模块一　人力资源管理职业认知

【知识目标】

☞ 掌握人力资源管理的含义及基本工作内容;
☞ 了解人力资源管理的发展历史和发展趋势;
☞ 熟悉人力资源管理专业的就业单位、部门与岗位;
☞ 了解人力资源专业人员的素质要求及职业技能。

【技能目标】

☞ 培养对人力资源管理理论及政策的理解能力;
☞ 能对就业单位与岗位的进行初步的选择;
☞ 逐步掌握人力资源管理者的基本职业技能。

任务 1　认识人力资源管理

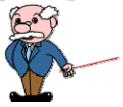
【训练情景】

中国外轮代理公司人力资源部经理隨纯东的“人事经”

我曾在中远集团公司做业务，后在外轮代理公司做人力资源部经理，我觉得企业人力资源部的工作主要有四块，一是对整个企业人力资源的开发进行规划；二是为企业招募优秀人才；三是想方设法留住人才；四是挖掘现有人员的潜能。如果从人力资源部为企业创造效益最直接的效果上讲，核心其实就两条，一是看你能否招得进来（企业所需人才），二是看你能否留得住。如果连这两条都没做到，就很难说你人力资源部有什么开发能力，更谈不上为企业创造了什么价值。

我们人力资源部“管着”包括下属 80 余家企业约 5000 人的职工队伍，由于许多骨干已经流向外企或民企，所以，我们也感到了一种强烈的危机意识。为了留住人才，我们在公司全系统实施“人才工程”。具体做法是，首先通过采取岗位竞聘的办法，让优秀人才显露出来，发挥他们的作用。另外，改革收入分配制度，公司高层领导按年薪制，其他职工降低固定收入部分，加大岗位幅度部分和效益提成部分，给予特殊贡献的人才以特殊的待遇等等。这样做的目的，就是让核心员工感到受企业的重视，希望能留住他们的心。当然，我们留人和激励职工还采取了许多其他方法，比如将好的培训机会作为奖励员工的重要手段，让能力强、贡献大的人去参加培训。当然，企业为此也做了较大的投入，比如一个人在 MBA 研修班进修的费用至少 3、4 万元，但我相信这种投入是会有可观的回报的。

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

十五年品牌教育机构　教委批准正规办学单位（教证：0000154160 号）

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班，毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

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

【主办单位】

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.mhjy.net **【咨询邮箱】** xchy007@163.com

【报名须知】

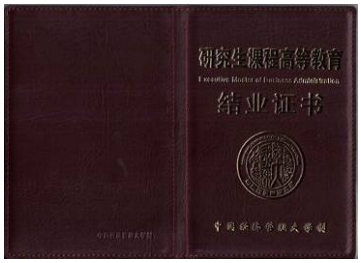
1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

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

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。

不了解人事工作的人对人力资源部门会有一些误解，比如总觉得人力资源部都是些净琢磨别人的人，不是考核这个，就是算计那个(比如工资等)，大家的各种利益似乎全都攥在他们手里。我觉得必须改变大家对人力资源部的印象，要让他们觉得我们不仅是其他部门的战略伙伴，更是向他们提供优质资源和良好服务的朋友和贴心人。比如，你知道国有企业的工资总量是有额度的，有的时候即使企业效益很好，员工的工资上涨幅度也是要受限制的，但我们会想方设法解决这些问题，员工就很感谢我们。

（案例来源：杨顺勇，王学敏，查建华．现代人力资源管理[M]．上海：复旦大学出版社，2006）

【训练任务】

1. 请引导学生结合案例讨论什么是人力资源管理？人力资源管理工作包括哪些内容？
2. 请收集1个企业人力资源管理案例。

【训练目标】

了解人力资源管理的含义，熟悉人力资源管理各岗位的基本工作内容。

【训练要求】

学生分组，每个小组收集1个人力资源管理的案例/故事，制成PPT并上台介绍

【训练考核】

每组派出1位代表与教师组成评委团，对各小组的PPT文件和演示情况进行打分

【核心概念】

1.1 人力资源管理的基本概念

1.1.1 人力资源的概念

人力资源（Human Resource，HR）的观念，起源于20世纪60年代。当时的芝加哥大学教授、诺贝尔经济学奖获得者西奥多·T·舒尔茨（Theodore W·Schultz）提出了人力资本的理论。舒尔茨认为，人力资本是体现在劳动者身上的体力、智力和技能的综合，人力资本的有形形态就是人力资源。当代经济学家普遍接受了舒尔茨的观点，即，土地、厂房、机器、资金等已经不再是国家、地区和企业致富的源泉，惟独人力资源才是企业和国家发展之根本。

我们通常认为，人力资源是指一定范围内为社会创造物质财富和精神财富、推动社会进步和经济发展的具有体力劳动和智力劳动能力的人们的总称。人力资源包括数量和质量两个方面的内容。人力资源的数量是指一国或地区拥有劳动能力的人口数量，而人力资源的质量是指人力资源所具有的体力、智力、知识、技能以及工作态度和心理素质。

1.1.2 人力资源管理的含义

人力资源管理（Human Resource Management，HRM）就是对生产活动中的组织成员的管理。具体来说，就是组织（企业）根据发展战略的要求，通过招聘、培训、使用、考核、评价、激励、调整等一系列管理过程，实现组织人力资源的有效配置、开发和利用，为企业创造价值，确保企业战略目标的实现。

人力资源管理包括对人力资源进行量的管理和质的管理两方面。前者是指对人力资源进行培训、组织和协调以及有效控制人力费用预算，使人力和物力保持最佳比例和有机结合，从量上实现人力资源的有效管理。后者是指对人的心理行为进行有效的管理，通过物质的、精神的多种激励手段，激发员工工作的积极性，调动他们的创新意识和成就动机，最终达到

企业高效利用人力资源的目的，同时使员工在企业发展的过程中也同步地成长。

1.1.3 人力资源管理的基本任务

人力资源管理的基本任务可以用“5P”模型加以阐述。“5P”模型认为，人力资源管理是一项系统性的工作，它包括 5 项基本的工作：识人、选人、用人、育人、留人（见图 1-1）。

1.识人（Perception）

识人是“基础”。所谓识人，就是要认识与了解人的心理与行为规律，洞察人的心理需求变化，它是人力资源管理工作的基础。人才识别是以科学的人才观念为指导，借助科学的人才测评技术和手段，识别符合企业需求的真正的人才。

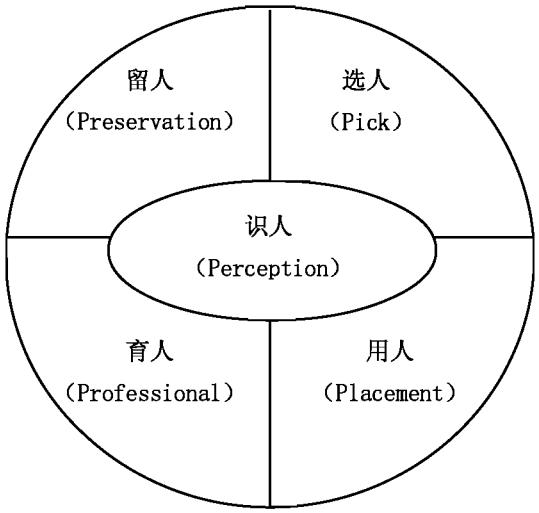


图 1-1 人力资源管理 5P 模型

2.选人（Pick）

选人是“先导”，是人力资源管理工作的首要环节，是对人员的招聘与选拔。选人必须在岗位分析的基础上建立并完善岗位说明书，设计科学的选拔方案，同时借助科学的选拔工具和手段提高选拔的信度和效度。

3.用人（Placement）

用人是“核心”，企业的人力资源管理的出发点和落脚点在于用人，通过对人力资源的合理配置和使用，达到人尽其才、才尽其用，同时达成组织既定的目标。要用好人，具体来说，首先，应在企业发展战略的基础上，制定人力资源战略规划，并分解制定科学合理的年度招聘计划，严格界定需引进人才的数量、层次和结构等内容；其次，在人力资源配置过程中，须做到知人善任，量才录用，任人唯贤，建立和完善人员流动机制和人事管理制度。

4.育人（Professional）

育人是“动力”，育人即培养人才。育人的根本目的，是激发员工的工作兴趣，提高员工的工作素质，规划员工的职业生涯，以达到使其成为职业专家能手的过程。因此，管理者的角色是老师、教练、专家。育人必须以战略为导向，既注重满足当前需求的培训，更注重满足未来需求的开发，着力建立一套科学的培训与开发体系。

5.留人（Preservation）

留人是“目的”，留人要解决“留什么人，怎样留人”问题，必须围绕“持续激励人”这个核心，采取有效的激励措施，建立科学的考核与薪酬体系。显然企业应该留住的是人才，而人才又可以分为“现实的人才”和“潜在的人才”两类。对于前者，我们要给予奖励和晋

升，激励他们继续为企业工作；对于后者，我们要给予培训与开发，使他尽快成为现实的人才。绩效考核与薪酬体系必须围绕如何留住企业所需要的人才展开。

1.2 人力资源管理的内容

根据“5P”模型，可以将人力资源管理的工作内容分成以下七大功能模块，如图 1-2 所示。

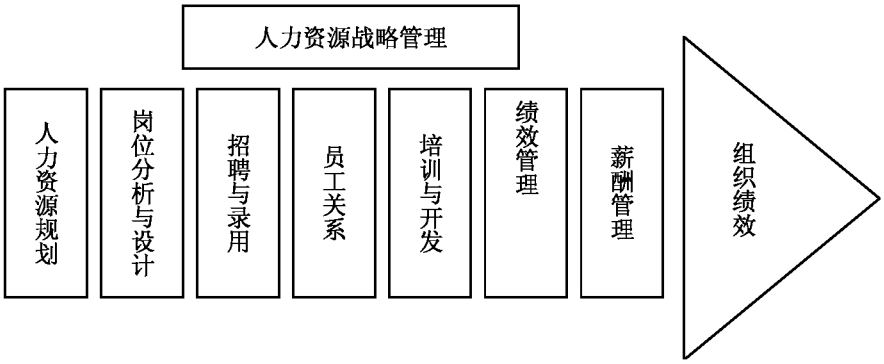


图 1-2 人力资源管理的内容

1.2.1 人力资源规划

作为企业人力资源管理的首项任务，人力资源规划就是要依据组织业务发展的蓝图，制定企业用人的规划。一方面，它要保证人力资源管理活动与企业的战略方向和目标相一致；另一方面，要保证人力资源管理活动的各个环节互相协调，避免互相冲突。与此同时，需要考虑影响劳动力供求的有关因素，把市场竞争，员工流动，企业内部组织架构，业务流程的改变和整合等可变因素纳入人力资源规划的分析框架，使规划符合企业特点，满足中长期发展需求。

1.2.2 岗位分析与设计

岗位（工作）分析与岗位（工作）设计是人力资源管理的基础环节。岗位分析是对企业中各个工作岗位的特征、规范、要求、流程，以及能够胜任该职位人员的素质、知识、技能等要求进行描述，形成岗位描述和任职说明。岗位分析的结果是员工招聘、选择、配置、考核、薪酬分配等工作的依据。

岗位设计是指在企业内如何进行专业分工和任务分解，决定不同岗位的权限、责任和职能范围。

1.2.3 招聘与录用

招聘与录用是在企业完成人力资源规划工作的条件下开展的具体工作内容，是根据企业人力资源规划和岗位分析的要求，为企业吸收、招聘员工的过程。员工招聘是企业人力资源管理中很重要的一个功能性环节，是其最基本的任务之一。员工招聘主要由招募、甄选、录用、评估等一系列活动构成。

1.2.4 培训与开发

作为人力资源管理的一项基本职能活动，培训与开发是人力资源实现增值的一条重要途径。员工培训与开发培训是指通过各种方式使员工具备完成现在或将来工作所需的知识、技能并改变他们的工作态度，以改善员工现有或将来职位上的工作业绩，并最终实现组织整体

绩效提升的一种计划性和连续性的活动。

1.2.5 绩效管理

为了提高自己的竞争能力和适应能力，许多企业都在探索提高生产力和改善组织绩效的有效途径，绩效管理是企业普遍采取的措施之一。绩效管理的具体内容涉及：员工绩效考核目标的制定，阶段性沟通反馈，依据考核结果进行奖惩和培训、辅导等。绩效评价结果可以给管理部门提供决策的意见，如员工培训、晋升、薪酬分配、解职等。

1.2.6 薪酬管理

薪酬管理是指企业在经营战略和发展规划的指导下，综合考虑内外部各种因素的影响，确定自身的薪酬水平、薪酬结构和薪酬形式，并进行薪酬调整和薪酬控制的整个过程。薪酬管理包括基本工资、绩效工资、津贴、激励工资（包括奖金、分红、股权激励）等报酬的分配与管理。薪酬管理是企业人力资源管理中最为敏感、最为关注、技术性最强的一项任务，也是企业吸引人才、留住人才、激励员工的最有效的一个杠杆。

1.2.7 劳动关系管理

为使员工努力工作，组织应创造一种积极的工作环境，即良好的劳动关系。企业在追求商业利益的过程中，必须重视员工健康、人身安全和各种利益关系的综合协调，避免不必要的矛盾和纠纷，建立具有人文关怀的企业文化，建立企业与员工共存共荣的牢固关系。

以上各项工作内容是相互联系、相互作用的整体。人力资源管理不是各种工作的简单集合，而是通过这些工作来协调和管理组织中的人力资源，从而有效地实现组织目标。

【知识链接】

人力资源管理的发展阶段

人力资源管理可以追溯到很久以前。从其产生的背景和演变的过程来看，它是伴随着管理实践、管理理论的发展而发展的。人力资源管理的发展过程可以划分为三个阶段：即经验管理阶段、人事管理阶段和人力资源管理阶段。

一、经验管理阶段（19 世纪中叶以前）

人力资源管理可以追溯至公元前 18 世纪的汉谟拉比法典。这部法典中记录着在我们今天看来是最低工资标准的规定。这一时期生产的形式主要以手工作坊为主，并开始向机器化大生产转化。这时期的作坊老板，直接行使选人、用人和管人等管理职能。由于管理主要是经验式的管理，因而各种管理理论知识尚未系统化。

二、人事管理阶段（19 世纪末至 20 世纪 80 年代）

人事管理阶段又可具体分为以下几个阶段：科学管理阶段、人际关系管理阶段、行为科学管理阶段。

1.科学管理阶段（19 世纪末至 20 世纪初）

20 世纪初的 1911 年，“科学管理之父”弗雷德里克·泰勒(Frederick Taylor)发表了其代表作《科学管理原理》，这标志着企业管理由漫长的经验管理阶段，步入划时代的科学管理阶段。泰勒在人事管理方面，主要提出以下管理方法：以“劳动定额”、“工时研究”为主要管理方式，对劳动效果进行科学合理的计算；劳动方法、劳动工具标准化；有目的的培训工人；明确划分了管理职能和作业职能，劳动人事部门开始出现，主要职能是监工，还负责招工、协调和配置人员。

2.人际关系管理阶段（20 世纪 20 年代至 50 年代）

科学管理尽管对经验管理来讲是质的飞跃，但它存在自身的不足和缺陷，即过分强调工

作效率，忽视员工的心理需求。随着社会的进步，人民生活水平的提高，经济组织里的员工对缺乏人性关怀的科学管理感到厌倦。如何调动员工的主动性、积极性成为管理学研究的重要课题。

20 世纪 20 年代，以哈佛大学心理学家梅奥（Mayo）为组织者的研究小组在芝加哥附近的霍桑工厂进行了一系列实验，这就是著名的“霍桑实验”。梅奥得出结论：生产效率不仅受物理的、生理的因素影响，而且还受社会环境、社会心理的影响。他提出工人不是“经济人”，而是“社会人”，具有心理与社会方面的各种需求。另外，他还提出了企业中除正式组织外还存在非正式组织的见解。这些研究结果导致了人际关系理论的产生。

3.行为科学管理阶段（20 世纪 50 年代后期至 70 年代末）

行为科学是在人际关系学说的基础上形成的。但行为科学以更广泛的理论学科和应用学科为理论，涉及更多的问题。它重视对个体心理和行为、群体心理和行为的研究和应用，侧重于对人的需要和动机的研究，探讨了对人的激励研究，分析了与企业有关的“人性”问题。其代表人物是勒温、马斯洛和麦格雷戈。这一阶段在理论上，已经从过去只重视对具体工作和组织的研究，转向重视人的因素的研究，这是从重视“物”转向重视“人”的一种观念和理论上的飞跃。

在人事管理阶段，虽然逐渐开始重视人的因素，但企业的人事管理仍然更多地关注于事的管理，并不关注员工绩效，员工在企业不被看作可待开发的资源，而是简单地以人事档案的形式存在。

三、人力资源管理阶段（20 世纪 80 年代至今）

“人力资源”这一概念早在 1954 年就由彼德·德鲁克在其著作《管理的实践》提出并加以明确界定。20 世纪 80 年代以来，人力资源管理理论不断成熟，并在实践中得到进一步发展，为企业所广泛接受，并逐渐取代人事管理。

现代人力资源管理基本上涉及到了企业人力资源管理最为重要的几个方面，即人力资源战略与规划、岗位分析、雇员的招募与甄选录用、工作绩效评价、培训与人力资源开发、薪资福利与激励计划、劳资关系与雇员安全与健康计划等。然而，人力资源管理取代人事管理，并不仅仅是名称上的改变和内容的进一步丰富，它更是一种管理观念上的根本性变革。现代人力资源管理与传统人事管理的最大区别就在于：过去的人事管理是以工作为中心的，即让人去适应工作，而现代人力资源管理则是以人为中心的，它总是力图根据人的特点和特长来组织工作，从而使得人力资源的能量得到最大发挥。

进入 20 世纪 90 年代，人力资源管理理论不断发展，也不断成熟。这个阶段，人力资源作为企业重要的战略性资源，开始被企业高层充分考虑到企业的战略规划之中。招募、甄选、培训开发、奖惩、薪酬以及对劳动者进行激励的重要性，已经受到了组织中每一个单位和每一个职能领域的重视。企业不再只是对人力资源进行浅层次的管理，也不只是为其他部门提供例行性服务，而是将人视为一种可增值的资源进行深度的开发与经营。这个阶段，企业需要建立起由企业高管人员、直线经理以及专业 HR 管理团队共同组成的人力资源经营主体，实施系统化、全化面的人力资源管理理念，而不再认为人力资源管理工作应由 HR 部门独立处理。战略人力资源管理理论的提出和发展，标志着现代人力资源管理的新阶段。

【网上练习】

请选择一家人力资源管理网站，注册为会员，并经常性地阅读网站刊登的专业文章。

【思考与讨论】

1．什么是人力资源管理？

2．人力资源管理工作包括哪些内容？

3．你认为人力资源管理部门在企业中应该扮演怎样的角色？

任务 2　人力资源管理专业就业单位及岗位认知

【训练情景】

情景剧《人事经理的“喜事”》

人物：李明，同事

旁白：假设现在是 1999 年春节，李明在贸发公司从事人事工作，此时正参加团拜。

李明：1999 年来了，今年可是牛年，人事处小李给您拜年了！

同事：小李，你来公司人事处多长时间了？

李明：3 年了。

同事：你们人事处的人平时都干些什么事啊？

李明：事可多了。

同事：说来听听。

李明：最主要的就是招工了，还要考勤，做工资单，每人生日的时候要给他发一张生日贺卡，逢年过节得给大家发放米、油啊这些节日物资，天热给大伙儿发发西瓜，连计划生育工作都归我们管。

同事：感觉如何？

李明（无奈）：唉，实话告诉你，尽是些婆婆妈妈的事，我快受不了这个破烂工作了。

旁白：十年过去了，2009 年来了，李明成为公司的人力资源经理。

李明：各位同事，新年好！

同事：李经理，去年人力资源部被评为先进部门，恭喜恭喜！

李明：那得谢谢大家的支持。

同事：李经理下午有何安排？我们打算去卡拉 ok，一起来吧？

李明：不行啊。下午要召开高层领导会，董事长、总经理和各部门经理都得参加，我们得讨论公司的人力资源战略规划。你们好好玩喔。

同事：人力资源部现在可真是重任在肩啊！

【训练任务】

教师引导学生谈谈毕业后是否打算从事人力资源管理工作？将去哪些类型的单位应聘？应聘哪些岗位？又将如何规划自己的的职业生涯？

【训练目标】

了解人力资源管理专业的就业单位与岗位

【训练要求】

学生分组，每个小组就上述问题展开探讨，并选派代表进行总结性发言

【训练考核】

教师根据各小组讨论的氛围和发言代表的表现以及学生的性格特征进行评价

【核心概念】

就业单位　就业岗位

2.1　人力资源管理专业就业单位

人力资源管理专业学生的就业方向主要有以下四种。

1. 企业

任何企业的内部管理职能都包括人力资源管理，因此，任何企业也都需要人力资源管理工作者。国有企业、外商投资企业、民营企业等企业单位是学生的主要就业单位，人力资源管理专业的学生毕业后可以在这些企业单位中进行实操型的人力资源管理工作。所谓实操型的人力资源管理工作，是指以本组织的员工为管理、服务对象，从事人力资源规划、岗位分析、招聘、培训、薪酬管理等工作。

2. 人才服务专业机构

人力资源管理专业学生的第二个就业方向是在专门的人才服务机构从事咨询服务类工作，即：以客户为服务对象，在专业的人力资源管理公司、人才市场、猎头公司、管理咨询（顾问）公司、培训公司从事人才招聘、档案托管、职业资格认证服务、咨询（顾问）、培训等工作。当然，大多数的人才服务专业机构本身就是企业，我们之所以分开来探讨，是因为人力资源管理从业者在这种特殊的企业中所进行的咨询、服务工作与所谓的实操型的人力资源管理工作区别较大，属于两种不同的职业发展道路。

20 世纪 80 年代以后，专业的人才服务机构开始出现并迅速发展壮大。这些机构可以为单位和个人提供专业化的人事管理和服务。通过与人才服务专业机构的合作，企业多了一个由社会上熟悉和精通人事政策和实务的人员组成的“体外人力资源部”，可以像律师事务所和会计师事务所一样，为单位和个人提供专业的人事政策咨询及操作实务。现在已有不少企业委托各级人才交流中心的“网上人事代理”代理一些日常事务性的人事管理，还有一些单位向人才交流中心申请聘用了富有经验的“人力资源专员”，定期到单位的“专用办公室”办公，承担人才引进、档案管理、人事关系转接、办理《劳动手册》、核缴“四金”等工作。

目前，我国人力资源管理专业机构大致可分为四大类。

第一类是综合型的中介咨询机构，包括一些国际型的咨询服务公司以及会计师事务所，例如麦肯锡公司（McKinsey & Company），德勤会计师事务所（Deloitte & Touche）。他们的专业领域在于帮助客户企业进行人力资源的策略性规划和战略布局，当然，他们从事的业务很广，人力资源咨询服务仅仅是他们诸多业务中的一项。这类公司的竞争力在于自身品牌和客户对其专业性的认可和追随。

第二类是专业的人才或人力资源服务机构，他们进入多种细分市场，通常为客户提供 HR 的配套服务，包括薪酬体系设计、员工培训、职业规划、政策咨询等。市场上这类公司通常命名为“人力资源管理顾问有限公司”、“人才服务有限公司”、“职业人力资源服务中心”、“人才信息服务有限公司”、“人才咨询服务有限公司”、“人力资源开发中心”、“人力资源服务有限公司”、“人力资源有限公司”等等。国际盛行的“猎头”公司，也属于这类公司之一，企业把对高层次员工的招聘外包给这类公司是比较合适的。

第三类是人才市场和劳动力市场，他们依托政府支持和低运作成本，提供中低端市场的招聘、行政管理、员工档案管理、劳动关系管理等服务。

第四类是新兴的科技公司，他们更多的专注于高科技和传统行业的结合，例如网络招聘等。

3. 政府机关、公共事业单位、各种社会团体

人力资源专业学生毕业后可到事业单位、各社会团体等从事专门的人力资源管理工作，也可以经公务员录用考试后进入政府有关部门（主要为有关部门的人事处、人事教育处或相关办公室）从事工资计划、年报及有关统计的初审和汇总，机关工资统计、核定等工作。

4. 科研教学机构

人力资源毕业生还可选择高校以及相关的研究所从事人力资源教学和研究工作。但这类单位对人才的教育背景、研究能力要求较高，因此该专业的本科、专科生可继续深造攻读硕士或博士之后再选择进入此类型单位从事相关工作。

2.2 人力资源管理部门与岗位介绍

2.2.1 人力资源工作者和部门承担的活动

人力资源工作者和部门所从事的活动可以划分为三大类：一类是战略性和变革性的活动；一类是业务性的职能活动；还有一类是行政性的事务活动。

1.战略性和变革性的活动涉及整个企业，包括人力资源战略与规划、劳动关系管理、企业文化建设以及组织变革的推动等内容。严格来讲，这些活动都是企业高层的职责，但是人力资源工作者和部门必须参与到这些活动中来，要从人力资源管理的角度为这些活动的实施提供有力的支持。

2. 业务性的职能活动的主要内容具体包括岗位分析、招聘与录用、员工培训、职业生涯规划、绩效考核、薪酬管理等业务性活动，这是人力资源管理工作的主要职能。

3.行政性的事务活动的内容相对比较简单，如员工工作纪律的监督、员工档案的管理、各种手续的办理、人力资源信息的保存、员工服务以及福利的发放等活动都属于这一类。

近年来，随着计算机、网络技术的发展和专业人事代理服务公司的出现，人力资源工作者和部门可以省去或剥离大量的行政性事务和部分的业务性职能工作，这使他们改变自己的工作层次成为可能。通过专门的人力资源管理软件和网络技术，许多以前需要耗费大量时间来处理的工作现在可以更加快速简捷地完成，如员工薪酬的计算、人力资源信息的统计、相关信息的搜集、各种手续的办理、应聘简历的收集以及绩效考核的实施等。此外，还有很多以前需要人力资源工作者和部门来完成的工作，现在可以由员工和其他部门以“自助”的方式实现，如员工信息的更新等。借助专业的人事代理服务公司，人力资源管理部门可以将很多事务性的工作进行“外包”，如人事档案的管理、保险费用的缴纳以及员工的服务等；还有一些常规性的职能活动也可以委托出去，如员工的招聘和培训的实施等。通过这些手段，人力资源工作者和部门可以节省大量的时间和精力来进行附加值较高的活动，从而使自己的工作层次发生根本性的变化，从三角形转变为菱形，如图 1-3 所示。

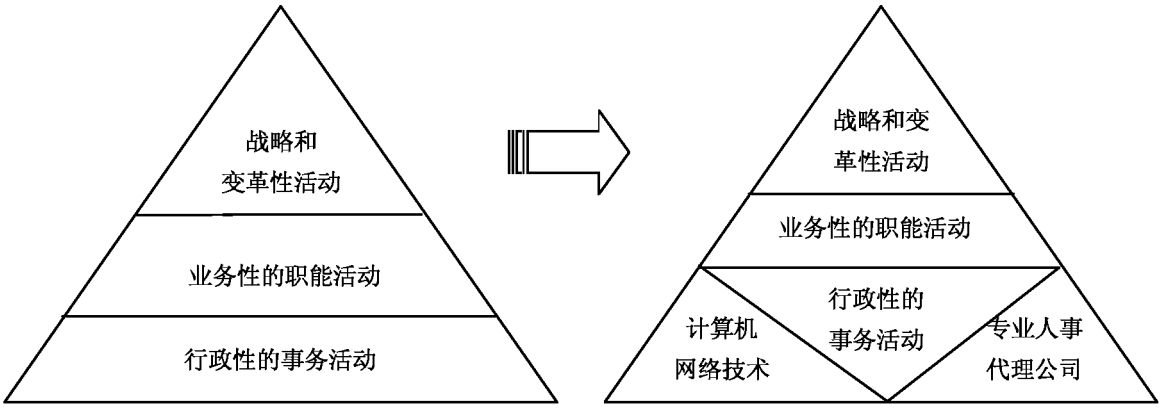


图 1-3 人力资源工作者和部门的工作层次变化

2.2.2 人力资源管理部门的组织结构

人力资源管理部门的组织结构在一定程度上反映了人力资源管理部门的地位，体现了人力资源管理的工作方式，也决定了对人力资源管理人员的需求。

现代企业大多采用的是直线职能制的组织结构，人力资源管理部门就是其中的职能部门之一。人力资源部门传统的组织结构往往是按照人力资源管理的职能设置相应的部门和岗位。

对于小型企业来说，由于工作量不大，因此很少有正式的人力资源管理部门，而是将这部分职能合并在其他部门，如行政部，总经理办公室。即使设有专门的人力资源管理部门，也是一个综合性的部门，其职责不但涉及人力资源管理，还可能需要对公司的其他内勤工作负责，如保安、总务、办公室内勤事务管理等等。一个典型的小型企业人力资源管理部门的组织结构见图 1-4 所示。

从图中可以看到人事行政部下辖三个职能小组，行政组、人事组以及后勤组。其中，人事组的主要职能是人员的招募、员工考勤、员工福利、人事规章制度维护等。行政组负责会议安排、资料管理、办公用品采购与管理等。后勤组负责公司的清洁卫生、车辆调配、设备维护等。可见人事行政部是一个综合性的部门。

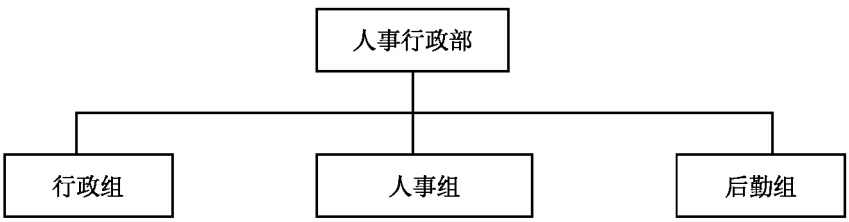


图 1-4 小型企业人力资源管理部门的组织结构

随着企业规模的扩大，需要有一个独立的职能部门协调处理人力资源管理工作。对于一个中型企业来说，人力资源部门的职能较多，因此部门内设置了职能专员，如招聘专员、薪酬专员等。一个中型企业的人力资源部门的组织结构见图 1-5 所示。

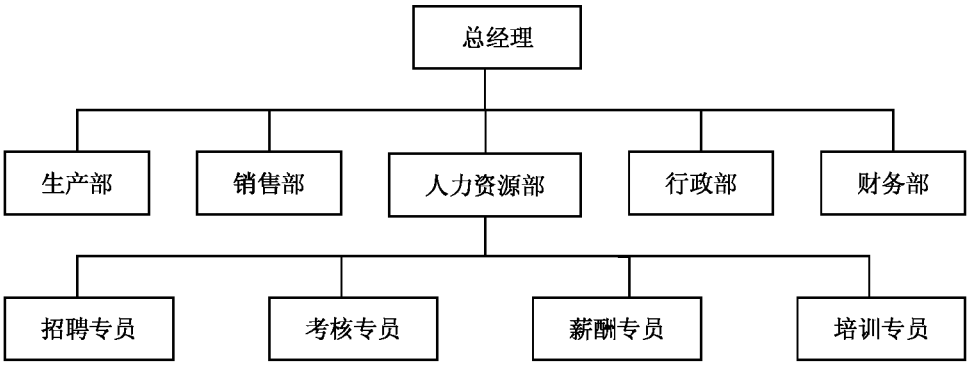


图 1-5　中型企业人力资源管理部门的组织结构

从图中看到，人力资源部隶属于总经理直线指挥，其下设置 4 个职能专员，即招聘专员、考核专员、薪酬专员以及培训专员。他们分别负责不同的工作职责：招聘专员负责人员招聘的规划，任用程序管理，劳动合同管理；考核专员负责考勤管理，绩效考评，考核制度拟定等；薪酬专员负责拟定薪资制度，核薪和计薪工作等；培训专员负责制定年度培训计划，新员工培训，后备管理技术人员培养规划，外派培训计划及管理以及专业资格训练与评鉴等。

在更大的企业里，人力资源管理职能承担更多的责任，分工更加明确，专业化程度更高，甚至会有一些专业的人力资源管理专家（如薪酬管理专家）加盟。当然人力资源总监与制定公司政策的高层管理部门的关系更加密切，或者说人力资源总监本身就是公司高层管理人员之一。一个大型企业的人力资源部门的组织结构见图 1-6 所示。

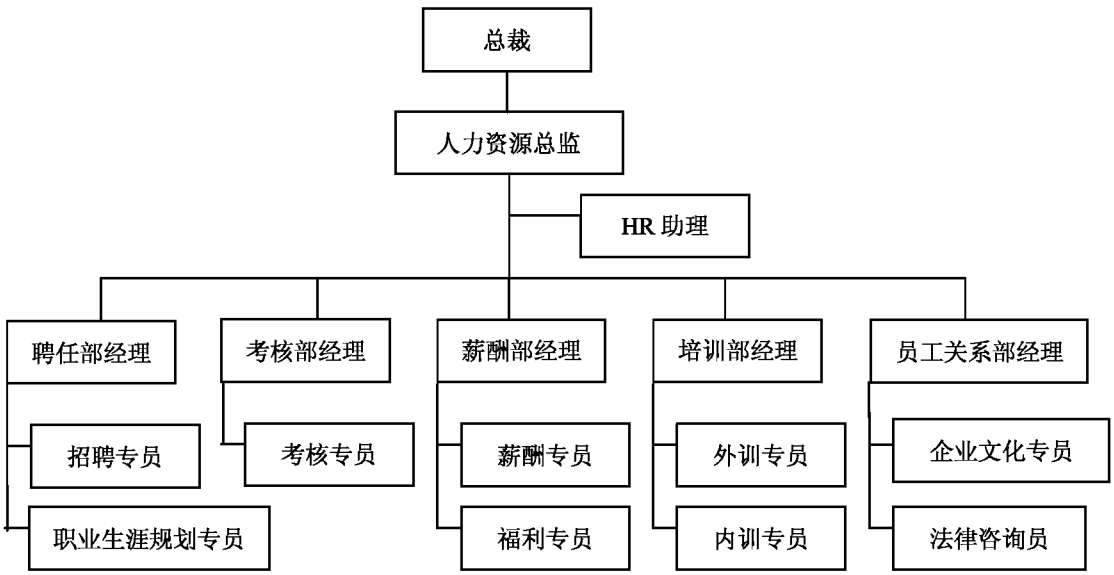


图 1-6　大型企业人力资源管理部门的组织结构

从图中可以看到人力资源总监直辖于公司总裁，下设五个部门职能：聘任部、考核部、薪酬部、培训部、员工关系部。聘任部负责招聘的规划，任用程序管理，员工职业生涯规划等；考核部负责考勤管理，绩效考评，考核制度拟定等；薪酬部负责薪资制度拟定，核薪和计薪工作，年度调薪，薪酬调研及规划，员工福利管理等；培训部负责年度劳动合同管理，

制定年度培训计划，新员工培训，接班人规划，后备管理技术人员培养规划，外派培训计划及管理，专业资格训练与评鉴等；员工关系部的职能主要涉及企业文化建设，政策解答，员工申述受理，员工就业与保险的法律事务处理，员工文娱活动规划，员工职业咨询等等。

近年来，随着流程再造思想的推广和普及以及计算机和网络技术的发展，有些企业人力资源管理部门的架构也发生了根本性的变化，产生了一种以客户为导向、以流程为主线的新的组织结构形式，如图 1-7 所示。

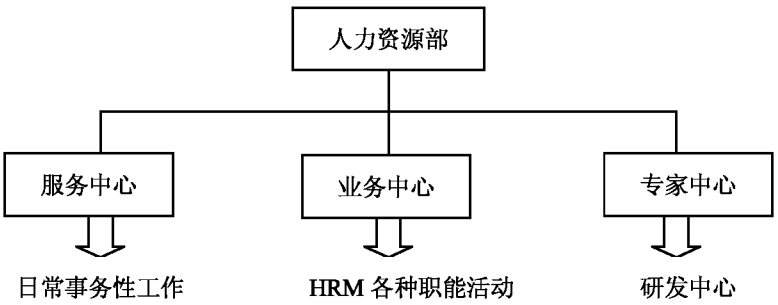


图 1-7　新型的人力资源管理部门的组织结构

在这种新型的组织结构中，人力资源管理部门以一种服务提供者的身份出现，内部的工作和人员划分为三个部分；第一个部分是服务中心，主要是完成一些日常的事务性工作，如手续的办理、政策的解答和申诉的接受等，因此对服务中心人员的素质要求相对较低；第二个部分是业务中心，主要是完成人力资源管理的各种职能活动，如招聘、薪酬和培训等，对业务中心的人员要求相对就要高一些；第三个部分是专家中心，相当于人力资源管理部门的研发中心，主要是出台相关的制度政策，向其他部门提供有关的咨询等，专家中心的人员素质要求最高，必须精通人力资源管理的专业知识，应当是该领域的专家。通过这种转变，人力资源部门的工作显现出了清晰的层次，业务中心和专家中心的人员摆脱了日常事务性工作的缠绕，可以集中精力进行高附加值的工作，这有助于更好地发挥人力资源管理部门的作用，提升人力资源管理部门的地位。

2.2.3　人力资源管理岗位

1. 按从业者者的工作性质划分，可分为两类，一是实际操作类，如在企事业单位担任人事助理、人事专员、人事主管等；二是人力资源咨询服务类，如职业规划师、心理咨询师、企业法律顾问（劳动关系、劳动争议类）等。

2. 按职能模块划分，包括以下岗位类型：招聘、培训、考核、薪酬福利、劳动关系主管（专员、助理），以及负责综合业务的人力资源经理，人力资源总监。

3. 按职位的级别、层次划分，从低到高分别为人力资源文员、助理、专员、主管、经理、总监（行政副总裁）。

必须指出的是，有些企业可能由于规模较小，所以不单独设置人力资源管理部门，而是将人力资源管理工作和行政工作合并，由行政部、行政人事部、办公室或综合部履行相关的人事管理职责。因此，这些企业中的行政主管、行政助理、办公室主任、文员等也可被认为是人力资源管理岗位。

以上工作岗位可以用表 1-1 进行简单的描述。

表 1-1　人力资源管理职业与岗位设置

序号	岗位名称	岗位定义

1	人力资源总监、经理	利用人力资源专业知识，将公司的人力资源战略与企业战略结合起来，使人力资源管理能够直接创造价值
2	人力资源培训师、顾问师	将人力资源专业知识教授给人力资源从业者，帮助企业诊断人力资源及其运作障碍
3	人力资源主管、专员	在人力资源管理领域的某一方面，具有较专业的知识和较深造诣；并能承担某一方面的责任
4	人力资源文员、助理	具备人力资源管理领域的基本知识，能够协助人力资源主管或经理从事人力资源管理工作
5	行政管理主管、专员、办公室主任	在行政人事管理领域的某一方面，具有较专业的知识和较深造诣；并能承担某一方面的责任
6	行政管理文员、助理	具备行政人事管理领域的基本知识，能够协助上司从事行政管理和人力资源管理工作
7	办公室主任	在行政人事管理领域的某一方面，具有较专业的知识和较深造诣；并能承担某一方面的责任

【知识链接】

人才市场的主要服务项目

目前我国各类型人才市场的主要服务项目是劳务派遣与人事代理。

常见的劳务派遣服务内容有：

- 负责劳动合同或劳务合同的审查和签订；
- 劳动合同履行过程中的日常管理；
- 负责员工工资的计算与发放；
- 负责办理社会保险系统和住房公积金存储业务；
- 协助客户处理工伤、死亡事故；
- 负责解除与终止劳动或劳务合同。

常见的人事代理服务内容有：

- 代办员工的录用、调档、退工手续、社保开户变更手续、年检手续、外来人员综合保险；
- 受用人单位委托招聘派遣岗位所需人才；
- 代办人才引进、居住证、就业证手续；
- 代理户口挂靠及档案委托管理相关人事手续；
- 提供各类商业保险、福利及培训方案，规章制度设计、薪酬设计等；
- 提供人事政策、法规咨询、调解劳动争议等；
- 调查员工满意度、调查薪资、拟定岗位描述；
- 人力资源规划。

【网上练习】

请上网查找 5 个较知名的人才招聘网站

【思考与讨论】

1. 人力资源管理专业的学生可以在哪些单位从事人力资源管理工作？
2. 人力资源管理有哪些工作岗位？

任务 3　人力资源工作者职业素质与职业技能拓展

【训练项目】

人力资源专业学生在校期间学习重点是什么？

人力资源管理作为管理学的一个分支，基本管理理念是以西方管理学的理论为基础的，因此要想成为一名优秀的人力资源工作者，“管理学”的知识不可不作为重点来学。在学习管理学的过程中，我个人认为应该重在基本理论的学习和管理思维的培养。只有这样，在今后的从业过程中才能够“不畏浮云遮望眼”，才能够做到目标明确。

人力资源管理作为一门以“人”和“群体”为管理对象的学科，那么研究人和群体心理、行为的《组织行为学》、《心理学》等也是重点。

人力资源管理作为组织管理的一部分，对于组织其他的功能应该有所了解，比如市场营销、生产管理、ISO 等，还有组织结构的设计、流程以及功能等。否则，人力资源管理的实践将无所立足。

人力资源管理作为一门实用学科，很多企业在招聘人力资源部门员工时都是需要有一定工作经验的人员。因此，作为一名人力资源管理专业的学生，应该尽量多熟悉企业在人力资源管理方面的实际运作，才能早日收“学以致用”之功。

人力资源管理作为一门独立的学科，有其自己的基础知识、基本理论和基本技能，要想成为一名优秀的人力资源工作者当然要在这方面下苦功。掌握人力资源管理的定性、定量分析方法，熟悉与人力资源管理有关的方针、政策及法规。

要想成为一名优秀的人力资源工作者除了应该具备以上基本的知识结构外，同时还要具备以下基本素质：组织协调能力、沟通能力、文字表达能力、良好的心理素质等。

另外，要注意加强角色转变能力的提高：从学生思维到职场思维的转变，从学生行为到职场行为的转变，从学生角色到职场人角色的转变。

（案例来源：论文酷网，网址：http://www.lwkoo.cn）

【训练任务】

教师引导学生对所学专业进行规划与设计，并撰写《我的专业规划》。

【训练考核】

教师根据学生提交的《我的专业规划》进行分析评价

【核心概念】

职业素质　职业技能

3.1　人力资源专业人员的职业素质

从广义上讲，企业所有的管理者都是人力资源工作者，因为不同层次上的管理都涉及人力资源管理事务。根据所承担的任务的性质差异，人力资源工作者分为两大类：一般人力资

源工作者与专业人力资源工作者。一般人力资源工作者是直线管理人员（即直线经理），他们是人力资源管理活动的主要承担者。而专业人力资源工作者是指人力资源部门的工作人员，如人力资源部经理及其下属员工，他们是人力资源管理程序和方法的制定者。在人力资源管理活动中，直线经理和人力资源经理相互作用，一方面人力资源经理要求直线经理提供信息，给予更多的工作支持；另一方面直线经理要求人力资源经理在人力资源事务操作上，不仅是监督、评价的角色，更多应起到服务、咨询和指导的作用。本章节主要是针对专业人力资源工作者的职业素质和职业技能进行介绍。

职业素质是指那些与具体职业相关的，对现代职业活动起关键作用的非技能性的基本能力。人力资源工作者的职业素质是其对人力资源管理工作的了解与适应能力的一种综合体现，主要表现在职业道德、专业知识、管理理念及性格特质等方面。

3.1.1　职业道德

人力资源工作者的职业道德的基本要求是：

1.责任心。人力资源管理工作事无巨细，事事都重要。人力资源工作者应该有认真做好工作中的每一件“小事”的责任心。另外，人力资源工作者的责任心还体现为对业务的精益求精。应时时、事事寻求合理化，精通人力资源管理业务，知人善任，用人有方，追求人与事结合的最佳点。

2.爱心。人力资源工作者相信并听取员工的意见，愿意帮助他们成长。他是自信而谨慎的辅导者，是帮助者，而不是操纵者或掠夺者。

3.公正。对于人力资源工作者来说，只有公正才可以做到无私，才会有“无私天地宽”的豁达，才有能力勇气去“内举不避亲，外举不避仇。”只有具有公正的品质，才能够客观地对人力进行评估、确定，在选拔、推荐、使用人才时才能不被各种虚幻的假象迷惑、左右，坚持“唯才是用”的原则。

3.1.2　专业知识

人力资源工作者必须具备合理的、广博的知识，其知识结构应是“金字塔”式的，基础知识是塔基，相关知识是塔身，而塔尖则是专业知识。人力资源工作者的知识结构如图 1-8 所示。

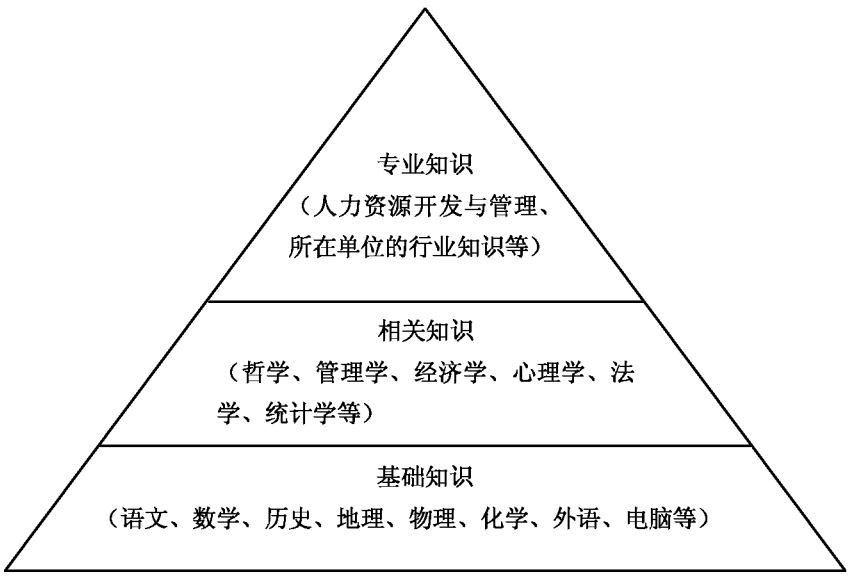


图 1-8　人力资源工作者的知识结构

3.1.3 性格特质

1.思维敏捷。人力资源工作者必须有高水平的思维能力，对于复杂事物能有效地加以分析，学习能力强，遇到突发情况时能迅速想出解决问题的办法。

2.积极主动。人力资源工作者应善于发现工作中的问题，敢于变革，勇于创新。他必须对企业远景规划中人力资源管理问题提出见解，对有效管理员工提出建议，并针对人才市场供求变化及时提出应变策略，以避免企业陷入人才危机。

3.平易近人。只有具备亲和力，才能保持良好的人际关系，才能得以接近和了解他人，能够有机会去倾听不同的声音和发现隐藏在事物表面下的真相，知晓在人的表象下所潜埋的内心深层意识里的真实需求和意见。

4.坚定勇敢。人是一切资源中最复杂的资源。人性是难测的，人力资源管理过程中必然会发生许多的质疑、冲突。因此，一个优秀的人力资源工作者必须具有坚定勇敢的意志力，才能使自己在工作过程中，承受来自于各方面的压力和挑战。

5.忍耐性强。在突发性的事件或问题中，有些会令人力资源工作者难堪，这时，人力资源工作者不可急躁发火，要有较强的情感驾驭能力，要尽可能地克制和忍耐，耐心地说服和解释。

3.2 人力资源专业人员的职业技能

3.2.1 基本技能

1.口头表达能力

作为经常要和各方联系的人力资源工作者，具有较强的人际沟通能力是很必要的。你可能要借助演讲和谈话来表达自己的看法；你可能会用微笑、点头、拍肩膀来激励手下的员工，通过各种方式向他表明你已经看到了他所取得的成绩；你也可能需要不失时机地安慰失望者和悲伤者，让他们充分体会到你言行中所表达出的支持和关怀。善于与人交流永远都是人力资源工作者必备的素质。

2.公文写作能力

写作是人力资源工作者的基本任务，人力资源部门乃至其他部门的规章制度、文书通告等大多出自人力资源工作者之手。所以写作能力是人力资源工作者的基本功。符合人力资源工作要求的文字写作本身就是人力资源工作的有机组成部分。

人力资源工作者写作任务的范围是比较广泛的。可能有制度、通告、新闻稿件、公共关系简报、信函、致词、演讲稿、有关公告、祝贺卡上的祝贺语等。

人力资源工作者应是一名写作高手，在写作的文字中不仅要能够准确表达意思，而且也要能准确地表达态度和情感。简单来说，人力资源公里的文字写作不仅要符合一般的写作要求，而且也要符合人力资源工作的要求。

3.人际交往能力

人力资源工作者的人际交往能力可以包括下列方面：

（1）交际礼仪的掌握。人际交往有一定的规范和要求，像服装、体态、语言、人际距离、宴会的座位安排等在交际活动中如运用得当，可以大大增强人际沟通的效果。

（2）交际艺术的掌握。交际艺术可以实现更有效的沟通。交际艺术涉及到对时间地点的巧妙运用，对交际形式的创造性发挥，有助于消除对方心理障碍等。

（3）交际手段的运用。交际能力也可在对交际手段的运用上表现出来。如怎样恰到好处地赠送礼品、纪念品；怎样准确地使用语言和非语言；怎样驾驭自己的情感等。

4. 计算机、办公设备使用能力

人力资源工作者在工作中要能够使用 Word、Excel、Powerpoint、IE 等软件、工具撰写

文件、演示文档、查找资料；掌握办公自动化系统、管理信息系统的使用方法；对于打印机、传真机、复印机等办公设备也要能够熟练操作。

3.2.2 管理技能

1. 组织能力

人力资源工作者的组织能力是指人力资源工作者在从事人力资源管理活动过程中计划、组织、安排、协调等方面的活动能力。人力资源工作者的组织能力包括以下内容：

（1）计划性。人力资源管理活动是要有计划的，不仅要明确为什么进行，进行什么和怎样进行，而且还要知晓先做什么，后做什么。只有明确了这些，人力资源管理活动才能有条不紊地顺利进行。

（2）周密性。要保证人力资源管理活动成功，就要对方方面面的问题考虑周全，不仅要重视大的方面如活动的内容、形式，而且对一些细小的方面如员工的接待、环境的布置、仪表、仪容、穿着服装等均应引起足够的注意，不要因为细节方面的失误而破坏总体效应。

（3）协调性。一项人力资源管理活动并不是少数几个人力资源职员的事，而是需要各方面的配合和支持。

2. 沟通协调能力

在企业组织中，管理者约有７５％的时间花在协调与沟通上，组织绩效的绊脚石往往是缺乏有效的协调与沟通。人力资源工作者要善于沟通、协调企业内外各种关系，善于缓和矛盾、解决冲突,使管理工作各方面的因素都协调一致,相互配合,从而提高整体效能。

3.资源整合能力

所谓资源整合，就是将一些看起来彼此不相关的事物加以组合，创造出一种新生事物，使各种资源自身的价值得到增值的过程。善于整合资源的人力资源工作者，往往具有独到的眼光，能够看出各种资源背后潜藏的价值，提出资源整合的思路与方案。事实上人力资源管理工作本身就体现着大量的资源配置与整合工作。例如：对组织的人力资源进行调配与共享，使组织的人力资源匹配达到最佳；对各种培训资源、外部智力资源、咨询公司、人才中介机构等进行整合，使其成为企业的共享资源。

3.2.3 专业技能

人力资源工作者应具备的专业技能包括：

1．人力资源规划、招募和选择的技能

（1）进行岗位分析并且为组织内的特定工作确定具体岗位和人员要求，能够撰写岗位说明书；

（2）能够预测组织为实现其目标而对人力资源的需求；

（3）制定和实施满足这些需求的计划；

（4）为组织招募、甄选和聘用实现其目标所需的人力资源。

2．人力资源培训与开发的技能

（1）员工上岗引导和培训；

（2）设计和实施内训及外训方案；

（3）在组织内建立有效的工作团队；

（4）帮助员工制定职业生涯规划。

3．绩效评估和薪酬福利管理的技能

（1）设计评价员工个人和团队的绩效管理系统；

（2）设计和实施针对不同层次员工的薪酬和福利制度；

（3）确保薪酬福利制度的公正和一致，并且符合有关法律、法规和制度。

4．员工和组织关系的管理技能

（1）订立与管理劳动合同，使之符合相关法律、法规的要求；
（2）在组织和个人之间就薪酬福利、工作条件等纠纷进行协调处理；
（3）设计员工与组织的沟通系统；
（4）协调员工发展与组织发展的关系；
（5）制定保障员工身体安全和健康的预防性措施。

5．其他技能

（1）能够正确使用人力资源管理信息系统；
（2）能够进行跨文化、多元化的人力资源管理。

【知识链接】

人力资源管理师

人力资源管理师是指从事人力资源规划，员工招聘选拔，绩效考核，薪酬福利管理激励培训与开发，劳动关系协调等工作的专业管理人员。该职业要求其从业人员具备较强的人际沟通能力、学习能力、信息处理能力、分析综合能力，团队合作能力和客户服务能力（客户包括内部客户即各职能部门和外部客户即劳动管理和社会服务部门，客户服务指提供服务、帮助，或与之协同工作），能够协调企业内各种关系，善于解决问题。目前该职业分为四个等级：人力资源管理员(中级工，国家职业资格四级)，高级人力资源管理员(高级工，国家职业资格三级)，人力资源管理师(技师，国家职业资格二级)，高级人力资源管理师(高级技师，国家职业资格一级)。

【网上练习】

请登录网址http://cho.icxo.com/htmlnews/2009/05/05/1378833_1.htm，进行《你是否具备人力资源管理潜能》的心理测试。

【思考与讨论】

1．人力资源工作者应具备哪些职业素质？
2．人力资源工作者应掌握哪些职业技能？

模块二　人力资源规划和岗位分析

项目一　编制人力资源规划

【知识目标】

- 了解人力资源规划的含义与作用;
- 掌握人力资源需求预测的方法;
- 掌握人力资源供给预测的方法;
- 熟悉人力资源费用的构成;
- 了解人力资源预算的制定程序和方法。

【技能目标】

- 能够进行人力资源需求、供给预测;
- 能够编制人力资源管理费用的预算。

任务 1　编制人力资源规划

【训练情景】

绿色化工公司的人力资源规划

白士镝三天前才调到人力资源部当经理，虽然他进入这家专门从事垃圾再生的企业已经三年了，但是，面对桌上那一大堆文件、报表，他还是有点晕头转向：我哪知道我干的是这种事。原来副总经理李勤直接委派他在 10 天内拟出一份本公司明年（2009 年）的人力资源计划。

其实白士镝已经把这任务仔细看过好几遍了。他觉得要编制好这个计划，必须考虑下列各项关键因素：

首先是公司的人力资源现状。

公司目前划分为 8 个部门，分别是总经理办公室，生产部，销售部，采购部，行政部，开发部，财务部，人力资源部。其中行政副总负责行政部和人力资源部，营运副总负责研发部、采购部和生产部，销售部和财务部负责人直接向总经理汇报工作。目前各部门无缺编、超编情况。根据公司政策，基层和中层管理干部主要以内部晋升方式获得。具体职务设置与人员配置如下：

1、总经理办公室（5）：总经理 1 名、副总 2 名、总经理助理 1 名，办公室主任 1 名

2、生产部（535）：生产主管 2 名，工程技术人员 11 名，车间主任 6 名，组长 41 名，生产与维修工人 475 名

3、销售部（26）：销售主管 1 名，销售经理 2 名，销售人员 23 人

4、采购部（7）：采购经理 1 名，采购人员 6 名

5、行政部（13）：行政经理 1 名，行政助理 3 名，文员 5 名，司机 3 名，前台 1 名

6、研发部（28）：研发主管 1 名，技术经理 3 人，工程技术人员 24 人

7、财务部（8）：财务经理 1 名、会计 3 名、出纳 2 名、财务文员 2 名

8、人力资源部（7）：人力资源经理 1 名、薪酬专员 1 名、招聘专员 1 名、培训专员 1 名，人事文员 3 名

其次是公司的运营情况。绿色化工公司刚开发出 2 种有吸引力的新产品，预计公司销售额 5 年内会大幅增加，他还得提出一项应变计划以备应付这种快速增长。

目前公司的销售额为 5000 万元，由于开发了新产品，预计来年销售额会增加 50%。按经验推算，每增加 500 万元的销售额需要增加销售及服务人员 5 名，其中销售人员、销售经理、生产组长、工程技术人员、基层白领职员的比例是 12：1：10：1：1。

按照既定的扩产计划，来年公司将投资生产新产品，新老 4 中产品的工作量和产品标准任务时间如下表所示。

表 2-1 公司各产品工作量估计

	工作任务（件）	产品标准任务时间（小时/件）
产品 1	12 000	3
产品 2	100 000	8
产品 3	30000	6
产品 4	8 000	4

再则据统计，近 5 年来员工的平均离职率为 5%，没理由会有什么改变。不过，不同类的员工的离职率并不一样，生产工人离职率高达 8%，而技术和管理干部则只有 3%，其余员工离职率为 4%。

有一点特殊情况要考虑：最近本地政府颁发一项政策，要求当地企业招收新员工时，要优先照顾妇女和下岗职工。公司一直未曾有意地排斥妇女或下岗职工，只要他们来申请，就会按照同一种标准进行选拔，并无歧视，但也未特殊照顾。如今的事实却是，只有一位女销售员，中、基层管理干部除两人是妇女外，其余也都是男性，工程师里只有三个是妇女，蓝领工人中约有 11%是妇女或下岗职工，而且都集中在最低层的劳动岗位上。

白士镝还有 7 天就得交出计划，其中得包括各类干部和员工的人数，要从外界招收的各类人员的人数以及如何贯彻政府关于照顾妇女与下岗人员政策的计划。

【训练任务】

1. 请对绿色化工公司目前的人力资源情况进行盘点，统计出公司的生产与维修工人、基层白领职员、基层管理干部、中层管理干部、高层管理干部、工程技术人员、销售人员的人数各是多少。

2. 绿色化工公司来年各职位分别需要多少员工？请选用合适的方法进行公司的人力资源需求预测。

3. 绿色化工公司哪些职位可以通过内部晋升获取所需人才？哪些职位需要从外界招聘人员？需要招多少？

【核心概念】

人力资源规划　人力资源需求预测　人力资源供给预测

1.1 人力资源规划概述

1.1.1 人力资源规划的内涵

人力资源规划的内涵有广义和狭义之分。广义的人力资源规划包含企业所有人力资源计划，是战略规划与战术计划的统一，即具体的实施计划的统一；狭义的人力资源规划是指为实施企业的发展战略，完成企业的既定目标，根据外部环境和内部条件的变化，运用科学的方法预测企业的需求和供给，并制定相应的政策和措施，从而使企业实现人力资源供求平衡，实现人力资源合理配置，有效激励员工的过程。

人力资源规划是为了确保企业实现下列目标：

（1）获得和保持一定数量且具备特定技能、知识结构和层次合理的人员；

（2）能够预测企业组织中潜在人员的过剩或人力不足；

（3）提高企业人力资源质量，增强企业适应未知环境的能力；

（4）减少企业对外部招聘的依赖性。

1.1.2. 人力资源规划的类型

企业的人力资源规划可以划分为不同的类型。

1.按照规划的期限，企业的人力资源规划分为以下三种：三年以上的长期规划、一年以下的短期规划和介于两者之间的中期规划。

2.按照规划的范围，可以分为企业整体人力资源规划、部门人力资源规划、项目人力资源规划。

3.按照规划的性质，可以分为战略性人力资源规划和战术性人力资源规划，前者是总体性和概略性的规划，后者一般是前者的具体方案和详细计划。

1.1.3 人力资源规划的制定

人力资源战略规划的具体步骤分为七步进行。

1．明确企业战略目标及环境

明确组织的战略目标及所处的环境是人力资源规划的前提。不同的产品组合、生产技术、生产规模、资金情况、经营区域等对企业的人员构成会提出不同的要求；而宏观环境与发展趋势，本行业的发展态势和前景，劳动力市场的结构、择业心理、相关政策法规等环境因素则构成人力资源供给的多种制约因素。

2．现有人力资源盘点

弄清企业现有人力资源的状况，是制订人力资源规划的基础工作。人力资源主管要对本企业各类人员数量、质量、结构、利用及潜力状况、流动比率进行统计。这一部分工作需要结合人力资源管理信息系统和岗位分析的有关信息来进行。如果企业尚未建立人力资源管理信息系统，应尽量输入与员工个人和工作情况的资料，以备管理分析适用。

3．人力资源需求预测

这一步工作与人力资源盘点可同时进行，人力资源需求预测主要是根据企业的发展战略规划和本企业的内外部条件选择预测技术，然后对人员需求的结构和数量、质量进行预测。

4．人力资源供给预测

人力资源供给预测包括两个内容：一是内部供给预测，即根据现有人力资源及其未来变动情况，确定未来所能提供的人员数量和质量；另一种是对外部人力资源供给进行预测，确定未来可能的各类人员供给状况。

5．制定人力资源具体规划

这个阶段的工作是根据上一阶段所确定的人力资源净需求的情况，制订一系列有针对性的、具体的人力资源规划方案，包括人员招聘计划、人员流动调配计划、管理体制调整计划、员工素质提高计划、薪酬调整计划、员工退休解聘计划等。通过制订这些计划或方案并有效实施，保证组织未来的人力资源状况能够符合组织的战略发展需要。

6．执行人力资源规划和实施监控

人力资源规划应包括预算、目标和标准设置，它同时也应承担执行和控制的责任，并建立一整套报告程序来保证对规划的监控。报告内容包括全公司的雇佣总数量（确认那些在岗的和正在上岗前期的）和为达到招聘目标而招聘的人员数量，同时应报告与预算相比雇佣费用情况如何，损耗量和雇佣量的比率变化趋势如何。

7．评估人力资源规划

虽然人员需求的结果只有过了预测期限才能得到最终检验，但为了给企业人力资源规划提供正确决策的可靠依据，有必要事先对预测结果进行初步评估，由专家、用户及有关部门主管人员组成评估组来完成评估工作。

1.2 人力资源规划的技术方法

1.2.1 人力资源规划的需求预测技术

人力资源需求预测是根据企业发展，对将来某个时期内企业所需员工的数量和质量进行预测，进而确定人员补充的计划方案以及实施教育培训方案。

人力资源需求预测是公司编制人力资源规划的核心和前提条件。预测的基础是公司发展规划和公司年度预算。对人力资源需求预测要持动态的观点，考虑到预测期内劳动生产率的提高、工作方法的改进及机械化、自动化水平的提高等变化因素。

1．经理人员判断法

经理人员法是一种主观预测方法，主要根据有关管理人员的经验，结合本组织的特点，对组织的员工需求加以预测。经理人员判断法可采用“自上而下”和“自下而上”两种方式。

“自上而下”是由组织的高层管理者先拟定组织的总体用人目标和计划，然后逐级下达到各具体职能部门，开展讨论和进行修改，再将有关意见汇总后反馈回高层管理者，由高层管理者据此对总的预测和计划做出修正后，公布正式的目标和政策。

“自下而上”是由组织中的部门根据本部门的需要预测将来某时期内对各种人员的需求量，然后由人力资源部进行横向和纵向的汇总，最后根据企业经营战略形成总体预测方案。

此法适用于短期预测和组织的生产比较稳定的情况。

2．描述法

描述法是组织的人力资源部门对组织未来的目标和相关因素进行假定性描述、分析，预测出人员需求量。此种方法应作出多种备选方案，以便适应于组织内部环境或相关因素的变化。描述法通常用于环境变化或企业变革时的需求分析。

3．德尔菲法（专家评估法）（见知识链接）

4．工作负荷预测法

工作负荷预测法是根据岗位分析的结果，运用科学的方法，计算出每种工作所需的标准时间，再估计在计划期内每项工作的工作量，推算出所需要的人数，然后根据实际每人每年的工作时数推算所需人力。以下是用工作负荷法预测人力资源需求量大计算公式：

$N=W/q(1+R)$

其中，N 代表人力资源需求总量；W 代表组织计划内工作总量；q 代表组织定额标准（每年每人的工作量），R 代表计划期劳动生产率变动系数，并且：

R=R1+R2-R3

其中，R1 表示组织技术进步引起的劳动生产率提高系数，R2 表示经验积累导致的生产率提高系数，R3 表示由劳动者及其他因素引起的生产率降低系数。

例题

1. 一间工厂现年报销售额为 6000 万元，预计 5 年后为 8000 万元，即增长 2000 万元。预计生产效率每年提高 1%，即 5 年共提高 5%。按经验推算，6000 万元的销售额用 60 名销售人员，即每 100 万元用 1 人。试预测 5 年后该企业销售人员的数量。

解：由公式可得

5 年后该企业销售人员的数量=（当期业务量+计划期内业务增量）/当期人均劳动生产率（1+人均生产率增量）=（6000+2000）/100(1+5%)=76.19≈77（人）

2. 某工厂新设一车间，其中有四类工作。新设车间的工作量估计见表 2-2 所示。其中四类工作分别所需的标准任务时间为 0.5，2.0，1.5，1.0 小时/件。请预测未来 3 年操作所需的最低人数。

表 2-2 某新设车间的工作量估计

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

解：第一步：根据现有资料得知这四类工作分别所需的标准任务时间为 0.5，2.0，1.5，1.0 小时/件。折算为所需工作时数，见表 2-3 所示。

表 2-3 某新设车间的工作时数估计

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

第二步，计算每人每年可工作时数。

8×250×0.9=1800（小时）

其中 8 代表每人每天工作 8 小时，250 是 365 天减去 104 天双休日，再减去 11 天法定假日，并假定出勤率为 90%的基础计算出的每人每年工作天数。

第三步：根据实际的每人每年可工作时数，折算所需人力。

247500/1800≈138（人）

263000/1800≈147（人）

30700/1800≈171（人）

因此，计算可得知未来三年该车间所需的人员数分别为：138，147 和 171 人。

5．比率分析法

比率分析法是以组织中的关键因素（销售额，关键技能员工）和所需人力资源数量的比率为依据，预测出组织人力资源的需求量；或者通过组织中的关键人员数量预测其他人员如秘书、财务人员和人力资源管理人员的需求量。

例题

1．对于一所学校来说，目前老师和教辅人员之间的比例为 10：1，学校准备在今后 3 年内使教师数量达到 500 人，那么教辅人员需要扩充多少人？

解：500/10=50（人）

计算可知今后三年内教辅人员需要扩充 50 人。

2．根据某钢厂的经验，每增加教辅人员需要扩充 1000 吨的炼钢量，需增加 15 人，其中管理人员、生产人员、服务人员的比例是 1：4：2，预计一年后炼钢量将增加 10000 吨，问需增加多少管理人员、生产人员、服务人员？

解：15×（10000/1000）=150（人）

1+4+2=7

150*1/7≈20（人）；150*4/7≈85（人）；150-20-85=45（人）

计算可知一年后需增加管理人员 20 人，生产人员 85 人，服务人员 45 人。

6．回归分析法

回归分析法是通过建立人力资源需求量与其影响因素间的函数关系，从影响因素的变化推知人力资源需求变量的一种预测技术。

$$Y=a_0+a_1X_1+a_2X_2+\cdots\cdots+a_nX_n$$

实际工作中往往是多个因素共同决定企业人力资源需求量，且这些因素与人力资源需求量呈线性关系，所以多元回归分析在预测企业人力资源需求量方面应用广泛。

1．2.2. 人力资源规划的供给预测技术

人力资源供给预测是为了满足企业对员工的需求，而对将来某个时期内，公司从其内部和外部所能得到的员工的数量和质量进行预测。

1．人力资源供给预测内容

（1）分析公司目前的员工状况，如公司员工的部门分布、技术知识水平、工种、年龄构成等，了解公司员工的现状；

（2）分析目前公司员工流动的情况及其原因，预测将来员工流动的态势，以便采取相应的措施避免不必要的流动，或及时给予替补；

（3）掌握公司员工提拔和内部调动的情况，保证工作和职务的连续性；

（4）分析工作条件（如作息时间、轮班制度等）的改变和出勤率的变动对员工供给的影响；

（5）掌握公司员工的供给来源和渠道。员工可以来源于公司内部（如富余员工的安排，员工潜力的发展等），也可来自于公司外部。

对公司员工供给进行预测，还必须把握影响员工供给的主要因素，从而了解公司员工供给的基本情况。

2．人力资源供给预测技术

（1）替换单法

替换单法是预测企业内部管理人员供给的一种简单有效的方法。该方法是根据组织人力资源的现状分布以及员工潜力评估的情况，对组织实现人力资源的供给和接替。替换单法最

早应用于人力资源供给预测，后来也应用于需求预测。

应用此方法时首先要确定接续的职位，接着确定可能接替的人选，并对这些人选进行评估，判断其能否达到提升要求，再根据评估结果，对接替的人选进行必要的培养。如图 2-1 所示，甲的接替者有 3 位，但只有乙现在具备了继任的资格和能力，丙还需要再培养，而丁连现在的职位都不能胜任。

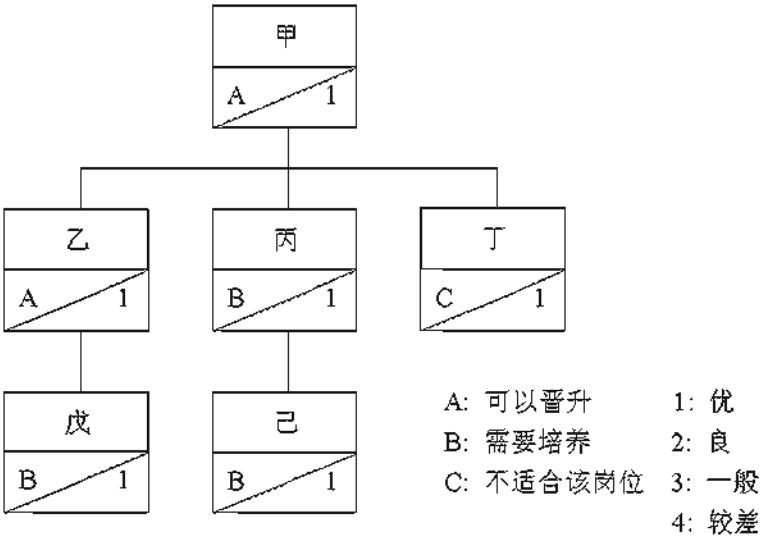


图 2-1　人员接替单

当企业出现空缺，需要提升内部员工时，由多张人员替换单就可以推出人员替换模型，如图 2-2 所示。从图中可以看出，职位系列 A 中出现了 3 个空缺，从企业内部可以提供 2 名合格的继任者，一名是从 A2 级晋升上去的，另一名是从 B1 级跨职位晋升上去的，同时，这两个级别的空缺再由下级晋升或平调弥补，最后将空缺转化为比较基层的职位如 C2 级的职位，再进行外部招聘以填补职位空缺。

此法侧重内部员工的晋升，可以起到鼓舞员工士气，激励员工的目的，同时降低了招聘成本，因为基层员工比较容易招到。

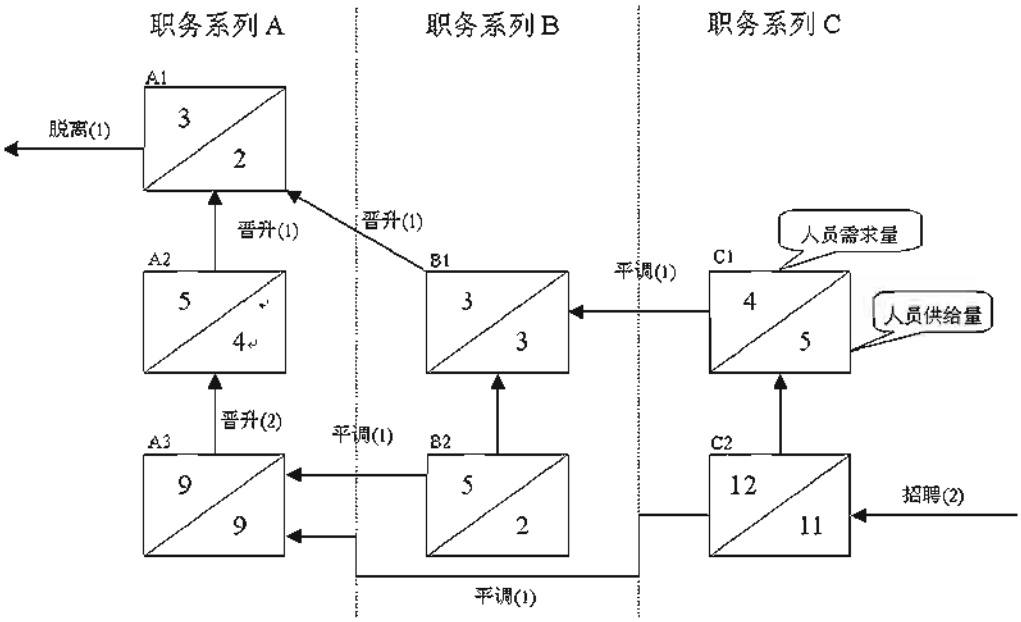


图 2-2　人员接替模型

（2）马尔可夫法

马尔可夫法是一种运用统计学原理预测组织内部人力资源供给的方法。其基本思路是通过收集历史数据，找出过去人事变动的规律，从而推测未来人事变动的趋势。马尔可夫模型实际上是一种转换概率矩阵，描述了组织中员工流动的整体趋势，可以作为预测内部人力资源供给的基础。其一般步骤如下：

① 根据组织的历史资料，计算出人员流动的平均概率；

② 根据计算出的概率，建立一个人员变动矩阵表；

③ 根据期末的种类人数和所建立的变动矩阵表，预测下一期组织可供给的人数。

需要注意的是，马尔可夫模型的假设前提是：组织过去和未来员工的流动情况大致相同。也就是说，马尔可夫模型只适用于组织过去人员变动情况与未来人员变动情况相似的情况，如果差异较大，则不适用；另外，由于此模型是基于历史数据，因此其准确性和可行性还有待进一步研究，在使用时要特别注意其他因素的干扰。

例题

某公司的人员变动矩阵如表 2-4 所示。该矩阵中的每一个元素表示从一个时期到另一个时期在两个职务或岗位之间调动的员工数量的历史平均百分比。根据表 2-5 所给定初期人员数量，可以预测出公司内部的人力资源供给量。

表 2-4 某公司不同层次管理人员变动矩阵

人员层次	高层领导	中层领导	业务主管	技术人员	离职
高层领导	0.7				0.3
中层领导	0.1	0.7			0.2
业务主管		0.2	0.6	0.1	0.1
技术人员			0.2	0.6	0.2

表 2-5 某公司内部人力资源供给量

人员层次	初期人员数量	高层领导	中层领导	业务主管	技术人员	离职
高层领导	10	7				3
中层领导	30	3	21			6
业务主管	50		10	30	5	5
技术人员	80			16	48	16
内部人力资源供给量		10	31	46	53	

【知识链接】

德尔菲法（专家评估法）

德尔菲法是指听取专家对未来发展的分析意见和应采取的措施，并通过多次反复以达到重大问题上的较为一致的看法。通过经过四轮咨询，专家们的意见可以达成一致，而且专家的人数以 10~15 人为宜。

德尔菲法分为“背对背”和“面对面”两种方式。背对背方式可以避免某一权威专家对其他专家的影响，使每位专家独立发表看法；面对面方式可以使专家之间相互启发，参见图 2-3。

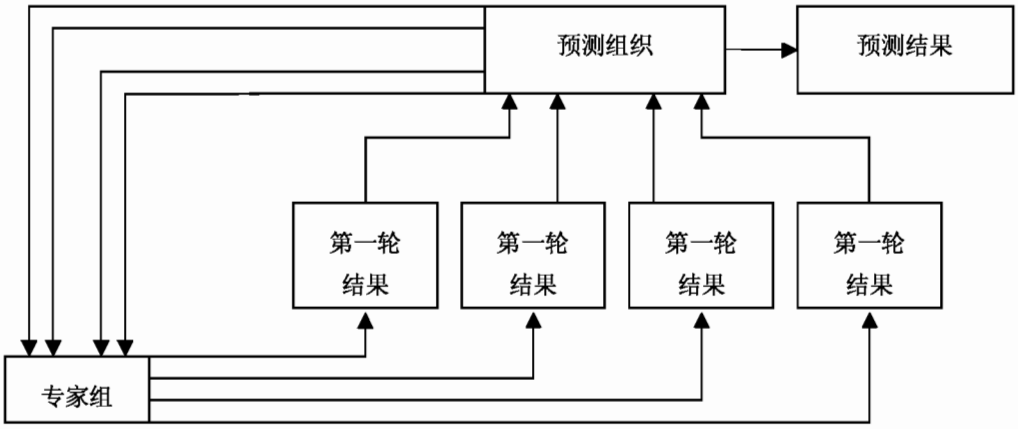


图 2-3　德尔菲法

2008 年度人力资源管理计划

本计划实施自 2008 年 1 月 1 日始至 2008 年 12 月 31 日止。

根据公司 2008 年发展计划和经营目标，经总经理授权，人力资源部协同各部门研讨制定了公司 2008 年度人力资源计划，重点是职位设置与人员配置调整、人员招聘、人事政策调整。

（一）职务设置与人员配置计划

2008 年，公司将划分为 9 个部门，其中行政副总负责行政部和人力资源部，财务总监负责财务部，营销总监负责销售一部、销售二部和产品部，技术总监负责开发一部和开发二部。具体职务设置与人员配置如下:

1、决策层（5 人）

总经理 1 名、行政副总 1 名、财务总监 1 名、营销总监 1 名、技术总监 1 名

2、行政部（8 人）:

行政部经理 1 名、行政助理 2 名、行政文员 2 名、司机 2 名、接线员 1 名

3、财务部（4 人）:

财务部经理 1 名、会计 1 名、出纳 1 名、财务文员 1 名

4、人力资源部（4 人）

人力资源部经理 1 名、薪酬专员 1 名、招聘专员 1 名、培训专员 1 名

5、销售一部（19 人）

销售一部经理 1 名、销售组长 3 名、销售代表 12 名、销售助理 3 名

6、销售二部（13 人）

销售二部经理 1 名、销售组长 2 名、销售代表 4 名、销售助理 2 名

7、开发一部（19 人）

开发一部经理 1 名、开发组长 3 名、开发工程师 12 名、技术助理 3 名

8、开发二部（19 人）

开发二部经理 1 名、开发组长 3 名、开发工程师 12 名、技术助理 3 名

9、产品部（5 人）

产品部经理 1 名、营销策划 1 名、公共关系 2 名、产品助理 1 名

（二）人员招聘计划

1、招聘需求

根据 2008 年职务设置与人员配置计划，公司人员数量应为 96 人，到目前为止公司只有 83 人，还需要 13 人，具体职务和数量如下：

开发组长 2 名、开发工程师 7 名、销售代表 4 名

2、招聘方式

开发组长：社会招聘和学校招聘

开发工程师：学校招聘

销售代表：社会招聘

3、招聘策略

学校招聘主要通过参加应届毕业生洽谈会、在学校举办招聘讲座、发布招聘张贴、网上招聘等四种形式；

社会招聘主要通过参加人才交流会、刊登招聘广告、网上招聘等三种形式。

4、招聘人事政策

5、风险预测

（1）由于今年本市应届毕业生就业政策有所变动，可能会增加本科生招聘难度，但由于公司待遇较高并且属于高新技术企业，可以基本回避该风险。另外，由于优秀的本科生考研的比例很大，所以在招聘时，应该留有后选人员。

（2）由于计算机主业研究生愿意留在本市的较少，所以研究生招聘将非常困难。如果研究生招聘比较困难，应重点通过社会招聘来填补“开发组长”空缺。

（三）选择方式调整计划

2007 年开发人员选择实行面试和笔试相结合的考查办法，取得了较理想的结果。在 2008 年首先要完善非开发人员的选择程序，并且加强非智力因素的考查，另外在招聘集中期，可以采用“合议制面试”，即总经理、主管副总、部门经理共同参与面试，以提高面试效率。

（四）绩效考评政策调整计划

2007 年已经开始对公司员工进行了绩效考评，每位员工都有了考评记录。另外，在 2007 年对开发部进行了标准化的定量考评。

在今年，绩效考评政策将做以下调整：

（1）建立考评沟通制度，由直接上级在每月考评结束时进行考评沟通；

（2）建立总经理季度书面评语制度，让员工及时了解公司对他的评价，并感受到公司对员工的关心；

（3）在开发部试行"标准量度平均分布考核方法"，使开发人员更加明确自己在开发团队中的位置；

（4）加强考评培训，减少考评误差，提高考评的可靠性和有效性。

（五）培训政策调整计划

公司培训分为岗前培训、管理培训、岗位培训三部分。

岗前培训在 2005 年已经开始进行，管理培训和技能培训从 06 年开始由人力资源部负责。

在今年，培训政策将做以下调整：

（1）加强岗前培训

（2）管理培训与公司专职管理人员合作开展，不聘请外面的专业培训人员。该培训分成管理层和员工两个部分，重点对公司现有的管理模式、管理思路进行培训。

（3）技术培训根据相关人员申请进行。采取公司内训和聘请培训教师两种分式进行。

（六）人力资源预算

1、招聘费用预算

（1）招聘讲座费用：计划本科生和研究生各四个学校，共 8 次。每次费用 300 元，预算 2400 元；

（2）交流会费用：参加交流会 4 次，每次平均 400 元，共计 1600 元；
（3）宣传材料费：2000 元
（4）报纸广告费：6000 元
2、培训费用
2007 年实际培训费用 35000 元，按 20%递增，预计今年培训费用约为 42000 元。
3、社会保障金
2007 年社会保障金共交纳 xxxxx 元，按 20%递增，预计今年社保金总额为 xxxxx 元。

人力资源部

【网上练习】

上网收集一份公司人力资源年度总体规划样本。

【思考与讨论】

1. 人力资源规划的内容有哪些？
2. 在制定企业人力资源规划时，人力资源经理应当与什么人一起完成？为什么？
3. 什么是人力资源供需预测？人力资源供需预测的方法有哪些？

任务 2　编制人力资源预算

【训练情景】

根据绿色化工公司的招聘计划，公司需要招聘 158 名工人，14 名销售人员，2 名工程技术人员和 2 名。人力资源部决定通过报纸招聘、网络招聘、人才市场招聘、校园招聘等途径去选拔人才。公司非常重视这次招聘，拿出了 10 万元来作为这次招聘的经费。

【训练任务】

请你为该公司人力资源部写一份人力资源招聘各项开支预算。

【核心概念】

人工成本　人力资源管理费用　人力资源预算

2.1 人力资源费用的构成

企业人力资源费用包括人工成本和人力资源管理费用。前者是指支付给员工的费用，如工资、福利、保险等；后者是指人力资源管理部门开展人力资源管理活动的经费，如招聘费用、培训费用等。

2.1.1 人工成本

人工成本是指企业在一个生产经营周期（一般为一年）内，支付给员工的全部费用，主要包括以下三方面内容：

1．工资项目

工资项目即根据劳动合同以及国家相关规定，定期直接支付给本企业全体员工的劳动报酬总额，主要由计时工资、基础工资、职务工资、计件工资、奖金、津贴和补贴（包括午餐费、上下班交通补贴），以及加班工资等部分组成。

2．保险福利项目

保险福利项目即根据劳动合同以及国家相关规定，定期支付给本企业全体员工，或定期替员工缴纳的保险、福利费用，如基本养老保险费和补充养老保险费、医疗保险费、失业保险费、工伤保险费、生育保险费、员工福利费、员工教育经费、员工住房基金，以及其他费用，如根据国家《工会法》规定应提取的工会基金等。这部分人力资源人工成本与工资项目存在一定的比例依存关系，各个项目的提取比例与企业所在地区的经济发展水平、劳动力的结构状况，政府现行的法律法规和政策等有着直接的联系。

3．其他项目

这些费用项目是在企业人力资源人工成本中，除上述两项基本费用之外的其他一些费用预算，如“其他社会费用”、“非奖励基金的奖金”“其他退休费用”等，是在发生之后才有的费用项目。

2.1.2　人力资源管理费用

人力资源管理费用是指企业在一个生产经营周期（一般为一年）内，人力资源部门的全部管理活动的费用支出，它是计划期内人力资源管理活动得以正常运行的资金保证，主要包括以下三方面内容：

1．招聘费用

（1）招聘前：调研费、广告费、招聘会经费、高校奖学金等；

（2）招聘中：选拔测试方案制订与实施的经费、获取测试工具的经费等；

（3）招聘后：通知录取结果的经费、分析招聘结果的经费、签订劳动合同的经费等。

2．培训费用

（1）培训前：制定培训方案的经费；

（2）培训中：教材费、教员劳务费、培训费（差旅费）等；

（3）培训后：评价培训结果的经费等。

3．劳动争议处理费用

该费用即处理劳动争议的过程中发生的费用，如法律咨询费。

2.2　人力资源费用预算的原则

1．合法合理原则

为了保证人力资源费用预算的正确性和准确性，人力资源管理人员应当关注国家相关部门发布的各种相关政策和法律法规信息，如地区与行业的工资指导线，消费者物价指数，最低工资标准等涉及员工权益资金、社会保险等方面规定标准的变化情况，以及本企业对下一年度工资调整的指导思想和要求等。凡涉及各自主管项目的子项目比例变化的要准确地反映到预算中。

2．客观准确原则

各种项目的预算要客观合理，防止人为加大加宽，以至于出现有预算没使用的情况。

3．整体兼顾原则

从企业整体出发，密切注意不同预算项目之间的内在联系，防止顾此失彼，造成整体预算失衡。

4．严肃认真原则

在进行费用预算时，要秉持严肃认真、实事求是的工作作风，缜密地进行分析测算，不可主观臆测。

2.3 人工成本预算编制的程序和方法

2.3.1 工资项目预算的前期工作

1．分析当地政府相关部门本年度发布的最低工资标准，如有新的变化将影响到企业工资标准水平，需要对工资预算进行必要的调整。

2．分析当年同比的消费者物价指数，是否大于或等于最低工资标准的调整幅度，因为最低工资标准是根据消费者物价指数进行调整的。

3．掌握并理解企业高层领导对下一年度工资调整的意向。因为政府虽然对计划期内的工资指导线即基准线、预警线和下线提出了建议，但采取何种工资调整策略，完全取决于企业高层领导者的决策。

4．考察和对比上一年度工资各子项目的预算和结算情况，分析上一年度工资费用的发展趋势，以及公司的生产经营状况。

5．考察和对比本年度工资各子项目的预算和以发生费用结算情况，分析本年度工资费用的发展趋势，以及公司的生产经营状况。

2.3.2 工资预算的步骤

1．单纯从工资费用预算、结算结果的发展趋势进行预测。

（1）分析上一年度和本年度的工资费用预算、结算情况，分析二者之间的规律。如本年度预算（结算结果）是否比上一年度上升（下降）？上升（下降）幅度有多大？

（2）根据上述规律，预测下一年度工资费用的变化趋势，从而提出下一年度的预算方案一。

2．从公司的生产经营发展趋势进行预测。

（1）根据上一年度和本年度工资费用的发展趋势和公司的生产经营状况，预测下一年度工资费用的发展趋势和公司的生产经营状况。如某类人员因供不应求（供过于求），其工资有上涨（下降）趋势；某类产品产量需求有扩大（减少）趋势；某类技术创新带来了生产技术的集约化等。

（2）根据工资费用的发展趋势和公司的生产经营状况，预测下一年度的工资费用的变化趋势。如，若某类人员因供不应求（供过于求），其工资有上涨（下降）趋势，则应相应加大（减少）这类人员工资费用的预算；若某类技术创新带来了生产的集约化，则相应岗位上的人员数量需求必将减少，人员的素质需求也可能改变，此时应根据实际情况调整预算。

（3）在上述分析的基础上，按照工资总额的项目逐一进行测算、汇总，提出预算方案二。

3．结合最低工资标准、消费者物价指数和工资指导线，以及企业高层领导对下一年度工资调整的意向，对比分析并调整预算方案一、二，形成最终工资费用预算方案，并写出研究报告和工资年度预算表，提出工资调整的正确建议。

（1）对比最低工资标准和消费者物价指数，取增长幅度较高的指数作为调整工资的标准，以此保证公司合法经营，又不降低员工生活水平。

（2）分析当地政府相关部门发布的工资指导线，作为编制费用预算参考指标之一。

（3）根据企业高层领导对下一年度工资调整的意向做最后的费用预算。

总之，人力资源管理人员应根据自己的分析判断，针对上述三类指标，通过对比分析，对工资调整提出合理的建议。例如，当企业对下一年度工资调整的意向小于最低工资标准调整幅度与消费者物价指数二者增长幅度的最高比例时，应建议企业适当提高调整幅度，以求

正确地解决现存问题，切实保证企业合法经营。

4．工资费用预算流程图（如图 2-4 所示）。

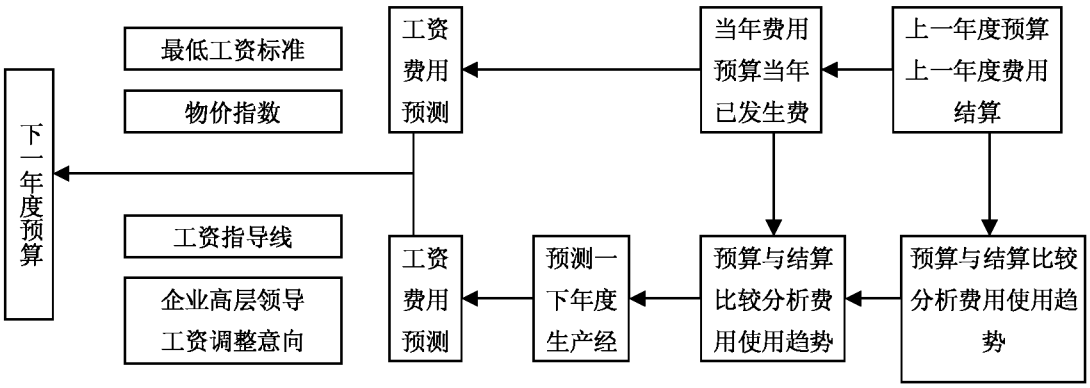


图 2-4　工资费用流程图

2.3.3 社会保险费与其他项目的预算

这类费用主要受国家、地区相关规定的影响，具有较强连续性，相对易于预测。

首先，要分析检查和对照国家相关规定，考察对涉及员工权益的项目有无增加或减少，标准有无提高或降低。

其次，掌握本地区相关部门公布的各种相关员工上年度工资水平的数据资料，如上年度员工平均工资水平等。

最后，要获得企业中上一年度工资及社会保险等方面的相关统计数据和资料。因为本类项目的提取比例一般是按照本地区上年度员工月平均工资测算的。

2.4　编制人力资源管理费用的预算

人力资源部门在日常业务工作中必须有一定的费用保障，这些费用是人力资源部门自身活动和建设的需要。

2.4.1 人力资源管理费用项目统计表

人力资源管理费用项目统计是指认真分析人力资源管理各方面的活动及其过程，确定各个人力资源管理活动所需的费用项目，对这些费用按公司财务科目分类，分别统计核实，纳入相关会计科目。以某个公司人事部门为例，其职责范围内的活动以及所需费用项目，见表 2-6 所示。

表 2-6　　某公司人力资源管理费用项目统计表

活动项目	费用项目
1.招聘	广告费、招聘会经费、高校奖学金
2.工资水平市场调查	调研费
3.人员测评	测评费
4.培训	教材费、教员劳务费、培训费（差旅费）
5.公务出国	护照费用、签证费
6.调研	专题研究会议费用、协会会员费用
7.劳动合同	鉴证费

8.辞退	补偿费
9.残疾人安置	残疾人就业保障金
10.劳动纠纷	法律咨询费
11.办公业务	办公用品费及设备投资

2.4.2 进行各个费用项目的预算

费用预算与执行的原则是“分头预算，总体控制，个案执行”，公司根据上年度预算与结算比较情况给一个控制额度。预算费用大部分由人力资源部门掌握，项目之间根据余缺，在经过批准程序后可以调剂使用。对有些项目如培训费用，按使用部门划入该成本中心进行控制，避免部门之间相互挤占而完不成各自的培训需求。

【知识链接】

人力资源预算表

编制单位：

项目		年度计划		
			上半年实际发生	下半年实际发生
1	**一、工资**			
	1、固定工资			
	基本工资			
	岗位工资			
	其它（工龄工资）			
	二、变动工资			
	加班工资			
	业务提成			
	各种奖励金			
	其它			
3	**三、津贴**			
	伙食补贴			
	交通补贴			
	房屋补贴			
	补贴			
4	**四、福利保险**			
	社会保险			
	公积金			
	商业保险			
	购车基金			
	购房基金			
	工会费			

	其它			
5	五、经济补偿金			
	正常补偿金			
	其它补偿金			
6	六、培训费			
7	七、用工管理			
	1、招聘费			
	2、人才引进费			
	3、管理费			
8	八、员工活动费			
9	九、员工慰问费			
10	十、其他			
	人力资源成本小计			
	全年平均职工人数			
	人均人力资源成本水平			

深圳市 2008 年度最低工资标准

深圳市 2008 年度全日制用工最低工资标准和非全日制用工小时最低工资标准如下:

（1）全日制用工最低工资标准: 特区内为 1000 元/月，较上年度增长 17.6%; 特区外为 900 元/月，较上年度增长 20.0%。

（2）非全日制用工小时最低工资标准: 特区内为 8.8 元/小时; 特区外为 8.0 元/小时。

以上最低工资标准从 2008 年 7 月 1 日开始执行。

（以上内容摘自深圳市调整 2008 年度最低工资标准新闻发布会）

【网上练习】

上网搜寻中国民营、国营、外资企业人力资源管理费用，进行对比，并分析其原因。

【思考与讨论】

1. 简述人力资源管理费用预算的程序与方法。
2. 最低工资指导线是根据什么确定的？

项目二　编制组织结构图

【知识目标】

☞ 掌握常见的几种组织结构类型;
☞ 了解确定部门划分的方法;
☞ 了解定编定员的方法。

【技能目标】

☞ 能根据组织的职能设计组织结构。

任务 1　编制组织结构图

【训练情景】

随着新产品的投放市场，绿色化工公司的生产规模在扩大，销售额在增加，公司的人数也迅速增多。公司的发展带来了新的问题，例如生产部门要兼顾新老产品的生产压力很大，销售人员不愿意花力气去推广新产品等。公司感到，有必要对企业的组织结构和管理模式进行调整，使其适应新发展形势的要求。为此，人力资源部根据公司的发展战略，对原来的组织结构进行了调整，将其从原来的直线职能制转化为事业部制，开始实行分权化管理。

【训练任务】

1. 请画出绿色化工公司原来的组织结构图。
2. 请根据案例信息，为该公司设计一套新的组织结构，并画出相应的组织结构图。

【核心概念】

管理幅度　管理层次　组织结构图

1.1 组织结构设计

1.1.1 组织结构设计的定义和原则

1. 组织结构设计的定义

企业的组织结构设计是这样一项工作：在企业的组织中，对构成企业组织的各要素进行排列、组合，明确管理层次，分清各部门、各岗位之间的职责和相互协作关系，并使其在实现战略目标过程中，获得最佳的工作业绩。

2. 组织结构设计的原则

（1）目标一致目标
（2）精干高效原则
（3）分工与协作原则

（4）集权与分权相结合

（5）稳定性和适应性相结合原则

1.1.2 组织结构设计的一般步骤

1．确定企业的主导业务流程

在进行企业的组织结构设计之前，首先应确定企业的主导业务流程。如果企业的组织结构重组或调整，也要先梳理原有的主导业务流程。主导业务流程描绘了本企业的内部价值链关系，即主导业务流程应该是一个增值流程，如果不是增值流程就说明企业盈利模式存在问题。因此，又可以说确定企业主导业务流程的过程实质上是检查企业盈利模式是否合理的过程。这一项工作对于企业，特别是高新技术企业，大有裨益。

2．确定企业的管理层次和管理幅度

在确定了企业的主导业务流程后，要确定企业的管理层次与管理幅度。通常情况下，大、中、小型企业 3 个层次就足以满足需求了，即高层、中层（下属企业的高层）、基层（下属企业的中层）、下属企业的一般职员或操作工人。

所谓有效管理幅度是指组织中上级主管人员能够直接有效地指挥和领导下属的数量。从现代企业组织管理的角度来看，管理层次与管理幅度，二者本身就存在着相互制约的关系。其中重要的还是管理幅度的控制。因为上一级管理人员的知识、体力和精力都有一定限制，下一级管理人员的自身素质、专业技能等也有一定局限，所以不提倡一味强调减少管理层次与盲目增大管理幅度。管理层次过少和管理幅度过大都会造成企业内部的管理松弛。通常情况下，一般企业管理层次为 3 层，管理幅度为 6~9 人比较合适。

3．依照主导业务流程划分企业的各种职能管理部门

严格意义上讲，企业的各种职能管理部门应该依照主导业务流程划分。例如，通常的工业制造企业，主导业务流程应该是产品研发——产品设计——原材料采购——产品制造——仓储保管——销售——售后服务这样一个过程。业务或经营部门应该包括产品研发部、产品设计部、原材料采购部、产品制造部、仓储报关部、销售部和售后服务部等。当然这些部门可以视工作量的大小合并或分拆。

4．企业辅助职能部门的设计

通常把游离于企业价值链和主导业务流程之外的业务工作部门，如财务管理、人力资源管理、后勤保障管理、安全管理、办公实物管理等部门称为“辅助职能部门”。这些部门也可视工作量的大小合并或拆分。例如，有的企业行政部包括办公实物管理、后勤保障管理、人力资源管理、安全管理等，也有的由于企业规模较大，分别设立机构部门完成这几项工作。另外，财务部通常单独设立进行财务管理，不与其他部门合并在一起。

5．从管理流程上确定各部门之间的协作关系

在企业的部门设置工作完成之后，还要预先从管理流程上确定各部门之间的协作关系，在主导业务流程上的部门之间的关系，毫无疑问要遵照主导业务流程所确定的上、下游关系。但是主要职能部门和辅助职能部门之间的协作关系在组织结构设计时，就要事先考虑周全，避免在企业运营重出现各种各样的问题。例如，在处理企业决策、资金使用和固定资产购置等重大问题时，各部门应该是一种怎样的协作关系要考虑周全。

解决这个问题的最好方法，是除了主导业务流程之外，再做出一些子流程，如企业的决策流程，资金使用和预算管理流程，固定资产管理流程等。通过对这些子流程的编制和分析，确定各部门之间的协作关系。

6．制定企业“组织手册”

一个管理规范的企业应该在组织结构设计工作完成后，编制本企业的组织手册，下发给企业的各部门及高、中层管理人员。组织手册至少要包括下列内容：

（1）企业的组织结构图；

（2）企业各部门和各下属单位的职能分解表；

（3）企业各部门和各下属单位的职位设置表；

（4）企业的主导业务流程图；

（5）重要的组织管理原则。

7．验证组织结构设计的正确性

组织结构设计是否合理，要以操作的顺畅性和客户满意度来验证。通常在组织结构设计的半年或一年后，要在企业的内部和外部分别征求对企业组织结构的意见。在企业内部，主要是检查操作的顺畅性，可以通过高、中、基层干部的满意度来评价；在企业的外部，主要是检查客户的满意度，可以通过对客户的访问或电话征询客户来获得。

如果内、外部满意度在70%以上，就可以不作大的调整，只对内、外部反映较大的问题作适当的调整。如果内、外部满意度在70%以下，则企业的领导就应根据内、外部的反映，重新考虑企业的主导业务流程是否有问题、组织结构是否要做大的调整。

1.1.3 现代企业组织结构的类型

1．直线制

直线制又称军队式结构，是一种最简单的集权式组织结构形式。其领导关系按垂直系统建立，不设专门的职能机构，自上而下形成垂直领导与被领导关系，如图 2-4 所示。

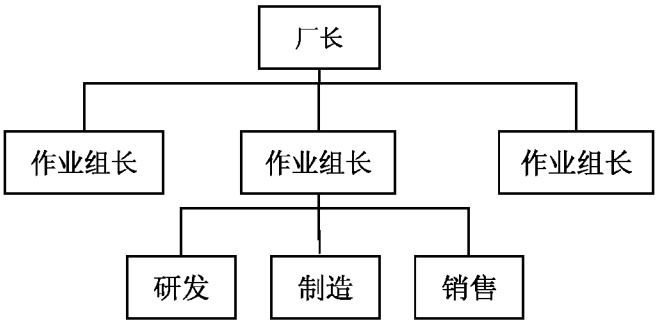


图 2-4　直线制组织结构图

直线制结构的优点是：结构简单，指挥系统清晰、统一；责权关系明确；横向联系少，内部协调容易；信息沟通迅速，解决问题及时，管理效率高。其缺点是：组织结构缺乏弹性；组织内部缺乏横向交流；缺乏专业化分工，不利于管理水平的提高；经营管理事务仅依赖于少数几个人，要求企业领导人必须是经营管理全才，但这是很难做到的，尤其是在企业规模扩大时，管理工作会超过个人能力所能承受的限度，不利于集中精力研究企业管理的重大问题。因此，直线制组织结构的适用范围是有限的，它只适用于那些规模较小或业务活动简单、稳定的企业。

2．职能制

职能制又称多线制，是指按照专业分工设置相应的职能管理部门，实行专业分工管理的组织结构形式。职能制组织结构在总经理下面设置职能部门，各部门在其业务分工范围内都有权向下级下达命令和指示，直接指挥下属单位，下属既服从直线领导的指挥，又服从上级各职能部门的指挥。其组织结构如图 2-5 所示。

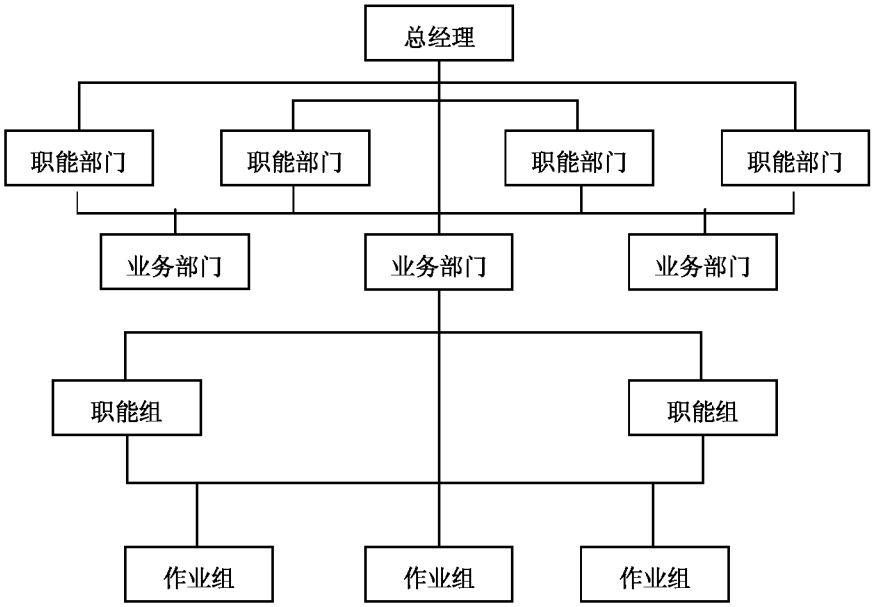


图 2-5　职能制组织结构图

职能制结构的优点是：提高了企业管理的专业化程度和专业化水平；由于每个职能部门只负责某一方面工作，可充分发挥专家的作用，对下级的工作提供详细的业务指导；由于吸收了专家参与管理，直线领导的工作负担得到了减轻，从而有更多的时间和精力考虑组织的重大战略问题；有利于提高各职能专家自身的业务水平；有利于各职能管理者的选拔、培训和考核的实施。

职能制结构的不足包括：多头领导，政出多门，不利于集中领导和统一指挥，造成管理混乱，令下属无所适从；直线人员和职能部门责权不清，彼此之间易产生意见分歧，互相争名夺利，争功诿过，难以协调，最终必然导致功过不明，赏罚不公，责、权、利不能很好地统一起来；机构复杂，增加管理费用，加重企业负担；由于过分强调按职能进行专业分工，各职能人员的知识面和经验较狭窄，不利于培养全面型的管理人才；这种组织形式决策慢，不够灵活，难以适应环境的变化。因此职能制结构只适用于计划经济体制下的企业，必须经过改造才能应用于市场经济下的企业。

3．直线职能制

直线职能制是一种以直线制结构为基础，在厂长（经理）领导下设置相应的职能部门，实行厂长（经理）统一指挥与职能部门参谋、指导相结合的组织结构形式，如图 2-6 所示。

直线职能制的主要特点是：厂长（经理）对业务和职能部门均实行垂直式领导，各级直线管理人员在职权范围内对直接下属有指挥和命令的权利，并对此承担全部责任；职能管理部门是厂长（经理）的参谋和助手，没有直接指挥权，其职能是向上级提供信息和建议，并对业务部门提供指挥和监督，因此，它与业务部门的关系只是一种指导关系，而非领导关系。

直接职能制是一种集权和分权相结合的组织结构形式，它在保留直线制统一指挥优点的基础上，引入管理工作专业化的做法，因此，既保证统一指挥，又发挥职能管理部门的参谋指导作用，弥补领导人员在专业管理知识和能力方面的不足，协助领导人员决策。

直线职能制是一种有助于提高管理效率的组织结构形式，在现代企业中适用范围比较广泛。但是随着企业规模的进一步扩大，职能部门也将会随之增多，于是各部门之间的横向联系和协作将变得更加辅助和困难。加上各业务和职能部门都须向厂长（经理）请示、汇报，使其无法将精力集中于企业管理的重大问题。当设立管理委员会，制定完善的协调制度等改

良措施都无法解决这些问题时，企业组织结构就面临着倾向于更多分权的改革问题。

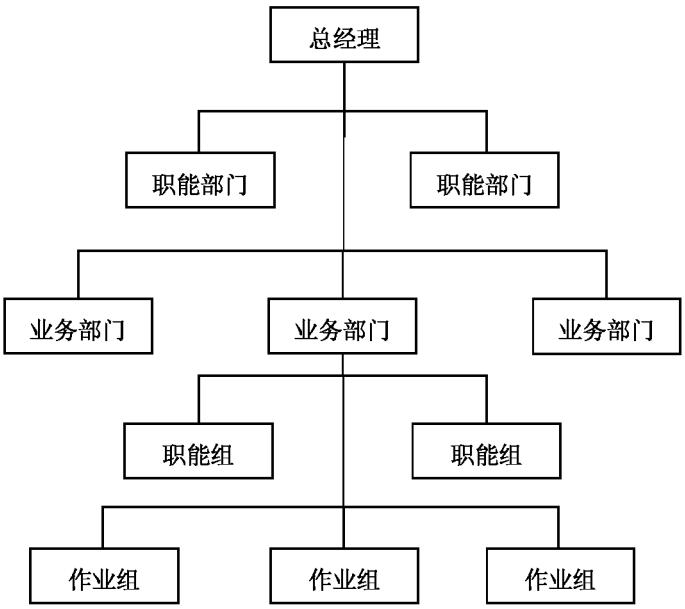


图 2-6　直线职能制组织结构图

4．事业部制

事业部制也称分权制结构，是一种在直接职能制基础上演变而来的现代企业组织结构形式。它遵循“集中决策，分散经营”的总原则，实行集中决策指导下的分散经营，按产品、地区和顾客等标志将企业划分为若干相对独立的经营单位，分别组成事业部。各事业部在经营管理方面拥有较大的自主权，实行独立核算、自负盈亏，并可根据经营需要设置相应的职能部门。总公司主要辅助研究和制定重大方针、政策，掌握投资、重要人员任免、价格幅度和经营监督等方面的大权，并通过利润指标对事业部实施控制，如图 2-7 所示。

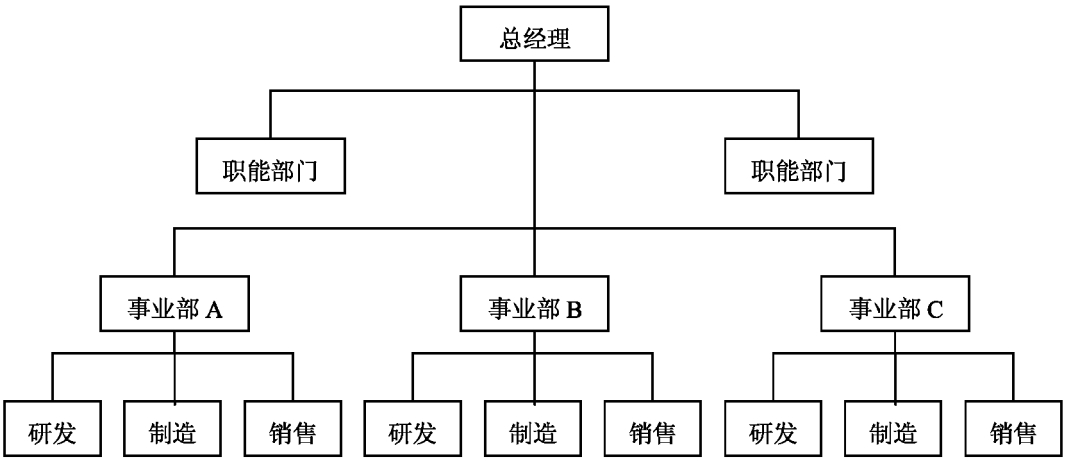


图 2-7　事业部制组织结构图

事业部制结构结构主要具有以下几个方面的优势：

①. 权力下放，有利于最高管理层摆脱日常行政事务，集中精力与外部环境的研究，制定长远的全局性的发展战略规划，使其成为强有力的决策中心。

②各事业部主管摆脱了事事请示汇报的规定，能自主处理各种日常工作，有助于增强事

业部管理者的责任感，发挥他们搞好经营管理的主动性和创造性，提高企业的适应能力。

③各事业部可集中力量从事某一方面的经营活动，实现高度专业化，整个企业可以容纳若干经营特点迥异的事业部，形成大型联合企业。

④各事业部经营责任和权限明确，物质利益与经营状况紧密挂钩

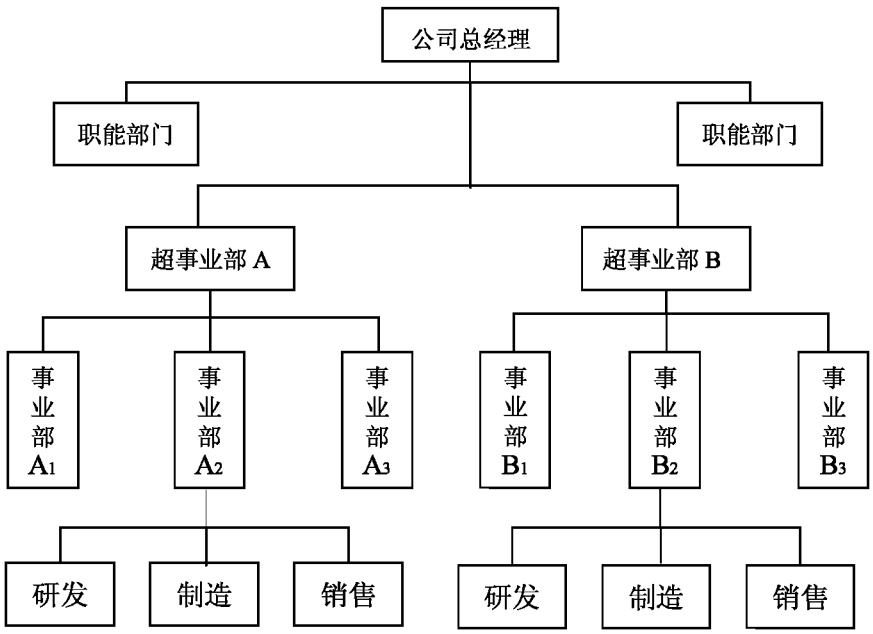
事业部制结构的主要不足是：容易造成组织机构重叠、管理人员膨胀的现象；各事业部独立性强，考虑问题时容易忽视企业整体利益。因此，事业部制结构适合那些经营规模大、生产经营业务多元化、市场环境差异大、要求较强适应性的企业。

5．超事业部制

超事业部制又称执行部制，是一种在事业部制基础上演变而来的现代企业组织结构形式。它首先按产品、地区和顾客等标志将企业划分为若干相对独立的经营单位，分别组成事业部，然后将提供的产品（服务）种类相近，地理位置相对集中，或顾客对象相同的事业部组合在一起形成超事业部，即在公司总经理与各个事业部之间增加一级管理机构。各事业部在经营管理方面拥有较大的自主权，实行独立核算、自负盈亏，并可根据经营需要设置相应的职能部门；各超事业部负责管理和协调下属各个事业部的活动；总公司主要负责研究和制定重大方针、政策，掌握投资、重要人员任免、价格幅度和经营监督等方面的大权，并通过利润指标对超事业部和事业部实施控制，如图 2-8 所示。

超事业部制主要的优点是：可以联合几个事业部的力量研发新产品，提供新服务，形成拳头优势；超事业部的主要功能是协调各事业部的生产经营活动方向，从而大大增强了企业的灵活性和适应性；同时，能够使公司总经理从繁重的日常事务中解脱出来，将自己的时间和精力主要集中在企业重大战略决策上。

同时，超事业部制也存在着以下不足：管理层次增加，企业内部的横、纵向沟通问题更加紧迫；管理人员增多，企业费用增加。因此，超事业部主要适用于规模巨大，产品（服务）种类较多的企业。



2-8　超事业部制组织结构图

6．矩阵制

矩阵制组织结构是由职能部门系列和为完成某一临时任务而组建的项目小组系列组成的，具有双道命令系统的现代企业组织结构形式，如图 2-90 所示。

矩阵制组织结构的优点是：将企业横向联系和纵向联系较好地结合起来，有利于加强各职能部门之间的沟通，协作和配合，及时解决问题；能在不增加机构设置和人员编制的前提下，将不同部门的专业人员集中在一起，组建方便；能较好地解决组织结构相对稳定和管理任务多变之间的矛盾，使一些临时性的，跨部门工作的执行变得不再困难；为企业综合管理与专业管理的结合提供了组织结构形式。其缺点在于组织关系比较复杂。

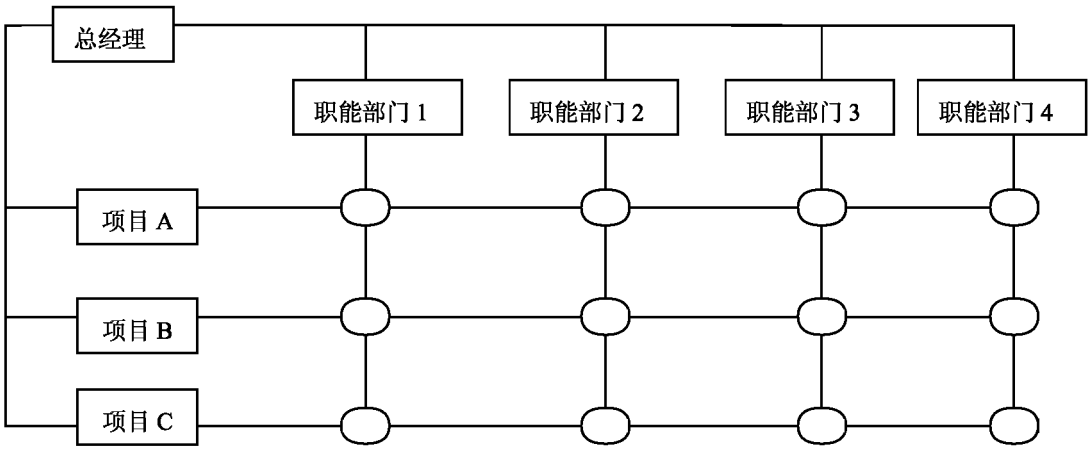


图 2-9　矩阵制组织结构图

1.2 部门职能设计

部门职能的设计一般包含以下步骤：

1．确定部门工作任务

确定部门工作任务是指把组织的工作任务按照具体的业务流程进行分解产生部门的工作任务，确立部门的内部结构和内部职责。工作任务的确立是在部门职责的基础上进行的，但部门的划分与工作任务的确立并非严格的先后次序，在某些情况下，甚至是先分析工作任务，再根据工作组合为一个个部门的。企业在具体的设计过程中，也不必拘泥于严格的程序，可以从企业的目标出发多方进行分析，最终形成一个密切相连的有机组成部分。

2．任务的分解和设计

确立了组织和部门的工作任务，就需将工作任务继续分解为具体的工作。工作任务分解就是将企业的基本职能细化为独立的、可操作的具体业务活动的过程。在分解的过程中，要考虑到工作的相近性和丰富化。企业的各项职能，如生产、营销、战略等，都有许多具体的工作内容，需要多个员工甚至机构部门共同来承担才能完成。因此，需要通过工作任务分解，列出各项基本职能的具体工作内容，作为分派工作的依据，指定专人或某个团队或部门负责执行，以保证组织工作任务的完成和组织目标的实现。

工作任务的分解可采取逐级分解的方法。在企业中，“逐级分解”一般可分为四个层次。工作任务确立所列出的具体职能为一级职能；为完成一级职能而必须开展的几个方面为二级职能；将二级职能继续分解，可具体化为业务活动；业务活动可分为具体的工作，由具体人员来完成。企业设计人员既可利用专门的逐级分解表格来进行工作任务的分解，也可将该表格作为工作任务分解的正式成果之一。如图 2-10 所示。

第一级（部门） 财务 营销 人务资源 研究开发 生产 .....

第二级

工程 制造 采购 质量控制 .....

第三级

购买 催货 收货 储存 .....

第四级(工作的岗位) （岗位及人员配备）

图 2-10 工作任务分解

3．确立岗位及工作职责

部门总是要配备相应的岗位才能完成工作任务的。部门需要什么样的岗位、岗位的数量、岗位的体系结构都是需要工作设计人员确定的。对工作，企业要从性质、职责、职权、任职资格等各个方面进行设计。有工作就有相应的岗位，岗位上应有相应的工作。

【知识链接】

王先生的困惑

王先生作为一名有能力的工程师，开创了一个小型生产企业。他的朋友帮他得到了一些印刷电路板的定货。

他的公司位于一个平房式的厂房之中，员工大约有 50 个左右。公司是一人管理制，王先生几乎处理他公司的所有业务，包括从计划、采购、市场、人事到生产监督每一项工作。由于已经完全投入企业，王先生自然想全盘掌握他的公司。王先生先制定所有的决策，向他汇报工作的人执行每天的日常工作。

王先生要处理以下问题：企业计划；建立和保持与现有和潜在顾客的联系；安排财务筹资并处理日常的财务问题；招募新员工；解决生产中的问题；监管库存、货物接收和发运；在秘书的帮助下处理日常事务。

此外，他在工厂投入相当多的时间，指导工人该做什么和不该做什么。一旦看到自己不喜欢的情况，他就会叫附近的任何员工来改变它。

最近体检时，医生告诉他："王先生，如果你一再消瘦下去的话，你的心脏将可能很快发作。"王先生正在考虑他的健康和公司的生存。

分析：

作为一个小型的私营企业，王先生是一个典型的管理人员，凡事一把抓。要解决王先生的问题，首先要对其组织结构进行分析，根据工作流程对组织结构重新设计，按照职能划分部门，王先生主抓主营业务和财务，其他方面授权给有关人员进行管理。这样一方面可以减轻王先生的负担，另一方面也可以增强下属的能动性，发挥其工作的积极性。

【网上练习】

上网查找：扁平化组织相关资料及其适用性。

【思考与讨论】

画出你所在组织的组织结构图，例如学校、学生会等，并分析该结构的优缺点。

任务 2　定岗定编

【训练情景】

绿色化工公司在改变组织结构后，企业随之对岗位设置进行调整，重新确定企业的编制以及执行岗位工作的具体工作人员。通过定编定员，做到事事有人做、人人有事做。

【训练任务】

请设计公司新的岗位设置与人员配置方案。

【核心概念】

定岗　定编　定员

2.1 岗位设置

岗位设置要遵循以下原则：

1．因事设岗原则

一般来说，某一组织中的岗位设置是由组织的目标和工作任务决定的。因事设岗是岗位设置的基本原则。岗位是客观存在的，应以“事”为中心设置，而不能“因人设岗”。根据企业规模和业务发展情况，需要多少岗位，就设多少岗位；需要什么岗位，就设置什么岗位。总之，一切应从实际出发。

2．最低岗位数量原则

在进行岗位设置时，应从企业整体出发，分析每个岗位在企业工作体系中的作用，凡是能发挥作用的就设岗；反之，则不设岗，使岗位的数量尽可能达到最少。较少的工作岗位，可以使企业的工作尽可能集中，便于管理。从经济角度来说，可以降低人工费用，让每一个岗位的员工都尽可能地承担更多责任。

3．有效配合原则

岗位设置应将组织目标和任务层层分解为部门、岗位的工作目标和任务，明确岗位的职责，使各岗位能有效配合，确保组织目标和任务的顺利完成。

4．关系协调原则

在岗位设置时，应考虑到岗位与岗位之间的协调关系。要明确上下级岗位之间的管理与被管理关系，也要明确同级岗位之间的信息沟通与协作关系。

5．有效管理幅度原则

企业岗位的设置还应考虑到管理的效果问题，这涉及不同层级工作岗位数量设计即管理幅度的合理性问题。在岗位设置时坚持有效管理幅度原则，要求上级岗位与下级岗位的数量要保持一个合理的比例，即多少个下级岗位对应一个上级岗位。

6．系统化原则

在岗位设置时，应把企业看做一个完整的系统，用系统论的思想进行岗位设置，使岗位设置和组织结构设计、部门职能分解相吻合。

2.2 企业的定编定员

2.2.1 定编定员的含义

在实际操作中，企业岗位的设置问题可以转化为企业的定编定员问题。所谓定编定员，就在企业发展战略指导下，进行企业组织结构的设计以及职能的分解，根据需要设置岗位，确定企业的编制，并确定执行岗位工作的具体工作人员。通过定编定员，做到事事有人做、人人有事做、岗位不重复、工作无遗漏，实现岗位设置的规范化、合理化、科学化。

定编更多的是从编制这个角度进行分析，定员则是从人数这个角度进行分析。定编定员即是一种改进岗位设置的方法，也是一种科学的用人标准。它要求根据企业的经营方向和经营规模，在一定时间内和一定的技术条件下，本着精简机构、节约用人、提高工作效率的要求，规定各类岗位的数量及人员配备。它所要解决的问题是企业各类工作岗位配备多少人员，以及配备什么样的人员。它通过对企业岗位设置及人方面的数量规定，促使企业压缩编制、减少用人、提高劳动生产率。

定编定员是企业劳动组织工作的重要内容，是企业基础管理工作不可缺少的组成部分。它不仅要从数量解决好岗位设置，而且，还要从质量上规定使用人员的标准，从素质结构上实现人力资源的合理配置。

2.2.2 定编定员的方法

企业定编定员工作，就是要合理地确定各类岗位、人员的数量以及它们之间的比例关系。其依据是计划期内规定的工作量和各类人员的工作效率。由于企业各类人员的工作性质、工作效率表现的形式、其他影响定编定员因素的不同，确定定编定员的具体方法也各不相同。常用的方法主要有以下几种：

1．按工作效率定编定员

按工作效率定编定员是指根据生产任务和员工的工作效率以及出勤率等因素来计算定编定员人数的方法。实际上就是根据工作量和劳动定额来计算人员数量的方法。因此，凡是实行劳动定额的人员，特别是以手工操作为主的工种的定编定员，都适合用这种方法来计算。

2．按设备定编定员

按设备定编定员是指工作量确定后，再根据设备数量、设备利用率、开动班次以及工人看管定额和出勤率来确定定编定员人数的方法。这种方法属于按工作效率定编定员的一种特殊形式。它主要适用于以机械操作为主，使用同类型设备，采用多机床看管的工种。

3．按岗位定编定员

按岗位定编定员是指根据工作岗位的多少、各岗位的工作量大小、工作班次等因素来确定定编定员人数的方法。它主要适用于看管大型联动设备的人员、自动流水线生产的岗位定编定员；也适用于有一定岗位，但没有设备、又不能实行劳动定额的人员，如检修工、质检工、电工等。前者为设备岗位定编定员，后者为工作岗位定编定员。在计算时，还要考虑生产班次、倒班及替班方法，对采用连续生产，实行轮休制的单位，还要根据轮班形式，考虑轮休人数。

4．按比例定编定员

按比例定编定员是指按照企业员工总数或某一类人员总数的比例，来确定某种人员定编定员人数的方法。在组织中，由于劳动分工与协作的要求，某一类人员与另一类人员之间总是存在着一定的数量比例关系，会随着企业岗位人员的增减而变化。企业对这些人员定编定员时，可严格根据国家、主管部门、行业标准确定的比例进行。这种方法，主要适用于企业内各种辅助生产或服务型部门的定编定员。

5．按组织机构、职责范围和业务分工定编定员

这种方法一般是确定组织机构各职能科室，明确各项业务分工及职责范围以后，根据业务工作大小和复杂程序，结合管理人员和工程技术人员的工作能力和技术水平确定定编定员人数的方法。这种方法主要适用于企业管理人员和工程人员的定编定员。

【知识链接】

如何分配工作任务

在进行组织结构设计的时候，每一位基层工作人员所负的主要责任一般是 2 项到 5 项。因为是基层工作人员，所以只承担一部分责任。如果是中层工作人员，如部门经理、办公室主任、下属单位负责人等，这些人的工作职责一般是 5 项到 10 项。高层管理人员，例如企业总经理、副总经理、总监等，可能负的主要责任是 8 项到 12 项。这是一个大致数目，仅供参考。

如果基层工作人员分工的时候，已经承担 8 项或者 10 项责任了，可能承担起来有困难，这时可能就要划为两个岗位。中级人员，或者负责的工作超过了 15 项，负担可能很重，需要加设一名副经理。高级人员也是这样。按照这个原则划分，符合最低数量，使每一个岗位、每一个人承担的职责最合适，而且企业所付出的代价最低。

【网上练习】

请在网上进行霍兰德职业兴趣测试

参考网址：http://www.rc365.com/ceshi/huolande/TEST_HTML/

【思考与讨论】

1. 如何衡量岗位的合理性？
2. 如何实现人岗匹配？

项目三　编写岗位说明书

【知识目标】

- ☞ 了解收集岗位说明书资料的方法;
- ☞ 熟悉岗位说明书的内容;
- ☞ 掌握编制岗位说明书的方法。

【技能目标】

- ☞ 能够进行岗位信息的收集;
- ☞ 能够编制岗位说明书。

任务一　调查收集资料

【训练情景】

为了规范管理，打造一支合格的班级管理团队，引导你所在的班级模拟企业将各班委的工作进行一次全面的“岗位”分析，最后要形成各个班委的岗位说明书。岗位说明书将成为班委工作的指导性文件，并作为选拔、培训、考核班委的重要依据。

【训练任务】

学生分组，每组至少有一位班委。各个小组设计访问提纲，对本组班委进行调查访问，收集相关岗位信息，并做好记录。

【训练考核】

教师针对各小组形成的访问提纲、访问记录以及访问技巧进行评分。

【核心概念】

信息收集方法　岗位分析公式　岗位说明书

1.1 岗位分析的概念

岗位分析又称职务分析、工作分析，是指对组织中的某个特定职务的工作内容和职务规范（任职资格）做出明确的规定，即制定职务说明和职务规范的系统过程。岗位分析通常涉及两个方面的工作：第一，岗位本身，即工作岗位的研究。需研究每一个工作岗位的目的、岗位承担的工作职责和工作任务以及与其他岗位之间的关系等；第二，人员特征，即任职资格的研究。对于能胜任该项工作并完成目标的任职者，研究其必须具备的条件与资格，如工作经验、学历、能力等。岗位分析的结果就是要形成岗位描述和任职资格明。

以下情形通常需要进行岗位分析：第一，新组织建立、岗位分析首次被正式引进时，新组织因为目标分解、组织设计与人员招聘需要进行岗位分析；第二，由于战略调整、业务拓展，工作内容和工作性质发生变化时；第三，由于新技术、新方法、新工艺或新系统的产生，企业需重新定岗、定员时；第四，企业建立新制度时，如对绩效考核、晋升、培训机制等开展研究，需要进行岗位分析。其中，当工作性质发生变化时，最需要进行岗位分析。同时，在撰写岗位描述和任职资格时，需要用到岗位分析中的有关信息。

1.2 工作信息收集的范围与内容

1.2.1 工作信息收集的范围

岗位分析的目的不同，工作信息收集的范围也不同，不一定每次岗位分析活动都要采集全面的信息并涵盖所有的相关内容，因为所有的信息收集都是需要付出成本的。

工作信息的价值对于不同岗位分析需求而言是不一样的，在企业管理过程中，解决不同的管理问题（如工作流程不畅、岗位设置不合理、岗位职责不清晰、员工工作积极性不高等）所需要收集的信息种类及其组合都不尽相同。因此，在进行岗位分析时，要针对岗位分析的目的，选择工作信息收集的范围。也就是说，选择哪种信息源、找哪些人面谈、看哪些现场、记录哪些活动、调阅哪些资料都应根据岗位分析的目的和任务来进行具体设计和选择，力求做到有的放矢。

为了确保工作信息的收集质量、减少信息分析的工作量，我们要对岗位分析所需要的各类工作信息有一个概况的认识。一般讲，岗位分析所需信息的主要类型有以下几种：

- 工作活动：包括工作任务是如何完成的、为什么要执行这项工作、什么时候执行这项工

作、与其他工作和设备的关系怎样、工作的程序如何、承担这项工作所需要的行为以及工作要求怎样等。

- 机器设备：主要指工作中使用的机器、工具、设备、辅助设施和材料等。
- 工作条件，包括工作环境、劳动强度、工作背景、工作进度安排、报酬等。
- 对任职者的要求，包括与工作有关的特征要求、特定的技能、特定的教育和训练背景、与工作相关的工作经验、身体特征、态度等。

1.2.2 岗位分析公式

国外人事心理学家从管理角度提出了著名的岗位分析公式，把岗位分析所要回答的问题归纳为 6W1H，即做什么（What）、为什么做（Why）、让谁做（Who）、何时做（When）、在哪里做（Where）、为谁做（for whom）、如何做（How）。这 6W1H 有利于我们对岗位分析所需的信息形成一个整体的认识。

1.做什么（What）

“做什么”是指所从事的工作活动。主要包括以下几个方面：

（1）任职者所要完成的工作活动是什么；

（2）任职者的这些活动会产生什么样的结果或产品；

（3）任职者的工作结果要达到什么样的标准。

2.为什么做（Why）

“为什么做”表示任职者的工作目的，也就是这项工作在整个组织中的作用。主要包括以下内容：

（1）做这项工作的目的是什么；

（2）这项工作与组织中的其他工作有什么联系；

（3）这项工作对其他工作有什么影响。

3.让谁做（Who）

“让谁做”是指对从事某项工作的人的要求。主要包括以下内容：

（1）从事这项工作的人应具备什么样的身体素质；

（2）从事这项工作的人必须具备哪些知识和技能；

（3）从事这项工作的人至少应该受过哪些教育和培训；

（4）从事这项工作的人至少应具备什么样的经验；

（5）从事这项工作的人在个性特征上应具备哪些特点；

（6）从事这项工作的人在其他方面应具备什么样的条件。

4. 何时做（When）

（1）哪些工作活动是有固定时间的，在什么时候做；

（2）哪些工作活动是每天必做的；

（3）哪些工作活动是每周必做的；

（4）哪些工作活动是每月必做的。

5.在哪里做（Where）

“在哪里做”表示从事工作活动的环境。主要包括以下内容：

（1）工作的自然环境，包括地点（室内与户外）、温度、光线、噪声、安全、条件等；

（2）工作的社会环境，包括工作所处的文化环境（例如跨文化的环境）、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、环境的稳定性等。

6.为谁做（for whom）

“为谁做”是指在工作中与哪些人发生联系，发生什么样的联系。主要包括以下内容：

（1）工作要向谁请示和汇报；

（2）向谁提供信息或工作结果；

（3）可以指挥和监控何人。

7.如何做（How）

“如何做”是指任职者怎样从事工作活动以获得预期的结果。主要包括以下内容：

（1）从事工作活动的一般程序是怎样的；

（2）工作中要使用那些工具，操作什么机器设备；

（3）工作中涉及的文件或记录有哪些；

（4）工作中应重点控制的环节是哪些。

1.3 工作信息的收集方法

1.3.1 面谈法

面谈法是通过岗位分析者与被访人员就工作相关内容进行面对面沟通来获得工作信息的方法。面谈法是应用最为广泛的工作信息收集方法，在很多岗位分析系统中也是一个非常重要的步骤。面谈法对岗位分析人员的语言表达能力和逻辑思维能力有较高的要求，适合的对象多是脑力工作者，如开发人员、设计人员、高层管理人员等。岗位分析人员通过访谈法可以对被访人员的工作态度、动机等深层次内容有详细和比较深刻的了解。

任何一种信息收集方法都是不完美的，往往是优点和缺点共存。面谈法的优点是：可搜集到较多的信息，对工作方面的信息可以了解得更为深入，尤其可以对工作者进行心理特征的分析，如工作态度、工作动机等；可以简单而迅速地收集工作信息，应用面广；能够及时进行控制和引导；可以得到具体准确、直观性强的信息；能够有机会使受访者更了解岗位分析的目的和必要性。面谈法的缺点是：受访者会将个人利益与面谈联系起来，尤其是对任职者本人的面谈，他们往往容易夸大工作的难度与重要性；工作的时间成本较高；如果岗位分析人员没有专业的面谈沟通技巧，就会导致工作信息的不完全甚至失真，比如任职者可能会将工作描述得比实际情况复杂、更重要，而面谈者却没有能力对此种信息进行判别。

有效的岗位分析需要从面谈中得到尽可能完全和清晰的工作信息，在进行正式的面谈之前，对整个面谈过程进行事先计划是非常必要的。

1. 做好面谈前的准备

在进行面谈之前，要熟练掌握之前已获得的信息，如之前相关的面谈记录、有关该工作的文件记录等。除此之外，面谈之前我们往往需要确定以下机构方面的问题：

（1）面谈的对象有哪些，面谈对象的综合素质差异程度如何；

（2）面谈的目的是什么，要提取的工作信息有哪些；

（3）面谈的结构化程度（标准化程度）如何；

（4）所需的材料与工具有哪些；

（5）时间安排与地点安排如何。

2. 确定使用的面谈方法

一般来说，根据面谈的对象，面谈法可以分为个别员工面谈法、集体员工面谈法及主管人员面谈法：

（1）个别员工面谈法。在时间充分、各个工作之间差别明显的情况下，员工作为某一工作的直接承担者，往往可以提供最为直接和完整的工作信息。

（2）集体员工面谈法。在多个员工从事统一或者类似工作的情况下，可以运用集体员工面谈法来收集更全面的资料，而且可以避免过多的时间消耗。

（3）主管人员面谈法。当时间紧张时，往往可以同一或多个主管进行较深入的面谈，以此在相对短的时间内最大限度地获得有效的工作信息。

1.3.2 问卷法

问卷法是岗位分析中通用的一种方法。问卷法就是使用预先设计好的调查文件来获取岗位分析的相关信息，从而实现岗位分析目的的一种方法。使用问卷法获得工作信息的质量，取决于问卷本身设计的质量，同时还受到被调查者文化素质的高低以及在填写时的态度等因素的影响。使用问卷法可以快速而有效地从众多员工那里获得工作信息，但必须要强调一点的是，并不是说随意设计和选择一个问卷就可以满足岗位分析的要求，只有设计良好的问卷才能保证对各类信息进行有效的归纳和分析，并最终形成合格的岗位说明书。因此一般说来，用于岗位分析的问卷最好请有关专家进行设计与编制，或者是借鉴已经被广泛使用的岗位分析问卷来提取工作信息，并在问卷发放和填写时给出具体的说明和指导，从经验上讲，附上一个范例可以有效地减少填写人在问卷填写过程中的疑惑。

1.3.3 观察法

观察法是指岗位分析人员通过对员工的正常工作状态进行直接观察而获取其在某一时期内工作的内容、形式和方法，并在此基础上通过比较、分析汇总等方式来提取有效的工作信息的方法。观察法一般是与面谈法结合使用，比较适用于短时期的外显行为特征的分析，常用于相对简单、重复性高且容易观察的工作，而不适用于那些没有时间规律和表现规律的工作，以及对隐蔽的心理素质的分析。

由于不同观察对象的工作周期和工作突发性有所不同，所以观察法可以分为直接观察法、阶段观察法和工作表演法。

1.直接观察法

岗位分析人员直接对员工工作的全过程进行观察，适用于工作周期很短的职务。

2.阶段观察法

有些员工的工作具有较长的周期性，为了能完整地观察到员工的所有工作，必须分阶段进行观察。

3．工作表演法

工作表演法适用于工作周期很长和突发性事件较多的工作。由于一些工作阶段跨度较大，岗位分析无法追踪记录很长时间，采用工作表演法较为合适。

1.3.4 工作日志法

工作日志法是由员工本人自行记录的一种信息搜集方法，由任职者将自己每天所从事的每一项活动按实际顺序以日志的形式记录下来，要记录的信息一般包括所要进行的工作任务、工作程序与工作方法、工作职责、工作权限以及各项工作所花的时间等，一般需要填写 10 天以上的工作日志。这种方法提供的信息完整详细且客观性较强，适用于对管理工作或其他随意性大、内容复杂的工作进行分析。需注意的是，工作日志应该随时填写，比如 10 分钟、15 分钟为一个周期，而不应该在下班前一次填写，以保证填写内容的真实性和有效性。

以上各种方法都是比较常见的收集工作信息的方法，它们都能提供任职者所从事工作的比较真实的信息。这些岗位分析方法既可单独使用，也可结合使用。由于每种方法都有自身的优点、缺点以及适用情况（见表 2-7 所示），所以在实际的岗位分析过程中，每个企业应根据本企业的具体情况适当选用其中一种或几种方法。

表 2-7　岗位分析方法优缺点及适用情况比较

岗位分析方法	优点	缺点	适用情况
观察法	更全面、深入地了解工作	1.　不适用于以脑力为主的工	1.　标准化、周期较短、

	要求	作、间歇性的工作和周期较长的工作 2. 不能得到任职者资格的信息	以体力为主的工作 2. 事务性的工作
访谈法	1. 可了解任职者的工作态度、动机等深层次的内容 2. 有助于沟通 3. 简单、迅速	1. 成本较高 2. 员工可能夸大或弱化某些职责	以脑力为主的工作
问卷调查法	1. 成本低、速度快 2. 调查范围广泛	1. 设计文件成本高 2. 缺少沟通	任职者具备一定阅读理解能力的所有工作
工作日志法	1. 经济有效 2. 所获信息可靠	1. 使用范围小 2. 整理信息工作量大	1. 周期较短、状态稳定的工作 2. 复杂琐碎的工作

【知识链接】

案例

中强公司是一家民营企业，经过几年的运作，企业的业务规模逐渐变大，但是很多人向总经理马明反映，企业的管理有些混乱，员工职责不清，工作中经常出现互相推诿的情况，希望总经理能解决这些问题，为此马明找到人力资源资源部赵亮。根据其他公司的经验以及以前看过的资料和书籍，赵亮决定从人力资源的基础工作做起，在全公司进行岗位分析，调整组织结构和人员配置。

经总经理统一后，赵亮召集人力资源部的两位人事专员，着手这项工作。他和两位手下对公司内关键岗位进行了访谈，基于人事专员对岗位的理解，赵亮和他的手下开始加班编写各岗位的岗位分析文件。对于一些实在不清楚的情况，赵亮就向各岗位任职者了解。在连续加班一个星期后，中强公司的岗位说明书编写完成了。赵亮将岗位文件发给相应的任职者，要求他们按照这些文件工作。一周后，新的问题出现了，有很多工作没人去做，员工则有不同的反映：

“这些文件是人力资源部定的，不是我们的职责。”

“我们的工作职责内容，仅是这些文件的内容吗？”

“我原来的那项工作，人力资源部文件中没有规定，我就能不做。”

“我现在一个人要干 3 个人的活，而有的同事却没什么活要干！”

“我每天都要加班到 9 点以后才回去，你们可别再乱给我加工量了。”……

面对员工的的这些抱怨，手拿着辛辛苦苦加班的成果——厚厚的一叠文件，赵亮知道他的这次岗位分析失败了。

思考：人力资源部经理赵亮岗位分析失败的原因。

岗位分析面谈提纲

一、岗位的基本信息

1、请问你是否清楚你的岗位名称和岗位性质？你觉得现在的岗位名称合适吗？

□清楚□不清楚

□专业岗位□管理岗位□执行岗位□技术岗位□决策岗位□监督岗位

□很合适□较合适□一般合适□不太合适□很不合适

2、请问你的直接上级是何岗位？

3、你主管哪些工作？

4、你直接管理的员工是多少人？（　　）人

二、岗位的工作活动和程序

1、请你列出具体的工作任务？

每日必做的：

一定时间内的工作（季、月、周）：

偶尔要做的工作：

2、　　请问你担负的主要岗位职责有哪些？（不包括兼职的和临时性的）

3、请问你行使岗位职责时是否有流程和制度的控制，目前有哪些？

4、请问你在工作中需要接触到哪些部门，哪些人？

5、在履行该岗位职责时需要出差吗？因何故出差？出差何处？

三、任职资格条件

1、 请问你认为做好本岗位的工作需要什么样的文化水平？需要哪些知识和技能？

学历：□中专□大专□本科□硕士□博士

基础知识：□管理学□法律□贸易□市场营销□英语

专业知识：

技能：

法规：

2、你认为本岗位工作需要哪些方面的经验？

□行业：

□岗位：

□相关：

3、 你认为在招聘本岗位人员时是否需要对取得资格证书或培训做出要求？如果要，你认为是何种资格证书或培训证书？

4、 你认为胜任该岗位工作，哪些能力是必需的？

□观察能力□学习能力□解决问题的能力□语言表达能力□人际交往能力□创新能力适应能力□决策能力

5、 你认为该岗位对年龄、性格、气质、兴趣爱好、职业道德等方面有何种要求？

□年龄：

□性格：

□气质：

□兴趣爱好：

□职业道德：

□其他：

四、岗位的工作条件特征

1、 请问你需要哪些设备和工具来开展你的工作？你对目前的设备状况满意吗？

设备名称　　一直使用　　经常使用　　偶尔使用

□满意□不满意

□需要改善或添置的设备是：

2、你觉得目前的工作环境如何？是否还需要更好的环境？你希望哪些方面得到改善？

3、该岗位有来自工作方面的危险性和职业病吗？

4、你的工作时间怎样？

正常班（ %）二班制（ %）值夜班（ %）加班（ %）其他（ %）

5、你的工作场所？

办公室（ %）车间（ %）室外（ %）本地外出（ %）出差外地（ %）其他（ %）

五、岗位的工作绩效标准

1、该岗位的工作目标什么？

2、你认为如何衡量你的工作业绩？

3、对做好该项工作影响最大的可变因素是什么？

六、岗位的工作权限

1、请问你对哪些事情有决策权？对哪些事情没有决策权？

2、请问你在人事审批和财务审批方面有哪些职责？

3、你对哪些事情拥有自主权？

4、请问你做出的决定是否由他人审核？如果有，那么由谁审核？

七、岗位的工作压力

1、你在执行该岗位职责是会遇到哪些困难和阻力？造成这些苦难的原因是什么？

2、请问你工作的压力来自哪些方面？

□上级的要求

□决策问题的重要性、复杂程度和决策时间的紧迫性

□内部竞争的影响

□来自外部市场竞争的影响

□下属的工作能力

□自身资源的枯竭，缺少必要的充电机会

□其他方面请说明：

八、数据保密

1、你认为是否要对一些数据加以保密？保密的程度如何？保密对公司的得益有无影响？

□不保密。工作中没有任何数据需要保密；

□有一点保密。偶尔有些数据需要保密；

□一般保密。一般情况下，需要保密，泄密将对公司起负作用；

□绝大部分工作需要保密。泄密将对公司有重大影响；

□完全保密。稍有泄露，便会有损公司的名声和地位。

九、聘用条件

1、请问你平均每日（工作日）工作多长时间？（　　）小时/日

2、你的工资总额由哪几部分组成？

□基础工资□岗位工资/岗位津贴□工龄工资□绩效工资□其他工资请说明：

3、公司目前是如何支付给你工资的？

□现金支付□银行支付□其他支付方式请说明

4、你目前享受的福利待遇有哪些？你认为公司还应该提供哪些福利待遇？

5、你清楚你的职业发展道路吗？

6、公司有进修方面的制度吗？你认为应该在何种情况下享有进修的机会？进修什么课程？

十、附加说明

1、本岗位还有哪些需要补充说明？

访谈人：　　被访人：　　审核人：

访谈日期：2006 年 月 日　时间：　　地点：

【网上练习】

请上网收集一份岗位分析调查问卷样本。

【思考与讨论】

1. 岗位分析面谈问题有哪些？
2. 写一份岗位分析面谈问题样本，并对某一企业工作人员进行访谈。

任务 2　　编写岗位说明书

【训练情景】

经过向班委本人、同学、辅导员的调查访问、结合自己的观察，各个组都收集到了本组班委的相关工作信息。在统一了班委岗位说明书的格式（见训练材料）之后，各岗位分析小组开始撰写班委的岗位说明书。岗位说明书撰写好后将交由班长审核，辅导员（班主任）审批。正式发布的岗位说明书成为班级的管理文件之一。

【训练任务】

请各小组为本组班委撰写岗位说明书。

【训练材料】

岗位说明书

职务名称		职务代码		所属部门	
直接上级		管辖人数		职务等级	
晋升方向		轮换岗位		薪资标准	
工作职责					
权责范围					
工作关系					
工作环境					
任职条件					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

【训练考核】

教师对各小组提交的岗位说明书撰写质量进行评分。

【核心概念】

岗位分析　岗位说明书　　任职资格

2.1　岗位说明书概述

2.1.1 岗位说明书的概念

岗位说明书指用书面的形式对组织中各类岗位的工作性质、工作职责、工作权限、工作环境以及承担这项工作的员工所必须具有的特定技能、工作知识、能力以及其他身体和个人特征进行描述的文件。

岗位说明书主要说明了任职者应该做什么，如何去做，其工作标准是什么，各项工作内

容的时间是多少。它向任职者明确了各自的工作权限，向任职者和管理者提供了对于该职位从哪些方面进行考核，其标准是什么，并由企业内何部门来进行考核。岗位说明书的主要目的在于明确职位的职责，工作任务，对应的责任和权利，以及任职的资格条件。

2.1.2 岗位说明书的作用

1. 明确了职位职责，可作为任职者上岗工作，了解本职位工作职责的操作手册；
2. 通过确定职位的工作标准，明确考核标准；
3. 可以用于发布招聘职位信息时，明确招聘职位的工作职责；
4. 可用于培训需求调查的参考资料。

2.2 岗位说明书的编写步骤

步骤一：由人力资源部统一岗位说明书标准格式；

在不同的企业里，岗位说明书没有固定的内容和格式。一个企业可以使用一种格式的岗位说明书，也可以在基本格式统一的前提下，将企业的岗位说明书分成几大类，如管理人员岗位说明书、技术人员岗位说明书、普通员工岗位说明书等。

步骤二：由各部门选用岗位说明书所需资料；

步骤三：各部门编写岗位说明书；

步骤四：各部门对岗位说明书进行讨论、修改；

步骤五：由人力资源部或岗位分析委员会对部门岗位说明书进行复核；

步骤六：总经理或岗位分析委员会对部门岗位说明书进行批准和颁布。

2.3 岗位说明书的内容

岗位说明书的内容主要包括两大项内容：岗位描述和岗位规范。

2.3.1 岗位描述

岗位描述是对组织所设职位的工作性质、任务、责任、权限、工作目的与结果、工作内容和方法、工作标准与要求、工作应用、工作环境与条件、工作流程和规范以及工作关系等工作特征的书面描述。

岗位描述包含以下内容：

1. 岗位标志

岗位标志包括职务名称、职务编号、职务等级、管辖人数、所属部门、工资等级、制定人、审核人、批准人、制定日期等。

2. 工作职责

工作职责是岗位说明书最核心、最重要的内容。工作职责可以分为职责概要和具体职责两部分。

职责概要又称为职务摘要，主要指用简练的语言文字阐述工作的总体性质、中心任务或是要达到的工作目标。如对人力资源经理的工作来说，其职责概要是："制定、执行与企业人力资源活动相关的一系列政策和措施。"

具体职责主要通过对工作活动的各项内容及各项活动所要达到的标准逐条进行说明。

编写工作职责应注意以下事项：

（1）职责内容界定：工作持有人所负有的职责以及工作所要求的最终结果，采用"动词+宾语+目的状语"，例"指导下属制订招聘计划，以保证各部门的人员需求"；

（2）是岗位长期及经常性的工作，而不是短期或临时性的工作；

（3）尽量不用"负责"、"管理"等笼统的词，可使用"起草"、"审核"、"执行"、"指导"等具体动词。如：每季度起草报告向……，倾听客户的买卖指令……，比较部门实际费用与

预算费用的差别……；

（4）按职位工作的内在逻辑性进行排列，例如人力资源培训主管这一职位的职责由“拟定培训计划、实施培训计划、评估培训效果、总结培训经验”组成；

（5）按各项职责所占时间的多少或重要性程度进行排列；

（6）紧密相关的或类似的职责可以归为一条职责来描述。

3.权责范围

权责范围主要是对任职者在工作活动内容上的权限和责任范围进行界定，包括决策的权限，对他人实施监督管理的权限等，以及应当承担的岗位责任。

4.工作关系

（1）用于记录该岗位对内和对外联系的主要机构和部门，以及该岗位的直接上下级；

（2）向谁报告工作、监督谁，此工作可晋升的职位、可转行的职位以及可以升迁至此的职位。

5.工作条件与环境

工作场所和工作环境的危险、职业病、工作时间、工作忙闲的均衡性、工作环境的舒适程度等。

2.3.2 岗位规范（任职资格）

1．岗位规范的含义

岗位规范是指根据工作内容拟定员工资格，列明适合从事该项工作的员工所必须具备的资格条件、个人特质与所受训练，以供招聘使用的规范。

2．工作规范的内容

（1）任职资格条件

任职资格即对岗位所需的任职基本要求作出判断，说明任职者应具备的资格条件，如年龄、性别、学历、工作经验等。

（2）生理要求

说明本职位对任职者的健康状况、力量与体力、运动的灵活性、感官的灵敏度等是否有特殊要求。

（3）心理要求

说明对任职者是否有心理状况的要求，包括事业心、合作性、观察力、领导能力、组织能力、沟通能力等。

（4）考核项目和标准

考核主要针对任职者的工作结果，其标准最好能够定量。如对生产一线的操作人员，其考核标准是：产量达到 50 箱/班或是完成生产任务安排；一级产品率>90%，合格率产品为100%，损耗率<1%；出勤率为 100%。考核部门为本生产班组组长。

2.4 岗位说明书实例

表 2-7 “人力资源部经理”岗位说明书

职务名称	人力资源部经理	职务代码	15325	所属部门	人力资源部
直接上级	总经理	管辖人数	6	职务等级	4
晋升方向	人力资源总监/总经理/副总经理	轮换岗位	同级别的部门经理	薪资标准	3000～6000

职责摘要	负责公司人力资源规划、招聘与选拔、绩效管理、薪酬制定、培训与开发等各项人力资源活动，确保公司发展所需的人力资源供给
具体职责	1．制定人力资源规划，为重大人力资源决策提供建议和信息支持 ● 根据公司发展战略组织制定人力资源规划 ● 参与公司各项重大人力资源决策 ● 收集公司内外人力资源信息，为公司重大决策提供信息支持 2．负责建设和完善公司人力资源制度 ● 制定公司人事管理制度、劳动工资制度、用工制度、培训制度等规章制度及实施细则，并组织实施 ● 根据公司的发展规划，确定组织机构和岗位设置，并根据情况提出改进方案 3．全面负责人力资源管理的各项事务 ● 通过各种渠道，配合公司各部门，寻找和发现公司所需人才 ● 负责组织实施招聘工作 ● 负责公司的薪酬管理制度，编制公司年度劳动工资计划及薪酬调整方案 ● 负责制定公司的绩效管理制度并组织实施 ● 负责制定公司员工的培训和发展计划，并组织员工培训 ● 负责组织办理员工的养老保险、失业保险、医疗保险、住房公积金等工作 ● 代表公司与员工签订各项劳动合同，并及时处理各种与合同相关事宜 4．负责人力资源部内部组织管理 ● 负责指导下属制定阶段工作计划，并督促执行 ● 负责部门内工作任务分工，合理安排人员 ● 负责控制部门预算，降低费用 5．其他事务 ● 协调公司内外部人际关系，提出处理人事危机的解决方案 ● 代表公司与政府有关部门及其他单位进行沟通和交流
权责范围	1.权力 ● 编制内部招聘审核权 ● 对公司各项人力资源管理制度的解释权 ● 对所属下级人员调配、奖惩的建议权和任免提名权 ● 对所属下级工作的监督权、检查权 ● 对所属下级的管理水平、业绩的考核评定权 ● 本部门预算内奖金的使用权 2.责任 ● 对公司人力资源的合理配置、人力资源管理制度的建立健全，以及对全员劳动合同制的推行负组织责任 ● 发生劳动争议时，负协商处理责任 ● 由于劳动合同的签订与管理不善，发生劳动争议并给公司造成损失，应负担相应的经济责任和行政责任
工作关系	1． 向谁报告工作：总经理，人力资源总监 2． 直接下级：人事专员等下属 3． 合作者：各部门经理 4． 外部关系：与人事、劳动相关的公共关系

工作环境	办公室，工作环境舒适，无职业病危害				
任职条件	1．学历背景 ● 人力资源管理、行政管理、心理学、工商企业管理或其它相关专业本科以上 2．培训及资历 ● 受过现代人力资源管理技术、劳动法律、领导艺术、沟通技巧等方面的培训，持人力资源管理师证以上资格证优先 3．工作经验 ● 3年以上大中型企业人力资源管理经验 ● 熟悉现代企业管理模式，具备相关的实践经验 ● 主持过大型公司经营管理或行政管理，具备人力资源工作的规划、建立、实施和管理经验，具备人力资源战略开发经验 4．基本技能和素质 ● 知识素养高，知识面广，知识结构合理 ● 具备较强的领导及管理能力，善于沟通，具备出色的组织协调及分析判断能力 ● 具备较强的观察能力和应变能力 ● 具备较强的人际交往能力，具有亲和力、说服力和洞察力 ● 具有较强的计划、控制能力，精通授权艺术 ● 精通激励艺术 ● 品格高尚，道德素养好 ● 优秀的中英文表达能力 5．个性特征 ● 性格温和，有耐心，主动积极，乐观，乐于助人 ● 责任心和原则性强，处事公正客观 ● 严谨勤勉，能承受压力 ● 忠诚守信，具良好的敬业精神和团队精神 6．体质条件 ● 身体健康，能承受快节奏、满负荷的工作，能保证随时加班				
考核指标	● 工作完成情况、人员供求满足率、招聘效果和费用、员工流失率 ● 员工满意度 ● 费用控制达标率 ● 领导能力、管理能力、组织计划能力、沟通协调能力、专业知识能力				
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

【知识链接】

岗位分析文件需要不断调整与更新

“李经理，我真不知道你到底需要怎样的机械工？”达强机械制造有限公司人力资源部经理招聘主管小张说道：“我已经为你送去了四个人给你面试，并且这四个人看上去都大致符合岗位说明书的要求，可是你却将他们全部拒之于门外。”

“符合岗位说明书的要求？”李经理颇为惊讶地回答道：“可我所要找的却是那种一录用就能够直接上手做事的人；而你送给我的人，都不能够胜任实际操作工作，并不是我所要

找的人。再者，我根本就没瞧见你所说的什么岗位说明书。”

闻听此言，小张二话没说地为李经理拿来岗位说明书的复印件。当他们将岗位说明书与现实所需岗位逐条对照，才发现问题之所在。原来这些岗位说明书已经严重地脱离实际，也就是说，岗位说明书没有将实际工作中的变动写进去。例如，岗位说明书要求从业人员具备旧式钻探机的工作经验，而实际工作却已经采用了数控机床的最新技术。因此，工人们为了更有效地使用新机器，必须得具备更多的数控知识。

在听完李经理描述机械操作工作所需的技能及从业人员需要履行的职责后，小张喜形于色地说道：我想我们现在能够写出一份准确描述该项工作的岗位说明书，以这份岗位说明书作为指导，一定能够找到你所需要的合适人选。我坚信，只要我们的工作更加紧密地配合，上述那种不愉快的事情，决不会再发生了。

【网上练习】

请上网查找：请分别查找一份美国和日本企业的岗位分析，并进行比较。

【思考与讨论】

1. 如何使岗位说明书做到实用性与完整性的统一？
2. 岗位说明书由谁来参与编制？

模块三　员工招聘与录用

项目一　员工招聘准备工作

【知识目标】

☞ 掌握企业招聘计划的基本内容;
☞ 掌握企业招聘广告的基本内容;

【技能目标】

☞ 能够制定企业的招聘计划;
☞ 能够撰写企业招聘广告;
☞ 能够设计应聘申请表、面谈评价表。

任务 1　制定招聘计划

【训练情景】

某证券公司是一家地方性的券商，成立于 1989 年 9 月，注册资本 8 亿元，注册地在广东省某市。目前，在全省各地和北京、上海、武汉等城市设有证券营业部近 70 家，现有员工近 1500 人，2006 年的营业收入近十亿元。公司主要业务范围：代理证券买卖、证券承销、证券自营、资产管理、投资咨询、基金管理等业务。公司成立以来，秉承稳健经营、立足广东、走向全国的经营理念，各项业务稳步发展。经证券主管部门的批准，公司获准在 2007 年新设立两家证券营业部。公司预测 2007 年的证券市场行情看涨，业务将有大发展，现有的业务人员已无法满足业务发展的需求，特别是新设立证券营业部，必须对外招聘营业部的各类业务人员约 20 名。另外，公司的证券承销、证券自营、资产管理业务也将有新的发展，需要专门的人才约 8-10 名。在公司现有人员中，也不具备符合上述要求的专业人才，也需要对外招聘。人才综合需求如下：

一是新设立两家证券营业部须对外招聘人才，职位有营业部总经理 2 名、电脑部经理 2 名、财务经理 2 名、业务人员 10 名，要求有相关工作经验；客户经理若干名、秘书 1-2 名。

二是证券承销、证券自营、资产管理等业务发展需要，须对外招聘专门人才约 8-10 名，要求有相关工作经验。

昨天，公司总裁办公会议召开之后，会议通过了 2007 年公司发展战略。会议也要求人力资源部做好 2007 年度的人力资源规划，适时对外招聘专业人才，满足公司明年的业务发展对人才的需求。人力资源部如何根据公司的发展战略，为公司的发展做好人才的保障？

【训练任务】

引导学生根据本任务的范例，为该证券公司制定招聘计划。

【训练目标】

了解招聘计划的内容和制定招聘计划的工作步骤。

【训练考核】

教师对学生提交的《招聘计划》进行评分。

【核心概念】

招聘计划

1.1 招聘计划的概念

招聘计划是招聘工作的基础。要进行有效的招聘，招聘到公司所需要的人才，就必须制订好招聘计划。

所谓招聘计划，是指公司根据发展目标和岗位需求对某一阶段招聘工作所做的安排，包括招聘目标、招聘员工的类型及数量、信息发布的时间与渠道、甄选方案及时间安排等方面内容。

1.2 招聘计划的内容

具体来讲，员工招聘计划包括以下内容：

1.招聘的具体岗位名称、数量及任职要求

公司要对外招聘人才，招聘人员需求大致包括下面的三种可能情况：一是公司发展新业务对人才的需求，这是由于公司未来业务发展出现的人才空缺，每个公司的人力资源规划对公司的人力资源需求已作出了大致的估计，尤其是人员需求短期规划（如本年度），针对公司实际情况预测出了本年度内公司对人员的具体需求；二是公司在职人员离职产生的职位空缺；三是现有人力资源配置不合理，即人与岗位的不匹配导致的职位空缺。因此，招聘时首先要明确招聘的具体目标是什么，即需招收多少人，每个职位的人员需要哪些专业背景、从业经历，掌握哪些知识、技能等，以此作为招聘活动的指导。

在制定招聘计划前，人力资源部每年通常要进行需求调查，即发放人才需求调查表到各部门，由具体用人部门填写下一年度用人需求。招聘需求调查表如表 3－1 所示：

范例

表3－1　＊＊公司200　年度人才需求调查表

部门名称（盖章）:　　填表日期:

岗位名称	所需人数	任职条件					到岗时间	备注（其他特殊要求）
		学历	专业	年龄	性别	从业经历		

负责人签字:

表格收回后人力资源部立即进行汇总，列出职位招聘汇总表报公司领导讨论审批，审批通过后即作为着手开展下一步的招聘工作。

2.招聘信息的发布时间与招聘日期

一般来说，如果招聘工作不能按计划进行，公司就无法按计划开展工作，造成较大的经济损失。因此，招聘信息的发布时间受人员需求的时间限制，一般通过倒推来确定发布的时间。例如训练材料中该证券公司在2007年8月初预计新设立的营业部可以开业，预定招聘的业务人员、客户经理、秘书等职位，这些人员就需在6月底前到岗，以便有一个月时间作岗前培训等工作。而招聘的选拔工作估计需要1个月时间，那么，招聘信息的发布时间至少必需在5月中旬左右，招聘选拔日期则可初定在6月上旬或中旬。

3.招聘的范围与渠道

根据招聘对象的来源和素质要求，人力资源部可确定从媒体广告、人才市场、网络、员工推荐、校园、委托猎头公司等一种或几种渠道进行招聘。例如训练材料该证券公司招聘业务人员、客户经理等人员，要求有2年以上从业经验，显然不适合到高等院校招聘应届毕业生，而必须通过人才市场等途径才能招聘到所需的人才；而一般的文员、秘书，无须要求有实际工作经验的，则可从高等院校应届毕业生中招聘。

4.招聘组成员的构成

在大多数企业中，都有专门机构（即人力资源部）负责人员的招聘，而根据招聘职位的重要性不同，通常一般基层员工由人力资源部或会同具体用人部门负责人进行面试即可；而对于重要岗位人员和公司中高层管理人员的招聘，公司会成立一个面试小组，小组成员一般由公司领导成员组成。有些大型公司甚至聘请一些特定方面专家参加面试小组。

另外要注意的是，招聘工作人员的素质、形象关系到招聘的效果，影响到公司的形象和声誉。因应聘者到公司应聘对公司的最初了解是先从招聘工作人员开始的，他们的办事能力和效率及外观形象都向应聘者传递着公司的理念和文化信息。因此，应挑选外貌形象佳、有经验、熟悉公司情况和岗位，且表达能力强的人员作为招聘工作人员。

5.招聘方式

招聘计划要确定对应聘者进行测试和选拔的方式，具体方案包括对应聘者的面试、笔试、实际操作等测试安排，考核的场所、时间、题目设计者姓名等；

6.招聘预算

招聘预算是考虑招聘的成本开支。包含广告刊登费用、印刷宣传资料，面试会场布置、人才交流会费用、到人才市场现场招聘所需的差旅费用等。招聘计划表的范例如下所示。

范例

招聘计划

一、招聘目标（人员需求）

职务名称	人员数量	其他要求
软件工程师	5	本科以上学历，35 岁以下
销售代表	3	本科以上学历，相关工作经验 3 年以上
行政文员	1	专科以上学历。女性，30 岁以下

二、信息发布时间和渠道

1、XX 日报　　1 月 18 日

2、XX 招聘网站　　1 月 18 日

三、招聘渠道

软件工程师：招聘网站，人才市场

销售代表：招聘网站，人才市场

行政文员：高校，招聘网站

四、招聘小组成员名单

组长：王岗成（人力资源部经理）对招聘活动全面负责

成员：赵刚（人力资源部薪酬专员）具体负责应聘人员接待、应聘资料整理

小刘（人力资源部招聘专员）具体负责招聘信息发布、面试、笔试安排

五、选拔方案及时间安排

1、　软件工程师

资料筛选　　开发部经理　截止 1 月 25 日

初试（面试）　开发部经理　1 月 27 日

复试（笔试）　开发部命题小组　1 月 29 日

2、　销售代表

资料筛选　　销售部经理　截止 1 月 25 日

初试（面试）　销售部经理　1 月 27 日

复试（面试）　销售副总　1 月 29 日

3、　行政文员

资料筛选　　行政部经理　截止月 25 日

面试　　行政部经理　1 月 29 日

六、新员工上岗时间

预计在 2 月 1 日左右

（七）费用招聘预算

1、XX 日报广告刊登费　4000 元

2、XX 招聘网站信息刊登费　800 元

合计：　4800 元

八、招聘工作时间表

1 月 11 日：起草招聘广告

1 月 12 日--1 月 13 日 ：进行招聘广告版面设计

1 月 14 日：与报社、网站进行联系

1 月 18 日：报社、网站刊登广告

1 月 19 日--1 月 25 日：接待应聘者、整理应聘资料、对资料进行筛选

1 月 26 日：通知应聘者面试

1 月 27 日：进行面试

1 月 29 日：进行软件工程师笔试（复试）、销售代表面试（复试）

1 月 30 日：向通过复试的人员通知录用

2 月 1 日：新员工上班

【网上练习】

收集一份招聘计划样本。

【思考与讨论】

1. 公司的人才需求包括哪几方面？
2. 如何根据计划用人时间来确定招聘信息发布时间和招聘日期？
3. 招聘预算包括哪些费用开支？

任务 2　招聘广告制作与发布

【训练情景】

证券公司人力资源部拟订的招聘计划经审批通过后，人力资源部开始着手撰写招聘广告，之后将该招聘广告提供给相关的报纸、招聘网站和人才市场。招聘信息发布出去了，公司人力资源部期待着应聘者进行简历的投递。

【训练任务】

请为该证券公司撰写一份招聘广告。

【训练目标】

了解招聘广告的格式和内容。

【训练考核】

教师根据学生提交的《招聘广告》进行评分。

【核心概念】

招聘广告

在招聘过程中，公司一方面需要尽可能地吸引应聘者，另一方面还可以利用招聘过程进行企业形象的宣传活动。因此，招聘广告的好坏，直接关系到招聘的质量。好的招聘广告，可以吸引众多的应聘者前来关注，同时又能提高企业的知名度和形象。招聘广告的制作与发布，是整个招聘工作的重要一步。

2.1 招聘广告的制作

确定招聘计划后，人力资源部就要对招聘进行宣传，拟定招聘广告词。一份优秀的招聘广告应该充分显示企业对人才的吸引力和企业自身的魅力。撰写广告词要求语言简明清晰，招聘对象的条件一目了然。措词既要实事求是，又要热情洋溢，表现出企业对人才的渴求和应有的尊重。

一份完整的广告词一般包括四部分。第一部分是标题或启事；第二部分是公司的简介，介绍公司的性质、经营业务范围、规模、业绩成果情况，未来的发展战略等内容，以让应聘者能大致了解公司的基本情况；第三部分是广告词的正文内容，即拟招聘职位名称，数量及任职要求、工作职责以及工作地点等；第四部分是结尾部分，即公司的地址、邮编、网址、

邮箱以及联系人、联系（咨询）电话、应聘截止日期等。

当然，为了达到较好的视觉效果，提高招聘质量的目的，可聘请专业设计公司对招聘广告词版面进行设计，将公司的 logo 或有标志性的办公大楼、重大庆典活动场面等放在广告词版面上（或作为背景），借此宣传公司，提高公司的知名度和吸引更多的求职者前来应聘。当然公司的简介要恰如其分，不能夸大其词。否则应聘者一旦了解公司后发现真实情况并非像宣传那样，就会影响公司的企业形象。

下面是一个招聘广告的范例。

范例

广州××职业技术学院诚聘

广州××职业技术学院诚聘广大立志教育事业的有识之士！

广州××职业技术学院目前已逐步形成以工科和经济管理类专业为主，兼有文科和药学专业的办学格局，现有经济管理学院、现代制造学院、信息工程学院、艺术设计学院、外语外贸学院、药学院、成人教育学院、继续教育学院、博雅教育学院等二级学院，开设专业 40 多个。

**学院各系（部）管理人才

研究生以上学历，副高以上职称，55 岁以下，有丰富的高校教学和管理工作经验，有丰富的企业工作经验优先。

**学院各专业带头人

研究生以上学历或副高以上职称，50 岁以下，有丰富的高校教学工作经验，学术、科研水平较高，有企业工作经验优先。

**学院各专业教师：多媒体、动漫设计；软件设计、电子商务、网络；金融/保险、市场营销、国际贸易、财会税务、物流管理、工商管理、创业管理、人力资源管理、旅游酒店管理、汽车营销；思想政治教育；医学营养；旅游英语。

以上各专业教师需具备研究生学历，中级（讲师）以上职称，50 岁以下，热爱职业教育工作，两年以上职业教育工作经验，具有企业工作经验优先。

高职教育研究室研究员

本科或以上学历，3 年以上职业教育或成人教育教学工作经历。省市级教学、科研成果获奖者、在核心刊物发表论文或出版专业著作者、担任过院系或教研室主任职务者优先。

地址：广州市××区××路××号××学院人事处

邮　　编：510000　　或 Email 致：

联系电话：8455****　　联系人：陈老师

2.2 招聘广告的发布

招聘广告词拟定后，公司要将招聘信息通过某种渠道向社会发布，向社会公众告知用人计划和要求，确保有更多符合要求的人员前来应聘。

招聘广告发布应遵循如下的原则：一是面广原则，即发布招聘广告的面越广，接收到该信息的人就越多，应聘的人也越多，招到合适人选的可能性也就越大；二是及时原则，即在尽可能的条件下，招聘广告应尽早向社会发布，这样有利于缩短招聘进程，同时让更多的人获取信息，使应聘人数增加；三是层次原则，即根据招聘岗位的特点，有针对性向特定层次的人员发布招聘广告。

根据招聘对象的来源和素质要求，公司可选择从媒体广告、人才市场、网络、校园、委托猎头公司等一种或几种渠道进行招聘。因此，根据招聘渠道正确地选择在报纸、网络等媒

体发布招聘广告也是很重要的。招聘广告的发布渠道通常有下列几种途径：

2.2.1 报纸

报纸广告是企业进行招聘时使用最为频繁的媒体，它的特点是能够在某一特定地区内将信息传递给大量正在寻找工作的人，价格也相对低廉。它的主要优点是应聘者可以在不同的时间、地点被多个不同的读者阅读，能够方便地复印、抄写。是企业发布招聘广告采用最广泛、最多的媒体，也深受广大的应聘者的欢迎。目前，在广州地区的《广州日报》、《南方都市报》、《羊城晚报》、《广州青年报》等报纸都设有人才招聘专栏供企业刊登招聘广告，各家报纸的覆盖面和版面收费标准不尽相同，需根据招聘范围及招聘预算来确定。

2.2.2 网络

近几年来，网络广告已成为企业一种新兴的用于招聘活动的形式。在网络上发布招聘广告信息不仅不受篇幅、时间限制，覆盖范围也不受限制，还可以尽情地采用最先进的电脑技术将招聘广告装饰得有声有色，来吸引应聘者和网民浏览。目前国内比较常见的招聘网站有中华英才网（http://www.chinahr.com）、前程无忧(http://www.51job.com)、智联招聘(http://www.zhaopin.com)、南方人才网（http://www.job168.com)、中国研究生招聘网(http://www. chinaedunet.org）等。

目前许多企业都建立自己的门户网站。当然，也可在企业自己的网站刊登招聘广告。

2.2.3 其它途经

目前，各高等学校都有校园网，设有就业专栏，可将招聘广告在那里发布，吸引应届毕业生应聘。另外。在人才市场现场张贴招聘广告也是常见的招聘广告发布方式，可吸引参加现场招聘的人前来应聘。

【网上练习】

上招聘网站了解企业招聘信息，并模拟填写简历应聘。

【思考与讨论】

企业招聘广告的发布有哪些主要途经？

任务 3　设计应聘申请表、面谈评价表

【训练情景】

某证券公司人力资源部工作情景实录

人物：黄总经理和招聘专员小何

旁白：２００７年年初，在广州某证券公司人力资源部办公室。

黄总：小何，咱们公司的应聘申请表和面谈评价表都是几年前设计的，内容有点陈旧，跟不上现在的要求。根据公司目前招聘人才的需要，重新设计一份，明天交给我。

小何：好的，但有些什么新要求？

黄总：旧表格缺乏从业经历、在原工作单位取得何成绩等内容。

小何：好的，我会结合招聘人才的要求，设计好应聘申请表和面谈评价表，明天保证将初稿交给您。

黄总：好的，辛苦啦！

【训练任务】

请结合案例讨论如何设计应聘申请表和面谈评价表？

【训练目标】

了解应聘申请表和面谈评价表的基本格式和内容。

【训练要求】

学生分组，每个小组就上述问题展开讨论，并选派代表进行发言。

【训练考核】

教师根据各小组讨论的氛围和发言代表的表现进行评分。

【核心概念】

应聘申请表　面谈评价表

3.1 设计应聘申请表

前面的有关内容我们已经作过介绍，任何一家企业对外招聘人才，每个职位都有具体的任职要求，如专业、学历、年龄、性别、从业经历及业绩、职称或职业资格等要求。应聘者自己撰写的求职简历提供的个人资料有时内容很不齐全，格式也五花八门，从这些内容不齐全、格式不一的简历中筛选符合条件的应聘者，阅读审查起来确实很费劲。那么，科学地设计应聘申请表，招聘人员就能从内容符合要求、格式统一的应聘申请表中轻松地挑选到符合条件的应聘者。

应聘申请表一般应包括如下信息：一是应聘者的姓名、性别、年龄、学历、专业、职称、职业资格等基本信息；二是应聘者的教育背景、工作经历及工作业绩，能从事何种工作等情况；三是应聘者的婚姻状况、主要社会关系情况；四是应聘者的住址、联系电话等信息。应聘申请表的见表 3-2 所示。

范例

表 3 — 2　　LN公司应聘申请表

应聘部门:　　应聘职位:　　填表时间:　　年　　月　　日

姓名		性别		出生年月		民族		照 片
最高学历		最高学位		职称		职业资格		
籍贯		政治面貌		婚姻状况		健康状况		
户口所在		户 口性质		何时毕业于何院校何专业				
应 聘信 息	报纸: ___网站: ____人才市场: ____熟人: ____其他: ____					本单位是否有熟人		
原工作单位及职务								
家庭住址						邮编		
联系电话				紧急情况联系人及电话				
身份证号码				身高		体重		
掌握何种外语		程度	□优　□良　□一般			个人特长		
掌握何种计算机技能						技能与特长		
本人认为适合何种岗位的工作								

个人简历（由最近填起）	起止时间	何单位（学校）	职位	电话	证明人

能胜任的工作（课程)或业绩成果					
欲离开原单位的主要原因		原单位工资收入		欲加入本单位的主要原因	

家庭主要成员	姓　名	关　系	年　龄	学　历	职　称	工作单位、职务

自愿保证：本人保证表内所填写内容真实，如有虚假，愿受辞退处理或相应处分。

申请人签名：　　日　期：

以下由用人单位填写

用人部门意见	
人力资源部意见	
主管领导意见	
总裁意见	

3.2　设计面谈评价表

各个用人单位的招聘流程可能有所不同，但招聘的第一步是基本相同的，即人力资源部（或用人部门）对应聘者的初步面试。初步面试合格，方能进入下一轮的复试。所谓初步面试，是指面试人根据面试过程中观察与言语答问所收集到的信息，对应聘者的素质特征及工作动机、工作经验等进行价值判定的过程。面谈评价表，即应用预先设计好的评价量表对这些因素做出正式的评价或评级，以便面试人作出总体评价和是否进入复试建议。表 3-3 为某公司的面谈评价表。

范例

表 3－3　面谈评价表

姓名		性别		出生年月	
毕业院校				所学专业	
毕业时间				应聘职位	
提示：请面谈人员就适当的格内打✓，不能确定的就免打。					
评价项目	分值				
	5 分	4 分	3 分	2 分	1 分
仪表/举止/态度	极佳	佳	平实	略差	极差
体格、健康	极佳	佳	普通	稍差	极差

表达能力与反映能力	特强	优秀	平平	稍慢	极慢
沟通能力与团队协作能力	特强	优秀	平平	略差	极差
事业心与已往工作稳定性	极强、稳定	很强、较稳定	普通、稳定	稍差、不稳定	极差、极不稳定
所具经历与应聘职位的配合程度	极配合	配合	尚配合	未尽配合	未能配合
前来本公司服务的意志	极坚定	坚定	普通	犹疑	极低
计算机应用能力	精通	熟练	一般	略通	不懂
综合评价:					
总评	□拟予试用 □列入考虑 □不予考虑		面谈人: 日期: 年 月 日		

【网上练习】

请上网收集一些企业的应聘申请表和面试评价表并进行分析比较

【思考与讨论】

1. 如何设计应聘申请表
2. 如何设计面试评价表

项目二 员工选拔与录用

【知识目标】

☞ 掌握企业员工招聘与录用的方法、技术;
☞ 掌握企业常用的员工外部招聘渠道;
☞ 了解企业员工招聘、录用、试用和转正等环节。

【技能目标】

☞ 能运用合适的方法进行员工招聘;
☞ 能设计招聘流程;
☞ 初步掌握人才甄选的方法;
☞ 能够制作员工招聘、录用、试用和转正等相关的表格。

任务 1　组织招聘

【训练情景】

应届毕业生是未被雕琢的璞玉，是企业用人的重点

宝洁在用人方面，是外企中最为独特的：与其他外企强调有工作经验不同，宝洁只接收刚从大学毕业的学生。据宝洁公司人力资源部大中华区的招聘经理张承光介绍，宝洁从 1989 年就开始从高校中招聘毕业生，宝洁 90%的管理级员工是从各大学应届毕业生中招聘来的。在过去的 15 年，宝洁公司已经招聘了 1500 多名应届毕业生（不含中专毕业的技术工人），这些人当中已经产生了 1 位总监，18 位副总监和 150 位高级经理。

（资料来源：南方都市报，2004 年 10 月 12 日，C86 版）

【训练任务】

1. 请结合案例讨论企业招聘人才的途径
2. 收集一个公司招聘人才的案例

【训练目标】

了解公司招聘人才的基本途径

【训练要求】

学生分组，每个小组收集 1 个公司招聘人才的案例/故事，制成 PPT 并上台介绍

【训练考核】

每组派出 1 位代表与教师组成评委团，对各小组的 PPT 文件和演示情况进行打分

【核心概念】

内部招聘　外部招聘

对公司的人力资源部门来说，招聘计划完成后，明确了公司所需人才的种类和数量，以及各类人才到岗的日期后，下一步的工作，就是组织人员的招聘工作。而招聘与配置可通过如下途径实现：

1.1 内部招聘

1.1.1 内部招聘及形式

内部招聘是指在公司出现职务空缺后，从公司内部选拔合适的人选来填补这个位置，是员工招聘的一种特殊形式。内部招聘的常见方式有以下几种：

1. 主管推荐

主管推荐是本企业的主管（或其他领导成员）根据企业职务空缺的需要，推荐其熟悉的合适人选给企业进行选择和考核。因为主管人员对职位胜任要求和员工的能力、具体表现都比较了解，最有发言权，因此成功的几率很大。在企业内部采取这种方法，往往是上级推荐下级，这也有利于企业的管理及对候选人的全面考核。但是，采用内部推荐的方式必须有约束条件，就是推荐工作必须在规范的推荐流程和制度中进行，要注意实事求是，任人唯贤，

否则有可能出现人为偏差。

2.内部竞聘

内部竞聘也叫内部的竞争上岗，也是内部招聘最常见的方法之一。典型的内部竞聘程序是将职务空缺通知发布出去，并使所有的相关员工都能看到，然后让他们参与公平的岗位竞争。职务空缺通知要较全面地描述竞聘岗位的名称、工作职责和任职要求，以及报名截止日期等，符合任职要求的员工都可以自愿报名申请竞聘该职位。人力资源部要认真筛选这些申请，将不符合竞聘条件的员工加以剔除，然后组织符合条件的申请人进行笔试等考核和公开演讲答辩。

竞争上岗演讲的组织安排：首先要确定某个日期进行竞争上岗演讲，按岗位逐个来组织竞聘者演讲答辩，评委小组一般由公司领导班子、人力资源部经理和相关业务部门的经理组成。通常一个职位有几个人参与竞聘，一般采取抽签决定竞聘顺序。竞聘者首先作自我介绍，然后陈述对竞聘岗位的认识，有何工作设想，以及自己的竞争优势等。评委们提出各种问题，竞聘者一一回答。最后，评委们根据其现场表现情况、工作思路、理念以及结合平时的工作业绩等情况择优录用，最终决定职位的候选人。为了创造气氛，许多企业通常组织其他员工在现场助威。

实施内部竞聘的关键，在于用人标准的公开、公正、公平竞争和落实，对于实现组织公平和纠正主观意志偏差是非常有意义的。整个竞聘过程能让评委们和竞聘者都清晰的了解职位晋升的能力和要求，落选者也能心平气和地接受落选的事实。

1.1.2 内部招聘的利弊

内部招聘作为企业人员补充的一种途径，好处在于重视企业与员工之间长期合作、共同发展，能鼓舞士气。意味着赋予员工更多的职责、更丰富的工作内容和更富挑战性的工作机会，激励性强。另外，内部员工对企业情况比较了解，熟悉本企业文化，上岗之后磨合期短，比较容易适应新的工作环境。最后，内部招聘的招聘成本较少，因他们都是内部员工，公司对他们的情况也较了解，不需花很多精力对他们进行能力测试，省去背景调查、培训等等环节，节省人力物力。

当然，内部招聘也有它的缺点：如用人部门容易搞小圈子，自我保护，外面的优秀人才进不来。如选拔不严格，很容易将人员提升到一个他不能胜任的工作岗位，造成操作不公产生内部矛盾。另外，组织内部缺少人才流动，思想容易窒息失去活力，不利于创新。

1.2 外部招聘

1.2.1 外部招聘及形式

在通常情况下，内部招聘往往满足不了企业对用人的需求。尤其当一个企业处于创业时期、快速发展时期或需要特殊人才时，仅有内部招聘是不够的。这时候，企业会把目光转向社会这个巨大的人力资源市场，即借助社会劳动力市场，开展外部招聘。外部招聘是指公司面向社会劳动力市场寻找合适的人选，把他们吸引进入公司中，以解决职务空缺的问题。因此，外部招聘的实质，是公司与员工之间建立起劳动关系，使一般的社会劳动力转化为特定公司的组织成员。外部招聘的实施方式有以下几种：

1．广告招聘

发布招聘广告是企业招聘人才最常见的方式，许多企业通过媒体以广告形式获得所需的人选。前面已作过介绍，可选择的广告媒体很多，如报纸、杂志、网络等。好的广告不仅能吸引所需的人员前来应聘，还能扩大企业的知名度和社会形象。在刊登招聘广告时，一定要注意选择合适的媒体，如想在全国性招聘人才，则招聘广告不能刊登在地方性的报纸上，要选择覆盖面较大的媒体。另外，如果要招聘一名机械类业务人员，那么将广告登在机械或自

动化类报刊上，就比登在农业报上的效果好。

2．校园招聘

在高等院校进行招聘，已成为企业喜欢运用的招聘渠道，也是企业招聘初级专业技术人员及管理人员的一个重要来源。每年都有成千上万的大学生、研究生从高等院校毕业，有些大型企业每年都会到固定的几所乃至几十所高校招聘人才，选择他们所需要的人才补充企业的人力资源。毕业生经过几年的专业学习和训练后，具备良好的专业知识、技能和理解能力，他们还没有形成职业定势又充满活力，容易接受新生事物，可塑性很强，是企业补员、保持活力的最有效办法。每年高校都举行校园招聘会，邀请用人单位进场招聘人才。当然企业也要有所选择，结合自己招聘人才的要求和各高校的专业设置、培养特点等情况，有选择地参加校园招聘会，才能招到合适的人才。比如企业招聘的职位主要是机械制造、自动控制等，则要选择参加工科院校的招聘会。如小型企业可在当地的院校中招聘，而大型企业则多挑选名牌大学进行招聘。

3、借助中介机构

对于企业专业性很强的人才或中高层管理人员，从一般的招聘会是很难招到的，有时必需借助专业的市场中介，如人才交流中心、职业介绍所、猎头公司等机构。这类机构专门从事人才流动中介工作，联系面广，掌握的信息多。因此通过人才交流中心选择人员，用人单位可以很方便在其人才库中寻找专业性强、基本符合条件的人员。猎头公司有专业的、广泛的资源，拥有储备人才库，搜索人才的速度快、质量高。招聘企业的中高层管理人员，猎头公司是非常好的选择。当然委托中介机构进行招聘需要支付一定费用，但与由企业自己进行招聘所需投入的人力、物力相比，招聘成本相差不大，而且效果更好。

4、员工或熟人推荐

企业内部员工或企业的社会关系网络、熟人推荐，也是外部招聘的一种常用方式，他们把企业外部的合适人员介绍给公司，推荐的人选往往也比较可靠。当然，公司也要按招聘流程将推荐人选与其他渠道的应聘者一起进行考核，公平竞争，优秀者则予以录用。不能因为是员工或熟人推荐的，企业就降低任职要求，或不需经过考核程序就直接录用。

1.2.2 外部招聘的利弊

外部招聘的好处在于社会人才市场是个巨大的市场，人员的来源多样化，甚至是国际化，可为企业提供源源不断的人才需求，有利于招到高质量人才；其次，通过外部招聘人才，能改变企业的组织风格和适时实施战略转型；最后，新入职人员能够给企业带来新思想、新方法，对于保持企业的活力是很重要的。

但由于外聘对象来源于企业外部，也有明显的不足之处：一是外聘人员对企业不够了解，适应企业、进入工作角色和文化认同慢，磨合期会比较长；二是外部招聘的成本较高，要对应聘者进行科学的甄选，决策风险大。判断应聘者是否符合任职条件有时也是一件不太容易的事，有些企业成立自己的职业评价中心，这都是为了更好地实现外部招聘甄选人才；三是由于外部招聘是采取“空降”的形式，有时会打击现有人员的工作积极性。

【网上练习】

请上网搜索世界著名跨国公司的特殊招聘方法。

【思考与讨论】

1．内部招聘如何保证公开、公平、公正的落实？

2．比较内部招聘与外部招聘的利弊。

任务 2　员工选拔与录用

【训练情景】

经过对应聘者资料的审查筛选，证券公司确定了一批候选人并通知他们来公司参加面试。第一轮面试在公司的小型会议室举行，由人力资源部经理和各用人部门经理担任面试官。

【训练任务】

1. 两人一组，轮流扮演面试官和求职者;

2. 每位同学需准备下列材料：填好的招聘申请表或简历一份，面试问题清单，面试评价表。

3. 担任面试官时，面试时间约为 15 分钟，填写面试评价表 5 分钟。

4. 扮演求职者时，要求提前填好招聘申请表，选择其中一个职位进行应聘。

【训练目标】

通过该实训项目，熟悉面试的程序及应注意的问题，将理论与实践相结合，增强感性认识。

【训练考核】

指导老师根据各学员的表现、提交的问题清单和面试评价表进行评分。

【核心概念】

员工的甄选

2.1 员工的甄选

员工录用标准确定之后，必须根据这一标准选择合适的员工，这是人员选拔和人员甄选的任务。所谓人员甄选，是指通过各种方法、技术及考核面试，将选择范围逐步缩小，最终确定合格人选。要在众多的应聘人员当中准确的把优秀的人选识别出来，并不是一件简单的事情。因为在招聘活动中既要考核应聘者的专业知识、岗位技能等专业因素，又要考核应聘者的职业道德、进取心、工作态度、性格等非智力因素。员工的选拔、甄选过程一般包括对所有应聘者的情况进行初步的审查、知识与心理素质测试、面试等过程。流程图如图 3－4

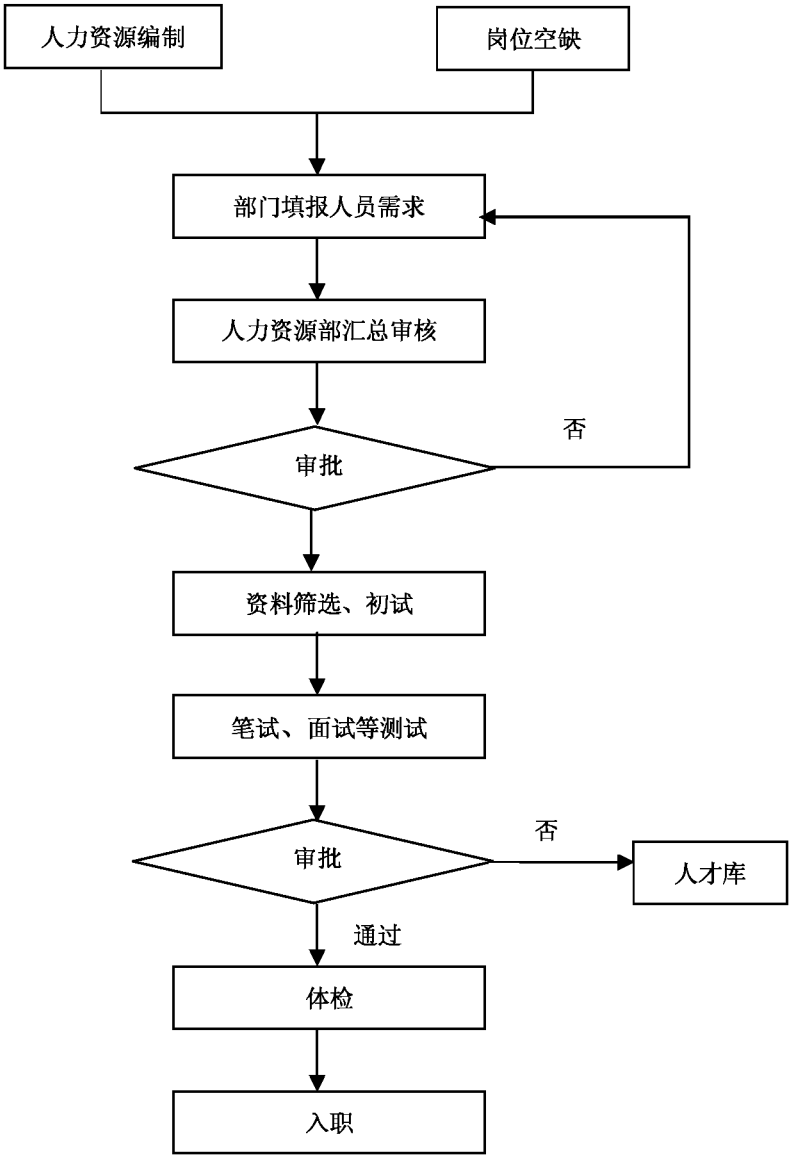


图 3-1　员工招聘、选拔流程图

2.1.1 对应聘者资料的收集分析和审查、筛选

人力资源部通过电子邮件、邮寄、现场招聘会、推荐材料等方式收集和接收应聘人员个人资料，并做好整理登记。整理分类的原则一般按应聘岗位来分类，每个岗位都有一定数量的应聘者。招聘人员必须对应聘者的资料进行审查筛选，重点审查其学历、专业、工作经历、工作业绩等情况，将学历、经历和资格条件明显不符合任职要求的人员先过滤剔除掉。由于受招聘场地、人手、时间等限制，有的岗位应聘的人员很多，不可能安排所有应聘者都通知过来公司面试。这就是说需要确定一个合适比例，一般按招聘职位数量和面试人员数量按一定比例来确定参加面试人员数量。然后逐一通知他们到公司参加面试，并回答应聘者的咨询。

2.1.2 初次面试

初次面试即一般性考察，初次面试通常由人力资源部实施。有些应聘者在简历里极力美化自己，但实际情况相差悬殊，通过简单安排见面面谈，通过一般性考察按照工作岗位要求和应聘者显而易见的素质，把明显不合格的应聘者筛选出去。主持人在面试后须填写《面谈

评价表》，将面试的情况和是否同意参加复试的意见填写上。初试通过的应聘者，才能进入下一轮的复试。面试切忌以貌取人，意气用事。

2.1.3 笔试测试

笔试即专门性考察，是一种最古老又最基本的人员甄选方法。笔试内容可以是通用知识、也可以是专业知识的能力测试等，一般按不同岗位的要求，准备好书面测试题，安排应聘人员进行考核。应聘者的一般能力和专业能力在其教育水平和所学专业中已有体现，但教育状况与实际工作能力仍有差距，高分低能的情况并不少见。笔试主要考核应聘者对相关工作要求的基本业务知识的掌握程度和管理能力等。通过专业知识的能力测试，检查应聘者理解、执行、表达、沟通的实际工作潜能，可以大致了解其专业背景和管理能力等情况。

笔试试题要根据岗位的要求科学设计，内容可以是多方面，如一般性知识、案例分析、综合设计、领导能力测试（适合管理人员）、价值观或道德观等内容。

2.1.4 其他测试

除了上述的普遍能力测试外，根据职务工作的性质，有的企业或组织还会进行另外一些特殊能力的素质与能力测试，以了解应聘者对特殊工作的适应性。

1.劳动技能测试

如果某些岗位有劳动技能方面的要求，就必须进行这种测试。例如，教师除了须具备专业的知识和技能外，其语言表达和组织教学能力显得非常重要，学校在招聘教师时，都要安排试讲（特别是对没有讲课经验的应届毕业生）。通过一节课的试讲，考察其是否能将知识讲清楚，学生能否听懂，是否具备教师的素质和能力。

2.心理测试

心理测试是运用心理测量技术了解被试者智力水平和个性特征的一种方法。目前，这种方法在外资企业的招聘录用中使用得较广泛。测试的内容主要分为三大类：能力测试、人格测试和兴趣测试。

3.管理能力测试（文件筐测试）

文件筐测试也叫公文处理测试。面试单位提供文件、备忘录、邮件、请示、报告、申诉信等文件，被试者根据自己的经验、知识、能力、性格、风格去处理 5～10 份文件。本测评可以用于测试组织与规划能力、分析能力、判断能力和决策能力等。

4.领导能力测试（无领导小组）

主试给出一个与工作有关的题目，让一组被试者自由讨论，从而观察每个人的主动性、权利欲望、综合分析决策能力、时间控制能力、容忍力、说服力、口头表达能力、自信心、心理压力的耐受力、精力和人际交往能力等。

2.1.5 面试

人员甄选的最后一道程序是组织面试，面试是最常见的招聘方式。面试是经过事先筹划安排的应聘者与面试考官的正式面谈，目的在于在短时间的直接交谈中，面试考官根据应聘者在面试中的回答情况和行为表现来判断每位应聘者的素质与能力。在面试过程中，应聘者通过面试问题的回答来最大限度的展现自己对工作岗位的理解和认识，而面试考官要能够在面试短暂的时间里对应聘者的表现和超越应聘者言谈之上的信息来预测他是否能够满足工作岗位的具体要求，而作出判断是否考虑录用。

1．面试的准备和实施

面试实施之前，招聘工作人员应做好面试前的各项准备工作。例如设计面试问题、面试评分表，编写面试提纲和答案，安排面试地点、布置会场，安排面试考官等面试准备工作。面试小组一般由 5-7 人组成，并设组长，负责主持面试工作。面试开始后，一般让应聘者作

简单的自我介绍，然后各位面试考官提出问题，由应聘者一一作答。面试的形式有结构化面试、非结构化面试等。所谓结构化面试，即面试考官根据面试提纲控制整个面试的进行，严格按照提纲对每个应聘者分别作相同的提问，对所有的应聘者按照统一标准进行。而非结构化面试，没有固定的模式，面试考官随意提问一些问题，目的是考核其随机应变等能力。面试的实施过程中，面试考官在面试提问的过程中，要重点了解应聘者的仪容、仪表等举止、姿态及精神面貌，专业知识和特长，工作经验和以往业绩情况，求职动机，个人的兴趣与爱好，人际交往与沟通技巧，应变能力，分析判断能力等情况。并从上述的各项考核项目中对应聘者作出综合评价。面试评价表的范例见表 3-4 所示。

范例

表 3-4　××公司面试评分表

姓名		性别		出生年月	
学历		专业		应聘岗位	
面试项目	内容说明		分值	得分	备注
外貌形象	外貌仪容是否端庄，穿着、举止是否得体大方，是否充满自信		10		
语言表达能力	语言表达是否干练，口齿是否清楚，回答问题技巧能力		10		
专业知识和技能	基础知识和专业知识掌握情况		30		
逻辑思维和灵活应变能力	逻辑思维和灵活应变能力情况		10		
事业进取心	工作兴趣及事业进取心		10		
综合分析能力	综合分析能力情况		10		
工作经验和以往业绩	是否有相关工作经验，以往取得的工作业绩情况		20		
综合得分					
综合评语					
录用与否意见					
				面试人：	

2．甄选决定

面试结束后，招聘组织人员要根据面试小组对每个人打分的情况，要及时整理应聘者评分表，计算每一位应聘者的分数，并按照分数进行排名。如果小组成员对候选人录用意见一致，没有争议，那么分数排名在前面的就是录用的对象；如存在争议，面试小组须根据面试评分和相关测试记录等情况进行综合评价，最后择优选取录用名单交公司领导审批。

确定录用名单必须坚持原则，它关系到整个招聘工作的质量。整个甄选过程必须以对应聘者全面考核的结论为依据，由面试小组集体讨论决策，避免个人主管偏见，防止用人的不正之风干扰。

2.1.6 背景调查

对于一些重要岗位的候选人，单凭最后面试的情况决定录用，有时显得有些欠缺。因为

面试的短短时间里不可能对他的实际工作能力、团队精神、道德品质等等情况有足够的了解。有些企业为慎重起见，对面试合格的候选人进行背景调查。背景调查的方法很多，常见的有电话调查，即根据应聘者的在应聘表中的工作学习经历，打电话到其学习或工作过的单位，了解他在原学习的学校或工作过的单位的具体表现情况；派人上门，到应聘人员工作过或学习过的单位向其接触过的有关人员进行调查，以掌握第一手材料；发函调查，即通过邮寄调查表的形式到其原工作、学习单位，结果与前两种相似。

目前，应聘者伪造学历、职称和工作经历也时有发生，通过背景调查可以立即将这些不诚信的人排除在外。

故事/案例

人才招聘：经验背景与工作潜力同样重要

惠普在招聘时主要关注有工作经验的人，既重视他的潜力、专业，也重视他的经验、能力、价值观以及他的行为模式。

惠普在招聘时首先从求职者的工作履历中了解他过去的工作背景，曾经工作过的公司，所担任过的职务等等，经过确诊后将会进入正式的招聘程序。其次，惠普还需要求职者提供两个比较了解他的推荐人，推荐人可以是客户、同事，也可以是以前工作的老板，公司会去认定推荐人的可信度，这主要是想进一步了解求职者的背景情况。

惠普招聘首先是由需要人的部门经理提出需求，由他确定招聘什么样素质的员工。面试时通常由三个不同的经理共同进行，然后再到上一级的经理处复试，这样就能避免招聘过程中由于个人看法的不同所造成的失误。

惠普在面试时有时会通过探讨一些话题来了解求职者的基本素质，对他的经验、价值观进行评价，考察所聘员工是否符合公司的整体要求，是否能够与公司的文化接近。部门经理则更多地会去了解求职者的技术及技巧等方面的能力。

（资料来源：南方都市报，2004 年 10 月 19 日，C85 版）

2.2 员工的录用

录用人员报告经公司领导审批确定之后，人力资源部就要发出录用通知书。有些公司为了节省时间，有时也用电话通知或电子邮件。录用通知单里要写清楚录用职位，报到日期，需携带证书和资料，其他注意事项等。对于未录用的应聘者，招聘单位应以辞谢。这样做有利于维护企业的良好社会形象，也可以体现对未录用者应有的尊重。此外，这些落选者资料可存入公司的人才库中，一旦公司急需用人，可直接与他们联系，从而减少招聘时间和费用。

员工录用过程一般可分为入职手续的办理、劳动合同的签订、试用、转正等几个阶段。

2.2.1 入职手续的办理

接到聘用通知后，候选人应在指定日期内到人力资源部报到，如因故不能按期报到，应事先报告人事部门，另行确定报到日期。入职报到程序为：

一是到人力资源部办理报到登记手续，报到时须提交个人的身份证、学历证明、职称证原件及复印件，计划生育证明、暂住证、近期体检报告、免冠近照 2 张和公司要求提供的其它资料，填写有关个人资料信息的登记表。如果候选人是从其他单位辞职后应聘的，还须提供与原单位解除劳动关系的证明（或离职证明）。

员工提供的个人资料必须真实、准确、完整，如发现有伪造、虚假，用人单位有权对候选人作出相应的处理（包括辞退等）。

二是由人事部门组织阅读和学习公司的规章制度，领取《员工手册》、《岗位说明书》等

资料，并签署《员工入职声明》，签订劳动合同。

三是凭人力资源部开具的入职报到表到各个职能部门报到，领取文具、安排住宿等。

四是与用人部门领导（主任）见面，接受工作安排。

2.2.2 劳动合同的签订

按《劳动合同法》的要求，新员工入职报到的一个月内，双方必须签订劳动合同。在签订劳动合同前，公司必须组织新员工学习公司的有关规章制度，明确岗位要求等。签订劳动合同后，明确双方的责任、义务与权利。

2.2.3 试用期

试用期是指企业对新录用员工进行考察的期限。在试用期间，企业对新上岗员工进行尝试性使用，对员工的能力与潜力、个人品质与心理素质进行进一步考核。新入职员工的试用期按其劳动合同期限进行约定，一般为 1－3 个月，最长不超过 6 个月，试用期间领取试用期工资。公司将在新员工试用期满前进行考核，如果不符合录用条件或不能胜任岗位的要求，公司可以终止对新员工的试用，与其解除劳动合同。

2.2.4 转正

试用期满前，员工个人须向公司提出转正申请。一般由用人部门会同人力资源管理部门根据新员工在试用期间的具体表现进行考核，做出鉴定，对表现良好、符合公司要求的新员工，按期转正使其成为正式员工。

范例

表 3-6　××公司员工转正申请表

年　月　日

姓　名		部　门		岗　位	
学　历		职　　称			
报到日期		预定转正日期			

岗位主要任务	完成情况（自评 40 分）		评价人（40 分）	
1、	较好			
2、	较好			
3、	较好			
4、	较好			
5、	较好			

考评项目 \ 等级		优秀	称职	基本称职	不称职	自评分（60 分）	评价人（60 分）
专业知识	10	9.5	8.5	7.5	5		
工作能力	10	9.5	8.5	7.5	5		
工作效率	10	9.5	8.5	7.5	5		
责 任 心	10	9.5	8.5	7.5	5		
配 合 性	10	9.5	8.5	7.5	5		
上 进 心	10	9.5	8.5	7.5	5		
合计	——	——	——	——	——		

自评人:	评价人:

部门负责人意　见	
人事处意　见	
主管领导意　见	

说明:75 分以上者转正；60-74 分者延长试用期；60 分以下者辞退。

【知识链接】

招聘时应注意的问题

很多公司有设置专职的招聘人员，负责公司的常年招聘工作。常年招聘只是一种形式，能否招到合适的员工取决于很多方面的因素，招聘工作本身的质量也是一个重要因素。下面就招聘工作中应注意的八个问题进行介绍。

1、简历并不能代表本人

最通俗的一个说法是：简历的精美程度与应聘者个人能力无关。招聘专员可以通过简历大致地了解应聘者的情况，初步地判断出是否需要安排面试。但招聘专员应该尽量避免通过简历对应聘者做深入的评价，也不应该因为简历对面试产生影响。虽然我们不能说应聘者的简历一定有虚假的成份，但每个人都有装扮自己的愿望，谁都希望将自己的全部优点（甚至夸大）写到简历中，同时将自己的缺点深深隐藏。

2、工作经历比学历重要

对于有工作经验的人而言，工作经历远远比他的学历重要。他以前所处的工作环境和他以前所从事的工作最能反映他的需求特征和能力特征。特别是一些从事高新技术的研发人员，如果在两、三年里没有在这个领域做过工作，很难说他能掌握这方面的先进技术。另外，从应聘者的工作经历中还可以反映出他的价值观和价值取向，这些东西远远比他的学历所显示的信息更加重要。

3、不要忽视求职者的个性特征

对岗位技能合格的应聘者，我们要注意考察他的个性特征。首先要考察他的性格特征在这个岗位上是否有发展潜力，有些应聘者可能在知识层面上适合该岗位的要求，但个性特征却会限制他在该岗位上的发展。比如一个应聘技术攻关的应聘者，他可能掌握了相关的知识，但缺乏自学习能力，并且没有钻研精神，显然他不适合这个岗位。

另外，由于许多工作并非一个人能够完成，需要团队合作。所以，团队合作精神已经越来越为公司所看重。如果应聘者是一个非常固执或者偏激的人，在招聘时应该慎重。

4、让应聘者更多的了解公司

招聘和求职是双向选择，招聘专员除了要更多的了解应聘者的情况外，还要让应聘者能够更充分的对公司的进行了解。应注意的是，当应聘者与公司进行初步接触时，因为公司的宣传材料或者是专员的宣传，应聘者一般都会对公司有过高的估计，这种估计会形成一个应聘者与公司的"精神契约"。招聘专员让应聘者更多的了解公司的目的之一就是打破这种"精神契约"（而不是加强）。

应聘者对公司不切实际的期望越高，在他进入公司后，他的失望也就会越大。这种状况可能会导致员工对公司的不满，甚至离职。所以，让应聘者在应聘时更多的了解公司是非常重要的。

5、给应聘者更多的表现机会

招聘人员应该尽可能为应聘者提供更多的表现机会。比如，在应聘者递交应聘材料时，可让应聘者提供更详尽的能证明自己工作能力的材料。另外，在面试时，招聘人员可以提一些能够让应聘者充分发挥自己才能的问题。如："如果让你做这件事，你将怎么办？""在以前工作中，你最满意的是哪一项工作？"等等。

6、面试安排要周到

为了保证面试工作的顺利进行，面试安排非常重要。首先是时间安排，面试时间既要保证应聘者有时间前来，要保证公司相关领导能够到场；其次是面试内容的设计，比如面试时需要提哪些问题，需要考察应聘者哪些方面的素质等等，都需要提前做好准备。最后是要做好接待工作，要有应聘者等待面试的场所，最好备一些公司的宣传资料，以备应聘者等待时翻阅。面试的过程是一个双向交流的过程，面试安排的是否周到体现了一个公司的管理素质

和企业形象。

7、注意自身面试时的形象

关于应聘者在面试时应该如何注意自己的形象这个话题已经谈了很多。实际上，面试时招聘人员也应该注意自身的形象。前面已经讲过，面试的过程是一个双相交流的过程，它不仅是公司在选择应聘者，也是应聘者在选择公司。特别是那些高级人才更是如此。

招聘人员首先应注意的是自己的仪表和举止，另外要注意自己的谈吐。在向应聘者提问时，应该显示出自己的能力和素养。因为招聘人员代表着公司的形象，所以面试不应该过于随便，更不能谈论一些有损公司形象的内容。

8、如何识别假文凭

其一是观察法。通过眼睛观察和真文凭的对比来识别假文凭。有些假文凭做工比较低劣，比如，纸质硬度不够、没有水印、学校公章模糊、钢印不清等都可以用眼睛识别。当然，现在的一些假文凭制作得比较逼真，水印、公章、钢印等一应俱全，简单地通过眼睛很难识别。如果周围有真文凭可以将它与须识别的文凭进行对比，这时往往可以发现其真伪，假如没有真文凭比较，可以使用提问法或核实法来进行识别。

其二是提问法。通过对应试者的学识、常识和能力的提问来鉴别文凭的真假。根据文凭中的专业，面试人员提一些专业性问题可以初步判断文凭的真伪性；假如面试人员对应试者的专业不甚了解，可以采取一些提问技巧。如问其最好的同学是谁，再复核确定其文凭真伪。

其三是核实法。面试人员可以与文凭所在学校的学籍管理部门联系，让他们协助调查该文凭的真伪，一般地说，学校都能积极协助，且准确率很高。此外，还可通过相关网络进行文凭真伪的查证。目前，中国高等教育学生信息网(http://www.chsi.com.cn)是学历证书查询唯一网站。

（资料来源：http://www.hnrc.com）

【网上练习】

上网收集企业招聘人才的测试题，试填写测试题。

【思考与讨论】

1. 如何有效审查、筛选应聘资料？
2. 入职手续的办理一般包括哪些步骤？
3. 如何根据企业的岗位要求设计转正申请表。

任务 3　招聘评估

【训练情景】

证券公司人力资源部为了探究更有利于公司招聘所需职位人员的渠道，在对此次招聘的相关资料进行整理的基础上，形成了一份统计表，见表 3-5。

表 3-5　××公司××职位招聘渠道分析表

	招聘渠道				
	校园招聘	员工推荐	报刊广告	网上招聘	猎头公司
吸引求职简历的数量	250	50	500	400	20
接受面试的求职者人数	200	45	400	160	20
合格的应聘人数	120	40	100	40	19
实际录用人数	100	30	40	15	15
总成本（元）	300000	120000	200000	150000	450000

【训练任务】

1．请计算各种招聘渠道的招聘录用比率和实际录用人员的单位成本。

2．请讨论：在选择适合的招聘渠道时应考虑哪些问题？

【训练目标】

了解招聘评估内容和作用。

【训练考核】

教师根据各小组的计算结果和发言表现进行评分。

【核心概念】

招聘评估　招聘单位成本　录用比　招聘完成率　应聘比

招聘评估主要指对招聘的成本、招聘的结果和招聘的方法等方面进行评估。一般在一次招聘工作结束之后，要对整个招聘工作做一个总结和评价，目的是提高今后招聘工作的效率和质量，让招聘工作更加科学、合理，同时降低招聘成本。

对招聘工作的评价一般应从以下两方面进行：一是对招聘成本的评价；二是对录用人员的评估。

3.1　招聘成本的评价

招聘成本的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。招聘成本分为招聘总成本与招聘单位成本，招聘总成本是人力资源的获取成本；而招聘单位成本＝招聘总成本／录用人员数量。

当企业进行小型招聘时，招聘成本的评价比较简单。如果是一次大型招聘活动，涉及到多种不同招聘来源和招聘方法，那么就要对招聘成本进行综合分析和分类分析。

每年的招聘预算是全年人力资源开发与管理的总预算的一部分，招聘预算主要包括：招聘广告预算、招聘测试预算、差旅费用预算、其他费用等。

每年招聘结束后，要进行核算，检查招聘经费的使用情况，并核算单位招聘成本。如果成本低，录用人员多，就证明招聘效率高。

3.2　录用人员的评价

录用人员的评价是指根据招聘决策对录用人员的质量和数量进行评价的过程。对录用人

员数量的评价，通常用三个指标来衡量：

录用比＝录用人数／应聘人数

招聘完成率＝录用人数／计划招聘人数

应聘比＝应聘人数／计划招聘人数

前面已经作过介绍，如果企业进行的是一次大型招聘活动，涉及到多种不同招聘来源和招聘方法，由于录用人员的来源不同，通过录用的方法也不尽相同，进行录用人员分析，有利于企业了解某一类人才通过何种招聘渠道来招聘最有效，有利于企业了解某一类人才最有效的测试或录用方法。

另外，对录用人员质量的评价，是指录用者与其应聘的职位所要求的知识技能的符合程度。一般通过试用期或年度的考核工作，可以判别新入职员工的工作情况，是否符合要求，对于改进今后的招聘工作是很有好处的。

【思考与讨论】

引导学生讨论企业如何才能招聘到合适的人才？并组织一场模拟招聘会。

模块四　劳动关系管理

项目一　劳动合同管理

【知识目标】

☞ 理解劳动合同的含义;
☞ 掌握劳动合同的试用期和劳动合同期限的确立要求;
☞ 掌握劳动合同的续订、变更、解除、终止等概念。

【技能目标】

☞ 能够根据员工不同情况，签订合法有效的劳动合同;
☞ 能够进行劳动合同的续订、变更、解除、终止等手续办理。

任务 1　劳动合同的订立

【训练情景】

严先生在广东省一家著名的方便面公司从事人力资源工作。公司在全省范围内的各大卖场、超级市场常年安排促销小姐，帮助自己产品的销售。可是严先生接手时发现，促销小姐流动率极大，促销部门对于促销小姐的用工也极不规范，不仅不签订劳动合同、社会保险等费用也从不缴纳，以至于人力资源部门要频频处理此类纠纷。于是严先生决定着手规范促销部门的用工。可是促销部门主管提出了异议：我们这里人员流动那么大，原本不签合同可以随用随走，如果签订合同，那用工太不灵活了，根本无法操作。在很大的阻力面前，严先生很头疼：如何能做到既能照顾流动性，又能合法用工呢?

【训练任务】

1. 请结合案例讨论企业用工为什么要订立劳动合同?
2. 请使用《广东省劳动合同范本》为该公司制定一份与促销员的劳动合同。

【训练目标】

了解订立劳动合同的重要性、劳动合同的条款以及订立劳动合同的步骤和注意事项。

【训练考核】

教师根据学生劳动合同的填写质量进行评分。

【训练材料】

广东省劳动合同范本

广东省劳动合同范本
使 用 说 明

一、双方在签订本合同前，应认真阅读本合同。本合同一经签订，即具有法律效力，双方必须严格履行。

二、本合同必须由用人单位（甲方）的法定代表人（或者委托代理人）和职工（乙方）签字或盖章，并加盖用人单位公章（或者劳动合同专用章）。

三、本合同中的空栏，由双方协商确定后填写，并不得违反法律、法规和相关规定；不需填写的空栏，划上“／”。

四、工时制度分为标准工时、不定时、综合计算工时三种。实行不定时、综合计算工时工作制的，应经劳动保障部门批准。

五、本合同的未尽事宜，可另行签订补充协议，作为本合同的附件，与本合同一并履行。

六、本合同必须认真填写，字迹清楚、文字简练、准确，并不得擅自涂改。

七、本合同（含附件）签订后，甲、乙双方各执一份备查。

甲方（用人单位）：
名称：_____
法定代表人（主要负责人）：
_____
通讯地址：_____
_____
经济类型：_____
联系电话：_____

乙方（劳动者）：
姓名：_____
身份证号码：_____
户籍地址：_____
_____
通讯地址：_____
_____
联系电话：_____

根据《中华人民共和国劳动法》、《中华人民共和国劳动合同法》和国家及省的有关规定，甲乙双方按照合法、公平、平等自愿、协商一致、诚实信用的原则订立本合同。

一、劳动合同期限

（一）合同期

双方同意按以下第____种方式确定本合同期限：

1. 固定期限：从_____年___月___日起至_____年___月___日止。

2. 无固定期限：从_____年___月___日起至法定终止条件出现时止。

3. 以完成一定工作任务为期限：从_____起至_____工作任务完成时止。该工作任务完成的标志为_____。

（二）试用期

双方同意按以下第____种方式确定试用期（试用期包含在合同期内）：

1. 无试用期。

2. 试用期从_____年___月___日起至_____年___月___日止。

（劳动合同期限三个月以上不满一年的，试用期不得超过一个月；劳动合同期限在一年以上不满三年的，试用期不得超过二个月；三年以上固定期限和无固定期限的劳动合同，试用期不得超过六个月。）

二、工作内容和工作地点

（一）乙方的工作部门为_____，
岗位（管理技术岗位或生产操作岗位）为_____，
职务（或工种）为_____。

（二）乙方的工作任务或职责是
_____。

（三）乙方的工作地点为 _____。

（四）甲方在合同期内因生产经营需要或其他原因调整乙方的工作岗位，或派乙方到本合同约定以外的地点、单位工作的，应协商一致并按变更本合同办理，双方签章确认的协议书作为本合同的附件。

三、工作时间和休息休假

（一）甲、乙双方同意按以下第　　种方式确定乙方的工作时间：

1. 标准工时工作制，即每日工作____小时，每周工作___天，每周至少休息一天。

2. 不定时工作制，即经劳动保障部门审批，乙方所在岗位实行不定时工作制。

3. 综合计算工时工作制，即经劳动保障部门审批，乙方所在岗位实行以_____为周期，总工时_____小时的综合计算工时工作制。

（二）甲方因生产（工作）需要，经与工会和乙方协商后可以延长工作时间。除《劳动法》第四十二条规定的情形外，一般每日不得超过一小时，因特殊原因最长每日不得超过三小时，每月不得超过三十六小时。

（三）甲方按规定给予乙方享受法定休假日、年休假、婚假、丧假、探亲假、产假、看护假等带薪假期，并应按本合同约定的工资标准支付工资。

四、劳动报酬

（一）乙方正常工作时间的工资按下列第_____种形式执行，并不得低于当地最低工资标准。

1. 计时工资：

（1）乙方正常工作时间工资按_____执行，初始工资额为_____元/月或_____元/时；

（2）乙方试用期工资为_____元/月（试用期工资不得低于甲方相同岗位最低档工资或者本合同约定工资的百分之八十，并不得低于甲方所在地的最低工资标准）；

2. 计件工资：

（1）计件单价_____；

（2）劳动定额_____（确定的劳动定额原则上应当使本单位同岗位百分之七十以上的劳动者在法定劳动时间内能够完成）；

3. 其他形式（如实行年薪制或者按考核周期支付工资）：_____

_____。

4. 甲方根据本单位的生产经营状况、物价水平和政府颁布的工资增长指导线等情况，依法确定本单位的工资分配制度。经甲乙双方协商或者以集体协商的形式，依法确定工资正常增长的具体办法和幅度。

（二）乙方的绩效薪酬或奖金的计发办法为：_____

_____。

（三）乙方的津贴、补贴的发放标准和办法为：_____

_____。

（四）工资必须以货币形式支付，不得以实物及有价证券替代货币支付。

（五）甲方每月____日发放____（当月/上月）工资。如遇法定休假日或休息日，则提前到最近的工作日支付。

（六）甲方依法安排乙方延长工作时间或者在休息日、法定休假日加班的，应按《劳动法》、《广东省工资支付条例》的规定支付加班工资，但乙方休息日加班被安排补休的除外。

五、社会保险和福利待遇

（一）合同期内，甲方应按国家、省和本地区的有关规定，依法为乙方办理参加养老、医疗、失业、工伤、生育等社会保险的手续，按规定的缴费基数和缴费比例缴纳应由甲方承担的社会保险费，并按规定从乙方的工资中代为扣缴应由个人承担的社会保险费。甲方应将为乙方办理参加社会保险手续和扣缴社会保险费的情况如实告知乙方。

（二）乙方患病或非因工负伤，甲方应按国家和地方的规定给予医疗期和医疗待遇，按医疗保险及其他相关规定报销医疗费用，并在规定的医疗期内支付病假工资或疾病救济费，数额为_____元/月（不低于当地最低工资标准的80％）。

六、劳动保护、劳动条件和职业危害防护

（一）甲方按国家和省有关劳动保护规定提供符合国家劳动卫生标准的劳动作业场所，切实保护乙方在生产工作中的安全和健康。如乙方工作过程中可能产生职业病危害，甲方应如实告知乙方，并按《职业病防治法》的规定保护乙方的健康及其相关权益。

（二）甲方根据乙方从事的工作岗位，按国家有关规定，发给乙方必要的劳动保护用品，并按劳动保护规定每_____（年／季／月）免费安排乙方进行体检。

（三）甲方按照国家、省和当地的有关规定，做好女职工的劳动保护和保健工作。

（四）乙方有权拒绝甲方的违章指挥、强令冒险作业，对甲方及其管理人员漠视乙方生命安全和身体健康的行为，有权对甲方提出批评并向有关部门检举、控告。

（五）乙方患职业病、因工负伤或者因工死亡的，甲方应按《工伤保险条例》的规定办理。

七、合同的变更

（一）任何一方要求变更本合同的有关内容，都应以书面形式通知对方。

（二）甲方变更名称、法定代表人、主要负责人或者投资人等事项，不影响本合同的履行。

（三）甲方发生合并或者分立等情况，本合同继续有效，由承继甲方权利和义务的单位继续履行。

（四）甲乙双方经协商一致，可以变更本合同，并办理书面变更手续。变更后的劳动合同文本由甲乙双方各执一份。

八、合同的解除和终止

（一）解除

1. 经甲乙双方协商一致，本合同可以解除。其中由甲方提出解除本合同的，应按规定支付经济补偿。

2. 有下列情形之一的，甲方可以解除本合同:

（1）乙方在试用期内被证明不符合录用条件的;

（2）乙方严重违反甲方规章制度的;

（3）乙方严重失职，营私舞弊，对甲方造成重大损害的;

（4）乙方同时与其他用人单位建立劳动关系，对完成甲方的工作任务造成严重影响，或者经甲方提出，拒不改正的;

（5）乙方以欺诈、胁迫的手段或者乘人之危，使甲方在违背真实意思的情况下订立或者变更劳动合同致使本合同或者变更协议无效的;

（6）乙方被依法追究刑事责任的;

（7）乙方患病或非因工负伤，在规定的医疗期满后不能从事本合同约定的工作，也不能从事由甲方另行安排的工作的;

（8）乙方不能胜任工作，经过培训或者调整工作岗位，仍不能胜任工作的;

（9）本合同订立时所依据的客观情况发生重大变化，致使本合同无法履行，经双方协商未能就变更本合同达成协议的;

甲方按照第（7）、（8）、（9）项规定解除本合同的，需提前三十日书面通知乙方（或者额外支付乙方一个月工资），并按规定向乙方支付经济补偿，其中按第（7）项解除本合同并符合有关规定的还需支付乙方医疗补助费。

3. 有下列情形之一，甲方在履行规定程序后，可以裁减人员，并按规定支付经济补偿:

（1）甲方依照企业破产法规定进行重整的;

（2）甲方生产经营发生严重困难的;

（3）甲方转产、重大技术革新或者经营方式调整的;

（4）其他因劳动合同订立时所依据的客观经济情况发生重大变化，致使本合同无法履行的。

4. 乙方解除本合同，应当提前三十日以书面形式通知甲方；在试用期内的，提前三日通知甲方。

有下列情形之一的，乙方可以解除本合同，甲方应按规定支付经济补偿:

（1）甲方未按照劳动合同约定提供劳动保护或者劳动条件的;

（2）甲方未及时足额支付劳动报酬的;

（3）甲方未依法为乙方缴纳社会保险费的;

（4）甲方的规章制度违反法律、法规的规定，损害乙方权益的；

（5）甲方以欺诈、胁迫的手段或者乘人之危，使乙方在违背真实意思的情况下订立或者变更本合同，致使本合同或者变更协议无效的；

（6）甲方免除自己的法定责任、排除乙方权利，致使本合同无效的；

（7）甲方违反法律、行政法规强制性规定，致使本合同无效的；

（8）甲方以暴力、威胁或者非法限制人身自由的手段强迫乙方劳动，或者违章指挥、强令冒险作业危及乙方人身安全的；

（9）法律、行政法规规定乙方可以解除劳动合同的其他情形。

甲方有上述第（8）项情形的，乙方可以立即解除劳动合同，不需事先告知用人单位。

5. 有下列情形之一的，甲方不得依据《劳动合同法》第四十条、第四十一条的规定解除本合同：

（1）乙方从事接触职业病危害作业未进行离岗前职业健康检查，或者疑似职业病病人在诊断或者医学观察期间的；

（2）乙方在本单位患职业病或者因工负伤并被确认丧失或部分丧失劳动能力的；

（3）乙方患病或者非因工负伤，在规定的医疗期内的；

（4）女职工在孕期、产期、哺乳期的；

（5）乙方在本单位连续工作满十五年，且距法定退休年龄不足五年的；

（6）法律、行政法规规定的其他情形。

（二）终止

1. 本合同期满或法定终止条件出现，本合同即行终止。

2. 本合同因下列情形之一终止的，甲方应当按规定向乙方支付经济补偿：

（1）除甲方维持或者提高劳动合同约定条件续订劳动合同，乙方不同意续订的情形外，劳动合同期满的；

（2）甲方被依法宣告破产的；

（3）甲方被吊销营业执照、责令关闭、撤销或者甲方决定提前解散的；

（4）法律、行政法规规定的其他情形。

3. 乙方有第八条第（一）项第5点情形之一，合同期满的，甲方应当续延乙方合同期至相应的情形消失时终止。但乙方在甲方患职业病或者因工负伤并被确认丧失或者部分丧失劳动能力的劳动合同的终止，按照国家和省有关工伤保险的规定执行。

（三）甲方违法解除或者终止本合同，乙方要求继续履行本合同的，甲方应当继续履行；乙方不要求继续履行本合同或者本合同不能继续履行的，甲方应按规定的经济补偿标准的二倍支付乙方赔偿金。

（四）合同解除或者终止的手续

甲方应当在解除或者终止本合同时出具解除或者终止劳动合同的证明，并在十五日内为乙方办理档案和社会保险关系转移手续。

九、调解与仲裁

双方履行本合同如发生争议，可先协商解决；不愿协商或协商不成的，可以向甲方劳动争议调解机构申请调解；调解无效的，可在法定仲裁时效内向有管辖权的劳动争议仲裁委员会申请仲裁；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，可在法定期限内向人民法院提起诉讼。

十、服务期与竞业限制

（一）如甲方为乙方提供专项培训费用，对其进行专业技术培训，双方作如下约定：_____。（乙方违反服务期约定的，应当按照约定向甲方支付违约金。违约金数额不得超过甲方提供的培训费用，并不得超过服务期尚未履行部分应分摊的培训费用）

（二）如乙方掌握甲方的商业秘密和与知识产权相关的保密事项，双方作如下约定：_____。（乙方负有保密义务的，甲方可与其约定竞业限制，并约定在解除或者终止本合同后，在竞业限制期限内按月给予乙方经济补偿。乙方违反竞业限制约定的，应当按照约定向甲方支付违约金。竞业限制的人员仅限于甲方的高级管理人员、高级技术人员和其他负有保密义务的人员。解除或者终止本合同后的竞业限制期限不得超过二年。）

十一、其他

（一）本合同未尽事宜，按国家和地方有关政策规定办理。在合同期内，如本合同条款与国家、省有关劳动管理新规定相抵触的，按新规定执行。

（二）下列文件规定为本合同附件，与本合同具有同等效力：

1. _____。
2. _____。
3. _____。
4. _____。
5. _____。

（三）双方约定（内容不得违反法律法规及相关规定，可另加双方签名或盖章的附页）：

_____
_____
_____
_____
_____

甲方：（盖章）　　乙方：（签名或盖章）

法定代表人：

（或委托代理人）

年　月　日　　年　月　日

鉴证机构（盖章）：

鉴证人：

鉴证日期：　　年　月　日

【核心概念】

劳动合同　劳动合同的试用期　劳动合同期限

我国自 1986 年实施劳动合同制度以来，合同制度已经成为调整劳动关系必不可少的法律机制。同时劳动合同也是用人单位与劳动者发生劳动争议时主张权利的依据。劳动合同能够控制劳动者在劳动过程中的行为，规范劳动活动，调整劳动关系，从而达到组织社会劳动、合理使用劳动力，稳定劳动关系的作用。

1.1 劳动合同的含义

劳动合同也称为劳动契约或者劳动协议，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。

《中华人民共和国劳动合同法》（以下简称《劳动合同法》）第七条规定：用人单位自用工之日起即与劳动者建立劳动关系。《劳动合同法》第十条规定：建立劳动关系，应当订立书面劳动合同。简言之，用人单位与劳动者在用工前订立劳动合同，劳动关系自用工之日起建立。

1.2 劳动合同的订立

1.2.1 劳动合同的条款

《劳动合同法》）第十七条规定：劳动合同应当具备以下条款：

（一）用人单位的名称、住所和法定代表人或者主要负责人；（二）劳动者的姓名、住址和居民身份证或者其他有效身份证件号码；（三）劳动合同期限；（四）工作内容和工作地点；（五）工作时间和休息休假：（六）劳动报酬；（七）社会保险；（八）劳动保护、劳动条件和职业危害防护；（九）法律、法规规定应当纳入劳动合同的其他事项。

劳动合同除前款规定的必备条款外，用人单位与劳动者可以约定试用期、培训、保守秘密、补充保险和福利待遇等其他事项。

1.2.2 劳动合同订立的程序

劳动合同的订立程序是指劳动合同在订立过程中必须履行的手续和必须遵循的步骤。根据我国的劳动法律法规的规定以及实践中的做法，对于新录用的人员，订立劳动合同一般的程序如下：

首先是用人单位向社会发布招聘信息，载明具体岗位名称、数量、任职条件、工作地点及待遇等，向社会发出订立劳动合同的邀请；其次应聘者自愿报名应聘，即投简历应聘，这是应聘者对用人单位订立劳动合同邀请的响应；再次是用人单位对应聘者是否符合招聘岗位的录用要求进行面试、笔试等考核过程后，择优录用应聘人员，并对候选人发出录用通知。最后，对于接到录用通知的候选人，须按指定的日期到用人单位人力资源部门报到。用人单位提出劳动合同草案文本，介绍单位的规章制度，然后双方充分协商劳动合同的内容，并达成一致的意见，由双方签字盖章，劳动合同生效。劳动合同文本一式两份，双方各执一份。

1.2.3 劳动合同档案管理

用人单位与劳动者订立劳动合同之后，人力资源部应当对本单位签订的劳动合同指定专人进行统一管理，对员工劳动合同进行编号和编写目录，一般将员工的劳动合同文本放置在员工的人事档案中，妥善保存。另外，《劳动合同法》第五十条第 3 款还规定：“用人单位对已经解除或者终止的劳动合同文本，至少保存两年备查”。

1.3 订立劳动合同应注意的几个事项

1.3.1 用人单位要依法建立和完善劳动规章制度

《劳动合同法》第四条规定：用人单位应当依法建立和完善劳动规章制度，保障劳动者享有劳动权利、履行劳动义务。

所谓用人单位规章制度，是指用人单位制定的适用于该单位的劳动规则，是劳动者在共同劳动过程中必须遵守的行为规范与准则。其主要包括以下内容：劳动合同管理、工资管理、社会保险福利待遇、工时休假、奖惩及其他劳动管理规定等。用人单位与劳动者签订的劳动合同中都有劳动者必须遵守用人单位规章制度的原则约定。法律对用人单位制定的规章制度有一定的要求，以防止用人单位利用所谓“内部规则”损害劳动者的合法权益。因此，用人单位制订的规章制度必须符合以下几个原则：

一是规章制度必须是依法制订。用人单位的规章制度必须是由用人单位依法制定，包括内容合法和程序合法。内容必须符合《劳动法》、《劳动合同法》及有关法律、法规；程序合法是指规章制度的制定必须符合法律规定的程序，如规章制度必须是有权部门制作批准，对于法律规定必须经过职代会或职工大会及法律规定的其他民主形式通过的，还必须按法定的民主程序制定。

二是规章制度不得违反劳动合同和集体合同的约定。

三是规章制度必须要明确向劳动者公示。未经公示的企业内部规章制度，职工无所适从，对职工不具有约束力。首先，用人单位在与员工签订劳动合同时，应当告之公司相应的规章制度；其次，制定新的规章制度后，应当组织全体员工进行培训并做书面记录，将相应的证据保存下来，避免以后的举证困难。

常用的公示方法有：(1) 可以将规章制度作为劳动合同的组成部分，以附件的形式体现；（2）将单位规章制度汇编成册，向每位员工发放，并制作发放表签收；（3）以会议的形式传达，并制作会议签到表等。

1.3.2 不得扣压身份证或收取钱物

《劳动合同法》第九条规定：用人单位招用劳动者，不得扣压劳动者的居民身份证或者其他证件，不得要求劳动者提供担保或者以担保名义向劳动者收取钱物。《劳动合同法》第八十四条第一款规定："用人单位违反本法规定，扣压劳动者身份证件的，由劳动行政部门责令限期退还劳动者本人，并依照有关法律规定，给予处罚"。《劳动合同法》第八十四条第二款规定："用人单位违反本法规定，要求劳动者提供担保、向劳动者收取财物的，由劳动行政部门责令限期退还劳动者本人，并以每人五百元以上二千元以下的标准处以罚款；给劳动者造成损害的，应当承担赔偿责任。

1.3.3 劳动合同的期限

劳动合同期限是指劳动合同的有效期间。在劳动合同的有效期限内，劳动者与用人单位依据劳动合同的规定享有权利、承担义务，期限届满劳动合同即告终止。根据《劳动合同法》第十二条规定，劳动合同分为固定期限劳动合同、无固定期限劳动合同和以完成一定工作任务为期限的劳动合同三种形式。

一是固定期限劳动合同，是指用人单位与劳动者约定合同终止时间的劳动合同，这种合同的有效期限非常明确。如以一年或两年为有效期限的劳动合同。如小王 2008 年 6 月底从广州某高校毕业，受聘于广州科宇发展有限公司，签订的劳动合同期限从 2008 年 7 月 1 日起至 2010 年 6 月 30 日止，有效期限是两年，属于固定期限劳动合同；

二是无固定期限劳动合同，是指用人单位与劳动者约定无合同终止时间的劳动合同。通常称为长期合同，合同签订后，如无特殊情况，劳动者与用人单位的劳动关系无限期延续，直至劳动者依法享受基本养老保险待遇。如老张在某公司连续工作已超过 10 年，原来签订的劳动合同在 2008 年 12 月 31 日期满，经与公司协商一致，重新签订劳动合同，期限从 2009 年 1 月 1 日起至法定的终止条件出现时止，则属于无固定期限劳动合同；

三是以完成一定工作任务为期限的劳动合同，是指用人单位与劳动者约定以某项工作的完成为合同终止条件的劳动合同。这种合同的特点是，既不是没有期限，也不是有固定的具体期限，是以合同中规定的工作任务完成作为合同期满的有效期限。以项目承包方式完成承包任务为期限的劳动合同通常采用此类合同，如劳动者小黄与某建筑工程公司签订以完成一定工作任务为期限的劳动合同，以某大厦工程开工到峻工验收作为合同期满的期限。

1.3.4 劳动合同的试用期

根据《劳动合同法》第十九条的有关规定，用人单位与劳动者可以约定试用期，试用期包含在劳动合同期限内。劳动合同的试用期是指用人单位对新聘用的劳动者进行考察的期限。规定劳动合同试用期，有利于维护双方当事人的合法权益。在试用期间，用人单位可以考察新聘用的劳动者的实际工作能力和其他表现情况，以确定是否符合录用条件；对劳动者来说，则可以考察用人单位，了解其真实情况，对其企业文化是否有认同感，自己是否能适应。

试用期的长短由当事人双方协商确定，但最长不得超过六个月。对于试用期，《劳动合同法》第十九条规定：劳动合同期限三个月以上不满一年，试用期不得超过一个月；劳动合同期限一年以上不满三年，试用期不得超过两个月；三年以上固定期限和无固定期限的劳动合同，试用期不得超过六个月。

另外，《劳动合同法》第十九条还规定：同一用人单位与同一劳动者只能约定一次试用期。以完成一定工作任务为期限的劳动合同或者劳动合同期限不满 3 个月的，不得约定试用期。

试用期包含在劳动合同期限内。劳动合同仅约定试用期的，试用期不成立，该期限为劳动合同期限。

【思考与讨论】

1. 劳动合同订立的一般程序是什么？
2. 在什么情况下，用人单位要与劳动者签订无固定期限劳动合同？
3. 为什么用人单位的规章制度必须向劳动者公示?

任务 2　劳动合同管理

【训练情景】

案例一

褚某于 1998 年 5 月与某合资酒店签订了 3 年聘用合同，合同约定担任饮食部经理。1999 年 3 月，酒店董事会未与褚某协商，将其调任客房部副经理，并相应降低了褚某的薪金，为此褚某向酒店董事会交涉，但酒店不但没有改变决定，反而以其工作能力差为由，将其辞退 。

案例二

江某于 2004 年 7 月 1 日与广州某证券公司签订了为期五年的有固定期限劳动合同，合同期限自 2004 年 7 月 1 日至 2009 年 6 月 30 日止。江某系证券营业部负责人，为提高江某的业务能力和学习国外证券行业的先进管理经验，2006 年 2 月，该证券公司选派江某到美国某大学脱产学习培训 1 年，该证券公司与江某签订培训协议，约定在此期间工资、奖金照发，学成归国后须为公司服务满 5 年以上方能离职，否则要赔偿公司的培训费。证券公司支付江某整个学习培训等费用 20 万元。2007 年 2 月底江某回国后按时回公司工作，在 2008 年 1 月底江某向该证券公司提出辞职申请，该证券公司不同意其辞职申请,要求江某履行合同义务，继续为公司服务。最后，江某于 2008 年 2 月底不辞而别，该证券公司遂向劳动争议仲裁委员会申请仲裁。

【训练任务】

任务 1：请讨论案例一中该合资酒店的做法合法吗？请引用相关法律条文说明理由。

任务 2：请讨论案例二中江某是否可以提出辞职申请？江某须向该证券公司赔偿多少违约金？

【训练目标】

了解劳动合同变更、解除、终止的情况。

【训练考核】

教师对各小组的讨论情况进行打分。

【核心概念】

劳动合同续订　劳动合同的变更　劳动合同解除　劳动合同终止

2.1 劳动合同的续订

劳动合同的续订，是指劳动合同期满，经双方协商同意重新签订劳动合同。对于员工续订劳动合同，在年度考核结果的基础上，用人单位向劳动合同即将到期、且考核结果称职的员工发出续签劳动合同的书面意向书，由员工在意向书上签名确认。如员工在劳动合同到期后本人不愿意在用人单位继续工作，则不必在意向书上签名。如双方同意续订，应在劳动合同到期一个月内办理续订。用人单位人力资源部在员工劳动合同到期时，将新的劳动合同文本交给员工，双方充分协商劳动合同的内容，劳动者与用人单位就劳动合同的内容取得一致意见，达成协议后，经双方签字盖章，劳动合同即告成立、生效。

当然，对于考核不合格、不能胜任工作的员工，用人单位根据其实际情况，决定是否与其续订劳动合同。如不与其续订劳动合同，则须在劳动合同到期前的一个月，向其发出终止劳动合同的书面通知，由该员工签收确认。

劳动合同的续订意向书范例如下所示。

范例

某公司的续订劳动合同意向书

《续订劳动合同意向书》存根

劳动合同期限类型为:□有固定期限; □无固定期限; □以完成一定工作任务为期限
附:劳动合同文本,一式两份。

甲方签发人:(盖章)　　乙方签字:

签发时间:　年　月　日　　签字日期:　年　月　日

《续订劳动合同意向书》

员工:

双方所签期限为:　年　月　日至　年　月　日的《劳动合同》(编号:　),因劳动合同期限届满,现在向你发出《续订劳动合同意向书》。

本次续订劳动合同期限类型为:□有固定期限; □无固定期限; □以完成一定工作任务为期限。续订合同期限为:　年　月　日至　年　月　日。其他条款请详见劳动合同。

收到此通知书后一周内决定是否签署劳动合同,并填写是否同意续订意见(在下面选择打✓)。如同意续订,将签定好的劳动合同交还人力资源部一份备案。

1、同意续订　□　　2、不同意续订　□

甲方签发人:(盖章)　　乙方签字:

签发时间:　年　月　日　　签字日期:　年　月　日

2.2 劳动合同的变更

《劳动合同法》第三十五条规定:用人单位与劳动者协商一致,可以变更劳动合同约定的内容。变更劳动合同,应当采用书面形式。变更后的劳动合同文本由用人单位与劳动者各执一份。

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。劳动合同的当事人双方或单方对劳动合同的内容都可以提出修改或补充意见,但必须有正当理由。它发生于劳动合同生效后尚未履行或尚未完全履行期间,是对劳动合同所约定的权利和义务的完善和发展,是确保劳动合同全面履行和劳动过程顺利实现的重要手段。

依法订立劳动合同,未经原订合同双方的协商一致,平等自愿决定,不得擅自变更原劳动合同的内容,包括劳动合同明确的工作岗位。当然,如果原劳动合同对工种岗位未作出明确约定,只是抽象地规定由用人单位安排工作或劳动任务,用人单位在合同履行期间,安排劳动者在不同岗位工作,是企业行使用工自主权,不属于法律上劳动合同变更。

变更劳动合同协议书的范例如下所示。

范例

变更劳动合同协议书

甲、乙双方经平等协商，一致同意对本合同作以下变更:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

甲方:（盖章）　　乙方:（签名或盖章）

法定代表人:

（或委托代理人）

年　月　日　　年　月　日

下面，结合相关案例介绍劳动合同变更的注意事项。

案例

案例一

任某，某批发部业务员，与单位签订长期劳动合同。2001 年 1 月，某批发部为扩大业务范围，搞活经营，由原批发部一分为二，分别成立某批发公司及某有限公司，任某随之也安排到某有限公司工作，在某有限公司要求与任某重新签订劳动合同时，遭任某拒绝，任某要求给予经济补偿，再重新签订劳动合同。

案例分析：

用人单位在激烈的市场竞争中优胜劣汰，公司的合并、成立时有发生，用人单位必须根据合并或成立的具体情况，依据劳动法律、法规及时变更签订劳动合同。根据原劳动部《关于贯彻执行〈劳动法〉若干问题的意见》（劳部发[1995]309号）第37条规定，用人单位发生分立、合并等情况重新签订劳动合同视为原劳动合同的变更，用人单位变更劳动合同，劳动者不能依据《劳动法》第28条要求给予经济补偿。

案例二

王某，女，1996年10月被某棉纺厂招聘为合同制工人，在纺织车间工作，合同期5年。1999年8月，王某向厂劳资处报告经医院检查自己怀孕8个月，医院建议停止上夜班劳动，并在工作时间内安排中间休息，以免影响胎儿和孕妇健康。车间温度高，噪间大，站的时间久，加之要上夜班，为此，王某要求厂部调换相对轻松的不上夜班的工作岗位。而厂方以车间人手不够，没有先例为由拒绝调换，提出要么继续上夜班，要么扣发工资、奖金。王某遂以自己身体实在吃不消为由向当地劳动争议仲裁委员会申诉。

案例分析：

国务院《女职工劳动保护规定》第7条规定，怀孕7个月以上（含7个月）的女职工，一般不得安排其从事夜班劳动，在劳动时间内应当安排一定的休息时间。本案中王某怀怀孕8个月，按上述规定可以要求停止夜班劳动，享受工间休息待遇，用人单位应该为其变更工作岗位，厂方拒不同意，并以扣工资奖金相威胁是错误的，应当纠正。

从以上两个案例可以看出，劳动合同变更必须依法进行，否则不受法律保护。一般来说，变更只是对部分合同条款进行修改、增加或者取消。劳动合同变更后，未变更的部分仍然有效。

2.3 劳动合同的解除

劳动合同的解除，是指劳动合同的当事人双方依法提前终止劳动合同的法律效力，解除双方的权利和义务关系。

2.3.1 劳动合同的协议解除

《劳动合同法》第三十六条规定：用人单位与劳动者协商一致，可以解除劳动合同。

协商解除劳动合同应当是自愿的，不论是由劳动者先提出还是用人单位先提出，都应该体现双方的真实意思，自愿、平等、协商一致。这是签订劳动合同的基本原则，也是协商解除劳动合同的基本原则。

2.3.2 用人单位解除劳动合同

1.《劳动合同法》第三十九条规定，劳动者有下列情形之一的，用人单位可以解除劳动合同。这主要是针对有过错的劳动者劳动合同的解除。

一是在试用期间被证明不符合录用条件的。劳动者在试用期内被证明不能胜任合同规定中的工作，不符合录用的条件，履行合同便不可能，并且可能造成用人单位利益的损失，因此用人单位可以单方解除劳动合同。

二是严重违反用人单位的规章制度的。劳动者严重违反用人单位的内部规章制度，就等于劳动者一方违反劳动合同规定应当履行的义务。因此用人单位可以单方解除劳动合同。

三是严重失职，营私舞弊，给用人单位造成重大损害的。严重失职是指没有完成本职工作，营私舞弊是指因图谋私利而玩弄欺骗手段做犯法的事情，是主观故意的行为。两者都是违反劳动合同的行为，同时又给用人单位造成重大损害的，因此用人单位可以单方解除劳动

合同。

四是劳动者同时与其他用人单位建立劳动关系，对完成本单位的工作任务造成严重影响，或者经用人单位提出，拒不改正的。

五是劳动者以欺诈、胁迫的手段或趁人之危，使用人单位在违背真实意愿的情况下订立劳动合同的。这种情况下签订的劳动合同是无效的劳动合同，用人单位有权可以解除劳动合同。

六是被追究刑事责任的。劳动者被依法追究刑事责任，往往被限制人身自由，导致劳动合同根本无法履行，因此用人单位可以单方解除劳动合同。

2.《劳动合同法》第四十条规定，劳动者有下列情形之一的，用人单位提前三十日以书面形式通知劳动者本人或者额外支付劳动者一个月工资，可以解除劳动合同。这主要是针对劳动者自身原因导致劳动合同解除的情况。

一是劳动者患病或者非因工负伤，在规定的医疗期满后不能从事原工作，也不能从事用人单位另行安排的工作的。

二是劳动者不能胜任工作，经过培训或者调整工作，仍不能胜任工作的。

3.《劳动合同法》第四十条第三款还规定，劳动合同订立时所依据的客观情况发生变化，致使劳动合同无法履行，经用人单位与劳动者协商，未能就变更劳动合同内容达成协议的。此时用人单位需提前三十日以书面形式通知劳动者本人或者额外支付劳动者一个月工资，可以解除劳动合同。这主要是客观原因导致用人单位单方解除劳动合同。

另外，《劳动合同法》第四十二条对在某些情况下，用人单位不得解除劳动合同也作了具体的规定，用人单位须掌握法律规定。

2.3.3 经济补偿的支付

1.用人单位解除劳动合同，在下列情形之一的，须向劳动者支付经济补偿。

一是用人单位与劳动者协商一致解除劳动合同。按照《劳动合同法》第四十六条第二款的规定，“用人单位依照本法第三十六条规定向劳动者提出解除劳动合同并与劳动者协商一致解除劳动合同的，用人单位应当向劳动者支付经济补偿”；

二是用人单位依照《劳动合同法》第四十条规定解除劳动合同；

三是用人单位依照《劳动合同法》第四十一条第一款规定解除劳动合同的。

2.经济补偿的标准：《劳动合同法》第四十七条规定：经济补偿按劳动者在本单位工作的年限，每满一年支付一个月工资的标准。六个月以上不满一年的，按一年计算；不满六个月的，向劳动者支付半个月工资的经济补偿。这是对一般劳动者的经济补偿标准。

对于一些高收入的劳动者，《劳动合同法》第四十七条对此做了限定性的规定：劳动者月工资高于用人单位所在直辖市、设区的市级人民政府公布的上年度职工月平均工资 3 倍的，向其支付经济补偿的标准按职工月平均工资 3 倍的数额支付，向其支付经济补偿的年限最高不超过 12 年。

3.本条所称月工资是指劳动者在劳动合同解除或者终止前 12 个月的平均工资。

案例

某 S 公司于 2009 年 4 月 15 日向其员工高某发出在 2009 年 5 月 15 日解除劳动合同的书面通知书。此前，高某于 2007 年 9 月 1 日与 S 公司签订为期三年的有固定期限劳动合同，请计算 S 公司须支付的经济补偿金数额。高某 2008 年 3 月至 2009 年 3 月的收入情况如表 4-1:

表 4-1　高某 2008 年 4 月至 2009 年 3 月的收入情况

年份	2008 年									2009 年		
月份	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
工资额	3600	3580	3580	3620	3560	3580	3500	3600	3800	4000	3800	3680

解：高某解除劳动合同前 12 个月的月平均工资=（3600+3580+...+3680）/12=3658.3 元。高某在 S 公司工作的年限为 1 年 7.5 个月，根据《劳动合同法》有关规定，须支付 2 个月工资。

经济补偿金为 3658.3＊2＝7316.6 元。如 S 公司要求高某在 2009 年 4 月 15 日离职，则须向高某支付一个月的代通知金，S 公司总共须支付高某经济补偿金为 7316.6 元+3658.3 元＝10974.9 元。

2.3.4 劳动者解除劳动合同

依照《劳动合同法》第三十七条规定：劳动者提前 30 日以书面形式通知用人单位，可以解除劳动合同。劳动者在试用期内提前 3 日通知用人单位，可以解除劳动合同。这是劳动者主动提出解除劳动合同（即辞职），用人单位无须支付经济补偿。

另外，依照《劳动合同法》第三十六条规定：用人单位与劳动者协商一致，可以解除劳动合同。如果是劳动者主动提出，用人单位与劳动者协商一致解除劳动合同的，用人单位也无须支付经济补偿。

但依照《劳动合同法》第三十八条规定：用人单位有下列情形之一者，劳动者可以解除劳动合同：在三十八条里列举了六种情形。显然在这种情况下，用人单位有过错，依照《劳动合同法》第四十六条第一款规定，用人单位必须向劳动者支付经济补偿。经济补偿的标准如本文 2.3.3 所述，这里从略。

2.4 劳动合同的终止

2.4.1 劳动合同的终止

劳动合同的终止是指劳动合同法律效力依法消灭，即劳动合同所确立的劳动合同关系由于一定的法律事实的出现而终结，劳动者与原用人单位原有的权利和义务不复存在。

根据《劳动合同法》第四十四条规定，有下列情形之一的，劳动合同终止。一是劳动合同期满的；二是劳动者开始依法享受基本养老保险待遇的；三是劳动者死亡，或者被人民法院宣告死亡或者宣告失踪的；四是用人单位被依法宣告破产的；五是用人单位被吊销营业执照、责令关闭、撤销或者用人单位决定提前解散的；六是法律、行政法规规定的其他情形的。

2.4.2 经济补偿的支付

用人单位与劳动者终止劳动合同，用人单位是否须向劳动者支付经济补偿金，需要对终止的情况作具体分析。《劳动合同法》基于稳定劳动关系、维护劳动者权益的立法目的，在第四十六条规定了三种情况下用人单位终止劳动合同须向劳动者支付经济补偿金。

第一、除用人单位维持或者提高劳动合同约定条件续订劳动合同，劳动者不同意续订的情形外，依照《劳动合同法》第四十四条第一款规定终止固定期限劳动合同的。

也即当双方签订的固定期限劳动合同期满时，用人单位提出续订劳动合同的条件低于原劳动合同而劳动者不愿意续签。此时，双方终止固定期限劳动合同，用人单位要向劳动者支付经济补偿金。

第二、依照《劳动合同法》第四十四条第四项“用人单位被依法宣告破产”终止劳动合

同，用人单位要向劳动者支付经济补偿金。

第三、依照《劳动合同法》第四十四条第五项“用人单位被吊销营业执照、责令关闭撤销或者用人单位决定提前解散的”规定终止劳动合同的，用人单位要向劳动者支付经济补偿金。

显然，第二、第三种情况终止劳动合同是迫不得已的事情，并非劳动者、用人单位在订立劳动合同时所能预见的，背离了双方建立劳动关系的目的。所以，这两种情况终止劳动合同，用人单位也要向劳动者支付经济补偿金。

经济补偿金的计算标准如本文 2.3.3 所述，这里从略。

劳动合同解除（终止）通知书的范例如下所示

范例

解除（终止）劳动合同通知书

------同志(先生、女士):

--- 年---月---日公司与你签订的---年期限的固定期限劳动合同（合同编号:　　），由于-----原因（或因劳动合同期满），根据《中华人民共和国劳动合同法》第---条第---款和公司的------规章制度第---条的规定，决定从_____年____月____日起解除（终止）劳动合同。

根据有关规定，符合(或者不符合)发给经济补偿，发给相当于本人---月工资---元人民币整。

特此通知

甲方: ---------(签字盖章)　　乙方: ---------(签字盖章)

---年---月---日 -　　--年---月---日

【网上练习】

引导学生上网搜索有关劳动争议的案例，并组织讨论。

【思考与讨论】

1. 用人单位在什么情况下，不得解除劳动合同？
2. 在什么情况下，用人单位终止劳动合同须向劳动者支付经济补偿金？

项目二　社会保险与公积金管理

【知识目标】

☞ 掌握社会保险的概念及社会保险的种类;

☞ 掌握住房公积金的概念。

【技能目标】

☞ 能够计算企业和员工缴纳的社会保险费;
☞ 能够计算企业和员工的住房公积金缴存数额。

任务 1　社会保险日常业务的办理

【训练情景】

小杨是广东某证券公司的人力资源部人事专员。最近，人力资源部经理为她安排了新的工作任务，负责办理公司员工的社保、公积金业务。其具体工作职责包括：负责收集参保人员资料，办理社会保险和住房公积金的增减手续；审核月报，社保费用申请和缴纳；为公司员工办理社会保险。到底该如何进行这些工作呢？小杨连忙上网查找相关资料……

【训练任务】

1. 请选择广东省内一个市作为该证券公司的所在地，收集整理社保办理的程序、缴纳的金额比例，以及与此相关的社保办理登记表、参保人员增减表。

2. 假如某员工的缴费工资为 5000 元，请计算单位和员工本人每个月需缴纳的社会保险费各是多少。

【训练目标】

了解社会保险的办理程序，了解社会保险缴费基数和费率的情况，能计算单位和员工需缴纳的社会保险费。

【训练考核】

1. 每个小组提交一个完整的社保办理资料;
2. 教师随机抽查四位同学上台计算，并对每人计算情况进行打分。

【核心概念】

社会保险　养老保险　医疗保险　失业保险　工伤保险　生育保险

1.1 社会保险的内容

社会保险是指根据国家法律法规，使劳动者在老年、患病、工伤、失业、生育等情况下获得帮助和补偿，防止收入的中断和丧失，以保障劳动者基本生活需求的一种社会保险制度。社会保险的内容，也即社会保险的险种，世界各国根据自己的国情和经济发展水平，设置的保险项目也有所不同。我国的《劳动法》第七十条规定："国家发展保险事业，建立社会保险制度，设立社会保险基金，使劳动者在老年、患病、工伤、失业、生育等情况下获得帮助和补偿。" 目前，我国的社会保险主要种类如下：

1.1.1 养老保险

是指劳动者达到法定退休年龄或因年老、疾病丧失劳动能力时，按国家规定退出工作岗位并享受社会给予的一定物质帮助的一种社会保险制度。政府建立养老保险基金，并以税收优惠的形式负担部分费用，职工和用人单位按工资收入的不同比例，按月向社会保险经办机

构缴费。职工缴费的全部加上用人单位缴费的一部分实行个人帐户储存。劳动者在到达法定的退休年龄和缴费年限时，可按月领取政府的养老金和享受其它的养老待遇。我国的离休、退休、退职制度属于养老保险范畴。养老保险待遇包括离休、退休费、退职生活费以及物价补贴和生活补贴。

1.1.2 医疗保险

医疗保险是社会保险制度的重要组成部分。医疗保险是指由国家立法，通过强制性社会保险原则和方法筹集建立医疗保险基金，当参加医疗保险的人员因疾病、伤残或生育等原因需要治疗时，由经办医疗保险的社会保险机构按规定提供医疗费用补偿的一种社会保险制度。医疗保险与养老、失业、工伤、生育等其他保险一起，共同对劳动者的生、老、病、死、残起着保障作用。

1.1.3 失业保险

是指国家通过建立失业保险基金的办法，对因失去工作而暂时中断生活来源的劳动者提供一定基本生活需要，并帮助其重新就业的一种社会保险制度。

1.1.4 工伤保险

工伤保险是指劳动者因在生产经营活动中所发生的或在规定的某些情况下，遭受意外伤害、职业病以及因这两种情况造成死亡，在劳动者暂时或永久丧失劳动能力时，劳动者或其遗属能够从国家、社会得到的必要物质补偿，以保证劳动者或其遗属的基本生活，以及为受工伤劳动者提供必要的医疗救治和康复服务。

1.1.5 生育保险

生育保险是指妇女劳动者因怀孕、分娩导致不能工作，收入暂时中断，国家和社会给予必要物质帮助的社会保险制度。生育保险待遇包括产假、产假工资、生育补助金和医疗服务等。

1.2 社会保险日常业务的办理

我国的《劳动法》第七十二条规定：社会保险基金按照保险类型确定资金来源，逐步实行社会统筹。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。劳动者依法享受相应的社会保险待遇。目前，因劳动者的户口性质不同，各地政府对劳动者参加社会保险的种类规定也有所不同。具体参保项目和缴纳社会保险费率按各地社会保险管理局相关社会保险管理条例执行。

1.2.1 基本养老保险缴费基数和养老保险费的费率

1.缴费基数：职工基本养老保险缴费基数的确定，各地政府都作了规定。以广东省为例，《关于贯彻国务院完善企业职工基本养老保险制度决定的通知》（粤府［2006］96 号）规定：个人缴费以参保人月应税工资、薪金收入为基数。参保人月应税工资、薪金高于全省上年度在岗职工月平均工资 300%，以全省上年度在岗职工月平均工资的 300%为缴费基数；参保人月应税工资、薪金低于全省上年度在岗职工月平均工资 60%，以全省上年度在岗职工月平均工资的 60%为缴费基数。

2.缴费费率：职工基本养老保险缴费，各地政府根据国家的法律法规，都作了明确规定。以广州市为例，按《转发广东省政府关于贯彻国务院完善企业职工基本养老保险制度决定的通知》(穗府［2007］15 号文)的规定，参加本市基本养老保险统筹的参保单位和参保人，自 2007 年 7 月 1 日起，缴纳基本养老保险费的费率分别为 20%和 8%。其中：私营企业、

民办非企业、自然人注资总额超过资本总额 50%以上的参保单位及参保人，费率可分别按12%和 8%执行。

1.2.2 基本医疗保险缴费基数和保险费的费率

基本医疗保险缴费基数的确定与基本养老保险缴费基数的相同。以广州市为例，按现行《广州市城镇职工基本医疗保险试行办法》规定：在职职工个人和用人单位分别按其缴费基数的 2%和 8 %缴纳基本医疗保险缴费。

基本养老保险和基本医疗保险目前实行社会统筹和个人帐户相结合的办法。

1.2.3 失业保险缴费基数和保险费的费率

失业保险缴费基数与基本养老保险缴费基数相同。以广州市为例，按现行《广州市城镇职工失业保险试行办法》规定：在职职工个人和用人单位分别按其缴费基数的 1%和 2%缴纳失业保险缴费。

注：从 2009 年 1 月 1 日起，广州市从失业保险开始，实施阶段性的调整缴费比例。即参加广州市失业保险统筹的单位和职工，失业保险的缴费比例由 3%整体下调为 0.3%，下降了 90%。其中，单位缴费比例由 2%下调为 0.2%，职工个人缴费比例由 1%下调为 0.1%（农民合同制工人本人不缴费）。该险种调整时间暂定为一年，降幅属全国最大。

1.2.4 工伤保险缴费基数和保险费的费率

以广州市为例，按现行《广州市工伤保险若干问题的规定》：工伤保险费根据一、二、三类行业的工伤风险程度分别按上年度用人单位职工工资总额的 0.5%、1%和 1.5%的比例征集。

1.2.5 生育保险缴费基数和保险费的费率

以广州市为例，按《关于调整广州市生育保险费率和非广州市城镇户籍职工参加生育保险的通知》（穗劳社工伤［2007］2 号文）规定：从 2007 年 7 月 1 日起，我市生育保险缴费率统一调整为上年度用人单位工资总额的 0.85%。

以广州市为例，城镇职工参加社会保险，社会保险费率如表 4－2 所示：

表 4－2　广州市社会保险缴费费率情况

险　种	单位	个人	备注
基本养老	20%	8 %	
基本医疗	8 %	2%	
失业保险	2%	1%	
工伤保险	1%		按二类行业为例
生育保险	0.85%		
合计	31.85%	11%	

从图 4－1 我们可以看出：目前，基本养老、基本医疗和失业保险由国家、用人单位和员工三方筹集，而工伤保险、生育保险由国家、用人单位筹集，员工个人不须缴纳。

以某员工为例，如该员工的缴费工资为 3000 元，则单位和个人的各项社会保险缴费额如图 4 －3 所示:

表 4 －3　社会保险缴费计算

单位:元

险　种	单位	个人	

	比例	缴费额	比例	缴费额	备注
基本养老	20%	600	8 %	240	
基本医疗	8 %	240	2 %	60	
失业保险	2 %	60	1 %	30	
工伤保险	1 %	30			
生育保险	0.85%	25.5			
合计	31.85%	955.5	11%	330	

从上表可看出：该员工个人每月须缴纳社会保险费为 330 元；用人单位每月须为该员工缴纳的社会保险费为 955.5 元。

【网上练习】

查找本省（或市）的社会保险基金网，了解社会保险缴费费率情况。

【思考与讨论】

1．为什么要建立社会保险制度？

2．目前我国社会保险包括哪些种类？

任务 2　公积金办理

【训练情景】

小杨入职报到的第一天

人物：某公司人力资源部社保和住房公积金专员小陈，新员工小杨

旁白：2008 年 6 月底的某一天，新员工小杨到公司人力资源部报到。

小杨：各位同事，我是刚从中山大学毕业的小杨，请多多关照！

小陈：请到我这里领取一张购买住房公积金表格，填写有关内容。

小杨：怎么填写，我不大明白里面的内容，能跟我解释一下吗？

小陈：公司按政府有关住房公积金政策的要求，为所有员工开设福利性的住房公积金项目，你的缴费工资是你参加工作的当月工资，公司为你购买比例为 5%，你自己的比例可从 5% - 20% 自由选择。

小杨：好的，那我自己的比例选择 8 %吧！

小陈：好的，请你在表格里填写，并签上你的名字。

【训练任务】

小杨参加工作当月的工资是 3000 元，企业和个人的缴存比例分别是 5%和 8%，请计算小杨每月住房公积金帐户的缴存数额是多少？

【训练目标】

能计算员工住房公积金的缴存数额。

【训练考核】

教师随机抽查四位同学上台计算，并对每人计算情况进行打分。

【核心概念】

住房公积金

2.1 住房公积金

住房公积金是职工及其所在单位按规定缴存的具有保障性、互助性、长期性的属职工个人所有的长期住房储金。住房公积金是国家强制性建立互助性储备金，它通过增加单位缴存部分及减免个人所得税来提高缴存人的购买住房的支付能力。1994 年 11 月 23 日，财政部、国务院住房制度改革领导小组、中国人民银行联合下发了《建立住房公积金制度的暂行规定》，标志着我国住房公积金制度的建立。建立住房公积金制度，是我国住房制度改革的重要内容，对促进城镇住房建设，改善城镇居民居住条件，提高城镇居民的生活水平，保障住房制度改革的顺利进行，具有重要意义。

《国务院住房公积金管理条例》第十五条规定：单位录用职工的，应当自录用之日起 30 日内到住房公积金管理中心办理缴存登记，并持住房公积金管理中心的审核文件，到受委托银行办理职工住房公积金账户的设立或者转移手续。

单位与职工终止劳动关系的，单位应当自劳动关系终止之日起 30 日内到住房公积金管

理中心办理变更登记，并持住房公积金管理中心的审核文件，到受委托银行办理职工住房公积金账户转移或者封存手续。

2.2 公积金办理

2.2.1 缴存基数

按《国务院住房公积金管理条例》第十七条规定：新参加工作的职工从参加工作的第二个月开始缴存住房公积金，月缴存额为职工本人当月工资乘以职工住房公积金缴存比例。

单位新调入的职工从调入单位发放工资之日起缴存住房公积金，月缴存额为职工本人当月工资乘以职工住房公积金缴存比例。

广州市住房公积金管理中心也下发相应文件，对于 2008 年度的职工本人住房公积金缴存基数作如下规定：自 2008 年 7 月 1 日起，我市住房公积金缴存基数由 2006 年职工个人月均工资总额，调整为 2007 年职工个人月均工资总额。工资总额按国家统计局《关于工资总额组成的规定》（统制字〔1990〕1 号）计算。

2.2.2 缴存比例

按广州市现行住房公积金缴存规定：单位及个人的住房公积金缴存比例各为 5%－20%，具体缴存比例由单位和个人根据实际情况自行选择。每个单位只能选定一个单位缴存比例，个人缴存比例应当等于或高于单位缴存比例。缴存比例取 1%的整数倍。

当职工缴存基数低于或等于我市现行最低工资标准 860 元的职工，单位应当按规定为职工缴存住房公积金；经职工本人同意，职工个人缴存部分可以免缴。

2.2.3 其他事项

按广州市现行住房公积金缴存规定：缴存基数超过本市统计部门公布的 2007 年职工月均工资 3 倍的、单位及个人的住房公积金缴存比例分别超过 12%的，按《转发关于基本养老保险费 基本医疗保险费 失业保险费 住房公积金有关个人所得税政策的通知》（穗财法〔2007〕63 号）执行。

缴存基数、缴存比例、职工住房公积金个人缴存部分确定后，在本缴存年度内不得变更。

各缴存单位在核定本单位职工住房公积金缴存基数、缴存比例及缴存额后，应以一定的方式告知职工本人，接受职工监督，以维护职工合法权益。

按《国务院住房公积金管理条例》第十九条规定：职工个人缴存的住房公积金，由所在单位每月从其工资中代扣代缴。

单位应当于每月发放职工工资之日起 5 日内将单位缴存的和为职工代缴的住房公积金汇缴到住房公积金专户内，由受委托银行计入职工住房公积金账户。

【网上练习】

请登录当地住房公积金管理中心网站，查找文件《关于做好 2009 年度住房公积金缴存调整工作的通知　穗公积金中心[2009]9 号》，了解住房公积金缴存相关政策。

（广州住房公积金管理中心网站　www.gzgjj.gov.cn）

【思考与讨论】

1．企业员工的住房公积金缴存基数如何确定？

2．以穗公积金中心[2009]9 号文为例，　企业和员工的住房公积金缴存比例有何规定？

项目三　劳动争议的处理

【知识目标】

☞ 掌握典型劳动争议类型及处理途径;

☞ 了解企业如何防范劳动争议的发生。

【技能目标】

☞ 能够处理简单的劳动争议。

任务 1　典型劳动争议的处理

【训练情景】

某公司 2008 年 1 月 1 日对其原有的规章制度进行修订，增加了部分条款，但是该公司并没有采取任何的民主程序制定，且没有将新制定的条款向员工进行公开公示，2008 年 8 月 1 日，该公司根据自己的规章制度解雇员工胡某，胡某不服向劳动争议仲裁委员会申请仲裁，胡某提出公司的规章制度制定的程序不合法，且公司没有对新增加的条款向其进行公示，该公司在答辩时表示据以解雇胡某所使用的规章制度条款是在 2008 年 1 月 1 日前所制定的，可以作为解雇胡某的依据使用。

问题：该公司的答辩理由在法律上是否成立？

【训练任务】

1. 请结合案例讨论劳动争议处理的重要性。
2. 收集一个的劳动争议处理案例。

【训练目标】

了解如何依法处理劳动争议。

【训练要求】

学生分组，每个小组就上述问题展开探讨，并选派代表进行发言。

【训练考核】

教师根据各小组讨论的氛围和发言代表的表现进行评分。

【核心概念】

劳动争议

为了保证用人单位有良好的工作秩序，避免劳动关系双方的冲突激化，合理地处理劳动关系是非常重要的。

1.1 劳动争议

1.1.1 劳动争议的概念

劳动争议又称劳动纠纷，是指用人单位与劳动者之间因劳动权利和劳动义务所发生的纠纷。它是用人单位与劳动者因贯彻劳动立法、执行劳动规章而发生的纠纷。

引起劳动争议的主要原因包括以下几个方面：录用任免争议；离职争议；劳动合同争议；薪酬福利争议；劳动保护争议；社会保险和住房公积金争议；惩罚争议等。

1.1.2 劳动争议的解决途径

劳动争议发生后，当事人双方应通过合法的渠道和方式予以解决，我国的法律、法规、规章对此作了明确规定。《中华人民共和国劳动法》第七十七条规定：用人单位与劳动者发生争议，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。

按照《中华人民共和国劳动法》第七十九条规定：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；调解不成的，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。对仲裁裁决不服的，可以向人民法院起诉。

《企业劳动争议处理条例》对此也作了相关规定：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。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。

1.2 典型劳动争议的处理

引起劳动争议的原因很多，在实践中，主要有以下几个方面：用人单位没有与劳动者签订劳动合同、劳动合同解除、试用期辞退员工、加班费发放、薪酬福利、社会保险和住房公积金等争议，下面通过几个典型的案例来说明如何处理劳动争议。

1. 用人单位没有与劳动者签订劳动合同问题

案例

2007 年 5 月 17 日王丽（化名）到某商贸公司担任会计，一个月试用期满后，单位没与她签订劳动合同，但她一直在该公司工作。2008 年 3 月 5 日本应发工资的日子，公司没有给她发工资，而且 2008 年 2 月 1 日至 2008 年 3 月 13 日的工资一直拖欠。于是王丽请求仲裁，要求公司支付：1、2008 年 2 月 1 日至 2008 年 3 月 13 日的工资；2、拖欠工资的 50％的经济补偿金；3、2008 年 2 月至 3 月未签合同的经济补偿金；4、解除劳动合同的补偿金。

针对王丽的请求，商贸公司表示：第一，同意支付王丽的全部工资，前提是王丽同意配合公司查账，提供正常的劳动；第二，公司与王丽签过劳动合同，不同意支付未签合同的二倍赔偿；第三，公司没有拖欠工资，因为王丽没有提供正常的劳动，也不配合公司查账，造成公司未按时支付王丽的工资；第四，双方没有解除劳动合同，所以不存在解除劳动合同的补偿金。

案件调查：

仲裁委经调查了解到，北京信言人力资源有限公司（化名）为商贸公司的人事代管单位，为该公司办理缴纳保险及人事事务。王丽 2007 年 5 月 17 日入职商贸公司，月工资为

3150元。商贸公司每月5日发放职工上月工资。

就王丽提出的“公司一直没与我签订劳动合同”的主张，商贸公司表示，公司与包括王丽在内的员工都签订了劳动合同，但是合同签完后公司收回了，没发给员工。对此说法商贸公司有证人——北京信言人力资源有限公司一名职工出庭作证。

王丽在商贸公司工作至2008年3月13日，公司发放她工资至2008年1月31日。王丽表示，“因公司一直没发放我2008年2月1日至3月13日的工资4511元，因此自2008年3月14日即不再到公司工作。2008年3月17日公司董事长口头通知与我解除劳动合同，并让我交接工作。”商贸公司认可未发王丽2月1日至3月13日的工资4511元，但原因是王丽未提供正常的劳动，不配合对账、进行交接工作。

对王丽关于公司与其解除劳动合同的主张商贸公司不认可。王丽也没能提供公司与她解除劳动合同的证据。王丽对自己已配合公司进行交接工作的说法提交了时间为2008年3月17日有王丽及商贸公司相关人员签字的交接表。

仲裁裁案：

仲裁委认为，依据《劳动法》第五十条关于“工资应以货币形式按月支付给劳动者本人 不得克扣或者无故拖欠劳动者的工资”的规定，王丽提供交接表显示自己已于2008年3月17日进行了交接，因此商贸公司以王丽不进行交接工作为由，未发放工资的行为不妥，其应补发王丽2008年2月1日至3月13日的工资。王丽要求公司支付其2008年2月1日至3月13日工资数额的50%的经济补偿金，可通过劳动行政部门解决，仲裁委不予审理。

北京信言人力资源有限公司为商贸公司人事事务的代管单位，与商贸公司有利害关系，因此其提供的证言，仲裁委不予采信。因商贸公司没有提供其他与王丽签订劳动合同的证据，因此仲裁委对王丽关于商贸公司未与她签订劳动合同的主张，予以采信。依据《劳动合同法》第八十二条的规定，商贸公司应支付王丽2008年2月至3月13日期间二倍的工资。

另外，王丽2008年3月14日至31日未向商贸公司提供劳动，要求公司支付这期间双倍工资的申诉请求，仲裁委不予支持。

最终裁决：商贸公司支付王丽2008年2月1日至3月13日的双倍工资9022元(4511元×2倍)；驳回王丽的其他申诉请求。

法律链接：

《劳动合同法》第八十二条 用人单位自用工之日起超过一个月不满一年未与劳动者订立书面劳动合同的，应当向劳动者每月支付二倍的工资。

（摘自北京劳动就业报）

2. 解除合同

案例

日立数据："永久合同”照样可以解除

7月15日，北京东城法院宣判京城首例无固定期限劳动合同解雇案。法院认为，日立数据以姜甜违反公司规章制度为由解除劳动合同并无不妥。2005年，姜甜（化名）入职日立数据，第二年10月与公司签订无固定期限劳动合同，职务是商务经理。2007年起其年基本工资为40.7万元，目标奖金为4.7万元。今年3月，公司与姜甜解除劳动合同。姜甜认为，日立数据是在无事实依据和法律依据情况下突然解除劳动合同的。日立数据称：

姜甜的工作范围包括数据录入，但她在该项工作中经常出错，随后表示停止数据录入工作并多次拒绝参加PIP(职业培训提升计划)。至今年3月，因姜甜拒绝录入工作已2个多月，公司不得不另行招人填补空缺。此案经审理，法院驳回了姜甜的全部请求。

问题：为什么公司可以解除姜甜的无固定期限劳动合同？

案例分析：

无固定期限劳动合同是双方约定没有确定终止时间的合同，被称为“永久性合同”，但并不意味着不能解除。符合《劳动合同法》第39条和40条，即严重违反用人单位的规章制度的；劳动者不能胜任工作，经过培训或者调整工作岗位，仍不能胜任工作的；劳动合同订立时依据的客观情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行，经用人单位与劳动者协商，未能就变更劳动合同内容达成协议的等情形，用人单位就可以解除合同。此案的关键并不是姜甜在数据录入工作中总是出错，而在于公司曾通知她进入改进业绩计划，如果业绩改进将继续履行合同，但是姜甜予以拒绝。如果劳动者严重违反单位规章制度，用人单位解除合同也会得到支持。此案的警示意义不言而喻。

（资料来源：http://www.xici.net/b698789/d75471548.htm）

3.员工录用

案例

王小姐应聘上海某化妆品公司行政文员职位，笔试合格后，又经过了层层面试，最终进入公司上班。入职当天，公司与王小姐签订了两年的劳动合同，并约定了两个月的试用期，在试用期考核合格后将予以转正，但是双方签订的劳动合同并未约定具体的录用条件。王小姐非常珍惜这份工作，除了不迟到不早退外，每天都提前30分钟上班，把当日全部工作做完后才下班，有时直至深夜，一个月后，公司人事部突然通知王小姐，她的试用期考核不合格，并向其发出解除劳动合同的通知书。王小姐不服，向公司人事部讨要说法，人事部向其出示了试用期考核表，在考核表中只有其考核等级被评为D，但是考核表中的考勤考核、技术操作、主管评分等若干项则没有具体的评分。于是王小姐向当地的劳动争议仲裁委员会申请劳动仲裁。

案例分析：

试用期解除企业须拿出合法有效的证据。与在正式的劳动关系中的解除合同相比，试用期内的解除条件要稍低，但也并非是随随便便就可以让员工走人的，用人单位必须提出合法有效的证据，否则就会因无法举证而陷入被动。

首先，员工入职前，企业就应当确定明确的录用条件和岗位职责，并且进行公示。设定有效的录用条件才能避免在争议时，既缺乏理由，又缺乏证据。同时，明确录用条件为员工指明了努力的方向，一旦员工真的达不到要求，也有明确的证据和理由认定员工不符合录用条件而进行合理合法的解聘。录用条件最好有书面文件，可以是招聘广告、岗位说明书，并最好在劳动合同或本人签字确认的员工手册中进行细化。录用条件通常可以分为几类：一、能力因素，如学历、经历；二、身体因素；三、 态度因素，如团队合作能力；四、法律因素，如原单位的关系解除证明。

其次，要建立一套试用期的绩效评估制度，明确考核标准、考核方式及考核方法。用人单位制定的考核内容、评分原则及决定劳动者是否最终被证明符合录用条件的客观依据应当事先告知劳动者，并让其签字认同，考核结果也要行使告知义务，绝不能暗箱操作。考核应当客观，建议在试用期内应合理安排每次的考核周期，以保证考核的公正。

还有一点值得注意的就是，用人单位以不符合录用条件为由解除劳动合同的必须是在试用期内，一旦超过试用期限，哪怕只是超过一天，用人单位也不能再以此为由解除其与劳动者之间的劳动合同。

（资料来源：www.91GT.com 2008.11.11）

4. 社会保险纠纷问题

案例

余某（男）2000 年进入广东某制鞋厂工作，工厂在余某进厂时仅为其参加了工伤保险，2004 年 6 月，工厂为余某参加了养老保险，2007 年 1 月份，工厂才为余某参加医疗保险。2008 年 7 月 1 日，余某以用人单位没有依法为其参加社会保险为由，要求与工厂解除劳动合同并要求支付其经济补偿金，其理由为（1）工厂没有在其入职之日起为其依法参险；（2）工厂没有按照其实际工资为其足额缴纳社会保险；（3）工厂直至目前尚未其依法购买失业保险。

问题： 1. 工厂是否需要支付余某经济补偿金，如需要应当如何支付？

2. 余某的理由是否都应当得到支持？

案例分析：

根据目前我国相关法律规定，用人单位应当为员工依法参加工伤、医疗、养老、失业四险，女职工还多一生育保险。本案例中工厂直至 2008 年 1 月 1 日之后，一直没有为余某参加失业保险，按照《指导意见》的规定，其单方解除劳动合同，要求工厂支付其经济补偿金合法，但是经济补偿金只能要求支付 2008 年 1 月 1 日之后的；余某诉求用人单位未依法为其缴纳社会保险的三个理由中，仅有最后一个是会得到支持的，前两个一个是 2008 年之前的，一个是未足额为其缴纳，根据《指导意见》的规定，都不会得到支持。

法条索引：

《中华人民共和国劳动合同法》

第三十八条用人单位有下列情形之一的，劳动者可以解除劳动合同：

…（三）未依法为劳动者缴纳社会保险费的；…

《指导意见》

第二十四条 劳动者以用人单位在《劳动合同法》实施前未按当地规定的险种缴纳社会保险费为由，请求解除劳动合同并要求用人单位支付经济补偿金的，不予支持。

《劳动合同法》实施后，用人单位未按当地规定的险种为其建立社会保险关系，劳动者请求解除劳动合同并要求用人单位支付经济补偿金的，应予支持，但经济补偿金支付年限应从 2008 年 1 月 1 日起开始计算。劳动者以用人单位未足额缴纳或欠缴社会保险费为由请求解除劳动合同并要求用人单位支付经济补偿金的，不予支持。

法条解读：

《劳动合同法》将用人单位未为其依法缴纳社会保险，作为劳动者可以单方解除劳动合同的一种法定情形，并规定此种解除，用人单位是要依法支付经济补偿金的，但是根据目前社会的实际情形，国家社保制度并不完善，很多工厂并没有在员工一进入工厂就为员工购买社会保险，或者没有按照员工的实际工资未其缴纳社保。广东省的《指导意见》其实是采取一种比较折中的方式，主张工厂在 2008 年 1 月 1 日之前没有为员工购买社会保险的，或者 2008 年 1 月 1 日之后没有未员工足额，按月缴纳社会保险的，员工以此为由单方解除劳动合同，诉求经济补偿金的，法院及劳动仲裁委都是不会支持的，但是 2008

年以后，用人单位没有为员工依法参加社会保险的，员工诉求经济补偿金，是应得到支持的，但仅支持 2008 年 1 月 1 日以后的经济补偿金。

操作建议：

建议工厂在 2008 年之后，依法为员工参加社会保险，否则从 2008 年开始，工厂将面临支付经济补偿金的风险。

5. 调整工作岗位问题

案例

某工厂因减产缩编需要，将原从事幕僚工作的干部员工，在维持其原福利待遇不变的情况下，将其工作岗位调到生产线从事制鞋工作。

问题：此种调岗是否属于工厂的用工自主权？

案例分析：

案例中员工原来从事的工作与调整后的工作已经从根本上发生的变更，且该种变更完全是因用人单位的原因所导致的，工厂调整其工作岗位应当具备一定的合理性与必要性，如确因为客观情形发生重大变化，致使原合同无法履行，员工不同意变更，工厂可以与其解除劳动合同，但是需要依法支付经济补偿金。因此上述案例中，工厂不能单方去变更员工的工作岗位，而应当在与员工协商一致的基础上进行变更。

法条索引：

《中华人民共和国劳动合同法》

第三十五条用人单位与劳动者协商一致，可以变更劳动合同约定的内容。变更劳动合同，应当采用书面形式。

变更后的劳动合同文本由用人单位和劳动者各执一份。

第四十条有下列情形之一的，用人单位提前三十日以书面形式通知劳动者本人或者额外支付劳动者一个月工资后，可以解除劳动合同：

（一）劳动者患病或者非因工负伤，在规定的医疗期满后不能从事原工作，也不能从事由用人单位另行安排的工作的；

（二）劳动者不能胜任工作，经过培训或者调整工作岗位，仍不能胜任工作的；

（三）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，经用人单位与劳动者协商，未能就变更劳动合同内容达成协议的。

《劳动部办公厅关于职工因岗位变更与企业发生争议等有关问题的复函》

一、关于用人单位能否变更职工岗位问题。按照《劳动法》第十七条、第二十六条、第三十一条的规定精神，因劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化，致使原劳动合同无法履行而变更劳动合同，须经双方当事人协商一致，若不能达成协议，则可按法定程序解除劳动合同；因劳动者不能胜任工作而变更、调整职工工作岗位，则属于用人单位的自主权。对于因劳动者岗位变更引起的争议应依据上述规定精神处理。

法条解读：

用人单位变更员工工作岗位，时常引发劳动争议。单位方认为：作为用人单位，调整员工工作岗位是行使人事自主管理权的需要和体现；而员工方则认为：工作岗位一经确定就不能随意变动。法律规定双方协商一致变更劳动者的工作岗位是原则，但是用人单位享有一定的用工自主权，如员工不能胜任原来的工作的情形。

操作建议：

（1）用人单位调整员工工作岗位的情形：

①双方协调一致时单位有权调整工作岗位；

②员工不能胜任工作时单位有权调整员工工作岗位；

③保密协议有关于员工“脱密期”工作岗位变更约定时单位有权调整员工工作岗位；

④用人单位有证据证明的确有必要的合理调岗。（如薪资待遇不变，工作性质不变，企业内部有关联的部门之间的调动）

（2）企业可以在劳动合同中对可以对员工进行调整的几个工作岗位进行罗列，并约定用人单位可以在这几个岗位中对其进行调动。

（3）如果用人单位与劳动者的调岗形成对劳动合同的变更的，必须要通过书面形式进行，且要一式两份。

6. 加班费计算问题

案例

中山某工厂与其课长级别的员工都签订有一份《定薪协议》，协议约定员工每月固定薪资 3000 元，该薪资包含加班费及基本工资、奖金等；工厂与普工签订的劳动合同中也对薪资作出约定，员工每月工资 770 元/月，工厂以此作为计算加班费的计算基数。

问题：中山该工厂针对工资的处理方式是否违法？

案例分析：

工厂的上述两种操作方式在法律上都是不违法的，第一种与员工所签订的定薪协议正好是工厂证明其所支付的工资包含加班费的有力证据；第二种工厂通过合同方式将加班费的计算基数进行明确约定，也是以后避免发生加班费争议的很好的途径。

法条索引：

《指导意见》

第二十七条 用人单位与劳动者虽然未书面约定实际支付的工资是否包含加班工资，但用人单位有证据证明已支付的工资包含正常工作时间工资和加班工资的，可以认定用人单位已支付的工资包含加班工资。但折算后的正常工作时间工资低于当地最低工资标准的除外。

第二十八条 劳动者加班工资计算基数为正常工作时间工资。用人单位与劳动者约定奖金、津贴、补贴等项目不属于正常工作时间工资的，从其约定。但约定的正常工作时间工资低于当地最低工资标准的除外。

第二十九条 劳动者主张加班工资，用人单位否认有加班的，用人单位应对劳动者未加班的事实负举证责任。用人单位以已经劳动者确认的电子考勤记录证明劳动者未加班的，对用人单位的电子考勤记录应予采信。

劳动者追索两年前的加班工资，原则上由劳动者负举证责任，如超过两年部分的加班工资数额确实无法查证的，对超过两年部分的加班工资一般不予保护。

法条解读：

《劳动合同法》实施后，工厂频繁出现员工以其加班费计算基数违法而提起的诉讼，广东省劳动争议仲裁委员会与广东省高级人民法院，根据广东省的实际情况为两机关处理劳动争议案件制作出一个《指导意见》，其明确指出劳动者正常工作时间的工资是计算加班费的基数，且用人单位与劳动者对基数有约定的应当优先以合同的约定为依据，如果用人单位有证据证明其所支付的工资包含了加班费的，可以认定该支付方式是合法的，但上

述无论合同约定还是经过折算的劳动者正常工作时间的工资都不得低于最低工资。

操作建议:

（1）工厂对薪资部分的约定，建议不要通过《人事异动》等内部文件方式进行操作，因为人事异动单一般是工厂单方制作与填写，其证明效果明显弱于双方合同约定;

（2）让员工对其每月薪资进行签收，并建议最好让员工直接在薪资条上进行签字确认，因为薪资中不仅有薪资的数额，还有员工每月的加班工时及出勤工时，其每月确认的不仅是工资总额，也是对其每月的出勤时间的确认。

7. 企业违法解除劳动合同问题

案例

姜某于1994年8月4日进入东莞某工厂从事普工工作，2006年4月23日姜某因违规操作发生工伤，经工伤鉴定为十级伤残。2008年1月，工厂以姜某消极怠工不能按时完成工作为由，连续三天记姜某三次大过，并以姜某严重违反公司规章制度为由与姜某解除劳动合同。而事实上工厂并没有制定规章制度，其所能提供的证据仅有未经员工签字确认的三张记姜某大过的处罚单。

问题: 工厂解除姜某存在那些法律风险?

案例分析:

上述案例是工厂一真实案例，案件最后是败诉的，法院认定工厂违法解除与姜某的劳动合同，工厂需承担双倍经济补偿金的赔偿金。而本案例的败点在于①工厂没有规章制度，没有赖以处罚员工的理论依据; ②工厂没有姜某证据证明姜某有消极怠工的事实。

法条索引:

《中华人民共和国劳动合同法》

第四十八条 用人单位违反本法规定解除或者终止劳动合同，劳动者要求继续履行劳动合同的，用人单位应当继续履行; 劳动者不要求继续履行劳动合同或者劳动合同已经不能继续履行的，用人单位应当依照本法第八十七条规定支付赔偿金。

第八十七条 用人单位违反本法规定解除或者终止劳动合同的，应当依照本法第四十七条规定的经济补偿标准的二倍向劳动者支付赔偿金。

法条解读:

《劳动合同法》增加了企业违法解除劳动合同的成本，要求企业如果违法解除终止劳动合同的，需要支付双倍经济补偿的赔偿金。

操作建议:

工厂通过员工严重违反规章制度与其解除劳动合同必须做到以下几点:

（1）工厂有合法、无明显不合理、且向员工公开公示的规章制度;

（2）工厂有足够的证据证明员工有违反规章制度的行为存在，注意工厂内部的员工的证人证言的证明力在法律上很小;

（3）知会工会，让工会充分的参与到案件的处理中来。

（案例1.2.4-1.2.7的资料来源:广东华信达律师事务所 蒋进律师 Johnson.jiangjj@gmail.com）

【思考与讨论】

1. 企业如何防范劳动争议的发生?
2. 企业劳动争议一般通过什么途径加以解决?

任务 2　劳动争议处理法律文书写作

【训练情景】

某公司人力资源部工作情景实录

人物：S公司人力资源部般总，法务专员小杨

旁白：2004年3月的某一天，S公司人力资源部般总的办公室，般总刚接到东山区劳动争议仲裁委员会的开庭通知书，拆开通知书阅读后，般总心情沉重。

般总：小杨，你是学法律专业的，你看看这开庭通知书，上个月被我们辞退的袁某告我们无正当理由辞退她。她连续旷工超过15天，难道我们辞退她不合法？岂有此理？

小杨：有没有她的考勤记录啊？

般总：两个月前公司的门禁系统出故障，电脑里无法查实她的缺勤情况。

小杨：那有没有其它记录可查，证明她缺勤呢？

般总：她所在部门可以证明她缺勤。这单官司由你负责，你赶快与袁某原所在的部门联系，他们会配合你做好举证材料的准备。还有一个任务，答辩书你先草拟，然后我们一起合计合计。

小杨：好的，一周内保证完成，决不耽误开庭工作。

【训练任务】

1、请结合案例讨论如何准备劳动争议举证材料和撰写答辩书？

2、收集一个的劳动争议处理案例。

【训练目标】

了解如何依法处理劳动争议（侧重举证材料准备）。

【训练要求】

学生分组，每个小组就上述问题展开探讨，并选派代表进行发言。

【训练考核】

教师根据各小组讨论的氛围和发言代表的表现进行评分。

【核心概念】

劳动争议仲裁

2.1 劳动争议仲裁举证材料的准备

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，公司或当事员工可能向劳动争议仲裁委员会申请仲裁。在接到劳动争议仲裁委员会的开庭通知后，公司或当事员工应当准备什么材料呢？

一、申诉人、被申诉人、第三人基本情况的材料。当事人为自然人的应证明其姓名、性别、出生年月日、民族、工作单位、户籍所在地、现居住地；当事人为企业、个体经济组织、

国家机关、事业组织、社会团体的应证明其工商登记情况或法人登记情况。

二、用人单位在劳动争议仲裁中应准备的举证材料

须依据当事员工申诉提出的具体问题，准备相应的举证材料。

（一）劳动者已举证证明在用人单位处提供劳动，但用人单位主张劳动关系不成立的，用人单位应当提交反证。

（二）用人单位应就劳动者已领取工资的情况举证。

（三）用人单位延期支付工资，劳动者主张用人单位系无故拖欠工资的，用人单位应就延期支付工资的原因进行举证。

（四）劳动者主张加班工资的，用人单位应就劳动者实际工作时间的记录举证。

（五）双方当事人均无法证明劳动者实际工作时间的，用人单位就劳动者所处的工作岗位的一般加班情况举证。

（六）用人单位减少劳动者劳动报酬，应就减少劳动报酬的原因及依据举证。

（七）用人单位应就解除劳动合同或事实劳动关系所依据的事实和理由举证。

（八）用人单位主张劳动者严重违反劳动纪律或企业规章制度的，应就劳动者存在严重违反劳动纪律、企业规章制度的事实以及企业规章制度是否经民主程序制定并已向劳动者公示的事实举证。

（九）用人单位应就各种实际已发生的工伤赔偿支付事实举证。

（十）依法应由用人单位承担的其他举证责任。

三、劳动者在劳动争议仲裁中应准备的举证材料

（一）劳动者主张应发放加班、加点工资，劳动者应就其用人单位没有发放加班、加点工资，本人超时加班、加点举证。

（二）劳动者主张用人单位减少劳动报酬的，应就用人单位减少劳动报酬的事实举证。

（三）劳动者主张订立无固定期限劳动合同的，由劳动者就订立无固定期限劳动合同条件成立举证。

（四）劳动者主张工伤赔偿的，应就存在因工伤害的事实及工伤认定、伤残等级及鉴定时间、工伤住院治疗起止时间及费用、同意转院治疗的证明及所需交通费和食宿费、应安装康复器具的证明及费用等举证。

（五）女职工主张"三期"（孕期、产期、哺乳期）权利的，应就存在"三期"的事实、起止时间以及是否存在晚育、难产、领取独生子女证等应增加产假的事实举证。

（六）依法应由劳动者承担的其他举证责任。

四、当事人在劳动争议仲裁中，按其主张承担下列举证材料

（一）主张劳动关系成立的，应当提交相应的劳动合同或就工资领取、社会保险、福利待遇及工作管理方面提供的相关证据材料。

（二）当事人主张已解除劳动合同或解除事实劳动关系的，应就此主张举证。

2.2 劳动争议法律文书的写作

主动要求仲裁的公司或当事员工如向劳动争议仲裁委员会申请仲裁，或在接到劳动争议仲裁委员会的开庭通知后，都需要撰写劳动争议仲裁申请书或答辩书。

2.2.1 劳动争议仲裁申请书的写作

劳动争议仲裁申诉申请书一般包括三部分，即首部、正文、尾部。

1. 首部应写明以下内容：①标题：劳动争议仲裁申诉申请书。②争议当事人：申诉人与被申诉人。个人应写明姓名、性别、年龄、民族或国籍、用工性质、工作单位、 住址、通信地址等。单位应写明名称、单位性质、地址、法定代表人姓名、职务。有委托代理人的，

应写明代理人的姓名、工作单位等情况。

2. 正文应包括：①仲裁请求事项：指申诉要达到的目的和要求。请求事项要具体明确。②事实和理由：应简要说明双方建立劳动关系的时间、方式以及劳动合同的主要内容;双方争议的形成过程和争议的焦点;主要证据(应说明证人姓名、住址、物证、书证的来源等);提出请求事项的主要法律依据。

3. 尾部应包括：申诉申请书呈现送的仲裁机构名称、申诉人姓名或名称(签章)、申请时间(年月日)。同时写明提交的副本份数(按被申诉人人数提交)，物证、书证件数。

申诉申请书，叙述的事实应实事求是，突出重点。请求事项要简明扼要，引用法律条文要准确。

案例

劳动争议仲裁申诉申请书

申诉申请人：广州(市)××房地产有限公司

住址：××市天河东路××号

法定代表人：刘王心 电话：×××××××××

被申诉人：张三思

申请要求：

1. 裁决被申诉人支付申诉人培训费35万元。

2. 被申诉人承担仲裁费用。

理由与事实：

1998年10月，申诉人与被申诉人签订一份《员工培训协议书》，合同约定由申诉人联系美国××大学房地产开发学院，选送被申诉人前往进修学习并支付一切费用，学成必须为公司服务8年。2000年10月被申诉人学成回国后，未到本公司就业，而是到香港驻内地某公司工作，现根据合同要求被申诉人赔偿35万元的损失。

此致

广州市天河劳动仲裁委员会

××(市)××房地产有限

2001年11月8日

附件：协议一份。(略)

出国证书一套。(略)

费用支出票证。(略)

(资料来源:http://hi.baidu.com /blog 2009.4.27发布)

2.2.2 劳动争议仲裁答辩书的写作

劳动争议仲裁应诉答辩书是由劳动争议仲裁案件的被申诉人向劳动争议仲裁委员会提交的陈述自己意见和事实的法律文书。被诉人应当针对申诉书的请求事项、事实和理由提出答辩意见，并同时引用相关的法律、法规、政策规定以及有关证据进行反驳，以此说明申诉人的主张没有合理性或者合法性。

劳动争议仲裁答辩书一般包括三部分,即首部、正文、尾部。

1. 首部。应写明以下内容：①标题：劳动争议仲裁答辩书；②答辩人：个人应写明姓名、性别、年龄、民族或国籍、用工性质、工作单位、 住址、通信地址等。单位应写明名称、单位性质、地址、法定代表人姓名、职务。

有委托代理人的，应写明代理人的姓名、工作单位等情况。

2. 正文。事实与理由：针对申诉书的请求事项、事实和理由提出答辩意见，并同时引用相关的法律、法规、政策规定以及有关证据进行反驳，以此说明申诉人的主张没有合理性或者合法性。

3. 尾部。答辩书呈送的仲裁机构名称、答辩人姓名或名称(签章)、申请时间(年月日)。提交的物（书）证件目录。

范例

劳动争议仲裁答辩书

答辩人： B 计算机有限公司

地址：××

电话：××

法定代表人：××

职务：董事长

委托代理人： 钟亲元

对 A 劳动争议仲裁申诉一案提出答辩如下：

事实与理由：

向贵会申诉之我公司员工 A，与其解除合同理由如下：

一、不服从我公司的薪资调整（不同意薪资调整，不愿意重新签订合同）。

二、 2004 年 4 月 2 日 及 2004 年 7 月 21 日 各记大过一次，同时 2004 年 08 月 28 日 值班时睡觉，造成恶劣影响。见证据目录 1、2。

根据以上申诉人的综合表现，申诉人 A 已经 严重违反我公司劳动纪律和规章制度，于是 我公司于 2004 年 10 月 06 日 做出了《终止劳动合同通知》(见 证据目录 3）的决定，提出将与 2004 年 11 月 06 日 与申诉人 A 正式终止合同，并已经提前 三十天 通知。按照《 江苏省劳动合同条例》第二十九条 “劳动者有下列情形之一的，用人单位可以解除劳动合同：…… （二）严重违反劳动纪律或者用人单位规章制度，按照用人单位规定或者劳动合同约定可以解除劳动合同的；……用人单位按照前款规定解除劳动合同的，应当书面告知劳动者理由。”我公司完全可以直接通知其解除合同，根本不必提前三十天通知；现已经提前三十天，我公司已经仁义尽至了。

根据《劳动法》、《 江苏省劳动合同条例》以及双方签订的劳动合同，我公司做出的决定合法合理，有根有据。

关于申诉人提出的加班费，我公司在招聘该员工 A 时就已经说明并征得申诉人 A 的同意：其所得的待遇就是按照每天上班 12 小时，每周工作 6 天的工作条件相对应的待遇。因此其每个月获得的劳动报酬已经包括了该加班费，也即我公司已经支付了平时和周末的加班费；因此不必另行支付。见证据目录 5。

关于夜班补助，我公司的薪资里显示了“夜班津贴”，也即夜班补助，也就是说平时每个月的该补助已经包含在发给申诉人的薪资中，已经支付，所以不必再支付。见附件 4。

关于“合同终止补偿金”，我公司根据以上申诉人的严重违反我公司劳动纪律根本不必提前三十天通知申诉人终止合同，何况已经提前了三十天通知，所以不存在《劳动法》、《 江苏省劳动合同条例》等有关我公司需要支付补偿金的情况。

总之，敬请仲裁委员会充分考虑我公司之答辩，驳回申诉人提出的所有申诉要求。

此致

××市劳动争议仲裁委员会

答辩人： B 计算机有限公司

二〇〇四年十月二十二日

附：证据目录

1、我公司于 2004 年 04 月 02 日 和 2004 年 07 月 21 日 做出的《奖惩通知单》，两份；

2、我公司警卫队长××出具的证人证言，一份；

3、《终止劳动合同通知》，一份；

4、2004 年 8 月的 A 工资单，一份。

（资料来源：http://chinalawedu.com 2006.9.5 发布）

【思考与讨论】

1. 企业如何做好劳动争议举证材料的准备？
2. 劳动争议仲裁申请书与答辩书结构和内容有和不同？

项目四　员工沟通管理

【知识目标】

☞ 了解管理沟通的概念；

☞ 了解员工满意度调查的必要性；

【技能目标】

☞ 初步掌握管理沟通的方法；

☞ 能够组织员工满意度调查。

任务 1　管理沟通与满意度调查

【训练情景】

IBM 的双向沟通

IBM 强调 Two Way Communication（双向沟通），IBM 至少有四条制度化的通道给员工提供申诉机会。

第一条通道是高层管理人员面谈（Executive Interview）。这个高层经理的职位通常比你的直属经理的职位高，也可能是你的经理的经理或是不同部门管理人员。员工可以选择任何个人感兴趣的事情来讨论。所面谈的问题将会分类集中处理，不暴露面谈者身份。

第二条通道是员工意见调查（Employee Opinion Survey）。

第三条通道是所谓的“直言不讳”（speak up）。在 IBM 一个普通员工的意见完全有可能会送到总裁郭士纳的信箱里。没有经过员工同意，“Speak up”的员工的身份只有一个人即负责整个“Speak up”的协调员知道，所以你不必担心畅所欲言过后会带来的风险。

第四条通道是申诉（Open door），最初意义上的 Open door 是指管理人员办公室大门随时向员工敞开，而 IBM 总裁郭士纳经常反向执行 Open door，直接跑到下属的办公室问某件事干得怎样了。

（资料来源：薪酬设计与管理策略.王凌峰.中国时代经济出版社,2005 年版,第 216 页）

【训练任务】

1. 请结合案例讨论企业为什么要实施管理沟通？
2. 实地调查：到一家公司了解实施管理沟通情况。
3. 实地调查：到一家公司了解如何开展员工满意度调查。

【训练目标】

了解公司实施管理沟通和进行员工满意度调查的重要性。

【训练要求】

学生分组，每个小组选派一名代表就了解的某家公司实施管理沟通或满意度调查的情况发言。

【训练考核】

每组派出 1 位代表与教师组成评委团，根据各小组讨论的氛围和发言代表的表现进行评分。

【核心概念】

管理沟通　满意度调查

1.1 管理沟通

为确保公司与员工的有效沟通和传递，及时了解员工的需求、意见和建议，传达公司的各项政策，让各级人员理解和执行，促进公司管理工作的有效实施。许多公司都建立了比较完善的员工沟通制度。通过多渠道的沟通，一方面可以将公司的发展战略、重大经营业绩和重大事项及时传达给员工，鼓舞员工的士气，激发员工的荣誉感和归属感，另一方面可以及时了解员工的需求、意见和建议，促进员工的参与感，发挥员工的主人翁精神。员工沟通的常用渠道有：

1、员工接待日

公司所有员工均可自愿参加。一般情况定为每半年或每季度第一个月的第一周周＊举行，如接待日有变化会提前公告。员工接待日由人力资源部组织，公司领导、工会主席、人力资源部总经理（总监）负责接待，人力资源部负责对员工接待情况（需求、意见和建议）进行记录，填写员工接待情况记录表。

2、专题座谈会

就某个专题举行员工或员工代表座谈会，广泛听取员工对某个专题实施或开展某项活动的意见。专题座谈会由公司领导主持，人力资源部负责记录，会后撰写会议纪要，并发送给公司领导和各部门。

3、设立意见箱（邮箱）或公告栏

员工有意见、建议可以发邮件或在公司ＯＡ系统进行沟通，公司及时张贴通知、通告和文件和资料。

4、日常工作的沟通

随时在日常的工作中都可以沟通，不受时间、地点的限制。

案例

中国电信海南公司先进员工与公司管理层沟通面对面

9月28日下午，按照“我与企业共成长”文化之旅活动的总体安排，来自省公司与各市县分公司的33名先进员工代表在信息港与公司领导实现零距离接触。省公司副总经理朱向军、工会主席陈彪和人力部、市场部、网络部、工会等部室相关负责人到现场与先进员工进行了面对面沟通。

在市场部副经理文彦向大家通报了公司1-8月份的经营情况后，大家畅谈了参加此次活动的感想、体会，与其他分公司先进员工交流了工作、经验，并就如何发挥先进员工的表率作用谈了个人的想法和见解。会上，大家还就自己关心的问题提出了意见和建议。人力部经理金辉同志对大家提出的关于培训、充实市县分公司综合管控人员、拓宽话务代表的职业发展通道、维护骨干等问题进行了一一解答。关于先进员工提出的希望将“我与老总面对面”活动作为长效机制坚持下去的建议，省电信工会副主席刘海胜说，今后工会将在目前的条件下，根据不同情况组织不同的活动，努力为大家创造快乐工作、快乐生活的环境。他说，“我与老总面对面”座谈会只是其中的一种形式，欢迎先进员工通过电话、短信和电子邮件等多种形式与公司管理层充分沟通。

座谈会后，陈彪主席作了总结讲话，并提出了希望。他说，希望在座的每位先进员工和没有参加此次活动的先进员工能发扬成绩、再立新功。一是要加强学习，提高素质。他说，大家要在原有的基础上争取有新的发展，不断适应企业发展和转型的需要，争当知识型员工，争取在岗位上成为行家里手。二是要立足本职，做好工作。他说，过去几年的成绩不代表今后的成绩，大家要在自己的岗位上，按照省公司提出的各项任务、指标，抓住重点，下大力气和功夫，积极投身各项劳动竞赛，争取更好的成绩。最后，他说，荣誉是一种激励，更是一种责任，希望所有的先进员工珍惜荣誉，发挥表率作用，影响和带领全省员工为实现企业的转型战略目标努力奋斗。

本次“我与老总面对面”座谈活动，为领导和员工搭建起了双向沟通交流的平台，为进一步振奋员工精神，提高员工队伍的凝聚力、向心力创造了条件。活动受到了先进员工的好评，大家感触颇深。大家认为“我与企业共成长”文化之旅活动办得很好，能参加这样的活动感到无尚光荣，对个人而言就是一种最好的激励。来自儋州分公司的符进一说，他参加工作已30多年，还是第一次有机会与省公司的领导面对面沟通，他感到这是对自己最大的激励。海口分公司的陈渊说领导的关怀就是我们的动力，我们回去后要将这种关怀化为动力，把工作做得更好。其他代表纷纷表示，回去后，一定要将这次活动的意义、精神传达给每个员工，让大家勇争先进。

（资料来源:www.chinatelecom.com.cn 2007.10.09）

1.2 满意度调查

企业为什么要开展员工满意度调查？它对进一步提高员工满意度和对公司的忠诚度，增强凝聚力起到什么作用呢？员工满意度调查可以让企业清楚自己的问题出在哪里，有针对性制订解决问题的方案或措施并加以实施，从而提高员工的工作热情，降低人才流失率，提高企业业绩。许多企业每年都开展员工满意度调查工作，许多企业将员工满意度视为人性化管理的重要指标之一。一些大型企业还聘请专业的顾问公司来做员工满意度调查，这个调查完全由顾问公司操作，员工只需配合顾问公司的问卷调查或访谈。员工所提出的所有问题和抱怨都会被公司高层责令相关部门做出反映，包括解释问题发生的原因，制订详细的整改方案或计划（包括时间表），并将实施的结果反馈给公司高层。这种作法在很大程度上提高了员工对公司的满意度和归属感，是留住人才和提高公司管理水平的好办法。

员工满意度调查的时机：定期调查或不定期调查。定期调查可以在每年、每半年、每季

甚至每月举行，不定期调查一般在企业发生组织结构变化，员工变动频繁、流动率大，员工不停抱怨公司和管理人员，工作效率低，出现人力资源危机隐患时等情况。
员工满意度调查的形式：发放调查表，结合座谈和访谈等形式。

案例

上海施乐公司每年度一次举行员工满意度调查(公司内称为 EMSS，即雇员激励及满意度问卷调查)。这是上海施乐在管理上的一个特点。员工满意度调查的问卷内容、调查方式和实施过程，是全体员工对公司管理层的考核评估，也是员工参与管理的过程。对公司改进管理，加强沟通，提高员工的积极性，有很大的正面作用。

员工满意度调查问卷的内容，包括对管理层的决策、执行、沟通，管理层对下属的交流与反馈、尊重与信任、公平与合作；以及对员工激励、培训、发展、薪酬、团队合作等方面，通过 70 多个问题，进行不记名的个人满意度倾向的调查。调查结果通过第三方进行统计分析，所以，这也是一个公平、公开和公正的对管理层工作与能力的评估。

每年度员工满意度调查工作主要有以下几个过程：年初公开年度 EMSS 的目标，每年 11 月份实施调查--公布调查结果--进行根源分析--提出改进计划--实施改进和向员工反馈改进的结果情况。

施乐在实践中感到，员工满意度调查结果出来后采取的这一系列活动是体现调查效果的关键，是达到调查目的、找出根源、提出措施、实施改进、提高员工参与积极性的重要环节。

例如，在一年调查结果中员工对“交流/信息”的项目满意度不高，工作小组(内跨部门人员组成)，进行了根源分析，认为主要有三方面原因：高级经理对交流不重视；上下级的交流没有制度化、经常化；交流工具少、方式单一化等。针对管理上的问题和根源，我们制订了行动计划，其内容包括：高级经理、部门经理定期与员工代表召开“圆桌会议"交流意见、分享信息；公司每年召开两次员工大会，会上除了总经理向员工报告公司经营状况，还安排了员工向总经理提问、相互对话的时间；各部门每月一次员工会议；人力资源部和工会走访职工家庭，特别是长期出差或出国人员家庭；加强与分公司职员交流，等等。这一系列的行动和实施后的情况都向员工反馈，公布上述项目的完成情况，以改进管理，增强员工参与的积极性。

(资料来源：前进策略&零点调查.肖明超.2004.8.14)

【知识链接】

员工满意度调查问卷

第一部分（行政人事管理部分）

1、你认为公司的招聘程序是否公正合理？如果不合理，应在哪些方面还须改进？

A、很合理　B、较合理　C、一般　D、较不合理　E、很不合理，需改进的方面：

2、你认为员工的绩效考评应该从以下几个方面考核（可多选），

A、任务完成情况　B、工作过程　C、工作态度　D、其它：

3、在绩效考评中，你认为 2 题选项中哪项应为主要考核内容：

4、你认为公司应该依据下述哪些标准发放薪酬（可多选）：

A、绩效考评结果　B、学历　C、在公司服务年限　D、其它：

5、在薪酬标准中，你认为 4 题选项中哪项应为主要依据：

6、你认为与公司签哪种劳动合同更为合适（只限专职员工回答）？

A、1 年　B、2 年　C、3 年

D、没有具体年限限制，如果员工认为公司不合适或公司认为员工不合适可随时协商解除劳动合同。

7、你认为公司目前的福利政策（节日礼品、生日礼物、健康体检、带薪假期、社会养老/失业保险）是否完善，若不完善，还需进行哪方面的改善。

A、是　B、否，改善:

8、你认为自己最需要哪些培训?

9、你认为是否有必要对公司的中层经理进行管理知识培训?

A、有　B、没有

10、如果是技术认证培训，并且需要个人出资，你最大的承受能力是多少?

A、100 元内　B、500 元内　C、1000 元内

D、如果该项培训对自己很重要，还可以承担更多。

11、你认为在公司工作有没有发展前途?

A、有　B、说不准　C、没有

12、除薪酬外，你最看重:

A、提高自己能力的机会　B、好的工作环境

C、和谐的人际关系　D、工作的成就感

13、你认为目前最大的问题是:

A、没有提高自己能力的机会　B、工作环境较差

C、人际关系不太和谐　D、工作没有的成就感

14、你认为目前的工作:

A、很合适，并且有信心、有能力作好

B、是我喜欢的工作，但自己的能力有所欠缺

C、不是我理想的工作，但我能够作好

D、不太适合，希望换一个岗位

15、你的职业倾向:

A、希望在目前这个方向一直干下去

B、希望换一个方向

C、没有想过

D、根据环境的变化可以变化

16、你认为公司环境卫生情况如何?

A、很好　B、良好　C、一般　D、较差　E、很差

17、你认为现行考勤制度是否合理?，若不合理，讲明原因。

A、合理　B、不合理，原因:

18、你认为当前的人事管理的最大问题在什么地方?

A、招聘　B、培训　C、薪酬　D、考评

第二部分（员工个人部分）

1、你认为公司目前的工作环境

A、很好　B、较好　C、一般　D、较差　E、很差

如果选 D 或 E，你希望哪方面有所改进:

2、现在工作时间的安排是否合理

A、很合理　B、较合理　C、一般　D、较不合理　E、很不合理

如果选 D 或 E，你希望哪方面有所改进:

3、你对工作紧迫性的感受如何

A、很紧迫　B、较紧迫　C、一般　D、较轻松　E、很轻松

如果选 D 或 E，你希望哪方面有所改进:

4、你认为工作的挑战性如何

A、很有挑战性　B、较有挑战性　C、一般　D、较无挑战性　E、无挑战性

如果选 D 或 E，你希望哪方面有所改进:

5、你认为自己的能力是否得到了充分发挥

A、已尽我所能　B、未能完全发挥　C、没感觉　D、对我的能力有些埋没

E、没有能让我施展的机会

如果选 D 或 E，你希望哪方面有所改进:

6、你的工作是否得到了领导及同事的认可

A、非常认可　B、较认可　C、一般　D、较不认可　E、非常不认可

如果选 D 或 E，你希望哪方面有所改进:

7、你对目前的待遇是否满意

A、很满意　B、较满意　C、一般　D、较不满意　E、不满意

如果选 D 或 E，你希望哪方面有所改进:

8、你与同事的工作关系是否融洽

A、很融洽　B、较融洽　C、一般　D、较不融洽　E、很不融洽

如果选 D 或 E，你希望哪方面有所改进:

9、你与其它部门的合作是否融洽

A、很融洽　B、较融洽　C、一般　D、较不融洽　E、很不融洽

如果选 D 或 E，你希望哪方面有所改进:

10、是否受多重领导

A、经常是　B、偶尔　C、从来没有

如果选 A，你希望哪方面有所改进:

11、工作职责是否明确

A、是　B、不是

如果选 B，你希望哪方面有所改进:

12、你对哪层领导寄予希望

A、直接上级　B、主管经理　C、总经理

13、你认为公司的主要优势是什么

A、技术　B、市场 C、管理

请简述理由:

14、你认为公司的主要问题是什么

A、技术　B、市场　C、管理

请简述理由:

15、你希望公司用什么样的方式奖励你的出色表现（请概述）:

16、你对公司的其它建议（请概述）:

（出自www.isoyes.com　2006.2.16 发布）

【网上练习】

请上网查找一份员工满意度调查问卷。参考网址：www.isoyes.com

【思考与讨论】

1. 企业为什么强调加强公司与员工的沟通？
2. 员工沟通的常用渠道有哪些？
3. 开展员工满意度调查，有哪些形式？

模块五　人员工培训与职业生涯规划

项目一　员工培训的组织策划

【知识目标】

☞ 了解员工培训的类型和目的;
☞ 掌握员工培训需求分析的基本方法;
☞ 熟悉员工培训实施的工作内容;
☞ 了解员工培训考核与评估、建档、总结的相关知识。

【技能目标】

☞ 能够独立完成员工培训需求调查和分析;
☞ 能独立制定员工培训方案;
☞ 能组织实施员工培训;
☞ 能建立员工培训档案。

任务 1　培训需求调查与分析

【训练情景】

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

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

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

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

现在店里的服务员是两班制，张副总指示人力资源部拟定一个培训计划来解决当前的问题。

【训练任务】

1. 请讨论下列问题:

（1）请从组织分析、岗位分析、个人分析三个方面分析快活林公司存在的问题。

（2）要解决这些问题，需要对员工进行哪些方面的培训？

2. 请根据讨论结果，撰写快活林公司的培训需求分析报告。

【训练目标】

针对组织发展和员工发展的需要进行培训需求分析，明确培训需求分析的核心要素，制定切实可行的组织培训需求分析报告。

【训练考核】

在收集第一手培训需求资料的基础上，形成组织的培训需求分析报告。要求：信息真实可靠；分析透彻，理由充分；切合组织实际情况；字数800字以上。考核标准，见表5-1培训需求分析报告评价表。考核人：任课教师或者成立专门评价小组，评价小组可以由老师和学生组成，教师对评价小组成员进行评价培训。具体评价实施由教师灵活安排。

【核心概念】

培训　培训需求　培训需求分析报告

任何企业在发展的过程终会遇到一系列的问题，比如技术更新、产品升级、员工发展与组织发展不协调等。组织管理当局面对这些问题就一定要思考该怎么应对？通过什么方法可以解决？培训是一个很好的提高员工对工作的适应性、提高工作绩效的方法，但培训也不是解决企业发展难题的万能钥匙。

员工培训（Employee Training）是指组织为了适应不断变化的经济技术环境，为了提高员工的知识技能，改善员工的工作方式，使员工能胜任本职工作并不断有所创新，在综合考虑组织的发展目标和员工的个人发展目标的基础上，对员工进行一系列有计划、有组织的学习与训练活动。

美国经济学家、诺贝尔经济学奖得主西奥多·T. 舒尔茨（T. T. Schultz）发现，单纯从自然资源、实物资本和劳动力角度，不能解释生产提高的全部原因，作为资本和财富的转换形态的人的知识和能力是社会进步的决定性因素。但是它的取得不是无代价的，它需要通过投资才能形成，组织培训就是这种投资中的一种重要形式。

1.1　培训概述

1.1.1　培训的类型

员工培训与其他常规教育，特别是学校教育的区别：从性质上讲，员工培训是一种继续教育，是常规学校教育的延伸；从内容上讲，员工培训是对受培训人员的专业知识和特殊技能进行有针对性的培训，是为了使其适应工作的需要；从形式上讲，员工培训表现为灵活多样，立足于实践需要而不像学校教育那样整齐划一。组织培训的主体是组织的全部员工，由于员工工作岗位不同，员工的发展需求不同，所以员工培训的类型多种多样。

1.根据培训对象划分

根据培训对象的不同，培训可以分为：管理人员培训、专业技术人员培训、基层员工培训及新员工培训。管理人员培训主要是让他们掌握必要的管理技能、管理理论和先进的管理方法；专业技术人员培训是让他们提高专业领域的能力，旨在提高其新产品研制能力，同时培训财务、沟通技巧、团队建设、人际能力、指导员工和外语等方面的知识与能力；基层员工培训是提高员工操作技能，是针对不同岗位所要求的基本知识与能力；新员工培训，即对新进入组织的员工指引方向，使之对新的工作环境、条件、工作关系、工作职责、工作内容、

规章制度和组织经营理念等有所了解，使其能尽快地融入该组织和岗位工作之中去。

2.根据培训涉及的范围划分

根据培训涉及的范围，培训可以分为：普通培训和特种培训。普通培训是针对广泛的对象，培训的内容范围广、适应性广，如管理知识的培训。特种培训是指针对特定岗位、特定对象、特定的培训内容而进行的培训，如专项技能的训练。

3.根据培训时间期限划分

根据培训时间期限可以分为：长期培训，中期培训和短期培训。

4. 根据培训方式划分

按培训方式可以将培训分为脱产培训，半脱产培训，业余培训等。脱产培训是指接受培训者在一段时期内完成脱离工作岗位，接受专门培训后，再继续回原岗位工作。半脱产培训是指接受培训者保证岗位工作基本正常的情况下，每天或每周抽出一部分时间参加培训的培训形式。业余培训是指接受者完全利用个人业余时间参加培训，不影响正常生产或工作的培训形式。

5. 根据培训体系划分

根据培训体系可以将培训分为组织内部培训体系和组织外部培训体系两种，组织内部培训体系包括基础培训、适应性培训、日常培训、个别培训和目标培训等；组织外部培训体系按教育机构来划分，可分为二大类：全日制的高等院校，专门教育培训机构。

1.1.2 培训的原因

企业之间的竞争归根结底是企业人才的竞争，哪个企业人才多、储备足、素质高，哪个企业就能在竞争中占有优势。而企业人才的竞争在很大程度上又表现为对人才培养的竞争。企业中的很多问题都可以通过培训得到良好的解决，培训不仅是人才开发的手段，而且还是管理沟通的有效手段，也是企业常用的一种激励方式。组织开展培训活动的原因有很多，下面是几种常见的培训原因：

1.同化新员工

新员工岗前培训就是一个让新员工接受、适应新组织文化和了解、适应新岗位的过程，从一定意义上讲这个过程具有明显的“强迫性”，不由员工个人选择。岗前培训的根本目的就是要使新员工成为组织的自己人，用组织自己的文化特质和共同的思维方式来改变新员工那些不符合组织的外在言谈举止以及其内心深处评判是非的标准。

2. 提高业绩

培训可以通过提高员工的能力达到改善工作表现的效果。能力的培训可以分成两种：一种是通过培训之后，能力只属于员工本人，如果员工离开企业，这个能力也就离开企业；另一种是虽然这种能力附在员工个人身上，但是却可以永远留在企业，例如有关企业使命的培训、企业独特业务流程的培训、文化和目标的培训等。一旦员工离开这个企业，这种能力对员工来说就变得毫无意义。企业在通过培训提高工作业绩的时候，对前一种能力的培训应该量力而行，如果超出企业的承受能力，那么就可能造成大量培训费用的投入，甚至承担巨大的培训风险，不但没有任何业绩的产出，反而造成由企业费心费力地培养出来的人才流失了。对后一种能力，企业应该在力所能及的范围内加强培训，因为每个员工在这方面能力的提高就意味着企业员工整体能力水平的提高。

3.人员晋升

人员的晋升过程是一个人的能力不断提升的过程，从较低的位置向较高的位置晋升，被晋升者需要担负起新的职责，为此，必须对他们进行培训，使他们在晋升后对担负新职位的职责不会感到困难。

4.行为修正

当员工出现与组织规章制度不符或者违背的行为，例如经常旷工，管理者必须设法予以

处理。仅用制度要求处理，只能够让员工明白行为违反了组织的意志，而培训可以帮助员工了解制度执行的理由及违反制度可能给企业带来的危害。组织的行为修正培训可以选择组织外部培训师资，因为这些“外人”与企业的利益没有冲突，所以他讲的道理比由企业内部管理者讲，更容易被受培训者所接受。

5.知识更新

员工在任职之初受过正规的作业培训，随着时间的推移，他们也许会把教给他们的某些方法忘掉，或是由于技术进步、管理和生产工艺等的改进而过时。因此，要设法进行知识更新培训，为一直在岗位上工作的员工提供学习和更新知识的机会，防止由于知识老化而带来的“人员老化”。

6.迎接挑战

随着组织外部环境的变化以及组织各项改革的不断深入，组织面临着新的挑战。如果抓住机遇，组织就有了一次发展壮大的机会，反之，随着机会的丧失，最终危机可能降临。组织是否能够抓住机遇，不仅取决于组织的各项资源，而且取决于组织中人的因素。培训可以帮助组织在短时期内转变观念、提高和补充员工的知识和能力，是协助组织抓住机遇的重要工具。

1.1.3 员工培训的特征

员工培训的对象是在职人员，其性质属于继续教育的范畴，具有鲜明的特征：

1.目的性

培训都是为了服务某一特定目的，针对性极强，没有目标的培训在现实中是不存在。

2.广泛性

员工培训涉及到组织的各个层面，从最高层管理者到最基层的操作员工都是培训对象。员工培训的内容涉及组织当前生产经营活动或将来需要的知识、技能以及其他问题，而且员工培训的方式与方法也具有广泛性。

3.层次性

员工培训内容的深度具有层次性，内容既可以是战略层面的理念，也可以是操作层面的具体技术。

4.平衡性

员工培训是一个系统工程，各个组成要素之间要协调平衡。组织应从经营战略出发，确定培训的模式、培训的内容、培训对象；组织要根据企业发展的模式、速度和方向，外部环境的变化，合理确定接受培训者的总量与结构；最后还要准确地根据培训目标，合理地设计培训方案并认真执行。总之，要求培训内容层次、培训目标与工作需要、培训环节、培训项目之间协调，使培训系统运转正常。

5.经济实用性

培训的经济实用性是指培训的投入与产出成比例，保证投资的效益。培训成果要能实现转移或转化成生产力，并能迅速促进组织竞争优势的的发挥与保持。

6.持续性和速成性

随着科学技术的日益发展，人们必须不断接受新的知识，不断学习，任何组织的员工培训都将是伴随组织成长的全过程的。员工学习的主要目的是为了适应岗位和组织发展的需要。所以，培训一般针对性比较强，周期短，具有速成性的特点。

7.实践性

培训的目的性非常明确，一般是 “缺什么补什么”，“ 要什么给什么”。所以培训应根据员工的生理、心理以及一定的工作经验等特点，在方法上注重实践性、强化训练，要求短期内突出员工培训效果。

1.1.4 员工培训的意义

加强员工培训对于组织来说具有十分重要的意义，通常表现在以下五个方面：

1.培训是人力资源开发的主要途径

培训不是一种纯消费，而是组织一种有效的人力投资。较之其它投资，这种投资更能给企业带来丰厚的回报，其效益是巨大的。培训注重对员工潜在能力的开发，而不仅仅是简单的知识补给和技能训练。其目的是促进员工全面、充分发展，从而给企业带来无穷的活力。

2.培训是保持员工高士气的重要途径

培训能使员工与工作之间更好的融合，能提高工作对员工的吸引力，所以培训不仅仅是保健因素，而且还是激励因素。一方面，以主动心态参与培训的人，在接受新知识、新信息的过程中，往往能产生深刻的感悟。这些感悟与工作中的体验相结合，极易产生创新思维的火花，给人精神上的鼓舞。这使得培训不仅具有拓展知识、提高技能的作用，而且具有鼓舞自信心、激发工作热情的功效，经常“充电”能使员工保持旺盛的工作激情。另一方面，注重个人发展的员工往往把培训看成是企业对其的褒奖，尤其是当培训与员工职业生涯设计结合起来时，更能激发员工的进取心和工作热情。许多著名的公司正是迎合了这一心理规律，尽可能地为员工提供适当的培训，从而有效提高员工的积极性、归属感和忠诚度。因此，一个较少为员工提供培训机会的组织，必定是缺乏吸引力的组织；而注重通过培训使员工得到发展的组织必然士气高涨。

3.培训是一种有效的管理沟通手段

培训过程本身就是组织管理层与普通员工一个平等交流的平台，管理者通过培训可以向下属传达他的思想、理念，普通员工也可以通过培训平台向管理者表达自己的价值观、信念。因为在培训时，管理者和下属是师生关系或者同学关系，心理关系更加融洽，更容易交流和沟通，传达和接受的效果也会更好；二是在备课和授课的过程中，管理者可以更系统地整理自己的思想，而且在与学员的交流中，还可以使这些思想更加完善，提高自己的领导能力。

4.培训也是促使组织和员工转变观念的重要手段

培训应该紧跟时代发展的形势，因此培训工作不是一成不变的。通过培训可以使员工接受新思想、新观念，掌握新技术、新工艺；革除陈旧的思想和观念，淘汰落后的技术和工艺。随着知识经济时代的来临，企业发展亟待培养人的开放意识、全球意识、竞争意识、效率意识、学习意识、环保意识和法律意识，这给培训提出新的、重要的课题。发展中国家要在落后的基础上赶超世界先进水平，必须具有全球和国际战略眼光，瞄准世界上最先进的东西，充分利用后发优势。这些都要求加强员工思想观念的培养，要把转变观念放在培训工作的第一位。

5.培训对管理者尤为重要

在市场经济和知识经济时代，组织外部环境日趋复杂，企业的发展能力往往取决于管理者的素质，因而管理者的培训与学习对组织发展具有十分重要的意义。因为只有高层管理者具备丰富的知识、开阔的视野、超前的眼光和创新的思维，才能形成正确的决策和思路，才能把握住组织发展的机遇。往往战略性的错误比技术性的错误后果更严重，因此，决策层的培训要优先于一般管理层的培训，一般管理层的培训优先于一般员工的培训。

1.1.5 培训的原则

组织在实施培训活动时，应当遵循以下几项基本原则，这样才能保证并充分发挥培训的效果。

1．服务原则

培训旨在为组织发展服务，应该服务和服从与组织战略和规划，培训工作应以组织战略和规划为基本指针。实施培训，应从组织未来发展出发，不能仅仅只关注眼前利益，而要立

足组织长远发展，才能保证培训工作的积极主动，同时为组织持续稳定发展提供足够人力资源。

2．实效原则

由于培训的目的在于使员工个人和企业的绩效提高，因此培训应当注重实效，培训要有明确的针对性，以组织发展需要和岗位要求为培训目标。培训的内容应当切合实际，为受训者提供实践操作的机会，从实际操作中提高能力，尤其是一些涉及工作技能的培训，要注重培训成果的转化，学以致用。

3．激励原则

培训是组织一种重要的激励手段，是员工获取知识、技能的重要途径，是员工实现个人职业理想的重要环节。培训既可满足组织发展需要，也可使受训者个人受益。组织应该将培训对象的重点放在关键岗位、优秀员工、重要员工上；培训内容的重点要放在知识、能力的提升上。要进一步保证培训的有效性，组织可将培训与员工个人的任职、晋升、奖惩、工资福利等挂钩，让员工充分体会培训为自己带来的实际利益。

4．因材施教原则

组织内各岗位的性质及要求有差异，而员工自身的知识水平、经验、能力以及发展愿景等方面也存在明显的个体差异。培训的目的是要提高员工对岗位的适应性，改善员工的工作业绩，帮助员工实现个人职业发展。因此，在培训时应当根据员工的实际水平及岗位具体要求确定培训内容，进行个性化的培训，这样的培训才更有针对性和实际效果

1.2 培训需求分析

培训作为组织的人力资本（Human Capital）投资，其成败在很大程度上依赖于培训需求分析。因为培训需求分析是整个培训管理活动的第一个环节，它决定培训能否瞄准正确的目标，进而影响到能否设计与提供有针对性的培训课程，因此对培训的有效性起着至关重要的作用。培训需求分析是培训工作的起点，是对培训对象现状与将要达到的要求的综合分析与探索，它与组织和个人的业绩分析及目标设置紧密相关。

1.2.1 培训需求分析的任务

综合说来，培训需求分析（Training Demand Analysis）的任务就是要回答以下问题：

1.为什么要培训（Why）

人力资源的开发就是要在最大程度上挖掘组织中人的潜力，使人在工作中充分发挥其优势。

2.谁需要培训与培训谁（Who）

虽然组织培训的对象是组织的所有员工，但每次培训不可能都是以所有员工为对象，它可能只涉及某种岗位、某个部门、某类员工。因此，要确定谁要培训，对谁培训，哪些不属于本次培训范畴。

3.培训什么（What）

员工需要因岗位、经历、学历、视野、理想不同而不同，在培训对象确定的前提下，每次培训的内容要适合培训对象的需要。

4.培训时间（When）

培训时间有两个含义：一是培训时机，像职位晋升或岗位调整、新技术或新工序应用、内部改革、工作业绩下滑等都是实施培训的好时机；而对于基本的知识、技能和素质，应在员工上岗前就进行培训，一般不集中培训，并且随入职情况分散进行。二是培训具体的时间点，培训实施的具体时间安排应满足：培训对象普遍适宜；不影响组织整体工作；其它因素的支持。

5.培训成本（Cost）

在培训方案中要有明确的培训预算，以供领导决策参考。

6.怎样培训（How）

根据培训目标和内容，具体采取什么形式的培训，运用什么培训方法，以保证培训目标的实现。

7.培训地点（Where）

根据培训的安排，要确定培训是在公司内部还是公司外部；培训是在室内还是户外；培训具体的地点在哪里。

1.2.2 培训需求分析的内容

培训需求分析应从组织（Organization）需要、工作（Work）需要、个人（Individual）需要三个方面来进行，如图 5-1 所示。

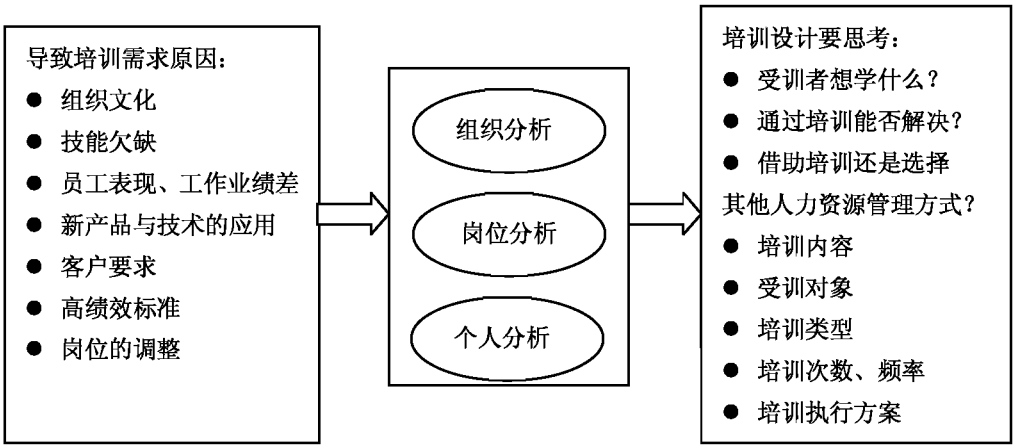


图 5-1　培训需求分析程序图

1. 对组织需要的分析

对组织的分析包括对组织战略、组织目标、组织资源和组织环境的考察。分析的目的是为了保证培训计划符合组织的需求，并保证与组织的实际情况相吻合。组织分析的关键是明确两件事：

（1）来自现实的需要。培训内容必须与企业的当前工作紧密相关，培训是为企业目标服务的，企业发展需要各方面的均衡发展，一旦在某一方面出现缺口，培训工作就应及时弥补。例如，企业实行办公自动化管理，那么目前在各岗位上工作的员工可能就急需 OA 系统的知识。

（2）对组织在运作中表现出来的需要，哪些是培训可以满足的，哪些则是培训无法满足的。培训不是解决问题的万能良方，不是企业的所有目标都可以通过员工培训来满足的。例如，企业中用人的裙带作风所带来的在用人制度上任人唯亲的问题就不是培训可以解决的。因此在做培训计划时一定要抵制通过培训解决所有问题的想法。

2.　对工作需求的分析

对工作需求的分析主要是按照岗位说明书分析岗位标准、岗位要求、岗位规范化操作等信息与任职人员之间的差距，通常跟工作考核联系起来。工作考核结束之后，凡是没有达到企业岗位说明书要求的部分，都可以纳入企业培训的范畴。

3.　对个人需要的分析

对个人需要的分析是了解员工对培训的需求、培训教育的态度、学习的积极性。培训是一个双向交流的活动，如果员工对这种交流持否定态度，带着逆反的心态接受培训，那么培

训的效果可能会适得其反。例如，某企业在第二天对新进的一批大学生进行为企业奉献一切的教育，结果遭到了在心理上尚未真正接受企业的新分来大学生的共同抵触，不但没有激发新员工对企业的喜爱，而且还加大了新职工和企业之间的心理距离。

上述三种分析过程是相辅相成的，由综合分析到单项分析，由总体分析得到个体分析，由抽象分析到具体分析，由大到小逐步明确培训对象。

1.2.2 培训需求分析的方法

1. 考核法

这是实际中最常用，最有说服力的需求分析方法。在工作评价结果出来以后，根据考核结果，找到其中有共性的不足之处，结合组织发展的目标，有针对性的进行培训。

在通过考核法收集培训信息时，最主要的步骤是分析工作评价的结果，从中寻找培训的目标。值得关注的培训点有三类：第一类，问题具有普遍性，这是最明显的培训特征。第二类，一些员工的关键岗位能力不足。如果一个员工的关键岗位能力出现问题，那么就意味着他无法保证这个岗位的正常运转，这个员工的职务越高，可能给组织带来的损失就越大。而关键岗位能力的提高改进，需要组织给予一定的帮助。第三类，潜藏的危机，像落伍的观念，不良的苗头出现。

2. 观察法

观察法是一种获取培训信息最直接的方法，去工作现场实地观察员工的工作表现，可以掌握第一手的资料。观察法成功的基本保障是观察者对观察的工作岗位有着透彻了解，只有知道这个岗位正确的工作方式和方法，才能准确判断员工在工作中需要补充的知识和技能是什么。观察法成功的第二个保障是注重收集整理平时工作表现的记录，例如工作日志、特殊事件处理记录等。观察法失败的常见原因是被观察者的不合作，在被观察时的工作表现与平时的工作表现出入差距比较大，给观察者送去错误的信息，所以观察者在赢得被观察者理解和配合的同时，还要适度地隐藏自己的观察目的，争取观察得到的信息尽可能真实。

观察法的不足之处：一是对观察者有较高的专业技能的要求；二是比较耗费时间。

3. 访谈法

访谈法就是直接与员工面对面的交谈，可以是正式的，也可以是非正式的。访谈法的效果如何取决于在访谈过程中双方的交流情况和谈话之后对谈话内容的分析整理。

4. 自我申报法

自我申报法就是通过向员工发放问卷的方式，请他们自己提出希望培训的要求和项目。自我申报的内容主要有：

- 最不适应岗位要求的项目是什么？想怎么改善？
- 职业理想是什么？近期目标中急需解决什么？
- 对目前从事的工作是否满意，如果想调整工作，有什么具体的打算？理由是什么？
- 最近工作评价的结果怎样？对不符合企业要求的部分，有何改进措施，对企业在协助工作改进时有什么要求？
- 直接上级对其工作的评价情况。
- 对企业培训工作的意见和建议。

影响自我申报法成功的主要因素：首先是问卷的设计，应该简单明了，方便员工填写，不需要员工长篇大论的增加工作负担。其次，对员工提出的培训要求评判正确，对员工提出的各种各样的培训愿望，企业要把它们归成三类来分析处理：第一类是企业目前就可以满足的培训要求，第二类是企业在将来可以满足的培训要求，第三类是企业无法满足的培训要求。第三，应该及时公布调查问卷分析结果。这样做既可以加强对培训工作的监督，又可以对员工正确理解培训工作有一定的指导意义。

自我申报法的优缺点：一是收集信息的面比较广，可以让全体员工都参与进来，但信息

比较分散需要深层次的分析；二是培训工作容易赢得员工的支持，因为在指定培训内容时，员工自己参与进来，可以增加对培训的兴趣，但可能会因为无法全部满足员工的要求而使员工逐渐冷淡。

1.2.3 培训需求分析的结果

在分析了详实的资料、信息的基础上，人力资源管理的培训管理部门或人员就要编制人力资源培训需求分析报告。这个报告要求：信息真实可靠；分析透彻，理由充分；切合组织实际情况；字数800字以上。通过需求分析报告真实的反映组织的人力资源现状，组织决策者和人力资源部门才能确定组织短期、中期、长期的人力资源配置，直接引导人力资源的培训工作，提升组织的核心竞争力。

【知识链接】

西门子总公司培训需求调查

1995年西门子总公司对西门子（中国）有限公司及其合资企业进行了专项培训需求调查。结果表明，在各种培训需求中，工作技能、销售、商务及对企业中高级管理层的培训乃为重中之重。当时即有800多名新员工、资深员工以及200多名高级本地管理层人员提出培训要求。截止1998年10月，西门子在华员工已有近15000人，其中具有大学以上学历的近4000人，他们都在公司的培训对象之列。

1997年10月，西门子管理学院正式宣布成立并开始培训活动。学院目前的任务主要包括公司管理层的培训、员工培训、特别针对西门子合资企业的职业教育及商务培训以及与中国高校的合作，目的在于培养并获得有能力的年轻后备力量。此外，学院还承担着与中国重要机构的联络及培训合作。

（资料来源:林明浩.中国人力资源开发，1999(2)）

海尔的培训工作

海尔培训工作的原则是“干什么学什么，缺什么补什么，急用先学，立竿见影。”在此前提下首先是价值观的培训，“什么是对的，什么是错的，什么该干，什么不该干，”这是每个员工在工作中必须首先明确的内容，这就是企业文化的内容。对于企业文化的培训，除了通过海尔的新闻机构《海尔人》进行大力宣传以及通过上下灌输的表率作用之外，更重要的是进行员工互动培训。目前海尔在员工文化培训方面进行了丰富多彩的、形式多样的培训及文化氛围建设，如通过员工的“画与话”、灯谜、文艺表演、找案例等用员工自己的画、话、人物、案例来诠释海尔理念，从而达成理念上的共识。

（资料来源:中外管理，2001(6)）

【网上练习】

利用网络搜索人力资源培训需求分析报告的样板，并引导学生在网上做一份培训需求调查报告。

【思考与讨论】

1. 组织培训工作是动态的还是静态的？为什么？
2. 培训需求分析在组织培训工作中的地位和作用如何？
3. 培训需求分析的关键点在哪里？
4. 培训是不是万能的，哪些问题是通过培训解决不了的？

任务 2　制定培训方案

【训练情景】

快活林快餐公司人力资源部根据张副总的指示，对公司存在的问题进行了调查分析，并在此基础上撰写了培训需求报告。接下来，他们的工作任务是迅速制定出公司的培训方案。在讨论培训方案的时候，大家提出许多建议，比如有员工提到应开设“公共关系实践”、“烹饪知识与技巧”、“本店特色菜肴”、“营养学常识”、“餐馆服务员操作技巧训练”等“实务性”课程，也有人提出可以开设“公司文化”、“敬业精神”等“软性”课程。另外，在时间安排上，人力资源部经理提醒说公司的服务员是两班制，还有公司快餐店开设在写字楼区，周一至周五是业务的高峰期，因此在培训时间方面要安排妥当。

【训练任务】

学员分组，每组为快活林公司制定一份培训方案。培训方案要包括培训的内容，培训方式，时间，地点，授课人，培训对象，考评方式等内容。

【训练目标】

通过分析案例和撰写方案，让学生明确组织的培训工作应该建立在完备的培训方案或培训计划的基础之上，只有制定了完善的培训方案，才能保证每次培训的顺利进行。

【训练考核】

学生在案例分析的基础上，编制一份“快活林公司培训方案”。要求条理清楚、逻辑性强。

【核心概念】

培训方案

组织在做好人力资源培训需求分析的前提下，就要着手针对每次培训制定切实可行的人力资源培训计划（方案）。这是每次进行人力资源培训的行动纲领，一经审核通过就要不折不扣的执行，所以本项工作是整个培训工作的重要环节，必须认真对待。

培训方案按时间的跨度可分为年度计划（方案）和每次培训方案（计划），本部分主要讲每次培训的方案或（计划），年度计划（方案）参照执行。

2.1　人力资源培训方案概述

培训方案的设计是将培训目标的具体化和操作化，即告诉人们应该做什么，如何做才能达到目的。培训需求分析是培训方案设计的指南，一份详尽的培训需求分析就大致勾画出培训方案的轮廓，下面在培训需求分析的基础上，就培训方案各组成要素进行具体分析。

2.1.1　培训目标的设置

培训目标（Training Goal）的设置有赖于培训需求分析，在培训需求分析中讲到了组织目标分析、岗位分析和人员分析，通过分析，明确了员工未来需要从事某个岗位，若要从

事这个岗位的工作，现有员工的知识、能力和素质与预期职务要求之间存在一定的差距，消除这个差距就是我们的培训目标。设置培训目标将为培训计划提供明确方向，有了目标，才能确定培训对象、内容、时间、教师和方法等具体内容，并可在培训之后，对照此目标进行效果评估。

2.1.2 培训内容的选择

在明确了培训的目的和期望达到的学习效果后，接下来就需要确定培训中所传授的信息了。尽管具体的培训内容千差万别，但一般来说，培训内容包括三个层次，即知识培训、技能培训和素质培训，如图 5-2 所示，究竟该选择哪个层次的培训内容，应根据各个培训内容层次的特点和培训需求来选择。

图 5-2　培训内容层次结构

1.知识培训（Knowledge Training）

知识培训是组织培训中的第一层次。知识培训有利于理解概念，增强对新环境的适应能力，减少组织引进新技术、新设备、新工艺的障碍。同时，要系统掌握一门专业知识，则必须进行系统的知识培训。虽然知识培训简单易行，但容易忘记，组织仅停留在知识培训层次上，效果不好是可以预见的。

2. 技能培训（Skill Training）

技能培训是组织培训中的第二层次。所谓技能就是指通过训练形成的顺利完成某项工作的动作系统。技能一旦学会，一般不容易忘记，如骑车、游泳等。每次采用新设备，引进新技术都不可避免的要进行技能培训。

3.素质培训(Quality Training)

素质培训是组织培训的第三层次，也是最高层次，包括正确的价值观，积极的态度，良好的思维习惯，较高的目标等。素质高的员工，可能暂时缺乏知识和技能，但他会为实现目标，有效地、主动地学习知识技能；而素质低的员工，即使已经掌握了知识和技能，但他可能不用。

上面介绍了培训内容的层次结构，究竟选择哪个层次的培训内容，是由不同的受培训者具体情况决定的。一般来说，管理者偏向于知识培训与素质培训，而一般职员则倾向于知识培训和技能培训。究竟培训什么，最终是由受训者的知识、能力与素质和预期的职务要求之间的差距所决定的。

2.1.3 培训资源的选择

培训资源可分为内部资源和外部资源。内部资源（Internal Resources）包括组织的领导、具备特殊技能的员工；外部资源（Exterior Resources）是指专业培训人员、学校、公开研讨会或学术讲座等。在众多的培训资源中，选择何种资源最终要由培训内容及可利用的资源决定。内部培训资源具备适合本组织需要的专业才能和宝贵的工作经验；可以保证培训与工作息息相关；便于加强组织员工的沟通和团队建设；培训者责任心更强；培训成本相对

较低。外部培训资源可以为组织带来新鲜的血液；专业培训师资深谙培训规律；可以保持培训的严肃性；可以缓解内部培训资源紧张的情况。

外部资源和内部资源各有优点，只要可能，应该优先选择内部培训资源。只有在组织业务确实繁忙，或确实内部培训资源缺乏时，才选择外部培训资源。但尽管如此，也要把外部资源与内部资源结合使用才最佳。

2.1.4 培训对象的确定

根据组织的培训需求分析，不同的需求决定不同的培训内容，从而大体上确定每次培训的对象，即受训者。每次培训对象的确定要从培训内容和受训者两方面考虑，保证该接受培训的员工不至落下，不该接受培训的员工不被圈选。

虽然培训内容决定了大体上的受训者范围，但并不等于说这些就是受训者。应该考虑受训者对培训是否感兴趣，若不感兴趣则最好不要让其接受培训，因为没有兴趣就没有积极性，培训效果肯定不好；其次，要分析受训者个性特点与岗位的适应性，有些个性是天生的，即使通过培训能掌握所需要的知识、技能，但个性不适合于该工作，则他需要换岗位，而不是需要培训。

2.1.5 培训日期的选择

1．培训时机的选择

什么时候需要就什么时候培训，这道理显而易见，但事实上，做到这一点并容易。许多组织将培训往往选择在组织业务工作比较清闲或培训费用比较便宜的时候进行。如许多企业把培训计划订在生产不繁忙的时候以防止影响生产，却不知因为未及时培训而造成大量次品、废品或其他事故，代价更高；有些企业把培训安排在培训费用比较便宜的时候，而此时组织其实根本不需要培训。所以员工培训时机要选择在组织必需时，通常情况下，有以下五种情况之一时就需要进行培训。

（1）新员工加盟组织

（2）员工即将晋升或岗位轮换

（3）组织进行重大变革

（4）环境改变，时代更替

（5）员工工作业绩出现下滑趋势

2. 培训具体时间点的选择

在做培训需求分析时，确定需要培训哪些知识与技能，根据以往的经验，对这些知识与技能培训做出日程安排，看大致需要多少时间，以及培训真正见效所需要的周期，从而推断培训提前期的长短，根据何时需要用这些知识与技能及提前期，确定最终培训实施的日期。在培训具体时间安排上要考虑培训内容之间的互补性、交替性和关联性，一般知识学习与技能训练要交替进行，室内与户外要交替安排；一般上午学习知识性比较强的内容，下午安排训练。做出时间具体安排后，列出时间表。

2.1.6 培训场所及设备的选择

培训内容及培训方法决定着培训场所及设备的选用，选择什么样的培训场地是确保培训成功的关键。

首先，培训场地应选在交通便利、舒适、安静、独立而不受干扰的地方，为受训者提供足够的自由活动空间。

其次，培训场地布置应注意细节，场地设施要确保足够和运转良好。

最后，座位的安排，应便于培训交流互动。通常扇形座位安排对培训十分有效，不仅便于培训师的讲课，也便于培训师与受训者之间相互交流。

培训设备主要包括教材资料、笔记本、笔、培训模型，有的还需要幻灯片、录像机等。应根据不同的培训内容及培训方法来确定培训场所和培训设备。

2.1.7 培训方法的选择

要使员工培训更有效，适当的培训方法是必要的。培训方法大致可分为三类：演示法、专家传授法和团队建设法。下面介绍几种培训方法及优缺点和适应范围，如表 5-1 所示。

表 5-1 培训主要方法

演示法	讲座法	远程教育	视听法		
专家传授法	“以师带徒”	情景模拟法	个案研究法	角色扮演	行为塑造
	交互式视频	互联网培训			
团队建设法	探险性学习	团队培训	行动学习		

1. 演示法

演示法（Presentation Methods）是指将受培训者作为信息的被动接受者的一些培训方法。主要包括传统的讲座、远程学习法及视听法。

（1）讲座法（Lecture）

讲座法指培训者通过语言表达传授给受训者培训内容的培训方法。讲座法是员工培训中最常见的方法。讲座法可同时对许多人进行，成本低、节省时间；有利于系统地讲解和传授知识；易于培训者掌握和控制培训进度；有利于更深入地讲解有难度的内容。讲座法的不足在于培训效果受制于受训者的参与、反馈、与工作实际的关联程度；它的内容具有强制性，传播形式单调，不易引起受训者的注意；信息的沟通与效果跟教师水平密切相关。因此，它可作为其他培训方法的有效补充，如远程教育。

（2）视听法

视听法是利用幻灯片、电影、录像或录音等视听教材进行培训的方法。这种方法利用人体感觉（视觉、听觉、嗅觉等）去体会，比单纯讲授给人的印象更深刻。录像是最常用的培训方法之一，被广泛运用在提高员工沟通技能、面谈技能和客户服务技能等方面，但录像很少单独使用。视听教学法表现出许多优点：视听教材可反复使用，成本降低；教材内容与现实情况比较接近，形象生动，感受性强，易于接受；但是，视听教学的视听设备的制作费用较高，且合适的视听教材也不易选择，学员易受视听教材和视听场所的限制。因此，该方法很少单独使用，通常与讲座一起向员工展示实际的生活经验和例子。

（3）远程教育

远程教育通常被一些地域上较为分散的组织用来向员工提供关于新产品、企业政策或程序、技能培训以及专家讲座等方面的信息。远程教育包括电话会议、电视会议、电子文件会议以及利用个人电脑进行培训。培训教程的教材和讲解稿可通过因特网或者一张可读光盘分发给培训者。受训者与培训者可利用电子邮件、电子留言板或电子会议系统进行相互联系。

2. 专家传授法

专家传授法是一种要求受训者亲身积极参与体验学习的培训方法。这种方法有利于开发受培训者的特定技能、理解技能和行为，将其应用于工作中，可使培训者亲身经历一次工作任务完成的全过程。包括“以师带徒”、情景模拟、个案研究、角色扮演、行为塑造、交互式视频以及互联网培训等。下面介绍几种主要的方法。

（1）“以师带徒”

该方法是选择一名有经验的员工对受训者进行关键行为的示范、实践、反馈和强化，以达到培训目的，这些受训者被称为“学徒”。一些技能行业如电工、砖瓦匠等多采用“以师

带徒”的方法。

该方法的不足之处在于：第一，师带徒只对受训者进行某一技能或工作培训；第二，由于新技术的变化，许多管理者会认为学徒们只接受了范围狭窄的培训而不愿雇佣他们；第三，师带徒培训的员工也会因只接受某种特定的技能而不能获得新技术或技能，难以适应工作环境的变化。

“以师带徒”的培训方法在欧洲一些国家是教育的重要组成部分，像德国、丹麦。尤其是在德国，学徒培训体系为没有上大学的学生提供职业学习机会——学习从事某种职业所需要的知识和技能，这样的职业有 300 多种，每种职业都有一套标准和课程安排。

（2）角色扮演

角色扮演法（Role Playing）是设定一个最接近现状的培训环境，指定受培训者扮演角色，借助角色的演练来理解角色的内容，从而提高分析问题、解决问题的能力。该方法通过亲自实际操作加深对技能的理解和掌握，实践性强，效果明显；费用相对较低，多用于人际关系能力的培训。但是强调的是个体表现，不利于学员团队精神的培养；且实施操作比较复杂。

角色扮演法可以分为两类，一类是结构性的，提供学员某种情境，要求一些成员担任各个角色并出场表演，其余学员观看表演，注意与培训目标有关的行为。表演结束后进行情况汇报，表演者、观看者联系情感体验来讨论表演者表现出的行为。另一类是非结构性的，学员在学习过程中学会发现新的行为模式，减少在人际交往中的拘束感和过强的自我意识。

（3）情景模拟法

情景模拟法（Scene Analogue Method）是一种模拟现实工作中的真实情景，受训者的决策结果反映其在“模拟”的情境中工作时发生的真实情况。该方法常用来传授生产和加工技能，管理和人际关系技能。为了保证模拟效果，模拟环境要尽可能逼真，必须与实际的工作环境有相同的构成要素。

（4）个案研究法

个案研究法（Document Methodology）是将实际发生过或正在发生的客观存在的真实情景，用一定视听媒介，如文字、录音、录像等描述或再现出来，让受训者进行分析思考，学会诊断和解决问题以及决策。它特别适合于开发高层管理能力，如分析、综合、评价能力。个案研究法的有效性取决于受训者参与度和案例的质量。该方法的优点是提供了一个系统的思考模式，在个案学习过程中，接受培训可得到管理方面的知识和技能，培养先进的思想观念；有利于提高受训者解决实际问题的能力；个案还可以使受培训者在对情况进行分析的基础上，提高承担不确定风险决策的能力。

（5）行为塑造

行为塑造（Behavior Molds）是指向受培训者提供一个演示关键行为的模型，并给他们提供实践的机会来模仿学习的训练方法。该方法基于社会学习理论，适应于学习某一种技能或行为，而不太适合于知识信息的学习。

有效的行为塑造培训包括四个重要步骤：

第一、确定关键行为。关键行为（Essential Behavior）是指完成一项任务所必须的一组行为。通过确认完成某项任务所需的技能和行为方式，以及有效完成该项任务的员工所使用的技能或行为来确定关键行为。

第二、示范演示形式化。示范演示形式化就是为受训者提供一个范例，录像或真人秀是示范演示形式化的主要方法。有效的示范演示应具有几个特点：①演示能清楚地体现关键行为；②提供关键行为必要的解释与说明；③示范者对受训者来说是可信的；④提供正确使用与错误使用关键行为的模式比较。

第三、模仿演练。即让受培训者演练并思考关键行为，将受训者置于必须使用关键行为

的情景中，并向其提供评价。如条件允许还可以利用录像将模仿演练过程录制下来，再向受训者讲解应如何改进自己的行为。

第四、应用。即让员工做好准备，在工作当中如何运用关键行为，以促进培训成果的转化。如可以让受训者制定一份“应用设想”，承诺在工作中应用关键行为，培训者应跟随观察受训者是否履行了“应用设想”。

（6）网络培训法

以多媒体和互联网技术为媒介，依靠单机、局域网或互联网提供的交互式环境进行员工培训。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。网络培训的优势在于方便培训不受时间和空间及地域的限制，成本较低，除了要制作培训资料外，几乎没别的费用；培训易于控制，能实现自我导向和自定进度的培训指导，能监控受训者的绩效；信息量大，尤其适用新知识、新理念的传递。还可以通过超级链接，同时为多人提供不同步的培训资料。

3. 团队建设法

团队建设法是提高团队或群体成员的技能和团队协作的培训方法。它注重团队技能的提高以保证进行有效的团队合作。团队建设法包括团队培训、行动学习和探险性学习。

（1）团队培训

团队培训是通过协调在一起工作的不同个体的绩效从而实现团队共同目标的方法。团队培训方法很多，可以利用讲座或录像向受训者传授沟通技能，也可通过角色扮演或仿真模拟给受培训者提供讲座中强调的沟通性技能的实践机会。如波音公司利用团队培训提高了设计波音 777 的工作团队的有效性。在波音公司有 250 个工作团队，每队有 8-15 个成员从事飞机设计工作。队员包括不同专业背景的工程师、可靠性能专家、质量专家及市场营销专业人员。

（2）行动学习

行动学习是给团队或工作群体一个实际工作中所面临的问题，让团队队员合作解决并制定出行动计划，再由他们负责实施该计划的培训方式。一般来讲，行动学习包括 6-30 员工，其中包括顾客和经销商，团队构成可以不断的发生变化。行动学习涉及的是员工实际面临的问题，所以可使学习和培训成果的转化达到最大化，它有利于发现阻碍团队有效解决问题的一些非正常因素。

（3）探险性学习

探险性学习也称为野外培训或户外培训，它是利用结构性的室外活动来开发受训者的团队协作和领导技能的一种培训方法。该方法适用于开发与团队效率有关的技能，如问题解决能力、风险承担能力等。练习结束后，应由一位有经验的训练师组织参与者进行学习交流，正确引导。由于探险性学习是在开放的户外，受训者经常接触而又不在培训机构的控制范围内，危险系数很高。因此，探险性学习一定要让专业的培训机构来运作，具体采用时要慎重。

以上介绍的各种方法的适应范围、培训效果等均有所不同。作为管理者或培训者，在实际工作中应将培训方法和培训目标紧密结合，正确选择有效的培训方法。

2.1.8 培训预算

培训预算就是对每次培训的投入的预先安排，反映的是每次培训的直接成本。组织决策者不仅仅会关心每次培训的具体目标、内容、对象、时间、地点、师资等，更重要的是作为组织的决策者会更关心每一项投资的投入与产出，而培训预算是他们直观衡量培训投入值不值的一个重要依据。所以方案中的预算要必需、合理、经济，这样方案才可能被通过。

2.2 培训方案的制定

2.2.1 培训方案中的项目

培训方案项目一般包含：培训组织、培训对象、培训日期、培训地点、培训项目、培训师资、培训方法、培训纪律和要求、培训预算等，还可以在方案中附上培训具体安排表等。如果培训方案中有具体安排表，那么安排表中的项目就没必要在方案中作为单独项目来表述。

2.2.2 培训方案的写作要求

1．按项目分条写清楚，撰写成方案。

2．标题一般包含组织名称、时间年度、期数（可以没有）、本次培训项目和文种等内容，如“大新集团 2009 年度第一期班组长管理能力培训班培训方案”。

3．题头适当说明培训的意图。

4．培训目标部分要明确本次培训希望和需要达到的具体指标，解决什么问题，目的要明确。

5．培训对象部分要明确受训人员范围，要将无关的人员剔除。

6．培训时间部分要明确本次培训的具体时间要求，时段和时间点要清楚，不要浪费时间。

7.培训内容部分明确本次培训的具体内容，让学习对象明确本次受训可以学到什么以及提前做好学习准备，涉及到具体课程和训练项目。

8.培训注意事项或者纪律要求，明确受训对象应该遵守什么，可以干什么，不可以干什么。比如考勤、自备学习用具等。

9.培训预算，明确本次培训的投入，如培训师资报酬、受训者工资、场地费用、材料费用等，以便于组织将来做培训效益评估。

2.2.3 培训方案格式样板

通常培训方案是没有固定的要求的，但我们可以找到规律性东西，从而使我们这项工作相对变得有规律可循。下面是一个基本样式，仅供参考。

（公司）（时间）（期数）（项目）培训方案

****

举办本次培训。

一、培训目标：***

二、培训对象：***

三、培训日期：***

四、培训地点：***

五、培训内容：***

六、培训师资：***

***

九、培训注意事项：***

附：培训安排表

***人力资源（培训）部

*年*月*日

【知识链接】

用人单位如何防范培训争议

一外商投资企业某电子有限公司与员工叶某于1998年6月23日签订一份《劳动合同书》，期限为一年。合同约定：双方签订的培训协议，作为《劳动合同书》的补充附件，与《劳动合同书》具有同等法律效力。1999年4月8日，该公司与叶某签订一份《出国培训协议》，由公司出资，选派叶某去美国培训，培训期限为1999年4月15日至1999年7月15日，培训约定了服务期限和违约赔偿方式。1999年7月15日后，公司根据项目建设调整情况，延长叶某在美国培训期限，直至1999年12月23日。但不久，叶某在美国不辞而别且去向不明。

为此，电子公司申请劳动争议仲裁，要求叶某赔偿1999年4月15日至1999年12月23日在美国培训费用。仲裁委经调查认为，双方当事人签订的《劳动合同书》和《出国培训协议书》合法有效，电子公司提出叶某应按双方约定的培训协议赔偿培训费用，符合《劳动法》第102条"劳动者违反本法规定的条件解除劳动合同或者违反劳动中约定的保密事项，对用人单位造成经济损失的，应当依法承担赔偿责任"及原劳动部《关于贯彻执行（中华人民共和国劳动法）若干问题的意见》（劳部发[1995]309号）第53条的规定："劳动者违反劳动法规定或劳动合同的约定解除劳动合同（如擅自离职），给用人单位造成经济损失的，应当承当赔偿责任。"

因此，仲裁委裁决：解除双方劳动合同关系；叶某应赔偿公司自1999年4月15日至1999年7月15日在美国教育培训费4万美元。电子公司虽然胜诉，但叶某已逃之夭夭，至今下落不明。叶某赔偿的教育费也无从着落。

案例评析

在现代人力资源管理中，企业培训常被看作是员工职业生涯发展和企业可持续发展的动力，很多企业非常重视对员工的特殊培训。但另一方面，受薪酬等因素所诱惑，受训的员工跳槽频率比较高，由此引发的员工与用人单位的培训争议亦存在不断攀升的趋势。那么，如何防范这类争议的发生？通过这个案例，我们可以得出化解教育培训风险的经验性原则：

——培训员工最好不要在试用期内，一次培训费用不要太大。虽然试用期也属于劳动合同期限，但由于试用期是一个比较特殊的时期，加之用人单位对员工品德情况等还不甚了解，如果急于送其出去培训，可能会引起不必要的麻烦。案例中的叶某由于本人赔偿不起巨额的培训费用，干脆不辞而别。

——用人单位委派员工出国培训，应尽可能让员工到投资的外商方总部受训，以便管理。若条件不成熟，用人单位与国际培训机构签订的委托培训协议中要约定保证受训人员回国等有关事宜。如培训合格证书、职称证书等应交给用人单位，由用人单位发给经委派培训的员工。尽量避免员工在培训期间发生跳槽、出逃等事件。

——培训结束后，培训费、单据应让本人签名确认，交财务处保存，以备不时之需。如另一案例中徐某于1996年3月进入某管理顾问有限公司，合同期从1996年3月至2000年12月30日。合同约定了劳动者解除合同的培训费赔偿方式。1999年8月18日，徐某提出辞职，公司同意其辞职，但要求徐某退赔培训费9378元，徐某认为赔偿太多，申请劳动争议仲裁。在庭审中，公司出示了徐某参加DNV的ISO9000内审员培训费、主任审核员培训、ISO14001推行实务讲座等7项培训费用，日期、金额清清楚楚，且有徐某本人的亲笔签名。仲裁委判决顾问有限公司胜诉。

——双方在约定服务期的同时不要忘了约定递减服务期的赔偿方式。如某医疗器械有限公司员工赵某于1995年至1996年参加公司的出国培训，在此之前，公司与赵某签订培训合同，约定服务期限为5年，并且约定培训费退赔金额以总金额每年递减20%计算。1998年12月10日，赵某提出辞职，公司同意其辞职，但要求赔偿教育培训费人民币9万余元。赵

某不服，申请仲裁。仲裁委根据《劳动法》和劳动部办公厅《关于试用期内解除劳动合同处理依据问题的复函（劳办发[1995]264号）》，规定以及双方签订的培训协议，裁决赵某应向公司赔偿培训费46000余元。

另外，业内人士认为，考虑到人员流动加速等因素，企业与员工约定的服务期不要太长，以2至3年为宜。从员工的角度来看，除了在与企业签订培训协议时要谨慎外，要有履行合同意识，跳槽时应充分考虑自己所需承担的法律责任。

（摘自：王利群.中国劳动，2001(4)）

【网上练习】

利用网络搜索员工培训方案样式并评析。

【思考与讨论】

1. 培训时机对培训工作的作用是什么？怎样才能把握组织恰当的培训时机？
2. 为什么要做培训预算？怎样做培训预算？
3. 怎么设计培训安排表？试着设计一个“***公司中层管理人员财务管理业务培训安排表”。

任务 3　培训实施

【训练情景】

引导学生成立一家模拟人力资源培训公司，现接到快活林公司的邀请，与他们公司进行培训方面的合作。在了解了快活林公司的培训需求和培训方案之后，针对其中的相关课程安排了培训讲师，并进行了相应的教学设计。

【训练任务】

1. 请每组选取培训方案中的一项培训内容，设计出 40 分钟的教学计划；
2. 每组选择该教学计划的一个片段，进行 10 分钟的培训演示。

【训练目标】

通过案例分析让学生明确：①培训实施必须符合组织的特点；②培训开展的具体形式可以根据培训内容和对象灵活选择。

【训练要求】

既定培训方案的模拟训练要分组进行，人员分工明确，方法使用得当。教师指导恰当，并做好记录。

【训练考核】

既定培训方案的实施考核学生各项组织工作是否全面、是否灵活、是否合理，团队合作的意识如何。

【核心概念】

培训实施

3.1　培训的实施

精心设计员工培训方案是非常重要的，员工的培训包括培训需求分析、制定培训方案、培训前的准备、培训的实施、培训的评价反馈等环节。员工培训操作流程，如图 5-3 所示。

图 5-3　员工培训操作流程

培训实施是员工培训系统关键的环节。在实施员工培训时，培训者要完成许多具体的工作任务。要保证培训的效果与质量，必须把握以下几个方面：

1．选择培训师资

在员工培训中，培训讲师的优劣在一定程度上决定培训的质量，因此选择一位高素质的培训讲师很重要。企业应选择那些有教学欲望，有广博的理论知识，热情且受人尊敬的人为培训讲师。

2．确定培训时间

培训时间应适应在职员工培训的需要，应明确界定培训的起止时间、培训周期。

3．选择培训素材

培训的素材一般由培训师确定。培训素材分为公开出版、企业内部、培训公司的以及教师自编的四种。培训的素材应该是对教学内容的概括与总结，包括教学目标、练习、图表、数据以及参考书等。培训组织的部门应该在培训前落实培训素材，准备好，在培训前发给受训者。

4．课程计划

课程计划应详细、可操作，包括培训期间的各种活动及其先后次序和管理环节应具体。它有助于实施培训活动的顺畅；有助于培训教师和受训者充分了解课程和项目目标。

课程计划包括：课程名称、学习目的、报告的专题、目标听众、培训时间、培训教师的活动、学员活动和其他必要的活动。

5．选择和准备培训场所

培训场所的选择和准备是确保培训成功的关键。首先，培训场所应具备交通便利、舒适、安静、独立而不受干扰，并为其提供必要的教学工具。其次，要根据培训目的与方式来布置培训场所。如培训的目的主要是获取知识，以讲座和视听演示为主，那么应选择传统教室；如需采取角色扮演或情景模拟法，应该选择活动空间大一点的地方。

总之，在选择培训场地时需要综合考虑如下因素：视觉效果、听觉效果、温度控制、教室大小及形状、座位安排、生活条件等，同时还需考虑培训的人数和培训的经费。

6．培训通知

培训准备还应包括提前发放培训通知，让受训者能就本次培训做好相应的学习准备；提前通知培训师，也显得组织对培训工作的重视，也为培训师的准备预留充足的时间；有的培训还会涉及其它部门或组织的配合，提前告知会给培训工作带来便利，从而保证培训如期举行。

7.培训具体运行

各项培训工作准备妥当，就要具体实施培训了。具体实施培训时培训组织者应该注意：⑴保证组织到位，要确认培训师、学员都要按时到位，培训所需的的材料发放到位，座次安排、入场次序井然有序；⑵确保培训进程顺利，时间控制要严密；⑶收集第一手培训信息，在培训具体实施过程中，培训组织者要收集第一手信息，为以后的培训安排做好准备；⑷按时进行培训中效果调查，及时发放效果调查表，指导学员填写。要针对调查表的具体要求实施，像针对课程的就要在课程实施前发放，课程结束后就要回收；而针对整个培训的就适宜在培训即将结束时发放并马上回收，以防时间过长丢失。⑸针对培训中可能出现突发情况，及时作出应对。

【知识链接】

海尔的实战技能培训

海尔为各类人员设计了不同的升迁途径，使员工一进入企业就知道该向哪个方向发展，怎样才能获得成功。为此海尔为员工创造各种学习机会，进行以市场为目标的各种形式的培训，以提升员工的能力和素质。

技能培训是海尔培训工作的重点。海尔在进行技能培训时重点是通过案例、到现场进行的“即时培训”模式来进行。具体说，是抓住实际工作中随时出现的案例（最优事迹或最劣事迹），当日利用班后的时间立即（不再是原来的停下来集中式的培训）在现场进行案例剖析，针对案例中反映的问题或模式来统一人员的动作、观念、技能，然后利用现场看板的形式在区域内进行培训学习，并通过提炼在集团内部的报纸《海尔人》上进行公开发表、讨论，形成共识。员工能从案例中学到分析问题、解决问题的思路及观念，提高员工技能，这种培训方式已在集团内全面实施。

对于管理人员则以日常工作中发生的鲜活案例进行剖析培训，且将培训的管理考核单变为培训单，利用每月 8 日的例会、每日的日清会、专业例会等各种形式进行培训。

（摘自：中外管理，2001(6)）

家乐福育人真经：我的员工挖不走

从 1000 余名报名者中脱颖而出的 11 名佼佼者，有幸成为世界零售巨头家乐福在西部首次启动的 ETP(高级管理人才培训)学员，接受洋教头的“指点”。经过 18 个月的培训后，他们将走上家乐福中高层管理岗位，收入进入金领阶层，

家乐福西部 ETP 培训片区的总负责人周智民说，家乐福成都第 4 店年底将开业，需要大量的人才，而 2006 年前，家乐福还将在全国开店 55 家，更需要大量人才，此次培训，大部分选的是应届大学毕业生，家乐福方面称自己更喜欢在白纸上描绘东西，这样培养出来的人才，自始至终能适应家乐福的需要。

“家乐福的过人之处，是将自己培养的人才打上了‘家乐福’造。”成都本土大型百货企业负责人曾先生感叹，“国外巨头零售企业有先进的管理文化和经验，让我们十分羡慕，却又十分无奈，辛辛苦苦把人挖过来了，本来很优秀的人变得不太灵光，因为我们无法给他们提供相配套的完整舞台。”

焦点对话

记者：ETP 培训如何选择培训对象？这次参加培训的人员情况如何？

周智民：这次有 1000 多人参加报名，我们从中挑选了 11 位。很多人是应届大学毕业生，20%是研究生，80%是本科生，“头脑”和“态度”成为选择的标准。

记者：师资是专门的讲师吗？

周智民：ETP 培训讲师主要是家乐福中西区区长吕中立这位洋教头和成都 3 个店的店长以及专门的讲师。

记者：具体的培训内容是什么？

周智民：ETP 培训的内容是家乐福结合自身 40 多年来的全球管理经验制定的一套培养专业零售企业高级管理人才的培训系统。手脑并用，一半时间学习，一半时间实际操作，通过 18 周“企业零售业知识”、“专业化培训”、“课长培训”3 个阶段的严格培训和测验直接走向中高层管理岗位，他们的收入水平就可以进入金领阶层。

记者：不怕给其他企业培养人才吗？

周智民：优秀的员工希望在优秀的公司工作，举个例子说，国内的奥运冠军为什么没有想到国外发展的？因为奥运冠军有自己展示的舞台，而且在利益上得到了保障，他们所想的就是如何创造好成绩。

（摘自：浙江在线新闻网网站，2004.5.6）

【思考与讨论】

1．培训实施中应注意什么问题？

2．请列出培训实施中的关键点。

3、引导学生策划组织一场“快活林公司”的新员工入职培训。

任务 4　培训考核、建档和年度总结

【训练情景】

快活林公司经过培训，效果显著，以后连续两季度，抱怨信分别减至 32 封和 25 封。公司决定要持续性地开展培训活动，将培训作为重要的日常管理活动之一。为此，人力资源部特意为公司员工设计了培训卡，用以反映员工接受培训的真实情况，同时将相关培训材料整理存档，建立培训信息库。

【训练任务】

1. 如果要对快活林公司的培训效果进行考核与评价，可以针对哪些项目进行考核？请设计快活林公司的培训考核项目表。

2. 请设计快活林公司的培训卡。

【训练考核】

项目表能真实考核到培训效果，项目划分基本合理；培训卡设计新颖，项目基本齐全，可操作性强。

【核心概念】

培训效果　培训卡　培训总结

组织花了大量的人力、物力、财力进行培训，必须实现培训目标，能解决组织实践中遇到的问题。为了保证每次培训不流于形式，组织必须针对培训建立一套培训评估体系，来考核培训效果。

4.1　培训考核与评价

4.1.1　培训效果

培训评价针对的是培训效果，培训效果是指在培训过程中受训者所获得的知识、技能、才干和其他特性应用于工作所获得的效应与成果。通过培训效果评价可以及时地总结经验与教训，发现新的培训需要和问题，使培训目标、培训内容、培训方式、培训教材、培训讲师的选择更适合本组织的需要，从而有效地指导未来的培训工作，达到预期的目的。

4.1.2　培训效果评价等级

培训结束后，受训者的感受怎么样？培训是否达到了预期的目标？其效果到底如何？通过培训，受训者是否掌握了所学的知识？其所学知识是否已经转化成为能力？培训的投资回报如何？这些问题是培训组织者必须关心的问题。

关于培训效果的评估，最常用的是“柯氏四层次评估模式”，由美国威斯康星大学的柯克帕特里克教授提出来的。他把培训效果分为四个层次：反应层次→学习层次→行为层次→结果层次。

1．反应层次

反应层次是第一级评估，即评估受训者对培训的直接感受。这是培训效果评价的最低层次，主要通过调查受训者对培训各项目（培训方式、课程、讲师等）的印象和感觉来评价培训效果。通过调查表或面谈的方式来收集学员的反馈意见，如，受训者对培训师的看法，课程难度和期望价值，对培训组织是否满意，培训合理化建议等。

该评价通常在一门、一天或一次的授课结束后立刻进行，同时培训组织者也可以通过亲自参与培训，将受训人员的表现记录下来。如在摩托罗拉公司，每个员工参加培训后都要填一份课程评估表，其中的问题包括学员对教师、教材、时间安排等各项问题进行评估，并给予建议。这些都将成为课程设计部改进课程的重要依据。

2．学习层次

学习层次是第二级评估，即评估受训者的学习效果。该评估可通过理论考试，或实地操作等方式进行，主要测定学员对知识、技能的掌握情况。这是培训效果评价的第二层次，也是目前最常见的一种评价方式。

3．行为层次

行为层次是第三级评估，即评估学员在培训后的工作行为变化。这是培训效果评价的第三层次，主要评价受训者在受训后工作行为的改善，工作态度的转变，所学知识、技能的实际运用情况等。可以通过上级、下级、同事、客户等相关人员对受训者的绩效进行评价，主要是上级。由于所学知识、技能转化成现实生产力需要时间，因此该类评估要在培训过后较长一段时间来进行。如摩托罗拉公司为了配合在华业务，加速管理人员本土化，特设计了“中国强化管理”培训。学员培训前，要接受多项评估确定其培训前的能力水平。接受培训后3-6个月，进行再次能力评估。通过两次评估结果的对比分析，就可确定培训对学员能力发展所带来的影响和作用。

4．结果层次

结果层次是第四级评估，即评估培训结果，主要考察员工受训后工作绩效的改善。这是培训效果评价的最高层次，它可以通过实际工作中的具体指标来衡量，如产量、事故率、产品合格率、成本、利润、销售量、离职率、客户满意率等。

上述评估模式总的规则是：一级评估看反应；二级评估看考试；三级评估看行为；四级评估看业绩。一般而言，要使培训工作取得实效，必须要对部分培训课程进行三级、四级深层次的评估。深层次评价不仅能够发现培训活动对组织的具体贡献，而且可显示出培训成果转化的真正障碍。

以下是培训效果评价样表，表5-2是培训进行中进行效果调查的样表，由学员在调查项目结束的培训现场填写，当场回收；表5-3是培训结束后受训者回到岗位上运用知识技能的效果反馈表，一般培训结束三个月以后由受训者的直接主管填写。这两个表和培训测试的试卷或成果都要整理存档。

表5-2　培训中效果反馈表

表一：*培训中效果反馈表**

培训班名称：	培训时间：	培训地点：
1、你对本次培训的组织感到（）A十分不满　B存在不足　C满意		
请说明理由：		
2、你对本次培训师资的看法（）A十分不满　B存在不足　C满意		
请说明理由：		
3、你对本次培训教材的看法（）A十分不满　B存在不足　C满意		
请说明理由：		

4、你对本次培训课程的看法（）A 太简单　B 尚可　C 恰到好处　D 太难
请说明理由：
5、你对本次培训目标的看法（）A 明确　B 不明确
请说明理由：
6、请具体说明通过本次培训你学到了什么？
7、本次培训期望与实际对比（）A 吻合 B 局部不符 C 大部分吻合 D 根本不符
请说明理由：
8、综合评价这次培训（）A 不满意　B 尚可　C 满意
请说明理由：
9、你对类似培训的建议：
评价者：　　评价时间：　　编号：

表 5-3　培训后效果反馈表

表二：***培训后效果反馈表				
说明：此表在培训结束三个月后由受训者的主管人员填写				
培训班名称：	培训时间：	培训地点：		
评价对象：	岗位：	年龄：	性别：	学历：
1、受训者培训后态度的变化（）A 十分不满　B 存在不足　C 满意				
请说明理由：				
2、受训者培训后能力的变化（）A 十分不满　B 存在不足　C 满意				
请说明理由：				
3、受训者培训后与岗位的适应性（）A 适应　B 存在不足　C 不适应				
请说明理由：				
4、受训者培训后工作绩效变化（）A 没有改观 B 变化不大 C 大大提高 D 更差				
请说明理由：				
5、你对受训者本次培训的评价（）A 很好　B 一般　C 没效果				
请说明理由：				
6、你对类似培训的建议：				
评价者：　　评价时间：　　编号：				

4.2　培训工作中的误区

如果对组织培训认识不清，培训没有与组织战略规划相一致，很容易步入培训的误区。

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. 盲目培训

培训者对企业的培训需要不清楚或盲目跟风，赶时髦，追求新奇特，盲目崇外。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。

3. 填鸭式培训

培训追求短平快，不注重实际效果。在短时间内给学员以大量的知识，而不给他们消化时间，因为太多的内容、太长的时间使人的学习效率会下降不利于学员吸收、转化。

4. 缺乏成本控制的培训

培训也是企业的一项投资，要认真考虑产出效益。造成培训投入与产出不成比例有以下几个原因：一个是培训目的性不强，片面追求大而空；二是培训只对人不对事，组织培训首先是为了满足组织和岗位的需要、改进企业的业绩，其次才是帮助职工实现职业理想。如果单纯的从员工职业发展出发，培训出来的员工就有可能因为接受不了企业提供的工作环境和工作内容而远走高飞；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。

4.3 培训成本控制

培训成本分析是一种培训效果的货币量化评价方法。作为一项重要的人力资源管理活动，培训必然会发生费用支出，同时取得一定的收益。培训成本控制就是从定量的角度，保持培训的投入与收益平衡。

1．培训成本

员工培训的成本，包括直接成本和间接成本。

（1）直接成本

在培训活动过程中所需要支付的全部实际费用。它直接反映在财务帐户上，是一种显性成本。具体包括受训者的工资；培训师的报酬；培训教材、辅导资料的费用及打印、复印、装订费用；培训场地租借费用；培训器材的折旧费、维护与修理费用；因培训而发生的交通费用、食宿及电话费用；其他费用等。

（2）间接成本

培训的间接成本是培训活动的机会成本，一种是指同样的资源和时间用于培训而未用于其他活动给组织带来的无形损失，如因为团队成员参加培训而影响了工作进度，因而给组织带来的损失；另一种是指培训风险成本，如组织耗费大量财力培训员工，结果员工并没实际运用所学的技能为组织服务而是离开了该组织。由于这种费用并没有实际发生，所以在财务帐户上是显示不出来的。

2．培训收益

有许多方法可以确定培训收益：一是通过对成功的受训者与不成功受训者的工作绩效比较；二是运用技术、研究及实践来确定与特定培训计划有关的收益；还可以在公司大规模投入资源前，通过实验性培训评价来考量获得的收益。

培训活动带来的收益体现在两个层次上：首先体现在员工个人层次，培训直接使员工知识增长，技能提高，工作态度得到改善，自身综合素质得到提升，为自我价值的实现创造了条件。然后通过员工运用所学的知识、技能和改善的态度服务于工作岗位，才体现在组织效益层面上，如组织劳动生产率得到提高，组织生产成本降低，组织效益大大提高等方面。

4.4 培训建档

每个员工的培训情况都应纳入个人档案管理，真实反映了员工继续学习的过程和能力提升过程，最好是每一次培训材料都编进人才信息库中，以便将来进行人才库整理时查询，当遇到员工晋升、职称评定、岗位轮换等情况时，这都是重要的用人依据，也可以减少不必要的重复培训。所以组织应当建立员工培训登记制度，如培训卡制度。培训卡就是用来记录员工接受培训的登记卡，反映员工接受培训的真实情况。培训卡应该包含每次培训的基本信息，

如培训时间、地点、主要内容或课程、培训成绩、证书、培训组织机构等。每个员工都有培训卡，每次受训完员工都应填写培训卡，经培训机构确认后存放在个人档案中。另外继续教育证制度也是一种操作简便的登记制度。对于组织来说每次培训的全套资料，包括培训计划、培训考勤表、培训考核反馈表、培训测试材料、培训总结等都要整理存档，建立信息库。

4.5 培训总结

每次培训结束后都要写总结，认真思考培训中存在的问题，以后怎么改进？作为培训的策划者和组织者要深刻反思，才能推动组织培训工作不断发展。

对于人力资源管理专门的培训机构来说，还应该每一年度要进行培训总结，叫年度培训总结。针对年度培训计划认真检查，逐项落实。成功的要总结成经验，甚至积淀成组织文化；失败的要找到原因，查找根源。年度培训总结要求：实事求是、突出重点、强调效益分析。

【知识链接】

海尔的培训考核

“下级素质低不是你的责任，但不能提高下级的素质就是你的责任！”对于海尔集团内各级管理人员，培训下级是其职责范围内必须的项目，这就要求每位领导即上到集团总裁下到班组长都必须为提高部下素质而搭建培训平台，提供培训资源，并按期对部下进行培训。特别是集团中高层人员，必须定期到海尔大学授课或接受海尔大学培训部的安排，不授课则要被索赔，同样也不能获得职务升迁。每月进行的各级人员的动态考核、升迁轮岗就是很好的体现；部下的升迁，反映出部门经理的工作效果，部门经理也可据此续任、升迁或轮岗；反之，部门经理就是不称职。为调动各级人员参与培训的积极性，海尔集团将培训工作与激励紧密结合。海尔大学每月对各单位培训效果进行动态考核，划分等级，等级升迁与单位负责人的个人月度考核结合在一起，促使单位负责人关心培训、重视培训。

（资料来源：中外管理，2001(6)）

【网上练习】

网上搜索一份年度培训工作总结。

【思考与讨论】

1. 培训效果考核的关键点在哪里？培训效果考核至少有几个层次？
2. 培训档案的作用体现在哪些方面？请制作一张“培训卡”。
3. 培训总结的价值体现在哪些方面？

项目二　职业生涯规划

【知识目标】

☞ 掌握职业生涯、职业生涯规划的概念；
☞ 理解职业锚类型；
☞ 了解组织职业管理的作用及具体操作。

【技能目标】

☞ 能运用职业生涯规划的基本理论进行个人职业生涯规划；
☞ 能运用职业管理的基本原理进行组织职业管理。

任务 1　个人职业生涯设计

【训练情景】

案例一

一天某教授给一群大学生做了一个实验，把石块放进铁桶里，直到再也装不下一块石头时。教授问："现在铁桶里还能不能装下？""不能。"学生们回答。"真的吗？"教授问。随后，他拿出一小桶碎石，不一会儿，这一小桶碎石全装进了铁桶里。"现在铁桶里是不是再也装不下了？"教授又问。接着又拿出一小桶细沙，倒在铁桶里，大约半分钟后，就看不到细沙了。"现在铁桶装满了吗？"这一次，他端来一盘水，慢慢地把水往铁桶里倒。

"这个实验说明了什么？"教授说，"它告诉我们：如果你不是首先把石块装进铁桶里，那么，你就再也没有机会把石块装进铁桶里了，因为铁桶里早已装满了碎石、沙子和水。而当你先把石块装进去，铁桶里会有很多你意想不到的空间来装剩下的东西。所以，在我们的职业生涯中，你们必须分清楚什么是石块，什么是碎石、沙子和水，并且总是把石块放在第一位。

点评：在职业生涯中要把自己的潜能发挥极致，追求最高理想，然后那些小的、细节的目标就自然可以实现，就像铁桶的故事一样。

案例二

森林里的小动物们举办一个训练营，训练营共开设 5 门课程：唱歌、跳舞、跑步、爬山和游泳。第一天，来了许多小动物，有小鸭、小鸡、小鸟、小乌龟、小兔、小山羊、小松鼠。

当训练营的教练宣布今天上跑步课时，小兔子兴奋地围着体育场跑了一个来回，并自豪地说："我能做好我天生就喜欢的事！"而再看看其他小动物，有噘着嘴的，有耷拉着脸的。

第二天一大早，小兔子蹦蹦跳跳来到学校。训练营的教练宣布今天上游泳课，小鸭兴奋地一下跳到了水里，天生恐水的小兔子傻了眼。

【训练任务】

任务 1：结合案例给你的启示，以"这就是我"为题，进行自我分析，找到自己会做什么、可以做什么、擅长什么，发现自己的潜能。要求客观、真实、深入评价自己，字数在 500 字以上。

任务 2：搜索职业生涯规划样板，模仿进行个人职业生涯规划。

【训练考核】

针对训练任务 1 进行分组讨论，每个组员就自己的作品进行阐述，教师引导并记录各组讨论情况，时间 40 分钟，课堂完成。也可以以学生宿舍为单位，学生自己组织，交讨论情况记录给教师，教师根据讨论情况进行点评和考核评定。

任务 2 要求独立完成，形成书面报告，训练导师个别指导。指导要形成记录，并反馈给学生。

【核心概念】

职业生涯　职业生涯规划　职业锚

1.1　职业生涯规划的含义

职业生涯指从职业学习开始一直到职业工作结束的全过程，是一个人在其工作生活中所经历的一系列职业、职位、职务，以及与之相关的工作态度、工作动机、价值观的变化过程的统称。

职业生涯规划是指组织或者个人把个人发展与组织发展想结合，对决定个人职业生涯的个人因素、组织因素和社会因素等进行分析，制定个人一生中在事业发展上的战略设想与计划安排。职业生涯规划对于员工的个人发展与组织的发展都具有重要的意义，是人力资源开发的重要内容，与培训有密切的关系。

1.2 职业生涯阶段

职业生涯发展一般要经历四个阶段：探索期、创业期、维持期、衰退期。在不同的阶段，人们关注的职业问题不同，对职业的了解和偏好也不相同。

1.探索期（大约从 16～24 岁），主要是职业学习。在这个阶段个人关注的主要问题是：进行职业发展需要的知识、技能学习；对自己能力、职业兴趣的实际了解；寻找与自己性格和爱好相匹配的职业。

2.创业期（大约 22～45 岁），个人经过不断的打拼找到合适的职业，然后长期执著于本职工作，不断检验自己对职业选择的期望和本身的能力。

3.维持期（大约在 45～60 岁之间），个人通常已在工作领域中找到定位，并且尽力维持此定位；除担负更多的职责外，还要培养下属人员。

4.衰退期（60 岁以后），这是个人职业生涯晚期，个人会面临权力和责任的缩减，直至退出职业生活。

1.3 职业生涯规划的作用

1．职业生涯规划对组织的作用

（1）职业规划可以帮助组织全面了解员工的需要；

（2）职业规划能使组织留住优秀人才；

（3）职业规划能使组织人力资源得到有效的开发；

（4）职业规划能使组织人力资源管理的方向和重点更明确，实现人才最优化配置。

2．职业生涯规划对个体的作用

在职业生涯中，个人要不断适应岗位的变化，外部生存环境的变化，实现自己的人生价值。这种自我适应与调整的重要手段就是职业生涯规划，它是每个员工充分开发自己的潜能，并自觉地进行自我管理的有效工具。

具体地说，职业生涯规划对个人有以下一些作用：

（1）职业规划能帮助个人明确职业航向；

（2）职业规划能鞭策个人不断前行；

（3）职业规划有助于个人把握工作重点；

（4）职业规划能使个人不断的认识自我，并深层次挖掘自己的潜能；

（5）职业规划为个人职业评估树立了标准。

1.4 职业锚

1．职业锚的含义

所谓职业锚（Career Anchor），是自我意向的一个习得部分。个人进入早期工作情境后，由习得的实际工作经验所决定，与在经验中自省的动机、需要、价值观、才干相符合，达到自我满足和补偿的一种稳定的职业定位。它是一个人在职业生涯中矢志不移的追求的职业价值和职业成就。

2．职业锚的种类

职业锚可以分为五个基本类型：技术型、管理型、安全稳定型、自主独立型和创造型。

（1）创造型职业锚

创造型职业锚的员工有强烈的成就欲望，希望运用自己的才能干一番大事业。对他们来说创建一个公司、以自己的姓名命名某个成果或事物是强烈的诱惑。这种人敢于冒险、勇于创新，也习惯于成为众人瞩目的角色。强烈的创造动机使他们很难完全听命于某一个人，保留一片自己的天空对他们来说是必不可少的。

（2）技术型职业锚

技术能力型职业锚的员工只对工作中的技术内容有浓厚的兴趣，对技术之外的管理内容则视若无物，甚至认为管理无非是耍弄政治手腕的另一种说法，本能的抵制学习和应用这些管理知识，强调自己天生不是管人的料。

（3）管理型职业锚

管理型职业锚的员工对感情世界有较深的理解，情商极高，有很好地与人打交道的能力和分析问题的能力，而且可以用有效的方法影响别人的行为。他们的眼光总是向着全面管理的层面，技术、技能只是他们晋升的工具，没有钻进去的愿望和快乐的感觉。

（4）自主独立型职业锚

自主独立型职业锚的员工有强烈的自我意识，对个性和自我的需要要比其他方面的需要强烈得多，不喜欢过多的组织约束。他们认为组织的理性侵犯了他的私生活，要求能独立自主的安排自己的生活和工作。

（5）安全稳定型职业锚

安全稳定型职业锚注重长期稳定的职业、体面的收入，对组织依赖性强。当他们个人的利益和要求得到保障时，对组织目标能够达到高认同，但是如果他们得不到这种保障，就乐不思蜀，很难再兢兢业业的工作了。

分析各种职业锚的特征，可以帮助企业更准确地识别员工的职业抱负和职业成功的标准，建立组织与员工之间的心理契约，促使组织与员工相互认同。组织职业锚管理工作就是要帮助员工定位自己的职业锚，为员工的职业发展铺平道路。

1.5 《职业生涯设计书》撰写要求

《职业生涯设计书》具体内容如下：

1．对职业生涯和职业生涯规划的认知

主要阐述为什么要规划自己的职业生涯、规划职业生涯的必要性和作用。

2．自我描述（性格、能力、兴趣爱好）

描述真实的自我，包括自己的性格、自己具备的能力、自己兴趣爱好、价值观等。

3．自我盘点（SWOT 分析）

对自己进行 SWOT 分析：S 是指 strength，即优势；W 是指 weakness，即劣势；O 是指 opportunity，即面临的机遇；T 是指 threat，即受到的威胁或环境影响等。还包括学习、生活、工作中的成功经验和失败教训等。

4．如何解决劣势或缺点

针对自我盘点，提出解决自我盘点中的劣势和缺点需要利用的资源、应该朝什么方向过渡或改变、具体的解决方法。

5．期望从事的工作及该工作对人的要求

根据自己现在所学的专业、自己的追求以及社会的需要考虑自己想从事的行业或岗位，明确自己想朝哪一个方向发展，是走管理路线，向行政方面发展？还是走专业技术路线，向业务方面发展？等等。选择的发展方向需要哪些要求或自己应具备什么样的素质来符合该行业或岗位的要求。

6．期望工作所需要的专业技能水平及资质

分析满足期望工作所需要的基本技能，应达到的水平层次。

7．你为此而做的准备

从现在开始，你怎么样去为你的期望做准备，你需要做哪些事情？

8．描述 5-10 年的生涯目标

规划从现在起至职业学习结束后 10 年内你的职业生涯目标，以现在至职业学习结束后 5 年内为主。分三个阶段：近期目标（现在至职业学习结束）、中期目标（至职业学习结束后 5 年）、长期目标（职业学习结束后 5 年至 10 年）。

9．职业生涯评估

职业生涯规划是一个动态的过程，必须根据实施结果的情况以及因变化进行及时的评估与修正。

（1）评估的内容：职业目标评估（是否需要重新选择职业？）、职业路径评估（是否需要调整发展方向？）、实施策略评估（是否需要改变行动策略？）、其它因素评估（身体、家庭、经济状况以及机遇、意外情况的及时评估）

（2）评估的时间：一般情况下，要定期（半年或一年）评估规划；当出现特殊情况时，要随时评估并进行相应的调整。

（3）监督措施：制定切实可行的监督措施来督查自己，不折不扣的执行规划。

【知识链接】

1．格林豪斯的职业发展“五阶段论”

格林豪斯(Greenhaus)按人生不同年龄段的职业发展的主要任务，将职业生涯分为五个阶段，如图 5-5 所示。

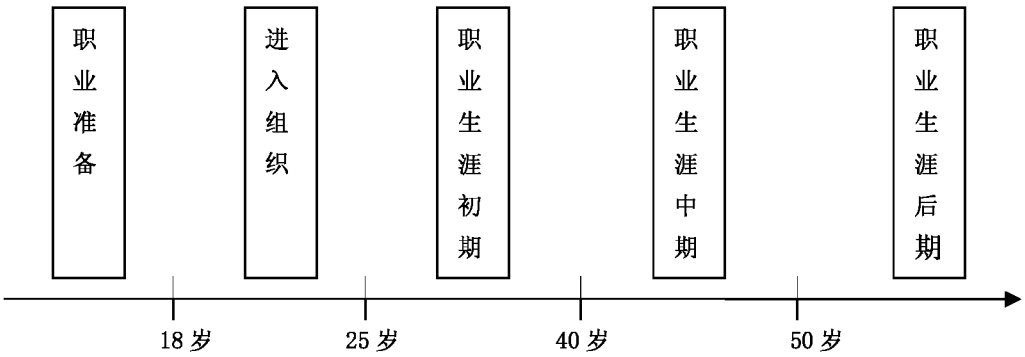


图 5-4　格林豪斯职业五阶段

2．霍兰德职业兴趣理论

美国学者霍兰德（J. Holland）提出了 6 种个性类型及与之相匹配的职业。如表 5-4。

表 5-4　6 种个性类型及其相应的职业

类型	个性特征	相应的职业
实际型：喜欢从事技术活动、体力活动	腼腆、诚实、有耐心、情绪稳定、顺从、实际	机械操作工、装配工、农民
研究型：喜欢思考、从事组织和理解的脑力活动	善于分析、创新，喜探索，善于独立思考	生物学家、经济学家、数学家、新闻撰稿人
社交型：喜交往、乐于助人	喜交际，友善，合群，善解人意	社会工作者、教师、咨询人员、临床心理学家
传统型：喜照章办事，喜欢从事有条理、有秩序、任务明确的活动	服从、讲求效率和实际，缺乏想象力，缺乏灵活性	会计、公司部门经理、银行出纳、档案保管员
喜欢说服别人、影响别人、获取权力	自信、雄心勃勃、精力充沛、独断专行	律师、房地产经纪人、公关专业人员、小型商场经理
艺术型：喜欢模糊的、无秩序的活动，使之有创造性的表达能力	想象力丰富、超越常规、理想化、情绪化、不实际	画家、音乐家、作者、室内装潢师、设计人员

【网上练习】

在网上进行个性测试。

【思考与讨论】

1．职业与个性的关系

2．在职业生涯中怎样看待职业调整，怎样进行职业调整？

任务 2　组织职业管理

【训练情景】

海尔的个人职业生涯培训

海尔集团自创业以来一直把员工职业发展放在首位，上至集团高层领导，下至车间一线操作工人，集团根据每个人的职业生涯设计为每个人制订了个性化的培训计划，搭建了个性化发展的空间，提供了充分的培训机会，并实行培训与上岗资格相结合。

海尔的人力资源开发思路是“人人是人才，赛马不相马”。在具体实施上给员工搞了3种职业生涯设计：一种是对着管理人员的，一种是对着专业人员的，一种是对着操作工人的。每一种都有一个升迁的方向，只要是符合升迁条件的即可升入后备人才库，参加下一轮的竞争，跟随而至的就是相应的个性化培训。

——“海豚式升迁”，是海尔培训的一大特色。海豚是海洋中最聪明最有智慧的动物，它下潜得越深，则跳得越高。在海尔如果你有能力，就可以从一个小职员干到高层管理干部；即使你是一个高层管理干部，如果缺乏某方面的经验，也会被派到基层部门去锻炼。

——“届满要轮流”，是海尔培训技能人才的一大措施。一个人长久地干一样工作，久而久之形成了固化的思维方式及知识结构，这在海尔这样以“创新”为核心的企业来说是难以维持的。目前海尔已制定明确的制度，规定每个岗位最长的工作年限。

——实战培训方式，也是海尔培训的一大特点。比如海尔集团常务副总裁柴永林，是20世纪80年代中期在企业发展急需人才的时候入厂的，一进厂，企业没有给他出校门进厂门的适应机会，因为时间不允许。一上岗，在他稚嫩的肩上就压上了重担，从国产化、引进化，后又到进出口公司的一把手，领导们看得出来他很累，甚至压得他喘不过气来。有一阶段工作也上不去了，但领导发现，他的潜力还很大，只是缺少了一些知识，需要补课。为此就安排他去补质量管理和生产管理的课，到一线（检验处长、分厂厂长岗位）去锻炼，边干边学，扩宽知识面，积累工作经验。在较短的时间内他成熟了，担起了一个被兼并的大型企业副总经理的重任。由于业绩突出，1995年又委以重任，接收了一个被兼并的大企业，这个企业的主要症结是：亏损、管理困难较大、离市场差距较远。他不畏困难，一年后就使这个企业扭亏为盈，企业两年走过了同行业20年的发展路程，成为同行业的领头雁，也因此成为海尔吃“休克鱼“的典型，被美国哈佛大学收入其工商管理案例库。之后他不停地创造奇迹，被《海尔人》誉为“你给他一块沙漠，他还给你一座花园”的好干部。

（资料来源：中外管理，2001(6)）

【训练任务】

1. 海尔为员工提供了几种职业路径？
2. 海尔为员工职业生涯发展做了什么？这些对员工职业生涯发展提供了什么帮助？

【训练考核】

案例分析恰当，思路清晰，有较强的综合概括能力。

【核心概念】

职业管理　职业开发

组织进行职业管理的目的是通过对员工个人职业生活的管理，使广大员工在充分考虑企

业要求的前提下，把工作和个人的兴趣、爱好等个人需求更好地结合起来，最大限度的发挥每个人的潜力，并尽量体现员工的个人价值。站在组织战略层面上来理解，组织职业管理的出发点是借帮助员工职业发展来推动组织发展。随着人的全面发展，对需求的要求愈来愈高，从而对组织的要求也越来越高，组织就有责任、有义务为员工职业发展提供足够的、必要的支持。

2.1 组织职业管理（Enterprise Career Control）

职业管理是指从组织的角度，对组织中的所有员工职业发展进行的一系列管理活动。组织职业管理的主要目的在于把员工与组织的需要统一起来，最大限度地调动员工积极性，提高员工归属感。承担组织职业管理工作的主要是人力资源部门及各职能部门主管。

1．组织职业管理的的具体内容：

组织对员工的职业管理主要体现在为员工设计职业开发计划、援助计划和职业评估。具体可以从以下五个方面来分析：

（1）对员工个人能力和潜力的正确评价，对员工进行测评；

（2）向员工提供职业发展的信息，为员工提供职业指导；

（3）为员工制定培训与发展计划，确定职业生涯路径；

（4）建立员工工作——家庭平衡计划；

（5）制定与实施退休计划。

2．组织职业管理工作重点应该放在配置、发展和调整员工工作技能三个方面。

（1）为工作岗位合理配置员工；

（2）努力发展员工的各项能力；

（3）员工的工作调整。

2.2 员工职业计划与管理系统

不同的企业，其员工职业管理系统的复杂程度以及职业管理的各个组成部分的侧重点不同。有效的职业计划与管理系统必须是员工职业计划与企业管理的结合，也是员工个人与企业互相选择的活动过程，双方应承担各自的责任。表 5-6 表示职业管理过程中所包括的步骤以及企业和员工双方的责任。

从表 5-6 中可以看出，在员工职业计划活动中，企业是员工职业生涯的重要场所；员工在制定个人职业计划时，需要外界的帮助。企业通过选聘、培训、考核、晋升等人力资源政策来影响员工职业计划；企业有责任帮助员工，使其个人计划与企业的整体发展相结合，并为员工提供有利条件来实现职业计划。

表 5-6 职业管理步骤以及企业和员工的责任

责任	第一步自我评价	第二步现实审核	第三步目标设定	第四步行动规则
员工的责任	确定改善机会和改善的需求	确定哪些需求具有现实性的开发方法	确定目标及判断目标进展状况	制定达成目标的步骤及时间表
企业的责任	提供评价信息判断员工的优势、劣势、兴趣和价值观	就绩效评价结果以及员工与企业的长期发展规划相匹配之处与员工进行沟通	确定目标是具体的，富有挑战性的，且可实现的；承诺帮组员工达成目标	确定员工在达成目标时所需要的资源，其中包括课程、工作经验以及关系等

2.3 组织对不同阶段员工的职业管理

组织职业管理应根据组织中员工特征，如个性、经验、学历等不同而不同，可以把员工分成不同类型有重点的进行管理。

1.对新入职的青年职工的职业管理

新职工，尤其是刚出校门的年轻人充满了活力和热情，对未来充满了渴望和期待，但生活的目标不是十分清楚。这些年轻人在初入组织时可能面临着下面的问题与困惑：①失落感。对那些从小学到大学一路品学兼优的年轻人来说，到了企业中，意味着一切从头做起 ，从一些鸡毛蒜皮的小事做起，可能产生怀才不遇的感觉，变得消极颓废。②职业取向的盲目。由于对自己需要的了解不透彻、受社会潮流的影响、过于理想主义等因素，在这个阶段的年轻人不是每一个都知道自己真正想要的是什么，他们对企业的承诺的长久性不强，更多的年轻人还是在不断地探索和寻求自己的最终职业归宿，这也是年轻人的正常表现。③容易冲动和偏激。在 18—25 岁之间正是人的青春期，在具备年轻人的热情、乐观、积极向上等良好特征的同时，对待不期而至的问题容易有冲动和偏激的反应，有的甚至由此酿成终生遗憾。④文化冲突。校园文化宽松、自由、成员结构单一；企业文化严谨、规范、成员构成复杂、任务性很强。对那些一直从学校到学校的年轻人，首次进入企业面临着社会身份的转变。他们需要在很短的时间内，适应新的文化氛围。

对这类员工的职业管理的重点应该是谋求组织和员工之间达成心理契约，所谓心理契约是指职工用成果和贡献来换取挑战性工作、满意的工作条件、工资报酬、津贴形式，而组织许诺提升或其提供他形式的职业进步的一种契约。心理契约是无形的，但又是无时不在的。它的建立意味着职工相信在组织发展的同时，个人生活会得到改善，个人欲望会得到合理满足。组织可以通过搭建平等的对话平台、适当分享组织秘密、合适而必要的培训与教育、提供合适的锻炼机会等手段来建立和新加入组织的年轻职工之间的心理契约。

2.对有一定工作经验的中年员工的职业管理

经过一段工作之后，员工无论在思想上还是在工作上都有发展和变化，人生的目标也更明确。人到中年所面临的困惑和问题主要是：①生活压力大。随着年龄的增加，组建家庭、抚育孩子、照顾老人等一系列家庭负担接踵而至，担任的社会角色不断增加，压力陡然加大。②看重自我价值标准。人到中年日趋成熟，人生的目标日见清晰，对人生的理解更加深入，自我意识会日渐强烈。③害怕“默默无闻”。对自己的社会地位的关注加重，渴望事业成功，因为已经不再年轻，体力、精力都不如青年人，加上社会的变化节奏加快，一部分人开始感到安全感降低，害怕跟不上时代的步伐。

对这类员工的职业管理的重点在于营造一个可以舒心工作的环境，巩固职工和组织之间的心理契约。组织可以通过：委以重任、深入培训、统一思想认识、协调员工工作与家庭生活等手段来建构组织与员工的稳定关系。

3.对面临职业生涯晚期的员工的职业管理

随着职业生涯的推进，人的生理机能开始走下坡路。即将退休前的职业生活是相对比较平稳的，生活阅历带来生活态度的豁达和工作经验的丰富，使很多这个年龄段的员工个人能够妥善处理好自己的职业生活。他们共同面临的问题有：①世故圆滑。丰富的人生经历，有的人会因此变得宅心仁厚，也有的人变得看透世态炎凉而麻木不仁，在工作合作中敷衍塞责，逃避责任，在处理原则问题上，不愿得罪人，不求把事做好，但求同事之间一团和气。②悲观落魄。由于职业生涯已到尽头，体力逐渐消退，一种力不从心的悲观情绪会越来越多的干扰处于这个阶段的员工，工作的热情也相继削弱，甚至产生做一天和尚撞一天钟的“混”到退休的思想。③自怜情绪。一种是自我心态的失衡，认为自己辛苦了一辈子，并没有得到自己觉得满意的回报；第二种心态的表现是出于对死亡和疾病的恐惧，把健康长寿放到了一切事情的前面，对工作则淡漠应付；第三种心态是保守守旧，对新一代年轻人的做法和思想，

产生距离感，不信任他们，甚至横加指责。④渴望最后一博。希望利用这最后的职业生涯时间创造自己最后的辉煌，给自己的职业生活划上一个完满的句号，但是对自己离开以后工作的接替想的不够周全。

每个员工早晚都会走到职业的尽头，这是企业职业管理中无法忽略的一环，处理好这个阶段的员工职业管理工作不仅意味着让每个退休的员工满意地离开企业，也是对现任企业成员展示组织职业管理理念的过程，同时还是强化组织与职工之间心理契约的手段。组织应该对职业生涯晚期的员工给予必要的尊敬和承认，提供稳定保证，协助员工调整心态。

2.4 员工职业开发

为了留住和激励员工，尤其是高绩效者及具有承担管理职位能力的员工，组织需要建立一种能够确认和满足员工开发需要的管理系统。

员工职业开发方式主要有四种：正规教育、人员测评、工作实践和开发性人际关系等。

1.工作实践

工作实践（Work Practice）是指员工在工作中解决所遇到的各种关系、问题、需要、任务以及其他一些事情。当员工过去的经验和技能与目前工作不相匹配时，为了有效开展工作，员工必须拓展自己的技能。利用工作实践进行员工开发有多种方式，包括工作轮换、工作重新设计、工作调动、晋升、降职与其他的临时性工作安排。

（1）工作轮换（Job Rotation）。工作轮换指在组织的几种不同职能领域中为员工做出一系列的工作任务安排，或者在某个职能领域或部门中为员工提供在各种不同工作岗位之间流动的机会。该方法有助于提高员工解决问题的能力和决策能力；一定周期内实现员工的全面提高；另外，工作轮换对员工掌握技术、加薪和晋升也有一定得影响。但是工作轮换也可能导致轮换中的员工及同事出现解决问题的短期行为；也可能由于轮换工作的员工工作任职时间短，导致员工的满意度和工作积极性不高，难以形成专业特长；另外组织因为轮换可能导致培训成本增加和资源的损失。

（2）工作重新设计。工作重新设计就是对原有工作进行重新安排，包括扩大原有工作的内容和加深原有工作的深度。尽可能保持每项工作的完整性，从而增强工作对人的吸引力。

（3）工作调动、晋升和降职。组织可以将员工在组织中职位层次的水平流动、向上流动和向下流动作为员工开发的手段。工作调动，即让员工在组织的不同部门工作，它不涉及工作责任或报酬的增加，更多的是一种水平流动，即流向一个责任类似的其他岗位。晋升（Promotion），即指员工流动到比前一个工作岗位挑战性更高、所需承担责任更大以及享有职权更多的工作岗位的过程。降职（Degradation），即指员工的责任和权力的削减，包括平行流动到另一职位但责任和权力有所减少。

2.正规教育

正规教育(Regular Education)项目包括脱产和在职培训的专项计划，例如由顾问或大学提供的短期课程，在职工商管理硕士(MBA)课程以及住校学习的大学课程计划。这些开发计划一般通过专家讲座、冒险学习与客户会谈等培训方法来实施。如摩托罗拉、IBM和通用电气等许多跨国企业都设有自己的培训与开发中心，可为其学员提供1-2天的研讨会以及长达1周的培训计划。

3.人员测评

人员测评是在收集关于员工的行为、沟通方式以及技能等方面信息的基础上，为其提供反馈的过程。人员测评通常用来测评员工管理潜能及评价现任管理人员的优缺点，也可用于确认向高级管理者晋升的管理者潜质，还可与团队方式结合使用来衡量团队成员的优势与不足及团队效率和交流方式。 当前比较流行的人员测评工具主要有梅耶斯—布里格斯人格类型测试(Myers-Briggs Type indicator，MBTI)、评价中心、基准评价法、绩效评价与 360

度反馈系统等。

4.开发性人际关系

员工通过与组织中更富有经验的员工之间的互动来开发自身的技能，比如企业的导师制和教练辅导员制就是建立开发性人际关系的方式。

（1）导师制。导师是指企业中富有经验的、生产效率高的资深员工，赋予他们担当开发经验不足的员工（被指导者）的责任。组织可将资深员工和缺乏工作经验的员工安排在一起工作，形成导师关系。保证导师制发挥作用必须制定明确的导师指导计划，强力措施保证指导关系的形成和维持，完善的指导效果评价体系，并且要建立相应的导师激励机制。

（2）教练辅导员制。该方式就是让组织中经验丰富的同事或主管担任教练，与培养对象共同工作，手把手的传授技能，培养经验不足的员工。

【知识链接】

美国电话电报公司的职业生涯设计与开发

1987年，美国电话电报公司(AT&T)正式成立“公司员工职业生涯系统部”，它是一个面向整个公司的内部咨询机构，由15人组成，专门负责员工职业生涯开发工作。

公司员工职业生涯系统部的第一步工作是在一个“员工职业生涯开发顾问委员会”的协助下进行需求分析。公司通过由各级员工组成的核心小组，与高层管理人员面谈等调查研究活动来进行需求分析，并发现了各部门的具体需求情况，例如公司财务部的具体需要是利用员工职业生涯开发工具来完成新的人员接替过程等。公司创办了一个面向各级主管和员工的职业生涯开发公开研讨班，并制定了开展职业生涯开发讨论活动的指导原则，同时还起草了如何撰写个人简历的指南。这些材料在若干业务部门中试行，并由培训系统设计者和公司外部专家联合进行了修改。

1988年5月，公司推出了多项员工职业生涯开发工具，通过各种简报、公司刊物和人力资源部高级副总裁发表讲话等宣传活动，人们知道公司领导支持员工职业生涯开发这一项全公司范围内的大项目，并认识到这是“应该做的事”。最近的一次调查表明，当员工制定出个人的职业生涯计划后，80%的人会参加员工与主管的对话，82%的人会按制定出的个人职业生涯计划行动。

美国电话电报公司的员工职业生涯开发系统包括如下内容:

(1）广泛宣传25条员工职业生涯开发指导原则，特别是对未来的展望。

(2）面向主管和员工的公开研讨班。

(3）职业生涯开发组合，包括自我评估工具，一个基本上由自己掌握进度的学习班，以及其他的辅助性资料。

(4）一份非常通俗的个人职业生涯参考指南。它使所有员工都清楚各个业务单位的工作内容，并提供具体的工作内容说明实例，以及两份资讯性表格，一份是按业务领域分类的业务单位清单，另一份是按技能分类的业务领域清单。

(5）一套人力资源规划与开发运作程序（HRPD）。它帮助员工将自己的个人职业生涯计划与业务结合起来。各级管理人员的职责是，就人力资源规划与开发运作程序进行磋商，对员工职业生涯计划进行总结，了解它们怎样与未来的规划相结合，以及需要采取哪些措施。

(6)若干种岗位需求信息的发布方法，其中包括在线系统、贝尔实验室书面服务系统以及针对那些有下岗风险者的公开研讨班。

(7)一个针对有下岗风险的人的职业生涯中心，帮助那些失去工作的人寻找外部就业机会。

（8）一本面对一线管理人员的杂志《正确匹配》，是专门解答员工职业生涯问题的便览。它受到人们广泛欢迎，几乎供不应求。

从20世纪90年代初开始，一线管理层对员工职业生涯开发系统的支持逐渐得以加强。当时，该系统的资金支持机制发生了变化，从公司自然而然地提供服务转移到必须向每一个业务单位推销自己的服务。经过大量的推销工作，除资金严重紧缺的单位外，所有单位都购买了这一服务，这一事实令人信服地证明了该系统的价值。

当员工职业生涯开发系统于1988年推出时，有些人认为员工职业生涯开发只是别出心裁，类似“本周创意”的东西，一阵风吹过之后，人们还得重新调整到原位。然而现在看来，员工职业生涯开发工作并没有半途而废，人们面对未来难卜的职业前景更加需要有计划地开发自己的职业生涯。

电话电报公司的员工职业生涯开发系统已经通过了两次调查和一次公开研究班的审查。以往进行的几次年度员工民意调查的结果说明，人们对个人职业生涯计划及其工具的满意程度一直在稳定提高。未来的计划包括以计算机为手段的评估工具和个人简历指南，以及协助公司员工职业生涯计划（人力资源规划与开发运作过程）的公开研讨班。

（资料来源：托马斯.G.格特里奇.有组织的职业生涯开发. 李元明，吕峰译.南开大学出版社，2001）

案例讨论：

1）美国电话电报公司的职业生涯开发系统有何特色？

2）美国电报公司的职业生涯开发系统对我国企业有何借鉴意义？

【网上练习】

网上搜索相关的企业职业生涯管理案例，增强职业管理观念。

【思考与讨论】

1.组织职业管理具有什么样的战略意义呢？

2.组织职业管理对传统人事管理提出了哪些挑战？

3.组织职业管理最大的难题是什么？

模块六　员工绩效与激励

【知识目标】

- 掌握激励的基本理论;
- 理解绩效管理的基本理论、原则和方法;
- 掌握绩效管理流程的相关知识。

【技能目标】

- 能够制定员工激励方案;
- 能够设计绩效考评方案;
- 能够设计绩效管理的流程。

任务 1　制定员工激励方案

【训练情景】

通用汽车的危机与解决

通用汽车为了提高劳动生产率曾实施过一次企业再造改革计划，对汽车生产装配操作加强控制。改革后，工人把它看作是恢复了 30 年代“血汗工厂式”的管理，让自己以同样的工资做更多的工作。随着作业越来越容易、简单和重复，对工人的技能要求降低了，工人无法对工作产生兴趣，不满大大增加，工人的不满指责从 100 个增加到 5000 个。最后工人举行了一次罢工，企业损失 4500 万美圆。此后屡次发现装配线停工的事，因为工人怠工，汽车没有进行必要的检验就出厂，出现了大量质量问题。

通用汽车公司组织了恢复正常工作环境的活动。他们对全厂工人进行了问卷调查，与各级领导管理人员一起举行了一系列会议，最后得出以下结论:

工人认为管理部门不关心他们的需要、情感等问题;

工人的工作无保障，他们认为管理部门不事先通知或进行协商就改变他们的工作计划，增加或取消加班时间，随意通知他们停工，工人们不知如何与公司合作。

工人们认为管理部门对他们改进工作方法和工厂业务的意见没有兴趣。

有些工人对劳动环境提出了种种意见但迟迟得不到改善，对繁重的、机械的、重复劳动感到厌倦和不满。

许多工人对公司的目标和计划不了解，企业和员工之间缺乏共同的目标，公司想干什么，为何要这样干，工人无法知道，因此没有能形成凝聚力。

第一线的管理人员认为，他们也不十分了解整个管理部门的目标和计划，因此没有把这些目标和计划同他们每天对工人的管理工作结合起来。

经过上述诊断，公司发现产生危机的主要根源是管理部门和工人之间缺乏及时的沟通，缺乏必要的交往。公司开始全面实施“交流计划”，内容是:

新闻广播：每天用 5 分钟在工厂广播与汽车工业、公司和工厂有关的新闻。这些新闻主要涉及销售、库存和生产计划的状况，使工人对公司的情况有大体的了解。其内容也张贴在工厂的各处布告栏里面。

消息公报：作为工厂经理和工人之间一种直接交流的方法，所有有关工厂业务的主要消息都直接传给工人，并贴在布告栏里面，包括新产品、轮班、生产计划、每周生产和新订货等变化。工厂经理还告诉大家该厂存在的问题，征求工人对解决这些问题的意见。

管理训练：为了加强管理人员在工作中的人际交往作用，所有管理人员以及职员都要经过人际关系和交往的训练。由富有组织装配线经验的公共关系协调员和质量控制主任来设计和指导。

管理部门发展了一种作业轮换计划，对轮换工作有兴趣的工人给予必要的训练，帮助他们扩大在同一装配工作组内的工作能力，其中包括大约 30 种各不相同的但基本上属于同一技术水平的工作。

交往计划实行一段时间后看到了效果，恢复了正常生产，不满下降到前一年的 1/3，生产效率也有明显提高。

【训练任务】

请引导学生讨论：

1. 请用相关的激励理论来解释通用公司员工为何缺少工作积极性。
2. 通用公司后来用了哪些激励方法来调动员工的工作积极性？

【核心概念】

激励　激励理论　激励方法

1.1 员工激励的含义及相关理论

1.1.1 激励的含义

所谓激励，就是组织通过设计适当的外部奖酬形式和工作环境，以一定的行为规范和惩罚性措施，借助信息沟通，来激发、引导、保持和归化组织成员的行为，以有效的实现组织及其成员个人目标的系统活动。这一定义包含以下几方面的内容：

1、激励的出发点是满足组织成员的多层次的需要，即通过系统的设计适当的外部奖酬形式和工作环境，来满足企业员工的外在性需要和内在性需要。

2、科学的激励工作需要奖励和惩罚并举，既要对员工表现出来的符合企业期望的行为进行奖励，又要对不符合员工期望的行为进行惩罚，只有这样的激励才能够有效的调动员工工作的积极性。

3、激励贯穿于企业员工工作的全过程，包括对员工个人需要的了解、个性的把握、行为过程的控制和行为结果的评价等。因此，激励工作需要耐心。赫兹伯格说，如何激励员工：锲而不舍。

4、信息沟通贯穿于激励工作的始末，从对激励制度的宣传、企业员工个人的了解，到对员工行为过程的控制和对员工行为结果的评价等，都依赖于一定的信息沟通。企业组织中信息沟通是否通畅，是否及时、准确、全面，直接影响着激励制度的运用效果和激励工作的成本。

5、激励的最终目的是在实现组织预期目标的同时，也能让组织成员实现其个人目标，即达到组织目标和员工个人目标在客观上的统一。

1.1.2 激励的相关理论

1. 需要层次理论

马斯洛在 1943 年出版的《人类激励理论》一书中，首次提出需要层次理论，认为人类有五个层次的需要，如图 6-1 所示：

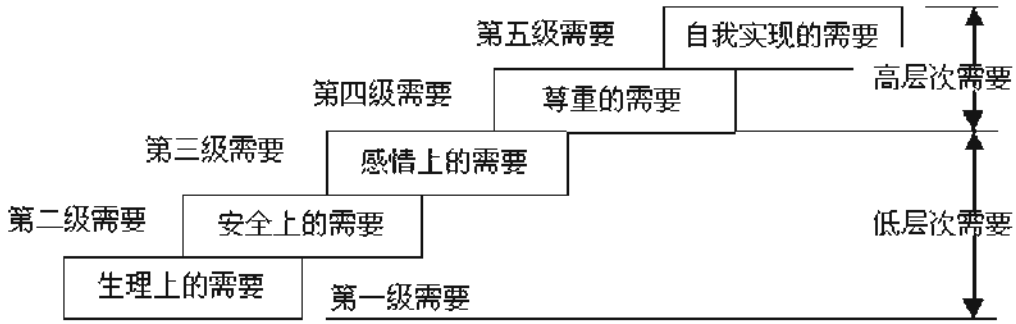


图 6-1 需求层次理论

需求层次理论的基本内容如下：（1）生理需要。这是人类维持自身生存的最基本要求，包括饥、渴、衣、住、性等方面的要求。马斯洛认为，只有这些最基本的需要满足到维持生存所必需的程度后，其他的需要才能成为新的激励因素。（2） 安全上的需要。这是人类要求保障自身安全、摆脱事业和丧失财产威胁、避免职业病的侵袭、解除严酷的监督等方面的需要。（3）感情上的需要。这一层次的需要包括两个方面的内容。一是友爱的需要，即人人都需要伙伴之间、同事之间的关系融洽或保持友谊和忠诚；人人都希望得到爱情，希望爱别人，也渴望接受别人的爱。二是归属的需要，即人都有一种归属于一个群体的感情，希望成为群体中的一员，并相互关心和照顾。感情上的需要比生理上的需要来的细致，它和一个人的生理特性、经历、教育、宗教信仰都有关系。（4） 尊重的需要。人人都希望自己有稳定的社会地位，要求个人的能力和成就得到社会的承认。马斯洛认为，尊重需要得到满足，能使人对自己充满信心，对社会充满热情，体验到自己活着的用处和价值。（5） 自我实现的需要。这是最高层次的需要，它是指实现个人理想、抱负，发挥个人的能力到最大程度，完成与自己的能力相称的一切事情的需要。马斯洛提出，为满足自我实现需要所采取的途径是因人而异的。自我实现的需要是在努力实现自己的潜力，使自己越来越成为自己所期望的人物过程中得到满足的。

2、 该理论的基本观点

（1） 五种需要象阶梯一样从低到高，按层次逐级递升，但这种次序不是完全固定的，可以变化，也有种种例外情况。如处在饥饿中的人同样有自尊的需要。

（2） 一般来说，某一层次的需要相对满足了，就会向高一层次发展，追求更高一层次的需要就成为驱使行为的动力。相应的，获得基本满足的需要就不再是一股激励力量。中国古代的“仓廪实而知礼节，衣食足而知荣辱”也包含着同样的道理。

（3）在五种需要中生理上的需要、安全上的需要和感情上的需要都属于低一级的需要，这些需要通过外部条件就可以满足；而尊重的需要和自我实现的需要是高级需要，他们是通过内部因素才能满足的，而且一个人对尊重和自我实现的需要是无止境的。

（4） 马斯洛和其他的行为科学家都认为，一个国家多数人的需要层次结构，是同这个

国家的经济发展水平、科技发展水平、文化和人民受教育的程度直接相关的。在不发达国家，生理需要和安全需要占主导的人数比例较大，而高级需要占主导的人数比例较小；在发达国家，则刚好相反。

（4） 马斯洛和其他的行为科学家都认为，一个国家多数人的需要层次结构，是同这个国家的经济发展水平、科技发展水平、文化和人民受教育的程度直接相关的。在不发达国家，生理需要和安全需要占主导的人数比例较大，而高级需要占主导的人数比例较小；在发达国家，则刚好相反。在同一国家不同时期，人们的需要层次会随着生产水平的变化而变化，戴维斯（K.Davis）曾就美国的情况做过估计，如表 6-1 所示：

表 6-1　需求层次理论所占比例统计表

需要种类	1935 年百分比	1995 年百分比
生理需要	35%	5%
安全需要	45%	15%
感情需要	10%	24%
尊重需要	7%	30%
自我实现需要	3%	26%

3、对需求层次理论的评价

马斯洛的需求层次理论，在一定程度上反映了人类行为和心理活动的共同规律。马斯洛从人的需要出发探索人的激励和研究人的行为，抓住了问题的关键；马斯洛指出了人的需要是由低级向高级不断发展的，这一趋势基本上符合需要发展规律。因此，需要层次理论对企业管理者如何有效的调动人的积极性有启发作用。

但是，马斯洛是离开社会条件、离开人的历史发展以及人的社会实践来考察人的需要及其结构的。其理论基础是存在主义的人本主义学说，即人的本质是超越社会历史的，抽象的“自然人”，由此得出的一些观点就难以适合其他国家的情况。

2、X 理论

麦格雷戈 1957 年把传统的管理理论及其人性假设称为 X 理论。X 理论对人性的假设是：

（1） 一般人的天性是厌恶工作的，一有可能就逃避工作。

（2）因为人的天性是厌恶工作，必须对大多数人实行强制的监控指挥和用惩罚做威胁，使他们为实现组织目标做出适当的努力。

（3） 一般人宁愿受到指挥，一心想逃避责任，相对来说没有进取心，要求安全高于一切。其结论是，多数人不能自我管理，因此需要另外的少数人从外部施加压力。传统的组织结构、管理政策、措施和计划都反映上述假设。通行的激励措施是一靠金钱刺激，二靠严厉惩罚。

3、Y 理论

麦格雷戈认为传统的指挥和控制的管理哲学已不再适用于激励人，因此需要一种对人进行管理的不同的理论。麦格雷戈把自己提出的新的理论称为 Y 理论。

Y 理论对人性的假设是：

（1） 在工作中消耗体力和智力的努力象游戏或休息一样自然。一般的人并非天生就厌恶劳动。

（2） 外部控制和惩罚的威胁不是使人们努力实现组织目标的唯一手段。人们在自己对目标负有责任的工作中能够实现自我指挥和自我控制。

（3） 最重要的报酬，如自我意识和自我实现需要的满足，是努力实现组织目标的直接产物。

（4） 在适当条件下，一般人不仅能够学会接受责任，而且能够学会主动承担责任。逃避责任、缺乏进取心、强调安全感一般来说是经验的结果，不是人的天性。

（5） 在解决组织问题方面，多数人具有发挥较高的想象力，独创性和创造力的能力。

（6） 在现代工业生活条件下，仅仅部分的利用了一般人的智力潜能。

麦格雷戈认为，Y 理论的假定表明了人的成长和发展的可能性，从 Y 理论派生出来的组织原则是一体化原则，即“创造一种条件，使组织成员通过努力争取企业成功，以更好的实现个人目标”。

4、Z 理论

大内（W.G.Ouchi）在 1981 年出版的《Z 理论》一书中，对以美国文化为代表的西方文化和以日本文化为代表的东方文化进行了比较研究。他认为，每种文化都赋予其人民以不同的特殊环境，从而形成了不同的行为模式。组织文化是社会文化的亚文化，它对组织成员具有一定的激励作用。因此，组织发展的关键是创造出一种组织环境或氛围，使得具有高生产率的团体得以产生和发展。大内认为，美国企业应以美国的文化为背景，吸收日本式企业组织的长处，形成一种既能有高生产率，又能有高度职工满意感的企业组织（大内称为 Z 型组织），以迎接日本企业在国际市场上对美国企业的挑战。

1.1.3 激励的意义

对一个企业来说，科学的激励制度对于企业生存与发展具有重要意义:

1、 能够吸引到优秀的人才

2、 开发员工的潜在能力，促进在职员工充分发挥其才能和智慧

3、 帮助企业留住优秀的人才

4、 造就良性的竞争环境

1.2 员工激励的方法

1. 成就激励

大卫.麦克利兰（David Mcclelland）曾广泛研究过成就激励，尤其是关于企业家们的成就激励。麦克利兰指出，尽管几乎每个人都认为自己有“作出成就的动机”，但是在美国大约只有 10%的人受到成就欲的激励。人们受成就激励的强弱取决于其童年生活、个人和职业经历及其所在组织的类型。

成就激励最重要的表现形式就是合理的内部晋升。优先从内部选拔人才，需要建立一系列制度来维持。例如索尼公司的内部招聘制度。

故事/案例

索尼公司的内部招聘制度

有一天晚上，索尼董事长盛田昭夫按照惯例走进职工餐厅与职工一起就餐、聊天。他多年来一直保持着这个习惯，以培养员工的合作意识和与他们的良好关系。这天，盛田昭夫忽然发现一位年轻职工郁郁寡欢，满腹心事，闷头吃饭，谁也不理。于是，盛田昭夫就主动坐在这名员工对面，与他攀谈。几杯酒下肚之后，这个员工终于开口了："我毕业于东京大学，有一份待遇十分优厚的工作。但是，进入索尼之前，对索尼公司崇拜得发狂。当时，我认为我进入索尼，是我一生的最佳选择。但是，现在才发现，我不是在为索尼工作，而是为课长干活。坦率地说，我这位课长是个无能之辈，更可悲的是，我所有的行动与建议都得课长批准。我自己的一些小发明与改进，课长不仅不支持，不解释，还挖苦我赖蛤蟆想吃天鹅肉，有野心。对我来说，这名课长就是索尼。我十分泄气，心灰意冷。这就是索尼？这就是我的索尼？我居然要放弃了那份优厚的工作来到这种地方！"这番话令盛田昭夫十分震惊，他想，类似的问题在公司内部员工中恐怕不少，管理者应该关心他们的苦恼，了解他们的处境，不能堵塞他们的上进之路，于是产生了改革人事管理制度的想法。之后，索尼公司开始每周出版一次内部小报，刊登公司各部门的"求人广告"， 员工可以自由而秘密地前去应聘，他们的上司无权阻止。另外，索尼原则上每隔两年就让员工调换一次工作，特别是对于那些精力旺盛，干劲十足的人才，不是让他们被动地等待工作，而是主动地给他们施展才能的机会。在索尼公司实行内部招聘制度以后，有能力的人才大多能找到自己较中意的岗位，而且人力资源部门可以发现那些"流出"人才的上司所存在的问题。

2．授权激励

授权可能是企业主管最重要的能力，无授权即谈不上领导。授权不仅是一门科学，也是一种艺术化的运用，即所谓"运用之妙，存乎一心"。

授权的原则主要有：1、被授权者要能达到所授权工作的能力与品行。2、授权必须明确职责范围及权限。3、制定明确的作业规范，制约滥用权力的行为。4、授权前，对被授权者施予职前的训练和协助。

在授权过程中，要选择出可授权部属处理的工作，制订授权的范围，选择被授权的人，培养，鼓励，协助被授权者，利用日常管理的方法，保持控制。

3．竞争激励

要引入适度竞争，让员工感觉到差距的存在，让他们感觉到竞争的危机，落后就意味着失去工作。引入竞争以后，员工的惰性没有了，不思进取不存在了，他们都会暗暗地努力，工作效率也会提高。

故事/案例

日本松下公司每季度都要召开一次各部门经理参加的讨论会，以便了解彼此的经营成果。开会以前，把所有部门按照完成任务的情况从高到低分别划分为 A、B、C、D 四级。会上，A 级部门首先报告，然后依次是 B、C、D 部门。这种做法充分利用了人们争强好胜的心理，因为谁也不愿意排在最后。

4. 工作激励

"工作的报酬就是工作本身" ，管理者必须为员工寻求工作的内在意义，也就是要为员工创造工作的意义和价值。员工体会到工作的内在价值与意义，才会真正为了这份工作而积极努力，发挥自己的最大力量。

工作激励即是指对工作内容、工作职能、工作关系进行设计，包括对现有设计的调整和

修改，通过合理有效地处理员工与工作岗位之间的关系，来满足员工个人需要，实现组织目标。例如，岗位轮换便是增强员工兴趣的一种重要方法。

故事/案例

日本马自达公司，有一个时期因为经营状况不好，本来需要裁员，但他们又不忍心裁员，于是让下岗员工都去做直销，推销自己企业的汽车。后来一统计分析那些销售量最大的人员，前十名居然原来都是搞设计的。因为这些人对技术有深入的了解，面对顾客解释得更清楚，使客户更相信。这些人后来在公司状况好转以后又回到设计岗位，他们在推销时获取的市场信息对他们的设计非常有帮助。

5．沟通激励

从某种意义上说，管理就是各个部门、各个层次的相互沟通，管理人员必须不断寻找部属的需求，了解员工对企业的意见，使部属知道正在进行哪些活动，让他们参与管理决策活动。越是高层管理者，与员工的沟通时间应当越多。

案例

安利被评为 2001 年中国 10 个最佳顾主，与其充分沟通分不开。在安利的内部网上，员工可以随时发表自己的建议和不满，公司有专门的人员处理网站上的员工意见，并且迅速向员工作出回应。安利在全国有 60 个地区中心，2000 名员工，每个月各地地区中心和安利总部都要召开一次员工大会，所有的高层经理都会利用这个机会和员工见面，听取员工意见。许多问题，大家坐下来沟通一下，马上就能解决掉。人力资源总监会出现在不同地区的会场上，随时了解员工的动向，并把安利的使命传达给每一位员工。

6．参与激励

管理大师杜拉克说："知识是生产资料，它的所有者是知识工人，而且随时可以带走。这一特点同样适用于高级的知识工人，比如科学家、理疗师、计算机专家和律师助理。知识工人提供资本与企业主提供钱是一样的。二者彼此依赖，这使得知识工人获得了与企业主平起平坐的地位。管理知识工人要基于这样的前提，即公司对他们的需要要远远高于他们对公司的需要。他们知道自己可以走。他们既有灵活性又很自信，这就意味着必须采取非赢利公司对待志愿者的方式来对待及管理他们。这些人想要知道的第一件事就是公司想要什么，目标是什么？其次，他们对个人成就和个人责任更感兴趣——也就是说必须把他们放在适合的岗位上。知识工人渴望继续教育和继续培训，毕竟，他们希望获得尊敬，不是为自己而是为了自己的知识领域。在这一方面，他们比传统的工人向前迈进了好几大步，后者通常期待别人告诉他们做什么，更希望参与。知识工人则希望在自己的领域内自己做决定。"

通过让员工更多地参与到决策中来，可以提升他们的主人翁意识，获得成就感。

7．培训进修激励

培训进修激励主要包括以下几种具体的方式：

（1）双向交流：职员若是总部职员，为了对一线工作有更多的了解，有可能被指定到一线经营单位去学习锻炼 1-6 个月。职员若是一线骨干人员，也有可能被指定到总部或其他对口业务单位联合办公 0.5-2 个月，使职员有时间、精力来总结提炼职员丰富的实际操作经验，以利于在集团范围内交流，实现集团资源共享，同时进一步系统了解公司运作特点。

（2）外出考察：为拓展视野、丰富学习经验，公司将组织管理人员、专业人士以及荣获嘉奖的职员到外地考察。考察单位包括境内外的优秀企业或机构。

（3）培训积分制度：职员参加各种培训并获得结业后，可以向人力资源部门申报积分，积分将是职员参加培训的最全面记录。年度累计积分的多少是职员晋级或晋升的参考标准之一。不同类别的职员积分要求有所不同。

8．感情激励

感情激励的形式很多，如生日祝贺，为职工排忧解难、办实事、送温暖。肯定与赞美是最强有力的激励方式，而且不花钱。连拿破仑都震惊于肯定与赞美的效果，有人告诉他，为了得到这位皇帝的一枚勋章，他的士兵是什么英勇行为都可以做出来的。拿破仑惊讶地说："这真是奇怪，人们竟然肯为这些破铜烂铁拼命！"

故事/案例

日立公司内的"婚姻介绍所"

在把公司看作大家庭的日本，老板很重视员工的婚姻大事。例如，日立公司内就设立了一个专门为员工架设"鹊桥"的"婚姻介绍所"。一个新员工进入公司，可以把自己的学历、爱好、家庭背景、身高、体重等资料输入"鹊桥"电脑网络。当某名员工递上求偶申请书，他（或她）便有权调阅电脑档案，申请者往往利用休息日坐在沙发上慢慢地、仔细地翻阅这些档案，直到找到满意的对象为止。一旦他被选中，联系人会将挑选方的一切资料寄给被选方，被选方如果同意见面，公司就安排双方约会。约会后双方都必须向联系人报告对对方的看法。日立公司人力资源部门的管理人员说：由于日本人工作紧张，职员很少有时间寻找合适的生活伴侣。我们很乐意为他们帮这个忙。另一方面，这样做还能起到稳定员工、增强企业凝聚力的作用。

8．期望激励

期望激励也就是目标激励。如果对员工业绩没有明确期望值，将阻碍员工实现自我激励。管理者通过目标对下级进行管理，当组织最高层管理者确定了组织目标以后，必须对其进行有效分解，转变成各个部门以及各个人的分目标，管理者根据分目标的完成情况对下级进行考核、评价和奖惩。这是目标激励的思想渊源。

总而言之，企业需要对管理人员从上到下进行人力资源管理基本知识的培训，特别是激励技巧，并不是说当上领导就自然掌握这些知识了，越是高层管理人员，越需要学习；经理人要学会做教练，想方设法调动下属潜能，提高工作业绩。只会年初制定指标、年底考核验收的管理方式已经不合适宜了

【知识链接】

驯服叛逆者

恃才傲物是有普遍性的，因为有才者一般都认为自己比他人比领导聪明，所以当他的顶头上司管理他时，他内心有一种逆反情绪，这就是管理者常说的不服管。进而管理者也往往带着情绪和偏见来管理这样的员工。我在的单位就发生这样的事情。一位业绩一直第一的员工，认为一项具体的工作流程是应该改进的，她也和主管包括部门经理提出过，但没有受到重视，领导反而认为她多管闲事。一天，她就私自违反了工作流程。主管发现了就带着情绪批评了她。而她不但不改，反而认为主管有私心，于是就和主管吵翻了，并退出了工作岗位。主管反映到部门经理哪里，经理也带着情绪严肃批评了她，她置若罔闻。于是经理和主管就决定严惩，认为开除她的也有、扣三个月奖金的也有。这位员工拒不接受。于是部门经理就把问题报告到我这里。

我于是就把这位早有耳闻的业务尖子叫到办公室谈话。我没有先上来批评她，而是让她

先叙述事情的经过，并通过和她交谈，交换意见和看法。我发现这位员工确实很有思路，她违反的那项工作流程确实应该改进，而且还谈出了许多现行的工作流程和管理制度中存在的不完善之处。我能这样朋友式的平等地和她交流，而且如此真诚地聆听她的意见，她感觉受到了重视和尊重，反抗情绪渐渐平息下来，从开始的只认为主管有错，到最后承认自己做得也不对。在我试探性地问询之下，她也说出了她的错误应该受到的处罚程度。最后高兴地离开了我的办公室。

此后，我与部门经理以及主管交换了意见和看法，经理和主管也都认同了“人才有用不好用，奴才好用没有用”的道理，大家讨论决定以该位员工自己认为应受的罚金减半罚款，让她在班前会上公开做了自我检讨，并补一个工作日。她十分愉快地甚至可以说是怀着感激之情接受了处罚。而且我还以最快的速度把那项工作流程给改进了。事情过后，发现这位员工一下子改变了原来的傲气和不服的情绪，并积极配合主管的工作，工作热情大增。大家说她好像象变了个人似的。

既然员工违反了规章制度，就必须处罚。不然，就等于有错不咎，赏罚不明。但如何罚？简单地照章办事，罚款了事？这是一般常规的做法。这样就有可能造成该人才的流失，跑到竞争对手那里去，弱己强敌。如果真是这样，在我们公司就会形成这样一种极为恶劣的影响，劣胜优汰。形成这样一种氛围的话，企业早晚非垮掉不可。

案例点评：处罚并非是冷酷无情的，只要大胆创新思维，处罚完全可以变得和正面的表扬一样激励人，甚至比正面的表扬奖励还要积极有效。所以领导和管理者的艺术就在于化一切被动因素为积极因素，把批评和惩罚变成激励。

【网上练习】

在网上寻找企业的激励案例，并就案例的相关内容开展讨论。

【思考与讨论】

1、激励的主要理论有哪些？
2、激励的主要方式有哪些，请举例说明。
3、结合所学知识，谈谈企业应如何做好激励工作？

任务 2　设计绩效管理方案

【训练情景】

A 公司已有 20 年的历史，年营业额在 12 亿元左右。但以往的考评内容一成不变、考评流于形式，不能真实地反映员工的工作绩效。因此，人事部门全面修订考评制度，重新编制了考评表。2004 年起，新的考评制度开始实行。

公司对普通员工的考评分为自我考评、上级考评和人事部门考评；对部门经理的考评分为自我考评、上级考评、人事部门考评和下级考评。考核既有月考核，也有年终考核。

月考核时，每月初部门经理在员工考核表上列出员工本月应当完成的主要工作，将考评表发给员工。考评表除了列出本月的工作要求外，还有固定的考评项目如工作态度、工作品质、纪律性、协调能力、团队精神等，每项都说明了含义和分值。考评项目满分为 100 分，月末员工填写考评表为自己打分，交部门经理。部门经理在同一张考评表上为员工打分，交给人事部门。人事部门对员工进行最终的考评和分数汇总，并向员工通报当月的考评成绩。员工对考评结果有疑问，可直接向人力资源部反映。

普通员工的考评自评占 30%，人事部门评分占 10%，部门经理评分占 60%。部门经理的考评上级占 40%，自评占 30%，下级评分占 20%，人事部门评分占 10%。

月度考核分数统计后记入个人档案，每季度取个人三个月平均成绩，进行排名（管理层、基层员工分两组进行），排名安 3：4：3 的比例划分，前 30%员工 A 等，发放绩效工资的 130%，占中间 40%的员工 B 等，按实际绩效工资全额发放，排名后 30%员工 C 等，发放绩效工资的 60%。

在全年的考核过程中，会产生以下考核成绩：

① 部门月度考核成绩　　② 管理层月度考核成绩

③ 基层员工月度考核成绩　　④ 基层员工年度考评成绩

⑤ 管理层人员年度考评成绩

基层员工月度成绩：③

管理层（经理级以上）月度成绩：①×70% + ②×30%

基层年终考核成绩：Σ③ + ④

管理层年终考核成绩：Σ（①×70% + ②×30%）+ ⑤

考评结果应用于薪酬、晋升、培训等各方面。

【训练任务】

1. 请分析，A 公司使用了哪些绩效考评的方法？
2. 请根据案例材料，绘制出 A 公司普通员工的月绩效考评表。

【训练考核】

绩效考核方案要求内容具体、可操作性强。

【核心概念】

绩效　绩效管理　绩效考核　绩效考核方法

2.1　绩效的含义及相关理论

1、绩效的含义

绩效就是指员工在工作过程中所表现出来的与组织目标相关的并且能够被评价的工作业绩、工作能力和工作态度，其中工作业绩指工作的结果，工作能力和工作态度则指工作的行为。

2、绩效的特征

(1)多因性

员工工作绩效的优劣不是由单一因素决定的，而是受制于主客观多种因素，它既受到环境因素的影响又受到工作特征因素影响，比如自主性、完整性等，它既受到员工自身能力个性因素影响，也与组织的制度和机制有关，同时更受到员工的工作动机价值观的影响。

(2)多维性

工作绩效尽管是工作结果的总称，但它是表现在多种维度上因此须从多种维度多个方面去评估，如一位部门经理的工作绩效不仅从他的经营指标中反映出来，还应从他的管理指标中反映出来，比如对下属的监控指导，整个团队是否有创造性等。

(3)动态性

由于工作绩效只是一段时间内工作情况的反映，因此绩效呈现出变化，切忌以主观僵化观点看待绩效组织。

3、绩效管理的含义

绩效管理是指各级管理者为了达到组织目标对各级部门和员工进行绩效计划制定、绩效辅导实施、绩效考核评价、绩效反馈面谈、绩效目标提升的持续循环过程，绩效管理的目的是持续提升组织和个人的绩效。

2.2 绩效考评的内容

绩效是员工的最终劳动成果，绩效的好坏取决于员工的劳动能力和劳动态度，所以绩效考评一般包括业绩、能力和态度考评等内容。

1. 业绩考评

业绩考核是对员工承担岗位工作的成果所进行的评定和估价。业绩考核项目包括任务完成度、工作质量、工作数量、工作时间、工作成本等。

2. 能力考核

在企业绩效管理中，与一般的能力测量不同，员工能力考评是考评员工在岗位工作过程中显示和发挥出来的能力，如他在工作中判断和理解指令时，是否正确、迅速；协调上下级关系时，是否得体、有效。

能力考核项目包括经验、阅历、知识、技能熟练程度、判断能力、理解能力、研究能力、创新能力、改善能力、企划能力、计划能力、领导能力、协调能力等。

3. 态度（品质）考评

态度是工作能力向工作业绩转换的“中介”。对于不同职位的员工来说，业绩考评项目会因岗位职责和目标任务的不同而不同，能力考评项目也会因岗位要求不同而不同，但是，不管职位差异，不论能力大小，态度考评的重点都是员工工作的认真度、责任心，工作的努力程度，是否有热情，是否服从命令等。

态度考评项目包括积极性、热忱、责任感、纪律性、独立性、协调性等。

2.3 绩效考核方法

1．简单排序法

简单排序法也称序列法或序列评定法，即对一批考核对象按照一定标准排出“1、2、3、4、……”的顺序。 该方法的优点是简单、明确，易于理解和执行。缺点是在排序过程中难以体现公平。

2．配对比较法

配对比较法是根据每一种绩效评价要素（如工作数量、质量）来将每一位雇员与其他雇

员进行配对比较。其基本程序是：首先，画一张表，横轴为被评价员工，纵轴为被比较对象（全部罗列），对于每一种评价要素上可能出现的所有雇员配对情况全部罗列出来； 其次，根据某一个绩效要素将配对中更好一些的雇员标注出来（用“+”和“-”表示）； 最后，将每一位雇员得到的“+”号总数加起来，得出本要素被考评者的排列次序；以此类推，经过汇总整理，最后求出被考评者所有考评要素的平均排序数值，得到最终考评的排序结果，如表 6-1 所示。

表 6-1　成对比较法：工作质量要素考评表

	A	B	C	D	E	F	总分
A	0	+	+	+	+	+	5
B	-	0	+	+	-	+	3
C	-	-	0	-	-	+	1
D	-	-	+	0	-	+	2
E	-	+	+	+	0	+	4
F	-	-	-	-	-	0	0
排序	1	3	5	4	2	6	

注：横列员工与纵列员工对比，优者划“+”，差者划“-”。

3．强制分布法

类似于在一条曲线上进行等级区分，需要按照预定的比例将被评价者分布到相应的绩效等级上，比如通用电气绩效最高占 20%，一般占 70%，较低占 10%。太阳微系统公司采用强制分布法对其 4.3 万名雇员进行绩效评价，把所有雇员划分为很多小组，每个小组 30 人左右，每个小组大约 10%的人会被放到绩效水平最低的等级中，企业提供给这些人 90 天的绩效改进时间，90 天后仍然在 10%中，可以选择辞职或被解雇（无解雇费）。

4．因素考核法

这种方法是将一定的分数按权重分配给各项业绩考核指标，使每一项业绩考核指标都有一个考核尺度，然后根据被考核者的实际表现在考核因素上评分，最后汇总得出的总分就是被考核者的考核结果，这种方法较为简单可行，如表 6-2 所示。

表 6-2　因素考核法举例

因素	1 级	2 级	3 级	4 级	5 级
技能：					
1.　知识	14	28	42	56	70
2.　经验	12	24	36	48	60
3.　创造力	14	28	42	56	70
业绩：					
1.　数量	20	40	60	80	100
2.　质量	20	40	60	80	100
3.　特殊贡献	10	20	30	40	50
态度：					
1.　责任感	10	20	30	40	50
2.　协作态度	10	20	30	40	50

5．尺度考核法

这种方法是按照员工的考核内容，选择不同的绩效构成要素，给每一个因素确定不同的层级尺度，确定相应的评分标准，然后据此考核员工，如表 6-3 所示。这种方法的优点是比较实用，而且开发成本小，人力资源部能够很快开发出这种图解。

表 6-3　尺度考核法举例

姓名	职务					
考核项目	评级记位					得分
工作质量	5	10	15	20	25	
	太粗糙	不精确	基本精确	很精确	最精确	
工作数量	5	10	15	20	25	
	完成任务极差	完成任务较差	完成任务	较好完成	超额完成	
工作知识	5	10	15	20	25	
	缺乏	不足	一般	较好	很好	
工作协调	5	10	15	20	25	
	差	较差	一般	较好	很好	

6．行为锚定等级评定法

行为锚定等级评价法是通过用一些特定的关于优良绩效和不良绩效的描述性事例来对一个量化的尺度加以解释或锚定，将描述性的关键事件评价法和量化的等级评价法的优点结合了起来，即量化等级加对应的关键事件。步骤如下：

（1）获取关键事件。首先要求对某一职位比较了解的人（职位承担者及其上级主管）对一些代表该职位上的优良绩效和不良绩效的关键事件进行描述；

（2）开发绩效维度。然后由上面这些人将这些关键事件合并成为为数不多的几个绩效维度（如 5 个或 10 个），并对其中的每一个绩效维度（例如责任感、计划能力、组织能力）加以界定；

（3）重新分配关键事件。再由另外一组同样对职位比较了解的人对原始关键事件进行重新分类。他们会得到已经界定好的工作绩效维度以及所有的关键事件，然后所要做的是将所有这些关键事件分别放入他们认为最适合的绩效维度中。如果就同一关键事件而言，第二组中有一定比例（通常是 50-80%）以上的人将其放入的绩效维度与第一组人将其放入的绩效维度相同，那么，这一关键事件的最后位置就可以确定在这一绩效维度中。

（4）对这些关键事件进行评价。在用关键事件来描述行为后，第二组人还要再对这些行为在每一绩效维度方面所代表的有效和无效程度加以评定。

（5）建立最终的绩效评价工具。对于每一个工作绩效维度来说，选择 6-7 个关键事件

作为其行为锚。

故事/案例

行为锚定等级评定法

三位研究人员对一家连锁店中的结账员设计了一个行为锚定等级评价法。他们搜集了大量的关键事件，然后将他们划分为如下 8 种工作绩效评价维度：

1、知识和判断能力；2、责任感；3、人际关系能力；4、经营或接待能力；5、验货台工作的组织能力；6、包装能力；7、货币交易能力；8、观察能力。

然后他们分别为这些绩效要素设计了各自的行为锚定评价等级。将工作绩效从“非常差”到“非常好”一共划分为 9 个等级。然后再用一些具体的关键事件（如针对知识和判断能力，“如果结账员了解商品的价格，那么将能发现商品标签上的错误，并且知道未挂标签商品的价格”等）来明确界定或说明“非常好”（等级 9）的工作是什么样。以此类推，对于这一绩效维度的评价尺度上的其他等级，也都运用几种其他的关键事件来建立行为进行锚定。

行为锚定等级评价法的优点：

（1）对工作绩效的计量更为精确；

（2）工作绩效评价标准更为明确；

（3）具有良好的反馈功能；

（4）各种绩效评价要素之间具有较高的独立性；避免在某一维度得分高而导致所有维度得分高。

（5）具有较好的一致性和较高的信度，即不同评价者对同一个人进行绩效评价时，得出的结论基本相似。

7．关键事件考核法

关键事件法是主管将一位下属在工作活动中所表现出来的非常好的行为或非常不好的行为（关键事件）记录下来，然后在每 6 个月左右的时间里，主管人员和其下属面对面地以所记录的事件为例，共同讨论后者的工作绩效。

关键事件法的优点：

（1）为管理人员提供了一些关于雇员的优良绩效和不良绩效的确切事实，便于向下属解释自己对他们绩效进行评价的结果；

（2）它确保管理人员在全年中都会想着下属人员的绩效问题。这样绩效评价所反映的就不仅仅是雇员在最近一段时间里的绩效表现；

（3）关键事件记录还可以为主管提供一些具体例子来告诉下属他们可以通过做些什么样的事情来消除自己的绩效缺陷。不过，如果没有一些量化的评价结果，这种方法在对雇员进行比较或进行工资决策方面就不是那么有效了。

缺点：

（1）对于什么是关键事件，并非在所有的经理人员那里都具有相同的定义；

（2）每天或每周记下对每个员工的表现和评价会很费时间；

（3）它可能使员工过分关注他们的上司到底写了些什么，并因此而恐惧经理的“小黑本”。

8．360 度反馈评价法

360 度反馈评价，也称为全方位反馈评价或多源反馈评价。传统的绩效评价，主要由被评价者的上级对其进行评价；而 360 度反馈评价则由与被评价者有密切关系的人，包括被评价者的上级、同事、下属和客户等，分别匿名对被评价者进行评价。被评价者自己也对自己

进行评价。然后，由专业人员根据有关人员对被评价者的评价，对比被评价者的自我评价向被评价者提供反馈，以帮助被评价者提高其能力水平和业绩。

360 度反馈评价法的操作流程，如图 6-2 所示。

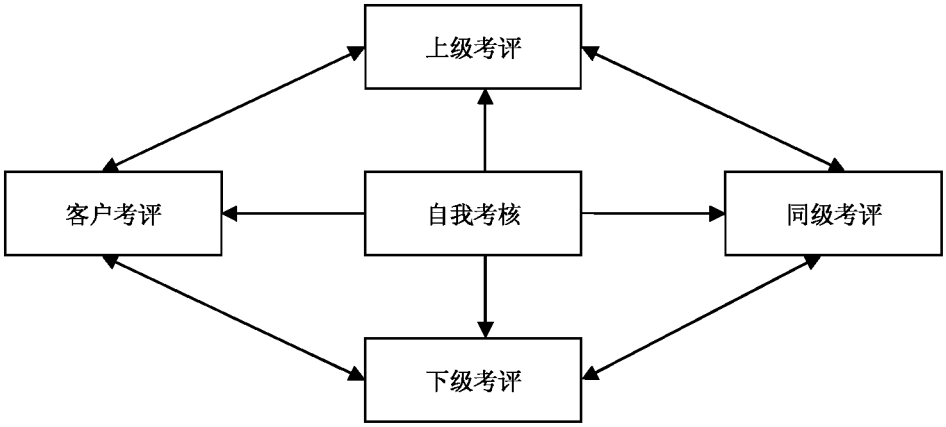


图 6-2 360 度反馈评价的操作流程

9．关键绩效指标法

关键绩效指标法（key performance indicator ）是对传统的绩效评估理念的创新，是将企业宏观战略目标经过层层分解产生可操作行的战术目标，是一套衡量、反应、评估企业业务状况的、可量化的关键性指标，通过 KPI 的牵引，使员工个人工作目标、职能工作目标与公司战略发展目标之间达到同步。

关键绩效指标法的操作流程，如图 6-3 所示。

图 6-3　关键绩效指标法的操作流程

10．平衡记分卡

平衡记分卡（BSC）管理法是一个新的管理理念，它能够帮助组织把战略转化为行动。BSC 从组织的愿景和战略出发，并在此基础上定义关键成功因素。

平衡记分卡考核法的操作流程，如图 6-4 所示。

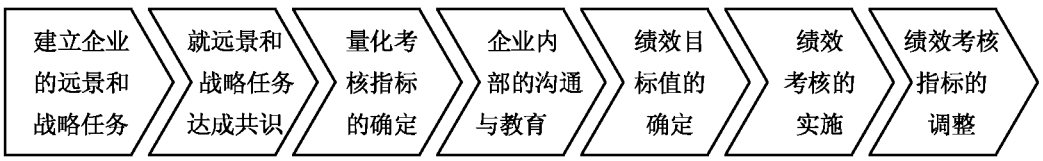


图 6-4　平衡记分卡考核法的操作流程

传统的绩效评估关注外部财务数据，已经迅速地失去作用，不能为信息时代的企业提供有效的规划工具。为此，BSC 引入四个不同的维度评估组织的活动：（1）财务维度（我们如

何取悦股东？）（2）顾客维度（我们如何取悦顾客？） （3）过程维度（为了成功，我们应该在哪些过程领先？）（4） 学习与创新维度（我们如何保持革新和改进的能力？），实行这种方法的企业组织主要从这四个方面来衡量企业的绩效。

11．目标管理绩效考核法

（1）目标管理概述

管理大师彼得·德鲁克最早提出了“目标管理” （Management By Objectives,MBO）的概念。德鲁克认为，目标管理是根据重成果的思想，先由企业确定并提出在一定时期内期望达到的理想总目标，然后由各部门和全体员工根据总目标确定各自的分目标并积极主动使之实现的一种管理方法。

目标管理的设计思想是通过有意识地为员工设立一个目标，实现影响其工作表现的目的，进而达到改善企业绩效的效果。

（2）目标管理考核法操作流程

目标管理考核法的操作流程，如图 6-5 所示。

图 6-5　目标管理考核法的操作流程

【知识链接】

表 6-4　员工通用项目考核表

编号：　　任职人：　　年　　月　　日

考核项目	考核要素	考核内容	标准分	加、扣分		
				自评	考核小组	考核得分
职业道德（20）	忠于职守	热爱本岗位工作	4			
	工作素质	热爱集体，尊重领导，配合支持工作	4			
	团结精神	关心他人，团结协作	4			
	业务学习	钻研业务，勤奋好学，要求上进	4			
	服务态度	对内、外用户服务周到、热情	4			
工作态度（20）	遵守制度	遵守公司规章制度	4			
	出勤情况	满勤	4			
	工作积极性	对高标准做好职务范围内的业务的热情	4			
	工作责任性	完成本职工作的持续性和责任性	4			
	工作协调性	与同事、上司合作的情况	4			
工作成果（32）	完成任务	有否完成任务的具体计划安排	10			
	成本意识	努力减少时间、物质上的损失	8			
	创新能力	提出改进工作的建议情况	5			
	特殊成果	给公司在某方面解决重大问题	5			
	培养人才	参加培训或对他人进行培训	4			
其他管理	能源管理	节约能源（水、电等）	3			
	设备管理	爱护设备，保养好	4			

（18）	财务管理	节约开支，精打细算，遵守财务制度	4			
	物资管理	按计划领用物资，节约，杜绝浪费	4			
	安全防火	安全防火意识强，能主动做好工作	3			
合计			100			

【知识链接】

结合所学绩效考核的方法寻找相关案例详细分析，并在班上和同学分享。

【思考与讨论】

1. 企业如何选择适当的绩效考核方法？
2. 如何运用平衡记分卡来开展企业的绩效考核工作？
3. 关键绩效指标法有什么特征和优势？

任务 3　实施绩效管理方案

【训练情景】

吴理先生的绩效考核原则

吴理先生是昆仑电子公司的生产总监，奉行与人为善的原则，平时总是尽自己力量帮助下属，因而倍受下属爱戴。快到年底了，又到了一年一度考核的时候，今年的考核应该怎样进行呢？看着考核表，下属的面孔一个一个地从脑海中掠过。

李秀丽半年来经常请假，据了解，李秀丽的丈夫去年得了重病，至今仍在家里休养，前不久，儿子又染上肺炎，尚在医院，对债台高筑的李秀丽来说，无疑又雪上加霜。吴理决定尽可能地帮助李秀丽，借考评给李秀丽找点钱。虽然李秀丽在各方面表现都不突出，但吴理还是在每一项考核等级上选了“优秀”。由于公司的报酬制度与业绩评价紧密挂钩，所以除了正常的生活补贴及福利提高外，李秀丽将会得到一笔丰厚的业绩奖金，下一年度还有可能加薪。

其他几个下属目前没有什么难处，对他们考核相对容易些。

王子川，业务熟练，勤学好问，脑子好用，但经常“突发奇想”，独出心裁，总是想着法子简单化工作。不过小伙子有点狂妄自大，目中无人，经常搞得别人下不来台。打一个低分，给一个不合格，让他受点挫折，也是帮助他成长嘛！

钱江，王总的亲戚，今年要进行高级工程师的资格认定，给一个优对其及其重要。钱江已经几次在自己面前提起此事，尽管小钱平时工作不如人意，还是给个优吧，也算是给王总一个交代。

老郝，虽然工作吃力些，但在公司干了一辈子，不容易，明年春季就该退休了，给个优秀吧！以后怕是没机会了，也算是自己对启蒙老师的心意吧。

小赵，硕士研究生，工作积极，业绩突出，刚来一年多，受到同事的好评，他还年轻，以后有的是机会，先委屈一下，给个良，也考察一下他对身外之物的看法和反应。

不多时，吴理已经把绩效评价表填好，整理妥当，打算明天人不知、鬼不觉地送到人力资源部，所谓的绩效沟通和绩效谈话，大家工作都忙，就免了，再考核就是遥远的明年的事了。吴理脸上露出了轻松的微笑，一年一度的考核难关终于过去了。

【训练任务】

请讨论:

1. 吴理先生的绩效管理工作存在哪些问题？

2. 如果要改进企业的绩效管理工作，昆仑电子公司应该做些什么工作？请针对绩效管理流程设计、绩效考核方案设计、绩效管理技能培训等方面进行分析，并为该公司制定绩效考核方案。

【核心概念】

绩效计划　绩效考核实施　绩效反馈与面谈　绩效改进

3.1 绩效管理的基本流程

3.1.1 绩效计划

1、绩效计划的含义及内容

绩效计划是绩效管理体系的第一个关键步骤，也是实施绩效管理系统的主要平台和关键手段。绩效计划是被评估者和评估者双方对员工应该实现的工作绩效进行沟通的过程，并将沟通的结果落实为订立正式书面协议即绩效计划和评估表，它是双方在明晰责、权、利的基础上签订的一个内部协议。绩效计划的设计从公司最高层开始，将绩效目标层层分解到各级子公司及部门，最终落实到个人。对于各子公司而言，这个步骤即为经营业绩计划过程，而对于员工而言，则为绩效计划过程。

绩效计划的内容主要包括：本岗位在本次绩效周期内的工作要项；衡量工作的关键业绩指标；关键业绩指标的权重；工作结果的预期目标；工作结果的测量方法；关键业绩指标的计算公式；关键业绩指标的计分方法；关键业绩指标统计的计分来源；关键业绩指标的考评周期；在达成目标的过程中可能遇到的困难和障碍；各岗位在完成工作的时候拥有的权力和可调配的资源；组织能够为员工提供的支持和帮助以及沟通方式。

2、制定绩效计划的原则

不论是对于公司进行经营业绩计划，还是员工进行绩效计划，在制定绩效计划时应该注意以下原则：

（1）价值驱动原则。要与提升公司价值和追求股东回报最大化的宗旨相一致，突出以价值创造为核心的企业文化。

（2）流程系统化原则。与战略规划、资本计划、经营预算计划、人力资源管理等管理程序紧密相连，配套使用。

（3）与公司发展战略和年度绩效计划相一致原则。设定绩效计划的最终目的，是为了保证公司总体发展战略和年度生产经营目标的实现，所以在考核内容的选择和指标值的确定上，一定要紧紧围绕公司的发展目标，自上而下逐层进行分解、设计和选择。

（4）突出重点原则。员工担负的工作职责越多，所对应的相应工作成果也较多。但是在设定关键绩效指标和工作目标设定时，切忌面面俱到，而是要突出关键，突出重点，选择那些与公司价值关联度较大、与职位职责结合更紧密的绩效指标和工作目标，而不是整个工作过程的具体化。

通常，员工绩效计划的关键指标最多不能超过 6 个，工作目标不能超过 5 个，否则就会分散员工的注意力，影响其将精力集中在最关键的绩效指标和工作目标的实现上。

（5）可行性原则。关键绩效指标与工作目标，一定是员工能够控制的，要界定在员工职责和权利控制的范围之内，也就是说要与员工的工作职责和权利相一致，否则就难以实现绩效计划所要求的目标任务。同时，确定的目标要有挑战性，有一定难度，但又可实现。目标过高，无法实现，不具激励性；过低，不利于公司绩效成长。另外，在整个绩效计划制定过程中，要认真学习先进的管理经验，结合公司的实际情况，解决好实施中遇到的障碍，使关键绩效指标与工作目标贴近实际，切实可行。

（6）全员参与原则。在绩效计划的设计过程中，一定要积极争取并坚持员工、各级管理者和管理层多方参与。这种参与可以使各方的潜在利益冲突暴露出来，便于通过一些政策性程序来解决这些冲突，从而确保绩效计划制订变得更加科学合理。

（7）足够激励原则。使考核结果与薪酬及其他非物质奖惩等激励机制紧密相连，拉大绩效突出者与其他人的薪酬比例，打破分配上的平均主义，做到奖优罚劣、奖勤罚懒、激励先进、鞭策后进，营造一种突出绩效的企业文化。

（8）客观公正原则。要保持绩效透明性，实施坦率的、公平的、跨越组织等级的绩效审

核和沟通，做到系统地、客观地评估绩效。对工作性质和难度基本一致的员工的绩效标准设定，应该保持大体相同，确保考核过程公正，考核结论准确无误，奖惩兑现公平合理。

（9）综合平衡原则。绩效计划是对职位整体工作职责的唯一考核手段，因此必须要通过合理分配关键绩效指标与工作目标完成效果评价的内容和权重，实现对职位全部重要职责的合理衡量。

（10）职位特色原则。与薪酬系统不同，绩效计划针对每个职位而设定，而薪酬体系的首要设计思想之一便是将不同职位划入有限的职级体系。因此，相似但不同的职位，其特色完全由绩效管理体系来反映。这要求绩效计划内容、形式的选择和目标的设定要充分考虑到不同业务、不同部门中类似职位各自的特色和共性。

3、绩效计划的制定流程

步骤一：绩效计划的准备

我们知道，绩效计划通常是通过管理人员与员工双向沟通的绩效计划会议得到的，为了使绩效计划会议取得预期的效果，事先必须准备好相应的信息。这些信息主要可以分为三种类型。

(1)关于企业的信息。为了使员工的绩效计划能够与企业的目标结合在一起，管理人员与员工将在绩效计划会议中就企业的战略目标、公司的年度经营计划进行沟通，并确保双方对此没有任何歧义。

(2)关于部门的信息。每个部门的目标是根据企业的整体目标逐渐分解而来的。不但经营的指标可以分解到生产、销售等业务部门，而且对于财务、人力资源部等业务支持性部门，其工作目标也与整个企业的经营目标紧密相连。

例如公司的整体经营目标是：将市场占有率扩展到 60%；在产品的特性上实现不断创新；推行预算，降低管理成本。

人力资源部作为一个业务支持性部门，在上述的整体经营目标之下，就可以将自己部门的工作目标设定为：建立激励机制，鼓励开发新客户、创新、降低成本的行为；在人员招聘方面，注重在开拓性、创新精神和关注成本方面的核心胜任素质；提供开发客户、提高创造力、预算管理和成本控制方面的培训。

(3)关于个人的信息。关于被评估者个人的信息中主要有两方面的信息，一是工作描述的信息；二是上一个绩效期间的评估结果。在员工的工作描述中，通常规定了员工的主要工作职责，以工作职责为出发点设定工作目标可以保证个人的工作目标与职位的要求联系起来。工作描述需要不断地修订，在设定绩效计划之前，对工作描述进行回顾，重新思考职位存在的目的，并根据变化了的环境调整工作描述。

步骤二： 绩效计划的沟通

绩效计划是双向沟通的过程，绩效计划的沟通阶段也是整个绩效计划的核心阶段。在这个阶段，管理人员与员工必须经过充分的交流，对员工在本次绩效期间内的工作目标和计划达成共识。绩效计划会议是绩效计划制定过程中进行沟通的一种普遍方式。以下是绩效计划会议的程序化描述。但是绩效计划的沟通过程并不是千篇一律的，在进行绩效计划会议时，要根据公司和员工的具体情况进行修改，主要把重点放在沟通上面。

管理人员和员工都应该确定一个专门的时间用于绩效计划的沟通。并且要保证在沟通的时候最好不要有其他事情打扰。在沟通的时候气氛要尽可能宽松，不要给人太大的压力，把焦点集中在开会的原因和应该取得的结果上。

在进行绩效计划会议时，首先往往需要回顾一下已经准备好的各种信息，在讨论具体的工作职责之前，管理人员和员工都应该知道公司的要求、发展方向以及对讨论具体工作职责有关系和有意义的其他信息，包括企业的经营计划信息，员工的工作描述和上一个绩效期间的评估结果等。

步骤三：绩效计划的审定和确认

在制定绩效计划的过程中，对计划的审定和确认是最后一个步骤。在绩效计划过程结束时，应达到以下的结果：员工的工作目标与企业的总体目标紧密相连，并且员工清楚地知道自己的工作目标与企业的整体目标之间的关系；员工的工作职责和描述已经按照现有的企业环境进行了修改，可以反映本绩效期内主要的工作内容；管理人员和员工对员工的主要工作任务，各项工作任务的重要程度，完成任务的标准，员工在完成任务过程中享有的权限都已经达成了共识；管理人员和员工都十分清楚在完成工作目标的过程中可能遇到的困难和障碍，并且明确管理人员所能提供的支持和帮助；形成了一个经过双方协商讨论的文档，该文档中包括员工的工作目标，实现工作目标的主要工作结果，衡量工作结果的指标和标准，各项工作所占的权重，并且管理人员和员工双方要在该文档上签字确认。

3.1.2 绩效考核实施

进行绩效考核可遵循以下步骤。

3.1.2 绩效实施

1、召开会议，正式宣布绩效考核开始

绩效考核开始时，一般要召开绩效考核会议，由公司高层领导和各个部门负责人参加，会上将由人力资源部向各个相关人员发放绩效考核表单，同时讲明绩效考核注意事项。公司总经理一般应该在会上发言，强调绩效考核工作的重要性并要求各个部门给予高度重视。

2、相关部门搜集整理绩效考核数据资料

相关部门及时搜集整理相关考核数据资料，涉及其他部门的考核数据，一定要全面、公正，涉及自己部门的考核数据，一定要公正客观，同时提供证明资料。要将各相关数据资料及时提交人力资源部，人力资源部汇总各方面的资料并将相关绩效计划上交各相关绩效考核者。

3、绩效考核人根据绩效考核数据对被考核者进行初步评价

绩效考核者应熟练掌握绩效考核工具和技巧，熟练掌握相关绩效考核表、绩效计划表、考核注释表等考核表单，逐项对照被考核者的工作绩效，对各个指标进行初步打分。

4、绩效考核者和被考核者进行绩效考核沟通

初步打分后，绩效考核者应和被考核者进行沟通，对存在不一致见解的地方取得一致意见，对存在的问题分析原因，绩效考核者应该充分听取员工的意见，听取员工的解释。但是考核不是讨价还价，最终绩效考核分数由绩效考核者确定，不一定非要取得被考核者的同意，但要让被考核者知晓绩效评价高或低的原因。

5、绩效考核者确定被考核者相关指标得分

考核者和被考核者经过充分沟通后，如果对某些指标存在重大分歧，考核者可以根据情况决定是否向上一级请示处理结果，也可以自己决定评价结果。只要做到考核结果的公正公平，被考核者一时的不理解是不会影响绩效管理的最终成效的。

6、人力资源部统计分析考核结果

人力资源部要及时统计分析绩效考核结果，对绩效考核明显不重视或打分明显不合理的地方，人力资源部应该责令相关人员改正。人力资源部应对绩效考核结果做出初步分析后将考核结果提交上级领导，为领导的决策提供依据。

7、上级领导调整平衡绩效考核结果

上级领导首先应该平衡各个部门之间的分数，如果某些部门领导打分标准太高或者太低，可以和相关绩效考核者进行沟通，重新对相关指标进行考核评价。如果绩效考核有明显不合理之处，上级领导应该详细分析原因，和绩效考核者进行充分沟通，必要时可以对考核结果进行修改，但不能修改原始考核记录。

8、绩效考核分数统计处理

人力资源部负责对绩效考核分数进行统计处理，确定最终的绩效考核结果。人力资源部负责绩效结果的使用，包括绩效工资、奖金计算，岗位工资晋级调整，培训计划制定、绩效改进计划制定等等。

9、公布绩效考核结果

公司应该将绩效考核结果在公司局域网或以适当形式公布，对绩效考核存在疑义的员工可以在规定期限内对考核结果提出上诉，超过上诉期限视为接受绩效考核结果。

3.1.3 绩效反馈与面谈

1、绩效面谈目的

通过沟通，消除认知差异，达到提升组织效率的目的：

（1）检讨过去，建立绩效改善方案，发现问题，工作教导

（2）把握现在，维持现有绩效，给予认同，肯定激励

（3）展望未来，建立绩效发展计划，了解期望，设定目标

2、绩效面谈的原则

（1）S-specific 直接具体原则

面谈交流要直接而具体，不能作泛泛地、抽象地、一般性地评价。对于主管来说无论是赞扬还是批评，都应有具体、客观的结果或事实来支持，使员工明白哪些地方做得好，差距与缺点在哪里。既有说服力又让员工明白主管对自己的关注。如果员工对绩效评估有不满或质疑的地方，向主管进行申辩或解释，也需要有具体客观的事实作基础。只有信息传递双方交流的是具体准确的事实，每一方所作出的选择对另一方才算是公平的，评估与反馈才是有效的。

（2）M-motivate 互动原则

面谈是一种双向的沟通，为了获得对方的真实想法，主管应当鼓励员工多说话，充分表达自己的观点。因为思维习惯的定向性，主管似乎常常处于发话、下指令的角色，员工是在被动地接受；有时主管得到的信息不一定就是真实情况，下属迫不及待的表达，主管不应打断与压制；对员工好的建议应充分肯定，也要承认自己有待改进的地方，一同制定双方发展、改进的目标。

（3）A-action 基于工作原则

绩效反馈面谈中涉及的是工作绩效，是工作的一些事实表现，员工是怎么做的，采取了哪些行动与措施，效果如何，而不应讨论员工个人的性格。员工的优点与不足都是在工作完成中体现出来的。性格特点本身没有优劣好坏之分，不应作为评估绩效的依据，对于关键性的影响绩效的性格特征需要指出来，必须是出于真诚地关注员工与发展的考虑，且不应将它作为指责的焦点。

（4）R-reason 分析原因原则

反馈面谈需要指出员工不足之处，但不需要批评，而应立足于帮助员工改进不足之处，指出绩效未达成的原因。出于人的自卫心理，在反馈中面对批评，员工马上会作出抵抗反应，使得面谈无法深入下去。但主管如果从了解员工工作中的实际情形和困难入手，分析绩效未达成的种种原因，并试图给以辅助、建议，员工是能接受主管的意见甚至批评的，反馈面谈也不会出现攻守相抗的困境。

（5）T-trust 相互信任原则

没有信任，就没有交流，缺乏信任的面谈会使双方都会感到紧张、烦躁，不敢放开说话，充满冷漠、敌意。而反馈面谈是主管与员工双方的沟通过程，沟通要想顺利地进行，要想达到理解和达成共识，就必须有一种彼此互相信任的氛围。主管人员应多倾听员工的想法与观点，尊重对方；向员工沟通清楚原则和事实，多站在员工的角度，设身处地为员工着想，勇于当面向员工承认自己的错误与过失，努力赢取员工的理解与信任。

3、绩效面谈的步骤

（1）事前准备，主要是了解部属个别的个性，了解自己管理或沟通方面的能力限制，详读部属的绩效自评表，了解部属需要被讨论指导的行为事宜，回顾公司绩效与人事相关管理规章，规划部属的个别发展。

（2）进行晤谈，建立隐密、无压力的气氛与空间；倾听部属的陈述；不要对部属的防御发动攻击；以积极态度讨论需要被纠正改进的行为，与部属商议其他可运用的资源。

3、追踪结果

如决定部属之晋升、调薪或调职，依公司管理规章办理；设定部属工作改进计划及时间表；继续辅导、追踪计划实施的情形；部属若达成目标，勿忘记实践承诺的回馈。

4、主管面谈重点

建立并维系彼此的信赖，清楚地说明面谈目的，鼓励部属说话，对事不对人，避免对立及冲突；该结束时立刻停止，避免冗长无谓的辩论，注意倾听，不随意打岔，强调部属优点，协助部属改进缺点；集中讨论在影响绩效方面的具体因素；看看既往，策划未来，和部属达成目标设定及职业发展的共识，让部属满怀积极的意志结束面谈。

5、部属关注焦点

主管能够清楚说明期望在那里，具体说明部属的工作表现；让部属了解工作努力的回馈，给部属工作上的协助，明确肯定部属在工作上的贡献。

进行绩效面谈时，可以在准备好的绩效考核面谈表（见表 6-6 所示）上进行必要的记录。

表 6-6 绩效考核面谈表

部门：　　职位：　　姓名：　　考核日期：

工作成功的方面	
工作中需要改善的地方	
是否需要接受一定的培训	
本人认为自己的工作在本部门和全公司中处于什么状况	
本人认为本部门工作最好、最差的是谁？全公司呢？	
对考核有什么意见	
希望从公司得到怎样的帮助	
下一步的工作 和绩效的改进方向	
面谈人签名：	日 期：
备 注：	

说明：

1. 绩效考核面谈表的目的是了解员工对绩效考核的反馈信息，并最终提高员工的业绩；
2. 绩效考核面谈应在考核结束后一周内由上级主管安排，并报行政人事部备案。

3.1.4 绩效改进

在绩效管理的过程中，必须明确绩效管理的目的是通过梳理管理方式、方法等问题，铺设管理者与员工合作的途径，帮助员工和企业改进绩效。

绩效改进是绩效考核的后续应用阶段，是连接绩效考核和下一循环计划目标制定的关键环节。绩效考核的目的不仅仅是作为确定员工薪酬、奖惩、晋升或降级的标准，员工能力的不断提高以及绩效的持续改进才是其根本目的，而实现这一目的的途径就是绩效改进。

绩效改进的形式多种多样，但其过程大致上可以分为以下几个步骤：首先，分析员工的绩效考核结果，找出员工绩效中存在的问题；其次，针对存在的问题，制定合理的绩效改进方案，并确保其能够有效的实施，如个性化的培训等；再次，在下一阶段的绩效辅导过程中，落实实施已经制定的绩效改进方案，尽可能为员工的绩效改进提供知识、技能等方面的帮助。

1. 绩效改进的措施

实际工作中，通过以下措施，可以切实帮助各级主管制定对员工的绩效改进方案。

（1）广泛开展培训工作，将培训重点放在各级主管人员之上

在绩效管理推动的过程中，各级主管和员工普遍反映对绩效管理四个阶段的相互关系不了解，以致影响了绩效管理工作的推动。对待绩效考核结果的应用也是这样，各级主管对绩效结果的应用知之甚少，对绩效改进的操作过程较为模糊，因此无法将结果应用到实际工作中去，使得绩效管理停留在了表面。

有鉴于此，需要广泛开展培训，着重是对各级主管的培训。培训内容包括绩效管理的基础知识、流程和应用技巧等方面。培训的目的是澄清各级主管对绩效管理的错误及模糊认识——绩效管理并不是给其增加额外工作量，只是为了管理工作更好；绩效管理不是为了制造员工之间的差距，而是实事求是地去发现、评价员工的业绩和能力，进而有针对性地帮助员工提高；平时虽然需要投入大量的时间和精力在绩效辅导和沟通上，但它却能防患于未然，给企业带来长远效益。通过培训，首先提高各级主管的对绩效改进等内容的认识。

（2）通过公布绩效管理制度，明确相关的奖惩措施，从制度上保证绩效改进的实施

实施绩效管理的过程中，出现了“走过场”的敷衍现象。因此要从制度上明确奖惩，奖励那些能为员工考虑，制定绩效改进方案的管理人员，惩处那些虽经培训却仍然敷衍了事的管理人员。同时，对于那些不适合或不愿意做管理的主管，可以予以工作上的调动。

2.注意问题

在制定绩效改进方案和实施过程中要注意以下几个问题：

（1）绩效改进方案一定要有实际操作性，要有“行动步骤”

如果停留在理论上的话，改进方案根本没有存在的必要。根据员工现在的发展水平，绩效改进方案的指导性一定要强，最好是能详细到具体的每一步骤。现在的一些企业规范化管理比较欠缺，通过绩效改进方案，也能为以后实行规范化管理打好基础。

（2）绩效改进方案也要符合“SMART”原则

绩效改进方案是指导绩效改进实施的标准，因此一定要有可操作性。其制定的原则也要符合“SMART”原则，做到具体、可衡量、可达到、相关联和有时限。这是制定任何一个方案都必须考虑的原则。

（3）绩效改进方案与计划目标的关系

绩效改进方案可以与计划目标制定相结合，也可以独立制定，目的都是为了员工的绩效提高。计划目标的范围较大，既包括了以前做得好的日常工作内容，也包括了需要提高的改进内容。与之相比，绩效改进方案虽然也是根据上一阶段绩效考核结果而制定的，但其更具

有针对性，是着重针对绩效低下的原因而制定的。在实际工作中，由于时间等因素的限制，可以将制定绩效改进方案与计划目标相结合，通过一份计划反映绩效改进方案。

（4）绩效改进的控制过程

绩效改进方案的形式可以多样，但关键是要控制过程，给员工以指导。 任何方案都需要付诸实施，绩效改进工作可以有各种各样的方案，但是改进的过程只有一个。绩效改进能否成功，关键就在于是否能控制改进的过程。只有各级主管在过程中给予员工指导和帮助，修正改进方案，才能保证绩效改进的效果。

3. 人力资源部的职责

尽管绩效改进是各级主管要为员工考虑的事，但各公司人力资源部在绩效改进工作中也应该完成其配合的工作：

（1）整理、汇总、分析员工的绩效考核结果，指导各级主管开展绩效改进工作。员工绩效考核结果的初步分析，需要人力资源部来完成。在各级主管对绩效改进尚不了解的情况下，就需要行政人事部牵头，给出相关分析，指导各级主管开展绩效改进工作。

（2）组织相关培训。一方面，需要人力资源部组织各级主管进行培训，以提高其对绩效改进理论的认识，另一方面，根据各级主管制定的员工改进方案，有针对性地组织员工培训，以提高员工的专业知识、技能。

（3）评估绩效改进工作。由于各职能部门是绩效管理工作的主要推动部门，因此，人力资源部要配合各级主管，评估改进工作的实施情况，以便于查漏补缺，在下一阶段修正绩效改进方案。

绩效改进是绩效管理过程中的一部分，与绩效管理相似的，也是一个连续循环、不断提高的过程。它是企业、各级主管帮助员工提高工作绩效的一个过程。如果能将绩效改进工作做到实处，那就能激发员工更大的工作激情，绩效管理工作也有了成功的保障。

3.2 实施绩效管理的原则及应注意的问题

3.2.1 实施绩效管理的原则

绩效管理是执行战略，有无数公司拥有完美的战略，但只有那些成功执行的公司才能获得成功。

1、绩效管理就是沟通

计划需要管理者与员工共同参与，达成共识，形成承诺；评估需要就绩效进行讨论，形成评估结果，员工对评估结果有不同意见时应有可以向上层申述的通道；不论将结果用于薪酬、职位变动还是职业生涯发展，都应与员工进行明确的沟通。许多公司采用薪酬保密制度，但是，在薪酬的构成、方式等方面应向员工讲明。

2、绩效管理就是完成任务

绩效管理不像传统绩效测评那样，告诉员工在实现目标的路上，已经到了什么位置，而是告诉员工如何改进以实现目标，并在其他方面作出改进。

3、绩效考核指标应尽可能少

设定三个绩效指标，得到的绩效远比设定十条或者更多无所不包的绩效指标来得好。只设定三个指标的方法非常简单，找出十个指标中最重要的三个就可以了。

4、在绩效管理中“做”比“说”重要

在绩效管理中强调沟通，常常会导致会说的人获得更好的评估结果。某些语言能力或人际影响力超群的人常常可以把想做什么事表现得不同寻常，而实际上根本不做。对此，绩效管理的原则是，永远根据员工所完成的任务进行评估，而不是他所说的。 在许多组织中，“做”与“说”常常被混为一谈，想做某事与做某事是一样的，计划和做事是一样的，甚至

决定做某事也被认为做了某事。

3.2.2 实施绩效管理应注意的问题

1、考核目标不明确

由于考核的目的不明确，甚至发生为了考核而考核。绩效考核只是一种管理的手段，是对员工阶段性的工作表现进行评估，并不是管理的目的。由于不明确，往往在设计绩效考核体系的时候表现出非科学性，如考核原则混乱，在考核内容、方案设定等方面无相关性，经常只体现长官意志和个人好恶。绩效考核体系更改随意，缺乏政策的连续一致性。

2、考核标准不清晰

绩效考核的标准过于模糊，表述不清晰，标准不齐全、走样、以主观代替客观等。可想而知，将欠缺甚至是不相关的标准对员工进行考核，得到的结果也必然是不全面、缺乏客观公正的。其考核结果是不会得到被考核者的认同的。

3、考核方式不科学

企业进行绩效考核，往往是单向的考核，即上司对下属的审查式考核。考核者与被考核者的私人感情或冲突、偏见等许多非客观的因素将势必影响绩效考核的结果，这样是很难得出被考核者的客观公正的考核结果，最终引起部门内部的关系紧张。因此需要全方面、多角度地对员工进行观察和考核。最近在绩效考评中应用较多的有 360 度和平衡记分卡等方式，可以较好地对被考核者做出相对客观公正的考核结果。

4、绩效考核培训不足

企业在建立起绩效考核体系后，未及时对员工进行充分的沟通、宣传、临时凑合，草草了事。以至员工对考核对于公司和个人的重要意义认识不足。在绩效考核中还有一些需要注意的技巧和考核的准则，由于没有做好培训，造成考核中出现矛盾激化甚至标准不统一的现象。

5、考核结果不反馈

考核者基于主观和客观上的原因，不愿意将考核的结果和对考核结果的解释反馈给被考核者，形成了“暗箱”操作，使被考核者无所适从，不知自己的工作表现哪些需要改进，哪些需要加强。究其原因一般分两种。一种是考核者进行考核时仅凭长官意志，考核时不依据客观事实，这样的结果反馈，势必引起下属的严重反弹，自己也无颜面对被考核者。第二种是考核者不了解绩效考核的意义和目的，公司没有良好沟通的习惯和民主的氛围。

6、考核者行为不专业

绩效考核可以加强对被考核者的整体工作表现的了解，但由于考核者用主观因素去评价客观结果时，常常会产生以下偏差：

晕轮效应：被考核者在某项工作上表现突出，就认为其他方面也突出，给予较高的评价。反之某方面表现不佳，就会有整体不佳的错误判断。

过宽偏误：考核者习惯做“老好人”，为了避免冲突，给被考核者高于实际表现的评估。

近因效应：由于考核者不做经常性的观察和纪录，将对最近的印象和表现的评估作为整体阶段的评估。

【知识链接】

石城公司的绩效考核困境

石城公司是一家以开发、生产和销售电动工具为主要业务的公司。在 1998 年以前，主要是从事出口贸易，即从国内有关厂家采购产品卖到国外。随着欧美市场开拓和出口量逐年增大，为保证产品质量、供货及时和降低采购成本，该公司又相继成立了产品设计开发部门

和生产制造厂，企业发展势头很好，人员也从最初的几十人发展到300多人。随着企业规模的扩大和复杂性增加，公司管理也遇到一些问题。其中比较突出的是考核问题。

该公司以前没有系统的绩效评估制度。到了年底，各部门让员工回顾一下本年度的工作，每人写一个书面总结，然后由部门主管就每个人的小结签个意见（尽管有优良中差的等级，但大多数人得的都是“良”），最后交给人力资源部算完事。至于奖金（红包）的多少，基本是总经理张三平一人说了算。原先人少的时候倒也相安无事，一是他对每个人情况都了解，评价大体还算公正；二是原先只有贸易这一块，大家干的事差不多，矛盾并不突出；三是虽然声称奖金发放是根据贡献，可实际上主要还是依据每个人的职务和资历，而且差距不是很大。尽管张三平要求大家不要互相打听各自的奖金数，可私底下谁都心知肚明。这种方法实行了几年，虽然谁对它都不满意，可大家也不太把它当回事。不过近年随着企业规模的扩大，部门的增多，考核方面的问题变得突出起来。首先是各个部门都对现行的考核方法有意见，都觉得对自己不公平，而且常常为此闹矛盾。其次是似乎各个层面的人都对考核和“红包”发放不满，去年年底接连发生骨干跳槽，有人甚至公开说，“什么贡献业绩，干好干坏还不都是老板一句话，没想到，这里的大锅饭比国企还厉害”。

张三平觉得这样下去也是个问题，于是找来了新上任人力资源部经理王海丽：“你了解一下目前公司考核的主要问题到底在哪里？然后搞一套绩效评估方案。要求是三个，一是能够测量出每个人工作的真实情况并做出实事求是的评价；二是能调动大伙儿的积极性，拉开差距；三是要让各部门主管有压力，别把矛盾都交到我这里。”

王海丽刚刚MBA毕业，虽然才到公司，情况不大了解。但凭着以往对企业的了解和学校学的知识，她对做好这项工作还是有信心的。为使考核方案有针对性，她决定先做一番调查。

她首先来到公司设计部。她知道这是公司的核心部门，也是老板最重视的单位之一。可最近这里跳槽的人不少，成了老板的一块心病。设计部主任李钢一听到她的来意就发起了牢骚，“咱们公司的考核制度早该改了，再不改人都跑光了。”王海丽笑着说，“不改对你有什么影响？谁不知道设计部的红包是全公司最大的”。李钢说，“你以为多发钱就没事了？关键是怎么发。我给你举个例子，我们设计部一共五个设计师，王欢年龄最小、到公司最晚，工资也最低。可他去年一个人就开发了4个新品，是全设计部最多的，卖的都不错。可到年底发奖金所有的人一样。我去找老板，老板说这已经对他破例了，如果根据级别和进公司的年限他还拿不到这么多。你说这是什么话？王欢现在跟我提出要走，不然就加工资。你说我怎么办？”王海丽说，“那就按每个人设计新产品的数量发奖金就得了……”“没这么简单，” 李钢打断她的话，“产品设计不能光看数量，还要看市场销路，看它带来的利润，评价起来比较复杂。还有，咱们公司是低工资，高奖金，表面看起来刺激力度很大，可这么低的工资水平根本找不到好的设计师。我这里都是大学生，招聘的时候他们最看重基本工资是多少，与其他公司相比有没有竞争力，人家可不是跟车间的工人比。工资低就把奖金看得特别重，如果奖金波动太大，大家无法接受；可不拉开差距，分配不公平又难以留得住人。你是MBA帮我们出个主意吧。”

王海丽哑然了，她一时还真想不出该怎么办。

从设计部出来，王海丽找到了生产部经理老宋。老宋原是一家大型国企的副厂长，抓生产很有一套。他说，“我现在统统采取计件工资制，一个月考核一次，对前10%给双奖，后5%黄牌警告，连续两次都在最后就走人，实行末位淘汰。哈哈，实行下来效果不错。还是民营企业机制好，辞退人没那么多麻烦。多劳多得，不劳不得，谁都无话可说。”他大手一挥，很自信的样子。王海丽知道老宋的绰号是“大吹”，便长了个心眼，又去找了生产部的几个班组长和工人了解情况。谁知大伙儿对目前的考核办法都一肚子意见。班组长的意见主要集中在工时定额上。石城公司产品的特点是多品种、小批量，以出口为主，一旦有订单工期就

特别紧。要确定每个产品、每道工序的工时定额特别麻烦，有时根本来不及。标准定高了，工人不接受；定低了，老板不满意，弄得两头受气，各工种还经常为此闹矛盾。工人们的意见则又加上一条，实行计件工资，奖金占了很大一块，可有没有活干，却不取决我们。忙的时候忙死，闲的时候闲死，各个工序、班组情况也不一样，都用一个标准衡量，还搞什么末位淘汰，不仅不合理，工人压力也太大。

“这事你们向老宋反映过么？” 王海丽问。“反映过，可没用。为定额的事情找到老宋，他就毛估估，随意性很大；但考核时又卡得很死，让人没法接受。”“那你们说应该怎么办？”大伙儿面面相觑似乎也没什么好办法。

王海丽带着一堆问号离开了生产部，她开始感到老板交办的事并不像开始想的那么简单。她知道公司副总兼国际部经理许宁是当年与张三平一起打天下的元老，对公司的情况最清楚，或许他能给自己出些主意。为使谈话有的放矢，王海丽决定先找国际部其他人了解情况。

国际部对外称石城贸易公司，有 30 多人。内部又分为欧洲部、北美部、亚洲及澳洲部等。公司的客户大部分在欧洲和美国，近年来由于产品开始打入美国的连锁超市，出口增长很快，去年的出口额达到 3000 多万美元，其中大部分产品是从国内采购的，少部分是自己生产的。因此，国际部的人很“牛”，觉得公司有今天主要是靠他们。国际部除一些销售经理外，还有不少文员（主要是些大专毕业的女孩子）负责传真信函、联系客户、接听电话、打字录入等工作。按说国际部的收入是全公司最高的，可跳槽最多的也是他们。近两年有好几个骨干跳槽，或是到竞争对手那里，或是自己成立公司，这是让张三平最头痛的。王海丽曾私下问过那些走的人究竟为什么离开公司，得到的答案归结起来主要有，一是国际部的收入虽然在公司内部算高的，但与其他公司相比并不高；其次，对现行的考核方式不满，不知道评价的依据是什么？既不是根据各部门的业绩（比如欧洲、北美部的销售额是全公司最高的，但年终奖差距并不大），好像又不是看每个人辛苦程度（比如加班加点，公司根本没有加班这一说）；还有他们没说出口，但又是促使他们离开的主要原因，就是公司的主要领导都是有公司股份的，而他们辛辛苦苦干了这么多年，只拿工资和奖金，心理上有些不平衡。“我们不知道自己在这里干究竟为什么？”一个离开公司的骨干这样说。

王海丽把了解到的情况向许宁作了汇报，许宁听了笑笑说，“他们说的是有些道理。可你想过没有，我们公司的市场主要在欧美，客户比较稳定，而其他市场还处在开拓阶段，销售量很小，如果考核完全根据销售额，谁愿意做市场开拓工作呢？说到没有加班费也是这样，由于时差关系，我们的许多工作必须在晚上进行，白天反而可能没什么事。我们只是要求你必须在规定期限完成任务，每天工作时间长短倒不重要。还有一点我可以告诉你，正是因为欧美市场特别重要，我们投入的时间精力也最多，老实说主要的市场和客户都是张总和我亲自跑的，一些大订单也是我们亲自谈的，他们只是做一些联络、单据等方面的辅助工作。你说业绩究竟应该算他们的，还是我们的？这就是我们在考核和奖金发放上一直采取模糊办法的原因，有时考核太细未必效果就好。至于股份……，这好像不属于考核问题。其他部门的情况我不是太了解，不好说什么。不过现在的绩效考核方法确实有问题，是应该做些调整。你先出个方案我们再商量”。

王海丽转了一大圈，觉得公司问题多多，谁的话似乎都有道理，但又好像都有偏颇。究竟怎样才能制定一个合理和有效的绩效评估系统，完成老板交给的任务，她一时有些茫然。

石城公司的绩效考核究竟存在什么问题？应该如何着手解决呢？

思考：

1. 石城公司的绩效考核系统存在什么问题？

2. 为什么过去的一些考核方式现在行不通了？

3. 王海丽应该怎样考虑和设计石城公司的绩效考核系统?

4. 如果是你，你会怎么做，为什么?

某公司绩效考核方案

一、目的

1、通过绩效考核实施目标管理，保证公司总体目标的实现和任务的完成;

2、规范员工行为,同时激励员工、将员工行为引向企业的总体目标，在企业内部保持竞争机制,通过优胜劣汰,保持企业的竞争优势。

二、适用范围

本考核办法适用于公司内所有员工

三、考核体系的构成

1、考核体系依据:

（1）基层考核侧重目标管理（60%），工作态度及出勤为辅（40%）。

（2）部门考核由三部分组成

①部门职能发挥、部门管理、团队建设（35%）

②月度目标完成情况、月度临时工作完成情况（45%）

③部门间协同工作情况（20%）

（3）管理层考核采用多种方式加权计分，即管理层月度考核得分（30%）和部门月度考核（70%），综合核算计分。

（4）目标管理（月度关键工作目标、月度重要临时工作）考评依据:

①各部门针对各自制定的年度计划，分解到月度，填写《月度关键工作目标卡》，上报计划管理员。

②计划管理员审核上报工作目标，最终修改批准，交综合部备案，作为考核期间依据，组织部门及管理层考核。

③部门经理参照上述考核办法对部门员工进行考核。

2、考核原则:

①客观性：以部门工作计划为基础，客观评价完成的实际工作情况;

②必须坚持“公平、公正、公开”的原则;

③对考评结果进行量化分析、综合修正，以避免主观偏见等带来的误差。

3、绩效考核评分表的填报

（1）各部门和个人根据《月度关键工作目标卡》和本月公司安排的重点临时工作填写目标考核内容，由上级主管统一配分（部门考核评分表由主管副总审核配分，个人考核评分表由部门经理审核配分）。

（2）部门月度绩效考核评分表由部门经理、主管副总、总经理分别评分,（权重为 30%、30%、40%）；其中《部门间协同工作情况表》由其它关联部门评分，最终核算计分。

（3）个人绩效考核评分表由个人、直接上级、隔层上级分别评分（权重为 30%、30%、40%）。

4、考核周期与考核时间

每月度进行阶段性考核，每年度组织年度考核，每季度进行绩效工资核算，季度考核汇总时间为当季过完的第 7 日。

四、考核流程

1、每月 2 日前各部门将上月部门绩效考核评分表及本月《关键工作目标卡》（计划）自评后报至计划管理员，由计划管理员进行统一评分、审核；个人上月绩效考核表及本月《关

键工作目标卡》（计划）自评后报至主管上级评分、审核。

2、每月 4 日前计划管理员审核各部门和个人绩效考核评分表，将审核后的评分表交综合行政部汇总、备案。

3、每月 5 日公布绩效考核成绩，各部门针对考核成绩一周内与个人进行考核面谈，提出改进意见。

4、每季度 7 日前各部门及个人可对考核成绩进行申诉，报至综合行政部处理。

5、经批准后，综合行政部每季度将最终绩效考核结果报送财务部，由财务部核算部门员工绩效工资。

6、年终（12 月），进行年终考核，依据全年月度考核成绩和年终考核成绩相加，最终评出优秀员工和最差员工。

五、考核结果及应用

绩效工资核算采用强制分布法:

月度考核分数统计后记入个人档案，每季度取个人三个月平均成绩，进行排名（管理层、基层员工分两组进行），排名安 3: 4: 3 的比例划分，前 30%员工 A 等，发放绩效工资的 130%，占中间 40%的员工 B 等，按实际绩效工资全额发放，排名后 30%员工 C 等，发放绩效工资的 60%。

① 部门月度考核成绩　　② 管理层月度考核成绩

③ 基层员工月度考核成绩　　④ 基层员工年度考评成绩

⑤ 管理层人员年度考评成绩

基层员工月度成绩: ③

管理层（经理级以上）月度成绩 ： ①×70% + ②×30%

基层年终考核成绩 ： Σ③ + ④

管理层年终考核成绩: Σ（①×70% + ②×30%）+ ⑤

【网上练习】

在网上搜集有关绩效管理流程的案例，并在班里和同学们一起来交流讨论。

【思考与讨论】

1、绩效管理的基本流程是怎样的？

2、企业实施绩效管理应该注意哪些问题？

3、如何做好企业的绩效改进工作？

模块七　员工薪酬与福利

【知识目标】

- 了解薪酬管理的基本操作流程;
- 掌握薪酬管理体系设计的主要内容及其理论知识点;
- 了解福利体系的主要内容。

【技能目标】

- 能够设计薪酬调查问卷;
- 能够编制工资表;
- 能够设计员工福利方案。

任务 1 确定薪酬策略

【训练情景】

花旗员工异常流失为什么?

“我们大家都觉得在花旗这样全球知名的大银行里，待遇应该不至于这么差。”9月中旬，一位在花旗银行工作了3年多的经理向记者抱怨说。

他最近有点烦，从年初到现在，花旗感觉就像一只筛子，不停往外漏人。

外资企业的员工离职时，一般会习惯性地给现有的同事发出电子邮件告知离职信息和新的联系方式。“从年初到现在，我至少平均每礼拜收到一封同事的离职邮件，而剩下同事之间私底下关于薪酬不满的讨论也日渐增多。”他说，这些流失员工的职务，基本覆盖了花旗的各个层级：既有普通的业务经理，也包括副总裁一级的高级执行人员。

花旗银行上海分行拥有大约400多名员工，位于北京的分公司也不过区区40－50人。以花旗每星期流失一名员工的数字保守估计，今年其员工流失率当在10%至15%之间。“外资企业员工流失率维持在7%－8%被认为是比较理想的，如果你所掌握的材料属实，花旗的这种情况显然有点不正常。”国际著名人力咨询管理公司美世咨询的上海公司总经理陆强在接受本报记者的咨询时说。全球范围内，花旗银行也是美世人力资源顾问业务的客户之一。

花旗员工之所以对薪酬不满并以超出正常范围的比率辞职，该经理认为，主要是普通员工和人力资源部门对薪酬的认知差异所致。

“比如同等级别的职位在别的外资银行可以拿到比花旗高10%－20%的工资；而在花旗即使拿与别的外资银行同样的工资，我们也要比这些外资银行的员工辛苦得多。”该经理说。正是因为这些原因，花旗离职员工中一块很大的去向是诸如汇丰、德意志、渣打这些外资银行。

花旗银行人力资源部门却并不完全认同这种看法。“工资不是公司给予员工惟一的报酬；完善的培训，好的从业背景及良好的晋升通道都被我们纳入吸引优秀员工的整体考虑。”花旗的一位人力资源经理回应道。

事实上，花旗的人力资源部门对这种超比率的离职现象也并不是太在乎。

“他们认为我们在花旗完成的营业额主要是依赖花旗的名声和已经建立的交易平台来完成的，员工的个人贡献只是很小一部分，”那位在花旗呆了3年的经理说，“况且外面还有一串人等着加入花旗呢，员工离职对花旗管理层真正的触动很小，人力资源部门的人也没有太大压力。”

当然花旗不会因为员工离职的问题在业务上受到太大的损失，毕竟大多数客户是冲着花旗的名声和服务来的。“频繁更换客户经理给客户感觉不好。另外，虽然有一个月的缓冲让离职员工将知识和技巧传给新员工，但有些客户知识是无法传递的，同一个文件一个新人过来也未必能看得懂。”该经理说。一般而言，员工通过这一个月的工作交替最多只能传递40%与工作有关的知识和经验，“如果人员相对稳定，很显然花旗的业务会做得更好。”他补充说。

矛盾，全球统一薪酬体系下的蛋

事出有因，透过冲突的表象，花旗中国员工和管理层的薪酬矛盾应该是花旗全球一系列内外部财务问题综合下来的结果，同时也跟花旗薪酬体系全球统一化有密切的关系。

2002年，赔款问题和南美金融危机几次让一贯财大气粗的花旗集团焦头烂额。2002年9月，美国联邦交易委员会（FTC）对花旗银行开出2.15亿美元的天价罚单，理由是2000年底被花旗并购的Associates First Capital Corp.在为信用历史不良的客户提供贷款时，利用欺诈诱使客户购买信用保险；数天之后，花旗又因涉入安然事件，被指协助安然公司误导投资者，被美国监管当局勒令与摩根大通银行联合赔偿3.08亿美元；同时由于花旗和摩根大通等4家投资银行因对安然倒闭付有重大责任，他们在向安然追索近50亿美元的债务中，被判优先次序较其它债权人为低。福无双至，祸不单行，南美金融危机又让花旗银行直接损失了不下10亿美元。各种因素交替下，花旗的股票一度跌至26美元的历史最低点之一。

然而花旗毕竟是有生命力的企业，剧痛之后其马上想到的是如何振兴，如何使股票价格重新上扬的问题。

自然而然地，除了发展更多的业务，花旗开始以更严格的姿态在全球进行成本控制，其措施之一就是冻结花旗集团全球25万名员工的薪水，禁止员工工资有任何程度的涨幅，中国尽管业务发展很好，但也并不例外。“尽管这一禁令到今年3月开始解除，但实际上对大多数员工造成了相当程度的心理影响。”该经理说。

薪水冻结只是事情的一方面，更让中国员工觉得不开心的是花旗银行全球范围内略显僵化的薪酬评判标准。

可以说，在花旗超过百年的发展历程中，关于如何平衡员工薪酬组合应该已经是不成问题的“问题”。遵循银行界的传统，花旗在中国区的职位从入门级的见习管理人员到副经理，到经理，再往上是助理副总裁，再到副总裁，副总裁再分若干级别，形成所谓的多级“晋升阶梯”。在不同的晋升阶梯上，花旗的员工分得不同的业务指标并获得相应的薪酬组合，这也是花旗在全球通用的做法。

“比如我是业务经理，今年分得500万美元的营业额；而你是副总裁，今年就分得1000万的营业额，我们的工资基本上都是固定的。”该经理说。

这没有问题，问题在于如果业务经理工作十分卖力，他完成了1000万的营业额呢？“花旗规定只有助理副总裁以上级别的员工才可以获得业务额提成的资格，而且这种提成也没有明文规定，更多依靠花旗银行中国区总裁Richard Stanley的个人判断。”

“例如我们北京分公司的一位业务经理每年可为公司赚进数百万美元的利润，但因为在花旗现行的体制下得不到业务分成，也在最近转投了汇丰银行。”该经理说。

这并不是偶然现象。由于中国金融业以高出全球平均发展速度的水平发展，这种矛盾也更加凸显出来。“以我们自身的经验为例，基本上每个员工的业务额每年以20%－25%的比例上升；而员工的工资平均每年只增长5%到10%，当然会引发员工的不满了。”花旗的一位员工证实。依照花旗的商业模式，其不成文的经营规则就是每投入一元钱成本，要求员工赚取两元钱的收入，这意味着花旗的毛利将和其营业额以同样的比率增长。

“而且近两年中资银行由于采用业务人员按营业额分成的方式，他们的实际收入很快上升，相对于前几年花旗收入远远高于中资银行的状况，现在中资、外资银行薪酬逐渐靠拢，这也令很多花旗员工心理产生失调的感觉。”该员工说。

导致以上薪酬体系特点的一个重要原因在于，在花旗的薪酬体系观念里，薪酬、奖励与认可、职业发展等综合因素一起呈现给员工，薪酬并不处于十分突出的位置。

美世咨询上海公司总经理陆强的一些介绍也印证了这一观点——其实不同国家、不同时点员工对薪酬重要性在公司能否留住员工问题上是不同的。

根据美世对40家跨国企业的调查，前两年薪酬在中国一直是最重要的因素，今年降到了第三位，位于员工发展计划、奖励和认可两项因素之后；而在新加坡等发达程度较高的国家，薪酬在公司吸引力因素方面的排名已经降到了第七、第八的位置。

但全球化的薪酬体系依然要尊重当地的价值判断，也许花旗忽略了的一个问题是，不同地区、不同时间由于业务环境的不同，薪酬在这个“福利组合”中的地位同样需要不停地进行调整。比如，在中国金融业发展参差不齐的情况下，国内金融企业通过加强激励措施鼓励员工拉客户的行为必将对花旗本地员工产生一定的刺激作用，加强他们对薪酬重要性的认知。

【训练任务】

请讨论：

1. 花旗银行采取的是何种薪酬水平策略？
2. 导致花旗银行员工薪酬比别的外资银行员工薪酬低的原因是什么？

【训练目标】

了解薪酬水平策略的类型；理解影响企业薪酬政策的主要因素；能够运用相关知识分析、解决实际问题。

【训练考核】

教师根据学员案例分析的质量进行评分。

【核心概念】

薪酬策略　领先型薪酬策略　跟随型薪酬策略　滞后性薪酬策略　混合型薪酬策略

1.1 薪酬水平策略选择

薪酬水平策略是指在薪酬体系设计过程中，确定企业内部各类职位和人员平均薪酬水平在劳动力市场中的相对位置。它反映了企业薪酬相对于当地市场薪酬行情和竞争对手的薪酬绝对值高低，体现企业薪酬在劳动力市场上的竞争能力强弱程度。它对人才的吸引力和薪酬的外部竞争力有着直接的影响。

对于企业的薪酬战略决策产生影响的主要因素包括：同行业或地区中竞争对手的薪酬水平；企业的支付能力和薪酬策略；社会生活成本指数；集体谈判情况下的工会政策等。

常见的企业薪酬水平策略有以下四种：

1.1.1 领先型薪酬策略

领先型薪酬策略是本企业薪酬水平高于竞争对手或市场平均薪酬水平的策略。其表现为企业内部总平均工资水平高于本地市场和竞争对手，即高薪。此种策略在吸引、留住人才，保持高效率员工队伍，节省监督管理成本，提高企业形象和知名度等方面都具有明显优势，并且将员工对薪酬的不满降到一个相当低的程度，但这一策略的主要缺点是增加企业劳动力成本。

采用这种策略的企业往往具有以下一个或多个特征：

（1）处于垄断地位的行业。处于垄断地位的行业意味着该行业内竞争对手较少，企业的经营相对稳定，经济效益相对较高。在这种情况下，企业有能力支付高工资，选择领先的薪酬策略是切实可行的。

（2）投资回报率较高。投资回报率较高的企业之所以能够向员工支付较高薪酬，主要是因为其回报率高，能够获得高额利润。

（3）人力成本在企业经营总成本所占的比率较低。当人力成本在企业经营总成本中所占的比率较低时，薪酬支出在总成本支出中不再处于敏感的地位。

位于深圳的民营企业华为公司是我国选择薪酬领先策略的代表之一，从发展初期直到现在，就明确地提出了让公司员工拿到与在外企甚至国外工作的同类员工等值的收入。实践证明，高薪政策帮助该公司获得了大量的创造性人才，从而为公司在产品市场上与同类外资企业抗衡起到了重要的作用。

1.1.2 跟随型薪酬策略

跟随型薪酬策略是本企业薪酬水平等于或接近竞争对手的薪酬水平，按照市场平均薪酬水平来进行薪酬定位，以使本组织吸引人才的能力接近竞争对手吸纳人才的能力，这种策略是目前大多数企业所采用的策略。选择这种策略能使企业的人力成本与竞争对手保持一致，降低成本支出压力，又能对企业员工产生一定的吸引力，具有保持员工稳定和降低风险的作用，但在吸引优秀的求职者方面没有优势。

1.1.3 滞后型薪酬策略

滞后型薪酬策略是本企业的薪酬水平低于竞争对手或市场薪酬水平的策略。采用滞后型薪酬策略的企业，大多处于竞争性的产品市场上，边际利润率比较低，成本承受能力很弱，规模相对较小。受产品市场上较低的利润率所限制，没有能力为员工提供高水平的薪酬，是企业实施滞后型薪酬策略的一个主要原因。当然，有些时候，滞后型薪酬策略的实施者并非真的没有支付能力，而是没有支付意愿的问题。 选择这种薪酬策略可使企业减少薪酬支出，降低成本费用，有利于增强企业有限资源的利用率，但会使企业难于吸引高素质人才，员工的离职率会上升，工作的积极性难于提升。

从某种角度看，如果这种低薪酬策略是和未来收益结合起来，即以短期性的低收入来换取长期的高额回报，比如低价购买公司股票、股票期权或承诺，则可提升员工的工作积极性，凝聚员工，使之为企业和个人的共同目标而努力工作。这种将薪酬与未来高收入组合在一起的薪酬策略不仅会激励员工更加努力工作，而且能吸引和保留企业现有员工。

1.1.4 混合型薪酬策略

所谓混合型薪酬策略，是指企业在确定薪酬水平时，是根据职位类型或者员工类型来分别制定不同的薪酬水平策略，例如，针对核心层采用市场领先的薪酬策略，针对基层员工实行市场追随型或相对滞后型的薪酬策略，而并不是采取单一的薪酬水平定位策略。混合型薪

酬策略具有灵活性和针对性的优点，能根据人才稀缺情况和职位的重要程度综合选择不同的薪酬水平策略，这有利于企业合理控制人力成本支出，也有利于企业对外保持吸引人才的竞争力，促进企业的发展。

总体而言，企业在确定薪酬水平的策略选择时基本上是对核心骨干人才，例如高级管理人员、技术人员，提供高于市场水平的薪酬；对普通员工实施匹配型的薪酬政策，对随时可以找到替代者的员工提供低于市场价格的薪酬。

1.2 影响薪酬水平策略选择的因素

1.2.1 内部因素

1．企业经济效益

企业经济效益是决定企业薪酬策略选择及其变动的最重要因素，它表明企业的薪酬支付能力。显然，经营效益好的企业，支付能力强，能保持薪酬的适当增幅，而经营状况差的企业，不得不考虑人力成本的因素，薪酬整体水平和增幅会受到影响。

2．员工资质

员工资质是指员工的岗位胜任能力，资质高的员工，应该给予较高的工资。资质不够的员工，应该给予较低的工资，否则在公司内部高素质员工可能会由于待遇不公而积极性不高，最终选择离职。员工资质主要从学历、工作经验、工龄和发展潜力等几方面进行衡量。

3．职位价值

职位价值是组织内的一职位相对于其他职位在所需的工作技能、承担的工作责任、承受的工作强度和所处的工作环境而言，是根据职位分析和职位评价的结果而定。职位价值高，对企业影响重大，其薪酬水平应高于市场水平；职位价值一般，不会影响企业的正常运营，则可采取灵活的薪酬策略。

1.2.2 外部因素

1．市场薪酬水平

市场薪酬水平是衡量企业薪酬水平是否具有外部竞争性的重要参照对象，是人才选择流向企业的比较因素，所以，企业确定薪酬策略是要结合市场薪酬水平，否则，如果企业的薪酬水平总体低于市场薪酬水平，那么，人才将流向薪酬水平高的企业，使企业失去市场竞争能力；反之，企业在吸引和招纳人才时具有很大的选择空间。

2．劳动力市场状况。劳动力供给与薪酬水平之间的关系是：当劳动力供给大于需求量，薪酬水平下降，反之，则薪酬水平上升。劳动力需求与薪酬水平之间的关系是：当市场对企业产品需求增加从而生产规模扩大，使劳动力需求增加时，企业为了获得足够的所需劳动力，将提高薪酬水平，反之则会降低薪酬水平，促使所雇劳动者离开企业。

3．市场竞争态势

竞争激烈的环境需要企业具备很强的竞争能力，这特别需要高素质员工的工作和努力，而如何吸引和留住高素质人才，则会影响薪酬水平策略选择。

【知识链接】

薪酬设计术语“25P、50P、75P”

薪酬水平高的企业应注意75%点（75P）甚至是90%点处的薪酬水平；薪酬水平低的企业应注意25%点（25P）处的薪酬水平；一般的企业应注意中点处(50P)薪酬水平。一个采用75P策略的企业，必须拥有雄厚的财力、完善的管理和过硬的产品。因为薪酬是刚性的，降薪几乎不可能，一旦企业的市场前景出现危机，就会影响人才的去留。

下表为咨询公司调查所得的人力资源经理岗位薪酬调查数据，从该表中可以找到 25P、50P、75P 处的人力资源经理薪酬水平。

表 7-1 人力资源经理薪酬调查数据

企业名称	平均月工资（元）	排列
A	5250	1
B	5000	2　90%点处=5000 元
C	4900	3
D	4800	4　75%点处=4800 元
E	4700	5
F	4700	6
G	4650	7
H	4650	8　中点或 50%点处=4650 元
I	4650	9
J	4500	10
K	4400	11
L	4300	12　25%点处=4300 元
M	4200	13
N	4200	14
O	4000	15

【网上练习

引导学生利用网络资源做一份某行业的薪酬水平设计

【思考与讨论】

1. 不同类型的薪酬水平策略会对企业的运营产生什么样的影响？
2. 企业在进行薪酬水平设计时要考虑哪些因素？

任务 2 岗位评价

【训练情景】

佳宝丽公司是由原来的三家企业合并而成的中型汽车配件企业，近些年来，该公司的经济效益迅速提高，财务实力明显增强，但由于领导层重视生产轻视管理，使公司各项管理的基础工作十分薄弱，规章制度也不够健全完善，特别是在人力资源管理方面，绝大部分员工对公司目前的薪资制度怨声载道，人员流失率较高，严重影响了公司生产经营活动的正常运行。为此，公司董事会决定对员工薪资制度进行一次全面调整。

公司人力资源部认为，要做好此次的薪酬调整工作，有必要先对公司现有主要岗位进行一次全面的评价。通过岗位评价，明确各岗位的本身价值及其对公司贡献度的大小。

【训练任务】

假设要对总裁、销售主管、生产主管、电气维修工程师、采购人员、人事专员、工人这几个岗位进行评价，请分别用排序法、分类法、要素计点法确定它们的排序。

【训练目标】

把握岗位价值（岗位工资）和岗位等级的确定方式，厘清岗位评价在薪酬体系设计中的位置。

【训练考核】

教师可请学生介绍他们的岗位评价思路，由此判断学生对此任务的掌握情况。

【核心概念】

岗位评价 排序法 岗位分类法 要素计点法

2.1 岗位评价的概念

企业薪酬水平策略一旦确定，则应考虑企业薪酬的具体水平以及薪酬在企业内部如何实现公平性和激励性。薪酬具体水平确定需要通过外部市场调查获取市场薪酬水平情况，并以此作为参照进行对比分析，在此基础上综合权衡企业内部各岗位的薪酬水平。但在进行市场薪酬调查之前则必须对企业内部的岗位进行分类、评价并确定相应等级，只有完成此步工作，方可在调查时有的放矢，有针对性地开展，否则仅凭名称一样，而不考虑以职位工作内容、承担的责任、需具备的技能、工作环境等指标，那么其调查结果将可能误导企业的薪酬额度确定，例如，大公司和小公司的销售经理的工作内容可能完全不一样；行政经理有的主管人事，有的是负责后勤。因此，在调查之前，必须对企业内部的岗位进行分析和评价。只有当公司岗位与外部岗位的工作内容重叠度达到 70%以上时，才能根据所调查岗位的结果来确定公司相应岗位的薪酬水平。

在一个企业中，岗位名称很多，常需要确定一个岗位的价值，比如一个财务人员与一名营销人员相比，究竟谁对企业的价值更大，谁应该获得更好的报酬。为了协调各类岗位之间

的关系，进行科学规范的管理，就必须进行岗位评价，使岗位级别明确。岗位评价，又称职位评估或岗位测评，是在岗位分类分析的基础上，对岗位的责任大小、工作强度、所需资格条件等特性进行评价，以确定岗位相对价值的过程。其核心工作是对岗位本身价值及其对组织贡献度的大小进行评价，从而能够帮助企业确定不同岗位在企业中的价值。

依照定义，它的评价对象是岗位，而非任职者，即“对岗不对人”原则。而且，岗位评价反映的是职位的相对价值，而不是岗位的绝对价值。通过评价，可以明确各个岗位的门类、系统、等级的高低，把工作性质、工作职责一致，工作上所需资格条件相当的岗位都归于同一等级，这样就能保证企业对员工进行招聘、考核、晋升、奖惩等管理时，具有统一尺度和标准。岗位评价的结果将直接应用在薪酬体系建立中，是划分薪酬等级的依据，是确定岗位薪酬等级的依据，是建立内部公平合理的薪酬结构的基础和关键环节，可以更好地体现同工同酬和按劳分配的原则。

2.2 岗位评价的方法

岗位评价的方法主要有四种：排序法、分类法、要素计点法和因素比较法。因为因素比较法比较复杂，这里将不予阐述。

2.2.1 排序法

排序法是一种最简单的岗位评价方法，通常由负责岗位评价的人员，根据各种岗位的相对价值或它们各自对企业的相对贡献由高到低进行排序。从理论上讲，排序应当是针对企业内部所有的岗位来进行，但是在实际操作中很难做到这一点，更常见的是按照部门或者职务类别来进行排序。

排序法的例子如表 7-2 所示。

表 7-2 直接排序法举例

重要性高	总裁
↑	首席建筑师
	设计师
	高级技师
	技师
重要性低	接待员

2.2.2 岗位分类法

岗位分类法是将所有的工作岗位即职位，按其业务性质分为若干类别，如管理类、行政系列、技术类、厂线类、营销类等，根据所判断的岗位的整个价值与几种分类描述的关系，把一种工作岗位划入特定类别。此方法需要有工作说明书和岗位等级的说明。

岗位分类法的工作程序是：

1．确定岗位类别的数目；

2．对各岗位类别的各个级别（职级）进行明确定义；

3．将被评价岗位与所设定的等级标准进行比较，将它们定位在合适的岗位类别中的合适的级别上，编制岗位分类表（见表 7-3 所示）。

4．将各类岗位职级进行比较，确定各职级所对应的职等，编制公司岗位等级表（见表 7-4 所示），在此基础上就可以进行薪资等级的设计了。

岗位分类法较为简单，适合在大公司的管理人员和专业技术人员中应用。但等级说明过于一般化，容易引起被评价岗位的工作者与岗位评价者的争论。

表 7-3 公司岗位分类表

职 类	职 级	岗 位
领导	2 总经理级	总经理
	1 副总经理级	副总经理、总工程师
管理	5 部门经理	行政部经理、财务部经理、品保部经理
	4 主管级	行政主管、人事保卫主管、计划主管、信息中心主任、办公室主任
	3 专管级	
	2 计划级	计划员、销售计划员
	1 监督级	工艺监督、层压工艺监督、工艺监督、质量监督、卫生监督
技术	4 专家级	副总工程师
	3 管理级	QA 主管、QM 主管、技术改造主管、QC 主管、工程主管、工艺主管、维修工程师主管
	2 主事级	安技环保工程师、产品开发工程师、工艺工程师、软件工程师、质量工程师、设备管理工程师、备件开发工程师、电气维修工程师、资料管理工程师、采购工程师
	1 辅助级	产品审核员、质量管理员、工艺员抽样检验员、过程控制实验员、过程控制员、税务会计、往来核算会计、成本会计、物理测试员
营销	3 高级	销售主管、采购主管、报关主管
	2 中级	销售专管、外销专管、发货专管
	1 初级	外销专管助理
行政	3 高级	
	2 中级	警卫班长、出纳员、人事管理员、质量统计员、资料管理员、工卡管理员、人事培训员、设备库管理员、文件管理员、资料审核员、成品管理员、全检外观检验员、统计员
	1 初级	警卫员、接待员
厂线	3 高级	
	2 中级	专职司机、厨师长、锅炉班长
	1 初级	光板测试操作工、胶片检验操作工、曝光操作工、行政维修电工、层压操作工、维修电工、暗室操作工、板镀线操作工、镀金操作工、湿膜操作工、图形转移操作工、制板操作工、仓库运输工、层压操作工、插针操作工、电气维修工、夹具操作工、丝印刷片操作工、贴膜操作工、图转显影操作工、总检水冲洗操作工、钻头修磨操作工、V 槽操作工、水处理操作工、黑化操作工、铣床操作工、板材开料下料操作工、包装操作工、编程操作工、沉镍金操作工、沉铜操作工、电镀操作工、浮石操作工、腐蚀揭膜操作工、机械维修工、磨边操作工、配钻头操作工、热风整平操作工、数控钻操作工、显影操作工、制板操作工、字符操作工、酸蚀操作工、热固操作工、上销钉操作工、碱蚀操作工

表 7-4 公司岗位等级表

职等	领导	管理	技术	营销	行政	厂线
X	2 公司总经理					
IX	1 公司副总经理级					

Ⅷ			4 专家级			
Ⅶ		5 部门经理级				
Ⅵ		4 部门主管级	3 管理级	3 高级业务		
Ⅴ		3 部门专管级	2 主事级	2 中级业务		
Ⅳ		2 计划级	1 辅助级	1 初级业务	2 中级事务	
Ⅲ		1 监督级				2 中级工
Ⅱ					1 初级事务	
Ⅰ						1 初级工

2.2.3 要素计点法

要素计点法是运用得较为普遍的一种岗位评价法。它要求确定几个薪酬要素，对每个薪酬要素进行等级划分和界定，并赋予不同的点值。一旦分别确定了每一种岗位中的每一个薪酬要素实际处于的等级，评价人员就只需把该岗位在每一个薪酬要素上的点值进行加总就可以得出该岗位的总点值，最后再根据每一个岗位的总点值大小对所有岗位进行排序，即可完成岗位评价过程。

下面结合范例（表 7-5）来说明要素计点法的具体操作。

1．确定要评价的岗位系列。如生产、销售、研发、行政、财务等。

2．收集岗位信息。包括岗位分析、岗位说明书等。

3．选择薪酬要素。

常用的薪酬要素包括责任范围、专业技能、任职资格、监督管理、工作强度、环境体能等内容。本范例选取了责任、知识技能、努力程度、工作环境四大要素作为薪酬要素，同时对每一个薪酬要素进行了分解，细分为若干子要素。

4．界定薪酬要素。仔细界定每个薪酬要素，以确保评价人员在应用这些要素时能保持一致。

5．确定要素等级，并对各要素等级进行界定和说明。

6．确定各要素及各要素等级的点值。

组织各评价要素的总点数及其分配遵循的原则，以容易转换成货币工资为宜，一般为 400～1000，其中以 500 点居多，本范例采用的总点数是 1000 点。

通过上述工作可以制定出“岗位评价要素与定义分级表”。

7．确定每一岗位各评价要素汇总的点数之和。

我们设计“岗位评价要素与定义分级表”的目的是想得出组织中每一岗位的评价要素点数之和，以便计算出该岗位在组织中的价值，从而确定该岗位的岗位工作（基本工资）。

8．编写岗位评价指导手册。

制定岗位点值方案的最后一步是编写“点值指南”或“岗位评价指导手册”。这一步只是把各要素及其等级的定义、点值汇编成一本便于使用的指导手册。

表 7-5　岗位评价要素与定义分级表

1 责任要素		
等级	1.1 风险控制的责任	分数
	要素定义：指在不确定的条件下，为保证贸易、投资、产品开发及其他项目顺利进行，并维持我方合法权益所担负的责任，该责任的大小以失败后损失影响的大小作为判断标准。	
	无任何风险。	0
0	仅有一些小的风险。一旦发生问题，不会给公司造成多大影响。	20
1	有一定的风险。一旦发生问题，给公司所造成的影响能明显感觉到。	40
2	有较大的风险。一旦发生问题，会给公司带来较严重的损害。	60
3	有极大风险。一旦发生问题，对公司造成的影响不仅不可挽回，而且会致使公司经济危机	80
4	及至倒闭。	
	1.2 直接成本\费用控制的责任	
	要素定义：指在正确工作状态下，因工作疏忽而可能造成的成本、费用、利息等额外损失方面所承担的责任。	
1	不可能造成成本费用等方面的损失。	5
2	造成较小的损失。	15
3	造成较大的损失。	20
4	造成重大的损失。	25
5	造成不可估量的损失。	40
	1.3 指导监督的责任	
	要素定义：指在正常权力范围内所拥有的正式指导监督职责。其责任的大小根据所监督指导人员的数量(所有下属的数量)决定。	
0	不监督指导任何人，只对自己负责。	0
1	监督指导下属 3 人以下。	10
2	监督指导下属 4-10 人。	15
3	监督指导下属 11-20 人。	20
4	监督指导下属 21-35 人。	25
5	监督指导下属 36-50 人。	30
6	监督指导下属 50 人以上。	40
	1.4 内部协调责任	
	要素定义：指在正常工作中，需要与之合作共同顺利开展业务的协调活动。其责任的大小以所协调对象的所在层次，人员数量及频繁程度和失调后果大小作为判断基准。	
	不需要与任何人进行协调，若有，也是偶尔与本部门的一般职工协调。	
0	仅与本部门职工进行工作协调，偶尔与其他部门进行一些个人协调，协调不力一般不影响	0
1	自己和他人的正常工作。	7
	与本部门和其他部门职工有密切的工作联系，协调不力会影响双方的工作。	
2	几乎与本公司所有一般职工有密切工作联系，或与部分部门经理有工作协调的必要。协调	15
3	不力对公司有一定的影响。	22
4	与各部门的经理及负责人有密切的工作联系，在工作中需要保持随时联系和沟通，协调不力对整个公司有重大影响。	30
	1.5 外部协调的责任	

	要素定义：指在正常工作中需维持密切工作关系，以便顺利开展工作方面所负有的责任，其责任大小由对方工作重要性作为判断标准。	
0	不需要与外界保持密切联系。	0
1	需要与外界保持日常性、常规性联系。	10
2	需要与外界发生特别性联系。	20
3	需要与外部单位负责人保持密切联系，联系的原因往往涉及重大问题或影响决策。	30
	1.6 工作结果的责任	
	要素定义：指对工作结果承担多大的责任。以工作结果对公司影响的大小作为判断责任大小的基准。	
1	只对自己的工作结果负责。	10
2	需要对自己和所监督指导者的工作结果负责。	15
3	对整个工作组的工作结果负责。	20
4	对整个部门的工作结果负责。	30
5	对整个公司的部分部门工作结果负责。	40
6	对全公司的工作结果负责。	55
	1.7 组织人事的责任	
	要素定义：指在正常工作中，对人员的考核、工作分配、激励等具有法定的权力。	
0	不负有组织人事的责任。	0
1	仅对个别职工有分配工作任务、考核和激励的责任。	10
2	对一般职工具有分配工作任务、考核和激励的责任。	25
3	对基层的负责人有分配工作任务、考核和激励的责任。	40
4	对中层领导具有分配工作任务、考核和激励的责任。	50
	1.8 法律上的责任	
	要素定义：指在正常工作中需要拟定和签署具有法律效力的合同，并对合同的结果负有相应的责任。其责任的大小视签约、拟定合同的重要性及后果的严重性作为判断基准。	
0	不参与有关法律合同(技术协议)的制定和签约。	0
1	需要偶尔拟定具有法律效力的合同条文(技术协议)，并对结果负部分责任。	10
2	需要经常拟定具有法律效力的合同条文(技术协议)，并对结果负部分责任。	15
3	工作经常需要审核各种业务或其他具有法律效力的合同(技术协议)，并对结果负有全部责任。	20
	1.9 决策的层次	
	要素定义：指在正常的工作中需要参与决策，其责任的大小根据所参与决策的层次高低作为判断基准。	
1	工作中常做一些小的决定，一般不影响他人。	6
2	工作中需要做一些大的决定，只影响与自己有工作关系的部分一般职工。(相当于组长级)	12
3	工作中需要做一些对所属人员有影响的决策。(相当于副部长级)	18
4	工作中需要做一些大的决策，但须与其他部门负责人共同协商方可。(相当于部长级)	24
5	工作中需要参加最高层次决策。(相当于副总以上级)	30
	2 知识技能要素	
	2.1 最匹配学历要求	

	要素定义：指顺利履行工作职责所要求的最适宜的学历要求，其判断基准按正规教育水平判断。	
1	高中、职业高中或中专毕业。	5
2	大学专科。	10
3	大学本科。	15
4	硕士。	20
5	博士。	30
	2.2 知识多样性	
	要素定义：指在顺利履行工作职能时需要使用多种学科、专业领域的知识。判断基准在于广博不在精深。	
1	不需要涉及其他学科知识。	7
2	需要相近专业知识的支持。	14
3	需要两门以内跨专业学科知识支持。	22
4	需要两门以上跨专业学科知识支持。	30
	2.3 熟练期	
	要素定义：指具备工作所需的专业知识的一般劳动力需多长时间才能胜任本职工作。	
	3 个月之内。	4
1	3-6 个月。	8
2	6-12 个月。	12
3	1-2 年。	16
4	2 年以上。	20
	2.4 工作复杂性	
	要素定义：指在工作中履行职责的复杂程度。其判断基准根据所需的判断分析、计划等水平而定。	
1	简单的、独自的工作。	8
2	只需简单的提示即可完成工作，不需计划和独立判断。	16
3	需进行专门训练才可胜任工作，但大部分时候仅需一种专业技术，偶尔需要进行独立判断或计划。	24
4	工作时需要运用多种专业技能，经常做独立判断和计划。	32
5	工作要求高度的判断力和计划性。	40
	2.5 工作经验	
	要素定义：指工作在达到基本要求后，还必须运用某种必须随经验不断积累才能掌握的技巧。判断基准是：掌握这种必需的技巧所花费的实际工作时间。	
1	3 个月以内。	5
2	3-6 个月。	10
3	6-9 个月。	15
4	9-12 个月。	20
5	1-2 年。	28
6	2-5 年。	36
7	5 年以上。	40
	2.6 工作的灵活性	

	要素定义：指工作需要灵活处理事情的程度。判断基准取决于工作职责要求。	
0	属于常规性工作，很少或不需要灵活性。	0
1	大部分属于常规性工作，偶尔需要灵活处理一些一般性问题。	10
2	工作中一般属于常规性的，经常需要灵活性处理工作中所出现的问题。	20
3	工作中一大半属于非常规性，主要靠自己灵活地按具体情况进行妥善处理。	30
4	工作非常规，需要在复杂多变的环境中灵活地处理重大的偶然性问题。	40
	2.7 语言应用能力	
	要素定义：指工作所要求实际运用的文字知识程度。	
1	一般信函、简报、便条、备忘录和通知。	10
2	报告、汇报文件，总结（非个人）。	15
3	公司文件或研究报告，或一般使用外语。	20
4	合同或法律条文，或熟练使用外语。	25
	2.8 数学或计算机知识	
	要素定义：指工作所要求的实际数字运算或计算机知识的水平。判断以常规使用的最高程度为基准。	
1	只需使用整数加减。	5
2	使用基本工具软件（办公自动化软件）。	10
3	使用计算机开发工具软件。	25
	2.9 专业技术知识技能	
	要素定义：指为顺利履行工作职责具备的专业技术知识素质和能力的效能要求。	
0	基本不需要专业技术知识。	0
1	只需要常识性的专业技术知识，该知识很容易被大家掌握。	10
2	工作所需要的专业技术知识要求较高，该知识很难被掌握。	20
3	该岗位所需要的专业技术知识要求非常高，该知识涉及公司的竞争能力。	40
	2.10 管理知识技能	
	要素定义：指为顺利履行工作职责具备的管理知识素质和能力的要求。	
0	工作简单，基本不需要管理知识。	0
1	工作需要基本的管理知识。	10
2	需要较强的管理知识和管理能力来协调各方面关系。	20
3	需要非常强的管理能力和决断能力，该工作影响到公司正常生产与经营。	35
	2.11 综合能力	
	要素定义：指为顺利履行工作职责具备的多种知识素质、经验和能力的总体效能要求。	
1	工作单一、简单、无需特殊技能和能力。	10
2	工作规范化、程序化，仅需某方面的专业知识和技能。	20
3	工作多样化灵活处理问题要求高，需综合使用多种知识和技能。	35
4	非常规性工作，需在复杂多变的环境中处理事务，需要高度综合能力。	50
	3 努力程度要素	
	3.1 工作压力	

	要素定义：指工作本身给任职人员带来的压力。根据决策迅速性、工作常规性、任务多样性、工作流动性及工作是否被时常打断进行判断。	
1	极少迅速作决定，工作常规化，工作很少被打断或者干扰。	10
2	很少迅速作决定，工作速度没有特定要求，手头的工作有时被打断。	20
3	要求经常迅速做出决定，任务多样化，手头的工作常被打断，或工作流动性强。	30
4	经常地迅速做出决定，任务多样化，工作时间很紧张，或工作流动性很强。	40
	3.2 脑力辛苦程度	
	要素定义：指在工作时所需注意力集中程度的要求。根据集中精力的时间、频率等进行判断。	
1	工作时以体力为主，心神、视力与听觉等随便。	6
2	工作时不须高度集中精力，只从事一般强度脑力劳动。	12
3	少数工作时间必须高度集中精力，从事高强度脑力劳动。	20
4	一般工作时间必须高度集中精力，从事高强度脑力劳动。	25
5	多数工作时间必须高度集中精力，从事高强度脑力劳动。	30
	3.3 工作地点稳定性	
	要素定义：指工作时是否经常变换工作地点，主要根据出差时间的长短进行判断。	
0	累计出差时间小于 1 个月/年。	0
1	累计出差时间 1 个月-3 个月/年。	4
2	累计出差时间 3 个月-6 个月/年。	8
3	累计出差时间 6 个月-9 个月/年。	14
4	累计出差时间大于 9 个月/年。	20
	3.4 创新与开拓	
	要素定义：指顺利进行工作所必需的创新与开拓的精神和能力的要求。	
0	全部工作为程序化、规范化，无需开拓创新。	0
1	工作基本规范化，偶尔需要开拓创新。	15
2	工作时常需要开拓和创新。	30
3	工作性质本身即为开拓和创新的。	40
	3.5 工作紧张程度	
	要素定义：指工作的节奏、时限、工作量、注意力转移程度和工作所需对细节的重视所引起的工作紧迫感。	
1	工作的节奏、时限自己掌握，没有紧迫感。	10
2	大部分时间的工作节奏、时限自己掌握，有时比较紧张，但时间持续不长。	20
3	工作的节奏、实现自己无法控制，明显感到工作紧张。	30
4	为完成每日工作需要加快工作节奏，持续保持注意力的高度集中，每天下班时经常明显感到疲劳。	40
	3.6 工作均衡性	
	要素定义：指工作每天忙闲不均的程度。	
1	一般没有忙闲不均的现象。	7
2	有时忙闲不均，但有规律性。	14
3	经常有忙闲不均的现象，且没有明显的规律。	21
4	工作经常忙闲不均，而且忙的时间持续很长，打破正常的作息时间。	30
	4 工作环境要素	
	4.1 职业病或危险性	

	要素定义：因工作所造成的身体疾病，或工作本身可能对任职者身体所造成的危害。	
1	无职业病的可能，或没有可能对身体造成危害。	0
2	会对身体某些部位造成轻度伤害，或不注意可能造成人体轻度伤害。	6
3	对身体某些部位造成能明显感觉到的损害，或发生意外可造成明显伤害。	12
4	对身体某部位造成损害致使产生痛苦，或工作危险大，有可能造成很大伤害。	20
	4.2 工作时间特征	
	要素定义：指工作要求的特定起止时间。	
1	按正常时间上下班。	7
2	基本按正常时间上下班，偶尔需要早到迟退。	14
3	上下班时间视工作具体情况而定，但有一定事实上的规律，自己可以控制安排。	21
4	上下班时间根据工作具体情况而定，并无规律可循，自己无法安排控制。	30

【网上练习】

请上网查找“因素比较法”的操作步骤，了解该岗位评价法在现实中是如何使用的。

【思考与讨论】

1. 岗位评价的方法有哪些？

任务 3 薪酬调查

【训练情景】

为了做好佳宝丽公司的此次薪酬调整工作，公司委托了一家管理咨询公司进行外部市场薪酬调查和内部的员工薪资满意度调查。调查显示，该公司员工的平均薪酬处于市场水平的 25P 处，公司的员工一致认为自己的薪资水平低于市场水平，公司现行的工资制不能最大限度地调动他们的积极性，薪酬满意度较低。

【训练任务】

1. 请讨论：佳宝丽公司还可以采取哪些方法进行薪酬调查？

2. 每位学生进行一次薪酬调查，了解调查对象的薪酬情况（薪酬水平、薪酬结构、薪酬福利形式等）。薪酬调查问卷见本节范例。

【训练考核】

教师根据学员提交的薪酬调查问卷进行评分。

【核心概念】

薪酬调查

薪酬调查，即通过一系列标准、规范和专业的方法，对市场上的相关职位进行分类、汇总和统计分析，获取相关企业各职务的薪酬水平及相关信息，形成能够客观反映市场薪酬现

状的调查报告，为企业薪酬设计提供有效的决策依据及参考。薪酬调查是薪酬管理的重要组成部分，重点解决的是薪酬的对外竞争力和对内公平性问题，薪酬调查报告能够帮助企业达到个性化和有针对性的设计薪酬的目的。

3.1 调查的内容

1．了解企业所在同行业的工资水平；
2．了解本地区的工资水平；
3．调查同行企业的工资结构；
4．调查同行业企业的福利情况及劳动政策。

3.2 调查渠道

3.2.1 企业之间的相互调查

由于我国的薪酬调查系统和服务还没有完善，所以最可靠和最经济的薪酬调查渠道还是企业之间的相互调查。相关企业的人力资源管理部门可以采取联合调查的形式，共享相互之间的薪酬信息。这种相互调查是一种正式的调查，也是双方受益的调查。调查可以采取座谈会、问卷调查等多种形式。

3.2.2 委托专业机构进行调查

现在，在一些城市均有提供薪酬调查的管理顾问公司或人才服务公司。通过这些专业机构调查会减少人力资源部门的工作量，省去了企业之间的协调费用。但它需要向委托的专业机构付一定的费用。

3.2.3 从公开的信息中了解

有些企业在发布招聘广告时，会写上薪金待遇，调查人员稍加留意就可以了解到这些信息。另外，某些城市的人才交流部门也会定期发布一些岗位的薪酬参考信息，同一岗位的薪酬信息，一般分为高、中、低三档。由于它覆盖面广、薪酬范围大，所以它对有些企业参考作用不大。

3.2.4 从流动人员中了解

通过其他企业来本企业应聘的人员可以了解一些该企业的的薪酬状况。

3.3 调查的步骤

3.3.1 成立人力资源调查工作小组

人力资源调查工作小组由公司总裁和各部门主管、人力资源规划专职人员组成，总裁担任组长，人力资源部经理任执行副组长。

3.3.2 确定调查目的，制定人力资源调查计划

人力资源部门应该首先明确调查的目的和调查结果用途，再开始制定调查计划。一般而言，调查的结果可以为以下工作提供参考和依据：整体薪酬水平的调整，薪酬结果的调整，薪酬晋升政策的调整，某具体岗位薪酬水平的调整等。

3.3.3 确定调查范围

根据调查的目的，可以确定调查的范围。调查的范围主要要确定以下问题：

（1）需要对哪些企业进行调查？
（2）需要对哪些岗位进行调查？
（3）需要调查该岗位的哪些内容？
（4）调查的起止时间。

3.3.4 设计薪酬调查问卷

薪酬调查一般采用问卷调查法，由企业直接发放问卷，或者委托有关部门进行调查，后一种形式比较便利。因此，根据委托调查企业的要求，设计科学、高效的调查问卷是非常重要的。

调查问卷一般设计两套，一套用于综合性调查；一套用于典型调查。综合性调查问卷的项目数量多，且比较复杂，主要包括：基本薪资、红利、加班费、参观费、夜间加班费等辅助薪资；养老金、员工股息、假期规定、医药补助等各种福利和保险待遇等。综合性薪酬调查表的范例如表 7-6 所示。

范例

表 7-6 薪酬市场调查表

职位名称 / 调查项目	IT 总监	营运总监	HR 总监	销售总监	分公司经理	分公司部门经理	分公司基层主管
年薪							
年度奖金							
公司福利年度成本							
社会保险							
住房公积金							
附加商业险							
交通补贴							
免费工作餐							
带薪年假							
带薪病假							
加班费							
节日发放礼品							
年度调资（%）							
公司股票							

典型调查项目相对简单，主要包括：基本薪资、实际收入、工作时间等项目。除此之外，收集企业的薪酬管理政策、方式和制度规定等一些定性的信息，也是薪酬调查的重要内容。

典型的调查问卷如下列范例所示。

范例

某行业薪酬调查问卷

声明：本次调查对客户所提交所有信息数据绝对保密，所有用户看到的最终报告是基于参与调查的所有行业样本的统计分析结果，贵单位信息数据绝不外泄！

1、您的性别？

A、男　　B、女

2、您的年龄？

A、20 岁以下　B、21-25 岁　C、26-30 岁　D、31-35 岁　E、36-40 岁

F、41-45 岁　G、46-50 岁　H、50 岁以上

3、您的学历水平？

A、博士　B、硕士　C、本科　D、大专　E、中专　F、中技　G、高中　H、初中

4、您的计算机能力？

A、无　B、较差　C、一般　D、良好　E、精通　F、优秀

5、目前贵公司在行业之中的竞争地位？

A、前三名　B、第三至第五　C、第六至第十　D、第十一至第二十

E、第二十一以后

6、您目前所在企业的性质？

A、国有企业　B、民营企业　C、中外合资　D、台资企业　E、港资企业

7、您目前在该公司所任职务？_____

8、您目前的职称？

A、暂无　B、高级　C、中级　D、初级　E、其他

9、您目前所在公司的所在地区？_____省_____市(县)

10、您的相关工作经验（工龄）？

A、6 个月以下　B、6-12 个月　C、1-2 年　D、2-3 年　E、3-5 年

F、5-10 年　G、10-15 年　H、15-20 年　I、20 年以上

11、请输入你目前的月薪数目（含月度津贴）：_____元

12、请输入你目前的年终奖或分红或双薪数目：如果无此项收入，可不填_____元（人民币）

13、请输入你目前的年薪数目（年薪：含奖金、津贴及各项现金收入）：_____元（人民币）

14、您的第一外语能力？

A、精通　B、中等　C、一般

15、您对目前的薪酬满意吗？

A、非常满意　B、满意　C、一般　D、不满意

16、您是否有海外高等教育？

A、是　B、否

17、贵公司的福利项目包括：

A、五险一金　B、培训　C、晋升、岗位轮换　D、旅游等集体活动　E、有薪假期

F、其他（请填写）_____

3.3.5 整理、统计分析相关资料信息

在进行完调查之后，人力资源部负责对收集到的数据进行整理、统计与分析。在整理中要注意将不同岗位和不同调查内容的信息进行分类，并且在整理的过程中要注意识别是否有错误的信息。最后，根据调查的目的，有针对性的对数据进行分析，将以上获取的数据整理

为数据、模型、图表或其他电子数据库形式，直观、清晰地描述所调查职位的薪酬情况，为撰写薪酬调查报告作准备。

3.3.6 撰写薪酬调查分析报告

薪酬调查报告的具体内容包括所在行业、企业性质、规模、具体职位、学历、工作内容、岗位资格要求、薪资总额、薪资结构、福利体系等。

范例

某市酒店业薪酬调查分析报告

现将与我司有关业态的同行业有关的薪酬调查情况汇总如下:

一、酒店业的调查结果

根据详细调查，下附某市有代表性的四、五星级酒店的工资情况表:

表 7—7 工资情况表

星级	饭店名称	部门经理	主管级	领班级	员工级
五星级	索菲特	5000 以上	1700¯2300	900¯1200	550¯900
	金花豪生	4000¯5000	1400¯3000	900¯1100	700¯1000
	香格里拉	5000 以上	1500¯2800	1400	650¯800
	喜来登	5000	1500¯1800	1000¯1200	688¯800
	凯悦饭店	4500 以上	2500	1200	750¯800
	城堡酒店	4500 以上	1400¯2800	1200	650
	金石酒店	3500 以上	1500¯1800	1000¯1300	700¯900
四星级	建国饭店	3400¯4400	1300¯2100	1000¯1200	600¯900
	钟楼饭店	4500 以上	1500¯2200	1000¯1600	800 以上
	古都饭店	4000 以上	1800¯2500	1000¯1600	600¯640
	万年饭店	4000 以上	1600¯2000	1200	600¯800
	凯莱酒店	4000 以上	1500¯2000	900¯1400	650¯750
	骊苑酒店	3700¯5000	1300¯1600	800¯1200	600¯740
	君安王朝	3000¯6000	1700	1400	700¯1000
	天龙商务	3000¯5000	1300¯1500	1000¯1200	700¯900
	紫薇山庄	4000¯4500	1800¯2000	1000¯1200	700¯900
曲江周边酒店	唐华宾馆	3500 以上	1300¯1800	1100¯1300	580¯980
	大唐芙蓉园	3500¯4500	1500¯2000	1200¯1400	750¯900
	惠宾苑	3500 以上	1500	1000	650
	曲江生态园	3500 以上	1500¯2000	1000¯1200	700¯800
	曲江宾馆	3500 以上	1260¯1560	860¯1060	560¯910

现今酒店业的工资福利结构组成为: 月薪+社保五金+月奖金+年终奖。以上大部分酒店基本上为五天工作制，月奖金为当月效益奖，年终奖根据全年经营状况额外发放一或多个月工资。

二、从调查结果与我司现况对比分析

（一）优劣势对比

主要劣势：其他餐饮及服务员多为底薪（一般为 600¯700）+酒水类提成，而我司与之相比缺少提成激励力度，致使员工月度总收入相对要低一些，其他部分岗位相对来讲没有绝对优势甚至还略低一点，这是影响员工流失的因素之一；

次劣势：我司地处朱雀大街，相对方便的公交线路不是很方便，很多人要到南稍门或别处倒班，如果晚上下班超过十点半便影响乘车，这也是目前影响员工流失的因素之一；

优势：我司有系统的员工入职培训专业技能提升等综合培训，及丰富的员工活动；另一方面，企业发展前景较好、企业经营定位 “健康”等方面相对其他一些同行略显优势。

（二）分析

1、在常规情况下，大部分人员在应聘另外一公司时，主要目的是为了谋求更高的薪水及福利待遇、或谋求长期的稳定和个人发展。因此，如果在员工薪资待遇方面没有一定的吸引力，会从一定程度上影响员工队伍的稳定和人员的招聘。

2、另一方面，我司部分一线岗位存在“同工不同酬”的现象，而薪酬公平与否比薪酬高低与否更为重要，这种现象就从一定程度上影响了这部分员工的工作积极性。

三、建议

花巨额资金投资，目的是产生经济效益。在硬件投入已定的情况下，人员素质就成为酒店经营成功与否的关键因素，其中管理人员的素质更是决定因素。

一线人员的流失将直接影响酒店的服务质量和培训成本，提高待遇、加强福利建设和营造和谐良好的工作氛围致关重要。故此就薪酬方面提出以下建议：

对于一线共性岗位减少薪资级差，体现“同岗同薪、多劳多得”的原则。例如：服务员原来可定为 D1 或 D2 或 D3，现确定为一个档。个人能力及表现的优劣不再由薪资级别来调整体现，而改由绩效表现工资（或提成奖金）来激励及体现。

调整员工薪资结构，部分岗位提升薪酬总额，但加大绩效考核基数部分和考核力度。例如：服务员岗现工资（基本工资 600+表现工资 150），调整为：基本工资*00 ±月度服务质量奖惩累计额 + 提成（保证平均水平不低于同行业标准及社平工资）；其他非一线岗位的绩效工资部分一方面与自己的工作综合表现情况挂钩考核，另一方面则与公司整体经营盈利水平挂钩考核兑现。

对于一线（如：服务员、洗碗工、公卫等）岗位缩短原来三个月的试用期，对此很多员工对此都有不同程度的想法和意见，从另一方面来说，这些基础岗位我们在试用期里主要考察的是员工的工作态度、是否能很快适应环境熟悉工作流程等一些基础的方面，而这些在一个月内完全可以考察出来，故此，为使新进一线员工尽快融入企业，建议将试用期限进行调整：有经验的试用期限一个月，无经验的试用期限两个月。

给领班级及主管级以上人员缴纳五金（可按低保基数 846 缴纳），预算（大概按 80 人核算）每月公司承担费用为：80 人*单位承担 334.17 元/月.人=26733.6 元。这将是有别于同行业一个吸引人才的最大亮点，同时也响应了劳动政策。

【知识链接】

如何审查薪酬调查数据

大部分企业是通过委托专业公司进行薪酬调查或直接从专业公司购买薪酬数据。在审查这些数据时应当注意以下几个方面问题。

1. 对职位的描述是否清楚；
2. 薪酬调查数据是否在有效期以内？时间不得超过半年；
3. 选择的劳动力市场是否合适？调查的地区应与本地区类似；

4. 哪些公司提供了薪酬调查数据？要注意调查公司、部门的权威性，公司的调查和分析经验与能力；

5. 是否报告了数据采集方法？应当是大规模的数据采集为好；

6. 是否报告了数据处理方法？需要了解使用了哪些统计手段和方法。

【网上练习】

引导学生做一份薪酬调查报告

【思考与讨论】

企业员工的薪酬满意度调查可以调查哪些项目？

任务 4 薪酬体系设计

【训练情景】

某公司人员分类为两个系列：管理系列和厂线操作系列。

管理系列工资结构为：基本工资+岗位工资+绩效考核奖金+各类补助（伙食补助、交通补助、通讯补助、住宿补助、特殊补助）+工龄工资，出差补贴：市内补助 50 元/每天，省内补助 500 元/每天，省外补助根据实际情况确定（交通补助费+住宿+伙食+其他活动经费）。

管理系列的绩效考核分为两种，经理以下以月度作为考核周期，绩效奖金额度为本月总利润额的 0.01%。经理以季度作为考核周期，正副职总经理以年度作为考核周期，绩效奖金额度为本季度、本年度的总盈利额度的 0.1%。

本月度公司总经理在省内出差 5 天，业务经理在市内 4 天，省内出差 2 天。研发经理(工号 8 号) 本月在市内出差 1 天，人资部招聘经理（工号 7 号）、人资助理（工号 22 号）和研发部经理(工号 8 号)本月省内出差 4 天，人资助理（工号 22 号）本月市内出差 2 天。

厂线系列工资核算结构为：基本工资+加班工资（加班 1 天 100 元）+工龄工资，月上班时间统一为 20 天，每天工作 8 小时。如无紧急订单情况，车间基本每星期工作 6 天。

按照公司出勤管理规定，员工在正常上班时间内迟到 1 次扣 10 元，请假 1 天扣除当天工资（基本工资/20），本月人事文员、前台文员各迟到 1 次，业务经理 1 次，培训主管 2 次，业务助理（工号 28、29）各迟到 2 次，车间 1 线 47 号、49 号、53 号各迟到 1 次，车间 2 线 70 号、74 号、81 号各迟到 1 次。人资经理请假 1 天、总经理请假 1 天、业务主管请假 2 天，车间 1 线 52 号、64 号各请假 2 天，车间 2 线 71 号、78 号各请假 1 天。

另外，假定社会保险和住房公积金的缴费基数为：管理系列 4000 元，厂线系列 1000 元。社保缴费率以广州市的社保费率为准，见模块四表 4－1。公积金个人缴存率假定均为 10%。

【训练材料】

表 7-8　基本工资构成表（元）

1	学历	高中及以下	中专	大专	本科	硕士	博士
2		700	800	1200	1600	2500	4000
3	职称	初级	中级	高级			
4		500	1000	1500			

表 7-9　工龄工资

工龄	1 年	2 年	3 年	4 年	5 年	6 年及以上
金额	50	100	150	200	250	300

表 7-10　公司福利补助等级表

职位等级	伙食补助	交通补助	通讯补助	住宿补助	出差补助
20	1000	1000	500	1000	见任务情景规定
19	1000	1000	500	1000	
18	1000	1000	500	1000	
17	800	500	500	800	
16	800	500	500	800	
15	800	500	500	800	
14	800	500	500	800	
13	500	200	300	500	
12	500	200	300	500	
11	500	200	300	500	
10	400	200	150	500	
9	400	200	150	500	
8	400	200	150	500	
7	300	50	50	200	
6	300	50	50	200	
5	300	50	50	200	
4	300	50	50	200	
3	200	50	50	200	
2	200	50	50	200	
1	200	50	50	200	

表 7-11　公司管理序列薪酬等级及岗位工资

职位等级								
21							总经理	
20							S2-3	7500
19							S2-2	7000
18						副总经理	S2-1	6500
17						S1-4	5900	
16						S1-3	5600	

15						S1-2	5300	
14					经理	S1-1	5000	
13					M5-3	4600		
12					M5-2	4300		
11				主管	M5-1	4000		
10				M4-3	3500			
9				M4-2	3000			
8			专员	M4-1	2500			
7			M3-3	2000				
6			M3-2	1800				
5		助理	M3-1	1500				
4		M2-2	900					
3	文员	M2-1	800					
2	M1-2	700						
1	M1-1	600						

表 7-12　2008 年第二季度利润额统计表

月份	4 月份	5 月份	6 月份
利润额	340 万	320 万	350 万

表 7-13　2008 年第四季度利润额统计表

月份	10 月份	11 月份	12 月份
利润额	340 万	320 万	350 万

表 7-14　公司员工基本情况统计表

工号	系列	职位/级别	学历	职称	工龄
1	管理	总经理 2 级	本科	高级	20 年
2	管理	副总经理 1 级	硕士	高级	12 年
3	管理	副总经理 2 级	硕士	高级	10 年
4	管理	生产经理 1 级	本科	中级	8 年
5	管理	业务经理 3 级	大专	中级	5 年
6	管理	行政经理 2 级	大专	中级	9 年
7	管理	人资经理 3 级	本科	中级	7 年
8	管理	研发经理 3 级	硕士	高级	10 年
9	管理	业务主管 1 级	大专	初级	3 年
10	管理	生产主管 1 级	本科	中级	5 年
11	管理	业务主管 2 级	本科	中级	3 年
12	管理	研发 1 组主管 1 级	博士	中级	6 年
13	管理	研发 2 组主管 2 级	博士	中级	5 年
14	管理	研发 3 组主管 3 级	硕士	高级	8 年
15	管理	薪酬主管 1 级	本科	初级	3 年

16	管理	招聘专员 3 级	本科	初级	2 年
17	管理	培训主管 2 级	硕士	初级	3 年
18	管理	岗位分析专员 1 级	硕士	初级	3 年
19	管理	车间 1 主管 3 级	本科	中级	5 年
20	管理	车间 2 主管 3 级	本科	中级	6 年
21	管理	后勤专员 2 级	本科	中级	4 年
22	管理	人资助理 1 级	本科	初级	1 年
23	管理	人资助理 2 级	本科	初级	2 年
24	管理	人资助理 3 级	本科	初级	3 年
25	管理	业务助理 1 级	本科	初级	1 年
26	管理	业务助理 2 级	本科	初级	2 年
27	管理	业务助理 1 级	大专	初级	1 年
28	管理	业务助理 1 级	大专	初级	2 年
29	管理	业务助理 1 级	大专	初级	1 年
30	管理	业务助理 1 级	大专	初级	2 年
31	管理	业务助理 1 级	大专	初级	1 年
32	管理	研发助理 1 级	本科	初级	2 年
33	管理	研发助理 2 级	本科	初级	1 年
34	管理	研发助理 2 级	研究生	初级	1 年
35	管理	研发助理 2 级	研究生	初级	1 年
36	管理	研发助理 2 级	研究生	初级	2 年
37	管理	前台文员 1 级	大专	初级	2 年
38	管理	生产文员 2 级	大专	初级	2 年
39	管理	人事文员 1 级	大专	初级	1 年
40	厂线	车间 1	中专	无	2 年
41	厂线	车间 1	中专	无	2 年
42	厂线	车间 1	中专	无	3 年
43	厂线	车间 1	中专	无	1 年
44	厂线	车间 1	中专	无	2 年
45	厂线	车间 1	中专	无	2 年
46	厂线	车间 1	中专	无	3 年
47	厂线	车间 1	中专	无	1 年
48	厂线	车间 1	中专	无	2 年
49	厂线	车间 1	中专	无	2 年
50	厂线	车间 1	中专	无	1 年
51	厂线	车间 1	中专	无	2 年
52	厂线	车间 1	中专	无	2 年
53	厂线	车间 1	中专	无	3 年
54	厂线	车间 1	高中及以下	无	1 年
55	厂线	车间 1	高中及以下	无	2 年
56	厂线	车间 1	高中及以下	无	2 年
57	厂线	车间 1	高中及以下	无	1 年
58	厂线	车间 1	高中及以下	无	1 年

59	厂线	车间 1	高中及以下	无	2 年
60	厂线	车间 1	高中及以下	无	2 年
61	厂线	车间 1	高中及以下	无	1 年
62	厂线	车间 1	高中及以下	无	0 年
63	厂线	车间 1	高中及以下	无	1 年
64	厂线	车间 1	高中及以下	无	2 年
65	厂线	车间 1	高中及以下	无	1 年
66	厂线	车间 1	高中及以下	无	1 年
67	厂线	车间 2	中专	无	3 年
68	厂线	车间 2	中专	无	4 年
69	厂线	车间 2	中专	无	3 年
70	厂线	车间 2	中专	无	2 年
71	厂线	车间 2	中专	无	6 年
72	厂线	车间 2	中专	无	3 年
73	厂线	车间 2	中专	无	2 年
74	厂线	车间 2	中专	无	1 年
75	厂线	车间 2	中专	无	0 年
76	厂线	车间 2	中专	无	1 年
77	厂线	车间 2	中专	无	2 年
78	厂线	车间 2	中专	无	3 年
79	厂线	车间 2	中专	无	4 年
80	厂线	车间 2	中专	无	2 年
81	厂线	车间 2	高中及以下	无	1 年
82	厂线	车间 2	高中及以下	无	1 年
83	厂线	车间 2	高中及以下	无	1 年
84	厂线	车间 2	高中及以下	无	1 年
85	厂线	车间 2	高中及以下	无	1 年
86	厂线	车间 2	高中及以下	无	1 年
87	厂线	车间 2	高中及以下	无	1 年
88	厂线	车间 2	高中及以下	无	3 年
89	厂线	车间 2	高中及以下	无	1 年
90	厂线	车间 2	高中及以下	无	1 年
91	厂线	车间 2	高中及以下	无	2 年
92	厂线	车间 2	高中及以下	无	1 年
93	厂线	车间 2	高中及以下	无	1 年
94	厂线	车间 2	高中及以下	无	1 年
95	厂线	车间 2	高中及以下	无	1 年
96	厂线	车间 2	高中及以下	无	1 年
97	厂线	车间 2	高中及以下	无	4 年
98	厂线	车间 2	高中及以下	无	1 年
99	厂线	车间 2	高中及以下	无	2 年
100	厂线	车间 2	高中及以下	无	1 年

【训练任务】

任务选择 1：请编制 5 月份工资表；

任务选择 2：请编制 6 月份工资表；

任务选择 3：请编制 10 月份工资表。；

【训练考核】

教师根据工资表的编制正确度进行评分。

【核心概念】

薪酬结构 基本工资 岗位工资 固定工资 浮动工资

4.1 薪酬体系设计原则

企业在进行薪酬体系设计与安排应注意四个原则，可以用图 7-1 进行描述。

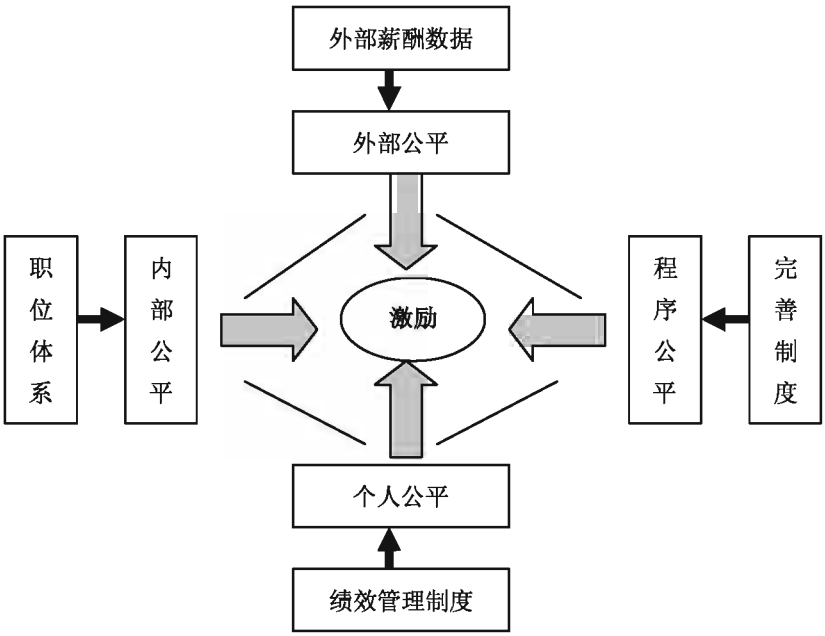


图 7-1　薪酬体系设计原则

1. 外部公平

外部公平要求薪酬体系设计时应充分掌握外部的薪酬数据，特别是公司核心部门核心骨干职位（如研发技术员），否则，一旦公司的薪酬低于其他公司，那么优秀的员工就会选择跳槽以提高收入水平，导致公司经营的不稳定性，进而影响公司的正常运行。

2. 内部公平

内部公平要求进行薪酬体系设计时要考虑公司内部各部门之间的相对平等性，主要是对各个部门对公司总体贡献价值进行评定。另外也可以收集同行业的其他公司各部门薪酬情况，以此作为本公司薪资策略的参考资料。

3. 个人公平

个人公平旨在使同一个部门相同职位或相近职位之间的报酬相对公平，这要求企业的绩效考核制度要切实可行，否则给多给少就失去有说服力的理由，难于使员工安心工作，不满

情绪将会影响工作效果和效率。

4. 程序公平

假定公司新近两名应届毕业生，职位同是营销员，其中一名（甲）是中专学历，一名（乙）是大专学历。甲因为公司的总经理是他的亲戚，所以，人力资源部确定甲每个月领取的工资与乙一样，那么对于乙来讲在心理上就产生不公平和不满情绪。按常理讲，甲应该经过两年的工作时间，才能领取一名大专毕业生的工资。乙的这种不公平心理就是因为工资提升和确定并没有按照合理科学的程序。程序公平需要人力资源管理部门应加强企业薪酬制度的建设和完善，确保不同人员、不同职位在获得薪酬回报时的程序公平，避免由于此类程序的不公平而导致的不满情绪。

4.2 薪酬体系设计思路

薪酬体系的设计思路可以用图 7-2 进行描述。

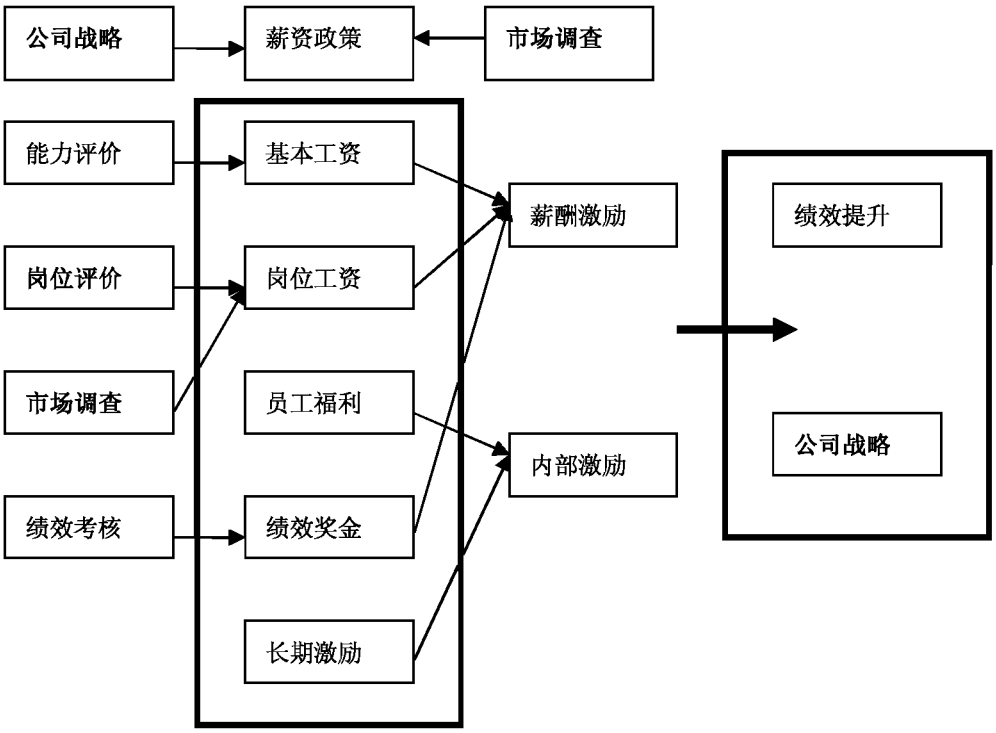


图 7-2　薪酬体系设计思路框架

4.2.1 选择薪酬策略

根据企业的总体发展战略、经营效益、资金能力以及市场薪酬调查报告，企业可选择与实际能力相匹配的薪资政策，或领先策略、或跟随策略、或混合策略等。

4.2.2 设计薪酬结构

1．薪酬结构的组成要素

薪酬结构是指薪酬由哪几部分组成，通常由基本工资、岗位工资、工龄工资、绩效奖金以及其他的福利补贴组成。

基本工资是根据员工的学历、职称、工作经验等综合能力来确定的，又称技能工资。

岗位工资则是根据岗位分析和评价所得出岗位价值并结合行业薪酬调查的相关数据来

确定的；

绩效奖金则是根据公司的绩效考核规定以及行业绩效奖金情况而定；绩效奖金是根据每个月的绩效考核结果而定，是变化的金额，因此常称为浮动工资；

常见的福利补贴有交通补贴、通讯补贴、伙食补贴、住宿补贴、出差补贴、节假日补贴、生育补贴等，名目繁多；

福利补贴的具体项目选择、金额确定以及工龄工资则取决于公司回馈员工的能力和价值观自行决定；

基本工资与岗位工资组合成固定工资；基本工资和福利补贴主要承担适应劳动力市场的外部竞争力的功能；而浮动工资则主要通过薪酬内部的一致性达到降低成本与刺激业绩的目的。薪酬结构设计目的在于通过细化薪酬组合，使报酬金额有针对性和激励性，调动各岗位、各层次员工的工作积极性，增强责任感。

2．常见的薪酬结构

（1）管理序列薪酬结构的整体框架

月工资收入=月固定工资（基本工资+岗位工资）+月绩效工资+工龄工资+各类补贴或补助

（2）职能序列薪酬结构的整体框架

月工资收入= 月固定工资（基本工资+岗位工资）+月绩效工资+工龄工资+各类补贴或补助

（3）技术序列薪酬结构的整体框架

月工资收入=月固定工资（基本工资+岗位工资）+月绩效工资+项目奖金+工龄工资+各类补贴或补助

（4）销售序列薪酬结构的整体框架

月工资收入=月固定工资（基本工资+岗位工资）+销售提成+销售奖金+工龄工资+各类补贴或补助

（5）操作序列薪酬结构的整体框架

月工资收入=月固定工资（基本工资+岗位工资）+计件工资+工龄工资+各类补贴或补助

目前，绝大部分公司的管理序列、职能序列、技术序列和操作序列的固定工资在岗位的薪酬结构中所占比重较大，而销售序列的浮动工资在岗位的薪酬结构中所占的比重较大，即业绩提成比重较大。基本工资、岗位工资、绩效奖金、福利补贴等各部分所占的比例则结合市场薪酬调查而定，在各职位的薪酬总额上与外部形成竞争型，在各部分比例上则需要考虑内部工资的公平性和激励性，形成内部激励。

4.2.3 确定薪酬等级标准

根据企业内部岗位分析与评价所形成的职位序列和职位等级表，并结合企业总体薪酬策略的选择，可以确定企业内部的薪酬等级及各等级的薪酬额度区间。设计薪酬等级表的相关知识见“知识链接”。

4.3 编制工资表

编制工资表，要求把工资的所有数据全部设计并包括在工资表中。工资表的范例如表7-15所示。

表 7－15 某公司工资表（单位：元）

序号	姓名	基本工资	加班工资	工资合计	请假扣款	住房公积金	失业保险	养老保险	医疗保险	扣款合计	计税工资	个人所得税	实发工资
1	曹肖海	4000	300	4300		320	20	290	60	690	3610	136	3484
2	丁晓力	4500		4500	80	360	22.5	315	67.5	845	3655	140.5	3514.5
3	刘　鹏	2500	400	2900	100	200	12.5	175	37.5	525	2375	18.75	2361.25
4	黎　明	300		3000		240	15	210	45	510	2490	24.5	2465.5
5	丁秀全	1800	300	2100		144	9	126	27	306	1794	0	1749
6	家　景	1000	100	1100		80	5	70	15	170	930	0	930
7	黄　正	2000		2000		160	10	140	30	340	1660	0	1660

其中，工资合计为员工的所有收入，包括基本工资、绩效工资、利息、股息、红利所得等等；直接扣款如事假扣款、迟到扣款等；代扣款如住房公积金、社会保险费等；

应发工资=工资合计-直接扣款

征缴个人所得税的计算方法，个税起征点是 2000，使用超额累进税率（适用税率和速算扣除数见表 7-16 所示）的计算方法如下：

应纳个人所得税税额＝（应纳税所得额－扣除标准）×适用税率-速算扣除数

全月应纳税所得额（计税工资）＝应发工资－代扣款（四金），其中四金包括：养老、医疗、失业、生育四个保险，特殊行业应补交工伤保险。如果企业福利较好，会缴纳住房公积金

实发工资＝全月应纳税所得额－个人所得税

将上述公式进行合并可得：实发工资＝工资合计-扣款合计-个人所得税

以表 7-15 中员工曹肖海为例：

应纳税所得额（计税工资）＝应发工资-四金＝（工资合计-直接扣款）-四金＝工资合计-扣款合计＝4300-（320+20+290+60）＝4300-690=3610 元

应纳个人所得税税额＝（应纳税所得额－扣除标准）×适用税率-速算扣除数=（3610-2000）×10%-25=136 元

实发工资=3610-136=3484 元

表 7-16　工资、薪金所得税率

全月应纳税所得额	级数	税率（%）	速算扣除数
X≦500 元	1	5	0
500＜X≦2000	2	10	25
2000＜X≦5000	3	15	125
5000＜X≦20000	4	20	375
20000＜X≦40000	5	25	1375
40000＜X≦60000	6	30	3375
60000＜X≦80000	7	35	6375
80000＜X≦100000	8	40	10375
100000＜X	9	45	15375

【知识链接】

薪酬等级的设计

1. 薪酬等级的类型

薪酬等级一般有两种类型，分层式薪酬等级类型和宽泛式薪酬等级类型。

（1）分层式薪酬等级类型

该薪酬等级类型的特点是企业包括的薪酬等级比较多，呈金字塔形排列，员工薪酬水平的提高是随着个人岗位级别向上发展而提高的。这种等级类型在成熟的、等级型企业中常见。例如，表 7-17 即属于分层式薪酬等级的类型。

表 7-17　甲公司岗位工资等级标准表

档次 等级	1	2	3	4	5	6	7	8
一	10400	11400	12400					
二	8200	8800	9400					
三	6700	7000	7300	7600				
四	5200	5500	5800	6100	6400			
五	3700	4000	4300	4600	4900			
六	2900	3000	3100	3200	3300	3400		
七	2300	2400	2500	2600	2700	2800		
八	1700	1800	1900	2000	2100	2200		
九	1300	1350	1400	1450	1500	1550	1600	
十	900	950	1000	1050	1100	1150	1200	1250
十一	500	550	600	650	700	750	800	850

（2）宽泛式薪酬等级类型

该薪酬等级类型的特点是企业包括的薪酬等级少，呈平行形，员工薪酬水平的提高既可以是因为个人岗位级别向上发展而提高的，也可以是横向工作调整而提高的。这种等级类型在不成熟的、业务灵活性强的企业中常见。例如，表 7-18 即属于分层式薪酬等级的类型。

表 7-18　乙公司岗位工资等级标准表

档次 等级	1	2	3	4	5	6	7
一	5400	7000	8600	10200	11800	13400	15000
二	3000	3800	4600	5400	6200	7000	7800
三	1800	2200	2600	3000	3400	3800	4200
四	1200	1400	1600	1800	2000	2200	2400
五	900	1000	1100	1200	1300	1400	1500

2. 薪酬级差

划分了薪酬等级，还要确定不同等级之间薪酬相差的幅度，即薪酬级差。主要是确定企业内最高等级与最低等级的薪酬比例关系以及其他各等级之间的薪酬比例关系。

其中，最高等级与最低等级的薪酬比例关系，决定了企业内员工薪酬拉开差距的大小，差距太小，不能体现薪酬分配的激励性原则，会影响员工积极性；差距太大可能会造成员工的不团结，也可能会使薪酬成本超过企业支付能力。

3. 薪酬浮动幅度

为了反映在同一岗位级别上的员工在能力上的差别，企业在实际薪酬管理中往往在同一薪酬等级中划分若干个档次（如图所示）。也就是说，在确定了员工所在岗位对应的薪酬等级后，可以根据员工个人能力水平高低的不同进入该薪酬等级的不同档次，并可以根据绩效考核结果逐年调整。但员工薪酬的变动范围一般不超过该薪酬等级的上、下限，除非员工的岗位发生变动。

薪酬浮动幅度是指在同一个薪酬等级中，最高档次的薪酬水平与最低档次之间的薪酬差距，也可以指中点档次的薪酬水平与最低档次或最高档次之间的薪酬差距。

【网上练习】

请上网查找一份某企业的薪酬制度。

任务 5 薪酬调整

【训练情景】

某公司薪酬调整建议方案

一、总体思路与原则

■ 此次薪资调整为三个重点：其一，调整企业内部的薪资结构；其二，调整员工的薪

资构成比例，体现以岗位和职务为基础，按照贡献和绩效支付劳动报酬的原则；其三，简化企业和员工薪资等级和结构，增大薪资机制的作用弹性。

■ 本着保证员工原有的报酬水平，特别是低薪人员的收入水平不降低的原则，主要通

过增量工资进行两个薪资结构的调整。

■ 明确以岗位工资 + 津贴补贴 + 绩效工资为主的薪资制度

■ 岗位工资是主干工资制度，实施分类定级方式，即管理、专业、业务、事务和操作

人员分别制定薪资级别，企业薪资结构为分类别的梯度等级结构。

■ 调整后的员工薪资结构为：

员工薪资 = 岗位薪资 + 技能津贴（学历、职称、工龄） + 补贴（法定补贴、企业福利）+ 奖励（月奖、业绩奖）

■ 视各公司效益情况，固定工资（岗位工资、技能津贴和补贴）与浮动工资（奖金、

佣金、分红）比重应控制在 60- 70% 和 20-30%区间内。

二、岗位（职务）等级工资

采用统一的五类定级法，即打乱公司行政隶属界限，将所有企业的正式员工的岗位统一划分为管理、专业、业务、事务和操作人员，分别定级，并纳入一张企业薪资表（见表 7-3，7-4）中，具体为：

■ 管理人员分为 5 个职务等级；

■ 专业人员分为 4 个岗位等级；

■ 业务人员分为 3 个岗位等级；

- 事务人员分为 2 个岗位等级;
- 操作人员分为 2 个岗位等级;
- 各类岗位职务之间经对应交叉后，合并为 10 个薪资等级。

三、技能津贴

有两个因素促使本次薪资调整必须降低技能因素在薪资中的作用：其一是突出岗位薪资和绩效薪资的比重；其二是原有薪资中，政策性补贴占的比重很大，不宜降得过低，故只能适当降低技能工资的比重。为此，采取以下方式调整：

- 将技能薪资分为两部分，50%左右纳入岗位薪资中；另 50%作为技能津贴处理。
- 技能津贴中包括学历、职称和工龄三个因素，分别确定等级和工资级差。
- 工龄工资每年为*元，按日历年累积增加。

- 学历和职称本着“二择一，就高不就低”的原则，不重复计算。技能津贴等级确定见下表：

学历、职称津贴标准

学历等级	津贴	职称等级	津贴
		正高	
博士		副高	
硕士		中级	
本科		初级	
大专			

四、补贴

本着尊重历史的原则，除水电、书报补贴在岗位薪资中考虑不计之外，其余的洗理费、物价补贴、开发费、交通补贴、独生子女费、住房补贴和医疗补贴同归入补贴一项，数额不变。

五、奖金

适当扩大奖金的比重。公司的月奖按岗位奖金系数法分配，主要体现岗位和职务间的差别；季度末或年末应结合业绩考评，按照业绩和贡献分配奖金。

【训练任务】

讨论：

1、为什么该公司人力资源部会出台本薪酬调整建议方案？

2、薪酬调整建设方案之中包含哪些内容？涉及到薪酬的哪些方面？该方案是如何调整的？为什么进行如此调整？

【训练考核】

教师根据学生案例分析的情况进行评分

【核心概念】

薪酬调整 员工薪酬调整 特殊调整

企业薪酬体系在运行一段时间以后，企业经营业务及外界环境因素的变化会影响现有的人事政策效果，往往使得现行的薪酬体系难以适应企业业务运营的需要，这要求企业必须对其现有的薪酬体系进行全方位的分析和薪酬调整，以适应环境变化，激励员工的工作积极性。薪酬调整主要包括两个内容：一是薪酬体系本身的调整，二是相对应于员工薪酬的调整。

5.1 薪酬调整原因

薪酬调整的原因包括：企业发展战略转变；企业竞争力变化；企业经营效益变化；薪酬策略变化；行业竞争对手薪酬策略变化；区域经济发展水平变化等。

5.2 薪酬体系调整

5.2.1 薪酬水平调整

薪酬水平的调整，是指薪酬总额的调整。假如，原有每月工资总额为 4500 元，现调整为每月 3500 元或每月 4000 元，而薪酬结构比例、薪酬等级和薪酬构成要素等保持不变。

薪酬水平调整的幅度和范围应结合薪酬调整目的和薪酬调查报告，要到达薪酬水平的外部竞争力和内部激励的作用。

5.2.2 薪酬结构调整

薪酬结构调整主要是对薪酬构成要素进行增减或变动，由于在薪酬构成的不同部分中，不同的薪酬要素分别起着不同的作用，通过对薪酬构成部分的调整和变化，将可能对员工产生新的激励作用。

薪酬结构调整有两种：一是构成部分所占比重的变化；如原有的薪酬结构是由基本工资+岗位工资+福利补贴+工龄工资+绩效奖金组成，可根据具体的调整目的对其中的构成部分进行调整，如减少基本工资、岗位工资的比重，加大绩效考核奖金的比重，那么将激发员工工作的积极性以获取更多的奖金，当然这种调整更多适合于销售部门或绩效考核比较容易的部门和职位。另一种是构成部分的增减，如在原有的工资结构中增加浮动工资，或将福利工资调整为具体的补贴项目。

5.2.3 薪酬等级的调整

1．增加薪酬等级

增加薪酬等级是指在原有的薪酬等级上，增加某序列或全部序列的薪酬等级，如销售序列原有的等级有助理、销售代表、主管、经理四个等级，现将销售助理分为初级和高级三个级别，销售代表细分为销售代表和高级销售代表两个级别，这样销售序列就由原来的四个级别变成现在的六个级别，其主要目的是为了将岗位之间的差别细化，更加明确级别和能力差异付薪，以达到公平报酬的目的。

2．减少薪酬等级

这与增加薪酬等级相反，如由原来的 7 个等级变成 4 个等级；薪酬等级减少的直接结果是薪酬等级“矮化”，即合并和压缩等级结构，其的优点在于：第一，使员工工作更具动力和积极性，因为职业发展路径缩短；第二，等级减少，职业发展的竞争强，有利于增强员工的创造性和全面发展；第三，等级减少，职位工作内容有可能相对增加，有利于工作扩大化和丰富化。

5.2.4 调整不同等级的人员规模和薪酬比例

公司可以在薪酬等级结构不变动的前提下，定期对每个等级的人员数量进行调整，即调整不同薪酬等级中的人员规模和比例，实质是通过岗位和职位等级人员的变动进行薪资调整的。例如减少高管级的人员数量和薪酬，即减少高薪人员的数量和薪酬总额；其目的：一是降低薪酬成本；二是增强企业内部的公平性；三是加大晋升和报酬激励。

5.3 员工薪酬调整

员工薪酬调整主要是指针对员工个人的表现情况及工作变化而对其薪酬进行变动。员工薪酬调整有以下几种类型：

1．业绩性调整

业绩性调整也称奖励性调整，是为了奖励员工做出的优良工作绩效，鼓励员工继续努力。

2．职位晋升（技术等级晋升）引起薪酬调整；

3．岗位调换引起薪酬调整；

4．试用期满调薪

5．工龄调整

工龄调整要体现对公司贡献积累的原则，鼓励员工长期为公司服务，增强员工对企业的归属感，提高企业的凝聚力。

6．特殊调整

这里指企业根据内外环境及特殊目的而对某类员工进行的报酬调整。如实行年薪制的企业，每年年末应对下一年度经营者的年薪重新审定和调整，企业应根据市场因素适时调整企业内优秀人才的报酬以留住人才。

【思考与讨论】

1．当物价指数发生较大变化，特别是通货膨胀比较厉害时需不需要对员工薪酬进行调整？应该怎样调整？

任务 6　员工福利方案设计

【训练情景】

佳宝丽公司的会议室里热闹非凡，原来公司的人力资源部员工正在讨论下一年度公司要举办哪些活动。公司希望通过这些活动来营造“家”的感觉，增加员工的归属感，增强公司的凝聚力。

【训练任务】

以下任务任选 1 个。

选择 1：为整个公司每个员工的生日庆贺制定一个通用的福利方案（物质或精神），尽可能让员工在公司有归属感和幸福感。

选择 2：为公司员工在节假日（端午、中秋、元旦）策划一个活动方案，使大家在活动中增进凝集力和群体的归属感。

选择 3：为公司年终总结会策划一个晚会和晚宴的活动方案，共同总结和表彰公司全体员工一年来的付出和成绩。

选择 4：为班级策划一个特定节假日的活动方案。

【训练要求】

1. 每组提交一个活动方案，并派代表作策划演讲;
2. 所设计方案有助于改善人力资源管理工作，而且要兼顾成本控制，尽量切合实际。

【训练考核】

由其他小组成员评出效果最好的方案。

【核心概念】

员工福利　法定福利 企业福利　福利活动策划

1.1 员工福利工作

员工福利是企业为员工提供的除工资之外的各种待遇，与员工业绩无关，它多以保险、服务、休假、实物等灵活多样的形式支付。

福利重在为员工营造一种“家”的氛围，以此稳定工作情绪，增强工作归属感和责任心，降低员工流失率，激发员工的工作热情和潜力。另一方面，企业可以通过员工福利等多种形式增加员工的无形收入，从而减少加薪之故所造成年度所得税率向上调整而增加的赋税负担。企业福利也能为有效缓和员工内部关系，和谐社会劳动，维护企业、社会稳定和经济效益提升创造良好的环境。

企业福利按照其规定来源可分为两大种类：法定福利和企业福利。

法定福利可分为：社会保险福利（养老保险、工伤保险、基本医疗保险、失业保险、生育保险和住房公积金)、带薪假期和法定假期（五一、端午、中秋、国庆、元旦、春节)。

1.1.1 社会保险

社会保险目前分为：养老保险、医疗保险、生育保险、工伤保险和失业保险等。社会保险各险种的概念、缴费基数和缴费率在模块四已有具体介绍。

1.1.2 有薪假期

有薪假期包括年休假、婚假、产假、病假、丧假、工伤假及其它法定节假日。

年休假根据工龄和公司制度而定，国家建议全国工薪阶层每年平均可享受两周的带薪假期，工作一至三年、三至五年和五至十年的劳动者分别可享受六天、十天和十四天的带薪假期。工作十年以上每年增加一天，最多可达三十天。

2008 年 1 月 1 日起施行的《职工带薪年休假条例》第二条规定：“机关、团体、企业、事业单位、民办非企业单位、有雇工的个体工商户等单位的职工连续工作 1 年以上的，享受带薪年休假(以下简称年休假)。单位应当保证职工享受年休假。职工在年休假期间享受与正常工作期间相同的工资收入。”《职工带薪年休假条例》第三条规定：“职工累计工作已满 1 年不满 10 年的，年休假 5 天；已满 10 年不满 20 年的，年休假 10 天；已满 20 年的，年休假 15 天。国家法定休假日、休息日不计入年休假的假期。”

法定假期包括五一、端午、中秋、国庆、元旦、春节等;《中华人民共和国劳动法》第四十条进一步规定：用人单位在元旦、春节、国际劳动节、国庆节、法律法规规定的其他休假节日，应当依法安排劳动者休假。用人单位安排劳动者在法定休假日工作的，应依法支付加班工资，不得以补假代替加班工资，以切实保护劳动者的休息权。

1.1.3 企业福利

企业福利是由企业自主决定给员工的福利，包括免费工作餐、交通服务或交通补贴、住房福利、购车福利、补充养老保险、寿险、意外险、财产险、带薪假期、卫生设施及医疗保

健、文娱体育设施、教育福利、子女教育辅助计划、法律和职业发展咨询、休闲旅游、员工股票所有权计划 （ESOP）等等。

各个企业的福利体系设计并不一样，主要要考虑的问题是这些福利项目要达到什么样的效果，其投入与产出的对比情况，能否达到福利工作的预期目的。

范例

某公司有薪年假/体检/旅游福利规定

第七章 有薪年假

工作年限	年假天数（工作日）
当年 7 月 1 日前加入公司	当年 5 天
当年 7 月 1 日后加入公司	当年无年假
加入公司的第二年	10 天
加入公司的第三年	11 天
加入公司的第四年	12 天
加入公司的第五年	13 天
加入公司的第六年	14 天
加入公司的第七年	15 天

第八章 体检

第十六条 为了保障公司员工的健康，特别是没有补休的办公室员工的健康，公司每年为办公室的正式员工安排体检 1 次，费用由公司承担，对于门店员工，如需要体检，可以提交申请并随公司安排进行，费用由个人承担。

第十七条 体检的具体事宜由人事部统一安排。

第九章 集体旅游活动

第十八条 为了缓解工作压力，公司每年组织 2 次集体活动，集体活动的主要形式为旅游，分别在每年的春季（3-5 月）和秋季（10-12 月）进行，办公室员工均可随同参与，门店员工则视公司的经营状况安排。

1.2 福利活动策划

目前，大多数企业的大部分福利项目已经形成制度性的文件和政策，人力资源管理者只需执行此类福利项目的规定即行，如法定福利、年度体检、各种补贴等，而其中需要人力资源管理者结合实际情况进行策划组织的，也是人力资源管理者经常要面对的工作内容即：福利活动策划，如旅游、年终联欢会、节假日活动等。

福利活动文案策划的主要内容包括：

1．活动目的

2．活动主题

确定活动主题主要是结合具体的活动时间和内容，如中秋节活动则可引用古诗文（九州升明月·XX 贺金秋；月满 XX·普天同庆等）；如是年终联欢会则是庆祝总结这一年所取得的成就，同时也将传达要与公司同仁携手共创更加美好的明年的意愿，因此主题语要注意承前启后，注重增强信心和归属感。

3．活动时间

4．活动地点

如果活动内容丰富，规模较大，参加人数多，则要结合实际情况对活动地点进行提前安排和布置，若是游戏活动或是猜灯谜则要提前布置好场地。

5．活动流程/内容/形式

活动内容是策划的核心环节，是活动效果的考量点，也是上级领导审核时的重要部分，必须将此部分内容清楚地体现在策划案里。此部分内容可结合活动的整体时间安排情况将活动过程罗列出来即可。如图 7-3 所示：

新年联欢会演出大纲

一、上篇（44 分 30 秒）

回顾篇——回顾 2006

1、乐队奏开场曲 ———————————————————————— 30 秒

2、主持人宣布开幕、介绍嘉宾 ———————————————— 2 分钟

3、李总做年度总结报告 ———————————————————5 分钟

4、开场节目（2 ）文宣队歌舞节目——参考中央电视台春晚开场节目————5 分钟

5、节目表演（3）第二梯队（总监或经理）表演节目 ————————————5 分钟

6、优秀员工颁奖——大屏幕放优秀员工相片、业绩介绍，短片 ————————15 分钟

7、抽奖（7 等、6 等奖）————————————————————12 分钟

二、中篇（34 分）

相约篇——心灵相约

1、节目表演（4）哑剧：团队之魂 ————————————————10 分钟

2、短片回放：骑行欧洲 11 国 ————————————————7 分钟

3、节目表演（5）创作内部实情相声 ————————————————5 分钟

4、节目表演（6）歌舞节目《神秘园》————————————————5 分钟

5、歌舞《美丽心情》 ————————————————————5 分钟

6、抽奖（5、4、3 等奖） ————————————————12 分钟

三、下篇（37 分）

展望篇——展望 2007

1、节目表演（7）创作内部实情小品节目————————————————5 分钟

2、ED 表演节目《对面的女孩看过来》（8）————————————7 分钟

3、抽奖（2、1、大奖）————————————————————10 分钟

4、乐队表演节目（9）————————————————————5 分钟

5、法国人表演 ————————————————————————5 分钟

6、宣读节目获奖名单 ————————————————————3 分钟

7、节目表演（10）《鼓舞飞扬》——广歌《我们 XX 人》等鼓点————————7 分钟

8、离场结束

共计时间：

130 分钟 30 秒（元月 27 日 14：30 分—16：40 分 30 秒结束，统一通知演出时间为 14：00）

图 7-3 新年联欢会演出大纲

6．活动组织及安排

活动组织及安排考虑的要素有：责任人、任务、时间、附加说明等，目的是确保活动之中的所有内容在规定的时间内有人员负责落实执行，按照预定的时间安排，有条不紊地进行。

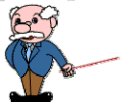
序号	责任团队	工作内容	责任人	进度要求（元月27日 PM14：00-17：30）										
				15	16	17	18	20	22	23	24	25	26	27
一	规划组	1.组委会责任分工及部门资源协调分配	XX	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
		2.各责任团队工作进度掌控	XX	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
		3.大会规划（费用预算/奖项设立）	XX	●										
		4.大会议程排配（含颁奖作业流程细节）	XX	●		●			●					
三	报告组	1 主董、李总致词；	XX											●
		2.嘉宾、客户、供应商代表致辞；	XX											●
		3.公司骨干工作报告；	XX						●	●	●	●		
四	会务组	1. 奖品采购与制作；	XX				●		●	●	●			
		2.其他物品临时采购（依各组需求）	XX				●		●	●	●	●	●	●
		3.会场布置（场外/主席台/舞台）	XX						●	●	●	●	●	●
		3.1 场外：拱门/气球/鲜花/灯饰/指示牌	XX						●	●				
		3.2 主席台	XX						●	●	●	●	●	●
		3.3 舞台：横幅/背景/灯光音响	XX						●	●	●	●	●	
		3.4 现场音乐控制（颁奖与文娱节目）；与行政协调	XX											●
		5.抽奖所需物品准备（红包/实物投影仪）	XX			●		●		●		●		●

图 7-4 联欢会活动组织与安排

7．活动预算

活动预算就是针对活动过程中的各种开支进行预先的估算，不仅可以使高层领导清楚此次活动的开支情况与年度活动总体预算之间的平衡，也便于相关人员从公司财务部支取相关的采购费用，保证了活动的顺利开展。活动预算情况如图所示（活动内容不一样，预算项目也有差异，应结合实际情况而定具体的预算项目，图 7-5 仅为参考）。

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

十五年品牌教育机构　教委批准正规办学单位（教证：0000154160 号）

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班，毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

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

【主办单位】

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.mhjy.net **【咨询邮箱】** xchy007@163.com

【报名须知】

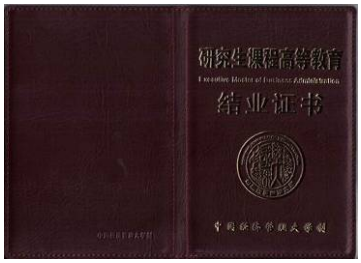
1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

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

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。

序号	物品名称		数量	单价	估计总费用	备注
1	场地租用					
2	奖金	一等奖	1			
		二等奖	2			
		三等奖	3			
3	租车费用		33 部			
4	服装租金、化妆、道具					
5	乐队（全场气氛配乐，含 1-2 首歌演唱）邀请		1			
6	主持人邀请费用		1			
7	摄像费用					
8	DVD 制作、彩页封面、刻录		500			
9	广告制作（场景、宣传等）					
10	纪念品					嘉宾、主要工作人员
11	其他费用					零星物品购买、工作餐(给演员、义工、后勤、工作人员)费等
			总合计费用：			

图 7-5 活动预算表

8. 附节目单/采购单/活动说明等

1.3 企业福利体系设计原则

企业在进行福利体系设计时应遵守以下原则：

1. 遵守法律规定；
2. 协助满足员工的生活需求，并能产生激励作用；
3. 不让员工产生理所当然、不花白不花的心态；
4. 若非法定，尽量给员工选择的机会；
5. 符合组织财务能力。

【网上练习】

请在网上搜索美国、日本和中国的企业员工福利体系，并进行比较。

【思考与讨论】

1. 福利的项目有哪些？应如何进行分类的管理？

模块八　人力资源日常事务管理

【知识目标】

- 掌握人事异动管理的基本知识;
- 掌握考勤管理的基本知识;
- 掌握统计报表管理的基本知识;
- 掌握人事档案管理的基本知识;
- 理解人力资源日常事务管理的相关流程。

【技能目标】

- 能够进行人事异动管理应用表格的编制与填写;
- 能够进行考勤管理应用表格的编制与填写;
- 能够进行统计报表的编制与填写;
- 能够进行人事档案管理应用表格的编制与填写。

任务 1　人事异动管理

【训练情景】

你即将毕业，现在在学校的人力资源部担任实习生。最近，人力资源部经理交给你一个任务，让你负责编制、完善学校的人力资源日常事务管理的相关表格。

【训练任务】

请编制以下表格:

1. 调出申请表
2. 调入申请表

【训练目标】

领会人事异动、晋升与调用、辞职、退休等基本知识点的内涵，以及相关的应用表格。

【训练考核】

教师对学生编制与填写的表格进行评分。

【核心概念】

人事异动　晋升与调用　辞职　退休

人事异动管理主要包括员工的变动调整（晋升与调用）、辞职、退休等内容。

1.1　员工变动调整

企业可根据员工的能力与岗位的要求进行人员的调整，可根据相应的岗位的职业标准对

员工进行考察，合格的员工可进行一定的晋升，以此作为激励的手段。当然，也可以在相应的部门之间进行岗位的合理的调配。

1.1.1 员工晋升

企业应为员工的发展提供相应的机会。员工的晋升一般来讲，指的是“内部晋升”，是指将符合条件的员工从现有的岗位晋升到更高层次的岗位的过程。比如说小王由于工作出色，由原来的销售部副经理晋升到销售部总经理的岗位。

当企业内岗位出现空缺时，公司就会考虑从“内部员工”中选拔出优秀的、能够胜任此工作岗位的候选人，作为晋升考评的重点对象。在公司里，员工晋升多为同部门晋升。

晋升的目的重在于人才的培养、选拔和任用，推动基层管理人才水平不断提高；同时能激励基层员工不断提高业务水平，不断引导广大员工终生学习，不断改进，保持公司的持续发展。

晋升的原则要求各部门必须本着“开发人才、储务人才”的观念去培养和开发员工；必须坚持公平、公正、公开的原则；必须坚持以工作业绩、工作能力为准绳，杜绝论资排辈。

员工晋升的流程一般概括为：拟晋升员工提交《员工晋升申请表》；经部门经理批准，人力资源部审核，主管副总审批后，人力资源部发布公告，进入岗位实习阶段。

以下是相关的员工晋升常用表格（由于篇幅有限，只能选用部分表格）。

(1)员工晋升申请表（见表 8-1）

表 8-1　员工晋升申请表

姓名		性别		年龄		学历	
所在单位、部门		入职日期		目前岗位（职务）		拟任岗位	
自我鉴定（对现有的工作业绩的说明，以及对新岗位的任职资格说明）							
晋升后的工作开展计划							

（2）员工晋升推荐表（见表 8-2）

表 8-2　员工晋升推荐表

编号：　　部门：　　填表日期：

姓名		性别		年龄		进入公司时间	
原岗位职务				晋升职务			
自我鉴定							
直接上级意见							
部门意见							
人力资源部意见							
总经理批示							

(3)员工晋升审核表（略）

1.1.2 员工调用

员工调用是指当员工自身的能力与现任岗位不协调时，企业人力资源部门根据该员工的特点将其调到同层次其他岗位或下一层岗位上去的过程。

员工调动是企业经常性的人事管理活动，调动的目的是为了使全体员工能够更好地适应

本职工作，充分发挥每个员工的特长，做到人尽其才。通过正常的人事调动，可以激发员工的创造性、积极性，更好地为企业生产经营活动服务。员工调动是人才的合理流动，既包括企业内部的流动，也包括企业间的流动。为保证员工调职工作的顺利进行，企业需要制定相应的规章制度。从制度上把员工的正常的调动工作纳入规范化管理，指导人事部门依章做好人员的调动工作，从而既有利于人才的流动，又有利于企业的人力资源的管理。

员工的晋升或者是调用，目的都是要做到按岗位与人才相匹配的原则来安排工作，同时也要根据员工的实际情况，进行思想教育，以便有利于新的工作的顺利开展。员工调用是公司内平行的人事异动，包括同一单位部门间的平行调动和不同单位间的平行调动，其目的在于为内部员工提供更好的工作及发展机会，更加合理地配置人力资源。

员工的调用都需要得到部门负责人的批准，并要有现任部门负责人的意见和拟被调派主管的意见。得到人力资源部批准后，要将申请表和意见表送达人力资源部备案。

以下是相关的员工调整常用表格。

（1）员工调整申请表（见表 8-3）

表 8-3 员工调整申请表

<table>
<tr><td>姓名：</td><td>员工号码：</td><td>性别：</td><td>出生日期：</td><td>编号：</td></tr>
<tr><td colspan="3">调用理由（雇用、升级、调动、辞职）</td><td>申请日期：</td><td>期望到职时间：</td></tr>
<tr><td colspan="3">原职位名称：
服务部门：
部门代号：</td><td colspan="2">新职位名称：
服务部门：
部门代号：</td></tr>
<tr><td colspan="5">（如果雇用人员请将此栏填妥）
需要人数：　　性别：
所担任之工作：
资历要求：
年龄：
教育程度：
经验或特殊技能：
其他：</td></tr>
<tr><td colspan="2">申请人：
电话号码：</td><td colspan="2">批准人（部门经理）：</td><td>人力资源部：</td></tr>
</table>

（2）人员借调申请表（略）

（3）员工调职申请表（略）

（4）员工岗位异动通知书（略）

无论是员工的晋升，或者是员工的调用，都必须做好相关人员调整的工作。总的来说，员工调整的具体流程可以用如图 8-1 所示来诠释。

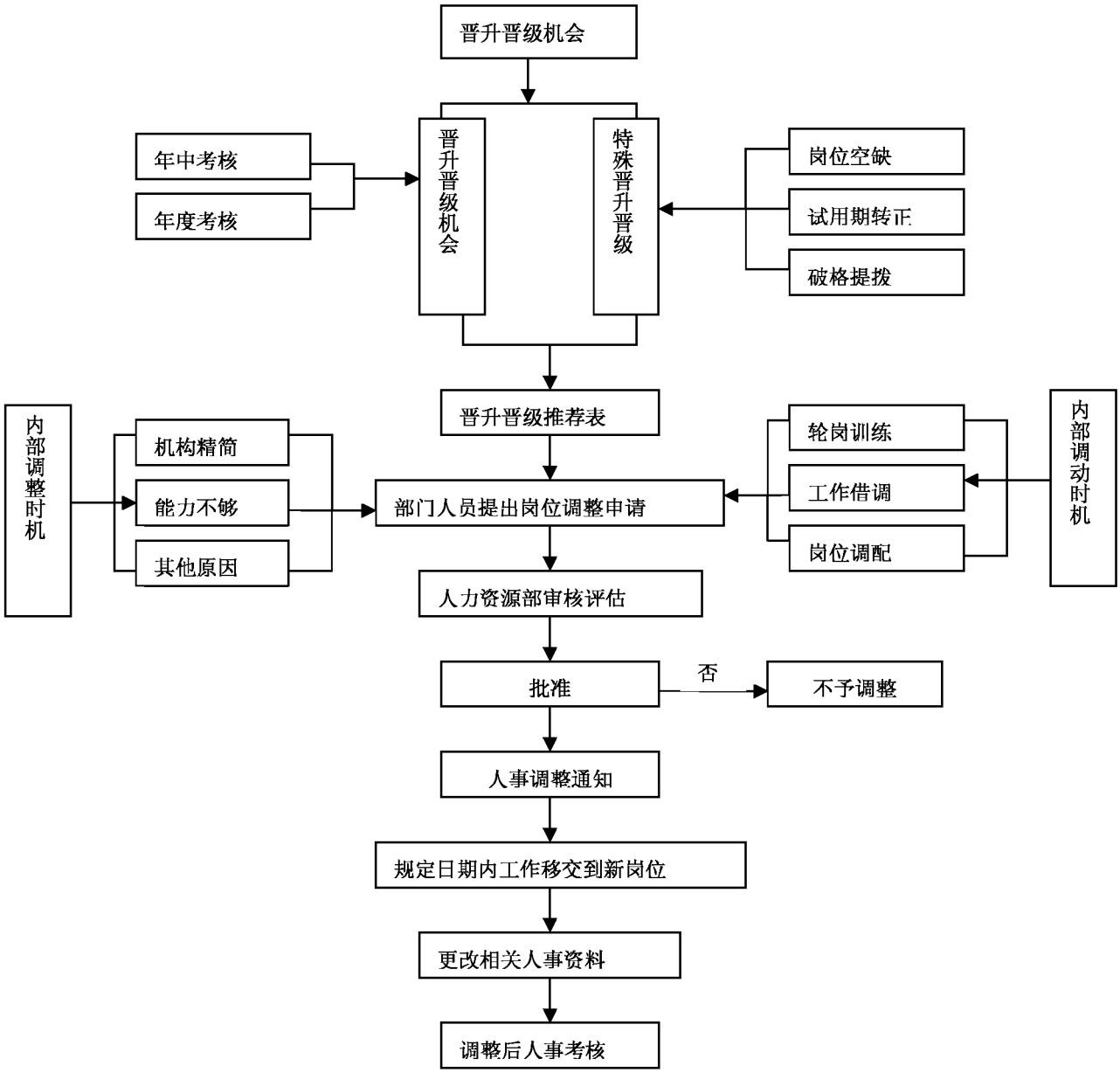


图 8-1 员工调整流程图

1.2 员工辞职、辞退

市场经济这只“看不见的手”，通过供需来合理地调节资源，使得资源达到一种有效的配置。在人才市场上，企业希望招聘到他们所需要的员工，而员工也希望找到能实现他们价值的岗位。

辞职是指职工根据劳动法规或劳动合同的规定，提出辞去工作从而解除劳动关系。辞职一般有两种情形，一是依法立即解除劳动关系。如用人单位对职工有暴力或威胁行为强迫其劳动、不按合同约定支付工资等，职工可以随时向用人单位提出解除劳动合同的要求；二是根据职工自己的选择，提前 30 日以书面形式通知用人单位解除劳动合同关系。

当企业主动解除与员工的劳动关系的时候，我们称之为“辞退”。辞退是企业免去职工职务和职位，是对员工严重过错行为的一种惩罚，同时辞退也要解除员工与企业的劳动合同关系。辞退分两种情况，一是违纪辞退，二是正常辞退。违纪辞退在我国目前一般是指用人单位对严重违反劳动纪律或犯有严重错误，但不够开除、除名条件，经教育或行政处分仍然

无效的职工，决定解除其工作从而终止劳动关系的制度。正常辞退是指用人单位根据生产经营状况和富余职工的情况，按照有关规定与职工结束劳动关系的一种行为。例如按照《劳动法》第二十六条、第二十七条规定，用人单位与职工解除劳动合同的情形应属于正常辞退职工的情况。

以下是相关的员工辞职、辞退的常用表格。

（1）员工辞退通知书（见表 8-4）

表 8-4　员工辞退通知书

姓　名		部　门		职　务	
到职日期	年　月　日	离职日期	年　月　日	工　资	
辞 退（辞职）原　因					
上级主管意见	签字：				
人事主管意见	签字：				
人事副总经理意见	签字：				
注：此通知书一式三份，个人、上级主管、人事部门各一份					

（2）员工辞职申请表（见表 8-5）

表 8-5　员工辞职申请表

申请人	姓　名		部门主管	
	部　门		职　务	
	辞职日期		入司日期	
辞职原因				
上级主管意见	签字_____			
人事主管意见	签字_____			
人力资源总监意见	签字_____			

（3）员工辞职申请书（略）

（4）部门经理批复单（略）

（5）部门处理结果单

（6）部门处理结果表（见表 8-6）

表 8-6　员工辞退、辞职结算汇签表

年　月　日

<table>
<tr><td>姓名</td><td></td><td>所在部门</td><td></td><td>职务</td><td></td><td>是否转正</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">离岗时间</td><td colspan="2"></td><td colspan="4">□辞退　□辞职</td></tr>
<tr><td>业务结算</td><td colspan="3">部门负责人签字：
年　月　日</td><td>办公用品结算</td><td colspan="3">总经办负责人签字：
年　月　日</td></tr>
<tr><td>财务结算</td><td colspan="7">主管会计签字：　　盖财务章：
年　月　日</td></tr>
<tr><td>公司领导意见</td><td colspan="7">业务、办公用品、财务均已结清，同意离职结算工资。
总经理签字：
年　月　日</td></tr>
<tr><td>工资结算</td><td colspan="7">财务部负责人签字：
辞退（辞职）人签字：
年　月　日</td></tr>
<tr><td>人力资源部结算</td><td colspan="7">解聘手续已办理齐全，人力资源部可以办理退档手续。
负责人签字：
年　月　日</td></tr>
<tr><td>说明</td><td colspan="7">1、在收到辞职（辞退）报告批复后，7 日内按此表结算，交人力资源部。
2、部门经理、总经办负责人，主管会计必须对结算的真实性负责。
3、员工的解聘手续办理齐全后，此表由人力资源部备案。</td></tr>
</table>

1.3 员工退休

退休是指员工到一定年龄，从工作岗位上退职，与企业解除劳动关系的人事活动。员工退休管理是公司管理的一项内容，体现公司对员工的尊重和关爱。对于退休员工，企业要在生活上和精神上多照顾他们，使之老有所养，安度晚年。因此，制定员工退休管理办法应当充分体现这一精神。

制定员工退休管理办法应当注意以下问题：

1.制定该制度的目的是为了保障员工的合法权益。因此，规章中要充分考虑退休人员对

企业的贡献以及国家相应的退休政策，为职工的晚年生活提供保障。

2.明确退休的条件和退休金的种类和给付方法。现在大多数退休金的发放都通过银行，要告诉职工领取退休金的具体途径。

3.企业应当设立相应的退休人员管理部门，使退休职工的生活有人负责，体现社会主义企业的优越性。

以下是相关的退休的制度表格：

（1）退休申请书（见表 8-7）

表 8-7　退休申请书

填写日期：　　年　　月　　日

姓名	性别	出生年月日	籍贯	住址	
		年　月　日	省　县	身份证号	
历任职务	部门职位	起止年月		以上各职务合计年限	
		自　年　月到　年　月			
		自　年　月到　年　月			
		自　年　月到　年　月			
		自　年　月到　年　月			
		自　年　月到　年　月			
申请退休日期	年　月日起退休	申请法规、或制度依据		《　　》第条第款	
工作、物品移交情况		部门主管核章		退休人签名盖章	
审核情况	核实责任人： 年　月　日				
总经理		分管总监		人力资源部	

（2）工作移交清单（见表 8-8）

表 8-8　工作移交清单

离职人姓名		性别		工号	
所在部门及职务		离职原因			
文件物品移交情况					
接收部门	物品名称	数量	接收时间	接收人	备注
未完及代办情况					
接收人：					
核实情况： 核实人：					

【网上练习】

请上网查找员工人事异动管理制度，具体包括员工调动管理办法、员工辞退与辞职管理办法、员工退休管理办法。

参考网址：http://club.hr.com.cn/bbs/forum-69-15.html

【思考与讨论】

1.简述人事异动的主要内容有哪些？各自的特征是什么？

2. 试填写相关的人事异动的表格，并理解其内涵。

任务 2　考勤管理

【训练情景】

作为学校人力资源部的实习生。最近，人力资源部经理交给你一个任务，让你负责编制学校的人力资源月度考勤表格。

【训练任务】

1.试拟定一份请假单。

2.试为人力资源部编制一份部门的月请假考勤记录表。

【训练目标】

理解日常事务管理流程、员工请假、休假等相关的知识点，并能编制和填写相关的表格。

【训练考核】

教师对学生编制与填写的表格进行评分。

【核心概念】

日常事务管理流程　请假　休假

为了使公司考勤实施有章可循，维护公司正常、有序的工作秩序，企业根据《劳动法》制定相关的考勤管理制度。同时，企业的考勤管理制度也应结合岗位的特点，制定相应的工作时间制度、轮休制度、加班制度、休假制度、津贴制度等。

员工的考勤管理主要包括：日常用工出勤、请假、休假、加班等。

2.1 日常用工出勤管理流程

人力资源部门在员工的考勤管理中，应认真严格地按流程做好相关的考勤工作。以下是员工日常用工出勤管理的流程图。（图 8-2 所示）

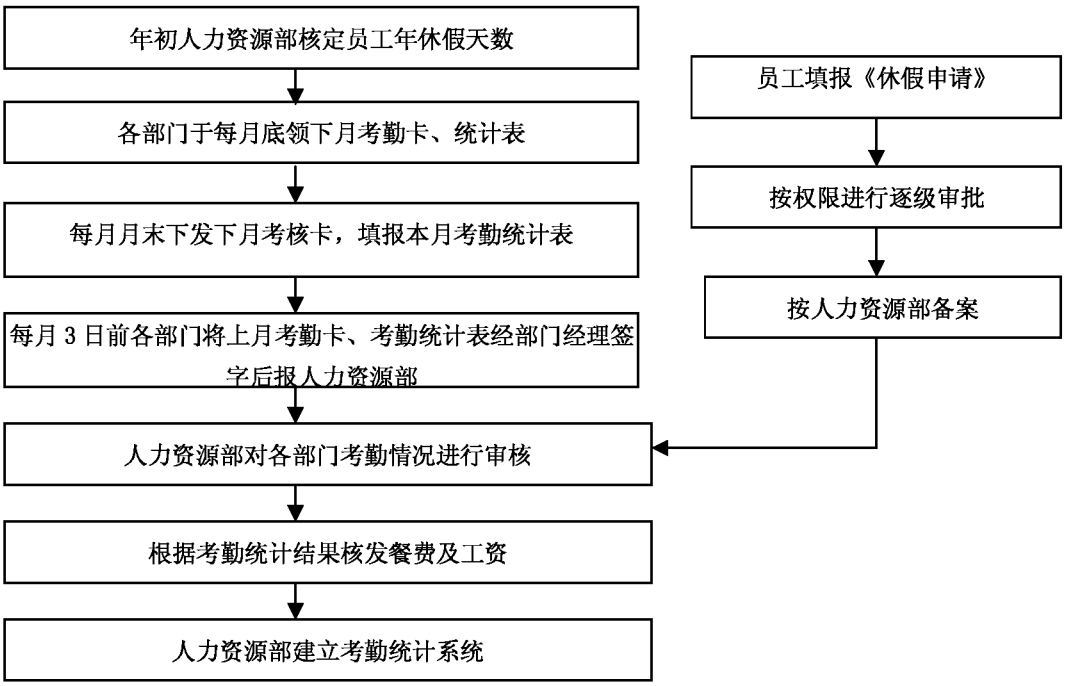


图 8-2　员工日常事务考勤管理流程图

以下是相关的日常考勤表格：

（1）员工考勤签到表（见表 8-9）

表 8-9　员工考勤签到

月　　日　　星期（　　）

顺序	姓名	签到	上班时间	备注	顺序	姓名	签到	上班时间	备注	备注
1					11					
2					12					
3					13					
4					14					
5					15					
6					16					
7					17					
8					18					
9					19					
10					20					
行政部统计	请假人员			出差人员			迟到			
	旷工人员			应出勤人数			实出勤人数			
	出差人数			请假人数			出勤率			

（2）月度考勤统计表（见表 8-10）

表 8-10　　月度考勤统计表

序号	姓名	出勤天数	假类	天数	迟到早退	出差天数	备注

填写要点：出勤天数依据员工考勤表统计；假类指病假、事假、公假、婚丧假、休假等；迟到早退以次数计；备注主要填写未尽事项。							

（3）员工年度出勤统计表（略）

2.2 加班、请假、休假

2.2.1 员工加班管理

所谓加班，根据《劳动法》有关规定，一般指用人单位由于生产经营需要，经与工会和劳动者协商后，安排劳动者在法定工作时间以外工作。由于加班是员工超出正常工作时间，在原本应该休息的时间内进行的工作，是工作时间在休息时间中的延伸。为了保护员工的休息权，国家对加班加点进行了严格的限制。一般每日不得超过 1 小时；特殊原因情况下每日不得超过 3 小时，且每月不得超过 36 小时。需要注意的是，加班是建立在用人单位与劳动者协商基础上的，用人单位不得强迫员工加班，员工也无权单方面决定加班。

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：

1.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；

2.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；

3.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。

以下是员工加班流程管理。如图 8-3 所示。

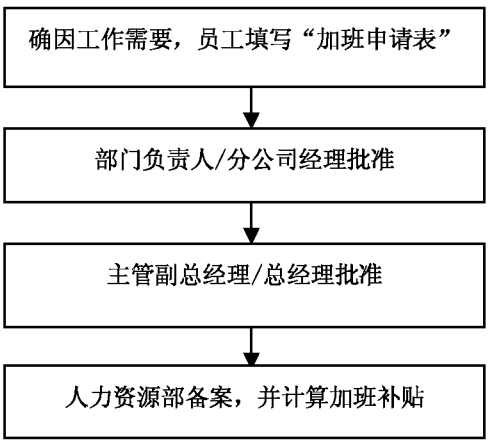


图 8-3　员工加班流程

常用的加班管理人事表格：

（1）员工加班申请表（非生产类人员适用）（见表 8-11）

表 8-11　员工加班申请表（非生产类人员适用）

编号	姓名	预定加班时间			实际加班时间			工作内容	地点
		起	迄	时数	起	迄	时数		

申请日期					核准人				
申请人					申请部门				

（2）员工加班申请表（生产类人员适用）（见表 8-12）

表 8-12　员工加班申请表（生产类人员适用）

单位					日期			
事由								
预定时间	由　年　月　日到　年　月　日							
实际时间	由　年　月　日到　年　月　日							
生产项目	品名	工作内容	预定数	实际数	合格数	不合格数	备注	
加班人员								
厂长		车间主任		组长		班长		申请人

（3）员工加班审批表（见表 8-13）

表 8-13　员工加班审批表

年　月　日

姓名		部门		职务		加班人数	
加班时间	年　月　日　时　———　年　月　日　时 共　小时						
原　因		意见	部门经理签字 年　月　日	副总经理签字 年　月　日	总经理签字 年　月　日		
说　明	1．员工加班须按此表填写，逐级审批。 2．两人以上的附加班人员表。 3．批准后将此表交人力资源部。						

（4）员工加班补贴审批表（略）

2.2.2 请假流程管理

员工在遇事时不能正常上班，离开工作岗位，都必须向部门提出请假申请。

员工请假一般流程：

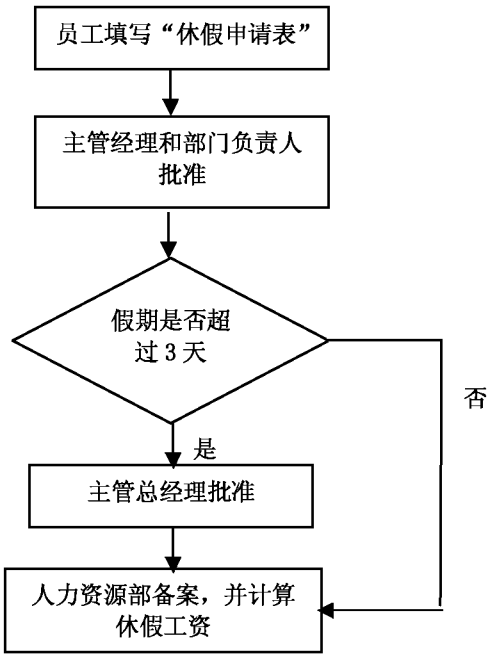


图 8-4 员工请假流程

常用的加班管理人事表格：

（1）员工请假单（见表 8-14）

表 8-14　员工请假单

部门		职务		姓名
请假类别 □休假（或 假）　□公假　□病假　□其他（请说明）　□事假				
请假时间 自　年　月　日　时至　年　月　日　时总共请假　天　小时				
主管部门意见				
□准主管签字 □不准（请述明理由） 职位　日期				

（2）员工出差申请单（见表 8-15）

表 8-15　出差申请单

部门：

出差人	部门		职务		代理人职　务	部门		代理人签认	
	姓名					职务			
出差要办事项									
暂支旅费			出 差 时 间		自　年　月　日　时起 至　年　月　日　时止 共　日				
出差地点									

经理		直属上级		申请人		申请日期

（3）员工出差派遣单（略）

（4）员工差旅费清单（略）

（5）员工差旅费报销清单（见表 8-16）

表 8-16　差旅费报销清单

出差日期		地点		交通费	膳食费	住宿费	杂费	其他	合计	说明
月	日	起	讫							
费用总计										
差旅费总额（大写）		□人民币　□美元 万　千　佰　拾　元　角　分　整				预支旅费		应付金额		
会计			核准			审核		收款签字		

（6）员工请假考勤记录表（略）

2.2.3 休假管理

企业休假管理制度是企业管理的重要组成部分，更是企业劳动规章制度中不可或缺的环节，集中体现了企业各种法规或约定假期以及相应待遇的规定，使员工能够感受到企业的福利与人性化关怀，感受到企业民主化管理，达到劳逸结合的目的，对于员工来说可以提高工作效率。

以下是人事管理中常用的特别休假请假单（见表 8-17）。

表 8-17　特别休假请假单

所属单位	部 组 班	职称		姓名	
期间	自　年　月　日　星期				共　天
	至　年　月　日　星期				
职务代理人		盖章			
报到或到职日期		年　月　日　有效工龄　年			
全年特别休假日数		天			
已请特别休假日数		天		人事主任	人事经办
本次申请日数		天			
尚剩休假日数		天			
申请时间					
审核意见					
班长			组长		
主管			经理		

【网上练习】

请上网查找并阅读《员工考勤管理规定》。

参考网址：http://www.manaren.com/data/1090884176/

【思考与讨论】

1. 你认为考勤管理对于公司的重要性有哪些?

任务 3　统计报表管理

【训练情景】

又快到年终考核的时候了，人力资源部经理正在准备述职材料。为了更好地说明这一年来人力资源部所做的工作，经理要求你迅速准备好学校人员配置方面的统计材料。

【训练任务】

1. 试编制一份教职工按技术职称汇总报表。
2. 试填写一份员工调职调岗汇总报表统计报表，内容自拟。
3. 试填写一份奖励统计表格，内容自拟。

【训练目标】

能根据实际情况填制基本人力资源统计报表、人事异动统计报表、其他统计表格(保险、奖励、处罚、福利统计、培训、宿舍入住统计表格)。

【训练考核】

教师对学生编制与填写的表格进行评分。

【核心概念】

基本人力资源统计报表　人事异动统计报表　其他统计表格

人力资源统计报表是有关于人事管理方面的报表，是企业在一定时期内对员工的各个方面的管理所涉及的统计表格。以下是列举一些人力资源日常事务管理中经常用到的统计表格。

3.1 基本人力资源统计报表

（1）员工按性别汇总报表（见表 8-18）

表 8-18　员工按性别汇总报表

时间：从　　年　　月　　日至　　年　　月　　日		
职工性别	数量	总计
男		
女		
总计		

（2）员工按民族汇总报表（略）
（3）员工按部门汇总报表（略）
（4）员工按政治面貌汇总报表（略）
（5）员工按学历汇总报表（略）
（6）员工按技术职称汇总报表（略）

（7）员工按职工类别汇总报表（略）
（8）员工按总工龄汇总报表（略）
（9）员工按岗位汇总报表（略）
（10）员工按工作经历汇总报表（略）
（11）员工按学习经历汇总报表（略）

3.2 人事异动统计报表

（1）员工增减汇总报表（见表 8-19）

表 8-19　员工增减汇总报表

月份	月初人数	本月新增	本月辞职	本月退休	本月辞退
1 月					
2 月					
3 月					
4 月					

（2）员工调职调岗汇总报表（见表 8-20）

表 8-20　员工调职调岗汇总报表

时间：从　　年　　月　　日至　　年　　月　　日													
姓名	工号	异动日期	异动类型	部门	原部门	部门岗位	原部门岗位	岗位级别	原岗位级别	单据号	员工状态	离职方式	离职原因

3.3 其他人力资源统计表格

（1）员工保险统计报表（见表 8-21）

表 8-21　员工保险统计报表

开始月份	部门	工号	姓名	身份证	入本单位日期	性别	出生日期	保险类型	基数/元	单位金额/元	个人金额/元
总计											

（2）员工奖励统计报表（见表 8-22）

表 8-22 员工奖励统计报表

员工工号	姓名	奖励种类	奖励方式	奖励日期	奖励批准人	奖励金额
总计						

（3）员工处罚统计报表（略）
（4）员工培训记录统计报表（略）
（5）员工福利统计报表（略）
（6）员工宿舍入住汇总表（略）

【网上练习】

请查看网页http://www.onlyit.cn/soft_hrm，了解人力资源管理信息中的考勤管理功能。

任务 4　人事档案管理

【训练情景】

你即将毕业，现在在学校的人力资源部担任实习生。今天，来了两个人向你咨询调档事宜。一位是已经和学校签约的硕士毕业生，她即将入职学校担任专职教师，需要办理档案调入手续。另一位是已经离职的员工张某，他想要办理档案调出手续。

【训练任务】

1. 请说明档案调转流程和手续；
2. 要找到需要调出的员工档案，你可能要查看哪些档案管理表格？

【训练目标】

理解和掌握人事档案的主要内容，人事档案整理的相关知识点，以及人事档案调转的基本流程，并能使用相关的表格。

【训练考核】

教师对学生的回答准确度进行评分。

【核心概念】

档案管理 档案文本

人事档案管理是对人事活动中所涉及到的有关记载个人经历、绩效、工作能力表现相关资料的一种管理活动。人事档案材料是以个人为单位集中保存起来的以备查询、调用的文件材料。人事管理是组织、人事等部门考察、任用员工的重要依据。

4.1　人事档案的主要内容

企业员工人事档案是企业的劳动、组织、人事等部门在招用、调配、培训、奖惩、选拔和任用工作中形成的有关员工个人经历、政治思想、业务技术水平、工作表现以及工作异动情况下的文件资料，是对员工进行全面考察的依据。

1.履历材料

履历材料主要是反映了员工个人的自然情况、经历、家庭和社会关系等基本情况为主要内容的表格材料。

2. 自传材料

自传材料主要叙述了员工学习成长、从业所涉及的生平经历材料，集中体现了员工人格素质、技能水平的形成过程。

3. 员工技能鉴定、奖惩考核、考察材料

技能鉴定涉及到员工职称评定，个人发展问题的材料。奖惩考核、考察是对员工的基本情况、工作、业绩、不足等方面所进行的评价性材料。

4. 政治思想表现材料

这一类材料是对员工的政治、出身、社会关系以及参加各类党派的记载性材料。

5. 人事管理材料

人力资源管理材料是指有关职工录用、任免、聘用、劳动合同、人事异动、转业、工资福利、出国、退休、继续教育等的材料。

4.2 人力资源档案归档

归档的人事材料应当符合以下要求

1. 真实、有效的文件材料。人事档案材料必须齐全、完整、真实、所涉及到的材料一定要明确、明白。对于不真实、无效的文件材料，应当予以销毁。

2. 手续齐全完备。凡是档案所要求的相关材料一定要完备，该盖章的一定要盖章，该签字的一定要签字。对于手续不齐备和内容尚需查对核实的材料，应当将材料退还有关单位或部门，提出具体意见，让其修改补充后再交回来。

3. 格式规范、准确。企业在进行人事档案管理中，都有一套相对规范的格式，为了对资料收集、整理、加工的方便性，因此必须按照一定的格式来收集与整理。

4.3 人事档案的整理

企业应做好员工档案的整理工作，使得档案的管理清晰、准确。因此必须做好以下工作：

1. 分类归档、排序编号、编制目录。对于有效的管理人事档案，首先第一条就是必须对相关的资料的进行核查，核查其完备性；其次是对资料进行分类，按照不同的类别进行归档。资料在归档之后，每一类的材料应按一定的顺序进行排列。在排序时，应注意保持材料本身的系统性、连贯性，以便于日后查找、利用和补充新的材料。编号之后，应编制卷内目录，以供查阅之用。目录应置于文件的首页，编制目录时，应注意文件标题的简洁与准确性。

通常情况下，当这些工作准备完成之后，都应打孔并装订起来。

2. 技术加工、检查验收

技术加工是指对那些存在破损情况的档案进行修复，以使档案实体恢复正常的状态；同时还要对规格不符合要求的档案材料进行剪裁、折叠或装裱等，以使档案外观规范、便于保管。

检查验收时，应对档案卷皮的书写、目录登记情况、分类排序的准确程度、技术加工的质量以及外观等逐项进行检查，不符合要求的要重新整理，以保证归档的质量。

4.4 人事档案的调转

人事档案的转递是指人事档案管理部门之间、人事档案管理部门与人事档案的形成部门及利用部门之间转出和接收人事档案的活动。实际中，随着员工职业的调整与变动，人事档案经常会发生转递的情况。

4.1.1 人事档案调转流程

人事档案调入流程（见图 8-5）；人事档案调出流程（见图 8-6）。

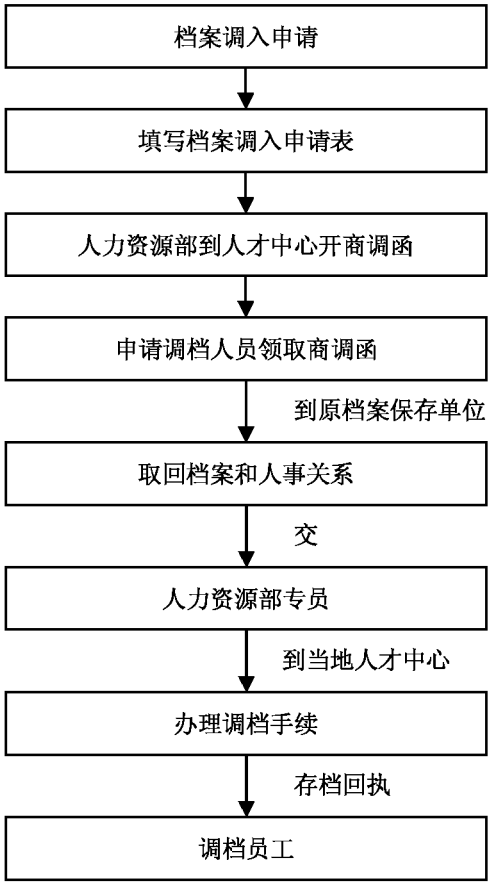


图 8-5 人事档案调入流程

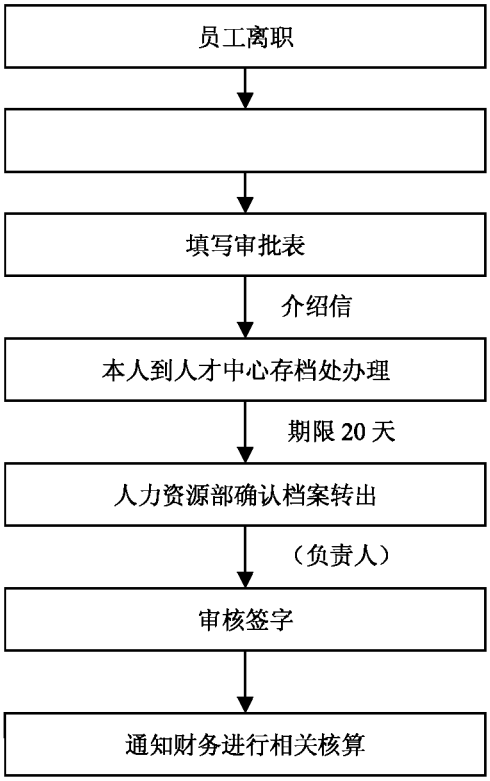


图 8-6 人事档案调出流程

4.2.2 人事档案转递工作注意事项

第一，人事或人事材料必须通过单位内部派专人取送，或通过机要交通转递，不允许公开邮寄或让本人自带。人事档案转递时，应包装严实，按规定的密级发出，保证档案的安全。

第二，转递档案必须办理转递手续。转递单位必须按规定填写“转递档案材料通知单”，通知单的项目包括档案涉及人姓名、转递原因、正本册数、副本册数等。

第三，县级以上的组织、人事部门才能直接转递人事档案。

第四，收到人事档案的单位应在核对无误后签名、盖章，并及时返回回执。

第五，转出的人事档案必须保持完整，不允许分批转出或留存部分档案。

第六，严格执行转递制度，避免产生“无头档案”。“无头档案”是由于不知干部、员工去向而积存在人事档案部门的人事档案。对已出现的“无头档案”应认真查转。确属查不到下落的，凡有保存价值的档案材料可移交干部原藉档案馆保存。

以下是人事档案管理中常用的一些表格。

（1）员工人事资料记录表（见表 8-23）

表 8-23　员工人事资料记录表

人事资料卡编号	入厂编号	姓名	建卡日期	更新日期	更新卡期	建卡日期	更新卡号	卡片归类		
								1	2	3

（2）员工人事资料卡（见表 8-24）

表 8-24　员工人事资料卡

日期：　　编号

姓　名		工号	性 别	出生日期	相
				年　月　日	
籍贯	省　　市				
现住址	县　区乡镇　里　邻 市　路　街　巷　弄　号				
身份证号码		统一代号			
专长					片
嗜好					

入厂经过	介绍人	
	有无经过考核	
	有无交出保证书	
	报到日期	

经历	服务单位名称	职别	工资	离职原因

工资	年　月 日	工资	记事

学历	学校名称	级 别	毕业日期

记事	

（3）临时工人员雇用资料表（略）

（4）档案索引图表（见表 8-25）

表 8-25　档案索引图表

序号	档案号	档案名称	建档日期			储存位置	档案内容	保管期限
			年	月	日			

（5）人事档案卷内目录（见表 8-26）

表 8-26　人事档案卷内目录

编号	文件类别	文件名称	页数	建档位置	建档时间			备注
					年	月	日	

（6）员工档案信息简表（见表 8-27）

表 8-27　员工档案信息简表

单位名称：　　部门名称：　　填表日期：　　年　　月　　日

姓名		性别		民族	
基本情况	出生日期		身份证号码		
	政治面貌		婚姻状况	□未婚　□已婚	
	毕业学校		学历		
	专业		户口所在地		
	籍贯		城镇户口	□是　□否	
	地址		邮编		
	备注				
雇用情况	所属部门		担任职务		
	入企业时间		转正时间		
	合同到期时间		续签时间		
	是否已调档	□是　□否	聘用形式		
	如未调档，档案所在地				
	备注				
档案情况	文件名称	情况	文件名称	情况	
	个人简历		应聘者登记表		
	应聘者面试结果表		身份证复印件		
	学历证书复印件		劳动合同书		
	员工报到派遣单		员工转正审批表		
	员工职务变更审批表		员工工资变更审批表		
	员工续签合同申报审批表				
	备注				

（7）企业档案存放表（见表 8-28）

表 8-28　企业档案存放表

<table>
<tr><td colspan="5">卷宗名称：
卷宗号：</td></tr>
<tr><td>卷宗目录号</td><td></td><td>案卷目录名称</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td rowspan="6">目录中案卷起止号</td><td rowspan="6"></td><td rowspan="6">存放位置</td><td>楼</td><td></td></tr>
<tr><td>层</td><td></td></tr>
<tr><td>房间</td><td></td></tr>
<tr><td>档架</td><td></td></tr>
<tr><td>栏</td><td></td></tr>
<tr><td>格</td><td></td></tr>
</table>

（8）企业档案管理表（略）

（9）从业人员人事资料调整报告单（略）

（10）员工档案调阅登记薄表（见表 8-29）

表 8-29　员工档案调阅登记薄表

序号	借阅文档名称	借阅人	借阅时间	收回文件人 借出文件人	归还时间	备注

（11）档案借阅单（略）

（12）档案查阅登记簿（略）

（13）企业档案调阅单（略）

（14）档案利用登记表（略）

（15）转递人事档案材料通知单

（16）人事档案代理卡（略）

【网上练习】

请上网查找并阅读人事档案管理的相关工作要求.

参考网址：http://www.studyjob.cn/Department/gonggong/danganguanli.htm

【思考与讨论】（1-3 题）

1.请你查阅相关的资料，了解一下各类人员的档案的保管制度（如在职人员、退休人员等）

2.你认为在企业人事档案管理过程中应注意哪些事项？

模块九　信息化与国际化的人力资源管理

【知识目标】

- 熟悉人力资源管理信息系统的核心功能;
- 了解人力资源测评的内容及作用;
- 熟悉人力资源测评系统的使用;
- 了解美、日、中人力资源管理模式的差异;
- 掌握中外合资企业人力资源管理中存在的问题;
- 熟悉国际化人力资源管理发展趋势。

【技能目标】

- 能使用人力资源管理信息系统;
- 能利用人力资源测评系统对人才素质进行简单测评;
- 初步具备解决人力资源国际化管理冲突的能力。

任务 1　人力资源管理信息系统

【训练情景】

花园酒店是上海老牌的五星级酒店之一，位于市中心原法国俱乐部旧址，毗邻繁华的淮海中路，拥有近 3 万平方米的花园，是一个集古典高雅与豪华舒适于一体的五星级宾馆。酒店拥有 500 套客房，多个西餐厅、咖啡厅、中餐厅、日餐厅和酒吧，在酒店中工作的员工有 900 多名，而负责人力资源工作的只有 3 个人。以前上海花园酒店人力资源管理工作主要靠手工和 Excel 表格来做，工作量大，而且大都是重复劳动。常需要半个月的时间才能把考勤情况做完统计，而薪资的计算也需要十来天左右，因此可以说是忙完了考勤，忙工资，忙完了工资又要开始忙考勤。1993 年花园饭店也开始开发使用人力资源的管理软件，但只做了工资模块和一些较简单的人事资料，不具备丰富的统计功能，只能做单纯的记录，因此酒店人力资源部门的工作量还是非常大。

虽然，花园酒店作为一家经营十多年的五星级酒店已经建立了一整套比较规范的人力资源管理方法，但在当今人力资源管理迅速发展的年代，花园酒店意识到，没有一个强大的人力资源管理系统，人力资源部门面对大量的信息，无法有效率地将其中的重要部分提取出来，并做出相应的判断和处理。酒店管理层的决策只能依据简单的一些报表，在浪费大量人力、物力的同时无法做到实时监控，难以保证数据的准确性和及时性，更加无法满足酒店管理层对人力资源部提出的更高的要求。因此，选用一套既有国际化管理理念，又能够满足中国特殊的人力资源管理环境的人力资源软件系统就被提上了日程。

【训练任务】

1. 请分析花园酒店在进行人力资源管理系统选型时应注意哪些问题?

2. 请调查市场上人力资源管理软件的相关信息，为花园酒店选取其中的一种，并对其功能模块进行介绍。

【核心概念】

人力资源管理信息系统　系统功能　系统选择

在信息技术充分渗透到人力资源管理工作之前，企业的人力资源管理工作被束缚在繁杂的行政事物中。随着IT技术变革，人力资源管理方案的日渐成熟，从束缚中解放出来的人力资源开始了“飞翔”的历程。现代企业越来越需要一套专业的、集成的并且是协同化、网络化的人力资源管理信息系统来进行人力资源管理，构建具有核心竞争力的团队，从而支持企业的日常运作和战略发展。

1.1 人力资源管理信息系统的功能

1.1.1 信息处理功能

传统的人力资源管理技术主要依靠纸、笔及以其为载体的档案文件，据统计，信息处理在管理系统中占有70%左右的资源，耗费了大量的人力资源和物质资源且效率低下。人力资源管理信息系统通过提供各种信息服务，使广大管理人员从繁琐的工作中解放出来。

1. 档案信息处理

档案信息包括人员基本信息、薪金待遇、奖惩信息、教育培训等数据。人力资源信息系统可以对人员档案中的信息进行记录、查询和统计，对每个员工的信息数据如年龄、工龄、学历、职务级别、完成的培训项目等进行维护和管理；还可以记录人事变动情况，管理职员的考勤，形成大量的文字、声音、图像等各种形式的信息，并保存在信息库中。它拥有人员履职前的资料、履职登记及培训资料、薪资、奖惩、职务变动、考评、工作记录、健康档案等丰富的信息，可以按照部门人数、职称、薪资、学历、院校、籍贯、年龄、性别等进行分类统计。根据这些档案信息并利用众多的检索途径，人力资源信息系统可以直接提供满足企业实际需求和发展需要的信息，如在员工试用期满、合同期满时，自动通知人力资源部门处理相关业务。

2. 数据处理

数据处理是通过对大批数据的处理，实现信息记录及业务报告的自动化。人力资源管理信息系统拥有丰富的人力资源数据，能灵活地完成对数据的收集、存储、传输或变换等过程，还具有灵活的报表生成功能和分析功能。它通过对原始数据的加工整理，提供从不同角度反映人力资源状况的信息报表和分析报表，供人力资源管理者日常管理使用和决策参考。如生成按岗位的平均历史薪资表，员工配备情况的分析表，个人绩效与学历、技能、工作经验、接受培训等关系的综合性分析报表等。人力资源信息系统提供的不是简单的数据，而是依赖于常规的人力资源管理与分析方法，从基本的数据入手，形成深层次的综合数据，客观地反映管理活动的本质，指导管理活动。

1.1.2 业务管理功能

1. 招聘管理

招聘管理是指为实现企业目标和完成任务，各部门根据自身情况预测需求计划，人力资源部对其进行汇总分析，选拔岗位所需人员的人力资源管理过程。人力资源信息系统可以优化招聘过程、减少业务工作量、降低招聘成本，根据当前和未来的发展需要选拔和调整人才，为选择聘用人员的岗位提供辅助信息，并有效地帮助企业进行人才资源的挖掘。人力资源信息系统能够根据企业发展的状况，通过职位控制系统作出职位需求的分析和计划，建立备选

人员数据库，从人才库中挑选出合适的人选填补空缺。它还可以编制招聘计划，收集应聘人员的请求，跟踪求职者信息(如应聘者的技能、资格要求和招聘费用等)，招聘过程跟踪，并通过信息系统将应聘者的基本信息转入信息库，录用后将应聘人员的信息自动转入新员工信息库等。

2．薪资管理

人力资源信息系统可以根据基本数据，利用可靠、灵活的大容量处理工具，在职务职能设计的基础上，进行岗位分析，确定薪酬体系。还能够根据目前已有的现状进行自我调整，详尽的薪酬体系表和薪级对照表便于薪资变动的处理，如可以根据实际情况定制基本工资、岗位津贴、效益津贴和个人所得税等多种条目，调整时还可以实现批量处理，自动计算单位及各部门的薪酬总额、各种人事费用比例、各级别的薪酬状况，及时形成薪酬报表、薪酬通知单等单据。人力资源信息系统实现了企业薪酬方案、项目的灵活设置和管理，合理控制薪酬发放以及各部门闲余资金，促进了员工工作数量和质量的提高，激励了员工工作的积极性。

3．绩效管理

绩效管理是对员工工作绩效的综合评估，但是要实现对绩效的全面管理却是一个难点。人力资源信息系统根据各类被考核对象灵活而又有针对性地设置考核指标和标准，选择适当的考核方法，对月份、季度、年度考核进行统计分析。它对员工每项工作计划、完成过程、处理结果、绩效评价进行数据库管理，实现了过程控制网络化；对平时考核进行经常化、动态化管理，实现了考核记录信息化；同时汇总计算考核对象的绩效考核年终总分，自动进行综合排名，实现年终考核汇总计算高效化。人力资源信息系统能充分调动管理层的工作积极性，又能实现工作过程的可控制性，促进具体工作的落实，达到方便员工的效果，还能最大限度地减轻管理层开展绩效考核的工作量，实现管理形式和内容的科学结合，从而有效地提高工作效率，节省行政办公成本。

4．培训管理

培训管理是指通过一定的科学方法，促使员工在知识、技能、能力和态度等四个方面的行为方式得到提高，以保证员工能够按照预期的标准或水平完成所承担或将承担的工作和任务。人力资源管理信息系统根据企业实际情况确定培训需求，制定培训计划，对培训进行人、财、物的全面统筹规划，并在资金投入、时间安排等方面实施控制，还可以根据职位中的培训要求及员工对应的职位，自动生成培训安排。如员工既使职位改变，其培训需求自动更改，可直接增加培训计划，也可由培训需求生成培训计划，通过系统能够获取培训过程中的各种信息材料，使个人的培训档案能够直接与职业生涯规划紧密联系在一起，为企业人力资源的合理配置包括升迁等提供科学的依据。

5．整合优化管理

整合优化管理是人力资源管理信息系统根据客观系统中信息处理的全面实际状况，通过各种系统分析和系统设计的方法与工具，合理地改善信息处理的组织方式与技术手段，以达到提高信息处理的效率，提高管理水平的目的。人力资源管理信息系统按照所面向的管理工作的级别，能够实现用户组和用户设置，进行用户权限管理，对各登录者的各项操作动作进行日志记录，以便监控登录者操作过程，及时发现非法或错误操作，并保证系统使用的安全性。人力资源管理信息系统一方面利用纵向的上下信息传递，把不同环节的行为协调起来，如企业的各种政策、制度、通知以及培训资料等通过互联网发布，可以有效地改善企业的内部沟通渠道，增强企业的形象；另一方面进行横向的信息传递，把各部门、各岗位的行为协调起来，将人力资源管理人员从繁琐的日常事物性工作中解脱出来，强调员工的自助服务，提高了工作效率，如员工个人信息查询，培训情况查询，领导批复（如休假申请、培训申请、进修申请、报销等），批复信息自动答复申请人等。人力资源管理信息系统减轻了人力资源

管理人员用于数据采集、确认和更新的工作量，保证了数据的准确性和更新速度，整合优化了企业资源。

1.1.3 决策支持功能

决策支持功能是依靠专用模型产生的专业数据库，针对某些具体的决策需要，专门为各级、各层、各部门决策提供信息支持，以提高决策的科学性。人力资源信息系统能充分利用已有的信息资源，运用适当的数学方法和合理的预测模型，预测企业未来的发展情况。同时，根据工作中的各种要求，它能及时、准确、完整地对人力资源管理全过程进行有效的控制，协助决策者制定和分析决策。人力资源管理信息系统还能对人力资源管理的各个业务环节的运行情况，进行监测、检查、比较计划与执行情况的差异，从大量信息中挖掘出具有决策价值的数据、模型，及时发现问题，并共享系统提供的各种信息，使其不受空间和时间的限制，提高决策质量和可靠性，降低决策成本。如通过对行业信息、人才市场信息等做出测评，针对不同的岗位，按照一定人力资源规划的方法进行综合计算，预测某一时期单位及各职能部门的需求人数，并对人员的学历、资历、专业、工作、行业背景、毕业院校等基本素质进行规划，最终自动生成详细的人力资源规划表，对人员、组织结构编制多种方案，作出专业的招聘决策。特别是当决策数据变量发生改变时，人力资源信息系统可以分析变化带来的结果，帮助管理者调整决策，保证管理工作的效果。

1.2 人力资源管理信息系统的建立方式

随着信息经济的到来和市场经济改革的不断深入，人力资源管理特别是信息化的管理在企业中地位日益突出，如何选择适合企业的人力资源信息系统无疑成为企业所要考虑的关键问题。

企业建立自己的信息系统，主要有以下几种方式：

1. 自行开发

自行开发是由用户依靠自己的力量独立完成系统开发的各项任务。根据项目预算，企业自行组织开发队伍，完成系统的分析和设计方案，组织实施，进行运行管理。它适用于拥有较强专业开发分析与设计队伍、系统维护队伍的组织和单位，如大学、研究所、计算机公司、高科技公司等。

自行开发的优点有：

- 可以从企业最需要信息化的关键环节入手，通过调研业务需求确定项目重点，先进行必需功能模块的开发，开发速度快，新系统更具有针对性；
- 可以针对企业自身的业务特点及管理功能进行系统设计，有效避免通用系统中复杂的设置与配置功能，最为贴近企业实际且简单易用，有利于业务流程优化与重组；
- 企业 IT 人员全程参与系统开发，一旦系统运行出现问题或需要改进，企业内部人员能够进行快速自我支持与维护，从一定程度上也为企业节约了一笔维护费用；
- 在系统开发过程中，锻炼了一支 IT 队伍，人员素质在计算机应用、管理水平、团队协作等方面都会得到较大的提升。

自行开发的缺点有：

- 由于不是专业开发队伍，除缺少专业开发人员的经验和熟练水平外，还容易受业务工作的限制，系统整体优化不够，开发水平较低；
- 开发人员一般都是临时从所属各单位抽调出来进行信息系统开发工作的，他们在原部门还有其他工作，所以精力有限，容易造成系统开发时间长。另外，开发人员调动后，会出现系统维护工作没有保障的情况。

因此在自行开发时，一定要加强领导，管理者要随时进行监督。同时，在开发时应随

时向专业开发队伍进行咨询，或聘请专业的开发顾问。

2. 外购

外购就是购买专业开发商开发的系统。在外购时，企业可以购买国外的人力资源信息系统，也可以购买国内开发商的系统。

（1）选择购买国外的人力资源管理信息系统

购买国外人力资源管理信息系统的优点有：

- 国外系统往往本身蕴含了许多先进的管理思想，为业务流程优化与重组提供了可借鉴的参考模型，能较为显著地提高业务流程优化与重组的效果；
- 国外系统一般来说具有全面集成、技术稳定、功能灵活、系统开放等诸多优势，为企业的不断发展与管理的持续改善提供了较大空间；
- 国外系统厂商有众多的咨询合作伙伴，由此拓宽了企业寻求服务与支持的范围；
- 国外著名系统开发公司的发展较为稳定，财力、人力都有坚强的支撑，对选用其产品的企业来说，是比较理想的长期合作伙伴。

购买国外人力资源管理信息系统的缺点有：

- 选择国外系统的购置费用及维护费用相对较高，对于处于成长期的需要大量资金的企业来说，可能是一个不小的负担；
- 选择国外系统的企业其基础管理水平有可能不适应国外系统的需要，从而导致系统选而不用，给企业资源造成巨大的浪费；
- 国外的系统一般是在国外管理背景下开发出来的，不可能完全考虑到我国的管理的特点，所以要把国外的系统用好，必须针对企业自身特点对系统进行用户化，甚至要进行二次开发，导致工作量很大；
- 由于一些语言障碍导致企业学习和掌握的难度加大。

（2）购买国内人力资源管理信息系统

购买国内人力资源管理信息系统的优点有：

- 国内系统在购置和维护方面的费用相对较低，企业资金投入的压力小；
- 国内系统复杂程度低，符合国人的使用习惯，在易学易用方面较为出色；
- 国内系统对企业管理的基础水平及人员素质等要求较低，对于基础相对薄弱的企业来讲最为实用；
- 国内系统在适合我国企业管理规范方面有较多的考虑，因而用户化工作量会很少；
- 国内系统的支持网点众多，企业可以得到当地服务机构的快速响应。

购买国内人力资源信息系统的缺点有：

- 在系统功能、性能等方面可能有待进一步加强，其全面集成性、稳定性不能满足企业的需要；
- 供应商实力良莠不齐，某些开发商发展不是十分稳健，导致企业与之长期合作存在隐患等。

3．联合开发

联合开发是企业与外面专业开发商进行合作，共同开发人力资源管理信息系统的方式。它适合于有一定的信息技术人员，但可能对开发规律不是很熟悉，或者在系统整体优化方面能力较弱的企业。

联合开发的优点有：

- 相对比较节约资金，可以培养、增强用户的技术力量；
- 在联合开发过程中，双方是共同合作的关系，企业可以培养自身的技术人员，便于开发后系统维护工作。

联合开发的缺点有：

- 双方在合作中沟通容易出现问题，因此，需要双方及时达成共识，进行协调和检查。

因此，联合开发的关键是双方的合作，采用联合开发时，双方应建立在互信互利的基础上紧密合作、相互谅解，最终达到双赢的目的。

1.3 上海花园酒店人力资源管理信息系统的解决方案

花园酒店在考虑了产品的功能模块、成熟度，系统的设计理念和售后服务后，于 2003 年 7 月采用了金蝶 K/3-HR 方案。4 个月后，金蝶完成系统实施，花园酒店开始运用信息手段管理人力资源，这家有着悠久历史的五星级酒店开始焕发出现代科技的气息。

1.3.1 金蝶 K/3-HR 解决方案介绍

1．方案概述

金蝶 K/3-HR 解决方案的产品理念是基于战略人力资源管理理念，以提升组织管理能力和战略执行能力为最终目标，创建以能力素质模型为基础的任职管理体系和以绩效管理为核心的评估与激励体系，搭建由 CEO、HR 经理、业务经理和员工共同组成的纯 Web 应用人力资源管理平台，并且作为企业信息化管理系统的组成部分可与其他产品无缝集成。金蝶的应用方案有全面应用解决方案、集团应用解决方案和应用基础解决方案，各种不同方案适用于不同的对象，具有不同的特点。

2．金蝶 K/3-HR 五大核心体系

金蝶 K/3-HR 五大体系是指任职资格体系、招聘甄别体系、培训发展体系、薪酬激励体系、绩效管理体系，这五个核心体系组成了企业整个人力资源管理的大系统(如图 9-1 所示)。五大核心体系的建立与应用，可以协助企业有效提升组织能力，企业的人力资源结构要与战略发展目标相匹配，建立能力素质模型，实现人才盘点。

图 9-1 金蝶 K/3-HR 五大核心体系

1.3.2 上海花园酒店人力资源管理信息系统的使用

金蝶的 K/3-HR 将花园酒店烦琐的考勤、薪资和培训管理变得异常轻松，效率成倍提高。事务性工作逐步地被金蝶系统所取代，人力资源管理真正进入了信息时代。

1．考勤

在酒店行业中，考勤制度往往非常复杂。在花园酒店的中、西、日餐厅、咖啡厅、酒吧中需要各自不同的考勤制度。因为有的餐厅可能需要供应早餐，它的考勤就要从早五六点钟开始，而有的餐厅如果不供应早餐，它可能只需要从十点或十一点开始。而且，就算在同一个餐厅中，不同职务的员工也会有不同的考勤要求。由于时间的变化，这些考勤制度还需要经常做调整。以前这些烦琐的数据从统计、输入到计算，经常要耗去人力资源部门一大半的时间，而现在，在实施金蝶考勤管理模块后，花园酒店的人力资源部门只需要将各个部门提

交上来的、存有考勤数据的软盘插入电脑，数据就可以自动导入系统。在设置条件后，系统可以根据要求进行考勤数据的计算。

2．薪资

占去人力资源部门另一大部分工作时间的是薪资的计算。花园酒店有900多名员工，其中包括600多名正式工和300多名劳务工、计时工、实习工等，这都要求系统在进行薪资计算时采取不同的计算方式。薪资是员工最关心的信息之一，不能出一点差错。在以前手工加Excel时期，计算数量庞大的薪资数据要耗费人力资源部门大量的时间和精力。在金蝶薪资管理模块中设定不同的工资、补贴、奖金计算公式，系统就可以自动而精确地计算出花园酒店所有员工的薪资。

3．培训

花园酒店是一家日资企业，与其他同级别的酒店相比，它在人员培训方面的要求更多。现在的培训管理模块包括培训审批、培训活动安排、培训总结安排和培训报表等功能。根据花园酒店外语培训和考试的需求，金蝶在培训管理模块中增加了多种查询方式，可以按照部门、考试日期以及参加培训者的星点数等条件来查询个人、部门及全饭店当前的外语水平现状。用这个系统查询起来非常方便，而且信息收集得很完整，人力资源部门对员工信息做修改也非常便捷。

4．人力资源服务的演化

在花园酒店，通过借助信息化的手段改变了人力资源管理一直陷在事务性工作中的困境，并且优化了人力资源服务。现在，花园酒店的工作人员有了更多的精力和时间去为酒店做更有价值的人力资源服务，为酒店招聘优秀新员工就是其中一项。据了解，花园酒店只招聘应届毕业生，许多学校的酒店专业都与花园酒店建立了长期的联系，应届毕业生都会通过固定的渠道到花园酒店来面试。前几年，学生资源一直比较充足，但近几年，上海的高档酒店越来越多，其中也不乏许多与花园酒店一样的五星级酒店，酒店招聘新员工的竞争就变得非常激烈。在以前，人力资源部门经常疲于做考勤和薪资的计算，在招聘新员工方面能够调动的时间和精力有限。而现在一方面可以有更多精力投入到新员工招聘工作中，另一方面，系统也详细地记录了应聘者的情况，使人力资源部门能对招聘信息了然于心，这都为花园酒店招聘到更多、更优秀的新员工创造了条件。

【知识链接】

互联网给人力资源管理带来的冲击

传统媒体的广告投放已经远远低于互联网上的广告投放。网络招聘手续简便、行动迅速、受众目标性强、反馈及时等优势，使网络招聘成为传统媒体招聘的有力竞争对手。许多公司都开始调整他们的招聘策略，例如IBM，1999年底就宣布，今后将只进行网上招聘。

互联网的广泛普及和使用，使信息的传播和增长呈几何级数，就此，给人力资源部门带来了新问题。例如：应聘者不仅通过传统方式如传真、邮寄递交他们的求职信、简历，而且大量使用E-mail这种低成本、快速便捷的方式，如果人力资源部门对此没有心理准备，那么所用来接收E-mail的信箱和服务器就面临爆炸和瘫痪的危险。

同时，如何处理成百上千的E-mail，对人力资源部门来讲也是一个问题。首先是保证那些包含个人秘密的简历和求职信不会被泄露和滥用，这是对求职者的基本的尊重；其次，初步筛选后，会有很多符合条件的求职者，面试的安排是一个大问题。网络使招聘在初始成本上有所降低，但是，却加重了后继成本。

网络使培训的形式更加丰富多彩，手段更有效。员工培训的形式已经不再是简单的我说你听的状况了。网络的资源极其丰富，鼓励员工充分利用网络资源，加强岗位培训，成为许多公司的培训计划。远程教育系统的开发，可以让人力资源部门选择最好的、性价比最佳的

培训公司实施培训，大大降低了培训费用和缩短了培训时间。当然，师傅带徒弟的方式在许多经验型的企业还是必不可少的，但是，师傅和徒弟之间的联络也已经越来越电子化了。

网络使薪酬福利的计划、统计、计算、更改、发放更加灵活，信息沟通更加方便。许多公司已经开始使用系统软件来进行这方面的工作，但是相对投入要很多。一般情况公司从形象和安全的角度考虑，不会使用非正版的软件，最节省的情况是一个软件多机使用，但是这会产生软件购买费用问题，以及系统维护和安全的问题。

在不远的将来，公司人力资源管理部的职能将越来越外化，可以这样预测，人力资源管理将成为一项社会共同协作的工程，每一个公司在互联网上成为一个钮结，使人力资源管理真正地网络化。

首先，网络上会有一家专门从事人力资源服务的公司，其有“五宝”：一有巨大的人才数据库；二有强有力的数据库自我管理、自我更新能力；三有丰富的人力资源管理软件（当然是网络版，或者是ASP）；四有非常人性化的界面，面向所有的求职者、在职者和公司管理者；五有人力资源管理部门的所有职能，招聘、培训、考核、C＆B等。其最大的特点是：没有管理的对象——“无人可管”。有需求的公司与他签订有关协议后，其人力资源管理的职能才能在具体的公司中得到实现。

其次，这家网络人力资源服务公司，会不停地构筑丰富、巨大、真实、检索方便的人才库，以后的求职者有可能终生只递交一份求职信、简历，递交给这个网络公司，就等于递交给了所有的公司。数据库的自我管理和更新的能力将对求职者进行长期跟踪，并不断修正有关数据。接受服务的公司，可以在网络上有一个虚拟的人力资源管理社区，共享网络的所有人才数据，数据库会自动构建一个最适合此家公司的人才库。从在职人才，建议聘用人才，到人才储备一应俱全。

再者，网络人力资源服务公司有很多人力资源管理软件—绩效考评软件、项目管理软件、薪酬福利管理软件、员工内部沟通软件等。接受服务的公司租用即可，资金投入很低，只要有网络终端就行，软件的维护与更新都由网络公司负责。虚拟的网上人力资源管理社区，节约了成本，简化了手续，安全保密性在未来的网络中，也将不再是问题。大的跨国公司可以采取服务器或软件、设备托管的方式，这将大大简化工作的流程和费用。

还有，最有趣的是，你将不用面对解聘员工，一封E-mail会请他回家。出于人性化考虑，网络人力资源服务公司经过许可会给解聘的员工介绍一个新的适合他的工作。总之，网络的职能化服务，能够处理许多事情。例如：公司需要的人才简历，将自动进入社区的人才库，坐在网络终端，将看到求职者的录像；已经辞退或者有意流动的在职者，会作为人才库的人才储备。另外，人才的考评和使用状况，会成为数据库的主要资料，以此来保证人才流动中数据的真实有效。

未来的人力资源管理是网络化的管理，不仅仅是内部的电子化，更重要的是社会化和网络化。它依赖于技术的进步，更依赖于管理者观念的改变。

【网上练习】

进入某公司主页，利用其BBS论坛、聊天室、建议区、公告栏或各管理层的电子邮箱与其管理者进行语音或文字交流，了解企业的管理制度、发展战略及员工如何表达对某一问题的个人见解，体验其人力资源管理信息系统的运作效率。

【思考与讨论】

1. 如何对人力资源管理信息系统进行运行可行性分析？
2. 简述人力资源管理信息系统的建立方式。
3. 金蝶K/3人力资源管理系统具有哪些核心功能？

任务 2　人力资源测评系统

【训练情景】

某银行是一家大型国有银行的下属分行，成立于 1987 年 1 月，下设营业网点 75 家，员工 1000 人。近几年银行业之间的竞争越来越激烈，总行从年初开始推行大规模的人员重组改革，将有才华、有能力的员工提拔到关键岗位，以提高整个银行运行效率及有效应对各种复杂局面。该银行接到上级改革指令后，多次开会进行研究，推出了该银行的人力资源改革方案。该方案决定引入心理测验，对本行 61 名中层干部进行测评，以推进该行的职位聘任工作。心理测验的结果作为职位聘任的参考。为了提高测评的效率和准确率，该行领导决定放弃传统的纸面心理测验问卷而采用人力资源测评系统。测评专家针对该银行的需求和职位聘任工作的需要，确定了人力资源测评的内容。从认知潜能、人格和工作行为风格等角度，为职位聘任工作提供参考。

【训练任务】

1. 请选择一种人力资源测评系统，介绍其测评内容、系统结构及实施过程。

2. 如果企业要对其中层干部进行选拔，请利用曼萨人力资源测评系统，为他们选择合适的测评内容。

【核心概念】

人力资源测评系统　素质测评　测评报告

2.1 人力资源测评的内容与作用

企业经营目标是由企业的人力资源完成的，但什么样的资源能够在什么样的条件下被使用而升值，这就需要人力资源测评。

2.1.1 人力资源测评的内容

人力资源测评的内容应包括对工作绩效有直接影响的方面，大多是对知识和技能的测评、对能力的测评、对性格的测评、对动力的测评。

1. 对知识和技能的测评

知识是人脑中形成的经验系统，知识的内容可以通过某种学习方式为人所掌握；技能是个体通过操作、训练形成的巩固下来的自动化动作系统。对知识和技能的测评主要是考察应试者在所从事的岗位是否具备必要的知识和技能，比如，律师是否了解法律条文、管理人员是否掌握管理知识、维修工是否熟练掌握相关操作等。

2. 对能力的测评

能力是影响工作绩效的基本因素，不同职业对人有不同的能力要求。人的一般能力分为思维力、记忆力、观察力和想象力，它们是人们共同具有的，但每个人的强弱程度不一样。有的观察力强，有的想象力强，因而职位选择要根据自己优势能力，才能更好地发挥自身优势。仅靠一般能力还难以保证某种任务成功完成，还需要一些特殊能力。如一个出色的企业管理人员，还必须具备管理能力、交际能力、应变能力等。有些职位特别注重某一方面的能

力，如产品设计人员就必须具备创新能力，企业经理就必须具备决策能力。但大多数人只是在某一个方面具有一定的才能，如有的人善于思辨，有的人善于操作，有的人善于口头表达，有的人善于交际等等。因此在职业规划时应充分考虑自己的能力特点，选择最能发挥自己优势能力的职业。比如形象思维能力强的人适合从事策划、创意工作，而抽象思维能力强的人适合从事研究、推理工作。企业应该根据岗位要求选择具有合适能力的人才能保证工作任务的出色完成。

3．对性格的测评

性格决定着一个人的合作态度、工作态度、处事态度和职业趋向。性格是人的原始动力，无论是企业选人还是个人职业生涯规划都离不开对性格的了解。性格无优劣之分，但是与某种职位存在着匹配问题。不能与职位匹配的性格则较难获得优秀的业绩，造成人力资源浪费，而能与职位匹配的性格，工作得心应手，心情舒畅。例如具有活泼开朗、热情快乐性格的人比较适合从事新闻、外贸、服务、娱乐等行业；而具有沉稳内向、严谨好学性格的人比较适合从事科研、策划、会计、创作等行业。

4．对动力的测评

一个人做事情能否做好，不仅取决于他的能力水平，更主要取决于他愿不愿意做，即动力因素。动力是人对某种事物或活动积极探索的倾向，规定了对感兴趣事物优先注意的方向。所以，也就决定了人在某一事物上的成功概率。价值观、动机、兴趣都是动力因素。其中，价值观是层次最高、影响面最广的因素。所谓价值观就是人们关于目标或信仰的观念，它使人们的行为带有个人的一致的方向性；动机是指引起个体活动、维持已引起的活动并促使活动朝向某一目标进行的作用。动机一般分为成就动机、亲和动机和权力动机。兴趣是最低层次的动力因素，是指个体对某种活动或某种职业的喜好。对于动力的测评，可以帮助一个人选择职业方向，也可以帮助一个组织选择合适的人员。虽然有动力并不一定完全保证一个人工作上的成功，但没动力就更难以保证事业上的成功。

2.1.2 人力资源测评的作用

人力资源测评是通过多种科学方法对人才的知识、技能、能力、个性特征、职业兴趣、动机等素质因素进行测评与评价的过程，是人力资源决策的基本工具，其最主要的作用是为人力资源配置、选拔、激励、开发、团队建设等提供可靠、客观的依据。

2.2 人力资源测评系统的使用

2.2.1 人力资源测评系统实施过程

人力资源测评系统的实施过程是指科学的运用人才测评的知识、原理、方法和技术，对各类人员能否胜任职位进行测评鉴别，从而发现人才，为合理地使用人才提供更多依据的过程。其主要过程如图 9-2 所示：

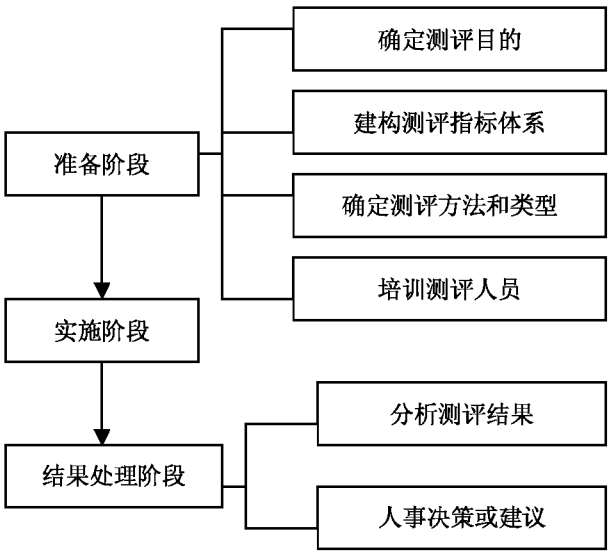


图 9-2 人力资源测评系统实施过程

1．准备阶段

准备阶段是测评工作的基础，它直接关系到整个测评工作的纵深发展，所以，做好这一阶段的工作可以为下一阶段的工作创造便利条件。准备阶段的具体工作包括以下几个方面：一是明确测评目标，清楚“为谁测”的问题；二是建构测评指标体系，回答“测什么”的问题；三是确定测评方法和类型，回答“怎么测”的问题；四是对测评人员进行培训。

（1）明确测评目的

人力资源测评是整个人力资源管理工作的一部分，进行人力资源测评，首先要从人力资源管理的全局出发，确定人才测评所要达到的目标。人才测评要有明确的目的，要预先确定本次测评在人员配置调整、人员晋升培训、薪酬设计等诸多方面所起的作用，从而使所做的测评结果真正服务于人力资源管理的大目标。如果没有明确的人力资源测评目标或者目标定位错误，极易导致测评失效，缺乏针对性，费力不讨好，甚至还会产生一系列负面效果。无论是测评服务的提供机构，还是测评服务的享受组织都要做到对测评目标心中有数。对前者来说，明确的测评目标将有助于建立有效的测评指标体系；对后者来说，明确的测评目标有助于选择强有力的测评机构，并将明确的测评信息加以传达，让其付诸实施，直接影响其管理效果。

（2）建构测评指标体系

建构测评指标体系主要包括确定被测者范围、确定测评的素质指标和标准体系。不同的被测者有不同的测评标准和测评方法，这涉及到岗位分析和职务说明。因此，需先确定被测者范围，即确定要测评的是哪一类人员，是企业科技人员、管理人员还是一般办公人员。其次，按照被测者所在岗位进行岗位分析，确定干好这一工作究竟需要具备哪些基本素质，哪些素质特征能把表现优秀者和一般者区分开来。最后，把上述素质指标进行分解，得出一级指标、二级指标、三级指标等，将模糊的复杂的素质特征细化，用可以标度的描述语言将其表达出来，即得到可以量化的测评指标体系，使测评内容具体明确。

（3）确定测评方法和类型

确定了测评目标和内容以后，就要结合测评对象的素质特点以及有关外部条件，来选择适当的测评类型和方法。人力资源测评的类型依照不同的标准可以作出不同的划分。在实施人力资源测评时要根据它的目标和功能，选择相应测评类型。人的素质结构有着复杂的构成，

其素质要素与选定的测评方法应有匹配性，通过比较各种测评方法与实际需要的相关性，来确定最终使用何种方法。

（4）培训测评人员

测评人员是实际测评的具体实施者，他们必须对实施测评的每个环节十分熟悉，对测评的具体方法、每个操作细节都非常熟练，知道如何应付测评过程中出现的突发事件。培训内容包括测评的纪律及其监控、测评的具体操作方法、测评的具体实施流程、本次测评可能遇到的突发事件及处理办法等，并让测评者进行实际操练。

2．实施阶段

测评实施阶段是测评人员对被测评对象进行测评以获取个体素质数据的过程，它按照一定的测评规程，运用一定的测评方法或专门的测评工具，对测评对象进行定性、定量的描述。这是实质性的过程和环节，是整个测评的核心部分，但在形式上和直接内容上却是最简单的。主要包括测评前的动员、测评时间和环境的选择以及测评的具体操作。动员工作是把测评目的、内容和主要事项向被测评者讲清楚，引起被测评者和被测评单位的高层管理者对测评工作的充分重视，这样才能齐心协力地把测评工作做好。时间、地点等环境条件也会对测评直接产生影响，如果安排不当会导致测评主体和客体都出现反感、疲劳、消极抵触等现象，这些负面情绪会极大地影响测评效果。作为测评实施阶段，要求主试严格控制整个测评现场，验证被测评者的身份，防止作弊，防止与测评无关的因素干扰，控制测试的进程，在允许的范围内回答被测评者的提问，作好观察记录，处理意外事件。总之，要尽量保证测评实施过程的标准化。

3．结果处理阶段

实施各项测评项目后，要对每位应试人员有全面的分数报告、能力剖析图及管理风格的描述，表明各位应试人员的素质能力情况和应试人员之间的相对差距；要撰写一份内容详尽、真实的测评报告，报告要求有较好的结构性、逻辑性，让被试方与考察方能充分地理解、明白。测评报告有一定的格式，包括测评项目、测评结果、结果分析、审核意见等。针对事先职位分析中确定的素质要素以及测评中得出的数据图表结果进行分析，加以书面解释，评价被测者是否适合该职位。

虽然测评的结果不一定直接与选拔任免有关，但对作出人事决策或建议提供了科学依据。

2.2.2 人力资源测评系统的结构

尽管人力资源测评系统具有不同的类型，但是它们在基本结构和功能上是一致的，并且正在由单一的测试功能向多功能、集成化方向发展。它是以信息管理系统为核心，由测试、题库管理、数据输入、数据传输、评定、输出、查询、统计分析等子系统组成。

2.2.3 曼萨人力资源测评系统的解决方案

曼萨人力资源测评系统集心理学、心理测量学、多元统计学、人工智能、计算机技术于一体，功能强大，能够迅速地提供全面、综合的素质测试方法与内容。本系统可以为企事业单位及人力资源管理的相关部门在人才的甄选、培训、考核、配置和流动等方面，提供信息化和智能化的测评支持；同时在指导个人择业、自我发展设计、职业生涯规划等职业咨询方面为各级各类职介中心、猎头公司、咨询公司等提供科学、可靠、实用的测评工具。

下面主要介绍由曼萨提供的人力资源测评系统—银行专版，以供大家更好地学习与了解测评系统的结构与用途。

1．曼萨人力资源测评数据平台简介

曼萨测评经多年研究推出的曼萨人力资源测评数据平台（曼萨人力资源测评系统—银行专版）依据战略性人力资源管理的思想，以银行胜任能力素质模型为核心，不仅能利用测评

工具全面考察应聘人员的能力素质，并能凭借强大的数据分析功能为银行生成对人力资源其他环节具有参考价值的分析对比报告。

（1）平台结构

本平台共包含 8 个模块，分别应用于以下人力资源工作，如图 9-3 所示：

- 招聘和选拔：简历筛选系统；人才甄选系统；管理者选拔系统；面试方案设计系统。
- 员工配置和发展：职业生涯规划系统；人员配置跟踪测评系统。
- 人力资源管理分析：人力资源状况分析系统；备用人才数据库系统。

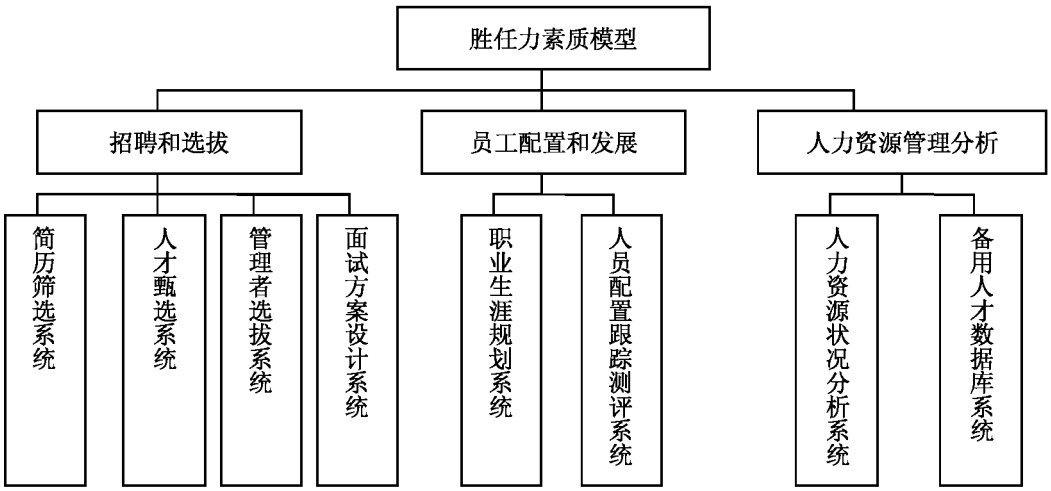


图 9-3 系统模块示意图

（2）测评内容

本平台共包含 5 大类 13 个测评内容（如图 9-9 题库调用示意图所示）：

- 知识类测评：专业知识测评。此类测评题库由专业试题机构提供。
- 能力类测评：基础能力测评；管理能力测评。曼萨测评中心需对用户进行需求调研，并根据调研结果研发该类测评。
- 特质类测评：行业匹配度测评；管理特质测评；发展潜能测评。此类测评题库一部分来源于对专业成卷的修订，一部分由曼萨测评中心根据调研结果自主研发。
- 倾向性测评：管理风格测评；职业倾向测评；动机兴趣测评；团队角色测评。此类测评题库来源于对专业成卷的修订。
- 状况测评：心理健康测评；生活满意度测评；工作满意度测评。此类测评题库来源于对专业成卷的修订。

2．功能特色

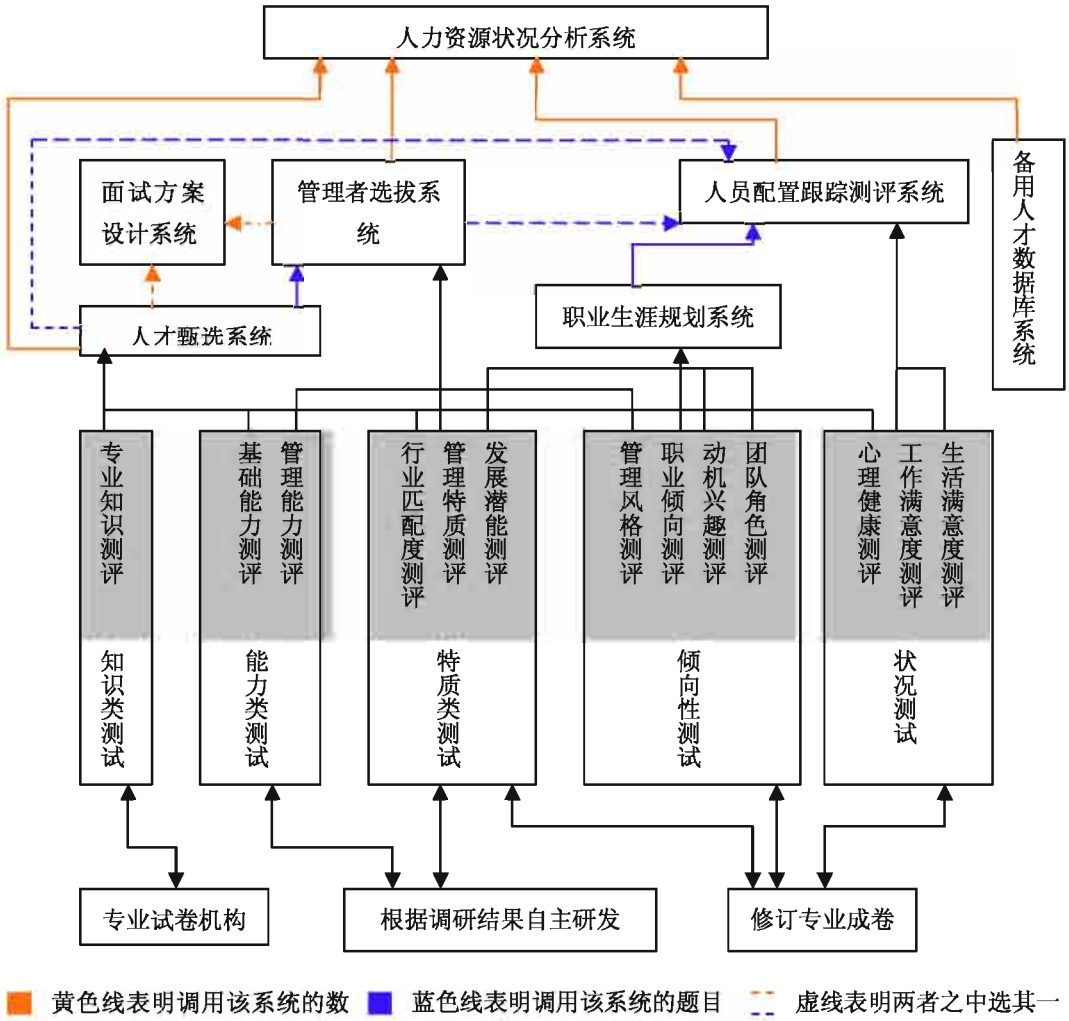


图 9-9 题库调用示意图

（3）优势

- 以银行胜任力模型为核心，全面考察被试人群的各方面素质；
- 依据战略性人力资源管理的思想，跟踪员工整个定岗流程，对人才素质进行动态评估；
- 具有强大的数据分析功能，能够生成各类数据综合、分析、对比报告。

2．功能特色

（1）简历筛选系统

系统具有简历筛选功能，应用于校园招聘和社会公开招聘（如图 9-10 简历筛选系统示意图所示）。校园招聘及社会公开招聘，意在招聘的同时宣传及推广企业形象以吸引更多更好的人才，因此应聘者众多，招聘人员面对系统收到的大量简历，使用筛选功能自动过滤无效简历，节约人工成本，可在最短的时间内确定候选人群、发出初试邀请，在第一时间争取优秀人才。

◆ 功能细则

系统可以根据用户设计的筛选条件，自动对应聘者的电子简历进行条件匹配搜索，直接过滤掉与职位所需基础要素（如学历、工作年限等）不匹配的简历。

◆ 生成报告

简历筛选报告

◆ 优势

简历筛选过程自动化，减少招聘人员的工作量，提高工作效率。

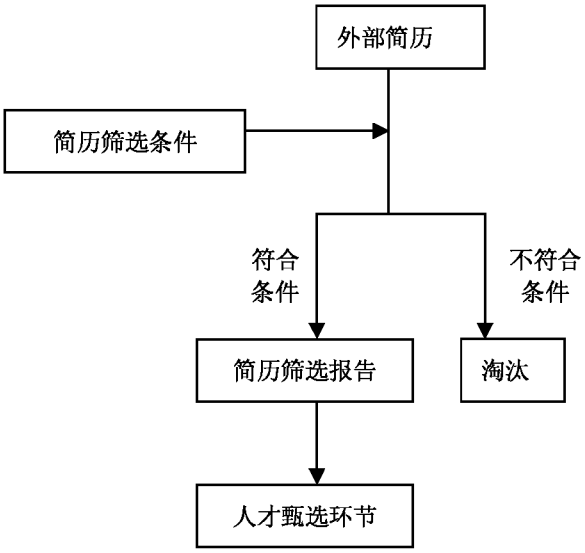


图 9-10 简历筛选系统示意图

（2）人才甄选系统

应聘者通过在线的方式进行一系列测试，包括基本技能、专业技能、专业知识、心理健康、职业倾向性等。系统能够自动筛选不符合甄选条件的应聘者；亦可针对每位应聘者生成独立的综合报告，也可以生成一个招聘周期内的应聘人员综合情况排序表。

本系统应用于外部招聘。随着金融信息化、数字化的发展，银行业对柜面人员、一般管理人员等从事简单劳动的人员数量需求减少，而高级专业人员的需求量增加，同时因金融交叉业务的发展，更增加了对复合型金融人才的需求。为满足银行业对从业人员的综合素质要求，曼萨人力资源测评数据系统根据不同职位的需求提供全面的测试组合试卷，以求更准确有效地甄选合适的人才。

考虑到本系统将应用于银行所有分行，系统将针对不同地域设定适合当地人才状况的常模，保证人才筛选标准本地化。

◆ 功能细则

- 系统从能力素质、专业知识和行业匹配度三个方面对应聘者的胜任力进行测评。测评过程均在计算机上完成；
- 系统提供应聘人群整体综合报告和个人胜任力综合能力报告；
- 应聘人群整体综合报告可根据测评结果和预先设计的条件自动筛选应聘者。符合甄选条件的应聘者进入下一个招聘环节，不符合甄选条件的应聘者信息进入备用人才数据库；
- 个人胜任力综合报告为银行提供应聘者的综合能力报告，从专业的角度为用户提供筛选建议；
- 所有测评结果进入平台数据库，以便对招聘结果统计分析以及为人力资源其他环节做数据参考。

◆ 生成报告

- 胜任力报告；
- 应聘人员整体素质报告。

◆ 优势

系统支持批量测评，并具有自动筛选功能，能在较短时间内确定候选人群，缩短招聘时间。用户也可以选择手动筛选，系统会自动生成评估报告。

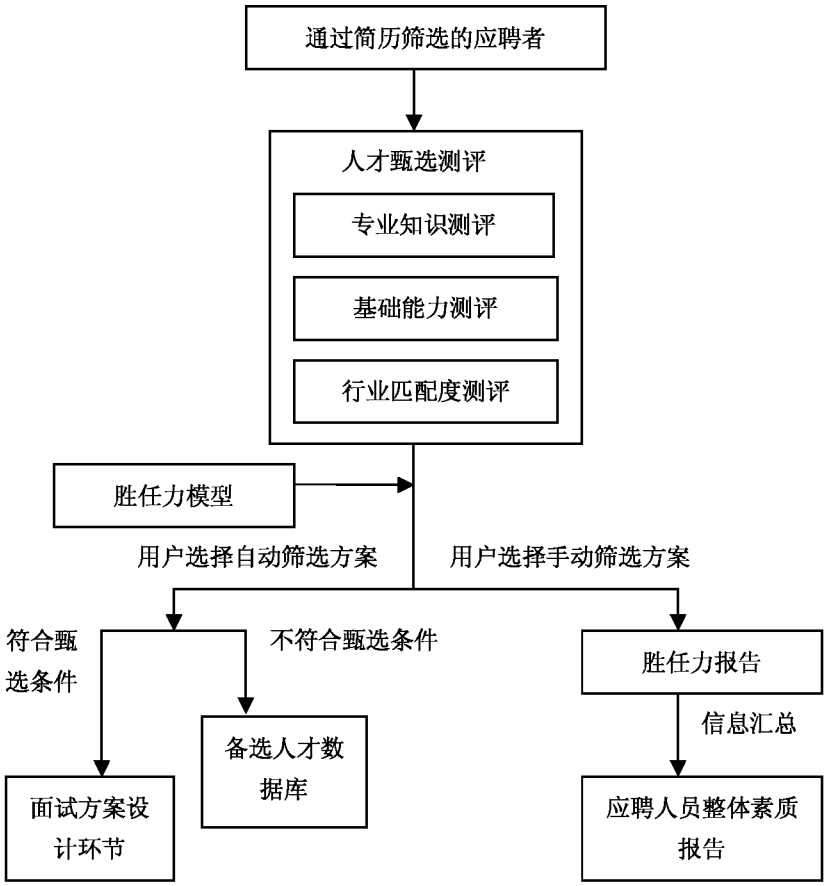


图 9-11 人才甄别系统示意图

（3）管理者选拔系统

系统对管理者的胜任力、管理素质、管理风格进行测评分析，应用于内部招聘与外部招聘（如图 9-12 所示）。

中国的银行业正处于巨变时代，要想领先一步，除了挖掘优秀人才，还要在内部进行培训和人才开发，实现人力资源素质整体提升，才能在与外资银行的激烈竞争中占据优势。因此，银行业管理层领导部分来源于内部选拔，选拔过程应做到公平、公正、科学。

曼萨人力资源测评数据平台能够提供所有员工的历史测评数据，为内部选拔提供候选名单。同时曼萨测评研发小组将根据银行提供的职位分析和访谈建立领导胜任力模型，结合曼萨已研发成功的管理者风格、领导类型测评，为管理者招聘和选拔提供具有参考性的建议，使银行了解管理者的特质是否与银行的发展阶段、企业文化相匹配。

◆ 功能细则

- 系统对被测者的管理能力、管理特质和管理风格进行测评；
- 系统为用户提供被测者的综合管理素质报告，提供筛选建议和人才配置建议；
- 系统结合被测者的管理风格测评结果和用户的企业文化，生成一份管理者适合度报告。

◆ 生成报告

- 选拔管理干部候选人员名单；
- 管理者筛选报告；
- 管理者配置报告；
- 管理者风格适宜度报告。

◆ 优势

系统专门针对管理者的胜任力进行测评，并能分析管理者风格与企业风格的匹配情况。本系统可以同时应用于外部招聘和内部选拔。

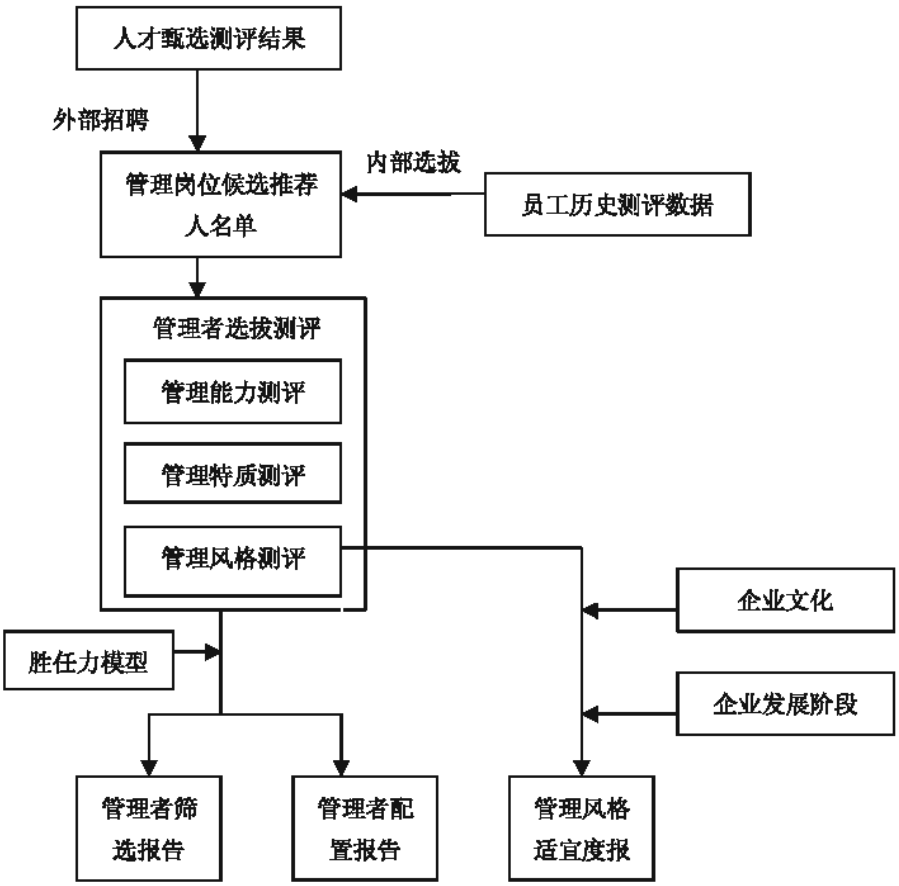


图 9-12 管理者选拔系统示意图

（4）面试方案设计系统

本系统基于应聘人员参与测评的统计结果，生成针对该应聘人员的面试方案，应用于外部招聘与内部招聘（如图 9-13 所示）。

通过对应聘者的测评数据进行优劣势的综合分析，根据应聘者的具体情况设计具有参考价值的面试方案，在印证测评结果的同时，为面试人员提供个性化的面试流程，在有限的时间内了解应聘者更多更关键的素质，从而提高面试效率。

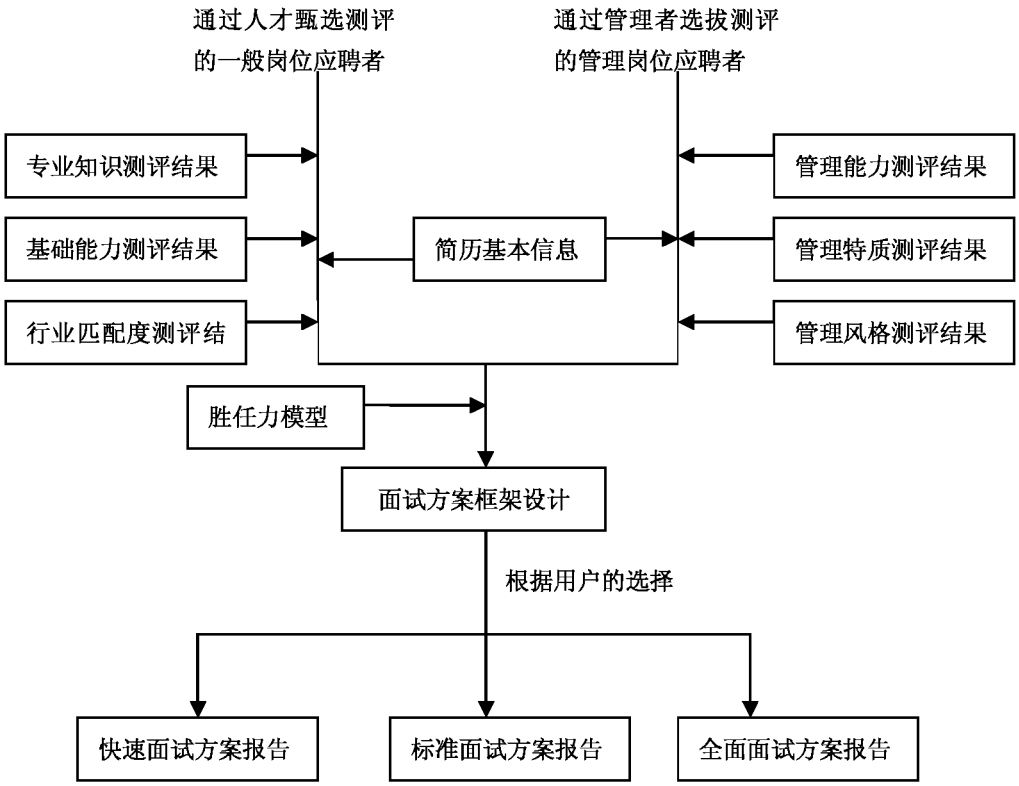


图 9-13 面试方案设计系统示意图

◆ 功能细则

- 系统自动收集人才甄选系统的测评结果，分析应聘者的优劣势；
- 系统根据不同应聘者的优劣势特性，设计具有针对性的结构化面试方案；
- 用户可以根据招聘规模和招聘职业的重要程度自由选择面试方案。系统可以提供“快速面试、标准面试、全面面试”三套面试方案。

◆ 生成报告

- 快速面试方案报告（如图 9-14 所示）；
- 标准面试方案报告；
- 全面面试方案报告。

- 张涛有以下劣势（标有★的为突出劣势）：
  - ✧ 应变能力弱，当计划外的事情发生时显得手足无措。★
  - ✧ 不擅计划，制定计划的能力非常弱。

结构化面试

为进一步了解张涛的优势，面试时可以从以下角度进行提问：

1、 当别人意见和你不一致时，你通常情况下会怎么做？

面试表现：_____

2、 角色扮演：如果你是一名推销员，现在你在向我推销一款数码相机，开始吧。

面试表现：_____

3、 在职业中，你最能获得满足感的是什么事情？（以开放性的问题询问，看张涛回答中有没有创新）

面试表现：_____

4、 角色扮演：如果让你推出一个新产品（根据行业而定），你会设计什么新特点呢？

面试表现：_____

张涛的劣势可能会使其不能胜任目标职位，面试时可以从以下角度进行提问：

1、 你比较喜欢什么样的工作环境？（在其回答中分析张涛是倾向于比较稳定的还是比较有挑战性的工作环境，倾向于稳定环境的人应变能力往往比较弱）

面试表现：_____

2、 角色扮演：假如你现在时推销总监，本来说好的合同，客户忽然反悔，你会怎么做？

面试表现：_____

3、 你做事比较看重计划还是变通？可以举个例子。

图 9-14 快速面试方案报告样本

◆ 优势

系统有针对性地提出面试方案，规划面试内容，避免了非结构化面试时间过长、不能紧扣主题的缺陷。

（5）职业生涯规划系统

对银行从业人员进行全面的职业倾向性测评，应用于员工岗位变动指导。曼萨人力资源测评数据平台对员工进行深层特质分析，并将测评结果与各岗位的胜任力模型进行对比，使银行可以对该员工有更清晰的角色定位，了解其是否符合企业文化、是否为最适合该职位的人选，或者是否作为其他部门的储备人选。银行根据员工的测评结果，可以有针对性地制定培养方案、发展方向，帮助员工明确职业生涯规划，同时还能减少在人员招聘上的成本投入。

◆ 功能细则

- 系统对员工的职业倾向、发展潜能、动机与兴趣、团队角色进行测评；
- 系统对员工的职位适应性进行分析，使银行了解员工最适合、最具发展性的岗位；
- 系统对员工的职业发展趋势进行分析，根据测评结果生成全面的管理建议报告，使银行了解如何利用员工的优势、避免使用劣势，如何激励、如何管理，应当让员工在团队中扮演什么样的角色，明确员工在银行中的发展方向。

◆ 生成报告

- 职业倾向性报告；
- 职业生涯发展报告（如图 9-16 所示）；
- 管理建议报告。

◆ 优势

系统对员工进行全面的职业发展的分析，并制定出合理的职业生涯规划，使银行在达到人员优化配置的同时，为员工提供了一项不可多得的科学福利措施。

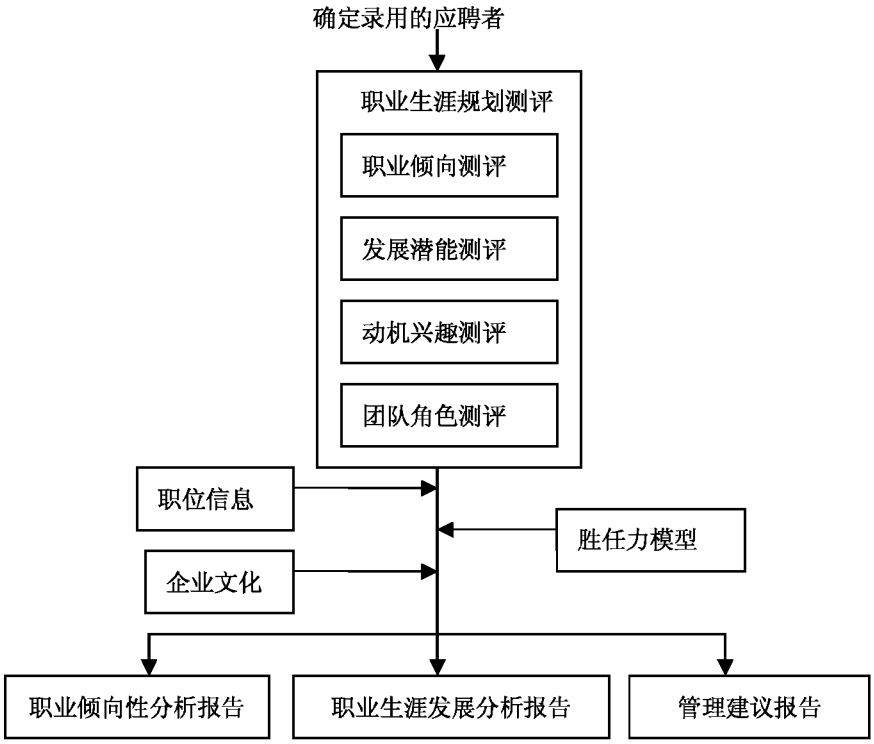


图 9-15 职业生涯规划系统示意图

在工作中，这类型的人有以下的表现：

- ✧ 支持现存制度或规则，往往是组织机构中积极主动和乐于合作的成员；
- ✧ 尊重权威意见，做事认真，忠诚地服务于企业和上级；
- ✧ 善于组织众人和控制形式，然后与他人协作圆满按时完成任务；
- ✧ 遇事果断，通常表达意见坚决，恪守自己的责任和承诺；
- ✧ 正直而忠诚，即使是小事情上也善始善终；
- ✧ 不喜欢抽象的观点和分析色彩强的工作；
- ✧ 压力很大的时候，可能对人对己的要求都过分苛刻。一些消极想法会困扰自己。

个人发展建议

这一类型的人需要认真思考的问题是：

- ✧ 我有时对上级的意见是否过于顺从了？我能不能稍作变通，使问题解决得更完美？
- ✧ 有时候尽力维护的关系让我负担很重，能不能放下这些，直面矛盾呢？
- ✧ 别人的不同意见，或者偶尔提出的批评意见，我能否积极面对呢？
- ✧ 我乐于与别人合作，如果较长时间去独立完成，我也能够做好吗？

图 9-16 职业生涯发展报告样本

（6）人员配置跟踪测评系统

系统为员工建立个人测评数据档案，并在岗位变动时对该员工进行跟踪测评，应用于员工在银行内部工作调换或轮换（如图 9-17 所示）。

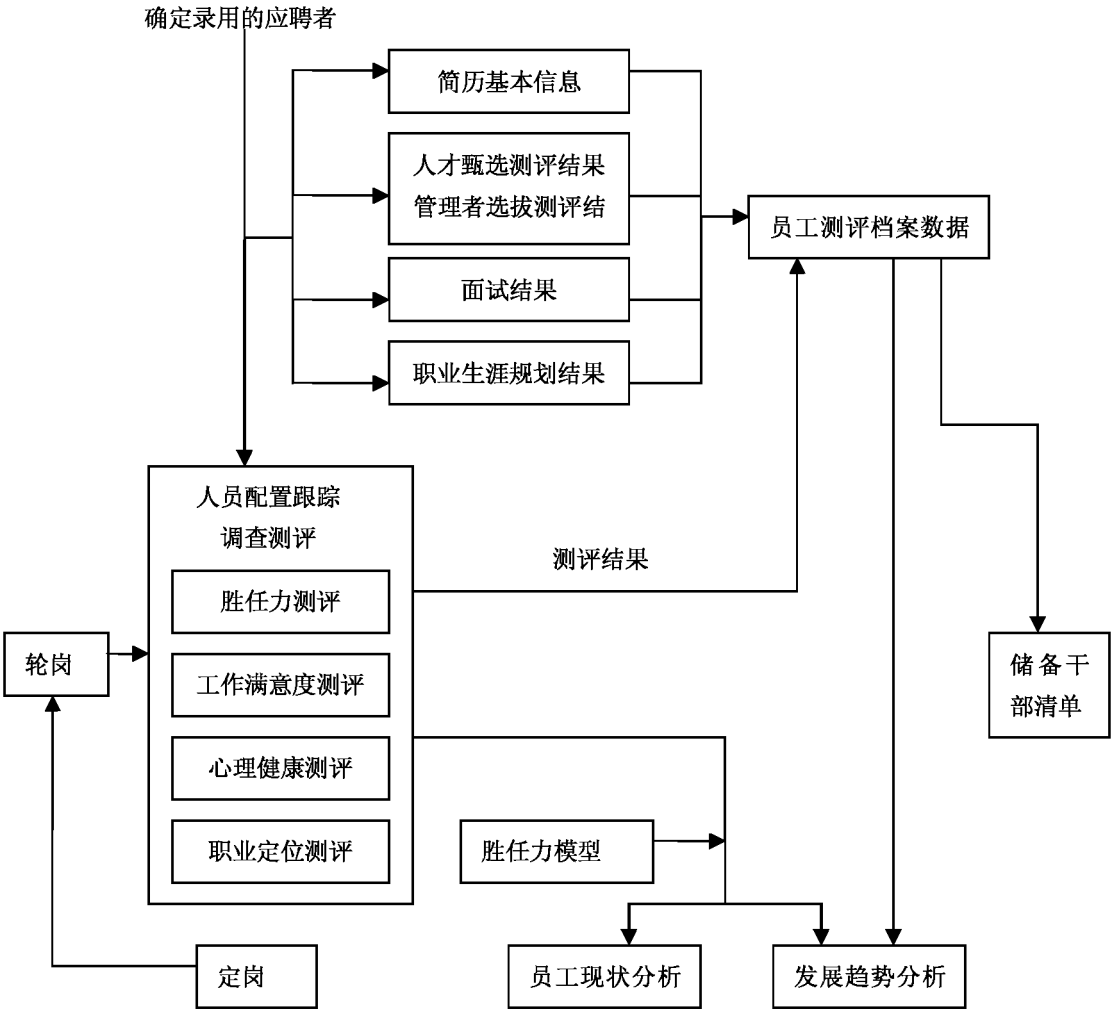


图 9-17 人员配置跟踪测评系统示意图

多数银行通过轮岗的方式使员工熟悉其他部门的业务知识和技能。曼萨人力资源测评数据平台通过员工在银行内的测评数据和趋势，分析该员工在轮岗过程中的工作情况和心理健康状况、工作满意度，帮助部门领导实行了解员工状态，为岗位调整提供依据。这些测评结果可以作为具有本银行特色的数据信息，为今后的人力资源规划工作提供历史数据资料。

◆ 功能细则

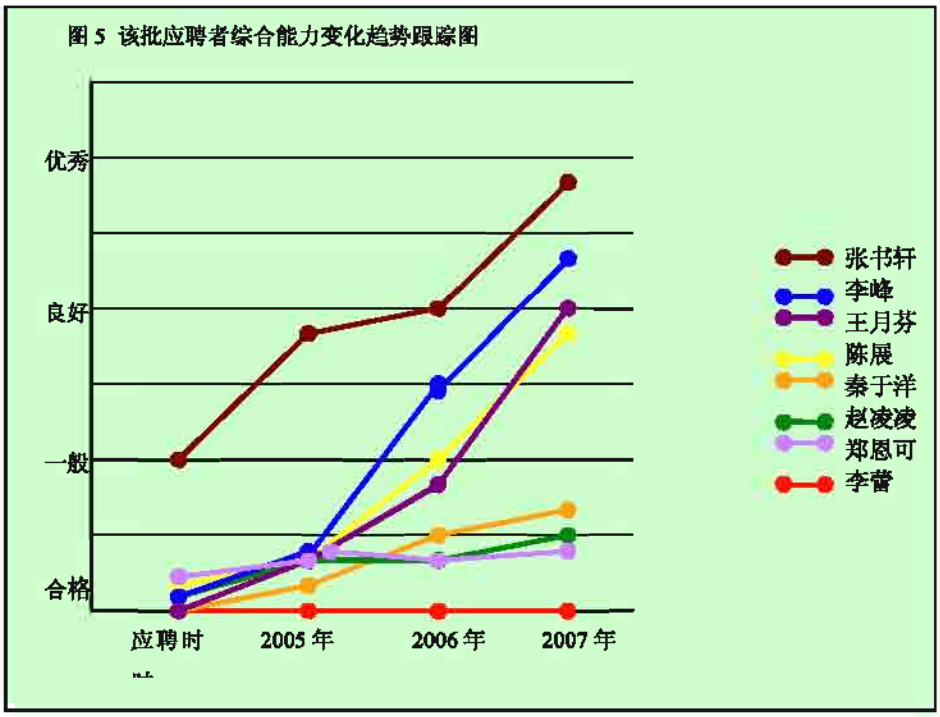
- 系统为员工建立人力资源测评档案，该员工所有的测评数据都会进入档案；
- 人力资源部在员工岗位变动时为员工安排跟踪测评。测评内容包括：胜任力测评、工作满意度测评、生活满意度测评、心理健康测评和职业自我定位测评。题库来源于对专业成卷的修订和曼萨测评中心的自主研发；
- 系统能够追溯一个员工的历史测评结果，用图表描述员工在不同职位的胜任情况和满意度及心理健康变化，并对变化的趋势进行分析和预测，挑选有潜力的员工定向培养，为银行内部选拔做准备。

◆ 生成报告

- 员工现状分析报告；
- 员工发展趋势分析报告（如图 9-18）；
- 储备干部清单。

◆优势

系统能建立详细的人才档案数据库，并对员工状况进行跟踪记录和追溯调查，使银行能够全面、动态地把握员工的发展过程，实现人力资源的战略化管理。



由上图可以看出

1 在三年轮岗结束后，张书轩的综合能力在同批应聘人员中是最高的，并且期间两次评价的结果都很突出。

2 经过三年的锻炼，李峰和王月芬的能力得到了大幅度提高，达到了良好水平；陈展成长的速度较快，接近良好水平；

3 其余四人提高速度较慢，三年后的能力水平在一般水平以下。

【原因分析】

1 张书轩的能力是同批入职人员中最突出的。追溯他应聘时的测评资料发现，张书轩的学习能力、创新能力、沟通能力和应变能力都是比同批应聘人员更优秀的特质，经过三年的实际岗位锻炼，他的职业责任感比三年前有了较大提升，因此会更加投入工作，能力也得到了大幅提高。因此，优秀的员工可能具有更大的发展潜力，更好地适应环境的变化，如果组织能够对他有足够的吸引力，他会很快地成为组织中的骨干。

2 李峰、王月芬和陈展应聘时综合能力的基础水平相似，但三年间的提高速度很快。追溯三人的测评资料发现，他们应聘时综合能力水平一般，但有几项优秀的能力很符合所聘岗位的要求，李峰的沟通能力很强，王月芬的执行力很强，陈展的心理调适能力和进取心很强。因此在入职后，他们能够发挥自己的优势，很快取得了良好的成绩，而其他几项稍弱的能力得到了提高。因此，招聘时应该把握岗位的关键胜任力要素，使员工的优势能够有用武之地，使各类人才能得到良性发展。

图 9-18 员工发展趋势报告样本

（7）人力资源状况分析系统

系统根据数据库内的信息，提供招聘结果评估，并能将平台数据库内不同时期、不同地域、不同人群的数据进行统计，分析所有应聘者的分布状况和素质变化趋势，找出影响人才素质的关键因素，为招聘计划的合理实施提供可靠的数据支持（如图 9-19 所示）。

本系统应用于招聘总结，并为制定下一周期招聘计划提供依据。

◆ 功能细则

- 在一个招聘周期结束后，系统提供招聘过程汇总报告，其中包括录用比例、招聘完成比例、应聘比例等，还有对录用员工质量的整体评估；
- 系统能够根据搜索条件（如：2008 年北京地区校园招聘测评结果）调用测评结果，并把这些测评数据进行汇总，生成一个综合分析报告；
- 系统能够对不同搜索条件的汇总数据进行比较（如：对北京地区和上海地区的总体测评结果进行比较），并生成比较分析报告；
- 系统能够对不同时间点的汇总数据进行综合分析（如：对历年北京地区校园招聘测评结果进行分析，生成折线图以描绘变化趋势），并生成发展趋势报告；
- 系统能够对测评结果与统计信息进行相关分析和线性回归，找出影响应聘者特点的关键影响变量（如：学历是影响人才流失率的关键变量，而地域不是影响人才流失率的关键变量）。

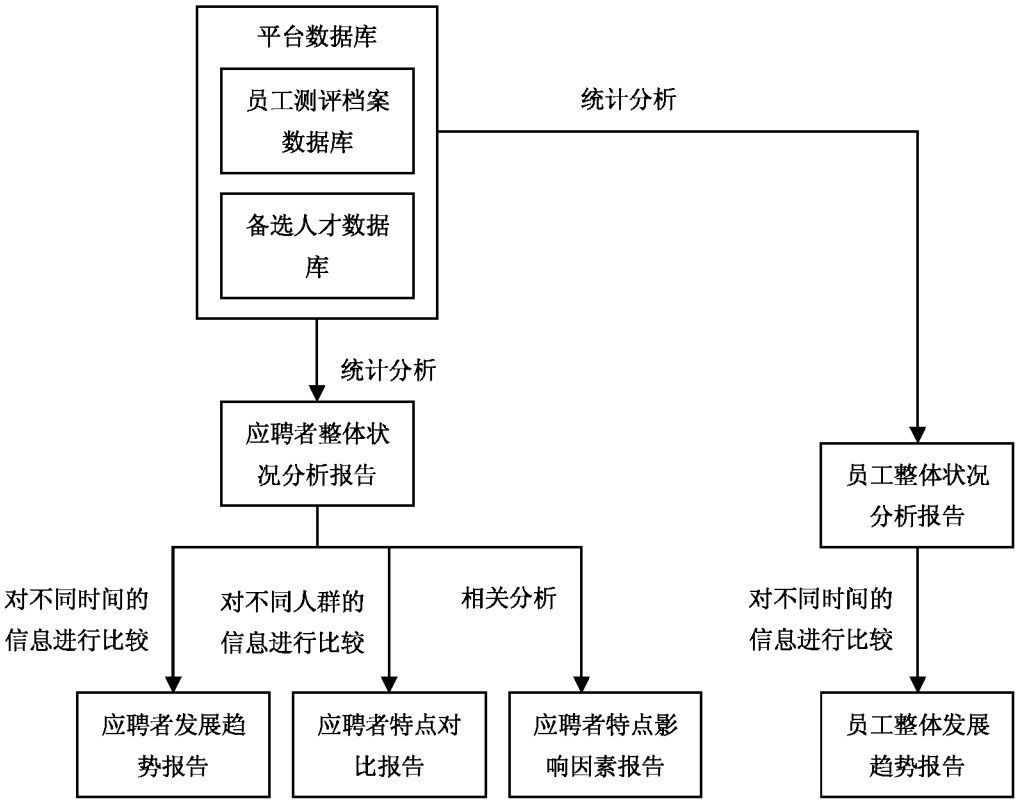


图 9-19 人力资源状况分析系统示意图

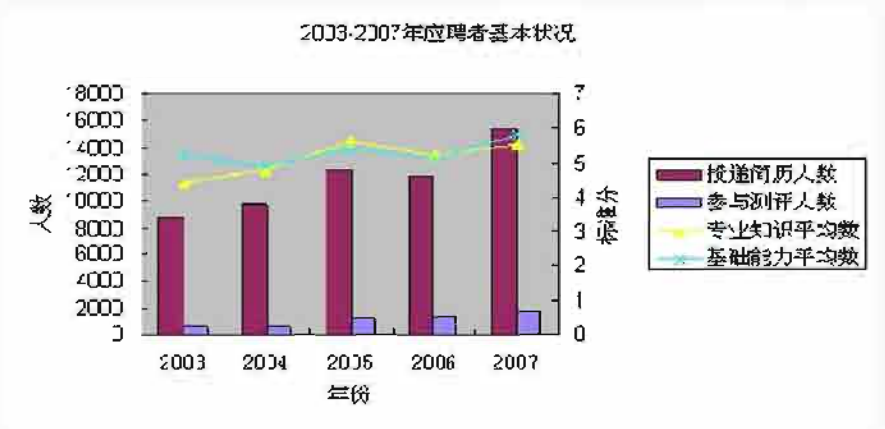
◆ 生成报告

- 招聘过程汇总报告；
- 录用人员质量整体评估；
- 应聘者发展趋势报告（如图 9-20 所示）；
- 应聘者特点比较报告（如图 9-21 所示）；

- 应聘者特点影响因素报告；
- 员工整体发展趋势报告。

◆ 优势

系统能对应聘者的整体素质进行概括描述、趋势分析，使银行更清晰地把握人才供给的变化，更有针对性地制订招聘和选拔方案。



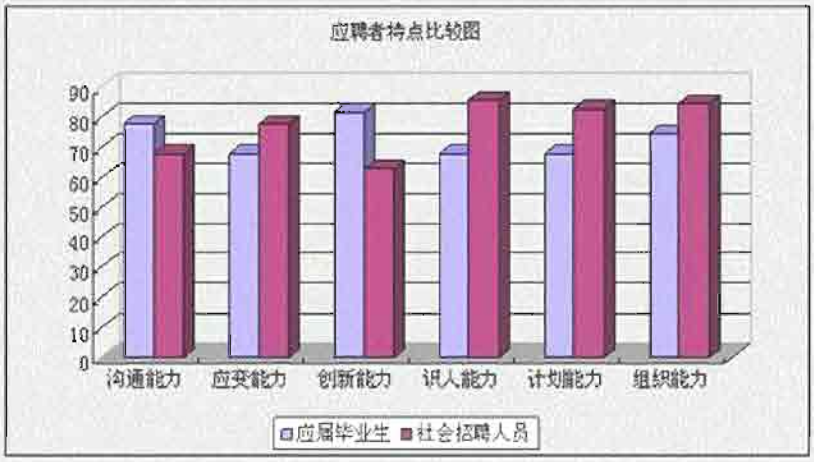
年份	投递简历人数	参与测评人数	专业知识平均数	基础能力平均数	简历筛选通过率
2003	8645	689	4.4	5.2	7.97%
2004	9651	723	4.8	4.9	7.49%
2005	12370	1314	5.6	5.4	10.62%
2006	11895	1420	5.2	5.1	11.94%
2007	15356	1725	5.5	5.8	11.23%

总体趋势分析：

1. 2003-2007 年间，投递简历的人数以平均每年 15.4%的速度增长，最终参与测评的人数以平均每年 25.7%的速度增长。其中，2005、2007 年投递简历人数和参与测评人数都有明显的增长。
2. 2003-2007 年间，最终参与测评的应聘者的专业知识水平和基础能力都有了显著的提高（$\alpha_1<0.01$，$\alpha_2<0.01$）。其中以 2005 年和 2007 年的应聘者最为优秀。
3. 2003-2007 年间，简历筛选通过率有了明显的提高（$\alpha_3<0.01$）。

2008 年应聘者基本状况预测：

图 9-20 应聘者发展趋势报告样本



在沟通能力方面：

应届毕业生高于社会招聘人员，这与现在的应届毕业生都是高学历有很大关系，受过较好的教育，会在潜移默化中提高自己的语言理解能力与语言表达能力。

在应变能力方面：

应届毕业生低于社会招聘人员，因为应届毕业生工作经验较少，阅历明显不足，所以总体上遇事时不够冷静，可用应变策略也较少，故在应变能力上会差于社会招聘人员。

在创新能力方面：

应届毕业生高于社会招聘人员，在校园宽松的学术环境下，有助于提升人的

图 9-21 应聘者特点比较报告样本

（8）备用人才数据库系统

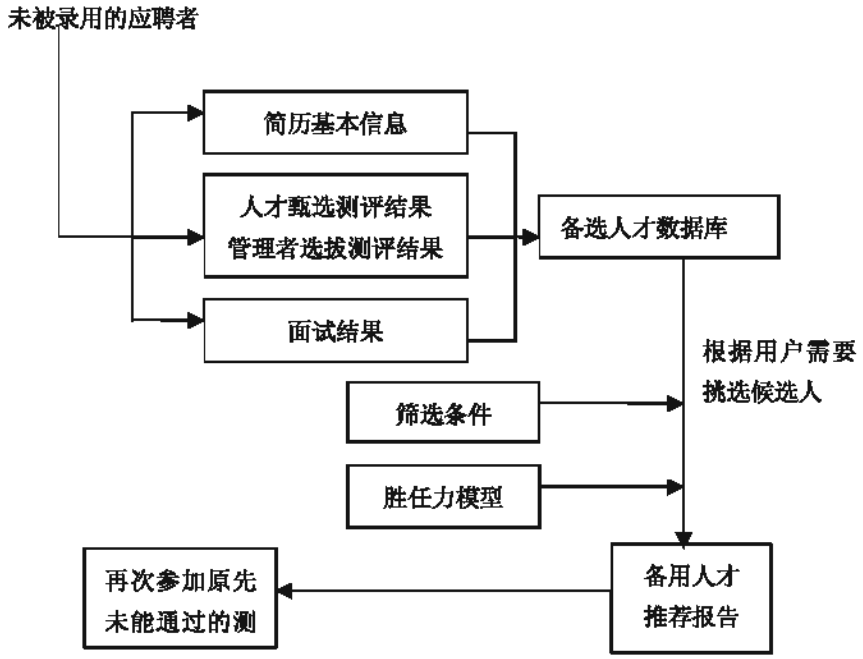


图 9-22 备用人才数据库系统示意图

在招聘过程中，有些应聘者的能力素质、专业知识比较好，但因职位名额少或企业暂时未能提供有与其能力相匹配的职位，这类应聘者的简历在企业的发展过程中仍然有价值。曼萨人力资源测评数据平台针对此类应聘者建立备用人才数据库，将经过简历筛选但未被录用的应聘者信息收集汇总，当企业有需要时，系统可以从数据库中识别挑选出适宜的人才，有效利用以往招聘资源，缩短招聘周期（如图 9-22 所示）。

◆ 功能细则

- 所有未录用应聘者的信息都不会被丢弃，而会进入人才储备数据库。数据库中会保留应聘者的简历、测评结果、面试结果和落选原因；
- 当有需要时，可以从人才储备数据库中重新提取这些应聘者的信息。系统能够根据筛选条件自动推荐出一批候选者，并生成推荐报告；
- 被再次推荐的应聘者无需进行已通过的测评，只需接受未能通过的测评。

◆ 生成报告

备用人才推荐报告。

◆ 优势

系统能够收集所有落选者的信息，在需要时重新推荐人才，避免重复招聘，降低招聘成本，同时也可为企业招聘计划提供历史数据。

【知识链接】

案例：测谎器的兴衰

20 世纪六七十年代，测谎器成为美国一种很常见的选择雇员的工具。私人企业主常使用测谎器来筛选求职者以及调查公司内的违规行为，尤其是偷窃。由于雇员偷窃在那个社会动荡的年代非常盛行，对测谎器的依赖也就与日俱增。具有讽刺意味的是，在提倡个人隐私的今天看来，虽然其他许多心理测试法在 70 年代因为种族和民族偏见而遭到批评，测谎器却不在其列。尤其特别的一点是，测谎器被认为是一种不同于智力测验和人格测验的客观工具。

到了 1985 年，据研究者估计，美国有一半以上的零售业企业以及 30%以上的财富 500 强企业使用测谎器。实际上，当时的一项调查表明，与测谎器有关的诉讼案远远超过了与雇员有关的案件。越来越多的批评者认为，在非政府机构的掌握下，测谎器在美国正在悄然成为一种侵犯个人隐私的危险工具。

80 年代后期，美国国会技术评定办公室以及美国心理学会的工作小组都提交报告，强烈反对使用测谎器。其报告总结道："目前只有非常有限的科学证据支持测谎器测评的效度。即使这些证据表明，在某些犯罪调查中，使用测谎器可以揭露出欺骗性证词，但发生严重错误的可能性仍然存在；并且主试者与被试者的不同以及反测错事的使用还可能进一步影响测谎器的效度。"再加上公众对测谎器在商界的应用日益感到不安，国会最终通过了具有标志性的 1988 年《雇员测谎保护法案》。而美国公司也很快做出反应，转而采用心理测验。这种情形持续至今。国会担心的是测谎器的使用可能会侵犯雇员隐私和工作安全性，而不是测谎器的准确性或有效性，它特别将一些它认为测谎器仍有可为的行业从该法案中区别开来，比如那些涉及国家安全和防卫的职业、FBI 工作、安全服务产品供应商行业以及那些可以接触到管制物资的职位。另一方面，法案采用多种限制条款保护所有其他个人求职者不受测谎器侵扰。

不过，测谎器到底有多准确呢？虽然在美国能源部研究中心的核机密被盗后，能源部使用了测谎器对其雇员进行一系列测试并展开调查，许多心理学家仍怀疑这种测试的有效性，并且认为测谎器的效果（一般认为准确率为 98%或 99%）被夸大了。美国心理学会所做的一

项调查指出，测谎器的准确率只有 61%左右，该调查报告强烈呼吁不应将测谎器的结果作为证据提交法庭。然而，鉴于美国对技术根深蒂固的依赖，测谎器似乎还不会很快退出工作环境，而是将继续存在下去。

【网上练习】

1．到中国人才测评网了解热门测评项目，通过他们了解人力资源测评系统的模块、功能，以及在人力资源管理中的作用。

2．下载实用人力资源测评系统试用版，测试一下自己的心理素质。

【思考与讨论】

1．简要说明人力资源测评系统的实施过程。

2．如何结合实际情况，利用人力资源测评系统选拔人才？

任务 3　国际化的人力资源管理

【训练情景】

一位出色的英语翻译，在年终评定业绩时，中方和外方高层领导给了他两个截然不同的评定。中方高层领导的结论是："工作认真，对业务具有敬业精神，谦虚，能服从领导交给的任务，应评为优。"外方高层领导却认为："工作尚可，但人际关系不好，性格孤僻，没有团队精神，应评为差。"鉴于评定意见相殊甚远，中方、外方高层为此开了一个协商会，专题讨论这位英语翻译的不同的评定意见。外方高层提出："他的工作能力我们认可，但是他在公司里只和同事和领导交往，很少能和其他人交往。我们认为他的人际关系存在问题。"中方高层说："他和同事和领导交往，这是翻译工作的性质决定的，作为经常为领导服务的人，不必要和底层的管理人员进行交往。中国人有句俗话：'物以类聚，人以群分。'"外方高层领导不同意中方的说法，说不论是翻译，还是一般员工，是不可以分类的。每一个人都是独一无二的，有其优秀的一面。外方领导举了另一位外籍翻译，不论是资历还是水平，都比他高出一截，但是他每天进出大门的时候，常常和守门人谈笑风生。但是他却做不到，我从来没有看到他和守门人聊天，甚至守门人为他开门的时候，他连说声"谢谢"也做不到。我们想他是因为高傲和性格之故。

其实，这位翻译各方面都是优秀的，导致外方高层领导对其的看法，其实就是文化的差异。中国人的交往常常以"近朱者赤，近墨者黑"为标准，交往是指向对方的品质，注重对方内在的东西。而外国人不同，他们往往选择一些浅层次的东西，如这个人让人感到愉快、幽默等等。

随着全球化的发展，越来越多的企业进入中国，我国的企业也越来越多地走向世界。了解不同国家人力资源管理的特点，学习别国的管理经验，可以更好地进行跨文化管理和建设我国有特色的人力资源管理信息系统，有利于人力资源管理的国际化。

【训练任务】

请结合案例，分析中外企业人力资源管理模式之间的差异主要体现在哪些方面？

【核心概念】

国际化人力资源管理　管理模式　多元文化

3.1　国际化人力资源管理模式

进入 21 世纪，全球经济一体化的进程越来越快，跨国经营、企业核心竞争力、价值链全球配置这些新的经营管理模式层出不穷，经济发展已经超越了国界，越来越多的国内企业需要走出去，参与更多、更激烈的国际竞争，各国经济在"你中有我，我中有你"中相互依赖、相互竞争，作为企业管理核心的人力资源管理，在全球化环境中面临着新的挑战。

3.1.1 人力资源管理模式的国际比较

1．美国人力资源管理模式特点

经过几十年的市场化调节与发展，美国人力资源管理模式已经相当成熟和完备，它所体现出的几个特点是值得借鉴的。

（1）人力资源配置自由化

美国的劳动力市场非常发达，劳动力市场的竞争极为激烈，企业和个人都具有充分自由的选择。通过这种双向的选择流动，实现了全社会范围内的个人—岗位最优化配置，但这种市场化的资源配置可能会使得劳动力流动性过大，不利于企业人力资本的形成与积累。如美国企业作为劳动力需求者，几乎任何时间、任何领域所需要的人才，像行政经理、职业经纪人、秘书、策划人，甚至工人、勤杂工等都能通过规范的招聘、雇佣程序，在劳动力市场上求得，或者通过合理的市场竞争，从别的公司“挖”来，只要公司需要人才，就不愁找不到。美国的劳动力市场可以说是“没有我找不到的人才，只有你想不到的人才”。另一方面，员工作为劳动力的供给者，从踏入市场的那一刻起，所学知识，所拥有的技巧和能力，不但要能满足自己的兴趣和特点，更要能注重市场走向，找到与自己能力、特点相互契合的工作岗位，使自己的特点能为所在公司增值，从而提高自己的存在价值。同时，就业以后，员工可能对自己的价值、能力有了新的认识，在此基础上，发现了更加适合自己的工作，他们也会毫不犹豫地“跳槽”到更能展示自我才能的地方。这样劳动力的价值发挥到了最大，减少了人才埋没的情况，从而整个市场经济价值也随之增加。市场对“跳槽”的员工不仅不鄙薄，反而更加欣赏，这样的员工才是企业所需要的优秀员工。由此可见，美国企业里的雇主与员工之间就是简单、短暂的雇佣合作关系。员工为公司创造价值，公司给出相应的报酬，员工对公司没有忠诚，公司对员工也没有责任，员工流动性大，变化频率更大。

（2）人力资源管理专业化

美国企业在管理上的最大特点是职务分工极为细腻。这种分工提高了管理效率，降低了管理成本，是现代企业经营的基础，同时也为美国公司高度的专业化打下了基础，特别是对员工的录用、评定，工资的制定，奖金的发放以及职务提升等等，都有了科学的依据。职能分工的专业化也使得在劳动力市场出现了很多的专才，从业人员知识面不一定要广，但是一定要精、专、深。对具体岗位分工的具体人员，其技能、知识、能力、素质都有具体要求。这样高度专业化的分工使得员工与员工之间，岗位与岗位之间不能随便交替和更换。岗位职能分工的专业化，使复杂工作简洁、单一化，员工容易掌握，即使出现岗位空缺，也能迅速找到“替补”，而且这种岗位设置使出错几率变少，如果出错，也容易找到出错的环节，并加以弥补，减少损失。但是简单的工作也容易降低员工的协调性，不利于全才的培养。这些专才由于专注在某一方面，因此也使得其具有比通才更好更多的流动性。

（3）企业员工培训经常化

美国企业对雇员的培训工作极为重视，它们认为培训是一项回报率很高的投资而非消费，不仅仅有岗位技能培训，而且有计划、针对性强的系列培训项目，尤其是专业知识方面的培训，其主要方式有：公司内部短期培训、企业送出去培训、在职学习等等。在美国，员工培训已成为企业提高劳动力素质，消除技能与职业之间差距的主要途径。越来越多的公司聘请公司外的教员和顾问担当培训师，公司重点培训技术工人所需的知识和技能，在选择员工培训内容时企业很注意其与企业发展战略和所面临的问题的关联程度，培训的产生、运转和发展完全由企业发展战略和所面临的问题所制约、所决定。而且企业员工培训具有很强的实践性，注重把培训内容与实际工作结合起来，根据不同的岗位、不同的层次、不同的员工由不同的培训机构采取因材施教、灵活多样的方法进行培训，在培训方式上越来越多的公司倾向于专门对个人或小组进行针对式培训，通过计算机网络系统进行培训。企业还较为重视高层经理人员的短期培训，大公司每年花费在这种培训上的费用比例相当高。

（4）个人激励制度刚性化

美国人力资源管理强调个人的价值，偏重于以个人为激励对象，注重个人表现而不是年

龄和资历，企业中优秀员工与落后员工之间的工资福利差别相当大。公司内部工资制定的基础是职务分工，不同级别的工作，不同专业的工种，不同性质的岗位，有着不同的职业要求和不同的工资水准，表现出强烈的刚性。企业很强调也很善于用经济手段来激励员工，普遍认为高工资、高奖金、高福利能有效地调动员工的工作积极性。这种思想很好地体现在企业工资福利制度中，美国企业员工的工资是不断地改进和完善并且逐年变化的，同一职位都有上限下限的幅度。刚进入同一职位的人，无论能力如何，都处于下限工资水平，每年根据员工个人的绩效上涨，但涨幅随绩效不同而各异，绩效好的涨幅大，反之则少，只有晋升才可能达到工资上限。因此，CEO 和高级管理人员的年收入可以高达几千万甚至上亿美元，是普通员工工资的几百倍，这样就能有效地激励员工向更高的职位挑战。

2．日本人力资源管理模式特点

日本企业的人力资源管理模式是在二战以后，随着经济的恢复、发展逐步建立和完善起来的，并为日本的经济腾飞做出了突出的贡献。它的主要特点体现在以下几个方面:

（1）终身雇佣制

日本在人力资源管理方面，融入人本主义管理方法，创立了独具特色的终身雇佣制。日本的大中企业，基本上都实行终身雇佣制，职工一旦进入公司，只要不违法或不严重违反公司规定，只要公司不破产，就基本能在公司或关联公司一直干到退休。没有实行终身雇佣制的企业，一般也重视维持雇佣稳定，即使在经济处于萧条时，也不轻易解雇职工，而是在企业内部通过缩短工作时间、调整工资水平等方式维持就业，尽量照顾职工的生计；企业内出现结构性过剩人员时，一般通过扩大营业部门和开发新产品等措施来吸收剩余人员；对于不能胜任本职工作的职工，企业则通过内部职业培训提高工作能力，将其安排到合适的工作岗位。因此，日本的劳动力市场尤其是已经就业职工更换工作的二次劳动力市场，显得很不发达。它确保了支撑着日本经济的骨干企业在人力资源上的稳定性和高素质，在一定程度上截断了横向的劳动力市场，有助于职员就业的稳定性，使企业可以节约劳务管理费用，有助于对员工长期培训，提高企业的生产、经营及研究开发的效率。

（2）年功序列制

与日本企业终身雇佣制紧密相联的是年功序列制度，主要表现在工资和晋升这两个方面。根据这种制度，新职工进入企业后，其工资待遇按照资历逐年平均上升，没有明显的差别。在以后的职业生涯中，职工的工资待遇也是随着工龄的增加而持续上升，这种资历工资制与终身雇佣制遥相呼应，有利于巩固长期雇佣制度和维持激励机制，一方面对企业经营产生积极作用，另一方面对稳定员工队伍、缓解劳资矛盾、增加员工对企业的向心力起着重要作用。从晋升方面来看，职工的职位提升除了与资历条件密切相关外，还与职工的业绩、能力、学历和适应性有关，它的差距会依个人能力和贡献的不同而逐渐显现，特别是职员到了 40 岁左右，往往围绕着获取部长、课长的职位而接受严格的选拔和激烈的竞争。年功序列制的管理方式对于人才的长期培养有很大的好处。老员工的丰富经验为企业在职培训提供了巨大的知识财富，这种体系也有益于企业文化的传播。日本人还认为，以论资排辈的原则评估员工的工作成就可以去掉许多评估中的不客观的因素。但这种方式却不利于以白领阶层为主的金融服务行业，论资排辈的管理方式打击了专业人才工作的积极性，这也是金融业在金融风暴中受到重创的主要原因。

（3）注重在职培训

日本企业一贯重视对员工的教育培训，他们认为企业培训的投入产出系数大，把员工培训看成是企业人力资源开发的重要手段和提升员工素质的重要保障，“经营=教育”成了经营者的信条。员工的教育培训从员工进入企业的第一天就开始，新招的员工只有接受 3 个月或半年甚至更长的教育培训后，才被分配到具体的工作岗位。员工上岗后还可以申请到教育训练中心去学习。培训的内容非常丰富，包括业务技术、经营理念、价值观念、行为规范等

各方面，既强调技术传授，又注重员工品德和敬业精神的培育。工人在漫长的岁月中积累和丰富了技术知识，促进了对企业的忠诚，生产力大大提高。因此，企业培训既实现企业自身利益也兼顾了员工自我实现的需要，使员工在接受教育中增长才干，增强成就感。员工接受企业的教育培训后，企业一般不希望员工离开企业，员工一般也不愿意离开企业，这对增进企业内部的凝聚力、增加企业的效率，提高产品的质量都起到了积极的作用。

（4）注重精神激励

日本企业的工资政策最重视公平和合理，不强调人与人之间的差异，也不把奖励个人放在首位，除了评估职员的工作表现、业务水平和知识外，更重要的是评估其对企业的忠诚感、责任感、工作热情及合作精神。日本的单一民族思想和日本人崇尚“和为贵”、“忍为上”的理念使人们遵守纪律、有强烈的团队精神、忠诚于企业的“公司主义”意识、善于合作。如果一个职员不具备以上优良素质，即使工作能力强，专业技术熟练，也不被企业重视。激励是为了使职员的个人目标与企业经营的总体目标相一致而采用的一种措施，日本企业中的激励主要是一种精神上的表扬和鼓励，如开表彰会等。企业更多的使用内部激励，如他们可以不遗余力地为员工营造一个友好、和谐和愉快的工作环境，积极地吸收员工参与决策和管理，使员工有充分的安定感、满足感和归属感，从而形成全面合作的劳资关系。由于企业对职员的工作、生活等给予统筹考虑，并负有责任，因此精神上、心理上的奖励比经济上的奖励更能激发职员的工作积极性和创造性。如果职员的经营业绩有突出表现，企业也会发“红利”进行奖励。

3．中国人力资源管理模式特点

受中国传统文化的影响，其人力资源管理模式是“大家庭式”的，这与西方雇佣合同性的模式颇为不同。

（1）招聘与辞退制度

从大家庭式管理模式出发，又依据社会主义应保障每人就业和吃饭的假设，中国的人力资源管理模式类似于日本的“终身雇佣制”，慢慢演化出“铁饭碗”、“铁交椅”“、铁工资”的三铁制度。这种状况虽然随着改革开放与市场经济的发展而有了极大的改变，但旧的习惯了的思维定势仍有严重痕迹，特别是对于政府部门、公共事业单位以及国有企业来说，改变是需要耐心与时间的。

（2）考评与选拔提升制度

在不少企业中，管理干部的提升，实际上是掌握在企业领导者手中，尤其是一把手。考评干部的原则是德才兼备，适当兼顾资历。这看似与各国的标准很接近，但实际上具体执行时，掌握的重点与具体细节及对每个字的内涵及其理解是大有不同的。比如对于“才”的理解，它本指专业性技能与知识，传统的选才原则是“学而优则仕”，像学术工作出色的学者可能被提升为单位行政领导，以此作为奖励。但事实上有的学术工作者并不一定具备管理与领导才能，同时，在中国安排职位或给付薪金，往往还要论资排辈。传统文化中的陈旧理念和习惯的影响或多或少干扰了企业现代化的进程，包括人才的选拔和晋升。而且存在凭亲情凭关系选人、用人的现象，人事制度不规范。在人力资源管理中，多注重亲缘关系和地缘关系，讲究义气和情分，这必然导致选人、用人制度的不规范，在组织机构和人员设置上往往存在“因人设岗”、“因岗设人”、“情大于法”等问题。

（3）奖励管理

中国人在奖酬分配上最显著的特点是其强烈的平均主义倾向。外国人在考虑奖励报酬的时候，主要考虑工作实绩。而中国在给予奖酬时可能考虑多方面因素，比如政治学习认不认真、生活作风正不正派。如果你工作上有较重要的发明创造，但平日不拘小节，生活散漫，政治学习不认真，则给奖时，尤其是荣誉称号等精神奖励时，是会有不小的负面影响的，而且提倡踏实苦干，不看实绩与效率，“没有功劳有苦劳”的思想根深蒂固。即使是正当的劳

动所得，也需要很小心地进行掩饰，因为高于平均水平的收入，很有可能诱发无端的麻烦。

（4）培训管理

国内的企业管理培训与咨询虽有大发展，但是在重视程度和技术水平上都远落后于西方发达国家。目前我国有进行岗位分析的企业不多，岗位管理规范化水平较低，分析内容大多比较粗放，企业尚未完全建立起科学完善的人力资源管理体系，缺乏有效的技术管理手段。所以，企业的培训工作往往是与人事部门分离的，一般都由各业务部门分别举办短期培训班，仅限于岗位培训，常着眼于当前，如企业引进先进设备和 IS09000 系列达标验收等的应急培训。

3.1.2 中外合资企业人力资源管理模式存在的问题

中外合资企业人力资源管理模式需要考虑外国公司人力资源管理标准化与当地化的协调性，通过上述人力资源管理模式的国际比较可知，中外人力资源管理模式存在很大的区别。中外合资企业人力资源的多元文化与管理环境的国际化，迫使其人力资源管理不得不面对跨文化差异的冲击。从导入案例中中外双方对那位翻译的截然相反的评价可以看出，中外双方来自于不同的文化背景，他们的价值观、文化背景、教育模式、思维方式都不相同，各自母公司的文化对双方都有着不同的影响。在这一企业中，不同文化特征的员工，对工作又持有不同的态度和追求，而外方在经营目标、市场选择、管理方式、处事作风、作业安排及对作业重要性的认识、变革要求等常常会持有不同的态度，这就不可避免地产生管理文化的差异，从而产生管理冲突，特别是在人力资源管理中的问题尤为突出，主要表现为招聘、培训和发展、报酬和福利、绩效评估等方面的问题。这些问题如果处理不当，就会导致企业效率低下，员工士气不高，从而使企业的基本运作和成功机会受到影响。

1．人员配置上的问题

人才招聘工作是中外合作企业人力资源管理的一项重要的工作，也是关系到公司发展的重要环节。合资企业的外方合作者在利润最大化的原则下，追求最优的员工规模和最佳的员工配置，如美国人崇尚个人主义，认为能在市场流动、竞争中找到更好工作的员工是“市场价值”很高的优秀员工，企业和劳动者之间是简单的短期供求关系，没有过多的权利和义务约束，因此市场机制在人员配置中发挥着基础作用。而传统的中国企业在人员配置上，以内部培训为主，人才市场为辅。为维护社会稳定和照顾各种关系，中方倾向优先雇佣中方员工，因人设岗，忽视效率原则，造成人员冗余的情况很普遍。

招聘程序也是受关注的主要内容，许多本地员工不熟悉外方介绍的一些招聘实践，对于像心理测试、行为测评、实际工作模拟等发达国家常用的招聘方法存在偏见，从而影响这些方法的有效运用。

在人才的选拔使用标准方面，中方比较注重德才兼备，重视人的政治素质、个人历史和人际关系，强调在上级面前必须谦虚谨慎，与同事之间的关系必须和谐融洽，即所谓群众基础牢靠，在这种标准下很多时候选出的干部只是很听话而已，并不一定具备组织和管理才能，而外方在选拔人才时则把能力放在第一位。

2．培训管理上的问题

中外合资企业的培训有定岗教育、职业教育、职业再教育和文化教育。外方对提高生产效率感兴趣，因此注重对中方员工进行技术和生产培训，而培训管理技能很少。由于中方员工缺少管理培训造成了“玻璃天花板”的现象，他们缺少必要的管理责任，常常在技术职位上长期工作，而高薪的管理职位常由外派人员担任。有雄心的中方人员常常抱怨由于“玻璃天花板”产生的分配不公现象，这种对晋升的不满也导致了许多中方管理人员另谋高就。

3．福利报酬上的问题

在工资制定和调整方面，中方偏重工资与其资历和学历等因素直接挂钩，即工资是对人不对职；而外方坚持认为工资应对岗不对人，工资水平主要与其工作性质挂钩，只有当工

作岗位和内容发生变化时，才能调整其工资。在制定奖金分配过程中，许多中方管理人员认为关系和睦、忠诚比金钱激励和以个人为主的激励更为重要。中方工人一般发放基于个人和团体的奖金如国庆节奖、与销售相关的季奖、材料节约奖、午餐补贴、职工幼儿免费入托、劳动保险与年终利润相关的集体奖，因而月收入很容易翻番，而外国公司更青睐采用金钱激励和个人奖励。

4．绩效管理上的问题

绩效管理是保持高水平的生产效率的好工具，由于涉及到人际关系，在操作过程中往往是集体评估比单个评估运用得更多。外方强调规范化和定量化的绩效评估，客观衡量个人的贡献和价值，而中方不愿破坏集体的和睦团结，倾向传统的以经验判断为主的评估体系。一些中方管理人员担心影响与下属的关系而不愿给出差的评价，而外方把生产效率作为主要标准，坚持评估的公平性，很少强调维持上下级的关系。所以，在绩效评估中很难采取相同的程序和标准来评估和比较中外双方员工的绩效。外方强调职业培训情况、语言技能和员工的文化感情，中方则强调工作经验和与领导的关系，如案例中中外双方对该翻译的不同评价。在惩罚的规定方面也有冲突，例如，合资企业在惩罚制度中规定：员工第一次迟到将受到一定数额的罚款，第二次减薪，第三次解雇。中方认为因为绩效差，减薪是可以考虑的，解雇这种严惩措施是严厉的、非人道的和不公平的。

3.2 国际化的人力资源管理模式的发展战略

随着企业经营的国际化导致了企业人力资源管理的国际化，企业管理活动也变得更加复杂，为了充分调动员工的积极性、主动性和创造性，使每个员工能够更好地为企业的总体目标服务，国际化人力资源管理发展战略需要注意以下几点：

3.2.1 加强交流与沟通

面对多元文化的冲突与摩擦，国际化的企业经营首先要注意企业内部的交流与沟通，才能客观、公正的比较，理解不同文化之间的差异，使跨国经营的企业双方都能以积极的态度看待对方的行为与方式。通过交流与沟通，减少文化冲突与碰撞，将不同的民族特性、不同的文化传统、不同的价值观念以及先进的管理方法有机地融为一体，并将其应用于企业经营管理的各个方面。在交流和沟通中，要坦诚以对，正视双方的不同观点，同时避免各行其是；另外，加强管理培训，提高和完善管理人员的素质，使其具备国际化的管理理念、能力与技巧，培育共同的价值观，为建立相互信任和合作的关系打好基础。通过交流和沟通，双方努力增强适应能力，为共同创建企业因地制宜的管理体制和高效率的运行机制奠定基础。

3.2.2 健全激励机制

跨国经营的企业，在人才激励理念方面存在文化差异，所以需要融合各方的文化管理理念，结合企业的独特环境，建立一个有效的人力资源激励机制。这个机制，通过人员招聘、岗位激励、绩效考核、工资待遇、职位晋升、员工的培训等一系列手段，激发和启动员工内在的动力和工作热情，发挥员工的创造力和竞争力，使企业在一个融合了中外文化的环境中经营市场。为激发员工的积极性，企业可以采取各种奖励措施，如让高层经理拥有股票期权、股票增值计划等，对一般员工也可设立表现奖和员工持股计划等。但在当今的知识经济时代，由于工作中所需的技能和知识更新速度加快，人才会不同程度地遇到知识老化、观念陈旧、能力层次难以突破等问题，因此，员工对获得不断学习的机会的需求程度将越来越高，企业须着力建立学习型组织，考虑人才的个人需求及其发展意愿，为员工提供系统、长期、有针对性的培训，给予人才足够的发展机会和空间，吸引人才，留住人才，这才是最有效的激励机制。

3.2.3 推动人才本土化进程

随着越来越多的公司投向海外经营，本土化的浪潮也扑面而来，其中人员配置是本土化的主要方面之一。使用本地人才可以消除由文化背景和语言上的差距引发的种种误解，本地员工熟悉当地的社会文化、生活习俗、法律法规，并能够根据不同地区的市场变化，做出敏捷反应，维护和提高公司效益。但本地员工开始时，由于工作习惯、企业体制、管理方法的差异，本地员工可能不能完全适应公司的要求，此时，对他们进行相关的培训是非常有必要的，因为人力资源具有很强的可塑性，通过有针对性的训练，他们的工作能力和适应能力往往能够得到较大的提高，不仅提高了企业的生产效率，还提高了员工的忠诚度。人才本土化还可以利用他们在当地良好的人际关系，迅速打开市场，拓宽销售渠道，这就大大降低了交易和信息成本。人才本土化既能保留从母国带来的先进的、优秀的管理模式，又能利用本地人才找出能够适应本地环境的新的管理模式，将本地的制约因素降到最低，从而获取经营的成功。

3.2.4 加快人力资源管理的信息化

计算机和信息技术的发展，加快了企业经营的国际化进程，为员工的良好沟通创造了机会。利用互联网络或局域网可以使员工以较低的成本实现跨文化的沟通，企业还可以利用互联网实现对员工招聘、培训、考核、薪酬管理、职业发展等的全面管理，并能有效地同跨国公司内部其他信息模块进行数据共享和对接，这必将提高人力资源管理的效率和效果。

【知识链接】

案例：跨国并购中的弱势文化

对跨出国门通过并购实现国际化的中国企业来说，突然收购了自己一直仰慕的企业，如何将之前的学习心态转化为管理行为，就成为并购企业绕不过的一道坎。

“不同国家之间的文化冲击，是导致明基并购西门子手机业务失败的主要因素。”宏基创始人施振荣这样评价明基的失败并购。

在此之前，联想并购 IBM 的 PC 业务后，传出了利润大幅下滑的消息，业界同声质疑其集“联想、IBM 和 DELL”三家不同公司的企业文化对联想的业绩所带来的影响。而 TCL 与汤姆逊、阿尔卡特的联盟合作，从开始被国人认为的“如意婚姻”，到最后走向分裂与失败，依稀也可以看到缺乏兼容性的企业文化影响的影子。企业文化如同一只看不见的手，左右着中国企业的海外并购。根据韬睿公司与英国 CASS 商学院的调研发现，并购失败的 10 大原因中，企业文化的不兼容列为首位。

弱势文化很难定位？

一直以来，联想就将 IBM 列为自己企业的学习对象，突然收购了自己一直仰慕的企业，如何将这种学习心态转化为管理行为，就成为并购企业绕不过的一道坎。而这种心态的转变成功与否，或多或少正在影响着国内企业的并购。

联想国际（原长城国际）的一名资深雇员就曾经抱怨，自己的角色已经非常模糊，“我在长城国际工作了多年，已经深深烙上了 IBM 的文化，非常熟悉 IBM 的各种流程。但现在，节省成本要看联想，供应链要学习 DELL……”她在博客上这样诉苦，“身边一些追求外企文化、不愿融入联想的同事离职了，我也不知道哪一天自己会离开这个自己毕业后就进入工作的公司……”类似这种情况，在 TCL 与明基同样存在，TCL-阿尔卡特公司（TAMP）的一位中层认为，由于 TCL 与阿尔卡特的思维相差比较大，所以合资公司成立半年多后，仍存在着沟通、协调的障碍，运作不能顺畅。虽然 TAMP 的 CEO 和主要高管都来自 TCL，合同也要 CEO 签字，但 TCL 方面并不清楚资金使用的具体事宜。

而明基收购西门子手机业务的失败，虽然有诸多的原因，但洲际合作的文化差异却是一个主要问题。在并购之初，不少业界人士均将其与索尼-爱立信的合作相提并论，实际上，尽管同为亚欧之间的合作，但是索尼-爱立信团队花费了大量时间往返于瑞典和日本之间来融合双方企业之间的文化，这两家企业都认为它们之间的共同点比原先设想的要多，而且日本企业善于学习也是普遍认可的事实。而对明基-西门子而言，双方的文化并没有得到很好的融合，这一点从一直带有浓重西门子风格的产品上就能看出。

显然，刚刚走出国门的中国企业，突然担负起管理一个自己一直视为偶像的企业，显得无从下手。正如联想国际的一位资深管理人员所解释的，联想一直都在学习 IBM 的人力资源管理，IBM 为员工设想得非常周密，但也正是这些周密的流程使过程变得异常的烦琐，导致成本不堪重负。而成本因素恰恰就是 IBM 甩掉 PC 业务的一个重要原因。这个时候，联想是继续学习 IBM 的人力资源管理并将其移植到老联想来提升人力资源管理水平，还是勇敢地面对现实，进行大刀阔斧的改革与整合？

无论如何，如何审视并定位自身的弱势文化，已经成为跨出国门实施并购的中国企业一道绕不过去的坎！

校正文化方向

并购团队都会面临诸多挑战，而其中最为重要的挑战莫过于处理最难以捉摸但却最为关键的问题：确定、沟通和整合不同的企业文化！实际上，这个问题并不只是弱势文化的企业才会面临，即使是强势文化的企业在收购一个弱势文化的企业时，也必然会面临同样的难题。例如，沃尔玛进入中国 10 年，一直未能成功打入广州市场，其中一个重要原因是广州的好又多量贩的强力阻击。沃尔玛即使在收购好又多量贩后，能否成功整合好又多量贩的企业文化，也是其能否成功立足广州市场的一个重要因素。

换言之，中国企业在走出国门并购时，首先要意识到企业文化的兼容性是并购成功的重要环节；其次要意识到企业文化的不兼容是任何企业并购时都不可避免会面临的问题；第三要意识到弱势文化的心理属于正常范畴，改变这一心理的做法就是在整合过程中，校正企业文化方向。

在整合企业文化的过程中可按以下步骤进行：

第一，承认组织和不同民族文化的差异。一个组织的文化意味着组织成员普遍信守的行为特质，是一种重要的价值观，也是组织成员都需要共同遵守的，但这种组织文化也会受到不同国家或民族文化的影响。例如，某组织信守品质文化，但这种文化在不同国家的员工之间也会因民族文化的不同而有显著的不同。

第二，并购团队在试图理解并购对象的文化之前，应该理解他们自身的企业文化，以及所在国家或民族的文化。购买方在开始了解双方的企业文化差异之前，必须先真正了解他们自己的文化。在这个基础上，再去理解被并购方的企业文化。

第三，建立一个讨论机制，确定文化差异，并制定一个行动计划来确定关注点。在充分了解双方的企业文化后，整合团队（至少包括双方企业的高管人员）坐下来，一起讨论两个企业文化之间存在哪些差异，如何扬弃这些差异，在什么时间节点完成哪些问题等。

最后，并购团队应该在并购初期就将文化整合的可行性融入到并购选择与整合计划中来。企业在处理企业文化问题时已经拥有很多的工具或框架。例如，20 世纪 70 年代以来，组织文化量表构建了一个非常出色的文化资料诊断分析。企业可以以 12 个企业文化性质的量表来评估并购方的期望值。

在实践中，企业首先要集中精力对并购双方的组织文化进行评估，然后分析民族文化以了解运营组织所不可或缺的因素。有效的差异分析可以帮助新组织更好地理解从哪里开始着手整合企业文化。

今天，中国的经理人员并不需要过多关注中国的文化传统有可能影响他们的跨国并购。相反，应该去认识跨国并购是一个极具挑战性的任务，甚至很多跨国企业在这方面做得都不一定很成功。根据韬睿的数据，发生在中国的并购约有三分之二都面临不同程度的企业文化问题。也就是说，并购过程中的弱势文化并不仅仅在中国的跨国并购中才存在，美国与欧洲企业在进入新兴市场诸如并购中国企业时也同样面临类似的问题。

因此，中国企业除了在并购初期、整合过程中重视对企业文化方向的校正外，还可以从其他跨国公司的成功并购案中学习，特别是学习企业文化的整合、谨慎地管理并购选择对象并制定周密的整合计划等做法。

（资料来源：作者厉安国、钟孟光，中人网 http: //www.ChinaHRD.net）

【网上练习】

1．搜索电影《ET》并进行观看，从国际化的人力资源管理的视角出发，分析故事情节。如回顾一下，ET 是如何和小男孩交流的，这可谓是斯皮尔伯格独具匠心的设计。只有通过交流，外星人和人类的内心世界才有了连接的桥梁。在公司里，HR 如果能把公司最难以沟通的外星人得以顺利沟通的话，那么从公司员工的动态管理到公司部门间的协调，也自然好做了。

2．利用网络资源搜索一些管理哲理小故事（例如下面的小故事《本能反应》），拓展思维。

本能反应

布朗夫妇同他们的孩子们住在伦敦附近的一所小房子里。有时布朗先生下班回家很晚，当他的妻子和孩子们睡着时，他就用自己的钥匙打开房子的前门，悄悄地走进屋子。

有一天晚上，当他很晚回家时，却把钥匙丢了，于是他只好走近房子按门铃，可是屋内没有动静。布朗先生只好敲打卧室的窗户，向他妻子大声叫喊，她也没醒。最后他停下来，想了片刻，然后像小孩子似的说："妈妈！我要上厕所！"他说得很轻，不过布朗太太马上醒了。

启示：管理，就是让别人为你做事的学问。对于不同的情况和不同的人，要让他们为你做事情，必须找到能够触动他们神经的那根弦。

【思考与讨论】

1．请列表分析美国、日本与中国的人力资源管理模式有什么区别，并提出你认为合适通用的人力资源管理模式。

2．中国人力资源管理模式国际化过程中存在哪些问题？

附录

中华人民共和国劳动合同法

（2007 年 6 月 29 日第十届全国人民代表大会常务委员会第二十八次会议通过）

目　　录

第一章　总　　则
第二章　劳动合同的订立
第三章　劳动合同的履行和变更
第四章　劳动合同的解除和终止
第五章　特别规定
第一节　集体合同
第二节　劳务派遣
第三节　非全日制用工
第六章　监督检查
第七章　法律责任
第八章　附　　则

第一章　总　　则

第一条　为了完善劳动合同制度，明确劳动合同双方当事人的权利和义务，保护劳动者的合法权益，构建和发展和谐稳定的劳动关系，制定本法。

第二条　中华人民共和国境内的企业、个体经济组织、民办非企业单位等组织（以下称用人单位）与劳动者建立劳动关系，订立、履行、变更、解除或者终止劳动合同，适用本法。

国家机关、事业单位、社会团体和与其建立劳动关系的劳动者，订立、履行、变更、解除或者终止劳动合同，依照本法执行。

第三条　订立劳动合同，应当遵循合法、公平、平等自愿、协商一致、诚实信用的原则。

依法订立的劳动合同具有约束力，用人单位与劳动者应当履行劳动合同约定的义务。

第四条　用人单位应当依法建立和完善劳动规章制度，保障劳动者享有劳动权利、履行劳动义务。

用人单位在制定、修改或者决定有关劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利、职工培训、劳动纪律以及劳动定额管理等直接涉及劳动者切身利益的规章制度或者重大事项时，应当经职工代表大会或者全体职工讨论，提出方案和意见，与工会或者职工代表平等协商确定。

在规章制度和重大事项决定实施过程中，工会或者职工认为不适当的，有权向用人单位提出，通过协商予以修改完善。

用人单位应当将直接涉及劳动者切身利益的规章制度和重大事项决定公示，或者告知劳动者。

第五条　县级以上人民政府劳动行政部门会同工会和企业方面代表，建立健全协调劳动关系三方机制，共同研究解决有关劳动关系的重大问题。

第六条　工会应当帮助、指导劳动者与用人单位依法订立和履行劳动合同，并与用人单位建立集体协商机制，维护劳动者的合法权益。

第二章　劳动合同的订立

第七条　用人单位自用工之日起即与劳动者建立劳动关系。用人单位应当建立职工名

册备查。

第八条　用人单位招用劳动者时，应当如实告知劳动者工作内容、工作条件、工作地点、职业危害、安全生产状况、劳动报酬，以及劳动者要求了解的其他情况；用人单位有权了解劳动者与劳动合同直接相关的基本情况，劳动者应当如实说明。

第九条　用人单位招用劳动者，不得扣押劳动者的居民身份证和其他证件，不得要求劳动者提供担保或者以其他名义向劳动者收取财物。

第十条　建立劳动关系，应当订立书面劳动合同。

已建立劳动关系，未同时订立书面劳动合同的，应当自用工之日起一个月内订立书面劳动合同。

用人单位与劳动者在用工前订立劳动合同的，劳动关系自用工之日起建立。

第十一条　用人单位未在用工的同时订立书面劳动合同，与劳动者约定的劳动报酬不明确的，新招用的劳动者的劳动报酬按照集体合同规定的标准执行；没有集体合同或者集体合同未规定的，实行同工同酬。

第十二条　劳动合同分为固定期限劳动合同、无固定期限劳动合同和以完成一定工作任务为期限的劳动合同。

第十三条　固定期限劳动合同，是指用人单位与劳动者约定合同终止时间的劳动合同。用人单位与劳动者协商一致，可以订立固定期限劳动合同。

第十四条　无固定期限劳动合同，是指用人单位与劳动者约定无确定终止时间的劳动合同。

用人单位与劳动者协商一致，可以订立无固定期限劳动合同。有下列情形之一，劳动者提出或者同意续订、订立劳动合同的，除劳动者提出订立固定期限劳动合同外，应当订立无固定期限劳动合同：

（一）劳动者在该用人单位连续工作满十年的；

（二）用人单位初次实行劳动合同制度或者国有企业改制重新订立劳动合同时，劳动者在该用人单位连续工作满十年且距法定退休年龄不足十年的；

（三）连续订立二次固定期限劳动合同，且劳动者没有本法第三十九条和第四十条第一项、第二项规定的情形，续订劳动合同的。

用人单位自用工之日起满一年不与劳动者订立书面劳动合同的，视为用人单位与劳动者已订立无固定期限劳动合同。

第十五条　以完成一定工作任务为期限的劳动合同，是指用人单位与劳动者约定以某项工作的完成为合同期限的劳动合同。

用人单位与劳动者协商一致，可以订立以完成一定工作任务为期限的劳动合同。

第十六条　劳动合同由用人单位与劳动者协商一致，并经用人单位与劳动者在劳动合同文本上签字或者盖章生效。

劳动合同文本由用人单位和劳动者各执一份。

第十七条　劳动合同应当具备以下条款：

（一）用人单位的名称、住所和法定代表人或者主要负责人；

（二）劳动者的姓名、住址和居民身份证或者其他有效身份证件号码；

（三）劳动合同期限；

（四）工作内容和工作地点；

（五）工作时间和休息休假；

（六）劳动报酬；

（七）社会保险；

（八）劳动保护、劳动条件和职业危害防护；

（九）法律、法规规定应当纳入劳动合同的其他事项。

劳动合同除前款规定的必备条款外，用人单位与劳动者可以约定试用期、培训、保守秘密、补充保险和福利待遇等其他事项。

第十八条　劳动合同对劳动报酬和劳动条件等标准约定不明确，引发争议的，用人单位与劳动者可以重新协商；协商不成的，适用集体合同规定；没有集体合同或者集体合同未规定劳动报酬的，实行同工同酬；没有集体合同或者集体合同未规定劳动条件等标准的，适用国家有关规定。

第十九条　劳动合同期限三个月以上不满一年的，试用期不得超过一个月；劳动合同期限一年以上不满三年的，试用期不得超过二个月；三年以上固定期限和无固定期限的劳动合同，试用期不得超过六个月。

同一用人单位与同一劳动者只能约定一次试用期。

以完成一定工作任务为期限的劳动合同或者劳动合同期限不满三个月的，不得约定试用期。

试用期包含在劳动合同期限内。劳动合同仅约定试用期的，试用期不成立，该期限为劳动合同期限。

第二十条　劳动者在试用期的工资不得低于本单位相同岗位最低档工资或者劳动合同约定工资的百分之八十，并不得低于用人单位所在地的最低工资标准。

第二十一条　在试用期中，除劳动者有本法第三十九条和第四十条第一项、第二项规定的情形外，用人单位不得解除劳动合同。用人单位在试用期解除劳动合同的，应当向劳动者说明理由。

第二十二条　用人单位为劳动者提供专项培训费用，对其进行专业技术培训的，可以与该劳动者订立协议，约定服务期。

劳动者违反服务期约定的，应当按照约定向用人单位支付违约金。违约金的数额不得超过用人单位提供的培训费用。用人单位要求劳动者支付的违约金不得超过服务期尚未履行部分所应分摊的培训费用。

用人单位与劳动者约定服务期的，不影响按照正常的工资调整机制提高劳动者在服务期期间的劳动报酬。

第二十三条　用人单位与劳动者可以在劳动合同中约定保守用人单位的商业秘密和与知识产权相关的保密事项。

对负有保密义务的劳动者，用人单位可以在劳动合同或者保密协议中与劳动者约定竞业限制条款，并约定在解除或者终止劳动合同后，在竞业限制期限内按月给予劳动者经济补偿。劳动者违反竞业限制约定的，应当按照约定向用人单位支付违约金。

第二十四条　竞业限制的人员限于用人单位的高级管理人员、高级技术人员和其他负有保密义务的人员。竞业限制的范围、地域、期限由用人单位与劳动者约定，竞业限制的约定不得违反法律、法规的规定。

在解除或者终止劳动合同后，前款规定的人员到与本单位生产或者经营同类产品、从事同类业务的有竞争关系的其他用人单位，或者自己开业生产或者经营同类产品、从事同类业务的竞业限制期限，不得超过二年。

第二十五条　除本法第二十二条和第二十三条规定的情形外，用人单位不得与劳动者约定由劳动者承担违约金。

第二十六条　下列劳动合同无效或者部分无效：

（一）以欺诈、胁迫的手段或者乘人之危，使对方在违背真实意思的情况下订立或者变更劳动合同的；

（二）用人单位免除自己的法定责任、排除劳动者权利的；

（三）违反法律、行政法规强制性规定的。

对劳动合同的无效或者部分无效有争议的，由劳动争议仲裁机构或者人民法院确认。

第二十七条　劳动合同部分无效，不影响其他部分效力的，其他部分仍然有效。

第二十八条　劳动合同被确认无效，劳动者已付出劳动的，用人单位应当向劳动者支付劳动报酬。劳动报酬的数额，参照本单位相同或者相近岗位劳动者的劳动报酬确定。

第三章　劳动合同的履行和变更

第二十九条　用人单位与劳动者应当按照劳动合同的约定，全面履行各自的义务。

第三十条　用人单位应当按照劳动合同约定和国家规定，向劳动者及时足额支付劳动报酬。

用人单位拖欠或者未足额支付劳动报酬的，劳动者可以依法向当地人民法院申请支付令，人民法院应当依法发出支付令。

第三十一条　用人单位应当严格执行劳动定额标准，不得强迫或者变相强迫劳动者加班。用人单位安排加班的，应当按照国家有关规定向劳动者支付加班费。

第三十二条　劳动者拒绝用人单位管理人员违章指挥、强令冒险作业的，不视为违反劳动合同。

劳动者对危害生命安全和身体健康的劳动条件，有权对用人单位提出批评、检举和控告。

第三十三条　用人单位变更名称、法定代表人、主要负责人或者投资人等事项，不影响劳动合同的履行。

第三十四条　用人单位发生合并或者分立等情况，原劳动合同继续有效，劳动合同由承继其权利和义务的用人单位继续履行。

第三十五条　用人单位与劳动者协商一致，可以变更劳动合同约定的内容。变更劳动合同，应当采用书面形式。

变更后的劳动合同文本由用人单位和劳动者各执一份。

第四章　劳动合同的解除和终止

第三十六条　用人单位与劳动者协商一致，可以解除劳动合同。

第三十七条　劳动者提前三十日以书面形式通知用人单位，可以解除劳动合同。劳动者在试用期内提前三日通知用人单位，可以解除劳动合同。

第三十八条　用人单位有下列情形之一的，劳动者可以解除劳动合同：

（一）未按照劳动合同约定提供劳动保护或者劳动条件的；

（二）未及时足额支付劳动报酬的；

（三）未依法为劳动者缴纳社会保险费的；

（四）用人单位的规章制度违反法律、法规的规定，损害劳动者权益的；

（五）因本法第二十六条第一款规定的情形致使劳动合同无效的；

（六）法律、行政法规规定劳动者可以解除劳动合同的其他情形。

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者劳动的，或者用人单位违章指挥、强令冒险作业危及劳动者人身安全的，劳动者可以立即解除劳动合同，不需事先告知用人单位。

第三十九条　劳动者有下列情形之一的，用人单位可以解除劳动合同：

（一）在试用期间被证明不符合录用条件的；

（二）严重违反用人单位的规章制度的；

（三）严重失职，营私舞弊，给用人单位造成重大损害的；

（四）劳动者同时与其他用人单位建立劳动关系，对完成本单位的工作任务造成严重影响，或者经用人单位提出，拒不改正的；

（五）因本法第二十六条第一款第一项规定的情形致使劳动合同无效的；

（六）被依法追究刑事责任的。

第四十条　有下列情形之一的，用人单位提前三十日以书面形式通知劳动者本人或者额外支付劳动者一个月工资后，可以解除劳动合同：

（一）劳动者患病或者非因工负伤，在规定的医疗期满后不能从事原工作，也不能从事由用人单位另行安排的工作的；

（二）劳动者不能胜任工作，经过培训或者调整工作岗位，仍不能胜任工作的；

（三）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，经用人单位与劳动者协商，未能就变更劳动合同内容达成协议的。

第四十一条　有下列情形之一，需要裁减人员二十人以上或者裁减不足二十人但占企业职工总数百分之十以上的，用人单位提前三十日向工会或者全体职工说明情况，听取工会或者职工的意见后，裁减人员方案经向劳动行政部门报告，可以裁减人员：

（一）依照企业破产法规定进行重整的；

（二）生产经营发生严重困难的；

（三）企业转产、重大技术革新或者经营方式调整，经变更劳动合同后，仍需裁减人员的；

（四）其他因劳动合同订立时所依据的客观经济情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行的。

裁减人员时，应当优先留用下列人员：

（一）与本单位订立较长期限的固定期限劳动合同的；

（二）与本单位订立无固定期限劳动合同的；

（三）家庭无其他就业人员，有需要扶养的老人或者未成年人的。

用人单位依照本条第一款规定裁减人员，在六个月内重新招用人员的，应当通知被裁减的人员，并在同等条件下优先招用被裁减的人员。

第四十二条　劳动者有下列情形之一的，用人单位不得依照本法第四十条、第四十一条的规定解除劳动合同：

（一）从事接触职业病危害作业的劳动者未进行离岗前职业健康检查，或者疑似职业病病人在诊断或者医学观察期间的；

（二）在本单位患职业病或者因工负伤并被确认丧失或者部分丧失劳动能力的；

（三）患病或者非因工负伤，在规定的医疗期内的；

（四）女职工在孕期、产期、哺乳期的；

（五）在本单位连续工作满十五年，且距法定退休年龄不足五年的；

（六）法律、行政法规规定的其他情形。

第四十三条　用人单位单方解除劳动合同，应当事先将理由通知工会。用人单位违反法律、行政法规规定或者劳动合同约定的，工会有权要求用人单位纠正。用人单位应当研究工会的意见，并将处理结果书面通知工会。

第四十四条　有下列情形之一的，劳动合同终止：

（一）劳动合同期满的；

（二）劳动者开始依法享受基本养老保险待遇的；

（三）劳动者死亡，或者被人民法院宣告死亡或者宣告失踪的；

（四）用人单位被依法宣告破产的；

（五）用人单位被吊销营业执照、责令关闭、撤销或者用人单位决定提前解散的；

（六）法律、行政法规规定的其他情形。

第四十五条　劳动合同期满，有本法第四十二条规定情形之一的，劳动合同应当续延

至相应的情形消失时终止。但是，本法第四十二条第二项规定丧失或者部分丧失劳动能力劳动者的劳动合同的终止，按照国家有关工伤保险的规定执行。

第四十六条　有下列情形之一的，用人单位应当向劳动者支付经济补偿：

（一）劳动者依照本法第三十八条规定解除劳动合同的；

（二）用人单位依照本法第三十六条规定向劳动者提出解除劳动合同并与劳动者协商一致解除劳动合同的；

（三）用人单位依照本法第四十条规定解除劳动合同的；

（四）用人单位依照本法第四十一条第一款规定解除劳动合同的；

（五）除用人单位维持或者提高劳动合同约定条件续订劳动合同，劳动者不同意续订的情形外，依照本法第四十四条第一项规定终止固定期限劳动合同的；

（六）依照本法第四十四条第四项、第五项规定终止劳动合同的；

（七）法律、行政法规规定的其他情形。

第四十七条　经济补偿按劳动者在本单位工作的年限，每满一年支付一个月工资的标准向劳动者支付。六个月以上不满一年的，按一年计算；不满六个月的，向劳动者支付半个月工资的经济补偿。

劳动者月工资高于用人单位所在直辖市、设区的市级人民政府公布的本地区上年度职工月平均工资三倍的，向其支付经济补偿的标准按职工月平均工资三倍的数额支付，向其支付经济补偿的年限最高不超过十二年。

本条所称月工资是指劳动者在劳动合同解除或者终止前十二个月的平均工资。

第四十八条　用人单位违反本法规定解除或者终止劳动合同，劳动者要求继续履行劳动合同的，用人单位应当继续履行；劳动者不要求继续履行劳动合同或者劳动合同已经不能继续履行的，用人单位应当依照本法第八十七条规定支付赔偿金。

第四十九条　国家采取措施，建立健全劳动者社会保险关系跨地区转移接续制度。

第五十条　用人单位应当在解除或者终止劳动合同时出具解除或者终止劳动合同的证明，并在十五日内为劳动者办理档案和社会保险关系转移手续。

劳动者应当按照双方约定，办理工作交接。用人单位依照本法有关规定应当向劳动者支付经济补偿的，在办结工作交接时支付。

用人单位对已经解除或者终止的劳动合同的文本，至少保存二年备查。

第五章　特别规定

第一节　集体合同

第五十一条　企业职工一方与用人单位通过平等协商，可以就劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利等事项订立集体合同。集体合同草案应当提交职工代表大会或者全体职工讨论通过。

集体合同由工会代表企业职工一方与用人单位订立；尚未建立工会的用人单位，由上级工会指导劳动者推举的代表与用人单位订立。

第五十二条　企业职工一方与用人单位可以订立劳动安全卫生、女职工权益保护、工资调整机制等专项集体合同。

第五十三条　在县级以下区域内，建筑业、采矿业、餐饮服务业等行业可以由工会与企业方面代表订立行业性集体合同，或者订立区域性集体合同。

第五十四条　集体合同订立后，应当报送劳动行政部门；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。

依法订立的集体合同对用人单位和劳动者具有约束力。行业性、区域性集体合同对当地本行业、本区域的用人单位和劳动者具有约束力。

第五十五条　集体合同中劳动报酬和劳动条件等标准不得低于当地人民政府规定的最

低标准；用人单位与劳动者订立的劳动合同中劳动报酬和劳动条件等标准不得低于集体合同规定的标准。

第五十六条　用人单位违反集体合同，侵犯职工劳动权益的，工会可以依法要求用人单位承担责任；因履行集体合同发生争议，经协商解决不成的，工会可以依法申请仲裁、提起诉讼。

第二节　劳务派遣

第五十七条　劳务派遣单位应当依照公司法的有关规定设立，注册资本不得少于五十万元。

第五十八条　劳务派遣单位是本法所称用人单位，应当履行用人单位对劳动者的义务。劳务派遣单位与被派遣劳动者订立的劳动合同，除应当载明本法第十七条规定的事项外，还应当载明被派遣劳动者的用工单位以及派遣期限、工作岗位等情况。

劳务派遣单位应当与被派遣劳动者订立二年以上的固定期限劳动合同，按月支付劳动报酬；被派遣劳动者在无工作期间，劳务派遣单位应当按照所在地人民政府规定的最低工资标准，向其按月支付报酬。

第五十九条　劳务派遣单位派遣劳动者应当与接受以劳务派遣形式用工的单位（以下称用工单位）订立劳务派遣协议。劳务派遣协议应当约定派遣岗位和人员数量、派遣期限、劳动报酬和社会保险费的数额与支付方式以及违反协议的责任。

用工单位应当根据工作岗位的实际需要与劳务派遣单位确定派遣期限，不得将连续用工期限分割订立数个短期劳务派遣协议。

第六十条　劳务派遣单位应当将劳务派遣协议的内容告知被派遣劳动者。

劳务派遣单位不得克扣用工单位按照劳务派遣协议支付给被派遣劳动者的劳动报酬。

劳务派遣单位和用工单位不得向被派遣劳动者收取费用。

第六十一条　劳务派遣单位跨地区派遣劳动者的，被派遣劳动者享有的劳动报酬和劳动条件，按照用工单位所在地的标准执行。

第六十二条　用工单位应当履行下列义务：

（一）执行国家劳动标准，提供相应的劳动条件和劳动保护；

（二）告知被派遣劳动者的工作要求和劳动报酬；

（三）支付加班费、绩效奖金，提供与工作岗位相关的福利待遇；

（四）对在岗被派遣劳动者进行工作岗位所必需的培训；

（五）连续用工的，实行正常的工资调整机制。

用工单位不得将被派遣劳动者再派遣到其他用人单位。

第六十三条　被派遣劳动者享有与用工单位的劳动者同工同酬的权利。用工单位无同类岗位劳动者的，参照用工单位所在地相同或者相近岗位劳动者的劳动报酬确定。

第六十四条　被派遣劳动者有权在劳务派遣单位或者用工单位依法参加或者组织工会，维护自身的合法权益。

第六十五条　被派遣劳动者可以依照本法第三十六条、第三十八条的规定与劳务派遣单位解除劳动合同。

被派遣劳动者有本法第三十九条和第四十条第一项、第二项规定情形的，用工单位可以将劳动者退回劳务派遣单位，劳务派遣单位依照本法有关规定，可以与劳动者解除劳动合同。

第六十六条　劳务派遣一般在临时性、辅助性或者替代性的工作岗位上实施。

第六十七条　用人单位不得设立劳务派遣单位向本单位或者所属单位派遣劳动者。

第三节　非全日制用工

第六十八条　非全日制用工，是指以小时计酬为主，劳动者在同一用人单位一般平均每日工作时间不超过四小时，每周工作时间累计不超过二十四小时的用工形式。

第六十九条　非全日制用工双方当事人可以订立口头协议。

从事非全日制用工的劳动者可以与一个或者一个以上用人单位订立劳动合同；但是，后订立的劳动合同不得影响先订立的劳动合同的履行。

第七十条　非全日制用工双方当事人不得约定试用期。

第七十一条　非全日制用工双方当事人任何一方都可以随时通知对方终止用工。终止用工，用人单位不向劳动者支付经济补偿。

第七十二条　非全日制用工小时计酬标准不得低于用人单位所在地人民政府规定的最低小时工资标准。

非全日制用工劳动报酬结算支付周期最长不得超过十五日。

第六章　监督检查

第七十三条　国务院劳动行政部门负责全国劳动合同制度实施的监督管理。

县级以上地方人民政府劳动行政部门负责本行政区域内劳动合同制度实施的监督管理。

县级以上各级人民政府劳动行政部门在劳动合同制度实施的监督管理工作中，应当听取工会、企业方面代表以及有关行业主管部门的意见。

第七十四条　县级以上地方人民政府劳动行政部门依法对下列实施劳动合同制度的情况进行监督检查：

（一）用人单位制定直接涉及劳动者切身利益的规章制度及其执行的情况；

（二）用人单位与劳动者订立和解除劳动合同的情况；

（三）劳务派遣单位和用工单位遵守劳务派遣有关规定的情况；

（四）用人单位遵守国家关于劳动者工作时间和休息休假规定的情况；

（五）用人单位支付劳动合同约定的劳动报酬和执行最低工资标准的情况；

（六）用人单位参加各项社会保险和缴纳社会保险费的情况；

（七）法律、法规规定的其他劳动监察事项。

第七十五条　县级以上地方人民政府劳动行政部门实施监督检查时，有权查阅与劳动合同、集体合同有关的材料，有权对劳动场所进行实地检查，用人单位和劳动者都应当如实提供有关情况和材料。

劳动行政部门的工作人员进行监督检查，应当出示证件，依法行使职权，文明执法。

第七十六条　县级以上人民政府建设、卫生、安全生产监督管理等有关主管部门在各自职责范围内，对用人单位执行劳动合同制度的情况进行监督管理。

第七十七条　劳动者合法权益受到侵害的，有权要求有关部门依法处理，或者依法申请仲裁、提起诉讼。

第七十八条　工会依法维护劳动者的合法权益，对用人单位履行劳动合同、集体合同的情况进行监督。用人单位违反劳动法律、法规和劳动合同、集体合同的，工会有权提出意见或者要求纠正；劳动者申请仲裁、提起诉讼的，工会依法给予支持和帮助。

第七十九条　任何组织或者个人对违反本法的行为都有权举报，县级以上人民政府劳动行政部门应当及时核实、处理，并对举报有功人员给予奖励。

第七章　法律责任

第八十条　用人单位直接涉及劳动者切身利益的规章制度违反法律、法规规定的，由劳动行政部门责令改正，给予警告；给劳动者造成损害的，应当承担赔偿责任。

第八十一条　用人单位提供的劳动合同文本未载明本法规定的劳动合同必备条款或者用人单位未将劳动合同文本交付劳动者的，由劳动行政部门责令改正；给劳动者造成损害的，应当承担赔偿责任。

第八十二条　用人单位自用工之日起超过一个月不满一年未与劳动者订立书面劳动合同的，应当向劳动者每月支付二倍的工资。

用人单位违反本法规定不与劳动者订立无固定期限劳动合同的，自应当订立无固定期限劳动合同之日起向劳动者每月支付二倍的工资。

第八十三条　用人单位违反本法规定与劳动者约定试用期的，由劳动行政部门责令改正；违法约定的试用期已经履行的，由用人单位以劳动者试用期满月工资为标准，按已经履行的超过法定试用期的期间向劳动者支付赔偿金。

第八十四条　用人单位违反本法规定，扣押劳动者居民身份证等证件的，由劳动行政部门责令限期退还劳动者本人，并依照有关法律规定给予处罚。

用人单位违反本法规定，以担保或者其他名义向劳动者收取财物的，由劳动行政部门责令限期退还劳动者本人，并以每人五百元以上二千元以下的标准处以罚款；给劳动者造成损害的，应当承担赔偿责任。

劳动者依法解除或者终止劳动合同，用人单位扣押劳动者档案或者其他物品的，依照前款规定处罚。

第八十五条　用人单位有下列情形之一的，由劳动行政部门责令限期支付劳动报酬、加班费或者经济补偿；劳动报酬低于当地最低工资标准的，应当支付其差额部分；逾期不支付的，责令用人单位按应付金额百分之五十以上百分之一百以下的标准向劳动者加付赔偿金：

（一）未按照劳动合同的约定或者国家规定及时足额支付劳动者劳动报酬的；

（二）低于当地最低工资标准支付劳动者工资的；

（三）安排加班不支付加班费的；

（四）解除或者终止劳动合同，未依照本法规定向劳动者支付经济补偿的。

第八十六条　劳动合同依照本法第二十六条规定被确认无效，给对方造成损害的，有过错的一方应当承担赔偿责任。

第八十七条　用人单位违反本法规定解除或者终止劳动合同的，应当依照本法第四十七条规定的经济补偿标准的二倍向劳动者支付赔偿金。

第八十八条　用人单位有下列情形之一的，依法给予行政处罚；构成犯罪的，依法追究刑事责任；给劳动者造成损害的，应当承担赔偿责任：

（一）以暴力、威胁或者非法限制人身自由的手段强迫劳动的；

（二）违章指挥或者强令冒险作业危及劳动者人身安全的；

（三）侮辱、体罚、殴打、非法搜查或者拘禁劳动者的；

（四）劳动条件恶劣、环境污染严重，给劳动者身心健康造成严重损害的。

第八十九条　用人单位违反本法规定未向劳动者出具解除或者终止劳动合同的书面证明，由劳动行政部门责令改正；给劳动者造成损害的，应当承担赔偿责任。

第九十条　劳动者违反本法规定解除劳动合同，或者违反劳动合同中约定的保密义务或者竞业限制，给用人单位造成损失的，应当承担赔偿责任。

第九十一条　用人单位招用与其他用人单位尚未解除或者终止劳动合同的劳动者，给其他用人单位造成损失的，应当承担连带赔偿责任。

第九十二条　劳务派遣单位违反本法规定的，由劳动行政部门和其他有关主管部门责令改正；情节严重的，以每人一千元以上五千元以下的标准处以罚款，并由工商行政管理部门吊销营业执照；给被派遣劳动者造成损害的，劳务派遣单位与用工单位承担连带赔偿责任。

第九十三条　对不具备合法经营资格的用人单位的违法犯罪行为，依法追究法律责任；劳动者已经付出劳动的，该单位或者其出资人应当依照本法有关规定向劳动者支付劳动报酬、经济补偿、赔偿金；给劳动者造成损害的，应当承担赔偿责任。

第九十四条　个人承包经营违反本法规定招用劳动者，给劳动者造成损害的，发包的组织与个人承包经营者承担连带赔偿责任。

第九十五条　劳动行政部门和其他有关主管部门及其工作人员玩忽职守、不履行法定职

责，或者违法行使职权，给劳动者或者用人单位造成损害的，应当承担赔偿责任；对直接负责的主管人员和其他直接责任人员，依法给予行政处分；构成犯罪的，依法追究刑事责任。

第八章　附　　则

第九十六条　事业单位与实行聘用制的工作人员订立、履行、变更、解除或者终止劳动合同，法律、行政法规或者国务院另有规定的，依照其规定；未作规定的，依照本法有关规定执行。

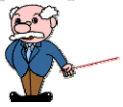
第九十七条　本法施行前已依法订立且在本法施行之日存续的劳动合同，继续履行；本法第十四条第二款第三项规定连续订立固定期限劳动合同的次数，自本法施行后续订固定期限劳动合同时开始计算。

本法施行前已建立劳动关系，尚未订立书面劳动合同的，应当自本法施行之日起一个月内订立。

本法施行之日存续的劳动合同在本法施行后解除或者终止，依照本法第四十六条规定应当支付经济补偿的，经济补偿年限自本法施行之日起计算；本法施行前按照当时有关规定，用人单位应当向劳动者支付经济补偿的，按照当时有关规定执行。

第九十八条　本法自 2008 年 1 月 1 日起施行。

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

十五年品牌教育机构　教委批准正规办学单位（教证：0000154160 号）

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班，毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

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

【主办单位】

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.mhjy.net **【咨询邮箱】** xchy007@163.com

【报名须知】

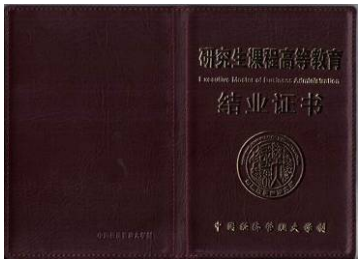
1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

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

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。

参考文献

[1]杨东辉．企业人力资源开发与管理[M]．大连：大连理工大学出版社，2008
[2]李立轩．人力资源开发与管理[M]．北京：高等教育出版社，2007
[3]杨顺勇，王学敏，查建华．现代人力资源管理[M]．上海：复旦大学出版社，2006
[4]黄维德，刘燕．人力资源管理实务[M]．上海：立信会计出版社，2005
[5]郑晓明．人力资源管理导论[M]．北京：机械工业出版社，2005
[6]彭剑锋． 人力资源管理概论[M]． 上海：复旦大学出版社，2008
[7]赵永乐主编．工作分析与设计[M]．上海：上海交通大学出版社，2006
[8]曲建国．人力资源管理[M]．北京：清华大学出版社，2009
[9]谌新民． 人力资源管理概论[M]．北京：清华大学出版社，2008
[10]付亚和．工作分析[M]．上海：复旦大学出版社，2004
[11]李永杰，李强．工作分析理论与应用[M]．中国劳动社会保障出版社，2005
[12]安鸿章．企业人力资源管理师(四级)．中国劳动社会保障出版社，2007
[13]汪卫东．人力资源管理理论与方法[M] ．经济管理出版社，2002 年 11 月第 1 版
[14]李燕萍．人力资源管理[M] ．武汉大学出版社，2002 年 5 月第 1 版
[15]伍勇军．人力资源实战管理模式[M]．广东经济出版社，2004 年 5 月第 1 版
[16]杨序国．咨询手记——人力资源战略制定实战[M]．湖南科学技术出版社，2005 年 1 月第 1 版
[17]中国企业国际化管理课题组著．企业人力资源国际化管理制度．中国财政经济出版社，2002 年 5 月第 1 版
[18]秦志华．人力资源管理（第二版）[M]．中国人民大学出版社，2006 年 1 月第 2 版
[19]傅夏仙，吴晓谊．公共部门人力资源管理基础[M]．上海人民出版社，2005 年 3 月第 1 版
[20]李岚．人力资源应用心理学[M]．高等教育出版社，2007 年 6 月第 1 版
[21]徐寒，李帝扶．细节决定成败[M]．广州出版社，2005 年 1 月第 1 版
[22]王新雨．中华人民共和国劳动合同法百题问答[M]．中央文献出版社，2007 年 7 月 1 日第 1 版
[23]李燕萍．人力资源管理[M]．武汉大学出版社，2002 年 5 月第 1 版
[24]伍勇军．人力资源实战管理模式[M]．广东经济出版社，2004 年 5 月第 1 版
[25]中国企业国际化管理课题组著．企业人力资源国际化管理制度，中国财政经济出版社，2002 年 5 月第 1 版
[26]秦志华．人力资源管理（第二版）[M]．中国人民大学出版社，2006 年 1 月第 2 版
[27]傅夏仙，吴晓谊．公共部门人力资源管理基础，上海人民出版社，2005 年 3 月第 1 版
[28]李岚．人力资源应用心理学[M]．高等教育出版社，2007 年 6 月第 1 版
[29]王凌峰．薪酬设计与管理策略[M]．中国时代经济出版社，2005 年 1 月第 1 版
[30]中国南方人才市场、广州人力资源管理学会编印．最新劳动人事政策法规选编，2008 年 11 月
[31]广东省劳动和社会保障厅劳动监察处．劳动保障监察文件选编，2004 年 3 月
[32] 李宝元．人力资源管理案例教程[M]．北京：人民邮电出版社，2002
[33] 赵西萍，宋合义，梁磊．MBA 组织于人力资源管理[M]．西安：西安交通大学出版社，

1999
[34] 伍双双．人力资源开发与管理[M]．北京：北京大学出版社，2003
[35] 伍双双．人力资源开发与管理[M]．第二版．北京：北京大学出版社，2003
[36] 伍双双．企业人力资源开发与管理[M]．北京：北京大学出版社，2007
[37] 王丹．人力资源管理实务[M]．北京：清华大学出版社，2006
[38] 廖三余．人力资源管理[M]．北京：清华大学出版社，2006
[39] 吴必成．成功企业如何管人[M]． 北京：企业管理出版社，2000
[40 王利群．中国劳动[J]．中国劳动杂志社，2001(4)
[41] 余凯成．人力资源开发与管理[M]．北京：企业管理出版社，1997
[42] 中外管理，2001(6)
[43] 林明浩．中国人力资源开发[M]，1999(2)
[44] 托马斯．G．格特里奇．有组织的职业生涯开发[M]．李元明，吕峰译．上海：南开大学出版社，2001
[45]贾君新．人力资源管理专家．领导力培训专家 http：//my．icxo．com/254394
[46] http：//club．hr．com．cn/bbs/thread-52423-1-1．html
[47]人力资源开发网
[48]胡勇军，绩效考核与管理[M]，机械工业出版社，2008，6
[49] 刘希珍，王梅．人力资源开发与管理[M]．天津：天津大学出版社，2008
[50] 斯蒂芬．P．罗宾斯，玛丽．库尔特著． 管理学[M]．第 7 版． 北京：中国人民大学出版社，2005
[51] 德斯靳，曾湘泉．人力资源开发与管理[M]．北京：中国人民大学出版社，2007
[52] 彭剑锋．人力资源管理概论[M]．上海：复旦大学出版社．2005
[53] 刘军胜．人力资源管理实务[M]．北京：机械工业出版社 2005
[54] 严伟．人力资源实用文本[M]．大连：东北财经大学出版社．2008 年 7 月第一版
[55] 朴愚．人力资源制度范例与解析[M]．北京：电子工业出版社．2008 年 7 月第 2 次印刷
[56] 韩明．人力资源职务说明与管理制度范本[M]．北京：中国纺织出版社．2008 年 6 月第 3 次印刷
[57] 蒋蓉华．人力资源管理基础[M]．北京：清华大学出版社．2008 年 6 月第 2 次印刷
[58] 刘大卫．《劳动合同法》背景下企业人力资源管理必备文书大全[M]．上海：华东师范大学出版社．2008 年 10 月第 1 次印刷
[59] 陈关聚．人力资源管理信息化全攻略[M]．北京：中国经济出版社，2008
[60] 王国颖，陈天祥．人力资源管理[M]．中山大学出版社，2008
[61] 孙永波．跨国公司的跨文化管理[J]．商业研究， 2008，(05)：46-48
[62] 李玫．企业人力资源管理信息化的风险评估及控制研究[D]．辽宁科技大学， 2008
[63] 周晓珺．谈企业人力资源信息化管理的措施[J]．科技创新导报， 2008，(26)：118-119
[64] 李晓宏，余再东．人力资源管理[M]．中国科学技术出版社，2007
[65] 邓国取．人力资源管理[M]．南京大学出版社，2007
[66] 葛玉辉．人力资源管理[M]．经济管理出版社，2007
[67] 马远．人力资源管理案例精选评析[M]．华南理工大学出版社，2007
[68] 蒋永宁，王香玲．企业信息化人力资源管理的成功要素[J]．中国人力资源开发， 2007，(08)：17-20
[69] 林婧．人力资源管理的国际比较[J]．现代商业，2007，(29)：187
[70] 邬锦雯．人力资源管理信息化[M]．北京：清华大学出版社，2006

[71] 冯立平．人才测评方法与应用[M]．立信会计出版社，2006
[72] 邓远．现代企业人力资源管理信息化建设研究[D]．昆明理工大学，2006
[73] 陈鑫铭．企业人力资源管理信息化系统设计[J]．商业时代，2006，(28)：47-48
[74] 李双新．人力资源管理信息化个案研究[D]．首都经贸大学，2005
[75] 朱勇国．信息化人力资源管理[M]．北京：中国劳动社会保障出版社，2005
[76] 张进辅．现代人才测评技术与应用策略[M]．重庆出版社，2005
[77] 萧鸣政．人员测评与选拔[M]．复旦大学出版社，2005
[78] 林新奇．国际人力资源管理[M]．复旦大学出版社，2004