

# 目 录

第一章 人力资源规划.....	1
第一节 工作岗位分析与设计.....	1
第一单元 工作岗位分析.....	1
第二单元 工作岗位设计.....	9
第二节 企业劳动定员管理.....	16
第一单元 企业定员人数的核算方法.....	16
第二单元 定员标准编写格式和要求.....	25
第三节 人力资源管理制度规划.....	29
第四节 人力资源费用预算的审核与支出控制.....	35
第一单元 人力资源费用预算的审核.....	35
第二单元 人力资源费用支出的控制.....	38
第二章 人员招聘与配置.....	40
第一节 员工招聘活动的实施.....	40
第一单元 招聘渠道的选择和人员招募的方法.....	40
第二单元 对应聘者进行初步筛选.....	45
第三单元 面试的组织与实施.....	47
第四单元 其他选拔方法.....	53
第五单元 员工录用决策.....	56
第二节 员工招聘活动的评估.....	57
第三节 人力资源的有效配置.....	59
第一单元 人力资源的空间配置.....	59
第二单元 人力资源的时间配置.....	72
第四节 劳务外派与引进.....	76
第三章 培训与开发.....	80
第一节 培训管理.....	80
第一单元 培训需求的分析.....	80
第二单元 培训规划的制定.....	88
第三单元 培训组织与实施.....	93
第四单元 培训效果的评估.....	96
第二节 培训方法的选择.....	101
第三节 培训制度的建立与推行.....	111

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

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

## 招生专业及其颁发证书

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



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

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



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

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



### 【证书说明】

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



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



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

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



### 【招生对象】

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



### 【教程特点】

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



### 【考试说明】

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



### 【颁证单位】

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



### 【主办单位】

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



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

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



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



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

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

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

# 第一章 人力资源规划

## 第一节 工作岗位分析与设计

### 第一单元 工作岗位分析

#### 【学习目标】

通过学习，掌握工作岗位分析的基本原理，岗位信息的来源，工作说明书的内容，以及工作岗位分析及编写工作说明书的程序和步骤。

#### 【知识要求】

#### 一、人力资源规划的基本概念

##### （一）人力资源规划的内涵

人力资源规划的内涵有广义和狭义之分，广义的人力资源规划是企业所有人力资源计划的总称，是战略规划与战术计划（即具体的实施计划）的统一；狭义的人力资源规划是指为实施企业的发展战略，完成企业的生产经营目标，根据企业内外环境和条件的变化，运用科学的方法，对企业人力资源的需求和供给进行预测，制定相宜的政策和措施，从而使企业人力资源供给和需求达到平衡，实现人力资源的合理配置，有效激励员工的过程。

从规划的期限上看，人力资源规划可区分为长期规划（五年以上的计划）、中期计划（规划期限在一年至五年的）和短期计划（一年及以内的计划）。

##### （二）人力资源规划的内容

1. 战略规划。即人力资源战略规划，是根据企业总体发展战略的目标，对企业人力资源开发和利用的大政方针、政策和策略的规定，是各种人力资源具体计划的核心，是事关全局的关键性规划。

2. 组织规划。组织规划是对企业整体框架的设计，主要包括组织信息的采集、处理和应用，组织结构图的绘制，组织调查，诊断和评价，组织设计与调整，以及组织机构的设置等。

3. 制度规划。企业人力资源管理制度规划是人力资源总规划目标实现的重要保证，包括人力资源管理制度体系建设的程序、制度化管理等内容。

4. 人员规划。人员规划是对企业人员总量、构成、流动的整体规划，包括人力资源现状分析、企业定员、人员需求与供给预测和人员供需平衡等。

5. 费用规划。人力资源费用规划是对企业人工成本、人力资源管理费用的整体规划，包括人力资源费用预算、核算、审核、结算，以及人力资源费用控制。

##### （三）人力资源规划与企业其他规划的关系

企业的生存和发展离不开企业规划。企业规划的目的是使企业的各种资源（人、财、物等）彼此协调并实现内部供求平衡。人力资源是企业内最活跃的因素，人力资源规划是企业规划中起决定性作用的规划。

##### （四）人力资源规划与企业管理活动系统的关系

在企业的人力资源管理活动中，人力资源规划不仅具有先导性和战略性，而且在实施企业总体发展战略规划和目标的过程中，它还能不断调整人力资源管理的政策和措施，指导人力资源管理活动。因此，人力资源规划又被称为人力资源管理活动的纽带。企业工作岗位分析、劳动定员定额等人力资源管理的基础工作是人力资源规划的重要前提，而人力资源规划



又对企业人员的招聘、选拔、培训、考评、调动、升降、薪资、福利和保险等各种人力资源管理活动的目标、步骤与方法，作出了具体而详尽的安排，充分显示了人力资源规划在企业人力资源管理活动中的重要地位和作用。

## 二、工作岗位分析概述

### （一）工作岗位分析的概念

工作岗位分析是对各类工作岗位的性质任务、职责权限、岗位关系、劳动条件和环境，以及员工承担本岗位任务应具备的资格条件所进行的系统研究，并制定出工作说明书等岗位人事规范的过程。

### （二）工作岗位分析的内容

在企业单位中，每一个工作岗位都有它的名称、工作条件、工作地点、工作范围、工作对象以及所使用的工作资料。岗位分析包括了以下三个方面的内容：

1. 在完成岗位调查取得相关信息的基础上，首先要对岗位存在的时间、空间范围作出科学的界定，然后再对岗位内在活动的内容进行系统的分析，即对岗位的名称、性质、任务、权责、程序、工作对象和工作资料，以及本岗位与相关岗位之间的联系和制约方式等因素逐一进行比较、分析和描述，并作出必要的总结和概括。

2. 在界定了岗位的工作范围和内容以后，应根据岗位自身的特点，明确岗位对员工的素质要求，提出本岗位员工所应具备的，诸如知识水平、工作经验、道德标准、心理品质、身体状况等方面的资格和条件。

3. 将上述岗位分析的研究成果，按照一定的程序和标准，以文字和图表的形式加以表述，最终制定出工作说明书、岗位规范等人事文件。

### （三）工作岗位分析的作用

1. 工作岗位分析为招聘、选拔、任用合格的员工奠定了基础。通过工作岗位分析，掌握了工作任务的静态与动态特点，能够系统地提出有关人员的文化知识、专业技能、生理心理品质等方面的具体要求，并对本岗位的用人标准作出具体而详尽的规定。这就使企业人力资源管理部门在选人用人方面有了客观的依据，经过员工素质测评和业绩评估，为企业单位招聘和配置符合岗位数量和质量要求的合格人才，使人力资源管理的“人尽其才，岗得其人，能位匹配”的基本原则得以实现。

2. 工作岗位分析为员工的考评、晋升提供了依据。员工的评估、考核、晋级和升职，如果缺乏科学的依据，将会挫伤各级员工的积极性，使企业单位的各项工作受到严重影响。根据岗位分析的结果，人力资源管理部门可制定出各类人员的考评指标和标准，以及晋职晋级的具体条件，提高员工绩效考评和晋升的科学性。

3. 工作岗位分析是企业单位改进工作设计、优化劳动环境的必要条件。通过工作岗位分析，可以揭示生产和工作中的薄弱环节，反映工作设计和岗位配置中不合理、不科学的部分，发现劳动环境中危害员工生理卫生健康和劳动安全，加重员工的劳动强度和工作负荷，造成过度的紧张疲劳等方面不合理的因素，有利于改善工作设计，优化劳动环境和工作条件，使员工在安全、健康、舒适的环境下工作，最大限度地调动员工的工作兴趣，充分地激发员工的生产积极性和主动性。

4. 工作岗位分析是制定有效的人力资源规划，进行各类人才供给和需求预测的重要前提。每个企业对于岗位的配备和人员安排都要预先制定人力资源规划，并且要根据计划期内总的任务量、工作岗位变动的情况和发展趋势，进行中、长期的人才供给与需求预测。工作岗位分析所形成的工作说明书，为企业有效地进行人才预测，编制企业人力资源中长期规划和年度实施计划提供了重要的前提。

5. 工作岗位分析是工作岗位评价的基础，而工作岗位评价又是建立、健全企业单位薪酬制度的重要步骤。因此，可以说，工作岗位分析为企业单位建立对外具有竞争力、对内具有公平性、对员工具有激励性的薪酬制度奠定了基础。

此外，工作岗位分析还能使员工通过工作说明书、岗位规范等人事文件，充分了解本岗位在整个组织中的地位和作用，明确自己工作的性质、任务、职责、权限和职务晋升路线，以及今后职业发展的方向和愿景，更有利于员工“量体裁衣”，结合自身的条件制定职业生涯规划，愉快地投身于本职工作中。

总之,工作岗位分析无论对我国宏观社会和经济发展还是对企业单位的人力资源开发和管理都具有极为重要的作用。

### 三、工作岗位分析信息的主要来源

#### (一) 书面资料

在企业中,一般都保存各类岗位现职人员的资料记录以及岗位责任的说明,这些资料对工作岗位分析非常有用。例如组织中现有的岗位职责、招聘用的广告等。

#### (二) 任职者的报告

可以通过访谈、工作日志等方法得到任职者的报告。因为如果让任职者自己描述所做的主要工作以及是如何完成的,很难保证所有的工作方面都能涉及,而且无法保证信息本身的客观性与真实性。

#### (三) 同事的报告

除了直接从任职者那里获得有关的资料外,也可以从任职者的上级、下属等处获得资料。这些资料可以弥补其他报告的不足。

#### (四) 直接的观察

到任职者的工作现场进行直接观察也是一种获取有关工作信息的方法。尽管岗位分析人员出现在任职者的工作现场对于任职者会造成一定的影响,但这种方法仍能提供一些其他方法所不能提供的信息。

除此之外,岗位分析的资料还可以来自于下属、顾客和用户等处。尽管信息的来源多种多样,但作为岗位分析人员,要寻求最为可靠的信息来源渠道。

### 四、岗位规范和工作说明书

#### (一) 岗位规范

##### 1. 岗位规范的概念

岗位规范亦称劳动规范、岗位规则或岗位标准,它是对组织中各类岗位某一专项事物或对某类员工劳动行为、素质要求等所作的统一规定。

##### 2. 岗位规范的主要内容

岗位规范涉及的内容多,覆盖范围广,大致包括以下几个方面:

(1) 岗位劳动规则。即企业依法制定的要求员工在劳动过程中必须遵守的各种行为规范。包括:①时间规则。对作息时间、考勤办法、请假程序、交接要求等方面所作的规定。②组织规则。企业单位对各个职能、业务部门以及各层级组织机构的权责关系,指挥命令系统,所受监督和所施监督,保守组织机密等项内容所作的规定。③岗位规则,亦称岗位劳动规范,它是对岗位的职责、劳动任务、劳动手段和工作对象的特点,操作程序,职业道德等所提出各种具体要求。包括岗位名称、技术要求、上岗标准等项具体内容。④协作规则。企业单位对各个工种、工序、岗位之间的关系,上下级之间的连接配合等方面所作的规定。⑤行为规则。对员工的行为举止、工作用语、着装、礼貌礼节等所做的规定。这些规则的制定和贯彻执行,将有利于维护企业正常的生产、工作秩序,监督劳动者严格按照统一的规则和要求履行自己的劳动义务,按时保质保量地完成本岗位的工作任务。

(2) 定员定额标准。即对企业劳动定员定额的制定、贯彻执行、统计分析,以及修订等各个环节所作的统一规定。包括:编制定员标准、各类岗位人员标准、时间定额标准、产量定额标准或双重定额标准等。

(3) 岗位培训规范。即根据岗位的性质、特点和任务要求,对本岗位员工的职业技能培训与开发所作的规定。

(4) 岗位员工规范。即在岗位系统分析的基础上,对某类岗位员工任职资格以及知识水平、工作经验、文化程度、专业技能、心理品质、胜任能力等方面素质要求所作的统一规定。

##### 3. 岗位规范的结构模式

按岗位规范的具体内容,岗位规范有以下几种基本形式:

(1) 管理岗位知识能力规范。对各类岗位的职责要求、知识要求、能力要求、经历要求所作的统一规定。该种规范内容一般包括四类:

①职责要求。对本岗位的主要职责作出简要的概括和说明。

②知识要求。胜任本岗位工作应具有的知识结构和知识水平。

③能力要求。胜任本岗位工作应具备的各种能力素质。

④经历要求。指能胜任本岗位工作，一般应具有的一定年限的实际工作经验，从事低一级岗位的工作经历，以及从事过与之相关的岗位工作的经历。

(2) 管理岗位培训规范。它主要包括以下几项内容：

①指导性培训计划。即对本岗位人员进行培训的总体性计划。主要内容有：培训目的、培训对象、培训时间、培训项目（实际操作）、课程的设置与课时分配、培训方式、考核方法等。

②参考性培训大纲和推荐教材。在培训大纲中应明确各门课程的教学目的、内容和要求，以及教学方式、方法。推荐教材要符合培训大纲的要求，讲求针对性和实用性。

(3) 生产岗位技术业务能力规范。它是我国传统的国有企业所使用的一种劳动规范，亦称生产岗位技能规范。主要包括以下三项内容：

①应知。胜任本岗位工作所应具备的专业理论知识。如所使用机器设备的工作原理、性能、构造，加工材料的特点和技术操作规程等。

②应会。胜任本岗位工作所应具备的技术能力。如使用、调整某一设备的技能，使用某种工具、仪器仪表的能力等。

③工作实例。根据“应知”“应会”的要求，列出本岗位的典型工作项目，以便判定员工的实际工作经验，以及掌握“应知”“应会”的程度。

(4) 生产岗位操作规范，亦称生产岗位工作规范（标准）。主要包括以下几项内容：

①岗位的职责和主要任务。

②岗位各项任务的数量和质量要求，以及完成期限。

③完成各项任务的程序和操作方法。

④与相关岗位的协调配合程度。

(5) 其他种类的岗位规范。如管理岗位考核规范、生产岗位考核规范等。

## (二) 工作说明书

### 1. 工作说明书的概念

工作说明书是组织对各类岗位的性质和特征（识别信息）、工作任务、职责权限、岗位关系、劳动条件和环境，以及本岗位人员任职的资格条件等事项所作的统一规定。

### 2. 工作说明书的分类

由于工作说明书所说明的对象不同，可以具体区分为：

(1) 岗位工作说明书，即以岗位为对象所编写的工作说明书。

(2) 部门工作说明书，即以某一部门或单位为对象编写的工作说明书。

(3) 公司工作说明书，即以公司为对象编写的工作说明书。

后两种工作说明书也可以归为一类，统称为部门工作说明书，只是说明的范围有所不同。

### 3. 工作说明书的内容

(1) 基本资料。主要包括岗位名称、岗位等级（亦即岗位评价的结果）、岗位编码、定员标准、直接上下级和分析日期等方面识别信息。

(2) 岗位职责。主要包括职责概述和职责范围。

(3) 监督与岗位关系。说明本岗位与其他岗位之间在横向与纵向上的联系。

(4) 工作内容和要求。它是岗位职责的具体化，即对本岗位所要从事的主要工作事项作出的说明。

(5) 工作权限。为了确保工作的正常开展，必须赋予每个岗位不同的权限，但权限必须与工作责任相协调、相一致。

(6) 劳动条件和环境。它是指在一定时间空间范围内工作所涉及的各种物质条件。

(7) 工作时间。包含工作时间长度的规定和工作轮班制的设计等两方面内容。

(8) 资历。由工作经验和学历条件两个方面构成。

(9) 身体条件。结合岗位的性质、任务对员工的身体条件做出规定，包括体格和体力两项具体的要求。

(10) 心理品质要求。岗位心理品质及能力等方面要求，应紧密结合本岗位的性质和特



点深入进行分析，并作出具体的规定。

(11) 专业知识和技能要求。

(12) 绩效考评。从品质、行为和绩效等多个方面对员工进行全面的考核和评价。

(三) 岗位规范与工作说明书的区别

岗位规范与工作说明书两者既相互联系，又存在着一定区别。

1. 从其所涉及内容来看，工作说明书是以岗位的“事”和“物”为中心，对岗位的内涵进行深入分析，并以文字图表的形式加以归纳和总结，成为企业劳动人事管理规章制度的重要部分，为企业进行岗位设计、岗位评价和岗位分类，强化人力资源管理各项基础工作提供了必要的前提和依据。而岗位规范所覆盖的范围、所涉及的内容要比工作说明书广泛得多，只是其中有些内容如岗位人员规范，与工作说明书的内容有所交叉。

2. 工作说明书与岗位规范所突出的主题不同，岗位人员规范是在岗位分析的基础上，解决“什么样的员工才能胜任本岗位工作”的问题，以便为企业员工的招收、培训、考核、选拔、任用提供依据。而工作说明书则通过岗位系统分析，不但要分析“什么样的员工才能胜任本岗位工作？”，还要正确回答“该岗位是一个什么样的岗位？这一岗位做什么？在什么地点和环境条件下做？如何做”等问题。总之，要对岗位进行系统全面深入的剖析。因此，从这个意义上说，岗位规范是工作说明书的一个重要组成部分。

3. 从具体的结构形式上看，工作说明书一般不受标准化原则的限制，其内容可繁可简，结构形式呈现多样化。企业单位在撰写工作说明书时，可从本单位的实际情况出发，不拘一格地设计出具有自己单位特色的文本来。而岗位规范一般是由企业单位职能部门按企业标准化原则，统一制定并发布执行的。

## 【能力要求】

### 一、工作岗位分析的程序

#### (一) 准备阶段

准备阶段的具体任务是：了解情况，建立联系，设计岗位调查的方案，规定调查的范围、对象和方法。

1. 根据工作岗位分析的总目标、总任务，对企业各类岗位的现状进行初步了解，掌握各种基本数据和资料。

2. 设计岗位调查方案。

(1) 明确岗位调查的目的。岗位调查的任务是根据岗位研究的目的，搜集有关反映岗位工作任务的实际资料。因此，在岗位调查的方案中要明确调查目的。有了明确的目的，才能正确确定调查的范围、对象和内容，选定调查方式，弄清应当收集哪些数据资料，到哪儿去收集岗位信息，用什么方法去收集岗位信息。

(2) 确定调查的对象和单位。调查对象是指被调查的现象总体，它是由许多性质相同的调查单位所组成的一个整体。所谓调查单位就是构成总体的每一个单位。如果将企业劳动组织中的生产岗位作为调查对象，那么，每个操作岗位就是构成总体的调查单位。在调查中如果采用全面的调查方式，须对每个岗位（岗位即调查单位）一一进行调查，如果采用抽样调查的方式，应从总体中随机抽取一定数目的样本进行调查。能不能正确地确定调查对象和调查单位，直接关系到调查结果的完整性和准确性。

(3) 确定调查项目。在上述两项工作完成的基础上，应确定调查项目，这些项目所包含的各种基本情况和指标，就是需要对总体单位进行调查的具体内容。

(4) 确定调查表格和填写说明。调查项目中提出的问题和答案，一般是通过调查表的形式表现的。为了保证这些问题得到统一的理解和准确的回答，便于汇总整理，必须根据调查项目，制定统一的调查表格（问卷）和填写说明。

(5) 确定调查的时间、地点和方法。确定调查时间应包括：①明确规定调查的期限，指出从什么时间开始到什么时间结束；②明确调查的日期、时点。在调查方案中还要指出调查地点，调查地点是指登记资料、收集数据的地点。最后，在调查方案中，还应当根据调查目的、内容，决定采用什么方式进行调查。调查方式及方法的确定，要从实际出发，在保证质量的前提下，力求节省人力、物力和时间，能采用抽样调查、重点调查方式，就不必进行

全面调查。

3. 为了搞好工作岗位分析,还应做好员工的思想工作,说明该工作岗位分析的目的和意义,建立友好合作的关系,使有关员工对岗位分析有良好的心理准备。

4. 根据工作岗位分析的任务、程序,分解成若干工作单元和环节,以便逐项完成。

5. 组织有关人员,学习并掌握调查的内容,熟悉具体的实施步骤和调查方法。必要时可先对若干个重点岗位进行初步调查分析,以便取得岗位调查的经验。

## (二) 调查阶段

这一阶段的主要任务是根据调查方案,对岗位进行认真细致的调查研究。在调查中,应灵活地运用访谈、问卷、观察、小组集体讨论等方法,广泛深入地搜集有关岗位的各种数据资料。例如,岗位的识别信息,岗位任务、责任、权限,岗位劳动负荷、疲劳与紧张状况,岗位员工任职资格条件、生理心理方面的要求、劳动条件与环境等。对各项调查事项的重要程度、发生频率(数)应详细记录。

## (三) 总结分析阶段

本阶段是岗位分析的最后环节。它首先要对岗位调查的结果进行深入细致的分析,最后,再采用文字图表等形式,作出全面的归纳和总结。

工作岗位分析并不是简单地收集和积累某些信息,而是要对岗位的特征和要求作出全面深入的考察,充分揭示岗位主要的任务结构和关键的影响因素,并在系统分析和归纳总结的基础上,撰写出工作说明书、岗位规范等人力资源管理的规章制度。

# 二、起草和修改工作说明书的具体步骤

1. 需要在企业单位内进行系统全面的岗位调查,并起草出工作说明书的初稿。

2. 企业单位人力资源部组织岗位分析专家,包括各部门经理、主管及相关的管理人员,分别召开有关工作说明书的专题研讨会,对工作说明书的订正、修改提出具体意见。从报告书的总体结构到每个项目所包括的内容,从本部室岗位设置的合理性,到每个岗位具体职责权限的划分,以及对员工的规格要求等,都要进行细致认真的讨论,并逐段逐句逐字对工作说明书进行修改。

一般来说,为了保证工作说明书科学性、可靠性和可行性,工作说明书需由初稿、第一稿、第二稿到送审稿增删多次,才能形成工作说明书“审批稿”,最终交由企业单位的总经理或负责人审查批准,并颁布执行。

以某机场要客接待室主任工作说明书为例:

## 某机场要客接待室主任工作说明书

### 第一部分 岗位规格说明

#### 一、基本资料

岗位名称:要客接待室主任	岗位评价:.....
岗位编码:1620201	定员标准:1人
直接上级:要客部经理	分析日期:2006年1月

#### 二、岗位职责

##### (一) 概述

在要客部经理的领导下,全权负责进出港重要客人及股份公司领导和要客部领导交办的要客在候机楼内的接待工作;贵宾休息室的预定、调配和结算;专机、包机业务联系。

##### (二) 工作职责

1. 要客接待室主任要根据要客部战略目标和经营管理体制,制定本部门的各项规章制度并监督实施。

2. 全权负责进出港要客在候机楼内的接待工作。

3. 协调海关、边防、公安分局、各大航空公司等部门的关系,保证要客顺利进出港,树立要客部最佳服务形象。

4. 负责要客信息的搜集整理和报道,贵宾休息室的预定、调配和结算,以及相关的复印、打字、传真和订票等商务工作。

5. 拓展包机及商务飞机的服务领域,协调有关部门确保商务活动的顺利进行。

6. 制定本部门的工作计划、业务学习计划及考核办法,抓好本部门的工作纪律,定期

对下属员工的工作进行监督检查。

7．全面负责本部门的员工的思想政治工作，对党、团、工会、女工等项党群工作进行指导监督。

8．定期向要客部领导汇报本部门工作业务开展情况，及员工的思想政治状况，充当上下级之间的桥梁和纽带。

三、其他职责

完成领导交办的其他临时工作。

四、监督及岗位关系

（一）所受监督和所施监督

1．所受监督：要客接待室主任直接受要客部经理的监督指导。

2．所施监督：对下属的主任助理、商务中心工作人员、接待人员、专包机业务员等进行直接监督指导。

（二）与其他岗位关系

1．内部联系：本岗位与贵宾休息室有业务上的协调和配合关系；与综合办公室有指导和协调关系。

2．外部联系：本岗位与全国各大航空公司、海关、边防、卫生检疫、护卫中心、公安警卫等部门有业务上的合作关系。

（三）本岗位职务晋升阶梯图（见图 1）

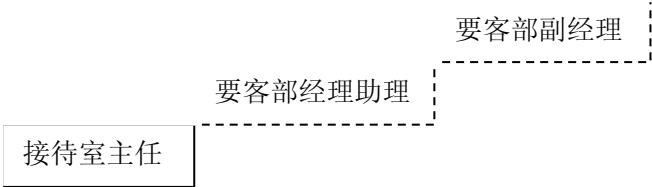


图 1 职务晋升图

（四）本岗位横向平移情况

本岗位可向其他职能部门室主任岗位平移。

五、工作内容及工作要求（见表 1）

表 1 工作内容及工作要求

工作内容	工作要求
（1）要客接待室主任要根据要客部战略目标和经营管理体制，制定本部门的各项规章制度并监督实施。	（1）规章制度的制定应根据本部门工作的实际，切实可行，确保有效实施，监督有力。
（2）全权负责进出港要客在候机楼内的接待工作。	（2）协助办理要客登接机免栓手续和VIP 证件、贵宾停车场的管理工作，确保要客满意率达 100%。
（3）协调海关、边防、公安分局、各大航空公司等部门的关系，保证要客顺利进出港，树立要客部最佳服务形象。	（3）确保与有关部门关系通畅。要客登机准时率到达 100%。

<p>(4) 负责要客信息的搜集整理和报道,贵宾休息室的预定、调配和结算,以及相关的复印、打字、传真和订票等商务工作。</p> <p>(5) 拓展包机及商务飞机的服务领域,协调有关部门确保商务活动的顺利进行。</p> <p>(6) 制定本部门的工作计划、业务学习计划及考核办法,定期对下属员工的工作进行监督检查。</p> <p>(7) 定期向要客部领导汇报本部门工作业务开展情况,以及员工思想状况,充当上下级之间的桥梁和纽带。</p>	<p>(4) 信息准确,服务到位,收费合理。差错率控制在 0.01%。</p> <p>(5) 积极拓展专、包机业务,培育新的经济增长点。</p> <p>(6) 计划应包含年度计划和中长期规划,业务学习应每月不少于 2 次,对员工考核有据,纪律严明,奖勤罚懒,确保公平、公正。</p> <p>(7) 每月应向要客部领导汇报本部门工作 2~3 次,做到上情下达、下情上选。</p>
---	--

## 六、岗位权限

1. 对要客接待室的业务和行政管理工作有指导并口监督权。
2. 有权对下属员工的奖惩提出建议。
3. 有对上级部门提出合理化建议和意见的权力。
4. 根据股份公司的规定有权对员工的假期审批提出建议。
5. 有就本部门的规划,向上级领导申报设备更新改造和申请拓展新的经营领域的权力。

## 七、劳动条件和环境

本岗位属于手工工作,室内坐姿结合室外走动进行,属于较轻体力劳动,工作环境温、湿度适中,无噪音、粉尘污染,照明条件良好。

## 八、工作时间

本岗位实行每周 40 小时的标准工时制。

## 第二部分 员工规格要求

## 九、资历

1. 工作经验:具有三年以上接待服务的相关工作经验。
2. 学历要求:具有大专以上文化程度。

## 十、身体条件

本岗位要求身体健康,精力充沛,具有一定的协调力、控制力、调整力和记忆力。

## 十一、心理品质及能力要求

1. 智力:具有较强的学习能力、理解指令和原理的能力及推理判断能力。
2. 语言能力:口头和书面语言表达流利。
3. 具有一定的组织领导能力、管理能力、计划能力及实施运作能力。
4. 严谨、细心,善于发现问题,并能及时作出判断。
5. 具有较强的安全意识和保密意识。

## 十二、所需知识和专业技能

(一) 担任本岗位职务应具备的专业知识和技能

1. 掌握服务接待规范或相关专业知识。
2. 具有一定的外语水平,能够运用英语进行简单的听、说、读、写。
3. 具有一定的计算机水平,能够使用计算机办公自动化软件。
4. 具有公关意识,善于把握市场动态和接受先进的管理经验。
5. 具有丰富的社会经验。

(二) 招聘本岗位员工应考核的内容

1. 政治思想素质和对民航服务行业的热爱程度。
2. 服务规范、安全保密等专业知识。
3. 计算机操作知识。
4. 英语水平。



(三) 上岗前应接受的培训内容

1. 了解要客部的主要职能和责任, 熟悉股份公司和要客部现行各项规章制度。
2. 掌握要客部人员分工情况, 了解下属部门业务进展情况。
3. 服务意识、安全意识、保密意识。

(四) 上岗后应继续教育训练的内容

1. 服务规范、安全保密知识。
2. 公关学: 社会学和心理学知识。

### 十三、绩效管理

从德、能、勤、绩四个方面对员工进行考核, 以领导评定为主, 自我评定和同级评定为辅进行, 其中领导评定占70%, 同级评定占20%, 自我评定占10%。

(一) 本岗位工作考核的内容

1. 德: 良好的职业道德修养, 敬业爱岗, 忠于职守。
2. 能: (1) 业务能力: 服务行业专业知识和实际运用能力; 日常行政管理能力和处理突发事件的能力; 公关和协调能力。(2) 管理水平: 具有一般的计划、组织、控制、协调和决策能力。
3. 勤: 出勤率达到 98%。
4. 绩: (1) 是否按工作计划和领导的指令圆满完成工作任务; (2) 是否能够实现计划规定的经济管理目标; (3) 各业务组的工作状况有无改善, 工作绩效有无提高; (4) 对整个机场的服务工作影响程度。

(二) 本岗位工作从时间角度考核要求

1. 定期听取本部门人员的工作汇报。
2. 每月向要客部经理提交书面工作报告 2 次。
3. 根据工作进展情况, 随时向要客部经理提出合理化意见和建议。
4. 每年年初, 制定全年工作计划, 年末根据工作完成的实际情况, 向上级作述职报告。

(三) 考核结果的分析和反馈

由上级领导对考核结果进行核实及可靠性分析, 以保证考核结果的真实性, 并将考核结果与同期指标和工作要求相比较, 及时将分析结果反馈给本人。

## 第二单元 工作岗位设计

### 【学习目标】

通过学习, 理解工作岗位设计的基本原则和内容, 掌握工作岗位设计的基本方法。

### 【知识要求】

#### 一、决定工作岗位存在的前提

在企事业单位中, 每个工作岗位都存在于为完成特定目标而设置的组织结构系统的构架之内。工作岗位作为现存组织系统中的基本单元, 既是整个组织系统运行的支撑点, 又是分系统或分支系统下的子系统。如图 1-1 所示。

在图 1-1 中, 各个分系统功能的关系是:  $I = \sum II_i = \sum III_{ij} = \sum IV_{ijn}$

在一定的组织结构条件下, 每个岗位的内涵都是由它所属单位的功能, 以及体现这些功能的工作任务和目标来决定的。虽然, 岗位的任务和目标归属于本单位亦即所属的分支系统, 决定于分支系统的总任务和总目标, 但工作岗位作为一个子功能单元来说, 它还受到以下诸多因素的制约和影响:

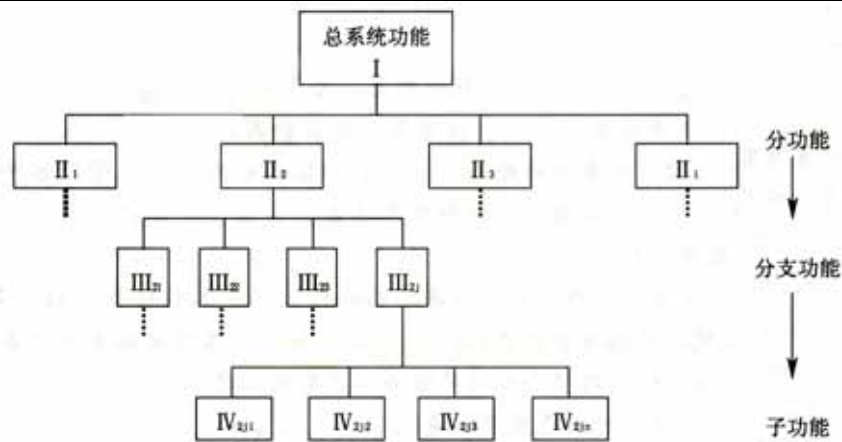


图 1-1 组织系统结构图

1. 相关的技术状态，从事劳动活动所使用的设备工具的影响。
2. 劳动条件和劳动环境的状况，包括：劳动者从事劳动活动的大环境，厂区厂房、办公大厦写字间；工作地的设施，如通风、降湿、恒温设施的配置状况；工作空间和工作地的布置等。
3. 服务、加工的劳动对象的复杂性、多样性的影响。
4. 本部门对岗位任务和目标的定位，主管对本岗位工作的分配指派，以及领导行为的影响。
5. 本岗位不同时段、不同经历任职者思想意识、主观判断、个人意志等，对岗位工作任务和目标所产生的反作用。
6. 企业生产业务系统的决策，对岗位工作目标和活动的定位与调整的影响。
7. 工业工程师、劳动定额师等职能性技术专家对岗位设计的影响，例如在岗位设计的初期，工业工程师是根据生产技术组织的客观要求，为保障生产业务活动的严密性、节奏性和效率性而设计的，可是，在实际操作运行的过程中，直接的操作者往往会提出很多“责难”，认为岗位设计存在问题，希望加以改进，甚至在某些条件下，对员工薪酬福利制度和工作满意度等问题也会产生不同程度的影响。
8. 软环境条件的影响，如所在单位的文化、传统、价值观、组织氛围、人际关系和各种制度规范等，这些因素对岗位来说，绝大部分属于无形的非物质性的影响因素。而上述的其他几种因素基本上属于有形的物质性的影响因素。

事实上，从企业中现存的岗位状况来看，正是由于这些有形和无形的、物质和非物质的、可测量和无法测量的多种因素的交互作用和影响，使岗位出现了两种情况，一种是约定俗成，依靠别人的经验或管理者自己的感受而设置的，另一种是采用科学的系统化方法，经过技术、管理专家的精心设计而最终确立的。

## 二、工作岗位设计的基本原则

### （一）明确任务目标的原则

岗位的存在是为了实现特定的任务和目标服务的，岗位的增加、调整和合并都必须以是否有利于实现工作目标为衡量标准。所以，在工作岗位设计中，首先应明确所属单位的总目标是什么，每个岗位的目标又是什么，并且要力图使岗位目标具体化、明晰化，并使该岗位的设置与其承担的任务量相对应，这就要求在企业中广泛地推行系统化、科学化的目标管理，以杜绝岗位重叠，人浮于事，效率低下等现象的存在。

### （二）合理分工协作的原则

劳动分工是在科学分解生产过程的基础上所实现的劳动专业化，使许多员工从事不同的，但又相互联系的工作。而劳动协作就是采用适当的形式，将从事各种局部协作的劳动联系在一起，共同完成某种整体性的工作。

以科学的劳动分工为基础设计的工作岗位，不仅有利于员工发挥各自的技术专长，提高

专业技能的内在含量，也便于明确岗位的工作任务和责任，员工只有在分工明确的情况下，才会主动地开展工作。同时，岗位的设计又应当充分考虑劳动协作的客观要求，明确岗位与岗位之间的协作关系。分工是协作的前提，而协作是分工的结果。岗位之间建立紧密的协作，才能进一步发挥集体的智慧和团队的力量，从而创造出更高的劳动生产力。

### （三）责权利相对应的原则

在进行工作岗位设计时，必须首先要明确每一岗位的责任、权限和利益，岗位责任是任职者应尽的义务，而与之对应的岗位权限是赋予岗位员工应有的对人、财、物的各种支配、使用、调动权，权力是保证岗位运行顺畅的工具，利益是驱使岗位员工更好完成任务的动力。必须切实保证岗位的义务、权力与利益的对应性和一致性，不受责任制约的权力和利益，必然导致滥用权力，利益膨胀，滋生腐败。而不授予足够权力和利益，仅有岗位责任，则难以保障岗位工作任务的完成和预期目标的实现。

在工作岗位设计的过程中，除了要充分考虑每一个岗位自身的各种约束条件和要求，即切实保证岗位任务目标的明确性、分工协作的合理性和权责利的对应性之外，还要从企业生产全过程出发，对岗位的设置进行总体性评价，对企业应该设置多少岗位，设置什么样的岗位，进行整体性的分析研究。

一般来说，某一组织中的岗位设置是由该组织的总任务决定的。“因事设岗”是设置岗位的基本原则。岗位是客观存在的，应以“事”和“物”为中心设置，而不是“因人设事，因人设岗”。企业生产任务和经营管理活动的存在和发展，需要多少岗位，就设多少岗位；需要什么样的岗位，就设置什么样的岗位。总之，一切应从实际情况出发。具体设置岗位时，还应充分考虑并处理好以下几个方面的关系：

1. 根据企业发展的总体发展战略的要求，对现存的组织结构模式以及组织机构的设置进行评价，是否存在资源配置不合理，运行规则不适应，纵向管理不顺畅，横向管理不协调的地方？如有必要，应当对现存组织进行何种调整或重大的变革？

2. 在组织结构模式和组织机构设置科学合理的前提下，所有岗位工作责任和目标是否具体、明确？是否足以保证组织的总任务和总目标的实现？

3. 岗位设置的总数目是否符合最低数量的要求，即是否以尽可能少的岗位设置承担尽可能多的工作任务？

4. 站在组织总体系统的高度上俯视每个岗位，各个岗位之间上下左右的关系如何？它们之间的关系是否协调？是否能在组织中发挥积极有效的作用？

5. 最后，再对组织中的每个工作岗位进行剖析，它的存在是否体现了科学化、合理化和系统化的设置要求？更具体地说，这一岗位的工作内容是否充实、丰富和饱满？责任权限是否明确、具体和清晰？

不断改进工作岗位的设计是企业发展的客观要求，是保证企业社会或经济效益稳定提高的重要手段。因此，在进行岗位分析和岗位设计的过程中，应注意将有关信息及时传送、反馈到各有关部门，以便制定出更具科学性、系统性和可行性的组织发展规划，采取积极有效的措施，不断地改进岗位设计，推进组织的变革和发展。

## 三、改进岗位设计的基本内容

为了使岗位设计能满足企业上述各种需要，可从以下四个方面入手进行改进：

### （一）岗位工作扩大化与丰富化”

在现代化科学技术迅速发展的今天，企业的劳动分工越来越细，严密的分工与协作，虽然能够大幅度地提高劳动或工作效率，促进本单位各项活动顺利发展，但也带来一些问题，如工作单调乏味，劳动者的情绪低落，等等。针对这种情况，可采取以下措施：

1. 工作扩大化（Job Enlargement）。包括：（1）横向扩大工作。比如将属于分工很细的作业操作合并，由一人负责一道工序改为几个人共同负责几道工序；在单调的作业中增加一些变动因素，分担一部分维修保养、清洗润滑等辅助工作；采用包干负责制，由一个人或一个小组负责一件完整的工作；降低流水线传动速度，延长加工周期，用多项操作代替单项操作，等等。（2）纵向扩大工作。将经营管理人员的部分职能转由生产者承担，工作范围沿组织形式的方向垂直扩大。如生产工人参与计划制定，自行决定生产目标、作业程序、操作方法，检验衡量工作质量和数量，并进行经济核算。再如，生产工人不但承担一部分生产任务，

还参与产品试制、设计、工艺管理等项技术工作。工作扩大化使岗位工作范围、责任增加,改变了员工对工作感到单调、乏味的状况,从而有利于提高劳动效率。

2. 工作丰富化 (Job Enrichment)。在岗位现有工作的基础上,通过充实工作内容,增加岗位的技术和技能的含量,使岗位的工作更加多样化、充实化,消除因从事单调乏味工作而产生的枯燥厌倦情绪,从心理生理上满足员工的合理要求。

为了使岗位工作丰富化,还应注重考虑达到以下五个方面的要求:(1)任务的多样化,尽量使员工进行不同工序设备的操作或者多种不同性质的工作,实现“一专多能”;(2)明确任务的意义,使员工明确完成本岗位任务的重要作用 and 实际意义;(3)任务的整体性,使员工了解本岗位所承担的任务与单位的总任务、总目标、总过程的关系,组织的总目标是什么,本部门的目标是什么,本岗位的目标是什么;(4)赋予必要的自主权,在确保单位总目标和部门分目标实现的前提下,员工可以自行设定中短期的工作目标和任务,提高员工的责任感和激励度;(5)注重信息的沟通与反馈,上级应当及时将有关信息向下级传输,下情要通过一定管道上达,通过必要的沟通和反馈,员工不但可以获得各种有关信息,特别是自己工作成果方面的信息,也能将所思所想、所遇到的困难和问题,及时反馈到直接主管,促进上级领导作出正确的决策。

岗位工作丰富化为员工的发展提供了更广阔的空间,使员工能有更多的实现个人价值、彰显本人特质,展示自己才能的机会,从而有利于提高岗位的工作效率,增强了员工在生理上、心理上的满足感。

工作扩大化和工作丰富化虽然都属于改进岗位设计的重要方法,但两者存在明显差异。前者是通过增加任务、扩大岗位任务结构,使员工完成任务的内容、形式和手段发生变更;而后者是通过岗位工作内容的充实,使岗位的工作变得丰富多彩,更有利于员工的身心健康,促进员工的综合素质逐步提高,全面地发展。

### (二) 岗位工作的满负荷

在企业中,每个岗位的工作量应当饱满,有限的劳动时间应当得到充分利用。这是进行岗位设计的一项最基本的原则和要求。如果每一个工作岗位都是低负荷运转,必然会造成人力、物力和财力的浪费,影响产品成本的降低;如果岗位的工作是超负荷,虽然能带来较高效率和效益,但这种效率不能维持长久,既容易对员工产生某种伤害,影响他们的身心健康,又会使生产设备、工位器具等生产资料得不到正常的维护和保养,造成设备器具过度疲劳,超常磨损。总之,在岗位设计的过程中,应当重视对岗位任务量的分析,设计出先进合理的岗位劳动定员定额标准,切实保证岗位工作的满负荷。

### (三) 岗位的工时制度

岗位工时工作制度设计是岗位设计不可忽视的一个极为重要的方面,搞好工时工作制度的设计具有双重意义。对企业来说,它将影响到工时利用的状况、劳动生产率,以及整体的经济效益;从员工的角度看,它将体现到如何“以人为本”、科学合理地安排员工的工作轮班和作业时间,切实保证劳动者的身心健康,使他们始终保持旺盛的精神状态和斗志。

### (四) 劳动环境的优化

劳动环境即劳动场所、工作地。劳动环境优化是指利用现代科学技术,改善劳动环境中的各种因素,使之适合于劳动者的生理心理特点,建立起“人一机一环境”的最优化系统。

劳动环境优化应考虑以下因素:

1. 影响劳动环境的物质因素。这些因素包括:(1)工作地的组织。工作地的组织是要根据生产工艺要求和人体活动规律,使工作地上的劳动者、劳动工具和劳动对象达到最优化结合,既能方便工人操作,提高工效;又能保证环境安全卫生,使工人心情舒畅。(2)照明与色彩。适宜的照明和适度的色彩环境,给人以舒适感,有利于稳定劳动者心理,促进工作效率的提高;(3)设备、仪表和操纵器的配置。

2. 影响劳动环境的自然因素。具体包括:空气、温度、湿度、噪声以及厂区绿化等因素。

由于劳动环境优化涉及的范围很广、因素很多,需要综合利用多种学科,如生理学、心理学、人体工程学、工效学、环境学等知识,才能完成优化企业劳动环境的艰巨任务。



## 四、改进工作岗位设计的意义

从企业整个生产过程来看,工作岗位的设计应当满足:(1)企业劳动分工与协作的需要;(2)企业不断提高生产效率,增加产出的需要;(3)劳动者在安全、健康、舒适的条件下从事劳动活动在生理上、心理上的需要。

企业工作岗位分析的中心任务是要为企业的人力资源管理提供依据,实现“位得其人,人尽其才,适才适所,人事相宜”。事实上,工作岗位分析的最终成果——工作说明书、岗位规范以及职务晋升图等一系列文件,必须以工作岗位的再设计、再改进为基础,才能发挥其应有的各种职能和作用,全面实现上述人力资源管理的基本目标。因此,从岗位研究的全过程来看,在岗位调查和岗位分析完成以后,如果发现工作岗位的设置存在着严重的缺陷或明显不合理的问题时,一定要会同有关职能部门组成专题性课题组,进行岗位的再分析和再设计,采取有效措施,全面改进原有的岗位设计,真正地使工作说明书、岗位规范等人事文件,建立在科学合理的工作岗位设计的基础之上。

### 【能力要求】

#### 工作岗位设计的基本方法

从历史的发展过程来看,岗位设计主要采用以下几类方法:

##### (一)传统的方法研究技术

方法研究(Methods Study)是运用调查研究的实证方法,对现行岗位活动的内容和步骤,进行全面系统的观察、记录和分析,找出其中不必要不合理的部分,寻求构建更为安全经济、简便有效作业程序的一种专门技术。开展方法研究的目的在于检查和消除岗位员工费时费力的操作,克服停工、等待等工时浪费的现象,有效地促进岗位工作的满负荷。一般来说,方法研究是一种无需更多的资金投入,就能获得较好效果的岗位设计方法。

方法研究的具体工作步骤,一般包括选择、记录、分析、改进和实施等五个阶段:(1)选择研究对象。一般应选择需要投入大量人力工作岗位;需要高、精、尖技术的岗位;能源和材料等消耗量大的岗位;容易发生意外事故或者劳动条件很差的工作岗位作为研究对象。(2)用直接观察方法记录全部事实。只有掌握完备的资料,才能做出正确的分析。(3)分析观察记录的事实,找出改善的方案。(4)通过分析,研究出一套实用、经济、有效的新方法。将新旧方法作出比较,计算出采用新方法可能减少的作业次数、缩短运输的距离,以及可能节省的工时和费用等。(5)贯彻执行新方法。在正式实施新方法前,培训员工掌握新的作业操作方法,以保证新方法的推广和应用。在生产工作中,监督检查各个岗位员工实施新方法的情况,发现问题,采取措施,及时解决。

方法研究具体应用的技术,包括:

1. 程序分析(Process Analysis)。它是以生产过程中的作业、运输及检验等环节为对象,通过对生产程序中的每项作业和运输的比较和分析,剔除不合理的部分,重新合理地安排生产程序,将人力、物力耗费降低到最低限度,以提高岗位工作的综合的方法。它具体采用了以下分析工具:

(1) 作业程序图(Operation Process Chart)是分析生产程序的工具之一。作业程序图是显示产品在加工制作过程中,各个作业以及保证其效果的检验程序的图表。它能全面显示出在生产过程中原料投入、检验及全部作业的顺序。作业程序图的作用在于提供整个生产工作程序的概貌和程序中各作业相互间的关系,使研究人员易于发现问题。它具有以下作用:①反映总的制作过程以及各个操作之间的联系,找出最关键的加工路线,为剔除、合并、简化、重排操作程序提供依据;②由于操作程序图是按先后次序编制的,并在图表上注明各个阶段上的加工时间,故可用于核算半成品、在制品的单位成本;③它可以表明原材料、在制品、半成品进入工序加工的时间、地点,为原材料、配件、半成品的购进、供应、保管提供依据;④它记录了工艺加工的确切情况,可为岗位劳动定额标准的制定提供依据。

(2) 流程图(Flow Process Chart)。它是分析生产程序的另一种工具。它是显示产品在加工过程中,操作、检验、运输、延迟、储存等全部子过程的图表。由于它比操作程序图更具体更详细,常被用于分析研究某种产品、某一零部件或一项工作任务的加工制作过程。通过绘制流程图,可以揭示整个流程中工时损失和浪费的情况,为改进工作

提供依据。流程程序图按照表示方式的不同,可分为:①单柱型,通常用于分析单一物料的流程;②多栏型,通常被用于分析零部件的装配或多种物料的流程。由于流程程序图能详细地反映出产品的加工制作过程,通过新旧方法的对照比较,可以减少各种事项发生的次数,消除不必要的人力耗费和工时损失,缩短运输的距离和时间,提高工效,从而使流程程序图成为程序分析的重要工具。

(3)线图(Flow Diagram),亦即流线图,是用平面图或立体图来显示产品加工制作的全过程。绘制流线图时,应按比例将工厂、车间、各工作地点及机器设备、工位器具的布置情况,如实地反映出来,然后用线条和符号说明物料整个流程。由于流线图充分揭示了产品的实际制作过程,能清晰显示出物料流动的轨迹,因此,它成为减少工时消耗,改善工作地布置,进行程序分析的基本手段,特别是与流程程序图结合在一起使用,工作效果更明显。

前述的三种流程图,主要侧重在产品制造过程中操作、检验、运输等事项的分析研究,是以宏观的物料流程为对象。而人一机程序图和操作人程序图是以工作地上的一个岗位或几个岗位,一台或多台设备、一名或若干名员工为对象,研究手工操作或机手并动操作的作业程序,通过使用这两种程序图,进行岗位工作程序分析,力求找出节省人力,减少工时消耗,充分利用设备的最佳方案。

(4)人一机程序图(Man-Machines Process Chart),亦称联合程序图,它是显示机手并动的操作程序图。人一机程序图的结构比较简单,通常是先绘制出专用的图表并在图表中定出一个时间标尺,然后在现场实地观测,将各个操作的内容及时间登记在图表上,经过对照比较,最后设计出新的一人一机操作程序。在采用人机程序图进行岗位分析时,可以一个岗位一名操作者的人机联合作业为对象,也可以多个岗位的多个操作者为对象进行分析。

(5)多作业程序图(Multiple-Activity Process Chart)。它是以多个岗位的多名员工以及所操纵的设备为对象绘制的程序图。主要用于分析研究多个岗位分工与协作关系,以揭示其存在的问题,采取有效措施加以改进。

(6)操作人程序图(Operator Process Chart),亦称左右手操作程序图,它是按岗位员工操作时的连续动作及先后顺序绘制的程序图。它主要用于研究岗位员工手工操作的作业,特别适应于工作地固定、操作重复性强、加工批量大的工作程序。和其他各类程序图相比,操作人程序图具有如下优点:不受员工作业地点变更的影响,随时都可以采用,简便可靠;可用于测时写实,制定时间定额标准;能促进手工操作合理化,为制定作业指导书提供依据。

上述的各种程序图,不仅可以应用于生产重复性的作业分析,还可以用于其他非生产性的工作岗位的作业分析,特别是对那些服务性、行政性或管理性岗位,如餐厅的服务员,办公室的秘书、人事部的薪酬主管、生产部的统计计划员等,也是一种十分有效的分析工具。

2. 动作研究(Motion Study)。它是运用目视观察或者影片、摄像机等技术设备,将岗位员工的作业分解成若干作业要素,必要时可将要素再细分为一系列动素(Therblig),根据动作经济原理,发现其中不合理的多余、重复部分加以改进,设计出以新的、合理的以作业结构为基础的操作程序。美国的吉尔布雷斯夫妇(F. B. Gilbreth&L. M. Gilbreth)把人体的基本动作分成17项动素,后来美国工程师学会增加1项而成18项。现在一般认为“发现”这个动素没有必要,已将其取消。17项动素包括:伸手、握取、移物、装配、应用、拆卸、放手、检验、寻找、选择、计划、对准、预对、持住、休息、迟延、故延等。所谓的影片分析,就是利用摄影机拍摄的有关员工操作动作,运用这17项动素,对影片加以分析,制成图表,根据动作经济原理,研究合并或取消不必要的动素,从而改善员工的操作水平,使其更有效、更快捷,省时省力。

所谓的动作经济原理,是指实现动作经济原则,用以改善工作方法。动作经济原理可以分为:人体利用、工作地布置和工作条件的改善、工具和设备设计等三个方面。

(1)人体的利用。包括将动作的顺序安排适当,使工作有节奏和自动性,设法将2个以上的动作合并成一个动作;动作的速度要适当;动作要适合于身体的部位;尽量利用反作用力与惯性力;尽可能利用物体的动量,如果需用体力约束的动量,应减小到最小限度。

(2)工作地布置和工作条件的改善。包括一切材料和工具应排放在正常抓取面积以内,并尽可能接近工作者的前面;利用“落料器”或“推项器”输送物品,做到不动手即能输送物品;在不影响工作的前提下,尽量缩小工作区域。

(3) 有关工具和设备的设计。包括尽可能将 2 个以上的工具合并成一个工具；杠杆、十字轮、双手轮的位置，应安排在工作者最少改变姿势，且能利用最大机械力的地方；利用需要动作少的工具；工具要便于抓取；用手指操作的机器应设计得能按照人的能力来分配手指的负荷；尽量解除双手的工作，而以双脚或踏板等工具代替；工具手柄的设计，应尽可能增大与手的接触面，以便于使用掌握。

在应用上述的程序分析或动作研究等方法时，首先，要考察现行的程序，对它提出各种问题，例如，岗位员工在做什么（What），为什么要做（Why），在什么地方做（Where），在何时做（When），由谁来做（Who），如何做（How）。

然后，在上述考察基础上，运用动作经济原理，再做好以下四方面的工作：①取消所有不必要的工作；②合并重复的工作；③重新调整所有的工作，使作业更有条理、更有效率；④检查各项具体操作能否简化。在此基础上，拟定出新方法。

最后，要对新方法作出评价。将新方法反映在一定的图表上，与旧方法进行比较，计算新方法可能带来的效果和效益。组织贯彻实施新方法，并对其进行监督检查，发现问题，及时解决。

## （二）现代工效学的方法

工效学是研究人们在生产劳动中的工作规律、工作方法、工作程序、细微动作、作业环境、疲劳规律、人机匹配，以及在工程技术总体设计中人机关系的一门科学。它是通过研究人和机器、环境的相互作用以及有效的结合，使设计出来的“人—机—环境”系统，更能适合人的生理心理特点，达到保障劳动者在安全、健康和舒适的环境下作业，不断地提高生产或工作效率的目的。由于各国工效学发展的基础不同；所以其重点基础学科及实际应用也不尽相同。例如，法国侧重劳动生理学；捷克、斯洛伐克侧重劳动卫生学；保加利亚侧重人体测量学；俄罗斯则侧重心理学；美国侧重工程学，并把这门学科命名为“人类工程学”。

最初的工效概念，是考虑用什么形状、尺寸的工具，才能把劳动者的体力发挥出来，取得较好的劳动成果。而现代工效学的基本指导思想是以人为本，以人为主体的，结合设备、工具、材料、工作地、劳动环境条件等因素，系统地进行分析，在一定的外部空间环境下，妥善地处理好人—机矛盾，寻求符合人的生理心理规律的最佳方法，使劳动者在从事各种工作活动时感到舒适、方便、安全，不易产生疲劳。

因此，现代工效学所研究的对象和内容，主要包括以下几个方面：人体测量的方法和标准；劳动者作业区域、场所与作业设备、仪器、用具设计原理、原则和标准研究；劳动者劳动强度与能量代谢问题；劳动者的作业能力和作业疲劳问题研究；人的感知特征和反应特征研究；显示装置与控制系统设计原理及标准研究；作业环境研究；人机环境系统研究；劳动安全与心理卫生问题研究，等等。

总之，现代工效学所取得的上述成果，吸收了生理学、心理学、工程学、测量学、卫生学等多个学科领域的最新原理和科学方法，为企业开展岗位分析与岗位设计等活动，提供了前提。在企业的工作岗位设计过程中，工效学所阐述的基本原则和基本方法，以及它提出的各种技术标准和规范，已经成为工作岗位设计的基本依据。

## （三）其他可以借鉴的方法

对企业的岗位设计来说，除了上述可采用的两种方法之外，最具现实意义的是工业工程（Industrial Engineering，简称 IE）所阐明的基本理论和基本方法。

迄今为止，工业工程已走过一个多世纪的发展历程。由于它所涉及的范围非常广泛，内容得到了不断扩展和充实。因此，在其形成和发展的过程中，不同时期、不同国家、不同组织和学者根据自身的研究环境和条件，对工业工程赋予了不同的定义。在各种 IE 定义中，最具权威性，至今仍被大家广泛采用的定义，是由美国工业工程师学会提出的，即：“工业工程是对人员、物料、设备、能源和信息所组成的集成系统，进行设计、改善和设置的一门学科。它综合运用数学、物理学和社会科学方面的专门知识和技术，以及工程分析和设计的原理与方法，对该系统所取得的成果进行确定、预测和评价。”这一定义已被美国国家标准学会（ANSI）列入《工业工程术语》（Industrial Engineering Terminology, ANSI, Z94, 1982）的国家标准。该定义十分明确地指出 IE 实际是一门方法学，并告知人们：要把人力、物力和设施环境组成一个有效的系统，需要运用哪些知识，采用什么方法，如何去分析、研究和



解决问题。

任何一门工程学科都有其特定的对象和目标，机械工程的目标是研究设计各种优质、高效的机器和车辆等机械性质的系统；电气工程的目标是设计电气装置等；化学工程的目标是研究开发新型化工产品（如塑料）和流程；建筑工程设计各种建筑物（如房屋和桥梁）等。那么，工业工程的目标是什么呢？有的专家认为：“工业工程是对一个组织中人、物料和设备的使用及其费用作详细分析研究，这种工作由工业工程师完成，目的是使组织能够提高生产率、利润率和效率。”而著名的工业工程专家 P·希克斯（Philip E. Hicks）博士则指出：“工业工程的目标就是设计一个生产系统及该系统的控制方法，使它以最低的成本，生产具有特定质量水平的某种或几种产品，并且这种生产必须是在保证工人和最终用户的健康和安全的条件下进行。”

上述定义和解释表明，工业工程的目标就是使生产系统投入的要素得到有效利用，降低成本，保证质量和安全，提高生产率，获得最佳效益。具体地讲，就是通过研究、分析和评估，对人机系统的每个组成部分都进行设计，乃至再设计、再改善，将各个组成部分恰当地综合起来构造成一个整体系统，以实现生产要素合理配置优化运行，保证以低成本、低消耗、安全、优质、准时、高效地完成生产任务，最终达到预定的发展目标。

正如上述分析所指出的那样，IE 的基本功能是：“研究人员、物料、设备、能源、信息所组成的集成系统，进行设计、改善和设置。”针对一个企业的总体系统来说，IE 的功能具体表现为规划、设计、评价和创新等四个方面：

1. 规划。确定一个组织在未来一定时期内从事生产所应采取的特定行动的预备活动，包括总体目标、方针政策、战略和战术的制定，也包括分期（短期、中期、长期）实施计划的制定。它是协调资源利用，以获得最佳效用的重要工具。IE 从事的规划侧重于技术发展规划。

2. 设计。实现某一既定目标而创建具体实施系统的前期工作，包括技术准则、规范、标准的拟订，最优方案选择和蓝图绘制。IE 的设计不同于一般的机器设计，而是侧重于工程系统设计，包括系统总体设计和部分设计，概念设计和具体工程项目设计等。

3. 评价。对现存的各种系统、各种规划和计划方案，以及个人与组织的业绩作出是否符合既定目标或准则的评审与鉴定活动，包括各种评价指标和规程的制定及评价工作的实施。IE 评价是为高层管理者的决策提供科学依据、避免决策失误的重要手段。

4. 创新。对现存各种系统的改进和提出崭新的、富于创造性和建设性见解的活动。任何一个系统，不论是一种产品、一个岗位、一个企业，还是一个产业部门，都将随着时间推移而损耗、老化，乃至失效衰亡，只有通过创新才能使其获得新的生命力。所以，创新是系统维护和发展的重要途径。

总之，工业工程是一门技术科学，它的研究对象是人、原材料、设备等资源构成的生产经营管理或工作系统，它所采用的研究方法汇集了数学、自然科学、社会科学等学科的研究方法，它的研究任务是设计和构建一个完整的人—机—环境系统，并保障其有效运行，它的基本目标是对系统进行设计、改进、评价，并不断创新，使其永远充满活力。

由此可见，工业工程的目标和职能非常具体明确，它涉及的领域十分广泛，知识概念体系博大精深，它的一切研究成果包括所阐述的基本原理和基本方法，对工作岗位设计来说，是一种不可多得的重要研究方法。

## 第二节 企业劳动定员管理

### 第一单元 企业定员人数的核算方法

#### 【学习目标】

通过学习，掌握企业定员的概念、作用和原则，以及企业核算各类岗位定员人数的程序和方法。

#### 【知识要求】



## 一、企业定员的基本概念

企业定员，亦称劳动定员或人员编制。企业劳动定员是在一定的生产技术组织条件下，为保证企业生产经营活动正常进行，按一定素质要求，对企业配备各类人员所预先规定的限额。

人力资源作为生产力的基本要素，是任何劳动组织从事经济活动赖以进行的必要条件。劳动组织从设计组建时起，就要考虑需要多少人，各种人应具备什么样的条件，如何将这些人合理组合起来，既能满足生产和工作的需要，又使各人都能发挥其应有的作用。这就需要制定企业的用人标准，即需要加强企业定编、定岗、定员、定额工作，促进企业劳动组织的科学化。

劳动定员是以企业劳动组织常年性生产、工作岗位为对象，即凡是企业进行正常生产经营所需要的各类人员，都应包括在定员的范围之内。具体既包括从事各类活动的一般员工，也包括各类初、中级经营管理人员、专业技术人员，乃至高层领导者。定员范围与用工形式无关，其员工人数应根据企业生产经营活动特点和实际的可能来确定。

在人力资源管理中，“定员”与“编制”这一术语存在着非常密切的关系。

从广义上理解，编制是指国家机关、企事业单位、社会团体及其他工作单位中，各类组织机构的设置以及人员数量定额、结构和职务的配置。编制包括机构编制和人员编制两部分内容。机构编制是对组织机构的名称、职能（职责范围和分工）、规模、结构，以及总机构、分支机构设置的限定；人员编制是对工作组织中各类岗位的数量、职务的分配，以及人员的数量及其结构所作的统一规定。

人员编制按照社会实体单位的性质和特点可分为：行政编制、企业编制、军事编制等。

从历史上看，我国企业劳动定员工作要比劳动定额工作开展得晚一些，从国民经济第一个五年计划开始起步，经过 10 多年的努力才逐步得到健全和完善。长期以来，由于管理工作的需要，约定俗成，常将劳动定额与定员并称为：劳动定员定额工作或劳动定额定员工作。如果认真思考，深入研究、探讨一下，就会发现劳动定员与劳动定额两个概念之间确实存在许多相似、相近之处，这就使许多人提出了一些新的见解，认为：劳动定员是劳动定额的下位概念，即劳动定员是劳动定额的一种重要的发展形势。

为了进一步弄清劳动定员与劳动定额两个概念的区别和联系，可从以下几个方面进行分析：

1. 从概念的内涵上看，企业定员是对劳动力使用的一种数量质量界限。这种界限，既包含了对劳动力消耗“质”的界定，也包含了对劳动力消耗“量”的限额。它与劳动定额的内涵，即对活劳动消耗量的规定是完全一致的。

2. 从计量单位上看，劳动定员通常采用的劳动时间单位是“人·年”“人·月”“人·季”，与劳动定额所采用的劳动时间单位“工日”“工时”没有“质”的差别，只是“量”的差别，即长度不同。例如：按制度工日（每周五天工作制）或工时折算，每人·年可等于251工日或2008工时。

3. 从实施和应用的范围来看，在企业中除某些人员因长期脱离生产岗位不在定员管理之外，凡是在常年性工作岗位上工作的人员，如工人、学徒、管理人员、工程技术人员和服务人员都纳入了定员管理的范围之内。在企业中实行劳动定额的人员约占全体员工的40%~50%左右，企业可以工时定额等数据为依据，核定出这些有定额人员的定员人数。

4. 从制定的方法上看，制定企业定员的方法主要有：（1）按劳动效率定员。就是根据生产总量、工人的劳动效率，以及出勤率来核算定员人数。（2）按设备定员。就是根据机器设备需要开动的数量和开动班次、工人看管定额，以及出勤率来计算定员人数。

- （3）按岗位定员。根据岗位的多少、岗位的工作量大小，以及劳动者的工作效率来计算定员人数。（4）按比例定员。按照与企业员工总数或某一类服务对象的总人数的比例，确定某种人员的定员人数。（5）按组织机构、职责范围和业务分工确定定员人数。在上述五种方法中，前三种与劳动定额存在着直接的联系，而后两种方法是制定劳动定额的基本方法，如经验估工、统计分析、技术测定等方法的延伸。

通过上述分析，基本上可以弄清企业定员与劳动定额的共同点，即两者都是对人力消

耗所规定的限额，只是计量单位不同、应用范围不同而已。在这一意义上，可以认为，企业劳动定员是劳动定额的重要发展形势。

## 二、企业定员管理的作用

企业劳动定员作为生产经营管理的一项基础工作，对于企业人力资源开发与管理具有以下几点重要的作用。

1. 合理的劳动定员是企业用人的科学标准。有了定员标准，便于企业在用人方面精打细算，促使企业在保证员工生理需要的前提下，合理地、节约地使用人力资源，用尽可能少的活劳动消耗生产出尽可能多的产品，从而提高劳动生产率。

2. 合理的劳动定员是企业人力资源计划的基础。因为企业劳动定员标准是在对整个生产过程和经营过程全面分析的基础上，以先进合理的定员标准和劳动定额为依据核定的。所以，按定员标准编制企业各类员工的需要量计划，是企业制定人力资源规划时应遵循的原则。

3. 科学合理定员是企业内部各类员工调配的主要依据。企业内部员工调配工作的目的是开发人才，使人尽其才。要做到这一点，除了要了解员工，掌握他们的爱好、技能和健康等各方面的素质状况之外，还必须了解企业的定员，掌握各个生产、工作岗位需要多少人和需要什么条件的人。所以，定员是人员调配的主要根据，而调配工作又是定员标准得以贯彻的保证。

4. 先进合理的劳动定员有利于提高员工队伍的素质。合理的定员能使企业各工作岗位的任务量实现满负荷运转。这就要求在岗的所有人员必须兢兢业业，并且具备一定的技术业务水平，否则，便不能胜任其工作。因此，劳动定员可以激发员工钻研业务技术的积极性，从而提高员工的素质。

## 三、企业定员的原则

搞好劳动定员工作，核心是保持先进合理的定员水平。所谓定员水平，就是各类人员定员数量的高低宽紧程度。只有先进合理的定员才能既保证生产的需要，又能节约劳动力。先进就是要体现高效率、满负荷和充分利用工时的原则，与同行和生产条件大体相当的企业、或同本企业历史最好水平进行比较，生产任务完成得好，用人又相对较少。合理就是从实际出发，切实可行，即定员标准通过主观努力能够达到。为了实现劳动定员水平的先进合理，必须遵循以下原则。

（一）定员必须以企业生产经营目标为依据

定员的科学标准应是保证整个生产过程连续、协调进行所必须的人员数量，因此，定员必须以企业的生产经营目标及保证这一目标实现所需的人员为依据。

（二）定员必须以精简、高效、节约为目标

在保证企业生产经营目标的前提下，应强调精简、高效、节约的原则。为此，应做好以下工作：

1. 产品方案设计要科学。只有产品方案具有实现的可能性，才能做到定员工作的精简、高效、节约。所以在制定产品方案时，应用科学的方法进行预测，不要为了多留人或多用人而有意加大生产任务或工作量。

2. 提倡兼职。兼职就是让一个人去完成两种或两种以上的工作。兼职既可以充分利用工作时间，节约用人，又可以扩大员工的知识面，掌握多种技能，使劳动内容丰富多彩。这对挖掘企业劳动潜力，实现精简、高效、节约具有重要现实意义。

3. 工作应有明确的分工和职责划分。新的岗位的设置必须和新的劳动分工、协作关系相适应，即在原有的岗位上无法完成的职责出现的时候，才能产生新的定员。

（三）各类人员的比例关系要协调

企业内人员的比例关系包括：直接生产人员和非直接生产人员的比例关系；基本生产工人和辅助生产工人的比例关系；非直接生产人员内部各类人员以及基本生产工人和辅助生产工人内部各工种之间的比例关系等。在一定的产品结构和一定的生产技术条件下，上述各种关系存在着数量上的最佳比例，按这一比例配备各类人员，能使企业获得最佳效益。因此，在编制定员中，应处理好这些比例关系。

(四)要做到人尽其才，人事相宜

定员问题，不只是单纯的数量问题，而且涉及人力资源的质量，以及不同劳动者的合理使用。因此，还要考虑人尽其才，人事相宜。要做到这一点，一方面要认真分析、了解劳动者的基本状况，包括年龄、工龄、体质、性别、文化和技术水平；另一方面要进行工作岗位分析，即对每项工作的性质、内容、任务和环境条件等有一个清晰的认识。只有这样，才能将劳动者安排到适合发挥其才能的工作岗位上，定员工作才能科学合理。

(五)要创造一个贯彻执行定员标准的良好环境

定员的贯彻执行需要有一个适宜的内部和外部环境。所谓内部环境包括企业领导和广大员工思想认识的统一，以及相应的规章制度，如企业的用人制度、考勤制度、退职退休制度、奖惩制度、劳动力余缺调剂制度等。所谓外部环境包括企业真正成为独立的商品生产者，使企业的经营成果真正与员工的经济利益相联系，同时还要建立劳务市场，使劳动者有选择职业的权力，企业有选择劳动者的权力。

(六)定员标准应适时修订

在一定时期内，企业的生产技术和组织条件具有相对的稳定性，所以，企业的定员也应有相应的稳定性。但是，随着生产任务的变动，技术的发展，劳动组织的完善，劳动者技术水平的提高，定员标准应做相应的调整，以适应变化了的情况。

## 【能力要求】

### 一、核定用人数量的基本方法

制定企业定员标准，核定各类人员用人数量的基本依据是：制度时间内规定的总工作任务量和各类人员的工作（劳动）效率。即：

$$\text{某岗位用人数量} = \frac{\text{某类岗位制度时间内计划工作任务总量}}{\text{某类人员工作（劳动）效率}}$$

在企业中，由于各类人员的工作性质不同，总工作任务量和个人工作（劳动）效率表现形式不同，以及其他影响定员的因素不同，使核定用人数量标准的具体方法也不尽相同。

长期以来，我国企业在核定定员人数时，总结和推广了以下五种传统核定方法。

(一)按劳动效率定员

这种方法是根据生产任务和工人的劳动效率，以及出勤率来计算定员人数。计算公式如下：

$$\text{定员人数} = \frac{\text{计划期生产任务总量}}{\text{工人劳动效率} \times \text{出勤率}} \quad (1-1)$$

这种定员方法，实际上就是根据工作量和劳动定额来计算人员数量的方法。凡是有劳动定额的人员，特别是以手工操作为主的工种，因为人员的需求量不受机器设备等其他条件的影响，更适合用这种方法来计算定员。

工人劳动效率可以用劳动定额乘以定额完成率来计算。由于劳动定额的基本形式有工时定额和产量定额，因此，式（1-1）中生产任务和工人劳动效率，可相应按工时或产量来表示。

例如，计划期内某车间每轮班生产某产品的产量任务为 1000 件，每个工人的班产量定额为 5 件，定额完成率预计平均为 125%，出勤率为 90%，则可直接带入上述公式，计算出该工种每班的定员人数：

$$\text{定员人数} = \frac{1000}{5 \times 1.25 \times 0.9} \approx 178(\text{人})$$

仍依上例，如果采用工时定额计算，工时定额与产量定额的关系式是：

$$\text{班产量定额} = \frac{\text{工作时间}}{\text{工作定额}} \quad (1-2)$$

则单位产品的工时定额 =  $8/5 = 1.6$ （工时/件）

定员计算公式变为：

$$\begin{aligned}\text{定员人数} &= \frac{\text{生产任务量(件)} \times \text{工时定额}}{\text{工作时间} \times \text{定额完成率} \times \text{出勤率}} \\ &= \frac{1000 \times 1.6}{8 \times 1.25 \times 0.9} \\ &\approx 178(\text{人})\end{aligned}$$

计算表明无论采用产量定额还是工时定额，两者计算的结果都是相同的。采用上述公式计算时，生产任务和工人劳动效率的时间单位要保持一致。一般说来，某工种生产产品的品种单一、变化较小而产量较大时，宜采用产量定额来计算人数。如计划期任务是按年规定的，而产量定额是按班期定的，可采用下面的公式：

$$\text{定员人数} = \frac{\sum (\text{每种产品年总数量} \times \text{单位产品工时定额})}{\text{年制度工日} \times 8 \times \text{定额完成率} \times \text{出勤率}} \quad (1-3)$$

此外，在生产实际中，有些工种（或工序）不可避免的会有一定数量的废品产生，计算定员时，为了把废品因素考虑进去，式（1-3）可改为：

$$\text{定员人数} = \frac{\sum (\text{每种产品年总数量} \times \text{单位产品工时定额})}{\text{年制度工日} \times 8 \times \text{定额完成率} \times \text{出勤率}} \div (1 - \text{计划期废品率}) \quad (1-4)$$

例如，某车间某工种计划在 2007 年生产甲产品 100 台、乙产品 500 台丙产品 250 台，其单台工时定额分别为 20、30、40 小时，计划期内定额完成率为 120%，出勤率为 90%，废品率为 8%，则该车间该工种的定员人数为：

$$\text{定员人数} = \frac{(100 \times 20) + (500 \times 30) + (250 \times 40)}{251 \times 8 \times 1.2 \times 0.9 \times (1 - 0.8)} \approx 14(\text{人})$$

有时企业由于生产任务不固定，偶然性因素的干扰很大，时常出现生产中断，计算定员人数时，根据实际情况，可以在式（1-4）的分母中再乘以作业率，或者用制度工时利用率替代上述公式中的出勤率（制度工时利用率 = 出勤率 × 作业率）。

### （二）按设备定员

这种方法根据设备需要开动的台数和开动的班次、工人看管定额，以及 i 出勤率来计算定员人数。计算公式如下：

$$\text{定员人数} = \frac{\text{需开动设备台数} \times \text{每台设备开动次数}}{\text{工人看管定额} \times \text{出勤率}} \quad (1-5)$$

这种定员方法，属于按效率定员的一种特殊的形式，式（1-5）中公认的劳动效率表现为看管定额。它主要适用于机械操作为主，使用同类型设备，采用多机床看管的工种。因为这些工种的定员人数，主要取决于机器设备的数量和工人在同一时间内能够看管设备的台数。

例如，某车间为完成生产任务需开动自动车床 40 台，每台开动班次为两班，看管定额为每人看管 2 台，出勤率为 96%，则该工种定员人数为：

$$\text{定员人数} = \frac{40 \times 2}{2 \times 0.96} \approx 42(\text{人})$$

式（1-5）中，设备开动台数和班次，要根据设备生产能力和生产任务来计算，并不一定是实有的设备数。因为有可能生产任务不足，设备不必全部开动，有的是备用设备，也不必配备人员。不同的设备需要开动台数，有、不同的计算方法，一般要根据劳动定额和设备利用率来核算单台设备的生产能力，再根据生产任务来计算开动台数和班次。

### （三）按岗位定员

根据岗位的多少，以及岗位的工作量大小来计算定员人数的方法是按岗一位定员。这种方法适用于连续性生产装置（或设备）组织生产的企业，如冶金、化工、炼油、造纸、玻璃制瓶、烟草，以及机械制造、电子仪表等各类企业中！使用大中型连动设备的人员。除此之外，还适用于一些既不操纵设备。又不实行劳动定额的人员。

按岗位定员具体又表现为以下两种方法：

1. 设备岗位定员。这种方法适用于在设备和装置开动的时间内，必须由单人看管（操纵）或多岗位多人共同看管（操纵）的场合。

具体定员时，应考虑以下几方面的内容：



(1) 看管(操纵)的岗位量。

(2) 岗位的负荷量。一般的岗位如果负荷量不足 4 小时的要考虑兼岗、兼职、兼做。高温、高压、高空等作业环境差、负荷量大、强度高的岗位,工人连续工作时间不得超过 2 小时,这时总负荷量应视具体情况给予宽放。

(3) 每一岗位危险和安全的程度,员工需走动的距离,是否可以交叉作业,设备仪器仪表复杂程度,需要听力、视力、触觉、感觉以及精神集中程度。

(4) 生产班次、倒班及替班的方法。对于多班制的企业单位,需要根据开动的班次计算多班制生产的定员人数。

对于采用轮班连续生产的单位,还要根据轮班形式,计算倒休人员,如实行三班倒的班组,每 5 名员工,需要多配备 1 名员工。

对于生产流水线每班内需要安排替补的岗位,应考虑替补次数和间隙休息时间,每 1 小时轮替一次,每岗就定 2 人,采用 2 人轮换;一人工作,一人做一些较轻的准备性或辅助工作,对于多人一机共同进行操作的岗位,其定员人数的计算公式如下:

$$\text{班定员人数} = \frac{\text{共同操作的各岗位生产工作时间的总和}}{\text{工作班时间} - \text{个人需要与休息宽放时间}} \quad (1-6)$$

式(1-6)中的“生产工作时间”,是指作业时间、布置工作地时间和准备、结束工作时间之和。

例如,某车间有一套制氧量  $50\text{m}^3/\text{h}$  的空气分离设备,现有 3 个岗位共同操作,通过工作日写实,甲岗位生产工作时间为 260 工分,乙岗位为 300 工分,丙岗位为 240 工分,根据该工种的劳动条件和劳动强度等因素,规定个人需要与休息宽放时间为 60 工分,计算岗位定员人数为:

$$\text{班定员人数} = \frac{260 + 300 + 240}{60 \times 8 - 60} \approx 2(\text{人})$$

上述公式计算岗位定员是一种初步核算,为合并岗位,实行兼职作业提供依据。在实际工作中,还要根据计算结果与设备的实际情况重新进行劳动分工,以便最后确定岗位数目。对于单人操纵设备的工作,如天车工、皮带输送工等,主要根据设备条件、岗位区域、工作量,以及实行兼职作业和交叉作业的可能性等因素来确定定员。

2. 工作岗位定员。这种方法适用于有一定岗位,但没有设备,而又不能实行定额的人员,如检修工、检验工、值班电工,以及茶炉工、警卫员、清洁工、文件收发员、信访人员等。这种定员方法和单人操纵的设备岗位定员的方法基本相似,主要根据工作任务、岗位区域、工作量,并考虑实行兼职作业的可能性等因素来确定定员人数。

#### (四) 按比例定员

这种方法是按照与企业员工总数或某一类人员总数的比例,来计算某类人员的定员人数。

在企业中,由于劳动分工与协作的要求,某一类人员与另一类人员之间总是存在着一定的数量依存关系,并且随着后者人员的增减而变化。如炊事员与就餐人数、保育员与入托儿童人数、医务人员与就诊人数之间等。企业对这些人员定员时,应根据国家或主管部门确定的比例,采用以下计算公式:

$$\text{某类人员的定员人数} = \text{员工总数或某一类人员总数} \times \text{定员标准(百分比)}$$

这种方法主要适用于企业食堂工作人员,托幼工作人员、卫生保健人员等服务人员的定员。

对于企业中非直接生产人员,辅助生产工人,政治思想工作人员,工会、妇联、共青团脱产人员,以及某些从事特殊工作的人员,也可参照此种方法确定定员人数。

#### (五) 按组织机构、职责范围和业务分工定员

这种方法主要适用于企业管理人员和工程技术人员的定员。

一般是先定组织机构,定各职能科室,明确了各项业务及职责范围以后,根据各项业务工作量的大小、复杂程度,结合管理人员和工程技术人员的工作能力、技术水平确定定员。

上述五种定员核定的基本方法,在确定定员标准时,应视具体情况,灵活运用。例如,机器制造、纺织企业应以效率和设备定员为主,冶金、化工、轻工企业应以岗位定员为主。有的大中型企业,工种多、人员构成复杂,也可以同时采用上述方法。实际上在企业中,除

有可以直接规定劳动定额的工种外，尚有数百种工作岗位需要区分不同的情况，针对不同的变动因素，采用不同的方法，来制定定员。有时还要采用制定定额的一些科学方法，以提高定员的精确程度。

## 二、企业定员的新方法

### （一）运用数理统计方法对管理人员进行定员

1. 将管理人员按职能分类，例如将企业所有从事劳动工资的人员、所有从事会计核算和财务工作的人员、所有从事生产调度的人员，归纳为劳资、财会、生产三大类管理人员，然后再分别根据其工作量影响因素来计算定员。

2. 用回归分析方法求出管理人员与其工作量各影响因素的关系。

在一般情况下与幂函数相关：

$$P = k \cdot x_1^{L_1} \cdot x_2^{L_2} \cdot x_3^{L_3} \dots x_p^{L_p} \quad (1-7)$$

式（1-7）中， $P$  为某类管理人员数； $x_1 \sim x_p$  为该类管理人员工作量各影响因素值； $L_1 \sim L_p$  为各因素值的程度指标； $k$  为系数。

企业要获得较准确的定员数，需要收集、了解几十个以上的同类型企业的有关资料和数据，然后进行回归分析。

例如某公司根据 2006 年年底的统计资料，采用计算机进行回归分析，求出了财会人员定员的基本计算公式：

$$P = 0.0095 \cdot x_1^{0.9097} \cdot x_2^{0.0575} \cdot x_3^{0.0037} \cdot x_4^{0.0859} \quad (1-8)$$

式（1-8）中， $x_1$  为员工总数，它影响支付工资、奖金、津贴、福利及差旅费等业务量； $x_2$  为纳入固定资产的设备台数，它影响固定资产折旧、大修理基本提存、更新改造费用的核算业务量，还影响到有关附属设备和备品备件的业务量； $x_3$  为主要产品产量乘以单台产品零件的数量，它影响材料核算业务量，如产品、半成品的交接，内部转移，报废，入库等，还影响到以厂内计划价格考核车间经济效益等业务量； $x_4$  为企业与外单位签订的各种经济合同份数，它影响到有关供、销、来料加工、外部委托加工等财务工作量。

例如，该公司有员工 1428 人，636 台设备，年主要产品零件总数是 97 万件，签合同 1900 份，则财会人员应配备数量为：

$$P = 0.0095 \times 1428^{0.9097} \times 636^{0.0575} \times 97^{0.0037} \times 1900^{0.0859} \approx 20 \text{ (人)}$$

从这个计算实例可以看出，采用式（1-7）计算某类管理人员定员时，掌握准确的数据，充分了解该类管理人员工作量的影响因素是关键。

### （二）运用概率推断确定经济合理的医务人员人数

这种方法的具体步骤是：

1. 根据统计调查掌握企业医务所（院）全年员工诊病的人数资料。选择诊病人数最多的月份，求出平均每天诊病的人次数和标准差。其计算公式是：

$$\bar{X} = \sum X / n$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (X - \bar{X})^2}{n}} \quad (1-9)$$

式（1-9）中， $\bar{X}$  代表平均每天诊病的人数； $X$  代表除公休节假日以外每天就诊人次； $n$  代表制度工日数； $\sigma$  代表平均每天诊病人数的标准差。

2. 测定每位医务人员每天准备工作，接待每一位患者，以及必要的休息时间。

3. 测定必要的医务人员数。

例如，某医务所诊治病人数最高的月份，平均每天就诊人数（ $\bar{X}$ ）为 120 人次，其标准差  $\sigma$  为 10 人次，在保证 95% 可靠性的前提下，该企业医务所每天就诊人次数为：120 + 1.6 × 10 = 136 人次；同时，又已知医务人员接待每一位病人平均时间为 15 分钟，医务人员除正常休息，上下班准备、收尾时间，病事假、缺勤等因素外，其平均每天实际工作时间利用率为 85%。根据上述材料，可推算出必要的医务人员数：

$$\begin{aligned} \text{该医务所必要的医务人员数} &= \frac{\text{该医务所每天诊病总工作时间}}{\text{每一医务人员实际工作时间}} \\ &= \frac{136 \times 15}{60 \times 8 \times 0.85} \end{aligned}$$

在核算出必要的医务人员人数后，还应按一定比例配备辅助人员和勤杂工（如按上例，各配备 1 人）。考虑夜班工人的医疗保健需要，应再增 1 名医务人员。最后初步核算出该医务所定员人数为：5+2+1=8（人）

4. 经济评价。为了进一步确定出经济合理的医务人员定员人数，还应掌握以下资料：

a. 员工因患病造成的工时损失（也可以用价值或实物量来表示，下同）。

b. 员工因外出就诊造成的工时损失。

c. 员工因在医务室诊病等待而造成的工时损失。

d. 如要加强企业医务所的医务、保健工作需要增加多少开支（包括工费、设备费用等），可折成工时。

e. 由于加强了医疗保健工作使员工可能减少的工时损失。

经济合理的医务所人员定员应当实现以下两个目标，即：

最小值=a 项+b 项+c 项-e 项

最大值=e 项-d 项

（三）运用排队论确定经济合理的工具保管员人数

企业在生产新型号产品的过程中，由于模具、工夹具都是一次性单件生产，这时，在工装车间内往往容易引起模具夹具钳工、机工与车间工具室之间的矛盾。若车间工具保管员少，工人会因等待借还工具的时间长而影响生产任务的完成；若车间增加工具保管员，虽然满足了工人借还工具的需要，不用排队等待了，但又增加了车间的人员数，增加了人工成本。在这种情况下，该车间应该设置几个窗口，增加几个工具保管员才比较经济合理呢？

根据实地观测，该工具车间平均每 35 秒钟就有一个机工或模具夹具钳工去工具室借还工具，而每次借还时间平均需要 50 秒，若规定 50 秒钟为一个时间单位，则：

$\lambda = 50/35 = 1.43$ （单位时间内的到达人数）

$\mu = 50/50 = 1$ （单位时间内借还完毕的次数）

$$P = \frac{\lambda}{n \cdot \mu} \quad (1-10)$$

式（1-10）中，P 为在 n 状态下平均借还时间内的到达次数，n 为窗口数或工具保管员人数。

根据排队论中的等待公式，必须使： $P = \frac{\lambda}{n \cdot \mu} < 1$ ，才能保证统计平衡，完成借还工作，这时，不用等待的概率为：

$$P_0 = \frac{1}{\sum_{j=0}^{n-1} \frac{(n \cdot P)^j}{j!} + \frac{(n \cdot P)^n}{n!} \cdot \frac{1}{1-P}} \quad (1-11)$$

平均等待时间为：

$$T_w = \frac{P(P_n)^n}{n!} \cdot \frac{1}{(1-P)^2} \cdot P_0 \quad (1-12)$$

当 n=1 时，P=1.43，这时一个保管员忙不过来；

当 n=2 时， $P_0=0.166$ ， $T_w=1.5$  个单位时间；

当 n=3 时， $P_0=0.288$ ， $T_w=0.2$  个单位时间；

当 n=4 时， $P_0=0.237$ ， $T_w=0.036$  个单位时间。

如果工具室每天正式工作时间为 7.5 个小时，则平均每天有：

$$\frac{7.5 \times 60 \times 60 (\text{秒})}{35 (\text{秒})} = 771 (\text{人次}) \text{ 到工具室窗口借还工具。}$$

若一个工人因等待借还工具每损失一小时其价值为 20 元，而车间多配备一名工具保管员，一天应多支付工资 40 元。那么该车间应配备几名工具保管员，才能使工人因借还工具造成的经济损失，以及多支付的工资为最小值呢？见表 1—1。

表 1—1 定员经济分析比较表

工具保管员数 (n)	不用等待的概率 (P <sub>0</sub> )	平均等待时间 (秒)	771 人次因等待造成的经济损失 (元)	支付工具保管员工资和等待损失 (元)	
1	—	—	—	—	—
2	0.166	50×1.5	$\frac{771 \times 50 \times 1.5}{3600} \times 20 = 321.3$	40×2+321.3=401.3	—
3	0.288	50×0.2	$\frac{771 \times 50 \times 0.2}{3600} \times 20 = 42.8$	40×3+42.8=162.8	最优
4	0.237	50×0.036	$\frac{771 \times 50 \times 0.036}{3600} \times 20 = 7.7$	40×4+7.7=167.7	—

在表 1—1 中，771 人次因等待借还工具而造成的经济损失是按下式计算的：

771 人次经济损失数 =  $\frac{771(\text{人次}) \times \text{平均等待时间}(\text{秒})}{3600(\text{秒})} \times \text{每一工时损失的价值}(\text{元})$

通过上述计算，可以说，该车间配备 3 名工具保管员最为经济合理。

(四) 零基定员法

运用零基法确定二、三线人员定员人数，即零基定员法。它是以零为起点按岗位的实际工作负荷量确定定员人数的方法。零基定员法是根据零基预算法（零基计划法）的原理，解决我国企业二、三线人员岗位定员问题时，新创造出来的一种定员方法。美国人彼得·菲尔、保罗·斯托尼等人提出的零基预算法，要求在编制因素方案时，对财务年度的清款数目（不论是新、旧项目），一概从基数零点开始予以审议，然后根据每个项目的效果，确定资源分配。零基定员法打破常规，改变了过去以某一类人员人数为基础，按比例定企业二、三线人员的传统方法，以岗位劳动量为依据，一切从零点开始，按工作负荷量和岗位负荷标准（系数）决定岗位设置，对工作量不饱和的岗位实行并岗或者由一人兼职兼岗，使定员水平趋于合理，劳动效率大幅度提高。零基定员法的具体步骤是：

1. 按月核定各岗位工作量，其计算公式是：

$$Q_g = \frac{\sum_{i=1}^n Q'_i \cdot N_i}{Y} \cdot (1+K) \tag{1-13}$$

式中  $Q_g$ ——岗位人月工作量（小时/人·月）；  
 $Q'_i$ ——计划期内本岗位单项任务工作量（小时）；  
 $N_i$ ——计划期内出现同类单项任务频数；  
 $Y$ ——计划期内月份数（如年计划月数为 12）；  
 $K$ ——个人需要与休息宽放时间占制度工作时间的百分比。

2. 核定各岗位工作量负荷系数，其计算公式是：

$$F_g = \frac{Q_g}{T} \tag{1-14}$$

式中  $F_g$ ——岗位工作量负荷系数；  
 $Q_g$ ——岗位人月工作量（小时 / 人·月）；  
 $T$ ——月制度工作时间（小时）。

3. 通过岗位分析和岗位评定建立各类岗位工作量负荷系数标准（ $F_B$ ）。岗位工作量负荷系数标准应综合反映各岗位的工作环境、劳动条件和特点，一般控制在 0.8 以下。

4. 初步核定定员人数，其计算公式是：



$$M = \frac{F_g}{F_b}$$
(1-15)

式中 M——岗位定员人数（人）；  
F<sub>g</sub>——岗位工作量负荷系数；  
F<sub>B</sub>——岗位工作量负荷系数标准。

采用零基定员法核定定员人数时，最关键的环节是核定各岗位的工作任务量，生产性、服务性的岗位工作量容易核定，而管理性的、技术性的岗位影响因素多、工作内容复杂，往往受偶然性因素的影响和制约，因此，在核定这些岗位的工作任务量时，应采用工时抽样、工作日写实等方法，坚持较长时期的连续观察以掌握其实际情况。为了通过定员水平，在采用本法时，还应当制定岗位业务范围和标准工作程序的基础上，提出岗位计量考核标准，实现以量（工作量）定岗、以岗定人、人尽其责、提高工效的目标。

## 第二单元 定员标准编写格式和要求

### 【学习目标】

通过学习，掌握定员标准的概念、分类、内容和原则，以及起草和修订定员标准的基本方法。

### 【知识要求】

#### 一、定员标准的概念

定员标准是由劳动定额标准化主管机构批准、发布，在一定范围内对劳动定员所作的统一规定。

在过去传统的计划管理体制下，国家对国有企业劳动力的使用严格控制，并由各行政主管部门统一制定劳动定员标准，作为编制劳动计划、核定员工工资基金的依据。纵观我国过去劳动管理的历史，各产业部门以及劳动行政主管部门制定、发布的各类编制定员标准，对于节约使用劳动力，提高全员劳动生产率，促进国民经济的发展，确实起到了积极的作用。

随着我国经济体制改革的不断深入，社会主义市场经济体制的逐步确立，企业开始走向市场，与过去行政主管部门脱钩，成为自主经营、自负盈亏，具有独立法人资格的经济实体。在这种情况下，企业为了迎接市场的挑战，提高竞争能力，必然在开拓市场的同时，重视和加强包括劳动定员在内的各项基础管理工作。如前所述，以制定、贯彻劳动定额标准（包括定员标准）为主要内容的标准化活动，对于提高企业经济效益具有十分重要的意义。

劳动定员标准作为劳动定额标准体系的重要组成部分，属于劳动定额工作标准，即以人力（活劳动）消耗、占用为对象制定的标准。它具有劳动定额标准的科学性、技术性、先进性、可行性、法定性、统一性等一系列特征。

#### 二、企业定员标准的分级分类

##### （一）企业定员标准的分级

按照管理体制分类方法，企业劳动定员标准可区分为：

1. 国家劳动定员标准。由国家标准化主管机构批准、内统一实行的劳动定员标准。
2. 行业劳动定员标准。由行业标准化主管机构批准、业范围内统一实行的劳动定员标准。发布，全国范围发布，在某一行
3. 地方劳动定员标准。由省、自治区、直辖市标准化主管部门批准、发布，在当地范围内统一实行的劳动定员标准。
4. 企业劳动定员标准。由企业批准、发布，在本企业范围内统一实行的劳动定员标准。

##### （二）劳动定员标准的分类

1. 按定员标准的综合程度，可区分为：

（1）单项定员标准，亦称详细定员标准。是以某类岗位、设备、产品或工序为对象制定的标准。

(2) 综合定员标准，亦称概略定员标准。是以某类人员乃至企业全部人员为对象制定的标准。

2. 按定员标准的具体形式，可区分为：

(1) 效率定员标准。根据生产任务量、每个劳动者的工作效率、出勤率。等因素确定的定员标准。

(2) 设备定员标准。根据设备性能、生产组织状况、技术要求、工作范围、劳动者负荷量等因素确定的定员标准。

(3) 岗位定员标准。根据工作岗位的性质和特点、工作流程和任务总量，以及劳动者的负荷量等因素确定的定员标准。

(4) 比例定员标准。按与员工总数或某类人员总数的比例，确定另一类人员人数的定员标准。

(5) 职责分工定员标准。根据生产规模、技术复杂程度、管理方式，以及工作人员的业务能力要求等因素，按组织机构、职责范围和业务分工确定的定员标准。

以上五种定员标准，一般以“单位用工数量”(人·年、人·月)或“个人综合工作效率”来表示，以适应不同条件的需要。

### 三、企业定员标准的内容

不同级别的企业劳动定员标准基本内容大致相同，只是从不同角度对人员使用规定了素质要求和数量界限。但仔细区分，也存在一些差别，例如企业定员标准根据生产规模、加工方法、工艺流程、设备类型和性能、岗位工作内容、职责范围等生产技术、劳动组织条件，明确规定出各类人员的数量和比例，并提出各个工序、设备或工作岗位具体的用人标准。而行业定员标准不仅包括上述内容，还应对不同类型的企业的机构设置、管理层次、轮休轮班组织形式、作业率、出勤率，以及设备开动率等提出原则性要求。

劳动定员标准中，由于影响人员使用的因素不同，有的要根据主要影响因素划分出若干组(可按数量指标，亦可按质量指标)分别确定用人标准。例如，炊事人员的定员标准，要根据就餐平均人数和开饭次数多少等因素，分成若干组，分别确定用人数量标准。

在劳动定员标准中，对人员数量标准的规定，可采用绝对(数)指标，具体明确；亦可采用相对(数)指标，便于按比例核定人数。有时根据需要还可以规定控制幅度。规定控制幅度既可适用于不同环境不同条件的单位，也可以促进企业提高定员水平，控制幅度中的低限是多数企业经过努力即可达到或超过的水平，高限是相对多数企业经过一定时间的努力方可达到的先进水平。

### 四、编制定员标准的原则

为了切实保证定员标准的先进性、技术性、科学性、可行性，在编制劳动定员标准时，应注意遵守以下原则：

(一) 定员标准水平要科学、先进、合理

从本行业本企业现实生产技术组织水平出发，充分考虑到随着科学技术的进步可挖掘的劳动潜力，编制出既能综合反映同行业同类企业先进水平，又能使多数企业经过努力达到或超过的定员标准。

(二) 依据要科学

充分分析和深入研究本行业或本企业各类人员制度时间内总工作量和个人工作效率的各种影响因素，以及与用人数量之间的内在关系，找出其规律性，并正确选择和确定劳动定员标准的具体形式和内容。

(三) 方法要先进

核定各类人员数量标准时不但要正确选择、运用传统的核定方法，还应广泛采用已被实践证明行之有效的各种先进的核定方法。

(四) 计算要统一

对企业人员、岗位、工种工序、产品、设备等定员标准中涉及的基本要素，以及各种指标名称、计算口径和方法要作出统一划分和明确规定，使定员标准具有广泛的适应性和可比性。

### （五）形式要简化

严格按中华人民共和国国家标准《标准化工作导则（GB/T 1. 1）》（以下简称“国家标准”）的要求，制定定员标准，格式要规范，形式要简洁，尽量避免繁琐庞杂，有利于有关单位套用。

### （六）内容要协调

定员标准的各项内容相互要协调，有关工种名称、工序结构、岗位划分、工作范围和职责、技术等级要求等项目，都应尽量与其他有关的技术标准、工艺规范相一致，切实保证标准内部以及各项标准之间的协调和统一。

## 【能力要求】

### 一、定员标准的编写依据

劳动定员标准（无论是哪一个级别的标准）的制定、修订，都应当严格按照国家以及各级标准化行政主管部门和归口部门发布的各种法规、条例、规定、实施细则的要求，认真组织制定、审批、发布和实施。此外，一项标准草案的形成，以至经过多次征询意见，最终具备送审、报批的条件，除其技术内容（如定额、定员水平）经验证达到先进合理的要求之外，一个很重要的方面就是其编写格式是否完全符合《标准化工作细则》提出的各种要求。

劳动定员定额标准书面格式应严格按照国家标准化工作导则的要求编写。

### 二、定员标准的总体编排

劳动定员标准应由以下三大要素构成：

1. 概述。这一部分应由封面、目次、前言、首页等要素构成。其主要功能是为了便于读者识别标准，了解标准产生的背景，制定修订的过程，标准主要技术内容以及与其他标准的关系。

在《前言》中，除应简要说明制定本标准的原因、制定过程、本标准的主要技术内容和功能、本标准与其他标准的关系等事项之外，还应按 GB/T 1. 1 的要求，采用列项方式给出附加说明。

2. 标准正文。它由一般要素和技术要素构成。

在一般要素中，包括标准名称、范围和引用标准三项内容。

（1）标准名称。应认真推敲、简要概括。通常含有引导词、主体词和补充词三个要素，按 GB/T 1. 1 附录 A（标准的附录）要求决定取舍。

（2）范围。作为标准正文的第 1 章，应采用以下格式表述：

“本标准规定了……”

“本标准适用于……”

（3）引用标准。这一章编写格式按国家标准 GB / T 1. 1 和 GB / T 1. 22 的要求，并在一览表之上由下列引言开头：

“下列标准所包含的条文，通过在本标准中引用而构成为本标准的条文。在标准出版时，所示版本均为有效。所有标准都会被修订，使用本标准的各方应探讨、使用下列标准最新版本的可能性。”

在标准的技术要素中，应包括：定义、符号、缩略语，各工种、岗位、设备、各类人员的用人数量和质量要求。

定义、符号、缩略语部分按国家标准 GB / T 1. 1 的要求。

各类人员定员标准可采用文字表述与表格相结合的方式，提出用人数量和质量（素质）要求。

有时为了对劳动定员标准某些技术内容作重要补充，可在全部标准条文之后，增设附录。附录有两种，一种是标准的附录，它是标准不可分割的组成部分。标准的附录，不仅在前言、正文中提到，而且在附录编号后加括号注明。另一种是提示的附录，它给出本标准有关的附加信息，排列在标准的附录之后，按国家标准 GB / T 1. 1 的要求撰写。

3. 补充。这一部分包括：提示的附录、脚注、条文注、表注、图注等内容。按国家标准 GB / T 1. 1 的要求编写。

### 三、定员标准的层次划分

劳动定员标准的层次划分可按篇、章、条段排列条文，条文最后排列目录。其层次编号按国家标准 GB / T 1. 1 附录 E（提示的附录）示例要求撰写。

标准正文框架设计，应按一定逻辑顺序编排，例如：以人员为对象时，应按技术人员、管理人员、服务人员顺序编排条文；以生产过程各工种、工序为对象时，应按先基本生产、辅助生产，后技术准备、服务、后勤、行政管理顺序编排条文。

从标准的具体内容上看，一般来说，行业定员标准应包括：

1. 企业管理体制以及机构设置的基本要求和规范，按照不同生产能力和生产规模，提出年实物劳动生产率和全员劳动生产率的原则要求，规定出编制总额以及各类人员员额控制幅度。

2. 根据不同生产类型和生产环境、条件，提出不同规模企业各类人员比例控制幅度。

3. 规定各类人员划分的方法和标准。

4. 对本标准涉及的新术语给出确切定义。

5. 企业各工种、岗位的划分，其名称、代号、工作程序、范围、职责和要求。

6. 各工种、工序的工艺流程及作业要求。

7. 采用的典型设备与技术条件。

8. 用人的数量与质量要求。

9. 人员任职的国家职业资格标准（等级）。

企业定员标准的内容基本上与上述内容相似，只是更具体、细化。

### 四、劳动定员标准表的格式设计

劳动定员标准多采用表格的形式，对用人数量和质量提出要求。采用表格形式，简单明确而直接地向读者提供了某种信息，便于读者理解和接受。在标准条文中对每张表都应明确提及、说明，使表与条文的关系更加明确，起到其应有的作用。

1. 表的编号。采用阿拉伯数字从 1 开始逐一编号，如表 1、表 2、表 3 等。表的标题列表号之后，空一格（字）列出。表号与表标题居中排在表上方。

2. 表的接排。表的长度超过一页时，应在以下各页上重复表的编号，并加括号注明，如：“表 1（续）”，在表未完的各页中；“表 1（完）”，在表的末页。各页的表头不得省略，必须按原表排出。

3. 表格的画法。表格采用封闭式，即应加边框线。

表的栏目中使用的单位应标注在表头项目名称的下方，如采用单位都相同时，则应在表的右上角加以适当说明。按 GB / T 1. 1 编写。表应竖排而不能横排（即按纸面长编排）。

4. 表头的项目设计。定员标准中采用的表格的表头，一般由以下项目构成：

（1）序号。本表内主栏项目自然形成的顺序号。

（2）编码。工种岗位的代号，为计算机输入的编码。

（3）工种或岗位名称。

（4）主要设备名称、型号、规格、车速、日（年）生产能力、有效作业（台时）率等指标。

（5）岗位主要工作职责要求。

（6）劳动定额定员的形式、计量单位基本要求，同时可规定出勤率、作业率或作业时间标准。

（7）人员素质要求，如职业标准的等级要求。

以上项目的选择，应从本行业本企业的生产技术组织条件出发，正确决定取舍，有时根据需要和文字量的多少，亦可采用分开编排的方式，例如将工种岗位名称及职责范围等项目集合在一起，编排成“工种岗位分类表”，这样将给劳动定额定员表的各个主要项目留出更多空间，用于填写有关内容及要求。



### 第三节 人力资源管理制度规划

#### 【学习目标】

通过学习,掌握人力资源管理制度相关知识以及规划、制定人力资源管理制度程序。

#### 【知识要求】

人力资源管理制度是企业运行的物质载体,是企业人力资源管理具体操作的规范体系,是达到企业的战略目标,实现企业人力、物力和财力资源有效配置的最佳方式,因此,要做好人力资源管理制度规划与制定工作,保证人力资源各项管理活动的规范进行。在企业人力资源管理中,需要根据企业内外环境的变化,不断变革和创新,使规章制度和工作计划更加充满活力。

#### 一、制度化管理的理论基础

##### (一) 制度化管理的概念

以制度规范为基本手段协调企业组织集体协作行为的管理方式,就是制度化管。制度化管通常称作“官僚制”、“科层制”或“理想的行政组织体系”,是由德国管理学家马克思·韦伯提出并为现代大型组织广泛采用的一种管理方式。制度化管理的实质在于以科学确定的制度规范为组织协作行为的基本约束机制,主要依靠外在于个人的、科学合理的理性权威实行管理。在企业组织经营管理过程中,由于管理所依托的基本手段不同,存在着不同类型的管理方式。

##### (二) 制度化管理的特征

从管理方式的内容和制度化管理的实质来看,制度化管理的主要特征如下:

1. 在劳动分工的基础上,明确规定每个岗位的权力和责任,并且把这些权力和责任作为明确规范而制度化。
2. 按照各机构、各层次不同岗位权力的大小,确定其在企业中的地位,从而形成一个有序的指挥链或等级系统,并以制度形式固定下来。
3. 以文字形式规定岗位特性,提出员工应具备的素质、能力等要求,明确通过考察成员经正式考试或者教育训练而获得的技术资格,对组织中的成员进行挑选。
4. 在实行制度管理的企业中,所有权与管理权相分离。管理人员只是根据法律所赋予的权力,暂时处于拥有权力的地位,而不是所管理企业的所有者。原则上企业中所有员工都应服从制度的规定。
5. 管理人员在实施管理时有三个特点:一是根据因事设人的原则,每个管理人员只负责特定的工作;二是每个管理者均拥有执行自己职能所必要的权力;三是管理人员所拥有的权力要受到严格的限制,要服从有关章程和制度的规定。这些规定不受个人情感的影响,普遍适用于所有情况和所有人。
6. 管理者的职务是管理者的职业,他有固定的报酬,具有按资历、才干晋升的机会,他应忠于职守,而不是忠于某个人。

##### (三) 制度化管理的优点

与传统的以非正式权威为主的管理相比,制度化管理更具优越性。

1. 个人与权力相分离。在制度化管理中,职务是职业,不再是个人身份,所有管理行为都来自规章、制度的规定。制度化管摆脱了传统管理的随机、易变、主观、偏见的影响,具有比传统管理优越得多的精确性、连续性、可靠性和稳定性。
2. 制度化管以理性分析为基础,是理性精神合理化的体现。制定出的管理规章和制度,是理性精神的体现。
3. 适合现代大型企业组织的需要。早期传统的管理由于过分依赖个人裙带关系、人身依附关系,采用任意、主观、多变的管理方式,不适合现代大型企业组织管理的要求。现代大型企业组织由于规模大、内部分工细、层次多,更需要高度的统一,需要有准确、连续、稳定的秩序来保证各机构之间的协调一致,从不同的侧面保证企业经营目标的实现。

## 二、制度规范的类型

制度规范是组织管理过程中借以约束全体组织成员行为，确定办事方法，规定工作程序的各种章程、条例、守则、规程、程序、标准、办法等的总称。制度规范没有严格的界限，可以用多种标识进行分类。依照制度规范涉及层次和约束范围的不同，可分为下述五大类。

### （一）企业基本制度

企业基本制度是企业的“宪法”。它是企业制度规范中带有根本性质的，规定企业形成和组织方式，决定企业性质的基本制度。企业基本制度主要包括企业的法律财产所有形式、企业章程、董事会组织、高层管理组织规范等方面的制度和规范。它规定了企业所有者、经营管理人员、企业组织成员各自的权利、义务和相互关系；确定了财产的所有关系和分配方式；制约着企业活动的范围和性质。

### （二）管理制度

管理制度是对企业管理各基本方面规定的活动框架，调节集体协作行为的制度。管理制度是比企业基本制度层次略低的制度规范，是用来约束集体性活动和行为的规范，主要针对集体而非个人。例如各部门、各层次的职权责任和相互间的配合协调关系，各项专业管理规定（人事、财务、业务），信息沟通，命令服从关系等方面的制度。

### （三）技术规范

技术规范是涉及某些技术标准，技术规程的规定。它反映生产和流通过程中客观事物的内在技术要求，科学性和规律性强，在经济活动中必须严格遵守。技术规范涉及内容很多，从各类技术标准到工艺生产流程，乃至包装、保管、运输、使用和处理都具有内在的规律。企业组织管理中经常碰到的，主要有技术标准、操作规程、生产工艺流程、保管运输要求、使用保养维修规定等。

### （四）业务规范

业务规范是针对业务活动过程中那些大量存在，反复出现，又能摸索出科学处理办法的事务所制定的作业处理规定。业务规范所规定的对象均具有可重复性特点。业务规范的程序性强，是人们用来处理常规化、重复性问题的有力手段。业务规范大都有技术背景，它以经验为基础，是升华了的工作程序和处理办法，如安全规范、服务规范、业务规程、操作规范等。

### （五）行为规范

企业组织当中，有些制度规范涉及了个人行为，还有一些规范是专门针对个人行为制定的，如个人行为品德规范、劳动纪律、仪态仪表规范等。个人行为规范是所有对个人行为起制约作用的制度规范的统称，它是企业组织中层次最低、约束范围最广，但也是最具基础性的制度规范。制度规范涉及从个人行为到企业组织所有层次和所有方面。所有这些制度规范结合起来，构成了一套完整的约束系统。

## 三、企业人力资源管理制度体系的构成

企业人力资源管理制度体系可以从基础性管理制度和员工管理制度两个方面入手，进行规划设计，属于劳动人事基础管理方面的制度可以包括：组织机构和设置调整的规定；工作岗位分析与评价工作的规定；岗位设置和人员费用预算的规定；对内对外人员招聘的规定（含合同管理规定）；员工绩效管理（目标管理）的规定；人员培训与开发的规定；薪酬福利规定（含社会保险规定）；劳动保护用品与安全事故处理的规定；其他方面的规定，如职业病防治与检查的规定等。对员工进行管理的制度主要包括：工作时间（如加班、轮班、不定时工作）的规定，考勤规定，休假规定，年休假的规定，女工劳动保护与计划生育规定，员工奖惩规定，员工差旅费管理规定，员工佩戴胸卡的规定，员工因私出境规定，员工内部沟通渠道的规定，员工合理化建议的规定，员工越级投诉的规定，以及其他有关的规定（如员工满意度调查的规定）等。

## 四、企业人力资源管理制度体系的特点

### （一）企业人力资源管理制度体系体现了人力资源管理的基本职能

现代企业人力资源管理，是以组织中的人为对象的管理，在某种意义和程度上，它至少

具有以下五种基本职能：

1. 录用。这项职能包括以下活动：明确组织中工作岗位的需求，提出人员补充的计划；对有资格的求职人员提供均等的就业机会；采用科学方法确定符合岗位要求的最合格人选。

2. 保持。这项职能由以下活动组成：有效激励员工，始终能够保持员工有效工作的积极性、主动性和创造性，使其潜质得以充分发挥；为员工提供安全、健康、舒适的工作环境和条件，营造良好企业文化氛围。

3. 发展。通过教育、培养和训练，促进员工知识、技能、能力和其他方面素质的提高，不断保持和增强员工在工作中的竞争地位，使员工的劳动能力得到开发。

4. 考评。对员工的工作成果、劳动态度、技能水平以及其他方面，做出全面考核和评定；对组织气氛和管理状况，以及员工士气进行调查分析与总体评价。

5. 调整。为保持员工的正常状况，通过奖惩、解聘、晋升、调动等方法，使员工技能水平和工作效率达到岗位的要求。

以上五种基本管理职能是围绕着计划、组织、监督、激励、协调和控制等管理环节展开的，要有效地完成这些职能，企业必须加强各项基础工作，建立、健全和完善人力资源管理制度体系，使其能与企业其他制度、规划相配合，如图 1—2 所示。

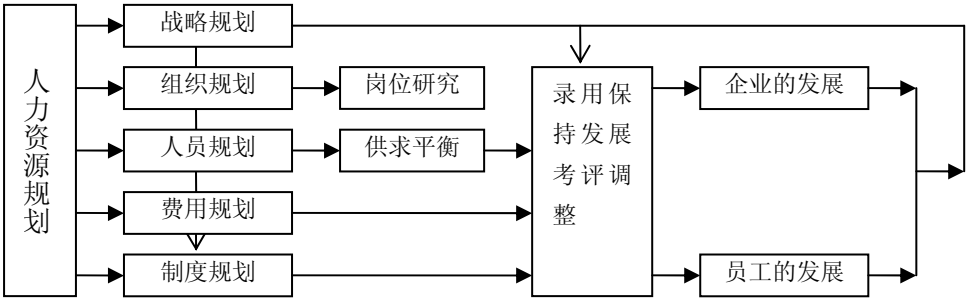


图 1—2 人力资源制度规划与企业其他规划的关系

（二）企业人力资源管理制度体现了物质存在与精神意识的统一

在企业人力资源管理体系中，隐含着两种基本要素，一种是有形的，另一种是无形的。或者说，一方面它是一系列反映了企业物质资料生产、交换、分配、消费的内在规律和运行规则的规范和标准，即对具体人力资源活动和过程的管理规定；另一方面它又是企业在长期的生产经营活动实践中所形成的企业精神、经营理念、价值观念等意识形态的集中表现。但是，无形的意识形态，要比有形的具体实施的管理规定更为重要，它制约和影响有形的、具体的管理规定。在人力资源管理中有一句名言：不在你说什么，而在你怎么说；不在你做什么，而在你怎么做。在这里的“怎么”二字包含着企业的精神与文化、经营管理的意识和观念、员工的思想素质及其价值观等“软件”因素。企业人力资源管理制度规划是改革建制、实现制度的改革与创新，回答“做什么，如何做”，主要是“硬件”运行，但如果没有“软件”的支持，“硬件”将无法驱动并正常有效地运行，因此，在建立人力资源制度体系时，首先要解决好重要的核心问题，即企业文化的建设和企业精神的培育等基本问题，再去关注有形的具体实施的管理规定。在构建和完善企业人力资源管理制度体系的过程中，始终存在两种完全不同的管理哲学（参见表 1—2）。一种是“见物不见人”的以工作任务为中心的管理哲学，另一种是“见人又见物”的以劳动者为主导的管理哲学。对于现代企业来说，应当秉持“以人为本”的管理哲学，并将其运用到包括企业人力资源管理制度规划在内的一切活动中去。

表 1—2 企业的两种管理哲学与管理模式的对比

内容	以任务为中心的管理哲学	以人为中心的管理哲学
观念	员工是人工成本的承担者	员工是具有能动性的重要资源
目的	着眼于企业的近期目标	重视员工职业生涯规划，着眼于企业长远发展
定位	经济人	社会人

战略	引 诱 式	参 与 式
手段	物质刺激的单一手段	激励员工的多种手段
方式	权力—命令—服从	民主—尊重—参与
关系	职责僵化、画地为牢	沟通、协调、合作
态度	被 动 执 行	自 觉 主 动

五、人力资源管理制度规划的原则

（一）共同发展原则

将员工与企业的利益紧密地结合在一起，促进员工与企业共同发展，这是企业人力资源管理制度规划的基本原则。人力资源管理制度规划应将企业的战略目标与员工期望目标、员工的职业发展有效地结合在一起，将实现企业战略目标所要求的企业环境与员工高度的责任感、严谨的工作作风有效地结合在一起，从而最大限度发挥员工的聪明才智，促进员工的全面发展。将员工的成功与公司的发展放在同等重要的位置上，应当是企业人力资源管理制度规划首先要体现的基本原则和要求。

（二）适合企业特点

从企业内外部环境和条件出发，建立适合企业特点的人力资源管理制度体系，使之更加充满活力。企业外部的环境是指那些对人力资源管理制度产生重要作用和影响因素。这些影响因素包括：国家有关劳动人事法律法规法令，劳动力市场的结构以及市场劳动力供给与需求的现状，各类学校（技校、高职、大学）和教育培训机构专门人才供给的情况，劳动者择业意识和心理的变化情况，劳动力市场各类劳动力工资水平的变动情况，企业竞争对手在人力资源方面的情况等。这些因素的变化将对企业人力资源管理制度规划产生必然的压力和影响。而企业的生产经营状况，生产与资金实力，管理机制和组织状况，人员整体的素质结构，企业文化氛围的营造，员工价值观与满意度等内部因素，将对人力资源管理制度规划起着关键的决定性的影响。企业外部的环境和条件是外因，而企业的内部环境和条件是内因，两者的变化相辅相成，势必影响到企业人力资源管理制度规划的质量和水平。要做好企业的人力资源管理制度规划的工作，必须重视对企业内外环境变化的分析，通过深入的研究，把握有利的因素，克服消极的因素，使人力资源管理制度充分体现和反映企业自身环境、性质和特点，注重管理制度的不断变革和创新，使企业人力资源管理活动永远充满活力。

（三）学习与创新并重

企业人力资源管理制度体系应当在学习借鉴国外先进人力资源管理理论的同时，有所创新、有所前进。近20年来，人力资源管理理论有了长足的进步，世界上美英等发达国家的企业管理专家、学者，深入实践，不断探索，产生了众多的新理论、新观点和新方法，这些国家的企业又都根据本企业的性质、特点进行实施，从而提出了一系列全新的人力资源管理制度模式。随着我国的改革开放的深入，国外先进的现代人力资源管理理论和方法也逐步传入中国，无论是中外合资企业，还是国有企业，目前都在试图引进和采用这些先进的理论、方法和管理模式。面对这些先进的新鲜的理论和方法，企业应持积极而慎重的态度，根据本企业的自身特征，采取稳步推进的方法，建立起适合自身情况的人力资源管理制度体系。如：根据市场变化，确定人力资源长期、中期、短期及突发性人员供需计划；根据员工需求层次，建立相适应的激励机制；针对岗位工作性质及对人员素质的要求，进行岗位评估(工作分析)；根据市场变化和人员素质状况，有针对性地进行员工培训和开发；根据企业人员余缺，通过面试和测评，进行企业内外部招聘；为保证企业战略目标的实现，开展目标管理和人力资源考评工捧；根据市场和企业状况，制定公平而有竞争力的薪酬制度。总之，企业在规划自己的人力资源管理制度时，既要学习国外先进的管理理论和方法，借鉴国外企业新型的人力资源模式，又要根据企业自身的特点和人力资源管理的现状，有所创新、有所发展，建立起适合本企业特点和发展要求的新型的人力资源管理制度体系。

（四）符合法律规定



企业人力资源管理制度规划与创新，必须在国家劳动人事法律、法规的大框架内进行。企业作为一个具有法人资格的生产经营实体，必须遵照执行国家颁布的各项法律法规和规章，遵纪守法是对现代企业最基本的要求。现代人力资源管理作为企业在激烈市场竞争中克敌制胜的法宝，也更应当从管理制度上，在进人、用人、管人等各个环节中严格遵守和落实国家相关的法律、法规、规章的要求。这是因为企业人力资源管理制度和政策涉及员工的切身利益，最具敏感性，如果处理不当，就易产生劳动纠纷，出现劳动争议，直接影响到企业正常的生产经营活动，甚至怠工停产，给企业和员工的切身利益带来极大的伤害。

企业在进行人力资源管理制度规划时，还应注意以下两点：

1. 学习理解国家法规时，要注意区分“可以”与“必须”的差异。“可以”表示许可或能够，从法律角度上说，它是任意性规范，既是可以，又是不可以；“必须”表示事理和情理上的必要，它是强制性规范，规定的十分明确具体，不得以任何方式加以变更。由此可看出“可以”和“必须”的要求是不同的。

2. 国家法律法规明确说明了“应该做什么，应该怎么做”，企业在制定人力资源管理制度时，也必须写明应该“做什么和如何去做”。而国家没有说明“应该做什么或应该怎么做”时，企业可以大胆地去做。反之，国家法律法规明确说明“不应该做什么，不应该怎么做”时，企业千万不能去做；而没有说明“不应该做什么或不应该怎么做”时，企业可以大胆去做。

#### (五)与集体合同协调一致

企业人力资源管理制度规划必须与企业集体合同保持协调一致。因为企业集体合同是企业行政领导(一般是正副总经理)和员工代表(一般是工会正副主席)共同签署的，是经过多轮协商谈判的产物，它明确了员工和企业双方各自的权利和义务。同时，它也是经过了必要的法定程序即由会员代表讨论通过和政府劳动行政部门批准的。所以，企业人力资源管理制度规划，不仅要注意与外部法律法规保持一致性，同时也必须与企业集体合同的精神和原则协调一致。在规划制度时，当遇到与集体合同具体条款不一致的情况，可以通过与工会协商来解决，取得工会的谅解和支持是制定企业人力资源管理制度规划必须和必要的。

#### (六)保持动态性

必须重视管理制度信息的采集、沟通与处理，保持企业人力资源管理制度规划的动态性。在企业中不同部门、不同层次、不同岗位的员工与企业的利益构成了一个统一体，如果企业兴旺发达，员工的工资福利待遇，乃至个人的职业生涯发展就有了保障。反之，员工的工资福利水平就会降低，甚至失去工作岗位，这是员工与企业之间建立劳动关系的根本所在，也是两者之间所具有的共同利益和相互依赖之处。但是，企业不同部门、层次、岗位的员工之间又有着不同的利益和需求，并由此产生不同的心理状态，对人力资源管理制度方方面面抱有不同的期望值。因此，企业人力资源管理部门要通过各种渠道收集有关员工的信息（如情绪、意愿、反映、要求等），并进行定期分析研究，讨论这些信息的内容和来源，以及问题产生的原因。针对这些信息，提出“应该做什么，为什么做，如何做，在哪里做，什么时候做”的具体对策和建议，并适时对人力资源管理制度进行必要的调整和修改。保持管理制度的相对动态性，才能充分发挥人力资源管理制度积极作用和导向的功能。

## 六、制定人力资源管理制度的基本要求

既然管理制度是对企业管理各基本方面规定活动框架，调节集体协作行为的制度，因而也是将单独分散的个人行为整合为有目的的集体化行为的必要环节，是管理赖以依托的基本手段。企业组织管理中各项制度的制定和形成，要满足以下几个基本要求：（1）从企业具体情况出发；（2）满足企业的实际需要；（3）符合法律和道德规范；（4）注重系统性和配套性；（5）保持合理性和先进性。

## **一、人力资源管理制度规划的基本步骤**

### **（一）提出人力资源管理制度草案**

人力资源管理制度是企业单位组织实施人力资源管理活动的准则和行为规范。它是以企业单位规章、规范、守则的形式，对人力资源管理的目的、意义、性质和特点，以及组织实施人力资源管理的各种程序、步骤、方法、原则和要求所作的统一规定。进行制度规划首先要起草人力资源管理制度大纲，包括基本内容、结构等。人力资源管理制度作为人力资源管理活动的指导性文件，在拟定起草时，一定要从企业现实生产技术组织条件和管理工作的水平出发，不能脱离实际，注重它的科学性、系统性、严密性和可行性。如果措辞不当，过于原则化，缺乏适用性，就会使制度条文流于形式，在实际管理中难以发挥作用，以至各有关责任人相互扯皮推诿，工作任务无法落实，造成人力资源管理“推而不动，停滞不前”。

### **（二）广泛征求意见，认真组织讨论**

人力资源管理制度草案提出后，应由专家和有关人员组成的工作小组，在广泛征询各级主管和被考评人意见的基础上，对其进行深入地讨论和研究，经反复调整和修改，再上报总经理审核批准。

### **（三）逐步修改调整、充实完善**

人力资源管理制度一旦获得批准，人力资源部门应规定一个试行过渡期，使各级主管有一个逐步理解、适应和掌握的过程，在试行过程中如遇、有特殊或重大问题，亦可以采取一些补救措施，以防止给生产经营活动带来不利的影响。成功企业的人力资源管理制度，不可能一蹴而就，需要经过不断的实践和探索，总结经验教训，扬长补短，随着企业单位生产经营环境和条件的变化，先进的企业文化和经营理念的导入，以及技术水平、管理水平的提高，定期或不定期地作出适当的补充和修改，使之逐步完善。

根据对我国部分企业的初步调查，目前企业单位所贯彻实施的人力资源管理制度，由于出自不同人员之手，有些是由企业的人力资源部门的专业人员起草的，有些则是由外聘的管理咨询专家设计的。实际上，企业的人力资源管理制度无论出自于谁手，其基本框架和所涉及的范围都应当是一致的或接近的，如果一项管理制度不够健全和完善，将不利于人力资源管理目标的实现，所以在进行人力资源管理制度规划时要集思广益、反复调查、调整，在实践中得到检验。

## **二、制定具体人力资源管理制度程序**

在企业中，人力资源管理制度体系是由一系列具体管理制度组成的。一项具体的人力资源管理制度一般应由总则、主文和附则等章节组成。在制定其具体内容时，可按照如下程序进行：

1. 概括说明建立本项人力资源管理制度原因，在人力资源管理中的地位和作用，即在企业单位中加强人力资源管理的重要性和必要性。
2. 对负责本项人力资源管理的机构设置、职责范围、业务分工，以及各级参与本项人力资源管理活动的人员的责任、权限、义务和要求作出具体规定。
3. 明确规定本项人力资源管理的目标、程序和步骤，以及具体实施过程中应当遵守的基本原则。
4. 说明本项人力资源管理制度设计的依据和基本原理，对采用数据采集、汇总整理、信息传递的形式和方法，以及具体的指标和标准等作出简要、确切的解释和说明。
5. 详细规定本项人力资源管理活动的类别、层次和期限（如何时提出计划，何时确定计划，何时开始实施，何时具体检查，何时反馈汇总，何时总结上报等）。
6. 对本项人力资源管理制度中所使用的报表格式、量表、统计口径、填写方法、文字撰写和上报期限等提出具体的要求。
7. 对本项人力资源管理活动的结果应用原则和要求，以及与之配套的规章制度（如薪酬奖励、人事调整、晋升培训等）的贯彻实施作出明确规定。
8. 对各个职能和业务部门本项人力资源管理活动的年度总结、表彰活动和要求作出原则规定。

9. 对本项人力资源管理活动中员工的权利与义务、具体程序和管理办法作出明确详细的规定。

10. 对本项人力资源管理制度的解释、实施和修改等其他有关问题作出必要的说明。

## 第四节 人力资源费用预算的审核与支出控制

### 第一单元 人力资源费用预算的审核

#### 【学习目标】

通过学习,掌握审核人力资源费用预算的基本要求,以及审核人力资源费用预算的程序和基本方法。

#### 【知识要求】

##### 审核人力资源费用预算的基本要求

人力资源费用预算的审核是指在一个生产周期内对各项人力资源费用的预算进行审核,以保证其符合政府有关规定及企业自身发展的需求,并为企业人力资源下期费用规划提供依据。

1. 确保人力资源费用预算的合理性。人工成本及人力资源管理费用的各项内容应按照国家有关部门定期发布的工资指导线、消费者物价指数、最低工资标准、劳动争议处理办法等参照指标进行预算;同时兼顾企业自身发展情况,使企业人力资源费用规划具有合理性。

2. 确保人力资源费用预算的准确性。审核的根本目的是为了保证人力资源费用预算的准确性,人力资源管理人员应当掌握预算及核算的相关知识,对各项费用进行审查,不仅是对数字重新核算,还要对各项发生费用进行分析,使人力资源费用规划具有准确性。

3. 确保人力资源费用预算的可比性。各项人力资源费用是不断变化的,劳动力市场价位、招聘培训价位等的变化需要定期进行市场调查,形成同行业、各项目之间的比较、分析模式。通过对人力资源费用预算的审核过程,能够完成一个生产周期内本企业各项费用的计划与实际对比、分析,为企业人力资源费用规划的动态调整提供依据。

#### 【能力要求】

##### 一、审核人力资源费用预算的基本程序

人力资源费用预算是企业在一个生产经营周期(一般为一年)内,人力资源全部管理活动预期费用支出的计划。人力资源费用预算作为企业整体预算的重要组成部分,关系到企业整体预算的准确性、完整性和严肃性。因此,在编制和审核人力资源费用时必须慎之又慎,一旦企业的预算被董事会批准,如果发现存在纰漏,再予纠正是相当困难的。审核人力资源费用预算必须认真按照规定的程序,缜密思考,仔细审核。

在审核下一年度的人工成本预算时,首先要检查项目是否齐全,尤其是那些子项目。比如工资项目下的工资、加班工资、轮班津贴、岗位津贴、奖金等,各企业不同的情况有不同的子项目;再如基金项目下,劳动保险福利基金、养老储备金、员工医疗费、失业保险费、日常教育基金、住房基金、工会基金等,这些子项目一般都是根据国家有关规定设置的;其他费用项目下一般是指属于人力资源管理费用范围,而又不属于工资与基金项目下的费用,如非奖励基金的奖金,还有一些其他社会费用等。在审核时,必须保证这些项目齐全完整,注意国家有关政策的变化,是否涉及人员费用项目的增加或废止。特别是应当密切注意企业在调整人力资源某种政策时,可能会涉及人员费用的增减问题,在审核费用预算时应使其得到充分体现,以获得资金上的支持。总之,工资项目和基金项目必须严格加以区别,千万不能混淆。

在审核费用预算时,应当关注国家有关规定和发放标准的新变化,特别是那些涉及员工权益的资金管理、社会保险等重要项目,以保证在人力资源费用预算中得以体现。



综上所述,员工权益资金的项目和标准涉及国家、企业和员工三者的利益,三者利益有共同之处,也有冲突之处,作为中间层的企业,尤其是企业人力资源管理人员有义务将实施过程中存在的问题,产生的矛盾,反映给政府有关部门,以使政府政策法规更有利于促进企业的发展和调动员工的积极性。

审核人力资源管理费用的预算程序基本相同。招聘、培训等管理费用的发生要分析其是否符合职位需求,要避免等级高于职位实际需求,造成资源的浪费。

## 二、审核人工成本预算的方法

### (一) 注重内外部环境变化,进行动态调整

1. 关注政府有关部门发布的年度企业工资指导线,用三条线即基准线、预警线和控制下线来衡量本企业生产经营状况,以确定工资增长幅度,维护企业和员工双方各自合法权益。

(1) 基准线。对生产发展正常、经营成果良好的企业可以围绕基准线,调整工资水平。

(2) 预警线(上线)。对于生产发展快,经济效益增长也较快的企业可以在不突破预警线的范围内调整工资水平,预警线可以防止企业“吃光花光”的短期行为,给企业留有一定的发展空间,同时,也要注意不能去迎合董事会某些董事不正确的“利润越多越好”的心理状态,杜绝“鞭打快牛”的错误做法。在完成董事会下达的利润指标后,企业应当在调整工资之后,将剩余部分用于固定资产投资,改善和更新企业生产的工装设备,为提高生产能力做好准备,同时工资调整也不可突破预警线,要居安思危。提高员工的工资,员工们皆大欢喜;但是当企业遇到困难,要下调工资时,就会引起震动,人心浮动,造成员工的流失,所以说,工资是双刃剑,工资的增长应瞻前顾后,不仅要看到当前,还要考虑长远。

(3) 控制下线。那些当年经济效益严重下降或亏损的企业,在支付员工工资不低于当年本地区最低工资标准的前提下,工资应控制在下线不予增加。值得注意的是:如果当年本地区最低工资标准提高了,企业即使亏损,企业员工的工资如在最低标准以下,也要调整到最低工资标准水平。而对亏损企业要降低工资时,必须慎之又慎,除非企业领导与员工在这方面达成共识。

2. 定期进行劳动力工资水平的市场调查,了解同类企业各类劳动力工资价位的变化情况,掌握劳动力市场工资水平的上线、中线和下线,由此对本企业各类员工工资水平进行比较分析,看清本企业工资水平处在何种位置上,对内是否公平合理,对外是否具有竞争力,并以此为依据,决定是否应当调整本企业工资,以及具体调整的幅度。

在这里强调的是同类企业的比较,不同类型的企业比较会出现偏差,不是加大人工成本,使企业不堪负重,就是造成人员的流失,挫伤员工的积极性。

3. 关注消费者物价指数,因为消费者物价指数与老百姓的日常生活息息相关。消费者物价指数,是用某一时期的价格水平同另一时期的价格水平相比,来说明价格变动的趋势和程度的相对数。

在审核人工成本预算时,一般用同比的办法,也就是用本年当月的物价与上年同月比较,以此确认物价指数是上升还是下降。物价指数被称为“经济的晴雨表”,它反映了全社会平均价格水平的变化,为了不使员工的生活水平降低,在物价指数上升的时候,工资应当相应的调整。

总之,国家的工资指导线、社会的消费者物价指数和企业的工资市场水平调查是相互关联的,在进行人工成本预算的审核时,应当将三者联系起来一同考虑。

### (二) 注意比较分析费用使用趋势

在审核下一年度的人工成本预算时,先将本年度的费用预算和上一年度的费用预算,以及上一年度费用结算和当年已发生的费用结算情况统计清楚,然后比较分析,从预算与结算的比较结果,分析费用使用趋势。再结合上一年度和当年生产经营状况以及下一年预期的生产经营状况进行分析,参见图 1—3。



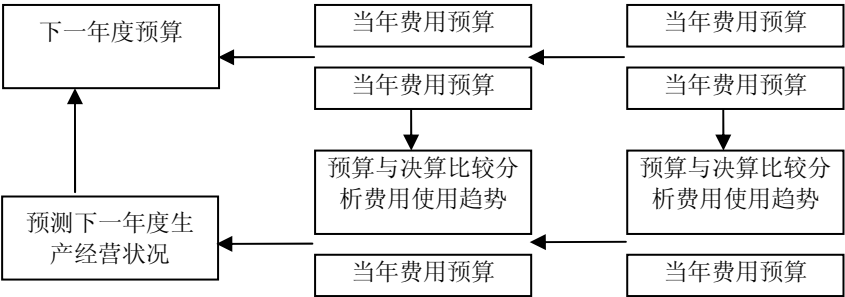


图 1-3 人工成本预算过程图

（三）保证企业支付能力和员工利益

预算人工成本在企业经营预算中的额度，以保证企业的支付能力和员工利益的实现。企业在做经营预算中，有两个公式，也就是两种模式：

收入－利润＝成本  
收入－成本＝利润

这两个公式代表了两种经营思想，第一个公式实际上表达了“算了再干”，也就是企业在预测市场状况后，应得到总收入，首先保证股东的利益（利润），当然利润也是合情合理的，而不能竭泽而渔，这主要是为了控制成本，不得浪费。余下的是企业生产经营成本；第二个公式实际上表达了“干了再算”的思想，也就是企业在预测了市场状况后，应得到的总收入，首先扣除企业生产经营成本，对于股东的利益是剩下多少是多少。在这两个公式中，成本与利润之间呈现出的是此消彼长的反比状态。当然这两个公式不能决然分开，而是交互使用，但总趋势是“收入－利润＝成本”模式在企业经营预算中起主导作用，它体现了预算的严肃性、严谨性和严格性，使企业有序经营，防止了人为的随意性。企业经营成本的具体构成，如表1-3所示。

表 1-3 企业经营成本的构成

人工成本	材料成本	企业管理费用	销售费用	财务费用
直接成本		间接成本		
企业总成本				

从表 1-3 可以看出人工成本是企业的直接成本，它是影响企业能否正常经营的关键因素之一。

人工成本在直接成本中占多大的比例，在总成本中又占多大的份额呢？各个企业的性质不同，经营观念不同，它是有很大区别的，如生产型企业，人工成本比例就低于科研生产型企业，而商业型企业的人力资源费用又低于生产型企业的人力资源费用。再如采取成本领先战略的企业，人工成本比例低于采取产品差别化战略的企业，而采取产品差别化战略的企业又比采取市场焦点战略的企业要低。这是一般性的规律，并不排除例外或特殊的情况。

人工成本在直接成本或企业总成本中占多少比例和份额没有统一的定式，各个企业要按上述要点，具体情况具体分析。总之，企业要根据对外具有竞争陡、对内具有公平性的原则，有效地控制住工资增长水平，以及人工成本的比例，使人力资源费用能适应人力资源战略发展需要。

最后，审核人工成本的预算，也应与人力资源规划工作结合起来。因为，费用预算的审核，实质是对企业人员的结构和数量的审核，因为人工成本的总预算是由人力资源规划和企业人员工资水平两个重要因素决定的。

三、审核人力资源管理费用预算的方法

根据人力资源管理的职能和国家有关规定，人力资源管理部门要开展一系列活动，才能履行其职责，实现其功能。因此，人力资源部门围绕其日常业务工作，在实施操作过程中必

须有一定的费用保障。这些费用是人力资源部门自身活动和建设的需要。

在审核这部分费用时，首先要认真分析人力资源管理各方面活动及其过程，然后确定在这些活动及其过程中，都需要哪些资源、多少资源给予支持（如：人力资源、财务资源、物质资源）。以某个公司人力资源部门为例，其职责范围内的活动以及所需费用项目，如表 1—4 所示。对这些费用按公司财务科目分类，分别统计核实，纳入相关会计科目账户。

表 1—4 某公司人力资源部管理费用项目统计表

活动项目	费用项目
1. 招聘	广告费、招聘会经费、高校奖学金
2. 工资水平市场调查	调研费
3. 人员测评	测评费
4. 培训	教材费、教员劳务费、培训费（差旅费）
5. 公务出国	护照费用、签证费
6. 调研	专题研究会议费用、专业协会会员费用
7. 劳动合同	签证费
8. 辞退	补偿费
9. 残疾人安置	残疾人就业保障金
10. 劳动纠纷	法律咨询费
11. 办公业务	办公用品费与设备投资

这些费用预算与执行的原则是“分头预算，总体控制，个案执行”，公司根据上年度预算与结算的比较情况提出一个控制额度。大部分由人力资源部门掌握，项目之间根据余缺，在经过批准程序后可以调剂使用。对有些项目如培训费用，按使用部门进行控制，避免部门之间相互挤占而完不成各自的培训任务。

## 第二单元 人力资源费用支出的控制

### 【学习目标】

通过学习，了解人力资源费用支出控制的作用与原则，掌握控制人力资源费用支出的基本程序。

### 【知识要求】

#### 一、人力资源费用支出控制的作用

- 1. 人力资源费用支出控制的实施是在保证员工切身利益，使工作顺利完成的前提下使企业达成人工成本目标的重要手段。
- 2. 人力资源费用支出控制的实施是降低招聘、培训、劳动争议等人力资源管理费用的重要途径。
- 3. 人力资源费用支出控制的实施为防止滥用管理费用提供了保证。

#### 二、人力资源费用支出控制的原则

##### （一）及时性原则

人力资源费用支出的控制，能及时发现费用预算与实际支出之间的差异，结合有关制度规定的标准及时调整、消除偏差，减少失控期间的损失。

##### （二）节约性原则

在控制招聘、培训、劳动争议处理等人力资源管理费用支出时，通过切实有效的控制活动降低成本，使费用利用价值最大化。

##### （三）适应性原则

随着时间的推移和内外部条件的变化，使人力资源费用支出控制适应这种变化，并能在变化的条件下较好的发挥控制作用。

##### （四）权责利相结合原则

实施人力资源费用支出的控制时，严格把握各项费用的出处及去向，各、部门以及个人在使用费用的同时，也有责任充分利用，使之发挥作用。

## 【能力要求】

### 人力资源费用支出控制的程序

1. 制定控制标准。制定控制标准是实施控制的基础和前提条件。结合：相关部门的有关规定及企业自身要求制定人工成本及管理费用的标准，要遵循合理、切实可行、科学严谨等原则。这个标准是在正常生产情况下，相对于各职位、各员工制定的，要有一个适度范围。标准制定后，要组织人力资源管理人员在各部门进行论证。如制定培训费用时，要和需进行培训的部门进行沟通，需要何种等级的培训，以达到何种目标，而后进行市场调查等，以确定最优的培训费用标准。

2. 人力资源费用支出控制的实施。将控制标准落实到各个项目，在发生实际费用支出时看是否是在既定的标准内完成目标。对费用支出实行过程控制，收集各种信息资料，并对其进行加工整理，形成系统的人力资源费用支出的控制材料。一般情况下控制是在费用预算进行当中就开始的，会有一定难度，因为有许多不确定因素会影响到预算的结果，致使人力资源费用的标准和实际支出的差异扩大，所以需要人力资源管理人员的努力，在预算与支出时遵守控制标准，如有差异，及时做出反馈。

3. 差异的处理。经分析得出的预算结果，如果和实际支出出现差异，要尽快分析差异出现的原因，要以实际情况为准，进行全面的综合分析，并作出进一步调整，尽量消除实际支出与标准之间的差异。对人力资源费用支出的控制是一个循环反复的过程，只有持续地进行对比分析，并采取有效的改进措施，才能最终消除差异。当然，在预算与支出的平衡过程中，也存在标准制定不合理的情况，需要重新审核人力资源各项费用的预算，若是标准确实不合理，则要考虑对控制标准进行修订。

## 本章小结

本章主要讲述了人力资源规划的基本理论；工作岗位分析的概念、内容、作用与程序，以及设计的原则和方法；企业定员的概念、作用、原则和方法，及定员标准的编写；人力资源管理制度体系的特点与构成；制定人力资源管理制度原则、要求和步骤；人力资源费用审核的概念、要求、方法与程序，费用控制的作用与程序。

## 本章习题

1. 简述人力资源规划的内容。
2. 简述工作岗位分析的内容、作用和程序。
3. 简述工作岗位设计的原则和方法。
4. 简述企业定员的作用、原则。
5. 说明企业定员的基本方法。
6. 介绍企业定员的新方法。
7. 分析人力资源管理制度体系的特点与构成。
8. 简述制定人力资源管理制度原则、要求和步骤。
9. 简述人力资源费用审核的方法与程序。
10. 简述人力资源费用控制的作用与程序。

## 第二章 人员招聘与配置

### 第一节 员工招聘活动的实施

#### 第一单元 招聘渠道的选择和人员招募的方法

##### 【学习目标】

通过学习,掌握企业选择人员各种招聘渠道的主要步骤,以及内外部人员招募的主要方法。

##### 【知识要求】

企业人员的补充有内部补充和外部补充两个方面的来源,即通过内部和外部两个渠道招募员工。

##### 一、内部招募的特点

内部招募是指通过内部晋升、工作调换、工作轮换、人员重聘等方法,从企业内部人力资源储备中选拔出合适的人员补充到空缺或新增的岗位上去的活动。

内部招募具有如下优点:

1. 准确性高。从招聘的有效性和可信性来看,由于对内部员工有较充分的了解,如对该员工过去的业绩评价资料是较容易获得的,管理者对内部员工的性格、工作动机,以及发展潜能等方面也有比较客观、准确的认识,使得对内部员工的全面了解更加可靠,提高了招聘的成功率。

2. 适应较快。从运作模式看,内部员工更了解本组织的运营模式,与从外部招募的新员工相比,他们能更快地适应新的工作。

3. 激励性强。从激励方面来分析,内部招募能够给员工提供发展的机会,强化员工为组织工作的动机,也增强了员工对组织的责任感。尤其是各级管理层人员的招募,这种晋升式的招募往往会带动一批人作一系列晋升,从而能鼓舞员工士气。同时,也有利于在组织内部树立榜样。通过这种相互之间的良性互动影响,可以在组织中形成积极进取、追求成功的氛围。

4. 费用较低。内部招募可以节约大量的费用,如广告费用、招聘人员与应聘人员的差旅费等,同时还可以省去一些不必要的培训项目,减少了组织因岗位空缺而造成的间接损失。此外,从组织文化角度来分析,员工在组织中工作了较长一段时间后,已基本融入了本组织的文化,对本组织的价值观有了一定的认同,因而对组织的忠诚度较高,离职率低,避免了招聘不当造成的间接损失。许多企业都特别注重从内部选拔人才,尤其是高层管理者。

尽管内部选拔有如上所述的许多优势,但其本身也存在着明显的不足,主要表现在以下一些方面:

1. 因处理不公、方法不当或员工个人原因,可能会在组织中造成一些矛盾,产生不利的影响。内部招聘需要竞争,而竞争的结果必然有成功与失败,并且失败者占多数。竞争失败的员工可能会心灰意冷、士气低下,不利于组织的内部团结。内部选拔还可能导致部门之间出现“挖人才”的现象,不利于部门之间的团结协作。此外,如果在内部招聘过程中,按资历而非能力进行选择,将会诱发员工养成“不求有功,但求无过”的心理,也给有能力的员工的职业生涯发展设置了障碍,导致优秀人才外流或被埋没,削弱企业竞争力。

2. 容易抑制创新。同一组织内的员工有相同的文化背景,可能会产生“团体思维”现



象，抑制了个体创新，尤其是当组织内部重要岗位主要由基层员工逐级升任，就可能会因缺乏新人与新观念的输入，而逐渐产生一种趋于僵化的思维意识，这将不利于组织的长期发展。许多观察人士认为，通用汽车公司 20 世纪 90 年代所面临的严重问题就是与其长期实行的内部招聘策略有关。幸运的是，通用汽车公司已经意识到这点，也开始注意吸收“新鲜血液”。此外，组织的高层管理者如多数是从基层逐步晋升的，大多数年龄就会偏高，不利于冒险和创新精神的发扬。而冒险和创新则是新经济环境下组织发展至关重要的两个因素。要弥补或消除内部选拔的不足，需要人力资源部门做大量更细致的工作。

## 二、外部招募的特点

相对于内部选拔而言，外部招募成本比较大，也存在着较大的风险，但有以下优势：

1. 带来新思想和新方法。从外部招募来的员工对现有的组织文化有一种崭新的、大胆的视角，而较少有感情的依恋。典型的内部员工已经彻底地被组织文化同化了，受惯性思维影响，既看不出组织有待改进之处，也没有进行变革、自我提高的意识和动力，整个组织缺乏竞争的意识 and 氛围，可能呈现出一潭死水的局面。通过从外部招募优秀的技术人才和管理专家，就可以在无形中给组织原有员工施加压力、激发斗志，从而产生“鲶鱼效应”。特别是在高层管理人员的引进上，这一优点尤为突出，因为他们有能力重新塑造组织文化。例如，惠普公司的董事会，出人意料地聘用朗讯公司的一个部门经理来任首席执行官（CEO），以重塑惠普公司的文化。

2. 有利于招聘一流人才。外部招募的人员来源广，选择余地很大，能招聘到许多优秀人才，尤其是一些稀缺的复合型人才。这样可以节省内部培训费用。

3. 树立形象的作用。外部招募也是一种很有效的交流方式，组织可以借此在其员工、客户和其他外界人士中树立良好的形象。

同样，外部招募也有以下不足：

1. 筛选难度大，时间长。组织希望能够比较准确地了解应聘者的能力、性格、态度、兴趣等素质，从而预测他们在未来的工作岗位上能否达到组织所期望的要求。而研究表明，仅仅依靠招聘时的了解来进行科学的录用决策是比较困难的。为此，一些组织还采用诸如推荐信、个人资料、自我评定、同事评定、工作模拟、评价中心等方法。这些方法各有各的优势，但也都存在着不同程度的缺陷。这就使得录用决策耗费的时间较长。

2. 进入角色慢。从外部招募来的员工需要花费较长的时间来进行培训和定位，才能了解组织的工作流程和运作方式，增加了培训成本。

3. 招募成本大。外部招募需要在媒体发布信息或者通过中介机构招募，一般需要支付一笔费用，而且由于外界应聘人员相对较多，后续的挑选过程也非常的繁琐与复杂，不仅耗费巨大的人力、财力，还占用了很多的时间，所以外部招募的成本较大。

4. 决策风险大。外部招聘只能通过几次短时间的接触，就必须判断候选人是否符合本组织空缺岗位的要求，而不像内部招聘那样经过长期的接触和考察，所以，很可能因为一些外部的因素（例如应聘者为了得到这份工作而夸大自己的实际能力等）而做出不准确的判断，进而加大了决策的风险。

5. 影响内部员工的积极性。如果组织中有胜任的人未被选用或提拔，即内部员工得不到相应的晋升和发展机会，内部员工的积极性可能会受到影响，容易导致“招来女婿气走儿子”的现象发生。因此，外部招募一定要慎重。

## 【能力要求】

### 一、选择招聘渠道的主要步骤

1. 分析单位的招聘要求。
2. 分析潜在应聘人员的特点。
3. 确定适合的招聘来源。按照招聘计划中岗位需求数量和资格要求，根据对成本收益的计算来选择一种效果最好的招聘来源，是内部还是外部，是学校还是社会等。
4. 选择适合的招聘方法。按照招聘计划中岗位需求数量和资格要求，根据对成本收益的计算来选择一种效果最好的招聘方法，是发布广告还是上门招聘，借助中介等。

## 二、参加招聘会的主要程序

由于招聘会的参展单位和应聘者众多，必须事先做好充分的准备，否则很难取得理想的效果。因此，参加招聘会的主要步骤是：

### （一）准备展位

为了吸引求职者，参加招聘会的关键是在会场设立一个有吸引力的展位。如果有条件的話，可以争取选择一个尽量好的位置，并且有一个比较大的空间。在制作展台方面最好请专业公司帮助设计，并且要留出富余的时间，以便可以对设计不满意的地方进行修改。在展台上可以利用放像机或计算机投影等方式放映公司的宣传片。在展位的一角可以设计一个相对安静的区域，单位的人员可以和一些有必要进行较为详细交谈的人员在那里交谈。

### （二）准备资料和设备

在招聘会上，通常可以发放一些宣传品和招聘申请表，这些资料需要事先印制好，而且准备充足的数量，以免很快发完。有时在招聘会的现场需要用到电脑、投影仪、电视机、放像机、录像机、照相机等设备，这些都应该事先准备好。并且，要注意现场是否有合适的电源设备。其他要用到的资料、设备也要在会前——准备好。

### （三）招聘人员的准备

参加招聘会的现场人员最好有人力资源部的人员，也要有用人部门的人员，所有现场人员都应该做好充分的准备。这些准备首先包括要对求职者可能会问到的问题了如指掌，对答如流，并且所有人在回答问题时口径要一致。另外，招聘人员在招聘会上要着正装，服装服饰要整洁大方。

### （四）与协作方沟通联系

在招聘会开始之前，一定要与协作方进行沟通。这些协作方包括招聘会的组织者、负责后勤事务的单位，还可能会有学校的负责部门等。在沟通中一方面了解协作方对招聘会的要求，另一方面提出需要协作方提供帮助的事项，以便提早做准备。

### （五）招聘会的宣传工作

如果是专场招聘会，会前要做好宣传工作，可以考虑利用报纸、广告等媒体，或者在自己的网站上发布招聘会信息。如果是在校园里举行招聘会，一定要在校园里张贴海报。这样才能保证有足够的人员参加招聘会。

### （六）招聘会后的工作

招聘会结束后，一定要用最快的速度将收集到的简历整理一下，通过电话或电子邮件方式与应聘者取得联系。因为很多应聘者都在招聘会上给多家公司递了简历，反应速度比较快的公司会给应聘者留下公司管理效率较高的印象。

## 三、内部招募的主要方法

### （一）推荐法

推荐法可用于内部招聘，也可用于外部招聘。它是由本企业员工根据企业的需要推荐其熟悉的合适人员，供用人部门和人力资源部门进行选择 and 考核。由于推荐人对用人单位及被推荐者的情况都比较了解，使得被推荐者更容易获得企业与岗位的信息，便于其决策，也使企业更容易了解被推荐者，因而这种方法较为有效，成功的概率较大。在企业内部最常见的推荐法是主管推荐，其优点在于主管一般比较了解潜在候选人的能力，由主管提名的人选具有一定的可靠性。而且主管们也会觉得他们具有全部的决定权，满意度比较高。它的缺点在于这种推荐会比较主观，容易受个人因素的影响，主管们可能提拔的是自己的亲信而不是一个胜任的人选。有时候，主管们并不希望自己的得力下属被调到其他部门，这样会影响本部门的工作实力。

### （二）布告法

布告法的目的在于企业中的全体员工都了解到哪些职务空缺，需要补充人员，使员工感觉到企业在招募人员这方面的透明度与公平性，并有利于提高员工士气。布告法是在确定了空缺岗位的性质、职责及其所要求的条件等情况后，将这些信息以布告的形式，公布在企业中一切可利用的墙报、布告栏、内部报刊上，尽可能使全体员工都能获得信息，所有对此岗位感兴趣并具有此岗位任职能力的员工均可申请此岗位。目前在很多成熟的企业当中，张榜

的形式由原来的海报形式改为在企业的内部网上发布，各种申请手续也在网上完成，从而使整个过程更加快捷、方便。一般来说，布告法经常用于非管理层人员的招聘，特别适合于普通职员的招聘。布告法的优点在于让企业内更多的人员了解到此类信息，为企业员工职业生涯的发展提供了更多的机会，可以使员工脱离原来不满意的工作环境，也促使主管们更加有效的管理员工，以防本部门员工的流失。它的缺点在于这种方法花费的时间较长，可能导致岗位较长时期的空缺，影响企业的正常运营。而员工也可能由于盲目的变换工作而丧失原有的优势。

### （三）档案法

人力资源部门都有员工档案，从中可以了解到员工在教育、培训、经验、技能、绩效等方面的信息，帮助用人单位与人力资源部门寻找合适的人员补充岗位空缺。员工档案对员工晋升、培训、发展有着重要的作用，因此员工档案应力求准确、完备，对员工在岗位、技能、教育、绩效等方面信息的变化应及时做好记录，为人员选择与配备做好准备。

值得注意的是，我们所说的“档案”，应该是建立在新的人力资源管理思想指导下的人员信息系统，该档案中应该对每一位员工的特长、工作方式、职业生涯规划有所记录，将过去重“死材料”的防范型档案，转变到重“活材料”的开发型思路上来，为内部有效管理和用人做好准备。在现代档案管理基础上，利用这些信息帮助人力资源管理部门获得有关岗位应聘者的情况，发现那些具备了相应资格但由于种种原因没有申请的合格应聘者，通过企业内部的人员信息查找，在企业与员工达成一致意见的前提下，选择合适的员工来担任空缺或新增的岗位。

## 四、外部招募的主要方法

### （一）发布广告

广告是单位从外部招聘人员最常用的方法之一。通常的做法是在一些大众媒体上刊登出单位岗位空缺的消息，吸引对这些空缺岗位感兴趣的潜在人选应聘。采用广告的形式进行招聘，由于工作空缺的信息发布迅速，能够在一两天内就传达给外界，同时有广泛的宣传效果，可以展示单位实力。

发布广告奄丽令关键的问题，其一是广告媒体姆何选择，其二是广告内容如何设计。一般来说，单位可选择的广告媒体很多，传统媒体如广播电视、报纸、杂志等，现代媒体如网站等，其总体特点是信息传播范围广、速度快，应聘人员数量大、层次丰富，单位的选择余地大。在决定广告内容时，单位必须注意要维护和提升单位的对外形象。

广告的内容不仅应明确告诉潜在的应聘者，单位能够提供什么岗位、对应聘者的要求是什么，而且广告应有吸引力，能够激起大众对单位的兴趣。另外，广告还应告诉应聘者申请的方式，这些内容都应在确定广告内容时给予充分的注意。

### （二）借助中介

随着人才流动的日益普遍，各类人才交流中心、职业介绍所、劳动力就业服务中心等就业中介机构应运而生。这些机构承担着双重角色：既为单位择人，也为求职者择业。借助这些机构，单位与求职者均可获得大量的信息，同时也可传播各自的信息。这些机构通过定期或不定期地举行交流会，使得供需双方面对面地进行商谈，缩短了招聘与应聘的时间。

1. 人才交流中心。在全国的各大中城市，一般都有人才交流服务机构。这些机构常年为单位服务。他们一般建有人才资料库，用人单位可以很方便地征资料库中查词条件基本相符\_的人员资料。通过人才交\_流中心选择人员，有针对性强、费用低廉等优点，但对于如计算机、通讯等专业的热门人才或高级人才的招聘效果不太理想。

2. 招聘洽谈会。人才交流中心或其他人才机构每年都要举办多场招聘洽谈会。在洽谈会中，单位和应聘者可以直接进行接洽和交流，节省了单位和应聘者的时间。随着人才交流市场的日益完善，洽谈会呈现出向专业化方向发展的趋势。比如有中高级人才洽谈会、应届生双向选择会、信息技术人才交流会等。通过参加招聘洽谈会，单位招聘人员不仅可以了解当地人力资源素质和走向，还可以了解同行业其他单位的人力资源政策和人才需求情况。虽然这种方法应聘者集中，单位选择的余地较大，但有时还是难以招聘到合适的高级人才。

3. 猎头公司。猎头公司是英文 Head Hunter 直译的名称，在我国是近年来为适应一些企业对高层次人才的需求与高级人才的求职需求而发展起来的。在国外，猎头服务早已成为



企业单位招揽高级人才和高级人才流动的主要渠道之一，我国的猎头服务近些年来发展迅速，有越来越多的企业单位逐渐接受了这一招聘方式。

对于高级人才和尖端人才，用传统的渠道往往很难获取，但这类人才对企业单位的作用却非常重大。因此，猎头服务的一大特点是推荐的人才素质高。猎头公司一般都会建立自己的人才库。优质高效的人才才是猎头公司最重要的资源之一，对人才库的管理和更新也是他们日常的工作之一，而搜寻手段和渠道则是猎头公司专业性服务最直接的体现。

当然，要通过猎头公司招聘到高素质的人才，需要支付昂贵的服务费。目前，猎头公司的收费通常能达到所推荐人才年薪的 25%~35%。但是，如果把单位自己招聘人才的时间成本、人才素质差异等隐性成本计算进去，猎头服务或许不失为一种经济、高效的方式。

此外，猎头公司往往对单位及其人力资源需求有较详细的了解，对求职者的信息掌握较为全面，而且在供需匹配上较为慎重，其成功率比较高。

### （三）校园招聘

校园招聘亦称上门招聘，即由企业单位的招聘人员通过到学校招聘、参加毕业生交流会等形式直接招募人员。对学校毕业生最常用的招募方法是每年举办的人才供需洽谈会，供需双方直接见面，双向选择。除此之外，有的单位则自己在学校召开招聘会，在学校中散发招聘广告等。有的则通过定向培养、委托培养等方式直接从学校获得所需要的人才。

对于应届生和暑期临时工的招聘也可以在校园直接进行。主要方式有招聘张贴、招聘讲座和毕业分配办公室推荐三种。校园招聘通常用来选拔工程、财务、会计、计算机、法律，以及管理等领域的专业化初级水平人员。一般来说，工作经验少于 3 年的专业人员约有 50% 是在校园中招聘到的。

### （四）网络招聘

20 世纪 70 年代以后，互联网的出现，给人类社会的经济发展，以及人们的生产、生活、文化等方面带来了革命性的变化。从企业管理的角度看，不仅出现了 e-HR（即信息化人力资源管理）的新理念和新模式，也使企业人员招聘方式发生了深刻的变化。

目前，越来越多的企业借助互联网承担起公司人力资源管理与开发的多项职能。据美国一家咨询公司日前公布的一项追踪研究报告显示，《财富》全球 500 强企业中使用网上招募的已占 88%。在北美地区有 93%，在欧洲有 83%，在亚太地区有 88% 的大公司都采用了网上招募的方式。另据美国一家招募服务公司所做的调查，绝大多数公司希望求职者通过电子邮件而不是通过邮寄传送个人简历。对于那些与计算机打交道的技术人员，经常会利用互联网寻找工作机会，公司想要找个技术岗位的候选人，也多从网上寻找。

用尽可能少的成本找到尽可能称职的应聘者已经成为企业人员招聘主要追求的目标。采用互联网招聘的方式，可以从某种程度上满足企业的要求，因为网络招聘具有以下优点：

1. 成本较低，方便快捷；选择的余地大，涉及的范围广。
2. 不受地点和时间的限制，在网上距离感似乎已经不复存在，无论你身处何地都不会妨碍你工作的开展。互联网不但有助于你在世界各地广招贤才，还可以在网上帮助你的公司完成应聘人员的背景调查审核，能力素质评估，以及笔试面试，互联网已经不仅仅是一个在网上发布招聘广告的媒体，而是具有多种功能的招聘服务系统。
3. 使应聘者求职申请书、简历等重要资料的存贮、分类、处理和检索更加便捷化和规范化。

### （五）熟人推荐

通过单位的员工、客户、合作伙伴等熟人推荐人选，也是单位招募人员的重要来源。据有关资料显示，美国微软公司有大约 40% 左右的员工是通过员工推荐方式招聘的。在我国珠江三角洲、长江三角洲的广大地区，也有大量中资或外资企业，在招聘一般员工时，采用“老乡介绍老乡”的推荐方式。

熟人推荐的招聘方式，其长处是对候选人的了解比较准确；候选人一旦被录用，顾及介绍人的关系，工作也会更加努力；招募成本也很低。问题在于可能在组织中形成裙带关系，不利于公司各种方针、政策和管理制度的落实。

熟人推荐的方式，适用的范围比较广，既适用于一般人员，也适用于企业单位专业人才的招聘。采用该方式不仅可以节约招聘成本，而且也在一定程度上保证了应聘人员的专业素质和可信任度。有些公司为了鼓励员工积极推荐人才，还专门设立推荐人才奖，以此奖励那



## 【注意事项】

### 一、采用校园上门招聘方式时应注意的问题

1. 要注意了解大学生在就业方面的一些政策和规定。国家对大学生的就业有一些相应的政策,各个学校的毕业分配也有相应的规定,用人单位一定要首先了解这些规定,以免选中的人才由于各种手续上的限制无法到单位工作。

2. 一部分大学生在就业中有脚踏两只船或几只船的现象。例如有的大学生同时与几家单位签署意向协议;有的大学生一边复习考研或准备出国,一边找工作,一旦考研或出国成功他们将放弃工作,这些现象一定要引起重视。因此,在与学生签署协议时,应该明确双方的责任,尤其是违约的责任。另外,单位也应该有一定的思想准备,并且留有备选名单,以便替换。

3. 学生往往对走上社会的工作有不切实际的估计,对自己的能力也缺乏准确的评价。因此,单位在与学生交流的过程中就应该注意对学生的职业指导,注意纠正他们的错误认识。

4. 对学生感兴趣的问题做好准备。在学校中招聘毕业生,学生常常会有一些关心的问题,对这些问题一定要提前做好准备,并保证所有工作人员在回答问题时口径一致。有的单位在向学生发放宣传品时就将常见的问题印在上面,或者在招聘的网页上回答学生提出的问题。

### 二、采用招聘洽谈会方式时应关注的问题

作为单位招聘的负责人,你一定会收到不少招聘会的组织者向你发出的邀请,是否参加一场招聘会,必须看这场招聘会对单位是否有价值。

1. 了解招聘会的档次。首先要收集信息,例如,规模有多大,都有哪些单位参加,场地在哪里等。如果参加招聘会的单位与你们单位的档次有很大差异,那么最好不要参加这场招聘会,因为你可能挑选不到合适的候选人。

2. 了解招聘会面对的对象,以判断是否有你所要招聘的人。如果一场招聘会主要是面对大学毕业生的,而你们公司并不需要大学毕业生,这场招聘会可能对你们的用处就不大。

3. 注意招聘会的组织者。要关注招聘会组织者的组织能力如何,社会影响力有多大,因为这将决定招聘会的规模和参加的人员。

4. 注意招聘会的信息宣传。

## 第二单元 对应聘者进行初步筛选

### 【学习目标】

通过学习,掌握对应聘者进行初步筛选的方法,如笔试、筛选简历和筛选申请表。

### 【知识要求】

#### 一、笔试的适用范围

笔试是一种最古老而又最基本的选择方法,它是让应聘者在试卷上笔答事先拟好的试题,然后根据应聘者解答的正确程度予以评定成绩的一种选择方法。这种方法主要通过测试应聘者的基础知识和素质能力的差异,判断该应聘者对招聘岗位的适应性。对基础知识和素质能力的测试,一般包括两个层次,即一般知识和能力与专业知识和能力。一般知识和能力包括一个人的社会文化知识、智商、语言理解能力、数字才能、推理能力、理解速度和记忆能力等。专业知识和能力即与应聘岗位相关的知识和能力,如财务会计知识、管理知识、人际关系能力、观察能力等。现在有些单位也通过笔试来测试应聘者的性格和兴趣,但性格与兴趣通常要运用心理测试的专门技术来测试,仅靠笔试中的一部分题目很难得出准确的结论。

## 二、笔试的特点

笔试的优点是，一次考试能提出十几道乃至上百道试题，由于考试题目较多，可以增加对知识、技能和能力的考察信度与效度；可以对大规模的应聘者同时进行筛选，花较少的时间达到高效率；对应聘者来说，心理压力较小，容易发挥正常水平；同时，成绩评定也比较客观。正是由于上述优点，笔试至今仍是单位经常使用的选择人员的重要方法。

笔试的缺点是，不能全面考察应聘者的工作态度、品德修养，以及管理能力、口头表达能力和操作能力等。因此，还需要采用其他选择方法进行补充。一般来说，在人员招聘中，笔试往往作为应聘者的初次竞争，成绩合格者才能继续参加面试或下轮的竞争。

### 【能力要求】

初步筛选方法是对应聘者是否符合岗位基本要求的一种资格审查，目的是筛选出那些背景和潜质都与职务规范所需条件相当的候选人，并从合格的应聘者中选出参加后续选拔的人员。最初的资格审查和初选是人力资源部门通过审阅应聘者的个人简历或应聘申请表进行的。

## 一、筛选简历的方法

应聘简历是应聘者自带的个人介绍材料。对于如何筛选应聘简历，实际上并没有统一的标准来对应聘简历进行评估，简历的筛选涉及很多方面的问题。

### （一）分析简历结构

简历的结构在很大程度上反映了应聘者的组织和沟通能力。结构合理的简历都比较简练，一般不超过两页。通常应聘者为了强调自己近期的工作，书写教育背景和工作经历时，可以采取从现在到过去的时间排列方式。相关经历常被突出表述。书写简历并没有一定格式，只要通俗易懂即可。

### （二）审查简历的客观内容

简历的内容大体上可以分为两部分，主观内容和客观内容。在筛选简历时注意力应放在客观内容上。客观内容主要分为个人信息、受教育经历、工作经历和个人成绩四个方面。个人信息包括姓名、性别、民族、年龄、学历等；受教育经历包括上学经历和培训经历等；工作经历包括工作单位、起止时间、工作内容、参与项目名称等；个人成绩包括学校、工作单位的各种奖励等。主观内容主要包括应聘者对自己的描述，例如“本人开朗乐观、勤学好问”等对自己的评价性、描述性的内容。

### （三）判断是否符合岗位技术和经验要求

在客观内容中，首先要注意个人信息和受教育经历，判断应聘者的专业资格和经历是否与空缺岗位相关并符合要求。如果不符合要求，就没有必要再浏览其他内容，可以直接筛选掉。如在受教育经历中，要特别注意应聘者是否用了一些含糊的字眼，比如没有注明大学教育的起止时间和类别，这样做很有可能是在混淆专科和本科的区别，等等。

### （四）审查简历中的逻辑性

在工作经历和个人成绩方面，要注意简历的描述是否有条理，是否符合逻辑。比如一份简历在描述自己的工作经历时，列举了一些著名的单位和一些高级岗位，而他所应聘的却是一个普通岗位，这就需要引起注意。比如另一份简历中称，自己在许多领域取得了什么成绩，获得了很多的证书，但是从他的工作经历中分析，很难有这样的条件和机会，这样的简历也要引起注意。如果能够断定在简历中有虚假成分存在，就可以直接将这类应聘者淘汰掉。

### （五）对简历的整体印象

通过阅读简历，问问自己是否留下了好的印象。另外，标出简历中感觉不可信的地方，以及感兴趣的地方，面试时可询问应聘者。

## 二、筛选申请表的方法

申请表的筛选方法与简历的筛选有很多相同之处，其特殊的地方如下：

### （一）判断应聘者的态度

在筛选申请表时，首先要筛选出那些填写不完整和字迹难以辨认的材料。为那些态度不

认真的应聘者安排面试，纯粹是在浪费时间，可以将其淘汰掉。

## （二）关注与职业相关的问题

在审查申请表时，要估计背景材料的可信程度，要注意应聘者以往经历中所任职务、技能、知识与应聘岗位之间的联系。如应聘者是否标明了过去单位的名称、过去的工作经历与现在申请的工作是否相符，工作经历和教育背景是否符合申请条件，是否经常变换工作而这种变换却缺少合理的解释等。在筛选时要注意分析其离职的原因、求职的动机，对那些频繁离职人员加以关注。

## （三）注明可疑之处

不论是简历还是应聘申请表，很多材料都或多或少的存在内容上的虚假。在筛选材料时，应该用铅笔标明这些疑点。在面试时作为重点提问的内容之一加以询问。如在审查应聘申请表时，通过分析求职岗位与原工作岗位的情况，要对高职低就、高薪低就的应聘者加以注意。必要时应该检验应聘者的各类证明身份及能力的证件。

值得注意的是，由于个人资料和招聘申请表所反映的信息不够全面，决策人员往往凭个人的经验与主观臆断来决定参加复试的人选，带有一定的盲目性，经常产生漏选的现象，因此，初选工作在费用和时间允许的情况下应坚持面广的原则，应尽量让更多的人参加复试。

# 三、笔试方法的应用

由于资格审查与初选不能反映应聘者的全部信息，单位不能对应聘者进行深层次的了解，个人也无法得到关于单位的更为全面的信息，因此需要通过其他的选择方法使单位与个人各自得到所需要的信息，以便单位进行录用决策，个人进行是否加入单位的决策。笔试就是选择方法之一。

提高笔试的有效性应注意以下几个问题：

1. 命题是否恰当。命题是笔试的首要问题，命题恰当与否，决定着笔试考核的效度如何。无论是以招聘管理人员和科技人员为目的的论文式笔试，还是以招录工人和职员为目的的测试式笔试，其命题必须既能考核应试者的文化程度，又能体现出应聘岗位的工作特点和特殊要求。考试命题过难、过易都会影响其效度。

2. 确定评阅计分规则。各个考题的分值，应与其考核内容的重要性及考题难度成比例。若分值分配不合理，则总分数不能有效地表示被试者的真正水平。

3. 阅卷及成绩复核。在阅卷和成绩复核时，关键要客观、公平，不徇私情。为此，应防止阅卷人看到答卷人的姓名。阅卷人应共同讨论打分的宽严尺度，并建立严格的成绩复核制度，以及考试违规处理的制度等。

# 第三单元 面试的组织与实施

## 【学习目标】

通过学习，掌握面试的内涵与目标，面试的基本程序和环境布置，面试的方法，以及面试问题的设计与提问的技巧。

## 【知识要求】

### 一、面试的内涵

面试是用人单位最常用的、也是必不可少的测试手段。调查表明，99%的用人单位在招聘中都采用这种方法。在现代社会，用人单位越来越注重员工的实际能力与工作潜力，因此，面试在人员选择环节中占有非常重要的地位。

在面试过程中，代表用人单位的面试考官与应聘者直接交谈，根据应聘者对所提问题的回答情况，考查其相关知识的掌握程度，以及判断、分析问题的能力；根据应聘者在面试过程中的行为表现，观察其衣着外貌、风度气质，以及现场的应变能力，判断应聘者是否符合应聘岗位的标准和要求。

在面试过程中，考官可以通过连续发问，及时弄清楚应聘者在回答中表述不清的问题，

从而提高考查的深度与清晰度，并减少应聘者说谎、欺骗、作弊等行为的发生。

总之，通过直接的接触，面试可以使用用人单位全面了解应聘者的社会背景，以及语言表达能力、反应能力、个人修养、逻辑思维能力等；同时，面试也能使应聘者了解自己在该单位未来的发展前景，并将个人期望与现实情况进行对比，找到最好的结合点。

## 二、面试的发展

值得一提的是，现代社会的面试已经超越最初面对面交谈的简单含义，而被赋予了更多的内容。如突破面对面的问答模式，以面谈问答为基础，引入答辩式、演讲式、讨论式、案例分析、模拟操作等精心设计的、多样化的辅助形式，即通过人们精心设计，在特定场景下，与应聘者面对面的交谈与观察，达到客观了解应聘者的业务知识水平、外貌风度、工作经验、求职动机、表达能力、反应能力、个人修养、逻辑性思维等情况，由表及里地评价应聘者有关素质，并对是否录用作出判断与决策。

在这里，“精心设计”的特点使面试与一般性的面谈、交谈、谈话相区别，在“特定场景”下的面试则融合了情境模拟方法的内容，使面试与日常的观察相区别。“由表及里”的特点，集合了“问”“听”“察”“觉”“析”“判”等综合性特色，使面试比其他方法更能全面地了解应聘者。总之，广义的面试已经由一般素质测评发展到以模拟岗位要求为依据，涵盖了部分情境模拟的内容。

## 三、面试的目标

由于面试是考官与应聘者双方相互交流的过程，因此，面试涉及双方的目标。

### （一）面试考官的目标

对面试考官而言，其作为单位的代表，行使单位赋予他的考评、挑选的权利，为了使面试活动成功完成，一般应明确以下目标：

1. 创造一个融洽的会谈气氛，使应聘者能够正常发挥自己的实际水平。
2. 让应聘者更加清楚地了解应聘单位的现实状况、应聘岗位的信息和相应的人力资源政策等。
3. 了解应聘者的专业知识、岗位技能和非智力素质。
4. 决定应聘者是否通过本次面试等。

### （二）应聘者的目标

对应聘者而言，应聘者虽然在选择环节处于弱势地位，但他也有挑选的权利，他希望通过面试过程进一步了解用人单位、了解应聘岗位，最终作出自己的决定。一般来说，应聘者应明确以下目标：

1. 创造一个融洽的会谈气氛，尽量展现出自己的实际水平。
2. 有充分的时间向面试考官说明自己具备的条件。
3. 希望被理解、被尊重，并得到公平对待。
4. 充分的了解自己关心的问题。
5. 决定是否愿意来该单位工作等。

从面试考官和应聘者双方的面试目标可以看出：

首先，面试考官和应聘者的面试目的并不完全相同，这是由双方所处的位置决定的。

其次，面试考官和应聘者之间是双向选择的关系，双方最终都会作出自己的判断和决策。

最后，在面试活动中，由于面试考官始终处于主导地位，因此，考官在安排、组织和实施面试的过程中，除了要达到预定的面试目标，还要帮助应聘者顺利完成预定的面试程序。

### （三）围绕面试目标应进行的必要说明

面试开始，作为主考官应当向应聘者做一下简要说明，这有利于应聘者了解面试的目的和程序。

例如，对面试进行文字记录或录音，可以做如下解释说明：“面试过程中我们要做一些记录，为的是不遗忘你告诉我们的任何信息。所以，当我们低下头时，不要以为这是不感兴趣，我们只想确保记住你的谈话内容。”

再如，为了保证面试的顺利进行，必须考虑速度问题，可以这样向应聘者说明：“由于面试要考察的内容较多，为确保你有机会回答所有的问题，有时我们可能会打断你的谈话，



然后提出下一个问题，希望你能够正确理解我们的做法和目的。”有时面对非常健谈的应聘者，即使要多次打断他的谈话，也要确保面试的正常进行，掌握好面试的速度。因为完成整个面试过程是人员招聘中最重要的环节之一。

## 【能力要求】

### 一、面试的基本程序

面试是一种操作难度较高的测评形式，随意性较大，一般的人难以掌握，或者说由于不掌握面试的程序和缺少面试的技巧，而达不到面试应有的效果。为了改进这一点，使面试能够被一般水平的人操作，提高面试的质量与可比性，在实施中应掌握面试的程序和技巧。

#### （一）面试前的准备阶段

本阶段包括确定面试的目的，科学地设计面试问题，选择合适的面试类型，确定面试的时间和地点等。面试考官要事先确定需要面试的事项和范围，写出提纲。并且在面试前要详细了解应聘者的资料，发现应聘者的个性、社会背景及对工作的态度、有否具有发展潜力等。

#### （二）面试开始阶段

面试时应从应聘者可以预料到的问题开始发问，如工作经历、文化程度等，然后再过渡到其他问题，以消除应聘者的紧张情绪。只有这样才能营造和谐的面谈气氛，有利于观察应聘者的表现，以求全面客观的了解应聘者。

#### （三）正式面试阶段

采用灵活的提问和多样化的形式，交流信息，进一步观察和了解应聘者。此外，还应该察言观色，密切注意应聘者的行为与反应，对所提的问题、问题间的变换、问话时机以及对方的答复都要多加注意。所提问题可根据简历或应聘申请表中发现的疑点，先易后难逐一提出，尽量营造和谐自然的环境。

#### （四）结束面试阶段

在面试结束之前，在面试考官确定问完了所有预计的问题之后，应该给应聘者一个机会，询问应聘者是否有问题要问，是否有要加以补充或修正之处。不管录用还是不录用，均应在友好的气氛中结束面试。如果对某一对象是否录用有分歧意见时，不必急于下结论，还可安排第二次面试。同时，要整理好面试记录表。

#### （五）面试评价阶段

面试结束后，应根据面试记录表对应聘人员进行评估。评估可采用评语式评估，也可采用评分式评估。评语式评估的特点是对应聘者的不同侧面进行深入的评价，能反映出每个应聘者的特征，但缺点是应聘者之间不能进行横向比较。评分式评估则是对每个应聘者相同的方面进行比较，其特点正好与评语式评估相反。

### 二、面试环境的布置

面试的环境应该舒适、适宜，利于营造宽松气氛。握手、微笑、简单的寒暄、轻松幽默的开场白、舒适的座位、适宜的照射光线和温度，以及没有令人心烦意乱的噪声，这些都有利于营造舒适、宽松的气氛。

面试的环境必须是安静的。许多面试者喜欢选择自己的办公室作为面试的场所，但难免遇到意外的电话、工作方面的干扰等。因此，一些小型的会议室也是不错的面试场所。

在面试的环境方面，值得注意的是面试中面试考官与被面试者的位置如何安排。

面试中有如下四种常见的位置排列，如图 2—1 所示。

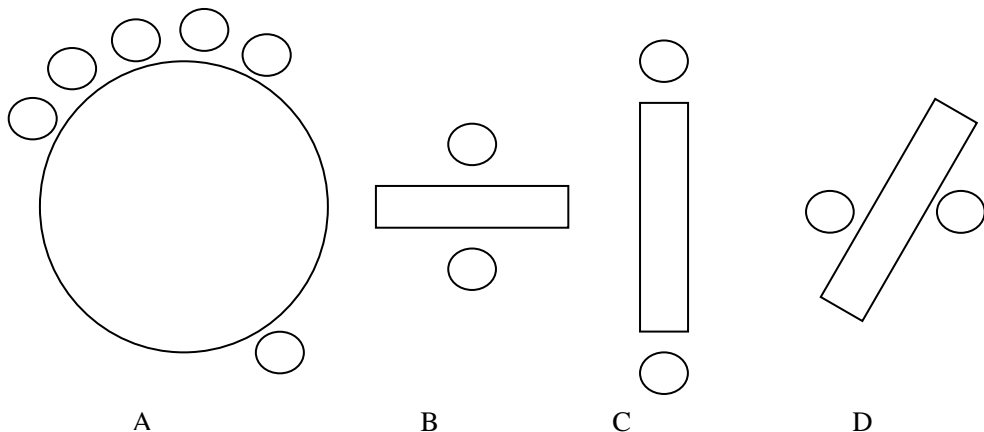


图 2-1 面试座位图

A 为一种圆桌会议的形式，多个面试考官面对一个应聘者。

B 为一对一的形式，面试考官与应聘者相对而坐，距离较近。

C 为一对一的形式，面试考官与应聘者相对而坐，距离较远。

D 为一对一的形式，桌子按一定斜度排列，面试考官与应聘者相对而坐，距离较近。

在面试中，如果采用 B 的形式，招聘者与应聘者面对面地相视而坐，眼睛直视对方，会给对方造成一种心理压力，使应聘者有一种被质问感觉，更加紧张而不能自如地发挥应有的水平，当然如果主考官想特意考察应聘者的压力承受能力时可采用此种方法。

采用 C 的排列形式，面谈双方相距甚远，不利于招聘者从对方的表情、言语中获得信息，而且由于空间的距离而造成心理上的远距离，从而不利于双方更好地合作。

采用 D 的排列形式，招聘者与应聘者斜坐着，视线形成一定角度，这样可以缓和紧张，在心理上避免冲突，因而招聘中宜采用这种形式。如果采用 A 圆桌型的排列，同样能达到这种效果。因而，应采用 A、D 这两种位置排列，这样有利于更好地进行面试。

颜色也会影响人的情绪、意识及行为。某些颜色使人有舒适的感觉，另外的颜色却有相反的效果。有些颜色使人心情放松，有些颜色则令人感觉烦闷，有些颜色会降低心智的活动，使人思维缓慢。

目前，招聘环境中的颜色布置还没有引起招聘者的注意，桌椅、地板、四壁等都趋向单色化，有的甚至就是一张破桌子旁边散落几张椅子，让人有一种随便感及不适感。因此，在面试过程中，一定要注意桌子、椅子、墙壁、天花板，甚至地毯及装饰品的图色都应当相互协调。

由于人员资格审查与初选不能反映应聘者的全部信息，用人单位不能对应聘者进行深层次的了解，个人也无法得到关于用人单位的更为全面的信息，因此需要通过其他的选择方法使用用人单位与个人各自得到所需要的信息，以使用用人单位作出人员的录用决策，个人对工作岗位作出取舍。

### 三、面试的方法

面试是供需双方通过正式交谈，使用用人单位能够客观全面地了解应聘者的业务知识水平、外貌风度、工作经验、求职动机等信息。同时，也使应聘者能够更全面的了解招聘单位的相关信息。

由于面试非常复杂，人们首先按照一定的标准将面试进行分类，目的是掌握相应的特点。

#### （一）初步面试和诊断面试

从面试所达到的效果来看，面试可分为初步面试和诊断面试。

初步面试用来增进用人单位与应聘者的相互了解，在这个过程中应聘者对其书面材料进行补充（如对技能、经历等进行说明），组织对其求职动机进行了解，并向应聘者介绍组织情况，解释岗位招募的原因及要求。初步面试类似于面谈，它比较简单、随意。

诊断面试则是对经初步面试筛选合格的应聘者进行实际能力与潜力的测试，它的目的在

于招聘单位与应聘者双方补充深层次的信息，如应聘者的表达能力、交际能力、应变能力、思维能力、个人工作兴趣与期望等，组织的发展前景、个人的发展机遇、培训机遇等。这种面试由用人部门负责，人力资源部门参与，它更像正规的考试。对于高级管理人员的招聘，则组织的高层领导也将参加。这种面试对组织的录用决策及应聘者是否加入组织的决策至关重要。

## （二）结构化面试和非结构化面试

根据面试的结构化程度，可分为结构化面试和非结构化面试。

结构化面试是在面试之前，已经有一个固定的框架或问题清单，面试考官根据框架控制整个面试的进行，按照设计好的问题和有关细节逐一发问，严格按照这个框架对每个应聘者分别作相同的提问。这种面试的优点是对所有应聘者均按同一标准进行，可以提供结构与形式相同的信息，便于分析、比较，减少主观性，同时有利于提高面试的效率，且对面试考官的要求较低。缺点是谈话方式过于程式化，难以随机应变，所收集的信息的范围受到限制。

非结构化面试无固定的模式，事先无需作太多的准备，面试者只要掌握组织、岗位的基本情况即可。非结构化面试可以说是漫谈式的，即面试考官与应聘者随意交谈，无固定题目，无限定范围，海阔天空，无拘无束，让应聘者自由地发表议论、抒发感情。这种面试的主要目的在于给应聘者充分发挥自己能力与潜力的机会，通过观察应聘者的知识面、价值观、谈吐和风度，了解其表达能力、思维能力、判断力和组织能力等。由于这种面试有很大的随意性，需要面试考官有丰富的知识和经验，掌握灵活的谈话技巧，否则很容易使面谈失败。同时，由于面试考官所提问题的真实意图比较隐蔽，要求应聘者有很好的理解能力与应变能力。其优点是灵活自由，问题可因人而异，可得到较深入的信息；其缺点是这种方法缺乏统一的标准，易带来偏差。

## 四、面试问题的设计

### （一）面试问题设计技巧

在面试之前，面试考官需要准备一些基本的问题。这些基本问题的来源，主要是招聘岗位的工作说明书以及应聘者的个人资料。通过回顾工作说明书，会对岗位的职责和任职资格有所了解，并且会考虑到该岗位所需要的主要能力，由此可以准备一些用来判断应聘者是否具备岗位所要求的能力的问题。另外，通过筛选应聘者的简历或申请表，一定也会发现对某些问题感兴趣，也可以准备一些有关应聘者过去经历的问题。

### （二）面试问题举例

1. 你为何要申请这项工作（了解应聘者的求职动机）？
2. 你认为这项工作的主要职责是什么？或如果你负责这项工作你将怎么办（了解应聘者对应聘岗位的了解程度及其态度）？
3. 你认为最理想的领导是怎样的？请举例说明（据此可了解应聘者的管理风格及行为倾向）。
4. 对你来应聘你家庭的态度怎样（了解其家庭是否支持）？
5. 你的同事当众批评、辱骂你时，你怎么办（了解其在现场处理棘手问题的经验及处理冲突的能力）？
6. 你的上级要求你完成某项工作，你的想法与上级不同，而你又确信你的想法更好，此时你怎么办（困境中是否冷静处理问题）？

## 五、面试提问的技巧

面试技巧是面试实践中解决某些主要问题与难点问题的一些技术，是面试操作经验的积累。在面试中，“问”“听”“观”“评”是几项重要而关键的基本功。在此，我们重点讨论面试提问的技巧。就“问”而言，无论哪种面试，都有导入过程，在导入阶段中的提问应自然、亲切、渐进式地进行，如“什么时候到的？家离的远吗？是怎么来的”，等等；同时，面试考官的提问与谈话，应力求使用标准话及不会给应试者带来误解的语言，通俗、简明地表达自己的问题；并且，问题安排要先易后难，循序渐进，先熟悉后生疏，先具体后抽象，让应聘者逐渐适应、展开思路，并进入角色。当然，提问方式的选择以及恰到好处地转换、收缩、结束，扩展问题和问话，也有很多值得注意的技巧。

面试考官作为面试的召集者，也是面试的主持者，其提问的方式以及问题决定了从应聘者那里可以得到什么资料或多少资料。一般来说，面试考官应运用一些提问的技巧来影响面试的方向以及进度。主要提问方式有：

### （一）开放式提问

开放式提问让应聘者自由地发表意见或看法，以获取信息，避免被动。一般在面试开始的时候运用，用以缓解面试的紧张气氛，消除应聘者的心理压力，使应聘者充分发挥自己的水平和潜力。开放式提问又分为无限开放式和有限开放式。无限开放式提问没有特定的答复范围，目的是让应聘者说话，有利于应聘者与面试考官进行沟通，如“谈谈你的工作经验”等问题。有限开放式提问要求应聘者的回答在一定范围内进行，或者对回答问题的方向有所限制。

### （二）封闭式提问

封闭式提问即让应聘者对某一问题做出明确的答复，如“你曾干过秘书工作吗”，一般用“是”或“否”回答。它比开放式的提问更加深入、直接。封闭式提问可以表示两种不同的意思：一是表示面试考官对应聘者答复的关注，一般在应聘者答复后立即提出一些与答复有关的封闭式问题；二是表示面试考官不想让应聘者就某一问题继续谈论下去，不想让对方多发表意见。

### （三）清单式提问

清单式提问即鼓励应聘者在众多选项中进行优先选择，以检验应聘者的判断、分析与决策能力。例如，在回答“你认为产品质量下降的主要原因是什么”的问题时，对所出的各个选项，进行优先选择。

### （四）假设式提问

假设式提问即鼓励应聘者从不同角度思考问题，发挥应聘者的想象能力，以探求应聘者的态度或观点。如“如果你处于这种状况，你会怎样处理”等。

### （五）重复式提问

重复式提问让应聘者知道面试考官接收到了应聘者的信息，检验获得信息的准确性。如“你是说”“如果我理解正确的话，你说的意思是……”等。

### （六）确认式提问

确认式提问鼓励应聘者继续与面试考官交流，表达出对信息的关心和理解。如“我明白你的意思！这种想法很好！”等。

### （七）举例式提问

这是面试的一项核心技巧，又称为行为描述提问。传统的面试往往集中问一些信息，十分注意求职申请表中所填的内容，加以推测分析。同时还询问应聘者过去做过的工作，据此来判断他将来能否担任此岗位，这是完全必要的。但有时应聘者也会编造一些假象。为了克服这一点，在考察应聘者的工作能力、工作经验时，可针对其过去工作行为中特定的例子加以询问。基于行为连贯性原理，所提问题应涉及工作行为的全过程，而不应当集中在某一点上，从而能较全面地考察一个人。当应聘者回答该问题时，面试考官可通过应聘者解决某问题或完成某项任务所采取的方法和措施，鉴别应聘者所谈问题的真假，了解应聘者实际解决问题的能力。面试中一般可让应聘者列举应聘职务要求的并与其过去从事的工作相关的事例，从中总结和评价应聘者的相应能力。

## 【注意事项】

### 面试提问时，应关注的几个问题

1. 尽量避免提出引导性的问题。不要问带有提问者本人倾向的问题，例如以“你一定……”或“你没……”开头的问题。不要让应聘者了解你的倾向、观点和想法，以免应聘者为了迎合你而掩盖他真实的想法。

2. 有意提问一些相互矛盾的问题，引导应聘者做出可能矛盾的回答，来判断应聘者是否在面试中隐瞒了真实情况。

3. 面试中非常重要的一点是了解应聘者的求职动机，这是一件比较困难的事，因为一些应聘者往往把自己真正的动机掩盖起来。但我们可以通过对他的离职原因、求职目的、个



人发展、对应聘岗位的期望等方面加以考察，再与其他的问题联系起来综合加以判断。如果应聘者属于高职低求、高薪低求，离职原因讲述不清，或频繁离职，则须引起注意。在这方面，一定要注意通过应聘者的工作经历分析应聘者的价值取向，而不要轻信应聘者自己的说法。

4. 所提问题要直截了当，语言简练，有疑问可马上提出，并及时做好记录。并且，不要轻易打断应聘者的讲话，对方回答完一个问题，再问第二个问题。

5. 面试中，除了要倾听应聘者回答的问题，还要观察他的非语言行为，如脸部表情、眼神、姿势、讲话的声调语调、举止，从中可以反映出对方是否诚实，是否具有自信心等情况。

## 第四单元 其他选拔方法

### 【学习目标】

通过学习，掌握心理测试的特点和类型，以及应用情境模拟法的基本步骤和要求。

### 【知识要求】

心理测试是指在控制的情境下，向应试者提供一组标准化的刺激，以所引起的反应作为代表行为的样本，从而对其个人的行为作出评价的方法。这种测试与前面提到的笔试相比，更加规范化。由于心理测试的难度较大，用人单位应选择专业的心理测试人员，或委托专业的人才机构或心理学研究机构进行测试。一般地说，心理测试主要包括以下几种类型：

#### 一、人格测试

所谓人格，由多种人格特质构成，大致包括：体格与生理特质、气质、能力、动机、价值观与社会态度等。人格对工作成就的影响是极为重要的，不同气质、性格的人适合于不同种类的工作。对于一些重要的工作岗位如主要领导岗位，为选择合适的人才，则需进行人格测试。因为领导者失败的原因，往往不在于智力、能力和经验不足，而在于人格特质不适合。

人格测试的目的是为了了解应试者的人格特质。根据心理学家对人格的划分不同，测试的类型也不同。一般可以将人格分为 16 类：乐观型、智慧型、稳定型、恃强型、兴奋型、持久型、敢为型、敏感型、怀疑型、幻想型、世故型、忧虑型、实验型、独立型、自律型和紧张型。

#### 二、兴趣测试

职业兴趣揭示了人们想做什么和他们喜欢做什么，从中可以发现应聘者最感兴趣并从中得到最大满足的工作是什么。如果当前所从事的工作与其兴趣不相符合，那么就无法保证他会尽职尽责、全力以赴地完成本职工作。在这种情况下，不是工作本身，而更可能是高薪或社会地位促使他们从事自己并不热衷的职业。然而，一个有强烈兴趣并积极投身本职工作的人与一个对其职业毫无兴趣的人相比，二者的工作态度与工作绩效是截然不同的。

如果能根据应聘者的职业兴趣进行人事合理配置，则可最大限度地发挥其潜力，保证工作的圆满完成。一般来说，可以将人们的兴趣分为六类：现实型、智慧型、常规型、企业型、社交型和艺术型。

#### 三、能力测试

能力测试是用于测定从事某项特殊工作所具备的某种潜在能力的一种心理测试。这种测试可以有效地测量人的某种潜能，从而预测他在某职业领域中成功和适应的可能性，或判断哪项工作适合他。这种预测作用体现在：什么样的职业适合某人；为胜任某岗位，什么样的人最合适。因此，它对人员招聘与配置都有重要意义。

能力测试的内容一般可分为：

1. 普通能力倾向测试。其主要内容有：思维能力、想象能力、记忆能力、推理能力、分析能力、数学能力、空间关系判断能力、语言能力等。

2. 特殊职业能力测试。它是指那些特殊的职业或职业群的能力。测试职业能力的目的在于：测量已具备工作经验或受过有关培训的人员在某些职业领域中现有的熟练水平；选拔那些具有从事某项职业的特殊潜能，并且能经过很少或不经特殊培训就能从事某种职业的人才。

3. 心理运动机能测试。主要包括两大类：一是心理运动能力，如选择反应时间、肢体运动速度、四肢协调、手指灵巧、手臂稳定；速度控制等。二是身体能力，包括动态强度、爆发力、广度灵活性、动态灵活性、身体协调性与平衡性等。在人员选拔中，对这部分能力的测试一方面可通过体检进行，另一方面可借助于各种测试仪器或工具进行。

## 四、情境模拟测试法

### （一）情境模拟测试的概念

情境模拟测试法是一种非常有效的人员选拔方法，情境模拟测试是根据被试者可能担任的岗位，编制一套与该岗位实际情况相似的测试项目，将被试者安排在模拟的、逼真的工作环境中，要求被试者处理可能出现的各种问题，用多种方法来测试其心理素质、实际工作能力、潜在能力等综合素质。

### （二）情境模拟测试的特点

这种方法由于将应聘者放在一个模拟的真实环境中，让应聘者解决某方面的一个“现实”问题或达成一个“现实”目标，因而较容易通过观察应聘者的行为过程和行为效果来鉴别应聘者的工作能力、人际交往能力、语言表达能力等，比较适合在招聘服务人员、事务性工作人员、管理人员、销售人员时使用。但是，由于这种测试方法设计复杂，且费时耗资，因此目前在招聘中高层管理人员时使用较多。

情境模拟测试与笔试、面试方法相比，主要是针对被测试者明显的行为、实际的操作以及工作效率进行测试，重点测试项目在那些书面测试中无法准确测试的被测试者的领导能力、交际能力、沟通能力、合作能力、观察能力、理解能力、解决问题能力、创造能力、语言表达能力、决策能力等实际能力。

### （三）情境模拟测试的分类

根据情境模拟测试内容的不同，可以分为语言表达能力测试、组织能力测试、事务处理能力测试等。其中，语言表达测试，侧重于考察语言表达能力，包括演讲能力测试、介绍能力测试、说服能力测试、沟通能力测试等；组织能力测试，侧重于考察协调能力，如会议主持能力测试、部门利益协调能力测试、团队组建能力测试等；事务处理能力测试，侧重于考察事务处理能力，如公文处理能力测试、冲突处理能力测试、行政工作处理能力测试等。这些素质也是对现代管理人员必备的要求。

### （四）情境模拟测试的优点

1. 可从多角度全面观察、分析、判断、评价应聘者，这样企业就可能得到最佳人选。
2. 由于被测试者被置于其未来可能任职的模拟工作情境中，而测试的重点又在于实际工作能力。因此，通过这种测试选拔出来的人员往往可直接上岗，或只需经过有针对性的简短培训即可上岗，从而为企业节省大量的培训费用。

## 【能力要求】

### 一、情境模拟测试的应用

情境模拟测试是一种常用的能力测试方法。各个单位可以根据自己的实际情况，自行设计一些情境模拟题目进行测试。情境模拟测试的方法有很多，公文处理模拟法、无领导小组讨论法、决策模拟竞赛法、访谈法、角色扮演、即席发言、案例分析法等。其中最常用的情境模拟方法主要有两种。

#### （一）公文处理模拟法

公文处理模拟法又称公文筐测试，它是经过多年实践检验的、一种有效的管理人员的测评方法。具体步骤如下：

1. 发给每个被测评者一套文件汇编（由 15~25 份文件组成），包括下级呈来的报告、请示、计划、预算，同级部门的备忘录，上级的指示、批复，规定、政策，外界用户、供应

商、银行、政府有关部门乃至所在社区的函电、传真及电话记录，甚至还有群众检举或投诉信等，这些文件经常会出现于管理人员的办公桌上。

2. 向应试者介绍有关的背景材料，然后告诉应试者，他现在就是这个岗位上的任职者，负责全权处理文件筐里的所有公文材料。要使应试者认识到，他就是管理者，要根据自己的经验、知识和性格在给定的时间内去处理解决问题。他不能说自己将如何去做，而应是真刀真枪地处理每一件事。因此，每个应试者都留下一沓笔记、备忘录、信件等，这是每个应试者工作成效的最好纪录。

3. 最后，将处理结果交给测评组，按既定的考评维度与标准进行考评。通常不是定性式的给予评语，而是就某些维度逐一定量式的评分（常用五分制）。最常见的考评维度有七个，即个人自信心、企业领导能力、计划安排能力、书面表达能力、分析决策能力、敢担风险倾向与信息敏感性；但也可按具体情况增删，如加上创造思维能力、工作方法的合理性等。总之，应当将应聘者的岗位胜任能力与远程发展的潜质作为测评的重点。

为保证测试的有效性，这些文件的编写要逼真、准确，应从单位的存档文件、记录、函电、报告及现场调查收集的信息素材中提炼加工。这些素材有些是已经被实践证明了的经验和教训，有些则是各种信息和条件大部分具备或者完整具备，有待作出决策，并付诸实施的。依次编写的文件的处理难度与重要性也各不相同。同时，文件中应有足够信息才能作出合理决策，一般还附有该企业单位结构系统图、有关人员名单及当月的日历等，以供参考。

### （二）无领导小组讨论法

无领导小组讨论法是对一组人同时进行测试的方法，它将讨论小组（一般由4~6人组成）引入一间只有一桌数椅的空房间中，不指定谁充当主持讨论的组长，也不布置议题与议程，只是发给一个简短案例，即介绍一种管理情境，其中隐含着—个或数个待决策和处理的问题，以引导小组展开讨论。这种方法通常没有人告诉任何一个小组成员他应该坐在哪个位置上，一般使用—张圆桌，而不用长方形的会议桌，以使每个坐席的位置具有同等的重要性。在小组讨论的过程中，即使出现冷场、僵局的情况，甚至发生争吵，测评者也不出面干预，令其自发进行。

最后的测评过程，是由几位观察者给每一个参试者评分。根据每人在讨论中的表现及所起作用，观察者按既定维度予以评分。这些维度通常是主动性、宣传鼓励与说服力、口头沟通能力、企业管理能力、人际协调能力、自信、创新能力、心理承受力等。应注意的是，这些素质和能力是通过被测评者在讨论中所扮演的角色（如主动发起者、指挥者、鼓动者、协调者等）的行为来表现的。

## 二、应用心理测试法的基本要求

心理测试是一种比较先进的测试方式，在国外被广泛使用。它是指通过—系列手段，将人的某些心理特征数量化，来衡量应聘者的智力水平和个性方面差异的—种科学测量方法，其结果是对应聘者的能力特征和发展潜力的一种评定。在应用各种心理测试的方法时，应当注意达到以下几点基本要求：

### （一）要注意对应聘者的隐私加以保护

应聘者的各项能力、人格特征和兴趣特征属于应聘者的个人隐私。在未征得应聘者同意之前，不能公布应聘者的心理测试结果。如果应聘者未通过心理测试，招聘人员应该将测试结果报告退还给应聘者。

### （二）要有严格的程序

从心理测试的准备，到心理测试的实施，以至最后的心理测试结果的评判，都要遵循严格的程序来进行。负责人必须经过专业的心理测试培训，必要时，可请专业人员协助工作。

### （三）心理测试的结果不能作为唯一的评定依据

这种评定结果根据单位的具体情况不同，在单位决策时，参考的程度不同。心理测试可以和面试、笔试等方式同时进行，结合多种方法，做出客观评价，不能将心理测试作为唯一的评定依据。

【学习目标】

通过学习，掌握录用企业员工各项具体工作事项的方法。

【能力要求】

人员录用是依据选拔的结果作出录用决策并进行安置的活动，其中最关键的内容是做好录用决策。录用决策是依照人员录用的原则，避免主观武断和不正之风的干扰，把选拔阶段多种考核和测验结果组合起来，进行综合评价，从中择优确定录用名单。值得强调的是，人员选拔环节中的所有方法都可用来选择潜在的雇员，但决定使用哪些选拔方法，一般要综合考虑时间限制、信息与工作的相关性，以及费用等因素，对相对简单或无需特殊技能的工作采用一种方法就行了。例如，招聘打字员，根据应聘者打字测试的成绩一般就足以作出决定了。但是，对大部分岗位来说，通常需要采用多种方法，相互结合，扬长避短，提高录用决策的科学性和正确性。

一般来说，人员录用的主要策略有：

一、多重淘汰式

多重淘汰式中每种测试方法都是淘汰性的，应聘者必须在每种测试中都达到一定水平，方能合格。该方法是将多种考核与测验项目依次实施，每次淘汰若干低分者。全部通过考核项目者，再按最后面试或测验的实得分数，排出名次，择优确定录用名单。

二、补偿式

补偿式中不同测试的成绩可以互为补充，最后根据应聘者在所有测试中的总成绩作出录用决策。如分别对应聘者进行笔试与面试选择，再按照规定的笔试与面试的权重比例，综合算出应聘者的总成绩，决定录用人选。值得注意的是，由于权重比例不一样，录用人选也会有差别。假设在甲、乙两人中录用一人，两人的基本情况与考核得分，如表 2—1 所示。到底录用谁，关键要看不同项目的权重系数。

表 2—1 各种项目的权重情况

		技术能力	学历	政治思想水平	组织领导能力	事业心	解决问题能力	适应能力
甲的得分		0.9	0.5	1	1	0.8	0.8	1
乙的得分		0.7	0.9	0.8	0.8	1	1	0.7
权重	W <sub>1</sub>	1	1	1	1	1	1	1
	W <sub>2</sub>	1	0.5	1	0.8	0.8	0.7	0.6
	W <sub>3</sub>	0.5	1	0.8	1	0.8	0.7	0.6

如果各考核因素的权重均相同，则甲综合得分为 6，乙为 5.9，甲为优；如果突出技术与政治思想水平，则甲综合得分为 4.75，乙为 4. 51，甲为优；如果突出学历与组织领导能力，则甲综合得分为 4.55，乙为 4.61，乙为优。

三、结合式

结合式中，有些测试是淘汰性的，有些是可以互为补偿的，应聘者通过淘汰性的测试后，才能参加其他测试。

【注意事项】

在作出最终录用决策时，应当注意以下几个问题：

- 1. 尽量使用全面衡量的方法。企业要录用的人员必然是能够满足单位需要，符合应聘岗位素质要求的人才。因此，必须根据单位和岗位的实际需要，针对不同的能力素质要求给



予不同的权重，然后录用那些得分最高的应聘者。

2. 减少作出录用决策的人员。在决定录用人选时，必须坚持少而精的原则，选择那些直接负责考察应聘者工作表现的人，以及那些会与应聘者共事的人进行决策。如果参与的人太多，会增加录用决策的困难，造成争论不休或浪费时间和精力。

3. 不能求全责备。人没有十全十美的，在录用决策时也不要吹毛求疵，挑小毛病，总是不满意。我们必须分辨主要问题以及主要方面，分辨哪些能力对于完成这项工作是不可缺少的，这样才能录用到合适的人选。

## 第二节 员工招聘活动的评估

### 【学习目标】

通过学习，掌握招聘成本、招聘质量与招聘效果的评估方法。

### 【能力要求】

招聘评估是招聘过程中必不可少的一个环节。招聘评估通过成本与效益核算能够使招聘人员清楚地知道费用的支出情况：区分哪些是应支出项目，哪些是不应支出项目，这有利于降低今后招聘的费用，有利于为组织节省开支。招聘评估通过对录用员工的绩效、实际能力、工作潜力的评估即通过对录用员工质量的评估，检验招聘工作成果与方法的有效性，有利于招聘方法的改进。

### 一、成本效益评估

招聘成本效益评估是指对招聘中的费用进行调查、核实，并对照预算进行评价的过程。招聘成本效益评估是鉴定招聘效率的一个重要指标。

#### （一）招聘成本

招聘成本分为招聘总成本与招聘单位成本。招聘总成本即是人力资源的获取成本，它由两个部分组成。一部分是直接成本，它包括：招募费用、选拔费用、录用员工的家庭安置费用和工作安置费用、其他费用（如招聘人员差旅费、应聘人员招待费等）。另一部分是间接费用，它包括：内部提升费用、工作流动费用。招聘单位成本是招聘总成本与实际录用人数之比。如果招聘实际费用少，录用人数多，意味着招聘单位成本低；反之。则意味着招聘单位成本高。

#### （二）成本效用评估

成本效用评估是对招聘成本所产生的效果进行的分析。它主要包括：招聘总成本效用分析、招募成本效用分析、人员选拔成本效用分析和人员录用成本效用分析等。计算方法是：

总成本效用=录用人数/招聘总成本

招募成本效用=应聘人数/招募期间的费用

选拔成本效用=被选中人数/选拔期间的费用

人员录用效用=正式录用的人数/录用期间的费用

#### （三）招聘收益成本比

它既是一项经济评价指标，同时也是对招聘工作的有效性进行考核的一项指标。招聘收益—成本越高，则说明招聘工作越有效。

招聘收益成本比=所有新员工为组织创造的总价值/招聘总成本

### 二、数量与质量评估

#### （一）数量评估

录用员工数目的评估是对招聘工作有效性检验的一个重要方面。通过数量评估，分析在数量上满足或不满足需求的原因，有利于找出各招聘环节上的薄弱之处，改进招聘工作；同时，通过录用人员数量与招聘计划数量的比较，为人力资源规划的修订提供了依据。而录用员工质量的评估是对员工的工作绩效行为、实际能力、工作潜力的评估，它是对招聘的工作成果与方法的有效性检验的另一个重要方面。质量评估既有利于招聘方法的改进，又对员工

培训、绩效评估提供了必要的信息。录用人员评估主要从录用比、招聘完成比和应聘比三方面进行。其计算公式为：

录用比=录用人数 / 应聘人数×100%

招聘完成比=录用人数 / 计划招聘人数×100%

应聘比=应聘人数 / 计划招聘人数×100%

当招聘完成比大于等于 100% 时，则说明在数量上完成或超额完成了招聘任务；应聘比则说明招募的效果，该比例越大，则招聘信息发布的效果越好。

## （二）质量评估

录用人员的质量评估实际上是对录用人员在人员选拔过程中对其能力、潜力、素质等进行的各种测试与考核的延续，也可根据招聘的要求或工作分析中得出的结论，对录用人员进行等级排列来确定其质量，其方法与绩效考核方法相似。当然，录用比和应聘比这两个数据也在一定程度上反映录用人员的质量。

# 三、信度与效度评估

信度与效度评估是对招聘过程中所使用的方法的正确性与有效性进行的检验，这无疑会提高招聘工作的质量。信度和效度是对测试方法的基本要求，只有信度和效度达到一定水平的测试，其结果才适于作为录用决策的依据，否则将误导招聘人员，影响其做出正确的决策。

## （一）信度评估

信度主要是指测试结果的可靠性或一致性。可靠性是指一次又一次的测试总是得出同样的结论，它或者不产生错误，或者产生同样的错误。通常信度可分为：稳定系数、等值系数、内在一致性系数。

稳定系数是指用同一种测试方法对一组应聘者在两个不同时间进行测试的结果的一致性。一致性可用两次结果之间的相关系数来测定。相关系数高低既与测试方法本身有关，也跟测试因素有关。此法不适用于受熟练程度影响较大的测试，因为被测试者在第一次测试中可能记住某些测试题目的答案从而提高了第二次测试的成绩。

等值系数是指对同一应聘者使用两种对等的、内容相当的测试方法，其结果之间的一致性。

内在一致性系数是指把同一（组）应聘者进行的同一测试分为若干部分加以考察，各部分所得结果之间的一致性。这可用各部分结果之间的相关系数来判断。

此外，还有评分者信度，这是指不同评分者对同样对象进行评定时的一致性。例如，如果许多人在面试中使用一种工具给一个求职者打分，他们都给候选人相同或相近的分数，则这种工具具有较高的评分者信度。

## （二）效度评估

效度，即有效性或精确性，是指实际测到应聘者的有关特征与想要测的特征的符合程度。一个测试必须能测出它想要测定的功能才算有效。效度主要有三种：预测效度、内容效度、同侧效度。

预测效度是说明测试用来预测将来行为的有效性。在人员选拔过程中，预测效度是考虑选拔方法是否有效的一个常用的指标。我们可以把应聘者在选拔中得到的分数与他们被录后的绩效分数相比较，两者的相关性越大，则说明所选的测试方法、选拔方法越有效，以后可根据此法来评估、预测应聘者的潜力。若相关性很小或不相关，说明此法在预测人员潜力上效果不大。

内容效度，即测试方法能真正测出想测的内容的程度。考虑内容效度时，主要考虑所用的方法是否与想测试的特性有关，如招聘打字员，测试其打字速度和准确性、手眼协调性和手指灵活度的操作测试的内容效度是较高的。内容效度多应用于知识测试与实际操作测试，而不适用于对能力和潜力的测试。

同侧效度是指对现在员工实施某种测试，然后将测试结果与员工的实际工作绩效考核得分进行比较，若两者的相关系数很大，则说明此测试效度就很高。这种测试效度的特点是省时，可以尽快检验某测试方法的效度，但若将其应用到人员选拔测试时，难免会受到其他因素的干扰而无法准确地预测应聘者未来的工作潜力。例如，这种效度是根据现有员工的测试得出的，而现在员工所具备的经验、对组织的了解等，则是应聘者所缺乏的。因此，应聘者

有可能因缺乏经验而在测试中得不到高分，从而错误地被认为是没有潜力或能力的。其实，他们若经过一定的培训或锻炼，是有可能成为称职的员工的。

## 第三节 人力资源的有效配置

### 第一单元 人力资源的空间配置

#### 【学习目标】

通过学习，掌握人员配置的原理，劳动分工与协作的概念和作用，以及人力资源空间配置、“5S”活动等现场管理与劳动环境优化的方法。

#### 【知识要求】

##### 一、人员配置的原理

###### （一）要素有用原理

人力资源配置过程中，我们首先要遵循一个宗旨，即任何要素（人员）都是有用的，换言之，没有无用之人，只有没用好之人，而配置的根本目的是为所有人员找到和创造其发挥作用的条件。

这一原理说明，对于那些没有用好之人，其问题之一是没有深入全面地识别员工，发现他们的可用之处。这是因为人的素质往往表现为矛盾的特征，或者呈现非常复杂的双向性，优点和缺点共生，失误往往掩盖着成功的因素，这为我们发现人才，识别人才，任用人才，用其所长，增加了许多困难。因此，正确的识别员工是合理配置人员的前提。其问题之二是没有为员工发展创造有利的条件。只有条件和环境适当，员工的能力才能得到充分发挥。例如。企业推行双向选择、公开招聘、竞争上岗等新的人事政策，为许多人才提供了适合其发展的工作环境和条件，为许多人走上更高一级的岗位提供了机会。

过去企业经常强调，伯乐式领导者对企业员工识别和配置所发挥的关键作用。但企业现在更强调创造良好的政策环境，建立“动态赛马”的用人机制，让更多的员工能够在这一机制下脱颖而出，化被动为主动，从根本上摆脱单纯依赖“伯乐”的局面。可见，识才、育才、用才是管理者的主要职责。

###### （二）能位对应原理

人与人之间不仅存在能力特点的不同，而且在能力水平上也是不同的。具有不同能力特点和水平的人，应安排在要求相应特点和水平的职位上，并赋予该职位应有的权力和责任，使个人能力水平与岗位要求相适应。

人力资源管理的根本任务是合理配置使用人力资源，提高人力资源投入产出比率。要合理使用人力资源，就要对人力资源的构成和特点有详细的了解。人力资源是由一个个的劳动者的劳动能力组成的，而各个劳动者的劳动能力由于受到身体状况、受教育程度、实践经验等因素的影响而各自不同，形成个体差异。

就个体能力来说，这种差异包括两方面：一是能力性质、特点的差异，即能力的特殊性不同。个人能力的特殊性，形成他的专长、特长，即他能干什么，最适合干什么。二是能力水平的差异，不同的人，能力才干是不同的，有的高些，有的低些。世界上也不存在两个能力水平完全相等的人。承认人与人之间能力水平上的差异，目的是为了在人力资源的利用上坚持能级层次原则，大才大用，小才小用，各尽所能，人尽其才。

一个单位或组织的工作，一般可分为四个层级，即决策层、管理层、执行层、操作层。决策层工作属于全局性工作，决策的正确与否，关系到事业的成败。因此，决策层的能级最高。管理层工作是将决策层的决策付诸实施的一整套计划、监督、协调和控制的过程，管理层的能级是仅次于决策层的比较高的能级。执行层工作是将管理层拟定的方针、方案、计划、措施等变成具体工作标准、工作定额、工作方法，以及各种督促、检查手段的实施过程，执行层的能级比管理层的低。操作层工作就是通过实际操作来完成执行层制定的工作标准、工作定额，并接受各种监督检查。它是一个单位或组织中能级最低的层次。一个单位或组织中的

工作，包括这样四个层次，应该配备具有相应能力等级的人来承担。只有这样，才能形成合理的能位对应，大大提高工作效率，顺利完成任务。

### （三）互补增值原理

这个原理强调人各有所长也各有所短，以己之长补他人之短，从而使每个人的长处得到充分发挥，避免短处对工作的影响，通过个体之间取长补短而形成整体优势，实现组织目标的最优化。这是因为，当个体与个体之间，个体与群体之间具有相辅相成作用的时候，互补产生的合力要比单个人的能力简单相加而形成的合力大得多，群体的整体功能就会正向放大；反之，整体功能就会反向缩小，个体优势的发挥也受到人为的限制。因此，按照现代人力资源管理的要求，一个群体内部各个成员之间应该是密切配合的互补关系，互补的一组人必须有共同的理想、事业和追求，而互补增值原理最重要的是“增值”。

### （四）动态适应原理

动态适应原理指的是人与事的不适应是绝对的，适应是相对的，从不适应到适应是在运动中实现的，随着事物的发展，适应又会变为不适应，只有不断调整人与事的关系才能达到重新适应，这正是动态适应原理的体现。

从组织内部来看，劳动者个人与工作岗位的适应不是绝对的和一定的，无论是由于岗位对人的能力要求提高了，还是人的能力提高要求变动岗位，都要求我们及时地了解人与岗位的适应程度，从而进行调整，以达到人适其位，位得其人。

### （五）弹性冗余原理

弹性冗余原理要求在人与事的配置过程中，既要达到工作的满负荷，又要符合劳动者的生理心理要求，不能超越身心的极限，保证对人、对事的安排要留有一定的余地，既带给劳动者一定的压力和紧迫感，又要保障所有员工的身心健康。

它要求我们既要避免工作量不饱满的状况，也要避免过劳的现象发生，因此体力劳动的强度要适度，不能超过劳动者能承受的范围；脑力劳动也要适度，以促使劳动者保持旺盛的精力；劳动时间也要适度，以保持劳动者身体健康和心理健康；工作目标的管理也要适度，既不能太高，也不能太低；总之，根据具体情况的不同，如工种、类别、行业的不同，以及环境、气候的不同，弹性冗余度也应有所不同。

## 二、企业劳动分工

### （一）企业劳动分工的概念

劳动分工是在科学分解生产过程的基础上所实现的劳动专业化，使许多劳动者从事着不同的、但又相互联系的工作。劳动分工有三个主要层次，即一般分工、特殊分工和个别分工。一般分工是按社会生产的大类划分的，如农业、工业、建筑业、交通运输、商业等。特殊分工是一般分工的再分解、再细化，将上述各大部门分解成许多行业，如农业可分为种植业、林业、畜牧业、渔业；工业可分为冶金业、化工业、机械业等。一般分工与特殊分工是社会内部的分工，简称社会分工；个别分工是企业范围内的分工，它是每个企业内部各部门以及每个生产者之间的分工。个别分工是把生产、服务过程分解为若干局部的劳动，各个局部的劳动既相互联系，又各自独立，具有专门的职能，企业的劳动分工，正是建立在社会分工基础上的个别分工。

### （二）企业劳动分工的作用

劳动分工对促进企业生产的发展，提高劳动效率具有极其重要的作用。具体表现在：

1. 劳动分工一般表现为工作简化和专门化。这有利于劳动者较快地提高熟练程度，不断积累经验，完善操作方法，提高劳动效率。

2. 劳动分工能不断地改革劳动工具，使劳动工具专门化。由于劳动分工，劳动者长期从事一种工作。为了提高效率，他必然会寻找或设计制造出适应这种工作的专门工具。这样，通用工具就慢慢被专用工具代替了。同时，由于专用工具从通用工具中逐步分化出来，又促进劳动的进一步分工。

3. 有利于配备工人，发挥每个劳动者的专长。每个劳动者的劳动能力和特长客观上存在差异。劳动分工形成的具有不同特点的局部劳动，可以为每个劳动者提供与本人的劳动能力和特长相适应的工作。

4. 劳动分工大大扩展了劳动空间，使产品生产过程有更多的劳动者同时参与，因而有



利于缩短产品的生产周期，加快生产进度。

5. 劳动分工可以防止因劳动者经常转换工作岗位而造成的工时浪费。

### （三）企业劳动分工的形式

企业内部劳动分工，一般有以下几种形式：

1. 职能分工。企业全体员工按所执行的职能分工，一般分为工人、学徒、工程技术人员、管理人员、服务人员及其他人员。这是企业劳动组织中最基本的分工，它是研究企业人员结构，合理配备各类人员的基础。

2. 专业（工种）分工。它是职能分工下面第二个层次的分工。专业或工种分工是根据企业各类人员的工作性质的特点所进行的分工，例如，工程技术人员及管理人员可以按专业特点分为设计人员、工艺人员、计划人员、财会人员、统计人员等。生产工人按他们从事的生产工艺的性质及使用的工艺装备特点进行分工，如机械制造业的工种有造型工、冶炼工、锻工、车工、铣工、电工等。这类分工对有计划地培训人员是重要的，同时也是研究每类人员构成的基础。

3. 技术分工。指每一专业和工种内部按业务能力和技术水平高低进行的分工。例如，技术人员分为助理技术员、技术员、助理工程师、工程师和高级工程师。每个专业及工种的级别，应该规定相应的业务能力和技术水平规范。进行这种技术分工，有利于发挥员工的技术业务专长，鼓励员工不断提高自己的技术水平。企业应使各个技术等级的人员保持合理的比例，注意提高员工队伍的素质，以适应企业不断提高生产经营水平的需要。

### （四）企业劳动分工的原则

1. 把直接生产工作和管理工作、服务工作分开。特别要保证直接从事物质生产活动以及在生产经营活动中起关键作用的工作，如产品开发、市场营销等。

2. 把不同的工艺阶段和工种分开。企业的整个生产过程可以分成不同的工艺阶段。按照生产工艺阶段的不同，又可以把工作分成不同的工种或操作岗位。例如，在机械制造企业里，生产过程一般可以分为准备阶段（铸、锻）、加工阶段和装配阶段；在加工阶段又可进一步分为车工、铣工、磨工、刨工等工种。把不同的工种和工艺阶段分开，可以按照工人的技术专长合理地配备工人。

3. 把准备性工作和执行性工作分开。如在机床上加工零件是执行性工作，而加工前准备图纸、准备工具、调整机床等都属于准备性工作。将两者分开，使生产准备工人专干准备工作，生产工人专干执行工作，便于发挥两者的专长，提高劳动效率。

4. 把基本工作和辅助工作分开。基本工作是指直接加工劳动对象的工作。辅助工作是指为基本工作服务的工作。例如，在纺织企业中，清花、纺纱、织布都是基本工作，修车、加油、领料、送半成品则是辅助工作。把基本工作和辅助工作分开来，是为了让基本工人不干或少干辅助工作，使其劳动时间能得到更充分的利用。

5. 把技术高低不同的工作分开。把不同技术等级的工作分配给相应等级的工人去做。

6. 防止劳动分工过细带来的消极影响。可以采用如下措施：使每一项分工都具有独立的技术内容。在掌握低等级工作后要向高等级工作发展。掌握本工种技术后要向多工种技术发展。既从事生产工作，又参加管理。

## 三、企业劳动协作

企业的劳动协作，就是采用适当的形式，把从事各种局部性工作的劳动者联合起来，共同完成某种整体性的工作。马克思在《资本论》中指出：“许多人在同一生产过程中，或在不同的但互相联系的生产过程中，有计划地一起协同劳动，这种劳动形式叫做协作。”企业有分工，就要有协作。协作是分工不可缺少的条件，分工越细，越需要加强协作。通过协作不仅可以提高个人生产力，而且可以创造出一种新的生产力，这种生产力本身必然是集体力。协作以分工为前提，而分工又以协作为条件，在分工的基础上协作；在协作原则下进行分工。分工和协作是不可分割的整体。

### （一）企业劳动协作的形式。

劳动协作分为两种：以简单分工为基础的协作是简单协作，而以细致分工为基础的协作是复杂协作。

简单协作的劳动者无详细分工，只是一起合作完成一项工作，如搬运重物、挖沟等。简

单协作是一种结合的劳动，它使劳动者摆脱了个人局限性，从而创造了一种新的社会劳动生产力，它同单个劳动者力量的机械总和存在本质上的区别。因为结合劳动能扩大劳动的空间范围，缩短完成工作的时间，并能在较小的空间范围内，使相互联系的生产过程靠拢，生产资料聚集，容纳较多的劳动者，从而节约劳动资料，降低生产成本。

复杂协作是建立在较为细致的分工上的协作。复杂协作是把生产过程中的各种操作分解并交给若干人，每人只负责一部分操作，全部操作由若干操作者同时进行，成果则是这个以分工为基础的联合体的劳动产品。在复杂协作的生产机构中，每个劳动者只是这个机构的一个部分。复杂协作所特有的优越性是使劳动专业化，工具专门化，在劳动方式、劳动组织方面发生了重大变化，更有利于改进技术，提高劳动熟练程度。

企业劳动协作的形式，一般分为企业之间的协作和企业内部的协作。从协作范围上看，有空间范围的劳动协作和时间范围的劳动协作。

### （二）组织企业内部劳动协作的基本要求

1. 尽可能地固定各种协作关系，并在企业管理制度中，对协作关系的建立、变更，解除的程序、方法，审批权限等内容作出严格的规定。

2. 实行经济合同制。协作双方通过签订经济合同，保证协作任务按质、按量、按期完成。

3. 全面加强计划、财务、劳动人事等项管理，借用各种经济杠杆和行政手段，保证协作关系的实现。

### （三）作业组

作业组是企业中最基本的协作关系和协作形式。它是在劳动分工的基础上，把为完成某项工作而相互协作的有关工人组织起来的劳动集体。它是企业里最基本的组织形式，是我们研究企业劳动协作组织的基础。

组织作业组时要遵守的一条基本原则，就是要把生产上有直接联系的工人组合起来，不能把生产上没联系的工人凑合在一起。以下几种情况需要组成作业组：

1. 生产作业需工人共同来完成。生产作业必须由几个人共同完成，而不能分配给每个工人独立完成时，需要组织作业组，例如石油化工企业里的设备检修组，机械制造业的装配组。

2. 看管大型复杂的机器设备。在工人共同看管大型复杂的机器设备情况下，需要组成作业组，例如机械制造企业的锻压作业组，冶金企业的高炉炉前作业组。

3. 工人的工作彼此密切相关。当工人的工作彼此密切联系时，为了加强协作配合，需要组成作业组。例如流水生产线，各道工序联系十分密切，为了加强全线各道工序的协作配合，需要组成作业组。

4. 为了便于管理和相互交流。生产工作虽然分配给每个人独立去完成，但为了互相帮助，交流经验，也要组成作业组，例如机械制造企业的车工组、铣工组，纺织企业的细纱作业组。

5. 为了加强工作联系。为了加强准备工作、辅助工作和基本工作的紧密联系和相互协作，可以组成作业组。例如，建筑企业中期砖瓦工和运送灰、浆、瓦的工人组成一个作业组。

6. 在工人没有固定的工作地，或者没有固定工作任务的情况下，为了便于调动和分配他们的工作，需要组成作业组，如厂内运输组、电工组、水暖工组等。

作业组按工人的工种组成情况区分，有专业作业组和综合作业组两种。专业作业组是由同工种工人组成，综合作业组是由不同工种的工人组成。按轮班工人的组成情况分，作业组又可分为轮班作业组（即按照横班组织作业组）和圆班作业组（即按照早、中、夜三班组成一个作业组）两种。无论组织哪一种形式的作业组，企业都必须合理地配备作业组的人员，建立明确的岗位责任制，克服组内成员职责不清和无人负责的现象。

作业组组织工作的主要内容包括：

1. 搞好作业组的民主管理，同时结合生产实际情况，建立完善的岗位责任制度。

2. 为作业组正确地配备人员。

3. 选择一个好的组长。作业组长的人选可通过民主选举、领导批准等办法产生。

4. 合理确定作业组的规模，一般 10~20 人左右为宜。

企业的劳动协作除了要安排好最基层的班组、作业组的组织之外，还应当搞好车间一级

的协作。车间是企业劳动协作的中间环节，起着承上启下的重要作用。长期以来，我国企业普遍存在着车间一级劳动协作不平衡的问题，特别是按生产工艺组织的车间，每遇一事，互相扯皮，互相推脱，影响企业生产正常运行。近年来，许多企业与车间通过签订经济承包合同，实行层层承包，使劳动协作关系制度化，保证了企业生产经营活动的总体协调和统一。这说明要实现企业内劳动协作，也必须借助经济杠杆。

## 四、工作地组织

### （一）工作地组织的基本内容

1. 合理装备和布置工作地。装备工作地，主要是确定使用的各种设备、工具和必要的辅助设备。其中生产设备是工作地装备的主体部分。装备确定以后，还必须进行合理的布置。布置工作地应尽量缩短工人在班上行走的距离，减少工人辅助生产时间，减轻劳动强度。

2. 保持工作地的正常秩序和良好的工作环境。这方面要做的工作主要包括：安装必要的防护装置，保持工作地的清洁卫生，保持良好的照明条件，保持正常的温度、湿度和通风条件，控制工作地的噪音，尽量减少有毒有害气体和工业粉尘的危害，合理调节工作地的色彩等。

3. 正确组织工作地的供应和服务工作，包括及时供应原材料、半成品，防止停工待料；按计划检修机器设备，防止发生设备事故；按时供应各种工具、图纸和有关的技术资料；指导操作工人按技术规范操作；加强质量检验；及时运送加工好的半成品和成品；搞好各项辅助性和服务性工作等。

### （二）工作地组织的要求

工作地组织是劳动空间组织的重要内容。工作地是指配置一定的设备、工具、器具，能够使劳动者从事某项生产劳动活动或进行工作的地点。合理组织工作地应当达到以下几点要求：

1. 应有利于工人进行生产劳动，减少或消除多余、笨重的操作，减少体力消耗，缩短辅助作业时间。

2. 应有利于发挥工作地装备（如生产设备、工具、防护装置、监控仪表等），以及辅助器具的效能，尽量节约空间，减少占地面积。

3. 要有利于工人的身心健康，使工人有良好的劳动条件与工作环境，防止职业病，避免各种设备或人身事故。

4. 要为企业的所有人员创造良好的劳动环境，使企业员工在健康、舒适、安全的条件下工作。

## 【能力要求】

### 一、对过细的劳动分工进行改进

1. 扩大业务法。将同一性质（技术水平相当）的作业，由纵向分工改为横向分工，如图 2—2 所示。

2. 充实业务法。将工作性质与负荷不完全相同的业务重新进行分工。例如将计划（A）、检查（B）、装配（C）的分工，改变为同时含有三者（ABC）的分工，如图 2—3 所示。



图 2—2 扩大业务法



图 2—3 充实业务法

3. 工作连贯法。将紧密联系的工作交给一个人（组）连续完成。例如将研究、试验、设计、工艺和制造等密切相关的各项工作交由一名技术人员担任,使其参与完整的工作过程。
4. 轮换工作法。将若干项不同内容的工作交给若干人去完成,每人每周轮换一次,实行工作轮换制。
5. 小组工作法。将若干延续时间较短的作业合并,由几名工人组成的作业小组共同承担,改变过去短时间内一人只干一道工序的局面。
6. 兼岗兼职。例如安排生产工人负担力所能及的维修工作。
7. 个人包干负责。例如可由一个人负责装配、检验、包装整台产品,并挂牌署名,以便由用户直接监督。

## 二、员工配置的基本方法

员工配置的基本方法主要有三种：以人为标准进行配置、以岗位为标准进行配置和以双向选择为标准进行配置。

假设在一次招聘中分别测定众多求职者,并把他们安排到多种不同性屡的岗位上去。它是岗位和人之间相匹配的过程,既包括了对人员的选择,也1包括对人员进行合理的安置,适用于同时招聘多人,此方法成本也较低。表 2—2 列出了多位应聘者的综合测试得分。

表 2—2 10 位应聘者在 5 种岗位上的综合测试得分

应聘 者 岗 位	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	4.5	3.5	2.0	2.0	1.5	1.5	4.0	2.5	2.0	1.0
2	3.5	3.0	2.5	2.5	2.5	2.0	3.5	2.0	2.5	0.5
3	4.0	2.0	3.5	3.0	0.5	2.5	3.0	3.0	1.0	1.5
4	3.0	2.0	2.5	1.5	2.0	2.0	3.5	2.0	0.5	0.5
5	3.5	4.5	2.5	1.0	2.0	2.0	1.5	1.5	1.0	0.5

如果假设岗位1、岗位2、岗位3、岗位4、岗位5所需的最低测试分数分别为3.5, 2.5, 2.5, 3.0, 3.5,要从这10个人中选出5人来担当不同的岗位,有多种方法,由于其录用决策依据不同,录用结果也不同。

### （一）以人员为标准进行配置

即从人的角度,按每人得分最高的一项给其安排岗位。这样做可能出现同时多人在该岗位上得分最高,结果只能选择一个员工,而使优秀人才被拒之门外。根据表2—2的数据资料,其结果只能是A（4.5）从事岗位1, E（2.5）或I（2.5）从事岗位2, C（3.5）从事岗位3, B（4.5）从事岗位5, 岗位4空缺,分数计为0,具体如表2—3所示。

表 2—3 员工配置表一



应聘者 岗位	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	4.5	3.5	2.0	2.0	1.5	1.5	4.0	2.5	2.0	1.0
2	3.5	3.0	2.5	2.5	2.5	2.0	3.5	2.0	2.5	0.5
3	4.0	2.0	3.5	3.0	0.5	2.5	3.0	3.0	1.0	1.5
4	3.0	2.0	2.5	1.5	2.0	2.0	3.5	2.0	0.5	0.5
5	3.5	4.5	2.5	1.0	2.0	2.0	1.5	1.5	1.0	0.5

若考虑空缺岗位的影响，其录用人员的平均分数为（4.5+4.5+3.5+2.5+0）/5＝3.0；若不考虑空缺岗位的影响，则其录用人员的平均分数为（4.5+4.5+3.5+2.5）/4=3.75。

（二）以岗位为标准进行配置

即从岗位的角度出发，每个岗位都挑选最好的人来做，但这样做可能会导致一个人同时被好几个岗位选中。尽管这样做的组织效率最高，但只有在允许岗位空缺的前提下才能实现，因此常常是不可能的。根据表2－2的数据资料，其结果只能是岗位1由A做。（在岗位3上A的得分最高，但一人不能从事二职，因此岗位3出现空缺），岗位2或岗位4由G（3.5）做，岗位5由B（4.5）做，具体如表2－4所示。

表 2－4 员工配置表二

应聘者 岗位	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	4.5	3.5	2.0	2.0	1.5	1.5	4.0	2.5	2.0	1.0
2	3.5	3.0	2.5	2.5	2.5	2.0	3.5	2.0	2.5	0.5
3	4.0	2.0	3.5	3.0	0.5	2.5	3.0	3.0	1.0	1.5
4	3.0	2.0	2.5	1.5	2.0	2.0	3.5	2.0	0.5	0.5
5	3.5	4.5	2.5	1.0	2.0	2.0	1.5	1.5	1.0	0.5

若考虑空缺岗位的影响，其录用人员的平均分数为（4.5+I-4.5+3.5+0+0）/ 5＝2.5；若不考虑空缺岗位的影响，则其录用人员的平均分数为（4.5+4.5+3.5）/ 3=4.17。

（三）以双向选择为标准进行配置

由于单纯以人为标准或者单纯以岗位为标准进行配置，均有欠缺，因此，可采用双向选择的方法进行配置，即在岗位和应聘者两者之间进行必要调整，以满足各个岗位人员配置的要求。采用双向选择的配置方法，对岗位而言，有可能出现得分最高的员工不能被安排在本岗位上，而对员工而言，有可能没有被安排到其得分最高的岗位上工作。但该方法综合平衡了岗位和人员两个方面的因素，既现实又可行，能从总体上满足岗位人员配置的要求，效率较高。根据表2－2的数据资料，其结果只能是岗位1由A（4.5）做，岗位2由E（2.5）或I（2.5）做，岗位3由C（3.5）做，岗位4由G（3.5）做，岗位5由B（4.5）做，具体如表2－5。

表 2－5 员工配置表三

应聘者 岗位	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	4.5	3.5	2.0	2.0	1.5	1.5	4.0	2.5	2.0	1.0
2	3.5	3.0	2.5	2.5	2.5	2.0	3.5	2.0	2.5	0.5
3	4.0	2.0	3.5	3.0	0.5	2.5	3.0	3.0	1.0	1.5
4	3.0	2.0	2.5	1.5	2.0	2.0	3.5	2.0	0.5	0.5
5	3.5	4.5	2.5	1.0	2.0	2.0	1.5	1.5	1.0	0.5

三、员工任务的指派方法

在企业劳动组织过程中，为了提高人力资源资源配置的有效性，通常可以采用运筹学的数量分析方法，例如，在解决员工任务指派问题时，企业普遍采用的一种方法——匈牙利法，就是实现人员与工作任务配置合理化、科学化的典型方法。

在应用匈牙利法，解决员工任务合理指派问题时，应当具备以下两个约束条件：

- 1. 员工数目与任务数目相等。
- 2. 求解的是最小化问题，如工作时间最小化、费用最小化等。

（一）匈牙利法的应用实例

假定甲单位有甲、乙、丙、丁、戊五个员工，需要在一定的生产技术组织条件下，完成A、B、C、D、E五项任务，每个员工完成每项工作所需要耗费的工作时间，如表2—6所示。请求出：员工与任务之间应当如何进行配置，才能保证完成工作任务的时间最短？

表 2—6 各员工完成任务时间汇总表                      单位：小时

任务 \ 员工	甲	乙	丙	丁	戊
A	10	5	9	18	11
B	13	19	6	12	14
C	3	2	4	4	5
D	18	9	12	17	15
E	11	6	14	19	10

1. 以各个员工完成各项任务的时间构造矩阵一。

矩阵一

10	5	9	18	11
13	19	6	12	14
3	2	4	4	5
18	9	12	17	15
11	6	14	19	10

2. 对矩阵一进行行约减，即每一行数据减去本行数据中的最小数，得矩阵二。

矩阵二

5	0	4	13	6
7	13	0	6	8
1	0	2	2	3
9	0	3	8	6
5	0	8	13	4

3. 检查矩阵二，若矩阵二各行各列均有“0”，则跳过此步，否则进行列约减，即每一列数据减去本列数据中的最小数，本例属于后一种情况，经变换得矩阵三。

矩阵三

4	0	4	11	3
6	13	0	4	5
0	0	2	0	0
8	0	3	6	3
4	0	8	11	1

注意：也可先进行列约减，再进行行约减。4. 画“盖0”线。即画最少的线将矩阵三中的0全部覆盖住，得矩阵四。

矩阵四

4	0	4	11	3
6	13	0	4	5
0	0	2	0	0
8	0	3	6	3
4	0	8	11	1

操作技巧：从含“0”最多的行或列开始画“盖0”线。

5. 数据转换。若“盖0”线的数目等于矩阵的维数则直接跳到第七步，若“盖0”线得数目小于矩阵得维数则进行数据转换，本例属于后一种情况，应进行转换，操作步骤如下：

- (1) 找出未被“盖0”线覆盖的数中的最小值 $\lambda$ ，例中 $\lambda = 1$ 。
- (2) 将未被“盖0”线覆盖住的数减去 $\lambda$ 。
- (3) 将“盖0”线交叉点的数加上 $\lambda$ 。

本例结果见矩阵五。

矩阵五

3	0	4	10	2
5	13	0	3	4
0	1	3	0	0
7	0	3	5	2
3	0	8	10	0

6. 重复第4步和第5步，直到“盖0”线的数目等于矩阵的维数。本例最终矩阵见矩阵六。

矩阵六

0	0	4	7	2
2	13	0	0	4
0	4	6	0	0
4	0	3	2	2
0	0	8	7	0

7. 求最优解。对 $n$ 维矩阵，找出不同行、不同列的 $n$ 个“0”，每个“0”的位置代表一对配置关系，具体步骤如下：

- (1) 先找只含有一个“0”的行（或列），将该行（或列）中的“0”打“√”。
- (2) 将带“√”的“0”所在列（或行）中的“0”打“×”。
- (3) 重复（1）步和（2）步至结束。若所有行列均含有多个“0”，则从“0”的数目最少的行或列中任选一个“0”打“√”。

其结果如矩阵七所示，即员工甲负责任务A，员工乙负责任务D，员工丙负责任务B，员工丁负责任务C，员工戊负责任务E，参照表2—6各员工完成任务时间汇总表，得出表2—7所示的员工配置最终结果。

矩阵七

0√	0×	4	7	2
----	----	---	---	---

	2	13	0√	0×	4
	0×	4	6	0√	0×
	4	0√	3	2	2
	0×	0×	8	7	0√

表 2－7 员工配置最终结果                      单位：小时

任务\员工	甲	乙	丙	丁	戊
A	10				
B			6		
C				4	
D		9			
E					10

（二）匈牙利法的推广应用

当员工数目与任务数目不一致，或求最大化问题时，可通过对问题进行改造使之满足匈牙利法的要求。

1. 员工数目与任务数目不一致的情况

（1）当员工数目多于任务数目时，可增添虚任务，使二者数目一致，增添的虚任务的工作时间、利润为“0”。

例如乙公司目前有 5 个员工，需要完成 4 项任务，每个员工完成每项工作的工作时间如表 2－8 所示。

求解：应如何分配任务才能保证工作时间最短？

表 2－8 乙公司员工完成任务时间汇总表一                      单位：小时

任务\员工	甲	乙	丙	丁	戊
A	10	5	9	18	11
B	13	19	6	12	14
C	3	2	4	4	5
D	3	2	4	4	5

分析：五个员工负责四项任务，则必有一个员工没有任务，此时可增添一项虚任务 E，则各员工完成任务 E 的时间均为 0，上表变形为表 2－9。

表 2－9 乙公司员工完成任务时间汇总表二                      单位：小时

任务\员工	甲	乙	丙	丁	戊
A	10	5	9	18	11
B	13	19	6	12	14
C	3	2	4	4	5
D	3	2	4	4	5
E	0	0	0	0	0

此时本题可用匈牙利法计算。

（2）当员工数目少于任务数目时，可让一个员工承担两个任务。

例如，丙公司安排 2 个员工，完成 3 项任务，每个员工完成每项工作的时间如表 2－10 所示。

求解：应如何分配任务才能保证工作时间最短？

表 2－10 丙公司员工完成任务时间汇总表一                      单位：小时



任务\员工	甲	乙
A	10	5
B	13	19
C	3	2

分析：两个员工负责三项任务，则必有一个员工须承担两项任务，因此增加甲'和乙'，分别表示他们完成第二项工作的情况，则上表变形为表2－11。

表 2－11 丙公司员工完成任务时间汇总表二                      单位：小时

任务\员工	甲	甲'	乙	乙'
A	10	10	5	5
B	13	13	19	19
C	3	3	2	2

表2－11中，员工数目多于任务数目，因此采用方法（1），添加虚任务D，得表2－12。

表 2－12 丙公司各员工完成任务时间汇总表三                      单位：小时

任务\员工	甲	甲'	乙	乙'
A	10	10	5	5
B	13	13	19	19
C	3	3	2	2
D	0	0	0	0

此时本题可用匈牙利法计算。

2. 求最大化问题

当所求问题为求最大化值时，可用数据表中最大的数据分别减去数据表中所有数据，得出新的数据表，则问题转化为求最小值。

例如丁公司目前有 5 名员工完成 5 项任务，每个员工完成各项任务所能获取的利润如表 2－13 所示。

表 2－13 丁公司员工完成任务收益汇总表                      单位：万元

任务\员工	甲	乙	丙	丁	戊
A	10	5	9	18	11
B	13	19	6	12	14
C	3	2	4	4	5
D	18	9	12	17	15
E	11	6	14	19	10

表 2－13 中最大的数据为 19,用 19 分别减去表中的各个数据,则数据表转化为表 2－14，本题可用匈牙利法计算。

表 2－14 丁公司员工完成任务收益转换表                      单位：万元

任务\员工	甲	乙	丙	丁	戊
A	9	14	10	1	8
B	6	0	13	7	5
C	16	17	15	15	14
D	1	10	7	2	4

E	8	13	5	0	9
---	---	----	---	---	---

## 四、加强现场管理的“5S”活动

“5S”活动是日本企业率先实施的现场管理方法，5S 分别表示五个日语词汇的罗马拼音。Seiri（整理），Seiton（整顿），Seiso（清扫），Seiketsu（清洁），Shitsuke（素养）的首字母的缩写。

### （一）“5S”活动的具体介绍

#### 1. 整理（Seiri）

整理是开展“5S”活动的第一步，它的目的是：改善和增加作业面积；使现场无杂物，行道通畅，提高工作效率；减少磕碰的机会，保障安全，提高质量；消除管理上的混放、混料等差错事故；有利于减少库存量，节约资金；改变作风，提高工作情绪。具体步骤如下：

（1）确定现场需要什么物品，需要多少数量。

（2）将现场物品区分为需要的和不需要的，将不需要的物品清理出现场。现场不需要的典型物品包括：工业垃圾、废品、多余的工具、报废的设备、用剩的材料、多余的半成品、切下的料头、切屑、个人生活用品等。

#### 2. 整顿（Seiton）

整顿是指对现场需要留下的物品进行科学合理的布置和摆放，即把要用的东西，按规定位置摆放整齐，并做好标识进行管理，以使用最快的速度取得所需之物，以最简捷的流程完成作业。生产现场物品的合理摆放有利于提高工作效率和产品质量，保障生产安全。开展整顿活动的具体要求如下：

（1）物品摆放要有固定的地点和区域，以便于寻找。

（2）物品摆放方式要规范化、条理化，以提高工作效率。例如，根据物品使用的频率，经常使用的东西应放得近些（如放在作业区内），偶尔使用或不常使用的东西则应放得远些（如集中放在车间某处）。

（3）物品摆放目视化，使定量装载的物品做到过目知数，摆放不同物品的区域采用不同的色彩和标记加以区别。

（4）要求做到现场整齐、紧凑、协调。

#### 3. 清扫（Seiso）

清扫是指在进行清洁工作的同时进行检查。生产过程中会产生灰尘、油污、铁屑、垃圾等，从而使现场变脏。脏的现场会使设备精度降低，故障多发，影响产品质量；脏的现场更会影响人们的工作情绪，造成安全事故。因此要进行细心的检查、清理，以及恰当的预防措施，使工作场地保持最佳状态。清扫活动的具体要求如下：

（1）自己使用的物品，如设备、工具等，要自己清扫，而不要依赖他人，不增加专门的清扫工。

（2）在清扫的过程中，检查物品、设备有无异常，定期对设备进行维护保养。

（3）在清扫的过程中，发现问题，要查明原因，并采取措施加以改进。

#### 4. 清洁（Seiketsu）

清洁是指对整理、整顿、清扭的成果的巩固和维持，使之制度化。整理、整顿和清扫是短期行为，可以一鼓作气，做出成绩，但这些只是“5S”活动的起步，还要开展清洁活动，做到以下几点：

（1）现场环境整齐、清洁、美观，有利于员工健康。

（2）用具、设备干净，无烟尘噪音。

（3）员工着装干净、整洁，焕发出积极向上的精神面貌。

#### 5. 素养（Shitsuke）

素养即教养，努力提高员工的素养，养成良好的作业习惯，严格遵守行为规范，而不需要别人督促，不需要领导检查，这是“5S”活动的核心。具体实施方法如下：

（1）继续推动前“4S”活动。

（2）建立共同遵守的规章制度。

（3）将各种规章制度目视化。

（4）实施各种教育培训。

- (5) 违反规章制度的要及时给予纠正。
- (6) 受批评指责者应立即改正。

(二) “5S” 的内在联系

5 个“S”间有着内在的逻辑关系, 前三个“S”直接针对现场, 其要点分别是: 整理(Seiri), 将不用物品从现场清除; 整顿 (Seiton), 将有用物品布置存放; 清扫 (Seiso) 对现场清扫检查, 保持清洁。后两个 “S” 则从规范化和人的素养高度巩固 “5S” 活动效果。具体如图 2—4 所示。

(三) “5S” 活动的目标

- 1. 工作变换时, 寻找工具, 物品的时间为零。
- 2. 整顿现场时, 不良品为零。
- 3. 努力降低成本, 减少消耗, 浪费为零。
- 4. 缩短生产时间, 交货延期为零。
- 5. 无泄漏、危害, 安全整齐、事故为零。
- 6. 各员工积极工作, 彼此间团结友爱, 不良行为为零。

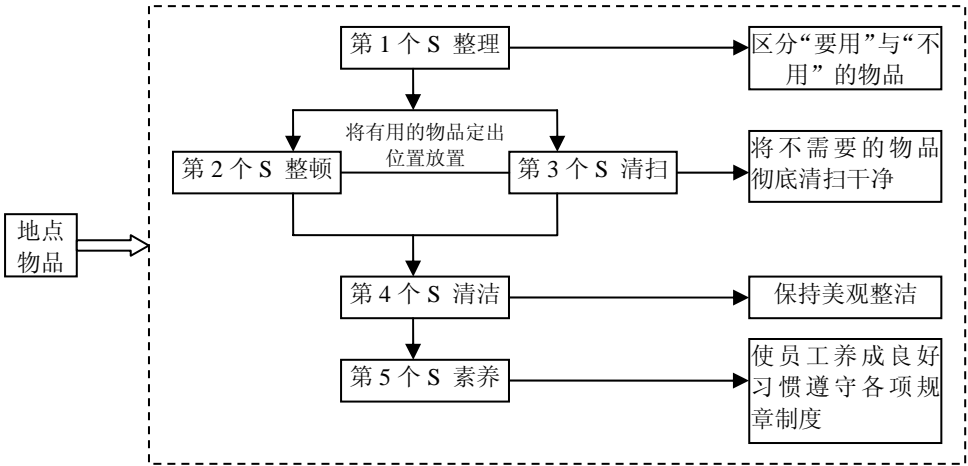


图 2—4 5 个 “S” 的关系图

(四) “6S” 活动

在 “5S” 活动的基础上, 有的人提出了 “6S” 活动, 即在 “整理、整顿、清扫、清洁、素养” 的基础上增加了 “安全 (Security)”, 即重视员工的安全教育, 要求各个员工每时每刻都树立安全第一观念, 防患于未然, 目的是建立起安全生产的环境, 所有的工作都要在安全的前提下进行。

五、劳动环境优化

为劳动者创造一个舒适安全且有效率的劳动环境, 是管理者的一项重要工作内容。优化劳动环境涉及的范围很广, 主要包括以下几个方面:

(一) 照明与色彩

工作环境中的采光一般有自然采光和人工照明两种形式。在设计照明时, 应尽量利用自然光, 因为自然光线柔和, 而且对人体机能还有良好影响。通常, 照明亮度越高, 看得越清楚, 但如果亮度过高, 反而会造成眩目、看不清楚。一般应以人眼观察物体舒适度为标准。在劳动环境中的不同地点, 照明度应有所区别: 在工作地和加工部位应比周围环境的照明度高一些; 运动中物体的照明度应比静止的物体高一些。从整个厂房讲, 各部分的照明度不可悬殊过大。

在劳动环境中选用适当的色彩, 不仅可以调节人的情绪, 还可降低人的疲劳程度一色彩对人的生理影响主要表现为提高视觉器官的分辨能力和减少视觉疲劳。实践证明, 在视野内有色彩对比时, 视觉适应力比仅有亮度对比有利。由于人眼对明度和饱和度分辨较差, 因此, 在选择色彩对比时, 一般以色调对比为主。选择色调时, 最忌讳蓝色、紫色, 其次是红色、

橙色，因为它们容易引起视觉疲劳。所以，在工厂厂房（包括设备外壳）主要视力范围内的基本色调宜采用黄绿色或蓝绿色。色彩还可以影响人的情绪：明快的色彩使人感到轻松愉快，阴郁的色彩则会令人心情沉重。

## （二）噪声

噪声对人的听觉和其他器官都有严重危害。在劳动环境中控制噪声一般可采取如下办法：消除或减弱噪声源（经常通过更新或改造设备的方法）；用吸声或消声设备控制和防止噪声传播，一般采用隔声罩、消声器、隔音墙等；把高噪声和低噪声的机器设备分别排放，集中治理；采取个人防护措施，如佩带防噪耳塞等。

## （三）温度和湿度

工作地要保持正常的温度与湿度。要根据不同的作业性质和不同的季节气候，采取必要的措施。夏季当工作地点的温度经常高于  $35^{\circ}\text{C}$  时，应采取降温措施，冬季室内温度经常低于  $5^{\circ}\text{C}$  时，应采取防寒保温措施。人体的舒适温度夏季为  $18\sim 24^{\circ}\text{C}$ ，冬季为  $7\sim 22^{\circ}\text{C}$ 。

目前，我国常用的调节环境温度和湿度的设备有蒸汽和热水管空气加热器、电加热器、窗式和柜式空调机、蒸汽喷管、电加湿器、冷冻除湿机等，企业可根据情况采用适当的设备。

## （四）绿化

厂区绿化是优化劳动环境的一项重要工作。绿化不仅能改善工厂的自然环境，还能对劳动环境中各种因素的优化起到辅助作用。实践证明，花草树木是劳动环境天然的“消声器”“吸尘器”和“空调机”。绿化厂区是一项投资少、收益大的“基本建设”。绿化可以吸收有毒气体，杀死细菌，吸滞灰尘，降低风速，减弱噪声，增加空气湿度，降低温度，净化空气。企业可以根据厂区环境和生产特点选择适当的树种和绿化方法。对于产生二氧化硫的企业，如冶金、化工、火力发电，以及用煤和重油作燃料的企业可多种植柳杉、悬铃木、臭椿、垂柳、洋槐、丁香、中国槐、加拿大杨、夹竹桃等；对于产生氟化氢的磷肥厂、陶瓷厂、玻璃厂、制铅或有色金属冶炼等企业可以多栽培泡桐、垂柳、洋槐、松柏、梧桐、女贞、丁香、月季、美人蕉等；对于产生氯气的企业，应选择洋槐、垂柳、合欢、黑枣、女贞、夹竹桃、美人蕉等。

# 第二单元 人力资源的时间配置

## 【学习目标】

通过学习，了解工作时间组织的内容，应注意的问题；掌握员工时间配置的方法，如工作轮班的组织。

## 【知识要求】

### 一、工作时间组织的内容

对于企业来说，工作时间组织的主要任务是建立工作班制，组织好工作轮班，以及合理安排工时制度。企业里的工作班制有单班制和多班制两种。单班制是指每天组织一个班生产；多班制是指每天组织两班或两班以上的员工轮流生产。工作轮班是指在实行多班制生产条件下，组织各班人员按规定的间隔时间和班次顺序轮流进行生产活动的一种劳动组织形式，它体现了劳动者在时间上的分工协作关系。

实行单班制还是多班制，主要取决于企业生产工艺的特点。工艺过程不能间断进行的，例如发电、化工、石油、冶金等行业的主要生产过程，都是连续生产，必须实行多班制。工艺过程可以间断进行的，例如机械制造、纺织等行业的工作班制，要根据企业生产的任务、经济效益和其他有关的生产条件而定。一般来说，实行单班制不利于厂房、机器设备的充分利用，但员工生活起居比较有规律，有利于员工的身体健康，劳动组织工作也比较简单。多班制有利于充分利用机器设备，缩短生产周期，合理使用劳动力，但需要组织工作轮班，组织工作较为复杂。

根据企业实际灵活安排工时制度也是工作时间组织的一项重要内容。我国已经把周制度工时从 48 小时缩短到 40 小时，企业可以根据实际情况试行较为灵活的工作时间制度，即采



取软化工时的模式，如实行弹性工作制，即每周制度工时不变，在每天工作时间内规定有核心时间，在核心时间内必须上班，核心时间之外可以自由选择上下班时间；此外还有：非全时工作制，即是以天或周为单位，其工时长度可以少于社会的正常工时，比如一天只工作 4~6 小时，一周只做 3~4 天工作，这一制度最适合家庭主妇；分职制，即将一个职业岗位由两个人分担，共同从事全时的工作，工资与福利待遇按各人所做的工时比例分配；另外还有在家做工和野外工作的大班制等。设计灵活而适宜的工时制度，有助于缓和冗员过多的矛盾，满足劳动者的实际需要，有利于他们的身心健康，提高劳动积极性。

## 二、工作轮班组织应注意的问题

为了组织好多班制生产，除了要解决轮休、倒班方法外，还应注意以下几个问题：

1. 工作轮班的组织，应从生产的具体情况出发，以便充分利用工时和节约人力。在一个企业里，并非各类工人都须实行统一的轮班制度。例如，在化工企业，有的化工产品的操作工人需要三班连续工作，但包装工人也可组织两班制甚至单班制生产。再如，车间的检修工人，除在系统停车大修或主要设备发生故障时需要实行多班制，通常只需要实行单班制。

2. 要平衡各个轮班人员的配备。应注意各班人员数量保持大致相等，避免相差过多。在业务素质、技术力量的配备上，也要注意平衡，防止把骨干力量都集中在一个班，各班人员配备后，应尽量保持相对固定，避免调动频繁，以利于加强班组管理和工人之间的联系。

3. 建立和健全交接班制度。在交接班时，对于交接设备的完整、清洁、润滑和安全，机器的使用运转情况，工具有无丢失，产品的质量和数量，在制品的完成程度以至生产中存在的问题等，都要按规定的手续交接清楚。这样不仅能明确各班工人的责任，使各班工人更关心本班生产，并且能够加强各班之间的协作，使上一班工人关心下一班工人的工作，主动为下一班准备好有利的生产条件。

4. 适当组织各班工人交叉上班。当工人从事前后密切衔接的不同工序时，为了便利下一班工人在接班前做好准备工作，上一班工人做好结束工作，可以把各班工人上下班的起止时间，进行适当的交叉；或者下一班工人中的一部分工人，提前上班，先做好生产准备工作。这就可使前后两班的工作密切配合，减少不必要的工时损失。

5. 工作轮班制对人的生理、心理会产生一定的影响，特别是夜班对人的影响最大。科学家和社会学者的研究表明，倒班制使员工的生物钟发生极大混乱。当工人在短时间内频繁地改变上班时间时，他们的睡眠周期就不能适应。国外调查资料表明，有 8% 的长期上夜班的工人因睡不好觉而垮掉，而在每个星期轮班时，有 60% 的人在班上打盹儿。倒班特别是经常上夜班给工人造成了身心危害，还造成许多工业事故，例如美国三哩岛核电站和前苏联切尔诺贝利核电站出现的核泄漏事故，大都发生在后半夜。

为了解决夜班疲劳、工人生理、心理不适应和工作效率下降的问题，一般可采用以下办法：

(1) 适当增加夜班前后的休息时间。

(2) 缩短上夜班的次数，例如采取四班三运转制的倒班办法。

时间生物学家科尔曼和其他一些研究人员在美国犹他州大盐湖矿物和化学公司进行了试验。过去，该公司的员工上一个星期白班，接着上一个星期夜班，然后再上一个星期中班，而研究人员设计的新的倒班方法是，先上白班，接着上中班，然后再上夜班，每班工作时间每天向前推移 1~2 小时，而且每 3 个星期才换班一次，在每次倒班时还给几天空闲时间。他们认为，这样做才能符合人体生物钟自然变化的规律，使工作轮班与人体生理机构相互适应。经过九个月的实验，工厂管理人员发现工人生病、缺勤和事故数量大大减少，而工人生产效率提高了 20%。

## 三、四班三运转制的优点

1. 人体设备不休，提高了设备利用率，挖掘了设备潜力，在原有设备条件下增加了产量。

2. 缩短了工人工作时间。在实行每周 48 小时的工时制度时，该轮班制度使工人平均每周的工作时间减少 6 小时，有利于保护劳动力，提高工人的积极性。

3. 减少了工人连续上夜班的时间，有利于工人的休息和生活。由于两天一倒班，工人

---

5. 有利于在现有厂房设备条件下, 增加用工量, 为社会提供了更多的就业岗位。

### 工作轮班的组织形式

### （一）两班制

### （二）三班制

### 1. 间断性三班制

表 2-15 两种倒班方法

<div> <div>方 式</div> <div>班 次</div> </div>	正倒班								反倒班							
	第一周	公休	第二周	公休	第三周	公休	第四周	公休	第一周	公休	第二周	公休	第三周	公休	第四周	公休
早中夜	田乙丙		丙甲乙		乙丙甲		甲乙丙		田乙丙		乙丙甲		丙甲乙		甲乙丙	

## 2. 连续性三班制

四班轮体制，即“四班三运转”，亦称四三制。四班三运转的轮体制，是以八天为一个循环期，组织四个轮班，实行早、中、夜三班轮流生产，保持设备连续生产不停，工人每八天轮休两天的轮班工作制度。具体倒班方式见表2-16。

表 2-16 四班三运转的倒班方法

[illegible]

甲	早	早	中	中	夜	夜	0	0	早	早	中	中	夜	夜	0	0
乙	中	中	夜	夜	0	0	早	早	中	中	夜	夜	0	0	早	早
丙	夜	夜	0	0	早	早	中	中	夜	夜	0	0	早	早	中	中
丁	0	0	早	早	中	中	夜	夜	0	0	早	早	中	中	夜	夜

注：0表示轮休

四班三运转制的组织方法，除上面介绍的每天三个班生产，一个班轮休，两天一倒班，工作六天休息两天之外，还可以安排工作三天休息一天，或者工作九天休息三天，从循环期上看，可分为四天、八天、十二天等形式。在实行每周 40 小时的工时制度下，企业采用本轮班方法时，每个月需要安排一个公休日。

### （三）四班制

四班制是指每天组织四个班进行生产。四班制轮班组织又分为三种形式，即“四八交叉”、四六工作制和五班轮体制。

1. “四八交叉”亦称四班交叉作业，是指在一昼夜24小时内组织四个班生产，每班工作8小时，前后两班之间的工作时间相互交叉。交叉时间一般为24小时，具体组织形式如表2－17所示。

表 2－17 四八交叉作业

工作班次	甲	乙	丙	丁
上班时间	8～16 点	14～22 点	20～4 点	2～10 点

在交叉时间里，接班工人进行生产准备工作，了解和研究完成本班生产任务的一些关键性问题，并与上一班工人一起进行生产活动。这样可以加强各班之间的协作，缩短生产准备和交接班时间，更充分地利用工时和设备工具。

2. 四六工作制是每一个工作日由原来组织三班生产，改为四班生产，每班由八小时工作制改为六小时工作制。

四六工作制是20世纪80年代在我国煤炭企业井下采掘工人开始实行的工作时间制度。一般适于在井下采煤、掘进、开拓延伸工人，以及矿建工程中的掘进工人中实行。如果范围扩大，需要增加人员过多，势必影响效率，加大成本。但在我国目前企业冗员较多，人浮于事，一线岗位却留不住人的客观情况下，实行四六工作制不失为解决企业富余人员较多问题，增加一线岗位吸引力的一条有益途径。

3. 五班轮体制，即“五班四运转”，它是员工每工作十天轮休两天的轮班制度。

五班四运转的轮体制，是以十天为一个循环期，组织五个轮班，实行早、中、夜三班轮流生产，保持设备连续生产不停，并每天安排一个副班，按照白天的正常时间上班（不超过6小时），负责完成清洗设备、打扫卫生、维护环境等辅助性、服务性工作任务。

五班轮体制是我国企业推行40小时工时制度以后，在原“四班三运转制”的基础上，实行的一种新的轮班制度，它保证了企业员工某月平均工作时间不超过169小时。具体倒班方式见表2－18，该轮班制适用于大中型连续生产的企业采用。

表 2－18 五班轮体制倒班方法

班 次 组	日期									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
甲	早	中	中	副	0	早	晚	晚	副	0
乙	副	0	早	中	中	副	0	早	晚	副
丙	0	晚	晚	晚	早	中	早	中	0	早
丁	晚	副	副	0	晚	晚	副	0	早	中
戊	中	副	0	早	晚	晚	副	0	早	中

注：0表示轮休；副代表副班。

## 第四节 劳务外派与引进

### 【学习目标】

通过学习，了解劳务外派与引进的内涵、形式、基本程序和组织实施情况，并掌握劳务外派与引进的管理方法。

### 【知识要求】

#### 一、劳务外派与引进的概念

劳务外派与引进是指作为生产要素的劳动力的国际流动，通过提供劳动和服务，收取报酬的一种商业行为。一般来说，经办机构会按照与国（境）外有关政府机构、团体、企业、私人雇主所签承包工程、劳务合作、设计咨询等合作规定，派出或引进从事经济、科技、社会服务等活动的各类专业劳务人员。

#### 二、劳务外派与引进的形式

从劳务外派与引进的主体看，可分为公派和民间两种类型。公派是由具有劳务外派权或引进权的劳务代理机构与劳务聘方签订劳务合同，派出或引进的劳务人员到国外或中国从事合同所规定的服务。民间劳务是劳务人员自己通过亲友联系、寻找海外聘用单位或聘用者。这里重点强调的是公派劳务与引进的计划和管理等问题。近些年来随着改革开放的不断深入发展，特别是中国加入 WTO 之后，我国劳务外派与引进事业将会不断拓展，可以说，这是一项有生命力、有前途、利国利民的事业，是国际经济技术合作的重要形式之一。

从国际劳务合作的方式看，劳务外派与引进包括两种形式，一种是走出去，一种是请进来。我国是世界上劳动力最多的国家，劳务资源丰富，特别是近年来产业结构调整，部分人员下岗、待业人员增加，农村剩余劳动力比重大，为我们劳务输出提供了较好的资源条件。经过多年的努力，我国对外承包劳务业务的市场不断扩大，已从初期的中东地区，扩展到亚、非、美、欧 180 多个国家和地区，而且经营水平不断提高，经营规模日益壮大，国际地位逐步上升，外商与我国进行对外承包劳务合作的信心也比以前增强了。当然，我们进行现代化建设，也需要引进人才，引进国外智力，聘请外国专家，帮助解决本国技术问题，这是国际上通行的做法。拒绝在专家问题上花钱是不明智的，也会因小失大。因此，搞好劳务外派与引进很有必要。

### 【能力要求】

#### 一、外派劳务工作的基本程序

为促进我国劳务合作事业进一步发展，国务院有关部门对简化外派劳务人员出国手续，加强对外派劳务人员的管理，颁布了许多具体规定，使外派劳务工作步入了规范化和制度化轨道，其基本程序如下：

1. 个人填写《劳务人员申请表》，进行预约登记。
2. 外派公司负责安排雇主面试劳务人员，或将申请人留存的个人资料推荐给雇主挑选。
3. 外派公司与雇主签订《劳务合同》，并由雇主对录用人员发邀请函。
4. 录用人员递交办理手续所需的有关资料。
5. 劳务人员接受出境培训。
6. 劳务人员到检疫机关办理国际旅行《健康证明书》《预防接种证书》。
7. 外派公司负责办理审查、报批、护照、签证等手续。
8. 离境前缴纳有关费用。

#### 二、外派劳务的管理

##### （一）外派劳务项目的审查

为维护我外派劳务人员的各方面权益，我国政府要求经办劳务外派的公司必须是具有劳务外派权的劳务代理机构，同时还必须能够提供下列材料进行审查。



1. 填写完整、准确的《外派劳务项目审查表》;
2. 与外方、劳务人员签订的合同, 以及外方与劳务人员签订的雇用合同;
3. 项目所在国政府批准的工作许可证证明;
4. 外方(雇主或中介)的当地合法经营及居住身份证明; “
5. 劳务人员的有效护照及培训合格证。

### (二) 外派劳务人员的挑选

我们必须重视外派劳务人员的选拔工作, 不能降低标准, 不能仅仅把劳务外派当做解决劳动力就业问题的途径, 而应该认识到外派劳务人员代表我国的形象, 应在员工中选拔政治思想好、技术业务好、身体素质好的人员, 或经过专门培训的人员出国服务。

同时, 根据《中华人民共和国公民出境入境管理法》第 8 条规定, 有下列情形之一的, 不批准出境:

1. 刑事案件的被告人和公安机关或者人民检察院或者人民法院认定的犯罪嫌疑人;
2. 人民法院通知有未了结民事案件不能离境的;
3. 被判处刑罚正在服刑的;
4. 正在被劳动教养的;
5. 国务院有关主管机关认为出境后将对国家安全造成危害或给国家利益造成重大损失的。

### (三) 外派劳务人员的培训

为了提高我国外派劳务人员的素质, 适应国际劳务市场的需要, 我国实行外派劳务人员培训制度。

1. 培训的内容。培训的内容包括国家的有关法律、法规和方针政策, 爱国主义和安全、外事纪律和涉外礼仪的教育; 进行转变观念的教育, 树立正确的劳务观念和职业道德, 遵守驻在国的劳工制度, 认真学习外国的先进生产技术和管理经验, 服从管理, 认真履行合同; 根据派往国家(地区)的特点和要求, 开设外语、适应性技能、国别概况等课程; 派往国家(地区)的有关法律、法规、社会常识和当地的风俗民情; 以及其他需要培训的内容。

2. 培训方式。根据不同的劳务层次和不同国家对外籍劳务的培训要求采取相应的培训方式: 一般来说, 具有初级职称以上(含初级职称)从事技术劳务的, 如已经掌握了相应技术和派往国家(地区)官方语言日常用语, 凭技术职称证和外语考试证书(成绩表)可免试技术和外语课程, 只进行规定时间内的公共课程培训; 普通技术劳务应进行适应性技能培训、简单生活用语和工作用语的外语培训及公共课程培训; 对于成建制派出(指 15 人以上)的劳务人员(含管理人员), 专业技能方面的考核由执行合同的单位或派出单位进行把关, 公共课程要由外经贸部批准的培训中心统一培训并考试。

为确保培训质量, 培训结束时应进行考试, 合格者应发给《外派劳务培训合格证》。

## 三、劳务引进的管理

任何一个单位, 引进外国人来中国就业都不是一件小事。从成本上说, 引进外国人耗资巨大; 从程序上讲, 引进过程复杂。一旦决定引进外国人员并已找好人选, 人力资源部门就要及早准备, 仔细计划好与此相关的所有环节。

### (一) 聘用外国人的审批

1996 年 1 月, 劳动部、公安部、外交部、对外经济贸易合作部联合发布了《外国人在中国就业管理规定》, 并于同年 5 月 1 日实施, 外国人在华就业自此走上了法制管理的轨道。该规定要求有行业行政主管部门的用人单位聘用外国人, 须填写《聘用外国人就业申请表》, 向其与劳动行政主管部门同级的行业主管部门提出申请, 并提供下列有效文件:

1. 拟聘用的外国人履历证明。
2. 聘用意向书。
3. 拟聘用外国人原因的报告。
4. 拟聘用的外国人从事该项工作的资格证明。
5. 拟聘用的外国人健康状况证明。
6. 法律、法规规定的其他文件。

经行业主管部门批准后, 用人单位应持申请表到本单位所在地区的省、自治区、直辖市

劳动行政部门或其授权的地市级劳动行政部门办理核准手续。省、自治区、直辖市劳动行政部门或授权的地市级劳动行政部门应指定专门机构（以下简称发证机关）具体负责签发许可证书工作。

中央级用人单位、无行业主管部门的用人单位聘用外国人，可直接将上述文件提交给当地劳动行政部门发证机关，提出申请和办理就业许可手续。外商投资企业聘用外国人，无须行业主管部门审批，提交上述所提到的六种文件后，可凭合同、章程、批准证书、营业执照，以及相关资料直接到劳动行政部门发证机关申领许可证书。用人单位只有从劳动行政部门获得了《中华人民共和国就业许可证明》，方可聘用外国人。

### （二）聘用外国人就业的基本条件

用人单位聘用外国人从事的岗位应是有特殊需要，国内暂缺适当人选，且不违反国家有关规定的。除了要满足聘用单位的具体标准外，还必须满足下列条件：

1. 年满 18 周岁，身体健康。
2. 具有从事该工作所必须的专业技能和相应的工作经历。
3. 无犯罪记录。
4. 有确定的聘用单位。
5. 持有有效护照或能代替护照的其他国际旅行证件。

### （三）入境后的工作

外国人获得就业许可证并办好职业签证以后，就可以到中国来工作，但还有下面工作要做：

1. 申请就业证。就业许可证是国家劳动行政部门批准用人单位聘用外国人的法律文件，其管理对象是用人单位。来华工作的外国人人境后，还应办理针对其个人的《就业证》，这一般由用人单位代为办理。用人单位应在被聘用的外国人入境后 15 日内，持许可证书、与被聘用的外国人签订的劳动合同（聘用期限不得超过 5 年）及其有效护照或能代替护照的证件到原发证机关为外国人办理就业证，并填写《外国人就业登记表》。批准的就业证只在发证机关规定的区域内有效。”

2. 申请居留证。已办理就业证的外国人，应在入境后 30 日内，持就业证到公安机关申请办理居留证。居留证件的有效期限可根据就业证的有效期确定。

上述各种要求是根据《外国人在中国就业管理规定》总结的，各地方可能根据本地区、本部门的具体情况，在该规定的基础上有其他更具体的要求，在实际工作中要以当地政策规定为主。

## 本章小结

本章主要讲述了员工招聘渠道的分类与选择；各种员工招募方法的程序与要求；对应聘者初步筛选的方法，如笔试、面试、心里测验、情景模拟法；员工录用的三种策略；员工招聘活动的评估方法；人力资源空间配置方法，如劳动分工与协作，解决员工任务指派问题的量化方法——匈牙利法，工作现场管理的“5S”方法，劳动环境优化方法等；人力资源时间配置方法，如两班制、三班制、四班制、五班制等工作轮班的组织形式；以及劳务外派与引进的管理程序和方法。

## 本章习题

1. 员工招聘渠道有哪些？简述各种员工招聘渠道的特点。
2. 对应聘者进行初步筛选的方法有哪些？简述各种筛选方法的特点。
3. 简述面试的基本步骤。
4. 简述面试的技巧。
5. 简述心里测验的分类。
6. 简述情景模拟法的分类。
7. 简述员工录用决策策略的分类。
8. 简述如何进行员工招聘的评估。
9. 简述劳动分工的内容与原则。

- 
- 10．简述劳动协作的内容、要求与形式。
  - 11．简述员工配置的方法。
  - 12．简述“5S”活动的内涵。
  - 13．简述劳动环境优化的内容。
  - 14．简述劳动轮班的组织形式。
  - 15．简述四班三运转和五班三运转的组织形式。
  - 16．简述劳务外派与引进的程序。
  - 17．简述劳务外派与引进的管理。

# 第三章 培训与开发

## 第一节 培训管理

### 第一单元 培训需求的分析

#### 【学习目标】

通过学习掌握培训需求分析信息收集的内容和方法，培训需求分析的含义、作用与内容，以及培训需求分析的程序和方法。

#### 【知识要求】

在企业的生产经营活动过程中，由于企业内外部环境的变化，以及主客观多种因素的影响，使企业面临一系列的新困难和新问题，当它们只有通过培训才能解决或才能更好地解决时，培训需求就应运而生。培训需求分析就是采用科学的方法弄清谁最需要培训、为什么要培训、培训什么等问题，并进行深入探索研究的过程。

#### 一、培训需求分析的作用

培训需求分析具有很强的指导性，是确定培训目标、设计培训计划、有效地实施培训的前提，是现代培训活动的首要环节，是进行培训评估的基础，对企业的培训工作至关重要，是使培训工作准确、及时和有效的重要保证。它的具体作用如下：

##### （一）有利于找出差距确立培训目标

进行培训需求分析时，首先应当找出差距，明确目标，即确认培训对象的实际状况同理想状况之间的差距，明确培训的目标与方向。差距的确认一般包括三个环节：一是明确培训对象目前的知识、技能和能力水平；二是分析培训对象理想的知识、技能和能力标准或模型；三是对培训对象的理想和现实的知识、技能和能力水平进行对比分析。

##### （二）有利于找出解决问题的方法

解决需求差距的方法有很多，可以是培训的方法，也可以是与培训无关的方法，如人员变动、工资增长、新员工吸收等，或者是这几种方法的综合。目前企业所面临的问题往往复杂多变，因此最好将这几种可供选择的解决问题的方法综合起来，制定多样性的培训策略。

##### （三）有利于进行前瞻性预测分析

企业的发展过程是一个动态的、不断变化的过程，当组织发生变革时（不管这种变革涉及技术、程序、人员，还是涉及产品或服务），培训计划必须进行相应的调整。而培训需求分析是培训计划的前提，因此它必须做好前瞻性和预测性分析，迅速把握住这种变革，为制定完善的培训计划做准备。

##### （四）有利于进行培训成本的预算

当进行培训需求分析并找到了解决问题的方法后，培训管理人员就能够把成本因素引入到培训需求分析中去，预算培训成本，回答“不进行培训的损失与进行培训的成本之差是多少”的问题。如果不进行培训的损失小于培训的成本，则说明当前还不需要或不具备条件进行培训。但由于很多项目不能用数字化，且要考虑长远利益，因而做这项工作是比较困难的。

##### （五）有利于促进企业各方达成共识

通过培训需求分析收集了制定培训计划、选择培训方式的大量信息，为确定培训的对象、目标、内容、方式提供了依据，促进企业各方达成共识，有利于培训计划的制定和实施。例如，企业相关部门的



## 二、培训需求分析的内容

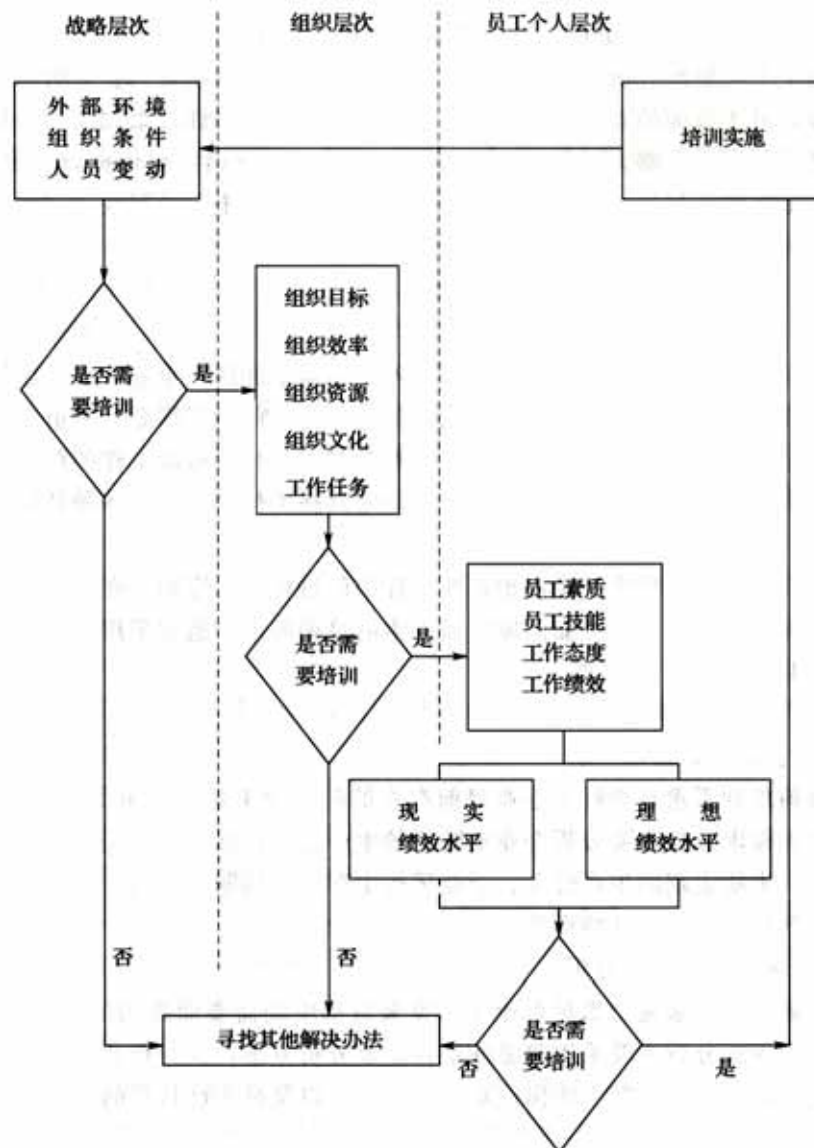
企业的培训需求是由各个方面的原因引起的，确定进行培训需求分析并收集到相关的资料后，就要从不同层次、不同方面、不同时期对培训需求进行分析。

### （一）培训需求的层次分析

需求分析一般从三个层次上进行：战略层次、组织层次、员工个体层次，如图 3-1 所示。

#### 1. 战略层次分析

随着企业变革速度的加快，人们把目光投向未来，不仅针对企业的过去和现在进行培训需求分析，而且重视对企业未来进行培训需求分析，即战略层次分析。战略层次分析一般由人力资源部发起，需要企业的执行层或咨询小组的密切配合。战略层次分析要考虑各种可能改变组织优先权的因素，如引进一项新的技术、出现了临时性的紧急任务、领导人的更换、产品结构的调整、产品市场的扩张、组织的分合，以及财政的约束等；还要预测企业未来的人事变动和企业人才结构的发展趋势（如高中低各级人才的比例），调查了解员工的工作态度和对企业的满意度，找出对培训不利的影响因素和可能对培训有利的辅助方法。



## 2. 组织层次分析

组织层次分析主要分析的是企业的目标、资源、环境等因素，准确找出企业存在的问题，并确定培训是否是解决问题的最佳途径。组织层次的分析应首先将企业的长期目标和短期目标作为一个整体来考察，同时考察那些可能对企业目标发生影响的因素。企业目标决定着培训目标，如果企业目标不明确，那么培训采用的标准就难以确定，培训工作就失去了指导方向和评估标准。因此，人力资源部必须弄清楚企业目标，才能在此基础上作出一份可行的培训规划。

## 3. 员工个人层次分析

员工个人层次分析主要是确定员工目前的实际工作绩效与企业的员工绩效标准对员工技能的要求之间是否存在差距，为将来培训效果和新一轮培训需求的评估提供依据。对员工目前实际工作绩效的评估主要依据以下资料：员工业绩考核的记录、员工技能测试成绩，以及员工个人填写的培训需求调查问卷等资料。

### （二）培训需求的对象分析

#### 1. 新员工培训需求分析

新员工由于对企业文化、企业制度不了解而不能融入企业，或是由于对企业工作岗位的不熟悉而不能很好地胜任新工作，此时就需要对新员工进行培训。对于新员工的培训需求分析，特别是对于从事低层次工作的新员工的培训需求分析，通常使用任务分析法来确定其在工作中需要的各种技能。

#### 2. 在职员工培训需求分析

在职员工培训需求是指由于新技术在生产过程中的应用，在职员工的技能不能满足工作需要等方面的原因而产生的培训需求，通常采用绩效分析法评估在职员工的培训需求。

### （三）培训需求的阶段分析

#### 1. 目前培训需求分析

目前培训需求是指针对企业目前存在的问题和不足而提出的培训要求，目前培训需求分析主要分析企业现阶段的生产经营目标、生产经营目标的实现状况、未能实现的生产任务、企业运行中存在的问题等方面。找出上述问题产生的原因，并确认培训是解决问题的有效途径。

#### 2. 未来培训需求分析

未来培训需求是为满足企业未来发展过程中的需要而提出的培训要求，未来培训需求分析主要采用前瞻性培训需求分析方法，预测企业未来工作变化、员工调动情况、新工作岗位对员工的要求以及员工已具备的知识水平和尚欠缺的部分。

## 【能力要求】

### 一、培训需求分析的实施程序

#### （一）做好培训前期的准备工作

培训活动开展之前，培训者就要有意识地收集有关员工的各种资料。这样不仅能在培训需求调查时很方便地调用，而且能够随时监控企业员工培训需求的变动情况，以便在恰当的时候向高层领导者请示开展培训。

#### 1. 建立员工背景档案

培训部门应建立起员工的背景档案，培训档案应注重员工素质、员工工作变动情况以及培训历史等方面内容的记载。员工培训档案可参照员工人事档案、员工工作绩效记录表等方面的资料来建立。另外，培训者应密切关注员工的变化，随时向档案增添新的内容，以保证档案的监控作用。

#### 2. 同各部门人员保持密切联系

培训工作的性质决定了培训部门通过和其他部门之间保持更密切的合作联系，随时了解企业生产经营活动、人员配置变动、企业发展方向等方面的变动，使培训活动开展起来更能满足企业发展需要，更有效果。培训部门工作人员要尽可能和其他部门人员建立起良好的个人关系，为培训收集到更多、更真

### 3. 向主管领导反映情况

培训部门应建立一种途径,满足员工随时反映个人培训需要的要求。可以采用设立专门信箱的方式,或者安排专门人员负责这一工作。培训部门了解到员工需要培训的要求后要立刻向上级汇报,并汇报下一步的工作设想。如果这项要求是书面的,在与上级联系之后,最好也以书面形式做答。如果得到的一项是口头要求,培训者可以口头做答,但应把主要内容以书面形式向上级汇报。

#### 4. 准备培训需求调查

培训者通过某种途径意识到有培训的必要时,在得到领导认可的情况下,就要开始调查的准备工作。

##### (二) 制定培训需求调查计划

培训需求调查计划应包括以下几项内容:

##### 1. 培训需求调查工作的行动计划

即安排活动中各项工作的时间进度以及各项工作中应注意的一些问题,这对调查工作的实施很有必要。特别是对于重要的、大规模的需求分析,有必要制定一个行动计划。

##### 2. 确定培训需求调查工作的目标

培训需求调查工作应达到一个什么目标,一般来说,是完全出于某种培训的需要,但由于在培训需求调查中会有各种客观或主观的原因,培训需求调查的结果并不是 100%可信的。所以,要尽量排除其他因素的影响,提高培训需求调查结果的可信度。

##### 3. 选择合适的培训需求调查方法。

应根据企业的实际情况以及培训中可利用的资源选择一种合适的培训需求调查方法。如工作任务安排非常紧凑的企业员工不宜对其采用面谈法,专业技术性较强的员工一般不用观察法。对于大型培训活动可以数种方法并施,如将问卷调查和个别会谈结合使用,扬长避短,但会增加成本费用。

##### 4. 确定培训需求调查的内容

确定培训需求调查内容的步骤如下:首先要分析这次培训调查应得到哪些资料,然后排除手中已有的资料,就是需要调查的内容。培训需求调查的内容不要过于宽泛,这样会浪费时间和费用,对于某一项内容可以从多角度调查,这样易于取证。

##### (三) 实施培训需求调查工作

在制定了培训需求调查计划以后,就要按计划规定的行动依次开展工作。实施培训需求调查主要包括以下步骤:

##### 1. 提出培训需求动议或愿望

需求动议是指提出培训动态,由培训部门发出制定计划的通知,请各责任人针对相应岗位工作需要提出培训动议或愿望。它应由理想需求与现实需求,或者预测需求与现实需求存在差距的部门和岗位提出。

##### 2. 调查、申报、汇总需求动议

即相关人员根据企业或部门的理想需求与现实需求、预测需求与现实需求的差距,调查、收集来源于不同部门和个人的各类需求信息,整理、汇总培训需求的动议和愿望,并报告企业培训组织管理部门或负责人。

##### 3. 分析培训需求

申报的培训需求动议并不能直接作为培训的依据。因为培训需求常常是一个岗位或一个部门提出的,存在着一定的片面性,所以对申报的培训需求进行分析,就是要消除培训需求动议的片面性,也就是说要全方位考虑,从整体工作计划来考虑,这就需要由企业的组织计划部门、相关岗位、相关部门,以及培训组织管理部门共同协商确定。

分析培训需求需要关注以下问题:

(1) 受训员工的现状。在调查开始之前就要明确受训员工的工作情况。了解他们在组织中的位置,以及以前是否受过培训、受过什么样的培训、培训的形式有哪些等问题。

(2) 受训员工存在的问题。员工在工作中存在的问题并不是每个员工自己都能发现的,这时培训

查。

(3) 受训员工的期望和真实想法。在调查中应确定受训员工期望能够达到的培训效果。要让员工知道说出自己的培训期望和真实想法,可能会对培训内容有所影响。如果不能满足其期望,应向员工解释原因。

#### 4. 汇总培训需求意见, 确认培训需求

即培训部门对汇总上来并加以确认的培训需求列出清单, 参考有关部门的意见, 根据重要程度和迫切程度排列培训需求, 并依据所能收集到的培训资源制定初步的培训计划和预算方案。

#### (四) 分析与输出培训需求结果

##### 1. 对培训需求调查信息进行归类、整理

培训需求调查的信息来源于不同的渠道, 信息形式有所不同, 因此, 有必要对收集到的信息进行分类, 并根据不同的培训调查内容的需要进行信息的归档, 同时要制作表格对信息进行统计, 并利用直方图、分布曲线图等工具将信息所表现的趋势和分布状况予以形象的处理。

##### 2. 对培训需求进行分析、总结

对收集上来的调查资料进行仔细分析, 从中找出培训需求。此时应注意个别需求和普遍需求、当前需求和未来需求之间的关系。要结合业务发展的需要, 根据培训任务的重要程度和紧迫程度对各类需求进行排序。

##### 3. 撰写培训需求分析报告

对所有的信息进行分类处理、分析总结以后, 就要根据处理结果撰写培训需求调查报告, 报告结论要以调查信息为依据, 不能以个人主观看法做出结论。

## 二、撰写员工培训需求分析报告

撰写评估报告的目的在于, 对各部门申报、汇总上来的培训动议、培训需求的结果做出解释并提供评估结论, 以最终确定是否需要培训及培训什么。需求分析结果是确定培训目标、设计培训课程计划的依据和前提。需求分析报告可为培训部门提供关于培训的有关情况、评估结论及其建议。

培训需求分析报告包括以下主要内容:

1. 需求分析实施的背景, 即产生培训需求的原因或培训动议。

2. 开展需求分析的目的和性质。撰写者需说明此活动实施以前是否有过类似的分析, 如果有的话, 评估者能从以前的分析中发现有哪些缺陷与失误。

3. 概述需求分析实施的方法和过程。说明分析方法和实施过程可使培训组织对整个评估活动有一个大概的了解, 从而为培训组织对分析结论的判断提供一个依据。

4. 阐明分析结果。结果部分与方法论部分是密切相关的, 撰写者必须保证两者之间的因果关系, 不能出现牵强附会的现象。

5. 解释、评论分析结果和提供参考意见。这部分涉及的范围较广, 例如: 在需求分析中, 进行培训的理由有多充足? 赞成或反对继续培训的理由是什么? 应该采取哪些措施改善培训? 能否用其他培训方案更经济地达成同样的结果? 撰写者还可以讨论培训的充分性, 如培训是否充分地满足了受训者的多方面需求? 满足到什么程度?

6. 附录。包括收集和分析资料用的图表、问卷、部分原始资料等。加附录的目的是让别人可以鉴定研究者收集和分析资料的方法是否科学, 结论是否合理。

7. 报告提要。提要是对报告要点的概括, 是为了帮助读者迅速掌握报告要点而写的, 要求简明扼要。有的评估报告根据需要也可以把提要置于评估报告的开头。

撰写评估报告时, 在内容上要注意主次有别, 详略得当, 构成有机联系的整体。为此, 在撰写前应当认真草拟写作提纲, 按照一定的主题及顺序安排内容。

## 三、培训需求信息的收集方法



用不同的方法，研究目标员工和他们的工作时，分析的准确程度会显著提高。常用的收集培训需求信息的方法如下：

### （一）面谈法

面谈法是指培训组织者为了了解培训对象在哪些方面需要培训，就培训对象对于工作或对于自己的未来抱有什么样的态度，或者说是否有什么具体的计划，并且由此而产生相关的工作技能、知识、态度或观念等方面的需求而进行面谈的方法。

面谈法是一种非常有效的需求分析方法。培训者和培训对象面对面进行交流，可以充分了解相关方面的信息。通过面谈，培训者可以推心置腹地和培训对象交谈其工作情况以及个人发展计划，对工作中存在的问题进行双向交流，这样有利于培训双方相互了解，建立信任关系，从而使培训工作得到员工的支持。而且，会谈中通过培训者的引导提问，能使培训对象更深刻地认识到工作中存在的问题和自己的不足，激发其学习的动力和参加培训的热情。

但是面谈法也有其自身的缺点。培训方和受训方对各问题的探讨需要较长的时间，这在一定程度上可能会影响员工的工作，而且会占用培训者大量的时间。而且面谈对培训者的面谈技巧要求高，一般员工不会轻易吐露自己在工作中遇到的问题和自己的不足，员工在没有了解面谈者真实意图的时候，不会将其个人发展计划告知培训者。

面谈法有个人面谈法和集体会谈法两种具体操作方法。个人面谈是指分别和每一个培训对象进行一对一的交流，可以采用正式或非正式的方式进行。个人面谈得到的相关资料可以采取会谈中记录概要，事后进行整理的办法进行处理。集体会谈法是以集体会议的方式，培训者和培训对象在会议室集体参加讨论，但会议中不宜涉及有关人员的缺点和隐私问题。讨论会议中，培训者可以用专门人员进行会议记录的方式整理调查资料。

无论是哪一种方式的面谈，培训者在面谈之前要进行面谈内容的详细准备，并在面谈中加以引导。面谈中应包括以下一些问题：

1. 你对组织状况了解多少？
2. 你认为目前组织存在的问题有哪些？
3. 你对这些问题有什么看法？
4. 你目前的工作对你有些什么要求？
5. 你认为自己在工作中的表现有哪些不足之处？
6. 你觉得这些不足是什么导致的？
7. 你对自己以后的发展有什么计划？
8. 你觉得当前自己的不足主要表现在什么地方？
9. 你个人现在面临的主要问题是什么？
10. 你需要我们在哪些方面给予你帮助？

### （二）重点团队分析法

重点团队分析法是指培训者在培训对象中选出一批熟悉问题的员工作为代表参加讨论，以调查培训需求信息。重点小组成员不宜太多，通常由 8~12 人组成一个小组，其中有 1~2 名协调员，一人组织讨论，另一人负责记录。

这些人员的选取要符合两个条件：一是他们的意见能代表所培训对象的培训需求，一般是从每个部门、每个层次中选取数个代表参加；二是选取的成员要熟悉需求调查中讨论的问题，他们一般在其岗位中有比较丰富的工作经历，对岗位各方面的要求、其他员工的工作情况都比较了解。

这种需求调查方法是面谈法的改进，优点在于不必和每个员工逐个面谈，花费的时间和费用比面谈法要少得多。各类培训对象代表会聚一堂，各抒己见，可以发挥出头脑风暴法的作用，各种观点意见在小组中经过充分讨论以后，得到的培训需求信息更有价值。而且这种需求调查方法易激发出小组中各成员对企业培训的使命感和责任感。

这种方法的局限性在于对协调员和讨论组织者要求高，由于一些主、客观方面的原因，可能会导致

式。

重点团队分析法在实际操作中可按照以下几个步骤进行：

1. 培训对象分类。培训对象的培训需求在一定程度上有共性，我们可以依据这种共性将其分为几类，要求各类培训对象的培训需求有类似性。代表成员的选取确定了培训对象的类别以后，我们就要在各类培训对象中选出数个成员。代表成员可以是这个类别中较高层次的管理人员，也可以是普通员工，两者各有优劣。领导人在会议发言中可能会顾及自己部门的声誉或害怕自己的领导能力受到怀疑而不讲实话，但其优点在于对本部门员工比较了解。普通员工敢于发言，但可能对实际情况又不是很了解。最好选取那些工作经历较丰富、同时又不是部门的直接领导人的这类员工参加。

2. 安排会议时间及会议讨论内容。要根据所有选中小组成员的情况，安排妥当的时间进行小组会议，尽量避免影响小组成员的工作。

3. 培训需求结果的整理。会议之后，要对会议记录进行整理，对有争论的问题要进行讨论。

### （三）工作任务分析法

工作任务分析法是以工作说明书、工作规范或工作任务分析记录表作为确定员工达到要求所必须掌握的知识、技能和态度的依据，将其和员工平时工作中的表现进行对比，以判定员工要完成工作任务的差距所在。工作任务分析法是一种非常正规的培训需求调查方法，它通过岗位资料分析和员工现状对比得出员工的素质差距，结论可信度高。但这种培训需求调查方法需要花费的时间和费用较多，一般只是在非常重要的一些培训项目中才会运用。

1. 工作任务分析记录表的设计。工作任务分析记录表通常包括主要任务和子任务、各项工作的执行频率、绩效标准、执行工作任务的环境、所需的技能和知识，以及学习技能的场所等。具体工作可以根据本身要求进行相应的修改。

2. 工作盘点法。工作盘点法是一种比较有名的工作方法，它列出了员工需要从事的各项活动内容、各项工作的重要性，以及执行时需要花费的时间。因此，这些信息可以帮助负责培训的人员安排各项培训活动的先后次序。

### （四）观察法

观察法是指培训者亲自到员工身边了解员工的具体情况，通过与员工在一起工作，观察员工的工作技能、工作态度，了解其在工作中遇到的困难，搜集培训需求信息的方法。观察法是一种最原始、最基本的需求调查工具之一，它比较适合生产作业和服务性工作人员，而对于技术人员和销售人员则不太适用。这种方法的优点在于培训者与培训对象亲自接触，对他们的工作有直接的了解。但观察员工需要很长的时间，观察的效果也受培训者对工作熟悉程度的影响。另外，观察者的主观偏见也会对调查结论有影响。

为了提高观察效果，通常要设计一份观察记录表，用来核查各个要了解的细节。这样，才能保证观察不会流于形式，而且当观察结束时，就会掌握大量资料作为培训需求分析的依据。

### （五）调查问卷

利用问卷调查员工的培训需求也是培训组织者较常采用的一种方法。培训部门首先要将一系列的问题编制成问卷，发放给培训对象填写之后再收回分析。问卷调查发放简单，可节省培训组织者和培训对象双方的时间，同时其成本较低，又可针对许多人实施，所得资料来源广泛。但其缺点在于调查结果是间接取得的，无法断定其真实性，而且问卷设计、分析工作难度较大。

在进行调查问卷的设计时，我们应注意以下问题：

- （1）问题清楚明了，不会产生歧义；
- （2）语言简洁；
- （3）问卷尽量采用匿名方式；
- （4）多采用客观问题方式，易于填写；
- （5）主观问题要有足够空间填写意见。

调查问卷的设计看似一份简单的工作，但是要设计出一份高水平的问卷，并不是一件很容易的事。

表 3-1 培训需求调查表

公司为了发展需要和为员工个人长远发展的考虑,计划于近期对部分员工提供培训机会,请您根据实际情况配合我们完成此项调查,这对您将是非常有益的。谨此感谢您的配合。					
工作岗位:			在岗时间:		
目前职务:			在职时间:		
年龄:		性别:		健康状况:	
调查项目	优	良	中	低	差
当前的工作表现					
非常需要培训					
工作技能熟练程度					
.....					
1. 当前您工作中最大的问题是什么?					
2. 为了弥补不足,当前您最需要的培训是什么?					
3. 你对未来个人发展有什么计划?					
.....					
时间:			地点:		

四、培训需求分析模型

(一) 循环评估模型

实际工作中有两种培训者,即积极的和消极的。积极的培训者通过培训循环评估方法搜集和跟踪组织的业务、人事变动以及政策和程序的变化等,及时预测和掌握组织的培训需求,掌握受训者的规律,而消极的培训者只是坐等业务上门或只是做简单、临时的需求分析。循环培训评估模型旨在对员工培训需求提供一个连续的反馈,以用来周而复始地估计培训的需要。在每个循环中,都需要从组织整体层面、作业层面和员工个人层面进行分析。

(二) 全面性任务分析模型

全面性任务分析模型是指通过对组织及其成员进行全面、系统的调查,以确定理想状况与现有状况之间的差距,从而进一步决定是否需要培训和培训内容的一种方法。其核心是通过对工作或一类工作所包含的全部可能的任务和所有可能的知识和技能进行分析,形成任务目录和技能目录,以此作为制定培训策略的依据。

任务分析是一个比较复杂的过程,需要耗费大量的时间,且需要一种系统的方法,应该分以下几个阶段进行:

- 1. 计划阶段。包括计划范围的确定和计划团体的任命两部分内容。
- 2. 研究阶段。计划工作的规范制定出来以后,工作分析必须探究目标工作。
- 3. 任务和技能目录阶段。先将工作划分为大的任务类别,然后将任务的大类中的各项细分为较小任务类别,这些小的任务类别还可以细分。由此形成一个完全的、详细的、多层次的任务目录清单,为了更好地描述工作,还需要列出相应任务所需要的技能目录清单。由任务目录和技能目录组成的目录清单构成一个详细而实用的工作说明。
- 4. 任务或技能分析阶段。对任务和技能目录进一步分析,以评估所有工作任务的相对重要性,并且对各类任务的频率、任务所需要的技术熟练程度、责任感进行考查,分析绩效差距。
- 5. 规划设计阶段。当任务和技能目录设计和分析完成,绩效差距已经分析后,就可以进行培训选择了。

新制定新的规划。在规划的执行中，要注意规划的组织、协调、控制与评估等。

### （三）绩效差距分析模型

策略与全面性任务分析方法相似，但绩效差距分析方法是一种重点分析方法。绩效差距分析方法的环节如下：

1. 发现问题阶段。问题是理想绩效和实际绩效之间差距的一个指标。往往其存在问题的地方，即理想和现实绩效存在差距的地方，也就是需要培训来加以改善的地方。

2. 预先分析阶段。通常情况下，对问题进行预先分析和直觉判断是很重要的。要决定一般方法的问题及应用何种工具收集资料的问题。

3. 需求分析阶段。这一阶段的任务是寻找绩效差距。传统上，分析的重点是工作人员目前的个体绩效同工作要求之间的差距，随着环境变化速度的加快，需求还包括分析未来组织需求和工作说明。因此，工作设计和培训就高度地结合在一起了。

### （四）前瞻性培训需求分析模型

当前技术发展非常迅猛，企业要保持技术优势，就必须展望企业的未来，不断领先技术发展，跟踪技术前沿，对于高科技企业尤为如此。这样，对知识型员工的前瞻性培训就非常必要。在很多情况下，即使员工目前的工作绩效是令人满意的，也同样需要培训。同时随着企业经营环境的变化，战略目标的调整，企业生命周期的演进，以及员工个人在组织中个人成长的需要，针对适应未来变化的培训需求也会产生。

## 【注意事项】

实施培训需求信息调查工作应注意以下问题：

1. 了解受训员工的现状。在调查开始之前就要明确受训员工的工作情况。了解他们在组织中的位置，以及以前是否受过培训，有过什么样的培训，培训的形式有哪些等问题。

2. 寻找受训员工存在的问题。员工在工作中存在的问题并不是每个员工自己都能发现的，这时培训者要帮助培训对象分析工作中存在问题的原因是什么，这样有利于员工采取更为合作的态度配合你的调查。

3. 在调查中，应确定受训员工期望能够达到的培训效果。要让员工知道说出自己的培训期望可能会对培训内容有所影响。如果不能满足其期望，我们应向员工解释原因。

4. 调查资料收集到以后，我们要仔细分析这些调查资料，从中找出培训需求。但应注意个别需求和普遍需求之间的关系。当前要解决的主要是普遍性的需求，对于个别需求，我们可以等到以后这种需求成为普遍需求时再培训，或者采用个别辅导的方法为其培训。但如果这种个别需求产生的原因完全是出自个人发展要求，与企业发展没有必然联系时，则要委婉地向员工说明不能为其安排这类培训。

## 第二单元 培训规划的制定

## 【学习目标】

通过学习掌握培训规划的内容，以及掌握制定员工培训规划的基本工作程序和方法。

## 【知识要求】

### 一、培训规划的主要内容

#### （一）培训项目的确定

1. 在培训需求分析的基础上，列出各种培训需求的优先顺序，并根据企业的资源状况优先满足那些排在前面的需求。

2. 明确培训的目标群体及其规模，考虑他们在企业中的作用、目前的工作状况和知识技能态度水



3. 确定培训目标群体的培训目标，要考虑到个体的差异性和培训的互动性，并对培训预期达到的结果、完成任务的条件、达到目的的标准（即完成任务的速度或工作规范）给予明确、清晰的描述。

## （二）培训内容的开发

培训内容的开发要坚持“满足需求，突出重点，立足当前，讲求实用，考虑长远，提升素质”的基本原则。

## （三）实施过程的设计

1. 充分考虑实施过程的各个环节和阶段，合理安排培训进度，把培训内容以问题或能力为中心分解成多个学习单元，按照各个单元之间的相互关系和难易程度确定讲授顺序、详细程度和各自需要的时间，形成一个完备的培训进度表。

2. 合理选择教学方式，根据教师期望对培训的控制程度和受训者的参与程度并结合培训内容，确定以什么方式更能达到效果。

3. 全面分析培训环境，培训时的环境应尽量与实际工作的环境相一致，以保证培训结果在具体工作中能够得到很好的应用。

## （四）评估手段的选择

1. 如何考核培训的成败。

2. 如何进行中间效果的评估。

3. 如何评估培训结束时受训者的学习效果。

4. 如何考察在工作中的运用情况。

## （五）培训资源的筹备

培训需要的资源，包括人、财、物、时间、空间和信息等的筹备与使用。资源分析实际上也是可行性分析，以此确定培训能否开展，是采取企业内部培训还是外部委托的方式培训，又或是与外部机构进行合作培训。

## （六）培训成本的预算

培训规划总是需要得到高层管理者的批准，而高层管理者除了关心规划是否完善可行外，更关注培训的成本效益分析。因此，进行成本预算是对培训实施的必须环节，同时，成本预算也是对培训实施过程中各项支出的一个参考。

# 二、年度培训计划的构成

年度培训计划是企业培训组织管理的实施规程，如要使培训计划顺利实施，培训计划就必须具备以下内容：

1. 目的。即从企业整体的宏观管理讲，培训计划要解决的问题或者要达到的目的。

2. 原则。即制定和实施计划时的原则或规则。

3. 培训需求。即在企业运营和管理过程中，什么地方与现实需要存在差距，需要弥补。

4. 培训的目的或目标。即培训计划中的培训项目需要达到一个什么样的培训目的、目标或结果。

5. 培训对象。即回答培训计划中的培训项目是对什么人或者什么岗位的任职人员进行的，他们的学历、经验、技能状况如何。

6. 培训内容。即回答培训计划中每个培训项目的内容是什么。

7. 培训时间。培训时间包括三方面内容：首先，培训计划的执行或者有效期；其次，培训计划中每一个培训项目的实施时间或者培训时间；第三，培训计划中每一个培训项目的培训周期或者课时。

8. 培训地点。培训地点包括两方面内容：一是每个培训项目的实施地点；二是实施每个培训项目时的集合地点或者召集地点。

9. 培训形式和方式。即培训计划中的每个培训项目所采用的培训形式和培训方式。如：是外派培训还是内部组织培训；是外聘教师培训还是内部人员担任；是半脱产培训、脱产培训还是业余培训等。

10. 培训教师。培训计划中每个培训项目的培训教师由谁来担任，是内聘还是外聘。

一个培训项目的执行人或者责任人。

12. 考评方式。每个培训项目实施后，对受训人员的考评方式，分为笔试、面试、操作三种方式。笔试又分为开卷和闭卷，笔试和面试的试题类型又分为开放式或者封闭式试题。

13. 计划变更或者调整方式。计划变更或者调整的程序及权限范围。

14. 培训费预算。它分两个部分：一部分是整体计划的执行费用；一部分是每一个培训项目的执行或者实施费用。

15. 签发人。本培训计划的审批人或者签发人。

培训计划可以像上面介绍的那样，制定得较为详细，也可只制定一个原则和培训方向，在每个培训项目实施前再制定详细的实施计划。

## 【能力要求】

### 一、制定培训规划的步骤和方法

制定培训规划是个复杂的过程。为了叙述的方便，这里将它分为九大步骤，其中每个步骤都有自己的目标和实现目标的方法。在实践中，这几个步骤是不能截然分开的，培训者可根据自己的需要来确定各个步骤的先后顺序，也可决定是否跨过或重复其中一个或几个步骤。

#### （一）培训需求分析

培训需求分析的目的在于提高工作者的绩效，这就需要一种机制来决定员工现有绩效是否需要提高，以及在哪些方面和何种程度上来提高。在培训规划设计过程中，这种机制就是需求分析。

1. 目的。搜集、寻找现有绩效存在缺陷的有关证据及数据，以判断是否在现有绩效水平和理想的水平之间存在着差距、工作的哪些方面存在差距、哪些工作人员应对这些差距负责，显示现在和理想绩效之间差距的有关证据能决定是否需要培训、需要在哪些方面培训、需要多少培训，以及哪些工作人员需要培训。

2. 结果。有关员工现有绩效水平的数据资料，能够表明全体员工中有多少人未达到、达到或超过了理想的绩效水平。在每一工作领域里，未达到理想绩效水平的员工的百分比，这种数据能表明差距主要存在于哪一工作领域和差距有多大。

3. 方法。需求分析可以运用从纯粹的主观判断到客观的定量分析之间的各种方法。方法的确定依赖于对于整个工作中“哪些工作领域是最重要的”和“哪种培训效果最好”的判断。然而，最可靠的需求分析基于实证性的数据。我们要尽可能客观地收集和分析数据，并在此基础上决定是否真正地需要培训。

#### （二）工作说明

要想判断某一培训规划应包括什么，不包括什么，就需要有一种机制来说明培训与什么有关或与什么无关。在培训规划设计中，这种机制就是工作说明。

1. 目的。工作说明有时也被称为“任务说明”，是界定工作要求的基础。设计者收集关于工作活动的的数据，他们提出的问题，选择的答案，使用的工具，做出的分析，搜集的所有信息可用来形成一份客观、全面、可靠的关于工作活动的说明。

2. 结果。工作说明的结果就是一份工作活动一览表。这个一览表可以是一个树形图，也可以是一份工作流程图。

工作说明应包括以下主要内容：工作人员所面临的资源状况；他们必须做出的决策；他们必须采取的行动；每项行动的结果；每项行动或每个结果的标准。

3. 方法。工作说明的方法包括直接观察熟练工的实际工作，收集熟练工自己的介绍等间接资料，等等。有些方法注意熟练工的外显行为，有些方法则注意熟练工进行工作时的精神活动。当工作说明根据实证数据来决定培训目的与什么相关、与什么不相关时，它才是最可靠的。因此要尽可能搜集客观的、全面的数据。

#### （三）任务分析

专业知识方面的支持，有些工作任务可能要求培训提供解决某种问题的方法。因此，要想为某项工作任务选择切实可行的培训方法，就需要采用特定的方式，对岗位工作任务的培训需求进行分析。

1. 目的。任务分析旨在明确工作对培训提出的要求。它由一系列相互联系的问题组成。如，此项工作需要哪些技能？这些技能在何种条件下运用？它们是否有某些特征利于或不利于学习？受训者的特征是有利于还是不利于学习？对这些问题的回答就构成了培训的特殊问题环境，而后者又规定了将要采用特殊措施。

2. 结果。任务分析的结果是提出一份任务分类表，或是一份关于每项任务所需技能的统计表。两种表中都应包括受训者可能存在的困难以及对应措施。受训者的特征，尤其是那些可能有利或不利于学习的特征，一般也在表中详细列出。

3. 方法。一种方法是列出工作人员在工作中的实际表现，进而对它们进行分类，并分析它们的技术构成。另一种方法是列出工作人员在工作中的心理活动，然后进行分类和分析其技术构成。两种方法中，设计者既可靠主观定性分析，又可靠客观定量分析。究竟采用哪种方式，要由费用、时间等因素来决定。

#### （四）排序

学习顺序非常重要。在某项学习活动进行之前，进行另一项学习可能非常费劲，有时甚至根本不可能。而如果将某项学习活动安排在前，那么其后的学习活动可能会非常顺利。每项工作中都有很多技能需要学习，该如何确定科学的学习次序？在培训规划设计中，完成此项任务的机制就是排序。

1. 目的。有些任务必须按一定顺序来安排时间，还有些任务可以任意安排。培训规划设计中的排序就是力图发现实际中的任务适于上述哪种方式，努力发现多种任务间的内在联系，这种内在联系是决定学习优先次序的首要因素。

2. 结果。排序的结果是一份学习流程图，图中所有的学习活动、步骤都依次排列。

3. 方法。通常，排序依赖于对任务说明的结果的检查与分析。任务说明的结果能显示出任务之间在层次、程序上的联系，这些是排序的基本依据。基于这些联系，再考虑到其他一些因素（如费用、后勤等），排序就能完成。

#### （五）陈述目标

目标是对培训结局或由培训带来的岗位工作结果的规定。为了使培训达到预定的目标，就需要对培训目标作清楚明白的说明。在培训规划设计中，这种机制就是陈述目标。

1. 目的。陈述目标就是翻译和提炼早期收集的信息。它为顺利实现剩余任务提供了一个有力工具。早先的任务分析提供了大量的关于工作要求的信息。这些信息非常详细，不利于当做指导方针来使用。设计者应将这些信息浓缩，并转化成在培训中易于操作的指导方针。

2. 结果。陈述目标的结果包括下列几项或全部内容：

- （1）工作人员面临的情境。
- （2）使用的辅助工具或工作助手。
- （3）对每种情境所必须做出的反应行为。
- （4）每项行为的辅助工具。
- （5）行为及其结果的标准。

上述内容越全面越详细，目标陈述就越有用处。

3. 方法。设计者依靠工作说明的结果进行转换，就成了目标。目标越精确、细致，设计者就越易于进行下面的活动。

#### （六）设计测验

培训规划设计最终要对培训的结果进行评估。因此，它必须提供可靠的和有效的测评工具。这些工具必须能精确地显示，受训者在经过培训后有多少进步。因而，在陈述目标之后，设计者要设计测验。

1. 目的。测验用于培训开始和结束时，它检验培训规划是否符合要求。它是培训规划设计和使用时评估活动的关键因素。测验结果在不同时期有着不同的用途：在培训设计时，它证明设计的培训规

次规划。

2. 结果。测验与工作对绩效的要求越接近,其结果就越能代表实际工作绩效,也就越具有可预测性。直接测验和模拟测验必须紧紧抓住工作所要求的技能,它们可以使用与培训中相同的媒介工具,也可使用不同的媒介工具,如纸、笔、计算机、电视等;它们可以要求受训者进行多项选择、配对和回答问题;它们可以采取自己评分和他人评分的形式;它们必须符合“培训方面”的唯一标准,就是向受训者提出的要求必须和在“陈述目标”中已经规定的相一致。

3. 方法。“测试学”是心理学中一门比较成熟,的分支学科,有关编制测验的技术也相当先进并广为人知,这些都可在设计测验时进行应用。

#### (七) 制定培训策略

制定培训策略就是根据培训面临的问题环境,来选择、制定相应的措施。

1. 目的。培训策略根据工作对培训提出的要求,规定培训的类型。策略越成功,培训就越能满足工作的需要。例如,某项培训目标要求应用知识,而不是简单地回忆它们。此时,一种合适的策略就是为受训者提供一个示范性情景,在这种情景中知识得以应用。培训策略还必须适应构成培训问题环境的其他因素,如学习某一特殊工作技能的阻碍因素、受训者的学习能力、培训设备等。

2. 结果。培训策略规定了受训者将要参加的培训的性质、类型和特征。它明确了受训者将要参加哪些活动,培训内容是什么,培训以哪种方式进行,以及培训中应使用哪些媒介工具等。

3. 方法。设计者回顾前面几个步骤的结果,分析必须适应的问题环境。任务说明、目标陈述和设计测验的结果规定了工作要求的类型;任务分析的结果规定了基于工作要求的学习目标;受训者分析的结果明确那些可能影响受训者达到培训目标的因素;排序的结果明确了实现所有目标的最优次序排列。培训策略就要适应这些条件,。最好的策略能在这些条件和对应措施间进行最适宜的搭配。

#### (八) 设计培训内容

培训策略必须转化成具体的培训内容和培训程序,才能被执行和运用。在培训规划设计中,这种转化就是设计培训内容。

1. 目的。培训规划必须将培训策略中所列的各项规定加以应用。培训策略只规定了所需培训的大致框架,培训内容的设计则将这个框架充实、填满。培训课堂包括哪些因素(知识、技能、能力)?他们以什么方式表现(文字、图画、情境)?它们的出现顺序如何?内容设计必须对这些问题予以详细的回答。

2. 结果。培训内容设计的结果就是一份培训教案。教案设计了一个个活动情景,这些情景告诉受训者应做什么、如何做、做的结果是什么,培训过程中可能会出现什么困难,以及应怎样处理它们,应遵守什么规则等。总之,教案提供给受训者的,就是搞好工作所必需的知识、能力、技能和其他心理品质。

3. 方法。通常的方法是根据工作要求确定培训内容的性质和类型,然后对这些内容进行分析,将其分解成一个个细节,并根据受训者的心理发展规律、内容之间的联系来确定各个细节的先后顺序,再选择适宜的工具和方式来展现这些细节。

#### (九) 实验

按照上述步骤设计的培训规划,从理论上讲可能尽善尽美。但是,它是否考虑了不该考虑的因素而没有考虑该考虑的因素?它是否能在实践中起到预期的作用?为了回答这些问题,需要将培训规划进行实验,然后根据实验结果对之进行改善。这个培训规划最后的一个机制,就是实验。

1. 目的。设计者找来一个小组学员(实验组),根据设计好的培训规划对他们进行培训;然后,利用设计好的测验来检验受训者是否学到了他们该学的东西,以及学得有多好;最后,再根据测验结果来诊断培训规划的缺点并改进它。如果时间和经费允许,可以进行多轮实验和改进,这样做能保证培训规划最有效。

2. 结果。实验的结果是根据实验加以改进的培训规划。改进的内容可能有:增加新内容,重新安排议题和各项议题的顺序,增添新型教具,改进测验系统等。这些改进必须针对实验中诊断出的明显存



3. 方法。实验的对象要从将要参加培训的学员集体中选取。实验的环境条件、方法步骤、内容形式、设备工具要尽可能和真正的培训一样。实验数据的收集要全面、真实、准确。也可以在多轮实验中变换实验方法和工具，然后将各自的结果加以比较分析。在实验数据的统计分析中要充分照顾到来自学员方面的信息。学员关于培训内容的难易程度、各部分内容的特点和问题、培训方法、培训环境、教师，以及改进方式等方面的看法，一定要充分反映到培训规划的改进中去。

## 二、年度培训计划的制足

1. 根据培训需求分析的结果汇总培训意见，制定初步计划。培训部门对汇总上来并加以确认的培训需求列出清单，参考有关部门的意见，根据重要程度和迫切程度排列培训需求，并依据所能收集到的培训资源制定初步的培训计划和预算方案。

2. 管理者对培训需求、培训方式（内部培训或外部培训），培训预算等进行审批。
3. 培训部门组织安排企业内部培训过程，确定培训师和教材，或联系外派培训工作。
4. 后勤部门对与内部培训有关的场地、设备、工具、食宿、交通等予以落实。
5. 培训部门根据确认的培训时间编制培训次序表，并告知相关部门和单位。

## 三、年度培训计划的经费预算

进行培训计划的经费预算，需分析以下因素和指标：

1. 确定培训经费的来源：是由企业承担，还是企业与员工共同分担。
2. 确定培训经费的分配与使用。
3. 进行培训成本—收益计算。
4. 制定培训预算计划。
5. 培训费用的控制及成本降低。

# 第三单元 培训组织与实施

## 【学习目标】

通过学习掌握员工培训组织与实施的基本工作程序和方法。

## 【知识要求】

培训前对培训师的基本要求如下：

1. 做好准备工作。在课程开始前一天，要检查教学用的活页纸、学员手册、投影等材料，这很重要，特别是当培训不在你的工作地点进行时。如果与同事合作一门课程，要决定好各自的角色，如一个人负责基础知识，另一个人负责活动和讨论等。

2. 决定如何在学员之间分组。团队学习是学员之间互相学习的重要方式。要考虑如何分组才能创造一个效率最高的学习环境。应避免同一部门或单位的人在一组。因为一般人们来参加培训都希望每天不要面对同样的面孔、同样的观点、同样的问题，如果一个组是由同一部门的人组成的，可能会使学员失去兴趣，降低创造力，而且可能会由于以前工作中存在的矛盾或担心影响今后的工作，不愿意发表更多的意见。

3. 对“培训者指南”中提到的材料进行检查，根据学员的情况进行取舍。站在学员的角度上思考学员可能会提出什么样的问题，可能会出现什么情况。检查日程安排，留出余地。

## 【能力要求】

### 一、培训师的培训与开发

因情况而异。

2. 教学工具的使用培训。培训师必须能熟练使用现代化的教学工具。

3. 教学内容的培训。从教师的两个来源来看，外部聘请的教师可能理论知识比较扎实，但其对企业的实际情况并不了解，就要对其进行这方面知识的补充，这样他们在授课时才能做到有针对性，将理论和实践结合起来。内部开发的教师对企业的情况比较了解，业务技能也很娴熟，但这类教师的缺点在于对专业范围内的理论新动向或新开发的技术或产品并不了解，这就是他们在培训中需要补充的东西。

4. 对教师的教学效果进行评估。教师的教学效果评估包括两部分内容：一是对教师在整个培训中的表现进行评估；二是对教师在培训教学中的表现进行评估。

5. 教师培训与教学效果评估的意义。这种评估必不可少，它是企业选择高质量培训教师的一个很好的手段。很多企业在首次培训中选择教师的标准可能只是其名气声望或者是一些人的推荐，但这并不能代表其真实能力。每次培训项目完成以后，培训组织者不但要对培训对象与培训项目做一个评估，还应该对培训教师进行相关评估，这样可以确切反映其在培训中所发挥的作用。对于教学效果较好的教师，可以长期保持联系，为以后的培训储备资源。

## 二、培训课程的实施与管理

一个完善的培训计划拟订阶段，必然会涉及许多在实施中将发生的事情。包括：学员、培训师的选择，培训时间、场地的安排，教材、讲义的准备，培训经费的落实，培训评估方法的选择等。所以，培训计划能否成功实施，除了有一个完善的培训计划外，培训师的素质、培训人员的学习成效及环境、时间等相关因素的配合都不可忽视。

培训课程的实施是指把课程计划付诸实践的过程，它是达到预期课程目标的基本途径。课程设计得再好，如在实践中得不到实施，也没有什么意义。课程实施是整个课程设计过程中的一个实质性阶段。

### （一）前期准备工作

在新的培训项目即将实施之前做好各方面的准备工作，是培训成功实施的关键。准备工作包括以下几个方面：

1. 确认并通知参加培训的学员。如果先前的培训计划已有培训对象，在培训实施前必须先进行一次审核，看是否有变化，须考虑的相关因素如下：学员的工作内容，工作经验与资历，工作意愿，工作绩效，公司政策，所属主管的态度等。

2. 培训后勤准备。确认培训场地和设备，须考虑的相关因素如下：培训性质，交通情况，培训设施与设备，行政服务，座位安排，费用（场地、餐费）等。

3. 确认培训时间。须考虑的相关因素如下：能配合员工的工作状况，合适的培训时间长度（原则上白天8个小时，晚上3个小时为宜）；符合培训内容，教学方法的运用，时间控制。

4. 相关资料的准备。主要包括：课程资料编制，设备检查，活动资料准备，座位或签到表印制，结业证书等。

5. 确认理想的培训师。尽可能与培训师事先见面，授课前说明培训目的、内容。须考虑的相关因素如下：符合培训目标，培训师的专业性，培训师的配合性，培训师的讲课报酬在培训经费预算内。

### （二）培训实施阶段

#### 1. 课前工作

- （1）准备茶水、播放音乐；
- （2）学员报到，要求在签到表上签名；
- （3）引导学员入座；
- （4）课程及讲师介绍；
- （5）学员心态引导、宣布课堂纪律。

#### 2. 培训开始的介绍工作

做完准备工作以后，课程就要进入具体的实施阶段。无论什么培训课程，开始实施以后要做的第一

- (1) 培训主题;
- (2) 培训者的自我介绍;
- (3) 后勤安排和管理规则介绍;
- (4) 培训课程的简要介绍;
- (5) 培训目标和日程安排的介绍;
- (6) “破冰”活动;
- (7) 学员自我介绍。

### 3. 培训器材的维护、保管

对培训的设施、设备要懂得爱护,小心使用,不能粗暴,如:收录机或录像机的磁带要轻柔地插入或取出;许多人使用麦克风时,要注意保持麦克风清洁,以免传播疾病等。对设备要定期除尘,不要把食物、饮料放在设备附近。

#### (三) 知识或技能的传授

传授新知识或技能的方法有很多,通常包括由培训者讲授、通过教学媒体传授、有组织的讨论、非正式的讨论,以及提问和解答等。培训过程应注意:

1. 注意观察讲师的表现、学员的课堂反应,及时与讲师沟通、协调;
2. 协助上课、休息时间的控制;
3. 做好上课记录(录音)、摄影、录像。

#### (四) 对学习进行回顾和评估

一般在培训的最后阶段,当学员听到“现在我们来总结一下所学的内容”等时,他们就会松弛下来,认为培训已经结束,该下课了。实际上,这一短暂的总结非常重要,具有承上启下的作用,它既高度概括培训的中心内容,又要提示学员注意:“请大家想一想今天所培训的内容,有哪些可以应用到今后的工作中去”。

虽然,通过总结可以帮助大家复习学过的内容,但由于通常这时学员只被动地听,所以效果并不好。因此,即使是在培训的最后阶段也不能忘记学员的参与是培训成功的关键。这时学员的参与更为重要,因为这关系到能否把学到的知识运用到工作中去,即培训的目标能否最终实现。

做任何一件事情都要有始有终,培训也是一样。但培训者通常都很重视开始和整个培训过程,而忽略了结束部分。当然,好的开始可以给学员和培训者带来信心,而整个培训过程更是传授新知识和技能的主要环节,所以能留给总结部分的时间就不多了。但你只要能给结束部分留出相当于全部培训时间的5%左右的时间,就能取得意想不到的效果。

#### (五) 培训后的工作

1. 向培训师致谢;
2. 作问卷调查;
3. 颁发结业证书;
4. 清理、检查设备;
5. 培训效果评估。

## 三、企业外部培训的实施

员工除了在企业内培训外,也会存在很多外出培训的机会,因此可按企业培训需求和培训计划,允许、鼓励员工外出参加培训,为便于管理,外出培训的员工,需做好以下工作:

1. 自己提出申请,如:填写《员工外出培训申请表》,经部门同意后交人力资源部审核,按管理权限上报企业主管领导审批,最后由人力资源部备案。
2. 需签订员工培训合同,合同规定双方的责任、义务。
3. 要注意外出培训最好不要影响工作,没有什么特殊的情况,不宜提倡全脱产学习。外出学习在工作日的时间视同在公司上班,但要提供学习考勤、成绩学习单。

1. 收集培训相关资料;
2. 比较目标与现状之间的差距;
3. 分析实现目标的培训计划, 设计培训计划检讨工具;
4. 对培训计划进行检讨, 发现偏差;
5. 培训计划纠偏;
6. 公布培训计划, 跟进培训计划落实。

## 【注意事项】

### 如何实现培训资源的充分利用

我们身边有很多潜在的培训资源, 看起来它们与课程设计并没有什么关系, 所以往往被忽视。这是程序化的设计方法所带来的负面效果。人、财、物、时间、空间, 以及信息等几个主要的资源领域应当被充分利用并协调起来, 系统地发挥它们自身以及它们之间的相互作用。

1. 让受训者变成培训者。教师与学员作为培训活动中的两大主体, 在培训中扮演的是两个完全不同的角色。但在实际培训活动中, 不应将其区分得如此清楚, 应充分开发学员本身所携带的“财富”, 提高培训效果。在培训活动中, 学员不仅是学习资源的摄取者, 同时也是一种可以开发利用的宝贵学习资源。通过激发这些学员的学习主动性, 让每一个人将自己的经验、智慧发挥出来, 这样课堂就由教师的一言堂变成了几十个“教师”的群言堂, 个体的学习行为变成了一个团体的学习行为。集体的智慧使不同背景的学习者在主动参与学习的过程中各有所获。

2. 培训时间的开发与利用。培训系统是一个全方位的系统, 内部各因素之间以及与环境之间的关系具有很强的关联性与渗透性, 所以, 培训时间的概念应有所突破, 可大大拓展有效利用的时间。

3. 培训空间的充分利用。培训课程所要求的最传统、最基本的空间是教室。一个标准教室的面积大约为 50 平方米左右, 高约 3 米, 也就是说, 起码有 150 立方米的空间可以被自如地用于设计。在同样的空间里, 可以有 U 形布置法、臂章形布置法、环形布置法等对学习者空间位置的不同设计; 有讲台、无讲台、中心讲台、等高讲台等满足培训者在课程中所扮演的角色的不同需求。还可以把这有限的空间变成了一个开放的市场, 各种情景模拟使人身临其境。另外, 可以把课程设计到现场、室外, 以及所能利用的社会环境之中去, 充分利用空间资源。

## 第四单元 培训效果的评估

### 【学习目标】

通过学习了解培训效果信息的种类、收集渠道及评估指标; 掌握收集培训效果信息的方法及培训效果跟踪与监控的基本工作程序和方法。

### 【知识要求】

#### 一、培训效果信息的种类

分析培训效果信息的种类是确定培训效果信息的前提条件, 不了解培训效果信息的种类或培训效果信息的集存点, 就无法全面、准确地收集信息, 自然也就导致最终分析的偏差。

##### (一) 培训及时性信息

培训及时性信息是指培训的实施与需求在时间上是否相对应。培训的实施必须有前瞻性, 不能何时需要何时再培训, 应当在岗位工作需要前就做好培训, 以适应新工作的需要。同时, 培训也不能太提前, 这样有可能在工作需要时再进行补充培训或强化培训, 否则会因为受训人忘记培训内容而失去或者削弱培训作用, 使培训效果大打折扣。

上，防止出现人员空当。

## （二）培训目的设定合理与否韵信息

培训目的来源于培训需求分析。在设定培训目的时，是否真正全面、细致地对培训需求进行研究，也就是说培训目的设定是否能真正满足培训需求。这包括有形的需求和无形的需求、长期需求和短期需求。

## （三）培训内容设置方面的信息

培训的内容设置合理，就有可能达到培训目的，否则就会事倍功半。

## （四）教材选用与编辑方面的信息

教材选用与编辑方面的信息是指所选用和编写的教材是否符合培训的需求，也就是运用这些教材进行培训，能否达到培训目的。它的深度及细致程度是否能被受训人员接受，会不会过于简单或者过于繁琐，而导致受培训人员收获不大或难有收获。

## （五）教师选定方面的信息

教师选定方面的信息是指所选定的教师是否有能力做好这方面的培训，是否了解受训人员，是否有良好的教学水平，是否掌握受训人员能接受的教学方法，是否能让受训人员全部或者部分地接受培训内容。

## （六）培训时间选定方面的信息

培训时间选定方面的信息，包括两方面的内容：一是培训时机选择是否得当，这在前面已经介绍过；二是具体培训时间的确定，如培训时间确定为某月某日，上午还是下午，是上班时间还是下班时间等，这些也影响受训人员及教师的情绪，决定着培训效果的好坏。

## （七）培训场地选定方面的信息

培训场地要根据培训的具体内容而定，不同的培训内容要选择不同的培训场所。理论或操作性不强的培训可以选择在教室进行，实际操作课程最好选择在操作现场或者能实施操作的地方进行。

## （八）受训群体选择方面的信息

受训群体的选择是指根据受训人员在素质、知识水平、经验上的不同，选择相应的教材和适宜的授课方式。这主要从培训效果和受训人员的接受能力来考虑。

## （九）培训形式选择方面的信息

培训形式选择方面的信息，是指所选择的培训方式是否有助于受培训人员接受培训的内容，是否还有更好的方法。

## （十）培训组织与管理方面的信息

培训的组织与管理方面的信息是指培训的后勤保证、培训的现场组织等方面的事宜。

# 二、培训效果信息的收集渠道

培训效果信息的收集，也可以说是培训效果的追踪。为了达到培训的目的，应对培训结果进行考评、确认，否则就会失去培训的意义。从信息的种类分析来看，要了解或采集上述信息，不外乎这样几个渠道：生产管理或计划部门、受训人员、受训人员所在岗位的管理部门和主管领导，以及培训教师等。

1. 生产管理或计划部门对培训组织实施的时机选择和培训目的确定是否得当具有发言权。因为他们能够准确地了解培训需求，也就是知道应当选什么内容培训和培训应达到什么深度。同时，他们也能对培训组织管理提出意见，因为大多数培训是要占用工时的。

2. 受训人员是收集培训效果分析信息最重要的渠道之一。因为受训人员最知道岗位对技能方面的要求，并且了解自己的不足，知道要在哪些方面接受培训。同时他们是培训的受益者，对教学方法、授课水平、授课效果有最直接的感受。所以收集培训效果信息，对受训人员的调查了解必不可少。

3. 管理部门和主管领导是了解受训人员受训效果的最直接、最公正的信息渠道。受训人员综合素质的提高在工作中的反映，他们看得最清楚，所以也最有发言权。

4. 培训师是了解受训人员组成需求的关键。培训师要根据受训人员不同的学历背景、综合素质和



体效果。

### 三、培训效果评估的指标

1. 认知成果。可用来衡量受训者对培训项目中强调的原理、事实、技术、程序或过程的熟悉程度。认知成果用于衡量受训者从培训中学到了什么，一般应用笔试来评估认知结果。

2. 技能成果。用来评估技术或运动技能，以及行为方式的水平，它包括技能的获得与学习（技能学习）及技能在工作中的应用（技能转换）两个方面。可通过观察雇员在工作抽样（如模拟器）中的绩效来评估受训者掌握技能的水平。技能转换通常是用观察法来判断的。

3. 情感成果。包括态度和动机在内的成果。评估情感成果的重要途径是了解受训者对培训项目的反应。反应是受训者对培训项目的感性认识，包括对设施、培训教师和培训内容的感觉。这类信息通常是在课程结束时收集的。反应有助于明确受训者的哪些想法是有助于或会阻碍学习。虽然反馈能提供有用的信息，但他们通常与学习和培训转换的关系不大。

评估还需要收集其他一些情感因素，包括对多样化的忍耐力、学习动机、安全态度和顾客服务定位。情感成果可通过调查来进行衡量。

4. 绩效成果。用来决策公司为培训计划所支付的费用。绩效成果包括由于雇员流动率或事故发生率的下降导致的成本降低、产量的提高及产品质量或顾客服务水平的改善。

5. 投资回报率。指培训的货币收益和培训成本的比较。培训成本包括直接和间接成本，收益指公司从培训计划中获得的价值。

#### 【能力要求】

#### 一、培训效果信息的收集方法

不同的培训评估信息收集的渠道和收集的方法是不同的。培训评估的内容与培训评估信息收集渠道存在对应关系。

1. 通过资料收集信息。主要应收集以下资料：

- (1) 培训方案的资料；
- (2) 有关培训方案的领导批示；
- (3) 有关培训的录音；
- (4) 有关培训的调查问卷及相关统计分析资料；
- (5) 有关培训的录像资料；
- (6) 有关培训实施人员写的会议纪要、现场记录；
- (7) 编写的培训教程等。

2. 通过观察收集信息。主要包括：

- (1) 培训组织准备工作观察；
- (2) 培训实施现场观察；
- (3) 培训对象参加情况观察；
- (4) 培训对象反映情况观察；
- (5) 观察培训后一段时间内培训对象的变化。

3. 通过访问收集信息。主要包括：

- (1) 访问培训对象；
- (2) 访问培训实施者；
- (3) 访问培训组织者；
- (4) 访问培训学员领导和下属。

4. 通过培训调查收集信息。主要包括：

- (1) 培训需求调查；

(3) 培训内容 & 形式调查；

(4) 培训讲师调查；

(5) 培训效果综合调查。

具体可通过调查评估表的形式收集，如表 3—2 为某企业营销部培训人员课程评估表。

表 3—2 某企业营销部培训人员课程评估表

	内容	评估	改进意见		
组织管理	时间安排	A B C			
	教师配备	A B C			
	课程安排	A B C			
	组织管理	A B C			
讲座评议	课程	内容安排	授课人	表现能力	表达能力
	公司发展过程及现状	A B C	1	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	质量管理体系	A B C	2	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	公司产品特点	A B C	3	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	经济合同法	A B C	4	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	营销概述	A B C	5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	营销方法与技巧	A B C	6	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	实际销售案例	A B C	7	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
		A B C	8	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
		A B C A B C	9	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
		A B C	10	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	合同评审和销售规范	A B C	11	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
意见					

注：①表中 A—不合格，B—合格，C—较合格；1~5 代表分数，共 5 个等级。

②授课人应注明，此处以序号代替。

二、培训效果信息的整理与分析

培训评估需要的信息来自于不同的渠道，信息形式多种多样，因此有必要对收集到的信息进行分类，并根据不同的评估内容进行信息归档，同时要制作一些表格对信息进行统计，并绘制直方图、分布曲线图等将信息趋势和分布状况形象地表达出来，使培训信息的分析报告清楚、直观、简洁、明了。

三、培训效果的跟踪与监控

为了保证培训取得预期的效果，必须对培训进行全程监控和评估。对培训进行全程监控，可以保证培训活动按照规划进行，保证及时解决培训过程中出现的问题，还能将各种影响培训效果的因素记录下来，以便在以后的培训中加以改进。

由于培训监控牵涉面广，影响因素多，所以对培训效果的跟踪与反馈就必须在多方面进行。

（一）培训前对培训效果的跟踪与反馈

对受训者进行训前的状况摸底，了解受训者在与自己的实际工作高度相关的方面的知识、技能和能力水平，目的是为了与培训后的状况进行比较以测定培训的效果。如果培训的内容比较单一，摸底也没有必要在很大的范围内进行，只需在与培训内容相关的方面进行即可。

（二）培训中对培训效果的跟踪与反馈

1. 受训者与培训内容的相关性。培训要取得预期的效果，就必须保证培训内容与受训者实际需求的合理衔接，即把培训提供给那些真正需要这些培训的人员。实际运作中的衔接方式有两种：一是先定

对前者就要考虑受训者的选择是否合理,对后者就要根据培训前的摸底情况考虑培训内容的设计是否恰当。

2. 受训者对培训项目的认知程度。根据成人教育理论,只有当受训者对培训项目比较了解后,他才可能对培训产生兴趣并有接受培训的积极性。因此,为了高度调动受训者的参与意识,培训的组织者就应该采取某些得当的措施,向受训者宣传此次培训活动的內容、进程、方式,让受训者对培训有一定的了解,并相应调整自己的态度和行为。此时就要监测受训者对培训的参与热情和持久性,表现为受训者在培训过程中的出勤率和教学合作态度等方面。

3. 培训内容。监控的目的是及时发现实际提供的培训内容与规划的培训内容之间的差异,保证实际提供的培训与计划高度一致。差异主要表现为提供了非规划的内容、内容缺失或不完整、培训内容错位或非标准化。导致出现这种差异的原因可能有这样几点:培训项目的管理机构或人员没有严格按照规划实施培训;规划中的培训内容没有得到受训者的认同,从而在执行中走了样;因不同项目之间的交叉或相互影响,对培训内容做了调整;外部环境的干扰。一般情况下,应该保证培训按照规划进行,除非有充分的理由证明调整和改变的必要性。

4. 培训的进度和中间效果。监控培训进度是保证培训项目在时间进度和资源投入进度方面与规划保持一致。监控中间效果是评估受训者在不同培训阶段的提高和进步幅度,及时发现受训者取得的进步和规划预期的差距并采取补救措施。如果只是在培训结束后才来检查,即使发现问题也为时已晚。这种监控在大型培训项目中,特别是那些承接性很强的培训项目中非常有用。

5. 培训环境。根据学习转换理论,规划时一般都会使培训的实施环境与受训者的工作环境尽量相似,以保证培训效果得到最大的转换,因此,在具体培训实施过程中,就需要及时分析受训者的实际工作环境的变化,调整培训的实施环境,以保证培训适应新环境下的新需求。

6. 培训机构和培训人员,包括培训的管理人员和培训教师。培训的管理人员和培训教师都是培训的具体执行者,培训最终效果的好坏与他们的工作密切相关。评估的内容主要是他们的行为表现,如管理人员的工作积极性、合作精神、领导能力和沟通能力,教师的教学经验、能力、方法等。评估主要是为了保证培训机构和培训人员有能力做好培训。

### (三) 培训效果评估

在培训结束后评估培训究竟发挥了多大效果,培训使企业和受训者发生了多大程度的改变。效果评估是培训评估的重点,主要包含以下几个内容:

1. 评估受训者究竟学习或掌握了哪些东西?可以以考卷形式或实际操作来测试。这时就需要把测试结果与培训前对受训者的摸底情况进行对比分析。

2. 评估受训者的工作究竟发生了多大的改进?即受训者把在培训中学到的知识技能是否有效地运用到工作中去。如果受训者在培训中学到的知识技能未能有效地运用到工作中去,培训也就没有发挥作用。

3. 评估企业的经营绩效发生了多大的改进?如果一项培训达到了改进受训者工作行为的目的,那么这种改进是否有助于提高企业的经营业绩?提高企业的经营业绩是企业投资培训的真正目的。

### (四) 培训效率评估

如前所述,培训需要高层领导的大力支持,而取得高层领导支持的最有效的方式就是提供一份详细的培训项目评估报告,让他们知道自己的投资得到了什么样的回报。只有当他们获知支持培训获得收益后,他们才会给予有力的行政支持和资金保证。效率评估除了向高层管理人员汇报外,也是对培训部工作的一个很好的总结,有助于提高培训效率。通过效率评估,可以与以前的培训效率进行纵向对比,与不同企业之间的培训效率进行横向对比,与企业实际达到的效率和应该达到的效率进行基准对比,从而找出差距,制定改进措施,进一步提高培训质量。

## 四、培训效果监控情况的总结

对培训项目实施效果监控情况进行总结,目的是为了确定培训工作的好坏,更重要的是帮助培训者

总结是对培训基本情况的阐述，主要包括以下内容：

1. 简要声明培训目的。
2. 简要介绍培训对象和培训内容。
3. 简要介绍培训方法。
4. 对本次培训的综合分析与评估。
5. 结论和建议。
6. 附件。

## 第二节 培训方法的选择

### 【学习目标】

通过学习掌握各类培训方法的应用，以及选择培训方法的基本工作程序。

### 【知识要求】

培训方法的选择要和培训内容紧密相关，不同的培训内容适用于不同的培训方法。不同培训方法有不同特点，在实际工作中，应依据公司的培训目的、培训内容以及培训对象，选择适当的培训方法。

#### 一、直接传授型培训法

直接传授型培训法适用于知识类培训，主要包括讲授法、专题讲座法和研讨法等。

##### （一）讲授法

讲授法是指教师按照准备好的讲稿系统地向受训者传授知识的方法。它是最基本的培训方法。适用于各类学员对学科知识、前沿理论的系统了解。主要有灌输式讲授、启发式讲授、画龙点睛式讲授三种方式。讲课教师是讲授法成败的关键因素。

讲授法的优点：传授内容多，知识比较系统、全面，有利于大面积培养人才；对培训环境要求不高；有利于教师的发挥；学员可利用教室环境相互沟通；也能够向教师请教疑难问题；员工平均培训费用较低。

讲授法的局限性：传授内容多，学员难以完全消化、吸收；单向传授不利于教学双方互动；不能满足学员的个性需求；教师水平直接影响培训效果，容易导致理论与实践相脱节；传授方式较为枯燥单一。

##### （二）专题讲座法

专题讲座法形式上和课堂教学法基本相同，但在内容上有所差异。课堂教学一般是系统知识的传授，每节课涉及一个专题，接连多次授课；专题讲座是针对某一个专题知识，一般只安排一次培训。这种培训方法适合于管理人员或技术人员了解专业技术发展方向或当前热点问题等。

专题讲座法的优点：培训不占用大量的时间，形式比较灵活；可随时满足员工某一方面的培训需求；讲授内容集中于某一专题，培训对象易于加深理解。

专题讲座法的局限性：讲座中传授的知识相对集中，内容可能不具备较好的系统性。

##### （三）研讨法

研讨法是指在教师引导下，学员围绕某一个或几个主题进行交流，相互启发的培训方法。

##### 1. 研讨法的类型

###### （1）以教师或受训者为中心的研讨

以教师为中心的研讨从头至尾由教师组织，教师提出问题，引导受训者作出回答。教师起着活跃气氛，使讨论不断深入的作用。讨论的问题除主题本身外，有时也包括由受训者的回答引出的问题。讨论也可以采用这种形式，教师先指定阅读材料，然后围绕材料提出问题，并要求受训者回答。研讨结束后，由教师进行总结。

者独立提出解决办法；二是不规定研讨的任务，受训者就某议题进行自由讨论，相互启发。

### (2) 以任务或过程为取向的研讨

任务取向的研讨着眼于达到某种目标，这个目标是事先确定的，即通过讨论弄清某一个或几个问题，或者得出某个结论，组织这样的研讨需要设计能够引起讨论者兴趣、具有探索价值的题目。

过程取向的研讨着眼于讨论过程中成员之间的相互影响，重点是相互启发，进行信息交换，并增进了解，加深感情。

任务—过程取向的研讨。这种类型的研讨既能得出某个结论，又能达到相互影响的目的，这需要对讨论进行精心的组织。例如，先分成小组讨论，小组内进行充分的交流，意见达成一致；然后小组推举一人在全体学员的讨论会上发言。

### 2. 研讨法的优点

(1) 多向式信息交流。在讨论过程中，教师与学员间，学员与学员间相互交流、启发和借鉴，及时反馈，有利于学员取长补短，开阔思路，促进能

(2) 要求学员积极参与，有利于培养学员的综合能力。研讨法要求在调查准备的基础上，就研讨内容提出自己的观点，找出解决办法，因而学员必须独立思考，收集、查阅各种资料，分析问题，并用语言表达，同时还要能判断评价别人的观点并及时做出反应。

(3) 加深学员对知识的理解。通过对实际问题的研究、讨论，为学员提供了运用所学知识的机会，加深了学员对原理知识的理解，提高其运用能力，并激发进一步学习的动力。

(4) 形式多样，适应性强，可针对不同的培训目的选择适当的方法。

### 3. 研讨法的难点

(1) 对研讨题目、内容的准备要求较高；

(2) 对指导教师的要求较高。

### 4. 选择研讨题目注意事项

(1) 题目应具有代表性、启发性；

(2) 题目难度要适当；

(3) 研讨题目应事先提供给学员，以便做好研讨准备。

## 二、实践型培训法

实践型培训法简称实践法，主要适用于以掌握技能为目的的培训。

实践法是通过让学员在实际工作岗位或真实的工作环境中，亲身操作、体验，掌握工作所需的知识、技能的培训方法，在员工培训中应用最为普遍。这种方法将培训内容和实际工作直接相结合，具有很强的实用性，是员工培训的有效手段。适用于从事具体岗位所应具备的能力、技能和管理实务类培训。

实践法有很多优点：经济，受训者边干边学，一般无需特别准备教室及其他培训设施；实用、有效，受训者通过实干来学习，使培训的内容与受训者将从事的工作紧密结合，而且受训者在实践的过程中，能迅速得到关于他们工作行为的反馈和评价。

实践法的常用方式如下：

#### (一) 工作指导法

工作指导法又称教练法、实习法，是指由一位有经验的工人或直接主管人员在工作岗位上对受训者进行培训的方法。指导教练的任务是教受训者如何做，提出如何做好建议，并对受训者进行激励。

工作指导法的优点是应用广泛，可用于基层生产工人培训，如让受训者通过观察教练工作和实际操作，掌握机械操作的技能。也可用于各级管理人员培训，让受训者与现任管理人员一起工作，后者负责对受训者进行指导，一旦现任管理人员因退休、提升、调动等原因离开岗位时，训练有素的受训者便可立即顶替，如设立助理职务培养和开发企业未来的高层管理人员。

这种方法并不一定要有详细、完整的教学计划，但应注意培训的要点：一是关键工作环节的要求；二是做好工作的原则和技巧；三是须避免、防止的问题和错误。



工作轮换法是指让受训者在预定时期内变换工作岗位，使其获得不同岗位的工作经验的方法。以管理岗位的工作轮换培训为例：让受训者有计划地到各个部门学习，如生产、销售、财务等部门，在每个部门工作几个月。实际参与所在部门的工作，或仅仅作观察者，以便了解所在部门的业务，扩大受训者对整个企业各环节工作的了解。

#### 1. 工作轮换法的优点

- (1) 能丰富受训者的工作经验，增加对企业工作的了解；
- (2) 使受训者明确自己的长处和弱点，找到适合自己的位置；
- (3) 改善部门间的合作，使管理者能更好地理解相互间的问题。

#### 2. 工作轮换法的不足

工作轮换法鼓励“通才化”，适合于一般直线管理人员的培训，不适用于职能管理人员。

#### (三) 特别任务法

特别任务法是指企业通过为某些员工分派特别任务对其进行培训的方法，此法常用于管理培训。其具体形式如下：

1. 委员会或初级董事会。这是为有发展前途的中层管理人员提供的，培养分析全公司范围问题的能力，提高决策能力的培训方法。一般“初级董事会”由10~12名受训者组成，受训者来自各个部门，他们针对高层次的管理问题，如组织结构、经营管理人员的报酬、部门间的冲突等提出建议，并将这些建议提交给正式的董事会，通过这种方法为这些管理人员提供分析公司高层次问题的机会。

2. 行动学习。这是让受训者将全部时间用于分析、解决其他部门而非本部门问题的一种课题研究法。4~5名受训者组成一个小组，定期开会，就研究进展和结果进行讨论。这种方法为受训者提供了解决实际问题的真实经验，可提高他们分析、解决问题，以及制定计划的能力。

#### (四) 个别指导法

个别指导法和我国以前的“师傅带徒弟”或“学徒工制度”相类似。目前我国仍有很多企业在实行这种“传帮带”式培训方式，主要是通过资历较深的员工的指导，使新员工能够迅速掌握岗位技能。

#### 1. 个别指导法的优点

- (1) 新员工在师傅指导下开始工作，可以避免盲目摸索；
- (2) 有利于新员工尽快融入团队；
- (3) 可以消除刚从高校毕业的受训者开始工作时的紧张感；
- (4) 有利于企业传统优良工作作风的传递；
- (5) 新员工可从指导人处获取丰富的经验。

#### 2. 个别指导法的缺点

(1) 为防止新员工对自己构成威胁，指导者可能会有意保留自己的经验、技术，从而使指导浮于形式；

- (2) 指导者本身水平对新员工的学习效果有极大影响；
- (3) 指导者不良的工作习惯会影响新员工；
- (4) 不利于新员工的工作创新。

### 三、参与型培训法

参与型培训法是调动培训对象积极性，让其在培训者与培训对象双方的互动中学习的方法。这类方法的主要特征是每个培训对象积极参与培训活动，从亲身参与中获得知识、技能，掌握正确的行为方式，开拓思维，转变观念。其主要形式有自学、案例研究法、头脑风暴法、模拟训练法、敏感性训练法和管理者训练法。

#### (一) 自学

自学适用于知识、技能、观念、思维、心态等多方面的学习。自学既适用于岗前培训，又适用于在岗培训，而且新员工和老员工都可以通过自学掌握必备的知识和技能。

(1) 费用低。自学只需要为自学者创造一定的学习条件或者对自学进行必要的组织,如购买书籍,而不需要聘请教师,购置大件教学设备,不需要解决学员的食宿问题,因此自学费用比课堂培训低得多。

(2) 不影响工作。与集中培训不同,自学往往是在业余时间进行,学习和工作不会发生矛盾,对工作一般不会产生影响。

(3) 学习者自主性强。自学者可根据自己的具体情况安排时间和进度,有重点地选择学习内容,学习者自主性强,可弹性安排学习计划。

(4) 可体现学习的个别差异。自学者可以对学习内容进行选择,着重学习自己不熟悉的内容。同时,学习者可按照自己习惯的方法学习。

(5) 有利于培养员工的自学能力。在信息时代,每个人都必须终身受教育,学会如何学习对于每个人都非常重要。自学的过程是学习者主动地掌握知识的过程,必然会提高学习能力。

自学的缺点:

(1) 学习的内容受到限制。自学时缺少交流、演练和指点,通过交流、演练和指点才能掌握的东西显然不适合自学。

(2) 学习效果可能存在很大差异。每个员工的自学能力和主动性不同,学习效果可能存在很大差异。

(3) 学习中遇到疑问和难题往往得不到解答。在课堂培训时,教师会对重点和难点进行着重讲解,使受训者能够听懂。在自学时,学习者遇到不懂的问题可能无法得到解答。

(4) 容易使自学者感到单调乏味。在讲授时,教师一般通过生动的讲解引起学员的兴趣,营造良好的学习气氛。自学是单个进行,如果恰好学习者对学习的内容缺乏兴趣,就会产生单调、乏味的感觉。

(二) 案例研究法

案例研究法是一种信息双向性交流的培训方式,它将知识传授和能力提高两者融合到一起,是一种非常具有特色的培训方法。可分为案例分析法和事件处理法两种。

1. 案例分析法

案例分析法又称个案分析法,它是围绕一定的培训目的,把实际中真实的场景加以典型化处理,形成供学员思考分析和决断的案例,通过独立研究和相互讨论的方式,来提高学员的分析及解决问题的能力的一种培训方法。

用于教学的案例应满足以下三个要求:内容真实;案例中应包含一定的管理问题;分析案例必须有明确的目的。

案例分析可分为两种类型:第一种是描述评价型。即描述解决某种问题的全过程,包括其实际后果(不论成功或失败)。这样,留给学员的分析任务只是对案例中的做法进行事后分析,以及提出“亡羊补牢”性的建议。第二种是分析决策型。即只介绍某一待解决的问题,由学员去分析并提出对策。本方法更能有效地培养学员分析决策、解决问题的能力。上述两种方法不是截然分开的,中间存在着一系列过渡状态。一般来说,解决问题的过程有 7 个环节(见图 3-2)。

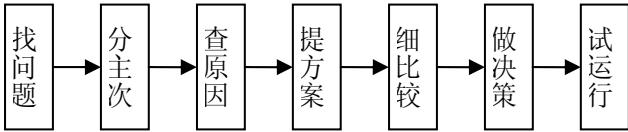


图 3-2 解决问题的 7 个环节

一个案例可以终止于 7 个环节中的任一个。例如,若写到第 3 个环节,即问题产生原因已找出,留给学员去做的事便是对症下药,列出若干备选方案,逐一权衡比较,然后制定出决策等;若只找出了问题,分清了主次,则查明原因这一环节也有待学员去做,学员的任务便加重了,案例的分析难度也相应增加。如此逐步上溯,若案例只介绍了头绪纷繁的一种管理情景,则学员应找出此情景中究竟存在哪些

其后果，学员已能对此做法作一番评价，这才属于描述评价型的案例。

## 2. 事件处理法

事件处理法是指让学员自行收集亲身经历的案例，将这些案例作为个案，利用案例研究法进行分析讨论，并用讨论结果来警戒日常工作中可能出现的问题。学员间通过彼此亲历事件的相互交流和讨论，可使企业内部信息得到充分利用和共享，同时有利于形成一个和谐、合作的工作环境。

事件处理法的适用范围：适宜各类员工了解解决问题时收集各种情报及分析具体情况的重要性；了解工作中相互倾听、相互商量、不断思考的重要性；通过自编案例及案例的交流分析，提高学员理论联系实际的能力、分析解决问题的能力，以及表达、交流能力；培养员工间良好的人际关系。

事件处理法的优点：参与性强，变学员被动接受为主动参与；将学员解决问题能力的提高融入知识传授中；教学方式生动具体，直观易学；学员之间能够通过案例分析达到交流的目的。

事件处理法的缺点：案例准备的时间较长且要求高；案例法需要较多的培训时间，同时对学员能力有一定的要求；对培训顾问的能力要求高；无效的案例会浪费培训对象的时间和精力。

### （三）头脑风暴法

头脑风暴法又称“研讨会法”“讨论培训法”。头脑风暴法的特点是培训对象在培训活动中相互启迪思想、激发创造性思维，它能最大限度地发挥每个参加者的创造能力，提供解决问题的更多、更好的方案。

操作要点：只规定一个主题，即明确要解决的问题，保证讨论内容不泛滥。把参加者组织在一起无拘无束地提出解决问题的建议或方案，组织者和参加者都不能评议他人的建议和方案。事后再收集各参加者的意见，交给全体参加者。然后排除重复的、明显不合理的方案，重新表达内容含糊的方案。组织全体参加者对各可行方案逐一评估，选出最优方案。头脑风暴法的关键是要排除思维障碍，消除心理压力，让参加者轻松自由、各抒己见。

头脑风暴法的优点：培训过程中为企业解决了实际问题，大大提高了培训的收益；可以帮助学员解决工作中遇到的实际困难；培训中学员参与性强；小组讨论有利于加深学员对问题理解的程度；集中了集体的智慧，达到了相互启发的目的。

头脑风暴法的缺点：对培训顾问要求高，如果不善于引导讨论，可能会使讨论漫无边际；培训顾问主要扮演引导的角色，讲授的机会较少；研究的主题能否得到解决也受培训对象水平的限制；主题的挑选难度大，不是所有的主题都适合用来讨论。

### （四）模拟训练法

模拟训练法以工作中的实际情况为基础，将实际工作中可利用的资源、约束条件和工作过程模型化，学员在假定的工作情境中参与活动，学习从事特定工作的行为和技能，提高其处理问题的能力。其基本形式是：由人和机器共同参与模拟活动；人与计算机共同参与模拟活动。

模拟训练法的优点：学员在培训中工作技能将会获得提高；通过培训有利于加强员工的竞争意识；可以带动培训中的学习气氛。

模拟训练法的缺点：模拟情景准备时间长，而且质量要求高；对组织者要求高，要求其熟悉培训中的各项技能。

这种方法与角色扮演类似，但并不完全相同。模拟训练法更侧重于对操作技能和反应敏捷的培训，它把参加者置于模拟的现实工作环境中，让参加者反复操作，解决实际工作中可能出现的各种问题，为进入实际工作岗位打下基础。这种方法比较适用于对操作技能要求较高的员工的培训。

### （五）敏感性训练法

敏感性训练法又称 T 小组法，简称 ST (Sensitivity Training) 法。敏感性训练要求学员在小组中就参加者的个人情感、态度及行为进行坦率、公正的讨论，相互交流对各自行为的看法，并说明其引起的情绪反应。它的目的是要提高学员对自己的行为和他人的行为的洞察力，了解自己在他人心目中的“形象”，感受与周围人群的相互关系和相互作用，学习与他人沟通的方式，发展在各种情况下的应变能力，在群体活动中采取建设性行为。

进人员的集体组织训练；外派工作人员的异国文化训练等。

敏感性训练法常采用集体住宿训练、小组讨论、个别交流等活动方式。具体训练日程由指导者安排，内容可包括问题讨论、案例研究等。讨论中，每个学员充分暴露自己的态度和行为，并从小组成员那里获得对自己行为的真实反馈，承受以他人的方式给自己提出意见，同时了解自己的行为如何影响他人，从而改善自己的态度和行为。

#### （六）管理者训练

管理者训练（Manager Training Plan）简称 MTP 法，是产业界最为普及的管理人员培训方法。这种方法旨在使学员系统地学习，深刻地理解管理的基本原理和知识，从而提高他们的管理能力。

管理者训练适用于培训中低层管理人员掌握管理的基本原理、知识，提高管理能力。一般采用专家授课、学员间研讨的培训方式。企业可进行大型的集中训练，以脱产方式进行。

管理者训练的操作要点：指导教师是管理者训练法的关键，一般采用外聘专家或由企业内部曾接受过此法训练的高级管理人员担任。

### 四、态度型培训法

态度型培训法主要针对行为调整和心理训练，具体包括角色扮演法和拓展训练等。

#### （一）角色扮演法

角色扮演法是在一个模拟真实的工作情境中，让参加者身处模拟的日常工作环境之中，并按照他在实际工作中应有的权责来担当与实际工作类似的角色，模拟性地处理工作事务，从而提高处理各种问题的能力。这种方法的精髓在于“以动作和行为作为练习的内容来开发设想”。也就是说，学员们不是针对某问题相互对话，而是针对某问题采取实际行动，以提高个人及集体解决问题的能力。

行为模仿法是一种特殊的角色扮演法，它通过向学员展示特定行为的范本，由学员在模拟的环境中进行角色扮演，并由指导者对其行为提供反馈的训练方法，它适宜于中层管理人员、基层管理人员、一般员工的培训。它能使学员的行为符合其职业、岗位的行为要求，提高学员的行为能力；使学员能更好地处理工作环境中的的人际关系。这种培训方法根据培训的具体对象确定培训内容，如基层主管指导新雇员，纠正下属的不良工作习惯等。它的操作步骤：首先，建立示范模型；其次，角色扮演与体验；再次，社会行为强化；最后，培训成果的转化与应用。

##### 1. 角色扮演法的优点

- （1）学员参与性强，学员与教师之间的互动交流充分，可以提高学员培训的积极性；
- （2）角色扮演中特定的模拟环境和主题有利于增强培训效果；
- （3）在角色扮演过程中，学员之间需要进行交流、沟通与配合，因此可增加彼此之间的感情交流，培养他们的沟通、自我表达、相互认知等社会交往能力；
- （4）在角色扮演过程中，学员可以互相学习，及时认识到自身存在的问题并进行改正，明白本身的不足，使各方面能力得到提高；
- （5）提高学员业务能力，同时加强了其反应能力和心理素质；
- （6）具有高度的灵活性，实施者可以根据培训的需要改变受训者的角色，调整培训内容，同时，角色扮演对培训时间没有任何特定的限制，视要求而决定培训时间的长短。

##### 2. 角色扮演法的缺点

- （1）场景是人为设计的，如果设计者没有精湛的设计能力，设计出来的场景可能会过于简单，使受训者得不到真正的角色锻炼、能力提高的机会；
- （2）实际工作环境复杂多变，而模拟环境却是静态的，不变的；
- （3）扮演中的问题分析限于个人，不具有普遍性；
- （4）有时学员由于自身原因，参与意识不强，角色表现漫不经心，影响培训效果。

综上所述，角色扮演法既有优点，又有不足之处，是一种难度很高的培训和测评方法。要想达到理想的培训和测评效果就必须进行严格的情景模拟设计，同时，保证角色扮演全过程的有效控制，随时纠

## （二）拓展训练

拓展训练是指通过模拟探险活动进行的情景式心理训练、人格训练、管理训练。它以外化型体能训练为主，学员被置于各种艰难的情境中，在面对挑战、克服困难和解决问题的过程中，使人的心理素质得到改善。包括场地拓展训练和野外拓展训练两种形式。

### 1. 场地拓展训练

场地拓展训练是指需要利用人工设施（固定基地）的训练活动，包括高空断桥、空中单杠、缅甸桥等高空项目，和扎筏泅渡、合力过河等水上项目等。场地拓展的特点如下：

（1）有限的空间，无限的可能。如训练场地的几根绳索，却是能否生存的关键；几块木板，成了架设通往成功的桥梁。

（2）有形的游戏，锻炼的是无形的思维。在培训师的引导下，利用简单的道具，整个团队进入模拟真实的训练状态，团队和个人的优点得以凸显，问题也不同程度地暴露出来，在反复的交流回顾中，也许找到了某些想要的答案，也许为今后问题的解决提供了思路。

（3）简便，容易实施。场地拓展训练可以在会议厅里进行，也可以在室外的操场上进行，因此它既可以作为一次单独的完整团队培训项目来开展，又能很好地和会议、酒会、其他培训相结合，使团队从以下几个方面得到收益和改善：

①变革与学习：项目中将会设置和日常环境中不同的困难，迫使团队以新的思维解决问题，建立新的学习和决策模式。

②沟通与默契：有意识地设置沟通障碍，建立团队新的沟通渠道，培养团队默契感。

③心态和士气：变换环境，调整团队状态，通过新的因素的刺激提升团队士气。

④共同愿景：在微缩的企业团队实验室中检验和明确团队的努力方向，从而在大的环境中把握正确的方向。

场地拓展训练可以促进团队内部和谐，提高沟通的效率，提升员工的积极性，对形成从形式到内涵真正为大家认同的企业文化起着明显的作用，也能作为企业业务培训的补充。

### 2. 野外拓展训练

野外拓展训练，是指在自然地域，通过模拟探险活动进行的情景体验式心理训练。它起源于第二次世界大战中的海员学校，英文是 Outward Bound，意思是一艘小船离开安全的港湾，勇敢驶向探险的旅程，去接受一个个挑战，战胜一个个困难。它旨在训练海员的意志和生存能力，后被应用于管理训练和心理训练等领域，用于提高人的自信心，培养把握机遇、抵御风险、积极进取和团队精神等素质，以提高个体的环境适应与发展能力，提高组织的环境适应与发展能力。

野外拓展训练的基本原理：通过野外探险活动中的情景设置，使参加者体验所经历的各种情绪，从而了解自身（或团队）面临某一外界刺激时的心理反应及其后果，以实现提升学员能力的培训目标。

野外拓展训练包括远足、登山、攀岩和漂流等项目。这些活动是参加者的一种媒介，使他们可以了解自身与同伴的力量、局限和潜力。

### 3. 野外拓展和场地拓展的区别

（1）野外拓展借助自然地域，轻松自然；

（2）野外拓展提供了真实模拟的情境体验；

（3）野外拓展使参与人员拥有开放接纳的心理状态；

（4）野外拓展使参与人员拥有与以往不同的共同生活经历。

## 五、科技时代的培训方式

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。在这种情况下，新兴的培训方式不断涌现，如网上培训、虚拟培训等培训方式在很多公司受到欢迎。

### （一）网上培训

网上培训，又称为基于网络的培训，是指通过企业的内部网或因特网对学员进行培训的方式。它是



来越多企业的青睐。

在网上培训中,老师将培训课程储存在培训网站上,分散在世界各地的学员利用网络浏览器进入该网站接受培训。

网上培训有以下优越性:

1. 无须将学员从各地召集到一起,大大节省了培训费用。
2. 在网上培训方式下,网络上的内容易修改,且修改培训内容时,无须重新准备教材或其他教学工具,可及时、低成本地更新培训内容。
3. 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,增强课堂教学的趣味性,从而提高学员的学习效率。
4. 网上培训的进程安排比较灵活,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:

1. 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,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。
2. 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。

## (二) 虚拟培训

虚拟培训是指利用虚拟现实技术生成实时的、具有三维信息的人工虚拟环境,学员通过运用某些设备接受和响应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来驾驭环境、操作工具和操作对象,从而达到提高培训对象各种技能或学习知识的目的。

虚拟培训的优点在于它的仿真性、超时空性、自主性、安全性。在培训中,学员能够自主地选择或组合虚拟培训场地和设施,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,并能从这种培训中获得感性知识和实际经验。

## 六、其他方法

除了上面的培训方法之外,还有函授、业余进修,开展读书活动,参观访问等方法,这些方法是通过参加者的自身努力、自我约束能够完成的,公司只起鼓励、支持和引导作用。

## 【能力要求】

### 一、选择培训方法的程序

#### (一) 确定培训活动的领域

企业培训的目的和特性形成培训目标,在具体实施培训活动时划定培训的领域。要在这些领域中有效地开展教育培训活动,就要选择恰当的技巧和方法。

对企业培训的领域进行整理和分类,并把它们与培训课程相对照,研究选择适当的培训方法和技巧,以适应培训目标所设定的领域。

#### (二) 分析培训方法的适用性

培训方法是为了有效地实现培训目标而挑选出的手段和方法。它必须与教育培训需求、培训课程、培训目标相适应,同时,它的选择必须符合培训对象的要求。

从培训方法与培训内容、培训目标的相关关系出发,对企业培训中的培训方法可做如下分类:

1. 与基础理论知识教育培训相适应的培训方法。包括讲义法、项目指导法、演示法、参观等。
2. 与解决问题能力培训相适应的培训方法,如案例分析法、文件筐法、课题研究法和商务游戏法等。
3. 与创造性培训相适应的培训方法,如头脑风暴法、形象训练法和等价变换的思考方法等。
4. 与技能培训相适应的培训方法,如实习或练习、工作传授法、个人指导法和模拟训练等。
5. 与态度、价值观以及陶冶人格情操教育相适应的培训方法,如面谈法、集体讨论法、集体决策法、角色扮演法、悟性训练和管理方格理论培训等。

### （三）根据培训要求优选培训方法

每一种培训方法都有它的长处与短处，有一定的适用领域。优选培训方法，即选择最优的培训方法，也就是要选最合适的培训方法。优选培训方法应考虑以下几点要求：

1. 保证培训方法的选择要有针对性，即针对具体的工作任务来选择。
2. 保证培训方法与培训目的、课程目标相适应。
3. 保证选用的培训方法与受训者群体特征相适应。分析受训者群体特征可使用以下参数：

（1）学员构成：在目标参数条件既定的情况下，学员构成这一参数通过学员的职务特征、技术心理成熟度与学员个性特征三方面来影响培训方式的选择。

（2）工作可离度：如果学员工作可离度低，进行集中培训会影响其业务的开展。当学员工作可离度高时，企业可以根据其他条件对培训方式进行选择。

（3）工作压力：当企业中员工的工作压力很大，内外部竞争激烈时，即使企业不组织集中正式培训，员工也会为了提高自己的竞争实力而去自学，此时适合采用控制力较弱的学习方式。当企业中员工的工作压力较小时，由于其控制力弱，员工的学习惰性往往会导致培训的失败，因而此时适合正式的培训，如目前企业在制度中对员工的职业资格、素质标准做出硬性规定，通过对员工施加制度压力的方式来促进企业内学习风气的养成。

4. 培训方式方法要与企业的培训文化相适应。
5. 培训方法的选择还取决于培训的资源与可能性（设备、花销、场地、时间等）。

## 二、几种常用培训方法的应用

### （一）案例分析法的操作程序

#### 1. 培训前的准备工作

培训者根据培训目标和培训对象确定培训课程的具体内容，并从平时积累的案例中选择适当的案例作为研讨内容，同时制定培训计划，确定培训时间、地点。

#### 2. 培训前的介绍工作

介绍工作包括：培训者自我介绍；案例分析法的基本内容、特点；案例分析法应用时应注意的问题及应用后期望达到的效果；本次培训课程的计划安排；学员的自我介绍；学员分组。

#### 3. 案例讨论

先由培训者展示案例资料，让学员了解、熟悉案例内容，各小组再分别研讨案例，确定核心问题，并通过讨论选择最佳方案，最后全体讨论解决问题的方案。

#### 4. 分析总结

培训者就案例内容及解决方案进行总结，并针对本次培训课程的学习要点进行总结，对讨论质量作出评价。

#### 5. 案例编写的步骤

案例一般包括：说明（即目的、对象、使用建议、作者等内容）、正文、附件（如数据、图表、有关规章制度、有关背景知识等）和思考题。简单的案例至少应包括正文和思考题，其中正文一般按照事件发展的顺序展开，对于复杂的案例还应先介绍事件发生的背景；思考题不止一个，提问方式多种多样，如“你认为案例中主人公的行为有否不妥之处”“针对A公司的问题应采取什么对策”等。具体编写步骤如下：

（1）确定培训的目的。案例的编写要以培训目的为依据，培训目的应当具体、明确。

（2）搜集信息。信息的来源一般有四个：一是公开出版发行的报刊书籍，二是内部的文件资料，三是有关人员的叙述，四是自己的经历。如果仅从报刊书籍中摘录而不进行深入调查，很难编写出高水平的案例。

（3）写作。事件的起因、发展、结果应忠于事实，引用的数据要准确（不便于公开的除外），涉及的机构和人名可隐去。如果案例需要公开，应征得有关机构、人员的同意。

(5) 定稿。根据审阅者的意见对案例进行修改，最后定稿。

## (二) 事件处理法的基本程序

### 1. 准备阶段

(1) 指导员确定培训对象及人数。

(2) 指导员确定议题的大致范围，范围不宜过窄，以免学员“无话可说”。

(3) 每位学员根据议题制作个人亲历案例。

(4) 指导员将学员分组，每组 5~6 人。

(5) 确定会议地点和会议时间。

(6) 指导员应准备的知识包括：个案研究法的一般方法、实施要点及其他应用个案研究法进行培训时应注意的问题；事件处理法特有的方法、注意点、背景特色以及会议后的评价。

### 2. 实施阶段

(1) 指导员向各小组成员介绍本法实施概要、背景特色及注意点。

(2) 各小组简单介绍小组成员所提出的个案，包括问题名称及发生状况。

(3) 从较容易讨论的内容开始，由指导员或组长排定讨论程序。

(4) 各组开始进行讨论：先提出个案，由各组组员收集信息。个案制作者在讨论到他制作的个案时，应作为这轮讨论的主持人，其他组员收集信息时可质询主持人。发现问题时，组员相互讨论，并阐述个人的解决方法。组长或指导员组织学员进行评价，讨论“学到些什么”。

### 3. 实施要点

(1) 指导员确定的议题范围不宜过窄，以免学员们没有问题可讨论。

(2) 制作个人亲历案例时应注意：这一案例应该是你亲身经历的问题中最难解决的一个实例；应尽可能是最近发生的；应是工作上经常发生的，难以判断、把握和处理，不能任其再次发生的；要简单记述该案例的背景。由于提出个案是为学习、讨论，因此不管成功还是失败的例子都可选择，但必须选择自己亲身经历的案例。个案的制作程序可参见个案分析表的各项内容（表 3-3）。

表 3-3 个案分析表

作者：	时间：
部门：	岗位：
内容简介	
发生背景	（依 5W2H 原则逐条列出个案的发生背景）
解决对策	（列出实际解决对策。若为已解决的事件，应写下从发生到解决的经过；若是未解决的事件，写下自己准备采取的对策）
经验教训	（记录下从这个个案中得到的经验教训，至少 2~3 项）

(3) 记录个案发生的背景时应依据的 5W2H 原则：何人（Who）、何事（What）、何时（When）、何地（Where）、何物（Which）、如何做（How）、多少费用（How much）。

(4) 各组讨论时应注意：学员自主讨论，指导员不参加讨论；自主讨论时，必须明确讨论目标，并注意时间的控制，每个个案进行时间约为 30~40 分钟；主持人在回答组员咨询时，应回答事件发生前的背景情况，而不是事件发生后的解决策略。

(5) 在讨论“学到什么”时，需多花费一些时间。

## (三) 头脑风暴法的操作程序

### 1. 准备阶段

教师应事先对所议问题进行一定的研究，弄清问题的实质，找到问题的关键，设定解决问题所要达到的目标。同时选定参加会议人员，一般以 5~10 人为宜，不宜太多。然后将会议的时间、地点、所要解决的问题、可供参考的资料和设想、需要达到的目标等事宜一并提前通知与会人员，让大家做好充分的准备。

这个阶段的目的是创造一种自由、宽松、祥和的氛围，使大家得以放松，进入一种无拘无束的状态。主持人宣布开会后，先说明会议的规则，然后随便谈点有趣的话题或问题，让大家的思维处于轻松和活跃的境界。

### 3. 明确问题

主持人简要地介绍有待解决的问题。介绍时须简洁、明确，不可过分周全，否则，过多的信息会限制人的思维，干扰思维的创新性。作为启发思想的开端，教师通常要给受训者 10~15 分钟的时间进行头脑风暴。

### 4. 记录参加者的思想

经过一段时间的思考后，大家对问题已经有了较深程度的理解。这时，为了使大家能够从新的角度思考问题，需认真记录各人提供的建议，从中筛选出一些思想，并把这些思想用幻灯片或在黑板上呈现出来。

思想的记录很重要，因为记录下的思想能验证团体的思想成果。由于许多参加者通常需在同时提出许多建议，因此一次性记录所有这些思想在人力和物力上是不允许的，这将排除一些建议。不过，记下这些思想作为未来的参考是很重要的。通过记录的整理和归纳，找出富有创意的见解，以及具有启发性的表述，供下一步畅谈时参考。

### 5. 畅谈阶段

畅谈是头脑风暴法的创意阶段。

为了使大家能够畅所欲言，需要制订的规则是：第一，不要私下交谈，以免分散注意力。第二，不妨碍及评论他人发言，每人只谈自己的想法。第三，发表见解时要简单明了，一次发言只谈一种见解。主持人首先要向大家宣布这些规则，随后引导大家自由发言，自由想象，使彼此相互启发，相互补充，真正做到知无不言，言无不尽，畅所欲言，然后将会议发言记录进行整理。

### 6. 解决问题

在综合大家的意见后，将大家的想法整理成若干方案，经过多次反复比较和优中择优，最后确定 1~3 个最佳方案。这些方案往往是多种创意的优势组合，是大家的集体智慧综合作用的结果。进而提出最终解决问题的可行性方案。

## 第三节 培训制度的建立与推行

### 【学习目标】

通过学习掌握员工培训的基本原则、培训制度的内容。

### 【知识要求】

#### 一、企业培训制度

##### （一）企业培训制度的内涵

培训制度，即能够直接影响与作用于培训系统及其活动的各种法律、规章、制度及政策的总和。它主要包括培训的法律和规章、培训的具体制度和政策两个方面。

企业培训的具体制度和政策是企业员工培训健康发展的根本保证，是企业开展培训工作时要求人们共同遵守并按一定程序实施的规定、规则和规范。企业培训制度的根本作用在于为培训活动提供一种制度性框架和依据，促使培训沿着法制化、规范化轨道运行。

企业培训涉及两个培训主体——企业和员工，这两个培训主体参与培训的目的存在一定的差别。在一定的制度条件下，这种差别将导致培训无法达到目的或效果很差。因此，要想提高培训的效率，就必须建立一套完整的培训制度，通过制度来明确双方的权利和义务、利益和责任，理顺双方的利益关系，使双方的目标和利益尽量相容。由于培训制度是由企业制定的，所以制度的主要目的是调动员工参与培

## （二）企业培训制度的构成

在企业员工培训与开发的管理活动中，各类企业根据自己实践经验和具体情况，制定一系列的员工培训管理制度，一般来说，包括培训服务制度、入职培训制度、培训激励制度、培训考核评估制度、培训奖惩制度和培训风险管理制度等六种基本制度。

除上述各项制度之外，还有培训实施管理制度、培训档案管理制度、培训资金管理制度等，从而给予培训活动自上而下、全方位的制度支持。

## 二、岗位培训制度的内涵

岗位培训制度是企业培训制度最基本和最重要的组成部分。

岗位培训是企业员工培训的一种基本办学形式和工作重点，强调紧密结合职业，实行按需施教的原则，按职务岗位需要进行培训，以确保劳动者上岗任职的资格和能力为出发点，使其达到本岗位要求，其实质是提高从业人员总体素质。

岗位培训的制度化包括培训立法及相应的政策，也包括岗位培训各个环节的规范化，其核心是培训、考核、使用、待遇一体化的配套措施的实行。它将人才规格、人才培养、人才使用有机地结合起来，为实现培训与用人在制度上衔接配套创造了有利条件。岗位培训制度由管理制度，教学制度，考核制度，评估制度，劳动、人事、工资制度，岗位资格证书制度等一系列配套制度组成。

企业的培训制度制定以后，并非是一成不变的。培训制度在贯彻、落实过程中会遇到一些问题。产生这些问题的原因可能是制度的某些条款不适合企业的实际情况，也可能是企业的外部环境和内部条件已发生了变化，此时需要对制度做出修改。只有这样，培训制度才能逐步完善，为企业的培训活动发挥必要的作用。

企业生存的内外环境是不断变化的，这些变化对企业的人力资源管理活动发生着重要的影响作用。影响企业培训活动的因素包括：国家相关劳动人事法律法规，培训领域理论与培训实践的发展，企业人力资源供给与需求的变化，企业人事计划的变更，企业生产经营方针的变革及技术、设备的更新改造，企业文化的发展，企业内新的培训需求等。因此，应根据企业内外环境的变化，推动企业培训制度的变革与创新，及时、有效地进行培训制度的起草与修订工作，保证培训制度和政策适应企业经营、市场竞争和国家法律法规的要求，促进企业培训活动的健康发展。

企业培训的成功有赖于培训制度的指导与规范，而培训制度的内容必须服从或服务于企业的整体发展战略，最终目的是实现企业的发展目标。

## 三、起草与修订培训制度的要求

根据企业外部环境和内部条件发生的变化，应当及时提出制度的修订方案。起草或修订企业员工的培训制度时，应体现以下几方面的要求：

### （一）培训制度的战略性

培训本身要从战略的角度考虑，要以战略的眼光去组织企业培训，不能只局限于某一个培训项目或某一项培训需求。因此，制定和修订培训制度时也要从战略角度出发，使培训与开发活动走向制度化和规范化。

### （二）培训制度的长期性

培训是一项人力资本投资活动，要正确认识人力资本投资与人才开发的长期性和持久性。要用“以人为本”的指导思想和管理理念制定培训制度，保证制度的稳定性和连贯性。

### （三）培训制度的适用性

培训制度是开展日常培训工作的指导方针，因此，培训制度应有明确、具体的内容或条款，充分体现管理与实施的需要。这些内容或条款针对培训过程中的某一方面做出了明确的规定，保证在具体实施过程中出现问题时可以照章办理。

起草培训制度草案或对某项具体培训制度进行修订时，不但要坚持以上三条原则，还应当深入实际



题，取得了什么样的效果，还存在着哪些困难和问题，亟待克服和解决。只有掌握真实全面的信息，才能“对症下药”，切实保证企业培训制度的科学性和可行性。

## 【能力要求】

### 一、企业培训制度的基本内容

企业人力资源管理部门在起草某一项具体的培训制度时，应当注意其结构和内容的完整性和一致性，一项具有良好的适应性、实用性和可行性的培训制度至少应包括以下几方面的基本内容：

1. 制定企业员工培训制度的依据；
2. 实施企业员工培训的目的或宗旨；
3. 企业员工培训制度实施办法；
4. 企业培训制度的核准与施行；
5. 企业培训制度的解释与修订权限的规定。

### 二、各项培训管理制度的起草

#### （一）培训服务制度

##### 1. 制度内容

起草培训服务制度应包括培训服务制度和培训服务协议条款两个部分。

（1）培训服务制度条款。制度条款需明确以下内容：

- ①员工正式参加培训前，根据个人和组织需要向培训管理部门或部门经理提出的申请；
- ②在培训申请被批准后需要履行的培训服务协议签订手续；
- ③培训服务协议签订后方可参加培训。

（2）培训服务协议条款。“协议条款”一般要明确以下内容：

- ①参加培训的申请人；
- ②参加培训的项目和目的；
- ③参加培训的时间、地点、费用和形式等；
- ④参加培训后要达到的技术或能力水平；
- ⑤参加培训后要在企业服务的时间和岗位；
- ⑥参加培训后如果出现违约的补偿；
- ⑦部门经理人员的意见；
- ⑧参加人与培训批准人的有效法律签署。

##### 2. 制度解释

对于一些投入较大的培训项目，特别是需要一段时间的离职培训来说，企业不仅投入费用让员工参加培训，还要提供给学员工资待遇，同时企业要承担因为员工离职不能正常工作的机会成本。倘若参加培训的员工学成后就跳槽，企业投入价值尚未收回，这种培训得不偿失。为防范这种问题的出现，就必须建立制度进行约束，培训服务制度由此而产生并被广泛运用。

培训服务制度是培训管理的首要制度，虽然不同组织有关这方面的规定不尽相同，但目的都是相同的，只要是符合企业和员工的利益并符合国家法律法规的有关规定就应该遵守。

#### （二）入职培训制度

##### 1. 制度内容

起草入职培训制度时，应当主要包括如下几个方面的基本内容：

- （1）培训的意义和目的；
- （2）需要参加的人员界定；
- （3）特殊情况不能参加入职培训的解决措施；
- （4）入职培训的主要责任区（部门经理还是培训组织者）；

(6) 入职培训的方法。

## 2. 制度解释

入职培训制度就是规定员工上岗之前和任职之前必须经过全面的培训,没有经过全面培训的员工不得上岗和任职。它体现了“先培训,后上岗”“先培训,后任职”的原则,适应企业培训的实际需要,有利于提高员工队伍的素质,提高工作效率。

制度的制定要与人力资源部有关人员配合进行,并争取与其他各部门经理人员共同商讨,这对于此制度的贯彻执行是非常有利的。

### (三) 培训激励制度

#### 1. 制度内容

起草与培训配套的激励制度时,应当主要包括以下几方面的基本内容:

- (1) 完善的岗位任职资格要求;
- (2) 公平、公正、客观的业绩考核标准;
- (3) 公平竞争的晋升规定;
- (4) 以能力和业绩为导向的分配原则。

#### 2. 制度解释

企业培训制度的主要目的是激励各个利益主体参加培训的积极性。对员工的激励包括三个方面:

(1) 对员工的激励。培训必须营造前有引力、后有推力、自身有动力的氛围机制,建立培训一使用一考核一奖惩的配套制度,形成以目标激励为先导、竞争激励为核心、利益激励为后盾的人才培养激励机制。

(2) 对部门及其主管的激励。建立岗位培训责任制,把培训任务完成的情况与各级领导的责、权、利挂钩,使培训通过责任制的形式,渗透在领导的目标管理中,使培训不再只是培训部门的事,而是每一个部门、每一级领导、每一位管理人员的事。

(3) 对企业本身的激励。培训制度实际上也是对企业有效开展培训活动的一种约束。企业培训的目的是要提高员工的工作素质,改变员工的工作行为,提高企业的经营业绩。因此,应制定合理的制度并严格实施,激发企业的培训积极性,使培训真正满足企业生产发展的需要。

### (四) 培训考核评估制度

#### 1. 制度内容

起草培训考核评估制度时,需要明确以下几个方面的内容:

- (1) 被考核评估的对象;
- (2) 考核评估的执行组织(培训组织者或部门经理);
- (3) 考核的标准区分;
- (4) 考核的主要方式;
- (5) 考核的评分标准;
- (6) 考核结果的签署确认;
- (7) 考核结果的备案;
- (8) 考核结果的证明(发放证书等);
- (9) 考核结果的使用。

#### 2. 制度解释

评估作为培训发展循环的中心环节已经是业内的共识,但从培训模式中各环节体现的培训评估目的多是为提高培训管理水平,同时也有对培训效果的评估,而对参加培训人员的学习态度、培训参加情况则关注的少一些,设立培训考核评估制度的目的,既是检验培训的最终效果,同时也为培训奖惩制度的确立提供依据,也是规范培训相关人员行为的重要途径。

需要强调的一点是:员工培训的考核评估必须 100%进行,并且要与标准保持一致,考核评估的过程要开放透明、公平公正,方可达到员工培训考核评估的目的。

#### 1. 制度内容

起草员工的培训奖惩制度时，应当主要包括以下几项基本内容：

- (1) 制度制定的目的；
- (2) 制度的执行组织和程序；
- (3) 奖惩对象说明；
- (4) 奖惩标准；
- (5) 奖惩的执行方式和方法。

#### 2. 制度解释

奖惩制度是保障前面几项培训管理制度能够得以顺利执行的关键，如果参加与不参加培训一个样，培训考核评估好与不好一个样，相信谁也不会对这些制度重视，同时培训本身也无法引起足够的重视。因此非常有必要设立、执行培训奖惩制度。

值得注意的是，在制定培训奖惩制度时一定要明确培训可能出现的各种优劣结果的奖惩标准，如果奖惩标准不一或不明确，就无法保证此制度的有效性。

#### (六) 培训风险管理制度

##### 1. 制度内容

通过制定管理制度规避企业培训的风险，需要考虑以下几个方面的问题：

- (1) 企业根据《劳动法》与员工建立相对稳定的劳动关系；
- (2) 根据具体的培训活动情况考虑与受训者签订培训合同，从而明确双方的权利义务和违约责任；
- (3) 在培训前，企业要与受训者签订培训合同，明确企业和受训者各自负担的成本、受训者的服务期限、保密协议和违约补偿等相关事项；
- (4) 根据“利益获得原则”，即谁投资谁受益，投资与受益成正比关系，考虑培训成本的分摊与补偿。比如，对于投资大、时间长、能够迅速提高受训者能力和其个人收入的开发性培训项目，对基础学历教育及以提高自身基本素质为主的培训，以个人投资为主，企业部分分担，根据员工学习成绩的好坏，以奖惩的性质调整各自的比例。

##### 2. 制度解释

培训是一项生产性投资行为，做投资就必然存在风险。培训风险如人才流失及其带来的经济损失、培养竞争对手、培训没有取得预期的效果、送培人员选拔失当、专业技术保密难度增大等。若企业培训风险较大且找不到合适的防范手段时，就会对培训投资持有不积极的态度。培训风险只有通过做好培训实施工作来尽量降低，如积极性维持和培训质量保证等。

### 三、培训制度的推行与完善

培训制度的贯彻推行要贯穿于培训体系的各个环节之中，使员工培训在实施过程中都有章可守，有法可依。在执行各种规章制度的同时，要加大监督检查的力度，监督检查人员不能仅限于企业高层领导，还应该吸收员工的代表参加，从多个角度监督检查培训制度的落实情况。此外，企业还应采取开放式的管理，每一个员工都有权利和义务监督培训制度的执行情况，如有意见或建议可直接提出，也可采用匿名的方式。

任何制度的制定都不可能是一步到位的，要通过实际的运行才能得到检验。培训制度在贯彻实施过程中会遇到一系列新的问题，这些问题的出现，有可能是员工自身原因，也有可能是制度本身的原因。如果企业员工的培训制度确实存在一些问题和不足，与企业的现实情况相抵触，也需要组织力量，深入实际，进行调查，全面掌握真实的信息，对制度的某些条款做出适当的调整，只有这种做才能保障培训制度的科学性、完整性和可行性。培训制度的推行与完善的步骤，见图 3—3。

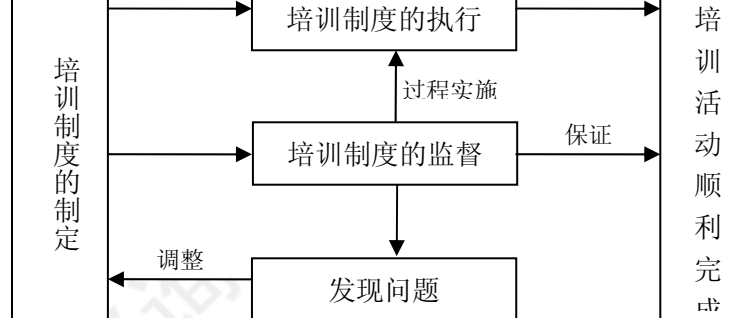


图 3-3 完善培训制度流程图

## 本章小结

本章主要讲述了培训需求分析的含义、作用、内容，基本工作程序和方法；培训需求分析信息的收集方法、培训需求分析模型；培训规划的内容，制定员工培训计划的步骤和方法；员工培训组织与实施的基本工作程序和方法，培训课程的实施与管理准备工作；培训效果的信息种类、收集渠道及评估指标，收集培训效果信息的方法及培训效果跟踪与监控的基本工作程序和方法；选择培训方法的基本工作程序，以及各类培训方法的内容和优缺点；员工培训的基本原则、培训制度的内容。

## 本章习题

1. 如何进行培训需求信息的收集与整理？可选用哪些方法和工具？
2. 简述需求分析的基本工作程序。
3. 如何运用绩效差距模型进行培训需求分析？
4. 简述培训规划的主要内容。
5. 简述制定员工培训计划的步骤和方法。
6. 简述培训课程的实施与管理工作的三个阶段。
7. 简述培训效果的信息种类及评估指标。
8. 简述培训效果跟踪与监控的程序和方法。
9. 如何根据培训的目的和培训课程的实施与管理准备工作培训的内容，选择培训方法。
10. 简述培训制度的内容及各项培训管理制度起草的要求和方法。

# 全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
报名电话：13684609885 0451—88342620  
咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

- 颁证单位：中国经济管理大学  
• 主办单位：美华管理人才学校



全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)