

国家教育部工商管理全国精品教材

MBA《人力资源管理》

案例集

MBA 导师亲自编写并附案例解析指导

全国职业经理MBA双证班

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

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

证书说明: 证书附档案、电子注册, 是提干、求职、晋级的有效依据

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

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

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

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

全国Mini-MBA职业经理双证班 (20年热招管理培训项目)



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 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理师》MBA 高等教育双证	高级工商管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	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+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**



【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。



【教程特点】

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



【考试说明】

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



【颁证单位】

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



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理

人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com

【报名须知】

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

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



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)



(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户：13684609885 户名：徐传有
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034
方式三	中国银行	卡号：6217855300007073962 户名：徐传有 开户行：中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号：6217992600016909914 户名：徐传有 开户行：哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号：6228450176006094464 户名：徐传有 开户行：道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户)，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【客服微信】微信号：mhjymhjy 微信公众号：MHJY1995

MBA 经理教材免费下载 网址: www.mhjy.net

大公司针对“人”的人力资源开发利用措施

人力资源薪酬制度设计

1999 年 9 月 27-29 日, 由美国时代华纳集团所属《财富》杂志主办的'99《财富》全球论坛年会在上海浦东新区新落成的国际会议中心隆重开幕。国家主席江泽民以及来自 300 多家跨国公司的首席执行官、500 多位中外财界人士出席了这场以“中国: 未来 50 年”为主题的全球论坛。然而, 这场以有关全球商业和经济为本届论坛最具紧迫性重要议题的年会, 却出人意料地将“人才的寻找、培养和保持”作为本次年会二十几个议题中的其中之一展开了广泛热烈的讨论, 并引起了与会者的极大兴趣。

其实, 这绝非偶然。沿着世界 500 强这些有着几十年、甚至上百年历史的世界企业霸主走过的发展轨迹, 人们便不难看出, 这些在汽车、通讯、机电、家电、石化、钢铁等支柱产业以及计算机、生物、材料等高科技产业雄据一方的特大企业, 在竭尽全力不断开拓全球市场的同时, 始终殚思竭虑地进行着人力资源的开发与管理。

一、人才选拔与培养重于一切

美国通用电气公司是全球实力是最雄厚的跨国企业之一。这家在世界 500 强中名列第 9 位, 年销售收入 1000 亿美元, 年纯利润突破 100 亿美元, 资本利润率达到 25%, 财务状况被评为“三 A”的跨国企业, 其成功的秘诀之一就是十分注重选拔和培养领导人才。在这方面, 通用电气董事长韦尔奇的决心以及付出的努力是常人难以想象的。

通用电气公司有一个经营开发研究所, 完全可以称得上是一所培训干部的大学校。据说, 公司每年向该研究所拨款不少于 10 亿美元, 每年在此接受培训的人员多达 1 万人, 占公司人数的 3.3%。从高级干部

到新任经理，人人都要接受培训。董事长韦尔奇直接听取研究所的培训汇报，并同研究所一起制定研修计划。不仅如此，他每月还要亲自担任一次讲师，对参训干部进行授课。为了训练干部的领导才能，公司安排高级管理人员都要经过在陆军军校进行的军训体验。公司领导人如此潜心于干部人才的培养，这在全世界也是罕见的。

在意识形态方面，通用公司要求所有干部都必须具备本公司的经营理念与价值观。公司人事部的最大作用在于保持公司全体员工的统一性，增强其作为公司一员的归属感。通用公司在全世界拥有 30 万员工，每人平时必须随身携带一张卡片，这张名为“通用电气价值观”卡对领导干部所下的定义是：“痛恨官僚主义、开明、讲究速度、自信、高瞻远瞩、精力充沛、勇敢地设定目标、视变化为机遇、适应全球化”。而这些价值都是公司对员工进行培养的主题，也是决定公司职员晋升的最重要的评价标准。

二、以人为本，尊重个性，拒绝平均

冷战结束后，世界正越来越呈现出无国界的状态，世界经济一体化的格局也已逐渐形成。与此并存的生活方式的个性化也日益凸显出来。因此，在 21 世纪这个将更具个性化的时代，无论从事何种行业，只有那些能够获得具有个性和才能的员工的企业，才能在激烈的国际竞争中生存与发展。

针对这一国际环境和由此引发的人文特点，在世界 500 强中排名第 26 位的日本松下电器产业公司，对人事管理制度进行了根本性的改革，其主要做法是：

提前发放退職金。松下公司决策者认为，象过去那样把公司当作一棵大树，把自己完全绑在这棵树上的人已经不存在了。作为公司，不仅欢迎希望在退休前把一生献给一个公司的人，同时也接纳虽不能将毕生献给公司自身却拥有专业技术的特殊人才。为此，松下实行“全额工资支付型员工制度”，将退職金(退休时一次性发放的资金)加到工资中，提前发放。只要员工申请提前发放，每年就可分两次领取一定数额的退職金。松下自 1998 年 4 月开始对新职员实行这一制度，申请提前领取退職金的人高达 40%左右。

延长员工退休时间。随着生活质量的不断提升，人们的寿命延长，可工作年限也在提高。诚如现任松

下总经理森下洋一所言：“很多人到了 60 岁看上去依然很年轻。”针对许多人在本公司退休后又到其它公司就职的实际状况，为使那些多年在松下电器工作的人充分发挥他们长期积累的丰富的专业职能，尽可能长期地让他们工作下去，松下公司准备从 2001 年开始实行雇佣延长制度，允许员工可以工作到 65 岁。而对那些认为自己已经干够了的人则安排他们高高兴兴地退休，这完全取决于个人的选择。

让员工上“自我重塑大学”。对公司富余人员，为更有效地促进共适应岗位的转变，松下公司于 1996 年创办了“自我重塑大学”，已有 500 余名职员在此接受了为期半年至一年的培训。员工通过拓展自己的专业技能，可以在公司内调换工作岗位，在公司内部促进人才配置的转变，以此确保就业的长久实现。

三、工龄和年龄不再具有实际意义

工龄和年龄，历来是企业考评职工、决定其工薪收入、福利待遇的基本依据。而今天在世界 500 强中，这一传统的分配原则已被彻底摒弃。

在世界 500 强中排名第 51 位的日本富士通公司，因适应与新世纪同时到来的“网络革命”，提出了“因特网的富士通”的崭新概念，以所有职员都能使用个人电脑和因特网为前提进行管理。公司为加速“因特网的富士通”这一目标的实现，甚至苛刻规定，所有事务联络都必须通过电子邮件进行。假若有哪个职员不会使用电子邮件，对不起，那么他连出差的旅费都不能报销，而且不能调整住房，以不能领取津贴。一句话，不管是否愿意，都要毫不留情地把不能加入到网络中的人撵出去。

同时，这些著名企业都普遍地将一种被称为“成果主义”的思想引入公司的分配制度。这种思想根本不同于原来的以生活费为基准。按资历决定工资多少的生活工资制度，而是鉴于劳动合同的本质，把工资始终与对公司的贡献联系在一起。一句话，通过努力取得成果而使公司获利的人会在收入上得到回报，不能取得成果的人就没有回报。仅仅拼命工作是不行的，工龄和年龄本身都不具有太大的意义。

四、目标管理考评与工资挂钩

无论是通用电气，还是松下公司以及富士通，都在公司内部实行严格的目标管理与考评制度，以此激

励员工不断进取，胜任愉快地完成公司赋予的任务。

著名的“360 度评价”可谓通用电气的一大特色。在这里，每个员工都要接受上司、同事、部下以及客户的全方位评价，这种评价由大约 15 个人分五个不同阶段做出；富士通公司则实行每个职员与上司面谈、审查季度初申报目标的完成情况、季度末通知本人、与上司谈话后，把最终决定的五个等级的绝对评估标准反映到工资上，从而取代原来在公司里的资格，把每个人划分为与职务和职责的重要性相对应的等级，以等级为基准进行评估；对于一些专职人员，则通过建立以酌情衡量劳动制为主的制度，不实施上下班时间管理等机制，以他们对公司的贡献大小支付工资，这一制度主要适用于白领阶层。

松下公司为体现注重工作成果和个人能力的原则，从 1998 年起对约 1.1 万名课长以上的管理职位实行完全全年薪制。年薪标准是按年度通过与上司面谈来确定的。一年后则对其工作业绩进行评价，并结合公司的效益情况，确定一个双方都能够接受的下一年度的薪金标准，公司还将逐步把这种注重能力的工资体系扩大到管理层以外的普通员工，以逐渐减少资历收入部分所占的比重。而公司员工，尤其是年轻人更倾向于公司对自己的工作进行客观的评价，以求按照评价的结果来决定工资标准，公司这样做的目的是让那些努力在工作中实现自我价值并取得实际业绩的人获得丰厚的报酬，从而最大限度地调动工作积极性、创造性。公司总经理森下一洋说得好：“这种新的人事制度和工资制度，能够改变以往对员工要求的单一模式，使每个人的特点和才能都充分地展示出来”。

五、让员工都持有公司股份

在世界 500 强中排名第 14 位的美国国际商用机器公司董事长兼首席执行官格斯特纳认为，“持有股票是激活员工积极性的最好杠杆。我希望国际商用机器公司的大量员工都持有股票。这样就可以促使他们对企业有一个总体的考虑。他们将会考虑整个公司应该怎样做。而不是只考虑自己工作的那个部门该如何做。”这与松下公司总经理森下一洋要让所有员工都持有松下电器的股份，让他们对公司整体的经营业绩具备更多的敏感意识”的想法是相同的，而这其中的核心指导思想便是世界 500 强普遍奉行的“全员经营”

的理念，即公司的所有员工都是经营者。

分析：这是当今世界若干家最负盛名的大公司基于员工的能力、个性和行为状况，依据现代理念对人力资源开发利用的案例。这些案例反映了各公司人力资源政策对“人”的重视和人力资源管理的针对性。（1）美国通用电气（GE）高度重视培养人才，其董事长著名企业家韦尔奇每月亲自培训干部。（2）松下电器针对员工的人事改革措施，给予了员工极大的个人选择权，这对我国的借鉴意义很大。（3）重视业绩、重视工作成果、实行目标管理，是各公司的共同思路，这是对人的行为所导致的结果的重视和调节，是力图解决好人的行为链条问题。（4）充分立足于员工，是许多大公司的经营管理宗旨，IBM 和松下对员工持股的认识就是典型代表。这种“全员经营”思想是对人的能力的充分发挥和对人的动机的极大调动。

抓住高科技企业的灵魂——紫光公司的留才与用才

张本正在 1991 年率先提出了“人才工程”，当时可以说是“杜撰”吧。张本正是学理工出身，觉得人才也可以当成一项工程来做。当时公司创建不久，资金缺乏，我们这些从大学出来的“教书匠”既不懂经营之道，又没有管理经验，我们只有扬长避短，依托清华大学在人才资源方面的独特优势，以人才为先。实践证明，人才才是高科技企业的灵魂。人才工程的成功，才是紫光成功的根本保证。

做企业就是做一种文化，具有感召力的文化足以号召有识之士为之奋斗。企业文化不是表面文章，照搬美国、日本或其它企业都不行，因为那不是自己的根。“大紫光”意识是集团企业文化的核心。大事业的追求，大舞台的胸怀，大舰队的体制，大家庭的感受，紫光人以强烈的事业心和责任感诚实做人，勇于创新，成为紫光文化的体现者、传播者，也成为紫光文化的一部分。

办公司就是树立一面旗帜，书写自己的宗旨。我们这些文化人下海，考虑的不仅仅是赚钱，更多的是一种使命感。作为国内一流学府创办的高科技产业，我们肩负着发展高科技产业的历史责任。“大事业的追求”我们放在首位，“事业心”也是我们选拔人才的基本要求。宏观选拔，微观培育，是紫光在人才工程上采取的基本战略，不从宏观角度（即基本素质和基本功能）挑选，永远发现不了人才；不注重微观（具体行为和工作）培育，被发现的人才也难成熟。高新技术产业的生命力在于知识不断更新，我们定期请专家讲授最新技术发展情况，并送一部分员工到清华参加 MBA 短训。新员工进公司后都要参加拓展训练，通过三天训练，使员工不断战胜自我，增强团队意识和集体凝聚力。

张本正把人才分为四种：“帅才”、“将才”、“兵才”、“闲才”。只要提供舞台和基本条件就能为企业带来丰厚利润者为“帅才”，他们应该是企业的挑头人，也是目前企业最缺的人才；提出主攻方向并提供基本条件能完成任务者为“将才”；在指导下能完成具体工作者为“兵才”；什么都干不好者为“闲才”。这几种人才结构搭配要合理，“精英”太多企业不稳定，无“精英”的企业没有作为，闲才太多则会断送企业，合理配置“三才”才会使企业成功。现在我们也讲究“文理渗透，合理搭配”，不仅从清华招募技术人才，也从北大等院校招收一些文职人才，这样才能优势互补。现在紫光员工中博士占 3%，硕士占 30%，本科生占 46%，专科生占 13%，人才结构还是比较合理的。

有伯乐之才可用“慧眼”，无伯乐“慧眼”应靠实践，实践是人才工程成功的根本保证。人才不是全才。张本正主张“用人不疑，疑人不用”。人都会有失手的时候，一时打败仗不是好将军，但将来可能是很好的将军；一时失手赔了钱，交了学费，可以总结经验，吸取教训，但如果对其采取处罚措施，让他去了公司的对立面，那企业就等于赔了两次了。提拔人才不能求全责备，要听取各方意见，但是要能排除杂音。人无完人，什么都不干才不会犯错误。下属把钱骗跑了，那是你领导无能，可能是选人选错了，或者没有完善的规章制度来制约与防范，当然合理的规章制度是建立在信任的基础之上。员工在实践中不断磨合，修炼，才能不断成长。任何人在企业的位置不是一成不变的。优胜劣汰，合理分流，群众评议才能做到“适时适才适所”。集团每周一晚都要开例会，并且都作详细记录。我们主张“公开”，开会不是唱“赞歌”，不是统一意见。无论赞成还是反对都要提出意见，附上理由。这样才能真正有效率。

紫光在留住人才和使用人才方面采取的方针是提供适合其创造发展的舞台；创造良好的工作条件 and 环境，提供少后顾之忧直到无后顾之忧的服务。紫光给每个加盟者提供施展才华的空间，给年轻人留出位置，并提供相应的服务技术支持和较理想的人际环境，使人尽其才。紫光集团完善的后勤保障也让员工无后顾之忧，大部分员工能安居乐业。

张本正去美国硅谷考察，觉得硅谷成功的原因有三个方面：一是人才市场化，通过人才合理流动使其充分发挥潜质。二是美国的风险投资和上市机制比较灵活。三是企业资本运作与人才紧密结合，我们目前考虑在第三个方面努力，使员工持股，与公司长远利益挂钩，因为高科技企业的魅力在未来！

分析：这是对高质量人力资源进行经济性开发利用和管理的案例。（1）企业的员工有质量差别，分为四种。（2）人才资源是稀缺的人力资源。紫光公司重视人力投资，采取了“宏观选拔、微观培育”的战略，以提高自身员工素质，实际上起到了增加人力资源供给的作用。（3）人力资源需求也很重要，讲求供求关系均衡才能达到好的效果。紫光除认为“闲才无用”，还指出过多的精英也不好，会导致企业不稳定，所以讲究“合理搭配”。

1、美国工人如何参与企业管理

美国的工人参与企业管理的形式主要有以下五种：

1、建立质量控制小组以及解决各种问题的组，工作小组的形式有很多，每个小组一般由本部门的4-10名雇员组成，主要解决浪费、设备损坏和维护、工作设施和配合等问题，西屋电器公司装配线上的工人曾经发明了一种方法使次品率从16%降低到1%，从而使这个小组的生产率提高了30%。

2、劳资双方合作。组成劳资委员会，以使劳资双方求大同存小异，防止矛盾发生或升级。在美国，劳资合作是提高员工工作生活质量的制度基础。

3、参与工作设计和新工厂设计。参与式工作设计对那些工作任务具有高度的独立性，同时雇员具有强烈的个人成长发展要求的小组特别有效，这些小组对工作的计划、操作和质量控制负责。

4、实现收益分享和利润分享以及斯坎隆计划，这种参与方式在工人的行为对决定经济效益的因素（工时、材料损耗等）具有很大影响的情况下非常有效。增益分享计划的含义是指建立以时间—动作研究为基础的生产标准，对于生产率提高获得的收益部分由公司和雇员各自分享 50%。

5、实行企业的雇员所有制，这种参与方式通常是在企业处于危机的情况下产生的，雇员通过购买公司股票而部分地或全部地获得业主权比较适合于规模比较小的企业，现有的实践结果表明，通过工作奖励制度来提高生产率和通过工作内容的改革来增加工人的责任心和自觉性是最有效的参与形式。

分析：重视员工社会性的案例。（1）“员工参与管理”是一种合作式的、和谐的劳动关系；（2）“员工参与管理”使员工与组织同心同德，有利于组织目标与员工目标的整合；（3）“员工参与管理”使人力资源的效能大大发挥出来；（4）“员工参与管理”是管理者对员工人性的承认，是其持有“社会人”和“自我实现人”观点的反映。

2、企业的人力资源与管理文化

1、决定企业人力资源管理的公司宗旨

中国正在完成着企业转型的艰巨任务，华纺公司正是这样的一家与时俱进的大型国有企业。据该公司人力资源部总经理王晓梅（化名）介绍，该公司的口号是“团结、开拓、坚韧、务实”。这一口号已经提出很多年了，但现在感觉这一口号已经体现不出本公司的特色，所以在最近设计组织发展战略的过程中，正在逐渐明确和提出新的公司背景。这一背景从根本上决定了企业的人力资源管理。

2、企业的用人文化与吸引人才

众所周知，价值规律是“看不见的手”，企业的活动受价值规律导向。实际上，还有另外一只“看不见的手”，这就是企业文化。这种导向和影响作用更直接，也更持久、更深远、更根深蒂固。从企业经营的角度，文化至少对以下方面产生深刻而综合的影响：（1）影响企业的市场观念和经营行为；（2）影响到顾

客的购买心理、行为和习惯；（3）影响到企业中的所有人对事业的态度；（4）影响到企业的组织关系和人际关系；（5）影响到企业的资本、经营和员工对相互关系的判断；（6）企业文化的外观等等。

王总认为，人才加入企业一般有三个原因：第一是企业形象，第二是工作气氛，第三是待遇。华纺公司在薪酬方面的优势不太明显，公司在这方面正在加快改革，水平有所提高。而来华纺工作的人，看重的是它主要是比较稳定的工作氛围，比较重要的还有一点，即华纺在变革转型，可以发挥个人才能的空间很大，能找到适合自己的舞台，充分展现个人才华。这是很有吸引力的。

华纺公司也有其弱点。作为国企公司，它对员工的团结、忠诚度和员工的自我实现方面还没有给予足够的重视，这也是国企现在普遍存在的问题。其主要原因是它从国营体制走过来，原来行政干预的手段比较多，自由发挥的程度不够，这些正是国企改革要逐步解决的问题。

3、人力资源管理部门的角色与工作

王总指出，人力资源部门在这个企业里所扮演的是一个“企业改革和发展的推动者”这样一种角色。通过制度建设重塑以绩效为导向的企业文化，推动企业发展，因此公司把人力资源体系的重新设计定为企业新战略实施的切入点。现在有一种比较流行的说法是人力资源部是“企业的战略伙伴”，但我国现阶段，人力资源工作还刚刚起步，这么比喻有点为时过早，或者说在大多数企业中还不适用。

王总认为，人力资源管理工作的内容、环节很多，而这些环节又密不可分，无所谓谁轻谁重。直接反映个人利益的肯定是薪酬；但进一步来看，薪酬要来自于公平、规范的绩效考核体系，而绩效考核体系又源自对每个人工作的岗位的准确分析。这要用工作分析、职位等级评估，来描述出职位对“人”的要求和导致薪酬差异的岗位差异。这些都是一步步、一环环紧密相扣的，每个环节都必须做好。华纺公司以前也做过薪酬方面的改革，但是因为没有工作分析、职位评估作为基础，薪酬改革就缺乏科学依据，有失内部公平性，没有达到预期的效果。王晓梅认为在人力资源管理中比较难做的是公平合理的绩效考核目标设定，人力资源部提供一套工具和平台，公司里所有的管理者、一线经理以至每一个员工都要参与进去。在管理

中，管理者是最重要的因素。一个人力资源管理者不但应具有人力管理专业知识、还要有相当丰富全面的外围知识，做一个合格的人力资源管理者是很难的。

分析：这是组织环境与人力资源管理关系方面的案例，它反映了人力资源的“小”的、直接的社会氛围。

（1）公司宗旨或企业口号从根本上决定了人力资源定时思想；（2）企业的用人文化是人力资源管理行为的灵魂；（3）人才追求好的企业氛围，包括企业形象、工作气氛和薪酬待遇；（4）人力资源管理部门在企业文化及企业战略方面有重要作用。

美的机构与用人——按照经营需要配置资源

在 1998 年家电市场近乎酷烈的竞争中，广东美的集团战果硕硕：1 至 8 月，销售收入超过 40 亿元，大大超出去年全年的销售收入。以销售年度计，1997 年 10 月至 1998 年 7 月，空调销售超过百万台，同比增 100%；风扇销售过千万台，增 50%多；微电机销售 310 万台，比上年增长 52%。

有专家称，20 世纪 80 年代从乡镇企业发展成家电巨头的美的集团，正进入第二个高速增长期。在外部环境并不利的时候，美的为何做到了逆势而上呢？记者到美的集团采访，他们先不谈市场竞争方略，也不谈比较热门的品牌意识，而是拿出了一本“分权手册”，谈起了集团内部的事业部制改革。

“分权手册”详细得近乎烦琐，上面一一列举了目标管理、规章制度、组织人事、工资福利、财务管理、投资管理、技术开发、市场营销共 170 项企业业务，详细规定了总裁、审计委员会、主管副总裁、业务主管部门、集团部门、事业部等在其中的作用，诸如提案、裁决、审核、备案等，面面俱到。

这套规章制度就是美的正在进行的事业部制改革的支持系统，是美的随着企业的发展，在分权和集权之间寻求出的制衡点，而有序地分权，正是美的保持企业活力的重要原因。

1968 年，广东顺德市北窖镇的何享健和 23 位同伴，为求生计，七拼八凑了 5000 元，办起了一个生产

药瓶盖的作坊，后来转型为广州的一家风扇厂生产风扇配件。1980 年他们另立山头，生产自己的美的风扇，开始在家电领域里崛起。

创业时的美的，需要的是雷厉风行、当机立断的决策机制。直线式管理简单直接，环节清晰，当时的美的船小好调头。如今小船变成了战舰乃至航空母舰，直线式管理已弊端渐显。各个产品经营单位埋头生产，整个集团五大种类、近千种产品统一由销售公司负责推销。企业内部实行的是计划经济模式。产销脱节的矛盾必然反映到市场运作上，原有的市场优势渐渐失去。

指挥巨舰的船长靠的不是事必躬亲，而是每个船员都各就各位，各司其职。要发挥集团内各单位、个人的积极性，明确责权利，就必须放权，建立起良好的激励机制和利益驱动机制。但如何避免“一放就乱，一收就死”的情况发生呢？在顺德企业界素以“机制创新”著称的何享健总裁，又先人一步推出了独特的内部组织管理模式，他将其归纳为十六个字：集权有道，分权有序，授权有章，用权有度。

1996 年，美的集团开始了事业部形式的体制改革试点，到 1997 年 7 月，改革全面铺开。集团负责总体发展战略、产业发展取向、投资导向、资本经营和品牌经营，原有的五大类核心产品生产单位组建成五个事业部，实行开发、生产、销售、服务一体化，以集团授权委托的身份真正成了美的的利润源泉。事业部自主权的充分落实为企业带来了活力。

美的集团副总裁陈大江描述，实行事业部制以前，总裁一天到晚忙得焦头烂额，原材料没有了，找总裁；产品有次品，找总裁……总裁成了“大保姆”。改革后，高层干部把以往埋头拉车的时间，用来抬头看路了。从日常工作中解脱出来，他们有时间思考企业文化、生存与发展空间、经营方针、增长方式、组织发展、管理机制、产品方向、市场定位等战略问题。现在，何享健总裁每年有 1/3 的时间在国外考察，他的职责是“推开窗口看世界”。

各事业部由原先单纯的“生产型企业”变成了“市场型企业”，在市场经营中主动出击，快速反应。空调事业部总经理张河川说，以前的冷气机公司只管生产。实行事业部后，它成为一个以市场为导向，集产品

开发、生产制造、市场营销为一体的现代化企业。最直接的变化，就是由过去的“要我做”，变成现在的“我要做”。

当记者问到去年和今年上半年表现出色的空调事业部是不是压力很大——“出头鸟”怕不好当时，张河川笑答：过去为完成集团下达的指标讨价还价，现在是自己给自己加压。集团给空调事业部制定了“九五”期间达到 100 万台的目标，事业部认为并不能满足发展的需要，主动提出改为 120 万台。事业部也把压力传递到各道工序，结果到 7 月底时不仅完成生产指标，成本还多降了 6000 万元。

以前销售公司的任务，是对集团生产的产品实行统购统销，产品销不出去，与己无关。随着公司“一切为市场服务”、“整体营销”管理观念的确立，销售以及售后服务站到了第一线。

集团在全国设立了 22 个商务代表处。目前，驻外营销人员达到 200 多人，建立了遍布全国的营销服务网络和与之相适应的庞大的营销资源体系。

和空调事业部一样，明确了各当事人的责权利，其他事业部由于分权的落实也都面貌一新。

新机制带来了生机和成绩，但美的仍看到了目前机制有着种种不足，更好的用人机制、分配机制、激励机制又在建立与调整中。比如在新的一届董事局任内，将全面实行实持股份制，使集团各级经营者、管理者，从利益共同体向命运共同体转化。

美的快车仍将飞驰。

分析：这是微观单位配置人力资源的案例。（1）配置人力资源取决于组织的总体生产经营任务；（2）组织机构状况、管理模式对人力资源影响很大；（3）人力资源配置要发挥各单位和员工们的积极性，明确责权利，建立利益驱动机制；（4）事业部制是一种很好的模式。

绿色化工公司的人力资源规划编制

白士笛 3 天前才调到人力资源部当助理，虽然他进入这家专门从事垃圾再生的企业已经有 3 年了。

白士笛面对桌上那一大堆文件、报表，有点晕头转向：我哪知道要我干的是这种事。原来副总经理李勤直接委派他在 10 天内拟出一份本公司五年人力资源计划。

其实白士笛已经把这任务仔细看过好几遍了。他觉得要编制好这计划，必须考虑下列各项关键因素：

首先是本公司现状。它共有生产与维修工人 825 人，行政和文秘性白领职员 143 人，基层与中层管理干部 79 人，工程技术人员 38 人，销售员 23 人。

其次，据统计，近 5 年来职工的平均离职率为 4%，没理由预计会有什么改变。不过，不同类的职工的离职率并不一样，生产工人离职率高达 8%，而技术和管理干部则只有 3%。再则，按照既定的扩产计划，白领职员和销售员要新增 10%-15%，工程技术人员要增 5%-6%，中、基层干部不增也不减，而生产与维修的蓝领工人要增加 5%。

有一点特殊情况要考虑：最近当地政府颁行一项政策，要求当地企业在招收新职工时，要优先照顾妇女和下岗职工。本公司一直未曾有意地排斥妇女或下岗职工，只要他们来申请，就会按同一种标准进行选拔，并无歧视，但也未予特殊照顾。如今的事实却是：公司只有一位女销售员，其余的销售员都是男的；中、基层管理干部除两人是妇女外；其余也都是男的；工程师中只有 3 个是妇女；蓝领工人中约有 11% 是妇女或下岗职工，而且都集中在最低层的劳动岗位上。

白士笛还有 7 天就得交出计划，其中得包括各类干部和职工的人数，要从外界招收的各类人员的人数以及如何贯彻市政府关于照顾妇女与下岗人员政策的计划。

此外，绿色化工公司刚开发出几种有吸引力的新产品，所以预计公司销售额 5 年内会翻一番，白士笛还得提出一项应变计划以备应付这种快速增长。

分析：这是一个人力资源规划流程方面的案例。（1）人力资源规划是企业使用人力资源、解决未来人力资源能够及时到位的大事，所以副总经理抓这件事；（2）人力资源涉及因素众多，从根本上满足组织未来生产经营的需要。（该公司预计 5 年后翻一番，所以要“应变”）；（3）人力资源规划要进行需求预

测、内部供给预测、外部招聘计划安排；（4）人力资源规划要考虑解决一些特殊问题，如优先招收妇女和下岗职工。

一个忙碌的管理者

约翰·戴威森今年 52 岁，他曾在埃德诺公司的一个小型国外分公司担任总经理 10 年之久，这是一家从事高技术产业的分公司。在这个小公司中，戴威森是一个极有效率的管理者并事实上管理整个公司，他可以自由处理任何他所专长的复杂技术问题，并从中获得了相当高的满足感。

然而，由于埃德诺公司受经济衰退的影响，决定卖掉其在海外的营运资产。戴威森因此被调回英国，担任埃德诺下属的一个大分公司的总经理助理。

由于总经理经常忙于其他工作而不在公司，戴威森的新工作包括在总经理不在时代理总经理行使处理公司日常业务的职权。戴威森的桌子上经常堆满大量的各式文件等他处理。由于他是一个非常严密和谨慎的人，回到家里也经常要继续工作。

他认为自己原本是一个技术型专家，所以当销售部门的某一人员就公司客户的技术问题向他咨询时，他总是有求必应，而这个人员也确实从戴威森的咨询中受益匪浅；由于缺乏专业经验，他经常要向戴威森请教问题。不久，戴威森干脆直接和客户接触处理某些技术问题，他认为这是最能表现他专业才能的领域。其结果，公司客户不再与销售部门接触，而是直接和他保持联系。

在海外分公司工作时，由于工作的高技术性质，戴威森习惯于亲笔起草各种报告和信件，如今他仍保持着这样的习惯，很少把这些工作交给秘书去做。他的工作十分细致，认真检查每一个细节，并加以仔细修正，因此需要大量的纸张。在一个星期五的下午，当他计划利用周末继续工作时，被告之已经没有纸张了。戴威森找到负责文具供应的管理人员并斥责了他一顿，要求这个管理人员今后要大批量地进货以确保

再不会出现类似的情况。尽管这位管理人员对此事感到十分委屈，但考虑到今后的工作将会由复杂转变为简单，也就心平气和了。

时间没过多久，戴威森就感到自己过于劳累而难以支持，他向上级提出为其安排一名助手。但他的要求遭到了拒绝，原因是上级认为公司岗位设置中不需要这样一名助手。戴威森只好接受这一事实，并考虑今后如何充分利用自己的休假来从事这些干不完的工作。

分析：这是一则描述评价型案例，这则案例描述了解决某一管理问题的全过程，包括其实际后果。案例分析的任务则是对案例中的做法进行事后评价，并提出建议。下面，就对“一个忙碌的管理者”进行分析。

读了这则案例，颇有几分感慨。戴威森是个认真负责、兢兢业业，“干工作不分分内分外”的管理者，最后却落得个上级不支持，陷入只好“充分利用自己的休假来从事这些干不完的工作”的无可奈何的窘境。他的问题在哪里？我们可以从中受到什么启示呢？

从现代管理观念看，戴威森在管理中的主要问题在于：

第一，他在新的管理工作中忽视了控制功能的层次性，扩大了自己管理岗位的权责范围。他曾在国外一个小公司任总经理，由于公司规模小，经营管理相对简单，组织结构形式呈“扁平型”，即纵向层次少，横向幅度大，因此公司可以在他的集权控制下运作，他一抓到底，“可以自由处理任何他所专长的复杂技术问题”，管理效率也高。而如今，他调回国内的一个大分公司任职，该公司规模大，经营管理相对复杂，组织结构形式呈“瘦长型”，即纵向层次增多了，横向幅度相对减小，公司向各层次组织适当分权，使它们拥有相应的管理决策权和业务决策权。戴威森身为总经理助理，其“新工作包括在总经理不在时代理总经理行使处理公司日常业务的职权”，而代理总经理处理公司日常业务，本应注意到控制功能的层次性：高层、中层和基层的管理者各有不同的控制范围，他们在各自的范围内负有各自的责任。按正常职责范围，自己作为公司最高层次管理者的代理人，应围绕公司的整体目标进行控制。销售部门某人员的专业经验问题则是实现局部目标中出现的问题，应由销售部门的经理负责处理。然而，戴威森却仍用自己过去的管理

方式一抓到底，替代低层次销售部门经理进行管理，形成越权控制，破坏了管理层次。不仅如此，他甚至替代销售人员“直接和客户接触”，替代秘书起草各种报告和信件。这一切就使自己所从事的管理岗位的权责范围扩大，管理幅度扩大，工作量大大增加。由于人的精力有限，必然会顾此失彼，疲于奔命。

第二，他违反了岗位设置原则，导致了岗位管理的混乱。戴威森要求增设“助手”岗位而“遭到了拒绝，原因是上级认为公司岗位设置中不需要这样一名助手”，说明该公司是严格按照岗位设置原则进行设岗的。这些原则主要包括：因事设岗原则，即根据组织目标任务的需要设置岗位；最低岗位数量原则，即岗位数量应限制在能有效完成任务所需岗位的最低数，要使每个岗位的工作量满负荷；责权一致原则，由于组织层次的划分是权力的层层下达，也是总目标和子目标的层层分解落实，因此，每个组织机构和作为组织细胞的岗位，都应该是职权和相应责任的统一体，即有责有权，权责相当；系统原则，即所设岗位要在组织系统中，从总体上和相互联系上看都有独立存在的必要，岗位间要责权明晰，互相依存、目标同一，协调有序。严格岗位管理，就能使任职人员严守权限、各司其职、各尽其责，共同为实现组织目标而努力。上述公司中，戴威森及其秘书、销售部门经理及其员工本来都各就各位，各自的岗位都有相应的职权与责任，但由于戴威森不能严守岗位权限而进行了一系列替代，因此一方面造成被替代者的工作量不能满负荷，甚至使个别员工闲置起来，出现人浮于事；另一方面，却因工作超负荷，“过于劳累而难以支持”，又向上级要求增设“助手”岗位。这会导致公司岗位从有序变为无序，造成岗位管理的混乱。

由上述这则案例，联想到我国的一些岗位管理问题：

第一，在我国，严格岗位管理十分必要。目前，我国相当多的组织在岗位管理上存在不同程度的问题。譬如，有的组织不能因事设置机构及其岗位，然后再因事择人，而是因人设岗，为了安排人随便设岗、设机构，因而造成机构臃肿、人浮于事和效率低下。有的组织的岗位权责不一致，造成有权无责者滥用权力、独断专行和瞎指挥，对后果不负责任，而有责无权者则事事请示汇报，工作难以开展。有的组织的岗位之间职责不清、交叉重复，造成遇事扯皮和后果无人负责的现象。凡此种种，使岗位责任制也成效甚微。在

岗位管理混乱的情况下，尽管管理者像戴威森一样辛苦忙碌，但工作很难出现起色。因此，严格按岗位设置原则设岗，加强岗位管理是十分必要的。只有这样，才能使每个岗位任职者（包括管理者）严守权限，尽职尽责，人人做好“分内”工作即本职工作，组织才能精干高效。

第二，严格岗位管理需要配合主人翁精神教育。从西方岗位管理的经验看，过分强调严守岗位的权责范围，往往会限制员工的工作主动性的发挥，造成“各人自扫门前雪，莫管他人瓦上霜”的局面。因此，在加强岗位管理的同时应加强主人翁精神的教育，使每个人拥有较高的思想境界，平时能做好本职工作，特殊情况需要时能挺身而出。也就是我们平时所说的“干工作不分分内分外”的主人翁精神。

第三，严格岗位管理要注意用人所长，开发潜能。上述岗位管理明显体现了以事为中心的特点，即以岗位工作为中心，让人适应工作。比如按岗位的资格要求来选择人、评价人和培训人，人必须在岗位的权责范围内开展工作，这会在一定程度上限制了人的主动性和创造性的发挥。而现代人事管理为了开发人的潜能，则强调以人为中心，注重人与事相互适应，在必要的时候，可以让工作适应人，给人调换工作，为人提供施展才华的舞台。这一点是值得我们注意的。譬如上述案例中，戴威森是个热心工作、追求自我价值实现的技术型专家，处理技术问题“他认为这是最能表现他专业才能的领域”，能“从中获得相当高的满足感”。鉴于这种情况，如果为他安排新工作，让他专门负责技术方面的管理，可能更有利于发挥他的作用，更符合人才资源开发的精神。

思考题：

- 1、什么是岗位？岗位有何特点？
- 2、设置岗位应遵循哪些原则？
- 3、什么是岗位分析？岗位分析的功能何在？
- 4、岗位分析的步骤和方法是怎样的？

1、神通公司的员工招聘和选拔计划

一、背景

神通公司是一个业务蒸蒸日上的投资咨询公司，该公司依靠政府背景和五位高素质核心员工的努力，年业务量以 200% 的速度增长，现今，该投资公司业已一跃成为投资咨询业的一颗闪亮的新星。该公司的总裁杜克先生因为年轻有为而成为众多商学院毕业生的偶像和楷模。但是，杜克先生作为一名工商管理硕士毕业生，仍然没有忘记早先在课堂上学习人力资源管理时，老师所提醒过的，在公司高速发展时期，加快人力资源开发的必要。因此杜克先生决定委派一位得力干将比尔先生——一名人力资源管理硕士，专门负责神通公司的人事管理。

比尔先生是一个精明，学识渊博的年轻人，得知被任命为神通公司人力资源部的总经理时，比尔先生就立即投入到人力资源部的筹建活动中去了。杜克先生答应每年将公司营业额的 1% 作为人力资源部的运行经费，并认为人力资源部的员工，选择一般的公司内部职员即可担当，不必花费太多的时间选择。而比尔则认为人力资源部相对于一个投资咨询公司而言，是一个极其重要的核心部门，糟糕的人力资源部门会毁掉公司的前程。如果现在公司招聘了一批低素质的人，过一段时间他们会渗透到公司的各个部门，再过一段时间他们又要为公司招进素质更低的人。所以，人力资源部门必须要着力加强。比尔因此建议杜克总裁将人力资源部门的运行费用从 1% 提高到 5%；同时，比尔还认为公司必须改变目前在招聘工作中的随意性和主观性，比尔运用在学校所学的关于人力资源管理的相关知识，还专门请教了以前的几位恩师，最后设计出了一整套颇为复杂的选拔和面试新员工的方案。财务主管凯尔文极力反对这套方案，认为这将大大提高目前公司的招聘成本。而比尔则坚持认为执行这套方案，将给公司带来无法估量的收益。杜克先生则处于矛盾之中，于是决定在下周召开高层管理会议，讨论比尔先生的方案以及将来人力资源部门在公司中的地位等诸多问题。

二、方案

首先，比尔认为，公司的业务发展很快，提升内部员工应该是填补空缺职务的首选，这种策略的吸引人之处在于：（1）为事业发展创造了机遇；（2）如执行严格，可掌握候选人的可靠资料；（3）节省新雇员适应的时间；（4）节省外招的费用；当然，提升内部员工也有不足之处，那些几乎完全依靠内部提升的公司容易自满而检查不到漏洞，过分注重“谁正确”，而不是“什么正确”，那些循规蹈矩，没有犯过错的员工受到重用，而那些有识之辈则因不适应而被轻视或开除。

因此，比尔认为 60%的晋升机会从内部提升，而 40%的职位从外部招聘，则可能达到令人满意的效果。

比尔决定从以下途径寻找潜在人力资源：

- （1）大学招聘委员会；
- （2）学校；
- （3）专业团体；
- （4）政府机构；
- （5）人力资源，中介机构。

其次，关于发布招聘信息。比尔认为神通公司信誉很高，尽管无需做招聘广告便不断有人找上门来，但为了吸引最具才华的人才加入，比尔决定定期发布招聘广告，并且精心设计了求职登记表，希望借此建立公司自己的备选人才库。

1、选拔面试。比尔决定采用四轮面试法。第一轮是人力资源部的初步筛选，分有结构化面试和非结构化面试两种方式；第二轮是在初步筛选后，再由人力资源部门组织进行能力倾向和心理测试；第三轮是由业务部门进行相关业务的考察和专业知识和技能测试；第四轮是由招聘职位的最高层经理和人事招聘专员参与，选出个人需求与公司需求最配合的人选。

2、初步面试。通常，初步面试由公司的人力资源部主管主持进行，通过双向沟通，使公司方而获得

有关应聘者学业成绩, 相关培训, 相关工作经历, 兴趣爱好, 对有关职责的期望等直观信息; 同时, 也使应聘人员对公司目前情况及公司对应聘者的未来希望有个大致的了解。比尔设计出以下几种常见的问题:

- (1) 你离开大学后主要从事过什么工作;
- (2) 你认为你在工作中的主要成就是什么;
- (3) 哪些事你认为做的不太好, 而这些事可能是指向你进一步发展的机会;
- (4) 你在你自己的工作中学到什么;
- (5) 你认为: 工作上的哪些方面最有刺激性, 最令人满意;
- (6) 你在工作中期待的是哪些东西;
- (7) 你对将来是怎么想的, 从现在起 5-10 年里你想干什么岗位。

测试结束后, 人力资源部要对每位应聘人员进行评价, 以确定下一轮应试人员的名单。比尔罗列的具体操作是:

- (1) 就应聘者的外表, 明显的兴趣, 经验 / 背景, 合理的期望, 职务能力, 教育 / 培训, 是否马上能上任, 过去雇佣的稳定性等项目从低 (1 分) 列高 (10 分) 打分;
- (2) 就职务应考虑的优点, 如以前职务的态度, 对前任上级的态度, 对有关职责的期望, 对生涯或职业期望等作具体评议。所有应聘者提供的书面材料也供评价参考。

3、专业技能测试。比尔认为在专业技能测试过程中, 进行“模拟测验”是行之有效的一个办法。其具体做法是, 应聘者以小组为单位, 根据工作中常常碰到的问题, 由小组成员轮流担任不同角色以测试其处理实际问题的能力。整个过程由专家和公司内部的高级主管组成专家团监督进行, 一般历时 2 天左右, 最后对每一个应试者做出综合评价, 提出录用意见。“模拟测试”的最大特点是应聘者的“智商”和“情商”都集中表现出来, 它能客观反映应聘者的综合能力, 使企业避免在选择管理人员时“感情用事”。“模拟测验”基本上由三个环节组成。

一是文件处理练习。秘书给每一个应聘人员一个在每个经理人员或高级管理人员那里都能见到的文件筐，文件筐里有典型的难题，一般例行问题和经理们从休假回来工作时常见的指示，应聘人员必须在规定的时间内处理这些问题以表现他们在实际工作中处理类似问题的能力；

二是无领导小组讨论。应聘人员被分成一个小组一起讨论几个业务上的具体问题，在会议进行过程中，评价人员仔细观察每一个参加者和其他人员是如何作用的，以考评被测试者的能力和态度，包括说服人的能力、领导能力、组织决策能力、时间应用能力、创造力和容忍力及敏感度、诚实、自信等品性；

三是紧张演习，主要是测试应聘人员应付压力的素质和能力。它由一系列苛刻的问题组成，以火烧眉毛的进程，不友好的方式推出，其紧张情景通常是应聘职务可能涉及的场景。

4、能力倾向和心理测试。比尔从公司外聘 3 名心理专家从事这项工作，通过该项测试，可以进一步了解应聘人员的基本能力素质和个性特征，包括人的基本智力、认识思维方式、内在驱动力等，也包括管理意识、管理技能技巧，针对性很强。比尔认为能力倾向和心理测试，能够较全面，客观地反映被测评者是否具有胜任管理岗位的基本素质倾向。

3 名心理学家提供了一系列标准化的测试方法，如《16 种人格因素问卷》（16PF），《明苏达多项人格测验》（MMPI），《管理者行为风险测验》，《寇德职业与兴趣表》，《适应能力测验》，《温得立人事测验》，《魏斯曼人事分类测验》，《罗夏克测验》等等，比尔认为应该进行至少两项的管理能力和心理测试，然后按其加权平均计值。

5、最高层参与决定人选。最后一轮面试实际上是以上三轮面试结果的最后确定。比尔认为最高主管的参与至关重要。最高主管将就各个岗位和职业发展方向做出进一步的说明，与求职者进一步进行双向沟通，以确保员工能够在指定的时间投入工作。

上述四轮面试计划，将耗费一个半月左右的时间，再加上前期的准备工作，整个一轮选拔人才的时间有可能是 3 个月，按照比尔的估计，一年将举行 2—3 次的招聘面试，那么，仅招聘和选拔将耗用人半年

的时间，再加上日常的工作分析，绩效评估等工作，若要进行全面的人力资源管理，比尔迫切地需要人手和经费的支持。杜克先生也开始有些困惑，公司对人力资源开发如此巨大的投入，是否会带来想象中的巨大回报？建立以人力资源管理为中心的管理体系，是否会使公司迷失方向？

思考题：

- 1、你认为神通公司在业务蒸蒸日上之际，在人力资源开发方面投入巨资是否有必要？谈谈原因。
- 2、请你评价比尔先生的选拔面试方案。
- 3、针对神通公司这样一家投资咨询公司，请您谈谈各种选拔工具的有效性及应用策略。

分析：这是招聘流程方面的一个比较细致、详尽的案例。（1）本案例的“背景”是一般的管理学案例通行表述方法，这里反映了该公司对招聘的重视；（2）内部招聘很重要，占晋升的 60%；（3）外部招聘的渠道与发布信息的方法；（4）该公司重视面试，实行了“四轮面试法”；（5）模拟测试、心理测验等方法，在案例中较详细地给予了介绍。

2、联合利华的招聘——商业夏令营

1、前期宣传。从 1998 年 4 月下旬开始，联合利华公司便开始在复旦、交大的各教学楼、寝室楼张贴商业夏令营活动的宣传海报，海报制作精美，由大幅“U”型联合利华标志作为画面主题，形成视觉冲击，再用简明而富有鼓舞性的几句话介绍了商业夏令营活动的即将开展、时间安排、以及获取更多信息的方式。同时在两所学校设立专门的咨询点，并在联合利华的网页上辟出专版介绍具体情况。

2、演讲会。1998 年 5 月中旬，两次准备充分的演讲会分别在复旦和交大的大型会议厅举行。以复旦为例，演讲会于 5 月 20 日（星期五）晚上在李达三楼二楼会议厅开展。在入口处，每个前来的学生可拿到一份联合利华公司的介绍材料和一面商业夏令营活动的宣传小旗，厅内四周挂满这种小旗，出席的联合

利华人员都穿着有公司标志的茄克衫，令人无处不感到联合利华的存在。会议主持首先介绍了联合利华公司在世界以及中国的发展情况，接着介绍了商业夏令营活动的宗旨、内容和安排，强调这是一次为提高学生商业素质而举办的活动。会上公司人力资源总监用英语发表了幽默、热情、极富感染力的演说，并接受了学生们的提问。

值得注意的是，在前期宣传材料和演讲会发表中都没有提到与招聘员工有关的任何信息。出门时，参加学生领取了申请表。

3、筛选营员。

(1) 申请表格。联合利华设计的申请表格 (Application form) 为全英文格式，涵盖的内容很多，包括学习经历、英文水平、在校荣誉、社会活动以及兼职或实习经验，还有开放式问答，涉及大学生生活成功与失败的总结，未来前景的展望，以及对其他各种问题的看法，等等。5 月底表格回收，6 月初开始进入了营员筛选过程。参照联合利华公司对高素质人才的要求，每份表格被打分数，公司设计的评分标准强调学生的英语水平、学习能力、社会活动能力以及对问题的独到见解。达到一定分数的申请者可进入下一轮筛选。

(2) 智商测试。笔试的内容是智商测试 (IQ Test)，以选择题的形式，共分三部分，两部分为图形题，一部分为数字题，各需在 20 分钟内完成。按正确与否的计分结果，选出前 100 名申请者。

(3) 小组讨论。笔试之后紧接着便是小组讨论 (Group Discussion)，每组 10 人左右，组成一个董事会，每人面前放有姓名牌，在自我介绍之后，组员被发给一个案例，描述了模拟所在公司的情况、问题，要求组员在 40 分钟内，以自发选择的身份提出解决方案，包括财务、营销、生产、人力资源等等方面，公司派出 7-8 人的评委团，在小组外围旁听、记录，给每个组员写出评语，选出那些更具有领导才能、创造性思维、组织能力的申请者。

(4) 个人面试。通过前面几关进入最后一轮——个人面试 (Face to Face Interview) 的还有 50 人左

右,对每个申请者,公司安排两名经理人员与其进行直接面对面交流,根据其申请表上对自己的描述,一个经理有针对性地问其对某些事物的看法,另一个经理则全面进行记录与评价。在这个过程中可以看出申请者的英文口语水平、反应速度、逻辑思维、表达能力、以及他的某些性格特征、思想观点。从而择优录取出更符合公司要求的25人,作为商业夏令营的正式营员。6月底,筛选过程结束。

由于6月份大三/研二学生仍在校学习或进入实习阶段,所有面试笔试都放在周末进行,公司负责这一项目的员工不免多加几次班。同时,每一轮筛选之后,联合利华公司都会用公司特制的信封、信笺寄发正式的回复信给申请者,或婉言拒绝或诚意邀请,不会令其久等结果而不至。

4、夏令营前期准备。为了使首次商业夏令营更有特色,项目组一行人从7月初开始就紧锣密鼓的筹备起来。设计流程、排演节目、邀请高层经理、主管参加,等等。在多次头脑风暴与专家咨询之后,一系列独有创意的活动进入准备阶段,公司将给营员们带来一次又一次的惊喜。

5、商业夏令营。8月24日,为期一周的联合利华商业夏令营在龙柏饭店开幕了。营员们首先被发给联合利华的营服、包、以及各种产品,开始了在夏令营的生活。公司为营员安排的活动包括:

(1) 生产线参观。20多名营员在公司员工的陪同下,参观了洗发水、洗衣粉的生产过程,观看了全面介绍公司的录像,还学习了洗发水的制作过程。

(2) 学习商业知识。由公司资深管理人员讲解商业中实际会遇到的问题与解决方法。

(3) 实战:模拟公司经营。营员被分成几个小组,由各个经理人员作指导,成立了不同的虚拟公司,组织者为各公司制造了很多难题,各公司要解决产品设计、广告、财务、谈判等问题,以及应付各种突发情况。这个过程中每个组员都必须精力高度集中,充分发挥各自能力,才能使自己公司的业绩领先于其他公司。

(4) 体育比赛。在紧张的实战过程中,为了缓解营员紧张的神经,筹备小组中有各种体育特长的成员组织了一连串比赛,让营员与他们比试乒乓球,篮球,游泳等趣味项目,可惜营员代表屡战屡败,不禁

惊讶于联合利华员工的多才多艺。

(5) 广告之夜。各小组为了让自己的产品销路更好，都精心准备了广告，联合利华派出的指导为他们提供所需的各种材料，设备，让他们充分发挥想象力。表演过程趣味横生，一个个广告既具创造性，又有或幽默或震撼的效果。结束时，评委评出了广告大奖和最佳广告创意奖。

(6) 颁奖晚会。最后的颁奖会除了颁发前面比赛中角逐出的各种奖项外，还当场投票评选出一系列“之最”，包括“笑起来最像花朵的人”、“最有领导才能的人”、“最可爱的人”，等等，甚至还有“腿最美的人”。过程中还穿插了联合利华员工的节目表演，将整个晚会推向幽默与活力的高潮。

短短的几天中，营员们还进行了自制洗发水比赛、寻宝活动，各种活动举不胜举。据参加的同学说，整个过程中，每个营员都学到很多，充分表现了自己，而联合利华的公司氛围、员工素质给他们留下了深刻的印象；营员间、营员与公司员工间的各种交流使彼此建立了深厚的感情。联合利华还将活动过程录制成光盘发给每个营员保存。

6、正式招聘。当商业夏令营结束的时候，当营员对公司有了深刻了解而公司也对营员有了充分认识之后，组织者宣布，在9月或10月份，联合利华将邀请大家参加公司的招聘面试，并对面试合格者发就职邀请函，请愿意加入联合利华的同学到时参与。

10月，面试如期举行，所有营员都前来参加。接着，公司向选出的人发出邀请函。后来的结果是，这些收到邀请函的同学大多成为了联合利华的正式员工。即使是落选的那些，也成了联合利华的义务形象宣传员。

分析：这是一家著名公司举行的“商业夏令营”的校园招聘案例。(1) 该方法别开生面，构思创意很新；(2) 该招聘能达到很好的选拔人才的作用；(3) 该招聘对于宣传企业形象起到了积极作用；(4) 以招聘工作于乐，活动内容丰富，起了很好的“新员工引导”作用。

企业就是人事 人事就是万事——三星集团

总部位于汉城的三星集团是韩国最大的垄断财团之一，90年代初，该集团的销售额为480亿美元，资产额450亿美元，雇佣职工102300人。按销售额排列，在世界大工业公司中居第15位。由于三星集团出色的经营业绩和对国家的卓越贡献，韩国政府曾追授该集团前董事长李秉哲一级国民勋章——“无穷花勋章”。

三星集团之所以能成长为一流企业，原因是多方面的，但关键之一在于它实行了为韩国企业界所称道的“人才第一”战略。三星集团曾一度宣称“事业报国，合理经营”原则。李秉哲常说：“企业的经营就是人的经营。”如果没有众多的优秀人才作为后盾，就无法实现事业报国，也谈不上进行合理经营。用李秉哲自己的话说，三星集团成功的秘诀就是“贯彻了‘人才第一’的原则。”

培养人才的要素

三星集团之所以能不断扩大，并能在技术密集型产业诸如电子、半导体以及汽车等方面与美国、日本等发达国家竞争，关键就在于它一贯重视人才，重视提高员工素质，重视培养他们的能力，所以有人曾恰如其分地评价，三星最大的资产既不是金钱，也不是设备，而是优秀的人才。

三星集团的人才观非常具体。他们认为：本公司所需要的人才应具有“三星精神”，包括创业精神、道德精神、第一主义、完美主义和共存共荣精神。三星人正是具备这种精神并竭尽最大努力完成自己任务的人。

但是，要求一个人同时具备这五项条件并不是一件易事。而且，如果过分强调其中的某一个因素，甚至可能出现负作用。因此，三星认为，能够把这几种似乎相互联系又相互对立的精神因素协调统一在一起，为实现组织目标而献身的人才能成为真正的三星人才。

三星集团培养人才是通过选拔、教育和培养、委以重任等方式来实现的。这就是三星集团培养人才的基本框架。用人、培养和放权这三者是相辅相成的，犹如齿轮运转，环环相扣。这也是三星集团培养人才的三大要素。

公开招聘制度

广开门户才能挑选出德才兼备的出色人才。韩国企业界早期亦盛行家族式经营，而三星集团率先实行公开招聘制，抢先一步汇集天下人才于一家。这些人现已成为三星集团的栋梁，推动着三星集团事业的蓬勃发展。

三星集团的这种公开招聘制度一直维持到今天。目前，三星集团已公开招聘 30 多届，共招聘 3 万多名职员，企业集团核心机构成员的 70%都是招聘而来的。这些人是三星集团不可多得的宝贵财富，离开了他们，三星的蓬勃发展是不可想象的。

三星集团的公开招聘的方式分为笔试和面试，这与目前其他大公司的做法没什么不同。但三星的特点是，在这二者之间更偏重面试，通过面试来考察一个人的品德和能力。笔试的成绩或大学的成绩达到三星要求的标准，即有资格进入面试阶段。笔试成绩与面试的比重为 3:7，而且三星集团每次进行面试时，前任董事长李秉哲都要亲临现场。

三星集团如此重视面试，目的是保证能录用到真正的优秀人才。面试的内容包括智能、人际关系，健康等多方面，注重一个人的全面性。三星集团的用人标准也并非一成不变，而是随时代的变化而变化。如在 80 年代，三星集团最重视的用人标准是强调一个人正直及具备优秀的道德品质，其次才考察一个人是否具有挑战精神，创新精神、责任心以及是否具有合作精神等等。但到了 90 年代，三星集团把用人的重点放在一个人是否具有改革精神上，其次才看他是否具有挑战精神，个性强不强，能不能适应三星集团的组织风气等等。

除以公开考试方式挑选人才外，三星集团还十分重视吸收社会各方面的有用之才。目前在三星集团就职的，除了诸多经济界、学术界精英外，还包括退休的韩国法务部长官、国防部长官等。另外三星集团还注重吸引国外人才，给他们以施展才华的机会。有一位工程师于 1974 年离开韩国后加入了美国国籍，并在硅谷工作了 10 年，是计算机芯片专家，他在美国的工作，生活条件都相当优越。然而，当三星电子公司（三星集团一下属企业）恳请他回国时，他毅然离开美国回到了汉城。他说，在三星电子公司，他可以管理 60 名工作人员，而在美国，他只管理 4 名工作人员，三星给予的职位是他在美国梦寐以求的。由于采取各种方法挑选和招募人才，三星集团在社会上被誉为“人才汇集中心”。

人才管理制度

三星集团在人事管理方面有如下几个特点：一是严格遵守“惟才是举”的用人制度，二是坚持公平的用人原则，三是不以“大学出身”取人；四是用人方面排除人缘关系的干扰。

为了严格遵守“惟才是举”的用人制度，以求企业的生存和发展，三星借鉴西方的先进管理经验，引进了“公开招聘”制，尽可能录用优秀的大学毕业生，然后再进行严格的教育和培训，提高他们的工作能力，使之尽早在工作岗位上发挥作用。为此，三星集团建立了全面而系统的“研修制”，其训练程度严格到类似于，军队对新兵的训练。

同时，实行“赏罚分明”的用人原则。这是为消除内部不利因素而采取的有效措施，以杜绝在实际提拔人才时出现的重关系、轻能力的现象。三星集团不折不扣地执行这一原则，有功者必赏，有过者必罚。三星集团曾有个既没有背景也没有资历的来自乡下的普通社员，但是，此人能力很强，把工作搞得有声有色，所以被三星集团委以重任，入厂两年多就成为一个毛织厂的厂长，不久又接连被提拔为总务部长、新世界百货店经理、社长等职。在三星集团像这位社长因为工作出色而连续被提拔的现象还有很多。

但是，任何表现太差，成绩不佳的不称职的主管或其他人员，无论其资历多老，都要追究其责任，或

者罢免其职位，或者下调其工资。三星集团把工作业绩作为人事任免标准，不让当事人以任何理由申诉。每年 12 月，三星集团都要召开集团系列公司负责人大会，对经营不佳的经理，毫不留情地给予训斥，有的则被当场免职，而对于经营出色的部下，除给予表彰外，还发给奖金。这种奖惩分明、不留情面的铁腕人事政策，深刻体现了三星集团的“人才第一”思想。

另外，三星集团不以“大学出身”取人。在韩国，“大学出身”观念根深蒂固。大企业集团无论在用人方面，还是在提拔干部方面，都特别重视由汉城大学，高丽大学等一流名牌大学毕业的学生，因此，韩国流行一句话：“要想出世，就必须考一流大学。”这里的“出世”，就是“出人头地，升官发财”之意。而普通大学的毕业生，只能在中小企业谋个出路，甚至连职业也找不到。以“大学出身”取人，在韩国是普遍现象。

但是，三星集团在用人方面破除了“大学出身”取人的传统观念，使职工感到在三星工作有前途，有希望。例如，1993 年挑选高级主管经理职位的人选时，乐喜金星和大宇集团所提拔的汉城大学、高丽大学、延世大学出身的人占全体晋升者的一半以上。相比之下，在三星和现代所提拔的人当中，这三所名牌大学出身的人所占比重较低，只占 42%，尤其引人注目的是，在三星所提拔的人当中，地方大学出身的人竟有 13 名，占 1/6 左右，这就打破了社会上“非一流大学出身的人就不能出世”的说法。

在排除人缘关系，坚持以能力为惟一的录用标准方面，三星集团也堪称韩国企业的典范。在三星集团的最高决策层，与董事长有亲缘关系的只占极少数，理事级以上高级职员在三星有 8-9 人，但除了李健熙先生接替其父当上董事长之外；其家族成员不过一两个人，其他位置则由那些热心工作，实绩显著的普通三星职工担任。三星认为：人事即万事，因此长期坚持公正的人事原则，把三星员工都培养成为“完美的商人”，使之成为韩国企业员工学习的榜样。

人才培养制度

三星集团投入巨额资金建立起来的完善的再教育体系，几乎把集团的每一个人都培养成了遵守道德规

范、勇于开拓、身怀绝技的精英。世人称三星集团是：“人才的宝库”，并非夸大其词。

三星集团每年用于培养和教育人才的费用高达 5600 万美元，相当于日本同类企业的二倍，美国 and 欧洲同类企业的三倍。三星集团不仅办起了一系列职工教育培训中心，还拥有培养高级人才的大学和研究院，规定从董事长到普通职工，每年都要接受至少一次以上的培训。

在三星培训中心，职工首先接受的是爱三星的教育，以培养职工热爱三星，为三星忠诚服务的思想，树立“我就是三星，三星就是我”的信念。这是三星人的入门必修课。其次是进行“三星经营理念”教育，也就是进行“事业报国、人才第一、合理追求”教育，使新职工具备三星要求的国家观和事业观。入门教育中还有一项叫“客观的真实性”教育，其目的是教育员工客观、全面地观察和分析事物，以便做出正确的判断，为本公司创造利润。

第二项教育是职业岗位互换教育。进入培训中心的员工，凡是在同一个教室里学习，又同在一个宿舍里起居的，就来个角色互换，颠倒领导与被领导的关系，下级可以领导上级，科员可以支配科长。通过这一培训，下级可以体会到当上司的尊贵和荣耀，从而培养了自信和勇气；上司也可以体验到下级被支配的滋味和苦衷，从而产生了能够体谅下级的民主作风。培训结束后，大家仍能以“角色互换”的心情看待对方，使彼此的关系变得平等和谐。

根据经济发展的需要，三星集团还开办了“总裁学校”。建立这所学校的目的就是要使集团的 850 名高级管理人员接受 6 个月的培训：前 3 个月在本国接受训练，后 3 个月在海外学习外语并了解当地情况。通过这一培训，努力使员工具有国际眼光，适应国际竞争的需要，以在国际竞争中获胜。

经过教育之后，不少员工都感到，最大的收获就是对自己产生了强烈的自信，一位受过培训的保安人员说：“作为一名普通保安人员，居然能受到这么好的教育，能够听那么多优秀的导师讲课，这真是平生用钱也买不来的机会。”

除此之外，三星集团还有其他一些教育，课程繁多，内容丰富。例如大学毕业生的入门指导，海外机

构员工家属教育，海外雇工教育等课程。单是这些教育课程的名称，就足以令其他企业自叹不如。这也是三星比别的公司拥有更多人才的原因。

发展的人才观

随着时代的进步和三星集团的日趋庞大，上述的三星的人才观和用人制度、方法亦在原来的基础上有了一些变革与发展。新的人才观更多地强调开拓精神，具体反映为：积极培养富于创新精神的人才，重视技术人才，培养国际性人才等三个方面。

首先积极培养富于创新精神的人才。因此，人才录用方式率先发生了变化：从面试到录用都实行分权化，除了少数人才由三星集团人才委员会统一招聘以外，其余的都由各系列公司自己决定，这在过去是没有先例的。面试内容和形式，过去一般由考官提出问题，应聘者回答。但现在则采取由考官提出一个主题，7-8 个应聘者互相讨论，在讨论过程中，观察每一位应聘者的表达能力，说服能力及随机应变能力。

为培养创新型人才，三星集团还鼓励成立各种兴趣小组和研究会，题目和主题由个人决定，研究时间和人数不限，几个人组成一个小组，经费全部由公司负担，每六个月举办一次奖励会，对优秀研究成果进行奖赏。这种制度激发了每个职工的研究欲望，使很多建议、发明、研究成果与公司的利益直接联系起来。例如，1989 年 10 月由“三星物产”的 S 课长牵头成立了研究新型材料的 10 人研究小组，经过无数次努力，终于研制出一种能延缓食物保质期 3-4 天，保鲜期比普通冰箱长的特殊冰箱。并在 1991 年 3 月，把研究成果转变成商品，生产出了第一批新型的冰箱。

其次，重视技术人才。随着三星向技术密集型产业发展，对技术人才的重用已是大势所趋，使得过去最高经营决策部门由以管理人才为主向现在以技术人才为主的趋势转变。1988 年 1 月，35 名最高经营人才当中，25 名是管理人才，但到 1993 年 1 月，管理人才只有 19 名，技术人才则由当初的 6 人增加到 9 人，增长速度为 5%。

不仅是最高经营层，在理事级以上的全体干部中，理工人才比重也大为提高。1993 年 11 月，在 780 名干部当中，理工人才为 398 人，超过一半，而且越是基层，理工人才比重越高。

重视技术人才，也体现在留学人才的录用上。截止 1992 年底，招收录用的留学博士为 80 人，而 1988 年仅为 33 个。并且这些博士、硕士大部分是理工专业出身。

最后，培养国际型人才。随着产业的全球化和国内市场的开放，加上发达国家的贸易保护主义和韩国国内生产条件的恶化，三星集团各系列企业纷纷走向国际市场。为了尽可能培养国际型经营人才，三星集团采取了大量录用当地人才，实行地区专家制度和培养 21 世纪高级管理人才三项制度措施。

以培养 21 世纪高级管理人才为例。三星不仅重视对年轻人的培训，也非常重视对中年业务骨干的培训，从 1992 年下半年开始，专门为这些人设置了 MBA 硕士课程。每期 50 人，集中培训 6 个月。先在国内学习 3 个月，学习电脑、外语、经营管理的主要课程，此后两个月分日本、美国两个组，委托当地教育机关进教育，最后一个月回国写论文。这些接受培训的业务骨干在本公司的所有待遇，包括职务、职称等原封不动地保留，从形式上看同出差没有什么差别，其目的在于使他们能够专心学习。

可以看出，三星集团的用人之道既有原则性，也有灵活性，既强调公平，也不忽视效率。三星在对于人才的发掘、培养，运用方面所下的功夫的确是不遗余力的。正是由于这些优秀人才的共同努力，三星才得以发展成为如今的大型跨国企业。这也验证了已故董事长李秉哲的一句话：“企业的成败在于员工的素质。”

分析：这是人力资源培育的案例。（1）人才是企业的生命线。“人才第一”，“企业的成败在于员工的素质”的思想，使三星集团高度重视人力资源培育。（2）三星集团的“人才培养”观是广义的，渗透在“选拔、教育、培养、用人（委以重任、放权）”中。（3）三星的人才观是“发展的人才观”，培养富于创新、技术性和国际性人才。

高工为何丢了“饭碗”

邢勉礼在新华电缆厂干了 20 多年，前些年获得高级工程师职称，担任厂技术部主任。1998 年厂里实行全员劳动合同制，鉴于电缆市场竞争激烈，当时职代会提出，对有技术职称的人，应在劳动合同中附加技术保密条款，防止企业技术外传。邢勉礼作为老职工，与企业签订了无固定期限劳动合同，并附加了保密的条款。

1999 年底，郊区办起一家中外合资的华能电缆厂，所产裸绞线和塑力缆与新华厂系同类产品。华能厂技术力量缺乏，便打起老邢的主意，华能老总几次登门拜访，要老邢“业余时间”到华能给予“技术指导”。起初老邢不肯，新华厂的技术部主任到华能厂“指导”，传出去成什么话？何况还有个保密条款呢。后来经不住对方软缠硬磨，当对方开出每月 1500 元的高薪时，老邢禁不住怦然心动，私下里与华能厂签了一份为期 5 年的“劳动协议书”，受聘任华能厂电气技术顾问，承担审核电气设计图纸、电气设备安装质检及技术指导。头两个月，老邢还是班前班后或双休时去华能干活，后来见新华厂没什么动静，而华能厂的活又催得急，索性在上班时也夹着包去华能厂干活。

不久，职工便有反映。厂长为此找过老邢，要他注意，千万别为多拿两个钱出问题。老邢刚尝到甜头，岂肯罢休？一天，新华厂质检科向厂部反映，正在生产的塑力缆有质量问题，厂长立即通知车间停产，并召集生产部、技术部负责人紧急开会。可从厂里找到家里，硬是不见老邢的影子。厂长无奈，亲自出马到华能厂，把在工地干活的老邢给拉了回来。

职工对此反映强烈，厂里的高工出去给人家干活挣私钱，这算什么工厂？厂政工、劳动人事部门经周密调查，查到邢勉礼与华能厂签订的那份“劳动协议书”。新华厂认为，邢勉礼的行为，严重违反了劳动纪律，违反了劳动合同规定的技术保密条款，在与新华厂保持劳动关系的情况下，又与华能厂建立劳动关系，严重干扰了新华厂的正常生产，影响恶劣。经过慎重研究，新华厂依据（劳动法）有关规定，决定解除邢

魁礼劳动合同，追回邢在华能厂 5 个月的非法所得，并保留要求华能厂承担连带赔偿责任的权利。邢魁礼丢了饭碗自然不服，遂向市劳动争议仲裁委员会提出申诉，后被驳回。

分析：高工为何丢了饭碗？要害在于，首先，邢勉礼在与新华厂保持劳动关系的前提下，又与华能厂建立劳动关系，领取报酬，尤其在工作时间内，擅离岗位，严重违反了新华厂的劳动纪律，干扰了正常生产；其次，老邢作为新华厂技术部主任、高级电气工程师，掌握新华厂许多技术秘密，但他置劳动合同（附加有技术保密条款）于不顾，私自为生产同类产品的厂家当技术顾问，出谋划策，给新华厂造成了潜在的经济损失，严重违反了技术保密条款，理应承担赔偿责任。新华厂依据《劳动法》解除与他的劳动合同，是符合规定的。

本案另一个主角华能厂的教训也很深刻，作为新华厂的竞争对手，华能厂采取以高薪“挖墙角”的办法“吸纳人才”，显系违法行为。原因很简单，他们明知邢勉礼与新华厂保持劳动关系，却在暗地里与邢订立为期 5 年的所谓“劳动协议书”，给新华厂造成了一定的经济损失，应当依法承担连带赔偿责任。

本案给人们的启示有两点：一是劳动者要严格履行劳动合同规定的包括保密事项在内的各项义务，要拒绝高薪聘请之类所谓“挡不住的诱惑”，不要“一女嫁两家”；二是用人单位吸纳人才要走正道，千万别因违法“挖墙角”，结果砸了自己的脚。

【法律法规参考】《劳动法》第 22 条：劳动合同当事人可以在劳动合同中约定保守用人单位商业秘密的有关事项。第 25 条：劳动者有下列情形之一的，用人单位可以解除劳动合同：……（2）严重违反劳动纪律或者用人单位规章制度的；（3）严重失职，营私舞弊，对用人单位利益造成重大损害的……。第 99 条：用人单位招用尚未解除劳动合同的劳动者，对原用人单位造成经济损失的，该用人单位应当依法承担连带赔偿责任。第 102 条：劳动者违反本法规定的条件解除劳动合同或者违反劳动合同中约定的保密事项，对用人单位造成经济损失的，应当依法承担赔偿责任。

《违反《劳动法》有关劳动合同规定的赔偿办法》（劳部发[1995]223 号）第 5 条：劳动者违反劳动

合同中约定的保密事项，对用人单位造成经济损失的，按《反不正当竞争法》第 20 条的规定支付用人单位赔偿费用。第 6 条：用人单位招用尚未解除劳动合同的劳动者，对原用人单位造成经济损失的，除该劳动者承担直接赔偿责任外，该用人单位应当承担连带赔偿责任。其连带赔偿的份额应不低于对原用人单位造成经济损失总额的 70%。向原用人单位赔偿下列损失：（1）对生产、经营和工作造成的直接损失；（2）因获取商业秘密给原用人单位造成的经济损失。

“米老鼠”的魅力——迪斯尼公司的行为管理

一、鼓舞士气的新员工教育

迪斯尼公司对新员工所进行的岗前教育不仅仅局限于基本的技能教育，他们更重视的是精神层面的教育，他们希望通过这些教育能够使新员工明确公司对他们的期望和要求，并能够向着这方面努力。培训部经理帕克斯说，“我们不是希望将员工放在迪斯尼中，而是希望将迪斯尼放在员工心中。”

每位新员工都会接受一天半的“传统教育”，这些课基本上由公司那些自愿来授课的老员工来讲解。他们通常会讲述自己在迪斯尼的工作经历，描述所发生的令人感动或震惊的事件。老员工谢拉·史密斯讲述了他如何帮助一个患有癌症的 10 岁小男孩和他的家庭恢复原有的快乐。他的故事试图使新员工明白什么是规章上所要求的“主动性的友好”。听过他的讲述后，新员工的反映不大一致，但有一点值得肯定的是，他们都会承认选择迪斯尼来工作是十分明智的。

当然，这种讲述不仅仅局限于老员工的自身经历，培训部门通常会按照各部门经理的要求有组织安排讲课内容。这包括如何去做一些事情，如何在紧急事件突发时提供第一手的帮助等等。由于各部门经理对员工的要求不断增加，并考虑到这种岗前教育的重要性及良好效果，公司已经在 1994 年将其日程由原来的一天半改为三天。

虽然，公司反复重申对服装基本要求，仍然有少数新员工穿着不符合要求的装束来参加岗前培训。对于这部分新员工，将会把他们请到一边，提醒他们注意公司对员工的基本要求，并会私下里告诉他们，他们的行为严重违反公司的规章制度及可能受到的惩罚。当这部分员工认识到自己的错误并加以改正后，公司会为他们重新安排岗前培训时间及起始工作时间。这一过程会使新员工更进一步了解公司的文化及其严肃性。

二、灵活的激励机制

人力资源部负责人里雷向我们展示了迪斯尼公司自己所绘制的有关员工士气变化的图表。通常在刚开始的时候员工的士气呈现不断上升的趋势，但随着时间的推移，这种上升的速度开始变缓，并在某一时刻开始下降。但值得庆幸的是在下降一段后，员工士气会再次上升，并且会上升到一个比原来更高的阶层。这一过程将循环下去。

如何使员工保持较高的工作热情呢？里雷说：“我们并不刻意地去激励员工，但是我们会创造一个支持性的工作环境，让员工们在其中自然而然地感受到激励因素的存在。”迪斯尼公司的具体做法是创建一系列的识别程序，主动去发现员工的先进事迹并及时地给以奖励，如公司将会给做了一件好事的员工一张“为你喝彩”卡。

更值得一提的是以下五点：

- 1、迪斯尼公司废除了有关出勤的奖励。因为他们不希望顾客看到生病的员工，这会影响到公司的整体形象。
- 2、迪斯尼公司取消了考核部门。因为他们认为考核不应该仅仅是一个部门的工作，考核更应该是各部门领导的责任。
- 3、人力资源部将在新任经理上任的前几天向他们专门讲述公司总体的考核基准及奖励方法。每一部门可以根据自己的实际情况，在这一基准上制定自己的奖惩制度。正是迪斯尼公司的这种分权式奖励系统，

使公司内部保持了一种共同参与的气氛。人力资源部经理安德森说：“我们仅提供一种框架，我们希望各个部门有他们自己的激励方式。”

4、公司的部门经理可以根据本部门的实际情况制定自己的考核基准，只要这一新的考核基准能够有效的运转，降低本部门的员工流失率，提高顾客的满意度。

5、以何种方式奖励新员工，经理将会征求新员工本人的意见，采取休假、电影票、公开表扬等不同方式。

6、正是这种独特的灵活的考核激励系统的建立与运作，是迪斯尼维持较高的员工士气的秘诀。

三、完善的内部沟通网络

迪斯尼公司员工众多且工作领域分散，因此公司采取各种方法以保持公司内部的有效交流，及时准确地传达相关信息。公司所采用的沟通工具有：各种电子公告板、电子邮件、计算机网络中心、内部电视台等等，并且公司每周都要发放 4 万多份内部报刊——《视与听》，传播公司内部信息。各班主管将分别在早、中、晚时间向相应班次的员工传达最新信息。

迪斯尼公司坚信，能够让员工在既定的时间内分享到公司的最新消息，是保持员工积极参与的一个重要方法。因此，大多数部门的经理都会每周定期召开会议，进行有关工作总结及信息通报。对于经理们来讲，他们主要通过会议、口头传达、电子邮件三种方法来与下属员工进行沟通。

迪斯尼公司还坚信，尽管有各种各样的沟通工具，但部门领导的直接参与是最好的沟通方式。因为每一个员工都希望从他的上级那里直接得到消息。

每年，迪斯尼公司都会聘请外部咨询公司，帮助调查员工对公司的企业文化、领导模式、工作流程等方面的满意度，并将结果公布，找出其中可以改进的方面，用来指导下一年的工作。

有效的内部沟通，大大降低了公司的内部交易费用，提高了工作效率，保证了公司的正常高效营运。

分析：这是一则国外公司人力资源使用方面的案例。（1）员工激励非常重要；（2）内部沟通是现代

企业的提高效率、搞好工作的重要方面；（3）采取激励员工的方法，以保持其热情，如“为你喝彩卡”；（4）根据公司的具体情况进行管理，如取消考核部门、废除出勤奖励；（5）充分尊重员工和各部门。

韩国跨国公司业绩考核中的问题

韩国某企业集团是世界上著名的跨国公司，在世界 66 个国家拥有 23.3 万名员工和 340 多个办事机构，其业务包括电子、机械、航空、通讯、商业、化学、金融和汽车等领域。该公司在中国各地投资兴建了几十家生产和销售公司。由于各个公司投产的时间都不长，内部管理制度的建设还不完善，因此在业绩考核中采用设计和实施相对比较简单强制分布评价方法对员工进行业绩考核。各个公司的生产员工和管理人员都是每个月进行一次业绩考核，考核的结果对员工的奖金分配和日后的晋升都有重要的影响。但是这家公司的最高管理层很快就发现这种业绩考核方法存在着许多问题，但是又无法确定问题的具体表现及其产生的原因，于是他们请北京的一家管理咨询公司对企业的员工业绩考核系统进行诊断和改进。

咨询公司的调查人员在实验性调查中发现该外资企业在中国的各个分公司都要求在员工业绩考核中将员工划分为 A、B、C、D 和 E5 个等级，其中 A 代表最高水平，而 E 代表最低水平，按照公司方面的规定，每次业绩考核中要保证员工总体的 4%-5% 得到 A 等评价，20% 的员工得到 B 等评价，4%-5% 得到 D 或 E 等评价，余下的大多数员工得到 C 等评价。员工业绩考核的依据是工作态度占 30%，业绩占 40%-50%，遵守法纪和其他方面的权重是 20%-30%。被调查的员工们认为在业绩评价过程中存在着的轮流坐庄的现象，并受员工与负责评价工作主管的人际关系的影响，结果使评价过程与员工的工作业绩之间联系不够紧密，因此对他们来说，业绩考核虽然有一定的激励作用，但是不太强烈。而且评价的对象强调员工个人，而不考虑各个部门之间业绩的差别。因此在一个整体业绩一般的部门工作，工作能力一般的员工可以得到 A 或 B；而在一个整体业绩好的部门，即使员工非常努力，也很难得到 A 甚至 B。员工还指出，他们认为

员工的绩效考核是一个非常重要的问题，这不仅是因为考核的结果将影响到自己的奖金数额，更主要的是员工需要得到一个对自己工作成绩的客观公正的评价。员工认为业绩评价的标准比较模糊、不明确。在销售公司中，销售人员的抱怨是自己的销售业绩不理想在很多情况下都是由于市场不景气、自己所负责销售的产品在市场上的竞争力不高造成的，这些因素都是自己的能力和努力无法克服的，但是在评价中却被评为 C 甚至 D，所以觉得目前这种业绩考核方法很不合理。

现在，咨询公司已经结束了实验性调查，按照双方签订的合同，这时需要咨询公司向韩国这家公司的中国管理总部提交一份工作进展报告书，来指出公司业绩考核体系中存在的主要问题和今后的改进方向。

分析：这是关于考核工作方面的案例。该案例通过咨询公司来发现韩国某著名跨国公司的问题，反映了考核不公平、“轮流坐庄”、评价标准模糊、业绩与激励措施挂钩不紧等常见问题，对我们是个启示。

1、合理的薪酬模式

“员工更关心基本薪资、奖金，津贴，还是福利？”

“能否降低基本薪资的水平，而相应提高其他项目的标准？”

“基本薪资降低，会不会影响员工的工作热情？”

“在员工的心目中，奖金重要还是不表现为现金的福利更受欢迎？”

“如何才能将基本薪资、奖金、福利以及津贴几个部分合理地组合起来，从而实现最佳的效果？”

“有没有较为适用的模式可供参考？”

“.....”

总经理坐在办公桌旁，一边吸着烟，一边紧锁眉头思考着这些问题。

去年员工的流动率比往年增加 10 个百分点，有 3 个很有发展潜力的业务骨干提出了辞职的要求。而

且市场上对优秀人才的争夺日趋激烈。所有这些都迫使总经理不得不想一想，该如何调整企业的薪酬结构，增强薪酬对员工的吸引力，稳住企业的，优秀人才。

总经理该怎么办？

还是让我们先来分析一下薪酬的各个组成部分所具有的特征吧！

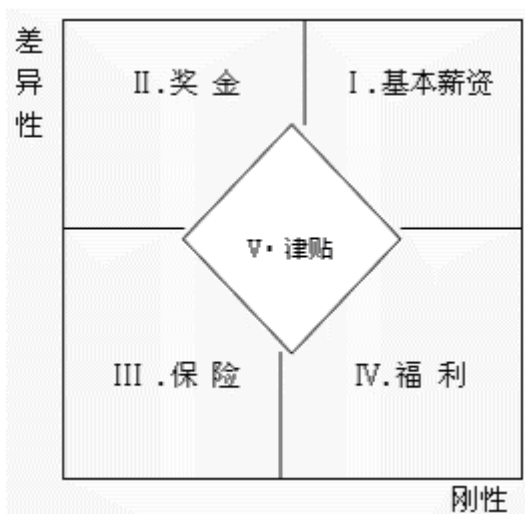


图 14-1 薪酬四分图

图中的横坐标代表刚性，即不可变性；纵坐标代表差异性，即薪酬各部分在不同之间的差别程度。将整个坐标平面分为五个部分，形成五个区域。

基本薪资

处于第 I 象限的基本薪资，属于高差异性和高刚性。也就是说，在公司内部，员工之间的基本薪资差异是明显的，而且一般能升不能降，表现出较强的刚性。

奖金

处于第Ⅱ象限的奖金，属于高差异性和低刚性。即由于员工的绩效、为企业做出的贡献相差较大，所以奖金表现出高差异性。而且随着公司经济效益和战略目标的变化，奖金也要不断调整，表现出低刚性。

保险

处于第Ⅲ象限的保险，其成分较复杂。如医疗保险是低差异、高刚性的；而养老保险则是高差异，高刚性的。

福利

处于第Ⅳ象限的福利，是人人均可享受的利益，而且不能轻易取消，因而是低差异、高刚性的因素。

津贴

处于中心的津贴，种类比较多，有的是低差异、高刚性的，有的则是高差异、低刚性的。

员工的薪酬模式的设计，就是将上述几个组成部分合理地组合起来。您是更多地采用薪资形式呢，还是更多地采用奖金形式，或更多地加大福利保险的投入呢？

这里，有三种模式可供您选择：

高弹性模式

这种模式，薪酬主要是根据员工近期的绩效决定。如果某段时期员工的工作绩效很高，那么所支付给他的薪酬也相应地提高；如果在某段时期内，由于员工的积极性降低，或是其他个人因素而影响了工作绩效，那么就支付较低的薪酬。因此，不同时期，员工薪酬起伏可能较大。

也许根据以上的介绍，您已经猜到，在高弹性模式下，奖金和津贴的比重较大，而福利、保险的比重则较小。而且在基本薪资部分，常常实行绩效薪酬(如计件薪酬)、销售提成薪酬等形式。这种模式具有较强的激励功能，但是，员工缺乏安全感。

如果您的员工的工作热情不高，而且人员的流动率较大，那么果断地采取这种高弹性模式，加大绩效在薪酬结构中的比重，即增加奖金津贴的比例，激励员工为企业作出更大的贡献。

张水是一家图书公司的经理，到任仅有 3 个月，销售额就猛增至原来的 200%，成绩实在让人惊叹。他究竟有什么绝招呢？

“绝招倒是不敢当。我刚到公司时，总觉得公司上下没有什么生气。后来才知道，最根本的问题是薪酬未能充分地与销售业绩挂钩。自从增大奖金额度之后，公司员工的积极性猛增，自然这对公司和员工双方都有利。”

怎么样？采取行动吧。

高稳定模式

这种模式，员工的薪酬主要取决于工龄与公司的经营状况，与个人的绩效关系不大。因此，员工的个人收入相对稳定。薪酬的主要部分是基本薪资，而奖金则比重很小，而且主要依据公司经营状况及个人薪资的一定比例发放或平均发放。

这种模式有较强的安全感，但缺乏激励功能，而且公司人工成本增长过快，企业的负担也比较大。

目前，有许多企业仍然采取这种模式，企业的人工成本负担较重。

折衷模式

从其名称中，我们便可猜出其特点。这种模式既有弹性，能够不断地激励员工提高绩效；而且还具稳

定性，给员工一种安全感，使他们关注长远目标。

这的确是一种比较理想的模式，它需要根据公司的生产经营目标和工作特点以及收益状况，合理地搭配。

有一些公司，管理者开始把退休金计划视为保证人才对公司保持长期忠诚的手段。因为，员工仍然关心基本薪资的水平，但与此同时，对福利保险的兴趣也在增长。所以，退休金计划将被更多地用作留住人才的有效方式，特别是当公司想极力留住人才的时候，更应该探寻多种福利模式。

如果你的公司资金实力雄厚，而且人工成本占总成本的比重较小，那么在确定薪酬水平时，不要单纯注重基本薪资而忽视了奖金的比例的增加。

根据本公司的实际情况，合理地组合薪酬的各个组成部分，使你的薪酬制度既具激励性，又能使员工具有安全感。相信你能做出最合理的选择。

分析：这是薪酬模式的案例。（1）薪酬模式可以说是基本薪酬、奖金、保险、津贴和福利的组合，这五个方面各有自己的功能和特点。（2）薪酬有高弹性、高稳定和折衷模式，要结合各单位的行业、发展周期、企业战略、员工状况、组织文化等因素选择。

2、许继集团的薪酬

让工资报酬反映人才的稀缺性

王纪年认为：现在一般企业内部的工资差别严重存在着与劳动力价值背离的状况，结果低挡次的劳动力所得到的报酬高于其价值。而高级脑力劳动者所能得到的报酬却只有他们价值的 1/5-1/10，这一正一反大小颠倒完全与市场脱节。许继集团为逐步改变这种不合理状况，从 1989 年开始实行了科技成果应用的利润提成制，1997 年又对科技人员实行了年薪制，按学历不同，本科生起点年薪 1.5-2 万元，硕士 8 万，

博士 12 万，博士后 18 万。本科毕业在公司工作五六年，年薪可以拿到 6-7 万元。

理论和现实都告诉我们，劳动力或人才素质不是均质的，必然展现出不同的层次；不同层次劳动力的供给也不是均等的，总是呈现出不同的稀缺性，劳动力或人才的市场供求关系不仅是不一样的，作为不同质量的要素，企业将不同层次的劳动力或人才投入生产经营过程中所能产生的效益回报也存在很大差别，投入高素质的劳动要素，尽管需要较高的工资报酬，但由于可以相应带来更高的附加值，因此，其劳动要素的投入产出比例也比较高，使企业可以得到更多的效益回报。目前，我国所拥有的高技能的操作人员、技术人员和管理人员稀缺程度较大。必然是一个希望赢得高效率和高效益的企业最想得到的财富。如果企业的工资分配不能充分反映这种价值差别。工资就不能反映劳动的差别，工资分配就永远拉不开差距，产生应有的激励作用，企业只能是招不进也留不住自己需要的那些人才。我们了解，这绝不是一二家企业的感受，而是企业界人士普遍的感受。但是，直到现在、不仅想到而且做到这点要求的企业仍然鲜有耳闻，那些能够形成机制、正常运转并产生出巨大效果的企业更是凤毛麟角：

正确处理“死工资”和“活工资”的比例

一般认为：“死工资”中指企业根据职工提供的标准劳动或定额劳动所必须支付的那部分相对固定的工资；“活工资”则是指企业根据职工的超额劳动或因企业效益状况而灵活支付的浮动工资部分。从国内外一般企业的情况看。这两部分工资大致是 70%与 30%的关系。

王纪年认为：活工资占 15%是企业的死亡线。如果一个企业的工资中活的部分连 10%都达不到的话，就只死路一条。许继集团对不断增加工资中的固定部分是比较慎重的，因为企业很清楚这部分工资的特点就是“上去后下不来”，无形中就会加大企业的人工成本压力，降低抗拒风险的能力，所以就逐步地在工资的增量中加大“活工资”的比例，现在这两部分几乎已经达到“倒四六”的关系，“活工资”甚至超过“死工资”。

当然，对企业而言，“死工资”和“活工资”多大比例合适，并没有绝对的标准，只能依据企业的生产经

营特点、企业文化特色、管理风格和水平状况，激励意图和目标以及员工能够接受的程度等因素而定，只要不走两个极端就行。由此，我也想到美国雅虎公司和一些高科技公司事例。美国雅虎公司是一个经营国际互联网的著名高科技公司，其发展速度也达到了惊人的程度。更让人惊奇的是，它在公司的发展阶段，只是将内部各个职位或岗位员工固定薪酬标准定位在同类公司 50%的水平上，那么。它靠什么来吸引并留住越来越多的高科技人才呢？原来，在美国，高科技公司也是不断面对高竞争和高风险的公司。尤其在重要的发展阶段，片面追求高额薪金必然使它一开始就背起成本包袱。在可能遇到的风险面前束手无策，由此断送发展的前途。因此，雅虎另辟蹊径，在固定报酬之外，持续不断地给予职工认股权，使员工在快速发展的基础上最终都能分享到比高额薪金更为丰厚的报酬。

许继同样通过建立“员工共有制”，实行了员工持股制度。这对于员工能够逐步接受、支持和拥护企业实施较大力度的各项改革措施。对于逐步加大员工工资和整个收入结构中活的部分，由此加大分配的激励效果，都是非常有好处的。

许继集团发展历程和成功经验可以用王纪年的一句话来总结：“只有一流的公司才能招揽一流的人才，一流的管理才能出一流的效益，用一流的效益支撑一流的公司。”

分析：这是薪酬措施的真实经验性案例。（1）重视拉开工资差距，要向贡献大的脑力劳动倾斜，让工资分配充分反映劳动差别，且要产生应有的激励作用；（2）正确处理“死”、“活”工资比例，要增加活工资的比例；（3）加大分配制度改革，包括科技人员年薪制、科技成果应用的利润提成制、员工持股制等。

1、博益理念：集团文化与个人生涯规划的统一

一、背景材料

博益是地处天津的一个制药企业。该公司的总经理程社明认为，抓企业文化建设，首先要抓员工思想作风、抓文化素养，抓员工对事业、个人进步的追求。企业的培育与个人的追求集中体现在员工的职业生

涯设计上，这就要求每一个员工都要有个职业生涯规划，所谓“职业生涯规划”是指个人根据自身情况、机遇和条件，为自己设立职业目标，选择职业道路，确定发展与教育计划的行动方案。博益的企业理念就是追求集团文化与个人生涯规划的统一。

二、规划的具体化

（一）明确年限

自我规划年龄的起始止时日（一个阶段）的年龄跨度，如某某人 10 年的职业生涯规划（1997 年 9 月 1 日-2006 年，37-46 岁）。或者某某长期职业生涯规划（1997 年 9 月 1 日-2025 年，37-65 岁）。

（二）明确职业方向和目标

设定个人方向和追求的目标，是职业生涯开发的首要问题。人生、事业成功，是每一个人追求的目标，从儿童时期起，追求成功，就像一种神奇的力量左右着我们的生活：在家里，父母要求我们刻苦用功，长大了好出人头地，光宗耀祖；在学校，老师常常介绍出自本校的成功人士和名人，鼓励同学们勤奋学习，争取像那些校史名人一样给母校带来荣誉。个体心理学家阿德勒认为，人追求事业的成功源于人类个体的自卑心理，成功是对自卑的一种补偿，是追求优越感的表现。佛洛伊德认为追求成功的动机是引起异性的注意。设定方向和目标后，就要激发自己的内驱力。西班牙的圣·拉·依·卡哈是 1906 年的诺贝尔医学奖获得者，他一生最大的贡献是揭示了人脑的神经结构。然而这位脑神经医学的开山鼻祖，小时候却是老是闯祸、淘气出了名的顽童，被学校开除后与一个修鞋匠到处流浪，父亲被他活活气死。虽然谁也不理他，他却心里想着一个人，暗暗地喜欢上了邻居家的一个姑娘，但这个姑娘根本没有把他放在眼里。有一天，姑娘同别人聊天，卡哈故意从她身边走过，想引起她的注意。姑娘连看都没有看他一眼，只听姑娘传过来的声音：“没有出息。”就这一句话，却一下子击中了卡哈。有好几天，他觉得自己像死了一样，躺在床上脑子里一片空白。几天后才“活”过来，人们发现，卡哈完全变成了另一个人，他央求母亲重新让他读书，一年后，他以第一名的成绩考上了萨拉格萨大学，25 岁时被聘为母校的首席解剖学教授。一直走上了诺贝尔

医学奖的领奖台。那位姑娘可能早已忘记她所说的话，然而她可曾知道，就是这一句话，改变了一个人的一生。

有许多人是受金钱的诱惑，出于原始的动机而去追求成功的，不同的职业有不同的金钱回报，这种金钱回报的大小对于一些人来说是至关重要的。它决定着这些人对职业的选择。然而，仍然也有一些人选择职业仅仅出于对那份工作的热爱和执着。

公司用苹果电脑公司的案例启发员工，30 岁的电脑英雄乔布斯是苹果电脑公司的创办人和创意设计师，由于他与生俱来的自信，加上电脑业爆炸性的发展，使他成为偶像级人物，25 岁时身价已逾 10 亿美金，当时成为（福布斯）排行榜上有史以来最年轻的富豪。

在这个社会中，人们心甘情愿地为事业成功者、名人“付费”——雅柯卡成为企业界名人，克莱斯勒公司大受其益，产品畅销国内外。美国《名人》杂志的名人收入栏目的那些成功者的报酬高得惊人，而且，在富了他们自己的同时，也富了他周围的人。”演员伊斯伍得年收入 1000 万美元，体育节目解说人迈恩伯格也签订了年薪 1000 万美元的 5 年合同。有了这一笔丰厚的收入，其父母、配偶和孩子都能从金钱与特权中得到巨大的好处，大沾其光。同样，他们周围的人——出版商、代理人、私人经纪人都可以借机中饱私囊，并为他们带来物质和精神的双重利益。

企业管理者对自己和员工的职业生涯应该有一个明确的设定：有了这个目标，才有前进的动力，行动的方向。

（三）环境分析

通过对社会环境的分析，使自己了解所在国家、地区的政治、经济和文化的发展趋势，自选职业在未来社会环境中的地位，以及社会发展趋势对自己职业的影响。如社会对某一职业人才的需求程度等。

企业环境分析包括企业发展、企业市场需求趋势、企业在本行业中的地位和前景，以及个人在组织（企业）中的发展环境分析。

与传统的金字塔型的组织结构相呼应，中国的组织结构中仍存在着许多少数人独揽大权的家族式管理。虽然组织的高层领导和高层管理人员之间不是血缘关系，（主要是利益关系或最终是利益关系），但这类组织具有将中国家族式权威与组织高层制权威结合在一起的文化倾向。其中家族式权威的根源在于组织一个或若干个所谓“德高望重”的领导人。这种家族式文化的一个鲜明特征就是政治的最高层一般都有一个“美猴王”。之所以喻其为“美猴王”是因为组织中有一个权力过于集中的组织科层，位于组织科层的最高层存在着一个如同“美猴王”孙悟空式的人物。在组织内部，他或以他为首的利益小集团成员无论权力、能力（或自认为很有能力）以及魄力等都超过其他组织成员。具有“美猴王”的组织几乎无一例外自觉或不自觉地搞组织内部的高层利益分享和一言堂，只不过程度与形式不同而已。其他组织成员就像花果山上的小猴子，既有分享“美猴王”的“恩赐”，更要在形式上对“美猴王”俯首贴耳，顺从和献媚，不然就是违反组织“规范”。然而，作为一个组织的最高领导人又是相当孤独的。我们每一个人都不是完美无缺的，需要同事的帮助和有益的影响。当某个人处于组织的金字塔顶时，他就只有下属而没有同事了。即使最直率和勇敢的下级也不再会如同和自己的同事那样，公平地和上级对话。行为科学的研究表明，在人际的各种关系中，如果涉及到有关权力、地位或利益时，人特别容易受到情绪力的影响。换言之，人在权力（领导）面前，情绪因素的灵敏度特别高，总会存在“失态”的问题，或“高水平发挥”，或“低水平发挥”。领导面对虚假的沟通，正常的沟通很容易被歪曲。即使一个人在担任最高领导之前为人友善，被所有同事所接受，但一旦升入组织的最高位置，和下级的关系就会发生某种困难。金字塔组织结构弱化了人与人之间的非正式关系，堵塞了坦诚的意见反映和反馈的沟通渠道，严重地影响了上下级关系。

被歪曲的、不透明的沟通，促使领导常常用一种自我保护措施：在下级面前建立起“全能全智的形象”。这种“形象”在实际中的表现是多种多样的。例如，“一个精明的下级可能经常要给领导以更多的“关心”、“表扬”的机会，只有这样，才能比其他人“进步”得更快些；而那些不通此道的人，后果可想而知。在这种情况下，任何领导都难以摆脱错误的判断。因为正确的判断通常来自人们之间无拘束的、自由的评价和沟通。

因此，位于金字塔顶端的领导是相当孤独的，是名副其实的“孤家寡人”，这种孤家寡人的含义并不是没人理睬，正相反，作为一个拥有正式奖惩权、利益分配权的领导，其周围总会汇集一大批人，从形式上将领导捧至核心的地位。因此，在一般情况下，领导总是经常能够得到来自周围人的超出一般水平的“关心”和“爱护”。但是，由此而产生的问题是，领导难以确定经常与他们相处的那些人的真正动机是什么。他们一般也知道其他人所汇报成报告的事情是经过选择的，而且是经过精心处理或策划过的，下级通常只会对领导讲他们认为领导想听的话。

组织的领导人为了避免“孤家寡人”的困境，通常采取的对策是为自己的周围建立一个“圈子”，在这个“圈子”里有两种规则：①组织的制度规则（正式规则），即在形式上必须保证“领导—下级”的关系。②非正式规则——哥儿们利益圈规则，如果将这种关系定义为一种交易关系，那么领导在交易中得到的回报是圈子内成员对领导的“忠诚”，下级在交易中得到的回报则是领导的特殊关照、“信任”和超过给予常人的“恩赐”，以及由此带来的安全感。此外，需要人们引起重视的是进入圈子的“资格条件”是什么？即领导根据什么标准暗自将一些下属划入圈内，而将另一些下属划在圈外？根据 GEORGEGBAEO 等学者的“领导—下属”交换理论，年龄、性别、态度（如外向性）可能成为与领导建立特殊关系的因素，目前行为科学的有关知识还不足以充分解释这类复杂的关系，对个人而言，要涉及到他的能力，需要、期望、态度及价值取舍。它直接影响个人在组织中的地位前景和发展，因此，上述的分析是非常重要的。

（四）企业分析

企业分析的主要内容包括：企业领导人的抱负和能力、企业文化，企业制度，特别是企业用人制度；自己对企业发展战略、企业文化、管理制度的认同程度；企业组织结构的发展变化与自己的未来职务；今后可能得到的教育和培训的机会，以及在本企业内实现职业生涯的可能性。

（五）人际关系

对人际关系的思考必须回答以下问题：哪些人将在自己职业生涯开发过程中起重要作用？起什么作

用？如何与他们保持联系、采取什么方法？达到什么目的？

本人对直接上级、自己家属、有关专家的建议不一定完全赞同，但应客观地分析和有选择地取舍，并记录备用。职业生涯开发的人际关系如图 1-9-1。

（六）目标设计

规划中的职业生涯是指可以预见到的长远目标，职业生涯可分为多项并不相互排斥的目标，如：

职务目标：专业职务，如总经理、财务经理，销售经理等。

能力目标：和领导沟通的能力、人际关系能力、组织大型公共关系活动的的能力等。

成果目标：一年内或几年内编写、出版一本或几本书，或完成一项或几项课题等。

经济目标：如在 30 岁之前争取 20 万或 30 万元。

职业生涯可以在每一个阶段表现出不同的品质，如果不能够接受新的挑战，不能够改变前一个阶段的习惯做法，那么很可能“出局”。人们会发现有些管理者在职业生涯中“出轨”了，这表明他们不知道如何使自己适应这个新阶段。为了顺利进入每一个新阶段，应根据新阶段的特点制定分目标。

1、与职业生涯目标有联系的内容：工作业绩；与工作业绩相关联的素质要求；竞争力；追求的角色；希望达到的工作头衔；要想追求的职业生涯。

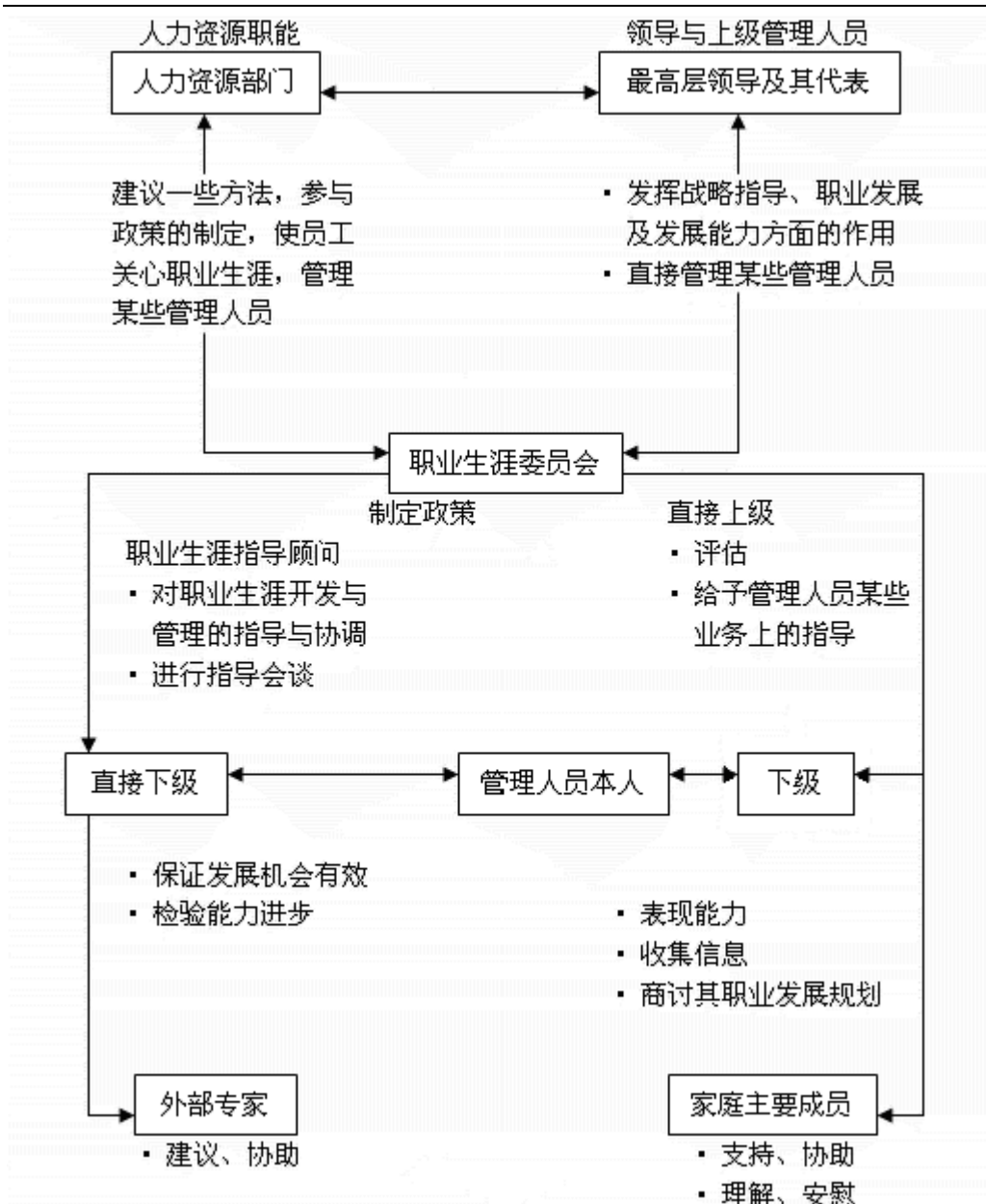


图 1-9-1

2、职业生涯目标的实现途径：筹办人力资源开发有关的市场学与营销讲座；在公司中能讲授市场与营销课程；提高与别人沟通的能力；做研究人员的角色；逐步实现自己各个阶段的目标。

3、外职业生涯目标：工作内容目标；职务目标；工作环境目标；经济收入目标；工作地点目标等。

4、内职业生涯目标：观念目标；掌握新知识，技术目标；提高心理素质目标；工作能力目标；工作成果目标；处理与其他人关系的目标等。

（七）职务目标和工作能力目标细化

职业生涯发展着眼点可分为三项。

1、现有的职务上是否能够将工作做得更好些；现有职务的责任、权力是否能进一步扩大些。

2、职务晋升。在制定职业生涯规划时，工作能力目标应优于职务晋升目标。在实际中新职务的设立、职务的晋升不完全取决于本人，但其是否能增长新的知识和能力，能否用更有效的方法做出更优异的工作成绩主要取决于本人。在职业方面，应该淡化由于职务提升而引起的各种待遇变化，而更加重视工作能力的提高、工作结果的改善。职务提升是职业生涯发展的一个标志，但不是唯一的标志，职业生涯成功与否取决于工作结果，而不取决于他们的头衔。职务职称可以为职业生涯成功的一个标记，但不是职业生涯的最终目标。

（八）心理素质目标

最终能够实现职业目标的人往往是能认真寻找自己不足，并努力学习掌握克服这些困难的方法；不能实现目标的人多是没有勇气或没有找到合适的方法解决这些困难。心理素质可以通过情绪智力（情商）的培训加以提高。

（九）工作成果目标和目标组合

工作成果一般是指可量化的达标标准。目标组合是处理不同目标相互关系的有效办法。如果只看到目标之间的排斥性，就只能在不同目标之间做出排他性选择；如果能看到目标之间的因果关系与互补性，就会进行不同目标的组合。

分析：这是组织职业生涯规划方面的案例。

1、对于“成功”二字，每个人有自己不同的理解和不同的标准。在个人职业生涯中，有的人追求职务的提升，有的人追求工作实质内容的丰富。职业生涯的成功，只有在观念目标、心理素质目标、工作能力目标、工作成果目标、人际关系目标——内职业生涯目标，与工作内容目标、职务目标、工作环境目标、经济收入目标、工作地点目标——外职业生涯目标相平衡的基础上才有真正的意义。

2、由于职业生涯成功方向和职业生涯成功标准多样性，企业不应制定可能扼杀个性的职业生涯开发与管理战略，这是对人格价值的尊重；另一方面也应注意不能因员工职业生涯成功标准的个人化而使企业职业生涯开发管理的工作失去战略方向。二者之间的平衡就是个人生涯和企业整体事业规划的统一。

3、对职业生涯成功与否的评价有个人、家庭、组织、社会四个方面。个人的自我评价包括：①自己的才能是否充分施展。②是否对自己在组织中做的工作满意。③是否对自己的职称、职务、工资待遇的状况满意。④是否对处理职业生涯发展与其他人生活的关系的结果满意。这些都根据个人的价值观念，个人知识能力水平而定。

家庭评价包括：①是否和睦幸福。②是否能够给予支持和帮助。

组织评价包括：①是否有下级、平级同事的赞赏。②是否有上级的肯定和表彰。③是否高职称、职务提升。④是否有工资待遇的提高。

社会评价包括：①是否有社会舆论的支持和好评。②是否有社会组织的承认和奖励。

2、成功大学生的职业生涯

1、生涯成功者的道路

王晓梅总经理于 1988 年进入一所名牌大学读“劳动人事管理”专业，1992 年本科毕业，进入华纺公司至今。在大学四年的学习中，她对这个专业的前景和以后自己要做什么不是太清楚，目标不太明确。刚进

公司，她进入的是人事教育部，后来随着企业管理体制的改革和该部门工作性质的改变而更名为人力资源部，她成为部门的总经理。这是一个成功大学生的职业生涯的现实案例。

当然，我国迅速发展的宏观经济形势、良好的行业背景（“纺织”加“贸易”）、比较规范并顺利拓展的单位以及机遇，都是一个人职业生涯成功的条件，甚至“人力资源管理”热、本专业毕业生缺乏和名牌大学背景也是“科班”们成功的优势，但更加主要的其实还是个人的素质条件和积极努力。

2、付诸心血与保持平常心

对于自己比较顺利的成功职业生涯道路，王总持以谦虚和坦然的态度。

对于工作和生活的心态，她觉得平平凡凡地工作、保持平常心就足够了。她没有刻意去追求成功，只是把每一天每一件事都做好，真正付诸心血，而不用“应付”的心态，做任何事情最重要的都是要投入，投入全部的热情和智慧。正因为如此，她成功了。

坐在这么高的位子，她仍然保持平常心，踏踏实实做人、做事，这恰恰是不少有着浮躁心的现代大学生最欠缺的。或许正是这种心态，才让她在不经意间走向成功。

3、面临新的挑战

“做了十年的人事工作，但是准确地说接触现代的企业人力资源管理工作没有几年。”因此，她认为在这个领域自己还要投入更多精力，还有很多东西要学、要尝试。应该说，现在自己只是刚刚起步，专业技能、素质还有待提高和完善，要想真正做好人力资源管理，还必须熟悉企业运作的其他种种方面，所以“还有很多东西要学、要尝试”。

4、大学生职业生涯须知

通过走访王晓梅总经理和对一些背景资料的调查和思考，笔者受益匪浅。无论是在关于华纺公司的采访和调查中，还是对社会职业发展变化趋势的思考中，以及现在企业对目前最流行的“人力资源”，“人力资本”的管理和应用的重视、改革和发展，采访的记者都深刻体会到自己的任务——做好自己的职业生涯设

计，在组织中体会人力资源管理的作用，做到适应市场要求与变化的合格毕业生，积极融入组织文化，成为真正意义上的人力资源而非简单意义上的劳动者。

分析：这是个人职业生涯发展的案例。（1）个人生涯可能有一定的随机性，但根本的决定因素是社会需要与个人素质；（2）好的行业与好的单位，对人的发展很重要；（3）个人的努力与“投入”态度是发展的关键；（4）要不断学习、不断尝试。

我国企业人力资源开发面临的挑战

进入 20 世纪的最后几年，我国也面临进行人力资源开发的机遇和挑战。经过 20 多年的努力，人口控制在我国已取得了实质性成果，劳动力素质的提高已越来越紧迫和重要。我国经济也进入了两个转变（经济体制和经济增长方式）的关键时期，实现这种转变的关键之一同样是能否提高劳动力的素质。在很大程度上，我国改革开放以来的经济高速增长是以物质资源和生态资源的巨大耗费为代价的，人力资源的重要性还没有被广泛重视。我国经济的两个转变，从某种程度上说，取决于我国实现人力资源开发的程度。

我国当前企业人力资源开发的状况很复杂。我国不同所有制的企业的人力资源开发所面临的问题是完全不同的。虽然从改革开放以来，我国国有企业吸引的就业人口有所下降，但仍然是企业最主要的人力资源开发主体。以工业企业为例，1995 年，国有企业职工总数仍占城镇工业企业职工的 67%，其他类型的工业企业（乡镇、联营、股份、外商投资）仅占 33%。因此，我国国有企业人力资源开发水平的高低决定着我国整体人力资源开发的水平。我国的人力资源从数量上说是很丰富的。这是由我国人口众多这一基本国

情决定的。人口是形成人力资源的基础。我国上一个生育高峰出生的人口现在正在进入劳动力年龄。但是，我国人力资源开发仍然处在很低水平。当前我国非农产业劳动者的平均受教育年限只有 8 年，也就是说，仅仅达到了初中毕业水平；1990 年全国第四次人口普查的数据显示，我国工业部门的职工中，初中以下文化程度的人占 78%，高中以上文化程度的人占 20.4%，其中，大学文化水平的只有 1.6%。我国工人技术等级也相当低，初级工的比重高达 70%，中级工的比重为 20%，而高级工只有 3%。与世界发达国家的差距仍然很大。据来自美国的一项分析，全世界劳动力素质最高的四个国家依次是新加坡、瑞士、日本、比利时，中国在第 42 位。

我国在企业人力资源开发上与世界发达国家的距离远远大于我国在科学技术发展水平上与这些国家的差距。在企业职工培训的教材和设施上我国要落后 30-40 年。“尽管我国有世界上一流的科技人员，这是许多发展中国家望尘莫及的，但中国的技术工人，在许多方面甚至还不如一些东南亚国家”，这是国际劳工组织北京局前任局长黄玉斌先生对我国企业人力资源开发工作的深有感触的评论（章明，1995 年）。我国企业人力资源开发与世界最大的差距就在于我国的人力资源开发投资太小，这里仅仅以德国为例就可以让我们看到这一差距究竟有多大。德国培训一名一线工人要花费 6-7 万马克，即大约 23-27 万人民币，而我国企业职工的一年培训费仅仅为 60 元人民币（章明，1995 年）。这两个数据也许有一些不可比的地方，但的确显示了我们的差距有多大。

我国国有企业人力资源的岗位构成与文化构成相一致，也处于很落后的水平。到 1995 年处于工人和学徒岗位的人仍然高达 65%，仅比 1987 年下降了 5.4 个百分点。也就是说，蓝领操作工人还是人力资源的主体，并没有出现大幅度的下降。所以还属于传统企业的结构特征。人力资本含量较高的工作占比重很低。但同时我们发现我国国有企业中的工程技术人员的比重在同期有了比较大的上升，从 4.4%升为 8.5%，上升了 4.1 个百分点，上升的幅度接近 50%，这说明我国国有企业已经出现了向现代企业转化的苗头。相比之下我国一些外商投资企业的人力资源结构却完全具备了现代企业的特征，如上海施乐公司的管理人员占

公司人员总数的 46.3%，工程经济人员占 24.8%，两者相加高达 71%，其操作工人仅占 18.6%（陆红军，1991 年）。施乐公司作为一个高科技企业，人力资源构成并不能代表我国外商投资企业的总体水平，但外商投资企业在人力资源配置上的优势是毋庸置疑的。

我国经过建国以来几十年的积累，尤其是改革开放后近 20 年的发展，已经形成了颇具规模的企业人力资源开发体系。单是劳动系统内，就有技工学校、失业和转业培训、学徒培训、在职职工培训、富余职工培训等多种形式和渠道。1995 年全国有技工学校 4447 个，设置的工种（专业）达 450 多个，在校生 176 万。全国的就业训练中心也多达 2400 多所，年培训能力在 110 万人次。同时，还有企业职工培训基地 2 万多所。尽管如此，我国企业人力资源开发的能力相对于经济发展的需要、劳动力成长的速度以及劳动力的更新率来还远远不能满足。从数量上看，我国每年的企业人力资源开发能力很大，但却赶不上新生劳动力成长的速度。虽然我国每年从技工学校中能够毕业的学生有 50 万，但这仅仅能够弥补技工的自然减员，而且自然减员中大部分是高级和中级技术工人，而补充的主要是初级和中级技术人员，因此，从总体上看，尽管我国近年来经济高速度增长，人力资源素质并没有大的提高，甚至还有相对下降的倾向。改革开放后我国经济的高速度增长主要依赖的是物质资本的投入和基本建设的大量投资项目在外延上的扩大。这种高速度是以低产品质量、高物质和能源消耗为代价实现的。这种增长方式已经被证明是不可持续的。我国目前的劳动生产率仅仅为发达国家的 1/40。

在人力资源开发的法律、法制建设方面我国也有了一定的进展。这方面的工作包括颁发《工人考核条例》，颁布《中华人民共和国工种分类目录》、《职业技能鉴定规定》、《就业训练中心管理规定》、《职业资格证书规定》等，属于这方面的总领性法律《中华人民共和国职业技能开发法》于 1996 年通过。在全球普遍关注人力资源开发的当今，应该有一部更高层次的《人力资源开发法》，才真正能够从法律上保证人力资源开发的顺利进行。

我国企业人力资源开发的环境和条件还不理想。西方国家在人力资源方面进行的开发、管理、教育和

培训工作，经过了长期的发达市场经济刺激、发育和成长；并且有先进生产力和经济发展水平的支持；同时，无论是政府还是企业，在人力资源开发上，西方发达国家都给予了相当高度的重视。在人力资源开发的实践方面，由于有长时期的经验积累，形成了比较完善和成熟的人力资源开发形式和方法。而我国市场经济的发育还不成熟，机制还不健全。尤其是我国国有企业的独立的法人主体地位还没有完全确立，企业改革还不到位，现代企业制度还处于摸索之中，企业的人力资源开发还没有完全脱离过去计划经济的束缚。因此，企业人力资源开发缺乏一种能够尽快反映劳动力市场需求的机制。作为劳动者主体的国有企业职工还没有形成真正的和明确的主体意识、自我意识、市场意识和竞争意识；而企业的管理者和有关的决策领导，对人力资源开发的重要性尚缺乏充分认识和高度重视。因此，在企业中，管理者和工人都缺乏人力资源开发的积极性、自觉性和主动性。

我国国有企业尚未成为人力资源开发的真正主体，许多企业仍然认为企业人力资源开发应该是政府行为，与企业无关，一些企业将原有的职业培训机构和人员关、停、并、转。由于人力资源开发的投资和收益关系还没有理顺，许多企业在人力资源开发上采取短期行为，将人力资源开发看成是“远水解不了近渴”，甚至将人力资源开发的投资看成是企业发展的负担。另一方面，政府在宏观上也有放松对企业人力资源调控的倾向，一些人认为在市场经济条件下，政府部门不应该干涉企业的行为，人力资源开发是企业行为，企业有自主权。

国有企业花了大量人力、财力、物力培养的人才大量流失，极大地挫伤了企业人力资源培训的积极性。据统计，1991年以来，北京机械化工行业10家企业自己培养出来的1600名中专以上学历的人才，已流失了1200人，流失率高达近80%。也就是说，企业培训出来的人才基本上绝大部分都没有为企业服务（郭世英，1995年）。

在我国经济持续高速发展的今天，我国在企业人力资源开发的投入方面并没有相应地增加，一些地方和企业反而出现了企业人力资源开发经费逐年下降的反常现象。企业人力资源开发的经费和场地严重被挤

占、挪用现象也很突出。

在我国企业人力资源开发中存在的问题，除了培训和教育方面的问题之外，还有劳动激励不足、人才大量流失、劳动冲突上升等问题比较突出。

劳动激励不足一直是我国经济效率低下的一个重要原因。企业人力资源质量一方面是由劳动者素质决定的，另一方面是由劳动者的劳动勤勉度决定的。劳动勤勉度高的劳动供给可以称为积极的劳动供给，勤勉度低的劳动供给可以称为消极的劳动供给。在旧体制的运行条件下，社会生产能力利用松弛和利用不足是普遍现象。劳动有效工时不足、或工时利用率低，严重的劳动松弛和在职闲暇等，反映了劳动力在职利用不足，这种不足又导致设备利用不足，能源利用不足，技术创新不足，这些都是困扰我国经济的一大顽症。

改革开放后，放权让利式的微观改革使劳动激励机制大大改进，收入分配制度的一系列改革，在一定程度上刺激了劳动者积极性提高。但国有企业奖金和工资分配中新的平均主义使收入刺激失灵，劳动激励再次进入低谷（胡汝银，1996 年）。我国国有企业人力资源旧的激励机制已失去作用，而新的机制还不太适应时代的要求。世界发达国家普遍经历了从“泰罗制”到“霍桑试验”再到“工作质量运动”的不同的激励阶段，每一次激励都能够极大地刺激劳动者的劳动积极性，但每一种激励都有激励效益递减的问题。我国现在正处在需要寻找新的激励手段的新阶段，这将成为我国企业人力资源开发的新的课题。

改革开放前，我国基本上不存在对立的劳动关系，劳动关系没有形成三方（劳动方、劳动力使用方、劳动管理方）鼎立的态势。改革开放后，所有制多元化，出现资本方，劳动使用方的独立性越来越强，具有对立性劳资关系重新出现。近 20 年来，中国的劳动关系基本平稳，对经济增长产生了巨大贡献。但这种稳定的关系基础很脆弱，80 年代末以后，劳动冲突已愈演愈烈。总体说来当前我国企业劳动关系的特点是劳动者一方处于相对弱势，而第三方制衡作用发挥不力；劳动关系性质复杂化；劳动冲突尚处于个体冲突占主要地位的阶段；劳动冲突在不同所有制中表现极为不同，在国有企业中，主要是员工下岗和企业领

导腐化引起的冲突，外商投资企业中，台港投资企业问题较多，超额剥削严重，私营企业家家长式管理占主导。

形成这种局面的原因很多，劳动力供大于求是主要原因。此外，工会力量没有真正独立；劳动者自身缺乏法律和权利意识；社会形成的个人能力主义思潮不利于通过组织力量保护个人等都是重要原因。可以说，面向 21 世纪的中国，企业劳动关系管理在很大程度上落后于生产管理和技术设备水平，不符合当今世界劳动关系发展的大趋势。人们已越来越认识到，和谐的劳动关系有利于经济增长，冲突是不明智的。

我国企业人力资源开发的对策

要解决好我国企业人力资源开发的问题，最重要的是要解决企业制度创新中的一系列问题。这不是本课题能够解决的。从企业人力资源开发的角度看，下列工作可以说有更重要的意义。

首先，要处理好政府的作用。从世界各地的实践来看，政府既不能完全放任自流，也不能过分干预。一方面，市场是企业人力资源开发的最佳调节器，因为处于市场中的企业从劳动力市场了解应该开发什么样的人力资源。另一方面，由于人力资源开发投资的长期性和投资收益容易受到损害，加上市场本身的缺陷在所难免，政府应该根据自己国家的政治体制、发展水平、文化传统等不同情况，在不同层面上进行不同方式的宏观调控。由于我国是亚洲国家，市场经济机制还不完善，应该更多地学习亚洲国家的成功经验，对企业人力资源开发进行有力的调控。不能因为发展市场经济而放弃对企业在人力资源开发方面的指导和管理，使企业的短期行为盛行。

其次，必须尽快通过法律手段规范和强化企业人力资源开发。我国企业人力资源开发与世界发达国家的最大差距就是我国企业人力资源开发的投入太小。世界上许多国家都在人力资源开发方面积极立法，通过法律形式来确保企业人力资源开发。在立法中要解决的主要问题有：企业人力资源开发的机构、责任、权利和义务；企业人力资源开发的经费来源；国家对技术技能的等级划分和对特殊职业的技能要求。通过这种立法工作，强化国民的人力资源开发意识，使我国的劳动者早日成为追求高素质、高收入的劳动者，使这种追求成为劳动者的自身追求。通过企业人力资源开发的立法工作，最重要的是要解决我国企业人力资源开发经费来源的法律保障问题，目前我国从中央到地方，还没有形成一套完整的企业人力资源开发专项投资的制度。例如：我国技工学校已有了 40 多年的历史，但至今还没有过技工学校专项基金，经费来源是企业营业外支出，经常处于不稳定状态。在法律上解决了企业人力资源开发经费的保障问题，才能使企业人力资源开发有坚实的发展基础。

第三，解决好企业与学校和社会其他人力资源开发组织的人力资源开发的相互关系。国外人力资源开发的经验表明，学校和企业人力资源开发上应有很好的衔接、配合和分工关系。对中小企业来说，要更多依赖职业学校。因为职业学校能够提供系统的专业理论和基础技能教育和训练，在学校中开展面对企业的人力资源培训比在企业中开展这种培训更节约投资，因为具有更大的规模经济效应。但学校开展人力资源培训也存在明显的劣势。学校常常不能给学生提供最好的实际技能训练的设备和场所，使学生难以具备劳动力市场需求的实际操作技能。学生在进入企业之后还需要重新培训，尤其是在要依赖高精尖大技术设备的专业更是如此。在企业内部展开人力资源培训比较适合特大和大型企业。这有利于在进行知识和技能

培训的时候也进行职业道德、企业文化、安全和劳动保护方面的教育。但这要求在企业中设立大学、中专和培训中心，并解决好师资、教材、课程设置方面的问题。同时，也要求有防止人力资源流动给企业带来巨大损失的措施。一般说来职前培训和教育是企业人力资源培训的重点，也就是说企业一般主要依赖学校对劳动力在就业前的培训和教育。但在世界经济发展的新形势下，这已经不能适应新要求。因为知识的更新和技术进步的速度加快，就业后的再培训和继续教育越来越成为必需。企业在人力资源培训和教育中的作用越来越大、越来越重要。而且，可以看到学校和企业人力资源培训和教育上开始走向取长补短、相互合作的新阶段。我国经济发展水平还不高，要提高企业人力资源开发的投资效益，必须关注世界的新动向，尽快找到我国自己的处理企业与学校人力资源培训关系的模式。

第四，针对我国目前劳动者需求层次的新变化，建立起利用多元的激励手段，以在不同层次上刺激工人的积极性。同时，应该重视从我国传统文化中发掘具有中国特色的激励手段。

“情商”——情绪智能分析

随着知识经济时代的来临，人们似乎越来越相信未来世界的主宰将是“知本家”。然而，拥有知识的人就一定能成为业界的成功者吗？学者们曾将 IQ（智商）分数与人们在职业生涯中的成就进行相关分析，结果发现：IQ 最高仅能解释 25% 的变异。更严密的分析表明，这个数字不会高于 10%，甚至可能会低至 4%。这就意味着工作中的成功有 75%-96% 是 IQ 不能解释的。换句话说，未来世界的主宰仅仅拥有高 IQ 是远远不够的。那么，对于个体或组织的成功而言，究竟什么才是至关重要的呢？

达尼艾尔·戈尔曼（Daniel Goleman）对全世界 121 家公司与组织的 181 个职位的胜任特征模型进行分析后发现：67% 的胜任特征被认为是与情绪智能（EI）相关的。克劳迪·佛·阿劳兹（Claudio Fernandez Aroz）在将拉美地区 227 位取得极大成功的主管与 23 位失败的主管进行对比后发现：失败者的智商与所拥有的专业知识技能几乎都是很高的，他们的致命弱点在于情绪智能：即自大、过分依靠脑力、不能适应地区偶发的经济波动、蔑视合作或团队协作。在德国和日本也曾进行类似的比较分析，结果发现了相同的模式：尽管失败者的智商与专业知识技能较优，但情绪智能的不足使他们只有捶胸顿足的份。

于是，情绪智能的价值与重要性骤升。但大多数人对“究竟什么是情绪智能”、“拥有高情绪智能的人具有哪些特征”、“如何有效地提高情绪智能”等问题却不尽明了，各种误解自然也就甚嚣尘上，显然，只有理

顺思路，澄清误解，才不会使个体和组织误入歧途。

1955 年 10 月拥有哈佛大学心理学博士学位的美国学者达尼艾尔·戈尔曼出版了一本书“情绪智能”（Emotional intelligence，简称 EI）。该书出版后不久，美国“时代”周刊在特集中对其内容做介绍时，为了与 IQ（智商）相对比，而使用了 EQ（情商）这个词。此后，EQ 代替了 EI 而流行起来。在这里我们仍使用达尼艾尔·戈尔曼的原文缩写 EI（情绪智能）。

情绪智能意指识别自己和他人情绪的能力、激励的能力以及在人际交往中调控情绪的能力，可以用 EI=智能×感情来表示。它包括 5 个方面的智能：①自我意识智能；②自我调节智能；③激励智能；④共情智能；⑤社交技能智能。

拥有高情绪智能并不仅仅意味着“只做个好人”，在关键的战略时刻，个体有时还得扮演“黑脸”的角色。拥有高情绪智能并不意味着个体就可以放纵自己的情绪，相反要对情绪进行管理，使之能适宜、有效地表达，使人们能朝着共同的目标一起顺畅地工作。

在情绪智能上并不存在性别差异。女性在情绪智能上并不比男性更聪明，反之亦然。研究发现：女性一般能更清醒地意识到自己的情绪，更富有同情心，更擅长人际交往；男性则更自信，更乐观，更能适应环境以及能更好地应付各种应激。客观地说，无论是男性，还是女性，在情绪智能上均有其长处，也有其不足。一些人虽富有同情心，但却缺乏处理自己苦恼的能力；而另一些人虽能敏锐地意识到自己情绪的细微变化，但对别人的情绪反应却“呆若木鸡”。

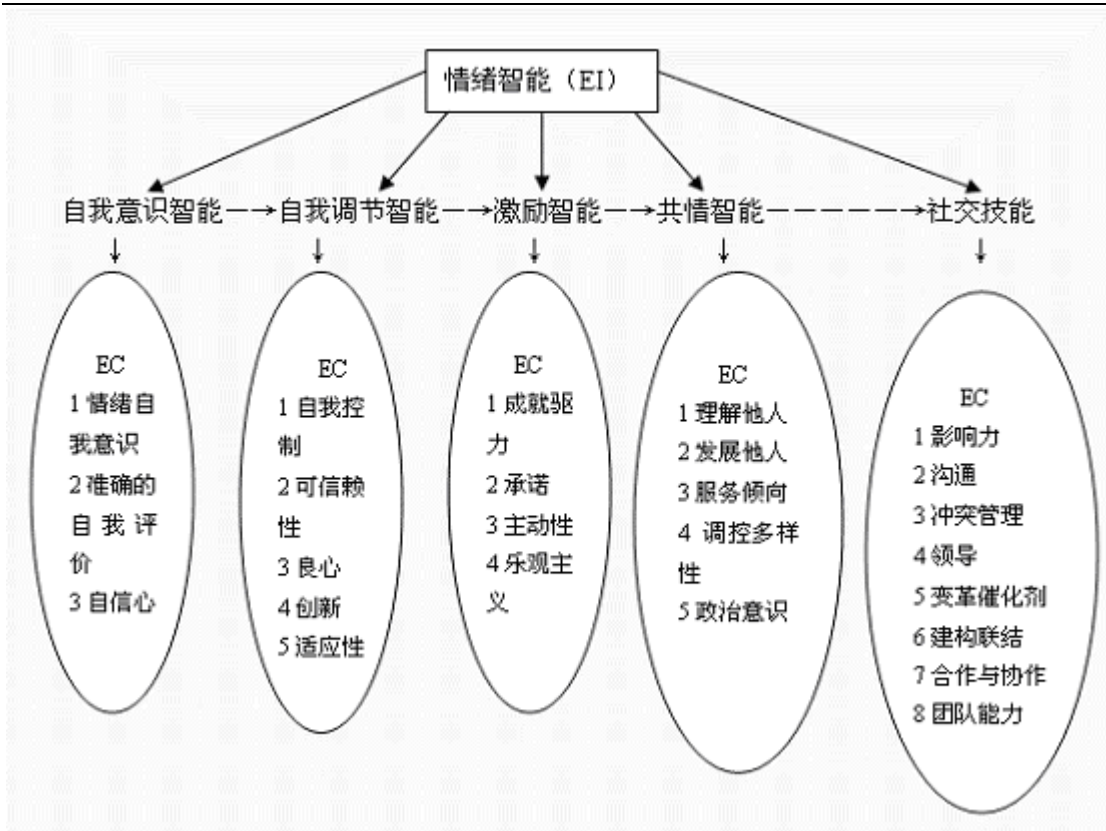
情绪智能的水平并非由遗传所决定的，也不是在儿童早期阶段就已发展定型的。情绪智能的水平在人的一生中能通过不断地学习而得以不断地提高，它从经验中不断地汲取营养。对人的情绪智能水平进行的一项追踪研究显示，随着个体越来越善于调控自己的情绪和冲动，更善于激励自己以及共情能力的增强和社交技巧的不断丰富，人们在情绪智能上的能力表现也不断地得到提高。用一个通俗的字眼来形容这种变化就是“成熟”。

何谓情绪胜任特征

情绪胜任特征（EC）是“Emotional Competence”的缩写，亦称情绪胜任能力，它是在情绪智能的基础上习得的。具体地说，5 个方面的情绪智能包括 25 种胜任特征。这 25 种胜任特征又具有如下特征：

- （1）它们是相对独立的。即每种胜任特征对工作绩效均有独特的贡献。
- （2）它们是互相依赖的。即彼此间具有某种程度的关联。
- （3）它们是有层次的。例如，自我意识的增强对于自我调节和共情的发展而言是至关重要的，而自我调节与自我意识的发展与增强则有助于激励。
- （4）它们是必要的，而不是充分的。拥有某种智能并不能确保个体一定会发展或显示出与之相关联的那些胜任特征，例如合作或领导。因为，诸如组织气氛或个人对工作的兴趣等因素会对胜任特征的显现与否施加其影响力。
- （5）这些胜任特征是有类属的。尽管它们适于所有的工作，但不同的工作会有不同的要求。

情绪胜任特征（EC）与情绪智能（EI）之间的关系可用图 7-1 加以描述。



总而言之，情绪智能（EI）决定了个体学习与自我意识、自我调节、激励、共情以及与人技巧有关的实际技能的潜力。而情绪胜任特征（EC）则显示了个体将这种潜力转化为与实际工作有关的各种能力的程度。

企业人力资源会计的应用

人力资源会计（HRA）是鉴别和计量人力资源数据的一种会计程序和方法，其目标是将企业的人力资源变化的信息提供给企业管理部门和外国有关人士使用。

目前，HRA 能在以下几个方面得以有效的应用，为管理者、特别是人事经理提供了重要的帮助。

1、企业的员工流动。

从 HRA 的角度讲，适度的人员流动可促进职工之间的竞争，增强企业活力。在特殊时期还可通过人员流动，特别是高层人员的流动，改变企业文化、实现行政总裁（简称 CEO）重组组织的构想；但过高的

流动率对企业也有消极的影响。在目前的人事管理方式和会计核算模式下，高的流动率仅反映员工对企业的低满意度和职工的低士气而不能使人事经理们看到频繁的人员流动的经济性质和结果，加上劳动力市场从总量上说供给大于需求，可以较容易的得到替代者，所以很多企业员工的高流动率并没有引起人事主管的过多关注。事实上，只有数字准确的经济损失而不是单纯的，人员流动数量才能唤起人事经理对这一问题的重视，在这一问题上，HRA 至少可从两个方面给人事经理提供帮助：（1）人员流动的经济损失披露；（2）一旦面临人员变动，该索取多大数额的经济赔偿才能避免或至少是减少公司的损失。

较普遍的人力资源历史成本计量模型认为：人力资源的历史成本可分为取得成本和开发成本。取得成本系指取得一个新职工所必须招致的牺牲，包括招募、选拔、雇佣和就职成本。开发成本系指培训一个职工使其达到某个职位预期业绩水平或提高他的技能而招致的牺牲，包括定向成本、脱产培训和在职培训成本。因此，招募方式、选拔范围和选中率、被选中人员的状况及是否需要培训决定了被录用者历史成本的大小。这些成本应在其预期任期内采用适当的方法（如直线法）予以摊销。

例：某公司为谋得一名适合的财务主管，发生了以下成本：取得成本 20 万，培训成本 5 万，其初始价值 100 万，预计任期 5 年，年薪 10 万。说明，基年价值指培训完成后开始为企业服务时点的价值；第一年资本价值为：基年价值（125）+年薪（10）—取得和培训成本摊销（25），其它各年依次类推。

由此可见，如果这名经理在任期一年后辞职，他将给公司人力资产带来 130 万元的损失。如果他主动辞职，不但需赔偿尚未摊完的 20 万元，还要承担由此造成的空职成本即由于空职的任务没有完成而招致人员离职的间接成本，其数值视具体情况而定。

2、企业的工资决定。

一个中专或高中毕业生和一个大学生的薪金水平不同是人所共知的事实。在人才市场上，究竟应开出多高的价码才合适，不至于因开价过低吸收不到所需的合适人才，也不会因开价过高而增加人力资源的维护成本、从而加大企业的负担。当然在一个正常的、成熟的人才市场上，各类人才的薪金即人力资源的使

用价格由市场均衡价格决定。正如各类有价商品一样，其价格水平由市场的供需状况决定，而其价值是凝结于其上的一般人类劳动一样，人力资源的价值也是由生产、发展、维护和延续劳动力所必须的生活资料价值决定。包括维持劳动力自身生存所必须的生活资源价值；抚养其家属及子女所必须的生活资料价值；一定的教育和培训费用。在目前的人力资源价值研究中，广泛地采用了货币性计量方法和非货币性计量方法相结合。这符合 HRA 的假设：（1）人是组织的有价值资源，人能为组织提供现在和将来的服务，而且这些预期的未来服务对企业具有经济价值。（2）人力资源的价值受组织状况的影响（不同的管理活动使人力资源的价值可能增加、损耗或不变。这些管理活动既可能是有形的技术培训也可能是企业价值观、企业文化等这些无形的因素）。

在当前阶段，对人力资源的价值计量主要采用了货币性计量方式，其中最具有代表意义的是以工资为基础的“未来工资报酬折现模型”。即人力资源价值为其最初为企业提供服务起至退休或死亡止工资总和的折现价值。这种模式至少有三个局限：（1）它是事后的计算结果；（2）它忽视了职工除因死亡或退休外退出企业和改变角色的可能性；（3）未考虑企业收益的差别是由于人力资源的差异造成的。这种模型最大的局限还在于它颠倒了人力资源价值和工资的关系。它认为工资的折现价值决定价值，正如由商品的价格决定其价值一样令人费解。况且工资受到诸多非经济、非市场因素的干扰而高低悬殊、波动很大，这样就使价值具有极大的不确定性。所以，应将人力资源价值历史计量模型由产出法改为投入法，并理顺价值和工资的关系，建立起由价值决定工资的新机制。即一个人的经济价值是由形成其目前的身体状态和知识技能水平所投入的各种生活资料价格、健康保健投资、教育培训投资及所放弃的收入等决定。其工资收入，特别是基本的工资收入应由构成人力资产价值的不同项目分别采用不同的时限折算之后的总和来决定，以上述财务经理为例，假定其初始价值为 100 万，其中生活资料、健康保健的投资 60 万，专业培训的投资 40 万。由于前者在今后较长时期都将发挥积极的作用，所以可采取较长的回收时期（如 30 年），则每年应收回 3 万；对于后者，由于专业知识须不断更新，所以有一个周期问题。假定财务知识的更新周期为 10

年，则每年应收回 4 万，这样其基本年薪为 7 万。

3、企业人力资源部门的绩效考核。

在传统观念中，人力资源部门是典型的成本中心，只花钱却不创造利润，因此其地位极其低下，甚至可有可无，每遇经济萧条，首当其冲受到冲击的是人力资源部，被迫解员、降薪或压缩各项开支，以减少成本。其实这是极其错误的观念。人力资源部的工作绩效尽管多是无形的，如员工士气的提高、对公司经营理念、价值观、企业文化的认同，但却通过比同行业其他企业员工更高的劳动生产率体现出来，间接的为企业创造出巨大的利润，有时这种利润在传统经营中被视为不可思议。我们经常可以发现这样的例子，两个经营品种相同、规模相同、员工构成类似的企业其经营业绩可能有天壤之别；同一个职工在某一企业碌碌无为、或者正在创造负效用（如干扰其他员工工作或其行为可能引起其他员工消极的模仿），而在另一企业可能成为效率最高的明星。个中奥秘就在于人是不同于机器设备的活的资源，其工作效率受组织管理方式影响极大。一个良好的机制可能使他创造出百倍以上的工作绩效。一个良好的机制的核心是有效的激励机制。这又取决于薪酬的设计和考核体系的建立，这正是人力资源部的工作内容。随着经济的发展，企业从经营技术、经营资本发展到目前的经营各种资源，如信息资源、市场资源、特别是人力资源。从这个意义上说，人力资源部不仅应成为一个利润中心，而且必将成为一个肩负更大责任的投资中心。其考核指标可以是：

人力资产比率即人力资产占总资产的百分比，它反映企业对最有生产能力的人力资源投资的重视程度和发展趋势。其计算公式为：

人力资产比率=人力资产/（人力资产+传统会计资产额）

人力资产利润率其最根本的理论依据是马克思关于活劳动在价值创造中的作用的论述，即企业利润是人力资源创造的，其他财务资产和物质资产只是有助于利润的取得和形成，只有获得利息的能力。计算公式为：

人力资产利润率=（利润总额—企业财物资产额×利息率）×2/（期初人力资产额+期末人力资产额）

人力资产流动耗费具体披露方法见前。

另外还可以采用对企业职工的心理身体素质、技术水平、对企业满意度等非财务指标进行定性分析以综合评价人力资源部的工作绩效。

总之，人力资源会计的建立和发展使人力资源管理的各项决策活动真正有据可依，这有助于人力资源管理更加科学化，同时也有助于企业真正认识到人的经济价值，真正实施“以人为本”的经营理念。

团队式的组织

在计算机行业，新产品的开发周期越来越短，要在这个行业中立足，计算机公司必须不断地进行新产品的开发，并加快开发的速度。一个已经知道如何成功地接受到这一点的公司是惠普公司。

惠普公司曾经取得的一个大胜利是 KITTYHAWK 个人存储模块的开发，这个模块总重量为 28.3 克，大约有火柴盒那么大。但这张小磁盘的容量非常大，可以存储 20 本长篇小说。

惠普公司仅用 10 个月就成功地把 KITTYHAWK 搬上了市场，效果采用传统方式，其开发周期将会达到两年之久，惠普实现快速开发的秘密是什么呢？答案是：团队！

什么是团队

团队在组织中的地位与作用是组织理论中十分重要的组成部分，并在近年来的研究中得到更多的重视。为分析团队学习的特征，我们有必要先就团队本身作简要的分析。

1、团队及其基本特征

团队由少数的人组成，这些人具有相互补充的技能，为达到共同的目的和绩效目标，他们使用同样的方法，他们相互之间承担责任。

具体说来，所谓“少数”，是指每个团队的人数从 2 个人到 25 个人不等；所谓“相互补充的技能”主要包括三个方面：技术或功能的专长，解决问题和制定决策的技能，以及处理人际关系的技能；所谓“共同的

目的和绩效目标”，是指在团队中，共同目的使得团队具有较好的状态和动力机制，特定的绩效目标是共同目的的重要组成部分；“同样的方法”，是指团队需要发展出一种共同的实现其目的的手段；最后，“相互之间承担责任”，其核心是“对于构成团队基础的两上关键方面，我们对我们自己和其他人做出承诺：承担义务与相互信任。”

一个能够有效运作的团队必须有一个良好的结构，而这种结构主要体现在上述三个方面。从另一个角度来说，这三个方面也反映出了团队的基本特征。

2、团队与个人的区别

实际上，如果与单个的个人相比，两者主要的不同即在于团队所具有的共同性与交互性。

（1）共同性——团队由若干个成员所组成，每个成员或许有各自的目的，也要接受不同的考核，但作为一个整体，他们必须有共同的目的，共同的绩效目标，而且应发展出共同的达到目的的手段。共同目的的高于成员的个人目的，在这方面，个人应完全服从于团队。如果将整个组织看作一个团队，那么，共同目标与个人目标之间的关系也就是这样一种关系：共同目标高于个人目标；个人目标应服从于共同目标。

（2）交互性——在一个团队中，每个成员都发挥作用，但个人作用不能单独产生效应，而必须与团队的其他成员通过交互作用，才能形成一种合力，获得团队的总体绩效。因此，团队的良好结构应是具有互补技能的结构，同时还必须在团队成员之间建立起承诺，形成相互信任和相互承担义务的关系。团队成员的相互信任和相互承担义务对于团队成员的交互作用是必不可少的前提，没有这样一种前提，团队成员的交互作用将是很难取得成效的。

3、团体与群体的区别

群体与团队不是一回事。群体的定义为：两个或两个以上相互作用和相互依赖的个体，为了实现某个特定目标而结合在一起。在工作群体（WORKGROUP）中，成员通过相互作用来共享信息，做出决策，帮助每个成员更好地承担起自己的责任。

工作群体中的成员不一定要参与需要共同努力的集体工作中，他们也不一定有机会这样。因此，工作群体的绩效，仅仅是每个群体成员个人贡献的总和。在工作群体中，不存在一种积极的协同作用，能够使群体的总体绩效水平大于个人绩效之和。

工作团队（WORKTEAM）则不同，它通过其成员的共同努力能够产生积极协同作用，其团队成员努力的结果使团队的绩效水平远大于个体成员绩效的总和。

这些定义有助于阐释为什么现在许多组织围绕工作团队重新组织工作过程，管理人员这样做的目的，是通过工作团队的积极协同作用，提高组织绩效。团队的广泛适用为组织创造了一种潜力，能够使组织在不增加投入的情况下，产生积极的协同作用。仅仅把工作群体换个称呼，改称工作团队，不能自动地提高组织绩效。成功的或高绩效的工作团队有一些共同特征，如果管理人员希望通过运用工作团队来提高组织绩效，就得先保证他们的工作团队具有这些特点。

团队的分类

根据团队的存在目的，可以对团队进行分类。在组织中，有三种类型的团队比较常见：问题解决型团队，自我管理型团队，多功能型团队。

1、问题解决型团队

大约是 15 年前，团队刚刚盛行，大多数团队的形式很相似。这些团体一般由来自同一个部门的 5 个至 12 个工人组成，他们每周用几个小时的时间碰碰头，讨论如何提高产品质量、生产效率和改善工作环境。我们把这种团队称为问题解决型团队（PROBLEM-SOLVINGTEAMS）。

在问题解决型团队里，成员就如何调整工作程序和工作方法互相交换看法或提供建议，但是，这些团队几乎没有权力根据这些建议单方面采取行动。

20 世纪 80 年代，应用最广泛的一种问题解决型团队是质量圈。这种工作团队由职责范围部分重叠的

员工及主管人员组成，人数一般在 8 人-10 人，他们定期相聚，来讨论他们面临的质量问题，调查问题的原因，提出解决问题的建议，并采取有效的行动。

2、自我管理型团队

问题解决型团队的做法行之有效，但在调动员工参与决策过程的积极性方面尚嫌不足。这种欠缺导致企业努力建立新型团队，这种新型团队是真正独立自主的团队，它们不仅注意问题的解决，而且执行解决问题的方案，并对工作结果承担全部责任。

自我管理型团队（SELF-MANAGED WORKTEAMS）通常由 10 人-15 人组成，他们承担着以前自己的上司所在地承担的一些责任。一般来说，他们的责任范围包括控制工作节奏、决定工作任务的分配、安排工间休息。彻底的自我管理型团队甚至可以挑选自己的成员。通过让成员相互进行绩效评估，主管人员的重要性就下降了，甚至可以取消。例如，设在宾西法尼亚州的通用电气公司机车发动机厂大约有 100 个团队，它们负责进行工厂的大多数决策：有权安排检修工作；决定工作日程；常规性地控制设备采购，如果一个团队不打报告就花掉 200 万美元，工厂经理也不会担惊受怕。

在实施这种管理方式的工厂里，整个工厂是由瞬息万变的自我管理型团队经营的。它们制定自己的工作日程表，自己轮换工作，设置生产目标，建立与能力相关的薪资标准，解雇同事，聘用员工。工厂总经理说：“不到它们画龙点睛式上班的时间，我从来不会见到一个新员工”。

施乐公司、通用汽车公司、百事可乐公司、惠普公司是我们比较熟悉的推行自我管理型工作团队的几个代表。目前在美国，有 40%-50% 的美国工人可以通过这种团队形式来管理自己。

但是不可否认的是，有些采用了自我管理型团队的组织结果也会令人失望。例如，麦道航空公司的员工在面临大规模的解雇形势时，就集合起来反对公司采用自我管理型团队形式。对自我管理型工作团队效果的总体研究表明，实行这种团队形式并不一定带来积极效果。比如，在自我管理型团队中，员工的满意度的确有所提高，但是，与传统的工作组织形式相比，自我管理型团队成员的缺勤率和流动率偏高。

3、多功能型团队

多功能型团队（CROSS-FUNCTIONAL TEAMS）是由来自同一等级、不同工作领域的员工组成，他们来到一起的目的是完成一项任务。

许多组织采用这种跨越横向部门界线的形式已有多多年。例如，在 20 世纪 60 年代，IBM 公司为了开发卓有成效的 360 系统，组织了一个大型的任务攻坚队，攻坚队成员来自于公司的多个部门。任务攻坚队（TASKFORCE）其实就是一个临时性的多功能团队。同样由来自多个部门的员工组成的委员会是多功能团队的另一个例子。

但多功能团队的兴盛是在 20 世纪 80 年代，当时，所有主要的西方汽车制造公司——包括丰田、尼桑、本田、宝马、通用汽车、福特、克莱斯勒都采用了多功能团队来协调完成复杂的项目。

摩托罗拉公司在实施铱星项目时论证了为什么如此众多的公司采用多功能团队形式。这个项目就是开发一个能够容纳 66 颗卫星的大型网络。“一开始我们就认识到，要以传统形式来完善规模如此巨大、工程如此复杂的项目，并能准时完成任务是不可能的。”项目总经理说，在项目的第一年一直到项目进行到一半时，由 20 个摩托罗拉员工组成的多功能团队每天早晨聚会一次。后来，这个团队的成员扩展到包括其他十几个公司的专家，如通用电气公司的专家、亚特兰大科技公司的专家、俄罗斯克兰尼切夫公司的专家等等。

总之，多功能团队是一种有效的方法，它能使组织内甚至组织之间不同领域的员工之间交换信息，激发新的观点，解决面临的问题，协调复杂的项目。当然，多功能团队的管理不是管理野餐会，在其形成的早期阶段往往要消耗大量的时间，因为团队成员需要学会处理复杂多样的工作任务。在成员之间，尤其是在那些背景不同、经历和观点不同的成员之间，建立信任并能真正的合作也需要一定时间。

最好的工作团队规模一般比较小，如果团队成员多于 12 人，他们就很难顺利开展。他们在相互交流时会遇到许多障碍，也很难在讨论问题时达成一致。一般来说，如果团队成员很多，就难以形成凝聚

力、忠诚感和相互信赖感，而这些却是高绩效团队所不可缺少的。所以，管理人员要塑造富有成效的团队，就应该把团队成员人数控制在 12 人之内。如果一个自然工作单位本身较大，而你又希望达到团队的效果，那么，可以考虑把工作群体分化成几个小的工作团队。

工作团队的成员角色

要想有效地运作，一个团队需要三种不同技能类型的人。第一，需要具有技术专长的成员。第二，需要具有解决问题和决策技能，能够发现问题，提出解决问题的建议，并权衡这些建议，然后做出有效选择的成员。最后，团队需要若干善于聆听、反馈、解决冲突及擅长处理人际关系的成员。

如果一个团队不具备以上三类成员，就不可能充分发挥其绩效潜能。对具备不同技能的人进行合理搭配是极其重要的。一种类型的人过多，另外两种类型的人自然减少，团队绩效就会降低，但在团队形成之初，并不需要以上三方面的成员全部具备。在必要时，一个或多个成员去学习团队缺乏的某种技能，从而使团队充分发挥其潜能的事情并不少见。

一般而言，如果成员的工作性质与其人格特点一致，其绩效水平容易提高。工作团队内的位置分配有方，也可以达到这样的效果。团队有不同的需求，挑选团队成员时，应该以员工的人格特点和个人偏好为基础。

高绩效团队能够给员工适当地分配不同的角色。例如，长期使球队保持赢球的篮球教练知道如何挑选富有前途的队员，能识别他们的优势与劣势，并把他们安排到最适合他们才能的位置上，使他们能为球队做出最大贡献。这种教练们能够认识到，一个取胜的球队需要有多种技能的球员，如控球手、强力得分手、3 分球手、投篮阻挡手等等。成功的球队具有能够胜任关键位置的球员，并能在了解球员和爱好的基础上，把他们配置到各个位置上。

一系列研究已经证明，在团队中人们喜欢扮演九种潜在团队的角色。现在我们就来简要描述这九种角色位置，并考察它们对于塑造高绩效团队的意义。

（1）创造、革新者：产生创新思想。

一般来说，这种人富有想象力，善于提出新观点或新概念。他们独立性较强，喜欢自己安排工作时间，按照自己的方式和节奏进行工作。

（2）探索、倡导者：倡导和拥护所产生的新思想。

他们乐意接受、支持新观念，在创造、革新者提出新创意之后，他们擅长利用这些新创意，并找到资源支持新创意。这种人的主要弱点是，他们不一定总是有耐心和控制才能来使别人追随新创意。

（3）评价、开发者：分析决策方案。

他们有很高的分析技能，在决策前，如果让他们去评估、分析几种不同方案的优劣，是再适合不过了。

（4）推动、组织者：提供结构。

他们喜欢制定操作程序，以使新创意成为现实。他们会设定目标，制定计划，组织人力，建立起各种制度，以保证按时完成任务。

（5）总结、生产者：提供指导并坚持到底。

与推动、组织者相似，他们也关心活动成果。但他们的着眼点主要在于：坚持必须按时完成任务，保证所有的承诺都能兑现。他们引以为荣的事情是：自己生产的产品合乎标准。

（6）控制、检查者：检查具体细节。

这种人最关心的事情是规章制度的建立和贯彻执行，他们善于核实细节，并保证避免出现任何差错。他们希望核查所有事实和数据，希望保证不出现一点纰漏。

(7) 支持、维护者：处理外部冲突和矛盾。

这种人对做事的行为方式有强烈的信念，他们在支持团队内部成员的同时会积极地保护团队不受外来者的侵害。他们对团队而言非常重要，因为他们能够增强团队的稳定性。

(8) 汇报、建议者：寻求全面的信息。

他们是很好的听众，而且不愿把自己的观点强加于人，他们愿意在做出决策之前得到全面的信息。因此，他们在鼓励团队作决策之前充分搜集信息，而不是匆忙于决策方面，起着非常重要的作用。

(9) 联络、合作者：综合协调。

最后一种角色与其他角色有重叠，上述八种角色中的任何一种都具有承担这种角色的智能。联络者倾向于了解所有人的看法，他们是协调者，是调查研究者。他们不喜欢走极端，而是尽力在所有团队成员之间建立起合作关系。他们认识到，其他团队成员可以为提高团队绩效做出各种不同的贡献。尽管成员之间可能存在差异，他们会努力把人和活动整合在一起。

如果强迫人们去承担以上各种角色，大多数人能够承担得起任何一种角色，但人们非常愿意承担的通常只有两种。管理人员有必要了解个体能够给团队带来贡献的个人优势，根据这一原则来选择团队成员，并使工作任务分配与团队成员偏好的风格相一致。通过把个人的偏好与团队的角色要求适当匹配，团队成员就可能和睦共处。发明这种框架的研究者认为，团队不成功的原因在于具有不同才能的人搭配不当，导致在某些领域投入过多，而在另一些领域投入不够。

在团队中需要注意的问题有以下几方面。

(1) 对于共同目的的承诺。

是否每个团队都有全体成员渴望实现的有意义的目的呢？这种目的是一种远见，比具体目标要宽泛。有效的团队具有一个大家共同追求的、有意义的目标，它能够为团队成员指引方向，提供推动力，让团队成员愿意为它贡献力量。

成功团队的成员通常会用大量的时间和精力来讨论、修改和改善一个在集体层次上和个人层次上都被大家接受的目的，这种共同目的一旦为团队所接受，就像航海学知识对船长一样——在任何情况下，都能起到指引方向的作用。

(2) 建立具体目标。

成功的团队会把他们的共同目的转变为具体的、可以衡量的、现实可行的绩效目标。目标会使个体提高绩效水平，目标也能使群体充满能力。具体的目标可以促进明确的沟通，它们有助于团队把自己的精力放在达成有效的结果上。

(3) 领导与结构。

目标决定了团队最终要达成的结果，但高绩效团队还需要领导和结构来指明方向和焦点。例如，确定一种大家认同的方式，就能保证在达到目标的手段、方向上团结一致。

在团队中，对于谁做什么和保证有的成员承担相同的工作负荷问题，团队成员必须取得一致意见。另外，团队需要决定的问题有：如何安排工作日程，需要开发什么技能，如何解决冲突，如何做出决策和修改决策，决定成员具体的工作任务内容，并使工作任务适应团队成员个人的技能水平。所有这些，都需要团队的领导和团队结构发挥作用。有时，这些事情可以由管理人员直接来做，也可以由团队成员通过扮演探索者、推动者、总结者、联络者等角色自己来做。

(4) 社会化和责任心。

个人的成绩可能会被埋没于群体中，在集体努力的基础上，个人可能只被看成集体的一员，个人贡献无法直接衡量。高绩效团队通过使其成员在集体层次和个人层次上都承担责任来消除这种倾向。

成功的团队能够使成员各自和共同为团队的目的、目标和行动方式承担责任。团队成员很清楚：哪些

是个人的责任, 哪些是大家的共同责任。

(5) 适当的绩效评估与奖励体系。

怎样才能使团队成员在集体和个人两个层次上都具有责任心呢? 传统的以个人导向为基础的评估与奖励体系必须进行变革, 才能充分地衡量团队绩效。

个人绩效评估、固定的小时工资、个人激励等等与高绩效团队的开发是不一致的, 因此, 除了要根据个体的贡献进行评估和奖励之外, 管理人员还应该考虑以群体为基础进行绩效评估、利润分享、小群体激励及其他方面的变革, 以此来强化团队的奋进精神和承诺。

人力资源配置分析

一、人力资源配置基本分析

(一) 人力资源配置的层次

1、人力资源的宏观配置

人力资源的配置, 指的是将人力资源投入到各个部门、地区的工作岗位, 使之与物质资源结合, 形成现实的经济运动。人力资源的科学配置和合理使用, 是人力资源生产之后的关键环节, 也是人力资源经济运动的核心与目的。从宏观的角度看, 人力资源的科学配置和合理使用, 是要达到该资源的充分运用, 形成良好的结构, 保证社会经济的需要, 取得自身较高的产出效益和国民经济的较大效益。

人力资源的宏观配置, 包括部门、地区、职业三个内容。

人力资源部门配置, 由国家以及地区领导机构直接关注, 由国民经济计划综合部门、教育部门、人事劳动部门、科技部门、财政部门等多方面参与的。人力资源部门配置, 以经济社会发展和科技领域的重点部门、行业、规划项目和大型企业为主要目标, 进行综合平衡后加以确定。新兴部门比传统部门的科技含量、人均资本量要高, 所投入的人力资源质量也较高。

人力资源的地区配置, 是以各不同地区为目标, 考虑各地区的即有生产能力、资源储备、运输成本、销售市场等条件和发展目标, 进行人力资源的安排。在某地区人力资源与物质资源配比不协调的条件下, 可以通过对人的迁移实现合理配置。我国的西部地区具有长期发展的优势, 将成为我国经济战略的重点区域, 需要为其创造必要的条件。有人把这些条件归纳为“三力”——劳力、财力和智力, 显然, 高质量的人力资源是中西部经济发展急需的重要条件, 应当给予更高度的重视并采取更有效的措施对其进行配置。

人力资源的职业配置, 反映了人力资源运用的具体岗位状况。人力资源的职业配置, 包括职业类别和质量水平等级的设置。解决人力资源职业合理配置的根本, 是科学地预测职业需求, 从而合理地安排教育规划, 适时适量地培养出各类职业人才。

2、人力资源的微观配置

在市场经济体制下, 资源配置具体发生在微观单位, 由资源供求双方的行为共同完成。

计划经济体制下的人力资源配罝, 是政府对资源的直接配置, 这是一种“命令”经济, 是行政机关代替资源供求双方进行强制结合的作法。虽然这可能在总体上、宏观上大体合理地完成人力资源配置, 但作为生产要素主体的人力资源往往处于一种被动的地位, 自身的主体能动性、选择性、差异性等被忽视, 其动力受到扼制; 各个微观用人单位也没有独立的选择与配置各项资源的权力, 要素结合后不能产生应有的经济效果, 甚至造成浪费。在计划配置的情况下, 不可避免发生“乔太守乱点鸳鸯谱”式的人力资源错配, 这只能造成于国于民都有害的悲剧后果。

资源的配置，是经济资源通过市场的途径而实现结合与配置的。这意味着存在资源供给、需求双方见面的场所，需求者从供给者手中受让资源时要用货币衡量和交换，让渡的价格以资源本身的价值为基础、由市场上该项资源的供求数量关系来决定。人力资源的配置，是以人的自身生产成本（即人力投资）和用人单位对人力资源的产出预期为基础、由人力供求关系决定的工资为条件，通过供求双方的自由选择而完成的。但是，市场配置方式也存在一定缺陷：供求的结合不可能达到尽善尽美，供或求的信息不可能全面，市场配置中的时滞效应使摩擦性失业不可避免，效率至上而忽视公平这一必要的社会目标，微观效率高而宏观则可能闲置浪费人力资源。

在我国全面走向市场的局面下，人力资源配置的动力，由计划经济下的单一政府进行配置的模式，转变为用人单位进行配置为主、个人积极参与配置、配置通过市场实现、政府从宏观上进行规划与调控的模式。人们自觉地谋求高收入、好条件的职业，寻求有前途的发展机会，寻找自己在市场中的最佳位置，自觉地塑造自己的职业生涯。在现行工作单位不尽如入意的时候，或者在社会上有更好职业机会的时候，人就要进行职业流动。用人单位出于效益最大化和增长性的考虑，不仅从社会人力资源市场中寻找最佳的增量人选，而且对现有人力资源进行筛选淘汰和再配置。

人力资源的双向选择、市场配置方式，有利于资源的科学配置与合理使用，达到较大的经济效益，而且有利于对资源的生产起到信号作用（人们要按照市场需求及发展趋势进行人力投资）。政府的宏观规划与调节，则可以矫正过度的盲目竞争和公益部门在资源配置中的不利地位。

（二）人力资源配置的原则

1、人力资源配置的基本原则

人力资源配置的基本原则是资源的充分运用，是其供给基本上能够被需求所吸收，即有从业能力又有就业要求的人力资源基本上都能取得职业岗位，而不是处于闲置的状态。在人力资源供不应求和供求平衡的条件下，比较容易达到充分运用；在人力资源供过于求的情况下，应当通过各种措施扩大需求。

提高效率是一条重要的经济学原则。由于人力资源在经济运动中的重要地位，提高其使用效率就更为重要。从总体上说，人力资源配置后的运用，要达到有效劳动和高效劳动，减少和避免无效劳动和负效劳动两部分。

进而言之，人力资源的合理运用还包括资源投入方向及配置的合理，以及更为广泛的社会方面的内容，例如人力资源的投入结构合理、较好地满足经济社会发展需求、人才的潜能得到发挥、效率与公平兼顾，以及多种关系的协调。

2、人力资源配置的出发点

现实的人力资源配置活动，具体出发点包括以下几方面：

（1）符合国家以及地区、部门的总体经济社会发展战略的要求，把握好中长期规划中的人力资源内容。

（2）处理好人力资源与物质资源的关系，选择适当的产业结构与技术结构，加强对自然资源的深度开发和多次利用，保持生态环境的平衡。

（3）把握准追加人力资源的投入方向，保证经济和科技重点项目的人力资源供给，并兼顾一般；注意各地区自然资源、现有生产能力、发展潜力等方面的差异，使地区间均衡发展又各有特色，注意国民经济重点行业、带头行业、新兴行业的发展，为其提供必要的人力资源条件。

（4）保持一定规模的人力资源流动和地区间的人力资源迁移，以改善人力资源与物质资源的结合状况。

（5）对于大于需求的结构性过剩人力资源供给，要采取措施将部分转化到新的岗位，但应当注意继续投入部分的方向，以避免出现配置的负效益。

二、高等院校毕业生的配置

（一）高等院校毕业生的就业市场化

我国高等院校毕业生就业制度的改革，源于 20 世纪 80 年代中期，是在我国的总体经济体制市场化进程和总体劳动市场推进和人才市场推进的形势下进行的。劳动市场体制的确立，是大学生就业制度改革和走市场就业道路的制度依据和根本性环境范围。

1985 年，中共中央《关于教育体制改革的决定》颁布，成为高等院校毕业生就业制度改革的开端。其后，一些高校试行了供需见面、双向选择。1989 年 3 月，作为高等院校毕业生就业改革“中期方案”的《高等院校毕业生分配制度改革方案》出台，一些学校、部门和地区举办就业招聘会和洽谈会，“毕业生就业市场”的概念引入了就业工作。90 年代初，原国家教委建立了全国高等院校毕业生就业指导中心，领导和推动各地和各高校的就业指导工作。

1993 年中共中央、国务院颁布了《我国教育改革和发展纲要》，明确指出多数毕业生实行自主择业制度。中国共产党十四届三中全会通过《关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》后，我国开始了系统构建、全面推进市场经济体制的步伐。随着高校体制的转轨，大学毕业生的就业也已经由国家包工作分配的体制过渡到就业指导体制。其后，原国家教委办公厅 1995 年下达了《关于在高等院校开设就业指导课选修课的通知》，全国就业指导中心组织编写了《大学生就业指导》统编教材。1997 年 3 月，原国家教委颁发了《普通高校毕业生就业工作暂行意见》，制定了毕业生就业市场管理的具体原则，促进了毕业生就业市场的发展和向规范化的方向发展。教育部近年在清华大学投资建立了大学生就业指导信息系统。

在高等院校，原主管毕业生分配的学生处、学生科，经过转变成为就业指导机构。中国人民大学率先探索和建立了新的大学生就业管理体制，即面向个体、塑造生涯的模式，对指导对象进行讲明政策、传授技巧、分析形势、调适心理的服务。清华大学、天津大学等院校在该方面也做出了表率。高等院校就业指导机构的工作任务主要是：对大学生进行正确的择业观和生涯教育；沟通就业供求信息；了解学生的情况特点，根据就业市场需求情况进行择业指导；办理就业的有关手续；进行毕业生的跟踪调查访问等。

（二）高等院校毕业生就业的形势

我国在改革开放以来，国民经济保持了十多年的高速增长，其发展超过日本 50—60 年代连续两个“国民收入倍增计划”，成为当今世界上经济发展速度最快的国家。从近几年的情况看，即使在遭受重大水灾之年，也保持了良好的发展势头。1999 年以来，国企改革和扭亏为盈成果显著，物价指数从下降为负变为回升，房地产开始热销，假日经济热潮正在兴起，农民减轻负担。我国经济不仅保持了高增长，而且已经开始出现进一步繁荣的局面。目前，经济发达地区的形势很好，国家开发中西部的战略也有利于其经济的顺利成长。从国内外多方面的预测结果看，从现在到 2005 年，我国的国民生产总值能够持续达到 7.5% 以上的水平；其后的 10 年仍能够维持 7% 的高水平，进一步保持繁荣。到 2020 年，我国的国内生产总值（GDP）将排名仅次于美国、日本的世界第三；2025 年我国的国内生产总值将成为世界第一。我国经济发展的高速持续发展，为产业结构、就业结构的现代化提供了必要的前提，也对大规模的高等级人力资源提出需求。

但是，我国的经济结构调整和国有企业改革尚未完成，事业单位转制和政府机构精简工作也还没有完成，在我国即将加入 WTO、国内外经济竞争进一步加剧、各部门行业和用人单位开始相当重视节约人员的情况下，因此，我国近期对于人力资源的需求总量还不可能有较大的增长。

从人力资源供给的角度看，高等院校毕业生数量在 20 世纪 90 年代后期有较大增加，目前依然达到每年 100 万人的水平。近年大规模扩招的学生在一两年内即将进入毕业阶段，这必然要使其供给大大增加，从而对大学生就业市场造成新的压力。研究生招生数量从 90 年代后期以来也大幅度增加，呈现跳跃式发展，近年也将大量进入供给。为了搞好大批量增量人力资源市场的配置，必须深入分析其就业体制中的问题。

（三）高等院校毕业生就业方面存在的问题

1、市场就业制度尚未完全建成

从理论上讲，就业市场应当是人力资源供求双方的一种全方位自主配置场所，通过自由的“双向选择”

使供求双方合理、有效地结合，达到人力资源的优化配置。但是，我国目前在大学生就业环节方面，还受到接受单位的干部指标、城市户籍、人事档案方面的限制，计划经济的管理方式在大批量的高层次人力资源配置——大学生就业中仍然发挥着作用。与此相关的是，准备走市场就业道路者，不能解决必要的社会保障问题，因而增加了其后顾之忧，大大缩小了其就业面。

2、高校毕业生择业中的问题

从人力资源供给主体——毕业生的情况看，由于他们缺乏对社会的了解、缺乏必要的生涯设计和正确的择业观念，不能正确评价自己、认识社会和合理把握职业发展趋势，存在着盲目性和浮躁心理，对未来的就业预期过高，择业标准不现实，不适应市场的要求。某些结构性过剩专业的毕业生可能在人才市场上处于不利的地位。

3、毕业生就业机构方面的问题

我国的就业市场发展时间尚短，管理经验还不足，工作人员素质差，服务效率不高，跟不上市场变化的要求。在工作内容方面，以提供信息、办理手续为主，给予毕业生的就业指导开展得尚少。政府的就业工作部门——属于地方人事局或者教委、计委的大学生就业管理机构，还存在着计划经济“分配工作”的思想和作法，存在着衙门式的工作作风。学校的就业指导机构，存在着重就业落实、轻职业指导的问题，没有从素质教育、能力培养、学业设计和生涯塑造的高度对学生开展工作。

（四）搞好高等院校毕业生优化配置

1、全面完成高等院校毕业生就业制度的改革

要进行与大学生就业相关的全面人事劳动制度改革，在就业手续、干部身份，大城市户籍控制政策、人事档案管理、社会保障体系覆盖多方面深化改革，以塑造全方位的市场就业环境，促进这批高质量人力资源供给的市场配置。目前，教育部已经把体现计划安置毕业生的分配工作“派遣证”改为“报到证”。许多大城市出于发展经济、促进科技进步的目的大力引进人才，为大学生就业提供了许多优惠政策。

2、强化对大学生的就业指导

要完成大学生就业工作模式的转变，要在短期内建立起比较完善的管理、服务、咨询相结合的就业工作体制和就业指导体制。对大学生进行职业指导工作的出发点，是帮助他们进行生涯的设计和正确的就业选择。为此，必须大力加强各级就业机构的建设，加强对于就业指导工作人员的培训。

3、提高毕业生的综合素质

加强对于毕业大学生的生涯教育、就业指导和综合素质教育，提高其规划生涯、正确择业、适应市场、获得发展的能力，提高其创业能力和从事科技创新的能力。

4、帮助毕业生树立市场观念

要使毕业生正确认识就业问题，面对外部机会，从个人条件出发，在就业市场中寻找自己的最佳位置，树立市场观念，这包括自主就业观念、素质与竞争观念、创业观念、流动观念、发展观念、法制观念和职业道德观念，要培养职业道德精神、敬业精神、合作精神、互利精神、服务精神、学习精神，以适应变化着的市场和就业发展趋势。

三、高新技术发展与人力资源流动

（一）高新技术发展中的人力资源流动

高新技术的存在，依靠大批高质量的人力资源。我国近年信息、生物工程等高新技术产业的迅速发展，为人才流动到高效益的岗位提高了条件和契机。近年来，大批人才迅速向高新技术产业转移。

但是，高新技术是一个高竞争的行业，例如网络业是其中竞争异常激烈的领域，在当今我国创新动机很强、但浮躁与投机特征皆相当明显的国家，在我国改革、转制、开放、引进、调整、重组同时并进的时期，网络行业发展的不平衡是非常明显的。随着其兴起、热潮和下降，人才大批进入又大批流出，流动的规模非常大、速度相当快。

我国高新技术发展过程中集约了大量人才，一些人可能随着竞争的加剧、部分企业的消亡，不得不寻

找新的出路（或许会回到原来的行业）。一些人则不论自己所在的公司景气与否，要在别的地方寻求新的机会，有的人还会寻求适宜的领域自行创业。有的人进入高科技、网络业，目的就是要在这一市场经济和现代科技的凝聚点上冲浪，学得本事后再用于尚待开发的领域，使自己具有非常高的势能，这与“出国深造、回国发展”的留学生道路选择是一样的。

（二）高新技术产业对人力资源的塑造

与传统产业和传统体制下的国有单位人才相比，有在高新技术产业从业经历的人力资源，经受过较多市场、竞争、创新氛围的熏陶，积累了一定的新经济领域工作经验，一般都具备了思想新、眼界阔、信息多、反应快、动力强、能量大、重实用的特点，从而综合素质大大提高。其中一些人才也做出一定的成绩。这些人力资源已经不再是一般意义上的某专业、计算机技术、经营管理等方面的专业人才，而是经过市场——科技大熔炉的陶冶发生了质的飞跃的新型人力资源。

从个体的角度看，高新技术人才是具有高素质、新观念的人才，其人力资本含量比较高，具有很强的创业、开拓和适应能力。从社会的角度看，高新技术人才是需求大、价值高和比较稀缺的资源，并具有创造经济需求与人力资源需求、促进和改善总体经济资源配置的能力。

（三）高新技术人才对传统产业的改造

虽然传统产业的衰退不可避免，但是许多传统产业也面临着运用现代技术对其进行改造、与新兴产业结盟的巨大发展契机。有的技术专家指出，“我国的制造业必须引入信息技术，必须用现代化手段提高竞争力，这关系到企业的生死存亡问题。用信息技术改造传统产业，……是制造业的一场信息革命”，“信息化是制造业的唯一出路”。美国制造业龙头老大的卡特彼勒公司副总裁夏汉指出，“互联网是一种工具，是利用高新技术使得经营更有效率、使得业务更加发展的工具。”因为网络等高新技术在传统产业的改造之中可以起到重要作用，使得传统产业能够实现产品创新、生产技术创新、管理创新以至观念的创新，从而使得传统产业出现新面貌、获得新市场，在改造自身的基础上获得新生。由高新技术产业流动到传统产业的人力资源，是完成传统产业改造任务的一支主力，他们在传统产业由旧变新的过程中，起到了添加剂、催化剂和发酵剂的重要作用。

人力规划的关键任务：规划核心人员

一、核心人员是企业持续增长的关键因素

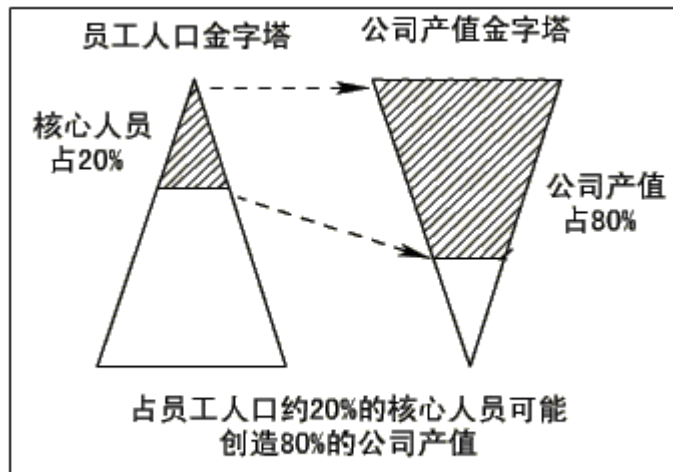
知识经济时代，公司的主要产值贡献来自公司的无形资产（例如：新概念、新知识、新发明、新技术、新信息等），传统的有形资产（机器、设备、装置等）所能够创造的产值将大大减低。

核心人所创造的→无形资产→将不断增加附加价值。

花费巨资购置的→有形资产→将不断折旧、贬值。

与传统的员工人口贡献模式不同，新时代的员工人口份额贡献并不等同于相应的产值份额贡献。图 2-3

以正三角形与倒三角形描绘出在知识经济时代，少数核心员工对企业产值的贡献很可能占有很大的份额比例。



人口与产值的相关图

二、什么使企业高层睡不着觉？

资金欠缺？否！

技术薄弱？否！

科技落伍？否！！ 人才缺乏？是！√

信息过时？否！

市场窄小？否！

1、我们把企业的员工分为三类，第一类是企业的核心人员，第二类是管理与技术人员，第三类是执行人员。第一类人员在人力资源市场上供应极为稀少，就算取得这类资源也不能保证人员的稳定性，第二类及第三类人员相对来说比较容易在市场上取得，因此，企业人力规划的重点要放在如何吸引、争取、发掘、保留企业所必需的核心人员上。

2、企业的核心人员基本上由科技或研究开发人员、业务开发人员与管理人员共同组成。这些核心人

员对于企业的生存与发展起着关键性的作用，他们的整体素质、综合经营能力也决定着企业的综合竞争力，核心人员的工作成败决定企业的兴衰。

三、规划企业欠缺的核心人员的步骤

- 1、规划企业未来 3 年核心业务策略/产品/科技/工序/制造技术；
- 2、规划企业的市场占有率、顾客群；
- 3、评估要达成经营目标，企业欠缺的核心人员（功能与人数）；
- 4、评估外聘核心人员带给企业的可能贡献与潜在风险；
- 5、确定企业能够提供外聘核心人员的条件；
- 6、通过正确渠道洽谈外聘核心人员；
- 7、选定外聘核心人员并签订合同；
- 8、定期评估外聘核心人员的工作绩效与影响；

人力资源规划

现代企业都必须在一种迅速变化的环境中生存，企业的商业规划会随着环境的变化而产生变化，因此企业总是需要不断地观察商业环境所出现的变化，对自己的商业规划做出相应的改变。而当企业的商业规划发生了大的变化时，就必须有相应的人力资源管理方面的策略来支持这些变化，来促进这些变化的发生。

这个将人力资源管理与企业的商业需要结合起来的程序就是人力资源管理中的一个基础性的工作，即人力资源规划。人力资源规划的目标是：①让企业可以预先知道未来对人力资源的需要；②让企业预先知道哪些人力资源的管理实践(招聘、筛选、培训、薪酬福利、员工关系、激励等)能帮助企业实现企业的战略目标。有效的人力资源规划是提高企业竞争优势的重要方法。

在人力资源管理模式中，人力资源规划是人力资源管理的一个重要方面。人力资源规划的工作实际上

在人事管理模式阶段就存在，只不过名称不同而已。在人事管理时代，人们所熟悉的是人事规划（人事规划，Manpower Planning）。如果说人力资源管理是一种特殊的管理人的方法，那么用人力资源规划来代替原来的人事规划（人事规划）并不能代表发生了多大的变化。关键在于人力资源规划必须是在当上层管理者认为人才是组织竞争性优势的时候，在他们认识到对人进行不断的开发是企业战略形成和实施的关键时，人力资源规划才真正具备了与人事规划不同的意义。否则，人力资源规划只能是一瓶装老酒的新酒瓶而已。

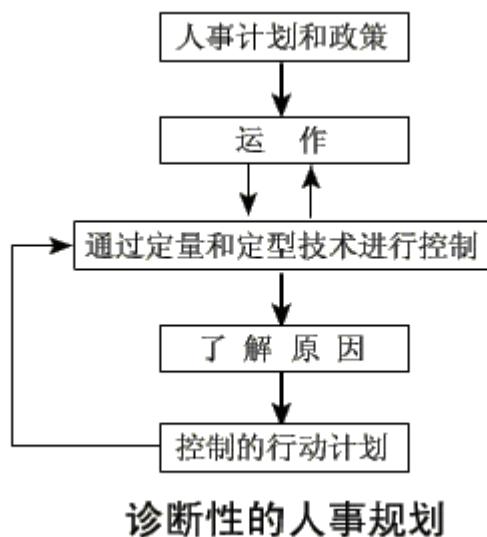
然而，要让上层的管理者接受这样的观念是需要花费很长时间的。当然，外界因素的作用会有一定的帮助。不过这些外界因素产生的后果却可能是完全不同的。例如，高度官僚化的组织在对外界变化做出反应方面就比较慢。这样的组织很适合去迎接那些能一次又一次发生的变化(即有规律性的变化)，任何不同在这种组织中都将受到抵制。而且会受到标准化的回应。对这样的企业，人力问题可以被概括为：“在正确的时间和正确的地方使用正确数量的人。”人事规划的任务即在于此。人事规划长期以来被用来确定具有正确的标准化职能的人的数量，并设法满足企业对这些人的需求。而这种传统的人事规划的管理理念到现在为止仍然在统治着绝大多数的欧美企业。即使有的企业已经意识到了标准化的反应已经不能适应新的要求，但是这样的企业仍然会以旧的方式去看待和应付新的变化，因为这是最省劲的办法。因此在这样的企业中，尽管人事部的牌子已经被换成了人力资源部，但是实际进行的却不是人力资源管理。他们并没有从实质上选择人力资源管理模式。

人力资源规划是在我们上述的理性的和诊断性的人事规划的基础上发展起来的方法。当然它也包括了使用人事规划的模型、模拟和统计技术。但这些技术的运用都是被放在规划的范围内的，并且成了相关政策和行动的基础。这些政策和行动组成了下图所示的人力资源规划过程。

一、规划和策划

人力资源规划是一个连续的和循环的过程。因此实际上存在两个不同的过程。一个是制定规划的过程，

一个是将规划付诸行动，从而使规划去解决问题的过程。规划过程是一个由一系列的循环构成的阶段组成的。循环的概念对人力资源规划特别适合。循环充满了活力。例如，在分析、诊断问题和寻找解决问题的途径，在认识问题和产生一个规划之间都充满了压力。人力资源规划创造性地利用这种压力，又创造性地化解这种压力。因此使用合理化的模型和技术来制定规划时，必须受人力资源问题的制约。如果对问题的了解不够，人力资源规划就可能是建立在错误的或者过时的关于人的假设上的。而仅仅了解问题，没有规划，就会没有采取行动的方向和动力。



二、战术和战略

在人事规划的诊断性方法中，数量规划技术和质量技术被结合在一起来辨别和了解人力问题的原因。这样的信息可能产生出解决复杂问题的对策。我们也看到，这一方法具有影响组织结构、工作设计和工作实践的潜力。组织也可能寻找出短期的战术来应付外部性的人力问题。如，技能短缺和在劳动力市场上青年劳动力短缺。无论是在诊断性的还是合理化的方法中，人事规划都是参考事先制定的长期战略而制定的。

人力资源规划则可能采用一种不那么决定的态度来对待战略。这样就能在人力资源规划、组织结构和战略之间形成一种重要的相互关系。明兹伯格认为，战略是一系列决定的模式。这种决定既可能是上层管理者的意识的形成和理性的过程，也可能是突然的、无意间的学习和发现。战略的形成可能来自于雇员与组织的结构、工作过程以及与供应商、顾客和代理人之间的互动。最终被付诸实践的战略既可能是按规划进行的，也可能是突然产生的。规划的诊断方法引导产生这种知识。在人力资源规划的价值系统的背景中，知识将被融入战略决策。这种从人力资源规划过程中产生出来的意识，将有助于使人力资源循环得以持续，并保证实现承诺和高绩效等人们所期望的结果。

为了解决人力资源问题而采取的短期战术也成为一系列突然决定的一部分。那些能够对这一过程有充

分认识的高级经理，就能够制定反映整个组织看法的战略。

三、内部和外部劳动力

合理化的方法对劳动力供给和需求的看法是中立的。由于假设雇员是可以转换的（即具有可转换性），这一方法主要注意的是成本。在这样的假设下，对工人的招募就更重视从外部进行。对工人的培训也主张节省开支。在职务设计上也力图非技能化。这样才能使成本最小化。当雇员流失后也很容易用新雇员来替代他们。

在传统制造业中，对建立在很花费时间的学徒制之上的技能性工会的限制，使管理者在长期的实践中不断寻找机会来使工作职位非技能化。但是非技能化的战略并不总是行得通的，也并不总是合理的。因此，当管理者面临技能短缺的时候，就开始运用人力资源规划方法。

人力资源规划方法将传统的人事规划过程延伸得更长。由于认识到对企业发展很关键的技能常常在外部劳动力市场上是很难获得的。管理者开始将关注的重点转移到了已经被企业所雇佣的雇员身上。关注对这些人身上所具有的潜力的开发。过去人们重视的是正确数量的人，而现在重视的是正确种类的人。

社会学家和劳动经济学家发展了一种理论框架，这种框架被称为劳动力市场分化（Segmentation）。这一理论被用来分析企业是如何在市场上雇佣不同种类的劳动力的。洛维瑞杰认为，应该根据下列因素来对劳动力进行分类（Loveridge, 1983, 第 155 页）

（1）雇员所具有技能对企业来说在多大程度上是特殊的；（2）工作包含的能带来稳定收入的可以自由处理的因素的程度。

这种分类有利于了解为什么一些组织采用了不同的方式来管理不同的劳动力群体。那些在组织中具有重要和稀缺技能的雇员处于首级内部劳动力市场中。这些技能对该企业具有特别重要的作用。企业常常会很紧迫地希望保留住这些雇员，因此企业总是积极地开发他们的潜力。这些雇员构成了企业全部人力资源规划活动所围绕的中心。而另一方面，在第二级的内部劳动力市场中的雇员，他们在管理上是不那么重要的。除非企业特别需要他们，而他们在市场上又是不那么容易获得的。这些工人包括临时性的、季节性的或家庭工人。当然，企业一般都希望能招聘并保留那些被企业培训成为了企业所需要的类型的雇员，即使他们是第二级劳动力市场的劳动者。但是在他们身上，企业不会有太大的兴趣进行太多的人力资源规划活动。而在外部劳动力市场的工人却能够得到更多一点关心。

阿特金逊和米格给出了一个模型，该模型显示了一个具有柔性的公司是如何用新的观念和方法来对待人力资源管理的。对公司中不同企业和不同的雇员群体，其管理方式是不同的，但是同时又是相互联系的（Atkinson and Meager, 1985）。

该模型确定了四种类型的柔性：①功能——由于公司的工作任务、生产方法和技术都是不断变化的，因此对雇员技能的要求也应该是变化的，公司应该有调整和布置雇员的技能以适应这些变化的规划；②数量——由于公司的产出是波动的，应该具有调整劳动力数量的能力；③远距离战略——将公司内部雇员在外部承包商之间进行配置，如将一部分工作(如将公司的小卖部的运营)转包出去；④财政——通过薪金和奖励结构来支持实现这种柔性。

具有柔性的公司通过将劳动力划分为“核心群体”和围绕着核心群体的“边缘群体”而实现上述这样的柔性管理。核心群体是由这样的人群组成的：他们具有特殊的技能，他们在工作中具有很强的自主独立性。边缘群体则包括一系列的人群。一部分是由公司雇佣的完成自主独立性比较差的工作的人。另一类是由公司雇佣的临时工、季节工和兼职工。当然这中间也包括了一些具有特殊技能的人，如公司所聘请的顾问。最后，边缘工人还可能包括由政府规划资助的受培者。这中间有的人可能最后转化为公司的核心雇员。

在 20 世纪 80 和 90 年代，西方国家对这种柔性公司有过许多讨论。波乐特认为这一模型还没有被证实（Pollert, 1988）。但是，现在实际上不同的调查证明，越来越多的雇主已经有了核心/边缘人力战略的意识。哈普金认为，柔性公司模式体现了现存的劳动力市场的内在逻辑，揭示了分割的劳动力市场所隐含的结构（Hopkim, 1990）。实际上，不管是有意识的，还是无意识的，无论是有规划的，还是无规划的，

越来越多的公司开始向这种柔性公司靠拢，尽管柔性公司自身还没有定形化。

工作分析

一、工作分析的作用

工作分析对于人事研究和人事管理的重要性怎么估计也不会过高。全面地和深入地进行工作分析，可以使组织充分了解由具体人从事的工作及对工作人员的行为需求，为作出人事决策奠定坚实的基础。（美国心理学会标准，1985年）指出：“工作分析为确定（工作）内容提供了主要根据。”（第64页）美国最高法院在对阿尔比马尔纸公司与穆迪一案的裁决中表明，工作分析是任何为了证明人员选择方法和工作绩效关系的效度研究的必不可少的部分。（联邦雇员选择程序统一准则，1978年）同样也有这种要求，它规定任何效度研究都要对所有工作进行工作分析。

组织由各种各样的角色构成，我们通过工作分析从整体上协调这些角色的关系。我们可以通过工作分析详细说明各种角色（职位特点与预期的角色行为），从而奠定组织结构和组织设计的基础。通过工作分析，我们也可以详细说明从清洁工到董事长等各级人员的职责，从而避免工作重叠、劳动重复，提高个人和部门的工作效率及和谐性。在人事研究和人事管理的各个阶段，工作分析也是一种有用的手段，实际上，工作分析是人事工作者的必备工具。

二、工作分析的术语

其他专业领域一样，人事管理领域也有自己的专门术语，虽然在日常生活中某些术语可交替使用，但是严格说来，它们之间也有明显的区别。当我们深入考察工作分析方法时，可以更清楚地认识到这种区别。美国劳工部使用的一些专门术语规定如下：

要素。工作不能再继续分解的最小单位。例如，在锯木头之前从工具箱中拿出一把锯子是一种工作要素。

任务。为了不同的目的所担负完成的不同的工作活动。例如，管理一项计算机项目、打字，从卡车上卸货等等，都是不同的任务。

责任。包括一个人所要完成的大部分工作。可以包括多种任务。例如，人事工作者的责任是进行谈话，提出人事工作建议，为公众提供信息等等。

职位。由组织在一定期间内要求个人完成的一项或多项责任所构成。有多少职位就有多少工作人员，二者数量相等。

职务。重要责任相似的一组职位的统称。有时，一种职务只有一个职位，有时，则有许多职位，视组织规模而定。

工作族。两个或两个以上工作分析规定的人员特性相似或工作任务平行的一组工作的统称。

职业。在不同组织中、不同时间内彼此相似的一组工作的统称，例如电工，技师。行业一词与职业类似，但这个词更可能是工人而不是雇主所使用的。

履历。包括一个人在其一生中从事的一系列职位，工作或职业。

三、工作分析的影响因素

人们有时把工作看作是静止不变的，即是说，一旦已对某一工作做出规定并对完成该工作的行为作了具体说明，那么在一定期间内，该工作不会由于情境或任职者的不同而发生变化。实际情况总是较为复杂的，为了彻底地进行工作分析，人们必须估计到（至少要注意到）使工作发生变化的因素的影响，这种变

化主要有下面三种类型。

1、时间因素决定的变化。有些工作随着季节发生变化，例如救生员，滑雪教员，夏令营管理人，教练等等，有些工作随着技术进步发生变化，例如计算机的应用迅速使秘书工作发生了变化。这些变化都受到时间因素的影响。由于我们可以事先预测到这种变化，可以事先具体说明适当的行为需求，因而在工作分析的过程中，对这种变化最容易做出准确评估。

2、员工因素决定的变化。在某些工作中，个人特性（能力，技能，价值观，偏好等）和工作特性有相互影响，因而，需要根据任职者对工作重新做出规定一有时是有意识的，有时则完全是无意识的。任职者个人常常由于以往的经验 and 训练；现有的态度和信念以及工作环境方面的因素，改变自己在工作中的行为方式。严格说来，工作本身并没有变化，但它允许个人较广泛地表现出自己的特性，因而常常表现出任职者使它发生的变化，例如，研究人员，教师，足球教练在完成工作任务方面有较大的自由，而磨工，质量检查员等则必须服从较严格的工作程序要求。

邓尼特（1966 年）提出，要想在工作分析中考虑到这种变化，最好的方法是在从事同一工作的雇员中作抽样调查，详细列出成功地实现工作目标的各种行为样式，然后从中选出可预先确定雇员特性的行为样式，为工作分析提供依据。

3、情境因素决定的变化。因为这种变化涉及的环境因素很多，所以最难预先测定。当航行在海上的轮船着火时，厨师，船舱服务员、水手及各类人员等都变成了救火人员。当群体间的内部冲突在工厂里公开爆发时，经理可能由监督者变为仲裁者和解决冲突者。工作分析人员必须对各种各样的情境因素作认真考虑。例如物质工作环境方面的因素（噪音、光线、温度等）、工作环境中的人的因素（同事、主管人或群体的影响等）、过去的倾向（离职率，人员补充，招聘和市场需求情况等）等等。

四、工作分析的因素指标体系示例

选择评价指标的方法多种多样，一般采用因素分析法。就是从企业总体实际出发，对企业生产和岗位劳动状况进行全面分析，在遵循上述选择指标原则的基础上，寻找出影响和决定岗位劳动状况和劳动量的所有因素，然后确定评价指标。选择过程应该是由表及里、由粗到细、层层分析，也就是从总体到局部，从粗略到详细的过程。例如，前面我们已经明确了与劳动量有关的智力、心理，体力和环境几个大方面，进而又归结为劳动责任，劳动技能、劳动心理，劳动强度和劳动环境为岗位劳动评价的五要素。这仅仅是综合评价的大指标，远不能满足评价的最终目的，还必须将每个大要素分解为若干小要素，即因素。分解为若干因素，实质上就是分析确定和影响要素的具体因素有哪些。

为了确定科学合理的评价指标，可以依靠集体的智慧和经验，参加分析的人员可以是专家，经理、厂长、专业技术人员或管理人员以及有丰富经验的岗位工人。在各抒己见，充分讨论，全面分析的基础上，确定出适应本企业的比较完整配套的评价指标体系。

面试题目解析

你参加过面试吗？你害怕面试吗？你是不是觉得面对一脸严肃的考官和他刁钻古怪的题目不知如何是好？虽充满了对未来工作的雄心壮志，却因为笨拙的回答被拒之门外。

参加面试时，面试者会提出一些问题，答得如何会直接影响到面试的效果，因此，不妨掌握一些回答

技巧，对这些问题的解析将有助于面试者掌握一些技巧。

题目 1：你对我们公司了解吗？是通过什么渠道了解的？

解析：此题是背景性题目，其目的在于：一是让被试人心理放松，能够自然进入面试情境；二是作为面试的最初探查，了解被试人是否有备而来；三是收集话题，为深入面试提供引导；四是核实被试人的某些背景信息。

被试人回答时言语表达要清晰流畅，内容要层次分明，富有逻辑性，切忌回答结巴，言语累赘，表达不清，没有条理，缺乏、逻辑。

题目 2：为什么选择来本公司应征？

解析：这是所有应征者必先遇到的问题，以积极、正面的答案回答，除说明公司的待遇、福利等条件吸引人之外，可进一步说明此工作可活用自己的专长。

题目 3：你认为公司所处的行业发展如何？

解析：此题主要是了解求职者对行业及产业现况的理解及展望，针对无经验者则试探其投入意愿与关心程度，不须有太独特的见解，只须表达正确的意见。如果是同业的转职者，不只须掌握业界的方向，尚须加入个人见解。

题目 4：过去的工作经历如何？

解析：社会新鲜人可尽量提出的所有打工或兼职的经验，甚至曾义务帮助过学校，其它团体或亲朋好友的工作经验皆可补充，最好能具体说明工作的内容及担任此职位的年资，并进一步说明在此职位上所扮演的角色，若有实际的成果可一起说明。

题目 5：对工作期望与目标为何？

解析：对工作拥有具体期望与目标的人，通常成长较快。应征者针对这类问题可以回答：“我的目标是……为了达到这个目标，必须努力充实自己……而我拥有这样的自信。”或“这是我从小到大的理想……”

题目 6: 你认为自己有什么优点和劣势?

解析: 此题是为了解求职者如何客观分析自己, 并测试其表达与组织能力。

除个人说法外, 加上亲友的观点可增加说服力, 应避免抽象的陈述, 而以具体的体验及自我反省为主, 使内容更具有吸引力。

一般地, 这种问题是在一些小规模单位面试时经常会出现的, 其本身并不具有对人的尊重成分。在回答这种问题时, 除了象经验、年龄、学历、性别、外语、专业等一目了然的外在情况外, 可以将自己的优势稍加转化。通常情况下, 这类问题并非起决定性作用。

题目 7: 你如何评价你过去所在的单位?

解析: 注意, 这是一道非常危险的题目。一方面, 这可能意在考查你是不是爱在背后说三道四议论是非的那种人, 没有哪个单位会欢迎这些人。这里, 只应对以往的单位作事实判断——诸如企业性质、从业范围, 人员构成等, 不去涉及其经营状况等商业秘密, 尽量避免价值判断——其经营思路是否正确、用人是否妥当、关系是否融洽、客户是否挑剔、前景是否看好、老板是否有过人之处等等。

题目 8: 你喜欢这份工作的哪一点? 你选择这份工作的动机是什么?

解析: 这类问题多针对无经验者, 以了解其对工作的理解度, 确认求职者是怀抱憧憬, 还是基于兴趣应征? 求职者可以从对工作的研究与个人兴趣的角度, 加以发挥。无工作经验的人可以针对自己被这份工作吸引, 以及关心的地方回答, 如“交通方便”或“工作性质适合自己”之类。有工作经验者倘若能提出这份工作与众不同之处, 企业会更感兴趣。

题目 9: 谈谈在工作上接受挫败的经验

解析: 每一位干练的工作者, 都不免要接受挫败的挑战。挫折容忍力是面谈中必须考验的一项, 这时回答可以积极的, 例如, 从中学到教训, 努力找出原因, 终于把事情做好等, 那么就会得到较好的分数。

题目 10: 请你描述一下离开以前所供职单位的原因? 或者说你为什么辞去前一份工作?

解析：通常，这类问题是招聘单位想从中获取很多关于你的信息。

因此，你在回答这个问题时应该集中精力。像“大锅饭”阻碍了发挥、单位撤消、上班路途太长、专业不对口、搬家、结婚尽可以如实道来的。可是，有些因素，谈起来就要很慎重了。如：人际关系复杂，现代企业讲求团队精神，要求这之中的所有成员都能有与别人合作的能力，你对人际关系的胆怯和避讳，可能会被认为是心理卫生状况不佳，处于忧郁焦躁孤独的心境之中，从而妨碍了你的从业取向。

收入太低

这样回答会使对方认为你是单纯为了收入取向，而且很计较个人得失，还会把“如果有更高的收入，会毫不犹豫地跳槽而去的”这种观念形成对你的思维定势，从而影响你此行的效果。很多单位都开始了员工收入保密的措施。如果你在面试时将此作为离开原单位的借口，则一方面将失去竞争优势，另一方面你会有爱打探别人收入乃至隐私的嫌疑。

上司有毛病

既然是在社会中存在，就得和各式各样的人打交道，什么样的上司都可能碰上。假如你挑剔上司，则说明你缺乏工作上的适应性，那么，很难想象你在遇到客户或关系单位的人时会不凭好恶行事。

领导频频换人

工作时间，你只管做自己的事，领导层中的变动，与你的工作应该没有直接的关系的。你对此过于敏感，也表现了你的不成熟，甚至个人角色的不明确。要知道在正常情况下，没有人会喜欢在工作时与员工有太亲密的关系的。在回答这类问题时，最好采用中性表达方式。但是，要注意的是，你的回答有可能被单位人力资源部门调查，或者，因为世界太小而被你的熟人所认证。

题目 11：谈谈人际关系生活经验？

解析：面谈者能从你的性向和兴趣中解析，你的应对能力及对事情决断能力的技巧，通常问题不外乎：“遇到与朋友冲突的时候，你怎么处理？”、“与主管意见相左时，你认为你才是对的，你会用什么方式让主

管接受？”每一个公司需要的不是力争到底的坚持，而是需要更进一步的搜集资料，透过人际关系来积聚力量，找寻正确的工作决策和方法。

题目 12：你希望的待遇为何？

解析：针对待遇问题以清楚明确答复最佳，“依公司规定”可能被误认为缺乏自信而非谦虚。客观归纳个人年龄、经验、能力，再依产业类别、公司规模等客观资料，提出合理的数字，而附带说明提高待遇的理由是必要的。

题目 13：如果报酬等条件相当，任你选择，你更加倾向于图书馆管理员，还是大学生政治辅导员？

解析：此题所测试的要素为求职动机与拟任职位的匹配性，题型是意愿性题目，提问方式是迫选，强迫被试人在选择比较中表现出真实的特点。一般情况下，面试人选择图书管理员可能反映其倾向与物打交道；面试人选择大学生政治辅导员可能反映其倾向与人打交道，两种选择也可能反映被试人不同的个性。不论面试人怎样选择都无所谓对错，但评价时应以与拟任职位的匹配程度来决定等级和分值。

题目 14：你有个朋友生病在家，你带着礼物前去看望，偏巧在楼道里遇见了你领导的爱人，对方以为你是来看你的领导，接下礼物并连连道谢，这时你如何向对方说明你的真正来意，又不伤害对方的面子。

解析：此题所测的要素为应变能力，让面试人面临一种微妙、棘手有压力的情境，由此来观察面试人思维的敏捷、周密、机智、灵活的程度及情绪的稳定性等。回答时先要稳定情绪，才可以做到思维敏捷，反应得体，切忌回答时不知所措，窘迫不堪、紧张兮兮。

题目 15：随着经济发展，环境污染也日益成为百姓关注的问题。你对环境与发展有什么关系有什么见解？

解析：此题所测的要素为综合分析能力，重点了解面试人对热点问题的关注程度，看日常观察问题的能力，思考问题的深度，有没有独立的见解，知识面是否宽广，思想是否成熟，而非让被试人发表专业性意见。

题目 16：《红楼梦》中你最喜爱的人物是哪一位？作者塑造这一人物的个性是什么？

解析：此题所测试的要素为形象思维的能力，属于专业素质，适用于新闻出版文学评论方面的职位，不属于测试公共素质的范畴，题型是知识性题目。对于报考某种专业职位的被试人，了解他们专业方面的意识和能力很有必要，同上一题相反，需要被试人发表专业性的见解，没有专业方面的意识和能力，被试人胜任不了这类专业性较强的职位。

题目 17：如果：在工作中，你的上级非常器重你，经常分配给你做一些属于别人职权范围内的工作，对此同事对你颇有微词，你将如何处理这类问题？

解析：此题所测试的要素为人际交往的意识和技巧，将被试人置于两难境界，测评其处理上下级和同级权属关系的意识及沟通的能力，题型是情境性问题。被试人感到为难，并能从有利于工作和团结的角度考虑问题，积极、婉转、稳妥地说服领导改变主意，同时对同事一些不合适甚至过分做法有一定的包容力，并适当进行沟通，可以评为上等；感到为难，但又不好向领导提出来，怕辜负领导的信任，私下里与对你有意见的同事进行沟通，希望能消除误会，评中等；不感到为难，坚决执行上级交代的任务，并认为这是自己能力强的必然结果，评下等。

题目 18：何时可以上班？

解析：若是应届毕业生的话，一录取即可上班是最理想的回答，但一边工作一边做转业打算的情形相当普遍，衡量说服上司批准离职、工作交接等问题，做出较充裕的时间为宜。若时间拿捏不准致延后报到，可能对新公司造成困扰，说明现况，将报到时间订在一个月之内应不为过。

外企面试问题及回答要点

1、我们为什么要聘用你？

此题意在测试你的沉静与自信，你可以给一个简短、有礼貌的回答，比如：“我能做好我要做的事情”、“我相信自己，我想得到这份工作”、“我有能力会做得更好”。

2、这个职位最吸引你的是什么呢？

此题的目的在于让你表达你对这个公司、这份工作的看法。回答时应使考官确认你具备他要求的素质。

3、为什么你想到这里来工作？

这应该是面试者喜爱的题目，回答时最好是简短而切合实际的。

回答时你可以这么说：“因为我在此前进行了大量的准备，我了解这家公司。”

4、你是否喜欢你老板的职位？

回答当然是“YES”，如你不满意，可补充：“当我有这个评测能力时”，或“有这样一个空缺时”。

5、你是否愿意去公司派你去的那个地方？

如果你回答“NO”，你可能会因此而失掉这份工作。记住：你被雇用后你可以和公司就这个问题再行谈判。

6、谁曾经给你最大的影响？

选一个名字即可，最好是你过去的老师等，再简短准备几句说明为什么。

7、你将在这家公司呆多久？

回答这样的问题，你该持有一种明确的态度，即：能待多久待多久，尽可能长，“我在这里继续学习和完善自己。”

8、什么是你最大的成就？

准备一两个成功的小故事。

9、你能提供一些参考证明吗？

你该准备好一些相关的整洁的打印件，并有现在的电话和地址。

10、从现在开始算，未来的五年，你想自己成为什么样子？

或者：告诉我，你事业的目标？

回答时一定要得体，根据你的能力和经历。

11、你有和这份工作相关的训练或品质吗？

说明要短，举两三个最重要的品质，要有事实依据。

12、导致你成功的因素是什么？

回答要短，让考官自己去探究，比如只一句话：“我喜欢挑战性工作。”

13、你最低的薪金要求是多少？

这是必不可少的问题，因为你和你的考官出于不同考虑都十分关心它。你聪明的做法是：不做正面回答，强调你最感兴趣的是这个机遇和挑战并存的工作，避免讨论经济上的报酬，直到你被雇用为止。

14、你还有什么问题吗？

你必须回答“当然”。你要准备通过你的发问，了解更多关于这家公司、这次面试、这份工作的信息。

假如你笑笑说“没有”（心里想着终于结束了，长长吐了口气），那才是犯了一个大错误。这往往被理解为你对该公司、对这份工作没有太深厚的兴趣；其次，从最实际的考虑出发，你难道不想听话听音敲打一下考官，推断一下自己入围有几成希望？

这里有一些供你选择的问题：比如，“为什么这个职位要公开招聘？”、“这家公司（这个部门）最大的挑战是什么？”、“公司的长远目标和战略计划您能否用一两句话简要为我介绍一下？”、“您考虑这个职位上供职的人应有什么素质？”、“决定雇用的时间大致期限要多久？”、“关于我的资格与能力问题，您还有什么要问的吗？”

有效的培养过程

如前所述的管理培养取决于对确定一个管理工作效能的特点是否有清楚的理解。如果对于管理的

真谛缺乏认识,管理发展计划及各项活动就可能集中在制度、技能、活动及过程这一类实际上不是特别重要的内容上。过去管理发展实践者常常谈到技能问题,而现在他们中的许多人则把眼光放在“能力”上。这项工作主要的研究者在美国是波雅兹(Boyatzis)1982年,以后在英国是由这项工作的赞助者通过管理条例(Management Charter)继续进行着。其方法是把注意力放在经理们应当能够做些什么事情上。它因此提供了一种方法,首先评价经理们在各自工作领域中的能力,然后评价他们发展的各种需要。这种方法的缺点是一般化,在不同企业之间不同的工作要求有比较大的差别,可能不会被评价得很适当。

有联系的第二个理由是,某个强调工作要有效能的刊物主张的方法是对经理要有刺激和接受性。更有刺激的作用能使经理们对工作的结果的困难要多想想,以寻找发展的过程;更有接受性的理由是使经理们对企业中对要去实现的目标要采取更为现实的说法。特别是对于离职学习的经验,它对任何一个经理都倾向说培训内容毫不相干的回答是十分尖锐的:很遗憾,离职培训课程与工作脱节的原因就是对经理们的工作缺乏认真的分析研究,犯了主观主义毛病。

第三个问题是要集中研究帮助经理们改善工作的方法,要了解他们实际干了些什么?他们需要什么?不能主观地拟订计划从本本出发教育经理们应该去学什么和做什么。不能说如果你们这样做了就一定能实现企业的目标,可以提高效率。

我们已经研究了发展有效能经理的一个重要内容是要有效管理的行为。现在我们再换一个有效能的内容即使任何一个发展过程本身应是有效的:很不幸,有太多管理发展在以往依赖于一般化概念,对管理工作和管理行为的看法不联系具体工作环境,不联系具体的人,抽象概念化的学习会产生什么好的结果。不客气地讲,在这种无用的学习过程,靠本本上的简单语句介绍怎么可能让经理们把学习和经验结合起来呢!很不幸,许多有责任去提供一个更恰当答案的人却不能恰当履行其职责。具有相同发展需要的经理们,对任何特定的能够满足那些需要的过程却难以作出反应。因此,根据个案研究法(Case study methods),厂小组(T Groups),交互练习(Interactive exercise)或者行为学习(Action learning)常常不能取得预期的效果。这里有两个主要原因,一是对事物性质的理解可以避免大量的做虚功,二是关于管理发展方面受挫和负面的知觉。

通过一些早先作的评论对企业文化的差异及影响和在任何一个特定的企业中什么是客观需要,什么是主观上可接受的已作了专门的表达,这是第一个理由。毋庸置疑,某些企业提供了比其他企业更适合发展的气候。有一些企业积极地 and 公开地接受发展的需要,认为这是正常的事和有益的事。另一方面有一些企业则不鼓励风险投注(risk-taking)。

近年来“学习组织”的概念已经引起人们更多的注意。这个概念是美国的山奇(Senge)(1990年)和英国的彼特(Pedler)、波哥纳(Burgoyne)和波特尔(Boydell)(在1996年)提出来的。他们都强调转变(Transformational)的学习,而不是递进的学习(Incremental learning),这一重点在试图发展学习组织的现实中开始受到挑战。更普遍赞同的观念是学习和发展比正式的培训覆盖的范围大得多。同时,工作本身的完整性也给经理的发展提供了刺激和有效的形势。

然而人们要进一步识别在一个特定文化环境中发展的障碍是什么。按照一种观点即要对改善管理提出范围和实践,使得工作本身要产生若干缺点。可能要受到当局的限制,或受到内容的限制;它可能对各种规则和过程做出完全的反响;只剩下很少一点机会去思考。它可能交替地被人们含糊不清地描述,缺乏清晰的前提目标,使得经理在奔腾大海中游泳,方向和目标均不明确。

老板为下属提供机会,给予鼓励,对发展给予奖励的做法更起作用。

1、老板的作用(角色)

在发展其下属人员时老板起什么作用呢?说经理要对下属人员发展负责,暗示如果在培训中结合成果评定,使属下优先参加离职或在职培训就会取得好结果,但是这些说法、理由是不充分和无多大益处的(见闪福特文章1993年及1997年)。老板肯定能够提供一些机会:在某些情形下可以当成直接训练员。因为如果老板的训练风格既适应工作需要又适合参加培训者的话,他可以提供榜样重视别人的学习和表现出个

人赞成学习的姿态。

自然行业经理在建立学习机构方面的作用也是根本性的。哈尼（Honey）和闪福特（1996）已经提供了一个明显例子，他们注意到能够使经理们去评价他们自己的表现就如同评价发展者一样，对那些为他们工作的人去评价表现。

2、个人学员

帮助或者阻碍发展的其他主要因素是经理个人的特点和表现。还有，观察个人是重要的。经过最近 20 年针对改善管理发展所采取最有用的步骤使人已经认识到个人的不同特点和学习的爱好程度。

经理们自己承认在学习过程中有不同的爱好和选择（Preferences）。有些人善于从案例中学习（Case study），而有些人则不这样，认为从相对抽象的书本学习或从讲课中学习可以学到一些有用的东西，这种学习方法至今仍然占主导地位。大卫·柯博（David Kolb）（1983 年）的经验学习理论很精彩，在学习周期中实行可记忆的特点，虽然经常不能完整实行，但是已经逐渐被人认识到了。他的理论不仅有说服力，其观点是学习过程包含了经验、思考，为以后的行为产生了一个模式，然后按照新观点采取行动。它还清楚说明一个过程，它是相对容易解释和容易使经理们联系上的过程。

也许柯尔勃最大的革新的贡献曾经是把学习周期的一般概念延伸到在本章开始提到的个人的差别上，他不只一次提到此事。个人怎样看待经验的认识方法是十分不相同的，按照每人愿意学习或不愿意学习经验的态度，在发展有效能的经理问题上是个根本问题。承认和使用个人的学习选择方式将有助于学习能力提高。柯尔勃原来的思想曾经被哈尼和闪福特两人在《分析学习方式的选择》一文中延伸和发展了（1992 年）。闪福特还出版了一本小册子《有效的学习》（1995 年）。使得经理们在各种不同的透视事物中学习，而不只是单调的学习方式。

3、在工作中培养

如果没有管理培训中心，没有管理发展顾问，没有管理教师，经理们仍然能够学习。可以扩充若干个在职学习机会帮助他们学习，也可以帮助他们认识到在正常管理工作中学习。哈尼和闪福特在 1989 年文章中说：从经理的现有工作中，在工作时间内有着广泛的学习机会。经理们可以从讨论问题中学习，并且可以检查所采取措施的效果。他们可以观察别人工作中的表现，效仿别人的行为。他们可以从与别人会谈或协商中制订结果的目标，然后检查实际发生了什么，原因又是什么。他们能够从一些管理工作中寻找事情发生原因的答案。他们能够寻求新的发展机会，探索新的思想和技术。所有这些过程都可被利用，尽管这些过程有的还未能被人们认识，因此需要帮助经理们去认识它。

当然，也可以通过接受特殊任务参加某个委员会和工作团体或接收部分时间的或专职的兼职性工作来参与各种不同的工作来学习。所有这些都是通过在职工作的学习机会例子，原来目的是为了解决工作中的问题，附带的目的就是学习。这个观点被麦克柯尔（McCall）在 1988 年文章中概括得很全面了。

4、在工作中策划学习（Contrived learning）

在工作中有另外一种机会。既为了给某人一个学习机会，可以创造、设计或模拟一种状态，但其中管理活动的内容依然是真实的、可信的。在过去 15 年中，英国已成为这种研究方法的发展中心，但是和实际学习形式稍有差别、它是合作发展活动（见里凡斯（Revans）1980 年和摩里斯（Morris）1981 年文章）在这些活动背后的重要思想是使经理们按照真实的经验，而不是模仿经验去更有效地学习，如同对待其他管理工作一样，他们要对工作的后果负责。这个过程的突出优点是可以针对企业自己的问题和机会去研究对策，问题解决后就容易移植。问题靠经理自己提出来，而管理训练员和教师就不必要了。其次，某些不真实的管理发展过程大大地消失了，因为在这些过程中缺少责任就表示经理们学会了分析问题但不必去解决问题。例如一个经理必须去决定一个完整的新的工资政策，而以前销售情况很不成功。一个经理必须去检查大量零售商店的工作，在这两种情况下不能只是作“准咨询者”，而必须面对事实，他们做了决定就得去实施。

5、自我发展

英国对于管理改进方面的其它重要贡献就是自我培养运动。在前面关于老板的作用的讨论中，曾经强调提出老板对下属人员的培养不应负全责。自我培养过程的重要特点就是应切实地认识到自身的发展并不是由外人注入进去的，也不是像一套衣服一样被披上去的，它是一个人内部的生发的过程，老板充其量只能是提供有助于发展提高的有利条件而已。

所以，自我发展这个重要主题来自于这样的根本性认识：受培养者或者说求自身发展的人在这方面起着更大的作用，而不应是老板或者是教育及培训的提供者。当然，自我发展并不意味着只涉及这是一个从“对其做了什么”的过程向“配合他做了什么”的根本性转变。学习是学习者的责任，而不是提供者的责任。学习者不仅要参与需求的分析也要参与讨论可能的解决方案，而不能只是做一个由别人提出的某种解决方案的被动性接受者。有了参与和解决方案的责任就意味着对方案的针对性和适用性不会有多少推托之词可讲了。从而在采取什么样的实际行动问题上会有一种很突出而明确的承担个人责任意识，而不再是遵照别人给出的规定行事。有趣的同时也有意义的是，我们应该看到，这场运动的缘起部分产生自个人选择实用性地位，这就会导致在实施的层面上更好，更具可接受性的解决方案。彼特勒（pedler）等人着手 1944 年编写了供经理们进行自身培训提高的材料，取得相当的成功。

6、同事及指导者（mentors）

在工作中向同事们学习的机会很多。同事可能在某一个领域中是专家，在某一个工作中有更多的经验，或者知识面广，比别的经理知道更多的信息来源。他们肯定能在讨论问题中提出的意见会对经理们有帮助。经历了管理过程后，利用反馈信息，指导和建议，在检查和反映工作中起到帮助作用。

指导者在很多方面受到老板和同事之间的共同重视。有一种说法，说老板也是指导者，因为老板的作用在各项工作中起着这样的作用，他不只是一个老板作用。我们所说的指导者是这么一个人，他对一些年轻人，无论是年龄还是状态上，特别关心和负责任。一个良师在同一个单位中可能有门徒的事实是低估了。所说的顾问对一个年轻的经理会采取各种帮助的形式。可能他会对一个更年轻的经理打开大门提供捷径，使其有成功的机会。可能特别关心有特别吸引力的任务或对一个特殊工作提倡振兴。顾问会经常地和直接地为一个较年轻的经理提供咨询或指导他们如何做。克拉特布克（Clutterbuck）（1991 年）在文章中总结了指导者的做法。

从经理们一直都是怎样得到发展的这种现实状况的角度来看，这是管理上得到发展的另一个领域：因为正如我们有经理的责任经验是最好的学习这种认知一样，指导性做法已经存在有几百年了。在说明这是一种有力的和重要的过程的同时，要把它作为正式管理发展计划的一部分也不容易介绍，某些美国公司付给顾问月薪，这一情况就能说明其重要程度。这种事情对顾问和门徒双方都有利，双方都接受对方提出的忠告和指导，使关系处好。

学会“学习”

建立有助于员工学习的体系

如果要使培训对提高企业员工的能力有长期稳定的影响，那么，企业中的整个管理体系都应对高质量的学习、革新和不断的改善加以重视并经常地予以表扬。

如果企业中不友善、不公平、不正当的事件时有发生，培训不可能带来奇迹。当人们并未按培训节拍行进时，培训不能带来什么转机。组织不能有那种醉心于自我膨胀的决策者的存在，可悲的事实是，直至今日，管理层中并不真正看重员工发展的还是不乏其人。无论如何，主要的决策者们应进行必要的革新，将培训放在所有议程之首。

一个企业调动各体系支持学习的能力主要与其内部及外部的信息交流的水平有关，人们得到的信息越全面，越有利于发展变革。因此，培训者必须确保他们对企业发展趋势及面临的挑战了然于胸，并与之同步前进。与此同时，必须尽力形成培训的参与意识，鼓励思想交流、资源共享，并提供情感支持。

推广培训的困难通常在于培训者在人力资源问题上没有发言权，也不参与企业决策过程，培训的努力因此显得不成体系、缺乏效率。培训系统和人力资源系统必须结成一体，相互合作，以确保强调高质量培

训的重要性和真正内涵。为此，人力资源部门应当持续不断地表明立场，即该系统的所有方针及活动都对高质量培训予以扶持。

明确培训与人力资源系统的密切关系，人力资源系统能从以下几个方面支持培训：

(1) 提供员工参与各种活动的机会，使之了解工作的协调性的重要，评价智力差异，并表明开放性和公平性。

(2) 组织招聘活动，吸收聘用已有培训记录的员工。

(3) 建立奖励体系，对参加培训及学习有优秀表现的员工予以表彰。

(4) 要求人们演示如何进行在职学习的行为体系。

(5) 鼓励将企业发展与个人学习目标相结合的个人的职位设置。

(6) 旨在提高员工能力、活力和观察力的团队和工作结构。

(7) 将生产力与培训相联系的企业协议。

向成功的范例学习

要实现成功培训，必须向成功的范例学习。可以参照先进企业成功的培训案例，请教有关专家，学习如何在培训中唤醒并激发人们的潜在力量。培训管理程式的重心应放在探索有效的学习方式上。

随着企业的小型化和全球化的发展，对于最佳实践的培训的需求也越来越迫切。世界范围的企业中有不少满腔热情的人们，他们孤军作战，结果最终是“弹尽粮绝”。现在有了发达的电子通讯，地区、国家和国际会议也形成了网络，这种孤军作战就越来越没有意义了。

要想有所改变，首先应保证思想确实在起作用。常常存在这种情况：一名决策者想引进一个新思想，由于阐述不明、时机未至而得不到支持，遭到失败。

应当认识到企业内已经存在着未经开发的资源和良好的培训实践场所，通过加强指导，完善职能，灵活分配任务，可以提高企业的工作质量和效益，并使其思想库更加丰富。

随着人们才智的发展，进行的培训水平也将不断提高。丰富知识、发展技能的方法是多种多样的，需要注意的是应使企业和个人事业的发展协调一致。有关扩充思想库的例子有：应用远程计算机进行远程市场运作和研究，请退休员工参与短期项目以及制定共同工作、互相帮助的指导方针。

对培训中的卓有成效者进行奖励

要对善于通过培训提高自己的员工和相关的培训者进行经常奖励，以使其在培训中保持足够的热情和活力，最终获得出色的培训成果，需要极大的耐心、技巧和能力，要运用机敏和圆通对待员工的情感、行动和愿望。

要保证企业对先进的确认和嘉奖。经验表明，同伴中有人捷足先登会吸引大家的注意力。对先进的奖励有各种方法，包括：

(1) 确保主要决策者了解谁是成绩优秀者及其理由；

(2) 召开成绩优秀者和其他决策者进行正式及非正式的会谈；

(3) 举行仪式，对优秀者进行嘉奖；

(4) 请先进者在不同的内部、外部集会上讲话；

(5) 帮助先进者有高水准的起步和进度设置；

(6) 给主要决策者寄送信息期刊及简报；

(7) 关心每位成绩优秀者的个人业绩和能力的发展。

大家都知道，绩效考核是激励员工的有效手段，其所起的作用毋庸置疑。然而，在实际运作时，却没有那么简单，尤其是考核类似管理这样岗位的员工时，主观性更大，那么，怎样才能使考核更客观，更令人满意呢？从笔者在一家公司从事绩效考核的实践来看，应注意以下几个问题。

首先，了解各岗位的工作内容。在设计绩效考核表之前，要对所要考核的员工的工作有一定的了解，可以查阅其岗位说明书，也可以让其填写岗位调查表或采取访谈的方法。只有这样，我们才能了解该岗位需要什么样的知识、技能和能力、工作量如何、需要什么样的工作态度等等。了解这些，在编制绩效考核表时就有的放矢了。

其次，设计不同的考核表；为了使考核更客观，需要将岗位划分为不同的类型，而不是全公司上下只用一张考核表。岗位不同，需要考核的要素就有所不同，采用一张考核表，显然是不合适的。当然，也不能一个岗位设计一张考核表，这样不但成本高，而且也不利于比较员工之间的相对位置。比较合适的做法是把公司所有岗位划分几大类型，比如，管理类、科研类、后勤服务类等。这样得到的考核分数既有绝对值，又有在本类岗位的相对位置，便于鼓励先进，鞭策落后。

第三，确定权重。人们在工作过程中，会形成各种各样的工作关系，比如领导与下级的关系，同事之间的关系。由于每个人所处的位置和所担任的角色不同，那么他给别人留下的印象也不同，这就是不同层次的人对同一个人产生的知觉差异。由于知觉差异的存在，有人提出了 360 度考核。然而，角色关系的不同，对某个人产生知觉的客观程度也不同，所以，不同层次的考核者在评定个体要素时，提供信息的重要程度也有相对差别。例如，下级评价领导的民主性要素时，一般要比上级的评价更准确。因为下级服从上级的原则，以及上级的地位、权力等因素可能会约束人们的行为，使他们对上级的意见表现较大容忍性、服从性。同样，上级评价纪律性时，一般要比下级与同级更准确，因为他们更全面地、历史地了解人，而同事与下级则常常不了解有些上级没有公开的错误，

第四，考核后面谈——给员工说话的机会，这可以说是考核中最重要的步骤之一，而许多公司却恰恰忘了这一点，考核不是目的，所以考核后，主管领导一定要与员工单个面谈。面谈不是领导训话，而是双向交流，与员工一起分析得分高低的原因，了解员工的需要，让他们感到自己受到了重视。

对考核得分高的员工，要公开表扬，同时给予一定的物质奖励。而对考核得分低的员工，要站在对方的角度。私下给以忠告，要注意措辞委婉，“我知道，在你这个岗位上，可能会有许多困难……”，一下子拉近了与员工的距离，让员工甘愿与你一起做事。

第五，考核分数利用“木桶原理”。为防止员工工作中只注重一个方面，在计算考核得分时，规定如果某一项得分很低，那么总分就会没有实际的高，可以采取加大得分偏低的要素权重，以促使员工全面发展。

第六，开展适应性评价。适应性评价是对人岗匹配的考核，可以每隔几年评价一次。尤其是对刚应聘来的毕业生，工作一年后要进行一次适应性评价。人力资源部将适应性评价申请表下发到各部门，与有意转岗的员工面谈，根据其自身特长与潜力，做到人岗的最佳匹配。“垃圾只是放错了地方的财富”，善于利用人，是一个公司成功的关键。

在这一点上，西门子的做法值得借鉴。对那些一时不能胜任工作的员工，西门子不是把他们打入另类，而是在尽可能的情况下，换一个岗位，让他们试一试。许多时候，不称职的员工通过调整，找到自己的位置，干得与别人一样出色。奉劝那些常辞人又招人的公司，好好利用你的人才，把正确的人用在正确的地方，别再劳民伤财了。

第七，培养人才。在绩效考核和适应性评价后，发现员工在某方面的能力与潜质，有针对性地进行人才培养。培训是一种激励手段，而培养是留住人才的法宝。那些成就感强的员工看重的是公司能否给他一个开拓未来的机会。培养了员工，也培养了公司，让员工与公司一起成长。日本许多知名大企业采用终身雇佣制，员工有很强的归属感，努力工作，公司不用担心人才流失。把大量人力和物力花在人才培养上，这也是其成功的一个因素。

成功领导者的素质

真正优秀的领导的内在本性有许多吸引人的地方。首先，他必须具有良好的品德，做人必须要好，有才无德不会得人心，也不会成大器。其次，要有渊博的知识。只有具有雄厚的知识做基础，一个人才会有自己的看法、见解，才不会被社会中纷繁复杂的现象所迷惑，才能在企业管理中做出科学的决策。在现在的知识经济大潮中，一位优秀的领导不仅仅需要精深的专业知识，还需要广博的知识结构。第三，领导具有优良的心理素质，他们能在巨大的压力下正常工作，具有良好的心理忍耐力。第四，领导应当是完全成熟的人，情感热烈而稳定，待人接物合乎本性而又合乎情理，近于古语所说的“随心所欲不逾矩”。

良好的品德

领导不是超人，我们不能指望他完美无缺，全无瑕疵。但领导作为企业的掌舵人，理应给员工树立起一个典范。领导人的品德包括两方面：一是做人的基本准则，是从最基本的社会公德、个人品质的角度出发，正直和诚实占有很重要的地位。二是职业道德，是领导作为一家企业的指挥员的角度出发。

美国管理学会（AMA）曾做过一项调查：由大约 1500 位管理人员列出他们最欣赏的部下、同事和上司所具备的品质。他们总共列出 225 种品质，经研究人员整理后，归纳为 15 大项，包括：

- （1）气度恢宏（胸襟开阔、有弹性、能包容人）。
- （2）有才干（有能力、有效率、做事彻底）。
- （3）能与人合作（待人友善、有团队精神、肯配合别人）。
- （4）可靠（值得信赖、有良心）。
- （5）有决心（工作勤奋、有干劲）。

- (6) 公正（客观、前后一致、民主）。
- (7) 富于想象力（有创造力、富有好奇心）。
- (8) 正直（可信、有人格）。
- (9) 聪明（灵活、善于推理）。
- (10) 有领导能力（能鼓舞士气、能决断、能指明方向）。
- (11) 忠诚（对公司或对政策忠心）。
- (12) 成熟（有经验、有智慧、有深度）。
- (13) 坦诚（不拐弯抹角、率直）。
- (14) 能体谅别人（关心别人、尊重别人）。
- (15) 能支持别人（能了解别人的立场并提供协助）。

这 15 大项中，属于道德品质范畴的有（4）（6）（8）（13）（14），属职业道德范畴的有（1）（3）（5）（11）（15）。

同一调查表明，这些被调查人员认为上司应当具备的最重要的品质，一是“正直”，二是“有领导能力”，三是“有才干”。

正直和诚实是领导应具备的最基本的道德修养。美国政府曾做过一次针对领导素质的调查，曾要求接受调查的人就不同特点或能力对公司事业前途造成的影响力打分数。被调查者都是公司管理人员。结果表明，“诚实”这种品质的得分最高，75.2%的人认为“诚实”对事业前途“极有影响”。“正直”和“诚实”，这是起码的道德准则。

现代公司领导方式的发展趋向表明，传统的权力观念已经动摇了，靠个人的一言九鼎和威吓欺诈等手段不能适应社会要求，领导行为愈来愈需要在被领导者受到吸引和感召的前提下：进行。领导要和自己的下属之间建立互相信任、互相勉励的关系，正直和诚实取代了虚伪和好诈，道德的约束取代了不道德的、

不把下属当人看待的凌辱和弹压。

领导者以诚待人，别人也才会以诚回报。这样就会形成畅通的信息交流和反馈，可以减少许多不必要的隔阂和信息传递阻力。

领导的道德品质在公司内有很强的示范效应，上行下效，传染性极大。往往存在这种情况：一个道德修养好的人，可以改变自己周围很广的一块环境，形成正直的风气；原本好端端的团体，来了一个不怎么高尚的“头儿”，过不多久，春风散尽而邪气弥漫。因此，高明的企业领导人，总是很注重自己的道德约束，注重自己待人接物的方式，注重处理与同事、下属、家人的关系，保持一种较为完善的风范。我们不能要求领导在道德方面都是完人，无懈可击，但是“正直”和“诚实”却是基本的要求。

运动中识别：联想公司的用才标准与方法

我们不去严格界定“人才”这个概念的内涵外延；因为人才并没有一个精确的量化标准和规范的确定模式。“不拘一格降人才”，是一种理想却模糊的期望与状况。对一家具体的用人单位来说，它必然会根据自身的具体情况来确定它的用人标准与选人方式，也就是我们说的量体裁衣，在此基础上确定其人才策略，具体落实到人才招聘上去，并在完成与人才的双向选择之后确定其任用岗位，而人才识别这一过程也并没有就此终止，对人才的选定是动态的渐进的。这样做的目的和最终的效果在于人尽其才。

1、人才标准

概括地说，联想需要符合以下标准的三种人才：

- （1）能独立做好一摊事的人；
- （2）能带领一班人做好事情的人；
- （3）能审时度势一眼看到底的人。

落实到更具体的层面，柳传志识人和用人的标准有下面几点：

- (A) 认同联想的企业文化;
- (B) 心态开放, 有不断学习的能力;
- (C) 具备沟通能力和合作精神;
- (D) 具备自主与创新能力;
- (E) 上进心和事业心;
- (F) 适应变革;
- (G) 有良好的自我认知。

联想人的素质观是:

- (A) 好的道德素养;
- (B) 出色的专业修养;
- (C) 敬业的职业态度;
- (D) 危机意识;
- (E) 竞争意识;
- (F) 合作与补台意识;
- (G) 善于学习, 善于总结。

2、选拔人才

由于国有企业的所有制和民营企业的运作机制, 联想在实际的经营运作中形成了灵活独特的人才观念选人机制。在求贤若渴的态度下, 联想招聘人才选定人才的基准是广纳贤才(开源)和严格把关(控流)。

在 1990 年以前, 联想集团所需的人才主要来自中国科学院计算所, 但联想集团发展的速度太快, 仅凭计算所的支持不能使它解渴。它需要一个更大的水库, 这就是社会。从 1988 年起, 柳传志广开水源, 从中国科学院以外的渠道吸纳人才, 1990 年招收了上百人, 郭为、杨元庆就是 1989 年硕士研究生毕业之

后直接进入联想集团的。由于从学校招来的应届毕业生热情高、经验少，联想又通过刊登广告和人才交流中心招聘其他企业人员。到 1991 年的时候，联想集团北京总部有 600 多名员工，其中 50%至 60%的员工到联想集团以前与中国科学院没有任何关系。

联想选拔人才的流程非常严格，在对应聘者素质、能力综合评价的基础上，还要经过测试、面谈、试用等多方面的考察。联想根据被录用者的情况，安排其在适合能力发挥的岗位工作，如果现有岗位仍不能发挥其能力，还可以再进行部门内部的岗位调整，决不轻易放弃，这是对人才负责的态度。

3、选定人才

招聘以及确定雇员及其任用，只是人才识别过程中的前一部分，在这个前提和基础下，还需要企业与人才双方的磨合。跑得路越长，越能看出究竟是好样孬样。

在正确的人才理念指导下，明确自身的人才观念，对于一家需求人才的企业来说，人才就尤为重要。什么素质的人才才是切合企业需求的，企业又怎样对人才加以识别与筛选，在确定人选后，企业又给予人才怎样的要求与定位，这是一个不断发现不断调整的过程，在这一过程中，企业必须格外注意两点：

（1）事务对能力水平的要求与接受任务者现有的能力。

如果事务对能力的要求低于接受任务者现有的能力水平，则不利于他的才能成长；如果事务对能力的要求大大高于接受任务者现有的能力水平，除任务本身无法完成以外，对人才的信心也会产生极大挫伤。

企业在培养人才，安排岗位的时候，必须有“助跑几步才能摸到”的估计，从而以利于人才自信心的建立和才能的成长。

（2）企业必须具有给各类人才不断提供做事机会的能力。

人才成长是一个动态发展的过程，人的能力的增长与人才不断需要更新、更高的做事机会，这两者之间有着一种必然的联系。因此，企业就必须有能力、有条件为日益成长的人才提供施展身手的舞台。这既是对人才再培养的过程，又是留住人才的必要条件。

人力资源管理与工作生活质量的提高

随着科学技术的发展、社会的发展和繁荣,促使人们对生活质量的要求越来越高。而工作是人类生活当中最重要的活动,对人类生活方式、社会关系和幸福发生着重要影响,因此如何改进生活质量(Qualify of work life)已成为当前人力资源管理的重要问题。

工作生活质量(QWL)并不是一个全新的思想或概念,事实上早在本世纪30年代之“霍桑试验”中,组织理论家就已经研究了工作本身与组织绩效的关系。在本世纪60年代之前,许多理论家的研究和经验表明在组织内部,人员的工作满意度与组织的绩效有直接的关系,即拥有高满意度的组织比那些低满意度员工的组织更有效。这也证明了管理领域的一句格言:“人们只有是快乐的,才是最有效率的”。在人力资源管理上,高满意度往往意味着低的出勤率和离职率。

从本世纪60年代以来,由于下列方面的原因导致工作生活质量在发达国家发展成为一场普遍的社会运动:

- (1) 物质生活水准的提高,使工作者转而追求权利、平等及成功。
- (2) 教育水准的提高,使工作者的期望提升及对权威的接受程度降低,而要求参与和影响。
- (3) 劳动者权益法的实施,权利的平等化,使劳动者觉悟到自己应有的权益。
- (4) 社会民主化进程的发展,使得主雇关系已不是施恩与受惠,指挥与服从。而是员工的自尊与荣誉、雇用间的平等关系。
- (5) 新价值观形成,人们普遍认识到工作、收入,就业福利和高水平的生活,不再是特权而是权利。那么,究竟什么是工作生活质量呢?

工作生活质量有多种含义。对于一些人来讲,它意味着组织民主或在正式组织中更多地参与活动的法律化。对于管理者来讲,这个词的意思是努力通过改进社会心理系统而不是技术与结构系统来提高效率或生产力。有些人,特别是工会和工作团体,将它看成是更平等地分享收入和利润,以及更具有人性的健康的工作条件。另一些人则将它看作是工作扩大化和工作丰富化。

基本上,工作生活质量的定义倾向于三种不同的取向十一种强调工作场中某些条件的质量的提升:一种强调工作生活品质领域内,工作环境能满足个人需求的程度;一种强调改善个人福利和组织效能的方法。

学者纳达尔(Nadler)和劳勒(Lawler)则从历史发展的角度探讨了不同历史阶段人们对工作生活质量的看法:

- 1959—1975。QWL被视为一个变数,观点集中在工作满足感或心理健康等个人面向,亦即强调工作和对个人影响。
- 1969—1974。QWL被视为一种研究取向,基本焦点在个人面向,被看作是有意义的劳资合作。
- 1972—1975。视QWL为一种方法,用以改善环境品质及创造更具生产性与更满意的环境。
- 1975—1980。QWL为一种运动,强调参与管理,工业与组织雇主。
- 1972—1982。将QWL等同于一切事务,所有有关组织效能和发展的努力都被贴上QWL的标签。

我们同意对工作生活质量可采取比较宽泛的定义,承认各种有助于提高员工福利与组织效能的活动,都可视为工作生活质量的范畴。为此,我们将工作生活质量定义为:通过有计划的组织三孟方法,以改替组织效能与组织成员福利的过程,它包含工作环境和工作安排,员工参与、人际关系、经济报酬和福利,个人自我实现与潜能发挥。也就是讲,工作生活质量实际上表示组织成员在广义的工作环境中,个人的许多需求能被满足的程度,满足程度越高,表示其工作生活质量愈高,反之则愈低。

那么,如何衡量工作生活质量之高低,或者说用那些标准来衡量工作生活质量呢?对此学者们的看法和标准也存在着差异。学者泰勒(Taylor)认为,衡量的标准包括:

- 疏离感(员工流动、离职率)

- 经济上的安全感（待遇的满足）。
- 自尊（决策的满足，工作技能）。
- 自我实现（学习和成长、工作胜任）
- 工作环境（身体上的危险，社会的认同等）
- 控制和影响（权威、参与）
- 组织向心力（与组织、目标的一致性）
- 生涯的期许（升迁率，期望）
- 工作以外的活动（闲暇时间、社区参与）
- 家庭。
- 其它指标。

另一位学者伯斯坦恩（Bemstein）认为，衡量①VL 的标准为：

- 决策的参与；
- 经济上的回报；
- 分享管理的信息；
- 权利的保障；
- 独立超然的司法裁判机关；
- 创造一种参与的民主意识。

另外，在美国，据 80 年代初的舆论调研，提出了当代人们最希望工作的前 10 种工作环境：工作中人的相互尊重；

- 有意义的工作；
- 重视工作质量；
- 有发展技能的机会；
- 主管人员能倾听关于改进工作的建议；
- 执行指示时可以考虑自己的情况；
- 能了解自己工作的最终成果；
- 主管人员重视效率；
- 不是过分容易的工作；
- 能了解工作的进度情况。

综合诸家看法和经验观察，工作生活质量与以下几个方面的问题有着密切的关系：

- （1）如何促使人事制度的公正化，包括录用、升迁、绩效、奖惩等的公平性；
- （2）如何帮助员工发展能使他们实现其能力和兴趣的：事业，同时又符合组织事业发展的需求；
- （3）如何使工作本身更有意义和挑战性（包括多样化，成就感和自主性等）；
- （4）如何使各种类型的奖酬更有效地激励员工，并保障员工的福利；
- （5）如何建立和促进更为良好、和谐的人际关系和群体间关系；
- （6）如何促进组织成员的参与、民主，并实现权利的均等化；
- （7）建立和保障安全与健康的工作条件和环境；

（8）如何才能使理想的已经确认的组织目标和变革得以实现。在今天，当组织的发展是依靠人力资本而不是依靠设备和财政资本时，工作生活质量的意義显得尤为重要。正如学者卡斯特所讲：“这个问题不仅是一个获取更大的人的满意问题；这对于长远的效率，适应能力以及组织的效益和国家的成败也都是重要的。

全国职业经理MBA双证班

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

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

证书说明: 证书附档案、电子注册, 是提干、求职、晋级的有效依据

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

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

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

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

MBA 经理教材免费下载 网址: www.mhjy.net

”

A 公司的工作分析

A 公司是我国中部省份的一家房地产开发公司。近年来, 随着当地经济的迅速增长, 房地产需求强劲, 公司有了飞速发展, 规模持续扩大, 逐步发展为一家中型房地产开发公司。随着公司的发展和壮大, 员工人数大量增加, 众多的组织和人力资源管理问题逐步凸显出来。

公司现有的组织结构是基于创业时的公司规划, 随着业务扩张的需要逐步扩充而成, 在运行的过程中, 组织和业务上的矛盾已经逐步凸显出来。部门之间、职位之间的职责和权限

缺乏明确的界定，扯皮推诿的现象不断发生；有的部门抱怨事情太多，人手不够，任务不能按时、按质、按量完成；有的部门又觉得人员冗杂，人浮于事，效率低下。

公司的人员招聘方面，用人部门给出的招聘标准往往含糊，招聘主管往往无法准确地加以理解，使得招来的人大多差强人意。同时目前的许多岗位往往不能做到人事匹配，员工的能力不能得以充分发挥，严重挫伤了士气，并影响了工作的效果。公司员工的晋升以前由总经理直接做出，现在公司规模大了，总经理已经几乎没有时间来与基层员工和部门主管打交道，基层员工和部门主管的晋升只能根据部门经理的意见来做出。而在晋升中，上级和下属之间的私人感情成为了决定性的因素，有才干的人往往却不能获得晋升。因此，许多优秀的员工由于看不到自己未来的前途，而另谋高就。在激励机制方面，公司缺乏科学的绩效考核和薪酬制度，考核中的主观性和随意性非常严重，员工的报酬不能体现其价值和能力，人力资源部经常可以听到大家对薪酬的抱怨和不满，这也是人才流失的重要原因。

管理咨询公司建议，改善这一状况要从工作分析做起。于是该公司在内部进行了一次工作分析的尝试。

首先，他们开始寻找进行职位分析的工具和技术。在阅读了国内目前流行的几本职位分析书籍之后，他们从其中选取了一份职位分析问卷，来作为收集职位信息的工具。然后，人力部将问卷发放到了各个部门经理手中，同时他们还在公司的内部网页上发了一份关于开展问卷调查的通知，要求各部门配合人力部的问卷调查。

据反映，问卷在下发到各部门之后，却一直搁置在各部门经理手中，没有发下去。很多部门是直到人力部开始催收时才把问卷发放到每个人手中。同时，由于大家都很忙，很多人在拿到问卷之后，都没有时间仔细思考，草草填写完事。还有很多人在外地出差，或者任务缠身，自己无法填写，而由同事代笔。此外，据一些较为重视这次调查的员工反映，大家都不了解这次问卷调查的意图，也不理解问卷中那些陌生的管理术语，何为职责，何为工作目的，许多人对此并不理解，很多人想就疑难问题向人力部询问，可是也不知道具体该找谁。因此，在回答问卷的时候只能根据自己个人的理解来填写，无法把握填写的规范化标准。

一个星期以后，人力部也着手选取了一些职位进行访谈。但在试着谈论几个职位之后，发现访谈到效果并不好。因为，在人力部，能够对部门经理访谈的人只有人力资源部经理一个人，主管和一般员工都无法与其他部门经理进行沟通。同时，由于经理们都很忙，能够把双方的时间凑在一起，实在不容易。因此，两个星期时间过去之后，只访谈了两个部门经理。

人力部的几位主管负责对经理级以下的人员进行访谈，但是在访谈中，出现现代情况却出乎意料。大部分时间都是被访谈到人在发牢骚，指责公司的管理问题，抱怨自己的待遇不平等。而在谈到与工作分析相关的内容时，被访谈的人往往又言辞闪烁，顾左右而言他，似乎对人力部队这次访谈不太信任。访谈结束后，访谈人数反映对该职位的认识还是停留在模糊的阶段。这样持续了两个星期，访谈了大概 $\frac{1}{3}$ 的职位。王经理认为时间不能再拖了，因此决定开始进入项目的下一个阶段——撰写工作说明书。

可这时，各职位的信息收集却还不完全。怎么办呢？人力部在无奈之中，不得不另觅他途。于是，他们通过各种途径从其他公司中收集了许多工作说明书，试图以此作为参照，结合问卷和访谈收集到一些信息来撰写工作说明书。

在撰写阶段，人力部还成立了几个小组。每个小组专门负责起草某一部门的工作说明书，并且还要求各组在两个星期内完成任务。在起草工作说明书的过程中，人力部的员工都颇感为难，一方面不了解别的部门的工作，问卷和访谈提供信息都不准确，另一方面，大家又缺乏写工作说明书的经验，因此，写起来都感觉很费劲。规定的时间快到了，很多人为了交稿，不得不急急忙忙，东拼西凑了一些材料，再结合自己的判断，最后成稿。

最后，工作说明书终于出台了。然后人力部将成稿的工作说明书下发到各个部门，同时，还发了一份文件，要求各部门按照新的工作说明书来界定工作范围，并按照其中规定的任职条件来进行人员的招聘、选拔和任用。但这却引起其他部门的强烈反对。很多直线部门的管理人员甚至公开指责人力部，说人力部的工作说明书是一堆垃圾文件，完全不符合实际情况。

于是，人力部专门与相关部门召开了一次会议来推动工作说明书的应用。人力资源部经理本来想通过这次会议来说服各部门支持这次项目。但结果却恰恰相反，在会上，人力部遇到了各部门的一致批评。同时，人力部由于对其他部门不了解，对于其他部门所提的很多问题，也无法进行解释和反驳。因此会议的最终结论是，让人力部重新编写工作说明书。后来，经过多次重写和修改，工作说明书始终无法令人满意。最后，工作分析项目不了了之。

人力部队员工作经历这次失败以后，对工作分析彻底失去了信心。他们开始认为，工作分析只不过是“雾里看花，水中望月”的东西。说起来挺好，实际上没有什么大用，而且认为工作分析只能针对西方国家那些管理先进的大公司，拿到中国的企业来，根本就行不通。原来雄心勃勃地人力部经理也变得灰心丧气，但他却一直对这次失败耿耿于怀，对项目失败的原因也是百思不得其解。

那么，工作分析真得是他们认为的“雾里看花、水中望月”吗？该公司工作分析项目为什么会失败呢？

思考题：

1. 管理咨询公司建议从工作分析入手来改善现状，这样的决定正确吗？为什么？
2. 请用学过的知识，分析在工作分析项目的整个组织与实施过程中，该公司存在着哪些问题？
3. 该公司所采用的工作分析工具和方法主要存在哪些问题？请用课程中的知识来加以分析。

F 公司的培训体系该如何变革？

F 公司是某外商独资企业 20 世纪 90 年代在深圳设立的印刷板制造厂，在业内因其卓越的产品品质而享有良好的声誉，名列印刷板行业世界百强。该公司共有员工约 4000 人，其中一线工人约 3500 余人。为了发展员工的能力及潜力，以促进其个人发展、支持公司目标的达成并最终超越客户满意，该公司十分重视培训和开发工作，每年的培训投资都超过年工资成本的 5%。该公司在上世纪末陆续通过了 ISO9001、QS9000 以及 ISO14000 认证，因此培训是在这几项国际标准认证的培训系统文件指挥下开展的，“写我所做，做我所写”。

该公司除了设置专门的培训部来负责公司整体的培训，还在各部门设置了培训委员以根据各部门的培训需求开展部门内部的培训。关于培训部与各部门培训委员的职责分工，培训系统文件规定如下：

表 1 培训工作负责部门及职责

负责部门 及职责 工作项目	负责部门及其职责	
	负责部门	职责

培训需求分析(TNA)	培训部	向各部门收集相关信息; 在年度培训需求分析后拟定下年度的培训计划。
	各部门 (培训委员)	提供部门培训需求信息
环境管理系统培训	培训部	编排培训时间表并通知与培训有关的部门; 保存有关的培训记录表。
	相关部门 (培训委员)	在收到培训时间表或有关通知后, 提名及安排适当人员及人数参加培训。
ISO14000内审员培训	培训部	联络符合资格的外界培训机构, 取得有关 ISO14000 内部审核员培训课程的资料或简章; 审核申请人员的资格是否有大专或以上程度; 收集学员所获得的合格证书。

该公司培训部共有八个工作岗位, 如图 1 所示:

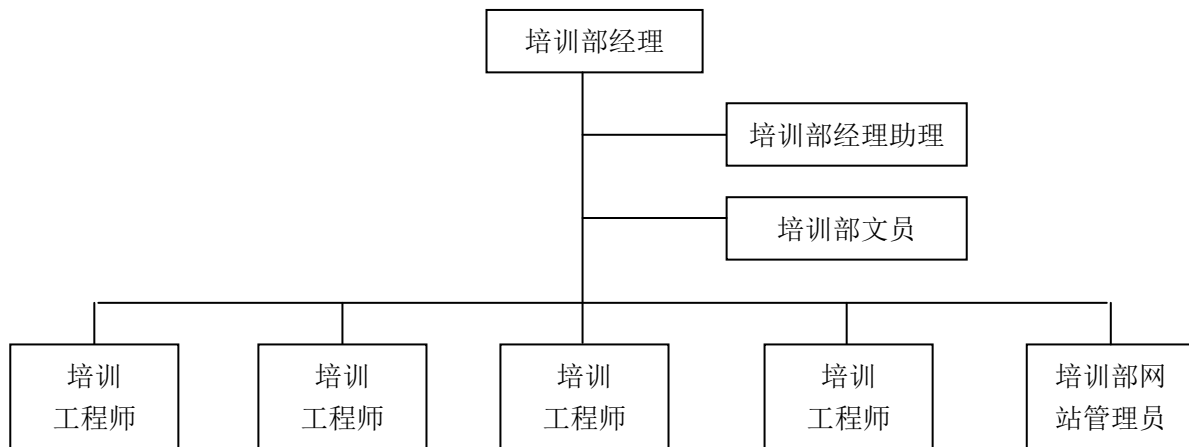


图 1 培训部组织结构图

各岗位工作职责如表 2 所示:

表 2 培训部员工工作职责及主要工作内容

姓名	职位	工作职责及目标	主要工作内容
陈国辉	经理	培训部的组织和发展工作。	1、把握培训部工作方向和重点, 以使符合品质环保体系要求及公司的发展战略目标 2、确认并推行适合公司需要的各类培训课程、项目及体系 3、计划监控整个培训部职员的工作

袁 敏	经理助理	培训体系的维护和发展	1、培训体系及培训记录体系的维护、更新与完善 2、新员工入职培训部分课程教学工作 3、编制培训月计划及协调培训室使用 4、质量终检部、制造三部和行政管理部工序培训协调、跟进及数据管理 5、电大班各年级工作记录及总结报表 6、按要求统计作出培训报表，如月报表、年报表 7、积极配合公司内外部审核 8、厂报游乐园版
韩 怡	培训部文员	协助维护培训体系，对培训部文件资料合理存档管理	1、培训部文具及其它物资管理 2、培训记录的电脑输入,培训报表及月报的产生 3、部门培训档案、文件、书籍的管理 4、总台值班支持
陈 光	培训工程师	管理及企业文化类培训的开发和推行	1、新员工入职培训课程教学工作 2、制造工程部和制造四部工序培训协调、跟进及数据管理 3、广东话课程、管理及企业文化类课程设计及授课 4、厂报总编辑
林 柳	培训工程师	管理及企业文化类培训的开发和推行	1、新员工入职培训课程教学工作。 2、计算机中心、采购部培训协调、跟进及数据管理 3、语言及电脑、企业文化类课程设计及授课 4、厂报英语版面
王 欣	培训工程师	工艺技术培训体系的开发和维护	1、新员工入职培训课程教学工作 2、制造一部、二部、质量检验部和研发部工序培训协调、跟进及数据管理 3、新工艺技术课程开发，技术培训体系的实施 4、厂报 PCB 最新信息版
刘云雄	培训工程师	工艺技术培训体系的开发和维护	1、新员工入职培训课程教学工作 2、制造五部和六部工序培训协调、跟进及数据管理 3、新工艺技术课程开发，技术培训体系的实施 4、厂报客户资料版
瞿仁清	培训网站及图书室管理员	图书室及培训网站的建立、维护和发展	1、培训网站的建立与维护 2、图书室管理 3、厂报文摘 4、外部培训信息数据库的建立及更新 5、多媒体教材的制作 6、培训部宣传事宜

与大多数公司一样，该公司的培训工作也是由培训需求分析—制定培训计划—实施培训计划—培训评估构成。

1、培训需求分析

培训部于每年十二月发出培训需求分析通知，并从以下几个方面开展培训需求分析工作：

类别 阶层	职务能力要求	应培训发展重点		新员工入职培训	职能别发展培训				内部 师资	个人 发展	组织 发展
		培训 目标	培训要项		生产	工程	品质	其它			
经营决策层	拟定企业经营理念、塑造企业文化	领导与经营能力开发	战略经营管理研修组织改造与发展	公司历史沿革经营理念规章制度管理	生产制造策略规划	工程技术诀窍与方向	品质方针与策定	决策资讯	培训师\外语培训\电脑培训\再教育工程(大专文)	根据组织发展需要，确认开发相应课程。	
	提升五大机能、确定企业宗旨、政策、策略、项目及目标										
	公司组织绩效评估与分析、组织设计与发展										

部门经理		* 企业经营理念目标方针 的宣达并制定及执行部门计划策略目标方针和任务等 * 部门内组织规划、人力资源、成本控制、内外关系、绩效评核及持续改善等	领导管理能力开发	企业经营管理\方针目标与标杆管理\组织发展管理\全面质量管理\人力资源管理\人际关系与谈判\业务流程管理\领导与授权、个人与组织绩效	体系\组织结构\业务\流程\产品\认识、其它	生产计划与管制	工程技术决策技能开发	全面质量管理	管理培训\专业技术培训\产品知识培训	凭课程、工程、硕士课程)	如储备干部、组织改造、企业文化建设、学习型组织建设(如厂报、培训网站、图书室)等
总管	高工	* 负责并协助部门经理制订计划以完成相关领域之任务职责与使命	管理与专业能力开发	管理能力提升系列课程\品质及顾客意识\问题分析与解决\开会与简报技巧\时间管理\培训与训练\领导与授权\目标与标杆管理\绩效管理\全面质量管理\成本管理\方针目标管理\专业技能训练	OJT	现场改善	工程技术人员发展计划	全面质量管理\品管体系	人事行政		
主任、秘书、助理主任	工程师、助理工程师	协助并执行部门计划、人员训练与督导、现场管理、纪律执行、任务完成与持续改善	管理与专业能力开发	管理能力提升系列课程\品质及顾客意识\工作计划\问题分析与解决\开会与简报技巧\时间管理\专业技能训练\员工心态							
一般职员	技术员	依指示保质保量完成工作,参与提案改善	实务能力开发	品质及客户意识\工业安全\工作方法与改善\员工心态\工作技能发展							
科文、机长		现场管理、员工训练与监督	实务能力开发与基础训练	管理基本概念、品质及客户意识、工作方法与改善、工业安全、工作指导、员工心态							
操作员		依指示保质保量完成工作	基础训练	公司规章制度、劳工安全与卫生、 员工心态							
在职培训										转岗培训	

培训部根据年度培训计划,结合企业实际情况的变化,于每月底发出次月培训计划。培训可根据具体情况选择采用内部讲师培训和外部培训两种方式。

公司根据《内部培训讲师管理办法》实施内部讲师制度。除了培训部的培训工程师外,培训部还聘请各部门的专业技术人员、资深人士和高级经营管理人员担任内部讲师。

当某项培训需采用外部培训时，培训部将从外界机构取得的相关资料发至各部门，欲参加培训的员工需填写“外界培训课程申请表”，交由部门经理及培训部经理审批。获得批准后，该员工将根据课程费用的多少与公司签约新的服务期限。培训完成后该员工需将培训材料与证书一同上交培训部。内审员培训都采用外部培训的方式，除要求参加培训的学员必须具备大专以上学历，其余要求与外部培训相同。

新员工入职培训由培训部组织的迎新培训和紧接其后的由部门举行的岗位工作认识培训两部分组成。另外，离开岗位半年以上的员工，也会被视作新员工要求重新参加迎新培训。

升转职培训是员工在升转职前必须接受的相关培训，对于即将担任管理职责的升职员工，还要接受管理知识的培训。其中，生产、工程和品质等培训由各部门培训委员负责组织，管理培训由培训部统一组织。

各部门除了负责升转职的部分培训外，还要根据部门需求开展针对部门技术特点的技术发展培训。培训委员将根据部门培训计划结合部门实际情况开展培训工作。培训完成后，培训委员将培训材料、培训记录表、课程评价表和试卷(部分课程可免考)交给对口的培训工程师。

所有培训结束后，培训工程师都要将培训材料、培训记录表、课程评价表及试卷装订成档案，在电子培训记录系统获取档案号，并登记在各部门培训统计簿上，最后交由培训部文员输入电子培训记录系统。

这些书面档案以及电子培训记录系统是公司在接受各项国际认证年检时，各相关单位关注的重要内容。另外，它也是人力资源管理的重要数据库。因此，培训部十分注重其管理和适时更新。

4、培训评估

公司对培训课程采取的是四层次的培训评估系统。第一层次评估，公司采用的是课后学员填写《培训课程评价表》的方式；第二层次评估，公司采用的是笔试或间接绩效考核的方式；培训完成四周后，公司将抽查 10%的学员再次进行笔试或绩效考核，这是第三层次的评估；每年十二月进行的培训需求分析，会对已进行的培训课题进行分析及评估，这是第四层次的评估。

培训部每月底评估本部门及各部门委员培训工作时，主要根据以下指标：培训计划达成率、考试一次性通过率、培训考核平均分、月培训人次、月培训工时和出勤率。

近年来，印刷板行业竞争日益激烈。为更好地满足客户的需求，提高市场占有率，公司准备进行大规模的组织变革，从大规模生产转变为产品多样化低批量生产(HMLV)。

思考题：

该公司培训部现有的培训系统能支持公司的这种战略转变吗？如果不能，培训部要采取哪些方面的变革呢？变革能带来哪些好处呢？可能会遇到什么样的阻力？应如何克服这些阻力呢？

东风汽车股份有限公司的“员工职业生涯规划”

毛家宏是东风汽车股份有限公司铸造分公司的一名青年员工，他在公司人力资源部门的鼓励下，几经培训，岗位成才，先后有十几项技术成果应用于生产实际中，由他设计的“多功能游标高度尺”获国家专利。前不久，他荣获“全国五一劳动奖章”。小毛的成功，是东风

汽车股份有限公司实施“员工职业生涯规划”工程的一个生动写照。

在东风汽车股份有限公司，像毛家宏一样沐浴着“员工职业生涯规划”工程春雨的员工正在茁壮成长。

2005年5月3日，3名工人班组长进京参加中国铸造学会和清华大学机械系联办的“铸造技术及管理专业”高级技能进修。

之后，21名赴清华大学攻读工程硕士的业务、技术骨干启程，6名优秀班组长前往华中科技大学进行本科学历培训。至此，被东风汽车股份公司称为“员工职业生涯规划”的工程拉开帷幕。

如此“创意”，源于他们对人才现状、人才结构、人才预测及如何盘活内部人才的深刻反思和认识：企业间的人才竞争，事实上就是一个发现人才、吸引人才、培养人才，进而合理有效地管理、使用人才的过程，更是市场配置人力资源规律的体现。

去年春节前后，东风汽车股份有限公司在北京等地高校“招凤引凰”遭遇“寒流”。现实使他们感受到了一种潜在的危机。反思中，他们转变观念，决定把眼光放在盘活和开发内部人力资源上，为企业可持续发展提供强劲动力。

然而，如何科学合理地选配人力资源，开掘员工最大潜能，使之在最佳的位置上实现人生价值，从而避免人才的浪费？经过集思广益，具有东风汽车股份有限公司特色的“员工职业生涯规划”工程“出笼”。东风汽车股份有限公司将依据企业发展需求并结合个人理想为员工设计未来。百步之内必有芳草，这一双向交流设计旨在给每一个员工成长成才创造机会，提供空间，被员工们称为“人生的又一个春天”。

君子用人如器，此后，东风汽车股份有限公司面向全体员工下发了“员工培训问卷调查表”，调查的主要内容包括个人现状、个人发展目标、希望就读的学校和专业、目前迫切需要学习的内容等，以确保员工在企业内找到自己所能、市场所需的结合点。

一石激起千层浪。调查表在员工中引起强烈反响。人力资源开发部门很快收到2000多份反馈单。伯乐在寻找千里马，千里马也在追寻伯乐。

在东风汽车股份有限公司人力资源部采访时，我们见到那一份份凝聚着员工火热心愿的调查表。透过填写整洁和面对自己未来认真思考过的文字，可以看出员工通过参与职业培训来设计自己明天的高涨热情。东风汽车股份有限公司财务部的范林在调查表中写道，希望在中南财经大学攻读MBA，并建议公司给业务骨干、忠诚企业的青年员工更多的深造机会。

经过统计、分析、归纳，东风汽车股份有限公司制定了明确的员工培训计划表。

依据计划表，公司“员工职业生涯规划”工程中的人才培训工作有序推进。他们首先与清华大学达成了《清华大学—东风汽车股份有限公司全面合作协议书》，2000年3月底落实了论文博士、工程硕士培训等具体事宜。4月17日，他们向公司各基层单位下达了《2000年东风汽车股份公司与清华大学联合培训人才工程安排》的通知，经过员工自愿报名、单位考核推荐，人力资源开发部门筛选、培训学校审定，各个层面的参训人员逐步被敲定。员工职业培训是一个长期的、系统的工作。为此，他们坚持“两条腿走路”，一是请进来，二是送出去，聘请高校权威教师来公司举办知识讲座。选派骨干员工去高校培训。同时，强化与高校的联合，建立长期的人才成长双向基地，即，公司利用高校科研开发优势对员工进行培训，高校也可将公司作为自己研究生的社会实践基地，股份公司还将“借船出海”，选出科研课题，请著名高校的研究生来揭榜。

据东风汽车股份有限公司人力资源开发部门透露，股份公司正在紧锣密鼓地与湖北汽车工业学院、东风高级技工学校及武汉的高校联系，实施全方位、不同层次的人员滚动式培训，以大手笔拓展个体成才空间，蓄积企业人力资源。毫无疑问，东风汽车股份公司员工迎来的

将是一个绚丽多彩的明天。一位西方管理大师说过“企业即人”，深刻道出了企业和个人命运之间的相连关系。

个人命运和企业命运相背离，是企业失去其赖以生存的土壤——人才的主要因素之一。

东风汽车股份有限公司实施的“员工职业生涯规划”工程抓住了这一问题的关键。

正如东风汽车股份有限公司总裁李绍烛所言，企业健康生存和可持续发展，核心竞争力是人才。人才不在乎拥有，而在乎使用和培养，谁善于使用和培养人才，谁就能在市场竞争中赢得主动。

因此，东风汽车股份有限公司确立了“养用结合”的人才战略。

2000年4月，东风汽车股份有限公司颁发了《员工培训管理办法》，其中对于员工培训的基本原则做了明确规定：一要坚持职业道德教育与业务培训相结合的原则；二要坚持全员培训、紧缺人才加紧培训、优秀人才优先培训、重点人才重点培训的原则；三要坚持以生产经营为导向，以岗位培训、继续教育为重点，以技能培训为核心，学以致用原则。

三大基本原则将个人需求和企业发展需求紧紧相连，将个人命运和企业命运融合在一起，在为员工的前途负责的同时，也在为企业的未来着想。

在此大前提下，东风汽车股份有限公司开始构建具有自身特点的多层次、多方位、多形式的全员培训体系，即开展高、中、低不同层面的培训，使培训辐射到每一个角落、每一个岗位。

职业培训不再是个人行为，而是自始至终肩负着企业的重托。以下是我们耳闻目睹的一个故事。

2000年7月14日，东风汽车股份有限公司开办“市场及营销培训班”，计划80人参训，结果场面火爆，大教室显得小了、挤了。为什么员工一听到这样的课心就“热”？他们称：获得了适用的新知识、新方法，对自己以后的工作有指导作用。

职业培训，这种必不可少的投资，增强了企业技术创新能力的竞争力，改善了企业现有员工的知识结构和能力结构，为企业的可持续发展提供了人才保障。东风汽车股份有限公司赴清华大学培训的学员钱军饱含深情地说：“企业给了我圆梦的机会，实现了学生时代为之奋斗的目标，我力争早日学成归来，为公司的发展添砖加瓦。”

前不久，东风汽车股份有限公司派员前往北京看望了在训学员。据临时党支部书记钱军介绍，在训学员学习的积极性很高，几乎每天学习到深夜12点以后。来自东风汽车股份有限公司铸造分公司的郭全借在食堂进餐之机，向在读的本科生购买高等教学课本。不少学生被他们的勤奋学习精神所感动，主动把一些课本借给他们。

如何使送出去的人才愉快而归？东风汽车股份有限公司人力资源部负责人说：“我们正在进行薪酬分配制度的改革，将对技术高、贡献大的员工的薪酬分配实行倾斜政策，真正体现尊重知识、尊重人才、向有贡献人才倾斜的分配理念。可以说，我们为人才的发展营造了良好的氛围，相信他们是不会舍得走的”。

在“双赢”人才涵养战略思想的指导下，在新世纪来临之际，东风汽车股份有限公司在西子湖畔的浙江大学，成功地举行了“秉求是、力创新、迎接新世纪”大型企业形象展示活动。

在精心营造的“世纪看我行”的文化氛围中，东风汽车股份有限公司总裁李绍烛以“WTO与新世纪中国汽车工业”为主题向浙大学子做了精彩的演讲。活动期间，企校双方就员工培训等问题进行了洽谈，并就一些问题达成共识。一些临近毕业的学生主动找到公司人力资源部门询问公司人才发展战略，企校联合培养人才渐入佳境。

2001年，东风汽车股份有限公司“员工职业生涯规划”工程根据公司新项目和新事业发

展的需要，与多层次有效培训结合起来，以岗位培训为重点，新任班长培训率 100%，新录用员工岗前培训率 100%，中层管理干部、高知轮训率 95%。

思考题：

1. 东风汽车的“员工职业生涯规划”是如何进行的？

工作分析是这样进行的吗？

A 公司是一家生产制造型企业，由于所处的行业环境和竞争格局发生变化，准备对内部管理进行深度改革，聘请了一位从海外归来的 MBA 做管理顾问。这位管理顾问建议 A 公司首先从组织结构调整入手，将市场部提到新的高度，并对原先的系统软件部、应用软件部和硬件部进行重组，合并成一个部门。这样，部门的职能和岗位的设置发生了变化，员工对以下问题普遍感到比较困惑：自己现在应该做什么？可以做些什么？到底向谁汇报？什么叫“项目管理总经理”？……所以，A 公司感到需要进行工作分析，来明确各部门和岗位的职责。A 公司的人力资源部经理要求她的下属小忻来完成这项工作，如果小忻在操作过程中有什么问题的话，可以随时向管理顾问和人力资源部经理请教。

小忻首先翻看了公司原有的工作说明书。比如，公司原有的人力资源部经理的说明书如下：

A 公司人力资源部经理工作说明书

- (1) 负责公司的劳资管理，并按绩效考评情况实施奖罚；
- (2) 负责统计、评估公司人力资源需求情况，制定人员招聘计划并按计划招聘公司员工；
- (3) 按实际情况完善公司《员工工作绩效考核制度》；
- (4) 负责向总经理提交人员鉴定、评价的结果；
- (5) 负责管理人事档案；
- (6) 负责本部门员工工作绩效考核；
- (7) 负责完成总经理交待的其他任务。

接下来，小忻把主要精力放在了搜集资料上。他了解了公司最新的组织架构图和最新的人员安排，并利用因特网，查询了相关职位的信息。另外，他还花了很多天时间在图书馆，翻阅《工作分析工具箱》和《美国职位名称词典》等书籍，并根据公司的具体情况，对其中的有关内容进行了摘录。在此期间，小忻也多次就自己感到有疑惑的地方请教了管理顾问和人力资源经理。2 个月之后，小忻编写出了公司组织结构调整之后的所有 105 个岗位的工作说明书。

思考题：

1. A 公司原有的人力资源部经理工作说明书存在什么问题？
2. 小忻获取工作分析信息的方法合理吗？为什么？
3. 如果你是小忻，你会怎么进行此次工作分析？

合欣公司是否应该这样调整其薪酬体系？

合欣公司原本是一家国有独资金融企业，成立于 1985 年。在受到国家政策保护、不参与市场竞争的年代中，企业的业务发展平稳有序，员工的工资、福利与其它行业相比非常优厚。因此，一方面，公司管理层对企业的未来持过于乐观的态度，组织结构迅速膨胀，员工队伍规模迅速扩大；另一方面，也吸引和安置了很多综合素质不高、与岗位的职责和任务要求不怎么匹配的“关系户”。但是，到了 20 世纪 90 年代后期，随着国有企业产权机制和管理体制改革的深入，合欣公司和其它许多企业一样，被推向市场，要直接面对客户，并与自身所处行业中的其它企业相竞争。此时，合欣公司的管理层发现，单靠企业自身的努力要维持过去那样的盈利水平变得异常困难，而公司的组织结构过于庞大，人员冗杂，对企业的经营造成了很大的压力。而同时，随着其它新兴行业如高科技行业的迅猛发展以及行业内新企业的设立和快速发展，企业员工原本算是较高的收入水平和社会总体水平、行业总体水平相比，其相对位置一落千丈，员工对此意见很大，公司的工作氛围已不如以前那么融洽，员工的工作积极性也越来越差。

针对这种状况，合欣公司于 2003 年在全公司范围内展开了一次人力资源管理现状调查。从调查的结果来看，合欣公司在薪酬管理方面存在的问题主要体现在以下几个方面：（1）公司提供给管理人员和业务骨干的薪资在市场上几乎没有吸引力，导致核心员工频繁跳槽，而招聘难度又很大；（2）公司的高层管理人员感觉公司每年支付的薪酬总额已经很高了；（3）公司内部从高层、中层管理人员到基层的员工，都抱怨工资太低；（4）员工感到公司内部付薪不公平。面对这样的矛盾，合欣公司的高层管理人员责成人力资源部对自身所处行业的薪资进行调查，找出合欣公司的薪酬现状和同行业的市场薪酬之间的差别，并就此进行分析，以此作为公司薪酬体系调整的依据之一。

在接下来的 2 个月内，合欣公司的人力资源部委托某国际著名人力资源管理咨询公司进行了同行业的薪酬调查，在对公司的薪酬现状和咨询公司提供的薪酬调查报告进行比较分析之后，提出了如下一些观点。

1. 公司的总体薪酬曲线与市场薪酬曲线走向基本一致

合欣公司员工的薪酬水平随着职级的上升而上升，与市场总体趋势基本一致，如图 1 所示。图中“×”号表示具体的取样点。

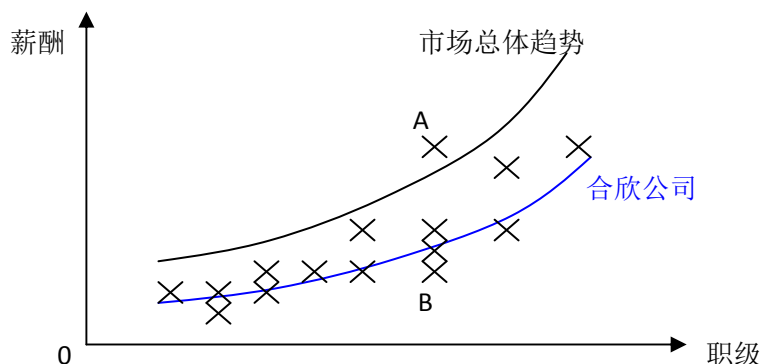


图 1 薪酬曲线比较图

员工的薪酬所得与岗位重要性呈现出正相关关系，薪酬体系体现了一定的内部公平性。但是，从各个取样点的具体位置来看，还存在两个问题：一方面，某些具有同等重要性的岗位员工所得薪酬水平存在较大的差距（如图 1 中的 A 点和 B 点），而这种差距主要是由员工的工龄差别造成的；另一方面，个别岗位薪酬与公司的拟合职级—薪酬曲线偏差过大（如图 1

中的 A 点)。

2. 公司的总体薪酬水平处于调查范围内 25 分位的位置

从薪酬调查数据来看,合欣公司的总体薪酬水平无论是在基本固定收入上还是在税前现金总收入上,都处于市场 25 分位的位置(如图 2、3 所示),这样的薪酬水平对于优秀人才的吸引、保留以及员工积极性的调动都不太有利。另外,从合欣公司薪酬水平与市场中位值(P50)的差距绝对值来看,基本固定收入之间的差距较大,而现金总收入之间的差距相对较小。

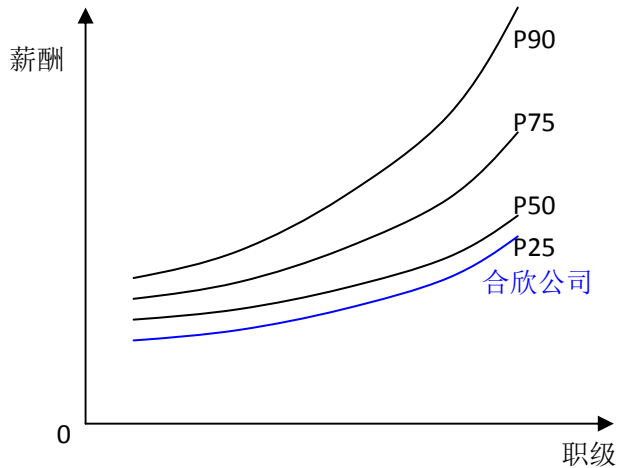
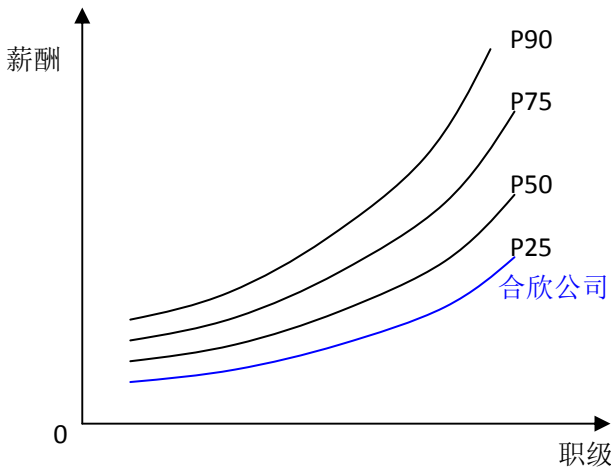


图 2 基本固定收入

图 3 现金总收入

3. 不同职级、不同职系岗位的薪酬结构比例趋于一致

一方面,对于不同的职级,合欣公司员工的变动收入与固定收入的比例差别不大。在公司高层管理人员、中层管理人员以及基层员工的收入中,变动收入的比例均为 30%,没有体现岗位贡献对公司业绩影响程度的不同。而另一方面,对于不同的岗位系列,这种趋于一致的薪酬结构比例也没有体现出直线部门岗位和职能部门岗位的工作对公司业绩的不同贡献方式。

4. 公司采用的等级工资制薪酬模式已不太适合企业的发展需要

在员工的基本固定收入方面,合欣公司沿用的是国有企业历来普遍使用的等级工资制薪酬模式,如图 4 所示。在等级工资制中,薪酬等级数比较多,薪酬水平严格按照岗位行政等级的提高而提高,各薪酬等级之间没有重叠度或者重叠度很小,各个薪酬等级内部的薪酬幅度也较小。等级工资制薪酬模式明确规定了工资提升的条件和时间,其优点在于:(1)操作简单,易于管理;(2)客观性较强;(3)能够利用职务的升迁来调动员工的工作积极性。等级工资制薪酬模式的缺点在于:(1)薪酬水平简单地与岗位的行政等级直接挂钩,重管理,轻技术、研究和销售,没有体现不同性质岗位对公司的重要性,无法有效激励优秀专业技术人才和业务骨干;(2)对员工个人能力的增强和职位职能的变化反应也较迟钝,内部公平性较差;(3)会在企业内部形成等级森严的气氛和工作环境,不利于团队合作,且容易出现论资排辈现象。

5. 工资总额居高不下和员工个人薪酬水平无法提高之间的矛盾较难解决

合欣公司多年积累沉淀下来的冗员人数过多使公司的工资总额居高不下,同时,员工个人的薪酬水平经过摊薄之后,在市场上处于较低的位置,很难据此吸引到高素质的人才,即使是要保留已有的优秀员工也显得有点力不从心。这就导致在合欣公司出现了低层次人员冗余和高层次人才短缺并存的人员结构问题。

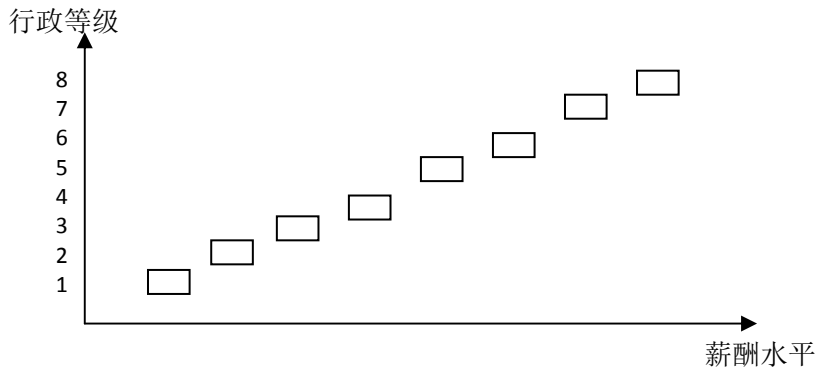


图 4 等级工资制薪酬体系示意图

在上述分析的基础上，合欣公司的人力资源部提出了如下的薪酬体系变革建议。

1. 建立并完善冗余人员的退出、分流机制

第一条措施是建立健全内部竞争机制，构架员工待岗和退出机制，让符合一定条件的一部分员工从现有岗位上退下来。具体做法是由公司根据员工对公司的服务年限向员工支付一笔一次性的补偿金，并在员工到达法定退休年龄之前，为其交纳社会统筹保险。等员工到达法定退休年龄之后，再办理正式的退休手续。

第二条措施是严格考核制度，淘汰不合格的员工。对于那些综合素质较低、无法胜任所在岗位职责要求的员工，坚决予以淘汰。

第三条措施是为富余人员积极创造新的工作机会，或者帮助员工寻找新的工作。合欣公司有一些新创立的关联企业，这些企业可以吸纳一部分富余的、合格的人员。

2. 建立宽幅薪酬体系

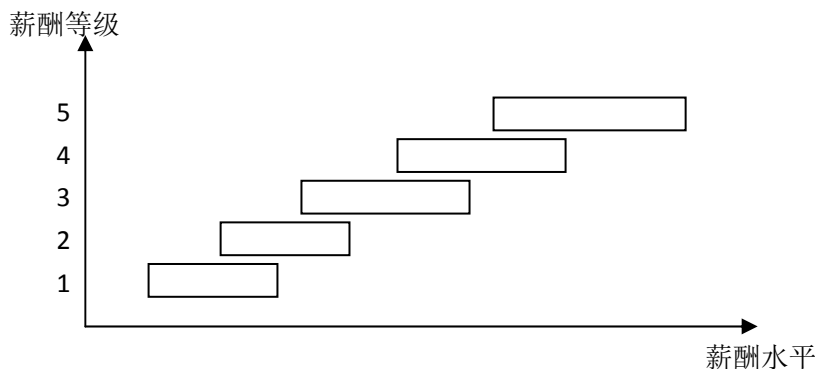


图 5 宽幅薪酬体系示意图

相对于等级工资制薪酬模式而言，宽幅薪酬体系包含的薪酬等级较少，但每一薪酬等级内部的幅度较大，各个薪酬等级之间的重叠度也较大，如图 5 所示。宽幅薪酬体系以岗位价值和市场薪酬水平为主要依据来确定各个岗位的具体薪酬水平，其优点在于：（1）以岗位价值作为薪酬的重要确定依据之一，有利于对不同系列岗位中骨干员工的吸引、激励和保留，体现了内部公平性，也能使薪酬策略和人力资源策略更好地配合公司经营战略的调整；（2）打破了细致的职位等级划分，减轻了人们的等级意识，有利于增强团队意识和合作精神；（3）鼓励员工提高技术、知识和能力水平，符合公司持续发展的要求；（4）可以用单纯的职务晋

升来激励员工，降低公司的激励成本。但宽幅薪酬体系也有它的缺点，其缺点在于：（1）宽泛的结构也需要有明确的职位界定来确定相应的薪酬水平，但这一点较难把握，容易形成人为的不公平，管理成本较高；（2）需要管理者更加注重员工的个人发展和培训，加强与员工的沟通。

3. 针对不同的职系和职级岗位，确定不同的浮动工资比例

合欣公司的人力资源部根据咨询公司的建议和市场薪酬调查数据，建议公司按照如表 1 所示的比例来确定各职系和职级岗位的固定收入与变动收入占薪酬总额的比例。

表 1 不同职系和职级的固定收入和浮动收入比例

	高层管理	中层管理	业务	事务支持
固定收入	50%	60%	60%	75%
浮动收入	50%	40%	40%	25%

4. 调整公司的薪酬曲线

在有效删减冗员的基础上以及在不提高公司工资总额的前提下，合欣公司的人力资源部建议调整公司的薪酬曲线。具体做法一是适当提高基层员工的薪酬水平，使其调整后的薪酬水平处于市场 25 分位和 50 分位之间；二是较大幅度提高中层管理人员、高层管理人员和业务、技术骨干的薪酬水平，使中层管理人员和技术、业务骨干的薪酬水平能达到市场的 50 分位，使高层管理人员的薪酬水平略高于市场的 50 分位，处于 50 分位和 75 分位之间。如图 6 所示。

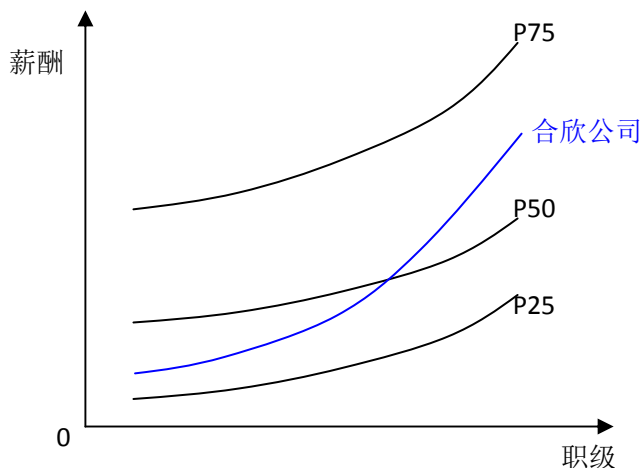


图 6 调整后的薪酬曲线

思考题：

1. 你认为合欣公司的薪酬体系改革方案是否能解决公司所面临的薪酬管理困境？

2. 你预计合欣公司的薪酬体系改革方案在推行过程中,可能会遇到哪些问题和阻力?该如何解决?

来顿公司的人员招聘

施毕德化学有限公司是一家跨国企业,主要以研制、生产、销售医药、农药为主,来顿公司是施毕德化学有限公司在中国的子公司,主要生产、销售医疗药品,随着生产业务的扩大,为了对生产部门的人力资源进行更为有效的管理开发,2000年初始,分公司总经理把生产部门的经理——于欣和人力资源部门经理——李建华叫到办公室,商量在生产部门设立一个处理人事事务的职位,工作主要是生产部与人力资源部的协调工作。最后,总经理说希望通过外部招聘的方式寻找人才。

在走出总经理的办公室后,人力资源部经理李建华开始一系列工作,在招聘渠道的选择上,人力资源部经理李建华设计两个方案:在本行业专业媒体中做专业人员招聘,费用为3500元,好处是:对口的人才比例会高些,招聘成本低;不利条件:企业宣传力度小。另一个方案为在大众媒体上做招聘,费用为8500元;好处是:企业影响力度很大;不利条件:非专业人才的比重很高,前期筛选工作量大,招聘成本高;初步选用第一种方案。总经理看过招聘计划后,认为公司在大陆地区处于初期发展阶段不应放过任何一个宣传企业的机会,于是选择了第二种方案。

其招聘广告刊登的内容如下:

您的就业机会在施毕德化学有限公司下属的来顿公司

1个职位:对于希望发展迅速的新行业的生产部人力资源主管

主管生产部和人力资源部两部门协调性工作

抓住机会!充满信心!

请把简历寄到:××市××路×号来顿公司人力资源部收

在一周内的时间里,人力资源部收到了800多封简历。李建华和人力资源部的人员在800份简历中筛出70封有效简历,经筛选后,留下5人。于是他来到生产部门经理于欣的办公室,将此5人的简历交给了于欣,并让于欣直接约见面试。部门经理于欣经过筛选后认为可从两人中做选择——李楚和王智勇。他们将所了解的两人资料对比如下:

姓名/性别/学历/年龄/工作时间/以前的工作表现/结果

李楚,男,企业管理学士学位,32,有8年一般人事管理及生产经验,在此之前的两份

工作均有良好的表现，可录用

王智勇，男，企业管理学士学位，32，7 年人事管理和生产经验，以前曾在两个单位工作过，第一位主管评价很好，没有第二为主管的评价资料，可录用

从以上的资料可以看出，李楚和王智勇的基本资料相当。但值得注意的是：王智勇在招聘过程中，没有上一个公司主管的评价。公司通知俩人，一周后等待通知，在此期间，李楚在静待佳音；而王智勇打过几次电话给人力资源部经理口建华，第一次表示感谢，第二次表示非常想得到这份工作。

在生产部门经理于欣在反复考虑后，来到人力资源部经理室，与李建华商谈何人可录用，李建华说：两位候选人看来似乎都不错，你认为哪一位更合适呢？于欣：两位候选人的资格审查都合格了，唯一存在的问题是王智勇的第二家公司主管给的资料太少，但是虽然如此，我也看不出他有何不好的背景，你的意见呢？

李建华说：很好，于经理，显然你我对王智勇的面谈表现都有很好的印象，人嘛，有点圆滑，但我想我会很容易与他共事，相信在以后的工作中不会出现大的问题。

于欣：既然他将与共事，当然由你做出最后的决定。于是，最后决定录用王智勇。

王智勇来到公司工作了六个月，在工作期间，经观察：发现王智勇的工作不如期望得好，指定的工作他经常不能按时完成，有时甚至表现出不胜任其工作的行为，所以引起了管理层的抱怨，显然他对此职位不适合，必须加以处理。

然而，王智勇也很委屈：在来公司工作了一段时间，招聘所描述的公司环境和各方面情况与实际并不一样。原来谈好的薪酬待遇在进入公司后又有所减少。工作的性质和面试时所描述的也有所不同，也没有正规的工作说明书作为岗位工作的基础依据。

那么，到底是谁的问题呢？

思考题：

1. 总经理对该职位从外部招聘的决策是否合理？在选择外部招聘还是内部招聘时要考虑哪些因素？
2. 请分析来顿公司这次招聘中存在哪些问题？

劳动合同违约金问题案例

四川某餐饮公司的厨师长林某，在没有征得公司批准的情况下突然离职，公司追究他的违约责任，为此他与公司闹上法庭。经过法庭审理，法院判决林某支付餐饮公司违约金 250 万元。

由于此次法院判决的赔付金额之高在我国餐饮界罕见，此案受到媒体的关注，有人把法院的这次赔偿判决称为“中国餐饮界第一赔偿案”。

该餐饮公司已有上百年历史。1999 年，该集团公司将该公司从北京引入四川成都，成立四川某餐饮有限公司，开始在成都开店。几年时间，在成都，该餐饮公司的名声就到了几乎无人不晓的地步。

2001 年初，从河北到四川打工的厨师林某得知自己的师傅升任餐饮公司的行政总厨后，找到师傅帮忙，并在师傅的帮助下，进入餐饮公司，当上了一名初级厨师，月薪 2000 多元。

林某在事业上是个有心人，勤奋好学，很快从众多厨师中脱颖而出。2002 年，林某获准

进入餐饮公司研发团队从事餐饮公司菜品的学习,研究和开发,他的月薪也因此而翻番。

其后,随着林某厨艺不断提高,他不仅跻身高级厨师之列,还当上了厨师长,成了该餐饮公司的中坚力量,月工资也由原来的 5000 多元上涨至 1 万多元。

2003 年,该餐饮公司进行连锁扩张。为了留住人才,同年 7 月,公司与林某签订了劳动合同,约定公司聘用为该公司顾问及集团公司副总经理,林某负责餐饮公司菜品的开发研究,菜品创新,各分店餐饮公司大厨的培训。聘用期限从 2003 年 7 月 10 日至 2013 年 7 月 9 日,为期 10 年。协议还约定,在聘用期内林某年薪 30 万元,公司还向林某提供一套面积达 230 平方米,价值上百万元的住房和一辆 2.0L 的雅阁轿车。除此以外,公司还许诺根据经济效益将给林某以丰厚的年终奖金和提成。预计林某 10 年的总收入可达近 500 万元。

餐饮公司与林某在劳动合同中特别约定:“除人力不可抗拒的因素外,林某不得在聘用期内无故离职,否则承担 500 万元违约金。”

随后,餐饮公司为了让林某更安心地工作,还把协议中约定提供的雅阁轿车换成了档次更高的宝马轿车。

然而,不到一年时间,林某与餐饮公司在用人问题上发生了冲突。公司要求对全国各分店厨师进行统一管理和调配,而林某却希望他负责的分店的厨师都是他自己的徒弟,因为他认为自己培养的徒弟更便于团队管理,他无法接受公司人事统一管理和调配的做法。2004 年 7 月,林某离开了餐饮公司,到外地一家高档餐饮公司做高层管理人员。

公司遂于当年 8 月 30 日以林某无故离职为由申请劳动争议仲裁,要求林某偿付违约金 250 万元。

同年 12 月 30 日,当地劳动争议仲裁委员会下达了裁决书,认为林某违反协议约定,在未得到餐饮公司允许的情况下,未办理任何离职手续就单方面离职,其行为已违反《劳动法》的规定和协议约定,严重损害了餐饮公司的利益,对其造成了经济损失。按照相关法律法规规定,在确定林某违约后,应按 2003 年 7 月双方签订的劳动合同约定,支付违约金。仲裁委员会裁决林某以现金形式一次性支付餐饮公司违约金 250 万元。

2005 年 1 月 10 日,林某对劳动争议仲裁委员会的仲裁不服,向当地基层人民法院提出诉讼,请求法院撤销劳动争议仲裁委员会做出的裁决,不予支付违约金 250 万元和不再办理离职交接手续。

随后不久,法院开庭审理了此案。经过审理,法院最后认为,林某与餐饮公司是在平等自愿,协商一致的情况下签订劳动合同的,其内容没有违反法律,行政法规的规定,是当时双方当事人真实意愿的表现,协议合法、有效。2005 年 4 月 19 日,法院做出一审判决:林某于判决发生法律效力之日起 5 日内到餐饮公司办理离职交接手续,并在 30 日内以现金形式一次性支付餐饮公司违约金 250 万元。案件受理费由林某负担。

2005 年 5 月 20 日,林某收到了一审判决书。拿到判决书,他的心里很不平静,尽管他曾在餐饮公司中担任高层管理人员,但时间不到一年,自己所挣的钱远不够支付违约金,250 万元对他来说,如同天文数字。为此,6 月 3 日,林某向当地中级法院提起了上诉。2005 年 9 月,中级法院经审理后作出了维持原判的终审判决。

事后,法院在接受媒体采访时做了如下意见表述:我国《劳动法》中,虽然没有对劳动合同违约金的支付金额做出规定,林某无故离职的行为不仅违反协议约定,而且对公司的正常活动产生不利影响。而劳动合同中约定的违约金的支付金额,是当时劳动者和用人单位的真实意愿表示,没有违反我国相关法律法规的规定,该约定应当受到尊重。因此,公司要求林某支付违约金 250 万元的诉讼请求,应当予以支持。本案中的林某的工资待遇,远远高于一个普通劳动者的工资待遇。同时他担任的职务,涉及比较重要的技术领域,那么与这个高



海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net

全国 Mini-MBA《职业经理》双证班热招 www.mhjy.net

电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

报酬相匹配的，当然就应该是高风险。被告承担 250 万元的违约金，既不违背法律的禁止性规定，同时也不违反公平性原则。

思考题：

1. 我国解决劳动争议的途径和方法有哪些？
2. 如果相同案例发生在 2008 年 3 月，请结合《劳动合同法》违约金的相关条例，分析案例的判决结果。

全国Mini-MBA职业经理双证班 (20年热招管理培训项目)



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 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理师》MBA 高等教育双证	高级工商管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	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+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书班	高级生产运营管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**



【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。



【教程特点】

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



【考试说明】

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



【颁证单位】

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



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理

人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com

【报名须知】

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

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



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)



(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户：13684609885 户名：徐传有
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034
方式三	中国银行	卡号：6217855300007073962 户名：徐传有 开户行：中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号：6217992600016909914 户名：徐传有 开户行：哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号：6228450176006094464 户名：徐传有 开户行：道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户)，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【客服微信】微信号：mhjymhjy 微信公众号：MHJY1995