Education 人力资源管理精选教材译丛

仅供个人阅读研究所用，不得用于商业或其他非法目的。切勿在他处转发！
本电子书制作者

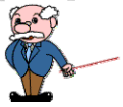
SUPERVISION
KEY LINK TO PRODUCTIVITY

员工监管
提高生产力的有效途径
[第8版]

莱斯利·W. 鲁（Leslie W. Rue）
劳埃德·L. 拜厄斯（Lloyd L. Byars）/著
李国鑫/译

北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

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.mhjy.net **【咨询邮箱】** xchy007@163.com

【报名须知】

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

2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。

【证书样本】（全国招生 函授学习 权威双证 请速充电）

（高级职业经理资格证书样本）

（两年制研究生课程高等教育结业证书样本）

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

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

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

Chapter Seven

第 7 章
组织和授权

学习目标——通过本章的学习，你应该能够：

1. 定义部门化及描述组织内部实行部门化的方法
2. 理解权利与责任、直线与参谋人员之间的区别
3. 解释集权与分权的概念
4. 定义授权的概念及解释如何鼓励授权
5. 识别和描述几个建立在职权基础上的监管原则
6. 叙述授权程序的基本步骤
7. 讨论主管不愿意授权的原因
8. 描述不能被授权的一些监管任务
9. 描述几个让授权更有效的技巧

监管困境

在被提升之前，约翰·哈里斯常常自己说也听过其他员工说："我们这儿该更有组织一些。"现在他是个主管了，约翰想要尽最大努力来使他的员工不再那么想。他还记得以前很多次有好几个主管对自己发号施令。做了主管后，约翰发现有组织地做事情并不容易。例如，有一天约翰让他的一个员工卢·贝利去完成一个优先客户的订单。当三天后约翰再来查看这份订单的时候，他发现卢什么都没有做过。约翰想要知道他在授权这个任务给卢的时候做错了什么。

组织（Organizing）是把完成共同目标所需的活动进行分组。组织还包括把这每一个分组交给一个管理者，这个管理者有权监管那些实施活动的人。所以，授权职权是组织职能的一个主要部分。组织和授权都是一个成功主管需要精通的职责。

7.1　组织结构

组织结构是工作分组并把每一个分组分配给一个管理者的结果。通常，这个结构是由上级管理层来设定的。但主管对整个组织结构的认识和理解是重要的，主管必须熟悉整个组织要做的工作和该组织的每一部分在做这个工作时所扮演的角色。这样可以帮助主管理解这个工作，同其他主管合作，并知道该授权什么。

7.1.1　组织结构图

组织结构图用一条或多条线把一系列方框连接起来，以此来代表一个组织的结构。每个方框代表组织内的一个职位，每条线表示不同职位间关系的性质。组织结构图不仅指出具体的关系，还提供一个整个组织如何结合在一起的整体画面。随着组织变得更大、更复杂，准确地描绘出所有的关系也变得越困难。

7.1.2　部门化

部门化（Departmentation）是把活动分组成相关的工作单位。部门化是最常用的构造组织的方法。部门可以以工作职能、产品或服务、地理区域、客户或时间为基础来组成。职能部门化指组织单位是由工作职能的性质来定义的。在职能部门化的情况下，需要相似能力的工作被分组到一起，销售部门、财会部门和人事部门就是职能部门化的例子。在产品或服务部门化的情况下，所有的生产与销售一个产品或服务所需的活动由一个管理者负责。许多零售商店就是这样组织的，如拥有硬件部门、家具部门等。地理部门化经常产生在一个组织的运营或办公室位于不同的地理位置时，一个拥有地区办公室的公司使用地理部门化。在客户部门化的情况下，一个公司可能有一个零售客户部门和一个批发或企业客户部门。有多个班次的组织经常使用时间或班次部门化。

大部分的组织在不同层次中使用不同的部门化。图 7-1 显示了一个销售组织在不同的层次使用了不同的部门化。

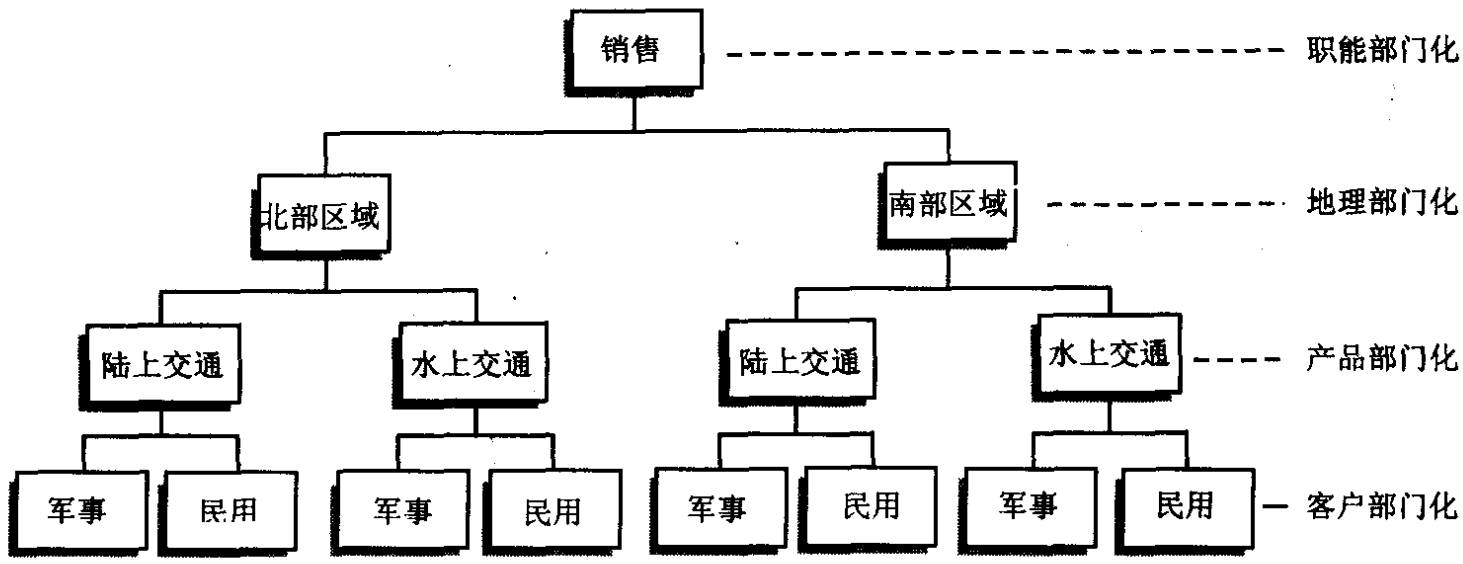


图 7-1　一个销售组织的部门化

7.1.3　职权和主管

职权（Authority）是发布命令和使用资源的权力。职权线是由组织结构确定的，它们把不同的组织单位连接在一起。主管的职权是由上级管理层决定并通过组织结构来实施的。赋予监管职权的多少是根据情况而变化的。所以，可能赋予有些主管比其他主管更多的职权。不过，几乎所有的主管都有一些分配工作的职权。另外，主管通常有在广泛的指导方针内组织工作班组的职权。

7.1.4　直线职权与参谋职权

组织内部有两种职权：直线职权和参谋职权。直线职权（Line Authority）是建立在主管—员工关系基础上的。根据直线职权，有一条直接的职权线从组织结构的顶端到其底部。直线管理者和直线员工直接参与生产和销售组织的产品或服务。比如，生产线主管是直线管理者，因为他们直接参与生产组织的产品。

参谋职权（Staff Authority）是用来支持、建议和帮助直线人员的。参谋员工通常是某一特定领域的专家。例如，人事部门的员工通常被认为有参谋职权，他们的职权通常是局限于为直线人员提供建议。安全和质量是其他参谋职权的区域的例子。

今天的大部分组织里直线和参谋都有。这就是说它们既有直线职权的管理者也有参谋职权的管理者。通常，大部分的主管是直线管理者。

直线和参谋的矛盾

直线管理者和参谋管理者的共同存在有时会引起矛盾。有些参谋专家不

喜欢他们只是直线人员的顾问而没有真正的直线职权的事实。同时，直线管理者因为知道自己对产品或服务负最终责任，所以经常不情愿去听参谋专家的建议。许多参谋专家认为他们不应该只是向直线人员提出自己的意见。他们认为，直线管理者应该坦率地听取自己的意见。如果参谋专家坚持的话，直线管理者通常更加不满，认为参谋人员“总是干扰并试图控制我的部门”。那些不坚持的参谋专家通常变得很气馁，因为“从没有人听我的意见”。在一个健康的组织里，只有直线和参谋彼此尊重才能合作得很好。

7.1.5　集权和分权

任何位置的职权都是有限制的。**集权**（Centralization）和**分权**（Decentralization）指的是最高管理层授权的程度。这通常反映在中层和监管管理层所做决策的数量和种类上。中层和监管管理层所做的决策越多，组织就越分权。组织没有完全集权或者完全分权的，只是在一个从高度集权到高度分权的连续的范围内。从主管的角度，主管做决策时的自由越大，组织就越倾向于分权。监管案例 7-1 记述了西诺乌斯金融公司是如何成功地使用一个分权的结构的。

监管案例 7-1

西诺乌斯是如何分权的

自 20 世纪 70 年代末以来，佐治亚州哥伦布市的西诺乌斯金融公司（Synovus Financial Corporation）已经养成了一个收购社区银行并在别人失败的地方获得成功的惯例（西诺乌斯公司已经成功地在整个东南部收购了 39 家银行）。西诺乌斯的成功关键在于让收购来的社区银行真正像社区银行那样运作，并尽可能减少收购对员工和客户的影响。“他们的秘密武器是他们的分权结构。”Suntrust Robinson Humphrey 公司的分析家克里斯托弗·马里纳克说。社区银行更了解当地的情况，可能比大型银行更灵活，他说：“这就是它如何战胜大银行的原因。”

现在，西诺乌斯公司正把它的分权方法应用在与 Si 公司的一个五年期 1 000 万美元的交易上。西诺乌斯公司认为 Si 公司的银行技术会帮助每家社区银行降低成本并通过为客户找到相配的产品或服务来更好地满足他们。“这是非常棒的一步，”摩根基根公司（Morgan Keegan & Company）的产业金融研究副总裁凯文·雷诺兹说。“这进一步给了社区银行更大的余地来服务客户，进一步把它们自己同那些收购并吸收了对手社区银行的超级地区性公司区别开来。

资料来源： Michael Sisk, “Power to Its People,” *US Banker*, September 2002, pp.32–40。

授权

授权（Empowerment）是分权的一种形式。它给员工相当高的职权来做决策。主管通过授权表示出对员工高绩效能力的信心，也激励员工把他们的工作作为个人的责任。当真正实行授权的时候，员工增加了对自己工作能力的自信，并影响到组织的绩效。授权的一个结果是员工表现得更加主动，会坚定不移地追求组织的目标。监管案例 7-2 记述了哈雷-戴维森公司如何授权给它的员工。

监管案例 7-2

授权拯救了哈雷-戴维森公司

1981 年，当理查德·提尔林克作为首席财务官加入哈雷-戴维森公司的时候，该公司正在亏损。它的市场份额已经缩小到了 15%。公司正面对来自本田、铃木等日本公司和自身产品劣质的严峻挑战。到了 2001 年，哈雷-戴维森已经占领了 46%的市场，营业利润为 6.62 亿美元。在 1998 年退休之前，提尔林克先后做了公司的总裁、首席执行官和董事会主席，他认为该公司成功的一个主要原因是授权给员工。该公司从传统的自上而下的管理方式转变成一个由员工直接参与公司发展的环境。为了同所有员工建立一个伙伴关系，提尔林克的方法是运用一句谚语："告诉我，我会忘记。给我看，我也许会记得。但如果让我参与，我会领悟。"退休后，提尔林克留在了公司的董事会，直到 2002 年 5 月。

资料来源：Tux Turkel, "Retired Harley-Davidson Chief Gives Talk at Portland, Oregon, Symposium," *Knight Rider Tribune Business News*, October 23, 2002, p.1; and Jeremy Boyer, "Former Chairman Says New Management, Attitudes Rescued Harley-Davidson," *Knight Rider Tribune Business News*, October 3, 2002, p.1。

115

7.1.6 责任与主管

责任（Responsibility）是对实现目标、合理使用资源和遵守组织的政策负责。一旦你接受了责任，你就有义务做所分配的工作。一定程度的责任是每一个监管工作固有的。换句话说，没有只做监管工作而不承担责任的。责任同监管是不可分割的。责任这个词当按以上定义时，不应与定义工作职责时用的责任相混淆。当用来定义工作职责时，责任（Responsibilities）指的是主管工作所包括的需要做的事情。图 7-2 列出了一些典型的监管责任。

- 给每个员工指派具体任务。
- 决定每个员工的工作量。
- 在你的部门内调动员工。
- 批准加班。
- 回答关于时间标准的问题。
- 为改善工作程序提出意见。
- 与有关的员工一起寻找和实行更好的工作方法。
- 帮助员工。
- 同工会代表一起处理投诉。
- 参与部门预算。
- 批准维修工作。
- 保留生产记录。

图 7-2　典型的监管责任

7.1.7　权力与主管

许多主管混淆权力与职权两个概念，实际上它们彼此相关但意思不同。如第 4 章所定义的，**权力**（Power）是使他人积极回应自己的指导和命令的能力。权力是个人的，它是一个人使别人行动起来的能力体现。如前面所定义的，职权是发布命令和使用资源的权力。职权是职位性的，它和一个职位或头衔联系在一起。拥有一个职位的人自动拥有同该职位同等的职权，只要他在这个职位上。

职权和权力通常是同在的。所以，一个有一定职权的主管通常有一定的权力。几乎所有成功的主管都能够让他们的员工听从他们的领导。

7.2　职权基础上的监管原则

正确使用职权是成功监管的一个关键，已有许多与之相关的原则。以下五条原则应被视为帮助主管的指南，而非必须遵守的。

7.2.1　权责相当原则

116

权责相当原则（Parity Principle）指职权同责任一定要相一致，主管必须给员工工作所需的职权。同时，员工只接受他们职权范围内的责任。换句话讲，如果员工要承担一定责任的话，那么主管必须给他们足够的职权。授权对大部分主管来说不是件容易事，然而，它是成功的基础。本章后面将详细讨论授权。

7.2.2 例外原则

例外原则（Exception Principle）（又叫做例外管理，同权责相当原则紧密相连）是指主管应该把精力集中在与标准有背离的问题上，而由员工来处理日常的问题，也就是说主管不该为无关紧要和日常的问题所困扰。例外原则可能被不自信的员工所破坏。他们每件事情都会去找主管，因为他们害怕失误。那些坚持要为原本该授权的事情做决策的主管也可能破坏这个原则。下面这个例子显示了如何有效使用例外原则。假设在订购之后，原材料通常要一个星期才能到货，而公司每星期要使用大约 100 单位的原材料。主管可以指示一名员工在原材料数降到 300 单位时就重新订购。而且，如果原材料只剩 100 单位时必须要通知他，从而采取措施来避免原材料短缺。因此，主管只有在原材料库存降到 100 单位这样的意外发生时才会介入。

7.2.3 统一指挥原则

统一指挥原则（Unit of Command Principle）是指在任何时候，一名员工有一个且只有一个直接上级。在有共用员工的情况下（如在小公司里），员工应该只向为其任务负责的一名管理者汇报。被分到一个团队或工作组的员工也应如此。专家推测，违反统一指挥原则几乎占了企业人事关系问题的 1/3。违反该原则的情况一般发生在两个或更多的主管同时让一名员工做不同的工作时。这让该员工处在一个左右为难的位置。无论该员工怎么做，总会有一个主管不满意。违反统一指挥原则通常是因为职权线的模糊和沟通不足。

7.2.4 阶梯原则

阶梯原则（Scalar Principle）是指从组织的顶端到底部，职权自上而下一个环节接一个环节地流动。阶梯原则又称*指挥链*（Chain of Command）。违反阶梯原则是指绕开指挥链里的一个或多个环节。例如，假设杰里绕开他的直接上级艾伦向其上级查理请求提前午休。查理认为该要求是合理的就答应了。之后，查理发现杰里所在部门的其他两个人也改了他们的午休时间表，所以，该部门在 12:30—13:00 之间是空的。如果艾伦没有被绕开的话，这个问题也不会发生。问题发生了不是因为查理没有能力做出正确的决策，而是因为他没有正确决策所需的信息。

一个常有的误解是，每一个行动都要痛苦地经过阶梯链的每一环。关键是运用常识，一个需要知情的主管是应该被包括在其中的。另一方面，纯粹

的信息需求可以不需要一个主管的介入。

7.2.5　管理跨度原则

管理跨度原则（Span of Control Principle）（又称管理跨度）是指一个主管可以有效地管理的员工数量。多年以来，管理跨度被认为是 5—7。然而，实践者遇到了许多其他情况。例如，一个部门的 50 个索赔处理员都做同样的工作，但并不需要 8—10 个主管。如今，这个原则已被修正，一个主管的跨度由几个因素决定：工作的复杂度、工作的多样性、工作的接近度、员工的质量和主管的能力。复杂性指的是被监管的工作困难程度。很自然，工作越复杂管理跨度就越小。多样性指的是被管理的工作的种类；种类越多，管理跨度越小。接近度与工作的距离有关。如果所有的员工都在同一个房间里工作，管理跨度就大于当他们分散在整个建筑或城市里。员工的质量指的是有的人比别人更需要紧密监管的事实。主管的能力指的是该主管的技能。因而，当员工彼此距离接近并从事的是简单重复性的工作时，管理跨度可能会非常大。当涉及多样性的工作时，管理跨度可能小到三四个。

当过多地思考如何确保一个主管的跨度不要太大时，它的反面情况却经常被忽略了。过少的员工向同一个主管汇报的情况也很容易出现。这样就造成了低效的组织。图 7-3 总结了影响管理跨度的因素。

因素	说明	同管理跨度的关系
复杂性	工作难度	反比①
多样性	被管理工作的种类	反比
接近度	工作的地理距离	正比②
员工质量	被监管员工的综合质量	正比
主管能力	执行监管职责的能力	正比

图 7-3　影响管理跨度的因素

① 反比：随着该因素增大，监管跨度减小。

② 正比：随着该因素增大，监管跨度增大。

117

7.3　授权和责任

没有授权可能是主管工作失败的最常见原因。授权是一门艺术，遗憾的是，它对许多人来说不是件容易事。在大部分情况下，授权（Delegation）指的是授予职权，它的意思是把一个人的职权授予另一个人。通常，授予职

权是为了帮助接受方完成他所担负的任务。例如，在员工完成一定的生产目标的前提下，一个主管可以给员工职权去完成他们自己的工作。

关于授权责任有很多争议，有人说可以授权责任，有人却说不能。进一步分析发现，这个争议的根源是一个沟通问题，而不是对相关概念的误解。认为不能授权责任的一方强调，主管永远无法通过以传递责任给员工的方式来逃避自己的工作责任。认为可以授权责任的一方指出，主管的确可以让他们的员工对一定的行动负责。双方都是对的！主管可以授权责任，这一点是从让员工对一定行动负责的意义上来讲的。然而，这个授权并不让主管对他们的老板少负一点责任。所以，授权责任不是指授权方放弃责任。责任和一个可以被传来传去的物品不同。假设一个人寿保险公司的索赔主管决定将在60 天期限内调查所有索赔的责任授权给索赔调查人。该索赔主管当然可以让索赔调查人对完成这个目标负责。可是同时，该调查主管并不对索赔调查少一点责任。监管案例 7-3 介绍了一些关于授权原则的历史背景。

监管案例 7-3

关于授权的一些历史

约瑟夫·朱兰在他的经典《管理突破》(*managerial Breakthrough*) 中指出，授权原则已经存在了很久，至少同《圣经》一样长。朱兰提供了以下背景信息、《圣经》原文和他自己的解释作为证据。

在以色列人离开埃及后，摩西作为百姓纠纷唯一的法官，发现自己手中的事情太多，远非他一个人能够完成。叶忒罗——他的岳父，给摩西提出了明智的建议：

“要教给他们律例和法度，指示他们当行的道和当做的事。”朱兰的解释是：“设立政策和惯例，进行工作培训，准备职位说明。”

“要从百姓中拣选有才能的人，就是敬畏神灵、诚实无妄、恨不义之财的人，派他们做千夫长、百夫长、五十夫长或十夫长，管理百姓。”朱兰的解释是：“建立起一个组织；一线主管有 10 个下属；二线主管有 5 个下属；选择有监管能力的人。”

“叫他们随时监督百姓，大事都要呈送到你这里，小事他们自己可以审判。这样，你就轻松些，他们也可以同当此任。”朱兰的解释是：“建立职权的授权；日常问题由下属决定，而异常问题则交给拥有较高权威的机构来处理。”

资料来源：“Rules for Delegation,” *IIE Solutions*, February 1999, p.9. ©1999. Reprinted with permission of the Institute of Industrial Engineers, Norcross, GA。

7.3.1　如何授权

成功授权包括三步：（1）把工作分配给工作组中的不同员工；（2）提出每个员工完成任务的义务（责任和问责）；（3）给予完成任务所必须采取的行动的许可（职权）。所以，成功授权包括职权授权和责任授权两者。

分配工作

分配工作的第一步是找出哪些工作需要授权。帮助主管识别需要授权的工作的好办法是使用第 5 章提到的时间日志。记录然后分析一下时间日志，主管经常能识别出能够和需要授权的任务。一旦主管决定哪些任务该授权后，他必须决定哪一个下属应该负责哪一个人物。主管应该把这当做一个协调可利用的人力资源和任务要求的过程。成功分配工作的关键是充分利用可利用的能力和资源。因此，主管必须非常熟悉他们员工的能力。分配工作时必须注意的其他因素有：

- 有关的人际关系；
- 对其他人的影响；
- 受影响方的态度；
- 公司相关的政策；
- 相关的工会条款（例如资历）；
- 安全要求。

119

主管决定了如何分配工作后，必须要清楚地把这个信息传达给员工。需要注意的是，分配工作涉及告诉员工该做什么，而不是怎样去做它。在怎样工作上给员工一定程度的自由能营造一种欢迎主动性和主意的环境。显然，自由的程度根据具体的工作而变化。常常，主管要求每件事都要完全按照主管指定方式来做，从而抑制了员工的创造力。大部分员工对此都是何乐而不为，因此，任何创造力的迹象都会很快消失。

建立义务（责任和问责）

有时，主管会期望员工去寻求和承担那些他们没有被要求承担的责任。有些主管和自己的员工做游戏："我知道我想让乔做什么，但我不会告诉他。"这里的动机是如果乔有足够进取心的话，他会准确地领会到主管要的是什么。换句话讲，这些主管用分配任务来检验员工进取心的大小。然而，直截了当地告诉一个员工该做什么是更合理的，也会得到更好的结果。只有在员

工清楚地理解被期望的是什么之后，才能够建立起责任心。这些责任心受主管建立和传达期望的方式的影响。例如，那些征求员工的想法和主意的主管更有可能培养出责任心。遗憾的是，许多主管在分配工作的时候像个独裁者，之后又很奇怪为什么没有唤起员工的责任心。责任心是自发的，不能被命令。

给予许可（职权）

给予完成任务所必须采取的措施的许可，经常是授权最困难的一部分。许多主管认为，一旦责任建立起来，员工应该主动要求必需的职权。这个方法只给员工具体要求的职权。但是，为什么不授权给员工，从而使他们能更好地执行他们的工作？如本章前面所讨论的，授权包括给下属相当高的职权去做决策。成功授权的关键是相信员工具备高水平完成工作的能力，在职位设计上给员工相当的自由，确立有意义和挑战性的目标，鼓励良好的绩效，鼓励员工把他们的工作当做个人的责任。

7.3.2 为什么有人不愿意授权

许多主管是从操作工人提拔到监管职位的。从操作工人变成主管有许多不同，而这些不同会影响新主管授权的能力。一个操作工人的绩效在极大程度上是个人职能。换句话说，一个操作工人的绩效通常不依赖其他人。然而，一个主管的绩效几乎完全依赖于其他人的绩效——也就是他的员工。问题发生在当新主管没有完全意识到这个差别，没有集中精力在监管职能上，反而试图做所有其他人的工作。主管可能认为做到表现良好的方法是确保每个人的工作都做好，但这是个陷阱，它也是为什么主管不愿意授权的主要原因之一。

如果你想要任何事请都做得对，那你就自己做

120

许多主管赞成一句老话："如果你想要任何事都做对的话，那你就自己做！"这个态度显示出主管不理解监管程序，也显示出主管在选择和培训员工上做得不足。试图自己做所有的事或证明自己是出众的操作工人的主管花很多的时间在非监管任务上，从而没有时间去做他们的监管工作。

问题不在于主管是否能把一项工作做得更好，而在于员工是否能以可接受的方式来完成工作。如果一个员工可以满意地执行这项工作，那么，该任务就应该交给该员工去做。有时，从投资回报比的角度来看这个问题对主管有帮助。如果员工（其每小时的工资低于主管的）能够以可接受的方式做这

份工作，组织的收益就大于由主管来做这份工作的收益。

自己做更容易

主管常常认为自己做工作比向员工解释它更容易。虽然，这在某些情况下是对的，但是它通常是目光短浅的。对主管来说，也许第一次做很容易，也许第 5 次做还容易，但第 20 次或 50 次时还容易吗？换句话说，尽管培训员工做这个工作可能需要主管投入一定的时间，但是这通常是最好的方法。如果一个主管认为一个员工好像总是学不会，那么该主管应该认真地检查雇用和培训程序。

害怕一个员工表现得太好

有些主管不愿授权，因为他们害怕自己被表现太好的员工代替。对好的主管来说，这种恐惧是毫无根据的。如前面所提到的，在极大程度上，一个主管的绩效是员工绩效的反映。如果一个员工表现好，则其主管的表现也好。如果员工的表现糟糕，主管的表现也糟糕。经验还显示，一个真正出众的员工最终会得到提拔，无论主管做什么。在这些情况下，主管很可能最终后悔自己做了任何抑制该员工表现的事。

对权力的渴望

大部分人都喜欢有权力的感觉。许多主管从准予或拒绝某些要求的权力和职权当中得到相当大的满足。一个主管应该意识到，这些感觉很自然并需要相当的努力才能克服它们。这里的关键是学会从他人成就中得到满足。

更有信心做细节工作

有些主管在做细节性和操作性的工作时比执行他们的监管职能感觉更有信心。大部分人对未知都有些恐惧，倾向于躲避它。所以，可以理解，一个新主管在做那些过去自己曾成功做过的事情时感觉更有信心。如果新主管在刚开始执行监管职能时遇到了挫折，这种行为很可能会出现。失望的主管常常试图把自己沉浸于过去的职责里去。同样的情况是，那些要做事仅仅因为自己一直在做它们的主管。无论哪种情况，最终结果是没有做到授权。

对员工有成见

有时，主管错误地对员工的能力过早下结论。例如，一个主管可能仅根据一件事而对一个员工形成负面的看法。那件事可能对该员工来说非常不具

代表性，或者主管不清楚事情发生时的具体情况。还有一种可能是主管以二手信息为出发点。这类信息可能来自其他主管、员工或者熟人，而且它可能非常不准确。自然，如果一个主管认为一个员工的能力不够，他就不会愿意授权给该员工。

希望做出榜样

大部分主管想为自己的员工树立一个好榜样。然而，问题是要确定什么是好榜样。有些主管认为，树立好榜样就必须一直忙碌，或者至少看起来很忙。这类主管紧紧地抓着那些本该授权的工作不放。还有一种是那种喜欢当“受难者”的主管。一个例子是主管认为自己必须是最后一个离开办公室或者工厂的：“这里没有我就玩不转。”这类主管也倾向于紧把着工作而不授权。图 7-4 总结了主管不愿授权的原因。

- 如果你想要任何事都做对的话，那你就自己做
- 自己做更容易
- 害怕一个员工表现得太好
- 对权力的渴望
- 更有信心做细节工作
- 对员工有成见
- 希望做出榜样

121

图 7-4　主管不愿授权的原因

7.3.3　不能授权的任务

授权过度的问题并不常见，但它的确存在。员工的质量和类型对什么可以授权有极大的影响。然而，一些事情通常是不应该授权的。

计划活动

计划活动（上一章讨论过的）包括决定追求的目标和如何完成它们，这些活动还包括人和材料的路线安排与进度计划。虽然积极地让员工参与计划活动是件好事，但主管还是应该保留这方面的主要职权和责任。尽管主管可以（而且应该）授权计划程序的某些部分，他还是应该保留计划的协调与定案的职权。

分配工作

工作的分配也应该由主管控制。与计划活动相同，这个过程的一部分可

以也应该被授权，但是主管应该保留全面的控制。

动机问题

创造良好的工作环境来提高员工的积极性主要是监管人的责任。这不意味着员工在他们自己的积极性中起不到重要的作用。然而，它的确意味着主管对工作环境有着强大的影响，而工作环境影响员工的积极性。

员工咨询

通常，员工对与工作相关的问题提出意见时，主管不应该授权。不过，当员工需要的个人或者技术信息由参谋人员提供会更好时，主管应该让员工去求助于参谋人员。

解决冲突

每当两个或更多员工产生冲突时，主管应该协助解决冲突。这不意味着主管应该亲自解决冲突，而是指主管应该确保参与方能解决冲突。

特意指派给主管的任务

通常来说，那些上级管理层要求主管亲自做的任务（如加入一个委员会）被授权不是件好事。

监管案例 7-4 讲述了一家公司对授权重要性的重视。

122

监管案例 7-4

马泰姆人寿保险公司与识别授权人

马泰姆人寿保险公司（Maritime Life Assurance）建立于 1922 年，总部设在加拿大的哈里法克斯市，在蒙特利尔、多伦多和温哥华都有分部。马泰姆人寿保险公司现在拥有员工超过 1 900 名。为了避免严重的错误，马泰姆人寿保险公司用一个轮换系统来确定员工是否能够胜任高层管理职位。低层管理者要在一个领域里待上至少三年才有资格被提拔，高级管理人至少要五年。总裁与首席执行官比尔·布莱克认为，成功的决策人是能认同组织的长远发展方向并能影响员工的优秀领导者。

通常，马泰姆人寿保险公司把一名员工放在一个他懂而不精的领域。“而那才是看出他们与人合作能力的办法——他们是否有能力来带领一个团队，或者只是激进者。”布莱克说，“激进者领导不了团队。实际上，他们在领导位置上很危险，因为他们倾向于自己做太多的事，而不授权他人。他们不会在自己的周围建立起一只强大的团队。”显然，比尔·布莱克

认为，成功的授权是做成功管理者的重要组成部分。

资料来源："CEO Talk," *Canadian HR Reporter*, October 7, 2003, pp. 17-22。

7.3.4 有效授权的实用技巧

有助授权的一些具体可行的事：

- 了解员工的能力。通过观察他们的工作、讨论问题和回顾过去的绩效评估来熟悉员工的主要长处和短处。
- 不要担心授权过度。许多主管不授权因为担心会授权得太过分。
- 在授权时要注重好的沟通技能。给予清楚的指令，确保员工理解被授权的是什么。
- 尽量减少职权重叠。清晰地建立职权级别，避免重复浪费。
- 给员工一定的自由去决定如何执行他们的职权。授权的是任务，而不是如何做它们。
- 分配给每个员工相关的职权与责任。努力确保每个人接到的不同任务尽可能相关。
- 一旦授权之后，就让员工接管。不要因为芝麻大的事情就跳出来纠正错误。在提供援助前，确定员工已经得到了足够的机会。
- 不要指望第一次完美无缺。该问的问题不是"这个工作结果完美吗"，而是"这个工作结果可接受吗"。

123

监管困境的解决方案

回头来看约翰对卢授权的失败，让我们看看当时约翰有没有其他选择。首先，我们要确定那份工作是否应该被授权。根据有限的信息和回顾不该授权工作的列表，我们找不到什么理由来反对约翰授权那份工作。确定了这一点之后，我们必须调查约翰授权的方式。回顾了授权步骤之后，我们发现约翰的确可以把工作授权给卢，但卢可能不是做那份工作的最佳人选。另外，约翰可能没有成功地为卢建立责任。仅仅告诉卢该做什么还不够，他应该清楚地把自己期望的结果传达给卢，并和卢一起确立一个完成工作的日期。这最有可能赢得卢对这份工作的投入。约翰还应该明确地指出卢的职权范围。

本章小结

本章开始讨论了组织的结构和职权在组织结构的建立中所扮演的角色，

还讨论了以职权为基础的五个监管原则，强调了授权对监管程序的重要性，并提供了成功授权的指导方针。

1. *部门化的定义及其在组织内的实行方式*。部门化是将活动分组成相关的工作单位。部门可以以工作职能、产品或服务、地理区域、客户或时间为基础来组成。
2. *职权与责任之间和直线与参谋人员之间的区别*。职权是发布命令和使用资源的权力。责任是对实现目标、合理使用资源和遵守组织的政策负责。直线员工直接参与生产和销售组织的产品或服务。参谋人员支持、建议和帮助直线人员。
3. *集权与分权的概念*。集权和分权指的是最高管理层授权的程度。中层和监管管理层所做的决策越多，组织就越分权。
4. *授权定义及如何鼓励授权*。授权是一种分权形式。它包括给下属相当大的职权去决策。成功授权的关键是相信员工能够高水平地完成工作，在职位设计上给员工相当的自由，确立有意义和挑战性的目标，鼓励良好的绩效，鼓励员工把他们的工作当做个人的责任。
5. *几个以职权为基础的监管原则*。权责相当原则指权力同责任一定要相一致；例外原则（又叫做例外管理，同权责相当原则紧密相连）是指主管应该把精力集中在与标准有偏离的问题上，而由员工来处理日常的问题；统一指挥原则是指在任何时候，一名员工有且只有一个直接上级；阶梯原则是指从组织的顶端到底部，职权从上至下一个环节接一个环节地流动；管理跨度原则（又称管理跨度）是指一个主管可以有效管理的员工数量，它由几个因素决定：工作的复杂度、工作的多样性、工作的接近度、员工的质量和主管的能力。
6. *列举授权程序的基本步骤*。成功的授权包括三步：（1）把工作分配给工作组中的不同员工；（2）建立每个员工满意完成任务的义务；（3）给予完成任务所必须采取的行动的职权。
7. *为什么主管经常不愿意授权职权*。主管可能因为以下几个原因而不愿授权：（1）担心他们是唯一能做好工作的人；（2）认为自己来做更容易；（3）担心一名员工表现得太好；（4）他们对权力的渴望；（5）对做他们自己的细节工作更有信心；（6）对员工有成见；（7）对树立良好榜样的错误理解。
8. *描述一些不能够被授权的监管任务*。员工的质量和类型对什么可以授权有极大的影响。然而，以下任务通常是不应该授权的：计划活

124

动、分配工作、激励员工、员工咨询、解决冲突和特意指派给主管的任务。

9. *描述几个有助授权的技巧*。做这些事可以让授权更容易一些：（1）了解员工的能力；（2）不要担心授权过度；（3）在授权时要注重好的沟通技巧；（4）尽量减少职权重叠；（5）在决定如何执行他们的职权上给员工一定的自由；（6）分配给每个员工相关的职权与责任；（7）一旦授权之后，就让员工接管；（8）不要指望第一次完美无缺。

复习题

1. 什么是部门化？有哪几种部门化？
2. 职权的定义。直线职权和参谋职权的区别是什么？
3. 集权和分权指的是什么？
4. 授权的定义。一个主管可以做些什么来营造一种鼓励授权的环境？
5. 责任的定义。可以授权职权和责任吗？
6. 权力的定义。权力与职权的区别是什么？
7. 什么是权责相当原则？
8. 什么是例外原则？
9. 什么是统一指挥原则？
10. 什么是阶梯原则？
11. 什么是管理跨度原则？
12. 授权的三个基本步骤是什么？简要讨论一下每一步。
13. 举出七个为什么主管不愿意授权的例子。
14. 指出六种通常不应该授权的事情。
15. 讨论几个可以帮助主管授权的技巧。

技能训练题

1. 如果你计划对你的员工做一个关于授权的 10 分钟讲话，你会说些什么？以大纲的形式给出你的答案。

2. 一些主管声称授权的艺术是与生俱来的，永远学不会。你同意这种说法吗？为什么？
3. 放权这个概念与授权的关系是怎样的？你认为成功授权依赖于给下属放权吗？
4. “阶梯原则造成了那么多繁琐手续，减慢了活动的速度，它造成的麻烦比解决的问题还要多。”你同意还是不同意这个观点？列出你的理由。

其他阅读材料

Balsamo, Anthony J. "The Power of Empowerment," *Management Review*, November 1999, p. 11.

Black, Octavius. "Dynamic Delegation," *Management Today*, August 2002, p. 15.

Gazda, Sharon. "The Art of Delegating," *HR Magazine*, January 2002, pp. 75–78.

Hall, William W. "Passing the Buck vs. Making an Assignment," *Supervision*, March 1999, pp. 6–7.

技能训练应用实践

125

案例 7-1

你从哪里开始

卡尔是一个工作努力的主管。他在组织里有足够的人手来承担工作量。但尽管如此，他很少按时完成他的工作。一天，卡尔请假不去参加他老板的一个会议，理由是他必须继续他的工作。他的老板罗杰决定第二天一早去见他。

当罗杰第二天早上到的时候，卡尔正在打电话，同时在签一些表格。他暂停接电话，叫进了他的秘书："玛丽，这些表格签完了。"

卡尔一边继续打电话，一边把那些签完的表格推给刚进来的玛丽。他的动作把堆在桌角上的一摞杂乱的纸碰到了地上。这些纸被窗外进来的风吹散了一地。玛丽开始收拾它们。卡尔喊道："我会想一下再给你打电话，奥利弗。"接着，他对玛丽说："别碰它们，你会把它们弄混的。"他从桌上拿起一张纸递给罗杰。"这是唐·皮特关于如何节约一半工作时间的想法。希望我们有时间试一下。你怎么想？"

玛丽又走了进来。"比尔·埃文斯想知道他可不可以现在开始那个优先工作。"她说。"让他等一下，不经过我查一下他就开始那么重要的工作，我不放心。"

正当卡尔整理那些掉在地上的纸时，玛丽拿进来一些表格。"你刚才签到了总裁签字的位置上，所以我重新打了一份。"

"要做事情太多。"卡尔嘟囔着，看了一眼罗杰并叹了口气。"如果你现在就签的话，我马上就把它们交给总裁。"玛丽举着表格说。"交给我吧，"卡尔回答说，"总裁可能会有问题问我。"

卡尔对罗杰解释说："如果我不先过一遍的话，唐和鲍勃什么都做不了。我马上就回来。"他匆忙地离开了，但马上又回来了。

问题

1. 你认为卡尔很有干劲吗？他是个好的主管吗？
2. 你认为卡尔的主要问题是什么？
3. 你会给卡尔什么建议？

案例 7-2

升职的可能

吉姆已经在 ABC 公司做了六个月助理销售监管。因为过去 18 个月的销售成绩不佳，他的老板、销售监管（助理的老板），刚刚被炒了鱿鱼。ABC 的总裁愿意把这个工作给吉姆，但有以下条件：

- 吉姆不能增加广告预算；
- 吉姆必须继续让都市媒介公司负责广告；
- 吉姆不能做人员变动；
- 吉姆必须对本财政年度的销售负全责（本财政年度是两个月前开始的）。

问题

1. 你认为吉姆应该接受这个工作吗？为什么？
2. 哪一个组织原理被违反了？
3. 如果你是吉姆，你会对 ABC 的总裁说什么？

练习 7-1

小错误

最近，一个和你老板同级的工作人员因为你交给他的一份报告而一直找你的麻烦。在回顾了你那份报告后，你发现了一些你本该注意到的小错误，但你认为它们没有重要到让你受到这样的责难。

你的老板和这个管理者关系一直不好。你认为这可能是这个管理者为难你的原因之一。

问题

在考虑如何最好地处理这个局面的时候，你有这些选择：

1. 与这个管理者单独谈一下，问他为什么这样不满。
2. 什么都不做。这个情况可能是暂时的，反应敏感只会让事情更糟糕。
3. 既然你的老板可能与这件事有关，与他讨论这件事情，并问他的建议。
4. 只是更努力地改进你的报告，确保未来没有任何可被批评的事情。

126

5. 同老板讨论这个情况，但让他知道你觉得这种有建设性的批评通常是健康的，以此来淡化问题。

也许你还有其他选择，但假设你只考虑了这些。

不要同任何人讨论，决定你会选择哪一个。准备好为你的选择辩护。

练习 7-2

等待处理

假设你是一家鞋店的主管。你有两个助理或轮班经理。他们也在店面里做销售，只有你不在的时候才有职权。你还有七个店员，他们按不同的时间表工作。这家店没有成立工会。

你在公司总部待了三天后回来。你有以下事情需要处理：

1. 两个人的工作申请表（现在没有空缺）。
2. 需要和玛丽（店员）谈她假期的事宜。
3. 一份来自商场的关于为马上到来的假日改营业时间的通知，要求鞋店交营业计划。
4. 一个客户对产品质量的投诉。
5. 四张收据显示有 130 双鞋到货，需要库存。
6. 三家公司对一个收银机系统招标的出价（每家分店选择自己的系统）。
7. 一份来自消防局的关于近期检查的通知。
8. 一个关于洗手间出故障的便条。
9. 公司总部通知一个节假日促销活动即将开始。
10. 来自不同商家的五个广告和两个商品目录。

你应该决定是“处理”还是“授权”每件事情。在做出决定后，教师会把你和其他两三个学生分成一组。这个小组再一起决定哪些该“处理”，哪些该“授权”。

问题

这些问题既要独立完成也要小组集体完成：

1. 哪些任务是监管性的，哪些是操作性的？
2. 把这些任务同前面那些不能授权的任务相比较，其结果是怎样的？
3. 对于那些你决定不授权的任务，你受到过图 7-4 里的原因影响吗？

为在课堂上讨论你的答案做准备。

练习 7-3

授权测验 I

这个练习最适合现在有工作的人。如果你现在没有的话，根据你上一个工作回答以下问题。

	是	否
1. 你有没有把太多的时间花在那些本可以由别人做的细节工作上？	_____	_____
2. 员工经常因为自己项目上的问题和困难来打扰你吗？	_____	_____
3. 你仍然在关注他们项目上的活动和困难吗？	_____	_____
4. 你经常带工作回家吗？	_____	_____
5. 你的工作时间比你员工的更长吗？	_____	_____
6. 你的决策本该由你的员工来做吗？	_____	_____
7. 你觉得你应该能够回答你的老板对于你店里所有项目的问题吗？	_____	_____
8. 要求你在最终期限前完成任务有困难吗？	_____	_____
9. 你有困难确立和维持优先权吗？	_____	_____
10. 你的箱子里总是满满的吗？	_____	_____
11. 你预计要打电话给办公室或由他们打给你吗？	_____	_____

如果你只对其中一个问题回答了“是”，十有八九你是个优秀的授权人。如果你有 2—4 个“是”，你有改进的余地。如果你有五个甚至更多“是”，你的首要任务是提高授权能力。

练习 7-4

授权测验 II

和授权测验 I 一样，这个练习最适合现在有工作的人。如果你现在没有的话，根据你上一个工作回答以下问题。在完成这个测验后，与其他人一起讨论最佳答案。

1. 授权对你意味着：

   a. 嫁祸于人

b. 推卸责任

c. 哄骗别人做你自己的工作

d. 以上都不是

2. 你对授权担忧是因为：

a. 你不信任别人去做这个工作

b. 你不想给别人过多的负担

c. 你没有时间培训别人

d. 过度操劳是你工作的一部分

3. 你会把哪一个词和授权联系在一起：

a. 风险

b. 恐惧

c. 内疚

d. 信任

4. 如果你要授权一个或多个任务，它们会是：

a. 最令人厌烦的

b. 风险最低的

c. 风险最大的

d. 下属同样可以做得好的

5. 如果必须授权一项重要的工作给一个下属，你会：

a. 下命令

b. 充满歉意

c. 由别人传达

d 当做一个机会提出来

6. 在授权给别人的时候，你：

a. 总是担心那份工作没有好好做

b. 要他们每做一个决定的时候都要报告

c. 规定任何错都是他们的责任

d. 告诉他们只有遇到不能处理的问题时才找你

资料来源：This quiz is drawn from Mike Levy, "Good Delegator or Willing Martyr," *Director*, April 1999, p.19。

Chapter Eight

第 8 章
工作团队

学习目标——通过本章的学习，你应该能够：

1. 描述正式和非正式的工作团队
2. 定义团队规范
3. 解释团队凝聚力
4. 定义团队一致性
5. 概括在什么条件下个体成员会顺从团队规范
6. 定义团队思考
7. 理解团队建设的概念
8. 解释特殊信用
9. 描述一个质量圈
10. 解释自我指导工作团队

监管困境

在被提升之前，简·哈里斯几乎每天都和同一伙人一起吃午餐。这些人中，有的和她在同一个部门，有的是其他部门的。他们的一个共同之处是都参加了公司发起的培训计划。吃午饭的时候，他们通常谈论公司里发生的事情。简意识到在她的工作班组里也有一些人好像总是在一起。然而，这些人的有些事让简不安。他们有时好像对她班组的工作有负面影响。

所有的组织都依赖于团队来取得成功。在组织里，一个团队是通过互动来达到共同目标的两个或更多人。学生团队可能会组织筹款或社交活动。是否有共同的目的是团队与仅仅在一起的一群人的区别。一般来说，组织里通常有两种类型的团队：非正式工作团队和正式工作团队。

8.1 非正式工作团队

非正式工作团队（Informal Work Groups）由组织成员自发组成，他们从个人接触和人们的相互交流中产生。经常在一起吃午饭的员工团队和办公室里的派系就是非正式工作团队的例子。

一种特殊的非正式团队是利益集团。它的成员有同样的目标或关注。例如，女性管理者可能组成一个团队来分享对于管理层女性所面对问题的想法。

工作是一种社会体验。在办公室、工厂、商店或其他工作场所里，员工在工作的同时也进行交流。友谊很自然地从中产生。因共同兴趣组成的团队满足重要的社会需求。在较早的世纪里，团队如大家庭、教堂和小镇满足这些需求。今天，人们主要和在工作中认识的人交往。

非正式工作团队会影响到生产力、其他员工的士气和管理人员的成功与否。他们可以是共同忠诚感的结果，也能帮助创造忠诚感。这在高风险的职业中尤其普遍，如消防和警察工作。

非正式工作团队通常产生在员工紧密工作在一起（如分隔的办公室）的区域或者工作在同一领域（如会计或美术设计）的员工之间。员工可能联合在一起交流担心或抱怨。在这种情况下，非正式团队和组织的目标背道而驰。

有研究已经认识到了非正式工作团队在组织内部的影响力。霍桑研究发现，团队可能会确立自己的生产力标准并强迫工人去达到它。在一个团队里，产量高于或低于公认标准的工人遭受到了谩骂、挖苦和嘲笑，有时是殴打。霍桑实验表明，拥有自己社会系统的非正式组织存在于正式组织的内部。[1]

通常，管理层忽略这些围绕着友谊、兴趣或共同工作场所和任务的非正式团队的存在。然而，理解这些团队能帮助经理人在正式团队中的工作。员工加入非正式组织去满足一个社会需求，他们常常从这类组织中得到很大的满足。经理人试图在正式团队中复制这种满足感。

8.2 正式工作团队

管理层建立正式工作团队（Formal Work Groups）或工作团队来执行特定的任务。正式工作团队可能存在或短或长的一段时间。专门小组是正式团队的一个例子。这些团队有一个单一的目标，如解决一个问题或设计一个新

产品。

一个不同种类的正式工作团队叫作命令或职能团队。这个团队包含一个经理人和他监管的所有员工。和专门小组不同的是，命令团队的工作是持续性的，不局限于一个问题或产品。监管案例 8-1 描述了哈雷-戴维森的团队。

监管案例 8-1

哈雷-戴维森的团队

为了应付不断增长的需求、扩大市场份额以及继续保持世界第一摩托制造商的地位，哈雷-戴维森已经开始了几个扩张项目，其中的一个设立在堪萨斯城。这个项目在 1998 年开始全力生产哈雷-戴维森的 Sportster 型号，是在以团队为基础的结构上运作的，这对哈雷-戴维森来说是完全新鲜的。该项目有三个不同的团队：工厂领导团队（总体焦点是工厂范围的问题和运作目标）、流程运作团队（总体焦点是流程方面的问题和战略），还有自然工作团队（总体焦点是日常运作和行动）。它的所有工作都是以团队为基础的。组织的每一个员工都属于一个团队，有时属于多个团队。在这个系统下，制造生产力提高了 88%，报废的零部件减少了 50%，生产成本降低了 30%—45%。在使用这个系统之前，客户要等 16—24 个月才能拿到自己的摩托。现在，哈雷-戴维森 Sportster 的客户满意率提高了一倍，而且，等候时间缩短到了两个星期或更少。

资料来源： Adapted from Joe Singer and Steve Duvall, "High-Performance Partnering by Self-Managed Teams in Manufacturing," *Engineering Management Journal*, December 2000, pp.9-15。

8.3 团队规范

团队规范（Group Norms）是一个团队采用的、控制团队成员行为的非正式规则。[2] 它们可能非常简单，如在一起吃午饭的一个团队可能保持不变的座位顺序。它们可能包括期望团队的成员在任何情况下都彼此忠诚。无论规范是什么，都期望每个成员遵守它们。违反规则的成员通常会被开除。

规范并不支配团队的每一个行动，而只是那些对团队生存起重要作用的。例如，一个工作团队的规范会影响它的生产力标准、运作程序和其他与工作有关的活动。规范可能不是书面的或口头的，而是团队成员用他们的行动来指导新成员的行为。

8.4 团队行为

想想你参加过的由学校里或邻居间的朋友或者同学组成的非正式团队。无论它们是如何建立起来的，非正式工作团队都有相似的行为。它们包括凝聚力、一致性和团队思考。

131

8.4.1 团队凝聚力

团队凝聚力（Group Cohesiveness）是团队成员相互吸引的程度，或者说，一个团队的紧密度。[3]一个团队的凝聚力越大，团队成员就越可能遵守团队规范。许多因素影响非正式团队的凝聚力——大小、成功、地位、外界压力、成员资格的稳定性、交流和隔离程度。

规模大小是团队凝聚力特别重要的因素。团队越小，凝聚力越强。小团队的成员交流更频繁；大团队的成员相对来说交流的机会少，所以凝聚力弱。

想想两个密友在一起学习时是如何运作的。因为他们熟悉对方并很容易对话，所以他们没有合作困难。现在想象三个陌生人在一起学习，大家可能没有办法对如何学习达成一致。与不同的人合作可能会很困难，这可能使这个学习团队崩溃。

成功和地位影响团队凝聚力。一个团队越成功，它的凝聚力就越强。一个团队的地位受几个因素影响。例如，能力高的团队一般比能力低的团队更有地位；地位高的团队一般比其他非正式团队更有凝聚力。这些关系是相辅相成的：成功与地位带来凝聚力，而凝聚力带来地位和成功。

外界压力，如与管理层的冲突，能增加团队的凝聚力。如果一个团队把管理层的要求看成是苛求或者威胁，它会变得更有凝聚力。在这类情形下，成员可能会产生“我们反对他们”的心理状态。

稳定的成员资格和方便的沟通方式提高团队的凝聚力。长期的成员彼此熟悉并了解团队的规范。在同一区域工作的员工很容易联谊。然而，在生产线上，对话很困难，团队的凝聚力也就弱。

最后，和其他员工的隔离程度可能会增强团队凝聚力。隔离迫使工人彼此更紧密地接触，从而巩固关系。

8.4.2 团队一致性

团队一致性（Group Conformity）是团队成员接受并遵守团队规范的程

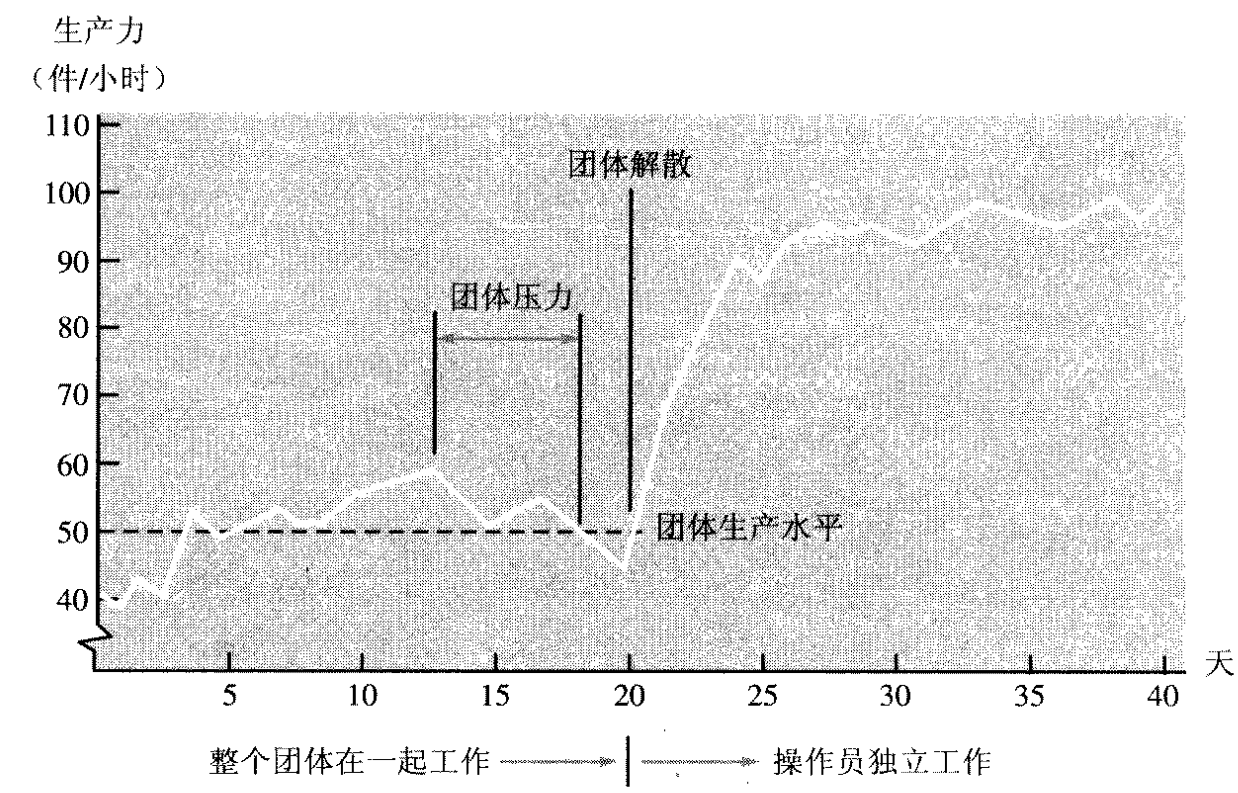
度。团队通常为了两个原因而试图控制成员的行为：第一，独立行为可能产生异议，从而威胁到团队的存在；第二，一致的行为创造一个信任的气氛，能够让成员彼此合作并自如地交往。成员能够预见到团队的其他成员会如何行动。

成员个体在一定的条件下会遵守团队规范：

- 当团队规范和个人的态度、信仰与行为相近时；
- 当他们不同意团队的规范但感受到压力而去接受它们时；
- 当遵守团队规范的回报对成员很重要，或者不遵守团队规范的惩罚对成员来说不可接受时。

团队压力与一致性

研究人员已经调查了团队压力对成员个体的影响。在维吉尼亚的一家纺织品公司进行过一项团队一致性的研究。[4] 一个纺织工人每天的产量开始超过团队规范的 50 件。两个星期后，该团队开始施加压力来让这个员工降低产量。她很快就降到了团队的标准。三个星期后，除了这名工人外，团队的所有成员都被调到其他职位。这一次，她的产量很快就升到了团队规范的两倍（见图 8-1）。



132

图 8-1　团队规范对一个成员生产力的影响

资料来源：Lester Coch and J. R. P. French, Jr., "Overcoming Resistance to Change," *Human Relations* (1948), pp.519–520。

8.4.3 团队思考

团队思考（Groupthink）的出现是因为团队成员失去了独立思考能力，为了迎合别人而牺牲自己的良好判断。[5]即使某一行动是错误的，成员也不愿意对团队或任何成员提出反对意见。威廉·戈尔丁在他的小说《蝇王》（*The Lord of the Flies*）里研究了团队思考这一概念。这部小说展示了当人在远离社会并自己建立规则的时候可能发生的事情。

在任何情况下保持团队的团结本身就是一个目标。以此为目标的团队相信团队是牢不可破并永远是对的。成员为所有的行动辩护，把外人一律看做团队的敌人，并迫使不情愿的成员就范。在工作场合，团队思考是破坏性的，因为它影响员工做出合理决策的能力。

有一项针对团队压力对个人影响的研究，它把大学生分成几个小组，每组 7—9 人。[6]告诉每组的成员，他们将比较白色卡片上线条的长度。图 8-2 显示了这些卡片和线。要求研究对象在第二张卡片上挑出与第一张上的线同长的那一条线。

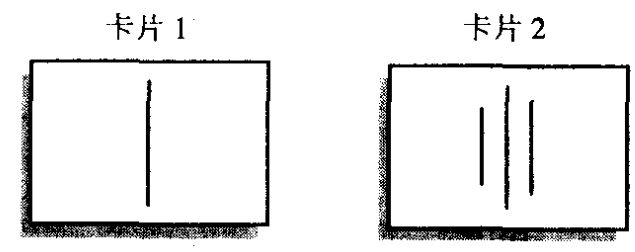


图 8-2 实验卡片

在实验过程中，除了一个成员外，所有人都被告知去选第二张卡上两条错线中的一条。另外，不知情的成员总是被安排在最后一个做出选择。在正常的情况下，失误率低于 1%。然而，在这个实验里，不知情成员的失误率是 36.8%。

133

在只有一个人和其意见相反的情况下，不知情的成员在几乎所有的实验都给出了正确答案。当反对方增加了两个，错误答案就增加到了 31.8%。

这个实验表明，团队的行为影响个体成员的行为；尽管一些成员在他们的判断上保持了独立性，其他人几乎在所有的判断上都默从了。整体上讲，团队压力造成个人在超过 1/3 的情况下做出了错误的判断。该实验还显示出，其他成员的意见和这个人越不一致，这个人越容易屈服于团队的判断。

8.5　团队的重要性

团队在帮助组织实现目标的过程中扮演了一个重要的角色。团队拥有比个人更多的知识和信息。它们更容易交流和解决问题，这就使公司更有效率。

企业界逐渐开始重视有效管理团队的重要性。员工必须紧密合作来增加产量、保持竞争优势。工作场合里的变革让不同背景的人走到了一起。经理人必须同团队合作，一起克服文化和性别上的差别。这些，加上其他因素，使管理工作团队成为管理最重要的任务之一。

8.5.1　影响工作团队

研究人员在霍桑的工厂记载了非正式工作团队的存在。该研究考察了不同变化对工人生产力的影响。研究人员改变了不同的工作因素，包括支付薪水和监管方式、光线、休息时间长短和工作时间长短。每个变化都带来生产力的增长。

这个结果引出了*霍桑效应*（Hawthorne Effect）这一术语。你也许还记得本章前面所提到的，霍桑效应指出，给一个员工团队特殊的关注能改变员工的行为。该研究的结果显示，当团队的员工受到特殊注意时，他们会更高效地工作。

8.5.2　建立有效的团队

非正式工作团队的成员通常分享同样的价值观和团队忠诚。正式团队很少有这些性质，因为它们的成员是被指派而不是自发加入的。建立共同的价值观和团队忠诚是经理人的责任。

连接钉概念是一个描述工作团队中管理作用的方法。*连接钉概念*（Linking-pin Concept）认为因为管理者是相互交叠的团队的成员，他们把正式工作团队同整个组织连接在一起。管理者提高了沟通能力，并保证了组织和团队目标的实现。换句话讲，主管本身就是连接钉（见图 8-3）。

建立有效的正式工作团队通常被称为团队建设。*团队建设*（Team Building）是建立起一个共同完成团队目标的有凝聚力的团队的过程。[7] 一个团队只有在其成员觉得工作条件对每一个人都很公平时才会成功。即使在一个具有支持力的组织里，如果管理者不鼓励公平合理，团队也会失败。

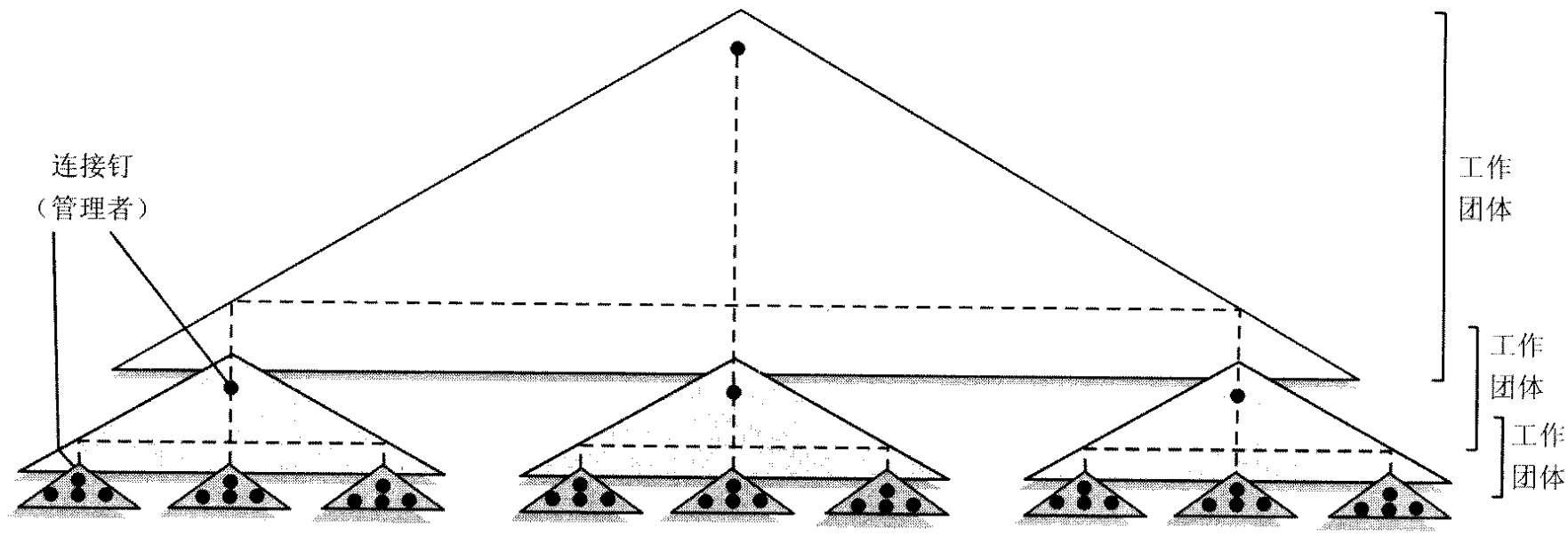


图 8-3　连接钉概念

资料来源：Rensis Likert, *New Patterns of Management* (New York: McGraw-Hill, 1961) , p.104。

一个团队或团队的成功同样可以用测量组织成功的方法来测量。成功的组织和团队都通过合理利用资源来实现自身的目标。管理者通过小心选择团队成员、创造一个良性的环境、建立信任和增强团队凝聚力来鼓励合作精神。图 8-4 描述了建立高效团队的三步法。

选择个人

第一步是找到合适的人。团队成员需要有合适的能力和合适的个性。

建立信任

第二步是在团队成员之间和团队与管理人员之间建立信任。

鼓励团队凝聚力

第三步是建立一个遵守团队规范的有凝聚力的团队。经理人可以通过保持小规模团队、给他们清晰的目标和奖励整个团队来增强团队凝聚力。

图 8-4　建立高效团队的三步法

建立团队

一个团队要想成功，成员必须能够完成管理人员分配的任务。选择合适的人是团队成功的关键。第一步是识别合格的人才，管理者必须使团队对这些个人有吸引力。

对大部分员工来说，一个正式工作团队有吸引力是因为它可以提高薪水并提供一些满足感。如果员工认为加入一个正式团队可以给他们提供一个非正式团队能提供的满足感，他们会更可能自愿参与。

环境对团队的成功也很重要。实现团队目标的一个前提是有一个合适的工作空间。办公室是如何布置的以及其他物理因素会影响团队成功的协同工作的能力。

建立信任

信任在团队成员之间和团队与管理人员之间是必不可少的。成功的团队努力意味着分担责任和一起做决策。团队成员必须觉得整个团队愿意并能够成功合作来实现目标。没有信任，团队就做不到制定和遵循产量规范。

经理人必须信任他们的员工，他们也必须认识到组织、团队和员工的利益。有效的经理人应该亲身参与，对团队成员真正感兴趣、分享信息和表现出诚实。

影响团队的凝聚力

回想一下你曾经在学校或夏令营参加过的团队。这些团队都非常有雄心并渴望成功。有效的工作团队有同样的特征，两种团队都从成就感中得到主要满足。成就感来自任务的成功完成。

经理人可以通过研究团队一致性的程度来影响正式团队的绩效水平。正式团队必须有凝聚力并致力于高绩效规范才能成功。经理人可以通过以下手段影响团队凝聚力：

- 保持小规模的团队；
- 仔细选择成员；
- 寻找新老员工之间良好的个性搭配；
- 办公室的布局要能促进交流；
- 建立清晰的目标；
- 激发团队竞争；
- 奖励团队而不是个人；
- 把团队隔离开。

无论是在体育界还是商界，如果团队表现得不好，个人表现得再优秀也不算是胜利。个人必须放弃自我，这样，整体最终结果才能大于各部分的总和。当这发生的时候，团队合作起来像是一个拳头那样有力量。

一些团队成员总是被允许背离团队规范，这个现象叫做特殊信用。特殊信用（Idiosyncrasy Credit）是在团队内部对曾扮演过重要角色的人给予一定的自由。在这个位置上的人通常是帮助形成了团队规范。因为团队规范常和他们自己的相同，所以那些能够使用特殊信用的人通常不会那么做。

8.5.3　质量圈

一种正式工作团队叫做质量圈。质量圈（Quality Circle）通常是一个

5—15 人组成的员工团队，来自同一个工作单位（如一个部门），在一起分享如何提高质量的办法。质量圈的目的是让员工参与决策。成员基本上是自愿的，他们有一个共同之处就是他们执行相似的任务。

日本从 20 世纪 60 年代就开始使用了质量圈。20 世纪 70 年代，在洛克希德公司（Lockheed Corporation）的管理人员参观了日本并看到了质量圈在实践中的应用后，这一概念才传到了美国。洛克希德公司用质量圈来提高质量并节约了几百万美元。

除了提高员工的参与程度外，质量圈还有其他的好处。[8]它鼓励员工和经理人之间的交流与信任。它们是培训员工并让员工掌握自己工作生活的廉价办法。然而，最重要的是，他们可能会解决已经存在了多年的问题。质量圈创造有力的交流渠道。在良好的质量圈里，“我”变成“我们”。

8.5.4 自我指导工作团队

另一种正式工作团队是自我指导工作团队（Self-directed Work Team, SDWT）。自我指导工作团队被授权在没有正式主管的情况下控制自己的工作。每个自我指导工作团队有一个通常是团队成员的领导者。大部分的这些团队自己计划安排工作、做运作和个人方面的决策、解决问题、确定优先权、决定员工该做什么工作、分担领导者的责任。监管案例 8-2 描述了一家公司如何利用自我指导工作团队。

136

监管案例 8-2

自我指导工作团队

位于伊利诺伊州的软钢带公司（Flexible Steel Lacing Company）已经生产传动带固定件和传动带固定件安装器很多年了，但是它的生产方式在最近几年已经发生了巨大的变化。今天，该公司的生产是基于以产品为焦点的工作单元，而不是职能部门。分配到每个单元的操作员作为自我管理团队的一部分开展工作。操作包括金属冲压、热处理、机床加工和组装。尽管是由一个经理人/教练来指导，团队还是要对他们自己的绩效负责。绩效由工厂制造经理每季度进行考察。中间没有区域经理、主管或者工头，但是显著的利益导致了更短的订单履行周期（减少了 30%）和更高的工厂生产力（以人均销售额测量，比前三年增长了 12%）。这个团队概念在整个公司都实行了，不只是工作单元生产，它包括购买、运输、设备和办公室的团队。

资料来源：Ray Kalwiec, “Self-Management Work Teams—Reality or Fad?” *Material Handling Management*, April 2001, pp.15-22。

8.6　团队与领导者

当一个非正式团队挑选领导者的时候，团队成员会选择最能够满足团队需要的人。团队给这个领导人职权，也能在任何时候取消这个职权。这个领导者需要很强的沟通能力，尤其是在确立团队目标、给出指令和总结信息等方面。

我们通过一个例子来了解非正式团队是如何选择领导者的。假设一群人因为海难而困在了一个岛上。该团队的第一个目标是找到食物、水和住的地方。最能够帮助团队生存的个人自然会成为领导者。后来，该团队的目标可能会变成如何离开这个岛。最初的领导者可能不再是实现新目标的最佳人选，从而，可能会出现一个新的领导者。这个过程可能会持续更换几个领导者。

8.6.1　被成员接受

被指派到正式工作团队的领导者必须通过努力使自己被成员所接受，他们通常没有非正式团队领导者所拥有的职权。高级管理层所给的职权并不能保证一个管理者可以有效地领导一个团队。

想想你是如何看待你的老师的。你尊重那些熟悉自己专业、能有效交流信息、尊重学生并裁断公平的老师。在正式团队工作的主管可以用同样的行为来赢得员工的信任与尊重。

主管必须清楚那些影响团队的组织内的变化。有时，他们可能需要改变团队的目标以适应新的组织目标。例如，一个面对强大竞争的组织可能需要很快做出决策，而不能依赖团队来提供解决方案。在这类的情况下，主管必须做好准备，为团队立即做出决策。

137

8.6.2　鼓励参与

建立一个有效的团队需要一个非传统的管理方式。在一个传统的组织结构里，管理者指挥自己的员工去工作。然而，作为团队的一部分，管理者应鼓励参与并分担责任，行动起来更像一个教练而不是管理者。

一个鼓舞团队士气的方法是为团队树立一个愿景。组织团队支持社会事业的人经常使用这个方法。例如，一个人可能倡导一个社区一起把一块空地改建成公园。在商界，主管可以向团队成员提供一个设计先进产品或服务的

机会。

主管要身先士卒。他们的态度与绩效就是团队规范的标准。一个认为团队必须听取每个员工的意见并支持每个员工的主管才可能会培养出一个优秀的团队。如果员工看到主管在一个有凝聚力的团队内部行使职能，他们本人更有可能在团队内部有效地工作。

8.7 监管与非正式工作团队

大多数主管只看到非正式工作团队的消极面。如前面提到的，非正式工作团队也有积极的影响。图 8-5 总结了一些非正式工作团队的潜在好处。为实现这些好处，主管必须了解非正式工作团队对个人的影响。图 8-6 列出了主管在处理非正式工作团队时需要铭记在心的几个要素。

- 非正式工作团队同正式组织融合在一起，创造一个完成工作的有用系统。
- 非正式工作团队减轻主管的工作量并填补主管能力上的断层。
- 非正式工作团队为组织提供满足感和稳定性。
- 非正式工作团队为组织提供一个有用的交流渠道。
- 非正式工作团队的存在鼓励主管在计划和行动时更谨慎。

图 8-5 非正式工作团队的潜在好处

资料来源：Keith Davis, *Human Behavior at Work*, 7th ed. Copyright © 1986 The McGraw-Hill Companies. Reproduced with permission of The McGraw-Hill Companies。

- 参加团队是员工社交需求满足感的基本来源。
- 非正式团队试图保护它们的成员不受可能来自管理层的威胁。
- 团队建立交流系统来提供成员需求的信息。如果管理层不提供员工需求的信息，非正式团队会设法取得它。
- 正式与非正式团队都在组织内部取得地位与威望。团队可能会把它们的地位与威望作为一个权力基础来影响组织里的其他人。
- 团队制定并推行成员的行为规范。团队规范可能支持管理层，也可能和管理目标对立。
- 团队的凝聚力越强，就越能控制成员行为。凝聚力强的团队也能够更好地完成组织目标。但是，如果团队反对管理层的话，可能在阻碍实现组织目标时同样有效。
- 组织内部的正式与非正式团队都在影响成员活动和责任方面起作用。接受一个非正式团队的角色责任可能需要一个人违反管理层的角色期望。

138

图 8-6 处理非正式工作团队的要素

资料来源：From *Human Relations in Organizations*, 5th edition, by D. L. Costley, C. Santana-Melogoza, and R. Todd © 1994. p.318. Reprinted with permission of South-Western College Publishing, a division of Thomson Learning. Fax 800-730-2215。

8.7.1　让非正式团队与你合作，而不是阻碍你

如本章前面提到的，如果非正式团队的目标和组织的目标是一致的，那么它可以产生非常良性的影响。显然，有些工作团队消极行为的起因是主管无法控制的。但是，有许多起因主管是可以控制的。这里的目的是总结一些鼓励非正式工作团队做积极贡献的因素，其中有的因素在前面已经出现过。

公开地沟通

大部分员工都想知道组织里都发生了什么事，尤其是那些会影响到他们的事情。许多人都说非正式工作团队抵制变革。然而，这句话只说对了一半。团队的确抵制那些对他们有负面影响的变化。如果他们不确信变化会如何影响到他们，则他们也会抵制变化。

随时告知非正式工作团队成员最新的信息，有助于让他们感到自己是不可缺少的、被组织接受的一部分。保持交流渠道的开放还能让主管快速知道小问题的存在，防止它们发展成大问题。既然员工想知道周围在发生什么，即使主管不告诉他们，他们也会从别人那里知道。

鼓励团队参与决策

让团队参与那些会影响到它的决策，这对促进团队与主管的合作很有帮助。第 2 章提供了鼓励团队参与决策的方法。

尊重非正式领导人

如何处理非正式领导人的具体建议已经被列出来了。如果主管想要得到非正式工作团队的支持，他需要采纳这些建议。

扫除生产障碍

潜在生产障碍的名单非常长，其中有过多的文书工作、不适当的维护、材料短缺、低效的政策与程序和不良的工作环境。识别生产障碍的最好办法是询问员工或者非正式工作团队的领导人。对于一个持关心态度并努力消除绩效障碍的主管，非正式工作团队是感激的。即使主管无法扫除所有的障碍，他也要让团队知道他正在做哪些事。

实施有建设性的处分

第 22 章会列出几个关于实行有建设性的纪律处分程序的建议。如果非

正式工作团队觉得主管对某一个成员不公平，主管就会失去该团队的支持。

对个人需要敏感

一件需要记住的重要事情是，组织内的团队是由独立的人组成的。这些个人有他们自己的喜好、厌恶、需求和愿望，主管应该努力了解每个人的需求。在监管时注意人的独立性，努力帮助他们满足个人的需求有助于赢得他们所在团队的信任。

树立好的榜样并保持一致性

主管需要铭记在心的是：非正式工作团队的成员在观察主管的行动。有句老话叫“行胜于言”，它对主管非常适用。自己的行为树立了坏榜样的主管几乎不可能得到非正式团队的合作。行为不一致也是造成非正式工作团队消极行为的一个原因。例如，如果一个主管对一个员工要求严格，对另一个却很宽松，他几乎不可能赢得团队的支持。

提供团队奖励

这个提议可能不完全由主管说了算。有些组织设计了团队鼓励方案来争取团队的支持。给予团队其应得赞扬是赢得团队支持的一个有效办法。

尽可能地支持团队

如果主管支持非正式团队对更上级管理层提出的合理要求的话，该团队很可能以对主管的支持作为回报。然而，重要的是不要让员工觉得主管是自己一伙的。主管是管理队伍的一名成员，员工必须知道并且尊重这个事实。还有，提出并支持员工的合理关注是争取非正式工作团队支持一个非常有效的办法。扫除绩效障碍是主管有效支持员工所关注事情的一个区域。

给你的工作单位建立可完成的目标

如果觉得自己能做得到，人通常有动力去完成一个目标，而如果他们觉得不能达到一个目标，他们通常不能也不会做到。非正式工作团队的行为与此相近。他们不会为不能实现的目标而努力。在设立目标的时候征求团队的参与有助于赢得它对完成目标的支持。图 8-7 总结了鼓励非正式工作团队做正面贡献的 10 条方针。

- 公开地交流
- 鼓励团队参与决策
- 尊重非正式团队领导人
- 扫除生产障碍
- 实施有建设性的惩戒
- 对个人需要敏感
- 树立好的榜样并保持一致性
- 努力提供团队奖励
- 在可能的时候支持团队
- 给你的工作单位建立可完成的目标

图 8-7　鼓励非正式工作团队做积极贡献的方针

监管困境的解决方案

简认识到非正式工作团队在所有组织内部都存在，有效的主管必须同这些团队合作。她认识到了为什么非正式工作团队会存在和它们的一些特征。非正式工作团队总是试图让成员遵守团队规范。简认识到，非正式工作团队对组织可以有正面的影响，她可以赢得部门里的非正式团队的合作而不是对抗，如果自己能公开地沟通、鼓励团队参与决策、尊重非正式领导人、扫除生产障碍、进行有建设性的惩戒、对个人需要敏感、树立好的榜样并始终如一、提供团队奖励、尽可能支持团队和为工作单位建立可完成的目标。

本章小结

1. 描述正式和非正式的工作团队。正式的工作团队是按组织职能建立的，它们的结构和成员资格是由管理层确立并承认的；非正式团队是组织内从个人接触和人们的相互交流中产生的，并不为管理层正式承认。
2. 定义团队规范。团队规范是一个团队采用的、控制团队成员行为的非正式规则。
3. 解释团队凝聚力。团队凝聚力是团队成员间的吸引程度，或者说是一个团队的紧密度。
4. 定义团队一致性。团队一致性是团队成员接受并遵守团队规范的程度。
5. 在什么条件下个体成员倾向于顺从团队规范。在以下情况，成员会

遵守团队规范：当团队规范和个人的态度、信仰与行为相近时；当他们不同意团队的规范但感受到压力而去接受它们时；当遵守团队规范的回报对成员很重要，或者不遵守团队规范的惩罚对成员来说不可接受时。

6. 定义团队思考。团队思考是出现在有凝聚力的团队中的不良症状，它让团队失去判断能力。
7. 理解团队建设的概念。团队建设是建立起一个共同完成其目标的、有凝聚力的团队的过程。
8. 解释特殊信用。特殊信用指的是一个现象：为完成团队目标曾经或正在做出重要贡献的人在团队内部被给予一定的自由。
9. 描述一个质量圈。质量圈是一个员工的团队，通常由5—15人组成。它的成员来自同一个工作单位、区域或部门，它的基本目的是在一起讨论质量问题并出主意如何提高质量。
10. 解释自我指导工作团队。一个自我指导工作团队被授权在没有正式主管的情况下控制自己的工作。

复习题

1. 描述一个正式工作团队。
2. 描述一个非正式工作团队。
3. 什么是霍桑效应？
4. 什么是团队规范？
5. 什么是团队凝聚力？
6. 什么是团队一致性？
7. 列出一些培养团队凝聚力的建议。
8. 在什么条件下，个体成员会顺从团队规范？
9. 什么是特殊信用？
10. 解释连接钉概念。
11. 什么是团队建设？
12. 什么是质量圈？
13. 什么是自我指导团队？

141

技能训练题

1. 你认为有可能消除对非正式团队的需求吗？请解释。
2. “非正式工作团队的目标不可能和正式组织的目标一致。”这种说法对吗？请讨论。
3. 有的员工被形容为“不合拍”。根据本章所讨论的内容，你是如何理解的？
4. 举出你认为是团队思考心理现象的例子，商界和社会各一例。
5. 为什么质量圈能够有效？

参考文献

1. Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization* (Cambridge, MA: Harvard University Graduate School of Business Administration, 1946).
2. Daniel C. Feldman, “The Development and Enforcement of Group Norms,” *Academy of Management Review*, January 1984, p. 47.
3. For a further discussion of components of group cohesion, see Joseph P. Stokes, “Components of Group Cohesion: Intermember Attraction, Instrumental Value, and Risk Taking,” *Small Group Behavior*, May 1983, pp. 163–73.
4. Lester Coch and John R. P. French, Jr., “Overcoming Resistance to Change,” *Human Relations*, 1948, pp. 519–20.
5. Irving Janis, *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign Policy Decisions and Fiascos* (Boston: Houghton Mifflin, 1973), p. 9.
6. Soloman Asch, “Opinions and Social Pressure,” *Scientific American*, November 1955, pp. 31–34.
7. See Paul E. Brauchle and David W. Wright, “Fourteen Team-Building Tips,” *Training and Development Journal*, January 1992, pp. 32–36. Also see Mahmoud Salem, Harold Lazarus, and Joseph Cullen, “Developing Self-Managing Teams: Structure and Performance,” *Journal of Management Development* 11 (1992), pp. 24–32.
8. Everett E. Adam, Jr., “Quality Circle Performance,” *Journal of Management*, March 1991, pp. 25–39.

其他阅读材料

Capozzoli, Thomas. “How to Succeed with Self-Directed Work Teams,” *Supervision*, February 2002, pp. 25–26.

Heimbouch, Hollis. “Should This Team Be Saved,” *Harvard Business Review*, July–August 2001, p. 31.

Rosenthal, Martin J. “High Performance Teams,” *Executive Excellence*, October 2001, p. 6.

Weiss, W. H. “Building and Managing Teams,” *Supervision*, November 2002, pp. 19–21.

技能训练应用实践

143

案例 8-1

是一伙的吗

最近，鲁斯·布朗被任命为一群文字处理员的主管，她曾经是这个团队的普通员工。当她被确定为这个职位的人选时，该部门的老板告诉她，前任主管被调走是因为没能促使这个团队高效地工作。他还说选择鲁斯的原因是她看起来是一个天生的领导者，她和该团队的关系很近，而且她了解他们限制产量的手法。他告诉鲁斯，他相信她能够克服这个问题，而且，他会做她的后援。

老板说鲁斯知道那些手法，这完全没有错。当鲁斯还是其中一员的时候，她不仅设法妨碍主管的工作，还带头想方设法给主管出难题。他们和该主管没有任何个人恩怨，所有人都把这当做一个游戏。他们有一套信号用来通知员工主管来了，这样每个人会装作努力工作的样子。等她一离开，每个人就都放松下来；员工会装作很笨，让主管花很长时间来解释和示范，而他们就在一边观望。他们总是毫无理由地、不停地抱怨材料和器材。

吃午饭的时候，这些员工会拿公司开心，讲述最近是如何愚弄那个主管的，并计划新的方法来给她出难题。这一切看起来非常好笑。鲁斯和其他员工从中获得了很多乐趣。

如今，鲁斯是管理层的一员，这一切变得不那么好笑了。她下定决心要用管理职位和知识来说服该团队来为公司工作而不是反对它。她知道，如果她做到了这点，她就会有一个一流的团队。这些员工技术过硬，有很好的团队精神，而且，如果他们能把大脑和精力用在有建设性的事情上，就能够创造出不一般的产量。

鲁斯以前的同事现在对她很冷淡。但这看起来很自然，而且她相信她能在很短的时间内克服这点。她担心的是乔·詹姆士正代替自己成了该团队的头目，而且该团队正设法把对付前任主管的伎俩再用在她身上。

问题

1. 该公司选择鲁斯的决定正确吗？请解释。
2. 你会向鲁斯提什么建议？
3. 工作团队一定会反对为组织目标而工作吗？请解释。

案例 8-2

健谈的迈克

迈克是一个异常友好和多话的人，经常停下手中的工作来给其他人讲笑话或故事。这已经到了让他的主管头疼的地步。迈克好像不在乎这是工作时间，也不在乎外人可能也在看着，他就是喜欢讲故事和作为注意力的中心。问题是，同组的其他同事也非常喜欢他这样。

这个主管是最近才接管这个部门的。他下定决心要整顿一下这个组。他想激励迈克这样一个友好的人应该没有问题，因为这个组用的是团队鼓励。主管认为他能让他们意识到如果只站在那里聊天，他们会少赚多少钱。但毫无疑问，迈克是这个组的非正式领导人，他们把他当做工厂经理一样。

迈克的组生产得非常好。当他们真正在工作的时候(大部分的时候是的)他们的产量无人能比。但是，为了讲故事而经常地、不定期地暂停的确让主管很头疼。不仅这些非生产时间可以转换成迫切需要的生产，还为他的组员和部门的其他人员树立了不良榜样。

主管把迈克叫进来讨论这个问题。他强调的重点是迈克的组可以通过更好地利用空闲时间来赚更多的钱。迈克的论点是："钱再多享受不到又有什么用？你流了一辈子汗来赚钱，到头来得到的是许多凄惨的日子，而且还不知道如何享受剩下的那些日子。生命太短了，不该都用在挣钱上。"最终，迈克答应该团队会安静下来；如果他们的生产落后了，主管会告诉他。

143

情况的确改善了一阵。可是，不到一个星期，老毛病又犯了。主管和组内的其他员工进行了单独谈话。他们的反应和迈克的一样。和上次一样，开始有些起色；然后这个组又变回了老样子。

问题

1. 你同意迈克和他团队的观点吗？
2. 既然迈克的团队的产量的确不一般，你认为这个监管有理由抱怨吗？
3. 如果你是这个主管，你下一步会如何做？

练习 8-1

有效工作团队的特征

你的一生里做过许多团队的成员。这些团队有正式的，也有非正式的。例如，周日学校的班级、你小时候的邻居玩伴、你的足球或棒球队或你暑期

工作的同事，我们每个人在某一时刻都做过一个团队的成员，其中有的团队是非常有效的，而其他的团队则可能无效。

回忆一下你所参加过的最有效和最无效的团队。准备一份对这两个团队特征的描述。准备在课堂里做一个关于这些特征的五分钟的报告。

练习 8-2

紧急项目

你被告知你和你的工作团队有两个星期的时间来实施一个新方案。你觉得两个星期不够，你和你的员工必须昼夜不停地干才能按时完成任务。你团队的士气一直很高，但你知道有的人的确不愿加班。在你思考该如何处理这个情况的时候，你可以考虑这些选择：

1. 告诉你的员工公司在这件事情上太过分："我看不出来为什么要这么急。但没有选择，我们努力干吧，好吗？"
2. 告诉你的团队你已经对鲍勃·史密斯（你的老板）说你有一个极好的团队："如果公司其他人能做到，我们也能。"
3. 告诉你的团队你的工作现在很危险："如果你们想留住我的话，你就必须做出极大的努力。"
4. 告诉你的团队你不想听任何抱怨："这个工作就这样。如果谁不想投入额外的时间的话，还是去找别的工作吧。"
5. 告诉团队这个任务必须完成，并问他们有什么建议能有助按时完成它。

对你来说可能还有其他选择，但假设这些是你唯一考虑到的。

不要和别人讨论，决定你选择哪一个。准备在课堂上为你的选择辩护。

Chapter Nine

第 9 章
生产力与方法改进

学习目标——通过本章的学习，你应该能够：

1. 解释组织生产力的三个主要组成部分
2. 描述主管在工作方法改进计划中的作用
3. 讨论工作方法改进的好处
4. 区分动作研究与时间研究
5. 提出一个系统的方法来改进工作方法
6. 定义工效学
7. 描述持续改善的改进思想
8. 定义持续改善闪电战

监管困境

约翰·哈里斯刚从会计部门回来。那些人的高效率给他留下了深刻印象，他们的每件事看起来都那么完美有序，没有一件事看起来不适当，员工好像在遵守精确的程序。约翰确信会计部门是公司里效率最高的。他在想为什么他的部门不能这样高效。毕竟，给他留下深刻印象的不是设备的效率而是人的效率。约翰听许多人提起过生产力和工作方法的改进，但他真的不知道它们到底是指什么。也许现在正是时候来弄个明白。

生产力（Productivity）可以定义为每工时生产的产出数量。过去，美国的生产力一直远远高于其他国家。然而，在越战之后，和许多其他国家相比，它在生产力方面的领先优势正在逐渐消失。因为增加生产力是在局部、全国乃至国际上竞争的关键，管理层和劳工领导者都公开地极力主张劳动力的高生产力。遗憾的是，许多员工把这个主张理解成是对更加努力工作的恳求。

如图 9-1 显示的，生产力是三个独立的主要组成部分相互结合的结果——

科技的效率、劳动力的效率和管理层的效率。科技的定义在这里包括新的和改进的方法、新主意、发明和创新，还有新的和改进的材料。劳动力的效率是可用劳动力与工作动机的函数。高效的科技与劳动力必须有效地同管理层结合在一起，才能把高生产力转换成结果。因而，生产力不是简单的让员工工作更久和更努力。工作欲望，通常被称为工作道德，是必不可缺的。但它也只是高生产力的几个必要条件之一。

有人说过生产力的真正含义是“以同等的人力生产出更多的东西”。[1] 这段陈述基于一个事实：长远来看，源自科技效率和管理效率的生产力增长远远大于来自劳动力效率的生产力增长。例如，20 世纪 70 年代初，美国的普通工人每小时的产量是他们的祖父辈在 1900 年左右的产量的六倍，而且付出的努力更少。[2] 今天的数字可能超过了 1900 年的十倍。

作为第一线的管理人员，主管可以对所有这三个主要组成部分有非常大的影响。第 2 章讨论了主管可以用来鼓励创新和创造性主意的方法。第 14 章将讨论主管可以做什么来激励他们的员工。本章的焦点在工作方法的改进方面。

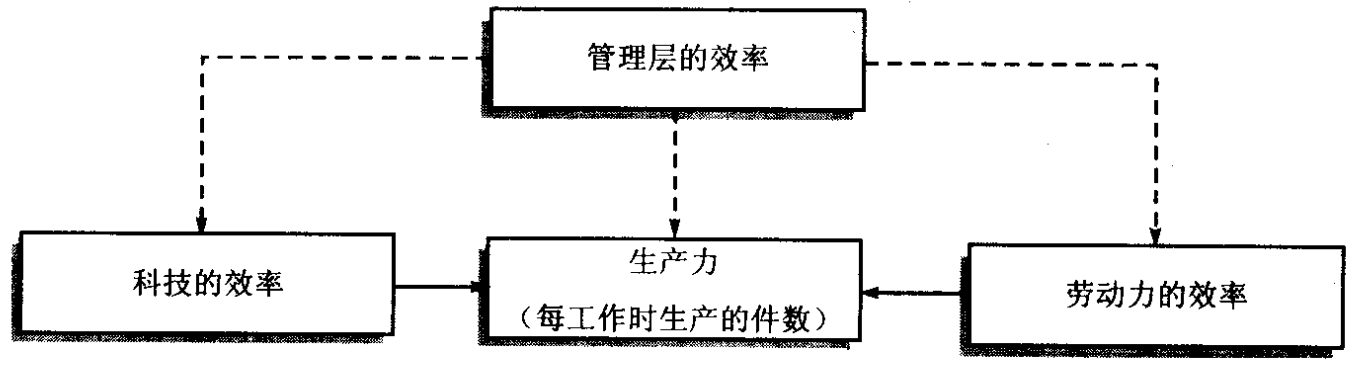


图 9-1　生产力的决定因素

9.1　方法改进与主管

146

执行一项任务的最好方法是把如何使用人力、设置工作场合和设计工具与设备结合起来。*工作方法改进*（Work Methods Improvement）是完成一个任务的最有效率途径。方法工程和工作简单化是描述同一过程的其他术语。有句老话“不是更努力地，而是更巧妙地工作”，总结了工作方法改进的目标。

一个方法改进计划应该关心的是找到执行一个或一组工作的最佳方法。尽管这包括消除不必要的工作，但它不一定意味着调整任务或工作范围。它的目标不是把任务或工作弄得尽可能简单，而是通过消除不必要的工作和最好地组织必要工作来提高效率。

9.1.1　员工的顾虑

当进行任何种类的方法改进计划时，主管应该给那些受影响的员工适当的关心。许多员工认为任何形式的方法改进一定会转化成同样的薪水，但需要更多的付出。这个想法加上员工对任何变革的自然阻力，能形成一个否定所有方法改进计划的态度。重要的是，主管和经理人要认识到员工对方法改进努力的最初怀疑是自然的。

9.1.2　为方法改进营造合适的氛围

主管可以采取几个具体的行动来鼓励员工进行方法改进。首先，必须给员工简单化工作的工具与技能。虽然许多方法改进是建立在常识上的，有些可用的工具对进行这些改进有非常大的帮助。其次，员工必须被激发起来去进行方法改进。主管可以通过积极地倾听、实行员工的建议和奖励提出改进方法的员工来创造一个倾向改进的气氛。另一方面，员工很快就可以感觉到主管是否愿意听或者实行提出的建议。如果一个主管不是方法改进的真正信徒，员工就不会被激发起来去做任何改进。

主管应该树立起榜样。他应该明白，大部分工作方法都可以被改进，关键是集中精力在收效潜力最大的区域。主管应该积极地参与方法改进，周期性地向员工宣传方法改进，鼓励员工参加方法改进培训。最终，员工就会受自己所感知到的主管态度的影响。如果他们认为方法改进对主管重要的话，对他们也就重要。如果他们认为方法改进对主管不重要，对他们可能就不重要。

9.2　方法改进的好处

方法改进的好处可以是巨大的。其潜在好处包括降低成本、提高生产力、提高质量、减少浪费、提高安全性和满意的员工。即使是很简单的任务，好处也可以是非常大的。例如，管理学先驱泰勒把人力从有轨车上装生铁的生产力提高了几乎三倍（从每天 12 吨到几乎每天 48 吨）。泰勒在铲煤这样简单的工作上取得了同样显著的改进。通过研究所涉及的方法和设计一个特殊的适合铲工身体特征的铲锹，泰勒很大地提高了铲工的生产力。

今天，方法改进的好处不仅仅局限于工业或制造业组织。服务企业也可以同工业企业一样有效地应用方法改进原理。例如，方法改进可以应用在接

待餐厅顾客或者医生办公室的病人。方法改进所带来的操作效率是麦当劳成为世界最大快餐连锁店的原因之一（见监管案例 9-1）。方法改进几乎可以为任何组织带来实质上的好处。

监管案例 9-1

麦当劳的方法计划

每个麦当劳汉堡分店的主要职能是在一个卫生的设施里以最快的速度交付一贯高质量的产品。麦当劳成功的一个关键因素是细致的设施布局和自公司创始就开始使用的计划周密的方法：储藏与准备空间是为现有的系列产品特殊设计的，防止雇主添加额外的产品；所有的产品都经过预先包装和预先测量来确保统一性；烹调器械被设计得能产出一个最佳量而又不浪费；设计了一个宽口铲子来用精确数量的炸薯条装袋。这个铲子防止过量装填但又创造一个充足的印象。因为设施与方法被设计得如此细致，几乎消除了对员工判断力的需要，而且，每件东西所在的位置都是有原因的。例如，炸薯条所处的位置不仅方便员工，也是为了引起客户的注意，希望诱使他们来买。油炸锅的大小被设计得既不因太大而使一锅的产量过多，也不因太小而需要频繁而昂贵的油炸。

资料来源： Theodore Levitt, "Production-Line Approach to Service," *Harvard Business Review*, September-October 1972, p.41. For more information about McDonald's visit its website at: www.mcdonalds.com。

主管、其他管理者、员工、客户、雇主和社会各方面都从方法改进上得到了好处（见图 9-2）。方法改进可以让员工更满意他们的工作，尤其是他们参与了这些变革的实施时；它还提高了员工的安全性。源自方法改进的生产力提高与成本降低使各级管理层受益匪浅。客户与社会各方面受益于方法改进所带来的费用节省，它可能是以降低的物价或更多的产品或服务的形式出现。

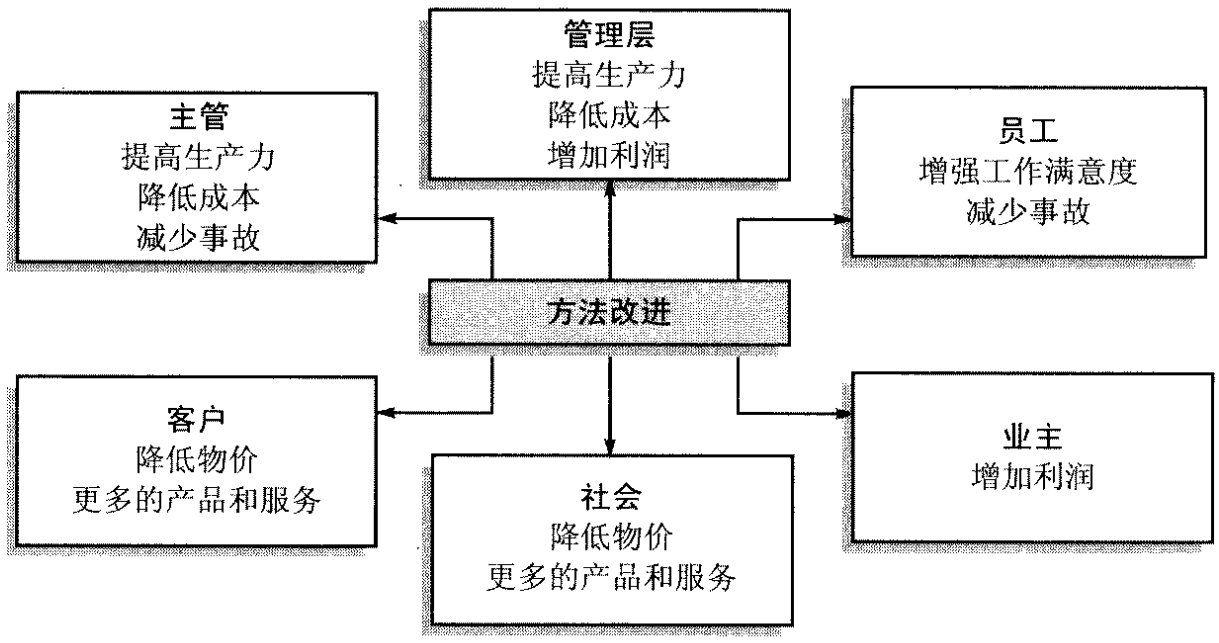


图 9-2　方法改进的好处

9.3　系统的方法改进

遗憾的是，许多主管把方法改进当做一种自然发生的事。他们认为任何需要改进方法的事通常都是显而易见的。然而，事实并不总是如此。对于方法改进，与几乎任何其他努力一样，系统的方式产生最好的结果。下面两节讨论动作研究与时间研究。它们经常被用做方法改进整体方案的一部分。

9.3.1　动作研究

动作或方法研究所关注的是如何执行一个任务和是否有办法更有效地执行它。因此，动作研究的第一步是准确地识别现在做这个任务的每一步。在识别出这些步骤来后，要对它们进行评估，对每一步存在的必要性提出疑问。为什么需要它？去掉它的后果是什么（本章附录里描述的流程表有助于发现低效率和消除不必要的工作步骤）？要用图 9-3 里的每一个问题来检查每一个工作步骤。记住，这里最重要的目标是识别低效率工作和浪费的动作。

通过质疑每一工作步骤，许多改进工作方法的选择可能会呈现出来。必须检查每一个可能性来决定该追随哪一个。改进通常会出现自图 9-3 提出的问题。当研究了整个流程图后，其他的会变得很明显。

总的问题

为什么这一步是必要的？可以去掉它吗？

具体问题

做的是什么？所有的步骤都包括了吗？这一步有本身的目的吗？这一步对最终结果有贡献吗？

在哪里做这一步？应该在其他地方做吗？

什么时候做这一步？使用的是最佳顺序吗？该把这一步提前还是推后？

谁做这一步？由谁做最容易？人选对吗？

如何做这一步？有更容易的办法吗？有更好的设备吗？能简化它吗？

图 9-3　用来检查流程图所显示程序的每一步的问题

回顾一下，执行一个任务的最好方法是：（1）人力的使用；（2）工作场所的布置；（3）工具与设备的设计。通常可以通过消除、综合、重新安排和简化任务的步骤来实现改进。从逻辑上讲，改进方法中只有一些能被采纳，主要是决定哪一个建议的改进是最好的。当开发或评估工作方法时，要考虑动作经济的原理（下一段里讨论）。在这里，向正在执行这个任务的员工征求想法和意见并让他们了解正在发生什么是明智之举，这让以后实行所选择

的变化更容易。

动作经济原则

20 世纪初，弗兰克·吉尔布雷斯和莉莲·吉尔布雷斯发展了最早的关于节约人体行为的原则，这被称做动作经济原则，这些原则关心的是人力的使用、工作场所的布置、设备的设计与使用。多年以来，它们被不断地改善和发展。图 9-4 展示了得到广泛接受的基本动作经济原则。应该注意的是，这些原则关心的不仅仅是以最快的速度完成任务，还有节约员工的能量，从而减少疲劳。

这 22 条动作经济原则可以有效地应用于制造和服务工作中。尽管不是所有原则都可以应用在每一个操作程序上，但它们的确构成了一个基础或规范，可以改进手工工作的效率与减少劳累。

人力的使用

1. 双手应该同时开始和结束它们的动作。
2. 除了在休息的时候，双手不应该同时空下来。
3. 双臂的动作方向应该是相反对称的，而且应该同时进行。
4. 手臂的动作应该处于最低档,这样可以最舒服地工作。
5. 尽可能地利用动量来帮助工人。但如果必须用肌肉力量来克服它的话，就应该把它降低到最低点。
6. 流畅连续的手部动作优于突然而剧烈变向的锯齿形或直线动作。
7. 弹道运动比有限（固定）的或者“受控”动作更快、更容易，也更准确。
8. 节奏是流畅而自动地执行一个操作所不可缺少的。只要可能的话，要把工作安排得容易而自然。

工作场所的设置

9. 要有一个明确固定的地方来存放所有的工具和材料。
10. 工具、材料和控制器应该放在操作员的面前。
11. 应该用重力供料漏斗和容器来供应在使用点附近的材料。
12. 只要可能，就使用下落传送。
13. 材料与工具应该位于容许最佳动作顺序的地方。
14. 要提供合适的视觉条件，良好的照明是满足视觉的第一条件。
15. 工作台和椅子的高度最好能让在工作当中站起和坐下都容易。
16. 要为每个工人提供容许良好姿势的椅子种类与高度。

设备的设计

17. 能用夹具、固定器或者脚操作器械的工作就不要用手做。
18. 只要有可能，两件或更多的工具应该结合在一起使用。
19. 只要有可能，工具和材料应该提前准备好。
20. 当每个人的手指执行一些特定的动作时，例如打字，应该根据手指的天然能力来分配工作量。
21. 把手，如曲柄和大的螺丝刀，应该被设计得同手的接触面越大越好。特别是当使用把手的时候要使很大的力时。对于轻的组装工作，螺丝刀把手的形状应该是上大底小。
22. 控制杆、十字杆和手动盘的位置应该让操作员在使用它们的时候只需要最小的身体位置改变并得到最大的机械利益。

149

图 9-4　动作经济原则

资料来源：R. M. Barnes, *Motion and Time Study: Design and Measurement of Work*, 6th ed. (New York: John Wiley & Sons, 1968). Copyright © 1968. Reprinted by permission of John Wiley & Sons. Inc。

150

9.3.2　时间研究

时间研究（Time Study）是通过对一个任务的分析来确定执行该任务的

工作要素、这些工作要素发生的顺序和有效执行它们所需的时间。时间研究的目标是确定应该需要一个普通人多长的时间来完成所研究的任务。如前一节所讨论的，动作研究关注的是确定任务或工作的效率最高的方法。时间研究关注的是，在正常条件下，应该要用多长时间来完成这项任务或工作。做一项或一组任务所必需的时间叫做标准时间。时间研究在确立一个标准时，应为员工疲劳和休息时间留出余地。因此，一个标准时间代表生产一个单位的产品所需的平均时间，包括为疲劳和休息预留的时间。时间研究主要是为衡量员工绩效提供可比较的标准。大部分的员工愿意用标准时间来确定期望的产出。例如，时间研究方法可以被用来确定一个机器操作员一个小时应该能生产的产量，或者一个客户服务代表一天应该能接待的客户量。

尽管具体方法因实践者而不同，在没有预先进行动作研究的情况下，时间研究包括六个基本步骤：

- 把任务分解成基本的步骤，然后为每一步记时。（例如，一个电脑操作员都要做哪些动作？）
- 确定哪一步是完成任务所必需的。（哪一个动作是必需的，哪一个动作可以去掉？）
- 确定每个必需步骤所需的操作时间。（做每个必需动作所需的时间是多少？可以用秒表来确定不同动作的时间要求。）
- 把所有必需步骤的操作时间加起来以确定整个任务的操作时间。（把第 3 步里得出的时间都加起来。）
- 确定疲劳和休息所需的额外时间。（这取决于第 4 步得出的时间。）
- 通过把需要的操作时间和额外的预留时间加总来决定任务的标准时间。（把第 4 步和第 5 步的结果加起来。）

如果已经进行了动作研究的话，时间研究就只进行第 3—6 步，因为动作研究应该已经确定了该任务所需的元素。

应该注意的是，所有的工作标准都需要进行周期性的检查和评估。科技、设备和材料的变化都可能要求重新评估标准。监管案例 9-2 讨论一个最近的动作研究和时间研究的成功应用经验。

151

监管案例 9-2

经典工具仍然有效

在最近的一个案例里，一个部门的劳力消耗同已确定的标准出入很大。该部门的产量低于预期的，而且不能按时完成任务。经过调查发现，该部门并不是按设计的标准来运行的，

而是参照一个根据过去绩效而估计的标准。调查还发现，过去绩效的记录很有限，而且来自于不同经验的操作员。

为了纠正这个情况，该部门用细致的动作和时间研究来确定每一个产品，从而消除任何不直接的活动并制定准确的标准。在有些情况下，设计新的工具和固定器来帮助操作员，而一些较老的机器就被废弃了；还发展了一个报告系统来让操作员知道他们是如何为部门做贡献的。这些变化实施了不到一个月，该部门就注意到，劳动力消耗大大降低，生产力稳步增长。

资料来源： Robert W. McClure, "Classic Tools Yield Rewards," *IIE Solutions*, September 2001, pp 41-45。

9.3.3 PDCA 周期

PDCA 周期，又叫做舒瓦特循环（Shewhart Cycle）或者戴明环（Deming Circle），是一个已经取得了相当大成功的方法改进途径。PDCA 代表这个循环包含的四个阶段：计划（Plan）、实施（Do）、检查（Check）和行动（Act）。下面将讨论每一个阶段。

阶段 1　计划：在哪里和怎样改进

第一步是计划在哪里和怎样改进。如前面所讨论的，大部分工作方法都可以被改进。把你方法改进的努力集中在那些最有可能产生最大效果的领域上是更合理的。找出那些领域并不是件简单的事。首先，同其他主管和你的员工沟通一下，看看他们认为在哪里可以进行改进。主管应该寻找和识别其他特定的指示物，关键是要有意识地寻找它们。通常，富有成效的方法改进区域是那些要由很多人参与、废弃率高、材料昂贵和劳力费用高的任务。需要重复性操作的任务通常也有改进的潜力。其他显示这样潜力的指示物包括生产或客户瓶颈、大量加班、过分的迟滞和员工的厌倦。

识别需要改进的任务。识别需要改进的工作方法，一个好办法是周期性地检查产出与预算数据。不正常费用、缓慢的服务、未完成的生产进度、过分的浪费和高事故率通常在这些数据中显示出来。一个好的办法是把作为方法改进对象的任务按优先顺序列表。然后，在时间和资源允许的情况下，对列表上的每一个任务进行方法改进。图 9-5 列出了能帮助识别需要方法改进的任务的指标。

另一个建议是从任务的三个时间顺序的角度来看：（1）为工作做的准备；（2）实际上做工作；（3）清理储备和设备。需要相当大努力来准备和清理的任务通常是极好的方法改进对象。从这些任务上节省下来的时间可以用来做更有价值的工作。

- 最大工作量。
- 要花相对较长的时间完成。
- 需要大的身体运动。
- 在工作时间、机器使用和空间上相对较高的成本。
- 低质量的产品。
- 过多的废弃或者未用的服务。
- 生产瓶颈。
- 高事故率。
- 过长时间的耽搁。
- 包含大量的重复。
- 员工厌倦。

图 9-5　获益潜力高的任务指标

在识别需要改进的任务方面，向员工个人和团体寻求意见能够得到非常显著的效果。实际执行这些任务的人通常最清楚什么地方需要改进。主管的责任是征求员工提议，但是许多主管常常指望员工自觉地提供建议。

最后一个建议是，作为方法改进对象的任务的开始与结束的界限要清晰。这样可以限制方法改进研究及其具体任务的范围。

分析任务。一旦选择了一个任务来改进，动作研究方法（本章前面讨论过）就是确定完成该任务的最有效方法。

工效学（Ergonomics）。工效学是对人与其使用的设备与机器间界面的研究。工效学主要是把设备与工作场所设计得使工作尽可能容易。工效学通常作为阶段 1 的一部分来考虑和评估，从而确保任何改进都充分符合工效学。这就是说，所用的方法与设备和实际执行该任务的人的接合要好。

阶段 2　实施：试验改进

阶段 2 包括试验阶段 1 总结出的改进。这可能需要得到老板的批准。即使不需要批准，让老板知道一个新方法或者程序正在开发中也是明智的。在提出和证明一个提案时要谨慎。一个可接受的提案包括对该提案目标的简要描述、它会如何进行、会节省多少、会消耗什么和它对员工会有什么样的影响。

之后，必须在操作中应用这一改进。对改进的接受和受影响员工的合作是必不可少的。如果他们没有参与变革的过程，员工也许会抵制变革。所以，无论什么方法改进方案，员工应该参与得越深越好。向员工认真地解释任何被提议的改变，同时向他们说明原因。应该积极地向员工征求实行变革的想

法。受到影响的员工应该在改进的方法和任何新设备上获得全面的培训。

阶段 3　检查：评估结果

这个阶段评估阶段 2 的结果。改进活动产生了什么显著的效果吗？哪些有效而哪些没有效？在适当的地方，统计分析被用来评估变革的效力。

阶段 4　行动：采取行动和调整

最后阶段需要根据阶段 3 的结论来采取行动，适当地进行调整和纠正。一旦调整结束后，整个循环重新开始。

成功地实行 PDCA 循环圈取决于对四个阶段的均衡强调。这样的强调要求方法改进的人或团队只计划他们能做的，只做他们能检查的，只检查他们能采取行动的，只为能计划的而采取行动。然后，循环重新开始。表 9-1 包括一个对 PDCA 循环圈每个阶段的总结。监管案例 9-3 描述了威斯康星州马里内特市海湾区医疗中心（Bay Area Medical Center）如何成功地应用 PDCA 循环圈。

监管案例 9-3

PDCA 在海湾区医疗中心

当里克·阿门特（Rick Ament）刚刚就任 CEO 的时候，威斯康星州马里内特市的海湾区医疗中心在该区的雇主和 30 000 居民之中声誉很差。1984 年，联合委员会检查员在对该中心的一次调查中发现了 14 项一类缺陷（最严重的那种）。

阿门特最先做的事情之一就是带着他的管理团队出去学习卓越的客户服务。他们参观了从汽车经销商到冷饮店，看它们是如何满足客户。然后，阿门特雇了印第安那州南本德市的普莱斯根尼联合公司来测量病人的满意度，并把他的医院和国家基准进行比较。之后，阿门特组建了一个团队来领导一个运动（被称做聚焦 PDCA），用实际数据来进行系统的改进。聚焦 PDCA 的一个主要目标是提高病人的满意度。

在很短的时间里，病人满意度升到了他们区内最佳的程度。在 1997 年的调查中，检查员没有发现任何一类缺陷。1994 年，该公司利润为 130 万美元，收入为 3 000 万美元；1997 年，利润猛增到 400 万美元，收入也增加到 4 300 万美元。在同一时间段里，入院率上涨到了 12%，门诊注册猛涨了 31%，而且，留院期和管理人员在全体员工总数的比重都下降了。

资料来源：Harris Meyer, "Destined to Serve," *Hospital and Health Networks*, September 20, 1998, pp. 24-28。

表 9-1　PDCA 循环圈

计划：	我们希望获得什么（要具体）？ 这个项目的范围有多大？ 在这个项目里，我们能做什么，能检查什么，能采取什么行动？ 要做多少才开始检查，要检查多少才开始根据结论采取行动，要多少行动才开始下一循环的计划？ 有哪些约束？每一步应该进行多久？ 谁应该参与？ 对变革或活动进行计划。 为该项目分配时间、财力、人员和职权。 应该测量什么？怎样测？什么时候测？
实施：	实行那些计划阶段识别的活动，最好是进行一个小规模的研究。 举行会议，征求意见。 对参与的人进行必要的技能培训。 实施变革。 收集和分析数据。
检查：	实施阶段的结果是什么？ 是预期的吗？ 关注结果，检查有没有副作用和倒退。 分析结果，结论是什么？ 这些结论对这个过程有什么意义？ 如果实施是个程序变革，它带来改进了吗？ 这个阶段的统计分析结果将影响行动阶段。
行动：	根据检查阶段的结论采取行动。 我们应该继续这个程序吗？ 是否要搜集更多的数据？ 寻求更多的建议？ 如果实施是个有良性结果的程序变革，把它标准化。 采纳、改进还是放弃它。 现在我们该如何改变这个程序？ 重新开始循环，可能的话在不同的环境条件下进行。

注：在开始进行一个改进前和循环再次开始前要照顾到 PDCA 循环圈的每一个阶段。

资料来源："SPC, Process Improvement, and the Deming PDCA Circle in Freight Administration," *Production and Inventory Management Journal*, James C. Benneyan and Alan D. Chute. First 1993, p. 36. Reprinted with the permission of APICS—The Educational Society for Resource Management, Alexandra, VA。

9.4　持续改善的改进思想

因为更加激烈的世界竞争，各种改进在今天的组织内部受到了越来越多

的重视。持续改善（Kaizen）是一个源自日本而在世界上受到广泛采纳的改进思想。持续改善这个词来自两个日文词：Kai，意思是“变化”；Zen，意思是“好”。[3] 所以，持续改善字面上的意思是“好的变化”，而在今天的语境里，它指的是一个持续不懈的改进过程。持续改善不是依赖于大幅度的科技进步，而是建立在对现有程序的逐渐改进，它基本上是一个以小的步伐在工作场所进行改进的系统。持续改善建立在系统应该由客户来驱动、通过系统和开放的沟通来引导员工的信念上。根据持续改善，员工被看做是组织最有价值的资产。这个思想是通过团体合作和广泛的员工参与来付诸实践的。总的来说，持续改善把参与管理原理应用于对现有方法和程序的递增改进上。持续改善不是把精力集中在获得更新和更快的机器上，而是在改进现有情况中所使用的方法和程序上。

在大部分公司里，最大的浪费是生产过剩或者产出大于所需。[4] 持续改善强调和客户进行直接的沟通来清楚地了解他们在订购和进度上的需求，从而把存货保持在最低点。这需要多层员工间的开放沟通。

持续改善闪电战是指组织进行一个 2—5 天的高强度的持续改善努力。大部分持续改善闪电战先用半天左右的时间来讨论持续改善思想，再用 2—4 天发展和实施改进的建议。监管案例 9-4 讨论 Dana 公司如何成功地使用了持续改善和持续改善 闪电战。第 19 章会讨论其他几个主要与改进质量有关的方法。

监管案例 9-4

Dana 公司的持续改善和持续改善闪电战

位于俄亥俄州的 Dana 公司专门从事设计、制造和销售车辆部件和系统。利用持续改善，Dana 公司设计了一套方法，问每一个员工一个问题：“你怎么想？”传统的建议系统是让其他人来执行员工的建议。Dana 公司的系统与众不同，谁想出的主意就由谁来执行，通常以个人或者作为团队一部分的形式。根据持续改善的思想，Dana 公司想要用许多的小主意来持续创新。持续改善思想一定在起作用，因为在 2001 年，Dana 公司平均从每个员工那里收到 24 个建议（75 000 员工和接近 180 万条建议）。同样重要的是，Dana 公司实行了这些建议中的 80%。

Dana 公司还成功地实行了持续改善闪电战。例如，第一个进行持续改善闪电战的 Dana 公司团队将把人和部件的行程从 2072 英尺减少到了 166 英尺，生产占地面积从 216 平方英尺减少到了 60 平方英尺，在制品存货减少了超过 75%，维持同样产量所需的劳力减少了 80%。

资料来源：Kristin N. Cuscela, “Kaizen Blitz Attacks Work Processes at Dana Corporation,” *IIE Solutions*, April 1998, pp. 29–31; and Norman Bodek, “Quick and Easy Kaizen,” *IIE Solutions*, July 2002, pp. 43–45。

监管困境的解决方案

虽然约翰已经意识到了他的部门没有充分发挥效率的潜力，但他还不知道如何进行工作方法改进。在学了本章后，约翰应该理解持续改善思想并使用 PDCA 来进行方法改进。根据这个方法，约翰应该先识别出需要改进的任务。图 9-5 列出的指示物应该在从哪些方面开始对他有所启示。他也可以征求员工的意见。在选择了最有潜力进行方法改进的任务后，它应该选择两三个来分析。

应该对现有的方法进行仔细的审查。针对被分析的每一个任务回答关于什么、哪里、何时、为什么、谁和怎样的问题。这一步又给员工提供了一个参与的机会。这些问题的答案应该能指出可行的方法改进。下一步是实验这些改进。这可能需要约翰的老板乔伊斯·洛根的批准。第三步是对第 2 阶段的结果进行评估。第四步和最后一步要根据从“检查”阶段得来的任何结论采取行动。通过使用 PDCA 循环圈，约翰了解到了使用系统方法和员工参与的价值。

155

本章小结

本章开始讨论了影响一个组织生产力的主要因素，解释了主管在工作方法改进中所扮角色的好处。它展示了一个系统的工作方法改进途径。

1. *解释组织生产力的三个主要组成部分*。组织生产力的三个主要组成部分是：（1）科技的效率；（2）劳动力的效率；（3）管理层的效力。
2. *描述主管在一个工作方法改进计划中所扮演的角色*。主管在方法改进计划中扮演着重要的角色。员工受自己感知到的主管态度的影响。如果他们认为方法改进对主管重要的话，对他们就会重要；如果他们认为方法改进对主管不重要，对他们可能就不重要。另外，主管的有利位置是他能够发现需要方法改进的区域。大部分主管既和工作有紧密的接触，也能看到实际情况的全景。
3. *讨论工作方法改进的好处*。方法改进的潜在好处包括降低成本、提高生产力、减少迟滞、提高质量、减少浪费、提高安全性和员工满意度。
4. *区分动作研究与时间研究*。动作研究所关注的是确定一个工作所需要的最有效的动作。时间研究是根据对一个任务的分析来确定执行它的工作要素、这些工作要素发生的顺序和有效执行它们所需的时间。

5. 提出一个系统的方法来改进工作方法。PDCA 循环圈提出了一个系统改进工作方法的途径。PDCA 循环圈包括四个主要步骤：（1）计划；（2）实施；（3）检查；（4）行动。成功地实行 PDCA 循环圈取决于对四个阶段的均衡强调。
6. 定义工效学。工效学是对人与其使用的设备与机器间界面的研究。
7. 描述持续改善的改进思想。持续改善字面意思是“好的变化”，描述的是一个持续不懈的改进过程。持续改善不是依赖于大幅度的科技进步，而是建立在对现有程序的逐渐改进。
8. 定义持续改善闪电战。持续改善闪电战是指一个组织进行一个 2—5 天的高强度的持续改善努力。

复习题

156

1. 定义生产力并描述生产力的三个主要组成部分。
2. 工作方法改进的目标是什么？
3. 举出至少六个改进工作方法的潜在好处。
4. 举出几个获益潜力高的任务指标。
5. 时间研究与动作研究间的区别是什么？
6. 简要地描述一下 PDCA 循环圈。
7. 解释持续改善的概念。
8. 什么是持续改善闪电战？

技能训练题

1. 如果你的老板问你对方法改进的看法，你会如何回答？
2. 有人说方法改进已经过时了。你会如何回应？
3. 你认为能对一个工作进行方法改进而又不使其枯燥吗？解释你的答案。
4. 持续改善思想的成功赢得了很多的赞誉（见监管案例 9-4）。你认为它真正的不同之处在什么地方？

参考文献

1. Richard C. Gertenberg, "Productivity: Its Meaning for America," *Michigan Business Review*, July 1972, p. 2.
2. Ibid., p. 5.
3. Vivienne Walker, "Kaizen—The Art of Continual Improvement," *Personnel Management*, August 1993, pp. 36–38.
4. Gary S. Vasilash, "Walking the Talk of Kaizen at Freudenberg-NOK," *Production*, December 1993, pp. 66–71.

其他阅读材料

"Winning with Kaizen," *IIE Solutions*, April 2002, p. 4.

Colman, Robert. "Shifting into High Gear: Honda Canada Drives Process Innovation with Its Employees," *CMA Management*, October 2002, pp. 34–37.

Ferguson, David S. "Don't Call It Time and Motion Study," *IIE Solutions*, May 1997, pp. 22–23.

Litsikos, Mary. "Employee Involvement Translates into Waste Reduction," *Quality*, March 1996, p. 44.

技能训练应用实践

案例 9-1

谁工作更勤奋

迈克·汉纳正在开车上班的路上，他听到当地新闻广播开始谈到最新的国家生产力数据："美国的国家生产力在上升。在从 20 世纪 60 年代 2.5%的增长降到了 20 世纪 70 年代的 1.9%和 20 世纪 80 年代的 0.7%之后，最新的数据已经涨到了 1.6%。"迈克很奇怪为什么新闻总是那么关心生产力数据。这让他想起了最近读到的一篇关于生产力的短文。该文章指出，如今的员工能生产他们祖父辈产量的 10 倍。这让迈克很困惑。迈克不懂的地方是，他十分肯定如今的员工并不比他们祖父辈勤奋 10 倍。事实上，迈克怀疑，如今的员工工作根本不如他们祖父辈勤奋。迈克还担心，如果生产力无止境地增长下去，总有一天大部分人都会丢掉工作。

问题

1. 为什么生产力对迈克来说应该是重要的？
2. 今天员工的生产能力有可能是他们祖父辈的 10 倍吗？解释你的答案。
3. 你会如何回应迈克对持续增长的生产力的担心？

案例 9-2

萨姆店里的长队

萨姆拥有并管理一家在道森维尔（Dawsonville）的梅恩街上的餐厅。萨姆已经经营两年了。最近，他注意到了几个他一直没能解决的问题。一个主要问题是，每当忙的时候，交款处总是排了很长的队。另外一个问题是，客人总是抱怨员工花了太长的时间来接待客人。第三个让萨姆头疼的问题是"可选餐"常常频繁地被用完。最后一个困惑萨姆的问题是每星期天中午，当大批的人从教堂回来，萨姆的店总是座位不够。

萨姆在有自己的店之前在其他的饮食店做过 15 年，而那些店大都有同样的问题。事实上，业界对这些和其他一些问题已经习以为常。毕竟，如萨姆以前的老板说的，"你不可能让所有人都满意。"萨姆在想是否他也应该如其他同行一样，把这当做干这一行不可避免的一部分。

问题

1. 从方法改进的角度，你会给萨姆提什么样的建议？
2. 萨姆可以怎样在他的餐厅里实行持续改善？

练习 9-1

提高你的考试成绩

这个练习的目的是把 PDCA 循环圈应用到如何准备你的考试上。把预期与实际考试成绩作为一个质量测量标准，应用 PDCA 循环圈来提高你的未来考试成绩。在分析这学期你已经参加过的考试之后，对如何提高你的成绩进行计划；在准备下一次考试时实施你的计划；在拿到考试成绩后，评估你的改进计划的效果；根据这些结果，做出必要的改动，然后再下次考试时重复这个循环。

问题

1. 你认为 PDCA 循环圈帮助你提高成绩了吗？为什么？
2. 作为一个学生，你认为还有哪些地方可以用到 PDCA 循环圈？

练习 9-2

接待客人

158

几乎每个人都去过麦当劳和温蒂。麦当劳的柜台有很多的排队线和交款处。温蒂只有一条排队线和交款处，而排队线沿着柜台延伸到领食物和饮料的地方。这两个接待客人的系统看起来对两个店分别都有效，但它们实质上又有很大的不同。

1. 你最喜欢哪一个接待客人的系统？为什么？
2. 从方法改进的角度，每个系统各有什么长处和短处？
3. 从方法改进的角度，你认为每个系统都有什么可改进的地方？

练习 9-3

提出改进建议

你的老师会把你编到一个三四人的组里。在下一堂课之前，你们组要一起参观一个本地的快餐店（麦当劳、汉堡王、奶品王后或温蒂等）。观察设施内客人和员工的流动还有设备的位置。作为一个团体，识别有哪些地方可以改进以更好地服务客人。为什么你的建议以前没有被实施过？记下你的发现并为在课堂上讨论做准备。

附录

159

流程图

流程图（Flow-process Chart）是以图形显示一个任务的步骤。它包括行程距离、数量和所需时间等数据。基本上，流程图显示执行一个人所需的独立操作、顺序和运动。在大部分的流程图上，任务的连续步骤是按照时间顺序排列的。图里的另一行对每一步进行简要的描述，然后，通过符号，每一步被分类成操作、运输、检查、迟滞或者储存。展示 9-1 对这些分类有细致的定义。

展示 9-1　流程图使用的符号和分类

○	操作是一个程序里的主要步骤。东西被创造、改变、加进来或者减出去。 例子：组装、拆卸、打字。
⇨	运输是材料或者一个人从一个位置运动到了另一个位置。 例子：用手推车运材料、一个人在两个工作站间走动、发送邮件。
□	检查是核对、核实或测验质量或数量。 例子：检查准确性、核对信息、校对一封信。
D	迟滞是一个暂时的中断，不容许立即执行下一个计划的行动。 例子：一个排队的人、等待一个机器维修好、留住一件东西准备完全出货。
▽	储存是材料停留在一个地方，没有被处理，等待未来的行动。 例子：仓库里的成品、档案里的信件。

展示 9-2 显示了一个申请零用现金的流程图。首先，必须提供表格上面部分的基本数据，然后是对程序的每一步做一个简要的描述（见左边的纵列）。细节应该清楚而具体，而且，步骤应按照它们发生的顺序排列。在列出了所有的步骤后，给每一个表格右侧纵列里指定相应一个符号，通过画一条线把每个符号连接起来。

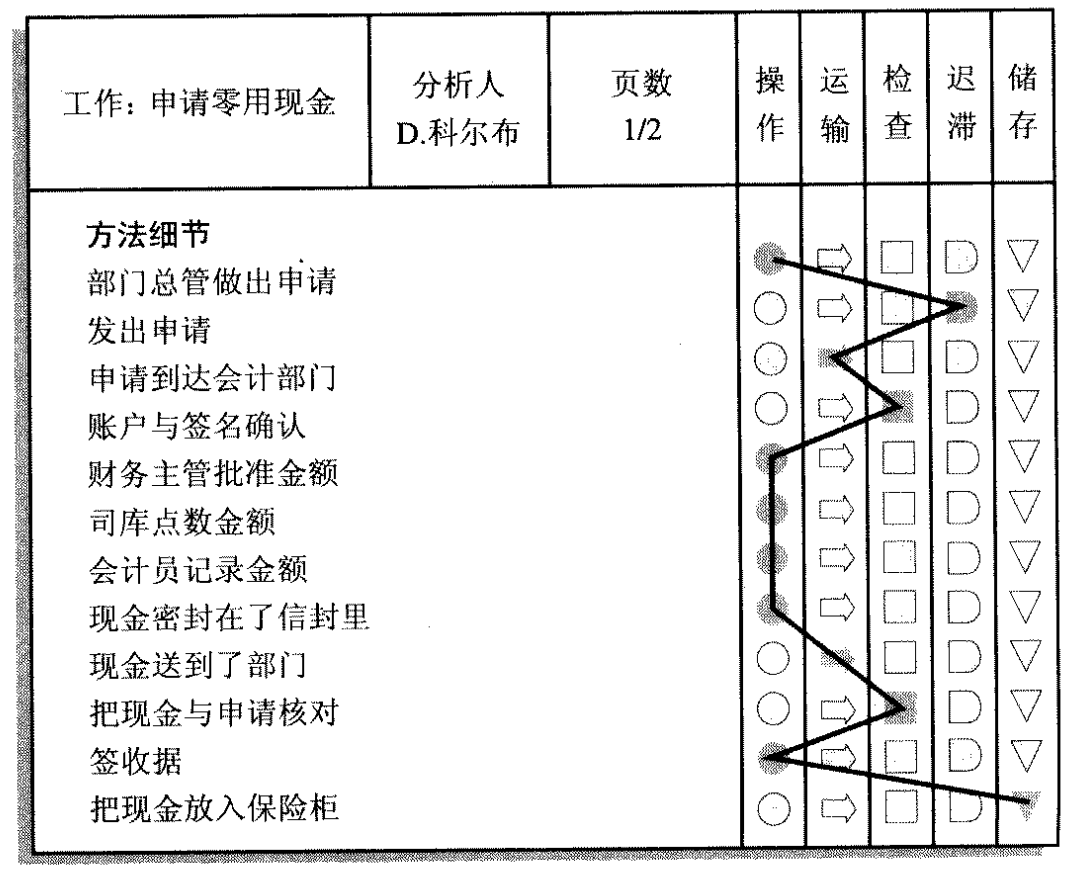
到目前为止，流程图只被用来收集关于如今是如何做这个任务的实际情况。现在，必须利用流程图来帮助分析和讨论每一个实际情况。

布置图

布置图（Layout Chart）是显示一个设施的安排和内部主要工作流程的草图。有的时候，布置图被称做运动图。具体来讲，一个布置图显示：（1）设备与机器的位置；（2）相关的工作站的空间关系；（3）完成任务所需的走动距离；（4）工作从一个位置到另一个位置的移动。布置图的目的是帮助使

用者，在考虑到已知限制的情况下，确定最佳的布置。限制可能是设施的大小、设施的形状和设备的大小等。当工作流程被展示出来后，安排不足经常变得更加明显。除研究工作流程之外，还要遵守展示 9-3 里的原理。这些原理为改进布置提供一个大体的方针。

展示 9-2　申请零用现金的流程图



工作：申请零用现金	分析人 D.科尔布	页数 1/2	操作	运输	检查	迟滞	储存
方法细节							
部门总管做出申请			●	⇨	□	D	▽
发出申请			○	⇨	□	●	▽
申请到达会计部门			○	●	□	D	▽
账户与签名确认			○	⇨	●	D	▽
财务主管批准金额			●	⇨	□	D	▽
司库点数金额			●	⇨	□	D	▽
会计员记录金额			●	⇨	□	D	▽
现金密封在了信封里			●	⇨	□	D	▽
现金送到了部门			○	●	□	D	▽
把现金与申请核对			○	⇨	●	D	▽
签收据			●	⇨	□	D	▽
把现金放入保险柜			○	⇨	□	D	●

资料来源：Elias M. Awad, *Systems Analysis and Design* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1979), p. 113. © by Richard D. Irwin, Inc. Reprinted with permission。

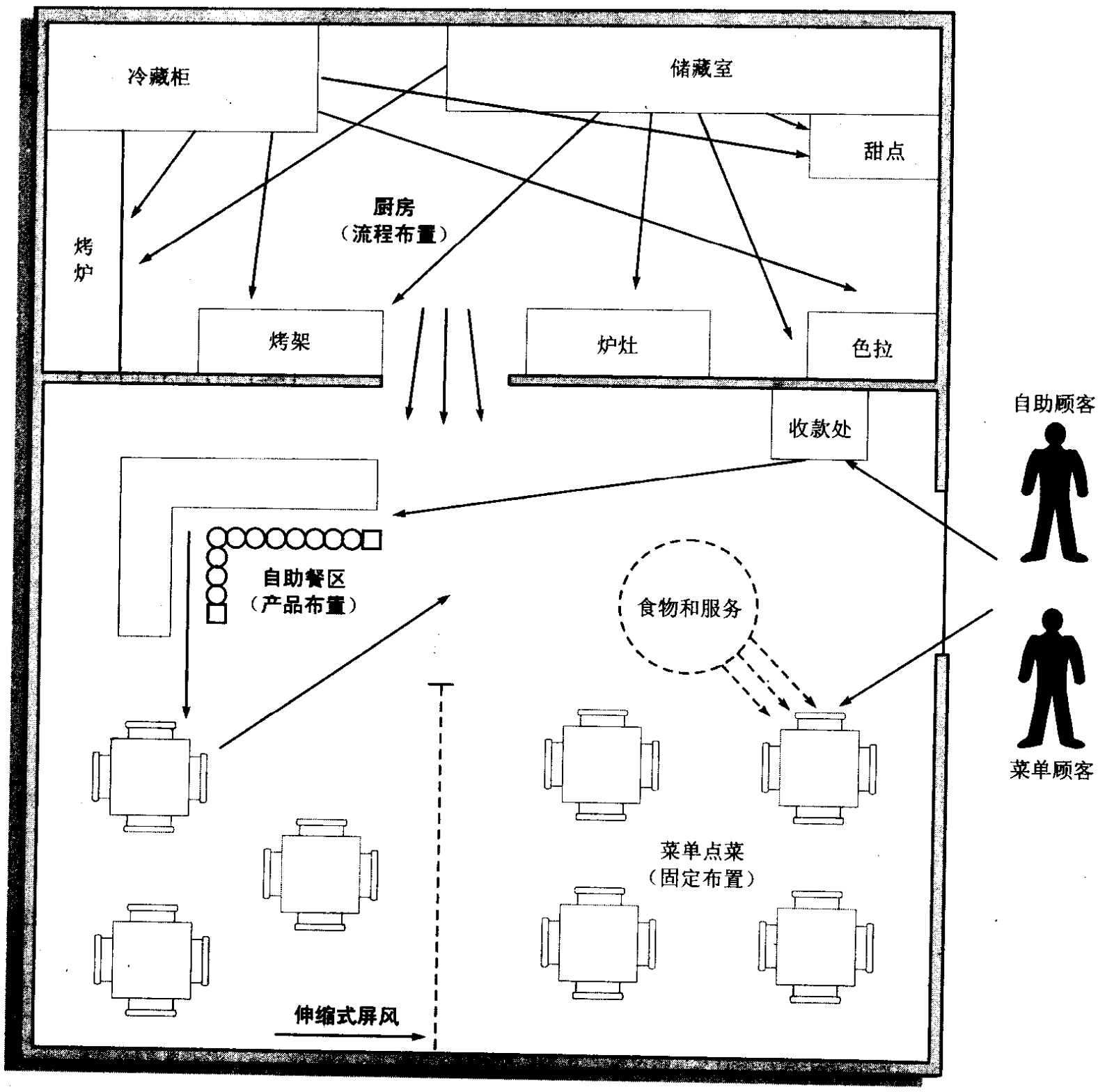
展示 9-3　布置原理

- 工作流程应该走直线，防止不适当的退走和交叉。
- 频繁接触的个人应该被安排在接近的地方。
- 文件、卷柜、记录和其他材料应该放在方便使用它们的地方。
- 应该去除过剩的家具和设备来为其他用途提供空间。
- 空间的分配要和工作需要相配合。就是说，光线和通风最好的空间应该留给那些需要最高注意力和专注的工作。
- 布置应该方便监管。
- 布置要考虑到安全防范。
- 使用同一设备的个人应该被集合在一起。
- 接待访客或者需要保持外界接触的个人应该安排在接近出入口的地方。
- 要对建筑的特点进行研究，以确定它们能够承受沉重和大体积的设备和大小罕见的设备，如保险柜和传动带。

资料来源：Adapted from Department of the Army Pamphlet 5-4-2, November 15, 1973, p.8-1。

根据设施的不同，布置图的大小和细节可以有很大的不同。大的布置图可以用来展示一个设施的全面布置；小规模的图可以用来展示设施的局部（如一个办公室或者一个组装区域）。展示 9-4 显示了一个餐馆布置图。

展示 9-4　餐馆布置图



注：实线箭头代表产品流动。

资料来源：Richard J. Schonberger and Edward M. Knot, Jr., *Operations Management*, 4th ed. (Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1993), p. 720。

第3篇

人事职能

10 人事和培训技能

11 绩效评估与奖励

12 平等就业机会

13 理解工会

Chapter Ten

第 10 章
人事和培训技能

学习目标——通过本章的学习，你应该能够：

1. 描述人力资源的计划程序
2. 定义职务分析、职务描述、职位规范和技能清单
3. 描述筛选的步骤
4. 定义测试
5. 讨论招聘面试的几种形式
6. 讨论面试中存在的潜在问题

监管困境

简·哈里斯担任了主管的工作，她知道有两名员工大约要在三个月后离职。其中一名员工辞职是为了学业，另一名员工辞职是因为要搬到西海岸居住。他们两个都是非常优秀的员工。简需要两名同样优秀的人来接替他们的工作。她希望接替工作的人一经聘用后就可以称职地工作，所以她最近已经开始考虑如何培训新员工了。事实上，她认为现在也许是一个很好的时机来给部门里的所有人进行一个索赔处理的短期培训。

主管的基本工作之一就是人事管理。主管的人事职能（Staffing Function）是指获得和发展符合条件的员工。因为主管是通过他人的劳动来完成工作，所以能够获得优秀的员工很重要。人事职能的主要活动是招聘、筛选、引导和培训。招聘（Recruiting）是指为空缺的职位寻找和吸收符合条件的候选人。筛选（Selection）的目的是从候选人当中选择出最适合这个职位的人。引导（Orienting）是引导新员工进入组织、工作团体和工作中去的过程。培训（Training）是指使员工获得提高工作效率所必备的技能、知识和态度。主管可能不对所有的人事活动负主要责任，但他们通常介入到其中的一项或

多项。因此，主管要想有效地执行人事职能，就必须懂得所有的人事行为。本章的目的是让主管知道人事职能包含的所有行为和程序。监管案例 10-1 描述了在聘用新员工时鼓励员工多元化的结果。

监管案例 10-1

雷神公司的雇用结果

2001 年 6 月，雷神公司（Raytheon）C31 部门的员工用音乐、舞蹈、艺术和服装等形式展示了他们文化的多元化和特色。一些员工说，正是这些多元化与特色曾经孤立了他们并迷惑了他们的同事。员工们很自豪地展示他们来自越南、伊朗、以色列、阿塞拜疆、苏格兰、蒙古、委内瑞拉、哥伦比亚、厄瓜多尔等地区的服装、艺术作品、照片、书、玩具和宗教品。桌子上摆放着镶嵌骨头的伊朗漆盒，旁边是蒙古的帽子和犹太的烛台。C31 部门的主席弗兰克说："对于我们来说，尽可能地多元化是非常重要的，它对业务有利，也对我们个人有帮助。"该部门的员工多元化与平等就业机会总监斯蒂芬·M. 金说："在雇用中鼓励多样性是为了给商业活动拓展思想、专业技术和观点。"

资料来源：Adapted from Lisa Eckelbecker, "Raytheon Celebrates Diversity," *Telegram and Gazette*, June 8, 2001, p.E1。

166

10.1　人力资源计划

人力资源计划（Human Resource Planning，HRP），也称人事计划，是指组织中人力资源需要的基本计划程序。一旦制定了企业组织计划，设立了具体目标，人力资源计划的流程应确保达到组织目标所需的人力资源需求。

该计划流程要解决的第一个基本问题是：我们现在处在什么位置上？人力资源计划常常使用职务分析和技能清单来回答这个问题。

10.1.1　职务分析和技能清单

职务分析（Job Analysis）是指通过分析和研究，明确与一项具体工作的本质相关的信息。图 10-1 是一张部分职务分析的表格。职务分析将最终产生职务描述和职位规范。职务描述（Job Description）是识别某一特定工作所要求的任务、职责、活动和绩效结果的一份文字综述，用来发展平等的和全面的薪酬与奖励体制。此外，职务描述的准确度能帮助或阻碍招聘人为公司内职位吸引合格申请者。职位规范（Job Specification）是识别某一特定

工作获得良好绩效所必需的能力、技能、特征或属性的一份文字综述。总之，职位规范是识别承担某项工作的个人的资格条件。图 10-2 显示了职务描述和职位规范当中包含的信息。职务分析通常由人力资源部的专人制定。但是，管理者应该为其所管理的工作的最终职务描述提供信息。图 10-3 表明了在职务分析、人力资源规划、招聘和筛选之间的关系。

职务分析信息表

职位_____ 编码_____日期_____

级别_____ 部门_____

姓名_____ 设备_____

主管职位_____ 制表人_____

主管姓名_____ 工作时间 上午____时 至 上午____时

下午____时 至 下午____时

1. 你的职位总体目标是什么？

2. 你上一个职位是什么？如果是在另一家公司，请写下它的名字。

3. 你期望晋升到什么职位？

4. 如果你经常要监管他人，请写下名称和职位头衔。

5. 如果你监管他人，请选出属于你监管职责的那些活动。

_____聘用_____训练 _____提拔_____引导

_____咨询_____付报酬 _____培训_____预算

_____纪律_____时间安排 _____指导_____ 解雇

_____发展_____测量绩效 _____其他

6. 你怎样描述你工作的成功结束与结果？

7. 工作职责。请简单描述你是做什么的；如果可能的话，描述你是怎样做的。表明哪些是你认为最重要或最困难的职责。

a. 日常职责

b. 阶段职责（请表明每周、每月、每季度等）

c. 非常规时间间隔的职责

8. 教育程度。选出表明你的职位对教育水平的要求程度，而不是你个人的教育背景。

a. _____不需要正规教育

b. _____低于高中学历

c. _____高中或同等学力

d. _____2 年专科或同等学力

e. _____4 年大学本科教育

f. _____高于本科教育或具有专业资格

列出需要的高等学历专业资格或证书。

请表明你从事此职位时的教育程度。

图 10-1 一部分职务描述问卷

职务描述

一般工作描述

工作执行的案例

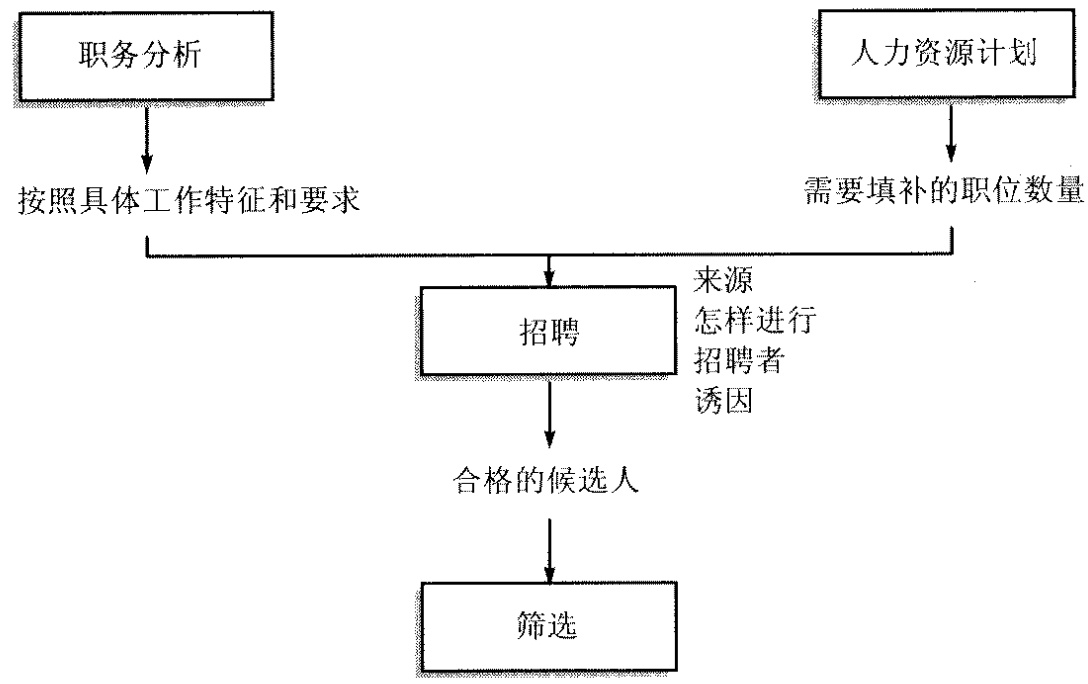
职位规范

经验和培训

教育

知识、技能和能力

图 10-2　职务描述和职位规范包含的信息



168

图 10-3　职务分析、人力资源计划、招聘和筛选之间的关系

通过职务分析，一个企业组织就可以在现有或新的工作职位基础上详细说明目前的人力资源需要。技能清单（Skills Inventory）把组织目前人力资源的信息合并在一起。技能清单包含关于组织中每一位员工的基本信息，给出对个人的综合描绘。通过分析技能清单，组织可以评定其当前的人力资源的数量和质量。

一份技能清单中可以包含七大类信息：

- 个人基本信息，如年龄、性别、婚姻状况等；
- 技能，如教育、工作经历、培训等；
- 专业资格，如专业社团成员、特殊成就等；
- 薪酬和工作经验，如目前薪水、以前薪水、升职日期、做过的各种工作等；
- 公司资料，如津贴计划、退休状况、资历等；
- 个人能力，如测试成绩、健康状况；
- 个人特殊偏好，如工作或地点偏好等。

计算机处理的技能清单最大的优点是对组织内的技能提供快速和准确的评估。结合职务分析和技能清单所提供的信息，组织可以评估它当前的人力资源状况。

也可以设计出专门的技能清单。如管理清单，可以独立评估管理者的具体技能，如战略发展、技能（国际的经验或语言能力）、领导管理工作中的成功或失败。

除了评估当前的人力资源状况，组织还必须考虑到在目前劳动力中出现的预期的变化，包括退休、死亡、解雇、升职、调转和辞职等。有一些人事变动可以被准确而容易地评估，而有一些人事变动则是很难预测的。

10.1.2 预测

人力资源计划的第二个基本问题是“我们想去哪里”。人力资源预测（Human Resource Forecasting）就是按照组织的人力资源需求来回答这个问题。它是按照组织的发展目标来确定组织未来人力资源需求的过程。在预测人力资源需求中有许多要考虑到的变量，包括销售预测、潜在商业机会所需的技能、当前劳动力的构成、技术变革和综合经济条件等。由于人力资源对于实现组织目标有着关键作用，所以各级管理人员都应该参与到预测过程中来。

目前，人力资源预测在很大程度上以直觉为基础，管理者用经验和判断力来决定未来人力资源的需求。这是假定所有的管理者都了解整个组织未来的计划，但是很多情况下并不是这样的。

10.1.3 转变

人力资源计划的最后一个阶段是转变。在这个阶段，组织决定如何使人力资源数量和质量符合人力资源预测所反映的目标需要。人力资源预测的结果是，根据组织计划和目标的要求，明确组织的人力资源需求是什么。组织进行几个转变活动，使得当前的人力资源水平符合预测的需要。这些活动包括招聘和选出新员工、培养在岗或新员工、提升或调转员工、临时解雇员工以及辞退员工。因为目前许多组织的趋势是减小规模，一些人力资源部门现在保留有各员工的替代表格。这个机密的表格显示一个管理阶层中所有职位的图表和一个在必要情况下能代替某人的候选人名单。一般来说，协调上面所提到的所有转变活动的工作由组织中人力资源或人事部门来完成。政府规

169

章制度对人事职能有重大的影响，人力资源管理的法律环境将在第 12 章详细描述。

10.2　人力资源的内部与外部来源

有的组织在员工选择方面已经做了有效工作，其填补工作空缺的最好人才来源之一就是内部员工。在有活力和正在成长的组织中，从内部提拔人才还是很流行的。如果内部来源证明是不适合的，就可以考虑外部来源。虽然成本更高，要花费更多的时间，劳务中介、咨询公司、员工举荐以及招聘广告还是一种有效的途径。图 10-4 归纳了人力资源需求的内部与外部来源的优缺点。

优　点	缺　点
内部来源	
➢ 增加被提升者的士气	➢ 近亲繁殖
➢ 更好地评估能力	➢ 可能影响未提升者的士气
➢ 对某些工作而言成本较低	➢ 为升职进行的政治斗争
➢ 激励更高的绩效	➢ 需要更有力的管理发展规划
➢ 只需雇用初级的员工	
外部来源	
➢ 新人新观点	➢ 未选出那些适合此工作或组织的人
➢ 比培训出专业人员要更便宜、更快	➢ 可能影响未入选的内部候选人的士气
➢ 不存在已有的政治支持集团	➢ 需要更长的时间调整和引导
➢ 可能会带来行业的经验	

图 10-4　内外部人才来源的优缺点

资料来源：Adapted from R. L. Mathis and J. H. Jackson, *Personnel: Contemporary Perspectives and Applications*, West Publishing Company, 1994。

关于内部提升，一个有趣的命题是由劳伦斯 •J. 彼得提出的所谓的彼得原则。彼得原则（Peter Principle）指出，在一个现代企业的等级结构中，个人趋向于升到他们所不能胜任的级别。换句话说，人们在企业中正常得到提升，最终到达一个级别，这个级别是他们不能胜任的。企业在人力资源方面严格控制，坚持使用技能清单，认真进行职务分析，就可以降低这个效应的影响。

10.3 招聘

招聘（Recruitment）是寻找和吸引人力储备，从中挑选符合空缺职位需要的候选人。一个组织的招聘量取决于预测的人力资源需求和组织内可提供的人才之间的差异。在做出招聘决定后，就必须研究一下人才的来源。

170

10.3.1 职位公告和职位竞标

职位公告（Job Posting）是在企业的重要位置张贴可提供的工作，目的是让员工知道工作空缺。电邮系统和布告板也可以用来进行职位公告。此外，许多雇主还在网络上列出职位。公告一般要给出职务称呼、薪酬缴税和工作的资格要求等。有兴趣的员工可以和人力资源部门联系。经过人力资源部门的初步审核，够条件的申请者会由主管进行面试。在多数情况下，主管会做出最后的选择。

职位竞标与职位公告是密切相关的。在职位竞标（Job Bidding）中，员工会按照自己的资历、工作技能或其他资格来竞聘一个职位。在一个成立工会的企业中，详细的职位公告和职位竞标程序通常也要在工会合同中清楚地说明。

10.3.2 登广告

一个更广泛的用来获得人才的方法是刊登征聘广告。人力资源部通常对广告征来的申请者进行筛选。然后，主管面试最符合条件的申请者，做出最后的雇用决定。

10.3.3 劳务中介

在美国，一些企业从州劳务中介征募新人。这些中介设立在大多数人口超过 1 万的城市里。由于每个人在获得失业赔偿时都要在州就业服务中心登记，所以这些中介一般都有更新的失业人员统计表。一个企业的人力资源部门常常会和州劳务中心接触。

有时候也可以到私人的劳务中介去招聘某些技能人才，如计算机操作员和秘书等。私人中介会收取一定的服务费，所以应该预先了解要收取的准确费用和付费方式。

用劳务中介的一个好处就是，求职者可能已经是招聘公司选择过的。现在，许多商业企业都会依靠中介提供临时员工，以满足季节需要。因此，商业企业能预先查看临时员工的工作，然后决定是否提供给他们固定职位。至少，使用临时工能使商业企业降低劳动成本，因为减少了全职员工的数量。

10.3.4　实习与合作计划

许多公司采用当地院校的合作教育计划来招聘学生。在合作教育计划下，学生在企业工作一个学期，然后再回到学校学习一个学期。实习计划一般是让学生在夏天假期的时候来工作。实习与合作计划都能在正式聘任该潜在员工之前了解他的工作情况。

10.3.5　员工举荐

企业中的在职员工也常会参与到招聘过程中来。通过员工举荐来征募新员工是非正式的途径，并且是通过口碑宣传。例如，员工把一个工作机会告诉了他的邻居。这种方法征募的一个缺点就是可能导致小集团的形成，尤其是当员工举荐的人是他们亲密的朋友和亲戚时。

10.4　筛选

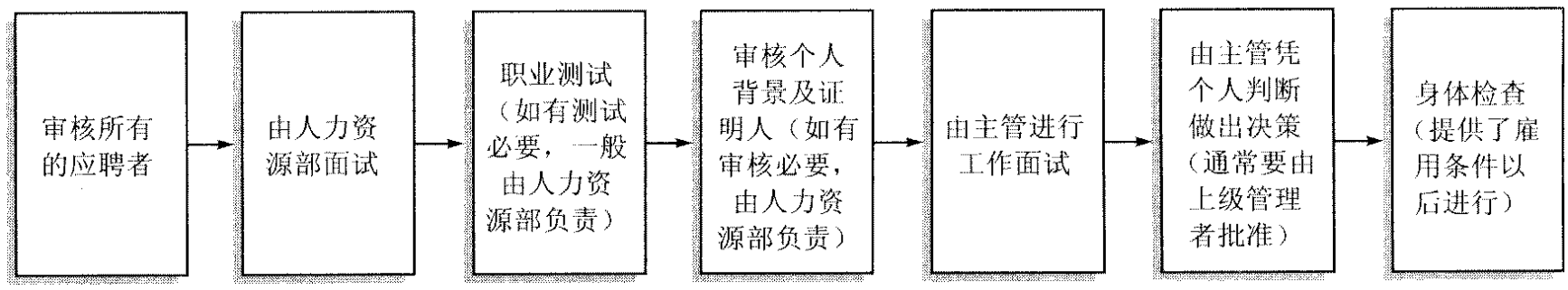
筛选的目的是从征募的人员中选择出最有可能成功的人。主管要直接参与到他们自己部门的人员筛选中。

10.4.1　谁为筛选做决定

在多数大企业中，人力资源部门对应聘者做初步审核，由直接主管做最后的筛选决定。这样使主管不用耗费太多的时间审核不符合要求的应聘者。主管通常做出最后选择，但要得到上级管理者的批准。

10.4.2　筛选过程

不同企业筛选过程的步骤不同，图 10-5 概括了一般的步骤。并不是每一份工作都遵循所有的步骤。



171

图 10-5　筛选过程的步骤

第一步　审核所有的应聘者

申请工作的人一般都要填写雇用申请表。图 10-6 是一张典型的表格。

工作申请					
姓名			社会保险号码		
本地电话			工作电话	其他电话	
现在地址			城市	州	邮编
申请职位			你在美国有合法工作权吗	打字速度	速写速度
最低工资	你现在有工作吗	需要通知吗	我们可以与你现在的雇主联系吗	什么时候可以开始工作	

教育						
学校名字	完整地址	年/月 从	年/月 到	专业	平均成绩	毕业 日期 / 学位

工作历史（先列出现在或是最近的工作）							
雇主公司名称	行业	邮件地址 街道 城市 州 邮	从 年/月	到 年/月	你的职位	你的主管	工资	离职原因

工作证明人					
姓名	完整家庭地址	工作地址	电话	职业	相识多久

在 XYZ 公司工作的亲属或配偶	关系	在哪里工作

你曾经被判过刑吗？不包括罚款低于 50 美元的交通规则违反	□有　□没有　如果有的话，解释	原因	地点	日期	结果

紧急情况时通知	名字	电话	地址	
谁介绍你的	□自己找到　□员工推荐	□猎头公司	□报纸广告	□其他

描述其他与本职位有关的技术、知识和能力	
面试人	我读了并理解本申请表背面的条款，我保证我提供的所有信息都是真的
	签名　　日期
XYZ 公司是一家遵循 TITLE VII 和其他民权法的提供平等就业机会的组织	

172

图 10-6　一份典型的雇用申请表

人力资源部门审核雇用表格，删除不合格的人员。行政、技术、管理和其他主要工作群体采用的表格通常是不一样的。雇用申请表应该认真设计，不要歧视任何人。例如，有关性别、年龄、种族、宗教、教育、犯罪记录和信用级别等与工作无关的内容可能会导致歧视。

第二步　人力资源部门组织面试

在对雇用申请表进行初步审核后，由人力资源部门组织专人面试申请者。面试是为了淘汰那些不适合和不符合要求的申请者。面试也可以充分解释工作及其要求，回答申请者与工作有关的问题。

第三步　职业测试

在中等和大型企业中，测试是一个常用的工具。在筛选过程中，测试是更有争议的一个部分，因为测试分数是最常使用的方法之一，用来预测一个人是否能很好地完成工作。当然，这种预测可能是正确的，也可能是不正确的。法律要求在测试成绩高与工作绩效好之间存在证实的关系。

在筛选过程中有各种类型的测试。常用的类型有能力倾向测试、精神运动测试、业务知识测试、水平测试、兴趣测试和心理测试。能力倾向测试测量一个人学习和执行工作的能力或潜能。精神运动测试测量一个人的力量、灵巧度和协调能力。业务知识测试测量申请者与工作相关的知识。水平测试测量申请者能够完成工作的程度。兴趣测试用来确定在某一具体工作中与成功人的兴趣相比一个人的兴趣程度如何。心理测试测量一个人的个性特征。

173

还有一种测试可以用来审核应聘者，就是多种波动描记器。多种波动描记器（Plygraph），即大家知道的测谎仪，是记录被测试者回答一系列问题时的生理变化的一种仪器。测谎仪在一卷移动的方格纸上记录了血压、呼吸和出汗等波动情况。根据记录下的波动情况，测谎仪操作人员可以判断被测者的回答是真实的还是骗人的。

使用测谎仪是依靠一系列的因果假设：压力会引起身体上一定的生理变化；恐惧和内疚会产生压力；撒谎会引起恐惧和内疚。测谎仪的使用假设在被测者对问题的回答与记录在仪器上的生理反应之间有一个直接的联系。但是，测谎仪本身并不能测谎，它只是能探测到生理的变化。操作者必须对测谎记录做出解释。因此，真正的测谎者是操作者而不是仪器本身。

测谎仪测试的有效性也存在严重问题。某个人撒谎的时候并不内疚（一个病态撒谎者），或者自认为回答了事实而实际上是错误的时候，问题就出

现了。还有，很难证明出现了测谎仪记录的心理反应就是因为撒谎。此外，有一些人批评使用测谎仪是违反了宪法的基本原则：人权、反对自证其罪的权利和无罪的假定。由于存在这些问题和批评，美国国会于 1988 年通过了《员工测谎保护法》(Employee Polygraph Protection Act)，严格限制测谎仪在商业领域的使用。不受这个法案限制的有（1）所有地方、州和联邦政府的员工（但是，州已经通过限制使用测谎仪的法令)；（2）有国防与安全合同的产业；（3）与能源部有关于核动力合同的企业；（4）接触高级机密信息的商业企业或咨询顾问。

私人企业在特定条件下也可以使用测谎仪，如聘用私人保安人员、聘用接触毒品的人士以及雇主在调查经济伤害和损失时。

过去几年中，毒品测试程序也越来越流行。这些程序不仅可以审核应聘者，还可以测出吸毒的在职员工。据估计，《财富》500 强公司中有 20%左右的公司已经启动了或正计划启动毒品测试程序。

许多诉讼已经挑战了这种程序的合法性。一般来说，如果毒品测试程序只用于工作申请者，则其法律基础更坚实。另外，不能对在职员工进行随机的毒品检测。在做测试之前应该有一个可能的理由，比如行为上有戏剧性的变化，或者事故发生率突然上升。此外，对毒品测试的结果应该严格保密。

一般来说，主管不负责管理测试，而是由人力资源部门来管理。测试结果应该作为对其他资料的补充，而不能单独作为决定因素。监管案例 10-2 是摘录于三个雇用前的测试。

174

监管案例 10-2

雇用前测试的摘录

1. 特定工作技能测试。专为一个特定的工作而设计，例如，斯凯格公司为波音设计的一个为其托儿所雇用 40 名员工的测试表。
   如果你看到一个孩子咬了另一个孩子，你会：
   a. 在心里记下这个行为，稍后写下来。
   b. 等等看是否明天还会有这个行为。
   c. 在笔记本上记下这个行为。
   d. 口头将这个行为报告给领导。
2. 诚实测试。在零售商中常用，这个测试通常是给新入门员工的。
   偷拿铅笔或其他小东西会对一家大公司有损害吗？
   你认为人人都会偶尔偷拿些东西吗？

3．领导力测试。这是由海格博格咨询公司开发的一个心理测试，用来招聘 CEO 和其他高层管理者。

对你有哪些常见的误解？

资料来源：Adapted from Ellen Neuborne, "Employers Score New Hires," *USA Today*, July 9, 1997. ©1997 *USA Today*. Reprinted with permission. For more information about *USA Today*, visit its website at: www.usatoday.com。

第四步　审核个人背景和证明人

审核个人背景和证明人通常分为三类：个人、学历和工作经验。联系证明人常会受到限制，因为很少会有人列出证明人，除非他们认为这个人能够给出积极的推荐。前任雇主是最适合的人选，可以提供最客观的信息。但是，前雇主愿意透露的信息数量和类型是不同的。通常，大多数雇主只提供下列信息：申请者是否在该公司就职过、就职时间和就任职位。

如果因为信用报告或其他调查公司的报告所提供的信息而拒绝应聘者的申请，那么就需要给应聘者出具报告的组织名称和地址。法律并没有规定调查公司给个人出示报告文件副本，但是它必须告之信息的性质。

第五步　主管进行职位面试

在筛选过程中，前四步都是由人力资源部门执行的。在第五步中，主管积极地参与到筛选过程中。职位面试的目的是根据前几步获得的所有信息来确定适合此职位的最佳人选。

面试包括结构化面试和非结构化面试。在*结构化面试*（Structured Interview）中，主管预先知道要询问什么问题，然后询问并记录结果。结构化面试的优点是提供给所有被面试者相同的信息，保证询问了所有被面试者所有问题，将主管的个人偏好最小化。

非结构化面试（Unstructured Interview）没有确切的问题或没有预先准备，询问的问题有“讲讲你的前一份工作”等。在非结构化面试中需要被面试者更多的参与。

还有其他类型的面试，但是主管一般都采用结构化面试。面试存在的主要问题是，在面试中主管很容易因错误的理由而对申请人产生良好或不良的印象。

175

在面试过程中，存在着几个常见缺陷。一个缺陷是按照个人偏好来评估职位申请者。和所有人一样，主管也有个人偏好，但是主管应该小心不让自己的偏好在面试过程中发挥作用。例如，主管不能仅仅是因为他留着一头长发，就拒绝一位合格的男性申请者。

和个人偏好非常接近的另一个缺陷是晕轮效应。晕轮效应（Halo Effect）指主管会根据被面试者的某一突出个性特征而判断其他所有特征，进行整体评估。比如说，一个人具有乐观个性而忽略了他的其他个性。只有乐观个性并不一定意味着这个人会成为一名好员工。

过分概括是另一个缺陷。主管应该记住，被面试者在面试的时候有一定的心理压力，可能变得非常紧张。所以被面试者在工作中的表现并不一定和面试的时候完全一样。

可以采取一些措施来克服面试中的许多缺陷。首先，主管应该回顾在筛选过程前几个步骤中获得的所有信息。然后，主管要制定一个面试计划。如果采用结构化面试，主管就应该写下所有要问的问题。面试计划应该包括房间的安排，私密性和舒服程度也是很重要的。如果没有单独的房间，也要在他人听不到的地方进行面试。主管应该试着让求职者自在一些，不要和求职者争论。只就大众感兴趣的一般话题进行简单讨论，或者给申请者一杯咖啡，这些都能减轻紧张程度。但是，主管要时刻牢记，面试的主要目的是获得信息，以帮助筛选决策。最后，做记录以保证面试所取得的信息不被遗忘。

雇用面试也涉及法律法规。图 10-7 概括了面试中能问和不能问的一些问题。

类型	禁止的问题 （不能用来取消候选人资格）	许可的问题 （可以用来取消候选人资格）
年龄	年龄和出生证明。其目的是剔除 40—70 岁的人。从大学或高中毕业的时间来确定对方的年龄。	候选人是否符合最低年龄要求或是否在 70 岁以下。要求候选人在聘用后出示年龄证明，看候选人是否符合工作要求的条件。
拘留记录	询问与拘留有关的问题。	无。
犯罪记录	询问与执行工作无关的犯罪情况。	询问可能与执行工作有关的实际犯罪情况。
信用等级	询问与执行工作无关的赊购账、信用等级等。	询问可能与执行工作有关的赊购账、信用等级等。
教育情况	取消一个没有某个学位的候选人的资格，除非雇主能证明该学位是测量候选人执行工作能力的唯一办法。	询问学历或相当的工作经历、与工作相关的课程的信息。
身体缺陷	询问与工作绩效无关的关于身体缺陷或健康状况的信息。	候选人是否有妨碍其执行工作的身体缺陷，候选人是否因身体缺陷或健康状况而不适合某些工作。
婚姻或家庭状况	询问孩子照顾问题、未婚妈妈、避孕措施、配偶对工作条件的偏好、婚姻状况、孩子数量、怀孕等任何直接或间接导致工作机会受限的问题。	候选人是否能满足工作时间的安排、是否有妨碍出席要求的行为、责任或承诺等（男性和女性都接受这个询问）。
服兵役状况	询问退伍状况，除非是因为军事犯罪。	询问与工作相关的服务经验和教育情况。
姓名	通过询问姓名来确定国籍、血统或者前婚姻状况。	候选人是否用其他名字从事工作。
国籍	询问血统、家族、门第、母语、出生地、公民身份等，配偶或父母的国籍。	候选人是否具有在美国工作的合法身份。
参与组织的状况	通过询问其组织成员身份来确定候选人的种族、肤色、宗教、性别、国籍或年龄。	询问不涉及歧视的信息。
种族或肤色	询问肤色、与工作无关的身高或体重。	无。
宗教信仰	询问宗教偏好、隶属关系和教派。	询问候选人是否符合工作时间的安排，必要的话，雇主提供合理设备。
性别	询问候选人性别，但性别不是真正要求的职业资格。	询问候选人性别，而且属于真正要求的职业资格，例如，某一性别的身体条件在执行工作时是必要的。
工作经历	无。	询问候选人以前的相关工作经验。

176

图 10-7　面试的指导方针

第六步　主管做出筛选决策

此时要使用前面各步骤获得的所有信息。某些情况下主管会觉得没有满意的人选。如果没有人符合资格的话，主管也不要勉强聘用其中一人。这种情况下，应该重新设计职位，提高薪水以吸引更多合格的候选人，或者采取一些其他行动。

最后，主管也要记住，在大多数情况下，录用某人的决定还要获得自己上司的批准。遵循本章提出的建议应该有助于确保选择的是最合适人选并得到自己上司的认可。

第七步　身体检查

许多公司要求个人进行身体检查。公司应该在提供了录用机会以后，组织进行体检。体检不仅可以确定此人是否健康、组织生活和残疾保险等情况，而且确定此人是否有能力胜任工作。通常由人力资源部来安排体检事宜。

10.5　新员工引导

177

引导（Orientation）是指将新员工介绍到组织和工作中去。引导不是一次性的责任，而是一个持续的过程。在应聘过程中，大多数人了解的是职位和公司的一般状况，通常包括工作职责、工作条件和薪水等。

一旦员工被录用，就开始了引导的过程。主管和人力资源部都要参与到这个过程中。在大型企业中，主管和人力资源部通常要分担引导的责任。如果企业没有人力资源部或只有一个小的人力资源部，主管就要负责引导工作。图 10-8 概括了在引导过程中包括的内容，图 10-9 表明了在人力资源部参与的情况下主管要做的工作。

太多的主管忽视了引导过程。不足的引导过程会使一名新员工对工作和企业的态度很快变味。大多数开始新工作的人都有着积极的态度。但是，如果因为缺少引导过程，让新员工感觉自己不重要，那他的态度很快就会改变。新员工会从同事或主管那里收到或多或少的引导。一个计划很好的引导过程可以减少工作学习的时间，提高参与程度，从而产生更好的绩效。

总之，主管需要列出引导所包括的所有项目，也应该给新员工提问题的机会。

- 欢迎。
- 企业目标及经营哲学。
- 解释企业运作、职权阶层及其相互关系。
- 企业简史。
- 对新员工期望：态度、可靠性、主动性、成熟度和个人仪表。
- 职位功能与职责。
- 给部门和同事介绍新员工。
- 一般的办公室惯例和商务礼仪。
- 规章、制度、政策和程序。
- 企业需要新员工的原因。
- 如果需要的话，介绍城市、州和国家的法律。
- 技能培训。
- 绩效评估标准。
- 晋升机会。
- 雇用、准时、出席、行为、工作时间、加班、解雇等要求。
- 付薪程序。
- 津贴、薪水、工作安全、保险、娱乐设施、员工活动、休息时间、假日、休假、病假、缺席、学费退还、退休金。
- 安全与防火。
- 人事政策。
- 管理职能。
- 技术学习。
- 奖励。

图 10-8 没有人力资源部时主管引导管理包括的内容

- 欢迎新员工。
- 将新员工介绍给其他员工。
- 帮助新员工熟悉他的工作职能和责任。
- 解释工作性质，与同事及工作集体的关系。
- 绩效和执行的政策。
- 让员工熟悉工作环境。
- 安全与防火。
- 绩效评估标准。

图 10-9 有人力资源部时主管引导管理包括的内容

178

10.6 培训

培训（Training）是指使员工获得技能、观念、规章或态度，以提高他们的绩效。作为一名培训者，主管的首要职责是在职培训（On-the-job

Training，OJT）或工作轮换。在职培训通常是由主管或资格老的员工来进行，向员工表明应如何工作，然后在培训者的监管下实际进行工作。在职培训的主要缺点是工作带来的压力会让主管忽略员工或随随便便地培训一下了事。在职培训的主要优点就是新员工在学习的同时也做着生产性的劳动。

工作指导培训（Job-instruction-training，JIT）体系是一个可以进行在职培训的老而有效的体系。图 10-10 概括了工作指导培训体系。

明确培训目的，准备培训范围

- 确定必须给受训者讲授的内容，这样受训者可以有效、安全、节约和聪明地工作。
- 提供适当的工具、设备、供应品和物资。
- 恰当地安排好工作场所，期望员工能依此维护好场所。

提供指导

第一步　让受训者做好准备

A. 让受训者放松。

B. 弄清受训者对工作已经了解了多少。

C. 让受训者对工作产生兴趣，并有愿望学习如何工作。

第二步　介绍程序和知识

A. 讲述、演示、解释和询问，以传递新知识和操作程序。

B. 指导时要慢、清晰、完整和耐心，一次讲一项内容。

C. 检查，提问，重复。

D. 确定受训者理解所讲的内容。

第三步　绩效测试

A. 测试受训者执行工作。

B. 用为什么、如何、什么时候、在哪儿等句式提问。

C. 观察绩效，纠正错误，必要的话进行重复指导。

D. 持续下去，直到受训者胜任工作。

第四步　跟踪

A. 让受训者独立。

B. 经常检查，确保受训者在遵循指导。

C. 逐步减少额外的监管，停止跟踪，直到受训者能够在正常监管下合格地工作。

179

图 10-10　工作指导培训体系的步骤

资料来源：Adapted from War Manpower Commission, *The training within Industry Report*（Washington, DC: Bureau of Training, 1945）, p.195。

工作轮换（Job Rotation）有时也叫做交叉培训（Cross-training），员工可以学习几种工作，并把每一种工作都执行一段时间。经过了交叉培训，一个人缺席或离开，他的任务就可以由他人来完成。工作轮换的其他好处还有团队建设和个人技能发展。

无论采用什么样的培训类型，主管要避免几个共同的缺陷。缺少强化是培训中的一个常见错误。一个获得表扬的员工会更有动力去工作，而很多主管只是指出错误。表扬和赏识一名受训者是强化他学习的非常有效的方法。很多主管这样说："你要是做不对，我就会告诉你。"但是，人们还想知道他们哪些做对了。对过程进行反馈对于有效学习很重要。为受训者设定绩效标准，按照标准来测量他们的绩效，可以起到鼓励学习的作用。

将"实践出真知"应用到学习过程中来。很多主管都想很快地解释完工作，然后希望受训者第一次就很好地完成工作。让受训者实际执行一项工作或者解释如何去执行工作都可以保持他们集中精力，促进学习。重复几次完成的工作或任务也会有一定的帮助。实践和重复都可以帮助学习。

通常，主管对某人或某群人能否做什么已有预先的想法。主管应该认识到，不同的人学习的速度也不一样。一些人学得快，而一些人学得慢。培训的步伐应该根据受训者来调整。主管不要期望每一个人都能很快完成工作。而且，一个人学得慢并不意味着这个人工作成绩总是很差。主管的态度应该是所有人都能学、都想学。

培训员工时还可以采取几种其他方法，有入门培训、学徒训练、课堂培训和程序（或计算机辅助）教学。一般来说，在进行这些培训时，人力资源部门有着重要的责任。在这些类型的培训中，主管都是培训者。

在入门培训（Vestibule Training）中，受训者采用的方法和设备与实际工作中的相似，只是在一个特殊区域进行。由技能熟练的人来指导，受训者可以按自己的速度来学习如何工作，不必有生产计划的压力。学徒训练（Apprenticeship Training）是在尽可能短的时间内进行监督的培训和测验，直到达到最基本的技术水平。正规的课堂培训（Classroom Training）也许是我们最熟悉的一种培训方式，它包括演讲、视听和练习。部分的引导培训、学徒训练的某些方面和安全计划通常是以课堂的形式进行的。在程式化教学（Programmed Instruction）中，在提供了文本形式的教材后，就要求受训者阅读和回答与文本相关的问题。程序指导当前的一种扩展形式是计算机辅助教学（Computer-assisted Instruction，CAI）。由计算机来显示教材并处理学生的答案。此外，还可以提供网络教学课程。

180

10.7 员工工作技能培训的步骤

主管需要对员工进行培训，使其获得工作所需的技能。下面是应该遵守

的五个简单步骤。

10.7.1　让员工做好学习的准备

学习的愿望来自于员工本身，主管不可能强迫一个人学习。但是主管可以表现出对这个人有兴趣，指出学习如何做一项工作是有益的。与受训者聊天，了解他的经历、抱负、喜恶。解释工作的重要性，工作对于他意味着什么，为什么必须正确地完成工作。调动受训者学习的兴趣，这样就容易教他们了。

10.7.2　分解任务并识别关键点

将整体任务分解成若干份任务。每一部分任务的完成都可以促进整个任务的完成。分解可以被看做是一个详细的线路图，有助于指导受训者以一种合理的、容易理解的方式来完成全部任务，而不会伤害受训者或损害设备。

关键点是那些能够帮助个人正确、轻松和安全地完成工作任务的指示或信息，那些“职业窍门”。教给受训者这些关键点会缩短培训的时间；观察和掌握关键点有助于受训者学习必需的技能，从而有效地完成工作。

任务构成和关键点具有很大的优点。它们可以清楚地列出指导模式，缩短培训时间，简化学习强度，并避免大的过失。此外，它们还能提高完成工作的技巧。

10.7.3　示范完成任务的正确方法

只告诉一个人如何执行某项任务通常是不够的，你必须讲解并且演示。当我们仅仅是听到对如何完成工作的描述时，工作就会显得很难，而且有些工作也是不容易被描述的。一次少示范一些，然后暂停，指出任务构成和关键点。让受训者提问。在进行下一步之前，确定任务已经被充分理解。但是，无论你多么认真地示范，还是有一些原因使受训者不能执行任务，这些原因包括：（1）如果他站在你对面来观看，那么他所看到的工作都是反向完成的（建议指导者和受训者并排站，面向同一方向）；（2）他还没有亲身尝试过每个步骤。

10.7.4　让受训者自己执行任务

现在，受训者可以试着在你的指导下进行工作。在每一个部分中，让受训者告诉你他要做什么。如果他是正确的，允许他继续；如果不正确，纠正

他的错误，然后再允许他继续。当受训者做得正确时，要鼓励他。对于任何纠正行为都要严格，要耐心。要认识到错误是不可避免的，但错误又是很有价值的，因为错误暴露了受训者学习中遇到的困难以及哪些还没有学会。让受训者执行任务不仅可以很快发现受训者学到了什么，了解受训者执行任务的能力，而且还可以让受训者获得成就的满足感。

10.7.5 让受训者逐步独立

当你相当确信受训者能够做此工作时，让他们在没有你帮助的情况下工作。但是定期地——第一天四次——回来解答一些疑问，看看是否一切进行得顺利。最重要的是，不要放纵和遗忘受训者。受训者都会有一些重要的问题，知道你随时会提供帮助，你对他的进展有兴趣，他会感觉很好。

监管困境的解决方案

简已经学会了工作指导培训体系的步骤，也学会了一名主管应该避免几个常见的缺陷，以使新员工的培训经历更有意义。缺少强化是培训中常见的错误，表扬和赏识是促进受训者学习的非常有效的手段。实践和重复能够有助于学习。最后，主管常常对某人或某群人能否做什么已有预先的想法。这种想法可能会帮助，也可能会阻碍一名受训者的发展。简也知道了培训员工工作技能的步骤，她应该将这些步骤整合到自己的培训工作中。

本章小结

本章介绍主管在招聘、筛选和培训员工中的作用，也提供了一些有关新员工引导和培训的具体内容。

1. 招聘、筛选、引导和培训的定义。招聘是指为空缺的职位寻找和吸收符合条件的候选人；筛选的目的是从候选人当中选择出最适合这个职位的人；引导是引导新员工进入组织、工作团体和工作中去的过程；培训是指使员工获得提高工作效率所必备的技能、知识和态度。
2. 职务分析、职务描述和职位规范的定义。职务分析是指明确与一项具体工作的特性相关的信息；职务描述是识别某一特定工作所要求的任务、职责、活动和绩效结果的一份文字综述；职位规范是识别承担某项工作的个人的资格条件。

3. 筛选的步骤。筛选过程基本包括七个步骤，每一项工作并不一定都经过所有的步骤。这七个步骤是审核所有的应聘者、人力资源部组织面试、职业测试、背景和证明人核实、主管进行面试、主管做出筛选决策和身体检查。
4. 测试、测试效度和测试信度的定义。测试提供了一份行为样本，用来推断某个人的未来行为或绩效；测试效度是指一项测试对某一具体标准的预测程度；测试信度是指一项测试结果的一致性或重复性。
5. 主管在引导新员工中的作用。引导是指将新员工介绍到组织和工作中去。在大企业中，主管和人力资源部要共同分担引导的责任。如果企业没有人力资源部或只有一个小的人事部门，主管就有责任负责新员工的引导。
6. 员工工作技能培训的步骤。员工技能培训需要五个步骤，包括让员工做好学习的准备、将任务分解并识别关键点、示范完成任务的正确方法、让受训者自己执行任务以及让受训者逐步独立。

复习题

1. 解释下列各词：
   a. 招聘　b. 筛选　c. 引导　d. 培训
2. 什么是职务分析？职务分析对招聘和筛选员工有何作用？
3. 招聘的四种方法是什么？
4. 谁为操作层员工的筛选做最后决策？
5. 筛选包括哪七个步骤？
6. 概括员工引导过程中包含的一些内容。
7. 举出主管培训员工的一些技巧。

182

技能训练题

1. “培训员工的最好办法就是让他们立刻工作，并让他们从错误中学习。”就此观点进行讨论。
2. “一家公司应该不受政府的干预而雇用任何想雇用的人。”谈谈你的

看法。

3. 在一次结构化面试中，你应该问应聘者哪些问题？
4. “有的人就是不想学新东西。”请讨论。

其他阅读材料

Brown, W. Stephen. "Failing to Train and Coach New Hires Is Failing to Manage," *Supervision*, March 1995.

Buhler, Patricia. "Recruitment: A Partner in Creating a Competitive Advantage" [Managing in the 90s], *Supervision*, June 1996.

Fracaro, Ken. "Mentoring: Tool for Career Guidance," *Supervision*, September 2002, pp. 10–12.

Libes, Stewart C. "The Audition" [Employee Hiring], *Supervision*, January 1996.

Lissy, William E. "Interviewing Job Applicants under the ADA" [Americans with Disabilities Act of 1990], *Supervision*, March 1995.

Lousig-Nont, Gregory M. "Seven Deadly Hiring Mistakes," *Supervision*, January 1997.

Robbins, Randall. "Orientation: Necessity or Nightmare?" *Supervision*, October 2002, pp. 8–9.

技能训练应用实践

183

案例 10-1

雇用新员工

约翰·阿灵顿去参加了公司的全体主管会议。会议的目的是讲解公司新的招聘与筛选计划。开始，约翰并没有太注意，因为作为主管，他从没有真正参与过这个流程。人力资源部门总是给他送来新员工。

然而，当会议进行了 3/4 时，人力资源总监汤姆·杰克逊指出这个新政策的一个重大变化是主管将面试每一个申请人。人力资源部将继续筛选申请人，会为主管的部门内空缺职位选择五个合格的候选人。主管将进行深入的面试并为人力资源部提出建议。实际上，主管需要把候选人从 1 到 5 分级（1 代表最佳选择，而 5 代表最差选择）。汤姆说，大部分时候，人力资源部会雇用主管的最佳选择。他解释说，这个改革是因为过去主管抱怨不能充分地参与自己部门新员工的雇用过程。

约翰意识到了这个改革对他意味着什么，他的部门现在有两个职位需要立即雇人。

问题

1. 约翰能对他的这个新职责做什么样的准备？
2. 你对公司的新程序怎么看？
3. 根据新程序，可能会出现什么问题？

案例 10-2

莱克航空电子设备公司

桑德拉·霍尔是莱克航空电子设备公司组装部门的新员工。在她上班第一天，她的主管肯·威廉姆斯带着她到处转了转，把部门所有的 28 名员工介绍了给她。之后，他把她带到了自己的办公室，交给她以下文件：公司政策与程序手册、一个关于公司额外福利的小册子、一个描述公司产品的小册子和一本部门的工作规章。他让桑德拉把所有这些文件都读一下，他会在两个小时后回来，回答她可能有的任何问题。

当肯回来时，桑德拉说她没有任何问题。然后肯带桑德拉回到了组装区

域，给她讲解了她的工作。他解释说，她的工作包含 20 个不同的组装操作。肯讲了大约 10 分钟，然后告诉桑德拉，在之后的时间里他将会很忙，有 15 年经验的格雷格将会给她讲工作的细节。

格雷格向桑德拉保证她能胜任这个工作，并告诉她在余下的时间里观察他。午休后，格雷格让桑德拉亲自试一下。然而，她弄不清该怎么把部件组装在一起，要求格雷格再示范一次。格雷格说，“你必须熬过这些困难。我就是这么过来的。从错误中学习。”

到了下午快结束时，桑德拉已经完全失去了信心。她总是掌握不了操作过程。在下班前，格雷格走过来说，“别泄气。明天早上，我会教你一些捷径，工作会更容易。”

问题

1. 你怎么看桑德拉的培训计划？
2. 你认为桑德拉对她的新工作有什么感觉？

练习 10-1

解雇

两年前，你的公司业务量剧增。大约同时，因为一个有关平等就业机会的起诉，公司制定了一个平权措施计划。根据该计划，公司雇用更多的妇女和少数民族。

184

如今，公司的最高管理层预测业务量将会减少。你被要求把你部门的办事员分等级，如果需要裁员的话。

下面你将看到关于你部门内七名员工的信息。按裁员的顺序把他们排列，就是说，排第一的将第一个被裁员，依此类推。

伯特·格林：白人，男，45 岁，已婚，四个孩子；工作五年；以酗酒出名，有不良工作记录。

娜恩·纳什卡：白人，女，26 岁，已婚，没有孩子，丈夫有稳定工作；工作六个月；在平权措施计划实施后进入单位；工作业绩平平，正攒钱买房。

约翰尼·琼斯：黑人，男，20 岁，未婚；工作一年，表现出色；以孤僻著称，打算以后开自己的公司。

乔·杰弗逊：白人，男，24 岁，已婚，没有孩子，但妻子已怀孕；工作三年，上夜校；因工作和学习冲突，工作表现不稳定。

利文尼亚·朗：黑人，女，49 岁，寡妇，三个孩子已成人；工作两年，

表现稳定，但也不突出。

沃德·瓦特：白人，男，30 岁，刚离异，一个孩子；工作三年，表现良好。

罗莎·桑切斯：西班牙裔，女，45 岁，六个孩子，丈夫一年前残疾，须照顾家；工作三个月，还没有表现记录。

问题

1. 你对员工进行分级的标准是什么？
2. 你的分级对平权措施方面有什么影响？

练习 10-2

在职培训

假设你是一家本地大型零售公司的培训主管。该公司在这个城市里有七家百货公司。你的最大问题之一是培训新售货员。因为售货员在公众面前代表公司，他们的行为非常重要。此外，他们的工作内容主要包括学习电脑收银机的知识、与顾客的互动和具体产品的指示。

问题

1. 为新售货员制定一个三天的引导/培训计划。确保列出具体的主体和使用的技巧。
2. 指出可以用哪些方法来评估该计划的效果。

Chapter Eleven

第 11 章
绩效评估与奖励

学习目标——通过本章的学习，你应该能够：

1. 定义绩效评估
2. 定义绩效
3. 解释绩效的决定因素
4. 解释职位描述包含的内容
5. 定义职务分析
6. 列举和描述八种主要的绩效评估方法
7. 讨论绩效评估中常见的错误
8. 建议是绩效评估更合法的方法
9. 定义薪酬

监管困境

人力资源部通知约翰·刘易斯，该是对他的员工进行绩效评估的时候了。在做主管之前，约翰在自己的绩效评估时总是感到很不自在。他觉得自己总是在为自己辩解。现在自己就是一名主管了，他不想让自己的员工也有同样的感觉。但是，约翰知道一些员工应该得到不好的评估。他当然不喜欢对那些员工进行评估的时刻。

评估员工的绩效是主管工作中最困难，也是最重要的一个部分。绩效评估（Performance Appraisal）是表明员工工作完成状况并建立改善计划的过程。所有的主管都要经常对员工的贡献和能力做出判断。例如，主管可能认为一些员工表现得很主动，而另一些人能力强却需要被不停地催促。

在大多数企业中，绩效评估有两种方式。所有企业中都存在非正式评估，而许多小企业都有非正式评估体系。在这样一个评估体系下，并不会建立正

式的程序、方法或时间来进行绩效评估。

如果一个主管进行非正式的评估，员工就会对主管如何看待他的绩效产生一个大概的印象。在很多情况下，这样的评估只有在员工犯了错误的时候才进行。结果，员工常会对这种绩效评估产生消极的感觉。

另一个绩效评估的方式是建立一个正式的绩效评估体系。在这样的体系下，绩效评估要建立程序、方法和时间。本章的基本目的是描述正式的绩效评估体系。

重要的是，要注意到正式评估体系是包含非正式要素的。例如，主管对员工绩效的一般意见就是一种非正式绩效评估。主管必须认识到，自己对员工绩效的任何意见都会被员工认为是一种绩效评估的形式。因此，主管必须运用非正式评价来强化好的绩效和阻止差的绩效。监管案例 11-1 描述了绩效评估的一个方法。

监管案例 11-1

360 度反馈法

评价员工反馈的一个综合方法就是 360 度反馈法。美国一些成功公司都采用这种方法，包括联合包裹服务公司（UPS）、美国电话电报公司（AT&T）、阿莫科公司（Amoco）、通用磨坊公司（General Mills）和宝洁（Procter & Gamble）。公司评估员工绩效的传统方法几乎是全部依靠主管的评级，一般有两种类型：个性特征和技术能力测量或者是目标评估。第一类评价通常是以调查问卷的形式进行，然后评价者最终做出一个主观的判断。第二类评价强调可识别目标的完成成绩，而不是个性特征。

采用 360 度反馈法，一个人的工作绩效是由他的直接主管和其他与之工作有直接或间接接触的人来评价。这个人也对自己的绩效进行自我评估，同事也评估此员工。此外，下属、顾客、客户（内部和外部）以及任何与该员工有接触的人都参与评估。因此，这就做了一个上下内外全循环的评估（360 度）。这些评估是由上述人填写一份长的匿名调查问卷来完成的。

资料来源： Adapted from Marc Marchese, "Industry. The Power of the 360 degree Feedback," *Pennsylvania CPA Journal*, December 1995. For more information on UPS, visit its website at: www.ups.com. for AT&T, visit www.att.com. for Amoco, visit www.amoco.com. For General Mills, visit www.general-mills.com. For Procter & Gamble, visit www.pg.com。

187

11.1　绩效的含义

绩效（Performance）是指个人完成任务要求的程度。一个人绩效的质

量基本上是由三个因素综合决定的：努力、能力和方向。努力（Effort）是一个人为工作付出的程度；能力（Ability）是指个人的才能；方向（Direction）指个人对工作期望的理解程度。图 11-1 解释了三者之间的联系。绩效通常容易与努力混淆。虽然个人绩效在某种程度上依赖于所付出的努力，但应该测量达到的结果，而不是付出的努力。

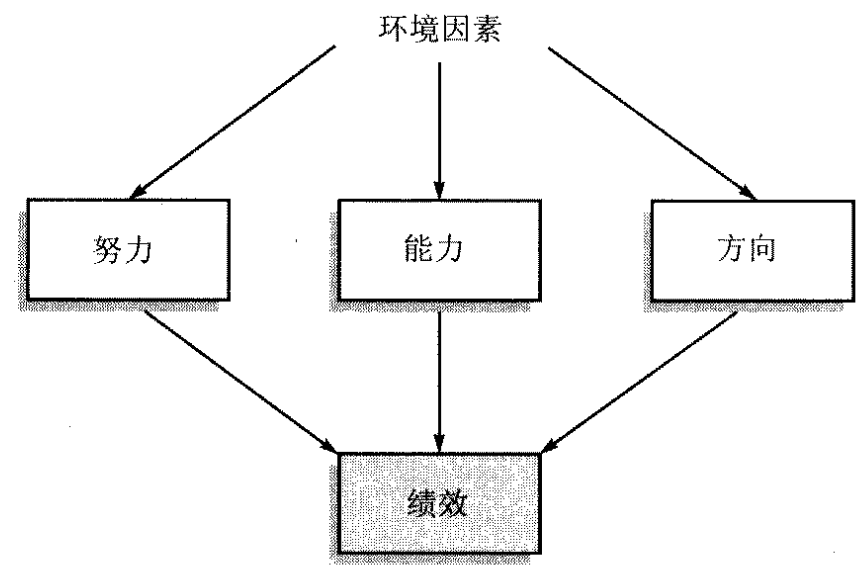


图 11-1　决定绩效质量的因素

员工的绩效会受到工作条件的影响，而工作条件不受员工的直接控制。这些条件因素包括不适当的工作设备、影响工作的限制政策、缺少与其他人和其他部门的合作，甚至是运气方面。主管的一项工作就是与其他管理层一起工作，以消除会消极影响员工绩效的那些环境因素。

要想获得满意的绩效，某种程度上需要具备决定绩效质量的所有三个因素。如果一名员工付出了大量的努力，而且具有超常的能力，但是缺少对工作的理解，结果可能也不会是满意的绩效。如果一名员工理解工作期望且努力工作，但是不具备工作能力，他的绩效可能也不会很好。最后，如果一名员工具有很强的能力，理解工作要求，但是懒惰不努力，他的绩效也可能很差。应该指出的是，一个员工如果其中一项因素是较弱的，他可以通过另外一个或两个很强的因素来补偿。如一个能力不强的人也可以获得很好的工作绩效，因为他能很好地理解工作并且付出额外的努力。

因此，获得好绩效的关键是鼓励员工努力工作，培养他们的工作能力，并且与他们就工作期望与要求进行清楚的沟通。主管可以采用几种方法来确保员工得到正确指导。最好的两种方法就是认真制定职位描述和绩效评估体系。

11.2　职位描述和职位规范

我们已经在第 10 章介绍了职位描述和职位规范。职位描述（Job Description）表明工作特征和工作中的任务类型；职位规范（Job Specification）列出工作要求的资格条件，它表明工作要求具备的经验、训练、教育、知识、技能和能力。

职位描述和职位规范由职位分析所产生。职位分析（Job Analysis）是通过观察和研究来确定一项具体工作的相关信息的过程。在多数大企业中，职位分析、职位描述和职位规范是由人力资源部门来制定，但是主管在其中起到关键作用，他要提供给人力资源部门大量必要的信息。在小企业中，主管可以自己制定职位描述和职位规范。如果要求主管来制定职位描述和职位规范的话，他就应该认真研究每一项工作，确保准确地描述。主管应该记住，一份工作描述最重要的目的是向员工传达工作的期望和要求。因此，清楚地传达给员工一份准确的工作描述是绩效评估过程的第一步。

许多企业将职位描述和职位规范合二为一。图 11-2 是一所大学对导师的职位描述。

职位概况

在大学内的某一院系负责协调招生和入学事宜的管理工作。

主要职责

按照各部门规定完成下列工作：

- 在各学院工作中指导学生。
- 负责管理招生和入学工作，包括重新入学、学位申请等事宜。
- 负责全体教员、主任、学生干部、学生组织以及学校其他部门的联系工作。
- 管理负责入学指导的教师队伍。
- 管理国际学生的签证、入学和咨询等事务。
- 管理奖学金的发放，并与各大企业联系以增加学生获得资助的机会。
- 为战略计划和特殊项目编辑资料。
- 管理文员和学生助理。当活动和决策有变时，负责处理出现的各类问题。

联系单位类型

与学生、其他部门的人、教学/研究人员、预备生、其他院校、校友和学生家长谈判或对其劝说，为主管、管理委员会和主任/院长提供建议或解释信息。

知识和技能要求

本职位要求在问题解决、国际文化、质量保证和控制、质量管理、项目管理、入学、学术咨询、职业生涯咨询、个人心理咨询、财政资助、计划管理、学生关系和目录编写等方面具备较高的知识水平；要求具备数学、审计、课程开发、数据分析、数据编辑、数据录入、数据库管理、教育法、法律法规、归档、贷款管理、PC 应用程序、PC 操作、准备管理报告、公共关系、记录管理、招生、风险管理、目录/数据库查询以及文字处理等方面的工作知识；要求具备人际沟通能力，例如建议、推荐、咨询、指导、交换信息、面试、谈判、销售、说服或影响他人、一对一工作培训以及解决纷争；具备团队沟通能力，例如参加会议，准备文件、备忘录和信件的文字沟通材料；要求可以操作和维护办公室的设备；要求具备查找计算机文件、撰写规范报告、往电子数据表或程序里输入或编辑信息、文字处理和打印、设计和编写电子数据表、数据库和自制报告等计算机知识。

图 11-2　职位描述——X X X 大学的导师

11.3 绩效评估的定义

绩效评估是向员工传达其工作完成状况并以此建立改善计划的过程。企业进行绩效评估有多种目的，这些目的有工资和薪水管理、升职或降职、调转、停职、解雇、员工谈判和人力资源计划等。绩效评估体系有三个主要目的：（1）提高员工目前工作的绩效；（2）使员工为企业中可能出现的未来机会做准备；（3）提供员工绩效的记录，用做今后管理决策的基础。图 11-3 列出了合理的绩效评估体系所带来的一些益处。监管案例 11-2 介绍了评估绩效带来的益处。

为组织带来的好处

- 可以提供组织关于人力资源的评价。
- 可以为组织未来人力资源决策提供基础。
- 使组织目前的人力资源更能符合当前和未来的组织需求。
- 提高员工士气。

为主管带来的好处

- 让主管清楚了解员工对工作要求的理解程度。
- 让主管了解员工的发展情况。
- 提高主管的下属员工的生产力和士气。
- 帮助主管识别其部门内部能胜任更高级别工作的人选。

为员工带来的好处

- 允许员工提出改善的办法。
- 为员工提供机会以改变他的工作行为。
- 让员工知道主管是如何看待自己的绩效的。
- 让员工对绩效有系统的认识。
- 给员工提供机会，讨论出现的问题并设计共同的解决方案。

189

图 11-3 一个好的绩效评估体系为组织、主管和员工带来的好处

监管案例 11-2

同级绩效评估

第一资本金融公司（Capital One Financial Corp.）是一家正在快速成长的信用卡公司。它被描述为金融服务业中增长最快的公司。它是第七大 Visa/MasterCard 发行商，在独立发行商中排名第三，就是说不隶属于任何银行。它的总收入每年增长 41%；年利润自 1995 年起以 29%的速度在增长；1996—2000 年，每股利润年复利率以 31%的速度增长。自 1995 年初，公司的股票已经增长了 10 倍（包含股份拆分）。在第一资本，下至电话代表上至高级管理人员的所有 20 000 员工的绩效不但要受到他们老板的评估，还要受到同级和他们下属

的评估。人力资源执行副总裁丹尼斯·雷伯森说，所有这些都是为了“挑战每一个人，使他们竭尽全力”。

资料来源：Adapted from Miriam Leuchter, “Capital One: Fanaticism That Works,” *USBanker*, August 2001, pp.24-29。

11.4　绩效评估的方法

190

在理想状况下，绩效评估应该与工作成功直接相关。然而，很难对工作成功进行满意的测量。有许多工作可以为其发展绩效测量，但是有很大难度（例如，评估一个高中教师或一名参谋专家的工作绩效）。此外，工作绩效通常要受到员工所能控制的范围以外的因素影响。例如，一名设备操作员的绩效要部分地受到设备的使用程度和条件的影响。由于这样或那样的原因，绩效评估通常是以个人特征和其他主观因素为基础。在绩效评估体系中常用的个人特征有正直、可靠性、态度、主动性和判断力。

以个人特征为基础的绩效评估体系存在着大量问题。其中一个问题就是主管经常抵制这个体系。他们抵制的主要原因是这种类型的体系把主管放在法官的位置上来审判员工这个被告。另一个问题就是这个体系会诱使主管偏爱关系好的朋友和同事。因为会很自然地看到朋友的优点，主管可能从来不会认识到偏爱在影响他的判断。尽管这些问题存在，以个人特征和主观评价为基础的绩效评估体系仍然得到了广泛应用。

最常用的绩效评估方法是：

- 图尺度评估法
- 书面评估法
- 核对表
- 强制选择评估法
- 关键事件评估法
- 工作标准法
- 排队法
- 目标管理法

高层管理者通常会决定组织采用哪种绩效评估体系。一般来说，主管应该对该决策有一定程度的参与。然而，任何绩效评估方法的成败都极大地决定于主管对方法的使用情况。下面讨论各种绩效评估方法。

11.4.1 图尺度评估法

采用图尺度评估法（Graphic Rating Scale），要求主管按主动性、独立性、合作性和工作质量等因素来评价员工。图 11-4 是此种绩效评估方法采用的典型格式的范例。图尺度评估法是一种最广泛采用的绩效评估方法，其最大的问题之一是许多主管倾向于把每个人都评估得高于平均水平。然而，这种方法能提供所有员工的同类信息，成本也相对较低。

绩效评估

员工姓名_____职务_____

部门_____

选择最能描述员工绩效的符号，在表格右侧最恰当的方框内打“V”。删除不适用的定义部分，并对定义进行补充，使其更有意义。

超出工作要求——E　　符合工作要求——M　　需要提高——N

	E	M	N
➢ 工作质量：工作正确程度、熟练程度和精确程度；时间和生产材料的节约程度；对使用设备的维护程度。	☐	☐	☐
➢ 工作数量：产出量，产出的速度和连贯性。	☐	☐	☐
➢ 可靠性：按照指示操作，良好的判断、准时、出勤率、安全习惯。	☐	☐	☐
➢ 合作度：员工与其他员工和部门合作的程度。	☐	☐	☐
➢ 多功能性：在处理任务和解决问题时足智多谋，在知识和技能的应用上非常灵活。	☐	☐	☐
➢ 计划：计划短期任务和长期任务的能力，制定现实的目标和时间表。	☐	☐	☐
➢ 主动性：勤奋的工作习惯，很强的责任感。	☐	☐	☐
➢ 领导力：激发自信、生产力和团队合力，公平并一贯地使用纪律。	☐	☐	☐
➢ 备选因素：上面未列出的任何可应用的因素。	☐	☐	☐
_____			
_____			
➢ 总体评估：有关员工绩效的所有相关因素的概要。	☐	☐	☐

191

图 11-4　图尺度评估表

11.4.2 书面评估法

书面评估法（Essay Appraisals）要求主管对员工过去的绩效、晋升的潜能和优缺点等写出一系列说明。书面评估法存在的一个问题就是书面说明的内容和长度可因不同主管而有所变化。此外，这种方法要依赖于主管的写作

技能。出于此原因，很难比较不同主管写的书面评价。

11.4.3　核对表

采用核对表（Checklist），主管实际上不是在评价而只是记录绩效。主管就关于员工绩效的一系列问题做出是或否的回答。图 11-5 给出了一些有代表性的问题。这种方法的主要优点是易于使用。人力资源部门常保留核对表的得分值，计算员工的相对排名，得高分的个人比得低分的个人被评为更优秀的员工。

	是	否
➢ 该员工的生产工作达到质量标准了吗？	____	____
➢ 该员工具备完成工作的知识吗？	____	____
➢ 该员工是在没有详细的指导下工作的吗？	____	____
➢ 该员工完成自己的工作后能帮助其他人吗？	____	____

192

图 11-5　核对表的问题

主管一般不知道每一个问题的价值，但是因为他们能判断出问题的积极和消极方面，所以他们的回答会存在偏见的成分。另外，设计问题是一件困难的工作。此方法的另一个缺点是要为多数工作种类设计不同的问题。

11.4.4　强制选择评估法

强制选择评估法（Forced-choice Rating）要求主管选择最适合于（或最不适合于）被考查员工的那种评价，要求主管在赞成和不赞成评价之间做出选择。图 11-6 给出了一些可能出现在强制选择评估法中的例子。

从每一条中选出最能描述被评估员工的项目。

➢ 保持工作的更新。
➢ 以开放思想面对问题。

➢ 过度使用病假。
➢ 对工作没兴趣。

➢ 对工作进行良好的组织。
➢ 符合质量标准的生产工作。

图 11-6　一个强制选择评估法中的例题

根据强制选择评估法，主管没有各评价的权重或分数。因为问题的性质，主管常常不能确定哪一个回答是最好的。人力资源部或更高层管理人员使用权重来计算分数，得分高的员工比得分低的员工获得的评价要好。强制选择评估法试图消除偏见，主要是通过强制主管在不明显区别的评价之间做出选择。此方法最大的缺点是可能会让主管灰心。此外，设计表格的成本很高。

11.4.5 关键事件评估法

关键事件评估法（Critical-incident Appraisals）要求主管记录下员工表现出来的非同寻常的良性行为和非同寻常的不良行为。然后以其实际行为来评估员工。采用此方法时，被评估的员工可以获得一个机会来陈述自己对各事件的观点。这也是为员工提供机会来理解主管期望的行为。

为了此方法有效，主管必须记录下所有发生的相关事件。这是要花费时间和有负担的工作。此方法的另一个缺点是存在较强的记录不良事件的倾向。

11.4.6 工作标准法

工作标准法（Work-standards Approach）试图寻找客观地评估员工绩效的方法。例如一个生产工人的工作标准是指每小时生产的产品零件的数量。一个销售员的任务定额也是一种工作标准。对于专业人士、职员和文秘等员工的工作标准更难定义。一般来说，工作标准应该反映“一个正常人的正常产量”。工作标准可以回答有关“一天的工作产量该是多少”的问题。因此，工作标准法更多用于生产工作中的操作工人，而不是其他类型的员工。

193

工作标准法的主要优点是它以比其他方法更客观的因素为基础来评估绩效。当然，为了使此方法有效，工作的标准必须合理，并且员工也认为这些标准是合理的。

11.4.7 排队法

最常使用的排队法有排序法、配对比较法和强制分配法。*排序法*（Alternation Ranking）是由主管在一张纸的左栏列出所有人员名单，然后先从中选出最优者，将他的名字划去，放在纸的右栏最顶端。接着选出最劣者，将其名字放在右栏最底端。然后再在剩下的人员中重复此过程。最后在右栏的名单就表明主管对员工从最优到最劣的排名顺序。

配对比较法（Paired-comparison Ranking）也是主管在一张纸的左侧列出所有员工的名字。首先对第一个员工和第二个员工的绩效进行比较，如果认为第一个员工的绩效好于第二个员工，就在第一个员工名字前做出标记。然后再把第一个员工与其他每一个员工比较。用这种方法，把第一个员工与列出的所有员工都做比较。使对每一位员工都重复这个过程。最后获得标记最多的员工就是最优员工，获得标记最少的员工就是最差员工。配对比较法存在的主要问题是当要比较的员工数量很多时会变得很难处理。

强制分配法（Forced-distribution Ranking）是指考核者比较员工绩效，并把一定比例的员工放在不同绩效级别上。此方法假定一组员工的绩效水平是按照正态曲线分布的。图 11-7 解释了此方法是如何应用的。考核者列出60%的员工在符合期望值范围内，20%的员工在超出期望值范围内，20%的员工在未达到期望值的范围内。

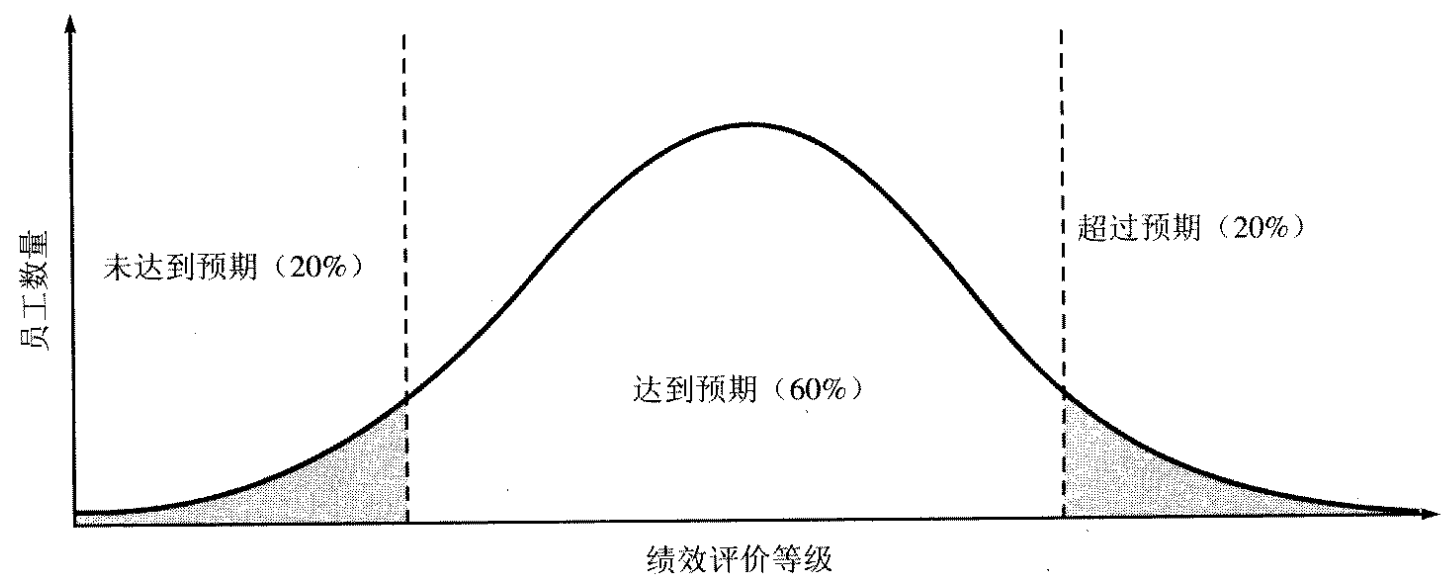


图 11-7　强制分配曲线

采用强制分配法存在的一个问题就是绩效的正态分布不适用于小规模员工组。在小规模员工组中，即使分布近似于正态曲线，也不可能是一个理想的曲线。这意味着如果采用强制分配法，将可能无法准确评价一些员工。同时，此方法明显不同于其他方法，因为每一个员工的绩效评估都作用于其他的员工绩效。此外，没有一个排队法能解释或量化员工间的差异。事实上，在表格顶端和底端的员工间的差异只是工作时间长短和工作熟练程度的因素造成的。

194

11.4.8　目标管理法

目标管理法（Management by Objectives，MBO）已经在第 6 章中介绍和讨论过了。目标管理法也是一种绩效评估方法，它类似于工作标准法。采

用目标管理法，主管和员工联合针对员工工作目标的衡量和如何完成工作目标的途径达成一致，然后允许员工在完成工作目标过程中有一定的自由度。员工的绩效评估是建立在工作目标被完成的基础上。

11.5 绩效评估的频率

在多长时间进行一次绩效评估这个问题上没有一个固定的答案。次数应该多到让员工知道他们自己做得如何。许多组织需要每年至少一次正式的绩效评估，但是大多数员工通常每年不止一次地想知道他们做得如何。因此，建议主管每年除了正式的绩效评估以外，至少再做两三次评估。

主管应该知道对新员工和接受再培训的员工进行更频繁评估的必要性，这些非正式评估在员工发展过程中是非常有效的。

11.6 主管在绩效评估中的偏见

在绩效评估中，主管存在几种常见的偏见。*偏松*（Leniency）是把评估集中在良好的一端，而没有分摊在各个绩效级别上。*集中趋势*（Central Tendency）是对所有或大多数员工的评估集中在中间级别上。偏松和集中趋势很难把绩效好的员工与绩效差的员工区分开来。此外，也很难对不同的考核者所做的评估做出比较。例如，很可能出现这样的情况：一个绩效好的员工被管理者采用集中趋势评估，但他得到的评估级别却低于一个被采用偏松方式评估的绩效差的员工。当主管只记得发生在绩效评估前最近发生的事情时，近因误差就发生了，它们可能是积极的，也可能是消极的。

绩效评估中，另一个常见的偏见就是晕轮效应。当主管认为某员工在某一方面表现突出的话，就会影响他在绩效评估中对该员工所有方面的判断。常见结果就是被评估的员工在每一方面都得到大致相同的成绩。

个人的偏好或偏见也会引起绩效评估的偏差。存在偏见或成见的主管倾向于寻找与偏见一致的员工行为。外貌、社会地位、衣着打扮、种族和性别等都会影响绩效的评估。主管也会根据对员工的第一印象来影响以后的判断。第一印象只是一个行为范例，但是人们却趋向于保留这些印象，即使是后来发生的事情与先前的印象截然不同。

11.7　克服绩效评估中的偏见

195

由上面的讨论可以看出，绩效评估中存在偏见的可能性是很大的。克服这些偏见的一个途径就是精确地设计评估方法。例如，绩效评估的强制分配法就可以克服偏松和集中趋势带来的偏差。但是，再精确的评估工具也不能克服所有的障碍。完善评估工具也不可能完全克服绩效评估中出现的问题。

克服绩效评估偏见的一个更好的途径是提高考核者的评估技能。关于如何培训考核者的建议通常很含糊，但它们通常都强调要培训考核者，使其能更准确地观察行为并公正地判断它。考核者至少要接受下列培训：（1）公司所采用的绩效评估方法；（2）考核者的偏见以及引起偏见的原因；（3）考核者在整个评估过程中的重要作用；（4）绩效评估信息的运用；（5）为员工提供反馈的沟通技能。

11.8　绩效评估面试

评估员工绩效只占到主管绩效评估系统工作的一半，另一半是与员工就评估结果进行沟通。绩效评估沟通的目的是：（1）使员工清楚地了解主管对其工作表现的看法；（2）澄清任何对工作期望的误解；（3）制定完善的计划；（4）改善主管与员工之间的工作关系。

有效的绩效评估面试来自主管的精心计划。无论采用什么表格和方法，都要花费足够的时间和精力来设计表格，不能在面试前几分钟才完成表格。可能的话，至少在绩效评估前一周通知员工。

面试要在一个相对私密的房间或办公室进行，尽量减少干扰，向员工解释所有信息都将是保密的。绩效评估面试不是让员工离职，而是要尽力帮助员工工作得更容易，成为一名快乐并且高效的员工。图 11-8 给出了一些问题，这些问题是主管在和员工讨论其绩效评估前应该考虑的。

- 该员工有哪些具体的优点值得你表扬？
- 有哪些具体方面需要提高？
- 你预期的回应是什么？你打算怎样应对这些回应？
- 你有没有足够的事实来支持你的绩效评估？
- 你预期提供什么样的帮助或纠正办法？
- 你有什么方法可以让你建议的纠正办法被员工接受？
- 你有什么进一步实施的办法？

图 11-8　主管在绩效评估面试之前应考虑的问题

除了上面的步骤以外，大多数企业还要求员工和主管签写绩效评价表，表明已经进行了绩效评估面试，并且该员工已经阅读了评价表。最好给员工一份评价表复印件。

在进行绩效评价时，很重要的一点是主管必须阐释得非常具体。这样，别人可以准确地知道他们在哪方面做得很好，哪方面需要改善。另外，要记住绩效面试是一个双向的学习过程。主管应该从员工那里征求反馈，这样可以了解如何提高主管自己的绩效。图 11-9 是关于在员工绩效面试时应遵循的具体步骤。

绩效评估讨论

员工姓名_____

讨论日期_____

介绍
- 让员工放松。
- 目的：共同讨论事情的进展。

员工的观点
- 员工如何看待工作和工作风气？
- 有什么问题吗？
- 改变或提高的建议？

主管对员工绩效的观点
- 只进行总结。
- 避免和他人进行比较。

对未来行为的期望
- 只提一两点。

改善的机会
- 不超过一两点。
- 不要称这些机会为“缺点”。
- 提供与工作相关的建议。

绩效提高计划
- 此计划应该是员工的计划。
- 主管只是尽力提供帮助和咨询。

未来的机会
- 提高的可能性？
- 未来涨工资的可能？
- 警告绩效差的员工。

员工针对主管提出的绩效改善和提高建议做出反馈
- 有什么问题吗？

提问
- 一般关心的问题有哪些？
- 以建设性和鼓励性的记录结束面试。

196

图 11-9　绩效评估面试的步骤

资料来源：Adapted from “The Annual Performance Review Discussion—Making It Constructive,” by Herbert H. Meyer, reprinted with permission of *Personnel Journal*, Costa Mesa, CA. All rights reserved. Copyright © October 1977。

11.9　准备自己的绩效评估面试

与员工一样，作为一名主管，自己也要接受绩效评估。主管在评估之前可能也有和员工一样的感觉。图 11-10 就如何准备主管自己的绩效评估提供了一些建议。你也可以把这些建议提供给你的员工，这样，他们可以在绩效评估之前有一个充分的准备。不要把自己放在保护栏的另一边，记住，每次绩效评估应该是一次学习和提高的经历。

- 无论你的老板采用何种格式或方法，自己评价自己的绩效。
- 列出一些老板可以帮助你更好地完成工作的办法。
- 确定你认为自己需要的其他培训，以便更好地完成工作。
- 建议做出某些改变（报告、流程等），以使你更有效率地工作。
- 制定一个自我提高的计划，并和你的老板讨论。
- 制定你的长期计划：你要实现一个什么样的目标，为此你打算如何做？

197

图 11-10　主管准备自己的绩效评估时的建议

11.10　如何处理绩效差的员工

主管常常要面对如何处理绩效差的员工这样的问题。员工的绩效差存在很多原因。不恰当的引导、培训不够、沟通少以及缺少工作动力等，都是绩效差常见的原因。

在处理绩效差的员工时，主管可以采取的办法有：（1）将员工绩效提高到一个可接受的水平；（2）将员工调动到更适合其能力的工作岗位上；（3）将员工降级到一个他可以承担的工作岗位；(4)如果不能做任何可能的调整，试图辞退该员工。当然，这些办法要受到政府法规和企业是否有工会组织的影响。在采取任何行动前，主管都要做精心的准备，计划好所有步骤，并且和人力资源部门保持密切联系。

确定某员工的绩效已经达到了不能接受的程度，主管就应该计划立刻对该员工做绩效面试。推迟或耽搁面试对员工和企业双方面都是不公平的。迟迟不处理绩效差的员工也会在最后处理的时候增加对方投诉的机会。图 11-11 概括了主管在面试绩效差的员工时要掌握的一些重点内容。

- 创造一种氛围来鼓励该员工与你分享他的观点并且倾听你要说的话。
- 公正严格。
- 让该员工清楚地了解自身的不足以及如何提高。
- 让该员工参与对其目前工作的目标制定。
- 如果适合调动工作，让该员工参与制定新工作的目标。
- 针对工作要获得的成果以及工作完成的期限达成一致。
- 强调你可以随时与该员工交流，鼓励他遇到问题时向你求助。

图 11-11　如何对绩效差的员工进行绩效评估面试

还有重要的一点需要指出，员工的绩效不好也可能是个人问题造成的。本书将在第 18 章详细讨论如何管理员工的个人问题。

11.11　绩效评估与法律法规

198

美国《民权法案》第七章允许使用一个正当的绩效评估体系。如果绩效评估体系的应用后果对少数族裔、女性和年老的员工产生不利影响的话，这个绩效评估体系会被认为是不正当的。

许多法庭裁决认为，许多企业采用的绩效评估体系有歧视性，而且与工作本身无关。在第一个涉及裁员的案件——布里托等人起诉齐亚公司（Brito et al. v. Zia Company）中[1]，有西班牙裔的员工被复职并获赔了拖欠的薪水，因为该公司以不可控和非规范的方式使用了一个效度未知的绩效评估体系。在米斯特里塔起诉三迪亚公司（Mistretta v. Sandia Corporation）案中，该公司以绩效评估为辞退员工的主要依据，由此侵害了大量老员工的利益。[2]法庭判员工胜诉，企业要双倍赔偿并负担所有开庭审理的费用。

在张伯伦诉比塞尔公司（Chamberlain v. Bissel, Inc.）案中，一名考核者表达了对某员工工作绩效的不满，但是没有通知该员工其工作可能要不保。在被解雇时，该员工控告公司没有预先警告自己要被解雇。密歇根州法庭裁定，该公司疏于通知该员工可能被解雇，赔偿该员工 61 354 美元。[3]

在普华许霍普金斯（Price Waterhouse v. Hopkins）案中[4]，原告霍普金斯控告普华因性别模式而拒绝将其提升为合伙人。虽然霍普金斯比其他候选合伙人开展了更多新业务和花费了更多的时间，但她还是没有被提升为合伙人，因为公司认为她缺少适当的人际交往技能。法庭认为，人际交往技能是一项合理的绩效评估测量的内容，但是发现其中对霍普金斯评估的内容涉及性别问题。例如，公司中一位成员建议霍普金斯走路、说话和穿着方面应该更像女性。法庭认为普华违反了美国《民权法案》第七章，指出评估员工时

用假设或坚持员工应符合某个固定模式的方式是违法的。[5]

有许多建议可以使绩效评估体系更具有合法性，其中包括：（1）从职务分析中获得评估体系的内容；（2）重点放在工作行为方面而不是个性特点；（3）确保与员工就评估结果进行沟通；（4）保证在评估面试中允许员工反馈；（5）培训管理者如何进行正确评估；（6）记录、归档和保存评估资料；（7）确保人事决策和绩效评估是一致的。[6]

11.12　绩效报酬

前面所提到的评估员工绩效的体系和方法只有在与企业报酬体系挂钩时才是有用的。如果绩效评估的结果不与企业报酬系统挂钩，员工就不能得到很好的激励。

11.12.1　企业报酬体系

企业报酬体系包含企业所提供的所有报酬类型。企业报酬（Organizational Rewards）包括各种类型的报酬，如内在报酬及外在报酬，是指因受雇于组织而得到的报酬。内在报酬（Intrinsic Rewards）在于员工自身，是在工作参与中所获得的报酬，工作满意度和成就感就是内在报酬。外在报酬（Extrinsic Rewards）是指由公司直接控制和分配的报酬，是比内在报酬更可测的。图 11-12 提供了一些内在报酬与外在报酬的例子。

内在报酬	外在报酬
成就感	正式表扬
获得技能	额外福利
非正式表扬	奖金
工作满意度	基本工资
个人成长	提拔
地位	社会关系

图 11-21　内在报酬与外在报酬

内在报酬与外在报酬虽然不同，但却紧密相关。通常，外在报酬也可以使人获得内在报酬。例如，一名员工获得提薪的外在报酬，这使他获得了成就感（内在报酬），认为提薪是工作完成好的象征。

薪酬（Compensation）由企业提供的外在报酬所组成，包括基本工资或薪水、奖金或分红以及员工在工作中获得的任何福利。基本工资是员工因工作而获得的按小时、周或月计算的报酬；奖金是在基本工资或薪水以外的报

酬，通常与绩效直接挂钩；福利是因员工受雇于企业所获得的报酬。带薪假期、健康保险和退休保障计划都属于福利中的内容。

11.12.2 报酬与绩效挂钩

自由的企业系统的前提是报酬应该取决于绩效。无论是公司层面还是员工个人层面，都需要建立绩效—报酬这个关系，其潜在指导思想是员工相信只有在好的绩效可以带来报酬时才能获得激励。不幸的是，许多企业的外在报酬不能很好地与绩效挂钩。例如，带薪假期、保险计划和带薪公共假日常常要由公司高层管理者来决定，而不是根据绩效。

其他类似提拔等报酬也要与绩效挂钩，但是提拔的机会毕竟是很少的。当有这样的机会时，高层管理者也会按资排辈来提拔，或从企业外调入。

企业可以用来奖励个人并提高其绩效的一个主要方法就是每年以员工绩效为基础来提薪（通常称做绩效工资）。尽管许多美国公司都有绩效工资制，但是多数在薪酬和绩效挂钩方面做得不好。[7]很多调查结果显示，上至高层管理者，下至普通员工，都没有充分认识到绩效与薪酬之间存在的积极关系。[8]

如果有必要把报酬与绩效挂钩，为什么这种方式不能得到广泛推广呢？一个答案就是不容易操作。给每个人相同的待遇是很容易做到的，就像曾经流行的全体提高薪水的情况。将薪酬与绩效挂钩要求准确地测量绩效，而这一点是很难的。同时还要求制定薪酬与绩效准确匹配的制度。另一个原因就是许多工会的合同要求以完全客观变量为基础确定薪酬，例如资历。虽然还没有一个实施绩效工资制的成功公式，但是许多有利的先决条件已经被识别出来并广为接受。[9]

- *信任管理层*。如果员工对管理人员持怀疑，就很难制定和开展绩效薪酬计划。
- *没有绩效约束*。因为按绩效付薪计划通常是建立在个人能力和努力的基础上的，所以必须建构好各职位的工作，以使员工绩效不受到其控制以外因素的干扰。
- *受过培训的管理者*。必须在制定和测量绩效标准方面训练管理者。
- *良好的测量体系*。绩效应该以职位规范准则为基础，并集中在预期工作结果上。
- *付薪的能力*。提薪预算的比例必须要大，足以引起员工的注意。
- *清晰地区分生活开销、资历和绩效薪酬*。如果绩效不够清晰，员工会很自然地认为提薪是经济发展或按资历增加的工资。

- 沟通良好的薪酬政策。员工必须清晰地了解如何在整个薪酬政策中设置绩效薪酬。
- 灵活的薪酬时间表。如果不是在同一天对所有的员工进行薪酬调整，很容易建立一个可靠的按绩效付薪计划。

监管困境的解决方案

约翰已经知道了作为一名主管所能做的是做好充分准备。约翰现在能更好地处理绩效评价工作，因为他对各种绩效评估方法有了更多的了解。他也了解了在进行绩效评价时可能会发生的错误——偏松、集中趋势和晕轮效应。他对进行绩效评价的忧虑是可以理解的，大多数主管都会有这样的忧虑。在进行绩效评价时，约翰必须要具体，这样，他的员工可以清楚地知道哪方面做得好，哪方面需要提高，这一点非常重要。最后，约翰已经学会了应对工作团队中绩效差的员工的许多方法。

200

本章小结

1. 绩效评估的定义。绩效评估是表明员工工作完成状况并建立改善计划的过程。
2. 绩效的定义。绩效是指个人完成任务要求的程度。
3. 绩效的决定因素。工作绩效是员工在能力、角色认知和产生的结果方面的努力所产生的净效应，这意味着特定情况下的绩效可以被看成是努力、能力、角色认知和产生的结果之间相互作用所带来的；努力是员工投入在工作中的精力；能力是指员工在工作中表现出的才能；角色认知是指员工自认的在工作中的努力方向。
4. 职位描述包含的内容。一份职位描述应包含下列内容：编写日期、职位地位、职位名称、受到的监管、行使的监管、工作概述、工作职责详细列表、重要的联系单位、资格或职位要求、教育水平或工作经验以及就业的灵活性。
5. 职务分析的定义。职位分析是确定和报告与某一项具体工作相关的信息的正式过程。
6. 列举和描述八种主要的绩效评估方法。

- 客观评估法是采用在目标管理法中设置的目标作为绩效评估的基础。
- 工作标准法是建立产出的标准和期望水平，然后以此标准比较每一

名员工的绩效。

- 书面评估法要求主管以文字叙述的形式表明员工的绩效。
- 关键事件评估法要求主管书面记录那些反映被评员工的满意和不满意绩效的工作行为的事件。
- 图尺度评估法要求主管按照工作量、独立性、工作知识、出席情况、工作准确性和合作性等因素来评价员工。
- 核对表方法要求主管就关于员工行为的一系列问题做出是或否的回答。
- 强制选择评估法要求主管对一系列描述员工是如何履行工作职责的叙述进行评估。
- 排队法（排序法、配对比较法和强制分配法）要求管理者将一名员工的绩效与其他员工的绩效进行比较。

7. *绩效评估中常见的错误*。偏松是把评估集中在良好的一端，而没有分摊在各个绩效级别上；集中趋势是对所有或大多数的员工评估集中在中间级别上；近因是以最近的工作完成情况为基础评估绩效；晕轮效应是主管以员工的某一突出方面来影响他对员工整个绩效评估的判断。
8. *促使绩效评估体系更合法的途径*。建议包括：从职务分析中获得评估体系的内容；重点放在工作行为方面而不是个性特点；确保和员工就评估结果进行沟通；保证在评估面试中允许员工反馈；培训管理者如何进行正确评估；记录、归档和保存评估资料；确保人事决策和绩效评估是一致的。
9. *薪酬的定义*。薪酬是由企业提供的外在报酬所组成，包括基本工资或薪水、奖金或分红以及员工因工作而获得的任何福利。

复习题

1. 绩效评估的定义。
2. 什么是绩效？什么因素会影响员工的绩效水平？
3. 列举至少三种绩效评估信息的用处。
4. 描述下列绩效评估使用的方法：a. 客观评估法；b. 工作标准法；c. 书面评估法；d. 关键事件法；e. 图尺度评估法；f. 核对表法；g. 强制选择法 h.排队法。
5. 定义下列绩效评估中的错误类型：a. 偏松；b. 集中趋势；c. 近因；d. 晕轮效应。

6. 概括影响绩效评估面试成败的因素。
7. 给出一些使绩效评估体系符合法律规定的建议。
8. 识别薪酬的三个基本内容，并分别列举。
9. 概括执行绩效薪酬计划的一些先决条件。

技能训练题

202

1. 针对绩效评估面试中的加薪和升职谈谈你的看法。
2. 你认为哪一种绩效评估方法是最公平的？为什么？你喜欢在哪一种方法下工作？为什么？
3. 有人说，激励计划只能在短时间内有效。你同意还是不同意？为什么？
4. 为什么管理层经常使用全面加薪的办法？

参考文献

1. 478 F.2d 1200 (1973).
2. H. B. Winstanley, "Legal and Ethical Issues in Performance Appraisals," *Harvard Business Review*, November–December 1980, p. 188.
3. David C. Martin, "Performance Appraisal, 2: Improving the Rater's Effectiveness," *Personnel*, August 1986, pp. 28–33.
4. 57 USLW 4469 (1989).
5. Ginger C. Reed, "Employers' New Burden of Proof in Discrimination Cases," *Employment Relations Today*, Summer 1989, p. 112.
6. Roberta V. Bomberg, "Performance Appraisal, 1: Risks and Rewards," *Personnel*, August 1986, pp. 20–26.
7. Frederick S. Hills, Robert M. Madigan, K. Dow Scott, and Steven E. Markham, "Tracking the Merit of Merit Pay," *Personnel Administrator*, March 1987, p. 50.
8. E. James Brennan, "The Myth and the Reality of Pay for Performance," *Personnel Journal*, March 1985, p. 73.
9. The following preconditions are drawn from Hills et al., "Tracking the Merit," pp. 56–57.

其他阅读材料

Faidley, Ray A. "Performance Essentials: Alignment + Standards + Commitment," *Supervision*, May 1996.

Kincaid, Stephen B. "Maximizing the Value of 360-Degree Feedback: A Process for Successful Individual and Organizational Development," *Human Resource Planning*, vol. 22, 1999.

Lebediker, Jeremy. "The Supervisor as a Coach: 4 Essential Models for Setting Performance Expectations," *Supervision*, December 1995.

Lissy, William E. "Performance Appraisals Can Be a Weapon for Employees," *Supervision*, March 1997.

Pell, Arthur R. "Evaluation Interviews," *Managers Magazine*, August 1995.

Pollock, Ted. "Ready for That Appraisal?" *Supervision*, February 1995.

Protch, Orest. "The Supervisory Art of Performance Reviews," *Supervision*, September 2002, pp. 2–9.

Waugh, Skip. "Delivering Solid Performance Reviews," *Supervision*, August 2002, pp. 16–17.

技能训练应用实践

案例 11-1

涨工资的决定

大约四个月前，朱迪·霍尔柯姆被提升为东部一家大型保险公司索赔部门的主管。现在正是所有主管做升薪建议的时候。朱迪对做这样的建议感觉不是很自在，因为她才开始做主管不长时间。更麻烦的是，原来的主管已经离开了公司，没法找他帮忙。

公司对给什么样的增长没有正式的限制。但朱迪的老板说过，可供使用的总金额是朱迪去年的应付工资总额的 8%。换句话说，如果朱迪所有员工的工资总数是 200000 美元，那么朱迪就可以把 16000 美元用在涨工资上。朱迪可以以任何合理的方式分配这笔钱。

下面是朱迪从前任主管的文件里能找到的关于员工的信息。朱迪还根据自己在做主管的这段时间内对每个人的印象，对此进行了补充。

约翰·汤普森：约翰来朱迪的部门才五个月。实际上，他就是在朱迪被提升前被雇用的。约翰是单身，看起来是个无忧无虑的单身汉。到目前为止，他的工作绩效高于平均水平，但朱迪从他的同事那里听到了一些关于他的不好评论。现在的工资为 28000 美元。

卡洛尔·威尔逊：卡洛尔已经干了三年了。她以前的绩效评估成绩非常优秀。然而，朱迪认为以前的评估并不准确，她认为卡洛尔的绩效最多也就是平均水平。看起来所有的同事都很喜欢卡洛尔。她在去年刚刚成了寡妇。现在，她是唯一在照顾她五岁孩子的人。现在的工资为 29000 美元。

伊芙琳·罗斯：伊芙琳已经工作了四年。她过去的绩效评估都是一般。另外，过去两年里，她涨工资的幅度低于平均水平。然而，伊芙琳最近找到朱迪，说她认为自己在过去因为年龄和性别受到了歧视。朱迪认为伊芙琳的工作表现还是令人满意的，但说不上优秀。大部分员工好像不同意伊芙琳的关于性别和年龄歧视的指控。现在的工资为 27000 美元。

简·西蒙斯：在朱迪看来，简是她最好的员工之一。她过去的绩效评估也指出她是个优秀的员工。朱迪知道，因为一些个人问题，简急切需要一次相当幅度的升薪。同事看起来都很尊重她。现在的工资为 28500 美元。

鲍勃·泰森：鲍勃已经在目前岗位工作了八年。这份工作的技术性很

强，代替他很困难。然而，在朱迪看来，鲍勃并不是一个好员工。他脾气很坏，同他一起工作很困难。尽管如此，在过去的两年里，鲍勃工资的增长幅度一直高于平均水平。现在的工资为 23000 美元。

问题

1. 指出你将给每一名员工加薪的幅度。
2. 你以何种标准来决定加薪的幅度？
3. 你认为如果组里的其他人发现你推荐的加薪，他们会怎样想？
4. 你认为员工最终会发现别人得到的加薪吗？这重要吗？

案例 11-2

进行一次绩效评估

工厂经理保罗在想为什么他的老板伦纳德叫他去。保罗觉得伦纳德最近对他一直很严厉：他对在这个时候去伦纳德的办公室感觉有点心神不宁。“关上门坐下，保罗。”伦纳德说，“我一直想找你谈谈。”闲谈了几句后，伦纳德说因为保罗已经完成了他最近的项目，所以他将得到事先说好的工资增长。

伦纳德接着说，既然到了该为保罗做绩效评估的时候，不如现在就做了。伦纳德解释说，绩效评估依据四项标准：（1）按时制造和运出高质量产品的数量；（2）与工厂员工和同事间关系的质量；（3）保护员工安全与健康的进展；（4）对来自最高管理层的要求的反应。第一个标准的重要性占 40%，其他每个占 20%。

204

保罗在第一项上得到的是优秀。出货量是有史以来最高的，质量都很好，只有极少部分没有按时交货。保罗在第二项上也得了优秀。伦纳德说，自保罗做了工厂经理后，工厂的员工和同事对他印象不错，劳工关系很好，也没有重大不满投诉。

然而，在员工安全与健康方面，保罗低于平均水平。伦纳德指出，不管他对保罗讲了多少次，总是不见起色。伦纳德还在满足最高管理层要求方面给了保罗低分。他解释说，保罗对什么要求都答应，但随后就忽略不理，该怎样还怎样，好像什么都没有发生。

保罗看起来对这些评论有些惊讶，但他同意伦纳德可能是对的，他应该在这些方面做出改进。他为涨工资和坦白的评估感谢了伦纳德，然后微笑着离开了。

几个星期后，伦纳德在保罗身上几乎没有看到任何变化。他同一个同事

谈起了这个情况：

真是很头疼。现在正是快速增长的时候，我们必须不停地改进工作方法。保罗同意这点，但就是没有办法让人改变他们的老习惯而采用更有效的方法。我最近对他很严厉，但他只是安静地接受。但无论怎样，他必须注意安全和常务管理。而且当上级管理层提出他无法满足的要求时，他必须说："我没有办法既做这件事还做其他所有你要我做的。"现在他手中有十几件没完成的工作，就是因为他拒绝说"不"。

正在讲这件事的时候，伦纳德记起了保罗在私下里对他说过的一件事。"我因病服用镇静剂。如果我不吃的话，我会有类似心脏病的症状。但我现在只服用医生建议的量的一半。"现在我真是进退两难，伦纳德想。如果是镇静剂让他那么懒散的话，我不能不让他继续服用，因为那会危害他的健康。当然，我也不能解雇他。但是，如果保持现状的话，他真的无法完成下两年的目标。

问题

1. 你认为给保罗涨工资是正确的吗？解释原因。
2. 如果是你的话，你会怎么做？
3. 现在可以做些什么来改变这个局面？

练习 11-1

开发一个绩效评估系统

一家大型公共设施单位一直在它的绩效评估计划上有问题。根据该计划，所有的操作员工和文职员工每半年会由他们的主管评估一次。他们使用展示 11-1 所提供的表格。这份表格已经被用了 10 年。该表格是这样评分的：优 = 5；超过平均水平 = 4；平均水平 = 3；低于平均水平 = 2；差 = 1。将每一项的得分填在右手边的竖行里，加起来的总和就是整体评估分数。

205

根据所使用的程序，每个主管在 7 月 30 日和 1 月 30 日评估每个员工。主管和员工对评估进行讨论，然后把评估结果交给人事部门。每次评估的结果被保存在员工的个人档案内。如果有升职机会，将会参考当时的累计分数。在涨工资时也会参考这个分数。

这个系统是人事经理乔安娜·凯尔设计的。她两年前退休了，代替她的是尤金·迈耶。迈耶在 15 年前从得克萨斯大学毕业。之后，他做过不同的

工作。他做过五年的人事工作。

展示 11-1　绩效评估表格

绩效评估

主管：当人事部门要求你做这项工作时，请为你的每一个员工填写这份表格。

对一个员工 75%或更多的工作负责的主管应该为他完成这份表格。

请分别评估该员工的每一方面。

方面	级别				分数
工作质量	优	超过平均水平	平均水平	低于平均水平	差
工作数量	差	低于平均水平	平均水平	超过平均水平	优
工作可靠性	优	超过平均水平	平均水平	低于平均水平	差
工作主动性	差	低于平均水平	平均水平	超过平均水平	优
合作性	优	超过平均水平	平均水平	低于平均水平	差
与同事关系	差	低于平均水平	平均水平	超过平均水平	优

总分_____

主管签字_____

员工姓名_____

员工编号_____

尤金在研究公司的评估系统。有的员工对该系统漠不关心，有的则很消极。一个非正式的调查显示，有大约 60%的主管填写表格，每份用大约三分钟，然后就把它们交给人事部门，并不同员工进行讨论。另外 30%的主管稍好一点。他们花更多的时间来填写表格，但只同员工进行短暂而肤浅的讨论。只有 10%的主管努力按照要求去做了。

尤金还发现，这些表格很少被用在升职或加薪的决定上。因为这个，大部分主管可能把这个评估系统当做无用的形式。在他的前一份工作，尤金曾见过绩效评估所起到的作用。这包括给员工积极的反馈、培养员工的能力以及为升职和加薪提供参考信息。

尤金在设计绩效评估系统上没有什么经验。他认为他在这方面需要帮助。

写一个报告来总结你对现在的绩效评估系统的长处与短处的评价。提供一些具体的改进或信息收集方法来为尤金·迈耶开发一个更好的系统。

练习 11-2

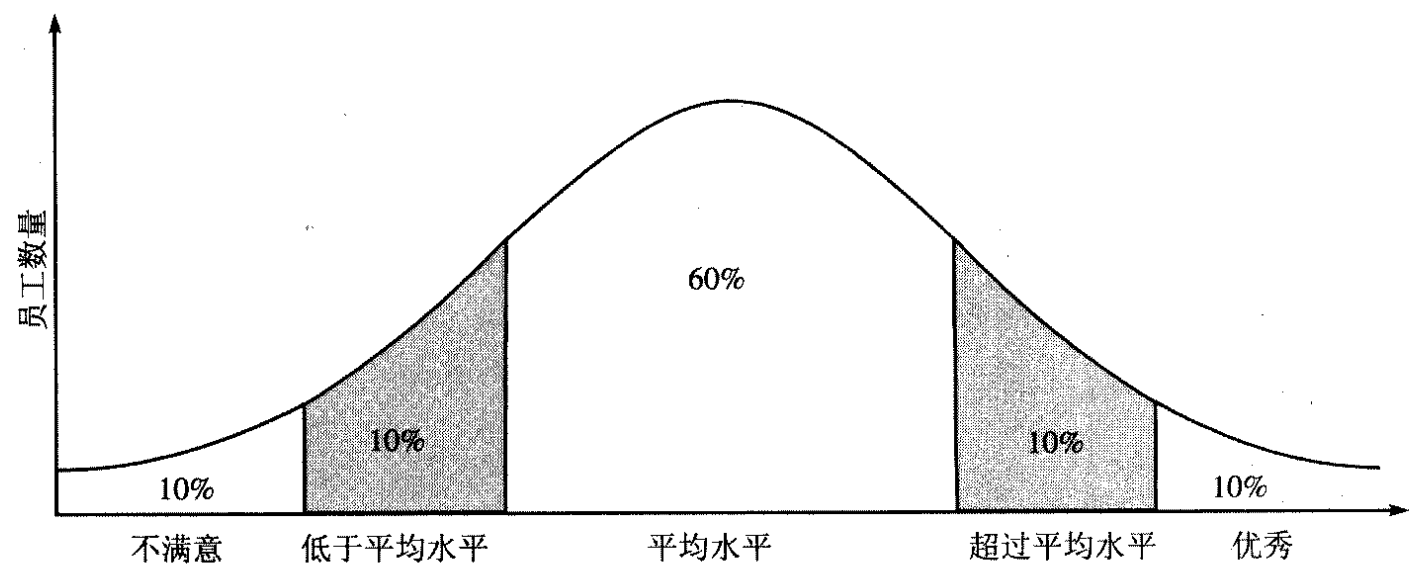
谁是“正常”员工

假设你所在公司刚刚采纳了展示 11-2 所示表格，作为它的绩效评估系统。进一步假设你的公司还设立了一项制度，要求每位经理的绩效评估必须与展示中的钟形曲线相一致。使用这一曲线，一名手下有十个员工的管理者

需有一个员工优秀、一个员工一般以上、六个员工一般、一个员工一般以下和一个员工不满意。

准备十分钟的演讲，总结使用该系统的问题、优点及缺点。

展示 11-2



Chapter Twelve

第 12 章
平等就业机会

学习目标——通过本章的学习，你应该能够：

1. 定义受保护群体
2. 描述对组织有影响的反歧视法
3. 识别主要的平等就业机会联邦执行机构
4. 定义就业平等、职业平等和系统歧视
5. 定义平权措施
6. 定义性骚扰

监管困境

简·哈里斯刚刚参加了一个由人力资源部主办的有关公司平权措施计划的简短介绍会，她知道该计划已经引起了许多争议，尤其是在老员工中。事实上，一些员工已经对此问过简。介绍会让简对她在这个计划中应承担的责任有了进一步的认识。但是，她认识到，如果要将此计划贯彻下去的话，自己还需要更多的信息。

平等意识的增强带来了大批影响组织的反歧视法规，所有管理层都受到了这些法规的影响。然而，主管是最有可能会违背这些法律的。因此，主管们是否能够跟上反歧视法的发展就变得非常重要了。主管直接或间接地参与了大部分受反歧视法规影响的决策，这些决策涉及雇用、工作分配、工资与薪水、绩效评估、升职、裁员、纪律和解雇等。禁止歧视法律并不是什么新鲜事。1866 年和 1870 年的《民权法案》（The Civil Rights Acts）和《宪法第 14 修正案》的“平等保护条款”（Equal Protection Clause of the 14th Amendment）就是反对歧视的早期法案。然而，在组织内执行上述法案和其他反歧视法是最近才开始的。此外，这些法律在不断变更，所以对主管来说，

能否保持与时俱进就变得十分重要。

12.1 什么是受保护群体

通常，有关歧视的讨论假定妇女与非裔美国人是受歧视影响的群体。尽管妇女与非裔美国人是受歧视影响的两个最大群体，但是他们并是唯一的，还有其他较不明显的歧视形式。有证据表明，经理与主管在制定决策时，会考虑成员是不是身材矮小、肥胖、单身、怀孕年龄的已婚妇女、无子女者、没有汽车者等。但是，这种用与工作无关的因素来制定影响组织成员的决策已经不再合法了。

从本章的目的出发，以种族、肤色、性别、年龄、信仰、国籍和身体缺陷或智力障碍等来识别的群体被称为受保护群体（Protected Groups）。一个人作为上述群体的一员意味着他在组织内将被保护，不受歧视。举个例子，一名主管不能拒绝分配给某人一项特殊工作，理由仅仅是因为此人属于上述群体之一。工作的分配必须是按照个人工作能力或学习能力来决定，而不能受到性别、种族或其他与工作无关的因素影响。

12.2 歧视的影响

大多数人已经意识到歧视带来的影响。对多数大型组织的人力资源构成的调查通常显示了过去歧视所带来的后果。有职权的工作主要由白种男性来掌握，这不只是由歧视带来的后果，同时也是过去教育不平等的后果。

208

控制平等就业机会的主要法律是在 20 世纪六七十年代早期颁布的。有关失业、就业不足和收入等统计数据显示了就业歧视的继续存在。例如，妇女（最大的受保护群体）仍然主要受雇于那些她们在过去一直从事的行业中，即服务业、批发零售业和公共服务部门。全职工作的女性和男性的收入差距还很大，而且在继续扩大。此外，即使状况一直在改变，非裔美国人和西班牙裔美国人在监管和管理职位的比例相对来说还是很小的。

12.3 影响组织的反歧视法

许多反歧视法都会对组织产生影响。主管有时错误地认为反歧视政策是

更高管理层用来对某些群体进行的特殊照顾。然而，大部分组织在这方面的政策是以法庭对当前法律的解释为基础的。管理者，包括主管，有责任去维护所有对组织有影响的反歧视法律。

员工的数量和企业与联邦政府间的业务量决定了具体哪些法律会影响组织。下面的段落简要描述了应对歧视的最重要的法规和法院指令。

12.3.1　1964 年《民权法案》第七章

1964 年《民权法案》（Titel VII of the Civil Act of 1964）第七章，由 1972 年《平等就业机会法案》（the Equal Employment Opportunity Act of 1972）进行了修正，一直是处理绝大部分歧视诉讼的依据。该法律禁止将种族、肤色、宗教信仰、性别和国籍作为任何就业的条件或特权。此法律适用于所有聘用 15 名或以上员工的私人企业、所有公共或私立的教育机构、所有州立或地方政府、所有公共或私人的就业代理机构、成员为 15 名或以上的工会以及负责见习和培训的联合劳动力管理协会。该项法律成立并给予平等就业机会委员会（Equal Employment Opportunity Commission, EEOC）权力：（1）调查有关工作歧视的投诉；（2）当事实存在时，负责协调当事双方，就消除歧视达成一致；（3）必要时通过法庭来执行法律。

12.3.2　1964 年《民权法案》第六章

1964 年《民权法案》第六章要求，在由联邦政府资助就业的所有计划或活动中，禁止存在种族、肤色或国籍歧视。虽然该法律没有禁止性别歧视，但一些联邦机构通过自己的规定来禁止性别歧视。

12.3.3　《同酬法案》

《同酬法案》（Equal Pay Act）于 1963 年通过，然后由 1972 年《教育修正法案》第九章修正。该法律要求《平等劳动力标准法案》（以及 1972 年扩充部分）所包括的所有雇主为技术水平、努力程度和责任相当的男性与女性员工提供同样的报酬。通常，《平等劳动力标准法案》适用于那些受雇于州际贸易或为州际贸易生产产品的公司员工，包括基本工资和加班、升薪、奖金、佣金和其他福利的机会。雇主也有责任确保所有员工平等地享有所有额外福利。为了吸引女性和少数族裔而支付给他们更高的工资的行为也是违法的。依照该法律，同样一份工作，支付给男性比女性更高的工资，其唯一

正当的理由是在资历、责任或技能方面的水平差异。

12.3.4 《教育修正法案》

1972 年《教育修正法案》（Education Amendments Act）第九章扩展了 1963 年《同酬法案》的范围。第九章禁止对任何从联邦政府获得财政资助的教育机构的员工或学生存在歧视。

12.3.5 《就业中的年龄歧视法案》

《就业中的年龄歧视法案》（Age Discrimination in Employment Act）于 1967 年颁布，并于 1978 年修正。该法律禁止在任何雇用领域中歧视 40 岁及以上的人群。该法律适用于拥有 20 名及以上员工的雇主，禁止把年龄作为雇用决定的因素。

12.3.6 平权措施

11246 号行政令于 1965 年发布，在 1967 年由 11375 号行政令修正。该制度要求联邦承包商和分包商制定平权措施计划。这些计划的目的是提高妇女和少数族裔在所有雇用领域的就业机会，并进一步要求拥有 50 000 美元以上合同承包和分包合同或超过 50 名员工的雇主制定并履行书面的平权措施计划。这些计划是由美国劳工部的联邦合同执行办公室（Office of Federal Contract Compliance, OFCC）管理。

12.3.7 《退伍军人就业援助法案》

1974 年越战《退伍军人就业援助法案》（Vietnam-Era Veterans Readjustment Act）要求联邦政府承包商和分包商采取平权措施来聘用和提升越战退伍军人和伤残退伍军人。那些拥有 10 000 美元及以上合同的承包商和分包商必须在州立就业服务机构列出所有适合的空缺工作岗位。那些拥有 50000 美元及以上合同的承包和分包合同或拥有 50 名及以上员工的承包商和分包商必须为越战退伍军人和伤残退伍军人制定书面的平权措施计划。

12.3.8 1973 年《康复法案》

1973 年《康复法案》（Rehabilitation Act of 1973），修正于 1977 年，禁

止雇主仅仅因为残疾而拒绝雇用某人。该法案把残疾人定义为一个有身体或智力损伤以至于明显限制了一项或更多主要生活能力的人。该法案适用于拥有超过 2 500 美元合同的承包商和分包商。该法案要求承包商提供合理和必要的硬件条件以使得合格的残疾人能像其他员工一样有效地工作。

12.3.9 《美国残疾人法案》

1990 年 5 月，议会通过了《美国残疾人法案》(Americans with Disabilities Act, ADA)，该法案大大提高了伤残人士得到服务和工作的机会。图 12-1 列出了最常见的残疾。依照该法律，雇主不能：

- 在雇用和解雇中歧视有资格做某个工作的人；
- 询问候选人是否有残疾，但可以问其是否具备从事工作的能力；
- 限制升职机会；
- 使用会筛选掉残疾人的测试或职位要求；
- 在合同中歧视残疾者。

《美国残疾人法案》禁止在工作岗位和公共场所歧视身体和智力有残疾的人群。最常见的残疾有：

听力损伤	2 330 万人
视力损伤	750 万人
语言损伤	230 万人
关节炎	3 080 万人
癫痫	12 万人
肢残	120 万人
局部或全瘫	140 万人

图 12-1　残疾人的定义及数量

资料来源：President's Commission on Employment of People with Disabilities and *USA Today*, July 22, 1993, p.1。

《美国残疾人法案》规定雇主有义务为残疾员工提供合理的方便，使其能够履行基本工作职责。然而，《美国残疾人法案》没有严格界定合理的方便的内涵，只是提供了下列该术语可能包括的例子：

- 确保员工使用的现有设备残疾人也可以使用；
- 提供设备和设施；
- 重新分配岗位；
- 工作调整、兼职或修改工作进度；
- 适当调整和修正考核、培训材料或政策等；

- 提供合格的解释或翻译人员；
- 为残疾人提供的其他类似的安排。

需要说明的一点是，雇主们不必提供给商业运作增加过分难度的安排。因此，《美国残疾人法案》的应用很大程度上受法庭裁决的影响。

12.3.10 1991 年《民权法案》

1991 年《民权法案》（Civil Rights Act of 1991）允许妇女、少数族裔、伤残者以及属于宗教少数派的人拥有陪审团审判，并且可以要求最高 30 万美金的惩罚赔偿，只要他们能证明自己是故意聘用与工作场所歧视的受害者。该法律适用于拥有 15 名及以上员工的雇主。在此法律之前，只有涉及种族歧视的故意歧视诉讼才允许陪审团审判和惩罚赔偿。该法律规定了非种族故意歧视的受害者能够得到的赔偿的最高额，最高额以雇主的企业规模为基础：15—100 名员工的公司最高赔偿 5 万美金，101—200 名员工的公司最高额为 10 万美金，201—500 名员工的公司最高额为 20 万美金，超过 500 名员工的公司最高额为 30 万美金。

另一方面，该法案关注公司对故意歧视诉讼的取证责任。自 1989 年开始的一系列最高法院裁决中，法庭开始减轻对公司取证责任的要求。这些裁决中的一部分将在本章的后面叙述。然而，这项法案要求公司必须提供证据，证明引发歧视的业务惯例并不是歧视性的，仅仅是与岗位要求相关的，与业务要求相一致。

12.3.11 其他反歧视法律

依据 1866 年和 1870 年的《民权法案》和《宪法第 14 修正案》的“平等保护条款”的法庭裁决也禁止雇用歧视。因种族、信仰和国籍引发的歧视还被认为是侵犯了《国家劳动关系法案》所保证的权利。许多州和地方政府法律也禁止雇用歧视。雇主的歧视可能会导致依据上述一项或多项法律和行政令的法庭行动。

图 12-2 总结了所有重要的平等就业机会的法规和与平等就业机会有关的行政令。行政令是由美国总统颁布的，用于指导政府机构的工作。监管案例 12-1 描述了一项有趣的有关平等就业机会的最高法院裁决。

法　律	年份	内　容	范　围
《同酬法案》	1963	男女从事相同或相似工作时，禁止在工资方面有性别歧视。	从事贸易或为贸易生产产品并拥有两名或以上员工的私有雇主；劳工组织。
《民权法案》第七章（1972 年修正）	1964	禁止种族、性别、肤色、信仰或国籍歧视。	拥有 15 名或以上的每年工作时间达 20 周或以上的员工的私有雇主、教育机构、州和地方政府、就业机构、工会和联合劳动管理协会。
11246 号行政令	1965	禁止种族、性别、肤色、信仰或国籍歧视；要求按上述因素制定平权措施。	超过 1 万美元合同的联邦承包商和分包商；拥有 50 名或以上员工的雇主。
11375 号行政令	1967	禁止基于性别的工资歧视。	政府承包商和分包商。
11478 号行政令	1967	替代 11246 号行政令，并对原来的制度与规则下的一些程序进行了更改。	
《就业中的年龄歧视法案》	1967	禁止歧视 40 岁或以上的人。	拥有 20 名或以上的每年工作时间达 20 周或以上的员工的私有雇主、劳工组织、就业机构、州和地方政府以及联邦机构（有一些例外）。
《康复法案》（修正）	1973	禁止歧视伤残人，要求为伤残人制定提供就业机会的平权措施。	拥有超过 2 500 美元合同的联邦承包商和分包商；获得联邦财政资助的组织和联邦机构。
《退伍军人就业援助法案》	1974	禁止歧视雇用伤残度 39%或以上的伤残退伍兵，禁止开除因服役受伤的退伍兵和在 1964 年 8 月 4 日—1975 年 5 月 7 日之间服役的退伍兵。同时要求某些雇主制定书面平权措施计划。	合约超过 1 万美元的联邦承包商和分包商；拥有员工 50 人或以上并且合约超过 5 万美元的雇主必须制定书面的平权措施计划。
《怀孕歧视法案》（Pregnance Discrimination Act, PDA）	1978	在额外补助和假期政策方面，要求雇主将怀孕视为同其他医疗状况一样。	
《移民改革和控制法案》（Immigration Reform and Control Act）	1986	禁止雇用非法移民。	任何个人或公司。
《美国残疾人法案》	1990	提高对残疾人的服务和工作机会。	拥有员工 15 人或以上的私有雇主。
《民权法案》	1991	推翻几个最高法院的裁决，允许陪审团对与性别、信仰或伤残有关的工作歧视裁定惩罚赔偿。	拥有员工 15 人或以上的私有雇主、参议院职员、白宫职员、州和地方高级政府职员。

211

图 12-2　平等就业机会的法律和行政令概要

监管案例 12-1

江森自控的平等风险

一些江森自控（Johnson Control）在密尔沃基市电池厂工作的生产线工人使用喷灯加热形成电池两极的铅。在这个过程中，他们从融化的铅中吸入了氧化物。因为铅是有毒的，尤其是对胎儿，所以在 1982 年江森自控实行了针对孕龄妇女的强制保护措施。她们要么证明自己无生育能力，要么被迫更换工作。

7 名妇女在法庭质疑这项“胎儿保护”政策。在 1991 年，最高法院的裁决倾向于妇女方。法庭一致推翻了江森自控的禁止有生育能力的妇女进行有危险的工作的强制政策。根据禁止工作中存在性别歧视的 1964 年《民权法案》，法院做出判决，认为未来孩子的福利应该由孕育、抚养和帮助他们的父母负责，而不是雇用父母的雇主。

关于江森自控的更多信息，请登录：www.jci.com。

212

12.4 执行机构

有两个主要的联邦执行机构负责平等就业机会，它们是平等就业机会委员会和联邦合同执行办公室。过去，执行活动是由几个机构负责的。现在的趋势是把这些活动合并。很有可能在未来会有进一步的合并，也许会由一个机构负责所有的执行活动。

12.5 《民权法案》第七章与平权措施的解释和应用

了解涉及反歧视法律和行政令有助于避免法庭诉讼。然而，法律的复杂程度和法庭的多种解释可能会把最聪明的人也搞糊涂。本章不可能讨论所有对雇主有影响的细节、解释和例外。事实上，新的解释还在不断产生。但是下面的篇幅会讨论一些较重要的细节。

12.5.1 1964 年《民权法案》第七章

比起其他任何反歧视法，《民权法案》第七章可能是被法庭解释得最充分的了。法庭认为，雇主是否是故意歧视并不重要，只要雇用拒绝为被第七章所保护的人提供机会就是违法的，无论雇主的动机是什么。举个例子，如

果一个雇主要求某职位的应聘者具有大学文凭，那么它就必须能证明大学文凭与工作相关并能准确预测成功工作的能力。这是因为要求具备大学文凭可能会对由第七章保护的特定群体（例如女性和非裔美国人）产生负面影响。

第七章几乎没有什么例外情况。如上所述，反歧视法或多或少适用于几乎所有的组织。在《民权法案》通过后的几年，雇主们仍然在试图让法庭维护传统的雇工政策。最著名的案例之一是航空公司要求乘务员必须是女性且体重在一定范围内。法庭没有维护这类的限制条件。显而易见，现在有男乘务员，也没有严格的体重要求。几乎所有行业都要受到第七章及随后的法庭裁决的影响。许多在 20 年前对女性、少数族裔甚至男性是禁区的工作，现在已经对他们敞开了大门。

213

第七章中的确存在的少数例外已由法庭非常明确地解释了。证明歧视是因为法律所允许的业务必需性是很困难的。雇主必须证明这种歧视对于安全、工作效率和企业运作来说是必需的，没有别的可选择的办法。法庭裁决还以第七章取代了任何在过去可能导致歧视的州立法律。第七章要求，只有在性别是一项真正的职业资格条件（Bona Fide Occupational Qualification, BFOQ）时，才允许性别歧视。此例外已经由法庭非常明确地解释，只适用于演员、模特、卫生间侍者和最高安全管理监狱保安人员等。第七章没提出将种族或肤色作为 BFOQ。只有在有确切的证据能证明年龄是一个与工作有关的因素或业务必需时，才可以将其作为一项 BFOQ。在涉及公共安全时，年龄也可以作为一项 BFOQ，如飞机驾驶员或州际客车司机等。

第七章的另一个例外情况是以资历或绩效系统为基础的歧视。不是所有的资历和绩效系统都是例外，如使受保护群体不能受益的资历和绩效系统就不是有效的例外。维持过去的歧视实践的资历和绩效系统也是违法的，即使目前并没有歧视的意图或实际行动。

工会与雇主之间的合约协议如果违反了反歧视法，也是不合法或没有约束力的。把某些工作限制给一个群体或支付给做同样工作的一个群体更高工资的条款也不具有约束力。当发现了这类歧视后，合同谈判必须马上开始。

平等就业机会委员会采用两种方法来确定是否发生了针对一个受保护群体的歧视，这两种方法为就业平等和职业平等。就业平等（Employment Parity）是受保护群体被组织雇用的比例等于组织的相关劳动力市场的比例。职业平等（Occupational Parity）是受保护员工在本组织内各职业的雇用比例等于该组织的相关劳动市场的比例。在职业平等或就业平等上的很大差异被称做系统性歧视（Systemic Discrimination）。当系统性歧视存在时，通常要

求雇主采取平权措施。

12.5.2 平权措施计划的历史

在所有与歧视有关的要求中，平权措施计划是目前最有争议的。某些联邦承包商、分包商和一些被牵扯到歧视雇用事件或系统歧视的雇主都被要求制定平权措施计划。一些雇主和个人错误地将平等就业机会当做是平权措施。消除雇用过程对受保护群体的不良影响并不是平权措施。**平权措施**（Affirmative Action）是指雇主努力平衡与性别和种族有关的所有工作类型中的劳动力，以便形成与一般劳动力市场相同的比例。在平权措施下，雇主为达到平衡状态而设立目标和时间表。当少数人种与妇女在组织中得到就业平等和职业平等时，平权措施计划就不再有必要了。

平权措施引发了几起歧视诉讼。第一个真正案例是 1978 年的巴克案。艾伦·巴克，一位白人男子，对加利福尼亚大学医药学院提起诉讼。巴克称他受到了违反宪法的歧视待遇，他没有被该医药学院接受，但是比他条件差的一些少数族裔申请人却被录取了。最高法院裁决巴克胜诉，但同时也维持了平权措施计划的合宪性。

214

1984 年，在一个牵涉到田纳西州孟斐斯及其消防署的案例里，最高法院裁定消防署不能因为其平权措施计划而避免对非裔美国人进行解雇或降职。该裁决意味着在经济困难时期而必须裁员时，不能为了保护少数族裔和女性的“平权措施”收获，而强迫雇主废弃对白种男人有利的资历计划。

在 20 世纪 80 年代后期，最高法院宣布了几件被一些倡导者认为是否定平权措施计划的决定。在里士满市起诉 J. A.克劳森公司（City of Richmond v. J. A. Crosan Company）案中，法院于 1989 年裁定州和地方政府必须避免使用种族定额，只有在为纠正证据充分的过去歧视范例时才能采取平权措施。再有，1989 年，在沃兹·科夫起诉安东尼奥（Wards Cove v. Atonio）案中，法庭裁定允许雇主把商业活动中的合法理由作为证据，为那些反映少数族裔是歧视牺牲品的统计数据而辩护。在 1989 年的马丁起诉威尔克斯（Martin v. Wilks）案中，法庭裁定白人员工可以用反向歧视来起诉法庭通过的平权措施计划。有趣的是，1991 年的《民权法案》把这两个最高法院的裁决都推翻了。

大多数平权措施计划注重的是少数族裔和妇女。不同宗教与国籍的少数族裔还没有从类似计划中得到同样程度的利益。随着更多代表这类少数群体的组织要求做出改变，雇主可能被迫为这些群体制定平权措施计划。

定额雇用少数人种和妇女并不是法律所要求的，但是，平权措施指导方针要求制定书面目标。平权措施计划的反对派认为，这些书面数字目标会给雇主施加不灵活和不合理的要求。他们还认为，这些目标带来的后果是雇主们努力得到一个数字结果而不是平等就业机会的总目标。然而，平权措施的支持派指出，书面平权措施目标同任何用数量测量的其他组织目标没有两样。只有当雇主一直不能达到目标，或者当有迹象显示雇主没有努力实施时，执行机构才会迫使其实施。通过在组织内部努力消除歧视，管理层通常能够避免法庭行动和高代价的惩罚。

认识到平等就业机会与平权措施之间的显著区别是十分重要的。平等就业机会法目的在于避免工作场所歧视，平权措施的核心是为在过去被拒绝雇用和参加相应的培训与发展计划的群体成员提供当前的工作机会。因此，平等就业机会法是法律要求，商业企业必须遵守。而平权措施计划可以是自愿的或非自愿的，具体取决于企业与联邦政府之间的关系。此外，最近在加利福尼亚和得克萨斯等州，开始有在教育机构停止实施平权措施计划的趋势。

12.6　反歧视法对主管的影响

正如前面所提到的，反歧视法影响到各级的管理层。制定与这些法律相配套的企业政策是很必要的。虽然这些政策是由高层管理者来制定的，却要由中层和监管层来贯彻执行。

12.6.1　雇用惯例

众所周知，雇主的雇用政策和惯例不能因种族、肤色、宗教信仰、国籍、性别或年龄而歧视任何人。大多数政府承包商和分包商也依法被要求为残障人士提供平等的就业机会。一些主管为这些要求是如何影响传统的雇用方式而感到惊讶。

215

在雇用前获取某人的信息已经受到反歧视法的影响。某些问题已经受到法庭的明令禁止。雇主有举证责任来证明所获得信息的应用是没有歧视目的的，例如平权措施报告。如前面讨论过的，对受保护群体就业产生负面影响的、与工作无关的因素已经被法庭裁定为非法。

要求填写与工作无关信息的雇用申请表可能会导致歧视诉讼。到时，雇

主必须证明表中信息不是用于歧视受保护群体。从长远的角度看，对于雇主来说，最好将有关这种类型信息的问题从申请表格中删除。

测试是另一种遭到责难的雇用惯例。法庭已经裁决其他雇用程序比测试更可取。任何消极影响受保护群体就业机会的测试都必须得到专业人士的效度确认。效度意味着测试结果被证明是可以显著预测个人完成工作任务的能力。一个好的测试不仅是有效的，而且必须可靠。信度是指测试结果的可重复性。例如，测试可靠是指同一个人在相同状态下、在不同时间内得到的测试成绩几乎是一样的。一般智力测试和性向测试在许多案例中被认为是无效的。

这并不是说所有的测验都是不公平的或会导致歧视。如果一个测试为识别合格候选人提供了公平的方式，它会减少对容易引起歧视的主观判断的使用。例如，假设一个计算机编程岗位要求一个特定计算机语言的知识，测试候选人对该语言的了解就不仅仅是合法的，而且是明智的。

面试也能引起歧视。做任何工作面试的主管根据能力与潜力来评价候选人是十分必要的。主管必须明确工作岗位要求，不能使用无关的标准作为决策依据。主管很容易在面试询问候选人时超出法律界限。因此，相关问题的措辞和使用要谨慎。第 10 章的图 10.7 提供了一些面试提问的指导方针。这里进一步建议主管应该和老板或人力资源部探讨自己打算在面试中提的问题。

正如前面所暗示的，为某项工作挑选员工的最好方法是使用与工作相关的因素。如果主管要做最后的人选决定，他们就应该确定该决定以工作相关因素为根本。把与工作无关的因素作为选择决策的基础不仅排斥了受保护群体的成员，而且也排斥了所有群体中的有能力的人才。如前所述，主管在制定无歧视雇用决策中起着重要的作用。

12.6.2 工作分配

平等雇用本身不能带来工作平等。多数工作都有令人愉快或不愉快的任务。如果主管把更受欢迎或愉快的任务分配给员工中的某个群体，就可能导致歧视的投诉。比如与相同职位男员工相比，让女员工去做更多的文秘工作就可能带来歧视投诉。然而，当雇主雇用了受保护群体人员，让他们从事某一工作却不要求其完成工作所需的所有任务，也可能导致反向歧视的投诉。例如一名女性受聘成为一位包装工，而该工作的要求之一是要举起 30 磅重的盒子，那么她就应该被要求像每一个人一样也做这样的工作。如果没有这

样的话，男性员工就可以以反向歧视为理由来投诉主管。

12.6.3　绩效评估和升职

主管的绩效评估也会导致歧视。建立在如态度、外貌、成熟、进取心和个性等主观标准上的绩效评价，很容易受个人偏好的影响。因此，主管应该努力客观地评价员工。

主管在员工的晋升机会上起很大的作用。传统地，只有特定的员工群体才被认为有发展的潜力。这种意识通常导致白人男子得到晋升，而受保护群体的成员甚至常常不在被考虑范围之内。今天，雇主有时会被要求评估他们提升员工的方法。他们必须在制定晋升决策过程中寻找客观的、与工作相关的因素。主管甚至可能被要求推荐一定比例的女性、少数人种和残障人士晋升。

主管必须在晋升问题上努力考虑所有的下级。主管的评估必须是客观的，并且与所考虑的工作有关。甚至如从内部提拔这样的广为接受的政策也可能被认为是有歧视性的。如果一个组织主要是由白人男子组成，从内部提拔就会对受保护群体产生不利的影响。

12.6.4　纪律措施

纪律处分必须依据客观因素，应该避免依据主观因素，如外貌等。对所有员工的纪律处分都必须全面地记录下来。在这一点上的疏忽常是在歧视案件中败诉的原因。

确定纪律处分措施的标准必须对所有员工都是相同的。正如雇用行为一样，看上去很中立的标准却可能会对一个特殊群体产生负面影响。举个例子，解雇被拘留员工可能会被认为是违反了第七章的规定，因为它可能在歧视一名受保护群体成员。当一位女性或一位少数族裔成员犯了本该被解雇的错误而没有被解雇时，可能会导致反向歧视诉讼。

对提交了第七章投诉的员工实施纪律处分是违法的。如果员工被解雇了，这类歧视通常被判复职并补发欠薪。仅仅因为员工提交了第七章投诉而对其威胁、施加压力或骚扰来迫使其辞职也是违法的。管理层必须鼓励而不是打击员工在组织内表达不满。培养一个开放的氛围和保持一个公平处理投诉的声誉，可以减少诉讼的可能。

12.7 处理平等就业机会和平权措施的积极方法

前面的讨论主要包括帮助主管避免平等就业机会投诉指导方针。本章最后部分讨论在平等就业机会和平权措施计划方面指导主管的一个积极方法。

大多数人认识到，过去有很多人没有得到利用或处于低利用。现在有更充分地利用这些人的机会。组织可以从这个新的人才储备中受益。在所有的受保护群体内都存在没有能力做工作的人。但是，平等就业机会和平权措施没有要求雇主去雇用那些不合格的员工。事实上，在雇用决策中建立和使用与工作相关的因素，只允许最合格的人得到雇用和在组织内提升。这意味着受雇和被提拔的人是那些最有能力从事此工作的人。

平等就业机会不仅可以使组织受益，还可以使社会受益。过去的歧视阻止了社会的某些部分得到雇用，特别是有实际意义的雇用。

217

今天，组织中的管理者必须在实现平等就业机会的目标上起积极的带头作用，就像他们为达到所有其他目标而起的积极带头作用一样。主管对于这个目标的实现有重要的影响。对主管来说，有必要充分了解平等就业机会和平权措施的目标。主管必须以积极的方式与他们的下级沟通这些目标。就像对任何组织目标一样，主管的态度对于实现这些目标是重要的。消极或被动的态度很可能为主管和组织带来问题。

最后，无论怎样强调都不过分的一点是，平等就业机会和平权措施没有要求雇主去雇用不合格员工。它们的目的只是给受保护群体一个公平、平等的机会去获得一个职位。这个人必须是合格的，并能执行和完成工作。平等就业机会和平权措施不是为保护不合格的申请者或绩效差的员工而设计的。

12.8 防止工作场所性骚扰

1980 年 3 月 11 日，平等就业机会委员会发布了关于工作场所性骚扰的指导方针。EEOC 肯定了《民权法案》中禁止性骚扰的立场，如同禁止种族、宗教和国籍骚扰一样的立场。

在以下情况下不受欢迎的性要求、要求性方面的好处和其他语言或身体的行为都被认为是性骚扰：

- 屈从这种行为成为一个人工作的明确或隐含的条件；

- 屈从或拒绝这种行为被用做影响一个人的工作决定的基础；
- 这种行为的目的和影响是无理地干预个人的工作绩效或造成一个胁迫、敌对、不愉快的工作环境。

组织要为自己的管理者和主管的行为负责，不管被投诉的具体行为是否经过雇主授权还是禁止的，也不管雇主是否知道还是应该已经知道这些行为的发生。对于在非管理员工之间发生的行为，雇主应对其所知道的或应该已经知道的性骚扰行为负责，除非雇主能证明自己采取了迅速而且恰当的纠正措施。

预防是消除性骚扰的最好途径。以下建议是为了帮助主管在工作场所预防性骚扰：

- 在员工大会上明确提出这一主题；
- 表示强烈的谴责；
- 描述对于有性骚扰行为的员工要采取的纪律处分措施；
- 发生性骚扰行为时要采取恰当的纪律处分措施；
- 告知员工他们有提出性骚扰投诉的权利；
- 告知员工什么情况构成性骚扰；
- 创造安全的环境，为举报侵犯行为提供保密的途径。

主管不应该回避对性侵犯投诉采取行动。正常情况下，人力资源部门能为此类问题提供指导和帮助。然而，重要的是，主管必须实施迅速而恰当的措施。监管案例 12-2 描述了法庭审理的一起杰克逊维尔造船厂公司（Jacksonville Shipyards Inc.）的性骚扰案。

监管案例 12-2

工作场合中的美女照

洛伊斯·罗宾逊女士是杰克逊维尔造船厂公司的一名焊接工。她说她经常受到男同事性议论的攻击。她说在工作场所到处都是美女日历、裸女的特写照片和其他明显有关性的照片。同时她声称在对这些图片表示了不满后，她受到上级的骚扰。

公司驳斥了罗宾逊对工作场合的描述，并说公司对可能造成了指控的敌对环境的任何行动不负责任。但是，美国联邦法官麦尔登不同意公司的观点，裁定公司负有责任，因为管理者已经默许了这种骚扰并且在一些例子中悬挂了他们自己的色情照片。此外，他指出公司没有充分地调查骚扰诉讼，而且它对诉讼处理的手段阻止了事件的上报。

法官命令公司开始执行由国家妇女组织法律辩护与教育基金（National Organization of

Women Legal Defense and Education Fund）所制定的综合性骚扰政策。该政策禁止包括裸男照片在内的此类照片，即使是在工作场所的私人办公室也是不允许的。

资料来源： Adapted from Amy Dockser Marcus and Ellen Joan Pollock, "Pinups at Work Place Violate Harassment Law, Judge Rules," *The Wall Street Journal*, January 23, 1991, p.B2. For more information about NOW, visit its website at: www.now.org。

218

12.9 就业歧视的其他方面

就业歧视范畴已经出现了大量其他议题，本节简单介绍这些议题的一部分。监管案例 12-3 描述了最近一起关于肥胖的陪审团裁决。

监管案例 12-3

肥胖歧视

一个旧金山陪审团判给了约翰·罗西 100 万美元。罗西提出他因体重达 400 磅而被一家汽车配件商店解雇。这位 35 岁的前高中足球明星控告克里根汽车配件公司（Kragen Auto Parts）编造一个不良绩效来掩盖他被解雇的真实原因。该公司则坚持罗西被解雇是因为他的不良工作绩效。陪审团赞同罗西，认为他的肥胖是一种身体缺陷，而不是过度放纵，他受到一个与《美国残疾人法案》类似的加利福尼亚州法律的保护。

资料来源： Adapted from *The Atlanta Journal/The Atlanta Constitution*, September 8, 1995, p.B8。

219

12.9.1 宗教

在最初公布时，第七章禁止宗教歧视，但是没有对这个词下定义。1972 年第七章的修正案增加了 701（j）部分：

> 宗教包括宗教仪式和行为的所有方面和信仰，除非雇主能证明在不给雇主的商业行为带来过分困难的情况下无法为员工或准员工的宗教仪式或行为提供方便。

在第七章宗教信仰歧视下规定的最常见问题是宗教行为与工作时间安排的冲突。此类冲突通常发生在要求周五日落至周六日落时分守安息日的那些人身上。平等就业机会委员会 1980 年制定的宗教歧视指导方针做出以下建议：

- 安排同条件的自愿替班者；培养赞同这种替换的氛围；提供中心文

档、布告栏或其他方式来帮助搭配自愿替班者。

- 灵活的上下班时间；不固定或可选择的假日；灵活的工休时间；利用午饭或其他时间来弥补宗教行为所占用的时间。
- 横向调动或改变工作安排。

有关宗教歧视的一个重要案例是环球航空公司诉哈迪森（TWA v. Hardison）案。拉里·G. 哈迪森是环球航空公司的一名员工，他信仰的宗教要求他在周六守安息日。他因拒绝在周六工作而被解雇。哈迪森在环球航空公司先前的一份工作因为他的资历而允许他不在周六工作。但是，他自动调转到另一份工作，而他在这份工作上的资历非常低。因为他资历低，他被要求在周六工作。环球航空公司拒绝违反工会合约中的资历条款，也不同意他使用四日工作周。然而，环球航空公司同意让工会为哈迪森做一个工作安排的调整，但是工会也拒绝违反合约中的资历条款。

最高法院以如下理由维持解雇：（1）雇主已经为照顾员工的宗教需要做了合理的努力；（2）雇主没有义务违反合约中的资历条款；（3）允许员工使用四天工作日为雇主带来了不适当的困难。

在此案中，最高法院的裁定是雇主必须合理地照顾宗教偏好，除非这给雇主带来不适当的困难。不适当的困难是指大于可忽略的成本。也就是说，如果雇主能显示员工的要求将导致不小的损失，那么它就证明了自己已经合理照顾了宗教偏好。

12.9.2　美国土著人

法庭已经认定美国土著人受第七章的保护。此外，第七章 703(i)还在某些雇用情况下给予美国土著人优惠待遇：

> 本章不适用于任何在印第安保留地或附近的企业公开宣布的给予那些在保留地或附近居住的印第安人优先待遇的雇用活动。

12.9.3　HIV 阳性

此外，那些被诊断为 HIV 阳性的人，即使没有显著症状，也被认为是残疾人，因而受到《美国残疾人法案》的保护。1998 年，美国最高法院在布拉吉顿起诉艾博特案中裁定，因为 HIV 对肢体的快速破坏性，它在传染的瞬间就会造成损伤。在这个案件里，艾博特告诉了她的牙医布拉吉顿自己是 HIV 阳性。布拉吉顿因此拒绝在自己的办公室为她补牙，而建议到一家

医院进行。艾博特为此要付额外的费用，她拒绝了并以《美国残疾人法案》和州法律起诉了布拉吉顿。最高法院判艾博特胜诉，认为依照《美国残疾人法案》，HIV 是一种残疾。

12.9.4 性取向

平等就业机会委员会和法庭已经一致认为，第七章没有禁止对女性化男士和同性恋的雇用歧视。法庭也一致认为，对做了或宣布将要做变性手术的人的敌意措施不违反第七章的规定。因此，这个群体的人只有在当地或州颁布了保护他们的法律时才受到保护。然而，只有经过更多的案例后，关于对该群体的歧视动态才会更清晰。

监管困境的解决方案

首先，简已经了解了受保护群体的定义。其次，她取得了关于所有重要的影响组织的反歧视法信息。这些法律是《民权法案》的第七章和第六章、《同酬法案》、《就业中的年龄歧视法案》、《退伍军人就业援助法案》、《康复法案》、《美国残疾人法案》和 1991 年《民权法案》。简现在知道，平等就业机会委员会和联邦合同执行办公室负责平等就业机会法规的执行。她也知道了平权措施的内涵。简了解到，主管对于平等就业机会目标的实施和完成起到重要作用，主管必须以积极的途径与下属沟通这些目标。最后，简知道了她能做些什么来帮助防止工作场所性骚扰。

220

本章小结

本章列举了组织中最受歧视影响的群体，讨论了反歧视立法对主管的影响，还提出了一个处理平等就业机会和平权措施的积极方法。

1. 受保护群体的定义。以种族、肤色、性别、年龄、信仰、国籍和身体缺陷或智力障碍等来识别的群体被称为受保护群体。
2. 描述对组织有影响的反歧视法。《民权法案》第七章禁止种族、肤色、宗教信仰、性别或国籍的歧视；《民权法案》第六章规定，在由联邦政府资助就业的所有计划或活动中，禁止存在种族、肤色或国籍歧视；《同酬法案》要求雇主要为技术水平、努力程度和责任相当的男性与女性员工提供同样的报酬；《就业中的年龄歧视法案》禁止在任何雇用领域中歧视 40 岁以上的人群；《退伍军人就业援助法案》要

求联邦政府承包商和分包商采取平权措施来聘用和提升越南老兵和伤残老兵;《康复法案》禁止雇主仅仅因为残疾而拒绝雇用某人;《美国残疾人法案》大大提高了伤残人士得到服务和工作的机会；1991年《民权法案》推翻了几项最高法院裁决，允许陪审团因性别、宗教或残疾方面的歧视而判给员工惩罚性赔偿。

3. *主要的平等就业机会联邦执行机构*。有两个主要的联邦执行机构负责平等就业机会，它们是平等就业机会委员会和联邦合同执行办公室。
4. *就业平等、职业平等和系统性歧视的定义*。就业平等是受保护群体被组织雇用的比例等于组织的相关劳动力市场的比例。职业平等是受保护员工在本组织各部门的雇用比例等于该组织的相关劳动力市场的比例;在职业平等或就业平等上的明显差异被称做系统性歧视。
5. *平权措施的定义*。平权措施是指雇主努力平衡与性别和种族有关的所有工作类型中的劳动力，以便形成与一般劳动力市场相同的比例。
6. *性骚扰的定义*。不受欢迎的性要求、要求性方面的好处和其他语言或身体的行为都被认为是性骚扰，其判定条件为：（1）如果屈从这种行为成为雇用一个人的明确或隐含的条件；（2）被用做影响一个人的工作决定的基础；（3）目的和影响是无理地干预个人的工作绩效或造成一个胁迫、敌对、不愉快的工作环境。

复习题

221

1. 定义受保护群体。
2. 什么决定哪一种反歧视法影响一个特定的组织?
3. 描述下列反歧视法:
   a.《民权法案》第七章
   b.《民权法案》第六章
   c. 1963 年《同酬法案》
   d.《教育修正法案》第九章
   e.《就业中的年龄歧视法案》
   f. 11246 号行政令，由 11375 号行政令修正
   g. 1974 年《退伍军人就业援助法案》

h. 1973 年《康复法案》
i.《美国残疾人法案》
j. 1991 年《民权法案》

4. 定义 BFOQ 一词。
5. 什么是系统性歧视？
6. 什么是平权措施？
7. 为创建积极的平等就业机会和平权措施环境提几点建议。
8. 什么是性骚扰？

技能训练题

1. 讨论歧视对组织绩效的影响。
2. “在雇用中使用测试可以带来对未来员工更客观的评估。”讨论你对此陈述的观点。
3. “主管的首要目标应该是在雇用决策中避免可能导致 EEO 投诉的错误。”讨论你对此陈述的观点。
4. “应该允许组织雇用他们选择的任何人。”你怎样认为这个陈述？请讨论。

其他阅读材料

Bell, Myrtle. "Discrimination, Harassment, and the Glass Ceiling," *Journal of Business Ethics*, April 2002, pp. 65–77.

Evans, Barbara Ryniker. "Don't Get Left Behind: The New Rules on Family and Medical Leave," *Supervision*, March 1995.

Johnson, M. Brent. "FMLA: A Four Letter Word for Employers," *Compensation and Benefits Review*, May–June 2002, pp. 48–58.

Lissy, William E. "Harassment vs. Free Speech," *Supervision*, February 1996.

"Supreme Court Ruling on Age Discrimination," *Supervision*, September 1996.

"Waiver of Discrimination Claims Upheld," *Supervision*, November 1996.

Pulich, Marcia Ann, and Jackie Wenkman. "Supervising Employees with Disabilities," *Supervision*, March 1995.

Zachary, Mary-Kathryn. "Handling Religious Expression in the Workplace," *Supervision*, December 1996.

"Labor Law for Supervisors: EEOC Issues New Guidance on Supervisory Harassment," *Supervisor*, October 1999, pp. 20–23.

技能训练应用实践

案例 12-1

这是男人的工作

比尔、沃利和杰瑞已在埃尔森公司的维护部工作了 15 年。维护部有 20 名技术工人——10 名电工、5 名水暖工和 5 名机器安装工。比尔、沃利和杰瑞是电工，他们都是非常可靠和受尊敬的员工。

几个月前，安吉拉·柯林斯被雇用为维护部的电工。很快，比尔、沃利和杰瑞就不想让她留在该部。他们告诉部里的其他人："安吉拉做不了这个工作，她因为是女的才被雇用的。"三人发起了一场运动来突出安吉拉的缺点，同她吵架和鼓励其他人向维护部主管肯·艾伦抱怨安吉拉的工作。

几周后，三人要求与肯见面。声称安吉拉不能完成工作任务，他们已经厌倦替她做工作。三人说若安吉拉不走，他们就走。他们告诉肯，有经验的电工是很容易找到工作的。

问题

1. 你会如何处理此事？具体说明。
2. 你觉得安吉拉得到了公平的机会了吗？

案例 12-2

平权措施

艾伦·拉塞尔正参加他所在公司——东南石化公司提供的主管培训课程。对于艾伦来说，这是项殊荣。因为每年只有几名主管有机会参加此项活动。活动有两学期，每期一周。第一期主要是课堂培训，没有多少学生参与。

第一期末，东南石化公司的人事总监拉里·兰金宣布课程的每名学生在第二学期需准备 30 分钟的演讲。他说，演讲的主题应该是公司的主管都感兴趣的，而且每个人都会被根据其演讲来评成绩。拉里让每名学生在两天之内告诉他主题。

艾伦知道若要在东南石化公司发展，这个演讲的好坏十分重要。考虑之后，他决定谈谈公司的平权措施计划和主管在其中的作用。当艾伦告诉拉里

他的主题时，拉里很高兴，他告诉艾伦："你知道，平权措施计划是十分重要的。我相信大多数主管并不清楚自己在其中的角色。我期待你的演讲。"

问题

1. 你认为大多数主管明白自己在平权措施计划中的角色吗？解释原因。
2. 如果你是艾伦，你的演讲会包括哪几个方面？写一份演讲提纲。

练习 12-1

平权措施辩论

把班级分成四五人的组，每组为辩论以下的一个话题做准备：

1. 联邦政府不应该要求作为联邦承包商或分包商的私营企业实施平权措施计划。
2. 平权措施计划对少数群体及妇女有很大的帮助。私营企业应该有平权措施计划。

在辩论后，老师把每组的观点列在黑板上，并讨论相关的问题。

练习 12-2

平等就业机会的法律问题

将班级分成二三人的组，每组完成以下内容：

去图书馆查找近期的有关平等就业机会的案件，准备有关事实、问题和案件现状的报告。每组对结果进行 5—10 分钟演讲。