚不完善，在人力资源保护上不定期存在一些问题，很多企业就利用这些漏洞，侵犯工人的人身权利、休息与休假的权利等。针对以上问题，本章的主题就是探讨人力资源保护问题。

第一节 劳动关系

一、劳动关系的含义、法律特征及建立原则

1. 劳动关系的含义

劳动关系是企业人力资源管理工作中最基本的经济关系之一，它在企业人力资源管理中占有重要地位。劳动关系是人力资源管理科学中的一个重要概念，同时它也是一个法学领域的概念，因此在理解这一概念时两方面我们都应该注意。

首先从法律方面来看，我国涉及劳动关系最根本的法律是1995年1月1日开始实施的《中华人民共和国劳动法》，它是我国调整劳动关系及与劳动关系密切联系的其他关系的法律规范，它从法律角度确立和规范了劳动关系。在劳动法中并没有给出劳动关系的明确定义。但是，按照《关于贯彻执行〈中华人民共和国劳动法〉若干问题的意见》，劳动关系是指存在于企业、个体经济组织与劳动者之间，劳动者事实上已成为企业、个体经济组织的成员，并为其提供有偿劳动的关系。这就明确了我国的劳动关系这一概念的实质。

其次我们从人力资源管理方面来看，我们通常所说的企业劳动关系是指企业法人及其所有者与员工及其组织之间基于有偿劳动所形成的权利义务关系。而这种关系由于企业法人、所有者、一般员工所提供的生产要素不同，在企业所处地位及作用不同，因而形成具有不同责任、权利和利益的企业主体。人力资源管理就是要处理并协调这些不同主体之间的关系，使之协调统一从而发挥组织或企业的资源优势。

根据我们对劳动关系的定义来看劳动关系的基本内容包括：用人单位与劳动者之间在劳动报酬、工作时段、劳动安全卫生情况、职业培训、福利等方面形成的关系以及劳动者对用人单位应承担的义务关系。此外，与劳动关系密不可分的关系还包括劳动行政部门与用人单位、劳动者在劳动就业、劳动争议和社会保险等方面的关系，工会与用人单位、职工之间履

行工会的职责和职权，代表和维护职工合法权益而发生的关系等。

2. 建立劳动关系的原则

在建立劳动关系的过程中，用人单位应当遵循我国的相关法律法，依法建立劳动关系。根据我国有关法律，用人单位在招聘录用员工时应坚持的基本原则如下：

（1）平等就业原则。平等就业原则包括两个方面：一是凡具有劳动能力而又符合国家法律规定的劳动者依法享有平等的就业权利；二是劳动者享有平等的就业机会，不能因民族、种族、性别、宗教信仰不同而受到歧视。目前在世界大多数国家都不同程度的存在这种就业机会不平等的现象，因此有关就业机会平等的法律体系应进一步规范和完善。

（2）互选原则。互选原则是指用人单位与劳动者双向选择，即劳动者有自由选择用人单位的权利，而用人单位自主选择优录劳动者。我国《劳动法》第三条规定：劳动者享有选择职业的权利。我国《企业法》第三十一条以及 1992 年颁发的《全民所有制工业企业转换经营机制条例》第十七条，《私营企业劳动管理暂行规定》第六条等规定了企业对劳动者的用工自主权和择优录取权。

（3）公开竞争的就业原则。公开竞争的就业原则是指企业通过公开招聘考核，对通过考核成绩合格的劳动者择优录取的原则。《全民所有制工业企业转换经营机制条例》第十七条，《国营企业实行劳动合同制暂行规定》第四条明确规定了企业在招聘员工时必须遵循“面向社会、公开招收、全面考核、择优录用的原则”。

（4）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十六周岁的未成年人。”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，与单位或者个人发生劳动关系从事有经济收入的劳动或者从事个体劳动的少年儿童。禁止任何用人单位和个人（包括父母或监护人）使用童工。但是，文艺、体育和特种工艺单位确需招用未满 16 周岁未成年人时，必须按照国家有关规定，履行审批手续，并保障其接受义务教育的权利。

（5）照顾特殊群体的原则。照顾特殊群体的原则是指因特殊原因而造成求职困难的妇女、残疾人、少数民族、退役军人等特殊群体在求职时给予特殊照顾。我国《劳动法》第十四条、《残疾人保障法》第四章、《女职工劳动保护规定》第三条、《民族区域自治法》第二十三条、《兵役法》第五十六条分别对残疾人、妇女、少数民族、退役军人等特殊群体做出了就业照顾的相关规定。

（6）先培训、后就业的原则。从事技术工种的劳动者和未接受过职业培训的求职人员，以及需要转换职业的劳动者，应在就业或上岗前接受必要的就业训练。我国《宪法》第四十二条规定，“国家对就业前的公民进行必要的劳动就业培训。”劳动部发布的《就业训练规

定》也明确规定，“未接受过培训的求职人员，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就业训练。”《劳动法》第八条规定，“用人单位应当建立职业培训制度，按照国家规定提取和使用职业培训经费，根据单位的实际，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。”

一、我国与劳动关系有关的法律法规

我国涉及劳动关系的法律法规很多，不同的法律、法规从不同的角度来维护和规范劳动者与用人单位双方之间的关系。

1. 劳动法是调整劳动关系的根本所在。我国现行有关调整劳动关系的最根本的法律是《中华人民共和国劳动法》，它是1994年7月5日第八届全国人民代表大会常务委员会第八次会议通过的，自1995年1月1日起施行的一部综合性法律。

2. 公司法、企业法中对与劳动关系有关的内容做出了较具体的规定。该法于1993年12月29日第八届全国人民代表大会常务委员会第五次会议通过，1999年12月25日第九届全国人民代表大会常务委员会第十三次会议《关于修改〈中华人民共和国公司法〉的决定》第一次修正，2004年8月28日第十届全国人民代表大会常务委员会第十一次会议《关于修改〈中华人民共和国公司法〉的决定》已由中华人民共和国第十届全国人民代表大会常务委员会第十一次会议于2004年8月28日通过并予公布，自公布之日起施行。它是建立社会主义市场经济体制的一部重要法律，它为规范劳动者与用人单位双方之间的关系提供法律依据。如《公司法》第十五条规定：“公司必须保护职工的合法权益，加强劳动保护，实现安全生产。公司采用多种形式，加强公司职工的职业教育和岗位培训，提高职工素质”。第十六条则对工会、职代会做了进一步的规定：“公司职工依法组织工会，开展工会活动，维护职工的合法权益。公司应当为本公司工会提供必要的活动条件。国有独资公司和两个以上的国有企业或者两个以上的国有投资主体投资设立的有限责任公司，依照宪法和有关法律的规定，通过职工代表大会和其他形式，实行民主管理。”1996年10月29日第八届全国人民代表大会常务委员会第二十二次会议通过的《中华人民共和国乡镇企业法》第三十七条规定乡镇企业必须遵守有关劳动保护、劳动安全的法律、法规，认真贯彻执行安全第一、预防为主方针，采取有效的劳动卫生技术措施和管理措施，防止生产伤亡事故和职业病的发生；对危害职工安全的事故隐患，应当限期解决或者停产整顿。严禁管理者违章指挥，强令职工冒险作业。发生生产伤亡事故，应当采取积极抢救措施，依法妥善处理，并向有关部门报告。

3. 许多专门的法律、法规针对劳动关系中的各具体内容做出了针对性的规定劳动关系

涉及环节多、内容广，现行法律针对劳动关系各环节及其具体内容相应的做出了一系列针对性的规定，从而逐步完善我国规范劳动关系的法律体系。如我国国务院 1986 年 7 月 12 日发布并于 1992 年 5 月 8 日修改的《国营企业实行劳动合同制暂行规定》、1986 年 7 月 12 日发布的《国营企业招用工人暂行规定》、1989 年 10 月 5 日发布的《全民所有制企业临时工管理暂行规定》、1991 年 4 月 15 日发布的《禁止使用童工规定》、1991 年 7 月 25 日发布的《全民所有制招用农民合同制工人的规定》等法规针对劳动合同制、招工管理做出了规定；1985 年 9 月 24 日国务院发布的《工资基金暂行管理办法》、1989 年 3 月 5 日劳动部、财政部、国家计委联合发布的《关于进一步改进和完善工资总额同经济效益挂钩的意见》、1989 年 3 月 30 日国务院发布的《关于进一步加强工资基金管理的通知》、1990 年 1 月 1 日国务院发布的《国务院关于工资总额组成规定》、1990 年 10 月 22 日发布的《关于加强城镇集体所有制职工工资收入管理的意见》则针对工资做出了规定；而国务院 1990 年 7 月 22 日发布的《工人考核条例》、1982 年 4 月 10 日发布的《企业职工奖惩条例》、1986 年 7 月 12 日发布的《国营企业辞退职工暂行规定》则针对工人奖惩、考核做出了规定；1995 年 5 月 1 日由国务院发布的《关于职工工作时间的规定》、1995 年 5 月 1 日劳动部、人事部发布的《贯彻〈国务院关于职工工作时间的规定〉的实施办法》、国务院 1988 年 9 月 1 日发布的《女职工劳动保护规定》、国务院 1991 年 5 月 1 日发布的《企业职工工作伤亡事故报告和处理规定》、全国安全生产委员会 1986 年 3 月 5 日发布的《关于重视安全生产控制伤亡事故恶化的意见》、2003 年 9 月 18 日颁布《[非法用工单位伤亡人员一次性赔偿办法](#)》、2004 年 1 月 6 日颁布《国有煤矿瓦斯治理安全监察规定》、2004 年 1 月 13 日颁布《[安全生产许可证条例](#)》、2004 年 11 月 1 日颁布《[劳动保障监察条例](#)》、2005 年 1 月 10 日颁布《[特种设](#)
[备作业人员监督管理办法](#)》则针对职工工作时间、劳动保护做出了规定等等。

4. 涉及劳动争议的有关法律法规。比如，1993 年 8 月 1 日国务院发布施行的《企业劳动争议处理条例》、2003 年 9 月 18 日颁布《[工伤认定办法](#)》、2003 年 9 月 18 日颁布《[因工死亡职工供养亲属范围规定](#)》对劳动争议的受理、调解、仲裁、法律责任等都做了具体的规定，《民事诉讼法》则对劳动争议中的处理程序进行了规定。

三、劳动者的地位和权益

（一）劳动者的地位

劳动者是生产力中最重要的生产要素，是企业利润的根本源泉，是企业人力资源管理的主体，也是社会财富的创造者。一个企业或事业单位如果离开了劳动者这一生产要素，无论其

设备先进程度如何都将无法实现其组织目标,实现其经济效益和社会效益。因此,劳动者在企业内处于主体地位,这种主体地位是由于其自身特性所决定的,不论其社会形态如何这种主体地位都很难变更。在社会主义中国,劳动者是国家的主人,在整个社会行使当家作主的权利,在企业内部享有法定的民主权利,在全民所有制和其他公有制企业中,职工享有主人翁的地位和权利。

(二). 劳动者的权利

我国《劳动法》第三条规定劳动者享有平等就业和选择职业的权利、取得劳动报酬的权利、休息休假的权利、获得劳动安全卫生保护的权利、接受职业技能培训的权利、享受社会保险和福利的权利、提请劳动争议处理的权利以及法律规定的其他劳动权利。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。

1. 劳动者有平等就业和选择职业的权利

(1) 劳动者有平等就业的权利。平等就业一方面是指具有劳动能力的公民有获得职业的权利。这是劳动者最基本的权力之一,整个人类社会的存在和发展是以劳动为基础的,如果劳动者连最基本的劳动权力也无法获得,社会的发展就将失去其最根本的支撑。只有最大限度的调动劳动者的积极性,尽可能的发挥劳动者的创造力才能使社会快速发展,才能满足人们日益增长的精神物质需要。另一方面是劳动者享有平等的就业机会,不能因民族、种族、性别、宗教信仰不同而受到歧视。对一些特殊群体我们还应在一定程度上给予特殊照顾。

(2) 劳动者有选择职业的权利。目前我国在确立劳动关系上采取双向选择,即一方面随着社会主义市场经济体制的逐步形成,在劳动力市场上,劳动者作为就业主体,具有支配自身劳动力的权利,可根据自身素质、志趣和爱好以及市场信息,选择用人单位和工作岗位。另一方面作为企业来说,在劳动者选择企业的同时企业也在选择适合本企业的劳动者,即从若干求职者中根据公开考核成绩择优录取。

2. 劳动者有取得劳动报酬的权利

取得劳动报酬是公民的一项重要权利。我国宪法明文规定的各尽所能、按劳分配的原则,是我国经济制度的重要组成部分。宪法还规定,实行男女同工同酬,国家在发展生产的基础上,提高劳动报酬和福利待遇。随着劳动制度的改革,劳动报酬成为劳动者与用人单位所签订的劳动合同的必备条款。劳动者付出劳动,依照合同及国家有关法律取得劳动报酬,是劳动者的权利。而及时定额地向劳动者支付工资,则是用人单位的义务。用人单位违反义务,劳动者可以依法要求有关部门追究其责任。获取劳动报酬是劳动者持续地行使劳动权必不可少的物质保证。

3. 劳动者享有休息休假的权利。

我国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八小时、平均每周工作时间不超过四十四小时的工时制度。第三十七条规定对实行计件工作的劳动者，用人单位应当根据本法第三十六条规定的工时制度合理确定其劳动定额和计件报酬标准。第三十八条用人单位应当保证劳动者每周至少休息一日。第三十九条规定企业因生产特点不能实行本法第三十六条、第三十八条规定的，经劳动行政部门批准，可以实行其他工作和休息办法。第四十条 用人单位在下列节日期间应当依法安排劳动者休假：（一）元旦；（二）春节；（三）国际劳动节；（四）国庆节；（五）法律、法规规定的其他休假节日。第四十一条 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，一般每日不得超过一小时；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三小时，但是每月不得超过三十六小时。第四十二条 有下列情形之一的，延长工作时间不受本法第四十一条的限制：（一）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；（二）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；（三）法律、行政法规规定的其他情形。第四十三条 用人单位不得违反本法规定延长劳动者的工作时间。第四十四条 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：（一）安排劳动者延长工作时间的，支付不低于工资的百分之一百五十的工资报酬；（二）休息日安排劳动者工作又不能安排补休的，支付不低于工资的百分之二百的工资报酬；（三）法定休假日安排劳动者工作的，支付不低于工资的百分之三百的工资报酬。第四十五条 国家实行带薪年休假制度。劳动者连续工作一年以上的，享受带薪年假。具体办法由国务院规定。

4. 劳动者有获得劳动安全卫生保护的权利

劳动者的安全权利是其所享有的最基本的权力之一，也是劳动者的一个基本需求层次，只有满足了劳动者的这个基本需求才有可能让其安心的努力工作，这就要求社会及用人单位要努力为劳动者创造一个安全的社会教工作环境。目前我国已制定了大量的关于劳动安全保护方面的法规，形成了安全技术法律制度，职业安全卫生行政管理制度，以及劳动保护监督制度。如我国宪法明确规定劳动者有获得劳动安全卫生保护的权利。另外《中华人民共和国劳动法》第五十二条规定用人单位必须建立、健全劳动安全卫生制度，严格执行国家劳动安全卫生规程和标准，对劳动者进行劳动安全卫生教育，防止劳动过程中的事故，减少职业危害劳动安全卫生保护，是保护劳动者的生命安全和身体健康，是对享受劳动权利的主体切身利益最直接的保护。这包括防止工伤事故和职业病。如果劳动保护工作欠缺，其后果不是某些权益的丧失，而是劳动者健康和生命直接受到伤害。第五十四条规定用人单位

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防护用品,对从事有职业危害作业的劳动者应当定期进行健康检查。第五十六条规定劳动者在劳动过程中必须严格遵守安全操作规程。劳动者对用人单位管理人员违章指挥、强令冒险作业,有权拒绝执行;对危害生命安全和身体健康的行为,有权提出批评、检举和控告。第五十七条国家建立伤亡事故和职业病统计报告和处理制度。县级以上各级人民政府劳动行政部门、有关部门和用人单位应当依法对劳动者在劳动过程中发生的伤亡事故和劳动者的职业病状况,进行统计、报告和处理。

5. 劳动者有接受职业技能培训的权利

我国宪法规定,公民有受教育的权利和义务。劳动者受教育有利于劳动者更好的掌握劳动技能,从而为社会提供更多更好的产品和服务。而劳动者的义务是指凡到法定上学年龄的青少年有接受教育的权利,同时也应履行其受教育的义务,在我国现阶段而言就是必须完成九年义务教育,这既是劳动者的权利也是劳动者的义务。完成九年制义务教育后,劳动者有选择继续受教育或是以后再参加职业技能培训的权利。

6. 劳动者有享受社会保险和福利的权利

我国劳动法第七十二条规定用人单位和劳动者必须依法参加社会保险,缴纳社会保险费。这是为了防止一些突发性因素或生老病死的一种社会保障措施,疾病、年老等是每一个劳动者都不可避免的。社会保险就是为预防这些情况而设立的。目前我国的劳动保险包括生育、养老、疾病、伤残、死亡、待业、供养直系亲属等。我国目前社会保险还存在一些问题,如社会保险基金制度不健全,保险基金筹集渠道单一,国家负担过重,企业负担畸重畸轻,社会保险的实施范围不广泛,发展不平衡,社会化程度低等问题。但其发展前景是美好的,我国有关这一方面的法律法规正在进一步健全完善,随着生产力水平的提高这些保障措施最终将趋于成熟,劳动者的这方面权利也将进一步得到改善和加强。

7. 劳动者有提请劳动争议处理的权利

劳动争议是指劳动关系当事人因执行劳动法或履行集体合同和劳动合同的规定引起的争议。根据《中华人民共和国企业劳动争议处理条例》(国务院 117 号令)第 6 条规定“劳动争议发生后,当事人应当协商解决;不愿协商或协商不成的,可以向本企业劳动争议调解委员会申请调解;调解不成的,可以向劳动争议仲裁委员会申请仲裁。对仲裁裁决不服的,可以向人民法院起诉。”因此劳动者有权依法提请劳动争议处理。

8. 法律规定的其他劳动权利

劳动法中所说的其他劳动权利并非是指具体的某一项权利而言,这里所说的权利必须结合具体的环境来考虑。

第二节 劳动合同及争议

一、劳动合同

（一）、劳动合同的基本概念

目前我国劳动关系中最主要的契约形式就是劳动合同。劳动合同又称劳动协议，劳动合同是劳动者与用人单位确立劳动关系、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。《中华人民共和国劳动法》第十六条规定劳动合同是劳动者与用人单位确立劳动关系、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。第十七条 订立和变更劳动合同，应当遵循平等自愿、协商一致的原则，不得违反法律、行政法规的规定。劳动合同依法订立即具有法律约束力，当事人必须履行劳动合同规定的义务。但无效劳动合同不在此限，所谓无效劳动合同是指违反法律、行政法规、采取欺诈、威胁等手段订立的劳动合同。无效的劳动合同，从订立的时候起，就没有法律约束力。确认劳动合同部分无效的，如果不影响其余部分的效力，其余部分仍然有效。劳动合同的无效，由劳动争议仲裁委员会或者人民法院确认。劳动合同的签订有利于规范用人单位与劳动者之间劳动关系的建立，减少和避免当事人之间的劳动争议。

（二）、劳动合同的内容及形式

劳动合同应当以书面形式订立，所谓合同的书面形式是指合同书、信件和数据电文（包括电报、电传、传真、电子数据交换和电子邮件）等可以有形地表现所载内容的形式。劳动合同并具备以下条款：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劳动合同终止的条件；⑦违反劳动合同的责任。劳动合同除上述的必备条款外，当事人可以协商约定保守商业秘密等其他内容。

（三）、劳动合同的签订、履行、变更与解除

1. 劳动合同的签订的原则及程序

第一，劳动合同订立原则。《中华人民共和国劳动法》第十七条规定：“订立和变更劳动合同，应遵循平等自愿原则，不得违反法律、行政法规的规定。”明确规定劳动者与企业签订和变更劳动合同必须遵循三项根本原则：一是平等自愿原则，指签订和变更劳动合同的双方在法律地位上是平等的，并完全由双方当事人自愿的签订和变更劳动合同；二是协商一致原则，指合同的所有条款是由双方充分协商，达成双方意思一致，而不是出于其他原因达成一致；三是不得违反法律、行政法规的原则，即不得违反劳动合同的合法原则，这也是所

有合约都应遵循的准则。

第二，劳动合同的订立程序。当事人订立合同，采取要约、承诺方式。要约是希望和他人订立合同的意思表示，该意思表示应当符合下列规定：（一）内容具体确定；（二）表明经受要约人承诺，要约人即受该意思表示约束。要约邀请是希望他人向自己发出要约的意思表示。在劳动合同的签订的整个过程中，企业或组织公布招聘简章我们可视其为一种要约，劳动者通过自愿报名、全面考核进而签订劳动合同，我们可视其为完成要约做出承诺的全过程。在签订合同时候劳动者应该注意弄清楚用人单位的具体情况，包括用人单位的规模、性质及其相关的企业宗旨和企业文化等方面的内容，此外劳动者的试用期的长短，待遇、福利等也应当与用人单位协商。《劳动法》第二十一条规定，“劳动合同可以约定试用期，试用期最长不得超过6个月。”另处还应当注意合同的形式，法律、行政法规规定采用书面形式的，应当采用书面形式。当事人约定采用书面形式的，应当采用书面形式。

2. 劳动合同的履行

劳动合同的履行是指合同签订后，劳动合同双方当事人应当按照约定全面履行自己的义务，当事人在履行自己的义务过程中应当遵循诚实信用原则，根据合同的内容和约定有折扣的履行自己的义务。合同生效后，当事人如对合同内容没有约定或者约定不明确的，可以协议补充；不能达成补充协议的，按照合同有关条款或者交易习惯确定。如《中华人民共和国合同法》第六十二条规定当事人就有关合同内容约定不明确可以协议补充，不能达成补充协议的，按照合同有关条款或者交易习惯确定。如履行方式不明确的，按照有利于实现合同目的的方式履行。履行费用的负担不明确的，由履行义务一方负担。

3. 劳动合同的变更

劳动合同双方已订立的合同条款达成修改补充协议的法律行为，称之为劳动合同的变更。劳动合同变更的原则也应当遵循当事人协商一致的原则。即劳动全同的双方对劳动合同的内容都可以提出修改补充意见，但必须有正当理由，经协商双方同意才可变更合同内容，如双方当事人有一方不愿意变更合同，则合同不能变更。。

4. 劳动合同的解除

劳动合同一经签订就据有了法律效力，双方当时人应认真履行契约，不得擅自解除。但是，在特殊情况下，劳动合同当事人经协商一致后可以解除劳动合同。根据我国《劳动法》规定：

第一，出现以下情形时，企业可立即辞退员工：（1）劳动合同期满或者当事人约定的劳动合同终止条件出现；（2）经劳动合同当事人协商一致；（3）试用期内被证明不符合录用条件的；（4）严重违反劳动纪律或企业、组织的规章制度；（5）严重失职，营私舞弊，给企业

或组织利益造成重大损害，依法被追究刑事责任。

第二，出现以下情形时，企业需提前 30 日书面通知后方可辞退员工：（1）患病或者非因工负伤，医疗期满后，不能从事原工作也不能从事由企业或组织另行安排的工作的；（2）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；（3）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，经当事人协商不能就变更劳动合同达成协议的；（4）企业或组织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，确需裁减人员的，应当提前 30 日向工会或全体员工说明情况，听取其意见，并向劳动部门报告。

第三，出现以下情形时，企业不得辞退员工：（1）患职业病或因工负伤并被确认丧失或者部分丧失劳动能力的；（2）患病或者负伤，在规定的医疗期内；（3）女职工在孕期、产期、哺乳期内的；（4）法律、行政法规规定的其他情形。

第四，劳动者解除劳动合同，应当提前三十日以书面形式通知用人单位。我国《劳动法》第三十二条规定有下列情形之一的，劳动者可以随时通知用人单位解除劳动合同：在试用期内的；用人单位以暴力、威胁或者非法限制人身自由的手段强迫劳动的；用人单位未按照劳动合同约定支付劳动报酬或者提供劳动条件的。

5. 违反劳动合同的责任

当事人一方不履行合同义务或者履行合同义务不符合约定的，应当承担继续履行、采取补救措施或者赔偿损失等违约责任。当事人一方明确表示或者以自己的行为表明不履行合同义务的，对方可以在履行期限届满之前要求其承担违约责任。当事人一方未支付价款或者报酬的，对方可以要求其支付价款或者报酬。当事人一方不履行合同义务或者履行合同义务不符合约定的，在履行义务或者采取补救措施后，对方还有其他损失的，应当赔偿损失。当事人一方不履行合同义务或者履行合同义务不符合约定，给对方造成损失的，损失赔偿额应当相当于因违约所造成的损失，包括合同履行后可以获得的利益，但不得超过违反合同一方订立合同时预见到或者应当预见到的因违反合同可能造成的损失。当事人可以约定一方违约时应当根据违约情况向对方支付一定数额的违约金，也可以约定因违约产生的损失赔偿额的计算方法。约定的违约金低于造成的损失的，当事人可以请求人民法院或者仲裁机构予以增加；约定的违约金过分高于造成的损失的，当事人可以请求人民法院或者仲裁机构予以适当减少。

（四）、集体合同

1. 集体合同的含义。

集体合同是指用人单位与本单位职工根据法律、法规、规章的规定，就劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、职业培训、保险福利等事项，通过集体协商签订的书面协

议；所称专项集体合同，是指用人单位与本单位职工根据法律、法规、规章的规定，就集体协商的某项内容签订的专项书面协议。《劳动法》第三十三条规定，“集体合同由工会代表职工与企业签订；没有建立工会的企业，由职工推举的代表与企业签订。”《集体合同规定》第六条指出，集体合同应当包括：劳动报酬；工作时间；休息休假；保险福利；劳动安全与卫生；合同期限；变更、解除、终止集体合同的协商程序；双方履行集体合同的权利义务；履行集体合同发生争议时协商处理的内容；违反集体合同的责任；双方认为应当协商约定的其他内容等。

2. 集体合同的签订、变更、解除与终止。其具体要求如下：

第一，集体合同的签订。集体合同在签订前其草案应当交职工代表大会或者全体职工讨论通过，集体合同签订后应当在七日内由企业一方将集体合同一式三份及说明报送劳动行政部门；劳动行政部门自收到集体合同文本之日起十五日内未提出异议的，集体合同即行生效。”“依法签订的集体合同对企业和企业全体职工具有约束力。”

第二，集体合同的变更、解除、终止。在集体合同期限内，由于签订集体合同的环境和条件发生变化，致使集体合同难以履行时，集体合同任何一方均可提出变更，经双方协商一致，也可对集体合同进行修订或解除集体合同。在双方进行协商时应当注意根据《集体合同规定》第十八条签订集体合同的一方就集体合同的执行情况和变更提出商谈时，另一方应给予答复，并在七日内双方进行协商。集体合同双方协商一致，对原集体合同进行变更或修订后，应在七日内报送劳动行政部门审查、备案。另外，集体合同期满或双方约定的终止条件出现，集体合同即行终止。

3. 集体合同审查

集体合同在签订或经双方协商一致变更后，应当在七日内由企业一方将集体合同一式三份及说明报送劳动行政部门，县级以上人民政府劳动行政部门的劳动合同管理机构负责集体合同的审查，地方各类企业和不跨省（自治区、直辖市）的中央直属企业集体合同报送的管辖范围，由省（自治区、直辖市）劳动行政部门确定。全国性集团公司、行业性公司以及跨省（自治区、直辖市）企业的集体合同报送国务院劳动行政部门或由国务院劳动行政部门指定的省（自治区、直辖市）劳动行政部门审查。集体合同审查的内容包括：（一）合同双方的资格是否符合法律、法规的规定；（二）集体协商是否按照法律、法规规定的原则和程序进行；（三）集体合同中的各项具体劳动标准是否符合法律、法规规定的最低标准。集体合同的审查按以下程序进行：（一）登记、编号（二）审查；（三）制作《集体合同审查意见书》；（四）备案、存档。劳动行政部门在收到集体合同书后十五日内应将《集体合同审查意见书》送达集体合同双方代表，劳动行政部门自收到集体合同文本之日起十五日内未提出异议

的，集体合同即行生效。

二、劳动争议

（一）、劳动争议的含义

劳动争议也叫劳动纠纷，在西方叫“劳资争议”。它是指劳动者与用人单位之间因劳动的权利与义务而引起的争议。正确的处理好劳动争议才能保障企业和职工的合法权益，维护正常的生产经营秩序，发展良好的劳动关系，促进改革开放的顺利发展。主要法规有《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。

劳动争议的形式主要有 1. 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；2. 因执行国家有关工资、保险、福利、培训、劳动保护的规定发生的争议；3. 因履行劳动合同发生的争议等。劳动争议的发生，在各个国家都是客观现象，从有雇佣制度开始这种矛盾一直延续到今天，而我国正处于社会主义初级阶段，劳动保障制度尚不完善，用人单位与劳动者主体发生劳动争议仍是一种普遍现象，当然在西方国家这种争议更是不可避免的，我们必须不断的完善劳动保护制度，才能处理好用人单位与劳动者之间的关系。

（二）、解决劳动争议的基本原则及程序

1. 解决劳动争议的基本原则：着重调解，及时处理；在查清事实的基础上，依法处理；当事人在适用法律上一律平等。我们在处理劳动争议时，如果有可能我们应尽可能的用平和的方式解决劳动争议，在不得已的情况下方采用法律手段。

2. 解决劳动争议的程序：劳动争议发生后，当事人应当协商解决；不愿协商或者协商不成的，可以向本企业劳动争议调解委员会申请调解；调解不成的，可以向劳动争议仲裁委员会申请仲裁。当事人也可以直接向劳动争议仲裁委员会申请仲裁。对仲裁裁决不服的，可以向人民法院起诉。劳动争议处理过程中，当事人不得有激化矛盾的行为。

（三）、劳动争议的处理

根据《中华人民共和国劳动法》第七十七条 用人单位与劳动者发生劳动争议，当事人可以依法申请调解、仲裁、提起诉讼，也可以协商解决。调解原则适用于仲裁和诉讼程序。

1. 争议调解

根据《企业劳动争议处理条例》第七条、第八条、第九条规定，企业应设立劳动争议调解委员会。调解委员会由下列人员组成：一是职工代表；二是企业代表；三是企业工会代表。

职工代表由职工代表大会选举产生；企业代表由厂长、经理指定；企业工会代表由企业工会委员会指定。由企业工会代表担任调解委员会主任。调解委员会的办事机构设在企业工会委员会。劳动争议调解的程序是：(1) 申请和受理：劳动争议发生后，当事人双方在其权利受到侵害之日起 30 日内，以口头或书面形式向调解委员会提出申请，并填写《劳动争议调解申请书》，发生争议的员工一方在 3 人以上，并有共同申诉理由的，可视为集体劳动争议。调解委员会接到调解申请后，应征询对方当事人的意见，对方当事人不愿调解的，应做好记录，在 3 日内以书面形式通知申请人。调解委员会应在 4 日内做出受理或不受理申请的决定，对不受理的，应向申请人说明理由。(2) 调查和调解：一般争议都需调解委员会对争议事项进行调查核实，在第一手资料基础上，由调解委员会主任主持召开由双方当事人参加的调解会议，调解委员听取双方陈述，并依法进行调解。(3) 制作调解协议书或调解意见书：经调解达成协议的，制作调解协议书，双方当事人应自觉履行。协议书不具有强制约束力，若任何一方不履行，即为调解不成。调解不成的，应做记录，并在调解意见书上说明情况。(4) 调解期限：调解委员会调解劳动争议，应当自当事人申请调解之日起 30 日内结束，到期限未调解结束的，视为调解不成。

2. 劳动争议仲裁

《中华人民共和国劳动法》第七十九条 劳动争议发生后，当事人可以向本单位劳动争议调解委员会申请调解；调解不成，当事人一方要求仲裁的，可以向劳动争议仲裁委员会申请仲裁。当事人一方也可以直接向劳动争议仲裁委员会申请仲裁。当事人应在劳动争议发生之日起六十日内提出仲裁申请。如果当事人申请国有企业调解程序，调解期间可以扣除，胜诉时效从调解结束之日起继续计算。如果当事人因不可抗力或者其他正当理由超过规定的申诉时效的，仲裁委员会应当受理。所谓“其它正当理由”须由仲裁委员会认定。

当事人申请仲裁应向有管辖权的仲裁委员会申请，即劳动争议发生的县、市、市辖区的仲裁委员会提出申请。发生争议的企业与职工不在同一个仲裁委员会辖区的，由职工当事人工资关系所在地仲裁委员会受理。仲裁庭处理劳动争议，应从组成仲裁庭之日起 60 日内结案。案情复杂需要延期的，报仲裁委员会批准后可以适当延长，但最长延期不得超过 30 日。对于请示待批，工伤鉴定，当事人因故不能参加仲裁活动，以及其它妨碍仲裁办案进行的客观情况，应视为仲裁时效中止，并须报仲裁委员会申请同意。仲裁时效中止不应计入仲裁办案时效内。当事人对仲裁裁决不服的，自收到裁决书之日起十五日内，可以向人民法院起诉。

3. 通过人民法院解决劳动争议

通过人民法院解决劳动争议也就是能过诉讼解决劳动争议，诉讼程序时处理劳动争议的

最后一道程序。以我国《劳动法》及《劳动部办公厅关于处理劳动争议案件若干政策性问题的复函》规定，当事人对仲裁裁决不服的，自收到裁决书之日起十五日内，可以向人民法院起诉；期满不起诉的，裁决书即发生法律效力，即未经仲裁的劳动争议，法院将拒绝受理。

劳动争议案件由人民法院民事审判庭审理。依据《我国民事诉讼法》的规定，人民法院适用普通程序审理的民事案件，应当在立案之日起六个月内审结。有特殊情况需要延长的，由本院院长批准，可以延长六个月；还需要延长的，报请上级人民法院批准。依据《民事诉讼法》当事人若不服地方人民法院第一审判决的，有权在判决书送达之日起十五日内向上一级人民法院提起上诉。当事人不服地方人民法院第一审裁定的，有权在裁定书送达之日起十日内向上一级人民法院提起上诉。

第三节 劳动保护与社会保障

企业员工是企业的基础所在，员工的健康与安全直接关系到企业的生存和发展。人力资源保护就是为了给企业搭建一个健康的人力资源平台，用以取得更大的经济益。

一、劳动保护

（一）劳动保护的含义及内容

劳动保护是指为了保护劳动者在劳动过程中的安全与健康，做好预防和消除工伤事故、防止职业中毒和职业病、改善劳动条件等方面所进行的工作和采取的措施，总称劳动保护。劳动保护就是为满足劳动者生存需要（如衣、食、住、行等因素）以及安全需要这些最基本的需要而采取的措施，只有做好了劳动者的保护工作，才能提高劳动者的积极性，生产出更多的产品从而满足人们的需求。

劳动保护的主要任务有：保证安全生产、实行女工保护、组织工伤救护、规定职工的工作时间和休假制度，限制加班加点，保证劳动者有适当的休息时间和休假日数，使其能保持旺盛的精力。其具体内容主要包括：

1. 劳动安全技术

所谓劳动安全技术是指为了保障劳动者生命安全、减轻劳动者劳动负担及保护生产设备所采取的各种技术措施的总称。为了确保整个生产活动的顺利进行、保护好劳动者及生产设备，国家制定了专门的劳动技术规程及相关的法律法规，如《矿山安全法》、《矿山安全监

察员管理办法》、《矿山建筑工程安全监督实施办法》等对矿山企业在生产过程中的安全方面进行了规范，主要有：矿山建设的安全保障；矿山开采的安全保障；矿山企业的安全管理；矿山企业的监督和管理；矿山事故的处理；法律责任等。规定了在工厂生产经营活动过程中必须达成的安全卫生方面的基本要求：厂房、建筑物和道路的安全措施；工作场所安全措施；机器设备的安全措施；电器设备的安全装置；动力锅炉、压力容器的安全装置。对建筑工地机电设备的安装、拆出、防护用品都出台了相应的管理办法。

2. 劳动卫生

所谓劳动卫生是指在生产过程中为了保护劳动者健康所采取的一系列的保护措施总称。这些措施主要包括改善劳动条件，避免有毒、有害物质的危害，防止发生职业病和职业中毒等，特别是在防止发生职业病和职业中毒上应当以预防为主，各级政府部门加强对劳动者卫生的监督及监察。

3. 劳动时间

劳动时间的规定是有利于调整、恢复劳动者的生产能力及水平，保障劳动者的身心健康发展，以确保其稳定的工作状态。按照我国现行法律法规工作时间可分为：

（1）标准工作时间，是指根据国家法律规定的一般工作人员一段时间内正常从事劳动工作的时间。《中华人民共和国劳动法》第三十六条规定国家实行劳动者每日工作时间不超过八小时、平均每周工作时间不超过四十四小时的工时制度。第三十七条规定对实行计件工作的劳动者，用人单位应当根据本法第三十六条规定的工时制度合理确定其劳动定额和计件报酬标准。第三十八条规定用人单位应当保证劳动者每周至少休息一日。第三十九条企业因生产特点不能实行本法第三十六条、第三十八条规定的，经劳动行政部门批准，可以实行其他工作和休息办法。

（2）延长工作时间，它是指超过法定正常工作时间长度的工作时间，通常是指加班加点的时间。我国《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，一般每日不得超过一小时；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三小时，但是每月不得超过三十六小时。第四十二条规定有下列情形之一的，延长工作时间不受本法第四十一条的限制：（一）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；（二）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；（三）法律、行政法规规定的其他情形。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。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：（一）安排劳动者延长工作时间的，支付不低于

工资的百分之一百五十的工资报酬；（二）休息日安排劳动者工作又不能安排补休的，支付不低于工资的百分之二百的工资报酬；（三）法定休假日安排劳动者工作的，支付不低于工资的百分之三百的工资报酬。第四十五条规定国家实行带薪年休假制度。劳动者连续工作一年以上的，享受带薪年休假。

（3）缩短工作时间，是指劳动者的工作时间少于标准工作时间的情况。《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。”在我国目前能缩短工作时间的有：矿山、井下、高山、高温、低温、有毒有害、特别繁重或过度紧张劳动；夜班工作；哺乳期的女职工。

（4）法定假日、休息日。《劳动法》第四十条规定用人单位在下列节日期间应当依法安排劳动者休假：（一）元旦；（二）春节；（三）国际劳动节；（四）国庆节；（五）法律、法规规定的其他节假日。另外根据国务院关于工作时间的规定为：我国劳动者一般每周休息2日。根据劳动法规定：元旦，放假1日；春节，放假3日；国际劳动节，放假1日；国庆节，放假3日；法律、法规规定的如妇女节、人民解放军建军纪念日等其他节假日属于法定节假日等。探亲假规定可以享受探亲待遇的员工的条件和探亲假期的具体期限如下：职工探望配偶，每年一次30天；未婚职工探望父母，每年一次20天，也可以每两年一次45天；已婚职工探望父母，每4年一次20天；凡实行休假制度的职工（如学校的教职工）应在休假期內。上述假期均包括公休假日和法定节日在内，企业或组织可根据实际需要给予路程假。

4. 女职工及未成年工的劳动保护

国家对女职工和未成年工实行特殊劳动保护（未成年工是指年满十六周岁未满十八周岁的劳动者）。禁止安排女职工从事矿山井下、国家规定的第四级体力劳动强度的劳动和其他禁忌从事的劳动。不得安排女职工在经期从事高处、低温、冷水作业和国家规定的第三级体力劳动强度的劳动。不得安排女职工在怀孕期间从事国家规定的第三级体力劳动强度的劳动和孕期禁忌从事的劳动。对怀孕七个月以上的女职工，不得安排其延长工作时间和夜班劳动。女职工生育享受不少于九十天的产假。不得安排女职工在哺乳未满一周岁的婴儿期间从事国家规定的第三级体力劳动强度的劳动和哺乳期禁忌从事的其他劳动，不得安排其延长工作时间和夜班劳动。不得安排未成年工从事矿山井下、有毒有害、国家规定的第四级体力劳动强度的劳动和其他禁忌从事的劳动。用人单位应当对未成年工定期进行健康检查。对未成年工的特殊保护和使用实行登记制度，未成年工须持《未成年工登记证》上岗；企业或组织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。

二、 社会保障

目前我国社会保险制度框架基本确立,已覆盖大部分城镇职工。有关社会保障方面的立法工作步伐较以往为快,社会保障法律体系正在逐步完善,保险制度框架已基本确立,截至2000年底,基本养老保险参保职工人数达到10448万人,失业保险参保职工人数达到10408万人,基本医疗保险参保职工人数达到4300多万人,工伤保险参保职工人数达到4350万人,生育保险参保职工人数达到3002万人。社会保险管理服务社会化程度正在提高,基本养老金社会化发放率达到92%。

(一)、社会保障相关概念及其关系

1. 社会保障。社会保障是国家对其成员遇到风险、生存困难时给予经济物质上的帮助以维持其最基本的生活需求的社会制度。

2. 社会保险。社会保险是指国家对劳动者强制征集资金,用于劳动者失业、丧失劳动能力或工作中断期间保证其基本生活需求的一种制度。从两者的概念上看两者有所区别,实质上社会保险是社会保障中的一个部分,我国的社会保险与社会保障是部分与整体的关系。根据国际劳工组织对社会保障的定义,社会保障通常包括9项目,即老年津贴、伤残津贴、遗属津贴、失业津贴、工伤(包括职业病)津贴、医疗保健、疾病津贴、生育津贴、家庭津贴。完全实行以上9个项目就是社会保障,而我国目前只实行其中的一部分。

(二)、主要问题

目前我国社会保险制度框架基本确立,已覆盖大部分城镇职工。有关社会保障方面的立法工作步伐较以往为快,社会保障法律体系正在逐步完善,保险制度框架已基本确立,截至2000年底,基本养老保险参保职工人数达到10448万人,失业保险参保职工人数达到10408万人,基本医疗保险参保职工人数达到4300多万人,工伤保险参保职工人数达到4350万人,生育保险参保职工人数达到3002万人。社会保险管理服务社会化程度正在提高,基本养老金社会化发放率达到92%。有力地维护了社会稳定,保障了改革开放和经济建设的顺利进行。但是,对于中国这样一个人口众多的发展中国家来说,社会保障体系建设是一项十分复杂的社会系统工程,社会保障面临着以下一些问题^①。(①刘仲黎:《中国社会保障制度改革的模式与发展》,载于王梦奎主编的《中国社会保障体制改革》,中国发展出版社,2001年版,第99~100页)

1. 企业事业单位仍然是社会保障的主要承担者。目前仍然有部分企业承担社会保险金的发放和退休人员、下岗职工的日常管理工作。国有企业下岗职工的基本生活保障资金要靠“企业、社会、财政”三方共同筹措,由于企业和社会分担的部分没有很好落实,一些下岗职工

不能及时足额领到基本生活费。

2. 社会保障资金缺口较大。过去计划经济体制下, 社会保障没有资金保障。近几年来, 参加社会统筹的企业离退休人员每年新增 200 多万人, 养老金支出数额越来越大。同时, 由于养老保险覆盖面窄, 因企业的经营状况不佳, 而导致养老保险费收缴率低, 没有实行全国统筹, 地方之间的基金不能调剂, 因此, 部分省份的养老保险有了支付缺口。

3. 社会保险基金管理不规范。按照中央政府的规定, 基本养老保险基金要实行全额征缴, 但目前部分地区仍然实行差额缴拨的办法, 造成企业挤占、减发或拖欠基本养老金的现象。此外, 省级地区基金调剂受到了很大的限制。在企业 and 政府、中央政府和地方政府之间, 对社会保障的责任划分不够明确。

4. 城市居民最低社会保障制度的覆盖范围有待扩大。城市居民最低生活保障制度是生活困难人员基本生活的“最后保障线”。目前在实施这项制度的过程中, 一些没有进入再就业服务中心, 以及没有参加社会保险的各类企业下岗职工或失业人员, 他们中的一部分家庭人均收入低于当地城市最低生活保障标准, 但没有进入这条保障线。

从上述列举的我国社会保障体系的一些不足之处来看, 离我们的目标建立有中国特色的社会保障体系还有一定的差距。为此, 应加强以下方面的工作^①: (①石金涛主编《现代人力资源管理》, 上海交大出版社, 2001 年版, 第 237~238 页)

1. 适应我国社会生产力发展水平和城乡“二元经济”现状, 统筹考虑, 分类推进, 形成覆盖全社会的多层次的社会保险。对城镇工薪人员实行个人投保、单位资助、社会统筹的保险类型。对城镇个体劳动者可采取半强制性的个人储蓄式积累保险。农村的社会保障要从当地经济发展水平的实际出发, 以家庭自我保障、集体互助为主, 辅之以社会救济, 鼓励发展合作医疗和个人储蓄式保险。

2. 广辟社会保险基金的来源, 强化个人的自我保障意识, 形成国家、企业和个人合理负担, 辅之以社会捐助的多渠道的资金结构。

3. 建立统一的社会保障管理机构, 强化对各项社会保险基金的管理。根据政、事、企三分开与监督机构与操作机构分设的原则, 对现有社会保障管理体制进行改革, 社会保障管理机构主要是行使行政管理职能, 应组成由政府有关部门和社会公众代表参加的社会保险基金监督组织依法对各项社会保障基金的收支营运情况进行监督。

(三)、社会保险的内容

1. 养老保险。养老保险是国家为保障劳动者离休、退休后的基本生活的一种社会保险制度。凡是达到法定退休年龄、就业年限或缴纳保险费年限的劳动者都有权享受此项待遇。我国目前的养老保险主要有以下几种类型: 离休养老保险、退休养老保险和退职养老保险。

近年来,我国养老保障制度的改革已取得了很大成绩,但仍存在问题,一方面是来自旧体制遗留的问题,这需要我们进一步加强改革;另一方面来说也存在其他方面的问题^②: (②国务院发展中心课题组:《中国养老保障制度改革》,载于王梦奎主编的《中国社会保障体制改革》,中国发展出版社,2001年版)

第一,养老保障统筹层次不高,缺乏必要的调剂。目前多数省份的养老保险金还没有实现省级统筹。即使宣布实现省级统筹的省份,养老资金在省内不同城市之一间的调剂也十分困难。

第二,养老金替代率过高。养老金替代率过高是传统体制“低工资、高福利”分配模式的遗留问题。由于保障理念、既得利益以及体制惯性等多方面因素的影响,在前些年的改革中一直没有得到解决。平均养老金替代率水平一直在80%以上,远远高于大多数国家40%~60%的水平,大大增加了养老保险的支出压力。

第三,退休年龄过早。中国的法定退休年龄一直较低。改革以来,中国不但没有推迟法定退休年龄,近来还出现了大量的提前退休问题。这虽然在一定程度上减轻了国有企业的就业压力,却大幅度提高了“体制内”的抚养率,使本来就已捉襟见肘的养老保障体系的收支矛盾进一步加剧。况且,许多提前退休的人员并没有真正退出就业队伍。从整体上看,劳动力市场状况也没有真正得到改善。

第四,差额缴拨问题仍然在很多地区存在。如果将“差额缴拨”真正改为“全额缴拨”并实施社会化发放,全部责任将由地方社会保障机构承担,而实施“差额缴拨”,很多责任将仍由企业承担。因此,尽管中央政府明确要求将养老金的“差额缴拨”改为“全额缴拨”,但差额缴拨问题依然在很多地区存在。尽管“差额缴拨”可以在很大程度上掩盖养老保障体系的矛盾,却很容易造成一些效益差的企业拖欠、挪用退休职工的养老金,直接影响退休职工的利益,诱发社会矛盾冲突。此外,仍由企业承担养老保险发放责任及对退休职工的管理,对推进政府职能和企业职能分开的改革也明显具有负面影响。

2. 医疗保险。医疗保险是指为保障劳动者在非因工患病、负伤期间或残废期间和死亡时提供经济帮助的一种社会保险制度。我国现行医疗保险制度有“劳保医疗”、“公费医疗”两项制度。目前的医疗保险主要包括固定职工的疾病保险、劳动合同制职工的疾病保险、农民合同制职工的疾病保险、私营企业职工的疾病保险等^②。(②余凯成等编著:《人力资源管理》,大连理工大学出版社,1999年版)

(1). 固定职工的疾病保险。《中华人民共和国劳动保险条例》、《劳动保险条例实施细则》修订草案规定,企业职工患病停工治疗在6个月以内(即“短期病假”),根据其工龄的长短,发给本人标准工资的60%~100%的病假工资;停工治疗6个月以上的发给本人标

准工资的 40%~60%的疾病救济费。另外医药费由企业负担。企业职工非因工残废,经医院证明和劳动鉴定委员会确认部分丧失劳动能力尚能工作的,由企业分配适当工作。完全丧失劳动能力又不具备退休条件的,按退职处理,按月发给相当于本人标准工资 40%的退职生活费。企业职工死亡后,由企业发给相当于本企业 2 个月平均工资的丧葬费,另外,一次性发给其供养直系亲属救济费,供养 1 人,发给死者生前 6 个月的标准工资;供养 2 人,发给 9 个月工资;供养 3 人以上,发给 12 个月工资。

(2). 劳动合同制职工的疾病保险。劳动合同制职工按工作年限和在本单位工作年限的长短,给予一定时间的医疗期;在医疗期内,其医疗待遇和病假工资与固定职工相同;医疗期满后因不能胜任原工作而被解除劳动合同的,由企业发给不低于 6 个月工资的医疗补助同时按其在本单位的工作年限,每满一年发给相当于 1 个月工资的经济补偿金。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 100% (见《违反和解除劳动合同的经济补偿办法》第六条)。

(3) 农民合同制职工的疾病保险。根据国务院《全民所有制企业招用农民合同制工人的规定》,农民合同制职工患病或非因工负伤,企业应根据其在本单位的劳动合同期限的长短给予 3~6 个月的停工治疗期,医疗待遇和病假工资待遇与城镇合同制职工相同;停工医疗期满不能从事原工作而被解除劳动合同的,企业发给相当于本人 3~6 个月标准工资工资的医疗补助费。

(4) 私营企业职工的疾病保险。根据《私营企业管理暂行规定》,私营企业职工患病或非因工负伤,企业按其工作时间长短给予 3~6 个月的医疗期,并在此期内发给不低于本人原工资 60%的病假工资。

3. 工伤保险。工商保险是国家对因工负伤,致残、死亡而暂时或永久丧失劳动能力的劳动者及其供养亲属提供经济帮助的一种社会保险制度^①。(①余凯成等编著:《人力资源管理》,大连理工大学出版社,1999 年版)

(1) 适用工伤保险的工伤范围。《劳动保险条例实施细则修正草案》第十一条对工伤事故伤亡的基本规定:由于执行日常工作以及执行企业行政方面或资方临时指定或同意的工作;在紧急情况下未经企业行政方面或资方指定而从事与企业有利的工作;由于从事发明或技术改进的工作。另外卫生部《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。

(2) 工伤保险待遇。第一,职工因工负伤保险待遇。根据《劳动保险条例》第十二条规定职工因工负伤医疗费用和住院时膳食费全部由单位负担,医疗时间至医疗终止时止。医疗期间,原标准工资照发,直至医疗结束时止。第二,职工患职业病保险待遇。凡被确诊患

有职业病的职工，职业病诊断机构应发给《职业病诊断证明书》，享受国家规定的工伤保险待遇或职业病待遇。第三，企业职工因工致残保险待遇。企业职工因工负伤患病治疗终结，经劳动鉴定委员会鉴定，确认为残废的，按其残废程度发给工伤伤残等级证书并享受伤残待遇：一是完全丧失劳动能力的，按规定实行退休；二是部分丧失劳动能力的，由原单位安排力所能及的工作，若因换工作降低了工资，企业发给因工伤残补助费。第四，职工因工死亡保险待遇。根据《劳动保险条例》和《实施细则》规定，职工因工死亡，由单位发给职工平均工资的3个月工资作为丧葬费，每月另支付其供养的直系亲属的抚恤费，供养1人者，为死者本人工资的25%；供养2人者，为40%；供养3人以上者，为50%，直到受供养者失去受供养的条件为止。

4. 失业保险。失业保险是国家对劳动年龄人口中有劳动能力并有就业愿望的劳动者，由于非本人原因暂时失去劳动机会，无法获得生活所需收入时，为其提供基本生活保障的一种社会保险制度^①。（①李燕萍：《人力资源管理》，武汉大学出版社，2002年5月版367页）失业保险的使用主要是失业保险金，按月支付给失业人员的基本生活费用。其标准高于当地城市居民最低生活保障标准，低于当地最低工资标准，具体由省级人民政府确定。给付期限最长不超过24个月。其他支出还包括医疗补助金，领取失业保险金期间死亡的失业人员的丧葬补助金和其供养的配偶、直系亲属的抚恤金，职业培训、职业介绍补贴，以及国务院规定或者批准的与失业保险有关的其他费用。失业保险金的申领必须同时满足下列条件：按照规定参加失业保险；原所在单位和本人已按照规定履行缴费义务满1年；非因本人意愿中断就业，已办理失业登记，并有求职要求的失业人员。

5. 生育保险。生育保险是为在生育期间暂时丧失劳动能力的妇女劳动者提供基本生活需要的一种社会保险制度。根据我国《劳动法》第六十二条规定女职工生育享受不少于九十天的产假。有不满足一周岁婴儿的女职工，每班劳动时间内给予两次哺乳时间，每次30分钟。

【思考题】

1. 劳动关系含义及其内容？
2. 我国劳动者的地位如何，其权利有哪些？
3. 怎样处理劳动合同的建立、履行、变更及解除？
4. 集体合同的签订、履行、变更及解除应注意哪些方面？
5. 什么是劳动争议，解决劳动争议的程序、原则和途径都有哪些？
6. 怎样认识劳动保护及其内容？

7. 我国社会保障主要存在哪些问题，其解决途径是什么？
8. 我国社会保障制度的内容是什么？

〔案例〕

兼并、合同到期的劳动争议

案例目标

刘某是瑞德公司的员工，1999年2月他与瑞德公司签订了为期两年的合同，合同期限是2001年2月。2001年1月瑞德公司被更有实力的美羽公司兼并。刘某继续在原来的部门上班，直到2001年3月。在此期间，美羽公司没有与刘某商谈有关合同变更的事宜。2001年3月，刘某在上班的途中发生车祸并重伤住院，经交通部门调查，责任不在刘某。在刘某住院期间，美羽公司派人送来了一张1万元的支票。美羽公司看到刘某的伤势比较严重，为了不影响公司的工作，又招聘了一个人来代替刘某，同时以刘某与原来瑞德公司的合同已到期、美羽公司与其没有合同关系为由单方面解除与刘某的合同，并拒绝给予刘某工伤待遇。

刘某感到委屈，认为自己虽没有与美羽公司签订合同，但美羽公司兼并瑞德公司，劳动关系已经转移到美羽公司，原来的合同确实已经到期，但是，对方没有在合同到期前一个月通知是否续订合同，责任在美羽公司，同时已经形成了事实劳动关系，按照相关的法律法规，这种情况应视为续签劳动合同。刘某与美羽公司多次协商，未达成一致意见，不得已，刘某只好求助于劳动仲裁机构。劳动仲裁机构接受仲裁请求后，经过调查，明确了刘某与瑞德公司从1999年2月到2001年2月的劳动关系，以及2001年1月美羽公司兼并瑞德公司，刘某一直在美羽公司工作直到2001年3月的事实，并依据《劳动法》、《企业职工工伤保险试行办法》和《关于实行劳动合同若干问题的通知》做出判决：第一，美羽公司解除与刘某的劳动关系没有法律依据，并与相关的法律法规相矛盾，是不合法的行为；第二，刘某依法享受工伤待遇；第三，刘某医疗期结束后，双方再补一个合同，也可协商解除劳动关系。

总评：

刘某与瑞德公司的劳动合同关系变成刘某与美羽公司的劳动合同关系后，其他的条款并没有发生变化，劳动期限也没有发生变化，即到2001年2月到期。根据《劳动法》和原劳动部《关于加强劳动合同管理完善劳动合同制度的通知》第五条“劳动合同期满，企业应当提前一个月向职工提出解除或续订劳动合同的书面意见”，在本案例中，2001年2月是劳动合同到期的时间，按照相关的法律法规，美羽公司应当在合同期结束前一个月即2001年1月向刘某提出解除或是续订劳动合同的书面意见，但是美羽公司并没有在2001年1月提

出解除劳动合同的书面意见，同时，刘某也一直在上班，直到刘某遇上车祸，即 2001 年 3 月，已经形成了事实劳动关系。原劳动部《关于实行劳动合同制度若干问题的通知》（劳动部发[1996]354 号）第 14 条规定：固定期限的劳动合同期满后，因用人单位方面的原因未办理兼并、合同到期的劳动争议终止或续订而形成事实劳动关系的，应视为续订劳动合同。所以依据事实和法律法规，应视作刘某和美羽公司续订合同。既然刘某和美羽公司之间存在劳动关系，刘某就有享受工伤待遇的权利。具体事宜可依据《企业职工工伤保险试行办法》（劳动部发[1996]266 号）办理。

在本案例中，瑞德公司被美羽公司兼并后，刘某与瑞德公司的劳动合同并没有到期，劳动关系并没有结束，而且刘某一直在原来的部门上班，美羽公司也没有提出异议。所以应当看作刘某与瑞德公司的劳动合同关系变成刘某与美羽公司的劳动合同关系没有变更合同主体，主要责任在美羽公司。本案例中的劳动纠纷涉及的劳动法律问题主要有三个：一是发生兼并后，被兼并企业的员工与兼并企业的劳动关系，二是劳动合同到期与劳动关系解除的关系，三是工伤问题。通过本案例的分析，企业经营者应该认识到在兼并中，不光要分析财务上的可行性，更要在处理员工去留问题上，重视法律法规对劳动合同等的规定，方能避免劳动纠纷。

第十章 国际人力资源管理

20 世纪 80 年代以来,随着全球经济一体化趋势的日益增强和对外直接投资的迅速增长,跨国公司生产经营的一体化、国际化迅猛发展,世界市场竞争日趋激烈。这就不可避免地促使了我国经济与国际经济的发展产生了广泛和密切的联系,我国的企业也将或自愿、或被迫地走向国际化。每个企业经营者都将无法忽视跨国经营给企业造成的直接或间接的影响。正是从这个意义上说,在 20 年前我们还很陌生的“国际人力资源管理”这个词汇将在 21 世纪我国的企业发展中起到重要的作用。

第一节 国际人力资源管理基本特点

一、 国际人力资源管理的范围更宽

首先,国际人力资源管理活动在两个或两个以上的国家实施。除了跨国企业总部所在的母国以外,有关的国际人力资源管理活动必须在东道国或第三国实施。

其次,国际人力资源管理所涉及的员工类型比较多。除了母国员工以外,跨国企业的人力资源管理者还必须对来自东道国或第三国的员工进行管理。

二、 对国际人力资源管理者要求更高

首先,国际人力资源管理者必须承担更多的职能。相比于国内人力资源管理者,国际人力资源管理者职能范围增加了许多额外的内容。比如,重新安置和职前引导那些来自他国或即将派往他国的员工;参与语言方面的翻译、培训服务等。

其次,国际人力资源管理者必须更多关心外派员工的工作和生活。随着跨国公司海外经营业务的不断增长,母公司需要外派的员工数目也将不断增长。这些外派人员工作绩效的高低,将直接影响到海外分公司的经营业绩。因此,为确保外派员工的工作效率,对这些人员的选择、职前培训和监控就显得非常重要。另外,为确保这些员工成功地适应国外工作,还必须为他们的旅途、住房、子女的教育、签证的获得等诸多方面作好安排。要做好这些工作,就必须和这些外派员工及其家庭保持密切联系。

最后,国际人力资源管理者必须具备更广阔的专业视野。为了更好地履行国际人力资源管理的各项职能,国际人力资源管理者必须具有更多的专业知识。比如,东道国的风土人情

和工作习惯，东道国在人力资源管理方面的实践和相关法律知识等。另外，国际人力资源管理者还必须了解母国和东道国在这些方面的差异性。国际人力资源管理者只有在对这一切做到心中有数以后，才能顺利高效地履行国际人力资源管理职能。

第二节 跨国企业的员工招聘

一、 跨国企业的员工来源及其特点

根据西方发达国家跨国企业招聘员工的经验，跨国企业的高层和中层管理人员一般由母公司派出；中层和基层管理人员则从东道国、第三国或母公司选拔；其他员工，尤其是一线的操作工人，基本上是在东道国配备。由此可见，跨国企业在挑选管理人员时，可以有三类员工供选择：母公司员工、东道国员工和第三国员工。这三类不同来源的员工，对跨国企业而言各有其优点和缺点。

（一）母公司员工

母公司员工作为驻外管理人员到海外分公司工作，这对跨国公司而言，在发展的初期非常重要，也是最理想的。这些外派人员熟悉母公司的经营战略、经营方式以及各项政策，可以很好地贯彻母公司的宗旨和意图，从而确保分公司与母公司在企业目标、公司政策等方面保持一致。另外，获外派机会的母公司员工可以获得国际性工作的经验，这对员工个人的发展以及提高母公司员工的整体素质都是非常有利的。

但是挑选母公司员工作为驻外管理人员，也存在一些缺点。一是外派人员可能需要很长时间适应东道国文化、语言、政治和法律环境，在这段时间里他们很可能因为不熟悉情况而做出错误的决策；二是为外派人员及其家庭所支出的挑选、培训、报酬以及维持费用过高，增加了跨国企业的经营成本；三是这种人员配备方法限制了东道国员工的提升机会，可能会导致这部分员工的低生产率和高流动率，也不利于海外分公司的管理层与下属的有效沟通与合作。

（二）东道国员工

跨国企业通常招聘东道国员工来管理海外分公司，也有少部分东道国员工被招聘到母公司工作。从东道国招聘员工有许多优点。一是可以克服语言和其他方面的障碍，使东道国管理人员很快就能适应新工作岗位的要求，而且也有利于分公司管理层与当地员工之间的沟通，使当地员工对分公司产生归属感；二是可以加深东道国政府和当地社会对分公司的良好印象，进一步与其建立良好关系；三是从东道国招聘员工可以大大节约成本。

但是招聘东道国员工也有不足的地方。一是东道国员工不一定熟悉母公司的宗旨、政策、战略以及经营方式，因此往往不能起到作为母公司与分公司之间桥梁的作用；二是可能受强烈的民族意识影响，难以做到全心全意为母公司服务。

（三）第三国员工

西方发达国家的跨国企业自从第二次世界大战以来，纷纷设法从第三国选择合格的人才。从第三国招聘员工的优点在于这些人才一般都是职业的跨国经营者，他们精通外语、了解其他国家的文化，因此他们比母公司外派人员更熟悉东道国的情况。另外，招聘第三国员工在薪酬和福利方面的成本要低于母公司的外派人员。

招聘第三国员工也有不少缺点。一是这种招聘方法通常需要花费大量的时间和费用；二是第三国员工的薪酬和福利也要高于东道国员工；三是有些国家对雇佣这类人才很敏感，甚至会拒绝其入境或工作。管理专家认为，随着跨国企业的发展，国际人力资源管理者必须考虑招募来自不同国家的人力资源。跨国企业不但应该在全球范围内合理地调配和利用物质资源、金融资源和技术，也应该在全球范围内合理地调配和使用人力资源，使跨国企业的经营优势得到充分发挥。

二、 跨国企业员工的筛选

（一）母公司外派人员的筛选

1、筛选标准

挑选出合适的外派人员最关键的问题是确定适宜的标准。另外需要注意的是，筛选是组织和个人之间的双向选择过程。在实际过程中，具体的筛选标准主要有以下几个方面：

（1）专业技术能力和管理能力。毫无疑问，员工个人完成特定任务的能力是非常重要的考虑因素，因此专业技术能力和管理能力是非常重要的标准。专业技能和管理能力又可以从员工过去的工作绩效中表现出来，因此，评估员工这方面的能力还是相对比较容易的。

（2）跨文化适应能力。除了专业技能和管理能力，外派人员还需具备一定的跨文化适应能力，以便确保他在新的环境中正常工作。这些适应能力包括：文化理解力、适应能力、外交能力、积极的人生态度以及稳定的情绪。

（3）外语能力。熟练地使用东道国的语言，是筛选外派人员的一个重要的标准。因为，语言方面的差异是进行跨文化沟通最大的障碍。

2、筛选手段

在筛选过程中，跨国企业除了依据候选人的工作绩效外，常用的方法是个性与心理测试

以及面谈等方法。因为影响候选人在海外适应能力的因素与每个人的个性品质有密切关系,基于这种原理而衍生出来的诸多测评模型,为人们在挑选外派管理人员时,提供了很大帮助,避免了仅仅依靠候选人在国内的工作绩效为依据。应用较普遍的是与特定行为相关联的方法,该方法包括四个维度:

(1)自我定位维度。这个因素测量的是候选人对于自我保护、自我愉悦和精神卫生等方面的评价。

(2)知觉维度。这个因素测量的是外派人员究竟在多大程度上理解东道国国民的行为方式。

(3)他人定位维度。这个因素测量的是候选人在多大程度上关心他的东道国同事,并且愿意接受他们的程度有多大。

(4)文化韧性维度。这个因素反映的是候选人的文化适应性,它受到母国与东道国文化不一致程度的影响,这种方法侧重的是评估候选人跨文化适应能力方面的优点和缺点。

(二) 东道国员工的筛选

对于东道国员工的筛选,首先要区分不同的招聘目的。不同的目的,往往决定着不同的筛选标准。跨国企业招聘东道国员工,一是为当地的分公司配备人员;二是为母公司挑选合适的员工。如果跨国企业招聘东道国员工是出于第一个目的,那么筛选标准的重点应在候选人的受教育程度、专业技能和相关工作经验等方面。与国内人力资源招聘工作不同的是,跨国企业在招聘东道国员工时,必须要仔细研究东道国有关人员配备方面的法律法规和社会习俗,避免招聘过程中出现不必要的麻烦。如果缺乏在东道国的雇佣经验,很多跨国企业的做法是雇佣一个当地的招聘机构,为分公司配备一名东道国人力资源经理,既而将分公司配备员工的职能本土化。另外,跨国企业进入的方式对招聘东道国员工也会产生一定的影响。

挑选东道国员工的第二个目的是将其调至公司总部任职。这样做的动机有的是为了培养和发展东道国员工,他们被调到公司总部学习专业技能。接受专门培训;有的则为了使东道国员工获得归属感,这是跨国企业建立全球企业文化的一个组成部分;另外,多吸收海外分公司员工到公司总部工作,可以打破母公司文化一统天下的局面,使公司增强对其他文化的适应能力,从而使跨国公司成为真正的国际化企业。由此可见,跨国企业挑选东道国员工到公司总部任职的原因多种多样,具体的筛选标准也会因不同的动机而有所不同。此时,能否运用总公司的语言与他人顺利沟通,就成为挑选候选人的重要标准。

(三) 第三国员工的筛选

跨国公司招聘第三国员工的目的,通常是将其作为派往海外分公司的驻外管理人员。因此,上文中所讨论的挑选母公司外派人员的标准,大部分也适用于对第三国员工的筛选。所

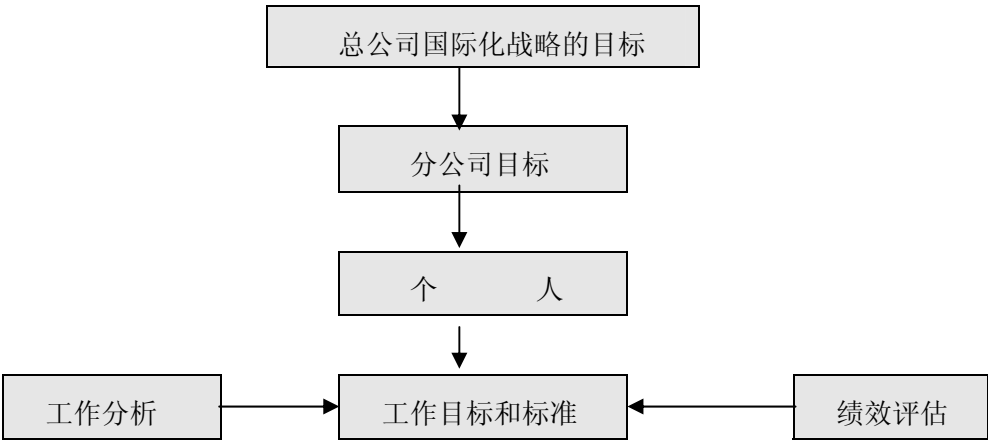
以，专业技术能力和管理能力、跨文化适应能力和外语能力是跨国企业挑选第三国员工时的重要筛选标准。除了专业技术能力和管理能力以外，外语能力作为一个筛选标准在这里显得更为关键。因为第三国员工最起码要非常熟练和流利地运用公司总部的语言以及东道国语言。在招聘第三国员工的时候，一个潜在的隐患是，跨国企业把挑选的重点更多地放在候选人能否适应总公司的企业文化，而非跨文化适应能力。毕竟候选人要被派往海外的子公司工作，所以，跨文化适应能力是很重要的一个筛选标准。

除了上述三个标准以外，情境因素在对第三国员工的筛选过程中起着重要的作用。其中，工作许可证就是决定一个跨国公司在其海外子公司能否使用第三国员工的重要因素。因为东道国政府往往出于各种原因，比如希望跨国企业雇佣本国员工，或者由于国家之间的争端、或者由于民族间的仇恨等，而拒绝第三国员工入境或工作。不同国家的跨国企业在招募第三国员工的时候，所采用的技术也有很大不同。

第三节 跨国企业的员工绩效评估

本节所讨论的员工绩效评估，主要是指跨国企业对外派人员及东道国员工所进行的绩效评估，外派人员包括母公司外派人员和第三国员工。与国内企业一样，跨国企业的绩效评估体系是企业对其战略目标实现过程进行控制的一种重要机制。外派人员和东道国员工的工作绩效，将直接影响到海外分公司的子目标与分战略任务的实现；同样，分公司的子目标和分任务的完成，又将影响到跨国企业战略目标和战略任务的实现。但是随着地域的扩大、产品和经营方式的日益多样化，跨国企业在监控和评估员工的绩效方面远比国内企业复杂。

一、 影响分公司绩效目标制订的因素



上图显示的是跨国企业绩效管理的基本组成部分。它将跨国企业的战略目标与个人的绩效评估联系了起来。图中表示，跨国企业在为个人制订工作目标和绩效标准时，除参考工作描述和工作说明书这两份工作分析文件以外，最主要的依据便是总部根据国际化战略与目标为分公司制订的绩效目标。

（一）局部与整体的关系

从本质上来说，跨国企业是一个处在国际化环境中的独立的实体。这意味着它必须要面对不同的国家和不同的经济环境。当跨国企业的整体利益和某个分公司的局部利益相矛盾时，跨国企业通常是从整体利益的角度出发进行决策。

（二）国际环境的复杂多变

近年来，国际市场风云变幻，各种政治、经济事件层出不穷，在企业经营越来越全球化的今天，任何一地的变化都可能会对跨国公司的总体经营战略造成牵一发而动全身的效果。国际环境的复杂多变迫使跨国企业制订一些灵活性比较大的长期目标，以适应市场的变化。尽管分公司的经营环境也充满了多变和不确定性，但是它们必须与总公司的经营目标保持一致。问题就是在设定这些目标的时候产生的，远在千里之外的总部所制订的这些目标可能是不切实际和僵硬的，因为他们无法预料到分公司的实际情况。所以，由于国际环境的不可预测性，可能会导致分公司绩效目标制订上的盲目性。

（三）时间与空间的距离

因为时区的不同、地理位置的差异、以及高额的联络汇报系统的成本等原因，总公司与分公司的经营活动很难保持一致。由于这个原因，许多跨国企业的管理人员花费大量的时间在旅行上，以便能与分公司的经理们就企业的战略目标和任务进行沟通。正因为总公司与分公司之间、各分公司之间存在着时间与空间的距离，在制订绩效标准时，作为人力资源管理人员就必须充分考虑这些因素。

（四）不同的发展阶段

每个海外分公司的成长都会经历不同的发展阶段。对于那些处于发展初期的分公司，因为没有已经成名的品牌来支持新产品，新的业务也无法获得其他部门的帮助，所以为取得成功，分公司往往要花费更多的时间和金钱。这一点，在制订绩效标准时也是很重要的考虑因素。

二、 对外派人员的绩效评估

（一）外派人员的绩效评估系统

与国内企业对员工的绩效评估一样,跨国企业对外派人员的绩效评估也包含设定评估标准、实施绩效评估以及评估结果的反馈等一系列过程。绩效评估的结果决定了对外派人员的薪酬、奖励以及随后的培训及发展计划。

1、绩效评估标准

跨国企业为外派人员制订的绩效评估标准一般可以分为:硬指标、软指标和情境指标三类。所谓硬指标是指客观的、定量的、可以直接测量的标准,比如投资回报率、市场份额等。软指标是指以关系或品质为基础的标准,比如领导风格或处理人际关系技巧等。情境指标指那些与周围环境密切相关的绩效标准。

一般来说,仅仅依靠财务数据等硬性指标来评价外派管理人员的绩效是不够的,因为这不足以反映外派人员是如何取得这些工作成果,以及获得这些成果的行为有什么特点。这时就需要用软指标来弥补硬指标的不足。但是软指标很难量化,比如说对外派人员领导技能等方面的评价就可能比较主观。另外,由于文化环境的变换和冲突,这种评估也比较复杂,因此就需要用情境指标来辅助考察环境对外派人员绩效的影响。总之,在使用由硬性、软性和情境指标组成的评价指标体系进行外派人员的绩效评估时,必须注意各种指标的长处和短处。尽量扬长避短,以确保对外派人员的绩效评估客观公正。

2、实施绩效评估的人

对外派人员的绩效评估一般由分公司的总经理、该员工的直接东道国主管或总公司的管理人员进行。具体而言,这要视该员工的职位性质及层次高低而定。总的来说,由东道国管理人员对外派人员进行绩效评估的优点是,东道国的管理人员对于外派人员的绩效状况比较了解,而且能够考虑造成这些绩效的环境因素。但是从另一方面来说,他们与这些外派员工之间存在文化上的隔阂,同时,他们也很难从整个跨国企业的角度来考察员工的绩效,这些因素都会妨碍东道国管理人员对外派员工进行有效的绩效评估。对于外派人员来说,由于未来职业生涯的发展有赖于每一次绩效评估的结果,因此,有些人宁愿由母公司的管理人员来评估其工作绩效。但是母公司管理人员在远离分公司的总部工作,对外派人员的日常工作情况和特点并不了解,绩效评估的精确性会受到影响。值得注意的是,如果分公司的经理是母公司员工或第三国员工,那么他们有可能在制定决策或执行战略时,只注重分公司短期的利益,甚至损坏母公司的长期利益,因为只有分公司短期的经营绩效会影响到对他们的绩效评估。作为外派人员的绩效评估者,必须充分考虑到这些因素。

3、绩效评估的反馈

有效的绩效管理系统中一个重要的组成部分是绩效评估结果的定期反馈。这些反馈对于员工不断改进和提高工作绩效有重要意义,同时也是激励员工努力工作的有效手段。对于那

些外派人员来说,如果评估是由身处母国总公司的管理人员进行的,那么适宜的定期的反馈就尤其必要。

(二) 影响外派人员工作绩效高低的因素

跨国企业在对外派人员进行绩效评估时,除了采用适宜的绩效指标体系、安排合适的人员实施考评、将评估结果及时反馈给被评估者以外,还必须重视下列因素所产生的对外派人员绩效的影响,以确保绩效评估公正顺利地进行。

1、工作任务

对外派人员来说,最困难的一点是工作任务的要求是在母国制定的,但他们又必须在另外一个国家执行这些任务。两个国家之间在文化习俗上的差异,可能会导致外派人员在执行这些工作任务时,遇到很多在母公司制定任务要求时所无法预料到的麻烦。比如,外派人员的东道国主管或同事会向他们传递如何做好工作的期望,这种期望与总部对外派人员的要求之间可能会存在跨文化的冲突。如果外派人员的工作绩效最终由母公司评估,那么当他试图按照东道国的工作习惯调整其工作行为时,必然会影响到母公司对他的绩效评估。工作任务对外派人员绩效评估的影响还体现在:由于外派人员在分公司的工作任务主要是行使管理职能,而这往往无法独立完成。如果跨国企业把对任务的完成情况作为绩效评估的重要标准,那么对外派人员来说,非常重要的一点就是与东道国的同事全面合作才是保证任务顺利完成的关键,因此,对这些外派人员的绩效的考评必须以东道国的环境为前提。

在绩效考评中还有一点必须考虑的是外派人员所从事的工作与他(她)在国内从事的工作有无相似性。有些任务要求个人只能在特定的框架中完成,而某些类型的任务却要求跳出这些框架,更有创意地完成。某些跨国企业在外派人员方面失败的原因就在于简单地认定一个在国内公司中现存的结构(比如营销体系)中绩效突出的员工,一定也能在海外分公司建立一套新的框架,并取得良好的绩效。

2、总部的支持

外派人员的工作任命不同于国内的工作调动,因为这将涉及到员工本人及其家庭成员在一个完全陌生的环境中工作和生活。在适应海外截然不同的工作环境、生活环境的过程中,来自公司总部的支持对外派人员的绩效是至关重要的。从另一个方面来说,如果外派人员感觉母公司没有提供原先许诺的支持,那么该员工对组织的忠诚度和责任感无疑会下降,进而影响其工作绩效。

3、东道国环境

东道国的环境对于外派人员的管理工作影响很大。东道国截然不同的社会、法律、经济及技术环境,都是影响外派人员绩效的因素,因此对他们的绩效评估应该以分公司的具体工

作环境为前提。分公司的经营方式对于外派人员的工作绩效也有很大影响。一般来说，在全资子公司的工作开展相对要比在合资企业容易。在合资企业，跨文化冲突是常有的事，对于外派人员来说，既要服从母公司的安排，又考虑东道国合资方的意见，因此困难是难免的。

4、文化调整

文化调整的过程对于外派人员的工作绩效也有很大影响。如果外派人员与其家庭在适应新环境上存在麻烦的话，必然会影响这位管理人员的绩效。外派人员在海外分公司的文化调整过程一般分为以下几个阶段：第一阶段开始于员工首次听到任命时的心理反映——激动、焦虑、对未知的恐惧、冒险的感觉等等。然后，随着新工作环境所带来的不适应性，尤其是日常生活的不习惯，外派人员的情绪开始低落，这是第二阶段的开始。这一阶段外派人员对环境的评价都是消极的。这是一段关键时期，在这一阶段个人如何调整自己的心态来适应这个新环境，对于外派人员今后工作的成败有重要的影响作用。一旦渡过了这段时期，随着外派人员对新环境的要求日益熟悉，他们的心情开始好转，这是第三阶段。随着他们开始调整自己以适应新环境，就是第四阶段的开始。

三、对东道国员工的绩效评估

跨国企业在对东道国员工进行绩效评估时，通常采用的方法是在分公司为东道国员工建立起一套绩效评估系统，尽量使这套绩效评估系统符合当地有关工作行为的风俗规范。这个方法的关键是分公司绩效评估体系的建立必须符合总公司绩效管理系统的要求。

对东道国员工的绩效评估活动中另一方面是对调往总部的东道国员工的绩效评估。对这部分员工来说，总公司对其绩效的评估是基于对他们的角色期望进行的。尽管总公司的管理人员离这些东道国员工的距离很近，但是由于存在文化差异，所以东道国员工与他们的心理距离依然很大。而这些东道国员工还必须在完全陌生的文化环境中为实现这些期望努力工作。往往总公司对这些员工的工作绩效不甚满意，他们的结局一般是被调回东道国工作。

第三节 跨国企业的员工培训

为了在全球化竞争中取胜，越来越多的跨国企业把人力资源视为形成组织核心能力和竞争优势的关键因素。摆在许多跨国企业面前的难题是如何维持和保有一支训练有素的、具有国际化工作经验的员工队伍，因此，培训和发展员工已经成为许多跨国企业的当务之急。

一、 外派人员的培训

大多数的外派员工，无论是母国员工，还是第三国员工，大部分是从跨国企业内部挑选的，但是也有一部分外派人员是从外部雇佣的。为了确保这些外派人员能尽快适应新的工作环境，必须实施有效的培训计划。对外派人员进行的培训有别于国内企业对员工的培训，其主要目的是帮助他们增强跨文化适应能力。因此，外派人员的培训主要包括以下几个方面：

（一）、启程前培训方案

研究表明，有效的启程前培训对于外派人员在海外分公司的顺利过渡非常重要。启程前培训一般包括以下几个组成部分：

1、文化意识培训

确保外派人员在海外分公司工作顺利的一个前提就是他们必须适应新的工作环境，并且在新环境中并不感到孤单。因此，在外派人员出发前，对他们进行一次有针对性的文化意识培训是大有益处的。

文化意识培训的内容是由以下因素决定的：一是与东道国文化的接触程度，二是两国文化的差异程度。具体来说，如果外派人员与东道国同事之间交往频率较低，而且东道国与母国的文化差异也不大，那么文化意识培训的重点应该是放在与外派人员的工作任务有关的事务上。相对来说，这类培训的严格程度比较低；如果工作性质决定了外派人员必须与东道国同事频繁接触，而且东道国与母国之间的文化差异巨大，那么培训的重点理所当然应该放在跨文化技能的开发上，培训的严格程度要高于前者。

2、预备访问

除了文化意识培训以外，启程前培训计划中另外一项常用的方法是预备访问。预备访问就是在外派人员正式上任前，把他们派往东道国作一次旅行。对这些外派人员来说，这样的访问可以帮助他们评估自己在新环境中的适应能力以及对新职位的兴趣。同时这样的访问还可以帮助他们详细了解在东道国的工作环境，并明确哪些方面需要在今后的培训中进一步加强。但是这种培训方法也存在一些缺点，一是预备访问耗费的成本较高，二是那些精心筛选出来的候选人可能因为不满意东道国的实际状况而不愿接受新的任命。

3、语言培训

语言培训是启程前培训方案中的一个重要组成部分。语言培训通常包括两个方面的内容：

（1）英语培训。英语是一种国际性的通用语言，对于一些母语非英语国家的跨国企业来说，外派人员启程前的培训中很重要的一部分便是英语培训。即便是一些讲英语的国家如美

国、英国、澳大利亚等，也开始越来越强调语言训练的重要性了。

(2) 东道国语言培训。熟悉东道国语言，可以帮助外派人员及时获得更多更确切的有关东道国经济、政府和市场的信息。而每个外派人员对东道国语言的熟练和流利程度要求，则应根据其外派职位的性质和特点，及其与东道国同事、政府官员、顾客打交道的频繁程度而定。实践证明，熟练掌握东道国的当地语言，对于外派人员尽快适应新的环境，并在新的工作岗位上取得良好绩效有很重要的影响。另外，也能帮助外派人员及其家庭成员融入到工作以外的社会团体中，适应当地的风俗习惯。所以说，语言培训，尤其是有关东道国当地的语言训练，是确保外派人员顺利完成跨文化调整和工作任务的重要方面。如果候选人缺乏对这方面语言能力的训练，将妨碍他们与当地同事沟通的效率、获取必要工作信息的能力，进而影响其外派期间的工作绩效。

(二)、抵达后的培训

外派人员到达东道国以后，真正的调整和适应阶段开始了。在这一阶段，跨国企业还应安排以下培训内容，以便让外派人员尽快适应新的工作角色和工作环境。这些培训一般包括：

1、周围环境介绍

包括分公司所在地的基本情况，如语言特点、民风民俗、交通状况、商店银行的分布情况等。这些介绍能帮助外派人员及其家庭尽快熟悉周围的生活环境，有利于他们缩短适应期。

2、工作单位和东道国同事介绍

这是分公司向外派人员介绍公司的基本情况，包括今后工作的部门、具体的工作要求和绩效标准，尤其重要的是今后将共事的同事。最好的培训方法是请已经有海外工作经验的人给外派人员讲述在分公司工作的亲身体会，这样能减轻外派员工的陌生感和紧张情绪。

3、实际工作情况介绍

这部分培训的重点是，再次强调在不同文化背景下不同的工作方式，尤其是因文化背景不同而导致的与母公司截然不同的管理方式和工作方法。许多研究表明，外派人员工作失败的主要原因在于，他们不能适应不同的工作环境和习惯。因此，加强对外派人员实际工作环境的介绍是至关重要的。

二、 东道国员工的培训

随着跨国企业的兴起，尤其是人力资源自身素质对于跨国企业生存与发展越来越重要，人们也开始越来越多地关注有关东道国员工的培训问题。原因是多方面的。首先是出于成本方面的考虑。举例来说，有一跨国企业，从降低成本的角度考虑，决定在一东道国设立一个

工厂，该国劳动力资源丰富，劳动力成本较低。但是一旦分厂建立以后，企业马上面临着当地劳动力素质低下的困境，解决这一问题的唯一途径便是培训东道国员工，而这无疑使原来廉价的劳动力成本直线上升。如果这些经过培训的员工被当地的竞争对手以更高的报酬吸引过去的话，企业遭受的损失将更大。因此对东道国员工的培训直接关系到跨国企业的劳动力成本。

另外，对东道国员工的培训内容、培训方法的选择以及培训的投入将直接影响到分公司的经营绩效。与外派人员的培训不同的是，跨国企业一般将东道国员工的培训授权给当地的分公司进行。尽管如此，许多跨国企业还是通过制定富有激励作用的培训方案。在海外分公司成功地执行统一的培训计划，从而提高了培训的效率。这种做法在针对操作人员进行技能培训时尤其重要，因为对东道国员工的培训通常是一些操作技能和工作方法的培训。对于那些因工作需要调到总公司或其他海外分公司工作的东道国员工，其培训内容就不再是简单的技能培训了。一般跨国企业做这些调动的原因是多方面的：有的是为了获取在分公司工作所必要的技能而被派往总公司；有的则是向总公司的同事传递某些他们特殊的知识和技能；有的则是跨国企业出于建立一种集体认同感的需要。因此，这部分东道国员工同样面临着跨文化适应的问题。从这点考虑，对这些东道国员工，与外派人员一样，启程前培训也是必不可少的，尤其是对文化的调整 and 适应方面的训练。在设计与执行东道国员工的启程前培训计划时，当地分公司的管理部门，尤其是人力资源管理部门，必须首先明确这些员工外调的目的与要求，并就这些内容取得总公司的认同，其次还必须确保分公司有足够的资源实施这些培训。在实施培训计划时，值得注意的一点是必须强调语言能力的培训。东道国员工必须具备一定的语言能力才能胜任外调的工作安排。毫无疑问，缺乏语言能力将成为他们与总公司同事交流的最大障碍，从而影响他们的工作或学习效果。

第五节 跨国企业的薪酬福利计划

一、 跨国企业外派员工的薪酬方案主要组成部分

(一)、基本工资

外派人员的基本工资与国内员工的基本工资不同，它还与外派人员的一系列补贴有关，如驻外补贴、住房补贴、生活补贴等。这意味着基本工资升高，其他各种的补贴也会相应提高。从收入角度来看，任何人都不希望因为出国而减少收入、降低生活水平。因此，在母国的基本工资应该是外派人员的起点。在很多情况下，分配某人去国外分公司工作、不仅仅是

一种横向调动，往往还意味着晋升，因此，基本工资还可能增加。

(二)、驻外补贴

这种补贴通常只为母国外派人员和第三国员工提供，作为到海外工作的一种补偿。驻外补贴一般为基本工资的 5%到 40%，具体的数额往往随职位高低、任职期限以及税收等方面的因素而有很大差异。

(三)、津贴

外派人员的津贴形式多样。其中生活费用补贴尤其值得关注。这类补贴主要是为弥补本国与东道国在生活费用水平方面的差异。生活费用补贴主要有以下项目：

(1)、住房津贴。提供住房津贴是为确保外派人员能够维持在母国的居住水准。这种津贴通常是按照估算或实际的数额发放的。有的跨国企业采用其他的方法，即由公司为外派人员提供住房，或者提供固定的住房津贴，超出部分则由员工自己支付。

(2)、探亲补贴。有些跨国企业为外派员工提供每年一次或多次的回国费用，目的是帮助他们缓解工作或生活压力。

(3)、教育津贴。为外派人员的孩子提供的教育津贴也是国际薪酬政策的一个组成部分。这些津贴主要用来支付孩子学习的费用、往返的交通费用、入学费用等。

(4)、安家补贴。这主要用来弥补因到海外工作才发生的重新布置家庭的费用，包括搬家费用、运输费用、购买汽车的费用、甚至包括加入当地俱乐部的费用等。

简而言之，跨国企业为外派人员提供一系列的津贴是为鼓励他们接受任命，并尽量使他们在接受任命后保持与国内相同的生活水平。

(四)、福利

由于国与国之间存在很大差异，因此外派人员的福利管理比较复杂，医疗保险、养老金计划以及社会保险等很难有统一的标准。一般来说，跨国企业在考虑外派人员的福利问题时，首先要解决以下问题：是否维持外派人员在国内的福利方案？是否让外派人员加入东道国的福利方案？外派人员是否愿意接受母国或东道国的社会保证福利？大多数的美国跨国企业外派人员愿意保有国内的福利计划。在某些国家，外派人员也无法脱离本国的福利计划。除了一般的养老保险等福利措施以外，许多跨国企业还为外派人员提供带薪休假、探亲费用等福利项目。

二、 制定薪酬制度的方法

国际企业人力资源管理中对外派人员的薪酬制度的确立主要有两种方法：入乡随俗法和

采用本国标准法。

(一)、入乡随俗法

使用入乡随俗法意味着外派人员的基本工资将与东道国员工的工资结构直接有关。跨国企业根据对东道国的薪酬调查,确立外派人员薪酬的参照点,一般参照对象有三类:东道国员工、来自同一国家的竞争对手的外派人员、来自其他国家的外派人员。比如,一家日本银行将在纽约设立分行,在按照入乡随俗法确定纽约分行外派人员薪酬标准时,一般可以参照三类员工的薪资:当地美国人的薪资水平、当地其他银行中日本员工的工资以及当地所有外国银行的工资水平。采用这种方法时,如果东道国是一个低收入国家,那么跨国公司通常还要用额外的福利支出来弥补外派人员因基本工资较低造成的损失。这种方法的优点:一是入乡随俗法体现了与东道国国民薪资的平等性。所以,如果东道国是一个高收入国家,那么很容易会吸引本国公民或第三国公民去东道国工作;二是这种方法也比较简单,外派人员容易理解,实施这种方法还有助于外派人员为当地员工认同。

入乡随俗法的缺点:一是因为外派人员的薪资完全按照东道国当地的薪资水平确定,因此,东道国的经济发达程度以及薪资水平的高低,将直接影响外派人员的工作积极性,毫无疑问,员工将更乐意接受到发达国家的外派任命;二是对于那些到发达国家任职的外派人员来说,一旦任期结束,回到母国,他们又将难以接受比东道国低的薪资水平,这将影响他们在母国的工作积极性。

(二)、采用本国标准法

采用本国标准法的基本目标是,通过各种经济补偿手段使外派人员维持在国内的生活水平,外派人员的基本工资是根据母国的工资结构决定的。大多数跨国企业采用这种方法的原因是,他们认为外派人员去海外工作不能遭受物质上的损失。为了弥补外派人员因接受外派任命所导致的购买力的损失,跨国企业通常会承担一部分外派人员因接受任命所增加的各种费用开支。这些费用包括食品和服务开支(指因移居国外生活必须的购买家用设备、运输费用、医疗费用以及食品和衣物娱乐等方面的开支)、住房、个人收入税(外派人员通常要向母国和东道国两国缴纳个人所得税)以及其他费用(包括孩子的教育费用、社会保险费等)。采用这种方法的优点是,消除了外派人员之间因薪资不同而产生的不公平感;同时也不会产生在外派人员回国时因薪资的巨大差异而造成的不平衡感。

这种方法不足之处主要在于具体的管理非常困难。外派人员在东道国的具体生活费用以及缴纳税收等方面的情况由远在千里之外的母国管理显然有很大难度;另外这种制定工资制度的方法很容易导致外派人员与东道国员工在薪酬上面的不一致,这种不一致容易使东道国员工产生不公平感,从而影响这部分人的工作积极性。

【思考题】

- 1、跨国企业在招聘员工时，主要有哪些来源，这些员工分别具有哪些优缺点？
- 2、你认为目前我国跨国企业在实施国际人力资源管理活动时，应强化哪些职能？

【案 例】

奥康人力资源国际化策略

以前，我们曾习惯于按惯性生活，哪怕这种生活不理想，哪怕改变后的前景是多么的诱人，总之不愿尝试改变。但今天，我们不再拒绝外面世界的精彩，相反，我们只有参与全球化才能搭上世界经济的高速列车。为了全面适应新形势的发展，满足竞争的需要，在全球经济一体化的大气候中，肩负振兴民族工业，创建世界名牌的奥康集团，现已正在逐步实施国际化战略。大家都知道：企业要迈向国际化，首先要建立企业在国际化市场上的竞争力和品牌知名度。要做到这一点，首先必须要有充分适当的人力资源作为支承和保障体系，否则不易发挥功效，达成目标。

一、国际化经营对人力资源管理的影响

在全球化经营的背景下，企业的人力资源管理活动与其国内经营的情况大不相同，具体表现为国际人力资源管理面对更为动荡的、多样化的管理环境，需要执行更多的管理职能，同一管理职能的多样性与复杂性大大提高，管理受到更大的外部制约，管理过程中需更多地介入员工个人生活，而低效的国际人力资源管理也将导致更明显的不利影响。文化多元性和地理扩散的存在，使国际人力资源管理面对复杂性、经营风险和不确定性大大提高的商务环境，企业必须对当地政府、劳动者和公众舆论更为敏感，并针对当地环境调整管理思想和实践，提供差异化的人力资源管理。

另一方面，跨国公司所面对的多多样性的文化和地理范围的扩大，也对其企业经营存在正面影响。企业通过有效的人力资源管理，将有机会获得利益并形成企业长期增长基础。简单地说，国际企业可利用的正面因素包括：(1) 由于多种文化和多种视角共存，企业内部的创造性和创新精神可能加强；(2) 对外国消费者更为敏感，更易理解客户的特殊要求；(3) 从全球范围吸纳最优秀的人员；(4) 企业得以在全球范围寻求最佳经营机会；(5) 创造“超级组织文化”，包容各文化中最精华的部分，并在此基础上形成一个统一、卓越的文化；(6) 在企业中形成更大的灵活性，适应各种不同的经营环境并及时作出必要变革。从目前的跨国企业

经营来看,企业往往追求产品开发和营销的优势,而上述潜在的长期优势则并未在经营中实现。而企业长期优势的形成,正是由人力资源管理水平决定的,可以说,企业的战略性人力资源管理政策及水平将最终决定其能否真正有效实现经营突破和国际化经营目标的达成。

二、奥康集团进军国际化的人力资源策略

1、科学把握企业国际化的组织设计与人力资源策略

一般而言,企业国际化通常经历创业阶段,生产阶段(成长阶段)、成熟阶段、多角化阶段及全球化阶段,并且每个阶段的组织架构也必然不同。奥康集团经过16年的奋力拼搏、开拓进取,实现了业务多元化、产品系列化、生产规模化、管理现代化、发展超前化,皮鞋行业已跨入国内排头兵行列。奥康集团为迈向国际化,进入多角化阶段,此时的组织机构就势必要与业务拓展紧密配合,因此及时成立了全面负责开拓海外业务的北美、东欧、欧洲、亚洲和大客户等事业部,在意大利、西班牙等国家开设国外营销公司,使产品更加贴近各国市场。同样,为了加速国际化进程,我们也与世界著名品牌GEOX强强合作,互派人员到双方企业中学习,并在上海设立迪姆公司负责其在中国的业务。

2、全球人力资源战略规划及合理配备

对全集团现有人力资源做个盘点,并就人力资源与国际化战略的匹配进行评估,以迈向国际化为起点,推进全球化为终点,进行整体性、全方位、多角度的人力资源规划,抓好“引智”和“育才”两大工程的建设,全面促进集团人力资源开发超前一步,集中体现在总量上的开发、素质上的提高和配置上的合理三个环节,建立完善、科学和高效的全球人力资源管理平台,最大限度地发挥人才整体效能,实现人才的配置优化,依靠人才的整体优势加速企业的国际化进程。首先关注关键管理岗位的人员配备。高管人员由公司总部视当地具体情况,从中国、东道国或全球范围内进行配备。其次,建立海外高管人员储备名额,为企业在东道国的长期经营和政策平稳过渡提供人员保障。目前,我们工作的重点是培养和造就一支懂得国际化经营与市场营销的队伍,在逐步向海外布点,组建销售公司时,各据点不仅要负责各地区的经营,而且应该加快熟悉各国风土人情、政策法规和经济环境,准确掌握各地商情,收集信息并扩大集团公司情报信息的来源,最终形成一个综合有效、快速反映的商情信息网络系统,提高集团公司的全球决策速度与正确性。同时,由于集团涉足海外市场时间不长,很多国际惯例的规则及做法尚不熟悉,一些特殊、异常的变化也难以预知。因而此时的人力资源管理策略,以因地制宜为原则。授权海外主管,增加各地分支机构的主动性和灵活性,谋求高效率 and 规避风险。作为温州总部的各项人力资源管理制度,暂时不宜要求海外公司全盘遵守。但在人员招募方面,可以考虑当地的中国留学生,以缩短双方在文化上的融合性。

作为世界排名第 3 的商业集团——德国麦德龙的全球采购负责人梅亚先生于 10 月 12 日来温，当时他在王朝酒店面对我的提问时，就坦言到：“麦德龙注重搜寻东道国当地优秀人才加盟，并且声称今年在中国招募人才的比例比去年同期增长了 10%”。

3、打造跨国界的学习型企业并实施客观的绩效评估

花旗集团前任首席行政总监 Walter Wriston 指出，那些注重利用员工集体智慧的组织，将所向披靡，击败所有竞争对手。作为奥康集团，我们首先改变的是多数人对学习的印象或思维模式，要把它看成是一种促进能量、激励、商业成功、趣味共享及个人与企业共成长的工具，要像韩国三星公司一样每年都派出有潜力的年轻经理到其它国家学习；然后，鼓励试验和冒险。没有试验，就不可能实现有意义的学习；其次，开展全球活动，保证已获得的知识传播到企业中的每一个角落，像苹果电脑每年都在夏威夷召开全球会议一样；最后，着重培养每位海外公司经理的文化敏感性、技术技能、领导能力和跨文化沟通能力，将培训与开发拓展到整个海外公司，形成一种多文化、多国籍人员，敬业诚信、努力创新的企业精神。

在评估和薪酬管理领域，对制度设计我们力求做到易于理解、公平和实现对管理人员的有效激励。不过由于存在经济体制、发展水平、政治制度以及传统、文化方面的差异，使得企业薪酬管理的具体手段并无一定之规。例如，在某些国家，员工收入包括较低的现金收入和较高比例的保险，而在另一些国家，现金收入在总收入中的比例较高。这种工资结构上的差异在很大程度上是由文化差异所决定的，并不能自动地实现不同文化传统背景下的制度移植。从这个意义上讲，奥康人力资源部在研究跨国企业的薪酬影响因素，要比确定具体企业的工资水平更为必要。不仅应考虑各国在购买力、劳动力市场竞争状况、财务制度和对派出人员“艰难处境”的额外补偿，更重要的是提高员工对公司总体目标和文化的认同和支持水平，从而降低其协调目标、推行企业价值的管理成本。在报酬系统中我们不仅考虑那些直接物质报酬(当期支付或延期支付)，还重视非物质报酬的给予，如管理人员的职业前景、国际信息交流及参与企业战略计划的可能性等。在对各海外公司员工的实际评估中，为了强化集团全球利益的贯彻，使用的评估标准会包括管理者对不同文化背景的员工、客户的偏好、价值与商务惯例的熟悉。由于跨国管理者绩效评估的复杂性还与转移价格、低价竞争等战略实施相关，财务指标不能有效反映经理人员的贡献，所以应根据海外公司对企业总体的实际贡献来权衡评定业绩。

第十一章 人力资源开发

传统的科学管理理论和方法偏重于对物的管理，把人力这个重要的资源仅仅看成是机器的附属品；现代管理理论和方法则认为，在人、财、物诸生产要素中，人是最重要的因素在新经济时代，人力资源管理不仅提到重要日程，人力资源开发更胜于利润与市场占有率和新产品的开发。购买企业不如找到一位好的 CEO，这是现代企业的需求，也是现代公司治理中更重视人才创造力与企业凝聚力发掘的缩影。

第一节 人力资源能量

一、人人都具有很大的潜能

人自身拥有的能量通常有三种形式。

1. 体能

人人都有一个外在的形体。通常来看，人的体能是通过外在形体表现出来的。事实上并不尽言，人的体能还有更重要的表现形式是：机械能与热能。正是由于在人体中蕴藏着这种不断再生的机械能量，才使人们从事着各种各样的体能劳动；同时，也正是由于在人体中蕴藏着巨大的热能，才使人们有精力去从事日常事务或活动。据有关研究资料显示，一个人一昼夜散发出来的热能，可以把相当于自身体重的 0℃ 的水加热到 50℃。

人的体质能量因素如表 11-1 所示。

表 11—1 体质能量因素

体质能力因素		内 容
力量因素	动态力量	在一段时间内重复或持续运用力量的能力
	躯干力量	运用躯干部位肌肉达到一定肌肉强度的能力
	静态力量	产生阻止外部物体力量的能力
	爆发力	在一项或一系列爆发活动中产生最大能量的能力
灵活性因素	广度灵活性	尽可能远地移动躯干和背部肌肉的能力
其他因素	动态灵活性	进行快速、重复的关节活动的的能力
	躯体协调性	躯体不同部分进行同时活动时相互协调的能力
	平衡性	受到外力威胁时依然保持躯体平衡的能力
	耐力	需要延长活动时间时能够保持最高持续性的能力

2、智能

每个人都有智能，不管这种智能高低都有其潜在的能量。人的智能除来源于先天遗传

以外,还有后天的不断学习和训练。前苏联作家伊凡·时夫里莫夫指出:“人类学、心理学、生理学、逻辑学的最新发现证实,人具有极大的潜能。……人类平常只发挥了极小部分的大脑功能。如果人类能够发挥大脑功能的一半,将轻易地学会40种语言,背诵整本百科全书,拿12个博士学位。”随着新的工业革命的到来,机器虽然可以代替工人,计算机也可以代替一部分人脑的功能,但是设计和使用机器及计算机的仍然是人(即人的智能)。由此不难看出,人的智能具有无限的潜能。

人的心理能力因素也可以称为人的智力能量因素,如表11—2所示。

表11—2 心理能力(智力)维度

维 度	描 述
数学	快速、准确进行运算的能力
言语理解	理解看到、听到的内容以及词语之间关系的能力
知觉速度	迅速、准确辨认视觉上异同的能力
归纳推理	鉴定问题的逻辑后果并解决该问题的能力
演绎推理	运用逻辑评估一项争论的价值的的能力
空间视知觉	能够在物体空间位置变化时想象出物体形状的能力
记忆力	保持和回忆过去经历的能力

3、人格能

人格既是一种品质,又是一种能量。人格表现绝非静水一潭,各种人格结构的组合千变万化,而使人格的表现千姿百态。每个人的人格世界里,并非是由各种特征简单堆积起来的,而是如同宇宙世界一样,依照一定的内容、次序、规则有机结合起来的一个动力系统(也称能量系统)。

人格是一个人生活成败、喜怒哀乐的根源。有一位先哲说过:“一个人的性格就是他的命运。”人格决定一个人的生活方式,甚至有时会决定一个人的命运。人们经常会使用人格特征来解释某人的言行原因。面对挫折与失败,坚强者发奋拼搏,懦弱一蹶不振;悲痛可以使人化为力量,也可以使人陷于消沉。当人格正确发挥其功能时,表现为健康而有力量,支配着一个人有意义的生活与事业的成功;而当人格功能失调时,就会表现出软弱、无力、失控,甚至感到生活无趣或者造成事业失败。高尚的人格能焕发出强大的精神动力,扭曲的人格会使人颓废,这就是人格的能量使然。表 11-3 所示是不同人格在不同压力情况下的行为表现。

二、人力资源能量分析

本节仅对个体人力资源的能量进行分析,群体人力资源或团体人力资源的能量分析在其他有关章节中有所涉及。

1. 个体人力资源能量的构成

作为人力资源的个体能量构成，可以通过图11-4表示出来。

表 11-3 不同人格在不同压力情况下的行为表现

\ 紧张度	0~25H	25~40H	40~55H	55~80H
人格类型 \	舒适区	紧张区	压力区	过压力区
控制型人格 (自持形象)	告诉别人干什么 (发号施令)	命令别人干什么 (开始独裁)	推诿，不再下命令 (开始逃避)	挫折感 (逃避抉择)
理智型人格 (现实形象)	询问他人干什么 (认真调查)	亲自掌握资讯 (开始逃避)	命令别人干什么 (开始独裁)	挫折感 (独裁抉择)
支持型人格 (忠诚形象)	询问别人感受 <忠实沟通>	忠实执行任务 (开始服从)	怨天尤人 (开始攻击)	挫折感 (愤怒抉择)
包容型人格 (狂热形象)	诉说自己的感受 (热情表白)	怨天尤人 (开始攻击)	合作，不再热情 (开始服从)	挫折感 (沉默服从抉择)

图 11—4 人的能量示意图

能量 4	正发挥作用的能量	闲置的能量	能量 4'	
能量 3	已经开发的能量		尚未开发的能量	能量 3'
能量 2	已经认识到的能量			尚未认识到的能量 能量 2'
能量 1	人所蕴涵的全部能量			

从图中我们看到人的能量包括四个层次：第一个层次是，人所蕴涵的全部能量；第二个层次是，已经认识到的能量的尚未认识到的能量；第三个层次是，已经开发的能量和尚未开发的能量；第四个层次是，正发挥作用的能量和闲置的能量。这四个层次的能量既是递进的，也是相互包含的。

2. 个体人力资源能量的分析

从图 11—4 第一个层次和第二个层次中可以看出：人的全部能量包括已经认识到的能

量加上尚未认识到的能量。用公式表示为：

$$\text{能量 1} = \text{能量 2} + \text{能量 2'}$$

从图 11—4 第二个层次和第三个层次中可以看出：人们已经认识到的自身所拥有能量，包括已经开发的能量加上尚未开展的能量。用公式表示为：

$$\text{能量 2} = \text{能量 3} + \text{能量 3'}$$

从图 11—4 第二个层次和第三个层次中可以看出：人们已经开发的能量包括正发挥作用的能量加上尚未发挥作用而又闲置的能量。用公式表示为：

$$\text{能量 3} = \text{能量 4} + \text{能量 4'}$$

3. 个体人力资源能量的开发

个体人力资源能量的开发，主要研究的是能量 3'，和能量 4' 的开发与应用，同时也包括能量 2' 的一部分。

对于能量 2' 的部分开发，主要是通过人的心智模式的改变或通过人的自我认知的调整来解决。值得注意的是，这部分开发难度较大。

对于能量 3' 的开发，首要解决的是个体的素质问题。对素质问题的解决方法，一般是通过教育、培训等方式进行的。

对于能量 4' 的开发，从主观上来说，主要是调动和激发其积极性、创造性；从客观上来说，主要是为其提供有利的条件和环境。

第二节 人力资源开发的基本知识

一、人力资源开发的含义

1. 开发的含义

开发一词，在中文中一般是指以荒地、矿藏、森林、水利等没有被利用的自然资源为对象进行劳动，以达到利用的目的。后来，开发一词又运用到技术开发、智力开发、人力开发等方面，使开发的含义有了更多的内涵。

现代开发的含义是指对处于潜在、低效、未利用、原始状态的事物进行开拓发展。

2. 人力资源开发的含义

关于人力资源开发的含义，国内外学者和专家有多种见解和认识，下面几种是较有影响的观点。

人力资源开发作为学术术语是美国乔治·华盛顿大学的奥纳德·纳德勒教授于 1967

年提出的。他认为，人力资源开发的含义包括：(1)开发方式——学习。强调由雇主提供的有组织的学习体验。(2)开发时间——特定的时间阶段。强调学习不可能一蹴而就，必须投入时间资源，保持一个持续的过程。(3)开发目的——提高员工的职位工作绩效和个人发展的机会。强调人力资源开发只是提供实现这个目的的可能性，只有把学习的知识、技能运用于工作实际活动，才能提高绩效。

我国人力资源开发研究的有关专家提出，人力资源开发的含义是：扩大人力资源数量，提高人力资源的质量，激发人力资源活力、调整人力资源结构，优化人力资源环境的活动。

还有一种观点认为：人力资源开发的含义，一方面是对目前尚未成为人力的人力资源部分开发其潜能与素质；另一方面对目前已是人力的部分，进一步提高其能力与素质。开发可以借助教育、训练、培养进行，也可以通过观摩、磨砺、陶冶、参与实践活动等方式实现。笔者认为，这种观点比较全面和深刻。

企业人力资源开发，重在人力资源深层次上的潜能培养、提升、挖掘和员工全面素质的提高。

二、人力资源开发的目标

人力资源开发的主要目标是提升人的能力。有些书上将人力资源开发定义为两大目标：即智力和活力。其实这两种观点并不矛盾。从心理学的观点来看，人的能力包括一般能力和特殊能力两大部分。一般能力是指人们的智力，包括思维力、记忆力、观察力、想象力等；特殊能力是指人们从事某种专业领域活动所必需的专门能力或几种专门能力的结合体。实际上能力不仅包含了人的智力，从某种程度上来说也包含了人的活力。

在西方有些国家，如美国将公司人力资源开发的目标定位为提升员工的智力资本。如图 11-5 所示。

本教材将人力资源开发的目标定义为提升员工的现实能力和潜在能力。现实能力是指目前企业需要员工所具有的能力，通过相应的培训或实际锻炼就能拥有。潜在能力是指蕴藏在员工头脑中的智力资源或智力资本，通过特定的环境、条件和创造性活动能够转化为企业资产。

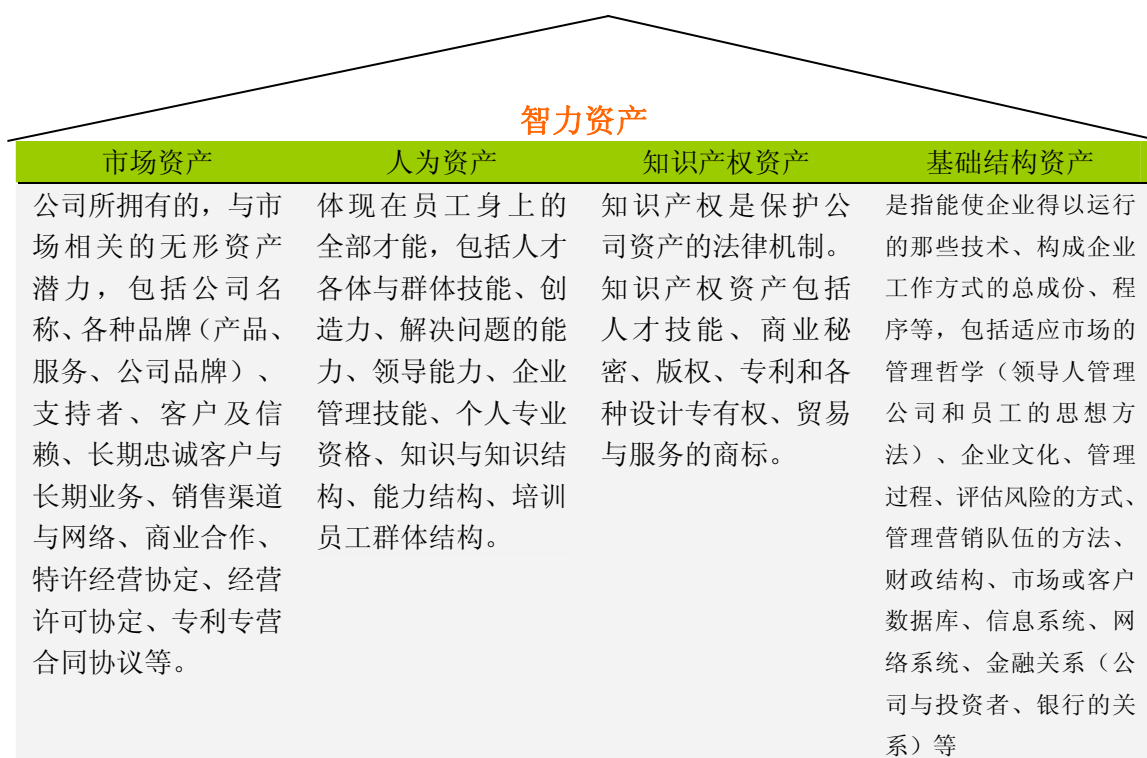


图 11-5 公司人力资源开发目标

三、人力资源开发的规律

人力资源的开发主要有三大规律。

1. 人力资源的开发水平决定着物力资源开发利用的程度

人类首先为了生存，其次为了发展。为了生存，人类必须开发物力资源；为了发展。为了生存，人类必须处理好人类持续发展与物力资源有效利用的关系。因此，对于物力资源开发利用的水平、层次、程度有赖于人类对于自身的开发水平。一项研究成果表明：一个具有小学文化程度的劳动者较之于文盲可提高劳动生产率 43%；一个具有中学文化程度的劳动者可提高劳动生产率 108%；一个具有大专文化程度的劳动者可提高劳动生产率 300%。由此证明，物力资源的开发利用程度取决于人力资源的开发水平。

从企业人力资源开发角度看，人力资源的开发水平决定着企业物力、财力、人际关系等开发水平，这是不可否认的现实定律。

2. 人力资源的开发随其程度的加深其价值不断提升

人力资源中最能体现价值的资源是人才资本。人才资本的形成与人力资源的开发度呈正相关。人力资源开发程度越深、潜能挖掘利用越充分、人所具有的本领就越强，价值就越大，人才资本的含量就越高。

企业人力资源的开发也不能离开这一规律。这是人才成长的内部规定性，也是现代

企业开发人力资源和拥有人才资本的法则。

3. 人力资源的开发永无止境

人力资源之所以能优于其他资源，关键是人力资源拥有不同于其他资源的方面。人是有思想、有意识、有感情的，而人的思想、意识、感情从某种意义上来说又是动态的。这种动态性反映在人力资源开发上，就形成了人力资源开发进程上的永远止境。这里主要阐述两层意思：

（1）人的大脑开发永远止境

人脑是世界上最复杂的一种物质，它由 100 亿以上的神经细胞和 1000 亿以上的神经胶质细胞组成，每个神经细胞又可能与其他神经细胞存在 10000 个以上的联系，形成了复杂的神经网络。人的大脑是个奇妙无比、潜力极大的未知世界。如果人生以 60 岁计算，人们对于最宝贵的大脑资源最多只能开发利用 20%，其余 80%还处于沉睡状态。由此说明，对人力资源的开发是永续的、无止境的。

（2）人的学习永无止境

学习是人类生存与发展的推动力，也是人生永恒的主题。中国古代汉语中“学习”一词，是由“学”与“习”两个概念组成的，既包括了“学”，又包括了“习”。传统观点上的学习，通常把人生分成两个阶段，即学习阶段和工作阶段。人生的前二十多年为学习阶段；后半身为工作或不必学习阶段。现代意义上的学习，具有了更广泛的内涵和外延。学习的定义不仅包括了学习的内容，即知识和技能；也包括了学习的途径与方式，即学习不仅是听老师讲课、阅读书籍、参加学习和训练，在实践中验证和探索也是学习，而且是更直接、更重要的学习；这种学习的无阶段性，也就引申出了“终生学习”的概念。

在实践中，新情况、新问题、新方法、新技术层出不穷，不断涌现。不学习就会退步、不学习就会被淘汰，这是社会发展到今天的不二法则，也是人力资源开发无止境的渊源。

企业人力资源开发也离不开这一规律。因为企业要发展、要引进新技术，就要运用和开发相应的人才。

四、大力资源开发的层次

传统的人力资源开发理论是一次开发理论，即人的开发仅是学校和教育部门的事。现代人力资源开发理论不仅摒弃了这种思想，而且将人力资源的开发拓展为宏观开发、中观开发、微观开发、个体开发四个层次。

1. 宏观开发(高层次开发)

企业人力资源的宏观开发，其主体是企业的决策层，包括高层管理部门或高层管理团队(董事会、监事会)及政策制定者；其客体是全体职能人员；开发的手段、方法是制定企业人才发展战略、发展方向、发展目标和授权赋能，其性质是政策性开发；开发的目的是使员工能力不断提高、潜能得以开发、人才和人才资本不断涌现或增值、企业管理目标得以实现；开发的内容是制定各项有效的人力资源开发、管理、培养、训练制度。值得注意的是：一个制度既可以调动员工的积极性，也可以扼制员工的积极性；一个政策可以使大批人才涌现，也可以使大批人才流失。企业人力资源开发的政策是一个最大的、最有权威的、最有力的开发人力资源的杠杆。

2. 中观开发(中层开发)

企业人力资源的中观开发的主体是企业的管理层，包括中层的各个管理部门和管理人员；开发的客体是全体职工；开发的手段、方法是使用，其性质是使用性开发；开发的目的是人尽其才，才尽其用；开发的内容是因人制宜、合理使用、激励为主、强化培训、设计生涯、进行指导。中观开发值得注意的是：使用人就是开发人，有人不用，就是不开发，人的才能不利用，就是浪费。所以，人才使用就是开发，而且是重要的开发。

3. 微观开发(基层开发)

公司人力资源的微观开发的主体是公司的执行层，包括基层各职能部门和执行部门及有关的职能人员；开发的客体是员工；开发的手段、方法是培训、传授、灌输、个别的是教育；开发的目的是优化知识和技能；开发的内容是跟进传授知识和技能，提高其素质。微观开发值得注意的是：培养员工良好的职业道德，建立公司与员工命运共同体，增强公司的凝聚力和员工的使命感。

4. 个体开发(自我开发)

个体开发的主体是自己；开发的客体也是自己，即自我开发；开发的目的是自我成长、自我发展，最终实现自我价值；开发的内容是确定目标、自我学习、自我激励、自我成长。值得注意的是：人力资源的自我开发高度重视和强调人自身的觉悟性和主动性。这是其他三个层次开发的基础。

从上述四个层次的开发可以看出，人力资源的开发是一个相互作用、有机联系的系统工程。因此，在进行开发时要整体把握，层层负责，环环相扣，全面发展。

第三节 人力资源开发的途径

一、自我开发

自我开发是人力资源开发的根本途径。自我开发应该从以下几个方面入手。

1. 勤于学习是自我开发的根本途径

(1) 勤于学习是自我开发的根本途径

①现代思想意识和现代观念,来源于现代思想理论和现代科学知识的学习和武装。

离开了对现代理论和现代科学知识的学习,人们就不可能产生现代意识和观念。

②人的知识的深度与广度,影响人的思维认识的程度。一个人孤陋寡闻,以其昏昏,难以使人昭昭。

③人需要持续不断地充电。“蓄电池理论”认为:人的一生是不断充电(不断学习)的一生。而且,释放与储存成正比,为更多地释放,必须更多地储存,经常不断地“充电”学习。

④现代工作的挑战性,迫使人们必须不断地学习。当今世界,人类所从事的事业前无古人,许多新情况需要研究;许多新问题需要去探索、尝试;许多工作需要创新开拓,这就必然需要加强学习。

⑤自己越是不如人,越是应该学习。越有困难,越要学习。克服困难的出路在于学习;赶超别人的根本途径也在于学习。

(2) 精心选择学习内容

现代社会需要“T型”人才。T型的一竖,代表一个人知识的深度和厚度,即对于本职工作的专业知识要精通。T型的一横,代表一个人知识的宽度与广度,即对于相关知识要了解、熟悉。就是说,现代人才的知识,应是“专”与“博”的结合,“深”与“广”的相辅相成。

(3) 注意学习方法

① 自我学习

自我学习是其他学习形式的基础,而且也是任何其他形式的学习所无法代替的。因此,应该怀着满腔激情去学习;应带着不学习就掉队的危机感去学习;少一点应酬,多一点学习,多花一分时间,就多一分收获。

② 岗位学习

工作的过程,同时也是学习的过程。绝不应该把工作的过程看作是简单机械的重复运作,而应该是不断发现新情况,不断研究新问题并且不断升华的过程。从这个意义上说,工作就是学习,而且是更重要的学习。

③ 多种学习形式相结合

专题学习与系统学习相结合；个人学习与集体讨论及交流相结合；理论学习与参观考察相结合；总结本单位、本部门的经验和向先进典型学习相结合等。

2. 调查研究是自我开发的重要手段

(1) 调查研究是自我开发的重要手段

①正确的认识来源于实践。当今世界，新生事物层出不穷，要认识新事物，总结新经验，就必须调查研究，而且这种调查研究，要经常不断，直至无穷。

②调查研究是自我开发的信息源。人的思想、认识、观念都是现实的反映，作为第二性的东西，又必然随着社会环境和客观条件的变化而改变，社会的进步、科学技术的发展、经济体制的变革以及人们生产和生活方式的变化都必然引起人们思想认识及观念的变化，于是，对现实变化的调查研究，就成为自我开发的信息源。

③调查研究是自我定位的手段。为了客观、准确地对自己作出恰当的评价，确定自己在整个环境中所处的位置，从而制定个人的发展规划，其重要手段就是调查研究，从而做到知己知彼。

④调查研究是树立群众观念、勤政廉政、培养良好作风的重要途径。调查能够了解社情民意、体察下属与群众的疾苦，听到人民的呼声，掌握干部群众的心态，从而密切干群关系、改善干群关系，培养勤政廉政作风，树立群众观念。

(2) 调查研究的注意事项

①端正态度，端正认识。放下架子，虚心请教，“能者为师，德高为范”，博采众长，为我所用。

②形成制度。调查研究，既是发现问题的过程，又是解决问题的手段，也是重要的领导方法。因此，要制度化、经常化。

③注意方法。调查研究是一项科学性很强的工作。必须注意科学的方法与技巧，才能真正达到目的。调查的具体方法可以用访问、座谈、研讨、参观、考察、问卷以及查阅历史资料、典型解剖分析等方法。

④调查材料的处理。对调查获得的原始材料必须进行科学的分析、整理、归纳、概括、去粗取精，去伪存真，找出其中的规律性，从而由感性认识上升为理性认识，以指导自己的工作。

3. 掌握信息是自我开发的必要条件

(1) 充分的信息是开发自我的必要条件

①开发自我的过程，是一个外界信息源源不断地输入大脑并且由量变引起质变的过程。离开了外界信息及信息的输入，开发自我就成为无源之水，无本之木，无米之炊，从而开发自我也就成为一句空话。

②信息是人们作出正确选择、决定、决策的依据。任何人作出任何决定和决策都必须依据充分足够的信息。一个人离开信息，就成为瞎子和聋子。

(2) 信息的收集

要收集信息，应该做到：

①广泛地占有信息。为此，要做到广开渠道，兼收并蓄。所谓广开渠道，即广泛地利用各种大众传播媒介，社会专业信息机构，各种资料报表，以及各级人事部门、调研机构、办公室等，来广泛地收集信息。所谓兼收并蓄，即广泛多样地占有信息，博采众长，开阔眼界，活跃思维。

②科学地鉴别信息。首先，辨别信息的真伪，不准确、不真实的信息会给人们带来误导；其次，考察信息的时效性，过时的信息不能发挥指导意义，只有早期信息、超前信息、体现着事物的发展趋势，对人的行为有指导作用；最后，对信息的内容要做透彻地分析，把握事物的特点与规律。

③认真选择信息。即对信息要有取舍。外界信息浩如烟海，应该选择对自己实现目标有关的、对自己的工作有指导和推动作用的以及对解决问题有帮助的信息。而且，在不同时期，在不同阶段，要根据工作的实际需要，有针对性地选取适量的信息。

(3) 利用信息

为了有效地利用信息，应注意以下几点：

①开拓思路。善于从已有的信息中推导出新的信息，举一反三，引起连锁反应。

②把握总体。综合信息，使零散的信息纳入一个有序的整体之中，以利于全面，客观地认识事物。

③开发挖掘。应使信息增值，即从已有信息中引发联想，使信息的有用度增加。

④建立信息网络。以本部门、本职位工作为中心，建立上下、左右纵横交叉的信息网络，使开发自我始终拥有健全畅通的信息源。

4. 开发自我的组织保障

开发自我，要有必要的组织保证，为开发自我创造良好的环境与条件。为此，人力资源部门可采取以下组织措施。

(1) 定期轮岗

俗话说：“流水不腐，尸枢不蠹。”物尚且如此，人更是这样。一个人，换一个地方，换一个岗位，多了解一些情况，多接触一些人，遇事就会谨慎一些。总会把老岗位的教训变为新岗位的经验，“而今迈步从头越”。人一到新地方，新环境，接触新语言，产生新感觉，走出了原来的舒适区，有利于开发自我。否则，人不流动，在一个地方呆久了，思想就容易僵化。

(2) 工作扩大化

所谓“工作扩大化”，是指在横的方向上扩大人们的工作范围。它主要是指在一些例行性、重复性的工作程序中，为了减少人们单调、乏味的工作情绪而采取的一种组织措施。通过扩大某些工作内容，每个人不仅干一二样工作，而是承担几项工作，

或者做周期更长的工作，以增加人们对工作的兴趣。心理学家阿基利斯认为：通过工作扩大化，不仅能明显地提高职工的工作情绪，而且可以赋予职工更多的责任，鼓励职工的自我指挥与自我控制，有利于职工性格上的健康成长，有利于改善管理者与职工的关系，从而，有利于职工开发自我。

(3) 工作丰富化

所谓“工作丰富化”是指从纵的方向上扩大人们的工作内容。这是根据著名心理学家赫兹伯格的“双因素理论”提出的新的人力资源开发观念。赫兹伯格认为：激发人们工作积极性的主要因素是责任感、成就感等，这些大都寓于工作的本身。因此，许多管理者提出了工作丰富化的主张，让人们的工作内容适当地向纵深发展，让职工不仅完成分内工作，而且还要参加一部分管理工作等。这样，通过工作本身增加职工的责任感和成就感，从而使人们得到更大的激励，有利于开发自我。

(4) 工作的挑战性

所谓工作的挑战性，就是制造工作难度，使人们感到工作有一定的难度，有一定的压力，制造台阶并越上去。没有台阶，人的才华永远不能发挥。因此，为了开发自我，每个人的职位对他都应该有一定的压力，这种压力就叫做挑战性。衡量一个职位、一项工作是否具有挑战性，是否有一定压力，一个最简单的方法就是看他学不学习，读不读书。如果一个人不读书，不学习就能够工作，就说明这个职位，这项工作没有挑战性。所以，作为部门的领导者，应该经常观察你的部下看不看书，学不学习。有些单位，从来不组织读书学习，还照样工作，不可能开发自我。

因此，为了开发自我，组织必须使每个人的职位和工作具有挑战性。职位和工作具有挑战性的重要标志是看书，学习。不读书、不学习就不能胜任工作，就会被淘汰。

二、家庭开发

1、家庭环境对成才的影响

家庭环境对一个人成才有着重要影响：

(1) 早年丧亲对成才的影响

所谓早年丧亲，是指一个人在青年初期之前，其父或母，或双亲亡故的事件。许多调查表明，有此经历的人，人才组比非人才组要多。这说明早年丧亲对少年儿童的成长可能起积极作用，也可能起消极作用。如果青少年正确对待这种事件，又有其他环境因素的积极诱导，则有利于人才的成长。因为这种经历往往有利于个人独立性、自主性、自强性的发展和强化，使一个人早熟、懂事、自主，在学习上更加勤奋，同时也会影响形成这样一种性格——较为成熟、冷静、独立性强。这种人更适合从事科学研究和技术工作。

(2) 家庭经济条件对成才的影响

研究证明，家庭的经济条件对人才成长显然不具有决定性的作用。巴尔扎克说得

好：“世界上的事情永远不是绝对的，结果完全因人而异。苦难对于天才是一块垫脚石，对于能干的人是一笔财富，对于弱者是一个万丈深渊。”

(3) 家庭文化环境对成才的影响

调查结果表明，家庭的文化环境对一个人成才影响十分重要。家庭文化上的优势显然有利于一个人在青少年时期的知识、能力等各方面的积累。

(4) 家庭人际关系环境对成才的影响

家庭人际关系环境是指父母之间，父母与子女之间的感情关系。实质上是一种感情环境。调查研究表明，良好的感情环境有利于一个人成才。

(5) 家庭教育环境对成才的影响

父母是子女的第一任老师，不论他们的文化程度如何，他们的言行、有意识和无意识的教育，对于子女成长影响甚大。大量调查研究的资料以及心理学的研究成果都得出以下结论：①父母对子女积极正确地教育，并采取民主平等的教育方式，则有利于子女的成才；相反，溺爱的、放任的和专制的教育方式则不利于成长；②父母自身所具有的优秀品质具有较大的示范作用，道德上的善良与事业上的进取创新能为子女的成长树立良好的榜样。

2、家庭开发的特点

家庭是一个人的生活的基本单位，人力资源的开发是家庭的职能之一。家庭的人力资源开发和学校、社会的人力资源开发相比，有着以下明显特点。

(1) 奠基性强

人力资源的家庭开发是最早的开发，是以后一切开发的基础。一个人从出生的第一天起就开始接受家庭教育，父母就是他的第一任老师。一个人最先熟悉的是父母；最初模仿的对象也是父母；在父母的关怀教育中认识着周围的世界，接受着人格和行为的陶冶。所以，家庭开发是人力资源开发的第一关，是一项奠基性的开发。

(2) 感染性强

家庭成员之间一般都具有血缘关系，父母、子女之间都具有一种特殊的亲切感，互相之间都有一种亲切的依恋、爱戴之情。子女对父母有一种特殊的信任感。父母的教诲从感情上都较容易接受。因此，家庭开发具有强大的感染性。

(3) 针对性强

家庭开发是以了解子女为前提条件的，人们常说：“知子莫如父。”最了解子女的是家长。这种了解使家庭开发具有从实际出发，对症下药，有的放矢，因人而宜，从而进行有鲜明针对性地开发。

(4) 组织性差

家庭开发有很大的自主权和很强的独立性。开发的内容不固定；开发的方法不统一；开发的目的是各式各样；一般也没有什么开发计划。因此，家庭开发往往具有人为

性，随机性，不系统，组织性差。

3. 家庭开发的任务与内容

家庭开发的任务和内容包括以下几个方面。

(1) 优生。优生即生一个健康聪明的孩子，这是家庭开发的重要内容，是人力资源开发的第一个环节。优生工作做好了，人力资源开发才更有效。

(2) 优育。影响儿童生长发育的因素很复杂，但营养和疾病两大因素最为重要。

(3) 优教。家庭优教的内容包括以下几个方面：①家庭早期德育；②家庭早期智育；③家庭早期体育；④家庭早期美育；⑤家庭早期劳动教育。

4. 家庭开发的方法

(1) 更新观念，提高家庭开发的质量和水平

搞好家庭开发，首先要更新陈旧的不科学的家庭观念，树立正确的人才开发观，懂得一些家庭人才开发的知识、技巧、方法，不断提高家庭开发水平。

(2) 了解特点，因势利导

根据孩子的特点进行开发最有效，要善于通过各种方法，了解孩子的心理发展的一般特点和个别特点，以便因势利导。

(3) 以身作则，示范熏陶

年幼子女对父母的依赖性、依恋性最强，而且他们还具有极强的模仿性。家长是他们最易模仿、最愿模仿的对象，也是最直接、最经常的模仿对象。因此，家长应特别注意应以身作则，示范熏陶。

(4) 民主平等，情理并重

家庭成员要互相尊重，相互理解支持：家长对子女的教育要情理并重，既晓之以理，动之以情；既要关心爱护，又要按规范严格要求。只有这样，才会有好的效果。

三、学校开发

学校教育在人力资源开发中具有突出的地位和主导作用，是不可替代、不可削弱的，整体性人力资源开发的主战场。

1、学校教育与人才成长的关系

学校教育与人才成长的关系主要体现在以下几个方面：

(1) 基础知识与成才

知识是一个人成才的最根本的基础，是形成其他素质的基础。一个人的知识可分为三个方面：基础知识、专业知识和相关知识。调查数据与实践表明，一个人的知识拥有状况同其成才之间有着直接的关系。即所有成才的人都有着扎实的基础知识；学历层次同人才层次之间有着明显的正相关；专业类型与人才类型之间有一定的规律性。总之，教育在培养人才方面具有不可替代的作用。

(2) 学科兴趣与成才

调查表明,一个人中学阶段喜爱的课程与日后成才专业相关系数为82.6%;大学阶段喜爱的学科与成才专业一致的占96.2%。西方学者艾杜桑认为:科学家在童年时表现出的科学兴趣和求知欲,具有“职业预示器”的作用。调查数据和实践表明,对某一学科或某一专业的兴趣,往往由于学习中的成功和求知欲的满足而不断得到强化,从而使他在感兴趣的学科上愿意花费时间:一般来说,花费时间越多,学习也就越好;因为,兴趣具有积累的功能。另外,学科兴趣具有“职业预示器”的作用,它对一个人将来选择成才的方向、目标具有重要的指向作用。

(3) 能力与成才

学生在校期间,能力得到训练和培养,对其成才有重大影响。实践证明,从小就培养动手操作能力,培养科学研究能力是科技人才成长的一个重要条件。

(4) 个性品质与成才

在校期间培养良好的个性品质,有利于一个人成才。俗话说:“志不坚则智不达。”只有意志力顽强的人,才有可能成才。布鲁姆对有成就的天才进行研究之后,得出了在所有才能领域表现出的一般特征:①对某一特定才能领域的浓厚兴趣和情绪上的眷恋;②渴望在该才能领域达到一种较高水平的造诣(即抱负与理想);③愿意花大量的时间和做出顽强的努力(即意志力);④学得又快又好的能力。前三条都属于个性领域的特征。

(5) 示范作用与成才

学校教育促进人才成长的重要机制和方式就是为学生提供一种榜样,或者叫角色示范,从而促进学生的创造性才能的发展。角色示范是多种多样的:一是教师本身的示范,即其人格、创造性、思维方法、才能特长等的影响;二是课本、教材的示范。

(6) 教育方式与成才

教师的教育方式在某种程度上影响一个人的成才。这主要表现在:①期待与激励。教师对学生的期待或评价,对激发学生潜在的动机和能力具有十分明显的效果;②课堂的教学方式。教学方式有放任式、严厉控制式(权威式)和师生合作式。三种不同的方式,第三种最优;③选择与控制,给学生更多的选择自由,能提高内部动机,提高创造性;④承认个体差异并因势利导。

2. 学校人力资源开发的特点

学校自从产生,便是以开发人才资源为其职责的。它作为一个专门的人力资源开发机构,同家庭、用人单位和国家政府人力资源开发活动相比较,具有以下特点:

(1) 计划性强

学校作为培养人才的专门机构,其教育活动有着明确的目的和计划,培养什么人才,达到什么目标,学习什么内容,需要多长时间等,都是明确规定的,都有

严格的计划，而不是盲目随意的。

(2) 系统性强

学校的人力资源开发，其内容是全面的、全方位的，对学生的德、智、体、美、劳各方面素质进行全面的开发，促进其全面地发展；方法是系统而且循序渐进的。因此，其知识是系统的。

(3) 组织性强

学校在人才开发的资源配置上具有相对的优势，教师是经过专业训练的，同时还配备各种教学与活动用的设施设备；另外，教育教学活动都以一定的组织形式(如班级、年级)，在一定时间、一定地点内进行，根据学生年龄和水平分到一定的集体中参加学习与活动，遵循一定的规范和守则，而且在教师的带领和指导下，在一定集体中进行。因此，组织性很强。

3. 学校人力资源开发的任务与内容

学校人力资源开发的任务与内容主要包括：①知识教育；②才能教育；③理想教育；④道德教育；⑤个性品质教育；⑥生理教育；⑦劳动技能教育。

四、国家开发

国家的人力资源开发属于宏观开发，它的基本职能如下：

1. 制定和实施人力资源开发的法规，创造法律环境

我国人力资源开发方面的有关法律和法规的内容主要包括：公民享有的被开发的权利和应尽的义务；人力资源开发的任务和内容；人力资源开发的指导思想和方针政策；人力资源开发的物质条件；人力资源开发的具体措施；人力资源开发的奖励与处罚。

2. 改革和完善人力资源开发的制度和体制，创造体制环境

人力资源开发的制度和体制主要包括：人力资源开发的目的、内容、途径、评价、选拔等方面的制度；人力资源开发的体制包括教育机构和管理权限两个方面。

3. 加强人力资源开发的组织领导，创造领导环境

合理设置领导机构：提高行政人员，特别是领导人员的素质，坚持民主集中制、分工合作制等领导制度和原则。

4. 提供人力资源开发投资，创造投资环境

我国目前人力资源开发投资的内容主要有：教育投资，学校教育投资和在职培训投资、卫生投资，医疗、保健、劳动保险；文化体育投资，用于新闻机构、图书馆、体育机构及其活动的投资。

5. 开展人力资源开发的宣传教育，创造舆论环境

这方面的任务和内容包括：宣传人力资源在社会主义建设中的作用；宣传科学队才观、人力资源开发理论；宣传人力资源开发的政策、法规；宣传人力资源开发

特是教育和人事方面的改革；宣传优秀人才的先进事迹；宣传人力资源开发的的先进经验。

五、用人单位开发

作为用人单位，为了合理、有效而又充分地开发人力资源，应从以下几个方面入手：

注重人力资源的获取，重视人员的招聘；合理有效地配置、使用人力资源；重视人力资源的培训，不断提高人力资源的素质；运用多种科学的激励方法，最大限度地调动、挖掘人员的积极性、能动性、创造性；对人员进行科学的考核与评价，以促进和强化人员的能动性；加强沟通，及时而有效地沟通，是人力资源有效开发与管理的基本保障；建立各种组织规范，适当约束人，对人员要求过宽或者过严都是错误的，要有适度的压力，适度的压力可以开发人的潜能。

第四节 人力资源的心理开发

人力资源的心理开发，主要是针对劳动者的需求动机，调动劳动者的积极性和主动性，增强劳动动力。

一、生存动力开发

生存动力是人类劳动最根本的动力。

1. 傅立叶的“情欲引力论”

法国思想家傅立叶(Charles Fourier)说过：“我们发现的第一种科学，是情欲引力论。情欲是人的本性，它包括物质情欲、依恋情欲和高尚情欲。未来社会的劳动就是根据这三类情欲进行组织的；按照物质情欲的要求，劳动成果必须按资本、劳动和才能的比例进行分配；按照依恋情欲，劳动者在劳动过程中可以自由结合；按照高尚情欲的要求，劳动过程要满足劳动者肉体和精神的需要，以激发他们的劳动热情。

傅立叶的“情欲引力论”在今天仍有现实意义。按照三类情欲的要求，在调动职工积极性、增强劳动动力方面，应该围绕着劳动制度的改革，进一步改革分配制度，开展劳动组织的优化组合，实行有序、合理的劳动力流动，改善劳动条件，丰富和扩大劳动内容和形式。

2. 哈伯德的“生存动力论”

L·罗恩·哈伯德提出了“生存动力论”。他在《戴尼提》(DIANETICS)中写道：“生命的目标可认作无限的生存。可以证明：人作为一种生命形态，在其所有行为和目标中只服从一条命令：‘生存’。”(L·罗恩·哈伯德·戴尼提。北京：生活、读书、新知三联书店，1989，p23)他还说：“人求生存并不是一种新思想。但生存是人的惟一动机却是一种新思想。”

所谓“生存动力”，是指蕴藏在所有活动之后的基本指令“生存”。人类生存包括四

种因素：自我(Self)、性(Sex)、群体(Group)和人类(Mankind)。于是，从生存动力中发展出四种动力：

动力1——个体为其自身最佳生存的强烈要求。包括该个体的直接共同体，为其自身利益的文化扩展以及姓氏的不朽。

动力2——个体通过性行为、子女的创造及养育而实现最佳生存的强烈要求。包括子女的共同体、为他们利益的文化扩展以及子女未来的生活保障。

动力3——个体为群体最佳生存的强烈要求。包括群体的共生体和群体文化。

动力4——个体为整个人类的最佳生存的强烈要求。包括人类的共生体和人类文化。

以上四种动力从个体到群体，直至整个人类，逐步扩大，形成一个阶梯。而都以“最佳生存”为核心，由于存在的强烈要求而形成不同层次的动力。

调动劳动者的积极性，挖掘群体或个体的潜能，主要是靠增强劳动者的动力。但是，动力必须与智力相结合，才能够形成个体或群体的潜能值PV，用公式表示即：

$$PV=ID$$

式中：PV代表潜能值，I代表智力，D代表动力。

动力和智力二者都是获取生存并坚持生存所必需的。但二者都不是常量，它们因人而异，因群而异。

二、目标动力开发

人的劳动具有明确的目的性。而这种目的正是其动力的源泉。伟大的毅力只为伟大的目的而产生。没有目的的生活就等于不带罗盘的航行。成功的第一条法则是具备动力，而动力的源泉在于明确的目标。

任何组织或个人，都应树立明确的目标，目标是人们行为的诱因。如果没有明确的目标，行为就没有方向，也就无法成功。当代许多著名的管理理论，几乎都与目标动力有关。

1. 伏隆的期望理论

美国著名心理学家伏隆(V. H. Vroom)于1964年出版的《工作和激励》一书中提出了著名的期望理论，其基本模式是：

式中：F表示激发力量，y表示效价(目标价值)，E表示期望值(目标概率)。

激发量(Motive Force)是指动机的强度，即调动积极性，激发内在潜力的程度，它表明人们为达到目标而努力的程度。

效价(Value)是指目标对于满足个人需要的价值，即一个人对某结果偏爱的强度。

期望值(Expectancy)是指采取某种行动可能导致的绩效和满足需要的概率，即采取某种行动对实现目标可能性的大小。

如果效价越高，可能性越大，则激发力量也就越大。而且，人们越接近目标，期望概率就越大，动力越足，此时，对人的激发力量也就越大。

2. 洛克的目标激励理论

洛克(E. A. Locke)提出的目标激励理论的基本模式如图11-6所示。

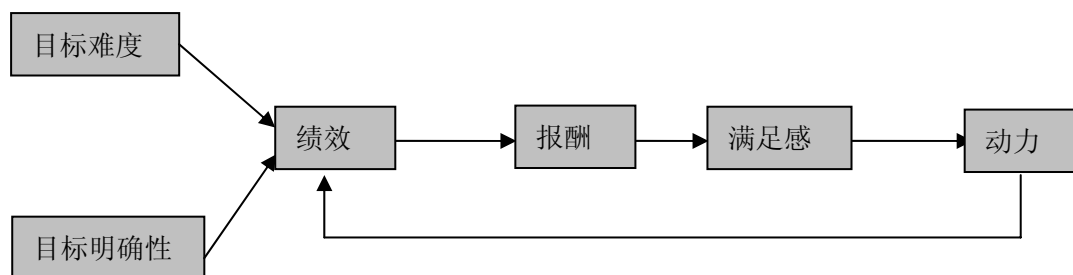


图 11-6 洛克激励模式

上述模式表明：绩效主要是由目标难度和目标的明确性形成的。

目标难度：目标具有挑战性，要求用一定力量来完成。人们愿意尽全力去完成难度较大的目标，但却不能接受无法达到的目标。

目标的明确性：量化的目标是很明确的，具体的。

三、社会压力开发

1. 竞争机制开发

心理学的研究表明，竞争有助于培养人的良好个性心理品质。竞争能促使人们精神焕发，情绪饱满，并能考验和锻炼人的意志。竞争能增强人的智力效能，促使人的注意力集中，感觉、知觉敏锐准确，记忆状态良好，想象丰富，思维敏捷、灵活，操作能力提高，有助于充分发挥人的创造性。实验结果表明：在竞争的条件下滑雪、游泳等运动，参加者中有82.2%的人提高了自己的成绩：体操竞赛中，运动员的肌肉用力的精确度提高了30%—50%。因此，在社会生活的各个方面引入竞争机制，有助于激发人的内在动力。

2. 群体压力开发

所谓群体压力是指群体规范对其成员在心理上产生的压力。这种群体压力使个体在心理上很难违抗。当一个人发现他的意见和行为与群体规范不一致时，他就会感到群体的压力，产生紧张、不安甚至是恐惧的心理状态，因而促使其产生与群体行为求得一致的愿望。美国著名心理学家阿希(S. E. Asch)的实验，证明了群体压力的存在及其作用。

实践表明，在一定的压力范围内，人们的绩效同压力大小成正比，如图11—7所示。

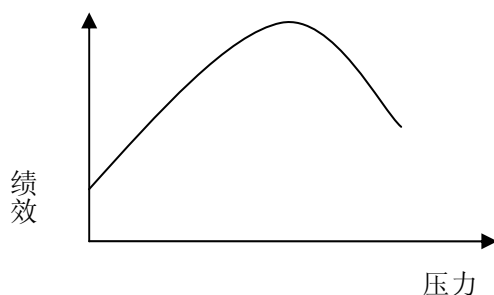


图 11-7 压力同绩效的关系

四、心理开发的方式方法

1. 破除Scotoma法

Scotoma(斯格托玛)原意是指黑暗、盲点。现代心理学研究中的Scotoma是指人们认识中的失盲现象。即人们认识上的盲点就叫Scotoma。

人人都有Scotoma,或者说,在对待客观事物的认识上,人人都有失盲现象。这是因为人们总是按照自己已有的知识、经验(或自己认为的真理)来认识事物,按已经形成的思维方式来行事,因此,人的这种固有的思维方式只能看到和认识到有限的可能,这种有限的可能限制了自己的认识与行为,排斥了对某些信息的感知,从而出现了认识上的盲点,即Scotoma。一个人的知识水平、认知能力、智慧经验总是有限的,而客观事物总是无限的,用个人有限的知识经验和能力去认识无限的客观事物,必然会出现认识上的盲点,从而限制和阻碍了人的潜能的发挥。因此,开发潜能从而取得卓越的关键不仅仅在于勤奋努力的工作,而更在于不断破除自己的Scotoma。为了破除Scotoma,可采取以下几种方法:

(1)使用不同的思维方式。例如,通常认为点火做饭,火在下面,饭在下面。但将思维方式一改变,把火放在上面,饭放在下面,就发明出了烤箱。

(2)善于不断变换思维的角度。对某一个物体进行俯视、仰视、正视、侧视、剖视,就会得出不同的结论。就是说,只有从不同的思维角度去认识事物,才能得出全面、客观、准确的结论。

(3)不断突破自己已有知识、经验的范围。人们常有这样的感受:听了一个报告,学了一门新课,读了一本新书,就会感觉到自己的思维更开阔了,视野更宽了,对问题的认识更深刻了,就是这个道理。

2. 走出舒适区法

舒适区是指一个人在心理上与生理上感到轻松自在的有限范围。在这个有限的范围(舒适区)内,个人能有效地运作,而不会恐惧,焦虑不安。现实中,人人都有自己的舒适区。例如,自己熟悉的生活与工作环境;个人熟悉或得心应手的一项工作;熟悉的群体等,都是自己的舒适区。在这些舒适区内,人们感到轻松自在,能有效运作。一旦离开了自己的舒适区,就会感到紧张不安,从而想退回到自己感到舒适的状态,久而久之思想就慢慢变得保守、封闭以至萎缩,甚至僵化、消亡。所以,舒适区会阻碍个人的成长与发展。因此,为了开发潜能就应不断地走出自己的舒适区。为此:

(1)不断树立高成就感。永远不满足自己已有的成就,克服知足常乐,小富即安的不思进取、贪图舒适的心理。

(2)不断寻找自我实现的新契机。人人都有自我价值,而要实现自我价值总需要有机会,而机会往往就在身边,需要自己去寻找与捕捉,一旦寻找到并充分利用自我实现的新机会,个人的潜能就会得到充分的发挥。

(3)不断调整自己的思维习惯与态度。旧有的传统思维习惯往往会成为人们的思维定势,

这种旧的思维定势束缚了人的创新行为。一旦改变了自己传统的、旧有的思维模式与习惯，创新与奇迹就会产生。

(4) 不断找出“已有真理”的不足。所谓“已有真理”是指报上登的、书上写的、文件制度里规定的。但这些不一定是完美无缺的真理。一旦发现了其中有不足的地方，实际上就走出已有的舒适区。所以，敢于并善于向“已有真理”挑战，才能创新和开拓。

3. 观想技术法

人人都有丰富的想象能力。为了开发潜能，必须充分挖掘和利用自己丰富的想象能力去善于想象，反复想象，而且想象得非常清晰逼真，反反复复的重复若干次之后，人们就会把这种想象印在自己的潜意识之中，并逐渐接受这种“新的现实”。古人把它叫作“梦想成真”。于是，心理学提出了如下的想象与认识规律：

$$\text{想象} \times \text{逼真} = \text{现实}$$

例如，意大利画家达芬奇有一天看见小鸟在天上飞，心中十分向往，心想，如果人也像小鸟一样在天上飞那该多好啊！于是，天天想，想得活龙活现，非常逼真，而且边想边画，最后飞机就是这样想出来的。

4. 格式塔法

格式塔即制造差异又设法削减或消除差异的心理学的学说，如图11-8所示。

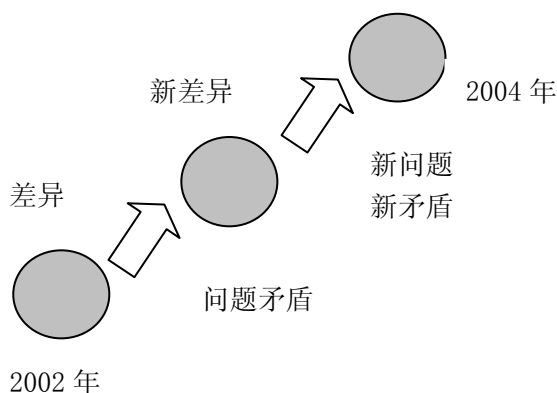


图 11-8 格式塔原理

由图11-8可知，从2002—2003年中间出现了一个差异，显然，这个差异是人为制造出来的。差异的实质就是矛盾和问题，现实中一旦出现矛盾和问题，人的潜意识就会提供动力与能量，从而发明和创造办法来解决这些问题和矛盾。问题和矛盾一旦解决，差异就消失，目标就实现，从而恢复秩序。于是，人们再制造一个新的差异，不断循环发展无穷，这就是格式塔原理。

格式塔原理给人们的启迪是：人们(个体或群体)只有不断地制造差异(制定新的目标)，又不断地设法消除差异(实现目标)，才能使自己不断向前发展。

5. 提高自我形象法

所谓自我形象是一个人在潜意识水平上的自我认识和想象，是自己对自己的所有看法

和评价的累积。也就是说，自我形象是一个人对自我的评价与看法。

人人都有自我形象。因为，任何人对自己总有自我评价与看法，比如，认为自己擅长什么，不擅长什么；有什么优点，有什么缺点，而不管别人怎么看，怎么评价。尽管这种自我认识与评价甚至从来没有说出过，但自我潜意识中肯定存在。这些自我认识与评价，久而久之就形成了自我形象并成为一种内在信念，进而控制着自己的行为，影响着自己的自尊、自我效能以及自我潜能的发挥。例如，一个人从小就认为自己是一个害羞的人，那么他就是个害羞的人，而且一旦害羞时，他就会自然想到：“这像我”。若不害羞，他反而认为：“这不像我”。如果一个人认为自己是一个天生的胖子，他也许能减掉几斤重量，但很快又会恢复到原来的体重上，因为他的自我形象就是如此。因此，现代心理学的研究认为，一个人只有在改变了对自己的信念(自我形象)的条件下，才能扩展自己，发挥自己的潜能。所以，人们应该先改变内在信念(改变、提高自我形象)，然后才能产生新的行为，从而实现新的目标。

一个人的舒适区总是与他的自我形象相吻合。所以，提高自我形象是扩展舒适区的根本途径。一般说来，一个人的上进心、自尊心越强或者说他们自我形象越高大，就越容易适应新情况和应对新挑战，就越容易走出自己原有的舒适区，从而使自己跨向更高层次，如图11-9所示。

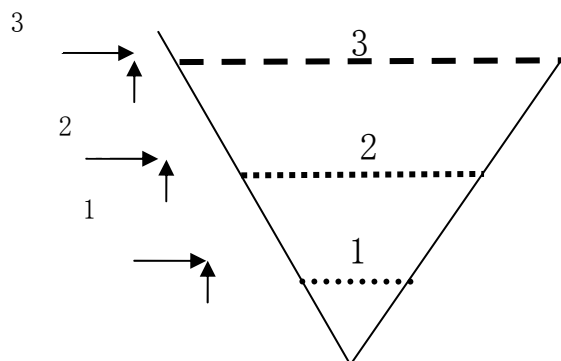


图 11-9 自我形象与舒适区

6. “弹回去” / “弹回来”法

“弹回去”是指将自己的心理、情感弹回到过去成功的经历之中，从过去成功的经历中借用积极的情绪体验；“弹回来”是指把过去成功经历中的积极情绪体验带入到现实所面临的活动中。有利于培养必胜的激情，增强自信心，从而有助于成功。

7. 双边对称法

俗话说“名师出高徒”，意思是说，一个人成功的背后，往往有高师的指点与帮助。虚心向才能高强的老师、师傅、学者、长者求教学习，是一个人走向成功的重要捷径。

人才学中，将同一种才能的人才连续出现的现象称为“人才链”。人才链有两种，一是“血缘型”人才链，子女的才能与父母的才能类型是一致的；二是“师徒型”人才链，

徒弟与师傅的才能类型是一致的，并形成了“师承效应”。即学徒的一方其德识、才学得到师傅一方的指导与点化，从而使徒弟在继承与创造中和同行相比成才更快，少走了不少弯路，达到事半功倍的效果。正是由于在职业岗位上拜师学艺对一个人的成功具有重大意义，所以，“师承效应”被人们称为是一个人走向成功的一大秘诀。美国有项统计，在获得诺贝尔奖的学者中，有一半以上曾经跟随高明的老师学习过，而且，跟随高明老师学习的人比跟随一般老师学习的人获奖时间平均提前七年。为要形成师徒型人才链，必须做到“双边对称”。例如：

- | | |
|--------------|------------|
| 师傅一方(主动方) | 徒弟一方(被动方) |
| ①师傅信任徒弟的为人， | 徒弟崇尚师傅的人格； |
| ②师傅欣赏徒弟的才华， | 徒弟钦佩师傅的才能； |
| ③师傅愿意传授而不保守， | 徒弟愿意接受并继承。 |

以上几个方面都能双边对应，师徒型人才链才能接续。否则，人才链就容易中断。在人才培养与开发过程中，运用“双边对称法”，对我们的有益启示是：不能只靠行政命令、上级决定、硬性规定、一厢情愿的办法来接续人才链，而应当注意其中蕴含的客观规律，使双方都能对称，大批的人才就会被开发出来。

8. 机制激活法

在研究如何激发人的积极性，挖掘人的潜能的过程中，西方学者总结后提出了两条曲线，为开发人的潜能，激发人的积极性，搞活用人的管理机制提供了理论依据。这两条曲线是：

(1) 库克曲线

经济学家库克经过研究发现，一个人在任职的初期，创造力增长很快，这一时期大约持续两年左右；接着进入创造力增长的稳定期，时间持续大约两年左右；随后创造力的增长开始下降。因此，一个人在任职后创造力发挥较好的时间前后总共四年左右。如图11—10所示。

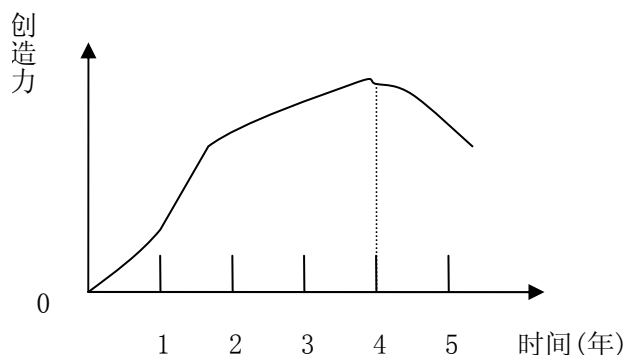


图 11-10 库克曲

四年以后为了使人们继续保持良好的工作状态，应该：

- ①改变其工作任务与内容，调换其工作岗位。目前，不少企业实行的轮岗、换岗就是这

个道理。

②晋升其职务。职务得到晋升后，创造力发挥的一个新的周期又会发生。

③全部解聘，重新任用。四年后对原有人员全部解聘，重新聘用，这在客观上就必然形成一种压力和危机感。人员一旦得到重新聘用，珍惜岗位，感激组织，一个新的创造力发挥周期又会产生，于是用人机制就被激活。东北制药总厂就是运用库克曲线理论，将全厂4200名员工全部解聘重新聘用，激活了用人机制，使处于危境的企业走向了新生，成为先进企业。

(2) 喀兹曲线

美国著名学者喀兹研究发现：一个群体，其成员在一起工作不足一年，或超过五年以上者，其信息交流水平低，成果减少；在1—5年之内，群体的效果最佳。因此，为了提高群体的效率，一批人不能相处时间太短，但也不能过长。时间太短，群体成员之间相互不了解，彼此信息交流不充分，配合难以协调默契，群体效率自然不高；但时间过长，人际间就会产生各种矛盾，磨擦与冲突不断出现，而且彼此间信息交流的新颖性降低。过长或过短，都会使群体效率降低，如图11-11所示。

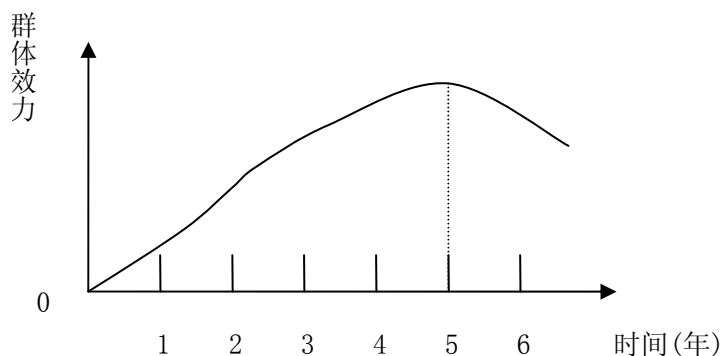


图 11-11 喀兹曲

五年以后为了使一个群体不断保持活力、积极性和效率，喀兹提出了三条对策：

①改变领导。通常情况下，群体的领导一改变，按照库克理论，领导者的一个新的创造力发挥周期就会产生，从而带动该群体向前发展。许多企业和组织定期进行干部交流与轮换就是这个道理。

②重新调整群体的成员。群体成员调整后，群体效率发展的新周期就会产生。

③解散原来群体，重新组合。为了保持群体及领导的相对稳定性，群体的领导与成员调整频率不能太高。在这种情况下，为了继续保持和提高群体的效率，五年之后，解散原来的群体，重新组合，而且实行竞争上岗，双向选择，这就创造了一种激活群体活力的机制，从而使群体始终保持一种积极向上的活力。

9. 改变思维方式法

思维方式即人们思考问题的方式和方法。思维方式不一样其结果完全不同。因此，思维方式往往比知识与能力更重要。尤其是经营管理者的思维方式影响甚至决定一个企业的兴

衰与成败。

(1) 求异思维方式

求异思维是针对求同思维而言。所谓求同思维是指运用相同的方式方法和途径去实现某一目标。显然,这种思维方式一般是保守的,难以创新开拓。而求异思维(又叫逆自思维)则是寻找不同的方式方法和途径,标新立异,另辟蹊径,去实现某一目标。由于这种思维方式独具匠心,出奇不意。因此,在激烈的市场竞争中,敢为人先,永立潮头,使自己处于不败之地。海尔企业的“居安思危、居危思进”的生存理念“打价值战,不打价格战”的竞争理念以及海尔企业的“钓鱼经”等都是求异思维的成功实践。

(2) 组合思维方式

将两个不同的事物组合在一起,便形成一个全新事物。例如,大炮和碉堡的组合发明了坦克;飞机和火箭的组合发明了宇宙飞船;橡皮和铅笔的组合发明了橡皮铅笔;苹果树和梨树的组合发明了苹果梨;收音机和录音机的组合发明了收录机;鸡尾酒就是几旧酒的典型组合。因此,海尔人认为,组合就是创新,创新可以通过组合。海尔企业的“日事日毕,日清日高”的OEC管理法,就是一种典型的组合思维的表现。现实中,只要敢于并善于组合就会做到不断创新。

(3) “0.5”思维方式

“0”表示事物太容易,容易到不用做任何努力就能实现;“1”表示事物太难,难以再努力也实现不了;“0.5”表示事物既不太容易也不太难,只要努力就能实现。如图11—12所示。

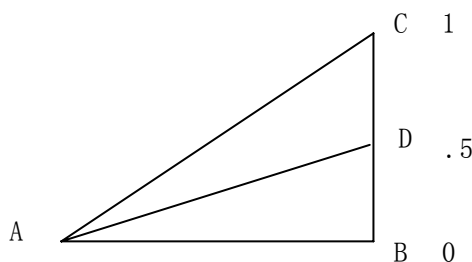


图 11-12 “0.5”思维方式

0.5思维方式给我们的启发是:在设计与制定目标时,目标的难度应在0.5左右,心理学的研究表明,做中等难度(0.5)的事,对人们最具有挑战性,工作效率最高;如果工作任务的难度太大(1),即使经过充分的努力也难以完成,人们就容易丧失信心,最终放弃了努力;但如果工作任务的难度太小(0),人们完成任务不用费吹灰之力,非常容易的即可完成,不具挑战性,人们也就不需要努力了,即使完成也不会产生什么价值,难以激发人的热情和干劲;如果把目标定在中等难度,从信息论的角度看,这时往返流动于人脑的信息量最大。心理学家做的“猴子吃香蕉”的实验就证明了这个原理。如果把香蕉挂在房顶

上(难度为1),猴子尽管想吃,但无论怎样努力,根本无法吃到它,感到无望,这时猴子就没有获取香蕉的动力,最终也就放弃了努力;相反,如果把香蕉扔在地板上(难度为0),猴子看到它,心想这个香蕉早晚是我的,不用着急,便懒洋洋的走过去,不费吹灰之力、没做任何努力就轻易地吃掉它,心情并不激动;如果把香蕉挂在猴子“跳一下就能够得着”的高度(难度为0.5),这时猴子最动脑筋,想办法,鼓干劲,积极性最大,热情最高,猛一使劲,跳起来就把香蕉够着了。尽管这是个动物实验,但对人力资源的潜能开发具有十分有益的启迪。

(4) 顺序颠倒思维方式

人们的思维往往有两种方式,第一种是正常思维,即先考虑条件与方法,再去考虑目标。例如:我们的任务是过河(目标),而为了过河,首先要解决船和桥(条件方法)的问题,船和桥的问题不解决,过河就是一句空话。这段话运用的是正常思维方式,即先考虑解决船和桥这些条件和方法,再考虑过河这个目标。第二种是顺序颠倒思维方式,即先考虑目标,然后再去考虑实现目标的条件与方法。仍以上段话为例,假如先不考虑是否有船和桥(条件方法),而是首先考虑过河这个目标。如果这条河本来就不应该过,即使有船有桥也不过。假设这条河本来就应该过,有船有桥当然过,没船没桥也要过,那就可能是游过去。现实中,人们常说的“有条件要上,没有条件创造条件也要上”就是这个道理。所以,人们应该先确立目标,然后考虑实现目标的途径与方法。把目标建立在自己“向往”的基础上,而不是“可能与不可能”的基础上,否则,目标永远不会远大。因此,人们不要太多地把自己的目标建立在现有资料的基础上,也不要目标建立在“可能与不可能”的基础上,而是建立在自己“向往”的基础上。

第五节 人力资源的伦理开发

人力资源的伦理开发是指唤起劳动者的道德精神,激发其无穷的精神力量。

一、劳动者的道德要求

人类劳动从一开始就是在群体中进行的,人类在劳动中也就形成了劳动者之间的关系。这种关系主要体现在同一劳动集体中人与人之间的分工、协作关系,以及与之相关的利益关系;劳动者与劳动对象之间的关系,主要表现为人与自然物的关系;劳动者与劳动资料的关系,主要是指劳动者与劳动工具、劳动环境条件等的关系;劳动者与劳动成果的关系,不仅涉及劳动者对个人消费产品的分配关系,还包括劳动者与劳动产品的消费者之间的关系。自从有了社会劳动,就产生了劳动关系,也就有了规范和调节这种劳动关系的道德,有了对劳动者的道德要求。这些劳动者的道德要求概括起来有以下内容:

(1) 主人翁的劳动态度。主要表现为诚实的劳动态度。

(2) 忠于职守。就是劳动者在劳动中忠实地履行自己的劳动职责,以自己的良心和职业

责任感来对待职业劳动。

(3) 团结协作。就是要求劳动者在劳动中团结一致，互相帮助、互相协作，共同完成组织的目标。

(4) 业务技术精益求精。就是要求劳动者本着学无止境的精神坚持学习和训练，以不断提高自己的知识和技能。

(5) 为社会公众服务。就是要求劳动者在劳动的过程中，坚持人民的利益高于一切，满腔热情地为公众排忧解难，提供服务。

(6) 勤俭节约。就是要求劳动者勤奋劳动，发展生产，勤俭办一切事情，在劳动中节约原料、能源、资金，处处精打细算。

二、劳动资料与人道主义

1. 劳动工具与人道主义

劳动工具是生产力发展的测量器。人类劳动的劳动工具从石器到青铜器，到铁器，到大机器，到电子计算机等。能源从人力，到畜力、水力、蒸气力、电力，再到原子能等。每前进一步，就标志着社会生产力提高了一步。同时也就标志着人类社会文明的发展水平又上了一个台阶。而劳动工具的人道主义，就是在社会主义劳动过程中，对劳动工具的设计、生产和使用所提出的道德要求，劳动工具的使用是否降低劳动强度，以及是否符合劳动卫生标准和有利于劳动者自身的健康。

2. 劳动环境与人道主义

劳动环境是指劳动者从事劳动的外部境况，主要是指外部的物质条件，包括厂房、场地、道路、采光、噪音、空气、整洁、绿化、劳保、福利、培训等方面的物质条件。心理学的研究表明，良好、舒适、卫生的劳动环境，有利于劳动者的身心健康，有利于提高劳动效率和产品质量。为此，应注意以下方面：

提供适合从事某种劳动的场所；加强劳动卫生管理；对生产过程中一切有毒、有害的气体、粉尘、废水、废渣、电磁波、放射线污染、噪声、高温、高湿等，要实行严格有效的监测、控制，以保护劳动者自身的健康，维护生态环境，防止污染；加强劳动安全管理；加强培训教育；努力提高劳动保险和福利待遇。

三、劳动对象的道德要求

自然资源是人们劳动的直接对象，是人类赖以生存的物质基础，破坏了这个基础人类就将毁灭。自然资源包括土地、森林、草原、水、矿产、野生植物资源等。为了人类自身的生存，必须从高度的道德责任感出发，对自然资源加以全面保护，合理开发，综合利用。为此，应做到：通过立法的形式加强对自然资源的道德控制；加强科学研究，开发利用新材料、新能源；厉行节约，加强综合利用；增强环境意识，自觉保护自然资源。

四、劳动产品的道德控制

1. 科技带来的快乐与忧虑

日新月异的现代科学技术给人类带来了快乐、财富和幸福，同时，也使道德难题日益增多，诸如原子武器的制造与使用，生物工程尤其是基因突破性进展，带来了一系列新的道德课题，“安乐死”的道德问题等，都要求科学技术受到道德控制。

随着现代科学技术的发展，应用伦理学日益繁荣，如生态伦理学、医学伦理学、生命伦理学、军事伦理学、科技伦理学等不断发展。这就从理论和实践上为回答和解决科技发展、应用中遇到的一系列道德问题提供了条件，也为劳动者正确评价和选择道德行为提供了科学依据，以便更好地对科技实行道德控制。

2、财富带来的幸福与悲哀

人类劳动的产品是财富的源泉。人类劳动的最终结果是产生的劳动产品，产品是劳动所体现的最终价值。因此，劳动创造财富，劳动产品是一切财富的源泉。劳动者只有辛勤劳动、诚实劳动，才能为社会也为自己提供丰富的劳动产品。但是，在财富的创造和获取过程中，拜金主义、坑蒙拐骗、假冒伪劣等邪恶现象又向人们提出了劳动产品的道德要求。这些道德要求主要包括以下方面：

对劳动产品的目的和用途进行审查，即审查产品是否以为人类服务或环境保护为目的，是否有益于劳动者的生产、生活、学习，是否有益于劳动者的生理和心理健康，对产品的质量实行控制，加强产品售后服务和监督等。

第六节 人力资源的生理开发

人力资源的生理开发主要是以保护人力资源为目的，按照人的生理规律，科学组织和安排劳动。人类劳动是体力和脑力的综合，人体在劳动过程中的各种生理现象，直接受自然规律的支配，并受环境因素的影响。认识和研究劳动者的生理规律，有助于合理组织劳动，指导技能训练，减轻疲劳，确保劳动者的身体健康，取得最佳劳动效果，达到人力资源的开发。

一、疲劳的形成与精力的恢复

无论是体力劳动还是脑力劳动，连续时间长了，都会产生精力不支、机能衰退的现象。这种现象通常称之为“产业疲劳”。疲劳是人体的一种正常生理过程，是机体自我保护的措施。以防止人的活动过度，强迫人们休息。

1、疲劳的表现

当人体产生疲劳后，有许多明显表现：

(1) 主观上感觉不舒适，头昏脑涨，控制力和注意力下降，瞌睡，工作能力与工作效率降低。

(2) 脊椎变形，上体前屈，关节强直，动作机械而失调，知觉错误，记忆弱化，不必要的动作增加，脸色木然，动作迟缓，工作质量大幅度下降，易出废品和事故。

(3) 疲劳先从局部发生，而后扩散至全身。当疲劳过度时，神经极度抑制，人便处于睡眠

状态。

2、疲劳的类型

疲劳一般分为肉体疲劳、精神疲劳和病理疲劳三类。

(1) 肉体疲劳。肉体疲劳也称生理疲劳。它是体力劳动中能量消耗的结果。这种疲劳因劳动状态和方式不同而不同：

- ① 由于短时间过重的劳动所引起的疲劳叫做急性疲劳；
- ② 由于长时期正常劳动积累的疲劳叫做慢性疲劳；
- ③ 由于肌肉动作频率过多而产生的疲劳，叫做局部疲劳，局部疲劳可扩散为全身疲劳；
- ④ 由于操作者的姿势不正确，静力负荷过大所形成的疲劳叫做姿势疲劳。

(2) 精神疲劳。精神疲劳是由于脑力劳动或精神不愉快形成的疲劳。精神疲劳往往先于生理疲劳，随后波及生理疲劳。精神疲劳包括：

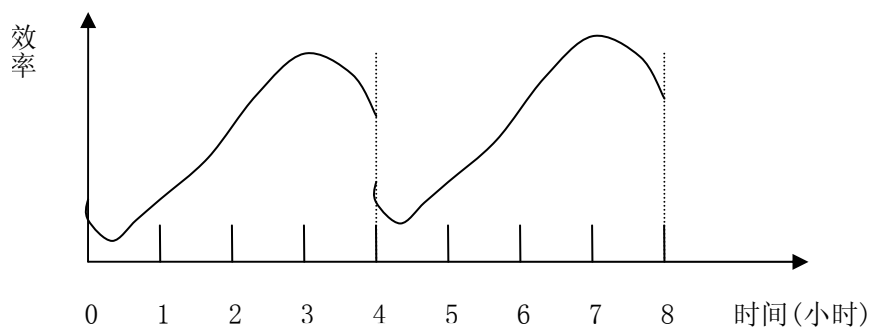
- ① 由于长时间进行精神作业而形成的精神疲劳；
- ② 由于劳动环境欠佳而产生的精神疲劳；
- ③ 由于精神不振、情绪不宁而产生的精神疲劳；
- ④ 由于工作单调、厌倦而产生的疲劳等。

(3) 病理疲劳。因病态而出现的疲劳状态。

3. 工作节律

工作节律是指一天工作能力发生变化的规律，它与人体生物钟密切相关。

体力劳动者每天工作能力的变化，形成两个循环，三个段：上午是第一个循环。从开工到1小时，为适应期，由于人的机能有一个发动阶段，工作能力还未完全发挥出来，人体趋于逐渐适应过程，效率呈爬坡上升，这是第一阶段；之后，技能不断得到充分发挥，进入高效期，精神饱满，效率高，差错少，这是第二阶段；接近中午，精力下降，饥饿感和疲劳感产生，无法坚持最大工作能力，工作效率开始下降，这是第三阶段。下午进入第二个循环，适应期较上午短，进入高效期后，效率一般低于上午，接近下班时，效率很快下降。据研究，体力劳动者在8小时工作时间内，稳定作业时间仅为5小时左右，其中高效作业时间大约4小时，如图11-13所示。



脑力劳动者的工作节律与体力劳动者不同，约有70%的人在早晨、30%的人在晚上能进入高效状态。早晨头脑清醒，晚上受干扰少，精神易于集中。

4. 防止疲劳的方法

防止疲劳有以下方法。

(1) 适当休息

休息时间的计算公式是：

$$R=T(K-S)/(K-1.5)$$

式中：R是所需要的休息时间，T是总的工作时间，K是每分钟劳动的平均能耗值，S是标准的能耗极限，1.5表示休息时的能耗近似值。

当然，休息与工作的时间安排并不是平均分配，通常是在工作初期少休息，工作末期多休息，中间高效期应休息一次，这样可以延续高效期，使最后几小时处于最佳工作状态。

(2) 合理安排工作时间

根据人的生理习惯，白天工作效率高于晚上，夜班工作的生理机能水平一般只有白天的70%左右，所以，应尽可能将工作安排在白天进行。

(3) 尽量减轻劳动量

减轻劳动量的办法有：尽量利用机械化、自动化装配；尽量利用地心引力、惯性、杠杆等省力原理；减小所用工具的重量；大量生产时采用传送带；运送物料时应用运输工具，例如手推车、起重机、电瓶车等，避免人背肩扛等消耗体力的做法：坚持动作经济的原则。

(4) 选择有利的作业姿势

座椅应合理设计；凡是能坐着操作的尽量不采用立姿；减少弯腰、蹲跪、上举手臂等动作；搬运重物时，应运用多数肌肉群，物料要靠近身体，腰宜挺直操作。

(5) 改善工作环境

舒适的工作环境，会减轻劳动者的疲劳程度。为此，要适当控制温度、湿度、照明、噪声、振动、粉尘、有毒物质等环境因素，使劳动者处于比较舒适的环境中操作。

(6) 转移心理疲劳

通过改变劳动者的精神状态，使其处于乐观、向上、积极和精神焕发、斗志昂扬的情境中；养成良好个性，改变不良习惯；改善人际关系，正确处理相互之间的各种矛盾；改进单调作业等。

(7) 加强营养

不宜偏食，在条件允许的情况下，不断变换品种，一日三餐要科学。

(8) 坚持身体锻炼

锻炼能使人强壮有力，提高自身器官的机能，可以缓解疲劳，促进新陈代谢。锻炼还可以强化人的意志，培养人坚韧的性格，使人精神愉快，轻松活泼。

(9) 保证足够的睡眠时间

青壮年人每天需睡眠8小时，老年人需睡眠6—7小时。睡眠不足，不利于恢复精力而睡眠过度，也无益于健康。睡眠不仅取决于时间长短，也在于睡眠的质量。睡得深沉，即使时间短一些，也会恢复疲劳。

二、劳动环境与人体生理效应

1. 劳动环境的分类

根据人的生理界限，可将劳动环境分为三类。

(1) 超生理界限环境

人们在这种条件下劳动，生命是没有保证的。环境不能给人提供生存的物质条件，而且存在着对机体有害的因素。如果人要在这种环境中作业，必须将人的全部或局部身体与外部环境隔开。例如：放射性环境中的防放射性装置；潜水员的潜水服；宇航员的宇宙服等。

(2) 生理不舒适环境

如在超过规定标准的噪声环境中作业，在有毒有害的化学环境中工作等。人们在这种条件下劳动，心理或精神上感到不舒适，心理上难以适应，经常导致职业病，容易形成疲劳，工作时间不能太长。这种环境必须改善，需要佩戴特殊的劳动保护用品或防护装置。

(3) 生理舒适环境

如产品装配、机械加工、检验工作和办公室等。人在这种条件下劳动，生理因素大部分适应，环境基本上对人无害，大多数环境接近标准，人们可以在这种环境条件下坚持八小时工作。

2. 劳动环境与人体生理效应

劳动的环境与生理有关的因素有微小气候、照明、噪声、尘毒、振动、电磁辐射等。

(1) 微小气候

微小气候是指工作场所小范围特殊环境中的气象条件，包括空气温度、湿度、空气流动速度(风速)、热辐射、气压等。微小气候不仅随自然气候的变化而变化，而且与特定作业有关，炼铁炼钢常处于高温环境中作业；而冷库、冷雕工作又常处于低温环境中操作；纺织车间有较高的温度、湿度与噪声；航空航天处于低压环境；而沉箱作业又处于高压环境等。对此，必须采取必要的保护措施。

(2) 毒物环境

凡进入机体的化学物质，当其数量累积到一定水平后，能够扰乱和破坏机体的功能而引起暂时性或持久性病理状态，甚至危及生命者，就属于有毒物质，简称毒物。毒物可以是固体、液体或气体。由于许多毒物通过蒸发、挥发、飞扬，进入空气，空气往往成为毒物的载体。因此，空气中的毒物对人体的危害尤为严重。例如：气体类的一氧化碳、二氧化碳、二氧化硫、氯气、硫化氢等；微粒类的碳粒、飞灰、碳酸钙等。对此，必须采取防治措施。

(3) 物理性环境

物理性环境主要指噪声、振动和辐射。

噪声是由许多不协调的声音所组成的，使人听了感到烦恼、讨厌、不愉快。噪声主要来自气体振动、机械磨擦、电磁性噪声、手工作业、语言、机动车辆、基建施工等。噪声可使操作者工作分心，注意力分散，增加疲劳，导致头痛、睡眠不良、易怒、消化不良、食欲不振、恶心呕吐、心率加快、血压升高等。因此，必须对噪声加以控制，振动对人体产生机械的、生物的、生理的和心理的影响。局部振动主要是振动工具通过手传入人体的。长期接触振动，会引起不良影响。因此，必须采取防振措施。如隔离振源、设计减振器，采用新工艺，增加设备阻尼，限制接触振动的时间等。

辐射主要指电磁辐射，如红外线、紫外线、微波、激光、无线电波、电离辐射等。这些辐射都会造成对人体的伤害。对此必须采取防范措施。

第七节 人力资源的智力开发

人类用自己勤劳的双手和聪明的智慧，创造了丰富的物质财富和丰足的精神财富，实现了祖先梦想中的多元目标。劳动创造了人类，造就了新世界，一切伟大的事件都在智力开发的劳动中产生。

一、劳动就是创造

按照马克思主义的社会发展理论，人类社会的发展是生产力与生产关系相互促进的结果，生产力是最积极、最革命的因素，是决定因素。生产关系必须符合生产力的发展。生产力包括人与劳动资料，而劳动则是人与劳动资料相结合的具体方式，劳动是人类社会发展的根本推动力。

人类在劳动中创造世界，同样也在劳动中实现创造。作为一种行为，劳动是人类征服自然、实现自身生存和发展的手段，作为一种手段，它又是一门既深又远的发展科学。因为人类也在其中发展着这种手段，也在其中改进、创造着这种手段。这样，劳动就在人类社会的改造与发展中得到改造与发展，在人们的应用与提高中得到应用与提高。因此，劳动就是创造，就是人的智力的不断开发。

从根本上说，劳动是指人类为自身创造生存与发展所必需的物质和精神财富而进行的有目的的活动。但是，人的有目的的活动不一定是劳动。人类的劳动不是指消费性的活动，而是指有目的的生产性、创造性活动。因此，对于那些本身虽有目的性的活动，诸如吃饭、睡觉、娱乐等，是不能称之为劳动的。从这个意义上说，劳动仅仅指生产领域的生产性劳动的创造性。

人类在劳动的过程中，不但在改造自然世界，同样也在改造自身；在创造物质与精神财

富的同时，也在创造着自己的内在体力与智力。因此，作为劳动本身与创造的行为是分不开的。所以，劳动的过程就是创造的过程，就是智力开发的过程。

二、创造者的心理特征

人类的创造活动是各种心理活动的高水平的综合反映，特别是劳动中的创造心理，更能体现出创造活动是智力因素与非智力因素的最佳结合体。

创造劳动的智力因素中，突出反映观察的敏感性和思维的独创性，想象的新颖性，不被传统观念束缚，敢于破除迷信，敢于提出质疑，敢于创新，有较强的自学能力。在情绪动机和兴趣特性方面，反映出强烈的集体主义情感，对创造充满热情，创造情绪持久能够控制自己的激情，有强烈的事业心、责任感和好奇心，旺盛的求知欲与进取心，既有广泛的兴趣，又有专一的中心兴趣。而反映在意志特性和性格特性中，又有坚持不懈、百折不挠、不达目的誓不罢休的精神和勤奋、勇敢、追求真理与献身事业的精神。

总之，创造心理有以下特征：

1. 崇高的价值观

具有崇高价值观的劳动者，在创造中能将心理因素集中控制于创造劳动上，不受其他各种情况的干扰。只有这样，才能对自己提出更高、更严格的要求，从而科学地安排劳动时间，发挥出最佳的心理效应和创造力。

2. 强烈的事业心

劳动者具有了强烈的事业心，就能充分地调动各种能力因素，产生出惊人的毅力，以坚韧不拔的精神从事创造性劳动。

3. 坚强的意志力

坚强的意志力是开拓新思路、创造未来的关键因素，它是劳动创造成功心理的保证力量与支持力量。坚强的意志力要求勤奋与刻苦耐劳的品质去争取。古今中外，创造成功的关键都是在劳动中用勤奋来达到的。勤奋可以使劳动者的创造力不断积累，不断强化，最后结成伟大硕果。

4. 自学能力

自学可以使劳动者受到激励，并独立自主地发现问题，改正和解决问题。

创造性心理的特性必须摒弃胆怯、倦怠、嫉妒心和一切从众性、习惯性等思维倾向，努力从兴趣、性格、思维、心理上来锻炼、塑造自己。

三、情绪状态与创造

情绪是人们对客观事物的一种特殊的反映形式，人们对客观事物的态度反映。在劳动中，情绪的波动不但涉及到劳动创造成果的大小，而且有可能使本身所具有的创造力丧失殆尽。人的创造意志，已经不仅是认知问题，而且与情绪复杂地结合在一起了。

人类情绪状态的形成是多种多样的，根据情绪发生的程度、速度、持续时间的长短与外部表现，可以将之分为心境、激情与热情三个方面。积极的情绪状态则激发一个人的创

造力。

1、心境

在劳动过程中，心境是一种比较稳定、平静、微弱的情绪体验。一旦劳动开始，其状态已经确定，在一般时间内影响人们的心理，使人的心理染上一定的情绪色彩。影响劳动心境的原因是多种多样的，有本人的世界观、个人生活及周围的重大事件、身体健康状态等因素。对于劳动创造来说，影响劳动心境的最大因素是劳动环境、人际关系和对成就的期望。美好的心境是灵感产生的一个重要情绪因素。一般说来，灵感常常是在劳动者经过长期工作的思索后，心境安静时产生的。一个人，只有在努力保持良好的心境状态下，才能有所创造和发展。

2、激情

激情是一种强烈的、迅速爆发而短暂的情绪体验，并且伴有明显的机体变化和外部表现，如狂喜、愤怒、恐惧、绝望等。它往往是由于对一个人具有重要意义的事件、对立的意向冲突等引起的。只有积极的激情，才能对劳动者创造起到强烈的激励作用。积极的激情能够极大地激发劳动者的创新意识与创造敏感性，激发其进取心与斗志，提高创造效率。消极的激情会使劳动者产生冲动，甚至失去自制力与理智，不可能作出正确的自我评价，也不能预见和顾及行为的后果，对劳动创造是极其不利的。

3、热情

热情是一种强有力、稳定而又深厚的情绪体验，它具有持续性与行动性的特点。劳动热情能在劳动中控制劳动者的整个身心，影响劳动者的思想与行为。劳动热情是劳动者创造的心理推动力量，它可以使劳动者迷恋创造活动，注意力集中于创造目标之中，调动和组织各种潜力，充分发挥各种智力效应。一个人的劳动热情高涨，有时可以达到忘我的程度，这对创造的作用与持续力量是非常巨大的。古今中外，凡是在劳动创造中做出过巨大贡献的人物，都对创造充满了热情和执著。

四、理智感与劳动创造

理智感是一种高级情感，它在智力活动中产生，同时又成为推动智力活动的心理力量。理智感是人在智力活动中的情绪体验。好奇心、怀疑感、惊奇感与自信感等都是理智感的不同形式。劳动者在创造活动中将理智感与本身的智力结合起来，就能推动活动的进行，并有助于创造力的发挥。

1、好奇心

好奇心是劳动创造过程中创造理智感方面的一种心理动力。强烈的好奇心能激发劳动者对于创造的兴趣，并且增强创造的动力激励机制。一般说来，具有强烈好奇心的人，遇到问题就要追根问底，喜欢考验一切。好奇心能激发劳动者的智力活动，使其思维活跃，想象力丰富。而且，由于它能使劳动者在遇到挫折时，也能坚持到底，因此，也就更可能有达到成功的希望。对于有成功经验和创造性的劳动者来说，好奇心不但能使他们取得成

功，而且也有可能使他们从此再度产生强烈的好奇心，使创造力不断得到强化，不断发挥出创造力效应。

2、惊奇感

惊奇感与好奇心是一对孪生兄弟。好奇心引起惊奇感，惊奇感促使劳动者不断思索问题，寻求问题的答案，从而推动创造性想象的进行。

3、怀疑感

怀疑是打破旧观念、旧学说，建立新观念、新学说的一种心理推动力量。劳动者在创造中，只有对那些不符合客观事实的旧观念、旧学说提出质疑，才能突破传统观念的束缚，从而有所前进。

4、自信感

自信感是劳动创造者处于最佳状态的一个重要的理智条件。它使劳动者不仅能强化创造需要与创造动机，而且对创造的成功充满信心。自信感能调动劳动者的创造智力因素，而且为实现创造的目标而充分发挥效应。当然，自信感与自以为是、盲目自信完全不同，自信感决不是要在创造中盲目地凭主观想象来对事物规律作一概括，而是在科学方法的基础上，提出符合客观规律的科学哲理。

总之，劳动者的情绪对于劳动创造具有十分重要的作用，必须在人力资源开发中予以重视。

【思考题】

- 1、人力资源开发的含义是什么？
- 2、人力资源具有哪些能量？人格能量的表现有哪些？
- 3、人力资源开发的目标是什么？
- 4、人力资源开发有哪些规律？
- 5、人力资源开发有几个层次？每个层次各具有哪些特征？
- 6、怎样认识人力资源的自我开发？
- 7、怎样认识人力资源的家庭开发？
- 8、怎样认识人力资源的学校开发？
- 9、怎样认识人力资源的国家开发？
- 10、怎样认识人力资源的企事业单位开发？
- 11、怎样理解人力资源的生存动力开发？
- 12、怎样理解人力资源的目标动力开发？
- 13、怎样理解人力资源的社会压力开发？
- 14、试述人力资源心理开发的方法？
- 15、怎样理解人力资源的伦理开发？

16、怎样理解人力资源的生理开发?

17、怎样理解人力资源的智力开发?

[案例]

海尔的赛马

海尔人力资源开发中心丁主任的办公桌上放着职工汪华为的辞职申请书。

汪华为是刚进集团工作不久的大学生。在集团下属的冰箱厂工作时，他表现突出，提出了一些有创造性的工作意见，被评为“揭榜明星”。领导看到了他的发展潜力，于是集团将其提升为电冰箱总厂财务部干部。这既是对他既有成绩的肯定，也为其进一步磨练提供了一个更为广阔的舞台。汪华为作为年轻的大学生，在海尔集团有着良好的发展前途，缘何要中途辞职?丁主任大惑不解。

经了解，汪华为接受了另一家用人单位的月工资高出上千元的承诺，他正准备跳槽。仅仅是因为更好的物质待遇吗?事情恐怕并非如此简单。虽然汪华为在海尔的努力工作得到了及时肯定，上级赋予他更大的权力和责任，但他仍认为一流大学的文凭应是一张王牌和优势至上的通行证，理所当然，他可以一进厂就担任要职，驾驭别人而非别人驾驭他。而海尔提出的“赛马不相马”的用人机制更注重实际能力和工作努力后的市场效果，人人都有平等竞争的机会，“能者上，庸者下”；岗位轮流制更让人觉得“仕途漫漫”。作为刚步入社会的大学生，汪华为颇有些心理不平衡。另外，海尔有着严格的内部管理，员工不准在厂内或上班时间吸烟，违反者重罚；员工不准在上班时间看报纸，包括《海尔报》开辟了“工作研究”专栏，工作稍一疏忽就可能上面亮相；每月一次的干部例会，当众批评或表扬，没有业绩也没犯错误的平庸之辈也被归入批评之列，海豚式升迁、能上能下的用人机制更让人感到一种无处不在的压力。当另一家用人单位口头承诺重用他时，他便递上了辞职申请书。

刚上任的丁主任认为这件事情非常重大，因为任何事情都能以小见大，不能“一叶障目”，忽略了海尔人力资源开发中比较重大的隐患，这或许是一个更好地完善现有的人力资源开发思路的契机。

丁主任望着办公大楼的外面，今年新招进的一批大学生正在参加上岗前的军训，与草地浑然一色的橄榄绿让人真正感受到了这些年轻人的活力和朝气，究竟一个企业应如何为刚走出校门的大学生提供一个施展才华的空间?企业如何才能争取人才、留住人才并保持合理的人员流动性?丁主任很想找汪华为谈谈，或者找这群刚入集团的大学生聊聊，充分了解他们的想法，也许沟通的不足是问题的症结所在。丁主任不禁反反复复地思索起海尔人力资源开发的各项政策和思路来。

海尔的用人理念

企业管理主要管四样东西：管人、管物、管财、管信息。后三者又都由人去管理和操作，人是行为的主体，可以说，人的管理是企业管理的核心。因此，现代的企业总是把人力资源开发放在相当重要的位置，每个企业都有自己的一套用人理念。海尔当然也不例外。

古人曰：“用人不疑，疑人不用”，韩愈曰：“世有伯乐，然后有千里马”。而作为中国家电行业排头兵的海尔集团在市场经济形式下，却明确提出：所谓“用人不疑，疑人不用”是对市场经济的反对，主张“人人是人才，赛马不相马”，即为海尔人提供公平竞争的机会和环境，尽量避免“伯乐”相马过程中的主观局限性和片面性。

海尔总裁张瑞敏针对干部必须接受监督制约指出：所谓“用人不疑，疑人不用”在市场经济条件下是一种反动理论，是导致干部放纵自己的理论温床。

《海尔报》上也曾撰写专文讨论此问题。该文指出，通过赛马赛出了人才就用，但用了的人不等于不需要监督。封建社会靠道德力量约束人，如忠义、士为知己者死，市场经济则靠法制力量，目前法制还不健全，需要强化监督。市场是变的，人也会变。必要的监督、制约制度对于干部来说，是一种真正的爱护与关心，因为道德的力量是软弱的，不能把干部的健康成长完全放在他个人的修炼上。“无法不可以治国，有章才可成方圆”，在市场经济条件下，权力在失去监督的情况下，就意味着腐败。所谓的道德约束、自身修养、素质往往在利益面前低头三尺。将能而君不御”，但权力的下放并不等于监督制约的放弃。越是有成材苗头的干部、越是贡献突出的干部、越是委以重任的干部，越要加强监督。总之，只要他们手中有权、有钱，就必须建立监督制约机制。

海尔集团总裁张瑞敏认为，企业领导者的主要任务不是去发现人才，而是去建立一种可以出人才的机制，并维持这种机制健康持久的运行。这种人才机制应该给每个人相同的竞争机会，把静态变为动态，把相马变为赛马，充分挖掘每个人的潜质；并且每个层次的人才都应接受监督，压力与动力并存，方能适应市场的需要。

在以上人力思路的指导下，海尔建立了系列的赛马规则，包括三工并存、动态转换制度；在位监控制度；届满轮流制度；海豚式升迁制度；竞争上岗制度和较完善的激励机制等。

张瑞敏的领导风格

张瑞敏，一个和新中国同龄的山东莱州人，1984年接管青岛电冰箱总厂，引进了德国利勃海尔公司的冰箱技术，幸运地搭上了当时轻工部定点冰箱厂的末班车。经过近15年的发展，今天的海尔集团已成为中国民族企业的优秀代表，张瑞敏也获得了许多殊荣。

1985年，为了提高质量，张瑞敏带领工人亲手砸毁了76台质量不合格的冰箱；1989年，张瑞敏逆市而行，在同行业都降价的情况下，宣布产品涨价10%。这些都在家电史上被传为佳话。张瑞敏给许多采访记者的印象是，他有着丰富的哲学思维，很有点在谈笑间让对手灰飞烟灭的现代儒商风范。关于人力资源开发方面，张瑞敏曾说：“给你比赛的场地，

帮你明确比赛的目标，比赛的规则公开化，谁能跑在前面，就看你自己了。”

“兵随将转，无不可用之人。作为企业领导，你的任务不是去发现人才，而是建立一个出人才的机制，给每个人相同的竞争机会。作为企业领导，你可以不知道下属的短处，但不能不知道他的长处。”

“每个人都可以参加预赛、半决赛、决赛，但进入新的领域时必须重新参加该领域的预赛。”

海尔的系列赛马规则

一、在位监控

对于在位监控，海尔集团提出两个内容：一是干部主观上要能够自我控制，自我约束有自律意识；二是作为集团要建立控制体系，控制工作方向、工作目标，避免犯方向性错误；控制财务，避免违法违纪。

海尔集团建立了较为严格的监督控制机制，任何在职人员都要接受三种监督，即自检（自我约束和监督）、互检（所在团队或班组内互相约束和监督）、专检（业绩考核部门的监督）。干部的考核指标分为五项，一是自清管理，二是创新意识及发现、解决问题的能力，三是市场的美誉度，四是个人的财务控制能力，五是所负责企业的经营状况¹对这五项指标赋予不同的权数，最后得出评价分数，分为三个等级。每月考评，工作没有失误但也没有起色的干部也被归入批评之列，这使在职的干部随时都有压力。《海尔报》上引用过一句名言：“没有危机感，其实就有了危机；有了危机感，才能没有危机；在危机感中，反而避免了危机。”

戈风钰同志担任海尔运输公司的总经理，1997年初运输公司一直成为员工抱怨和投诉的对象。1997年1月8日《海尔报》登出文章：《对员工说不断的运输公司赶紧刹车》；4月2日“工作研究”栏目里又是批评运输公司的文章：《运输公司：切莫再吃这等家常便饭》；5月14日点名批评总经理：《戈风钰：真不好意思再说你》，这种严格的监控制度使运输公司不得不重新调整工作，包括设立职工意见箱、投诉电话和便民服务车。

在这种严格的监控机制下，海尔的员工无时不感受到一种巨大的压力，许多刚踏入社会的大学生可能一下子还受不了这种约束。

二、届满轮流

海尔集团的另一特色性的人力资源开发思路就是届满轮流。集团的经营在逐步跨领域发展，从白色家电涉足黑色家电，产品系列越来越大。但是海尔集团内部的发展并不平衡，企业与企业之间不仅有差距，有的差距还很大；而且集团整体高速的发展也并不等于每个局部都是健康的发展。那些不发展的企业的干部没有目标，看不到自己的现状与竞争对手之间的差距，头脑跟不上市场的变化，于是就原地踏步。市场规则是不进则退。随着集团的逐步壮大，越来越需要一批具有长远眼光、能把握全局、对多个领域了如指掌的优秀人

才。针对这种情况,海尔集团提出“届满要轮流”的人员管理思路,即在一定岗位上任期满后,由集团根据总体目标并结合个人发展需要,调到其他岗位上任职。届满轮流培养了一批多面手,但同时也让许多年轻人认为是“青云直上”的一种客观障碍。

三、三工转换

海尔集团实行“三工并存、动态转换”制度。三工,即在全员合同制基础上把员工的身份分为优秀员工、合格员工、试用员工(临时工)三种,根据工作态度和效果,三种身份之间可以进行动态转化。“今天工作不努力,明天努力找工作”。三工转换与物质待遇挂钩,在这种用工制度下,工作努力的员工,可及时地被转换为合格员工或优秀员工,同时也意味着有的员工只要一天工作不努力,就可能得用十天、百天甚至更长的时间来弥补过失,就会由优秀员工被转换为合格员工或试用员工,甚至丢掉岗位。另外,在海尔的生产车间里通常都有一个S形的大脚印,每天下班时,班组长工作总结,当天表现不好的职工都要当着大家的面站在S形的大脚印上,直到下班。

另外,海尔内部采用竞争上岗制度,空缺的职务都在公告栏统一贴出来,任何员工都可以参加应聘。海尔建立了一套较为完善的激励机制,包括责任激励、目标激励、荣誉激励、物质激励等。这对于处处感到压力的海尔员工来说,无疑是一种心理调节器。

海尔的用人机制可以概括为“人人是人才,赛马不相马。”海尔管理层的最大特色是年轻,平均年龄仅26岁,其中海尔冰箱公司和空调公司的总经理都才31岁。松下电器公司到海尔参观时,曾戏称此为“毛头小子战略”。《青岛日报》、《中国消费者报》、《经济日报》、《中国商报》等许多报纸都对海尔的人力资源开发思路作了报道。丁主任的办公桌上正放着公司编辑的长篇文章:《赛马不相马及海豚升迁》,全面介绍海尔集团的人力资源管理。

“正步走!”场上教官的声音打断了丁主任的思路。望着那群斗志昂扬、对明天满怀憧憬的年轻人,丁主任不禁又拿起了那份让人感觉沉甸甸的辞职申请。虽然汪华为可能是一时受了蝇头小利的诱惑,但丁主任深知,这件事非同小可。许多问题摆在了丁主任的面前:是否海尔的管理过严?怎样培养职工尤其是刚进入社会的大学生的“市场无情”意识?如何完善现有的人才机制,特别是激励机制?如何在放权与监控机制之间找到一个最佳的结合点?如何使各层次的人才责、权、利有机地结合起来?

思考题:

1. 有人认为海尔的管理太严、管理方法太硬,很难留住高学历和名牌大学的人才。你如何看待这一问题?
2. 对于传统的用人观念“用人不疑、疑人不用”,“世有伯乐,然后有千里马”,你怎么看待?全面评价海尔的人力资源开发思路。
3. 一位美国企业家曾说:“你要想搞垮一个企业《很容易,只要往那里派一个具

有40年管理经验的主管就行了。”你怎样看待海尔管理层的年轻化?

4. 试分析“届满轮流”制度,它主要是为了培养人还是防止小圈子,或防止惰性?

5. 如果你是人力资源部丁主任,你将如何处理这件事情?你将如何为刚进入社会的大学生提供充分发展的空间,并帮助他们实现从学校到社会的心理转化和角色转化

参 考 文 献

1. 李燕萍主编的：《人力资源管理》，武汉大学出版社，2002 年 5 月版。
2. 余凯成等编著：《人力资源管理》，大连理工大学出版社，1999 年版。
3. 于桂兰等编著：《人力资源管理》，清华大学出版社，2004 年版。
4. 石金涛主编《现代人力资源管理》，上海交大出版社，2001 年版。
6. 张德主编的：《人力资源开发与管理》（第二版），清华大学出版社，2001 年 10 月。
7. 赵曙明编著《人力资源管理案例点评》，浙江人民出版社 2003 年 11 月版。
8. 董泽芳编著：《人力资源开发与管理》，华中师大出版社，2000 年版。
9. 黄维德等编著：《人力资源管理》，高等教育出版社，2000 年版