

目 录

人力资源管理——一个转变中的领域

一、人力资源管理的演变 (3)

- ☐ 案例：联合公司中的人事管理 (3)
- ☐ 人力资源管理产生的历史基础 (4)
- ☐ 人力资源管理的发展阶段 (16)
- ☐ 直线经理与人事经理从事的人事管理活动 (19)

二、人力资源管理的任务和意义 (24)

- ☐ 人力资源管理的职能责任及其目标 (24)
- ☐ 人际管理技能日益增长的重要性 (29)
- ☐ 有效的人力资源管理对生产率、职业生活质量及经济效益的影响 (31)
- ☐ 人事部门对盈利做出的非凡贡献 (35)

全国Mini-MBA职业经理双证班



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

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，



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

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

☐ 案例追踪 (40)

公司职员的选择和培训

一、公司人力规划..... (45)

☐ 公司人力规划的概念 (45)

☐ 公司人力规划的内容 (45)

☐ 公司职工的分类 (46)

☐ 公司职工的需求预测 (47)

☐ 公司职工的供给预测 (49)

☐ 公司职工的供求平衡 (51)

二、公司职工的选择 (52)

☐ 公司职工选择过程的主要阶段 (52)

☐ 确定公司的用人要求 (52)

☐ 吸引人们前来应聘 (57)

☐ 从应聘者中选择职工 (58)

三、公司职工的培训 (63)

- ☐ 职工培训的内容、发展及其原则 (63)
- ☐ 培训工作的机构、政策和战略 (70)
- ☐ 确定培训项目 (72)
- ☐ 总体培训计划 (77)
- ☐ 培训方法和培训技术 (77)
- ☐ 开展培训的条件 (83)

考评系统(一):工作绩效评价方法

一、人员评价要素的基本特征 (89)

- ☐ 不同工作的特点 (89)
- ☐ 不同层次的特点 (92)
- ☐ 不同年龄的特点 (93)

二、人员评价标准和标准编制的程序 (97)

- ☐ 评价标准的含义 (97)
- ☐ 评价标准的分类 (98)
- ☐ 标准编制的程序和原则(98)

三、标准的计量 (101)

☐ 计分和加权的方法 (102)

☐ 误差的调整与反馈 (106)

四、人员评价与能力发掘 (107)

☐ 能力、成绩与考核标准的关系 (108)

☐ 运用标准发掘能力的方法 (108)

☐ 运用修订标准发掘能力应注意的几个问题 (110)

《释放能量——企业人力资源管理》

人力资源管理—— 一个转变中的领域

一、人力资源管理的演变

□ 案例：联合公司中的人事管理

1951年，具有拉特洛斯学院心理学学士学位和塞顿、霍尔学院人际关系学硕士学位的查尔斯·比肖夫在社会上四处寻找工作。不久，他找到了一家叫做包兰亭·索恩斯的公司（酿造业），做起了人事面试工作。后来，又相继到一家糖加工公司和美国美孚有限公司干了一段。最后，于1963年才来到联合公司。如今，他已成为这家从事纤维、塑料生产及能源开发的联合公司的人事经理。

当有人问起他这些年当人事经理都干了些什么时，他微笑着并带嘲弄的口吻答道：“保证每人在生日得到一张生日卡，在感恩节得到一只火鸡”。他还说，人事部“对那些不能容忍这种工作方式的人说来，简直就是一个堆破烂的地方。”

确实，退回去许多年看看，人事工作除了雇用工人就再没有别的内容了（根据美国人事管理协会所言）。这大概还是从过去的工头那里传下来的呢。以前的工头总是习惯：于走出

工厂,从长长的求职队伍中去挑选工人。他们根本就不用什么简历表,而是凭他们的手随便点道,“你,你,还有你”。后来,这些工头也实在腾不出时间来干这类事情了,于是也就有人专门从事起人事工作来。然而不幸的是,这种人往往是别的部门都不要的人。

除了干些招收新工人和发薪水之类的工作,人事部经理还负责诸多这样的事:如教人鞠躬时如何抬臂啦,教人如何打扫公司停车场啦等等。这确实产生了如 25 年前著名管理理论家彼得·达克所指的情形,“所有做人事工作的人无不忧虑,何以证明他们也在对企业做出贡献”。

不过如今,比肖夫再也不谈什么生日卡,火鸡之类的事了。“电话随时都会嘟嘟地响”,比肖夫在办公桌旁挥了一下手说道,“嘿,那准是董事会主席又叫我去他办公室了”。

是的,人事经理一蹶不振的时代已成为过去了。那种由人事部门的头目给公司诊所分配西瓜的日子不过是令人一笑的回顾罢了。而事实上,“人事”这一称呼在公司惯用语中也已消声匿迹了,取而代之的是另一种很有影响力的称呼——“人力资源管理经理”。

□ 人力资源管理产生的历史基础

为了分析今后人力资源管理的发展趋势,必须首先分析它产生的历史原因,考察它目前的作用和影响范围,明确它由

哪些部分所组成,并且评价它对生产率、职业生活质量以及利润——最终经济上的结果所产生的潜在影响。

根据费伦奇的说法,现代人力资源的产生可以归结为九个相互关联的因素。

(1)促使与工业革命相适应的劳动专业化水平提高的快速技术更新。

(2)对劳资双方都有约束力的自由劳资谈判的出现。

(3)科学管理运动。

(4)早期工业心理学。

(5)自文官委员会建立以来日益增加的政府人事活动。

(6)人事专家以及由这些专家组成的人事部门的出现。

(7)人际关系运动。

(8)行为科学。

(9)60年代和70年代的社会立法及法庭裁决。

1. 工业革命

工业革命有三大特征:即机械设备的发 展;人与机器的联系;需要雇用大量人员的工厂的建立。这场革命导致了劳动专业化的提高和工人生产的产品的巨增。“劳动分工”已成为这次革命的强有力的共同呼声。亚当·斯密在《国富论》一书中对生产大头针的某工厂所进行的劳动分工做如下描述:

一个工人抽出铁丝,另一个工人把它弄直,第三人负责截断,第四人只管磨尖,第五人则磨其顶部(以备连接)。然而,

针头的加工还需要两三种独特的操作大头针的装配又是另一种特殊工种,此外还要镀锡等等。甚至可以说,将针头和针连接起来本身就要算一种手艺。用这种方法制造一根大头针,大约有 18 个步骤。在一些工厂(这些步骤是由不同的人分别完成的),当然在另一些工厂也有由同一个人承担二三个步骤操作的。

查尔士·巴比特(Charles Babbage)在他的《论机器和制造业的经济》一书中指出了这种劳动分工的主要优点,即:

(1)新工人接受培训的时间大为减少,因为只需学一种技术。

(2)减少了原材料的耗费。

(3)通过合理地安排工人的工作节约了开支,也因此而产生了以技能为基础来划分的工资等级。

(4)由于不必要求工人从一种工作转到另一种工作,从而节约了时间,也使工人对特殊的工具更加熟悉。而这种熟悉又反过来激发了工人在使用工具中的创造性。

尽管如此,亚当·斯密(Adam Smith)却也注意到了劳动分工的不少弊端。他写道,“一个一生都花费在几种简单操作上的人……会变得再愚昧无知不过了”。这也正如卡尔·马克思所指出的,资本主义和劳动分工所带来的心理后果是:

他们(指资本家)把一个人肢解成各种碎片,使其降格为机器的附属物,工人在工作中的活力完全消失了,而工作则变

成了令人嫌恶的苦差事。资本家使人与劳动中的智慧完全分离开了。

从某种意义上讲,以上这些问题至今仍旧存在。最早试图解决由劳动分工产生的问题的改革家名叫罗伯特·欧文(Robert Owen)——一位成功的企业家和经理。大约在 1799 年,他在苏格兰的新拉纳克以合伙形式创建了一家棉纺厂。这位当时的合伙者笃信,人是自然的造物,而人们的行为则是所受待遇的反应。他还坚信,雇主与团体理应为发掘人们的天资而更加努力工作,理应取消那些有碍于天资充分发挥的作法。

随着对人的管理的日益改善,欧文先生还创建了可以说是最早的工作绩效评价系统。他这样做,在当时是为了检查“坏表现”。欧文使用了一块四边分别涂成白、黄、蓝、黑四种颜色的木块,并把它安装在机器上。每天将对应于工作表现的颜色转向通道,以此反映工人前一天的生产。这四种颜色中黑色表示差,蓝色意味着一般(平均),黄色表示良好,而白色则代表优秀。这种作法看来非常成功。不过,并非事事如此,欧文先生在其他方面的努力却收效甚微。例如,以给予雇员夏季特别假期为诱因来吸引所有雇员在新年那天回来工作并放弃那天的祭酒,这一尝试并未收到什么效果。

无论如何,欧文在新拉纳克所实施的这些改革,的确对他的工厂盈利贡献不小,他本人也因此而名利双收。在 1913 年

《告制造主管人员》一文中他叙述道：

甚至这种改革还在刚刚开始进行时，就已经获得了一半的效益。而花在这些改革上的时间和金钱，现在正产生着还要大得多的收益……。

确实，由于欧文先生在改善对工作中的人进行管理方面所做的努力，使得他已经被认为是“人事管理之先驱”了。

至此，我们不难看出工业革命大大加速了企业及商业的发展。为此，业主和企业家都不免要沾沾自喜，但如果就购买力和工作条件而论，与当今的工人相比，那时的公民恐怕只能算贫民罢了。在那个时候，劳动者被当作商品，而且由于流行放任主义哲学的缘故，政府也没有采取什么保护工人的行动。

2, 科学管理运动

从管理的角度出发，科学管理运动也导致了对人力资源管理的研究。弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederic Winslow Taylor)就是科学管理之父，而跑表便是他的“圣经”。1885年，泰勒首先在米德维尔钢铁公司和贝瑟恩钢铁公司进行试验。其中最著名的是对一个名叫施米特的铲装工人进行的试验。泰勒使用一只跑表对施米特的劳动进行了细致、准确地研究，通过对其工作的无效部分的去除和对技术的改进，使其劳动生产率由每天12长吨(1长吨=2240吨)增至47.5长吨。泰勒对施米特的每一个工作细节都作了具体规定，如铲的大小、铲斗重量、堆码、铲装重量、走动距离、手臂摆弧及其他工作内

容。这就是科学管理的实质内容所在：它是将工作分为最基本的机械元素并进行分析，尔后再将它们最有效地加以组合。

除了科学地研究工作本身(时间——动作研究)，泰勒还认为，所选的工人在体力和脑力上应与其工作要求尽可能地匹配，而对于那些高于“合格水平”的人则应拒绝接纳。

雇员应该由主管人员(主管人员的工作也是按专业详细分工的)进行很好的训练，以保证其操作动作恰如科学分析所规定的那样精确。然而必须注意，在任何情况下都不能要求雇员在有损于他们健康的节奏下工作。

为了鼓励雇员遵循规定的工作程序(这种规定是在车间主管人员严密监督下进行的)，泰勒认为只要工人正确地按规定时间完成了工作，就应增发相当于工资的 30 ~ 100% 的奖金这便是最初的劳动计件奖励制度。虽然，泰勒对于工作群体中人的互相作用尚未观察出什么苗头来，但他仍然对工作的社会方面感兴趣。他认为，工作群众滋生了这样一个问题即个人效率降低为群众中水平最低的工人的效率。换句话说，也就是，工作群众的效率一点也不会比其中生产力最低的成员效率高。

总的来讲，通过运用科学管理原则，在提高生产率方面的效果比用别的可能的要好。大家对这一点是毫无疑问的。不过，在另一方面，泰勒的办法又受到组织起来的工人的反对，这也正是存在的一个有争议的问题。

3. 早期工业心理学

1913年,雨果·芒斯特伯格(Hugo Munsterberg)在他的《心理学与工作效率》一书中描述了录用汽车司机、舰艇人员和电话接线生的经历。芒斯特伯格对人事管理作出的值得重视的贡献就在于他注重:①用工人的智力及情感要求来分析工作;②用研制的实验装置来分析工作。以电话行业为例,很多接线生都产生了对疲劳和精神崩溃的敏感性。他通过各种测试(如空间感,智商以及身体敏捷性等测试)发现,测试结果好的人在实际工作中也被公司认为是好工人。所以,实践证明这些测试对接线生的录用工作是一种有价值的辅助手段。

芒斯特伯格在1917年所著的《经营心理学》一书中,著有用选择性问答的方式作调查的内容。这种调查是通过向很多工人发放问题调查表,并要求不署名地回答诸如对工作的态度,参加劳工动的态度和业余活动的兴趣等问题来进行的。这种调查得到了第一任美国劳工联合会主席塞谬尔·冈珀斯和基他劳工领袖的支持。

当然,无论是泰勒还是芒斯特伯格都很关注如何选择工人以适应工作需要的问题,也很关注工人的个人情感和志向。虽然在很多问题上两人也存在不同的见解,主要的分歧是围绕社会结构如何影响生产率这一问题,但芒斯特伯格的著作清楚地表明了,人事挑选和社会心理学这两个领域是互为补充的。

4. 人际关系运动

1923 年在芝加哥西方电气公司进行的霍桑(Howthorne)试验提供了有史以来最著名的行为研究成果之一。该试验的一个目的就是研究照明对工人生产率的影响。在一次试验叶中发现生产率随照明增加而提高。而另一次试验却表明生产率随照明增加而降低。这些结果反反复复地持续了三年,研究人员终于从中得出了这样的结论,即在人们参与的工作中随着某一种条件(如照明)的改变,不可能不给其他变量带来影响;但对雇员的激励和群体意识看来才是影响生产率的主要因素。

后来,哈佛商学院的埃尔顿·梅奥(Elton Mayo)、弗里茨·罗特利斯伯格(Fritz Roethlisberger)与诺思·怀德黑格(T·Nonh White)等几位教授一起又继续研究霍桑试验,一直到 30 年代初。其研究结果表明,生产率直接与集体合作及协调程度有关,而集体合作与协调程度看来又与主管人员及研究人员对工作群体的重视程度有关,与缺乏带有强制性的提高生产率的办法相联系,还与为变化过程中的工人提供参与制相联系。这些关系如图 1.1 所示。概括起来讲,研究者已开始将工人构成的组织视为一个社会系统,而不是相反,即按泰勒的观点视为一个技术经济系统。

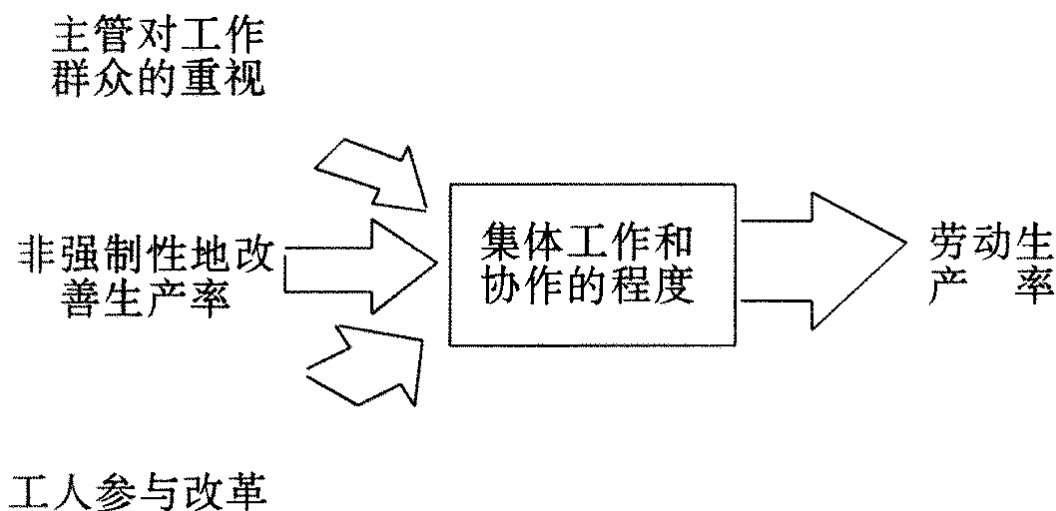


图 1.1 霍桑试验有关劳动生产率提高的结论

在霍桑试验中广泛采用的自由交谈方法，正是现代人力资源管理最实用的技术方法之一。确实，对交谈者来说，没有什么比自由的交谈能更有效地听取了。通过交谈者对被交谈者所表现的感情的反应，通过避免争吵，不袒护，不带任何评价的交谈，来达到有效地听取这一目的。从自由的交谈中，研究者总结出两种教训：①由于交谈给了雇员一个“出气筒”的机会，表面上看起来提高了士气，其实不然；②表面的牢骚、抱怨很少能表明真正的问题所在。当然研究者也都相信，群体行为和工人情感与士气和生产率是有联系的。这一论点也正是以后 20 年来大部分人际关系研究和理论的特点。然而，不幸的是，这些新概念曾广泛地被误解和错用过。曾经流

行的所谓“爱畜理论”就是一例。在爱畜牛奶公司的广告中，大肆宣扬什么爱畜牛奶来自愉快的母牛，因而奶质优良。同样，若把这种观点借用一下，就成了愉快的工人就是生产力高的工人了。这样一来，用公司搞郊游、设地位标志，办雇员咖啡厅及其他改善工人所处社会环境的行为，就都有了理论根据。

在 50 年代后期这种方法在很大程度上受到怀疑，并且 1957 年的经济大萧条又导致了对人际关系培训计划的大削减。因为当时找不到证据来表明这些计划对工人的满意程度有什么影响，或者说不能证明愉快的工人就是生产率高的工人这一假说，所以就助长了对人力资源管理的扼杀。如果说很多经理还在应用人际关系理论的话，那也不过是着限于短期目标，考虑的是如何使操作工人增加生产而已，而不是出于既满足组织需要也满足工人的需要这一长远目标的考虑。直到 1964 年“愉快的工人”这一时尚的假说才宣告结束。

5. 行为科学

探讨人的管理的行为科学是人际关系研究的成果之一，不过行为科学却以更广泛的理论学科和应用学科为基础，并涉及到更多的问题。行为科学即研究与人们的行为有关的社会学和生理学，如图 1.2 所示。

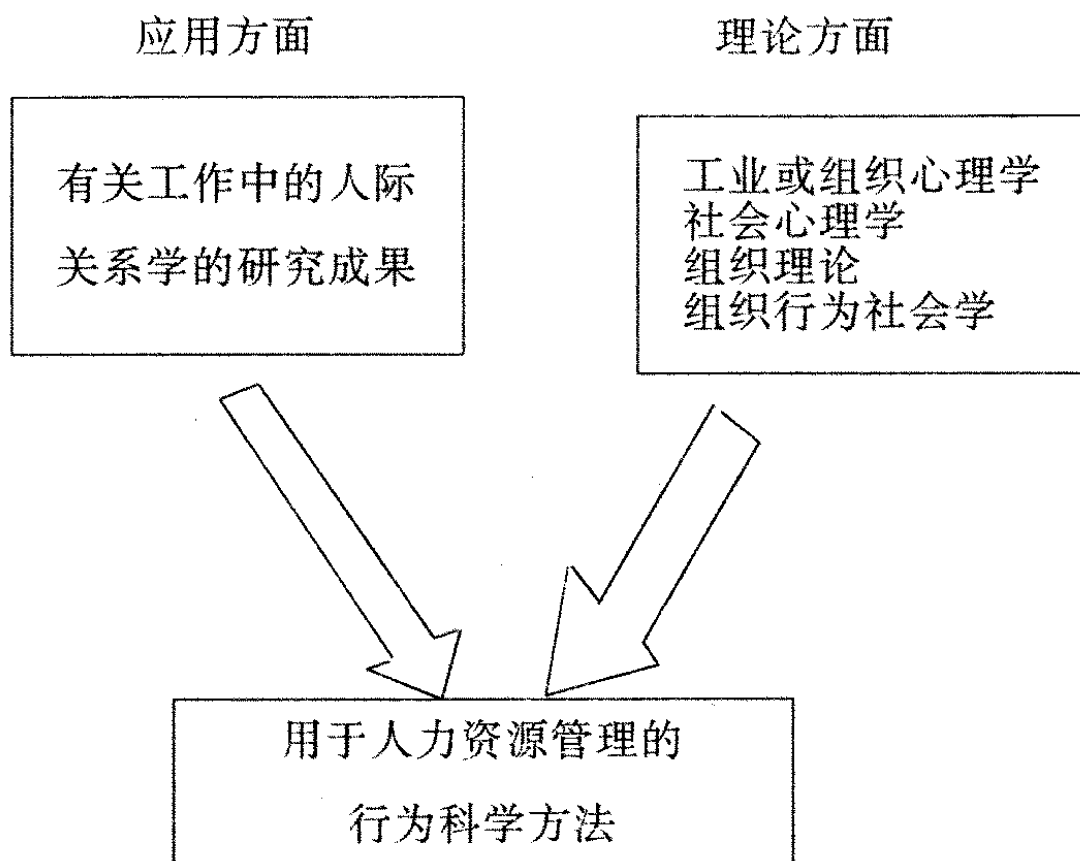


图 1.2 理论学科和应用学科对用于人力资源管理的行为科学的贡献

有关人力资源管理的很多知识和应用都来自以下行为科学的分支：

- (1)工业或组织心理学：研究人在工作中的行为。
- (2)社会心理学：研究人们如何相互影响和被影响。
- (3)组织理论：有关组织为什么存在，职能是什么，如何设

计,以及怎样更有效的理论。

(4)组织行为学:研究个人及群体行为的原因,以及如何利用这一研究在组织环境中使人的生产力更高,工作更令人满意。

(5)社会学:研究社会、社会机构及社会关系的学科。

不用说,对行为科学的许多研究都交叉运用了以上这些学科。例如,60年代和70年代行为科学的一个重要课题就是研究各种领导方式(如民主式,专制式,协商式)在什么情况下最适宜的问题。比如,一位职位很高大权在握然而却缺乏某种专业知识的人,那么他在这种专业的工作领域内应采取何种领导方式才好呢?显然,要解决好这类问题,采取什么样的领导方式立即就会成为工业心理学、社会心理学及组织行为学的研究课题。因为组织及管理的具体内容和问题也正是组织理论的核心所在。而且也正是行为科学的出现使人们产生了一种的理解。这就是说在所有情况下都通用的有效办法至今还不存在。

众所周知,人们在组织中的行为方式并不能简单地说是人际关系。因为,组织本身对人们的表现起着造就、限制和调整的作用。加之,人的行为还受不同职位上的权威、工作及技术要求的影响。虽然,至今我们对决定和影响组织中人的行为的因素尚不完全了解,但是对各种影响因素相互作用所产生出的对个人的影响,我们却有了较完整的认识。

另外,对人力资源管理的理论和实践有相当大影响的又一个领域是目前出现的综合系统理论。该理论通过运用生物学、物理学及控制论(研究机械、电子通讯系统和设备)等基础理论而得到进一步发展。并且在行为科学领域内也得到了广泛的应用和不断的研究。

□ 人力资源管理的发展阶段

人力资源管理经历了以下三个发展阶段:

第一个阶段,我们叫做“档案管理”阶段。它代表了 60 年代中期人力资源管理的状况,也反映出那时对雇员关心重视的程度。“人事”在那个时候已具有特殊的使命了,比如,新工人录用,职前教育,人事档案管理(出生日、参加工作时间、受教育程度等等的记载),公司郊游计划以及备忘录的周转等。人事在这一阶段似乎“不过是那些不得要领的事情比不相干的事干得要多一些罢了。”

人的资源管理的第二阶段,是继 1964 年《民权法》通过之后开始的。它被称之为“政府职责”的阶段。在这一阶段,《种族歧视法》、《退休法》、《保健与安全法》各种由联邦法定代理及其解释机构所规定的准则以及法院的法规等等对就业的各个方面都产生了影响。然而,这一切又加速了要把人力资源管理的职能提到政府议事日程上来这一发展进程。从许许多多的集体诉讼和胜诉产生的大量经济后果来看,都反映了错

误的人事管理所付出的代价。所以,在 1973 年,美国电话电报公司在与联邦政府达成的一项协议中同意,将晋升到管理职位上的女雇员的起点工资与晋升到同样职位的男雇员的工资拉平。仅此一项就花去该公司 3 亿美元。

由于高层管理人员对人事管理工作的一丁点不称职都不能容忍,所以,那些不专门从事人事管理工作的经理们开始对这一领域重视起来。而别进联邦法院的门已成了组织的第一原则。这种形势也说明人事管理的各个方面都必须满足组织的需求。

所以,在人事管理领域内,一批酬劳与福利专家、赞助性行动(出于对少数民族就业的关心所采取的行动)专家,以及劳工关系专家和培训与发展专家都纷纷出现。另外,为服从一些规定的活动还要消耗大量的资源,比如,填写政府要求的有关各工种中招收、录用和提升少数民族和非少数民族成员数量的报告。对这类活动许多高层管理人员都视其为整个组织的非生产性消耗。

在 70 年代末和 80 年代初,很多组织还处于仅为了生存而奋斗的时期,由于经济和政治因素的双重影响(高利率、全球经济衰退、美国生产率下降)要求所有企业的各职能机构都要以经济形式承担更大的责任。这种经济责任制对人力资源管理活动也不例外。那时,虽然评价人事规划的成本与收益已经具有可能性,但却鲜为人知。此外,各种社会趋势(如,劳

动大军中出现了越来越多的妇女、少数民族、年迈者及受教育程度较高的人)又提高了对职业生活质量进行改善的要求。

80年代,人力资源管理发展到了第三阶段,即“组织的职责”阶段。伴随着对物力、财力的有效管理,对人有效管理的任务也更多地落到了直线经理的肩上。这里,直线经理是指那些总体负责企业运转的人,如图 1.3 所示。以当时的观点看,所有的经理们无论负责什么工作,都必须从人事管理活动的经济效果来对其组织负责;同时,又必须以所提供的职业生活质量对其下属雇员负责。于是,似乎可以这样说,最有效的人力资源管理方法也许产生于人事行政部门与肩负充分利用各种资源使命的直线经理相互间的亲密合作。更明确地说,档案管理和政府职责仍然属于人事管理部门的工作,但是就整体而言,人力资源管理还应视为一种联合职责。

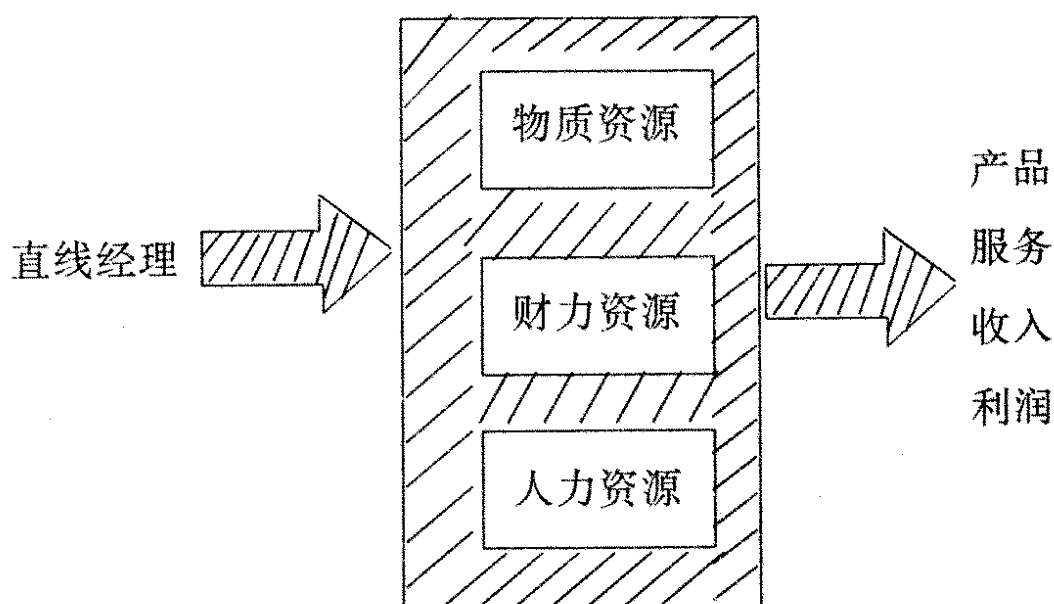


图 1.3 为了生产实用的产品,直线经理
负责充分利用人、财、物三种资源

□ 直线经理与人事经理从事的人事管理活动

通过对 336 个高级人事经理的调查,首先注意到了以下这种对应的安排:在同一单位里,有二位高级人事经理就需要对应地设两名高级直线经理。进行这一调查的目的在于,了解现有人事部门与直线经理人事活动的范围与作用,以及确定今后他们还应如何起作用的问题。这项调查基本上能代表各种类型及各个地区的公司的情况。因为,所选的公司有

75%少于 1000 雇员,2/3 属于非工会公司。而且,对 4 个方面的 40 项内容进行了调查。这 4 个方面指的是:

(1)政策的产生与形成:服从于高层管理人士的一致意见。

(2)咨询:人事人员对直线经理就人事管理事面进行忠告和提供咨询。

(3)服务:人事人员干诸如招募、考核及培训之类的工作。

(4)控制:监督所有部门,以保证它们执行规定的人事政策。

40 项内容为:

工资管理	雇员通讯
赞助性行动,就业机会均等	劳资谈判
招募	士气调查
保险福利	建议系统
工作分析和说明	解雇
人力资源计划	意见
劳动力市场调查	休假与请假制度
安全管理与职业健康安全管理	工作咨询
激励——奖励方案	调动
工作设计	个人咨询
培训与发展	退休
纪律	解职

招聘录用	社会娱乐
工作绩效评价	内部医疗服务
录用考核	公共服务
职前教育	饮食服务
薪资结构设计	晋升
工资测算	职工住房保障
教育经费	证书(如,体育证书)
人事研究	公共关系

由表 1.1 我们可以看到直线经理和人事经理对于其中 10 项内容的重要性给予了他们各自的评价。

表 1.1 人事部门期望的职责及活动

职责	直线经理排序	人事经理排序
赞助性活动,就业机会均等	1	2
招募	2	3
薪资管理	3	1
付酬结构设计	4	35
意见处理	5	5
保险福利	6	5
人事计划	7	12
职前教育	8	32
退 休	9	12
工资测算	10	36

如表 1.1 所示,人事经理将解决意见和保险福利同样列为第 5 重要,而把人力资源计划及退休列在第 12 位。在表 1.1 中,人事经理尚未列入前 10 项的内容还有:解雇(4),假期与旷工(7),工作咨询(8),调动(9)及人事咨询(10)。

最后 10 项中的 8 项内容是人事经理和直线经理都一致同意列在最后的。它们是体育及社会事务证书,建议系统、公共关系、雇员通讯、劳资谈判、内部医疗服务、公共服务及饮食服务。

对上表 1.1 的前三项,直线经理与人事经理基本上是一致的。但在薪资结构设计(4)、工资测算(10)以及职前教育(8)这三项内容中,人事部门与直线经理的认识相差甚大。显然,直线经理要求人事部门在酬劳方面起到更大的重用,而人事部门的实际作用以及开展的活动的范围却受到了公司的规模及工会化程度的影响。

该项调查的结果有力地表明了直线经理欢迎人事部门更多地参与能发挥人事管理作用的活动,特别是参与服务活动,如象娱乐活动、赞助性活动以及保险福利活动等等。他们也欢迎从人事部门工作人员那里得到有关的人事管理忠告。不过,人事部门参与政策的建议却很少受到重视,而直线经理在这方面的参与机会比他们自己所期望的还要多。尽管,直线经理最不喜欢人事部门对他们所开展的控制活动,但还是期

望人事部门开展另一些活动,如,对各部门人事政策执行情况进行检查等。

通过以上分析,究竟我们从这一调查中能得出什么结论呢?看来有一点是很清楚的,那就是并非所有的直线经理都需要或者要求人事部门同样程度地插手他们所进行的活动。所以,人事部门就有责任告诉其它的服务性组织,这些组织自己能就提供和确定其组织内的其他部门所需要的服务。

作为直线经理,他们有权进行一些改革,而保证他们的愿望被人事部门所清楚地理解则是他们的责任。然而,作为人事部门,正象我们早就注意到的那样,他们的职责就是要让管理部门清楚地知道人事部门所必须提供什么、而应该提供的又是什么,以及大家对人事部门的期望还有些什么。大约 20 年前的研究就表明了,在那些高一级管理人员与人事经理长期共事的公司,他们彼此之间更容易理解,其结果是人事部门的工作也更有效了。不过,麦克法兰(Mc Farland)也发现,在近一半的组织中,其他部门对人事的职能和目标还存在着本质上的“理解分歧”,对这一点我们以后将专门加以讨论。

二、人力资源管理的任务和意义

□ 人力资源管理的职能责任及其目标

所有的经理,只要着手于对组织中的人进行管理的时候,在某种程度上都少不了要涉及到以下六种职能:吸引、录用、保持、发展、评价以及调整。

吸引包含的活动有:①确认组织中工作要求;②决定做这些工作的人数及技术要求;③对有资格的工作申请人提供均等的雇用机会。

录用即根据工作需要确定最合格人选的过程。

保持由以下活动组成:①保持雇员有效工作的积极性;②保持安全健康的工作环境。

发展即一种职能,这种职能活动是以雇员的知识、技巧、能力及其他方面的提高从而保持和增强雇员工作中的竞争性为其目标的。人事专家通常以 $KS\Delta O_s$ 来代表知识、技巧、能力,及其他特性(以下简称 $KS\Delta O_s$)。

评价即对工作、工作表现以及人事政策的服从情况等作

观察和鉴定。

调整即试图让雇员保持所要求达到的技能水平而进行的一系列活动。

当然,有时这些职能是由组织提出来的(如雇用计划,管理发展规划),而有时却是由个人或群体提出来的(如,自愿退休、安全改革)。图 1.4 所述的是,这些职能之间的相互关系,并且因此而构成整个人力资源管理系统。

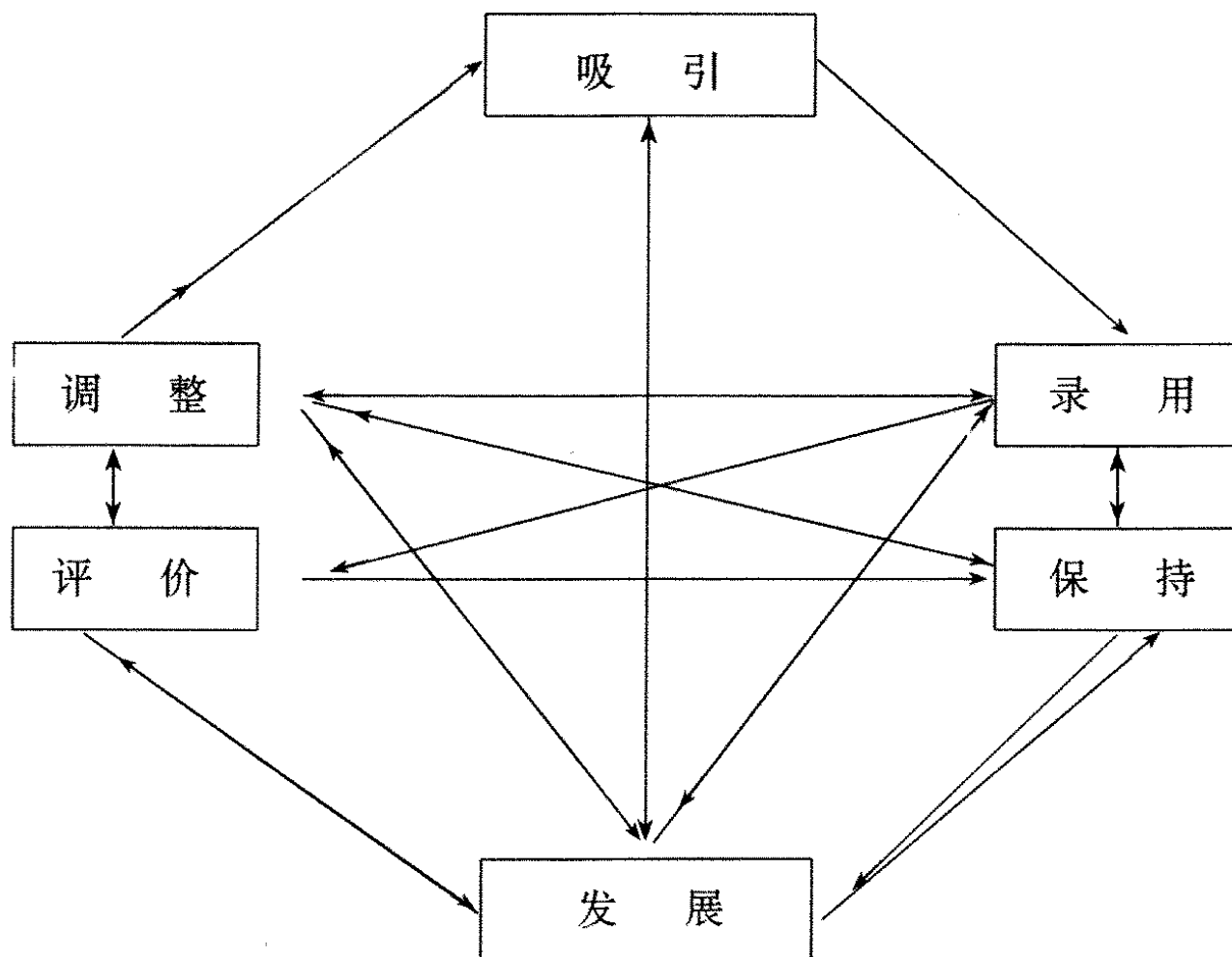


图 1.4 人力资源管理的主要职能之间的相互作用

为了表明人力资源管理内部各个主要职能之间的相互联系,让我们接着讨论以下的实例。

汉德公司由于未料到其雇员大量地过早退休,而不得不扩大招聘来弥补退休带来的职位空缺。该公司尤其关心的是将来 5—10 年经营可能出现的变化,所以,为了适应期望的工作要求上的变化,相应地招聘战略也得做些改变。很显然,其录用程序也需要重新全盘考虑,才能满足今后 5—10 年对雇员 KS_{AO_s} 的要求了。那么接下来是不是还要改变付酬政策呢? 因为工作要求总是随时间在变化。而从现在到以后的 5 年中,对雇员的 KS_{AO_s} 要求究竟是什么,现在心中也还不可能有数,所以,就得着手制定新的培训发展规划,以适应新的需要。由于有了不同的 KS_{AO_s} 的要求,评价过程也就需要相应做些改变,才能保证工作更有效。这一连串的反应、变化和展开的活动,也许要求汉德公司通过解雇、提升,或者调动一些雇员才能完成。这看起来真让人吃惊,只因为没有预料到大量的雇员会过早地退休,就牵动了一个企业的方方面面。

的确,事实就是如此。在任何系统或互相紧密联系而组成的网络关系中,只要改变系统中的任何一部分;都会引起其他部分的反响。认清了这一点使我们受益匪浅。因为,这样我们就能尽量避免把目光局限在问题发生本身这样的错误了。在我们处理雇员录用、培训和酬劳以及处理劳工关系等

等问题时,我们就会自然而然地认识并且预料到这些问题都是相互联系的。概括起来讲,“系统方法”对综合分析系统中的各个组成部分,对人力资源管理体系与较大的组织需要间的相互联系都提供了一个理论模式。这正如以上汉德公司的例子所示。系统方法应用于人力资源管理的主要优点就在于,可以通过改变系统任何一点来确定其系统所有其他部分的结果。就我们的实际工作来说,我们应该把注意力集中在职能和职能责任这样的系统分支之间的相互关系上,着重于人力资源管理体系与整个组织的关系上。统计数据表明,如果这两种关系处理不当,就会带来离职、缺勤、浪费和损坏等现象的增加,以致导致生产力水平,乃至劳动生产率和对工作满意程度的下降这样的严重后果。

在应用系统方法时,还必须注意同样重要的另一组关系,即人事部门与组织长期经营目标之间以及与外部劳动力之间的相互关系。对这些关系的处理,影响着企业的竞争地位,以致于企业长期的灵活性也受到影响。

正象我们前边讨论过的那样,吸引、录用、保持、发展、评价及调整等活动对人事部门来说,都意味着特殊的职责。不过,这些职责也是组织中每一个经理的工作核心。

由于直线经理手中有一定的权力(组织上,他们有权左右所管的工人的行为及活动),因而他们对实际用人方式也会产生很大的影响。这就意味着人力资源管理有两个目标:其广

义目标是最佳地利用组织中所有的工厂,也就是生产率水平达到最佳。其特殊目标就是要帮助直线经理们更有效地管理工人。具体地说,人事部门是通过政策的制定和阐述,通过忠告,服务,以及通过直线经理对工人管理的控制和反馈(密切联系、加深理解和有针对性)来完成这两大目标的。因而,可以说人力资源管理的各种职能责任也由直线经理分担了一部分。这正如表 1.2 所示。

表 1.2 直线经理及人事部门的人事管理活动和职能责任

职能	直线经理责任	人事部门责任
吸引	提供工作分析、工作说明、最低合格要求的资料,使各单位(部门、分厂)人事计划与战略计划相一致	工作分析 人力资源计划 招聘,赞助性行动
录用	对工作申请人进行面试,综合人事部门收集的资料,做最终录用的决定	服从民权法及其规定,发收申请表,笔试,考核背景,对他人介绍进行检查,身体检查
保持	公平对待雇员,疏通联系,面对面解决争端,提倡协作尊重人格及按贡献评奖制	酬劳及福利,劳工关系,健康安全以及雇员服务

职能	直线经理责任	人事部门责任
发展	在职培训,工作丰富化,师带徒活动,激励方法的应用,给下属的反馈	技术培训,管理发展与组织发展,职业规则,咨询
评价	工作评价,士气调查	研究工作绩效系统和士气评价系统、人事研究与审核
调整	纪律、解雇、提升、调动	临时性解雇,退休咨询以及解雇前代谋新职的方针

□ 人际管理技能日益增长的重要性

通过对一些大企业和财政部门的 200 多高级经理的调查表明,人事问题越来越受到重视。受调查的经理们大约 40% 的人说他们一周要花 5 到 20 小时来处理人事问题,这比 5 年前增加了 50%。人力资源日益增加的复杂性意味着人事部门应负责设计、实施和评价一些活动,从而至少在以下五个方面支持直持直线管理人员。

(1)工作的人性化使具有技术性的工作方法与人们响需要相适应,它包括工作的丰富化,操作的简化以及工作轮换制。

(2)按工作绩效付酬制以公平为准则,根据工作的结果来实施。即根据实际生产而不是根据工作本身所要求应该完成

的生产来付酬。

(3)灵活工作时间制解决了由于交通不便、停放车困难以及雇员生物钟不同所导致的问题。尽管如此,如果缺乏控制和通讯条件,缺乏有效的工作时间和工休时间的控制,这一条仍难以实现。

(4)灵活多样的报偿计划允许雇员在一定金额内,在多种福利中进行挑选。不过,在某些部门实施这项计划时,可能会遇到一些尖锐问题。如行政部门(因为要花大量时间和精力来执行计划),和服从国家财政部规定的部门。

(5)职业计划与生活计划是人力资源管理的另一方面。作为人事部门的一员,不仅应问组织中的人力资源需要什么,而是必须满足雇员对职业的咨询要求,解决他们工作中的压力和满足他们退休前的准备等需要。显然,如果这些要求不能满足,在雇员中就会产生玩世不恭、消极怠工以及酗酒闹事等后果。

所以,人事部门为了有效地从这五个方面做出计划和评价方案,就必须负责收集对这些方案起计划和评价作用的资料。这些资料也许要反映对工作的满意程度、离职率、滥用病休情况,生产率及其他用人测试方法等情况。而这种应用数据资料来研究开发新项目或评价现有方案的过程就叫做方案研究,即为了作评价和计划而系统地运用资料的过程。

□ 有效的人力资源管理对生产率、职业生活质量及经济效益的影响

说到对生产率和职业生活质量的影响,甚至连看起来很简单的雇员工作环境这类问题也是其影响因素。斯蒂尔凯斯有限公司通过对 1047 名办公室工作人员和 209 名管理人员的调查发现,有 74% 的人对厂方所提供的良好工作条件打了高分;74% 以上的人感到职业生活质量有所改善。而相比之下,却只有 58% 的人认为总的生活质量有所改善。调查中持否定意见的人大多是工作在“多人共用的办公室”里的工作人员,这种办公室简直可以说是桌子挨桌子,中间连转身的空间也没有。调查发现,多数管理者都忽略了办公室工作人员们日常所谈的“私事”,而正是这些所谓的私事被工人们看成是有关工作环境的问题。调查中,99% 的人都认为工作满意程度与工作效率是相互关联的。

那么,从这些逐步增多的活动中我们能看出,有效的人力资源管理究竟对生产率,对职业生活质量以及对盈利有什么影响呢? 下面的几个例子可以帮助我们解答这一问题。

1. 目标确立及其反馈

对雇员目标和计划的有效管理,加上使雇员及时了解到他们朝着预定目标进展情况的建设性反馈,就会产生显著的效果。对西南服装厂缝纫工的调查就表明了这一点。被调查的 150 个工人,分别在有 34 道工序(每道工序操作时间为 18

秒)的裤子“缝纫流水线”上工作。

产品的缝制质量由流水线最后一道工序所设的专职检验员检查。每条裤子都要进行检查,但是,在缝制过程中某一工序上出现的毛病,只有在一批产品中数量超过 60 件时,才会提醒缝纫操作工注意。而这些缝制毛病都是由“修理工”处理的,而不是由缝纫工自己来改正。

接受调查的这个厂,次品率通常都高于同期服装工业正常次品率的两倍。在调查时,该厂的离职率是 216%,每天缺勤率为 9.6%。

进行该项调查和分析的目的是为了对工人确立目标及其反馈,从而观察其产生效果。为此,给每个工人都建立了具有挑战性的目标,同时,还按公司中最好工厂的质量水平确立了小组生产目标。反馈是通过在一块 4X6 英尺的毛玻璃黑板上由管理人员公布每天工人的工作情况来进行的。这样,通过建立起个人目标及其反馈系统一个月以后,缝制差错率就下降了 66%。一年以后,虽然其离职率仍然高得难以接受,但已从 216%降到了 136%。

2. 工作再设计

把打字员的工作作为工作再设计的对象,真是再好不过了。因为,这是一种单调得令人心烦,而同时又很重要的为数不多的工作。实际上,确有人研究发现,那些辞职的打字员中,60%的人辞职的原因不是在于工作繁重,而是在于工作太

枯燥、太无聊。

研究工作者还报道,在银行家信托公司分部,枯燥已极的打字员们被派去干股票过户工作。结果,许多严重的问题接踵而至:有的雇员辞职、缺勤不说,工作的数量和质量也都大大下降了。为了改变这种状况,研究人员建议,用6个月时间逐步实行下列改革(当然主管人员必须正式受训,以处理雇员对改革变化的反应)。

(1)把顾客分为小组,并具体指定给各位打字员。

(2)对工作完成既准确又可靠的人,免去校核人员的检核。

(3)对其余的打字员和校核人员另外再进行编组,每组负责为某一类用户服务。

(4)大多数打字员自己纠正自己的错误,而对少数工作需要复核,来自校核人员的反馈要迅速。

通过这种工作再设计,减少了工作中出现的差错。对整个工作小组来说,大家的工作时间也减少了。虽然不用别人校核而自己进行修改,工作起来是要慢一些,但比起让别人来校核还是要快些。

3. 有奖建议制度

过去,用来提高产品及服务质量和速度的建议系统,总是以不及时而出名的。大多数经理都深信这些系统起不了什么作用。之所以如此,也许是由于建议系统的设计和实施不恰

当的缘故吧。

不过,座落在明尼阿波利斯的霍尼韦尔公司保安系统和航空分厂所采用的建议系统却应另当别论。1979年该分厂接受了18000条建议(人均3.66条),并且由此节约了1300000美元的开支。霍尼韦尔建议系统是按雇员提出节支建议的次数给予表扬和奖励的。

给予雇员的奖金总额,在建议提出的第一年,为全年预计节支的1/6。当然,提出的建议越有价值,奖金自然也越多,也就是大家常说的“论功行赏”。

为了鼓励大家多提建议,霍尼韦尔公司对凡是提过3次或3次以上建议的雇员给予实物奖励。建议提得越多,实际奖励也得越多。也许有人要问,这是否会导致乱提一气呢?不会的,因为实物奖励也是根据建议的质量来定的。该分厂所提建议中有49%被采纳了,这个数比全国平均采纳建议数要高得多。

对有关建议的表扬也是根据建议带来的节支数量及建议次数来定的。凡提过3次或3次以上建议的雇员,他的像片就挂在了本部门办的“超级明星”表扬栏上。如果所提建议还带来一定资金节约,那末就要采取另一种形式的表扬,即每周在公司表扬栏上张贴出两名这样的雇员的照片和他们的建议。此外,还在公司内部刊物、部门通讯及厂部报道上大张旗鼓地加以介绍。每年,从公司的三个分厂分别选出一名特别

代表,出席由明尼苏达州州长亲自颁奖的职工大会。之后,这一盛会的照片还会四处张贴和刊登在公司的表扬栏和各种刊物上。

目前,在这一地区的好多公司都热衷于设更多的头奖,并且头奖的金额也越来越高。比如,皮特尼·鲍斯经营系统把头奖的金额提高到5万元,并连续发两年;或3万元连续发3年以上。福特汽车公司则许诺发给一组工人,而不是一个人,金额为6000美元的头奖。伊斯门·科达公司仅1983年就付了360万美元的奖金,比1982年上升8.7%。不过,这些中奖的建议所产生的费用节余却高达1600万美元。

□ 人事部门对盈利做出的非凡贡献

不少改革人事管理的建议都是由直线经理提出来的,不过来自人事部门的建议却更多。在我们前面引用的那些事例中的所有方法,要么是人事部门提出来的,要么是公司外聘用的人事顾问提出来的。象人事部这类职能部门,必须能够向人们表明:哪些工作与公司的成功密切相关,以及所采用的方法能产生好的结果。而要表明这两点必须依赖于对雇员满意程度产生着影响的人事规划。不然,人事部就只不过是“愉的商贩”而已。人事部的成员必须能向人们展示,其人事活动影响着公司健康发展的标志——盈利,而且还能表明本部门的效益。只有这样做了人事部成员才能证明设置人事部门的优

越性,才能证明人力资源分布的合理性,也才能与公司其它部门齐头并进。

往往与通常的看法相反,人力资源管理的各个方面(包括士气)都可以用类似于组织中任何其他职能部门采取的方式加以测试和定性分析。

1. 酬劳方针及其方法

如果组织对某一职位的重要性都不甚了解,那么就势必导致给其雇员的报酬不是过多就是过少。无疑,其结果或者是对不胜任工作的雇员多付酬,使这些人愿意呆着不走混日子,或者就是对合格的雇员少付酬,导致他们辞退工作。如何避免这样的结果呢?关键就在于制定好的付酬计划,这种计划必须准确地反映公司所在地的劳动力收入水平和同行业雇员的收入水平。当然,所制定的工资结构既不能太复杂也不能使所花成本过高。但是,有一条必须坚持,那就是定期检查这种工资结构是否仍然适用。

2. 雇员的福利管理

管人事的经理都愿意在一定的费用前提下尽可能多地考虑雇员的福利,却常常忽略了用发展的眼光对雇员福利方案进行监督管理。这样一来,便造成费用过高,特别是在公司奖金超过了所支付的福利费用而造成股息不兑现,无法再投资和再增加福利的时候。显然,如果一个公司付给雇员的福利金超过了支付福利的保险金总额时,保险公司就会通知该公

司,增加下一年度的保险金。当然,对那些有能力以股息形式支付多出的福利奖金的公司,保险公司用不着催公司增付保险金了。

3.人头税管理

大家知道,每个公司都要支付人头税,如象联邦政府及州政府的失业税等等。这些税往往都取决于劳动力的离职率。就象付保险的成本一样,对这些人头税也可以在不同程度上加以控制。人头税一般是以每个雇员年薪 6000 美元为起征线,税率为工资总额的 1.4—4% 不等。照这一规定,一个有 2000 人的公司,按每人 6000 美元开征,若税率取 3% 的话,那么,其总税额就达 360000 美元(每人付 180 美元)。假如,该公司离职率下降 10%,那么税率就下降为 2.7%,起征线不变,公司总付税额就成了 324000 美元(每人付 162 美元),比原先减少付税 36000 美元。这样一来,保证组织免付不必要的税款,便成了人事经理应尽的职责。显然,只要能降低离职率,上面讲的这些税率往往都有可能降低。

4.招募、培训及管理人员自身的提高

负责招募的人必须具有工作经验,所以,往往指派 ÷ 吕人事老手去干这项工作。如果招募者本人都不了解公司的庄资结构、工作要求以及政治条件等,又怎么能招到一个满足工作需要的能人呢?可以说,马虎的录用方案和糟糕的培训计划所带来的损失看上去不算大。但如果反过来,采用有效的录

用、培训方案所产生的潜在的收益可就令人吃惊了。让我们看一看这样一个实例,1977年美国海军部估计由预备军官培训队训练一个合格的预备军官大约需要30000美元。如果以每年7%的通货膨胀率计算,到1985年30,000美元就变成了51000美元。如果我们作这样的假设:①每年下必培训1000名新军官的指标;②对不合格的待选军官的培训平均每人花去海军部2000美元。如果合格率为80%,那么,20%即200个不合格者就需要进行再培训以后才能录用。按每人平均花2万美元再培训费,那么海军部一共就需花去400万美元。于是很显然,如果录取方案更好些,只录用下15%的不合格者(即150人而不是200人),海军部每年就可以节约50X2000即100000美元。

5. 赞助性活动的控制

对大多数经理说来,他们的单位如果能使就业机会均等总会给人留下好印象。然而,人事部门的成员却负有保证赞助性活动不造成生产率下降的经济责任,负有保证这一活动不变成一种代价昂贵的社会活动的责任。确实,某些简单而不如人意的理由降低了纯职业资格,而只好接受一些不合格的妇女和少数民族就业。不过,只要再广泛地调查一番,人事部门上也会发现,仍然能招到合格的妇女和少数民族。

6. 离职与解雇前代谋新职的方针

通过适当的会计程序,以分离成本,替代成本及培训成本

的方法计算离职的代价,人们发现一般大公司每年由于离职所带来的成本金额都在六七位数以上。显然,控制这些成本就成为了直线经理和人事部门的共同职责。一旦发现了离职的原因,人事部门和直线经理就应该立即采取有效行动(如,工作再设计,雇员再培训以及酬金再调整)。可以这样认为,哪怕每年的离职率降低一点点,所带来的节余也是大为可观的。

临时解雇及非自愿离职并非人事管理的一件快事。但即便是不得已而为之,也可以通过灵活的解雇前代谋新职的方针来节省开支。所谓解雇前代谋新职,指的是一系列由雇主帮助解雇人员尽可能找到新工作的授权活动及付酬活动。对低层工人解雇的谋职安排是由人事干事负责进行,而对管理人员的解雇前的安排,则由专门从事这方面工作的咨询公司经办为好。因为这样可以使被解雇的管理人员学会如何设计一份简历;如何有效地发挥其专长;如何对酬劳问题讨价还价,以及如何发现可行而又未经正式广告宣传的“隐藏着的职位”等等。从而,使他们能尽快地找到一个高薪工作。更重要的是,他们还需要与原公司保持紧密的联系,从而既可能成为原广司的顾客又成为其供货商。至于公司支付的“联系工作款项”也即以固定年薪支付而不是一次性总付的薪金。这就使管理人员解雇前既有条件不断地找新工作,又保持了他们自己的自信心。这种工作联系期间的薪金与一次性支付薪金

的差额,对解雇人员说来往往还是一个不小的数目,而且还为他们省下了很大一笔支付给谋职顾问的咨询费用。

□ 案例追踪

影响就业各方面的所有的政策规定确实触动了千千万万个高层管理人员,而且还导致了 70 年代一场对组织人事制度重新评价的改革。如象《就业机会均等法》、《职业健康安全法》以及《雇员退休保障法》这样的法律,阐述了种种对公司如何管理所属人员的正式要求。开始害怕与“山姆大叔”(美国、美国政府、美国人的绰号——译者)冲撞的经理们,不得不更加重视起人力资源管理来。

然而,对我们所提到的联合公司,直到 1979 年才把人力资源管理摆到议事日程上来。并且接着就委派了一名高级经理主管人事,也开始重视象管理人员自身的提高;管理接续计划以及雇员对酬金、晋级、同事、主管,成长机会所持态度调查和退休咨询之类的活动。这位高级经理还下达了把解雇单送到 824 名工人手中的的命令,以此削减 30 万美元的工资支付。作为其下属的比肖夫先生,送一份解雇单就够让他于心不忍了,更别说现在不得不去送 824 份呢。因为比肖夫对当年大解雇的日子记忆犹新,他认为那是他所经历过的“最困难、最使他心潮难平”的时期。

比肖夫痛苦不堪地度过这段时间后,开始描述他的另一

些职责——负责设计复杂的工资、福利方案、执行情况检查方案、组织计划,社团关系管理人员培训方案,以及跟踪公司领年薪工人的计算机系统。

当然,一些麻烦也随着劳动生产率目标的提出而开始落到了每个人事工作者的头上。比肖夫说,“生产率这一迅速出现的问题是现在 80 年代的一大问题。”面对这一新问题,联合公司已经以极大的热忱投入了对劳工合同中的某些阻碍生产率提高的款项进行了改革(如呆板的劳动制度),并获得了一定的成功。公司还开始在所属的一些分厂建立了质量控制小组,制定了退休咨询计划,并且为了适应当今日益独立的工人对职业生活质量的要求,公司正着手积极考虑建立灵活的福利制度这类事情。如此种种有效的人事管理,在某种程度上讲,使联合公司的职业生活质量和生产率都相应得到了提高。结果是大家都受益了。

比肖夫现在少不了也干一些事务性的工作,不过已不再象过去成为人事经理的主要工作。在他手下的职员,依旧也给公司垒球队、高尔夫球队和地滚球队分发球衣和衬衫;还搞一些奖励性招待晚餐,动员工人献血,以及安排大蓬车接送雇员上下班等等。

自然,搞人事工作也常常有其倒霉的一面。象比肖夫,就常常被寻求安慰者所包围。在他穿过大厅时,或者是在食堂取自助餐时,总会碰上一些穷追不舍的雇员。这些人会把他

拉到一边，向他倾诉自己的不幸；什么公司付给他们的钱简直不公平啦；他们离不开酒瓶子啦；甚至干脆说他们的孩子都要去行凶了。“简直是没完没了，我耳朵都会吵聋”，比肖夫形容道（也许，这是他个人太富于同情心了吧）。

是啊，人事工作是越来越复杂了。不过，比肖夫却仍然乐意与人打交道。他自豪地说道：“当我所选中的人，正好胜任他的工作时，我就感到莫大的满足。”“在我对每个人的职业还有帮助的时候，也正是我个人感到收获的时候。”

《释放能量——企业人力资源管理》

公司职员 的 挑选和培训

一、公司人力规划

☐ 公司人力规划的概念

公司的人力规划是公司对未来人员的需求和供给之间可能差异的分析,或是公司对人力需求与供给做出的估计。

公司人力规划分中长期规划和年度计划。一般来说,长期规划是 10 年以上,中期规划是 1—10 年,年度计划即当年计划。年度计划是执行计划,是中长期规划的贯彻和落实,中长期规划对企业人力规划具有方向指导作用。

☐ 公司人力规划的内容

公司人力规划一般包括岗位职务规划、人员补充规划、教育培训规划、人力分配规划等等。

岗位职务规划主要解决公司定员定编问题。公司要依据公司的近远期目标、劳动生产率、技术设备工艺要求等状况确立相应的组织机构、岗位职务标准,进行定员定编。

人员补充规划就是在中长期内使岗位职务空缺能从质量上和数量上得到合理的补充。人员补充规划要具体指出各级各类人员所需要的资历、培训、年龄等要求。

教育培训规划是依据公司发展的需要,通过各种教育培训途径,为公司培养当前和未来所需要的各级各类合格人员。

人力分配规划是依据公司各级组织机构、岗位职务的专业分工来配置所需的人员,包括工人工种分配、干部职务调配及工作调动等内容。

☐ 公司职工的分类

依据公司编制人力规划的要求,可以把公司全部职工划分为以下六类:

- (1)管理人员。
- (2)工程技术人员。
- (3)工人,包括基本生产工人和辅助工人。
- (4)学徒工。
- (5)服务人员。
- (6)其他人员。

管理人员的需要量,可按与生产工人的比例和组织机构的定员来确定。

工程技术人员需要量,一般按与生产工人的比例和技术人员的层次结构来确定。

基本工人的需要量,可根据产值或实物的劳动生产率确定,也可按设备定员确定,或者将两者结合起来按企业规模与定员确定。

辅助工人的需要量,可根据与基本生产工人的比例或看管定额或工作区的分配来确定。

学徒工的数量,主要根据公司生产发展情况、公司培训能力、培训时间长短来确定。

其他非生产人员需要量,一般根据行业特点、机构设置或与生产工作的比例来确定。

☐ 公司职工的需求预测

公司职工的需求预测是根据公司发展的要求,对将来某个时期内,公司所需职工的数量和质量进行预测,进而确定人员补充的计划方案、实施教育培训方案。

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

职工需求预测的基本方法有以下三种:

1. 经验估计法

经验估计法就是利用现有的情报和资料,根据有关人员的经验,结合本公司的特点,对公司职工需求加以预测。

经验估计法可以采用“自下而上”和“自上而下”两种方式。“自下而上”就是由直线部门的经理向自己的上级主管提出用人要求和建议,征得上级主管的同意;“自上而下”的预测方式就是由公司经理先拟定出公司总体的用人目标和建议,然后由各级部门自行确定用人计划。

最好是将“自下而上”与“自上而下”两种方式结合起来运用:先由公司提出职工需求的指导性建议,再由各部门按公司指导性建议的要求,会同人事部门、工艺技术部门、职工培训部门确定具体用人需求;同时,由人事部门汇总确定全公司的用人需求,最后将形成的职工需求预测交由公司经理审批。

2. 统计预测法

统计预测法是运用数理统计形式,依据公司目前和预测期的经济指标及若干相关因素,作数学计算,得出职工需求量。

这类方法中采用最普遍的是比例趋势法,回归分析和经济计量模型比较复杂,用得也不多。

(1)比例趋势分析法。这种方法通过研究历史统计资料中的各种比例关系,如管理人员同工人之间的比例关系,考虑未来情况的变动,估计预测期内的比例关系,从而预测未来各类职工的需要量。

这种方法简单易行,关键就在于历史资料的准确性和对未来情况变动的估计。

(2)经济计量模型法。这种方法是先将公司的职工需求量与影响需求量的主要因素之间的关系用数学模型的形式表示出来,依此模型及主要因素变量,来预测公司的职工需求。

这种方法比较复杂,一般只在管理基础比较好的大公司里才采用。

3.工作研究预测法

这种方法就是通过工作研究(包括动作研究和时间研究),来计算完成某项工作或某件产品的工时定额和劳动定额,并考虑到预测期内的变动因素,确定公司的职工需求。

☐ 公司职工的供给预测

公司职工的供给预测就是为满足公司对职工的需求,而对将来某个时期内,公司从其内部和外部所能得到的职工的数量和质量进行预测。

职工供给预测一般包括以下几方面内容:

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

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

(3)掌握公司职工提拔和内部调动的情况,保证工作和准备的连续性。

(4)分析工作条件(如作息制度、轮班制度等)的改变和出勤率的变动对职工供给的影响。

(5)掌握公司职工的供给来源和渠道。职工可以来源于公司内部(如富余职工的安排,职工潜力的发挥等),也可来自于公司外部。

对公司职工供给进行预测,还必须把握影响职工供给的主要因素,从而了解公司职工供给的基本状况。

影响职工供给的因素可以分为两大类:

1.地区性因素

其中具体包括:

- (1)公司所在地和附近地区的人口密度;
- (2)其他公司对劳动力的需求状况;
- (3)公司当地的就业水平、就业观念;
- (4)公司当地的科技文化教育水平;
- (5)公司所在地对人们的吸引力;
- (6)公司本身对人们的吸引力;
- (7)公司当地临时工人的供给状况;
- (8)公司当地的住房、交通、生活条件。

2.全国性因素

其中具体包括:

- (1)全国劳动人口的增长趋势;
- (2)全国对各类人员的需求程度;

(3)各类学校的毕业生规模与结构;

(4)教育制度变革而产生的影响,如延长学制、改革教学内容等对职工供给的影响;

(5)国家就业法规、政策的影响。

☐ 公司职工的供求平衡

在对公司职工的需求和供给进行预测之后,就要着手进行公司职工需求与供给的平衡,从而发现职工供求之间的缺口,采取措施,加以消除。

公司职工的供求平衡是编制公司人力规划的一项重要内容。公司职工的供求平衡不仅有职工需求与供给总量上的平衡,更重要的是要有职工素质、类别等供求结构上的平衡。

为做到公司职工的供求平衡,公司必须做好综合平衡分析,通常以公司职工供求平衡表的形式反映。

此外,为做到职工供求平衡,公司必须对职工潜力进行分析,从数量上消除人浮于事的人力浪费现象,从质量上提高职工的素质,充分发挥现有职工的潜力。

二、公司职工的挑选

☐ 公司职工挑选过程的主要阶段

在完成了对公司职工的需求预测和供给预测,并从总量上和结构上加以平衡,编制出公司人力规划之后,就对公司职工的招募和来源有了一个大致轮廓。在此基础上,就可以进行公司职工的挑选和录用工作。

公司挑选职工的基本目的就是争取以最小的代价去获得能满足公司需要的合格职工。公司职工的挑选过程可以划分为以下三个主要阶段:

(1)确定公司的用人要求;

(2)吸引人们前来应聘;

(3)从求职者中挑选职工。

对这三个阶段,下面分别加以说明。

☐ 确定公司的用人要求

确定公司用人要求是职工挑选工作的第一个阶段。在这

个阶段,主要是在公司人力规划指导下,根据公司的需要,通过工作分析,确定公司用人的数量、类别、工作条件,拟定工作说明、工作规程,为下一阶段的工作准备条件。

1. 工作分析

工作分析就是通过观察和研究,把职工担任的每项工作加以分析,清楚地把握该项工作的固有性质及其在公司内部与其他相关工作之间的关系,决定职工在履行职务上所应具备的各种条件。

工作分析是提供现代人事管理不可缺少的关于职务方面的基础情报的一种分析方法。开展工作分析必须坚持以下三项基本原则:

- (1)正确、完整地确认工作的实体。
- (2)正确记述已确认的工作所包括的全部内容。
- (3)明确提出职工完成该项工作的必备条件。

一般来说,一项工作分析要包括以下项目:

- (1)工作的内容。
- (2)工作的职责。
- (3)与公司内部其他工作的关系。
- (4)工作的“应知”、“应会”。
- (5)经验、年龄、教育程度的要求。
- (6)技能的培养。
- (7)徒工见习制度。

(8)工作环境条件。

工作分析过程可分为以下几个步骤：

(1)对某项工作的要求和工作中的特殊问题进行粗略分析；

(2)对工二作内容、职责进行详细分析，形成工作说明；

(3)对完成工作所必需的知识、技能等各种条件进行分析，形成工作规范；

(4)对该项工作提出培训要求，形成培训方案。

2. 工作说明书

在工作分析的基础上，用以载明该项工作的内容、职责、要求等情况及特性的文件，就是工作说明书。工作说明书是公司制定工作规范、挑选及培训职工的依据。

工作说明书一般要记载下列各项：

(1)工作识别事项：如工作名称、编号、所属部科等等，以此将它与其它工作区别开来。

(2)工作概要：包括工作范围、目的、内容等基本事项。

(3)所需完成的具体工作：包括工作的具体目的、对象、方法等内容。

(4)其它的特殊事项，如加班、恶劣的工作环境等事项的载明。

3. 工作规范

在工作分析的基础上，可进一步制订工作规范。工作规

范是用以记载该项工作要求职工应具备的资格条件的。

工作规范的内容可包括完成该项工作所要求的职工的智力条件、身体条件、经验、知识技能、责任程度等等。

4. 公司确定用人要求的工作程序

公司用人要求的确定有其自身的客观过程,必须依照一定的程序来进行。

公司用人要求确定后,应优先考虑能否在公司内部找到合适的职工来承担此项工作,再去考虑其它招聘方法。

公司用人要求的确定程序见图 2.1。

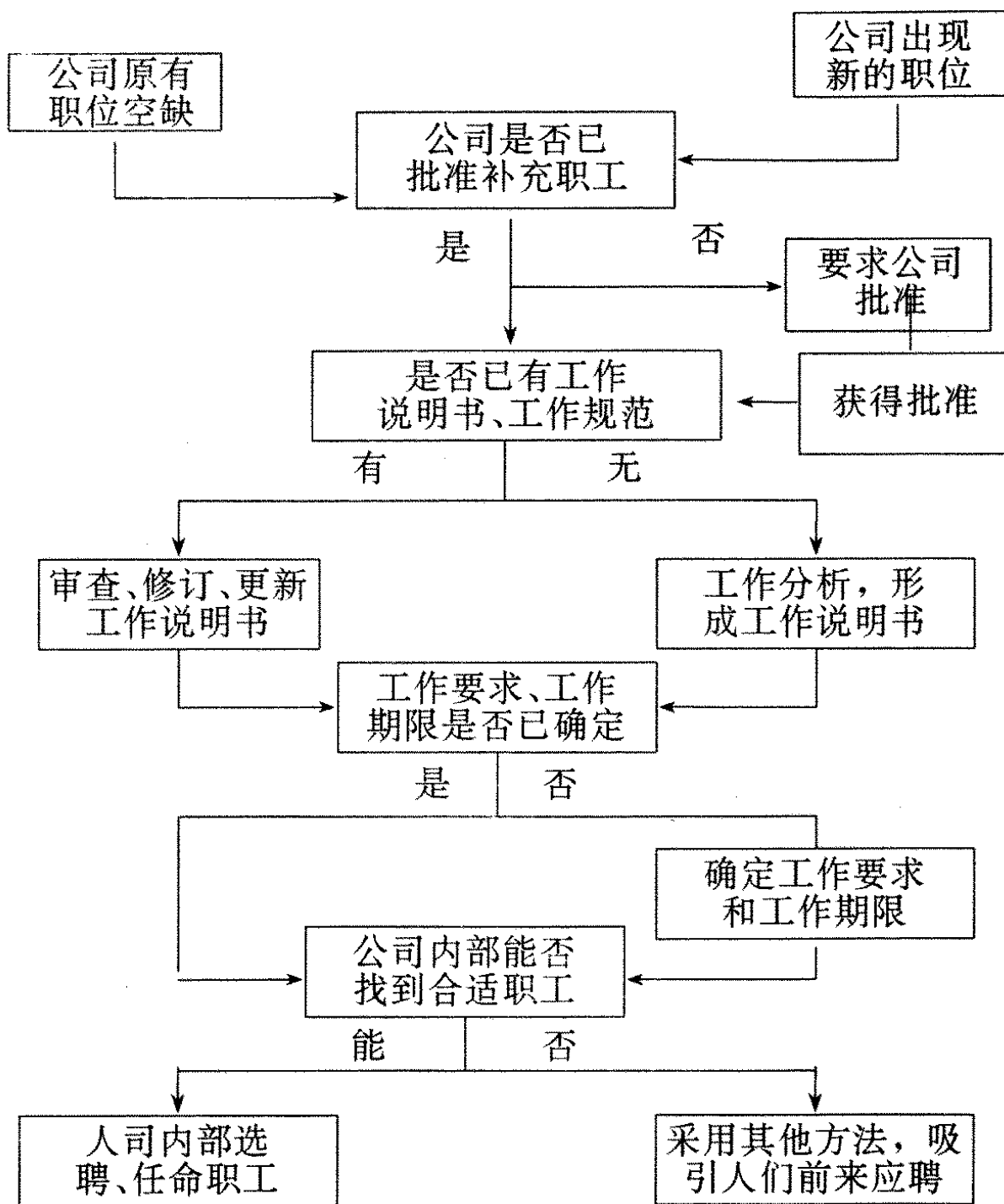


图 2.1 公司用人要求的确定程序

□ 吸引人们前来应聘

公司确定了用人要求之后,就进入了职工挑选工作的第二阶段——吸引人们前来应聘,以给公司提供一个从中择选的机会。

公司要想吸引人们前来应聘,必须设法增强自身的吸引力,这就要求公司自身具备一定的条件,同时也对应招者提出一定的要求。公司在招聘职工的过程中,始终要努力设法使公司的目标与应招者的个人目标、公司的需要与应招者的个人需要协调统一起来。

一个公司能否吸引人们前来应聘,取决于许多因素。其中主要有:公司的目标与发展前景,公司的形象与声誉,公司的工资福利待遇,公司中的培训和提拔机会、工作地点与条件、公司所属的行业的情况及公司空缺的职位类别等等。公司对应招者的吸引力取决于上述各种因素的综合。根据公司所要补充的职位类别的不同,对这些因素要分别考虑,各有侧重。

公司招聘职工,要考虑到多种职工来源渠道。公司内部原有职位空缺或出现新职位,应招者主要来源于以下几个途径:

(1)公司内部:从公司内部搜寻合适人选,或采用公司内

部招聘和广告的形式。

(2)在公司外部进行招聘广告、宣传活动。

(3)各种就业机构,如劳动部门、人才交流中心、劳务市场等。

(4)各种教育、培训机构,如大中专院校、就业培训中心等。

(5)其它外部途径,如推荐、自荐等。

根据公司各类工作的不同特点,各类职工的主要来源途径也不相同,分述如下:

(1)管理人员:主要来源途径是顾问或同行的推荐、招聘广告、主动上门征聘等。

(2)专业人员:主要来源途径是招聘广告、高等院校、其他公司中的同类人员、自荐或他人推荐。

(3)办公职员和秘书:主要来源途径有招聘广告、大中专学校、就业培训机构等。

(4)生产工人:主要来源途径有就业广告、就业机构、技术学校等。

针对上述各类人员的不同特点和不同来源途径,在掌握了大量应招者的情况、资料的基础上,就可以进入下一阶段的工作——从应招者中挑选职工。

☐ 从应招者中挑选职工

1. 挑选职工的方式

公司挑选职工的方式大体上分为两类：

(1) 证件挑选方式。一般是根据需要，令应招者提交自己的履历表、特长与工作意向报告书、像片等。如果应招者已有一定的学历和经历，还应要他们提交学历与经历证明，最好还有推荐信。为了统一证件的格式，公司也应有备有规范化的报名表让应招者填写。然后，公司依据上述资料和情报，作出试用、录用的决定。

(2) 直接挑选方式。一般是对应招者采用笔试、面试、医学、心理学检查等多种方式综合运用，以此更深刻地了解应招者，从而作出录用与否的判断。

2. 挑选步骤

各个公司的规模不同、生产技术特点不同、招聘规模和应招人数不同，因此，各公司职工挑选工作的繁简也就不同。但一般来说，职工挑选工作可按以下步骤进行：

(1) 把收集到的有关应招者的情报资料进行整理、汇总、归类，制成标准格式。

(2) 将应招者的情况与工作说明书、工作规范及公司的要求进行比较，初步筛选，把全部应招者分为三类：①可能入选的，②勉强合格的；③明显不合格的。

(3) 对可能入选者和勉强合格者再次进行审查，进一步缩小挑选范围。这项审查工作可由管理人员或人事部门来完

成。

(4)对通过审查的应招者进行笔试、面试及医学、心理学检测。

(5)依据考试检测的情况,综合考虑应招者的其它条件,作出试用、录用决定。

(6)对每个应招者,不论录用与否,公司都应书面通知挑选结论。

3. 面试

面试是公司挑选职工的一种重要方法。面试给公司和应招者提供了进行双向交流的机会,能使公司和应招者之间相互了解,从而双方都可更准确做出聘用与否、受聘与否的决定。

(1)面试的几种具体形式:

①个别面试。在这种形式下,一个应招者与一个面试人员面对面地交谈,有利于双方建立较为亲密的关系,加深相互了解。但由于只有一个面试人员,所以决策时难免有偏颇。

②小组面试。通常是由二、三个人组成面试小组对各个应招者分别进行面试。面试小组可由人事部门及其它专业部门的人员组成,从多种角度对应招者进行考察,提高判断的准确性,克服个人偏见。

③成组面试。通常由面试小组(由二、三人组成)同时对几个应招者(最好是五到六个)同时进行面试。在面试人员的

引导下,完成一些测试和练习。在这个过程中,对应试者的逻辑思维能力、解决实际问题的能力、人际交往能力、领导能力等进行测试,以便于做出用人决策。

(2)开展面试应注意以下问题:

①事先对面试作好计划安排,切忌毫无准备就开始面试。

②在面试过程中,要建立一种轻松随和的气氛,以利于应招者正常发挥水平。

③要掌握好面试的内容、方向和进度。

④对必要的问题要深入探究。

4. 各种测试

测试的目的,就是采用较为客观的方法对应试者的能力、性格、特长进行衡量,以正确全面地衡量应试者的条件。

公司挑选职工,不能完全依据应招者过去的经历来预见其工作能力。在这种情况下,采用测试的方法是有效可行的。

各种测试方法中比较常用的有两类:

(1)素质测试。如对应招者的智力测验、性格测试、职业适合性测试等等。

(2)特长测试。如对应招者进行技能测试、职业兴趣检查,等等。

5. 征询意见

在对应招者进行完面试及各种测试之后,正式决定录用之前,为对应招者有更为深刻的了解,公司还可向公司内外征

询有关拟录用对象的意见。

征询意见的主要目的,就是更进一步认定以前各个步骤所获得的信息的真实性、可靠性。

征询意见可以采取当面征询、电话征询、书面征询(常采用表格形式)等方式。

6. 签订录用合同

公司征询意见,得到满意结论后,就可以正式作出录用决策,以书面形式将有关事宜正式通知被录用者。经被录用者认可、接受聘用,公司和被录用者之间签订录用合同。

录用合同是明确公司与职工双方在工作方面的权利、义务关系的书面协议。公司录用合同一般都有统一的标准格式,应包括以下几项内容:

- (1)工作名称、地点;
- (2)录用日期、录用期限;
- (3)工作职责、规章制度;
- (4)工作时间安排、假期安排;
- (5)报酬支付方式;
- (6)变更、终止合同的条款;
- (7)双方认定的其它必要条款。

三、公司职工的培训

□ 职工培训的内容、发展及其原则

1. 职工培训的内容

公司在挑选、录用职工的时候,虽然进行了大量的工作,采用了考试、测试及其它科学方法,但这些新职工并不是一开始就具备完成规定工作所必需的知识和技能,也缺乏在公司集体中同心协作的工作态度。因此,公司为使他们尽快掌握必要的知识、技能和应具备的态度而对他们进行教育培训。

同时,公司是在一个不断变动的经济技术环境中生存和发展的,公司职工的知识、技能和工作态度就必须与这种不断变动的外部环境相适应,知识、态度不断更新,技能不断提高。

所以,公司职工培训是针对两种人,一种是新录用的职工,另一种是公司现有职工。

培训职工的方式多种多样,并随实践的发展而发展。“培训”这个概念我们也经常使用,但其真正含义非常深刻、丰富。职工培训的完整内容应该是:通过各种教导或经验的方式在

知识、技能、态度等诸方面改进职工的行为方式,以达到期望的标准。

因此,一个公司完整的职工培训工作应包括以下三方面的内容(见图 2.2):

(1)职工知识的培训。通过培训,应该使职工具备完成本职工作所必需的基本知识,而且还应让职工了解公司经营的基本情况,如公司的发展战略、目标、经营方针、经营状况、规章制度等,便于职工参与公司活动,增强职工主人翁精神。

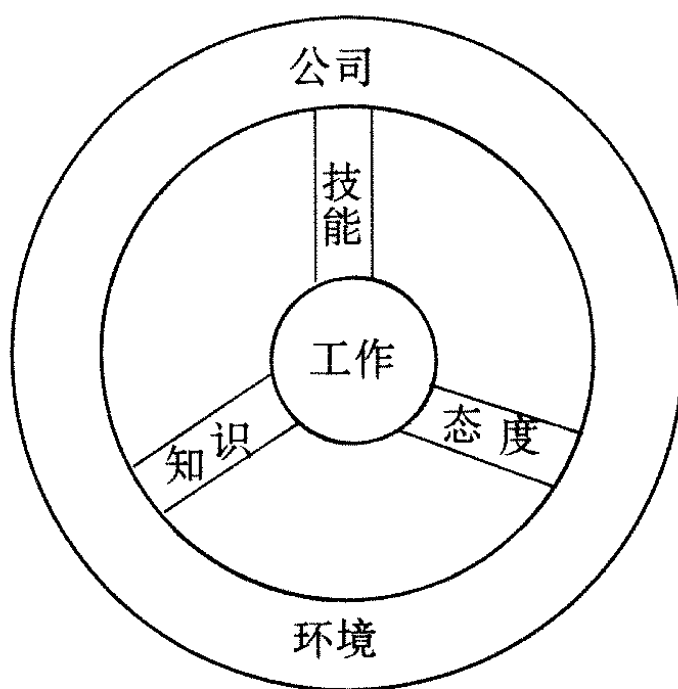


图 2.2 培训内容

(2)职工技能的培训。通过培训,使职工掌握完成本职工

作所必备的技能,如谈判技能、操作技能、处理人际关系的技能等,以此也能够培养、开发职工的潜能。

(3)职工态度的培训。职工态度如何对职工的士气及公司的绩效影响甚大。必须通过培训,建立起公司与职工之间的相互信任,培养职工对公司的忠诚,培养职工应具备的精神准备和态度,增强公司集体主人翁精神。

公司与其所处的环境关系十分密切。特别是公司职工在公司外面的言行代表着本公司全体,直接影响着公司的形象和声誉。因此,公司应从长远利益和整体利益出发,采取多种方法(其中包括对职工的教育培训)树立公司的自豪感,产生公司的向心力,教导职工自觉地维护公司的声誉和利益。

2. 职工培训的理论与发展

开展职工培训工作应以一定的理论作指导。在理论上对职工培训工作认识含糊,则会导致培训工作上的盲目性。随着培训工作指导理论的发展,职工培训工作也经历了一个从无到有、从片面到全面、从低级到高级的发展过程。

最初,由于企业生产规模狭小,生产技术简单,主要是以手工劳动为主。此时,工人知识和技能的掌握一方面是依靠世代积累和世袭相传,另一方面也有赖于工人在劳动过程中的经验摸索。职工培训还不被人们所认识,没有成为一项专门的工作。

19世纪末、20世纪初,美国人泰罗和吉尔布雷斯等最先

强调培训的重要意义,主张以科学规范性操作来取代过去工人的经验性操作。他们研究了工作的性质,采用时间研究、动作研究等方法把各项工作进行分解,从中找到一种效率最高的工作方法,制订成标准操作法,按照这种标准方法来培训工人。在这个阶段,人们只是重视对职工技能的培训。

本世纪 30 年代,著名的“霍桑实验”是管理史上的一项转折性事件。通过这项实验,美国心理学家梅奥发现:工作环境、工作条件的好坏并不是象人们所预期的那样能影响工人的劳动生产率;人是“社会人”(与过去的“经济人”假设相对),因此,职工的士气、工作满足感、能够被赏识同样是影响劳动生产率的重要因素。

第二次世界大战之后,经济、技术的进步亦促进了培训工作的的发展,新的理论不断形成,并出现了一批有影响的心理学家和行为科学家。自此,培训成为一门专门的职业,培训的内容也不断深化和拓展,在加强对职工知识、技能培训的同时,也越来越重视对职工态度的培训。

1943 年,美国心理学家马斯洛提出著名的“需求层次理论”。他认为人的需求可以分为以下五个层次:(见图 2.3)

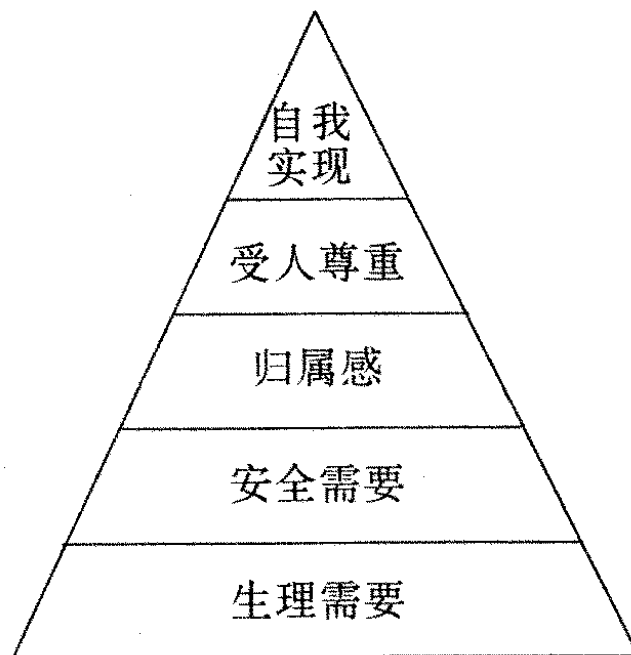


图 2.3 需求层次

- (1)生理需要;
- (2)安全需要;
- (3)归属感;
- (4)受人尊重;
- (5)自我实现。

这五种需求是按从(1)到(5)由低到高的顺序排列的,一般情况下,只有在较低层次的需求得到满足后,才去满足更高层次的需求。

50年代,赫兹伯格提出“双因素理论”。他把影响人的行为的各种因素分为“激励因素”和“保健因素”两类。“激励因素”是使人能产生满足感的因素,这些因素如成就感、责任感、提升机会等等,大都与工作本身性质直接相关;“保健因素”是能防止产生不满意的因素,如公司的管理、工作条件、工资等等,大都与工作的外在条件相关。“保健因素”的满足只能消除职工的不满足感,而不能使职工感到满足。

50年代后期,道格拉斯·麦格雷特提出关于人性假设的X理论、Y理论。X理论假定一般人都很讨厌工作、胸无大志、不愿承担责任,对这些人要采取劝说、监督、惩罚等办法,必要时也可给予奖励。Y理论则认为人本身并不讨厌工作、并非不愿承担责任,关键在于管理者要为职工创造一种条件,使他乐于为实现公司目标而努力。

60年代以来,人们开始研究管理者的领导作风(是独裁的还是民主的)与职工工作满意之间的关系,从而使得对管理人员的选拔与培训更有针对性。

以上这些理论并没有为我们提出一套一成不变的职工培训模式,而需要我们在实践中随机制宜地灵活运用,并且随着实践的发展,原有理论会不断更新,新的理论不断涌现。

3. 培训工作的目标和基本原则

职工培训的目标可以从以下两个方面来考察:

从公司方面来看,公司职工培训就是要因职工知识、能

力不足、职工态度不积极而产生的机会成本的浪费控制在最小限度。如果公司不对职工进行培训,职工依靠自学也可能会掌握到完成本职工作所需的知识和技能。但这要比有组织、有计划、系统地进行培训所花费的时间长。在这样长的时间内,就会因职工能力不足而浪费掉机会成本。

从职工个人方面来看,通过培训可以提高职工的知识水平和工作能力,从而能够提高职工的能动性,达到职工自我实现的目标。

以上两方面的结合就是公司职工培训工作的目标和必要性所在。

为指导公司培训工作的有效进行,必须掌握培训工作的几项基本原则:

- (1)经常鼓励职工积极参加学习和培训;
- (2)要预先制订培训后期望达到的标准;
- (3)积极指导职工的培训和学习;
- (4)培训和学习应是主动的而不是被动的;
- (5)参加培训者要能从培训中有收获、有满足感;
- (6)采用适当的培训方式和方法;
- (7)培训方式要多样化;
- (8)对不同层次、不同类别的培训对象要采取不同的培训方法。

□ 培训工作的机构、政策和战略

1. 培训机构的职能

职工培训工作是公司人事管理工作的重要内容。公司内部的职工培训机构是为了实现公司的目标,依据公司经营发展的需要,专门管理公司培训工作的服务性职能机构。

公司内部的职工培训机构的职能只是服务性的,它只为公司经理提供培训业务方面的帮助。培训工作最终仍归由公司经理负责。公司培训机构也并不承担公司的全部具体培训工作,而是主要负责职工培训的计划、组织、控制、指挥等管理性工作。

具体来说,培训机构的职能主要有:

- (1)协助制订公司计划(包括公司人力规划)和公司经营战略;
- (2)拟定培训政策、培训方案,进行培训预算;
- (3)选定培训对象;
- (4)安排新职工进岗前的教育培训计划;
- (5)完成工作分析;
- (6)提出培训建议,协助经理确定培训项目;
- (7)组织安排培训工作,或承担部门培训任务;
- (8)衡量、评价培训工作;
- (9)管理本机构的职工工作;
- (10)管理各种培训设施;

(11)同其它教育机构、有关的政府部门、专业协会建立联系。

2. 培训政策

一个公司应有明确的培训政策,并有公司自上而下的支持。培训政策不仅要表明公司政策是为最大限度地发挥职工的能力,而且要使职工对各种培训方案非常清楚。否则,培训就不能取得满意的效果。

公司向职工解释培训的真正意义,让职工感到培训不是一种变相的惩罚,而是一个提高自己知识和能力的宝贵机会,并要创造出一种气氛,让职工感到培训机会来之不易,尽力珍惜培训机会。

3. 培训战略

培训工作的目标来源于公司和职工个人这两方面。培训目标能否实现取决于公司的管理风格、工作性质、外部条件等多种因素。在这诸多因素的作用下,公司培训工作顺利进行就应接受公司培训战略的指导。

培训战略是公司对较长时期内的培训工作所作的全局性、根本性、方向性的谋划与安排。它能有助于公司在较长时期内排除多种变动因素给培训工作带来的影响,使培训工作有条不紊地顺利开展。

归纳起来,公司培训战略应有以下内容:

(1)职工培训的总体方向、指导思想;

- (2)对各种变动因素的评估;
- (3)培训的基本方法;
- (4)临时性灵活措施的安排;
- (5)对培训效果进行评价。必要时对培训战略进行修改。

4. 培训计划

培训计划是对培训工作的具体安排。制订培训计划要以公司的经营计划、人力规划、培训任务等为依据。

公司在培训计划中要列明:培训项目、培训目标、培训对象、培训负责人、培训内容、培训进度、培训费用预算等内容。

培训计划是针对某一个培训项目而具体拟定的。

☐ 确定培训项目

1. 确定培训项目的必要性

科学、准确地选定培训项目,是开展培训的前期工作。培训项目合适与否,对整个职工培训工作影响甚大。一个公司有必要开展组织培训工作,就意味着该公司内部出现了薄弱环节,必须采取某种培训项目来弥补。

可以从两个方面来发现公司开展培训的必要性和现实性:从职工方面来看,当某项工作的要求与职工现有的知识、能力、态度出现差距时,就有必要进行培训;从公司这个整体来看,当公司的目标与实现这些目标所必需的条件出现差距时,为消除这些差距就必须组织培训(图 2.4)。

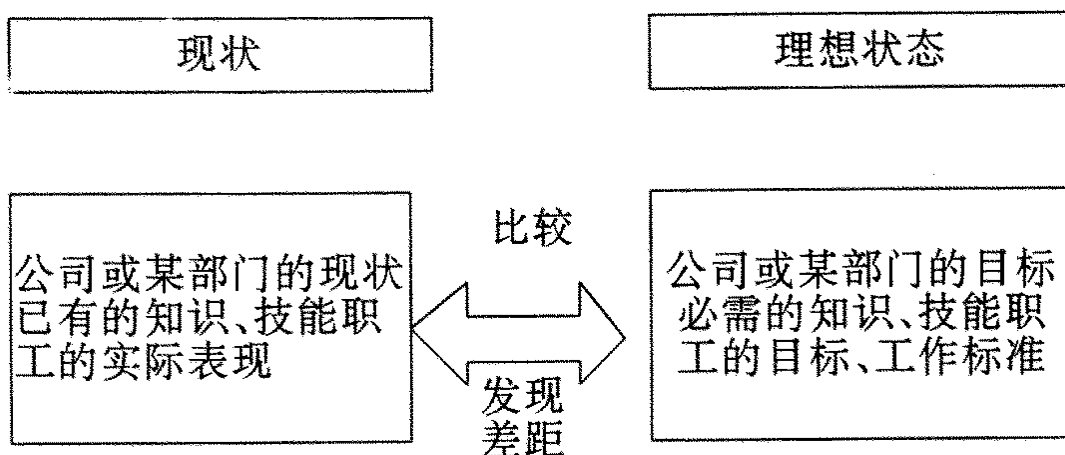


图 2.4 培训的必要性

通过以上的比较分析,发现公司现状与理想状态之间的偏差,从而明确培训工作的必要性和方向性,有针对性地举办培训项目。

2. 工作分析

经过上一阶段的比较分析,我们在大体上掌握了公司举办培训项目的方向性。但至于培训的工作量到底有多大?需要给职工补充哪些知识、培训哪些技能?这就要通过工作分析来进一步确定。

工作分析已在上文中介绍过。在企业管理中,工作分析的应用范围很广,可以用于职工操作方法的分析与改进、公司组织结构的确定、工资标准的核定、职工培训等多方面,但其

一般原理都是相通的。

针对公司职工培训的不同要求,具体运用工作分析的方法也有所不同。下面介绍几种主要的工作分析方法:

(1)任务分析法。这种方法是通过某项任务进行系统地分析,找出工作难点,以此来确定相应的培训项目和培训方法。采用这种方法,要先把某项任务进行分解,逐项分析,判断各项的难度和重要性,针对性地选用不同的培训方法。

(2)缺陷分析法。如果某项工作的事故、缺陷较多,这时就可采用缺陷分析法。这种方法通过对工作中事故和缺陷产生的原因进行分析,采取针对性的培训方法消除工作中的事故和缺陷。

(3)技能分析法。技能分析法是用以分析非管理性工作最常使用的一种方法,它既适用于对简单工作的分析,也适用于对复杂性工作的分析。这种方法的关键之处在于其系统性,从而为培训项目的设计提供充分的资料依据。

采用技能分析法,可考虑以下几项要求:

①工作设施要与职工的身体条件相适应。如工作椅的高低要与职工身高相匹配。

②要对职工工作过程进行详细分析。

③要考虑工作环境条件对职工生理和心理的影响。

④要考虑职工的工作态度和积极性。

通过以上这些工作分析方法,就可以对职工工作的实际

状况与理想状况进行对照比较,发现两者的差距,确定相应的培训任务和培训项目。

3. 培训项目的特殊性

上面介绍的一些方法只是一般性的分析方法。在一个公司内部,由于各类人员的工作性质和工作要求不同,各有其独特性,因而对这些不同类别的人员的培训,在培训项目的安排上就各有其独特性。现分述如下:

(1)公司经理。公司经理的职责是对整个公司的经营管理全面负责,因此公司经理的知识、能力和态度对公司经营成败关系极大。从这个意义上说,公司经理更有必要参加培训。

绝大多数公司经理都有丰富的经验和杰出的才能,公司经理的培训要达到以下目的:

①教会经理有效地运用他们的经验、发挥他们的才能;

②帮助经理及时掌握公司外部环境、内部条件的变化。如组织经理学习政府的政策法规,帮助经理了解政治、经济、技术发展的趋势等等。

③帮助经理掌握一些必备的基本技能。如处理人际关系、主持会议、分权、谈话等方面的技能。

④对新上任的经理人员,应帮助他们迅速了解公司的经营战略,方针、目标、公司内外关系等等,以使他们尽快适应新的工作。

(2)基层管理人员。基层管理人员在公司中处于一个比

较特殊的位置：他们既要代表公司的利益，同时也要代表下属职工的利益，很容易发生矛盾。如果基层管理人员没有必要的工作技能，工作就会难以开展。

大多数基层管理人员过去都是从事业务性、事务性工作，没有管理经验。因此当他们进入基层管理人员的职位后，就必须通过培训以尽快掌握必要的管理技能、明确自己的新职责、改变自己的工作观念、熟悉新的工作环境、习惯新的工作方法。

(3) 专业人员。公司有会计师、工程师、经济师等各类专业人员，这些人都有自己的活动范围，掌握着本专业的知识和技能。

各类专业人员局限于自己的专业，而与其他专业人员之间缺乏沟通和协调。因此，培训的目的之一就是让他们了解他人的工作、促进各类人员之间的沟通和协调，使他们能从公司整体出发共同合作。

专业人员参加培训的另一个重要目的就是不断更新专业知识，及时了解各自领域里的最新知识，与社会经济技术发展相适应。

(4) 一般职工。职工是公司的主体，他们直接执行生产任务，完成具体性工作。

对一般职工的培训是依据工作说明书和工作规范的要求，明确权责界限，掌握必要的工作技能，以求能够按时有效

地完成本职工作。

☐ 总体培训计划

一个公司常常有多种培训项目,对这些项目都要具体制订培训计划。但由于公司培训能力有限,由于公司不同的经营发展阶段对培训的要求不同,由于培训对象的不同要求,由于培训资金的均衡使用,所以公司的各个培训项目不必要也不可能同时进行,而必须从公司整体出发,综合考虑公司的培训任务及相关因素,拟定公司总体培训计划,统筹兼顾,分清轻重缓急,全面安排各个培训项目。

拟定公司总体培训计划,要综合考虑,避免项目安排上的冲突,保证培训时间的衔接,并与公司的发展相协调,常常可以采用线条图来安排各个培训项目。

一些大公司,特别是那些技术性强、熟练程度要求高的公司通常都有自己的培训中心;对那些中、小公司来说,则可以同其它公司联合组织培训,或是参加本行业举办的培训活动。

☐ 培训方法和培训技术

培训方法多种多样,内容十分丰富。根据这些方法的不同特点,其分类也不一样。在实际工作中,要依据公司培训的需要和可能,合理地选择采用。

1. 在职培训、脱产培训

在职培训是指:为使下级具备有效完成工作所需的知识、技能和态度,在工作进行中,由上级有计划地对下级进行的教育培训。脱产培训是指:离开工作现场,由直接领导以外的人,就履行职务所必要的基础的、共同的知识、技能和态度进行的教育训练。

对职工培训,应把通过日常工作进行个别指导的在职培训作为中心。但是,对新职工和各种规范训练等对多数人授以共同的、必要的知识和技能的教育训练,运用脱产培训则更为有效。

2. 直接传授式培训方法

这种方法的主要特征就是信息交流的单向性和培训对象的被动性。尽管这种方法有不少弊端,但仍有其独特作用。其具体形式主要有:

(1)个别指导;类似于传统的“师傅带徒弟”。这种方法能清楚地掌握培训进度,让培训对象集中注意力,很快适应工作要求。

(2)开办讲座:主要是向众多的培训对象同时介绍同一个专题知识,比较省时省事,但是如果没有一定的技巧,讲座就不能达到应有的效果。

3. 参与式培训方法

这类方法的主要特征是:每个培训对象积极主动参与培训活动,从亲身参与中获得知识、技能和正确的行为方式。其

主要方法有：

(1)会议。很少有人把参加会议视为一种培训方式。实际上,参加会议能使人们相互交流信息,启发思维,了解到某一领域的最新情况,开拓视野。

(2)小组培训。小组培训的目的是树立参加者的集体观念和协作意识,教会他们自觉地与他人沟通和协作,合心协力,保证公司目标的实现。因此,小组培训的效果在短期内不明显,要在一段时期之后才能显现出来。

举办小组培训的要点：

①每个小组培训项目的人数为四到六人,每个参加者要自始至终,不得中途退出。

②每个参加者最好有不同的性格、不同的经历、不同的知识和技能。

③培训人员只起帮助、指导的作用,观察参加者的行为,掌握进度,而不能随意打断。

④小组培训要集中解决某一个具体问题。在解决问题的过程中让参加者领悟沟通和协作的重要性。

(3)案例研究。案例研究方法是针对某个特定的问题,向参加者展示真实性背景,提供大量背景材料,由参加者依据背景材料来分析问题,提出解决问题的方法。从而培养参加者分析、解决实际问题的能力。

(4)角色扮演。采用这种方法,参加者身处模拟的日常工

作环境之中,按照他在实际工作中应有的权责来担当与其实工作类似的角色,模拟性地处理工作事务。通过这种方法,参加者能较快熟悉自己的工作环境,了解自己的工作业务,掌握必需的工作技能,尽快适应实际工作的要求。

角色扮演的关键问题是排除参加者的心理障碍,让参加者意识到角色扮演的重要意义,减轻其心理压力。

(5)模拟训练法。这种方法与角色扮演类似,但不完全相同。模拟训练法更侧重于对操作技能和反应敏捷的培训,它把参加者置于模拟的现实工作环境中,让参加者反复操作装置,解决实际工作中可能出现的各种问题,为进入实际工作岗位打下基础。这种方法运用于飞行员、井台工人的训练。

(6)头脑风暴法。头脑风暴法是相互启迪思想、激发创造性思维的有效方法,它能最大限度地发挥每个参加者的创造能力,提供解决问题的更多更佳方案。

运用头脑风暴法只规定一个主题,明确要解决的问题。把参加者组织在一起无拘无束地提出解决问题的建议或方案,组织者和参加者都不能评议他人的建议和方案。事后再收集各参加者的意见,交给全体参加者。然后排除重复的、明显不合理的方案,重新表达内容含糊的方案。组织全体参加者对各可行方案逐一评价,选出最优方案。

头脑风暴法的关键是要排除思维障碍,消除心理压力,让参加者轻松自由、各抒己见。

(7)参观访问。有计划、有组织地安排职工到有关单位参观访问,也是一种培训方式。职工有针对性地参观访问,可以从其他单位得到启发,巩固自己的知识和技能。

(8)工作轮换。职工先后承担过的不同工作本身就是一种培训方式。工作轮换要有缜密的计划,各接受部门对其它部门到本部门来工作的职工应热心指导。这样可以拓展职工的知识 and 技能,激发职工的工作兴趣,增进相互交流。

(9)事务处理训练。这是训练职工快速有效地处理日常文件和事务的方法。在训练中,各个参加者都面临着相同的一大堆有待处理的文件和事务。他们要研究这些文件,分清轻重缓急,合理安排时间去处理。最后将他们各自的处理结果进行比较和评价,总结提高。

(10)影视法。这是运用电影、电视、投影等手段对职工进行培训,主要是为了增强培训的效果,提高培训工作的趣味性、生动性。

4. 其它方法

除上面介绍的培训方法之外,下面谈到的几种方法是通过参加者的自身努力、自我约束能够完成的,公司只起鼓励、支持、引导的作用。

(1)开展读书活动。

(2)参加函授、业余进修。

(3)征集论文、提建议活动。

5. 职工上岗前培训

无论是公司新采用的职工,还是职工在公司内部调动,在进入岗位之前都必须接受培训,以便能尽快适应新的工作环境,掌握必要的工作技能。

职工上岗前培训有三方面内容:

(1)公司概况(公司的历史、方针、组织、产品、工艺等)的说明;

(2)讲授职工必须掌握的共同知识(如怎样写报告、作接待、打电话等);

(3)培养职工应具备的精神准备和态度。

6. 职工的再培训

职工培训是一个动态的连续的工作过程。由于社会经济技术的发展,公司经营活动的调整,职工工作的变换,都要求职工掌握新知识、新技能,树立新观念,因而对职工的再培训显得十分重要。

开展职工再培训,要注意以下事项:

(1)克服职工在再培训中可能遇到的困难;

(2)要了解培训对象,树立他们的自信心;

(3)培训课程设计要合理,学习时间要充足,进度要适当;

(4)再培训的内容尽量与职工已有的知识、技能相联系;

(5)尽量安排志趣相同、水平相近的职工一起参加培训;

(6)职工在学习过程中有失误,培训人员要主动承担责任

任,鼓励职工继续学习。

以上介绍了各种类型的培训方式,在实践中具体选用哪种方式,应符合以下要求:

(1)有助于公司目标、培训目标的实现。培训效果能够衡量。

(2)能调动培训对象的积极性,在培训过程中建立适当的监督和强化机制。

(3)职工从培训中获得的知识、技能迅速运用到实际中去。

☐ 开展培训的条件

1. 公司开展培训的条件

公司要有效地开展职工培训,应在观念和措施上具备以下条件:

(1)培训不仅仅是公司的费用支出,而是公司对人力资源的投资,必然会有投资收益。

(2)职工培训应有公司经理的支持。

(3)适当规模的职工培训机构。

(4)合格的培训师资。

(5)合理的培训经费预算。

(6)齐备的培训设施。

(7)完整的培训工作记录。

总之,公司开展培训工作需要具备人、财、物、时间等各方面的条件,并最大限度地利用这些条件发挥培训效益。

2. 职工培训效果的评估

(1)培训效果评估的准则。正确评估培训效果是公司培训工作的一个必要环节。由于培训效果有些是有形的、有些是无形的,有些是直接的、有些是间接的,有些是短期的、有些是长期的,因此培训效果的评估十分复杂。

正确评估培训效果要坚持一个准则,即:培训效果应在实际工作中(而不是在培训过程中)得到检验。

培训效果要从有效性和效益性两方面进行评估。培训的有效性是指培训工作对培训目标的实现程度。培训的效益性则是判断培训工作给公司带来的全部效益(经济效益和社会效益),而不仅仅是判断培训目标的实现程度。

培训效果的评估方法很多,下面分述几种。

(2)成本收益评估法。在经济上,成本收益分析法常用以评价投资效果。由于在一定意义上可将培训视为公司的一项重要投资,因而在评估培训效果时也可借鉴成本收益分析法。

运用成本收益分析法评估培训效果,要注意以下几点:

- ①培训项目的目标要明确。
- ②只有具有可比性的培训项目才能相互比较。比较的口径和单位应一致。
- ③真实反映培训工作的质量。

④要考虑培训项目的机会成本。

⑤计算培训项目的投资回收期,要考虑该项目对其它项目带来的收益。

⑥评估的依据只能是培训对公司生产经营实际起作用的费用和收益。

(3)以汇报的方式评估培训效果。职工完成培训回到部门工作,应及时向部门主管汇报培训效果。通过部门主管与该职工之间的双向交流,了解培训目标的完成情况,检查职工掌握的新知识、新技能,判别职工工作态度的变化。

(4)采用调查问卷评估培训效果。培训结束后,公司人事部门向培训职工发放无记名的调查问卷,要求职工回答。将这些问卷回收、归纳、整理分析,了解各职工对培训工作的意见,评估职工在培训中取得的进步,以改进今后的培训工作。

(5)评估记录。评估记录是记载培训工作评估结果的档案资料。它有助于我们掌握过去历次培训工作的情况、经验和教训,为今后的培训工作提供借鉴。

评估记录应力求做到健全、准确、详细。

最后,我们把培训工作的程序图示如下:

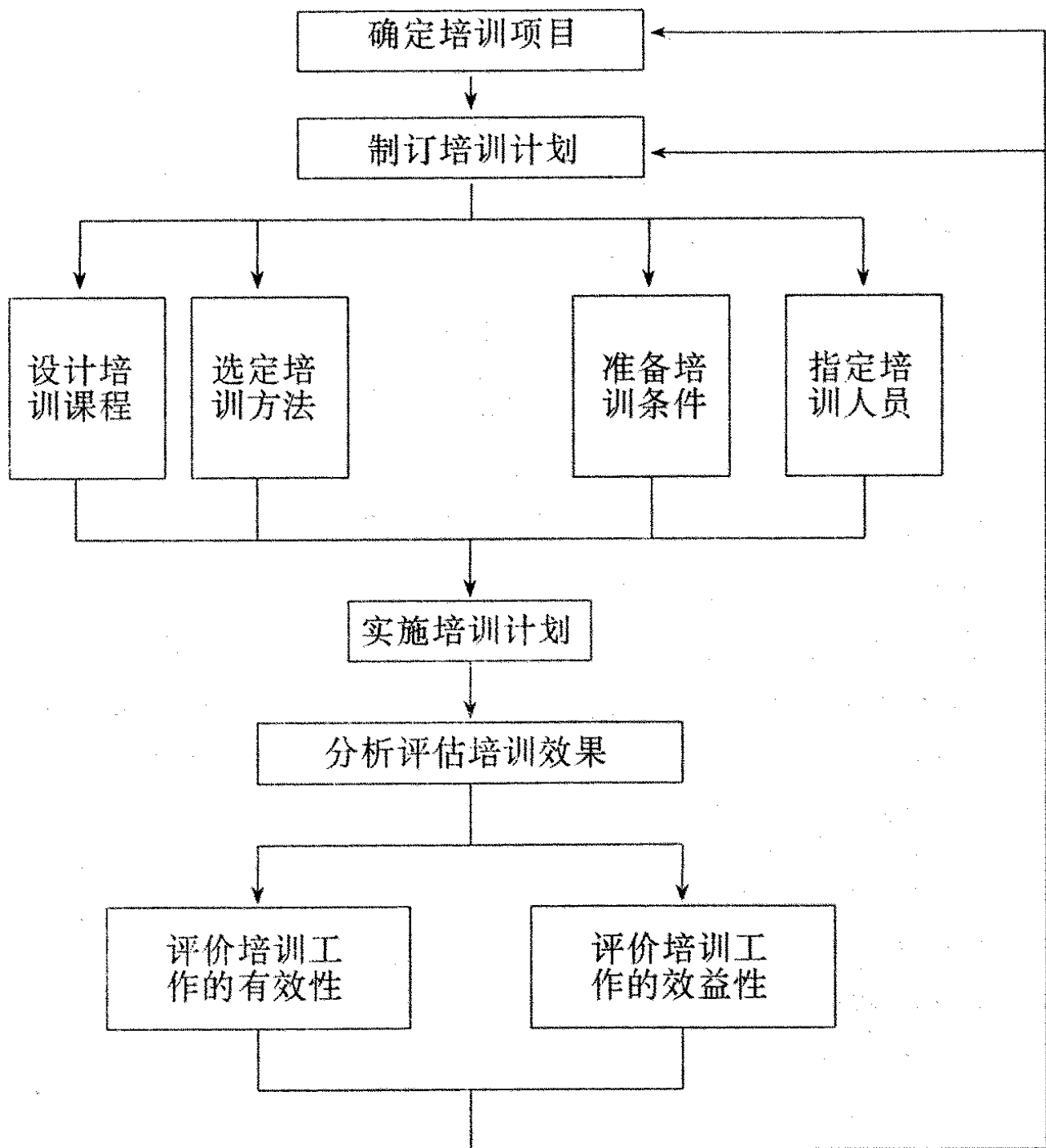


图 2.5 培训工作流程

《释放能量——企业人力资源管理》

考评系统（一）： 工作绩效评价方法

一、人员评价要素的基本特征

□ 不同工作的特点

不同的工作特点决定了各类人员的评价要素的特征。

1. 生产劳动者评价要素的特征

生产劳动者包括物质生产部门各行各业的熟练工人。生产劳动以创造物质产品的社会使用价值为目标,通常具有结构性、重复性和熟练性强的特点。生产劳动的结构,在机械化程度低下时以体力为主,脑力为辅;在中等机械化程度时体力略高于脑力;在全部自动化条件下,以脑力为主,体力为辅,特别是在电子计算机信息化管理条件下,则需要生产劳动者进行高级的脑力劳动。所以,以上各类的劳动条件决定了不同的评价要素特征。

(1)以体力劳动为主的生产劳动者,要求有一定的组织纪律性,强壮的体魄,与体力劳动相应的文化程度,适应各类劳动特点的能力倾向,熟练的生产技能和适当的生产效率。

(2)以脑力劳动为主的生产劳动者,需要有严格的组织纪律性,健康的体质,高中以上的文化程度,掌握现代化科学知识和生产技能,反应灵敏,思维能力强,具有一定的创造性,满意的生产效率和工作质量。

(3)脑体劳动相当的生产劳动者,兼有上述两者的特点。

2.科技劳动者评价要素的特征

科技劳动者包括科研部门、教育部门、开发部门和工程技术人员。科技劳动者以知识产品、新型产品的智力价值和社会使用价值为目标,通常具有连续性和创造性强的特点。

(1)科研人员具有高度的事业心和进取心,为达到目的而努力的坚韧不拔的意志力量,较强的协同合作精神;强烈的创新意识和独创能力,对现有知识的渴求和不满足;扎实的专业基础理论知识和一定的知识面等。

(2)工程技术人员则可分三种类型:研究开发型、革新创造型和现场服务型。

研究开发型是工程技术人员中的精华。他们具有较强的事业心、责任感和献身精神,较深厚的基础理论知识,能敏捷地发现工程系统和装备能力中的缺陷,并不断提出新的思想和观念,为创造新产品、新技术创造条件。

革新发明型是指开发研究室、工程设计部门和制造部门工作的、力求运用现代科技知识使工程系统有所发明有所创造的工程师。他们对新知识、新事物有很高的敏感性,头脑灵

活、思想新颖,具有较高的智力和创造性。他们劳动的主要任务是发明、设计具有新颖性、实用性、先进性、经济的各类产品。

现场服务型是指那些长期在现场从事建造、安装、操作、维修工程系统的工程师。目前这类人员在工程技术人员中为数最多。他们具有脚踏实地的工作精神和高度的责任感,具有丰富的经验和现代科学、工程学知识,他们观察事物细致,动手能力强。

3. 管理劳动者评价要素的特征

管理劳动者包括各行各业的从事领导和管理工作的人员。管理劳动以实现组织目标为目的,通常具有弹性大、不确定和复杂性强的特点。对于从事经营的管理人员,他们的特点是:有高度的责任感和联系群众的民主作风,具有改革创新的胆识、预测决策能力,知人善任能力、组织和协调能力;专博结合的知识结构,即不但需要生产技术和经营管理的专门知识,还应懂得经济学、心理学、社会学、计算机和法律等有关的知识。对于科技管理工作,是指活动以技术背景为主,但已担任科技部门的领导工作的人员。他们的特点是:知识面较宽,对其所主管的领域有扎实的理论 and 深入的了解,最主要的是对新技术、新产品、新人才有着敏锐的洞察力和识别力,并具有较高的组织领导能力和应变能力。

□ 不同层次的特点

各种工作岗位有不同的层次,各层次岗位具有不同的职能特点,因而对不同层次的人员也有不同的评价要素。

1. 高层次人员评价要素的特征

领导者的功能归根到底就是决策和用人,从而及时有效地实现目标。因此,高层次管理人员的能力评价应注重决策能力、授权能力、人事管理能力等要素,相应的素质评价应注意高度的事业心、献身精神、战略目光、创新和冒险胆魄、民主意识和自我约束等要素;而对智力结构则应突出专博结合的知识和通才能力。

2. 中层次人员评价要素的特征

中层干部是上层与基层的中间环节,起着承上启下的作用。他们要组织工作人员实现最高层次提出的组织目标,因而要求中层干部具有高度的责任感,良好的以身作则和协作精神,具有一定的组织能力,沟通能力和表达、说服能力;具有相当的现代科学知识和综合分析能力。

3. 基层人员评价要素的特征

这是实现组织目标的具体执行层和操作层,包括各行各业的一般工作人员和班组骨干。要求他们具有吃苦耐劳、牺牲个人的精神;具有高效的办事能力、机敏的反应能力和动手能力;具有相应的科学文化知识。

□ 不同年龄的特点

对于年龄的变化,人员的某些要素的功能要求不同。

1. 老年的评价要素特征

老年人的社会经历丰富,这使他们的素质结构和决策能力比较强,考虑问题比较周全,处事比较稳重。他们一般都具有较高的事业心,丰富的工作经验和社

2. 中年的评价要素特征

中年人年富力强,通常是人生对社会最有作为和贡献的阶段。他们的素质和智能结构都比较完备。人到中年,在事业方面具有比较强烈的成就欲,他们的责任心强,经验丰富,特别是能力结构比较理想。既有一定的综合分析能力,又有一定的动手能力,这是成功和效率必不可少的两大要素。

3. 青年的评价要素特征

青年人朝气蓬勃,是各行各业的生力军。他们思想活跃,视野开阔,有一定的知识面,对新思想、新知识非常敏感,通常他们的智力结构比较理想,并且敢想敢干,较少保守思想。

表 3.1 至表 3.4 列出的是几类人员评价要素的基本模式。

表 3.1 经理人员评价要素基本模式

素质结构	智力结构	能力结构	绩效结构
1. 法制性	6. 自学能力	9. 目标定向能力	20. 工作效率
2. 事业性	7. 直觉思维能力	10. 决策能力	21. 经济效益
3. 责任性	8. 综合分析能力	11. 创造能力	
4. 进取心		12. 用人授权能力	
5. 自知之明		13. 组织能力	
		14. 协调能力	
		15. 处事果断能力	
		16. 应变能力	
		17. 交涉能力	
		18. 敢冒可估风险的 能力	
		19. 人际关系能力	

表 3.2 管理人员评价要素的基本模式

人员分类	素质结构	智力结构	能力结构	绩效结构
经营管理人员	1. 法制观念 2. 事业心 3. 市场和用户观念 4. 责任性	5. 本行业生产技术知识 6. 知识面 7. 综合分析能力	8. 处事能力 9. 控制能力 10. 及时发现问题能力 11. 灵活性 12. 信息沟通能力 13. 决策或辅助决策能力 14. 谈判能力 15. 社交能力	16. 社会经济效益 17. 工作效率
技术管理人员	1. 法制观念 2. 事业心 3. 技术和经济观念 4. 责任性	5. 专业知识 6. 知识面 7. 对新技术新产品敏感性 8. 思维力(周密性)	9. 科学技术的鉴别能力 10. 灵活性 11. 信息沟通能力 12. 协调能力	13. 科学技术成果 14. 社会经济效益
行政管理人员	1. 法制观念 2. 群众观念 3. 纪律性 4. 责任性 5. 公道	6. 工作经验 7. 现代科学知识 8. 综合分析能力	9. 处事能力 10. 信息沟通能力 11. 鼓动、表达能力 12. 辅助决策能力 13. 控制能力	14. 工作效率 15. 社会效益

表 3.3 科技人员评价要素的基本模式

人员分类	素质结构	智力结构	能力结构	绩效结构
科学研究人员	1. 事业心 2. 进取心 3. 坚韧性 4. 协作性 5. 诚实性	6. 专业知识和知识更新 7. 基础理论知识 8. 思维力 9. 判断力	10. 科研定向能力 11. 独创能力 12. 表达能力 13. 容纳信息能力 14. 发现问题能力 15. 科技鉴别能力	16. 科技成果
研究开发人员	1. 事业心 2. 战略观念 3. 开拓性 4. 协作性	5. 基础理论知识 6. 专业知识 7. 观察力 8. 判断力	9. 发现问题能力 10. 获得信息能力 11. 创新能力	12. 技术经济效益
革新发明人员	1. 成就感 2. 坚韧性 3. 协作性	4. 知识面 5. 观察力 6. 思维力 7. 探索力	8. 发现问题解决问题的能力 9. 灵活性 10. 信息获得和加工能力 11. 创造能力 12. 动手能力	13. 发明成果 14. 社会经济效益
现场服务人员	1. 责任性 2. 服务性 3. 实干性 4. 主动性	5. 专业知识 6. 工作经验 7. 观察力(细致性) 8. 判断力(准确性) 9. 思维力(周密性、敏捷性)	10. 发现问题和解决问题的能力 11. 动手能力 12. 组织能力	13. 工作成效

表 3.4 外贸人员评价要素的基本模式

素质结构	智力结构	能力结构	绩效结构
1. 法制观念	5. 外贸专业知识	11. 口头表达能力	16. 工作效率
2. 外贸业务、政策水平	6. 外语水平	12. 谈判能力	17. 社会经济效益
3. 责任性	7. 知识面	13. 处事灵活性和原则性	
4. 人品、民族尊严	8. 判断力(准确性)	14. 收集信息能力	
	9. 思维力(敏感性周密性)	15. 涉外能力	
	10. 反应灵敏度		

二、人员评价标准和标准编制的程度

□ 评价标准的含义

所谓评价标准,就是在人员评价过程中,对各类人员的功能进行评的准则和惊讶。标准应有完整性、协调性和比例性等特点。

□ 评价标准的分类

1. 按评价的手段分

(1) 定量标准。就是用分数作为标度的标准。

(2) 定性标准。就是用评语或字符作为标度的标准。

2. 按标准的属性分

(1) 主观标准和客观标准。主观标准的评价以个人认识为主；客观标准以客观描述和观察为标度。

(2) 绝对标准和相对标准。所谓绝对标准，就是不管什么对象，什么条件和什么评价目的，只用一个标准。所谓相对标准，就是根据不同对象，不同条件和不同评价目的，采用不同的评价标准。

□ 标准编制的程序和原则

1. 建立标准编制小组，提出工作计划

公司单位评价标准应在单位领导的带领下进行，由具有一定现代科学知识和丰富实际经验的人事干部、管理人员以及有关部门负责人组成标准编制小组。编制的工作计划应包括以下内容：

(1) 编制标准的目的和要点；

(2) 国内外同类人员评价标准的已有水平；

(3) 工作步骤、计划进度和分阶段目标；

(4)编制标准可能出现的问题和相应措施;

(5)编制标准的效果预测。

2. 编制标准草案

(1)调查研究,预试验证。首先通过工作分析,理论推演和专家设计出评价要素和要素体系。同时,在上级标准指导下,调查国内外同类人员评价的水平,初步形成评价标准试行草案。然后进行试点。

(2)起草征求意见稿,广泛听取意见。在调研和预试的基础上,编制小组应进行统计分析和综合研究,起草征求意见稿,分送各相关部门,广泛争取各方面的意见,然后对标准草案进行相应的修订,形成标准草案的征求意见稿,并根据本行业的具体情况使标准详细、准确、便于实施。同时编制《评价标准编制说明书》。

3. 标准草案的审定

公司的标准审定,可以先由人事部门初审,也可请相关的专家进行鉴定。把鉴定的意见呈报上级主管部门批准生效。

4. 标准编制的原则

(1)先进合理的原则。

(2)客观严谨的原则。

(3)便于使用的原则。

(4)协调统一的原则。

(5)适用通用的原则。

(6)适用及时的原则。

5. 编制工作的格式

编制工作的基本格式如表 3.5 所示。

表 3.5 评语式标准的典型结构

项目	内容
概述部分	封面: 目录; 标准名称; 引言
主体部分	序号; 标准等级, 标准要求; 标准单位
说明部分	附录, 附加说明

(1)概述部分。

①封面。评价标准应加封面,以防磨损破裂。

②目录。当标准项目较多,内容复杂时,应编写目录。目录中标准条文的编号、名称和所在页码等部分组成。

③标准名称。标准名称由—评价对象的名称和所规定的内容两部分组成。

④引言。通常包括评价标准适用范围。

(2)主体部分。

①序号。编序号是为了标准系统化和日常管理。通常由专业代号、分类代号、编制年份和总序列这四部分组成。

②标准等级。通常用字母“A”、“B”、“C”或汉字“优”、

“良”、“中”、“差”等表示。

③标准要求。即每一等级的技术要求,这是评价标准的正文,包括评价对象行为的质和量,标准要求应当选择关键性的内容,同时是可见的,可测量的和可鉴定的。

④标准单位。即每一级相对应的标准数量单位,也就是标度。

(3)说明部分。

①附录。这是对标准的补充。

②附加说明。一般是编制标准的说明事项,例如本标准的编制部门等。

三、标准的计量

在人员功能评价中,依据评价的标准给定的数量和单位来测量和计算人员功能的大小。这是评价从定性向定量转换的过程,使人员功能的可比性加强。计量通常由三个基本因素构成:计分、加权和误差调整。所谓计分,就是根据每一等级相对应的分数和一定的数学法则求出得分的大小;所谓加权,就是根据要素的重要性程度给予一定的相对权数或绝对

权数；所谓误差调整，就是对测量过程中可能出现的随机误差甚至系统误差进行校正。

□ 计分和力口权的方法

计分和加权的方法有很多种，下面列举一常用的百分比系数法并进行说明。

百分比系数法就是将各要素的分值用该要素在总分中占的百分比系数相乘积分的方法。通常将人员功能四个结构的总分用百分制表示。其中每个要素也以百分制进行评定。计量时，先将测出的各要素初步得分同该要素在结构分中所占的百分比系数相乘，给出要素得分；同一结构中各要素得分相加给出结构初步得分，再用该结构在总分中占的百分比系数相乘，给出结构得分；四个结构得分累计就是总体得分。总体得分的公式如下：

$$F = \sum_{i=1}^4 p_i X_i$$
$$\sum_{i=1}^4 X_i = 100\%$$

式中：

$P_i X_i$ ——各结构得分；

P_i ——各结构的评价初步得分；

x_i ——各结构在总分中的百分比系数。

同理，各结构得分可用公式表示：

$$P_i = \sum_{j=1}^n P_{ij} X_{ij}$$

$$\sum_{j=1}^n X_{ij} = 100\%$$

式中：

$P_{ij} X_{ij}$ ——各要素得分；

P_{ij} ——各要素的评价初分；

X_{ij} ——各要素的百分比系数。

以下是一个计量实例。某公司对经营管理人员评定职称时采用功能评价方法，总分为 100 分。假定得分满 60 分的，可评为经济员；满 80 分可评为助理经济师；满 90 分的可评为经济师。劳动人事科的一位劳动组织员进厂 15 年，取得经济管理中专文凭。他事业心强，有一定的政策水平，敢于负责，工作主动，观察问题细心，善于综合分析，具有一定的组织能力、协调能力和文字、口头表达能力，能独立处理事务，还经常向上层领导提供决策的建议和设想，在整顿劳动组织中提出了一套切实可行的定员方法，得到上级部门的肯定和推广。

数年来一直勤奋工作,工作完成出色。他的测量总分数为 8 (7)7 分,基本取得评为助理经济师的资格。其测量过程如表 3.6 所示:

表 3.6 功能评价方法的测量过程

结构	要 素	评价等级标准			要素初分 (p_{ij})	要素百分 比系数 (x_{ij})	要素得分 ($p_{ij}x_{ij}$)	结构初分 (p_i)	结构百分 比系数 (x_i)	结构得分 (p_ix_i)	
		A	B	C							
素质结构	法制性	≤ 100	≤ 80	≤ 60	98	25	2(4)5	9(7)2	20	1(9)4	
	事业心	≤ 100	≤ 80	≤ 60	95	35	3(3)3				
	责任性	≤ 100	≤ 80	≤ 60	100	20	20				
	主动性	≤ 100	≤ 80	≤ 60	97	20	1(9)4				
智力结构	本行业生 产技术知 识		本公司工龄 3— 10 年,每年 3 分 11—15 年每年 4 分 16—25 年每年 5 分 25 年以上每年 6 分			60	30	18	7(2)8	20	1(4)6
	管理	本科	100	90	80	60	30	18			
	大专	80	70	60							
科学	中专	50	50	40							
知识	一般 自学	50	40	30							
	观察力	≤ 100	≤ 80	≤ 60	95	15	1(4)3				
	判断力	≤ 100	≤ 80	≤ 60	90	25	2(2)5				

结构	要素	评价等级标准			要素初分 (p_{ij})	要素百分 比系数 (x_{ij})	要素得分 ($p_{ij}x_{ij}$)	结构初分 (p_i)	结构百分 比系数 (x_i)	结构得分 (p_ix_i)
		A	B	C						
能力结构	处事能力	≤ 100	≤ 80	≤ 60	98	15	1(4)7	8(7)2	30	2(6)2
	组织能力	≤ 100	≤ 80	≤ 60	90	15	1(3)5			
	文字和口头表达能力	≤ 100	≤ 80	≤ 60	85	15	1(2)8			
	协调能力	≤ 100	≤ 80	≤ 60	88	15	1(3)2			
	辅助决策能力	≤ 100	≤ 80	≤ 60	90	20	18			
	创新能力	改革管理的合理化建议每项?分,推行现代化管理技术与方法每项0.5分,发明有效的管理方法每项15(不必同要素百分比系数相乘)			15	20	15			
绩效结构	工作效率	≤ 100	≤ 80	≤ 60	90	20	18	9(1)8	30	2(7)5
	工作质量	≤ 100	≤ 80	≤ 60	90	25	2(2)5			
	工作数量	≤ 100	≤ 80	≤ 60	95	15	1(4)3			
	工作难度	≤ 100	≤ 80	≤ 60	95	20	19			
	工作效益	≤ 100	≤ 80	≤ 60	90	20	18			
总体得分 $\sum_{i=1}^4 x_i x_i$					87.7					

不同的评价对象,结构的加权数也不一样,这样可以体现不同人员的要求侧重不同。如表 3.7 下例所示:

表 3.7 评价对象与结构加权数

评价对象 \ 结构	一般工作人员	中层管理人员	高层决策人员
素质结构	25%	25%	20%
智力结构	20%	20%	20%
能力结构	25%	20%	20%
绩效结构	30%	35%	40%

□ 误差的调整与反馈

1. 调整的必要性

在整个评价过程中,由于评价者对某个对象情况了解不全面,或受自身因素的影响,产生了随机误差;由于评价者水平的局限,对评价标准的理解、执行中也会产生误差,如此等等,因此有必要对评价结果进行调整。

2. 调整的方法

(1)检查各项要素的加权值是否合理。加权值与评价对

象的工作性质密切相关,因此检查加数值的合理程度,主要是要正确地界定评价对象的工作性质。

(2)对要素初分进行复审。这项工作可通过广泛听取基层的相关人事以及本人的意见,实事求是地进行。

(3)对于结果总分偏高时,可用平衡系数进行整体调整。以压低得分。

3. 结果的反馈

结果反馈就是将调整结果向需要的部门反馈(包括主管部门以及当事人)。

反馈的目的有两个:一是通知有关部门和个人为什么会得出那样的结果,调整的结果如何,如何进行调整的,以便接受指导和监督;二是为了消除偏宽或偏严的倾向。

四、人员评价与能力发掘

人事考核的基本目的在于“发挥、运用能力”。因此,下面介绍人事考核对发掘能力的反馈和以人事考核为基础发掘能力的实行方法。

□ 能力、成绩与考核标准的关系

从原理上讲,能力和成绩是因果关系。即能力强,就能取得优异成绩;能力差,成绩也差。

但是,在能力和成绩之间并不能划等号。因为具备的能力与发挥的能力往往并不相等,这两者之间的差额就是通常所说的潜能。因此会出现一个人的成绩并不能充分体现能力的现象,就是说,成绩可能只代表了一个人的能力的一部分而不是全部。

如何使一个人的成绩能充分体现他的能力呢?这实际上就是一个如何发掘人的潜能的问题。这里,除了本人的工作态度外,影响个人潜能发挥的一个很重要的因素就是外部的工作压力——公司考核标准。

考核标准构成了一个人在公司内部的行为准则。如果该标准能造成一种充分的工作成就的压力,同时又在公司成员的能力范围之内,那么就能使个人的能力得到发掘,成绩得到提高。反之,如果该标准过低,过宽,那么就会使个人不用使出全力即能得到好成绩,这样人的潜能就会被埋没。

因此可以说,能力和成绩的关系取决于考核标准的制定,标准合理与否,直接影响到个人能力的发掘。

□ 运用标准发掘能力的方法

1. 查清能力

进行能力发掘,必须从查清能力做起。上级应充分了解部下的能力,才能进行开发。

查清能力可采取以下步骤:

(1)绩效考核一首先从现有的成绩考核开始,查清什么工作做得好,什么工作没做好。

(2)素质考核一从自身素质方面查找工作成绩的原因。对于完成出色的工作,可检查一下“他是否能完成更难程度的工作?”对成绩不佳的工作,可检查一下“是不是因为能力不足,还是因为积极性不高,或是缺乏责任心?”等等。

(3)智力考核一包括各种基本知识和其他有关知识以及基本技能的考核。

(4)能力考核一逐项检查各项能力情况。如“这项工作完成出色,是因为经验丰富呢,还是因为协调能力强呢?”或是“这项工作没做好,是不是因为缺乏创造力呢?”“虽然知识是够了,但总是出错,是不是因为缺乏判断力呢”?

像上面这样按每种能力进行清查,若发现缺乏某种能力,就加以补充,即在职培训。

2. 修订标准

在查清了每一层次的全体人员的能力水平后,就可以有针对性地对人员评价标准进行修订。一般来说,新制定的标准要在每一层次的平均能力水平之上,最好能接近能力优秀人员的水平。这是因为表现出来的能力并不是一个人的能力

极限,一些能力只有在压力下才能发挥出来。对于该层次能力优秀的人员,可考虑他们的职位晋升,纳入高一层次的人员评价考核。同理,对于该层次能力偏低的人员,可考虑降低他们的工作职位,把他们纳入下一层次的考核标准内。

□ 运用修订标准发掘能力应注意的几个问题

1. 考核标准的压力要适度

考核标准要达到这样一种水平,即大多数人经过努力是可以达到的。这样的标准所形成的压力,会使公司成员更好地挖掘自己的潜能,更有效地完成任务,事实表明,此时他们要比没有压力的情况下干得更多、更好。

但同时,考核标准又不能定得过高,令人感到可望不可及。如果这样,考核对象很可能会产生沮丧、自暴自弃的情绪。或者,压力过大,精神始终处于过度紧张,结果工作变形,思维迟钝,效率反而下降。

因此,考核标准的水平要适度,标准产生的压力以能提高劳动生产率为限,要适中。

2. 考核标准要有一定的稳定性

考核标准是考核一个人工作绩效的权威性文件,因此,需要有相当的稳定度,以保证标准的权威性。当然,这种权威性还必须建立在标准水平的适度性基础上。一般来说,标准一经制定,其基本框架不会改变。

当然,由于时代的变迁,技术的进步,知识的更新,会对人员评价的考核标准提出新的要求。在这种情况下,有必要对标准作一定的修订。一部好的考核标准,这种修订往往只是部分的、某些条款的修订,只是一种量的修订,而不可能作更大的改动。

对于一个新创立的公司来说,由于缺乏经验,标准的制定往往不够完善,因此,经常修订标准往往是不可避免的。在这种情况下,吸取同行业其他公司的经验,参照国际的、国内的先进标准,是该公司建立一部经得起时间考验的、权威性的人员评价考核标准的必不可少的步骤。