

快乐学习

《人力资源管理学》

故事+案例+实例+图文

快乐 HR 教材

全国迷你型MBA职业经理双证班

认证系列：职业经理资格认证、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、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、营销策划师等认证。

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

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 88723232 电子邮箱：xchy007@163.com

学校网站：www.mhjy.net 颁证单位：中国经济管理大学 承办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址 www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元



【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+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

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



【证书说明】

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



【学习期限】

3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】

全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

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



【招生对象】

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



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【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。



【承办单位】

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教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。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 88723232

【咨询教师】王海涛 郑毅



【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。



【报名地址】

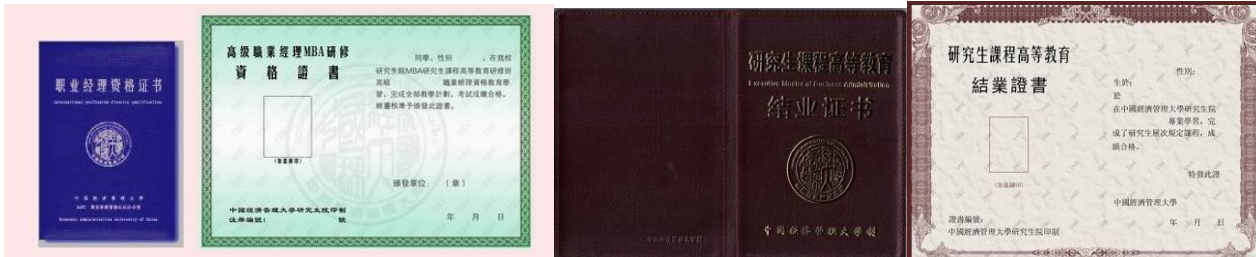
哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



【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】

方式一	邮局邮寄	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

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

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月 (允许工作经验丰富学员提前毕业) **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 88723232 **邮箱：**xchy007@163.com

学校网站：www.mhjj.net **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

第一单元 人力资源战略与规划

引言：境随心生

联合国对世界儿童展开一项调查，问题是：“对于其他国家的粮食短缺问题，请你谈谈自己的看法？”

非洲儿童的回答说：“什么是粮食？”

欧洲儿童的回答说：“什么是短缺？”

美国儿童的回答说：“什么是其他国家？”

亚洲儿童的回答说：“什么是自己的看法？”



【学习目标】

掌握人力资源战略制定步骤，学习战略分析工具，应用 SWOT、RBV 等工具分析企业核心竞争优势。学习人力资源规划中的需求预测技术、供给盘点技术，以及人力资源行动计划的有关方法。

第一节 人力资源战略的发展历程

什么是人力资源战略

老子说：“欲致鱼者，先通谷；欲求鸟者，先树木。水积而鱼聚，木茂而鸟集。”可见，预见性和事先准备是成事的关键。早在 20 世纪初，国外一些企业就开始了关于人力资源战略规划的探索，直到今天这一领域都是学术界与企业界关注的焦点。人力资源战略从广义上讲，是指企业制定所有与人相关的方向性规划，从狭义上讲可以定义为：在不断变化的环境

中，分析组织的人力资源需求、设计满足这些需求的行动方案的管理过程。

人力资源战略与其它战略理论具有相同的表述形式，即通过分析企业外部环境与自身现状，得出企业的长远目标和行动计划。人力资源战略的前身是人力资源规划，从研究内容上也不难看出，人力资源战略从规划起步，大体经历了三个发展阶段：职能规划、系统规划、战略规划。二战之后，由于产品与服务的需求旺盛，出现人才短缺，大家把注意力放在如何获得有能力的管理者和熟练工人上，人力资源战略解决的问题主要是合理安排工人以提高生产效率，这一阶段被称为“职能规划”。

进入 60 年代，人力资源战略不断发展完善，进入了系统规划阶段。人力资源战略的使命变为“让适当数量和种类的人，在适当的时间和地点，从事使组织与个人双方获得最大长期利益的工作”（Vetter, 1967）。这个概念的诞生，使人力资源战略的内容更加丰富起来，形成五大部分：确定组织目标与计划、预测人力资源需求、评价企业内部人员技能和供给特征、确定净人力资源需求、制定行动方案以保证人才到位，这些内容成为当今人力资源管理工作的主要内容之一。

70 年代末，人力资源战略研究发生了巨大变化，其范围不仅限于供求平衡或数量预测，而是上接企业战略，下到方案落实，到达了真正意义上的“战略规划”阶段。此时的人力资源战略由于其内容广、作用大、具有战略意义，摇身变为战略层次上的规划，使这项工作陡增了难度与挑战。也就是在这个时候，雇员被重新认识，他们被视作企业的一种资源而不是一种费用的表达式。

80 年代以后，伴随企业的充分精简，企业家极力降低管理费用，他们更加关注职业规划、绩效考核、弹性工作时间与多样化的福利制度。人力资源战略的重点也集中在继任计划、企业变革、人员精简等方面。1989 年对美国 137 家企业的调查表明，人力资源战略规划技术变得更加短期化，很少有企业还用十年前常见的长期规划技术，对人才供求的定量预测技术也不太常用了（Greer, 1989）。

【例 1-1】人力资源战略的重要性

姜伟总结了飞龙集团的“二十大失误”，其中与人力资源战略和规划相关有四条：

- 没有一个长远的人才战略，没有人才储备构想；
- 没有对人才结构进行战略性设计；
- 没有一个完整的选择和培养人才的规章；
- 人才结构不合理造成企业各部门发展不均衡；

姜伟最后总结道：“总之，人才战略的失误是集团成立 6 年来最有影响的一个错误。”由此可见，一个企业的兴衰离不开人力资源战略。

人力资源战略的制定与实施

在人力资源战略制定方面，一些成熟的模型得到了广泛认可。人力资源战略制定不是一般人认为的由上而下的单向过程，这样的战略是很难推行的。李·戴尔指出，自上而下的规划可以提供战略框架，自下而上的规划则能提供具体行动方案（Lee Dyer, 1986）。事实也是如此，人力资源战略是一个自上而下与由下而上的双向过程。只有基于这样的认识，通过人力资源战略规划，把企业战略和人力资源管理很好的连贯起来，构成一个双向互动的整

体,才能保证人力资源战略最终的可行性。

人力资源战略的制定也有规律可循，一般而言，它是一个从外到内、再由内到外的制定过程，图 1-1 反映了这个流程的核心部分。我们可以看到，人力资源战略的核心流程大体上包括：依据企业战略制定人力资源战略、依据人力资源战略进行人才盘点和人才需求、通过供与求的对比得出三大计划和相关策略，从而完成人力资源战略的主要工作。这个核心流程揭示了人力资源战略的主要任务，中间深色框图表示人力资源战略的重点和难点，如果这部分得出不正确的结论，会导致整个战略的失败。核心流程中没有列出薪酬策略等内容，因为那些工作是人力资源战略原则确定后，需要单独制定的。

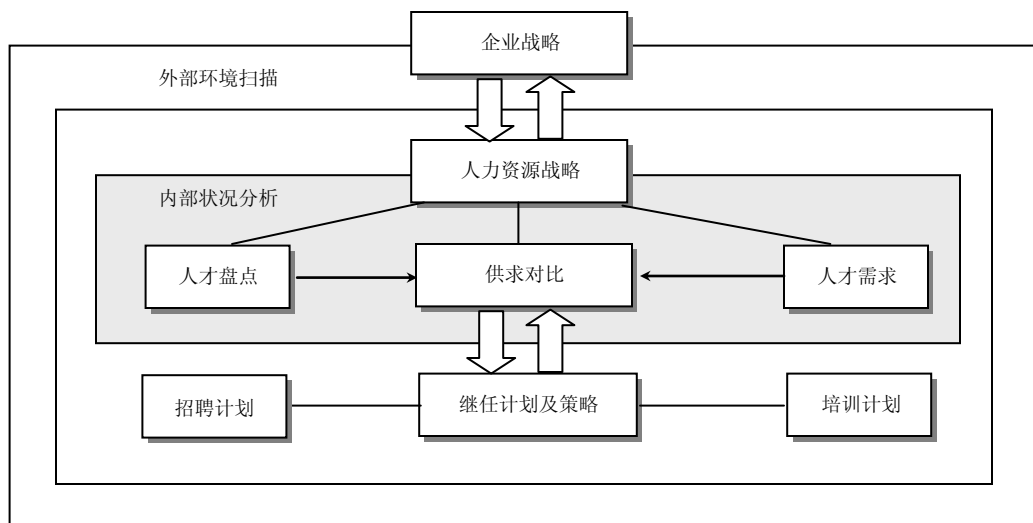


图 1-1 人力资源战略的制定实施流程

【例 1-2】公司战略与人力资源战略密不可分

苹果公司的公司战略与人力资源战略

公司战略要点:

- 公司通过提供独特的个人计算机产品以及创新性的顾客服务,帮助人们改变工作学习及交流的方式

- 作为新方向与方法的先导
- 做到与众不同
- 致力于顾客满意
- 成为更加全球化的公司
- 建设一个完整平台及良好的“苹果人”关系

相应的人力资源战略:

- 组织结构重组，重新部署管理与技术人才
- 1990 年，公司近半数的雇员只有 2 年工作经历，技术和管理的候补力量明显不足
- 1991 年，采取了整体减员措施，重点转向人员配置和人员利用率的改进

第二节 如何制定人力资源战略

制定方式与步骤

90 年代以来，由于技术更新和环境变化的速度加快，企业制定人力资源战略的工具和技术，呈现出多样化趋势。首先，在不同时期和不同环境下使用不同的规划工具成为共识。其次，管理者对人才的数量预测逐渐淡化，转而关注战略性人才的配置与培养。第三，人们更加明确了人力资源战略的作用，它不是一套空洞的技术，而是保证人力资源管理与企业战略相一致的工具，同主体战略一样具有指导意义。

制定人力资源战略有三种常见方式：整合式、并列式、独立式。由于人力资源战略与企业战略息息相关，这三种不同方式都是针对企业战略而言的。人力资源战略可以与企业战略一同制定，称作“整合式”。也可以只做人力资源战略，称作“并列式”或“独立式”。整合式具有整体性强的特点，常在企业兴办之初使用，其主要难点在于协调各种资源，并且难以达到完备性。并列式比较灵活，时间也好掌控，许多企业采用这一方法，它的难度在于如何与主体战略相衔接，搞不好会背道而驰。独立式可以由人力资源部自行操作，往往要在企业战略比较明确之后才可以采用，否则也是空穴来风。

我国企业在人力资源战略制定中，主要问题是缺乏系统思考和执行的连贯性，经常是一任领导一种战略，战略与执行相偏离。作为企业领导者，要明确人力资源战略的全过程，对关键步骤给予高度重视，才能使人力资源战略具备有效性。我们依据上面提出的核心流程，结合具体工作，可以把人力资源战略落实成三个阶段：评估阶段、制定阶段、实施阶段。具体步骤包括：第一是明确企业战略；第二是分析企业核心优势；第三是了解企业人才供求；第四是制定行动方案（见图 1-2）。

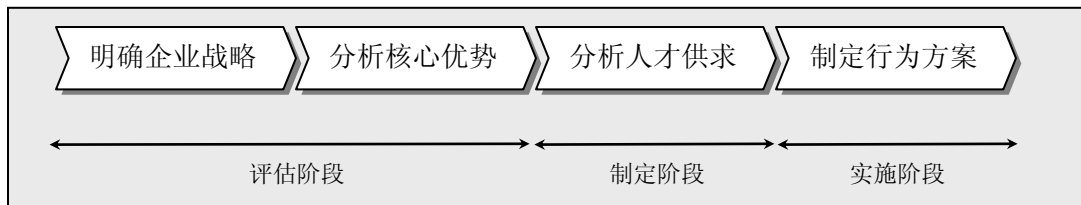


图 1-2 人力资源战略制定的步骤

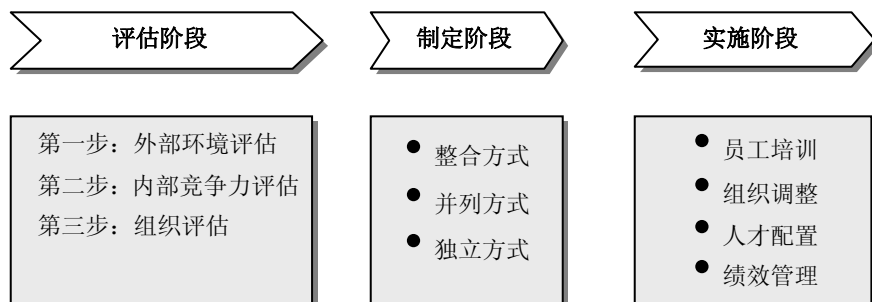


图 1-3 各阶段的主要工作内容

明确战略与优势分析

企业战略是人才需求、结构调整、培训计划等工作的指南针，对人力资源战略的“质”和“量”都有指导意义。90 年代的重点工作是加快领导人员培养、建设一支多样化的人员队伍、开发海外人力资源、改进人力资源服务，这些人力资源策略反映出该公司“快速应变”（Kupfer，1989）的战略意图。再来看一家国内企业，北京同仁堂集团的集团战略是“三步

走”和“三个上台阶”，利用同仁堂的品牌优势和无形资产，向国际知名的中医药集团迈进。这一公司战略清晰地显示了人力资源战略，表明企业对核心工种和跨国人才的需求。

● 环境分析工具

在做环境扫描时，人事主管只有抓住关系企业命运的七要素，才能运筹帷幄，这七个要素包括：一般环境分析、行业影响要素、行业成功因素、组织的供应商与分销商、合作者、顾客。前三个要素较为宏观，需要从高处俯视企业，后四个要素贴近企业，相对容易鉴别。其中竞争对手的分析十分重要，它可以帮助我们了解对手的人才战略和用人制度(见图 1-4)。比如分析中药行业，就可以把三九集团、同仁堂集团、上海复兴、天津天士力、广州医药等企业进行比较分析，对制定人力资源战略极为有益。

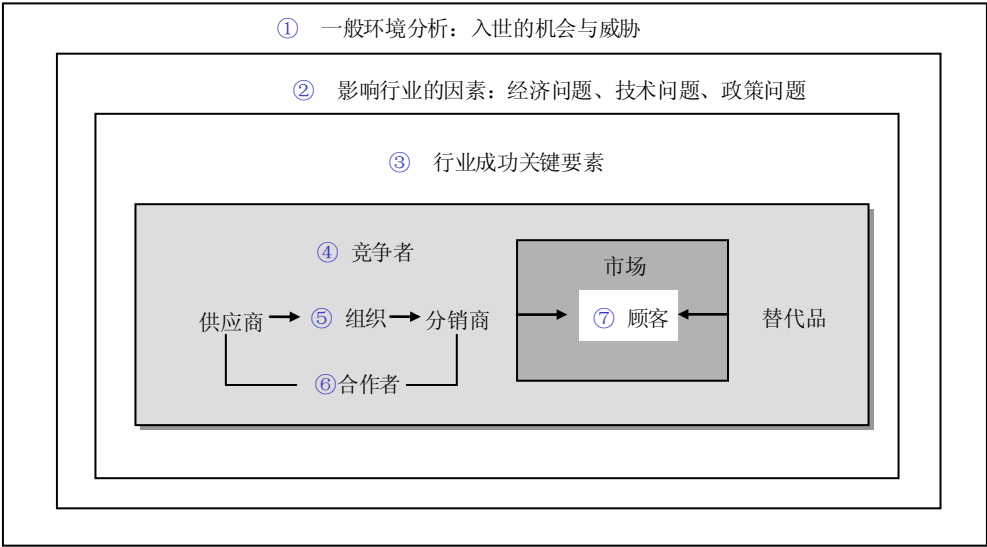


图 1-4 七要素分析法

外部环境分析一般包括：不同组织的环境特征分析、影响组织的因素分析、增长分析、影响行业的特定因素、影响行业竞争的因素、影响行业合作的因素等（见表 1-1）。

表 1-1 外部环境分析常用的工具

阶段	分析技术及工具	成果
1、不同组织的环境特征	两个指标：变化能力、可预测性	环境能否预测？机会威胁是什么？
2、影响组织的因素	PEST 分析和假设分析	关键影响因素及应对
3、增长分析	行业生命周期	识别增长阶段
4、影响行业的特定因素	成功关键因素分析、核心竞争能力	识别战略性要素
5、影响行业竞争的因素	五力分析	竞争力动态描述
6、影响行业合作的因素	四链分析	组织联系分析
7、直接竞争者分析	竞争者分析和 SWOT 分析	竞争者及自我描述
8、顾客分析	市场和细分研究	当前和潜在顾客

【例 1-3】公司战略分析的常用工具

波特五力模型：该模型从潜在进入者、供应者、购买者、替代品、行业内竞争者五个方面分析和制定企业战略（如图 1-5）。

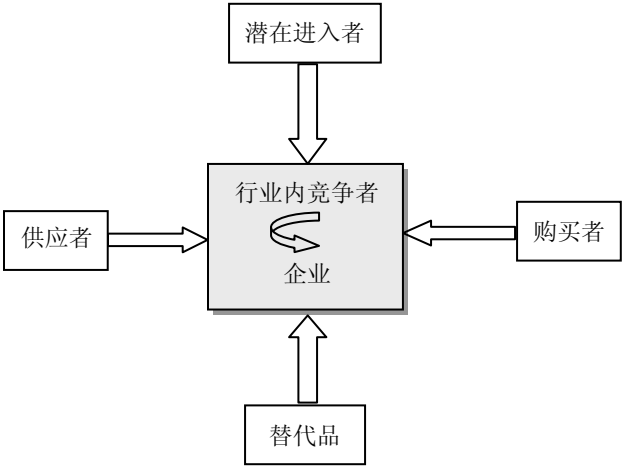


图 1-5 波特五力模型

SWOT 模型：SWOT 模型是名著的战略分析工具之一，它从优势、劣势、机会和威胁四个部分对企业进行分析（见图 1-6）。

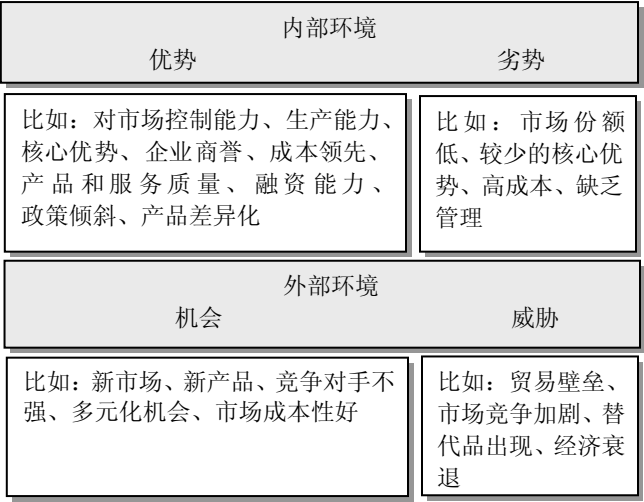


图 1-6 SWOT 模型结构

某中药企业利用 SWOT 模型工具分析自身内、外部环境，得出如下结论。

表 1-2 某中药企业的 SWOT 分析结论

项目	结论
----	----

优势（strength）	①强势品牌做产品后盾 ②悠久的历史、以及由此沉淀的浓厚文化底蕴 ③丰富的产品线 （共有产品 500 多种） ④高知名度 （根据市场调查结果，品牌知名度达 95%） ⑤高顾客满意度
劣势（weakness）	①没有形成长期系统的产品、品牌发展战略 ②没有建立现代的营销管理体系（部门） ③生产导向的营销观念 ④销售人员的激励机制陈旧； ⑤没有建立起货流畅通、管理有效的销售（经销商）网络 ⑥缺乏终端控制机制
机会（opportunity）	①中药产业良好的发展势头和前景 ②国家大力支持中药产业发展的政策
威胁（threats）	①新的中药企业的崛起 ②新兴生物制药产业的兴起 ③假货的冲击 ④中药的作用机理复杂，适应症范围广，定位困难 ⑤现代人对传统中药的接受程度有限 （主要表现在剂型、服用方便性上） ⑥平价药店、超市药店的兴起

● 组织分析

组织分析是对本组织进行全面系统的剖析，发现与战略相匹配的优势要素与存在问题，以便更好的进行人力资源规划。如图 1-7 所示，当企业以单一产品和区域市场为主时，大都采取简单松散的组织形态，而当组织发展成为跨领域、跨国家的组织时，就需要与之相适应的创新型组织结构。

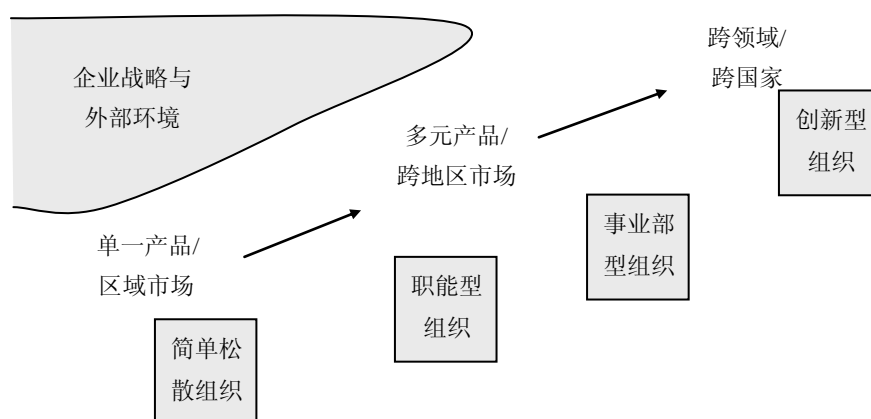


图 1-7 组织结构与企业战略和外部环境的关系

● 优势评估工具

优势评估就是寻找企业的核心竞争力，只有围绕这一中心去开展人力资源战略规划，才不会偏离跑道。以 AT&T 公司为例，企业的使命被定义为“成为信息运转与管理方面的世

界级领袖”，公司人力资源战略围绕着创造变化来进行。再比如，摩托罗拉以新产品上市速度为核心优势，人力资源战略把重点放在了技术培训和产品开发上；佳能公司以技术为核心优势，人力资源战略的主要措施便是知识共享管理和技术人员内部流动制度。不同的行业和企业有着不同的竞争优势，但一些研究方法是可以通用的，其中包括高层访谈、客户调研、产品收入成本分析、业务盈利能力分析等等。客户调研是不可忽视的，正如通用公司所说的，客户可能比自己看得更清楚。我们可以通过访谈或问卷，了解客户眼中的公司形象和实力。

优势评估就是寻找企业的核心竞争力，一些常用的理论模型包括 SWOT 模型、行业生命周期理论等，都可以为制定人力资源战略规划所用（见表 1-3）。比如，我们对某企业的竞争优势进行调查时发现，质量可信和品牌知名度高是该企业的竞争优势，大家被其齐全的品种和所吸引。这一信息提醒了人力资源总监，使他更加重视对核心工艺操作人员的后继力量的培养，同时配置一些中小批量产品的加工人员。

表 1-3 优势分析方法与调研手段

企业优势分析	调研手段
关键财务数据分析	指标分析（销售、利润投资回报率、经济利润瀑布）
各业务价值链贡献和增长潜力分析	通用矩阵（行业吸引力、本身竞争力）
现有各业务定位与资源分配分析	内部访谈
资源投入与产出效果分析	客户访谈
各业务的市场特征分析	研讨会
成功要素和核心竞争力分析	问卷调查
各种业务的战略地位分析	专家访谈

【例 1-4】竞争优势的行业特点

不同行业会有不同的竞争优势，表 1-4 中总结了一些常见的竞争优势。

表 1-4 不同行业的常见竞争优势

高科技企业	服务企业	小型公司	制造企业
技术卓越	高服务质量	质量	低成本
高质量声誉	员工培训	即时服务	强势品牌
顾客服务	顾客服务	个性化服务	良好分销
财务资源低成本生产	著名商标	竞争价格	产品质量
	顾客驱动	当地可获得性	

● 基于资源的竞争优势理论

组织战略领域中基于资源的观点（resource-based view, RBV）认为，一个企业的竞争优势来源于其资源的有价值（value）、稀有性（rarity）、不可模仿性（nonimitability）和不可替代性（nonsubstitutability）。企业要建立外部认同，公开组织的资源十分必要。Sillince（2006）的一项研究表明，企业可以通过运用修辞学，将品牌宣传与资源特征（价值、稀有性、不可模仿性、不可替代性）联系起来。该研究强调，有效运用修辞学，可以促使受众的注意力在资源与认同之间进行转换，对企业创造竞争优势十分有利。这一观点推翻了Poter

（1985）竞争理论的基本假设，因为Poter假定了企业的同质性（homogeneity），相反，组织认同及资源基础理论假定了企业的异质性（heterogeneity），强调通过难以模仿或复制的资源，寻找企业的竞争优势（Whetten & Godfrey, 1998）。

【例 1-5】基于资源观点的应用

以下是蒙牛乳业的特仑苏牛奶包装上印制的介绍，你能否指出哪些体现出RBV理论？

特仑苏
纯牛奶

世界乳业大会是一个独立的、非政治性的、非盈利性的乳品行业国际组织。它拥有：104 年的历史、50 个成员国、覆盖全球 74%的牛奶产量。

期待了 104 年！蒙牛特仑苏唯一代表中国乳业赢得第 27 届世界乳业大会最高奖。

“特仑苏”源自于蒙语，是“金牌牛奶”之意。海拔、纬度、阳光、沙土，国际专业牧场，精挑高质牧草，优选良种乳牛，造就出富含天然优质乳蛋白的“特仑苏”牛奶。

蛋白质有助于构成或修复人体组织。“特仑苏”纯牛奶富含天然优质乳蛋白，每 100 克牛奶的蛋白质含量高达 3.3 克，比国家标准高出 13.8%。

“特仑苏”，给享受生活的人。

（资源来源：2007年蒙牛特仑苏产品包装）

第三节 如何分析人力资源供给与需求

企业战略是基于外部环境和内部核心竞争力做出的，人力资源战略要依据并服务于这个主战略，不可能也没有必要比企业战略更超前（见表 1-5）。只有基于企业战略的人力资源管理才能真正为企业发展服务，人力资源规划又是主要管理工具之一，所以，无论是供给分析还是需求分析，都离不开企业战略的指导。

表 1-5 企业战略与人力资源管理的对应关系

企业战略	人力资源管理
我们从事的是什么业务？	我们在业务中需要找怎样的人？
我们的发展方向是什么？	为了实现这一方向我们需要怎样的组织？
我们的优势与不足，机遇与挑战分别是什么？	这些优势与不足在多大程度上与人力资源能力相关联？ 我们拥有怎样的机会来发展和激励我们的员工？
公司主要业务面临的战略性问题是什么？	人力资源要做好哪些积极配合？
实现我们目标的关键的成功因素是什么？	我们员工的素质、奉献程度与态度在多大程度上帮助或阻碍了我们业务成功？

供给分析工具

企业人力资源盘点就像观察一个人，不仅要看他的身高、相貌，还要看他的能力、心态，才能做出综合判断。典型的人力资源盘点分为两部分：静态盘点和动态盘点。

● 静态盘点

静态盘点包括性别结构、年龄结构、人员配置图、职务结构、职称结构、专业结构等方面，这些指标大家经常用到。举例而言，一家企业通过盘点发现，辅助部门人数占总人数的32%，而研发人员仅占1.8%（见图1-8）。辅助部门比例过大，影响公司的效率和效益，而企业战略又以发展科技产业为主。因此，盘点结果告诉我们，裁减非生产、非主要职能部门的人员是人力资源规划的一个重点。

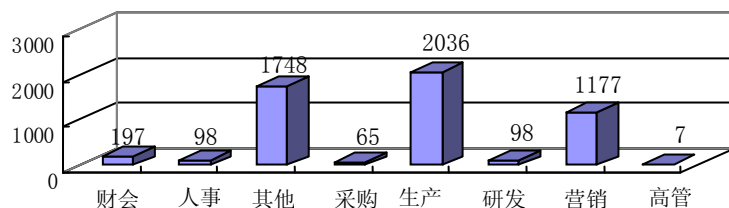


图 1-8 人员结构分析举例

● 动态盘点

动态盘点包括各岗位能力评估、流动率、晋升率、员工满意度等方面。以管理能力评估为例，一家企业对管理者进行了能力评估，图1-9显示了评估结果，上面一条线为各种能力的评估分数，下面一条线为被评价者分数的方差。数据显示，该企业管理者的合作能力和自我驱动能力较高，但创新能力不足，这就为下一步的培训和招聘计划指明了方向。

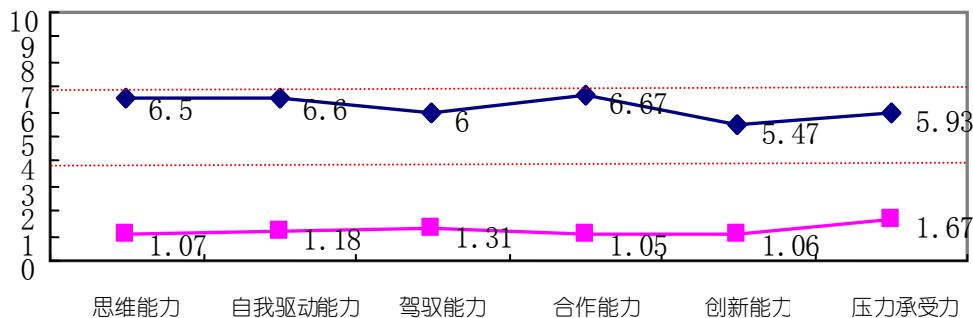


图 1-9 管理者能力评估得分与方差分析

晋升率与转移率也是人才动态盘点的主要指标，晋升率反映了员工的晋升年限和晋升比率，转移率则反映出本岗级人员调离情况。表1-6为一家企业某岗级的晋升率，通过表内数据我们不难发现，在该岗级工作，3年内得到提升的可能性不大，而6年仍得不到提升，以后提升的概率也将很小。有了晋升率，我们还要计算转移率和人员供给量，其公式为：

转移率 = 转移出本类的人员 / 本类原有人员总数

某级人员的供给量（T）= 该级人员总数 × （1 - 转移率） + 下级人员总数 × 晋升率

表 1-6 某岗级的晋升率

晋升上一级的年限	1	2	3	4	5	6	7	8	9
晋升概率	0	0	0	20%	25%	55%	0	0	0

通过晋升率、转移率的计算，能够动态地反映出人员供给和变动情况，为人才计划提供制定依据。

需求预测方法

对未来的预测是最难的，准确程度也很难保证，但人才储备又是实现企业战略所必须的，这就给人力资源管理者出了一道难题。在需求预测方面，一些常见方法有：查漏补缺的经验判断法、新业务的零基预测法、跟进业务的基准预测法、已有业务的比率预测法、分析因果关系的回归预测法等。

● 经验判断法

经验判断法的主要用途是查漏补缺，比如，一家制药企业面对“十五”期间每年药品需求将增长 12% 的市场预测，公司内部却缺乏市场推广人才和销售策划人才，因此，急需专业营销人才 50 名。再比如，公司产品供不应求，产能成为公司的瓶颈，而专业技术岗位严重缺编 10 名，需要快速招聘到位。这些都是通过管理者的经验能够判断出来的，尤其根据业务需求提出的人员增加要求，基本属于这一类。

● 零基预测法

零基预测法主要针对新业务而言，根据新业务的需求状况，确定人员需求。比如，某企业到 2007 年要开办 500 家门店，其中独资 100 家，400 家为特许、加盟店，需要培训促销业务员 500 名，配置店长 100 名，其中有 80 家是中心店，还需要派驻 80 名财务主管，这种预测方法属于零基预测。

● 基准预测法

基准预测法指的是通过行业调研，得出同行业的基准数据，预测本企业人员需求。比如，某公司 2007 年准备开设一家医院，通过对不同规模医院调研，得到了医护人员数与床位数的比例关系，如果本企业准备达到 400 个床位的医院规模，大约需要 210 名医护人员（见图 6）。使用基准预测法时，调研对象一定要与本企业的情况类似，否则不具有参考价值。

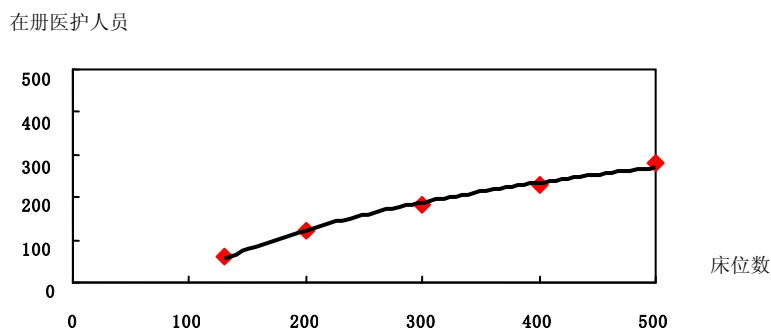


图 1-10 医院规模与医护人员数量

● 比率预测法

比率预测法是先分析业务与人员比，然后预测业务增长后的人员增长的方法。比如，一家公交运输公司计算出司售人员与运营车辆的比率为 1: 4.8，2007 年公司将有 100 台车辆投入运营，需要配置 480 位司售人员。使用比率预测法有时还要考虑员工的效率提升，随着员工技能的提高，有时会出现人员的负需求。

● 回归预测法

如果我们知道影响人员增长的主要因素，并掌握了真实的历史数据，则可以使用回归预测法。回归预测法是通过自变量来预测因变量，公式如下：

$$y=a+bX \text{ (单一因素回归)}$$

$$y=a+b_1X_1+b_2X_2+\dots+b_kX_k \text{ (多因素回归)}$$

不难看出，回归预测方法最为困难的是寻找原因变量，因为人才需求往往是多因一果，而且各种原因之间也存在相互影响，我们称之为“共线性”。所以，用有限信息推论结果一定发生，存在较大风险，这也是所有人才需求预测方法共同面临的问题。应当说，我们只能预测到人员需求的概率，而不可能确保其一定发生。

编写规划方案

● 战略性人才配置方案

当我们招聘或提拔战略性核心人才时，我们往往只重视他们的“硬件”，忽视了一些“软件”。一些研究发现，员工的满意度和绩效表现，取决于他们是否认同企业的文化与管理风格。在企业中，我们经常看到，许多踌躇满志的人离开了企业，不是因为能力不高，而是由于理念不合。通用电气对待这种人，采取忍痛割爱的办法，以免因为个别人破坏企业的整体文化。人力资源总监在部署战略性人才时，必须考虑他是否可以融入企业和他的团队。

● 人才招聘方案

制定招聘计划是人力资源管理主要工作之一，但作为战略规划的执行部分，它还有另一个特点，就是确保战略重点。人力资源战略之所以高于人力资源规划，就是因为它可以提出保证企业实现战略的工作重点。为了解决企业不同时期的主要矛盾，人力资源战略要说明各类人才在不同时期的迫切程度，是一种重点排序过程。例如，2003 年，实现企业战略目标的瓶颈在于生产能力，于是技术人才就成为招聘的重头戏；2004 年，在产能问题解决后，企业要拓展国际市场，跨国营销人才必须提前到位。可见，只有保证了企业的战略重点，才能称得上是有效的人力资源战略规划。

● 全员培训方案

培训计划是人力资源管理者所熟悉的一项工作，但作为战略规划，最大的不同在于对战略需求与人才现状的差距做出理性判断。培训计划的有效性取决于这个判断的正确与否。对企业战略的深邃理解和对培训需求的准确判断，再一次告诉我们，人力资源战略制定者需要超凡的预见力。

● 效果控制方案

管理理论中，各种战略规划一般都以评价和控制结尾，人力资源战略也不例外。由于人力资源战略的实施效果是多方面的，包括绩效提升、企业战略的实现等等。因此，评价人力资源战略优劣也需要综合考虑。最主要的工作是找到关键成果领域 (KRA)，通过人力资源战略实施所能表现出的关键成果来评估战略达成率比较合理。比如，把人力资源战略的关键成

果领域分为企业绩效、人才满足率、员工满意度等方面，并制定出相应量化目标，以便进行人力资源战略实施效果的跟踪与监控，确保战略顺利完成。

● 辅助方案

为了做好人才的“质”与“量”的配合，人力资源战略还要制定出相关政策与措施的指导原则。这些政策就是大家耳熟能详的考核制度、薪酬制度、用人制度等等。明确了人力资源战略的重点，自然就会找到各种措施的平衡点。比如，某企业是一家以科技创新为核心竞争力的企业，产品创新是战略重点，人力资源战略就把视线集中到科研人才身上，在薪酬机制上表现为对科研骨干的倾斜。

【复习与思考】

- 1、简述人力资源战略发展历程？
- 2、简述人力资源战略规划三阶段的主要内容？
- 3、简述波特的五力模型包括哪些内容？
- 4、人力资源供给分析包括哪些方法？
- 5、人力资源需求预测包括哪些方法？

【课后技能训练】

请针对你所在高校分析其核心竞争优势，进而分析师资力量的供给与需求情况，可以围绕师生比、博士学历教师比等数据展开讨论。

【参考阅读文献】

[1]（美）汤姆森（Tomson, S.）著，段盛华译. 2000. 战略管理：概念与案例. 北京：北京大学出版社

[2]（美）沃克（James, W.）著，吴雯芳译. 2001. 人力资源战略. 北京：中国人民大学出版社

[3] Greer, Charles R., Dana L. Jackson. & Jack Fiorito. 1989. Adapting Human Resource Planning in a Changing Environment. Human Resource Management. 28(1):105-124

[4] Beatty, Richard W. 1989. Competitive Human Resource Advantage through the Strategic Management of Performance. Human Resource Planning. 12(2):179-194

第二单元 招聘与甄选



这样的场面你准备好了吗？

【学习目标】

掌握履历分析技术，能够对求职简历做出正确判断。学会面试技术，能够使用行为事件访谈法控制面试过程。学习评价中心的理论及操作步骤，能够组织无领导小组讨论。

第一节 履历分析

什么是传记资料分析

传记资料分析又称“自传资料分析”，是一种通过传记资料问卷收集应聘者相关信息的方法，这些信息包括教育经历、业余爱好、家庭关系、休闲方式、个人健康和工作生活经历等。这种方法与应聘申请表不同的是，除了关注教育背景、培训和工作经验等方面，还关注个人背景、兴趣、态度和价值观。同时，传记资料问卷比申请表篇幅更长，申请表一般包括10-15个题目，而传统资料问卷通常会有上百个题目。

弗雷德·梅尔强调了传记资料分析的两个指导原则：其一为题目应该反映在塑造个人行为 and 身份方面起重要作用的历史事件；其二是为了减少答题者按照社会称许的方式作答或捏造答案，传记资料题目应反映外部事件，即生活中发生的过去行为，限定为直接回想起来的事物，可以验证，具有唯一性、独立性的事件（例如首次驾车的年龄）。

罗伯特·莫里森和他的同事的一项研究显示，生活经历与研究人员的工作业绩具有相关关系。他们研究了积极的自我评价、主动学习的意愿、强烈的功利主义动机、对不确定性具有包容性、较强的整体适应力五个维度，对创造性、整体绩效水平和专利获得数量三个效标

的影响，结果是积极的自我评价、强烈的功利主义动机和较强的整体适应力对整体绩效水平具有预测力，主动学习的意愿和对不确定性具有包容性对专利获得数量具有预测力。因此，如果我们希望招聘到的研究人员未来能够获得更多专利数，就需要在传记资料评价中加大主动学习的意愿和对不确定性具有包容性两项的权重。

【例 2-1】传记资料分析法的应用

请一位学员回答以下问题，大家就其回答做出评价。

1. 您认为工作效率比其他人高吗？举例说明。
2. 您在大学中为自己设定了什么样的学习标准？
3. 您在大学期间除奖学金外，获得过何种学校和社会奖励？
4. 您是否能够与持有不同观点的人共事？
5. 您是否能够有效地说服别人？举例说明。

阅读表 2-1，对比你自己的评价，看看是否符合各分析维度？

表 2-1：典型传记资料分析维度和相应题目

分析维度	题目	评价要点
1. 积极的自我评价	您认为个人业绩在同职业中处于前 5%吗？举例说明。 您认为工作效率比其他人高吗？举例说明。 请从人际关系和个人成就方面进行自我评价。 如果有机会，您认为您可以成为非常成功的主管吗？	正向回答反映出对自己的能力有信心，自我效能感高。
2. 主动学习的意愿	您通常都希望自己取得优异的考试成绩？ 您在中学成绩在班上处于什么位置？ 与其他同学相比，您学习更加努力？ 在您中学毕业时，您对母校有何种感情？ 您在大学中为自己设定了什么样的学习标准？ 您通常利用较多时间阅读各种书籍？	有较强的学习愿望与积极的学习态度。
3. 强烈的功利主义动机	您认为自己是否能够影响他人？举例说明。 您在大学期间除奖学金外，获得过何种学校和社会奖励？ 您是否乐于表达个人的观点？ 您认为自己在同事中的威信如何？举例说明。 您最大的愿望是什么？	希望获得社会额外的奖励，有支配控制欲。
4. 对不确定性具有包容性	您在经常同时从事两件以上的工作？ 您是否能够与持有不同观点的人共事？举例说明。	对不符合自己价值观的事物有包容性。
5. 较强的整体适应力	您是否认为学校中学到的知识能够充分应用的工作中？举例说明。 您是否认为您的家庭十分美满？举例说明。 您是否能够有效地说服别人？举例说明。 举例说明您在工作中犯过的失误？	有效地自我调整以适应变化。

传记资料分析的内部一致性信度系数通常在 0.60 到 0.80 之间，这是因为量表中各题目

的相关性低的原因。再测信度系数在 0.60 到 0.90 之间，尤其是那些带有客观性、可验证的传记资料要比主观性、不可验证的资料有更高的再测信度。在效度方面，传记资料对于工作熟练程度和工作培训成功率具有最佳的预测力，效度系数一般会达到 0.30 以上，比个性测试、操作能力测试、兴趣测试的预测力更高。大量相关研究显示，对于晋升、生产率和流动率这三个效标而言，传记资料量表的效度系数介于 0.20 到 0.26 之间。

履历分析的主要维度

通过履历绝大多数招聘经理产生了对应聘者的第一印象，但简历面临的最大的挑战就是真实性，一项研究发现，95% 被调查的大学生求职时至少提供一条错误信息，只有 41% 的学生没有夸大简历，简历常见的虚假成份包括：

- 夸大教育经历（学习成绩、获得学历）
- 掩盖学业或职业中断的时间
- 夸大技能和经历
- 使用限定词进行模糊处理，例如“参与”、“帮助”
- 使用模糊信息，如“某跨国集团”

关于通过履历评估求职者能力的效度研究并不多见，但有一些研究涉及如何通过简历推断求职者的特征。一般而言，招聘经理可以从简历中教育成就相关的项目，推断应聘者语言能力和数学逻辑能力，从参与的体育运动项目推断身体运动能力，从参与的社会活动和涉及权力职位的项目推断出领导才能和人际关系能力（见表 2-2）。

表 2-2：招聘者履历题目及能力判断

简历项目	能力推断					
	语言 能力	数学 能力	运动 能力	人际 能力	领导 能力	动力与 精力
教育项目						
1. 攻读与工作相关的学位						
2. 专业课成绩		√				√
3. 总体学业成绩						√
4. 大学勤工俭学						√
5. 电脑技能						√
6. 外语技能	√					
工作经历项目						
7. 全职工作经历						
8. 曾经管理他人				√	√	√
9. 个人工作成绩						√
10. 暑假实习						√
11. 大学期间工作经历						√
12. 作为学生辅导员的经历				√	√	√
活动/荣誉/兴趣						
13. 专业协会的成员						√
14. 被推选担任某一职务				√	√	√

15. 体育比赛代表队队长	✓	✓	✓
16. 参加过运动项目	✓		
17. 参加过社会实践活动	✓		✓
18. 大学俱乐部成员	✓		✓
19. 社会或学生互助会成员	✓		
20. 学习成绩优秀			✓

资源来源：Based on Barbara K. Brown and Michael A. Campion. Biodata Phenomenology: Recruiters' Perceptions and Use of Biographical Information in Resume Screening. Journal of Applied Psychology, 1994, 79: 901-902.

【例 2-2】简历编写格式

以下是一份真实的毕业生申请简历，只是略去了一些个人信息。一般而言，简历应当包括求职意向、个人情况、主修专业及工作实践、所获奖励与学生活动、自我评价，以下简历的内容基本都具备了。试分析一下该简历，谈谈你的评价？

简 历 表

求职意向 Desired Position		蓝底色 免冠照片	
商业银行对公业务客户经理			
个人情况 Personal Information			
姓名	(略去)	性别	男
学历	硕士	年龄	24
婚姻状况	未婚	毕业时间	2007 年 6 月
生源户口所在地	北京市	电子邮件	(略去)
第一联系方式	(略去)	第二联系方式	(略去)
通信地址	(略去)	邮编	(略去)
主修专业及工作实践 Education and Job Experience			
2005 年-2007 年	主修专业：企业管理 学历：硕士研究生 主修课程：管理心理学、会计制度设计、财务管理、人力资源管理、中级经济学、决策过程中的数量方法、营销管理等		

2001 年-2005 年	主修专业： 会计学 学历：本科生 主修课程： 会计学原理、财务会计、成本会计、管理会计、财务管理、税收概论、经济法、行业会计等
2004 年 7 月到 8 月	实践单位： 中国建设集团下属医院改制项目评估 实践内容与职责描述： 主要负责资产勘查与现场调查，收集资产评估资料。具体负责现金以及存货等资产项目的监盘，收集该项资产评估所需资料。
所获奖励与学生活动 Awards and Student Activities	
获得奖学金	2004 年，获得人民奖学金特等；2003 年，获得建龙奖学金；
其他奖励	2003 年至 2004 年，连续两年度被评为优秀三好学生； 2006 年，获得“挑战杯”创业大赛北京市一等奖和全国三等奖； 2005 年，被评为北京地区高等学校优秀毕业生。
校内担任职务	2004 年以来，担任学习委员
职业技能 Professional Skills	
英语水平： CET 6 通过；CET 4 优秀 计算机： 熟练掌握 Office 软件使用，熟悉 SPSS、MINITAB 统计分析软件 其他资质证书： 2005 年，以优异的成绩通过全国注册会计师考试中的审计和会计（75 分）科目	
自我评价 Characters	
为人谦和有进取心，能够很好地与人合作，善于完成各项工作任务，做事认真细致。	

培训与经历的评估

培训与经历评估有许多方法，常见的包括计分法、行为一致法、任务基础法。对整体绩效预测而言，行为一致法的效度最高，修正后的平均效度系数为 0.45。计分法和任务基础法的效度较低，平均值为 0.15 和 0.11。

- **计分法：**这种计分方式需要预先设立评估体系，来评估求职者的教育、培训和工作经历，在培训经历的长短、工作经历、教育时间长度等方面赋以不同的分数。最好是根据工作分析的结果对工作经历和教育给予不同的分数。
- **行为一致法：**这种方法要求应聘者描述其过去的成绩，这些陈述主要用来反映应聘者在某些重要能力方面已经取得的实际成绩。
- **任务基础法：**这种方法要求应聘者就工作中的关键任务进行相应回答，以反映其过去是否从事过这些任务，技能水平又如何。

第二节 面试技术

什么是面试

面试就是用谈话方式，引发应聘者与拟聘职位相关的信息，并据此预测应聘者在该职位上的表现。面试被认为是甄选工具中最为常用的一个，但是关于面试信度和效度的研究却发现，面试的信度和效度比较低。究其原因有二：其一是使用不恰当的面试问题；其二是存在影响面试者评估的其他外部因素。面试是最常用的工具，也可能是最容易被误用的工具，因为在现实当中，大家通常把面试看成一个综合性甄选工具，而不是针对少数几个重要特征进行鉴别。这样一来，大家往往会比较在意外表、喜好、非语言行为等影响人际互动的个体特征，并做出综合性判断，造成面试工具的误用。很显然，任何一种测试技术都无法全面反映被试，越是测量目的单一的工具效度会越高，面试技术也不例外。

面试研究的一个趋势是研究面试认知模型，认知心理学和社会心理学就成为这类研究的理论基础。其中比较著名的是罗伯特·迪普博伊模型，其核心在于“知识结构”的构建，即面试考官对工作要求与求职者特征的理解。面试考官将自己对求职者的印象与理想求职者的知识结构进行比较，纵使信息非常有限，这种对比也能够进行。关于面试考官的知识结构，主要包括理想任职者、印象分类方法和固有的个性特征。由此可见，面试考官的决策模型主要由这种三位一体的“知识结构”所决定。

面试误差来源于常见的“三大效应”：

- 首因效应：按第一印象轻意就下结论；
- 对比效应：被试者的比较产生了误差；
- 晕轮效应：发现优点便认为一切都好。

BEI 面试方法

招聘面试主要的访谈技术是行为事件访谈法（Behavior Event interview, BEI），它是一种开放式的行为回顾式的行为探索技术，是揭示个人经历和特质的主要途径。该方法的基本假设是：其一，用过去的行为来预测将来的行为；其二，在相似情景下人往往会重复已经形成的行为。行为事件访谈法的一般步骤如下：

步骤一：介绍和解释

- 1) 创造轻松气氛，以便观察真我
- 2) 给被试访谈提纲，以便参与
- 3) 强调私密，建立相互信任

步骤二：工作任务职责描述

- 1) 寻问最为核心的任务和职责
- 2) 追问行为，比如

答：我主要是监督下属

问：做什么来完成监督？

步骤三：关键行为事件访谈

- 1) “最”字句提问，比如：请您描述三件您最为满意的工作？（最开心、最成功、最失败、最遗憾、最棘手、最有挫折感）
- 2) 以成功或满意问题开头，以增加自信
- 3) 寻找完整的故事(何为完整事件：起因、人物、感受、想法、做法、结果)

- 4) 逆述正听：注意被试的讲述顺序可能是先从结果开始的
- 5) 提醒对方描述最重要的情节
- 6) 提醒对方讲真实情节而不是“他认为”
- 7) 追问细节以验真伪
- 8) 积极反应强化被试，如点头、微笑
- 9) 不提引导性、结论性的问题
- 10) 尽量使对方情绪平静
- 11) 找不到关键事件，从工作职责入手
- 12) 健谈的人引导其谈具体发生的事件
- 13) 讲述自我性格时最好请其举出事例

在访谈中常用的题目一般要覆盖情景、目标、行动、结果，通常被称为“STAR 模型”：S (Situation) ——情景；T (Target) ——目标；A (Action) ——行动；R (Result) ——结果。

常见的面试题目包括：

- ◆ 知识型：加入 WTO 对我国最大的影响是什么？
- ◆ 意愿型：你乐于从事有挑战性的工作吗？
- ◆ 行为型：你任职期间进行的最大改革是什么？
- ◆ 情景型：假设你是一家银行客户部主任，你以前对客户的優惠承诺违反了总行的政策，你会如何处理这个问题？

【例 2-3】编写基于胜任力的面试题目

以下面试是我们根据商业银行个人业务客户经理胜任力模型结构设计的面试题目和答案要点，这种设计模式是基于胜任力模型结构的，具有更强的岗位能力针对性，是目前较好的结构化面试手段。

表 2-3：基于胜任力的面试题目设计

胜任力结构	面试题目	答案中的技能要点	得分
冲突管理	1、某客户申请助业贷款，个人业务客户经理提出需要提交若干材料，客户问：“凭什么提供我的账务明细”，“个人理财凭什么要提供给你”，“我的房产要查你自己查”等。如果你作为该个人业务客户经理，将如何处理？	1、告知客户材料提交不可避免； 2、告知客户及时提交材料对其有利（如，节省时间）； 3、申明保密性。	1 2 3 4 5
	2、如果客户讲：“你们银行的竞争手段真落后，贷款速度太慢了，提成和好处费根本没法和某银行相比。”作为个人业务客户经理的你，该如何应对？	1、不急于反驳，只对扭曲事实的部分进行澄清； 2、回答要积极向上，可从我行的其它优势上进行说明，不要直言他行坏话。	1 2 3 4 5

风险控制	1、某客户买车申请贷款，作为个人业务客户经理的你发现其在 2 年前买房进行按揭贷款,但已连续三个月未还款，请问你将如何处理？	1、询问缘由，调查信息，告知如果连续三个月不还按揭，不仅无法贷车款，更会进入人行个人征信系统，影响以后的贷款。 2、分析情况，针对性的回答。（如，若是离婚后不愿为共同资产还款，可告知信誉会影响孩子将来的助学贷款；若是学校、政府、报社工作人员，可以上单位催收。）	1 2 3 4 5
	在你以前的工作中,有无出现过假个人贷款或贷款未及时收回的情况？ 若有，请举例具体说明。 若无,你所遇到的风险最大的贷款经历？你是如何规避风险的？举例具体说明。	1、根据被试对事件发生、如何补救、结果如何、吸取教训等角度的回答情况予以打分； 2、积极向上的态度和处乱不惊的心理。	1 2 3 4 5
资讯把握	1、平时是否关注国家在房地产方面的政策和动向？ 若是，最近有哪些新政策？	1、要求被试具体而细节的回答；2、如回答含糊不清，可追问。	1 2 3 4 5
	2、对财务和外汇方面有多大程度的了解？		1 2 3 4 5
服务延伸	在你以前的工作中,有几位老客户（指主动找你服务过一次以上的客户）？ 你如何维护与他们的关系？ 能否举一个具体的例子。	1、侧重被试的服务意识； 2、如回答不具体，则追问细节。	1 2 3 4 5

第三节 评价中心

什么是评价中心

评价中心就是通过多种方式对行为进行标准化评估的总称。评价中心最早出现在本世纪

40 年代，当时是美国战略情报局（OSS）发明用以选拔特工的工具，1943 年亨利在哈佛成立了评价中心，开始转为商用。美国 ATT 公司成立评估中心开展了 10 年的测评实践，随后的贝尔公司、IBM、通用电器都成立了评价中心，到 70 年代末，已经有 15000 人接受了评价中心的评估。进入 80 年代后，全社会开始广泛推广这一技术。

评价中心采用多种评估技术，使用多名受过培训的观察员进行评估，最终讨论汇总整体评估结果。评价中心是评价个体技能、知识、能力及特征的标准过程，它的目的是提高员工、小组、过程和组织层次的绩效和效率。在美国 34 家知名企业中，使用评价中心评鉴的能力维度最多的要数沟通能力、领导能力、组织计划能力和决策能力（见表 2-4）。

表 2-4：各种能力维度在 34 家知名企业中的使用频率

排序	能力维度	使用频率	排序	能力维度	使用频率
1	沟通能力	30%	11	授权能力	21%
2	领导能力	29%	12	说服能力	19%
3	组织计划能力	27%	13	创造力	17%
4	决策能力	25%	14	理解力	16%
5	问题分析能力	24%	15	推销能力	16%
6	压力承受能力	24%	16	风险承受能力	16%
7	书面表达能力	23%	17	管理控制	16%
8	适应能力	21%	18	独立性	14%
9	口头表达能力	21%	19	倾听能力	12%
10	精力	21%			

评价中心使用多种方法对绩效进行有效测量，如工作分析，胜任力建模、行为归类、评估技术、多项评估和工作模拟等（Joiner, 2000）。评价中心的与其他测量不同的是采用绩效测验工作，常见的形式有文件筐测验（in-basket）、无领导小组讨论（leaderless group discussion）、案例分析。文件筐测验就是使用纸笔测验，模拟现实管理任务，无领导小组讨论通过集体解决问题的方式，测量应聘者的管理特征，案例分析则为每个被试提供一个组织问题的详细描述，测试被试的相关能力，以上三种又以前两种最为常用。

新近的研究又给出了一些针对胜任力模型的评价中心设计思路，如 Chen 和 Naquin (2006) 的研究指出基于胜任力的评价中心设计步骤：

- 1、建立分级的胜任力系统（开发一个三层次的胜任力系统；使用定性和定量方法对胜任力定义进行开发和提炼）
- 2、将亚胜任力与基于胜任力的培训设计和基于胜任力的评价中心相结合（将亚胜任力作为连接培训设计和基于胜任力评价中心设计的中间纽带）；
- 3、开发亚胜任力——评价中心行为矩阵（开发矩阵需使用亚胜任力而非胜任力；在矩阵设计中建立多个评价者评估方式）
- 4、区别内在和外在行为（区分内在行为亚胜任力和外在行为亚胜任力）
- 5、确定恰当的基于胜任力的评价中心行为（在亚胜任力水平上采用数字等级，以确定恰当的评价中心行为）

6、确定行为的绩效结果（在培训设计和亚胜任力的工作成果中得出绩效结果；绩效的杠杆作用来自于行为）

7、计划基于胜任力的评价中心材料（采用特定材料加强忠诚度；开发行为导向的支持性绩效指标）

8、选择并发展评估者（在组织中选择比评估对象高两级以上的评估者；在对评估者的培训中，明确指出培训目标和绩效指导；选用经验和技巧丰富的培训师）。

情景模拟

情景模拟（situation simulation）是美国心理学家茨霍恩首先提出的，情景模拟作为一种良好的绩效预测方法，曾经应用于二战时期在德国、英国、美国、澳大利亚和加拿大等国的高级军官选拔中。情景模拟就是根据被评价者可能担任的职务，编制一套与该职务实际工作类似的题目，将被评价者安排在模拟仿真的工作环境中，要求被评价者处理各种模拟问题，来对其心理素质和潜在能力进行分析。情景模拟主要测量被测评者处理问题的外显行为，同时，考察被评价者在他人影响下所出现的行为。

无领导小组讨论

无领导小组讨论能够提供给被评价者一个充分展示其才能与人格特征的舞台。被评价者能够在一种动态的情景中表现自己，能使他们表现出更多的真实性的行为，表现出更多的更充分的行为，就更有利于评价者对他们进行评价。更重要的是无领导小组讨论提供给被评价者一个平等的相互作用的机会。在相互作用的过程中，被评价者的特点会得到更加淋漓尽致的表现，同时也给评价者提供了在与其他被评价者进行对照比较的背景下对某个被评价者进行评价的机会。

组织无领导小组讨论一般包括四个步骤：

- 开发评估标准
- 设计工作情境
- 纪录讨论过程
- 多维评估被试

案例分析

说明：以下案例是一次无领导小组讨论纪实，包括题目要求和讨论的文本登录，请分析每个被试在团队中是何种角色？

无领导小组讨论题目：“北京两日游”策划

某旅游公司准备投资“北京两日游”项目，特聘请各位来策划这项活动。从现在起，你们组成了一个小组，来共同完成这项策划工作。策划出的方案要求有新意、有特色、吸引游客。以下是背景资料：

这次“北京两日游”活动的游客来自某南方沿海发达地区小城市，每个旅游团的人数限定在 20 人左右，旅行团中各年龄阶段的人都有，既有青年人也有老年人，还有几个儿童。他们中的大多数人从没有来过北京，这次是乘飞机来京，季节是金秋。

策划这项活动的宗旨是让更多游客满意，从而赢得口碑。使游客满意的因素很多，既要满足不同背景的人的需要，又不能够让他们过于疲惫。这次策划要求旅游点不少于 6 个，每个旅游点的停留时间需在 1 个小时以上。今天的策划工作最终要确定的内容必须包括如下几点：

- 1、来京、返回的时间和住处的安排
- 2、两日游的具体内容、顺次以及严格的时间安排
- 3、行车线路
- 4、除往返机票外的费用

在策划工作中，请每个人首先考虑自己的方案。在 15 分钟的时间内完成小组讨论，最后确定小组成员一致通过的方案，并将讨论结果整理后记录在纸上。最后，请用 3 分钟的时间将讨论结果向主持人汇报。

请注意：在讨论的时候尽量坚持自己的观点，并说服大家接受你的观点。同时，要注意同大家合作，因为你们是一个小组。请你认真参加本次讨论，你的参与程度是我们评价的一个重要指标。另外，在小组讨论时，不要以投票的方式来达成统一意见。

2 号：可以了吗？长城十三陵一天。

3 号：对，这个景点我记了。

2 号：噢，行，行。

1 号：多算几个景点，王府井、地坛，还应该考虑小孩……

2 号：这几个太近了！

3 号：升国旗。

1 号：小孩可以去游乐园。我就说地坛、天安门、游乐园。

5 号：咱们先把全部路线列出来，然后筛，不同的人……

1 号：他们就两天，你得考虑时间。

2 号：来来回回……小孩喜欢去玩，老人跑不动。

3 号：景点比较单一啊，游乐园和天坛比较近，可不可以把这两个搁在一块啊？

1 号：对，对。

3 号：天安门广场，然后是天坛、游乐园。

1 号：天安门、天坛、游乐园，好的，然后是动物园，然后是长城、十三陵水库。长城、十三陵水库是一天，上面四个是一天。

5 号：动物园一天也需要。

1 号：不不，就是天安门、天坛、游乐园，动物园是一天，然后就是长城，十三陵水库是一天。

3 号：长城、十三陵必须去的是吧，不到长城非好汉。六个是吧？这六个就够了。

1 号：是，六个够了。

5 号：这样的话，往返时间呢？不是，我觉得……那个，秋天的话，我觉得怎么着也得去香山看看红叶吧？

2 号：远了点。

1 号：太耗时间，爬山那个……

3 号：没有代表性，不突出北京的特色，天安门跟长城是北京的特色。

1 号：游乐园正好是针对小孩的，那个天坛是针对老人的……

3 号：天安门长城是比较有特色的。

1 号：这样，就这六个，咱再定时间。

5 号：游乐园是哪个游乐园？

1 号：北京游乐园。

3 号：南三环那个，天坛南边，非常近。

1 号：行车路线就是天安门、天坛、游乐园、动物园，然后安排住“欣燕都”。

5 号：几星的？

2 号：嘻嘻……

1 号：四星？三星？

3 号：因为他们来自发达地区，要求应该比较高。

1 号：那就京都假日酒店，四星级，可以了吧。

5 号：我觉得北京饭店最好。

2 号：王府井也有便宜的！

1 号：不要王府井，因为咱们是到动物园……

2 号：没有啊！王府井离天安门很近，王府井出来就可以去天安门。然后一下就去动物园了，回来折去天坛、游乐园，晚上回来休息。第二天有车直接去长城、十三陵。或者就住在天安门也行。

3 号：乘飞机呢？

5 号：第二天下午，还是晚上？

3 号：那就晚上吧。

5 号：时间怎么算？时间就是头天早上到，第二天晚上走。

3 号：不！不能！那太累了。头一天飞过来，然后当天晚上接，接过来住，第一天景点完了回来住，第二天的晚上给他们订回程机票。

1 号：返回的时间和住宿，住在哪？

2 号：可以选几个方案，让他们选。咱们做策划，人家可以选啊！

1 号：咱们就是安排好了，我刚才说的是天安门、天坛、游乐园，最后上动物园，住在动物园附近。

3 号：费用呢？

1 号：那个标间 180 元一天。

3 号：标间是吧？

1 号：标间 180 一天。

3 号：这样的话，时间定在早上几点？

1 号：噢，天安门，他们不是第二天早上到吗？

3 号：看国旗吗？

2 号：早上太早了，要不看降旗（笑）。

3 号：那就早上七点，七点能休息过来。

2 号：七点吃早餐。

3 号：第一天七点，天安门广场是吧？天安门之后是天坛。

1 号：八点？天安门逛完了。
（主持人：还有三分钟。）
3 号：九点天坛，然后游乐园，可以吗？最后动物园。
1 号：下午两点吧。
3 号：下午六点能结束吗？五点吧。时间太长了，他们回来再休息。第二天长城是吧？
长城早一点吧？六点？
2 号：我觉得住宿可以找一个繁华的……（被打断）
5 号：第一天晚上可以住在长城、十三陵，找一个度假山庄。直接拉过去，对吧？
1 号：直接拉过去。
5 号：然后第二天直接从十三陵。
3 号：这样门票呢？
1 号：门票，所有的门票？
3 号：天安门不要钱。
2 号：其他自付。
3 号：门票就实报实销，列个名字来。
2 号：是不是自付住宿钱啊？
3 号：不，就是除机票之外的费用。
3 号：午餐什么标准啊？
1 号：标准餐，30 一位。
3 号：自助？
1 号：自助也行。
2 号：不是在游乐园吃吗？
1 号：无所谓。
3 号：600 元一顿，共 4 顿，4 顿 2400，加早餐吗？
2 号：含早餐，晚上不是说住度假村吧？可以吃点野菜什么的，不能每天给人家吃自助餐吧！
1 号：不讨论细节，只讨论这个大致费用就行了。
3 号：这样，租车呢？大巴一天需要多少钱？
1 号：300 元。
（主持人：还有一分钟。）
3 号：7000 加各个景点的门票，这是……
1 号：每人 240。
3 号：全部景点都包括了吗？
1 号：对，对，对。
3 号：包括长城、十三陵吗？
1 号：对，对，对。
3 号：每人 240 元，共计 4800 元，还有 1800 元租车。时间就定在周末吧？
5 号：对，周六、周日。
3 号：起名为“欢乐北京周末游”，可以吗？
2 号：两日游！
3 号：噢，对，两日游。因为它有北京特色，就叫“北京周末特色游”吧？
1 号：还是“首都两日游”吧，不要提（特色）！
5 号：这个行！
4 号：儿童也应该让他们早晨到天安门看看升国旗……（被打断）

- 1 号：时间来不及。
- 4 号：让小孩，老人……（被打断）
- 2 号：写下具体内容吧。
- 4 号：这个时间可以安排他们休息……（被打断）
- 1 号：你说的是细节，我们不讨论细节，先有一个轮廓。
- 4 号：基本上就这样吧？时间是两天，第一天晚上接机，接过来住下……
- （主持人：时间到。）

【复习与思考】

- 1、简述履历分析的五个维度？
- 2、简述行为事件访谈法的主要步骤？
- 3、简述评价中心的主要工具及所评价的能力项目？
- 4、无领导小组讨论如何操作？
- 5、如何评价团队中的四种不同角色？

【课后技能训练】

如果您是在校生，请针对你所在高校的餐厅售饭服务人员，设计一套招聘面试的题目，说明你选拔的标准与评价方法。

【参考文献】

- [1] 罗伯特·D·盖特伍德（Robert D. Gatewood）休伯特·S·菲尔德（Hubert S. Feild）著(第 5 版). 薛在兴等译. 2005.北京:清华大学出版社
- [2] George Dreher, Paul Sackett. Perspective on Employee Staffing and Selection(Homewood, IL: Richard D. Irwin,1983). See also Robert L. Dipboye Selection Interview: Process Perspectives
- [3] Joiner, D.A. 2000.Guidelines and ethical consideration for assessment center operations: International task force on assessment center guidelines. Public Personnel Management, 29:315-331
- [4] Hsin-Chih Chen, Sharon S.Naquin. 2006. An integrative model of competency development, training design, assessment center, and multi-rater assessment. Advances in Developing Human Resources, 8 (2) :265-282

第三单元 工作分析

引言：各司其职

在一次大学物理测试中，老师出了一道题目：“谁是最伟大的物理学家？”

班上一位同学写了：“爱因斯坦”，可成绩下来后发现，全班只有他自己不及格。后来，他才知道班上其他所有同学都写的是老师的名字。



【学习目标】

掌握工作分析的原理及操作方法，能够进行工作分析访谈，设计工作分析问卷。学会岗位说明书的编写，掌握规范的格式和内容表达方式。

第一节 工作分析原理

什么是工作分析

最早的思想源于古希腊的苏格拉底，他提出了“社会分工”的概念。20 世纪 70 年代，出现著名的职位分析问卷(PAQ)、职位功能工作分析法(FJA)。1979 年，德国的罗莫特(Walter Rohmert) 提出工作分析调查法，被认为是工作分析的创始人。

工作分析就是通过科学有效的方法确定工作职责和任职资格。岗位说明书就是在工作分析基础上，用以说明岗位工作特点(job description)和所需人员的任职资格(job qualification)

的规范性文件。对人和事的了解是进行人力资源有效管理与开发的前提，因此，工作分析与岗位说明书就成为人力资源管理的基本平台。人力资源管理的技术与方法几乎都要以此平台为立足点，这也是企业组织以职责功能为管理起点的要求。一些相关概念说明如下：

● 岗位与职位

某些职责、任务需要一位员工来承担时，就形成一个岗位。性质相同或相近的某些岗位统称为职位，如市场策划职位可能包括产品策划岗和促销策划岗。

● 岗位说明书

关于岗位的职责、任职资格的文本描述。如果岗位定义与职位定义一致，也有企业叫职位说明书，但随后的薪酬设计、职业生涯规划中就会出现概念混淆。

● 职责与任务

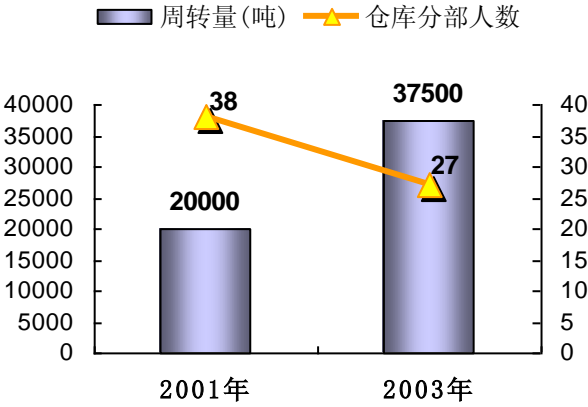
职责是指任职者为实现组织职能或使命，进行的一个或一系列工作。任务是指一个或多个工作要素，即一系列具体活动。

● 一人多岗和一岗多人

岗位说明书是基于一人一岗编写的，基本原则是一岗一书。一人多岗指一人需要胜任多个岗位，一岗多人指多人分担一个岗位的工作，此时不需要重新编写岗位说明书。如果要求有变化，需要重新编写。

【例 3-1】何时需要工作分析

一家企业的仓库 2001 年周转量为 2 万吨，当时在职 38 人。2003 年周转量为 3.75 万吨，当时只有 27 人，那么，是否达到了最佳配置呢？



在对企业内部进行调研时，发现这家企业的仓库管理员经常受工伤，而且，主管组织员工加班十分困难。于是，从其他部门借调来 4 位保安，发现十分得力。就目前而言，在人员配置方面到底是否实现了高效率呢？于是，相关人员进行了工作分析，得出了人员现状与理想任职资格的标准。请大家分析表 4-1 中的任职资格与人员现状差距，并分析其中存在的主要问题。

表 3-1 现有人员与任职资格的对比

项目	学历	年龄	性别	熟练期
任职资格	初中	30-40 岁	男、女均可	3 个月-半年
现有状况	小学初中居多	平均 51 岁	全部是男性	

工作分析的作用

企业存在如下七种情况时，急需进行工作分析：

- ❑ 缺乏明确的、完善的、书面的岗位说明书，人们对岗位职责和要求不清楚；
- ❑ 虽然有岗位说明书，但与实际工作的情况不符，很难遵照实施；
- ❑ 经常出现职责不清、决策困难的现象；
- ❑ 人员素质与职位要求不符，过高或过低现象严重；
- ❑ 刚刚进行组织机构和 workflow 变革或调整；
- ❑ 绩效考核时，无法根据岗位来确定指标；
- ❑ 确定薪酬体系时，无法有效地评估各岗位的相对价值。

显然，工作分析可以解决部分管理问题，概括起来主要有两方面：其一是明确工作内容（job description），其二是明确任职资格（job qualification）。在明确工作内容方面，工作分析可以针对诸如名称混乱、权责不清、无法实现信息化管理、职责主次不明、各岗位合作不畅等进行分析（见表 3-2）。在明确任职资格方面，工作分析主要了解的是知识（knowledge）、技能（skill）、能力（ability）和其他特征（other characteristics），简称 KSAOS。

表 3-2 工作分析与岗位说明书所对应的管理问题

管理问题	工作分析要素	岗位说明书相关内容
岗位名称混乱	工作识别	岗位名称(秘书与助理)
权责不清	工作身份	所属部门、直接上级、管理跨度、编制人数
无法实现信息化管理	工作编号	岗位代码
职责主次不明确	工作概要	又称职务摘要，指中心任务
各岗位合作不畅	工作关系	与内外上下岗位的关系；可晋升岗位与可转换的岗位
工作权限不明确	工作职责	工作内容、责任权限、绩效标准
工作条件不清楚	工作条件与环境	使用设备、运用信息；自然环境、危险性、均衡性

工作分析的成果应用

工作分析的成果是书写“工作说明书”(job description)和“工作规范”(job specification)。工作说明书一方面可以教导任职者如何工作，另一方面也为职位评估提供依据。而工作规范主要针对员工完成工作所需要的知识、技术、能力，以及所应具备的最低条件。工作说明书主要是对工作的描述，工作规范则主要是描述工作所需资历。许多公司为了简化目的，把工作说明书与工作规范合并一起，形成岗位说明书。

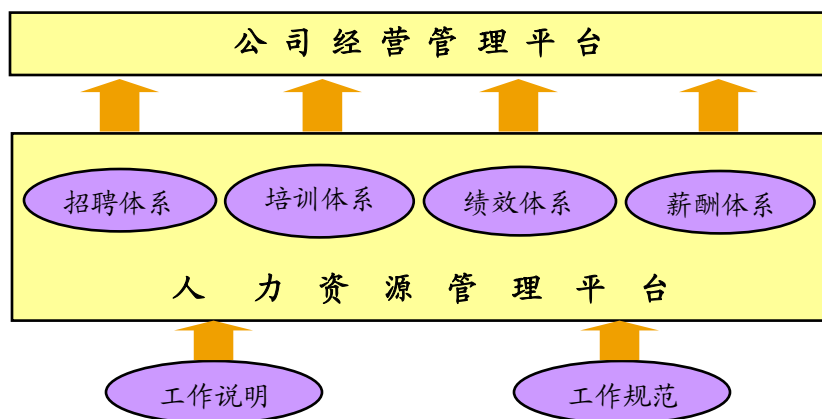


图 3-1 工作分析是人力资源管理的基础

这两项内容对人力资源管理至关重要，主要用途包括以下四个方面（见图 3-1）：

- (1) 在进行人力资源规划和招聘时，能够了解所需人才的任职资格；
- (2) 在人力资源开发当中，能够知道员工在工作上所需的技能；
- (3) 在考评员工绩效时，可以根据工作上要求的标准进行考评；
- (4) 在设计薪酬时，可以根据其工作职责等薪酬因素进行职位评估与工资定级。

第二节 工作分析的操作流程

工作分析的操作步骤

工作分析包括三个阶段，即准备调研阶段、岗位说明书编写阶段、公布实施阶段，每个阶段包括若干步骤，共分为六个步骤：

- 步骤一：搜集与岗位有关的背景信息；
- 步骤二：选择有代表性的岗位进行分析；
- 步骤三：运用工作分析技术工具进行调研；
- 步骤四：与任职者一起审查分析结果；
- 步骤五：编制岗位说明书；
- 步骤六：岗位说明书的培训使用和调整。

为了确保工作分析顺利进行，首先要成立一个工作分析项目小组，其成员包括公司领导、人力资源部、外部专家（3-3）。只有聚集公司内部的有效资源，才能使工作分析工作顺利完成。

表 3-3 工作分析工作小组的内部分工

公司领导	人力资源部	外部专家
1、决定总体进度	1、收集信息	1、提供技术方案和指导
2、检查监督	2、分发回收调查问卷	2、调研工具设计
3、验收成果	3、协调工作进度	3、提供相关培训
	4、编写等具体工作	

【例 4-2】工作分析进度安排

以下是一家企业工作分析的进度表，请你分析一下哪些项目是必不可少的？

表 3-4 工作分析进度表

工作内容	第1周	第2周	第3周	第4周	第5周	时间
准备调研阶段						
准备资料及全员动员						9-24
高中基层访谈						9-25
工作分析问卷调研						25-30
岗位说明书编写阶段						
整合所有资料						9-23
编写岗位说明书						23-27
审核修改阶段						27 ~ 10-2
公布实施阶段						
实施培训						10月下旬

工作分析的方法

常见工作分析方法分为观察（observation）、问卷（questionnaire）、访谈（interview）三大类，其主要内容不外乎著名的工作分析公式“6W1H”所概括的七项：

- 做什么（What）——工作活动、工作结果、达到标准
- 为什么（Why）——工作目的
- 用谁（Who）——对人身体素质、知识技能、教育培训、经验、个性特征等相关要求
- 何时（When）——工作时间、完成期限
- 在哪里（Where）——自然环境、社会环境
- 为谁（for Whom）——向谁请示、受谁监控、给谁提供信息或汇报
- 如何做（How）——工作程序、工具、要求

具体而言，又分为观察法、工作写实法（又称工作日志法、主管分析法）、关键事件法、访谈法、问卷法等五种。

访谈法就是针对某一岗位与被访谈对象进行访谈，利用标准的访谈提纲进行工作分析的方法。访谈对象包括：本职位任职者、直接主管、与该职位工作密切相关的工作人员、任职者的下属。从访谈对象看，访谈法可以分为个体访谈和群体访谈，个体访谈包括一般访谈和深度访谈，群体访谈包括一般座谈、团体焦点访谈。从访谈提纲看，访谈可以分为结构化访谈、半结构化访谈和无结构访谈。进行访谈法还需要遵循以下标准：

- 1) 问题要和职位分析的目的有关；
- 2) 访谈人员语言表达要清楚、含义准确；
- 3) 问题必须清晰、明确，不能太含蓄；
- 4) 问题和谈话内容不能超出被谈话人的知识和信息范围；
- 5) 问题和谈话内容不能引起被谈话人的不满，或涉及被谈话人的隐私。

● 问卷法

问卷法就是根据工作分析的目的和内容,设计一套问卷,请被调查者填写,然后将问卷信息加以汇总,形成工作分析的成果。问卷设计是问卷法的关键,从问卷设计形式看,可以分为开放式和封闭式两种,开放式就是由被调查人针对一些开放式问题做答,封闭式则是调查人事先设计好答案,由被调查人选择即可。代表性工作分析问卷包括职位分析问卷(PAQ)和管理职位描述问卷(MPDQ)。职位分析问卷(PAQ)是1972年美国普渡大学的McCormick提出的,包括194个项目,共6大类,包括信息输入(员工如何得到信息,35个工作元素)、思考过程(14个工作元素)、工作产出(49个工作元素)、人际关系(36个工作元素)、工作环境(19个工作元素)、其他特征(任职资格,41个工作元素)。管理职位描述问卷(MPDQ)是Tornow和Pinto于1976年提出,与PAQ十分相似。共197个问题,共分13类:计划、协调、内部控制、产品服务责任、公共关系和客户关系、咨询指导、行动自主性、财务审批权、雇员服务、监督、复杂性和压力、财务责任、人事责任。

● 观察法

观察法就是工作分析人员在不影响被观察人员工作的前提下,通过观察将其工作的内容、方法、程序、设备、工作环境等信息记录下来,形成工作分析成果。观察法又可分为:直接观察法、阶段观察法和工作表演法。一般而言,观察法适用于外部特征明显的岗位,如生产线上工人的工作、会计员的工作等,而不适用于脑力劳动的工作岗位。

● 关键事件法

二战时期由弗拉纳根(Flanagan)提出,用于军事环境下提高人力绩效的关键性因素,重点是分析有效行为和无效行为。关键事件法要求任职者或其他相关人员描述能提升绩效的“关键事件”,内容包括导致该事件发生的背景与原因、员工有效行为、关键行为的后果、员工对后果控制的能力。

● 工作日志法

工作日志法是让员工以工作日记或工作笔记的形式,记录日常工作活动,以此获得有关工作的信息和资料。该方法适用于高水平、复杂的工作,可以显示出其经济而有效的优势。

工作分析的五种方法各有利弊,每种方法都有其适用范围和优缺点,有时需要综合各种方法一起使用(见表3-5)。

表 3-5 工作分析五种方法的对比

工具方法	适用范围	优点	缺点
观察法	工作相对稳定的体力工作	全面了解任务所需行为动作	不适用于脑力劳动的工作
工作写实法(日志、主管分析)	客观工作描述	工作描述清楚	过多关注过程而非职责
关键事件法(CIT)	分析有效行为和无效行为	建立行为标准,引导绩效	对工作描述不完整
访谈法	使用广泛	任务者直接参与沟通	口头夸大或弱化职责

工作分析问卷调查	职位覆盖全面	速度快、费用低、范围广	填写人单独完成，调查需要说明和质量监控
----------	--------	-------------	---------------------

工作分析的成果

工作分析的主要成果表现在工作描述和任职资格两个方面，具体内容有工作识别、工作身份、工作编号、工作概要、工作关系、工作职责、工作条件与环境、任职条件（见表 4-6）。同时，也为工作描述标准化奠定了基础，如职能工作分析问卷（FJA）就是对数据、人、事三个关键性要素进行等级划分的标准编码（见表 3-7）。

表 3-6 工作分析的主要成果和处理要求

要素	内容	处理要点
工作识别	岗位名称	明确职责，如“主管”还是“助理”、“初级”还是“高级”
工作身份	所属部门、直接上级、管理跨度、编制人数	注明编写人、审核者与时间，以备调整
工作编号	岗位代码	每一种工作都应有一个代码
工作概要	又称职务摘要，指中心任务	常用动宾结构或状动宾结构
工作关系	与内外上下岗位的关系；可晋升岗位和可转换岗位（职业生涯规划）	一般只列出内外和上下关系，不列出提升或转换的可能。
工作职责	工作内容、责任权限、绩效标准	使用三个纵栏完成描述
工作条件与环境	使用设备、运用信息；自然环境、危险性、均衡性	尤其注意特殊岗位对工作条件和环境的要求
任职条件	身体素质、心理素质、知识经验、职业品德、最低学历、外语等级、经历要求、能力要求（组织计划、协调沟通）	心理素质可以用心理图示法表达，其他内容以陈述资质要求为主

表 3-7 职能工作分析问卷（FJA）编码表

等级	数据	人	事
复杂 ↑	0 综合	0 指导	0 创造
	1 调整	1 谈判	1 精密加工
	2 分析	2 教育	2 操作控制
	3 汇编	3 监督	3 驾驶和操作
	4 加工	4 使高兴	4 简单操作
	5 复制	5 劝解	5 照料
简单 ↓	6 比较	6 交谈	6 送入移出
	7 服务	7 服务应答	
		8 接受指示和帮助	

第三节 工作分析工具使用

访谈过程与问题设计

访谈过程包括开始访谈、控制访谈、结束访谈三个主要过程。在开始访谈时，以介绍自己和建立友好氛围为目的，明确访谈意图，表达自己希望通过访谈想要达到的目标，保持礼貌并表现出对对方所讲内容的兴趣，以真诚的态度鼓励对方讲话十分重要。在结束访谈时，需要确认从对方得到的信息，以友好的语气结束访谈。控制访谈过程将是最为关键的一环，要做到以下原则：

1. 根据其承担职责的逻辑顺序依次展开；
2. 给予对方充分的时间来回答每一个问题，一次只问一个问题；
3. 使用短语表述问题；
4. 避免使用引导性问话；
5. 使用容易理解的语言引导访谈；
6. 在合理运用时间和贴近主题方面控制访谈时间；
7. 出现任何对方感到紧张或者不自在的话题时要转向其他内容。

【例 3-3】草拟工作分析访谈提纲

以下是一份工作分析的访谈问题提纲，请分析其中询问了哪些工作分析要素？

1. 你所做的是一种什么样的工作？
2. 你所在岗位的主要职责是什么？你又是如何做的？
3. 你所在岗位的主要任务是什么？哪些是临时的？哪些是经常的？
4. 你所从事工作的基本责任是什么？说明你工作绩效的标准有哪些？
5. 你都参与什么工作活动？
6. 你投入精力最大的活动包括哪些？
7. 你在工作中与公司内外部哪些岗位有联系？要与哪些人正式沟通？
8. 做这项工作所需具有的知识、工作经验、技能和能力要求？它要求你必须具有什么样的文凭或工作许可证？需要多长的熟练期可以胜任？

9. 工作对身体的要求是怎样？工作对性格、脑力的要求又是怎样的？
10. 工作对安全与健康的影响如何？
11. 你的工作环境和条件是怎样的？理想的又是如何？
12. 在工作中你有可能受到身体伤害吗？你的工作时间均衡吗？

工作分析问卷设计

一些代表性的经过修订可以应用于人力资源管理的预制工作分析问卷包括：

1. 通用工作分析问卷（common metric questionnaire）
2. 专业类和管理类职位问卷（professional and managerial position questionnaire）
3. 职位分析问卷（position analysis questionnaire）
4. 普通工作调查表（general work inventory）
5. 与人格相关的职位需求表格（personality-related position requirements from）
6. 职位要素调查表（job element inventory）

在工作分析方法中，几乎没有一个工具在研究基础和应用广度方面可以与职位分析问卷（PAQ）相比。近 30 多年的研究使得 PAQ 成为目前预选构制职位测量方法中的一个最优选择，针对 PAQ 的测量研究表明，它可以测得 32 项具体维度和 13 项整体维度，这些维度几乎可以对任何一项工作进行分析（见表 3-8）。

表 3-8 工作分析问卷的工作维度定义

具体维度		整体维度
维度 1：信息来源 定义：工作者从哪里及如何获得工作所需信息。 1. 解释所感觉到的信息 2. 使用各种信息来源 3. 注意获取信息的工具/材料 4. 评价/判断所感觉到的信息 5. 意识到的环境条件 6. 使用各种感官	维度 4：人际关系 定义：从事工作所要求的与他人之间的关系。 17. 交流与判断有关的信息 18. 致力于一般的个人接触 19. 执行监督协调相关的活动 20. 交换与职位信息相关的信息 21. 进行公共或个人相关的接触	1. 拥有决策、沟通以及总的责任 2. 操作机器/设备 3. 执行行政性或相关活动 4. 执行技术性 or 相关活动 5. 执行服务性或相关活动 6. 工作的天数有规律或有其他工作时间表 7. 执行常规的/重复性活动 8. 对工作环境敏感 9. 从事体力劳动 10. 监督/协调其他人 11. 进行公共的/顾客/相关交往 12. 在不愉快的/危险/要求高的环境下工作 13. 在拥有非典型的时间表或随意的服装风格
维度 2：智力过程 定义：在从事工作时所需要进行的推理、决策、计划和信息加工活动。 7. 做决策 8. 处理信息	维度 5：工作背景 定义：从事工作时所处的物理环境和社会环境。 22. 在紧张或不愉快的环境中工作 23. 在自律性强的环境中工作 24. 在危险的情况下工作	
维度 3：工作产出 定义：工作者在从事工作时所发生的身体活动，以及使用的工具及方法。 9. 使用机器/工具/设备 10. 执行需要一般身体运动的活	维度 6：其他职位特征 定义：除了上面所描述过以外，与工作相关的其他活动、条件和特征。 25. 工作时间无规律或每天按工作日程工作 26. 是否从事事务性工作	

- | | |
|-------------------|--------------------|
| 11. 控制机器/过程 | 27. 穿着随意或专门服装 |
| 12. 执行需要技能的技术性活动 | 28. 薪酬的稳定性 |
| 13. 执行手工控制的/相关的活动 | 29. 依照规律的或不规律的日程工作 |
| 14. 使用复合设备/仪器 | 30. 在要求苛刻的环境下工作 |
| 15. 执行操作有关的手工活动 | 31. 执行结构性或非结构性工作 |
| 16. 一般的身体协调 | 32. 对条件的变化敏感 |

【例 3-4】选择工作分析问卷

以下是一份修订过的工作分析问卷，请分析其中调查了哪些工作维度？

工作分析问卷调查

编号:

填表时间: 年 月 日

姓名				部门		工号	
性别		年龄		实际工作年限		进入公司 工作时间	
学历		职称		现任职务 (含兼任)		直接上级 (职务)	
工作的 时间 要求	1. 正常的工作时间每日自 () 时开始至 () 时结束。 2. 每日午休时间为 () 小时, () % 情况可以保证。 3. 每周平均加班时间为 () 小时。 4. 实际上下班时间是否随业务情况经常变化。(总是, 有时是, 偶尔是, 否)。 5. 所从事的工作是否忙闲不均。(是、否)。 6. 若工作忙闲不均, 则最忙时常发生在哪段时间: _____ 7. 每周外出时间占正常工作时间的 () %。 8. 外地出差情况每月平均几次 (), 每次平均需要 () 天。 9. 本地外出情况平均每周 () 次, 每次平均需要 () 小时。 10. 外地出差时所使用的交通工具按使用频率排序: _____ 11. 本地外出时所使用的交通工具按使用频率排序: _____ 12. 其他需要补充说明的问题:						
工作 目标 与 职责							

工作概要	用简练的语言描述一下您所从事的工作:	
工作内容	名称	内容

较可能出现的失误及影响	内容	影响	程度	轻 1
		经济 损失		较轻 2
		公司 形象 损害		一般 3
		经营 管理 损害		较重 4
		其他 损害		重 5
	若您的工作出现失误，会发生下列哪种情况？			说 明
	1. 不影响其他人工作的正常进行。 2. 只影响本部门内少数人。 3. 影响整个部门。 4. 影响其他几个部门。 5. 影响整个公司。			如出现多种情况，请按影响程度由高到低依次填写在下面括号中。 ()
内部 部 接 触	1. 在工作中不与其他人接触。 2. 只与本部门内几个同事接触。 3. 需与其他部门的人员接触。 4. 需要与其他部门的部分领导接触。 5. 需要同所有部门的领导接触。	具体 接 触 的 部 门 和 岗 位		
外部 部 接 触	1. 不与本公司以外的人员接触。 2. 与客户接触。 3. 与客户和政府机构接触。 4. 与客户、政府机构、供应商及其他公司人员接触。			
监 督	1. 直接下属人员数量 () ; 2. 间接监督的人员数量 (两级以内) () ; 3. 您的直接下属的层次：一般职员、基层干部、中层干部、高层领导			
	1. 只对自己负责。 2. 对职员有监督指导的责任。 3. 对职员有分配工作、监督指导的责任。 4. 对职员有分配工作、监督指导和考核的责任。			
决 策	1. 在工作中时常做些小的决定，一般不影响其他人。 2. 在工作中时常做一些决定，对有关人员有些影响。 3. 在工作中时常做一些决定，对整个部门有影响，但一般不影响其他部门。 4. 在工作中时常做一些大的决定，对自己部门和相关部门有影响。 5. 在工作中要做重大决定，对整个公司有重大影响。			

工 作 的 基 本 特 征	1. 有关工作的程序和方法均由上级详细规定，遇到问题时可随时请示上级解决，工作结果须报上级审核。 2. 分配工作时上级仅指示重点，工作中上级并不时常指导，但遇困难时仍可直接或间接请示上级，工作结果仅受上级要点审核。 3. 分配任务时上级只说明要达成的任务或目标，工作的方法和程序均由自己决定，工作结果仅受上级原则审核。	
	1. 完成本职工作的方法和步骤完全相同。 2. 完成本职工作的方法和步骤大部分相同。 3. 完成本职工作的方法和步骤有一半相同。 4. 完成本职工作的方法和步骤大部分不同。 5. 完成本职工作的方法和步骤完全不同。	
	在工作中您所接触到的信息经常为：	说 明
	1. 原始的，未经加工处理的信息。 2. 经过初步加工的信息。 3. 经过高度综合的信息。	如出现多种情况，请按“经常”的程度由高到低依次填写在下面括号中。 ()
	在您做决定时常根据以下哪种资料：	说 明
	1. 事实资料。 2. 事实资料和背景资料 3. 事实资料、背景资料和模糊的相关资料 4. 事实资料、背景资料、模糊的相关资料和难以确定是否相关的资料。	如出现多种情况，请按“依据”的程度由高到低依次填写在下面括号中。 ()
	在工作中，您需要做计划的程度	说 明
	1. 在工作中无需作计划 2. 在工作中需要做一些小的计划 3. 在工作中需要做部门计划 4. 在工作中需要做事业部的计划 5. 在工作中需要做公司整体计划	如出现多种情况，请按“做计划”的程度由高到低依次填写在下面括号中。 ()
	在您的工作中接触资料的公开性程度：	说 明
	1. 在工作中所接触的资料均属公开性资料。 2. 在工作中所接触的资料属于不可向外公开的资料。 3. 在工作中所接触的资料属于机密资料，仅对中层以上领导公开 4. 在工作中所接触的资料属于公司高度机密，仅对少数高层领导公开。	如出现多种情况，请按接触的频率由高到低依次填写在下面括号中。 ()
知 识 多 样 性	为完成工作需要使用其他学科、专业知识的频率	
	1. 偶然使用其他学科的知识。 2. 较频繁地使用他学科的一般知识。 3. 频繁地综合使用其他学科的知识。 工作要求经常变换专业领域。	
创	为完成工作所必需的创新与开拓精神及能力要求	

新 与 开 拓	1. 全部工作为程序化,规范化,无需开拓创新。 2. 工作基本规范化,偶尔需要开拓创新。 3. 工作时常需要开拓和创新。 4. 工作性质本身即为开拓和创新的。
工 作 复 杂 性	工作所需的判断、分析和计划程度
	1. 简单的,独自的工作,不必考虑对他人有什么妨碍。 2. 只需简单的提示即可完成工作,不需计划和独立判断,偶尔亦需考虑自己对别人的妨碍。 3. 需进行专门训练才可胜任工作,但大部分时候只需一种专业技术,偶尔需要进行独立判断或计划,要求考虑如何工作才不妨碍他人工作。 4. 工作时需运用多种专业技能,经常做独立判断和计划,要有相当高的解决问题的能力。 5. 工作要求高度的判断力和计划性。要求积极地适应不断变化的环境和问题。
工 作 及 环 境 压 力	1. 在每天工作中是否经常要迅速做出决定? 1) 没有 2) 很少 3) 偶尔 4) 许多 5) 非常频繁 2. 您手头的工作是否经常被打断? 1) 没有 2) 很少 3) 偶尔 4) 经常 5) 非常频繁 3. 您的工作是否经常需要注意细节? 1) 没有 2) 很少 3) 偶尔 4) 经常 5) 非常频繁 4. 您所处理的各项业务彼此是否相关? 1) 完全不相干 2) 大部分不相干 3) 一半相关 4) 大部分相关 5) 完全相关 5. 您在工作中是否要求高度的精力集中,如果是,约占工作总时间的比重是多少? 1) 20% 2) 40% 3) 60% 4) 80% 5) 100% 6. 在工作中是否存在一些令人不愉快、不舒服的感觉?(非人为的) 1) 没有 2) 有一点 3) 能明显感觉到 4) 多 5) 非常多 7. 您在履行工作职责时是否有与职员发生冲突的可能? 1) 否 2) 很少 3) 有时 4) 较多 5) 很多 8. 因工作导致身体疾病(职业病)的严重程度 1) 没有 2) 很轻 3) 中等 4) 较重 5) 非常重 9. 工作环境对身体及心理的不良影响(不舒适感所占时间比重) 1) 没有 2) 很轻 3) 中等 4) 较重 5) 非常重 10. 工作及工作环境对任职身体造成伤害的可能性(危险性) 1) 没有 2) 很小 3) 有一些 4) 很大 5) 非常大

任 职 资 格 要 求	1. 您常起草或撰写的文字资料有哪些?		等级	频 率				
	(1) 通知、便条、备忘录 (2) 简报 (3) 信函 (4) 汇报文件或报告 (5) 总结 (6) 公司文件 (7) 研究报告 (8) 合同或法律文件 (9) 电子邮件			1 2 3 4 5 <hr/> 极少 偶尔 不太经常 经常 非常经常				
				其 他 补 充				
	2. 您常用的数学知识:		等级	频 率				
	(1) 初等数学知识 (2) 高等数学知识 (含数理统计) (3) 其他 _____			1 2 3 4 5 <hr/> 极少 偶尔 不太经常 经常 非常经常				
	3. 您常用的计算机知识:				要求水平			
	4. 您常用的外语							
	语种	要求水平	1 2 3 4 5 <hr/> 一般 良好 优秀					
	5. 学历要求	初中、高中、职专、大专、大本、硕士、博士						
6. 为了顺利履行您所从事的工作, 需具备哪些方面的工作经历?								
工作经历要求						最低时间要求		
7. 一个开始这项工作的人, 要多长时间才能基本胜任工作?								

任 职 资 格 要 求	12. 请您详细填写从事工作所需的各种知识和要求程度			
	知 识 内 容	等 级	需 要 程 度	
	如： 计算机程序语言	4	1 2 3 4 5	低 较低 一般 较高 高
考 核	对于您所从事的工作，您认为应从哪些方面进行考核，指标是什么？			
	考 核 方 面	关 键 考 核 指 标 (KPI)		
	您认为您从事的工作有哪些不合理的地方，应如何改善？			
建 议	不 合 理 处	改 进 建 议		
备 注	您还有哪些需说明的问题？			

(完)

岗位说明书编写

岗位说明书是人力资源管理的基础文件，也是工作分析最为直接的表现。编写岗位说明书时要做到简洁明确，不让阅读者产生误解。因此，需要注意以下四项编写原则：

1. 选择合适的格式：岗位说明书常用格式有表格式、叙述式和复合式，要根据内容进行选择；
2. 使用动宾结构：动词要选择有明确含义的词，如分析、听从、完成、搜集、监督，保持使用的标准（表 3-9）；
3. 使用“状动宾”结构：在动宾结构中使用状语，如“为上级”、“按经理要求”、“在指定时间内”，可以增强表达的准确性；
4. 使用现在时态、主动语态：编写岗位说明书时，一般不用“曾经”、“被”等表达方式。

表 3-9 岗位说明书的常用动词表

信息输入	信息加工	信息输出
获得、寻找、接受、搜集、录入	编辑、分析、设计、计划、评估、编写、计算、处理、研究、解决、测试	控制、操作、管理、组织、执行、发展、指导、分配、解释、检查、制作、建议、建立、培训、维持、回答

【例 3-5】岗位说明书编写格式

以下是一份岗位说明书，请分析一下哪些表达符合岗位说明书编写原则？有无需要改进之处？

岗 位 说 明 书

修订日期：2005 年 10 月

岗位名称：总工程师

岗位代码：

所在部门：技术中心

岗位等级：

上级岗位：技术中心副主任

下属人数：

📖 岗位定位（岗位存在的理由和目标）

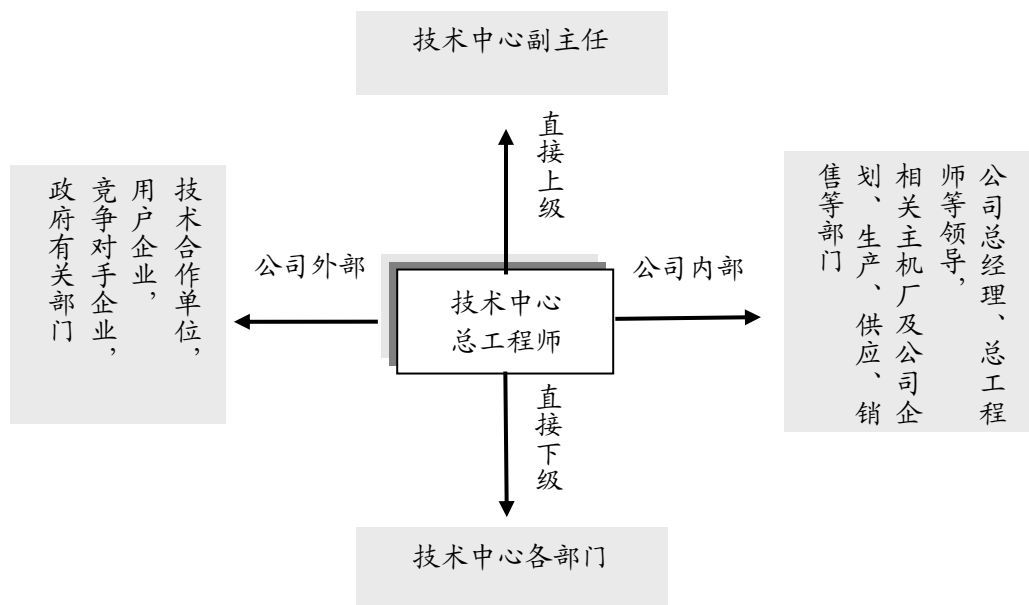
协助技术中心副主任负责技术中心的技术工作，包括组织实施产品设计、开发、试制以及科研攻关等，确保科研开发任务的完成，同时不断增强技术中心的科研开发能力，提高企业产品的竞争能力。

📖 职责与工作

工作内容	责任范围
--标题	--独立负责
--行为	--与人合作
--结果	--协助

1. 产品规划 组织提出《产品开发建议书》以及具体实施计划，包括新产品任务书、设计方案、所需仪器设备以及经费预算等内容。	独立负责/ 协助
2. 产品设计 对技术中心各设计部门进行业务领导,组织有关设计部门及主任设计员等技术人员进行产品设计和试制,定期检查设计部门的工作进度和设计文件,确保高质量地完成技术中心的产品开发设计任务。同时,及时解决出现的问题,并及时将处理结果和不能解决的问题向上级领导汇报。审核批准《试验大纲》、《试验报告》及《技术设计评审报告》。	独立负责
3. 协调合作 在产品设计的规划决策、设计以及样机试验等阶段,与相关主机厂、公司企划处、技术质量部、生产制造部等单位密切合作。	与人合作
4. 研究课题的审定和实施 根据企业发展战略以及技术、市场动态,提出科研课题,经上级领导审批后组织实施,并负责组织解决技术攻关中遇到的重大技术问题。	独立负责
5. 科研成果的技术鉴定 组织技术中心各项科研成果的技术鉴定工作,包括组织编写科研课题研究总结报告、提出鉴定大纲、草拟鉴定书以及组织向鉴定会进行科研成果答辩等工作。	与人合作
6. 情报及标准化 在技术中心主任的配合下,组织、监督技术情报和标准化工作,并及时协调解决出现的问题。协助并督促情报、标准化部门定期提交市场和技术方面的调查和预测报告。	与人合作
7. 其它 完成上级领导临时布置的工作任务。	

工作关系图



📖 **任职要求**（履行本岗位职责必须的教育程度、经验、特殊知识、技能）

1. 教育程度及专业

学历：本科及以上

专业：印刷机设计及相关专业

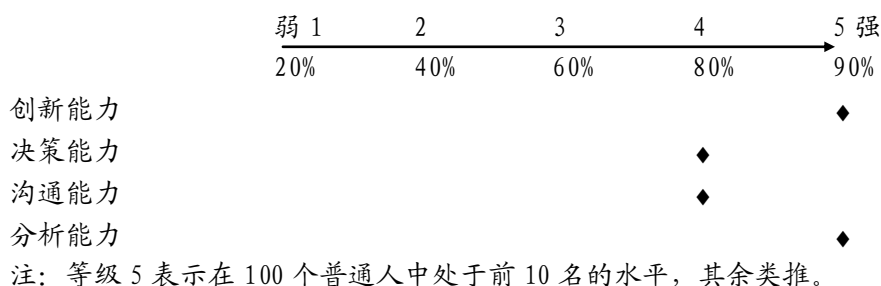
2. 工作经验

5 年以上产品设计经验，主持过重大产品设计工作，对印刷机设计、制造有比较全面和深入的理解。同时，具有 2 年以上管理/技术管理经验。

3. 特殊知识及技能

- 英语国家四级及以上
- 熟悉 ISO9001 质量管理体系
- 熟练掌握计算机办公软件、Internet 及 AutoCAD

4. 能力（心理图示）



5. 资格证书或其他特殊要求

高级工程师

【复习与思考】

- 1、简述工作分析的作用？
- 2、简述工作分析的各类方法？
- 3、工作分析的访谈法主要从哪几个方面去提问？
- 4、工作分析的问卷法包括哪几个部分？
- 5、岗位说明书的主要内容和格式要求有什么？

【课后技能训练】

如果您是在校生，请针对你所在高校的楼长、清洁员、辅导员三个职位，进行工作分析，可以采用访谈法、问卷法等方法进行，汇总分析结果，编写三份岗位说明书。

【参考阅读文献】

- [1] 付亚和主编. 2006. 工作分析. 上海: 复旦大学出版社.
- [2] 王小艳编著. 2004. 如何进行工作分析. 北京: 北京大学出版社.

第四单元 薪酬福利

引言：自利利他

一位姑娘走进一家工程公司的经理办公室，询问：“请问您这里招女秘书吗？”

“对不起，我们倒也想招聘一位女秘书。可是，眼下经济环境不景气，我们公司没有工程可做啊？”

“没有工程我不计较，只要有工资就行！”姑娘诚恳地说。



【学习目标】

学习职位评价原理，掌握职位评估工具的操作步骤，能够使用要素计点法对不同职位进行评估与分析。

第一节 薪酬设计原理

什么是薪酬

Gerge T. Milkovich 和 Jerry M. Newman 把薪酬（compensation）定义为雇员作为雇佣关系中的一方所得到的各种货币收入，以及各种具体的服务和福利之和。中国古语中的“薪酬”是“酒水和柴”的意思，从心理感知角度讲是快乐和温暖的意思。从薪酬结构上看，薪酬一般包括固定部分和可变部分，曹操有句名言：“士无饷不来，无赏不往”，很好地表达了薪酬的种类和作用，薪酬包括固定部分，即“饷”，另一种是可变部分，即“赏”，前者是吸引将

士来的，后者是激励大家冲锋陷阵的。

常见的薪酬发放形式包括工资与福利，工资包括职位工资、绩效工资和成就工资，福利又分基本福利和特殊福利，基本福利有社会保险、带薪年假等，特殊福利是指企业独有的福利项目（见图 4-1）。另外，还有一些长期激励，如股权等。工资制定一般会考虑岗位差异，而福利更多强调平均分配，因为工资关注岗位对组织的贡献，而福利关注员工的成员身份，其主要意义在于增加员工对组织的归属感并提高组织凝聚力。当然，一些高福利的企业还可以通过福利规避掉一些税收负担。

在工资与福利中，一些概念容易被混淆，如津贴和补贴。津贴和补贴是对职工在特殊劳动条件和工作环境中的额外劳动消耗和生活费用给予的补偿支出，通常把与工作相关的补偿称为津贴，把与生活相关的补偿称为补贴。所以，津贴一般算作工资部分，如加班津贴，而补贴会算作福利，如通讯补贴。

工 资	职位工资：基础工资、工龄工资、职务工资、岗位津贴、工作津贴	
	绩效工资：奖金（全勤奖金、生产奖金、销售奖、不休假奖金、年终奖金、效益奖金）；津贴（加班津贴、轮班津贴）；	
	成就工资：突出行为的重奖	
福 利	基本福利	社会保险：养老保险、大病医疗保险、工伤保险、失业保险
		带薪年假：法定节假日、带薪休假、婚假、探亲假、工伤假、带薪旅游或学习
		其他福利：退休金、医疗费、宿舍设施、交通设施、制服、工作餐补贴、福利设施、住院慰问、伤病补助、庆贺慰问抚恤金
	特殊福利	住房补贴、住房信贷、住房公积金、购车信贷、交通工具、交通补贴、通讯设备、通讯补贴等

图 4-1 薪酬形式与种类

薪酬设计原则

企业设计薪酬主要遵循的原则有内部公平、外部竞争、激励导向、成本控制四个方面。

● 内部公平

内部公平就是组织确定薪酬的第一个原则，它强调各职位薪酬关系的一致性与逻辑性。它要求公平对待所有员工，并有利于员工行为与组织目标相匹配。内部公平原则是斯密公平理论在薪酬中的运用，包括横向公平和纵向公平。横向公平即所有员工之间的薪酬标准、尺度保持一致；纵向公平即考虑历史的延续性，使员工过去和未来的投入产出比基本上一致，或略有增长。

● 外部竞争

外部竞争原则强调组织在设计薪酬时，考虑同行业的薪酬水平，尤其是竞争对手的薪酬水平。只有确保自己的薪酬水平在市场上具有一定的竞争力，才能充分地吸引和留住企业发展所需的关键性人才。

● 激励导向

激励作用原则是指组织在设计薪酬时，需要充分考虑薪酬的激励作用，实现薪酬的激励效果。实现组织薪酬（人力资源投入）与激励效果（产出）之比达到最大化，为此，组织在设计薪酬策略时需要充分考虑各种可能产生激励的因素。

● 成本控制

成本控制原则强调组织设计薪酬时，需要充分考虑自身发展的阶段和财务支付能力。从短期来看，收入扣除各项非人工费用和成本后，要能够支付组织所有员工的薪酬；从长期来看，在支付所有员工薪酬后，还要有所盈余，以支撑组织继续追加和扩大投资，获得可持续发展。

【例 4-1】确定薪酬设计的原则

请比较以下两家公司的薪酬策略，说明薪酬设计的原则是如何实现的？

表 4-1 薪酬策略与原则

内容	微软公司	惠普公司
薪酬目标	支持微软招聘、激励和维系优秀人才	持续地吸纳具有创造性和激情的人才,确保人人机会平等
内部公平	支持微软的绩效推动计划,以经营、技术为基础的组织结构	支持跨职能协调,对公司长期的责任感
外部竞争	整体薪酬领先;基本工资滞后;奖金和股票期权领先	领先水平的薪酬
激励导向	奖金和期权以个人绩效为基础	以个人绩效为基础;加薪与利润分享

薪酬结构

薪酬结构是指在同一组织内，不同职位或不同技能薪酬水平的排列形式。它体现出薪酬水平等级是多少，不同薪酬水平的级差是多少（见图 4-2）。

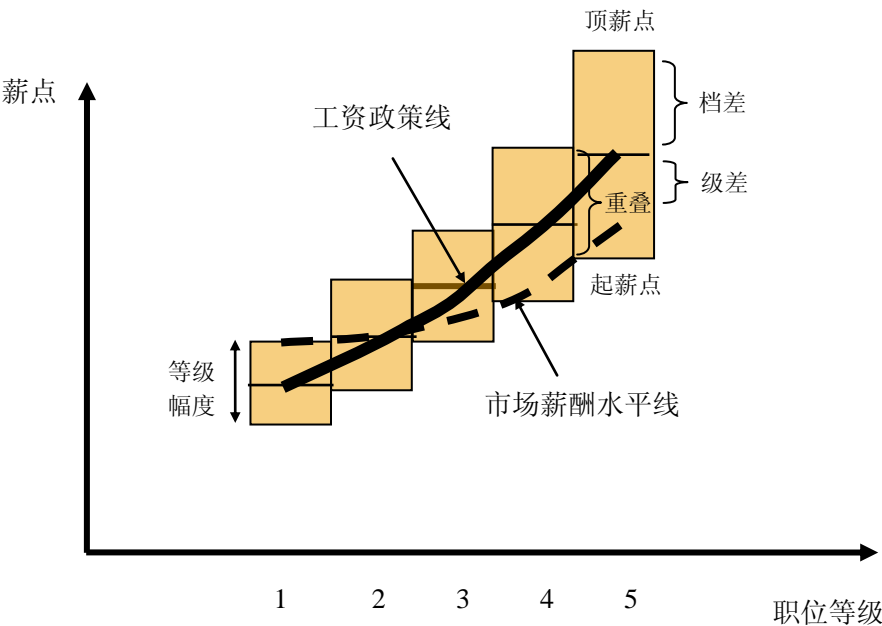


图 4-2 薪酬结构图

- **工资政策线**

工资政策线又称工资指导线，它是各等级中位线的连线，代表着组织内部整个工资结构特征和水平（见图 6-2）。工资政策线水平位置如果比较高，说明组织内部薪酬水平整体较高，反之则表明组织内部薪酬水平整体偏低。工资政策线比较陡（斜率较大），说明内部各等级的差距比较大，工资政策线比较平直，说明内部等级差距小，有平均主义倾向。平均不代表公平，所以，绝大多数工资政策线具有一定的斜率。

- **市场薪酬水平线**

市场薪酬水平线是指通过市场薪酬调查得到的薪酬水平数据绘制出的曲线，用来反映组织薪酬水平与外部相比是否具有竞争力。如采取市场较高位置的薪酬水平，即前 1/4 水平的薪酬，说明外部竞争力比较强。

- **薪酬等级**

薪酬结构一般是以等级来体现的，等级的数目和各等级之间的关系反映了薪酬整体状况。图 6-2 中的 12、13、14、15、16 都是不同的薪酬等级，它们代表着组织薪酬的内部结构，人们通常所称一家企业的工资为“几级工资制”就是指其内部有多少工资等级。

- **起薪点与顶薪点**

起薪点就是每个薪酬等级中起始薪酬水平，顶薪点就是每个薪酬等级中最高薪酬水平。起薪点与顶薪点的差被称为“等级幅度”，等级幅度越大代表着该薪酬等级可以容纳的薪酬范围也相对较大。

- **等级重叠**

等级重叠是指不同等级之间存在的重合部分，为什么会出现等级重叠设计呢？它主要是用来满足组织的现实需求。首先，重叠使低职位等级高档次的员工有可能薪酬超过高职位等级低档次的员工。因此，一些员工由于工龄或其他薪酬要素的影响，虽然是低职位等级，但处于较高档次，薪酬将超过处于高职位等级却是低薪酬档次的员工。比如，老司机有可能拿到比新秘书更高的薪酬。其次，由于存在重叠，还可以避免一些由于职位横向变化而带来的不必要的工资调整，因为不同职位等级的薪酬水平有可能是一样的。

- **薪酬级差**

薪酬级差就是指薪酬不同等级之间的差，一般以上下等级中点之差来表示。级差反映了组织内部不同等级的纵向关系，级差大其激励效果就显著，级差小其激励效果就微弱。级差也会体现在工资政策线上，如果工资政策线比较陡，说明级差比较大。

- **薪酬档差**

薪酬档差就是薪酬等级中各档之间的差，级差与档差不同，一个是描述等级之间的关系，一个是描述等级内部档次关系的。档差大意味着同一等级内部激励效果显著，因为，涨一档工资对员工来说薪酬变化比较大。

薪酬调查

薪酬调查是通过各种途径采集市场上各类人员工资福利水平和支付状况的有关信息，从而进行汇总分析的全部过程。薪酬调查的作用在于提供其他相关组织的薪酬信息，以使本组织薪酬策略制定更加科学而富有竞争力。从操作步骤来看，薪酬调查包括确定调查目的、确定调查范围、选择调查方式和分析调查数据四个步骤（图 4-3）。

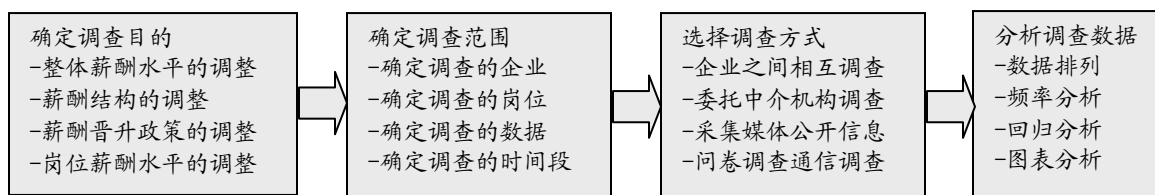


图 4-3 薪酬市场调查程序

具体的调查形式一般采用问卷法和面谈法，采取问卷法需要准备调查表，而采取面谈法需要提前拟好问题提纲。进行薪酬调查的一些关键控制点包括：

①确定单位

按照“同行业、同地区、有竞争”三个原则进行选择，其中“有竞争”就是指本行业中具有相同竞争实力的单位，这三个原则能够保障薪酬调查结果具有可比性。

②调查职位

寻找 20%左右相关职位作为标杆职位，调查时注明该岗位的主要职责，以便进行岗位对照。

③采集数据

利用访谈法或问卷法采集充足有效的数据，如薪酬结构、薪酬水平、薪酬幅度和等级档次等。

④对比分析

按照调查薪酬数据计算汇报结果，主要包括平均数、众数和“Q 点”，平均数反映薪酬水平的居中趋势，众数反映大多数单位的薪酬水平，“Q 点”就是位置处于调研单位 25%、50%、75%的薪酬水平。比如，一家企业调查到 12 家企业的某一职位薪酬，按薪酬水平由低到高纵排列，排在第 3 位的企业薪酬水平就是 Q_1 点，它代表市场偏低水准，排在第 6 位的企业薪酬水平就是 Q_2 点，它代表市场中等水平，排在第 9 位的企业薪酬水平就是 Q_3 点，它代表市场偏高水平，排在 11 位的企业薪酬可视为位于 90%位置上的市场水平，它代表着薪酬的高薪水平，企业于时可以根据外部市场薪酬水平确定薪酬策略。计算时要注意，如果调查家数乘以 1/4、2/4 和 3/4 结果出现小数则需要进位取整，调查家数如果不满 10 家，90%的位置就是最高位。计算 Q 点比求平均数的好处是它代表的是真实薪酬，平均数算出的是一个居中趋势，很有可能没有一家单位发这个钱数，这就不具备真正意义上的参照价值。

【例 4-2】薪酬调查结果统计

下表是 2008 年 4 月组织学生通过访谈调查，获得北京 10 所高校后勤部分职位的薪酬水平。请问如何使用 Q 点作为市场薪酬水平的参照，那么，又为什么不使用平均数？

表 4-2 高校后勤职位市场薪酬水平调查表（单位：元）

序号	保洁员	售饭服务员	楼长	Q 点
1	730	650	800	
2	750	750	1100	
3	750	780	1200	Q_1
4	765	800	1200	
5	765	865	1250	Q_2

6	766	900	1250	
7	768	900	1400	
8	775	900	1433	Q_3
9	800	900	1515	
10	850	1100	1600	

第二节 职位技能工资设计

薪酬设计的种类

根据薪酬设计的基础，一般把薪酬设计归纳为“以岗定薪”和“以能力定酬”。所谓“以岗定薪”就是以岗位工作职责为主要衡量依据，以“能力定酬”就是以个人技能和能力为主要标准进行薪酬设计，因此，也可以进一步分为技能型薪酬设计和能力型薪酬设计（见图 4-4）。

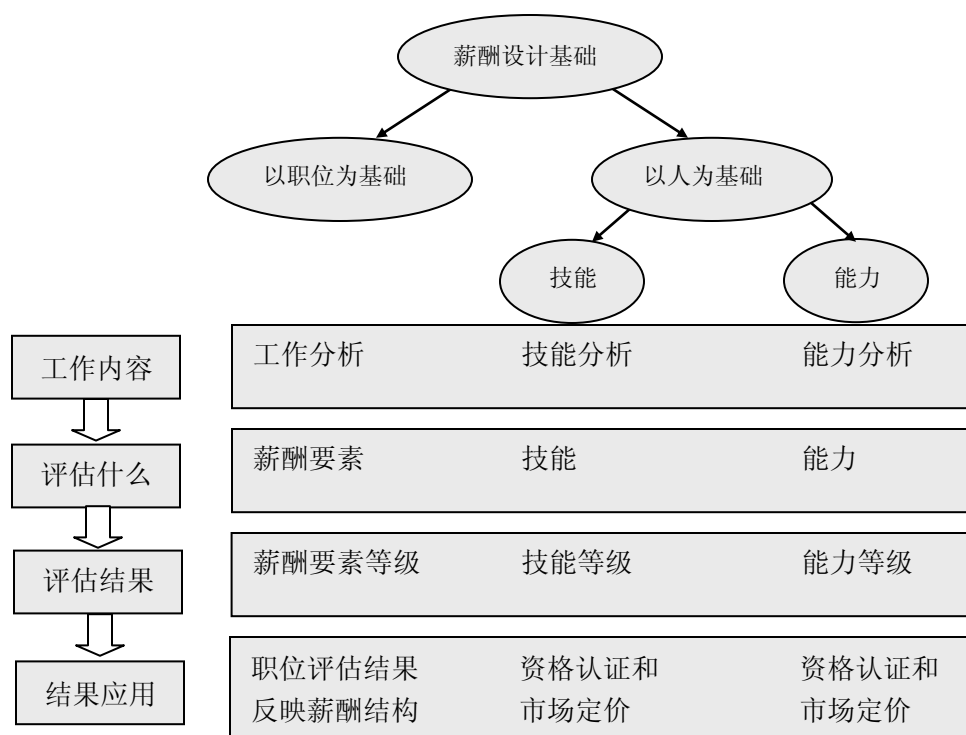


图 4-4 建立薪酬体系的三种途径

以职位、技能、能力为基础的薪酬设计，各自有着不同的设计方法。以职位为基础的薪酬设计需要做工作分析，依据薪酬要素进行职位评估，作为划分等级的标准。以技能和能力为基础的薪酬设计，主要是依据技能与能力分析获得技能与能力等级，这些薪酬设计方法依赖于完善而客观的技能资格认证，以及规范的薪酬市场定价。相比而言，各种设计模式都有各自的优势和不足，职位薪酬使得员工对于岗位职责更加明确，但无法很好的体现出个体的能力差异，相反，以技能和能力为基础的薪酬设计更加关注个体的技能和能力，但技能和能力的评鉴的准确程度将成为关键问题（表 4-1）。

表 4-1 三种薪酬设计模式的对比

项 目	以职位为基础	以技能为基础	以能力为基础
关注方向	薪酬要素	技能模块	能力评定
报酬转化	分配反映标准薪酬要素的点数	外部市场对技能的鉴定与定价	外部市场对能力的鉴定与定价
重点工作	工作分析与职位评价	技能鉴定	能力分析
优 势	职责明确、任务清晰	不断技能提升	员工重视学习
不 足	薪酬不能很好的体现能力	对职位职责重视不够	对能力鉴定水平要求高

薪点工资制

以薪点为基础的职业技能工资制度，是一种依据工作分析和职位评价结果来确定薪点，再由薪点决定工资收入的工资制度。其主要内容是：依据工作分析和职位评价的结果确定每个职位的薪点，同一职位不同岗位的员工因技能、经验等不同而归入不同的档别，如图 4-5 就是一个一级九档的设计，其中第五档为中值薪点，即依据工作分析和职位评价的结果而确定的薪点。

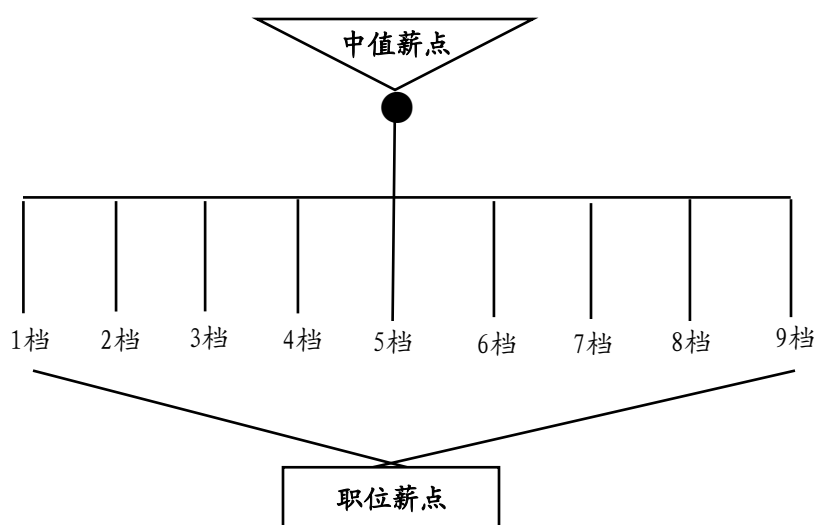


图 4-5 职位技能薪点示意图

由于薪酬边际效用呈递减规律，职位技能工资各档之间的档差也要随着薪点的增高而加大。所以，需要把薪点划分为多个工资等级，并确定相应的档差。如表 6-2 中所示，该公司将工资分为七个等级，每个等级代表着一个薪点范围，如 150-299 点为第一个等级。接着对每个等级内部进行档次划分并确定档差，如第一个等级档差为 10 点。至此为止，我们可以称一个工资体系为几级几档工资体系，如“七级九档工资制”。

【例 4-3】薪酬结构图表

请按表 4-2 中的数据绘制薪酬结构图，理解薪酬结构中“图与表”的对应关系（可以参考图 4-2）。

表 4-2 等级与档次表

职位等级	1	2	3	4	5	6	7
薪点范围	150-299	300-399	400-549	550-649	650-749	750-849	850-1000
档差	10	10	10	15	20	20	25

设计流程与要点把握

在公司工资分配制度的改革中，关键要确定员工的个人岗位技能薪点，员工个人岗位技能薪点的确定，主要是通过以下步骤来操作的：

● 确定薪点中值

对照职位评价的结果确定该岗位的薪点，即中值薪点。

● 确定档次得分

员工的技能和经验不同,档次也应当不同。由于技能和经验不便于定量评价,为便于操作,一般可以采用学历、工龄、职称三个变量,作为进档的决定因素。当中值薪点和档次确定以后,可据此算出每个员工的岗位薪点工资。实行以薪点为基础的岗位技能工资制,员工个人的工资收入主要由个人的岗位技能薪点和个人绩效工资决定,这样就能够结合员工所在岗位与自身技能的情况,科学合理地确定员工工资。

【例 4-4】进档公式设计

请分析以下公司的员工进档公式，说明其考虑的主要变量是什么？

档次值 = 工龄档分 + 学历档分 + 职称档分

其中：

$$\text{工龄档分} = M1 * 0.75 + M2 * 0.25$$

其中: M1 为在企工作年限

M2 为外单位同类岗位的工作年限，工龄档分最高为 5。

$$\text{学历档分} = \text{员工学历} - \text{岗位要求学历}$$

其中：博士 2 硕士 1.5 本科 1 大专 0.5 大专以下： 0

职称档分: 正高 2 副高 1.5 中级 1

● 全员入档

根据员工所在的岗位，找出该员工所在岗位的中值薪点（即第五档的薪点点值）；然后再依据员工的个人情况，根据入档办法确定其档级和岗位技能薪点。

【例 4-5】工资计算公式设计

请分析以下公司的薪酬公式，解释一下每个公式考虑的主要内容？

$$\text{员工岗位技能工资} = \text{岗位基本工资} + \text{岗位业绩工资} \quad \text{公式 (1)}$$
$$\text{岗位基本工资} = \text{岗位薪点工资} \times 0.6 \quad \text{公式 (2)}$$
$$\text{岗位业绩工资} = \text{岗位薪点工资} * 0.4 * \text{个人考核系数} \quad \text{公式 (3)}$$
$$\text{岗位薪点工资} = \text{个人岗位技能薪点} * \text{薪点工资率} \quad \text{公式(4)}$$

个人岗位技能薪点 = 中值薪点+ (档级-8) *档差 公式（5）

● 确定薪点工资率

薪点工资率是根据组织实际发展状况，经过测算、论证，由决策层批准执行的薪点价值。

薪点率可按下面公式计算：

薪点率 = 预算工资总额 / 职位总薪点数

其中：

职位总薪点数 = Σ 员工职位技能薪点

● 确定个人考核系数

个人考核系数依据季度业绩考核的等级确定，业绩考核一般可以分为优、良、中、差四等，每等对应不同的考核系数。

【例 4-6】考核与奖金如何挂钩

请分析以下公司的薪酬公式，解释一下每个公式考虑的主要内容？

表 6-3 考核等级对应系数表

业绩考核评定等级	优	良	中	差
对应考核系数	1.2	1.0	0.8	0.6

薪酬测算步骤

步骤一：求出评价薪点的工资率（= 现有工资总额/薪点总和）；

步骤二：把各个职位的薪点数和薪点工资率对照，得到每个职位按照薪点所确定的工资；

步骤三：对所有职位的薪点工资率变动结果进行测算，与各职位现有的工资进行比较，分析各类岗位的工资变动情况；

步骤四：分别对薪点工资率提高 20%、30%、40%时会出现的情况进行比较。

步骤五：由于高层采取年薪制工资，测算以中、基层为样本对象。

【例 4-7】薪酬调整的测算方法

下例是一家公司的薪酬改革的测算过程，请说明其中主要考虑了哪些因素？

测算样本：公司除高管层外 45 个样本（包括所有标准岗位，能代表全体）

现有工资总额：69416.67 元

薪点总和：14107.00

薪点率= 现有工资总额/薪点总和 = 69416.67/14107.00 =4.92 元/点

测算结果：当薪点工资提高 20%时，样本的变化情况为 87%的员工工资升高，13%的员工工资下降。在 13%工资下降员工中，主要是客户经理（图 6-6、表 6-4）。

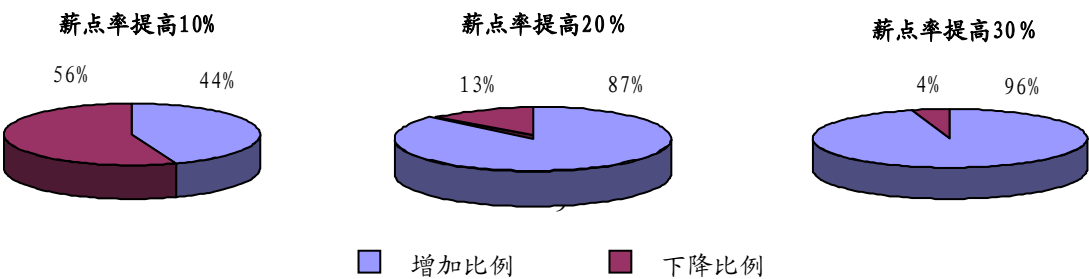


图 4-6 薪点率变化对工资的整体影响

表 4-4 中层、基层员工的平均薪酬变化

项目 层级	原平均工 资	薪点工资	变化率	薪点增长 20%		调查同业 薪酬水平
				薪点工资	变化率	
中层	2490.00	2545.98	2.25%	3055.18	22.70%	3000-4000
基层	1493.67	1485.67	-0.54%	1782.80	19.36%	1600-2000

如何设计奖金

奖金设计主要关注三个要点：总额设计、奖励倾向、支付方式。在总额设计方面需要考虑行业特点和发展阶段，如成长型企业、资本密集型企业资金比例会小一些。关于奖励倾向分为三种，即关注质量、关注盈利和关注成本三类，如例 6-8 所示，不同单位需要根据自己的不同情况来制定奖励重点。

【例 4-8】奖金总额的确定

请分析表 4-5、表 4-6 和表 4-7 中，说明其分别代表着关注质量、关注盈利和关注成本三类奖励设计的哪一类？

表 4-5 投资回报率与员工分享比例表

投资回报率 (%)	员工分享比例 (%)
> 6.8	4.5
6.4 - 6.8	4.1

表 4-6 质量指标与员工分享比例表

质量指标 (退回产品 35%、送货及时 20%、产品检查 30%、消费者投诉 15%)	员工分享比例 (%)
951 - 1000	50
851 - 950	48

表 4-7 成本比率与员工分享比例表

成本比率 (运营成本与占销售额的比率)	员工分享比例 (%)
> 95	0.0
94 - 95	4.0
92 - 93	7.5
91 - 92	11.0
89 - 90	16.2
87 - 88	19.3

【例 6-9】项目制人员奖金设计

项目制奖金设计往往与时间、成本、质量、数量指标相挂钩，表 4-8 举例出项目四大要素奖励指标的奖金挂钩比例。请分析研发项目与工程项目有何不同？原因何在？

表 4-8 项目制奖励标准

奖励指标		研发项目权重	工程项目权重
项目进度执行情况（延期率）		40%	50%
项目成本预算执行情况（费用超支率）		20%	20%
项目数量、质量执行情况	性能、功能质量达成率（50%）	40%	30%
	客户需求达成率（20%）		
	规范化执行率（30%）		

注：延期率=（实际执行天数-计划天数）/计划天数；费用超支率=（项目实际发生费用-项目预算）/项目预算

【例 4-10】销售人员奖金设计

销售人员的奖金设计经常采用“三定一包”法，具体内容包括：

- （1）定销售价格：上限与下限，防止低价丢货，不同价格不同奖励政策，通过分为三档；
- （2）定产品销售基数：即定任务，一般一年不变；
- （3）定货款回收期：按实际回款提奖金，不同回收期完成回款获得的奖励系数不同；
- （4）包销售费用：万元费率包干制。

奖金计算公式：奖金=奖励工资*销售系数+销售费用节余

其中：销售系数=实现完成数/任务基数

表 6-9 中的某销售人员当月以 1000 元的价格，签订了 154 件的销售合同，请根据上述公式计算他当月应得多少奖金？（提示：奖金发放的基金是实收货款）

表 4-9 销售人员任务完成情况

实收货款的销售量	销售单价与奖励金额			销售量		销售费用节余
	1050 元	1000 元	980 元	任务基数	实现完成合同	
150 件	2 元	1 元	0.5 元	140 件	154 件	500 元

在支付方式上，分为重奖机制与平滑机制，重奖机制以年度为单位来发放，而平滑机制则以月或周为周期来设计，平滑机制的处理四种常用方法包括：

- **赤字准备：**职员份额的一部分留存下来，发生赤字时从留存部分补发，年终结清。负面影响是降低强化作用。
- **移动平均支付：**向前推一个季度来求平均值，使奖金更能反映全年业绩。
- **损失弥补：**出现业绩下降，把之前的奖金总额一起扣掉

- **年日支付：**年末应付职员奖金减去已付部分。如果赤字发生在年末则会失效。

第三节 福利设计与长期激励

完善的福利制度，使员工因受到周到的体贴和照顾而体会到企业这个大家庭的温暖，产生一种强烈的归属感。有效的长期激励则可以使员工增强忠诚度，降低离职意愿，这些都会有助于加强组织的凝聚力，起到稳定员工队伍、提高工作效率的重要作用。

福利项目

从福利项目上看，福利包括保险、健康医疗、人身及意外事故/伤残、车辆福利、住房、补助与津贴、持股计划、教育支持、养老金、子女教育等项目。保险是指单位为员工提供的基本养老保险、基本医疗保险、基本失业保险和工伤保险等。健康医疗包括打预防针、体检等。在对一些知名企业的福利调查中发现，以下福利项目深受员工喜爱：

- **带薪假期**

员工除了享受国家法定节日外，还有公司规定带薪年假，带薪年假可依据员工工龄的长短来决定，如 10 年以下为 7 天，10—20 年工龄为 15 天，20 年工龄以上的为 20 天。

- **教育支持**

单位鼓励员工不断提高自身的素质，员工可以自主申请在外培训，获准资助的员工可以报销培训或教育费用，但员工所选的课程必须与其职位相关并符合单位需要。

- **企业年金**

2006 年 4 月，劳动与社会保障部发布了关于企业年金的法规，对企业年金的参与方案和适用对象进行了明确。企业年金必须以信托协议为基础，计划受托人委托企业年金服务供应商提供服务。雇主和员工都需要缴费，雇主缴费最高限额为上年度工资额的 1/12，雇主与员工缴费总额也有限度，上限为上年度工资额的 1/6。雇主缴费部分税前列支，员工缴费为税后费用。当企业年金福利在员工达到退休时，可以采取一次性全额支付或按年支付方式。

自助式福利设计

福利设计中最为关键的问题是要提高福利对员工的激励作用，要解决这个问题，必须弄清楚除了国家法定的福利项目外，员工还有哪些方面的福利需求。传统的做法是，采用调查问卷对员工进行调查，然后进行问卷分析，掌握员工的具体需要，从而有针对性地设计出福利计划。但由于现实生活人们的消费观和需求变化频繁，追求时尚和个性化已成为时代潮流，尤其是在知识型员工比重较高的企业，表现得更加突出。所以，传统的福利计划很难较集中地、快捷地满足员工的现实需求，一方面浪费了公司资金，起不到应有的激励作用；另一方面可能还会引起员工的抱怨。

生活中的自助餐带给了我们这样的启示：自由选择、各取所需，而在福利设计上同样也可采用“自助式福利计划”。自助式福利计划就是企业给员工一定的福利点数，不以现金或实物发放，员工可以在点数范围内随意挑选自己喜欢的福利项目，以满足员工的多元化需求。站在企业管理者的角度看，自助式福利计划之所以被认为是一项积极的、行之有效的福利措施。从员工角度看，自由选择权代表了权力和价值，可以使员工十分满意，而富有弹性的方

案、灵活的方式让员工自己选择，自己衡量，自己打算，员工会逐渐清楚他们所享受的福利值多少钱，有利于强化福利的激励功能。另外，多福利项目是免税的，可以避免现金福利的个人所得税支出，员工无形中提高了税后收入。从单位角度看，有利于加强福利成本管理，由于灵活方案的实施允许员工把所得到的福利金钱花到他们自己愿意接受的地方，相比较而言，弹性福利方案成本要低得多。

员工自助式福利计划的基本思路是根据单位的经济效益状况和发展要求，每年提取一定比例的福利基金。在保证法定福利和员工基本福利的前提下，给予员工一定的福利点数，福利点数不能兑换现金，不能转让，可以累积。员工可以在单位提供的可供选择的福利清单中选择自己感兴趣的福利项目。选择的范围可以是一种福利的不同等级，也可以是多种不同的福利。在具体设计时，有以下五个方面需要注意：

- 福利基金的提取

公司根据当年工资总额预算的一定比例（一般在 10%左右），提出福利开支预算，并报董事会审批。董事会根据企业的发展要求和公司的实际情况有权削减或增加福利预算。预算一经审批，如无特殊事项，不得超支。

- 福利点数的分配

公司根据上年度业绩考评的等级，授予员工福利点数，各部门负责人和公司负责人掌握一定的数量的福利机动点数，以即时嘉奖那些表现卓越的员工。从而使自助式福利计划真正成为可以有效激励员工的福利方案。公司高管层的福利计划由董事会单独制定。

- 单位福利点数的价格

单位福利点数的价格=年度福利总预算/年度福利总点数

公司实行福利点数保值，当年度未使用或未使用完的福利点数可累积到下年度，并根据点数余价按照下年度的福利点数价格折算成下年度可使用的福利点数。

- 弹性福利清单的编制

公司在编制福利清单时应与员工进行沟通，听取员工对新福利种类的建议，适时更新，充分了解其他公司的福利项目及实施状况。福利项目可以重点确定为以下几类：员工学习与发展类、安全保健类、饮食安居类、休闲娱乐类等。

- 福利点数的管理

为保障自助式福利计划的顺利推行，提高福利资金的使用效率，人力资源部为员工福利的管理部门，主要负责弹性福利项目的制定、福利项目实施效果的评价、建立福利点数台帐。财务部门负责福利基金的管理。员工在享受自助式福利计划时，应取得有效的原始单据，递交财务部审查票据的合法性、合规性后，到人力资源部签字核销福利点数，如果员工超出累积的福利点数余额，超出部分在工资中扣补，财务部凭人力资源部签字确认的原始发票报销。

长期激励设计

长期激励是对员工实施回报周期比较长的奖励模式，以使员工和组织长期与共，共生共赢。常见的长期激励形式包括股票形式和现金形式，股票形式又可分为增值赠与和全值赠与两种，现金形式包含模拟股票、绩效单位、虚拟股票期权等多种形式（见图 6-7）。

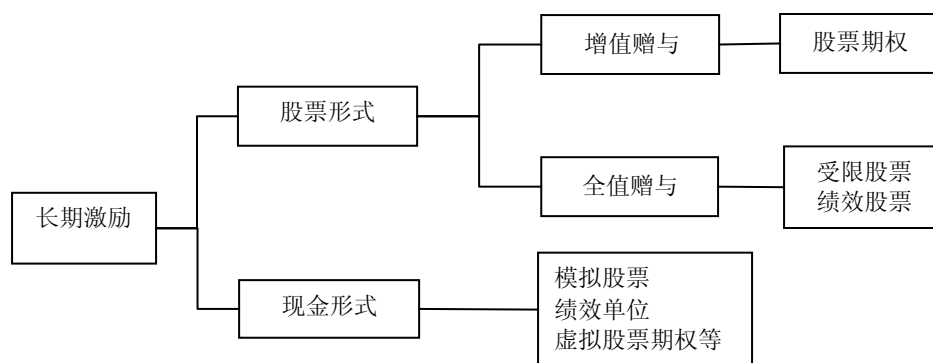


图 4-7 长期激励的发放形式

【例 4-11】长期激励有何吸引力

2008 年 4 月 15 日，唐骏在北京饭店举行离开盛大后的个人新闻发布会，同时，新华都集团公司宣布，唐骏从即日起出任该集团总裁兼 CEO，聘书为显示任期为无限期。唐骏透露，他转会新华都的薪酬为 10 亿元，其中大部分是即将在 A 股上市的紫金矿业原始股份。唐骏在加盟新华都之前，曾任盛大网络总裁和微软（中国）公司总裁，目前还继续担任着微软（中国）公司的终身荣誉总裁及盛大网络公司的董事。盛大网络公司董事长陈天桥委托公司代表到场宣读贺信，称唐骏在盛大的 4 年期间圆满完成了自己的使命，为公司转型期运转做出了杰出的贡献，并称唐是职业经理人的典型，与唐共事的四年给他留下的美好的回忆。这次发布会上宣传的“10 亿转会费”刷新了中国职业经理人的薪酬标准。之前的 4 年时间内，唐骏从盛大带走的期权虽然高达 7500 万美元，但唐骏的每一次华尔街之行都能为盛大带来数亿美元的市值增长。以下是会场上唐骏与记者的一段对话：

记者：你之前说希望为中国职业经理人树立起一个新的标杆，你觉得这份新工作带给你的 10 亿元“转会费”算得上是一种证明吗？

唐骏：其实所谓的这 10 亿，并不是专门设立的。这些奖励是新华都集团的高管激励机制中的一部分，主要会由股票、期权和奖金构成。其实我并不在乎多高的转会费，给 1 亿也可以，这里面最大的意义在于中国企业开始有这样一套重要的机制。

（整理于《新京报》2008 年 4 月 16 日第 B03 版）

在我国，长期激励的实现操作也呈现出各种不同的模式，具有代表性的模式包括股票期权、虚拟股票、股票增值权、限制性股票计划、延期支付计划、储蓄-股票参与计划、股票奖励、业绩股票、业绩单位、员工持股、账面价值增值权等 11 种之多，每一种模式都具有一定特点（表 4-10）。

表 4-10 我国长期激励设计的模式

长期激励模式	主要特点	使用公司
股票期权 (stock option)	在一定时期内按行权价格行权(5-10 年)。利用证券市场的放大作用；但证券市场的弱有效性和证券监管成为主要障碍。	长源电力、中兴通讯
虚拟股票 (phantom stock)	享受“虚拟”股票的分红权和升值收益，没有所有权、表决权和出让权。不影响公司所有权结构，无需证监会批但现金支出压力较大。	上海贝岭

股票增值权 (stock appreciation)	享受股票上升后的增值收益，不支付现金而享受现金或股票收益。无需证监会批但资本市场的弱有效性降低了激励。	三毛派神
限制性股票计划 (restricted stock plan)	赠与或低价出售股票，达到预设目标后才可以抛售并获益。业绩目标和股票目标相对难以制定。	
延期支付计划 (deferred compensation)	在收入中设计一部分股权在一定期限后发。持有者不能及时变现；无需证监会批准。	武汉中商、 飞乐股份
储蓄-股票参与计划 (saving-stock participate plan)	建立储蓄账户并折算成一定数量的股票，无论股价升降都将获益。无需证监会批，有福利化倾向。	
股票奖励 (stock award)	无偿赠与股份，激励对象享受分红权，完成预定业绩目标享受所在权。无需证监会批。	东方创业
业绩股票 (performance stock)	完成业绩目标则赠与股票，锁定一年后才获准兑现。无需证监会批，业绩目标难制定。	广州控股、 彩虹股份
业绩单位 (performance unit)	与业绩股票的区别是赠与现金，相当于红利。	东方创业、 天大天财
员工持股 (EBO/MB0)	通过内部认购持有股票或改变股权结构。	尖峰集团、 大众交通
账面价值增值权 (net asset appreciation rights)	与证券市场无关的股权激励模式。包括购买型（先购再回售）和虚拟型（授予名义股份根据每股净资产的增值来激励）	非上市 公司

整理自：吴叔平、虞俊健著. 股权激励——企业长期激励制度研究与实践. 上海:上海远东出版社. 2000

总结股权设计的各种模式，我们提出了股权设计的“六要素”：股票来源、激励对象、激励前提、激励力度、分配方式和兑现方式。每种设计要素都有一些常见做法，比如，股票来源一般会从公司税后利润中逐年提取或发行新股时预留，再比如，激励前提往往是由财务指标和非财务指标决定的（见表 4-11）。

表 4-11 股权设计六要素的常见方案

核心要素	常见方案
股票来源	1、公司税后利润中逐年提取；2、发行新股时预留
激励对象	1、高层管理者（董事长、总经理、副总经理、董事、独立董事、监事）；2、中层管理者（各事业部、职能部门负责人及子公司经理）；3、技术业务骨干、特殊贡献人员及普通员工
激励前提	1、财务指标：净资产收益率、净利润、净利润增长率、净资产利润率；2、非财务指标：市场份额和客户满意度等
激励力度	根据防御性理论和美国香港经验数据，激励股权不超过 20%，前期在 10%左右为宜。
分配方式	1、岗位责任系数（以评价薪点为基础）2、绩效考核分
兑现方式	1、高管锁定时间 5-10 年，中层骨干及员工 5 年以内；2、可转增股票和兑现，提 20%风险抵押金后，以 2：3：3 比例三年发放。

说明：对比以下两套方案，说明股票期权六要素设计上的不同之处？讨论两种方案对于员工将产生何种影响？

方案一：员工模拟股票期权管理办法（赠与方式）

第一章 发行范围

第一条 由董事会领导下的薪酬委员会负责股票期权计划方案制订和实施，有权决定股票期权赠与人、赠与额度、授予时间表以及重新安排等。

第二条 公司的模拟股票期权只限于以下人员持有：

1. 公司发行模拟股票期权时，在公司及其子公司、分公司工作满一年，并在工资名册上列名的正式职工；
2. 由公司董事会依据职位重要性、稀缺性认定的关键职位员工；

第三条 下列人员不得购买和持有本公司模拟股票期权：

1. 本公司以外的法人股东单位的职工；
2. 本公司停薪留职人员或视同停薪留职人员、公司雇用的临时工；
3. 根据国家法律、法规，禁止购买和持有本公司股份的其他人员。

第二章 赠与方式

第四条 以专业机构评估后的账面净资产值为依据，在账面净资产 10%以内由公司董事会决定总股本，经董事会确定总股数，进而得出每股行权价格。**第五条** 模拟股票期权发行以赠与方式，可分为四个类别，在完成董事会绩效指标的前提下，可以连续五年赠与。年认股权赠与额要在以下范围内（认购出资应为 1000 元的整数倍）：

1. 董事长、总经理每人可赠与 8 万-10 万元（5 年共 40-50 万）；
2. 董事、副总经理及其他由董事会聘任的高级管理人员每人可赠与 5 万-6 万元（5 年共 25-30 万）；
3. 公司监事、总监每人可赠与 4 万-5 万元（5 年共 20-25 万）；
4. 技术业务人员每人可赠与 2 万-3 万元（5 年共 10-15 万）。

第六条 授予期为五年，采取匀速时间表的方法每授予 20%，年授予额在第五条规定范围内，视绩效完成指标（年交易额增长率、利润增长率和净资产收益率）决定具体数量，滚动式的授予。

第七条 职工被提升，可按提升后职工执行第四条的规定。

第八条 认股期权的员工须在规定时间内，与公司订立员工认股权计划协议书，到期不交者视为弃权。

第九条 办理程序如下：

1. 由职工按规定向董事会（股票期权筹备组）提出个人认股期权的申请；
2. 由董事会（股票期权筹备组）审查该职工资格，确定赠予额度；
3. 职工办理相关登记，记录在职工股票期权名册上，并向该职工发放由董事长签发的、与职工授予额相等的股票期权证明。

第三章 职工股票期权名册

第十条 职工股票期权名册是管理职工股票期权的依据和书面凭证，名册应载明下列事项：

1. 持股人姓名、住所、身份证号码、工作证号码；
2. 持股人所持期权额、本人签章、经手人签章；
3. 持股人持有、转让股票期权的日期及有关记录。

第十一条 根据股票期权的变化，及时在职工股票期权名册上予以登载和变更，所在登载和变更要有本人和经办人的签章。

第十二条 职工股票期权名册由人力资源部保存管理，本人对出资登载额有所质疑时，有权进行查询。

第四章 职工股票期权证明

第十三条 根据职工认股权情况，发给职工“职工股票期权证明”，由职工本人持有。

第十四条 “职工股票期权证明”是查核职工本人股票期权的证明，据以享受权利和承担义务的书面凭证。

第十五条 职工股票期权证明应载明下列事项：

1. 姓名、身份证号码、工作证号码；
2. 授予数量、认股期权固定价格、授予期安排、禁止行权期、经办人签章；
3. 董事长签章；
4. 发证日期及注意事项。

第十六条 职工股票期权证明应与会员本人身份证、工作证（或离退休证）同时使用方为有效。

第五章 模拟股票期权的管理

第十七条 职工所持模拟股票期权不是实股，不改变股权结构，没有分红权、配股权和表决权。

第十八条 行权价格由董事会根据当年账面净资产额确定。由董事会根据企业绩效(年交易额增长率、利润增长率和净资产收益率三个指标)决定行权期,授予后第一年为禁止行权期。

第十九条 增值价格和转让价格由董事会根据当年账面净资产的增加额确定。增值价格与行权价格的差额部分在《职工股票期权名册》中记录。

第二十条 行权后如果转让模拟股票期权,只能售给本公司,公司无条件回购。转让期为三年,第一年可转让股权的20%,第二年、第三年各30%,其余20%作风险抵押。公司按照行权价格与转让价格的差价,从本年税后利润中提取奖励基金支付现金。行权转让每年进行一次。

第二十一条 股票期权不得在内部职工之间转让,不得在社会上交易,不得赠与和继承。

第二十二条 职工若离开公司,应在一个月内办理手续。

第二十三条 公司董事、监事、总经理和其他由董事会聘任的高级管理人员,经公司同意离开公司后,半年内不得抛售。

第二十四条 未经批准脱离公司、违反公司制度和有关法律被公司除名者,其股票期权由公司无偿收回。

第二十五条 当公司设立失败或公司解散时,组织清算并编制清算报告,依法办理注销登记手续,股票期权自动作废。

第六章 附 则

第二十六条 本办法由董事会通过后执行。本办法未尽事宜,国家法律、行政法规有明确规定的从其规定,无明确规定的由董事会酌处。

第二十七条 可根据需要制订内部管理细则,具体规范职工持股运作。本办法由董事会负责解释。

方案二: 员工模拟股票期权管理办法(认购与赠与结合方式)

第一章 发行范围

第一条 公司的模拟股票期权只限于以下人员认购和持有:

1. 公司发行模拟股票期权时,在公司及其子公司、分公司工作满一年,并在劳动工资名册上列名的正式职工;

2. 由公司董事会依据职位重要性、稀缺性认定的关键职位的员工;

第二条 下列人员不得认购和持有本公司模拟股票期权:

1. 本公司以外的法人股东单位的职工;
2. 本公司停薪留职人员或视同停薪留职人员、公司雇用的临时工;
3. 根据国家法律、法规, 禁止认购和持有本公司股份的其他人员。

第二章 发行和认购方式

第三条 以专业机构评估后的帐面净资产值为依据, 在企业战略目标设计的账面净资产与目前净资产额的差额为依据, 分五年认购股份。

第四条 模拟股票期权发行以出资购买的方式, 可分为四个类别, 在限额范围内自愿认购:

1. 董事长、总经理每人可出资认购 375 万元;
2. 董事、副总经理及其他由董事会聘; 任的高级管理人员每人可出资认购 150-300 万元;
3. 公司公司监事、总监每人可出资认购 100-225 万元;
4. 技术业务人员每人可出资认购 30-60 万元
5. 普遍员工可以认购 6-20 万元 (认购出资应为 1000 元的整数倍)。

第五条 董事会根据需要, 按“出资多少赠与多少的原则”分配等额股数, 可在 5 年认购期内分次认购。

第六条 职工被提升, 可按提升后职工执行第四条的规定。

第七条 认购人以每股股价认购, 并需在指定的时间内一次性以现金交足股款, 到期不交者视为弃权。

第八条 认购应通过人力资源部统一进行组织和办理。

第九条 出资认购的程序如下:

1. 由职工按规定向董事会 (股票期权筹备组) 提出个人认购申请;
2. 由董事会 (股票期权筹备组) 审查该职工出资资格, 确定其出资额度;
3. 职工向董事会 (股票期权筹备组) 交付认股资金, 登记于职工持股名册, 并向该职工发放由董事长签发的、与职工所缴纳出资额相等的股票期权出资证明。

第三章 成立职工持股会

第十条 公司职工持股会是依法在市民政局登记注册的社团法人组织, 专门从事和具体办理公司内部职工股份的募集和管理工作。

第十一条 职工持股会作为本公司发起人单位之一, 履行和享有公司章程规定的股东义务和权利。

第十二条 职工持股会设会员大会, 由全体持股会员组成, 是职工持股会的最高权力机构。会员大会下设理事会, 作为职工持股会的常设机构, 具体负责职工持股会的日常管理和事务

处理。

第十三条 职工持股会可以自筹资金购买会员离开公司、死亡时转让的出资，以备日后新职工购买或作特殊调剂之用，但应据实设账管理。

第四章 职工持股名册

第十四条 根据职工出资的认购、交款情况，据实建立职工持股名册。

第十五条 职工持股名册是管理内部职工股票期权的依据和书面凭证，名册应载明下列事项：

1. 持股人姓名、住所、身份证号码、工作证号码、出资证明号码；
2. 持股人出资金额、会员本人签章、经手人签章；
3. 持股人入资、增资、减资、转让出资的日期及有关记录。

第十六条 根据会员出资的变化，及时在职工持股名册上予以登载和变更，所在登载和变更要有本人和经办人的签章。

第十七条 职工持股名册由人力资源部保存管理，本人对出资登载额有所质疑时，有权进行查询。

第四章 职工出资证明

第十八条 根据职工出资情况，发给职工“职工持股出资证明”，由会员职工本人持有。

第十九条 “职工持股出资证明”是查核会员本人在职工持股会中的出资金额、据以享受权利和承担义务的书面凭证。

第二十条 职工持股出资证明应载明下列事项：

1. 姓名、身份证号码、工作证号码、出资证明号码；
2. 出资金额，出资、增资、减资日期及有关记录，经办人签章；
3. 董事长签章；
4. 发证日期及注意事项。

第二十一条 职工出资证明应与会员本人身份证、工作证(或离退休证)同时使用方为有效。

第五章 模拟股票期权的管理

第二十二条 如果抛售模拟股票，只能向本公司转让，转让价格参照公司上年度末每股净资产价值由董事会确定，公司无条件回购。第一年为禁止行权期。

第二十三条 股票期权不得在内部职工之间转让，不得在社会上交易，不得赠予和继承。

第二十四条 职工有下列情形之一的，其出资可以转让：

1. 职工经批准调离本公司。

2. 职工被辞退、停薪留职或视同停薪留职;
3. 职工死亡;
4. 职工退休后,其出资是否转让由其自愿决定。

第二十五条 转让出资时,职工本人或继承人应交回职工持股出资证明,领取款项。

第二十六条 职工离开公司的,应在一个月内办理手续。因死亡转让出资的,由其遗产继承人领取转让款项。

第二十七条 公司董事、监事、总经理和其他由董事会聘任的高级管理人员,在离开公司半年内不得转让出资,半年后由董事会参照上一年度公司每股净资产价值支付现款受让。

第二十八条 职工在办理转让出资时,如果已享受了上年度的利润分配,则股票转让价格应剔除上年度净利润含量。

第二十九条 未经批准脱离公司、违反公司制度和有关法律被公司除名者,其出资的转让价格参照公司上年度每股净资产与所持出资额两者较低者。

第六章 解散和清算

第三十条 当公司设立失败或公司解散时,组织清算并编制清算报告,依法办理注销登记手续。

第三十一条 董事会将终止清算后的剩余财产,按照职工的出资比例分配。

第七章 附 则

第三十二条 本办法由董事会通过后执行。本办法未尽事宜,国家法律、行政法规有明确规定的从其规定,无明确规定的由董事会酌处。

第三十三条 可根据需要制订内部管理细则,具体规范职工持股运作。

第三十四条 本办法由董事会负责解释。

【复习与思考】

- 1、简述薪酬设计的四大原则?
- 2、简述市场薪酬调查的操作步骤?
- 3、什么是职位技能薪点工资制?有哪些操作步骤?
- 4、自助式福利计划应当注意些什么?
- 5、长期激励有哪些主要模式?

【课后技能训练】

调查 10 家同地区、同行业、有竞争单位的标杆职位,计算 Q_1 、 Q_2 、 Q_3 点,比较本单

位薪酬处于何种市场薪酬水平，外部竞争力如何？如果您是在校生，就请调查周边 10 所高校里清洁员、楼长、售饭服务员、辅导员等标杆职位的薪酬状况。

【参考阅读文献】

[1] 兰斯·A·伯杰（Lance A Berger）、多萝西·R·伯杰（Dorothy R Berger）著.文跃然等译. 2006. 薪酬手册（第 4 版）. 北京: 清华大学出版社

[2] 乔治·T·米尔科维奇（Gerge T. Mikovich）、杰里·M·纽曼（Jerry M.Newman）著.董克用等译. 2002. 薪酬管理（第 6 版）.北京:中国人民大学出版社

[3] 吴叔平、虞俊健著. 2000. 股权激励——企业长期激励制度研究与实践. 上海:上海远东出版社

[4]刘园、李志群主编. 2001. 可变薪酬体系原理与应用. 北京:中国财政经济出版社

第五章 绩效管理

引言：自念其意

唐僧率三位高徒去往西天取经，一路鞍马劳累，师徒四人便围坐小憩。唐僧说：“徒儿们，我们每人讲一个笑话提提神吧，不过只有把大家都逗笑了才算过关，如果没笑，就惩罚他从山上跳下去，如何？”唐僧知道自己的徒弟们各个好身手，跳下去也上得来。

猪八戒抢着第一个讲，他讲完后大家果然都笑了。孙悟空也争着要讲，可他讲完后，师傅和沙和尚笑了，猪八戒却没有笑。唐僧就命悟空跳下了山，不一会儿，悟空由山下一个筋斗翻上来，突然看见八戒笑了，原来是他“反应慢”。



【学习目标】

通过本章学习掌握绩效管理原理，能够寻找关键业绩领域，提炼出关键业绩指标，熟悉绩效管理三阶段的主要工具与方法。

第一节 绩效管理原理

绩效管理的发展

纵观绩效管理的发展，基本上经历了三个阶段，第一阶段为财务导向，在西方经济学“利润最大化”观点的影响下，企业为追逐利润实现快速发展，把绩效管理的关注点放在利润方面，基于这种思想设计出的绩效管理模式可以称为“财务型绩效管理”。第二阶段为目标导

向，以管理大师杜鲁克（Peter F. Drucker）提出“目标管理”理论为标志，绩效管理进入了目标管理时代，也有人直接把绩效管理称作目标管理（MBO, Management by Objectives）。众多管理学者和企业经营者，竞相推行目标管理，极大地促进了绩效管理的发展，基于这种思想设计出的绩效管理模式可称为“目标型绩效管理”。第三阶段为战略导向，以1992年卡普兰和诺顿发表《综合记分卡——提高绩效的衡量方法》（《哈佛工商评论》1992年1-2月期）一文为标志，绩效管理进入了战略导向阶段。企业开始更多地关注了社会责任和员工成长，强调企业内外部的和谐发展，从这一点上看，绩效管理完成了一次飞跃。

以战略导向为设计思想的绩效管理，可以称为“战略型绩效管理”，这种模式下的绩效指标设计与战略存在一些必然关系，主要表现在以下方面：其一，企业战略是绩效指标的设计方向和灵魂。实践证明，只有把短期财务指标与员工成长相结合，把外部客户指标与内部管理指标相联系，才是绩效管理的方向。其二，绩效指标是企业实现战略的充要条件。实现企业战略依靠全体员工，需要形成一种强大合力，而绩效管理这一管理工具，恰恰具有这种神奇的力量。通过绩效指标设计，让全员都行动了起来，达到了全员沟通、全面执行、全方位落实的效果。绩效指标有了战略导向的指挥棍，促使员工把压力转化为动力，摆脱一些习惯性思维的束缚，方能确保公司年度战略目标的完成。其三，绩效指标是评估战略执行的客观依据。通过绩效指标收集，我们对大量以往没有的量化指标有了测量和重新认识。客观公正地评价员工和部门业绩的同时，用数据说话，如实反映公司的经营情况，帮助我们找出管理中的不足，为下一步工作指明了方向。

战略型绩效管理

战略型绩效管理要求的指标设计已经发生了质变，主要表现在以下几个方面：

1、由于更加关注员工，使员工驱动力来源发生转变

员工驱动力来源于内驱力和外驱力，不同的绩效管理模式对调动员工的积极性有着不同的功效，比如，以硬指标或铁的纪律施加压力，能创造外驱力。用有难度的指标、竞争的情景和积极的评价，引发员工的成就动机，靠的是激发员工的内驱力，这就是战略型绩效管理指标的设计思路。

在制定指标、汇报指标、评价指标时，有意按心理学规律去安排，会得到一些预期的效果。主管选择一些中等难度、有挑战性的指标给员工，能给员工一些成就感，相反，给员工难度较低的一些任务，很可能人为地降低了成就感。在汇报业绩时，创造竞争形势，进行集体公开汇报，也会增加每个人的内驱力。可见，绩效指标操作得当，能够产生对员工的内驱力。

2、由于战略目标的卷入，使领导风格发生转变

感恩型领导就是通过“施-受-报”进行领导的管理，通过人情交易换来长期信任和回报，用推恩施爱而获得员工的感动，这种模式称为感恩型领导。科学管理并不否认人情的重要性，但更加强调领导的绩效管理能力。过去靠人际情感和权力管理，现在可以增加绩效管理这一手段，实现量化要求、指导过程、评价结果的全过程辅导，达到要求人与培养人的一体化，促进领导风格的转变。

3、由于重视长期效果，使全员的价值取向发生转变

追逐短期利润的企业，员工的付出用绩效衡量一下，跟着按劳取酬，员工缺乏真正的成

就感。长此以往，员工会深深感到，这只是一场劳动与报酬的交易。重视长期的绩效管理，关注企业长远目标，如品牌美誉度、客户忠诚度等指标，引导员工创造无形资产。敢于对未来负责，才是有责任心。企业形象卓越，品牌有口皆碑，员工就会有成就感，就会感到自己是在工作，在意个人的长期表现和留给别人的印象，价值判断标准会更加长远，做人做事的风格也会有所不同。

绩效管理体系

绩效管理体系是一个系统，是多个子系统联合运行的共同体，各个子系统相对独立又相互依存，彼此作用又合而为一，构成全方面的绩效管理系统。绩效系统一般包括指标制定体系、指标执行体系、员工培养体系、信息交流体系四个主要体系，前两者我们称为“双闭环”，后两者我们称为“软保障”。所谓“双闭环”就是指标的两个循环，从纵向看，指标由战略层面层层往下分解，下层保障上层，同时，岗位指标又反过来支持上级指标，上下指标构成因果关系，这就是我们制定指标的一个闭环。从横向看，指标由制定、执行、评价又构成指标执行的一个闭环。这二个闭环相对独立又联合运行，实现指标的动态管理，我们称之为“双闭环”运作。所谓“软保障”就是要靠科学的测量和指标分解，依靠良好的沟通氛围和员工素质的提升，最终提升绩效。这就需要着力营造员工培养体系和信息交流体系，构筑绩效管理的“软保障”。

构筑绩效指标体系总体框架的过程，形象地讲就是“三段目标、两期工程”。所谓“三段目标”是接受绩效指标、运用绩效指标、发展绩效指标三个阶段目标，所谓两期工程是指初步建立绩效管理体系并试运行，在此期间要以理念引入和体系建立为切入点，重点建设四大体系，形象地说就是“造一台天平”，实现对公司、部门、岗位绩效有效评估。二期工程是指在一期工程的基础上，对绩效管理评估结果的全面应用，形象地说就是“搭一架梯子”，实现员工能上能下，收入能高能低，实现绩效评价结果与薪酬分配、人员动态管理的有机结合，具体操作时要注意：

1、以战略目标为导向，构建指标设立体系，突破指标无序局面

指标体系要有战略目标的定位，并层层分解战略目标和阶段性目标，形成完整的目标体系，保证上下同欲。第一步要确保公司关键业绩指标的正确方向。在此基础上，逐级分解支撑公司关键业绩指标（KPI）的工作事项，形成公司层面的 KPI 指标库。公司关键业绩指标具有相对稳定性，一般以一年作为一个周期，并根据公司战略规划予以及时调整。第二步要对部门和岗位关键业绩指标进行分解与提炼。每年初，各部门对照公司年度 KPI 指标库制定部门年度 KPI 计划，并以年度业绩责任书的形式加以固化。在此基础上，寻找月度结合部门工作中具有挑战性、改进性的工作，分解制定部门月度 KPI 计划。特别要强调的是，在确定岗位 KPI 时，除了与部门月度 KPI 对照外，也要主动与公司 KPI 对照，共同提炼出岗位关键业绩指标。这个过程，就是让公司全体员工更加关注公司战略目标的实现，落实到实际工作中，让每一个岗位的员工都感到自己在全局工作中的地位和作用。

2、以过程控制为手段，构建指标评价监控体系，解决指标落实问题

完成了指标制定，绩效管理循环只是刚刚起步。要确保各级目标得到有效落实，还必须加强过程控制，需要设计评价监控体系。评价监控体系由绩效计划、绩效实施与管理、绩效评估、绩效反馈与改进等部分构成闭环管理系统（PDCA 循环），是绩效指标体系的实现过程。

绩效计划就是指标的形成过程，是绩效管理的开始。绩效实施与管理是从计划形成到目标实现的全过程，包括考虑影响绩效实施的因素、持续的沟通、收集信息和进行监督控制。绩效评估（业绩考评）是通过对照工作目标和考评标准，定量评定工作目标完成情况、工作职责履行程度、个人发展情况及组织运转效率等内容。将评定结果反馈给员工与组织，提出相应的改进工作措施和建议。绩效反馈与改进是向被评估者反馈评估情况，让其及时了解自身绩效状况，将考评者的期望传递给被考评者。通过反馈，员工掌握主管的评价和期望并不断改进，主管了解员工的业绩和要求，有的放矢地进行激励和指导。

在评价监控过程中，涉及到的主要问题是指标评价标准问题。评价标准是执行与控制的依据，也是评价、反馈和持续改进的标尺，是科学量化工作内容的过程。要提高绩效，一定要让员工清楚地知道应该做什么、怎么做、做到什么程度。可见，指标量化与工作目标实现直接相关。对定量指标，根据以客观评价客观的原则，细化成精确指标，用数字评价工作质量和效果。对定性指标，采取以主观评价客观的方法，采取寻找标准、细化过程的方法，使工作细化到可以准确评价，最大限度使工作效果用数据来展示。在多数情况下，有意义的绩效指标都可以是描述性的，但这些描述必须是可以进行衡量并验证的。因此，量化需要针对所有的绩效指标，所有的绩效指标必须做到可以衡量并验证。

3、以全员参与为基础，进行全方位指标管理，避免“管做分家”现象

绩效管理的最终目的是通过每个人工作积极性和主动性的发挥，使业绩和素质逐步提高，来促进企业整体绩效的提升，实现企业发展目标。以往的绩效考核被认为是个别部门的事，你管你的，我做我的，其实，员工既是指标的制定者，也是完成者和汇报者，具有不容推卸的责任。特别是在绩效管理推行初期，更需要全员统一思想。为此，在设计指标体系时，从总经理一直到基层员工全部纳入绩效管理体系设计，强化全过程参与，为绩效管理的顺利推进提供了坚实的组织保障和思想支持。在推进过程中，把握宣传、发动和培训三个重点，在绩效管理方案制订、指标确立、考核评估过程中，深入部门、车间和班组，广泛听取各级人员意见，共同研究讨论绩效管理的方法和步骤。同时，根据不同层次的管理需求循序渐进、因材施教，实现了广大员工自觉、自发参与绩效管理的格局。理论水平的提升和思想意识的统一，能有力促进绩效管理工作的快速推进。

第二节 绩效指标设计

综合平衡计分卡

卡普兰和诺顿提出的综合平衡计分卡是一个基于战略的指标分解工具，它从四个角度分解绩效指标，即财务方向、客户方向、内部管理、员工学习。以客户方向为例，绩效指标共可以分五类：市场份额、客户保留、新客户获得、客户满意度和利润贡献。

- 市场份额——该指标反映公司业务在市场上的比例，一般以客户数量、销售量和销售额来统计。绝对的市场占有数很难统计，而且数据时间滞后，但我们可以间接的掌握此数据。比如，通过测量单位用客户的购买量中本公司所占比例，或者特定群体中本公司所占比例。金融机构通过衡量该机构业务占客户财务往来比，分析自己的市场地位；服装企业通过测量客户服装消费总额中所占比例来测算。

- 客户保留——该指标是指保持客户关系的情况。公司可以分析现有客户的保持时间

和交易频率变量，以测量客户保有度和忠诚度。

- 新客户获得——该指标是指吸引并赢得客户的水平。对新增客户从绝对和相对意义上进行指标统计，可以反映市场变化，而在促销阶段对促销活动反应客户数与变为新客户数进行指标统计，可以衡量赢得客户的平均成本。
- 客户满意度——该指标是客户对公司产品服务的评价情况。研究发现，只有客户购买产品时完全满意或极为满意，才有可能反复购买，所以客户满意度指标非测不可。
- 利润贡献——该指标是评估客户对净利润的贡献程度。主要对客户定单和促销成本的分析得出客户对利润的贡献，以判断客户是否有价值及其营销策略。

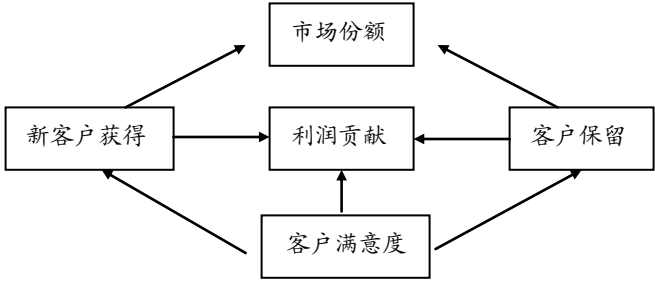


图 5-1 综合平衡计分卡的客户绩效指标

财务关系法

绩效考核指标首先可通过财务关系进行分析，有些指标是通过另一些指标乘除得出，有些指标则是其他指标相加或相减得出。因此，对这类指标可以从计算公式入手。比如，销售净收入等于销售收入减去销售折扣；成本总额则由销售税金、营业费用、管理费用、财务费用等组成；净利润由销售净收入加其他利润减成本总额再减所得税构成。

我们用追根溯源的办法分解这些财务指标，达到细化目的。在分解过程中可以借助一些著名的财务分析工具，比如杜邦分析评价法，它可以直观地告诉我们，资产报酬率等于销售净利率和资产周转率的积，而销售净利率又等于净利润除以销售净收入等等一系列财务关系。利用财务运算关系，容易找到指标的因果关系，便于构建指标体系。当然，为了考核方便，并体现管理侧重点，如果运算有重叠部分，一定要加以简化，使指标资源达到最有效的利用。

【例 7-1】公司层面指标的分解

请分析某电网公司的销售净利润增长率是如何运用财务关系实现分解的？

财务分解公式：净利润=销售收入-成本总额+其他利润-所得税

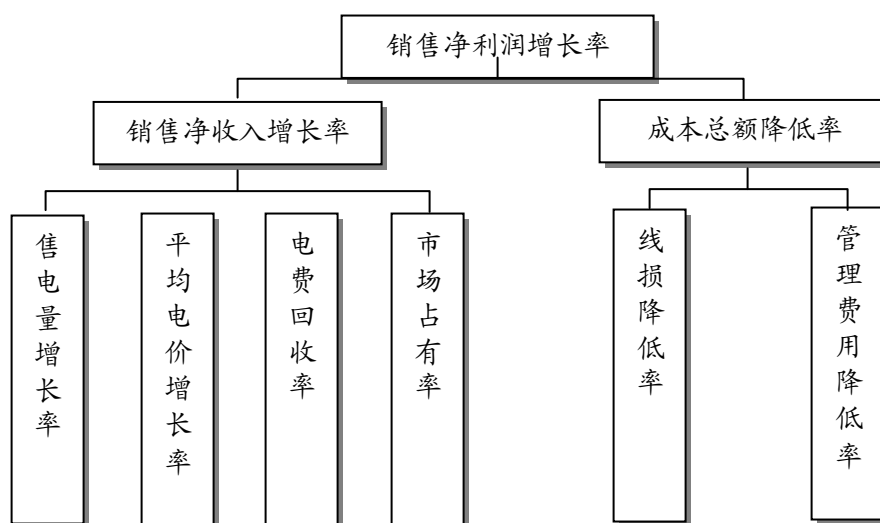


图 5-2 某电网公司指标分解示意图

关键成功要素（CSF）法

我们知道，不是所有指标都存在财务运算关系的，一些指标之间存在必然联系，却无法用公式加以表达。这种情况下，首先要区分指标是何种关系，指标分解时往往有两种关系，一种被称为“相关关系”，一种被称为“因果关系”。相关关系是指存在必然联系，但不一定存在因果关系，或者说产生重要影响但不一定存在可以直接量化表达的因果关系。这种情况在企业管理中大量存在，也就是讲，产生同样结果的原因可能千差万别。

在绩效管理中寻找相关关系一般可以采取讨论的形式，把要分解的指标借助大家的经验深入展开。首先分析关键成功要素，然后落实为关键业务指标。最难的工作不是第一步，而是坚持往下分解，即把这一简单步骤进行二级、三级、四级分解，不断寻找相关关系，最终才能用大家的智慧找出整个指标体系。例如，安全是生产型企业的大事，而造成不安全的原因很多，除了各种规章制度以外，怎样利用考核指标提高安全管理水平，值得我们思考。以电力企业为例，安全管理在不同部门存在不同的关键成功要素（CSF），调度所承担着调度运行管理、电网保护管理、调度自动化管理、通信管理四部分核心职能，也是部门的四大关键成功要素。对每一项关键成功要素进行分解得出调度责任事故件数、保护定值计算正确率、调度自动装置正确动作率、通信保障率四个关键业绩指标。继续这样的分解工作，我们可以对调度责任事故件数进行再分解，把他分解成为合理安排运行方式和规范执行调度操作两个关键成功要素，与之对应的关键业绩指标是差错次数和操作票合格率。

【例 5-2】指标多级分解

请分析以下“全年安全事故次数”这一指标如何运用关键成功要素法实现多级分解？

表 5-1 “全年安全事故次数”指标关键成功要素法的多级分解

单位名称	一级分解		二级分解	
	关键成功要素	关键业绩指标	关键成功要素	关键业绩指标
调度所	调度运行管理	调度责任事故件数	合理安排运行方式 规范执行调度操作	差错次数 操作票合格率
	电网保护管理	保护定值计算正确率		
	调度自动化管理	调度自动装置正确动作率		
	通信管理	通信保障率	畅通自动化通道 畅通调度指挥通道	通道中断时间 通讯中断时间
运行工区		“两票”使用率		
	执行“两票三制”	按时巡视率	巡视到位	现场扫码率
		设备按时轮换率		
	严格验收送电制度	设备带缺陷投运率		

鱼骨图和帕累托图

鱼骨图又称因果图（Cause-effect diagram），是企业管理中的一个常用工具，一般要配合帕累托图一起使用。六西格玛管理提出了一个因果分析图，在绩效管理中发挥着巨大作用，它能够帮助任职者明确绩效考核目标。这类因果分析图首先要求任职者对结果进行六个维度的一级分解，包括测量、设备、人员、环境、方法、原料，英文缩写简称“4M1P1E”。此工具揭示了影响业绩的最主要的六个方面，我们可以借助这一引导往下继续分解，进入二级分解过程。如图 5-3 所示，假设在“测量”方面，我们发现存在“原因一”，继续进行因素分析，我们又得出二个子因素：“原因 1”和“原因 2”。以此类推，沿着“4M1P1E”六条线路，我们便可以轻松地将业绩指标分解开来，并找到影响结果指标的各类因素。鱼骨图的画法还有一些小技巧，比如，我们可以将主观判断对结果指标影响较大的因素，摆放在靠近“鱼头”的位置，之后再用水数据重点分析验证。

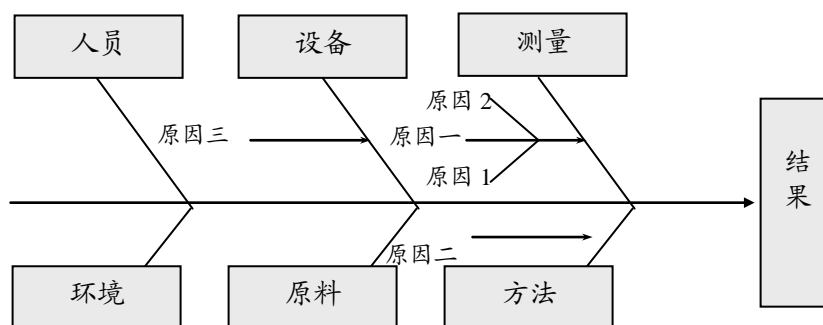


图 5-3 三级鱼骨图

有了上述众多因素的分析，下面就要定指标了。显然，解决问题不能一厢情愿，也不可能一天解决所有问题。那么，如何对指标进行取舍呢？此时可以借助鱼骨图的配套工具“帕累托图”。通过统计不同原因所占的比率，可以画出一幅帕累托图，如图 2-2 所示，图中柱状部分是因素出现频次，曲线表示占总因素的积累百分比。一般而言，累计百分之八十的影

响会由百分之二十的要素造成，这就是著名的“二八法则”。

【例 5-3】用帕累托图找关键业绩指标

某企业采用帕累托图分析客户经理“演示失败次数”绩效指标,请说出你得出的结论?

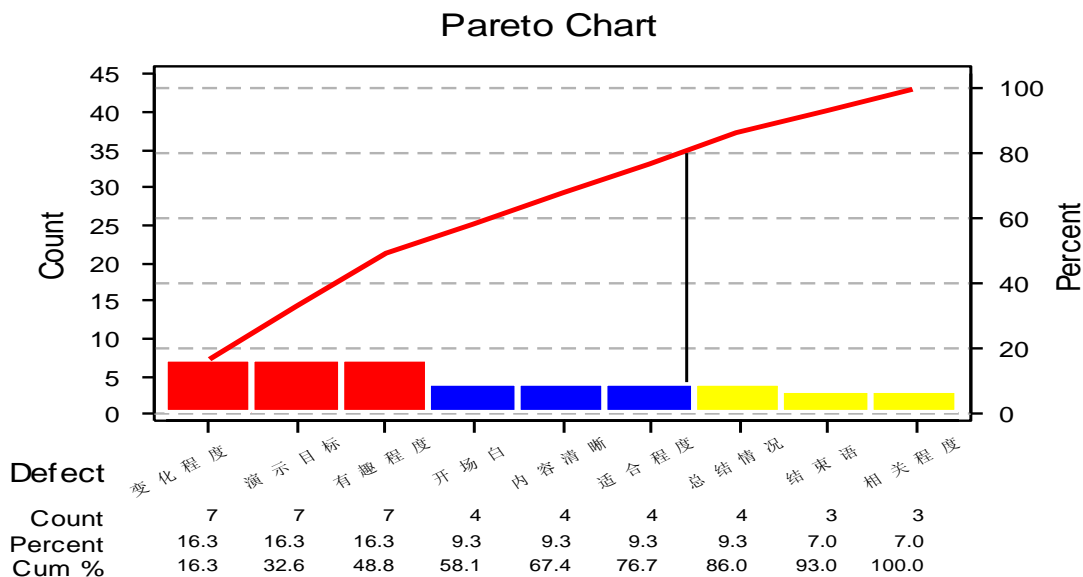


图 5-4 演示失败次数的帕累托图

“于用完达”法

我们知道，在绩效管理中经常采用绩效四分法，即格里波特提出的质量、数量、成本、时效四个方面的绩效原则。在考核中又如何应用呢？我们可以采用固定的表达方法：于什么时间期限，用多少成本资源，完成多少数额数量，达到何种质量标准，简称“于用完达”表述法。以工资及统计岗为例，工资计划管理是该岗位的重要职责之一，我们采用“于、用、完成、达到”的表述方法，可以提炼出岗位关键业绩指标。比如“于每月 15 日，用沟通协调方式，与财务部共同完成纳税计划，达到一次报批通过的水平”，“于每月 30 日，用财务系统，完成工资报表，达到完整可行一次通过的要求”，这两条工作内容用了绩效指标的表达式，就能充分体现绩效的四大原则（见图 5-5）。在此基础上，在绩效差距较大的方面提炼指标就十分容易了，比如，目前纳税计划一次通过的很少，有待提升，我们可以确定指标为“一次通过率”或“一次未通过件数”，以引导任职者提升此方面的绩效。

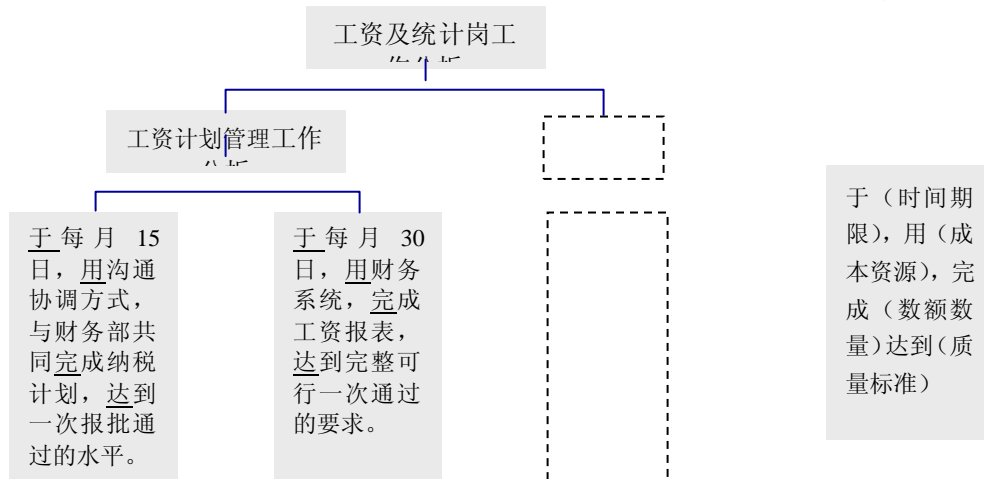


图 5-5 “于用完达”表述法案例

关于绩效管理的权重设计，一直以来都是实践操作的困惑点。如果只听主管的意见，则会缺乏员工的参与和认可，如果员工充分参与，多半又会争论不休。员工出于自我保护的目的，容易将简单的指标抬高权重，复杂的指标降低权重。可见，参与了不一定认可，认可了不一定合理。我们可以考虑用排序法替代赋值法，提高联合制定的有效性，首先要求主管按重要性程度将指标排序，再要求员工按重要性程度排序，分别给不同顺序确定不同分数，将主管意见与员工意见进行综合计算。这种方式与直接讨论权重相比，回避了权重数量上的争论，突出了列序上的差别。如果每个员工的权重总和是一百，权重数值的多少只是一个相对数，因此，排序法比赋值法更能体现相对重要性。

客户满意度指标设计

满意度调查是公司最为常用的指标，我们不妨深入探讨一下。有效测量服务质量的满意度要从服务通道与接触点两大概念入手。所谓服务通道是指客户接受公司提供服务的主要经历，所谓接触点是指客户与公司所有接触的地方，如语音接触（电话询问、促销过程）、形象接触（如选购过程）、产品手感等。在服务通道和接触点当中我们不是什么都测，而是着力测量一些对提高客户满意度影响较大的变量，这方面就需要借助一些服务质量测量模型了。SERVQUAL 模型是一个不错的测量模型，该模型揭示出满意服务的五个要素：可靠性、反应、保证、感情和有形资产（见图 5-6）。可靠性主要指履行服务承诺的能力、反应主要是服务速度，保证是指员工专业性（专业技能、礼貌、可信程度、安全感），感情是公司人性化的表现（易于取得、沟通顺畅、理解客户），有形资产则主要指外显设备、器材、工具等。可见，我们在考核中测量服务质量，不仅要测量一个满意度指标，还要了解服务承诺兑现、服务速度快捷、员工表现专业、服务细节人性化、有形设备令人放心等五个方面达到的绩效水平。

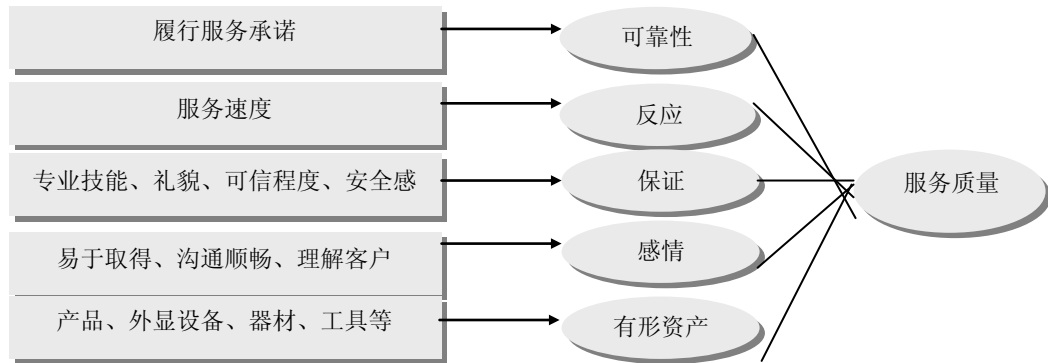


图 5-6 SERVQUAL 模型测量服务质量

资源来源：Delivering Quality Service by Valerie Zeithaml, A. Parasuraman and Leonard Berry, 1990

● 服务承诺兑现

服务承诺方面的测量题目要体现出承诺兑现情况，这比较符合“客户满意度=现实-期望”这一基本公式。设计测量题目时，要尽量量化可选项，让客户从已设计好的量化选择项中作答。开放式的问题会给客户增加难度，比如询问“他们承诺您几点到？”、“他们实际几点到达？”等问题，可以在设计量表之前的预调研阶段进行，而不是以此问题去提问所有客户，这将带来时间成本和统计的负担。同时，还要注意在设计测量指标时不能把最理想的答案全部放在第一个，要合理的分布它们，以免产生干扰效应（见下例）。

【例 5-4】服务承诺兑现测量题目举例：

相比和您约定的时间，施工人员何时到达（ ）。

- ☐ 提前 5 分钟多 ☐ 提前 5 分钟以内 ☐ 准时到达
☐ 迟了 5 分钟 ☐ 迟了 10 分钟左右 ☐ 迟了 20 分钟以上

● 服务速度快捷

服务速度一直以来都是服务质量的主要标志，各行各业都需要了解本企业目前服务速度的水平，这就要依靠测量来获取有效数据。一方面，服务速度可以通过客观数据来反映，比如，一些国际快餐推出服务限时措施，要求员工在几分钟之内完成服务；一些酒店推出三十分菜上不齐就打折等服务营销方式。另一方面，我们也可以通过提问客户，得出相应服务速度指标，从而了解客户对服务速度的满意程度（如例 2）。

【例 5-5】服务速度快捷测量题目举例：

在您提出服务要求（如倒水、开酒），需要等待多长时间？

- ☐ 1 分钟内 ☐ 1-3 分钟 ☐ 3- 5 分钟 ☐ 5 分钟以上

● 员工表现专业

在营销当中，许多企业把精力都集中在产品表现上，殊不知企业的营销人员、服务人员、售后维修员工都是企业的“产品”，不仅代表着企业形象，还是企业可信度的“活样本”。员工的专业性主要表现在专业知识、业务素质和服务态度等方面，如何从客户角度获取有效数据，是反映客户满意度的重要方面。设计服务质量测量量表时，如果能对专业表现有明确的量化界定，将极大地促进服务绩效水平的有效提升。比如，我们要考核微笑服务最好从数量、感受上对选择项进行量化，让客户容易做出反馈。

【例 5-6】员工表现专业测量题目举例：

您印象深刻的店员微笑有几次（ ）。

- ☐ 0 次 ☐ 1 次 ☐ 2 次 ☐ 3 次 ☐ 3 次以上

● 服务细节人性化

有许多企业面临的问题是如何测量服务人性化，尤其是无法直接监察到的服务不好测量。比如，维修人员走后，客户对现场的清理是否满意，即无法去现场观察，又无法让客户描述。在这种情况下，我们一般可以采取间接询问的办法，利用客户行为测得我们服务人员的服务行为，如问及客户用了多长时间清理现场，判断我们员工清理现场的服务质量（例 4）。

【例 5-7】服务细节人性化测量题目举例：

当施工人员走后，您用了多长时间清理现场（ ）。

- ☐ 基本没有清理 ☐ 5 分钟左右 ☐ 15 分钟左右
☐ 20 分钟左右 ☐ 30 分钟以上

● 有形产品令人放心

第五方面，还需要测量客户对有形产品物化接触的满意程度。这部分满意度也是关系客户对企业产生信赖与否的关键变量，它能够帮助企业树立良好的企业形象和可信度。

【例 5-8】有形产品令人放心测量题目举例：

从开始使用产品到第一次发生故障（包括没有报修的小故障）大约多长时间（ ）。

- ☐ 3 个月内 ☐ 半年内 ☐ 1 年内

□ 1-3 年

□ 3-5 年

□ 5 年以上

上述方法获取的数据，可以采用频次分组统计，对不同组别、不同地域、不同时间、不同产品的数据进行比较，寻求分数相对高低的结论，还可以用方差分析，比较绩效波动情况。对差错相对高的变量，要采取因果分析等方法深入讨论。测量绩效不仅是为了反映绩效水平，更重要的是用量化的语言反映绩效的改进过程。

第三节 绩效指标评价

“定、做、评”的关系

在企业当中，员工的成就感主要来源于外界，上级的认可、下级的赞赏都是成就感的主要来源。我们应当善于利用这些成就感的动因，营造出一种有竞争、有挑战的绩效文化。一些企业在目标制定时采取一对一沟通模式，这种沟通比较适合绩效完成过程中的沟通，它有良好的私密性和直接性，但这恰恰也是此种沟通形式的局限所在，没有引入“公众”的力量。

成功学研究发现，公众承诺可以提高任务的完成概率。这条规律在绩效考核中被大量使用着，在“定、做、评”三个环节上都能够充分运用（见图 5-7）。在“定”指标时，我们可以采取会议形式，参加人员可以是本部门，甚至可以是全体员工，让大家听听看，汇报者制定的目标是否具有挑战性或改进性，这种形式称之为指标制定会。在“做”指标时，定期召开绩效改进会，以公开的形式完成个别辅导的工作，此时的目的不是指导而是督办，所以，无需领导点评太多，只需把责任人推到台前做汇报。管理者不指导，却已经完成了指导，巧妙之处在于借助了“公众”的力量。在“评”的阶段，一些企业搞“背对背”的评价，领导打分之后送去统计，为了解决评价不公问题，再设计一套申诉机制。如果从心理角度考虑，有效的方法是召开月度指标评估会，让员工独立地站在台上，向部门或全体员工进行指标完成情况汇报。这种定期的开放式沟通机制，运用了“公众承诺”这一心理规律，借助“眼睛”的作用，把外驱力成功地转化为员工内驱力。

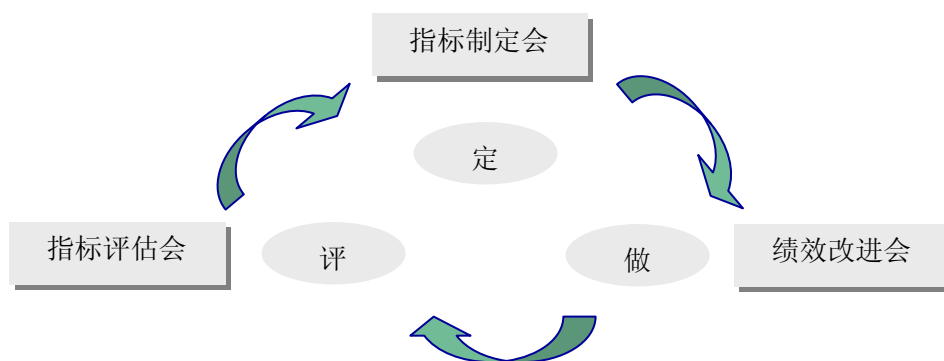


图 5-7 “定、做、评”时的“三会”制度

指标制定会、绩效改进会、指标评估会这样的“三会”机制一旦常态运行，将会成为一月三次的“述职”会，与述职大会不同的是，这里只讲指标不谈观点。因此，它对提高指标完成概率、增加上级下级沟通频率、提升员工业务水平具有重要意义。在操作中要注意以下几个环节：

- 一定要让员工讲而不是主管讲，这种沟通的主角是员工；

- 一定要逐个单独讲而不是团队代表讲，要让每个人都有平等的上台机会；
- 汇报要求应当统一，比如演示的时间、演示标准（如幻灯格式）、图表数据、统计工具等方面，要有相关标准规定，以提高演示效率和质量，使大家有更多共同语言。

社会助长原理

著名心理学家奥尔波特（F.H.Allport）在 20 世纪 20 年代提出了一系列关于社会助长的理论，弗里德曼（J.L.Freedman）指出，群体背景之所以能引起行为内驱力的增加，是由于这种场合唤起了人们的竞争和被评价意识。可见，在众人面前激发了员工的内驱力，比平时更容易提升员工的素质和技能。在绩效评价阶段，召开绩效评估会，给业绩卓越者一个公开展示的舞台，让业绩平庸者相形见绌，具有强烈的“示众”作用。

在操作中，要注意以下细节：其一，员工与直接主管在台上对面落座，下面是公司员工，有意构筑“舞台”效果；其二，员工汇报要制作演示幻灯，起到讲解说明的效果，给员工提供展示业绩的充足条件；其三，有相关领导和专家作听众，对每一位员工的汇报内容做点评，起到辅导促进作用。这样的精心布置会充分利用外部专家、内部领导、同行同事的社会助长，为员工搭建展示业绩、突现能力的大舞台，所谓台上一分钟台下十年功，以台上促台下，以演示促管理，真实起到绩效管理的作用。

绩效评估会与其他类似开放式的会议有所不同，比如，有些企业每月搞一次先进经验交流会，但出色的员工总是重复出现，造成每月相对固定的人在做经验交流，而下面的观众心情比较复杂，他们会怀疑汇报者是否在讲真实经验，为什么他每月讲经验却没有人学会并超越他。值得注意的是，评优等个人奖励形式属于事后激励，而绩效评估属于事先激励，两者的使用目的和方法不尽相同。事先激励指标和条件在绩效指标完成之前就十分明确，事后激励是指标圆满完成后的一种特别嘉奖，前者强调的是兑现和提升业绩，后者强调的是超出完成者预期的惊喜，通过事先激励的方法可以在工作开始之前就部分提高任职者的行为能力，而事后激励往往是一种对额外付出的回报式奖励。

总之，绩效管理中要不断激发员工内驱力，在“定、做、评”三个阶段上，采取“有难度、有竞争、有评价”的操作模式，将有利于绩效管理真正发挥作用。如果只利用完成绩效的奖励兑现来激励员工，显然是不够的，因为员工对薪酬的完全满意永远无法实现。这就需要掌握员工心理规律，运用有效形式把外驱力转化为内驱力，使员工素质在绩效管理中得到提升，才能出现业绩和素质的双赢局面。

绩效评估系统

设计构建一个绩效管理信息系统，不仅要考虑网络运行需要，更主要的是考虑现实管理需要，各种功能和模块要尽可能地为绩效管理发挥巨大作用而服务，下面是一些值得注意的设计方法，可以提高软件的绩效管理功能。

1、友好的界面设计

- 提示功能：对时限、要求等需要公示的内容，及时提示被考评者，以促进信息加工处理的速度。

- 帮助功能：案例帮助功能模块和普通帮助功能不同，普通软件帮助功能是对软件使用问题的讲解，而案例帮助功能可以通过绩效管理的共性问题做技术指导。由此可见，绩效指标评估系统的开发，需要事先有配套制度做支持，它不仅是一个评估软件，更是一种管理

方法。

2、完善的平台设计

■ 指标读写平台

指标处理是绩效评估系统的主要功能，这看似简单的功能却需要绩效管理的有力支持。在搭建指标读写平台时，要考虑填写要求和规范，尤其是量化要求要明确，指标的考核标准要有量化填写限定，非量化数据将得不到支持。平台对浏览者的访问可以有所记录，发现大家关注的面页和信息，对开发和完善评估系统具有参考作用。

■ 一对一指标交流平台

绩效评估信息系统还需要设计“一对一”指标交流平台，即只有主管和员工能够看得到的沟通渠道。这种信息通道设计有利于绩效沟通和交流，是一种满足实现工作需要的实践模式。当然，这种方式将无法取代开放式交流，一对一沟通主要借助绩效评估平台完成独特的指挥作用，而开放式沟通更多借助眼睛的力量来提升绩效。

■ 邮件及讨论平台

作为绩效管理沟通主渠道的评估系统，需要建立多种沟通网络，邮件和讨论平台的建设就是代表性的工作。绩效评估系统的邮件功能与普通邮件功能相近，只是对组群发送、收到提示、签章要求等管理需要更为迫切。所以，在设计这方面功能的时候，更多考虑企业垂直和水平方向的管理需要。

■ 指标评议平台

在绩效评估信息系统中，我们经常会设计一些评议指标，利用网络的优势，我们可以快速完成实名和匿名评议。利用绩效评估系统评议是一种背对背的评议，部分解决了面子问题，但不等于说没有了主观影响。实际上，一些态度和能力的评议，利用有效的统计支持是十分必要的。指标评议要计算若干反映分数真实结构的指标，比如最值、峰值、均值、分布曲线等，这样一来就可以看出数据整体差异和评价者的个人差异。

3、方便的统计工具

■ 设计统计工具箱

绩效评估信息系统需要一些统计功能作为支持，需要加载于办公自动化系统之中，就可以实现其基本功能了。为员工提供比较方便而统一的指标分解工具、指标统计工具和指标评价工具，这些都需要在绩效评估系统中自动生成。举例来讲，方差分析、因果关系分析、回归分析、管理控制图等统计工具需要经常使用，我们把这种功能称作“统计工具箱”。

■ 图表自动生成

绩效评估系统可以自动生成一些图表，对历史数据、业绩评价进行跟踪分析和显示，还可以对一些简单因果关系进行推算。这样一来，绩效管理的作用可以得到充分发挥。对使用者而言，还能保证数据的真实性，因为自动生成的图表不能人为改变，很好地控制了数据统计的连续性和真实性。

■ 数据文件兼容

绩效评估系统创建时，还要保证数据文件可以实现同享，比如统计数据文件和一般性表格文件，可以在绩效评估系统中自由应用，这将大大提高各种软件的兼容，充分实现资源共享，大大提高了工作效率。

【复习与思考】

- 1、简述战略型绩效管理的含义？
- 2、什么是关键成功要素（CSF）法？如何操作？
- 3、综合平衡记分卡包括什么？
- 4、如何操作“于用完达”法？
- 5、如何进行绩效评估？

【课后技能训练】

如果您是在校学生，请为您所在院校的一些岗位设计目标卡，如清洁员、楼长、售饭服务员、辅导员等岗位。

【参考阅读文献】

- [1] 魏钧著. 2006. 绩效指标设计方法. 北京: 北京大学出版社.

第六单元 培训开发

引言：有文有物

有一天上课，老师讲课枯燥乏味，大家越听越困。一位同学困极了，实在忍不住就爬在桌上睡了起来，而且伴着老师单调的授课越睡越沉。

主讲老师突然发现有人睡着了，十分不悦，气冲冲地对睡觉那位同学的同桌说：“你把他给我叫醒！”

同桌回答说：“老师，还是您叫吧，是您把他弄睡的。”

难怪老子主张讲话要有文有物，形式和内容并重，所谓“言之无文，行之不远”。



【学习目标】

通过本章了解基于胜任力的培训设计及评估方法，掌握培训需求聚类分析方法，学习培训设计的模式及方法，能够完成基于胜任力的培训效果评估工作。

第一节 培训需求分析

培训需求的概念

一些学者研究指出培训需求定理，基本上符合以下等式：

培训需求=标准绩效或期望绩效—当前或实际绩效

根据这一培训需求经典公式，首先要明确组织的期望绩效水平。通过运作分析、工作描述、工作细分、实景工作观察等都可以表明每项工作的期望绩效水平。再通过测量实际绩效水平、人员分析或绩效观测，可以提供当前或实际的绩效水平。个体绩效评价、问卷调查、访谈、测试等可以提供个体实际绩效与期望绩效的比较。理论上来说，培训可以填平实际与期望绩效的差距。

但从另一个角度讲，不是所有绩效差距都可以用培训来弥补。Mager 和 Pipe 认为实际绩效和期望绩效之间的差距，不能简单的认为是培训问题，缺少机会、激励不足、缺少绩效反馈，或者团队或组织障碍都可以阻止个体发挥其积极性。因此，首先需要确定这种差距是否是由于员工技能引起的，如果能够证明造成差距的原因是技能不足，才可以用培训来解决问题。此时，培训设计者的注意力应该放在培训成本分析和培训方法选择上。Mager 和 Pipe 认为，提升绩效管理“不一定要改变员工能做什么，而是使其做的事更加具有吸引力，或者不那么令人讨厌。”

培训需求分析法则

Gilbert 认为，以下四个法则可以用来识别和限定培训需求：

法则一：了解熟练技能与初始技能的差距

$$D=M-I$$

其中，D=不足或缺陷，M=熟练技能，I=初始技能

法则二：明确学到东西的价值

Gilbert 指出，要区别 accomplishment 和 acquirement 的差别，acquirement 指员工学到了什么，accomplishment 指员工学到东西的价值。在组织里，应该强调学到东西的价值，而不是学习本身。

法则三：掌握知识和执行的差别

据 Gilbert 估计，工作中会有一半的缺陷是由于执行不足，而非知识不足，并且指出四种典型执行问题：（1）反馈不充分；（2）工作干涉；（3）惩罚；（4）缺乏激励。这些问题是培训所无法解决的。

法则四：考虑培训的经济性

培训都是有成本的，那么，如何判断培训的优先等级，Gilbert 指出了以下公式：

$$P=VN / C$$

其中，P 表示优先级，V 表示克服某个不足的价值，N 表示需要培训的人数，C 表示培训成本。

需求分析的三个层次

McGehee 和 Thayer 对培训需求分析的应用研究十分有影响力，他们提出的方法至今仍被许多学者不断优化。这两位研究者反对凭直觉解决培训问题，认为培训需求决策远比“坐在沙发上的空想”更复杂。他们提出三个层次分析培训需求的整合模式，包括组织层面、运行层面和人员层面，这三个层面是紧密联系而非相互孤立的（见表 6-1）。

- 组织层面分析主要用来决定培训应该用在组织的什么地方，该分析关注整个组织，

包括组织目标、人力资源、技术清单、效率指数、组织气候等方面。

- 运行层面分析主要是搜集某个或某组工作的数据,以决定员工应该培训什么才可以达到期望的绩效水平,该分析包括绩效标准和完成任务的技术、知识、态度等方面。

- 人员层面分析主要是找出员工绩效差距,该分析包括记录、测量和观察等方面。

表 6-1 三个层面分析

组织层面	运行层面	人员层面
1.组织目标	1.工作描述	1.绩效数据
2.人力清单	2.工作细分或任务分析	a.生产力
3.技术清单	3.绩效标准	b.缺勤
4.组织气候	4.工作表现	c.事故
a.劳动管理(罢工、停工)	5.工作观察	d.短期疾病
b.牢骚	6.工作相关的文献	e.牢骚
c.人事变动	a.行业研究	f.浪费
d.缺勤	b.专业期刊	g.送货迟到
e.建议	c.研究文献	h.产品质量
f.生产率	d.政府资料	i.停工时间
g.事故	e.博士论文	j.修理
h.短期疾病	7.针对工作的问询	k.设备使用
i.员工行为	a.对员工问询	1.顾客抱怨
j.态度调查	b.对主管问询	2.观察
k.顾客抱怨	c.对领导问询	3.访谈
5.效率指数	8.咨询培训委员会	4.问卷
a.劳动力成本	9.运行问题分析	5.测试
b.原料成本	a.停工时间报告	工作知识、技能成绩
c.产品质量	b.浪费	6.态度调查
d.技术装备	c.修理	7.培训进度表
e.分销成本	d.送货迟到	8.员工申诉
f.浪费	e.质量缺陷	9.关键事件
g.停工时间	10.分类卡片	10.日志
h.送货迟到		11.设计情境
i.修理		角色扮演、案例研究、领导能力训练会、商务游戏、文件筐
6.系统变化		12.问题诊断率
7.请求和询问		13.评价中心
8.问题访谈		14.辅导训练
9.工作计划和复审		15.工作计划和复审

尽管培训需求分析由三个不同层面组成，但各层面还是相互关联的。比如，关于事故、人事变动、缺勤数据的综合，可以分析一个组织的组织氛围。值得注意的是，上述表格中的观点也有部分重叠，如组织目标评价、人力清单（inventory）、技术方法、管理要求等内容被多次提及。从数据获得的难易程度看，有关质量的数据容易获得，但一些特定环境下的信息却要花费大笔资金或资源才能获取。

基于胜任力的需求分析

● 胜任力的多元评价

对于胜任特征可以采取多元评价的方式，寻找基于胜任力培训设计的数据来源。所谓多元评价方式就是由多个主体对同一份胜任特征进行评价，评价可以从两方面进行，即该项胜任特征的重要性和现实水平。每道题的得分要进行两次换算，首先把不同主体的评价进行汇总，按打分情况求出总分数，然后把不同类评价主体的评分进行加权求和。

评价计分方法采用两个公式：公式 1 是一道题的计分方法，公式 2 是不同类评价对象加权计分方法。

$$Mx = (100Ra + 80Rb + 60Rc + 40Rd + 20Re + 0Rf) / R \quad \text{公式 1}$$

说明：R 为总人数；Ra 为选 6 的人数，乘 100；Rb 为选 5 的人数，乘 80；Rc 为选 4 的人数，乘 60；Rd 为选 3 的人数，乘 40；Re 为选 2 的人数，乘 20；Rf 为选 1 的人数，乘 0；Mx 为重要程度。

$$Mx^* = \{ [(100Ra_3 + 80Rb_3 + 60Rc_3 + 40Rd_3 + 20Re_3 + 0Rf_3) * 1] + [(100Ra_2 + 80Rb_2 + 60Rc_2 + 40Rd_2 + 20Re_2 + 0Rf_2) * 0.75] + [(100Ra_1 + 80Rb_1 + 60Rc_1 + 40Rd_1 + 20Re_1 + 0Rf_1) * 0.5] \} / R \quad \text{公式 2}$$

说明：R 为总人数；Ra3 为外部客户选 6 的人数，乘 1；Ra2 为主管领导选 6 的人数，乘 0.75；Ra1 为客户经理选 6 的人数，乘 0.5。以上系数外部客户的权重最大，突出了客户导向的培训需求分析原则。

【例 6-1】培训需求分析问卷格式

以下是基于胜任力的培训需求开发问卷格式。

基于胜任力的培训需求问卷

目前实际情况						重要程度					
非常差	较差	不太好	不错	较好	非常好	胜任特征描述					
						极不重要	不重要	不太重要	有点重要	较重要	非常重要

1	2	3	4	5	6							1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6							1	2	3	4	5	6

填写说明：以下问题是关于所需胜任力的描述，请您对每项能力的实际情况和重要程度进行评价。左栏是您认为自己完成此项工作的实际平均水平，右栏是您认为此项能力或行为的重要程度。您评价得越客观对我们培训的设计越有帮助，请仔细阅读每一个句子，并在相应的数字上划圈“○”。

● 数据聚类分析

对以上样本数据进行聚类分析，采用 Q 型聚类分析，在迭代过程中使用 K-Means 算法不断更换类中心，寻找培训内容的分类。操作过程可以使用 SPSS 聚类分析方法，选择 Analyze → Classify → K-Means Cluster，把现实水平和重要性得分选入 Variables 对话框就可以进行聚类分析（图 6-1）。

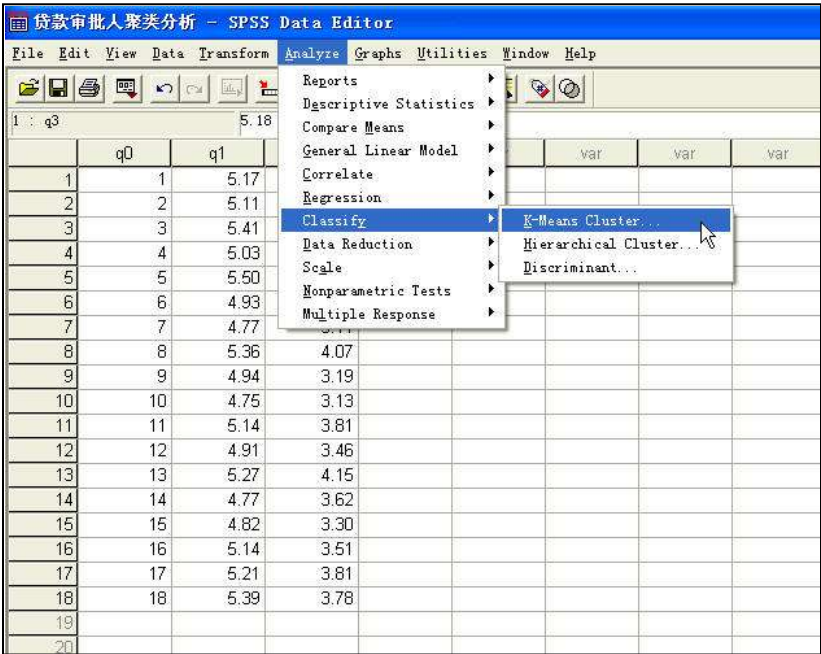


图 6-1 基于胜任力的培训需求聚类分析

通过聚类分析，我们可以得到一个培训类型矩阵（图 10-1），笔者把其中典型的四各分类命名为：加强型培训（重要程度高且现实水平低）、巩固型培训（重要程度高且现实水平高）、维持型培训（重要程度低且实现水平高）、补充型培训（重要程度低且现实水平低）。

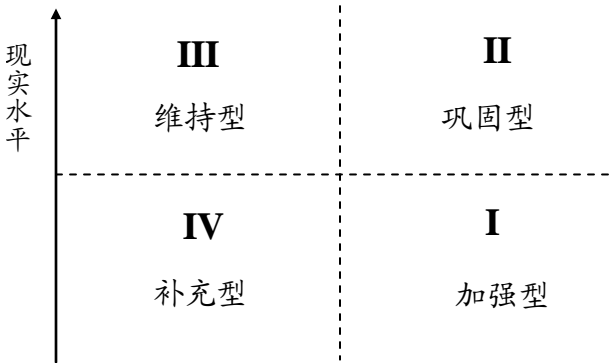


图 6-2 培训类型矩阵

不同培训类别需要的培训设计不同,加强型培训在培训方式和要求上应有所突出,比如,要求各级学员必须参加,本期不能参加下期补上;严格培训效果评估,对评估不合格者再次培训等。维持型培训更多以交流学习、阅读讨论方式为主,巩固型培训适合采取不定期面授培训、远程视频培训等方式,补充型培训采取有声资料与讨论相结果的方式。

第二节 培训设计

基于胜任力的培训设计是国外许多学者研究的新方向,Prahalad 和 Hamel(1990)提出了组织分析框架,首次把胜任力概念置于“人-职-组织”匹配的框架中,从而使胜任力概念正式进入了培训和开发体系。Wehrich 和 Koontz(1993)提出了针对管理者的培训需求模型,他们将胜任力的概念引入此培训需求模型。Tracey 等(1995)在培训的学习迁移研究中,提出了“持续学习文化”(continuous-learning culture)的概念,认为融入胜任力的培训设计是具有可持续性的培训设计。可见,基于胜任力的培训设计成为了培训开发的主流技术。

不同类型的培训设计

● 加强型培训

✧ 培训方式:可以综合以下三种方式:

- (1) 定期面授培训:固定时间、固定周期、固定内容、固定人员的强化训练模式;
- (2) 有声资料远程培训:利用网上视频和录音资料组织非集中培训;
- (3) 阅读讨论:发放资料,组织定期讨论。

✧ 培训要求:任职者全部参加,本期不能参加要在下期补上。

✧ 培训效果评估:进行反应、学习、行为、结果四个层次的评估。

● 巩固型培训

✧ 培训方式:

- (1) 不定期面授培训:根据任职者的时间灵活安排培训时间;
- (2) 有声资料远程培训
- (3) 阅读讨论

✧ 培训要求:任职者选择性参加其中一种形式。

✧ 培训效果评估:实施反应层、学习层和行为层的评估。

● 维持型培训

✧ 培训方式:

- (1) 有声资料远程培训
- (2) 阅读讨论:发放资料,组织不定期讨论。

✧ 培训要求:定期组织学习交流。

✧ 培训效果评估:实施反应层评估。

● 补充型培训

- ◇ 培训方式：
 - (1) 有声资料远程培训
 - (2) 讨论：不定期就相关内容进行讨论
- ◇ 培训要求：参与讨论即可
- ◇ 培训效果评估：对学员进行满意度调查

培训干预设计

培训在人力资源开发中起着决定性作用，如何有效地组织培训就成为其中的关键环节。世界经济论坛（world economic forum, WEF）2007 发布了《全球竞争力报告 2007-2008》，作为主要评价指标的“全球竞争力指数”（global competitiveness index, GCI），包括效率提升类、基本条件类、创新因素类等三类指数，效率提升类中的第一项就是“高等教育与培训”，可见，培训效率提升对于国家竞争力有着重要的影响。就我国而言，“高等教育与培训”这一指标排名为 78 位，在效率提升类 12 项指标中居倒数第二，而我国的“市场规模”指标位居全球第二。不难看出，伴随着我国经济发展规模的迅速增长，培训效率已成为制约我国“全球竞争力”水平的重要因素之一。

组织培训过程干预的研究大体经历了两个阶段，第一个阶段始于在 20 世纪初，第二个阶段始于在 20 世纪 90 年末。在第一个阶段，学者们集中分析了影响培训迁移的组织培训后干预，包括个体的使用机会（opportunity to use）和工作负荷（workload）、上级的上级支持（supervisor support）与上级认可（supervisor sanction）、同事的同事支持（peer support）、环境的迁移氛围（transfer climate），其中标志性成果是 Baldwin 和 Ford 在 1988 年的开创性研究。在第二阶段，研究者进一步将干预要素扩展到培训前和培训过程中，代表性研究是以 Broad 和 Newstrom 在 1992 年的研究，该研究构建了培训前、中、后的组织干预框架，其中最为核心的是培训过程干预。

早期的培训过程干预研究集中在培训内容（training content）方面，研究者运用学习理论揭示了认知要素（identical element）、教学原则（teaching general principles）、可变刺激（stimulus variability）、实践条件（conditions of practice）等方面对培训效率的影响。随后的研究深入到培训方式和实践参与等方面，在培训方式上分析研究了参与设计、指导下的发现（guided discovery）、积极学习（active learning）、基于失败的学习（error-based learning）、元认知指导（meta-cognitive instruction）、掌握导向（mastery orientation）等要素对培训效率的影响。在参与实践研究方面，涉及了行为—象征实践（behavioral practice versus symbolic practice）、可变案例与实践（variable examples or practice）、间隔实践（spaced practice）、任意实践（random practice）、强化训练、教练—反馈—辅助（coaching、feedback、scaffolding）等领域，这些要素被验证不同程度的影响着培训效率（见表 6-2）。

表 6-2 培训过程干预要素的研究

干预层面	干预要素	干预效果	研究者
内容安排	认知要素	实现培训环境与实践环境的一致性，可以提高培训效率。	Lim D H 和 Morris M L
	教学原则		
	可变刺激		

实践条件			
培训方式	内容相关	内容相关性是预测受训者成功迁移的感知要素。	Yamhill 和 Mclean
	参与设计	增加了受训者的适应与转化。	DiVesta 和 Peverly
	指导下的发现	使学员积极地应用所学，更好地整合现存知识结构。可以减轻受训者的心理压力、缩短所需时间。	Elshout 和 Busato; Ford 和 Kozlowski
	积极学习	提高学习效果且减少负面结果。	Burke
	基于失败的学习	提高学员的关注，防止学员产生不正确的假设，强制学员更多地思考。	Ivancic 和 Hesketh
	元认知指导	激励受训者产生新的想法，反思现有的想法。	Smith
	学员控制	促使受训者将时间集中于对自己而言比较困难的地方，培训效率较好。	Wilson 和 Cole
实践参与	掌握导向	学员乐于接受挑战性任务，显示出对获得成功的坚定信心，培训效率更好。	Ames 和 Archer
	行为—象征实践	行为实践有利于复制技能，象征实践有利于抽象知识的概化。	Decker
	可变案例与实践	使用单一正面的典型，不如正面和反面案例结合起来，更能使受训者取得更高的行为变化和认知收获。	Baldwin
	间隔实践	能够提高培训保持力。	Bahrick
	任意实践	任意实践比封闭实践效率更佳。	Hall
	强化训练	增加训练强度能达到更好的培训效果。	Driskell
	教练、反馈、辅助	反馈可以使受训者明白行为差距，但过多反馈会降低培训保持率。	Winstein 和 Schmidt

教师授课监控

教师授课水平是培训设计中的重要一环，控制教师授课质量是培训干预的组成部分。学员对于课程的评价更多反映出学员对培训的满意度，对教师授课技能的评价则属于过程评价，它需要通过一些专业人士对教师授课行为表现进行打分，起到对过程干预与实时校正的作用。教师授课技能可以从八个方面观察，即吸引学生注意、介绍主题、解释主题、运用教学辅助设备和资料、抓住学生兴趣、有效提问与回答、组织学生参与、善于使用时间、结束授课等（见表 6-5）。

表 6-5 教师授课评价表

评价角度	有效行为	评分
1. 吸引学生注意	形成友好的气氛	<input type="checkbox"/> 优 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 差
	表现出对讲授主题的热情	<input type="checkbox"/> 优 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 差
2. 介绍主题	描述课程结构	<input type="checkbox"/> 优 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 差
3. 解释主题	表达有条理易懂	<input type="checkbox"/> 优 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 差
	强调重点	<input type="checkbox"/> 优 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 差

	变换讲话速度	<input type="checkbox"/> 优 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 差
4. 运用教学辅助设备和资料	教学材料丰富	<input type="checkbox"/> 优 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 差
	善于使用可视化教学资料	<input type="checkbox"/> 优 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 差
5. 抓住学生兴趣	激发持续的热情	<input type="checkbox"/> 优 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 差
	提供有趣例子说明主题	<input type="checkbox"/> 优 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 差
6. 有效提问与回答	清楚提问并引发更多反应	<input type="checkbox"/> 优 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 差
	形成友好的气氛	<input type="checkbox"/> 优 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 差
7. 组织学生参与	活动多样化	<input type="checkbox"/> 优 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 差
	新颖的参与方式	<input type="checkbox"/> 优 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 差
8. 善于使用时间	准时开始准时结束	<input type="checkbox"/> 优 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 差
	显示上课的计划性	<input type="checkbox"/> 优 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 差
	在适当时候偏离计划	<input type="checkbox"/> 优 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 差
9. 结束授课	复述要点	<input type="checkbox"/> 优 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 差
	确认学生成就	<input type="checkbox"/> 优 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 差

整理自：点石成金：企业培训实务，刘军编著，沈阳：沈阳出版社，2002 年第一版：238-239

第三节 培训效果评估

评估模型

培训效果评估模型很多，主要是 Kirkpatrick 四级评价模型和 CIPP 评估模型，其他评估模型大都从其衍生而来。Kirkpatrick 四级评估模型从学员角度对反应、学习、行为以及结果进行系统评估，CIPP 模型强调培训项目的系统性以及培训的过程，通过情景（Context）、输入（Input）、过程（Process）、成果（Product）四个方面进行评估，提出培训项目持续改进的思想。其中，前两方面是针对培训需求的评估，后两方面是对于培训实施和效果的评估。这个模型考虑了培训开发本身，融合了多种模型优势部分，比如 Kirkpatrick 四级评价模型、Kaufman 五级评价模型、Phillips 五级评价模型都作为成果部分的指标来考虑（图 6-3）。

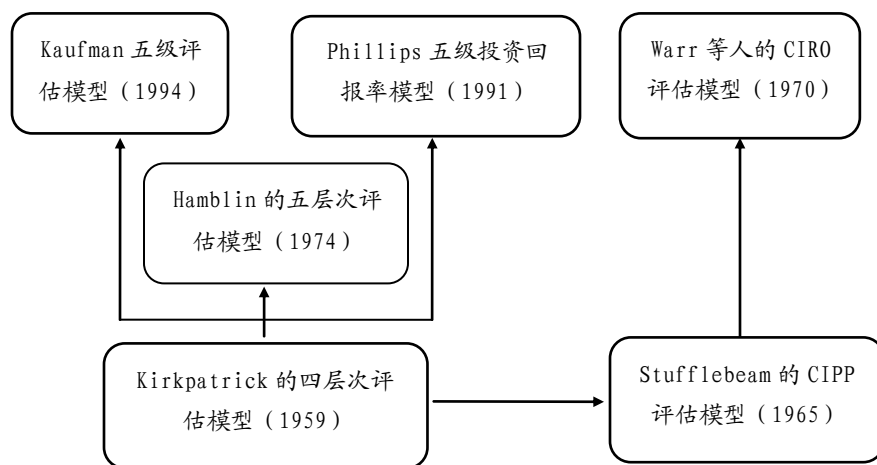


图 6-3 培训效果评估理论研究发展框架图

基于胜任力的评估

● 胜任力自评

基于胜任力的培训，可以在培训前和培训后分别进行胜任特征自我评价，以观察培训效果。下面举例了作者设计的一项商业银行风险经理培训前后胜任力自我评价量表，实施时也可以将培训前和培训后两栏分别印制，这样相互影响作用就小一些。数据结果可以绘制成图 10-4 形式的蛛网图，以反映培训前后胜任力的变化。从图中我们可以看出，胜任特征第 2 项、12 项、13 项增长比较明显，10 项变化不大，11 项培训后依然不高。这些信息可以为分析培训质量提供参考，是进一步改进培训效率的数据支持，我们可以找到哪些内容没有讲好，哪些内容还需要加强。

【例 6-2】设计胜任力自评表

下例是一份胜任力自评表格，请分析如何操作可以避免培训前后自评的相互影响？阅读根据自评表绘制的雷达图并分析培训使技能产生的前后变化。

培训前后胜任力自评表

填写说明：以下是对风险经理胜任力自我评价，请您根据自己的真实能力水平，对下列项目进行评价，数字越大表示您在此方面能力越强。非常差为 1，非常好为 7。

评 价 项 目	培训前	培训后
1、能够鉴定识别资料齐备性、真实性、有效性。		
2、通过内部网络、分支机构网络和外部信息系统获得相关信息。		
3、采用访谈、重点问题调研和以客户身份调查等方式获得一手资讯。		
4、通过查看审计报告，分析主要会计科目及二级科目，发现财务问题。		
5、掌握企业预警信号，捕捉经营活动中的敏感信息。		
6、对企业经营数据异常波动、不合常理之处与非理性行为及时做出判断。		
7、从媒体报道、上下游客户及其他机构发现企业负面信息。		
8、对抵押物易变现、易管理程度及其真实有效价值进行判断。		
9、通过信用度分析、判断关联交易，对担保方信用做出正确判断。		
10、关注行业和项目特点，理性分析发展前景。		
11、判断企业竞争优势和稳健性，能用国际视角分析企业未来的市场状况。		
12、在同事交流、跨部门协调和汇报交流时，能及时调整沟通方式，提高沟通效果。		
13、根据企业发展变化调整贷款投向，调整相应措施，选择适当的贷款策略。		
14、通过沟通协调，使客户增加监管条件、做出必要承诺，寻求政府及相关部门的支持。		
15、具有良好的学习心态，排除干扰，抵抗外界压力，保持独立性。		

16、保持理性思考的习惯，关注风险关键变量，能够测算资产变现价值并用统计分析方法进行风险管理。

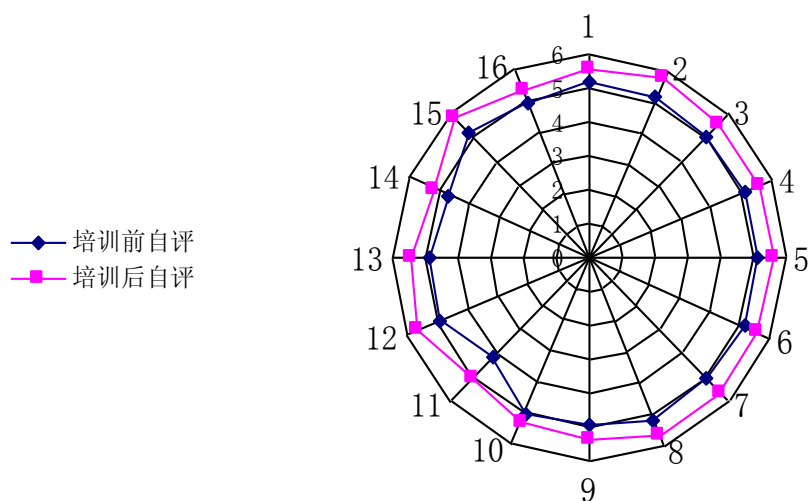


图 6-4 培训前与培训后自评差距分析

● 文件筐评估

基于胜任力的培训强调能力提升，而文件筐测试就是他评能力测试的一种常用形式。文件筐测试通过他人评价给分，来分析任职者在处理工作相关案例时的真实能力。下例就是一个文件筐测试题目，我们可以在培训前后采取难度相同的文件筐，测试受训者的胜任力变化，衡量培训效果是否显著。图 6-5 就是对培训前后两个文件筐得分的比较，我们看到，平均得分从 1.85 增长到 4.94，最高与最低分也有不同幅度的增长。

【例 6-3】文件筐题目格式

培训后的文件筐测试题

某年 4 月 9 日某支行与 A 有限责任公司、B 工贸有限公司为开展汽车消费贷款业务签订三方《汽车消费贷款合作协议》。A 有限责任公司其前身主要从事卡车融资租赁业务，通过与借款人签订《汽车购销合同》、《挂靠协议》，将汽车落户在自己名下。《协议》中界定 B 公司作为汽车特约经销商，由 B 公司向该支行推荐借款人，并由 A 公司和 B 公司提供不低于该支行贷款余额 10% 的保证金，同时承担不可撤销的 90% 连带保证责任，用车辆作为贷款抵押物，以该支行为保险受益人办理车辆保险，若贷款出现风险由 B 公司催收或先行垫付借款本息，该协议有效期为 1 年，贷款期限为 2-3 年。

请简要分析一下其中主要风险？可以采取哪些措施？

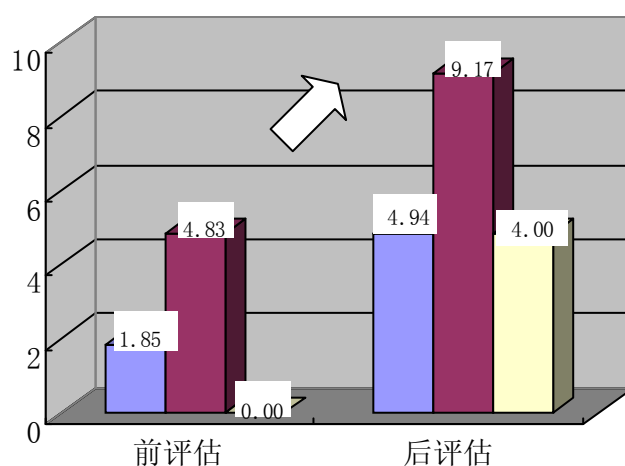


图 6-5 培训前后文件筐分析

培训后跟踪评估

● 培训后跟踪问卷评估

培训效果跟踪问卷是对任职者及其上级主管进行调查了解培训迁移的主要工具，由于培训是根据任职者工作内容设计的，对绩效提升应当具有显著的影响作用。所以，当受训者回到工作岗位应用所学知识时，需要跟踪调查培训是否产生实际影响。跟踪评估内容包括培训迁移情况（指所学技能的实际转化）、培训迁移影响因素（影响技能转化的外界因素）、培训软指标变化（如满意度等）等方面。下例只给出了一比较简单的常用跟踪问题，如果需要研究培训迁移相关内容，问卷题目是相当多的。

【例 6-4】跟踪评估问卷格式

培训效果跟踪评估问卷（部分）

填写说明：请您根据本次培训有关的真实情况，对下列描述进行评价。1 为非常不同意，2 为不同意，3 为一般，即没有同意也没有不同意，4 为同意，5 为非常同意，请在相应的数字上画圈。

描 述	非常不同意	不同意	一般	同意	非常同意
内容的有效性					
1. 本培训课程中的辅助教材（如案例等）非常类似我工作上的状况。	1	2	3	4	5
2. 培训课程中所教的方法和我们在工作上所执行的非常类似。	1	2	3	4	5
3. 我喜欢这个培训课程，因为它有很多内容与我的工作有关。	1	2	3	4	5
4. 培训课程所教的内容，非常符合我工作的需要。	1	2	3	4	5
5. 培训课程中提到的状况，非常类似我在工作上所遇到的情形。	1	2	3	4	5
6. 本次培训的内容对于指导我的工作很重要。	1	2	3	4	5
7. 将本次培训的内容应用到工作中很有必要。	1	2	3	4	5
8. 本次培训对改进我工作的意义不大。	1	2	3	4	5
培训效果软指标					
1. 通过本次培训，增加了我个人的工作满意度。	1	2	3	4	5
2. 通过本次培训，增加了我对工作的信心。	1	2	3	4	5
3. 通过本次培训，增加了我个人的工作主动性。	1	2	3	4	5
4. 通过本次培训，改进了我的一些工作习惯。	1	2	3	4	5
5. 通过本次培训，对我的团队工作氛围有所促进。	1	2	3	4	5

● 跟踪访谈

跟踪访谈是培训后评估的另一种调研方式，它可以通过与受训者对工作行为变化的研

究，得到培训迁移的真实情况。一般而言，培训后一个月和三个月是跟踪行为变化的最好时机，我们的经验是以培训后一个月跟踪调研为好，随着时间的增加，非培训影响因素也随之增加，尽管可以采取一些方法来控制，但影响绩效的复杂因素中很难判断多少是培训造成的。

我们还发现，任职者有时说不清自己的行为变化，反而是上级主管更能发现他们的行为变化。所以，可以采取先简短访谈其上级主管的方式，如果上级主管能够讲出任职者的行为变化，再来访谈任职者，更能捕捉到培训促使行为变化的具体内容。下例是一位任职者在参加了基于胜任力培训之后的跟踪访谈登录，从中我们看出，使用生命周期理论是受训者显著的行为变化。为了进一步分析培训效果，我们把任职者技能增长的收获渠道、行为改变情况、收获性质、应用方面、提升领域、涉及收益等诸多方面进行总结提炼。

【例 6-5】分析培训效果

培训效果跟踪评估访谈登录表（示例）

培训前后	行为与过程（重点描述行为前后变化）	最终结果			
培训前	培训前，王某对某物流公司的分析报告提出，固定资产少，资金需求大，但对生产经营模式分析不透彻。	被审批人提出复议。			
培训后	在对某公司的分析方案中，王某运用了生命周期理论。该公司是计算机通信技术公司，申请 1 亿左右综合额度，是 3 年中长期。 <u>王某运用培训师讲授的生命周期理论</u> ，如果经营性现金流为负，筹资性现金流为正，投资性现金流为正，可以判断企业处在快速扩张期。原来直观判断多，对现金流关注不够，现在用“三看”判断发展阶段。此方案收益 3 年估算为 280 万，此方案主要风险点有 6 个：财务风险、经营风险、市场风险、第一还款来源、第二还款来源、担保。财务风险有 2 条，通过生命周期理论分析得到的风险应对是其中一条。	目前上会通过审批。			
事件总结：					
收获渠道	行为改变	收获性质	应用方面	提升领域	涉及收益
✓教师培训 学员交流	运用新方法	✓从无到有 启发 改进	授信方案	质量 数量 成本 ✓效率	280 万元收益

培训效果分解技术

一般来讲，我们需求根据培训影响的绩效内容，把培训影响效果进行分解，明确培训的贡献度。当受训者直接产生收益时，可以直接分析培训对收益的影响。如果受训者不在业务部门，就需要对收益进行分解了。

首先，从部门角度分解培训贡献度。通过绩效考核中该部门承担收益指标的百分比，或

受奖惩的百分比，分解该部门对收益的贡献度。比如，某商业银行把业务收益的 40%与风险部门挂钩，这个比例数就可以用来进行培训贡献率的分解，分解出培训影响业务收益中该部门应占多少。通过这种分解，完成了从组织绩效到部门绩效的分解。

其次，从个人角度分解培训贡献度。如果部门内部有考核分配制度，就可以用来作为培训贡献度分解参考比例。一般而言，企业对员工的考核包括工作数量、质量、成本和时效等四个方面，不同方面会有不同的权重，这个权重可以用来作为分解员工培训影响的绩效领域。培训影响到哪个领域，相应是通过该领域影响到个人绩效。比如，一家企业考核员工绩效的权重为工作量 50%、工作质量 12%、工作效率 8%、个人履职情况 15%、参加行内其他工作 15%，如果培训提高了 50%的工作量，我们可以判断该培训对该员工的个人绩效影响了 25%（ $50\% \times 50\% = 25\%$ ）。

第三，还要从行为改变程度分解培训贡献度。根据 2/8 法则，20%的关键行为影响 80%的业绩，培训如果能使某种关键行为产生，即行为从无到有，可以认为对个人绩效的某个领域产生了 20%的影响，其余 80%来自于其他相关因素。也就是讲培训对绩效产生的影响是一两拨千斤的，但由于培训与绩效产生不是同步进行的，所以，客观条件对绩效的实现影响更多。当行为只是由于培训而改进了，培训的贡献度会降低一半，成为 10%。而当培训只是对行为产生一种启发作用，贡献度又会降低一半，只有 5%。

【例 6-6】培训效果分解

表 10-2 培训效果分解过程

涉及收益	负责部门	风险经理职责考核	培训提升领域	培训后行为变化	培训贡献度
化解 6000 万元直接风险	风险部	工作量 50%； 工作质量 12%； 工作效率 8%；	质量	改进 (10%)	$6000 \times 12\% \times 10\% = 72$ 万
280 万元收益	营业 40%与风险 部门挂钩	个人履职情况 15%； 参加行内其他工作 15%	效率	从无到有 (20%)	$280 \times 40\% \times 8\% \times 20\% = 1.79$ 万

培训投资回报率测算

● 核算培训成本

培训成本核算应包括四个阶段，即需求分析阶段、项目开发阶段、组织实施阶段、效果评估阶段，每一个阶段都会产生一些成本。表 6-3 列示了一些常见费用明细，可以帮助我们核算各阶段发生的费用。

表 6-3 培训成本核算明细表

需求分析阶段		项目开发阶段		组织实施阶段		效果评估阶段	
费用明细	金额	费用明细	金额	费用明细	金额	费用明细	金额
外部专家费		外部专家费		培训教师或辅导员人工成本		项目组成员人工成本	
项目组成员人工成本		项目组成员人工成本		学员人工成本及替代成本		调研差旅费、住宿费 and 杂费	

调研差旅费、 住宿费和杂费		调研差旅费、 住宿费和杂费		学员差旅费（机 票、住宿费）		调研对象人工成 本	
场地费		场地费		场地费		印刷费	
资料印刷费		资料印刷费		培训资料与用 品		杂费	
设备采购费				设备开支分摊			
调研对象人工 成本				外部服务			
杂费				学员餐费、杂费			
小计		小计		小计		小计	
合计							
每期培训均摊							

● 投资回报率测算

所谓培训的投资回报率就是培训净收益与投入的比，培训成本核算比较明确，而培训收益估算一直以来都是大家争论的焦点。按照 Kirkpatrick 四层模型，可以从反应层、行为层、学习层、结果层来评估培训效果。为了更好的测量培训效果，计算出投资回报率，我们 Kirkpatrick 四层模型基础上，把测量重点放在态度变化、行为表现变化、能力变化和绩效变化四个方面。

态度变化可以通过受训者对培训软指标自评，也可以采取主管评价的方式获得数据，行为表现主要可以采取跟踪访谈和问卷获取行为信息，能力变化可以通过培训前后胜任力自评与文件筐的分数变化为依据（能力增长率乘以工资得到培训收益），绩效变化主要通过跟踪评估得出的绩效变化来衡量。表 10-4 例示了培训效果投资回报率的计算过程，我们可以得到四个层次的四个投资回报率，如果按最严格的要求，我们可看最低的一项，如果按最宽松的标准，我们可以加总求和，当然也可以加权求和。培训效果测算的参考标准为：成本收益率标准为 125%，投资回报率标准为 25%。在计算过程中，如果有数据误差，我们宁愿成本采取就高原则，收益采取就低原则，以免夸大培训效果。

【例 6-7】计算培训成本收益率与投资回报率

表 6-4 培训成本收益率与投资回报率（BCR、ROI）测算

层次	测量	收益	成本	成本收益率	投资回报率
反应层	态度	$100000 \times 4 \times 20\% = 80000$ 元	$1.5781 \text{ 万元} \times 4 = 63124 \text{ 万}$	$80000 / 63124 = 126.73\%$	$(80000 - 63124) / 63124 = 26.73\%$
行为层	表现	$100000 \times 4 \times 7\% = 28000$ 元	$15781 \text{ 元} \times 4 = 63124 \text{ 元}$	$28000 / 63124 = 44.36\%$	$(28000 - 63124) / 63124 = -55.64\%$
学习层	能力	$100000 \times 58 \times 18.5\% = 107.7143$ 万元	91.5324 万元	$107.714 / 91.5324 = 118\%$	$(107.714 - 91.5324) / 91.5324 = 18\%$
结果层	绩效	$72 \text{ 万} + 1.79 \text{ 万} = 73.79$ 万	$15781 \text{ 元} \times 4 = 63124 \text{ 元}$	$73.79 / 6.3124 = 1168.96\%$	$(73.79 - 6.3124) / 6.3124 = 1068.96\%$

注：第三列中的数字 4 代表只进行了 4 个人的跟踪调研

【复习与思考】

- 1、传统的培训需求分析包括哪些内容？
- 2、基于胜任力的培训需求聚类分析可以将培训分为几大类？
- 3、经典的培训评估模型包括哪些内容？
- 4、如何开发基于胜任力的培训评估自我评价量表？
- 5、如何分解培训效果？
- 6、如何计算培训投资回报率？

【课后技能训练】

请选择本书的一章内容，按照培训的要求设计出演示提纲，找机会在班上做一次培训演练，让您的听众给您一些评价。

【参考文献】

[1] McGehee. W., and P. W. Thayer. 1961. Training in Business and Industry New York: John Wiley & Sons

[2] 杰克·J·菲利普斯著. 李元明等译. 2001. 培训评估与衡量方法手册（第3版）. 天津：南开大学出版社

[3] Lim D H, Morris M L. 2006. Influence of trainee characteristics, instructional satisfaction, and organizational climate on perceived learning and training transfer. Human Resource Development Quarterly, 17(1):85–115.

[4] Yamnill S, McLean G N. 2005. Factors affecting transfer of training in Thailand. Human Resource Development Quarterly, 16(3): 323–344.

[5] DiVesta F J, Peverly S T. 1984. The effects of encoding variability, processing activity, and rule-example sequence on the transfer of conceptual rules. Journal of Educational Psychology, 76: 108-119.

[6] Frese M, Albrecht K, Altmann A. et al. 1988. The effects of an active development of the mental model in the training process: Experimental results in a word processing system. Behaviour and Information Technology, 7: 295-304.

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元



【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+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

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



【证书说明】

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



【学习期限】

3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】

全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

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



【招生对象】

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



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【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。



【承办单位】

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教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。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 88723232

【咨询教师】王海涛 郑毅



【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。



【报名地址】

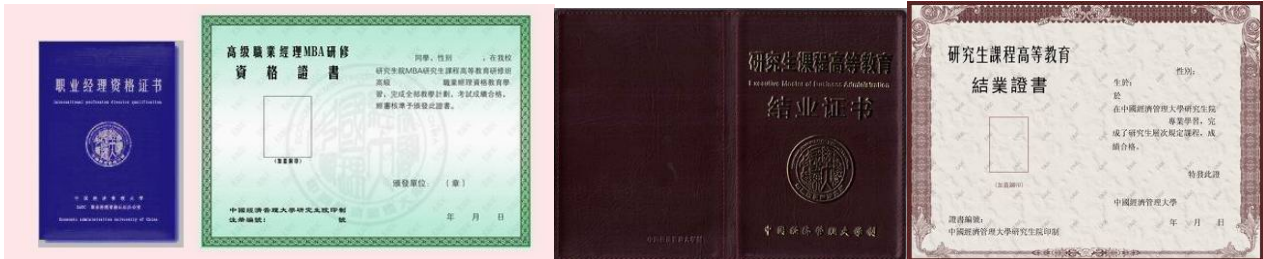
哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



【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】

方式一	邮局邮寄	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

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

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

1280

元

学习期限：3 个月 (允许工作经验丰富学员提前毕业) **收费标准：**全部学费

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 88723232 **邮箱：**xchy007@163.com

学校网站：www.mhjj.net **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效