

2013 清华大学出版 《人力资源管理学》 MBA 研究生网络互动教材

全国职业经理 MBA 双证班

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

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

证书说明: 证书附档案、电子注册, 是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限: 3 个月(允许提前毕业, 毕业后持续辅导 2 年) 收费标准: 全部学费 **1280** 元

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

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

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材 **免费下载** 网址: www.mhjy.net

教材简介

本书是网络化互动教学系统的配套教材。全书共分为十章,包括导论、人力资源管理概述、工作分析与工作设计、人力资源计划、员工招聘与选拔录用、员工培训与开发、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理、企业人力资源诊断等。本书在内容上还加入了有关国际跨国公司在人力资源管理方面的最新科学方法、理念和技能,以更加适应当代培养国际化人才的要求。

本书适用人群广泛,凡致力于人力资源管理方面学习的普通高等学校管理类专业的本科生、研究生以及社会各业的经理人和人力资源管理专业人士,都可以使用本书进行学习。为适应全球化学学习特点,学习者还可以通过与本教材配套的师生教学互动电子系统平台,进行远程互动学习。

第一章 导 论



引例

UPS 的科学管理成果

联合邮包服务公司(United Parcel Service, UPS)雇佣了 15 万名员工,平均每天 将 900 万个包裹发送到美国各地和 180 个国家。为了实现他们的宗旨“在邮运业中办理最快捷的运送”,UPS 管理当局系统地培训员工,使他们以尽可能高的效率从事工作。

让我们从送货司机的工作上来看 UPS 的管理风格。

UPS 的工业工程师们对每一位司机的行驶路线都进行了时间研究,并对每种送货、暂停和取货活动都设立了标准。这些工程师们记录了红灯、通行、按门铃、穿过院子、上楼梯、中间休息喝咖啡的时间,甚至上厕所的时间,将这些数据输入计算机中,从而给出了每一个司机每天工作的详细时间标准。

为了完成每天取送 130 件包裹的目标,司机们必须严格遵循工程师设定的程序。当他们接近发送站时,他们松开安全带,按喇叭,关发动机,拉起紧急制动,把变速器推到一档上,为送完货后的启动离开做好准备,这一系列的动作严丝合缝。然后,司机从驾驶室下到地面上,右臂夹着文件夹,左手拿着包裹,右手拿着车钥匙。他们看一眼包裹上的地址,把它们记在脑子里,然后以每秒 3 英尺的速度快步走到顾客的门前,先敲一下门以免浪费时间找门铃。送货完毕后,他们在回到卡车上的路途中完成登录工作。这种刻板的时间表是不是看起来有点繁琐?也许是。它真能带来高效率吗?毫无疑问!生产率专家公认,UPS 是世界上效率最高的公司之一。举例来说吧,联邦捷运公司(Federal Express)平均每人每天不过取送 80 件包裹,而 UPS 却是 130 件。在提高效率方面的不懈努力,看来对 UPS 的净利润产生了积极的影响。虽然这是一家未上市的公司,但人们普遍认为它是一家获利丰厚的公司。

UPS 为获取最佳效率所采取的程序并不是 UPS 自己创造的,它们实际上是科学管理的成果。科学管理的兴起距今已近百年,但是,UPS 却证明了这些程序仍然有效。

然而,不可否认的是,今天,UPS 也遇到了一系列的问题。比如,它的很多员工往往工作两

年以后就会辞职另谋他就。这些过去的员工们说, UPS 的工作强度太大, 以至于他们无法长期忍受: 如果能够找到另外一家待遇不错的公司, 我们为什么一定要在这里干下去呢?

思考: 结合企业专访, 讨论联合邮包服务公司实际推行的科学管理在今天是否适合企业运作? 适应性何在? 不相适应性何在?

资料来源: 斯蒂芬·P. 罗宾斯. 管理学(第4版). 北京: 中国人民大学出版社, 1996



本章学习目标

通过对人力资源管理理论与实践的产生、发展过程的充分了解, 帮助学习者认识人力资源管理对于组织活动举足轻重的意义, 以及对于企业在实施正确战略时的重要作用, 使学习者具备当代管理者所必要的以人为本的现代管理理念; 同时帮助学习者进一步深刻认识到全球化下必须以全新的思维方式进行人力资源管理。

第一节 人力资源管理理论的发展

人力是蕴藏在人体中的能力, 包括人的智力和体力。人力资源管理是一门有关研究如何管理人力这个特殊资源的科学。它从传统的人事管理演变到今天的人力资源管理, 并不仅仅是文字上的简单变化, 而是具备了很多传统人事管理所不具备的新职能和新功能。

一、科学管理理论与泰罗制

20 世纪初美国人泰罗创立的科学管理理论, 不仅标示着科学的管理方法和理论的诞生, 也为人类揭开了正式进行人事管理的序幕。

1. 罗伯特·欧文的人事管理雏形

泰罗之前, 19 世纪英国著名的空想社会主义者罗伯特·欧文(Robert Owen), 就针对当时工厂制度下工人劳动条件和生活条件都相当低下的情况, 探索过对工人进行有效管理并借此提高劳动生产率的问题。欧文着重提出了包括改善工作条件和生活条件、缩短工作日、提高工资、发放抚恤金等方法 and 制度。可以说, 欧文开创了在企业中重视人的先河, 并因此被一些业界人士称为人事管理之父。然而, 欧文的研究也只是仅仅停留在试验的层面上, 并没有进入到实质性的操作层面。直到

20 世纪初,随着科学管理理论的出现,才使得人事管理进入到企业的实际运作中。

2. 科学管理理论的诞生与主要内容

泰罗的科学管理理论形成于 19 世纪末 20 世纪初,着重研究的是如何科学地确定工作的“最佳方法”。泰罗出生于美国费城的一个律师家庭。他的大部分工作时间,是在宾夕法尼亚州的米德维尔和伯利恒钢铁公司度过的。在那里,他从一个学徒工一直做到总机械工程师。由于这样对生产现场耳闻目睹的亲身经历,使得他对于工厂现场的工作低效率感触非常深刻,确信工人的生产率只达到应有水平的 1/3。当时,美国资本主义经济发展较快,企业规模迅速扩大。但由于管理落后,生产混乱,劳资关系紧张,工人采取不同的方法进行“磨洋工”的现象大量存在,造成企业效率低下。于是,他用了 20 年的时间来研究从事每项工作应该掌握的“最佳方法”。泰罗认为,企业效率低的主要原因是管理部门缺乏合理的工作定额,工人缺乏科学指导。因此,必须把科学知识和科学研究系统运用于管理实践。泰罗的代表作主要有:1895 年的《计件工资制》、1903 年的《车间管理》、1911 年的《科学管理原理》等。

泰罗的科学管理理论主要内容包括:工作定额,即通过时间研究和动作研究,制订出有科学依据的工人的“合理的日工作量”;标准化,即工人要掌握标准化的操作方法、使用标准化的工具、机器和材料、作业环境标准化等;工人的能力要与所做的工作相适应;实行差别计件工资;计划职能与执行职能相分离等。

3. 泰罗制——科学管理理论中的人事管理思想与实践

科学管理理论很快被世界范围的管理者们普遍接受,建立起了相应的科学管理制度并进行了实践上的实施。在泰罗制中明确体现出的人事管理思想与实践主要有:

(1) 差别计件工资制度。科学地研究工人的生产过程和工作环境,并据此制定出严格的规章制度和合理日工作量,采用差别计件工资制来调动工人的积极性,实行管理的例外原则。泰罗认为,工人们“磨洋工”的一个重要原因就是报酬制度不合理。当时普遍采用的计时工资不能体现劳动的数量,计件工资又有可能导致工人担心在劳动生产率提高以后,雇主会降低工资率,因而对工人的刺激也没有达到最大化。而差别计件工资制,则是使计件工资率随完成定额的程度而上下浮动。如果工人完成定额,或者超额完成定额,则定额内的部分连同超额部分都按比正常单价高 25% 计酬;

如果完不成定额,则按比正常单价低 20%计酬。这使得工人的积极性大大提高,进而提高了劳动生产率。

(2) 科学地挑选和培训工人,使工人的能力与其工作相匹配。泰罗认为人的潜力是无限的。泰罗科学管理的中心问题就是挖掘人的潜力,提高劳动生产率。为了提高劳动生产率,必须为工作挑选第一流的工人。什么是第一流的工人呢?泰罗认为:人有不同的天赋和才能,只要工作对他合适,都能成为第一流的。而他认为所谓“非第一流的工人”,是指那些体力和智力不适合于分配给他们的工作的人,或那些虽工作合适却不愿意努力工作的人。在泰罗的主张下,企业建立了这样的制度,即在研究每一个人的性格、表现和能力的基础上,发现每个工人向前发展的可能性,并且逐步地、系统地训练、帮助和指导每个工人。这样有利于工人学会标准化操作,提高技艺,得到上进的机会,在雇用他工作的公司里,能够担任最高的、最有兴趣的、最有利、最适合他能力的工作。而在过去,则是由工人任意挑选自己的工作,并根据各自的可能进行自我培训,这使得工人在最有效发展自己的方面受到极大限制。

(3) 制定工作定额。泰罗制主张在科学的时间标准化和动作标准化的基础上,为工人制定一个合理的日工作量,同时对工人的工作和环境进行科学研究,以确定标准化的工具、材料和操作方法。这实质上就是今天人力资源管理最基础的工作分析和工作设计职能,以便于在明确岗位职责的基础上,进行有效考核并给以相应的报酬。

(4) 改善劳资关系。泰罗认为当时的劳资关系紧张也是造成工人“磨洋工”的一个最主要原因。因此,他主张要使工人与管理方保持不断的、亲密的合作,形成一种令双方心情愉快的工作环境,从而提高劳动效率。泰罗在《在美国国会听证词》中说:科学管理的实质是一切企业或机构中的工人们的一次完全的思想革命。即是工人们在对待他们的工作责任、同事、雇主态度的一次完全的思想革命。同时,也是管理方面的工长、厂长、雇主、董事会,在对他们的同事、工人和对所有的日常工作问题责任上的一次完全的思想革命。没有工人与管理人员双方在思想上的一次完全的革命,科学管理就不会存在。据此,泰罗认为,资方和工人们之间在工作和职责上应该是均分的,资方应该把自己比工人更胜任那部分工作承揽下来。而在过去,几乎所有的工作和大部分的职责都推到了工人们的身上。科学管理不仅仅是将科学化、标准化引入管理,更重要的是提出了实施科学管理的

核心问题——精神革命。精神革命是基于科学管理认为雇主和雇员双方的利益是一致的。因为对于雇主而言,追求的不仅是利润,更重要的是事业的发展。而事业的发展不仅会给雇员带来较丰厚的工资,更意味着充分发挥其个人潜质,满足自我实现的需要。正是这项事业使雇主和雇员相联系在一起,当双方友好合作,互相帮助来代替对抗和斗争时,就能通过双方共同的努力提高工作效率,生产出比过去更大的利润来,从而可使雇主的利润得到增加,企业规模得到扩大。相应地,也可使雇员工资提高,满意度增加。

泰罗认为:“在科学管理的众多要素中,最重要的是劳资双方的密切合作。用和平代替斗争,用全心全意兄弟般的合作代替争吵和冲突,用向同一方向的努力代替背道而驰,用相互信任代替相互猜疑,双方成为朋友而不是对头。这是科学管理的精华所在。”他强调:一种管理制度无论怎样好,都不应该硬性采用,雇主与工人之间必须保持良好的个人关系,同工人来往时,对他的各种成见都要考虑。只有在劳资双方相互信任和理解、协调合作的基础上,管理才会取得持久的成功。他反对资本家对工人的漠视和不公平,主张上级人员用平等的态度对待工人,同情和关心工人,鼓励每个工人同他的上级讨论厂内外遇到的困难,有机会自由发表意见,而上级必须注意倾听并认真对待。在科学管理制度下,管理当局应当成为工人的仆人,竭尽全力地为工人创造最好的条件,提供最好的服务,以使工人能努力工作,最大限度地提高劳动效率。

泰罗强调企业内部和谐的人际关系,强调资方尊重、同情、关心工人,强调消除工作环境中的不愉快因素,使工人们心情愉快地工作,以发挥他们最大的能力。在历史上第一次把工人当作人来激励,而不是当作像机器一样的工具,第一次在企业管理中开始关注人的因素对企业的影响,这不能不说是管理历史上的一次巨大的进步。

二、霍桑试验与人群关系论

科学管理理论中关于激励人的理论主要是从金钱刺激和严格控制的角度来讨论问题的。在肯定和发挥人的作用、肯定人的生产潜能的同时,又从另一个侧面否定和抑制人的作用。它把工作专业化发展到极端,将工人的工作设计成类似机械运动的动作,抑制了工人主观能动性的发挥,排斥人的感情和精神因素。因此,在科学管理理论中,虽然蕴含了丰富的人本管理思想,但还未树立以人为中心的思想。人群关系论则是建立在研究人的行为因素以达到调动人的积极性基础上的一种管理理论。人群关系论是澳大利亚人乔治·艾顿·梅奥(George Elton Mayo, 1880—1949)等人在著名的霍桑试验的基础上总结建立起来的管理理论。

乔治·艾顿·梅奥 (George Elton Mayo, 1880—1949), 哈佛大学的心理学教授, 原籍澳大利亚的美国行为科学家、人际关系理论的创始人、美国艺术与科学院院士, 进行了著名的霍桑试验, 主要代表著作有《组织中的人》和《管理和士气》, 在美国西方电气公司霍桑工厂进行了长达九年的著名的“霍桑试验”研究。他在代表作《工业文明中的人类问题》中总结了霍桑试验及其他几个试验的初步成果, 并阐述了他的人群关系论的主要思想, 真正揭开了作为组织中的人的行为研究的序幕。

1. 霍桑试验

霍桑试验是由梅奥教授主持的于 1927—1932 年间在美国芝加哥西方电气公司的霍桑工厂进行的一系列试验。包括照明试验、福利试验、群体试验、大规模访谈试验。研究的最初目的是想找出劳动物质条件与劳动生产率之间的关系, 但试验的结果却出乎意料地促成了人际关系学说的诞生。霍桑工厂是一个制造电话交换机的工厂, 具有较完善的娱乐设施、医疗制度和养老金制度, 但工人们仍愤愤不平, 生产成绩很不理想。为找出原因, 梅奥教授带领国家研究委员会的研究小组开展了一系列的试验研究。

霍桑试验共分四个阶段:

(1) 照明试验 (1924 年—1927 年)

研究小组挑选了一批工人, 组成试验组和控制组进行工作。在工作中, 试验组照明度变化, 控制组照明度不变。当时的试验假设是“提高照明度改善劳动条件, 有助于减少疲劳, 使生产效率提高”。可是两年多的试验表明, 照明度的改变对生产效率并无影响。具体情况是: 当试验组照明度增大时, 两组都增产; 当试验组照明度减弱时, 两组依然都增产。

研究人员对此结果感到不解。但是从中可以得出这样的结论: 工作场所的照明 (劳动条件) 只是影响劳动生产率的微不足道的因素。

(2) 福利试验 (1927 年—1928 年)

试验目的主要是查明福利待遇的变换与生产效率的关系。但经过两年多的试验发现, 不管福利待遇如何改变 (包括工资支付办法的改变、优惠措施的增减、休息时间的增减等), 都不影响产量的持续上升。

后经进一步的调查分析发现, 导致生产效率上升的主要原因如下: ① 参加试验的光荣感。试验开始时 6 名参加试验的女工曾被召进部长办公室谈话, 梅奥教授也向她们解释了她们在参与一个试验。因此, 她们认为这是莫大的荣誉。这说明被重视的自豪感对人的积极性有明显的促进作用。② 成员间良好的相互关系。因为在试验过程中, 与以前粗暴管理方式大不相同的是, 管理者对工人的态度很和蔼。

(3) 访谈试验 (1928 年—1931 年)

研究者在上述试验的基础上,开始了全公司范围内两万人次的大规模访谈。此计划的最初想法是要工人就管理当局的规划和政策、工头的态度和工作条件等问题作出回答。但工人们想就工作提纲以外的事情进行交谈,工人们认为重要的事情并不是公司或调查者认为意义重大的那些事。访谈者了解到这一点,及时把访谈计划改为事先不规定内容,每次访谈的平均时间从 30 分钟延长到 1~1.5 个小时,多听少说,详细记录工人的不满和意见。

访谈计划持续了两年多。从访谈中得知,影响生产率的最重要因素,是工作中发展起来的人群关系,而不是待遇和工作条件。同时,在访谈过程中,工人们长期以来对工厂的各项管理制度和方法存在的许多不满,借助于访谈得到了很好的发泄,释放了长期以来形成的思想上的压抑,使得工厂产量大幅提高。

(4) 群体试验(1931 年—1932 年)

在这个试验中是选择 14 名男工人在单独的房间里从事绕线、焊接和检验工作。对这个班组实行特殊的工人计件工资制度。试验者原来设想,实行这套奖励办法会使工人更加努力工作,以便得到更多的报酬。但观察的结果发现,产量只保持在中等水平上,每个工人的日产量平均都差不多,而且工人并不如实地报告产量。深入地调查发现,这个班组为了维护他们群体的利益,自发地形成了一些规范。他们约定,谁也不能干得太多,突出自己;谁也不能干得太少,影响全组的产量,并且约法三章,不准向管理当局告密,如有人违反这些规定,轻则挖苦谩骂,重则拳打脚踢。进一步调查发现,工人们之所以维持中等水平的产量,是担心产量提高,管理当局会提高现行的工作定额,使干得慢的伙伴受到惩罚。

这一试验表明,为了维护班组内部全体人的利益和团结,可以放弃个别人的物质利益。由此,梅奥教授提出了“非正式群体”的概念。认为在正式的组织中存在着自发形成的非正式群体,这种群体有自己特殊的行为规范,对人的行为起着调节和控制作用,也加强了内部的协作关系。

2. 人群关系论的主要内容

1933 年,经过长达 8 年之久的试验以后,梅奥教授发表了《工业文明中的人类问题》一书,表明了他在人群关系理论方面的主要见解:

(1) 泰勒的管理把人假设为“经济人”,认为金钱是刺激积极性的唯一动力;霍桑试验强调人是

“社会人”，工人在共同的劳动中形成复杂的社会关系，因此，要调动工人的生产积极性，还必须从社会、心理方面关注工人。

(2) 泰勒的管理认为生产效率主要受工作方法和条件的制约，霍桑试验证实了工作效率主要取决于工作中的“士气”即工人的积极性，取决于工人的家庭生活及组织中人与人的社会关系。

(3) 泰勒的管理只注意组织机构、职权划分、规章制度等，霍桑试验发现除了正式组织外还存在着非正式组织，这种组织由特殊情感和倾向来左右着成员的行为，对生产效率的提高有举足轻重的作用。

(4) 泰勒的管理把物质激励作为唯一的激励手段，而霍桑试验发现工人除了需要金钱以外，还需要感情上的慰藉、安全感、和谐、归属感。因此，新型的领导者应该具备能使员工获取这些需要的能力。

(5) 泰勒的管理对工人的思想感情漠不关心，管理人员单凭个人喜好进行工作，在管理中对工人粗暴、野蛮，动辄斥责甚至拳打脚踢。而霍桑试验证明，在工作中，如果人群关系和谐，特别是上下级关系平等和谐，像霍桑试验中的专家们那样重视人际关系，设身处地地关心下属，通过积极的意见交流，达到感情的上下沟通，能使工人心情愉快，达到更好的工作效率。

霍桑试验的意义在于它是管理史上具有划时代意义的事件，它继泰勒以来把人看成经济人的假设，为管理学开辟了一个新领域，即开始重视人、研究人的行为。霍桑试验使人际关系的研究逐步推广于世，人群关系论为后来建立行为科学理论奠定了基础，成为行为科学的先驱。人事管理的发展也从此进入了行为科学的新时代。

三、行为科学理论与员工激励

行为科学理论是在人群关系论的基础上发展起来的。其代表人物是美国的马斯洛 (Abraham H. Maslow) 和赫兹伯格 (Frederick Herzberg)，马斯洛的代表作是《激励与个人》，赫兹伯格的代表作是《工作的推动力》。他们认为，管理中最重要的是对人的管理，要研究人、尊重人、关心人。

(一) 马斯洛的需求层次理论

亚伯拉罕·马斯洛 (Abraham Harold Maslow, 1908—1970) 出生于纽约市布鲁克林区, 美国社会心理学家, 人本主义心理学的主要发起者和理论家。1926 年入康乃尔大学, 三年后转至威斯康辛大学攻读心理学, 在著名心理学家哈洛的指导下, 1934 年获得博士学位。之后, 留校任教。1935 年在哥伦比亚大学任桑代克学习心理研究工作助理, 1937 年任纽约布鲁克林学院副教授。1951 年被聘为布兰戴斯大学心理学教授兼系主任, 1969 年离任。第二次世界大战后转到布兰代斯大学任心理学教授兼系主任, 开始对健康人格或自我实现者的心理特征进行研究。曾任美国人格与社会心理学学会主席和美国心理学会主席 (1967), 是《人本主义心理学》和《超个人心理学》两个杂志的首任编辑。

1. 需求层次理论的基本内容

在马斯洛看来, 人都潜藏着五种不同层次的需求, 它们像阶梯一样从低到高, 按层次逐级产生。但次序不是完全固定的, 也有种种例外变化的情况。而且不同时期表现出来的各种需求的迫切程度是不同的。人的最迫切的需求才是激励人行动的主要原因和动力。主要内容如下:

(1) 生理需求: 这是人类维持自身生存的最基本要求, 包括对食物、水、衣、空气和住房等需求都是生理需求, 这类需求的级别最低。一个人在饥饿时不会对其他任何事物感兴趣, 他的主要动力是得到食物, 如果这些需求得不到满足, 生存就成了问题。在这个意义上说, 生理需求是推动人们行动的最强大的动力。因此, 管理人员应该明白, 如果员工还在为生理需求而忙碌时, 他们所真正关心的问题就与他们所做的工作无关。这时应当努力用满足这类需求来激励下属, 激励时试图利用增加工资、改善劳动条件、提高福利待遇等来激励员工。

(2) 安全需求: 包括对人身安全、生活稳定、摆脱事业和丧失财产威胁、避免职业病的侵袭以及免遭痛苦、威胁等方面的需求。和生理需求一样, 在安全需求没有得到满足之前, 人们主要关心的就是这种需求。对许多员工而言, 安全需求表现为安全而稳定以及有医疗保险、失业保险和退休福利等。如果管理人员认为对员工来说安全需求最重要时, 就应该在管理中着重强调规章制度、职业保障、福利待遇, 并保护员工不致失业。不应标新立异, 并应该避免或反对冒险, 而员工们将循规蹈矩地完成工作。

(3) 社交需求或感情需求: 当生理需求和安全需求得到满足后, 社交需求就会突出出来, 进而

产生激励作用。它包括对友谊、爱情的需求,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,希望得到爱情,爱别人也渴望接受别人的爱;还包括归属的需要,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得细致,它和一个人的生理特性、教育、宗教信仰都有关系。马斯洛认为,这一层次是与前两层次截然不同的另一层次。这些需要如果得不到满足,就会影响员工的精神,对工作不满及情绪低落会导致高缺勤率、低生产率。管理者必须意识到,当社会需求成为主要的激励源时,工作被人们视为寻找和建立温馨和谐人际关系的机会。管理者这时应该采取支持与赞许的态度,找机会提供同事间社交往来机会,并且遵从集体行为规范。

(4) 尊重需求:尊重需求是指一个人希望在各种不同情境中有实力、能胜任、充满信心、能独立自主,同时还希望有地位、有威信,受到别人的尊重、信赖和高度评价。既包括对成就或自我价值的个人感觉,也包括他人对自己的认可与尊重。有尊重需求的人关心的是成就、名声、地位和晋升机会。当他们得到这些时,不仅赢得了人们的尊重,同时就其内心因对自己价值的满足而充满自信。不能满足这类需求,就会使他们感到沮丧。如果别人给予的荣誉不是根据其真才实学,而是徒有虚名,也会对他们的心理构成威胁。因此,组织在激励员工时应特别注意有尊重需求的管理人员,采取公开奖励和表扬的方式。布置工作要特别强调工作的艰巨性以及成功所需要的高超技巧等。还可以采取颁发荣誉奖章、公布优秀员工光荣榜等手段。马斯洛认为,尊重需要得到满足,能使人对自己充满信心,对社会满腔热情,体验到自己活着的用处和价值。

(5) 自我实现需求:这是最高层次的需求,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。也就是说,人必须干称职的工作,这样才会使他们感到最大的快乐。达到自我实现境界的人,解决问题能力增强,自觉性提高,善于独立处事。处于自我实现需求点的人,受到激励后,会在工作中运用最富于创造性和建设性的技巧。重视这种需求的管理者应该认识到,无论哪种工作都可以进行创新,创造性并非管理人员独有,而是每个人都期望拥有的。马斯洛认为,为满足自我实现需要所采取的手段是因人而异的。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。

2. 需求层次理论的基本观点

首先,一般来说,某一层次的需求相对满足了,就会向高一层次发展,追求更高层次的需求就成为驱使行为的动力。相应地,获得基本满足的需求就不再是一股激励力量。

其次,五种需求可以分为低级和高级两级。生理需求、安全需求和社交需求都属于低级需求,可以通过外部条件满足;尊重需求和自我实现需求是高级需求,是通过内部因素来满足的,而且这两种需求是无止境的。同一时期,一个人可能有几种需求,但每一时期总有一种需求占支配地位,对行为起决定作用。任何一种需求都不会因为更高层次需求的发展而消失。各层次的需求相互依赖和重叠,高层次的需求发展后,低层次的需求仍然存在,只是对行为影响的程度大大减小。

最后,一个国家多数人的需求层次结构,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,生理需求和安全需求占主导的人数比例较大,而高级需求占主导的人数比例较小;在发达国家,则刚好相反。

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。马斯洛从人的需求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求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,需求层次理论对企业管理者如何有效地调动人的积极性有很好的启发作用。

(二) 赫兹伯格的双因素理论

激励—保健因素理论是美国行为科学家弗雷德里克·赫兹伯格(Fredrick Herzberg)提出来的,又称双因素理论。赫兹伯格曾获得纽约市立学院的学士学位和匹兹堡大学的博士学位,以后在美国和其他三十多个国家从事管理教育和管理咨询工作,是犹他大学的特级管理教授。他的主要著作有:《工作的激励因素》(1959,与伯纳德·莫斯纳、巴巴拉·斯奈德曼合著)、《工作与人性》(1966)、《管理的选择:是更有效还是更有人性》(1976)。双因素理论是他最主要的成就,在工作丰富化方面,他也进行了开创性的研究。

1. 双因素理论的基本内容

20 世纪 50 年代末期,赫兹伯格和他的助手们在美国匹兹堡地区对 200 名工程师、会计

师进行了调查访问。访问主要围绕两个问题:在工作中,哪些事项是让他们感到满意的,并估计这种积极情绪持续多长时间;又有哪些事项是让他们感到不满意的,并估计这种消极情绪持续多长时间。赫兹伯格以对这些问题的回答为材料,着手去研究哪些事情使人们在工作中快乐和满足,哪些事情造成不愉快和不满足。结果他发现,使员工感到满意的都是属于工作本身或工作内容方面的;使员工感到不满的,都是属于工作环境或工作关系方面的。他把前者叫做激励因素,后者叫做保健因素。

保健因素主要包括这样一些因素:企业政策、工资水平、工作环境和条件、人际关系、劳动保护等。保健因素的效果类似于卫生保健对身体健康所起的作用,它不能直接提高健康水平,但有预防疾病的效果,它不是治疗性的,而是预防性的。这类因素处理不好会引发工作不满情绪的产生,处理好可预防和消除这种不满,防止产生问题。但它不能起激励作用,只能起到保持人的积极性,维持工作现状的作用。

激励因素主要包括这样一些因素:成就、赏识、挑战性的工作、增加的工作责任,以及成长和发展的机会。这是那些能满足个人自我实现需要的因素,这些因素具备了,能带来积极态度、满意和激励作用。赫兹伯格认为,管理当局应该认识到保健因素是必需的,不过它一旦使不满意中和以后,就不能产生更积极的效果。只有“激励因素”才能使人们有更好的工作成绩。

2. 双因素理论的贡献和借鉴

双因素理论的主要贡献在于,它提出了调动人的积极性,不仅要注意物质利益和工作条件等外部因素,更重要的是用一些内在因素来调动人的积极性。它促使企业管理人员注意工作内容方面因素的重要性,因此是有积极意义的。赫兹伯格告诉我们,满足各种需求所引起的激励深度和效果是不一样的。物质需求的满足是必要的,没有它会导致不满,但是即使获得满足,它的作用往往是很有限的、不能持久的。双因素理论对于我们的借鉴主要是:要调动人的积极性,不仅要注意物质利益和工作条件等外部因素,更重要的是要注意工作的安排,量才录用,各得其所,注意对人进行精神鼓励,给予表扬和认可,注意给人以成长、发展、晋升的机会。随着温饱问题的解决,这种内在激励的重要性越来越明显。

第二节 人力资源管理实践的发展

事实上,人力资源管理理论,是伴随着企业中的人事管理向人力资源管理的实践发展过程而发展起来的。而人力资源管理理论又反过来进一步促使人事管理向人力资源管理实践的发展。

从传统的劳动人事管理到现代的人力资源管理,是一个根本的战略转变。这种转变的重要性的实质就是要引入战略实施机制与工具,确保企业组织战略实施处于可控、可实现状态。

一、从人事管理到人力资源管理

1. 人事管理的产生和发展

现代意义上的人事管理是随着工业革命的产生而发展起来的。

(1) 早期人事管理的产生。19 世纪出现的工业革命高潮导致了大机器生产方式的出现,进而要求人与机器的密切联系,雇佣员工的数量也急剧增加。这些都对生产中员工的管理提出了更高的要求,从而出现了专门的管理人员,负责对员工的生产进行监督和对与员工的有关事务进行管理。从这一时期开始,人事管理被企业组织所接受,人事管理作为一种管理活动也正式进入了企业的管理活动范畴。大多数学者把这一时期看作是现代人事管理的开端。

早期的企业人事管理工作职能只限于人员招聘、选拔、分派、工资发放、档案保管、员工调动与离退休管理、干部考核等比较琐细的具体工作,后来逐渐涉及职务分析、绩效评估、奖励制度的设计与管理等、其他人事制度的制订、员工培训活动的规划与组织等。

这个时期的人事管理特点主要是:第一,人事管理主要是事务性工作,在公司中地位较低,很少涉及公司高层战略决策。人们普遍认为,与生产、财务工作比较起来,人事管理是一项技术含量低、专业性差的活动。第二,员工把工作看成是谋生的手段,没有将自己的长远利益与企业的发展结合起来。第三,人事管理部门的主要角色是执行。在政策与制度方面,诸如工作调级、员工招聘与解聘等方面,主要是执行上级的规定,没有自主性,更谈不上创新与能动性。第四,人事部门是一个很严肃的部门,带有强烈的神秘色彩。员工对于劳动人事部门完全是服从的关系等。

(2) 科学管理时期人事管理的发展。20 世纪初,随着泰勒的科学管理理论在美国被广泛地采用,

对人事管理也产生了重大的影响,引起了人事管理理论和实践上的一次革命。由此引起了人事管理的重大变化。科学管理理论首次运用了科学的工作分析方法并提出了以金钱为主要激励要素的激励理论。一般说来,这一时期人事管理的主要目的是激励、控制和提高员工尤其是新员工的劳动生产力水平。实施科学管理成为人事管理的主要工作。人事管理人员开始进行时间和运动姿势及特征的研究,并以此为基础来进行工作分析,通过工作分析制定工作说明书。在员工招聘和选择中,开始考虑员工的体力、脑力和工作相匹配的问题,生理和心理测试逐渐成为员工招聘的一种辅助手段。与此同时,一些企业开始实施早期的员工福利计划以改善劳资关系,如提供员工必须的基本的生理、社会和教育的需求,为员工提供住房、贷款和实施保险计划等。这些福利计划的实施在一定程度上减少了在恶劣环境下工作的工人们的不满情绪。尽管科学管理及其相关理论由于时代的局限存在许多在今天看来是相当不合理的成分,但是,它第一次将科学管理的观念引入到人事管理中,揭示了人事管理和劳动生产率以及工作绩效之间的关系,说明通过有效的人事管理可以提高员工的劳动生产率和工作绩效的目的。

(3) 行为科学理论时期的人事管理。20 世纪 30 年代,由哈佛大学梅奥教授领导的霍桑试验的研究结果,使人事管理从科学管理转向了对人际关系的研究。该研究导致了在人事管理中广泛关注生产过程中人与人之间的和谐关系。它强调组织只有理解员工的需要,才能提高员工的满意度和劳动生产率,强调主管对员工的平等、关心和支持,增强员工和管理人员之间的沟通等新的人事管理的方法被企业普遍采用。由此,人事管理的职能被极大地丰富了。

在人际关系理论的基础上,人们进一步探讨人事管理的理论和实践,研究人的行为以及发展变化的规律。由此,出现了以马斯洛、麦格雷戈与赫兹伯格等人为代表的行为科学理论。20 世纪 50 年代是行为科学中的激励理论发展卓有成效的阶段,这一时期形成的三种理论即马斯洛的需求层次理论、麦格雷戈的 X 理论和 Y 理论以及赫兹伯格的双因素理论,都在不同程度上影响了人事管理理论和实践。行为科学理论的研究发现,认为组织中员工的行为仅仅是人际关系,这是很片面的。组织中员工的行为是多种多样、复杂多变的。

(4) 组织行为学时期的人事管理。随行为科学理论之后进一步成熟完善起来的组织行为学理论,使得人事管理理论中对个体的研究与管理扩展到了对群体与组织的整体研究与管理,人事管理的实

践也为此发生了很大的变化。组织行为学对形成个体、群体行为的动机和原因的研究促进了员工激励理论的完善和应用。

2. 人力资源管理的产生

上述人事管理的理论与实践广为人知,广为流行,在人事管理方面取得了很多有价值的成果和进展,但遗憾的是它们经不起时代和历史的考验,到了当代,在很大程度上对于人事管理的发展已经起不到最大的推动作用了。进入 20 世纪 70 年代以后,组织行为学中的激励理论有了很大的发展,产生了一些当代激励理论,如奥德佛(Alderfer)的 ERG 理论、麦克里兰(McClelland)的成就动机理论、认知评价理论、布罗德沃特(Broadwater)的目标设置理论、强化理论、亚当斯(Adams)的公平理论和弗罗姆(Vroom)的期望理论,它们都有一个共同的特点:每一个理论都有相当确凿的支持性实际材料,因而它们对人事管理的影响是多方面的,并且已经被广泛应用到人力资源管理理论与实践。

20 世纪下半叶,经济发展与科技的进步导致企业人员管理观念产生较大的转变。人力资源的观念,起源于 20 世纪 60 年代。

在人事管理近半个世纪的发展进程中,人事管理理论的研究对象和人事管理活动的实施对象都是建立在这样一个基础之上的:就是把组织的员工作为一个“经济人”而不是作为一个“社会人”来看待。随着科学技术的发展,人类社会开始进入后工业化社会。在后工业化社会中,组织中员工的素质和需求发生了变化,具有相当知识基础和技能的员工大量出现,经济需求不再成为人们的唯一需求,员工在组织中的人性地位发生了变化。曾经作为组织生产资料的劳动力——员工开始成为组织的一种资源,因而,人事管理也就开始向人力资源管理转变,但是这种转变经历了一个相对长的时间,并且现在仍然在进行之中。

“人力资源”一词是由当代著名的管理学家彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)于 1954 年在其《管理的实践》一书中提出的。在这部学术著作里,德鲁克引入了“人力资源”这一概念。他说:“和其他所有资源相比较而言,唯一的区别就在于它是人”,并且是经理们必须考虑的具有“特殊资产”的资源。德鲁克认为人力资源拥有当前其他资源所没有的素质,即“协调能力、融合能力、判断力和想象力”。经理们可以利用其他资源,但是人力资源只能自我利用。“人对自己是否工作

绝对拥有完全的自主权”。正因为如此，德鲁克要求管理人员在设计工作时要考虑到人的精神和社会需求，要采取积极的行动来增进员工激励，为员工创造具有挑战性的工作以及对员工进行开发。他指出了当时人事管理中的三个基本的错误概念：（1）认为员工不想工作的假设；（2）忽视对员工及其工作的管理，把人事管理作为专业人员的工作而不是经理的工作；（3）把人事管理活动看成是“救火队的工作”，是“消除麻烦的工作”，而不是积极的和建设性的活动。总之，德鲁克在这部著作里表达了对改进员工管理的迫切希望。按照德鲁克的观点，当时的人事管理已经不能适应组织对员工有效管理的要求，它必须具有所需的专门知识，要意识到什么是正确的方法并要加以应用。

彼得·德鲁克关于“人力资源”概念的提出、当时人事管理理论和实践与后工业化时代中员工管理的不相适应等状况，使人事管理开始向人力资源管理转变。这种转变正如彼得·德鲁克在其著作中所说：“传统的人事管理正在成为过去，一场新的以人力资源开发为主调的人事革命正在到来。”

根据国际诸多专家们权威性的认可，人力资源的含义应该为：劳动者所拥有的智力劳动能力和体力劳动能力的总称。则人力资源管理（Human Resource Management）的含义为：一个组织对人力资源的获取、维护、激励、运用与发展的全部管理过程与活动。

二、当代以人为本的人力资源管理实践与特点

“人力资源管理”视员工为组织的资产，它强调其在企业整体经营中所应有的重要地位，侧重变革管理和人性管理，是属于预警式的管理模式，即采取前瞻态度，防患于未然，将重点放在资源的获得和使用上，着重对人力资源的需求。

1. 当代人力资源管理的实践

当人事管理发展到人力资源管理的境界以后，它就承担了公司管理中的重要职能，其地位也因此而上升为核心职能。人力资源管理不再是过去的那种“救火队”的形象了，而是积极的、富有建设性与创新性的活动。除了对传统人事管理当中的员工招募、培训教育、工资管理、考核管理等赋予了新的内涵以外，又新纳入了一些核心职能，如：公司战略实施、授权与委托体系的建立与维护、员工职级划分与评定、基于战略贡献的职位评价、基于职位评估的绩效管理、员工职业生涯设计等。

人力资源管理的角色也从执行层面上升到了参谋、辅助决策的战略层面。而今,人力资源管理重点又已经逐渐转变到人力资本的研究与开发上面。人力资本管理的目的将是综合考虑企业利益与员工利益,形成利益共同体,视员工为人力资源的投资者,注重战略性管理和决策。这将使得当代人力资源管理进入到一个全社会战略管理的境界,使劳动者与其劳动能力,从产生、成长、成熟到开发,都成为公司关注的重要事情。

2. 当代人力资源管理的职能与特点

与传统人事管理相比,人力资源管理职能呈现出众多变化和特点:

(1) 人力资源管理上升到战略管理高度,对公司的长远发展有着至关重要的影响,而人力资源管理在公司中的作用也得到了相应的提高。他们需要熟悉公司管理的各个领域,体现其跨职能、跨专业特点。特别是以 KPI (Key Performance Indication, 关键业绩指标) 为导向的绩效管理体系的建立,承担了公司战略目标的分解与跟踪、调整与评价的重大职能,直接帮助公司的战略管理与实施。

(2) 人力资源管理搭建了现代企业管理不可缺少的平台。首先是工作分析平台。通过工作分析,以公司战略为牵引决定职位职责取舍,对任职者的技能与经验、任职资格、能力、职业通道等作详尽分析。为员工的招聘、考核与晋升以及实现战略目标下的组织优化提供了最基础的信息;其次是员工基础信息平台,通过这个平台,将传统的文本信息逐步转化成为了数码信息,改变了人力资源信息传递的方式与途径。

(3) 树立了现代视人力资源为公司宝贵财富的管理理念。管理的重点从提高生产效率转移到人力资源的培养和开发,并将绩效考核结果作为了培训与培养输出的重要依据,体现了人力资源管理的体系化。

(4) 建立了职业生涯设计为基础的员工发展整体计划。着眼于公司长远发展,通过人力资源管理来协调处理公司绩效与员工满意度之间的关系。通过提高福利待遇、改善工作环境,关注员工的感情和个人发展等方式,使公司与员工之间形成良好的关系。

3. 人力资源管理与人事管理的区别

人力资源管理与人事管理的区别主要在于:

第一,前者较后者更具有战略性、整体性和未来性。人力资源管理是将传统人事管理的职能予以提高扩大,从行政事务性的员工控制工作转为建立一个人力资源规划、开发、利用与管理的系统,以提高组织的竞争力。人力资源管理从单纯的业务管理、技术性管理活动的框架中脱离出来,根据组织的战略目标相应地制订人力资源的规划与战略,成为组织战略与策略管理的具有决定意义的内容。这种转变的主要特征是:人力资源部门的主管出现在企业的高层领导中,并有可能出任企业的最高领导。

第二,前者将人力视为企业的第一资源并注重对其开发,因而更具有主动性。现在人力资源管理对人力资源的培训与持续教育越来越重视,许多世界著名企业投资成立了自己的培训教育学院,如微软公司、摩托罗拉公司、IBM 公司等;培训和教育的内容更加广泛,从一般管理的基本理论与方法到人力资源开发与管理的的基本理论与方法,从一般文化知识到新知识新技术,从企业文化到个人发展规划,无所不有,通过对员工的培训,达到员工与企业双赢。

第三,人力资源管理部门成为企业的生产效益部门。人力资源管理功能的根本任务就是用最少的人力投入来实现组织的目标。通过职务分析和人力资源规划,确定组织所需最少的人力数量和最低的人员标准;通过规范招聘与录用,控制招募成本,提升效益。人力资源管理通过制订切实可行的人力资源开发计划,可在成本上为组织节约更多的投入。人力资源开发的最终结果就是能为组织带来远大于投入的产出。

第四,前者对员工管理较多地体现出人本化。现代人力资源管理主流视员工为“社会人”,它不同于人事管理视员工为“经济人”,人力资源管理认为,组织的首要目标是满足员工自我发展的需要。

三、人力资源战略与企业战略

当代社会发展,使企业深刻体会到:要让人力资源管理参与到企业战略之中去,并且成为企业总体战略的一部分。

1. 企业战略定义

企业战略实际上就是指企业有关经营与管理方面的总体战略。各类教科书中都有很多大同小异的

定义。参考国内外专家的定义,在此可以这样定义企业战略:企业在长期内的经营方向和范围,是组织与不断变化的环境相适应,尤其是与市场、顾客相适应,从而满足股东的期望。

根据以上定义可见,企业战略在三个层面上对企业经营发生作用:第一层面,企业战略规定了企业经营范围、组织结构和资金运作以及资源在企业内部不同部门之间的分配;第二层面,规定了企业的经营或竞争策略,如企业在市场上如何竞争、开发什么样的新产品、服务于什么样的顾客等,经营战略还规定了市场、资金、生产等如何为更高层次的战略做贡献;第三层面,企业战略对员工人力资源发展的影响作用。

2. 人力资源战略定义

根据美国人力资源管理专家舒勒和沃克(Schuler & Walker)的定义,人力资源战略是“程序和活动的结合,它通过人力资源部门和直线管理部门的努力来实现企业的战略目标,并以此来提高企业目前和未来的绩效,维持企业竞争优势。”库克(Cook)的观点是:人力资源战略是指员工发展决策以及处理对员工具有重要的和长期的影响的决策。

3. 企业战略与人力资源战略的结合

(1) 企业总体战略与人力资源管理战略的关系

在企业的总战略下,企业各个职能部门都要制定各自的职能战略,以配合与支持总体战略的实施。人力资源战略在此方面,与企业市场战略、成本战略、产品战略等一样,也是一项重要的职能战略。但是在当今,人力资源战略更是成为了企业战略的一个组成部分,甚至可以将其看成是企业发展战略实施与保障的分解战略,只不过,它比企业战略更具体。从以上对企业战略和人力资源战略的定义,可以将企业战略与人力资源战略的关系概括为:根据企业战略来制定人力资源战略,并通过人力资源战略来实现企业战略的目标。

(2) 企业总体战略与人力资源管理战略的结合

在人力资源管理战略与企业总体战略的结合上面,有着两种不同的做法。企业战略形成采取的观念不同,对人力资源管理也就不同。在传统观念看来,战略实施是把管理层的正确决策贯彻到基层或员工,员工再把战略转化为行动来达到组织目标的过程。在这种观念下,人力资源管理的目的就是确保员工的管理与发展能够保证企业战略的实施;演化的观念把企业战略看成是企业针对复杂的环境所采取的行动,这种观念把市场力量和企业对顾客要求所作出迅速而有效的反应,看成是第一位的,它主张组织和员工对于环境变化的应变。因此,在人力资源管理上面,它主张员工的成长与发展,企业要建立在员工的知识 and 能力基础之上。

(3) 企业战略与人力资源战略结合的波士顿矩阵模型

波士顿矩阵模型原本是企业市场竞争战略分析模型,根据该模型的内涵,将其用来阐述企业战略与人力资源管理战略的结合状况。

① 幼童企业:这类企业处于一个快速增长的产品市场里,但是市场份额低。这时企业的总体经营状况是弹性、动态和不正规,缺少规章制度。这时人力资源的主要特征是弹性,强调个人或者小

组的能力弹性。但是,大多数的人力资源活动都是直线经理实施,通常缺乏专业指导。

② 明星企业:企业处于快速增长的产品市场,并占有很大市场份额。这时,企业追求一个比较规范的人力资源管理系统,具有高效的管理职能。比如认真地招聘和甄选以获取最适合企业的求职者,培养员工对企业的忠诚度,制定一系列的培训计划,建立与个人业绩相关的报酬系统、沟通和员工参与系统等。

③ 金牛企业:这时企业处于一个缓慢增长甚至停滞的市场中,但是占有很大的市场份额。企业表现出稳定、有序、可预见性和规范性等特征。这类企业一般有一个实施的很好、鼓励员工长期服务的报酬体系。人力资源的职能就是使员工配置优化,高度强调专业性及在领域的超前开发。由于企业有高的收益,因此能够承担人力资源发展活动的高成本活动来协调劳动关系。

(4) 企业战略与人力资源战略结合的竞争优势模型

通常企业赢得竞争优势有三条途径:降低成本、提高质量、创新。竞争优势模型就是阐述人力资源管理帮助企业在这三个方面如何赢得竞争优势的。

① 降低成本:企业通过消除不必要的活动而使流程中的每一步成本最小化,从而提供比竞争对手更加廉价的产品。在人力资源管理中,就是对特定的人员采取特定的管理政策与方法。如:招聘和选拔。如果企业招聘做低层次工作的员工,就采用简单的选择方法,并且给予员工的也是低水平的培训、低水平的报酬。

② 提高质量:这时,企业要做到最好实践的人力资源管理。如:精心招聘和挑选员工,制定员工开发计划和良好的培训计划,建立和谐的具有竞争力的报酬制度,注重绩效评估。这样使得关键员工得到充分激励,帮助企业保持市场竞争优势。

③ 创新:有效的人力资源政策有助于提高企业的创新能力。如:建立团队工作方式、培养员工对企业的忠诚、给予员工宽松的工作环境等,都对员工发挥积极性和创造性有很大的促进作用。

第三节 人力资源管理的展望

我们很难想象一个没有人的组织。这个理念也许并不陌生,但是却揭示了一个深刻的道理,即组

织是由人构成,尤其是成功的组织,是依靠不同的人群通力合作来实现共同目标。这就是人力资源管理的精髓。

在今天,人力资源在公司的竞争优势中扮演着更加核心的角色。特别是以知识为基础的企业,其成功越来越取决于“人体内存诀窍”(People-embodied Know-how)。在当今和未来的经济环境中,企业面临着三个方面的压力:全球化竞争、新技术在满足客户对质量要求方面的重要作用、大幅度地提高应变能力。由这三方面的压力决定着,国际性人才竞争达到了一个非常激烈的程度。

一、全球化竞争对于人力资源管理的新挑战

跨国公司正在全球市场上寻求商业机会,利用信息技术发展远程商业部分。如:摩托罗拉、通用电气公司、日产公司等,都早已提出了为顾客提供“任何东西、任何时间、任何地方”的愿景。由于国际经营给予的这些机会,带来了大量的人力资源方面的挑战:

(1) 经理们要去平衡出现的各种复杂问题。这些问题涉及不同的社会价值观、文化、法律和经营事务。

(2) 要想在国际市场上获取成功,所有的企业,无论强弱、大小,都将面临着一个共同的挑战,这就是理解文化差异和进行人力资本投资。

人力资源问题构成上述每一个问题的基础,包括如:寻找到在海外生活和工作的能干的经理,培训经理们对外国文化和工作实践的了解,调整薪酬计划使之与不同地区的不同生活费用相适应等。

二、新技术对于人力资源管理的新挑战

21 世纪,产品附加值的大小一般都是由其所包含的技术来决定的,企业与其产品凭借着先进技术的含量多少参与市场竞争。这当然就要给当代人力资源管理带来极大挑战:

1. 先进技术尤其是信息技术的引入生产过程

先进技术尤其是信息技术的引入生产过程,使得那些工作技巧少的工作岗位在减少,同时也要求综合性技巧的工作岗位增加。一般来说,这一转变意味着一种换班,即从体力劳动者转换成知识员工。

2. 满足顾客对质量的要求

企业要满足顾客对产品和服务的质量要求,就要先了解顾客心目中的质量标准是什么。因此,全面质量管理观念被推崇接受,这种观念被定义为:企业经营中的一种合作形式,它依靠劳资双方的智慧和才能,通过团队合作来持续不断地改善产品质量和提高生产率。全面质量管理是由一系列的原则和实践组成的,其核心思想包括理解顾客的需要,把工作一次性做好,并为继续改进而努力。在全面质量管理实施的过程中,首要的就是出现质量改进技术,而这个压力更多的是来自于人力资源问题,比如员工激励、企业文化的变化、员工教育等。人们逐步发现一个事实:人力资源管理的好坏,对于一个企业是否达到质量目标、能否取得经营上的成功具有至关重要的影响,员工就是质量的关键。

为了确保技术创新和全面质量管理的成功实施,企业需要营造一个鼓励员工创新、激发创造性的支持环境,同时,还要改变员工参与管理的方式,使员工能够适应团队工作方式和职能交叉性的工作。而这些都要求企业文化、员工素质和工作方式的调整。可见,实行全面质量管理的企业变革,技术创新,在很大程度上是与员工的素质、观念调整相关的,它要求企业人力资源管理先期发生变化。

三、企业的应变性对于人力资源管理的新挑战

技术和全球化是推动人力资源管理的两种不可忽视的力量。然而,对于处于当今社会的企业来说,无一不是站在变化的风口浪尖上。从国外进来的不同产品、消费者的偏好发生变化、成本结构的变化、技术突破性的重大发展等。如果企业不能适应这种种变化,就很容易被淘汰,特别是在快速变化的行业,跟随者是不能成功的。处在这样的状况下,在大多数员工身上都发生了诸多的变化,如工作角色的变化、工作组织形式的变化、管理工作的性质变化等。要使企业适应这种变化,具有应变能力,运用人力资源来管理变化是非常必要的。

1. 员工工作角色的变化

这要求员工具备与特定工作相关的产品知识和基本的学习能力,保证他们能够赶得上产品的不断发展和完善。为了更好地掌握顾客的需求,员工还必须具备倾听和与顾客沟通的能力,人际关系处理能力以及解决问题的能力在新的角色下显得特别重要。

2. 工作组织形式的变化

因为员工更多地直接掌握顾客的要求,因此,企业要求员工在如何完成工作和改善服务上作出更多的决策。培养员工的这种素质,最常见的做法就是工作团队。工作团队包括具有各种不同技能的员工,他们彼此分工合作来完成工作任务,并且在团队里,每一个员工都承担着许多原本属于管理人员职权范围的工作,如:自主挑选团队人员、自己制定工作进度、协调顾客关系、协调与其他部门的关系,还要执行产品检验和质量控制活动。

3. 管理工作的性质变化

随着知识型员工在企业中占据越来越大的比重,企业管理者在管理方法上也更多地转向创造有利于发挥员工创造力的各种工作条件。因为工作团队组织形式的出现,管理者对员工工作的直接控制难度越来越大,由此,管理者的工作更多地是转向对员工授权,管理者的工作性质也由管理控制转向链接与协调。具体体现在:保证员工能够获得完成工作所必需的各种资源包括重要事务的信息资源、帮助员工解决一些日常问题。这也要求管理者必须具备很强的人际关系技能和沟通技能,在技术上也要高出普通员工,保证能够解答员工的技术问题,或者帮助员工找到那些能够解决技术问题的专家。很显然,在这些过程中,通过管理开发和职业发展使员工和管理者实现这种角色转变,是十分必要的。

四、人力资源管理的新趋势

在全球化和信息技术的推动下,“员工是公司成功的关键”的观念被转化为各种相应的人力资源管理实践,其中包括对员工的工作业绩进行科学客观评价和补偿、衡量并努力提高员工工作的满意度、强化对于合格员工的招聘选择的管理、实行内部晋升、加大员工开发、由单纯的人力资源招聘转为更加注重人力资本的投资等。由此也出现了一系列的人力资源管理方面的新趋势。

1. 人力资源管理网络化

21 世纪是信息技术的时代,由于网络的广泛使用,必将引起或已经引起了人力资源管理的新方式,主要体现在这样一些方面:

首先,是招聘网络化。现在大多数公司都实现了网络招聘。这样不仅公司招聘的速度更快、费用更省,而且给应聘者提供的信息传递更准确。同时,企业还能在网络上享受到专业公司为招聘人才提供各种人才测评的服务。这种方法大大提高了招聘工作效率,增强了人才招聘的有效性。

其次,是利用网络作为远程培训平台,这不仅使得员工培训与学习成为一种更加便利的工作,员工可以灵活安排学习时间和地点,保证在工作繁忙之际也能够进行学习,为企业加大员工培训数量和力度作出贡献,还可以节省培训成本。更加有效果的是,可以远程学习,这为企业在世界各地寻找并培训符合自己需要的未来员工,创造了很好的条件。

再次,是信息沟通网络化。公司内部网络的建立,可以使得员工之间、员工与上司之间的沟通越来越便利。网络传递信息更大的优势在于,克服了信息传递过程中的信息丢失和信息扭曲现象,使得公司的意图能够更准确地为各级员工们接受并执行,还能使管理者更能够及时得到来自下级的工作状况和信息反馈,以便于调整工作,减少失误。

2. 人力资源管理增加了更多的新职能

如前所述,当代人力资源战略已经成为企业总体战略不可分割的一部分,这就使得人力资源管理的职能增加了新内容。

(1) 人力资源管理的新职能:除了人力资源管理必须具备的一般性职能以外,还必须承担起企业管理全方位的责任,包括企业内的政治和权力、企业发展战略的策划、提高全员效率的策略、为企业提供有用的人才保证企业一直持有强劲的生命力和竞争力等,都已经或者将要成为人力资源管理的新职能。

(2) 人力资源管理者新技能:适应着人力资源管理的新职能,人力资源管理者必须具备前所未有的新技能。包括:敏锐的眼光、各种综合知识、根据企业经营目标制定有效的人力资源发展战略措施并使得人力资源战略成为企业发展总体战略的重要组成部分、支持和推动企业发展的总体战略,最集中要求的技能是:要有预见性和高超的管理技能。

3. 人力资源管理创新

在新形势下,人力资源管理创新主要体现在:人力资源管理组织的创新——构建权变式组织。组织是企业一切活动的平台,这个平台搭建得好不好,直接涉及组织活动的效率。在新形势下,企业都在寻找一种能够适应不断变化环境的适应性组织。但是,不管哪种组织形式,每种组织都应该适应市场变化,使企业自身成为一个有利于员工不断学习的学习型组织。因此,企业组织应该是一个权变型组织;人力资源管理方法的创新——个性化管理。个性化的人力资源管理主要是指,为了达到对不同文化背景、不同需求、可能作出不同贡献的员工都能进行最有效的激励,依据各类员工在企业内的不同作用进行个性化管理。如:对不同员工可以实行不同的招聘方式、不同的薪酬激励制度等。看似不同,实际上却能真正起到对不同员工的不同激励作用。



本章小结

1. 20 世纪初,科学管理理论的出现使得人事管理真正地进入到企业的实际运作中去。
2. 泰罗制中体现出的人事管理思想与实践主要有:(1) 差别计件工资制度。(2) 科学地挑选和培训工人,使工人的能力与其工作相匹配。(3) 制定工作定额。(4) 改善劳资关系。

3. 科学管理理论, 虽然蕴含了丰富的人本管理思想, 但还未树立以人为中心的思想。梅奥教授在霍桑试验基础上产生的人群关系论, 弥补了科学管理理论中关于“人是经济人”的偏见, 提出了“人是社会人”的概念。人群关系论为后来建立行为科学理论奠定了基础, 人事管理的发展也从此进入了行为科学的新时代。

4. 行为科学理论是在人群关系论的基础上发展起来的。其代表人物是美国的马斯洛和赫兹伯格。马斯洛的需求层次理论和赫兹伯格的双因素理论都认为, 管理中最重要的是对人的管理。要研究人的需求, 达到尊重人和关心人。

5. 经济发展与科技的进步, 导致在 20 世纪 60 年代出现了人力资源的观念。曾经作为组织生产资料的劳动力——员工开始成为组织的一种资源, 人事管理开始向人力资源管理转变。

6. 从人事管理到人力资源管理的实践, 经历了: 早期人事管理、科学管理时期人事管理、行为科学理论时期的人事管理、组织行为学时期的人事管理几个主要阶段。

7. 与传统人事管理相比, 当代人力资源管理职能呈现出的特点有: (1) 人力资源管理上升到战略管理高度, 对公司的长远发展有着至关重要的影响, 而人力资源管理人员在公司中的作用也得到了相应的提高。(2) 人力资源管理搭建了现代企业管理不可缺少的平台。首先是工作分析平台。(3) 树立了现代人力资源为公司宝贵财富的管理理念。(4) 建立了职业生涯设计为基础的员工发展整体计划。

8. 人力资源管理与人事管理的主要区别在于: (1) 前者较后者更具有战略性、整体性和未来性。(2) 前者将人力视为企业的第一资源并注重对其开发, 因而更具有主动性。(3) 人力资源管理部门成为企业的生产效益部门。(4) 前者对员工管理较多地体现出人本化。

9. 当代人力资源管理战略已经参与到企业战略之中去, 并且成为企业总体战略的一部分。

10. 当代人力资源管理面临的挑战主要有: 全球化竞争对于人力资源管理的新挑战; 新技术对于人力资源管理的新挑战; 企业的应变性对于人力资源管理的新挑战等。

11. 人力资源管理的新趋势主要表现在: 人力资源管理网络化、人力资源管理增加了更多的新职能、人力资源管理创新等。



思考题

1. 现代人力资源管理的核心问题是什么?
2. 人才是公司的最宝贵资产吗? 为什么?
3. 传统人事管理与现代人力资源管理的区别有哪些?
4. 当代人力资源管理是如何参与到企业总体战略中去的?
5. 论述人力资源管理面临的新挑战。



案例分析

人力资源在罗姆公司变革中的角色

西门子·罗姆公司是电子电器系统供应商西门子公司的一家生产厂。1988 年,公司每年亏损 100 万美元时被西门子公司收购。西门子公司本身是一家知识型企业,所以,决定对罗姆公司进行转型,把它构造成一个学习型组织,以便它在新的商业环境下具有竞争力。

变革开始,公司高管们设计了新的评价方法。新的方法提高了业绩标准,并且鼓励员工自我开发。公司总裁兼首席执行官卡尔·金恩答应跟踪评价主要骨干的业绩。公司同时进行文化转型,强调“速度、勇气和快速行动”。分散在美国各地的 600 多名经理参加了一项为期两天的旨在强化上述理念的“世界一流管理学院”培训会议。最后,公司重新设计了它的薪资和奖励政策。人力资源部留出一部分奖金奖励给那些充分发挥自己潜能的员工。

当公司向着学习型组织进步的时候,人力资源本身也得到了新的提高,这使得公司追求卓越的目标成为现实。副总裁哈斯考克要求人力资源部的人员掌握三项技能:业务技能、变革与方法技能、人际信任。为了实现上述目标,人力资源部打破人员配置、培训、福利等之间的隔阂,重新划分为 5 个以业务为导向的小组。战略和设计小组负责研究罗姆公司的业务发展计划;咨询服务小组帮助塑造公司文化并推动员工实现人力资源目标;人力资源项目整合小组,确保人力资源经理在公司范

国内克隆他们自己的专长;教育小组协助员工发展;人力资源服务中心处理员工日常人力资源问题。哈斯考克说:我们不仅仅认为自己是辅助性的,我们还要充分发挥自己的作用。所有这些努力加在一起,帮助公司实现了转型。1996年,该公司荣获《人事杂志》“最佳变革管理奖”。

资料来源: HR's Advances Restructuring. Personnel Journal, January 1996, 60. Reprinted with permission.

讨论问题

1. 人力资源措施是怎样帮助罗姆公司顺利转型的?
2. 从案例中,你怎么认识人力资源与公司总体战略的关系?



参考文献

1. Arthur Sherman. Jr. George W. Bohlander. Scott A. Snell. 人力资源管理(第11版) 张文贤译. 大连: 东北财经大学出版社, 汤姆森国际出版集团, 2001
2. 郭成, John Brown. 人力资源管理. 郑州: 郑州大学出版社, 2004

第二章 人力资源管理概述



引例

莫法特公司的变革——关注员工

在没有人的情况下, 一个公司是否还能够正常经营? 在接近 20 世纪 90 年代末的一段时期, 当一家广告代理公司的创始人莫法特意识到这个问题时, 公司已经陷入了非常危险的境地。在这个时期, 对所有的公司来说, 是否能够找到优秀员工已经成为一种挑战。恰恰在这个时候, 该公司的 13 名员工中有 12 位离职了。其中一些被蓬勃发展的电子商务界吸引走了, 而另外一些则是由于客户转到了其他公司而被辞退了。这样的事情在广告业中是经常发生的, 雇员总是不停地转向新的机会。但是公司的创始人莫法特却为这种流动对公司的影响而感到震惊。他意识到现在更加需要关注自己的员工, 而不仅仅是关注客户。但是, 现在意识到这点, 似乎有点晚了。

莫法特开始致力于寻找和留住优秀员工。为了在预算中给顶尖的业务人员留出空间, 他削减了自己的薪水。莫法特在研究了公司的历史以后, 得出了一个结论, 即员工最初之所以受到激励是由于建立了一个新公司, 这对他们来说是一个挑战, 而随着几个大项目的成功, 公司确立了自己的地位, 这些人逐渐失去了兴趣。现在莫法特已经找到了新的雇员, 而且更加关注的是想办法使他们愿意留下来。他开始鼓励员工发挥更大的创造性。为此, 他承接了一些公益广告, 还让员工自由发挥来为公司创作促销广告。他还为公司选择了一个挑战性的任务, 即以公司品牌推广为中心, 将公司打造成为享有声望的专业广告公司, 以此在新员工群体中激发兴趣和长期责任感。

两年以后, 莫法特公司取得了历史上最高的利润额, 正在筹备庆祝公司 10 周年的盛大晚会。

资料来源: Susan Greco. As the Talens. Inc., June 2001, pp.88~89



本章学习目标

重点帮助学习者从认识人力资源对于创造组织绩效的作用的角度, 展开对人力资源管理职能和功能的学习与掌握。在此基础上, 准确把握人力资源管理专业人员与直线经理在进行人力资源管理方面的角色作用, 以利于人力资源管理工作更有效地实施, 更有效地配合企业总体战略。同时帮助学习者了解企业文化与人力资源管理相辅相成的关系, 进而深刻理解企业文化的内涵和功能, 理解全球化下的跨文化管理对于现代企业人力资源管理的举足轻重。

第一节 人力资源管理的基本概念

人力资源管理的概念意味着员工是企业的资源, 人力资源管理贯穿始终的主题是承认雇员是公司的一种宝贵财富。这个观点在 20 世纪 90 年代得到了越来越多的公司承认并在实践中进行实施。它强调人力资源管理不再仅仅是公司的一种必要支出, 而上升成为能够为公司创造价值的主要源泉。斯蒂芬·P. 罗宾斯说: “为什么当今许多员工没有被激励起来? ……错在管理者和组织, 而不在员工本身。当员工缺少激励时, 问题肯定出在下面五个方面中的其中一个: 甄选、含糊的目标、

绩效评估体系、组织的报酬体系,以及管理者未能影响对评估和报酬体系的认识。”事实上,当今如果一个公司要想提高竞争力,不但要投资于新技术,促进整个组织范围的质量提高,而且还要投资于一流的用工、培训和薪酬管理实践。

一、人力资源与组织绩效

1. 人力资源对于组织绩效的作用

今天管理者们面临的挑战是如何使他们的组织变成高绩效的工作系统,即是通过合理地将组织中的人和技术以及其他资源结合起来,以实现组织的目标。在此方面,许多企业采用了最新的生产流程包括灵活生产技术、柔性生产系统、全面质量管理、零库存等,但是,这些流程不会自己发挥作用,它们必须由合格的人来运作。组织需要找到这些合格的人,然后激励这些人努力地工作,这样才能最终使得这些先进流程真正起到改善组织业绩的作用。这就是人力资源管理的重任。当代社会与人力资源管理有关的实践,例如:雇佣谁、付多少工资、提供什么培训以及如何评价员工的工作业绩等,都将直接影响到员工能否为公司创造出骄人的业绩,是否有动力和能力为顾客提供他们所重视的产品和服务。员工以及他们自身拥有的培训经历、经验、智力、社会关系以及决策能力等这些特性,都是能够为组织增加经济价值的。也就是说,无论哪种组织,企业组织还是事业组织,它要在自己所处的行业中取得成功,都需要拥有具备一定素质的员工。这个观点意味着,在当今的组织中,员工是不可以相互替代的,他们不是一个系统中可以轻易替换的零件,而是关系到公司成败的重要资源。当今世界,许多大公司都在通过各项得力的人力资源管理工作来影响公司的员工以及他们的工作方式,从而使人力资源管理为组织目标的实现作出卓越的贡献。人力资源对于组织成功的至关重要性,主要从以下几个方面表现出来:

- (1) 人力资源是有价值的。在履行许多关键职能时,高素质的员工起到了必要的功能。
- (2) 拥有高水平和必要知识与技能的人不是普遍存在的;因而可以说,人力资源是稀缺的。
- (3) 人力资源无法模仿。
- (4) 人力资源没有好的替代品。也就是说,很难想象还有另外一种资源能够比得上忠诚、能干的员工。

人力资源的这些特质意味着人力资源拥有巨大的能量,通过合理实施各种人力资源管理方法、手段、措施,组织可以挖掘出这种能量,并由此形成高绩效工作系统的基础。

链接小资料:在美国西南航空公司,公司把重点放在了保持员工的忠诚、让员工受到激励和良好的培训并得到合理的薪酬上面。作为回报,该公司的员工流失率很低,而顾客满意度很高。

资料来源:雷蒙德·诺伊(Raymond A. Noe)、约翰·R. 霍伦贝克(John R. Hollenbeck). 人力资源管理. 雷丽华译. 北京:中国人民大学出版社,2005

2. 人力资源管理改善组织的绩效

组织人力资源管理在改善组织绩效方面的作用,可以从对组织工作系统的分析中得到令人感悟的结论:一个高绩效的工作系统是由诸多要素组成,这些要素必须有机地结合起来共同发挥作用,才能取得高绩效。参考美国人力资源管理学家雷蒙德·诺伊(Raymond A. Noe)、约翰·R. 霍伦贝克(John R. Hollenbeck)的观点,当今,一个高绩效工作系统的基本要素主要包括组织结构、

任务设计、员工的甄选培训开发、报酬系统和信息系统等。而这些要素正是人力资源管理的范畴,由此决定了人力资源管理在建立和发挥这样一个系统作用的过程中的重要作用。雷蒙德·诺伊和约翰·R. 霍伦贝克的高绩效工作系统组成元素模型如图 2-1 所示。

二、人力资源管理的含义

1. 人力资源的含义

如果要探讨人力资源管理问题,就必须首先明确什么是人力资源。参考各种国际性权威定义,本书给人力资源的定义是,人力资源是指能够推动社会发展的一切劳动者的能力,包括劳动者的脑力、智力、体力和技能。而这里所指的劳动者,是指那些已经处于法定劳动年龄范围的人,包括正在劳动的劳动者和那些还没有加入劳动过程的潜在的劳动者。人力资源是有数量和质量。

2. 人力资源管理的含义

人力资源管理,就是指运用一系列现代化的科学方法,对人力资源进行合理的发现、培训、组织和调配,同时,对人力资源的载体即人进行必要的激励,对其思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调,充分调动并发挥人的主观能动性,使人尽其才,事得其人,人事相宜,以实现组织目标。

从两个方面来理解人力资源管理:

(1) 对人力资源量的管理。主要是一种外在的管理,就是根据人力和物力及其变化,对人力进行恰当的培训、组织和协调,使两者经常保持最佳比例和有机的结合,使人和物都充分发挥出最佳效应。

(2) 对人力资源质的管理。主要是内在的管理,是指采用现代化的科学方法,对人的思想、心理和行为进行有效的管理(包括对个体和群体的思想、心理和行为的协调、控制和管理),充分发挥人的主观能动性,以达到组织目标。

三、人力资源管理的职能与功能

1. 人力资源管理的职能

具体地说,人力资源管理的基本职能包括工作分析与工作设计、人力资源计划、员工招聘、员工培训、绩效管理、薪酬管理、劳动关系等,各项职能之间有着非常紧密的逻辑联系,它们相互支撑、相互影响。因此,各项职能之间必须紧密协作与配合,才能达到人力资源管理的目的。人力资源管理各项职能之间的关系如图 2-2 所示。

工作分析与工作设计、人力资源计划、员工招聘与测评的主要目标是为了确定并选聘到组织需要的有能力的员工;员工培训与开发的主要目标是为了使组织内部的员工能够不断适应新局面,不断更新知识与技能;绩效管理、薪酬管理与劳动关系管理主要是通过各种员工激励措施,使得组织一直能够拥有保持高绩效水平的、能干的、杰出的员工。有关各项职能的具体内容,将在本书后面各章节展开深入、具体的论述。

链接小资料:在资本主义国家,不论企业是否工会化,它们与员工打交道的总体方法都会对企业获取竞争优势的潜力产生强烈影响。在 20 世纪 70 年代后期,克莱斯勒公司曾经濒临破产。当时出任克莱斯勒公司新总裁的李·艾柯卡要求工会在工资和工作规则方面作出让步,以努力扭转企业所处的不利局面。工会同意作出让步,但是他们也相应地要求能够获得利润分享的权利,并且要求公司在董事会中为工会代表留出一个位子。在短短的几年内,同工会关系的改善以及来自工会的支持使得克莱斯勒公司不仅从破产的困境中走了出来,还实现了破记录的盈利水平。

资料来源:郭成, John Brown. 人力资源管理. 郑州: 郑州大学出版社, 2004

2. 人力资源管理的激励与开发功能

如何调动员工的工作积极性是人力资源管理的一个重要目标,也是人力资源管理的核心问题,同时也是人力资源管理的激励职能。

(1) 人力资源管理的激励功能。什么是激励? 通常来说,激励就是通过了解员工的需求,创造出满足员工需求的条件,以激发员工的积极性,为实现组织的目标而采取的特定行为的过程。一个组织要对员工进行正确的激励,首先要了解这样一些问题:员工的需求有哪些? 它们具有什么特点? 员工究竟想从工作中得到什么? 工作本身能不能起到激励员工的作用? ……这就要求企业要创造一种动力机制,调动员工积极性、主动性和创造性,使组织中的人力资源得到有效利用。人力资源

管理正是通过一系列措施、方法和手段,直接帮助企业达到这个境地。

(2) 人力资源管理的开发功能。人力资源管理通过前述那些自身职能,开发员工潜能,使员工的素质与能力不断提高,使企业人力资本不断增殖。

人力资源开发的核心是人力资源价值链管理。人力资源价值链包括:价值创造——强调知识创新者和企业家是企业创造价值的主导者;价值评价——通过素质评价、任职资格评价、业绩评价等来提高组织绩效;价值分配——提高多种价值分配机制包括报酬体系的建立、机会、职权等多种分配形式开发潜能。

第二节 人力资源管理部门和管理人员

在当代社会中,人力资源管理已经成为企业战略的一个重要组成部分。随着人力资源管理在企业中地位的上升,人力资源管理部门的重要作用日益凸显,成为企业举足轻重的管理部门。

一、人力资源管理部门的角色定位

1. 人力资源管理部门的功能

在日常的管理中,人力资源管理工作主要是通过人力资源管理部门与直线管理部门的相互配合进行的。在这个过程中,人力资源管理部门发挥着三种功能:第一是直线功能。人力资源管理部门行使的是直线职权,直接与高层管理者和各个直线经理沟通,就人员调整、薪酬变动等激励员工问题与高层共同讨论,制定各种方针策略,进行决策并且下发各直线部门执行。第二是协调功能,又称为控制功能。人力资源管理部门作为最高管理层的直接助手,要协助企业高层保证人事方面的目标、政策和各项规定的贯彻执行。通过制定各种有效的人才激励措施,增强企业凝聚力,协调组织内部的活动达到一致。第三是服务功能。人力资源管理部门为直线经理提供并教授准确的人事政策和专业激励方法、手段,帮助直线经理搞好日常的员工激励。如:招聘、培训、评价、奖惩、调整人力;处理保险、退休、休假等福利计划;普及、贯彻、执行国家各项有关劳动和人事方面的法律和规定,处理员工申诉、劳资关系等。

2. 人力资源管理部门的职能性工作

这要分为单独负责的工作和与其他职能部门合作进行的工作。人力资源管理部门单独负责的工作主要有:为被企业解雇的员工介绍新职业、督促企业遵守劳工法、员工工作档案的保存、甄选测试、薪酬管理和福利管理等;人力资源管理部门与企业其他直线部门合作的工作主要有:雇员面试、绩效管理和奖惩、质量改善和劳动生产率的提高等。

二、人力资源管理专业人员的素质与技能

为了能够承担、胜任起人力资源管理的责任和职能,人力资源管理部门的专业人员首先应该具备必要的素质和技能。

1. 人力资源管理专业人员的素质

美国密歇根大学商学院教授大卫·乌里奇认为人力资源管理专业人员应该具备成为下列四种角色的素质:战略经营伙伴、行政管理专家、员工激励者以及改革推动者。战略伙伴角色的主要任务是确保企业制定的人力资源管理战略得以贯彻执行,成功执行的关键是将人力资源战略与企业战略相结合;行政管理专家角色是要求人力资源管理者能够设计和贯彻有效的人力资源管理制度、管理过程以及管理实践;员工激励者角色承担着激发员工积极性、对员工的贡献进行管理的任务;变革推动者角色必须帮助企业确定何时与如何进行变革,并对变革过程进行管理。

2. 人力资源管理专业人员的技能

从人力资源管理实际工作要求来看,人力资源管理专业人员应该具有的专业能力要求高而广泛,以下几种基本技能是不可或缺的:(1)较强的交际能力。作为专门与人打交道的部门,这个能力是很必要的。(2)敏锐的观察能力。在进行招聘、选拔、测评等专业工作时,要想准确地发现人的才能尤其是潜质,人力资源管理专业人员没有这样的能力,是做不好这个工作的。(3)良好的协调能力。合理配置好企业人力资源,使之与岗位相配适、运用有效的人事政策协调员工在工作中出现的各种矛盾包括同事之间、上下级之间各种复杂关系等,也是人力资源管理专业人员必须具备的技能。(4)果断的决策能力。由于内外部环境变化飞速,人力资源管理各项工作都要及时地与变化的环境相适应,这就要求人力资源管理专业人员能够审时度势,及时调整人力资源战略,帮助企业增强应变能力。(5)综合分析能力。因为人力资源管理工作全方位涉及企业工作的所有方面

和所有环节,因此要求人力资源管理工作要从全方位的角度去思考、去把握,才能有效地帮助企业制胜。

三、直线经理的人力资源管理功能

对于一个组织来说,人力资源管理应该是一种全员管理工作。事实上,直接与人打交道几乎是所有直线经理们不可避免的工作职责。譬如:发挥人力资源管理各项职能作用、激励员工等,往往体现在日常所有的现场工作之中,是由直线经理们来履行的。因此,所有的管理者都承担着一定的人力资源管理职能工作。直线经理们在此方面体现出来的人力资源管理方面的功能主要在于:

- (1) 把合适的人员安排到与之工作能力相配适的工作岗位上去。
- (2) 指导新员工尽快适应岗位工作,帮助新老员工及时解决日常工作中遇到的问题,使他们能够改进工作业绩。
- (3) 控制劳动力成本。
- (4) 解释公司政策与工作程序,进行充分的信息沟通。
- (5) 创建和谐的人群工作关系。
- (6) 激励员工,采用一切合理手段调动员工工作积极性。
- (7) 保护员工的健康并改善工作环境。
- (8) 配合人力资源管理部门进行招聘甄选员工、员工沟通、考核评估员工、处理投诉和处罚等。

需要强调的是,在大公司,直线经理们行使以上职权时,他们有时并不能很好地独立完成,因为他们缺乏专业培训、工作繁重、缺乏实践等,这时就需要人力资源管理专业人员的帮助和指导,学会用人力资源管理的专业知识和专业技能来很好地加以完成。值得注意的是,从直线经理们承担着更日常的人力资源管理工作这个事实来看,人力资源管理专业人员的数量势必呈现减少的趋势,对直线经理们的人力资源管理专业素质要求却在日益增强。因此,从大学生开始就大力培养人力资源管理方面的专业素质是非常必要的。

第三节 人力资源管理与企业文化

20 世纪 80 年代,以美国哈佛大学教授特伦斯·狄尔和管理顾问艾伦·肯尼迪合著《企业文化——企业生存的习俗和礼仪》一书的问世,标志着现代企业文化理论逐渐形成。企业的核心内容是吸取了传统文化的精华,应用先进的管理思想,为企业提出明确的价值观和行为规范。现代企业文化在促进企业生产经营活动,提高企业素质和管理水平等方面都有着极为重要的作用。

从世界成功企业看,都有共同的特点,即都有自己颇具特色的企业文化。日本松下公司的老板告诫自己的员工,如果有人问“你们松下公司是生产什么的?”你应当这样回答:“我们松下公司首先制造人才,兼而生产电器”;通用电气公司的口号是“我们最重要的产品是进步”;美国电话电报公司为它们的“全世界服务”而骄傲;杜邦公司的口号是“通过化学的办法为改善生活而生产更好的产品”;德尔塔航空公司的口号是“德尔塔的家庭情感”,仅仅几个字,蕴含了很深的内容。去努力实现它们,都是要花上企业几代人的心血,才能使企业经久不衰。

链接小资料:成也企业文化 败也企业文化

通常来说,企业文化反映了一个企业内部隐含的主流价值观、态度和做事的方式。这种价值观、态度和做事方式可以使一个企业保持相对长期的繁荣,也可以使一个全球性的大公司一夜之间破产。2000 年,沃尔玛(Wal Mart)公司全球的销售额达到 2 200 亿美元,利润额达到 70 亿美元,公司全球雇员超过 100 万,成为世界上财务和业务运营健康的最大企业。在沃尔玛的诸多成功驱动因素之中,企业文化被认为是其成功的根本原因。Sam Walton 先生在 20 世纪 80 年代初提出了包括敬业、分享收益、沟通、超出客户期望等十条业务经营原则,这十条原则最终成为沃尔玛公司的企业文化,指导着沃尔玛全球业务的发展。

2001 年,美国安然(Enron)公司因做假账被迫宣布破产,成为美国历史上最大的公司破产丑闻;安然公司股东和员工成为最大的受害者,企业的高层管理人员被送进监狱。管理学家再次在企业文化上寻找到了安然公司破产的原因。20 世纪 90 年代末期,业务上的成功和华尔街的吹捧,使安然公司开始变得自高自大。公司内部过于强调个人表现导致了空虚和贪婪态度的孳生;内部的互相评估制度导致了唯诺是从的文化,企业内部不再有反对的声音;由于追求漂亮的财务数字导致了内部的失控,内部交易、腐败和虚夸的营业收入以及隐藏的债务随之产生,最终导致了企业的破产。

没有什么会比成功更容易导致失败!安然公司恰恰犯了这样的错误,其充满竞争、强调个人业绩的企业文化曾是其快速发展的重要驱动力;但随着环境的变化,安然公司没有及时发现这种强调个人业绩的竞争压力导致的造假问题,没有采取适当的约束机制,没有有效地及时调整自己的思维定式,最终导致了企业的破产。

成也企业文化,败也企业文化。对文化的影响力认识不足的企业可能会成为他们自己文化的牺牲品。

资料来源:经盛国际. <http://www.wccep.com/>, 2003-08-23

一、企业文化的内涵与功能

1. 企业文化的内涵

狭义的企业文化主要是指企业的精神文化,它是在长期的经营活动中形成的共同拥有的企业理想、信念、价值观和道德规范的总和。企业文化是企业的“灵魂”。广义的企业文化是指企业在创业和发展过程中形成的共同价值观、企业理想目标、基本行为准则、制度管理规范、外在形式表现

等的总和。它是企业意识形态、物质形态、制度形态等文化的复合体。企业文化就是企业信奉并付诸于实践的价值理念,也就是说,企业信奉和倡导并在实践中真正实行的价值理念。

根据特伦斯·狄尔教授和艾伦·肯尼迪在《公司文化——企业生存的习俗和礼仪》里的描述,企业文化是由企业领导人倡导的、企业员工在生产经营和变革的实践中逐渐形成的、企业员工共同遵守的价值观和行为准则、不断革新的精神。它是一种具有企业个性的信念和行为方式。包括价值观、行为规范、道德伦理、习惯习俗、规章制度、精神风貌等。其中价值观处于核心地位。

从以上对企业文化的定义中,可以得出企业文化的内涵包括下列几个方面:

- (1) 企业文化本质的规定性在于,它是一种企业经营理念、价值观和企业人的行为准则。
- (2) 企业文化无时不在、无处不在,充满企业运行的一切时间和空间,体现于企业人的一切行为之中。
- (3) 企业文化不是突然出现的,它与企业相伴而生,因而它是继承下来的,但又不是一成不变的,而是随着时代的发展不断变化的。
- (4) 企业领导层在企业文化形成过程中起着主导作用,企业文化通常体现着企业创办人及其后继者所提倡的经营理念和文化思想。

2. 企业文化的类型

企业文化从内容上来看,有外显文化和内隐文化两个部分。

(1) 企业的外显文化,是指企业文化的外在表现形式。人们认识企业文化首先是通过企业的外显文化而获得印象。它包括:企业的厂容厂貌、机器设备、产品造型和外观、建筑设施、质量以及文化教育、技术培训和娱乐活动等显示出来。

(2) 企业的内隐文化,是指企业用以指导开展生产经营活动的各种价值观念、群体意识以及由此体现的员工素质。如在精神方面有:创新开拓精神、工作态度等;在意识形态方面有:竞争意识、改革意识、危机意识等。由于企业人员的构成不同,其内隐文化的特点也不尽相同。诸如企业的传统、风格、精神、理想和气质都具有颇大的差异。

3. 企业文化的功能

企业文化作为现代企业的管理理论和管理方法,越来越受到国内外企业界、学术界的重视。从近

年来的世界经济和企业发展来看,知识经济与企业文化呈现出明显的互动性。一方面,世界知识的大潮把企业文化推向了一个新阶段,为适应新的时代和日新月异的经济环境,企业不断运用新的知识进行管理创新;另一方面,企业管理和企业文化的不断发展也在不断创造新的知识,推动时代和社会的进步。

链接小资料:

如今闻名于世的日本京都制陶公司,其在发展初期遇到的问题,也是我们国内很多企业曾经或正在面临的问题。该公司在创办之初,业务发展很快,因此,它的创办人稻盛经常要求年轻的员工加班,不但每晚加班到深夜,星期天也常常不能休息。渐渐地,各种不满情绪滋生出来。一次加班过后,一群青年员工在酒店喝酒,一个人提议:“我们应该联合起来,用强制手段向公司提出要求。”这个提议得到了热烈的响应,并且说:“如果公司不答应,我们就集体辞职。”年轻员工们进行了大规模的抗议,稻盛进行了三天三夜的说服工作,才扭转了局面。通过这件事,让稻盛陷入了深深的沉思:本来以为创办京都制陶是为了让我的技术闻名于世,现在看来,应该还有更重要的事。究竟是什么?公司的目的和信念是什么?要争取什么?他来回兜圈子,渐渐地,思路开始清晰了:让技术闻名于世是低层次的价值观,是次要的事情,那种想法应该把它抛得远远的。经营公司的目的是为了全体员工谋幸福,为人类社会的进步贡献力量。从此以后,“为全体员工谋幸福,为社会发展贡献力量”就成了京都制陶公司的价值目标,京都制陶公司再也没有发生过员工辞职的事情。

这个问题,在许多企业创办初期都遇到过,把企业定位追求利润的最大化,还是制定更高层次的追求,决定了企业能否长期发展。办企业和赚钱是两个层次的概念,仅为赚钱,你可以不顾一切,在一定的时期也能做到,但不可能达到一个长期行为,更不可能打造出一个百年企业。办企业,不仅是对利润的追求,还有对精神价值的追求。这就要求企业领导通过对企业价值目标的制定,把员工赚钱和追求精神上的价值观都调动起来,整合起来,朝着一个方向努力,员工就会把本企业工作转换成是实现自己人生目标的不间断的进程,而不仅仅是谋生的手段。企业的价值目标也就会升到一个更高的层次,达到一个新境界。

资料来源:中国财经资讯频道 <http://www.99lib.com.cn/om.cn>, 2007-12-01

从企业文化在实践中起到的作用看其功能,主要体现在以下五个方面:

(1) 约束功能。一方面,企业文化通过行政、经济、法律、规章制度等手段来进行强制性的约束控制;另一方面,企业文化的约束不是制度式的硬约束,而是一种软约束。这种约束产生于组织的文化氛围、群体行为准则和道德规范。积极向上的企业文化通过使员工在潜移默化中接受共同的价值观念,把员工引导到企业确定的目标上去,继而转化为员工的自觉行动。

(2) 凝聚功能。企业文化通过改变带有不同技能、不同知识、不同需求和动机的员工们头脑中的不同观念、树立起共同观念,增强了企业的凝聚力,使得员工能够产生强烈的归属感和认同感,进而协调地融合于一个共同的集体中,为着共同的目标奋斗。

(3) 激励功能。在企业文化的作用下,企业的宗旨和目标被确立起来并加以具体化,有了共同的目标,员工的使命感和责任心被进一步增强。

(4) 辐射功能。企业文化不但在企业内部发生作用,而且还会通过各种渠道对社会产生作用。社会在接受某一个企业产品或服务的过程中,都会从中感受到这个企业的文化。因此良好的企业文

化还会对整个社会产生一定的辐射作用, 带动社会风气的好转。

(5) 导向功能。企业文化对企业整体和成员的价值取向以及行为取向起着引导作用。体现在规定企业行为方式、明确企业目标、确立企业规章制度等方面。这是因为一个企业的企业文化一旦形成, 它就建立起了自身系统的价值观和规范标准。企业通过制度和伦理道德规范, 约束企业全体员工的言行, 使之在一定的范围内活动。企业通过被广大员工认可的价值观获得一种控制功能来达到企业内部的自我控制。由此, 企业文化将所有员工紧紧地联系在一起, 同心协力, 共同奋斗。

4. 人力资源管理与企业文化

人力资源管理采取内部统一立场, 认为组织成员应该为了共同利益一起工作, 排除冲突的影响, 以实现共同目标。从这一立场出发, 人力资源管理与组织文化的一种特定观点相一致, 即管理驱动, 不存在冲突, 共同利益占上风。

人力资源管理面临的挑战是将内部统一目标与更多的个人及小团体的自主性目标相协调。而这两种目标的协调不是轻而易举的事情。组织文化可以在一定程度上帮助人力资源管理在组织和员工利益之间找到合理的平衡点, 同时又能使追求组织目标与员工自身目标不发生冲突。由此, 可以非常有理由地说, 人力资源管理真正的关注点就是组织文化, 以及对文化的变革和管理。组织文化与组织战略、组织结构、人力资源管理中的各项政策策略、员工招聘、选拔、评估、培训、奖励等都有直接的影响。

二、企业文化的变革

1. 企业文化变革的必然性

许多成功的公司, 其领导倡导的价值观, 制定的行为标准, 常常激励着全体员工, 使公司具有其文化特色, 并成为对外界的一种精神象征。这充分证明了卓越的企业都遵循三条原则: 第一, 人的价值高于物的价值; 第二, 共同价值高于个人价值; 第三, 社会价值高于利润价值, 用户价值高于生产价值。

企业文化可以为公司提供竞争优势, 但过时的企业文化, 包括核心价值观和管理原则及习惯, 也可以扼杀一个企业。一个公司的企业文化形成于企业发展所遇到的问题解决的过程之中。当问题

成功解决之后,这些解决问题的方法逐渐开始演变成一种思维定式和标准。这些思维定式和标准被用来解决企业未来发展中的新的类似的问题,从而成为一种相对稳定的文化。这些思维定式和标准曾经被证明是成功的,我们因而倾向于对所有新出现的问题都使用同样的思维方法,但危险的是这时环境可能已经发生了变化。因此,企业文化的变革是必然要进行的事情。

企业文化变革是指由企业文化特质所引起的企业文化整体结构的变化。企业文化变革的根源在于企业生存、发展的客观条件发生了根本性的变化。一方面,它是社会文化变革在企业内的反映;另一方面,它又是企业生存发展的必然要求。当企业原有文化体系难以适应企业经营发展的需要而陷入困境时,就必然要通过文化变革重建新的企业文化。

2. 企业文化变革的步骤

企业文化变革是一项系统工程,它涉及企业工作的各个环节,涉及企业的所有员工,因此,企业上上下下都必须非常重视,花大力气才能取得成效。作为主持变革的管理者,必须认真策划、安排。主要有这样一些工作以及由此形成的程序:

(1) 建立企业文化变革指导机构。这个机构主要负责企业文化变革的目标、方案的制定,以及具体实施与控制工作。

(2) 对企业内外环境开展调查。引起原有企业文化不相适应的根源就是环境的变化。因此,要构建完善的企业文化变革策略,进行有效果的变革,有目的的变革,就必须对这些因素作出细致的、客观的分析,区别哪些因素是主要的,哪些因素是次要的等。以此为基础,使得企业文化变革既有现实性,又有前瞻性。

(3) 对现有文化进行诊断。企业环境调查为变革提供了客观基础,对现有文化的诊断则给变革提供了依据与坐标,诊断的结果就是要找到现有文化的不适症结所在。以便使得文化变革有的放矢。

(4) 对企业文化需求进行评估。大部分企业都不能准确描述出他们现存的企业文化或他们渴望具有的企业文化。因而,必须在分析文化现状的基础上,测定现状和未来状况之间的距离,从而明确企业对文化的需求是什么,保证文化变革的效果。

(5) 制定变革方案。主要有战略方案和战术方案两部分。既保证企业文化前瞻性的发展,又保证了企业文化变革能够得以实际进行。

(6) 变革培训。主要是对企业全体员工进行新的企业文化教育与培训, 要使全体员工理解变革的必然性以及新的文化的各种观念, 充分了解新的文化的内容, 如此变革成果才能被真正实施, 从而使得变革收到成效。

三、全球化下的跨文化管理

跨文化是伴随着贸易和生产的国际化, 特别是企业国际化的产生和发展而成为日趋世界性的一种文化现象。从 20 世纪跨国公司在全世界范围内的发展, 到今天不仅跨国公司, 而是世界各国的生产经营都得到了蓬勃的世界性发展, 这个不争的事实, 使得不同民族因文化背景的差异而呈现的价值多元化及其价值冲突的解决, 已成了当今世界的一个理论课题。

1. 跨文化管理的提出

在国际化生产经营下, 跨文化管理逐步形成和发展起来。它所研究的是, 不同文化背景、不同价值观、不同思维方式的人, 他们在一起工作和贸易时如何进行管理的问题, 其实质是研究不同国别、不同文化条件下的管理比较。在实践中, 文化对每一个人力资源的管理功能都产生一个潜在的冲击力。国际人力资源研究领域的成果表明, 文化的差异影响经理们如何去管理以及下属们如何适应不同的管理模式的行为。在国际企业的经营管理中, 这是一个必须考虑的因素。

2. 跨文化管理的特征

(1) 管理主体与客体异国化。因为企业是跨国经营, 在人力资源方面一定会涉及投资者即资方未必是本国人的问题, 企业的各层级管理者与普通员工也都未必一定是本国国民。在一些发展中国家, 投资方往往大多是外国人, 管理主体也大多是外国人, 被管理者大多是本国公民, 当然也有少量的投资国国民。因此, 呈现出人力资源管理主体、客体的异国化状况。

(2) 主体文化的民族性。在跨文化管理中, 投资者的意旨是左右企业的主要意旨, 因此, 企业往往是以投资者和主要管理者国家的文化为主。而投资者与主要管理者对企业文化的开发管理必然带有鲜明的本土文化意识。如在美资企业里, 崇尚的是美国文化, 这种文化推崇个人主义和个人价值, 员工是“契约人”, 企业在管理上实行自由雇佣制; 而日本则崇尚家族主义, 企业视员工是同一个家族里的人, 推崇的是终身雇佣制。由此可见, 无论企业地处何处, 一般来说, 其企业文化都

是受投资主体决定的,投资主体是谁,企业文化就难免带有浓厚的投资主体国特征。

(3) 管理模式的多样性。跨文化管理模式的多样性,首先来源于东道国投资者的来源多国性;其次来源于多国性所决定的多民族性。

(4) 管理的先进性。很多跨国投资者多是发达国家或者是次发达国家。这些国家经济发展水平高,现代化管理水平高,他们必然会将本国的新知识、新工艺、新材料、新技术等带到东道国,这就必然使得跨国经营企业的跨文化管理具有先进性、现代性。

3. 跨文化管理的策略

鉴于全球化浪潮的不可阻挡,跨文化管理必定成为今后企业人力资源管理的重要内容,如何搞好跨文化管理也即成为人力资源管理当前的一项重要研究内容。借鉴跨国公司在全球经营中的跨文化管理成功经验,以及中国企业改革开放 20 多年来在跨文化管理方面的体会,下面从五个方面来探讨跨文化管理的策略:

(1) 企业与员工建立战略伙伴关系。这样会使员工有很强的归属感,增强员工的职业意识。企业必须建立健全保险和保障制度,比如现在很多国际跨国公司在住房公积金、买房赠款补贴、买车赠款补贴、带薪假期等方面都有很大的投入。帮助解决员工在现代生活方面的需求,使员工身心愉快,无后顾之忧,全心全力地投入到工作中。

(2) 加强文化整合作用,进行有效沟通。企业应该加强文化整合,确立跨文化管理的认同职能,以促使企业文化的渗透。让外国员工了解东道国文化,让东道国员工了解外国投资者的国度文化,使得双方在文化上相互学习、相互了解达到相互理解。在管理中尽量运用各国文化方面的优秀、合理成分,逐渐形成一种文化融合,进而在生产经营的全方面达成双方的一致,这样非常有利于企业的国际化发展。

(3) 开展跨文化管理培训。通过培训,可以促使员工掌握不同的文化背景知识,掌握与不同的人打交道的技巧,改变原有不合适的态度与偏见,达成一致。

(4) 加强人力资源管理部门的沟通、协调作用。在涉及跨国经营的企业,人力资源管理部门要承担起帮助上层下层员工们进行有效沟通的职能,人力资源管理专业人员要经常深入到员工和各个业务部门中去,了解文化冲突的各种问题,分析原因并提出解决方案,同时还要研究跨文化管理的

新制度、新方法等,以便指导企业有效进行跨文化管理。

(5) 强化对跨国经营企业内的管理人员的考评。这种做法其实就是通过考评,促使跨国企业的管理人员尽快地了解并运用跨文化的思维方式进行有效的企业管理。而当这些管理人员能够在此方面作出优秀的贡献时,跨文化管理便成为一件已经比较成功的事情了。



本章小结

1. 人力资源对于组织绩效的作用主要表现在:人力资源是有价值的;拥有高水平和必要知识与技能的人力资源是稀缺的;人力资源无法模仿;人力资源没有好的替代品。

2. 人力资源管理,是指运用一系列现代化的科学方法,对人力资源进行合理的发现、培训、组织和调配,同时,对人力资源的载体即人进行必要的激励,以实现组织目标。人力资源管理包括对人力资源量的管理和对人力资源质的管理。

3. 人力资源管理具有激励与开发功能。人力资源管理的激励就是通过了解员工的需求,创造出满足员工需求的条件,以激发员工的积极性。人力资源管理的开发功能即是开发员工潜能,使员工的素质与能力不断提高,使企业人力资本不断增殖。

4. 人力资源管理专业人员应该具备的素质:战略经营伙伴、行政管理专家、员工激励者以及改革推动者;人力资源管理专业人员应该具备的技能:较强的交际能力;敏锐的观察能力;良好的协调能力;果断的决策能力;综合分析能力。

5. 企业文化的内涵:狭义的企业文化主要是指企业的精神文化,它是在长期的经营活动中形成的共同拥有的企业理想、信念、价值观和道德规范的总和;广义的企业文化是指企业在创业和发展过程中形成的共同价值观、企业理想目标、基本行为准则、制度管理规范、外在形式表现等的总和。

6. 企业文化的功能主要体现在四个方面:约束功能;凝聚功能;激励功能;辐射功能。

7. 跨文化是伴随着贸易和生产的国际化,特别是企业国际化的产生和发展而成为日趋世界性的一种文化现象,已经成为了当今世界的一个重要理论课题。



思考题

1. 人力资源管理对于组织绩效的重要性体现在哪些方面?
2. 人力资源管理的主要功能是什么?
3. 人力资源管理专业人员的专业素质有哪些?
4. 企业文化对于推动企业发展的作用体现在哪些方面?
5. 如何更好地做好企业文化管理? 你的思路是什么?



案例分析

英航的文化变革

20 世纪 80 年代,英航面临亏损、客户服务信誉不佳、劳资关系紧张等一系列严重问题。金爵士(Lord King)被选为董事会主席后,通过自愿离职和自然减员,公司员工从 60 000 人减少到 38 000 人;还进行了航线调整和剩余资产(如飞机)出售。不过,成本削减毕竟是有限度的。因为在总成本中占很大比重的燃料费用和机场费是公司无法控制的。在这种情况下,竞争力的增强必须考虑其他因素了。

在削减成本阶段,员工培训也受到影响。但是,为了克服士气涣散问题,人的因素被放到了突出的地位。此刻决策人员感到公司不了解顾客的真正需要。因而出台了一项名为“以人为本”的计划,公司中 12 000 名与顾客有交流的员工接受了为期两天的培训,其目的是提高人的自尊。基本思路是,如果员工自己感觉良好,则他们在与其他人交往时就会感觉更好。

除重建自信和削减成本,公司还鼓励员工设定个人目标,并为实现自己的人生意愿而努力。整个项目中,公司投入了大量经费。员工参与到各种活动中,为改进客户服务提出各自的建议。此外,作为增强归属感促进利益共享的手段,公司开始引进利润分享机制。

在取得明显成功变化后,公司紧接着又推出了“人的管理第一”活动。活动主题是能动性、信

任、远见和承担责任。不久,又实施了第三项计划“人生中的一天”,其宗旨是消除各部门之间的隔阂,这种隔阂会阻碍变革的实现。为加深理解、促进合作,组织了各种讲座,向员工介绍公司各部门的性质和工作职能,由公司首席执行官或一名董事局成员出席这类讲座,以显示高层的重视和支持。

员工调查和顾客反馈显示出公司文化发生了明显改变。顾客满意度和盈利均有大幅度提高。

资料来源: E. 麦克纳, N. 比奇. 工商管理精要——人力资源管理. 北京: 中信出版社, 2001

讨论问题

1. 英航文化变革的结果说明了什么问题?
2. 英航的变革为什么会取得“顾客满意度和盈利均有大幅度提高”的结果?



参考文献

1. 雷蒙德·诺伊 (Raymond A. Noe), 约翰·R. 霍伦贝克 (John R. Hollenbeck). 人力资源管理. 雷丽华译. 北京: 中国人民大学出版社, 2005
2. 郭成, John Brown. 人力资源管理. 郑州: 郑州大学出版社, 2004
3. 孙海法. 现代企业人力资源管理. 广州: 中山大学出版社, 2002
4. 中国企业国际化管理课题组. 企业人力资源国际化管理系统. 北京: 中国财经出版社, 2002
5. E. 麦克纳, N. 比奇. 工商管理精要——人力资源管理. 北京: 中信出版社, 2001

第三章 工作分析与工作设计



引例:

如何实现人与岗位的“完美匹配”

一个机床操作工把大量的液体洒在他机床周围的地板上,车间主任让操作工把洒在地板上的液体打扫干净,操作工拒绝执行,理由是任职说明书里并没有包括清扫的条文。车间主任顾不上去查任职说明书上的原文,就找来一名服务工来做清扫工作。但服务工同样拒绝,他的理由是任职说明书里同样也没有包括这

一类工作,这个工作应该由勤杂工来完成,因为勤杂工的责任之一是做好清扫工作。车间主任威胁服务工说要解雇他,因为这种服务工是分配到车间来做杂务的临时工。服务工勉强同意,但是干完以后立即向公司投诉。

有关人员看了投诉以后,审阅了这三类人员的任职说明书:机床操作工、服务工和勤杂工。

机床操作工的任职说明书上规定:操作工有责任保持机床的清洁,使之处于可操作的状态,但并未提及清扫地板;服务工的任职说明书上规定:服务工有责任以各种方式协助操作工,如领取原料和工具,随叫随到,即时服务,但也没有包括清扫工作。勤杂工的任职说明书确实包括了各种形式的清扫工作,但他的工作时间是从正常工人下班以后开始。



本章学习目标

要求学习者首先通过分析组织中的 workflow 来明确工作分析的意义及其在整个组织管理中的关键基础作用。重点了解工作分析的内容以及工作分析的方法,学会编写工作说明书这个工作分析的成果文件。帮助学习者充分认识工作设计在激励员工方面的重要性并掌握工作设计的常用方法。

第一节 工作分析概述

在企业中常常出现这种情形:总经理做的是部门经理的事,部门经理做的是员工的事。总经理应该更多地考虑战略决策上的问题,却每天被一些烦恼的事务缠住了,不能更好地有效领导。对部门经理(业务经理)来说,如何保障计划的执行,激发员工饱满的工作热情要比整天看上司的脸色行事重要得多。而对人事部门来说,常常会出现“等到用人时再找人”,这时要么人力昂贵,要么找来的人不符合岗位要求。

如何解决这些问题呢?重要的途径就是进行工作分析。

链接小资料:苏格拉底论社会与职业

一个正义的社会必须认识清楚三件事情。第一件事情是,不同的人从事工作的资质方面是存在个体差异的,这就意味着不同的个人之间是存在能力差异的。第二件事情是,不同职业需要具备不同独特资质的人来完成。第三件事情是,一个社会要想取得高质量的绩效,就必须努力把每一个人都安排到最适合发挥他们的资质的职业上去。换句话说,一个社会(或一个组织)要想取得成功,就必须获取与工作要求有关的详细信息(通过工作分析来实现),并且这些工作要求还必须与个人的资质相互匹配(通过人员甄选来实现)。

尽管苏格拉底所关注的是范围更大的整个社会,但是对于一个希望实现高质量绩效的组织来说,理解这一点并努力去实现工作要求与人员之间的匹配却显得尤为重要。在当今这种竞争市场上,这一点显得特别正确。因此,通过工作分析获取工作信息就显得至关重要:它不仅对于人力资源管理者有用,对于直线管理人员也是很有价值的。

一、组织中的 workflow 分析

企业要制定合理的人力资源规划,必须对未来一段时间内的人力资源供求情况作出较为准确的判断,而这种判断是以明确企业各个岗位的工作职责、工作方式以及任职资格为条件的,这一任务通过工作分析来完成。同时,当今工作环境变化迅速,越发迫切需要可靠的工作分析系统。工作分析是一种重要而普遍的人力资源管理技术,人力资源管理的每一项工作,几乎都需要用到工作分析的结果。

工作分析是人力资源规划的基础。企业内各项工作责任的大小、任务的轻重、时间的约束、工作条件的限制等因素决定了企业所需的不同人员。工作分析就是要根据企业的需要,将影响工作的因素逐一列举分析,首先决定企业中需要设置哪些工作,其次决定每项工作对从事它的人员有何要求。通过对部门内各项工作的分析,得到各部门的人员编制,继而得到企业的人力资源需求计划。另外,通过工作分析可以将相近的工作归类,合理安排,统一平衡供求关系,从而提高人力资源规划的质量。

工作分析是人员选拔和任用的依据。由于工作分析明确规定了各项工作的远期和近期目标,规定了各项工作的要求、职责,并明确了任职人员应具备的心理、生理、技能、知识和品质等,从而为人员的任用确定了标准。并通过素质测评和绩效评估,选拔和任用符合工作需要和要求的人员。可以想象,如果招聘者不知道胜任某项工作所必须的资格条件,那么员工的招聘和选择就是漫无目的的。如果缺少适时的工作说明和工作规范,就会在一个没有清楚的指导性文件的情况下去招聘、选择员工,而这样做的结果将会是很糟的。因此,只有工作要求明确,才可能保证工作安排得准确,做到人尽其才。

工作分析是实现人力资源调控的基本保障。由于工作分析的结果对岗位的任职资格与要求作出了明确说明,使得企业对员工的晋升、调配、解雇有了客观的标准,企业便可根据这些客观的标准与员工的个人能力、素质、绩效进行对比分析,作出晋升、调配、解雇等决策。

工作分析为企业培训方案奠定了基础。工作规范中的信息在确定培训和开发需求方面常常是很有用的。如果工作规范指出某项工作需要特殊的知识、技能或能力,而在该职位上的人又不具备所要求的条件,那么培训和开发可能就是必要的了。这种培训可以帮助员工履行现有工作说明中所规定的职责,并且帮助他们为升迁到更高的工作职位做好准备。换言之,工作分析具体规定了每项工作如何被一步步完成,人力资源专业人员可据此来安排培训计划。

工作分析为绩效评估提供标准和依据。工作分析由于明确了工作规范与要求,使得员工的绩效评估有了客观的依据。管理者根据工作分析的要求,判断哪些工作已被完成,哪些工作未达要求。如果缺乏这个客观依据,将影响到绩效评估的公正性与科学性,导致员工工作积极性下降,给企业带来损失。

工作分析为工作报酬决策提供了依据。企业中,每项工作对组织的相对价值或重要性是薪金比率的基础。工作价值一般通过技能水平、努力程度、责任轻重、工作条件之类的重要因素加以评价。工作分析所提供的信息可用于工作价值的评定,进而决定报酬的制定。

此外,工作分析对生产率的改善、安全与健康、劳工关系等人力资源管理职能都有影响,因此,工作分析是人力资源管理的基础性工作,是人力资源管理的基石。

二、工作分析的概念和内容

1. 工作分析的概念与内容

一个组织的建立最终会导致一批工作的出现,而这些工作需要由特定的人员来承担。工作分析

就是与此相关的一道程序,通过这一程序,可以确定某一工作的任务和性质是什么,以及哪些类型的人适合从事这一工作。换言之,工作分析又称职务分析,是指全面了解、获取与工作有关的详细信息的过程,具体来说,是对组织中某个特定职务的工作内容和任职资格的描述和研究过程,即制定职务说明和职务规范的系统过程。

职务说明书是工作分析的结果,包括工作描述(Job Description)和工作规范(Job Specification)。

工作描述,又称工作说明,说明有关工作的特征,是关于一种工作中所包含的任务、职责以及责任(TDRs)的一份目录清单。工作描述是工作分析的直接结果形式,其显著特征在于它以一种精炼和清晰的形式向人们展示了关于工作是什么(What)、为什么做(Why)、怎样做(How)以及在哪儿做(Where)的相关信息。

工作规范,又称任职说明,说明对从事工作的人的具体要求,是一个人为了完成某种特定的工作所必须具备的知识、技能、能力以及其他特征(KSAOs)的一份目录清单。

2. 工作分析的常见术语

在工作分析中,常会用到一些术语。因此为了科学有效地进行工作分析,有必要理解并掌握这些术语的含义。

(1) 工作要素。指工作中不能继续再分解的最小动作单位。例如,酒店里负责接待客人的服务员在客人刚刚来到酒店时要帮助客人运送行李,运送行李的这项工作中就包含有将行李搬运到行李推车上、推动行李推车、打开客房的行李架、将行李搬运到行李架上4个工作要素。

(2) 任务。指工作中为了达到某种目的而进行的一系列活动。任务可由一个或多个工作要素组成。例如,生产线上的工作人员给瓶子贴标签这一任务就只有一个工作要素;上面提到的运送行李的任务中则包含了4个工作要素。

(3) 职责。指任职者为实现一定的组织职能或完成工作使命而进行的一个或一系列工作。例如,营销部的经理要实现新产品推广的职责就需要完成一系列工作,包括制定新产品推广策略、组织新产品推广活动和培训新产品推广人员等。

(4) 职位。也称岗位,担负一项或多项责任的一个任职者所对应的位置就是一个职位。一般来说,职位与个体一一匹配,有多少个职位就有多少个任职者。职位的数量称为编制。应注意的是,职位是以“事”为中心确定的,强调的是人所担任的岗位,而不是担任这个岗位的人。例如吴贵是某公司的生产部经理,当我们在对生产部经理这个职位进行工作分析时,我们所指的生产部经理是一个岗位的概念,而不是指吴贵这个人。

(5) 职务。是由主要责任相似的一组职位组成的,也称工作。根据组织大小和工作性质,一种职务可以有一个职位,也可以有多个职位。例如营销人员的职务中可能有从事各种不同营销工作的人,但他们的主要工作责任是相似的,因此可以归于同样的职务中。

(6) 职业。职业是一个更为广泛的概念,指在不同的组织中从事相似活动的一系列职务。例如

教师、医生、律师等都属于职业。

各类组织为便于人力资源管理,通常将各种职位进行分类。所谓职位分类,是指将所有的工作岗位即职位,按其业务性质分为若干职组、职系(从横向讲);然后按责任大小、工作难易、所受教育程度及技术高低分为若干职等、职级(从纵向讲),对每一个职位给予准确的定义和描述,制成职位说明书,以此作为对聘任人员管理的依据。

职系:工作性质相同,而责任轻重和困难程度不同,所以职级、职等不同的职务系列。

职组:工作性质相同的若干职系综合而成为职组,也叫职群。

职级:指将工作内容、难易程度、责任大小、所需资格皆很相似的职位划分为同一职级,实行同样的管理使用和报酬。

职等:工作性质不同或主要职务不同,但其困难程度、责任大小、工作所需资格都很相似的职级可归纳为职等。

我国现有 27 个职组 43 个职系,而美国有 23 个职组 524 个职系。表 3-1 通过我国部分技术人员专业技术职务说明了职系、职组、职级、职等之间的关系与区别。

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

三、工作分析的基本程序

工作分析是对工作的一个全面评价过程。在工作分析时,应按照以下五个步骤来进行。

步骤 1: 明确工作分析的目的

首先,在一开始就要明确工作分析所获得的信息将用于何种目的。因为工作分析所获得信息的用途直接决定了需要搜集何种类型的信息,以及搜集和获取这些信息技术和方法。有些技术对于编写工作说明书和为空缺的工作岗位甄选雇员是极为有用的,例如,与在工作岗位上的雇员进行面谈,

让他们自己说出自己所从事的工作的任务是什么,以及他们自己所负有的责任有哪些。而另一些工作分析方法(如职位分析问卷法),则不能提供上面所要的那种描述性信息,因而无法满足编写工作描述这一任务的需要。但它所提供的信息却有助于对每一种工作进行量化排序,可以对各种工作进行对比,从而确定工作报酬。因此,在工作分析的第一步,就必须首先确定工作分析所得出的信息将被用于何种目的,只有这样才能确定采用何种技术和方法来搜集和获取这些信息。

一般来说,企业进行工作分析的目的包括以下一些情况:(1)建立一个新的企业或部门时,组织的设计与人员招聘需要进行工作分析;(2)由于战略的调整及业务的发展,使工作内容、工作性质发生了变化,需要进行工作分析;(3)企业由于技术创新,劳动生产率的提高,需要重新进行定岗、定员;(4)建立新制度的需要,比如绩效考核、晋升、培训机制的研究需要进行工作分析。

步骤 2: 确定参与人员

参加工作分析的人通常包括人力资源专家(人力资源管理者、工作分析专家或咨询人员等)、工作的实际承担者以及直接主管等。有时,其他人也可以作为工作信息的主要来源,如同部门其他岗位的员工、与本部门有工作联系的其他部门的人员等。对服务性的工作岗位来说,顾客也是一个重要的工作信息来源。通常的做法是:首先由人力资源专家观察和分析正在进行的工作,然后编写出一份工作说明书和一份工作规范。员工及其直接上级参与此项工作。比如填写问卷、接受采访等。最后,由承担工作的员工及其上级主管来审查和修改工作分析人员所编写的反映他们工作活动和职责的那些结论性描述。

步骤 3: 选择分析样本

当需要分析的工作较多但它们彼此又比较相似的时候(如流水线上工人所做的工作),如果要对他们所做的工作一个一个进行分析,必然非常耗费时间。因此,为节约成本,提高效率,不必对每个职务都进行分析,选择有代表性的工作显然是十分必要同时也是比较合适的。

步骤 4: 收集并分析工作信息

在这一步,就是要通过搜集有关工作活动、工作对雇员行为的要求、工作条件、工作对人员自身条件(如个人特点与执行工作的能力等)的要求等方面的信息,进行实际的工作分析。在采用各种方法搜集有关工作的信息之前,首先要明确信息收集的范围。不同的工作目的需要涉及不同范围的信息。如果工作分析的目的是对职务进行调整和改进,则比仅以描述职责为目的的工作分析涉及的信息范围要宽得多。表 3-2 是工作分析的目的与所需收集的信息类型间的关系。

全国职业经理 MBA 双证班

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

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

证书说明: 证书附档案、电子注册,是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限: 3 个月(允许提前毕业,毕业后持续辅导 2 年) **收费标准:** 全部学费 **1280** 元

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

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

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址: www.mhjy.net

步骤 5: 编写职务说明书

大多数情况下,在完成了工作分析之后都要编写工作说明书和工作规范。工作说明书就是对有关工作职责、工作活动、工作条件以及工作对人身安全危害程度等工作特性方面的信息所进行的书面描述。工作规范则是全面反映工作对从业人员的品质、特点、技能以及工作背景或经历等方面要求的书面文件。这两份文件合起来就是常说的职务说明书。

第二节 工作分析的方法

我们认为,工作分析的方法多种多样,但没有一种“最好的方法”。工作分析的内容取决于工作分析的目的与用途,不同的组织所进行的调查分析的侧重点会有所不同,因此,在实际工作中,往往是根据不同的岗位,把不同的方法结合起来。

一、问卷调查法

问卷调查法是工作分析中最常用的方法之一。具体来说,就是根据岗位特点设计调查问卷来获取工作分析的信息,实现工作分析的目的。由有关人员事先设计出一套工作分析的问卷;然后,由承担工作的员工填写问卷,并由其主管领导审核修改;最后,再将问卷加以归纳分析,做好详细记录,并据此写出工作描述。注意,形成的工作描述还要再征求任职者的意见,并进行补充和修改。

在工作分析中应用的调查问卷可以分为很多种。首先,问卷可以分为普遍性问卷与特定性问卷。前者所涉及的内容具有普遍性,适合于各种职务内容;后者则是针对特定工作职务而设计的。其次,问卷还可以区分为职务定向和人员定向两种。职务定向问卷主要强调的是工作本身的条件和结果;人员定向问卷则侧重于了解员工的工作行为。另外,问卷调查法还可以区分为封闭性问卷与开放性问卷等。表 3-3 是一份工作分析问卷的例子。

问卷调查法的优点在于它可以相对节省工作分析人员的时间和经费,而且更适用于从数目较大的被调查者中获取信息。问卷调查法的不足之处在于问卷的回答质量在很大程度上取决于被调查人员的文化水平、理解与表达能力。此外,问卷调查法所获得信息的搜集、整理和分析工作也是比较繁重的。表 3-4 详细列出了问卷调查法的优点和缺点。

另外,在实施问卷调查法的时候,应注意几个问题。首先必须明确要获取什么信息;其次要将搜集的信息用问题的形式加以具体化:问题的表达方式要简练、准确,问卷提问的方式要符合员工的思维习惯。

当然,在实际管理工作中,企业可以根据自己的实际情况,结合工作分析的目标和需要了解的有关信息,自行设计开发适宜自身特点的工作分析调查问卷。

二、访谈法

访谈法又称面谈法,可能是一种最广泛运用于以确定工作任务和责任为目的的工作分析方法。它是指工作分析者就某一个职务或职位面对面地询问任职者、主管、专家等人对工作的意见和看法。与任职者的面谈主要集中于有关工作内容和背景的信息;而主管的典型作用是评审和证实任职者回答的准确性,并提供有关任务的重要性、所期望的绩效水平、新工人的培训需要和工作的必要条件等的进一步信息。面谈的程序可以是标准化的,也可以是非标准化的。一般情况下,应用访谈法时以标准化访谈格式记录,目的是便于控制访谈内容及对同一职务不同任职者的回答相互比较。

访谈法的广泛应用程度正是其优点的最好表现之一。更为重要的是,通过与工作承担者进行面谈,还可以发现一些在其他情况下不可能了解到的工作活动和行为。例如,一个熟练的访谈者可以发掘出在组织图上看不到,但是却有可能会偶然发生的一些重要工作活动或信息交流(例如,发生在生产主管人员和销售管理人员之间的信息沟通)。此外,面谈还为组织提供了一个良好的机会来向大家解释工作分析的必要性及功能。访谈还能够使被访谈者有机会释放因受到挫折而带来的不满,讲出一些通常情况下可能不太会被管理人员重视的看法。最后,访谈法还是一种相对来说比较简单但却十分迅速的信息搜集方法。

访谈法的最主要问题之一是:搜集上来的信息有可能是被扭曲的。这种信息的扭曲可能是由于被访谈者在无意中造成的,也可能是因为被访谈者有意造成的。由于雇员有时会将工作分析看成是工作绩效评价,并且认为这种“工作绩效评价”会影响到他们所获得的工资,因此他们就很自然地会夸大某些职责,同时也会人为地弱化某些职责。

概括地说,这种方法不如问卷调查法那样具有较为完善的结构,但是这种方法由于是面对面地交换信息,因此对任职者及相关人员的工作态度和工作动机等深层次内容有较为详细的了解。访谈法的优缺点如表 3-5 所示。

在收集工作分析信息时,通常有三种类型访谈法:(1)个别员工访谈法。主要适用于各个员工的工作有明显差别,工作分析时间又比较充分的情况下。(2)群体访谈法。运用于多个员工从事同样或相近工作的情况。注意使用群体访谈时,必须请这些工作承担者的上级主管人员在场或事后向主管征求对收集到材料的看法。(3)主管人员访谈法。指同一个或多个主管面谈,因为他们对工作分析非常了解,有助于减少工作分析的时间。如表 3-6 所示是典型的访谈提问形式。

另外,在进行工作分析访谈时,应注意以下几个方面的问题:

(1)如果你是在做工作分析,那么你必须注意与主管人员密切合作,因为只有这样,你才能找到那些对工作最为了解的雇员,以及那些最有可能对他们自己所承担的工作的任务和职责进行客观描述的工作承担者。

(2)须尽快与被访谈者建立起融洽的关系。包括知道对方的名字;用通俗易懂的语言交谈;简单地介绍访谈的目的;向他们解释你是怎样挑选到他们这些被访谈对象的等。

(3)在访谈时,应依照一张具有指导性的问卷或提纲来提问,这种问题清单上不仅有问题,而且要留出回答者可以填写的空白。这将确保你在面谈之前就能了解哪些是必须要问的关键问题,还可以确保你的每一个被访谈对象都有机会回答那些应该回答到的问题。当然,也要允许被访谈者在回答问题时有一定的发挥余地,也就是向他们提一些开放性的问题。

(4)当完成工作任务的方式不是很有规律时,例如工作承担者并不是在一天中一遍一遍地重复相同的工作时,访谈者应要求工作承担者按照任务的重要性大小和发生频率高低将它们一一列举出来。这样可以确保那些虽然只是偶然发生但也同样比较重要的任务,比如护士需要偶尔在急救室中执行的任务不会被遗漏掉。

(5)面谈完成后,还要对资料进行检查和核对。通常是与被访谈者本人或其直接上级主管人员一起对所搜集到的工作信息进行最后核查。

三、观察法

观察法是一种传统的职务分析方法,指工作分析人员直接到工作现场,运用感觉器官或其他工具,对某些特定对象(一个或多个任职者)的作业活动进行观察,收集、记录有关工作的内容、工作间的相互关系、人与工作的关系以及工作环境、条件、使用工具等信息,并用文字或图标形式记录下来,然后进行分析和归纳总结的方法。

在对主要由身体活动构成的工作进行工作分析时,直接观察是一种特别有用的方法。像门卫、流水线上的作业工人和会计所做的工作,就是一些可以运用观察法的很好的例子。然而,当工作中包含了许多难以测量的脑力活动的时候(如律师、设计工程师等的工作),观察法就不可能很准确了。此外,一旦雇员有可能从事一些只是偶然发生,但是却非常重要的工作活动时(如偶尔从事急救工作的护士),观察法也会失效。表 3-7 给出了观察法的优缺点。

直接观察法通常与访谈法结合使用。两者结合的一种方式:首先对雇员在一个完整工作周期中所完成的工作进行观察,并把所观察到的工作活动都记录下来(这里的工作周期是指完成工作所需要的时间:对于一位流水线上的工人来说它可能是一分钟,而对于从事复杂工作的雇员来说,则可能是一个小时、一天或者更长的时间)。然后,在所积累的信息已经足够多的时候,再同雇员进行面谈。由于雇员在被观察过程中往往会受到鼓舞,因而此时他们就会很愿意就一些你所不懂的要点进行解释,并向你说明一些你还没有观察到的工作活动情况。观察法和访谈法相结合的另一种方式是:在雇员工作时,一边对其进行观察一边进行访谈,两者同时进行。不过,在通常情况下,最好是等到观察结束后再去进行访谈,因为这样可以使你有充分的机会在不受影响的情况下去观察雇员的工作。这反过来也减少了雇员因变得焦急而不按常规操作的可能。需要指出的是,在应用观察法的过程中,最需要注意的就是不要干扰工作者的活动,并且要尽量不使其分心或者产生疑念,以免影响工作的正常进行和各种有意或无意偏差,从而导致不正确的观察结果。

在运用观察法时,往往要有一份详细的观察提纲(如表 3-8 所示),这样观察才能及时准确。而且,在分析过程中,分析人员观察工作时,必须注意员工在做什么,员工如何做,员工为何要做,以及工作的技能好不好。对于可以改进、简化的工作事项,也应予以记录说明。当观察完某工作场

所人员如何执行某工作后,最好在其他两三处工作场地再予以观察,以证实其工作内容,避免因所观察工人个人习惯所产生的误差。分析人员尤其要注意的是研究的目的是工作而不是个人的特性。

四、关键事件法

关键事件法(CIT)又称关键事件技术(Critical Incident Technique),是指确定关键的工作任务以获得工作上的成功。它是在第二次世界大战中由约翰·弗拉纳根(John Flanagan)开发出来的,是识别各种军事环境下提高人力绩效的关键性因素的手段。在工作分析中,关键事件是指使工作成功或失败的关键行为特征或事件(如成功与失败、盈利与亏损、高效与低产等)。关键事件记录法就是要求分析人员、管理人员、本岗位员工,将工作过程中的“关键事件”详细地加以记录,在大量收集信息后,对岗位的特征和要求进行分析研究的方法。

采用这种方法进行工作分析时,首先要对工作行为中的关键事件进行记录;其次,要对这些记录进行分类,总结出该工作的关键特征和行为要求。关键事件记录应包括以下几方面的内容:(1)导致事件发生的原因和背景;(2)员工特别有效或多余的行为;(3)关键行为的后果;(4)员工自己能否支配或控制上述后果。表 3-9 给出了一个有关核能操作工的不负责任行为的关键事件。

关键事件识别对于员工招聘、选拔、培训及制定绩效评估标准,都是极为有效的工具;但这种方法收集的信息量有限,不能提供有关工作职责、工作任务、工作环境等相关信息。关键事件法的优缺点如表 3-10 所示。

五、弗莱希曼工作分析系统

弗莱希曼(Fleishman)工作分析系统是一种建立在能力分类法基础上的工作分析方法。这种工作分析系统将能力定义为能够引发个体绩效差异的持久性的个人特性。它包含 52 种能力因素,基本上可以充分代表与工作有关的各种维度,如表 3-11 所示。

弗莱希曼工作分析系统的主要操作过程是: 首先对能力进行描述, 然后再根据一条 7 分度图分别对顺序排列的每一能力水平都列出一个行为基准的例子。图 3-1 给出了一个利用弗莱希曼工作分析系统对于书面理解能力进行评价时所使用的尺度举例。

在使用这种工作分析系统的过程中, 需要将这 52 种能力因素都展示给主体专家们。这些专家只要能够指出每一个尺度图中的哪一个点数能够最恰当地代表某一特定工作所需要的能力水平就可以了。这些等级评价工作能够为某一特定工作的工作要求提供一个准确的全面描述。

六、其他方法

除了以上各种方法, 工作分析的方法还有资料分析法、工作日志法等。

1. 资料分析法

为了降低工作分析的成本, 应当尽量利用原有资料, 例如, 责任制文本等人事文件, 以便对每个工作的任务、责任、权利、工作负荷、任职资格等有一个大致的了解, 为进一步调查、分析奠定基础。一般而言, 资料分析法分析成本较低, 工作效率较高; 能够为进一步工作分析提供基础资料、信息。但其缺点也是非常明显的, 一般收集到的信息不够全面, 尤其是小型企业或管理落后的企业往往无法收集到有效、及时的信息; 一般不单独使用, 而是与其他工作分析方法结合使用。

在资料分析法的运用中, 岗位责任制是国内企业特别是大中型企业十分重视的一项制度。但岗位责任制只规定了工作的责任与任务, 没有规定该工作的其他方面如工作的社会环境、自然环境、聘用条件、工作流程, 以及任职条件等。根据企业的具体情况, 对岗位责任制添加必要的内容, 则可形成一份完好的工作描述与任职说明书。

2. 工作日志法

工作日志法又称工作写实法, 指从事某一工作的员工按照时间顺序详细记下在一定期间内所从事的各项工作活动或者任务以及消耗的时间, 有时还包括自己的工作感受, 然后在此基础上进行综合分析, 以实现工作分析的一种方法。在通常情况下, 日志的形式并不是固定的, 而是由工作人员自己填写, 但有时也会采用固定的格式, 以节省填写者的时间。

工作日志法的优点在于逐日记录或者在任务完成以后实时记录下来, 可以避免疏漏。缺点则在于由于是由员工自己自行记录, 客观性无法保证, 往往会出现一些工作活动被过分强调而另外一些被轻描淡写的情况, 结果会影响工作分析结果的准确性。同时, 记录者自身的文字表达能力也会对工作日志法的应用产生影响。因此, 该方法主要应用在工作内容比较多样化或者工作时空比较多变

化的工作当中,并且在工作分析时常常辅以他法,较少单一使用。

第三节 工作分析误差的预防和处理

一、工作分析误差产生的原因

导致工作分析中的误差,存在多方面的原因,对工作任务调查抽样不完全、员工的回答存在固定模式、工作环境变化以及员工行为变化都会导致工作分析不能实现其预期目标。

1. 抽样不完全

抽样未能涵盖全部工作任务;同样,回答者也未能完整地、据实回答有关问题。

2. 固定模式的答案

固定模式的答案是指员工连续以一种可以预见的或歪曲的方法回答问题。例如,当经理们被问及:“一天花多长时间从事 A 任务?”可能的回答包括:“大量时间、相当多时间、一些时间、不太多时间、完全不花时间”;同样每天花两小时,一些经理会回答“相当多时间”,另一些则会回答“一些时间”。

人们回答问题的模式不仅取决于各人对于数量度量方面的不同理解,也可能来自于回答者对信息使用者将如何使用信息的预期。运用定性角度回答往往简化有关信息的核实,但也较容易导致由此进行的工作分析与实际情况产生误差。

3. 工作环境变化

工作环境的变化包括引入新的工作程序,特别是人机系统的关系发生改变。手工作业向流水线作业的转变,将使从前的工作说明书和工作规范不再适用。

4. 员工行为变化

在工作分析的观察过程中,员工行为仍处在不断的变化中,包括工作的熟练程度、工作的主要内容等。

二、工作分析误差的处理

要预防工作分析中的误差,关键在于正确选择工作分析的方法,那么应选择什么样的工作分析方法呢?在回答这个问题之前,必须解决三个问题:(1)进行工作分析的目标是什么?(2)工作分析所需的信息是何种类型的?(3)现在已有多少一般信息?

1. 工作分析的目标

工作分析所提供的信息最终是为人力资源管理服务的。这些具体的人力资源管理活动对有关工作分析的需要将最终决定工作分析使用的方法。例如,工作分析的结果对于建立内部晋升制度是十分重要的。如果这就是进行工作分析的主要原因,问卷调查法将提供有关工作的特征、工作内容、工作要求等一系列信息。为建立合理的工资制度而进行的工作分析和工作内容、工作价值的评估,要求同时收集企业内不同工作的信息。相反,如果企业的工作分析是为企业的文书性工作岗位培训项目提供依据的,则无须取得其他工作岗位的信息,一般来说,采用观察——面谈法就足够了。

2. 工作分析所需的信息类型

对这个问题的回答将决定分析方法是任务导向的,还是个人导向的。一般地,如果工作分析的结果将用于设计一个特定工作岗位的培训计划,任务导向的工作分析将更为合适;相反,如果工作分析结果将用于人员招募或补偿制度,个人导向的方法将更能满足要求,因为此时需要的是工作规范对人员的知识和技能加以说明。

信息的来源也会受到所需信息类型的制约。一般地,主要的工作分析信息来源有两个:工作分析人员或员工。当工作分析的目标在于提供工作描述信息时,上述的两个信息源都能够较好地满足要求;但是,如果工作规范是工作说明书所需的结果,并且这一规范将会对以后的人事决策产生影响时,信息收集工作应当由价值中立的分析人员进行。通常,个人导向的分析方法都是通过分析人员收集信息。

3. 已有的一般信息

如果没有现成的问卷可供使用,问卷法的时间和成本都将花费很高。当一项工作分析最终将影响未来工作要求,同时这项工作分析又要求员工的参与时,应当使用数量方法以确保其结果的可比性。

如果有关信息极少时,观察法和面谈法对于培训项目要求及人员配置决策中选拔技术的选择都更有效率。当企业分析其全部工作以建立选拔和补偿制度时,问卷法是一种更好的方法,即使这种方法初始成本很高。在实践中这种方法将把工作分析的主要任务由分析人员向员工转移。

第四节 工作说明书的编写

一、工作说明书编写的步骤和要求

一份完整的工作说明书包括工作描述和工作规范两大方面的内容。

1. 工作描述的编写

工作描述是关于一种工作中包含的任务、职责以及责任(TDRs)的目录清单。任务、职责和责任是可以被观察到的活动。

工作描述的基本内容包括:

- (1) 工作识别, 又称工作标识、工作认定, 包括工作名称和工作地位。其中工作地位主要指所

属的工作部门、直接上级职位、工作等级、工资水平、所辖人数、定员人数、工作地点、工作时间等。

(2) 工作编号, 又称岗位编号、工作代码。一般按工作评估与分析的结果对工作进行编码, 目的在于快速查找所有的工作。企业中的每一种工作都应当有一个代码, 这些代码代表了工作的一些重要特征, 比如工资等级等。

(3) 工作概要, 又称职务摘要, 指用简练的语言概述工作的总体性质、中心任务以及要达到的工作目标。

(4) 工作关系, 又称工作联系, 指任职者与组织内外其他人之间的关系。包括: 该工作受谁监督, 此工作监督谁, 此工作可晋升的职位、可转换的职位以及可升迁至此的职位, 与哪些部门的职位发生联系等。

(5) 工作职责, 又称工作任务, 是工作描述的主体。逐条指明工作的主要职责、工作任务、工作权限及工作结果(工作的绩效标准)等。为使信息最大化, 工作职责应在时间和重要性方面实行优化, 指出每项职责的分量或价值。

(6) 工作条件与环境。工作条件主要包括任职者主要应用的设备名称和运用信息资料的形式。工作环境包括工作场所、工作环境的危险性、职业病、工作的时间、工作的均衡性(一年中是否有集中的时间特别繁忙或特别闲暇)、工作环境的舒适度等。

表 3-12 给出了一个工作描述的例子。

—

2. 工作规范的编写

工作规范是一个人为了完成某种特定的工作所必须具备的知识、技能、能力以及其他特征(KSAOs)的一份目录清单。知识指的是为了成功地完成某项工作任务而必须掌握的事实性或程序性信息。技能指的是一个人在完成某项特定的工作任务方面所具有的熟练水平。能力指的是一个人所拥有的比较通用的且具有持久性的才能。其他特征主要是指一些性格特征, 例如一个人达到目标的动力或持久性等。这些特征都是不能被直接观察到的与人有关的特点, 只有当一个人实际承担起工作的任务、职责和责任的时候, 才有可能对这些特点进行观察。

需要注意的是, 这里所说的知识、技能、能力以及其他特征是对该项工作的任职者的最低要求,

而不是最理想的任职者的形象。

工作规范的内容主要包括以下几个方面。

- (1) 一般要求: 包括年龄、性别、学历、工作经验等。
- (2) 生理要求: 包括健康状况、力量与体力、运动的灵活性、感觉器官的灵敏度等。
- (3) 心理要求: 包括观察能力、集中能力、记忆能力、理解能力、学习能力、解决问题能力、创造性、数学计算能力、语言表达能力、决策能力、交际能力、性格、气质、兴趣、爱好、态度、事业心、合作性、领导能力等。

表 3-13 给出了一个工作规范的例子。

—

二、编写工作说明书

工作说明书是工作分析的成果,是对工作描述和任职说明等信息加以整合并具有企业管理约束力的正式文本。工作描述和工作规范往往就成为一份“工作说明书”。工作说明书一旦形成,企业中的各项人力资源管理工作就必须以此为依据。工作说明书的编写格式无固定格式,各企业可以根据自身特点,结合工作分析的目的和要求具体确定编写的模板。如表 3-14 所示是某企业人力资源部经理的工作说明书范例。

此外,工作说明书的编写还应遵循以下原则:

(1) 统一规范

工作说明书的具体形式可能有多种,但其核心内容却不应当改变。对于工作说明书中的重要项目,如名称、工作概要、职责、任职资格等,必须建立统一的格式要求,否则工作说明书难以发挥职务管理作用。

(2) 清晰具体

工作说明书是任职者的工作依据和具体要求,内容必须具体明了,使任职者或监督者可以理解、

可以操作、可以反馈。语言方面应当符合任职者的水平,不能让人看不懂。

(3) 指明范围

在界定职位时,要确保指明工作的范围和性质,如用“为本部门”、“按照经理的要求”这样的句式来说明。此外,还要把所有重要的工作关系也包括进工作说明书。

(4) 共同参与

工作说明书的编写不应当闭门造车,而应由担任该职务的工作人员、上级主管、人力资源专家共同分析协商。只有将各方面的意见考虑在内,制定出来的说明书才会为各方面所接受,才能在工作中真正发挥作用。

第五节 工作设计与再设计

如果仅仅借助工作分析的手段将组织中人员的工作内容和工作方式如实地呈现出来,那么工作分析的价值就是非常有限的。其实,工作分析的价值远非如此。它提供给我们很多有用的信息,这些信息不但使我们知道了目前的工作是怎样的,而且可以从这些信息中分析出目前的工作内容设置是否合理。在一个越来越强调以人为本的时代,人们也越来越关注任职者对工作的满意程度,他们是否喜欢工作的内容?从事这样的工作是否使他们得到快乐?这样的工作安排是否是最有效率的、让任职者发挥出最大潜力的工作方式?企业的效益来自于员工工作的有效性,而员工工作的有效性往往取决于他们是否有比较强的动机来做这样的工作,他们是否能够愉快地工作。如果员工从工作中不能获得满意,那么从工作分析得出的信息里可能会找到答案。假如当前的工作安排不能让员工有效地工作,那么就应该对此作出一些调整,或者对工作进行重新设计。

一、工作设计与再设计的概念

工作目标或目的很重要,但是个人所承担的实际工作任务对于有效的绩效也很重要。仅是提出理想结果目标并设想会有办法实现这些目标是不够的。手段或活动以及工作的“方式”(How)同样重要。

在职位说明书中对职位作出了正式的界定。但是这些并不必然说明一个人在岗位上实际做的事。管

理者以为自己知道其下属在做什么,但在面对数据的时候,他们常常惊奇地发现,自己的设想与现实并不相符。有时,他们需要增加或减少员工的工作负荷,有时,他们需要从头来设计一种在该企业中尚未出现过的工作岗位,这些或者出自人员编制变更需要,或者出自科技与社会的高速发展的需要。在这些情形下,管理者就有可能会决定工作的设置方式,从而更加有效和高效地完成工作。

利用工作分析所获得的信息和产生的成果,可以对新建组织进行工作设计,也可以对已建立和运行的组织进行工作再设计,以适应组织变革和创新的需要。其中,工作再设计与 20 世纪 90 年代以来兴起的“组织再造”的热潮相互呼应,它对组织进行结构上、人事上乃至生产工艺与管理体制上的重新构造具有重大的影响。

利用工作分析提供的信息,若对一个新建组织,要设计工作流程、耕作方法、工作所需的工具及原材料、零部件、工作环境条件等,而对一个已经在运行的组织而言,则可以根据组织发展的需要,重新设计组织结构、重新界定工作、改进工作方法、改善设备,提高员工的参与程度,从而提高员工的积极性、责任感和满意感。前者是工作设计,后者则是工作再设计。

从人力资源职能的角度看,工作体系的重新设计是发生在组织中的一个最根本也是最常见的变化。传统的工作体系强调专门化的工作,等级制已经抑制了组织,阻碍了工作绩效。目前和未来的工作体系定义变得更加宽泛,并且强调不仅要围绕提高效率的技术手段而且要围绕管理人员所做的战略选择来进行工作设计。

二、工作设计的激励作用

为了适应绩效要求,工作设计要对活动、方法以及工作关系做详细说明。工作设计的激励作用是一个核心关注点,往往与技术或生产影响一样大。工作设计的目标是在工作中为从事工作的人增加挑战 and 权利,即授权让雇员去行动。通过创造对雇员产生内在激励作用的环境,企业一定能获得来自组织的生产效益和雇员个人满意度及安宁两方面的收益。

此外,工作设计可以拓展个人绩效。职位可以帮助个人作为一个人得到拓展和发展,增强他们对个人能力和价值的信心。这也就是说可以用提供最大限度的激励作用的方式来设计职位。工作丰富化的概念主要设计和用于事务性以及生产性岗位,其被广泛称赞为改进工作生活质量(间接地改

进个人绩效和组织生产率)的一个重要方法。

工作设计一般需要在职位中构建更大的个人计划、决策及控制权。这不只是通过增加或取消活动改变一个职位的范围。工作设计可以要求简化工作内容,最大限度地减少重复、呆滞或日常琐碎的、令人不满意的工作活动。

雇员们想要从事能运用他们高水平技能的活动,通过重新调整活动重点,他们可以从事他们觉得更有挑战性的工作,这也能增加工作的价值。可以重新构建职位,使人们承担不同的任务。在个人缺乏必要技能之处,可能需要培训。

改变给人分配工作的方式能进一步完善工作设计的改进。例如,工作轮换可以在不改变特定职位本身的情况下增加工作的多样性。弹性工作时间表和更改过的每周工作时间也可以增加工作激励和提高工作满意度,同时也可以平衡交接班的方式。但在很多企业里,为了保持连贯性和共同待遇,职位和工作环境仍然比较固定。

三、工作设计的国际流行方法

工作设计有两种情况,一种是对组织中新设置的职位按照一定的要求和原则进行设计;另一种是对目前组织中已经存在的缺乏激励因素和满意度较低的职位进行重新设计。无论哪种情况,想要对工作进行设计都需要考虑工作的关键特性维度,或者让工作丰富化,或者给予任职者更大的自主性,或者让员工得到更多的成长和发展等。

一般来说,工作设计的国际流行方法主要有三种:工作轮换、工作扩大化和工作丰富化。

1. 工作轮换

工作轮换(Job Rotation),就是在员工感到工作不再具有挑战性和激励性时,把他们轮换到水平、技术要求相接近的另一个工作岗位上去。员工长期从事同一岗位的工作,特别是那些从事常规性工作的员工,时间长了会觉得工作很枯燥,缺乏变化和挑战性。员工也不希望自己只掌握一种工作技能,希望能够掌握更多的不同的工作技能以提高对环境的适应能力。因此,工作轮换也常常是与培养员工多样化的工作技能结合在一起的,也称之为交叉培训法。

工作轮换的方法既有优点也有不足。其优点在于通过丰富员工工作的内容,减少员工的枯燥感,激发员工的工作积极性,提升员工的自身竞争力。而且,它可以为员工提供一个个体行为适应总体

工作流的适宜环境, 增加员工对自己的最终成果的认识。当然, 它也能够给企业带来很大的益处。因为这种工作设计的方法能够扩大员工的技能范围, 这样, 管理人员在安排工作填补职位空缺时, 就具有了很大的灵活性。这对每一个处在变化速度不可测的竞争环境中的企业来说, 都是至关重要的。日本的企业广泛地实行工作轮换, 对于企业管理人才的培养发挥了巨大的作用。

工作轮换的不足之处在于: 首先, 实行这种工作设计方法, 会使培训费用上升。因为要使员工在不同于以前的岗位上继续保持同样甚至更高的效率是需要对其进行多方面的培训和教育的。其次, 当员工在原先的岗位上工作效率已经很高时, 如果这时将其轮换到另一个工作岗位上, 势必会影响到组织的现有生产力。最后, 当员工的工作环境改变以后, 他就需要重新调整和适应自己与周围人的关系, 这也需要管理人员付出很多精力来处理这些来自人际关系方面的问题。

此外, 在采用工作轮换这一工作设计方法时应注意以下问题:

(1) 首先必须对工作进行分析, 明确哪些职位之间可以互相轮换。一般来说, 职位间的工作轮换首先从在同一个职位类别中的职位之间开始, 然后再考虑不同职位类别之间的工作轮换。

(2) 工作轮换必须是有序进行的, 以免影响正常的工作秩序和工作效率。

(3) 应充分考虑员工个人的意愿, 不能进行强制性的工作轮换。因为有的员工并不一定喜欢过多地尝试新的岗位, 而是希望专注于一个领域进行深入发展。

2. 工作扩大化

工作扩大化 (Job Enlargement), 即我们所说的横向工作扩展, 就是通过增加员工的工作数量, 丰富工作内容, 从而使得工作本身变得多样化。例如, 一个服装厂的个人的工作不仅仅像原来那样只作为服装订上商标的工作, 而是要负责检查服装的尺码是否准确, 接缝处的针脚是否匀称, 然后再为服装订上纽扣和商标。

工作扩大化这种工作设计增加了员工工作的多样性, 使得员工感到工作更有意义, 员工的工作积极性在一定程度上提高了, 他们对工作的满意度也得到提高。但是, 在一些企业中, 工作扩大化则使得工作效率下降了。以前, 工作是高度专业化分工的, 在生产线上, 个人只需要做其中的一道工序, 他们的技能非常熟练, 而且节省了一个人从事不同工序之间转换的时间; 而如今, 一个工人可能要做整个生产过程中的两个、三个甚至更多工序的工作, 他们不得不在多个工序之间来回转换, 这样就会浪费一些时间。但这种时间上的浪费会随着工人的熟练程度的提高得到改善, 而且工人们工作热情和兴趣的提高增加了他们对原来工作的投入, 使他们的工作效率提高, 这样反而会比原来的工作效率更高。也有少数员工反对工作扩大化, 他们认为, 以前只有一件令人讨厌的工作, 在工作扩大化之后, 就有两三件令人讨厌的工作了。

一些研究报告表明: 工作扩大化的实施提高了员工的工作满意度和改善了工作质量。IBM 公司则报告工作扩大化导致了工资支出和设备检查的增加, 但因质量改进, 职工满意度提高而抵消了这些费用; 美国梅泰格 (Maytag) 公司声称通过实行工作扩大化提高了产品质量, 降低了劳务成本, 工人满意度提高, 生产管理变得更有灵活性。

但从整体而言, 工作扩大化的实施效果并不尽如人意。尽管工作扩大化在克服专业化过程、工作多样性不足方面效果显著, 但在激发员工工作积极性和培养挑战意识方面却没有太大意义。而工作丰富化的引入恰恰弥补了这方面的不足。

3. 工作丰富化

工作丰富化 (Job Enrichment) 与工作扩大化相反, 是对工作内容的纵向扩展。工作丰富化是对工作内容和责任层次基本的改变, 它旨在向工人提供更具挑战性的工作。工作丰富化使工作向纵深方向扩展, 可以增强员工对工作的计划、执行、控制和评估的程度。

管理人员如何才能使员工的工作得以丰富化呢? 如图 3-2 所示具体说明了工作丰富化的方法, 即在工作中应该采取哪些措施来提高员工的潜在动机。

任务组合。是指对现有的零散工作任务进行清理, 将这些零散的工作任务组合在一起, 形成新的、内容丰富的工作单元, 这种做法主要会增加技能的多样性和任务的同一性。

构建自然的工作单元。这种方法就是让员工独立自主地负责一个有意义的工作整体, 而不是仅仅负责工作整体中的一个环节。要求员工自己对工作进行全面计划、执行和监控, 使他们感到工作非常有意义, 而且也会提高他们对工作的责任感, 他们会认为自己的工作是很重要的, 而不是像以前那样是无关紧要的。

建立员工—客户关系。这意味着使生产者和他的产品使用者 (其他生产部门、顾客、销售团体等) 相联系。这样不仅可以让生产者知道评价产品的标准, 而且还可以提高员工技能的多样性、自主性以及反馈程度。

纵向的工作负荷。即尽可能地给生产者计划、参与、控制自己工作的权力。这样, 不需要经过其他部门专门培训, 生产者的控制能力就会获得提高。这种控制能力也意味着给生产者计划工作、控制存货、预算资金和质量控制的全责。这样做可以弥合工作中“执行”与“控制”之间的鸿沟, 增强员工的工作自主性。

开通反馈渠道。如果员工看不到对自己工作的反馈, 那么他们就无法理解自己的绩效如何, 到底绩效是提高了, 还是下降了, 还是保持在原来的水平。在这种情况下员工的工作积极性不高, 而且也无从知道如何提高自己的绩效。如果提供给员工一条反馈渠道, 那么就像有了一面镜子, 使得员工的绩效能够在其中反映出来。员工了解了自已什么地方做得好, 什么地方做得不够好, 就明确

了今后努力的方向,有助于提高绩效。

工作丰富化的工作设计方法与常规性、单一性的工作设计方法相比,虽然意味着培训费用的增加、工资报酬的上升以及工作设施的完善或扩充,但却可以提高对员工的激励水平和员工的工作满意程度,进而对员工生产效率与产品质量的提高,以及降低员工离职率和缺勤率产生积极的影响。况且企业培训费用的支出本身就是提高人力资源素质的一项必不可少的投资。



本章小结

1. 工作分析是人力资源管理的第一个环节,是人力资源规划的基础,是人员的选拔与任用、考核晋升、绩效评估、奖惩员工等的基本依据。
2. 工作分析方法主要有:问卷调查法、访谈法、观察法、关键事件法(CIT)、弗莱希曼(Fleishman)工作分析系统以及其他方法等。
3. 工作分析误差的产生主要是由员工行为变化、工作环境变化、固定模式的答案、抽样不完全等原因造成的。
4. 工作说明书的编写包含工作描述和工作规范的编写。
5. 编写工作说明书应遵循以下原则:统一规范、清晰具体、指明范围、共同参与。
6. 工作设计是指利用工作分析提供的信息, 对一个新建组织, 设计工作流程、耕作方法、工作所需的工具及原材料、零部件、工作环境条件等,工作再设计是指对一个已经在运行的组织而言, 根据组织发展的需要,重新设计组织结构、重新界定工作、改进工作方法、改善设备,提高员工的参与程度,从而提高员工的积极性、责任感和满意感。
7. 工作设计的国际流行方法主要有:工作轮换、工作扩大化、工作丰富化。



思考题

1. 为什么要进行工作分析?
2. 工作说明书的主要内容有哪些?
3. 人力资源管理中,有哪些工作设计的方法?它们各自的适用面和特点是什么?

4. 如果你是一个企业的人力资源部经理, 你将如何组织对销售部经理岗位的工作分析?



案例分析 3-1

王强到底要什么样的工人

“王强, 我一直想象不出你究竟需要什么样的操作工人,” 江山机械公司人力资源部负责人李进说, “我已经给你提供了 4 位面试人选, 他们好像都还满足工作说明中规定的要求, 但你一个也没有录用。”

“什么工作说明?” 王强答道, “我所关心的是找到一个能胜任那项工作的人。但是你给我提供的人都无法胜任, 而且, 我从来就没有见过什么工作说明。”

李进递给王强一份工作说明, 并逐条解释给他听。他们发现, 要么是工作说明与实际工作不相符, 要么是规定以后, 实际工作又有了很大变化。例如, 工作说明中说明了有关老式钻床的使用经验, 但实际中所使用的是一种新型数字式钻床。为了有效地使用这种新机器, 工人们必须掌握更多的数字知识。

听了王强对操作工人必须具备的条件及应当履行职责的描述后, 李进说: “我想我们现在可以写一份准确的工作说明, 以其为指导, 我们就能找到适合这项工作的人。让我们今后加强工作联系, 这种状况就再也不会发生了。”



案例分析 3-2

我们为什么拿这么多薪水

“我们为什么拿这么多薪水?” 这是伟业公司的不少员工所发出的疑问。伟业公司是一家从事各种文化活动策划、设计、组织等业务的公司, 在同行业里属于经营效益较好的, 因此, 公司平均的薪酬水平高于市场水平。那么为什么仍然有员工对自己所得到的薪酬感到困惑和不满呢?

原来, 伟业公司实行的是一套比较简单的薪酬制度。这套制度将职位按照责任大小分成 4 个等级: 员工级、主管级、经理级、高层管理。每个等级里又分成两个档, 本着向业务部门倾斜的原则, 业务开发部和项目管理部这两个部门取其中的较高档, 其他部门取其中的较低档。于是问题就出来了。

有些部门 (例如创意设计部) 的员工认为, 公司大大小小的业务还不是靠我们的工作才能成功吗? 我们的贡献理应是很大的, 与像行政事务这样的部门比较起来, 我们的工作技术含量、难度都比他们的大得多, 但是, 就

因为我们不是主管, 就比他们的主管人员拿的薪水低, 这样太不合理了。不一定主管人员的贡献就比员工大, 那要看是什么部门的主管和员工。

其实部门主管、经理等管理人员也有意见。有人认为, 每个部门的工作量、任务难度是不同的, 不应该所有部门都一刀切, 应该有些差别。还有的主管人员认为, 如果出了问题, 我们所承担的责任比员工大得多, 所以我们的薪水与员工的差别应该拉得再大一些。



参考文献

1. 郑晓明, 吴志明. 工作分析实务手册. 北京: 机械工业出版社, 2006
2. 高艳. 工作分析与职务评价. 西安: 西安交通大学出版社, 2006
3. 孙健敏. 组织与人力资源管理. 北京: 华夏出版社, 2002
4. 余凯成. 人力资源管理. 大连: 大连理工大学出版社, 2001
5. 张德. 人力资源管理. 北京: 中国发展出版社, 2003
6. 赵曙明, 程德俊. 人力资源开发与管理案例精选. 北京: 北京师范大学出版社, 2007
7. 郭成, John Brown. 人力资源管理. 郑州: 郑州大学出版社, 2004

第四章 人力资源计划



引例

森源公司的人力资源计划

森源公司是我国南部一家以生产家具为主的企业。它的目标是希望能与世界知名的家具企业抗衡,不断壮大其实力和经营业绩。近年来,企业产量不断增大,公司也常为公司人员不足而困惑,特别是经理层次的高层管理者的空缺常使公司陷入尴尬的局面。最近在国际家具展上公司又接到的诸多订单,使原本人手就不足的公司更加被动。

人事经理建议进行一次彻底的公司人力资源计划。公司的经营目标、经营战略、生产规模以及经营活动发生变化时,公司人力资源面临的一系列问题如何解决:企业的组织结构和人员结构是否需要发生变化?企业需要多少员工?企业现有多少胜任的员工?企业外部能获得多少劳动力的供给?企业现在的劳动力供需平衡吗?如果不平衡应当怎么办?是否需要对有员工进行培训?企业应该采取何种方法调整企业人力资源?

森源公司首先由四名人力资源部的专员负责收集和分析企业目前所处的状况,并重点对生产部、市场与销售部、财务部、设计研发部和人力资源部五个职能部门的管理人员、专业人员和普通员工的需求状况以及供给状况作了分析和预测。然后以上述结果作为公司人力资源计划的基础,同时也作为直线管理人员制订各种方案的基础和参考。但是,在这五个职能部门里制订和实施各种行动方案的过程是比较困难和复杂的。例如决定生产技术的培训方案、实行工作轮换等都需要各部门的沟通协作。

森源公司的四名人力资源部专员克服种种困难,对于高层管理人员的短缺作出了较为准确的预测,制定出了详细的人力资源计划,使经理层人员空缺减少了 70%,跨地区的人员调动也大幅度减少,企业人力资源数量和质量的稳定性也提高了 50.6%,为公司节约了大量的人力成本。同时公司在员工招聘、培训、晋升以及员工职业生涯规划与发展等各方面都取得了较大的改进。公司的效益同比增加了 36%。

森源公司取得的以上进步,都得益于公司合理的人力资源计划的制订和实施。

资料来源:杨河清.人力资源管理.大连:东北财经出版社,2006



本章学习目标

要求学习者充分理解人力资源计划对于员工招聘的重要意义。了解人力资源计划的内容和基本要求。重点掌握人力资源需求预测和供给预测的方法。在此基础上,充分地调研企业,让学习者了解企业人力资源调整现行做法中的弊病和成功做法,学会理论联系实际,以企业为范例,能够设计出可供企业实际使用的人力资源计划。同时,通过了解国际劳动力结构的变化,更加深刻地认识人

力资源计划的重要性, 进一步掌握跨国经营企业在人力资源计划方面的特点。

第一节 人力资源计划概述

一、人力资源计划的概念和重要性

1. 人力资源计划的概念

人力资源计划 (Human Resource Planning, HRP) 又称人力资源规划。以往的观点认为人力资源计划是组织将数量与质量合适的人力安排到恰当的工作岗位上。它与组织的战略目标相适应, 满足组织未来活动的人员需求。这种观念只考虑了组织的利益, 只考虑了组织的人才供求匹配, 很少顾及员工个人利益。

现代观念认为, 人力资源计划应当兼顾组织和员工双方的利益。这里的员工利益是指员工的报酬、晋升机会、工作环境、安全健康保障等。如果在制定或者执行人力资源计划的时候, 不考虑员工个人利益, 对于组织和员工个人都是不利的。其后果往往是优秀员工外流, 组织缺乏凝聚力, 组织内部不和谐, 缺乏朝气和活力。

因此, 人力资源计划的概念应该是: 在实现组织有效地安排工作与满足个人目标和利益之间保持平衡的条件下, 组织将自身的战略目标、任务和内外环境的变化转化成人力需求, 以组织整体的超前和量化的角度分析和制定人力资源管理的一些具体目标, 使组织拥有必要数量的人力, 以完成组织的工作任务, 实现组织目标的过程。人力资源计划就是充分利用人力资源的一项重要措施。

因此, 人力资源计划有三层含义:

第一, 人力资源计划是以组织的战略目标和内外部环境的变化以及员工利益的满足为依据的。也就是说, 一个组织之所以要制定人力资源计划主要就是为了在变化的环境中也能很好地实现自己的战略目标。

第二, 人力资源计划的主要内容是分析和预测组织的人力资源供需状况和变化趋势。组织战略目标和内外部环境的变化, 以及员工需求的变化, 都必将引起组织内人力资源供需的变化。人力资源计划的重要任务就是对人力资源供需状况进行分析和预测, 以满足组织在近期、中期和长期等各

个时期对人力资源的需求。

第三, 人力资源计划的最终成果是制定出相应的人力资源方案、政策和措施, 以确保组织人力资源供需的动态平衡。对涉及人员招聘、培训、调动、晋升、降职、奖惩等活动一定要有切实可行的政策措施作为保证, 政策措施要明确、清晰和正确, 否则就无法保证组织人力资源管理活动的有效开展。

2. 人力资源计划的过程

人力资源计划的过程是预测组织人才需求量和拥有量的过程, 也是研究制定弥补两者差额的各种政策的过程。人力资源计划过程可以归纳为三个步骤: 评价现有的人力资源; 预估将来需要的人力资源; 制定满足未来人力资源需要的行动方案。人力资源计划的过程如图 4-1 所示。

(1) 对当前人力资源状况的评价

管理者需要对现有人力资源的状况进行考察。这一步通常以开展人力资源调查的方式进行。在计算机系统高度发达的年代, 对于绝大多数组织来说, 要形成一份人力资源调查报告, 并不是一项困难的任务。这份报告的数据来源于员工填写的调查表。调查表可列出员工姓名、性别、出生日期、籍贯、最高学历、所受培训、以前就业单位、所掌握的语种、能力和专长等栏目, 发给组织中的每一个员工。此项调查能帮助管理当局评价组织中现有的人才与技能。

当前评价的另一内容是职务分析。人力资源调查主要告诉管理当局各个员工能做些什么, 职务分析则具有更根本的意义, 它确定了组织中的职务以及履行职务所需的行为。

(2) 对未来人力资源状况的评价

未来人力资源的需要是由组织的目标和战略决定的。人力资源需求是组织对产品或者服务需求状况的一种反映。基于对总营业额的估计, 管理者要为达到这一营业规模配备相应需要数量和知识结构的人力资源。在某些情况下, 这种关系也可能相反, 当一些特殊的技能为必不可少而又供应紧张时, 现有的符合要求的人力资源状况就会安定营业的规模。例如, 有的技术含量较高的公司就可能出现这种情况。它们常发现经营机会远比自己所能处理的业务大得多。其扩大经营的唯一限制因素可能就是, 这类公司能否雇佣和配备具有满足特定客户要求所必须的工作人员。但大多数情况下是以组织总目标和基于目标规定的营业规模预测作为主要依据, 来确定组织的人力资源需要状况。

(3) 制定面向未来的人力资源计划

在对当前的状况、能力和未来需要作出全面评估以后, 企业管理者就可以在数量和结构两方面测算出人力资源的短缺或者冗余程度和领域。然后, 将这些预计与未来人力资源的供应推测结合起来, 就可以拟订出人力资源计划的方案。可见, 人力资源规划不仅为指导目前的人力配备需要提供了指南, 同时也预测到未来的人力资源需要和可能。

3. 人力资源计划的重要性

处在信息时代的今天, 科学技术日新月异, 产业结构不断调整, 企业间的竞争日益激烈, 人力

资源的转移也随之加速,同时,全球人力资源的结构也在不断变化。在现代人力资源管理中,人力资源计划的重要性也日益突显。人力资源作为现代社会企业发展的核心推动力量,其管理已经成为现代企业管理的核心和重要组成部分;在企业的所有业务与工作推动和执行过程中,人的能动性、技能保证和团队化协作成为其得以有效达成的关键因素;人力资源的管理实际上是企业的发展动力管理,其核心的管理行为包括人力资源的获取、激励、组织与发展四个部分,这四个部分构成一个有机的整体,缺一不可;这四个部分的循环往复使企业的人力资源管理和企业管理不断得到升华,进而增强了企业的核心竞争力和企业的盈利能力。

第一,人力资源计划对企业人力资源管理起到纲领性的指导作用。企业的人力资源计划作为企业整个人力资源管理的战略性指导纲领,对人力资源的补充、培训、晋升、配置、补偿和平衡等工作都从战略性的高度进行决策和指导。人力资源计划能明确和指导人力资源管理不同职能的实施,决定新的人力资源项目和活动的开展。如图 4-2 所示展示了人力资源管理的各项活动都必须在人力资源计划的指导下进行,才能形成一个完整的、协调的、有机的人力资源管理系统。

第二,开展人力资源计划,可以满足企业成员的需求,充分调动企业员工的积极性和创造性。人力资源计划展示了企业未来的发展前景,充分考虑了员工的个人职业生涯发展和规划,使员工对自己可以得到满足的水平做到心中有数。满足员工的物质利益和精神利益需求,有效地提高了员工工作满意度,鼓舞了士气,提高了工作效率和忠诚度。当企业所提供的与员工自身所需要的大致相符的时候员工就会努力去把握和追求,从而在工作中表现出主动性、创造性等积极进取的认真负责的工作态度。如此的良性循环,企业对员工都十分重要。

第三,人力资源计划有助于加强企业对环境变化的适应能力,为企业的发展提供人力保障。环境的变化要求企业人力资源的配备随之调整,环境的变化也决定了企业人力资源供需的变化。一个企业,如果没能在自身发展的各个阶段提前做好必要的与之相适应的人力资源科学预测,常常会陷入人员数量和结构方面的窘境。这就依赖于人力资源计划。通过制定有效的人力资源计划,企业能及时引进所需要的人才,对现有人员的数量和结构进行调整,从而规避人力资源与企业发展不匹配的风险,更好地适应环境的变化,保证企业的发展。

第四,进行人力资源计划有助于实现企业内部人力资源的合理配置,优化企业内部人员的结构,从而最大限度地实现人尽其才,人职匹配,提高企业的效益。人力资源计划着眼于发掘员工的潜力,提高员工素质,改进企业人员配备结构,从而充分利用人才,防止人浮于事,改变人力资源的不足、浪费和低效。通过制定合理的人力资源计划,企业可以发现人力资源管理方面的弊端并及早采取相应的措施,提高人力资源管理乃至整个企业管理的效益。

第五,制定人力资源计划有助于企业完成现代企业制度的建设。现代人力资源管理制度是以“产权清晰,权责明确,政企分开,管理科学”为实质的现代企业制度中的一个关键制度。现代企业人

力资源管理制度是指与市场经济要求相适应的,能够促进企业和人力资源双方相互选择,获得最佳经济效益和社会效益的市场化和法规化的企业人力资源管理制度。只有在正确的人力资源计划指导下制定的企业人力资源管理制度、政策、方针和规定才能为现代人力资源管理体系的建立提供保障,也才能为现代企业制度的建设提供保障。

二、人力资源计划的内容和基本要求

1. 人力资源计划的主要内容即预测组织未来人力资源的供需状况,以及考虑这两者之间的匹配。

组织人力资源计划分为两个层次——总体计划和具体计划。人力资源的总体计划主要是指计划期内人力资源管理的总原则、总方针、总目标的总体部署和总的预算安排。人力资源具体计划是总体计划的展开和时空的具体化,每一项具体计划也都是由目标、任务、政策、步骤和预算等部分组成的,从不同方面保证人力资源总体计划的实现。人力资源具体计划的具体内容如表 4-1 所示。

2. 人力资源计划的基本要求

组织在制定人力资源计划的时候,需要符合以下几个方面的基本要求和原则:

(1) 全局性

人力资源计划对组织的人力资源总体发展起到统筹计划的作用,人力资源计划也首先应当关注组织的总体战略,从全局出发,考虑人力资源计划。

(2) 实效性

要保证组织的人力资源管理在各时期的合理性,人力资源计划的实效性必须给予高度重视。进行人力资源计划时必须考虑组织的动态变化,充分考虑各项因素,正确、客观地预测组织对人力资源的需求,以及当前和未来人力资源的攻击状况,为人力资源管理的其他活动提供准确的信息。

(3) 指导性

组织的人力资源计划是对企业人力资源当前和未来一段时间内的发展方向、目标和实现这些目标的途径及对策作出计划,因而,组织的人力资源计划的制定和实施需要对企业整个人力资源管理活动具有指导性作用。

(4) 可行性

可行性是指组织采取这个计划,就必须考虑能否实施,组织是否具备足够的人力、财力、物力来实施这项计划。人力资源计划的经济性、可接受性、可操作性都是在制定人力资源计划的时候必须考虑的因素,是对制定组织人力资源计划必要的要求。

(5) 合法性

制定组织人力资源计划要注意国家和地方人力资源管理的相关政策和法规及其变化, 人力资源计划的各种实践活动都不能违反国家和地方的政策和法规。

(6) 兼顾性

在制定人力资源计划时, 要兼顾组织内外部环境的变化、员工需求利益的变化。只有充分考虑了内外部环境的变化和员工需求利益的变化, 才能真正做到人力资源计划为组织的发展服务, 才能更好地对各种可能出现的情况作出预测和风险规划, 制定相应的策略。

(7) 发展性

人力资源计划应当致力于组织的发展和组织目标的实现, 应当考虑组织获得可持续发展的生命力。在现实中, 组织一时的逆境并不代表组织长远的发展。因此, 这就要求在开展人力资源计划的时候, 从组织长远发展的大局出发, 用发展的眼光看待问题, 协调好各方面的关系, 做好组织人才再造和培养接班人计划。

三、人力资源计划与企业战略规划

组织的人力资源计划必须与企业的总体经营战略、发展战略和文化战略等相吻合, 相互配合、相互支持, 才能发挥最大的效用。

在企业的战略规划管理中, 必须要有企业的人力资源规划与之相匹配。企业的战略规划了企业的发展愿景、发展策略和发展过程设计, 而人力资源计划则是企业战略规划的核心内容之一。

就如同企业业务战略要求不断地变化和发展一样, 企业的人力资源计划也要随之进行相应变化和发展。有些企业花了很多的时间和精力来确定适应于特殊商业环境和企业战略发展的人才需求规划, 如通用电气公司(GE)长期致力于开发与其众多不同业务部门的要求相匹配的管理人才发展计划。一般情况下, 在环境变化的时候, 企业往往指望招募到适合新环境的人, 这实际上就是根据公司的战略定位确定新的人力资源计划要求。

企业不同的业务战略影响着人力资源计划, 如一个制度化的组织需要比较传统化的管理者, 也就是能够保持连续性、稳定性和控制力的人。随着企业的组织变得越来越灵活, 为适应竞争环境的变化, 需要有更加灵活的管理者, 或“改革型领导人”。

作为对企业战略概念的解释和延伸, 目前在管理学界已形成了有效处理人力资源与企业业务战略适应性的各种方式。迈克尔·波特提出了一个与企业战略有直接关系的人力资源管理方法, 他确定了关键的战略选择(成本领导、区别或焦点)所要求的不同管理特征, 人们可以用管理人才开发指标来具体地说明这些特征, 而获得相应的人才也是公司战略得以确保的基本前提。

具体的企业战略需要具有不同能力的人力资源。创业、高速成长、业务成熟、转型状态以及产业退出代表了一个组织生命周期的各个阶段, 而每个阶段需要不同的管理人才。

人力资源计划与企业战略规划的整合有三种形式, 即互动式、配合式和完全整合式。互动式, 是指人力资源计划和企业总体战略规划之间存在双向的沟通, 人力资源管理一方面促进总体战略的制定, 一方面也回应总体战略规划的需要; 配合式, 是指人力资源计划完全根据企业总体的战略规

划的需要来制定,人力资源管理者并不参与企业战略规划制定;完全整合式,则是指企业人力资源管理者积极参与到企业战略规划的制定当中,将人力资源计划和企业战略规划完全融为一体。

人力资源计划与企业战略规划的整合如表 4-2 所示。

第二节 人力资源预测

一、人力资源需求预测以及常用方法

所谓预测,是指利用预测对象本身历史和现状的信息,采用科学的方法和手段,对预测对象尚未发生的未来发展演变规律预先作出科学的判断。信息的不确定性注定了预测的困难及其不完美性。

企业人力资源需求预测,是指对企业未来一段时间内人力资源需求的总量、人力资源的年龄结构、专业结构、学历层次结构、专业技术职务结构与技能结构等进行事先估计。

由于企业的人力资源需求不仅受到企业内部经营状况和已有人力资源状况等诸多内部因素的影响,还受到政治、经济、文化、科技、教育等诸多不可控的企业外部因素的影响。使得企业进行人力资源计划难度更大,人力资源需求预测也更为复杂。在现代的人力资源管理中,要制定出合理的人力资源计划,进行正确的人力资源管理决策,就必须进行人力资源需求预测。

在企业人力资源需求预测中必须注意企业人力资源发展的规律和特点,人力资源发展在企业发展中的地位、作用,以及两者之间的关系,分析影响人力资源发展的相关因素,揭示人力资源发展的总体趋势。在进行企业人力资源需求预测时,还要掌握预测中的定性、定量、时间和概率四个基本要素,以及它们之间的相互关系。

人力资源需求预测的定性要素是指在预测之前,必须对企业人力资源发展的性质进行叙述性的、非定量的描述,对企业人力资源发展的大致方向和趋势有初步的了解。定性要素是人力资源需求预测的出发点,是企业进行正确的人力资源需求预测的基础。

人力资源需求预测的定量要素是指利用具体的数据来描述企业人力资源发展的规模、速度以及结构等多方面的特征,对企业人力资源进行定量的较为具体的描述。

由于企业人力资源的发展和变化是一个以时间为基本变量的函数,随着时间的变化,企业人力资源的数量、结构等状况都随之发生变化。因此,时间要素是企业进行人力资源需求预测中不可或缺的重要因素之一。

企业在进行人力资源需求预测的时候,需要对所预测的诸如人力资源数量、结构等预测对象实际发生变化的可能性,即概率进行估计和描述,以确定预测对象发生的几率。因此,概率是企业人力资源预测中又一个不可缺少的重要因素。

人力资源需求预测的主要方法如图 4-3 所示。

1. 定性预测方法

(1) 管理评价法

管理评价法,是预测企业人力资源需求最常用的一种主观预测法。它是由高层管理者、部门经理和人力资源部专员等人员一起预测和判断企业在某段时间对人力资源的需求。管理评价法可以分为自下而上的下级估计法和自上而下的上级估计法两种。下级估计法是首先由基层管理人员根据其生产能力、员工流动等情况预测人员需求,然后向上级主管部门汇报。上级估计法是由高层管理者根据组织发展目标和发展战略以及经营环境等的变化预测人员需求。利用管理评价法预测人员需求的主要依据是:企业的目标、生产规模、市场需求、销售或者服务规模、人员配置及流动性等。这种方法的主要缺点是:具有较强的主观性,受判断依据以及判断者经验的影响较大。该方法通常用于中短期预测,并且在预测中将下级估计法和上级估计法结合起来运用。

(2) 现状预测法

现状预测法是一种适用于短期预测的最简便的预测方法。这种方法假定组织的员工总数与结构完

全能适应预期的需求,管理者只需要安排适当的人员在适当的时间内去补缺即可,如替补晋升和跳槽者的工作岗位。

(3) 经验预测法

经验预测法,是一种利用现有情报和资料,根据以往的经验,结合本企业的实际特点,对企业未来员工需求进行预测的一种简便易行的预测方法。这种预测方法是基于人力资源的需求与某种次要因素之间存在某种关系的假设。由于这种方法完全是依靠预测者的经验和能力,预测结果的准确性和精确度得不到保证,通常只能用于短期预测。

(4) 情景描述法

情景描述法是企业的的人力资源部门对组织未来的战略目标和相关因素进行假设性描述、分析和综合,并作出多种人力资源需求的备选方案,以此适应和应付环境与因素的变化。情景描述法通常用于环境变化或者组织变革时的人力资源需求预测分析。

(5) 微观集成法

使用微观集成法,是组织的各个部门根据自己单位、部门的需要预测将来某时期内对各种人员的需求量,人力资源管理的计划人员就可以把各部门的预测综合起来,形成总体预测方案。这种方法由上而下布置预测工作,由各直线部门经理根据本部门的业务发展需要,预测出将来对某种人员的需求量,然后再由下而上逐级进行汇报、预测和汇总。它适用于短期预测并且组织的生产或者服务比较稳定的情况。

(6) 工作研究预测法

工作研究预测法,是企业根据具体岗位的工作内容和职责范围,在假设岗位工作人员安全适岗的前提下,确定其工作量,最后得出需要的人数。工作研究预测法的关键是首先进行科学的工作分析,编写出准确的职务说明书,制定出科学的岗位用人标准。当企业的结构比较简单、职责清晰的时候,工作研究分析预测法比较容易实施。

(7) 德尔菲法

德尔菲法(Delphi Method)又称为专家预测法,是指邀请在某领域的一些专家或有经验的管理人员采用问卷调查或小组面谈的形式对企业未来人力资源需求量进行分析、评估和预测并最终达

成一致意见的方法。这种方法要求比较严格,在实施时需要注意:专家人数一般不少于 30 人,问卷的返回率不低于 60%,以保证调查的权威性和广泛性;实施该方法必须取得高层的支持,同时给专家提供充分的资料和信息,确保判断和预测的质量;问卷题目设计应主题突出,意向明确,保证专家都从同一个角度去理解问题。这种方法适用于长期预测,调查对象既可以是个人或面对面专家小组,也可以是背靠背的专家小组。面对面的方式,专家之间可能相互启发;背靠背的形式可以免除某一权威专家对其他专家影响,而使每位专家独立发表看法。德尔菲法的整个过程可以用图 4-4 来表示。

2. 定量预测方法

(1) 趋势预测法

趋势预测法是利用企业的历史资料,根据某些因素的变化趋势,预测相应的某段时期人力资源的需求。趋势预测法在使用时一般都要假设其他的一切因素都保持不变或者变化的幅度保持一致,往往忽略了循环波动、季节波动和随机波动等因素。一般常用的方法如下:

① 散点图分析法。该方法首先收集企业在过去几年内人员数量的数据,并根据这些数据作出散点图,把企业经济活动中某种变量与人数间的关系和变化趋势表示出来,如果两者之间存在相关关系,则可以根据企业未来业务活动量的估计值来预测相关的人员需求量,同时,可以用数学方法对其进行修正,使其成为一条平滑的曲线,从该曲线可以估计出未来的变化趋势。

② 幂函数预测模型。该模型主要考虑人员变动与时间之间的关系,其具体公式为: $R(t) = at^b$, 式中 $R(t)$ 为 t 年的员工人数, a , b 为模型参数。 a , b 的值由员工人数历史数据确定,用非线性最小二乘法拟合幂函数曲线模型算出。

③ 生长曲线预测模型。员工密度历史数据符合生长曲线特征,可以采用该预测模型进行预测。生长曲线预测模型为: $P(t) = 1 - Aa^t$ ($0 < a < 1$)。式中, A , a 为模型参数。将上式取对数得: $\ln(1-p) = (\ln a)t + \ln A$, 若令: $y = (1-p)$, $k = \ln a$, $b = \ln A$, 则有: $y = kt + b$ 。根据员工密度的历史数据,采用一

元线性回归模型, 算出和, 就可以得出 A 和 a。

④ 罗吉斯特预测模型。即企业根据员工人数的历史数据做散点图, 若变化趋势符合罗吉斯特增长曲线的特征, 就可以使用该预测模型。其具体公式为: $1/G(t)=k+abt$ 。式中, $G(t)$ 为 t 年的员工总数, k 、 a 、 b 的值用逻辑增长曲线模型算出。

(2) 统计预测法

统计预测法 (Statistical Forecast Method) 是指根据过去的情况和资料建立数学模型, 并由此对未来的趋势作出预测的一种定量的预测方法。常用的统计预测方法有: 比例趋势预测法、一元线性回归预测法、多元线性回归预测法、非线性回归预测法、经济计量模型预测法等。

① 比例趋势预测法。这种方法通过研究历史统计资料中的各种比例关系, 例如部门管理人员与该部门工人之间的比例关系, 员工数量与机器设备数量的比率, 考虑未来情况的变动, 估计预测期内的比例关系, 进而预测未来各类员工的需要量。这种方法简单易行, 关键在于历史资料的准确性和对未来情况变动的估计。

② 一元线性回归预测法。在进行人力资源需求预测时, 如果只考虑某一种因素对人力资源需求的影响, 例如企业的市场规模, 而忽略其他因素的影响, 就可以采用一元线性回归预测法; 如果考虑两个或者两个以上因素对人力资源需求的影响, 则需要运用多元线性回归预测法; 如果其中的某一影响因素与人力资源需求量之间的关系不是直线相关的线性关系, 那么, 就需要采用非线性回归法来做预测。

③ 经济计量模型预测法。这种方法首先用数学模型的形式表示出企业的职工需求量与影响企业员工需求量的主要因素之间的关系, 然后依据该模型和主要的影响因素变量来预测企业的员工需求量。这种方法比较繁琐、复杂, 一般只在管理基础比较好的大型企业里才会采用。

(3) 工作负荷预测法

工作负荷预测法, 是指按照历史数据、工作分析的结果, 先计算出某一特定工作每单位时间 (如一天) 的每人的工作负荷 (如产量), 然后再根据未来的生产量目标 (或者劳务目标) 计算出所需要完成的总工作量, 然后依据前一标准折算出所需要的人力资源数量。这种方法的考虑对象是企业工作总量和完成工作所需要的人力资源数量之间的关系, 考虑的是每位员工的工作负荷和企业总体

工作量之间的比率。可用公式表示为:

$$\begin{aligned}\text{未来每年所需员工数} &= \text{未来每年工作总量} / \text{每年每位员工所能完成的工作量} \\ &= \text{未来每年的总工作时数} / \text{每年每位员工工作时数}\end{aligned}$$

因此,工作负荷预测法的关键部分是准确预测出企业总的工作量和员工的工作负荷。当企业所处的环境、劳动生产率增长比较稳定的时候,这种预测方法就比较方便,预测效果也比较好。

(4) 劳动定额预测法

劳动定额,是对劳动者在单位时间内应完成的工作量的规定。在已知企业的计划任务总量,以及科学合理的劳动定额的基础上,运用劳动定额法能够比较准确地预测企业人力资源需求量。该方法可以运用公式: $N=W/q(1+R)$ 进行计算。式中, N 为企业人力资源需求量, W 为计划期任务总量, q 为企业制定的劳动定额, R 为部门计划期内生产率变动系数。 $R=R_1+R_2+R_3$, 其中, R_1 为企业技术进步引起的劳动生产率提高系数, R_2 为由经验积累导致的劳动生产率提高系数, R_3 为由与员工年龄增大以及某些社会因素导致的劳动生产率下降系数。

(5) 计算机模拟预测法

计算机模拟预测法,是人力资源需求预测中最为复杂的一种方法。这是指在计算机中运用数学模型按情景描述法中假定的几种情况对人力资源需求进行模拟测试,并通过这种模拟测试确定人力资源需求的预测方案。当然,也可以使用这种方法对某一种情况的几种备选方案进行模拟测试,以选择一种最佳方案。后一种应用带有评估和择优的意思,也就是说,可以用于评估人力资源政策和项目。随着计算机技术的飞速发展,人力资源管理的信息化趋势日益明显,运用计算机技术来完成人力资源的需求预测,在很大程度上依靠计算机强大的数据处理能力。一些企业已经在组织内部开发出了完善的人力资源信息系统,使用 IT 技术辅助人力资源管理,将人力资源部门和直接部门所需信息集中在一起,建立综合的计算机预测系统。

二、人力资源供给预测以及常用方法

当企业预测了人力资源需求之后,就要决定这些需求有无供给,以及在何时何地要获得供给。人力资源供给预测是人力资源计划中的一项重要内容,是指对在某一未来时期内,组织内部所能供应

的(包括经过培训可能补充的)以及外部劳动力市场所能提供的一定数量、质量和结构的人员情况进行预测的过程。人力资源需求分析是研究组织内部对于人力资源的需求,而供给分析则需要研究组织内部的供给和组织外部的供给两个方面。内部供给是指在组织内部对未来企业人力资源的供给,外部供给是指外部劳动力市场对企业所需员工的供给。在进行人力资源供给分析时,首先需要考察组织现有的人力资源存量状况,然后假定组织现行的人力资源管理政策不变,最后再对未来的人力资源供给数量和结构等状况进行预测。

人力资源供给预测一般包括以下几方面的内容:分析组织目前的人力资源状况,如企业内员工数的部门分布、技术知识水平、年龄、学历、工种等;分析目前组织员工的流动率及其原因,预测未来员工的流动状况,以便采取相应的措施及时予以替补,或者避免不必要的人才流失;掌握组织员工的供给来源和渠道,员工可以来源于组织外部,也可以来源于组织内部(如员工潜力的开发、员工培训、富余人员的安排);掌握组织员工晋升、调动的情况,保证组织内部职位和工作的连续性;分析工作环境、工作条件(如作息制度、轮班制度、工作重新设计)、薪酬、激励制度的改变,以及员工出勤率、满意度的变动对人力资源供给的影响。

对人力资源的供给进行预测,还必须了解和把握影响人力资源供给的主要因素,从而更好地了解 and 把握人力资源供给状况。影响人力资源供给的主要因素大致可以分为全国性因素和地域性因素两大类。全国性因素主要包括:全国劳动力人口的变化趋势、全国对各类人员的需求状况、各类学校毕业生规模和结构、国家就业法规政策、全国与其经济的增长状况、预期失业率,以及教育制度变革的人力资源供给所产生的影响;地域性因素主要包括:企业所在地区和附近地区的人口密度、就业水平、就业观念、本企业对劳动力的吸引力、临时工的供给状况、住房、交通、生活条件以及其他组织对人力资源的需求状况。

1. 组织内部人力资源供给预测

组织内部人力资源供给预测的思路是:首先确定现有的各个工作岗位上现有的员工数量和结构,然后估计下一时期在存在的各个岗位上留存的员工状况,这就需要估计离开原来工作岗位的员工数量和结构,以及新增的或者删减的岗位情况。实际情况往往比较复杂,还常需要人力资源计划人员通过主观判断进行修正。常用的组织内部人力资源供给预测方法主要有以下几种:

(1) 技能清单预测法

技能清单是一个用来反映员工工作能力的列表,描述的是员工个人的技能特征。这些特征主要包括教育背景、培训背景、工作经历、持有的证书、特殊技能、工作业绩、职业兴趣、主管评价等。企业的人力资源计划不仅要保证为企业空缺的岗位提供相应数量的人员进行填补,而且还要保证填补人员的胜任能力。因此,技能清单可以帮助人力资源计划人员确定哪些员工可以弥补企业当前和将来一段时间某岗位的空缺。建立员工工作能力记录就显得十分必要了。

(2) 人员替代法

人员替代法,也被称为“水池”模型法,是在对企业人力资源现有人力资源以及人员的流入、流出状况进行彻底调查,指出企业内部每一职位的内部供应源和供应数量。具体说来,就是根据工作分析结果、现有人员流动状况、人员分布状况及其绩效评估资料,对各个职位接班人预做安排,作为企业内部人力资源供给的参考。对企业内部人力资源供给数量的预测公式为:

$$\text{未来的供给量} = \text{现有的人员数量} + \text{流入人员的数量} - \text{流出人员的数量}$$

对于企业中各个岗位的普通员工的供给数量,可以用如图 4-5 所示的方法来预测。

(3) 岗位接替计划预测法

岗位接替计划预测法,是在对企业人力资源彻底调查和现有劳动力潜力评估的基础上,根据现有人员分布状况及绩效评估的资料,在未来理想人员分布和流失率已知的条件下,对各个职位尤其是管理阶层的接班人预做安排,并且记录各职位的接班人预计可以晋升的时间,作为内部管理人员供给的参考。根据人员接替单可以判断出某一具体岗位的胜任者有哪些,如图 4-6 所示, A 的接替者有 3 位,但是只有 C 具备了继任能力和资格, B 还需要再培养, D 则连现在的工作岗位都不能胜任。当企业内部出现岗位空缺,或者需要提拔内部员工时,用多张人员接替单就可以推出人员接替模型了。

(4) 德尔菲法

在人力资源计划中,常常将德尔菲法用于企业内部人力资源需求预测。作为一种预测方法而言,它也同样适用于进行人力资源计划时,对企业内部人力资源供给进行预测,预测的过程和特点同前面人力资源需求预测相同。

(5) 马尔可夫法

马尔可夫法(Markov),也称为转换矩阵法。马尔可夫法分析的理论非常复杂,但使其应用方法却比较简单,目前广泛应用于企业人力资源供给预测。其基本思想是找出过去人力资源变动的规律,来推测未来人力资源变动的趋势。该方法有两个前提条件:一是马尔可夫性假定,即 $t+1$ 时刻的员工状态只依赖于 t 时刻的状态,而与 $t-1$ 、 $t-2$ 时刻状态无关。二是转移概率稳定性假定,即不受任何外部因素的影响。马尔可夫模型的基本表达式为:

$$N_i(t) = \sum_j N_j(t-1) P_{ji} + V_i(t) \quad (i, j=1, 2, 3, \dots, n; k, t=1, 2, 3, \dots, n)$$

式中: k 表示职位类数; $N_i(t)$ 表示时刻 t 时 i 类人员数; P_{ji} 表示人员从 j 类向 i 类转移的转移率; $V_i(t)$ 表示在时间 $(t-1, t)$ 内 i 类所补充的人员数。

某类人员的转移率 $(P) = \text{转移出本类人员的数量} / \text{本类人员原有总量}$

下面以某公司的人事变动为例来加以说明。

预测分析的第一步是制作人员变动矩阵,表中的每一个元素表示一个时期到另一个时期(如从某一年到下一年)在两种工作之间调动的雇员数量的历年平均百分比(一般用小数表示)。一般以 5~10 年为周期来估计年平均百分比。周期越长,根据过去人员变动状况所推测的未来人员变动状况就越准确。

例如在表 4-3(1)中表明,在任何一年里,大约 85% 的高层管理者仍然留在公司内,有 15% 的高层管理者流出。在任何一年里,大约有 60% 的技术员仍让留在原工作岗位上,有 15% 的技术员被提升为工程师,另有 20% 的技术员流出。运用这些历年的数据来代表某种工作中人员变动的概率,就可以预测出未来人员供给量和变动情况。然后将现在每一种工作的员工数量与每一种工作的人员变动

概率相乘, 然后纵向相加, 即可得到组织内部未来劳动力的净供给量, 如表 4-3 (2) 所示。



从表 4-3 (2) 中可以了解到, 如果下一年与上一年的员工总数相同, 则可以预测下一年将有同样数量的高层管理者 20 人, 中层管理者将减少 6 人, 工程师将减少 27 人, 技术员将减少 77 人。这些人员变动数据, 与正常的人员扩大、所见或者维持不变的计划相结合, 就可以用来决定怎样预测劳动力的供给, 并使需求与供给相匹配。

① 目标规划法

目标规划法是一种结合马尔可夫法和线性规划法的综合方法, 指出员工在预定目标下为最大化其所得, 以及员工是如何进行分配的。目标规划法是一种多目标规划技术, 其基本思想源于西蒙 (Simon) 的目标满意概念, 即每一个目标都有一个要达到的标靶或目标值, 然后使距离这些目标的偏差最小化。当类似的目标同时存在时, 决策者可确定一个应被采用的优先顺序。

② 计算机信息系统预测法

计算机信息系统预测法即人力资源计划人员在已经建立的企业内部人力资源信息系统中根据搜索条件进行搜索, 从而预测组织内部人力资源供给的数量、质量和结构等状况。

通过以上需求预测和供给预测的多种预测方法的介绍和比较, 提出对人力资源需求和供给预测方法评价的一般准则。

第一, 完备性准则: 预测方法是否能把预测目标有关的重要因素包括进去。

第二, 精确性准则: 输出的预测值是否具有较高的精度。

第三, 通用性准则: 是否受特定条件限制较多, 不适于推广运用。

第四, 可行性准则: 是否容易运用、易于交流。

上述各种人力资源需求和供给预测方法在四条准则的满足方面各有优劣, 在实际应用中, 企业可以依据自身规模的大小、周围环境的条件以及人力资源计划和企业战略规划预测重点的不同, 对四个评价方面予以不同的权重, 选择最适合自己的一种预测方法, 亦可将几种预测方法建立一个组合系统进行预测。

预测是建立在对现状详细精确的分析之上的,而有关企业人力资源内部需求和供给的预测方法在研究组织内部人员变动时,均忽略了不同工作年数、不同工作状态的员工变动规律的不同,而事实上这两方面的差异在人力资源需求和供给预测中是不可忽略的。因此,在进行人力资源计划的时候,致力于预测方法改进的同时,不应忽略作为预测基础的人力资源内部供给状况的详细精确的分析。

2. 组织外部人力资源供给预测

招聘、选拔和录用新员工对每个企业都是必不可少的。不管是由于生产经营规模的扩大,人力资源的自然流动,还是因为需要引进某些专业人才,或者管理者希望为企业注入新鲜血液,希望改变企业文化,都需要在外部劳动力市场进行招聘。因此,企业对其外部人力资源的供给预测至关重要。

企业外部人力资源供给预测主要是预测未来几年外部劳动力市场的人力资源供给状况。它不仅需要调查企业所在地区和整个国家乃至全球的人力资源供给状况,而且还需要调查同行业、同地区其他企业的人力资源需求和供给状况。与组织内部人力资源供给分析预测一样,外部供给分析预测也要研究潜在员工的数量、能力以及年龄结构等因素。与组织内部人力资源供给分析预测的区别在于:组织外部人力资源供给分析预测的对象是企业按照以往方式吸引和甄选员工时,计划从企业外部引入人力资源,企业根据以往的录用经验,可以了解那些潜在员工的数量,以及这些员工的年龄、性别、学历、工作经验、工作能力、胜任力以及雇佣成本等方面的信息。

对组织外部人力资源供给进行预测的时候,应该考虑的主要影响因素有以下方面:

(1) 影响组织外部人力资源供给的全国乃至全球性因素,主要包括:预期失业率、预期经济增长状况、全国乃至全球范围的劳动力市场状况。

① 通过预期失业率主要可以了解本企业可以从劳动力市场获得的人力资源补充情况。一般而言,失业率越高,人力资源供给越多。预期的失业率与经济增长密切相关。这方面的信息可以参考各类劳动力统计资料以及专家对经济形势的分析预测。

② 预期经济增长,主要考虑的是企业所在行业经济的增长状况。如果预期该行业经济增长率下降,则其他相关企业对相关人力资源的需求就会减少,这就使得企业的人力资源供给增加。

③ 全国乃至全球范围的劳动力市场状况,主要包括:在全国乃至全球范围,该行业的人力资源供给状况;全国、全球相关专业的毕业生人数及其分配状况;全国、全球范围内该行业相关专业从业人员的薪酬水平和差异;国家以及国际对该类职业在就业方面的政策和法规等。这些因素都将直接影响企业可以从外部劳动力市场中获得的人力资源的数量、能力和结构。

(2) 影响组织外部人力资源供给的地区性因素,主要包括:本地区人口总量和人力资源率;本地区人力资源的总体构成,决定了在年龄、性别、教育程度、技能、经验、能力等方面可提供的人力资源的数量和质量;本地区对外来劳动力的吸引力,一般来说,经济发达,地理位置优越的地区对本地区和非本地区的劳动力吸引力较大;企业自身对人力资源的吸引力,包括企业薪酬、知名度、工作条件、工作环境、企业文化等相对本地区其他企业或者同行业其他企业对人力资源的吸引程度如何。

(3) 政府的方针、政策和法规对企业进行外部人力资源供给预测的影响是不可忽视的。各地政府为了保证本地劳动力的就业率、就业机会,促进本地的发展,往往会颁布一些方针、政策和法律法规。例如:保护残疾人就业;禁止外国劳动力无序进入本国劳动力市场;防止外地劳动力盲目进入本地劳动力市场;不得歧视妇女就业等条例,都将或多或少地影响外部人力资源的供给。

(4) 劳动力市场发育状况,对组织外部劳动力供给影响极大。发育良好的劳动力市场,有利于劳动力的自由流动,并能够形成由市场工资率引导劳动力合理流动的机制。但在此时,对市场人力资源供给总量、质量以及结构的分析和预测将比较困难。只有在对全国各地乃至全球的劳动力市场状况有及时的详细的了解和把握,并且建成全国统一的劳动力信息系统时,才能比较方便地完成全国乃至全球劳动力市场的信息收集和分析工作。

(5) 人口发展趋势对人力资源供给的影响也十分明显。其中最直接的影响因素是:人口数量、年龄、性别、受教育程度、人口身体素质以及劳动力参与率等。企业在分析这些人口因素时,应该特别关注招聘的目标地区人口状况分析,才能对外部人力资源供给作出较为准确的预测。

(6) 科学技术的发展对各行各业人力资源供需的影响都很大。例如,当前随着科技的高速发展,对于掌握高科技的白领人员需求增多,对于以前科技落后时代所需的大量蓝领减少;由于激烈的市场竞争,企业对于懂得现代管理的高级管理人员需求增多,办公自动化的普及,对于一般无特殊管

理才能的中层管理者需求减少;对创新型的知识员工需求增多,对没有一技之长的人员需求减少。

(7) 劳动力就业意识和择业心理对人力资源供给的影响也很大。在进行外部人力资源供给预测的时候,不能仅仅简单地从数量上进行预测,同时还需要考虑人力资源的就业意识和择业偏好,以及他们的价值观等因素。因此,企业在预测外部人力资源供给的时候,更重要的是要预测外部劳动力市场中实际能够供给,并且适合本企业文化的人力资源状况。

(8) 外部人力资源供给渠道的分析,对于企业进行外部人力资源预测十分重要。企业需要了解外部人力资源供给的主要渠道有哪些;这些渠道供给的数量、质量和结构如何等。目前,我国国内企业外部人力资源供应渠道主要有:高校应届毕业生、职业技术学校毕业生、其他单位离职或者下岗人员、城镇失业待业人员、农村富余人员、退伍转业军人等。

(9) 工会对人力资源供给的影响,在进行外部人力资源预测的时候也应当加以考虑。工会是代表企业员工利益的群众组织。一旦员工的利益受到侵犯,工会将出面与企业进行交涉。当前,工会的作用和影响日益增强。所以,进行外部人力资源预测的时候也应当考虑工会的作用。

当然,对企业外部的人力资源供给的预测也可能不是非常的精确,这种分析和预测的主要意义就在于为企业提供一个研究外部潜在员工的来源、数量、质量和结构以及这些潜在员工进入企业的时间、方式和岗位的分析框架,对潜在的企业新员工有个大体的预测和把握。

第三节 人力资源调整

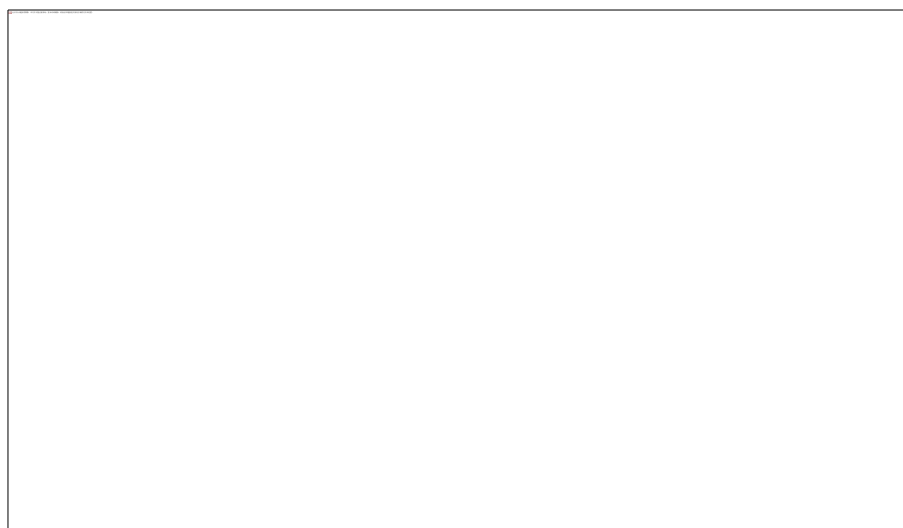
一、判断劳动力冗余或短缺

在确定了组织人员的需求和供给之后,就需要判断本企业人力资源状况如何,劳动力是冗余还是短缺,以便及时采取相应措施,予以调整,使人力资源供需达到动态平衡。在确定企业人员需求和内外部供给之后,将两者进行比较,判断出预测期内企业劳动力状况。在对人力资源需求和供给进行平衡判断时,不仅要考虑整个企业的平衡,而且要考虑每一个岗位的平衡。因为在总需求和总供给平衡的时候,某些岗位的劳动力可能短缺,有些岗位则可能人员剩余。同时,在对人员进行劳动力状况分析和判断时,不仅要考虑劳动力的数量,还要考虑劳动力的质量,尽量做到在人职匹配

状态下的分析和判断。

在判断一个企业中某岗位的劳动力是冗余还是短缺, 常常采用“人员替代核查分析法”。这种方法, 与前面组织内部人力资源供给预测中的人员替代法(也被称为“水池”模型法)的原理相同。将某岗位的预测需要人数、现有人数、流入流出人数进行整理分析, 即可得出该岗位劳动力的情况。如图 4-7 所示的人员替代核查分析图, 可以根据预测的需要人数为 x , 该岗位现有人数为 y , 以及从该岗位 M 晋升到更高职位的人数为 p , 从下层晋升到 M 岗位的人数为 r , 离职人数为 l , 解聘人数为 f , 死亡人数为 d , 病残不能继续胜任工作人数为 i , 其他类型的平级调动人数为 t , 降职到该岗位人数为 s , 外部招聘人数为 w 计算得出该岗位的劳动力状况。

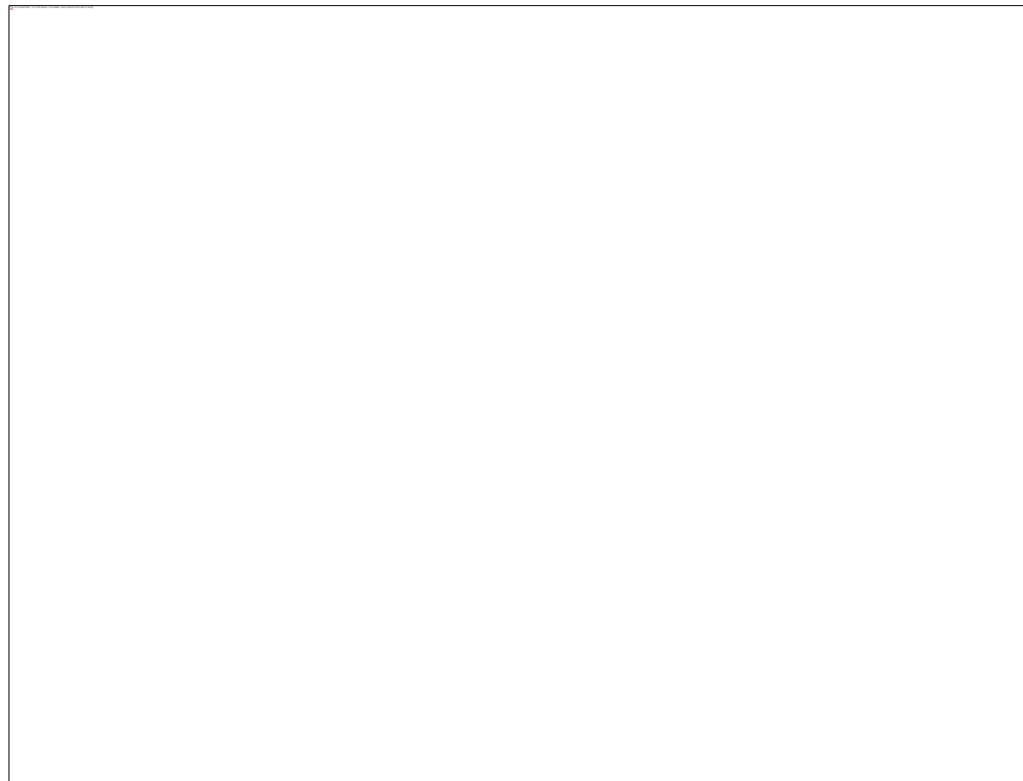
计算公式为: $N=x-y-p-l-f-d-i+t+r+s+w$ 。若 $N=0$, 则供需平衡; 若 $N>0$, 则劳动力冗余; 若 $N<0$, 则劳动力短缺。



对于整个企业的所有岗位可以采用一系列的人力替代核查分析图进行分析, 从而对劳动力状况作出判断。如图 4-8 所示, 以某企业的五个职务系列的 14 个不同的岗位为例, 在人力资源需求和预测已知的情况下, 分析其劳动力的状况。

从图 4-8 中可知, 管理类 A_1 的需要人数为 10 人, 现有人数为 9 人, 尚缺少 1 人, 由于 A_1 这个岗位比较关键, 一般从企业内部补充。又因为 A_1 有 1 人填补 B_1 岗位, 所以 A_1 的岗位空缺 2 人, 可以由 A_2 的 2 人来填补。 A_2 的岗位空缺 3 名员工, 可以由 A_3 岗位上的 3 名员工来补充。另外, C_1 有 2 人填

补 D_2 岗位的空缺, A_3 有 3 人可以填补 E_2 岗位的空缺, E_1 岗位外部引进 1 人, 依次类推, 可以分析出整个企业所有岗位的劳动力状况, 进而判断出劳动力的冗余或者短缺。



二、平衡人力资源供给与需求

在进行了人力资源需求与供给预测, 人力资源管理人员根据预测的结果, 将这两者进行对照, 有三种可能的结果: 第一, 需求和供给相匹配; 第二, 需求大于供给; 第三, 供给大于需求。人力资源供需平衡是企业进行人力资源计划的目的。一般情况下, 在整个企业的发展过程中, 人力资源不可能自然地处于供需平衡状态。人力资源供需平衡的情况往往是暂时的, 通常情况下人力资源供需是处于失衡状态的, 即供不应求, 供大于求和结构性失衡。这就需要根据不同情况, 采取有针对性的措施, 保证企业当前及未来人力资源供需的动态平衡。通过人力资源的平衡过程, 企业才能有效地提高人力资源利用率, 降低人力资源成本, 进而提高企业的整体效益, 最终实现企业的目标和愿景。

1. 人力资源需求大于供给时的平衡方法

当人力资源供需预测表明需求大于供给,呈现出供不应求的情况时,企业内部出现空缺岗位,企业可以采取以下方法来平衡供给:

(1) 延长工作时间

延长工作时间(即加班),是许多企业解决工作量中短期波动的最常用的办法。延长工作时间对企业和员工都有利有弊。其利在于:企业避免了招聘、选拔和培训新员工的费用和时间;员工则可以得到更多的报酬。其弊在于:如果长期靠大量加班完成工作,员工容易疲劳、倦怠,导致工作效率、工作热情和工作质量下降。

(2) 培训员工

培训员工是对企业现有员工进行必要的技能培训,使之不仅能够更好地胜任当前的工作,而且能够胜任更高层次或者存在岗位空缺的工作。这样,为企业内部晋升政策的实施和弥补岗位空缺提供了保障。这一方法不仅能填补企业岗位空缺,而且能够防止企业的冗员现象,并且保持企业人力资源队伍的稳定及其素质的提高。

(3) 外部招聘,录用新员工

企业从外部招聘新员工来解决人员短缺问题,是企业最常用的办法之一。从外部招聘新员工受到诸多外部劳动力市场因素的影响。例如,同类人员在劳动力市场上处于紧张状态,招聘难度就比较大。企业能否成功地获得所需的合格的人力资源,取决于劳动力市场的状况和企业的发展状况与企业自身的人力资源政策。例如,即使企业所需要的人员在劳动力市场上比较紧缺,但是企业知名度高,地理位置优越,能够给予高于同类人员需求企业的薪酬,就能招聘到合适的人员。

(4) 雇佣临时工

临时工也称为应急工、兼职工,他们可以在企业需要的时候完成企业委托的各种工作获取报酬。雇佣应急工是企业外部招聘的一种特殊形式。这些劳动力对于企业来说具有极大的灵活性,企业在不需要他们的时候,可以随时与之解除劳动关系。而且可以大幅度减少企业的招聘成本、福利开支和人工成本等。产品或者服务季节性比较强的企业,或者临时需要专项生产或服务的企业,采取雇佣应急工的方式比较合适。

(5) 业务外包

当企业预测市场对其产品或者服务的需求将持续增长时,可以将其部分非核心业务外包给其他的企业。如果外包商在生产这类产品或者提供这类服务方面有专长的时候,这种方法效果非常好,并且可以使双方企业都受益。

(6) 采用新技术,提高改革水平

企业可以通过采用新的生产工艺,新的生产技术和方法,提高员工的劳动生产率,降低企业对人力资源数量的需求。同时,企业可以采用各种激励手段和措施,鼓励员工对自己的工作进行各种技术改革,提高岗位的技术含量,以解决人力资源的短缺问题。当然,采用新技术,提高改革水平与员工的培训和开发是密不可分的。

(7) 反聘

当企业急需合适人员填补空缺岗位,或者企业需要某些退休员工的支持时,可以考虑将退休员工或者即将退休的员工进行反聘。需要工作经验、忠诚度的空缺岗位非常适合于采用这种方法。

以上七种平衡人力资源供不应求的方法总结如表 4-4 所示。

2. 人力资源供给大于需求时的平衡方法

当供求对比表明企业将出现人力资源供大于求的人员冗余现象时,可以采取以下一些方法:

(1) 减少工作时间

当市场需求下降,或者企业自身发展的因素,使得企业现有的员工过剩时,企业可以采取减少员工工作时间的办法。例如,每天工作 8 小时的员工可以减少为每天工作 6 小时,减少员工每月的报酬,从而缓解人员冗余的状况。不过这种减少工作时间的办法,一般只适用于小时制的工人,而不适合按月薪年薪支付工资的管理层人员和专业技术人员。

(2) 提前退休

企业可以适当放宽员工退休的年龄等条件限制,促使更多现有的员工提前退休。有的员工愿意提前退休,有的员工则不愿意提前退休。如果退休条件有足够的吸引力,也会有更多原本不愿提前退休的员工接受提前退休。提前退休在某些时候使企业比较容易解决人员冗余问题,但是企业也会因此背上较重的包袱,而且提前退休也受到政府相关政策和法规的限制。

(3) 临时解雇

临时解雇与解雇不同,临时解雇是暂时的,企业承诺当企业业务增加,需要增加员工时,仍然将这些临时解雇的员工安排到原来的岗位上来。而解雇则表明员工与原企业再无任何关系,企业不对被解雇的人员作出任何的承诺。

(4) 增加无薪假期

增加无薪假期与临时解雇的原理相同。当企业出现人力资源供过于求的时候,增加冗余人员的无薪假期,这样做既可以减轻企业的经济负担,解决人员冗余问题,而且可以避免企业需要员工时再花大量人力物力财力从外部招聘新员工。无薪假期与临时解雇的主要区别是员工在无薪假期的时候仍然是受雇于该企业的。

(5) 减少人员补充

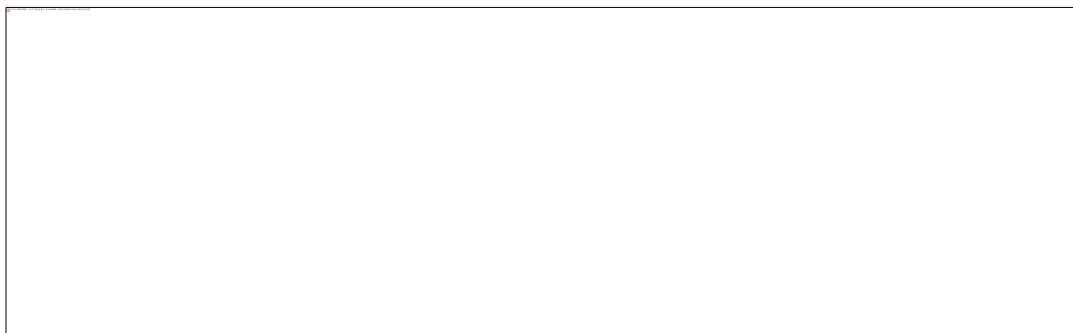
减少人员补充,是指企业通过减少补充或者不补充因为退休、离职、解雇等原因的人员流出造成的岗位空缺的方法。这种方法,可以通过不紧张的气氛减少企业内部的人力资源供给,从而达到人力资源的供需平衡。但是,采取减少人员补充的这种方法时获得的岗位数量往往有限,而且要确保企业生产经营的正常运行。

(6) 裁员

裁员的全称是“经济性裁员”,是指符合法律规定的企业经济性裁员,也称为削减组织规模或

者改组,是指组织削减所雇用的部分员工。企业在裁员时,裁员同时涉及被裁劳动者的合法权益,为了平衡用人单位与被裁劳动者两者的权益,法律对用人单位裁员作了一些适度的限制。实践表明,企业在经营管理不善或者面临不景气的外部环境时,为减少运作成本,增加利润,裁员是一种非常有效的办法。但是,裁员不能从根本上解决企业面临的问题。如果企业没有制定出合理的正确的发展战略,而只是一味降低人工成本的话,这种裁员也是不可能改善企业的经营业绩的。此外,裁员特别是大幅度的裁员还将带来一些消极的影响。裁员必然使得员工晋升的机会减少,员工的士气、信心和工作积极性将受到挫伤,在企业的安全感和归属感减弱,并且被裁的员工有时会作出诋毁企业形象的行为,所以采取裁员这种办法之前一定要慎重考虑。为了使情绪低落的员工振作起来,有的企业在裁员后为留下来的员工提供额外的培训,实行平级岗位调动,并根据个人的贡献大小和工作业绩水平而不是按照职位等级的高低发放报酬;有的企业则根据员工获得和使用的附加技能以及高效率、高绩效的工作提薪,以调动员工的积极性。另外,企业应该制定优厚的裁员政策,例如为被裁员者发放优厚的失业金。一般应裁减那些主动希望离职的员工和工作绩效考评成绩较差的员工。

下面是对以上六种平衡人力资源供大于求的方法总结,如表 4-5 所示。



3. 人力资源结构失衡时的平衡方法

实际上,在平衡人力资源供给和需求的过程中,不可能是单一的供不应求或者供大于求,企业人力资源还常常出现结构失衡。例如高层管理人员供不应求,而基层工人供大于求。这时候,企业应当根据具体情况,对人力资源供不应求和供大于求的岗位采取相应的方法和措施予以平衡,制定出合理的人力资源计划,使各部门各岗位的人力资源在数量和质量上都达到动态的平衡。需要注意的是,企业的战略、企业的文化和企业的目标决定了企业在进行人力资源平衡的时候应该侧重选择

的方法。例如,如果企业的组织比较僵化、没有生气,应多采用外部招聘,为企业注入新鲜血液,给企业带来一些新的生产技术和新的管理方法,这时候应当以外部调整为主;倘若企业不存在缺乏活力,不想改变企业文化,应当以内部调整为主,例如把某些冗余人员调整到需要人员的岗位上。

三、国际劳动力结构的变化与人力资源计划

劳动力是指有一定的科学知识、生产经验和劳动技能来使用生产工具实现物质资料生产的人。劳动力结构是指在国民经济各个组成部分中就业的劳动力之间的数量构成关系。劳动力结构的变化与产业结构变化一样反映工业化过程中劳动力由生产率低的部门向生产率高的部门的转移也反映了经济增长方式的转变过程。

根据中国劳动部门统计数据显示,2003 年中国劳动力总数现已高达 8.1 亿,其中 1/3 (2.4 亿) 在城市,2/3 (4.7 亿) 在农村。国际劳工组织(International Labor Organization)在其 2004 年的报告中估计,目前世界范围内的外来移民总数约为 1.75 亿,其中活跃在各国的外籍劳工达 8 090 万。在过去的 20 年中,包括外籍劳工在内的移民总数逐年递增,年均增长约 600 万人。资料显示,1995—2000 年,经合组织(Organization For Economic Cooperation and Development) 成员国家的外籍劳工以每年 3%~4% 的速度增加。国际劳工组织的统计数字表明:2005 年全球经济以 4.3% 的速度稳固增长,可是,世界失业率仍保持在 6.3%。10 年来全球在职的就业适龄人口比例下降了 1.4 个百分点。

2005 年,世界上 46 亿就业年龄人口中,超过 30 亿,大约占 2/3,要么有工作,要么正在寻找工作。这些人有 84% 生活在亚洲和太平洋、非洲、拉丁美洲和加勒比以及独联体和东南欧洲转型国家等发展中国家。剩余的 16% 生活在欧盟和其他西欧国家、北美、日本、澳大利亚和新西兰。

自从 1991 年以来,东亚和东南亚及撒哈拉以南的非洲每年劳动力参与率都是最高的。传统来讲,中东和北非参与率最低,首要原因是由于女性参与低。在大多数工业化国家,劳动生产率过去十年都提高了,但各国不同,从土耳其的 50% 到爱尔兰的 75%。妇女占世界劳动力的 40%。1991—2005 年,全球女性劳动力从不足 10 亿上升为 12.2 亿,主要是因为发展中国家上升的结果。这占有所有就

业年龄妇女的 52.5%。虽然妇女劳动力参与率上升了,但她们仍然大量从事家务和服务性工作。在妇女劳动力中,25~54 岁的女性就业上升了,而年轻妇女就业下降了,主要是因为越来越多的人在接受教育。不过,女性在平等融入劳动力市场方面还面临许多障碍。

总体上看,2005 年,发展中国家的青年人相比成年人失业可能性为 3.3 倍,而在发达国家,青年人失业可能性比成年人为 2.3 倍。

美国工会 2006 年的报告表明:2005 年有 1/3 全球的从业人员是兼职者、临时工或自由职业者。

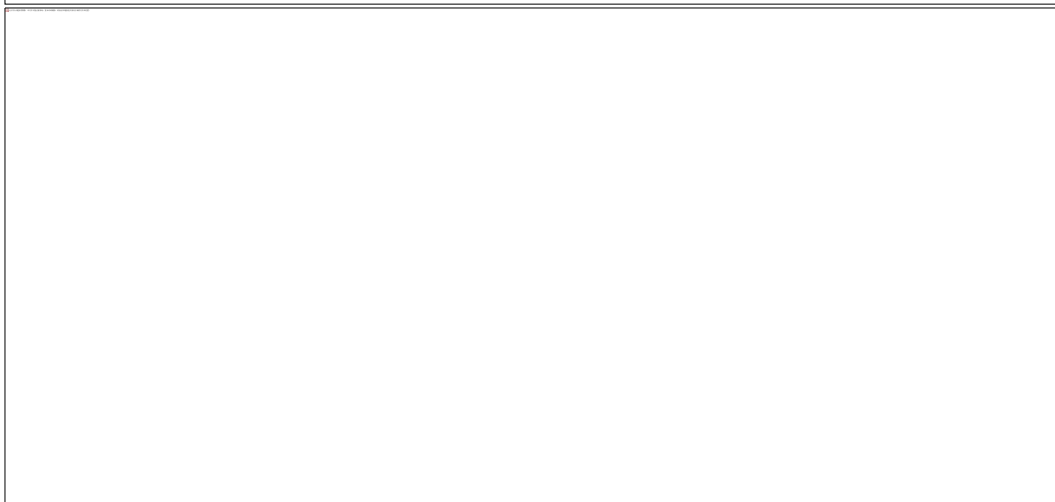
全球范围内,60 岁以上人口数目的增加比其他年龄组快;其原因是寿命延长、生育率低。50 岁以上所有工人劳动力参与率在世界范围内都在上升,预测显示这一趋势将会持续下去。以前男子参与率高,现在出现下降,尤其是 55 岁以上,但以前较低的妇女参与率现在提升,对此产生一些冲抵。亚洲和非洲老年工人的参与率是最高的,男子和妇女都是这样。64 岁以上的人口中,非洲 49%、亚洲 25%仍然在工作,主要是在农业部门,而在更为发达的地区,这一比例不足 10%。在拉丁美洲,老年人参与率比较高,并且没有大的下降。另一方面,老年妇女的参与率要低很多。随着世界人口平均年龄上升,实际退休年龄对养老保险融资影响日益增大。21 世纪初期,东南欧洲国家阿尔巴尼亚、波斯尼亚和黑山共和国、保加利亚和科索沃大约 1/3 的青少年(15~19 岁)既没有就学,也没有就业。

国际劳动力呈现出劳动力结构智力化的趋势。过去在社会生产劳动中体力型和经验型的劳动者占多数,智力型的脑力劳动者比例不大,随着科技进步的加速和经济现代化水平的不断提高,从 20 世纪中叶开始,脑力劳动者的比重迅速提高,逐步成为社会劳动中的主力。20 世纪 90 年代后,发达国家进入知识经济时代,劳动者智力化趋势更为明显,脑力劳动者在就业结构中的比重已占绝大多数。据 OECD 统计,20 世纪 80 年代末到 90 年代末的 10 年里,在其成员国的制造业领域,技术工人就业人数增加了 10%,而熟练工的就业人数减少了 70%;掌握一定高技术技能的高工资就业人数增加了 20%。

如表 4-6 所示显示了国际经济活动人口数量。所谓经济活动人口是指在法定年龄内(一般 16 岁以上)有劳动能力参加或要求参加社会经济活动的人口包括就业人员和失业人员。

劳动力构成的重大转变要求管理人员更多地关注人力资源计划,因为这些变化不仅影响员工的

招募,而且影响员工选拔、训练、薪酬、激励的方法。通过了解国际劳动力结构的变化,对于企业在全球化进程中寻找灵活的适应力强的员工,制定出准确合理的人力资源计划大有帮助。否则一个企业可能由于缺乏人力资源计划或对人力资源计划付出惨重的代价。





四、全球经营中的人力资源计划

随着经济全球化的发展,全球经营对于任何一个企业来说都变得越来越重要,而经营全球化的结果导致企业必须更多地实行全球化管理,人才流动国际化、无边界;人才市场竞争的国际化,人力资源管理活动也逐渐由国内转向国外甚至全球,相应地也就使企业的管理,尤其是出于基础性、计划性的中长期人力资源计划面临着更加严峻的挑战。在现代全球化的经营环境中,唯一不变的就是变化,因此,企业对其人力资源作出准确的计划是极其重要的。

在国际环境下的人力资源计划,需要在全球范围内配置人力资源,制订人力资源计划的时候,前面所讲述的一般企业人力资源需求预测方法仍然适用于全球经营企业的人力资源需求预测,一般企业的内部人力资源供给预测也适用于全球经营中的企业,但是在对企业外部人力资源供给进行预测的时候,需要关注的就不仅仅是本地区、本国的劳动力市场状况,考虑全球以及本企业经营范围

所涉及的地区和国家的经济和政治趋势、行业趋势、技术状况、国家和地区文化、法律法规、工会和劳动关系以及劳动力市场状况;考虑本企业对人资源的吸引力时,要考虑对全球不同地区,不同国家的吸引力如何,是否需要调节企业的相关政策以加强其吸引力;同时要考虑不同地区和不同国家对劳动力就业的政策和法律法规。在平衡人资源的时候,同样要具体问题具体分析,配合企业目前的经营状况、在全球的经营战略、企业的愿景和使命、企业的组织结构和企业文化,而且在国际范围内开展竞争,公司参与的合并、收购、国际合资企业等各种形式的跨国联盟都需要合理的人资源计划,需要处理好不同地区和国家跨文化管理。

如何使企业的中长期人资源计划既能适应市场变化导致的人力需求变化,又能摆脱固定的人力构架造成成本过高的不足,已经成为人资源计划所面临的核心问题。这个问题的解决办法应该是:使企业的人资源计划具有弹性。只有有弹性的人资源计划才能确实提高企业的应变能力,为企业在未来环境中的生存和发展打下扎实的基础。所谓弹性人资源计划,就是基于企业的核心竞争力,对企业的人资源重新评估并作出计划,形成一个一般性的人资源组合,目标就是在保证企业核心竞争力优势需要的条件下,满足因外部经营环境变化导致的临时性人力需求的目标。



本章小结

1. 人资源计划是指在实现组织有效地安排工作与满足个人目标和利益之间保持平衡的条件下,组织将自身的战略目标、任务和内外环境的变化转化成人力需求,以组织整体的超前和量化的角度分析和制定人资源管理的一些具体目标,使组织拥有必要数量的人力,以完成组织的工作任务,实现组织目标的过程。

2. 人资源计划过程包括三个步骤:评价现有的人力资源;预估将来需要的人力资源;制定满足未来人资源需要的行动方案。

3. 人资源计划的重要性主要体现在:对企业人资源管理起到纲领性的指导作用;可以满足企业成员的需求,充分调动企业员工的积极性和创造性;有助于加强企业对环境变化的适应能力,为企业的发展提供人力保障;有助于实现企业内部人资源的合理配置,优化企业内部人

员的结构,从而最大限度地实现人尽其才,人职匹配,提高企业的效益;有助于企业完成现代企业制度的建设。

4. 人力资源计划的基本要求是:全局性、实效性、指导性、可行性、合法性、兼顾性和发展性。

5. 组织的人力资源计划必须与企业的总体经营战略、发展战略和文化战略等相吻合,相互配合、相互支持,才能发挥最大的效用。人力资源计划与企业战略规划整合有三种形式,即互动式、配合式和完全整合式。

6. 人力资源需求预测的方法有:管理评价法、现状预测法、经验预测法、情景描述法、微观集成法、工作研究预测法、德尔菲法等定性预测方法和趋势预测法、统计预测法、工作负荷预测法、劳动定额预测法、计算机模拟预测法等定量预测方法。

7. 人力资源供给预测的方法主要有:技能清单预测法、人员替代法、岗位接替计划预测法、德尔菲法、马尔可夫法、目标规划法和计算机信息系统预测法。

8. 对组织外部人力资源供应进行预测的时候,考虑的主要影响因素有:(1)影响组织外部人力资源供给的全国乃至全球性因素;(2)影响组织外部人力资源供给的地区性因素;(3)政府的方针、政策和法规;(4)劳动力市场发育状况;(5)人口发展趋势;(6)科学技术的发展;(7)劳动力就业意识和择业心理;(8)外部人力资源供给渠道;(9)工会。

9. 人力资源需求大于供给时的平衡方法主要有:延长工作时间、培训员工、外部招聘录用新员工、雇用临时工、业务外包、采用新技术,提高改革水平、反聘;人力资源供给大于需求时的平衡方法主要有:减少工作时间、提前退休、临时解雇、增加无薪假期、减少人员补充、裁员。



思考题

1. 如何理解人力资源计划的概念?
2. 人力资源计划有何重要性?
3. 人力资源计划的主要内容和基本要求是什么?

人力资源部员工尽快制订一份公司人力资源五年计划以应对公司各个部门的需要。

讨论问题

1. 倘若让你参与制定这份人力资源计划, 你认为需要哪些信息来支持你的分析和决策?
2. 可以采取哪些方法来预测公司对人力资源的需求?
3. 应该制订一份什么样的招聘方案?



参考文献

1. 陈东健等. 人力资源开发与管理. 苏州: 苏州大学出版社, 2004
2. 陈远敦, 陈全明. 人力资源开发与管理. 北京: 中国统计出版社, 2001
3. 李中斌, 张向前, 郭爱英. 人力资源管理. 北京: 中国社会科学出版社, 2006
4. 高立法, 马志芳. 企业人力资源诊断与治理. 北京: 中国时代经济出版社, 2004
5. 陈京民, 韩松. 人力资源规划. 上海: 上海交通大学出版社, 2006
6. 叶龙, 史振磊. 人力资源开发与管理. 北京: 清华大学出版社, 北京交通大学出版社, 2005
7. 杨河清. 人力资源管理. 大连: 东北财经大学出版社, 2006
8. 陈维政, 余凯成, 程文文. 人力资源管理. 北京: 高等教育出版社, 2002
9. 王先玉, 王建业, 邓少华. 现代企业人力资源管理学. 北京: 经济科学出版社, 2003
10. 张德. 人力资源开发. 北京: 清华大学出版社, 2001
11. 孙健敏. 组织与人力资源管理. 北京: 华夏出版社, 2002
12. 赵曙明. 人力资源战略与规划. 北京: 人民大学出版社, 2002
13. 彭剑锋. 人力资源管理概论. 上海: 复旦大学出版社, 2003
14. (美) Susan E. Jackson, Randall S. Schuler. 人力资源管理——从战略合作的

角度. 范海滨译. 北京: 清华大学出版社, 2005

15. (英) 史蒂芬·皮尔比姆, 马乔里·科布纳基. Stephen Pilbeam & Marjorie Corbridge. 人力资源管理实务. 廉晓红, 贺靖雯译. 北京: 经济管理出版社, 2005

16. 郭成, John Brown. 人力资源管理. 郑州: 郑州大学出版社, 2004

17. 美国先驱论坛报 <http://www.iht.com/>

18. 中国对外劳务合作年度报告, 2004

19. 2006 年国际劳工组织报告

20. 国际统计年鉴, 2003

第五章 员工招聘与选拔录用

引例

中银香港的全球招聘

为填补副总裁级别职位的空缺, 中银香港日前展开了全球招聘工作。该公司董事会最近委任了一个招聘小组, 负责副总裁级别职位的招聘工作。这个招聘小组由中银独立非执行董事冯国经担任主席, 小组成员包括孙昌基(中银副董事长)、广北(中银副董事长兼总裁)和中银其他独立非执行董事单伟建、董建成和杨曹文梅。

招聘小组已获董事会授权, 通过公开的、具有竞争力的和全球性的程序, 招聘合适人选担任副总裁级别职位。初选名单将提交给董事会作最后决定。招聘小组已委任一家知名的国际猎头公司协助甄选合适的候选人, 并确保招聘过程的公平和公开。这次招聘职位的薪酬将具竞争力并达到[银行业](#)标准。招聘小组表示将在可行条件下争取尽快完成招聘工作。

目前正进行招聘的职位是专门负责企业银行业务的副总裁和风险总监。在甄选标准方面, 招聘小组特别强调候选人须具备当地(香港和内地)及全球视野和经验, 同时具备在其分工范围内承担领导职责和管理变革的能力和专长。中银香港表示, 董事会在对候选人作出最后甄选后, 将尽快公布有关任命。

资料来源: 资料整理于 2004 年 09 月 01 日 北京娱乐信报



本章学习目标

要求学习者充分了解员工招聘对于企业生存与发展的重要意义, 了解员工招聘的基本要求。重点掌握员工招聘与选拔录用的主要途径和方法, 并能很好地应用这些方法进行实际的操作。在此基础上, 充分地调研企业, 实际了解企业进行员工招聘与选拔录用的成功做法, 并能运用所学专业知识和经验进行分析。

第一节 员工招聘概述

一、员工招聘的涵义与作用

1. 员工招聘的概念

员工招聘,就是通过各种途径和方式,采用各种技巧与方法,吸引应聘者,并从中选拔、录用与企业空缺岗位相匹配的、具有相应知识背景、技术能力、个性特点以及其他胜任特征的候选人的动态过程。

员工招聘表面上看是企业主动选择应聘者的过程,实际上是一种企业与应聘者个人之间双向选择和匹配的动态过程。企业在选择应聘者,求职者也在选择企业,在这一过程中,企业和应聘者都应扮演积极的角色。

招聘的直接目的就是获取与企业空缺岗位相匹配的人才,实现员工个人与待聘岗位的有效匹配。这种匹配有狭义和广义两个不同层面的意思:狭义的人职匹配,是指岗位的要求与员工个人素质相匹配,属于表面性的匹配,是一般企业都能够通过招聘达到的;而广义的人职匹配,是指工作报酬与员工个人的需要相匹配,属于深层次的匹配,是企业采用相应技术与方法进行深入研究后才可以得出的结果。

2. 员工招聘的作用

成功的、有效的招聘,不仅可以获得企业需要的人才,还具有帮助企业树立形象、降低用人风险、减小员工流失率等多种作用。

(1) 树立企业形象。招聘,是企业与应聘者通过直接接触而进行双向选择的过程。在这一过程中,企业招聘人员的素质、招聘人员的形象与工作能力、企业散发材料、宣讲会的组织,以及招聘流程的组织与安排等都是应聘者评价企业的依据。故此,如果企业能够较好地组织招聘,就可以更好地树立企业形象,使企业吸引更多的人才,从而扩大招聘的选择范围,提高招聘的质量。

(2) 降低用人风险。“成也萧何,败也萧何”。员工是企业的财富,但同时又可能对企业造成潜在的威胁和危险。如果企业选人不当,可能导致员工流动率高、工作效率下降、错过市场或发展机遇、增加文化冲突等风险。而要较好地规避这些风险,最根本的方法就是把好招聘关,确实录用那些具有岗位胜任特征的人才。

(3) 提高企业效益。对于任何一个企业来说,员工流失是不可避免的。但频繁的员工流动或员工流失超过了合理范围,就会给企业带来额外的管理成本,并间接地影响企业效益。通常认为,一个员工的流动,会造成相当于其工资 5~10 倍的成本增加,而且其所处的岗位层级越高,成本增加越多。成功的招聘工作将给企业补充所需的新鲜血液,减少管理成本,使企业效益得到进一步的提升。

(4) 为企业战略的实现奠定基础。企业战略决定了企业的竞争优势所在,关乎企业的长远发展,而企业战略的实现依赖于合格的人力资源做支撑。招聘是企业人力资源管理的一项重要基础性工作,有效的招聘,将为企业战略目标的实现储备所需要的人力资源;并将有利

于企业人力资源库的建立、员工的培训与开发、员工的晋升与职业生涯规划等后续工作的开展。

3. 员工招聘的原则

合法原则。招聘工作严格遵守国家法律和政策的规定,不得违反法律法规的要求。如不得违背宪法关于男女同工同酬的规定,不得违反国家劳动法所规定的劳动者的合法权益,以免引起法律诉讼,给组织造成不必要的损失。

(1) 因岗配人原则。把合适的人放在合适的岗位上,这是人事匹配的基本要求。这一原则要求招聘管理应根据组织战略和人力资源规划的要求为依据,因事择人,以工作岗位的空缺和实际工作的需要为出发点,以岗位对人员的实际要求为标准,以达到因职选能、因能量级、人岗匹配的目标。如果未按因岗配人的原则招聘人员,可能会导致招聘人员过多、人浮于事,从而给企业带来企业文化受到不良影响、人力成本扩大、工作效率降低等负面作用,并使企业整体效率降低。

(2) 公平竞争原则。员工招聘,必须坚持对所有的应聘者一视同仁,努力营造公平竞争的氛围,以有利于优秀人才脱颖而出。坚持公平竞争原则:一方面,能确保招聘与选拔的质量,为组织吸引优秀人才。另一方面,有利于在应聘者心目中树立良好的企业形象。遵循公平性原则,就要在遵循一定的标准和程序的前提下,通过简历筛选、心理测验、评价中心、背景调查等一系列方法手段选拔、录用与待聘岗位相匹配的人才,从而避免靠个别人的直觉、印象等主观片面性地选用人才。

(3) 用人所长原则。企业招聘并不是挑选各方面均优秀的、十全十美的人,而是要挑选最能与岗位匹配的合适的人。在招聘过程中,必须考虑候选人的专长,量才使用,确保待聘岗位获得相匹配的人才,使候选人得到能够充分发挥自己特长的平台,从而达到企业与员工个人的双赢。

(4) 效益性原则。以尽可能少的成本招募录用到合适的人员,即尽量使招募成本最小化、招募效率最大化。既不能为招募到合适人才而不计成本或增加不必要的得好费;也不能为了节约成本而招聘不合适的人。

二、员工招聘前的准备

1. 人力资源规划

人力资源规划,又称人力资源计划(Human Resource Planning, HRP),是企业为了实现战略目标而进行的人力资源计划管理方式,是通过科学地分析企业内部环境和外部环境的变化,预测企业发展中的人力资源供给与需求状况,并制定和采取必要的政策、措施,从而确保企业在需要的时间和需要的岗位获得所需的人选,以实现企业人力资源的最优配置,使企业与员工得到长期的利益。

根据不同的标准,人力资源规划有不同的划分:

按照规划时间的长短,人力资源规划可分为偏重战略的长期规划和偏重战术的短期规划。长期规划一般是指3年或3年以上的规划,被广泛地利用于内外部环境稳定、具有完善的管理信息系统和规范的管理制度与方法的企业;短期规划指1年或1年以内的规划,适用于内外部环境不确定、组织管理混乱、制度不健全的企业。

按照规划的内容,人力资源规划可分为总规划、人员补充计划、人员使用计划、提升与降职计划、教育培训计划、薪资计划、退休计划、劳动关系计划等。

在准备员工招聘时,企业应首先根据企业内部环境和外部环境的变化,确定:因业务发展、转变或技术装备更新所需增加的人员数量及其层次;因员工变动(包括退休、辞职、伤残、调职、解雇等)所需补充的人员数量及其层次;因内部成员升迁而发生的人力结构变化。

其次,企业应该制订详细的人员补充计划,明确招聘岗位的类型、数量和人员标准,并确定:

- (1) 内部提升还是外部招聘?以何者为先?
- (2) 外聘选用何种方式?
- (3) 外聘所选用的人力来源如何?有无困难?如何解决?
- (4) 如果是内部提升或调动,其方向与层次如何?
- (5) 新聘员工应何时到岗?
- (6) 空缺岗位基本薪酬如何?

2. 工作分析

员工招聘的基本依据是工作分析所生成的职务说明书。职务说明书包含工作描述(Job Description)和工作规范(Job Specification)两个部分。工作描述对工作识别、工作编号、工作概要、工作关系、工作职责、工作条件以及工作环境等有关工作的特征进行了详细的描述与说明,工作规范对任职者年龄、性别、知识背景、技术能力、工作经验、身体状况等具有明确的限制和规定。工作分析是招聘选拔的基础,它是对某个职位所从事的工作内容和任职者所需条件进行分析,因此提供了招聘的依据,也为招聘过程中的沟通提供了所需的必要信息。

3. 识别岗位空缺,编制招聘计划

根据企业人力资源规划,在掌握了企业人力资源状况、明确了职位空缺后,人力资源部门需要澄清招聘是否是解决岗位空缺的最佳办法,能否通过其他方式如现有人员加班、工作再设计、将某些工作外包等方式来解决问题。如果确定要进行人员招聘,就要编制招聘计划,如招聘人数、招聘标准、招聘对象、招聘时间和招聘预算等。

4. 招聘人员的选择

招聘,是应聘者与企业的互动过程。作为企业代表的招聘人员,不仅会因他们的职业素养和行为方式影响应聘者对企业的基本评价和判断,影响应聘者对组织文化的兴趣和认同感,还将决定企业应聘人员的数量与质量,影响着企业的招聘质量。

选择招聘人员,首先必须把握高于应聘职位原则,确保每一层级的岗位都是由上一层级的人员参与或组织招聘;其次,应选择德才兼备的人员,保证招聘人员具有诚实公正、热情的

特性,具有良好的表达能力、观察能力、沟通协调能力和自我认知能力,拥有一定的专业知识和技能。

三、员工招聘的程序

如图 5-1 所示为企业的招聘流程图。

—

1. 成立招聘领导小组

在招聘过程中,成立一个以比所聘岗位级别高的职员为组长的领导小组,可有利于招聘工作的统筹和协调,保证招聘的公平与公正,并确保招聘工作较好地开展。

一般来说,招聘不同的岗位人员,领导小组成员的构成也不同。招聘普通职员,领导小组可由待聘岗位所在部门主管、人力资源部主管及招聘专员等三部分人员组成;但招聘管理人员,领导小组必须由企业负责人力资源的副总裁、待聘岗位的直接上司、人力资源部主管等人员组成。

2. 选择招聘途径

员工招聘的途径,主要有内部招聘和外部招聘两种。选择不同的招聘途径,所采用的招聘方法也就不一样。同时,不同的招聘途径,具有不同的优势与局限性。(具体见本章第二节)

3. 发布招聘信息

企业的人员补充计划已明确规定了招聘岗位的类型、数量和人员标准。在发布招聘信息时,企业首先应综合考虑空缺岗位、广告价格、潜在应聘者所在的地域、工作特性等因素选择恰当的渠道,如广告(报纸、杂志、广播电视、海报、传单等)、人才招聘会、员工推荐、人才中介机构、校园招聘、互联网等;其次应在确保招聘信息完整的前提下,尽可能地进行广告设计,使招聘广告足够吸引应聘者的注意力,并激发他们的兴趣。

完整的招聘信息至少应包含的内容有:公司简介、岗位名称、工作职责说明、工作条件说明(如地理位置、时间、每周工作天数等)、任职条件、工作报酬和福利、申请方法以及其他相关安排等。

4. 收集应聘者信息

企业在发布招聘信息之后,即会收到许多应聘者的求职简历。在应聘者递交求职简历的同时,企业都应要求应聘者填写一份报名表,从而获得应聘者一定的信息(如表 5-1 所示,某单位应聘人员报名表)。

表 5-1 某单位应聘人员报名表

编号:

报名日期:

姓 名		性 别		民 族		照片
政治面貌		出生年月		籍 贯		
毕业院校		专 业		最高学历		
求职意向		健康状况		期望收入		
现工作单位				身份证号码		

续表

通信地址				联系电话	
主要学习及 工作经历	何年何月至何年何月		在何地及何单位、何学校		任 何 职
有何技能或 特长					
外语及计算 机水平					
何时何地受 过何种奖励 或处分					
主要 家庭 成员	姓 名	与本人关系	年 龄	职 业	工作单位
其他需要说 明情况					
备 注	<p>有关本人应聘报名表所填内容均真实, 如有隐瞒及虚报, 愿意承担相应的责任。</p> <p style="text-align: right;">本人签名:</p>				

应聘人员报名表, 一般包含: 应聘者基本信息(如姓名、性别、身体状况、联系方式等)、教育背景(如毕业院校、专业及最高学历等)、个人简历、工作经历、技能特长、个人特性(如兴趣爱好)、家庭状况、工资期望以及奖惩情况等。

通过应聘者个人简历和报名表, 企业可以收集应聘者的一些个人信息。这些一方面可以为应聘者将来的入职提供一定的档案基础, 另一方面可以为人员的初步筛选提供依据。

5. 笔试

一般来说, 笔试由知识测试和心理测试两部分组成。其中, 知识测试, 根据内容的不同, 又可分为百科知识考试 (又称广度考试)、相关知识考试 (又称结构考试, 考察专业知识结构是否合理) 和业务知识测试 (又称深度考试)。心理测试通常则包含成就测试、性向测试、智力测试、人格测试和职业兴趣测试。

6. 面试

面试是企业最常用的, 也是员工招聘中必不可少的程序之一。

面试是在组织者精心设计的特定场景下, 以面对面的观察、交谈等双向沟通为主要手段, 了解应试者价值观、角色意识、职业素养、情感智能、人格品质等的人员甄选方式。它比笔试具有更大的灵活性和综合性。

7. 入职体检

8. 背景调查

9. 作出雇用决定

10. 评估招聘

第二节 员工招聘的途径

一、内部员工招聘

内部招聘, 是以企业现有员工、解聘 (或待聘) 员工、员工社会关系等内部人力资源为依托, 通过一定的方法, 选拔任用符合岗位要求的合格人才的一种招聘途径。

1. 内部招聘的种类

内部提升, 即企业出现管理岗位空缺时, 企业从内部现有人员中提拔聘用新管理者。据有关统计数据显示, 有 70% 以上成功企业和 90% 以上美国企业的管理岗位都是由企业内部员工填补。

工作轮换, 即在平级岗位中调动 (或调换) 员工, 使企业达到更优匹配。通常, 企业通过有计划、有步骤的工作轮换培养人才、储备干部和提高整体效益。一方面, 它有利于员工广

泛和深入地了解组织的工作流程和各部门的工作特点等情况,使他们在工作轮换中得到全面锻炼的机会;另一方面,它有利于员工寻找到适合自己的岗位,使个人职业生涯得到较好的发展,从而更好地达到人职匹配。

返聘,即企业将解聘(或待聘)的员工重新聘用到合适的岗位。对于返聘的员工,他们对企业文化的认同感都较深,且熟悉企业的环境,故返聘可以缩短培训时间,减少企业成本,从而间接提高企业效益。同时,返聘的员工对再次获得企业聘用往往十分珍惜,从而可以减少企业流动率。

2. 寻找内部称职候选人的方法

(1) 档案法,即企业通过查阅员工档案搜寻空缺岗位的合适人选的方法。一般来说,企业都应建立自己的人力资源档案,详细记录员工的教育培训经历、专业技能、工作业绩和职业目标等各种信息。当企业出现岗位空缺时,人力资源部门即可以通过档案了解员工的信息,并通过权衡员工的学历、知识水平、任职资格、工作业绩、职业目标、岗位适合度以及实际能力等各方面因素,选聘合适的员工到空缺岗位。

(2) 内部公告,即以公告的形式向员工通报现有空缺岗位的情况,并吸引合适的人选到该岗位的方法。企业发布的信息主要包括工作的性质、任职资格、主管的情况、工作时间以及待遇标准等。通常,内部公告与上岗竞聘配合使用,即企业通过内部公告发布空缺岗位信息之后,员工采用自荐的形式参加空缺岗位的竞聘。

(3) 主管推荐,即通过职位空缺部门的主管或上级主管的推荐获取空缺岗位候选人。通常,由于主管对所推荐员工的各方面情况都比较了解,所以这种方法的成功率较大。但值得注意的是,由于主管在推荐员工时,易受主观偏见的影响,所以可能会造成一些合格的员工失去机会的结果,从而产生内部不公平。

(4) 员工推荐,即通过内部员工推荐的方法来获取空缺岗位所需人员。通常,员工推荐包含内部推荐和外部推荐两种,内部推荐指员工推荐企业内他们认为优秀的人员到空缺岗位;

外部推荐指员工利用其社会关系介绍和推荐其亲戚、朋友、熟人、同乡和校友等填补空缺岗位。

(5) 职业生涯开发系统。以人为本的管理思想是现代企业管理的发展方向。它强调的是以人为核心, 讲究的是人力资源的优化配置, 追求的是人的全面发展和企业效益的最大化。职业生涯开发系统就是着眼于以人为本的管理思想, 把个人职业生涯目标与企业的人力资源需要联系起来的、以期实现个人目标与组织需要之间的最佳匹配的内部招聘方法。采用职业生涯开发系统的企业, 不是鼓励所有合格的员工来竞争一项工作, 而是将高潜能的员工置于职业生涯路径上, 接受培养以适应特定目标的工作。

3. 内部招聘的益处和局限性

(1) 内部招聘的益处

① 激发员工内在积极性。内部招聘可以使员工清楚地知道, 只要自己努力提高自己的各项能力, 就会得到晋升的机会, 从而有利于激发他们的工作热情, 使他们更加积极、主动地工作, 提高工作绩效。

② 降低用人风险。一方面, 内部招聘, 由于是从内部员工中选聘, 故对所选人的素质和技能都能够有较准确的评估, 而不像对外来者那样知之甚少; 另一方面, 由于内部候选人已经在企业中工作了一段时间, 对企业文化、企业目标更有认同感, 不会轻易辞职, 故企业人员流失的风险相对较小。

③ 降低企业成本。一般来说, 内部候选人比外部候选人的定位过程更短, 需要的培训也更少, 可为企业节约大量的招聘时间和费用。

④ 提高企业效益。由于内部招聘的员工所需的培训较少, 且能够迅速地熟悉工作和进入工作, 所以有利于减少企业因职务空缺而造成的间接损失, 从而提高企业效益。

⑤ 盘活内部人力资源。内部招聘不仅给现有员工调整岗位的机会, 使他们找到更加适合自己的岗位, 还有利于企业盘活整个人力资源系统, 实现人力资源的优化配置。

(2) 内部招聘的局限性

① 易产生“近亲繁殖”的现象。俗话说“有什么样的师傅，就有什么样的徒弟”，通过内部招聘，较容易出现思维和行为定势，缺乏创新性，从而使企业丧失活力，使企业的视野逐渐变窄。

② 易引发内部矛盾。在内部员工晋升时，通常都会有两个或两个以上的员工同时参与竞争同一个岗位，且由于主客观的原因，很难做到内部公平，所以内部招聘在一定程度上可能会造成内部矛盾。另外，对于未能晋升的员工，可能会感觉自己不受领导重视，从而士气低落，甚至对企业的忠诚度也会下降。所以，企业从内部晋升员工时，一定要注意内部沟通。

③ 易形成企业内部人员的板块结构。内部招聘，可能会形成同乡、同学、师兄弟、同班组等利益群体，使企业内部人员分帮分派，从而可能产生与企业整体利益不一致的非正式群体。

④ 易出现“以次充优”现象。如果企业过分依赖内部招聘填补岗位空缺，在企业高速发展时，就可能出现企业选择面窄，员工无法胜任新岗位等现象，从而造成“以次充优”的结果。

⑤ 会出现“涟漪效应”。由于内部招聘（尤其是内部晋升）会出现一连串的提升和调动，所以，如果企业过分依赖内部招聘，就容易出现“牵一发而动全身”的“涟漪效应”，使企业领导不得不去接受本不应该移动的岗位和个人，从而给企业工作带来损害。

⑥ 必须制定员工培养计划。正如上面所提到的，内部招聘存在许多局限性，如果没有较好的员工管理和培养计划，就可能无法发挥内部招聘的优势，甚至引发一些深层次的问题。所以，要较好地利用内部招聘途径填补企业岗位空缺，就必须以系统的员工培训和职业生涯规划为基础。

二、外部员工招聘

外部招聘，是指企业通过广告招聘、人才机构招聘、校园招聘、互联网招聘等渠道吸引并招收外部人员填补岗位空缺的招聘方法。

1. 外部招聘的主要渠道

(1) 广告招聘,即通过报纸、杂志、广播电视等媒体向社会发布企业空缺岗位广告并招聘员工。它适用于所有工作岗位的招聘,是最为普遍、最为广泛的招聘渠道。由于招聘广告的读者不仅有工作申请人和潜在的工作申请人,还有客户和一般大众,所以广告招聘在一定程度上也影响着企业形象。在实施广告招聘中,企业应注意:

第一,媒体的选择。广告媒体的选择取决于招聘工作岗位的类型,如表 5-2 所示。



第二,广告的结构。广告的结构要遵循 AIDA 四个原则,即注意(Attention)、兴趣(Interesting)、欲望(Desire)和行动(Action)。

第三,广告的内容。一般来说,广告的内容应包含工作地点、任职资格、工资待遇、职务以及公司介绍等,如表 5-3 所示。



(2) 人才中介机构招聘,即企业通过各级劳务市场、职业介绍所、各种人才市场和猎头公司等中介,进行员工招聘。当企业需要招聘初中级人才或急需的人才时,通常会通过各级劳务市场、职业介绍所和各种人才市场等一般中介的人才资源库,搜寻所需人才;当企业需要物色一些高级技术人员或管理人才时,企业则往往委托猎头公司寻找合适的人才。

(3) 校园招聘,即企业在各大专院校招聘应届毕业生(含专科生、本科生和研究生)。众所周知,应届毕业生属于潜力型人选,是大多数专业管理人员和工程技术人员的主要来源。通常,企业通过校园招聘会、院校就业网站、校园就业信息海报和院校就业指导部门(或学

生部门)等渠道发布招聘信息,并吸引应届毕业生参加应聘。在选择院校时,企业首先必须了解空缺岗位的需要与院校所具有的专业的相关性;其次应结合企业自身的特点和战略,恰当地在一定区域内选择院校。

(4) 招聘会招聘,即企业通过定期或不定期举办的人才交流会、人才市场和人才集市等招聘所需人员。

(5) 互联网招聘,即企业利用专业招聘网或企业自己的网站发布招聘信息,吸引招聘所需人才。互联网招聘,由于信息传播速度快、范围广,且不受时间和地点的限制,已逐渐成为企业招聘的重要渠道之一。通常,企业不仅通过相关网络发布招聘信息,收集应聘者简历和个人信息,还通过网络进行一定的心理测试。

(6) 自荐,即企业从一些慕名而来的应聘者中挑选合适的人才。一般来说,为了获得进入企业和目标岗位的机会,“毛遂自荐”的应聘者都会提前对企业和目标职位进行特别的调查。所以,如果他们顺利入职,可能会在很短的时间内熟悉工作,但也可能因此而引来一些别有用心的人。

如图 5-4 所示为企业外部招聘方法的利弊比较。

2. 外部招聘的优势及局限性

(1) 外部招聘的优势

① 有利于树立企业形象。外部招聘,是企业与外界交流的一种方法。企业在通过各种渠道发布招聘信息时,也在有意、无意中树立自己的形象。

② 有利于拓宽企业的视野。通过内部招聘的企业较容易出现思维和行为定势。而通过外部招聘,企业可以从外界获得新鲜血液。这些“新鲜血液”将给企业带来新思想、新观点。这样,不仅有助于提高员工积极性,激发企业的活力,营造一种公平竞争的氛围,还有利于

企业经营管理和技术创新,有助于拓宽企业的视野,使企业能够快速、高效地对外界环境的变化作出反应。

③ 可以节省培训成本。“按图索骥”是企业外部招聘的一大特点。一般来说,通过外部招聘,企业可以采用“拿来主义”直接获得与空缺岗位匹配的各种人才。所以,外部招聘有利于节省企业培训时间和费用等。

④ 可以避免内部矛盾。正如前面所说,企业通过内部招聘,较容易出现两个或两个以上的员工同时参与竞争同一个岗位的现象,从而引发企业内部矛盾。然而,如果企业通过外部招聘员工,就可以使内部竞争者得到某种心理平衡,从而避免内部矛盾。

⑤ 可以避免“涟漪效应”和“以次充优”现象。在招聘中,如果企业过分地依赖内部招聘,则很容易产生牵一发而动全身的“涟漪效应”和勉强接受的“以次充优”现象。而如果企业采用外部招聘,则可以较好地规避这些不良现象。

(2) 外部招聘的局限性

① 用人风险较大。在应聘者筛选过程中,由于信息不对称和受主、客观因素影响,企业可能会被应聘者表面现象(如学历、资历等)所蒙蔽,从而作出错误的选择,未能选择与空缺岗位相匹配的人才(甚至引来企业窥探者),从而给企业带来直接和间接的损失。

② 可能会影响士气。外部招聘(尤其是管理岗位的招聘)意味着企业的现有员工无法轻易地走上管理岗位。这不仅会打击企业现有员工的积极性,还可能导致一些优秀人才的流失。

③ 磨合时间较长。通过外部招聘引进的人才,一方面,给企业带来了新思想、新观点,活跃了企业文化和管理思维;另一方面,它也给企业文化带来了挑战。要使企业文化和个人的价值观相互融合,就需要一定的时间磨合。另外,任何一个企业都具有其独特的企业环境和运作模式,作为新进入的员工,就必须花一定的时间熟悉企业的环境和组织运作模式。

④ 招聘成本高。外部招聘,不仅要花费昂贵的宣传费用,还要支付招聘人员的差旅费、测试费等。另外,外部招聘从广告宣传到员工实习整个招聘过程时间跨度较长。表 5-5 所示为内部招聘和外部招聘优缺点的比较。



3. 提高外部招聘的效率

(1) 慎重选用招聘渠道。不管是内部招聘还是外部招聘,都有其各自的优势和局限性。对于任何一个企业来说,当出现岗位空缺的时候,企业应从空缺岗位的特点和要求等方面出发,确定招聘渠道,从而避免因定位不清而“走弯路”,降低外部招聘的成功率。

(2) 制定详细的招聘实施计划。要提高外部招聘的效率,企业应在招聘之前,根据以往招聘的经验和外界环境的现状,详细地制定实施计划,明确广告投放(时间、媒介、地域、方式等)、地域选择、高校选择、专业限制等各个方面,从源头上控制和限制应聘者的数量,提高应聘者的质量,从而提高外部招聘的效率和成功率。

(3) 准确选择招聘途径。不同的招聘途径具有不同的优势和不足,适用于不同的招聘对象。在外部招聘过程中,企业应根据自己的实际需要和空缺岗位所需人才资格要求,有针对性地采用某种或某几种招聘途径。这种具有高针对性的招聘途径,将大大减少不合格应聘者的比例,从而有利于招聘效率的提高。

(4) 恰当使用中介机构。在外部招聘中,如果能够适当地借助中介机构的力量(如委托中介机构进行广告宣传、简历的初步筛选和心理测试等),可以使外部招聘工作“事半功倍”。

(5) 详细的招聘简章。在外部招聘中,越详细的工作描述和工作规范,就越有可能提高应聘者的质量,从而大大减少招聘成本和招聘时间,使招聘效率提高。

(6) 充分利用网络。众所周知,互联网具有信息传播速度快、范围广、且不受时间和地点的限制等特点。这些不仅可以使企业吸引足够多的高质量应聘者,还可以帮助企业完成初步的简历筛选和应聘者信息收集等,甚至还可以通过网络完成心理测试。因此,充分利用网络进行外部招聘,可以减少招聘成本(如报名表的印制、心理测试题的印制以及心理测试题的评卷和统分等),使招聘工作更加高效、快捷。

第三节 员工选拔与录用

一、应聘者简历筛选

一般来说,简历是企业第一次接触应聘者,而筛选简历也是对应聘者的第一次过滤。如何从一大堆简历中筛选出企业所需人才,是企业继发布招聘资讯后做的第一件事,也是把好企业员工入口关的第一个环节。要把好员工入口关,提高企业招聘效率和员工的素质,首先就必须做好简历筛选工作,尽可能地把不符合岗位要求的应聘者排除在外,且尽可能地避免将真正合适的人才拒之门外。

对应聘者的简历进行筛选要注意以下事项:

第一,查看应聘者教育背景,受教育程度、教育类型、所学科目,那些具有综合性教育背景的人,例如同时具备良好的文理知识素养者将会具备更强的适应性。同时检查应聘者是否使用了一些含糊的字眼,例如有无注明大学教育的起止时间和类别等;查看应聘者专业培训、各种考证培训情况,检查应聘者工作岗位与培训内容的相关性。

第二,核查简历内容的真实度。据有关专家估计,大约有 30%的人会在他们的简历中“注水”。位于美国新泽西州的 ADP 是一家人力资源服务公司,根据该公司在 2001 年的统计,44%的求职者在他们的简历中撒谎;41%的人在教育背景上撒谎;还有 23%的人伪造他们的信用记录和有关文件。故而,招聘人员在简历筛选中应特别注意简历的细节判断。应核查简历描述是否符合逻辑性、工作时间的连贯性(主要查看应聘者总工作时间的长短、跳槽或转岗频率、每项工作的具体时间长短、(工作时间衔接等)是否有矛盾的地方,并找出相关问题。

第三,审查应聘者工作经历,应聘者具有待聘职位相关的工作经验,无疑可以更快地适应工作职位的要求,表 5-6 所示为工作经历分析的重点。

第四,职业生涯进展:过去是对未来的较好预测,一个过去进步很快的人,说明它具有较好的综合素质,今后也很可能仍然保持进步的势头。但要注意,这种职业进展并非指随时间推移带来的例行升迁,而要看这种升迁是否源于个人的自身努力。

结合以上要点,可以把应聘者的简历分为三种:与工作岗位匹配,可进入面试的;与工作岗位不匹配,需淘汰的;不能判定应聘者是否符合岗位要求(尤其对于一些有语言表达能力的岗位),需要采用电话筛选的,对应聘者简历中所提供的信息要进一步核查,表 5-7 所示为电话筛选的通话提纲,表 5-8 所示为简历中应特别注意的细节。

二、候选者面试

面试是在组织者精心设计的特定场景下,以面对面的观察、交谈等双向沟通为主要手段,了解应试者的角色意识(涉及每个职位的知识结构、工作经验和信息获取三方面)、管理素质(含决策素质、效率素质和文化素质)、情感智能(包括自我管理和沟通协作)和职业安全性(即自我实现需求、人格品质和风险态度)的人员甄选方式。

1. 面试的种类

从不同的角度,面试可分为不同的类型。根据面试的结构化程度,可将面试分为结构化面试、非结构化面试;根据面试的具体形式,可将面试分为个别面试、小组面试、成组面试和会议型面试;根据面试题目的内容,可以将面试分为情景面试和经验面试;根据面试的气氛设计,可将面试分为压力面试和非压力面试。以下介绍几种常见的面试类型:

(1) 结构化面试

结构化面试,是指依照预先确定的内容、程序、分值结构进行的面试形式。它具有规范性、客观性、相对准确性、便于掌握评分尺度等特点,也称为标准化面试。通常,结构化面试的问题可分为情境性问题(提出一个假设的工作场景,考察应聘者在这种情况下的反应)、智能性问题(考核应聘者与工作相关的知识和能力的掌握情况)、工作样本模拟问题(对应聘者未来可能面临的实际工作场景、工作内容进行抽样和模拟,并观察和评价其在这种与实际工作背景非常相似的情况下所表现出来的工作绩效)和行为性问题(过去的行为是对未来行

为的最好预测,针对应聘者过去的工作经历,让其讲述自己过去工作中实际发生的行为事件的背景、目标、行动及其结果,来考察其思维和应对能力)四种。

在进行结构化面试之前,企业必须通过职位分析确定应聘岗位对应聘者的素质要求,在此基础上确定录用标准、设计面试问题,合理排列问题的顺序、确定由谁提问以及明确评分标准和评分人、设计规范的评分表。

(2) 非结构化面试

非结构化面试,是指面试的内容、程序等都没有明确的规定,主试者可以根据被试者的具体情况以及面试的需要随机提出探索性、开放性的问题,并且可以根据被试者回答的某一方面进行深入、彻底、多层次的了解。也就是说,对于不同的应试者,提出的问题、测试过程和问题的答案,都是因人而异的。因此,非结构化面试具有面试问题的不确定性、面试答案的非标准性、面试过程的发散性和面试评分标准的模糊性等特点。

(3) 个别面试

个别面试,即一个应聘者与一个面试人员面对面地交谈。这种面试,有利于双方建立较为亲密的关系,加深互相了解。但由于只有一个面试人员,所以决策时难免有失偏颇。

(4) 小组面试

小组面试,是指由二、三个人组成的面试小组对每个应聘者分别进行面试。由于面试小组由人力资源部门及其他职能部门的人员组成,所以这种面试可以从多种角度对应聘者进行全面考察,从而有利于提高判断的准确性,克服个人偏见。

(5) 成组面试

成组面试,又称集体面试,是指由两个以上人员组成的面试小组同时对几个应聘者进行面试。它是通过应聘者集体完成一些测试或练习,从而判断应聘者的逻辑思维能力、解决问题能力、人际交往能力以及领导能力等。这种面试的效率较高,但对面试主考官有善于观察和控制局面能力等方面的要求。

(6) 压力面试

压力面试,是指面试人员通过有意制造紧张、给应聘者施加各种压力,以了解应聘者对压力的承受能力、在压力前的应变能力和人际关系能力的面试。通常,面试者通过提出生硬的、不礼貌的问题而故意使应聘者感到难堪,并针对某一事项或问题做一连串的发问,打破砂锅问到底,直至无法问答,从而达到面试的目的。

2. 面试的准备

(1) 明确面试的目的

明确面试的目的,有利于面试官在面试过程中把握方向,使面试更有针对性地进行,从而提高面试的效率。通常,面试的目的主要有收集应聘者能做什么的信息、收集应聘者愿意做什么的信息、向应聘者提供组织的相关信息以及检查应聘者与空缺职位的匹配程度等。

(2) 回顾职务说明书

职务说明书由工作描述和工作规范两个部分组成。它既对有关工作特征进行了详细的描述和说明,又对任职条件作了明确的限制和规定。所以,在明确面试目的之后,面试者如果能够回顾职务说明书,将有利于把握重点,从而使面试围绕一个或者几个重心进行。

(3) 阅读应聘者简历

为充分了解应聘者的信息,保证面试的有效进行,面试者应提前阅读应聘者简历,了解应聘者以前相关的工作经验及绩效表现、以前的相关培训及教育的内容、应聘者的工作兴趣以及应聘者的职业意图等,并对简历中的疑点进行相应的标识,如表 5-9 所示,以在面试中进一步地核实。

(4) 制定面试评分表

在面试过程中,由于考官的知识背景、专业背景、工作和个人兴趣的差异,往往会特别关注应聘者不同的侧面,不可避免会表现出自己的主观偏好,对同一应聘者往往会作出不同的评判,使评分的稳定性和客观性降低。所以,在面试之前,必须制定相应的面试评分表,从而降低考官主观倾向的影响,确保面试的公平性和合理性。

一般来说,面试评价表如表 5-10 所示主要包括以下几个方面的项目:

- ① 姓名、考号、性别、年龄。
- ② 目标岗位的类别与职位。
- ③ 面试观察要点、考核要素及要素权重。
- ④ 面试评分标准与等级。
- ⑤ 评语栏(包括录用建议或录用决策)。
- ⑥ 面试评委签字栏。
- ⑦ 面试时间等。

序 号		姓 名		性 别	
年 龄		文化程度		目标岗位	
面试要素	权重	观察要点			满分 要素得分
综合分析	17	对事物能从宏观方面总体考虑;对事物能从微观方面考虑其各个组成部分;能注意整体和部分间的关系及各部分间的有机协调组合			10 A
语言表达	17	理解他人意思,口齿清晰、流畅;内容有条理、富有逻辑性;他人能理解并具有一定的说服力;用词准确恰当有分寸			10 B

应变能力	14	有压力状况下: 思维反应敏捷; 情绪稳定; 考虑问题周到	10	C	
计划、组织与协调	14	依据部门目标, 预见未来的要求、机会和不利因素, 并作出计划; 看清冲突各方关系; 根据现实需要和长远效果做适当选择; 及时做适当决策; 调配、安置人、才、物有关资源	10	D	
人际交往的意识与技巧	13	人际合作主动; 理解组织中权属关系(包括权限、服从、纪律等意识); 人际间的适应; 有效沟通(传递信息); 处理人际关系原则性与灵活性结合	10	E	
自我情绪控制	10	在较强刺激情境中, 表情和言语自然; 受到有意挑战甚至有意羞辱的场合, 能保持冷静; 为长远或更高目标, 控制自己当前的欲望	10	F	

续表

面试要素	权重	观察要点	满分	要素得分	
求职动机与拟任职位的匹配性	7	兴趣与岗位情况匹配; 成就动机(认知需要、自我提高、自我实现、服务他人的需要, 得到锻炼等)与岗位情况匹配; 认同组织文化	10	G	
举止仪表	8	穿着打扮得体; 言行举止符合一般的礼节; 无多余的动作	10	H	
考生得分(T)					
考官评语	考官签字: _____ 年 月 日				

评分说明: ① 对每一评分要素, 考官按 0~10 给分; 表现好的给 8~10 分; 一般的给 4~7 分; 差的给 0~3 分。② 总分 $T=1.7A+1.7B+1.4C+1.3E+F+0.7G+0.8H$ 。

3. 面试的过程

(1) 关系建立

在这个阶段, 面试者通常会询问一些与工作无关的、封闭性的问题, 如天气、交通、获得招聘信息的途径等。其目的是为了营造一种和谐、自然、轻松、友好的氛围, 帮助应聘者消除紧张戒备心理, 以便在后面的面试过程中开放地沟通。

(2) 导入阶段

在此阶段, 面试者主要问一些应聘者有所准备、比较熟悉的题目, 以缓解被面试者依然有点紧张的情绪。通常, 这些题目不是简单地回答“是”或“否”的问题, 而是应聘者有较大的自由度, 需用相对较多的语言作出回答的、开放性的问题, 如让被面试者介绍一下自己的经历、介绍自己过去的工作等。

(3) 核心阶段

核心阶段是整个面试中最为重要的阶段。在此阶段,面试者将着重收集关于应聘者胜任能力(即岗位胜任特征和素质模型)的信息。通常,通过对应聘者过去曾经发生过的关键事件的提问和对应聘者的回答进行分析,面试者能够对应聘者的各项关键胜任能力作出评价,并作出初步的录用决定。

要做好这一阶段的工作,面试者就必须注意提问的技巧。一般来说,提问方式有以下几种:

① 封闭式提问。封闭式问题主要是为了收集一些很微小的信息或数据而提出的比较简单、常规、涉及范围较小的、具有明确答案的问题,如工作经历(包括过去的工作职位、成就、工作成绩、个人收入、工作满意与否以及调动原因)、学历(包括专业、学习成绩、突出的学科、最讨厌的学科、课程设置等)、早期家庭状况(包括父母的职业、家庭收入、家庭成员等),以及个性与追求(包括性格、爱好、愿望、需求、情绪、目标设置与人生态度等)等。

② 开放式提问。开放式提问,是指一种没有固定答案的、鼓励应聘者自由发挥的提问方式。对于这些问题,应聘者不能使用简单的“是”或“不是”来回答面试者提出的问题,而必须另加解释才能回答圆满。通常,这类问题能够较好地考察应聘者的逻辑思维能力和语言表达能力。

③ 引导性提问。引导性提问,是指面试者通过一些特定的问题,如工资、福利、工作安排等,征询应聘者某些意向的提问方式。通常,这类问题只要一些较为肯定的问答,而不必做其他任何解释。

④ 压迫性提问。压迫性提问,是指面试者从应聘者的矛盾谈话中出发,故意制造一种紧张的气氛,给应聘者一定压力的提问方式。通过观察应聘者在压力情况下的反应,面试者可以较好地测定应聘者的反应能力、自制力以及情绪稳定性等。

⑤ 连串性提问。连串性提问,即主考官向面试者提出一连串相关的问题,要求应试者逐个回答的提问方式。它主要是考察面试者的反应能力、思维的逻辑性和条理性。

⑥ 假设性提问。假设性提问,是指面试者为应聘者假设一种情况,让应聘者在这种情况下作出反应,回答提出的问题,从而考察应聘者的应变能力、解决问题的能力 and 思维能力。

(4) 确认阶段

一般来说,经过核心阶段的测试,面试者对应聘者的工作胜任能力都有一个整体的判断。但在这一阶段,面试者应针对核心阶段所获得的对应聘者关键胜任能力的判断进行确认。

(5) 结束阶段

一方面,结束阶段是面试者检查自己是否遗漏了关于那些关键胜任能力的问题并加以追问的最后机会;另一方面,结束阶段也是应聘者向面试者了解有关信息和询问关于工作相关情况的机会。

三、心理测试

1. 心理测试的概念与步骤

(1) 概念。心理测验是通过向应聘者提供一组标准化的刺激,观察所引起的少数有代表性的行为样本,对贯穿于人的行为活动中的能力、个性、动机等心理特征进行推论和评价的过程。它可以反映被测者的能力特征,预测其发展潜能,也可以测定求职者的人格品质及职业兴趣等。在员工招聘中,较为常用的心理测试有认知测验、个性测验和动机测验三大类。

(2) 步骤。

① 确定测验目的对象。不同的测试,适用于不同的对象,具有不同的功用。对于任何一次测试来说,测试者必须明确地知道该测试是用来测量什么心理变量以及受测团体的组成和特点(如被试者的年龄、智力水平、受教育程度、社会经济和文化背景以及阅读水平等),以便确定测试的难度、取样范围和形式。

② 编制测试题目。心理测试题目的编制不是随便找一些题目凑合一下,而是一个系统而严谨的过程。首先,要通过职务说明书,了解岗位需要什么样素质的人才;其次,从已有的心理测试题库里去寻找和选择与这些因素相关的测题,或委托心理学家针对这些因素编制试题;再次,通过用编制好的试题对从事这项职位的人员进行测试,从而判断试题的信度、效

度、区分度;最后,根据测试的结果,对试题进行适当的修正。经过以上程序编制出标准化的测量表后才能进行正式测试。由于其所需时间和成本大,一般往往采用经过验证的成熟的测量工具,如果没有现成的合适的量具,才考虑自行编制,但必须在专业的心理测量专家的参与下才能完成。

③ 培训工作人员。在实施测试前,企业应对参与测试的工作人员进行适当的培训,一方面让工作人员明确测试的目的、形式,以便他们更好地开展测评工作;另一方面,让他们熟悉测试的程序,确保测试高效地进行。

④ 实施。实施测评就是对应聘者进行心理测试。在实施测评的过程中,测试者应做到客观化、标准化,从而保证收集到的测评结果能够公平、真实地反映被试者的心理特征。

⑤ 结果分析。结果分析即对测量结果的记分、统计、参照常模进行解释并作出聘用与否的建议,以及对聘用者的绩效进行跟踪,以对测评过程的效度进行检验。

2. 认知测验

认知测验包括智力测验、能力倾向测验和成就测验。

(1) 智力测验。智力测验就是对智力(如观察能力、记忆能力、想象能力、思维能力等)的科学测试,它主要测验一个人的思维能力、学习能力和适应环境的能力。在智力测验中,通常用“智商(IQ)”表示智力水平的高低。在实践中,智商有不同的表现形式,有人学习能力强,有人适应环境的能力强,有人能兼顾二者,但毕竟是少数。具备常态的智力水平是任何工作都必须具备的基本条件,在企业招聘中,一些高科技行业如微软等对以逻辑推理能力为核心的智商的要求较高,但对大多数行业,智商与其说是一种择优的标准,还不如说是一种淘劣的门槛。

一般来说,企业在招聘中的智力测试主要有瑞文智力量表和韦克斯勒成人智力测验,尤其以后者使用较多。该测验通过被试完成韦氏成人智力量表,如表 5-11 所示,来获得被试者综合智力得分,从而全面了解被试者智力结构和状况,从而有助于人员的选拔,在招聘时主要用于高级人员的挑选工作。

(2) 能力倾向测验。能力倾向测验是测定被试者从事某种特定工作所具备的潜在能力的一种心理测试。在企业招聘中,常用的能力倾向测验有一般能力倾向测验(主要测验被试者的语言理解能力、数字敏感度、逻辑推理能力、空间思维能力,以及综合分析能力等)和特殊能力倾向测验,后者是为了测量已具备工作经验或受过有关训练的人员在某些职务领域中现有的熟练或成就水平;或者选拔那些具有从事某项职业的特殊潜能,并且能够在很少或不经特殊培训就能从事某种职业的工作的人才。

(3) 成就测验。成就测验是指对个人所获得的学识经验、技能的测验。它用来鉴定一个人在一般的或是某一特殊的方面,经过学习或训练后实际能力的高低。一般采用笔试和现场操作方式进行,了解应试者对该项工作“应知”、“应会”掌握的水平。成就测验适用于招聘专业管理人员、科技人员和熟练工人,特别是当对应聘者实际具有的专业知识和技能不能确认时,便于应聘者间的公平竞争。

3. 个性测验

(1) 个性含义。个性也称为人格,是指由先天和后天的交互作用而使一个人具有的独特的、稳定的对现实的态度和习惯化了的行为方式。每个个体的个性都有两层意义:外在的自我(体现了每个人所扮演的不同的社会角色)和内隐的自我(是人们由于某些原因不能或不愿表现出来的自我)。

(2) 测验方法。

① 自陈式量表。自陈式量表是由被测试者自己填写测量问卷,依据其答案得分判断被试者的性格特点。自陈式量表的优点是其经济、客观易于操作;这种方法的缺点在于它不能避免被试的社会赞许倾向,被试者可能会为了给别人以好印象而在作答时按照社会评价标准中认为好的特征把自己装扮成具有某种个性特征的人。常见的测量表有卡特尔 16 种个性因素测验(16PF),明尼苏达多相人格测验(MMPI),艾森克人格测验(EPQ),大五人格量表(NEO-PI)和迈耶斯-布里格斯人格类型指标(MBTI)和加州心理测验(CPI)是较为常用的人格测试量表。

② 投射法。自陈式量表的组成具有一定的逻辑结构,在测验中被试可能会猜测到测验的意图,表现出社会赞许倾向。投射测验通过向被试提供意义并不明确的刺激情境,让被试在不受限制的情况下,自由表现自己的反应;由于测验意图不明确,被试也不知道自己的反应会作何解释,不可能进行自我掩饰,往往会下意识地表现出自己隐藏在潜意识中的欲望、冲突和动机,从而表现出内隐的人格。测验者通过被试者对某种刺激物(如图片、词语、物品、情境等)所作出的联想判断、探究他们的心理状态、动机、态度等个性特征。它假设人们对外界刺激的反应都是有原因的,而不是偶然的,且这些反应主要取决于人们各自的个性特征。常用的投射测验方法有罗夏克墨迹测验、主题统觉测验、句子完成式测验、绘画表达测验以及笔迹分析等。

但投射法的信度和效度并不高,它对施测者的专业素养要求较高,只有经过严格训练的专家才能胜任。在人才招聘与选拔中投射法只是作为一种辅助的方法,用以验证人格测验的结果。它更多用在临床和心理咨询领域,用以对人们潜在的人格冲突和精神障碍的诊断。

4. 动机测验

动机是由需要所引发的个体行为的动力。个体的需要不同,其行为的内驱力也不同,动机测验可以测查个体动机的结构和水平,以了解个体的主导动机和求职动机是由什么动机所驱使。有不同的需要理论就有不同的动机测试,主要的动机理论有马斯洛的需要层次理论和麦克利兰的成就动机理论。

四、评价中心

评价中心,就是测试人员把应聘者置于模拟的工作场景中,采用多种评价技术,观察和评价应聘者在特定场景下的实际行为表现,从而判断应聘者是否与空缺岗位相匹配,预测应聘者的能力、潜力和工作绩效的前景,并了解应聘者的不足之处,以确定培养、使用的方法和内容。

评价中心是一种综合性的、动态的测评方法,是由多个评价者从多个不同的角度对应聘者进行较为可靠的、有效的评价。同时,它也存在标准化程度低、操作难度大、技术要求高以及成本高等局限性。

评价中心有公文筐测验、小组讨论(包括无领导小组讨论和有领导小组讨论)、案例分析、即席发言、角色扮演、管理游戏、无领导小组任务、事实判断、面谈模拟以及与人谈话等多种形式。其中,无领导小组讨论、角色扮演、公文筐测验以及案例分析等四种形式是在员工招聘中比较常用的。如图 5-12 所示为评价中心的主要形式。

1. 公文筐测验

公文筐测验,通常又叫公文处理测验,是评价中心最常用和最核心的情景模拟形式之一。它是评价担任特定职务的管理人员在典型职业环境中获取、研究有关资料、正确处理各类信息、准确作出管理决策、有效开展指挥、协调和控制工作能力及其现场行为表现的综合性测验。

2. 无领导小组讨论

无领导小组讨论,一种无角色群体自由讨论的测评形式,是指一组应聘者在给定的时间和背景之下围绕给定的问题展开讨论,并得出一个小组意见。通常,在无领导小组讨论实施的过程中,评价人员将应聘者分成一个 5~8 人的小组,不指定小组领导、不限定角色,(不指定重点发言,不布置会议议程,不提出具体要求),要求小组成员在限制的时间(一般为 45~60 分钟)内,就一个指定的问题通过讨论并形成最后结论。

通过无领导小组讨论,评价人员既可以考察应聘者的团队合作能力、语言表达能力、组织协调能力、决策能力、沟通能力、说服能力、应变能力等能力特征,又可以考察应聘者的自信心、宽容性、情绪稳定性、内外倾向性等个性特征。就其应用范围来说,适于对中高层管理人员的管理胜任力测评。

无领导小组讨论的评分依据:

- (1) 发言次数多少。
- (2) 是否善于提出新的见解和方案。
- (3) 是否敢于发表不同意见。
- (4) 支持或肯定别人的意见。
- (5) 坚持自己的正确意见。
- (6) 是否善于消除紧张气愤。
- (7) 创造一个使不大开口的人也想发言的气氛。
- (8) 语言表达能力。
- (9) 观点正确性。

无领导小组讨论的优点:

- (1) 能在同一时间对多名应聘者进行测评,从而提高招聘效率。
- (2) 能测试出笔试和单一面试所不能检测出的能力或者素质。
- (3) 能观察到应聘者之间的相互作用。
- (4) 能依据应聘者的行为特征来对其进行更加全面、合理的评价。
- (5) 能使应聘者在相对无意之中暴露自己各个方面的特点。
- (6) 能使应聘者有平等的发挥机会从而很快地表现出个体上的差异。

无领导小组讨论的缺点:

- (1) 由于题目的质量会影响测评的质量,故编制题目难度大。
- (2) 对评价人员的要求较高,故必须对评价人员进行专门培训。
- (3) 对应聘者的评价易受评价人员主观偏好影响,从而导致评价人员对应聘者评价结果的不一致。
- (4) 应聘者有存在作戏、表演或者伪装的可能性。
- (5) 应聘者的分组以及不同的测评情境都可能会使评价的结果受到影响。
- (6) 应聘者的经验可能影响其能力的表现。

3. 角色扮演

角色扮演, 一种主要用于测评人际关系处理能力的情景模拟活动, 是指评价人员要求应聘者扮演一个特定的角色去处理一系列尖锐问题和人际矛盾与冲突, 以此观察应聘者的各种行为表现, 了解其心理素质和潜在能力, 如评价一个人的主动性、自信心、说服能力、人际关系技能、情绪的稳定性 and 情绪的控制能力、随机应变能力以及处理各种问题的技巧和方法等。在角色扮演中, 评价人员对应聘者的行为一般从以下几个方面进行评价:

(1) 角色的把握性。被试者是否能迅速地判断形势并进入角色情境, 按照角色规范的要求去采取相应的对策行为。

(2) 角色的行为表现。包括被试者在角色扮演中所表现出的行为风格、价值观、人际倾向、口头表达能力、思维敏捷性、对突发事件的应变性等。

(3) 角色的衣着、仪表与言谈举止是否符合角色及当时的情境要求。

(4) 其他内容。包括缓和气氛、化解矛盾的技巧, 达到目的的程度, 行为策略的正确性, 行为优化程度, 情绪控制能力, 人际关系技能等。

4. 案例分析

案例分析, 是指要求应聘者阅读一些关于组织中问题的材料, 让他们提出一系列的提议, 以考察、评价应聘者的行为表现的一种情景模拟测试。通常, 评价人员根据应聘者所提出的提议对其综合分析能力、管理以及业务技能作出评判。

五、员工录用

1. 初步录用决定

企业通过各种渠道和方式对候选人的任职资格和对工作的胜任力进行测量和评价后, 应根据岗位的要求, 挑选最能与岗位匹配的候选人, 并作出雇用决定。

注意, 企业招聘, 并不是挑选各方面均优秀的“完人”, 而是要挑选与岗位最佳匹配的合适的人。在作出雇用决定时, 不应降低标准录用人员, 要将候选人与评价标准进行比较, 而不是在候选人之间进行比较排序。

一般来说,作出雇用决定的方法包括定性的方法和定量的方法。所谓定性的方法就是对候选人的各方面胜任特征进行描述性的评价,列举出该候选人的主要优点与不足,然后再将其与岗位要求进行比较作出决定。所谓定量的方法就是对候选人的各项胜任特征进行量化评价的方法。在实践运用中,定性的方法和定量的方法可以结合在一起使用。

2. 录用前准备工作

(1) 入职体检

体检,是通过委托医院进行的。其主要目的是:一方面,检查应聘者是否具有严重疾病;另一方面,判断应聘者的身体状况是否能够适应工作的要求。

(2) 背景调查

背景调查,是企业通过打电话、访谈等形式向应聘者原来的雇主、同事以及其他了解应聘者的人员,了解和验证应聘者学位、工作经历等与工作有关的信息。

在背景调查时,应注意两个方面:一方面,应选择恰当的访查人员,收集全面的信息,避免偏见;另一方面,应把重点放在与应聘者工作有关的信息方面,避免侵犯应聘者的个人隐私。

3. 员工入职

一切录用的准备工作都完成后,符合要求的应聘者就会与公司签订劳动合同,并办理人事档案的转移,完成员工的正式入职。如图 5-2 所示为某企业员工入职程序。

—

4. 招聘评估

招聘评估是通过核算和分析各种考核指标,如表 5-13 所示,发现招聘过程中的优点与不足,总结招聘中的经验与教训,从而不断改进企业的招聘工作。

通常,企业主要从招聘成本评估、录用人员评估、甄选渠道和甄选方法的效果评估四个方面评估招聘工作。

招聘成本评估:

招聘成本评估是指对招聘中的招聘工作人员的工资、福利、加班费和招聘业务费(如广告费、信息服务费、电话费以及差旅费等)进行调查、核实,并对照预算进行评价的过程。招聘成本通常以录用员工单位成本来评估:

$$\text{录用员工单位成本} = \text{总经费(元)} / \text{录用人数(人)}$$

即:招聘人数越多,录用员工质量越高,花费成本越少,招聘效率就越高。反之亦然。

录用人员评估:

录用人员评估是指根据招聘计划对录用人员的质量和数量进行评价的过程。通常评估指标有:

$$\text{录用比} = (\text{录用人数} / \text{应聘人数}) \times 100\%$$

该值越小,相对来说,录用者的素质越高;反之,则可能录用者的素质越低。

$$\text{应聘比} = (\text{应聘人数} / \text{计划招聘人数}) \times 100\%$$

该值越大,说明招聘信息发布的效果越好,同时说明录用人员的素质可能较高。

$$\text{录用成功比} = (\text{录用成功人数} / \text{计划人数}) \times 100\%$$

如果该值等于或大于 100%,则说明在数量上全面或超额完成招聘计划,且可能录用人员的素质较高;反之,则未能完成招聘计划。

招聘渠道效益评估:

企业招聘员工,会同时采用多种不同的渠道进行。招聘渠道效益评估,就是为了评估不同渠道的效益情况,从而为今后的招聘工作提供现实依据。通常,招聘渠道效益评估有以下几个指标:

$$\text{某渠道录用人员单位成本} = \text{某种渠道的花费} / \text{该渠道录用成功人数}$$

$$\text{某渠道录用成功比} = \text{某渠道录用成功人数} / \text{录用成功总人数} \times 100\%$$

如果某渠道的录用人员单位成本越小,录用成功比越大,则说明该渠道的效益越好;反之,录用人员单位成本越大,录用成功比例越小,则说明该渠道的效益越差。

第四节 现代跨国公司的有效揽才手段

一、国际化企业员工招聘与选拔特点

随着世界经济一体化时代的到来和迅猛发展,企业的人力资源越来越受到重视,人才的竞争在国际化企业与本地企业之间、在跨国公司与跨国公司之间已变得越来越激烈。在当今的人才竞争中,国际化企业(跨国公司)具有其独特员工招聘和选拔渠道的方法。

1. 人才招聘全球化

跨国公司在员工选聘中(尤其是高级管理人员的选聘中),往往是面向全球,在全球范围内,吸引、招纳最优秀的人才。

2. 人才聘用本地化

当今世界,许多跨国公司都非常注重人力资源的本地化策略,即分支机构设到哪里,就从哪里选聘最优秀的人才,并且选聘的人才类型从以前的简单的制造工人向如今的研发人员和高级管理人员转变。

3. 人才培养提前化

许多跨国公司很重视对表现优异特别是有特殊潜质的在校生的“超前培养”,其途径是:人力资源管理部门通常通过与学校建立战略合作关系、给予学校或学生以教育捐款或资助等;对于某些专业中有特殊禀赋的学生给予生活及科研方面的费用支持。

4. 人才测评严格化

跨国公司在选用人才时,一般要经过严格的审查和考评程序。如摩托罗拉、宝洁等在中国高校选用人才时,通常要严格审查被选择对象的简历,进行高难度的专业考试,进行面试以及一系列专业测评等。

5. 测评方法独特化

为了挑选适合自身发展的人才,跨国公司往往在人才选聘过程中颇具匠心,鲜招迭出。虽然人才选聘的形式与内容都各具特色,但他们的择才标准和用人哲学却大有相通之处:从过去关注人才显性的素质如知识技能向隐性的素质如个性、态度、价值观与企业文化是否匹配来转化。

二、在全球市场招募员工

跨国公司,在全球市场招聘员工时,一般都按照三个程序进行:

1. 初步面试

初步面试,即由公司的人力资源部门主持进行,通过双向沟通,使公司方面获得有关应聘者的学业成绩、相关培训、相关工作经历、兴趣偏好、对有关职责的期望等直观信息,同时,也使应聘人员对公司的目前情况及公司对应聘者的未来期望有个大致了解。在面试过程中,面试人员需对应聘者的外表、兴趣、经验、期望、职务能力、所受教育、是否马上能胜任、过去雇佣的稳定性等进行评判并打分。面试结束后,人力资源部要对每位应聘人员进行评价,以确定下一轮应试人员的名单。

2. 心理测验

为进一步了解应聘者的基本能力素质和个性特征(包括其基本智力、认识思维方式、内在驱动力等,也包括管理意识、管理技能技巧),对应聘者进行标准化的心理测验,跨国公司往往专门聘请心理学者主持该测验。

3. 模拟测验

模拟测验,即应聘者以小组为单位,根据工作中常碰到的问题,由小组成员轮流担任不同角色以测试处理实际问题的能力。整个测验过程由专家和公司内部的高级主管组成专家小组来监督进行,一般历时两天左右,最后对每一个应试者作出综合评价,提出录用意见。“模拟测验”的最大特点是应聘者的“智商”和“情商”都能集中表现出来,它能客观反映应聘者的综合能力,使企业避免在选择管理人才时“感情用事”。

三、跨国公司的最新揽才手段

1. 提前争夺时间，寻找人才苗子

随着对优秀人才（尤其是优秀毕业生）的争夺日益激烈，跨国公司不仅将人才争夺的时间提前，还改变了其对人力资源争夺的理念——从争夺现成的人才转变到寻找人才的苗子，如英特尔公司邀请中国科协组派 4 支中国中学生代表队参加一项被称为“小诺贝尔奖的英特尔科学天才选拔赛”的竞赛、美国摩托罗拉公司采用的“希望之星奖学金”，以及微软公司听说哪里有天才儿童就会找上门去的“争夺人才幼苗”计划等。

2. 举办“选秀”活动

“选秀”活动，已经成为许多跨国公司招揽人才的重要手段之一。他们通过举办校园企划大赛、商业竞赛、参与研发实践、商业模拟等活动，吸引、选聘优秀的人才。如欧莱雅集团在 2000 年推出的全球在线商业策略竞赛（它模拟在新经济环境下国际化妆品市场的真实现状与各类商业竞争要素，在仿真条件下，让参赛者在网络上运用自己的专业知识与技能，管理、运营企业并驾驭各项挑战，作出决策，最终使该模拟企业在充满竞争的商业环境中脱颖而出）、IBM 的天才孵化计划（是一项汇集顶尖技术和商业人才、极具挑战性的创新技术与市场相结合的学生实践项目），以及西门子国际学生圈 SISC（在全国范围内每年选择 60 名高校的在校生，开展为期一周的夏令营活动）。

3. 出奇招、怪招选聘员工

在员工选聘中，跨国公司所使用的方法、手段可谓是五花八门、无奇不有。许多跨国公司都已经形成了自己一套独特的特殊招聘法则，如通用电气采用的木板过河游戏。公司将应聘者分为两组，开展“木板过河”游戏比赛，内容为每组有一个“病人”需要送到“河”对岸，要求用手中的木板搭成“桥”将“病人”送到河对岸，谁先送到“河”对岸则录用谁。实际上“桥”的长度不可能达到“河”对岸，公司设计此考题的目的就是观察此两组应聘者是否有团队意识，因为只有当两组木板合并起来才能过“河”，如果两组应聘者都只想着自己过“河”，则没有达到公司所应具备的人才要求，都将不予录用。

类似的选聘方法还有美电报电话公司采用的整理文件筐、统一公司采用的“先去扫厕所”法、松下电器采用的“70 分以上我不要”法、摩托罗拉采用的“拒答隐私方录用”法、IBM 采用的“没有缺点请离开”离开法以及壳牌石油采用的“开鸡尾酒会”法等。



本章小结

1. 员工招聘,就是通过各种途径和方式,采用各种技巧与方法,吸引应聘者,并从中选拔、录用与企业空缺岗位相匹配的、具有相应知识背景、技术能力、个性特点以及其他胜任特征的候选人的动态过程。

2. 员工招聘的原则有:合法原则、因岗配人原则、公平竞争原则、用人所长原则、效益性原则。

3. 员工招聘的程序是:成立招聘领导小组、选择招聘途径、发布招聘信息、应聘者信息收集、笔试、面试、入职体检、背景调查、作出雇用决定、评估招聘。

4. 员工招聘的途径主要有内部招聘和外部招聘。

5. 内部招聘的益处在于:激发员工的内在积极性;降低用人风险;降低企业成本;提高企业效益;盘活内部人力资源。

6. 内部招聘的局限性:易产生“近亲繁殖”的现象;易引发内部矛盾;易形成企业内部人员的板块结构;易出现“以次充优”现象;会出现“涟漪效应”。

7. 外部招聘的优势:有利于树立企业形象;有利于拓宽企业的视野;可以节省培训成本;可以避免内部矛盾;可以避免“涟漪效应”和“以次充优”现象。

8. 员工选拔与录用的程序一般有:应聘者简历筛选;候选者面试;心理测试;评价中心;员工录用。

9. 面试的种类主要有:结构化面试;非结构化面试;个别面试;小组面试;成组面试;压力面试。

10. 认知测验:包括智力测验、能力倾向测验和成就测验。

11. 评价中心是一种综合性的、动态的测评方法,是由多个评价者从多个不同的角度对应聘者进行较为可靠的、有效的评价。同时,它也存在标准化程度低、操作难度大、技术要求高以及成本高等局限性。

12. 评价中心常用的方法有:公文筐测验、无领导小组讨论、角色扮演、案例分析。

13. 跨国公司最新揽才手段有:提前争夺时间,寻找人才苗子;举办“选秀”活动;出奇招、怪招选聘员工。



思考题

1. 请阐述员工招聘对企业的影响有哪些。
2. 员工招聘中,面试者需要注意的问题有哪些?
3. 企业在决定选用内部招聘还是外部招聘时,主要依据应有哪些?
4. 如果你负责员工招聘,你将如何开展?具体的步骤分别是什么?
5. 怎样提高面试的效率?
6. 如何有效地提高招聘的录用成功比?
7. 如何对企业的招聘进行评估?
8. 现代跨国公司的揽才手段与我国企业揽才手段有哪些不同?
9. 我国企业在人才招聘方面,应向跨国公司学习哪些技巧?



案例分析

摩托罗拉的双向互动式招聘管理

对摩托罗拉公司来说,每一份求职者的简历都是一份宝贵的资源,公司会为每一位求职者保密。摩托罗拉公司的面试程序是人力资源部进行初步筛选,再由业务部门进行相关业务的考察及测试,最后由高层经理和人事招聘专员确定,如下图所示。

在面试中,摩托罗拉公司力争用适当的方法来评判求职者的综合素质,如给他们一些小题目,让他们做小组讨论,从中观察每个人的性格、对待问题的态度、反应能力等各方面的素质。

公司认为任何面试和测评都不可能是十全十美的。通常情况下,招聘者确实能够凭借丰富的经验帮助公司选拔出适用的人才。比如有人没有申请上,并不是他的素质、能力不合格,而是他和公司之间没有一个结合点。摩托罗拉公司不会对辞职的员工有成见,用制度欢迎离开后又回来的员工。在公司重组期间,有些自愿离开公司的人走时按政策拿到一笔补偿金,后来他们希望回到公司,宁可把经济补偿金还给公司。

资料来源:中国人力资源开发网 www.chinahrd.net

讨论问题

摩托罗拉公司的面试是一种互动式双向交流过程,在这个过程中面试者和应聘者应具有哪些面试目标?



参考文献

1. 欧阳洁,霍燕滨,陈竞晓.有效招聘.北京:清华大学出版社,2005
2. 张德.人力资源开发与管理(第2版).北京:清华大学出版社,2006
3. 企业如何选派招聘员.中国人力资源开发,2001(3)
4. 安鸿章.企业人才聘任的两种模式.中国人才,2002(4)
5. 孙刚成.内聘金 外聘银——我国高校人力资源的招聘途径探讨.2006年中国教育经济学会会议论文集,2006
6. 谌新民.选人战略——人力资源选拔系统.广州:南方日报出版社,2003
7. 孙海法.现代企业人力资源管理.广州:中山大学出版社,2002
8. 王继承.人事测评技术——建立人力资产采购的质检体系.广州:广东经济出版社,2002
9. 华茂通咨询.现代企业人力资源解决方案:员工招聘与选拔.北京:中国物资出版社,2003
10. 如何有效组织笔试?

<http://www.hrcn.com.cn/news/hr/refer/2005-07-06/1120630695140.shtml>

11. 读透简历——如何通过简历获得有效信息.

http://www.chinahrd.net/zhi_sk/jt_page.asp?articleID=106167

12. 把不合格简历扔进“垃圾桶”——简历分析与筛选要点.

http://www.chinahrd.net/zhi_sk/jt_page.asp?articleID=108773

13. 张永鑫. 筛选简历, 锤炼你的火眼金睛.

http://www.chinahrd.net/zhi_sk/jt_page.asp?articleID=57172

14. 牛雄鹰, 马成功. 员工任用(一)——工作分析与员工招募. 北京: 对外经济贸易大学出版社, 2003

15. 马新建等. 人力资源管理与开发. 北京: 石油工业出版社, 20

第六章 员工培训与开发

引例 波音公司的“领导培训中心”

鼓励员工接受在职培训是波音公司的一项老传统, 公司的 20 万名员工中, 即使是一名清洁工, 也可以在完成本职工作后进修学业。一旦拿到证书, 公司就要给予奖励并报销学费。波音公司希望拥有素质最好的员工和工作团队。为了实现这一目标, 波音公司努力为员工提供最好的学习机会。波音领导培训中心即是其中之一, 它既是一所校园, 也是一个“驿站”。

从 20 世纪 90 年代起, 波音公司开始进行大规模的企业兼并。根据业务不断发展的现实需要, 波音首席执行官康迪拍板决定, 公司在美国中部圣路易斯市的密苏里河畔建立波音领导培训中心, 供公司的企业管理人员轮流来此接受培训, 开展交流。为此, 波音公司投资高达 8 000 万美元。

于 1999 年 2 月起正式培训企业管理干部的波音领导培训中心, 拥有一套联网的数字化投影设备, 可以进行演示和教学练习。安装在墙上的视频显示器不时地提供股市行情、世界新闻以及中心公告。所有教室、小教室、公共区和宿舍的计算机都实现了联网。讲课内容可以通过网络从一个教室传到另外的教室, 或者从教室传到宿舍。讲课内容可以随时录制下来, 用于培训中心网站的视频点播。

为了满足需求各异的受训人员, 为他们的实际工作和职业生涯发展提供有价值的培训课程。中心请出全公司的 130 名管理人员, 由他们确认其事业发展过程中的五个转折点: 第一次担任管理职务、准备担任中层管理职务、准备担任高级管理职务、担任高级管理职务的初期、迎接作为全球领导人的挑战。然后以此为依据开发核心课程。

中心编排核心课程内容与受训人员业务需要完全相匹配。教员一半是聘请的名牌大学教授, 一半是公司高层管理人员。公司行政人员需要参加一个为期 13 天的波音行政人员培训项目; 承担国际职责的行政管理人员, 则参加为期 27 天的“全球领导人培训项目”海外专题研讨会; 对于有经验的中层经理, 有为期 13 天的“战略领导研讨会”课程; 而新提拔的

中层经理, 有为期 6 天的“当好中层经理”活动项目。此外, 还有一个为期 5 天的“向经理层过渡”课程, 是专为新提拔的基层经理们设立的。这些核心课程并非彼此独立。它们与四种领导才能密切相关, 即商业领导才能、经营领导才能、人力资源管理领导才能, 以及人性化领导才能。作为核心课程的补充, 中心还提供了“职能强化项目”, 帮助经理们掌握成熟的方法和技巧。

此外, 每位学员来到领导培训中心之前, 培训中心要针对他们每个人的管理风格进行评估。在这一周的时间内, 他们会互相比较评估结果, 了解个性差异带来的影响, 并练习组建才能互补的团队。学员每天早上要参加 1 小时的早锻炼, 8 点准时上课, 下午 6 点下课, 晚上还要进行晚自习和小组讨论。封闭的环境使学员们免受外界的干扰和远离日常工作。波音公司的高层领导非常重视这个培训中心, 自从 1999 年 2 月正式开课以来, 总裁和副总裁们每个月都要来此授课。经理们通过学习企业领导人的讲话, 了解和掌握公司的价值观及指导思想, 也是波音企业文化的一部分。

波音公司的领导培训中心是一个激发和撞击受训者思想火花的角斗场。受训者在中心打破了职务和部门界限, 实行“一帮一”的互助行动, 每个人发挥自己的特长和优势, 在培训过程中, 畅所欲言, 彼此争论, 加强了相互沟通, 也对整个公司以及自己所扮演的角色有了新的认识。受训者认真思考担任领导意味着什么, 思考如何才能尽善尽美。在讨论、解决问题和商业模拟练习的过程中, 提高了理解力和技能, 这些都是波音公司成功迈进 21 世纪并继续发展所必需的。

“每个人所能做的实际上比他所想象的还要强, 只有不断持续学习的员工才会成为有发展和有价值的人。”波音领导培训中心的负责人是这样评价培训工作的。



本章学习目标

让学习者充分理解培训与开发的含义及其在激励员工和实现企业目标方面的重要性, 了解培训与开发的流程与类型, 掌握常用的培训需求分析方法、培训的方式方法以及培训效果的分析方法, 并在一定程度上掌握国际新的培训技术和方法。在此基础上, 进一步掌握开发管理人员的主要思维和方法。力求让学习者通过学习, 具备实际操作企业培训工作的基本技能。

第一节 员工培训概述

变化, 是企业发展永恒的主题, 那么适应这种变化的环境则是企业生存和发展的首要任务, 而培训正在成为企业增强应变能力的必要手段。长期以来, 国际上的许多著名企业都非常重视员工培训工作。员工的培训与开发对于企业改进生产效率、提高工作和产品质量以及增强竞争力是至关重要的。员工的培训与开发是组织人力资源管理的重要职能之一, 是提高员工素质, 拥有高素质人才队伍, 帮助企业获得竞争优势的重要工作方面; 同时也是开发企业人

力资源潜能,帮助员工实现自身价值,提高工作满意度,增强对企业责任感和归属感的重要内容。因此,企业在任何时候都要十分重视员工的培训与开发工作。

一、员工培训的基本概念

1. 什么是员工培训与开发

员工培训与开发是一个为组织员工灌输组织文化、道德,提供思路、理念、信息和技能,帮助他们提高素质和能力、提高工作效率,发挥内在潜力的过程。从管理角度看,培训主要是使员工学习掌握如何干好所承担工作的相关信息和技能,开发则是指通过教育活动使员工掌握目前和未来工作所需要的思路、知识及技巧,充分发挥自身的潜能(积极性、创造性),能不断适应新情况、新环境的需要、卓有成效地完成组织任务和目标。所以开发又称之为发展。其实,员工培训与开发就是组织正式员工的综合发展工作,从教育和管理角度来看,是一种在组织目标和岗位任务规定下的,对员工实施继续教育、终身教育,促使人的素质提高,开发人力资源的活动。

广义的员工培训与开发包括组织一般员工的教育与培训(岗前与在岗两种)、管理人员培训与发展(管理开发计划)、员工职业生涯管理等内容,狭义则指普通员工教育培训,以及管理人员开发。

2. 培训与开发的区分

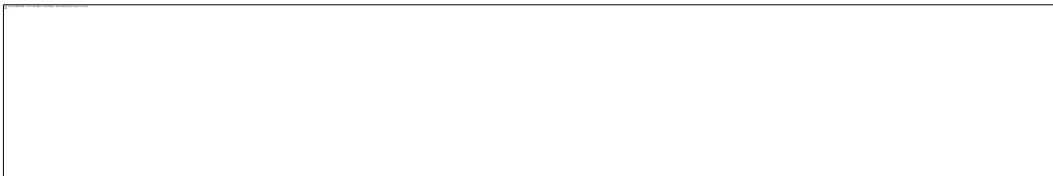
也有不少专家和学者对培训与开发两者加以区分,赋予不同的含义而分别进行阐述和应用。

培训集中于员工现在的工作,主要是指企业等组织有计划地帮助员工学习与工作相关的有用能力的活动。员工培训的目的是使员工掌握培训计划中强调的知识、技能、行为等对工作绩效起关键作用的工作能力,并能够在日常工作活动中加以运用,从而提高工作绩效。

培训包括对员工的基本技能培训(完成本职工作所需的技术)、高级技能培训(例如怎样运用技术与他人共享信息)、对生产工作系统的了解和自我激发创造力培训,以及与组织经营的战略目标和宗旨联系在一起的高层次培训等内容。

而开发集中于员工对未来工作的准备,主要是指有助于员工为未来工作做好准备,更好地适应新技术、工作设计、顾客或市场的新变化,促进个人职业发展而开展的正规教育、在职体验、人际互动,以及人格和能力的测评等各种活动。

传统观点认为,培训侧重于帮助员工完成好当前的工作,开发则是以未来为导向,侧重于帮助员工个人发展,为胜任组织的其他职位做准备,提高其向未来岗位流动或更高职位升迁的能力。因此,开发过程中所学习接受的内容并不一定与员工当前的本职工作直接相关。在理念上若想把员工的培训与开发区别开来,可以参考表 6-1 列出的两者比较特征。



需要指出的是,随着培训工作的日益重要,员工培训与员工开发之间的界限日益模糊。对于企业组织而言,培训与开发都是注重员工个人与组织当前和未来发展需要相匹配的重要的人力资源开发工作,都是企业为了使员工获得与工作有关的知识和技能,或改善员工工作动机、态度和行为,提高员工的绩效及员工对企业目标的贡献,所作的有计划、有系统的工作。因此,员工的培训与开发是同样必要且同样重要的。人们在使用这两个术语时,有时加以区分,有时则不作严格区别。

二、员工培训的必要性和类型

1. 员工培训的必要性

员工培训对企业发展的重要性已经被越来越多的企业所认识。对企业来说,最重要的资产是人,而不是机器、设备和资金。被誉为“经营之王”的松下幸之助认为,“松下是制造人的,兼之制造电器。”三洋电器公司也有这样的信条:“三洋首先是生产优质的人,其次再由优质的人生产优质的产品。”由此可以看出员工培训对企业是非常重要且必要的。

(1) 可以使企业适应环境的变化,满足市场竞争的需要

企业所处的环境在急剧地变化,原来合格的员工,如果不经常培训,就会不合格。市场竞争,从产品竞争,到销售竞争,到资本竞争,到知识竞争不断升级,最终是人力资源的竞争,企业要在激烈的市场竞争中取胜,必须重视职工培训,这是市场竞争的需要。

(2) 可以提高组织运作的质量和能力,提高劳动效率

接受过职业培训的员工,不仅能够更好更快地掌握新技术和新方法,正确理解技术指标的含义,提高整个组织的工作水平和质量,减少浪费,提高劳动效率,而且还能够更彻底地理解企业的方针、政策和管理要求,对企业进行的监督、指挥和协调工作有更高的认识。

(3) 可以促使企业员工接受变革

任何企业不可避免地在受到社会、市场、竞争对手以及企业内部的压力时,会发生不同程度的变化,而且这种变化是经常性的。实践证明,受训练不多的人,掌握一门新技术比较吃力,因而对上述的变化就会持反对或拒绝的态度,导致消极情绪和不合作,并影响工作的效率和质量。而经常接受培训的人,新的东西已不难适应。因此,员工职业培训一方面促进了企业的变革,另一方面也促进企业员工更容易接受变革的事实。

(4) 可以促使员工认同企业文化

对新成员进行职业培训,可以使他们了解本企业的文化,引导他们的思想文化与企业的思想文化统一起来。另一方面,培训本身就是企业文化的一部分。例如,IBM 公司认为,“教育和培训是 IBM 文化的一部分,而且不应该看作是与其他的人力资源政策和管理相互独立的。”很多注重自身发展的人,就是看中了 IBM 能够和乐意提供高质量的培训才愿意到 IBM 工作的。

(5) 可以满足职工自身发展的需要

每个员工都有一种追求自身发展的欲望。这种欲望如不能满足,员工就会觉得工作没劲、生活乏味,最终导致员工尤其是优秀员工流失。对一般员工来说,差不多每个人也都希望在企业中有成长晋升的机会,这就需要不断学习。员工不但要熟悉自己的工作,还要了解本专业的最新动态,掌握有关的新技术和新方法,使自己有比较宽的知识面和合理的知识结构。一般来说,对自己的职业道路有长远计划和打算的人,到了一定时期都渴望能有学习的机会,

以利于下一步的发展。而且,培训对担负一定责任的各级领导者来说更为重要。他们知识面的扩大、视野的开阔、领导水平的提高和决策能力的增强,都需要有效的培训才可以获得。

(6) 可以有效激励员工

培训可以增强员工的责任感、成就感和自信心。当员工通过企业组织的职业培训感受到自己的价值和组织的重用,就会对工作满腔热情,对自己充满信心。从这个角度来看,培训本身就是一种重要的激励方式。在很多国际性的大公司里,公司不仅提供大量的培训,同时也支持员工个人进行适合自己职业道路的或自己需要的培训,即使这些培训并不在公司的计划之内,或不那么符合公司的既定目标。

2. 员工培训的类型

员工培训与开发的项目和方式品种繁多,可以从不同角度分类概括。

(1) 按照培训与开发的对象与重点划分

在企业等组织中,若根据培训与开发的对象层次,可划分为高级、中级和初级培训;若按照对象及其内容特点的不同来分,则一般可划分为以下类型:

① 新员工导向培训

新员工导向培训又称新员工定向培训、上岗培训或社会化培训。主要是指向新聘用员工介绍组织情况和组织文化,介绍工作任务和规章制度,使之认识必要的人,了解必要的事情,尽快按组织要求安下心来开始上岗工作的一种培训。

② 员工岗前培训

员工岗前培训主要包括新员工岗前培训——新员工导向培训,以及老员工工作变动,走向新岗位之前所接受的培训教育活动。

③ 员工岗上培训

员工岗上培训又称员工上岗后的培训或员工在岗培训,主要是指组织围绕工作需要,对从事一定岗位工作的员工开展的各种知识、技能和态度等形式的教育培训活动,为员工提供思路、信息和技能,帮助他们提高工作效率的各种培训活动。员工在岗培训可以按员工类别不同分为操作人员培训、技术人员培训、管理人员培训等。

④ 管理人员开发

管理人员开发又称管理开发或管理人员培训与开发,主要对象是管理人员和一部分可能成为管理人员的非管理人员,通过研讨、交流、案例研究、角色扮演、行动学习等方法,使他们建立正确的管理心态,掌握必要的管理技能,学习和分享先进的管理知识和经验,进而改善管理绩效。

⑤ 员工职业生涯开发

员工职业生涯开发是以组织的所有成员(重点是组织中的关键人才和关键岗位的工作者)在组织中的职业发展为开发管理对象,通过各种教育、训练、咨询、激励与规划工作,帮助员工开展职业生涯规划与开发工作,使个人目标与组织目标结合起来,培育员工的事业心、责任感、忠诚感与献身精神。

(2) 按照培训与开发同工作的关系划分

根据培训和开发与员工工作活动的关联性状况,一般可以分成下列三类:

① 不脱产培训

不脱产培训也称在职培训,指的是员工边工作边接受培训,主要在实际工作中得到培训。这种培训方式经济实用且不影响工作与生产,但在组织性、规范性上有所欠缺。

② 脱产培训

即员工脱离工作岗位,专门去各类培训机构或院校接受培训。这种形式的优点主要是员工的时间和精力集中,没有工作压力,知识和技能水平会提高较快,但在针对性、实践应用性、培训成本等方面往往存在缺陷。

③ 半脱产培训

半脱产培训是脱产培训与不脱产培训的一种结合,其特点是介于两者之间,可在一定程度上取两者之长,弃两者之短,较好地兼顾培训的质量、效率与成本等因素。但两者如何恰当结合,却是一个难点。

(3) 按照培训内容划分

根据学习内容与学习过程的不同特点,可以把培训与开发分为知识、技能和态度等三种类型。这种分类法在教育界和培训界被广泛使用。

① 知识培训

知识培训也称知识学习或认知能力的学习,要求员工学习各种有用知识并运用知识进行脑力活动,促进工作改善。组织对员工的知识培训也可按传授知识的性质而分为三类:对员工的工作行为与活动效率起基础作用的(数理化、语文、外语等)基础知识,与组织生产经营职能和员工本职工作活动密切相关的理论、技术和实践的专业知识,与科技发展、时代特点、组织经营环境和业务特点相关联的背景性的广泛知识。

② 技能培训

技能培训包括对员工的运动技能和智力技能的培训。也有人认为技能培训即是对员工使用工具,按要求做好本职工作,处理和实际问题技巧与能力的培训与开发。运动技能培训也叫肌肉性或精神性运动技能学习,主要是教授员工完成具体工作任务所需的肢体技能,能够精确并按要求进行有关的体力活动。如操作机床、驾驶汽车等。智力技能培训则是教授人们学习和运用可被推广的要领、规则与思维方法,来分析问题、解决问题,改进工作并发明新产品、新方法、新知识等。如设计并改进组织结构和工作程序等。

③ 态度培训

态度培训又称态度学习或情感性学习,它主要涉及对员工的价值观、职业道德、认知、行为规范、人际关系、工作满意度、工作参与、组织承诺、不同主体的利益关系处理,以及个人行为活动方式选择等内容和项目的教育与培训。

三、培训与开发国际型劳动力

中国要走向世界,必须要有一批和国际接轨的大公司和企业集团,必须培养一批具有国际战略眼光的企业家,必须要和国际的管理和经济接轨。只有这样,我们的企业家,才能和国际上的企业家讲同一种语言。一个国家的经济实力和国际竞争力,集中体现在大公司和企业集团的实力和竞争力上。具有国际化竞争力的大公司和企业集团必须要有一批具有国际战略

眼光的企业家,这也是我们下一步企业培训要紧紧围绕的一个重点,要根据国家的发展方向和下一步的战略积极地推动企业培训。

另外,产品市场的日益全球化,迫使公司要求员工更多地了解影响商业活动的文化与习俗;对倡导全员参与的公司和工作团队而言,必须要求员工具有高超的人际交往能力才能取得成功。因此,培训与开发国际性劳动力已成为企业的一项重要任务。

第二节 培训需求分析

员工培训与开发对组织至关重要,而且培训与开发的费用、时间、精力等综合成本也是不低的,所以必须精心设计和组织实施,确保其效率和效益,尽可能以较低的培训成本获得组织需要的培训开发成果。要达到这样的目标,应当遵循合理的员工培训与开发的系统模型,正确认识和把握员工培训与开发的基本要素和指导性设计程序,建立一种从组织实际出发,学以致用科学培训体系,高效、完整地组织实施培训与开发的各个环节的工作活动。

而员工培训的整个工作过程,从培训需求分析开始,到培训效果转移结束。具体来讲,由准备阶段、实施阶段和评价阶段组成。员工培训实施过程如图 6-1 所示。

一、培训需求分析人员和分析方法

开展培训活动的第一步就是要确定进行什么培训。当组织中出现了一些问题时,只有通过培训,才能解决或者才能更好地解决时,培训需求就产生了。在培训项目确定之前,需要仔细分析“这项培训到底有没有必要和是什么导致这个培训需要”的问题,这个需要就是培训需求。

培训与开发的需求分析又称需求评价,是一个综合了解组织、工作和个人三类需要,实际要求员工参加何种培训的过程。它主要是分析和评估组织中存在什么问题 and 原因而需要培训、哪些人需要培训、在哪些方面需要培训,从而确定有无必要组织培训项目,为确定培训目标做好准备,有的放矢地施行培训,确保所提供培训与开发的项目内容与组织和员工所需要的东西相一致。需求评价的一般过程是:发现和汇集现实中的问题,认知导致培训必要的原因或“压力点”,通过组织、任务、人员等评估内容和培训背景分析,确定是谁需要培训,到底在哪些方面需要培训等,如图 6-2 所示。

培训需求的确定,主要是通过对现实进行分析,找出现实和计划目标之间的差距,从而确定员工需要参加何种培训,企业应组织何种培训。通常包括三个方面的内容:组织分析、任务分析和人员分析。

在企业中,培训需求分析人员主要包括:人力资源管理部门工作人员、员工、管理人员、有关项目专家、客户以及其他相关人员。

培训需求分析的方法可以采用个人面谈、小组面谈、问卷、操作测试、评价中心、观察法、关键事件、工作分析、任务分析等。

二、组织分析

组织分析,即在组织的长期目标、经营战略、经营计划对员工提出的新的知识和技能需求而员工素质相对不足时,决定组织中哪些岗位的员工素质相对不足,以及在哪些方面素质不足的一种培训需求方法。

因此,在决定是否需要培训时,企业要先分析一下自己的外部环境和内部条件,明确企业的发展战略是什么,以及需要具备什么样能力的人才,然后对现有人员进行评估,找出差距。如果这种差距可以通过培训来解决,那么,培训的需求就可以确定下来了。

组织需求分析可以从两方面进行:组织的外部环境和内部条件。

组织的外部环境会影响企业发展的战略和目标,影响企业用什么方法来经营,并由此而决定对人力资源数量、质量和结构的需求。经济及公共政策对许多企业的培训需求有着广泛的影响,企业要生存和发展,就必须能够适应社会环境。同时又要分析市场竞争、本行业的技术水平、其他同类企业的培训水平,以及企业外部的资源状况等外部因素对培训需求的影响,而进行这种分析单靠培训部门是不够的。因此,对现有员工的能力进行分析,可以发现他们

是否具有企业发展所需要的能力,如果还存在差距,就应该对他们进行培训。当然,也存在差距过大、不能通过培训方法解决的情况,那就要考虑从外部招聘了。

组织的内部条件同样会影响企业发展的战略和目标。内部条件分析中最重要的是要分析组织运行的效率。发现问题后,就需要确定到底是通过加强管理来解决、改变工作方法,还是通过培训来解决,从而最终确定是否需要进行培训。

具体来说,组织分析通常包括以下内容:

- 组织的发展目标分析。包括短期目标、中期目标和长期目标。它们决定总体培训需求。
- 组织的人力资源需求分析。判定现有雇员的现有知识和技术基础,可以选定几组具体的指标,如学历、知识、背景、资历、职称等来评价。
- 组织的培训资源分析。培训需求分析必须弄清组织拥有的培训资源状况,主要是要准确评价组织是否拥有适宜的经费、时间、人员、知识、设计等资源来支持有关培训的需要,能够允许什么范围、什么对象、什么形式、什么水平、什么来源的培训开发项目等。
- 相对于期望的效率和质量指数。判定目标达到的程度,如目标尚未达到或虽已达到,但却在一定程度上存在不足,如服务质量问题、废品率较高等,找出影响目标达到的组织和人员因素。
- 评价培训的组织环境。如果培训项目的目标和组织中的一个特定群体,如管理层与一般员工的目标有冲突或在培训中被培训的技术行为与受训者主管上司所支持的技术行为有冲突,则表明受训者不大可能把培训中新学的技术应用于工作中,即组织还没有为培训做好准备。

此外,不同层次的管理人员,在培训需求分析中关注的重点不一样。高层更易从公司发展前景来关注培训与其他人力资源管理活动(如甄选、薪酬)相比在公司内所扮演的角色。而中层更关心培训将如何影响本部门财务目标的实现,如表 6-2 所示。

总而言之,培训需求的组织分析必须进行认真全面的调查研究,既要看到知识、技术方面的问题,又要重视思想、言行方面的问题。必须保持预见性,依据对组织过去和现状统计数据进行分析,预测组织未来在业务、产品、技术、销售、组织结构上可能发生的变化,以发展的眼光去评价组织的培训需求。

三、任务分析

任务分析也称操作分析或工作活动分析,是在特定工作岗位的层次上进行的。包括查看职务描述和职务说明书、确定某个工作的业绩产出标准、一个人获得这些产出所必须完成的任务,以及完成这些任务所需要的知识、技术、行为和态度等,其最终的结果是决定培训的内容应该是什么。

当员工自身工作现状与任务分析结果有明显差距时,往往有需要加以培训和改善之处。在这里,任务是指一位员工在某种具体工作中所进行的一些活动,所以任务分析又叫操作分析,它与前面章节介绍的偏重于岗位职务内涵、特征、流程和要求的工作分析有所不同。

一般情况下,只有从组织分析中得出组织有必要在一定培训上投入时间和资源的结论后才会具体进行任务分析。这是因为任务分析需要投入大量时间来收集和归纳数据,是一个耗时、细致而又乏味的工作。

任务分析一般可以分为四个步骤:(1)选择需要分析的工作岗位。(2)通过观察、访问、与知情者讨论等方式,初步列出该工作岗位所需履行的各项任务的基本任务清单。(3)查证和确认初步列出的任务清单的可靠性和有效性,可以通过让一组专门项目专家开会或书面调查等形式回答有关各项工作任务的问题来完备之。(4)明确成功完成每一项任务(任务清单确定的)所需要的知识、技能或能力。这类信息可以通过访谈和调查问卷法加以收集。

四、人员分析

人员分析旨在帮助组织确定哪些员工需要培训以及相应的受训基础如何。人员分析内容主要包括以下方面:分析员工实际工作绩效与预期工作绩效之间的比较关系,判断是否有必要进行培训;分析员工适应工作变革或应用新技术时,新的任务完成情况或绩效改善状态;分析员工的知识、学历、态度、动机、行为等个性特点和基本技能(能够顺利完成工作和培训内容的技能)状况,判断员工是否需要培训等。要在分析上述内容的基础上来具体确定或回答哪些员工需要培训,需要培训什么,他们是否做好了受训准备等重要问题。

在了解了员工工作绩效差的原因之后,并非就要对这些在工作技能上、专业知识上、沟通技能上存在差距的员工实施培训。这是因为员工个人之间存在着巨大的差异,这也是人员分析第二方面——内容分析的必要性所在。有些员工表现出积极向上的态度,他们希望能够利用一切机会来提升自己,有强烈的求知欲;而另外一部分员工则缺乏上进心,乐于保持现状。对于后者来说,即使参加了培训,培训的实际效果也将会非常低,而那些希望通过学习来提升自己、改变现状的员工才是真正的培训对象。

人员分析的关注重点是员工绩效不良或员工绩效低于组织所要求绩效的标准。员工的绩效不良经常可用顾客抱怨次数、绩效考评等级、事故率、不安全行为等方面的不良指标来度量。通过确定员工的绩效问题,分析实际绩效与期望绩效或绩效标准之间差距的原因,便可帮助管理者确认员工培训需要的线索、方向以及必要性与可行性。但是,在面对或确认员工绩效问题后,必须对可能影响员工工作绩效的个人特征、投入(资源)产出、结果、标准、工作设计、沟通反馈等因素进行全面的认知和分析。如果影响工作绩效的其他要素合格或令人满意,主要是因为员工个人缺乏做好工作必须的知识、技能、态度和行为而影响绩效,则需要对其加以培训;如果前者存在明显缺陷,而后者合格时,培训可能就不是解决绩效问题的上佳办法;如果两者都不令人满意时,则需要实事求是地予以综合治理。

第三节 员工培训的实施

一、职前培训、在职培训与脱产培训

1. 职前培训

所谓员工职前培训主要包括新员工岗前培训——新员工导向培训,主要是以组织新进员工或走上新岗位员工为对象,岗前教育为主体的组织社会化过程。

(1) 新员工导向与组织社会化

新员工对其加入的组织和未来工作往往怀有一定憧憬和朦胧印象,然而这种憧憬和期望却总是与自己在现实中所遭遇的真实组织环境与对待反应之间存在各种各样的差异或不一致,从而对其身心和期望形成所谓“现实冲击”,或多或少地影响其思想、感情、心理、行为以及能力的发挥。而新员工导向主要就是针对新员工期望与现实冲击的碰撞,既抱有希望和打算,又心中无底,担心自己的际遇等矛盾心理,给新员工提供有关组织的基本背景情况,使之对新的工作环境、条件、人员关系、工作内容、规章制度、组织期望等有所了解,尽快顺利定下心来开始工作。这也是一种组织社会化过程,通过向新员工灌入组织及其团队所期望的主要态度、规范、价值观和行为模式等,培养其组织归属感(对组织从思想、感情、心理上产生认同、依附、参与和投入)——对自己组织的认同、忠诚、承诺和责任感,成为组织的“自己人”。组织社会化主要是指把新进员工或新上岗员工转化为组织所需要的合格员工和有效工作者的过程。有效的组织社会化一般包括使员工熟悉了解组织和工作,建立有益的工作关系,以及在知识、技能、态度、行为、精神等方面为有效完成工作做好准备等三方面内容。

有效的新员工导向与组织社会化工作,可大大减少新加入组织者上岗初期的紧张不安,以及可能感受的现实冲击,安下心来投身工作,尽快进入职位角色,创造佳绩。

(2) 新员工导向的内容

在雇员的社会化进程中,新员工导向有着举足轻重的作用。不同的企业,新员工岗前培训内容存在很大的差异。这主要由企业的生产经营特点、企业文化以及新员工的素质决定。岗前培训可分为公司职前培训与部门职前培训,也可称为岗前集中培训、岗后分散培训两个阶段。其实是把培训部与员工所在部门各自在职前培训上的原则明确。此外,岗前培训可能也包括为新员工提供关于公司、雇员未来的工作部门和设区的有关信息。表 6-3 列出了新员工导向培训的内容。

一般地说,培训部负责总体性的培训,即负责新员工对公司的认同、了解以及对整个公司都适用的方面培训。而部门则培训在自己部门内所需要了解、认同的方面。各个公司的具体做法是随着具体情况、要达到的具体目标以及需要解决的具体问题等决定的。但是,各个公司的岗前培训还是有着一些共同规律的。

总之,新员工导向应为本组织和新员工做好两件事:

第一,使新员工感到他们是受欢迎的,他们为自己加入本组织的决定感到满意。可利用在和谐气氛中的与人相识,有帮助、有指导地熟悉工作环境等,使之轻松地成为组织中的一员。

第二,使新员工认识必要的人,了解必要的事。尤其要让其了解必要的知识和技能,了解组织运转程序,熟悉组织的设施环境和自己的岗位责任。可利用开展各种活动请一些人来作介绍,不一定复杂而花费大,只要能保证在温暖友好的气氛中让新员工认识和了解组织、工作、人员(同事、上级)即可。

链接小资料:联想集团的新员工培训

联想集团的新员工在上岗之前,都要指定一对一的指导人。公司有一系列的规范来选择指导人,包括职位要求 and 资格认定及指导工作评价。在新员工报到前一周,各部门就要将名单报人力资源部,进行资格审查。新员工在没有指导人的情况下,该部门要暂缓进入计划,待有合格的指导人后方可进入。指导人负责带新人并考察新员工在试用期间的表现能力等,其作用一是代行人力资源部的考察职责,二是通过帮带行使部门职责。在这种体制下,新员工通过指导人的帮助,能够尽快进入角色。

2. 在职培训

在职培训 (On the Job Training, OJT), 又称不脱产培训, 是指企业为了使员工具备有效完成工作所需要的知识、技能和态度, 在不离开工作岗位的情况下对员工进行的培训。这种培训方式有许多优点: ① 能够提供现成经验; ② 与工作的相关性高; ③ 边生产边学习, 学以致用; ④ 可以利用组织内的设施和有关条件; ⑤ 易于与师傅和其他员工交流; ⑥ 实践性强。正是这些优点使在职培训得到了很广泛的应用。具体来说, 在职培训可以分为以下几种。

(1) 学徒培训

学徒培训, 是在师傅的指导下, 通过实际生产劳动, 培养新技术人的一种传统培训方法。学徒期与工种有关, 一般为 1~3 年。学徒培训适用范围广, 培训数量大, 能利用已有的设备和技术, 因此很多国家都有学徒培训制度。学徒培训的缺点在于偏重技术操作方面的训练, 而在理论学习上显得不足, 因而限制了学习的广度和深度。

(2) 工作轮换

工作轮换, 是近期发展起来的一种培训方法, 就是在两个不同工种的员工间交换工作。这一方法特别适用于管理人员和技术人员, 因为这可以丰富他们的工作内容, 使他们获得不同领域的工作经验, 形成从不同角度理解问题的思维方式, 而且易于理解他人的工作。但是, 工作轮换可能会使员工在新岗位上不那么认真和钻研, 因为时间不长。而且, 由于工作轮换在人事和工作安排上比较麻烦, 很多企业不太喜欢采用这种方法。

(3) 项目指导

项目指导, 是由指导人员首先讲明工作的要求、内容和程序, 并进行示范, 然后由学习者实际操作的一种培训方法。如果前一步做得令人满意就可以进入下一步。若出现问题, 就立即纠正, 直到满意为止。项目指导非常直观且实地操作, 对工作中所用的设备和工具有很好的理解, 因而被广泛地用于操作工和低级职员的培训中。

3. 脱产培训

脱产培训即员工脱离工作岗位, 专门去各类培训机构或院校接受培训。这种形式的优点主要是员工的时间和精力集中, 没有工作压力; 可以进行更专业化和系统化的学习, 尤其是理

论知识学习,因而知识和技能水平会提高较快;学生来自不同组织或单位,可以相互交流,了解更多的信息;有利于学生能力全面发展。但在针对性、实践应用性、培训成本等方面往往存在缺陷。

根据不同的标准,脱产培训也可以划分为不同的类型。

(1) 短期脱产培训和长期脱产培训

短期脱产培训指离开工作或工作现场几天至三个月的时间,有的培训是在本单位内进行,有的则送到国内外有关的教育部门或专业培训单位进行。这种短期脱产培训能使受训者在一定时间内集中精力于某一特定专题的学习。如参加短训班学习、参加研讨会、去国外优秀企业短期考察等。

长期脱产培训是指离开工作或工作现场三个月以上时间的学习培训。如到高等院校进修本科、研究生或出国进修等都属于长期脱产培训。这种形式对培养年轻有为的科技人员或管理人员较为有效。

(2) 组织安排的培训和个人选择的培训

组织安排的培训是组织根据培训计划选择有培养前途的管理者或业务骨干外出参加培训,这种培训是企业员工培训的主要形式之一。组织安排的脱产培训一般都是针对性很强的培训,培训的内容往往是组织当前最需要的知识、技能。个人选择的培训是指员工个人根据培训计划或自身工作的脱产培训,并不是组织所需要的。

(3) 学历培训和更新技能的培训

学历培训是以取得学历证、资格证为目的的培训,如读 MBA、外贸公司的报关员参加考试前培训均属此类。更新技能的培训是以补充或更新知识、掌握新的技能为目的的培训,这类培训一般由高等院校或专门的培训机构举办。参加这种培训前最好详细了解一下举办者的实力和以往的办学质量,以达到预期的培训效果。

(4) 分阶层脱产培训和分专业脱产培训

分阶层脱产培训是指对不同阶层的员工进行脱产教育培训,包括对各类管理阶层员工的培训,也包括对新员工的岗前培训,还包括对骨干员工的脱产轮训等。分专业脱产培训是指按

不同专业对各类员工进行脱产培训, 包括对不同员工进行全面质量培训、安全生产培训、专业新发展培训和技能培训。

二、内部培训与外包培训

1. 内部培训

内部培训是指企业自己拥有培训中心和相应的管理和培训队伍, 可以自主举办培训, 一般由企业人力资源部门设计课程, 确定讲师和授课对象。一般而言, 有关企业内部规章制度, 产品和技术知识、业务流程、行销技巧、工作知识等, 大都以该种培训为主。

企业培训的最终目的主要是满足企业自身发展的需要, 而且某些特殊需要只能以企业自身组织的培训来满足。企业内部培训满足了这样一种需要, 而且针对性强, 方便适用。但由于大多数中小企业人力有限, 受到投入限制、时间限制及企业面临内部变革等因素存在的影响, 对要求多、层次广的培训需求, 绝大多数企业无法有效应对, 特别是当企业自身对存在的问题还缺乏准确的把握时, 更应该借助外部力量解决问题。因此, 以内部培训为主的培训模式, 主要适用于培训力量强、专业培训多的大企业和部分成熟外企。存在的问题是, 企业培训的模式沉旧, 观念不新, 不利于培训人员开拓思路, 全方位地接受新知识。

2. 外包培训

外包培训是由社会上的培训机构来实施培训, 主要是各种专业管理领域, 例如生产管理、现场管理、采购管理、品质和体系管理、财务和设备等专项管理, 基本上以外包培训为主。

外包培训专业化水平较高, 技术手段先进, 宏观视野开阔, 但是无论培训机构具有多么丰富的经验, 由于和企业接触较短, 很难在培训中提供非常富有针对性的培训课程, 需要在深入细致地了解企业的状况和培训需求后, 才有可能提供量身定做的培训服务, 协助企业通过提升人员素质和管理方法的实战性、可操作性, 提升企业的竞争力。

需要指出的是, 在当今国际化市场竞争的大环境下, 分工和合作都日益明显, 很难想象一个工作由一个人独立完成, 既有精细化的分工, 更要有广泛的合作。培训也是同样, 企业应

该确定以内部自主培训为主、外包培训为辅的方针, 先进行内部培训, 再根据需要, 把本企业难以独立完成的培训外包出去, 通过外部培训来加长木桶理论中的短板, 使内外培训有效结合, 优势互补, 真正达成良好的培训效果, 通过培训改进和解决现存问题, 确保企业的可持续发展。

三、常用的培训方法

培训方法多种多样, 内容十分丰富。根据培训目标确定恰当的培训方法与技术, 能够提高培训成效并降低成本。这里将各种培训方法分为三大类: 演示法、传递法和团队建设法。

1. 演示法

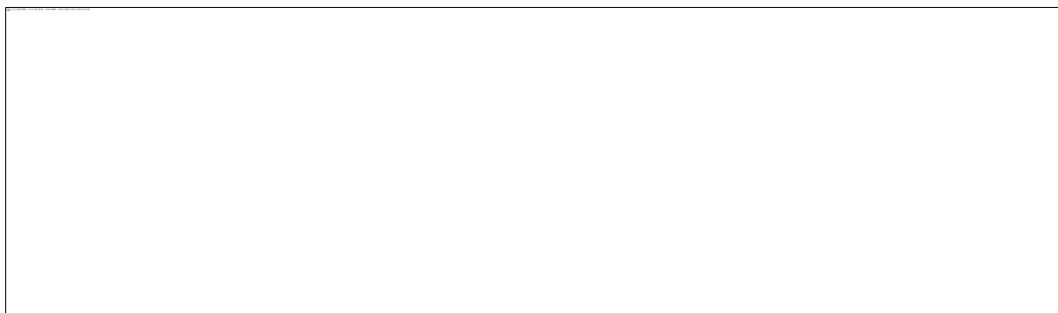
演示法 (Presentation Methods), 是指向参训对象传授知识、技能过程中, 讲授者主动将知识、技能灌输给参训者, 而参训者被动地接受这些知识、技能的一些培训方法。演示类型常用的有讲授法和视听法。

(1) 讲授法

讲授法又称讲解法, 是指培训者用语言把知识、技能等培训内容传授给受训者的培训方式, 即培训者讲, 受训者听并汲取知识。它是一种非常传统的培训方式, 也是培训中应用最普遍的一种方法。例如 1957 年, 麦当劳为了使所有加盟者对标准化有充分认识, 决心开设一个全天候的训练中心, 因而在一个店里的地下室建造了一间教室, 配备了必要的教学器材, 并且聘请全天专职的教师任教。这样, 1961 年 2 月麦当劳成立了著名的汉堡大学。麦当劳采用的这种培训方法就是讲授法。

讲授法这种培训方式虽然是单向的从培训者到听众, 但是不论新技术 (如互动式录像和计算机辅助培训) 如何发展, 这种方法一直是受欢迎的培训方法。它是成本最低、最节省时间又是按一定组织形式可以有效传递大量信息的培训方法之一。讲授的形式之所以有用, 也是因为它可向大批受训者提供培训。除了作为能够传递大量信息的主要沟通方法之外, 讲授法还可作为行为模拟和技术培训方法的辅助手段。如讲授法经常用于在培训前向受训者传递有关培训目的、概念模型或关键行为的信息, 以便更符合他们的特定需要。如果细分的话, 讲

授法还可以分为标准讲授、团体教学、客座发言、座谈小组和学生发言等不同的讲授培训方法。表 6-4 描述了这几种不同标准的讲授方法。



讲授法也有其不足之处。它缺少受训者的参与、反馈及与工作实际环境的密切联系——这些会阻碍学习和培训成果的转化。讲授法不大会吸引受训者注意，因为它强调的是信息的聆听，而且讲授法很难迅速有效地把握学习者的理解程度。为克服这些问题，讲授法常常会附加问答、讨论和案例研究。这些方法使培训者能在讲授中为学员提供更多的参与机会，从而有利于学习和培训成果的转化。

因此，要组织好演讲，就应注意以下的问题：① 妥善安排好演讲的环境，如场地、音响、辅助媒体等，使所有的学员都能清晰地听到其声音；② 事先发给学员讲演的大纲与摘要，以便于学员了解演讲者的意图、方向和重点；③ 避免在太短的时间内灌输给学员太多的资讯，以造成接收不良；④ 演讲结束后，适当安排问答或讨论，以便于双方沟通，提高学习成效。

（2）视听法

视听法就是利用幻灯片、电影、录像、计算机等视听教材进行培训，它是一种多感官参与的途径，其中录像是最常用的方法之一。

这种方法可用来展示预先录制的内容以展示行为、技术或说明问题，还可用来录制和重放受训者在课程中的表现，被广泛用于提高受训者的沟通技能、面谈技能、服务技能等。

链接小资料: 例如在韦尔霍伊塞公司《KWAI 河上的桥》等电影就已经作为公司管理人员学校开展人际关系讨论的基础。福特汽车公司在其经销商培训讨论会上, 用电视来模拟处理各种客户投诉问题和回应。海尔公司利用本企业的录像宣传资料作为本企业新员工入厂学习的首堂课, 使其了解海尔的创业和发展过程, 同时也是在向员工培训企业文化。

由于视听法所用材料具有可以人为控制播放的方式, 受训者能够得到前后连贯一致, 不受个人兴趣影响的生动信息内容, 可以让受训者进入很难用语言说清的环境、事件和情景当中, 客观而真实感强等优点, 所以它在单独或与其他方法组合使用上得到了人们的日益重视。视听法的主要问题来自于与录像、录音、胶片等的创作方法, 编辑制作技术, 以及恰当使用这种方法的艺术技巧等有关的各种问题。

视听法要求讲师在播放前清楚地说明培训的目的及其有关视听培训应该注意的事项, 并依据讲课的主题选择合适的教材。视听教学中一般要配合播放内容进行讨论, 边看边讨论以增加培训的有效性。讨论后参训者必须做重点总结, 谈自己培训后的感想及如何将培训后获得的知识(技能)应用于工作中。

用视听法进行培训要特别注意培训设备的准备工作, 包括放映机的使用步骤、透明胶片的制作要求、幻灯片和录像资料的制作与运用、音响装置的运用、活动图纸的摆放及处理等, 这些问题处理不好, 有时会大大影响培训的效果。

2. 传递法

传递法也叫内行传授法, 它主要是指要求学习者积极参与学习, 在专家内行的言传身教、耳提面命, 以及个人的参与和互动行为过程中, 进行培训与开发的一些方式。这类方法有利于开发员工的特定技能, 理解技能和行为如何能应用于工作当中, 可使学员亲身经历一次任务完成的过程, 或学会处理工作中发生的人际关系问题。这类方法包括在职培训、仿真模拟、案例研究、商业游戏、角色扮演、行为塑造等。

(1) 在职培训

如前文所述, 在职培训是指新员工或新变换岗位缺乏工作经验的员工, 通过观察提问, 仿效同事和上级执行工作的做法与行为而进行的学习。成功的 OJT 方案通常有以下要点: ① 列出受训者需要学习的所有信息和技能; ② 设定学习目标; ③ 设计一次 OJT 经历, 以保证受训者有机会观察称职的员工如何执行每一项重要的工作任务; ④ 演示任务时, 该员工应该向

受训者解释原理和方法;⑤ 让受训者有机会执行每一项重要的工作任务。应该给其足够的机会去实践任务,同时得到必要的反馈。

OJT 是一种广受欢迎的方法,可采用师带徒、自我指导学习等多种形式。

① 师带徒

师带徒(Apprenticeship)是一种最传统的在职培训方式,这种培训方式既有课堂培训又兼顾工作与学习。最早的师带徒培训没有一定的方法和程序,新员工只是从观察和体验中获得技能,因而成效相当迟缓。后来的师带徒培训是作为一种在职培训方法,其形式主要由一名经验丰富的员工作为师傅,带一名或几名新员工。通常在需要手工艺的领域中使用这种培训。师带徒培训的一个主要优点在于可让学习者在学习的同时获得收入,这点是很重要的。因为师带徒培训会持续好几年,学习者的工资会随他们技能水平的提高而自动增长。师带徒另外一个优点就是师傅与徒弟之间形成良好的人际关系,有助于工作的展开。

师带徒培训的缺点是只对受训者进行某一技艺或工作的培训,随着新技术和新管理方法在企业中的应用,不少员工的技能可能被机器所取代,所培训的技术无用武之地。而别的企业认为由于学徒只在一项工作中或在一家公司内接受了范围狭窄的培训,毕业生也许只具备特定公司所需的技能,不可能获得新技能,或其技能不可能适于工作环境的变化,又不愿意聘用从师带徒计划中分来的工人。另外,师带徒也往往使师傅有一种“教会徒弟饿死师傅”的顾虑,因此在传授中总要有所保留。

② 自我指导学习

自我指导学习(Self-Directed Learning)是指由参训者自己全权负责的学习,也就是现在所说的自学。自我指导学习作为一种培训方式是受训者自主、自愿的选择,这种培训中受训者不需要任何指导者,只需按自己的进度学习预定的培训内容。培训者只是作为一名辅助者而已,即他们只负责评估参训员工的学习情况并回答所提出的问题。培训者不控制或指导学习过程,而完全由受训者自己掌握。自我指导学习是一种注重培训结果的培训方式,至于培训过程,企业并不看重甚至忽略不计。

自我指导学习的优点是,这种培训方式让受训者自行制定学习进度并接受有关学习绩效的反馈。对企业而言,自我指导学习只需少量培训人员,减少了与交通及培训教室安排有关的成本,而且使得在多个地点进行的培训更可行。自我指导学习的一个主要不足在于它要求受训者必须愿意自学,也就是说受训者要有学习动力。从企业角度来讲,自我指导学习会导致高开发成本,并且其开发时间也比其他类型的培训项目更长。这样,员工培训过程中节省下来的成本往往被员工开发的成本所占用,从总体上来说,员工培训与开发的成本并不低。

(2) 仿真模拟

仿真模拟法(Simulation)指把参训者置于模拟的现实工作环境中,让他们依据模拟现实中的情境作出及时反应,分析实际工作中可能出现的各种问题的一种培训方法。它是一种代表现实中真实生活情况的培训方法。由于仿真模拟法所模拟的环境必须与实际工作环境的构成要素相同,并能够像一定条件下的真实设备或情景一样对受训者的指令和行为作出反应,因此,受训者的决策结果能反映出如果他在那个工作岗位上工作会发生真实情况,从而使受训者便捷并有针对性地学习掌握正确的技能和行为,修正不正确的技能和行为。

仿真模拟法常被用来传授生产和加工技能、管理技能、人际关系技能等。如以开发员工生产和加工技能为主的情景模拟重点是复制员工在实际工作中所使用的物理设备;以开发员工管理技能为主的情景模拟重点是仿真实际的管理环境、角色因素、情节矛盾、资源条件、人际关系等。

仿真模拟法的优点在于参训者能够迅速地掌握实际工作中的机器操作,它的实践性非常强,直接面对的就是具体的机器操作。这种方法的缺陷是仿真毕竟不是真,有的参训者对仿真器材认识不足,总认为这是假的,因此操作随意性大,容易导致机器设备损坏。这种操作上的随意性运用到真正的设备上,其后果无法预测。

另外,模拟器材是参训员工在工作中所使用的实际设备的复制品,也是仿真模拟法的关键因素。模拟器材的关键在于它们对受训者在实际工作中使用设备时遇到的情形的仿真程度。即模拟器材要具有与工作环境相同的因素,模拟器材的开发是很昂贵的,而且随着工作环境信息的变化需要经常更新。因此,开发模拟设备与模拟环境的成本通常很高,并且还需要随

着情况与信息变化不断投入并改进之。近些年来,人们在情景模拟领域中广泛使用虚拟现实技术,使用能够为受训者提供三维空间学习体验的计算机技术,从而大大降低了成本。

链接小资料:美国航空公司的 965 飞机撞到了哥伦比亚卡利市附近的山上,这是由于有一名机组人员向导航计算机内输入了一个错误数据。机组人员将计算机设置成指引飞机飞向一个叫做“罗密欧”而不是“罗佐”的无线电信号塔。当飞机转向高山时,飞行员已被搞糊涂了,没能及时掉头返回原先的无线导航。对这件事的调查说明飞行员是被标准导航图与导航计算机之间的差异给弄糊涂了。航空公司使用的导航图中列出的无线电信号塔中“R”代表的是“罗佐”,而计算机却没有将其确认为“罗佐”,它将“R”确认为“罗密欧”。这次惨痛事故的教训说明,在模拟器中进行的飞行员培训要更加注意导航系统中的错误。

(3) 案例研究

案例研究法(Case Study)为美国哈佛商学院推出,起初用于培养工商管理硕士,目前则广泛应用于管理人员的培训,也常用于其他专业人员的培训,是目前世界上在培训界中应用最多的培训方法之一。它要求受训者研究分析那些描述现实工作情形和真实经营管理事件的案例。

一方面,案例研究法通过由培训对象对案例分析背景材料来分析问题、提出解决问题的各种方案,找出最佳方案,从而达到训练人员分析和解决企业实际问题能力的目的。该方法特别适合于开发高级智力技能,如分析、综合及评估能力的培训。这些技能通常是管理者、医生和其他的专业人员所必需的。案例还可使受训者在个人对情况进行分析的基础上,提高承担具有不确定结果风险的能力。在教员和学员的关系中,教员不仅仅是讲解,他们同时也应学习、听讲、理解。同样,学员也不仅仅是学习,他们也可以讲解、演说、传授。学员需要学习但也可以讲授,教员需要讲授,但也可以学习。案例讨论为学员开辟了一个讲台,也为教员提供了一个不断学习和提高的机会。

另一方面,为使案例教学更有效,学习环境必须能为受训者提供案例准备及讨论案例分析的机会。必须安排受训者面对面地讨论或通过电子通信设施进行沟通。由于受训者的参与度对案例分析的有效性具有至关重要的影响,因此,学习者必须愿意并且能够分析案例,然后进行沟通并坚持自己的立场。

由于一份优秀案例的资料采集、整理以及分析需要花费很大的人力、物力和时间,因此在实际培训中,培训者往往利用已有的案例进行教学。例如可通过哈佛商学院、弗吉尼亚大学、

麦格劳—希尔出版公司及其他各种渠道获得商业管理方面各种各样问题的成型案例。这时就需要培训者根据自己的不同目的和标准来选择不同的案例。

为了提高案例研究的有效性,使用这种方法时应把握以下要点:

- ① 运用组织的实际问题,尽可能从受训者所在组织选取一定的案例(有利于其了解背景和学习后的应用)。
- ② 精心准备案例预习、分小组讨论等,尽量让参加者陈述其看法,在合作性学习互动中征求他人意见,正视不同看法并作出决策。
- ③ 把对教师的依赖程度降低到最低限度,教师应是一种催化剂、教练或有效的信息源,应提出探讨性的问题以引发受训者热烈辩论,而不应是说教者或仅仅解释教科书的原理。
- ④ 教师很少回答“对”或“否”,不完善的案例才是真实的。
- ⑤ 教师应尽量通过创造适当程度的戏剧场面来推进案例研究。
- ⑥ 案例分析一般没有完全正确或错误的答案,这种方法的目的不在于教给受训者“正确”答案,而在于教会其如何发现潜在的问题,并提出切合实际的行动方案。

此外,还应注意对现成案例进行审查以确定这些案例对受训者的意义及其与培训目标的相关性到底有多大;注意学习环境与氛围的营造,促进案例准备、沟通与案例讨论分析的参与度和有效性。

需要注意的是,作为案例培训的主体,应包含有尚待解决的问题,并无现成的答案。由于管理的权变性,别人的经验并不能照搬,更不存在唯一最佳方法。所以,案例培训的主要功能不是在于了解一项项独特的经验,而是在于在自己探索以及与同学切磋怎样解决管理问题的过程中总结出一套适合自己特点的思考与分析问题的逻辑和方法,学会如何独立地解决问题,作出决策。这种学习是亲验性的,能有效地提高学员分析决策能力,并使他们在小组活动中通过与其他人的频繁交往。提高沟通、说服及群体协调等众多极有价值的管理技能。

链接小资料:哈佛大学的案例研究法

目前世界上最有名的案例设计来自哈佛大学。早在1980年,哈佛法学院教授 Christopher Lang dell 发明了个案研究方法,将法院的判例作为个案。以后,这种方法逐渐发展到医学、商业和社会工作方面。现在,哈佛大学的案例研究法的做法是:讲师先将故事作简要的介绍,并描述问题发生所需要的条件或可能的状况,学生自行想过一遍以后,再看资料,这样有利于

激发学生的想象力和发现案例的吸引力,然后由学生个人从个案中寻找答案。由于每个学生的想法不同,可能提出许多不同形式的解决方法,而学员在训练中互相观摩学习。

(4) 商业游戏

商业游戏(Business Games)是指仿照商业竞争的规则,采用游戏的方式开发管理技能的一种培训方法。商业游戏要求受训者收集信息并对其进行分析,然后作出决策。

商业游戏主要用于开发受训者的经营决策能力和管理技能。在商业游戏中,受训者被要求在规定的场景中,必须收集信息,分析情况,仿照商业竞争规则或管理规则,做出决策,推行方案,涉及企业经营管理实践、财务管理、市场营销、劳工关系等各个方面的活动。例如,一种在企业培训与开发中使用较多的企业决策模拟竞赛,即是一种典型的商业游戏。这种游戏将受训者每4~7人组成一个“微型企业”(小组)。组员自愿组合或指派均可,但每人在本“企业”中分工承担的责任或职务,则由每人自报或推举,小组协商确定。各组按照规定的情景和规则,分析信息、制定方案,利用游戏组织者所提供的统一的“原料”,在规定的工作周期内,通过组合拼装,装配“生产”出某种产品,再“推销”给竞赛组织者,争夺市场份额等。

商业游戏这种培训方式的优点在于能够模拟出商战的竞争性质,情况逼真而富有趣味性。应用这种方法,参训者可以增进对制定决策的认识以及对开发领导能力、决策能力、合作精神等;还能够帮助培育凝聚力很强的群体,并迅速构建团队的信息框架,具有很强的参与性、活动性和一定的仿真性,并因此可以激发受训者的学习动力。然而,这种方法的缺陷一方面是游戏的设计和实施费用比较昂贵;另一方面决策者往往在限制的条件下进行决策,在一定程度上影响其发挥。

(5) 角色扮演

角色扮演(Role Plays)是指在一个模拟的工作环境中,让参训者扮演分配给他们的角色,并给受训者提供有关背景信息,让他们承担角色职责的一种培训方法。目的是为了给学员提供不同的待人处事的观点和练习处理各种人际关系的技巧,寻求在情绪激动下解决问题的可能方法。

角色扮演与情景模拟的区别在于受训者可获得的反应类型及有关背景情况的详尽程度。角色扮演提供的情景信息十分有限,而情景模拟所提供的信息通常都很详尽。情景模拟注重于物理反应(如拉动杠杆、拨个号码),而角色扮演则注重人际关系反应。在情景模拟培训项目中,受训者的反应结果取决于模型的仿真程度。在角色扮演中,结果取决于其他受训者的情感(和主观)反应。

角色扮演法是解决行为问题,开发受训者在领导、授权等方面的技能的有效方法。它可以提供给受训人无损工作的实验机会,是一种花钱少、有趣味又能开发许多新技能的方式。它也可以训练人们体察他人情绪的敏感性。但是,这种方法在角色设计、表演投入、指导信息、处理交流、行为反馈上要求很高,而且经常会遇到诸如角色扮演活动花费时间长、有人视为儿童游戏而不感兴趣、活动的准备和指令不妥、“导演”和演员缺乏经验,致使参加者以为没什么效果,浪费时间;一些有过角色扮演活动失败体验的人,也往往不愿再参加这种活动等不足。

因此,为使角色扮演更有效,培训者要在角色扮演前、扮演期间、扮演以后从事许多活动。在角色扮演之前,向受训者说明活动的目的是非常关键的,这样能使他们感到活动更有意义、更愿意去学习。培训者还需要说明角色扮演的方法,各种角色的情况及活动的时间安排。在活动期间培训者要监管活动时间,受训者的感情投入程度,及各小组的关注焦点(各小组是在扮演各种角色还是在讨论与练习无关的一些事情)。在角色扮演结束时提问是很重要的。提问可以帮助受训者理解这次活动经历并互相探讨一下各自的认识。受训者还可以讨论一下他们的感受,在练习中发生的事情,他们学到的东西,所积累的经验,他们采取的行动,最终结果与工作中发生的事情之间的联系。

(6) 行为塑造

行为塑造(Behavior Modeling)也叫行为示范或行为模仿,是指向受训者展示一个关键行为的模型,然后给他们提供实践这些关键行为的机会并提供其实践情况的反馈,促使培训成果在实践中转化的一种培训技术。它是以社会学习理论为依据的,该理论强调学习是通过观察示范者演示的行为以及看到示范者由于使用这些行为而受到强化。行为塑造能够抓住并保

持学员的注意力,并提供了有针对性的实践和反馈机会,所以有效性突出,更适于行为、人际关系和某种技能的学习。研究表明,行为塑造是传授人际关系和计算机技能的最有效的方法之一,但不太适合于事实信息的学习。

使用行为模仿法的培训项目应包括明确关键行为、设计示范演示,提供实践机会以及培训成果等基本环节,它的一般操作程序为:

- ① 建立和示范:建立执行任务所需的关键行为(一组行为)模式,并以适当方式(录像、言行等)向受训者示范展示把事情做好的正确方式。
- ② 实践练习:让受训者扮演指定的角色,实践和练习用所示范的关键行为模式去做事。
- ③ 反馈与强化:提供受训者模仿行为的正误,用表扬、建议等措施使其正确行为得以强化。
- ④ 成果转化:提供后续措施和资源,制定应用计划,鼓励和支持受训者把习得的技能和关键行为在实际工作中应用、巩固。

需要指出的是,行为塑造与角色扮演法相比,虽然同样要求受训者扮演某些角色、演示某种情形,但是行为塑造教给受训者的是“如何正确执行任务”的方法,培训中发生的互动行为是实践而不是“剧情中的角色扮演”。

3. 团队建设法

团队建设法(Group Building Methods),是指用以提高团队或群体绩效为目的的培训方法,目的在于提高受训者的技能和团队的有效性。团队建设法让受训者共享各种观点和经历,建立群体统一性,了解人际关系的力量,并审视自身优缺点及同事们的优缺点。它包括冒险性学习、团队培训和行动学习。

(1) 冒险性学习

冒险性学习(Adventure Learning)也称野外培训或户外培训,指注重于利用有组织的户外活动来开发团队协作和领导技能的一种团体建设培训方法。它最适用于开发与团队效率有关的技能,如自我意识、问题解决、冲突管理和风险承担。另外还包括一些费力的、富有挑战性的体育活动以及有组织的个人和小组户外活动,如爬墙、攀绳、有保险的蹦极、登梯及利用其他辅助设施从两座塔之间的钢丝上走过。

冒险性学习获得成功的关键之一是要要求团队全体成员共同参与练习,在练习中体验发现妨碍群体有效性的那些障碍和问题,然后对之进行讨论和正确认知;关键之二是,必须根据拟对参训者开发的技能来设计和组织冒险学习的内容;关键之三是,要有一位经验丰富的指导者在练习后,组织参与者讨论在练习中发生的事情及其与工作情景的联系,讨论体验和学到的东西以及如何把其应用于工作实践中去。例如,信任跳练习就是要求受训者站在桌子或较

高的平台上向后仰倒,落入团队成员怀中。若受训者不愿仰倒,说明不够信任团队成员。练习完成后,指导者询问受训者以确认其恐惧来源,并将这种恐惧与具体的工作事件联系起来。

链接小资料:拓展训练——最具挑战性的训练

拓展训练是体验式培训的一种。所谓体验式培训,就是通过个人在活动中的充分参与,来获得个人的体验,然后在培训师指导下,团队成员共同交流,分享个人体验,提升认识的培训方式。项目涉及集体解决问题的能力,要求整个团队共同完成任务。在这些活动中,团队成员必须相互合作支持,以面对极其艰巨的挑战,这就是建立更强凝聚力的团队的关键所在。下面是几种拓展训练样本。

① 盲人方队。人们都蒙上眼睛,给他们一定长度的绳子(绳长按人数定),并要求他们形成一个正方形,要求每人等间距沿着正方形站好。这一活动中表现出的行为可以用于包括领导行为、人际交流、解决问题等方面的讲解。

② 抛沙包。人们站成一圈,把一个沙包或其他软球不落地连续击向空中 50 次。游戏规则是放松而自由,关键在于同伴的支持。同一个人不能连续击球两次。如果活动时微风阵阵,就特别富于娱乐性。这项活动看起来很容易,但确实需要领导关系和团队工作。活动进行中要注意的问题是当同伴失误掉球时,其他的集体成员支持或嘲笑同伴的方式。

③ 电子篱笆。竖起 1.2 米高的篱笆,篱笆大小以恰好能圈住整个小组的人为限,里面仅留少量的空间。告知人们篱笆上有 1 200 伏电压,不能碰触篱笆。篱笆太高,在跃出篱笆时,难以一跃而过,必须借助于其他成员的身体支持。

④ 多人滑雪板。4 个或 4 个以上的人(不超过 8 人)站在两条长木板上。每一木板上有一系列放脚脚蹬,每个人都是一只脚在一条木板上面而另一只脚在另一条木板上。一对长的木板把所有队员连在一起。要使团队前进,必须协调调动滑板,这需要高水平的交流与合作(滑板上的人越多,难度就越大)。要求人们在一定时间内穿过一块平地。

(2) 团队培训

团队培训(Team Training)是指将单个人的绩效协调在一起工作,从而实现共同目标的一种培训方式。一个团队或群体成功与否,取决于其成员个人决策活动中的相互协调、处理潜在危机情况的思想准备,以及团队的绩效等三个方面的要素,其中团队绩效又取决于团队成员的知识、态度和行为三个要素。

团队培训旨在调适群体或团队成员个人的知识、态度和行为,通过协调个体的活动和绩效来促进团队绩效的提高,从而有效实现团队的共同目标。这对于必须分享信息、协同工作、个人行为与群体绩效密切相关的集体和情况是非常有用的。

团队培训主要有交叉培训、协作培训和团队领导技能培训等三种。交叉培训是指让团队成员熟悉并实践其他人的工作,以便在有人离开团队时,其他人能够补位承担起相应的工作。协作培训是指促使团队成员共享信息、分担决策责任、协调行动、合作工作,从而实现团队绩效最大化的培训内容与方式。团队领导技能培训的主要对象是团队领导者或指导人员,主要培训内容包括:如何协调团队成员的活动、如何解决内部冲突、如何培养各种团队技能等。

团队培训一般可采用多种方法。可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训者提供讲座中强调的沟通技能的实践机会。

(3) 行动学习

行动学习(Action Learning)是指给团队或工作群体一个实际工作中面临的问题,让他们合作解决并制定出一个行动计划,然后由他们负责实施这一计划的培训方式。一般情况下,行动学习包括 6~30 名团队成员,还可包括不同部门的代表、顾客和经销商等。群体的构成可以不断变化,有时是在群体中包括一个有问题需要解决的顾客;有时群体中包括牵涉同一个问题的各个部门的代表;有时是群体中的成员来自多个职能部门又都有各自的问题,并且每个人都希望解决各自的问题。

这种方法由于其“行动”涉及的是员工实际面临的问题,有助于发现妨碍团队有效解决问题的非正常因素,并有利于学习与培训成果向实践高效转化,因此在欧洲已被广泛采用。

四、国际新技术培训方法

链接小资料：瑞士雀巢公司是驰名世界的食品工业巨头，其足迹遍布全球，在世界各地共拥有万名员工。雀巢公司为实现其各地子公司人员“本土化”的目标，特别重视开发人力资源，尤其重视对公司在职人员的培训。公司总部设有培训中心，为公司各类员工提供培训。为适应职业培训与人力资源的新形势，目前，该中心开设了电子学习（E-learning）远程网络教育课程。雀巢公司请一家软件公司专门设计了特别课程，通过网络迅速向世界各地的员工传授食品工业的知识、了解发展动向、交流经验、提高效率和业务能力，尤其是财务监督方面的课程已作为这种网络教育的特别项目。全球的雀巢公司员工通过上网，听老师授课，并可下载授课内容备空闲时学习。每期网上课程都有考核，成绩合格者方可获得该期学习的结业证书。雀巢公司电子学习远程网络教育课程已在 25 个地区推出，利用网络参加学习的员工人数增加很快，往后几年有 30% 的雀巢公司员工通过电子学习网络接受职业培训和知识更新教育。根据形式发展，雀巢公司将继续发展网络教育，增设网上辅导课程，扩大网上授课范围，以满足广大员工参加职业培训的需要。

现代社会技术进步加快、企业产品生命周期缩短以及竞争的加剧，这一切对员工的学习提出了更高的要求，终身学习是个人发展中不可缺少的学习方式。随着现代社会信息技术的发展，大量的信息技术被引进到培训领域。这种情况下，新兴的培训方式不断涌现，如网上培训、虚拟培训、远程学习、培训支持技术等培训方式在很多公司受到欢迎。

1. 网上培训

网上培训（Online Training），又称为基于网络的培训（Web-based Training），是指通过公司的内特网（Intranet）、外特网（Extranet）或因特网（Internet）对学员进行培训。在网上培训，老师将培训课程储存在培训网站上，分布在世界各地的学员利用网络浏览器进入该网站接受培训。

网上培训与现实培训相比较，有以下几方面的优越性。

- 无须将学员从各地召集到一起，大大节省了培训费用。
- 在网上培训方式下，网络上的内容容易修改，且修改培训内容时，无须重新准备教材或其他教学工具，费用低，可及时、低成本地更新培训内容。
- 网上培训可充分利用网络上大量的声音、图片和影音。
- 文件等资源，能增强课堂教学的趣味性，从而提高学员的学习效率。
- 网上培训的进度安排比较灵活，学员可以充分利用空闲时间进行，而不用中断工作。

网上培训的缺点是：

- 网上培训要求企业建立良好的网络培训系统，这需要大量的培训资金，而中小企业由于受资金限制，往往无法花费资金购买相关培训设备和技术。
- 某些培训内容不适用于网上培训方式，如关于人际交流的技能培训就不适用于网上培训方式。

因此，进行网上培训的企业应注意的一些问题：网上培训内容形式的设计尽量和站点形式一致；大量利用多媒体技术实现培训信息的传输；确保网络通畅；确保每个学员掌握了关于网络操作的基本知识；网上培训不能完全代替课堂培训；网上培训的同时不能忽视人际关系的培养。

2. 虚拟培训

虚拟培训是指利用虚拟现实技术（也就是高性能计算机硬件与软件及各类先进的传感器的一种集成技术），生成实时的、具有三维信息的人工虚拟环境。培训学员通过运用某些设备接受和响应该环境的各种感官刺激而进入其中，并可根据需要通过多种交互设备（如头盔、数据手套和刚性外骨架衣服等）来驾驭该环境以及用于操作的物体，从而达到提高培训对象各种技能或学习知识的目的。虚拟培训特别适用于军事人员、飞行器驾驶员、空中交通管制人员、汽车驾驶员、医务工作人员、体育运动员等方面人才的培训，他们能从这种培训中获得感性知识和实际经验。

链接小资料：摩托罗拉公司在其旨在让雇员学会操作寻呼机自动装配设备的高级生产课程上采取了虚拟现实的培训方式。在培训课上为每个雇员配有一台显示屏，使学员可以看到实际的实验场所、机器人、工具及装配操作等虚拟世界。受训者能听到真实的声音，也能看到实地场景，因此感觉就像在现场使用设备。而且，机器设备也能对雇员的行动（如打开开关或拨号）有所回应。

虚拟培训的优点在于它的仿真性、超时空性、自主性、安全性。学员在虚拟培训中操作的设备和真正的设备功能一样，操作方法也一样。理想的虚拟环境甚至让学员无法辨出真假。虚拟环境具有超时空的特点，它能够将过去世界、现在世界、未来世界、微观世界、宏观世界等拥有的物体有机地结合到一起；在培训中，学员能够自主地选择或组合虚拟培训场地或设施，而且学员可以在重复中不断增强自己的训练效果；更重要的是这种虚拟环境使他们脱离了现实环境培训中的风险。

3. 远程学习

远程学习 (Distance Learning) 是指通过计算机和网络技术使不同地域的人能够达到同步学习的目的。远程学习适用于为分散在不同地域的公司提供关于新产品、政策、程序的信息以及技术培训和专业讲座。

远程学习通常采用两种技术使人们之间进行双向沟通。一种是受训者的同时性学习,即通过培训设备受训者可以同培训者(位于其他地方)和其他使用个人电脑的受训者进行沟通。这包括电话会议、录像会议及文件会议(员工可以通过计算机来合作制定一份文件)。远程学习的另一种方式是通过个人电脑进行的个人培训。只要拥有个人电脑,员工就可以随时接受培训。这种方式可以包括网络培训等多媒体培训方式。通过公司的内部网、录像、教学软件可以分发课程材料和布置作业。而培训者和受训者之间则可以通过电子信箱、公告栏和电子会议系统进行沟通。录像远程会议通常会配备电话线,可以让观看录像的受训者能通过电话向培训者提问。而且公司还可以通过卫星网络来开展专业课程和教育课程的培训,使员工可以获得大学文凭和工作资格认证。

远程培训的一个最大优点在于能为公司节约交通费用。通过这种方式可以使处于不同地区的员工都能获得专家的培训。远程学习的主要缺点在于缺乏培训教师和受训者之间的沟通。要使学习能产生良好的成效,则必须在培训者和受训者之间形成良好的互动。而远距离学习项目只利用了广播技术来为不同区域的人们提供讲座,因此不能产生良好的沟通效果。

4. 培训支持技术

培训支持技术指借助于先进的电子技术帮助参训员工了解有关的培训内容,并使他们按照自己的需求来获取有关信息和决策规则等。目前已开始启用专家系统、电子会议软件、电子支持系统等新技术来支持培训。

(1) 专家系统。专家系统 (Expert Systems) 指把专家的知识组织起来,建立一个专家库以解决员工培训中遇到的问题。首先,专家系统必须是具备某个领域的事实资料、图表和规则的知识库;其次,必须具有有一种决策能力,可以模拟专家的推理能力,并可从事实和图表中得出结论,来回答问题和解决问题;再次,必须具备一个使用者界面,从而可以为该系统的使用者搜集和提供信息。当参训员工遇到的问题和需做的决策超出其现有知识技能的范围

时就可利用专家系统寻求帮助。专家系统既可以作为培训的支持技术,也可以作为一种信息传递装置。此外,还可利用专家系统来对员工进行专家决策程序的培训。

专家系统可以提供优质的服务,成本又很低廉。通过运用专家的决策程序,许多人都达到了专家级的决策水平。专家系统可以避免由疲劳和偏见而导致的决策失误。如果采用专家系统后企业的员工队伍能够更加精干高效,那么就说明专家系统是行之有效的。

(2) 电子会议软件。电子会议软件(Electronic Meeting Software)是一种共享资源,是指用软件的形式将培训的有关内容组织到一起,供培训者与参训者共同使用。电子会议软件是一种特殊的应用软件,它可使不同的使用者搜寻、共享和组织信息并可同时在同一份文件上工作。电子会议软件系统把电子邮件、文件管理、电子公告栏等多种形式融合在一起。目前最流行的电子会议软件是 Lotus Notes。企业可以利用电子会议软件来改进业务流程(如销售和财务管理),提高会议的效率,以及了解和分享组织的信息。目前许多企业正在创建内部网,内部网比电子会议软件更易操作,成本也更为低廉,但由于它难以防止外部人员进入,因此存在着安全问题。

与传统培训方法进行比较,新技术培训方法的优势在于,一方面,运用新技术培训方法可以使参训员工在家或办公室接受培训,而且许多新技术培训不受固定时间的限制(员工可以在工作之后的时间参加培训),这大大方便了参训员工;另一方面,参训员工不必集中,可以节省相应的费用(机票费、食宿费)。但是,新技术培训方法需要高昂的研发费用。研发费用主要用来购买硬件和软件、开发项目,或用新的媒体(如光盘)对原有项目进行改造。所以,目前许多企业的培训仍以传统的培训方式为主。

随着新技术的日益发展,远程学习的日益盛行,尽管新技术培训方法的运用还刚刚起步,对其效用的研究也较为有限。然而,如果这些方法具备了良好的学习环境、学习者自行控制、信息共享以及资源互联等特点,那么它们必将能产生良好的成效。

实践证明,实行传统培训方式与新技术培训方法结合能取得较好的培训效果。但是,在许多领域里,新技术培训方法已经在某种程度上取代了传统培训方法。如当需要学习操作机械、器具、设备等复杂过程时,虚拟现实最为有效。这些方法实际上是仿真模拟的延伸。当需要

学习事实、图表、认知策略（如怎样举行一次有效的会议）及人际交往的能力（如结束交易）时，则最适宜采用光盘、互联网和内部网等培训方法，这些方法是传统培训方法（行为模拟、师带徒）的技术性延伸。

五、国际型劳动者的培训计划

国际型劳动者的培训旨在改变雇员对全球化或多元化的态度及开发与国际化的工作人员一起工作的技能。由于对态度或行为的改变有不同的侧重，国际型劳动者的培训计划也有所不同。

1. 态度认知和改变计划

它侧重于提高雇员对文化和种族背景、生理特征（如残疾）、影响对他人行为的个性特征等差异性的认知程度的项目。这些计划的前提假设是，增加雇员对自己旧观念和信仰的认知程度，使其在与不同背景的雇员接触时，不再具有消极的陈旧观念。这项计划有助于雇员思考文化群体之间的共性和异性，检查他们对机会均等行动计划的态度，或分析少数民族工作成败的原因。例如，在 3M 公司的研讨会上，要求经理评估自己对待种族、年龄、性别等陈旧观念的态度。然后参与者选择自己具有的两种旧观念，并思考其如何影响自身的管理能力。

2. 行为规范计划

它侧重于改变不利于雇员个人成长和工作效率的组织政策及个人行为。该计划的一种方法是先确定不利于雇员有效发挥潜力的事件。雇员可以具体说出受到了不公平对待的晋升机会、资助项目、培训机会或绩效管理等方面的事实。然后从雇员那里了解工作环境和管理实践是否能重视雇员的差异，并为其提供平等的机会。最后，要制定明确的培训计划来强调核心群体出现的问题。另一种方法是向经理和雇员传授基本的行为规则。例如：经理和雇员应知道不该运用带有歧视色彩的有关种族、性别或文化内容的语言和行为。

第四节 培训效果评估

许多公司在培训项目上投入了大量的经费,想以此赢得竞争优势。因此了解公司在培训上的时间、资金和努力是否真正发挥了作用是非常重要的一环。而收集培训成果以衡量培训是否有效的过程,称为培训效果评估。

培训效果是指公司和受训者从培训当中获得的收益。对受训者的好处是,他们可以学习各种新的技能和行为方式;而公司则可获得销售额上升及顾客满意度增加的益处。评估不仅要在培训结束后进行,在培训过程中也要做。经常性的评估可以极大减少劳而无功的危险性。从更积极的意义上来看,假如在培训过程中能进行多次检查,那么就能随时了解工作进展情况,随时作出必要的调整,培训工作就能做得更好一些。

一、评估的内容和标准

培训效果可能是积极的,这时工作绩效得到提高;也可能是消极的,这时工作绩效恶化;还可能是中性的,即培训对工作绩效没有产生明显的影响,这种情况下的损失是培训经费和时间的浪费。因此对培训的评估非常有意义,其评估的内容一般包含以下三方面:

(1) 对受训者的评估。培训效果最终体现在受训者身上无非三种情况:积极的、消极的和中性的。如果是后两种情况,则培训是失败的,而且还浪费了时间和金钱。对受训者的评估主要有两种方法:一是定性的方法,从受训者的反应、行为和态度三个方面进行,这也是最常用的方法;二是定量的方法,一般采用成本—收益评价法、机会成本法、边际分析法和假设检验法等。

(2) 对培训者的评估。对培训者进行评估一方面可以说明培训者的水平,另一方面可以帮助培训者在以后的培训中不断发展自己。评估主要通过培训者自评和受训者对其的评估。主要内容为培训者能否调动受训者的学习积极性,能否活跃课堂气氛,能够让受训者在很短的时间内获得更多的知识和信息。

(3) 对培训本身的评估。一般综合应用培训者的自我评估、受训者的评估和结业考试三种方式。主要考察培训能否让受训者视野得到开拓,思维得到创新,知识得到更新,技能得到提高。

一般来说, 由于培训内容的不同, 培训评估的项目也不同, 一般来讲, 培训评估的项目设置分为以下四个层次:

(1) 反应。即受训者对这一培训项目的反应, 受训者是否感到培训项目有好处, 包括受训者对培训科目、培训教员和自己收获的感觉。这个层面的评估易于进行, 是最基本、最普遍的评估方式。但它的缺点显而易见, 例如, 因为对老师有好感而给课程全部高分; 或者因为对某个因素不满而全盘否定课程。以下解决办法值得尝试, 强调评价的目的, 请求大家配合; 鼓励大家写意见、建议; 与历史数据或其他公司数据比较; 对大公司来讲, 在全面铺开某个课程之前先试讲; 结合使用问卷、面谈、座谈等方式; 不同主题的课一起开时, 要及时反馈, 马上填问卷等。

(2) 学习效果。即受训者对所教授的内容的掌握程度, 受训者是否能够回忆和理解对他们进行培训的概念和技能。这可以用培训后的闭卷考试或实际操作测试来考察。需要牢牢记住的是, 如果受训者没有学会, 那么培训者就没有发挥作用。

(3) 行为变化。即员工由于参加这一培训所引起的与工作有关的行为发生的变化, 受训者是否在行为上应用了学习到的这些概念和技能。需要注意的是, 由于工作经历的逐渐丰富、监督和工作奖励方式的变化都可能对员工的行为产生影响。为了克服这种干扰, 可以使用控制组方法, 即将员工分为训练组和未受训练的控制组。在实施训练之前, 衡量各组的工作绩效; 在实施训练之后, 再衡量各组的工作绩效, 通过比较发现训练的效果。在这个问题上, 应该注意培训组的绩效变化将在培训结束后, 经过一段时间的实践才能体现出来, 了解这一性质对正确评价培训项目的效果很重要。

(4) 培训后果。即受训者行为的变化是否积极地影响了组织的绩效, 有多少与成本有关的积极后果(如生产率的提高、质量的改进、离职率的下降和事故的减少)是由培训所引起的, 受训者在经过培训之后是否对组织或他们的工作产生了更加积极的态度。

需要指出的是, 这四个方面的内容是培训评估的四个层次, 实施从易到难, 费用从低到高。一般最常见的是对第一层次的评估, 而最有用的数据是培训对组织的影响。其中, 对反应和学习效果的衡量主要是主观感受, 所以有时称为内部标准; 而对行为和培训后果的衡量主要

是客观结果, 所以有时称为外部标准。是否评估, 评估到第几个阶段, 应根据培训的重要性决定。

此外, 在培训评估中应注意:

- (1) 培训评估的起点应是培训和组织战略目标之间的联系。换句话说, 培训不仅应与战略目标相一致, 而且还应是战略目标的组成部分。
- (2) 及时反馈。评估并不仅仅是向主管人员递交一份报告, 最重要的是要将评估获取的信息用于改善目前的培训设计和效果, 因此, 必须建立一个良好的反馈沟通渠道, 以使信息在有关各方之间的交流畅通无阻。
- (3) 应尽可能多地把评估放到培训过程中去进行, 这样可适当降低事后评估的重复性。
- (4) 应按照培训内容对实现学习目标的重要程度来确定评估的优先次序。
- (5) 评估应是长期的和连续的。唯有如此, 才能给管理者、受训者、培训者以持续的动力和压力, 从而发挥更大的作用。否则, 则易使人认为培训受重视不够或仅在搞形式主义, 这样就极易诱发消极行为。

二、评估的方法

1. 课后评价法

这种方法就是指培训者在学员的兴奋还没有消失之前, 培训刚结束时立即进行的评估, 这是比较常用的方法。如果培训是有效的且使用了正确的方式, 那么评估可能是有效的。但是培训的结果不仅与培训方式有关, 而且与学员是否喜欢关系很大。虽然这种评估存在一些缺陷, 它仍不失为一种有用的方法。总之, 它为我们提供了一种评估培训效果的方法。但培训者不应过多地依赖于课后评估, 一系列评估方法是深入分析学员认为最有效的培训过程上。假定绝大部分培训是关于成人学习的, 评价不应忽视学员的观点和看法, 尤其当学员有不同的态度时, 它也被培训者用来对特定指导员或授课者的效率进行评估, 当相同的课程由其他人讲解时, 其作用将更为凸显。

2. 管理人员评估法

这种方法中培训者超出自己的负责范围,更多依赖于直接主管。当然直接主管应负责员工的培训,但经验告诉我们直接主管不愿负这种责任,而是更愿把此责任推给培训人员。在培训人员评估培训程序时,直接主管者的评估证明是一种有用的方法。评估的一般方法是培训者向直接主管提供培训的详细目标和内容,然后他们就学员的知识、技能、态度展开讨论并写出个人目标。由主管全面评估并确定了自己目标的学员,才能更好地应对培训。

3. 调查表法

这一评估方法通常要求培训部对学员依不同间隔期进行跟踪调查。如果评估目标是学员对所学知识记住并应用的程度,则调查表应设计成对学员培训后的所学知识或技能的记住程度,培训者可根据需要选择培训后3个月、6个月或12个月施用其方法。

调查表的第二个重要功能是确定学员所学知识是怎样被应用于实践中的,学员有哪些收获,目前有哪些机会去提高知识水平?相反的证据也能起到重要作用。培训者想知道哪些知识没有得到应用,有可能所学知识与所需不相关或时间掌握得不好。在此基础上,培训者可以评估所进行的培训与具体环境是否一样。

4. 评估中心法

许多公司现在成立一种中心用来评价员工的潜力,并向员工提供在有经验技术顾问的指导下评估自己发展需要的机会,每一种中心都为培训者提供许多有用信息,作为评估培训时的参考。在评估中心,学员的发展潜力常与先前的培训经历有关,这有助于培训者对先前培训效率的评价。

培训中心使培训者能检查学员的培训需要是否得到满足,培训者常常不能证明培训是根据学员的直接需要进行的。培训中心的证据提供了一个评估培训效果的理想基础,在此基础上对培训进行评估。

5. 面谈法

培训者有时发现与学员针对培训的效率进行详细面谈十分有用。如果面谈是依照一定模式,询问相同的问题将会相当有效,这既能对结果更有效分析,也能使面谈保持在正确轨道上。因为面谈十分费时,需要大量资源,所以培训者应确信这种调查能获得真正的收益,而又不

能从其他需要更少资源的方法中获得。面谈评估的最大优势是,培训者可以设计各方面问题以激起学员反馈,从大量封闭式和开放式问题的回答中得到大量信息。不论是从开始还是从后来进行评估,这种方法都能涵盖培训内容的各方面,假如与其他方法一起使用,则可以使培训者对培训把握得更好。

6. 行为观察法

它在评估以行动为基础的学习时十分有效,包括角色扮演或模拟。培训者能观察到学习或反馈后有什么改变,同时也能通过反馈控制学员行为。值得注意的是反馈是该方法的一个不可缺少的组成部分,培训者除非对学员提供某种强化,否则重复出现的机会将少之又少。

7. 行为表现记录法

它是通过详细评估系统或有效的个人报告而保存下来的看法。可以通过它确定培训需要,也可用于事后对培训的评估。通过与主管的合作,培训者想识别出员工的行为效率多大程度上与所受培训相关。它作为评估方法,因为记录了真正的行为表现,所以也最为有效。

三、学习型组织的建立

随着现代社会的技术、知识、方法和环境的日益变化,人们越来越感觉传统的组织概念已经不适应时代的要求。而建立学习型组织正在为越来越多的人所重视。这一切不能不归功于美国管理学大师彼得·圣吉及其伟大的著作《第五项修炼》,为世人带来了丰富的管理学营养。

所谓学习型组织就是这样一种组织:这个组织中的每一个成员都在不断地研究其工作方式的最佳途径,并尽最大努力去实现个人绩效最大化和自我实现的目标。在学习型组织中,每一个员工都是学习者,每一个员工都互相学习,并强调这种学习的持续性,通过这种学习来促进组织的不断进步。学习型组织具有三个特征:鼓励并提供学习与创新的条件和环境;整体上接受和吸收新观念的开放性;组织的整体目标导向。学习型组织能够不断地审视组织内成员行为的具体内容,并根据成员间相互分享的内容,来获得所关心的信息。

(1) 企业文化与学习型组织

企业文化是学习型组织必不可少的一种组织要素。任何一个学习型组织,它必定有着极为优秀的企业文化,在这种文化氛围中,每一个人都视学习为荣,乐于互相学习,交流经验看法,为达到组织目标而共同努力。形成优秀的企业文化是学习型组织得以形成、发展的基础性工作。任何旨在成功改变企业文化的企业都要把自身建设成为学习型组织,唯有此,才能够实现真正意义上的改变。改变企业文化就是让人们接受新思想,形成新的价值观和工作观,通过一个崭新的角度看待并指导自己的行为。而且这些新思想、新的价值观、工作观必须能够为全体员工所理解和认同,并乐意为实现这些观念而付出努力,这样才有可能建立起学习型组织特有的企业文化。这就需要组织从上至下地达成共识,这其中领导者有着大量的工作要做。

(2) 学习型组织与员工培训

学习型组织的另一特征就是对员工进行工作中的培训,而传统的脱产培训不再是员工培训的唯一途径。脱产培训能够使得受训员工有充足的时间和精力来接受培训,但容易使培训内容和实际需要脱节,并且这种方法的成本太大,往往要耽误企业的正常生产运营。工作中培训的方式能够较好地解决这些不足,这种方式使员工在实际工作的岗位上直接接受相关内容的培训和学习,然后直接用于实际工作,避免了脱节的现象。并且如果每名员工都能通过工作来进行学习,那么通过工作上的关系和私人间的交往,就能够实现集体学习的效果。因此,认真采取工作中学习这种方法的企业可以达到学习型组织所具有的某些效果。例如培养一流的工作团队,使得组织工作内容更加丰富,员工的自我满足感和成就感得到加强等。建立学习型组织应该成为现代企业的目标,学习型企业的最终目的就是要促进在任何一个岗位的企业员工能够主动开展自我学习和与同事的共同学习,进而提高每一个员工的工作绩效,最终达到实现企业意愿的目标。这就需要企业从领导层到基层员工的不懈努力,其中培训工作当然是必不可少的。

第五节 管理人员开发

现代商业环境不确定性的增加对现代管理提出了挑战。高素质的管理人才对一个组织的成功和竞争优势十分关键。长期以来,甄选和培养高素质的管理人才或培养接班人,一直是大多数组织面临的最大人力资源挑战。管理开发已经成为组织战略计划的一个重要组成部分,已经成为企业的一种长期需求。

一、管理人员开发概念

管理人员开发(Management Development)是指一切通过传授知识、转变观念或提高技能来改善当前或未来管理工作绩效的活动。这种开发活动不仅是要满足管理人员目前工作的要求,更重要的一点在于,它是面向未来的,它还要为管理人员承担未来工作做好准备。

管理人员开发的目的有两层含义:

第一,管理人员开发的基本目标是帮助管理者有效地完成本职工作,提高他们的工作绩效。面对这样一个日新月异的时代,管理人员的技能“不进则退”,不能对管理人员的领导技能、知识水平等进行有效的开发和提高,就意味着企业管理水平的落后,对于一个现代企业来说,这几乎是致命的缺陷。所以,树立一个清晰的、令人鼓舞的目标,制定一个切实可行的管理人员开发计划,是帮助管理人员完成本职工作,提高他们的工作绩效,从而增强企业竞争力的唯一途径。

第二,管理人员开发还有另外一个目标,那就是为管理人员晋升职位、承担更多的工作职责做准备。这也是一个不容忽视的目标。因为在管理实践中,内部提升已经成为企业管理层的主要来源。然而现实情况是,管理者经常被提拔到与他们的才能不相称的岗位上去。如果一个管理者在原岗位上取得了一些成就,那么他很有可能获得晋升,可是他又不具备这个更高职位要求的技能和素质。管理人员的开发无疑是应对这种情况的好办法。另外,通过提前对有潜力的员工进行更高职位职能的开发和培养,可以加强组织工作的连续性,减少因工作变动带来的低效率行为。

二、管理人员开发计划

管理人员开发计划可以是面向整个组织的,这种计划为所有或大多数新老管理人员的招募、培养和提高服务。管理人员开发计划也可以是相当个别化——直接为某一具体职务配备人员目的服务。如“接班计划”就是进行个人预测,制定个人计划,为设立的最终要配备人员的中高级职位而进行管理人员需求分析和培养开发活动。

正确了解适用于管理人员的职业兴趣、志向和工作绩效评价,在管理开发中具有相当重要的作用。当一个管理人员获得与自己特点相匹配的工作时,工作绩效一般较佳,所以应给予受开发者评价个人的机会,以便更好了解一个人的进步和潜力,说明需开展哪些开发活动去纠正或修正个人的不足之处。

一般管理人员开发计划的步骤如下:

(1) 制作一个组织设计图,根据业务变化情况来设计本部门管理人员的需求。

(2) 确定当前聘用的管理人员状况(由人事部门盘点本企业管理人才库,并辅助调查测评等,这种人才库的内容包括教育和工作经历,职业爱好,工作绩效评价等方面的资料)。

(3) 画出管理人员安置图(用这种图概括出每个管理职位可能的候选人,以及每个人的开发需求,开发一个人员继承规划或替换图表)。

(4) 有的放矢,因人而异地制定和实施开发计划。

三、管理人员开发技术

对管理人员进行开发的方法和技术有很多种,主要可以划分为两大类:一是在职体验,二是脱产培训。

1. 在职体验

由于处在管理岗位的人员一般都承担着比较重大的职责,让他们长期离开工作岗位去接受培训和教育有时不大可能。而且,工作岗位上也有很多培训的机会。所以,在职培训在管理人员的开发中是运用最为普遍的方法之一。在职培训中比较常用的技术有工作轮换、初级董事会、行动学习等。

(1) 工作轮换

工作轮换是指企业为员工在几种不同职能领域中作出一系列的工作任务安排,或者在某个单一的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。它的基本目的是扩大管理人员的知识面,丰富他们的管理经验以使他们适应更高层次的管理工作。

(2) 初级董事会

初级董事会(Junior Boards)是指通过让中级管理者组成一个模拟董事会的方式,让他们对整个企业的高层次管理问题提出建议的一种方法。这种方法的目的是为有潜力的中层以上的管理者提供分析整个企业问题的经验。这与工作轮换不同,工作轮换的目的是为了让受训者熟悉每个部门的问题,而这对于初级董事会来说,只是最基本的要求。所以,初级董事会更适合于那些已经颇有经验的中高层管理者。这种方法的具体做法是让10~12名受训者组成一个“初级”董事会,这些受训者来自于企业的各个部门,然后让他们就企业的一些大政方针问题,例如组织战略、组织结构、薪酬设计以及各部门之间关系等问题提出建议,将这些建议提交给正式的董事会。

初级董事会也可以看作一种模拟的主管机构,通过这种机构,可以给这些有经验的管理人员互相接触的机会。还可以让他们熟悉涉及整个组织的各种事务,了解各部门之间的关系,以及这些部门在互相衔接的过程中可能遇到的问题。这些都有利于他们从更宏观的角度去看待企业问题,对于培养中高层管理人员有着很好的效果。

(3) 行动学习

行动学习(Action Learning)是指让受训者组成团队或工作小组,让他们将全部时间用于分析和解决某一个他本职工作以外的特殊项目的一种培训技术。通过具体的实践来完成这些特殊培训项目,使他们为未来的工作任务做好准备。在这种培训方法中,受训者遇到的是一些管理中发生的实际问题,在受训期间他们要定期开会,每个团队或工作小组在会上要提出他们的研究结果并说明项目的进展程度,并就此展开讨论。另外,受训者可能还会被要求写出一份书面报告,例如,要求受训者研究企业面临的市场状况并制定出一份市场开发可行性报告。书面报告还有利于上级管理者对他们的培训效果进行反馈。

行动学习法对于管理人员的开发是一个具有贡献性和创造性的方法。它能够通过向受训者提供现实面临的问题,将学习和培训的成果最大限度地转化到实际工作中去。然而,这种方法的不足之处在于,放任受训者到其他部门或其他机构从事项目工作,一方面可能会引起部门或企业由于失去了一个优秀管理人员而带来的低效率,另一方面也加大了管理的复杂性,例如有些项目可能会花费很长时间,而受训者就需要长期地脱离其目前的岗位。

2. 脱产培训

脱产培训就是让管理人员脱离工作岗位,进行专门的培训和技能开发。例如参加一些大学或学院的研修班、参加企业内部的一些培训课程或活动等。脱产培训也有很多方法。

(1) 正规教育

正规教育是指让管理人员参加一些专门的培训课程以扩展他们的知识,提高他们的技能的一种方法。这些培训课程可以是企业内部提供的,也可以是企业外部的一些咨询公司和大学提供的短期培训班或是研修班等。

企业内部提供培训课程的方法有很多种,很多企业也成立了内部的开发中心来专门承担对管理人员的开发工作。他们通常举办一些长期的培训课程,提供一些业内权威人士的讲座等,有时,他们还将课堂教学、企业管理游戏与实战模型以及与客户见面等技术相结合来帮助开发管理人员。企业内部提供的正规教育课程由于更有针对性,更适合本企业的发展情况而能够取得更好的实践效果。

企业外部也有很多机构提供专门的培训课程,例如一些咨询公司、大学院校等。他们提供的培训包括一些特别的研修班和会议,例如企业人力资源管理培训或者某某地区企业家协会等。还有一些专门的教学计划,这类培训主要是由本地的一些大学院校提供的,主要提供两种管理开发活动:一是领导管理方面的继续教育计划,利用案例或讲座的方式为管理人员提供最新的管理技能,组织他们分析复杂的管理问题等;二是一些学位计划,例如 MBA 以及 EMBA 等学位。这类学位都需要一定管理工作经验的积累,比较适合于提高中层以上管理人员的管理水平。

(2) 案例研究和商业游戏

案例研究和商业游戏都是指在管理人员开发的培训中,设计一些场景来让受训者进行分析和讨论的开发方法。这两种方法的目的都是为了提高管理人员的实际解决问题的能力。由于前文已有详细介绍,在此不再赘述。

(3) 行为模仿

行为模仿也是一种常用的管理人员开发技术,有时也被称作行为塑造。主要是通过对某一行为或管理技术的强化,来改进管理人员的管理绩效。研究发现,它是在开发管理人员人际关系技能方面最有效的方法之一。

行为模仿比较适用于以下两种人员和情况。对于基层管理人员,通过行为模仿可以使他们更好地处理同员工之间的关系,例如怎样鼓励员工、纠正员工错误行为时应注意的技巧以及怎样引进变革等。对于中高层管理人员,行为模仿可以使他们更好地处理与各个部门的协作关系,以及有效地在其管理的领域内营造一种良好的人际关系氛围,指导他人的行为。

四、开发特殊管理者的国际新技术

还有各种特殊的管理人员开发技术，它们主要用于开发领导能力，增强管理人员对他人的敏感性，减少部门之间的冲突。

1. 领导者匹配培训

领导者匹配培训是指教育管理人员如何确定自己的领导风格并适应特定环境的一种计划。这项培训基于以下几个假设：它假设领导者能够控制局面的程度决定了到底是采取“以人为中心”的风格合适，还是“以任务为中心”的风格合适。“以任务为中心”的领导者，无论在他们能够高度控制还是几乎无所控制的环境中都能有效地工作；另一方面，“以人为中心”的领导者只在他们能够施以中等程度控制的中间环境中才能有效工作。

在高度控制的环境中，领导者的话就是“法”，工作非常程序化，即工作小组随时待命，下属人员期望上级告诉他们去做什么。而在控制程度很低的环境中，领导者既不能雇人也不能解雇人，要做的工作是非常规化的，如果没有领导者的主动干预和控制，工作小组就会瓦解。因此，无论在高控制还是低控制的环境中，都要求采取严肃的、“以任务为中心”的领导风格。而对于中等类型而言，环境没有这样泾渭分明，最大的问题通常是可能发生争执，侵蚀工作小组的工作绩效。在这种情况下，领导者必须具有支持作用并“以人为中心”，因为这时对他或她来说，耐心地引导其下属人员一起工作是很重要的。

2. 开发良好的管理人员：人际关系心理分析

人际关系心理分析是帮助两个人在工作中以成年人的方式，通过理解和互动来进行沟通和相互的一种方法。旨在分析自己与下属之间的人际“交易”或沟通，能使自己更好地分析任何这样的人际环境，即发现自己需要回答“我为什么要对这个下属人员说这些”、“她为什么要对我说那些”一类问题时的人际环境。

3. 敏感性训练

敏感性训练是一种在通过由培训教师指导的改善关系小组“实验室”中公开表达情感，提高参加者对自己行为以及他人行为洞察力的方法。这种训练的假设前提是，新接受敏感性训

练而变得敏感的雇员会觉得比较容易作为一个小组和睦相处、一起工作。敏感性训练通过要求在改善关系小组中就参加者的个人情感、态度以及行为进行坦率而公正的讨论,努力达到提高人际敏感性的目的。在这种小组中,鼓励参加者真诚地相互交流对各自行为的看法并说明其引起的情绪反应。



本章小结

1. 员工培训与开发是指一个为组织员工灌输组织文化、道德,提供思路、理念、信息和技能,帮助他们提高素质和能力、提高工作效率,发挥内在潜力的过程。

2. 员工培训的必要性在于:可以使企业适应环境的变化,满足市场竞争的需要;可以提高组织运作的质量和能力,提高劳动效率;可以促使企业员工接受变革;可以促使员工认同企业文化;可以满足职工自身发展的需要;可以有效激励员工。

3. 培训需求分析,是一个综合了解组织、工作和个人三类需要,实际要求员工参加何种培训的过程。它主要是分析和评估组织中存在什么问题 and 原因而需要培训、哪些人需要培训、在哪些方面需要培训。

4. 同时,详细论述了培训需求的分析与培训效果的评估。最后结合实际探讨了管理人员的开发。

5. 培训需求分析由三方面进行:组织分析、任务分析和人员分析。

6. 常用的培训方法有:演示法、传递法和团队建设法。

7. 国际新技术培训方法有:网上培训、虚拟培训、远程学习、培训支持技术。

8. 培训效果评估是指:了解公司在培训上的时间、资金和努力是否真正发挥了作用。收集培训成果以衡量培训是否有效的过程,称为培训效果评估。

9. 培训评估的方法主要有:课后评价法、管理人员评估法、调查表法、评估中心法、面谈法、行为观察法、行为表现记录法。

10. 开发特殊管理者的国际新技术主要有:领导者匹配培训、开发良好的管理人员、人际关系心理分析、敏感性训练等。



思考题

1. 什么是员工培训与开发?二者有何异同?为什么要进行员工培训与开发?
2. 什么是员工社会化?如何制定新员工导向计划?
3. 人员培训的方法有哪些?各有什么特点?
4. 什么是案例分析法?如何编写好案例?



案例分析

培训费只买来“轰动效应”

某国营机械公司新上任的人力资源部部长王先生,在一次研讨会上获得了一些他自认为不错的其他企业的培训经验,于是,回来后就兴致勃勃地向公司提交了一份全员培训计划书,以提升人力资源部的新面貌。不久,该计划书就获批准。王先生便踌躇满志地“对公司全体人员——上至总经理、下至一线生产员工,进行为期一周的脱产计算机培训。”为此,公司还专门下拨了十几万元的培训费。可一周的培训过后,大家议论最多的,便是对培训效果的不满。除办公室的几名员工和 45 岁以上的几名中层干部觉得有所收获外,其他员工要么觉得收效甚微,要么觉得学而无用,大多数人竟达成共识地认为:十几万元的培训费用只买来了一时的“轰动效应”。有的员工甚至认为,这场培训,是新官上任点的一把火,是在花单位的钱往自己脸上贴金!而听到种种议论的王先生则感到委屈:在一个有着传统意识的老国企,给员工灌输一些新知识怎么效果不理想呢?他百思不得其解:当今竞争环境下,每人学点计算机知识应该是很有用的呀!怎么不受欢迎呢?

讨论问题

王先生的培训计划为什么收不到实效?



参考文献

1. 诺伊. 雇员培训与开发. 北京: 中国人民大学出版社, 2001
2. 赵曙明, 程德俊. 人力资源开发与管理案例精选. 北京: 北京师范大学出版社, 2007
3. 郭成, John Brown. 人力资源管理. 郑州: 郑州大学出版社, 2004
4. 余凯成. 人力资源管理. 大连: 大连理工大学出版社, 2001
5. 张德. 人力资源管理. 北京: 中国发展出版社, 2003
6. 高艳. 工作分析与职务评价. 西安: 西安交通大学出版社, 2006
7. 孙健敏. 组织与人力资源管理. 北京: 华夏出版社, 2002
8. 金延平. 人员培训与开发. 大连: 东北财经大学出版社, 2006

第七章 绩效管理 with 绩效评价



引例

通用半导体公司生产汽车用磁动力元件、手机、洗碗机和其他产品, 拥有真正意义上的全球化员工队伍。讲不同语言的员工分布在从北美到亚洲的广大地区。尽管公司的总部设在纽约长岛, 但是它的 5 600 名员工中只有 200 名在美国工作。通用半导体公司的机构分布在爱尔兰、欧洲大陆、中国台湾和中国大陆。

通用半导体公司的管理层认为, 公司要获得成功的发展, 就需要明确一套核心的公司价值观。它们是: 诚实; 对顾客满意的热情; 尊重员工、对员工意见迅速反应和对员工授权; 技术创新; 不断提高。团队合作; 工作满意度; 求胜与竞争精神。该公司的人力资源管理职员开发了一个有关领导艺术和问题解决方法的程序, 通用半导体公司利用它在整个公司推广八个价值观。

与这些价值观配套, 通用半导体公司开发了一个名为 People Plus 的程序。这个绩效管理程序利用的是几个角度所进行的绩效考核, 每个员工对自己的绩效进行评估, 然后选择经理、同级员工和下级员工, 请他们提出对该员工的评估。把各种评价汇总在一起, 然后由一位心理学者与员工会面, 讨论评价结果, 并对改进弱点提出建议。

People Plus 的核心是发现每个员工的特别才能和贡献。它还帮助员工了解工作队伍中的其他人是如何看待自己的。员工们认为 People Plus 把公司凝聚在一起, 尽管他们在相隔遥远的地点工作。

该程序的积极效果是可以衡量的。在 People Plus 开始实施后两年, 一项对高级管理层的调查显示, 39 个发展领域中有 36 个表现出了进步。该程序还有助于实现非常稳定的员工队伍, 在所有地区人员流失率都很低。通用半导体公司对这个程序给了高分, 也给它的员工一个高分, 公司称

他们是本行业中最有知识、最训练有素的员工。

资料来源: C. Cole. Eight Values Bring Unity to a Worldwide Company. Workforce, March 2001, pp. 44~45



本章学习目标

通过本章的学习,应该使学习者能够做到:理解绩效管理的基本理念及其对企业与管理人员的意义;掌握国际上常用的绩效评价方法;了解主要的绩效信息来源及采用这些信息来源的优点和缺点;阐述绩效评价中常出现的错误,找出减少这些错误的方法;阐述有效进行绩效反馈的原则;了解绩效评价结果的应用。

第一节 绩效管理概述

一、绩效管理的含义

根据阿姆斯壮(Michael Armstrong)的观点,绩效管理就是管理者与员工在相互理解基础上确定绩效目标以及达成绩效目标所需的知识、技能和能力,并通过人员管理和人员开发使组织、团队和员工取得更好的工作成果的管理过程。为此,企业在绩效管理中不仅要准确评价员工绩效的优劣,还要关注员工成长的动力和条件,把员工的个人目标与企业战略结合起来,并通过持续动态的沟通和反馈,指导员工解决工作问题,鼓励他们为推动企业目标的实现作出贡献。完善的绩效管理系统至少包括以下四个组成部分,如图 7-1 所示。

—

1. 制定绩效计划

管理者与员工就员工在该绩效考核期内应履行的工作职责、各项任务的轻重缓急、预期达到的工作效果、衡量绩效的标准、员工的自主权限、可能遇到的障碍及解决方法等问题进行探讨并达成协议。绩效计划是整个绩效管理体系中重要的前馈控制环节。其作用在于使员工理解并接受管理者和组织对他的绩效期望,认清目标,找准路线。在制定绩效计划的过程中,人力资源管理人员有责

任向直线主管和员工提供必要的指导和帮助,以确保计划中确定的绩效目标和绩效标准与企业战略一致。

2. 绩效诊断和辅导

绩效诊断和辅导指管理者与员工共同分析引起绩效问题的原因,帮助员工克服工作困难。善于绩效管理的管理者会在整个绩效管理的实施过程中,以教练的身份与员工保持绩效沟通,追踪员工的工作进度和工作质量,及时排除遇到的障碍,必要时修订计划。管理者还要关注突发性的非例行事务,及时纠正员工工作过程中的偏差,以帮助员工更好地完成绩效计划。

3. 评价绩效

根据绩效计划拟定的指标和标准,采用合理的评价方法,衡量员工的各方面绩效。在员工充分参与绩效计划和绩效沟通的基础上进行绩效考核,有助于员工对自己的绩效评价结果形成合理预期,减少员工对正式绩效评价的抵触心理。

4. 绩效反馈

绩效反馈指管理者与员工进行绩效评价面谈,使员工充分了解和接受绩效评价结果,并共同探讨绩效改进计划。绩效管理不仅是为了得出一个评价等级,而是要确保员工的工作活动和产出为实现企业的目标服务。绩效反馈是实现绩效管理最终目的不可缺少的一个部分。

要注意的是,并不是按顺序完成上述四个部分的工作,就意味着完成了绩效管理。上述四个部分在发生的时间和方式上既有一定的连贯性,又存在许多交叉的地方。绩效管理通常要求管理人员同时开展两项或多项上述活动。

绩效管理的概念和构成表明,绩效管理并不简单地等同于绩效评价:

(1) 绩效管理是一个系统,它包括制定绩效计划、绩效诊断和辅导、绩效评价、绩效反馈和绩效改进等内容。绩效评价是绩效管理系统中的一部分。

(2) 绩效评价系统的作用是向员工和管理者提供有关工作绩效情况的信息,为相关决策提供依据。绩效管理除了提供工作绩效的信息外,还要帮助员工管理他们的绩效,提高他们的工作能力,从而实现企业的目标。

(3) 绩效管理具有前瞻性, 能帮助企业和管理人员前瞻性地看待问题, 有效规划企业和员工的未来发展。绩效评价是一个阶段性总结, 具有回顾性。

(4) 绩效管理有着完善的计划、监督和控制方法, 注重对员工能力的培养。绩效评价侧重于获取绩效信息, 注重成绩的大小。

二、绩效管理的目的

一般说来, 绩效管理的目的主要有三方面:

(1) 向员工传达企业的目标, 通过提高员工的个人绩效提高企业整体生产率和竞争力。绩效管理的首要任务是将员工的活动与企业的战略目标相联, 使每个员工围绕企业目标而开展工作。通过明确每个成员对企业的贡献, 绩效管理确保企业在公正的基础上分享利润, 激励员工提高生产效率。此外, 绩效管理不仅要让员工认识到自己工作中的成绩和不足, 还要帮助员工更好地完成未来的工作, 提高员工的工作技能和自我管理能力, 从而为企业发展自身的人力资源提供保障。

(2) 以绩效评价结果为基础, 作出调薪、晋升、调职、解雇、奖励等人力资源管理决策。绩效管理可以通过评估环节对员工的绩效表现予以评价, 并给予相应的奖励或惩罚。

(3) 对员工的表现予以及时、明确的反馈, 并依据绩效考核情况, 发掘人员潜力, 制定员工的发展计划。员工一般都想知道自己的工作表现如何。如果他们不能定期得到反馈, 他们可能对自己的表现有不切实际的估计, 例如, 觉得自己做得很好或担心自己做得很差。管理人员应通过绩效管理使员工能及时了解自己的表现, 肯定员工的贡献, 帮助员工找出改进工作的方法, 提高技能, 完善职业生涯发展。此外, 绩效管理还可以用于确定培训需求。例如, 根据评估结果判断酒店前厅部是否需要接受关于新的计算机记账系统的培训。

第二个目的着眼于员工过去的工作表现, 旨在作出总结。第三个目的着眼于员工将来的发展, 重在未来。因此, 有人用“双面神”来比喻绩效管理, 认为绩效管理是既能看到过去, 又能看到未来的管理方法。

三、有效的绩效管理系统的标准

几乎所有企业都有员工业绩考核办法或考核体系,但是并非所有企业都能有效地进行绩效管理。企业可通过以下五个标准来评价绩效管理系统是否科学。

1. 战略一致性

绩效管理的战略目标就是通过提高员工的个人绩效提高企业的整体绩效,从而实现企业的战略目标。因此,有效的绩效管理系统无论在评价内容,还是在评价标准上都应与企业的发展战略目标和企业文化一致。例如,一家强调顾客导向的软件企业就应把员工为顾客服务的质量、所开发软件是否符合顾客偏好、能否与顾客建立长期合作关系等方面作为绩效管理的重要内容,而不是仅考核员工的销售额或生产量。此外,绩效管理系统应能够随着企业战略和目标的变化而变化,以适应新的组织战略。

2. 明确性

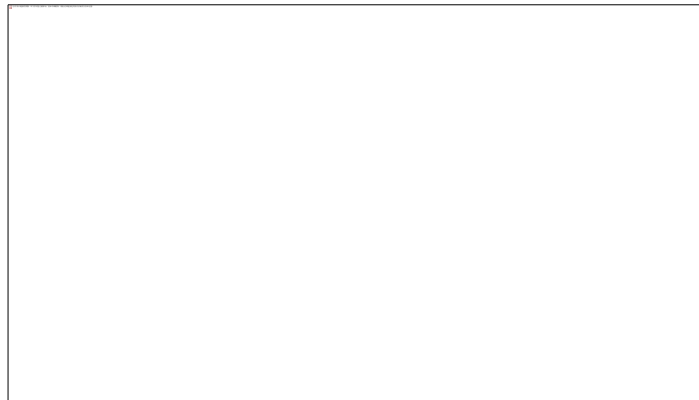
尽管绩效评价是衡量员工业绩以及培养和激励员工的有用工具,但如果绩效评价中的不确定性和模糊性得不到澄清,它也可能使管理者和员工产生严重的焦虑与挫折感。明确性要求在绩效管理的系统设计和运行过程中向员工提供明确的信息,让员工领会组织对他们的期望,了解如何通过正确的工作行为帮助企业实现战略目标。绩效管理系统所设立的绩效标准应明确、具体,使员工准确地理解企业的要求,提高绩效评价的客观性和公正性。例如,“接到顾客投诉后应在 24 小时内处理完毕”的标准要比“尽快处理顾客投诉”的标准更明确具体。此外,绩效评价和反馈应让员工确切地了解自己的绩效问题,对症下药改善绩效,达到预期的业绩目标。

3. 效度

绩效管理系统的效度是指绩效管理系统准确考核员工绩效的程度,主要指评价手段能否很好地体现员工的实际工作情况,是否对与绩效有关的所有方面进行了评价。一个有效的绩效管理系统能够恰如其分地将被评估对象的工作绩效的各个方面纳入绩效指标体系,排除与业绩无关的内容。

如图 7-2 所示,如果绩效评价系统无法全面反映实际工作绩效,那么这个系统就有缺欠。例如,仅用售票金额来衡量售票员的绩效,而忽略了服务态度等因素。如果绩效评价系统存在与实际工作绩效无关的评价内容,该系统就是受到污染的系统,如用个人清洁状况来评价一名电焊工人。与实际工作绩效无关的评价指标不仅会降低绩效管理系统的效度,还会误导员工的行为。要尽量降低绩

效衡量系统的污染程度,但要完全消除污染是非常困难的。例如,直接采用实际销售额来评价分管不同地区的销售员就会遇到这样的问题:由于销售额在很大程度上取决于销售员所分管地区的潜在顾客数量、竞争对手的数量、该地区的经济发展情况等因素而不是销售员的实际工作绩效,一位工作更为努力、工作也做得更好的销售员,可能仅因为所负责地区的消费潜力低而无法取得像其他销售员工那么高的业务收入。如果仅采用一个在很大程度上无法被员工控制的因素来衡量他们的绩效,这实际上是另一种形式的“污染”。



4. 信度

信度是指绩效衡量系统的可靠性 (Reliability), 即对员工绩效评价结果的一致性和稳定性程度。一般从两方面考察绩效衡量系统的信度: (1) 评估者内部信度, 即不同的评估者对被评估者绩效评价结果的一致性程度。如果两个或两个以上的评估者对同一被评估者的工作绩效所作的评价相同或非常接近, 那么该绩效评价系统就具有较高的评估者内部信度。(2) 再测信度, 即在不同时期对被评估者的绩效进行重复测试的一致性程度。如果在不同时间采用同一套评估系统评价对同一被评估者的绩效结果一致或相似, 那么该绩效评价系统就具有较高的再测信度。诚然, 这是以员工的绩效在一定时期内是稳定的假设为前提的。如果再测信度较低, 管理人员应设法确认是员工的绩效在这段时间内真的发生了较大变化, 还是绩效衡量系统设计不良。

绩效指标和标准不明确, 评估者凭主观评价员工, 评估者缺乏必要的业绩评估培训, 评价指标不够全面等原因都会降低绩效衡量系统的信度。

5. 公平与可接受性

绩效管理系统使用者（包括评估者与被评估者）对系统的接受程度，在很大程度上决定了该系统是否有效。影响绩效管理系统可接受性的原因是多方面的，包括系统的设计和运作成本、评估技术的可操作性以及绩效管理的公平性等。通常情况下，如果人们认为绩效管理系统不公平，他们就会拒绝绩效管理系统，或者对绩效管理敷衍了事。

员工感觉中的组织公平性包括三个方面：（1）结果公平，即员工对绩效评价体系的设计结果、评估结果及评价结果的运用是否公平的感知；（2）程序公平，即员工对绩效管理系统的开发和实施过程是否公平的感知；（3）交往公平，即员工对评估者在使用绩效评价系统过程中是否公平地对待每一名员工的感知。

为了提高绩效管理系统的公平性和可接受性，企业应给予管理者和员工参与绩效管理系统设计过程的机会；对评估者进行培训，尽可能地减少评估者的误差和偏见，对所有被评估者一视同仁；被评估者就绩效评价内容、绩效标准、评估结果、薪酬和调职等人事决策与员工沟通，使他们了解企业的期望以及自己能从绩效管理中获得什么；设置申诉机制和再评估机制，允许员工对绩效评价结果提出质疑，由更高一级管理者审核评估者作出的评估结果；要求管理人员在尊重和友好的氛围中，及时全面地向员工提供反馈。

四、绩效管理的意义

无论是从企业的角度，还是从管理人员或员工的角度来说，绩效管理都能给我们带来益处。

1. 绩效管理有助于企业增强竞争力

通过绩效目标的设定与制定绩效计划，企业的目标被有效地分解到各个业务单元和个人，保证所有人都朝向组织的战略目标努力工作。如果外部环境发生变化，企业可以作出迅速的反应，因为战略的调整会很快反映到每个人的行动上。

通过对团队和个人绩效目标的监控以及对绩效结果的评估，企业可以有效地了解目标的达成情况，发现并解决阻碍目标达成的问题。企业可以在绩效管理过程中，保留有效的做事方式，淘汰低效的方法，以建构高绩效的工作系统。

此外，绩效评价的结果还可以为人员的调配和人员的培训与发展提供有效的信息，通过对员工贡献

的认可形成良好的组织氛围和士气。

2. 绩效管理对直线管理人员的意义

管理就是通过他人来完成所要做的事情。管理人员的价值在很大程度上取决于下属的工作表现。当你的员工失败时,不管你做了多少事,你都会被认为是失败的经理人。这是管理人员要对下属员工的绩效进行管理的一个重要原因。绩效管理提供给管理人员一个组织目标分解与沟通的机会,并且使管理人员能够向员工说明自己对他们的工作期望和对员工工作的衡量标准。此外,绩效管理使管理人员能够及时掌握对绩效计划的实施情况,强化下属的正确行为。这样,管理人员就可以有效地对员工进行授权,激发他们的工作积极性。管理人员还可以通过绩效管理了解员工能否胜任工作,发现员工的发展潜力和需要改进之处,为更好地作出薪酬调整和职位调动决策提供依据。

3. 绩效管理是员工成长的推动器

根据双因素理论,要让员工真正感到满意,就要让员工从工作中获得成就感,得到认可,从承担责任中体验到工作的意义。绩效管理为员工获得这些激励因素提供了机会。绩效管理能够帮助员工了解和改善自己的绩效表现,完成或超越目标,提高胜任能力,根据自身的优势和不足制定个人职业生涯规划,更好地实现自己的价值。

第二节 绩效评价指标体系的设计

开发一种绩效评价体系,必须首先明确绩效的含义是什么,应从哪些方面来衡量,衡量的标准又是什么。

一、绩效是一个多维概念

过去,人们往往认为绩效等同于任务的完成、目标的实现、工作结果和产出,因为,从工作结果或产出角度来衡量员工的绩效,比较容易操作,也比较客观,而且,员工的工作是否对组织的成功

有贡献,要以结果见分晓。然而,到了 20 世纪后期,越来越多的学者认为不应该仅从结果来界定员工的绩效。在很多情况下,员工的工作结果受到许多与员工无关的因素的影响,而这些因素是员工所不能控制的。如果只关注结果而不考虑工作过程 and 影响因素,对员工是不公平的。此外,有些工作没有明确可见的结果。相对而言,用一些关键的行为表现来评估这些工作更有意义。因此,员工的绩效是一个多维概念,它既包括工作的结果,也包括与达成结果有关的关键行为。许多优秀企业的员工绩效指标体系就是由业务目标和行为绩效指标共同构成的,两部分相辅相成,共同为提高和实现组织绩效目标服务。

强调绩效的行为方面的研究人员进一步探讨了绩效的行为范围。1983 年,美国学者奥根(D. W. Organ)等人指出企业正式奖励制度不直接奖励的、员工自发的组织公民行为(如主动帮助顾客、同事和主管,向企业提出建设性建议,为成功地完成本职工作而付出额外的努力等)在整体上也有助于企业取得更好的经营效果。奥根等人的研究引发了理论界和实业界对员工职位任务之外的工作行为的关注。1993 年,玻曼(W. C. Borman)和摩托维罗(S. J. Motowidlo)提出了绩效的二维模型,即绩效包括任务绩效和关系绩效两方面:任务绩效指工作任务的完成情况。关系绩效指员工自发的、有助于形成良好工作氛围、有利于完成工作任务的行为,如努力保持与同事之间的美好关系、为准时完成某项任务而额外努力等。

随着消费者对企业产品和服务质量的关注程度日益提高,企业界发现员工的关系绩效非常重要,在绩效管理中仅关注员工职务说明书中规定的工作行为和技能是不够的。在许多情况下,员工自觉地承担一些分外工作可以提高顾客的满意度。例如,售票员主动咨询顾客是否需要订往返的机票;银行职员提醒储户更换新的存折本;餐厅服务员从顾客角度帮助顾客完成点菜的决策。但是,企业界也发现考核员工的关系绩效存在一些难以克服的困难。因为,与任务绩效不同,关系绩效往往是员工在特定工作情境下处理特殊问题的行为表现,所以,企业难以系统全面地设置衡量关系绩效的指标,或科学地对关系绩效指标进行归档分级。如何在评估程序和方法等方面完善对关系绩效的衡量,还有待进一步探索。

二、绩效指标的确定

为了减少绩效评价中的主观随意性,应当根据员工的工作特点和绩效评价的具体目标,在工作分析的基础上确定具体的绩效评价指标和绩效标准。所谓绩效指标,就是指绩效的维度,也就是说要从哪些方面来对员工的绩效进行考核。指标既要与组织战略对员工的总体要求相一致,又要与具体职务的工作特性相匹配,并具有简单、明确、清晰的操作定义。企业在设计评价指标时要注意以下问题。

1. 绩效评价指标体系的构建路径

具有不同特征的员工往往会表现出不同的工作行为,从而导致不同的工作结果。企业可以从特质、行为和结果三个方面构建评价指标,获取员工的绩效信息。如表 7-1 所示,这三类反映不同绩效内容的评价指标各有优缺点。

特质指标衡量员工的态度和个性特征,常用的特质指标包括员工对企业忠诚度、沟通能力、团体合作能力、决策能力、主动性、创造性等。采用这类指标可降低评估系统的开发成本。因为,从高级主管到基层员工的绩效表现都可以用忠诚、独立、果断等指标来衡量,设计这类指标不需要花大量时间去斟酌修饰语。但是,这类指标往往词义比较模糊,评估时容易产生误差,而且难以向管理人员和员工提供绩效反馈和绩效改进的建设性意见。

行为指标衡量员工为达到目的所需采取的各种行动,如销售人员是否按要求拟定工作计划、拜访大客户、致电新客户,服务人员是否乐于帮助客人、服务效率是否达到客人的要求等。与特质指标相比较,行为指标与员工的工作内容紧密相联,可以明确员工的工作职责,引导员工开展工作。如果员工的表现不佳,其主管可以运用考评工具来诊断该采取哪些措施来提高其绩效。但行为指标也有不足之处,一是开发成本较高,二是缺乏灵活性。例如,主管用行为指标对餐饮服务人员进行评分时,可能会遇到困难。有些行为不在评估指标的范围内,但客人常要求服务员表现出这类行为。如果主管严格按照企业的标准评分,这名员工可能得分很低,但客人对这个服务员的工作评价却很高。

结果指标衡量员工的工作完成情况,如销售经理在考核期内完成部门销售总额的进度、对市场的拓展情况、销售款项回款率等。结果指标通常比较明确,易于操作,但也存在一定的缺陷。主管可能会过分重视结果而忽视了员工的工作行为和态度。例如,根据一定时间内接待顾客的人次对前台服务人员进行业绩评估时,评分的结果可能是接待人数多的员工得高分,接待人数少的员工得低分。但接待多的员工可能因为在压力下工作,没能给顾客留下好印象,不能针对顾客的需要提供个性化服务,使饭店丧失了未来的销售机会。餐厅经理在结果评分时也会面临同样的问题。如果结果评分只对总销售量打分,则服务客人最多的员工就能得最高分,但是在一个特定时间段内服务的客

人多并不能等同于服务质量好。结果指标无法提供与员工工作过程相关的信息。

构建指标体系是一个复杂的决策过程。特质、行为和结果绩效评价指标有各自的适用范围与不足之处,因此,不存在普适的“万灵药”。比较好的解决办法是折衷,即企业应根据被评估者的职务特征,有所侧重地兼顾这三方面内容。例如,将评价指标冠以“特质”标签,评价指标的定义和尺度则采取行为导向或结果导向的方式。一般来讲,应以结果为基础评定总经理、部门经理、专业人员、销售人员的绩效,而主要从事程序性工作的基层员工的绩效则适宜以工作行为和工作态度为基础加以评定。

2. 谨慎地使用软和硬指标

通常来说,关键绩效指标有数量、质量、成本和时限四种类型,这些指标可以分为硬指标和软指标两大类。硬指标可直接量化,如产品的销售数量和销售金额。软指标较难量化,需要评估者判断,如员工的“态度”,评估者很难直接看出员工的态度如何。不少管理人员以为软指标容易参杂与工作无关的内容,或导致随机性错误,只有硬指标才能准确衡量绩效。其实不尽然。与软指标相比较,硬指标覆盖的内容往往较窄,有时会无法充分反映员工的绩效。企业可综合应用两种指标,以弥补各自的不足,使评估指标可接受和可操作。

3. 确保指标具体、明确、可观测

无论采用客观指标还是主观指标,指标都应当具体、明确、可观测。首先,如果指标笼统,评估者不确定指标到底考核什么内容,就无法进行考核。例如,在评估教师的工作绩效时,“授课情况”就是一个不具体的指标,因为授课情况涉及很多方面的内容。假如将它分解成以下几个方面:“上课的准时性”、“讲课内容的逻辑性”、“讲课方式的生动性”,那考评就更有针对性。

其次,绩效指标应当明确。指标含糊或有歧义,容易让考核主体产生误解。例如,“工程质量达标率”这一指标可以理解为“质量合格的工程在已经完工的工程中所占的比率”,也可以理解为“质量合格的工程在应该完工的工程中所占的比率”。对这种情况应当指明到底是按照哪种含义来进行考评。

为了保证指标的明确性。各个评价指标的定义范围应当相对独立,不要互相重叠或互相包容。例如,某企业考评管理人员的指标体系同时纳入了综合分析能力、创新能力、观察能力、决策能力等四项指标。这种做法不大合适,因为决策能力是一项综合性能力,它本身就是由观察能力、分析能力、判断能力、逻辑思维能力、决断魄力等多项能力组成。评价指标之间不适当的并列会造成评价要素之间的内涵重叠,使评价结果出现偏差,增加评估者的工作量。

再次,在设计指标时应确保指标所衡量的内容是可观察、可比较的。评估者应能够方便地获取与评价指标相关的可靠资料或信息,否则,评价指标就没有意义了。

4. 注重指标体系的完整性和系统性

评价指标的设计应以企业目标、工作分析中的职务描述和职务说明书为依据,不要遗漏对员工重要工作职责的考核,也不要包含与工作不相关的因素。例如,仅考察一名面试考官录用求职者的数量,而不考察其录用的员工的素质,这种绩效评价是有缺陷的。相反,考评从不与顾客面对面接触的电话接线生的“外貌”,这种指标是没有必要的。

企业可以围绕企业的绩效目标和关键成功要素,分解出一个包含多重绩效评价指标的集合,然后针对被评估职务的各个绩效维度,从集合中选取相应的评价指标。由于不同评价指标对实现企业目标的重要性可能不一样,企业可根据工作要求的相对重要性,设定评价指标的权重。例如,在一家重视培养和开发员工的企业里,考核管理人员在员工学习能力、创造性等方面的绩效指标可能比其他绩效指标更重要。通过以上方法设计的绩效评价指标体系能基本涵盖员工责任范围,可以较全面、系统地衡量员工的绩效。

三、绩效标准的确定

设计好绩效指标后,企业就可以进一步确定每项绩效指标上的绩效标准,以评定员工的工作实绩是令人满意还是差强人意,是可接受还是无法接受。绩效标准是企业对员工的工作要求,也就是说对于绩效内容界定的事情,员工应当怎样来做或者做到什么样的程度。例如,“产品的合格率要达到 90%”、“接到投诉后两天内给客户满意的答复”、“按时、准确、安全地将乘客载至目的地”等。绩效标准是在职务分析基础上针对工作本身制定的。在特定的绩效周期内,对企业内的同一类职务应只有一套绩效标准,以确保绩效评价的公正性。

有些绩效指标比较容易采用量化的标准来衡量。例如,某公司对人力资源部招聘主管的绩效标准是这样规定的:(1)收到其他部门的人力资源需求后,在五个工作日内招聘到合适的人员;(2)员工的招聘成本应控制在每人 150~200 元之间。

有些绩效标准则较难量化或量化的成本比较高。对于这类标准,企业通常用评分等级(1、2、3、

4、5)或评语等级(如“优秀”、“不满意”等)来表示员工符合绩效标准的程度。为了尽量减小人们对考评标准的理解差异,企业可以附上文字说明,详细阐明每个绩效级别的范畴和具体含义,如表 7-2 所示。



第三节 绩效评价的方法及相关问题

一、绩效评价方法的基本类型

根据绩效评价中运用的评估标准,绩效评价可分为绝对评价和相对评价两类。所谓绝对评价是按统一的标准尺度衡量任职于相同职务的员工,即按绝对标准评价他们的绩效;所谓相对评价是根据部门或团队内人员相互比较作出评价。

相对评价又称比较法。这种方式的问题在于无法对一个人单独进行评价,而且在绩效面谈中难以找出充分的理由向员工解释最终评价结果的合理性。此外,由于相对评价中使用的评价标准在不同的评价群体中各不相同,所以,其评价结论无法在不同评价群体之间进行横向比较。因此,目前绩效评价发展总体趋势是在可能的情况下使用绝对标准进行评价,而不单独使用相对评价。

根据绝对评价中使用的“绝对标准”的不同性质,可以进一步将绝对评价分为两类:(1)量表法,包括将员工的工作情况与数量、质量、时间等客观工作标准相比较的行为导向型评价法,以及将员工特质与胜任工作的素质和能力相比较的品质导向型评价法。(2)将员工的工作情况与客观工作目标相比较的目标管理法。由于绝对评价的标准不以评价对象为转移,可以采用这种方法对每个员工独立进行评价。

描述法又称事实记录法、叙述法、鉴定法,是一种特殊的绩效评价方法。评价者用描述性文字对评价对象的能力、态度、成绩、优缺点、发展的可能性、需要加以指导的事项和关键性事件等作出评价,由此得到对评价对象的综合评价。通常,这种方法作为其他评价方法的辅助方法,主要用于观察并记录评价需要的事实依据,以避免近因误差、溢出误差等评价误差(详情见第四节)的发

生,并为绩效反馈提供必要的事实依据。如图 7-3 所示为绩效评价方法的分类。

二、国际常用的绩效评估方法

绩效评价可选择的方法很多,它们各有优缺点。迄今为止,没有一种方法能够满足实践中的所有要求。本文介绍一些最常用的绩效评价方法。

1. 比较法

比较法是指参照部门或团队内其他员工的工作业绩或工作结果,确定每人的相对名次。企业可据此作出精简组织、人事调整、奖金发放等决策。

(1) 排序法

排序法包括简单排序法和交替排序法。简单排序法指评估者把所有员工从最优到最差直接排序。交替排序法指评估者首先把绩效最优的员工列于榜首,把最劣者列于名单末尾;然后在剩下的员工中挑选最好的员工列于名单第二位,把业绩最差的列在倒数第二位,循此程序,直至全部排完。

排序法可以为人事决策提供一份简单明了的人选名单,但难以反映员工之间的业绩间距。例如,第二名与第三名之间的差距很小,但第三名与第四名之间的差距却可能很悬殊。此外,评估者往往只能按某个绩效指标,如顾客投诉、服务效率等对员工进行排序。若要全面评估员工的工作状况,则需在多个绩效维度上轮番对员工排序。当员工数量较多时,采用排序法进行绩效评价就比较困难。

(2) 两两比较法

两两比较法指在每项绩效标准上,将所有员工两两相比,记录每位员工优于其他员工的次数,按员工被评为较优的总次数确定他们的排名,如表 7-3 所示。两两比较法和排序法有一个共同问题:每个人在排序中的位置唯一,任何两个员工必须分出先后。但事实上某些员工的表现往往差不多,难分仲伯。此外,两两比较法的工作量较大,当管理幅度较大时,采用两两比较法就会更耗时。

(3) 强制分配法

强制分配法不限定评分方法,但评估者通常要比较小组中员工的业绩,使所有员工的绩效等级分布情况大致符合正态分布。例如,研发部在年终考核时,要评出5%的“科研先锋”,10%的优秀员工,15%良好,40%合格,15%较差,10%差,5%不及格。这种方法可以在一定程度上避免绩效评价过程中过严或过松的现象,还可以帮助企业对不同绩效等级的员工采取有针对性的管理措施。例如,通用电气公司推行的20~70~10绩效评估计划对前20%的优秀员工予以重奖,给排名靠后的10%的员工安排改进的机会或让其请辞,以合理的人员流动提高员工队伍的竞争性。通用电气每年流失的管理人员和专业人士约为8 000名,其中将近4 800人是被辞退的,但通用电气公司600名最优秀的管理人员每年因跳槽或退休而离职的比率约为10%。然而,强制分配法基于一个有争议的假设,即凡是有人的地方,就有左、中、右。

但事实不一定如此,如果员工的绩效都比较好,一定要把某些员工归入“较差”、“差”或“不及格”就不合理,反之亦然。经理为了满足分布规则而不按员工实际业绩归类,会导致员工的不满。此外,在人少的小组中,按正态分布给员工分类就很困难。

2. 描述法

描述法指评估者用文字描述和评论被评估者的能力、态度、行为、成绩、优缺点等。这种方法使用简单、成本低,实用性非常广,但是缺乏统一的标准,难以对多个被评估者进行客观公正的比较。因此,描述法通常被作为其他评估方法的辅助方法,以减少评估误差,为绩效反馈提供必要的事实依据。

(1) 评语法

评语法要求管理人员用一段简短的书面鉴定,描述员工在考评期间的绩效表现。有些评语没有规定格式。有些则要求评估者按事先列好的问题,逐项评论员工的绩效情况。与其他方法相比较,评语法较为灵活,便于操作。如果管理人员认真撰写评语,评语法能成为定量评估方法的有效补充,为员工改善业绩提供书面建议。然而,许多管理者不愿花时间认真描述每位下属的业绩,给员工的绩效评语往往千人一面,流于形式。此外,评语法的有效性在很大程度上依赖管理人员的书面表达能力。一些主管不能很好地用文字表达他们的想法,结果把对员工绩效的评语写得一塌糊涂。

(2) 关键事件法

关键事件法是由美国学者弗兰根和伯恩斯共同创立的一种客观地收集评估资料的方法。它要求评估者通过观察,分别记录每位员工在工作中的关键性行为,以此为据对员工进行绩效评价。评估者既要记录员工的有效行为(如下大雨时,泊车服务生把自己的雨伞借给顾客),也要记录员工的无效行为(如服务员与顾客发生争执),形成“考绩日志”形式的书面报告。

关键事件法的优点是它能为绩效评价和反馈提供有用的信息。管理人员要尽量准确地记录员工在考核期间的行为,可避免依据模糊的记忆来评价员工。因为关键事件法所记载的是与工作业绩相关的具体事件与行为,而不是对某种品质的评判(如“此人工作认真负责”)或笼统抽象的评价,所以,在绩效反馈时容易被员工接受,并且能让员工清楚地知道自己哪些方面做得好,哪些方面需要改进。此外,企业可以利用关键事件法记录下来事例,树立员工应仿效的行为典范,向员工灌输企业推崇的行为准则。

但是,关键事件法也有不足之处。第一,评估者对何为关键事件的理解可能不一致;第二,评估者每天或每周都要花大量的时间去记录其下属的工作行为,所以许多管理者并不愿意采用这种方法;第三,员工会非常担心主管如何记录他们的行为,对经理的“记过簿”充满恐惧。

3. 量表法

量表法是参照客观标准,制定不同形式的评估尺度进行绩效评价的方法。企业采用量表法进行绩效评价,首先要根据被评估者的工作要求建立绩效评价指标体系,给每项评价指标设定权重,然后由评估者根据被评估者在各项评估指标上的表现以及各项指标的标度含义,给被评估者打分,最后汇总计算评价对象的绩效评价总分。常用的量表法包括图评价量表法、行为锚定量表法、行为观察评价法等。

(1) 图评价量表法

评价者可采用图评价量表法,从不同的绩效维度对员工进行评价。这些评价维度通常是反映员工工作质量、工作数量、工作独立性、业务知识水平、人际关系、出勤情况等方面的工作特征指标,或根据员工的工作行为分类,列出具体行为,以便评估者评价被评估者在每类行为上的表现。每一维度都根据业绩评价的需要划分出若干等级刻度,以便评估者在一个连续区间内评价被评估者的业绩。这些等级刻度可粗可细,通常用三点刻度或五点刻度代表员工在各项绩效指标方面的优劣程度,如“1、2、3、4、5”、“优异、良好、一般、合格、不合格”。由于各个维度对业绩的作用往往并不相同,企业可以根据每个维度的重要性分别给予不同的权重,使评价结果更为科学、准确。

图评价量表法的好处之一是评价内容结构化,便于员工之间的业绩比较。此外,该方法的开发成本和使用成本相对较低,简单易行,便于理解,因而得到广泛的应用。

但是,图评价量表法也有一些缺点。评价的准确性受评价者主观影响较大,特别是当评价维度和维度等级没有明确界定和说明时,容易导致宽松化、严格化、晕轮效应等评价失误。例如,“独立性”、“创新性”、“可靠性”、“合作性”等描述绩效指标的词汇可以有多种不同的解释,尤其是这些词与“优秀”、“一般”、“差”等词搭配在一起时,其含义更为模糊、笼统。不同评估者对量表上描述的内容可能有不同的理解,这就很难保证评价结果客观、准确和公正。因此,有效的图评价量表法不仅应该明确地定义每一个评价维度,而且对维度等级也要有明确的界定和说明。

此外,在向员工提供业绩评价反馈时,图评价量表法也容易令员工产生抵触情绪。例如,当被评价者得知其人际关系的评价只有2分时,他的第一反应很可能是抵触,拒绝接受任何有关业绩反馈的信息。评估者在评分后加入注解有助于缓解这一问题。表7-4是评估前厅领班工作绩效的图评价量表。评估者可以根据量表上列出的每条职责,对员工的工作表现打分,并在每一单元后的空白处补充更为详细的评语。

表 7-4 图评价量表示例

发表日期: 5/19/06	交表日期: 5/30/06
姓名: _____	职务名称: 前台领班
部门: 前厅	主管: _____
全日制: <u> X </u> 兼职: _____	聘请日: _____
考核期间: 从 5/12/05 到 5/12/06	
评估的原因(单选): 常规考核 <u> √ </u> 新员工考核 _____ 咨询建议 _____ 免职考察 _____	
根据以下定义,评出 I、M、E 三个绩效等级。	
I——业绩低于工作要求,工作有待改进	
M——业绩符合工作要求和标准	
E——在大多数情况下,业绩都超过了工作要求和标准	

<p>具体的工作职责: 根据每项工作职责评价员工的绩效, 在评分尺度上合适的位置打“√”; 在评分后加注适当的评语, 阐明打分的依据。</p> <div style="text-align: center; border: 1px solid black; width: 150px; margin: 10px auto;"> I-----M-----E </div> <p>工作职责#1: 销售和分配客房</p> <p>备注: _____</p>	
<div style="text-align: center; border: 1px solid black; width: 150px; margin: 10px auto;"> I-----M-----E </div> <p>工作职责#2: 及时准确记录客房利用的情况, 编制预测报告表</p> <p>备注: _____</p>	
(略)	
<div style="text-align: center; border: 1px solid black; width: 150px; margin: 10px auto;"> I-----M-----E </div> <p>出勤情况 (包括缺勤和迟到): 缺勤次数: _____ 迟到次数: _____</p> <p>备注: _____</p>	
<p>总体评价: 根据总体的业绩的情况, 在以下的方格内填入 I、M 或 E, 以最恰当地描述员工的总体业绩。</p> <div style="text-align: right; margin-top: 20px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 50px; height: 20px; display: inline-block;"></div> </div> <p>备注: _____</p>	

(2) 行为锚定量表法

行为锚定量表法实际上是将图评价量表法和关键事件法结合起来的一种业绩评价方法。与图评价量表法一样, 它要求评估者在一个连续区间评估被评价者的业绩, 但它不是简单地把绩效维度划分出若干等级刻度, 而是用具体的行为事件明确地界定每个等级刻度的含义, 如表 7-5 所示, 每一个绩效维度都存在着一系列的行为事例, 每一种行为事例分别代表这一维度中的一种特定业绩水平。这种方法克服了图评价量表法中评估项目比较抽象、难以掌握的弱点, 使评估者能参照较直观、具体的绩效标准作出评价。

表 7-5 行为锚定量表示例

职位: 餐厅服务员	评价指标: 服务绩效
评价等级:	
优秀 10	— 在服务过程中, 根据顾客的需要, 有效地向顾客推介菜肴

	9 -	
良好	8 ——恰当地回答顾客的问题，为顾客提供额外的相关信息	
	7 -	
一般	6 ——有问必答，当无法供应顾客点的菜肴时，向顾客推荐类似菜式	
	5 -	
较差	4 ——被动地回应顾客的要求，动作拖沓，回答含糊	
	3 -	
	2 -	
差	1 —— 缺乏服务技能，发生服务差错时，与顾客发生争执	

行为锚定量表的编制过程较为复杂，步骤如下：第一步，从员工的职务描述中找出重要的绩效维度，明确每个工作绩效维度的含义；第二步，由熟悉该工作的人组成小组，为每个维度列出一系列关键事件（行为锚），描述理想的和不理想的工作行为，并设定这些行为锚代表的绩效水平；第三步，由了解该工作的另一个小组，根据绩效维度对行为锚重新分类，并确定每一个维度等级与行为锚之间的对应关系；最后，将每个绩效维度所包含的行为锚从好到坏进行排列，建立起行为锚定法评价体系。由于行为锚定量表法在设计过程中会涉及许多人，尤其是该职位的员工能参与绩效标准的确定，因此，这种方法较容易赢得员工的认同。此外，由于被评价的员工参与了开发过程，他们会更明确地知道在其岗位上应该表现出哪些行为，不应表现出哪些行为。这就使绩效管理更为有效。

尽管行为锚定量表法比较系统完善，但是，建立和维护行为锚定评估量表需要花费大量的时间与精力。而且，企业内部不同工作岗位的职务描述不同，所包含的关键事件是不同的，因此，企业必须针对不同的岗位设计相应的行为锚定评估体系。开发成本较高，这在很大程度上影响了行为锚定量表法的实用性。

（3）行为观察评价法

行为观察评价法与行为锚定量表法的区别在于，它不是把关键事件作为界定绩效级别的标度，要求评价者评价哪一种行为最确切地反映了员工的绩效，而是要求评价者根据被评价者在考核期间表现出特定行为的频率，选择与频度相应的分值。例如，餐厅服务员在一月之内没有与顾客发生争

执得 3 分, 争执 1~2 次得 2 分; 争执 3~4 次得 1 分; 争执 5 次或 5 次以上得 0 分。对每项行为评定分值后, 按各项行为指标的权数加权平均, 就得出总体的绩效评价等级。表 7-6 是行为观察评价法的示例。

表 7-6 行为观察评价法示例

评价指标: 克服变革的阻力					
1. 向下属描述变革的细节	1	2	3	4	5
	几乎从不				几乎总是
2. 解释为什么必须进行变革	1	2	3	4	5
	几乎从不				几乎总是
3. 与员工讨论变革将给员工带来何种影响	1	2	3	4	5
	几乎从不				几乎总是
4. 倾听员工的心声	1	2	3	4	5
	几乎从不				几乎总是
5. 在变革成功的过程中请求员工的帮助	1	2	3	4	5
	几乎从不				几乎总是
6. 必要时, 就员工关心的问题定一个具体日期, 进行变革后的跟踪会谈	1	2	3	4	5
	几乎从不				几乎总是
总体评价:	6~10 很差	11~15 尚可	16~20 良好	21~25 优秀	26~30 出色

行为观察评价法的突出优点是直观、可靠, 有助于绩效信息的反馈, 帮助被评估者提高绩效。但这种方法的缺点也是显而易见的, 评价者要记住被评估员工在评价期内每种行为的发生频率, 工作量极大, 若观察的目标较多, 就会出现较大的失误。此外, 员工的工作行为非常多样化, 而行为观察评定量表只能涵盖有限的几种行为方式, 可能无法全面地衡量员工的绩效。

4. 目标管理法

目标管理评价法是最典型的成果导向型评价法。它的核心内容是目标的设定及科学地对目标完成情况进行评价。企业与员工在共同协商基础上, 将企业目标层层分解, 形成部门目标乃至个人目标; 然后通过充分授权、适时监督、不断给予支持和帮助的方式, 激发员工进行有效的“自我控制”, 努力实现目标; 最后, 根据每项目标最终的执行情况进行绩效评价, 给予相应的奖励或惩罚, 激励员工在下一个周期更好地完成目标任务。

这种评估法的最大优点在于为员工树立了明确的目标。管理人员与员工一起建立具体、细致且具有挑战性目标, 可激励员工尽量向目标靠拢, 对提高业绩水平有积极效果。从公平的角度来看,

目标管理的绩效标准是按照相对客观的条件来设定的,因而评价结果较为公平。此外,管理人员与员工要共同协商,对目标及实施方法达成一致,有助于加强上下级之间的沟通。

但是,目标管理也存在一些不容忽视的问题。这种方法要求每个考核周期都制订一套完整的绩效评价标准,需要花费较多的时间和精力。由于绩效标准因员工不同而不同,管理人员必须花较多精力评估员工的目标完成情况,而且评估结果不能用于员工之间的比较。有些管理人员为了取得较好的评估结果,投机取巧,故意设定一些看起来难但实际上容易达到的目标。此外,由于目标管理过分关注目标实现,容易导致员工为追求结果而采用短期行为甚至错误的行为。例如,有的销售人员为了完成销售额对顾客采用欺诈行为,作出不切实际的服务承诺。所以,在目标设定和目标实现的评价时必须考虑这些影响因素。

三、绩效评价方法的选择

尽管绩效评价的方法多种多样,但许多研究人员认为旅游企业应尽量采用内容具体、定义严密的评估方法,如行为锚定量表法等。这类量表可以减少评估者的理解偏差,而且有助于员工理解他们应表现出哪些行为,避免哪些行为。但是,行为导向的绩效评价可能会限制人们的视野,使员工不愿意承担评估量表中未列出的工作。上文介绍的多种评估方法各有优点,也各有不足。很难断言哪一种方法最适合旅游企业。总的说来,一种评价方法是否有效取决于该方法提供的信息是否能够满足绩效管理的需要。企业只能在实际运用中,选择较为合适的评估方法。合适的评估方法应符合以下几个要求:

- (1) 最能体现企业目标和绩效管理目的。
- (2) 能比较客观地评价员工工作。
- (3) 对员工的工作起到正面引导和激励作用。
- (4) 评估方法的运作成本低。
- (5) 评估方法实用性强,易于执行。

第四节 评估者的选择与评估误差的防范

一、选择绩效评估者的一般原则

在大多数企业中,被评估者的上级是最主要甚至是唯一的考评者。然而,随着越来越多企业采用扁平化的组织结构和推行团队管理,在很多时候主管都不能掌控每位员工的工作情况,顾客与员工的同事可能更了解员工的工作实绩。因此,近年来一些企业开始从多种渠道收集信息,以确保评价信息的客观公正。参与评估的人员可以是上司,也可以是同事、下属、员工自己、顾客和考评专家等。选择谁作为评估者,直接影响到评估信息的准确性和有效性。在设计绩效评价体系时,要尽可能使评估者与评价内容相匹配。

首先,评估者所评价的内容必须基于他(她)所掌握的情况。如果要求评估者对于他(她)所不能看到的情况作出评价,这种评价必将对整个绩效评价的准确性和公正性产生不良影响。

其次,评估者对所评价岗位的工作内容有一定的了解。评估者不但应了解所评价的内容,而且对于该岗位的工作内容也应该有一定程度的了解。员工的任何职务行为都是基于实现一定职责任务

的目的,并不是孤立的行为。缺乏对岗位的全面了解往往可能作出以偏概全的判断。从这个角度考虑,员工的直接上级往往是最重要的评估者。在 360° 绩效反馈计划中,来自组织内外的众多评估者的主要作用是提供反馈信息,他们对评价对象的评价结论往往不能直接作为管理决策的依据。

二、绩效评价的信息来源

为了更好地落实绩效评估工作,更好地对员工绩效进行管理,企业应该根据不同评估者的特点来选择合适的评估者。

1. 主管评估

传统的评估方式假定直接主管是评估员工绩效的最佳人选。主管比较熟悉下属员工的工作,能够判断员工的绩效是否有助于实现部门和企业目标。由主管评估下属员工还可促进双方的沟通,更好地挖掘下属的潜力。一些主管坚持用工作日志记录员工的工作完成情况,为绩效评价提供事实依据。

但是,直线主管的考评也存在一些问题。首先,主管有时可能没有足够的时间和机会去监督下属的工作。例如,在旅行社中,直线主管与导游的实际接触很少,主管掌握的信息不一定足以作出准确的评估。其次,主管的个人偏好或偏见常常会带到员工的业绩评价中,影响业绩评价的客观性。另外,某些员工在主管面前会努力表现出最佳行为,而这种行为并非是日常工作表现,却容易给主管留下错觉。因此,在上司对员工进行评估之后,企业通常规定由更高一级的管理人员对评估结果进行复核。

2. 自我评估

在自我评估中,人们往往会宽己严人,高估自己的绩效。因此,自我评估往往不足以作为加薪、晋升等管理决策的评判标准。但是,自我评价为员工提供了反思工作表现,陈述自己对工作业绩看法的机会。因此,员工的自我评估有助于减少他们对其他考评的抵触情绪,确立培训和开发目标,改善和提高他们的业绩。

3. 下属评估

下属员工对上级的领导能力与风格、业务水平、团队协调能力、关心下属的程度等有最直接的了解,因而能提供有价值的信息。下属评估上级能够促使上级完善领导方式,达到权力制衡的目的,对企业民主作风的培养起着重要作用。

但是,下属评估上级要求员工、经理、企业之间相互信任,而且尽可能采取匿名、定量的评估方式。否则,下属为了避免上级报复,可能不敢实事求是地表达意见,隐匿对上级的不满。此外,下

属不可能全盘了解上司的工作,难以准确评估经理的计划与预算、创造力、分析能力等方面的能力。

4. 顾客评估

在市场经济中,顾客是企业产品和服务质量的最终裁判。许多企业将顾客满意作为组织的目标之一,顾客的意见也就成为业绩评价的重要依据。由于顾客是企业外部人员,不受企业内部利益机制左右,因此评估会更加真实、公正。企业采用顾客评估员工的绩效,能够增强员工市场导向的服务意识,有助于企业树立良好的公众形象。

但是,顾客评估一般只适用于与顾客接触较密切的员工,而且较难操作。每个员工接触的顾客可能不同,不同顾客的评估标准又有所不同。此外,说服顾客配合本公司的业绩评估活动相当费时费力。除非顾客对服务特别不满或特别满意,他们通常不愿填顾客意见卡。其结果是顾客评估可能集中在优劣两极而不是一般水平。因此,有些企业安排外界专家或专职调查人员以顾客的身份接受服务,通过暗访评估员工的服务能否达到顾客的期望。

5. 同事评估

在注重团队合作的企业中,同一班组的同事与被评估者朝夕相处,最熟悉被评估者的业务、方法和成果,最了解被评估者对团队工作的贡献。欧美学者发现,在评估客户服务水平时,员工同事的评估结果与顾客的评估结果密切相关。这表明同事是评估服务人员绩效的重要信息来源。此外,接受被评估者服务的其他员工作为“内部顾客”,也可以提供被评估者的日常工作态度、时间观念、人际交往技巧、计划和协调能力等方面的信息。例如,人力资源部门为直线部门提供招聘和培训员工的服务,直线部门管理人员就可为人力资源部门员工的绩效评估提供十分有用的信息。因此,同事评估的优势在于掌握全面、真实的信息,对揭露问题、鞭策落后有积极作用。

但是,如果同事间存在利益之争,如业绩评价结果可能会对职位提升、工资调整或奖励产生影响时,同事评估的公正性和有效性就会降低。此外,同事评估往往顾及“个人交情”,把评估当作走过场,造成评价偏差。

6. 360° 绩效评价

360° 绩效评价又称全方位绩效反馈,即由上司、顾客、同事、自己和下属作为评估者,每个评估者站在自己的角度对被评估者进行评估。多方位收集反馈信息可以避免一方评估的主观武断,可增强绩效评价的信度和效度。因此,从 20 世纪 90 年代以来,许多国际知名企业都开始采用 360° 评估或类似的多渠道收集评估信息的方法。

但是,360° 评估收集信息的成本很高,需要花大量时间分析从不同渠道获得的信息,还要为评估者保密、请专家进行数据分析。此外,当评估方意见分歧较大时,还要注意权衡各方面信息的权

重。目前,我国成功实施 360° 评估的企业并不多见。企业与其简单地增加信息来源,不如谨慎地根据评估指标选择恰当的评估者。

三、绩效评价的误差及其防范

绩效管理过程中有许多因素可能导致评估误差。除了绩效评价系统本身的缺陷之外,还有一个主要的误差来源就是评估者所犯的误差。由于评估过程受人的情感和判断影响,评估者总是不可避免地带有这样或那样的偏见,影响绩效评价的公正性、客观性。

1. 中心化趋势、宽松化和严格化误差

中心化趋势误差指评估者对所有员工的评价都差不多,员工的评估成绩拉不开距离,即使业绩很差的员工也能得到与大家差不多的成绩。宽松化误差指对所有员工的评价都偏高。有些管理人员给员工打分时会多给几分同情分,使员工的得分偏高。严格化误差指评估者对所有员工的评价结果都偏低。例如,用一个 5 点刻度的量表评价员工的业绩(1 表示非常差,5 表示优秀),宽松化的评估者对大多数员工的评分都较接近 5,而严格的评估者对大多数员工的评分都较接近 1。

与严格化误差相比,发生宽松化误差和中心化误差更为常见。产生这种现象的原因主要是:(1)评估者对评估工作缺乏自信心,因而不愿作出“极差”之类的评价,以避免引起评价争议;(2)评价指标的说明不完整、评价标准或评价方法不明确。此外,由于管理人员的绩效在很大程度上取决于下属的工作表现,为了显示自己管理有方,不少管理者在评价下属时都倾向于把分数拔高,使自己部下显得比其他部门员工优秀。为了避免冲突,主管往往也会给员工高于他们实际绩效的评分。

减少上述误差的主要方法是使评估者正确认识绩效评价的目的,通过培训使他们了解评估系统的科学性和重要性,并让他们有足够的时间和渠道加强对被评估者的了解,以增强评估者的信心。必要时,结合使用比较法,分出员工的绩效等级。此外,对评估者的评估结果进行复审,也可以在程度上避免评估过严或过宽。

2. 近因误差和首因误差

近因误差指评估者在评估员工绩效时注重考察近期发生的事件。例如,经理对员工近两周的工作表现印象较深,对员工在 6 个月或 8 个月前的工作业绩印象模糊,他很可能仅根据员工的近期业绩作出评价。首因误差恰好相反,评估者着重考察考核期间前期所发生的事件。减少这两种误差的办法是对评估者进行关于收集绩效信息方法的培训。例如,教导管理者如何记录员工在整个考核期间的关键事件,并根据记录对员工进行评估。

3. 晕轮效应

晕轮效应指由于员工在某一方面的绩效突出,管理人员就“推而广之”,对该员工在所有工作指标上的表现予以好评。例如,一名员工出勤率高,其主管可能因此认为他值得信赖,在服务质量、

数量等各项工作指标上都给他打高分,而不是就事论事地认真考察员工的各方面工作实绩。又如,不少企业在评先进、树典型时,总是千方百计地给“先进人物”加上优点,有的甚至将别人的优点移植过来,把他们打扮成一个个“完人”。晕轮效应往往使管理者难以真正了解和公正地评价员工,妨碍集体团结,影响人际关系。将绩效评价指标界定清晰有助于评估者在正确理解各个绩效维度的基础上对被评估者作出评价,从而避免对被评估者某一方面绩效的看法影响了整体评价。

4. 偏见误差

偏见误差指评估者的价值观念或偏见歪曲了评估结果。评估者可能会有意无意地根据对某类人比较固定而笼统的印象,按年龄、性别、信仰、资历、外貌等因素武断地对被评估者分类,把这类人共有的典型特征归属到被评估者身上。例如,有的经理认为漂亮、高挑的青年女员工比男员工更能胜任前台工作,在评估时不自觉地给男员工较低的评价,而忽视了考察员工实际的工作绩效。高层管理者审核经理所作的评估结果,有助于纠正这一问题。

5. 标准不一

在评估员工的绩效时,经理应避免对从事相同工作的员工抱有不同期望,用不同的标准来衡量他们的工作业绩。无论是真实的还是感觉中的评估不公正,都会激怒员工。评估标准模糊不清和主管的主观臆断,通常会导致这类问题。

除了上述误差外,评估者的蓄意操纵也是造成评估错误的原因。有的主管出于保持员工积极性、对员工付出的努力予以奖励、让评估结果看起来比较漂亮、对某名员工有好感、避免与员工发生直接冲突等方面的考虑,会蓄意把评分拔高;有的主管出于惩罚员工、刺激员工辞职、杀一儆百以强调纪律等方面的考虑,会蓄意把评分压低。这要求在设计评估系统时,设置复审和申诉环节,以约束评估者的操纵行为,确保评估系统的公正性。

尽管完全消除评估者误差是不可能的,但是,让评估者意识到这些误差的存在有助于解决问题。企业应注意挑选熟悉被评估者工作、公正客观的评估者,并对评估者进行培训,让他们熟悉评估方案,统一对评估标准的认识,掌握减少评估误差的方法。例如,人力资源部培训经理先为评估者们放映反映员工实际工作情况的录像带,然后要求评估者对这些员工的工作绩效作出评价,接着,将不同评估者的评估结果展示出来,逐一解释在绩效评价中可能出现的晕轮效应、宽松化倾向等问题。

第五节 绩效反馈及绩效评价结果的应用

一、绩效反馈的目的

绩效反馈对绩效管理非常重要。管理人员对员工进行正式和非正式的绩效反馈,目的在于:(1)就被评估者的表现达成双方一致的看法;(2)让员工认识到自己所取得的成果和优点,鼓励他们

取得更好的成绩; (3) 指出员工工作中有待改进的方面, 向他们提出建设性批评; (4) 与员工共同探讨改善绩效的方案, 制定绩效改进计划; (5) 确定下一个绩效管理周期的绩效目标与绩效标准。

有效的绩效反馈不仅可以使员工获得有关绩效评价的信息, 而且可以消除绩效反馈过程中可能产生的种种矛盾、对立和员工的不满情绪。

二、绩效反馈的原则

管理人员在绩效管理中要身兼“教练”和“裁判”二职, 既要帮助、鼓励、指导员工提高业绩, 又要找出员工的不足之处, 为企业薪酬调整、人员调动等决策提供依据。然而, 有效地提出建设性批评是很困难的。大多数人都会把批评视为一种威胁, 产生防御、对抗心理。在受到批评时, 许多员工会寻求各方面的帮助以保护自己, 听不进管理人员的反馈。此外, 由于对员工的评估会影响到员工未来的职业发展, 如果反馈面谈处理不当, 员工可能会心生愤恨, 由此导致冲突, 甚至影响今后的工作。因此, 一些管理人员宁可对下属作出偏袒性的正面评价, 回避对下属作负面反馈时的棘手状况, 但是, 逃避事实对谁都没有帮助。管理人员遵循以下原则可以提高绩效反馈水平, 扮演好“教练”的角色。

1. 经常向员工反馈绩效问题

虽然在完善绩效管理系统中, 每年至少有一次正式的绩效讨论, 但管理人员不应忽视经常性的非正式绩效反馈。经常性的非正式绩效反馈可以使员工不断了解组织对他的业绩评价, 及时帮助业绩不良的员工, 鼓励业绩良好的员工。这样可以及时控制因员工绩效恶化给企业带来的损失, 并减少员工面对正式反馈时的压力和抵触情绪。

2. 利用自我反馈机制, 鼓励员工参与到绩效反馈过程

绩效反馈不是单方面的评价信息传递过程, 而是信息的交流过程, 员工参与到绩效反馈过程中, 可以使双方比较容易地就评价结果达成共识。管理者可以在评价面谈之前, 让员工先进行自我绩效评价, 并事先告诉员工进行评估面谈的时间, 让员工有所准备。

有效的自我评价机制可以让员工有机会认真思考自己以往的工作表现、培训需求和职业发展的

设想,使员工感到他们是绩效管理的参与者,而不仅是被评价者,更不是旁观者,从而消除他们对绩效管理的抵触情绪。此外,管理人员也有机会了解组织和员工个人在绩效评价方面的分歧,便于绩效评价信息的交流与反馈。

3. 做好充分准备,营造良好环境

无论是正式反馈还是非正式反馈,管理人员都要事先做好谈话的准备,确保以正确的方式与员工沟通。管理者可以选择一个恰当的时间和良好的环境,消除员工的紧张、恐惧和对立,使他们乐于倾诉他们的想法和感受。此外,管理人员要注意控制自己在面谈时的情绪,不要把对某人的愤怒或敌意带到面谈中来。简而言之,平等互信有利于绩效反馈的顺利开展,讽刺和威胁性的批评会使绩效反馈工作付诸东流。

4. 依据员工的工作行为和结果,提供具体的绩效反馈信息

管理人员在对员工进行绩效反馈,尤其是进行负面反馈时,切勿针对员工的个性特征妄加评价,也不应予以笼统、空泛的主观评价,如“你没能力”、“你真笨”、“你没有把主要精力放在工作上”、“你的工作态度很不好”等。这类反馈难以获得员工的认同。管理人员针对员工的具体行为或事实进行反馈,能够帮助员工清楚地认识到自己的工作行为和结果存在哪些有待改进之处。管理者可以用关键事件法记录的文件作为评估面谈的依据,在反馈时客观地描述事实及自己对该事实的看法。

5. 把重点放在解决问题上

绩效反馈的目的是要帮助员工不断改善和提高业绩。然而,许多管理人员在发现了业绩问题后并没有采取积极有效的解决措施,甚至有的管理人员把绩效反馈看成惩罚员工的机会。这样不仅无助于业绩的改善,而且会使员工对绩效管理产生抵触情绪。管理人员应谨记自己在绩效管理过程中,不仅是评价者,还应该是教练。

如果员工的绩效未达到管理人员的期望,管理人员必须与员工一起找出导致不良绩效的原因,帮助员工找到改善绩效的方法,并设定具体改善目标和检查改善进度的日程。必要时,管理人员还应与员工一起,根据当前的经营环境及其他情况,适当修改原定的目标和任务。

6. 将绩效评价与员工发展和绩效奖励结合起来

管理人员向员工反馈评价信息的同时,也应该了解员工对培训、职业发展的需求和想法,将绩效管理 with 员工发展、绩效奖励等结合起来,从而使员工感到绩效管理给他们带来的好处,更愿意参与绩效管理。

7. 以积极的方式结束绩效反馈面谈

在绩效面谈时,双方存在不同观点和见解是不可避免的。但是无论发生什么情况,在结束会谈之前,要将气氛缓和下来,以积极方式结束会谈。

三、绩效评价结果的应用

绩效评估实施的成功与否,很关键的一点在于绩效评估的结果如何应用。如果绩效优秀的员工不能得到应有的认可与回报,那么就难以引导员工向优秀绩效努力。绩效评估的结果有以下多种用途。

1. 用于薪酬的分配和调整

为了增加薪酬的激励作用,企业通常将员工薪酬体系中的一部分薪酬与绩效挂钩。绩效薪酬在薪酬结构中所占的比率往往视职务性质的不同而异。企业也可以根据员工的绩效来调整员工的固定工资基数,或发放一次性绩效奖金。

2. 用于职位调动

绩效评估的结果也可以为职位变动提供一定的信息。员工在某方面的绩效突出,就可以让其在此方面承担更多的责任。如果员工在某方面的绩效不够好,也很可能是目前他所从事的职位不适合他,可以通过职位的调整,使其从事更加适合他的工作。诚然,在作出晋升决策时,还应结合对员工晋升潜力的评估。毕竟员工在目前的职位上绩效优秀,并不代表他一定能胜任更高的职位。

3. 用于确定员工的培训与发展需求,拟定绩效改进计划

通过绩效评估,找出员工绩效表现与预期的差距,在哪些地方做得好,哪些地方做得不够好,这些做得不够好的地方就是今后培训和发展的空间。管理人员应尽力分析员工绩效差距的根源,与员工共同拟定绩效改进计划,实施相应的解决方案,并评估计划实施的成果。

4. 检验员工选拔与培训的有效性

绩效评估结果可用来衡量招聘选拔和培训的有效性。如果选拔出来的优秀人才的绩效评估结果确实很好,那么就说明选拔是有效的;反之,就说明要么选拔不够有效,要么绩效评估的结果有问题。员工接受了培训之后的效果也可以通过在培训之后一段时期内的绩效表现中反映出来。如果绩效提高了或提高得很显著,就说明培训确实有效;如果绩效没有变化,就说明培训没有达到预期的效果。

第六节 绩效管理中的全球性问题

一、国际化企业的绩效管理

绩效管理的一般原则在大多数国家都是通用的,然而,由于文化、经济、法律、政策等因素,在一个国家有效的某种方法到了另一个国家可能就失效了。因此,企业在跨国发展的过程中,必须要考虑不同地区或国家的法律要求、地方业务惯例、民族文化等因素对员工职务行为范围的确定、绩效指标和标准的设计、绩效评估者的选择以及提供反馈的方式等方面带来的影响。

例如,美国的汽车租赁公司大多采用行为导向的量表法来测量客户服务代表的绩效,所测量的行为指标通常包括对顾客微笑、与顾客保持眼神接触、问候顾客以及为顾客解决问题。公司衡量客户服务代表在这些指标上的表现,以反映客服代表通过提高客户服务质量为实现企业目标所做的贡献。然而,当业务扩展到其他国家后,就要对这些行为导向指标进行修正,以适应当地市场的需要。例如,在日本,人们对礼貌行为有独特的理解。客户服务代表要以适当的角度向客人鞠躬,目光要稍微向后调整,以礼貌的方式与客人进行眼神接触。在加纳以及许多其他的非洲国家则需要增加一些行为指标,如客户服务代表需表现出对客户忠诚、遵守规则和遵守服务程序等行为。

衡量绩效的频率和方式可能也要因国家和地区而异。在一些发展速度非常快的地区或行业,一年才更新一次绩效计划可能跟不上市场的发展。此外,由于文化上的差异,并不是各地的员工都像欧美国家的员工那样渴求在工作上拥有独立自主权和免于监督的自由空间。日本伊藤洋华堂

(Ito-Yokado)公司对其属下的 7-Eleven 便利店都安装了现金自动记数器,以便总部随时监视每一笔交易,了解便利店经理使用系统分析工具统计产品销售状况的频率。在美国,便利店经理们大多

不接受这种绩效监督和辅导方式。他们倾向于自行决定如何摆放货架、调整产品组合以及处理服务和管理过程中的突发事件。

文化差异还给绩效反馈工作提出了挑战。全世界的员工都希望得到正面的反馈,但美国和法国的管理人员往往使用直率的表达方式,英国的管理人员更多地使用含蓄的表达和间接的方式。在美国通用的反馈规则——“清晰地表达和切中要点”,在英国、中东或东亚国家可能被视为是一种冒犯或令人不安的反馈方式。在墨西哥,管理人员需要在深入讨论员工有待改进之处之前,先提供一些正面的反馈,以平缓员工的情绪。在亚洲许多国家的文化中,“面子”是很重要的东西,管理人员有荣誉观念,他们希望反馈是“和谐”的,确保双方能“仪态大方”地离开会议室。但是,在美国、德国和斯堪的纳维亚地区,管理人员更多注重的是反馈内容,而不是“面子”问题。

有时,宗教观念也会影响绩效反馈工作。例如,在新加坡航空公司的泰国办事处,管理人员拒绝向下属作出负面的反馈,因为他们认为这会给他们带来因果报应,使他们来生投胎时变成下等人。新加坡航空公司只好作出相应调整,以便这些管理人员按当地文化接受的方式进行反馈。

二、我国企业在绩效管理中常见的误区

目前,我国许多企业对绩效管理的认识只停留在人事考核层面上。对绩效管理认识不足,评估方法和技术使用失当,绩效管理过程中沟通不良等原因使这些企业无法把绩效管理与企业的战略和人力资源开发结合起来,发挥绩效管理对组织行为的积极作用,甚至由于评估结果失真而阻碍效率的提高。糟糕的绩效管理系统或者绩效评估方法不仅会浪费管理者和员工大量的时间,更关键的是它对组织的心理氛围造成了不可弥补的影响:影响了企业的组织文化氛围,影响了员工的士气、凝聚力、对管理层的信任。分析我国企业在绩效管理中常见的误区,有助于提高管理水平,取得质的进步。

1. 绩效管理等于绩效评估的误区

我国不少企业把绩效管理当作一项流于形式的评估工作。提起绩效评估,在许多人眼前浮现的是一堆各种各样的表格,人力资源部把人们填好的表格存放在档案柜里,几年后拿出来销毁。由于表中所提供的信息往往模糊且不准确,所以企业也不会依据它们来做人事决策。造成人们这种印象的一个根本原因就是企业过于孤立地看待了绩效评估这一行为,这是对绩效管理在观念和定位上的误区。许多企业请外部的专家顾问帮助建立绩效管理体系,问得最多的问题都是“我们该怎样考核啊?”似乎关心的焦点全在评估上,而往往忽视了绩效管理的过程。绩效评估与绩效管理并不是等价的。绩效评估是完整的绩效管理过程中的一个环节,而绩效管理则要求企业管理人员通过计划、辅导、评估和反馈,以持续开放的沟通推动团队和员工表现出有利于实现组织目标的行为,并最终作出组织所期望的贡献。如果将绩效评估与完整的绩效管理割裂开来,就会造成组织的绩效管理系统与组织的战略目标脱钩,反之,如果能够做好绩效评估之前和之后的其他环节的工作,评估只是水到渠成的事情。

2. 绩效管理是一项额外的工作，应该由人力资源部门负责的误区

在许多管理者看来，自己最重要的工作是做好业务，绩效管理是在正常管理工作之外的一项额外工作，这项工作应该由人力资源部门来推动和负责。这种观念必然使企业的绩效管理系统缺乏高层领导者和直线管理人员的支持。只有在人力资源部门的敦促下，他们才能腾出时间读读绩效管理的文件，填写一下表格。另一方面，这种观念使人力资源部门在开发绩效考核系统时承受巨大的压力，在推行绩效管理体系的过程中还要竭力鼓励业务部门经理接受绩效管理工作，发动各部门管理者和员工的积极性和创造性来完善绩效管理系统。人力资源管理部门“独立”建构的绩效管理系统往往由于缺乏与企业战略的联系，考虑问题的层面过于肤浅，实施效果不尽人意。

实际上，绩效管理是管理者通过下属员工的力量来完成工作的一种手段，而不仅是人力资源管理工具。管理者可以通过将绩效目标进行分解并分配给下属，同时促使下属完成这些绩效目标从而实现自己的目标。因此，绩效管理恰恰是每个管理者不可或缺的一环工作内容，而不是额外的工作。

3. 绩效指标与企业的战略脱节的误区

绩效指标的设置是绩效管理的操作技术中比较核心的一项内容。不少企业在年终评估后发现各个部门的绩效指标完成情况都非常好，但是企业整体的绩效却不是很好。出现这种现象的主要原因之一是，企业在制定绩效计划和指标体系时，由各部门各自提出部门年度目标、考核指标和标准，然后企业就部门提出的事项进行讨论和审核。出于对本部门利益的考虑，各部门在设定绩效指标时往往不是从公司整体的战略目标进行分解，而是更多地关注部门内部每个具体的岗位，提出本部门目前能做的和急需做的任务。结果，企业的战略就无法很好地落实到每个人头上。要解决这类棘手的问题，企业应首先明确实现战略目标的路径，理清各部门工作与组织目标之间的逻辑，将目标进行科学的分解后再拟定考核这些子目标的指标体系，以确保绩效指标既具有良好的可操作性，又能够保证组织中每个人都朝着正确的方向努力。

4. 绩效管理最主要用在发奖金、调工资上

很多企业在聘请咨询顾问进行绩效管理系统设计时，都把出发点放在如何根据评估结果进行利益分配上。例如，现在是干好干坏一个样，如何通过绩效管理将收入差距拉开；年终要分奖金、涨工资了，该给谁发不该给谁发，该给谁涨不该给谁涨，总得有个说法。应该承认，很多企业从经验

管理过渡到科学管理,在利益分配的问题上从一种无序的状态发展到有序的状态,这是非常必要的。但只认识到达点还是远远不够的,绩效管理还有很多更为重要的意义。科学的绩效管理要把目标放在战略目标的实现上,要让所有员工都为促进企业的整体绩效而努力,同时要让每个员工找到自己成长的方向。



本章小结

1. 绩效管理,就是管理者与员工在相互理解基础上确定绩效目标以及达成绩效目标所需的知识、技能和能力,并通过人员管理和人员开发使组织、团队和员工取得更好的工作成果的管理过程。
2. 有效的绩效管理系统的标准: 战略一致性、明确性、信度、效度、公平性和可接受性。
3. 国际常用的绩效评估方法: 比较法、描述法、量表法、目标管理法。
4. 绩效评价的信息来源: 主管评估、自我评估、下属评估、顾客评估、同事评估和 360° 绩效评价。
5. 绩效评价的误差: 中心化趋势、宽松化和严格化误差、近因误差和首因误差、晕轮效应、偏见误差和标准不一。
6. 绩效反馈的原则: 经常性向员工反馈绩效问题、利用自我反馈机制,鼓励员工参与到绩效反馈过程、做好充分准备,营造良好环境、依据员工的工作行为和结果,提供具体的绩效反馈信息、把重点放在解决问题上、将绩效评价与员工发展和绩效奖励结合起来、以积极的方式结束绩效反馈面谈。
7. 绩效评价结果的应用: 用于薪酬的分配和调整、用于职位调动、用于确定员工的培训与发展需求,拟定绩效改进计划及检验员工选拔与培训的有效性。
8. 我国企业在绩效管理中常见的误区: 绩效管理等于绩效评估、绩效管理是一项额外的工作,应该由人力资源部门负责、绩效指标与企业的战略脱节及绩效管理最主要用在发奖金、调工资上。



思考题

1. 绩效管理包含哪些关键的组成部分?
2. 有效的绩效管理系统具有哪些特征?
3. 绩效管理的作用体现在哪些方面?
4. 企业在设置绩效评价指标时, 要注意哪些问题?
5. 如果你是一名部门主管, 你愿意采用 360° 评估法来评估你吗? 为什么?
6. 绩效评价中有哪些常见的评估者误差, 如何避免这些误差?



案例分析

冯倩以优异的成绩毕业于一所名牌大学。毕业后, 她就职于一家市场调研公司。一天, 他的上司老张委派她负责一个重要的研究项目。老张预计这个研究项目大概需要五个月才能完成。他暗暗观察着这个年轻人的工作进展, 心想: 如果她把这项工作干好, 那么, 项目完成后就提拔她。

转眼三个月过去了, 冯倩敲开老张的办公室, 沉默了一下, 然后说道: “张先生, 非常感谢您给我这样一个工作机会, 但是, 这三个月来, 我一直处于不确定的迷雾中, 这给了我很大的压力。我曾经尝试过与您沟通, 但您除了坐在自己的办公室里, 就是和大老板们开会, 总共也没有和我们讲过几句话。那天我发了一个电子邮件给您, 向您讲了一些工作上的事情, 可是很长时间都没有得到您的答复。虽然我可以尽量克服工作上的困难, 但是对于很多事情, 我是多么想早一点知道解决办法和您的看法。我想, 我没法完成这个项目……我本来打算在这里长期工作下去, 现在我不得不改变主意。我已经接受了凯瑟琳公司的一份工作。我会用两个星期时间交接工作, 从 11 月 1 日开始我将到新公司上班。对不起。”

老张惊呆了, 他怎么也无法相信他最看好的员工要走了。

讨论问题

1. 你认为冯倩离职的根本原因是什么?

2. 如果你是老张, 应如何改善你的绩效管理工作? 为什么?



参考文献

1. 加里·德斯勒. 人力资源管理. 北京: 机械工业出版社, 2001
2. 张德. 人力资源开发与管理(第2版). 北京: 清华大学出版社, 2001
3. 武欣. 绩效管理实务手册. 北京: 机械工业出版社, 2005
4. 付亚和等. 绩效管理. 上海: 复旦大学出版社, 2003
5. 陈芳. 绩效管理. 深圳: 海天出版社, 2002
6. 加里·P. 莱瑟姆等. 绩效考评. 北京: 中国人民大学出版社, 2002
7. 吴俊卿等. 绩效评价的理论与方法. 北京: 科学技术文献出版社, 1992
8. 张涛等. 企业绩效评价研究. 北京: 经济科学出版社, 2002

第八章 薪 酬 管 理



引例

杰克·韦尔奇: 一个差点改写历史的薪酬故事

通用电气公司(GE)前 CEO 杰克·韦尔奇在工商界是一个名闻遐迩的传奇人物, 号称世界第一经理人, 他在 GE 的神奇业绩和经营管理思想充斥在报纸、电视、书籍和世界各种媒体。然而, 他在 40 多年前经历的一次薪酬事件差点改写历史, 几乎使他无法创造在 GE 的种种神奇。

1960 年, 杰克·韦尔奇在取得化学博士学位以后, 选择了 GE 的一家分公司, 开始他自己的事业。他感到在这样一个规模极大的公司体系中, 可以将自己的博士学问派上最大的用场。工作了一年之后, 1961 年 10 月, 他得到了第一次的年度评语, 他创造了一种非常快速的流程, 因此对他的评价很高。然而他所在的 GE 下属公司只按规定标准给他加 1 000 美元的年薪。因为公司规定无论表现得好坏, 每个人都获得同样的薪酬。他感到非常气愤和沮丧, 把自己的老板称作“吝啬鬼”, 并毅然辞去了工作, 接受了位于芝加哥的国际矿物化学公司提供的职位。但因为薪水问题, 他又辞了职, 准备前往另一家公司工作。就在第二位老板准备为他开欢送会的前天晚上, GE 总经理亲自飞到这个城市, 向他提出了几乎无法拒绝的条件: 假如他留在 GE 工作, 公司将在薪酬上令他感到值得为它工作下去。公司还要向已经解雇了他的那家公司道歉, 并赔偿他们因此所造成的经济损失。杰克认为那是“一剂医治创伤的良药”, 欣然接受, 回到 GE 继续工作。于是, 便有了我们今天所知道的作为通用电气 CEO 的杰克·韦尔奇。

资料来源: 中国人力资源开发网 www.chinahrd.net



本章学习目标

通过本章的学习, 应该使学习者能够做到: 了解薪酬的概念、目的、重要性及基本问题; 理解基本工资管理及薪酬调查的意义、范围、渠道、基本步骤及数据更新; 了解奖金的概念、内容结构、奖励方式及奖励计划; 了解员工福利的定义、功能及其福利的种类; 熟悉薪酬设计的原则及流程。

第一节 薪酬管理概论

一、薪酬的概念

可以从四个方面来理解薪酬的基本概念。

1. 不同时期的含义——概念的变与不变

这里所说的薪酬的概念有变化, 主要是指薪酬的支付对象和支付内容在改变。现在薪酬所对应的英文单词是“Compensation”。但是在历史上, “薪酬”所对应的英语单词大致经历了从“Wage”到“Salary”, 再到“Compensation”, 最后衍变出“Total Rewards”的过程, 如表 8-1 所示。

薪酬虽然在历史上经历了一系列形式、内容上的变化, 但薪酬的本质并没有发生变化, 它始终反映了雇主与员工的交换关系。薪酬反映了一种付出之后的回报, 即反映了员工付出劳动之后的回报 (Labor Income), 这种回报可以表现为“Wage”、“Salary”、“Compensation”和“Total Rewards”的形式, 但是它始终是员工付出劳动之后的回报, 这是薪酬不变的本质。

2. 不同学科中的含义

薪酬研究不仅是管理学研究领域的重点, 也是经济学研究的重要组成部分。但是, 薪酬在这两门学科中的称谓有所不同, 研究点也各有侧重。经济学研究中一直用“工资”一词, 主要关注工资的性质、工资水平是有什么机制决定的这类问题。而管理学研究的用词一直在变化, 它主要关注工资的效率以及如何达到这种效率 (如薪酬支付技术等)。

3. 不同层面的理解

对于社会而言,薪酬是全体社会成员的可支配收入,薪酬水平将决定社会整体的消费水平。对于企业而言,薪酬意味着成本,即雇主支付给员工的人工成本。这些投入在员工身上的成本是否发挥了最大的效益,是企业衡量薪酬体系设计得好与坏的主要指标。对于员工个人而言,薪酬是他们出卖劳动力之后的所得,是与雇主交换的结果。因此从理论上讲,薪酬里面不可能有不劳而获的成分。

4. 从形式上来理解

根据表现形式的不同,薪酬被划分为货币的和非货币的两种。货币薪酬是公司以货币形式支付的报酬,例如基本工资、奖金、补贴、津贴等。非货币薪酬是公司以实物、服务或安全保障等形式支付给员工的报酬,例如员工福利、额外薪酬、保障计划、带薪非工作时间等。

二、薪酬的组成

$$\text{薪酬} = \text{基本工资} + \text{奖金} + \text{福利}$$

基本工资是指一个组织根据员工所承担或完成的工作本身、所具备完成工作的技能或者能力和资历而向员工支付的稳定性报酬。

基本工资是薪酬的基础,它体现了工作对于组织的价值,并与外部市场上这一工作的价值相一致。因为这两种价值有时会相互冲突,所以,薪酬体系设计者常常要在内部公平性和外部公平性之间作出艰难的抉择。从事相同工作的不同员工常常会因为其知识、技能、能力、资历和业绩的不同,在基本工资上往往会存在着差异。因此,新员工所获得的基本工资比从事相同工作的经验丰富的老员工要低。工资范围的建立就是为了向从事同一工作或同一组工作的不同员工提供基本工资的上限和下限。工资范围体现了一个工作或者一组工作对于组织的最大价值和最小价值。

奖金是企业对员工超额劳动部分或劳动绩效突出部分所支付的奖励性报酬,其支付依据是绩效标准。换言之,奖金是根据雇员是否达到或超过某种事先建立的标准、个人或团队目标或者公司所收入标准而浮动的报酬,是在基本工资的基础上支付的可变的、具有激励性的报酬。奖金在薪酬的整体构成中属于变动性较大的薪酬类型,其最主要的功能就是激励性。

福利是报酬的重要组成部分,大多表现为非现金收入和非劳动收入,通常采取间接支付的发放形式,是一种普惠制的报酬形式。福利是对工资的附加部分,但常常并不反映在员工所获得的直接薪酬之中,所以员工在对总体薪酬的公平性进行评价时,福利常常被估价过低。一些公司努力地使其员工认识到他们所获得的总体薪酬(既包括直接薪酬,也包括间接薪酬)的真实价值,其原因就在这里。薪酬的构成、功能及其特征,如表 8-2 所示。

三、薪酬管理的概念及其基本问题

1. 薪酬管理的概念

薪酬管理是企业对其薪酬战略、薪酬政策、薪酬制度及薪酬功效的确定、控制和调整过程。薪酬管理是企业人力资源管理的一种重要职能活动。薪酬管理是一项影响企业经营目标实现程度的战略管理活动。

战略性薪酬管理是企业战略管理和战略性人力资源管理的组成部分,指将薪酬管理与企业经营战略及人力资源管理的其他活动结合起来,充分发挥薪酬管理功能的管理过程。主要包括决策者对薪酬结构、薪酬水平、薪酬基础、薪酬管理形态等方面的决策。

2. 薪酬管理的基本问题

从经济学的角度考察薪酬问题,主要涉及工资的性质、工资的决定机制。关于这方面的论著有亚当·斯密对工资的界定和工资差别理论、穆勒的工资基金理论、马歇尔和克拉克的边际生产力理论、舒尔茨的人力资本理论、魏茨曼和马丁的分享经济论及效率工资理论等。

从管理实践的角度考察薪酬问题，主要涉及五个层面、十大基本问题，如表 8-3 所示。

四、薪酬管理的目的和重要性

1. 薪酬管理的目的

薪酬体系是组织的人力资源管理整个系统的一个子系统。它向员工传达了在组织中什么是有价值的，并且为向员工支付报酬建立起了政策和程序。一个设计良好的薪酬体系直接与组织的战略规划相联系，从而使员工能够把他们的努力和行为集中到帮助组织在市场中竞争和生存的方向上去。薪酬体系的设计应该补充和增强其他人力资源管理系统的作用，如人员选拔、培训和绩效评价等。在一个设计良好的薪酬体系中，员工会感觉到，相对于同一组织中从事相同工作的其他员工，相对于组织中从事不同工作的其他员工，相对于其他组织中从事类似工作的人而言，自己的工作获得了适当的薪酬。例如，一个秘书会将自己的薪资与行政助理、会计等同一组织中的其他工作的薪资进行比较。如果她认为相对于组织中的其他工作，自己的工作获得了公平的薪酬（即对组织越重要的工作获得的报酬也越多，组织需要越少、越不重要的工作获得的报酬也越少），她就感到了内部公平性。她也可能将自己的薪酬与其他组织中的秘书相比较。如果她认为相对于其他组织中的类似工作而言，自己的薪酬也是公平的话，她就感到了外部公平性。她还有可能将自己的薪酬与同一组织中的其他秘书进行比较。如果她认为相对于组织中的其他秘书，自己的薪酬也是合理的，那么，她就感到了个体公平性（Individual Equity）。一个组织越是能够建立起面向员工的内部公平、外部公平和个体公平的条件，它就越能够有效地吸引、激励和保留她所需要的员工，来实现组织的目标。

薪酬体系设计是具有挑战性的，它既是一门科学，同时也是一门艺术。薪酬体系设计与管理应该被看作是一个动态的过程，这是因为组织的内外部环境会以一种不可预见的方式发生变化。因此，一个有效的薪酬体系不应是僵化和死板的，而应该根据需要随时进行监控和调整。本书将会帮助你获得一个不断优化和不断改进的薪酬体系。保持薪酬设计的不断改进是一个持续的过程。

2. 薪酬管理的重要性

薪酬在本质上是企业和员工之间的一种利益交换关系。无论对员工个人还是企业来说,薪酬都是十分重要的。这可以从企业和员工两方面来理解。

薪酬管理对于企业而言,它可以帮助企业用一种科学、合理的管理策略来进行有效的人力资源管理,其重要性至少有以下三点:

(1) 支持企业吸纳优秀的人才; (2) 帮助企业留住优秀的人才; (3) 提高企业使用人才的效率。

薪酬管理对于员工而言,它的作用就在于提高员工的工作满意度,其重要性是:

(1) 为员工及其家庭提供生活保障; (2) 对员工行为产生引导和激励作用。

第二节 基本工资管理

一、工作分析

工作分析是有效的工作评价的基础,而工作评价程序将会帮助组织的决策者开发出组织的工作等级。工作等级是基于工作对于组织的相对价值的排序。虽然在一个组织中常常很容易判定出最重要和最不重要的工作,但是如果没有一致、系统的方法,将难以一致地把所有工作进行一个等级排序。并且,除了要将工作进行等级排序之外,还非常需要获得关于两个工作之间的相对价值差距的信息。两个工作对于组织的相对价值是比较接近的还是截然不同的呢?工作评价可以为开发这样的工作等级提供系统的方法。

1. 与工作分析有关的基本定义

任务:是为了达到某种目的所从事的一系列动作。

岗位:是一个人履行的任务、义务与职责的集合。

职位:是一组有着同样任务与职责的相似岗位的集合。

职位族:是组织中相似职位的集合。

职业:是不同组织中相似职位的总称。

职务分析或工作分析:是指了解、获取与工作有关的信息并以一种格式把这种信息描述出来,从而使其他人明白这种工作的过程。职务分析要回答两个问题:其一该职位应该做什么?怎么做?为什么要做?即进行职位描述。其二什么样的人来做是最适合这个职位的?即进行职位规范。

2. 工作分析应当解决的问题

(1) 如何确定一个组织中的任务?

从组织的流程、职能、战略等任务来源考虑,要分析并确定一个组织需要履行哪些任务或事情?从成本收益标准来考虑,要分析并确定在需要履行的任务或事情中,哪些是组织必须做的?

(2) 如何将一系列的职责与任务归并到一个职位中?

在将一系列的职责与任务归并到一个职位中去的时候,工作分析必须遵循以下 10 个基本原则:

基于战略原则——找出价值最大的职责和组织最稀缺的技能;

系统性原则——寻找任务和职责者之间的内在联系;

专业化原则——目的是要强调专业分工(与系统性不可分割);

全面性原则——有事就要有人做,不能遗漏;

能力原则——确定一个职位承担的任务和职责的数量;

权责对等原则——履行相应责任应赋予相应的履行职责的权利;

基于现实原则——现实与理想发生矛盾时,现实为主,理想为辅;

效率改进原则——根据理想模式,提高组织运作效率;

明确性原则——对工作说明书和任职资格书的描述,以及对工作的界定要明确;

激励性原则——工作本身应该能给员工提供愉悦的体验,以使员工的积极性和绩效得到提高。

(3) 如何确定一个职位在组织中的位置?

确定一个职位在组织中的位置的时候,必须在整个组织的大环境中去分析该职位与周边职位的联系。

(4) 职位在组织中的价值如何?如何评价该职位的工作绩效?

前者解决组织该付给这个职位多少工资的问题,后者解决组织该付给在这个职位上的员工多少工资的问题。

(5) 如何确定职位的任职资格?

确立职位的任职资格, 可以从以下几个方面进行考虑: 完成这项工作需要具备哪些 KSAOS (Knowledge, Skill, Ability and Others)? 要使组织在市场中有竞争力, 这些 KSAOS 要到什么程度? 为了给员工提供合理的岗位通道, 引导员工进步, 如何将任职资格分级? 基于企业的现实, 职位的 KSAOS 当如何设定?

3. 工作分析的基本技术

- (1) 访谈法: 直接与任职者面谈来获得与工作有关的信息。
- (2) 观察法: 到工作现场直接观察某份工作所需技艺、能力。
- (3) 问卷法: 将职位分析问卷发给某项特定工作的所有任职者。
- (4) 日志法: 要求从事工作的雇员每天记现场工作日记或日志。
- (5) 典型事例法: 对具有代表性的工作者的工作行为进行描述。

4. 工作分析的样表示例 (如表 8-4 所

表 8-4 工作分析的样表

说明书编号	1371	岗位名称	销售部经理	所属部门	销售部
直接上级	销售副总经理				

<p>1. 年龄: 26~45 岁。</p> <p>2. 性别: 男女不限。</p> <p>3. 学历: 大学本科以上。</p> <p>4. 工作经验: 从事销售工作满四年。</p> <p>5. 工作活动和工作程序: 通过对下级管理与监督, 实施企业销售计划、组织、指导和控制; 指导销售部的各种活动; 就全面的销售事务向上级作出报告; 协调销售分配功能; 分派销售员的销售区域; 评估销售业务报告; 批准各种促销计划; 审查市场分析; 亲自与大客户保持联系; 就销售广告事宜与广告机构谈判; 在广告发布前对广告素材予以认可; 根据销售需要在本部门内调整机构; 建议和实施对本部门员工的奖惩; 可以调用小汽车 2 辆、送货车 10 辆、摩托车 10 辆。</p> <p>6. 生理要求: 无严重疾病; 无传染病; 能胜任办公室工作, 举重 5 千克, 有时需要站立和走动; 平时以说、听、看、写为主。</p> <p>7. 心理要求标准: A. 全体员工最优秀的 10% 之内, 以总经理为 100 分, 即要求 90 分以上。B. 70~89 分; C. 30~69 分; D. 10~29 分; E. 9 分以下。</p> <p>8. 心理要求: 一般智力: A; 观察能力: B; 集中能力: B; 记忆能力: A; 理解能力: A; 学习能力: A; 解决问题能力: A; 创造力: A; 知识域: A; 数学计算能力: A; 语言表达能力: A; 决策能力: A; 性格: 外向; 气质: 多血质或胆汁质; 兴趣爱好: 喜欢与人交往, 爱好广泛; 态度: 积极、乐观; 事业心: 十分强烈; 合作性: 优秀; 领导能力: 卓越。</p> <p>9. 工作条件和物理环境: 75% 以上时间在室内工作, 湿度适中, 无严重噪声, 无个人生命或严重受伤危险, 无有毒气体。有外出要求, 一年有 10%~20% 的工作日出差在外。工作地点: 本市。</p> <p>10. 社会环境: 有一名副手, 销售部有 25~30 人, 直接上级是销售副总经理; 经常交往的部门是生产部和财务部; 可以参加企业家俱乐部、员工乐园的各种活动。</p>

二、职位评价

职位评价是组织基于工作分析的结果, 系统地确定职位之间的相对价值从而为组织建立一个职位结构的过程。换言之, 它是指通过确定职位工作的相对价值来设计薪酬等级序列。职位评价的基础是工作分析, 也就是说, 在职位评价前, 须先对各种职位工作进行系统的分析。通过工作分析并制定出职位说明书后, 便可以依据职位说明书所反映的工作信息来进行职位评价。

职位评价有以下几个步骤。

1. 确定评价目的

一般来说, 职位评价的目的主要有以下三个方面:

其一, 通过使每一个职位的报酬与其对组织的相对贡献相适应, 来支持工作流程; 其二, 通过建立一个相对合理的工资结构, 来减少员工对职位之间报酬差别的不满与争端; 其三, 通过提高员工对于什么是有价值的、组织为什么会变化的认识, 来帮助员工适应组织的变化。

2. 确定评价方案

一般而言, 组织很少会同时评价所有职位。一般是先对部分标杆职位进行评价, 然后再利用差值比较法将其他职位与标杆职位进行比较, 建立整个组织的职位结构。同时, 一般组织都会为不同类型的职位设计不同的评价方案, 这是因为有些因素对某类职位可能是重要的, 但对其他职位并不重要, 所以很少用单一方案。

3. 选择评价方法

有四种主要的职位评价方法: 排序法、工作分类法、因素比较法和计点法(也可称为因素计点法), 还有很多不常用的方法和许多可通过商业渠道获取的方法。

在这四种主要的方法中, 排序法最为简单。它是许多小型组织的首选方法。在比较各种方法之间的差异时, 排序法的基本要点在于它是将工作作为一个整体来比较它们对于组织的价值。这种方法仅仅提供了工作之间排序的数据(即只有工作之间的排序而没有关于工作之间的相对价值差距的信息)。

工作分类法在公共部门中十分流行, 常常是先根据诸如技能水平、责任、工作所要求的教育水平或经验、职责的复杂性、技术知识、决策权限、监督职责等因素来预先对不同类的工作进行定义。然后, 根据工作是否适合于各类别的描述来将工作分配到各类别中。当某些工作不是明确地适合于某一类别时, 工作评价人员必须决定它到底最适合于哪一个类别。这种方法的假设前提是在不同类别之间的差距是相等的, 在同一类别中的所有工作是等价的。

因素比较法是最复杂、最麻烦和最难以对员工作出解释的一种方法。它不仅将所有工作进行一个等级排序, 而且还为每一工作提供一个具体的美元价值。第一步是选择决定薪酬的因素。接着,

选取一组基准工作（这种工作取得了“正确”的工资，并且全体员工一致认同这些薪酬因素对它们的总体价值的相对贡献程度）。然后，根据每个薪酬因素对基准工作进行等级排序。再按照各薪酬因素对工资的贡献比例，将每一工作的当前所获得的工资分配到每一薪酬因素中。工资分配将产生另一组根据薪酬因素的工作等级排序。将第一次的排序与第二次的排序进行比较，然后对它们的差异进行调整（如果不能进行调整的，这一工作就不再成为基准工作）。接下来，为每一薪酬因素建立一个主要的尺度。在这一尺度上标明每一个基准工作在这一薪酬因素上的当前美元价值。对于其他工作，将根据每一因素与基准工作的比较，以确定其在每一尺度上的位置。到了这一步，就可以计算出每一工作的工资了。因素比较法十分复杂，因为某些人往往不会相信他们所不懂的东西，所以，这种系统的公平性往往难以为员工所接受。并且，没有任何证据可以证明这一系统的复杂性能使它比其他简单的方法更为准确。

计点法广泛应用于各种组织（也包括小组织）。它有着许多优点，其中之一就是它不仅得到一个工作等级，还能提供关于两个工作之间的价值差距的具体信息。最后的结果是每个被评价过的工作都得到了一个量化的价值。如果工作之间的量化价值十分接近，可以说明这些工作的价值十分接近。这种方法的另一优点是这种量化的价值可以很容易地用来决定内部工作价值与外部的工作价值之间的关系。这种方法还有一个优点，就是它的广泛适用性。可以根据公司的特殊的薪酬目标来选取薪酬因素。如果在仔细地选择和定义了薪酬因素之后，这一工作评价计划就极有可能被员工认为是正确和有效的。

4. 实施职位评价

在选定了评价方法以后，接下来就是具体进行职位评价了。在这一步，需要解决的一个比较重要的问题是谁应当参与职位评价过程？与最终结果有利益关系的那些经理和员工都需要参加设计结构这一过程。常用的一个方法是利用委员会或有来自重要职能部门的代表组成的团体，这些代表包括非管理性员工。这个群体可能只起顾问咨询的作用，但也可以参与设计评价方法、选择报酬要素并论证所有的主要变动。

设计薪酬体系所要达到的程序公平与员工的参与和接受是紧密相关的。关注设计过程的所选方法的公平性，而不是单一的注重结果，就能争取到员工和管理人员更多的信任和对结果的接受。

三、薪酬调查

1. 薪酬调查的意义

薪酬调查就如同行军打仗要搞好情报工作一样,在激烈的市场竞争中,企业要想保证吸引优秀的员工,企业工资水平就必须和当地的流行工资额相近,只有做到知己知彼,两只眼睛看世界,才能百战百胜。而若要发挥工资的激励作用,首先要搞好薪酬调查工作。

2. 薪酬调查的范围

一般来说,低薪或无专长的普通工种岗位,薪酬调查以企业所在地为调查地区,因为这一类的劳动力流动区域一般局限在当地。这样调查的费用也比较节省。

至于企业所需的高新技术人才和行政、管理岗位的复合人才,由于这些人的学历一般较高,流动性比较大,所以最好进行全国性的工资调查,以利于留住这些人才。

介于两者之间的中低级技术人员和管理人员,可结合当地薪酬调查水平和全国薪酬调查水平综合确定。

3. 薪酬调查的渠道

工资调查的情报来源一般有两类:一是通过参加同业俱乐部或各种协会、学会,实现同行之间的定期交流。或每年向几家公司发放工资问卷调查表,调查关键职位和一般职位的工资情况。二是从现有机构获取有关工资报酬资料。如政府有关部门的统计资料及对某些职位所作的定期工资调查表报告。通过工资服务咨询机构了解企业想了解的情况。也可委托专门的调查机构调查有关职位的报酬情况。

4. 薪酬调查的基本步骤

(1) 明确薪酬调查的目的

一般情况下,企业进行薪酬调查的主要目的如下:

- ① 帮助制定新参加工作人员的起点工资标准。
- ② 帮助查找企业内部工资不合理的岗位。
- ③ 帮助了解同行业企业调薪时间、水平、范围等。

④ 了解当地工资水平并与本企业比较。

⑤ 了解工资动态与发展潮流。

(2) 界定相关劳动力市场

相关劳动力市场主要包括以下几类:

① 与本企业从事相同职业或拥有同样技术员工的企业。

② 与本企业在同一地域范围但实际工资率不同的企业。

③ 与本企业竞争同类产品或服务的企业。

④ 与本企业薪酬结构相同的企业。

⑤ 与本企业规模相同的企业。

⑥ 在本行业中做得最好的企业。

(3) 选择要调查的职位

薪酬调查一般只包括基准职位。基准职位指:

① 职位内容是众所周知的、相对稳定的,并且得到从事该职位雇员的广泛认可。

② 能够胜任该职位的人员的市场供求相对稳定而且不会受最近变化的影响。

③ 这些职位能够代表当前所研究的完整的职位结构。

④ 这些职位上有相当数量的劳动力被雇佣。

(4) 确定要调查的内容

薪酬调查的内容主要有三项。首先是了解企业所在同行业企业的工资水平,是薪酬调查的一项重要内容。及时了解同行业企业的工资水平,特别是企业高级管理人员和专业技术人员的工资水平,是避免企业人才“跳槽”的有效途径。其次是了解本地区的工资水平,不同地区因为生活费用水平、生产发展水平不同,工资水平可能差别较大。如 1998 年,上海的年人均工资水平是 12 000 元,北京为 10 000 元,而辽宁省锦州市年人均工资水平只有 4 600 多元。企业雇佣一名保安,在上海可能要 800 元,而在锦州 300 元就可以了。所以了解当地工资水平,有助于企业制定正确的工资方案。最后是调查工资结构。工资结构调查应该是全面的,除了解基本工资、奖金、津贴外,还要了解以佣金、分红等形式出现的奖金等,此外还有没有其他非货币报酬,如带薪休假、各种保险计划、弹性工时计划等。

(5) 进行薪酬调查

薪酬调查获取信息的主要方法有电话调查、邮寄问卷、电子问卷、个人访谈以及一些人力资源管理专家出席的会议、论坛等方式,其中应用较广的是电话调查和邮寄问卷。

(6) 分析调查结果

本阶段的主要工作是,在对调查数据进行校验整理的基础上,得出被调查的劳动力市场的薪酬分布

情况,一般应该掌握调查数据的频率分布、居中趋势和离中趋势等基本情况。

(7) 绘制市场薪酬线

构建市场薪酬线,可以根据需要采取比较简单的方法,企业通过职位评价得到公司的职位结构,并且通过薪酬调查得到基准职位的市场工资率。然后以职位评价的点数为横轴,以市场工资率为纵轴,两者之间的配合就形成了市场薪酬线,如图 8-1 所示。

图 8-1 市场薪酬线

5. 薪酬调查的数据更新

与市场薪酬现象比较,数据更能够使分析人员了解当前工资竞争力方面的信息。然而竞争对手支付的薪酬是经常变化的,也就是说竞争对手的工资调整是没有规律的。但就实践来说,假设它们是有规律的。因此,当一项薪酬调查经过几个月以后,得到的数据往往已经过时了。所以在薪酬决策正式完成之前,要根据未来的一个时期来进行数据更新,预测具有竞争性的薪酬率。

四、薪酬水平定位

薪酬水平指的是企业支付给不同职位的平均薪酬。在确定薪酬水平时,企业需要解决的问题是:第一,相对市场平均水平,本公司在薪酬方面将采取何种策略,是领先策略、跟随策略还是滞后策略?第二,领先或滞后的比例有多大?第三,在总体薪酬中,基本工资将占多大的比重?

1. 薪酬策略选择

影响公司薪酬策略的主要因素有公司战略、人员类别、薪酬在公司总成本中所占的比重、公司的支付能力、企业文化等。

2. 薪酬构成选择

薪酬构成是指在薪酬中,基本工资、奖金及福利所占的比重。在决定企业的薪酬构成时,主要考虑激励性、灵活性、附加成本和工作性质等因素。就激励功能而言,奖金最强,基本工资次之,福利最弱。就灵活性而言,奖金最强,福利次之,基本工资最弱。工资和奖金有附加成本,福利没有附加成本,比较实惠。员工的工作性质不同,其薪酬构成也应有所区别。

五、确定薪酬结构

在构建好反映市场工资率和公司薪酬水平定位的工资政策线以后,接下来的工作就是确定薪酬结构主要包括以下三方面的工作:分等、确定每等对应的薪酬区间、确定相邻等之间的交叉。

第三节 奖金管理

一、奖金的概念

奖金是大家非常熟悉的一个名词,然而许多专家学者对它的含义却有着不同的界定。尽管奖金有着不尽相同的概念外表,但奖金与基本工资、福利并列,作为薪酬的重要组成部分之一,其本质是比较明确的。一般而言,奖金被用于两个方面,一是对已经完成的超额、超标准的绩效进行奖励;二是对预定的绩效目标进行激励。

这样,奖金就是为了奖励那些已经超额或超标准完成某些绩效标准的员工,或为了激励员工去完成某些预定的绩效目标,而在基本工资基础上支付的可变的、具有激励性的报酬。简单地说,奖金是企业对员工超额劳动部分或劳动绩效突出部分所支付的奖励性报酬,其支付依据是绩效标准。

二、奖金的内容结构

从总体奖励报酬的角度来看奖金,可以把奖金分成货币化的奖金和非货币化奖励两种类型,而非货币化奖励又可以分为五种基本形式,即社会强化激励、实物奖励、旅行奖励、象征性奖励、休假奖励。货币化奖金的具体结构如表 8-5 所示。

--

三、奖酬方式和奖酬计划

常用的奖酬方式可以分为两大类,即绩效奖金和激励计划。绩效奖金又包括绩效加薪、一次性奖金、个人特别绩效奖,它是对员工已经完成的绩效进行奖励的方式。激励计划则包括个人激励计划、团队激励计划、组织激励计划,它是作为激励员工实现绩效目标的奖励方式,还可分为长期激励计划和短期激励计划。

1. 绩效奖金计划

(1) 绩效加薪。其特点是具有很强的累加性,奖励的加薪直接加到基本工资中,每一次加薪后基本工资额都获得增长,下一次加薪是在已经增加了的基本工资额的基础上进行的;不同的绩效评价等级对应不同的工资涨幅;要达到“最低限度有意义的加薪”,即要支付员工认为有奖励意义的最低的加薪额。

(2) 一次性奖金。其特点是属于“非累积性绩效加薪”,每次加薪并不增加工资基数,而是按绩效评价水平给予一次性奖金,奖金不累加到基本工资中,下一次加薪仍然在原来的基本工资额的基础上进行;克服了传统绩效加薪的弊病:每一次绩效加薪都要增长工资基数,经历了多次加薪后的老员工工资很高但绩效未必令人满意,新员工难以较快地获得相当的工资;比较有效地控制了工资成本,但同时可能带来奖励性不足的问题;可采用折衷方法,与传统绩效加薪配合使用。

(3) 个人特别绩效奖。其特点是具有极强的针对性和灵活性,可突破基本奖励制度在支付额度/周期/对象上的局限;机制比较简单,即谁干出特别突出的业绩就特别奖励谁;具有较好的以点带面的激励效果。

2. 激励计划

(1) 个人激励计划。又可以分为针对生产人员的产出激励计划、针对一般管理人员的管理激励计划、行为鼓励计划、推荐计划。

(2) 团队激励计划(也适用于全员的组织激励)。又可以分为班组或小团队奖励计划、收益分

享计划、利润分享计划、风险收益计划。

(3) 组织激励计划。组织激励计划与团队激励计划的区别不是很清晰,组织激励计划的对象群更大一些,一般是全员的;团队激励计划也可以运用于全员,如各种收益分享计划、利润分成计划。这里所指的组织激励计划是通过向员工提供股票、股权等达到激励目的的持股计划,包括员工持股计划、股票分享计划等。

3. 针对几种特殊人员的奖酬计划

所谓特殊人员,一般具有两个特征:一是特殊人员在企业中处于矛盾冲突交接的位置。或者说,他们的工作性质/环境对其有着特殊的要求,面临着更大的工作压力,需要有更专业的知识和更高超的技能;二是特殊人员工作完成的好坏对整个企业的经营状况有着很重要的影响,因此对他们的激励有着全局的重要意义,并且要求这种激励具有很强的针对性和独特性。

(1) 公司董事的奖励报酬。内部董事的奖励报酬包括在高层经理人员的奖励报酬中。外部董事的奖励报酬目前仍然在研究发展之中,其报酬主要有聘金(年薪)、董事会会议费、委员会会议费、委员会委员津贴。目前对董事的股票激励计划越来越流行。

(2) 高层经理人员的奖励报酬。包括对高层经理人员的一次性绩效奖金、短期激励、长期激励、特权奖励。一次性绩效奖金包括非固定奖励、活动绩效奖金、预定分配奖金、目标计划奖金。对高层经理人员的短期激励有利润分享计划、收益分成计划、一次性绩效奖等。高层经理人员的长期激励计划有非法定股票期权、激励性股票期权、附加期权、股票增值权、限制性股票、业绩股票、虚拟股票等。高层经理人员的特权奖励包括体检、公司提供交通用车、金融咨询、使用公司提供的飞机、个人所得税的筹划、乘头等舱外出旅行、乡村俱乐部会员资格、午餐俱乐部会员资格、个人资产管理、个人伤残保险、携配偶外出旅行、专用司机、预留停车位、专用餐厅、家庭保险计划、汽车配备电话、金融讲座、低息或无息贷款、法律咨询等。

(3) 技术研发人员的奖励报酬。给予双重职业发展通道,使得技术研发人员既可以从技术晋升阶梯发展,也可以从管理晋升阶梯发展,从而一些运用于管理人员的分享计划和股票增值计划也可以施行于技术研发人员;对技术研发人员技能认证等级提升、论文发表的数量和质量、专利发明等进行奖励;为技术研发人员提供轻松的、富有校园氛围的工作环境;对技术研发人员的工作时间和

方式进行灵活的安排等特别奖励方式。

(4) 销售人员的奖励。

① 纯基薪计划。即按月给销售人员发放数额固定的基本工资,其实质是基于“支付劳动成本”的一视同仁,不对销售人员的特殊性作出体现和强调,忽视其实现利润增值的作用。纯基薪计划比较少用,在某些情况下不失为一种选择,例如定制的技术含量高的产品或服务销售;额度巨大,销售周期很长;针对销售的“开路先锋”;处于多变的、难以预测的市场;针对销售新人等。

② 纯佣金计划。即基于销售人员的实际业绩(销售收入指标、利润指标等),并按照一定的比例为其支付佣金作为销售人员的全部报酬,其实质是关注销售人员的特殊性,强调为其提供专门的报酬支付方式。纯佣金计划要考虑两个问题:考核基础指标是销售收入、利润还是销售量?佣金提成比例是固定的还是可变的?纯佣金计划很少单独被使用,在某些情况下还是可以作为一种支付选择。

③ 基薪+佣金计划。是一种典型的将纯基薪计划和纯佣金计划进行折衷的支付计划,其中基薪部分是公司为销售人员的经验、技能、知识和服务素质所支付的报酬;佣金部分是将实现的销售业绩对个人进行分享性的支付,其目的就在于将风险性和保障性结合在对销售人员的薪酬支付之中。

④ 基薪+奖金计划。是一种将基薪计划和奖金计划进行组合的支付方式,它与基薪+佣金计划的区别在于体现激励性的报酬是奖金而不是佣金,其奖金与事先订立好的绩效目标有紧密的联系,只有在销售业绩达到了目标或定额后,公司才按一定的比例给予奖励;佣金是没有目标导向的,做了多少就提成多少。

⑤ 基薪+佣金+奖金计划,就是其构成成分中包括了基薪、佣金和奖金三者的支付计划。其构成成分多,管理和运用比较复杂,可能给整个薪酬管理和支付带来更大的成本,在薪酬管理能力不是很强的情况下要慎用。

第四节 福利管理

一、员工福利的定义和功能

1. 员工福利的界定

员工福利是总报酬的重要组成部分,大多表现为非现金收入和非劳动收入,它是一种普惠制的报酬形式,通常采取间接支付的发放形式。

员工福利按照其制定的依据可以分成法定福利和企业自主福利,法定福利是根据国家的政策、法律和法规,企业必须为员工提供的各种福利。主要包括养老保险、失业保险、医疗保险、工伤保险、生育保险以及住房公积金。企业自主福利是企业根据自身的管理特色、财务状况和员工的需求,向员工提供的各种补充保障计划以及各种服务、实物和带薪休假等。

2. 福利的功能

良好的福利制度可以帮助企业实现人力资源管理目标和战略目标,为企业吸引和保留所需要的员工,有助于充分发挥员工的积极性和主动性,有助于提高员工工作满意度和工作绩效,有利于企业节省人工成本,可以鼓励员工之间的合作。福利是影响企业劳动力雇佣决策的重要因素,它还可以传递企业的文化和价值观。

二、法定福利

1. 养老保险

养老保险制度是国家和社会根据一定的法律和法规,为解决劳动者在达到国家规定的解除劳动义务的劳动年龄界限,或因年老丧失劳动能力退出劳动岗位后的基本生活而建立的一种社会保险制度。具有强制性、互济性、储备性、社会性等特点。目前世界上实行养老保险制度的国家可分为三种类型,即投保资助型(也叫传统型)养老保险、强制储蓄型养老保险(也称公积金模式)和国家统筹型养老保险。

2. 失业保险

失业保险我国过去称待业保险,是指劳动者因失业而暂时中断生活来源的情况下,在法定期间从国家和社会获得物质帮助的一种社会保险制度。失业保险制度的类型包括国家强制性失业保险、非

强制性失业保险、失业补助制度、综合性失业保险制度等。

3. 医疗保险

医疗保险是指国家立法规定并强制实施的、在人们生病或受伤后由国家或社会给予一定的物质帮助,即提供医疗服务或经济补偿的一种社会保险制度。医疗保险具有与劳动者的关系最为密切、和其他人身保险相互交织、存在独特的第三方付费制、享受待遇与缴费水平不是正相关等特点。

4. 工伤保险

工伤保险又称职业伤害保险或伤害赔偿保险,是指依法为在生产工作中遭受事故伤害和患职业性疾病的劳动者及其亲属提供医疗救治、生活保障、经济补偿、医疗和职业康复等物质帮助的一种社会保险制度。我国现行的《工伤保险条例》从 2004 年 1 月 1 日开始执行。工伤保险制度有三条实施原则,即无过失补偿原则;风险分担、互助互济原则;个人不缴费的原则。

5. 生育保险

生育保险是指妇女劳动者因怀孕、分娩而暂时中断劳动时,获得生活保障和物质帮助的一种社会保险制度。实行生育保险制度,对于保证生育女职工和婴儿的身体健康,促进优生优育;实行生育保险是对妇女生育价值的认可;真正实现男女平等具有十分重大的意义。

6. 住房公积金

住房公积金的含义是指国家机关、国有企业、城镇集体企业、外商投资企业、城镇私营企业及其他城镇企业、事业单位、民办非企业单位、社会团体及其在职职工缴存的长期住房储金。住房公积金是国家推行的一项住房保障制度,它实质上是劳动报酬的一部分,是归属职工个人所有的、专项用于解决职工住房问题的保障性资金。

三、企业补充福利

1. 企业补充养老计划

企业补充养老计划又称企业年金计划。企业年金是在基本养老保险基础上建立的由企业和员工按照量力、自愿原则自主设立的养老保险制度。它通过设立个人账户和年金基金,采取政府监管与市场化运作方式,为参保员工支付养老待遇。企业年金在国外又称“职业年金”、“雇主退休金计

划”。我国于 2000 年正式将原企业补充养老保险规范为企业年金。

2. 企业补充医疗计划

由于我国城镇职工基本医疗实行“低水平、广覆盖”原则,实行统一的基本医疗保险缴费政策和给付待遇,在主要体现普遍公平保障的基本医疗保险制度范围内,已经很难满足不同支付能力和医疗保障需求的企业职工医疗保障需要。因此,基于基本医疗保险制度建立过程中,实现企业医疗保障向社会保险制度顺利转轨,又切实保障这部分企业有支付能力的医疗消费需求得到满足,同时考虑到商业医疗保险及商业医疗保险再保险还难以及时满足高收入企业职工基本医疗保险之外的医疗消费,国务院决定,为了不降低一些特定行业职工现有的医疗消费水平,在参加基本医疗保险的基础上,作为过渡措施,允许建立企业补充医疗保险。

3. 法定休假

它包括了公休假日和法定休假日。公休假日是指劳动者通常的周末休息时间。在我国实行的是每周 40 小时工作制,所以劳动者每周可以享受两天的公休假。法定休假日是指法定的节日休假。在我国具体指元旦、春节、五一国际劳动节、国庆节和法律法规规定的其他休假节日。

4. 其他广泛采用的福利项目

一般包括以下一些项目:

- (1) 额外金钱收入: 特殊节日的加薪、过节费、分红、小费、购物券和补贴。
- (2) 超时酬金: 超时加班费、节假日值班费。
- (3) 生产性福利设施: 舒适的工作环境。
- (4) 住房性福利: 免费宿舍、夜班宿舍、廉价公房出租或出售、提供购房的低息或无息贷款。
- (5) 交通性福利: 免费班车服务、市内交通补贴、个人交通工具购买的低息或无息贷款以及补贴、交通工具的保养费和燃料补贴。
- (6) 饮食性福利: 免费或低价工作餐、工间休息的免费饮料、餐费报销、免费发放食品。
- (7) 教育培训性福利: 在职培训或脱产培训、公费进修、报刊订阅补贴、专业书刊购买补贴。
- (8) 文体旅游福利: 有组织的集体文体活动、企业自建文体设施、免费文体票券、旅游津贴。
- (9) 金融性福利: 信用储金、存款户头特惠利率、低息贷款、预支薪金、额外困难补助。
- (10) 其他生活性福利: 洗澡理发津贴、降温取暖津贴、优惠价提供本企业产品或服务。

四、员工福利的发展趋势

企业员工福利制度在产生不到一百年的时间里,其形式随着社会经济的发展而不断变化。进入 21 世纪以来,随着企业员工结构的变化,企业员工福利管理又有了新的变化。归纳起来,福利制

度的发展趋势有以下几点。

1. 从普惠制到重点针对核心人才的趋势

所谓普惠制是指福利制度面向公司中所有员工,与员工对企业贡献和业绩大小并不挂钩。久而久之,福利成为了薪酬中的保健因素,员工将福利看成是企业必备和常规的薪酬部分而感受不到企业的关怀,这既与福利设立的初衷大相径庭,也造成企业成本攀升。现代企业在设计福利计划时,倾向于将福利作为对核心人才和优秀员工的一种奖励,要求员工通过努力工作来争得福利报酬。

2. 员工福利的弹性化趋势

不同群体的员工对福利项目的偏好不同,传统的统一的福利计划很难满足员工多样性的需求,相反企业却为此付出了大量的成本。为了减轻负担,更好地满足员工个性化需要,企业出现了设计弹性化的福利制度的趋势。弹性化的福利制度就是由员工自行选择福利项目的福利管理模式,它强调让员工依照自己的需求从企业所提供的福利项目中来选择组合属于自己的一套福利“套餐”。弹性化企业福利有四种形式:自助式福利、标准组件式福利、核心外加式福利、弹性支用账户式福利。

3. 员工福利的社会化趋势

员工福利的社会化趋势是指企业通过签订合同,把自己的福利计划完全外包给其他专业性的公司来做,由专业性公司负责企业福利制度的设计,以及员工福利的购买、发放和管理。其优点是企业可以省去许多福利设计和管理方面的麻烦,使企业集中精力专注于核心业务,福利制度专业化程度高;其缺点是专业公司对企业的了解程度不如企业自己的人力资源部门,对员工的需求也不是很清楚。

4. 员工福利的货币化趋势

员工福利的货币化趋势是指企业为了简化员工福利的管理,免去设计福利项目和迎合员工偏好差异的麻烦,直接向员工发放与原来福利项目等值的现金。其优点是既省去了大量的行政作业,又避免了员工多样化需求;其缺点是改变了福利原有的性质和意义,成了第二奖金,此外不能够再享受国家的税收优惠,也不能体现规模采购的好处,可能会使企业人工成本增加。

五、如何设计一套好的福利管理制度

好的福利管理制度的标准有五点：其一，恰当的。对外具有竞争力，对内符合企业战略、企业规模和经济实力。其二，可支付的。福利项目要在企业可以支付的范围内进行设计。其三，可理解的。各个福利项目的设计和表述能够很容易地为员工所理解，选择时不会产生歧义。其四，可操作的。福利项目是切合实际的、可实施的。其五，可变动的。福利方案要灵活设计，能够尽量满足各类员工的不同需求，具有自我调节的能力。

确定福利制度的享受对象。通常意义下的福利是一种参与式的回报，面向公司中所有员工，与员工个人及其群体对企业的贡献和绩效没有关系。有的企业在设计福利项目时，是专门针对某类员工，福利成为一种吸引和留住核心人才和优秀员工的措施，那么企业就要事先确定福利制度的享受对象。必须考虑福利制度是为谁而设计？哪些人员有资格享受特殊的福利制度？

此外，还应该基于企业战略和人力资源策略来设计福利制度，认真了解国家相关法规，正确评估福利制度所需的资金数量及其来源，做好福利制度的信息沟通。

第五节 薪酬制度

一、薪酬制度设计的基本原则及基本流程

1. 基本原则

（1）公平原则。公平不是绝对、单一的平等，即不是单纯的结果公平，而是具有丰富意义的、与绩效挂钩的公平，即过程和机会的公平。首先，公平是企业之间的薪酬公平，又成为外部公平。其次，公平是企业内部员工之间的薪酬公平，又成为内部公平。最后，公平是同种工作岗位的薪酬公平，即个人公平。

（2）竞争原则。高薪对优秀人才具有不可替代的吸引力，因此企业在市场上提出较高的薪酬水平，无疑会增加企业对人才的吸引力和竞争力。因此，企业的薪酬标准在人才市场甚至全社会中，要有吸引力，以战胜对手，招聘到企业所需要的宝贵人才，并长久地留住他们。

（3）激励原则。如果说外部公平是与薪酬的竞争原则相对应的，那么内在公平和激励原则也是相对应的。每个人的能力不同，对企业的贡献也不同。如果贡献大者和贡献小者得到的报酬一样，

这种绝对的公平就是实质上的不公平。因此,激励原则就是根据员工的能力和贡献大小、根据企业内部各类、各级职务的不同,企业的薪酬标准也要适当地拉开距离,防止绝对平均化,充分利用薪酬的激励效果,调动员工的积极性。

(4) 经济原则。高标准的薪酬水平自然会提高企业薪酬的竞争性和激励性,但对企业来说不可避免地会使成本上升。因此,在设计薪酬制度时,既要考虑薪酬的对外竞争性和对内的激励性,又要考虑企业财力的大小,找到其间最佳的平衡点。

(5) 战略原则。企业战略在薪酬设计方面的重要性越来越得到人们的重视。在进行薪酬设计的时候,一方面要时刻关注企业的战略需要,要通过薪酬设计反映企业的战略,反映企业提倡什么、鼓励什么、肯定什么和支持什么;另一方面要把企业战略转化为对员工的期望和要求,并进一步转化为对员工的薪酬激励。

2. 基本流程

设计薪酬制度的角度是多种多样的,企业应根据自身的规模、人力、财力来选择最适合自己的角度。企业是基于薪酬支付基础来设计,还是基于企业战略来设计,或者是基于市场工资率来设计,其流程和方法就会有一些区别。

如果基于薪酬支付基础来设计薪酬制度,那么首先就要通过职位评价来确定内部支付依据,通过薪酬调查来确定外部支付依据;然后确定收入结构,即确定企业内的收入差别;最后将薪酬制度化,并实施与调整薪酬制度。

如果基于企业战略来设计薪酬制度,那么首先就要理解企业战略,因为企业战略会对薪酬水平战略产生决定性影响,企业战略决定了企业人力资源的规模与结构,从而决定了企业工资支付的规模与结构,决定了不同层次员工的收入来源;然后进行职位评价和薪酬调查,确定收入结构,最后将薪酬制度化,并实施与调整薪酬制度。

如果基于市场工资率来设计薪酬制度,那么首先就要进行薪酬调查和职位评价,因为市场工资率是由薪酬调查作出、而职位价值排序是由职位评价作出的;然后根据市场工资率与职位价值排序,得出自己的收入政策曲线,收入政策曲线取决于市场工资率和公司支付战略。

二、企业薪酬制度的基本构成及基本内容

企业薪酬制度分为五种类型：基于人的薪酬制度、基于工作的薪酬制度、基于绩效的薪酬制度、基于能力的薪酬制度和组合薪酬制度。

1. 基于人的薪酬制度（年功序列制、技术等级工资制）

（1）年功序列制

其依据：员工的工龄越长，熟练程度越高，贡献也越大。所以这种工资制度不是依据工种或工作种类，而是依据工人所具备的广泛地完成工作的能力。工资标准不是按行业或产业决定，而是由企业决定；基本工资按年龄、企业工龄和学历等因素决定。

具体操作：一般将基本工资分成 20 级，每级又分成五档。员工被录用后，依据定期提薪制度，其工资通常每年按一定数额或一定比例有所增加。员工初次就业的工资明显要受到劳动力市场供求关系的影响。一般而言，员工被录用后的初次薪金并没有多大差别，但定期增加的工资数额要受到每个企业的经营状况和每个员工能力提高程度的影响。因此，提薪数额存在相当大的差别，因而相同年龄的员工在不同企业的工资差距可能较大。

基本工资由一个或多个项目组成。一是由员工的年龄、连续工龄、学历等个人属性因素决定的工资，包括年龄薪金、工龄薪金、学历薪金等。二是由职务或执行职务能力等职务因素决定的工资，包括职务薪金、职能薪金。

总的说来，年功序列制中，工资与劳动的质量和数量是一种间接关系。起薪低，差别大，随着企业工龄增长，每年定期增薪。

（2）技术等级工资制

技术等级工资制是基于人的薪酬制度中能力工资的一种形式，它是按照员工所达到的技术等级标准决定工资等级，并按照确定的等级工资标准计付劳动报酬的一种制度。适用于技术复杂程度较高、劳动差别较大、分工较粗及工作物不固定的工种。

一般由工资标准、工资等级表和技术等级标准三个基本因素构成。工资标准即工资率，是按单位时间（小时/日/周/月）规定的工资数额，表示某一等级在单位时间内的货币工资水平。工资等级

表又称级差,是用来规定员工的工资等级数目以及各工资等级之间差别的一览表,表示不同的劳动熟练程度和不同工种之间工资标准的关系,一般由工资等级数目、工资等级差别、工种等级线构成。技术等级标准即技术标准,是按照技术工人所在的各种生产岗位或工种,分别对应其劳动能力所做的统一规定,使划分工作等级。评定员工任职能力和薪酬等级的基础,一般应包括应知、应会和工作实例三项内容。

2. 基于工作的薪酬制度(岗位薪酬制、职务薪酬制)

(1) 岗位薪酬制

岗位薪酬制是在工作岗位分析和时间研究的基础上,按照工人在生产中工作岗位的劳动责任、劳动强度、劳动条件等评价因素,确定薪酬等级和薪酬标准的一种薪酬制度,其特点是对岗不对人。其主要形式有岗位等级薪酬制和岗位薪点薪酬制。在岗位薪酬制中,其岗位薪酬的比重都占整个薪酬收入的 60% 以上。

① 岗位等级薪酬制。岗位等级薪酬制是指将岗位按重要程度划分类别和级别,再进行排序,最终确定薪酬等级的薪酬制度。岗位等级薪酬制的具体形式有一岗一薪制和一岗数薪制。

一岗一薪制:一个岗位只有一个薪酬标准,岗内不升级,同岗同资。新员工上岗采用“试用期”的办法,试用期满即可执行岗位薪酬标准。简便易行,但岗内难以体现差别,缺乏激励。一岗一薪制比较适用于专业化、自动化程度高、流水作业或工作技术单一的、工作物比较固定的工种。

一岗数薪制:一个岗位内设置几个薪酬标准,以反映岗位内部不同员工之间的劳动差别。岗内级别是根据不同工作的技术复杂程度、劳动强度、责任大小等因素确定的,薪酬的确定同样是依据岗位要求而定的。实行一岗数薪制,员工可以在本岗位内小步考核升级,直至达到本岗位内最高薪酬标准。其优点在于员工的薪酬增长渠道和机会增多,不晋升、不变换岗位也可以增加薪酬;在企业需要缩减人工成本时,可以灵活控制员工的薪酬增长速度和水平。它比较适用于岗位划分比较粗、岗位内部技术有差别、岗位上晋升和提薪机会较少的工种或岗位。

② 岗位薪点薪酬制。岗位薪点薪酬制是一种通过“薪点因素”分析法,按岗位因素测定出每个岗位的薪点数,按员工绩效确定薪点值,员工按岗位获取报酬的一种薪酬制度。适用于岗位固定、以重复性劳动为主的岗位。

具体做法: 首先, 规范岗位测评, 根据岗位劳动差别确定薪点数; 其次, 实行工效挂钩, 根据经济效益确定岗位薪点值; 再次, 加强动态考核, 实行按绩付酬。

(2) 职务薪酬制

职务薪酬制是按照员工担任的职务来规定薪酬标准, 不同的职务由不同的薪酬标准, 在同一职务内又划分若干等级, 每个员工都在本人职务所规定的薪酬等级范围内评定薪酬的制度。它与基于能力的职能薪酬制基本相同, 适用于企业中担任管理职务和专业技术职务的人员。其特点是“一职数薪”, 其主要形式有单一型职务薪酬制和并存型职务薪酬制。

① 单一型职务薪酬制。单一型职务薪酬制是一种根据工作的难易程度来支付薪酬的制度, 其中职务薪酬一般要占到全部薪酬的 80%~90%。在执行过程中往往将职务没有变动时的薪酬调整也考虑在内, 即除了以职务为根本的薪酬确定要素以外, 还在同一职务范围内, 将工龄和资历也作为薪酬调整的考虑因素。由于职务薪酬、工龄薪酬和资历薪酬混在一起无法区分, 其实质上也是一种组合型的薪酬制度。

② 并存型职务薪酬制。并存型职务薪酬制是一种把基本薪酬分解成职务薪酬和年资薪酬的薪酬制度。这种薪酬制度的特点是在依据职务确定薪酬的同时, 对员工设置年资薪酬, 从而顾及了员工的基本生活费用和年龄因素。

职务薪酬制的建立程序: 第一步是职务分类, 即通过职务调查和职务分析, 形成职务说明书; 第二步是划分职务等级, 即采用点数法评价职务的相对价值, 即依据评价要素确定其点数, 然后加以汇总, 再根据总点数确定职务等级; 第三步是职能分析, 即分析和整理实现职务的能力和个人适应性的资格, 并通过分析形成职能基准表; 第四步是进行职能评价, 即按一定的职能基准划分职能资格等级, 将员工归入不同的等级; 第五步是制定职能等级薪酬标准表, 即在职能等级制的基础上加入与之相适应的薪酬标准, 形成职能等级薪酬标准表。

3. 基于绩效的薪酬制度 (计件薪酬制、佣金制)

(1) 计件薪酬制

计件薪酬制是一种将员工收入与员工个人产量直接挂钩的薪酬形式。它形式多样, 便于计算, 易于理解, 计量原则公平, 有利于提高产量。实行计件薪酬制有三个条件, 即工作物等级、劳动定额和计件单价。

(2) 佣金制 (提成制)

佣金制是直接按销售额的一定比例确定销售人员的报酬, 是根据绩效确定报酬的一种典型形式。主要用于销售人员的工资支付。由于报酬明显与绩效挂钩, 能激励销售人员努力扩大销售额, 同时由于计算简便, 易于理解, 管理和监督成本比较低, 在实践中的具体做法多种多样。

4. 基于能力的薪酬制度 (技能薪酬制、职能薪酬制、能力资格制)

(1) 技能薪酬制

技能薪酬制与基于人的薪酬制度中的“技术等级工资制”完全一样。它按照员工所达到的技术

等级标准来确定薪酬等级并以此来支付薪酬的制度,比较适用于技术复杂程度较高、劳动差别较大、分工较粗及工作物不固定工种,通常由薪酬标准、薪酬等级表和技术等级标准构成。

(2) 职能薪酬制

职能薪酬制是按照员工所具备的与完成某种职位等级工作所要求的相应工作能力来确定薪酬的一种薪酬制度。它虽然有别于单纯依据职务本身特征来核定员工薪酬的“职务薪酬制”(基于工作的薪酬制度),但由于同样涉及职务分析和职务评价,所以建立职能薪酬制的许多方法和程序与职务薪酬制相同。

(3) 能力资格制

能力资格制是一种以员工自身的能力条件,包括技术资格、体质、智力和文化程度等因素为主来反映员工劳动质量差别的薪酬等级制度。它通过对员工综合能力的评价来确定员工的薪酬等级和薪酬标准,而不管这种能力是否得到发挥,是否为企业创造了效益。特别适用于生产设备技术含量很高,对员工基本素质要求很高的高新技术企业,由于对员工能力资格的认定缺乏科学公正的方法,在实践中运用率比较低。

5. 组合薪酬制度

组合薪酬制度吸收了上述各种薪酬制度的优点,它根据决定薪酬的不同因素及薪酬的不同职能而将薪酬划分为几个部分,每一部分对应一个付酬的因素,并通过对几部分数额的合理确定,汇总后确定员工薪酬总额。组合薪酬制度的构成:基础薪酬、职务(技术/岗位)薪酬、年功薪酬、技能薪酬、效益薪酬等。组合薪酬制度的两种形式。

(1) 岗位技能薪酬制

技能薪酬是根据不同岗位、职位、职务对劳动技能的要求,兼顾员工所具备的劳动技能水平确定的薪酬。其等级和档次设置可采取纵横结合的形式。纵向:工人可按初/中/高级和技师加以区别;管理人员和专业技术人员可按初/中/高级技能要求区别。横向:各级横向可设若干档次。技术等级考核合格者可择优纵向升级,常规考核合格者可横向晋档。非技术工人参照初级员工技能薪酬档次确定。

岗位薪酬是根据员工所在岗位或所任职务,所在职位的劳动责任轻重和劳动强度大小以及劳动条件

好坏, 兼顾劳动技能要求高低确定的薪酬。工人的岗位薪酬应根据行业和企业岗位劳动评价总数的高低, 兼顾现行薪酬关系, 在岗位归类的基础上分别确定, 可一岗一薪, 也可一岗数薪。管理人员和专业技术人员的职务薪酬, 按所任职务和所在职位的劳动评价总数的高低, 在职务归类的基础上分别确定。其职务薪酬与工人岗位薪酬分开设计, 一职一薪。

(2) 多元的组合薪酬制

多元是指组合薪酬制中的各种报酬因素, 如技能、岗位、年龄、工龄都顾及到。实施这种制度必须合理安排几个组成部分之间的分配比例关系, 基础薪酬和年功薪酬的比重不宜过大或过小。一般来讲, 应先在薪酬调查的基础上确定基础薪酬水平, 然后再确定职务薪酬/岗位薪酬/技能薪酬/年功薪酬, 奖励薪酬应视企业年终效益而定。在员工的标准薪酬中, 应以职务薪酬和岗位薪酬为主。



本章小结

1. 薪酬管理是企业对其薪酬战略、薪酬政策、薪酬制度及薪酬功效的确定、控制和调整过程。
2. 工作分析必须遵循的基本原则: 基于战略原则、系统性原则、专业化原则、全面性原则、能力原则、权责对等原则、基于现实原则、效率改进原则、明确性原则及激励性原则。
3. 薪酬调查的基本步骤: 明确薪酬调查的目的、界定相关劳动力市场、选择要调查的职位、确定要调查的内容、进行薪酬调查、分析调查结果及绘制市场薪酬线。
4. 常用的奖酬方式: 绩效奖金和激励计划。绩效奖金又包括绩效加薪、一次性奖金、个人特别绩效奖, 它是对员工已经完成的绩效进行奖励的方式。激励计划则包括个人激励计划、团队激励计划、组织激励计划, 它是作为激励员工实现绩效目标的奖励方式, 还可分为长期激励计划和短期激励计划。
5. 员工福利可以分成: 法定福利和企业自主福利。法定福利包括: 养老保险、失业保险、医疗保险、工伤保险、生育保险以及住房公积金。企业自主福利包括: 企业补充养老计划、企业补充医疗计划、法定休假及其他广泛采用的福利项目。
6. 员工福利的发展趋势: 从普惠制到重点针对核心人才的趋势、员工福利的弹性化趋势、员工福利的社会化趋势及员工福利的货币化趋势。

7. 薪酬制度设计的基本原则: 公平原则、竞争原则、激励原则、经济原则、战略原则。

8. 企业薪酬制度的类型: 基于人的薪酬制度、基于工作的薪酬制度、基于绩效的薪酬制度、基于能力的薪酬制度及组合薪酬制度。



思考题

1. 简述薪酬管理的概念及重要性。
2. 薪酬调查的基本步骤有哪些。
3. 奖酬方式和奖酬计划有哪些?
4. 试阐述员工福利的发展趋势。
5. 企业薪酬制度由哪些部分构成及其包括哪些内容?



案例分析

A 制冷公司的薪酬设计

A 制冷公司是一家合资公司,公司成立于 1995 年,目前是中国最重要的中央空调和机房空调产品生产销售厂商之一。现有员工 300 余人,在全球有 17 个办事处,随着销售额的不断上升和人员规模的不断扩大,企业整体管理水平也需要提升。

公司在人力资源管理方面起步较晚,原有的基础比较薄弱,尚未形成科学的体系,尤其是薪酬福利方面的问题比较突出。在早期,人员较少,单凭领导一双眼、一支笔倒还可以分清楚给谁多少工资,但人员激增后,只靠过去的老办法显然不灵,这样的做法带有很大的个人色彩,更谈不上公平性、公正性、对外的竞争性了。于是他们聘请普尔摩公司就其薪酬体系进行系统设计。

普尔摩公司管理顾问经过系统的分析诊断就公司现在的薪酬管理所存在的问题进行调整,认为该公司在薪酬管理方面存在的主要问题有:一是薪酬分配原则不明晰,内部不公平。不同职位之间、不同员工之间的薪酬差别基本上是凭感觉来确定。二是不能准确了解外部特别是同行业的薪酬水平,无法准确定位薪酬整体水平。给谁加薪、加多少,老板和员工心里都没底。三是薪酬结构和

福利项目有待进一步合理化。四是需要建立统一的薪酬政策。

普尔摩公司管理顾问认为,解决薪酬分配问题需要一系列步骤:首先,需要有工作说明书以作为公司人力资源管理的基础;其次,在工作说明书的基础上,对职位所具有的特性进行重要性评价,依据国际上被广泛使用的权威的评估方法对该公司的职位等级进行评定,最终形成公司职级图;再次,公司应委托专门的薪酬调查公司就同行业、同类别、同性质的薪酬水平进行调查,获得薪酬市场数据;另外,依据公司职级图、薪资调查的数据、公司的业务状况以及实际支付能力,对公司的薪酬体系进行设计,此项工作内容包括制定薪酬结构、制定不同人员的薪酬分配办法和薪酬调整办法、测算人力成本等;最后,形成公司可执行、公布的薪酬政策。

经过双方的紧密配合,该公司领导对最终形成的方案十分满意,因为他们再也不用为每月发工资这件事头疼了,薪酬分配政策的公平性也消除了员工之间的猜疑,增强了其工作热情。

资料来源:中国人力资源开发网 www.chinahrd.net

讨论问题

请根据关于薪酬管理理论的介绍来为该公司做一份薪酬设计。



参考文献

1. (美)诺伊等. 人力资源管理:赢得竞争优势(第3版). 刘昕译. 北京:中国人民大学出版社, 2001
2. 于凯成等. 人力资源开发与管理. 北京:企业管理出版社, 1997
3. 安鸿章. 现代企业人力资源管理. 北京:中国劳动社会保障出版社, 2002
4. 王学力. 企业薪酬设计与管理. 广州:广东经济出版社, 2001
5. 马建新等. 人力资源管理与开发. 北京:石油工业出版社, 2002
6. 刘军胜. 薪酬管理实务手册. 北京:机械工业出版社, 2002
7. 刘洪. 薪酬管理. 北京:北京师范大学出版社, 2006

第九章 劳动关系管理



引例

电器厂的停工风波

某电器厂是一家港商投资来料加工企业,有职工 2 000 多人。2001 年 10 月 29 日,由于企业低于所在市的最低工资标准支付工资,且不按法定标准支付加班工资,停工待料期间不生活费等,引起职工强烈不满,以生产部门为主的 1 000 多名职工采取在厂内停工静坐的方式,要求解决问题。停工静坐在全市影响很大,引起了社会各界关注,对企业起到了震慑作用。停工当天,在政府劳动部门的协调下,企业第一次就工资标准和加班费等问题与李某、何某、刘某等组成的职工代表团进行谈判。最终双方达成协议:企业补发低于最低工资标准部分的工资;公休日加班按法定标准支付加班费;停工待料期间向员工支付生活费;从 11 月份开始,与所有员工签订劳动合同,养老保险依法办理。全体员工恢复上班。

2001 年 11 月 12 日上午,该电器厂的李某接到公司人事部的一份书面通知:因李 某煽动罢工,破坏生产,给公司造成巨大经济损失,经董事会研究并请示政府部门,决定给予开除,并不予结算工资。先后接到通知的还有何某、刘某。李某等不服,向该市的新闻单位反映情况,寻求舆论支持,他们强调:是电器厂违法引起停工风波,他们是维护正当权益,不是煽动罢工。有关记者为此分别采访了李某等人和电器厂。

李某等:停工静坐是为了维护合法权益。在谈判过程中,职工代表就担心,谈判结束工人复工后,企业会对职工代表和罢工人员打击报复。停工风波过去大约 10 天后,厂方陆续解雇员工 300 多人,其中以“煽动罢工”或“参与煽动罢工”为由开除了李某等三人。对“煽动罢工”一说李某等人认为这是“欲加之罪,何患无辞”。所谓煽动,是指鼓动别人去做坏事,如煽动暴乱、煽动风潮,但该厂罢工完全是企业肆意侵害工人权益和工人努力争取合法权利的结果。停工,使职工维护了自己的合法权益。

电器厂:开除他们没有错。“他们煽动这次罢工给厂方造成了近 1 000 万元的经济损失,公司正在请律师,追究他们的法律责任呢!”这次罢工是“有组织、有预谋”策划的,给公司造成了恶劣的社会影响和巨大的经济损失。公司董事会研究决定给予李某等人开除处理。公司有大量的证据,包括证人证言、录音录像等,证明李某等人煽动了罢工事件。

当被问及工人反映的问题是否属实时,企业也承认,低于工资标准支付工资和未按规定支付加班工资的问题确定存在,但这些问题的解决需要一个过程。对记者提出的开除职工是否履行了职代会或职工大会讨论程序一事,厂方答复:煽动罢工构成了刑事犯罪,企业不需要履行这些程序。

资料来源:《中国劳动保障报》,2001-12-18



本章学习目标

劳动关系是人力资源管理的中心问题。通过学习,让学习者充分了解在当代人本管理下,企业劳动关系对于企业发展举足轻重的作用。在一定程度了解劳动合同法、了解工会职能的基础上,掌握管理和处理复杂的劳动关系的不同方式方法。并能够借鉴发达国家在劳动关系管理上的新思维,思考我国劳动关系管理中的各种具体问题。

第一节 劳动关系概述

劳动关系是劳动者与用人单位在实现劳动过程中建立的社会经济关系。劳动关系有广义与狭义之分。从广义上讲,无论何人只要与其用人单位之间因从事劳动而结成的社会关系,都属于劳动关系的范畴。从狭义上讲,现实经济生活中的劳动关系是指按照国家劳动法律法规规范的劳动法律关系,即双方当事人是被一定的劳动法律规范所规定和确认的权利和义务联系在一起的,其权利和义务的实现,是由国家强制力来保障的。劳动法律关系的一方(劳动者)必须加入某一个用人单位,成为该单位的一员,并参加单位的生产劳动,遵守单位内部的劳动规则;而另一方(用人单位)则必须按照劳动者的劳动数量或质量支付报酬,提供工作条件,并不断改进劳动者的物质文化生活。

基于政治、经济制度和文化传统等的不同,不同国家对劳动关系的称呼也有所不同,如:劳资关系、雇佣关系、产业关系等。劳资关系、雇佣关系是相对于资本与劳动之间的关系而言的,反映出资者与劳动者或雇主与雇员间的关系。西方发达国家特别是美国,多用“产业关系”(“产业中劳动力和资本之间的关系”的缩略语)这一术语,即指产业关系中的雇佣关系,或称为产业关系系统中的劳资关系。这一概念用以强调人与组织、人与产业环境之间的相互作用,几乎包含了与雇佣相关的所有方面:个人、企业和社会。

一、劳动关系的主体及影响因素

1. 劳动关系主体

劳动关系主体是指在劳动关系中享有权利和承担义务的劳动关系的参与者。即拥有劳动力的雇员（劳动者）和使用劳动力的雇主（用人单位）。从广义上讲，劳动关系的主体还包括政府。

（1）雇员

雇员是指在就业组织中，本身不具有基本经营决策权力并从属于这种决策权力的工作者。低层管理者只负责监督和分配，而无权命令或奖惩下属，因而也属于雇员的范畴。但依照相关劳动法规，有些人员并不属于雇员，如公务员、军事人员、农业工人、家庭佣人、企业的高层管理者。

（2）雇员团体

雇员团体是指因为共同利益、兴趣或目标而组成的雇员组织。从这一意义上说，工会也属于雇员团体。工会的主要目标是代表并为其成员争取利益和价值。

（3）雇主

雇主，也称为“管理方”或资方，是指雇用他人为其工作，并须支付工资或报酬的法人或自然人。管理方是分层级的，权力分布是不均衡的，多集中于管理方的上层。

（4）雇主组织

雇主组织的主要形式是雇主协会，它们以行业或贸易组织为纽带。

（5）政府

政府在劳动关系中的角色，一是劳动关系立法的制定者；二是公共利益的维护者；三是公共部门的雇主；四是提供有效的服务。

2. 影响因素

（1）社会分工

根据社会分工理论，社会分工有利于扩大市场需求、推动制度变迁和促进经济增长，而市场需求、制度变迁和经济增长又会反过来促进社会分工。这种相互作用的过程必然对资本与劳动及其所有者产生影响，从而深刻地影响着社会劳动关系的变迁。

（2）产权

产权对劳动关系的影响，主要是通过劳动关系双方的行为选择实现的。随着社会生产关系的不

断调整, 资本出现了社会化的趋势。资本社会化最主要的形式是企业股权的分散化。这种趋向既是经济发展的自然结果, 也是国家政策主动调节的产物。股权的分散化、社会化, 意味着资本所有权与使用权的分离, 使资本所有者多元化、大众化, 这就是许多西方学者所日益关注的“所有权扩散”的现象。这种现象以美国公司的“职工持股计划”和英国公司的“雇员持股计划”最为典型。这些计划使职工由单一的雇佣劳动者变成兼有所有者的二重身份, 从而缓解分配不公以保证企业效率和社会安定, 从而使资本与劳动的关系有了很大变化, 即从所有与非所有关系, 变为大所有与小所有的关系, 这种变化也淡化了资本作为所有者对劳动作为非所有者的不平等关系。受产权关系变化的影响, 各资本主义国家还制定了对劳工的保护法, 全面而具体地实施对劳动权益的保护以及对资本权益范围的界定。在发达国家, 劳资双方不仅有严密的法律约束, 并且完善了自身约束, 资本与劳动作为社会不同分工的合作关系得到了加强, 劳资矛盾趋于缓和。

(3) 产业革命与经济全球化

除了社会分工和产权之外, 产业革命及其推动下所出现的经济全球化也对各国劳动关系的现状与运行产生了深远的影响。

20 世纪 90 年代以来, 以信息技术为标志的新产业革命不仅对社会分工和国际分工产生了积极而深刻的影响, 而且对传统意义上的劳资关系的影响也是巨大而深远的。

信息社会的劳资关系更为复杂。其本质特点就是出现了一种智能的力量: 相对资本而言, 它已成为资本的一部分, 甚至具有凌驾于经济资本之上的权力; 相对于劳动而言, 它成为淘汰大量体力劳动, 甚至是非技术化、非智能化劳动的力量。当代社会对于非技术劳动力的剥夺不再仅仅是来自原始意义上资本对于剩余价值的追求, 而且还来源于技术劳动力对劳动岗位的有效侵占。可以预见的是, 信息社会的劳资关系将是资本与技术的结合和非技术劳动力的弱势地位, 且这种弱势地位从绝对意义上看, 是难以改变的。

经济全球化促进了世界范围内的资源要素组合分工的深化, 使得劳动关系的市场化程度趋高, 劳动关系双方的两极化和国际化趋势得到了加强。发达国家资本的强势地位与发展中国家劳动的弱势地位形成鲜明的对比, 这就要求劳动者的组织——工会加强国际间的合作, 有效缓解劳资冲突; 同时也对政府的宏观调控提出了更高的要求, 加强彼此之间的合作, 以协调经济全球化对各国劳动

关系所产生的负面影响, 促进劳动争议处理机制的国际化标准的形成。

(4) 影响劳动关系的其他因素

① 影响劳动关系的内部因素

影响劳动关系的内部因素, 如果从广义的劳动关系主体的角度来看, 主要包括三个方面: 一方是雇员或工会; 另一方是雇主或雇主组织; 还有一方就是政府。

② 影响劳动关系的外部因素

除了就业组织内部的因素之外, 还有许多环境因素, 这些因素被统称为劳动关系的外部环境。主要有以下六个方面: 社会经济环境; 法律和制度环境; 技术环境; 劳动力市场环境; 政策环境; 思想文化环境。

二、劳动关系的表现形式与劳动关系管理制度框架

1. 劳动关系的主要表现形式

(1) 合作

合作是指在就业组织中, 双方共同生产产品和服务, 并在很大程度上遵守一套既定制度和规则的行为。这些制度和规则是经过双方协商一致, 以正式的集体协议或劳动合同的形式, 甚至是一种非正式的心理契约形式, 规定双方的权利和义务。

(2) 冲突

对员工及工会来说, 冲突的形式主要有罢工、旷工、怠工、抵制等。对用人方来说, 冲突形式有关闭工厂, 惩处或解雇不服从领导的员工等。

2. 企业劳动关系管理制度框架

(1) 企业劳动关系管理制度的特点

① 企业劳动关系管理的六种劳动关系调节形式。

一是通过劳动法律法规对劳动关系的调节; 二是劳动合同规范的调节; 三是集体合同规范的调节; 四是职工代表大会的调节; 五是企业内部劳动管理规则的调节; 六是劳动争议处理制度的调节。

② 制定主体的特定性。

制定劳动关系管理的主体是企业,包括企业和劳动者共同的行为规范,是企业经营权与职工民主管理权相结合的产物。

(2) 劳动关系管理制度的基本内容

① 劳动合同管理制度。

这主要包括劳动合同履行的原则;员工招收录用条件、招工简章、劳动合同草案、专项协议草案审批权限;员工招收录用计划的审批;劳动合同续订、变更、解除事项的审批;试用期考查办法;员工档案的管理办法;应聘人员资料保存;集体合同草案的拟定、协商程序;解除、终止劳动合同人员的档案移交办法;劳动合同管理制度修改、废止的程序。

② 劳动纪律。

这主要包括时间规则:作息时间、考勤办法、请假程序及办法;组织规则:企业各部门、权责、呈报系统;岗位规则:劳动任务、岗位职责、操作规范及职业道德;协作规则:工种、工序、岗位间关系、上下层次间的连接、配合等规则;品行规则:言语、着装、用餐、行走、礼节;劳动定员定额规则:编制定员规则、劳动定额规则;劳动岗位规范制定规则:岗位名称、岗位职责、生产技术规定、上岗标准。

③ 劳动安全卫生制度。

④ 其他制度:工资制度、福利制度、考核制度、奖惩制度和培训制度等。

三、劳动关系发展的历史

劳动关系发展是与社会经济制度的变迁密切相关的。我国春秋战国以后,历朝历代都有关于奴隶与奴隶主、农民和地主之间关系的规定。这些关系不是严格意义上的劳动关系,例如因为地主与农民之间的雇工关系,地主拥有土地,农民受雇于地主,农民有相对的人身自由。旧中国时期中外资本家共同压榨着劳动者,无限制地延长工作时间、给予劳动者低微的工资、缺乏劳动保护、没有安全卫生设施、伤亡事故不断发生、职业病丛生、在各个领域大量使用童工和女工。中国的工人阶级不断壮大,为争取合理的权益不断斗争。1922年5月1日中国第一次全国劳动大会在广州召开。劳动者的斗争从自发到自觉,在中国共产党的领导下劳动关系从固定化向合同化转变,举行多次大

罢工,争取劳动立法,保护其合法权益的斗争历程极其艰巨。

国民党政府制定了部分劳动法,例如1914年颁布的《非常时期工会管制办法》、1928年6月9日公布《劳动争议处理法》、1943年公布《工会法》等资本主义性质的劳动法律。

在中国共产党的领导下,土地革命时期就有劳动法,抗日战争时期和解放战争时期的劳动法有了进一步的发展。新中国也在不同时期有劳动法律。随着改革开放、单一公有制的打破和多种经济成分的发展,企业组织形态、经营方式和分配制度的重大变革,劳动关系发生了深刻变化。劳动关系由过去的行政化、固态化向市场化、契约化转变;劳动力流动的加快和就业方式的日趋多样,劳动合同由过去的长期化、单一化向短期化、多样化转变;企业收入分配制度和经营管理方式的调整,劳动关系由过去的稳定化、简单化向冲突化、复杂化转变;劳动关系由行政控制逐步向市场调节转变、单一化向灵活多变的方向转变、稳定状态向变动冲突状态转变。

劳动关系发生的这些深刻变化,加之政策法规上的不尽完善和具体操作中的人为偏差,使当前劳动关系领域在劳动就业关系、企业劳资矛盾、收入分配关系和民主平等关系中出现了一些新的矛盾和问题。国有企业劳动关系相对稳定,部分非公有制企业的劳动关系复杂,劳动者和资本所有者之间矛盾和冲突尖锐,纠纷日益增多,双方关系日益紧张,冲突走向群体性对抗。

第二节 劳动关系管理

劳动关系是现代产业活动中的重要组织关系之一,各国都非常重视劳动关系管理的研究。所谓劳动关系管理,是为了促进组织经营活动的正常开展,缓解和调整组织劳动关系的冲突,以实现组织劳动关系的合作,提高组织劳动效率为目标的各种措施和手段。

一、劳动关系管理的目标

劳动关系管理的总体目标是缓解、调整组织劳动关系的冲突,创造组织良好的工作氛围和良好的人际关系环境,最大限度地促进劳动关系合作,以提高组织管理效率,实现组织目标。具体来说,劳动关系管理的目标体现在以下诸方面。

(1) 把工作中的干扰降到最低程度,减少冲突的可能性。

- (2) 降低单位劳动成本, 而不必降低工资。
- (3) 通过商定的程序, 宣泄不满情绪, 建立更稳定的雇员关系。
- (4) 提高生产力和劳动力的利用效率。
- (5) 增强协作与承诺, 以提高对必要的变化的适应能力。
- (6) 增加对劳动过程的控制。

二、劳动关系管理风格

劳动关系管理风格是企业劳动关系形成的基础。从理论上说, 管理风格有一元论和多元论两种类型。一元论认为, 可以把员工划分为若干等级, 企业通过建立内部等级制度, 抑制冲突, 以实现组织目标; 多元论认为, 实现共同目标可用多种方法, 冲突是不能压制的, 管理者应当通过协调管理者与员工的关系实现组织目标。从总体上说, 组织中主要有五种劳动关系管理风格:

1. 传统式

这种风格由所谓权威主义所指导, 一般适用于小型的由所有者自己管理的企业。在这种企业中, 劳动关系在出现问题之前一般不会受到重视, 企业通常采用救火式的方法, 发现什么问题才解决什么问题, 不重视从根本上解决问题。企业文化是强硬式的, 是一种权威式的管理风格, 行业工会也被这些企业认为是不需要的, 企业主尽可能少地付给雇员工资, 对待行业工会的态度也是恶意的。

2. 温情式

这是一种家长主义的管理风格。它和传统式管理风格一样, 不赞成建立行业工会, 认为雇主和雇员的关系从根本上讲是合作的关系, 雇主能前瞻性地处理雇员关系问题, 不需要建立行业工会。这类企业支付给雇员的工资通常高于市场平均水平, 在用人上雇主十分小心地选择合适的人员, 然后花大量的精力使雇员忠诚于企业的目标。企业文化主要倡导企业家精神。

3. 协商式

奉行协商式管理风格的企业, 通过综合应用其雇员关系中正式的和非正式的机制进行运作, 其前提是管理人员应该具有前瞻性计划并采取了前瞻性行动, 因而被称为是解决问题式的管理风格。行业工会在这类企业中受到欢迎, 并被视为企业的伙伴, 是代表雇员意见的基础, 同时也是管理沟

通过过程中的关键。这种管理风格非常强调向工会和员工咨询,鼓励他们寻找解决问题的方法,以试图与他们达成协议。工资既可以通过集中谈判解决,也可以不通过集中解决,各个企业或子公司的经理和工会代表可以自行改进组织工作、生产率和福利。然而,所有这些都是以劳资双方关于劳动关系管理共享为基础的。

4. 法制式

这是一种类似于协商式的管理风格。与协商式管理风格相同,法制式的管理风格具有关注前瞻性的计划,管理者与行业工会共同工作,员工参与主要通过行业工会的渠道实现的特点。与协商式管理风格不同之处在于,对待雇员关系的方法较为强硬和充满敌意,更注重正式的管理协议,通过在工作场所进行强有力的双边谈判来实现和平共处。协商位于双方的谈判之后。

5. 权变式

权变式的管理风格由权变理论所指导,它依赖于子公司所拥有的权力并根据当地的情况管理劳动关系,是一种实用的方法。在很多不同的行业内运作是联合大型企业的特点,子公司向母公司负责利润,当然也提供一些关键性服务。因此行业工会可能被认可,也可能不被认可;员工参与可能普遍存在,也可能不普遍存在;工资的给付在由高层管理者给定的范围内由各个企业自己确定。

三、劳动关系管理风格影响因素

1. 产品市场因素

产品市场因素主要由三个部分组成。一是关于所服务的客户的性质,是行业客户还是家庭客户,以及主要产品是否是时尚产品而需要不断变化,还有一些高品质或耐用的产品,这需要有一个方向。二是市场的竞争激烈程度,每一个组织所拥有的市场规模,以及市场上主要参与者的数量。三是市场规模的变化速度,是在增长还是在下降,是稳定的还是可预见或不可预见而不断变化。

2. 技术因素

技术因素也包括三个方面。首先是资本密集的程度,这与劳动力和资本设备的成本相关,与公司所增加的价值中工资/福利所占的比例相关。二是技术变化的速度,尤其是引进新技术对工作定义和前景带来变化的程度,以及刺激雇员抵制变化的程度。最后是经营上相互依赖的程度,在生产

商品或提供服务中不同工作、部门和子公司之间合作的程度。例如,一个劳动力成本占整个成本的比例很少的组织,会有阶段地引进新技术,而且不同的职能部门之间彼此相互依赖,这样的组织更有可能采用协商式的管理风格。

3. 劳动力市场因素

劳动力市场因素有三个比较重要的方面。首先是劳动力供给的格局,指雇主可以雇佣的人员的潜在的数量和质量,当然受到失业水平、学校毕业生人数、技术的缺乏等各方面严重的影响。其次是组织或整个行业中贸易工会的历史/传统,以及考虑替代集体代表的其他方法是否可行——如没有工会或单一工会的情况。最后是劳动力的职业混合,及根据脑力还是体力招募劳动力的程度。所有这些因素尤其与设立新的子公司相关。

4. 组织特点因素

首先,公司的规模大小一直被认为是影响管理风格的关键因素。其次,组织的结构对生产和发展的做法的演变非常重要,而且这可能在单一机构的公司之间也存在差异,它们中有些是高度集中化的多机构组织,有些是高度分散化的多工厂公司,还有一些是大企业集团,只要利润中心或单位能赚钱,它们不太在意采用一些专门的政策。这一类组织中最关键的因素是对人力资源管理的集中控制和公司人力资源哲学的传播程度。再次,是所有权。例如,有研究表明,美国或日本的组织更可能采取协商式的管理风格,而公共部门的机构则不太可能这样做。最后,筹资因素也是影响组织采用管理风格的重要因素。

5. 社会、法律和政治环境因素

前面四种因素有助于创造一种公司经营的环境,因而为实务中的雇员管理提供了工具或束缚。像就业水平等经济因素对雇员关系有着实际和感觉上的影响,政治环境在激发对某些方法的信心上也具有同样的作用。法律环境同样会对雇主的管理带来阻碍或帮助。所有这些都编织在企业所经营的社会环境和它影响雇主、雇员以及对与社会责任有关的事物公众态度的程度之中。

第三节 劳动合同管理

劳动合同又称劳动契约或劳动协议,它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。《劳动法》规定,建立劳动关系应当订立劳动合同。根据劳动合同,劳动者加入到用人单位中去,成为用人单位的成员,在用人单位的组织指挥下从事劳动,并遵守单位内部劳动规则和其他规章制度;而用人单位必须依照劳动合同的规定支付劳动报酬,提供各种必要的劳动条件,保障劳动者依法享有的劳动保护、社会保险等合法权益。

一、劳动合同在企业中的重要作用

劳动合同是确立劳动者与用人单位劳动关系的法律凭证。只有签订劳动合同,才能明确双方当事人的权利和义务,相互的合法权益才能更好地受到法律保护。劳动合同也是劳动法的基本问题之一,在市场经济建设过程中,劳动合同的作用主要表现在以下几个方面:

(1) 劳动合同是公民实现劳动权利和履行劳动义务的一种重要法律形式。我国宪法规定公民有劳动的权利和义务。公民的这项权利和义务是通过多种形式实现的,其中一种重要的形式就是通过劳动者与用人单位签订劳动合同来实现,劳动者在劳动合同期限内获得有保障的工作,用人单位不得无故解除劳动合同,因此,劳动合同从法律上为劳动者参加生产劳动,实现劳动的权利和义务奠定了基础。

(2) 劳动合同是产生社会劳动关系的一种法律依据,能够保护双方当事人的合法权益。劳动合同从依法订立起就具有法律约束力,劳动者与用人单位之间的劳动关系受到国家法律的保护,双方当事人都应按照劳动合同的规定,行使权利和履行义务,任何一方违反了劳动合同,都将受到法律的处罚。

(3) 劳动合同是用人单位合理使用劳动力、调动劳动者积极性和提高劳动生产效率的重要手段。用人单位根据生产需要确定招收录用劳动者的条件、方式和数量等,通过签订劳动合同,做到人尽其才,合理使用;劳动合同对于双方均有法律约束力,任何一方不得违反,能够有效地保护劳动者的合法权益,从而有利于调动劳动者的生产积极性,劳动合同使劳动者和用人单位互相制约,一方面劳动者有选择的权利,能进能出,促使劳动者能良性、有序流动,另一方面用人单位享有一定的自主权,能够贯彻“各尽所能、按劳分配”的原则。优先劳动力资源配置,有效地引入竞争、约束

机制,从而大大提高劳动生产率和企业的经济效益。

(4) 劳动合同可以减少和防止劳动争议的发生。在社会主义制度条件下,劳动者与用人单位之间的根本利益是一致的,但由于种种原因,也会产生矛盾,发生争议。劳动合同对劳动者和用人单位双方的权利义务和责任有着明确具体的规定,有助于双方当事人自觉履行合同、正确行使权利和严格履行义务,谁违反了劳动合同,都必须依照合同承担责任,不易发生争执,从而可以防止劳动争议的发生。

二、劳动合同与劳动争议

劳动合同,也称劳动契约、劳动协议,是指劳动者同企业、事业、机关单位等用人单位为确立劳动关系,明确双方责任、权利和义务的协议。根据协议,劳动者加入某一用人单位,承担某一工作和任务,遵守单位内部的劳动规则和其他规章制度。企业、事业、机关、团体等用人单位有义务按照劳动者的劳动数量和质量支付劳动报酬,并根据劳动法律、法规和双方的协议,提供各种劳动条件,保证劳动者享受本单位成员的各种权利和福利待遇。

劳动合同作为合同的一种,具有合同的一般特征:

(1) 合同是法律行为,是设立、变更或消灭某种具体的法律关系的行为,其目的在于表达设定、消灭或变更法律关系的愿望和意图。这种愿望和意图是当事人的意思表示,通过这种意思表示,当事人双方或多方产生一定的权利义务关系,但这种意思表示必须是合法的,否则,合同没有约束力,也不受国家法律的保护。

(2) 合同以在当事人之间产生权利义务为目的。合同当事人的协商,总是为了建立某种具体的权利义务关系,而一旦合同依法成立,这种对当事人有约束力的权利义务关系就建立起来了。任何一方当事人都必须履行自己所应履行的义务,如果不履行合同规定的义务,就是违反合同,就要承担相应的法律责任。

(3) 合同是当事人双方或多方相互的意思表示一致,是当事人之间的协议。主要表现为:合同的成立,必须有两方或两方以上的当事人;当事人双方或多方必须互为意思表示;当事人的意思表示必须一致。

劳动合同除具有合同的一般特征外,还具有本身的法律特征:

(1) 劳动合同是建立劳动关系的一种法律形式,以合同形式确立了劳动者与用人单位的权利义务。

(2) 劳动合同双方当事人中,一方必须是具有劳动权利能力和劳动行为能力的公民本人,另一方必须是企业等用人单位的行政,不能是企业的党团组织或工会组织。

(3) 劳动合同的当事人之间存在着职业上的从属关系,即作为劳动合同一方当事人的劳动者,在订立劳动合同后,成为另一方当事人企业等用人单位的一员,用人单位有权指派劳动者完成劳动合同规定的属于劳动者劳动职能范围内的任何任务。这种职业上的从属关系,是劳动合同区别于其他合同的重要特点之一。

(4) 劳动合同双方当事人的权利和义务是统一的,即双方当事人既是劳动权利主体,又是劳动义务主体,根据签订的劳动合同,劳动者有义务完成工作任务,遵守本单位内部的劳动规则,用人单位有义务按照劳动者劳动数量和质量支付劳动报酬。劳动者有权享受法律、法规及劳动合同规定的劳动保险和生活福利待遇,用人单位有义务提供劳动法律、法规及劳动合同规定的劳动保护条件。

(5) 劳动合同的订阅、变更、终止和解除,按照国家劳动法律、法规的规定。

三、员工保障、劳动保护与劳动合同的管理

劳动保护是指为了保障劳动者在生产过程中的安全与健康,从法律、制度、组织管理、教育培训、技术设备等方面所采取的一系列综合措施。根据《劳动法》有关规定,劳动保护主要包括三个方面内容:劳动安全卫生;工作时间和休息休假;女职工和未成年工的特殊保护。员工保障权益必须通过劳动合同来强化,因此,做好劳动合同的管理,对劳动者和用人单位都是非常必要的。

1. 起草劳动合同及各类专项协议

(1) 劳动合同的含义:劳动者与用人单位确立劳动关系、法律关系,规范当事人双方的权利和义务。

(2) 专项协议的含义:劳动关系当事人为明确劳动关系中特定的权利和义务,在平等自愿、协商一致的基础上所达成的契约。在订立劳动合同时通常包括服务期限协议、培训协议、保守企业商

业秘密协议、竞业禁止协议、补充保险协议、岗位协议书、聘任协议书等。在订立劳动合同后在履行合同期间因主客观情况变化需要另行订立专项协议如企业组织调整,拖欠员工工资、医疗费用、社会保险费用或下岗津贴等费用缴纳的协议。

2. 劳动合同的特点

(1) 劳动合同的主体具有特定性;一方是自然人即劳动者(16 岁以上),另一方面是法人或非法人经济组织即用人单位。

(2) 劳动法律关系属于双方权利义务的合同。

(3) 劳动合同属于法定要式合同,是指必须具备特定的形式或履行一定手续方能具备法律效力的合同(以书面订立之)。

3. 劳动合同的内容

(1) 法定条款

① 劳动合同期限:具体包括三种:一是有固定期限的劳动合同;二是无固定期限的劳动合同;三是以完成一定工作为期限的劳动合同。

② 工作内容:工种及岗位名称、工作地点及场所。

③ 劳动保护和劳动条件:加班加点、工作班制、劳动工作条件、劳动工具、生产工作流程、安全操作规程、安全卫生制度、健康检查、女工及未成年工特殊保护和伤亡事故处理制度。

④ 劳动报酬:工资制度、工资给付标准、工资给付时间、给付周期、工资计算办法、奖金津贴获得条件及标准、工资不得低于当地最低工资给付标准。

⑤ 社会保险:劳动者的生育、养老、疾病、死亡、伤残、失业及劳资双方对保险费的项目、缴费标准、缴费方式等办法。

⑥ 劳动纪律:劳动者在劳动过程中必须遵守的规则和纪律包括遵守国家法律、行政法规及用人单位依法制定的劳动规则。

⑦ 劳动合同终止的条件:包括法定终止条件及双方约定终止条件生效。

⑧ 违反劳动合同的责任,需承担法律责任及赔偿要求。

(2) 约定条款

① 试用期限: 最长不得超过六个月; 两年期以下的短期劳动合同, 试用期限基本按照合同期限的 1/12; 半年期以下的短期劳动合同, 试用期限不超过 15 天; 一年期以下的短期劳动合同, 试用期限不超过一个月; 试用期包含在劳动合同期限内。

② 培训: 双方约定培训条件、培训期间的工资待遇、培训费用的支付方法、服务期限。

③ 保密事项: 凡是用人企业的商业机密, 劳动者有保守机密的责任及范畴加以明确规范。

④ 补充保险和福利待遇如补充养老及医疗等保险和适应企业特点的福利待遇。

⑤ 当事人协商约定的其他事项如住房、公务车或子女教育费补贴等。

(3) 草拟劳动合同应注意的事项

① 制定劳动合同可参考各地政府劳动行政部门一般推荐使用劳动合同的范本。

② 劳动合同的法定条款不可或缺, 为避免内容过于冗长, 可通过附件的形式使劳动合同内容具体化。

③ 劳动合同的各项条款及专项协议内容均应有一致性, 不应出现各款项间的相互矛盾。

4. 建立劳动合同管理档案(台账)

(1) 员工登记表。包括姓名、性别、年龄、学历、岗位、到本单位工作时间、档案存放机构等。

(2) 劳动合同台账。劳动合同台账应能全面地反映员工合同签订、续订、变更等情况。

(3) 员工统计表。栏目及指标根据劳动合同管理需要设定。

(4) 岗位(专项)协议台账。

(5) 医疗期台账。记录员工患病或非因工负伤的治疗与休假情况。

(6) 员工培训台账。反映员工培训类别、培训时间、培训费用及企业需要了解的其他情况。

(7) 终止或解除劳动合同员工取消台账。

(8) 其他必要的台账。

四、我国新的《劳动合同法》介绍

《[中华人民共和国劳动合同法](#)》已由中华人民共和国第十届全国人民代表大会常务委员会第二

十八次会议于 2007 年 6 月 29 日通过,自 2008 年 1 月 1 日起施行。并于 2008 年 1 月 1 日正式启用。现将其主要内容介绍如下。

《中华人民共和国劳动合同法》分设总则、劳动合同的订立、劳动合同的履行和变更、劳动合同的解除和终止、监督检查、法律责任、附则,共 8 章 98 条。

第一章总则共 6 条,主要是规定劳动合同法的适用范围,界定劳动关系、劳动合同等基本概念,用人单位与劳动者订立劳动合同应当遵循的原则,用人单位制定劳动管理规章制度的内容和方法,监督劳动合同制度实施的主管部门规定,以及工会组织在劳动合同制度规定中的地位和作用。草案规定了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(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。

第二章是有关劳动合同的订立问题的规定,共 22 条。规定用人单位与劳动者建立劳动关系、订立劳动合同,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,以及劳动者希望了解的其他与订立和履行劳动合同直接相关的情况;用人单位有权了解劳动者与订立和履行劳动合同直接相关的年龄、身体状况、工作经历、知识技能以及就业现状等情况。劳动合同应当以书面形式订立。劳动合同期限分为有固定期限、无固定期限和以完成一定工作为期限三种。详细规定了劳动合同文本应由用人单位提供,并具体列明了应当载明的内容、培训期限、培训费用、商业秘密的约定、劳动合同无效的条件及其撤销方面的规定等内容。

第三章是有关劳动合同的履行和变更,共 7 条。具体规定了用人单位变更名称、合并和分立等涉及劳动合同的履行和变更的内容。

第四章是有关劳动合同的解除和终止,共 15 条。包括劳动合同解除和终止的条件、形式、责任等。

第五章是特别规定,共 22 条。对集体合同、劳务派遣、非全日制用工等方面问题的处理做了规定。特别强调了非全日制用工劳动报酬结算支付周期最长不得超过 15 日。

第六章是劳动合同的监督检查,共 7 条。具体规定了劳动合同的监督检查机关及其责任。

第七章是有关劳动合同的法律责任,共 16 条。规定了依照本法应当经工会、职工大会或者职工代表大会讨论通过或者通过平等协商作出规定的事项,用人单位单方面作出规定的无效,该事项按

照工会、职工大会或者职工代表大会提出的相应方案执行。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的,由劳动保障主管部门责令改正;对劳动者造成损害的,用人单位应当承担赔偿责任。用人单位以暴力、威胁或者非法限制人身自由的手段强迫劳动的;违章指挥或者强令冒险作业危及劳动者人身安全的;侮辱、体罚、殴打、非法搜查和拘禁劳动者的。有以上行为之一,构成犯罪的,依法追究刑事责任;有违反治安管理行为的,依法给予治安管理处罚;对劳动者造成损害的,依法承担赔偿责任等。劳动保障主管部门和其他有关主管部门及其工作人员违法行使职权,侵犯用人单位或者劳动者合法权益的,依法承担赔偿责任;对直接负责的主管人员及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。

第八章是附则,共3条。主要规定了新的劳动法实施时间。

第四节 工会和职代会

一、我国工会与国际劳工组织

1. 中国工会在国家和社会中的地位

工会在国家和社会中的地位即指工会在国家政治、经济和社会生活中所处的位置。它主要是通过工会在国家政治、经济和社会生活中所发挥的作用体现出来的。我国工会的地位主要体现在三个方面:第一,作为中国共产党领导的职工自愿结合的工人阶级群众组织,工会是党联系职工群众的桥梁和纽带。党通过工会把党的路线、方针、政策传达到工人群众中去。同时,工人群众的意见、建议和要求通过工会反馈上来,作为党的决策依据。工会的这种桥梁和纽带作用是其他任何组织和团体不可代替的。第二,工会是政府的亲密合作者,是人民政权的重要社会支柱,享有参与管理国家事务、管理经济和文化事业及社会事务的权利。工会协助人民政府开展工作,在政府行使国家行政权利的过程中充分发挥工会民主参与和社会监督作用,以维护工人阶级领导的,以工农联盟为基础的人民民主专政的社会主义国家政权。第三,工会是会员和职工利益的代表者、维护者,是协调劳动关系中不可缺少的一方。它通过代表职工与企业进行平等协商和签订集体合同,主持职工代表大会的日常工作,达到协调劳动关系,维护职工劳动权益和民主权利的目的。随着我国劳动关系市

场化程度的不断提高,工会在协调劳动关系,维护职工合法权益中的作用将越来越明显,地位也会越来越突出,成为推进改革,促进发展,维护稳定的一支重要力量。

2. 中国工会组织的性质

《工会法》总则第二条明确规定:“工会是职工自愿结合的工人阶级的群众组织。”这一规定从两个方面明确了工会组织的性质,一是阶级性。工会是工人阶级的群众组织,是代表和维护广大职工利益的。二是群众性,工会是职工群众的组织,而不是政党或其他组织,只要是在中国境内的企业、事业单位、机关中以工资收入为主要生活来源的体力劳动者和脑力劳动者,不分民族、种族、性别、职业、宗教信仰、教育程度,都有权参加和组织工会。此外,作为职工自愿结合的工人阶级的群众组织,职工参加工会和退出工会都是自愿的。

3. 中国工会的主要工作任务

(1) 执行会员大会或会员代表大会的决议和上级工会决定,主持基层工会的日常工作。

(2) 代表和组织职工依照法律规定,通过职工代表大会和其他形式,参加本单位民主管理和民主监督。企业、事业单位工会委员会是职工代表大会工作机构,负责职工代表大会的日常工作,检查、督促职工代表大会决议的执行。

(3) 参与协调劳动关系和调解劳动争议,与企业、事业行政方面建立协商制度协商解决涉及职工切身利益问题。帮助和指导职工与企业、事业单位行政方面签订劳动合同,代表职工与企业、事业单位行政方面签订集体合同或其他协议,并监督执行。

(4) 组织职工开展劳动竞赛、合理化建议、技术革新和技术协作活动,总结推广经验。做好先进生产(工作)者和劳动模范的评选、表彰、培养和管理工作。

(5) 对职工进行思想政治教育,鼓励支持职工学习文化科学技术和知识,开展健康的文化体育活动。办好工会文化、教育、体育事业。

(6) 监督有关法律、法规的贯彻执行。协助和督促行政方面做好劳动保险、劳动保护工作,办好职工集体福利事业,改善职工生活。

(7) 维护女职工的特殊利益,同歧视、虐待、摧残、迫害女职工的现象作斗争。

(8) 搞好工会组织建设,健全民主制度和民主生活。建立和发展工会积极分子队伍。做好新会

员的接收、教育工作。

(9) 收好、管好、用好工会经费, 管理好工会财产和工会的企业、事业。

4. 国际劳工组织

国际劳工组织是在巴黎和会上由各国一致同意建立的由各国政府、雇主、工人代表参加的国际组织。该组织于 1919 年 6 月正式宣告成立, 1919 年 10 月在华盛顿召开了第一届国际劳工大会。中国是该组织的创始会员国。其特点是组织上的三方原则, 即在国际劳工各种组织和会议上, 各国代表团必须由政府、雇主、工人三方代表组成, 参加讨论, 进行表决。其主要机构: 设三个主要机构: (1) 国际劳工大会。是国际劳工组织的最高权利机关, 每年召开一次大会, 主要是通过各项劳动问题的国际公约和建议书, 并审查以往通过的公约和建议书在各会员国执行的情况。(2) 理事会。是国际劳工组织的执行机关, 在大会闭会期间决定该组织的各项重要问题, 每年召开三次。(3) 国际劳工局。是国际劳工组织的常设工作机构, 也是大会、理事会及其他会议的秘书处。

二、我国职代会及其功能

职工代表大会(或职工大会, 下同)是企业管理的基本制度, 是职工行使民主管理权力的法定基本形式。企业单位建立职代会制度的主要目的是: 促进企业科学决策, 提高经济效益; 依法协调劳动关系, 维护职工合法权益; 推动企业实行全员管理, 人本管理, 调动职工积极性、创造性, 共谋企业发展。

1. 企业职工代表大会的主要任务和基本职责

(1) 听取有关企业生产经营状况和管理工作的报告, 评议企业工作和管理人员, 提出意见和建议。

(2) 审议通过集体合同及工资合同草案, 以及工资分配、保险福利、安全生产、休息休假、岗位责任制等涉及职工切身利益等重要事项的方案、规章和措施, 听取企业集体合同及工资合同履行情况报告。

(3) 检查监督企业执行国家法律法规、履行集体合同和劳动合同情况。

(4) 国有集体及其控股企业单位职工代表大会的任务和职责还应包括听取企业业务招待费使用

情况和领导干部廉洁自律的情况报告;民主评议企业领导干部等。

2. 外商投资企业职工(工)代会的主要任务和基本职责

- (1) 听取企业经营者关于企业生产经营状况和管理工作的报告,并提出意见建议。
- (2) 审议通过集体合同草案,对企业制定的涉及职工切身利益的重要规章制度提出意见和建议,听取企业集体合同履行情况报告。
- (3) 检查监督企业执行劳动法律法规、履行集体合同和劳动合同情况。
- (4) 组织职工开展合理化建议活动,归纳整理后以书面形式通报企业经营者。

第五节 国际劳动关系管理的新思维

一、第三方劳动关系:政府干预

政府在劳动关系中发挥着重要而特殊的作用。政府在劳动关系中扮演的角色、强调的重点以及对劳动关系的干预程度,与各国的历史背景和传统文化有关。美国、法国和德国的劳动关系强调集体谈判,政府在集体谈判方面有着相近的立法。英国在传统上则强调劳资双方的自愿主义和自决信念。在澳大利亚,则主要着眼于由政府出面维持产业和平。英国利物浦大学教授罗恩·比恩

(Ron Bean)在《比较产业关系》一书中指出,政府在劳动关系中主要扮演五种角色:(1)政府扮演第三方管理者角色,为劳资双方提供互动架构与一般性规范;(2)政府扮演法律制定者的角色,通过立法规定工资、工时、安全和卫生的最低标准;(3)如果出现劳动争议,政府提供调解和仲裁服务;(4)政府作为公共部门的雇主;(5)政府还是收入调节者。台湾学者林大钧先生认为,美国联邦政府是促进劳资合作的催化剂或鞭策者,是劳动争议的调解人、仲裁者或受害方的支持者,是劳动法律的制定者和执行者,在劳动关系中扮演着一个不可或缺的角色。政府在劳动关系中的角色归纳为“5P”角色。

1. 劳动者基本权利的保护者

政府的第一个角色是保护者(Protector)或管制者(Regulator)。政府通过立法机关制定法律,介入和影响劳动关系。政府的角色在于制定劳动政策并推进其实施。政府制定的政策与法律不仅反

映了劳资双方施加的压力,而且反映了公共舆论以及劳资力量对比的变化。政府是否颁布劳动保护立法以及该法律保护的程度,直接反映了政府是否维持劳动力市场的社会正义,并反映了政府对劳动关系的基本理念,如公平与公正、权力与职权、个人主义与集体主义等问题的基本价值判断。例如,最低工资立法是劳动力市场中最能体现社会正义的政策,法律通过强制确定最低工资率和加班工资津贴、禁止使用童工等条款来保证每个雇员得到与其劳动相适应的报酬,保证雇员获得“维持生活工资”(Living Wage)水平以上的工资,消除极端贫困。劳动保护立法的内容包括反对性别歧视与种族歧视、公平报酬、安全与卫生、职业教育、冗员与解雇等许多方面,它确定了劳动关系的调整框架,为保护劳动者的基本权益提供了各项制度和规范。同时,政府还要监察劳动标准以及劳动安全卫生的执行,劳动监察是政府的第一个角色衍生出的重要任务。

2. 集体谈判与雇员参与的促进者

政府的第二个角色是促进者(Promoter)。根据不同的经济、社会问题,政府要采取不同的方针、政策和行动,为管理方和工会之间开展集体谈判创造宏观环境,积极促进双方自行谈判与对话,促使其在遵循劳动法基本规则和基本劳动标准基础上发展适合其特点的劳动条件。多数国家的劳动法律都规定了集体谈判的主体资格、谈判机构、谈判双方的责任、谈判的程序和内容、集体协议的签订和约束力。规定工会享有罢工的权利,而且如果工会采取合法的产业行动将免除法律诉讼。这里,政府的角色首先体现为确定合法产业行动的边界范围以及工会采取产业行动的程序性规定;其次,政府保护工会罢工权的重要体现是政府是否保护罢工雇员免遭解雇。政府是以促进者,而不是直接干预者的角色,推动集体谈判的开展以及雇员参与,分红和员工持股也是工业民主的重要手段。

3. 劳动争议的调停者

政府的第三个角色是劳动争议的调停者(Peace-maker),有时也是调解者(Mediator)或仲裁者(Arbitrator)。劳动争议是工业社会的自然现象,政府必须建立一套迅速而有效的劳动争议处理制度。为了维持良好的劳动关系,政府通常作为中立的第三方提供调解和仲裁服务。通常,管理方会认为政府干预会影响企业的经营自主权,削弱企业竞争力;而工会则希望政府作为公平的第三方积极干预劳动关系。因此,在劳动关系中,如果管理方的力量占优势,则政府将以自愿原则提供调解和仲裁服务;相反,如果工会占优势,则政府将采取强制性调解和仲裁措施,以此来平衡劳资

双方的利益冲突。理想的政府应该作为中立的仲裁者,为劳动关系营造一个公平的外部环境,使劳资双方能够平等地通过协商或谈判来解决内在冲突,使产业冲突减少到最小程度。对一些涉及国计民生的公用事业部门如天然气、电力、饮用水与污水处理、医疗机构、学校、交通等特殊部门的工会的罢工问题,政府会特别关注。这些部门的工会举行罢工,将对经济和社会生活的正常运转构成严重威胁,甚至导致社会瘫痪。因此,政府一般限制这些工会的罢工权,通过仲裁方式解决产业冲突。例如,美国许多州都禁止公共部门工会举行罢工,而实行强制仲裁程序;加拿大与意大利政府虽然没有完全剥夺这些工会的罢工权,但要求这些工会在罢工期间保证提供最基本服务,以此来减轻罢工对经济和社会生活造成的破坏作用。

4. 就业保障与人力资源的规划者

政府的第四个角色是规划者(Planner),为全体劳动者建立一套就业保障体系。这个体系包括三大支柱:职业培训、就业服务和失业保险。在当今自由化、国际化和竞争日趋激烈的社会,政府应该在教育培训、研究开发、人力资源规划等领域进行整体设计,提供更多、更有力的支持,以增强企业的国际竞争力。政府的角色在于保持劳动关系稳定、促进劳资合作和实现经济繁荣。

5. 公共部门的雇佣者

政府的第五个角色是公共部门的雇佣者(Public Sector Employer)。公共部门的雇员包括政府与地方公务人员,在一些国家还包括公用事业部门的雇员,其规模和人数在各国不尽相同,但都占相当比重。政府作为公共部门的雇主,应该提供合法、合理的劳动条件,以模范雇主的身分参与和影响劳动关系,使之成为私营部门劳动关系的“样本”。

政府在扮演这五种角色时,作为保护者和规划者,政府应该积极而主动地完成任务;作为促进者和调停者,政府应该采取中立和不多干预的态度;至于政府作为雇佣者的角色,必须要真正成为民营企业家的表率,合法化、企业化和民主化是基本要求。

二、员工参与制度

1. 集体谈判制度

“集体谈判”这一术语是由英国学者西德尼·韦布(Sidney Webb)和比阿特丽斯·韦布

(Beatrice Webb) 首先提出的。韦布夫妇在其研究工会和集体谈判的代表作《产业民主》(1902年)一书中指出:“在无工会组织的行业,劳动者个人无论是在寻找工作,还是接受或拒绝雇主提供的就业待遇时,除了考虑自身所处的紧急状况之外,并没有与其同伴进行交流。为了出卖劳动力,劳动者个人不得不与雇主进行艰难的个人交涉,但如果工人们团结起来,推选代表以整个团体的名义与雇主谈判,其弱势地位将会即刻得到改变。雇主也无须再分别与每个雇员签订一系列的个别劳动合同,而只要签订一个能够满足集体意愿、规定集体劳动条件的协议即可。根据这一集体协议所确立的准则,自签订之日起,所有特定群体、特定阶层、特定等级的人员都要遵守”这一论述阐明了集体谈判制度的起源。

集体谈判制度在工业化市场经济国家里是调解劳动关系的核心制度,对保障劳动者权益,协调劳资冲突,维持稳定劳动关系,保持经济顺利运行发挥着重要的作用。集体谈判是指雇主与雇员代表借助谈判,目的在于达成覆盖某一雇员群体的协议,以解决就业条件和待遇,协调雇佣关系的一种方法,而所达成的这个协议就是集体合同。集体谈判在协调劳动关系中有四个方面的特殊作用:

第一,集体谈判是一个很有弹性的决策机制,集体谈判的结果——集体合同的方式也是各种各样的,只要不违反法律,内容可以双方约定。

第二,集体谈判具有公平性,作为一种方法,将平等和社会公正引入到劳动力市场。

第三,集体谈判体现了工业民主的观念,提供了一个机会,使劳资双方能更好地了解对方的立场、目标和问题,也提供了一个程序,使得劳资双方有可能达成一个比较接近双方目标的共同协议。

第四,集体谈判还具有稳定性和有效性的特点,集体谈判的结果是双方在平等公正的基础上签订的集体协议,可以解决各自的问题,满足各自的需要。

(1) 集体谈判的组织与结构

西方市场经济国家集体谈判的当事者是雇主(可以是一个、一类雇主或雇主组织)和劳动者的代表(一般是工会或工人代表)。从市场经济国家集体谈判当事者的结构可以看出,集体谈判是一种符合法律程序的组织行为。因为在这个程序中的当事者都具有法人资格代表,所以他们的行动就要受到法律的保护或约束。

(2) 集体谈判的内容

从集体谈判的定义中已看出,集体谈判的内容是相当广泛的,它包括工资、工时、休假、请假、解雇、学徒、福利、职业培训、劳动安全与卫生、劳动保险、社会保险等内容。在这些问题中,工资是集体谈判中最重要的内容,其次是工时间题。而早在一个半世纪以前,集体谈判从一开始就涉及有关工人的工资和工时问题。工资问题始终是谈判桌上争议的首要问题,西方市场经济国家的劳资双方每次举行集体谈判几乎都会涉及工资问题,对工资问题谈判后并达成协议,称为“工资协议”。西方有些人士认为劳资关系的好坏主要取决于工资协议。

(3) 集体谈判的结构

目前西方市场经济国家的集体谈判多分为三级:一是企业级的集体谈判,参与谈判的双方,一方是企业的雇主或雇主组织的代表,另一方是企业的工会。二是产业级的谈判,谈判的双方一方是该产业的雇主组织或几个雇主组织的代表,另一方是全国产业工会。在这个层次的谈判中,有些西方市场经济国家还有地区级谈判,谈判的双方一方是某一地区的各雇主组织的代表,另一方为本地区工会的代表。三是全国级谈判,谈判的双方是全国性的雇主组织联盟和全国性的工会联合会。并不是所有的西方市场经济国家都有这三级谈判,有的国家只有企业级和产业级谈判,并没有全国级谈判,每个国家都会以某一种级别的谈判为主。

(4) 集体谈判的程序

历经多年的西方市场经济国家的集体谈判制度正成为一种相对稳定的程序。但由于西方各国工会的组织结构、活动范围、法律保障程度等各方面存在着许多不同,因而在集体谈判的运作上也不尽相同。但这些国家展开集体谈判的背景是大致相同的,例如它们实行的都是现代市场经济体制,工会的组织原则也是相同的等,这足以使我们在集体谈判的领域中找到一些共同存在的规律。例如,在集体谈判的程序方向,西方各国的做法大致相同,只是各具特色。一般来讲,西方市场经济国家的集体谈判要经过以下几个步骤:第一,谈判主体的确认,西方国家集体谈判的前提是对双方资格的确认,而其中对工会的确认尤为重要。第二,双方谈判立场的确定和谈判责任,西方市场经济国家对劳资双方在集体谈判中的谈判立场一般不做规定,因为这是工会与雇主各自的事情。劳资双方主要通过各自广泛了解下属成员的不同意见与利益要求,同时在考虑国家的有关政策和上级组织的

有关规定之后,再经过综合分析,必要时还要通过内部讨论或表决,最后形成一个倾向性的主张或谈判议题来表明各自的谈判立场。第三,谈判前的准备工作,如组建谈判机构、收集信息和确定谈判题目、展开强大的宣传攻势等工作。第四,进入正式谈判。第五,签订集体协议。

2. 产业民主

(1) 产业民主的源起

产业民主一词出现的时间甚早,英国学者韦布夫妇(Sidney Webb & Betrice Webb)于1894年即出版了《产业民主》(Industrial Democracy)一书,而此著作也是文献上最早以产业民主为书名的完整著作。可以将产业民主看成是民主运动的一环,民主运动分两个阶段,第一个阶段是政治民主,即人民有选举官吏和民意代表的权利,接着便是往下扎根的民主,即社会民主,社会民主不外乎是生产与分配民主,分配民主,即透过福利政策达成社会资源的公平分配;生产民主,即透过产业民主政策使人民能参与工作的管理与经营,此即一般所称的产业民主概念。

(2) 产业民主的定义

“产业民主”由“产业”(Industry)与“民主”(Democracy)两个名词组成,前者广义所指的是个人所从事的行业,其范围包括农、矿、工、商与服务业;后者是指劳资双方应享有的民主权,包括参与管理权、听取企业营运现状权与团体协商权。引申而言,产业民主还包括员工对于与自己生活有关的事项,可以表达意见并且具有影响力。

Pateman(1970年)在《参与和民主理论》一书中将产业民主定义为:“产业中两个或两个以上的团体,在制订计划、政策或决策方面相互影响的过程,而这些决定则须限于足以影响决策制订者及其代表。”因此产业民主的重点,在于它涉及对于公认的权威性结构所进行程度不一的修正行为,而所谓公认的权威性结构,即是指管理者独占决策制订的特权,一般员工无法参与决策或提供意见。

Hammer(1998年)则认为产业民主一词,指的是一种在员工受雇场所中,使员工或员工代表有机会去影响组织决策的机制。劳资关系学者Hyman(1975年)认为产业民主就是员工控制(Worker's Control),即透过产业民主制度建立一个由全体员工决定生产的性质、方法与真正目的的经济体系,因此所需要的是所有员工的共同努力,而不论他们位于何种技术层级,以及是否为工会会员。

我国学者吴玉麟（1999 年）曾指出产业民主有两个最主要的概念：第一是组织的概念，即企业组织权力结构由中央集权的集权制，演变为中央与各单位权责分明的分权制；第二是确定工人人格的概念，即由以前将工人视做生产工具的观念，转变为参与生产的共同工作者概念。简言之，产业民主就是劳动者要求身为一个人所应得到的尊严，以及参与企业经营管理的权利。黄北豪（1996 年）还从企业目标结构的特性来定义产业民主，认为所谓的产业民主，就是指一群人在企业参与的参与中，透过游戏规则来进行权力资源的合理分配。

综上所述，不难发现诸多学者们强调的产业民主都有一项特性即员工有权参与企业决策或发表意见，强调“共同决策”的概念，产业民主的实施方式主要有：团体协约的制订、劳资会议的召开、员工利润分享、员工分红入股、工会代表加入董事会等。

（3）员工参与和产业民主的关系

从产业民主的定义来看，它与员工参与密不可分，可以说是一体两面，但实际上两者的内涵并不相同，员工参与是指以提供雇主服务或劳务赚取工资或薪资的受雇员工，获准参与企业的经营，包括安全与卫生计划、处理生产相关问题或实质管理决策。其重点在于员工个人以其受雇者的身份，积极参与减少生产成本、推动工作丰富化与扩大化、改善劳雇沟通管道等企业管理目标的决策，使员工能更了解企业经营方针与企业福利，作为解决劳资问题的方法。产业民主则是指在企业内，由劳雇双方选举的代表，参考政治民主的程序，建立一套解决企业基本问题的程序，这一程序排除雇主单方强制的决策，代以有员工代表参与的机制；员工代表可透过参与的机制，提出问题与申诉，并由雇主给予适当的考虑及响应。两者间的特性与关系可以从下述方面加以厘清。

① 员工参与的特性

1) 员工系以个人名义参与企业经营，在参与过程中并不丧失其原有的员工身份，所以，参与的员工不宜由工会或企业内其他组织选举。

2) 员工参与的范围，不限于与个人有关的事项，凡是企业经营有关的事项，不论是劳动条件、人事变动、企业财务或企业发展有关的事项，都是员工得以参与的范围。

3) 员工参与的层次，由最基层的班组、个别企业到产业均可。

② 产业民主的特性

1) 产业民主是引用政治民主的模式,在企业内建立的一种劳雇共同决定的模式。但是产业民主的建立,与企业所有权的移转、工会组织的团体交涉及企业责任的社会化,并没有直接的关联性,而是独立的一个制度。

2) 产业民主是劳雇双方代表在平等的地位上,就共同关切的事项,由员工代表提出问题及申诉,并由雇主给予合理、适当的响应,排除雇主单方面就员工关切的事项做成决策。

③ 员工参与和产业民主的相互关系

1) 员工参与是指参与企业经营的对象,产业民主则是指员工参与的程序。

2) 员工参与说明员工参与企业经营范围与层次,而产业民主则是员工参与实践的机制。

3) 产业民主虽然是员工参与体现的机制,但是仍应以民主程序决定员工参与的范围与层次。

产业民主的基本模式:上情下达可以提高企业的信息沟通和企业的竞争力,具体形式有质量圈、行动小组、合理化建议、观念宣传和全面质量管理。

三、高层管理者的沟通与交流

杰克·韦尔奇说:“企业领导人的工作成效与能否同下属沟通具有成百上千倍的正效用。为此,我每天都在努力深入每个员工的内心,让他们感觉到我的存在。即使我在很远的地方出差,我也会花上 16 个小时与我的员工沟通。”他甚至深有感触地描述自己的工作:“我 80%的时间是在与不同的人说话。”有人说,当今的时代是一个沟通的时代,沟通是一个组织赖以生存的重要过程。沟通是管理的真谛。一个组织要想充满生机活力,实现高速运转,有赖于下情上知,上意下达;有赖于部门之间互通信息、协同作战。良好的沟通能让组织的成员感觉到组织对自己的尊重和信任,从而产生极大的责任感、认同感和归属感,从而具有强烈的责任心和奉献精神。就像心理学家戴维斯(Keith Davis)所认为的:沟通对于组织的重要性,如同血液循环对于人体。

1. 沟通的原则

如同做好任何一项工作都要遵循相应的原则一样,企业高层管理者的沟通也要遵循相应的原则。

(1) 尊重原则

相互尊重是有效沟通的前提,在沟通的过程中,听不进别人的意见、建议,盛气凌人、刚愎自用等,这些都是缺乏尊重人的表现。在讨论问题时,坚持并保留自己的意见,这是十分正常的,但沟通的双方应相互尊重,如尊重人格、尊重不同观点等。

(2) 坦诚原则

在沟通过程中,坦率、真诚,有什么不同意见、建议直言相告,开诚布公,这有利于提高沟通的效果。反之,如果沟通双方缺乏坦诚态度,相互指责攻击,不仅无助于问题解决,而且还会扩大乃至激化矛盾。

(3) 平等原则

在沟通过程中,高层管理者要克服地位、职务的障碍,以与沟通者平等的身份参与沟通。尊重科学,以理服人,这是管理者应遵循的道德规范;反之,如果以权势压制真理、压制不同意见,那么,高层管理者与员工的沟通生命也就停止了。

(4) 开放原则

沟通者以开放的心灵和胸襟面对同他人的沟通,乐于接受新思想、新观念和新知识,在沟通过程中,隐埋个人思想和观点;反之,抱着自以为是、固步自封的心态,就会失去向别人学习的机会。

(5) 真实原则

沟通是传递信息的过程,虚假的信息不仅严重制约沟通的质量,而且还会导致决策失误。因此,在沟通过程中,要善于讲实话,讲真话,这有利于通过沟通达到解决问题的目的。企业要不断地优化管理者和员工讲真话、讲实话的沟通环境。

(6) 合作原则

沟通的目的之一是为了合作,例如同级部门、上下级部门之间的合作等,所以作为沟通者要以合作的心态对待沟通,在沟通的过程中,双方相互理解、信任和支持的因素是十分重要的,而这种因素的形成和强化,取决于双方是否具有真诚的合作意识。

2. 沟通的方法

(1) 会议沟通法

通过组织会议的形式进行沟通,这是最常用的沟通方法。企业的很多沟通事务,都可以借助于

会议沟通,如生产调度会、质量分析会和营销诊断会等。会议沟通的特点是参与人员较多,目的明确,时间集中。会议沟通是交流信息,分析、解决问题的重要沟通方法。

(2) 拜访沟通法

管理者就某项沟通内容,如汇报工作、征求意见等,主动向相关部门及人员寻求交流的方法。如企业管理部将企管方案通过拜访部门领导及员工方式征求意见。拜访沟通法最能体现沟通者的诚意。

(3) 电话沟通法

这是以电话为信息交流工具的沟通方式。电话沟通的特点是时间短,简洁明了,适合于各部门一般工作过程中的衔接、协调事务的沟通。如企业人力资源部向营销部门询问营销人员需求信息等。

(4) 表单沟通法

企业各项工作通过表格、单据跟随管理流程,传递、接收各部门工作环节信息的沟通方法。表单是企业各部门工作信息交流的重要载体,具有文字简洁、程序性强的特点。企业各部门领导要十分重视和善于利用工作表单这个工具,加强同“上游”、“下游”部门的工作信息沟通。

(5) 文件沟通法

企业通过颁发文件,向各部门及员工传达企业经营决策、管理制度等信息的沟通方法。文件沟通法适用于企业战略性、全局性的信息沟通,如企业重大决策出台、管理制度实施等。

(6) 巡视沟通法

企业领导通过到各部门与员工了解、询问工作状况并对其工作进行指导的沟通方法。巡视沟通能增强沟通的直接性、客观性和真实性,有利于企业领导掌握各部门及员工情况的第一手资料。

(7) 定期沟通法

企业或部门通过确定某一固定时间定期举行沟通活动的方法。如企业每月召开的生产协调会、资金调度会等。定期沟通方法适合于企业重要工作信息交流,以及解决重要问题的决策意见沟通。

(8) 演讲沟通法

企业领导通过演讲或作报告的方式与员工沟通。企业年度经营计划、企业存在的重大问题和企

业年度工作总结等,这些都是企业领导演讲的重要内容。通过演讲沟通,让员工了解企业经营状况,可以提高他们参与企业管理的热情,激发主人翁的责任感。

(9) 对话沟通法

对于企业员工普遍关心的问题,如工资、福利待遇、企业重大决策问题等,企业领导与员工可以通过对话方式进行双向沟通。对话沟通是化解领导与员工在观念、思想和工作等领域分歧、矛盾的一个重要途径,有利于领导掌握员工最新观念、思想、工作动态。

(10) 餐厅沟通法

通过选择餐厅环境,边就餐、边沟通的方法。餐厅沟通特点是,轻松自在、无拘无束,最适合于员工间的知识交流、思维碰撞和化解分歧及矛盾。

3. 沟通和交流的技巧

沟通不仅有方法,而且还有技巧。作为一个管理者,只有当他真正掌握了沟通的技巧,并应用于沟通的实践中,才能称之为合格的沟通者。

(1) 语言技巧

语言是人际沟通最重要的工具。掌握沟通的语言技巧,是提高管理者沟通能力的一个重要基础条件。语言要尽量做到通俗、生动、简洁、准确、文明。

(2) 思维技巧

沟通的过程,同时也是思维的过程。管理者在沟通过程中、选择怎样的沟通内容、方法,欲达到怎样的沟通效果等,这些都需要应用沟通的思维技巧,要求思维跟随问题、先思考后沟通、不要钻牛角尖。

(3) 情绪技巧

沟通渗透着情绪,培育良好的情绪,掌握沟通的情绪技巧,这是提高沟通质量的一个重要因素。要求沟通者沟通时热情、耐心、开朗、冷静。

(4) 身势技巧

身势,指身体的无声的动作。例如点头、微笑、手势等。掌握和应用良好的身势技巧有助于同他人沟通的成功。眼睛要注视沟通对方,不要东张西望或看与沟通话题不相关的书籍、报刊;头部

宜正，昂头、低头甚至歪着头都不合乎规范；脸部表情随沟通的话题而动，与之和谐，忌面部毫无表情；手势随沟通语言内容而动，幅度不宜过大，忌用手指掏耳朵等不文明的行为发生。

四、员工帮助计划

员工帮助计划（Employee Assistance Programs, EAP）是组织为帮助员工及其家属解决职业心理健康问题，由组织出资为员工设置的一套系统的服务项目。国内得到广泛认可的 EAP 的定义是“组织为员工设置的一套系统的、长期的援助与福利项目，通过专业人员对组织的诊断、建议和对员工及其直属亲人提供的专业指导、培训、咨询，帮助解决员工及其家庭成员的各种心理和行为问题，提高员工个人绩效和组织整体效能”。发达国家多年实践证明，员工帮助计划（EAP）是解决职业心理健康问题的最优方案。

一般来说，在企业的人力资源管理中，一个完整有效的 EAP 方案应该包括以下三个方面的内容：清楚需要解决的问题在哪里；选择有效可行的解决途径；变通地策划解决问题的具体程序。

1. EAP 解决的问题

员工帮助计划的焦点是帮助确定那些有关员工工作以及工作团队问题的解决方案。员工帮助计划为员工提供解决个人问题的援助。一般说来，这些问题主要包括：

年龄老化与老人看护	性骚扰	艾滋病
职业发展路径	法律问题	精神健康
扣押债券问题	滥用物品	酗酒
身体健康与饮食混乱	子女赡养	性问题
债权人事务	压力	离婚
自杀危险	滥用药物	解雇
家庭与婚姻问题	工作绩效/出勤	财务
破产		

2. EAP 解决问题的途径

针对员工具体的问题, EAP 可以根据实际情况选择一种途径或两种以上途径相结合的方式来解决。任何一个问题的产生都是由个人以外的环境因素和个人内在的个性因素共同作用产生, 并表现为个人的情绪、行为上的变化, 因此, 通常有三条途径来解决问题: 第一种是针对造成问题的外部压力源本身去处理, 即减少或消除不适当的管理和环境因素; 第二种是处理压力所造成的反应, 即情绪、行为以及生理等方面症状的缓解和疏导; 第三种是改变个体自身的弱点, 即改变不合理的信念、行为模式和生活方式等。

3. EAP 解决问题的程序

目前, 在 EAP 解决问题的程序上, 国内外优秀企业的做法是: 压力评估、组织改变、宣传推广、教育培训和压力咨询。

压力评估, 即进行专业的员工职业心理健康问题评估。由专业人员采用专业的心理健康评估方法评估员工心理生活质量现状, 及其导致问题产生的原因。

组织改变, 即对工作环境的设计与改善。一方面, 改善工作硬环境——物理环境; 另一方面, 通过组织结构变革、领导力培训、团队建设、工作轮换、员工生涯规划等手段改善工作的软环境, 在企业内部建立支持性的工作环境, 丰富员工的工作内容, 指明员工的发展方向, 消除问题的诱因。

宣传推广, 即搞好职业心理健康宣传。利用海报、自助卡、健康知识讲座等多种形式树立员工对心理健康的正确认识, 鼓励遇到心理困扰问题时积极寻求帮助。

教育培训, 即开展员工和管理者培训。通过压力管理、挫折应对、保持积极情绪、咨询式的管理者等一系列培训, 帮助员工掌握提高心理素质的基本方法, 增强对心理问题的抵抗力。管理者掌握员工心理管理的技术, 能在员工出现心理困扰问题时, 很快找到适当的解决方法。

压力咨询, 即组织多种形式的员工心理咨询。对于受心理问题困扰的员工, 提供咨询热线、网上咨询、团体辅导、个人面询等丰富的形式, 充分解决员工心理困扰问题。

通常来说, EAP 适用于任何类型、任何大小的企业, 因为毕竟任何企业都是以人为主要元素的组织, 都会遭遇到人的心理问题、压力问题。正如诺基亚中国有限公司为这个项目取的名字——“Live

Life Assist”一样，它是员工生活的助手，不仅反映在对员工提供的帮助，同时也体现在对公司带来的益处。

五、驻外人员的管理

1. 驻外人员的甄选

在选拔驻外管理人员时，应在企业总体战略目标的指导下，坚持竞争择优的原则。可以发挥企业高级经理人才评价推荐的中心作用。利用合理的评荐体系，为境外企业选拔德才兼备的复合型经理人才。人才选拔的目的是要做到人一职位一组织的匹配，因此选拔工作要可靠而有效。跨国企业的驻外管理人员，一方面要能够代表母公司的利益，另一方面要能适应东道国的文化和工作环境，因此在选拔过程中，就应该建立一些有别于普通企业人才的选拔标准。通过考察影响驻外任命成败的关键因素，选拔合适的驻外管理人员一般考虑以下几个方面。

（1）文化背景要求

驻外管理人员应当有较好的政治素养，熟知国际规范与惯例，还需要有本企业经营领域的知识背景，并且知晓东道国的历史文化，如果可能，最好是在东道国出生，或者有在东道国受教育的背景，这样更容易与东道国的文化融合在一起。

（2）技能要求

驻外管理人员首先是企业的管理人员，因此他们需要具备专业技术能力以及良好的管理技能。又由于跨国工作因素的影响，同时必须强调跨文化技能以及社交能力。文化冲击是驻外管理人员面临的重大难题。尤其当东道国的文化与本国文化有较大差异时，例如东西方文化的差异。因此对于驻外管理人员，在跨文化技能上，要求具备以下几个方面的特点：① 文化移情的能力和较低的本土优越感；② 文化差异敏感性和文化适应能力；③ 外交能力；④ 语言能力；⑤ 解决文化冲突的能力。

（3）经历和经验

如果有在东道国政府学习和工作的经历，将有助于驻外管理人员迅速地适应当地的文化，尽快开展工作而不是将时间浪费在“交学费”上。因此，那些有与东道国相关经历的人员，在选拔时应

当优先考虑。

(4) 家庭状况

随着国际化趋势的发展,驻外人员的增加,家庭观念的改变,家庭成为影响驻外管理人员的至关重要的因素。两地分居,使驻外管理人员不能安心工作;家属随往,家属适应文化冲突的能力便成了关键。因此在选拔驻外管理人员时,应充分考虑家庭因素的影响,尤其是家属的跨文化交流的能力以及家属工作安置问题。

2. 驻外人员的准备

培训是驻外任命的最重要的准备工作,也是驻外管理人员个人的需要。有效的培训可以使驻外管理人员很快适应东道国工作环境,并可以起到激励作用。境外投资企业在将合适的人选派往东道国之后,不能就此不管,而应当经常对驻外管理人员进行不同层次的培训,更新他们的知识和技能,提高综合素质。

(1) 培训目标

培训目标的设定与传达可以使驻外管理人员清楚地知道自己学习的方向和结果要求,也便于企业在培训结束后参照目标考核培训效果。培训目标应当符合境外企业以及母公司的总体战略目标的要求,提高驻外任命的效果。我国驻外管理人员通常以三年为一任期,因此培训具体目标上要求能够融入当地的文化,没有陌生感与不适感。

(2) 培训对象

在培训对象的确定上,我国境外投资企业往往忽略了驻外管理人员的家属。如果家属随同前往应当同时将其家属作为培训对象。

(3) 培训的不同阶段及培训相关内容

驻外管理人员的培训可以分为出国前、驻外任命期、回国前三个阶段。

出国前的培训通常称为导向性培训,是为驻外管理人员出国所做的准备。培训重点应放在语言文化、当地历史和风俗习惯、生活水平等东道国状况,以及母公司的境外战略、企业文化、公司历史和经营范围等内容。出国前培训不能忘了家庭因素,要给予驻外管理人员个人及配偶适当的职业指导,并对有孩子的家庭给予教育上的帮助。

在境外企业任职期间,培训的重点应当转向技能的强化和继续培训,以保证驻外管理人员个人的持续发展。期间母公司应当提供个人职业生涯发展计划,根据该计划来安排培训内容。驻外管理人员在任命期间,最好有现场职业辅导以帮助其尽快适应工作。现场职业辅导,实际上相当于驻外管理人员的在职培训。这对境外企业来说是非常有效的一种方式。由于境外投资的特点,境外企业与母公司相隔遥远,联系很不方便,因此当驻外管理人员在工作中遇到困难时,如果获得现场指导,无论从心理上还是工作效果上来说,都是非常有帮助的。

当驻外管理人员离开国家多年,回国后又会面临新的文化冲击——反文化冲击,即本国文化的冲击。他们对本国的文化变革开始陌生,回国后会无所适从。他们也许会失去在母公司中的原有地位,不再认识新的员工,人际关系发生变化,母公司不承认他们在外国获得的新知识、新技能,他们甚至再也找不到他们在母公司的位置。所以母公司应当为他们消除顾虑,在他们回国前也应当有导向性培训,并且提供职业生涯发展的帮助。在安排他们回国时提前通知,让他们有充分的准备。

(4) 出国前培训方法的选择

出国前培训是驻外管理人员培训的重要部分,培训方法的选择受培训期长短和培训目标的限制。我国驻外管理人员通常以三年为一任期,培训目标是要能够融入当地文化和企业文化,因此通常培训期限为一到两个月,可以选用实地及经验培训的方法,带驻外管理人员去东道国考察,和境外企业员工面谈,也可以考虑请有相关驻外经验的管理者介绍当地的情况,在语言上进行强化培训,使驻外管理人员能够精通当地语言。

采用实地及经验培训的方法,使得学习语言和适应文化的环节得以在国内高效地完成,这样就可以避免任期偏短所造成的工作无法展开。

(5) 培训效果的评估

培训效果的评估是培训不可缺少的一个环节,通过培训评估,才能知道企业驻外管理人员是否完成了培训目标,被派出后是否能尽快开展工作,提高管理质量。因此,培训结束后,应当对驻外管理人员进行评估。

对于东道国和本国的历史文化、企业相关内容、语言等部分,可以采用考试的方法来考察培训效果。有关管理技能、社交能力和解决冲突的能力等可以采用评价中心的方法,也可以采用模拟、

角色扮演等方式。特别强调通过行为层的评估,了解培训行为迁移的效果,以更好地辨别将来适应境外工作的能力。

3. 驻外人员的薪酬

(1) 驻外人员薪酬的目的

企业制定国际薪酬政策是为了实现以下目标:第一,该政策要与跨国公司的总体战略、机构以及企业的需求一致。第二,该政策必须能将人才吸引到跨国公司最需要的地方并能留住他们。因此,该政策必须有竞争性,而且要认识到如出国服务的激励、税收平等以及合理费用的报销等因素的作用。第三,该政策要有利于公司以最经济的方式调动驻外人员。第四,该政策必须适当考虑行政管理的公平和方便。

与此同时,驻外人员的一些个人目标也将要通过公司薪酬政策的实施得以实现:第一,驻外人员期望从该政策中得到在国外的福利、社会保险和生活费等财政保护。第二,驻外人员期望出国能够增加收入和存款。第三,驻外人员期望对如住房、子女的教育以及娱乐等问题作出政策规定。员工也会在职业生涯发展和回国安排等方面有所期望。

(2) 驻外人员薪酬的主要组成部分

从根本上看,国际薪酬是复杂的,因为跨国公司必须满足三类不同人员的要求:母国人员、其他国人员和所在国人员。国际薪酬的主要组成部分,包括基本工资、出国服务奖励/艰苦补贴、津贴和福利等。

① 基本工资:驻外人员出国服务时的“基本工资”有不同的含义。在国内背景下,基本工资代表一定数量的现金薪酬部分,是确定奖金和福利等其他薪酬因素的基准。对于驻外人员来说,基本工资是整个薪酬计划、各种报酬和津贴的基本组成部分,许多津贴直接与基本工资挂钩,如出国服务津贴、生活补贴、住房补贴等,以及在职期间的福利和退休养老金。基本工资可以用母国货币或所在国货币支付。无论是母国人员还是其他国人员,基本工资都是其国际薪酬的基础。驻外人员的薪酬计划是否有差异要看母国人员或其他国人员的基本工资是以母国标准还是国际标准来支付。

② 出国服务奖励/艰苦补贴:母国人员通常会收到一份奖金作为接受出国派遣的奖励,或作为对在派遣过程中所遇到的艰苦条件的补偿,在这种情形下,艰苦的定义、领取奖金的资格、支付的

金额和时间等都必须予以规定。美国公司在确认艰苦条件时通常要咨询美国艰苦岗位差别指导局来确定合适的支付级别,但正如拉夫(Ruff)和杰克逊(Jackson)所述,如果将国际间的生活费用相比较就会产生许多问题。这类报酬一般支付给母国人员、而不支付给其他国人员,如果采用出国服务奖励的话,一般以工资的百分比形式支付,通常为本工资的 5%~40%,并且随着任职、实际艰苦情况、税收情况以及派遣时间的长短而变动,此外,还要考虑到一些差异情形,例如,如果在所在国工作的时间可能比在母国工作的时间长,就要采用差别支付的办法来代替加班费,而这种差别支付通常不会支付给母国人员或其他国人员。

③ 津贴:公司在制定一个整体薪酬政策时,津贴问题会变得非常具有挑战性。部分原因是公司已经存在着各种形式的津贴。“生活费津贴”(Cost-of-Living-Allowance, CLA)通常最受关注。它涉及对母国和所在国之间支付差额的补偿费用,如用于解决通货膨胀造成的差别。这种津贴通常很难确定。公司可利用一些服务机构,如组织资源顾问公司(一家美国公司)或从国外聘用条件公司(一家英国公司),它们专门定期地向客户提供全球性的最新生活费津贴的信息。生活费津贴也可以包括对住房和水电气等设施、个人所得税或自己选定项目的支付款额。

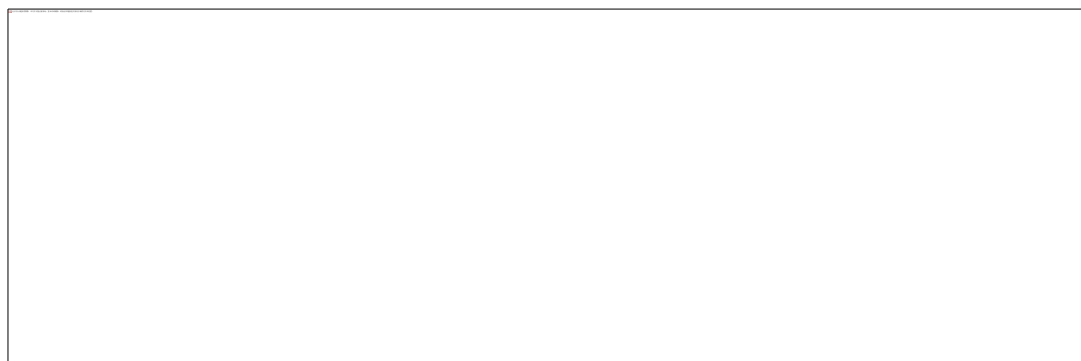
④ 福利:与薪酬相比、国际薪酬的复杂性经常会造成更大的困难,由于各国的福利管理实务之间存在很大的差异。所以很难应对从一国到另一国的养老金计划、医药费和社会保险费的可转移性也使实际操作十分困难。通常,大部分美国公司的驻外人员均享受母国的福利计划,而有些国家的驻外人员只能选择当地的社会保险计划,在这种情形下,公司一般支付额外的费用。欧洲的母国人员和其他国人员在欧盟内可享受可转移的社会保险福利。由于各国管理私人福利的法律实务各不相同,所以公司的操作方式也存在差异,在通常情况下,跨国公司为满足母国人员退休的需求而制定的计划都很好,当对其他国人员在这方面做得就差一些。

此外,跨国公司还提供休假和特殊假期,作为驻外人员定期休假的一部分,每年的探亲福利中通常包括家庭成员回国的机票费。根据工作所在国的条件,疗养福利也包括为驻外人员家属提供免费的机票去工作所在国附近的疗养地疗养。除了疗养福利以外,公司还要制定应急条款以处理家庭成员的死亡或生病等突发事件。在艰苦地区工作的驻外人员经常能获得额外的休假费用和疗养假期。

(3) 驻外人员薪酬的计算方法

计算驻外人员薪酬的方法主要有两种: 现行费率法 (又称为市场费率法) 和资金平衡法 (有时称为累积法)。

现行费率法是指国际任职的基本工资与工作所在国的工资结构挂钩。跨国公司通常首先从当地的薪酬调查机构获得信息, 然后决定是以所在国人员、相同国籍的驻外人员, 还是所有国家的驻外人员为基准作为参照, 现行费率法的主要特点如表 9-1 所示。



现行费率法的优点包括: 驻外人员能够得到与当地人员平等的待遇 (如果工作所在国的工资高于母国工资, 该方法能够有效地吸引母国人员或其他国人员), 该方法简洁、明了, 易于理解, 驻外人员能确定工作所在国的待遇, 并且来自不同国家的驻外人员待遇平等。现行费率法也存在着一一些缺点。首先, 同一人员的不同派遣之间会产生差异, 派遣到发达国家和发展中国家之间的差距最为明显, 而且在发达国家之间也会出现差距, 因为如果采用现行费率法, 管理工资和当地税收效果的差异会显著地影响员工的薪酬水平。通常情况下, 驻外人员本人对此问题非常敏感; 其次, 国籍相同但派遣地不同的驻外人员之间会有差异。严格应用现行费率法会导致驻外人员争相要求被派遣到待遇优厚的地方, 而不愿意去那些被认为待遇缺乏吸引力的地区。最后, 倘若工作所在国的工资水平高于母国, 由于驻外人员回国后将要恢复到后者水平, 那么, 现行费率法会对员工的回国造成麻烦。

另一种计算驻外人员薪酬的方法是资金平衡法。这种方法在国际薪酬中应用最为广泛。其基本目标是“从驻外人员总体上考虑”。使他们维持本国的生活标准, 并通过经济激励使薪酬计划具有吸引力。这种方法主要考虑使驻外人员的薪酬与其在母国的同事保持一致, 并补偿国际任职的费用。

此方法将母国人员和其他国人员的基本工资与相对的本国工资结构挂钩, 其特点如表 9-2 所示。

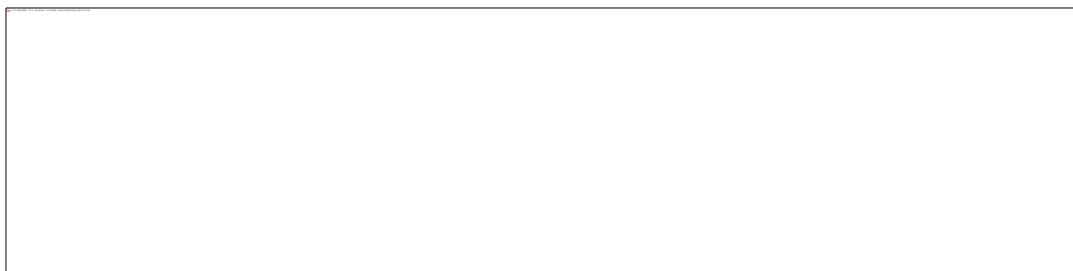


表 9-2

资金平衡法也有优缺点, 优点主要有三个: 第一, 资金平衡法向在不同国家任职的相同国籍的驻外人员提供了平等待遇; 第二, 由于驻外人员的薪酬与母国的薪酬结构挂钩, 强调了待遇平等, 因而使驻外人员的回国安排变得容易; 第三, 本方法便于沟通和理解。资金平衡法的缺点主要有两个: 第一, 本方法可能会在不同国籍的驻外人员之间、母国人员和所在国人员之间产生相当大的差距; 第二, 尽管这种方法在理论上便于员工理解, 但在管理上则会变得相当复杂。复杂性出现在税收、生活费用以及母国人员和其他国人员之间的待遇差异等方面。

4. 驻外人员的召回

驻外人员的管理还应包括驻外人员的召回, 虽然这种认识来得有点迟。但是如今越来越多的管理实践者和学者都已经认识到认真管理回归问题的必要性, 大量的实证研究表明, 回国是归国者所面临的新的挑战, 这种挑战被称为归国冲击 (Re-entry Shock) 或反向文化冲击 (Reverse Culture Shock)。人们往往能够预料到在一个新的国家里生活会不一样, 但是很少有人会对回国后所面临的适应问题有所准备。结果是, 归国给驻外人员带来的创伤体验比在国外所遭遇的更加严重。从跨国公司的角度来看, 归国经常被视为出国任职过程的最后一个环节。但是, 跨国公司处理的归国环节的方式会影响公司吸引未来驻外人员的能力。

可以将归国过程划分为四个相关的阶段:

(1) 准备阶段: 包括做好将来的计划和收集新岗位的信息。跨国公司有可能会在驻外人员回国之前提供一张清单 (如注销银行的账户以及处理账单)。驻外人员及其家属也会为回国做好充分的准备。然而, 从文献中发现, 跨国公司不像重视出国前培训那样重视归国的准备。最好的情况就是

在出国前培训中涉及一些关于归国的问题。

(2) 搬家阶段: 将个人的东西托运回国内, 并与同事和朋友道别。许多跨国公司都会利用搬家公司或者搬家咨询人员来处理驻外人员出国或回国搬家的事宜, 并且这有可能写在公司人力资源管理的政策中。根据福斯特的调查资料, 搬家公司或者搬家咨询人员为驻外人员搬家提供帮助, 可以减弱驻外人员及其家人因回国而产生的不确定感、压力和生活中断的感觉。

(3) 过渡阶段: 指在临时住处先安顿下来, 然后再安排住宅和子女的学校, 以及做一些其他方面的事情, 如重新申请驾驶执照、申请医疗保险和开设银行账户等。有些跨国公司在这个阶段也会请搬家咨询人员来提供帮助。

(4) 更新适应阶段: 指要面对反向文化冲击和职业生涯的情况。



本章小结

1. 劳动关系是劳动者与用人单位在实现劳动过程中建立的社会经济关系。劳动关系的主体有: 雇员、雇员团体、雇主和雇主组织, 影响因素包括社会分工、产权、产业革命与经济全球化以及其他影响因素。

2. 劳动关系的表现形式与劳动关系管理制度的基本内容有: 劳动合同管理制度、劳动纪律、劳动安全卫生制度及其他制度。

3. 劳动关系管理有传统式、温情式、协商式、法制式、权变式五种劳动关系管理风格。

4. 劳动合同是劳动者与用人单位确立劳动关系、明确双方权利和义务的协议, 在企业中具有重要作用。

5. 劳动合同的主要内容以及和员工保障、劳动保护的关系。

6. 中国工会是职工自愿结合的工人阶级的群众组织, 基本职能是代表和维护劳动者的合法权益。

7. 国际劳动关系管理的新趋势主要有: 政府干预、员工参与制度、高层管理者的沟通与交流、员工帮助计划和驻外人员的管理。



思考题

1. 什么是劳动关系? 影响劳动关系的主要因素有哪些?
2. 为什么要重视劳动合同管理? 劳动合同管理有哪些主要内容?
3. 我国企业劳动关系管理面临哪些新挑战?
4. 国际劳动关系管理有哪些新趋势?



案例分析

劳务关系不同于劳动关系的法律调整

一、案情简介

申诉人: 刘礼美、黄建英、刘进沐、叶水莲四人

被告人: 南昌铁路局沙河街北站

2003 年 10 月 18 日, 申诉人刘礼美、黄建英、叶水莲、刘进沐等四人以被告人无故辞退为由向本会申请仲裁, 要求被告支付每人经济补偿金 2 800 元, 额外补偿金 1 400 元, 延时工资 22 228.5 元并加总额 25% 的经济补偿金 5 557 元, 支付双休日加班工资 18 720 元、节假日加班工资 2 511 元并加 25% 经济补偿 627.25 元, 支付每人劳动防护用品费 920 元, 合计支付每人各项工资及补偿金 54 764.25 元。同时, 要求被告人补办 1994—2003 年的养老保险、医疗保险、失业保险等社会保险。

申诉人在开庭审理中, 向本庭提供了下列证据: ① 被告人向申诉人 (发放的胸牌工作牌: 上有照片、编号和卫生保洁员字样), 黄色马夹; ② 证人陈世江谈话笔录 1 份; ③ 村委会证明 1 份; ④ 工作照片一组; ⑤ 人寿保险股份有限公司证明一份等。申诉人借助上述证据证明与被告人自 1994 年以来存在着事实劳动关系。

被告人提交答辩称: 申诉人提出的仲裁申请与事实完全不相符, 申诉人与被告人之间根本就不

存在劳动关系,而是彻头彻尾的劳务关系,理由如下:① 双方根本就不存在劳动关系中的那种管理与被管理的关系。申诉人的工作时间完全由申诉人自己掌握,他们可以自己调剂、可以是自己或亲属代为;被上诉人只是每天早 8 点和下午 3 点检查申诉人的劳动成果是否达到约定标准。② 工作内容单一,是我们正式职工本职工作外的附带职责,是由职工出资,单位统一对外发包的劳务关系,申诉人只对卫生保洁工作的成果负责,而无须承担其他职工应当承担的其他义务,如学习、遵章守纪等。③ 卫生保洁工作的内容简单,适合建立劳务关系,而且双方事实上也是以劳务关系出现的。对卫生保洁工作成果不满意的,双方可以终止劳务关系。④ 此外申诉人主体年龄不受劳动法调整,如申诉人刘礼美、刘进沐、叶水莲均超出劳动法规定的就业年龄。⑤ 工作时间与私活时间可以一并进行,并不受到被诉人的任何约束。⑥ 劳务关系只需按照劳动法律法规规定的其他义务去履行。庭审中,被上诉人向本会递交了以下证据:① 该单位的管理制度;② 职工的上岗证;③ 有关证人证言。

二、调查核实情况

本案开庭审理,并通过庭审辩论和庭上调查,对双方提出的证据作出以下认定:① 申诉人提交的胸牌、服装真实,但属于从事劳务工作的需要和安全的需要,且胸牌与单位上岗证存在本质区别,不能证明劳动关系成立;② 陈世江证言内容真实,说明双方存在劳务关系以及劳动安全上的约定;③ 村委会证明真实,只证明双方存在劳动安全上的约定;④ 人寿保险公司的证明不能直接证明劳动关系的存在,申诉人无其他补充证据证明;⑤ 工作照片一组(申诉人提交),属于事后追补,与被上诉人提出的证人证言及本会调查的证人证言存在事实上的对立,本会对其真实性不予认定;⑥ 被上诉人提交的管理制度、上岗证及有关证人证词与本会调查所获得的证据,事实相符,本会予以认定,本会依据上述证据,认定双方劳务关系成立。

三、处理结果

经调解,刘进沐、叶水莲与南昌铁路局沙河街北站和解,但与刘礼美、黄建英两人调解不成,

本案依法裁决如下:

1. 驳回申诉人的仲裁申请;
2. 本案仲裁费壹仟元整由申诉人承担。

四、案例评析

劳动关系与劳务关系存在本质的区别,两者事实表现形式不同,适用法律也不同,劳动保障报 2002 年 8 月 13 日刊载郑富茂同志的文章《试析劳动关系与劳务关系》,文中从外延、事实表现形式上对两者进行了区分,但说理还不够完整;2003 年 11 月 4 日,该报又登载了樊春茂、马林、于万金署名文章《如何区分两种常见用工合同》,概括地说,两者的区别在于是否存在管理与被管理的关系,交换的是劳动成果,还是劳动力。前者属于劳动法律法规的调整,属于社会法的范畴。后者属于民法调整的范畴,是平等主体间的法律关系,应以双方口头或书面约定的权利义务为限,不适用劳动法律法规的调整,本案故作出上述裁决。

讨论问题

1. 试述劳动关系和劳务关系的区别。
2. 为什么法院会作出如此的判决?

参考文献

1. 赵曙明,彼得·J. 道林,丹尼斯·E. 韦尔奇. 跨国公司人力资源管理. 北京:中国人民大学出版社,2001
2. 余云霞. 西方市场经济国家的集体谈判制度. 北京:中国经济出版社,1999
3. 曹守晔,孔祥俊,李明良. 民事合同理论与实务·劳动合同卷. 北京:人民法院出版社,1997
4. 张春霞. 我国境外投资企业驻外管理人员的选拔与培训. 湖南经济管理干部学院学报,2006

5. 程延园. 集体谈判制度在我国面临的问题及其解决. 中国人民大学学报, 2004 (2)
6. 姚先桥. 沟通的原则、方法和技巧. 中国培训, 2001 (10)
7. 姜宝山. 新产业革命对劳资关系的影响. 当代世界与社会主义, 1998 (2)
8. 白永利. 建设和谐的劳动关系. 中央民族大学硕士学位论文, 2006
9. 周苗苗. EAP 中国模式研究. 中国海洋大学硕士论文, 2005
10. [李宝元](#). 中国集体谈判制度的层次结构模式研究. 北京师范大学硕士论文, 2004
11. 龚基云. 转型期中国劳动关系研究. 南京师范大学博士学位论文, 2004

全国职业经理 MBA 双证班

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

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

证书说明: 证书附档案、电子注册, 是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限: 3 个月 (允许提前毕业, 毕业后持续辅导 2 年) 收费标准: 全部学费 **1280** 元

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

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

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址: www.mhjy.net