

目 录

考评系统(二): 人员考评制度

一、人员考评的作用和原则 (3)

- ☐ 人员考评的作用 (3)
- ☐ 人员考评中常见的弊病 (3)
- ☐ 人员考评的原则 (5)

二、人员考评的种类及其内容 (7)

- ☐ 录用、招聘考评 (7)
- ☐ 奖金分配考评 (9)
- ☐ 提薪考评 (10)
- ☐ 职务考评 (11)
- ☐ 晋升考评 (11)
- ☐ 人事档案管理 (12)

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：www.mhjy.net
报名电话：13684609885 0451—88342620
咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
• 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net

三、主要考评因素及其评价标准 (13)

☐ 工作成绩评价 (13)

☐ 能力评价 (15)

四、人员考评的方法 (22)

☐ 面谈考评 (22)

☐ 人事考评表 (24)

☐ 工作报告(论文)审查 (29)

五、成绩评价方法 (29)

能力开发系统

一、能力开发系统的内容 (41)

二、企业内教育培训 (43)

☐ 九十年代企业内教育的特点 (43)

☐ 企业内教育的形式与内容 (45)

☐ 教育培训的主要方法 (54)

三、“自我申告”制度 (57)

四、职务轮换制度..... (61)

五、“小集团活动”和提案制度 (66)

工作报偿：工资与福利

一、改变对待报酬和福利的宗旨 (73)

☐ 抑制成本的措施 (75)

☐ 公司实例：美国标准件公司的紧缩措施 (75)

☐ 根据公司的实际能力支付报酬 (76)

☐ 公司实例：美国航空公司的双轨工资结构 (77)

☐ 刺激和奖励工作绩效优秀者的计划 (78)

☐ 工作报偿计划与经营计划相结合 (79)

二、工资结构与工资水平的决策因素 (81)

- ☐ 劳动力市场条件 (81)
- ☐ 公司实例:工作 10 分钟获得 12 小时工资的“跳蚤” (83)
- ☐ 关于工资的立法 (85)
- ☐ 劳资谈判 (87)
- ☐ 高层管理班子的态度和组织的支付能力 (88)

三、为雇员提供的福利和服务待遇 (92)

- ☐ 安全与健康福利 (93)
- ☐ 养老金 (99)
- ☐ 社会保险 (107)
- ☐ 非工作时间报酬 (108)
- ☐ 公司实例:施乐公司的有偿社会服务年 (109)
- ☐ 为雇员提供的服务 (110)
- ☐ 高级经理人员的特别福利 (111)

四、福利管理 (112)

- ☐ 福利与公平就业机会 (112)
- ☐ 估算福利成本 (113)
- ☐ 灵活的或自助餐式的福利 (113)
- ☐ 传递福利信息 (115)

- ☐ 案例：报酬是否应由工作绩效来决定 （116）

五、工作绩效的激励 （121）

- ☐ 案例：100 分俱乐部——一个带来百万美元利润的激励计划
（121）
- ☐ 可以激发某种行为的奖励 （124）
- ☐ 激励理论的统一和实际应用 （126）
- ☐ 案例：北美工具与冲模公司(NATD)不断提高工作绩效和生产
率 （133）

《释放能量——企业人力资源管理》

考评系统(二): 人员考评制度

一、人员考评的作用和原则

☐ 人员考评的作用

企业人事管理的主要作用包括如下四个方面：

- (1)公平决定职工的地位和待遇；
- (2)提高和维持企业经营的高效率；
- (3)促进人才开发和合理使用；
- (4)安定企业与职工的关系。

人事考评制度，也是为上述目的服务的。企业中的人事考评，可以提供多方面的反馈信息供各项人事管理制度使用，是联系其他各项人事制度的纽带。

☐ 人员考评中常见的弊病

企业中人员考评的直接目的，首先是为“能力主义”原则指导下的定期提薪和晋升制度服务，同时还要实现公平合理的分配奖金。当职工因考评结果不好而影响到提薪和奖金的时候，必须有足够的，能使本人心服口服的客观材料向职工说

明解释,所以人事考评的一项很重要的作用,是向职工指出不足和方向,起到教育、指导作用。

按照这些要求来衡量,曾经有一个时期,在某些人员考评制度不健全的企业中,普遍存在着以下一些弊病:

(1)多头考评。不少企业中,职工的考评评语,每层上级领导都有权修改。这样做的结果是,各级领导由于看问题角度不同,掌握情况多少不同,对职工的考评评语可能发生意见分歧。当然最终只能以最高一级领导的评语为准,结果,高级领导容易从个人感情出发,直接插手基层活动,而被考评者的直接上级(例如班组长)则感到自己没有实权而丧失责任感。职工也会认为直接上级没有权威,而产生不服从领导,走“上层路线”等作法。这使得企业内正常的指挥秩序遭到破坏。

(2)考评协调会议。一些企业在最终确定职工考评评语之前,往往要召开各部门领导人参加的评语协调会议,平衡各部门的考评评语,防止出现过高过低的现象。这种会议实际上往往变成各部门争比例,争名额的吵架会。这样不但达不到真正的协调作用,还会出现不顾实际情况,硬性确定评语等级比例(优、良、中、差、劣各占百分之几),或名额数量的结果。这种会议还将增加各部门之间的隔阂和对立,以及业务部门对人事部门的不信任。

(3)领导裁决。经协调会议协调平衡后的考评结果,最后送到企业最高领导人手里去审批。实际上,绝大多数企业最

高领导人根本不可能对每个职工有详细了解,他的审批签字,等于把“厂长”“经理”的权威出借使用。这样做的后果,等于把职工对考评结果的不满转嫁到了最高领导人身上。职工对企业领导的不满情绪,大多数是这样产生的。

(4)“保密”主义。人事考评,通常都理所当然地被当作“机密”来对待。这种现象大概来自美国人事考核制度的非公开原则。人事考评的不公开性加重了职工对考评的不安心理和对人事部门的不信任感,还会妨碍考评对职工起到指导教育的作用。

许多人事管理专家认为,从根本上来说,上述人事考核制度中的种种弊病,都来自考核的主观性。主观性考核,缺乏随时都能公开的客观考核资料,因此不得不采取保密的作法。健全的人事考评制度的出发点,就是要努力克服考评的主观性,实现客观性考评,以发挥人事考评应有的作用。

□ 人员考评的原则

人事考评是职工在全部职业生涯中都要接触到的问题。职工在企业工作,希望自己的工作成绩得到企业的承认,得到应有的待遇,希望通过个人努力取得事业上的进步。同时也希望得到上级对自己努力方向的指点。总之,职工从本质上说,是寄希望于人事考评工作的。为了满足职工渴望得到公正评阶的要求,实现人事考评应有的多方面作用,人事管理专

家们认为,应当在人事考评中确立以下基本原则:

(1)明确化、公开化原则。企业的人事考评标准、考评程序和考评责任都应当有明确的规定,而且在考评中应当严格遵守这些规定。同时,考评标准、程序和对考评责任者的规定在企业内都应当对全体职工公开。这样才能使职工对人事考评工作产生信任感,对考评结果抱理解、接受的态度。

(2)客观考评的原则。人事考评应当根据明确规定的考评标准,针对客观考评资料进行评价,尽量避免掺入主观性和感情色彩。也就是说,首先要做到“用事实说话”。考评一定要建立在客观事实基础上。其次要做到把被考评者与既定标准作比较,而不是在人与人之间比较。

(3)单头考评的原则。对各级职工的考评,都必须由被考评者的“直接上级”进行。直接上级相对来说最了解被考评者的实际工作表现(成绩、能力、适应性),也最有可能反映真实情况。间接上级(即上级的上级)对直接上级作出的考评评语,不应当擅自修改。这并不排除间接上级对考评结果的调整修正作用。单头考评明确了考评责任所在,并且使考评系统与组织指挥系统取得一致,更有利于加强经营组织的指挥机能。

(4)反馈的原则。考评的结果(评语)一定要反馈给被考评者本人,否则就起不到考评的教育作用。在反馈考评结果的同时,应当向被考评者就评语进行说明解释,肯定成绩和进

步,说明不足之处,提供今后努力的参考意见等等。

(5)差别的原则。考核的等级之间应当有鲜明的差别界限,针对不同的考评评语在工资、晋升、使用等方面应体现明显差别。使考评带有刺激性,鼓励职工的上进心。

除了以上原则之外,对考评承担者进行充分训练,使其尽量排除主观因素,并能够对考评标准有准确的、统一的理解,也是非常重要的。大多数企业都把这种训练安排在对管理干部的系统训练课程中,是普通职员晋升为管理干部的必修科目。

二、人员考评的种类及其内容

由于企业的人事考评具有多种目的,企图只以一种综合性考评来满足多种需要是不现实的。针对不同目的,企业中实行着不同的考评。表 4.1 是企业中常见的考评种类及其要点。

☐ 录用、招聘考评

很多企业通常都以录用应届毕业生为补充新职工的正式

渠道。企业在录用应届毕业生方面存在着激烈的竞争,同时,又都制定有严格的录用标准。企业对应届毕业生中的就职申请者进行的考评,主要有三个方面,即考试、面谈、适应性测验。首先进行的是书面考试,这是了解求职者基础学力的最基本的手段。企业对应届毕业生求职者最重要的要求是基础知识,所以首先用书面考试把关筛选。第二步,是对书面考试合格者进行面谈。这是决定录用的关键环节。面谈测验虽然也有弥补书面考试不足的作用,但重点是为了了解录用对象作为一名职员能否适应企业 and 环境,以及有没有培养前途。面谈测验后就可决定是否录用。接着,是了解新职工的个性、特长、爱好等,以确定他们在企业中的工种或职务类别,这就是适应性调查。对新职工的适应性调查通常以心理学的技术测定方法进行,因为企业没有其他资料可以判断他们的适应性。这种适应性测定只是大略区分新职工的业务方向,以后还要通过一系列的岗位轮换、自我申告、日常工作成绩考评等环节,才能最终完成适应性考察,确定发展前途。

近些年来,除录用应届毕业生外,接收转职职工对企业来说也越来越重要。因为技术进步的节拍越来越快,企业必须迅速开辟新技术领域,如果只依靠传统的企业内人才培养方式往往是“远水不解近渴”。另外,在激烈的录用竞争中,一部分企业不能保证优秀应届毕业生的充足来源,也是近来重视社会招聘的原因之一。接收中转职工,关键是合理确定他们

在企业中的地位 and 待遇,即要有利于招聘人才,又不致冲击企业内“年功序列”制度,以免影响原有职工的情绪。为此对中转职工的考评必须十分慎重。通常是通过审查资历、面谈和短期试用三个环节进行考评。一般中转职工进入企业后预定担任的工作职位是很明确的,所以面谈主要由有关专业的业务干部担任,人事部门事先提供被考评者的履历表、业务技术档案材料(包括企业资格证书),作为考评前的参考。中转职工在试用期间不评定级别,也不任命职务,待试用期满后(一般为半年左右)。根据试用考评表的评语,参考既往履历和专业资格等,正式评定级别,任命职务。

□ 奖金分配考评

奖金被看成是从企业盈利中给职工分成的部分,因而评定奖金的主要依据是职工对企业盈利的贡献度(即工作成绩)。工作成绩的评价是企业人事考评中最基本、最重要的考评,在各种考评因素中,只有工作成绩是主观性最小,可以客观衡量的“物性因素”。要使考评从主观考评转:勾客观考评,只能以工作成绩为基础。

表 4.1 企业内人事考评要点

考评种类	评价因素	考评手段、方法	实施时期	考评对象	主要目的
录用 招聘 考评	· 能力 · 适 应性(· 工作 态度)	· 书面测验 · 面 谈考察 · 适应性 测定 · 试用考评 表	录用招聘 当时	申请就 职的应 届毕业 生或应 招人员	正式录 用的 取舍
奖金 考评	· 成绩 · 工 作态度	· 人事考评表	每年一次	全体职工	分配奖金
提薪 考评	· 能力 · 成 绩 · 工作态 度	· 人事考评表	每年一次	全体职工	决定提 薪 额
职务 考评	· 职务熟练 度	· 熟练度评定表	每年一次	符合评 定 资历者	增加职 务 工资
调配 考评	· 能力 · 适 应性	· 能力评定档案 · 适应性考察	不定期	职务调 整 对象	调整职务
晋升 考评	· 能力 · 成 绩 · 工作态 度 · 适应性 · 人品	· 晋升推荐书 · 论文审查 · 面谈 答辩 · 适应性考 察 · 考评档案	每年一次	符合晋 升 资历、受 到 推荐的 晋 升对象	确定晋 升 与否

☐ 提薪考评

提薪考评与奖金考评性质略有不同。奖金考评的性质是“回顾性”的,是根据被考评者过去的工作成绩决定报酬多少。提薪考评的性质是“展望性”的,是预计被考评者下一年度可能发挥多大作用以决定未来相应的工资水平。预计今后的贡献度,当然要参考过去的工作成绩,同时还要评价工作能力的提高程度。

☐ 职务考评

职务考评分两个方面:一是考察在本职工作中的熟练程度是否有提高,以决定是否增加职务工资。二是考察能力水平和适应性,以决定调整职务(调动工作)。调整职务主要是根据业务工作需要,职务调动可能引起职务工资的变化,但这不是调整职务的出发点,有时还需对职务工资的变化适当给予补偿。

☐ 晋升考评

晋升考评是企业人事考评中最重要的工作。晋升工作关系着企业干部队伍的形成,关系到企业发展前途,历来为企业高度重视。晋升考评也是对职工的全面评价。这里需要提醒一下,大多数企业中决定晋升与否,主要是看平时积累的人事考评资料,而不是晋升程序当中的一时性考核结果(如论文报告或面谈答辩等),晋升审议程序的重点内容,也是审查日常

人事考评结果,在此基础上作出判断。

□ 人事档案管理

与人事考评相关联的是人事档案的管理工作。企业中人事档案材料除了包括个人简历(基本情况)等内容外,一个很重要的组成部分是日常人事考评资料,包括历次奖金考评、提薪考评和各种教育训练课的结业成绩等。另外还有在自主管理(全员管理)活动中革新改善提案的成果记载、自我申告表、岗位轮换制度中的总结评价等。这些日常的考评资料和记载是决定干部使用和提拔的决定性因素。任何职工要想升任企业内的高级管理职务,唯一的途径就是在长期的努力工作中,日积月累,形成优异的考评资料。企业的这种干部政策,是比单项奖金或其他物质奖励更能激发职工积极性的有力手段。

目前在一些大型企业中,为人事档案管理设有专门的计算机管理系统和人事信息库。它们设在人事部内,企业所有职工的全部人事管理信息都分类编码存入其中,调用时十分方便迅速。这对于企业充分发掘内部人才潜力非常有效。

三、主要考评因素及其评价标准

企业的人员考评中,主要的评价因素是:工作成绩、工作能力、工作态度(积极性)和工作适应性。其中适应性考察已经在前文中叙述过。下面分别叙述成绩、能力和工作态度三大考评因素。

□ 工作成绩评价

所谓“成绩”,指的是在预定期间内实际完成的工作成果。用计划目标水平(任务标准)去衡量实际工作成果,就是成绩评价。成绩评价结果反映了被考评者在该期间对企业的贡献度。历次成绩考评评语都作为重要人事资料保存于人事档案中。

对工作成绩的评价主要有四个方面的要求,即工作量大小(数量),工作效果好坏(质量),对部下的指导教育作用,以及在本职工作中努力改进与提高等创造性成果,如图 4.1 所示。对这四个方面的因素,企业规定有明确的内容定义和评价标准,成绩考评的程序大略如下:

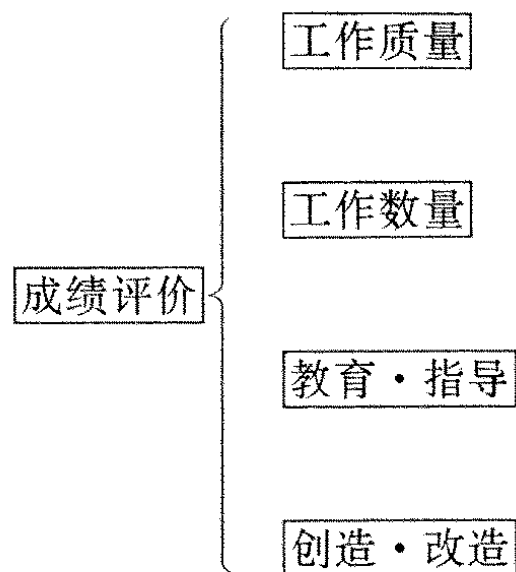


图 4.1 成绩评价项目

(1)明确任务目标标准。在每一考评周期的开始,上级与部下就任务目标进行面谈商定,作为当期的成绩评价标准。

(2)制定任务完成计划。按照确认的任务目标,制定出具体的任务完成计划,从质、量、教育和改善四个方面落实计划目标。

(3)进行自我评价。职工根据预定的任务目标和任务完成计划,对工作任务的完成情况和结果进行自我评价(同时也对自己的自我开发计划的进展情况作出自我评价)。

(4)观察结果的反馈。直接上级(考评者)把在工作过程中自己对部下(被考评者)的观察结果通过面谈形式告知部下

本人(其中有工作任务的完成情况,工作态度、表现等)与部下的自我评价结果相对照,对部下进行指导和教育。

(5)确定成绩考评评语。直接上级根据与部下面谈的结果,填写成绩评价表,通过间接上级和人事部门的调整平衡,最终形成成绩考评评语。

成绩评价是考评中的基础性工作,其它的考评几乎都建立在成绩评价基础上。

☐ 能力评价

职工的能力包括三个方面,即基础能力、业务能力和素质能力(见图 4.2)。其中前两种能力属于能力评价范围,素质能力主要通过适应性考察来评价。

基础能力或技能高低,主要通过书面测验、企业内训练课目的成绩、技术职称或专业资格称号的取得等等方面得到了解,评价较为容易。业务能力则较为抽象,评价时可能掺入较多主观性。为了尽量客观地评价业务能力,只能通过评价工作成绩间接进行。在工作分配合理,本人职务与能力水平相适应情况下,工作成绩能够大体上反映本人的业务能力水平。但是工作成绩只是能力中已发挥作用部分的反映,常常可能出现能力没有完全发挥的情况。比如,工作分配不当,上级的命令指示不正确,工作难易度不适当,周围同事的配合帮助不够等等,也都能影响成绩。所以在根据工作成绩来评价

能力时,考评者应充分注意到影响能力发挥的因素,在考评中排除其影响。

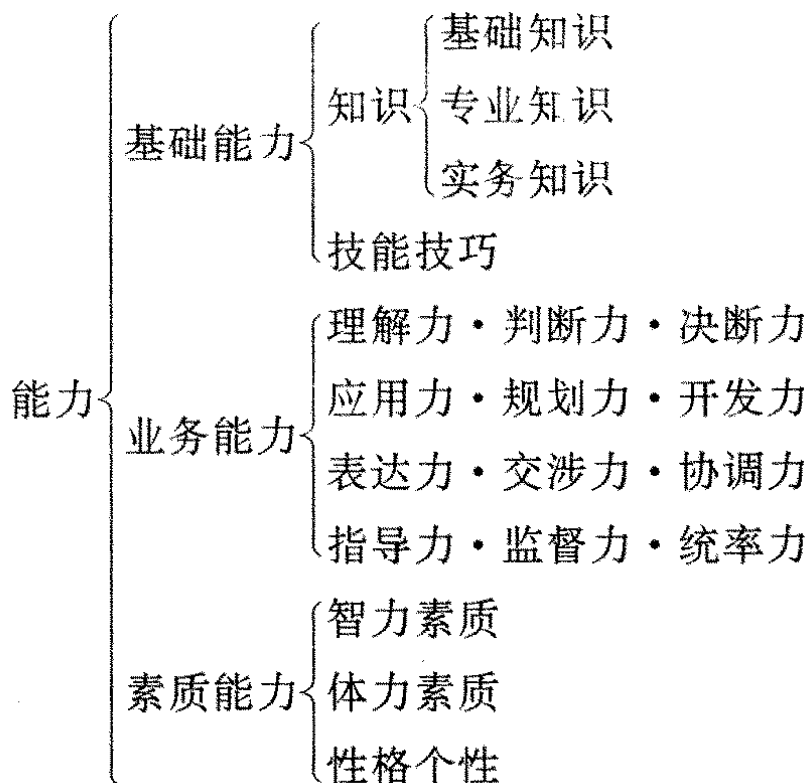


图 4.2 能力的构成

通过工作成绩评定业务能力的通常作法是:观察过去连续两次或三次工作成绩考评的评语,对于成绩相同或成绩上升的情况,能力评定以工作成绩中较好的评语为准,成绩评语有下降倾向的,则参考下述因素予以调整:

(1)是否有本人之外的客观原因影响了工作成绩?

(2)是否有调动工作等情况,对新工作不熟悉?

(3)除工作成绩之外,企业内外研究,自我开发等方面表现如何?

在不少企业中,能力评定不采取上述综合评价的方法,而是采取分项目评价方法,例如图 4.2 中的理解力,开发力,表达力,指导力等等。使用这种评价方法时,也应当根据最近两、三次工作成绩评语的变化倾向对能力评价结果进行修正,比如说,工作成绩下降而能力评语上升显然是不合理的。

采用分项目评价法评定能力时所用的标准,是能力资格制度中规定的资格条件标准,对不同级别的职工有不同的要求。考评项目基本如图 4.3。

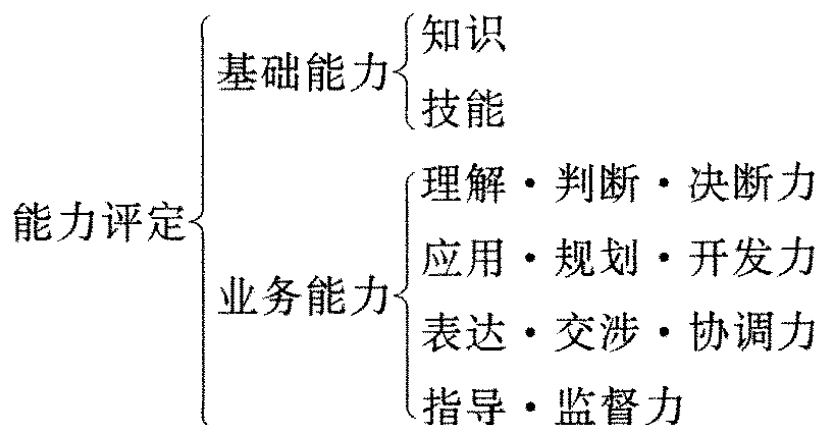


图 4.3 能力评定项目

3.工作态度评价

工作态度包括工作积极性,热情,责任感,自我开发愿望等较抽象的因素。评定这些因素,除了主观性评价之外,没有其他办法可想。职工的工作态度只能由直接上级根据平时的观察予以评价。考评项目基本如图 4.4。

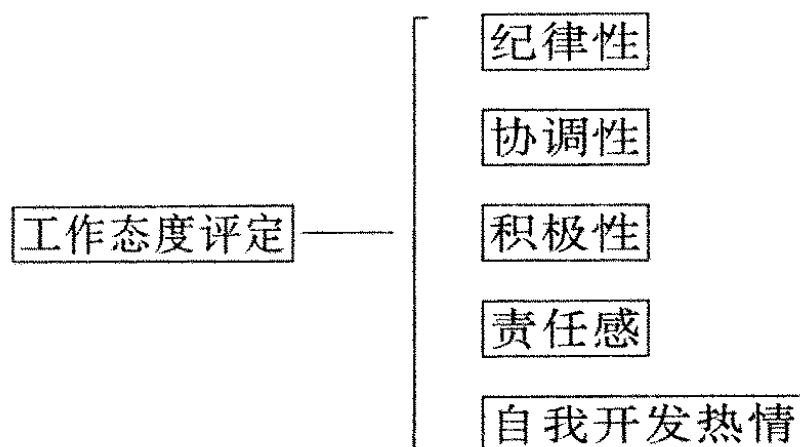


图 4.4 工作态度评定项目

表 4.2 是各评价因素的定义,表 4.3 是对各因素评价时的评价要点。这两个表都是从企业的真实人事资料中摘录的。企业内规定并公布这些评价标准,既可以提高职工对人事考评客观性、公正性的认识,又可以作为职工日常工作主观努力的目标。

表 4.2 评价因素定义

类别	评价因素	定 义
成绩评价	质量	任务完成结果正确、及时,与计划目标一致。接受他人帮助的程度及工作总结报告的适当与否。
	数量	完成任务的工作量、期间(速度)及费用节约情况。
	教育、指导	对部下或后辈进行现场教育(O. J. T)指导效果。 对部下或后辈进行思想工作,提高他们自主管理意识的效果。
	创新、改善	对本职工作进行的改进效果,积极采用新思想、新方法的表现。
工作态度评价	纪律性	遵守企业规章制度及生产现场纪律,服从上级的指示、命令。 遵从日常社会生活道德标准,注意礼貌。
	协调性	对有利于集体的事,不分份内份外。集体观念和组织观念。
	积极性	主动参加改善提案、合理化建议等活动,主动承担本职外的任务。
	责任感	不论怎样困难也必须确保完成任务的精神。 勇于承担自己和部下工作中的责任。
工作态度评价	自我开发热情	努力提高自己的能力,对较高目标的挑战态度。达到自我开发目标的进度。
能力评价	知 识	胜任本职工作所需的基础知识、业务知识和理论水平。
	技 能	完成本职工作所需技术、技巧、业务熟练程度、经验。
	理解、判断、决断	充分认识职务的意义和价值,根据有关情况和外部条件分析问题,判断原因,选用适当的方法、手段的能力。
	应用、规划、开发	在充分认识职务意义和价值,根据有关情况和外部条件分析的基础上,具有预见性,通过调查、研究、推理思考总结归纳具体对策、方法的能力。
	表达交涉协调	为顺利完成任务,正确地说明解释自己的看法、意见,说服他人 与自己协作配合,同时维持良好的同志关系之能力。
	指导监督	按照部下、后辈的能力和适应性适当分配任务,并在工作中予以指导帮助,同时启发其集体观念和劳动热情的能力。

表 4.3 评价因素的评定要点

因素 等级	纪 律 性	协 调 性	
普通 1—3 级 (G1— G3)	1. 是否遵守现场纪律、规则： (1) 工作服、工作靴、姓名标牌 是否穿戴齐正。 (2) 请假是否遵守规定手续。 (3) 对同事、上级是否有礼貌。 (4) 工作中有无迟到、早退。 (5) 对规章制度、上级指示等 有无阳奉阴违。	1. 是否与同事、上级协调配合， 共同工作。 2. 能否主动帮助他人工作。 3. 是否主动按照领导意图工作。 4. 是否积极参加集体活动和企 业内各项运动，并在其中尽到自 己的能力。 5. 是否努力促进集体的团结。	⋮
普通 4 级 (G4) 指导 1 级 (L1)	1. 对规章制度有无充分认识，能 否以身作则，对部下或后辈起 带头作用。 (1) 是否严格遵守规章制度。 (2) 贯彻作业规程，强化文明 生产。 (3) 休假是否安排得当，不影 响生产。 (4) 能否以提高生产率为目 的，努力维持和提高集体的纪 律性。	1. 能否起到沟通上下级意见的 作用。 2. 能否爽快接受上级指示，主动 协助他人。 3. 是否既充满自主性，又能与他 人配合。 4. 能否以提高生产率为目的，促 进集体的亲睦团结。 5. 有无利己主义，损害集体的行 为。	⋮
指导 2—3 级 (L2 L3)	1. 是否时刻关心企业信誉，不做 有损企业信用、声誉的事，并且 时常这样教育部下。 2. 积极维护提高集体的纪律和 组织纪律，不但自己以身作则， 而且严格要求部下。	1. 是否起到沟通上下级意见的 作用，并积极协助上级进行领 导。 2. 作为集体的领导，能否努 力促进集体的活跃气氛。 3. 从企业全局出发，以提高生产 率为目的，与其他管理干部密切 配合。	⋮

对不同级别上的职工,各个考评因素在评语中所占的比重是不同的(见表 4.4),级别越高则工作中的自由度越大,对能力的要求也越高;在较低的级别上,定型事务较多,与高级别相比更需要的是纪律性、积极性等工作态度因素。

表 4.4 不同级别职工的评语中各考评因素的比重

考评种类	级别 评价因素	初级 普通职	中级 普通职	高级普通职 初级指导职	中、高级 指导职
提薪考 评评语 (100%)	成 绩	20%	25%	25%	25%
	工作态度	50%	40%	35%	30%
	能 力	30%	35%	40%	45%
奖金考评评 语(100%)	成 绩	40%	50%	60%	70%
	工作态度	60%	50%	40%	30%

四、人员考评的方法

□ 面谈考评

面谈制度是企业人事管理中一项十分重要的制度,广泛用于人事管理的各个环节上。比如,企业规定上级干部定期与下级面谈,听取下级意见,进行指导教育。除此之外,还有不定期的面谈申诉规定。用在考评工作的面谈,有录用新职工时的面谈测验、晋升考评中的面谈答辩、成绩考评中的反馈面谈等等。

录用时的面谈测验主要是为了了解书面测验无法反映出来的对本企业的适应性情况。为了减少人对人评价时的主观性,通常由多数考评者(3—5人)同时与录用对象进行面谈,然后综合各人的考评评语。为了防止面谈内容发生偏颇,都预先拟定面谈考评表格,详细列出要考评的内容(考评因素),逐条进行考评。表 4.5 就是这种考评表的例子。在有限的时间内,为了尽可能准确地作出评价,还可以采取“集体面谈”,即由考评者提出某一个话题,使一组被考评者展开自由讨论,

考评者则从旁观察被考评人在讨论中表现出的能力和特点，记入考评表。当考评者认为一个话题的讨论不能完全反映情况时，可以引导或更换到其他话题，直到足以作出评价为止。

表 4.5 面谈考评用表

考评项目	评定尺度	计分	备考
仪容、态度	14 12 10 8 6		
一般常识	14 12 10 8 6		
专业常识	14 12 10 8 6		
创造、创新力	14 12 10 8 6		
诚实、协调	14 12 10 8 6		
领导能力	14 12 10 8 6		
表达力	14 12 10 8 6		
人品、性格	14 12 10 8 6		
总计	14 12 10 8 6		
综合评语	评语分为 A、B、C 三等， 每等又可以分为上下两级		0—64→C 65—95→B 96—112→A

对于中转职工的面谈测验，话题紧紧围绕专业技术问题或预定要担负的工作职务内容，考评者主要是专业干部，也有人事干部参加。

晋升中的面谈答辩一般由多个上级干部组成考评团进

行,但这种考评的结果并不具有决定性作用,因为晋升主要由长期以来日常考评评语的积累效果决定。

反馈考评评语的面谈。具有较重要的意义。有些人把考评工作只理解为得出考评评语就做完了,这种认识是很片面的。必须以考评作为手段,教育和刺激职工的上进心和自我开发的积极性,才对企业经营有切实的好处。把建立在客观性考评基础上的考评结果,向职工本人公开,不会带来任何不良副作用。相反,考评者开诚布公地就考评结果与被考评者直接交谈,不但能对职工今后的努力起到指导作用,而且还可以加深上下级之间互相信任的感情。很多著名的企业在组织建设中非常重视建立这种互相信任,互相协作的气氛,把这看成是企业克服困难度过经营危机的保证。

□ 人事考评表

各种人事考评表格是构成职工人事档案的主要部分。人事考评表有各种形式,视不同目的而定。人事考评表通常由考评标准和考评用表两部分组成,如表 4.6,有时把两部分印在同一张表上,如表 4.7,有时则把考评标准附在考评表后面。长期稳定的考评标准常常作为企业制度,以成文的形式固定下来,这时也可以不附在考评用表后,只在考评用表上注明引用考评标准的代号。

表 4.6 人事考评表(L2、L3 用)

填表时间 年 月

级别		姓名		年龄	岁	考评者	初评	调整	审批者	(章)
职别		部门					(章)	(章)		
评定因素	评定项目	奖金考评		提薪考评			特记事项			
		初 评	调整	初 评	调整					
成绩评价	质量									
	数量									
	教育指导 · 创新改进									
工作态度评价	纪律性									
	协调性									
	积极性									
	责任性									
	自我开发 热情									

能力评价	知识 技能									
	判断 决断									
	交涉 协调									
	应用 开发									
	指导 监督									
评语	考评 合计	分	分	考评 合计	分	分	· 人事部记入栏			
S.....180 以上								奖金	提薪	
A 150—179	评语			评语			最终评语			
B.....90—149	申请 评语			申请 评语						
C.....60—89										
D.....59 以下										
填写注意点： 1. 评定时，请在应得分数下画“√”，最后将合计分数填入合计栏。 2. 根据合计分数确定评语。 3. 当初评评语与调整评语不一致时，由双方协商确定出一致意见后填入“申请评语”栏。 4. 评定中需特殊说明的问题，填入特记事项栏内。 5. 有*符号的栏目请勿填写。							评语的含义： 秀—— 非常优秀，毫无过失。 优—— 毫无过失。 良—— 符合要求，基本满意。 可—— 最好再努把力 劣—— 尚需非常努力才行			

注：此表为一式两用，每次考评时，只填写相应的一侧。

表 4.7 人事考评表

决定资格

能力资格定级调查表
 (管理、业务、技术职)

申请职位	申请资格

姓名						所属部门					第一次		第二次	
年 龄	岁	.		.		成绩评语	年上期	年下期	年上期	年下期	出勤	缺勤	其 他	

- 第一次评定用黑笔,第二次评定(调整)用红笔(只注明不同之处)
- 合计分栏中只填写第二次评定(调整)后的分数合计
- • 号处由人事部填写

评定项目	职 级	要 点	评 定
基 本 能 力	知 识 通 用	是否充分具备现任职务所要求的基础理论知识和实际业务知识。	

业务能力	理解力 判断力	A 级 B 级	是否能充分理解上级指示,干脆利落地完成本职工作任务,不需上级反复指示或指导。		
		C 级 以上	是否能充分理解上级指示,正确把握现状,随机应变,进行恰当的机断处置。		
	表达力 交涉力	A 级 B 级	是否具有现任职务所要求的表达力(口头和文字),能否进行一般联络、说明工作。		
		C 级 以上	在和企业内外的对手交涉时,是否具有使对方诚服,接受同意或达成妥协的表达、交涉力。		
工作态度	纪律性	通用	是否严格遵守工作纪律和规定,很少迟到、早退、缺勤等。对待上级、先辈和企业外部人士有礼貌、注重礼仪。严格遵守工作汇报制度,按时提出工作报告。		
	协调性	通用	在工作中,是否充分考虑到别人的处境,能否主动协助上级和同事,是否努力使工作单位团结、活跃、协调。		
	积极性	通用	对分配的任务是否不讲条件主动积极,尽量多做工作,主动进行改良改进,向困难挑战。		
〈评定标准〉 A……非常优秀,理想状态 a……优秀,满足要求 B……基本满足要求 b……略有不足 C……不满足要求			〈评语与分数的换算〉 A——48 分以上 B——24—47 分 C——23 分以下	合 计 分	分
				评语	
				• 决定 评语	(由人事部 填写)

□ 工作报告(论文)审查

工作报告审查是人事管理之外的考评方法,进行审查不是由人事管理部门,而是由高级业务干部承担的。工作报告(或专题论文)只在重要的晋升考核中才要求。工作报告审查有多种变形,其中较为有意义的一种做法是,首先组织被考评者参加集训或进修,然后将某一项攻关课题或专题任务交给被考评者承担,要求限期解决,并要求他根据解决情况写出工作报告(论文)。所承担任务的完成结果本身比工作报告更具有说服力,但工作报告不仅能体现任务成果,还可以考察被考评者的分析力、归纳力、表达力等等多种才能。

五、成绩评价方法

成绩评价是各项人事考评的基础。由一个人去评价另一个人的素质、能力等属性,不仅十分困难,而且容易带主观性。只有通过一定的客观因素——工作成绩,才可能实现客观性人事考评。正由于成绩评价是人事考评的基础,使得成绩评

价的正确性和准确性显得十分重要。

下面要介绍的成绩评价方法,集中体现了成绩评价中的科学性、客观性原则,因而受到企业的好评。

进行成绩评价的前提是,明确评价程序和评价标准。除此以外,为了使不同的考评者对同一被考评对象进行评价所得出的评语有统一的含义和解释,还必须确定“评价尺度”,这样才能对多个评语进行比较归纳。如果只用文字来表述评语,将由于不同经历、不同学识水平的人对同一个词汇的理解有时会有很大的出入,使得同一条评语有不同的解释,这就失去了统一的含义。所以在人事评价中,推荐引入等级计分法,用级别和分数来表达评语。引入等级计分法,需要确定等级标准和计分标准,这就是所谓“评价尺度”。在人事考评中采用数字评价尺度,可以充分利用人对数字的平衡感觉,得出尽可能准确的相对评价结果。

表 4.8 评价尺度

	计分值				
1	5	4	3	2	1
2	10	9	8	7	6
3	7	6	5	4	3
4	14	12	10	8	6

表 4.8 是常见的在计分法中使用的评价尺度。其中,中心值定为 10,最大值 14,最小值 6 的评价尺度,是根据多年经验摸索出的效果较好的一种。按这种尺度评分,误差较小,容易打分,在犹豫不决时,还可取偶数值中间的奇数分,考评者心理上感到自由度较大。多年来的实践经验表明,表 4.8 中第 1、2 种尺度,评分值容易偏高。而第 3、4 两种尺度,当多个考评员同时评分时,容易得到接近正态分布的结果,因而较容易取得一致意见。但第 3 种尺度分数间隔为 1,给人受限制的感觉、影响准确评价,所以人事管理专家推荐使用第 4 种评分尺度。

表 4.9—表 4.12 是按照上述评价尺度拟定的成绩评价标准。表中对每一评价因素细分为四个评价要点,对每一项要点都列出准确表述的内容。考评者事先仔细理解了这些表述的含义,统一了各要点的认识之后,就可以用以进行计分评价了。表中的评价要素,不仅包括工作成绩,而且包括工作过程中的管理、协调等等因素。这看似似乎有些不合理。工作成绩考评,为什么要包括成绩以外的因素呢?这是因为,工作成绩不是个人能力水平的简单反映,而是“职工的能力以时间为媒介,在受到组织管理的状态下,作用于工作过程的产物”。所以在评价成绩时,不能不注意管理状态和工作过程。对不同工作来说,各个评价因素的重要性是不同的,在评分之后,

要对不同重要性的因素乘以不同的加权系数。这些要由具体情况决定。

表 4.9 成绩评价标准表(管理者用)

评价因素	对评价期间工作成绩的评价要点	评定尺度
1. 勤务态度	a. 把工作放在第一位,努力工作	优 良 中 可 劣 14 12 10 8 6
	b. 对新工作表现出积极态度	
	c. 忠于职守,严守岗位	
	d. 对部下的过失勇于承担责任	
2. 业务工作	a. 正确理解工作指示和方针,制定适当的实施计划	优 良 中 可 劣 14 12 10 8 6
	b. 按照部下的能力和个性合理分配工作	
	c. 及时与有关部门进行必要的工作联系	
	d. 在工作中始终保持协作态度,顺利推动工作	
3. 管理监督	a. 在人事关系方面部下没有不满或怨言	优 良 中 可 劣 14 12 10 8 6
	b. 善于放手让部下去工作,鼓励他们乐于协作的精神	
	c. 十分注意生产现场的安全卫生和整理整顿工作	
	d. 妥善处理工作中的失败和临时追加的工作任务	
4. 指导协调	a. 经常注意保持提高部下的劳动积极性	优 良 中 可 劣 14 12 10 8 6
	b. 主动努力改善工作和提高效率	
	c. 积极训练、教育部下,提高他们的技能和素质	
	d. 注意进行目标管理,使工作协调进行	
5. 审查报告	a. 正确认识工作意义,努力取得最好成绩	优 良 中 可 劣 14 12 10 8 6
	b. 工作方法正确,时间与费用使用得合理有效	
	c. 工作成绩达到预期目标或计划要求	
	d. 工作总结汇报准确真实	

注:考评时,将评分值记入另外的“成绩评价报告表”中。考评者应是被考评者的直接上级。对各栏中 a、b、c、d 各点,分别按右栏评定尺度评分。

表 4.10 成绩评价标准表(非管理者用)I

评价因素	对评价期间工作成绩的评价要点	评定尺度
1. 勤务态度	a. 严格遵守工作制度,有效利用工作时间 b. 对新工作持积极态度 c. 忠于职守,坚守岗位 d. 以协作精神工作,协助上级,配合同事	优 良 中 可 劣 14 12 10 8 6
2. 受命准备	a. 正确理解工作内容,制定适当的工作计划 b. 不需要上级详细的指示和指导 c. 及时与同事及协作者取得联系,使工作顺利进行 d. 迅速、恰当地处理工作中的失败及临时追加任务	优 良 中 可 劣 14 12 10 8 6
3. 业务活动	a. 以主人公精神与同事同心协力努力工作 b. 正确认识工作目的,正确处理业务 c. 积极努力改善工作方法 d. 不打乱工作秩序,不妨碍他人工作	优 良 中 可 劣 14 12 10 8 6
4. 工作效率	a. 工作速度快,不误工期 b. 业务处置得当,经常保持良好成绩 c. 工作方法合理,时间和经费的使用十分有效 d. 工作中没有半途而废,不了了之和造成后遗症的现象	优 良 中 可 劣 14 12 10 8 6
5. 成果	a. 工作成果达到预期目的或计划要求 b. 及时整理工作成果,为以后的工作创造条件 c. 工作总结和汇报准确真实 d. 工作中熟练程度和技能提高较快	优 良 中 可 劣 14 12 10 8 6

表 4.11 成绩评价标准表(非管理者用)Ⅱ

评价因素	评价期间工作成绩的评价要点	评定尺度
1. 勤务态度	a. 遵守规章制度和上级指示、守纪律、努力工作 b. 对所有的工作都充满热情和积极性 c. 不无故离开工作岗位,不浪费工作时间 d. 很少发生无故迟到和缺勤	优良中可劣 14 12 10 8 6
2. 业务活动	a. 正确理解工作内容,事前作必要的工作准备 b. 积极努力改进工作方法 c. 不扰乱工作秩序,不妨碍他人工作 d. 工作速度快,不误工期	优良中可劣 14 12 10 8 6
3. 成果	a. 业务处置得当,经常保持良好成绩 b. 工作没有半途而废,不了了之和造成后遗症的现象 c. 工作中善于及时联系、汇报 d. 工作熟练程度和技能有较大提高	优良中可劣 14 12 10 8 6

表 4.12 成绩评价标准表(业务推销员)

评价因素	评价期间工作成绩的评价要点	评定尺度
1. 勤务态度	a. 按照规章制度和指示,积极从事所分配的工作 b. 对待困难度大的新工作也能积极接受,努力去做 c. 工作中很少有时间或经费上的浪费 d. 及时进行业务联系和工作汇报	优良中可劣 14 12 10 8 6

评价因素	评价期间工作成绩的评价要点	评定尺度
2. 业务活动	a. 正确掌握所分配的业务目标,采取有效行动 b. 努力想办法提高营业额和开辟新市场 c. 从企业全局的立场出发,与同事协调配合工作 d. 以诚意对待顾客或用户,为提高企业信誉作出贡献	优良中可劣 14 12 10 8 6
3. 成 果	a. 期中目标完成率 $\frac{\text{实际营业额}}{\text{目标营业额}} \times 100\%$ b. 营业费用率 $\frac{\text{本人工资} + \text{销售经费}}{\text{实际营业额}} \times 100\%$ c. 无法回收的赊欠款发生率 $\frac{\text{赊欠款额}}{\text{实际营业额}} \times 100\%$ d. 与上年同期相比营业额增长率 $\frac{\text{本期实际营业额}}{\text{上年同期实际营业额}} \times 100\%$	优良中可劣 14 12 10 8 6

为了事后修正评价误差、调整评语方便起见,专家们还推荐使用如表 4.13 所示的成绩评价报告表,这种报告表要求对同一级别的职工进行集中评价,即对所有的人就某一个项目评价完毕之后,再转入下一个项目。这样可以避免所谓哈罗效应(即前一项目的评分结果可能影响后一项目的评分)。

表 4.13 成绩评价报告表(月 日填写)

管理者用													
级别		从 年 月 到				年 月)				部门_____ 考评者姓名_____			
评价因素	姓名												
	评分												
	评价要点												
服务	a												
	b												
	c												
	d												
	小计												
业务活动	a												
	b												
	c												
	d												
	小计												
管理监督	a												
	b												
	c												
	d												
	小计												
审查报告	a												
	b												
	c												
	d												
	小计												
合计(c)													
初评(D=C/4)													

最后要提醒的一点是,计分评价方法所得出的分数的绝对值本身不能说明任何问题,因为计分评价法是一种相对评

价法,有价值的只是各个分数值的相对顺序和相互差距。顺序先后和差距大小反映工作成绩的相对优劣(表 4.14)

表 4.14 初评分数的意义

	初评得分	优劣顺序	差距
张军	70	1	}20 分 }2 分
李明	50	2	
王伟	48	3	
⋮	⋮	⋮	

《释放能量——企业人力资源管理》

能力开发系统

一、能力开发系统的内容

教育培训和能力开发对于企业经营活动的极为重要的意义是不必多说的。不论是对一个国家,还是对一个企业,决定其经济活动成果的重要因素,首先应推教育和能力开发。从近代工业化进程来看,实现机械化,自动化,并不仅仅是机械器具的进步造成的。先进的机械和技术,必须通过劳动者这一媒介才能发挥作用。发展中国家要赶上并超过其他较早发展的工业化国家,必须加强教育和能力的开发。

企业内的能力开发系统是人事管理系统的核心,它与人事管理的各项制度都互相关连,不可分割。

狭义的能力开发,主要指职工教育培训。现代能力开发的观念则要广阔得多。概略而言,能力开发系统主要有三个方面内容(图 5.1):

- (1)以提高职工知识技能水平为目的的教育训练体系;
- (2)使职工能够充分发挥能力的组织机构和环境;
- (3)为确保以上两项任务所需的管理制度。

“提高职工能力”和“发挥职工能力”是两个同等重要的侧面。对企业全局有影响的能力开发系统并没有完全包括增强企业实力的所有方面。但是即使是能力开发系统以外的措施（如引进技术，增添设备等），要取得实效也仍需仰仗能力开发系统的作用。

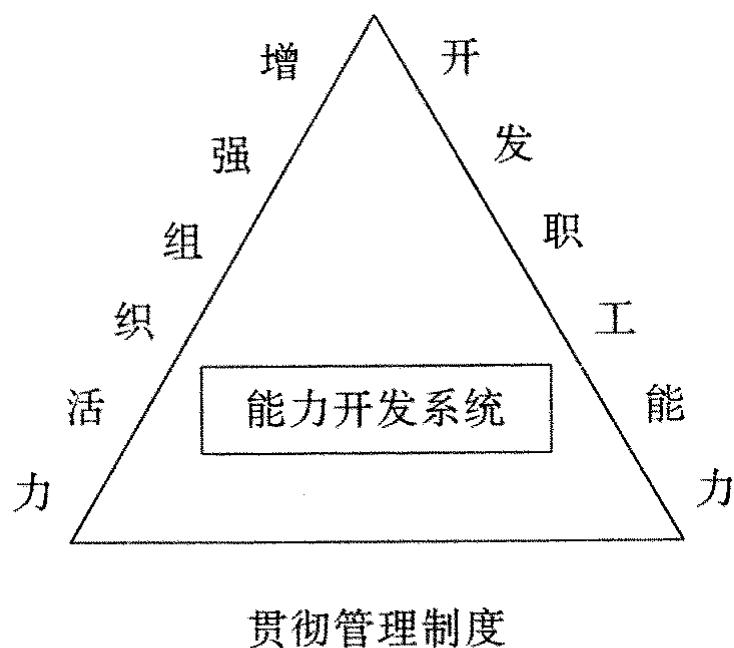


图 5.1 能力开发的三大内容

二、企业内教育培训

□ 九十年代企业内教育的特点

企业界把进入 90 年代以来社会经济形势的变化,归纳为以下三项“时代特点”:

1.“没有样板的独立发展时代”

发展中国家由于经济落后于西方国家,所以在过去的经济发展中一直以西方为样板,采取“模仿主义”。进入 90 年代以来,对现代企业来说,重要的不是吸收力而是创造力。如何培养职工的创造力,是企业内教育的重要课题。

2.“价值观多样化的时代”

西方有“30 年为一代”的成语,同一时代的人大多有相同的价值观念和思想方法。所以整齐划一的教育方式能够产生较好的效果。90 年代以来,随着信息化的到来,“30 年一代”的说法已不成立,甚至“十年一代”“五年一代”也还失之太长,找不到什么东西可以称之为统一观念。即使对同龄人来说,需求多样化,价值观多样化,思想方法五花八门的现象也十分

显著。所以教育不能再继续沿用整齐划一的方法或“权威主义”的方法。相应地,启发式教育,“自主教育”逐渐发达起来。

3.“高学历时代”

学历大大提高,进入企业的大学毕业生人数大大增加,具有高学历的新一代职工不喜欢“当徒弟”(“手把手教”),而欢迎具有一定风险的自我成长方式(“闯江湖”)。

进入 90 年代以来,企业对“企业内教育”的认识发生了根本的变化。过去,基本上是把企业教育作为学校教育的延伸和补充,偏重于传授知识、训练技能。现在则认为,企业教育是创造“现代企业人”的再教育过程,教育重点从补充知识和技能转变为培养基础知识和经营管理能力。这种认识的转变,与现代企业走“全员管理”之路而不走“专家管理”之路的经营思想是吻合的。

表 5.1 是新旧两种教育观下企业内教育的重点内容。

表 5.1 企业内教育

教育观	〈旧〉是学校教育的补充	〈新〉是对“企业人”的再教育
特征	技能(T.C)教育	解决问题的综合能力(C.S), 交涉能力(H.S)的训练
重点内容	a. 传授知识、信息 b. 训练技术、技能 c. 讲解法律、法令内容 d. 提高理论水平	a. 提高解决问题的能力 b. 提高集体活动能力 c. 提高交涉, 联系能力 d. 提高领导, 指挥能力 e. 激发主动精神

企业内教育在内容上的变化,也反映了社会经营环境的严峻与竞争的激化。

□ 企业内教育的形式与内容

教育培训的目的,主要在于培养职工解决问题能力和创造、规划能力,同时也要使职工掌握必需的知识技能。企业对不同层次上的职工施以不同内容、不同方式的教育培训,主要分以下几个渠道:

1. 分层次系统教育

这是对全体职工进行的持续教育,贯穿在全部职业生涯中。它是企业内教育体系的最基本成份。系统教育的主要层次如下:

(1)新职工教育——对刚进入企业的新职工,企业重点向他们灌输“企业精神”,培养对企业的感情和集体主义、团结合作的作风。新职工就职后首先要学习企业的历史传统、创业精神、经营方针以及企业概况和业绩等。近来流行的“企业文化”(corporate culture)或“CI”(corporate identity)之类的字眼,实际上就是指企业的经营思想和作风。每个企业都有自己的“企业文化”,如果不能正确理解和继承它,就不能在今后长期的职业生涯中很好地理解经营政策和方针,也不能与同事之间默契配合,对整个企业的运营都有影响。现代企业中职工

的工作自主权较大,因而职工本人素质和作风对于工作成绩的影响也相应地较大。所以企业对于新职工教育是高度重视的。

在对职工进行经营思想教育的时候,各企业普遍重视的是下述一些观念:

①战略意识——也叫做“问题意识”,即在做具体工作时始终不忘企业的战略目标,避免机械盲从。

②彻底的“现场主义”——“现场”就是生产(或经营)第一线,是直接创造附加价值的地方,因而是经营利润的源泉。所以全体职工都必须高度重视来自现场的信息和需求,同时要指挥中心尽量接近现场。

③“自主管理”意识——每个职工既是劳动者,又是所在岗位的管理者。时刻从管理者的角度设法改进工作,革新创造。

④“尊重人性”的管理——工作的目的,不是牺牲人性追求物质利益,而是要通过工作,达到物质和精神两方面的满足。因此,要创造能使劳动者感到劳动价值的工作环境。

新职工教育的另一方面内容,是传授基本劳动技能和对劳动组织、管理体系的认识。这部分内容,一方面通过一定的课堂教育形式教授,但主要是通过“一对一”的指导员制度实施。“一对一”的指导员制度,可能来源于传统的师徒制。企业给每个新职工指定一名有三~四年工龄的熟练职工当“指

导师”，负责对新职工进行从生活到工作的全面“传、帮、带”，直到新职工实习期满为止(一年左右)。企业编有“指导员手册”，详细规定了指导员的工作内容和责任，指示老职工如何对新职工进行指导、帮助和考评。指导员制度的最大特色，在于指导员对于新职工负有全面责任。除了工作之外，还在生活态度，思想问题上给予兄长式的忠告和帮助，所以指导员制度在感情上也把新老职工联系在一起，结成“前、后辈关系”。这种关系往往可以以私交的形式一直延续下去。

为了更清楚地了解新职工的个性特点，同时也为了强调集体主义意识，一般在新职工就职训练结束时(就职半年左右)兴办三~四天的集中住宿训练，通过参加各种集体活动，加强彼此间的个人接触，体验团结配合的作风。

(2)监督指导层教育——监督指导层是最基层的管理干部，他们在生产现场直接对作业工人进行指导监督，担负着生产劳动组织的终端功能，地位很重要。因此，从现场作业工人中提拔上来的新任干部，并不能马上胜任这一岗位，需要对他们进行基本管理方法的教育。这一层次的教育主要有如下内容：

- ①工作指导方法(job instruction)。
- ②工作改善方法(job improvement)。
- ③工作中的人事关系(job relation)。

(3)管理层教育——管理层干部的工作中较多的决策

性因素,而且除了纵向指挥系统外,还要进行广泛的横向交涉。所以管理层干部必须学习更多的内容。管理层教育也有通用的定型课程,例如“管理者训练课程”(“Manasement train - ing prosram”)等,包括了从经营管理基本理论到实际运用的极广泛的内容。管理层教育的特点是多数采取“小集团活动”的方式,以讨论为主,互相启发。

(4)经营层教育——经营层指企业最高领导层(董事以上,包括董事、常务董事,专务董事,副总经理,总经理)。经营层教育以企业最高领导层或即将升入最高领导层的干部为对象。教育的目的,不是学习生产现场的管理知识,这一层干部已经具有足够的经营管理知识和丰富的实践经验。经营层教育的基本形式,是参加著名经营学者或经营专家的讲座或座谈会,广泛与社会名流交往,开阔眼界,吸取社会外界的营养,形成作为经营者应具有的长远战略眼光和创造精神,充实其居高临下、统率全局的领导能力。

按照企业的干部晋升规则,职工在系统教育中的学习成绩是很重要的条件之一。企业规定有各级干部的必修课目。只有学完这些必修课目并取得优秀成绩,才可能具备晋升条件。

在表 5.2 中,例举了某企业系统教育的计划安排事例,供读者参考。

表 5.2 分层次系统教育内容安排(例)

类别	对 象	目 的	内 容
就业前教育	录用对象 (应届毕业生)	1. 消除不安心理,培养对本企业的亲近、信赖感 2. 帮助认识未来的职业生活 3. 提供职业教育预备知识	1. 企业情况介绍会(含参观等) 2. 寄送资料:就职须知,企业内刊物,就职仪式要点等
新职工教育 I	新职工 (高中毕业生)	1. 学习职工必须的基础知识、业务知识 2. 完成从学生生活到职业生活的顺利过渡	1. 企业概况介绍,参观工厂,介绍工会组织 2. 基础知识:· 礼仪举止· 安全· 小集团活动· 标准化· 目标管理 3. 劳动条件和规章制度教育: · 就业规则· 工资缺席· 人事制度· 生活福利制度 4. 自我认识:简易 KJ(亲和图)分析
新职工教育 II	新职工 (大学毕业)	1. 完成从学生生活到职业生活的过渡 2. 实现意识和行动上的转变 3. 学习职工必须的基础知识和业务知识	1. 企业概况:· 组织机构· 劳资关系· 企业环境· 产品说明· 经营机制(市场、开发、制造) 2. 基础业务知识:· 目标管理· 标准化· 安全训练 3. 劳动条件和规章制度:· 就业规则,工资制度· 人事制度· 生活福利制度 4. 自我认识:简易 KJ(亲和图)分析

类别	对 象	目 的	内 容
新职工 集中住 宿研讨 I	新职工 (高中毕业)	1. 理解职工的身份与地位 2. 解答职工生活中疑难问题 3. 互相启发 4. 新职工研讨总结	1. 典型事例分析:(幻灯)《工作热情》 2. 认识“生产率”的概念 3. 用 KJ 法找出“职业生活听问题与对策” 4. 野外活动:测验和增进体力 5. 文娱活动
新职工 集中住 宿研讨 II	新职工 (大学毕业)	1. 确立正确的社会观、劳动观 2. 学习生产性理论 3. 消除工作分配中的不安 4. 培养协调性、积极性 5. 培养自我提高,自我开发的热情	1. 讲授生产性理论及其与各种工作的联系 2. 用 KJ 法找出职业生活中的问题与对策 3. 通过野外活动,增强和测验体力 4. 文娱活动
骨干 职员 研讨	G4 级职员	1. 对生产性和提高生产率运动进行再认识 2. 理解骨干职工的地位和作用 3. 理解企业的经营过程及企业整体生产率与个人作用的关系	1. 讲授生产性,本企业提高生产率的途径及成果 2. 讲解骨干职工的工作能力,人事关系及解决问题过程 3. 通过经营演习,理解企业经营内容及动态关系,计划的重要性,外部条件影响,资金流向、经营决策过程
新任 指导 职研讨	新晋升的 L1 级干部	1. 明确认识指导级干部的地位、作用、职责 2. 正确理解“目标管理”的工作方法 3. 理解管理的行动准则	1. 讲解“指导干部手册” 2. “目标管理”讲座 3. 讲解现场管理:· 就业规则 · 人事考评· 其他人事管理制度· 增强集体活力· 作业改善 4. 由经营者讲解经营思想、经营方针

类别	对 象	目 的	内 容
指导职 研讨	中级指导干部 (L2 全体) (L1 部分)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 正确掌握管理问题的正规解决方法(KT 方法) 2. 使指导级干部成为解决问题的主力军 3. 充实业务计划能力和计划实施能力 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 用事例分析法讲解解决问题过程(从分析状况到检查差异、寻求原因),反复进行详细地实习
高级指导 职研讨 I (领导能 力开发 训练)	高级指导干部 (新晋升 L3 级全体)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 学习未来管理干部所必需的基础知识和能力 2. 通过自我认识,做到扬长避短 3. 掌握多次研讨情况,确定发展、培养方向,以提高组织效率 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 领导能力开发训练:·管理级干部须知·集体工作中的领导力·主动倾听法·洞察自己与理解他人 2. MAT 型管理职务适应性测验,进行自我认识、设定自我发展和开发目标 3. 由经营者讲话,进行提高积极性的教育
高级指导 职研讨 II (课题解 决训练)	高级指导干部 (L3 级第三年 在级者)(由部 长推荐)	(同上)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 通过各种形式的综合练习与演习进行事例分析,提高解决问题的能力。同时认识自己的管理方式,弱点,长处,并相应制定自己的能力开发行动计划 2. 复习正规管理问题解决方法,设定课题,编制实施计划
新任管理 职研讨 (MG 讲座)	新任管理职干 部(M1 级)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 培养管理级干部应有的全局经营观点 2. 认识企业发展的正确方向和管理级干部的应有作用 3. 给定课题,编制业务计划和实施计划 4. 讲授管理级干部应有的管理知识 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 通过经营演习,体会企业经营的过程,资金流转及组织效率 2. 讲授经济动向,技术动向 3. 经营者关于经营思想,经营方针的讲解 4. 讲解业务计划的正确运用 5. 讲解劳资关系与管理级干部的作用 6. 体力测定与健康管理

2. 职能教育

职能教育与系统教育并列,是实际业务技能的教育训练。这种教育是分部门或分工种进行的,在教育程度上划分为基本职能教育和专门职能教育两个阶段。基本职能教育以普通职工为对象进行,目的是提高实际业务处理能力和作业技巧。专门职能教育的深化和进一步提高,目的是随着工作性质和专业方向的定型化,有针对性地对本职工作所需要的技能进一步加深理论造诣。从“必然”走向“自由”。对管理干部来说,专门职能训练的内容,是现代化经营管理技术,如 QC(质量控制)、IE(工程管理)、VA(价值分析)、OR(运筹学)、以及 OA(办公室自动化)和 EDPS(电子信息库系统)技术等。职能教育虽然与业务密切相关,但主要方式是半脱产或业余时间的讲课、实习。这一点与下面的 OJT(现场教育)不同。

3. 现场教育(O.J.T)

现场教育也叫做在职教育(on the job training),指的是通过工作过程学习技能和知识。也就是说、上级干部和老资格职工一方面作为领导者,指挥和组织部下或新职工完成业务任务,同时作为教育者,在工作过程中向部下或新职工传授技能和知识,培养思维判断力。由于企业界普遍认为经营管理技术只有在经营管理实践中才能掌握,所以应十分重视现场教育(O.J.T)。

指导现场教育的基本依据是“职能教育标准”。这是组织生产过程的基本文件之一。其中分别不同职务和级别规定了职务内容、责任、所需能力及教育学习要点。这个文件既可作为分配工作任务的依据,又可以作为制定自我能力开发目标和计划的参考,但主要还是起到指导现场教育的作用。“职能教育标准”是由企业的中、高级管理骨干,在充分收集、整理、归纳了长期在本企业中工作的经验之后编写成的。

4. 函授教育

函授教育是利用企业外部的社会教育机关进行职工教育的主要手段。企业积极鼓励职工参加函授学习,并可规定有函授学习资助条款。大型企业往往自行设计函授课程,或与外部教育机关签定协议,开设指定的函授科目。有些企业还规定若干函授课程为职工必修课。例如某大型食品制造公司(职工数约四千人)规定的函授必修课达三十九种之多。

5. 自学资助制度

有些职工为了考取某种国家设立的专业、学术、技术资格(职称)或社会公认的专业称号而开展自学活动。企业对他们采取积极支持的态度,并且规定有资助制度。例如参加资格考试的费用,不论考取与否都由企业负担。对于具有专业资格称号的职工,企业在晋升使用中予以优先考虑。

企业内部还常常有许多职工自发组织自学小组、研究会等,以俱乐部形式开展活动。企业把这些带有趣味性的业余

活动,看成有助于开发职工能力的自学活动而予以支持,如提供活动场地、设施和必要的书箱、器材等等。

6. 外语教育

中大型企业对于外语教育极为重视,除了创造条件积极支持职工自学之外,许多企业还在自学基础上,设立企业内的外语水平检定制度,以选拔职工参加脱产外语训练,费用完全由企业负担。

□ 教育培训的主要方法

在以上各类教育培训中,根据不同对象、不同内容,企业一般都采用多种方式方法,力求适应时代特点,取得较好的成效。下面是企业内教育培训中常用的教育方法:

(1)课堂教授法。这是学校教育的主要方式,在企业内教育中也最常用。由于讲课是教师向学生单方面灌输,所以师资质量对教育效果影响很大。这种方法实行起来较简单,只要确保师资力量就行。缺点是方式上整齐划一,不适应多样化的时代特点。所以常和以下各种方法结合使用。

(2)问题讨论法。围绕某一问题由参加者(以不超过十人为宜)自由讨论,各抒己见,达到提高认识的目的。这种方法常用于指导层教育以上的层次中。

(3)事例研究法(case study)。以实际发生的起初事例为素材,分析背景、原因、发生过程,找出理论依据或研究解决办

法,起到形象化教学的作用。

(4)情节发展法(incident process)。这是事例研究法和问题讨论法的组合。首先举出某一特定事件的真实情节,针对参加者的推理、想象和预见能力,提出一系列问题,让参加者回答使情节逐步扩展,直至描绘出事件的全貌。然后通过讨论归纳解决对策。

(5)模拟训练法(simulation)。这属于现场实验方法,但不使用真实的现场条件,而是用模拟器模拟与现场相同的条件、状态,让参加者体验这些条件,练习在实际条件下运用学到的知识。这种方法主要用于参加训练者由于缺乏经验和技术可能发生危险,或付出代价太高的场合。

(6)思潮法(brain storming)。这种方法是首先创造出一种完全无拘束的气氛,参加者可以毫无顾忌地发表自己的见解,不论这种见解与现行制度、组织和观念多么矛盾也不会受到干涉,任其自由发展、互相启发。从而使讨论中涌现大量各式各样的见解和设想,以便能够从中得到为多数人所认可的结论。这种方法多用于特别需要创造力和规划能力的领域。这是由广告专家 A.F. 奥斯本首先发明的方法。

(7)行为示范法(Role playing)。由两个或两个以上的参加人在给定的事态中分别扮演起不同作用的角色,通过他们发挥作用的过程,使其他参加者看到事态发展的多种可能的倾向,并根据各种倾向考虑对策。近来这种方法受到广泛运

用,不仅用在企业内教育中,也用于社会福利事业中对志愿工作人员的训练。

(8)课程学习法(program instruction)。这是一种设有若干阶段的系列教学法。在学习的每一阶段末都对学习理解程度进行检查,并引入反馈机能,在以后的阶段中可以弥补前一阶段学习的缺陷,而且都编有教科书,因而是很有效的学习方法。这种方法克服了课堂讲座法的“单向灌输”的缺点,也克服了“问题讨论法”不容易掌握理解程度和进度的缺点。

(9)经营演习法(business game)。这是一种实际运用式的学习。令参加者分别作为同一行业中互相竞争的企业的经营者,向他们提供同样的经营条件和数据,让他们根据这些数据自由进行经营决策进行竞争“经营”,最后以“经营”成绩优劣来研究经营决策的得失,检查实际运用能力。

(10)感受性训练(sensitivity training)。这是训练管理干部的人际管理能力的方法。其特点是将参加者组织成训练小组,除了极必要的“行为科学”课之外,不作任何讲课,而且尽量少设置辅助人员。训练中的一切活动(如讨论议题,召开会议等)全都由参加者自行管理。将这样的训练小组放到一个与外界隔绝的环境中,集中住宿至少一周以上,每天进行问题讨论或是事例研究,锻炼参加者对他人思想和感情的感受性,要做到能够准确地感受到他人的真实情感和思想,并且采取灵活而适当的相应态度,以维持小组的集体活动。通过这种

训练达到使单独的个人变为集团的一员的转换,同时可以使参加者在讨论中受到别人的启发而得以提高思维水平。不过有些人批评这种办法是全盘改变了个性,“制造精神病患者”云。

除以上方法以外,还有所谓一揽子教育法(in basket)、等价变换思考法、体验学习法等等。这些方法一般来说都有可能轮番或配合使用。

三、“自我申告”制度

前面已经谈到,除了教育、培训以外,创造一种最大限度发挥职工现有能力的环境,是能力开发系统另一项重要内容。“自我申告”制度就是为此目的设立的有效制度之一。

现代企业如何充分利用现有职工的能力,成了企业经营管理的重要课题。通过企业内教育培训、提高职工的素质只是一个方面。因为具备能力和发挥能力并不完全相等。按照行为科学的理论,人只有在做他喜好做的事情时,才会有最大的主观能动性;工作适合他的个性素质,才可能最充分地发挥出他所具有的能力。对企业来说,职工多发挥出一分能力,意

味着不增加任何费用就可提高一分经营效益。所以,企业都在积极研究如何使工作环境和组织制度更适合于职工充分发挥能力。当然,这不完全是人事管理的内容。例如有一门被称为“人——机工程”(human engineering; human factors engineering 等等)的新兴边缘科学,它研究的是如何使工作环境和机械器具的设计适应人类的生理、心理和感觉特性,使人和机械组成的“共同作用系统”中的人,能够最大限度地发挥其自身机能,从而提高系统的整体作用效率。但是,要发挥人的能力,人事管理无疑起着更主要的作用。

欧美企业的“科学管理”体系,其管理方向可以形象地比喻为是使劳动者“机器化”、“零件化”。经典的能力主义雇用政策,只注重职工是否有能力,而不论职工是否喜欢他的工作,是否与现任工作相适应,因而被称为“排斥人性的管理”。然而,企业如果不注意挖掘职工的潜在能力,就等于白白浪费人工费。所以,必须重视职工对工作的适应性和愿望。自我申告制度就是这样产生出来的。

图 5.2 是某企业进行“自我申告”的过程规定。按照制度,在需要填写自我申告表的年份,首先由职工本人完全根据自己的思想、愿望、要求等,填写申告表,交给本部门领导进行汇总审查。然后由上级针对职工的申告与职工进行“面谈”,互相沟通思想、统一看法。最后,上级干部在职工申告表上填

写意见后,报人事部门。整个过程大约需经三~四个月,在这一期间可以进行反复的思想工作。

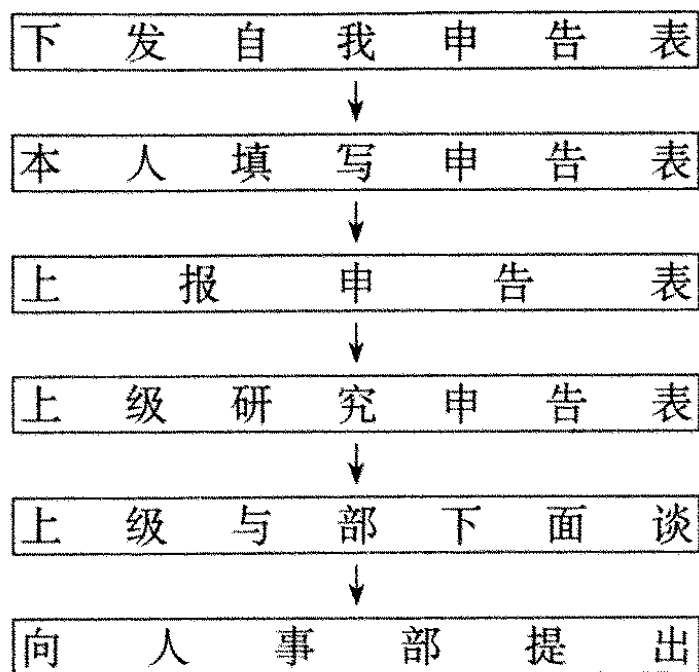


图 5.2 “自我申告”程序(例)

自我申告制对于企业至少有如下一些好处:

(1)了解职工本人对工作的自我感觉和意见要求,作为人事调配的参考。尤其是工作适应性问题,个人申告有很大的参考价值。

(2)创造上下级之间思想交流的渠道和场合,更有利于促进集体协作配合。

(3)为企业的人才能力开发规划提供素材。

自我申告制度还有很重要的心理作用,它使职工意识到个人对于工作的“自主性”和对于企业的主人翁地位。自我申告制度中规定有“定期面谈”,但面谈在日常的任何时候都可以进行,不受定期限制。企业对管理层以上干部的教育课程中,有专门讲授“意见听取技法”的内容,要求干部能够准确感受对方的真实意见,并以适当的态度对待,使对方感到畅所欲言的愉快。

表 5.3 是自我申告表的典型格式,但在自我申告时,除了填写这类的表格以外,还可以附上另外的申告报告,以补充表格之不足。

表 5.3 自我申告表样式(例)

姓名		等级: 级 号	所在 部门	处科班	家庭	<input type="checkbox"/> 未婚 <input type="checkbox"/> 单身 <input type="checkbox"/> 已婚 <input type="checkbox"/> 抚养人口 人
就职	就业时间:19 年 月 本企业工龄: 年 个月	<input type="checkbox"/> 毕业生就职 <input type="checkbox"/> 中转职工	现任 职务		住所	<input type="checkbox"/> 自宅 <input type="checkbox"/> 寄宿 <input type="checkbox"/> 租房 <input type="checkbox"/> 公房 <input type="checkbox"/> 合租 <input type="checkbox"/> 其他
现有 学历	<input type="checkbox"/> 大学 <input type="checkbox"/> 大专、中专 <input type="checkbox"/> 高中 <input type="checkbox"/> 初中 } 于 19 年 { <input type="checkbox"/> 毕业 <input type="checkbox"/> 肄业 <input type="checkbox"/> 正在 学习中		主要 工作 经历	工作种类 与年限:	技术 资格 或学 术证 书, 称号	
	专业科目:					
	工作适应性	工作忙闲(工作量)		工作难易度		
对现 任工 作的 看法	<input type="checkbox"/> 非常合适 <input type="checkbox"/> 基本合适 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 不太合适 <input type="checkbox"/> 不合适	<input type="checkbox"/> 工作太忙(工作量太多) <input type="checkbox"/> 相当忙(稍嫌过多) <input type="checkbox"/> 正合适 <input type="checkbox"/> 再增加一些亦可 <input type="checkbox"/> 空闲过多(工作量太少)		<input type="checkbox"/> 太难 <input type="checkbox"/> 稍嫌困难 <input type="checkbox"/> 正合适 <input type="checkbox"/> 再复杂些亦可 <input type="checkbox"/> 过份容易		

表 5.3 自我申告表样式(例)

姓名		等级： 级 号	所在 部门	处科班	家庭	<input type="checkbox"/> 未婚 <input type="checkbox"/> 单身 <input type="checkbox"/> 已婚 <input type="checkbox"/> 抚养人口 人
就职	就业时间：19 年 月 本企业工龄： 年 个月	<input type="checkbox"/> 毕业生就职 <input type="checkbox"/> 中转职工	现任 职务		住所	<input type="checkbox"/> 自宅 <input type="checkbox"/> 寄宿 <input type="checkbox"/> 租房 <input type="checkbox"/> 公房 <input type="checkbox"/> 合租 <input type="checkbox"/> 其他
现有 学历	<input type="checkbox"/> 大学 <input type="checkbox"/> 大专、中专 <input type="checkbox"/> 高中 <input type="checkbox"/> 初中 } 于 19 年 { <input type="checkbox"/> 毕业 <input type="checkbox"/> 肄业 <input type="checkbox"/> 正在 学习中		主要 工作 经 历	工作种类 与年限：	技术 资格 或学 术证 书， 称号	
	专业科目：					
	工作适应性		工作忙闲(工作量)		工作难易度	
对现 任工 作的 看法	<input type="checkbox"/> 非常合适 <input type="checkbox"/> 基本合适 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 不太合适 <input type="checkbox"/> 不合适		<input type="checkbox"/> 工作太忙(工作量太多) <input type="checkbox"/> 相当忙(稍嫌过多) <input type="checkbox"/> 正合适 <input type="checkbox"/> 再增加一些亦可 <input type="checkbox"/> 空闲过多(工作量太少)		<input type="checkbox"/> 太难 <input type="checkbox"/> 稍嫌困难 <input type="checkbox"/> 正合适 <input type="checkbox"/> 再复杂些亦可 <input type="checkbox"/> 过份容易	

四、职务轮换制度

职务轮换制度，也叫岗位轮换制，是企业有计划地按照大本确定的期限，让职工(干部)轮换担任若干种不同工作的做去，从而达到考察职工的适应性，和开发职工多种能力的双重目的。历史上早期出现的职务轮换，以培养企业主的血缘继

承人(例如企业主的长子要继承父业等)为目的,并不是制度化的管理措施。在现代企业中,这一方法被推广应用到更大的范围,成为能力开发系统中一项重要制度。

职务轮换主要适用于以下几种情况:

1. 新职工巡回实习

新职工在就职训练结束后,根据最初的适应性考察被分别分配到不同部门去工作。在部门内,为了使他们尽早了解到工作全貌,同时也为了进一步进行适应性考察,不立即确定他们的工作岗位,而是让他们在各个岗位上轮流工作一定时期,亲身体验各个不同岗位的工作情况,为以后工作中的协作配合打好基础。经过这样的岗位轮换(每一岗位结束时都有考评评语),企业对于新职工的适应性有了更清楚的了解,最后才确定他们的正式工作岗位。这一过程一般需一年左右。

2. 培养“多面手”职工的轮换

企业为了适应日趋复杂的经营环境,都在设法建立“灵活反应”式的弹性组织结构,要求职工具有较宽的适应能力。当经营方向或业务内容发生转变时,能够迅速实现转移。于是,职工不能只满足于掌握单项专长,必须是多面手、“全能工”。在日常情况下,企业有意识地安排职工轮换做不同的工作,以取得多种技能。否则,一旦关键时刻出现大批职工不能适应工作的情况,对企业将是很棘手的事情。

3. 从企业长远发展考虑,培养经营管理骨干的轮换

对于高级管理干部来说,应当具有对企业业务工作的全面了解和全局性问题的分析判断能力。培养这种能力,显然只在狭小部门内作自下而上的纵向晋升是远远不够的。必须使干部在不同部门间横向移动,开阔眼界,扩大知识面,并且与企业内各部门的同事有更广泛的交往接触。这种轮换以班组长,科长,处长一级干部为最多,轮换周期也较长,通常为二~五年不等。现代企业中越是大型企业越不会出现预选内定“接班人”,让他们以“接班人”的身份参加职务轮换的现象。实际上,在大企业中几乎没有特定接班人的概念,所有下级干部都是上级职位的潜在接班人,能否及时晋升,完全以各人的工作成绩、能力水平和适应性为决定因素。衡量这些因素时,又都以平时积累的人事考评资料为主要依据。所以企业全体职工都埋头努力工作,竭力争取较好成绩,以便在旷日持久的晋升竞争中取胜。

4. 消除僵化,活跃思想的轮换

据心理学的研究,就普遍规律而言,一般人具有墨守成规的弱点。换句话说,长期固定从事某一工作的人,不论他原来多么富有创造性,都将逐渐丧失对工作内容的敏感而流于照章办事。这种现象称为疲钝倾向(mannefism)。疲钝倾向是提高效率和发挥创新精神的大敌,企业通过定期进行职务轮换,使职工保持对工作的敏感和创造性,是克服疲钝倾向的有效措施。例如,在一般制造业的大企业中,产品设计人员从事产

品设计工作,基本上没有超过十年的。这种制度的目的,在于给设计部门不断补充新鲜血液,使产品设计不至落后于时代潮流。现代企业中,销售服务部门与产品设计部门之间,人员互相轮换较多,这种轮换还起到强化相互联系,改善新产品开发质量的作用。

5.其他轮换

企业需调整某些部门的年龄构成、或职工出现不能适应工作的情况、或需加强、或合并某些业务部门等等,都可能相应发生职务轮换。在大企业中,每年都有相当数量的职工,被宣布进行横向流动。这已成为现代企业的普遍特征。

除了在能力开发方面的作用之外,职务轮换制度在生产经营上也有很重要的作用。首先,职务轮换制有助于打破部门横向间的隔阂和界限,给协作配合打好基础。部门间的本位主义或小团体主义,往往来自于对其他部门的工作缺乏了解,以及部门之间人员缺乏交往接触。通过轮换,便可消除这些弊病。其次,轮换有助于职工认识本职工作与其他部门工作的关联,从而理解本职工作的意义,提高工作积极性。另外,对管理干部来说,在基层岗位进行轮换的经历,有助于使他们保持体察下情的谦虚态度,从而减少了造成上下级之间离心离德的可能性。某地有一个以经营效益高著称的旅馆业企业,它的经营秘诀之一是:所有的新职工,都必须从整理客房,打扫卫生,准备膳食等最低等的工作逐项轮换做完一遍,

才能担任管理职务,哪怕是名牌大学的毕业生也不例外。

在推行职务轮换制度中,也存在很多困难和阻力。每年大量的人事横向流动是很麻烦的事情,加重了人事部门的负担,给业务部门的工作也造成一定的影响。以下是职务轮换制中可能出现的问题:

(1)对掌握某些复杂专业技术不利,可能使这类技术水平降低或停止发展。

(2)对保持和继承长期积累的传统经验不利,可能使工作效率降低。

(3)因故未能及时参加轮换可能造成职工“错过班车”的感觉而影响情绪。

(4)常常由于业务上的需要而不能如期执行轮换。

(5)职务轮换必然相应引起职务工资波动,可能影响职工收入或使工资计算复杂化。

(6)各部门有本位主义思想,不愿意放走得力骨干,等等。

推行职务轮换制的出发点是企业的长远利益和发展前途,因而它和当前利益会产生一些冲突。企业在组织建设中,应十分重视增强抵抗恶劣环境的体质,而不以眼前利益的一得一失为标准。所以对职务轮换中的问题,采取积极态度予以解决,一般是通过改进或完善其他制度以适应职务轮换的需要,绝不因麻烦而废止它。

把自我申告制度与职务轮换制度结合起来能起到更好的

作用。这样做使得企业的人事规划与个人发展目标更加趋于一致,有助于职工在工作变动较多的情况下加倍努力工作学习。

五、“小集团活动”和提案制度

“小集团活动”(小组活动)制度是现代企业的一大创举,对于很多企业的成功有重大意义。“小集团活动”本身不属于人事管理范围,但是这种管理方式,对于调动职工积极性和提高自我开发热情方面促进作用很大,从广义上讲,属于能力开发系统的一个组成部分。

“小集团活动”独立于企业的职务体系以外,是职工的“自主管理”活动。现代企业认为,企业用职务体系来组织管理劳动生产过程,其本来意义在于发挥劳动者的生产能力。但是,被过分组织化的日常工作,它的单调重复性和职工在组织内的被动地位,又在压抑职工的创造本能,反而造成工作效率减低的结果。为了能充分发挥职工的积极性,就需要开辟一个使他们得以发挥其自主性和创造性的场所。“自主管理”的“小集团活动”正是这样的场所。

从能力开发的角度看,“小集团活动”的作用主要有以下一些(参见图 5.3)

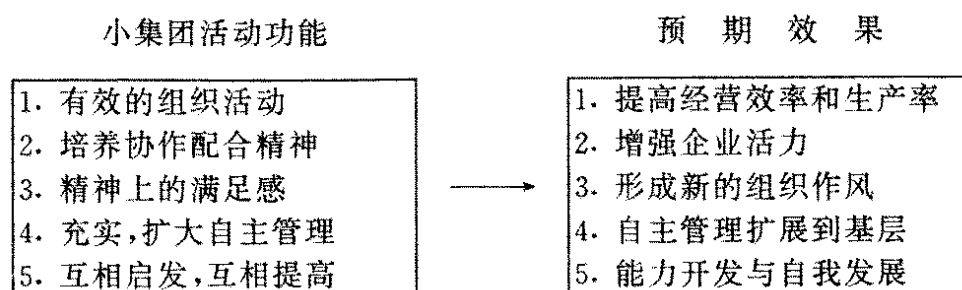


图 5.3 小集团活动的作用

(1)通过自主活动,职工独立思考、亲身实施、取得成果,可以使职工体会到工作意义和成功的喜悦,从而增进积极性。

(2)“小集团活动”是互相启发和自我开发的机会。

(3)使职工之间增进感情,相互了解,巩固集体主义意识和协作配合精神。

(4)成功的小组活动,可以满足职工的精神生活要求:社交要求(小组活动)→自我提高要求(学习,创新)→自我实现的要求(成果,表彰)。

(5)可以培养和训练职工的分析思维能力,掌握分析思维方法。

据说,企业的“小集团活动”思想是在六十年代初受到中国“鞍钢宪法”中“两参一改三结合”等群众路线思想的启发而

产生的。早期的“小集团活动”，只局限于质量管理方面，叫全面质量管理小组活动”（“TQC”小组活动）。现在这种活动已经发展为“全员管理”小组活动，课题的范围包括经营活动的所有方面。“小集团活动”的发展还表现在活动的参加成员方面。早期的小组活动主要由现场工人参加，内容是生产现场的改善提高。而现在小集团活动已经进入企业的管理部门，企业的下层管理干部和事务员也都组成小组，开展办公室工作的小集团活动。

“小集团活动”的直接效果是产生大量的合理化建议（“改善提案”），见表 5.4。这些合理化建议不是空想的念头，而是经过小组成员收集数据、加工分析、实施验证过的较为成熟可行的改进方案，对于改善经营管理有“水滴石穿”的功效。正因为如此，企业对于“小集团活动”，已经不再只看成是群众自发活动，而开始纳入正规的组织制度中，进行计划管理。

表 5.4 日美提案制度的比较

	美国	日本
职工参加率	14%	54.2%
人均提案件数	0.15	4.73
提案采用率	24%	60.7%

企业对“小集团活动”的考核管理可参照表 5.5 与表 5.6

两个实例。

表 5.5 “小集团活动”的自我评价表(例)

评 价 项 目	评 价 要 点	评 分																		
1. 课题选择 (20 分)	(1)是否经小组全体成员充分讨论 (2)课题的背景和症结是否充分把握 (3)课题的解决效果是否对企业有很大意义	—20 —10 —0																		
2. 推动性 (20 分)	(1)小组成员是否齐心协力参加 (2)是否取得了有关部门的充分支持,配合 (3)是否积极向有关部门提出了配合行动的要求	—20 —10 —0																		
3. 工作方法 (40 分)	<table border="1"> <thead> <tr> <th>评价项目</th><th>评价要点</th><th></th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>(1)达到目标 (10 分)</td><td>(1)充分达到了预定目标 (2)目标是否适当</td><td>—10 —5 —0</td></tr> <tr> <td>(2)分析 (10 分)</td><td>(1)是否充分利用了过去的数据 (2)分析方法是否足够深入细致 (3)是否充分运用了数理统计方法</td><td>—10 —5 —0</td></tr> <tr> <td>(3)小组活动 (5 分)</td><td>(1)集体主义精神是否发挥 (2)是否积极主动互相配合</td><td>—5 —3 —0</td></tr> <tr> <td>(4)总结审查 (5 分)</td><td>(1)是否对成果进行了全面验证 (2)验证中是否明确找出问题点</td><td>—5 —3 —0</td></tr> <tr> <td>(5)标准化 (10 分)</td><td>是否以制度的形成巩固了成果</td><td>—10 —5 —0</td></tr> </tbody> </table>	评价项目	评价要点		(1)达到目标 (10 分)	(1)充分达到了预定目标 (2)目标是否适当	—10 —5 —0	(2)分析 (10 分)	(1)是否充分利用了过去的数据 (2)分析方法是否足够深入细致 (3)是否充分运用了数理统计方法	—10 —5 —0	(3)小组活动 (5 分)	(1)集体主义精神是否发挥 (2)是否积极主动互相配合	—5 —3 —0	(4)总结审查 (5 分)	(1)是否对成果进行了全面验证 (2)验证中是否明确找出问题点	—5 —3 —0	(5)标准化 (10 分)	是否以制度的形成巩固了成果	—10 —5 —0	—40 —30 —20 —10 —0
评价项目	评价要点																			
(1)达到目标 (10 分)	(1)充分达到了预定目标 (2)目标是否适当	—10 —5 —0																		
(2)分析 (10 分)	(1)是否充分利用了过去的数据 (2)分析方法是否足够深入细致 (3)是否充分运用了数理统计方法	—10 —5 —0																		
(3)小组活动 (5 分)	(1)集体主义精神是否发挥 (2)是否积极主动互相配合	—5 —3 —0																		
(4)总结审查 (5 分)	(1)是否对成果进行了全面验证 (2)验证中是否明确找出问题点	—5 —3 —0																		
(5)标准化 (10 分)	是否以制度的形成巩固了成果	—10 —5 —0																		
4. 管理技法的运用 (10 分)	(1)是否每一步应用了适当的管理方法(现代化管理方法) (2)是否充分运用了 QC, JB 等管理方法 (3)有无采用特殊方法	—10 —5 —0																		
5. 上级的满意度 (10 分)	(1)成果是否充分得到上级认可 (2)活动内容是否完全符合“小集团活动”的性质(经营改善) (3)组组长的领导指挥方法是否满意	—10 —5 —0																		

表 5.6 小集团活动考评表(例)

TQC 办公室				科长				小组编号 NO.	
NO.	项 目		标 系 数	5	4	3	2	1	评分
1	目标、计划完成效果	成果	5	90%以上	80%以上	70%以上	60%以上	不到 60%	
		进度	5	20%以下	40%以下	60%以下	80%以下	80% 以上	
2	选择课题时的讨论研究		1	充分	—	一般	—	不充分	
3	现象数据的收集、整理		1	充分	—	一般	—	不充分	
4	QC 技法的运用		1	充分	—	一般	—	不充分	
5	验证成果(与改进前比较)		1	充分	—	一般	—	不充分	
6	成果的巩固(管理制度化)		5	彻底	—	一般	—	不完全	
7	活动次数(月平均)		1	5 次以上	4 次	3 次	2 次	1 次	
8	小组成员出席状况		3	非常齐	齐	一般	不齐	很不齐	
9	相互间关系		3	融洽	—	有进步	—	无改善	
10	上级或组织的指导		1	很有效	有效	一般	帮助不大	无效	
11	小组活动发展历程	编写	1	已编写	—	—	—	未编写	
		水平	1	高	较好	一般	—	—	
12	成果发表(科内)		1	已发表	—	—	—	未发表	
13	合理化建议(月平均)		3	2 件以上	1.5 件	1 件	0.5 件 以上	不到 0.5	
14	上级的满意度	成果	2	很满意	满意	一般	不满意	很不满	
		活动情况	5	很满意	满意	一般	不满意	很不满	
课题编号 NO.		课题名称:						总评分	

《释放能量——企业人力资源管理》

工 作 报 偿： 工 资 与 福 利

一、改变对待报酬和福利的宗旨

1970 年,专家们曾对未来的职工报酬和福利状况做出预言。他们预料 70 年代的经济会壮大起来;中等收入者会大大增加;65 岁以上的人口总数会接近 2300 万,事实的确如此。他们还预料,高达 4% 的异常通货膨胀率会有所下降;男女劳动力的比例会保持相当的稳定;平均工作日会缩短到每周 35 小时或更小一些,然而,事实并非如此。这些经济的和人口的发展趋势目前仍在继续,并将对 80 年代或更长的时期产生决定性的影响。而且他们直接影响着那些决定未来职工报酬和福利计划的种种因素:

(1)1974 年通过的改革退休金的《雇员退休收入保障法》,已经并将继续对退休计划产生重要影响。

(2)税收政策已经并将继续对职工福利计划产生重要影响。

(3)《社会保险法》已经并将继续对职工福利计划的发展产生影响。

(4)国民健康政策导致了成本的保密化,并促使人们把重点转向成本抑制。由此产生的经济压力还会继续加强。

(5)反歧视的国家政策,尤其是《反雇用年龄歧视法》和《同工同酬法》的第七款,引起了人们对人事、报酬、福利等政策的重新评价。

(6)人口统计数字的变化包括女性劳动力大大增加,单一家长的家庭越来越多,双职工家庭大量出现(目前已占家庭总数的 66%)。这些变化刺激着对报酬和福利计划的改革。

上述这些趋势,促使管理者们不得不重新考察公司的报偿体系。现行报酬越来越背离“应得工资”政策,这种背离的主要促动因素是通货膨胀而不是工作绩效的改善。在这种情况下,以工作绩效来决定报酬的政策受到冲击。由于通货膨胀的压力造成工资预算总额大大增加,因此,工作绩效显著的人们所增加的酬劳仅仅略微高于取得平均工作绩效的人。这种现状产生的后果完全可以预料,那就是削弱努力工作的动力。但是,在目前这种强调成本控制的形势下,我们可以看到公司对待报酬和福利的宗旨发生了三个方面的主要变化:

(1)愿意以减少劳动力的数量并严格限定报酬的办法来控制工资和福利成本的倾向有所增强。

(2)较少地关心本公司在工资竞争中的相对地位,而更多地考虑本公司的实际支付能力。

(3)贯彻鼓励好好干、奖励好好干的方针。

□ 抑制成本的措施

直到 80 年代初期,雇员们一直习惯于年收入大幅度增加,福利待遇不断提高。而现在总经理们正在准备对付这样一个局面,其特征是:预期的经营成果较差,竞争对手更强,政府在经济方面更加无能,劳动生产率需要进一步提高。为了适应这些变化,他们打算控制雇员的数量、工资总额和福利开销。某些措施是临时性的,例如:工资冻结、延缓提薪、暂停生活补贴等。某些措施则是长期的,例如:解雇一些高级管理人员或让他们提前退休;要求雇员们延长工作时间、少请假、缩短假期;缩小医疗保险范围或者要求雇员们自己担负一部分医药费用;调整差旅费支出,禁止乘坐一等舱位;严格控制打长途电话的次数;限制各种公费娱乐活动。

□ 公司实例:美国标准件公司的紧缩措施

美国标准件公司是生产建筑和运输工具的多产品制造公司。1981 年,该公司盈利为每股 4.07 美元,而 1982 年则下降到每股 2.20 美元。为了控制劳动力成本,该公司冻结了工资,将高级职员的报酬削减了 5%,并通过解雇和提前退休的办法使公司职员减少了 17%。对此,该公司副总裁深有感触地说:“这是一个艰难的过程,但并不十分糟糕。如果在一个 10 年期间,你不得不考虑采取紧缩措施的话,那么,你很可能

需要勇敢地应付一些你从未经历过的局面。”

如果说在经济上升时期不一定非要解雇那些工作劣绩的经理人员,那么,在经济下降时期,这一令人不愉快的任务就难以避免了。肯定地说,任何为削减管理费用所做出的严肃认真的努力,都必须把焦点集中在高级管理人员的工资名单上。这是因为一个高级管理人员给公司造成的实际费用支出大约等于其本人年薪的二倍。进一步的分析可以说明造成这种高额成本的原因:1983年,高级经理人员的福利费用平均等于其基本工资의 38%,办公费、秘书费和差旅费相当于其基本工资的 62%,因此,如果解雇一个年薪 75,000 美元的高级经理而且不另聘新人,每年就可以节省开支 150,000 美元。

□ 根据公司的实际能力支付报酬

如人们所知,近年来,美国的钢铁工业正与大量的困难进行着斗争。这些问题范围很广,从工会工人的无竞争力的高工资到钢铁厂和装配厂的设备陈旧过时,乃至那些面临生产能力膨胀和本国市场疲软的外国竞争对手带来的无情压力。由于过分慷慨的工资支付贯穿整个 70 年代,1982 年,钢铁工人的雇工费用超过了每人每小时 26 美分,位居国民经济各行业之首。这种局面如何能使美国钢铁工业在世界市场上与西德、法国、日本、英国和南朝鲜这些国家相竞争呢?在联邦德国,钢铁工人的报酬和福利平均为每人工 3.45 美元,在法国

为 12.37 美元,在日本为 11.08 美元,在英国为 9.32 美元,在南朝鲜仅有 2.39 美元。

民航业也是如此,工资级别高得使航空公司无力与他们的本国对手相竞争,更不用说与外国航空公司竞争了。因此,如不降低成本,就可能使每个人都失去工作。下面介绍美国航空公司对那些新的、无工会组织的竞争对手在劳动力成本方面的优势所做的估计,以及该公司为了竞争所采用的策略。

□ 公司实例:美国航空公司的双轨工资结构

新建的航空公司每收入 1 美元仅付给其雇员 20 到 25 美分,而美国航空公司则付给其雇员 39 美分。为了在今后 10 年中使劳动力成本下降到每元收入 30 美分,美国航空公司制订了双轨工资方案。该方案是这样设计的;未来雇员的工次将低于同工种现职雇员的工资。基于出生率猛增而导致劳动力过剩的现状和所谓未出生的工人不会抱怨的观点,这种削减计划是很容易实行的。只不过削减的多少与快慢取决于公司雇员的流动速度。在美国航空公司,从看门人到机长,几乎每种职务的新雇员的工资都降低了。现在,新驾驶员的工资(不包括福利)为每年 18,000 美元而不是 36,000 美元;资历最深的、具有 12 年飞行经验的驾驶员最高可得年薪 55,000 美元而不是 110,000 美元;空中服务人员的平均工资在每年 12,000 美元到 16,000 美元之间,而在双轨工资制通过之前则是

每年 24,000 美元到 27,000 美元。因此,除了行李管理员和机械师外,多数新雇员都不再可能通过努力达到老雇员的最高工资水平。为了得到雇员们对双轨工资制的认可,美国航空公司为其现职雇员提供了人寿保险。汽车工业、钢铁工业和电子工业的竞争来自国外,而民航业的情况则不同,对原已建立的老航空公司来说,竞争来自本国那些在反垄断潮流中问世的新兴航空公司。在反垄断出现之前,给驾驶员、空中服务人员、机械师和其他人员慷慨地提升工资所造成的负担可以简单地转嫁到乘客头上。而现在,只要那些老的航空公司还打算继续开航,就不得不设法通过协商使高入云端的工资降下来。

□ 刺激和奖励工作绩效优秀者的计划

许多公司都在不停地寻求迁往那些劳工组织薄弱、工资率较低的地区。同时,他们制订各种奖酬计划,力求使报酬金额更多地与刺激性的奖励联系起来,而不是与固定工资联系在一起。他们努力摆脱生活费用的机械上升,尽量避免给更多的雇员提升工资,以便能对工作绩效优秀者进行有意义的工资提升。所有这些计划的目的,都是为了提高利润和生产率,使直接从事生产的雇员们能够分享公司的经营成果。

另一方面,雇员们不会自动接受这种旨在改善工作绩效的导向计划,因为从某种意义上说,公司是在玩弄“变换报偿

的花招”。所以，要建立一个名副其实的由工作绩效决定报酬的体系，其关键在于资方管理部门必须为其所说和所做的每一件事进行宣传，使人们产生这样一种认识：改善工作绩效会提高生产率，而工作绩效优秀者会在他们的工资单上看到自己的一份利益。

□ 工作报偿计划与经营计划相结合

很多工作报偿计划的基本依据仅仅是“有 2/3 的竞争对手都是这样做的”或者“那是公司的政策”。事实上，工作报偿计划必须与组织的战略使命紧密结合，由战略使命来确定方向，并有力地支持总体经营战略。

对工作报偿与经营战略的这种处理方法告诫我们，实际报偿水平不应该完全服从市场价格，而应取决于对三种因素的综合估价：能够吸引并保留适当人员所必须支付的报酬水平；组织有能力支付的报酬水平；实现组织的战略目标所要求的报酬水平。表 6.1 解释了如何将不同的报偿策略应用于经营战略不同、在市场中所处地位和成熟期不同的公司。

在那些处于迅速成长阶段的公司中，经营战略是以投资促进公司成长。为了与这个经营战略保持一致，报偿策略应该刺激形成一个有魄力的、创业型的管理班子。要做到这一点，公司应该着重使高额报酬与高中等程度的刺激和鼓励相结合（“风险越大，报酬越高”）。在处于成熟阶段的公司中经

营战略基本上以保持利润和保护市场为目标。因此,报偿策略应该是奖励市场技术。要做到这一点,则应使平均报酬水平与中等程度的刺激和鼓励以及标准福利水平相结合。在处于衰退阶段的公司中,最恰当的战略是获得利润并向别处投资。要实现这样一种战略目标,就必须使标准福利与低于中等水平的报酬相结合,并且使适当的刺激和鼓励直接与成本控制联系在一起。

表 6.1 报偿策略与公司经营战略的联系

经营战略	市场地位与企业发展阶段	报偿策略	报偿组合
以投资促发展	合并或迅速发展	刺激创业	高额报酬与高中等个人绩效奖相结合,中等福利
保持利润与保护市场	正常发展至成熟阶段	奖励管理技巧	平均工资与中等个人、班组或企业绩效奖相结合,标准福利
收获利润并向别处投资	无发展或衰退	着重于成本控制	低于平均水平的工资与刺激成本控制的适当奖励相结合,标准福利

二、工资结构与工资水平的决策因素

用最简单的、劳动经济学中的边际收益产品理论来说：“一个人的劳动力的价格等于他人愿意为之付出的价格。事实上，工资水平是由许多因素相互作用而决定的。其中最有力影响力的因素是劳动力市场条件、立法、劳资谈判、高层管理班子的态度和组织的支付能力。

□ 劳动力市场条件

劳动力市场是供不应求还是供过于求，对工资结构和工资水平产生主要影响。因此，如果对某种熟练工人的需求很高，而供给不足（市场供不应求），那么，这种熟练工的价格趋于上升。反之，如果劳动力的供给相对需求而言十分充足，则工资趋于下降。我们来看看下列 1984 年获学士学位的大学毕业生的起点工资情况：

表 6.2 1984 年获学士学位大学毕业生起点工资情况

行业	平均起点工资额(美元)
电子工业	26,643
计算机科学	25,849
民用工程	21,266
会 计	18,684
社会科学	16,763
工商管理	16,650
教 育	14,779
大学文科	14,179

这些起点工资的差别在很大程度上反映了各个行业不同的劳动力市场条件。劳动力市场供求因素在另一方面的影响可由处于不同地理位置的公司所支付的不同工资反映出来,《幸福》杂志在一次调查中报道:“在 500 家公司中,有 97% 都进行了某种地理位置的调整。例如,一个雇员的年工资收入调整到 1984 年的币值后为 39000 美元,那么,他可以因所处地理位置的改变而获得下列不同的工资收入:

表 6.3 不同地理位置的工资收入情况

安克雷奇 50,154 美元	孟菲斯 33,813 美元
格伦仪尔 46,345 美元	里士满 35,487 美元
洛杉矶 44,730 美元	波士顿 37,604 美元
纽 约 44,014 美元	印第安那波利斯 38,526 美元
底特律 45,897 美元	休斯顿 43,381 美元

这里,供与求仍是需要考虑的关键因素。因为对于收入水平为 39000 美元的人,在波士顿所必须的生活费用高达 48850 美元,而在休斯顿却只要 36933 美元。这种差别对工资的影响与我们所料想的恰恰相反。最后一个能够影响供求关系并因此导致市场供不应求的因素是工作的相对危险程度。试看下面的实例。

□ 公司实例:工作 10 分钟获得 12 小时工资的“跳蚤”

关键在于工作地点。核工业每年都要招聘成百名“跳蚤”来修理国家电站的陈旧的内部结构。在那里,空气中的放射性极强,以致于跳蚤们的逗留时间不能超过 10 分钟,否则,用他们的专业术语来说就会被“烧掉”。作为这 10 分钟工作的报酬,他们可以获得 12 个小时的工资。通常,跳蚤们都是些没有多少技术或者在别处没有工作指望的人。他们在得不

到任何工会支持,没有健康保险或工作保障的情况下,不得不钻进核动力发电厂。修理工作不得不经常在充满腐蚀物或水管漏出物的环境中进行,而且,在整个过程中,工作速度虽然可以降低,但不能完全停下来。

其风险何在? 根据核动力管理委员会的估计,如果 10,000 名工人中的每一个人都在 5,000 毫雷姆放射性射线(大约 250 胸透 X 射线当量)中暴露一年,他们中间有 3~8 个人最终将死于由这种暴露引起的癌症。如果他们在这种剂量的射线中暴露 30 年,他们中间将有 5% 的人死于癌症。

这种工作系统使跳蚤们感到满足,因为它有助于他们在短时间内完成大量的工作。一位跳蚤曾说过:“我想我去年受到 4000 毫雷姆放射线的照射,我喜欢一直工作到自己生命的尽头。如果你没有工作到你生命的终点,那你就是在浪费自己的生命。”

金钱对于跳蚤们在一个指定的工作中吸收所允许的最大剂量的放射线具有一种特殊的刺激。每当在作业中“烧掉”一次,他们都可以得到一笔几百美元的额外补贴。在两次作业之间,他们要完成一组医疗记录、安全检查和心理学评价。“他们不希望有人在核反应器中发疯,把东西搞乱。”一位跳蚤这样说,“但是,做这种工作,你不能不有一点儿发疯,只是不能疯得太厉害了。”

危险程度高的工作报酬丰厚,这是吸引那些愿意冒风险

的人所必须的。以上我们所讨论的因素对决定报酬水平都有着极为重要的影响。此外,政府立法也起着同样重要的作用。

□ 关于工资的立法

和其它立法一样,关于工资的立法对决定国内公司的经营活力起着极为重要的作用。下面是四部主要之美国联邦小时工资法和收入维持法。

表 6.4 四种主要的联邦工资—工作小时法

	适用范围	主要条款	执行管理机构
公平劳动标准法 (1938)	雇有 2 名以上雇员、涉及州际贸易,年收益超过 362500 美元的雇主 从超时工作条款中免除义务的普通经理人员,领班,高级经理人员,外国销售人员和专业工作者	雇员最低工资为每小时 3.35 美元;工作时间超过每周 40 小时的部分,加班工资为正常工资的 1.5 倍;严格限制各种职业或行业雇用 18 岁以下的雇员;禁止由于性别造成的工资差别一同工同酬。不要求提供额外的周末、假日、节日或解雇报酬	美国劳工部就业标准署工资与工作小时管理处

	适用范围	主要条款	执行管理机构
戴维斯—培根法 (1931)	合同价值超过 2000 美元的联邦建筑和公共事务承包商	参加项目的雇员的工资率必须与同类雇员的流行工资率相同。工作时间超过每天 8 小时或每周 40 小时的部分,加班工资为正常工资的 1.5 倍。违犯该法的订约者将被列入为期三年的黑名单	审计总署与工资和工作小时部
沃尔什希利法 (1936)	向联邦政府提供制造、原材料、物资或设备且年合同价值超过 10000 美元的订约者	与戴维斯—培根法相同	与公平劳动标准法相同
麦克纳马拉—奥哈拉服务合同法 (1965)	为联邦政府提供劳务且价值超过 2500 美元的订约者	与戴维斯—培根法相同	与戴维斯—培根法相同

小时工资法规定了每小时支付工资的下限和每周工作时间的上限。收入维持法的颁布则为劳动者及其家庭在死亡、伤残、失业或退休情况下的收入提供了保证。

在表 6.4 所列的四部法中,《合理劳动标准法》的适用范围几乎囊括了在美国境内的任何一个组织。“免除义务者”(从该法的超时工作条款中免除义务)和“未免除义务者”这两个专用名词就源出此法。这部法在 1938 年建立了第一个最低国民工资标准(每小时 25 美元)。此后,这一标准的变动以及男女同工同酬政策的制订(1963 年的《同工同酬法》)都是作为该法的修正法案通过的。

□ 劳资谈判

劳资谈判是影响工资的另一个主要因素,它不仅在有工会组织的公司中产生重要影响,在没有工会组织的公司中同样如此。没有工会组织的公司往往会受到其它公司劳资谈判协定的影响,因为他们必须在劳动者的工作态度和对公司的忠诚方面与有工会组织的公司竞争。劳资谈判影响着两个关键因素:即工资水平和劳动者在相关劳动力市场上的行为。在一个开放的、充满竞争的市场上,劳动者倾向于寻求工资较高的工作。如果没有工会组织的公司所提供的工资在某种程度上不能与那些有工会组织的公司相匹敌,他们就难以吸引

并保留劳动者。此外,在工会应允下议定的福利待遇已经对那些力图避免成立工会的公司造成了增加福利待遇的结果。除了工资和福利之外,劳资谈判双方还议定发放工资的程序、对报偿决策的不满意意见呈述程序及确定不同工种工资额的方法。

□ 高层管理班子的态度和组织的支付能力

这两个因素对工资结构和工资水平都有重要的影响。前面我们谈到了那些有工会组织的老航空公司为了与没有工会组织的新航空公司竞争,不得不降低劳动力成本。这是一个重要的原则。一个组织,不论它怎样希望在工资方面处于有利的竞争地位,其支付能力将最终成为确定实际工资的关键因素。但是,这并不贬低高层管理班子在工资问题上的宗旨和态度所起的重要作用。正相反,高层管理班子对于保持和提高士气、吸引高质量的雇员、降低离职率以及改善雇员生活标准的种种愿望也对工资产生影响。尽管现代管理已经具有精确的科学手段,但是,报偿策略将始终在一个很大的程度上反映高层管理班子的判断力。

表 6.5 四部主要的收入—维持法

法	适用范围	资金来源	福 利	管理机构
社 会 保 障 (1935)	由 雇 员 或 家 庭 主 要 成 员 过 去 所 付 工 资 中 于 所 资 税 相 当 于 10 年 税 金 提 供 保 障 的 全 体 退 休 人 员 、 受 赡 养 人 和 残 疾 人 1984 年 1 月 1 日 以 前 受 雇 的 联 邦 政 府 雇 员 (不 包 括 铁 路 工 人)	1985 年 雇 员 工 资 7.05% 的 税 金 和 雇 主 收 入 39600 美 元 部 分 7.05% 的 税 金 自 我 雇 用 者 所 付 11.4% 的 税 金。 上 述 百 分 数 和 最 大 收 入 基 数 将 于 1990 年 之 前 逐 渐 增 加	65 岁以上的退休者获全养老金或 62 岁以上退休者获较低的养老金,养老金付给雇员本人及其配偶。养老金的数量取决于过去收入的多少 死亡雇员或退休者的家庭福利。65 岁的寡妇或鳏夫可获死者按 65 岁退休的全养老金。任何年龄的寡妇或鳏夫,只要赡养 16 岁以下的子女都可获得全养老金的 75%。每一个 18 岁以下的未婚子女都可获得全养老金的 75% 在为期 5 个月的等待期限之后,完全残疾的雇员及其配偶和子女可以获得残疾福利 65 岁以上的人可享受健康保险 只要在一个日历年度内消费价格指数上涨 3%并且信托基金达到某一特定水平,所有的福利都将向上调整。否则,调整将基于较低的消费价格指数或全国平均工资	社 会 保 障 总 署

法	适用范围	资金来源	福 利	管理机构
联 邦 失 业 税 收 法 (1935)	除 某 些 州 政 府 和 地 方 政 府 雇 员、农 业 工 人、 铁 路 工 人 某 些 非 盈 利 组 织 之 全 体 雇 员	对雇主所付 6000 美元 以内的工资至少纳税 3.4%。(阿拉斯加,阿 拉巴马和新泽西州的 雇员也需纳税)各州可 在法律范围内同时提 高基本工资和税收百 分比。如果州政府实 行较低的税率,雇主 的负担可以减轻	平均福利大约为平均每周 收入的 50%而且可以连续 提供 26 周。那些受雇年限 已经超过指定的最短期 限和不因本人过失而失 去工作的雇员有资格享 受福利。大多数州都规 定罢工者不得享受福利。 在失业率很高的时期, 福利可以连续提供至 52 周	美 国 就 业 保 障 局、美 国 就 业 和 训 练 署 以 及 几 个 州 的 就 业 保 障 委 员 会
雇 员 报 偿 法 (州 法)	一 般 说 来,非农 业 工 人 和 企 业 雇 员 都 有 资 格 与 事 因 工 作 和 疾 病 引 起 的 短 期 或 长 期 丧 失 工 作 力 有 关 的 福 利	由州法律确定自我保 险或由私营雇主保 险或以工资收入支付 州的保险计划。保 险金取决于职业的危 险性和加入保险的时 间	平均福利大约为雇员平 均每周工资的 2/3 并 在伤残期内连续提供。 为医疗照顾和功能恢 复支付额外费用。在 出现致命事故时,提 供抚恤金	各 种 州 立 委 员 会

法	适用范围	资金来源	福 利	管理机构
雇员退休收入保障法 (1974)	21 岁 以 上, 在 非 出 资 退 休 计 划 (仍 从 雇 主 那 里 领 取 100% 工 资) 中 注 册 并 工 作 一 年 以 上 的 私 营 企 业 雇 员	雇主贡献	<p>允许采用多种方案向工作年限达到某一特定标准的雇员授予获得退休福利的权力。雇员一旦被“授予权力”, 获得养老金的资格就不再因今后的工作状况而改变。</p> <p>当已授权的雇员改换工作并得到现雇主的认可时, 允许已授权的福利免</p>	劳 工 部 国 内 收 入 署、退 休 福 利 担 保 公 司
雇员退休收入保障法 (1974)			<p>税转移到另一个雇主名下或转移到个人退休金储蓄帐户(可携带性)</p> <p>雇主们必须以一个确实适当的基数为退休金计划提供基金</p> <p>养老金受托管理人(“受信托人”)必须进行谨慎的投资</p> <p>雇主可以通过联邦养老金福利担保公司对已授权的福利进行保险</p>	

三、为雇员提供的福利和服务待遇

下面列举了促使福利迅速增长的一些原因：

(1)由于目前工资已经增长到满足雇员基本需求的水平，因此，工会为福利而讨价还价的兴趣更加浓厚。而且一旦达成协议，已有的福利就不可能再被取消。

(2)《内部收入服务法》对福利的处理条款使福利比工资更可取。很多种福利都是对雇员免税而对雇主减税的。对于其余的福利，税收则可递延。这样，雇员的可支配收入因为获得各种福利和服务而增加，否则他们就要破费自己的税后收入。

(3)给雇员们福利(在无工会组织的公司中)或愿意为雇员的福利问题进行协商(在有工会组织的公司中)，可以使雇主获得社会责任感强的好名声：他们非常照顾自己的雇员。

福利的分类方法很多，依照美国商会使用的分类大纲，福利分为三类：健康与安全、非工作时间报酬和为雇员提供的服务。在每一类中都有一些使人感到为难的归类选择。

☐ 安全与健康福利

安全与健康类包括：

- (1)人寿保险；
- (2)意外死亡与肢体伤残保险；
- (3)其它医疗保险；
- (4)病假；
- (5)社会安全；
- (6)附加失业保险；
- (7)劳动保护；
- (8)住院、外科和孕妇保险；
- (9)保健组织；
- (10)养老金计划；
- (11)失业保险；
- (12)解雇费。

保险几乎是整个福利构成的最基本组成部分，因为它保护雇员们避免因死亡、事故或疾病引起的收入损失。只要雇员们不脱离各自归属的组织，大多数组织都会为他们提供集体保险。这些计划可以是分摊的（雇员们分担一部分保险费），或不分摊的。但是，无论怎样，根据联邦法律规定，如果雇员的个人定期保险费全部由雇主支付并超过 50000 美元，雇员必须对保险费超过 50000 美元的部分支付一般所得税。

集体人寿保险是一种可以逐年延续的定期保险，即每人

每次保险 1 年。实际的保险金额差别很大,但是,根据经验,一般的做法都是使它大约等于两年的收入额。这一金额为死亡雇员的配偶向另一种生活方式的过度提供了合理的经济依靠。这样,一个年薪 40000 美元的经理人员可以获得一张面值为 80000 美元或 100000 美元的定期集体人寿保险单。

各州的劳保金有所不同。在那些劳工组织很强的州,伤残福利最高。一个州的工业结构也对伤残保险金的确定起很大作用。例如,在俄勒冈州的伐木工和密执安州的机械工人中出现的严重伤残现象,比德克萨斯州半导体厂的装配工人中的伤残现象更为普遍,伤残费用也更高。某些时候,劳保费用可能会失去控制。例如,奇斯布劳—庞德公司的垒球鞋分公司,其雇员总数从 1978 年到 1983 年增加了 40%;但是在此期间的劳保金却从 150000 美元上升到 3607 美元,增加了 2300%。这种趋势促使明尼苏达、佛罗里达、密执安和缅因等费用很高的州设法降低劳保金,以使他们能够在本州内吸引和保留工商企业。

意外死亡和伤残保险为意外死亡提供一种补充的、一次性的报酬,并为意外肢体作残和丧失视力的人提供一系列福利。长期伤残计划适用于伤残两年或两年以上的雇员,其数额通常在雇员基本工资的 50—75% 之间,并持续到雇员开始领取退休金为止。

长期伤残计划的成本极高。从我们对七个案例研究的结

果中可以看到对一个年薪 40000 美元的高级经理人员,其直接的、非医疗性的伤残成本(可见成本加不可见成本)如下:

不可见的直接成本:

伤残前生产率损失(提前 5 年)	78%
伤残后生产率损失(直到接替人员安全胜任为止)	39%
替换费	30%
替换培训费	32%

可见的直接成本:

工资延续(直到发放伤残费为止)	48%
伤残工资(占基本工资百分比,直到 65 岁为止)	62%
增加的养老金	15%
增加的人寿保险金	11%

可见,一个年薪 40000 美元、40 岁而且以前没有资格享受养老金待遇的高级经理人员,要耗费其雇主 848000 美元以上,这还不包括医疗费用。如果这些费用不需要一次付清,其净现在值可使负债降为 511000 美元,但是,这样的开销同治疗一种可能预防的疾病所需的费用相比仍显太大。

住院、外科和孕妇保险对大多数美国劳动者都是必不可少的。自我保险根本不必讨论,因为任何一种严重的长期疾病所引起的各项开销,都可能轻易地耗尽一个人一生积蓄的

资财并使其家庭今后负债多年。如表 6.8 所示,从 1971—1980 年,主要医疗保险额(与灾难性疾病无关的经济因素)急剧上涨,部分地反映了医疗费用失去控制的原因。例如,1983 年,美国国民总产值(1983 年所生产的全部商品和劳务的零售价总额)的 10.8%用于医疗,而 1960 年仅仅是 5.4%。这就是说,美国的男人、女人和儿童在医药方面的平均花费几乎为每人 1500 美元。据通用汽车公司估算,它的医疗保健帐单使生产每辆小汽车的成本增加了大约 370 美元。这是什么原因呢?

其主要原因是没有什么刺激因素促使医疗护理行业去降低成本。大多数公司资助的集体保险计划都提供基本上是无限度的保险金额。医生们可以任意提供所能利用的、最先进、最昂贵的检查手段和治疗方案。而后,就医者可以指望得到这些费用的 75%或更多的自动补偿。所有这些刺激因素都促成提供高质量、高成本医疗服务的倾向。从如此巨额的花费可以看出公司在这方面的无知达到了令人吃惊的程度。正如通用电器公司的一名高级经理所说:“我们对拧在工厂地板上的 75 美分一盒的螺丝钉的成本构成远比对保健成本的构成了解得多。”

由于对这一问题普遍宣传的结果,“成本抑制”已经成为董事会议和健康维护行业本身的口号。下面列举了一些公司为了严格控制保健成本而采取的某些措施。

(1)增加减税医疗和雇员们的合作医疗。这些措施是对通货膨胀的延期调整。50 美元减税医疗是在 50 年代建立的,当时这个数目可以支付两天的住院及医疗费。如今,这个数目连支付仅仅住院一天所需的食宿费都不够。此外,雇员的合作医疗可以促进人们更加负责任地使用保健系统。可以预言,工会对此要产生异议,因为会员们渴望得到这种福利。它体现着工会讨价还价的目标和雇员们抵遇某种人生意外事故的保障。

(2)通过灵活的福利计划诱导雇员们自愿选择紧缩的医疗保险。

(3)除去有利于住院治疗、而不利于门诊治疗的计划中那些不合理的刺激因素。例如,斯佩里公司百分之百地担负门诊治疗费用,而对住院治疗费用则支付较少。

(4)在可以选择的外科手术进行之前,要求听取第二次外科会诊意见。例如在克莱克斯勒公司和 S·C 彭尼公司,如果雇员术前没有第二次会诊意见,公司就不负担全部帐款。根据对这种方案所做的研究,估计他们在采纳第二次会诊意见之后,每花费一美元就可以节省 2.03 美元(即采纳第一次会诊意见需花费 3.63 美元)。

(5)如果雇员必须入院治疗,则须建立一些制度。如果治疗时间安排在星期一以后,则拒绝让雇员在周末提前入院。对大数目的医院帐单要进行会计审查(这样做可以削减开支

8%)。要求提供允许入院证明书,即医生在雇员入院前所提供的希望为他(她)进行某种治疗的证明。如果进行了额外的检查或治疗,公司将拒付帐款,除非医生们能够进一步证实对原治疗方案的偏离是必要的。

联邦政府已经开始把一些费用转嫁于私人公司。1983年的《公平税收与财政责任法》规定,凡是为其雇员提供集体健康福利的雇主必须把这一福利提供给年龄为 65 岁至 69 岁的雇员,对集体健康计划不能完全偿付的部分医疗服务费,才由《医疗照顾计划》(政府为老年人提供的一种健康福利)来支付。而且不论《医疗照顾计划》或合作医疗有多大支付能力,雇主都必须按照集体健康计划承担所应支付的款额。这样,65 岁以上的雇员就有机会获得比 65 岁以下的雇员更好的福利待遇。

保健组织(HMO)最后提出的一种成本抑制途径是保健组织。保健组织是一种有组织的保健系统,它为那些按照预付款计划自愿注册的雇员提供家庭服务的保障。其侧重点是医疗保健,即通过预防使雇员保持健康。保健组织的目的是以保证人们不生病来控制医疗成本。例如,农业机械制造商迪尔以往每年要为每 1000 名雇员支付 1400 天的住院医疗费,这是一个使人惊愕的数目。但是 1980 年迪尔带头协助本地医生建立了一个保健组织,从这以后,1000 名雇员每年的住院日下降为 500 天。当然,不足之处仍然存在。注册会员不

得不放弃选择医生的自由,同时保健组织的所在地对居住地点分散的公司雇员可能十分不便。到 1983 年为止,在全国范围内仅有 265 个保健组织。目前在保健组织注册的人数仅占全国雇员总数的 6%。但是,随着更多的巨额承保人不断加入这个行列,注册人数肯定会迅速增加。

其它医疗保险如牙科医护、视力医护、滥用药物、酒精中毒和精神病医护等正在迅速增多。例如,1980 年商业研究委员会所调查的 1368 个公司中,有 80% 以上都为后三种疾病提供了住院治疗保险。

病假计划为雇员们提供短期保险以保证他们免于因短期疾病受到工资损失。但是,在许多公司中,这种用意很好的计划往往因为雇员的滥用而造成劳动力成本的增加。人们普遍存在这样一种观念:病假是一种权力,如果不用就会做废(要么使用它,要么失去它)。为了克服病假工资制度造成的消极影响,某个公司曾制定了一种“优待工资制度”,用以奖励那些没有缺勤或病假的雇员。但是经过一年的实施,这个公司在支付了优待工资奖金之后几乎不能保证盈亏平衡。

□ 养老金

养老金是定期支付给一个已经从公司退休并有资格享受这种福利待遇的雇员(或其受赡养人)的一笔款项。在第二次世界大战之前,私人养老金十分罕见。但是,40 年代后期有

两件事刺激了它的增长。一件是明确了对雇主所纳税金的使用方法。另一件是 1948 年关于内陆钢铁公司的诉讼案。在此案中,国家劳工关系委员会裁定:养老金必须强制通过劳资谈判来确定。

没有任何规则 and 标准可以说明在制定养老金计划时产生弊病的条件,以及在什么条件下可以拒绝给工作多年的雇员支付养老金。在这方面最为声名狼籍的例子也许要算 1963 年发生的一件事:史蒂倍克公司关闭了它在印第安纳州的南方本德汽车厂,并停止执行资金供给严重不足的养老金计划。只有那些已经退休或接近退休年龄的工人获得了他们预期的养老金福利,而其他人仅仅得到部分养老金或干脆什么也没有得到。

正是这种事件的出现,导致了 1974 年通过的《雇员退休收入保障法》。尽管不断地进行调整,ERISA 并没有抑制私人养老金的增长。事实上,到 1982 年底,税金保留计划的数目已经增长到 736334 美元,在 1975 年的基础上出现了增长 65% 的飞跃。1970 年在年龄为 65 岁的夫妇中,只有 30% 获得私人养老金,到 2004 年将有 88% 获得私人养老金。

雇主们为了履行支付养老金的义务而积蓄起来的钱已经成为国家最大的资金来源。到 1995 年,这项资金的总额可以从 1987 年的 10000 亿美元增加到 29000 亿美元,成为国内资金市场上的一股巨大的力量。例如 1983 年底,IBM 公司用联

邦养老基金购置的资产为 103.9 亿美元,占股东权益总数的 45%。又如,1984 年美国电话电报公司的财产被剥夺并分配给 8 个正常经营的公司,这件事使 AT&T 公司的养老基金管理者们陷入了引人注目的困境:怎样把股票中的 330 亿美元和债券中的土 70 亿美元分成 8 份,又怎样把房地产中的 40 亿美元分成 8 份?

一般说来,大多数私人养老金计划的财政状况都是良好的。但是,为了确保符合计划条件的工人在公司倒闭的情况下也能获得他们的应得福利,ERISA 创建了养老金福利担保公司。这个机构所起的作用类似于一个保险公司,每年从受到 ERISA 制约的公司提取保险金。每个公司都可以解除给那些有资格获得养老金的雇员提供养老金福利的义务。但是,它必须交出自己净资产的 30% 让养老金福利担保公司分配给那些因此而受到影响的雇员。这个机构只对那些已经生效五年以上的福利合同提供完全的担保。而且只要每年所交保险金不足 17000 美元,就停止为其担保。到目前为止,最大的受益者是怀特汽车公司(5600 万美元)和布兰尼夫航空公司(5700 万美元)。做为退休者,大多数工人都可最终获得几乎全部许诺的福利。

养老金计划的实施过程:通常是每年都把养老金象征性地积蓄起来,由受托管理人或公司外的财政机关负责管理,这些机构通常是保险公司。为了刺激雇主们执行并维护这种计

划,政府对养老金本身以及利用养老金而获得的收入实行延迟税收政策。只在退休者真正拿到这笔钱时才需纳税。

根据惯例,多数大型公司的计划都是“规定福利”计划。在这个计划中,雇主许诺付给退休者规定的养老金,其数量通常用退休前工资的某个百分比来表示。最普遍的计算公式是退休前5年平均工资的1.5% (“最终平均工资”)乘以受雇年限。确定最终平均工资时,公司可能仅仅依据基本工资或者把基本工资与奖金和其它报偿加起来。俄亥俄州的标准石油公司使用的是前一种方法,而加利福尼亚州的标准石油公司则使用后一种方法。图6.1所示的几个例子说明了年养老金数额与工作年限和最终平均工资之间的函数关系。如果与社会保险福利加在一起。年养老金数额通常可达到最终平均工资的50%左右。然后,公司将按照支付预期的福利所需要的金额逐年地把钱拨入养老基金。

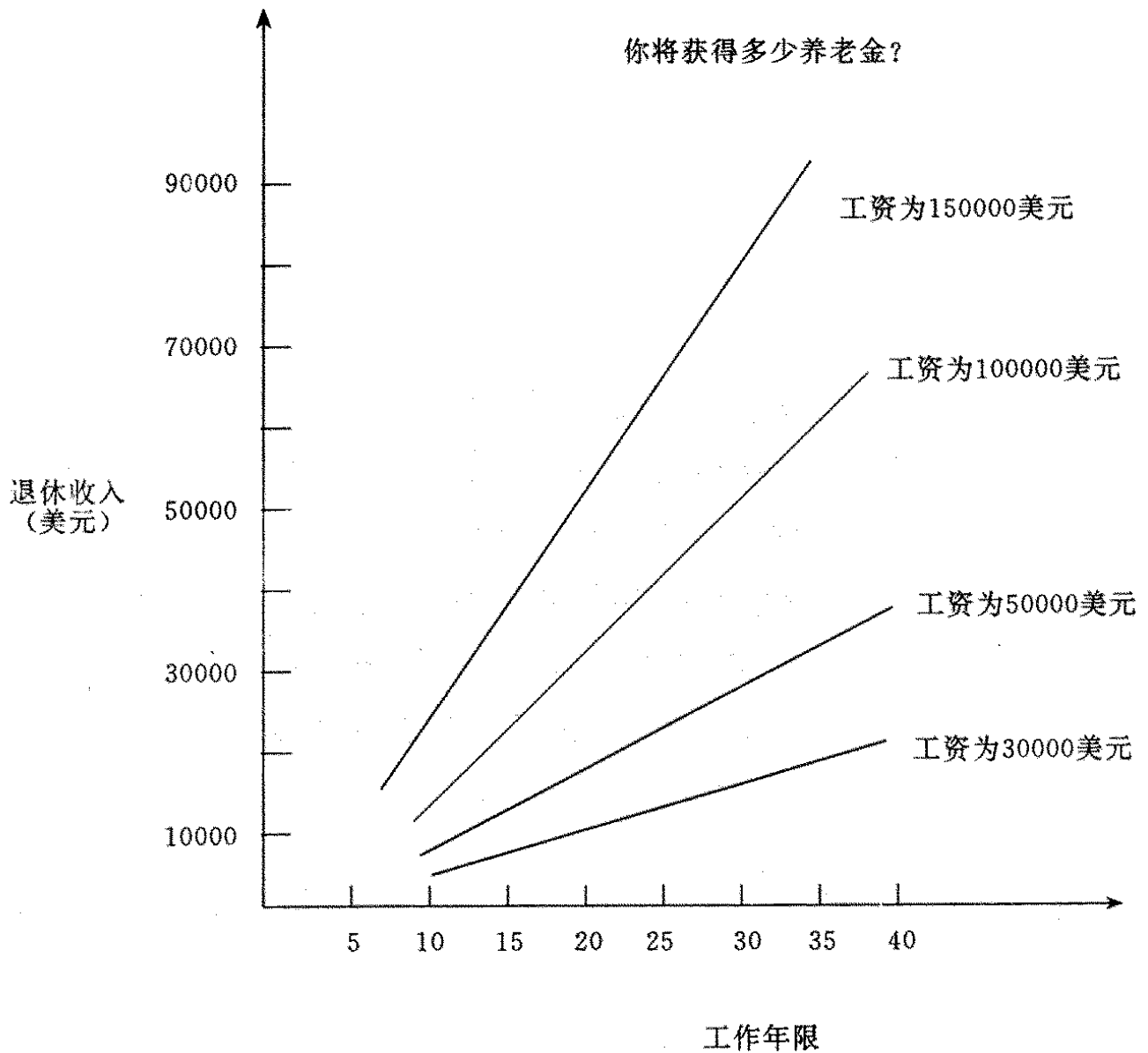


图 6.1 年退休福利与工作年限
和最终平均工资之间的关系

第二种类型的养老金计划叫做“固定贡献”计划。目前许多公司都在转向这种计划。这种计划包括股票奖金计划、储蓄计划、利润分成计划以及各种类型的雇员股票所有制计划。固定贡献计划规定了雇主对养老基金的固定贡献比例。将来福利的多少取决于这项基金的增长速度。这种计划对雇主们具有极大的吸引力,因为公司对雇员欠下的福利再也不会比已经贡献出去的多。但是由于能够获得的实际福利总数取决于对公司所贡献的这些钱进行再投资的效益,因此雇员们无法精确地知道他们的实际退休金到底会是多少。

看来,这样一种体制正在逐渐形成:它将使雇员们(而不是雇主们)对自己能够拿到多少退休金负有更多的责任。个人退休金储蓄(1RAS)就是这方面的一个很好的例子。个人退休金储蓄是 1981 年通过的《经济复苏征税法》创立的。它允许个人每年最多存入 2000 美元并获得相应的税金扣除优待。这笔存款将获得免税复利,直到被取出为止。

理想的养老金计划是一种根据生活费用的变化逐年进行调整(指数调整),以保持现金购买能力的计划。尽管从 1975 年以来,社会保险福利已经根据消费者价格指数的变化进行了调整,但是仅有 5% 的个人养老金计划进行了某种形式的指数调整,而且调整幅度受到了限制。例如,阿特纳公司和古姆恩公司都以消费者价格指数做为调整养老金支付额的依

据,但是他们把养老金的最大年增长率限制在 3%。养老金管理者们强烈抵制指数调整的原因有两个;一是为那些已经退休的雇员支付的养老金总额会有所增加。二是为了给将来养老金的增长提供足够的资金,从现在起就不得不以一个适当的比例把更大数目的储备金积蓄起来。消费者价格指数每增加 1%,储备金就不得不扩大 6%到 10%。

内斯艾丽·诺里斯是亚利桑纳州的一名雇员,她每月向本州制定的退休年金计划交纳 199 美元储备金(按规定从同样工资收入的本州男女雇员的工资中扣除这一数目)。但是她发现,到退休的时候,她每个月会比男雇员少拿 34 美元养老金。确定这个数字的依据是保险统计员的报表说明女人的平均寿命比男人长。于是诺里斯对亚利桑纳州起诉,并在 1983 年联邦最高法院的一项裁决中胜诉。联邦最高法院裁定:禁止在雇工问题上实行性别歧视的联邦法律条文,也同样禁止那些给男人提供高福利、由雇员出资的养老金计划。并且从 1983 年 8 月 1 日起,向这些计划交纳的全部资金都必须用来为一种给男女雇员以同等福利的计划提供资金。但是,联邦最高法院否决了为妇女补发养老金的提案,否则,这项提案会使保险公司每年耗资 12 亿美元。做为这一裁决的结果,许多保险公司都建立了“合并性别的死亡统计表”,这种统计表只反映现存雇员总数、死亡雇员总数和合并性别的不同年龄雇员的死亡率。这一结果对福利的相对影响取决于开始领取退

退休金前的工资收入额。对一个 65 岁的男人来说,这种影响可能意味着月收入降低 8%,而对 65 岁的女人来说,则可能意味着月收入增加 8%。

对妇女有利的养老金改革条款已经编入 1984 年的《公平退休权益法》。如今,公司养老金计划必须包括更年青的工人并允许更长时间的工作间断。女人参加工作的年龄普遍比男人年轻,而且更可能为了生育和照顾孩子而中断工作数年。

但是,由于这些新的规定同时适用于男性和女性,因此男人也将自然获得更多一些的福利。在该法的制约下,发生了五个方面主要变化:

第一,从 1985 年 1 月 1 日起,养老金计划包括全体 21 岁或 21 岁以上的雇员(从原订的 25 岁降下来)。从而在养老金计划范围内,增加了 600000 名妇女和 500000 名男人。

第二,雇主必须把工作年限的起算年龄定为 18 岁而不是 22 岁。通常,雇员们只需要工作 10 年就能够被授予获得养老金的充分“权力”或资格,而与将来的工作无关。这样,一个 19 岁受雇的工人,22 岁就可以加入养老金福利计划,到了 29 岁就可以获得领取养老金的权力。

第三,雇员可以在工作中间断 5 年而不失去以前工作年限的有效性。此外,一年的妇女产假或男方为照顾产妇所请的假不得被视为工作中断。

第四,现在,养老金福利可以在离婚财产分割中被视为共

同财产，州法院可以把一个人的部分养老金判给其前配偶。

第五，对那些已经被充分授予养老金权力、而在达到最小’退休年龄之前死亡的雇员，雇主必须根据生者对死者名下财产的享有权，把这一福利提供给死亡者的配偶。

这些新的规定预计会使养老金总额增加 3%，估计 1985 年将达到 620 亿美元。

□ 社会保险

虽然 1983 年通过的《社会保险法》修正案已经大大加强了有关老年人、伤残人和健康保险、以及生者对死者财产享有权等福利的国家计划，但是，很多人仍然坚持认为他们完全可以比政府更为聪明地利用这些从他们工资中扣除的税金进行投资。那么，他们到底对不对呢？最近，社会保险局在扣除医疗保健和其它专门保险之后，计算了一个人如果自行投资来维持其退休后的生活，他在 65 岁退休时需要投资多少钱才能使其每月所得年金与他能够从社会保险部门领取的年金大致相等。

一个在 1980 年达到 65 岁并退休的男性必须立即投资 64000 美元并且必须保证利率超过通货膨胀率 2.5%，才能陆续获得大约 125000 美元的收入——如果他还能再活 14.3 年（男性的平均统计寿命），他将从社会保险部门领取这一保险金总数。这相当于从付出的每一美元税金中获得了 6 美元的

收益。无论用什么标准来衡量,这种投资效益都是相当好的。事实上,大多数自行投资的人都没能获得比这更好的效益。

不过,总的说来,将来的受益者从他们所付的工资税中获得的利益会相对较少。例如,一个在 1990 年才达到 65 岁并退休的单身男性只能期望其所得收益与其所付税金之比略高于 3 比 1。

附加失业保险在汽车、钢铁、橡胶、平板玻璃和农业设备等行业中十分普遍。雇主们为此项保险提供一笔特别基金(例如,克雷斯勒公司为每个人工作的每一个小时提供 23 美分)。在通用汽车公司,有资格享受这一保险福利的工人几乎可以得到其税后工资的 95%。只要失业不十分严重,这种计划的确是有益的。

解雇费并不是法律上的要求,而且因为已经有了失业补偿,所以,很多公司都不提供这种福利。但是,也有些公司给那些主动辞职而不是事先给予解雇通知的雇员提供解雇费。高级经理人员的平均解雇费大约与其 3 个月的工资相等。

☐ 非工作时间报酬

下列福利都属于这一类:

- (1)假日;
- (2)节日;
- (3)报到时间;

(4)个人请假缺勤;

(5)不满与谈判;

(6)休假年。

☐ 公司实例:施乐公司的有偿社会服务年

一些人去为残疾者提供服务,另一些人去劝人们不要酗酒和滥用药物,还有一些人去帮助人们安排退休后的生活。所有这些人都是施乐公司的雇员,他们离开工作岗位一年但仍然领取全工资。施乐公司的这项计划始于 1971 年。社会义务感是这项计划的基本动力,但它并不是这种服务年的唯一原因。据这项计划的负责人说,这种社会服务可以提高雇员们的士气和技术水平,而且,他们可以使施乐公司成为人们更加向往的工作地点。早期服务年的参加者们说,他们的专业并没有因为服务年而受到影响,而且,他们中间有许多人都觉得自己的专业有所提高。不过,这项计划也存在一些问题。在所调查的 131 名服务年参加者中,有 40% 的人对重新回到工作岗位感到严重的或中等程度的困难。有 1/3 以上的参加者已经离职,因为他们觉得施乐公司的工作“报偿不高或根本没有报偿”。这与他们对志愿者工作的高度评价形成了鲜明的对比。并且,很多人都感到,由于大批参加者的离职,施乐公司的老板们表现得似乎已经不愿再支持他们。尽管存在这些问题,施乐公司的目标仍然是继续支持这项每年直接成本

大约 500000 美元的计划。因为雇员们需要这样一个计划,而且社会也需要做这些工作的雇员。

□ 为雇员提供的服务

属于这一类的福利名目繁多。而且,雇员们之所以有资格享受这些福利,仅仅因为他们是组织的成员,而不是因为他们的功绩。这方面的福利有:

学费资助	全面负债保险
信用联合会	社会活动
汽车保险	就业奖
免费食品供应	旧设备购买折扣
班车	储蓄和短期储蓄计划
工作服	股票购买计划
法律服务	公司体育锻炼设施
咨询服务	搬家和工作调转补助
收养儿童	交通和停车费补助
子女入托	购货补助
礼物赠送	圣诞节奖金
包租航班	工作与资历奖

在许多公司里,这些福利几乎无人问津。其主要原因是雇员们对这些福利的存在缺乏了解。例如,虽然有 160732 人有资格获得助学金,但是,只有 4% 的白领工人和大约 1% 的

蓝领工人利用这项福利。

□ 高级经理人员的特别福利

高级经理人员通常享有三种特权,最主要的是“金色降落伞”。这是雇用合同中的一项保证条款。如果这些经理人员在更高层管理班子换人之后被毫无理由地解雇,或者被新班子降级、免职,这一条款将保证他们得到一笔相当于数年工资的解雇费。虽然十年前的情况无据可查,但近年来,在美国1000个最大的公司中,有15%已经制订并执行了这种条款。

高级经理人员享有的第二种特别福利是增补退休福利计划。1982年通过的《公平税收与财政责任法》已经把退休福利中的年工资最高限额从136000美元降到90000美元。因此,通过协商达成的增补退休金协议,有时用来弥补法律的新规定给高薪经理人员造成的养老金损失。当然,这种协议得不到政府的保护,而且,公司一旦破产,这些协议就会变得一文不值。

“关键经理”的人寿保险单是高级经理人员享有的第三种特别福利。公司为其关键经理支付人寿保险金,当经理本人退休时,他可以一次得到包括保险单价值及其增值在内的全部现金额。如果他在退休前死亡,公司将收回它所支付的保险费本金,剩余的部分则由死者的配偶所得。

四、福利管理

□ 福利与公平就业机会

公平就业机会所提出的种种要求也对福利管理产生重要影响。为了说明这个问题,我们来考查健康和养老金。人们印象最深的是,1983年的《公平税收与财政责任法》规定:雇主们必须在他们的集体健康计划中包括65岁至69岁的雇员,而且必须给他们提供与任何65岁以下的雇员完全相同的保险条件。而医疗照顾福利仅限于担负在没有集体健康保险的情况下它所应该担负的、实际发生的医疗服务费用。这也是政府把成本转嫁于私人公司的又一个例证。

在养老金方面,鉴于雇主们为低工资雇员提供的福利基金无法与他们为高工资雇员提供的福利基金相提并论,IRS考虑实行一项区别对待计划。由《公平税收与财政责任法》,授权制定的工资收缩计划〔称为401(K)〕就是这方面的一个实例。这项计划允许人们把相当数目的税前工资储蓄起来,以便拿到更多的实得工资,同时也降低了社会保险税。此处微妙在于这项计划必须提供给所有实行这项计划的公司中的

每一个人。

☐ 估算福利成本

虽然各种福利的成本很高,但是很多雇员都把这些福利待遇看成想当然的事情。其主要原因之一是雇主们没有对他们的福利计划进行深入的成本分析,从而也就无法使雇员了解福利计划的价值。为了估算各种雇员福利和服务项目的成本,已经有四种方法被陆续采用。虽然它们各有侧重,但是,这四种方法的结合使用通常会加强它们对雇员的影响。这四种方法是:

(1)估算全体雇员的年福利成本、它有助于预算和揭示福利计划的总成本。

(2)估算每人每年福利成本。各项福利计划的总成本除以参加这些计划的雇员总数。

(3)估算工资总额百分比。年福利成本总额除以年工资总额(这个数据对于比较公司间的福利成本很有价值)。

(4)估算每小时福利成本。年福利成本总额除以全体雇员在一年内的总工作时间(以小时计)。

☐ 灵活的或自助餐式的福利

这种福利处理方法的基本原则十分简单:取缔那种使同一公司的雇员都享受相同福利项目的作法,允许雇员们在“自

助餐式的”多种福利项目中自由选择 and 索取。这样,中年以上的单身汉就可以跳过妇产保险而选择附加养老金福利。而对于一个母亲来说,如果其子女的健康保险已经在她丈夫的名下得到保证,那么她就可能选择法律和汽车保险而不再选择健康保险。这一类计划的典型作法是这样:

给雇员们提供的一组福利项目中包括“基本的”和“可以任选的”两种项目。基本项目可能包括范围有限的医疗保险、相当于一年工资的人寿保险、以工作年限为基础的休假时间和一定数目的退休工资。但是,雇员们可以灵活的方式在附加福利中进行选择。例如,全面医疗保险、牙科和眼科医疗保险、更多的休假时间、附加伤残收入、以及公司为退休基金提供更多的资金等等。当然,要使这种计划付诸实施,还有许多障碍有待清除。

例如:

(1)税收法和 ERISA 使灵活福利计划的设计和 implementation 变得复杂。

(2)雇主们担心如果雇员所作的福利选择对雇主不利,将会使成本增加(例如,选择牙科保险的雇员都是那些牙齿本来有病的人)。

(3)处理这些复杂的灵活计划需要高级的计算机系统。

(4)为了帮助雇员们充分了解他们可以选择的福利项目,需要与雇员们进行更加广泛的信息交流。

尽管存在这些问题,某些公司,例如美国罐头公司、教育测验服务中心、和 TRW 系统等在报告本公司情况时都指出:这种计划有助于降低离职率,有助于提高招收新成员的效果并使雇员们更加了解他们的总体福利构成。

☐ 传递福利信息

如果有人试图罗列出一系列充分的理由来说明公司为什么不应该做一番审慎的努力以更加有效地“兜售”其福利组合,那么,能够列出的理由必定很少。如今,我们所处的时代可以称之为“雇员福利通讯的第三代”。保险公司提供的书面材料是最早的沟通方式这些小册子仅根据承保人的观点写成,因此他们并不反映读者的观点。而且,他们使用的技术性语言几乎不能起到真正的通讯作用。

当公司开始向雇员们提供人格化的、计算机完成的福利报表(仅仅使用简单的英语)的时候,第二代通讯手段就产生了。其目的不是为了讨论雇主们设计福利计划的宗旨,也不是为了解释以某种特殊方式设计福利计划的理由。这种转变与那些报表具有同样的价值。正是因为这种转变,雇主们必须向第三代福利通讯手段进军。

第三代福利通讯手段被称为“保留报偿”通讯手段,而不再叫作“福利”通讯手段。因为它把福利计划看成是雇员总体报偿的一部分;只不过这部分报偿已经以储蓄形式保留起来,

以满足将来由于健康、残疾、死亡、或退休等原因引起的资金需求。同时它也允许雇主们解释以税金的方式而不是现金支付方式向雇员们提供报偿的优越性。

这种通讯方式已经在特一普赖斯投资公司得到应用。该公司邀请全体雇员及其配偶参加一组由三个 2.5 小时构成的会议,这种会议称为“检查你的保留报偿”。会议在远离办公室的地方召开,它包括一个提问和回答问题的阶段,会后提供鸡尾酒和晚餐。会议期间,雇员们收到一个保留报偿文件袋,里面装有摘要说明会议内容的材料。这种不寻常的通讯方式由于两个原因而获得成功。首先,雇员们的家属参加了会议,并且直接从公司最高层领导人那里听取有关计划的情况。其次,伴随会议产生的社交气氛使各有关方面能够进行非正式的接触,从而产生了一种比两种元素相结合的作用更大的增效剂作用。

□ 案例:报酬是否应由工作绩效来决定

春季和夏初是代理人会议和股东大会的高峰季节,在此期间,抱怨高级管理人员获得高薪报酬的呼声趋于高涨。这些抱怨触怒了整个领导者阶层——董事、顾问、常务董事以及高级管理人员本身。他们情绪激昂地为自己辩护:“对于如此庞大而复杂的组织,管理它们的人理应得到很高的报酬。瞧瞧约翰尼·卡森得到的成百万美元的报酬,再看看弗兰克·辛

那德。人们有什么理由要对一个总经理年收入 100 万美元这种事情感到愤愤不平呢？”

事实上,我们不可能笼统地判断总经理们的报酬是太高了还是太低了。但是,仅仅简单地用卡森和辛那德的报酬来类比,并没有很强的说服力。做为执政者,他们在一个自由市场环境中经受着从未间断的检验,然而在“美国商业界”的较高层中,市场往往不起什么作用。在一个纯理性的世界上,总经理会因其第一流的经营成就而得到可观的报酬,同样也会因其经营失败而失去这一切。然而在现实生活中一个很大的范围内,那些经营失败的人仍然拿着可观的报酬。以国际电话电报公司(ITT)和雷西恩公司为例。这两个公司 5 年的经营成就(截止到 1981 年)示于表 6.6。

表 6.6 国际电话电报公司与雷西恩公司
五年经营状况比较(截止到 1981 年)

	国际电话电报公司	雷西恩公司
平均股东收益率	11%	20.7%
每股收益年增长率	3.5%	24.1%
普通股价格变化	- 12 美元	+ 147 美元

1981年,雷西恩公司的董事长获报酬 635000 美元,该公司在其经营的 5 年内取得了非凡的成就。在同一期间,ITT 公司的经营状况一塌糊涂,然而其董事长在 1981 年仍获报酬 1150000 美元,比他在 1980 年还多挣了 133000 美元。

W.R·格雷斯公司是另一个例子:该公司的董事长、公司创始人的孙子彼得·格雷斯,1981 年获得近 180 万美元的报酬。其中 100 万美元是董事会为了表彰他在任总经理的 36 年内所做出的成就而发给他的奖金。根据《幸福》杂志的评论,所谓成就也许意味着他给股东们带来了好处。彼得、格雷斯从 1945 年底开始走马上任到 1981 年为止,该公司股本的年增长率仅相当于 2.7% 的复利率。此外,统计数据表明:该公司的股东在此期间平均每年获股利 4.7%,与股本增殖率加起来,股东们的年收益率也只有 7.4%。在此期间,标准股本与劣等股本的混合收益指数平均为 10.3%,可见 7.4% 的收益率是明显的低水平。不难想象,如果彼得·格雷斯能够成功地使他的公司达到平均经营水平,董事们给他的奖酬会比他现在得到的还要多得多。

如果董事们稍微负点责任,他们对待股东们的金钱就会像对待自己的财产一样,不滥发报酬。但是,滥发报酬的现象如此之多,足以证明大批董事的失职。其部分原因可能是由于这些董事通常本身就兼任着公司的主要经营管理工作,他们自己也是这种报偿制度的受益者。

表 6.7 一些职业的报酬变化

	1971 报偿	1981 报偿	增长
一级职业棒球运动员(平均)	31543 美元	196500 美元	523.0%
华尔街法律事务所的新律师	15500 美元	43300 美元	179.4%
从事顾问工作的哈佛大学的 M·B·A 毕业生(中间值)	18000 美元	46100 美元	156.1%
汽车工人(平均每小时工资)	4.72 美元	11.01 美元	133.3%
民航驾驶员(工会会员的平均工 资)	28390 美元	60280 美元(此 为 1980 年的数据)	112.3%
AFL—CIO 总裁	70000 美元	110000 美元	57.1%
美国参议员	42500 美元	60663 美元	42.7%
美国总统	200000 美元	200000 美元	0.0%
消费价格指数(1967 年为 100)	121.3	272.4	124.6%
最低工资率	1.60 美元	3.35 美元	109.4%
500 种标准的和劣等的平均股 本收益指数	102.09	122.55	20.0%

这种制度的病态随着人们对报酬与经营成果相互关系的更加广泛的调查、分析而暴露无疑。1982 年,《幸福》对十大行业的 140 家公司进行了研究,分别将他们的股东收益率与

总经理报酬进行了比较。大量的报酬—经营成果散点图表明,某些公司的报酬与经营成果是相符的(即好的经营成果对应高报酬,差的经营成果对应低报酬)。但在相当多的公司里这两者之间的关系是不合理的,甚至是互相矛盾的。

在德克萨克公司,一个与公司一起度过了 44 年的、薪水丰厚的高级管理人员,退休时可获得与其最终平均工资几乎相等的年退休金。德克萨克公司的总经理 1982 年收入 200 万美元以上,以此为基础,他可以期望在 65 岁退休时获得超过 60 万美元的年退休金。这还不算,几年前,德克萨克的股东们又通过了一项为某些关键经理人员提供额外福利的增补退休金计划,即实际福利的多少将随着利率水平而变动。然而,大多数股东并不十分明了自己做出的决定的意义。事实上,在大型石油公司上,德克萨克近十年来的经营成就明显地处于一般水平以下。

如果工作绩效不能决定报酬,那么,什么因素才能决定报酬呢?有些人认为是公司的规模。研究结果表明:公司规模与工资之间虽不完全相关却也具有很高的相关性,而且高于研究过程中所使用的其它任何一个测试变量。这种观点符合逻辑吗?许多报偿技术专家都为得到肯定的答复而争辩。其理由是:一个扩大了的公司所作的决策可以对更多的资产和雇员产生影响。如果这种争辩具有说服力,那么它也就同时间接地支持了这样一种观点;大公司的董事会对劣等工作绩

效的容忍程度应该比小公司低。然而，董事们不愿在高级经理们的工资问题上表现得过份寒酸，尤其对那些在董事会成员面前唯命是从的家伙更是如此。

那些查觉到自己的钱财正在被管理班子不断诈取的股东们更可能做出的反应是卖掉股票而不是起来斗争。这也许是一种简单的解决办法，但是它对消除一种体制的弊病却不能产生任何有益的作用。相反，如果股东们对此采取积极态度，可以在年度股东大会上向那些身为董事会报偿委员会成员的董事们提出几个尖锐的问题。大多数董事都会对自己的处境感到心神不安，但是，也可能有一些董事会针对可能提出的问题寻找某种防御武器。

五、工作绩效的激励

□ 案例：100 分俱乐部——一个带来百万美元利润的激励计划

1981 年，在马萨诸塞州巴莫尔的戴蒙德国际工厂制造纸板装蛋箱的 325 名雇员正面临着一个无法预测的未来。斯泰

罗佛姆式集装箱的问世,使竞争不断激化;纸板装蛋箱的价格暴跌,使生产厂家受到致命的打击;工人们都在为将被解雇而担忧;劳资关系非常紧张。该厂 65% 以上的雇员感到管理班子对他们很不尊重,56% 的雇员很悲观地看待自己的工作,79% 的雇员认为他们并没有因为出色地完成某项工作而得到应有的报偿。

当时,戴蒙德工厂管理人事的厂长发明了一种生产率激励计划,称之为“100 分俱乐部”。这个计划十分简洁明了。工作绩效被承认为高于平均水平的雇员在评定中可以得到相应的分数。无论哪个雇员,只要在全年工作中没有发生任何工作事故,那么,他可以得到 20 分,如果他 100% 地出勤则可得 25 分,每年的 2 月 2 日(这项计划的开展周年纪念日)这一天,分数被计算出来,并送到每个雇员的家里。如果哪个雇员的分数达到 100 分,那么他就会得到一件浅兰色的茄克衫,上面饰有公司标志和表明“100 分俱乐部”成员身份的臂章。

那些总分超过 100 分的雇员,可以收到额外的礼物。达到 500 分的雇员可以从诸如家用食品搅拌机、烹饪器具、壁钟或纸牌游戏板等礼物中任选一件。戴蒙德的管理班子一针见血地指出:这些奖品,没有任何一件超出了雇员们的购买能力,其真正的价值在于它是公司表示感激的一种标志。“长期以来受到最大关注的总是那些制造问题的人”,戴蒙德的人事厂长这样说,“而我们这项计划的主要集中点是承认那些优秀

雇员。”

1983年，戴蒙德国际工厂的生产率提高了16.5%，与质量有关的差错降低了40%，工人的不满意度减少了72%，由于工业事故而损失的时间减少了43.7%。这种转变意味着戴蒙德工厂为其母公司增加了超过100万美元以上的毛利润。

还记得1981年激励计划开始的时候，雇员们的态度是何等的消极吗？但是1983年重新进行调查的时候，86%的雇员都说管理班子对他们很重视或非常重视，81%的雇员感觉自己的工作得到了承认，79%的雇员回答说他们的工作和工作成果与他们本身的关系更为密切。

毫无疑问，劳资关系也得到了改善。例如，1983年7月，雇员们的工资率应该每小时增加58美元，但是他们为了使公司保持竞争能力就主动放弃了这一权力。工会领导者认为100分俱乐部可以使公司搞活，并创造出一种新的劳资合作气氛。正如管理人事的厂长所说：“对那些日本人获得成功的故事，我已经有点厌倦了。现在，我们所做的一切已经证明，你们也可以听到美国人获得成功的故事了。”做为成功的标志：100分俱乐部已经在戴蒙德的密西西比、加利福尼亚和纽约三个纤维制造工厂逐步被采用。

与其他工业化国家相比，美国工业生产率的增长速度”经下降。有关生产率下降的原因目前已经找到很多，其中就包

括美国工人的工作动机和工作道德观的变化。评论家们认为：工作在美国人的生活中所占的地位之所以下降，与人们对闲暇时间的需求不断增长有着直接的关系。

但是，很多管理策略及其实施方法至少在一定程度上是用来谴责雇员们这种态度的。很多公司都为他们的生产率不断上升而感到骄傲，但同时又声称这种上升是由于雇员们更加聪明地工作而不是更加努力地工作的结果。但是在很多公司是，管理班子并没有因为雇员们更加努力或者更加聪明地工作而给予他们相应的奖励。

管理方法是否奏效在于管理班子如何运用。运用这些方法必须始终统一在改善工作绩效这一总体战略的目标下。这种战略必须协调人力资源管理的各种要素，形成一个旨在强化雇员工作动机的统一计划。但是管理者却经常为了平均对待而牺牲公平对待，这种现象太常见了。

□ 可以激发某种行为的奖励

有两种类型的奖励可以激发行为——初级奖励和中级奖励。初级奖励只能满足基本的生理需要，例如饥饿、干渴、活动、休息和性欲等等。一般说来，他们与促进工作并不相关。

中级奖励可以通过经验而感知，他们显然与促进工作相关。雇员们感知中级奖励的程度各不相同。例如，大多数人在他们参加工作以前都非常喜欢并强烈地希望得到钱。许多

新雇员对于出色完成一项工作后得到的承认和自我满足感。并没有产生强烈的兴趣。承认和对技艺的自豪感是必须通过学习来感知的中级将励。好的管理实践可以促进这种学习过程。

许多成功的市场销售组织早已清楚地认识到承认对行为具有强烈的影响。他们所信奉的一句格言就是这种哲理的一个典型例子：“人为了钱而工作，但是他们为了得到承认而活着”。如果像“100 分美元俱乐部”这样的精神奖励能够与佣金和其他经济上的刺激结合起来，就可以使推销员们保持充分的工作动力，甚至他们在经济上得到充分的保障以后，仍然如此。

通常，初级奖励和中级奖励都是针对某一个人或某一集体的（例如，对一个整体部门的承认）。管理者们早已熟知，如果计件工资、销售佣金和工作绩效奖等，这些与个人工作绩效紧密相联的奖励，能够与工作性质相适应，它们就可以成为有效的激励因素。但是，这些奖励对于装配线上的工作显然是不适合的。因为装配线的工作节奏是由机器来决定的。研究证明：如果与个人奖励密切相关的激励形式确实能够与工作条件相适应，工作绩效可以平均提高 30%。而与集体奖励相关的激励形式，只能使工作绩效平均提高 18%。但是，每一个雇员所获得的总体报偿“组合”不仅包括直接的经济报酬，而且还包括间接的报酬。福利、自助餐优惠和公司资助的学

费等都是间接报酬或者“系统奖”的实例。雇员们之所以获得这种奖励,仅仅因为他们是公司系统中的成员,所以这些系统奖对雇员们的日常工作绩效几乎没有任何影响。但是,他们能够把人与组织紧密地联结在一起,使离职率降低,使雇员们更加忠实于所在的公司。正如你所看到的,有很多可供选择的策略可以促使雇员们提高士气和生产效率。然而,正是在这一点上,你可能会向自己提出疑问:“我该怎样实施这些策略,又该在什么情况下使用每一种策略呢?”

☐ 激励理论的统一和实际应用

一般说来,为了使人力资源管理政策成为一个协调的整体,管理者们必须把注意力集中在其职责的三个关键的方面:

(1)工作绩效定义。

(2)便利工作绩效。

(3)促进工作绩效。

这些概念可以用图示法生动地加以说明,见图 6.2。

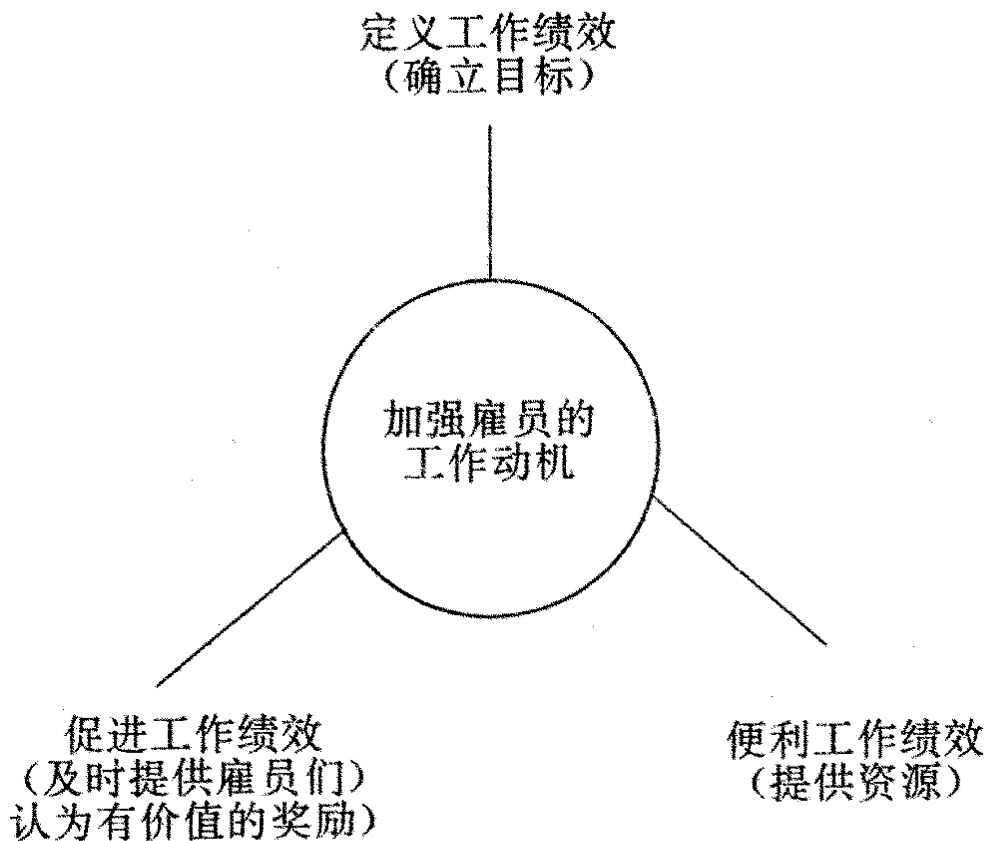


图 6.2 经理人员用以激励雇员
改善工作绩效的步骤

1. 工作绩效定义

一定是关于对雇员们寄予的种种期望以及旨在促使雇员们提高工作绩效的连续目标导向计划的一种具体描述。

工作绩效说明包括三个要素：目标、度量和估价。正如我们多次指出的那样，目标确立是一种改善工作绩效的有效策略。它可以使岗位责任更加明确，并为雇员们指明努力的方

向。例如，休利特一帕卡德公司的总裁曾发表评论说：“公司的总体目标（涉及利润、顾客、利息因素、公司发展、人、管理班子以及公民个人的品德表现、权力和义务），为目标管理系统确定了这样一个基本的原则，它可以使每一个管理人员获得极大的自由，成为一个创业型、改革型的管理者。公司的基本宗旨、基本方向意识和价值观念是一种粘合剂，它可以把所有的人都吸引到一起。”

然而，仅仅确立目标是不够的。管理班子还必须遵循规定的原则，对目标的实现情况进行度量。这是工作绩效标准起决定性作用的地方。因为这些标准详细地说明了“完全成功”的工作绩效所具有的含义。而类似于“使公司获得成功”这样的目标太不明确，不能使用。

工作绩效定义的第三个方面是估价。有系统地对完成目标的进展程度进行估价，可以促使雇员们不断地注意提高工作绩效。如果管理班子花费大量的时间识别出可以估量的目标，而此后却没有对他们进行估价，那他们就是在自找麻烦。之所以这样说，是因为如果不对完成目标的工作绩效进行估价，那么，这些目标就不能够激励雇员们去改善自己的工作绩效，只能给关心管理班子在完成目标方面许下的诺言的那些雇员带来消极的影响。另一方面，模糊的、草率的工作绩效评价几乎是具有破坏性的。它反映了管理质量的低劣，同时也会产生关于个人工作绩效和组织工作绩效的错误信息。这种

错误信息又会造成不能对工作绩效进行正确奖励的后果,这样,就会削弱整个奖励系统对雇员的刺激潜力。到此为止,工作绩效定义(通过目标、绩效度量和有系统的估价)在对雇员的激励方面起关键作用这一点,已经十分明显了。

2. 便利工作绩效

它涉及到为工作绩效开辟道路的问题。与工作绩效定义一样,它也有三个主要方面:为工作绩效清除障碍;为工作绩效提供手段和充足的资源;精心确定人选。

设备维护不良、原材料供给误期、工作场所设计低劣以及低效率的工作方法等,都会成为提高工作绩效的障碍。管理班子必须清除这些障碍,以便有一个能得到高度支持的工作环境。否则,工作动力就会衰减,雇员们会认为管理班子对能否完成工作并不真正关心。

如果管理班子没有提供充分的财力、物力、人力资源以确保工作的正确完成,那么也同样会出现类似的问题。象这样的一种策略只能是自己拆自己的台,而且从长远的角度来看,是过度耗资的策略,因为雇员们会怀疑分派给他们的任务是否能够很好地完成。

最后,精心选择适当的雇员对于激励雇员改善工作绩效也是必不可少的。拙劣的人员配置肯定会降低工作效率,因为雇员们不是被安置在那些对他们要求过低的工作岗位上,就是被安置在那些对他们要求过高、以致他们无法胜任的工

作岗位上。这样一种策略会导致人员配置不合理、劳动力成本过高,降低生产积极性。

3.促进工作绩效

它是以一种协调的方法激发雇员提高工作绩效的管理职责的最后一个关键问题。它有 5 个主要方面:

- (1)奖励的价值。
- (2)奖励的数量。
- (3)奖励的时间。
- (4)对奖励的喜爱程度。
- (5)奖励的公平性。

奖励的价值和数量与所选用的奖励有关。首先,管理班子必须为雇员们提供他们自己认为有价值的奖励(例如;工作再设计、灵活的福利系统、可以选择的工作时间表)。其次,必须提供足够数量的奖励来激励雇员付出努力去得到它。但是,到底多少才算足够呢?

当我们向一位经理问起他给自己的工作尖子提升了多少工资的时候,他傲慢地回答:“我为什么要给他提升 8% 呢?”当我们问他工作最差的人得到多少时,这位经理说;“7%,不过二者的差别确实是根据功绩来确定的。”毫无疑问,认为 1% 的差别就可以体现对最高工作绩效的奖励,这种想法是十分荒唐的。

奖励时间和对奖励的喜爱程度的问题,与工作绩效相关

连。无论采取哪种奖励形式,例如提升工资、发给奖金、晋升职务或对出色完成某项工作给予承认,时间和喜爱程度都是一个有效的奖励系统的最基本的要素。如果已经取得了较好的工作绩效,而在奖励时间上过分延误,这种奖励就会失去其激发后续工作绩效的潜力。

最后一个要素——公平,也同样可以促进或者促退实际工作绩效。公平感与报酬满足感有关,但两者不能混为一谈。满足感取决于已获奖励的数量和仍然希望进一步得到的数量。如果把报酬满足感看成四个要素的合成产物——报酬水平、福利水平、工资提升水平以及组织管理水平,那么,它必然包含着公平或不公平的感觉。但是,这两个概念是有明显区别的,公平感取决于一个人所获的奖励和其所做出的贡献之比与某一衡量标准相比的高或低。这种标准可能是:

(1)他人:组织内或组织外的其他人。

(2)自己:与自己在不同时间的情况或对自我价值的看法比较。

(3)系统:与组织所做的许诺比较。

这些比较标准在各种情况下的使用程度,取决于信息的可用程度和标准与个人的相关程度。调整工资的方示最容易引起不公平感。但是,对那些精心设计自己政策的组织来说,仅仅需要确保行动与目的的统一。政策本身所造成的雇员们在报酬公平感方面的差别可能很小,然而政策实施后,这一差

别往往要大得多。那些说一套、做起来又是一套的组织会发现他们所造成的不良后果之一就是报酬不公平。报酬满足感固然重要,但是以组织的观点来看,更为重要的是每一个雇员都认为自己所得的报酬是公平的,而且还有进一步增加的余地。关键在于雇员们应该受到鼓励去改善自己的工资,当然是需要通过改进自己的工作绩效来实现工资的改善。

概括地说,与生产率降低问题相联系的、复杂的雇员激励问题,已经使得协调一致的人力资源管理政策成为现代组织中的一种必不可少的政策。报酬做为一种激励因素所产生的效果,不能脱离广泛的人事活动内容去单独考查。这些人事活动包括工作分析、人员选择与安置、人员培训和工作绩效评价。他们都是人力资源管理系统的重要组成部分。所以,在制定将来的人力资源政策时,管理班子必须:

(1)放弃依赖雇员们对改进工作绩效的责任感,而代之以更多地考虑公司对工作绩效优秀的雇员欠下了什么。

(2)认真思索工作绩效问题和生产效率问题的来龙去脉。

(3)判断实施现行人事政策是否确实能够激励雇员们把自己的工作做得更好。

现在,让我们通过一个公司实例,看看这些思想是如何在实践中得到应用的。

□ 案例：北美工具与冲模公司(NATD)不断提高工作绩效和生产率

NATD 是加种福尼亚圣莱安德罗的一个计算机元件承包制造商。这个实例将借用该公司的总裁兼首席执行官所说过的话来进行论述。他信奉一种古老的哲理，认为是人制造了成功与失败的差别。

1. 目标的制订

“当我们在 1978 年 6 月买下 NATD 时，我和我的合伙人确立了三个目标：在增加利润的基础上扩大自己的公司；分享所创造的财富；创造出这样一种环境，它可以使每一个人都感到满足，甚至从工作中感到乐趣。我们断定，要做到这一点，唯一的途径就是在我们(公司的所有者们)与全体雇员之间创造一种彼此完全信任的气氛。如果你说你希望有这样一种气氛，那么你首先必须真正相信它。其次，你必须每一天、在每一种情况下，都为改善关系而努力工作。否则，你的雇员们就会感觉到你的虚伪，而使一切努力全都落空。

目标 1：利润与发展。“我们买下了一个虽不能算质量特别优良、但也因质量不错而获得信誉的工厂。能够进一步改进我们的产品质量的唯一途径，是使雇员们能够在每一天、每一项工作中，对每一个元件的质量加以改进。我们生产成百

种不同的元件,其允许误差仅有 0.019 英寸,大约等于一根头发丝直径的 1/4。而 NATD 每年制造的各种元件成千上万,因此,公司的福利完全依赖于雇员们对其工作绩效的高度重视。

“为了提高这种认识,我们广泛宣传质量准则,并且经常肯定雇员们为消灭全部废品所做出的成绩。每个月我们都召开一次全厂性的会议(在工作时间召开)。这个会议有三重目的:第一,我们确定一名当月生产质量极为优秀的雇员(根据其上级的推荐),除了给予他一张 50 美元的支票做为我们的奖励之外,更为有意义的是制做一块“本月优秀个人”荣誉匾,匾上刻着获奖雇员的姓名,并且在工厂中醒目地长期展示。第二,如果哪个雇员的入厂工作周年纪念日是在会议召开的当月,那么他就可以得到一块银币做为其工作一年的赠礼。最后,我们与曾经属于的、现在所在的以及将要加入的“大家庭”共同分享所得的收获——如果适当的话,将采用百分比的形式进行分配。通过这种方法,每一个雇员都可以掌握第一手材料,清楚地了解在其公司里正在发生的情况。

目标 2: 分享财富。“我们主要通过雇员股票所有制计划来分享公司的所有权。我们每年都根据三个简单的选择标准,把 NATD 的一些股票分给每一个雇员。有资格获得股票的雇员必须是年满 24 岁以上,每年至少工作 1000 小时,而且年底仍然在册的雇员。根据我们所知,已获得公司股票授予权的雇员,没有从他们自己的腰包里掏过一分钱,因为这种权

力不是一种收款凭单，不是一种折价购买计划，也不是一种债券或保险赔款选择权，它完全是免费的。”

“这里顺便说一句，我和我的合伙人放弃了自己参加这项计划的权力，因为我们希望分配给自己雇员的股票数量更大一些，从而也更有意义一些。我们每年转让给雇员们的股票都是重新发行过的——我们不想通过出卖自己的股票从中获得任何增殖。NATD 的雇员股票所有制计划在降低顾客退货率、改进生产率和送货时间方面，确实起了很大的作用。”

“我们还尽力着重于把公平的报偿作为一种激励工具。我们每年进行两次报偿检查，这可不是一种橡皮图章式的工作。每一个雇员都和他的上司一起逐项检查自己的工作绩效，同时，每一个雇员都被具体地告知：‘这方面你做得很好；这方面你还需要加以改进；这方面公司可以给你提供帮助。’”

“最后一点，我们以货币奖金来奖励那些有所发明创造的雇员。最近几个月里，已经有好几个雇员采取改革行动为公司提供大量帮助，并因此获得了奖金。举个例子来说，有一位年轻的雇员自己做出决定，采用一套新的方法去铆接一种很难铆接好的元件，并使整个铆接过程实现了自动化。再举一个例子，有一个部门的领班看到某项重要工作的劳动力成本过高。于是他设计了一种新的操作方法，可以同时进行 10 种操作，而且他帮助自己年轻的同事‘出色地掌握了这种方法’，并且很快就使整个生产环节全部实现了自动化，劳动力成本

降低了 80%。”

目标 3: 满足感与乐趣。“由于对雇员的重要性有了深刻的认识,所以我们非常重视人员的挑选。我们只雇用一种特定类型的人——一个非常关心自己、关心自己的家庭和公司的人。不论这个人将成为一名清扫工、一名机器操作工,还是一个工厂领班或者经理人员,都必须是忠诚可靠的、愿意说出心里话的、并且是充满好奇心的。这就是我为什么要亲自访问每一个未来雇员的道理。我的目的是确定候选人能否成 NATD 大家庭的一员。也许这种观念太陈旧了,但是对我们来说,它却是关键的。这种冗长的评价和访问过程确实需要很大工作量,但从其结果来看,是很值得这样做的。”

“我们应该正视这样一个现实:管理班子与雇员之间那种传统的敌对情绪是没有任何积极作用的。为了增强雇员们在 NATD 的满足感,我们遵守了这样一个信条:我们期望雇员们怎样对待我们,我们就应该用同样的态度去对待雇员。雇员们很想知道他们将来能够得到什么样的报偿、他们的职业生涯是否顺利,他们怎样才能为此做出贡献,以及他们怎样做才能使自己更快地成长。为了使雇员们更加关心和爱护自己的公司,我们竭力真诚地对待雇员,给予他们真正的赞扬,而不是敷衍地说一句‘干得不错,史密斯’。对每个人所做出的特殊的努力和取得的成绩,我们都表示真诚的感激。”

“赞扬不会使公司受到任何损失。包括我们自己在内的

所有的人都需要得到赞扬,甚至渴望得到赞扬。所以,给予承认(包括人及其职业)是一种重要的激励因素。因此,每星期我们至少 2—3 次深入工厂与雇员们闲谈,并对那些出色完成工作的雇员表示称赞。事实上,雇员们非常关心他们的工作,如果你能够对这种关心充分地进行发掘,并使它与公司的目标紧密配合,其结果会使你大吃一惊。”

“总结 NATD 近 3 年来所取得的成绩,我们的销售额 C 已经从 180 万美元增长到 600 万美元以上;我们的税前收入已经增加 600% 以上;1980 年我们的股票增值率达 36%,1981 年也达同样的水平;我们的顾客退货率已经从 5% 下了到 0.3%;我们的生产效率已经翻了两番;我们的雇员离职率已经从 27% 下降到 6%;同时,我们这个大家庭的所有成员都生活得非常愉快。”

2. 有效的实施

“做为总经理,我的工作是提出公司的目标和实现这些目标的策略。为了保证实现这些目标,我高度地重视职务的正确委派。”

“我完全相信我们的管理人员确实愿意从事管理工作,但是我感到,必须使某些特定的条件得到满足,他们才能成为有效的管理者。因此,我们首先与管理人员一起研究、制订计划,以保证我们的目标既明确、而又切实可行;其次,我们给雇员们提供实现这些目标所需的手段;再次,我们让管理人员独

立工作,并允许他们灵活地处理问题;最后,我们要成为任何一个管理人员都需要的、能够事后给予劝告或事先制止他们的错误决定的上级。”

“每一个领班负责使一班的生产达到最高效率而且无次品。至于这个领班采用什么作法,完全取决于他本人。我们只需要切实保证管理人员和雇员们能够因为自己出色地完成任务而从我们这里,从他们的同事那里、以及在工资表中得到应有的荣誉和报酬。”

“顺便说一句,我们对失败从来没有任何责怪。因为,如果我们把一项工作交给‘我们最好的攻关能手’,自然毫无问题。但是,如果我们的雇员因为担心失败而受到约束,他们就会失去进行尝试的勇气。如果我们不去尝试那些未曾探索和试验过的事物,我们的发展速度和盈利能力就会遭受损失。那可不是什么有趣的事。”

3. 概括和总结

NATD 把一套具有严密逻辑性的基本纲领运用于管理实践,并据此制订了协调一致的人力资源管理政策。很明显,这种政策与本书中的三个主题:生产率、职业生活质量和经济效益是一致的。同时,它也吻合了我们先前提出的三个指导原则:

(1)工作绩效便利化。NATD 为提高工作绩效清除了障碍。它为雇员们提供了出色完成工作所需的资源,并强调了

精心挑选人员的重要性。

(2)工作绩效定义化。NATD 确立了目标、估量和评价方法。

(3)工作绩效促进化。NATD 为雇员们提供了足够的、他们认为有价值的奖励(承认、股票所有权和货币奖金),以促进将来的、更高的工作绩效;同时,它充分地考虑了雇员对所得实际奖励的喜爱程度,做出了适当的时间安排(一年进行两次报偿检查),并真诚地关心雇员们的公平感。

工作绩效的定义、便利和促进构成了激励雇员的“三个阶段”。但是,真正能够使雇员们强化工作动机的莫过于一个有效的激励系统。