

以[美]加里·A·德斯勒：人力资源管理（第6版）为版本的国家级MBA人力资源管理教材

本套教材是人力资源管理、工商管理、行政管理及其它管理类本科生、MBA 研究生必修教材

全国最顶级人力资源管理教材

陈惠雄教授是国内著名的人力资源管理教学泰斗

# 《人力资源管理》



## 全国迷你型MBA职业经理双证班

认证系列：高级职业经理 CEO 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、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

学校网站：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net) 报名电话：0451-88723232 咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)

颁证单位：中国经济管理大学

承办单位：中国教育培训网 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** 下载网址 [www.mhjy.net](http://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

**【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](mailto: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。



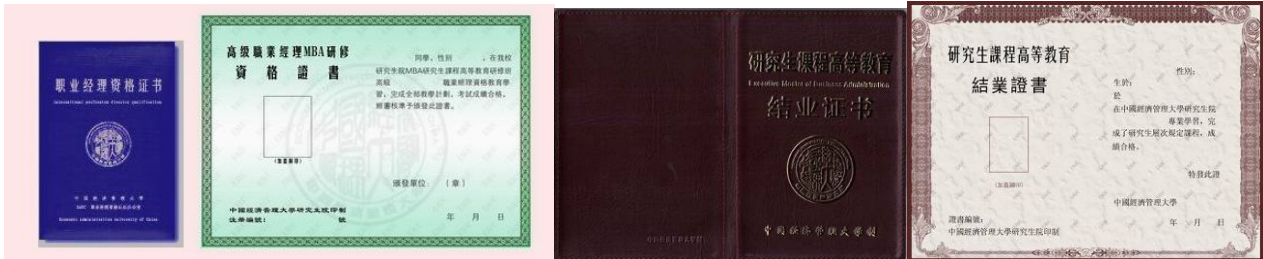
**【报名地址】** 哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



## 【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)

**咨询电话：**13684609885    0451- 88342620

**学校网站：**[www.mhjj.net](http://www.mhjj.net)

**收费标准：**全部学费 1280 元

**报名邮箱：**[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)

**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**

# 第一篇 人力资源管理导论

## 篇首案例：美国西南航空公司：通过人来进行竞争<sup>[1]</sup>

对于一些组织来说，“关注顾客”仅仅只是一个口号。而在西南航空公司，它是全体员工共同的目标。

西南航空公司是一个提供高质量管理和服务的公司，并以此建设自己公司的核心文化，其中包括对消费者的关心、员工参与管理、企业不断向上的精神。

1998年4月20日，公司继前2次获胜之后，第三次在航空公司质量等级评比中夺得冠军。最使公司骄傲的是自1973年以来两次大的工业滑坡中仍然保持年年获利。公司从1972年的三架飞机，到1999年已经增加到280多架。

Herb Kellocher 是西南航空公司的 CEO，他强有力的领导是公司的灵魂，1999 年 Kellocher 被 Chief Executive 杂志提名为年度的模范总裁，他显赫的业绩来源于他以人为中心的管理，他是通过人来进行竞争的。

西南航空公司如何保持它独特的成本优势地位呢？在一个劳资关系普遍对立的行业中，西南如何与 85% 受工会管辖的劳动力建立合作关系呢？在 Kellocher 的领导下，公司形成了对待员工就像对待乘客一样的文化。通过倾听，答覆，让员工参与决策，西南航空形成了整个行业中最好的劳资关系。公司的哲学是人应该在工作中寻找乐趣，工作本身应该使人获得快乐，1998 年西南收到了 141, 710 份的求职申请，但只雇佣了 4, 115 名新员工。这些精挑细选的新员工与公司文化最为匹配，他们不负公司的期望作出了最好的工作业绩。

Kellocher 的“工作就是乐趣”哲学体现在员工的工作、着装和行为上。Kellocher 曾专程送某一班级的小学生做一次从 Dallas 到 Austin 的假日旅行，因为这些小学生从未乘坐过飞机并渴望能到蓝天中去看看美丽的天空。有一次他的机械师因工作原因无法参加公司举办的活动，Kellocher 还特地为他和他的同伴举办了一个烤肉活动，几位飞行员亲自掌厨烤肉。Kellocher 永远把与员工同乐作为自己工作的快乐。

Colleen Barrett 作为公司的客户执行副总裁在公司的地位处于第二位。她和 Kellocher 经历了西南航空大部分的历史，协助将他的哲学渗入到整个公司。例如在雇佣新飞行员方面，她说，我们并不在乎你是否是美国最好的飞行员，但我们希望你能融入公司的文化，如果你屈尊来应聘一个秘书职位，那么你不但不会被雇佣，同时也浪费了你自己的才能。公司的理念是首先珍惜人才，而不是珍惜机器。所有 27, 000 名西南航空的雇员在一年中均会有几次收到 CEO 的信。Kellocher 坚持认为，只要你关心员工，提升员工的自信，帮助他们做一个出色的人，那么，员工对企业的关心就是员工发自自己内心的愿望，而不是总裁强迫他们的了。美国西南航空公司的成功概括成一句话：杰出的人和杰出的管理是致胜的法宝。



## 第一章 人力资源管理概述

### 本章重点：

- 人力资源的定义和包含的内容
- 人力资源管理的基本原理
- 人力资源管理的硬功能和软功能
- 人力资源软管理的黄金法则

### 第一节 人力资源的定义和内容

#### 一、人力资源的定义

人力资源是指能够推动社会和经济发展的，能为社会创造物质财富和精神财富的体力劳动者和脑

力劳动者的总称。

人力资源是活的资源，这里定义的人力资源排除了不能推动社会发展，不能为社会创造财富的那一部分人。人力资源的丰富与否不能等同于人口资源和劳动力资源。

## 二、人口资源、劳动力资源、人才资源、天才资源的定义

### （一）人口资源

一个国家或地区具有的人口数量的总称。

### （二）劳动力资源

一个国家或地区具有的劳动力人口的总称。

### （三）人才资源

一个国家或地区具有较强的战略能力、管理能力、研究能力、创造能力和专门技术能力的人们的总称，他们应能组织、影响、帮助他人共同创造物质财富和精神财富，应能在其所组织的团队和所研究的工作中产生辐射效应的人群。

### （四）天才资源

在某一个领域具有异于他人的特殊的开拓能力、发明创造能力、攀登某一领域高峰的特殊的人群。

### （五）不同资源的特点

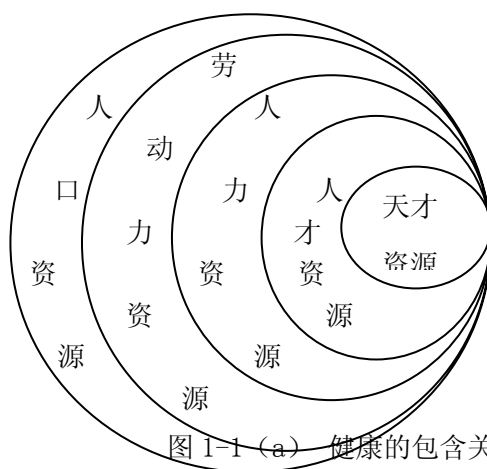
人口资源主要表明数量概念，但它是一个最基本的底数，犹如一个高大建筑的底层，一切人才皆产生于这个最基本的资源中。劳动力资源包含于人口资源中，是人口资源中拥有劳动能力的那一部分人们，通常是18岁左右至60岁左右的人口群体，这一人口群体必须具备从事体力劳动或脑力劳动的能力，它偏重的是数量概念。人力资源则包含了数量和质量两个概念，它不仅要求具有劳动能力，同时还要求具有健康的、创造性的劳动，必须能推动社会的发展、人类的进步，因此，它所包含的必须有质量的指标。人才资源则主要突出质量的概念，它必须是人力资源中较杰出、较优秀的那一部分，它能影响和帮助其他人群共同创造财富，它表明的是一个国家或地区所拥有的人才质量，应能较客观地反映一个民族的素质和这一民族所可能拥有的前途。这一部分人是各民族最重视的一部分人，也是世界各国所瞩目的。天才资源通常不是指某一些通才，而是指在某一领域具有特殊才华的人，他们在自己的这一领域具有十分独特的创造发明能力，通常能在这一领域起领先作用，并具有攀登顶峰的能力。如果他们有崇高的目标指引，会为人类作出划时代的贡献，天才资源不可多得，但必须具备健康的心理和崇高的目标，否则，也可能作出对人类生存和发展不利的影响，甚至对人类生存作出毁灭性的打击。

## 三、人口资源、劳动力资源、人力资源、人才资源、天才资源五者关系

### （一）包含关系

#### 1、健康的社会和健康人群间的包含关系

健康的社会和健康人群间的包含关系是每小环中的人群都具有比前一大环中的人群更好的体力、智力和努力，这种包含关系奠定了下述健康的良性的比例关系的基础。



#### 2、不健康的社会和不健康人群间的非完全包含关系

不健康的包含关系是指某些智力、能力优异的人群或由于本身心理的障碍，或由于目标的扭曲，做出了反人类进步的行为。这些人才或天才实际上是人类的败类，也是阻碍社会发展的人渣，他们的思想和行

为由于他们的能力杰出而对人类构成了更大的伤害和危害，著名的“9·11”事件是这样，许多类似的反人类进步的行为均是这样。

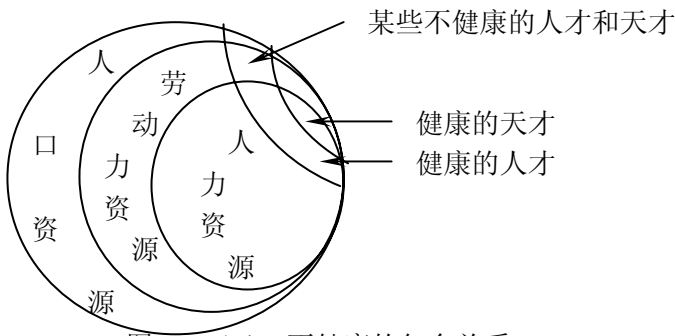


图 1-1 (b) 不健康的包含关系

(二) 比例关系

1、正常状态下的比例关系

正常状态下的五种资源的比例关系是接近于正三角形，底角通常在  $60^{\circ}$  左右，这种比例关系是开放的和可变的，一个国家和地区经济发展对比例关系有重要的影响。

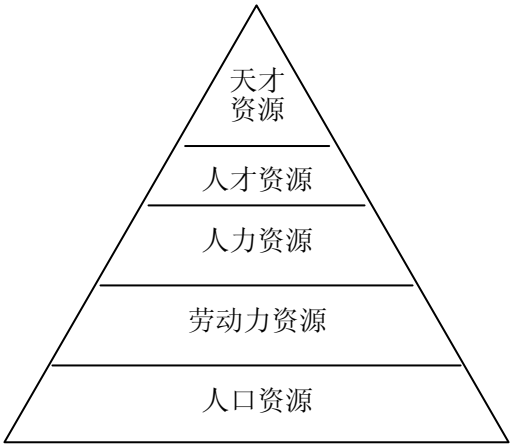
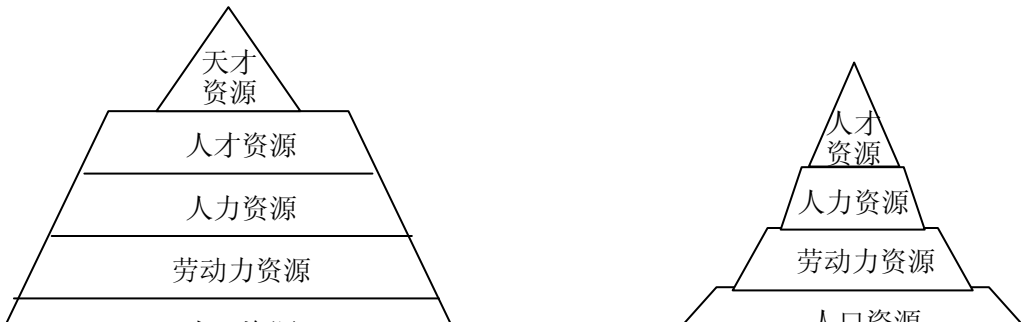


图 1-2 (a) 正常比例关系

2、极端状态下的比例关系——白色状态与黑色状态

白色状态是指人力资源和人才资源占人口总数的比率是很高的，即一种十分高比例的成才率。拥有白色状态的国家和地区经济发达，成才率高，这些国家和地区的人们能为本国家和本地区创造更多的财富，人们团结一心，共同推动社会的发展和进步。

黑色状态是指人力资源和人才资源占人口总数的比率是很低的，即一种很低比例的成才率。拥有黑色状态的国家和地区经济落后，成才率低，这些国家和地区处于缺少希望的状态。



白色状态      黑色状态

图 1-2 (b) 极端状态下的比例关系——白色状态和黑色状态

### 3、中间状态下的比例关系——灰色状态

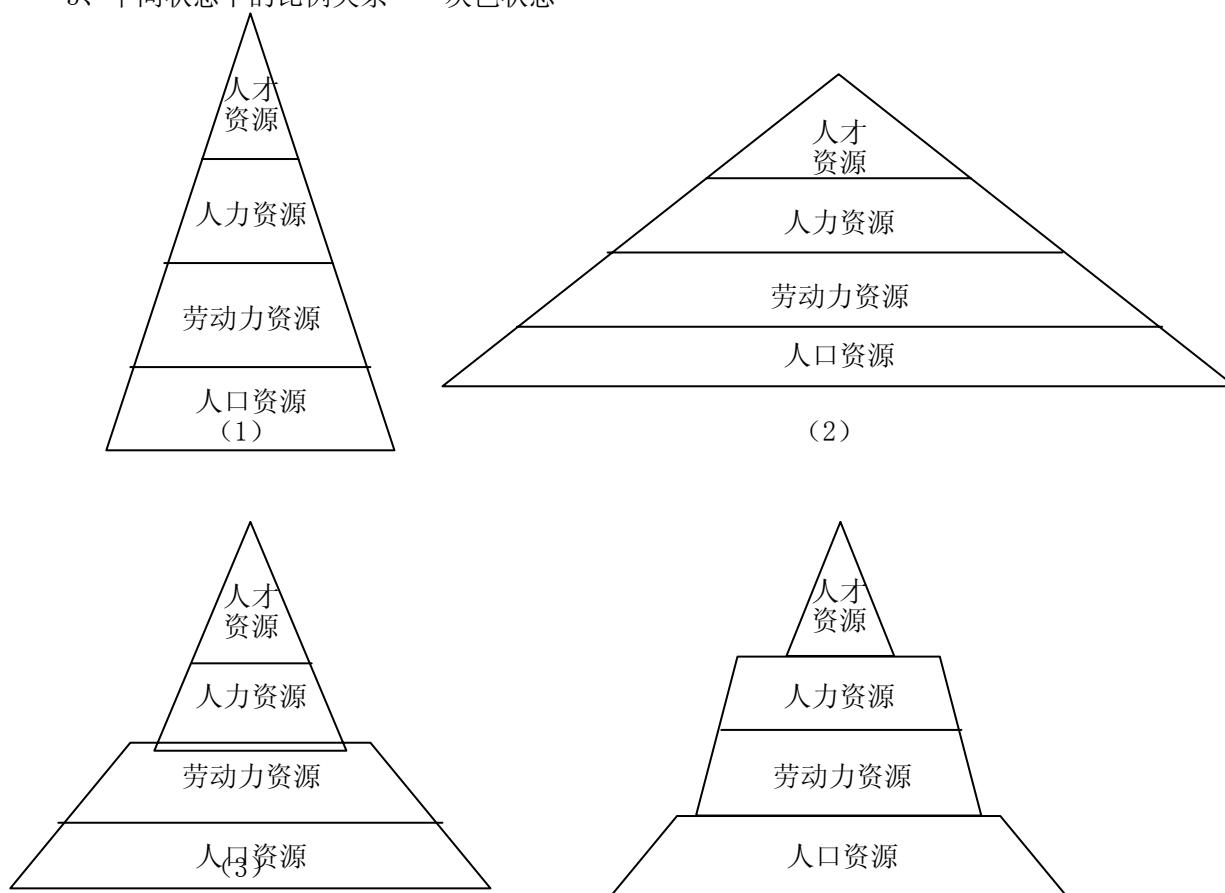


图 1-2 (c) 中间状态下的比例关系

中间状态是指介于白色状态和黑色状态之间的灰色状态，灰色状态有深灰、浅灰、淡灰、铁灰等多种灰色，图 1-2 (c) 的 4 个图形表示不同的中间状态，处于这种状态的国家和地区人才成才比例存在着各种不同的问题，有的是从经济落后向经济发达过渡，有的则靠近黑色状态，经济落后，人才资源少。

## 四、人力资源包含的内容

### (一) 体质

衡量体质主要有 6 个指标，即身体素质、忍耐力、适应力、抗病力、体能、健美度。

1、身体素质：主要指身体内外各部分健康的程度和营养的程度。

2、忍耐力：指身体抵御艰苦环境的能力。忍耐力直接与一个人的意志力相关联，意志力包含了身体的忍耐力和精神的忍耐力，身体的忍耐力是坚强意志的基础。

3、适应力：指适应落差较大的自然环境、居住环境、工作环境、生活环境的能力。身体的适应力与人的意志力也有关联，一个人的身体如不能“随遇而安”，必然带来工作的困扰，从而严重地挑战人的意志力。适应力是坚强意志力必备的条件，同时又是应变能力的基础。

4、抗病力：指抵抗各种疾病的能力，疾病是人类的大敌，对疾病的抵抗能力能使人保持健康的身体以完成各种工作。

5、体能：指体力所能承受的强度。体能既是一个包含了诸多指标的，又是一个独立的指标，表明体力的强度。体能训练 50 年代在日本就十分流行，目前国内企业也已注意到对骨干队伍和员工的体能训练，国内已有若干家培训公司专门对体能进行训练。

6、健美度：指健康的素质和匀称美丽外表的统一。随着社会的发展，我们应该科学地、有目标地真正做到优生、优育。少生不等于优生，生出健康活泼的孩子，男人应该高大、强壮，表现出力度和刚度，女性应该身材匀称、美丽，表现出美丽和风度。健美度是被我国忽略的指标，应引起我们的极大的注意。

古人曾说过“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身……”。这说明自古以来，人们对体质的要求就赋予了比健康无疾病更多的内容，包括了身体上的耐力和精神上的耐力，身体的适应力和精神的应变力。

因此，高大、健壮、匀称、乐观、坚强、活泼、有耐心和耐力，这些应该都是良好的体质所要求的。相反，孱弱、萎缩、胆怯、弱不禁风，经不起任何变动和压力，即使没有疾病，也不属于良好的体质了。

## （二）智质

智质与智商的概念是不相同的。智商是智力年龄（MA）与实际年龄（CA）的比值 $\times 100$ ，智力年龄是通过专门的测量表测出来的。智商大于 100 的属于智商高的孩子。

$$\text{智商} = \frac{\text{智力年龄}(MA)}{\text{实际年龄}(CA)} \times 100$$

人到达一定的年龄之后，MA 就停留在相对稳定的水平，因此智商是针对少年儿童测定的，各国对 CA 有不同的规定，通常在 15 岁——22 岁之间不等。

智质虽然与智商有关，但却是二个不同的概念，智质通常表现为学习的速度和速率。

按美国的提法，智质主要表现为三要素：理解能力、判断能力、推理能力。

而智力按大的划分，通常表现为 7 种智力：言语智力；数理逻辑智力；空间智力；音乐智力；体能智力；人际智力；自知智力。

中国对智质提出了以下 8 种能力，即记忆力；理解力；思维能力；应变能力；接受能力；感知能力；幽默感；条理性。这 8 种能力是宽口径的，包含了各行各业的能力，但不包含某些特殊领域的能力

健全的思维，正确理解环境的变化，富有同情心，能爱人和被人爱，这就是劳动者良好的智质所要求的。相反，感知迟钝，不近情理，无法应变周围的环境，就不属于良好的智质了。

## （三）心理素质

健康的心理素质包含情绪的稳定性、平常心、能正确把握角色地位、有较强的心理应变能力和适应能力、能爱他人和被人爱等。

### 1、情绪的稳定性

情绪的稳定性是指在任何情况和环境中，均能处变不乱、处乱不惊、不急不躁，保持稳定的情绪去面对各种可能的变化，稳定的情绪能感染他人，使他人的情绪也得以稳定，从而妥善处理好人与人的关系，人与事的关系。

### 2、平常心

中国有句古话：富贵不能淫，贫贱不能移，威武不能屈。这里指的既是一种人格，一种品德，但同时也是一种心理素质。保持平常心的人对于富、贵、贫、贱、成功、失败均能很好把握。胜不骄、败不馁，无论将他处于人生的任何状态，均有一个平常的心去对待不平常的事、不平常的人，从而使自己成功时依然得人心，失败时依然得助力。

### 3、正确把握角色地位

正确把握角色地位是一件很难的事情，尤其当你角色变化时，你能否成为一个转变人，准确在变化了的角色上定位。比如你从第一把手调任他单位的第二把手，你能否做到“到位而不逾位”，你能否全力协助第一把手完成工作；当你得到上司的特别信任时，你是否会偏离自己的角色而擅用职权；当你受到上司的特别排斥时，你是否会自暴自弃而放弃自己的职责和权利。正确把握角色地位是一个人心理素质中相当困难的那一部分，也是相当重要的一部分。

### 4、心理的应变力和适应力

身体的忍耐力和适应力与心理的应变力和适应力是一个人具备应变能力的两个方面。心理的应变力表现在对突如其来的环境变化、社会地位落差变化、职务变化、家庭变故、身体恶疾、情感变化等多种始料未及的变化的应变力和适应力，它被赋予的概念和前面几个要素不一样，更多的是心理上承受变故和承受挫折的能力。

### 5、爱他人和被人爱

古人云：仁者爱人。这里的“爱”是一个广义的概念，爱家人，爱朋友，爱同事，爱所有值得爱的人，是一个人健康心理的重要标志。关心他人，了解他们的需要，理解他们的各种特别的行为和语言。古人还云：己所不欲，勿施于人。不要对他人恶语相向，善待他人就是善待自己。要有健康的心理去接受他人的爱，凡是爱你的人除了极少数的人之外，都是由于欣赏你、喜欢你、关心你，应该接受他们的关心、帮助、爱护，谢谢他们为你所做的每一件事，珍惜他们为你所付出的每一份爱心。

（四）道德品质

古代把一个人良好的品德表现为五个字：仁、义、礼、智、信。一个人的道德品质对于人力资源的质量评估是占第一位的。忠信为本，道德为先，是中国古代所有圣人遵循的用人之道。我曾作过一些实验和调查，表 1-1 是我个人调查的结果。

表 1-1 不同人群对能力与品德的权重分布的不同看法 单位：人

能力与品德 的权重 人群类别	能力占 0.5 品德占 0.5	能力占 0.6 品德占 0.4	能力占 0.4 品德占 0.6	极端强调能力 的，如能力 占 0.6 以上	极端强调品 德的，如品德 占 0.6 以上
在校研究生 (基本上未走上社会)	30	70	0	0	0
研究生课程班 (都已社会上工作 多年)	20	20	60	0	0
泉州、厦门地区的民 营企业家	20	0	60	0	20
国营企业的中、高层 管理人员	60	20	20	0	0

注：采用样本数均为 100 人。

从上述调查表可以看出，在福建泉州、厦门一带的民营企业家非常重视人的品德，因为这一地区经常以“义”为先，他们赞成用人以忠诚可靠为选人第一标准。国营企业的中高层管理人员在用人上习惯于由上级任命，因此多采用较为折中、平和的态度。在校研究生因为接受更多西方的“能力主义”用人原则，所以通常采用以能力为先的用人原则。

一个人的道德品质应能包含以下几个方面：

- 1、热爱祖国和人民，热爱历史悠久的中华民族和中国文化；
- 2、有事业心，有崇高的事业追求和敬业精神；
- 3、有责任心，对工作、对家人、对朋友均有很高的责任心和信誉度；
- 4、有友爱之心，善于团结、信任、理解和帮助他人；
- 5、心胸坦荡，热情，忠诚，正直，有容人之雅量，有纳谏之心怀。

有高尚品德的人，并不表现在口头上，更不表现在训斥他人和自我标榜上。原则性是一个人品德的内核，这个内核也许从一个外表上看不见，但如果他人用重拳出击时，就会感受到那种内核的无穷无尽的力量，他是不可征服的，因为他有崇高的目标和高尚的品格，永远能保持那不能予夺的壮志和品格内核。

（五）能力和素养

能力和素养是一个人的四历的结晶。这四历为学历、经历、阅历、心历。

学历是一个客观的学习历程，它包含了小学、初中、高中、大学专科、大学本科、硕士研究生、博士研究生的学习历程。这个学习历程到达本科之后还应该给予相应的学位：学士、硕士和博士。学历表达了一个受教育的程度，是一个知识总量和理论功底的重要标志。

经历是一个人从出生、从学、从业后的全部经过历程。它除了包含学历之外，更多的是从业的过程。学历更多体现于学习的积累，经历更多体现在经验的积累。经历更多的事，就能积累更多做事的经验。

阅历是一个比经历包含更广的概念，阅历未必全部是自己亲身的经历，阅历包含了他身边的人、他了解的人、他见到的人的经历和经验。“阅尽人间春色”的“阅”字就用的很好，人未尝能亲身经历人间所有的春色，但可以“阅尽”人间的春色，阅历已包含了对身边的人与事的关心，包含了对中国历史和外国历史的阅读，包含了对世界还是发生的各类事情的认识和了解。

心历是表达一个人心的历程，内心的波涛起伏，外人是看不见的，就象一平如镜的大海，涌动着多少沧桑和记录着多少苦难一样。一个人也许经历过，也许阅历过，但如果不往心里去，在心灵的深处作一番

思考，经历那心灵的震撼和荡涤，经历那内心的痛苦和煎熬，思考那些深邃的人生哲学和人间沧桑，他依然难以获得足够的智慧、经验和各种能力。

因此，能力和素养是学历、经历、阅历和心历的结晶，它可以概括提炼出以下 18 种能力：战略能力、知识总量、规划能力、理解能力、决策能力、研究能力、组织能力、判断能力、创新能力、人际沟通能力、推理能力、感知能力、分析能力、工作条理性、应变能力、文字写作能力、演讲能力、再学习能力。

（六）情商（EQ）

情感商数（Emotional Intelligence Quotient）通俗提法是 EQ。EQ 这一概念是美国耶鲁大学心理学家彼得·塞拉维和新罕什尔大学的约翰·梅耶于 1990 年首次提出，并于 1996 年作了修订。许多学者认为，IQ 是被用来预测一个人的学业成就，而 EQ 是被用来预测人生成功和职业成功的指数。

EQ 是与三个要素紧密联结在一起的，即自身、环境、他人。

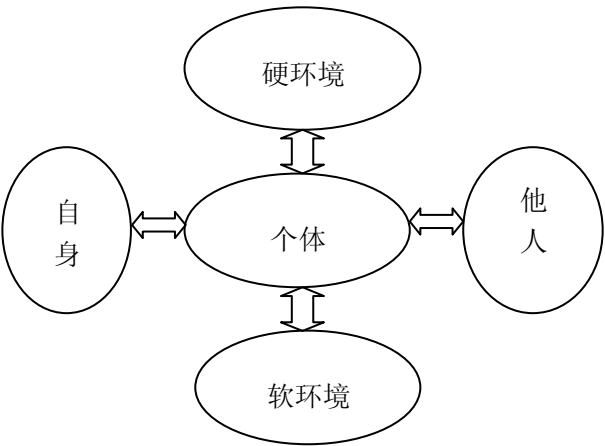


图 1-3 EQ 与三要素的关系

- 1、个体与自身的关系
  - （1）认识自身情绪的能力
  - （2）妥善管理自身情绪的能力
  - （3）自我激励的能力
- 2、个体与他人的关系
  - （1）认识他人情绪的能力
  - （2）妥善处理与他人关系的能力
- 3、个体与环境的关系
  - （1）认识环境的能力
  - （2）妥善处理个人与环境的关系

以上七条，概括了 EQ 中最精华的部分，EQ 提示了一条规律，一流人才是在自己的身上安装了“发动机”的人。这种人不需要他人的催化、鼓动、激励，就能永远自我激励，勇猛向上，奋斗不已，这种人能够激励他人，善于与人相处并影响他人向前奋斗，这种人是能够在任何环境下保护自我，获得生存和发展的人。

我们用下表总结人力资源包含的内容：

表 1-2 人力资源包含的内容

人力资源包含的内容	精 要
体 质	身体素质、忍耐力、适应力、抗病力、体能、健美度
智 质	学习速率、理解能力、判断能力、推理能力
心理素质	情绪的稳定性、平常心、角色、应变力、爱人和被人爱
道德品质	爱祖国、事业心、责任心、信任帮助他人、心胸坦荡
能力和素养	学历、经历、阅历、心历的结晶
情商（EQ）	认识、管理、激励自己，认识和处理好我与他人的关系，认识和处理好我与环境的关系

表 1-3 人力资源包含内容的新提法（供参考）

五 商	五 会
-----	-----

智商 (IQ)	沟通交际能力
情商 (EQ)	英语会话能力
逆商 (AQ)	电脑操作能力
财商 (FQ)	汽车驾驶能力
健商 (HQ)	玩高尔夫球、网球等能力

古人说：“泰山崩于前而色不变，麋鹿兴于左而目不瞬。”指的是超过常人的应变能力，沉着、冷静的大将风度，这种修养和锻造不是与生俱来的，而是长期受教育和自我完善的结果，大智大勇、处变不乱、处乱不惊、处险不惧，在各种难以预料的环境中仍有远见卓识，善于和勇于决策，这些既与受教育程度有关，又不是学历和知识所能真正决定的，破万卷书，行万里路，优良的文化素养和超乎常人的能力是一个学历、经历、阅历、心历的结晶，是个人长期努力刻苦修养和自我完善的结果。

## 第二节 人力资源的开发和管理

### 一、人力资源开发和管理的内容

#### （一）人力资源开发的意义

人力资源开发是一个较大较广的概念。一个人的一生都与“开发”紧密相连，人力资源开发主要指国家（或地区）、企业、家庭、个人通过正规国民教育、在职学历教育、职业技能培训以及各种各类的培训、使用、启智等服务，从而达到培养各类人才，开发人的潜能、提升人的质量的目的，为国家和社会提供源源不断的各类合格人才。

人力资源开发要求全社会的参与。人的一生有四种教育，即家庭教育、学校教育、社会教育 and 自我教育。家庭教育对人的影响最大的是从出生到十岁左右，学校教育对人的影响最大的是从 10 岁到 22 岁左右，社会教育和自我教育贯穿人的一生。人力资源开发需要人力资源投资，人力资源的投资产生人力资本，这些人力资本投入运行就会创造社会的物质财富和精神财富。

#### （二）人力资源管理的定义

人力资源管理指对全社会（或一个部门）的各阶层、各类型的从业人员的招募、录取、培训、使用、周转、升迁、调动、直至退休的全过程的管理。研究他们在工作的全过程中，如何合理调配、开发其智力，充分发挥其作用，并推动社会的迅速发展。

#### （三）人力资源开发和管理的关系

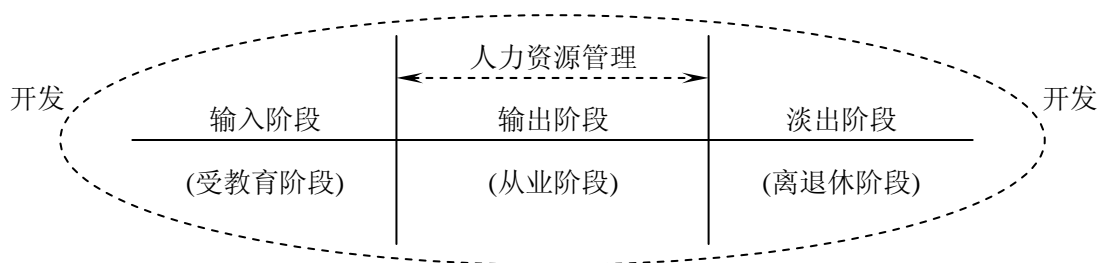


图 1-4 把人的一生分为三大阶段：输入阶段、输出阶段和淡出阶段。

第一分阶段为输入阶段，在这一阶段中，输入大量的知识、经验和信息。人在这一阶段中，以输入为主，以受教育为主。这一阶段的时间从学龄的 6 岁开始，受教育的时间长度分别为 12 年（高中毕业或中专毕业）、15 年（大专毕业）、16 年（本科毕业）、19 年（硕士毕业）、22 年（博士毕业），加上学龄前的家庭教育和社会教育的 6 年，他们的从业年龄从 18 岁—28 岁之间。输入阶段也是人力资本投资最为集中的阶段，在知识的输入阶段，个别人会勤工俭学，参加实践活动等，但这一阶段始终以输入为主。

第二阶段为输出阶段，也是从业阶段，每个人输出其知识、智慧、信息、劳动和服务。在这一阶段中，他们以输出劳动和服务为主，随着朝代的变迁和知识的更新，他们也需要一些补充输入：继续教育和再教育。但在人生输出阶段的输入多数是业余的、短期脱产或间断性的失业，否则，他们所服务的部门和企业会强迫他们停止服务。

第三阶段是淡出阶段，这一阶段是社会和企业对他曾经输出的劳动和服务的回报。这种回报使他们获得了更加自由的时间和空间，他们可以发挥自己所长，把在输出阶段由于时间和工作的限制所无法展现的才华和无法实现的某些理想在这一分阶段中表现出来，如绘画、写作、音乐、登山、旅游等等。

在图 1-4 中，人力资源管理主要表现在输出阶段，而人力资源开发则表现在人生的全过程中。人力资源开发是指对全社会人从幼儿开始的教育到成年后的获取、保留、发展、维护直到老年退休后的开发余热等全部过程，其重点在组织一切力量，有效地对全社会开发智力。其开发的措施，有对适龄儿童的正规教

育；有对在职员工的职业培训；有全社会性的启智服务，如建立图书馆、俱乐部，乃至用电影、文学、艺术等多种形式的教育和启智；有对外引进人才和选送留学生的的工作；有对全社会的人才预测和对全社会人才布局的研究；有宏观选拔人才的政策研究和实施各类管理人才的甄别选择。总之，人力资源开发更注重于宏观，更注重于整体，更注重于全社会性的启智。

人力资源管理的对象主要指正在从事体力劳动和脑力劳动的人们。它重在国家部门或企业的微观管理，它包括一个成年人，具备了劳动能力的人们，从人力资源规划、招募开始，到退休止的全过程的管理，在这段过程中，也包括在职培训、开发智力、合理调配使用等重要步骤。可以这样比方，人力资源开发如同对一块田地的开垦和播种，人力资源管理则是对庄稼的精耕细作、施肥浇水的具体的管理过程。人力资源开发包含着更广的含义，包括了未成年人的教育和老年人退休后的发挥余热等重大问题，包含了全社会的宏观问题，人力资源管理则着重于人力资源所定义范围的人的管理。

人力资源开发是本，是根，人力资源管理是果子，是收获，两者既具有有机的联系，侧重点却有所不同。

## 二、人力资源管理的基本原理

### （一）系统优化原理

#### 1、一个小故事的启示

罗丹花了几年的时间雕塑了自己所崇拜的作家巴尔扎克的雕像。一天，罗丹带着他的学生来看他自己的雕塑，当罗丹掀开覆盖雕塑的红绸布时，学生们都称赞巴尔扎克的手雕塑得很美，罗丹听完学生的评论后，断然地砍去了这支美丽的手，因为局部的美影响了整体的美。精神和灵魂的美，才是罗丹雕塑巴尔扎克的目的。

局部的美影响了整体美的重点，局部要服从整体。

#### 2、系统优化原理的描述

系统优化原理是指人力资源系统经过组织、协调、运行、控制，使其整体功能获得最优绩效的过程。系统优化原理包含下述几方面的内容：

（1）系统的整体功能不等于部分功能的代数和。

（2）系统的整体功能必须大于部分功能的代数和。

系统论的创造人、美籍学者贝塔朗斯菲最早提出的系统观点，其核心就是整体大于部分之和。人力资源系统通常可能遇到的情况有下述三种：

$$\textcircled{1} 1+1>2$$

$$\textcircled{2} 1+1=2$$

$$\textcircled{3} 1+1<2$$

第一种情况符合系统优化原理，整体功能大于部分功能之和。第二种情况属于整体功能与部分功能之和相等的情况。第三情况是人才内部的内耗、磨擦，使彼此的能力相互抵消，严重的情况还会出现小于零的负效应，即企业亏损，公司倒闭，或企业内人员矛盾重重、互相拆台。所以系统优化原理要求系统内各部分相互协调，使整体功能大于部分功能之和。

（3）系统的整体功能必须在大于部分功能之和的各值中取最优。

（4）系统的内部消耗必须达到最小。

（5）系统内的人员必须身心健康、奋发向上，充满和谐欢乐。

（6）系统的竞争能力、转向能力最强。

系统优化原理就是指人的群体功效达到最优，它是人力资源管理最重要的原理。人力资源系统面对的系统要素是人，管理者也是人，人具有复杂性、可变性和社会性。因此，要达到人的群体功效最优，必须注意协调、提倡理解、反对内耗。

### （二）激励强化原理

#### 1、一个小故事的启示

一个朋友的孩子来到约翰的家里，不小心打破了约翰的花瓶，孩子吓得哭了。约翰因为他是好朋友的孩子，怕他受了惊吓，给了这个孩子 10 美元，让上街去买东西吃，这孩子回到家里，把家里的花瓶也拿来砸，孩子的父亲见了，问孩子这是为什么，孩子告诉父亲，因为砸花瓶可以得到 10 美元的奖励。

本故事提示了激励强化原理依据的法则：人们的行为总是向受鼓励、受激励的方向发展。

#### 2、激励强化原理的描述

激励强化原理是指企业的高层管理者根据企业的发展目标，确定企业人员的行为准则，并对遵守这些行为准则和对企业作出贡献的人们给予奖励和激励，使他们能保持旺盛的精力，继续遵守企业的行为准则并努力为企业作出更大的贡献。

另一方面，企业根据人们需求的变化，激励逐步往个性化方向发展。企业根据不同层次、不同性格员工的不同需求，采用多样化、个性化的激励方式，以达到激励员工完成组织目标的目的。

人们的需求包含以下几个方面：一份能够胜任的工作；合理的薪酬；职业的安全；有品牌的企业的一员；有发展空间；获得信任和认可；公正而有能力的领导；融洽的同事关系等。

### （三）反馈控制原理

#### 1、正环和负环

设系统中有两个 A 和 B，若 A 是原因，B 是结果。即用一个从 A 到 B 的箭头线来表示 A、B 间的因果关系。该箭头线称之为因果关系键。如果在因果关系键中，A 增长或减少，B 也因此增长或减少，就称 A、B 间有正因果关系，并用  $\oplus$  号标于因果关系键上，称正键（如图 1-5 (a)）；如果 A 增长或减少，B 反而减少或增加，就称 A、B 间有负因果关系，并用  $\ominus$  号因果关系键上，称负键（如图 1-5 (b)）。

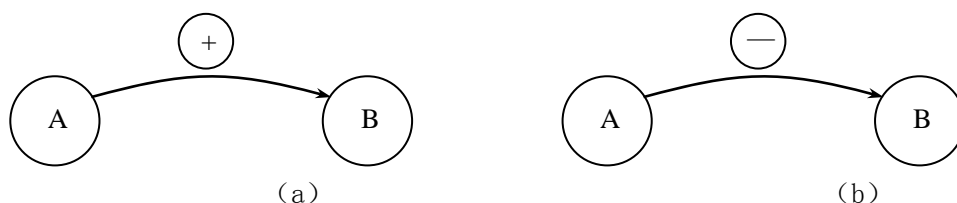


图 1-5 正键和负键

（1）反馈环：两个以上的因果关系键首尾相连而成环形，称为因果关系反馈环。

（2）正反馈环：如果一个反馈环中任意一个变量的变化最终会使该变量原变化趋势加强。这种具有自我强化效果的因果反馈环，称为正反馈环。

（3）负反馈环：如果一个反馈环中任意一个变量的变化最终会使该变量原变化趋势减弱，这种能自我调节行为并使原变化趋势受到控制而渐趋于稳定的因果反馈环，称为负反馈环。

#### 2、反馈控制原理的描述

反馈控制原理是根据企业对人力资源的需求而确定主要变化，通过正反馈环或负反馈环的运行，使企业对某些人力资源的需求向正向强化，对某些人力资源的需求向负向转化，从而得到控制。反馈控制原理是创造性地应用了系统动力学的反馈环原理于人力资源管理中。

#### 3、案例：人力资源需求的正反馈环和负反馈环

案例 1：人才向经济发达地区流动的正反馈环和负反馈环

A——特区建设速度  
B——就业机会  
C——迁入人口数  
D——生产力  
E——特区人口总数  
F——在职的职工总数

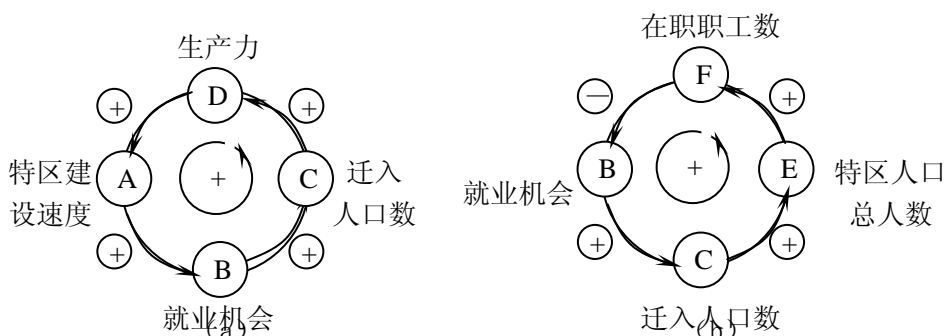


图 1-6 人才向经济发达地区流动的正反馈环和负反馈环

图 1-6 (a) 表示如果特区建设加快，就业机会多，人才就必然流向特区，那么特区生产力显著提高，则特区的建设速度就在原变动方向加强了。图 1-6 (b) 表示，特区就业机会增多，流入的人口数也增多，但因职工总数不可能无限制增加，最终流入的人口总数会受到控制而渐趋稳定。

案例 2：选用合适的优秀领导者的正反馈环。

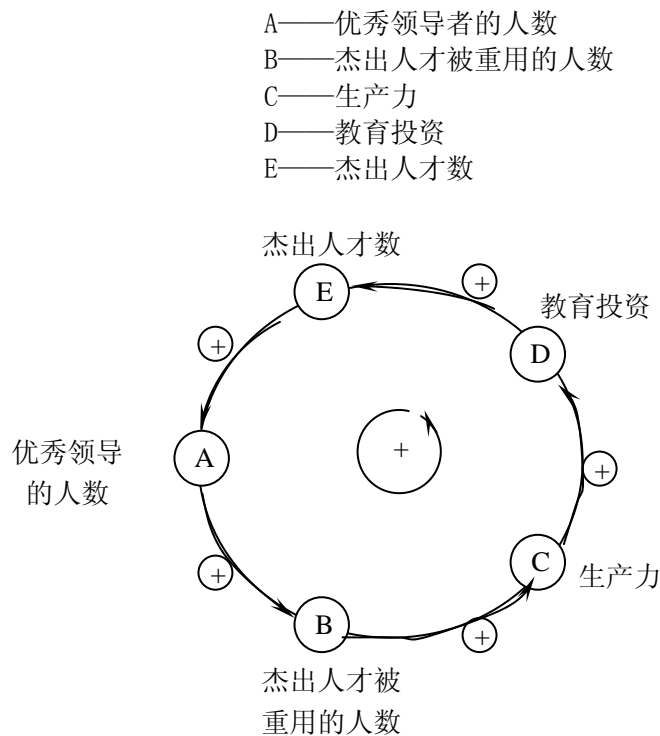


图 1-7 选用合适的优秀领导者的正反馈环

被选用于领导岗位的优秀人才多，则杰出人才被录用、被重用的人数必然增多，杰出人才被重用的人数增多，社会科学生产力必然提高，用于教育投资也增多，教育投资提高了，学校培养的优秀人才必然也增多，被提拔到领导岗位的优秀合格的领导人数就向同方向变动加强了（图 1-7）。

#### (四)弹性冗余原理

##### 1、弹性冗余原理的描述

弹性冗余原理是指人力资源在聘任、使用、解雇、辞退、晋升等过程中要留有充分的余地，应使人力资源整体运行过程中的弹性，当某一决策发生偏差时，留有纠偏和重新决策的可能。

##### 2、弹性冗余原理包含的内容

(1) 确定人员编制时，应留有一定的余地，虚位以待贤才，使企业有吸纳贤才的空间和能力。

(2) 人才使用要适度有弹性。这里包括劳动强度、劳动时间、工作定额等都要适度，使员工能保持旺盛的精力为企业工作。

(3) 企业目标的确定要有弹性，经过努力无法达到的目标就会使员工丧失信心。

(4) 解雇或辞退员工时，一定要事先作好充分的调查，要核实所有的细节，留有充分的余地，使被辞退的员工心服口服，对其余的员工又能起到教育和警戒的作用。

(5) 员工晋升要有弹性，不成熟的人才可以暂缓晋升，晋升应坚持公开、公平、公正的原则，最好通过岗位竞聘、全面考核、留有余地的方式作为晋升的策略。

弹性原理既包括大系统的弹性——全局弹性，小系统的弹性——局部弹性，也包括个人、家庭的弹性。个人对业余时间的安排要有弹性，家庭对成员的约束要有弹性等。

“弹性”一词借用于弹簧的“弹性”。“弹性”通常有一个“弹性度”，超过这个“度”，弹簧的弹性就要丧失。弹簧就成了一根“钢丝”再也弹不回去了。

##### 3、消极弹性和积极弹性

所谓积极弹性是指：在一定弹性冗余度内。使职工保持身心健康，对工作胜任愉快，留有余地，以利再战。所谓消极弹性是指无所作为，消极怠工，或怕苦怕累，贪图安逸，无所成就的消极保命哲学。

积极弹性和消极弹性的区别有下述四点：

（1）积极弹性主张生命要有一定的紧张感，主张人生的真谛在于工作和奉献。消极弹性主张人生要安逸，追求无所事事和厌倦工作。

（2）积极弹性主张一定的冗余度是为了更健康、更有效率地工作。休息是为了工作，弹性是为了人生的节奏和多色的生活。

积极弹性主张人与人的理解，愿意在必要时加倍努力工作，帮助团体和他人度过难关。消极弹性则忽视他人的需要，本质上是利己主义。

（3）积极弹性主张“张弛”的合理性和科学性，主张在群体的弹性之外，积极地安排个人的生活，使之张弛有致，消极弹性则无论在群体和个体的行为里，都缺少合理性和科学性，有意无意地损害了群体和家庭的合理的行为。

#### （五）互补增值原理

##### 1、互补增值原理的描述

互补增值原理是指通过团队成员的气质、性格、知识、专业、能力、性别、年龄等各因素之间的长处相互补充，从而扬长避短，使整个团队的战斗力更强，达到互补增值效应。互补原理要求我们建议任何一支团队时均要注意成员的能力、知识、专业等各方面的结构和配置。

##### 2、互补增值原理必须注意的几个问题

互补增值原理与其他原理不同，如选择不准，不但不能达到互补，反而会引起能力、精力的内耗，使整体工作受到很大的影响。概括起来，有这么几点必须引起注意：

（1）选择互补的一组人必须有共同的理想、事业和追求。中国古语说：道不同不相与谋。如果彼此的追求背道而驰，那任何的互补都无济于事。

（2）在注意知识、能力、气质、技能等互补时，尤其要注意合作者的道德品质，注意其品行和修养。性格、气质可以各异且互补。但如果道德品质不好，耍阴谋、放暗箭，互补原理无法成立。

（3）互补增值原理最重要的是“增值”，因此要求合作者诚意待人，对周围的合作者必须能理解、多友爱、彼此的心互相沟通，劲往一处使。否则，消极怠工、冷眼旁观、等着看别人的笑话，则无法达到增值效果。

（4）互补增值原理要追求动态的平衡，要允许人才的流动、人才的相互选择和人才的重新组合。允许人才的更新和人才彼此职位的变换。因为互补是一种理想组合的追求，是在动态中去求平衡，去求完美。如果一组人才组合永远固定不变，则达不到理想的互补增值效果。

#### （六）利益相容原理

##### 1、利益冲突的定义

利益冲突通常指在一个系统内由两个群体或若干个个体间所产生。当系统中一方（群体或个体）的利益影响另一方（群体或个体）的利益时，双方就产生了利益冲突。利益冲突通常有如下几种情况：系统中一方的利益影响了对方的物质利益；系统中一方的利益影响了另一方的安全与健康；系统中一方的利益影响了另一方的发展；系统中一方的利益影响了另一方的权利。

##### 2、利益相容原理的描述

利益相容原理是指当双方利益发生冲突时，寻求一种方案，该方案在原来的基础上，经过适当的修改、让步、补充或者提出另一个方案，使双方均能接受从而获得相容，称为利益相容原理。

利益相容原理揭示了矛盾统一规律的内容：某种方案可能导致人们之间的互相冲突，彼此对立，但经过若干修改和让步后，又可能彼此理解相容于一个统一体中。

##### 3、利益相容原理包含以下几个内容：

（1）利益冲突的各方，可以因处理不好而导致对抗性矛盾难以调和，也可能因处理得当而获得相容。

（2）利益相容必须有一方或多方的让步、谅解和宽容。

（3）利益相容必须是矛盾的各方都到场进行协商以求得解决。如在一方未在场的情况下其余各方获得妥协，那么，由于未到场一方的意见就可能重新导致冲突。

（4）利益相容原理要求原则性和灵活性的统一。如果没有原则性，则相容就毫无意义。如果没有灵活性，原则性难以获得坚持。

### 三、人力资源管理的硬功能和软功能

#### （一）人力资源管理的硬功能

硬功能是指人力资源管理在企业运作过程中刚性的管理内容和管理方式，硬功能管理弹性小、强度大，多数沿用了传统人事管理的内容。

硬功能管理内容包括：人事编制、人事档案、招聘、引导上岗、培训、考核、薪酬、转岗、奖惩、纪律、辞退、劳动保护等。

## （二）人力资源管理的软功能

软功能是指人力资源管理在企业运作过程中柔性的管理内容和管理方式，软功能管理弹性大，重视民主化、个性化管理，代表了人力资源管理的发展趋势。

软功能管理内容包括：协调、沟通、对矛盾和不满的管理、激励、职业规划与指导、培训与指导、弹性工作时间、企业文化、团队建设、轮岗、个性化管理、失业辅导、心理咨询与辅导、退休生活指导、家庭关怀、社会保险与指导、法律咨询与指导等。

## （三）硬功能与软功能之间的相互交叉与促进

硬功能和软功能之间有许多是相互交叉、相互渗透，同时相互促进。例如培训有硬软二个功能，硬功能培训是上岗引导和技能培训；软功能培训是心理适应性培训和未来发展指导等。又如薪酬与激励有硬软二个功能，硬功能是指薪酬体制、薪酬等级和薪酬确定；软功能是指激发内在潜能的各种方式，个性化激励和个性化激励管理，对建议的激励和对团队贡献的激励等。下图表明硬软功能及其交叉。

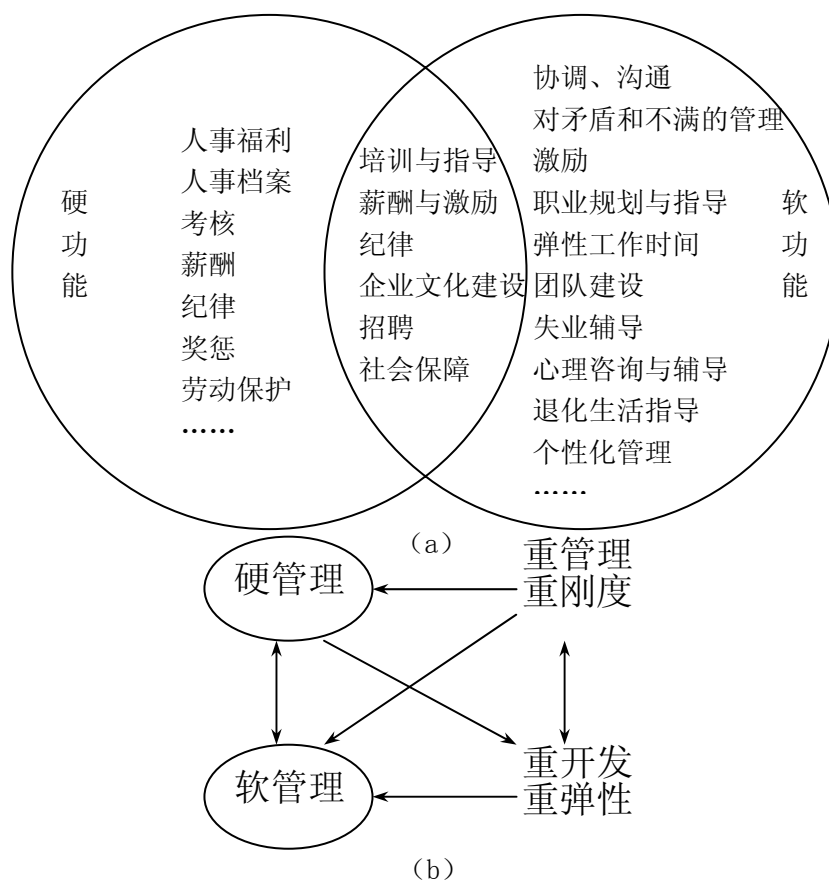


图 1-8 人力资源硬功能、软功能及交叉

## 四、人力资源软管理依据的若干黄金准则

（一）法则一：人们的行为总是向受鼓动的方向发展

相应的管理方法包括：

- 1、尽量正面引导和正面规劝。
- 2、不在他的下属面前批评他。

- 3、批评的方式尽量温和，不要伤及其自尊心。
- 4、及时地表扬员工做对的事。
- 5、及时地表扬员工做好的事。
- 6、在较大的场合及时地表扬员工对公司做出的较大的贡献，并给予一定的物质奖励。
- 7、在全公司面前以各种方式表扬员工对公司做出的巨大贡献并给物质上的重奖，重奖应足以震撼每个不求上进的员工的心，足以让本人及家庭也受到感动。

（二）法则二：人们的行为总是在自己尊敬和喜欢的人面前表现得更好

相应的管理方法包括：

1、慎选企业第一把手，一个有能力和公正的领导会受到员工的尊敬和尊重，员工会在自己尊敬的领导面前使自己表现得更出色。

2、选准选对各级领导和主管，采用对外公开招聘和对内公平竞聘的方式，让合格的优秀人才到各级领导岗位来。

3、注意工作中的性别互补，人们对美丽的有教养的异性都会有由衷的喜爱（这里的喜爱是包括广义的而非男女之间特指的二情相悦）。在这种互补和搭配的工作团队中，人们会较注意规范自己的行为，并使自己表现得更出色。

（三）法则三：人们会在和谐、高尚的氛围中逐步完善自己

相应的管理方法包括：

1、建设一支优秀、团结、文明、高效的领导团队。

2、建设有高尚目标的企业文化。

3、努力建设一个有品牌的企业，企业应有高信誉度，受到社会的公认。

4、营造整洁、有序、和谐的工作环境和氛围。

5、在全体员工中进行文明礼貌的系列培训和教育。

（四）法则四：人的需求是动态的、开放的，随着环境的变化而变化，并具有显著的个性差异

相应的管理方法包括：

1、定期做员工满意度调查，了解并分析员工产生不满意的原因。

2、定期对员工的需求进行调查，并分析需求变化的员工，针对需求的变化采用变化的奖励和激励方法。

3、建立福利包制度，福利项目可以有相当广泛的内容，由员工自由挑选符合自己的“福利包”。

4、绝对尊重员工的隐私，不打听、不干预员工的个人隐私，在公开和非公开场合对不同性格的员工均表示尊重。

5、对特殊员工的特殊需求，要表示理解并尽可能满足他们的需要。

6、与企业核心竞争力紧密相联的拥有高人力资本的员工，企业应有专门领导关心他们的需求，并尽可能满足他们的需求。

## 五、传统的人事管理和现代人力资源管理的异同

（一）人事管理和人力资源管理的相同点

- 1、研究对象相同：人。
- 2、研究的某些内容相同：薪酬、编制、调配、劳动安全等。
- 3、研究的某些方法相同：制度、纪律、奖惩、培训等。

（二）人事管理与人力资源管理的不同点

表 1-4 人事管理与人力资源管理的不同点

传统的人事管理	人力资源管理
重在管理	重在开发
以事为主	以人为本
人是管理对象	人是开发的主体
重视硬管理	重视软管理
为组织创造财富	为组织创造财富的同时发展自己
服务于战略管理	是战略管理的伙伴
采用单一、规范的管理	重视个性化管理
报酬与资历、级别相关度大	报酬与业绩、能力相关度大
软报酬主要表现为表扬和精神鼓励	软报酬包含发展空间、自我实现、和

	协融洽的人际关系
缓慢的提升、重资历	竞争上岗，能者上
职业发展方向是纵向的	发展的全方位和多元化
重视服从命令，听指挥	重视沟通、协调、理解
培训只为了组织的需要	培训是对员工的关心，是员工的福利，是为了增加员工的人力资本
金字塔式管理模式	网络化、扁平化管理模式

### 第三节 人力资源管理的职能与运作

#### 一、人力资源管理职能的演进

##### （一）18 世纪中叶以前的管理

##### 1、手工业作坊和家庭手工业阶段

这一时期，一个小家庭，或一个大家族组成了手工业作坊，此时作坊的所有者就是管理者就是工人，三个角色集于一身：老板、经理、工人。家长所从事的管理就是对家庭成员的工作分派和工作检查。此时，专门的人事管理不必存在。这一时期，属于人力资源管理未诞生阶段。

##### 2、18 世纪初至 18 世纪中叶——商会的萌芽阶段

18 世纪初以来，英国的石匠、艺人、皮匠及其他手工艺工人和工艺工人已打破家庭作坊的界限，自己组织起来成为跨家族的大作坊，他们开始推举一个技术较高明，或者较有威信的人来担任“指挥”，并利用他们可能的条件来改善工作环境，这些作坊后来演变为早期的商会雏形，是商会的萌芽阶段。

##### （二）18 世纪中叶至 19 世纪中叶——雇佣劳动的产生

随着资本主义的产生，随着第一次工业革命的标志——蒸汽机的产生，农村人口涌入城市，雇佣劳动力也随之产生，此时出现了工人阶级。由于工人阶级的产生，雇佣劳动部门也随之产生，美国最早的雇佣劳动部门就产生于这一时期。这一时期属于人事管理的初始阶段。

这一阶段人事管理思想有如下特点：

1、把人视为“物质人”、“经济人”看待，以“金钱”为一切衡量标准，每个工人都在一定的岗位上做简单的、重复的机械劳动。

2、“人事管理”在这一时期表现为“雇佣管理”，主要功能用于招录和雇佣工人，其管理以“事”为中心，以“目的”为指导，忽视人在“金钱”、“物质”之外的一切需求。

3、确立了工资支付制度和劳动分工，每个工人有自己的工作岗位、工作职责和按规定获得的“酬劳”。

4、已初步有了管理者与生产者的区分。因为雇佣劳动，就出现了一些不做工的“监工”，他们主要任务是指派、强迫和监督工人劳动。

5、一类新型的职业，即目前职业经理人的雏形也已产生，他们是“监工”的头，成为新的工厂系统的当权者，随之而来的是日益加大了工人和当权者、当权者和所有者（老板）之间的距离。

##### （三）19 世纪末至 20 世纪初——科学管理阶段

随着资本主义从自由竞争到垄断的发展，美国的管理之父泰罗（Frederick W. Taylor）和德国的社会学家韦伯（Max. Weber）都提出了一系列比较科学和比例合理的管理方法和管理手段。在这一时期，人事管理思想有如下几个特点：

1、劳动方法标准化。有了劳动定额、劳动定时工作制，首次科学而合理地对劳动效果进行计算。

2、将有目的的培训引入企业。根据标准方法对工人实行了在职培训，并根据工人的特点分配以适当的工作。

3、明确划分了管理职能和作业职能。出现了劳动人事管理部门，其除负责招工外，还负责协调人力和调配人力。

4、已经能组织起各级的指挥体系。各种职务和职位按照职权的等级原则加以组织，对人的管理制定了下级服从上级的严格的等级观念。

5、科学管理已经全面注意处理劳动的低效率问题，并开始了对工时、动作规范、专业化分工的管理。名望卓著的科学管理之父泰罗（Frederick W. Taylor），当时在费州的米德维尔钢铁公司担任总工程师，他为了用“最好的方法”去完成一项工作，提出了三条对管理有重大贡献的三个原则：科学而非经验原则；合作而非个人主义原则；最大化产出而非限制性产出原则。

##### （四）20 世纪初至二次世界大战前——工业心理学阶段，专职人事工作的部门诞生

20 世纪初，一本著名的书《心理与工业效率》（作者是 Hugo Munsterberg）出版了，当时这本书风靡了美国和欧洲，成为经典之作的代表。与泰罗对效率的极端关注相反，工业心理学更加关心工作和个体差异。这个阶段，专职人事工作的部门产生了。这一阶段，人事管理有如下几个特点：

- 1、承认人是社会人，人除了物质、金钱的需要外，还有社会、心理、精神等各方面的需要，在这一时期，已开始萌发了对人性的尊重，对人的心理需求的尊重。
- 2、在管理形式上，承认非正式组织的存在，承认在官方或法定的组织存在之外，另有权威人物的存在。他属于非正式组织的权威，同样能影响和左右人们的行为和意愿。
- 3、在方法上，则重视工会和民间团体的利益。
- 4、在管理方法上，承认领导是一门艺术，有方法的区别，应以人为核心改善管理的方法。
- 5、工业心理学引入人事管理，开始重视对个体的心理和行为、群体的心理和行为的的管理。

这是人事管理思想最活跃且有质的飞跃的时期，老板承认他们的祖先管理上的失败，并从无数的失败中吸取了教训，承认了人们在“物质”、“金钱”之外，还有别的需求，马斯洛五个层次需求的理论就源于这一时期。在这一时期，老板承认了人为社会人，承认了非正式组织的存在，转而求助行为科学，将行为科学的理论和方法引入这一重要的管理领域。这一时期的人事管理为老板、管理者和工人之间的鸿沟上架起了一座并不坚固的桥梁，但有桥梁比没有桥梁好，这时的人事管理部门试图去说明管理者，什么样的管理措施会达到最佳效果，同时也试图去说服工人，什么样的工作态度和方式能获得更安全的职业。

#### （五）第二次世界大战至 20 世纪 70 年代末——规范的人力资源法律指导和制约人事管理

二次大战后的初期，社会人际关系被完全提出来，虽然当时对人事管理的重要性依然认识不足，但劳资矛盾、人际关系、工作满意度等问题已被正式提了出来。当时著名的管理学家彼得·德鲁克曾说过：人事工作部分属于文员工作，部分是属于操作性的，部分是起着灭火器的作用的工作。二次世界大战前后，美国的法律已对劳资矛盾和人力资源管理的相关纠纷作出了一些规定，发展至 1964 年，美国的《民权法案》第七章的《公平就业法案》（EEO）对就业中的各种歧视作了规定。这一时期的人事管理进入比较严格、规范、系统的时代。这一阶段的人事管理有如下几个特点：

- 1、就业机会要求均等。反对四大歧视，即性别歧视、年龄歧视、种族歧视、信仰歧视。由于就业机会均等，大量的人才获得就业的机会。
- 2、人事管理规范化。不仅设立专职的人事部门，而且人事部门下设若干个分支机构，以管理薪酬、考核、劳资矛盾、福利、培训等。
- 3、伴随着美国《民权法案》第七章的诞生，许多相关的政令、法律、规定逐步出台，美国的人力资源法律渐趋完善，同时也影响了欧洲和其他国家，妇女人力资源和少数民族人力资源得到较大程度开发，劳动力的结构发生了很大变化。
- 4、随着科技的进步和发达，人事管理的方式也发生较大变化，弹性管理已进入部分企业和部分特殊岗位。

#### （六）20 世纪 70 年代以来——人事管理让位于人力资源管理

人事管理是以事为中心，对人实行刚性管理，工业时代的标准化、大型化、集中化仍然相当程度地影响和左右着人事管理的思想和方法。随着科技进步和社会发展，人们的需求发生了重大变化，人们更多地要求个性解放和个性化管理，要求对人的尊重和人性的管理，要求对人的关怀和柔性管理，这些管理功能，人事部门已无法达到。把人视为资源，视为人类社会中最宝贵最重要的活的资源，这就引发了把人事部的牌子砸掉换成“人力资源部”牌子的变革运动。人力资源管理不是以事为中心，因事管人，而是以人为中心，以开发人内在的潜能，发挥人内在的积极性为原则。人力资源管理开始了新的篇章，这个阶段的人力资源管理有以下几个特点：

- 1、从以事为中心的管理转为以人为中心的管理，更加重视人的个体需要和发展需要，尊重人的隐私权。
- 2、从“以管理为主”转化为“以开发为主”，尽量注意培训员工的技能和自觉性，培养员工的职业道德和促进员工职业发展。
- 3、管理从刚性转向柔性，个性化管理的特征逐步明显，对人的关心和爱护超过对人的约束和控制，人性化管理被广为提倡。
- 4、开始重视团队建设，重视协作和沟通，让员工参与管理成为组织追求的目标。

## 二、人力资源管理的职能

### （一）帮助组织达成目标

组织中的任何目标都需要人的参与，人力资源部门主动配合组织的各种需要，帮助组织达成目标。

### （二）招聘组织需要的人员以补充企业“新鲜血液”

组织为开辟新的生产线，提高企业的规模，兼并其他企业都提出大量的人力资源的需求，人力资源部

必须帮助组织获取所需要的各类适合的人力资源。此外，一个企业即使不进行扩张，企业人员也会有“自然磨损”，如退休、退職、病退、辞退、辞职、死亡等，这种自然磨损也必然需要人员的补充。

（三）培训员工的技能和能力以达到组织的要求

培训基层和中层管理人员的管理能力使其能行使自己的管理职能；培训各类岗位上的普通员工使其技能能适合他们岗位的需求。使所有员工的力量转化成为生产力，为股东、消费者和员工本人谋福利。

（四）培训士气高昂和有协作精神的员工以帮助组织建设优秀的团队

要正确地激励员工，使他们保持一种向上的和高昂的士气；要培训员工的协作精神，学会接纳和理解合作伙伴；要培训他们对组织目标的执着和对领导的信任，从而帮助领导建设一支有战斗力的坚强的优秀的团队。

（五）指导员工进行职业规划以提供员工最大的发展空间

职业规划、职业发展和职业管理是人力资源部门必须主动策划的工作，帮助员工找准找对自己的工作方位和发展方向，测试他们的性向、专业能力和专业兴趣，制定职业规划并提供他们最大的发展空间。

（六）提高员工的工作生活质量以达到员工的高满意度

满意的工作生活质量包括领导者的管理风格、管理风度、员工参与决策和管理、安全而稳定的职业发展、合理而满意的工作报酬、满意的工作条件、良好的企业形象等，提高上述这些工作环境能使员工达到高满意度。

（七）加强与全体员工进行人力资源管理政策的沟通

要使公司中的每个人都了解人力资源管理的目的、方法和措施，这种沟通不仅仅是存在即可，而应该是持续不断的努力，其工作不仅是与消费者、非消费者、政策制定者、其他外部公众的沟通，而且要与内部员工进行全方位沟通，要让员工了解他们正在为组织的整体战略目标作出贡献。

（八）维护公司政策的伦理道德及行为的社会责任

人力资源管理必须表扬员工的高尚道德和遵守公司政策的行为，必须确保人力资源管理的任何活动都是公平、公正，遵守国家的法律，值得信赖并经得起监督和检查的。要保证员工的人格尊严不被侵犯，其基本权利受到保护，同时维护企业及员工的行为符合社区、社会的道德伦理标准，鼓励员工成为遵纪守法的模范。

三、人力资源管理的运作

（一）人力资源管理战略

人力资源管理战略是指把企业的主要目标、政策、产品、服务等和人力资源巧妙整合成一个有机的计划，并把这个计划加以施行的过程。人力资源管理战略分析公司内部资源的优势和劣势，外部环境的变化状态和同行业竞争对手的预期行为，把公司的内外资源整合成为一个凝聚力很强的团结一致的战斗团队。

南韩的三星集团是一个年销售额达 900 亿美元的大公司，三星的成功取决于它的人力资源管理战略。当雇员获得公司的认可并获得工作生活质量的高满意度时，顾客的满意度也就成正比增长，公司就能稳定而持续的得到良性运作。

（二）人力资源管理政策

人力资源管理政策是指在某一规定范围内对员工行为的一种综合性指导，这种指导既是过去已发现问题的先验性结果，也是对未来潜在问题的预测所获得的。政策保证了企业员工行为前后的一致性和整体的一致性。图 1-9 表达战略、目标和政策的关系。

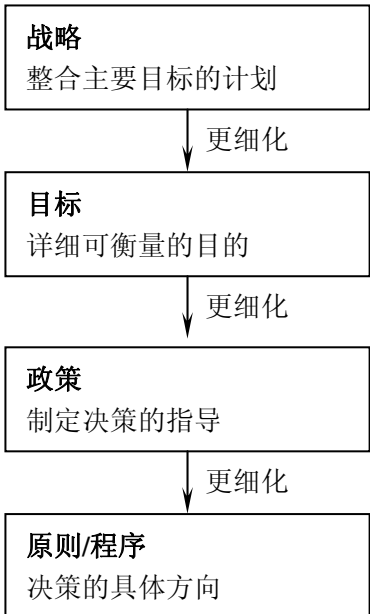
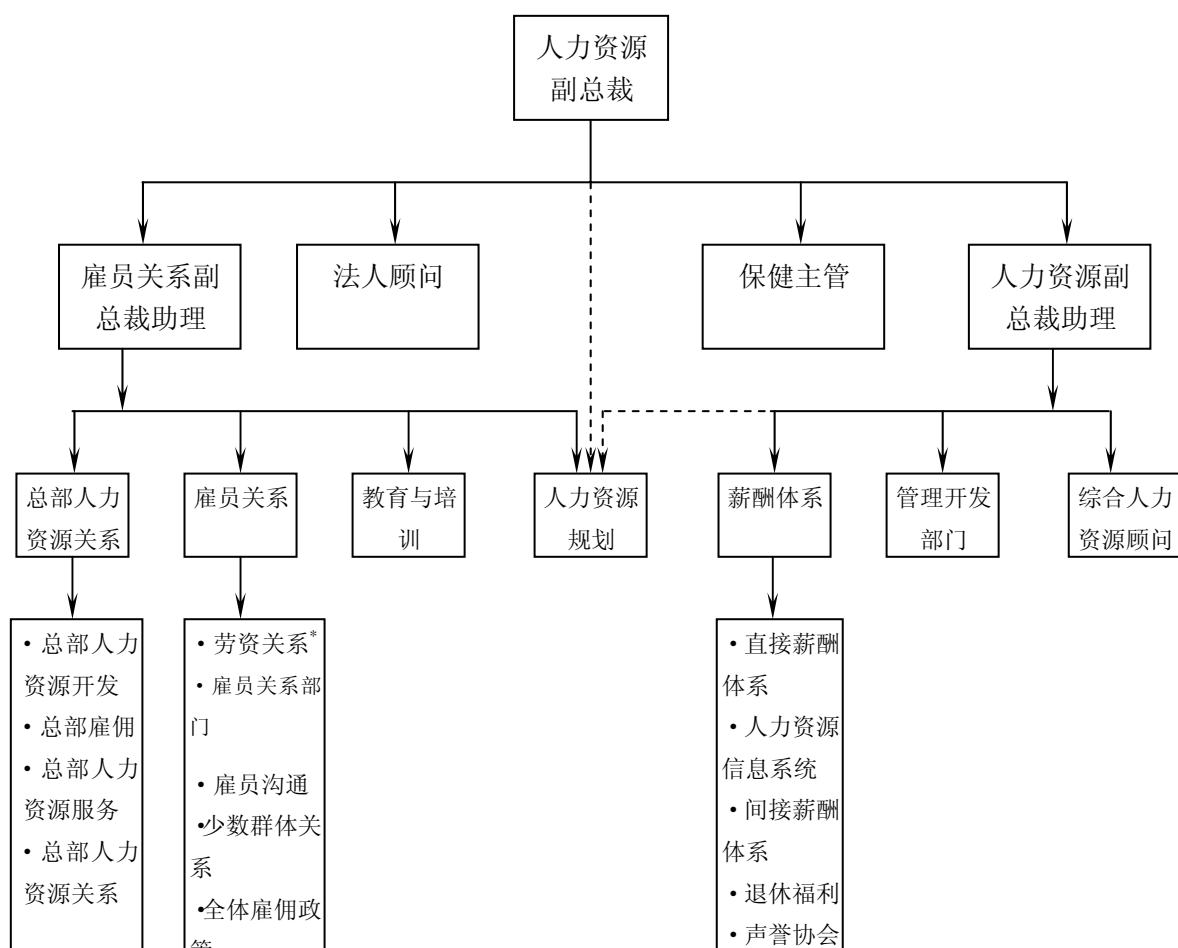


图 1-9 战略、目标、政策和原则之间的关系

### （三）人力资源管理组织

人力资源管理组织大致分为三大类，第一类是按管理功能分为若干个部门，（日本称为××“课”，中国称为××“科”，欧洲称为××“主管”等），第二类按雇员关系划分结构；第三类是按硬软二大管理类划分，图 1-10，1-11，1-12 是几种不同类型的组织结构图。



\*经理的职能也包括一般人力资源顾问的责任。

图 1-10 HRM 在大型保险公司中的组织结构

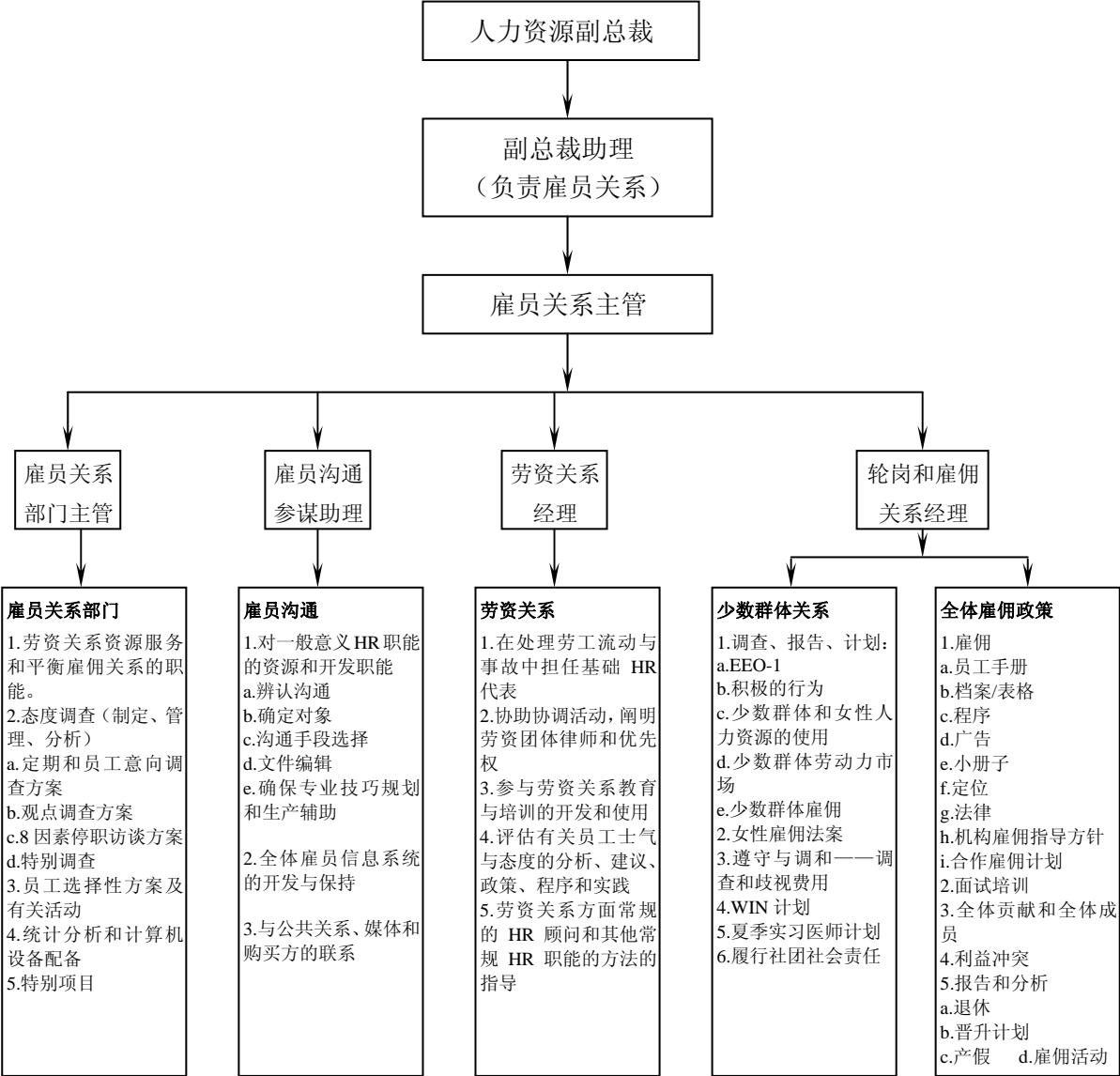
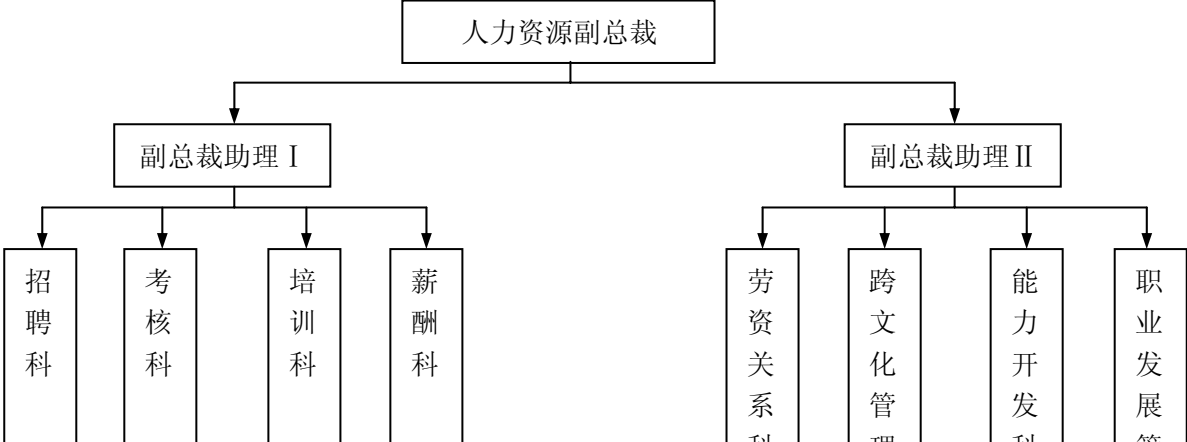


图 1-11 保险公司雇员关系划分结构



## 本章小结

本章界定了人力资源的概念，对作者本人 91 年提出的四种资源即人口资源、劳动力资源、人力资源和人才资源之外增加了对天才资源的界定，并对人才和天才资源中的心理或其他方面不健康的人群作了简要的分析。本章还详细研究了人力资源管理的 6 大基本原理即系统优化原理、激励强化原理、反馈控制原理、弹性冗余原理、互补增值原理、利益相容原理，并首次提出了软管理的四大黄金法则。

本章还将人力资源管理概括提炼出 8 大职能，强调了人力资源管理必须围绕组织目标展开工作，并有效地运用人力资源管理的硬功能和软功能达成组织的目标。

## 复习思考题

- 1、请你分析一下从人口资源到劳动力资源，从劳动力资源到人力资源，从人力资源到人才资源每次被减去的是哪一些人群，这些人群具有什么特点？
- 2、请你从管理的基本原理中挑出一个给你印象最深的原理，并结合实际谈谈你的体会。
- 3、请你给人力资源管理软功能的“菜单”中再加几道“菜”。
- 4、你认为要达成组织的目标人力资源部有哪些事是现在必须做的，哪些事是今后若干年必须做的？
- 5、谈谈你对篇首案例“西南航空公司 Herb-kellocher”管理秘诀的看法。

## 开放式讨论

（一）案例<sup>[1]</sup>背景：迈克尔·艾斯纳成为迪斯尼的 CEO 后，把一个被认为已不再会焕发光彩的企业变成一个连续 14 年保持 20% 的年增长率和 18.5% 的资产报酬率的优秀企业。他的秘诀是激发人的灵感。

以下是他的二个方法：

方法一，迪斯尼有一个奇特的发挥员工创意的方法。在拍电影或电视节目之前，所有的参与人员，不管是老板还是普通人员，都要求在同一个房间中呆上 10 到 12 个小时，有时甚至是 2 天。“愈长愈好，愈折磨人愈好，”艾斯纳说。大家在一起长时间地呆着，穿着同样的衣服，吃着同样的三明治，一开始是各执己见，争论不休，最初的几个小时好像完全是在浪费。渐渐地，大家慢慢变得又饿又累，互相卸下了面具。上下级之间早已没有了界限，谁也不想再固执地让别人接受自己的意见。在最后的半小时，真的就有创意出来了，艾纳斯认为：“有时候就必须累垮，让精力消耗殆尽，原创性才会出来。”

方法二，艾纳斯认为，有时要“稍稍放慢脚步”。放慢脚步有二个好处，一是员工可以不必急着提出

---

答案，有时可以对问题作再思考、再加工、再改进，有些创意是紧走之后放慢脚步，放慢脚步之后再紧走才发现的，这时发现的创意就更加清晰了。

### （二）讨论题

- 1、你认为艾斯纳的二个方法中哪一个更好些？根据你自己的经验，谈谈个人的体会。
- 2、艾斯纳挽救一个企业着手于人的创新意识。你认为挽救一个企业还有哪些方法是可用的，请就你的阅历和经历中成功与失败的例子加以分析。
- 3、艾斯纳认为当领导的角色是 4 个：激发员工灵感、以身作则、随时待命、注意提醒。请你发表一下你认为领导者应该有几种角色，并分析为什么？

### 角色模拟练习：人力资源部如何应对变化的环境

通过对本章主要内容的学习，应该对人力资源管理的环境变化及其给人力资源管理实践带来的机遇与挑战等有了更深刻的认识。在这个练习中，参与者要根据对人力资源管理挑战的了解，详细描述一下人力资源管理应该对哪些人力资源管理政策、制度或实践进行调整，以应对变化了的外部环境，特别是那些直接影响组织竞争优势的变化。

参与者可分组进行练习，一般以每组 5—7 人为宜，作为一个组织的人力资源部成员；推选一位成员担任组长，即人力资源部经理，代表小组公开发言。

首先，各小组成员分别列出当前人力资源管理面临的挑战及其应对措施，并按照所面临挑战的严峻程度（最高分 5 分，最低分 1 分）顺序排列，时间控制在 5 分钟以内。

然后，各小组就小组成员提出的人力资源管理挑战进行讨论，也可借助直接将小组成员对各项人力资源管理挑战的赋值进行加权平均的方法，找出小组共同认可的最严峻的一个人力资源管理挑战，并提出应对之策；时间控制在 10 分钟以内。

再后，各小组派出 1 名代表（不担任组长的其他组员之一）组成评审委员会，同时还派出组长进行当众陈词，时间控制在 5 分钟/人。

接着，评审委员会综合各组提出的人力资源管理面临的几个严峻挑战及其对策，经过讨论后达成一致，按照重要程度将最重要的 3 个人力资源管理挑战列出，据此设计能够应对这些人力资源管理挑战的人力资源实际操作，并推选 1 名代表口头报告给所有的参与者；时间控制在 25 分钟以内。

最后，所有的参与者自由陈述自己对评审委员会有关人力资源管理挑战及其对策报告的意见或建议，评审委员会据此形成一个比较完善的人力资源管理挑战及其对策的书面报告，并呈交给指导者；时间控制在 2 分钟/陈述人。

本练习的结果是较为全面地描述人力资源管理挑战，从中可以真实地反映参与者在面对人力资源管理可能存在的现实问题时的洞察力、分析能力和解决问题的能力；当然，还可以考察参与者的口头表达能力、文字能力等。参与者给出的练习答案并不是最重要的。



## 第二章 知识经济对人力资源管理的挑战

### 本章重点：

- 知识经济的特点
- 三叶草组织各子系统的特征
- 虚拟企业与传统企业的区别
- 人力资源管理的发展趋势

### 第一节 知识经济时代的组织与员工

#### 一、知识经济的概念及其特征

##### （一）知识经济

知识经济是以知识和信息的生产、分配、使用为基础，以创新的精神为主导，以人力资本的高价值运

转为特征，以高科技产业和智力产业为支柱的新型经济。在知识经济时代，企业经济的增长从主要依靠资金资本的积累转化为主要依靠知识资本的积累，从主要依靠产品的更新转化为主要依靠知识的更新。知识资本成为了人力资本优势的标志，人力资源的价值成为衡量企业核心竞争力的标志。在知识经济时代，虚拟企业自然而然地成为一个主要的企业形式而存在。

## （二）知识经济时代的特征

### 1、信息和通讯技术在知识经济发展过程中的地位更突出

电子通讯、计算机、国际互联网和其他互动技术的迅猛发展，将世界不断拉近，消除了企业及人们在地理上的隔离，让世界变得更小、更近了，创造了一个不受地理边界限制与束缚的全球工作环境和视野。因此，新技术的飞速发展，不仅提高了企业的经营生产效率，大大降低了交易费用，而且对企业管理方式产生巨大冲击。

### 2、人力资本结构发生巨大变化

在向信息经济的转变中，企业所需的劳动者类型已经发生改变。据 Monthly Labor Review 报道，与电脑及健康有关的职业被列在迅速发展职业的首位，其中被列为三种发展速度最快的职业依次为：数据库管理员、计算机支持服务专家和其他电脑科学家。虽然我们的交易越来越多地是关于信息而不是产品。专门知识的价值被确认，智力资本作为独特的生产要素，成为人力资本的核心内容。

### 3、经济全球化将组织置于一个更加复杂多变的环境中

经济全球化加剧了生产要素在全球范围内的自由流动和合理配置，同时也使得组织外部环境更加复杂多变。许多国外大公司正在全球市场上寻求商机，国际化合作变得愈来愈重要。诸如摩托罗拉公司、通用电气公司、日立公司都提出了为顾客提供“任何东西、任何时候、任何地方”的愿望。

全球范围内的劳动力市场、反应灵活的组织、瞬息万变的组织环境、迅速的变革能力等全球化趋势，要求一个成功的组织必须学会在开放的国际劳动力市场上寻找、同化、开发、激励和保留有价值的员工，这些员工熟悉国际化的运作环境，懂得如何应付多变的技术，如何对政策变化迅速反应。事实上，全球化为组织提供广阔机会的同时，也意味着对人力资源管理的挑战。

另外，全球化(Globalization)彻底改变了竞争的边界，使企业面临前所未有的挑战。一个真正的全球企业应该具备独特技能和视野；能感知到世界市场和产品的微妙差别；理解并接受世界范围内各种不同的文化和宗教差异，及他们对产品和服务的影响力；能在全球范围共享信息；能采取有效的激励政策来鼓励全球员工，并在世界范围共享自己的构想与智慧；能创建一种观念，保证既能尊重各地条件的同时，又相互借鉴各自的全球经验等。

### 4、管理文化的多元化

跨国公司在世界的发展，成为世界经济一体化的强大动力。跨国公司在不同国家的运行，也带来了企业人力资源多文化的融合和冲突。再著名的跨国公司，面对全球化的经营，也无法使用单一的管理模式，必须实现管理制度和管理人才的本地化。因此，人力资源管理的国际化与本土化相结合的要求，就成为人力资源管理不同于其他管理领域的重要特征。同时，对于各类企业来讲，借鉴各国的人力资源管理经验也就成为必然。

## 二、知识经济时代的企业管理模式

### （一）网络组织

随着计算机技术的普及应用，传统的中层经理的监督和协调功能已经被计算机网络所取代，处于公司管理层的最顶部和最底部的人员可以通过计算机网络实现沟通和联络，公司的组织结构趋于扁平化，因此传统的纵向管理正逐渐被横向管理所取代。也就是说，企业可以借助强大的计算机网络的优点，打破了传统企业金字塔式的纵向管理模式，实现企业内部各个组成团体之间自由组合、自由拆分的横向管理。

网络组织结构彻底改变了原来由上而下的纵向信息传递方式，大大加强了横向联系，使组织有弹性和灵活性。这种组织机构改变了员工的工作方式。员工享有更多的行动空间，许多业务活动由以前的以部门为活动单元转变为以个人为单元在家办公和移动办公，这已成为一个趋向。网络组织还为工作团队、虚拟部门、内部虚拟企业等新的工作方式了表现机会，其弹性结构容许局部的新组合而又不影响整个企业的有机结合联系。

### （二）三叶草组织和 3I 组织

三叶草组织指的是不同工种和工人组成的新联合体，它由三个较大差异的群体组成，三叶草组织的第一片叶子代表核心工作人员，它由资深专家、技术人员和管理人员组成。他们拥有关键的学识和技术，但价格昂贵、数量较少。第二片叶子是承包者，所有组织不重要的工作、其他人能干的工作往往被外包给能做出特色的和成本更低的人。第三片叶子是灵活性的劳动力，即兼职工和临时工。三叶草组织最大的路子是专家系统，次之是人员流动系统，最小的是连接前两个系统的外包系统。三叶草组织由于三个部门各自专注于本身的核心领域而使组织更有效率。

从另一个角度分析，企业更注重 3I：智慧（Intelligence）、信息（Information）和思想（Ideas）。也就是说，组织更关注那些知识起关键作用的领域，奉行效率的新公式  $AV=I^3$ （这里，AV 表示增加的价值（Added Value），这种价值可以是现金或者财富的其他形式）。在 3I 组织中，管理和领导更为复杂，但要在未来竞争激烈的知识经济社会立足，这种组织越来越成为必要形式。

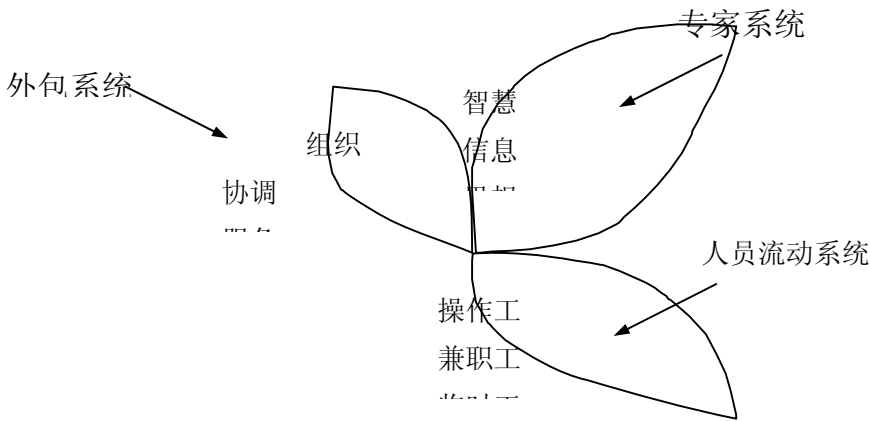


图 2-1 知识经济时代的三叶草组织

三叶草组织体现了知识经济时代的“二八”原则和知识资本价值的上升，下表对这 3I 进行比较分析。

表 2-1 三叶草组织三系统的比较分析

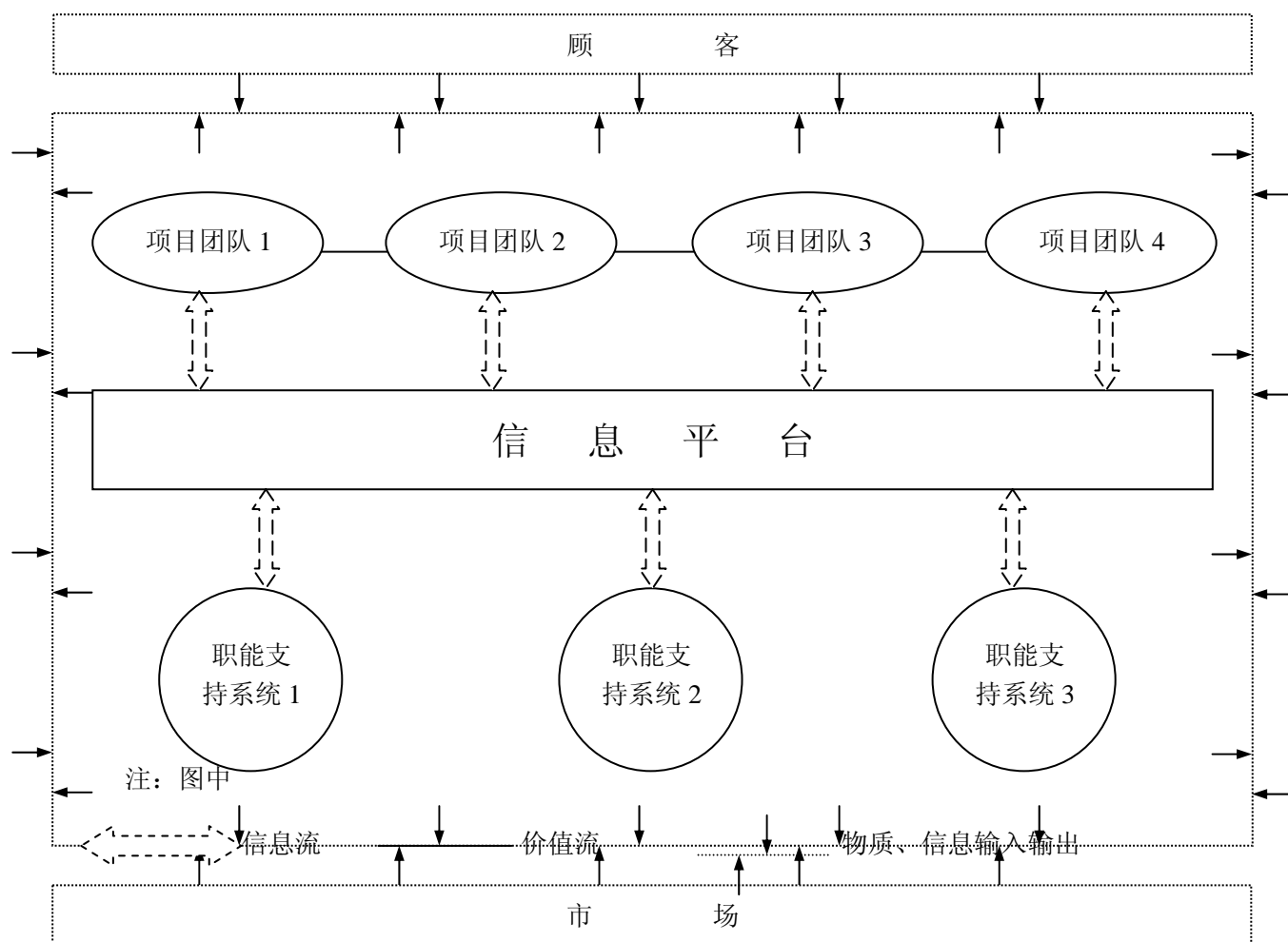
内 容	专家系统	外包系统	人员流动系统
人员组成	拥有关键知识的资深专家	具有组织协调能力的承包者	拥有一般的技术和操作能力
人力资本	智慧和思想	人员关系与协调	操作能力和服务
人力资本价值	价格昂贵	不定	价格低廉
组织形式	独立或小团队	各种类型的机构	独立
工作状态	相对稳定	稳定	不稳定
工作重要性	最重要	重要	一般
社会地位	高	中	低
价值观	自我实现	稳定的人脉支撑	稳定的经济收入
人员与财富比	20：80	80：20	

（三）组织联盟

组织联盟指不同的单位在同一的组织协定下结成同盟，它试图使组织变得很大，但各成员依然保持很少，这样可以把自治和联合结合起来。随着网络技术的发展，信息处理能力的不断增强，人们之间、组织之间的沟通变得简单、有效；企业之间在以顾客为中心的基础之上结成联盟、伙伴关系，也可以进行坦诚和富有成效的对话，针对市场需求的风云变化互通有无，紧紧抓住市场的契机，实现企业经营中的双赢（win-win）。

（四）流程导向组织

流程导向组织是基于 BPR 的实现设计的。它是由一系列关键流程、辅助流程以及他们的各子流程有机互动的组合在一起的流程网络，用流程图形式而不是传统的组织结构形式来描述组织（见图 2—1），它有以下特点：1、它以顾客的需求为最终决定因素，通过流程活动的优化来活动顾客价值的增值；2、流程导向组织中，成员以一种动态的岗位概念来替代原有的静态等级制职务概念，以流程团队为主要活动单元；3、报酬体系是基于流程的，综合考虑团队绩效与个人绩效，其中团队绩效的衡量必须考虑其工作对流程的输入输出端——顾客的增值影响，不论团队还是个人，其绩效度量依据都需是一套基于流程的绩效度量体系。



### 三、知识经济时代的企业与传统企业管理模式的区别

#### (一) 实现了核心功能与物产的分离

工业企业离不开物产，而物产的刚性，是信息流动的最大障碍。工业企业实现一个功能，必须自己做出相应的物质投资，形成相关的物产。这些工作耗费极大，而建立起来之后，一旦市场发生变化，想要调整和重新配置，都十分困难。而在虚拟企业中，功能与物产可以分开：企业仅拥有核心功能，而其它功能只要不具竞争力，就要被虚拟化，并借用外界力量来进行组合。所谓核心功能，包括该企业拥有的专利、品牌、商标和专有技术等属于公司最主要有形或无形资产。在企业资源有限的情况下，为取得竞争中的优势地位，企业只掌握核心功能，也即把企业知识和技术依赖性高的高增值部分掌握在自己手里，而把其它低增值部门虚拟化。象耐克、可口可乐等企业主要就是这样经营的，它们没有自己的工厂，通过把一些劳动密集性的部门虚拟化，并把它们转移到许多劳动成本低的国家进行生产，企业只保留核心的品牌，从而在竞争中最大效率的利用企业资源。

#### (二) 实现了水平式管理。

传统公司是金字塔式垂直管理的，而现代公司是网络化水平管理的。所谓垂直与水平的区分，实际说的是，垂直模式是指从价值产生到价值确认过程中，插入许多中间环节的模式；而水平模式指的是价值产生与价值确认直接对应的模式。随着计算机技术的普及应用，传统的中层经理的监督和协调功能已经被计

算机网络所取代,处于公司管理层的最顶部和最底部的人员可以通过计算机网络实现沟通和联络,公司的组织结构趋于扁平化,因此传统的纵向管理正逐渐被横向管理所取代。也就是说虚拟企业借助强大的计算机网络的优点,打破了传统企业金字塔式的纵向管理模式,强调的是企业内部各个组成团体之间自由组合、自由拆分的横向管理。

### (三) 实现了信息流支配方式

虚拟企业只有建立在信息技术进步的基础上,才能实现项目操作的运作。各种工业技术,无法解决企业间联系和应用集成的成本过高问题,信息技术支撑的虚拟企业利用大量运行于成员间的应用程序,使企业交往的成本大大减少,从而使企业的信息流支配企业的物质流动。随着互联网的迅猛发展和普及,开始出现了从事网络服务的通信厂商,他们使虚拟企业能够利用公共网络资源实现快捷的信息交流。而且随着网络技术的发展,信息处理能力的不断增强,人们之间、组织之间的沟通变得简单、有效;企业之间在以顾客为中心的基础之上结成联盟、伙伴关系,也可以进行坦诚和富有成效的对话,针对市场需求的风云变化互通有无,紧紧抓住市场的契机,实现企业经营中的双赢(win-win)。

## 第二节 知识经济对人力资源管理的冲击

### 一、知识经济产生了虚拟企业

#### (一) 虚拟企业的定义

一般来说,虚拟企业是指把不同地区的现有资源迅速组合成为一种没有围墙、超越空间约束的企业模式,它依靠网络手段的联系来实现统一指挥的经营实体,各成员企业在充分信任和相互合作的基础上,以市场为导向,发挥各自的核心优势,共享技术,分担费用,迅速将共同开发与制造的产品推向市场,从而实现利润最大化。一旦市场机遇不复存在,该虚拟公司也就自行解体。只有这样,它们才能比竞争对手学习得更快,从而使企业能够迅速对环境变化、竞争、消费者需求做出有效的反应。

#### (二) 虚拟企业产生的背景

基于传统生产的经济理论和管理理论对企业的考察都是以线性发展的思想为基础。因此,这些理论无法解释在一个资本、信息、技术、人才及原料都能够在全球范围内自由流动的经济中,企业高达几百倍甚至上千倍的快速增长。自20世纪八十年代以来,知识经济的兴起和信息技术的日新月异消除了人类之间知识、信息传递的障碍,也带来了人类经营意识、管理观念的巨大改变。牛津大学教授迈天在其第100部作品《虚拟企业——新经营革命》中指出,“资本主义的传统生产要素被描绘成资本、劳动力和土地等自然资源。在今天,最重要的生产资源却不是这些,而是无所不在的知识和信息。知识和信息通过对传统生产要素的整合和改造,对公司的发展创造了新的价值。”日本的整体性管理(Holonics Management)和精益生产(Lean Production)、德国的不规则型企业(Fractal Enterprises)以及美国的敏捷制造(Agile Manufacturing)等努力都体现了一个共性,即重新认识人力资本、知识、信息、技术在工作中的重要性。因为所有的生产要素的聚集都是非线性的,并且这多种非线性过程的交织叠加能够在短时间内创造出像Intel、Microsoft这样的企业的高速成长。这种快速增长正是知识时代、信息时代的根本特点。在知识经济的大背景下,借助于网络的强大功能,构建虚拟企业(Cybercorp),实施虚拟经营,正逐步成为许多企业实现迅速发展的有效途径。

传统企业管理理论是以亚当·斯密的劳动分工理论和泰罗的科学管理,以及法约尔的十四条法则为基础的。工业生产模式以20年代福特发明的流水线生产为标志,开始了人类生产经营模式的第一次转变,它创造了官僚体系、阶层组织、命令与控制系统,形成了一个企业内严格的金字塔式的等级制度,从而将人们从劳动中解放出来。但是这种经营方式又给劳动者套上了另一个枷锁——成为机器的奴隶,就好象高速旋转齿轮上的一个钝齿,窒息了他们的创造力。随着经济、技术的进一步发展,分工的不断细化给这种组织结构造就了低效率的管理,知识经济的到来虽然在一定程度上缓解了这种低效率,但企业模式还根植于那个时代,企业还仅仅被当做高效市场体系中的一个经济媒体而已。在现今竞争与合作程度不断增强的国际市场上,市场需求的灵活性、不确定性的不断加大,以生产为中心的传统的工业企业被物质的刚性束缚住了手脚,很难做出敏捷的反应。

毋庸置疑,这些在工业化大潮中成长起来的传统管理思想与理论有着明显的时代烙印,当今国际理论界和实践界为了摆脱传统企业经营模式带来的束缚不断地进行积极的探索。信息化与知识经济的发展孕育出新的管理模式:如美国著名管理学家彼得·德鲁克认为,明天的工作将由一些特殊的“以任务为中心的团体”来完成。久负盛名的咨询顾问诺兰认为,未来的企业为满足竞争的需要,由传统的等级结构向网络化转移,企业的空间范围可以通过计算机终端延伸到顾客所在地。美国著名策略大师戴维尼(D'Aveni)在其新著《超竞争对抗》一书中率先提出了“超竞争”的理念,他认为随着市场竞争的加剧和一浪高过一浪的技术创新大潮,企业竞争优势的创造与毁灭正在以极快的速度进行着,任何一个竞争者能够保持其原有

竞争优势的时间正在急剧缩短。在这种超竞争环境中，如果公司的策略旨在保持其竞争优势，那么其后果是致命的打击。因此，最明智的竞争策略就是如熊彼特所说的“创造性毁灭”(creative destruction)，即在现有竞争优势丧失之前，将公司的战略竞争优势转移至新的领域或产品上。种种新的管理思想表明，人类生产力水平已经达到了一个新的水平，人类生产经营模式的第二次转变已经不可避免。

## 二、对人力资源管理的冲击

虚拟企业是战略与结构的有机结合，突出的是技术联盟，它要求各个企业有核心技术的存在、成员企业的优势有互补性。虚拟企业不是法律意义上的完整的经济实体，它不具备独立法人资格，而是一部分法人组成的联合体；它也不同于传统会计意义上的企业实体，不具备实物形态，而是伴随市场行情变化的经济利益相关的联合体。虚拟企业凭着它迥然不同于传统企业的特征，对传统的人力资源管理产生了巨大冲击。

### (一) 对协调管理的冲击

虚拟企业的知识管理更强调对人力资源和知识的开发与利用，更强调全员以知识为核心来参与企业的战略，从而促进人力资源、信息、知识和经营过程的紧密结合。知识化使伙伴实行知识分工，这种相对独立的知识分工对协调提出了更高的要求。因为知识管理就是要促进企业内部、企业与企业之间、企业与顾客之间、企业与外部环境之间的联系，它要求把信息与信息、信息与活动、信息与人连结起来，在人际交流的互动过程中通过知识的共享，运用群体的智慧进行创新，以赢得竞争优势，使人们在更高层次上达到统一。所以，在虚拟企业管理过程中的协调问题更加复杂和多样化，如何准确把握各成员企业相互协调的动因、应用协调的各种渠道，以及有效地开展协调活动，成为了人力资源专家目前必须对虚拟企业进行研究的特别问题。

### (二) 对激励管理的冲击

虚拟企业是以自治(充分授权)、分布式的团队工作取代金字塔式的阶梯层次管理机构，它的管理是建立在人们参与知识共享的激励机制基础上，目的在于激发人的创造力和智力，培养和实现集体的创造力。也就是说，在虚拟企业管理过程中，对员工的激励必须建立在团队产出的基础上。这就要求激励框架要有对团队内部协调性的刺激，扩大团队的业务活动。而目前的团队理论和主要的代理理论都强调设计员工(个体)激励机制和实施有效监督的重要性上，我们知道，虚拟企业倡导的是团队合作，很难衡量出个人业绩的有效标准来，唯一能够衡量的的是团队的产出，个人的业绩无法用这种产出推断出来。注意发挥团队中每一个成员的作用和效率固然重要，但是只注意每一成员的作用和效率，并一定能获得团队的最大效率。从团队的绩效来说，“1+1”既可以大于“2”，也可以小于“2”，甚至可以是“0”。因此，如何发挥团队的作用，让团队获得最大的效率也是当今人力资源管理的热点。

### (三) 对跨文化管理的冲击

我们知道，一般的企业是基于一个固定形式的组织内部来进行单一的企业文化管理，而虚拟企业是无法实施单一的文化管理。它的运作需要引入企业外部的虚拟资源，那么也会不可避免地带来企业外部的文化，临时性的合作又不可能有时间来培育十分完善的组织文化，因此，它的管理经常要面临着由于文化差异带来的障碍甚至冲突。而保持和培育成员企业的核心能力以及对核心能力的载体——人才的培养、激励和发展是虚拟企业人力资源管理的根本任务，这必然对虚拟企业的跨文化管理提出了更高的要求。所以，虚拟企业中各成员企业必须努力减少各种文化的摩擦，创造条件使之逐渐相互理解与融合，这是成功实施虚拟运作中不容忽视的一个要素。

### (四) 对员工职业生涯的冲击

在虚拟企业中，由于组织的扁平化，传统意义上的职业生涯(组织的金字塔结构和等级阶梯上向上流动)已经受到了很大的限制。而虚拟组织引进更多新型技术，上级的授权变得更多，公司与供应商、顾客的界限日益模糊，流程时间在不断缩短，员工所受到的变革冲击必然会越来越多。所以，作为虚拟组织的员工，其职业生涯变得比在传统的组织结构中更难把握和预测，也体现得更加不稳定。为适应未来越来越复杂的变局，他们只得持续增加更多复杂的训练，培养“多能工”或第二专长、第三专长等的技能，在一定程度上影响了其职业生涯的发展轨迹。现在，越来越多的人接受了这样的生涯发展观念，即从个人成长的角度来认识职业生涯。

### (五) 对人力资源管理基本业务的冲击

#### 1、劳动报酬管理的虚拟化

作为人力资源管理部门最基本业务——工资的设计与发放，美国的许多企业已经将该项工作外包给专营企业去做，甚至连福利与津贴的管理也难以幸免；我国的多数机关、企事业单位也都由银行来代发工资，从而大大提高了薪金发放的效率。

#### 2、招聘工作的虚拟化

人力资源相关法律法规的变化，以及外部环境的不断变化给企业的招聘政策、招聘工作带来了较大的

风险；同时虚拟企业员工的流动性、弹性和可替代性将越来越强烈，因此，该项工作走向虚拟的程度也越来越高。由外部中介机构在人力资源相关法律法规的约束范围内，根据企业所需人员的条件进行广泛、有效地筛选后，能够为企业提供较为合理的人力资源的配置，这种现象在国外已成为无可厚非的事实。如美国有许多为各公司提供临时或短期人力资源供应的服务公司，如 Manpower 公司，还有提供高级人才的猎头公司等等中介机构；我国同样也存在许多劳动服务公司、职业介绍所和猎头公司。

### 3、用工形式出现部分虚拟化

企业内部智力资源的供求矛盾导致了用工形式变得越来越灵活，出现了所谓的高级人才虚拟现象。人员虚拟是一种典型的借用外脑的虚拟运作模式，它通过外部的智力资源与自身的智力资源相结合以弥补自身智力资源不足的一种管理方法。这种现象的出现在人事上打破了传统的组织界限，使得为企业提供高级智力服务的人才不仅仅局限于一个企业，而是为众多企业所共同拥有。当然，这种人员虚拟的虚拟资源多为企业外部的管理专家或技术专家。如美国的 IBM 公司、惠普公司多年来坚持充分利用企业外部的虚拟的智力资源，它们常年聘请多位来自不同领域的技术专家、管理专家等组成公司的高级顾问团，参与研究和策划企业的发展以及讨论企业经营过程中遇到的问题，很好地发挥了企业内外智力资源互补的优势。

### 4、培训工作的虚拟化

虚拟企业对员工的技能要求更加独特，它的经营过程也是企业管理者和员工互动式教育过程，因此人力资源培训工作不仅要从学校里产生，而且更要结合企业的实际。这不仅要求员工自身要有较强的适应动态变化的学习能力，而且也对企业培训提出了更高的要求，从而造成企业的培训工作更容易受到指责和批评，由专业咨询公司或院校进行相关培训也再所难免，这在美国已不是什么新鲜事了，在中国也已屡见不鲜。

## 三、人力资源管理角色重新定位的必然性

### （一）强调企业内部以人为本的柔性管理

在管理科学的发展历程中，人的因素一直受到重视。20 世纪 50—60 年代兴起的新人际关系学说（Neohuman relation movement）在 80 年代以后得到广泛重视与迅速发展。该学说把人性的积极方面和科学的组织管理方法相结合，十分强调以共同价值为基础的企业文化来激励企业每个员工为实现共同目标去主动、积极、灵活地适应复杂多变的环境。柔性管理即软管理，它是与刚性管理有显著区别的管理，柔性管理更注重人的内在积极性的发挥，更关心人的内在需要，更注意开发人的内在潜能，更具人性化的个性化管理的特征。

### （二）强调人员素质的提高

虚拟企业是建立在信息网络的联合体，它一定要有高素质的人才才能存续，这必然对员工素质提出了更高的要求。首先是对经营者的要求，清华大学经济管理学院雷家肃说，“以信息的网络化、经济的契约化为媒介，企业可借助‘虚拟组织’来降低创新的交易成本，‘虚拟成本’将变得与实体同等重要，企业家愈发成为创新的核心和灵魂。”因此，虚拟企业更需要魅力型领导，并在判断力和能力上有绝对的自信，善于创建组织的共同未来远景，而且能清楚地向下属阐明目标与要求，鼓励下属为达到目标而努力；其次是对中层管理人员的要求，中层管理人员由原来考评、监督者的角色转变为智能型教练，并能为所领导的小组顺利开展提供建议、协助、鼓舞和激励，这是动态联盟所要求的创造型关系；最后是对员工的要求，企业的所有员工应具有更多的知识和更强的适应能力知识型人才。

### （三）强调团队文化建设的重要性

虚拟企业实际是一个以完成项目为目的的团队，合作是参与各方共同的义务，因而要求形成目标一致的团队文化。团队文化不是以牺牲合作伙伴的利益来服从整体目标，而是应系统地考虑局部目标与整体目标的关系，并在项目实施中通过随时协调、沟通达到局部目标与整体目标的一致。因此，团队意识要在选择伙伴时，利用网络中足够的信息，选择信誉好、拥有核心技术、具有良好合作意愿的成员企业；在项目实施过程中要充分沟通信息、加强协调，促进团队文化的形成。

### （四）强调上下、左右的相互信任

由于各成员企业来自不同的组织，有着不同的背景，在合作过程中，会自觉或不自觉地产生习惯性的防卫心理和行为，习惯性的防卫心理在虚拟企业中设置了障碍。虚拟企业必须建立起一个良好的需求信息网络和合作伙伴关系网，使各成员企业能充分地、及时地进行信息沟通，从而准确地理解与把握相互的需要，建立信任关系，这是虚拟企业协调管理的基础和前提。所以，成员企业必须通过充分的沟通与尊重，消除习惯性的防卫，建立起信任关系，才能方便快捷地进行企业间的动态合作。

### （五）强调各成员企业的自觉协调性

虚拟企业的管理过程的目标就是通过各个成员企业的各种资源的合理配置，使成员企业的核心技术实现良好的配合，从而完成项目的过程。协调是在自觉、自愿、自主的条件之下实现两个或两个以上企业间的合作。因此，它涉及到复杂的各种指令、制度、法定的权责关系，只有自觉的协调管理才能解决这些

动态变化的管理过程。

#### （六）逐步确立人力资源管理专营企业的社会地位

知识经济时代对于人力资源管理专业性要求越来越高，从而使得人力资源管理的专业人才相对稀缺，因此将这些职能虚拟化，不仅节省了资源，而且由专业化事务所或服务机构承担这些职能大大提高了管理的效率。在美国近 10 年的发展中，有两类公司成长最快：一是小型的专业顾问公司，为大企业提供专业服务；而是大型的服务公司。这些公司是在激烈竞争的夹缝中迅速成长起来，它也是传统企业中的功能在企业中的重组和再造。通过对人力资源管理部门业务或部分业务的虚拟管理，企业不仅能集中优势和资源关注自身的核心能力，提高竞争力，而且通过人力资源管理专营企业或部门得到优良的服务，达到更好控制利用人力资源的目的，使企业对人的管理和对事的管理结合得更好。这不但提高了整个社会效率，也打破了传统企业间的障碍而使企业走向联合。对于我国企业发展来说，意义更加深远。根据虚拟经营的精髓将有限的资源集中在附加值高的功能上，而将附加值低的功能进行虚拟，可以将企业顺利地“从企业办社会”的包袱解脱出来。如我国目前大力推行社会保障工作，目的就是要将企业福利向社会福利转变，从而减轻企业的负担。

尽管虚拟企业在中国作为企业管理主流为时尚早，而且虚拟企业与虚拟管理并不是每一个企业都必须经历和运用的模式，但它作为知识经济下企业组织变革的一个代表已经出现，并给企业带来无限商机。可以相信，随着信息和通讯的日臻发达，虚拟企业的型态将日渐完善，它的经营理念——运用自身最强的优势和有限的资源，最大限度地提高企业的竞争力，可为任何企业所借鉴。

### 第三节 人力资源管理的发展趋势

#### 一、突显人力资源管理的战略地位

早在 1986 年，美国一家在人力资源培训与发展方面有一定影响力的机构曾对《财富》500 的大企业做过一项调查，目的是想了解这些著名的大公司对人力资源在未来扮演的角色提出了什么看法。结果显示，组织发展（Organization Development, OD）、职业生涯发展规划（Career Development Planning, CDP）以及人力资源规划（Human Resource Planning, HRP）被认为是企业未来对于人力资源管理最为迫切的业务发展领域<sup>[1]</sup>。因此，人力资源管理中那些对公司的发展并无战略意义的一些业务，在权衡成本、风险等因素，并综合考虑公司的现状、能力后，可以采用外包的方式，以提高管理效率，从而凸现人力资源管理的战略定位。

##### （一）人力资源永远是组织的中心。

组织是由人构成，成功的组织是依靠不同人群通力协作来实现共同的目标。最为典型的组织以知识为基础的行业，如软件业和信息服务业，其成功取决于人体内存在的知识、技能和能力。

##### （二）有效维持竞争优势

##### 1、企业核心竞争力

核心竞争力指组织内部的综合性知识结构，使其区别于其他竞争对手，并为消费者创造独特的价值。

例如，麦当劳公司在管理效率和培训方面具有核心竞争力，联邦快递在包装程序、分送渠道与员工关系等方面具有核心竞争力，dell 公司在销售方面具有核心竞争力。

日本首相说，他有两张牌，一张是“丰田”，一张是“松下”，因为有这二个在世界范围内具有竞争力的企业，使日本首相在国际舞台上有一席之地。

##### 2、人力资源核心竞争力必须具备的条件

- （1）人力资源必须有价值；
- （2）必须拥有部分稀缺的人力资源；
- （3）核心资源必须难以模仿和替代；
- （4）人力资源必须经过精心组织。

##### 3、人力资源投资是最有效的投资

《今日美国》和德勤会计事务所联合调查表明，将近 80% 的公司总裁认为，人力资源的重要性比过去的 10 年有大幅度的增长，并且 2/3 的人认为人力资源在当今世界被看作一种成本最低的战略投资。

人力资源资本是一个企业的核心资本，由于他难以被模仿和替代，所以能有效地维持企业的竞争优势，帮助企业达到预定的目标。

#### 二、向全球化人力资源发展

<sup>[1]</sup> 谢晋宇、吴国存、李新建，《企业人力资源开发与管理创新》，经济管理出版社 2000 年。

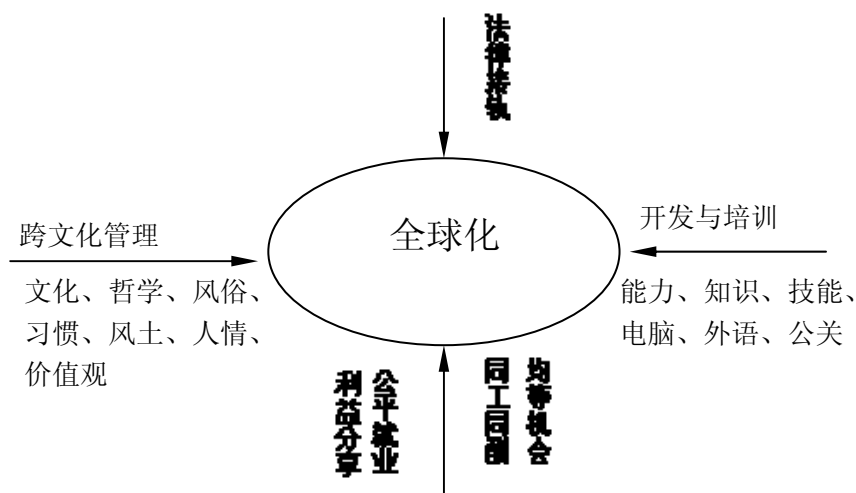


图 2-8 向全球化人力资源发展

#### （一）人力资源法律必须与国际接轨

美国的“公平就业法案”（EEO）及其它的许多补充规定，不仅反对四大歧视（即性别歧视、年龄歧视、种族歧视、信仰歧视），而且对弱势群体的保护、隐私权的保护、孕妇和残障人员的保护等都有许多明确的规定。对均等的就业机会，同工同酬等都要与国际接轨，从现在起，我们就必须制定与国际接轨的法律法案，同时注意管理人员和政府相关部门官员的培训工作。

#### （二）跨文化管理

全球化人力资源管理必然会遇到管理文化及其他文化的差异，包括风俗、习惯、风土、人情、意识形态、体制、价值观等等的差异，要学习跨文化的管理，学习跨文化沟通及相处的技巧。

#### （三）开发与培训

在知识、能力、技能、电脑、语言、公关能力等诸多方面要加强培训，加强彼此的各种沟通 and 理解。

### 三、向市场导向的人力资源管理模式转变

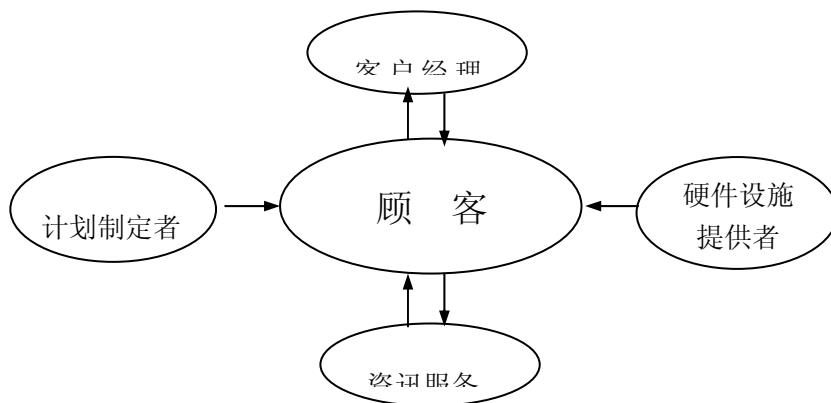


图 2-9 市场导向与顾客选择

## （一） 客户经理人

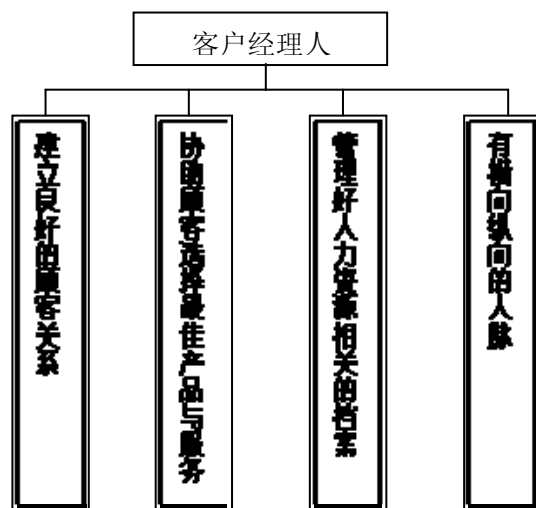


图 2-10 客户经理人的能力

客户经理人的能力：

- 1、良好的沟通能力；
- 2、对各种产品的熟悉程度；
- 3、对人力资源的熟悉和深度参与；
- 4、有快速运行和控制的技巧。

## （二）计划制定者

由技术专家组成的专门小组负责：

- 1、负责设定工作程序；
- 2、建立恰当、良好的沟通机制；
- 3、策划企业的长期规划和战略；
- 4、有概念性思考的能力。
- 5、必须有人力资源专家参与，以确保人力资源的活动符合企业策略。

## （三）资讯服务小组

### 1、内容：

- （1）提供企业内部员工的工作管理；
- （2）提供企业内部员工的分析报告；
- （3）利用各种渠道提供产品和服务。

### 2、小组成员必须具备的能力

- （1）深厚的组织与分析技巧；
- （2）熟悉电脑系统与操作；
- （3）具有高效的工作能力。

### （四）硬、软设施提供者

- （1）提供顾客所需的标准化产品和服务；
- （2）小组成员必须参与发展与提供新产品服务；
- （3）必须以市场为导向。

#### 四、向人力资源外包方向发展

外包既可以降低成本，又可以保持较稳定的员工队伍。

外包就是租用外部员工来执行原本由内部员工来完成任务：例如公司租用会计公司来提供财务服务。这样做的好处主要是为了降低经常性的成本开支。租借就是将员工租借到外部公司依旧作原来的工作。例如凯洛格公司外包其员工到一家职业介绍所做秘书工作。这样，组织可保持与员工的工作关系，同时，改变生产所耗用的管理成本。

#### 五、战术管理向战略管理发展

（一）战术管理包括：

- |        |        |
|--------|--------|
| 1、个案管理 | 2、优化配置 |
| 3、现场管理 | 4、能岗匹配 |
| 5、流程管理 | 6、用人管理 |

（二）战略管理包括：

- |            |           |
|------------|-----------|
| 1、未来的人才需求  | 2、人才的恰当使用 |
| 3、预定的人才储备  | 4、人才的能力发展 |
| 5、能力的开发与培训 | 6、全面的职业管理 |

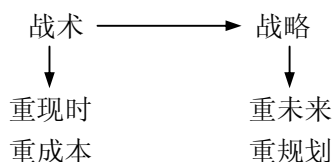


图 2-11 战术管理向战略管理发展

#### 六、职业指导将进入管理上层

- （一）心理管理和心理辅导将成为时尚；
- （二）专业的高水平人力资源专家参与高层领导的心理辅导；
- （三）沟通技巧成为大家共同关注的问题；
- （四）人的需求发生重大变化；
- （五）以人为本的管理向管理者提出新的挑战。

#### 七、向产业化方向转变

- （一）人力资源将作为一个产业引起社会极大的关注
- （二）人力资源产业已逐步形成

- 1、猎头公司
- 2、人才中介
- 3、职业指导
- 4、人力资源规划
- 5、运作系统设计
- 6、人力资源顾问

（三）人力资源运作系统包括的内容

- 1、岗位分析
- 2、岗位评价
- 3、工时分配与定额
- 4、职业发展与管理
- 5、考核系统设计
- 6、薪酬体系设计
- 7、激励系统设计
- 8、培训模块设计

许多企业都会将运作系统包含的这些内容，请专业的人力资源公司来设计和辅导运作，象教育逐步走向产业化一样，人力资源也将逐步作为一个产业为社会、为公司所接受。

## 八、人力资本的投资从组织和企业的投资转向家庭和个体的投资

人们愈来愈清楚地认识到，个人人力资本的增长是个人职业成功最重要的基础。人力资本的增加已经不仅仅是对组织、对企业产生积极的影响。同时也对自己个体的知识存量和知识资本的增加产生积极的影响。这种个体人力资本的增加在知识经济社会意味着一种能级的提升，也意味着个人价值的极大提升，同时，个人投资教育和培训，家庭为亲属投资教育和培训已渐成为时尚。人们不再完全依赖组织出资来培训自己，而愿意从自己的收入中分割出很大的一部分用于教育投资和培训投资。人们已经清晰地意识到，这种投资才是最根本的投资，也是最重要的投资。它给人们带来的是一种影响未来成长速度和成长高度的高产出的投资回报。

### 本章小结

知识经济是以知识的存量和创新的精神为主导的新型经济。由于知识经济时代，知识资本是企业竞争能力的标志。此时，人力资源的概念和管理就被赋予了全新的概念，经济全球化使不同国籍的人一道工作。交叉和多元的文化环境使企业文化建设趋向困难，拥有知识资本的员工要求更加具有个性化和人性化的管理，信息技术的发展又从根本上改变了人力资源管理的方法，社会、企业、个人都在知识经济的冲击下重新定位。虚拟企业向传统企业提出挑战，以更加柔性的方式提高企业的竞争优势。在知识经济的冲击下，人力资源管理显示了向八个方面强化的趋势即向产业化、全球化、战略化、外包化等方向发展的趋势。

### 复习思考题

- 1、知识经济和虚拟企业的定义和特点。
- 2、知识经济时代，为什么人力资源管理会更趋复杂？请结合你个人的体会，谈谈面对这种复杂性有哪些对策？
- 3、虚拟企业与传统企业的主要区别有哪些？
- 4、请概括论述人力资源管理的发展趋势，并论述战略人力资源管理的重要性。
- 5、请你结合篇首案例，谈谈西南航空公司的经营理念与知识经济时代提出的要求有哪些是相吻合的，为什么？

### 开放式讨论

#### （一）案例<sup>[12]</sup>背景：

利兹·安妮·米勒（Liz Anne Miller）是一位离了婚的人并且是3个上小学孩子的母亲。她在贝西佛姆公司（Busiform）做插图画家以维持家庭生活。她的正常工作时间为周一至周五早8：00到晚5：00，而孩子们的学校于每个工作日上午9：00上课，下午3：30放学。她做好了孩子们放学后的安排，却面临着一个难以解决的问题，即如何在早晨送完孩子上学后按时赶来上班。虽然学校校长允许孩子们每天早上7：45进入教学楼等待上课，但利兹担心她不可能无尽头地这样提早把孩子送去并放在学校教学楼等候，利兹面临着母亲的角色和工作的角色的矛盾。

#### （二）讨论题

- 1、有人提议利兹只有通过再次结婚，才能免于生活的压力，在家照顾孩子，以解决困难。请你谈谈对这一提议的看法。
- 2、有人认为实行了弹性工作时间制就能解决利兹的困难，请你谈谈有哪些工作是可以弹性工作制的。
- 3、中国目前的单身父亲和单身母亲遇到哪些困难，结合利兹的案例，请你谈谈中国人力资源管理已经开始面临哪些挑战？

### 角色模拟练习：谁适合从事人力资源管理工作

通过对本章主要内容的学习，应该对人力资源管理的定义、功能及其基本原理、发展趋势等有了更好的认识。在这个练习中，参与者要根据对人力资源管理工作的了解，详细描述一下人力资源经理应该具有哪些特征，并利用这些特征来识别他们的必备素质，特别是能够将之运用于人力资源管理实践。

---

<sup>[12]</sup> 根据[美]R·韦恩·蒙迪·罗伯特·M·诺埃著，《人力资源管理》（第六版），葛新权 郑兆红 王斌等译，经济科学出版社，1998年，P361改编而成。

参与者可分组进行练习，一般以每组 5—7 人为宜。

首先，各小组成员分别列出自己认为一位人力资源经理所应该完成的工作及其应具备的特征，并按照重要程度（最高分 5 分，最低分 1 分）顺序排列，时间控制在 5 分钟以内。

然后，各小组就小组成员提出的人力资源经理应具备特征进行讨论，找出小组共同认可的特征，加权平均后，确定最重要的 5—8 项特征，时间控制在 8 分钟以内。

再后，各小组派出 1 名代表组成人力资源经理评价委员会，同时还派出 1 名代表作为人力资源经理的候选人，时间控制在 2 分钟以内。

接着，人力资源经理评价委员会综合各组提出的人力资源经理应具备的 5—8 项特征，进行赋值，在加权平均后达成一致，按照重要程度将最重要的 10 个特征排序，并据此设计人力资源经理面试评价量表；时间控制在 15 分钟以内。

最后，人力资源经理评价委员会根据人力资源经理面试评价量表面试各小组选派的人力资源经理候选人，并说明谁的素质和能力最适合担任人力资源经理及其原因；时间控制在 15 分钟/候选人。

本练习的结果是较为全面地描述人力资源管理工作，真实地展现人力资源经理应具备的素质和能力。本练习答案并不固定，指导者只是引导参与者对本章的内容进行深入思考，而不是直接作答及说明问题。



### 第三章 人力资源管理法律环境

#### 本章重点：

- 美国“公平就业机会法案”（简称 EEO）相关法律及内容
- 中国人力资源法律存在的问题及对策
- 中美二国在人力资源法律方面存在的重大差异
- 中国加入 WTO 后如何应对人力资源法律方面的挑战
- 中国的“隐私权”长期受到忽略的历史、文化原因

#### 第一节 美国公平就业机会法案

##### 一、“公平就业机会法案”是世界公认的人力资源管理最重要的法案

（一）“公平就业机会法案”（简称 EEO）产生的背景

###### 1、社会价值观的改变

（1）要求发展机会平等

美国独立时，西部就接受了这一理念，即人们应该根据他们自己贡献的价值而获取相应的报酬，任何人通过努力都可以凭借其表现的价值而获得人们的认可和社会的重视。美国人逐步接受了重视价值胜于重视特权的思想，从而要求在法律上保证“人人有相同的发展机会”。

（2）企业家希望获得更多有才华的雇员

由利益动机所驱使，美国的企业家认为，如果只有白人为其贡献努力和才智是不够的，黑人、华人、妇女等少数民族所共同表现出的不可忽略的“人才库”使美国企业家十分动心，他们希望能雇佣这些少数民族中的佼佼者为其服务。优质的智力，丰富的知识使美国的企业家也希望有法律保障他们能获取这些宝贵的人力资源。

（3）美国的民权运动进一步使美国国会认知了种族平等的重要性

美国在 20 世纪 60 年代连续发生黑人雇员与白人老板及黑人雇主与白人雇员间的矛盾，而且这些矛盾愈演愈烈，使美国国会重新审视自己的法律，美国公众也认识到种族平等对于国家稳定和发展的极端重要性。

###### 2、妇女与少数民族强烈要求改变他们自身的经济地位

妇女与少数民族经济地位的低下，使他们首先关注就业领域的歧视问题。在 1964 年以前，黑人男子

只有一半从事稳定的全职工作，失业人数超过白人的3倍，拉丁美洲、亚洲、印地安人等也处于同样的命运，大量的妇女没有获得就业的机会，经济地位低下。就业领域的平等要求被突显出来。

### 3、政府角色的调整

为了国家的稳定及贫穷、犯罪、吸毒、治安混乱等社会问题获得合理的解决，政府更加积极地参与公平就业机会法案的制定，调整了以往由企业界自行其是角色，转而主动去解决问题。政府认为，所有这些努力同样也是帮助商业界解决问题。

### 4、世界经济竞争的日益强化

日益强化的世界经济竞争以及世界性的对平等、民主的追求促进了“公平就业机会法案”的产生，美国上下已关注到许多问题的解决，其龙头就是人力资源法律的建立和实施，而公平就业机会法案是所有人力资源法律中最重要的法律。

#### （二）“公平就业机会法案”的内容简介

“公平就业机会法案”的主要内容有1964《民权法案》第七章及1972年、1991年和1994年对第七章的修订版、4个联邦立法和2个总统政令所构成。

#### 1、《民权法案》中关于公平就业机会的规定

1964年的《民权法案》第七章对公平就业机会作出了明确的规定，1991年的重新修订版对第七章“公平就业机会法案”作出了比较大的修订。

##### （1）1964年的《民权法案》第七章（Title VII of the Civil Rights Act of 1964）

该法案规定：不能因种族、肤色、信仰、性别、国籍等对雇员进行歧视，不能在雇佣、解雇、提升、调动、薪酬管理、培训计划等任何一个就业条件上进行歧视。

法院将“歧视”定义为：禁止歧视的对象的有意识的行为（差别性对待）和无意识的行为（差别性影响）均构成非法的就业歧视。

##### ①有关性骚扰的规定

20世纪90年代初，美国发生二起性骚扰案例引起美国国民的关注。公平就业机会委员会接到的关于性骚扰的申诉案件从1992年的10532件上升到1998年的15618件，赔偿金额达数百万美元<sup>[1]</sup>。1964年《民权法案》第七章规定，性骚扰属于性别歧视中的一种，性骚扰有代替物和敌意工作环境两种形式。代替物骚扰是指把某些工作利益与提供性服务相交换，而敌意工作环境是指改变被骚扰者的雇佣条件和不利的工作环境。近期美国最高法院的决议强调，必须制定有效的人力资源政策以禁止工作场所中的性骚扰发生。

##### ②有关宗教少数民族的规定

法案中明确提出反对宗教歧视、少数民族歧视。

##### ③有关“只能讲英文”的规定

在Garcia v. Gloor的案例中，第五轮会议支持“只能讲英文”的规定，指出该规定适用于能说两种语言的雇员，但在雇员休息时间以及在与讲西班牙语的顾客交流时可以例外。

在Garcia v. Spun Steak的案例中，第九轮会议做出了同样的判决。

##### （2）1991重新修订《民权法案》（Civil Rights Act of 1991）

1991年由布什总统签署的《民权法案》最大的修订就是对第七章“公平就业机会法案”的修订，该法案通过提供一些纠正措施以消除性骚扰和有意识的就业歧视，同时更加严厉地界定差别性对待和差别性影响的概念，扩大修订之前的“公平就业机会法案”的相关法规条款的范围。1991年《民权法案》更加强了美国公平就业机会法案的强度。

#### 2、“联邦立法”中关于公平就业机会的规定

##### （1）1963年的《公平报酬法案》（Equal Pay Act of 1963，简称EPA）

《公平报酬法案》规定：在企业中，雇主不能在要求相同的技能、努力和责任的工作条件下，对相同的工作因性别不同而支付不同的报酬。

该法案提出的公平报酬主要是反对在男女性别中同工不同酬的现象。

##### （2）1967年的《雇佣年龄歧视法案》（Age Discrimination in Employment Act of 1967，简称ADEA）

《雇佣年龄歧视法案》规定：40岁及以上的雇员不会因为他们的年龄而受到就业歧视。该法案证明差别性对待年龄歧视的申诉程序与《民权法案》第七章规定的申请程序同具效力。

美国许多企业认为，雇佣年龄较大的员工具有许多优势：更低的离职率、更多的安全意识、更高的企业忠诚度。但因为雇佣老员工的工资较高，所以许多企业裁员优先考虑裁去老员工，该法案有效地保护了这部分人的就业均等机会。

##### （3）1978年《怀孕歧视法案》（The Pregnancy Discrimination Act of 1978，简称PDA）

1978年制定的《怀孕歧视法案》是对1964年《民权法案》第七章的补充，该法案规定严禁雇主在提

<sup>[1]</sup> John M. Ivancevich, Human Resource Management (Eighth Edition), 机械工业出版社, 2001, P76

供假期、病假以及健康保险等福利方面歧视怀孕妇女，雇主必须允许孕妇工作到确定会影响工作成绩时才停止工作，并在分娩后允许她们回到原岗位工作。

(4) 1990 年的《美国残疾人法案》(Americans with Disabilities Act of 1990, 简称 ADA)

①禁止歧视的对象和受保护的對象

《美国残疾人法案》禁止雇主因残疾人的残疾而歧视符合工作资格的残疾人，禁止歧视的范围包括工作申请程序、雇佣、发展或解雇雇员、薪酬、培训及其他与就业有关的条款。

美国法院认定为残疾的身体损伤包括视力和听力损伤、癌症和爱滋病；精神损伤包括沮丧、两极混乱、过度焦虑、精神分裂症及个性失调。

②合理的便利条件

雇主必须为合格的残疾人雇员提供合理的便利条件，包括使现有的设备更易接近、调整工作结构、修改工作时间表等。

3、两个“总统政令”关于公平就业机会的规定

(1) 1965 年的美国总统第 11246 令 (Executive Order 11246) [由《11375 号政令》修正 (1967)]

该政令是 1965 年由美国总统约翰逊 (Lyndon B. Johnson) 提出的，该政令严禁联邦政府的承包商、分包商以及与联邦政府签订建设性合同的雇主因种族、肤色、宗教、性别、国籍等不同而对雇员进行就业歧视，该政令较《民权法案》第七章更严厉的是，要求这些雇主拟定一份书面的反歧视行为计划，并且要制定提供公平就业机会的数量指标和时间表。

(2) 1969 年的美国总统第 11478 号政令 (Executive Order 11478)

该政令规定联邦政府的所有影响就业的人事决策都不得有种族、肤色、宗教、性别或者民族歧视的内容。

4、其他法案及各州法律

上述的法案、法律和政令构成美国 EEO 重要的部分。美国有 41 个州和 2 个区，这些州和区都制定与《民权法案》相同的公平就业机会法律，美国各州均成立公平就业机会委员会。

## 二、“公平就业机会法案”的执法过程

### (一) 公平就业机会委员会

1964 年的《民权法案》第七章给予公平就业机会委员会的权力很有限，到 1972 年，美国国会赋予公平就业机会委员会以更多的权力，其拥有权力如下：

1、要求雇主汇报就业统计数据，一般雇主是通过完成每年的 EEO-1 报表来进行汇报的；

2、按以下的步骤处理歧视指控：

(1) 与原告会见的预先调查部分；

(2) 从所有相关团体收集事实材料的调查研究部分；

(3) 假如指控有其主要目的的话，公平就业机会委员会要尽力通过调解作出庭外解决；

(4) 如果调解失败，公平就业机会委员会可以起诉雇主。

图 3-1 展示了公平就业机会委员会涉及的控诉程序步骤。程序中的特殊步骤必须在以下的时间限制内出现：任何人都可以在歧视行为发生之日起的 180 天内向公平就业机会委员会提出诉讼，或者也可以向州政府或地方政府的公平就业机会机构提出控诉。

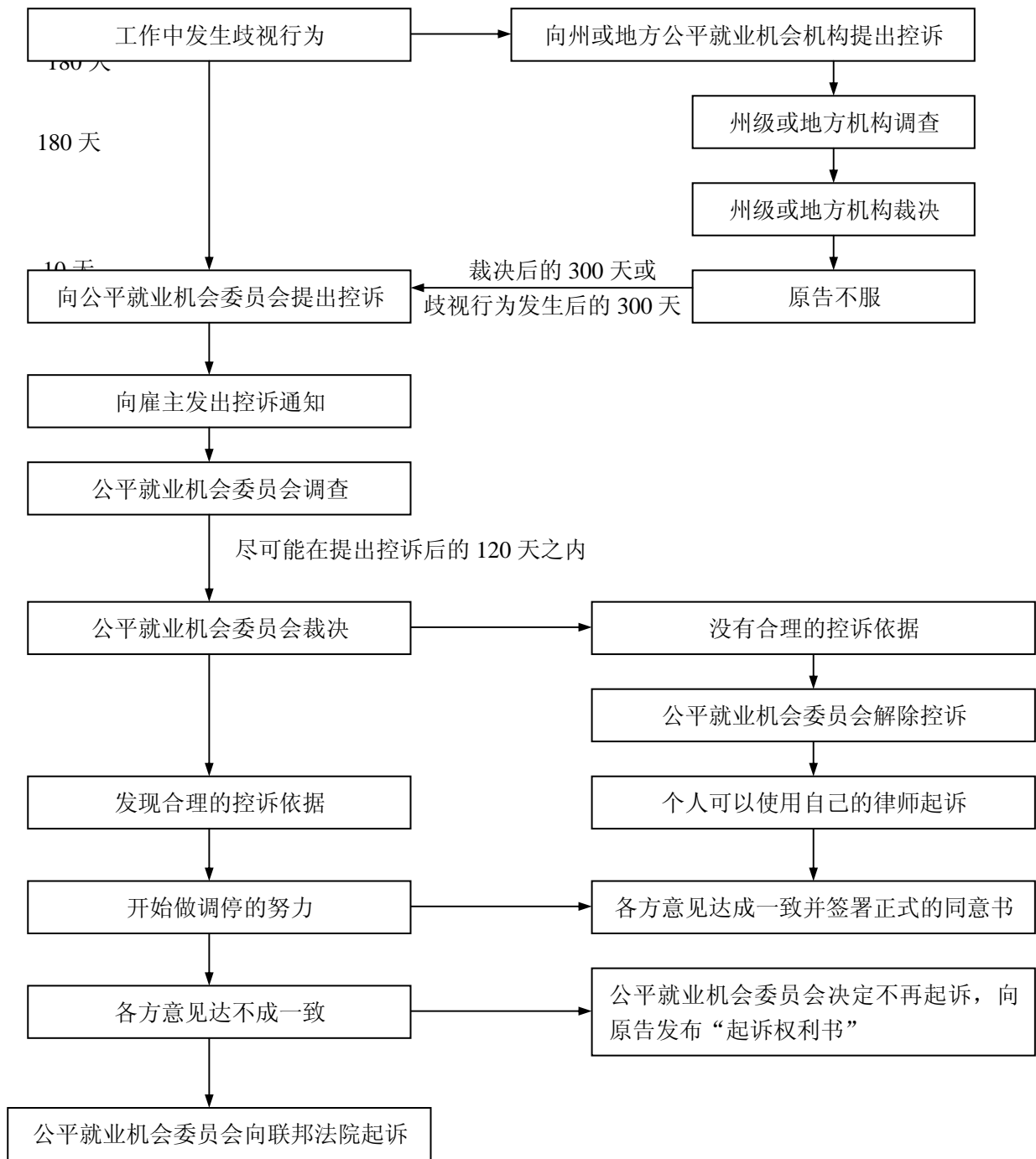


图 3-1 公平就业机会委员会投诉步骤和行为

## （二）联邦合同执行程序办公室（OFCCP）

联邦合同执行程序办公室主要是为强制执行总统第 11246 号政令而设置，此外，该机构也强制执行退伍军人就业和残疾人就业的法律。由于公平就业机会委员会的功能较齐全，且受到雇主和雇员较一致的认可，该机构的作用相对显得较苍白无力。

## （三）联邦法院

根据《民权法案》第七章规定，联邦法院常常以两种方式参与：一是解决公平就业机会委员会和雇主之间对相当记录的纠纷；二是当公平就业委员会庭外调解失败后，由法院对歧视投诉作出裁决。图 3-2 是起诉雇主不法行为的法律程序。

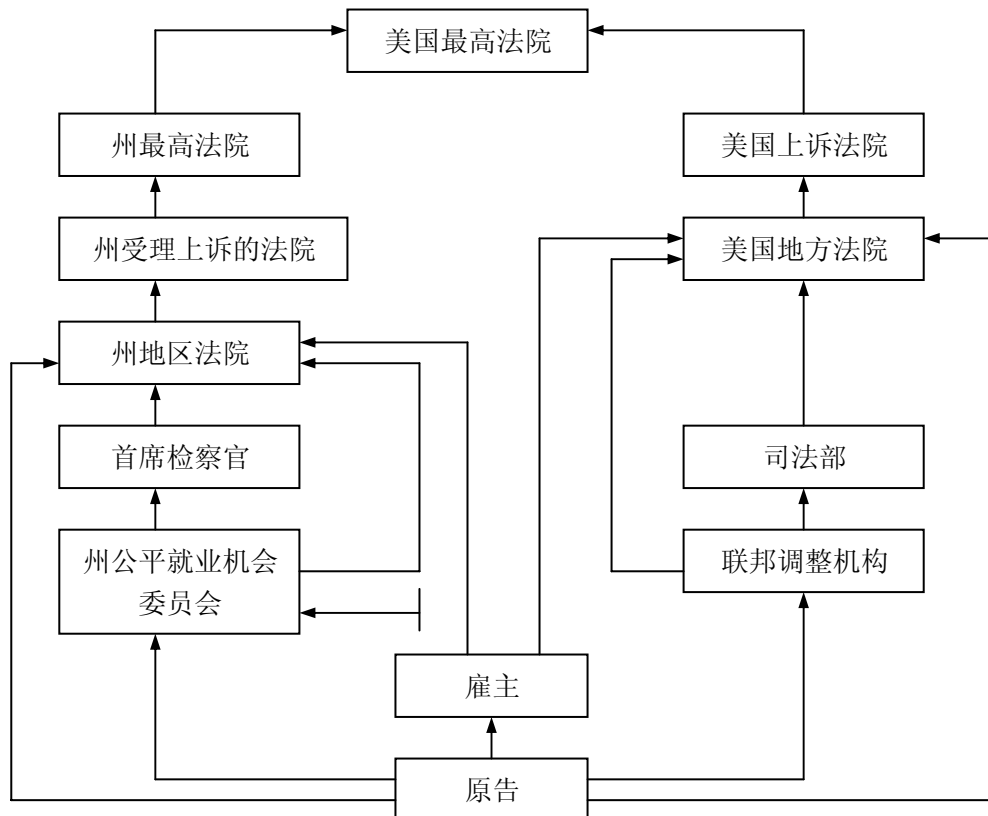


图 3-2 起诉雇主的人力资源管理政策的法律程序

由于公平就业机会委员会、原告和被告三者之间的相互起诉和相互关系十分复杂，联邦法院的审判、上诉、再审判、再上诉的程序常常会拖延很长时间，甚至几年才得以解决，但一旦联邦法院作出最终的判决，执行的力度仍是十分强的，有时能达到震撼雇主的作用，这就使《民权法案》第七章的公平就业机会法案获得社会更加的认可和强有力的执行。

## （四）反歧视行动计划及其执行

### 1、反歧视行为的定义

反歧视行动计划是雇主制定书面计划以表明自己努力承担社会责任并严格履行 EEO 的条款，向社会公众和法院表明自己处理歧视问题的决心。该行动适当地超越了 EEO 本身的影响。反歧视行动计划分为自愿型和非自愿型两种。

### 2、自愿型反歧视行动计划

其特征主要是必须自愿制定反歧视行动计划，以消除过去对弱势群体不够公平的影响；但该行动计划不得妨碍大多数人的权利并且必须是临时性的。

### 3、非自愿型的反歧视行动计划

由联邦合同执行程序办公室发布第 4 号修改令，提出反歧视行动计划的格式和布局，通常要求雇主分析弱势群体在雇员中所占比例偏低的原因，雇主必须同意设置增加比例的目标，还必须在计划书中详细说明达到目标的措施和方法。

表 3-1 较完整地列举了美国公平就业机会的相关法案、法规、条例和命令。

表 3-1 重要的公平就业机会法律法规选编

年份	法律条文名称	内 容
1933	《失业救济法》	禁止在雇佣中进行种族、肤色和性别歧视。
1963	《公平报酬法案》	消除男性与女性在企业中从事相同工作的工资差异。
1964	《民权法案》第七章（分别于 1972 年、1991 年、1994 年修订）	禁止任何基于种族、肤色、信仰或者国籍来源的歧视；成立公平就业机会委员会。
1965	总统第 11246 号政令〔由《11375 号政令》修正（1967）〕	禁止与联邦政府签订合同全额超过 10 000 美元的承包商或分包商在用工中进行种族、肤色、宗教、性别和民族歧视。当每年的合同全额超过 50 000 美元时，要求承包商或分包商雇佣 50 人或者更多的工人来实施就业补救计划。
1967	《雇佣年龄歧视法案》（先后于 1986 年、1990 年修订）	禁止国有或私人企业对 40 岁以上的人进行任何就业领域的年龄歧视，除非年龄确实对工作能力造成限制。
1969	总统第 11478 号政令	规定联邦政府制定的所有影响就业的人事决策都不得有种族、肤色、宗教、性别或者民族歧视的内容。
1973	《职业恢复法案》	禁止联邦承包商在接受政府资助的任何计划或者活动中对残疾人进行歧视；要求联邦承包商采取就业补救计划来雇佣残疾人。该法案仅对联邦承包商、接受联邦政府财政援助者、联邦代理机构生效。
1974	《帮助越战退伍军人重新就业法案》	要求与联邦政府签订合同全额达到或超过 25,000 美元的承包商或分包商在用工中为越战退伍军人提供公平就业机会和肯定行为，特别是那些残疾军人和在越战中有杰出表现而获得勋章的退伍军人。
1978	《就业挑选程序统一指南》	帮助雇主遵守有关反对就业中进行种族、肤色、宗教、性别或者民族歧视的联邦立法。它为雇主们提供了一个制定合法雇佣政策的框架。
1978	《怀孕歧视法案》	将性别歧视的定义扩充到包括怀孕、生育和其他相关的医疗状态；如果孕妇能够胜任她们的工作，禁止雇主对她们存在就业福利方面的歧视。
1986	《移民改革和控制法案》	禁止雇主明知故犯地雇佣那些不被允许在美国工作地侨民。
1990	《美国残疾人法案》	禁止对生理或者心理疾患或者其他慢性疾病的人存在雇佣歧视；指令雇主根据残疾人的需要进行相应的调整；对雇员在 15 名或 15 名以上的雇主有效。
1991	《民权法案》	规定对故意的歧视进行补偿性、惩罚性的损害赔偿和陪审团审判；要求雇主举证以证明与工作实践是

		相关的必需的；将效力延至在海外美国公司工作的美国公民。
1994	《统一服役人员就业和再就业法》	该法案保护在部队服役的个人的就业权利。

### 三、案例分析

#### 案例一、典型案例：皮莱斯——瓦特豪斯(Price Waterhouse)诉霍普金斯(Hopkins)案<sup>1[2]</sup>

1、案例背景：1982年，皮莱斯——瓦特豪斯(Price Waterhouse)会计公司有662名合伙人，其中7名为妇女。为推荐下一届理事，公司推荐了88人，其中只有一名是妇女，即霍普金斯(Hopkins)女士。在88人中，47名被批准，21名被拒绝，20名被留下以备下一届挑选。霍普金斯是被拒绝者之一，她认为她在上一年中为公司赚了五千五百万美元，她辞职并依据《民权法案》第七章提出上诉，认为她受到了性别歧视。

2、案例过程：在审案中，哥伦比亚地区法院发现她不被提升的原因中包含了合法与非法二种因素。原告认为：她在提升过程中被拒绝是因为她的性别，因而是非法的；而被告（雇主）认为：她不被提升是因为她本人存在明显的缺点：“好斗，并与人不协调”。在法庭审理中，原告胜诉。但到了1989年，美国高级法院推翻了哥伦比亚地区法院的判决，认为她不被提升是合法的，因为她过于好斗并与人不协调，她本不该被提拔。

3、本案结果：1991年《民权法案》版中改变了美国高级法院的几桩判例，其中包括对皮莱斯——瓦特豪斯(Price Waterhouse)案的判决，长达9年的诉讼案尘埃落定。1991年的《民权法案》中是这样表述的：当申诉的一方认定雇佣实践中包含有对种族、肤色、信仰、性别或国籍来源等因素的歧视，无论是否有其它的因素影响到该实践，该雇佣实践都是非法的。因此，原告获得了胜利。

#### 4、本案引发的问题

美国高级法院认为：某项人事决定一旦被采取，只要是基于非歧视的因素，那么即使该决定中有歧视性因素的事实，也不足以证明该决定是歧视性的。本案虽已审完，原告方胜诉，但仍存在许多疑问，请你分析一下美国高级法院的认定是否是正确的。

#### 案例二、典型案例：帕特森(Patterson)诉马林(Mclean)信用联合所<sup>2[3]</sup>

1、案例背景：黑人妇女帕特森(Patterson)在马林(Mclean)信用联合所工作，帕特森(Patterson)据以下三个理由向雇主提出起诉：①其主管周期性地每隔几分钟瞪她一次，给她形成压力很大的工作环境。②主管给她安排很多又重又脏的活，而这些活从不分配给白人干。③在一次偶然的的机会，她听到主管说黑人比白人愚蠢。

2、审案过程：帕特森(Patterson)一案的原告引用了1866年《公民权利法案》的第1981段（比1964年《民权法案》第七章早得多）。这段条文允许原告对所有雇主（无论它们有多少雇员），寻求弥补损失和要求赔偿。美国高级法院认定原告不能使用第1981段的条文，因为只有当少数民族和妇女的申诉涉及到被拒绝签订合同或损害其执行所订合同的权利时，方可使用第1981段条文。由于该案未涉及这二方面的内容，因而高级法院认定原告败诉。

3、本案结果：1991年的《民权法案》为帕特森(Patterson)一案的判决翻了案，并明确指出1981段适合于所有的工作场所中的种族歧视，而不仅仅适用于招聘过程，为此，帕特森(Patterson)获得了赔偿。

4、本案引发问题：美国高级法院认为雇员已被聘用本身就表示她已获得了公平就业机会，至于提升和解雇的权利应归于雇主。最终，该案原告虽已胜诉，但上述问题仍引起争论，请您谈谈你的看法。

#### 案例三：Denny's:挑战自己污点的公司<sup>3[4]</sup>

1993年，Denny's在加利福尼亚州解决了一起歧视美国黑人顾客的联邦诉讼。到1995年之前，Denny's已经赔偿给受委屈的顾客和他们的律师5,400,000美元。诉讼解决之后，Denny's实行了不怕阻力的反歧视行动，逐渐成为多元化管理中的实施多元文化灵活领导的典范。1996年，少数民族就占了公司中副经理以上20%的职位；到1998年底，有126个美国黑人成为子公司饭店的经理。

在走马上任之前，Denny's的首席执行官Jim Adamson就宣布，他将“尽一切可能为妇女和少数民族提供更好的工作”。他还说，“如果有谁歧视别人的话，我将解雇他。”Adamson设计了一套战略来灌输多元文化：

- 1、他放宽了公司文化；
- 2、他使多元化成为所有管理者的执行标准；
- 3、他要求Denny's的全体员工注意工作车间的种族敏感性；

<sup>1[2]</sup> 根据 Dessler,G. Human Resource Management (Seventh Edition), 清华大学出版社, 1997, P44 编写

<sup>2[3]</sup> 根据 Dessler,G. Human Resource Management (Seven Edition), 清华大学出版社, 1997, P45 编写

<sup>3[4]</sup> 根据 John M. Ivancevich, Human Resource Management (Eighth Edition), 机械工业出版社, 2002, P87 编写

4、他不断的宣传和促进多元化的发展。

同时, Denny's 还它的反歧视行动的努力公布于众。公司要求报纸广告等媒体要突出宣传公司拥有 30% 的美国黑人及弱势群体。然而, 尽管公司付出了这些努力, Denny's 还是不断的被卷入与歧视的有关的斗争中。

1999 年 1 月, Denny's 的母公司, Advantica Restaurant Group. Inc., 宣布它即将到来的价值 200,000 美元的电视战促进了公司种族的多元化。宣布的当天, 一个由 17 名西班牙人和一名美国白人组成的团体就提出了起诉, 宣称他们在 Denny's 在 Santa Clara County 的饭店受到了歧视。同时, 1999 年, 法院判给 6 名黑人和 3 名白人监狱看守每人 300 美元的赔偿费, 只因 Denny's 的一名管理人员在迈阿密的饭店说他们几个“看起来不太对劲”。Denny's 的执行官通过强调公司不允许出现歧视, 并承诺对于证据确凿的歧视要采取适当的纠正措施, 来对该控诉作出反应。

## 第二节 中美人力资源法律体系比较研究

### 一、中美人力资源法律的体系结构

人力资源法律体系是指一个国家内, 按照不同的分类标准将不同层次的法规组合而成的, 并且是与人力资源管理相关的法律法规。这些法律法规协调着企业中的劳动关系, 保护雇佣双方的合法权益, 体现了政府对企业作用所持的具体态度。在系统中, 各法规有着不同的职能, 共同执行调节企业劳动关系的任务。其实质就是通过法律机制来保证人力资源管理的正常运作, 目的就是通过法律的手段为员工提供健康安全的工作环境。显然, 人力资源管理相关法律对企业的人力资源管理具有强烈的制约作用, 企业在从事管理活动时, 必须十分严肃认真地对待这些法律。

#### (一) 美国的法律体系

美国的法律体系包含联邦政府的法案、法律、法规、规定、政令及州地方政府的州法案、法律等。

美国法律体系形成的最大特点是每次修订大都是因为某个无法判服双方的案例引起, 这种典型案例在上一节的案例一、案例二已有提及, 此外还有一些典型案例引发了美国法律的修订、补充和说明。

例如《职业恢复法》用来禁止对艾滋病人的歧视, 而该法律的产生是由于以下二个案例<sup>[15]</sup>: 美国南兹(Nassau)县教师艾莱茵(Arline)因为患某种呼吸道疾病被该校解雇, 艾莱茵(Arline)提出起诉, 高级法院认定以下情况是必须受到保护的: 仅仅是由于其它雇员对疾病的恐惧(而不是真正传染的可能性)而引起的被歧视行为。又如, 得乐塔(Delta)航空公司解雇一个叫潘安(Pan Am)的工人, 潘安(Pan Am)上诉公司解雇他是因为他是同性恋者且 HIV 是阳性的原因, 得乐塔(Delta)公司接受了法院的裁决而向潘安(Pan Am)赔偿了他的精神和物质损失。美国有一个典型的一度引起轰动故事片叫“费城故事”, 《费城故事》描述的就是一个艾滋病人为自己争取正当的就业权利的故事, 该故事用细微的描写呼吁人们对艾滋病病人正当的就业权利和生存权利进行保障和保护。

又如, 瓦德斯科福(Wards Cove)包装公司诉阿顿尼奥(Atonio)案<sup>[16]</sup>, 本案的处理过程导致了 1991 年《民权法案》中关于“举证权”的修正。该案的背景是: 阿顿尼奥(Atonio)是一位阿拉斯拉族的捕鲑人, 当时捕鲑业中的非技术工作主要由非白人的日本人、菲律宾人、中国人和阿拉斯拉土著的后代来从事, 而高收入的非捕鲑工作, 则由白人承担。阿顿尼奥(Atonio)起诉公司歧视捕鲑人并影响和阻碍他们获得较好工作和较高收入的工作, 该案的初始审理是相当困难的, 美国高级法院的判决有利于雇主。该案前后审理达 15 年之久, 直至 1991 年《民权法案》通过后才获得解决。在该案由美国高级法院判决并导致 1991 年的修订之前, 公平就业机会的法律操作过程是这样的: 原告必须说明雇主的某项要求是有意的歧视, 而雇主必须证明这种要求是与工作有关的, 如果没有这项要求, 那么工作将无法高效地进行。雇主只要证明这在商业上是必须的, 举证义务就落到原告身上了。瓦德斯科福(Wards Cove)一案之后, 1991 年修正的《民权法案》否定了最高法院的立场, 把举证义务还给了被告。在该案之后, 只要举出统计数字来说明歧视、不公平的情况存在时, 就可以证明你被非法歧视了, 如本案中的雇员的只要举出某个岗位基本上被白人所拥有, 同时一个较差的岗位上大多是非白人(少数民族)在工作, 举证义务便转向了雇主, 要求雇主证明其雇佣行为是具有必要的商业目的, 而进行这样的辩护通常已十分昂贵的, 雇主通常会采用赔偿雇员损失而不去作这样的辩护。

美国有太多的典型案例由于审理的判决有一方不服而不断上诉, 这些上诉引起美国国会的注意, 从而不断地补充、完善有关人力资源的法律和方案。

美国为了加强某些法律的执行, 总统有权签署一些政令、法令, 这些后来也逐步成为美国人力资源法律体系中的一部分, 如 1965 年的第 11246 号令就是其中一例。

<sup>[15]</sup> Dessler, G. Human Resource Management (Seven Edition), 清华大学出版社, 1997, P37

<sup>[16]</sup> Dessler, G. Human Resource Management (Seven Edition), 清华大学出版社, 1997, P44-45

## （二）中国的法律体系构成

### 1、分类构成

（1）劳动关系协调法，主要由以实现劳动关系运行协调化为基本职能的劳动法律制度所构成，包括宪法、劳动法、劳动合同法、集体合同法、劳动争议处理法等。

（2）劳动基准法，又称劳动条件基准法，主要由以实现劳动关系中雇员权益基准化为基本职能的劳动法律制度所构成，包括工时法、劳动保护法、工资法等。

（3）保障法，主要由以保障雇员实现劳动权益和劳动关系正常运行的社会条件，即由以实现劳动保障社会化为基本职能的劳动法律制度所构成，包括促进就业法、职业培训法和雇员社会保障法（如养老保险、医疗保险、失业保险等）等。

### 2、规范性法律文件

人力资源法律根据制定的程序，又可分为成文法和不成文法两大类。成文法是指有关劳动的法律、法规必须以规范的法律文件形式存在；而不成文法主要是指在现实中具有正式文件的法律效力，是对一些法律条款的重要补充。

#### （1）宪法

它既是规范的劳动法律形式之一，同时也是其他劳动立法的最高法律依据。

#### （2）劳动法

劳动法作为维护人权、体现人本关怀的一项基本法律，在西方甚至被称为第二宪法。作为一个普通的公民，我们也许一辈子都不会接触到刑法、诉讼法，但劳动法却关系到我们每一个人的生活。

#### （3）行政法规

它是中央政府制定的规范性文件，如专门就劳动法的某部分内容作出一定的规定。

#### （4）部门规章

部门规章是由中央所属部门制定的规范性文件。

#### （5）地方性法规和地方规章

地方政府制定的有关劳动方面的规范性文件。

#### （6）国际法律文件

它是由国际组织统一制定或由两个以上国家协议制定的规范性文件，经成员国或缔约国批准和签署后即有法律效力，如国际劳工公约。

### 3、准规范性法律文件

#### （1）劳动政策

劳动政策是劳动法规的重要补充形式，在劳动法规不规范的情况下，可以替代劳动法规行使法律效力。

#### （2）劳动标准

劳动标准是劳动管理部门将劳动法规定性化、具体化和量化为一种实施指标，具有同劳动法规同等的效力。

#### （3）规范性劳动法规解释

它是对劳动法规有解释权的国家机关，就劳动法规在执行中的问题所作出的具有普遍约束力的解释。

#### （4）集体合同

它是工会组织与企业通过集体谈判依法签订的集体契约，它对于一定范围内的劳动关系具有法律效力。

## （三）人力资源法律及相关规定的作用

人力资源法律是通过国家立法、国家政治权力等强制性手段来规范企业对人力资源的管理。而人力资源的法律保护制度健全与否，是衡量人力资源社会性保护水平的一个重要标志。其作用主要表现在两个方面：

### 1、保护作用

任何国家和社会的运行机制中，都有消极、落后的因素，在人力资源保护的具体实施过程中，如果触及这些因素，它们便会转化成与社会保障抗衡和阻碍其实施的逆向势力。法律机制的强制性能消除人力资源保护中保守势力的抵抗，为人力资源管理创造良好的环境。因此，要建立完整的人力资源社会保护体制，必须有法律的保证。

### 2、稳定作用

法律机制不但有强制性，而且具有稳定性，它可以在社会生活的各方面发挥作用。用法律的形式将人力资源对社会保护的需求固定下来，是社会进步的一种表现。

### 3、倡导社会公平

人力资源法律不仅对弱势群体进行保护，而且整个法律就是立足于倡导社会公平、均等就业机会、均

等晋升机会、同工同酬等，使社会的各阶层人群获得公平的待遇。

#### 4、促进男女性别真正意义上的平等

中央电视台一套曾播出一个女性知识分子受到她的上司性骚扰达 20 年之久而有冤无处伸的事实。人力资源法律反对用物质、权力来交换女性的人格尊严，这有助于促进男女性别在真正意义上的平等。

#### 5、有助于社会的进一步文明

社会进步和社会文明倡导彼此的尊重、人格上的平等，规范的人力资源法律能给予社会每一个人以文明的约束，要求他们尊重自己的每一个雇员，要求他们在真正意义上的对他人的尊重。

#### 6、完善法制建设，以法治国

法制建设是一个全面的、艰难的、系统的过程，人力资源是所有资源中最主要的资源，完善人力资源法律是完善法制建设十分重要的一步。对于我国，这也是以法治国必不可少的步骤。

## 二、美国的人力资源法律体系及内容

这一部分将较第一节的内容给出较为系统的论述。

### （一）法律的名称和内容

美国人力资源法律相当完善，自 30 年代以来，政府通过一系列范围广泛的立法对企业人力资源事务施加影响，设置了各种限制和制约因素。如美国政府对于就业平等和报酬平等就有相应的法律条文。而政府的立法一般采取三种形式：即联邦和州的法律；联邦和州行政部门制定的法规；判例法（即以法院判决为根据的法律）。政府往往通过这些法律来表达其对人力资源事务的意图，并对企业所有者的人力资源决定实行引导。表面上看，似乎政府未直接参与决定，事实上却是政府通过法律规定了某个框架（或限度），如劳资双方的工资谈判范围被限制在这个和那个框架（或限度）内。同时美国在反对四大歧视即性别歧视、种族歧视、年龄歧视、信仰歧视之外，还针对特定时期的特殊人力资源问题制定过不同的反歧视法律条文，如对越战士兵、艾滋病患者、伤残人员等均有相应的规定。美国人力资源法律条款具有完整、细化、针对性强的特点。其人力资源相关法律主要有以下几方面：

#### 1、工资立法

(1)公平劳动标准法案（Fair Labor Standards Act，简称 FLSA），也称工资与工时法。此法有四项规定影响企业工资，即最低工资、加班工资、保持工资记录的要求和同工同酬。

(2)州最低工资法。大多数州都有最低工资法和关于加班的法律。有的适用于全体职工，有的只适用于联邦法律实施范围所不包括的职工。

(3)通行工资法律。联邦政府和州政府与政府签订供应商品和劳务合同的企业都规定其支付“通行”工资率。

(4)工资支付的保证。

#### 2、劳动保障立法

(1)社会保障。社会保障的宗旨是为美国职工在各种不测事由情况下提供经济收入的保护。

(2)失业保险。它的职能是对不由本人过失而失业的工人提供部分的收入补偿。

(3)工伤补偿。工伤补偿法律的目的是要为遭受工伤的工人和患职业病的工人提供医疗费护理和收入，并对因工伤与职业病而死亡者的家属提供救济。

(4)雇员退休收入保障法案（Employee Retirement Income Security Act，简称 ERISA）。此法于 1974 年通过，保证由符合一定标准的雇主为其雇员提供退休金。

#### 3、公平就业机会和肯定行为的规则

公平就业机会（简称 EEO）规则和肯定行为（简称 AA）准则包括在若干法律、行政命令和判例法中。这两种准则的实施需要采用被保护群体的概念，如果企业中大多数雇员与被保护群体的成员之间存在着工资歧视，则雇主应设法加以纠正，对一个企业内所有工资政策、计划和做法加以检查，作为一种措施以保证不对保护的群体产生歧视。其中最著名的是 1964 年《民权法案》第七章，该法案规定，雇主不能因种族、肤色、宗教信仰、性别和国籍来源对雇员进行歧视。其立法的目的是力图使所有与雇佣有关的决定都具有平等的性质。还有 1991 年《民权法案》（修订）、《公平就业机会委员会准则》（The U.S. Equal Employment Opportunity Commission Guidelines）等等。

#### 4、关于集体谈判的法律

关于集体谈判的法规在美国是与工资事务所有密切关联的。除极少数例外（如工会保障条款和歧视问题），这些法规都把决策权交给谈判双方。

#### 5、其他法律条款

(1)同工同酬法律和法规。主要的法律依据是 1963 年《公平报酬法案》，该法案要求雇主不分性别地对类似的工作支付类似的工资。

(2)雇佣年龄歧视法律和法规。这类法律法规有 1967 年《雇佣年龄歧视法案》等，对雇佣年龄歧视做

出了比较明确具体的规定。

(3)性骚扰法案。针对目前美国经常出现的性骚扰现象，该法案对于性骚扰的定义、类型和处理方式做出明确的规定。

(4)特殊人物保护法案。这类法案包括了 1973 年《职业恢复法案》、1990 年《美国残疾法案》、1978 年《怀孕歧视法案》。

## (二) 法律的执行机构

劳动关系由公平就业机会委员会 (EEOC) 等专门的处理机构出面调解，该委员会是根据《民权法案》第七章而创建的，是由总统任命的成员组成，被授权调查申诉和代表申诉者进行起诉。如果协调失败，委员会可上诉至联邦法院，也可发函通知受害人自行上诉。当然，公平雇佣委员会不是法官，它无权像法院那样强制执行，只能提出建议，但是它却加大了联邦政府推行人力资源法律的能力。

除了政府对人力资源法律法规的推动作用外，工会也起到了推波助澜的作用。我们知道，工会的目标就是保障雇员的生活，改善工资、工时、工作条件和福利，而企业雇员的利益主要是通过美国工会同雇主进行协调和谈判而得到妥善的解决，这在某种程度上弥补了劳动法律的一些漏洞，从而使有对抗倾向的雇主难以利用现有法律耍弄策略。

同时，人力资源法律法规的建立与完善很大程度上也是经济利益的作用结果。如公平就业机会立法，主要源于人口组成的变化和市场全球化。在美国，白人并不是主要的劳动力，雇主逐渐认识到必须保持劳动力的多样化以适应国家人口组成的变化，同时，也能充分利用其带来的顾客市场及其他商业利益。再加上美国的法律诉讼非常昂贵，并且，还要耗费大量的时间和精力，一般情况下，企业所有者都希望尽量避免法律纠纷，转而专心致志的搞好企业的经营管理。1991 年《民权法案》(修订)就规定对那些故意进行歧视的企业罚以补偿性和惩罚性的赔偿金。因此，一旦企业被发现犯有非法歧视罪，它所付出的代价将是高昂的。随着强制性法律与法庭判决的不断增加，所有企业都必须了解并遵守联邦和州所制订的劳动就业法律。鉴于此，企业所有者不得不面对法律的压力，约束自己的行为，同时把人力资源相关政策纳入企业方针的组成部分，以促进企业管理人员对该政策的支持。

纵观美国立法的发展，有关雇佣关系的法令法规和行政命令十分繁复。它们规范和界定了雇佣关系的性质以及人力资源管理活动的合法范围。无论是工会组织与资方之间通过集体谈判达成的劳资协议，还是雇员个人与资方之间签订的劳动合同，都要依法进行，其结果具有法定约束力，受到法律保护。从表面上看，雇佣关系是在一系列人力资源管理政策和实践的基础上建立的，但这些政策和实践必须遵守有关的法令法规和行政命令。总的看来，美国法律对劳资双方都具有极大的影响和限制作用，它也是目前世界各国中相对比较完善的法律体系。

## 三、中国的人力资源法律体系及内容

### (一) 中国人力资源法律

1949 年新中国建立以后，主要是通过宪法对劳动问题作出明文规定，并且长期以来采用行政机制代替法律手段来协调和管理劳动关系，从而导致劳动方面的法律法规一直处于不规范、不完善的状况。文革期间，劳动立法工作一度停滞。1978 年以后，才开始了全面的劳动法律制度改革和建设。我国的人力资源法律体系随着劳动关系日趋多元化和市场化而逐步完善起来。自从 1994 年颁布《中华人民共和国劳动法》以来，经过不断完善，劳动立法已逐步进入成熟时期，形成了以《劳动法》为主体的劳动法律法规体系，并对企业和员工双方的权利和义务进行统一规定和制度化管理。主要包括以下几方面：

#### 1、综合性规章

如《关于贯彻执行〈中华人民共和国劳动法〉若干问题的意见》(1995)、《外商投资企业劳动管理规定》(1994)和《违反〈中华人民共和国劳动法〉行政处罚办法》(1994)等。

#### 2、劳动合同和集体合同方面

如《违反和解除劳动合同的经济补偿办法》(1994)、《企业经济性裁减人员规定》(1994)、《违反〈劳动法〉有关劳动合同规定的赔偿办法》(1995)、《关于实行劳动合同制度若干问题的通知》(1996)、《关于企业职工流动若干问题的通知》(1996)、《集体合同规定》(1994)、《关于加强集体合同审核管理工作的通知》(1996)等。

#### 3、工资方面

如《工资支付暂行规定》(1994)、《对〈工资支付暂行规定〉有关问题的补充规定》(1995)、《关于实施最低工资保障制度的通知》(1994)、《股份有限公司劳动工资管理规定》(1994)等。

#### 4、工时和劳动保护方面

这方面的劳动基准法有《〈国务院关于职工工作时间的规定〉的实施办法》(1995)、《关于企业实行不定时工作制度和综合计算工时制的审批办法》(1994)、《重大事故隐患管理规定》(1995)、《企业职工劳动安全卫生教育管理规定》(1995)、《未成年工特殊保护规定》(1994)等。

## 5、就业促进和职业培训方面

这方面的规定有《就业登记规定》(1995)、《职业指导办法》(1994)、《就业训练规定》(1994)、《职业培训实体管理规定》(1994)、《企业职工培训规定》(1996)等。

## 6、社会保障方面

这方面的规定有《企业职工生育保险试行办法》(1994)、《企业职工患病或非因工负伤医疗期规定》(1994)、《企业职工工伤试行办法》(1996)、《关于加强企业职工社会保险基金投资管理的暂行规定》(1994)等。

### (二) 中国法律的执行机构

我国劳动争议主要是由劳动争议调解委员会、劳动争议仲裁委员会和法院来处理此类劳动关系。劳动争议调解委员会是由用人单位内部设立的调解劳动争议的群众组织,委员会的办事机构设在企业工会委员会。劳动争议仲裁委员会是依法成立的,由劳动行政部门代表、同级工会代表、用人单位方面的代表组成的行使劳动争议仲裁权的劳动争议处理机构,该委员会的办事机构设在劳动行政部门的劳动争议处理机构,由该机构负责办理仲裁委员会的日常事务。而劳动争议诉讼案件则由法院民事审判庭受理,并将劳动仲裁作为必经的司法前置程序。显然,我国在协调劳动关系上带有强烈的行政色彩,很容易造成趋向性行为。

在中国社会里,对社会生活和经济生活的管理、调整通常采用这样一种模式:宪法——法律——行政命令——政策——领导指示——领导意见。从左到右的管理方式越多变,对社会生活和经济生活的调节在不稳定的环境下,越容易造成企业的短期行为和投机行为。目前,一些企业,特别是私营企业、港澳台投资企业的劳动管理不规范的现象较为严重。企业管理者对劳动政策和人力资源管理知识知之甚少或者基本不懂的大有人在,只得完全依照老板的旨意行事,老板让怎么干就怎么干。所以在这些企业中发生的劳动争议也较多,而且呈上升的态势。再加上,用人单位相对雇员个人而言,占有整体的优势,因此更容易侵犯对方的合法权益,而且《劳动法》对于此类企业的约束力相对于国有企业来讲要小得多,法律上的不健全给予他们太多的可乘之机。同时,雇员的法律意识淡薄在某种程度上为经营者“侵权”留下了很大的空间。因此,只有建立健全的中国人力资源法律体系,提高雇员的法律意识,才能保证经济的平稳发展。

显然,仅有《劳动法》为主体的劳动法律法规体系远远不够。由于贯彻《劳动法》的力度加大,劳动制度改革不断深化,劳动关系不断发生新变化,因而劳动关系表现得日益复杂,致使劳动立法滞后,劳动争议处理难度也在不断加大。而且随着经济的不断发展,劳动争议的案件也在上升,规模也有扩大的迹象,虽然这是一种正常的现象,但仍不可掉以轻心。

## 四、中美人力资源法律体系的比较分析

因中美两国的历史、文化、传统、价值观和经济发展等方面的重大差异,两国的人力资源法律体系也相应地表现出明显的区别:

### (一) 法律体系上的差异性

首先我们必须明确两国对于劳动关系概念的定义不同,这也是理解双方处理方式的前提条件。美国认为劳动关系是指政府、雇主与雇员三方之间就领导方面的内容发生的一种社会关系。而劳资关系是雇主与雇员之间发生的社会关系,是劳动关系的一个组成部分。而我国目前对劳动关系概念的界定则不同,认为劳动关系与劳资关系是同类概念,是指用人单位与雇员运用劳动能力在实现劳动过程中产生的一种社会关系。而劳资关系是劳动关系的一种特殊表现形式。由于劳动关系概念的差异性,随之表现出法律体系的差异性。就两国的法律体系而言,我国人力资源相关的法律只有《劳动法》这一部国家大法,对于维护雇佣双方的合法权益是远远不够的,如《劳动法》把国有企业纳入了主要的约束范围,对于其他类型企业的约束力较小。目前,我国人力资源的教育、培训、收入、分配等方面的体制与政策、法令法规不配套,这也阻碍了人力资源的进一步开发。因此,劳动关系的法制化、规范化在我国还有待改善和加强。美国1964年的《民权法案》是美国一部权威法案,《民权法案》内容之广、之细是世界少有的。但美国仍会经常补充、修订、完善这部《民权法案》,同时每个州还有州法案,以表现各州的地方特色。美国法律经过几十年的认真发展,已经相当完善和规范,能够将绝大多数企业都纳入了法律的约束范围。

### (二) 法律意识上的差异性

市场经济下,雇佣双方的矛盾纠纷,可谓无处不在无时不有。不过,在这些林林总总的纠纷中,我国的雇员懂得拿起法律武器来保护自己合法权益的还是少数。平心而论,市场经济在我国刚刚起步,绝大多数雇员还过于“老实”,很多人特别是外来打工者,当自己的合法权益受到侵害时,还是“自认倒霉”了事,即使出现一些纠纷,只要雇主欺之不堪,雇员也不会向有关执法部门投诉。如何提高雇员的法律意识和自我保护意识将是今后的一个重大课题。美国的雇员从小在法律的熏陶下,能够自觉运用法律的手段保护自己。而且完善的法律体系使越来越多的雇员认为法律体系能够保障他们的权利。企业为了自身的发展,避免劳动纠纷和昂贵的法律诉讼费,在人力资源管理方面都较遵从法律法规的约束。

### （三）协调劳动关系的方式不同

我国由于法制不健全，长期以来用行政方式干预劳动关系的协调，而不是采取法律手段进行，而且这种状态仍然得不到很好的解决，特别在经济不发达的地区，这种现象更为严重。如我国劳动关系的仲裁主要是由劳动争议仲裁委员会进行裁决。而该委员会又是设置在劳动行政部门的劳动争议处理机构，其主任又是由劳动行政部门代表担任，不言而喻，委员会在处理劳动争议时必然会带有强烈的行政色彩。而美国在协调劳动关系方面则不然，如对就业方面的问题，都是由公平就业机会委员会等专门机构进行协调，如果调解失败，该委员会具有直接向法院提起诉讼的权力。一旦由法院来处理和判决劳动纠纷，对于企业或个人的惩罚性赔偿将是巨大的。当然，这本身与两国文化的差异性有很大的关系，我国受传统文化的影响根深蒂固，强调的是人情、亲情的作用；而美国则是法治的社会，强调的是理性。

### （四）特殊人力资源问题处理的差异性

在市场经济条件下，劳动力市场的歧视现象是不可能自动消除的，其产生的原因包括了劳动力市场供求状况、就业信息提供、就业政策、劳动法、工会力量以及社会保障制度等社会经济条件，因此需要运用政府机制和法律机制加以约束。在我国市场经济不发达、劳动法和工会组织不完善的情况下，不能有效地约束歧视性行为，劳动力市场的歧视现象还很严重，我国至今对此并没有作出比较完整的规定。如目前招聘启事上的性别歧视、年龄歧视等现象到处可见，企业中工资报酬的不公正现象、同工不同酬现象普遍存在。在美国，目前雇佣歧视诉讼在联邦法院每年受理的民事诉讼案中所占数量最大，美国对此建立了较为完善的反歧视的法律和制度，主要的有《民权法案》和《公平报酬法案》等，并对违法者处于重罚。因此，企业为了避免加大雇佣成本，减小社会和法律的压力，不得不规范自己的行为。

### （五）歧视的范围、种类和内容的差异性

美国的种族歧视、信仰歧视、国别歧视在中国是很少，甚至是没有的。但中国有自己的特色歧视，如户籍歧视是其他国家所没有，在就业机会方面，拥有城镇户口的比农村户口的容易就业。中国还有一种超越公平就业的“人情关系网就业途径”，由于历史、人文、社会关系等原因，就业的公平性也大打折扣，某人的父亲是原公司的董事长、总经理，其就业的机会就大得多。这种就业歧视可以概括为“出身歧视”，虽然这种出身已不同于文革中及之前的阶级出身，但有能干的爸爸妈妈和能干的亲戚仍能为其就业、晋升大开方便之门。

### （六）执法的机构和力度的差异性

美国有专门的“公平就业机会委员会”（EEOC）来接受庭前的申诉、调查和庭外调解，美国公平就业机会委员会拥有相当大权力去维护人力资源法律、法案的执行，美国还设立一个专门机构“联邦合同执行程序办公室”（OFCCP）强制推行某些法律条文和政令，美国执法的力度很强，如 1974 年到 1987 年间，美国农业保险公司向 814 名妇女赔偿 1.57 亿美元，以补偿她们在此期间被公司非法拒绝晋升到高级销售主管职位所带来的损失。<sup>17]</sup>美国的地方法院、州法院、最高法院都能相当平心静气地接受上诉，并一次又一次地开庭审理案件，使不少关于人力资源的典型案件前的审理时间达十几年之久，同时让民众不断展开讨论和争论，执行力度大。而中国的机构除调解委员会外，就是法院，而且法院的审理通常速度快，较少有翻案或上诉成功的可能，因而不民间的普通群众法律意识低，就是在执法部门工作的这一部分人群法律意识也十分淡薄，因为结果似乎都是事前已知的。

## 第三节 中国加入 WTO 后人力资源法律的应对策略

### 一、中国加入 WTO 后对人力资源法律的建立、健全提出新的要求

人力资源管理得以迅速发展的重要因素是由于近年来发达国家有关劳动就业等法律法规的建立和完善，这些法律对人力资源管理具有最为直接的约束作用，并影响着人力资源管理的各个环节，从雇员的招聘、录用、培训、晋升、工资和福利，到辞退等等。企业所有者面对复杂多样的法律规定，对于权力和企业发展的关心也不得不把人力资源相关政策纳入企业战略管理所要考虑的范围之内。从目前发达国家的现实来看，雇员根本上还处于被管理者的地位上，其自身权益的保护，更多的还是需要外界力量的制衡。

随着现代企业制度的逐步建立，我国劳动关系也发生了巨大变化。劳动关系的性质已经由原来的国家与职工构成的以共同利益为出发点的劳动关系，转变为企业和雇员两个独立的利益主体所构成的互利互惠的劳动关系，劳动关系归属企业化，劳动关系运行市场化和劳动关系构成契约化。新旧体制转换所带来的利益格局的调整，势必在雇员与用人单位之间引发各种劳动争议。在日益复杂、多元化的劳动关系中，伴随着劳动法制的逐步完善，人们的法制观念也在逐步增强，用人单位与雇员作为平等的市场主体，在发生劳动争议时依靠法律解决争议的自觉性越来越高。这也是劳动关系成为人力资源热点研究的原因。

我国的改革开放带来了国民经济的长足发展，同时也对相关法律制定提出了更高的要求。针对目前改

<sup>17]</sup> Dessler, G. Human Resource Management (Seven Edition), 清华大学出版社, 1997, P34

改革开放情况，人力资源立法仍处于滞后状态。立法的滞后在某种程度上又严重制约了企业改革的深化。目前我们在劳动法律监督实施过程中遇到的困难和阻力以及效果的不理想都与此有很大的关系。法律从大处可以说是国家机器的保证，从小处可以说是每个人生活的规范，而只有人人把法律当成生活的一部分，并依法行使自己的民主权利，法律监督的实现才会有良好的社会环境。加强法制的关键不仅要加强执法的力度，更重要的是要加强法律的普及教育，使雇员学法、懂法、用法，并形成上下贯通的法律意识。

中国加入 WTO 后，中国企业的国际化、全球化进程会迅速加快步伐，在中国企业中雇佣外国雇员，或大量的中国雇员进入外资独资企业，这种不同种族的雇员一道工作的现象改变了中国以往的单一民族一道工作的现象，而这种同炉状况的出现除了语言障碍和文化差异之外，首当其冲的就是法律意识的差异、法律条件的差异、法律执行过程的差异等。中国的人力资源法律从条文上相当不完善，也有许多不能接轨，而在观念上的差异尤其大，为此建立健全中国的人力资源法律体系就成为一个相当重要的课题，必须给予相当认真的对待。

## 二、完善人力资源法律是完善我国社会保障制度的基础

### （一）人力资源法律与社会保障互补的关系

1、人力资源法律是员工受到公平待遇的保证，社会保障是员工安全的保证。

员工的就业公平、同工同酬和同等晋升机会等都需要受到人力资源法律的保护，人力资源法律限制了雇主的性别歧视、年龄歧视、种族歧视和信仰歧视等。在我国，均等对待也打破了传统的“长官意志”和“裙带关系”，使员工能感受到公平。感受公平的对待能迅速提高员工的工作积极性。同时，保证他们受到法律的保护。但是，当劳动力市场供求不平衡、社会出现结构性失业和转型失业的威胁时，员工如何才能保障他们生存的权利、如何能真正在本质上感受公平、社会如何帮助他们度过难关，这就需要社会保障的帮助。

2、人力资源法律和社会保障都需要对弱势群体的关怀

人力资源法律从法律角度帮助弱势群体，使他们免遭歧视。社会保障从经济上帮助弱势群体，使他们免遭饥饿和其他来自贫困的袭击。

3、人力资源法律和社会保障都帮助社会趋向安定。

人力资源法律为消除不公平、消除对抗作出了法律的保证。社会保障不仅帮助员工自身对就业低谷“蓄水”，同时也使社会和企业共同帮助他们度过一些不可避免的灾难，使人民祥和、社会安定。

### （二）世界社会保障主要模式与改革思路

#### 1、主要社会保障模式

从社会保障制度的发展历史来看，发达国家社会保障制度的形成过程，基本上可以分为以前联邦德国、北欧诸国为代表的欧洲大陆模式和以美国、澳大利亚等国家为代表的盎格鲁—撒克逊模式。二者的主要区别在于政府在社会保障制度中所扮演的角色不同。欧洲大陆社会保障模式是国家主导的福利国家模式，而盎格鲁—撒克逊社会保障模式是社会主导的市场倾向模式。下面对这两种模式进行简要介绍和比较。

##### （1）社会保障体系目标定位

社会保障的基本出发点是化解人们在经济生活中的社会风险，这是世界各国基本形成的共识。但各国不同的保障制度设计和实施方式体现了不同的目标定位。以北欧国家为代表的欧洲大陆模式以实现公民普遍权利为目标。在这种模式下，社会保障成为国民收入再分配的有力工具，广泛的公共补贴使得公民享受基本平等的和高标准的社会保障待遇，社会保障带有典型的福利主义性质。以美国和澳大利亚为代表的盎格鲁—撒克逊模式的主要目标是保证特定弱势群体的基本生存需要。在这一模式下，仅对特定对象（主要是生活贫困者）提供社会保障，其他成员则通过市场与其他社会途径谋求保障，属于典型的市场型社会保障制度。无论是在社会保障的覆盖面还是在保障深度上，前一种模式都要大于后一种模式。

##### （2）社会保障体系运作模式

不同的目标定位体现在不同的运作模式选择上。欧洲大陆模式是政府主导模式，政府是各种社会保障项目的直接管理者和主要责任承担者，由政府公共机构经办各种社会保障项目。社会保障基金来源主要为累计制所得税及其他税收，社会保障支出直接纳入政府预算，由财政直接拨款。

盎格鲁—撒克逊模式是社会和市场主导的运作模式，由政府和社会共同参与管理，社会 and 私人机构承担很大一部分责任。以美国为例，美国的社会保障制度主要包括社会保险和社会福利两大类，社会福利大部分由政府负责，而社会保险则由政府和私人机构共同负责。在该模式下，社保基金来源主要为个人缴费，各种社会保障基金独立核算、独立管理。

#### 2、现行模式的改革思路

在 20 世纪 70 年代中期以前，各发达国家的社会保障事业得到了巨大发展，保障广度和深度日益增加。但随着 70 年代中后期经济形势的恶化和人口结构老龄化的到来，各国社会保障制度受到了严峻的挑战。社会保障对经济的负面影响开始引起注意，对社会保障的批评日益增多，各国政府面临着改革的巨大压力。

国际有关组织对社会保障制度改革问题也表现出了很大的关注，并提出相应的改革方案。虽然它们都认为社会保障制度不存在彻底崩溃的危机，问题在于如何对其进一步改革和完善，但在改革思路 and 具体改革措施方面存在一定分歧，形成了以国际劳工组织（ILO）与国际社会保障协会（ISSA）专家意见为代表的非结构性调整思路和以世界银行（WB）与国际货币基金组织（IMF）专家意见为代表的结构性改革思路。下面就养老保险制度改革方面比较两种改革思路。

在社会保障目标上，ILO 和 ISSA 坚持以原有的社会性目标为主，认为社会保障的基本目标是使个人和家庭相信在可能的范围内，他们的生活水平不会因社会经济方面的不测事件而遭到严重破坏。而世界银行和国际货币基金组织则以经济目标为主，坚持效率优先、兼顾公平的原则。

在社保资金的募集和管理上，国际劳工组织认为完全资金积累方式并不比现收现付制更具优势，因此坚持现收现付为主、部分积累为辅的资金筹集方式，并在资金管理上实行公共管理。世界银行则推荐使用一种由三重支柱构成的资金筹集和管理体制：强制性的公营以税收为资金来源的支柱，用于收入再分配；强制性私营的完全积累的支柱，用于储蓄；自愿性支柱，用于那些想在老年得到更多保护的人。

### （三）我国社会保障体制改革与发展

我国社会保障体制改革大致可以分为两个阶段：第一阶段为改革探索阶段，从 1978 年党的十一届三中全会到 1992 年的党的十四大，其特点是主要作为国有企业改革的配套措施，改革的指导思想局限在计划经济与市场调节相结合的框架内。第二阶段为改革突破阶段，从 1992 年党的十四大至今，其特点是，在继续为国有企业改革搞好配套的同时，在指导思想上，明确了社会保障制度是我国社会主义市场经济框架的五大支柱之一；明确了建立具有中国特色社会保障制度的基本原则，特别是明确了在养老、医疗保险制度改革中坚持社会统筹和个人帐户相结合的原则；在社会保障项目单项改革继续深化的同时，初步形成我国社会保障制度改革的总体思路和总体框架。目前取得的主要进展有以下几个方面：

#### 1、在社会保障体系上形成了三个层次社会保障框架

（1）由国家财政支撑的保障项目，主要包括国家立法强制实施的社会救济、社会福利、优抚安置三项。

（2）较为完善的社会保险项目，其中养老、失业和医疗三个主要项目由国家、企业、职工三方负担，工伤和生育保险职工个人不缴费。

（3）由企业和个人出资的企业补充保险和个人储蓄性保险，这种保险遵循自愿原则。

#### 2、在社会保障制度改革重点项目上取得了突破性进展

90 年代以来国家将社会保障制度改革的重点放在养老、医疗、失业保险和社会救济四个方面，并取得了突破性的进展，促进了社会保障体系的建设和完善。

##### （1）统一企业职工基本养老保险，建立起统帐结合的部分积累基本养老保险制度

1997 年国务院颁布了《关于建立统一的企业职工基本养老保险制度的决定》，统一了企业缴费率、个人帐户规模和基本养老金计发办法，并于 1998 年要求各地实现基本养老金省级统筹和属地管理，规范和统一了我国企业职工基本养老保险制度。针对原有养老保险基金的现收现付模式的弊端，1991 年颁布的《国务院关于企业职工养老保险制度改革的决定》和 1999 年颁布的《国务院关于深化企业职工养老保险制度改革的通知》相继提出基本养老保险的社会统筹、部分积累模式和社会统筹与个人帐户相结合的原则，在养老保险上进行了制度创新，确定了国家、企业和职工在养老保险上各自应负的责任，既讲究公平又注重效率。

##### （2）建立起比较完善的失业保险制度，失业保险制度进入依法运营的新阶段

从 1986 年起，我国的失业保险制度从无到有，逐步发展和完善。1999 年国务院发布了《失业保险条例》，标志着我国失业保险事业进入了依法运行的新阶段。《失业保险条例》确立了保障失业人员基本生活和促进再就业的基本宗旨，将失业保险的覆盖范围扩大到城镇所有企事业单位及其职工。在保险基金的筹集和使用方面，《失业保险条例》确立了国家、单位、职工三方负担的筹资机制，失业保险基金主要由单位、职工缴纳的失业保险费和财政补贴构成；并对基金支出范围和享受待遇条件等方面做了合理界定，提高了基金的使用效益。

##### （3）全面推进统帐结合的职工医疗保险制度

我国原有的公费、劳保医疗制度带有医疗费用增长过快、财政负担重和覆盖面窄等弊端。为了消除这些弊端，我国进行了统帐结合的职工医疗保险制度的积极探索，并于 1998 年底颁布了《国务院关于建立城镇职工基本医疗保险制度的决定》，要求在全国各地推行统帐结合的医疗保险制度。虽然实际进展并不理想，但我国职工医疗保险制度的发展方向正式确立，职工基本医疗保险制度在逐步推进。

##### （4）在社会救济制度上建立和完善了城镇居民最低收入保障制度

1999 年国务院发布《城市居民最低生活保障条例》，规定了城镇居民的最低收入标准，将城市贫困人口纳入社会救济范围，扩大了社会救济的覆盖范围；规定了合理的最低生活保障标准，避免过高的保障标准造成过重支出负担；强调尽快实现社会救济资金列入各级政府财政预算，实行专账管理。

### 3、统一和规范社会保障管理体制

#### (1) 统一社会保障行政管理体制

我国原有社会保障管理体制混乱，政出多门。卫生部 and 人事部分别管理机关事业单位职工的公费医疗和养老保险，民政部管理农村养老保险，劳动部管理城镇企业职工养老、医疗、失业、工伤和生育保险。1998 年新设立的劳动和社会保障部将这些项目统一进行管理，实际上统一了社会保险项目的行政管理体制，解决了原来的政出多门带来的混乱局面。

#### (2) 规范社会保障基金管理体制

在原有行政管理体制下，我国社会保障基金由不同部门的社保经办机构负责收缴，管理办法存在很大差异。新成立的劳动和社会保障部统一了社会保险经办机构，对社会保险工作实行统一归口管理。各项社会保险基金分别单独核算，实行收支两条线管理，由财政部门依法监督。审计部门对社会保险基金的收支情况进行监督。

#### (四) 深化社会保障体制改革的若干思路

##### 1、下岗职工的基本生活保障应与社会保险连接

减员增效是提高国有企业竞争力的重要方式，政府应为裁减人员提供基本生活保障，为企业营造适宜的外部环境。目前的下岗职工再就业服务中心只是临时过渡措施，以后应与失业保险并轨，下岗员工直接纳入失业保险保障范围，并解决好下岗员工工作转换中的社会保险接续问题。

##### 2、建立并做实养老保险个人账户

统帐结合的养老基金制度是我国应对老龄化重要举措，也是平衡分配政府和社会的社会保障责任的积极手段。大面积的个人账户“空账”将抵消累进制的功能，并隐藏巨大风险。因此必须将个人账户做实。从近期看，应先把从现在起的个人缴费部分做成实账，社会统筹基金和个人账户基金分账管理，养老金当期发放不再透支个人账户。从中远期看应切实解决养老金隐性债务，从根本上转换我国养老保险基金模式。具体资金来源可以考虑国有资产变现、发行国债、调整财政支出结构或开征新专门税种筹集。在做实养老保险个人账户的同时，要注意个人账户基金的管理和运营工作。

##### 3、发展多层次全方位社会保障体系

美国未来学家托夫勒曾在八十年代出版的《未来的冲击》一书中提到美国有七路失业大军，其中以结构性失业和技术性失业为最多。当前我国也正处于转型阶段，产业结构发生很大变化，结构性失业人数增多，加上国企的改革，入世后的挑战，失业人数将还会有大幅增长，因此发展多层次全方位的社会保障体系将有助于对暂时失业者的保护。

##### 4、也应关心灵活就业和社区就业人员的社会保障问题

失业人员的再就业是当前社会的难题，而灵活就业、个人创业和社区就业将成为再就业的主流。但是这些就业通常属于非正规就业，缺少劳动保护和劳动保障，加之非正规就业在业收入底，在国家、企业、个人三者共同负担的社会保障体系中，缺少任何一方有力的支持，长此下去，社会的稳定也将受到挑战，为此，希望对非正式就业的员工加强社会保障管理，雇主应为灵活就业的员工、临时工等付出社会保障的费用，使他们的生活不致陷入毫无保障之中。

##### 5、对外来劳动者的社会保障也给予注意

外来劳动者常常是本地区的建设者，但又是本地区的弱势群体，他们的社会保障未受到应有的重视。资本—技术密集型产业虽然有较大的发展前景，但劳动密集型企业在我国仍有相当长时间的生存空间，外来劳动力对当地企业的建设和发展仍有重要贡献，应关心他们的社会保障，免去他们的后顾之忧。

### 三、加入 WTO 后我国制定人力资源管理法律体系的对策

#### (一) 加强公平就业机会法律的制定

我们可以从一个案例分析公平就业机会法律的重要性

案例：一则招聘广告

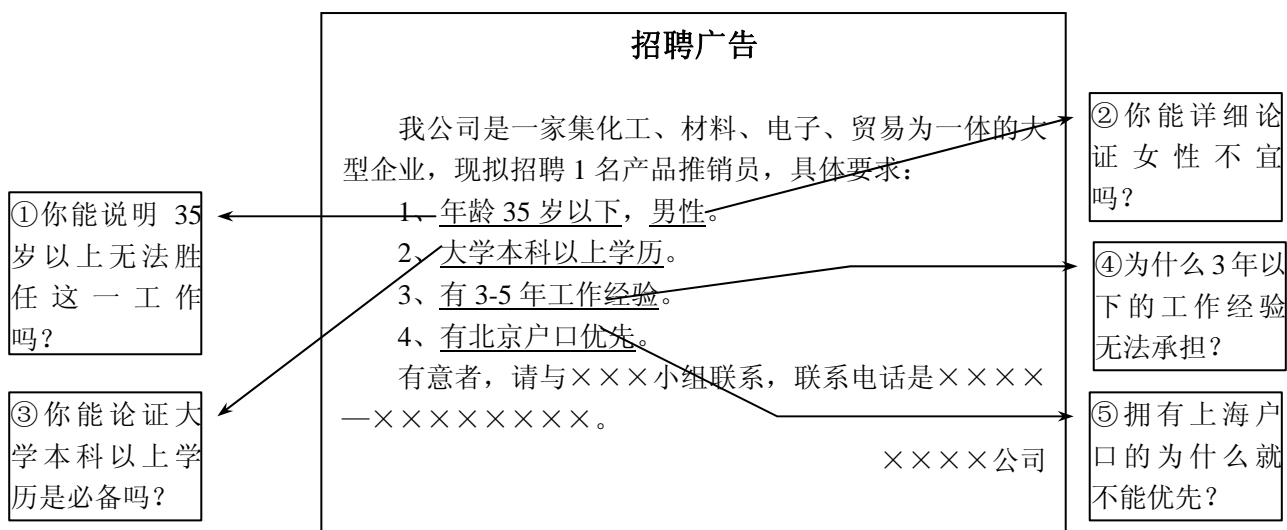


图 3-3 一则引人深思的广告

图 3-3 是一则随处可见的招聘广告，在中国畅通无阻，每天都会有成百上千类似的广告出现在中国幅员广大的土地上，但没有人会认为这样的广告有什么不妥，也没有人会对这则广告提出疑问，甚至向法院提出诉讼。我在本广告上标出至少有 5 处地方触犯了美国的人力资源法律，而在中国，这则广告平常而通用。

加入 WTO 后，我国企业如果再出现这样的广告，我们又将如何面对上述 5 个问题的责问呢？我们自己能否圆满回答以上的问题？我们是否是出于商业动机和商业效果设置这样的广告？我们能准备十分充分的令人信服的回答吗？

因此，从这则广告上我们可以看出，我们必须加强公平就业机会法律的建设。

#### （二）加强公平晋升机会法律的制定

公平晋升机会是对我国目前既定的人事政策的重大挑战，公平晋升机会是打破为某些人设定的“玻璃顶蓬”和为某些人设定的“直升飞机”的重大革命。其实，公开竞聘、公开选拔领导干部已在全国范围内展开，但多数仅流于形式，公开竞聘本应做到对每个职位都一样（需要特别技能和特别机密的除外）。公平晋升机会的相关法律的制定，不仅可以与国际接轨，而且最主要的是能够发现、使用、培养、配置最优秀最合适的人才，从而尽快实现自立于世界民族之林并成为世界强国的愿望。

#### （三）加强“尊重他人隐私”法律的制定

美国在招聘人员、使用人员的过程中十分严格地遵守“尊重他人隐私”的法律规定，而中国历史上就提倡“光明正大”，提倡“知无不言”，提倡“事无所不能对人言”的君子风范，因此，悠久的中国传统文化中几乎很少有尊重他人隐私的名言、名句，更多的是提倡不要有隐私。中国人认为“纸包不住火”，“若要人不知，除非己莫为”，把“隐私”与“阴谋”等同，因此，我们民族是对他人隐私的尊重自古以来就十分弱化的民族。解放半个世纪以来，更是光大了几千年的这一传统，提倡光明磊落，任何事都要向组织坦白交心。随着改革开放的进程，随着加入 WTO 之后，“尊重他人隐私”的规范行为就变得十分重要，美国法律中规定的“隐私”的范围非常广，甚至于下述的问话都属于不能问的受保护的“隐私问题”：

你结过婚吗？  
你有几个孩子？  
你是否有结婚的计划？  
你的妻子做什么类型的工作？  
你对你的家庭成员满意吗？  
.....

与美国截然相反的是我们除了极个别的问题不能涉足之外，大部分都可以直截了当地提问。以上这些问题，在中国根本算不上“隐私”，甚至“从业”的第一天上班就要填写一大堆纯属个人资料的表格。为了缩短我国与美国及其他国家关于“隐私权”问题的认识，我们有必要制定一些相关的法律来保证。

#### （四）加强建设人力资源法律队伍

制定人力资源相关法律是根，但要叶茂就必须有一支懂得人力资源法律的相关队伍，要加强人力资源法律的培训，建设一支善于立法、懂法、知法、强有力执法的队伍，使人力资源法律成为企业领导和普通员工共同遵守的法律。

#### （五）其他一些对策研究

##### 1、组织法律学、人力资源管理、社会学等各方面专家着手研究缓解我国就业困难的理论与实践

目前我国对于劳动就业和社会问题的研究还停留在宏观层面上，如从管理学、心理学和社会学的角度进行研究分析，从人力资源管理角度进行深入的研究和探讨还比较少。如我国的社会保障制度正处在初创时期，许多社会保障争议与劳动争议是交织在一起的。目前，劳动政策规定，其中一部分被保险人因养老保险等待遇与原所在用人单位之间的争议比照劳动争议由劳动争议仲裁委员会处理。还有相当一部分被保险人与社会保险机构的争议尚处于告状无门的状态。随着社会保险制度的发展，这部分争议会越来越多，如不及早考虑各种争议处理的立法和机构问题，将来在维护社会稳定方面会出现被动局面。而发达国家由于在这方面的立法和执法已经相当完善，这些国家的学者和实践工作者更多地从人力资源角度来展开相关研究。

##### 2、坚持完善三方机制

实行三方原则已是国际惯例。无论是企业的劳动争议调解处，还是社会保险机构的复议工作，或者是劳动法院，基本上都是体现了三方性原则的。从实行效果来看，还是实行三方原则的效果好些，而我国对于劳动关系的协调还有待完善，目前中国的三方主体，尤其是代表用人单位一方的主体很不完善，给贯彻三方原则，形成三方机制带来很大的困难。因此，只有坚持三方原则，完善三方机制，才能促使劳动关系的协调走向成熟。

##### 3、通过处理劳动争议和社会保障争议，引导劳动关系走向和谐

总的来说，美国的劳资关系是和谐的，这一和谐的现状与及时、公正地处理劳动争议和社会保障争议有密不可分的关系。我们也深刻地体会到，在劳动争议处理的每个环节，雇佣双方都在极力地维护着劳动关系的稳定，引导着劳动关系从对抗和矛盾再度走向和谐。这不仅仅体现在调解优先等法律规定中，而且贯穿于劳动争议案件审理的始终，从而使得双方都能以客观的态度面对矛盾和争议。一个社会，对社会生活、经济生活的调节越是在政策的法律范围里进行，那么劳动关系就越趋向透明、稳定和可预测性。这也是劳动关系和谐的主要原因。因此，我国在处理和协调劳动关系时应当学习借鉴这些审案的方式，并成立专门的处理劳动争议的机构。

##### 4、提高办案效率

我国的劳动关系处理和协调程序，尤其是仲裁程序基本上是套用法院审理民事诉讼的程序而来的，在仲裁庭开庭审理劳动争议时，也多借鉴法院的审案方法和步骤，使仲裁在形式上非常靠近诉讼，不能体现自身的特点。目前，我国的劳动争议仲裁正在努力改进办案方式，借此机会，应当积极吸取美国的办案程序，以使仲裁方便、快捷的特点得到充分的发挥，进一步提高办案效率。同时，提高办案人员的素质是保证办案质量和效率的前提。

##### 5、让完善法律来提高稳定

人力资源有关的法律规定不仅影响着管理实践，而且对企业的管理哲学和管理风格也产生了相当大的影响。由于我国是发展中国家，劳动力供给还处于过剩状态，劳动立法和执法中还存在许多问题，严格地讲，中国目前还不具备推行真正意义上的人力资源管理的条件。尽管存在这样那样的先天不足，但我们总在寻求一种可以在协调和稳定中解决的方式，而不是以冲突的方式解决。那么协调的依据是什么呢？不是权力，而只能是法律。只有在法律的准则之下，才能谈到平等协商。随着市场经济体制的不断完善和法制的健全，企业和领导者双方更要依法规范自己的行为。只有在法律的准则之下，才能谈到平等协商。

#### 本章小结：

我国加入 WTO 和经济全球化的到来，人力资源管理面临国际接轨的最大挑战是人力资源管理的相关法律。我国改革开放以来，虽然逐步地重视法制建设，同时也注意《劳动法》以及相关的法律法规，但与美国和其他欧洲国家相比，仍存在较大的差距。本章详细地介绍了美国人力资源管理的相关法律，特别对 1964 年《民权法案》第七章关于“公平就业机会法案”（简称 EEO），给出了较详细的阐述。对中美两国人力资源法律方面存在的差异，以及今后必然要面临的人力资源管理的国际纠纷进行了分析。本章还提出了应对这种国际差异的对策：政府必须快速完善公平就业法案的建设，同时加强社会保障体系的建设以作支撑。

#### 复习思考题：

1、美国公平就业机会法案包含哪些内容？请你结合我国实际谈谈我国还需要增补哪些与公平就业有

关的法律？

2、你认为中国和美国在法律意识方面最大的区别是什么？

3、妨碍我国人力资源相关法律强制执行的最大障碍是什么？你能想出一些对策吗？

4、请你谈谈什么是“隐私权”，你能否从中国文化渊源的角度谈谈为什么中国上下会相当忽略对人的“隐私权”的尊重。

5、我国加入 WTO 后，人力资源法律最迫切要解决什么问题？为什么？请结合实际详细论述你的理由。

### 开放式讨论：<sup>1[8]</sup>

#### （一）案例背景

Delaware and Hudson Railway Co.在被 Canadian Pacific Railroad 公司收购的时候，终止雇佣年龄在 40 岁以上的老员工。一个月后，Canadian Pacific Railroad 公司成立了销售和市场营销部门，雇佣了九名小于 40 岁年龄的员工。四个月后，Delaware and Hudson 又把公司买了回来，并保留了销售和营销部门，但是却没有雇佣任何一个此前因企业兼并而被解雇的老员工。这些老员工向法院提出诉讼，法院调查时雇主坚持认为这完全是出于商业利益考虑。

#### （二）讨论题：

1、你认为雇主的意见合理吗？如不合理，你认为应如何驳斥雇主的看法。

2、请你分析一下，法院对此问题会作何判决？在何种情况下，可能对老员工有利？何种情况下，可能对雇主有利？

3、中国目前的员工下岗问题，买断工龄问题和员工内退等问题和年龄歧视有关吗？请分析它们间的关系，并谈谈你对这些问题的思考。

### 角色模拟练习：集体制订与完善人力资源管理法律

通过对本章主要内容的学习，应该对人力资源管理法律及其判例给人力资源管理实践带来的影响等有了更清晰的认识。在这个练习中，参与者要根据对人力资源管理法律的了解，详细描述一下人力资源管理应该对哪些人力资源管理政策、制度或实际操作进行调整，以适应不断完善的人力资源管理法律，避免组织卷入那些危害组织声誉或是使组织遭受损失的人力资源管理法律诉讼。

参与者可分组进行练习，一般以每组 5—7 人为宜。

首先，各小组成员分别列出当前人力资源管理急需补充的几项法律及其对现行组织人力资源管理政策、制度、实际操作等造成的影响，并按照现实对人力资源管理法律需求的迫切程度（最高分 5 分，最低分 1 分）顺序排列，时间控制在 5 分钟以内。

然后，各小组就小组成员提出的人力资源管理法律进行讨论，找出小组共同认可的最需要国家立法机构通过的一项人力资源管理法律，并指出该项法律将会对组织和劳动力市场产生怎样的影响，包括积极的和消极的；时间控制在 10 分钟以内。

再后，各小组派出组长构成人力资源管理法律制订委员会，同时还派出 1 名代表（不担任组长的其他组员之一）向所有参与者报告本小组的讨论结果，时间控制在 5 分钟/人。

接着，人力资源管理法律制订委员会综合各组提出的几项急需立法的人力资源管理法律及其影响，经过讨论后达成一致，按照现实需求的迫切程度将最重要的 3 项人力资源管理法律列出，据此估计它们对劳动力市场公平标准的执行、组织人力资源管理的实际操作、个人就业等方面的可能影响，并推选 1 名代表口头报告给所有的参与者；时间控制在 25 分钟以内。

最后，所有的参与者自由陈述自己对人力资源管理法律制订委员会有关人力资源管理法律及其可能影响的报告的意见或建议，委员会据此形成一个比较完善的人力资源管理法律体系及其具体实施、可能影响的书面报告（如果有条件，最好深入企事业单位、人才市场调研，访谈一些组织员工，了解他们对人力资源管理法律的看法）并呈交给指导者；时间控制在 2 分钟/陈述人。

本练习的结果是较为全面地描述人力资源管理法律体系，从中可以真实地反映参与者在面对人力资源管理中可能存在的不公平现象的洞察力、分析能力和解决问题的能力；当然，还可以考察参与者的判断能力、口头表达能力、文字能力等。本练习能够比较有效地锻炼参与者的逻辑思维能力、时间控制能力。

<sup>1[8]</sup> 根据 John M. Ivancevich, Human Resource Management (Eighth Edition), 机械工业出版社, 2002, P80 编写

---

## 第二篇 人力资源的获取

### 篇首案例：上海通用汽车（SGM）的招聘<sup>[1]</sup>

上海通用汽车有限公司（SGM）是上海汽车工业（集团）总公司和美国通用汽车公司合资建立的轿车生产企业，是迄今为止我国最大的中美合资企业之一。SGM 的目标是成为国内领先、国际上具有竞争力的汽车公司。一流的企业，需要一流的员工队伍。因此，如何建设一支高素质的员工队伍，是中美合作双方都十分关心的首要问题。同时 SGM 的发展远景和目标定位也注定其对员工素质的高要求：不仅具备优良的技能和管理能力，而且还要具备出众的自我激励、自我学习能力、适应能力、沟通能力和团队合作精神。要在一个很短的时间里，客观公正地招聘选拔到高素质的员工来配置到各个岗位，对 SGM 来说无疑是一个重大的挑战。

首先，根据公司发展的战略和宗旨，确立把传递“以人为本”的理念作为招聘的指导思想。SGM 在招聘员工的过程中，在坚持双向选择的前提下，还特别注意应聘者和公司双向需求的吻合。应聘者必须认同公司的宗旨和五项核心价值观：以客户为中心、安全、团队合作、诚信正直、不断改进与创新。同时，公司也充分考虑应聘者自我发展与自我实现的高层次价值实现的需求，尽量为员工的发展提供良好的机会和条件。

其次，根据公司的发展计划和生产建设进度，制定拉动式招聘员工计划，从公司的组织结构、各部门岗位的实际需求出发，分层次、有步骤地实施招聘。1997 年 7 月至 1998 年 6 月分两步实施对车间高级管理人员、部门经理、骨干工程师、行政部门管理人员和各专业工程师、工段长的第一层次的招聘计划；1998 年底到 1999 年 10 月分两步实施对班组长、一班制操作工人和维修工、工程师第二层次的招聘计划；二班制和三班制生产人员的招聘工作与拉动式生产计划同步进行。

再次，根据“一流企业，需要一流员工队伍”的公司发展目标，确立面向全国广泛选拔人才的员工招聘方针。并根据岗位的层次和性质，有针对性地选择不同新闻媒体发布招聘信息，采取利用媒介和人才市场为主的自行招聘与委托招聘相结合的方式。

第四，为确保招聘工作的信度和效度，建立人员评估中心，确立规范化、程序化、科学化的人员评估原则。并出资几十万元聘请国外知名的咨询公司对评估人员进行培训，借鉴美国 GM 公司及其于公司已有的“精益生产”样板模式，设计出具有 SGM 特点的“人员评估方案”；明确各类岗位对人员素质的要求。

最后，建立人才信息库，统一设计岗位描述表、应聘登记表、人员评估表、员工预算计划表及目标跟踪管理表等。

两年来，公司先后收到 50000 多封应聘者的来信，最多一天曾收到 700 多封信，收发室只能用箩筐收集。这些信来自全国各地，有的还是来自澳洲和欧洲等国家的外籍人士。为了准确及时处理这些信件，SGM 建立了人才信息系统，并开通了应聘查询热线。

SGM 以完善的招聘信息系统和科学的招聘准备为公司招聘了一批又一批高素质的员工以补充到各个岗位上。



## 第四章 人力资源获取前的准备

### 本章重点

- 岗位分析的内容和方法
  - 岗位评价的作用和方法
  - 人力资源规划的制定
  - 内部招聘与外部招聘
-

## 第一节 岗位分析与岗位描述

### 一、岗位分析概述

#### （一）岗位分析与企业竞争优势的关系

- 1、为招聘和挑选实践奠定基础——提供挑选标准
- 2、为培训和开发方案奠定基础——提供培训评估与评价信息
- 3、为绩效评估奠定基础——提供开发绩效评估形式的信息
- 4、为晋升职位奠定基础——提供能力与岗位匹配程度的信息
- 5、为报酬决策奠定基础——提供工作价值的信息
- 6、为激励决策奠定基础——提供最具个性化和有效的激励信息
- 7、为生产力改善方案奠定基础——识别绩效改进水平
- 8、为惩戒雇员的决策奠定基础——提供惩戒依据
- 9、为进一步完善工艺流程和岗位设置奠定基础——提供工作要求和岗位设置是否最优的信息
- 10、为安全和健康的方案奠定基础——帮助发现工作的潜在危险

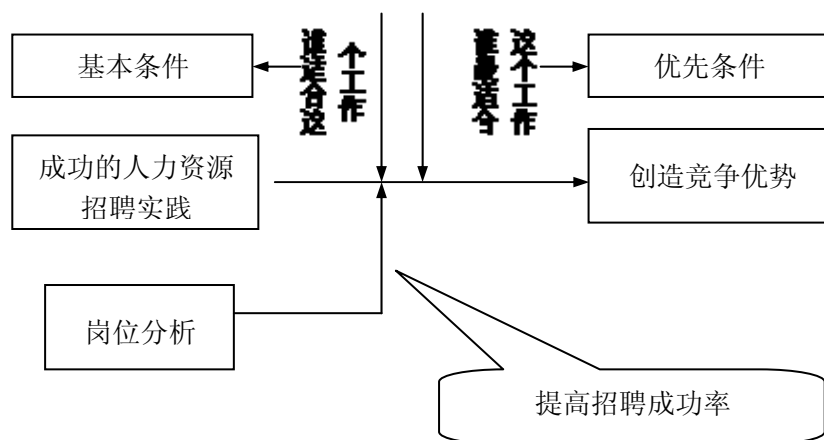


图 4-1 岗位分析与竞争优势

#### （二）岗位分析要回答什么问题

##### 1、个案研究：工作职责出现了空白

一名机床操作工将大量液体洒在机床周围的地板上。车间主任叫他将它清扫干净，操作工拒绝执行，理由是工作说明书中没有包括清扫的条文。车间主任顾不上查看工作说明书原文，便找来一名服务工来做清扫工作。但服务工同样拒绝，理由也和操作工一样。车间主任威胁说要将其解雇，因为服务工是分配到车间来做杂务的临时工。服务工勉强同意，但干完之后立即向公司投诉。

有关人员看了投诉之后，审阅了三类人员的工作说明书：机床操作工、服务工、勤杂工。藉此操作工的工作上明确规定：操作工有责任保持车床的清洁，使之处于可操作状态，但并未提及清扫地板。服务工的工作说明书规定：服务工有责任以各种方式协助操作工，如领取原料和工具，随叫随到，即时服务，但没有包括清扫工作。勤杂工的工作说明书中确实包含了各种现实的清扫，但他的工作时间是从正常工作下班后开始。

清扫工作究竟应由谁做呢？必须有岗位分析。

##### 2、岗位分析要回答的第一个问题——工作是什么？

- （1）岗位（职位）的名称、级别；
- （2）岗位的设置目的；
- （3）岗位的工作内容；
- （4）该岗位主要的工作职责；
- （5）该岗位与其他岗位的关系；
- （6）该岗位需要的工作条件；
- （7）该岗位在企业组织结构中的位置（附企业全部或部分组织结构图）。

##### 3、岗位分析要回答的第二问题——谁适合这个工作？

- （1）基本学历和专业要求；

- (2) 在某一领域的工作经验;
  - (3) 必须接受的培训项目和培训时间;
  - (4) 年龄和性别要求 (某些岗位需要);
  - (5) 必须具备的基本能力;
  - (6) 性格和性向要求。
- 4、岗位分析要回答的第三个问题——谁最适合这个工作?
- (1) 具备怎样的经历可以优先;
  - (2) 具备怎样的专业才可以优先;
  - (3) 具备怎样的资格 (如某些职称、国际通用的某些证书等) 可以优先;
  - (4) 曾经有过怎样的培训可以优先 (如某国的培训、专业的培训、某个国际企业的工艺培训等)。
- 5、岗位分析要回答的第四个问题——谁来做岗位分析?
- (1) 人力资源管理专家负责总体策划和审定;
  - (2) 组织的主管人员结合企业实践, 参与组织人员编写;
  - (3) 在岗员工结合个人实践提供先验资料;
  - (4) 专门的人力资源研究机构, 具有专业水平, 做出规范、完整、系统的岗位分析。
- 6、岗位分析要回答的第五个问题——何时做岗位分析?
- (1) 一个新组织投入运行时;
  - (2) 一个组织在进行战略调整、业务发展、工作内容与性质发生变化时;
  - (3) 一个组织在兼并、扩充、增加生产线时;
  - (4) 劳动生产率提高, 企业必须改变编制、重新定岗定员时;
  - (5) 一个组织引进新的设备、新的工艺和新的技术时;
  - (6) 需要以工作分析为基础建立相关制度, 如绩效考核、晋升、培训机制。
- (三) 岗位分析是人力资源管理的基石

#### 1、为组织带来效益

岗位分析能使组织增加高附加值的工作, 减少低效益的工作, 优化资源整合, 创造整体效益。

表 4-1 工作分析带来的效益表

增加高附加值的工作 (加)	减少低效益的工作 (减)	创造整体性合成效应的工作 (乘)	利用外部资源优化效益的工作 (除)
采用具有竞争力的先进方法	去掉不合理工作, 删除不必要工序	从大局出发改善主题工作系统, 减少并防止内部阻力, 创造合成的经营效益	尽量利用供应商、社会机构和客户共同分担企业的相关任务或风险, 提高企业经营效益
强化有效的工作培训, 改进工作质量	清理重复工作		
提高整体生产力, 争取扩大市场和顾客群	合并同性质工作, 降低资源消耗		

#### 2、为更好地运作人力资源作准备

岗位分析可为下述人力资源管理实践作基础准备: 组织结构设计、工作设计、岗位优化配置、人员选聘、人员培训与开发、绩效考核、薪酬确定、晋升与降级、奖励惩罚等。

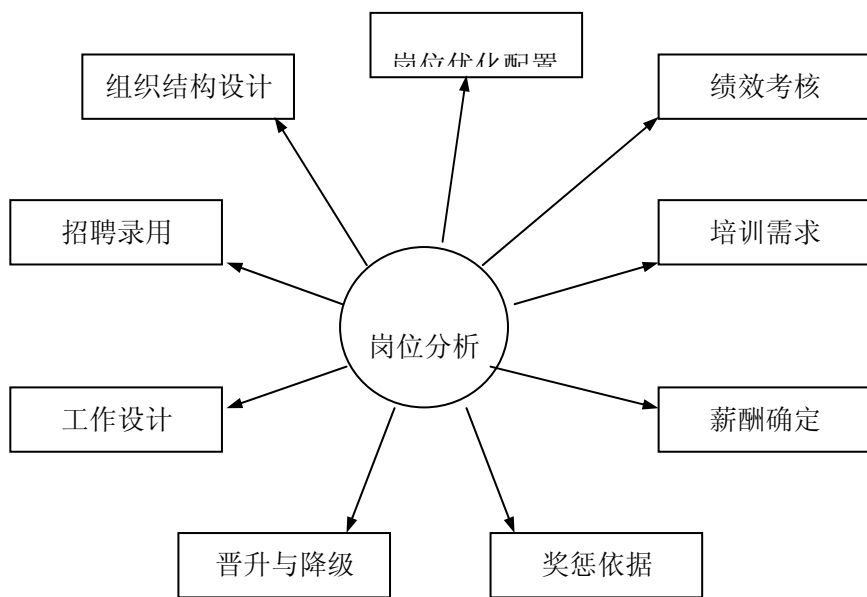


图 4-2 (a) 岗位分析的基础地位

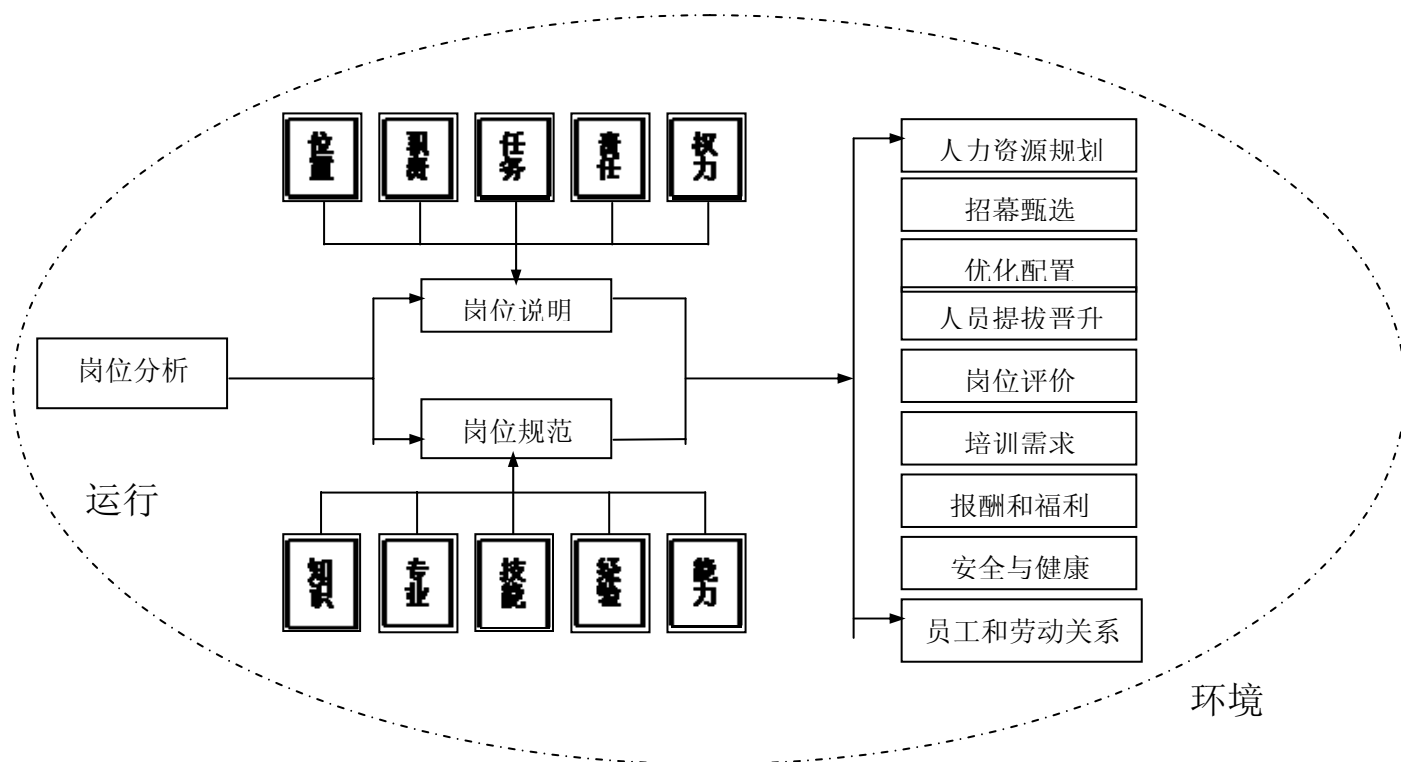
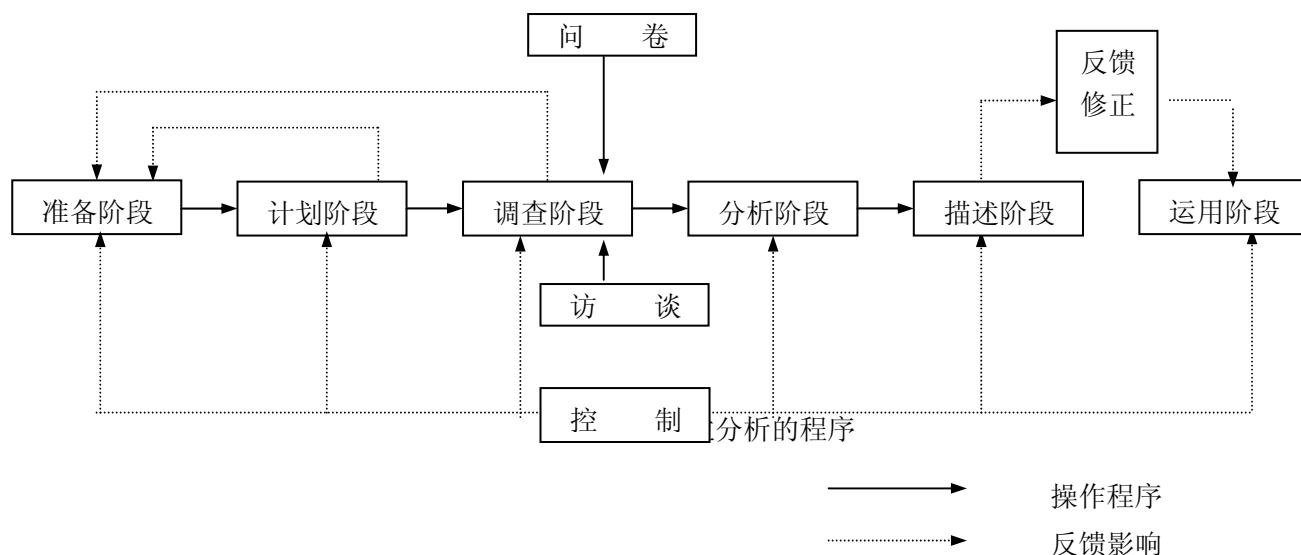


图 4-2 (b) 岗位分析的基础地位

#### (四) 岗位分析的程序

图 4-3 表达了岗位分析的程序。



## 二、岗位分析的方法

### （一）工作实践法

- 1、定义：由分析人员根据所从事的工作，掌握岗位要求的第一手资料的分析方法。
- 2、优点：可了解岗位的实际工作情况以及岗位对智力、体力、学历、经验、技能等方面的要求；适用于短期内可以掌握的岗位工作。
- 3、缺点：不适用于需要进行大量训练或危险的岗位工作。

### （二）工作日志法

- 1、定义：一种让员工以工作日记或工作笔记的形式将其日常工作中从事的每一项活动按照时间顺序记录下来，以此收集岗位分析所需信息的分析方法。
- 2、优点：信息可靠性高；所需费用少；适于确定有关工作职责、工作内容、工作关系、劳动强度等方面的信息。
- 3、缺点：使用范围小，只适用于工作循环周期短，工作状态稳定的工作；整理信息工作量大，个人常会因为工作忙而耽误记录；可能会产生信息失真。

### （三）观察法

- 1、定义：分析人员直接到现场观察员工的实际工作情况，予以记录、分析、归纳，并整理为适用的文字资料的方法。
- 2、优点：有助于了解岗位工作条件、环境、工具、设备等方面的比较客观的信息；能澄清某些疑问；能直观得到岗位所要求的个人资格的印象。
- 3、缺点：分析者的旁观可能给工人造成压力，影响其正常的工作程序和工作方法；不易观察到一些突发事件；不适用于工作周期长的岗位。

### （四）访谈法

- 1、定义：访谈法是岗位分析最常用的方法之一，由分析人员分别访问工作人员本人或其主管人员，以了解岗位说明中原来填写各项内容的准确性，并按实际情况进行纠正和澄清的方法。
- 2、形式：个人访谈；集体访谈；管理人员访谈。
- 3、优点：可为岗位分析、绩效考核方案提供第一手信息；能收集企业员工各种需求以及满意度；可以暴露出企业管理中存在的种种隐性问题；使员工感受重视，同时是一种较好沟通的方法。
- 4、缺点：员工在面谈中有故意夸大其工作任务作用和重要性的可能；比较费时，会占用访谈对象的正常工作时间。

#### 5、步骤：

- (1) 事先征得样本员工直接主管的同意；
- (2) 在无人打扰的环境中进行面谈；
- (3) 向样本员工讲解职务分析意义，介绍面谈大体内容；
- (4) 以轻松的话题开始，消除样本员工的紧张情绪；
- (5) 学会倾听的技巧；
- (6) 鼓励样本员工真实、客观地回答问题；
- (7) 按照面谈提纲的顺序，由浅至深地进行提问；
- (8) 注意把握面谈的内容，防止样本员工离题太远；
- (9) 适时做好谈话记录。

#### (四) 典型事例法

1、定义：又称关键事例法，主要原则是认定员工与职务有关的行为，并选择其中最重要、最关键的部分来评定其结果。

#### 2、对事件的描述内容包括：

- (1) 导致事件发生的原因和背景；
- (2) 员工的特别有效或多余的行为；
- (3) 关键行为的后果；
- (4) 员工自己能否支配或控制上述后果。

#### 3、优点：

- (1) 能获得有关职务的静态信息和动态特点；
- (2) 所研究行为可被观察和衡量到；
- (3) 可以确定行为的任何可能的利益和作用；
- (4) 获得的资料适用于大多数岗位分析。

#### 4、缺点：

- (1) 收集、归纳事例并加以分类要耗费大量时间；
- (2) 可能会遗漏一些不显著的工作行为，难以对工作完整把握。

#### (五) 问卷调查法

1、定义：是岗位分析中最常用的方法之一，指采用调查问卷来获取岗位分析的信息，从而实现岗位分析目的。

#### 2、基本调查项目与内容：

##### (1) 基本资料：

- |            |             |
|------------|-------------|
| ①姓名、性别、年龄； | ②职称、部门、学历；  |
| ③现任职务；     | ④直接上级和直接下级； |
| ⑤薪资等级与收入；  | ⑥任职时间。      |

##### (2) 工作时间：

- |               |        |
|---------------|--------|
| ①正常工作时间；      | ②休息时间； |
| ③加班时间；        | ④出差情况； |
| ⑤工作时间的忙闲分布程度。 |        |

##### (3) 岗位工作内容：

- |          |          |
|----------|----------|
| ①工作目标；   | ②岗位工作概述； |
| ③岗位工作程序； | ④工作事项。   |

##### (4) 工作责任：

- |          |          |
|----------|----------|
| ①风险控制责任； | ②成本控制责任； |
| ③协调责任；   | ④指导监督责任； |
| ⑤组织人事责任； | ⑥工作结果责任； |
| ⑦决策责任。   |          |

##### (5) 任职者所需的知识技能：

- |          |          |
|----------|----------|
| ①最低学历要求； | ②知识面；    |
| ③熟练期；    | ④工作的复杂性； |
| ⑤工作经验；   | ⑥文字水平；   |
| ⑦逻辑思维能力； | ⑧综合能力。   |

##### (6) 工作的劳动强度：

- |        |          |
|--------|----------|
| ①工作压力； | ②精力集中程度； |
|--------|----------|

- ③体力要求；
- ④创新与开拓；
- ⑤工作紧张程度
- (7) 工作环境：
- ①工作时间特征；
- ②职业病；
- ③工作环境的舒适度；
- ④工作环境的危险性。

### 3、问卷调查法步骤：

- (1) 事先需征得样本员工直接主管的同意，尽量获取直接主管的支持；
- (2) 为样本员工提供安静的场所和充裕的时间；
- (3) 向样本员工讲解职务分析的意义，说明填写问卷调查表的注意事项；
- (4) 鼓励样本员工真实客观地填写调查表，不要对表中填写的任何内容产生顾虑；
- (5) 分析人员随时解答样本员工填写问卷时提出的问题；
- (6) 样本员工填写完毕后，查看是否有漏填、误填现象；
- (7) 如果对样本员工的填写有疑问，立即向样本员工进行提问；
- (8) 问卷填写准确无误后，完成信息收集任务，向样本员工致谢。

### 4、优点：

- (1) 经济实用，能在较短时间内获取相关信息；
- (2) 简便易行，内容有针对性；
- (3) 员工容易作答，比较主动，有充分思考时间；
- (4) 设计简洁、容易回答、清晰规范的调查问卷有利于事后对结果的处理和分析；
- (5) 可为员工提供一种意见和建议渠道。

### 5、缺点：

- (1) 填表人必须受到培训，否则对问题的不同理解能导致调查结果的偏差；
- (2) 不是每个人都能完整和准确地描述他们的工作任务。

## 三、岗位描述与岗位规范

### (一) 岗位描述：

1、定义：又称工作描述、职位描述，指用书面形式对组织中各类岗位的工作性质、工作任务、工作职责与工作环境等所做的统一要求。

### 2、主要功能：

- (1) 让员工了解工作概要；
- (2) 建立工作程序与工作标准；
- (3) 阐明工作任务、责任与职权；
- (4) 为员工聘用、考核、培训提供依据。

### 3、基本内容

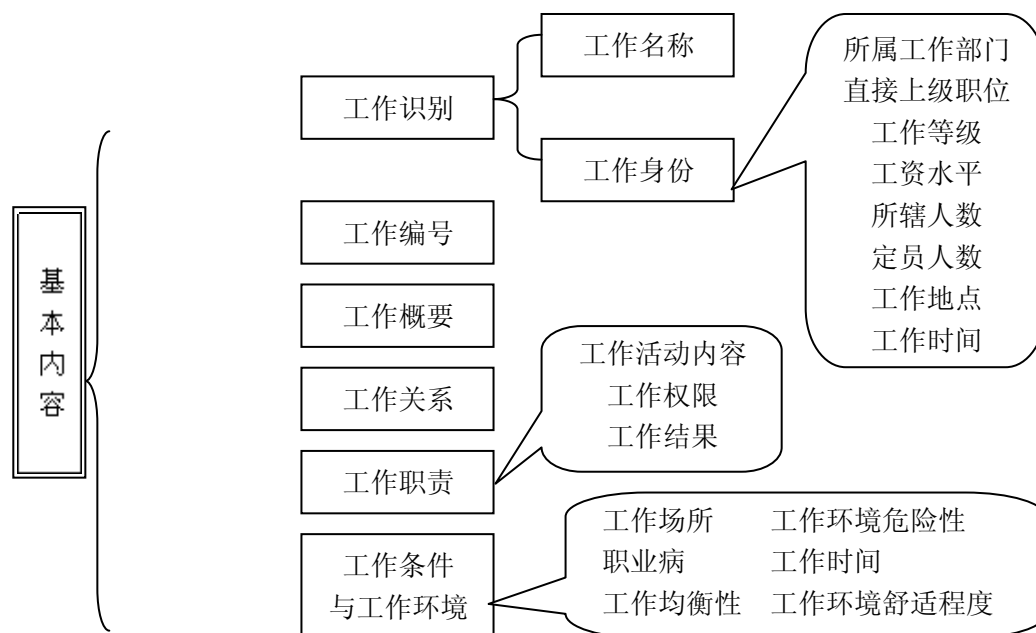


图 4-4 岗位描述的基本内容

4、案例

案例一：“销售部经理”的职务描述

表 4-2 “销售部经理”职务描述

“销售部经理”职务描述	
职务名称：销售部经理	所属部门：销售部
职务代码：XL—XX—XXX	工作等级：10-14
直接上级职务：营销副总经理	
工作目的：领导销售部销售公司自有和代理产品	
工作要求：认真负责、工作主动、善于团结下属	
工作责任： 1、对外沟通、展演、讲演； 2、配合技术人员进行售前技术咨询； 3、作实施计划建议书； 4、进行商务谈判； 5、监督售后技术支持服务； 6、对销售部进行管理。	
衡量标准： 1、本人的销售业绩 2、本部门的销售业绩	
工作难点：如何提高销售业绩	
工作禁忌：对待客户不细心周到，无法清楚地了解客户的需求	
职业发展道路：营销副总经理	
任职资格： 1、工作经验：5 年以上相关行业销售经验 2、专业背景要求：曾在其他企业销售部任经理 2 年以上 3、学历要求：本科，大专需从事专业 3 年以上	

案例二：“人力资源部招聘专员”的职务描述

表 4-3 “招聘专员”的职务描述

“招聘专员”职务描述	
职务名称：招聘专员	所属部门：人力资源部
职务代码：XL—HR—021	工资等级：9——13
直接上级职务：人力资源部经理	
工作目的：为企业招聘优秀、适合的人才	
工作要点： 1、制定和执行企业的招聘计划 2、制定、完善和监督执行企业的招聘制度 3、安排应聘人员的面试工作	
工作要求：认真负责、有计划性、热情周到	
工作责任： 1、根据企业发展情况，提出人员招聘计划； 2、执行企业招聘计划； 3、制定、完善和监督执行企业的招聘制度； 4、制定招聘工作流程； 5、安排应聘人员的面试工作； 6、应聘人员材料管理； 7、应聘人员材料、证件的鉴别； 8、负责建立企业人才数据库； 9、完成直属上司交办的所有工作任务。	
衡量标准： 1、上交的报表和报告的时效性和建设性； 2、工作档案的完整性； 3、应聘人员材料的完整性。	
工作难点：如何提供详尽的工作报告	
工作禁忌：工作粗心，留有首尾，不能有效的向应聘者介绍企业的情况	
(二) 岗位规范	
1、定义：又称工作规范或任职资格，是指任职者要胜任该项工作必须具备的资格与条件。	
2、内容： (1) 一般性的人员任职条件：身体素质、心理素质、知识经验、职业品德。 (2) 管理岗位工作规范内容：知识要求、专业要求、经历要求、职业道德要求。 (3) 员工岗位工作规范要求：应知、应会、工作实例。	
3、案例：	

表 4-4 “招聘专员”的职务资格

招聘专员”职务资格要求	
职务名称：招聘专员	所属部门：人力资源部
职务代码：XL—HR—021	工资等级：9——13
直接上级职务：人力资源部经理	
一、知识和技能要求：	
1、学历要求：本科，大专需从事专业 3 年以上	
2、工作经验：3 年以上大型企业工作经验	
3、专业背景要求：曾从事人力资源招聘工作 2 年以上	
4、英文水平：达到国家四级水平	
5、计算机：熟练使用 WINDOWS 和 MSOFFICE 系列。	
二、特殊才能要求：	
1、语言表达能力：能够准确、清晰、生动地向应聘者介绍企业情况；并准确、巧妙地解答应聘者提出的各种问题	
2、文字表述能力：能够准确、快速的将希望表达的内容用文字表述出来，对文字描述很敏感。	
3、观察能力：能够很快的把握应聘者的心理；	
4、逻辑处理能力：能够将多相并行的事务安排的谨谨有条。	
三、综合素质：	
1、有良好的职业道德，能够保守企业人事秘密；	
2、独立工作能力强，能够独立完成布置招聘会场、接待应聘人员、应聘者非智力因素评价等职务；	
第二节 岗位评价	

一、岗位评价的基本概念

（一）案例：我们为什么只拿这么少的薪水

“我们为什么只拿这么少的薪水？”这是伟业公司多不少员工所发出的疑问。伟业公司是一家从事各种文化活动策划、设计、组织等业务的公司，在同行业里属于经营效益较好的，因此，公司的平均薪酬水平高于市场水平。但大家仍然对自己所得的薪酬感到不满意。

原来，伟业公司实现的是一套比较简单的薪酬制度。这套制度将职位按照责任大小分成四个等级：员工级、主管级、经理级、高层管理。每个等级里又分两个档，本着向业务倾斜的原则，业务开发部和项目管理部这两个部门取其中的较高档，其他部门取其中的较低档。于是问题就出现了。

有些部门（如创意设计部）认为，公司大大小小的业务还不是靠我们的工作才能成功吗？我们的贡献理应是很大的，与行政事务这样的部门比较起来，我们的技术含量、难度都比他们大的多，但是，就因为

我们不是主管，就比他们的主管人员拿的薪水低，这样太不合理了。

其实部门主管、经理等管理人员也有意见。他们认为，每个部门的工作量、任务难度是不同的，不应该所有部门都一刀切，应有所差别。还有的部门主管人员认为，如果出了问题，主管所承担的责任要比员工大得多，所以，主管薪水与员工的差距应拉得再大一些。

这些不同的意见应如何给出大家能满意的回答呢？必须有岗位的评价。

（二）岗位评价的意义

岗位评价，又称职位评估、工作评估或岗位测评，是在岗位分析的基础上，对岗位的责任大小、工作强度、工作复杂性、所需资格条件等特性进行评价，以确定岗位相对价值的过程。

（三）岗位评价的主动者和评价对象

- 1、实际的工作评价由专门委员会进行，委员会的构成取决于被评价工作的类型和水平；
- 2、由人力资源部负责岗位评价项目的管理者；
- 3、由专门的人力资源顾问机构进行评价；
- 4、可聘用外部顾问对企业人力资源管理部门人员进行培训，并指导他们完成评价工作；
- 5、岗位评价的对象：组织内各职位的相对价值。

（四）岗位评价的某些假设

- 1、职位所承担的责任和风险越大，对组织整体目标的贡献和影响也越大，被评估的等级应该越高，所得报酬相应越高。
- 2、岗位所需的知识和技能越高越深，被评估的等级应越高。
- 3、职位工作难度越大，复杂性越大，工作压力和紧张程度越高，任职者所需付出努力越多，被评估的等级应越高。
- 4、职位工作环境越恶劣，被评估的等级应越高。

二、岗位评价的若干方法

（一）排列法

1、定义

排列法是采用非分析和非定量的方法，由评定人员凭着自己的判断，不将工作内容分解为组成要素，而只是根据工作岗位的相对价值按高低次序进行排列，从而确定某个工作岗位与其他工作岗位的关系。是一种最为简单、最易操作的岗位评价方法。

2、排列法的工作步骤

（1）岗位分析：由有关人员组成评价小组；做好相应的各项准备工作；对工作岗位情况进行全面调查，收集有关岗位方面的资料、数据，并写出调查报告。

（2）选择标准工作岗位：所选岗位必须广泛分布于现有的岗位结构中，同时彼此间的关系需要得到广泛的认同；必须能代表岗位所包括的职能特性和要求；标准岗位的数量通常选取总岗位的 10~15%；需建立一个用以排列其他岗位的结构框架。

（3）岗位排列：评定人员必须对有关工作进行全面了解；实际排列过程中，岗位不仅要与标准岗位相比，也要同已排列好的岗位相比；排列后岗位等级通常呈金字塔形。

（4）岗位定级：按评判标准对各岗位的重要性做出评判；将各岗位的评定结果汇总，用序号和除以评定人数得到每一岗位的平均序数；按平均序数的大小，由小到大评定出岗位的相对价值的次序。

3、案例：甲、乙、丙三人组成的评定小组对 A、B、C、D、E、F、F 等 7 个岗位进行评定，结果如下表：

表 4-5 岗位排列表

岗位	A	B	C	D	E	F	G
甲评定结果	1	3	4	2	5	6	7
乙评定结果	2	1	4	3	—	5	—
丙评定结果	1	—	2	3	6	4	5
评定序数和（Σ）	4	4	10	8	11	15	12
参加评定人数	3	2	3	3	2	3	2
平均序数	1.3	2	3.3	2.67	5.5	5	6
岗位相对价值的次序	1	2	4	3	6	5	7

4、排列法的优点

- (1) 简便易行；
- (2) 作为一个整体对各岗位进行评定，避免了因工作要素分解而引起的矛盾和争论；
- (3) 直观，适用于对数量不多的岗位进行测评。

5、缺点

- (1) 在工作岗位数多且不相近时，难于找到熟悉所有工作内容的评定人员；
- (2) 评价主观，缺乏严格的、科学的评判标准，评价结果弹性大，易受到其他因素的干扰；
- (3) 排列法本身并不能为等级划分提供依据，且无法衡量工作等级之间的差异程度；
- (4) 只适用生产单一、岗位较少的中小企业。

(二) 分类法

1、定义

分类法又称归级法，是排列法的改革。它是在岗位分析基础上制定一套职位级别标准，然后将职位与标准进行比较，将它们归到各个级别中去。

2、工作步骤

- (1) 岗位分析；
- (2) 岗位分类；
- (3) 建立等级结构和等级标准：确定等级数量，可依据需要而设定，适于操作且能有效区分职位即可；确定等级标准，一般从确定最低和最高的等级标准开始；
- (4) 岗位测评和列等。

3、分类法的优点

- (1) 比较简单，所需经费、人员和时间相对较少。在工作内容不太复杂的部门，能在较短时间内得到满意结果；
- (2) 因等级标准的制定遵循一定依据，使其结果比排列法更准确、客观；
- (3) 出现新工作或工作变动时，容易按照等级标准迅速确定其等级；
- (4) 应用灵活，适应性强，为劳资双方谈判及争端解决留有余地。

4、缺点

- (1) 职位等级的划分和界定存在一定难度，难免带有一定主观性；
- (2) 较粗糙，只能将职位归等，但无法衡量职位间价值的量化关系，难于直接运用到薪酬体系中。

5、案例一：美国联邦分类体系中所使用要素

- (1) 工作复杂性和灵活性；
- (2) 接受和实施的监督；
- (3) 所需要的判断力；
- (4) 所需要的创造性；
- (5) 人际关系的特点和目的；
- (6) 责任；
- (7) 经验；
- (8) 要求的知识水平。

案例二：某组织所采用的职位级别体系部分内容

表 4-6 职位级别描述示意图

等级	等 级 描 述
1	例行的事务：按照既定的程序和规章工作；处在主管人员的直接监控之下；不带有技术色彩
2	需要一定独立判断能力的职位：具有初级的技术水平；需要一定经验；需要主管人员监督
3	中等负责程度的工作：根据既定的政策、程序和技术能独立思考；需要接受专业训练并具备一定的经验；无需他人监督
4	复杂工作：独立作出决策；监督他人工作；需要接受高级的专业训练和较丰富的经验

(三) 配对比较法

1、定义：

配对比较法也称相互比较法，就是将所有要进行评价的职务列在一起，两两配对比较，其价值较高者可得 1 分，最后将各职务所得分数相加，其中分数最高者即等级最高者，按分数高低顺序将职务进行排列，即可划定职务等级。通过计算平均序数，便可得出岗位相对价值的次序。

2、案例：

表 4-7（a） 配对比较法操作示意图

被比较职务 比较职务	A	B	C	D	E	F	G	得分 总计
A		1	1	0	1	1	1	5
B	0		0	0	1	0	1	2
C	0	1		0	1	1	1	4
D	1	1	1		1	1	1	6
E	0	0	0	0		0	0	0
F	0	1	0	0	1		1	3
G	0	0	0	0	1	0		1

表 4-7（b） 职务评价排序表

职务	分数	序列顺序
D	6	1
A	5	2
C	4	3
F	3	4
B	2	5
G	1	6
E	0	7

表 4-7（c） 配对比较法职务评价结果的权衡

职 务	A	B	C	D	E	F	G
甲评定结果	1	3	4	2	5	6	7
乙评定结果	2	1	4	3	—	5	—
丙评定结果	1	—	2	3	6	4	5
评定序数和（Σ）	4	4	10	8	11	15	12
评定本职务的总人数	3	2	3	3	2	3	2
平 均 序 数	1.3	2	3.3	2.67	5.5	5	6
岗位相对价值的次序	1	2	4	3	6	5	7

（四）要素计点法

## 1、定义

要素计点法又称点数加权法、点数法。是目前大多数国家最常用的方法。这种方法预先选定若干关键性薪酬因素，并对每个要素的不同水平进行界定，同时给各水平赋予一定分值，这个分值也称为“点数”，然后按照这些要素对职位进行评估，得出每个职位的总点数。

## 2、步骤

- (1) 确定评价要素，一般来讲，要素的数额在 5—15 个左右；
- (2) 定义评价要素；
- (3) 划定评价要素等级；
- (4) 确定评价要素比重，通常情况是设定全部要素为 100，各要素用百分比表示；
- (5) 各评价要素等级的点数配给；
- (6) 职务评估。

## 3、要素计点法的优点

- (1) 主观随意性较少，可靠性强；
- (2) 相对客观的标准使评估结果易于为人接受；
- (3) 通俗，易于推广；
- (4) 可使用统计方法来分析数据；

## 4、要素计点法缺点

- (1) 费时，需投入大量人力；
- (2) 因素定义和权重确定有一定技术难度；
- (3) 方法并不完全客观和科学，因素的选择、等级的定义和因素权重的确定在一定程度上要受到主观因素的影响；
- (4) 该方法适用于大型企业，对中小企业来说，可能不是最好的办法。

## 5、范例

表 4-8 某公司职务评价要素及其比重、点数分配表

点 数 要素等级	评价要素	熟练度		努力				危险度
		基础知识	实务知识	思考力	交涉力	约束性	负荷	
		20%	25%	20%	15%	10%	5%	
1		20	25	20	15	10	5	5
2		40	50	40	30	30	15	15
3		60	75	60	45	50	25	25
4		80	100	80	60			
5		100	125	100	75			

注：共 500 点

## (五) 因素比较法

## 1、定义

与要素计点法相近，不预先明确各因素的权重分值，通过选取标准岗位并进行分解来选取评价要素、确定各要素的权重。

## 2、步骤

- (1) 选择标准工作岗位；
- (2) 根据因素对标准工作岗位进行排列；
- (3) 确定每个因素的货币值；
- (4) 对其它工作岗位进行排列，并确定其工资。

## 3、因素比较法优点

- (1) 直接将等级转化为货币价值；
- (2) 岗位比较更加系统化，可靠性较高；
- (3) 工作量比要素计点法少；
- (4) 岗位排列能较好反映实际等级结构，同时排除异常级差。

## 4、因素比较法缺点

- (1) 比评分法复杂，难度较大；
- (2) 标准岗位与关键因素的确定没有明确的理论基础；
- (3) 各评价因素间的工资分配存在一定主观性；
- (4) 因标准岗位的工资标准不能随意更改，在工作条件以及市场工资水平变动频繁时，标准岗位工

资标准的可参照性较脆弱。

5、案例一<sup>[1]</sup>

某公司因素比较法使用实例

第一步：提供工作信息

包括对评估委员会进行评估的各要素进行描述和说明，主要是智力要求、体力要求、技能要求、责任和工作条件等方面。

第二步：选择标准工作

由工作评定委员会选择 5 个关键的、有代表性的工作（工种）。以这些工作作为工作分级和排序的依据。

第三步：把工作要素指标排序

排列的依据是工作描述和工作种类。实施中，每个评委单独对工作要素进行评分和排序，然后将所有评委的结果综合起来。

表 4-9（a）工作要素评价

工作种类	体力要求	智力要求	技能要求	责任	工作条件
焊 工	4	1	1	1	2
起重工	1	3	3	4	4
冲床工	3	2	2	2	3
保卫工人	2	4	4	3	1

第四步：为分要素配置工资率

依据 5 个要素值确定工资率，一般来讲，一些关键性工作，要素值高，工资率相对也高。

表 4-9（b）工作要素与小时工资率

工作要素	小时工资率(美元)
智力要求	0.36
体力要求	1.20
技能要求	0.42
责 任	0.28
工作条件	1.00
合 计	4.26

第五步：按照配置给每个要素的工资值进行工作分级

表 4-9（c）不同工种工资率及其要素构成 单位：美元

工作种类	工资率(\$)	体力要求	智力要求	技能要求	责任	工作条件
焊 工	9.80	4.00	0.40	3.00	2.00	0.40
起重工	5.60	1.40	2.00	1.80	0.20	0.20
冲床工	6.00	1.60	1.30	2.00	0.80	0.30
保卫工人	4.00	1.20	1.40	0.40	0.40	0.60

<sup>[1]</sup> Gary Dessler, Human Resource Management, Prentice Hall International, Inc., 1991, P432, 转引自李新建编著, 企业雇员薪酬福利, 经济管理出版社, 1999, P158-161

第六步：将所有的步骤综合在一起，构建成工资要素级别比较表

表 4-9（d）工资要素级别比较表

价格（\$）	智力要求	体力要求	技能要求	责任	工作条件
0.20	—	—	—	起重工	起重工
0.30	—	—	—	—	冲床工
0.40		焊工	警卫	警卫	焊工
0.50					
0.60	—	—	—	—	警卫
0.70	—	—	—	冲床工	
0.80					
0.90					
1.00					
1.10				检验员	
1.20	警卫			扳钳工	
1.30	—	冲床工			
1.40	冲床工	警卫	检验员	扳钳工	
1.50	—	检验员	—	—	检验员
1.60	起重工				
1.70	扳钳工				
1.80	—	—	冲床工		
1.90					
2.00	—	冲床工	起重工	焊工	
2.20	—		扳钳工		
2.40	检验员				扳钳工
2.60					
2.80					
3.00	—	—	焊工		
3.50					
4.00	焊工				
4.80					

第七步：将各职位的每一因素所分配的价格加总，得出该岗位工资。

6、案例二：简单化因素比较法

以下职位中，A、B、C 是基准职位，其中，职位 A 市场月工资水平为 1000 元，职位 B 为 2000 元，C 为 4000 元。职位 X 为待评估岗位。首先将 A、B、C 按照 5 个薪酬因素进行排序，然后将职位 X 与这 3 个基准职位进行比较。

表 4-10 因素比较法确定工资

因素 工资率	责任大小	所需技能	任务难度	工作环境	财务影响
100 元/月	职位 A				职位 A
200 元/月			职位 A	职位 B	

300 元/月		职位 A		职位 A	职位 X
400 元/月	职位 B				职位 B
500 元/月	职位 X	职位 B	职位 B		
600 元/月		职位 X	职位 X	职位 C	
700 元/月				职位 X	
800 元/月	职位 C	职位 C			
900 元/月			职位 C		职位 C

因此，职位 X 的月工资水平为  $X=500+600+600+700+300=2700$  元

### 三、岗位评价应用

#### （一）设计新的薪酬体系

1、岗位评价结果：组织内部各职位相对价值。

2、评价结果表示方式：

- （1）岗位排序
- （2）岗位分值
- （3）等级划分

3、岗位评价得出的各岗位相对价值必须与实际工资值对应。

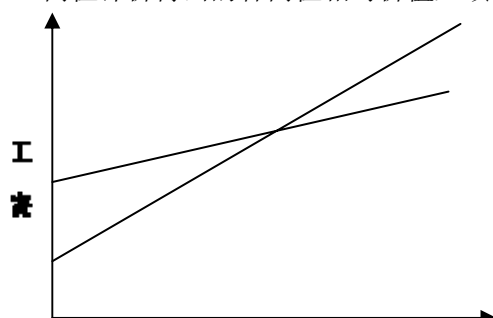


图 4-5: 线性工资曲线

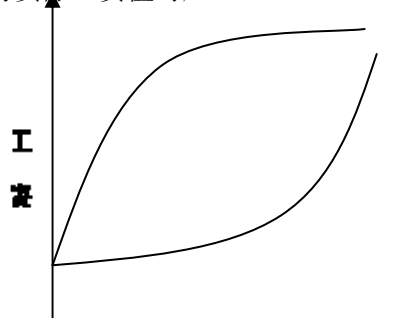


图 4-6: 非线性工资曲线

4、在实际薪酬管理中，依据岗位评价得出的每一职级所对应的工资水平往往是一个范围，具有一定幅度。

5、级别越高，往往工资幅度越宽。

6、级别之间工资往往有一定重叠。

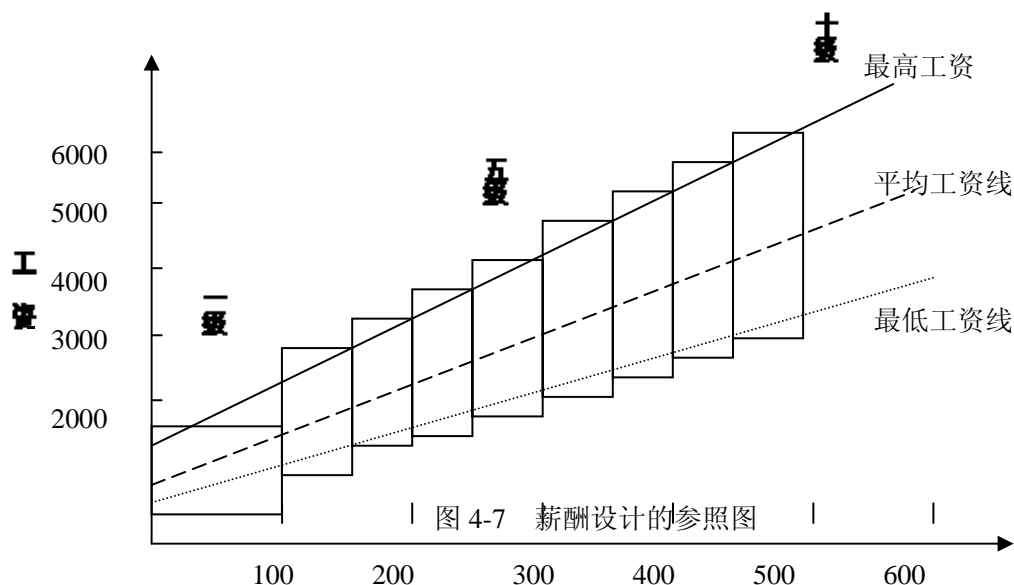


图 4-7 薪酬设计的参照图

岗位评价分数

## （二）检验现有薪酬体系合理性

- 1、制作工资分布散点图；
- 2、回归分析得出工资曲线；
- 3、对偏离曲线较远的岗位薪酬或岗位本身进行调整；
- 4、如果密布于Z的周边，薪酬体系较合理。

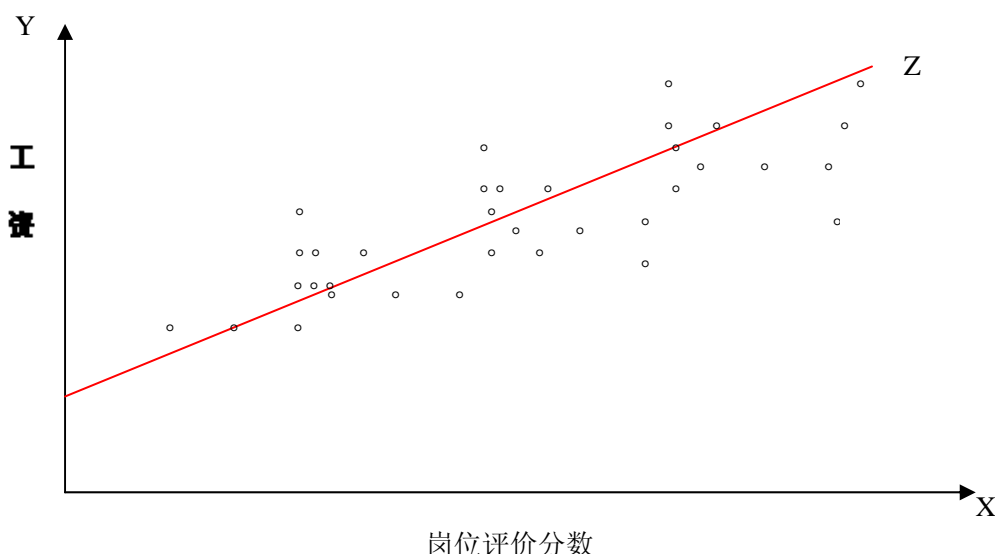


图 4-8 薪酬分布散点图

## 第三节 人力资源规划

### 一、人力资源规划的重要性

人力资源规划是指根据组织今日发展的需要和未来组织发展的目标，预测、估计、评价企业对人力资源的需求。这种需求包括现期、近期和中期需求，包括需求的种类、层次、人数等。有些企业人力资源规划还包括对获取人才所需的财产预算、人员投入和培训需要，招聘人才的时间、地点、方法、范围、形式等各个方面。

#### （一）人力资源规划使组织更能适应企业内外环境变化的需要

规划是一个摸清“家底”的过程，也是使企业管理者更能做到心中有数过程，是随着企业外环境的变化，调适企业内环境，尤其是对人力资源的调整和配置的过程。规划的过程，使组织了解本企业各种类人才的余缺，了解各层次人才的需求，了解需求的人数，使企业能迅速把握人力资源的动态平衡。

#### （二）人力资源规划有利于组织更好地使用和开发人才

只有很少的企业，其人力的配置是符合理想的状态。在多数企业中，人员忙闲不均，岗位余缺不等的现象十分严重。规划有助于改善人力配置的许多问题，同时谋求人力资源使用的平衡，谋求人力资源的有效和科学的开发。

#### （三）人力资源规划有利于降低用人成本

规划使组织有机会对人力资源的结构进行分析和研究。当组织了解人员当前余缺、能力与岗位的匹配状况时，就能有效地重新调配人员，使人力资源的结构趋于合理，从而降低组织用人成本。

#### （四）人力资源规划有利于提供均等就业机会

经过规划了的人力资源不仅结构、布局更加合理，而且可以把切实的就业机会提供给需要就业的人们。当社会发生结构性变革时，每一个就业机会都是社会和人们所珍惜的。正确、科学、有效的规划能为社会提供更多均等就业机会。

#### （五）人力资源规划是人力资源战略与人力资源管理之间的纽带

人力资源战略与人力资源管理之间，必须有一个纽带，这个纽带就是规划。规划确定能够满足人力资源的需求，为招聘做了前期准备。规划使人力资源管理的其他功能也得以运作，包括培训、考核、薪酬、激励等。

#### （六）人力资源规划有效地支持和保证了组织的发展目标

组织的发展目标需要内部环境和外部环境的支持。内部环境包括发展目标所需的人力、物力、财力。

规划根据组织发展目标的需要，对人力现期的需求和中远期的储备均作了预测和安排，从而有效地支持和保证了组织目标的实现。

## 二、人力资源规划的内容

规划必须包含对现有档案的调查和分析、对组织发展目标的研究、现期人才的需求和中长期人才的储备，规划还包含行为的计划、对结果的控制与评价。

### （一）对现有人力资源档案的分析归类

要了解企业内人力资源的结构和分布，了解余缺忙闲的状况，应对现有档案进行分析归类。

### （二）制定人力资源供求平衡计划

- 1、因企业发展的需要，必须新增加的人员数量、种类和层次；
- 2、因企业设备更新，必须转岗和新增加的人员数量、种类和层次；
- 3、因企业转型或多种经营，必须新增加的人员数量、种类和层次；
- 4、因人员自然磨损（退休、死亡等），必须新增加的人员数量、种类和层次；
- 5、因人员的内外流动（晋升、降职、解职、辞退、跳槽等），必须新增加的人员数量、种类和层次。

根据以上情况，制定供求平衡计划。

### （三）制定人力资源招聘补充计划

- 1、招聘的人数、种类、层次；
- 2、分期分批招聘的时间和地点；
- 3、确定招聘的方式：内部招聘、外部招聘、校园招聘；
- 4、组建招聘小组及招聘负责人；
- 5、层次较高的招聘应聘请外部专家担任顾问及面试主考官；
- 6、招聘的财务预算。

### （四）制定招聘人员的培训发展计划

#### 1、企业经营班子培训

培训内容：对当前的经济形势的分析研究；本企业的战略地位、发展目标研究；企业经营理念和价值观的研究；团队精神的建设；决策能力、管理能力、沟通能力、协调能力的培养；相关的法律知识。

企业经营班子是一个企业兴衰成败的关键，对这些人的培训旨在建立一支高素质、富有团队精神、能攻坚、善创造的核心领导层。

#### 2、中层主管培训

培训内容：对管理技术、分析方法、逻辑推理能力、组织管理能力的学习和研究；对本企业经营宗旨、目标、理念的学习和研究；对企业文化的学习和研究；学习相互配合的能力；本企业的规章制度、奖惩、福利、薪酬的相关规定的学习。

中层主管是企业承上启下、实施高层战略决策、企业运作有序的重要力量，中层主管的培训旨在建立一支高素质、能行动、善组织的骨干队伍，他们是企业的中坚力量。

#### 3、学历培训

企业中的骨干但未达到相应学历的中层或基层主管，可以考虑进行学历培训。目前最常见的是 MBA 学历培训。通常可以有两种方法，一是企业与高校联手进行，如果企业中需要提高学历的骨干人数较多，采取这种方法更好；二是送到相应的高等学府进行培养。学历培训所获得的个人的个人的人力资本通常是企业与员工个人共同享有，因此此类培训的费用应由企业和个人共同承担。

企业为员工学历的提高谋划，最能激励青年骨干员工，也最能鼓舞士气，以完成组织的目标。

#### 4、素质培训

随着社会的转型和知识的快速更新，有的员工原有的知识落伍，有的员工素质跟不上时代和环境的要求，此时必须进行员工的素质培训。素质培训的知识域较广，同时方法也不拘一格，可以请国内外的卓有建树的专家来传播国内研究的最新动态和前沿成果，也可以到高校听一些专题讲座，还可以送到高校、国外、其他企业做短期培训。当企业为员工谋划提高素质的培训时，一定要注意时间的安排和知识的结构，要注意聘请好的专家，还要注意对他们受训过程的跟踪与记录，要把他们努力接受提高素质的培训与他们的个人的晋升、薪酬等适当地结合起来。

#### 5、技术与技能培训

企业引进新的设备，需要新的技能，高速发展的科学技术使许多原先的技术能手必须学习新的技术，技术与技能培训是实用性很强、现时效应十分明显的培训。与新的技术和技能有关的人员，无论其级别和层次均能踊跃参加，这是一种永不间断的培训，规划时应结合企业引进的新设备、新工艺和新技术分期分批加以培训。

#### 6、晋升和转岗培训

原有熟悉的岗位发生了变动，一种是提拔和提升产生了对新岗位的陌生，一种是工作的需要进行轮岗和转岗。这两种情况都需要加以培训，使其适应新岗位的工作，把新岗位的工作做好。此类培训通常是大批量甚至是个案的，规划加以考虑有利于工作的有序和高效的运行。

#### 7、新员工上岗培训

新员工上岗培训对新员工、对企业都是十分重要的一件事。新员工十分重视自己在新单位和新岗位上的表现，只有务实的和有效的上岗培训才能使新员工尽快熟悉自己的工作，并胜任自己的工作，从而才会对自己的工作有兴趣。对企业而言，新员工能迅速地胜任自己的工作，既是节约人力资本，也是企业有序高效工作的保证。

#### 8、跨文化管理人员培训

跨国经营的企业，当需要派出自己的管理人员到外国工作时，必须对其进行跨文化管理培训。跨文化管理培训包括东道国的政治、经济、文化、历史、价值观、法律、法规、语言、习俗、礼节等，也包括在他国子公司的历史、企业文化、员工构成、发展目标等。跨文化管理人员的培训确保母公司在他的形象、战略、利益均会获得有效的保护。

#### （五）人力资源职业管理

根据组织的需要和个人的特长、兴趣，帮助个人制定职业生涯规划。

规划各人的职业发展方向和职业发展空间。

根据胜任原则和发展原则帮助个人向最佳职业道路发展。

定时地修正错误的职业方向，使个人和组织的目标吻合。

#### （六）人力资源的评价、控制和调节

评价包括对上述各个内容的评价，控制包括对招聘成本的控制、培训成本的控制、职业管理成本的控制，调节是一个动态过程。在规划制定和运行过程中，始终要注意纠偏和进行适当的调节。

### 三、人力资源规划的程序

#### （一）预测

根据企业的战略和现时人员的状况，预测人力资源的需求和人力资源的供给状况。

#### （二）目标树的制作

企业的总目标可以分解成若干子目标，制作目标树可以使规划更加系统和完整。

#### （三）实施

实施包括招募选择、安置、培训开发、报酬计划、绩效考核、职业管理、激励、福利、退休等。

#### （四）控制与评价

对人力资源规划的分析、实施情况的控制与反馈，详见图 4-9（a）及图 4-9（b）。

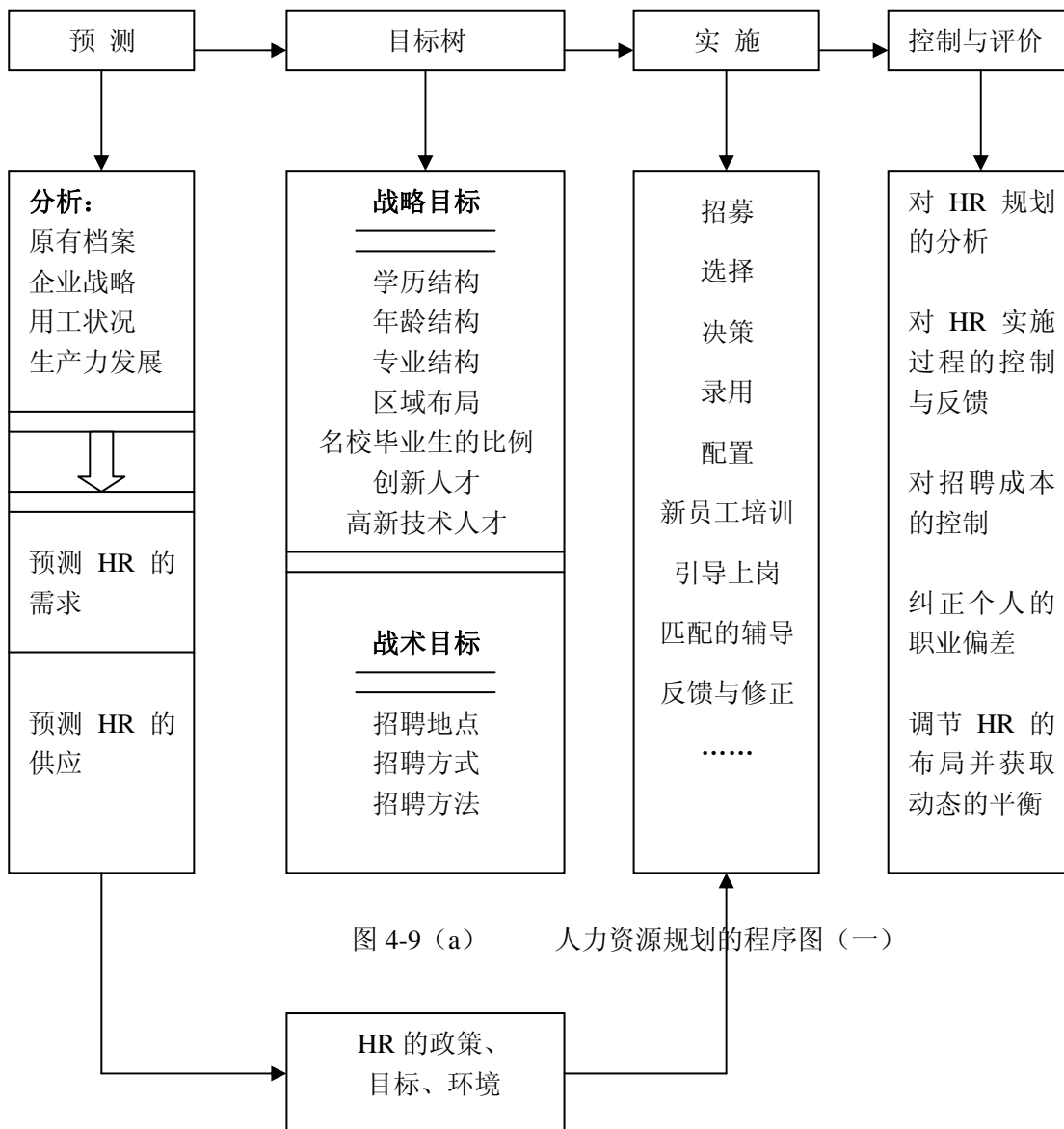


图 4-9 (a) 人力资源规划的程序图 (一)

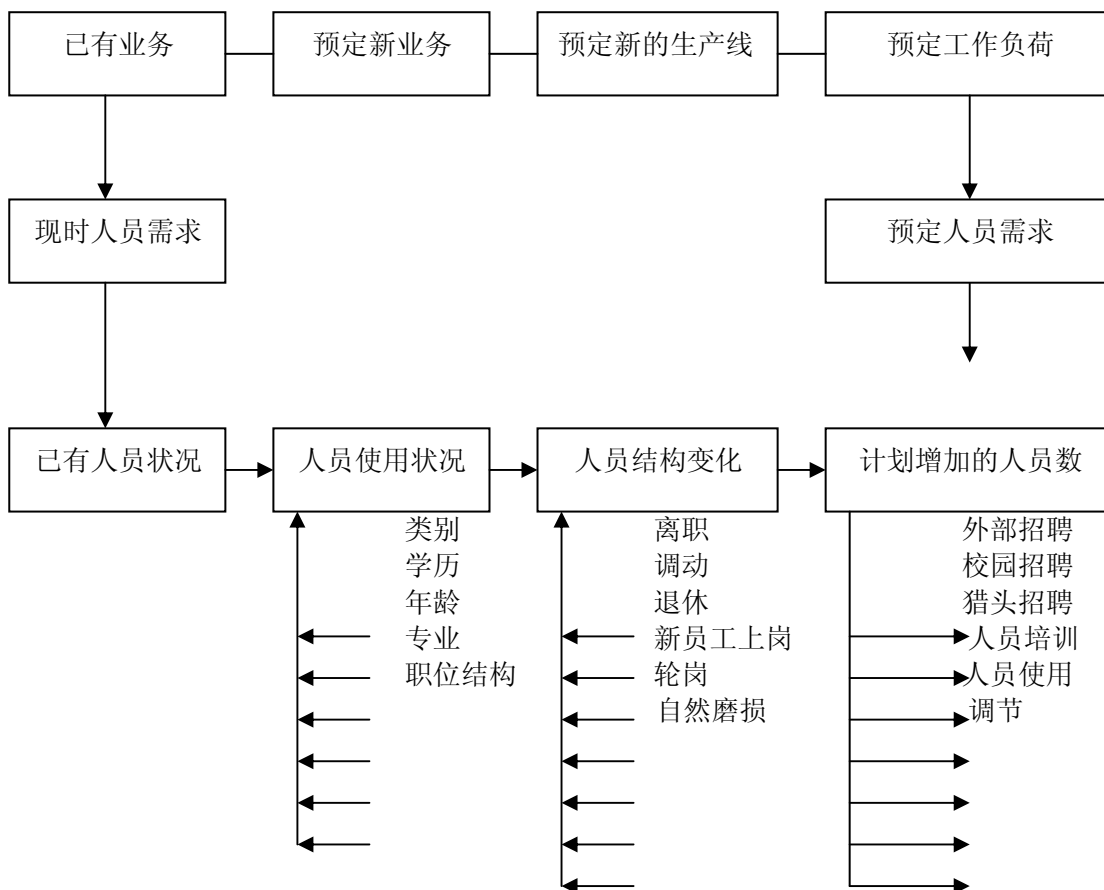


图 4-9 (b) 人力资源规划的程序图 (二)

#### 四、人力资源需求预测技术

人力资源需求预测是一项难度很高的工作。在管理基础较薄弱，管理信息不完备的情况下，这项工作根本就无法进行。即使掌握了许多统计方法，也可能由于某些外在不可控因素的影响，而使预测结果可信度下降。在现实中，人们往往更信赖个人主观的经验判断，或以经验和知识为基础的计算机处理结果。即便如此，传统的预测技术仍然是人类智慧与现实应用的桥梁。

##### (一) 经验预测法

经验预测法是指根据以往的经验对人力资源进行预测规划的方法。现实中，具体的步骤是：组织的基层管理人员根据以往的经验将未来一段时期的活动转为本部门人员的需求增减量，提出本部门各类人员的需求预测量；再由上一级管理层对其所属的部门，进行人力的估算和平衡；通过层层估算，最后由最高管理层进行人力资源的规划和决策。

应该说，经验预测法带有相当的主观因素，还受到各部门自身利益等因素制约，预测规划过程则有可能转变为部门与组织之间的谈判与批审过程。它比较适合于短期的预测，并受控于中长期预测。当然，在小规模的企业中，这种方法简单易行，成本低，无疑是一种可行的技术方法。

##### (二) 德尔斐法

德尔斐法 (Delphi Method) 是美国著名的兰德公司 (The Rand Corporation) 提出的。该方法借用古希腊传说中的神谕三地的名称，据说德尔斐城中有座阿波罗神殿可以预卜未来，因而得名。这种方法的特点是采用寄发调查表的形式，以不记名的方式征询专家们对某类问题的看法，经过多次反馈，使大多数专家的意见趋于集中，从而获得预测结果。

##### 1、德尔斐法的具体做法

第一步，拟定预测主题，设计调查表 (或调查问卷)，并附上背景资料；第二步，选择在专业知识、工作经验、预见分析能力等方面与预测课题有关的专家；第三步，将调查表邮寄给选定的专家，而后由他们在规定的时间内填妥、寄回；第四步，对第一轮调查表进行综合整理，汇总成新的调查表，再寄给专家。

征求意见。这样，每个专家在了解其他专家意见的基础上（注意：每个专家并不知道其他专家的具体人名和各人的具体意见），作出新的判断。如此反复几轮（一般是 3—5 轮），便可形成比较集中的意见，从而获得预测的结果。

2、德尔斐法的基本原则

- (1) 给专家提供充分的信息，使之能够作出正确判断；
- (2) 专家必须了解调查课题的基本情况；
- (3) 不要求结论非常肯定、非常精确，允许专家进行粗略的估算，并让他们说明预测数字的肯定程度；
- (4) 使过程尽可能简化，特别是不要问那些没有必要问的问题；
- (5) 取得各专家对调查活动的支持和重视，方可获得较准确的预测。

五、人力资源供给预测

人力资源供给预测是从现有人员的清点开始，对组织内外部的人员的可能来源进行分析。在供给预测中，不仅分析数量，更重要的是要分析其他因素，如技能、兴趣等素质因素。这样，在人员的流动中把握将来组织可能产生的人员平衡问题。

(一) 现有人员的测算

现有人员测算主要是利用信息库的资料，核查组织内部各种人员的基本情况。一般来说，信息库的资料有：各类人员的数量；各部门中各种人员的配备；每位人员的性别、年龄、工作经历、培训、教育与开发；人员的职业发展规划；目前组织内各个岗位所需的知识和技能；人员流动的基本数据等。这些有关各人员的具体资料有助于以后的人员调配和管理。

(二) 组织内人员流动的分析

人员流动主要是指组织内人员的升迁、降级、轮岗、退休、工伤或病故等人员流入流出的情况。这种流动预测的方法主要有三种：主观估计法、随机网络模式法、人员置换图解法。

1、主观估计法

根据各部门以往人员输入或调出以及其他人员变更的数据，结合组织发展的需要，进行概略性的估算。这样，形成一套简单的关于组织内现有或未来某一时刻可提供的人员数据库。

2、随机网络模式法

随机网络是通过图表清晰反映人员变动情况来描述组织在两个时点之间各种可能的人员流动的数量和比例，通过图表清晰反映各种变动。以高校为例，下表 3-3 反映某大学管理学院师资力量的变动情况。

表 3-3 某大学管理学院教师流动网络

时间（1）		时间（2）				调出比例	调出数量
		A	B	C	D		
教授（10）	A	80%				20%	2
副教授（40）	B	15%	70%			15%	6
讲师（40）	C	1%	20%	55%		24%	10
助教（8）	D			25%	40%	35%	3
调入数		6	8	2	／	／	／

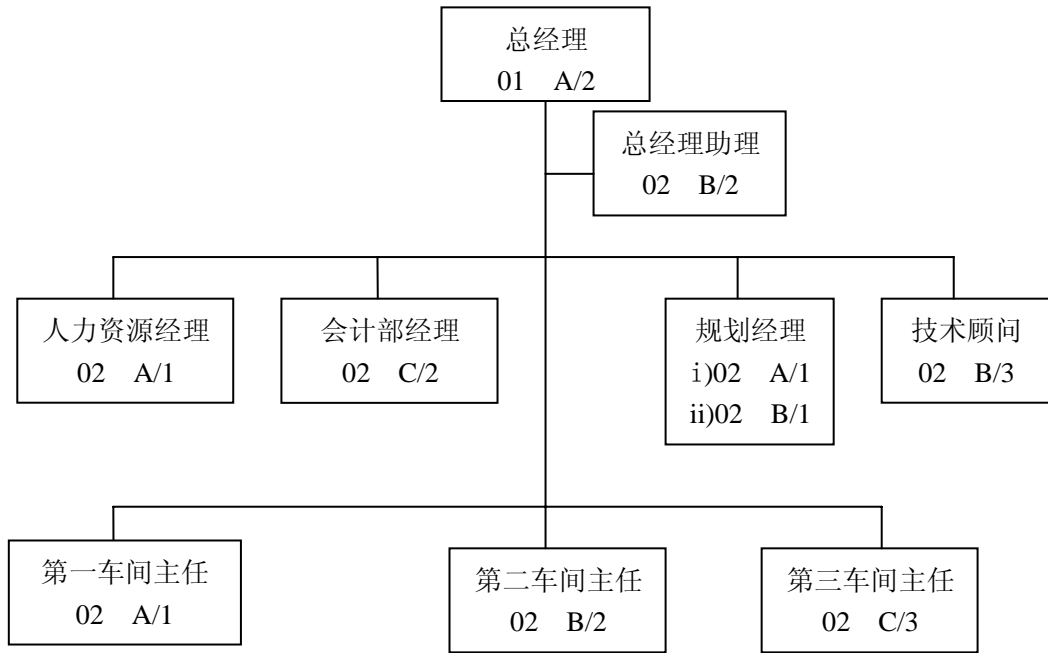
（注：（ ）内为人数）

从上表中，可以看出，在时间（1）与时间（2）期间，教授、副教授、讲师、助教各层次师资力量的变动状况。通过各种类型人员流动的比率和数量，即可为人力资源计划提供有效的参考数据。

3、人员置换图解法

人员置换图解法是对各现有岗位人员进行考核评价，分析其可能流动的方向，从而对人员的流动情况

实现控制和测量的一种图示分析法。以图 4-10 为例。



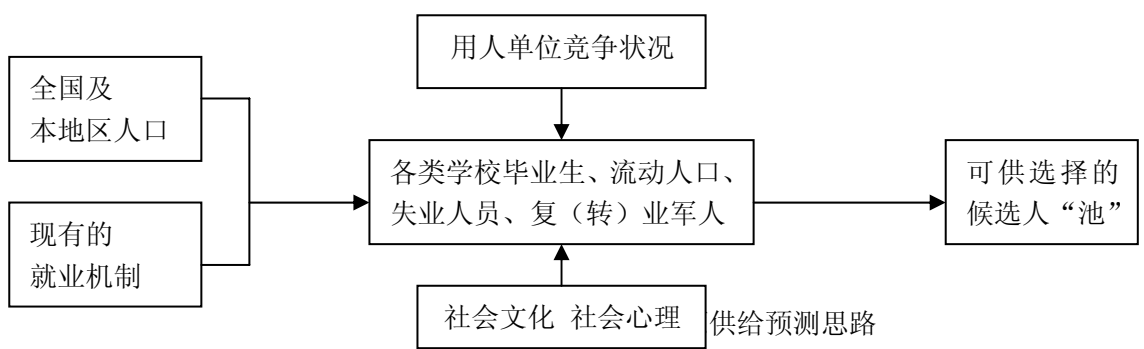
（注：各   中的标注含义：01、02 为人员类别代码，  
A——可以晋升，B——需要训练，C——不适合该职位  
1——表现优异，2——表现良好，  
3——表现普通，4——表现欠佳。

图 4-10 某公司管理人员置换图

总经理可能晋升，出现候选人的选择问题，而这个选择则可以从图解中获得一定的信息。

（三）组织外部人力资源供给预测

目前，我国劳动力市场尚未成熟，许多人力资源的信息难以准确掌握，这给外部人力的供给预测带来很大的难度。尽管如此，招聘和录用新员工对所有企业都是必不可少的。无论是由于生产规模的扩大，还是由于劳动力的自然减员，组织都要从劳动力市场获得必要的人力。组织外部人力资源供给预测的大体思路，如图 4-11 所示。



六、人力资源规划的制定

（一）编制人力资源规划的过程

人力资源规划的编制包括人力资源供求、预测、分析、决策和编写等四个阶段。其中“预测”部分已在前一节中详细讲述，所以，这里省略。

1、分析

(1)人员使用情况的分析。

i) 比较分析现有人数与编制定员判断人员适用的程度。

ii) 比较分析实际工作率与标准工作率，判断可能挖掘的工作潜力。由于工种的差别，工作率的分析方法也应有所区别。对于一线工人，可以从劳动时间使用情况的统计报表中获取；对于二、三线人员，则靠“工作日写实”或“工作抽样”等方法，取得一次性工时研究资料进行分析计算。

工作潜力的计算公式是：

$$\text{工作潜力} = \frac{|P_1 - P_0|H}{P_0}$$

其中，

$P_1$ ——实际工作率

$P_0$ ——标准工作率，指企业或职工自己所确定的目标工作率

$H$ ——分析期的期末人数

(2)组织背景分析。组织背景分析的内容有：组织发展的结构性特点；组织目标对人力的要求；职务层序列的基本情况；意见沟通路线；职能和直线部门的设置情况；设备先进程序；产品品种和市场需求分析。

## 2、决策

(1)确定人力资源规划的目标。根据企业整体的发展战略和各部门职能计划对人力资源的要求，围绕如何提高劳动生产率这个中心问题，确定人力资源招聘工作的基本策略，包括招聘的战略定位、职能范围和具体工作目标等方面问题的决策。

(2)人员增补的决策。包括各类人员数量、时机、方式、以及人员素质要求等方面的决策。

(3)转岗决策。包括转岗规模、类别、时机、政策和去向等。

(4)新职工培训决策。包括培训目标、培训内容、培训方式、培训对象、培训预算等内容。

(5)现有员工保留和维持决策。包括劳动保护、工作环境改善、特殊的人员保留等方面的工作目标及所采取的措施。

### (二) 规划的编制

从人力规划的编制过程来看，不同规模组织在人力规划编制中存在一定差异，但基本的步骤还是一致的。

(1)建立制定人力规划的专门小组。人力规划是企业组织重要组成部分。它不仅仅是人力资源管理部门的事情，还涉及到企业内其他部门，从而形成一个规划系统。因此，规划的制定需要成立专门工作小组，并由总裁（或分管人事的副总裁）直接领导，协调各部门，以利于协同工作。

(2)综合分析各部门资料。规划的编制可采取自下而上的方式。先由各部门根据自身的实际情况分别制定相关的部门规划，并以报告的方式递送给工作小组。工作小组则对所有的报告进行汇总平衡，经过反复讨论，确定最终的意见。

(3)起草规划文件。根据确定下来的综合意见合理分配资源，抓住规划的中心问题，制定总体规划和分步、分类子规划。规划文件具体确定规划时间跨度、阶段、步骤、方法、措施、具体要求和评估方法等等。同时，用简明扼要的文字或图表表示出来。

(4)批准。经过充分的讨论和集中、修改，经组织的最高层审核批准，进行存档，并下达到有关的部门实施。

## 第四节 内部招聘与外部招聘

### 一、内部招聘的方式和流程

内部招聘是指通过企业内部去获取企业新需要的各种人才。企业本身是一个人才的蓄水池，由于工作和岗位的原因，很多人才的优点未能被发现，因此内部获取的最重要方式是竞聘上岗。

#### (一) 竞聘上岗的原理

当前，国内的大、中型国有企业人事制度改革正在向前推进，其中之一就是中层干部的竞聘上岗。

干部竞聘上岗是与干部任期制和能岗匹配制密切相连的，能岗匹配原理是竞聘上岗的理论基础，干部任期制是竞聘上岗的制度基础，这三者的结合使国有企业人事制度改革成为操作性很强，威力也很强的一项行之有效的改革。

目前干部竞聘上岗有以下几种情况：规定所有干部的任期，任期一到，全部下岗，而后在企业内部范围内重新公开竞聘上岗；对现有空缺岗位与新增岗位竞聘上岗；对部分岗位作竞聘上岗的试验，以求逐步推广。

竞聘上岗的原理是：具有一定学历和一定经历的人群均可能具备担任某一岗位职务的能力。谁是这一岗位最适合者，必须通过公开竞聘的方式，从这一组人群中挑出最适合、最匹配的人，使职得其才，才得其用，能岗匹配，效益最佳。

目前试行的竞聘上岗正是基于追求人才合理的开发，人才合理的配置，人才的最佳使用为目的。同时是对传统的人事任免制度的改革，是极大鼓舞斗志，广开才路的好方法。

竞聘上岗应属于内部获取人才的主要方法，是当前形势下一个特例，具有创新性、竞争性和科学性。

## （二）竞聘上岗的操作规程

竞聘上岗是当前人事制度改革的一个新生事物，是传统的人事管理向新型的更注重能力开发的人力资源管理的转变，竞聘上岗应符合一定的操作规程，否则，不仅影响了改革的权威性，而且也直接影响了改革的效果。

1、竞聘上岗的岗位必须事先公布，必须使所有员工周知。

2、为保证竞聘上岗的公正、公开、公平，必须成立竞聘上岗领导小组，小组内应至少有一人是企业外部专家，负责指导较专业、较科学的竞聘工作，同时监督其公正性。

3、所有竞聘岗位无一例外的不能有定选对象，领导不能参与推荐、暗示或个别谈话。

4、竞聘岗位均要有科学完整的岗位说明书，并公告企业员工周知，对应聘条件的设计必须具有普遍性，不能针对某些个体或小群体，应结合企业实际情况，确定合适的基本条件。

5、要注意“申请池”的大小规格，一个岗位，不能只有1、2个人申请，一般不应低于1比6的比例。“申请池”太大也不好，应聘者的希望过于渺茫，竞聘费用也高，“申请池”的大小，通常与竞聘条件的选择有关，一旦出现“申请池”太小，可考虑放宽竞聘条件或放弃该岗位的竞聘，待条件成熟时再竞聘。

6、竞聘的步骤可按以下方法进行，部分企业可根据具体情况采用其中的若干步骤。

（1）发布竞聘公告：包括竞聘岗位、职务、职务说明书、竞聘条件、报名时间、地点、方式等。

（2）对“申请池”进行初步筛选，剔除明显不符合要求的申请者，使“申请池”变小。

（3）组织相关的“文化考试”或“技能考试”，组织必要的与竞聘岗位有关的其他测试。

（4）情景模拟考试。

（5）组织“考官小组”进行综合全面的“诊断性面试”，面试的指标体系的设计和权重体系的设计是至关重要的，一定要有针对性，不同的企业应采用不同的指标体系和权重体系。

（6）辅以一定的组织考核，对应聘者以往的工作业绩、实际的工作能力、群众对其的认可度等进行考核，按1比3推荐给企业领导。

（7）按德、才、能、识、体进行全面衡量，在符合企业运作的决策会议上作出决策。

（8）公布决策，宣布任命。

## 二、内部获取的优点

### （一）能激发员工的内在积极性

随着社会的进步和经济的发展，人们的需求已逐步地把对货币报酬的狂热转移到一些非货币报酬上来。在非货币报酬中，有工作本身的报酬（包括工作的挑战性、先进性、趣味性等）和工作环境的报酬（包括企业的知名度和社会美誉度、企业的发展前景、个人的发展空间、有能力而公平的领导、健康环保舒适的工作环境、融洽的人际关系等），其中人们最关心的是“个人发展空间”和“工作的挑战性”。“内部获取”的方法本身就存在着极大的鼓舞员工内在积极性的功能。企业一旦启动内部招聘，员工就感受到企业真正提供了自己的发展空间，就存在着晋升的希望和推销自己、引起组织注意和信任的希望。

### （二）能迅速地熟悉工作和进入工作

“上岗”和“入岗”始终是我们招聘工作中不可忽视的两个方面，既保证有合适的人实实在在地“上岗”，还要保证他能迅速地进入角色，即“入岗”。内部获取的人力资源由于熟悉企业，熟悉企业的工作环境和工作流程，熟悉企业的领导和同事，了解并认可企业的文化、核心价值观和其他的硬件环境。因此，他们能迅速地“上岗”，又能迅速地“入岗”，减少了由于陌生而必须缴纳的各种“学费”，包括时间、进度和可能的失误。

### （三）保持企业内部的稳定性

新员工和老员工、新员工和企业，碰撞最多的是企业文化和企业核心价值观，当然也有一些非主流方向的碰撞，无论是何种碰撞，其结果都有两个方面的作用，一是促进企业思考和发展，一是扰乱了企业的日常秩序和日常运作，可能出现不稳定。而内部获取使企业在补充优质人力资源到重要岗位和合适岗位时，不出现任何的不稳定因素，保持了企业内部的稳定性。

### （四）尽量地规避了识人用人的失误

日本采用企业内部谨慎而缓慢的提升制度是有一定道理的，其主要作用是尽量多地规避了用人失误的风险，尽量少地承受了识人用人失误的代价。内部获取由于对员工较长时间的了解，就可以有效地规避了识人、用人的失误。

### （五）人员获取的费用最少

一次大规模的公开招聘，总要消耗企业相当多的时间和财力。其中包括招聘前的准备、招聘中的运作、评价、测试和背景资料的收集，招聘后人员到位的一系列安排，均需消耗企业的财力、物力。内部获取可以节省各个环节相当多的财力开支，使人员获取的费用降到最小值。

### 三、内部获取的缺点

#### （一）容易形成企业内部人员的板块结构

人员流动少以及内部晋升的途径和方法均容易形成企业内部人员的帮派和板块结构，既可能有因袭的重负：如同乡、同学、师兄弟，同班组等；也可能有利益群体的形成，当内部晋升渠道畅通时，非正式组织想推举自己小圈子的人员就成为一种必然。

#### （二）可能引发企业高层领导的不团结因素

用人的分歧历来是企业高层领导各种可能分歧中最容易引起断裂的分歧，因为这涉及到权力的分配，涉及到个人核心班子的组成和个人的威信。因此，当用人出现分歧时，可能引发企业高层领导原本存在的不团结因素走向高潮，而这种状况的产生是内部人员获取过程中最大的损伤。

#### （三）缺少思想碰撞的火花，影响企业的活力和竞争力

内部晋升，被晋升的人和企业群体原本是和谐的，观念、文化、价值观彼此认同。因此，那种“新官上任三把火”的状态不会存在，企业不会因为这种人事变更产生思想碰撞，也不会产生由于这种碰撞出现的不平衡，而引发深层思考和继续碰撞，企业在这一过程中明显地缺少活力。

#### （四）当企业高速发展时，容易以次充优

不少企业为了规避识人与用人的失误，几乎所有的干部均由内部选拔，由于身边的人是总经理最了解和最胜任的人，所以每次内部晋升，总裁办或秘书群是晋升的主要对象，以至于不少企业的员工说，总经理身边的人个个都“鸡犬升天”。当企业高速发展时，这种由内部晋升的方法不仅不能满足工作的需要，而且“以次充优”的现象将会是十分普遍和严重，这就大幅度地降低了企业的竞争力和向上发展力。

#### （五）营私舞弊的现象难以避免

由于彼此的熟悉和了解，当一个崭新的机会来临时，不可避免地会出现托人情、找关系的现象，这种找关系的结果就会出现徇私情、走后门、官官相护或利益联盟，这就有可能败坏企业内部的肢体。

#### （六）会出现涟漪效应

内部的每一次提升，会出现一连串的提升和调动，这一种“牵一发而动全局”的涟漪效应会使企业领导不得不去接受本不应该移动的岗位和个人，从而给企业工作带来伤害。

#### （七）近亲繁殖使后续发展力度受到影响

师带徒的形式始终是企业“人才流”形成的主要形式，内部晋升容易出现近亲繁殖，犹如人类的发展一样，近亲繁殖容易产生痴呆儿和智力发育不够好的弱智儿。因此，智力的近亲繁殖、企业经营理念和方法的近亲繁殖都可能给企业后续发展带来不良的影响。

内部获取的方式对于国有企业而言，将日益地得到普及和重视，原有的任命制将随着改革的深入、市场经济的要求、入世后的挑战，而逐渐退隐，代之而起的是内部的竞聘上岗，我们还将继续深入地研究竞聘上岗的方法和竞聘之后的选择与决策，这对于国有企业葆有生存的生机和发展的动力均是十分重要的。

### 四、外部获取的方法和流程

#### （一）工作准备

##### 1、人力资源规划

在前面我们已经详细地研究分析了人力资源规划。人力资源规划对劳动力市场环境要有充分的认识，对内部的需求和内部的人员分布状况、知识结构、年龄结构、性别结构应有相当充分的分析。在此基础上，提出需缺的岗位和人数，同时为战略人力资源考虑，对企业人力资源的储备作出必要的决策。

##### 2、岗位分析

岗位分析包含2个方面，一是工作是什么，二是谁适合这个工作。前者是对工作本身的描述，包括工作内容、工作职责、工作关系、工作本身在企业中的重要程度、工作赋予工作者的权利、荣誉等。后者是对“门槛”的界定，即怎样的人可以进入竞争，其中包括学历、经历、能力、知识、智商、情商等个人的“硬件”和“软件”。岗位分析是外部获取时重要的准备。

##### 3、确立招聘领导小组和招聘工作小组

领导小组应包含企业的主要领导、人力资源部门的领导和需求部门的领导，工作小组则应由有招聘经验的实干人员组成，同时在招聘的全过程中应有人力资源专家的参与指导。

##### 4、确立招聘的方式是内部招聘还是外部招聘

##### 5、确定广告的形式、广告覆盖的地区、广告覆盖的广度

一般说来，招聘越高层次的领导，所需的人才越少，质量越高，广告的覆盖面越大；招聘层次较低的人员，所需的人员多，质量较一般，广告的覆盖面小。

##### 6、制定招聘所需的各类表格，确立招聘的时间、地点、方式。

#### （二）招聘流程

### 1、初步筛选

根据资料剔除明显不合格者。

### 2、初步面试

时间约 10 分钟，由部门主管约谈，根据经验剔除明显不合格者。

### 3、能力测试

书面测试；情景模拟；机械操作；电脑仿真测试；角色扮演；根据测试结果，剔除能力明显不合格者。

### 4、诊断性面试

根据面试结果，剔除综合素质明显不合格者。

### 5、背景资料的收集

信誉度；家庭；业绩；婚姻；学历；品质；经历；美誉度；根据背景资料剔除填报资料不实者。

### 6、体检

剔除身体状况不符合岗位要求者。

### 7、决定

按 1:3 推荐；由董事会（或总经理）决定。

### 8、引导上岗、试用

### 9、决定录用

## 五、外部获取的优点

（一）带来新思想、新观念，补充新鲜血液，使企业充满活力

企业引进一个人，这个人必然会风风火火地进入企业，因为多数应聘者是想有所为、有大为，才会积极参与应聘的，他们必然给企业带来新的观念、新的信息、新的思想方法、新的文化和价值观，甚至新的人群和新的社会关系。这种引进，必然给企业带来思想碰撞，带来新的活力。

（二）加强战略性人力资源目标的实现

战略性人力资源目标是紧扣企业战略目标而设定的，具有战略性、前瞻性、科学性和系统性，因此，选人的标准就必须符合战略性要求，高层次的人才、高新技术人才、管理人才、稀缺人才等，都要有计划、分阶段地引入，包括成本核算、岗位匹配、能力培养、职业规划等均需有计划，并在一个大系统中运行。

（三）可以规避涟漪效应产生的各种不良反应

当企业由于工作发展而需要增设一个领导岗位时，或者因为退休、离职、调动、流动、生病等各种原因产生人才需求时，内部晋升的涟漪效应，即动一岗则动多岗，动一人则动多人的现象使企业被迫接受许多不应接受的岗位和人员变动，外部招聘则完全规避了涟漪效应，按图索骥，无需动其他岗位和人员。

（四）规避过度使用内部中不成熟的人才

以次充优和过度使用内部人才是内部招聘的主要弊端，外部获取保护和完善了“能岗匹配”的原理，使内部人员能获得必要的培训和充足的成熟时间，规避了过度使用不成熟的人才。

（五）大大节省了部分培训费用

“按图索骥”使企业能获得高素质人才，他们符合企业所要求的学历和经历，这样，企业节省了部分培训费用。外部招聘是“拿来主义”，不仅节省了培训费用，而且节省了培训时间；它节省了学历教育所付的费用，更重要的是节省了为获取经验所交的“过失费用”，这种社会学校和商业战场的“学费”常常较之学校学历教育所付的费用更加昂贵。

## 六、外部获取的缺点

（一）招聘成本高

招聘高层人才，所需的人才少，招聘的覆盖区域却要宽得多，有时甚至覆盖全国或者一个大片区；招聘人才层次低，所需人才多，招聘的覆盖区域却可以相对小，有时甚至在一个县区或一个地区即可，但无论是招聘高层次人才，还是中、基层人才，均须付相当高的招聘费用，这包括招聘人员的费用、广告费、测试费、专家顾问的费用等。

（二）可能会选错人才

虽然招聘的过程经过层层把关，又因为有专家顾问的参与，选才的准确度大大提高，但仍无法排除选错人的风险，因为任何事物都有其规律性，有些应聘者是在应聘场上的“老运动员”，具备应付临场考试的各种能力，却偏偏不具备实践工作中所要求的那些能力，这种人比例虽小，但也有可能会被某些企业所误用。这样，选错人的风险依然存在，不仅浪费了人力、物力、财力，而且影响了企业的正常运作，这些被耽误的时间可能会直接导致企业耽误了发展的良机。

（三）给现有员工以不安全感

每当企业由于某个原因出现干部需求时，企业内部的员工就会渴望获得它，如果每当这种机会

企业就从外部招聘合适的人员来补充，这必然会使内部员工感觉自己“永远漂泊在河流中”，不能泊岸，也没机会泊岸，这种感觉会逐步产生对现有职业的不安全感，员工的不安全感必然导致工作的热情低落，员工队伍的稳定性受到挑战。

#### （四）文化的溶合需要时间

引入的人才带来新观念、新思想、新信息，同时也带来对现有企业文化的挑战和思考，文化和价值观的溶合需要时间，彼此的认同和相互吸引是事业成功的基础，而溶合的时间会部分地影响工作的进展。

#### （五）工作的熟悉以及与周边工作关系的密切配合也需要时间

新引入人才的“上岗入位”是一件不容易立刻办到的事情，对本职工作的熟悉，对企业工作流程的熟悉，对与之配合的工作部门的熟悉，与领导、下属、平级同僚的工作配合均需假以时日，对企业外界相关工作部门的熟悉和建立良性关系，这些也同样需要时间，这种时间成本的投入也是必须考虑的不利因素。

### 七、内部获取与外部获取的比较分析

以上分析了内部获取与外部获取各自具备的优点和缺点，对于一个企业，把握人力资源获取必须注意以下几个方面：

- 1、外部获取是企业补充人员的主渠道；
- 2、高层管理人才应畅通外部获取与内部获取两个渠道；
- 3、高科技人才应主要考虑从外部获取，应委托专门的猎头公司或从专门科研机构获取；
- 4、中层管理人员可考虑以内部获取为主，在企业高速发展时，应着眼于战略人力资源储备，此时应由内部获取与外部获取相结合；
- 5、无论是内部获取或外部获取，都应争取企业外部专家顾问的帮助；
- 6、无论何种渠道获取，均应注意公平、公开、公正，这既是企业文化的锤炼，也是企业形象的锻造，同时也是增强企业凝聚力、创造力的关键所在；
- 7、人力资源的获取，既是人力资源管理部门的主要工作，同时也是企业领导的核心工作，企业领导必须亲自关心、关注和参与。

#### 本章小结：

获取合格的、优秀的人力资源以补充企业各个岗位的需要始终是人力资源管理中一个重要的功能，也是企业人员流动的“输入口”。美国的一项调查表明，招聘到合格的企业员工，企业的效益可提高 45%。为了把招聘工作做好，必须事先做好准备。这包括岗位分析、岗位描述、岗位评价。

人力资源规划和招聘方式的确定。人力资源规划主要指人员供给与需求的预测以及人员必要的储备。招聘方式包括内部招聘与外部招聘。内部招聘是指当前广为提倡的岗位竞聘以开发控制企业内部的人才。外部招聘始终是补充优秀员工的主渠道，也是当前企业采用最多的获取人才的方式。

#### 复习思考题：

- 1、岗位分析对组织的发展有哪些作用？为什么说岗位分析是人力资源管理的基石？
- 2、请分析岗位评价与薪酬的关系。
- 3、内部招聘有何优缺点？外部招聘有何优缺点？
- 4、请你举例说明哪些岗位的招聘更适合用外部招聘？哪些岗位的招聘更适合用内部招聘？
- 5、请你结合篇首案例，分析 SGM 为获取优质人力资源作了哪些准备，这些准备中有哪些你曾经使用过，效果如何？

#### 开放式讨论：希望集团在招聘中采用的四条腿的方针

##### （一）案例背景<sup>[1][2]</sup>：

第一，在学校里招收一些应届毕业生，进行培养；第二，面向社会招聘一些有实践经验的人才，包括曾经是企业竞争对手的人；第三，企业内部培养一部分，目前希望集团的总经理就是从最基层一直做起的；第四，亲友、熟人推荐。一方面，董事长刘永好个人不用亲属；另一方面，董事长鼓励企业员工推荐。推荐的成功率往往高一些，因为推荐的过程也就是一个担保的过程、认同的过程。

在用人上，希望集团董事长采取“稳住重点，流动一般”的原则，以保持人才的鲜活和知识的更新，总经理级的高级干部相对比较稳定，但高级干部也保持有 5%~10% 的流动，因为有流动才会有压力，有压力才会有动力。

## （二）讨论题

- 1、你认为希望集团四条腿的招聘方法有何特点？是否适合中国国情？请你提出你对招聘方式的看法。
- 2、招聘的方针与用人方针是紧密联系人。你同意希望集团董事长提出的“稳住重点，流动一般”的用人方针吗？高级干部、中层干部的流动率是由哪些因素控制的？
- 3、你为某集团编制一个招聘广告。该集团是以经营房地产为主业，同时做物业管理和建筑设计等配套产业。

## 角色模拟练习：撰写公司总经理的职位说明书

通过对本章主要内容的学习，应该对职位说明书的撰写、人力资源规划及其实施等有了更具体的了解。在这个练习中，参与者要根据对公司总经理的访谈，结合公司总经理填写的职位调查问卷，详细描述一下公司总经理的主要职责、应该享有的权力有哪些、必须承担的责任有多大，一位合格的总经理应具备哪些基本素质和必备资格，以及为了保持对总经理这一职位的胜任力，在职者应该接受何种培训，才能适应不断变化的公司内外部环境。注意不同公司可能对总经理的具体要求不同，因此既要指出公司总经理职位在所有公司的共性，又要提出公司总经理职位在不同公司的差异性，这将有助于公司挑选、培养合格的总经理继任者。

参与者可分组行动，一般以每组3人为宜。

首先，各小组可以通过小组成员的社会资源，与某一家公司（地理位置、行业与企业性质、公司规模、员工总数、盈利状况等均无限制）的总经理建立联系，凭借良好的沟通，赢得他对本小组的信任与支持，以获得本练习所需的充分信息。如果可能的话，小组应花费一个工作周的时间（一般为5天）实地观察公司总经理每天的工作情况，选择一个比较封闭的场所多对一地进行面对面访谈，在清楚地解释下填写本小组设计的职位调查问卷，以获得第一手的资料。如果无法直接当面沟通，也可利用电话、网络、EMS、Email等进行访谈、收集调查问卷和工作记录等资料的工作，获得所需的信息。课下进行，时间控制在本章内容结束后的2周之内。

然后，各小组就小组成员获得的有关公司总经理职位方面的信息进行汇总和分析，找出小组共同认可的公司总经理主要职责、所享受权力、所承担责任、所要求素质和资格、所需要的培训（包括培训类型、内容、时间等），制作公司总经理的职位说明书。时间控制在30分钟以内。

再后，各小组派出组长构成职位分析委员会，同时还派出1名代表（不担任组长的其他组员之一）向所有参与者简要报告本小组的工作成果（已经有人报告过的内容，之后的报告人就不必重复报告），注意控制发言时间；并在报告后将本小组的公司总经理职位说明书提交给职位分析委员会。

接着，职位分析委员会综合各组提出的公司总经理职位说明书，分析所有类型公司总经理岗位职责、权力和责任、素质和资格要求、培训需要等方面的共性，按照公司总经理岗位职责的重要性程度列出最重要的10项职责、最重要的15项素质与能力要求，以及不同类型公司（譬如按照公司规模划分，或者按照企业性质划分等）呈现出来的差异性，分析划分标准与差异性之间可能存在的关系；并且，根据公司发展状况和环境的变化趋势，形成公司总经理继任者的职位说明书，以便公司可以据此选拔、培养其总经理的接班人。时间控制在45分钟以内。

最后，所有的参与者自由陈述自己对职位分析委员会有关公司总经理及其继任者职位说明的意见或建议，委员会据此修正，形成比较完整的两份有关公司总经理及其继任者的职位说明书的书面材料，并呈交给指导者；时间控制在2分钟/陈述人。

本练习的结果是较为具体生动地说明公司总经理的岗位职责、权力、责任、综合素质要求等，从中还可以真实地反映公司选拔、培养公司总经理继任者的努力方向。参与者在形成公司总经理职位说明过程中不仅可以锻炼人际交往能力、组织协调能力、归纳总结能力、分析能力、预测事物发展的能力、沟通能力和解决问题的能力，还可以提高自身的口头表达能力、书面表达能力等。



## 第五章 人力资源获取过程的甄选

## 本章重点：

- 能岗匹配原理的内容及招聘中的应用
- 甄选人员的过程和步骤
- 诊断性面试的误区和偏差
- 结构性面试题的制作技巧和随机性面试题的提问技巧
- 招聘后的录用及上岗引导

## 第一节 招聘的理论准备——能岗匹配原则

### 一、能岗匹配原理及内容

#### （一）能岗匹配原理的描述

能岗匹配包含二个方面的含义，一是指某个人的能力完全能胜任该岗位的要求，即所谓人得其职；一是指岗位所要求的能力这个人完全能达到，即所谓职得其人。能岗匹配原理指人的能力与岗位要求的能力完成匹配，这种匹配包含着“恰好”的概念，二者的对应使人的能力发挥得最好，岗位的工作任务也完成得最好。

能岗匹配原理是招聘的黄金法则，按照能岗匹配的原理去操作招聘工作，才能招聘到适合岗位要求的人才，人们在胜任的岗位愉快工作，也才能发挥最佳的作用。

#### （二）能岗匹配原理的内容

##### 1、人有能级的区别

狭义地说，能级是指一个人能力的大小。但就广义而言，能级包含了一个人的知识、能力、经验、事业心、意志力、品德等多方面的要素。当我们研究能岗匹配原理时，首先要承认人有能力的区别，不同的能级应承担不同的责任，不同的能级应相应表达出他们在责任、权利、荣誉等方面的不同。

##### 2、人有专长的区别

古人云：术业有专攻，闻道有先后。如果不考虑专长的区别而去考虑能级的区别，那是永远无法准确判断的概念。不同的专业和专长，不能有准确的能级比较，一个优秀的电脑专家不能和一个优秀的建筑设计师比较他们之间优秀的等级和差别。因此，我们国家有许多不同的职系，同时也有许多不同的职称系列和不同的学位系列，这就是承认人有专长的区别。

##### 3、同一系列不同层次的岗位对能力的结构和大小有不同要求

由于层次的不同，其岗位的责任和权利也不同，所要求的能力结构和能力大小也有显著的区别。例如，处于高、中、基层的管理人员对技术能力、管理能力、现场操作能力、人际关系能力等不同能力的要求就有显著的区别。处于高层的管理者要求有更高的战略能力和宏观控制能力，处于基层的管理人员应有更加具体的技术能力，并对生产工艺的细节有所了解；管理的层次越高，人际关系能力要越强，同时必须对市场有很强洞察力；在素质方面，高层的管理者的承受能力要特别强，在紧张情况下，“阳春白雪，和者益寡”。高层管理者面对风险要敢下决断，有时理解他的人少，孤单感是经常会伴随着高层领导者。

##### 4、不同系列相同层次的岗位对能力有不同要求

由于工作系列不同，虽然处于同一层次，其能力的结构和专业要求也有显著的不同。如人力资源部经理必须突出沟通能力和协调能力，同时应有内在的亲和力；财务部经理必须突出计划能力，高原则性和熟知财务相关的法律知识；而生产部经理（或厂长）则需有教导他人工作的能力，技术指导能力和对质量的控制能力。相同层次不同系列的中高层管理者在知识结构和能力结构上也应有显著不同。

##### 5、能级大于岗位的要求，优质人才留不住，人员流动快

当一个人的能力大大地大于岗位的要求时，他无法施展自己的才华，就会感到压抑，积极性也会受到挫折。此时，人才必然会自我寻求发展的机会，企业的人员流动率就会大，优质的人才流向适宜他的工作和企业，这是一种企业和个人都受到伤害的情形。

6、能级小于岗位的要求，企业生产率下降，企业团队建设受到阻力，人心涣散，企业会产生恶性循环

当一人的能力无法胜任组织交给的工作时，他不仅个人的工作做不好，组织的业绩也会迅速下降。如果他本人处在一定的领导岗位上，他的团队就缺少战斗力，他本人的威望迅速下降。此时，人心涣散，企业的凝聚力和竞争力均受到挑战。这是种用人失败的例子，会对企业产生恶性影响，必须迅速加以纠正，否则企业将受到严重的伤害。

### 二、能级与权级的不同点

### （一）权级具有可赋性，能级具有不可赋性

权级是由职务产生的，而职务在许多国度里仍然是以任命制为主要的任用方法。我国随着改革开放的深入，有部分党政干部和国家领导采用公开招聘选拔的方法来任命，但仍大量存在由上级主管任命的方法，任务——职务——权级，权级的可赋性是权级的一大特点。

能级是不可赋的，如前所说，能级表达为一个人的知识、学历、经历、能力、心理素质、品德以及 IQ、EQ 等各种要素的综合体，因此，能级具有不可赋性。能级是需要通过自身学习、积累、实践、锻造等多种努力而逐步形成的，因此，能级是不可赋的。

权级可以由上级的任命而赋予，但上级的任命书却不能同时把权级所对应的能级赋予你，能级必须靠汗水、靠努力、靠积累去获取。

### （二）权级得失可在瞬间，能级具有相对稳定性

权级可以由一纸任命书而获得，也可以因一纸撤职书而失去，权级可以在上级领导决定的一瞬间得到或失去。更有严重的，为官不清廉者，或者玩忽职守者，或者不遵纪守法者，今天是座上宾，位极权重，明天是阶下囚，铁栏杆内度终生，权级的变数大。

能级由于积累的缓慢性，以及在人体内的长期积淀并成为个体的人力资本而存在，因此具有相对的稳定性，通常不可赋予的也就难以消失，能级一旦获取，会有较长时间的相对稳定性。

### （三）权级具有跳跃性（破格提拔、贬职免职），能级却有相对缓慢的增长性（渐悟）

由于权级具有可赋性，必然带来权级的跳跃性，一旦工作需要或受到上级领导特别赏识时，破格提拔、搭乘软梯或虽有台阶但可以加速度上升等就成为一种相当普通的现象。

能级由于经验的积累需要时间，知识的增长需要较长时间的努力，所以只能是一种缓慢的增长。知识上的顿悟确实存在，但那只是知识的某一点上的理解和飞跃，知识的渐悟却是基本的和普遍的，力道九成九，不成十分事，一定要一点一滴的积累，知识上的“直升飞机”实际上是没有的。

### （四）权级的增长缺少明显的规律性，而能级的增长却有相对的规律性

前面已经提到过，权级可以破格提拔，也可以因为一时的错误受贬而被剥夺权利。有些人职位的增长是一种“加速度运动”，有些是“匀速上升运动”，也有一些人是原地踏步，终身从事于一种工作，在一个岗位上没有升降，也有的是跳跃上升又跳跃下降。因此，权级的增长缺乏明显的规律性。

能级的增长有相对的规律性。如学历的增长是按照教育阶段前进的，每一个阶段均有相当稳定的时间期限，完成一个本科教育 16 年，完成硕士教育 19 年，完成博士教育 22 年等。又如职称的增长也按照相当稳定的阶段进行，虽有破格提拔，但成果的考核也是相当严格的。学历、职称等这些相对有形的能级增长是如此，某些无形的能力增长则更需要时间、经验的积累，需要无数的挫折和教训的积累，是一种更为缓慢的过程，但却有明显的轨迹，有一定规律性。

### （五）权级的增长或减退没有固定的规律，能级的增长或减退通常是橄榄型

能级的增长或减退除少量专业和少数异质型人群外，基本上是橄榄型，其最大数应在壮年，此时其知识、能力、体力、意志、经验、成熟度均进入顶峰。随着年龄的增大，体力、意志力、创新力均有所减低，但某些社会科学的学者、画家、书法家等，由于身体素质好，也有一些随着年龄增长反而能级不断上升的，但这属于特异和个别现象。当然，名气可能会随着年龄继续上升，可是个体的创新能力、与时俱进能力多数均会下降。

## 三、能级与权级的相同点

### （一）能级和权级都具有动态性、可变性和开放性

权级随着个人业绩、表现、能力变化具有动态性，随着上级对其认可的程度变化具有可变性。随着社会的改革开放，权级的封闭性也已被打破，权级在政府与国企之间开放，本人也可弃政从商，弃政从学，开放程度随着社会的进步将有大幅度的增长。

能级虽然具有相对稳定的状态，但是当机遇到来，有名师指点时，顿悟的可能性很大。能级具有动态性，人的能级有一大部分是潜能，是未被开发的处女地，一旦获得能充分发挥自己才华的岗位和空间，潜能便会被极大地开发，此时能级具有明显的快速增长性；如果人受到挫折，心理承受能力差，就有可能丧失意志，颓废消极，此时，能级有明显的下滑性。人和环境，人和人之间始终进行着信息和能量的交换，在这种交换过程中，不仅能级是开放的，而且自古就有“与君一席话，胜读十年书”的说法，这种动态性、可变性也会随着开放性而明显地增强。

### （二）权级和能级都存在一定的变化区间

权级的变化区间有明显的上限和下限，超过上限是越权，会犯政治错误；超过下限是渎职，未能完成上级交给的工作和承担应有的责任。权级在这个区间的变化受历史、文化、价值观、个人能力、社会关系、内外机遇等的影响，如某人担任某市的副市长，人们发现他的权力比一般的副市长高，这可能是由于他的群众关系好、个人能力强，也有可能他相当好的社会背景或者他本人在历史上对本市有过重大贡献，但他

的权力无论如何大，都必须在市长的领导之下，如果越职去决定事情，他就有可能降职或受到其他处分。能级也有较大的变化空间，在身体好、心情好、工作环境融洽的状态下，能力能发挥到最好，相反，当身体状态不好，心情郁闷，在创新能力或现场处理问题的能力会显著下降，权级的变化区间[a,b]是一个相当严格的格局，而能级的变化区间相对会宽松一些，没有十分明显的界限，有的人在心情不好的状态下，不仅正常的能力不能发挥，甚至会产生负作用、负效应，如乱发脾气伤害下属的感情，草率决定影响企业的战略决策或者错失重大的市场机会等。

四、能岗匹配在招聘中的应用

(一) 针对能岗匹配对岗位进行特别分析

通常要作能岗匹配分析的招聘岗位都是企业中高级管理层，对于一般员工不必作能岗匹配分析，只作一般的工作分析即可，能岗匹配的特别分析包括以下内容：

- 1、岗位所需的素质、专业知识和能力；
- 2、岗位所需的性格偏好；
- 3、第一把手的性别、性格特征、专业、兴趣和经历；
- 4、曾经与第一把手共事过的成功与失败的经验分析，尤其是共事者的个体特征分析；
- 5、企业经营班子的组成分析：包括性别、年龄、专业、职位、性格特征等；
- 6、企业以往的业绩分析：最缺少的人才是什么？
- 7、拟招聘岗位在企业所处的组织地位。

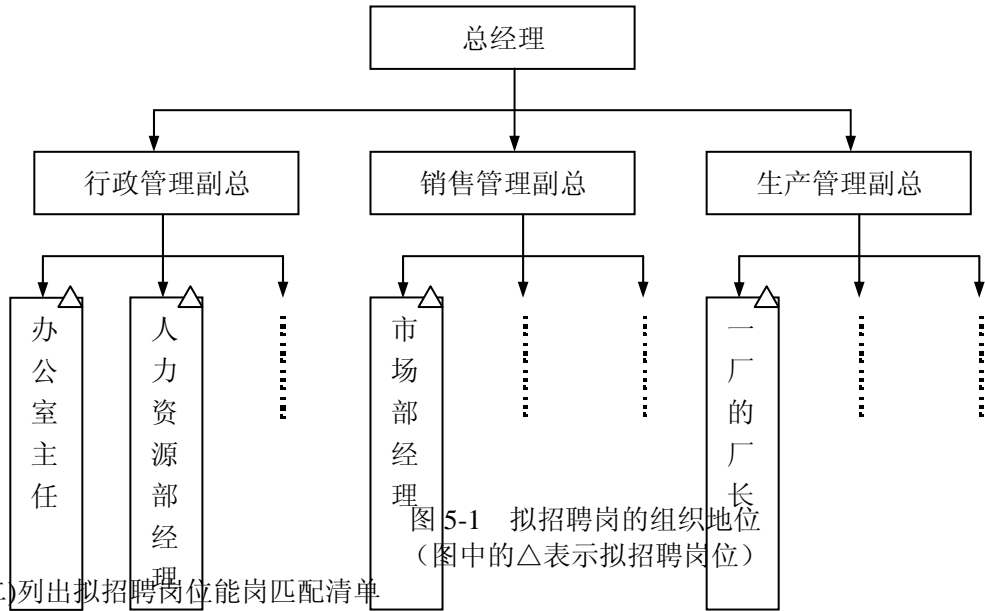


图 5-1 拟招聘岗位的组织地位  
(图中的△表示拟招聘岗位)

(二) 列出拟招聘岗位能岗匹配清单

**案例一：**某民营大集团公司要招聘 4 位营销子公司的总经理，为了挑选到能岗匹配合适的人选，我们对该公司作了一次长达 2 天的访问，听取了各方面的情况，填写了 4 张调查表，分析了该岗位的各种情况，列出下述能岗匹配清单：

- 1、学历不必太高，只需大专或本科学历；
- 2、年龄不宜太轻，适宜 30 岁以上，有五年以上的工作经验和阅历；
- 3、具备善于接触最普通的基层群众的能力，因此，必须平易近人，衣着朴素，懂得群众语言和与普通人谈心的方法，最好善饮酒聊天，长相不必太秀气，谈吐不能太清高；
- 4、为人谦和，能随遇而安而不激进，对工作和生活的期望值不会太高；
- 5、能服从领导，个人意志不宜太强，有协作精神；
- 6、有稳定的婚姻和家庭生活。

在调查中我们已知道该公司不能提供很高的工资，但又需要能积微蓄大，为公司创造效益，既需要其独挡一面的能力，又不能有太高的期望值。

根据以上的分析，我们从 20 多个面试者中挑选了 4 位人选，2 位大专毕业，2 位本科毕业，至今已在该岗位工作 4 年，企业和个人都较满意，其中一位已有晋升总公司高职位的可能。

**案例二：**某国营高科技公司要招聘一位总经理，经调查并作了为期 2 天的访问后，我们对招聘人选的能岗匹配作了分析，列出下述能岗匹配清单：

- 1、学历必须是计算机专业硕士以上，最好是留学归国人员；
- 2、有一定的社会阅历，至少有 2 年以上工作经验；

- 3、对个人工作成就和生活品质期望值要高一些，个人的成功期望值高；
- 4、有较强的沟通能力，能与高层去接触交谈并显得彬彬有礼；
- 5、外表和行为举止应较典雅，有一群 IT 界的朋友更好；
- 6、出身于高知或高干家庭更好，因为耳濡目染具备高层公关经验；
- 7、行动果断，能把握市场的风云变幻；
- 8、流利的英语口语；
- 9、未婚和已婚均可，但如已婚，伴侣最好有较高的学历背景。

我们在调查中发现，该公司可以付较高的工资和提供较好的发展空间，但必须自己去创造和自己去获取。公司所从事的工作是高科技的，因此必须有一定的专业背景。根据以上分析，我们最终为其物色了一位留美归国的年约 30 岁的计算机硕士，他到岗后，工作很顺利，为公司创造了很好的效益，个人的社会地位也迅速提高。

**案例三：**某国营航空港公司要招聘某子公司“航空港房地产公司”的副总经理，经调查并作了岗位匹配的特殊分析后，列出了下述的能岗匹配清单：

- 1、总公司的董事长和总经理均学历较高，能力较强，因此该子公司副总应符合总公司领导对人才的期望值，必须有本科以上学历和五年以上工作经验，具备与各类高层次人才沟通的能力。
- 2、该子公司的总经理学历不高，但经验丰富，是一位转业军人，有军人风度，原则性强，因此该副总经理在本人具备高学历的情况下，应有谦虚谦和的心态，善于向比自己学历低，但经验丰富的人学习，善于看到他人的长处，应有较高的 EQ。
- 3、应为建筑或工民建专业毕业。
- 4、其能力结构应对设计、施工、监理都有相关的知识，既能代表“甲方”监督“乙方”保质保量完成工作，有时又能作为乙方接受一些工程项目，其经历和经验都应较丰富。
- 5、因总公司规模大，各方面关系多，协调能力要强。

我们从应聘的十个人中间，选择了一位工民建专业本科毕业，在设计院和监理所工作过，善于以平和的态度与人相处的职业女性担任该子公司副总，一年的跟踪调查，该副总招聘成功，匹配度优，上下均十分满意。

能岗匹配原理是招聘重要的理论基础，能岗匹配原理要求招聘时要针对岗位的上下左右进行分析，要列出匹配清单，要了解“匹配”比“个体优秀”更重要。有的人个人的硬件条件很好，放到某一个环境中不但个体不能发挥其能力，且整体的战斗力削弱，内耗严重；有的人个人的能力一般，但放到一个适宜匹配的环境中，个人工作得心应手，工作得很出色，团队的协作精神也加强了，整体效益达到最优。因此，我们把匹配原理作为招聘的黄金法则，录用的人是不是最好不重要，是不是最匹配的最重要。

## 第二节 人力资源获取的甄选测试

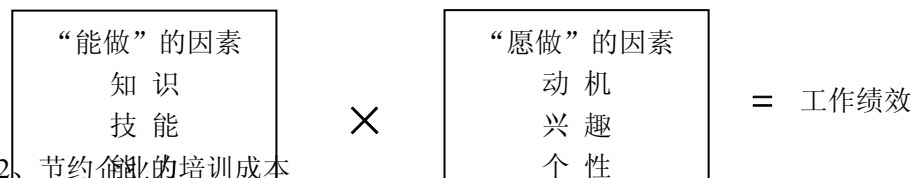
### 一、甄选的相关概念及过程

#### （一）甄选的定义

所谓甄选（Selection）是指在当前的环境条件下，为一个组织从一系列申请者中挑选出最符合可能职位的甄选标准的人的过程。尽管该定义强调甄选的效度，但有效地作出录用决策，以及甄选必须符合已有的公平雇佣机会法律也是必须的。因此，一个组织的甄选过程将包括多个目标。

#### （二）正确的甄选对企业发展的的重要性

- 1、个人最大潜能的发挥和组织需要相吻合时，企业会迅速产生绩效



- 2、节约企业的培训成本

当你为企业找到一个中层以上的领导者时，期望值大学毕业生要锻炼培训十年以上，其中还包括他在十年期间工作缺少经验造成的损失，俗称“高学费”，正确的招聘可以节省这些培训成本和“失败学费”。

- 3、迅速地与企业文化价值观融合，有利于建设优秀的团队

正确的甄选人选能与企业文化融合，认可企业文化，同时能严格要求自己，把握正确的角色定位，有利于团队建设。

- 4、会改变企业原有的结构缺陷，为战略人力资源管理作准备
- 5、个人有提升的希望，企业有“岗得其才”的综合效应

## 6、一份可能使工作成功的品质清单

- (1) 技术的 KSA（知识、技能和能力）或学习 KSA 的倾向；
- (2) 非技术的技能，如：沟通、人际关系、推理能力、处理压力的能力、果断；
- (3) 工作习惯：自觉性、动机、组织公民意识、首创精神、自律；
- (4) 没有功能失调行为，如：滥用物质、偷窃、暴力倾向；
- (5) 能受到组织奖励系统的激励；
- (6) 能适应组织关于诸如承担风险和创新之类事情的文化；
- (7) 享受工作的乐趣；
- (8) 申请者的志向与公司能提供的升迁机会相吻合。

### （三）甄选步骤

#### 1、初步筛选——剔除求职材料不实者和招聘资料明显不合格者

甄选的过程就象我们到达目的地必须跨越的一道道门槛，第一道门槛挡掉的是资料本身就明显不合格者，例如：某个职位要求本科学历，建筑专业，但某人送交的材料是“大专学历，建筑专业”或“本科专业，物理专业”，这样的资料就属于“明显”不合格者。也有的是不够“明显”，属于模糊的状况，如“本科学历，建筑材料专业”，属于这种情况就不应马上剔除，而必须再审核。经过初步筛选后，原来的申请池变小了，通常会有十分之一的人被淘汰。

#### 2、初步面试——根据经验剔除明显不合格的

初步面试是应聘人的第二道门槛，一般由主管进行，主管根据经验判定哪些“明显”不合格岗位需求的应聘者。初步面试的时间一般 5-10 分钟，有一点象中国的“相”女婿，那种“走马观花”，不看“细节”，不看内在的能力，只是根据外表体征、初步对话等。主管根据他对该岗位技能的熟悉和了解，剔除“明显”不合格者，例如，酒店行李员不能个子过分矮小，体力不支者；酒店前台小姐不能五官不正，面貌丑陋者；大学教师不能口齿不清或结巴者。初步面试要十分小心，不“明显”不合格的不能轻易剔除，要防止由于主管的不是而去掉最合格的人，也要防止主管由于某些个人私利原因或个人品质原因出现舞弊现象。正是由于对主管的能力和某些品质不够信任，很多企业已经去掉这一步骤。

3、心理和能力测试——根据测试结果剔除心理健康程度和能力明显不合格者，也可以按一定比例从高分到低分淘汰低测试分值者

心理和能力测试的方法很多，我们将在下一个问题中专门进行研究。

#### 4、诊断性面试

诊断性面试是整个甄选的关键，经过前面三个步骤的甄选后，诊断性面试为最后决策提出决定性的参考意见。目前有的企业的做法是对第 3 步骤的测试结果和第 4 步骤的诊断性面试结果按权重进行加权平均计算得分，而后按得分顺序推荐给董事会或决策小组。但更多的企业不采用加权平均的方法，而是把跨入第 3 个门槛后的所有应聘者同等对待，不把测试成绩与诊断性面试结果进行权重分配，而是按诊断性面试结果排序。由于诊断性面试的重要性得到各国人力资源专家和企业领导一致的认同，所以诊断性面试将单独列出一章进行讨论。诊断性面试通常按 1: 3 推荐到下一步骤甄选。

#### 5、背景资料的收集和核对——根据核对结果剔除资料不实或品德不良者

当应聘者通过诊断性面试这个比较严格和狭窄的通道之后，企业的相关部门必须对应聘者的背景资料（包括教育背景、经历背景、社会背景、工作业绩）进行收集和核对，如有资料不实、信用等级低、工作业绩差的人应该剔除。

#### 6、匹配分析——根据具体岗位需求剔除明显不匹配者

匹配分析其实是贯穿于测试的全过程，但前面几道门槛更侧重于“选优”的筛选。到诊断性面试时，就应该有对匹配度的重点测试，但由于全部步骤不可能一气呵成，有一定的时间长度和时间区间，因此，第 6 个步骤进行匹配度综合分析是十分重要的，特别是招聘重要管理岗位，这一步骤是不可缺少的。匹配度分析时，除了有决策权的人参与外，应有面试主考官参加。

#### 7、体检——剔除身体状态明显不符合岗位要求者

体检为什么要放到后面来进行，这是因为较高层次的体检费用较高。此外，此时的应聘者入选率将很高，应有一些针对性很强的项目检查。

8、决策和录用：决策是根据招聘职位的高低而在不同层次的决策层中进行，决策之后就交给相关单位作录用处理。

以上步骤详见图 5-2，图 5-3。



图 5-2 甄选流程与步骤

甄选的过程可以比喻成把“申请人”放进一个比一个小的“申请池”中，这种逐步变小的申请池最后进入决策。

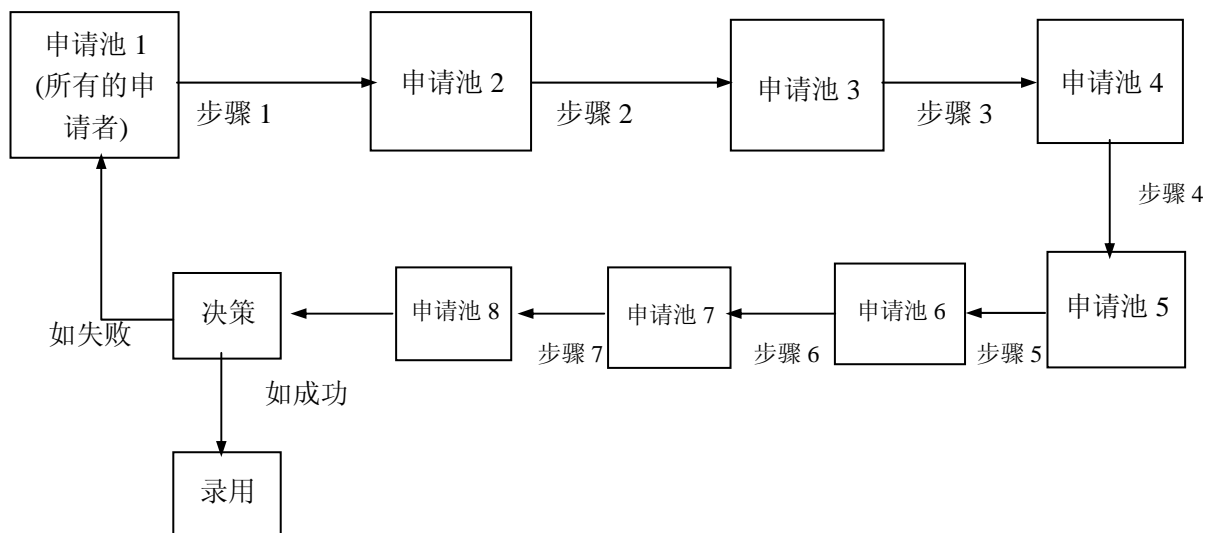


图 5-3 申请池逐渐变小

## 二、若干测试方法

### (一) 心理测验法

### 1、智力测验

它是对人的一般认知功能进行测量，测验结果常用一个商数，即 IQ 来表示。智力测验一般包括知觉、空间意识、语言能力、数字能力和记忆力方面的内容，要求受测者运用比较、排列、分类、运算、理解、联想、归纳、推理、判断、评价等技能来解答测试题。

### 2、个性测验

它亦称“人格测验”，是用以了解被测试者的情绪、性格、态度、工作动机、品德、价值观等方面。通过个性测试可以寻求应试者的性格特征和工作要求的匹配。随着现代社会中的人的人性价值日益受到重视和尊重，各种测量手段也层出不穷。其中，影响较大、使用较广泛的主要有：国外有卡特尔《16种个性因素问卷（16PF）》、DISC 个性测试、爱德华《个人倾向量表（EPQ）》、矢田部达郎《矢田部吉尔福特（YG）性格检查》等；国内有苏永华编制《HR 个性测验》、人事部人事与人才科学研究所《现代管理者心理测试》等。

### 3、心理健康测验

在竞争日益激烈的今天，紧张的工作生活节奏和强大的心理压力恶化着人们的心理健康，因此心理保健和心理治疗的重要性日益凸现。能有效用于心理健康诊断的心理测验主要有：《明尼苏达多向个性问卷（MMPI）》、罗夏《罗夏墨迹测验》、默里《主题统觉测验（TAT）》、埃森克《情绪稳定性测验》、马斯洛《安全感不安全感问卷》

### 4、职业能力测验

职业能力是一种潜在的与特殊的能力，是一种对于职业成功在不同程度上有所贡献的心理因素。从内容上看，与职业活动效率有关的能力包括语言理解和运用、数理能力、逻辑推理、空间关系、知觉速度、手指关节灵巧度、人际协调、影响力、判断力、决策力等。职业能力测验可以分为两类：一类是一般职业能力测验，如美国劳工就业保险局编制的《一般能力倾向成套测验（GATB）》、北京人才评价与考试中心（简称 BEC）开发的《BEC 职业能力测验 I、II 型》；另一类是专门职业能力测验，主要用于职业人员的选拔和录用，例如奥蒂斯的管理能力测验、我国公务员录用考试使用的《行政职业能力测试（AAT）》、针对企业管理工作的需要开发的《企业管理能力测试（MAT）》。

### 5、职业兴趣测验

一个人职业上的成功，不仅受到能力的制约，而且与其兴趣和爱好有密切关系。职业兴趣作为职业素质的一个方面，往往是一个人职业成功的重要条件。了解职业兴趣的主要途径就是采用职业兴趣测验量表或问卷来进行。西方在第一次世界大战期间进行了最早的尝试，而我国职业兴趣研究起步较晚，主要以引进和修订西方量表为主。现在较常用的测验有坎贝尔编制的《Strong Campbell Interest Inventory (SCII)》、库德《库德职业兴趣量表（KOIS）》、霍兰德《职业偏好量表（VPI）》和《自我职业选择量表（SDS）》、我国 BEC 编制的《BEC 职业兴趣测验》。

### 6、创造力测验

一般而言，分散性思维是创造力的基本操作模式。创造力包括的基本能力主要是流畅力、变通力、精致力、敏觉力和独创力。创造力的测验并不玄妙，有些简单的方法就可施测，如单字联想测验、物件用途测验、寓言测验、模型含义、远隔联想等。现在运用较多的创造力测验量表有吉尔福特《分散性思维测验》、托兰斯《创造性思维测验》、盖泽尔斯《创造力测验》等。

#### （二）评价中心

评价中心，是创设一个模拟的管理系统或工作场景，将被测试者纳入该系统中，采用多种评价技术和手段，观察和分析被测试者在模拟的工作情境压力下的心理和行为，以测量其管理能力和潜能的测评方法。由于评价中心法不是对被测试者的素质进行抽象的分析，而是将其置于一系列的活动、安排、环境布置、压力刺激的动态情境中来测试，故具有预测的可信度和效度高、信息量大、针对性强、客观公正等特点，是一种很有价值和发展前途的测评技术，因而它被广泛的应用到企业高层管理人员的测评中。评价中心常包含以下方法：

#### 1、公文筐处理（in-tray test）

它是一种具有较高信度和效度的测评手段，可以为企业高级管理人才的选拔、聘用、考核提供科学可靠的信息。在这项测试中，设计出一系列管理者所处真实环境中需要处理的各类公文，这些公文可以涉及到财务、人事备忘录、市场信息、政府法令、客户关系等。由于这些公文通常是放在公文筐中，公文筐测验因此而得名。测验要求被测试者以管理者的身份，模拟一个公司所发生的实际业务、管理环境，在规定的条件下（通常是较紧迫困难的条件，如时间与信息有限，独立无援，初履新任等），对各类公文材料进行处理，形成公文处理报告，从而对被测试者的计划、组织、分析、判断、决策、文字等能力进行评价。

#### 2、无领导小组讨论（leaderless group discussion）

在此测试中，被测试者组成一个临时工作小组，让他们讨论一些精心设计的管理活动中比较复杂棘手的问题。由于这个小组是临时拼凑的，并不指定谁是负责人。在这种情况下，通过对被测试者在讨论中所

显露的语言表达能力、独立分析问题的能力、概括能力、应变能力、团队合作能力、感染力、建议的价值性、措施的可行性、方案的创意性等划分等级，进行评价。其目的就在于考察被测试者的表现，尤其是看谁会从中脱颖而出，成为自发的领导者。

### 3、角色扮演法(role taking test)

该方法是在一个模拟的人际关系情境中，设计出一系列尖锐的人际矛盾和人际冲突，要求被测试者扮演其中某一角色并进入情境，去处理这些矛盾和问题。通过对被测试者在不同的角色情境中表现出来的行为进行观察和记录，评价被测试者是否具备符合其身份的素质特征及个人在模拟情境中的行为表现与组织预期的行为模式、将担任职务的角色规范之间的吻合程度，即代表了个人的个性特性与工作情境间的和谐统一程度。这种方法主要用于评价角色扮演者的协调人际关系技巧、情绪的稳定性 and 情绪的控制能力、随机应变能力、处理各种问题的方法和技巧。

### 4、管理游戏( management games )

它是一种以完成某项“实际工作任务”为基础的标准化模拟活动。在这种活动中，小组成员各被分配一定的任务，必须合作才能较好地解决它。有些管理游戏中包括着劳动力组织和动态环境相互作用及更为复杂的决策过程。通过被测试者在完成任务的过程中所表现的行为来测评被测试者的实际管理能力。

### (三) 观察判断法

观察判断法是以观察被测试者行为反应作为基本手段，判断其内在素质能力的一种方法。它是以测评人员素质为目的，借助一定的量表，在观察的基础上进行测评活动。

#### 1、事件记录与关键事件法

事件记录一般包括事件的真实记录与记录者当时对事件客观性分析两个部分。事件记录主要用来描述被测试者在异常情况下如何行事、如何对发生的情况作出特定的反应、如何寻求找出问题的原委及其解决矛盾的办法。关键事件法则是通过被测试者生活工作中极为成功或极为失败的事件的观察与分析来测试有关素质。

#### 2、检核性描述量表

检核性描述量表一般由左右两部分内容组成，左边是一些词句组成的有待检核的项目，右边是“是”与“否”的两列空格，要求被测试者选择其中的一个作记号。对于该表内的各个项目，可以根据实际需要赋予一定的分数，然后总和。

#### 3、观察测评量表

观察测评量表形式上类似其他量表，也是由两部分组成。一部分是被测试的行为项目，另一部分是测评结果的表述或记录的方式。观察测评量表，从表格的内容形式上划分有简单型与综合型；从测评技术上划分有标准参照与常规比较式；从测评的结果表述形式上有图示、数字、等级与词语描述等几种。

#### 4、人物推定表

它一般是由推定标准与推定结果记录两个栏目构成，同时也附有推定说明或指导。人物推定表是间接观察测评中常使用的一种工具，它的使用必须在组织内个体间关系正常与和睦的情况下才比较有效。若帮派团伙太多则不宜使用。

### 5、背景考察

背景包括学历、经历、家庭、社会关系等的分析，包括知识结构、生长的地理环境与社会环境，也包括家长、直接主管、组织和群众的评价分析。理论与事实分析表明，每个人的工作业绩、工作能力、品性等个性素质与他所生活的背景直接相关。一般来说，履历表与个人档案材料是对被测试者背景情况的详细描述。虽然这些描述是针对被测试者的过去情况，但“鉴往知来”的事实可以作为素质测评中的一种有效测评方法。

### (四) 纸笔测评法

纸笔测评法是测试应聘者学识水平的重要工具。这种方法可以有效地测量被测试者的基本知识、专业知识、管理知识、综合分析能力、逻辑推理能力和文字表达能力等素质差异。纸笔测评法的优点是一次能够出十几道乃至上百道试题，考试的取样较多，对知识、技能的考核的信度和效度都较高，可以大规模地进行分析，因此花时间少，效率高，被测试者的心理压力较小，较易发挥水平，成绩评定比较客观。

纸笔测评法的不足主要表现在不能全面地考察被测试者的工作态度、品德修养、组织管理能力以及口头表达能力等。因此纸笔测评法虽然有效，但还必须采用其他的测评方法以取长补短。

### (五)测评工具的比较

国外学者曼琴斯基曾以效度、公平性、实用性、花费代价等四个指标对素质测评中的七种测评方法和工具进行了比较研究，结果发现：效度中，观察评定和背景分析等方式的效度最高，面试最低；公平性中，心理测验、观察评定、情境模拟测评最高；实用性中，面试、背景分析最高；花费代价中，心理测评、背景分析最低。具体比较结果如表 5-1。

表 5-1 系统测评工具比较

比较指标 测试方法	效度	公平性	实用性	花费代价	采用广度	高级管理 人员甄选 常用方法	基层管理 人员甄选 常用方法	普通员工 甄选常用 方法
智力测验	中	中	高	低	多	√	√	×
职业能力测验	中	高	中	低	少	√	×	×
人格品德测验	中	高	低	中	少	√	×	×
情境模拟测评	中	高	低	中	多	√	×	×
观察评定	高	高	低	高	少	×	×	√
面 试	低	中	高	中	多	√	√	√
背景（档案、履 历等）分析	高	中	高	低	多	√	√	√

三、甄选测试的可靠性分析

（一）甄选测试的信度与效度

信度与效度是企业在决定采用何种甄选方法时所依据的两个非常重要的指标。在对应聘者进行甄选测试时，应做到既可信又有效。

1、测试的信度

信度又叫可靠性。为了使甄选标准有更高的可信度，甄选的标准必须保持一致性，这就是所谓的信度。一个好的甄选工具必须稳定可靠，即多次测量的结果要保持一致，否则就不可信。招聘过程中所有的甄选工具都需要信度，但目前人们对信度的讨论主要集中在甄选测试及面谈上面。

影响测试信度的误差来源主要有：

(1)被测试对象的特征

被测者的个人影响因素有：应试动机、测试经验、身心健康状况、动机、注意力、持久性、求胜心、作答态度等。被测者团体因素有：团体的异质性和团体的平均水平。

(2)招聘者或主测者的影响因素

包括：不按规定实施面谈或测试、制造紧张气氛、给予某些被测者特别协助、主观评分等。

(3)测试内容方面的影响因素

包括：测试题目取样不当、不一致性低、题目数量过多或过少、题目意义含糊等。一般来说，在一个测试中增加测试题可相互抵消每个题目上的随机误差。这很象投篮，投一个球有很大的偶然性，但是投 100 个球就基本能反映一个球员的的稳定水平。测试难度与信度之间没有什么必然联系。但是如果测试太难或者太容易，则分数差距将缩小，从而使信度下降。这表明要提高测试的信度，能产生最广的分数分布的难度水平是最合适的。

(4)实践测试的情景方面的影响因素

包括：测试的现场条件、通风、温度、光线、噪音、桌面好坏、空间宽窄等。

(5)其他干扰因素

如停电、计时设备出了问题、题目或答题纸出了问题、考场上有人生病等。

2、测试的效度

效度是个比信度更重要的甄选指标。效度又称为有效性或正确性，指一种甄选技术能够真正衡量所要衡量对象的程度。在甄选过程中，有效测试的结果应能够正确地预计应聘者将来的工作成绩，即甄选结果与以后的工作绩效考评得分是密切相关的。这两者之间的相关系数越大，说明测试越有效。

影响测试效度的误差来源主要有：

（1）测试组成方面的影响因素

测试的取材、测试的长度、试题的难度、试题的编排方式等对测试均有影响。如果测试试题经过审慎选择，测试的长度合适，难易程度适中且安排得当，则效度比较高。

（2）测试实施方面的因素

在测试实施的过程中，无论是场地的布置、材料的准备，还是作答方式说明、时间的限制等，如果不按照标准化的程序进行，则必然使效度降低，失去测试的意义。

### （3）受测者的反应方面的影响因素

受测者的兴趣、动机、情绪、态度和身心健康状况等，都足以决定其在测试情景中的反应，而受测者是否充分合作与尽力而为，均能影响测试结果的可靠性和正确性。

### （二）有效甄选测试的方法步骤

#### 1、工作分析

工作分析是甄选测试的科学依据。

#### 2、选择测试

选择能够测量对胜任工作来说很重要的特征（预测因子）的测试。通常根据经验、以往的研究和“最佳猜测”，选择几个测试组成测试组。这样做的目的是测量许多可能的预测因子，例如进取心、外向性和数字能力等。

#### 3、实施测试

用选择好的测试方法进行测试。这里有两种选择，一种是对企业目前在岗的雇员进行测试；一种是在雇佣求职者之前就对他们进行测试。

#### 4、将测试成绩与标准联系起来

确定测试分数（预测因子）与工作表现之间是否存在关系。一般是通过相关分析来确定测试分数与工作绩效之间的统计关系。

#### 5、效度与信度的关系

##### （1）信度是效度的必要而非充分条件

信度和效度的这种关系从日常经验中可以看出。一种测试方法对于某一目的具有一定的信度，但并不一定是有效的；而一种测试方法如果对某一目的是有效的，那么它一定是可信的。

##### （2）测试的效度受其信度的制约

很显然，信度不高的测试方法，其效度也一定不高。

### （三）甄选测试准则

自从甄选测试被运用到招聘过程中，招聘者从过去完全依靠主管判断的被动中解放出来，对应聘者的观察和认识更客观、更准确。但测试本身尚有许多不完善之处。无论是在能力、技能还是在知识方面的测试成绩，都不能说是对应聘者提供了非常准确和可靠的指标，在解释测试分数时应该保持谨慎态度。为了尽可能避免测试的缺陷，必须遵循若干准则。

#### 1、测试仅是甄选技术的补充手段

不要把测试当作唯一的甄选技术，而是要用测试来补充诸如面谈和背景调查之类的甄选技术。

#### 2、选择合适测试手段。

一般来说，企业之间相互差别很大，在一个企业被证明有效的测试在另一个企业不一定有效。因此，应该根据自身情况选择合适的测试方法。

#### 3、对企业现行的录用和晋升标准进行分析

企业应随时检验甄选测试方法与实际工作绩效之间的关系。一旦某种测试方法不再有效，就应及时调整。

#### 4、保留准确的记录

对于录用或不录用的决定原因都应保持准确的记录，有利于将来进行分析研究。

#### 5、进行测试的有效化

最好的方法如下：对候选人进行测试，按照测试分数雇佣候选人，然后在日后将他们的工作绩效与测试分数进行比较。

#### 6、由人力资源方面的专家实施测试工作

由于甄选标准（包括测试）的开发、有效化和使用是一项很专业化、很复杂、很细致的工作，如果能够得到经验丰富的专家的帮助就会做得更好。

#### 7、选择合适的测试环境

应当在隐秘安静、光照充足、通风良好的地方进行测试，并且所有应聘者应在同样环境下决心测试。

## 第三节 诊断性面试

### 一、诊断性面试在招聘中的重要性

#### （一）诊断性面试充分依靠了专家的知识、经验和智慧

诊断性面试一定要有专家参加。在这种面试中，无论是定型的结构性考题或非定型的随机性考题，无论是对考生的考察和判断，均充分利用了专家的知识、经验、智慧和信息，充分利用了专家的概括能力、判断能力、推理能力和分析能力。

## （二）诊断性面试能够全方位地考察应试者

诊断性面试能够全方位地考察应试者的表达能力、判断能力、分析能力和其他综合能力，直观了解考生的各种素质和潜能。

诊断性面试是考官和考生面对面的双向交流，这也是一种博弈，在问答中的考察，有时是考官和考生之间智慧的较量、知识的碰撞、心理素质的比较。这种直观的考察不仅具有直观性，同时具有主体性，如气质、风度、修养、口头表达能力、形体表达能力、临场应变能力、从容应对能力等。这些直观、立体、全面的考察惟有通过诊断性面试方能达到，具有较其他考察和测量更加准确的效果。

## （三）诊断性面试能充分运用群体智慧的结晶

诊断性面试考官通常由一组具备专业理论知识和实践经验的优秀人员所组成。在诊断性面试中，面试组的每个人均以各自不同的视角来观察、分析、评价应试者的知识、能力、素质及与应聘岗位的匹配程度。这些有专业知识和专业基础的群体共同分析与判断的结果充分体现出群体智慧的结晶，准确度、公正性、可信度均较高，容易获得考生和企业员工的信任。

## 二、面试的特点

面试主要是以面谈为主要沟通工具，下文用面谈一词代替面试一词。

### （一）以观察和谈话为主要工具

心理科学与人员测评科学认为，一个人的气质、性格、能力往往是通过一个人的外部行为特征表现出来。人的外部行为特征主要是一个人的语言行为和非语言行为。语言行为主要指一个人的言词表达行为，它包括言词运用的逻辑结构与层次，言词表达的感染力和影响力，言词表达的清晰性、准确性和动作配合性等。而非语言行为是指一个人在表达意识、情感和交流思想时的表情及身体动作，它主要包括一个人的仪表、风度、手势、体态变化、眼神、面部表情等。面试过程中，主考官应有目的地、有计划地直接观察应征者的语言行为和非语言行为，并将结果作系统地记录、研究和分析，进而分析其深层心理。在面试中，对应征者的非语言行为的观察与分析，主要包括以下两个方面的内容：

#### 1、面部表情的观察

人的面部表情是最为丰富的，有关研究表明，从应征者面部表情中获得的信息量可达 50% 以上，主考官通过观察表情的变化，来判断应征者的情绪、态度、自信心、性格等素质特征。比如，若应征者自信心不足，心情紧张，往往会脸孔涨得通红，鼻尖出汗，目光不敢与主考官对视等。因此通过观察应征者的面部表情，可判断其心理特征。

#### 2、身体动作的观察

具有不同心理素质的人，其身体动作的表现形式是不同的，而身体姿势的改变也是身体词汇中最有用的一种形式，在面谈中可以通过观察应征者身体动作的改变得到从对方言语中得不到的东西。如面试时应征者开始可能以某种自然姿势坐在椅子上，但没有任何明显原因他就改变了姿式，或双手交叉在腋下，或跷起一条腿等，这些貌似无关的变动，有时可能反映了应征者内心的冲突和斗争，这时应征者嘴上说的和心里想的可能就不是一回事了。

为了在面谈过程中熟练地运用对应征者非语言行为的识别行为，主考官除了要通晓动作语言学的基本理论知识，同时还要在面谈实践中不断积累识别经验，以便提高观察力和判断力。当然，在面谈过程中，主考官除了对应征者非语言行为的观察外，还应该认真倾听应征者的谈话，对他们的回答进行适度的反应和引导，同时思索分析应征者语言运用的准确性，语言表达的逻辑层次，是否回答了问题的关键，并根据应征者讲话的腔调、声音粗细程度及他们的遣词造句等来判断应征者的态度、性格等心理因素。如爱用流行、时髦词者多半虚荣心较强；声音粗犷、音量较大者一般外向等。

## （二）面试内容的随机性

### 1、面谈内容因工作岗位不同而无法固定

不同的工作岗位，其工作性质、职责范围、任职资格条件等都有很大差异，因此在面谈时考察内容及考察形式，不能作统一规定，应各有侧重。

### 2、面谈内容因应聘者经历、背景等情况不同而不同

如两人同时报考文秘岗位，一个有多年文秘工作经验，一个则是刚刚从文秘专业毕业的学生，对前者主要询问他多年来的实践经验及有关工作情况，而对后者则主要了解他的学习情况及专业知识掌握程度。

### 3、面谈内容因应聘者在面谈中回答的情况不同而不同

一般主考官要根据应聘者回答某一问题的情况来决定下一问题怎样问，问什么。

总之，面谈内容既要事先拟定，做到有的放矢，又要因人而异，灵活掌握。在面谈过程中，既要让应聘者充分表现自己的水平，又不能让他海阔天空，无限制地自由发挥，整个面谈过程应在半控制、半开放状态下灵活掌握。

## （三）面谈的双向沟通性

在面谈中，应征者并不完全处于被试状态。主考人可通过观察和言词答问来评价应征者，而应征者也可通过主考官行为来判断主考官的态度偏好、价值判断标准及对自己表现的满意度，从而调整自己的行为。同时应征者还可以借此机会了解所要应聘岗位的情况，决定是否接受这一职务。鉴于面谈过程不仅是对应征者的考察，还是一种情感的交流，能力的较量。因此要求主考官不仅要有丰富的知识，同时还要掌握一定的面谈技巧，才能出色地完成任务。

### 三、根据面试的结构划分面试的种类

#### （一）非结构化面试

非结构化面试即通常所说的随机面试，在随机面试中，面试考官可以完全任意地与申请人讨论各种话题。面试所问的问题没有一个事先安排的需要遵守的框架。因此面试可能根据不同的应聘者，问出完全不同的问题，面试的话题也会围绕不同方向展开。当然问题必须是与招聘和录用有关的。在非结构化面试中，主谈者可以根据应聘者对上一个问题的具体回答来决定下一个问题问什么，而且可以根据应聘者的回答对某些问题进行追问，以了解更深入的信息。

非结构化面试的优点在于主谈者和应聘者在谈话过程中都比较自然。由于问题不是事先设计好的，所以问起来不会显得前后没有联系和唐突。面试者可以由此全面了解应聘者的情况，应聘者也可以感觉更随便、自在，回答问题时也可能更容易敞开心扉。非结构化面试的缺点在于：由于对不同的应聘者问不同的问题，可能会影响到面试的信度和效度，其中最大的问题在于，这种面试可能会把最关键的问题给漏掉了。

#### （二）结构化面试

即提前准备好问题和各种可能的答案，要求应聘者在问卷上选择答案。结构化程度最高的面试方法是设计一个计算机化程序来提问，并记录应聘者的回答，然后进行数量分析，给出录用决策的程序化结果。结构化面试在工作分析的基础上提出与工作有关的问题，设计出应聘者可能给出的各种答案。因此，面试人员可根据应聘者的回答迅速对应聘者作出不理想、一般、良好或优异等各种简洁的结论，所以说结构化面试是一种比较规范的面试形式。

结构化面试的优点在于主谈者可以根据应聘者回答的情况进行评分，并对不同应聘者的回答进行比较。在结构化面试中，每一个应聘者都被问了所有相同的问题，一般不会发生漏掉重要问题的情况，面试的有效性和可靠性更高。结构化面试的缺点在于它不可能进行话题外的提问，局限了谈话的深入性。而且由于每个问题都是事先安排好的，进行起来可能显得不自然，问题可能显得唐突。

#### （三）半结构化面试

顾名思义，半结构化面试是介于非结构化面试和结构化面试之间的一种面试方式。它包括两种含义：一种是主谈者提前准备重要的问题，但是不要求按照固定的次序提问，且可以讨论那些似乎需要进一步调查的题目；另一种是指面试人员依据事先规划出来的一系列问题来对应征者进行提问，一般是根据管理人员、业务人员和技术人员等不同工作类型设计不同的问题表格。在表格上要留出空白以记录应聘者的反应以及面试人员的主要问题。这种半结构化面试可以帮助企业了解应聘者的技术能力、人格类型和对激励的态度等等。最后面试人员要在表格上作出评估和建议。

### 四、根据面试的目的划分面试的种类

#### （一）压力式面试

压力面试指用穷追不舍的方法对某一主题进行提问，问题逐步深入，详细彻底，直至应聘者无法回答。在这种面试中，应聘者被一系列的鲁莽问题弄得很不舒服。其目的在于测试应聘者如何应付工作中的压力，了解应聘者的机智和应变能力，控制应聘者在适度的批评下是否会恼怒和意气用事。如果应聘者对面试的提问表现出愤怒或怀疑，则说明他容忍工作压力的能力有限。

在压力面试中，主谈者可以一开始就从应聘者的背景中寻找弱点，如询问他或者她离开原来的工作是不是由于出现问题的原因，如工作不积极、经常缺勤等等。主谈者希望通过这样的问题使应聘者失去平静。又如，如果发现一个从事顾客关系管理工作的人在过去两年之间改变了四次工作，就可以问应聘者是不是不负责任或者行为不成熟或者经常与顾客发生矛盾等等，如果应聘者很平静地、有理有据地解释他多次变换工作的原因，就说明应聘者有较强的应付压力的能力。如果应聘者刚刚还十分平静，听完这些问题后马上反映出愤怒或者不信任的神色，就说明应聘者对压力的忍耐力比较低。

在面试中使用施加压力的方法有助于识别那些过于敏感的应聘者，这些应聘者对于即使很温和的批评也会作出过激反应。而对于需要面对顾客的职业，这样个性的人是不合适的。

需要指出的是，由于压力面试的特殊性，主持面试的主谈者必须具有运用这一方法的经验及一定的技巧和控制力。对应聘者施加的压力不应过大，而是实际工作中真正存在的。

## （二）非压力面试

与压力面试相反，非压力面试中，招聘者力图创造一种宽松亲切的氛围，使应聘者能够在最小压力情况下回答问题，以获取录用所需要的信息。

事实上，除了那些需要真正在压力下工作的雇员外，非压力面试适用于绝大多数的情况。目前有些人力资源专业人士认为，压力面试不仅不替别人着想且作用不大，他们认为压力环境下所获得的信息经常被扭曲、被误解，这种面试所获得的资料不应作为录用决策的依据。

## 五、选择面试考官

它是面试成败的关键，因为考官的各方面素质、性格特征、工作能力直接影响面试的质量。

### （一）考官必须具备的条件

1、必须具备良好的个人品格和修养，为人正直、公正。因为在面试过程中，主考官代表着公司，是公司文化的象征，他应使每位应聘者在与他们的接触中感受到彼此的价值。

2、应具备相关的专业知识，起码在面试的小组中，考官的知识组合不应有缺口。同时，由于在面试评价过程中，定性评价往往多于定量评价，要求考官们具有丰富的社会工作经验，能借助于工作经验的直觉判断来正确把握应征者的特征。

3、了解组织状况及职位要求，这样才能帮助公司选出真正需要的人才。

4、面对各类应聘者，能熟练运用各种面试技巧，控制面试的进程。在面试过程中，主考官应能了解和感受应聘者心理上的恐惧和焦虑，妥善舒解应聘者的紧张，营造轻松的气氛，同时应具备某种驾驭人的能力，使面试过程和目的免受破坏。

5、能公正、客观地评价应征者，不受应聘者的外表、性格或背景等各项主观感受的影响，因此要求主考官有良好的自我认识能力。心理学研究表明，人们总是习惯以自我为标准去评价他人。作为面试主考官，如果不能对自我有一个健全、正确的认识，就无法正确地去评价他人。

6、要求考官掌握相关的人员测评技术，应能对岗位与能力的匹配度做判断与估计，对考生的能力、素质、潜能、经验及各种能力做出较为正确的判断。

### （二）面试主考官的选择

面试主考官是面试成败的关键。由于面试时间的限制，面试通常由主考官与应聘者的双向语言交流和智慧交锋来完成，其余的面试考官通常在这样的“战场”上作倾听、分析、观察、判断，从而获得自己的结论。面试主考官则必须集中更大的注意力，全力以赴地与应聘者直面交流，这种交流的结果，不仅应该使主考官本人获取应聘者的知识、能力、经验、风度、气质、成长背景、心理特征、应聘动机、未来发展前景、优点和缺点等各方面的信息，而且要让其他考官也能从你的问题和对方的答案中获取他个人的角度所需要的信息。因此，面试主考官的选择至关重要。

1、面试主考官应由资深的人力资源专家担任，他必须同时具备理论和实践两方面的知识，有相当深厚的理论和实践积累。

2、面试主考官个人应由较深的人生阅历，应在人生的旅程中经过摔打，经历过失败与成功、挫折与顺利、荣辱甘苦、委屈贫穷等人生多种体验，了解人性的优点和弱点，体味人生的酸甜苦辣，从而具有一颗仁爱之心。

3、面试主考官应该有相当广博的知识修养和文化底蕴，对古今中外的重要典故和人文知识应相当了解，从而能对考生的知识深度和广度做出较准确的判断。

4、面试主考官应具有洞察力。主考官应具有去伪存真，去虚存实，洞悉不同人物在这一环境中的心理特征，从而能独具一双慧眼，以识别人生百态中的真假人才。

5、面试主考官应有爱才惜才之心，具备宽广的胸怀和健康的心理素质。面对不同的考生，均应予以爱护：选拔优秀的真正的成熟人才，对不够成熟的人才予以鼓励，对一些不够要求的考生也应给予继续努力希望。博大的爱心是主考官必备的重要条件。

6、面试主考官应有宏观驾驭的能力，善于把握其他考官和考生的情绪，善于控制考场的环境，面对任何可能突发的场景均能从容对付。

7、面试主考官应该公正正直、品德高尚，“老吾老以及人之老，幼吾幼以及人之幼”。绝不徇私情而丧失原则，一般不接受考生面试前的个别访问和给予个别辅导，也不因某些个人私利而放弃公正性。

### （三）考官小组的组成

面试考官小组由5—7人组成为宜，通常由人力资源专家、董事会代表、公司分管领导、部门主管、工会代表等组成。

### （四）面试考官的培训

面试考官有些已有一定经验，有些可能是初次上阵。在面试进行前，应由面试主考官对考官进行培训。培训包括的内容应有考评指标设定的原因、评分的标准和评分的方法、如何观察和评价不同考生的表现、

如何规避可能发生的错误等。

#### （五）面试考官必须规避的错误

##### 1、“眼缘”产生的错误判断

考生一进入考场，考官的第一印象是从“眼缘”开始的，有的考官第一眼看顺眼了，甚至感到可爱、喜欢，那么下面的判断就可能出现偏差，因此必须规避由“眼缘”产生的连锁反应。

##### 2、“心缘”产生的错误判断

考生一开始谈话，考官可能在兴趣、爱好、价值观等与考生“心有灵犀一点通”，这种“心缘”会导致考官与考生的“息息相通”，甚至有“知己”的感觉，这种感觉一旦产生，就可能使考官的判断失之公正。

##### 3、判分时“前紧后松”或“前松后紧”

给考生打分，前后尺度不一致，由于经验和对“申请池”的整体素质认识不清，经常出现“前紧后松”或“前松后紧”，因此，考官必须认真作记录，必须用同一尺度去衡量各位考生，力求公平。

##### 4、“近期效应”或“重要事件效应”产生判断偏差

因为竞聘上岗是内部获取人力资源，大部分考官均与考生认识，因此，考生的近期表现可能会对考官产生重大的影响，使考官以偏概全。有时一些重要事件也会产生效应，影响了考官的判断，如某一次企业歌咏比赛，某考生得了第一名；某一次重要球赛，某考生表现得特别优秀等。

面试考官必须规避的错误还有其他方面，如亲戚、朋友、老同学，以及涟漪效应等。最主要是以上四点，考官培训时必须予以指出。

## 六、面试前的资料准备

#### （一）面试对象登记表的内容

- 1、基本背景情况：如年龄、性别、身体状况等；
- 2、教育背景：包括学历、毕业学校、毕业专业、在校成绩及所受的奖惩；
- 3、培训经历：接受过哪些培训，培训时间、内容、地点、培训时间长度、培训者等；
- 4、工作经验：应聘者应列举曾任职务、时间、服务单位、担任职责、薪资以及离职原因等项；
- 5、过去最突出的成就；
- 6、已经发表的论文或工作设计；
- 7、具备的特殊知识。

有时报名表还包括应聘者的技术专长、性格特征以及兴趣爱好等内容。此外，报名表填写的完整与否，通常可反映出该应聘者是否乐于遵守公司的规定或要求。填表完整者，一般表示该应聘者循规蹈矩，做事认真，否则可能是一位抱着“姑妄试之”心情的应聘者。有时应聘者会附上一份自传，但要注意自传虽然是一份有用的资料，但仍然只能作为补充文件，不能取代报名表。

#### （二）面试前的几轮测试成绩和演讲稿

- 1、笔试成绩；
- 2、人一机对话的成绩和评价；
- 3、模拟考试；
- 4、外语成绩；
- 5、竞聘演说的演讲稿；
- 6、其他收集的信息。

#### （三）主考官在面试前，要详细阅读应聘人的报名表、竞聘演讲稿

通过审阅报名表，主考官不难判断应聘者是否确有应征的诚意，也不难决定是否应给予某些应聘者礼貌性的面试，某些应聘者是否根本不用面试就可淘汰。确定符合应聘条件的面试人选后，有时还加入一些有关知识、能力和技巧方面的考试和测验，其主要作用也是为了掌握应聘人员的情况。

#### （四）设计面试评价量表和面试问话提纲

面试评价量表由若干评价要素构成，它是面试过程中考官现场评价和记录应聘者各项要素优劣程度的工具，它应能反映出工作岗位对人员素质的要求。在设计此表时，要注意这些评价要素必须是可以通过面试技巧进行评价的。由于面试没有标准答案，评分往往带有一定的主观性，为了使面试评分尽量具有客观性，在设计评价量表时，应使评分具有一个确定的计分幅度及评价标准。

面试问话提纲要根据所选择的评价要素以及从不同侧面了解应聘者的背景信息来设计，它由两部分构成：一是通用问话提纲；二是重点问话提纲。

## 七、面试场所的选取

### （一）面试场所的宏观选取

- 1、根据招聘职位的高低选择场所的大小。通常职位较高的选择小一点的场所，便于交谈的时间长一些和交换的内容深入一些；同时应聘高职位的人原先的工作环境较好，所以招聘环境宜静雅。
- 2、根据招聘岗位面试的人数选择场所的大小。通常面试人数多的应该选择较大的面试场所。
- 3、根据招聘岗位的不同选择场所的大小。不同的工作岗位对场所大小要求也有不同，如需要展示表达能力的，场所要大一些。
- 4、根据是否需要听众和听众多少来选择场所的大小。听众多的场所要大。
- 5、面试考场必须安静，与其他公共场所隔开。

### （二）面试场所的选取

不少专家认为，面试考场必须是融洽温馨的，这对于当前的“竞聘上岗”而言是正确的。但就一般意义上的面试考场布置，必须根据面试的目的要求而定，对大企业的第一把手、重要岗位的竞聘，有时考场特意布置成严厉而有压力，以测试应聘者的心理承受能力。“竞聘上岗”是内部人才的选拔，是一种开发人力资源、使能岗匹配度提高的重要的人事制度改革，考场应是既严肃又有人情味，既紧张但不失温馨，同时考场的布置应注意以下几点：

- 1、考生席与考官席的距离不宜太远，便于考官观察考生的面部表情和身体语言。
- 2、考生席与考官席的桌面布置应基本相同，如有相同颜色的台布，饮料和茶杯、纸、笔等。
- 3、考生席的周边或桌上最好有鲜花布置。
- 4、场记应安排在考官席的右边或左边。
- 5、如有听众席，听众席应离开考官席一段距离，坐在考官席的后面，不要摆在考官席左右两侧，以免造成“U”字形包围了考生席，使考生感到太大压力。
- 6、应有共同的计时钟。
- 7、要有明确标志的主考席、考生席和场记席。
- 8、面试考场的不远处应有考生的休息预备等候场所。

## 八、定型问题的制作技巧和案例

### （一）定型面试题的制作技巧

- 1、必须有一定的情景或背景资料。
- 2、没有统一答案，给每一个面试者留有充分的回答问题的空间。
- 3、每一种答案都能表达考生某一方面的能力或特征。
- 4、考生没有经事先准备，均可从过去的知识和经验中去获得自己的答案。
- 5、应能留给主考官继续提问的线索。

### （二）定型问题案例

#### 案例 1：面试题

有这样一则故事：“在一个风雨交加的黑夜里，一位汽车司机因自己所驾驶的汽车的一个轮胎爆裂而不得不用汽车的备用轮胎更换，此时，因风大雨大，司机不小心把固定轮胎的螺帽滚落到下水道里，顿时这位司机就束手无策了。正当司机一筹莫展之时，有一位智者走过来，在没有求助任何机构的情况下，他告诉了司机一个方法：把其他三个轮胎各卸下一个螺帽来固定备用轮胎。司机因此能够把汽车安全开到目的地。

#### 问题：

1. 如果您是某公司的领导，你从这个故事中获得了何种有益的启示？
2. 如果您是某公司的领导，你从这个故事中获得了何种重要的教训？
3. 请谈一些人力资源管理方面的心得。

#### 分析：

- (1)本面试题的背景是风雨交加的夜晚，司机遇到了困难。
- (2)本面试考官无须考生回答如何处理这个困难，面试题本身告诉你处理困难的方法。
- (3)考生可以获得的启示是多方面的，有人力资源管理方面的启示，如 A、B 角，轮岗问题等；有管理方面的启示，如工作之前的准备，检查必须的资料、材料和零件等。
- (4)考官可根据考生的回答，与考生随机地展开讨论。
- (5)考官可从考生的回答中了解考生的工作经验和临场应变能力等。

#### 案例 2：面试题

某公司领导出国考察出了车祸，必须较长期住在海外治疗，在总经理出国期间负责行使总经理职权的周某，恰在此时向领导递交了辞呈，决定辞去副总经理的职务，离开公司另谋他就。

1、请你分析一下主持公司的副总辞职的原因。

2、如果你是这个公司的第三把手，你会采取什么态度。

3、如果你是该公司董事会的董事长，面对这种情况你会采用何种决策？请把你的工作思路和工作流程表达出来。

**分析：**

(1)副总辞职的原因可能有很多种，任何一种的回答都被认为是有根据的。

(2)本面试题能相当好地考察应聘者的工作经验和人际关系的经验。

(3)应聘者在该面试题中必须面临三个角色的扮演。

## 九、随机型面试问题的制作技巧和案例

(一) 随机型面试适合的类型

1、适合高层管理者的面试。

2、适合对应聘者基本情况较为了解情况下的面试。

3、适合诊断性面试后对 2—3 个考生难以决断的面试。

4、适合民营企业老板本人要求参与面试的情况。

(二) 随机型问题的制作技巧

1、随机问题虽然是随机产生的，但有经验的考官一定要根据考生的学历、专业、原来的职位和岗位、性格特征等制作有针对性的考题。

2、随机问题可以用连环式，即一题紧扣一题。

3、随机问题的第一个问题可以从最平常的生活问题入手，然后根据其回答引出“问题串”来。

4、随机问题不能涉及他人的隐私。

(三) 随机型问题的案例

### 案例 1：（对 IT 界的一个竞聘者提问）

1、IT 界是最不稳定的群体，人员经常流动、躁动不安，你觉得为什么会这样？你是否加入这种流动的队伍？

2、你认为你目前不够受重用，你能否谈谈你认为重用的概念是高官、高薪，还是发展空间？

3、你的长处是 IT 知识，打市场的能力较弱，可你这次竞聘的岗位是市场部经理，你用自己的短处去比别人的长处，是否会事倍功半？

4、如果搞技术的报酬高，有特别贡献的技术人才报酬甚至可以高于总经理，报酬机制很好，你还会再来竞聘市场部经理吗？

5、你有很好的学习背景，工作也受到肯定，如果这次竞聘不成功，你接下去会有其他的行动吗？例如跳槽？自己创业？

### 案例 2：（对一个竞聘某公司行政部副经理的提问）

1、你是否因心情不好，就去旅行？

2、请问你的管理理念可浓缩为哪些？你是否可概括出几条告诉大家。

3、当你十分希望达到某个目标，但经过你努力之后，仍然未能达到此目标，此时你通常会如何做，做什么？

4、请谈谈行政部的工作内容有哪些？

5、结合自己的能力，谈谈自己对竞聘该岗位（行政部副经理）的优势与劣势。

6、“是金子都会闪光”是您的竞聘报告提出的，请问你对“凡金子都会闪光”和“闪光的不一定是金子”这两句话怎么理解？有没有不会闪光的金子，为什么？

7、你的职业目标是什么？你的职业规划又如何进行？

8、请对自己的心理健康进行评分，谈谈自己心理健康水平在同辈中处于哪个层次？（高、中、低）

9、“服从”、“支持”、“理解”三个词来表示你和领导的关系，你将选用何词？

## 本章小结

成功的人力资源获取依靠科学、合理的甄选方法，在获取过程中，应聘者最关心的是是否受到公平对待。雇主最关心的是获取到最合格、最称职的雇员。本章提出能岗匹配原理作为招聘甄选过程的理论依据。在传统的各种测试能力的方法外，专门论述了诊断性面试。诊断性面试是在完成多次测试和甄选过程之后

对应聘者的素质、风度、兴趣、能力、个性、潜力等进行综合评价。诊断性面试迄今为止依然是被世界大多数一流企业接受的最合适的甄选方式。但诊断性面试的准确度与面试主考官的能力、水平、经验、公正性等有着极大关系。本章对于面试考官的选择和培训，面试考官必须规避的错误均做了详细地描述。

### 复习思考题：

- 1、为什么能岗匹配原理是招聘必须遵循的黄金法则？请结合自己的经历，谈一个个人能力很强但能岗不匹配的例子。
- 2、你认为甄选过程有哪些步骤是最重要的？你能否根据自己的理解和经验谈谈每次申请池变小的比例？
- 3、甄选有哪些测试你认为是有用的？
- 4、请你各出一道结构化面试题去测试人力资源部经理和市场部经理的应聘者。
- 5、缓解考生的紧张情绪有哪些方法？

### 开放式讨论

#### （一）案例背景<sup>[1]</sup>

麦肯锡非常注意招聘“尖子”员工总是尽力寻找具有特殊品质的人。麦肯锡的目标之一是“建立一个能够吸引、培养、激发、激励和保持杰出人才的企业”。达到这一目的的第一步就是招聘最优秀的可能人选加入公司。

麦肯锡试图寻找的是精华，是名牌商学院、法学院以及经济学和金融学研究生等专业尖子中的尖子。同时公司还将其招聘范围扩大到了“非传统”的候选人，从商学领域之外（医生、科学家、政界认识，还有其他人士）招聘人才。

麦肯锡公司在招聘员工时最注重分析能力。

麦肯锡总是在寻找具有分析思考能力的人。为此，他们先把问题分解成几部分。然后考察他们如何把问题组织起来。麦肯锡在面试时总是通过案例来考察应聘者的商业判断能力以及解决问题的能力。

案例是麦肯锡在面试时进行挑选的武器。它们的范围从一般的麦肯锡实际案例的翻版到一些稀奇古怪的类型都有。例如：“美国有多少加油站？”“为什么下水道的盖子是圆的？”等。

许多面试题目并非有什么“真正的答案”，而是通过这些题目了解被试者的分析能力，判断能力和实际解决问题的能力。

例如，在计算美国的加油站的数目的时候，你可能要从问这个国家有多少小汽车入手。面试者也许会告诉你这个数字，但也有可能说：“我不知道。你来告诉我。”那么，你對自己說，美國的人口是 2.75 億。你可以猜測，如果平均每個家庭（包括單身）的規模是 2.5 人，你的計算機會告訴你，共有 1.1 億個家庭。面試者會點頭同意。你回憶起在什麼地方聽說過，平均每個家庭擁有 1.8 輛小汽車（或者是 1.8 個孩子？），那麼美國一定會有 1.98 億輛小汽車。現在，只要你算出替 1.98 億輛小汽車服務需要多少加油站，你就把問題解決了。重要的不是數字，而是你的出數字的方法。

#### （二）讨论题

- 1、你认为麦肯锡是如何招聘“尖子”员工的？日本人的观念是“尖子”员工未必好，只要有 70 分就好了，对这 2 种不同的招聘观念你是如何看的。请提出自己的分析。
- 2、如果你要招聘“尖子”员工，想考察他们的分析能力。你会出一道怎样的面试题？请你出这样一道题并分析考察的方法。
- 3、请你结合篇首案例分析一下麦肯锡与 SGM 之间招聘人才的相同点与不同点。

### 角色模拟练习：模拟校园招聘面试

通过对本章主要内容的学习，应该对人力资源招聘的理论、原则与人力资源获取过程中的甄选测试、诊断性面试等有了更好的认识。在这个练习中，参与者要根据对人力资源甄选的了解，详细描述一下校园招聘面试过程，并说明如何识别合格的应聘者，特别是能够将之运用于人力资源甄选实践。

参与者可分组进行练习，一般以每组 7 人为宜。

首先，各小组分别列出自己小组成员最了解的一个初级水平的管理职位及其在职者应具备的基本素质和主要能力，并按照重要程度顺序排列；时间控制在 15 分钟以内。

然后，各小组根据初级水平管理职位在职者应具备的基本素质和主要能力写出校园招聘面试题目及其评分表格，并上交给指导者，时间控制在 15 分钟以内。

<sup>[1]</sup> 魏铁，《北京经济报——非公经济周刊》，2001-08-30

再后，各小组派出 1 名代表组成校园招聘委员会，并推举一位代表担任委员会主席，同时还派出 1 名代表作为初级水平管理职位的应聘者，时间控制在 5 分钟以内。

接着，校园招聘委员会根据各组提出的初级管理岗位面试题目面试相应岗位的候选人（交叉进行，即提出某个初级管理岗位的小组派出的候选人代表不得应聘该岗位），并按照相应的面试评价量表打分；时间控制在 10 分钟/人。

最后，校园招聘委员会给出这些初级管理岗位候选人的面试得分，并说明判断的依据；之后，校园招聘委员会主席讲述毕业生在校园应聘时如何给校园招聘者留下深刻的印象；时间控制在 15 分钟以内。

本练习的结果是较为全面地描述中高级人力资源最重要来源——校园招聘中的核心环节——面试管理工作，真实地展现人力资源招聘面试的实际操作，同时提高参与者的面试与应试技巧。

---

## 第六章 人力资源获取后的录用

### 本章重点：

- 录用决策的过程
- 对优秀人才的吸引
- 新员工的录用面试
- 新员工的引导上岗
- 新员工文化的融合和价值观的认可

### 第一节 录用决策的过程

#### 一、录用决策的要素

前面谈到的匹配理论提出了招聘的黄金法则，最适合的是最好的，而最好的并不是最合适的，这个黄金法则直接关系到录用的决策，录用决策的要求包含四个要素。

##### （一）信息的准确可靠

这里的信息包括应聘人员的全部原始信息和全部招聘过程中的现实信息。

- 1、应聘人员的年龄、性别、毕业学校、专业、学校的学习成绩。
- 2、应聘人员的工作经历、原工作岗位的业绩、背景资料的收集、工作经历中领导和群众的评价、信誉度、美誉度等。
- 3、应聘过程中的各种测试成绩和评语，包括笔试、情景模拟、心理测试、人一机对话测试、面试成绩和面试评语等所有这些准确、可靠、真实的信息。

##### （二）分析资料的方法正确

###### 1、注意对能力的分析

信息和资料有可能相当的繁杂和繁多，在这众多资料中，要注意对应聘者能力的分析，包括沟通能力、应变能力、组织能力、协调能力等。

###### 2、注意对职业道德和高尚品格的分析

在市场竞争日益激烈的今天，有能力而缺少操守的人似乎多了起来，这些人能适应市场的变化，却缺少内核的坚强，缺少对个人品行的修炼，缺少对事业执着的追求，缺少职业道德的训练。因此，在做录用决策时，要注意品德兼优，要注意他以往工作过程所表现出的职业道德和品格。

###### 3、注意对特长和潜力的分析

特长带有一定的先天气质和有倾向性的后天培养，某些特长可能对企业发展有至关重要的作用，为此，对具备某些特长的人要加以特别的关心。潜力是一种尚未被开发的能力和素质，或者说，不能一眼就见到的能力和水平，但潜力标志着他个人未来可能达到的高度，也标志着他未来的行为可能对企业产生的重大的带动和贡献。因此，就象未被开发的处女地，会被优秀的房地产商一眼看中一样，必须注意对人的潜力慧眼独具。

###### 4、注意对个人的社会资源的分析

个人的社会资源是家庭、朋友、老师和个人长期积累起来的良好社会关系，良好的资信度和良好的社会基础，这些社会资源对某些特殊的企业无疑是一笔财富，分析录用与否时应加以重视。

###### 5、注意对个人的学历背景和成长背景的分析

一流的大学具备一流的教师资源和设备、图书等硬件资源，因此学历背景也应予以一定的重视。另一方面，成长的背景、家庭的背景对一个人心理健康也是至关重要的，人的一生必然要积累四种教育，一是学校教育，二是家庭教育，三是自我教育，四是社会教育。融洽和美的家庭成长起来的孩子，比较快乐，无忧无虑，单亲家庭成长的孩子容易忧郁，经过名师指点的学生有很好的知识底蕴。

#### 6、注意面试中的现场表现

面试是一个人综合能力和综合素质的体现，笔试成绩或其他测试成绩一旦获得进入面试资格，原有的“过关”成绩已无关重要，重要的是面试中的现场表现，包括他的语言表达能力和形体表达能力，包括他的素质、风度、礼貌、教养和心理的健康，包括面试所表达的控制自身情绪的能力，分析问题的能力和判断能力等。

#### （三）招聘程序的科学性

招聘程序一定要一个层次一个层次的筛选，程序的科学性不仅包含步骤不能颠倒，而且要节约招聘成本，但每个企业根据自己企业的规模、效益、文化、价值观和其他多种因素，招聘的程序也可以有所差别。例如摩托罗拉公司的董琦在负责招聘工作时，她通常进行三轮面试，第一轮是人力资源部的初步筛选，第二轮是业务部门进行相关业务的考察和测试，此时提问均集中在相关的业务知识上，第三轮是招聘职位的最高层经理和人事招聘专员参加测试，每轮均有淘汰，最后一轮是进行匹配度分析。

如果招聘一开始就由总裁谈话，后面的许多工作就十分难做了。在所调研的某地某企业集团，其董事长在北京未经任何程序步骤，直接由自己进行面谈选择了三位准备担任该集团子公司总经理的人才，结果在使用中发现了许多问题，其中有一个连毕业文凭都是假的，成绩也是伪造的。如果能够有背景资料的收集，有由主考官组成的考官小组面试，那么，这样的错误是不会发生的。

#### （四）主考官和考官的素质

主考官的公正公平是必备的第一要素，但主考官的能力和素质也至关重要。如果在录用决策时，主考官是一位优秀的主考官，那么录用决策就可以充分地利用主考官的知识、智慧、经验、信息、判断力和分析力，主考官的素质越高，招聘录用的成功率就越高。

#### （五）能力与岗位的匹配

前面对于能力和岗位的匹配已有专门的研究，匹配度是招聘中一个十分重要的要素，如果把不适合的人放在一个不适合他的岗位，企业造成的损失将会是巨大的。

录用决策，主要是对甄选评价过程中产生的信息进行综合评价与分析，确定每一个候选人的素质和能力特点，根据预先设计的人员录用标准进行挑选，选择出最合适的人员的过程。

录用资料数据的综合分析是通过专门的评价小组或专家委员会讨论进行的。评价小组对各个测评指标评价标准进行小组讨论，得出某一求职者有关这方面信息的一致性评价意见。在对每个指标都进行类似的评价后，归结出该求职者在所有指标上的优缺点，对照职位的要求作出判断。在这个过程中，关键的是要把握好数据的客观性，也就是说，所有的陈述均要求以客观事实为基础。评价小组将评价意见进行综合后，便取得最终的录用决策。

## 二、录用决策者

在许多企业中，录用一般由人力资源管理部门具体负责决定。他们常常为部门经理提供经过筛选的候选人名单，由用人部门主管最终作出决策。但是，一些小型企业，由于没有成立独立的人力资源管理部门，往往把录用决策直接交给用人部门主管，由他们自己独立实现录用的过程。

这里有个争议：在企业中，究竟谁对录用负最终责任？随着企业中职位越来越复杂和企业规模不断的扩大，在主管人员受到充分训练的情况下，他们承担的责任越来越大。但是，企业的录用工作是由人力资源管理部门从头到尾具体进行的。人力资源管理部门在整个过程都在扮演着不可替代的参谋和信息收集者角色。如何充分发挥人力资源管理部门和用人单位在录用决策中的作用，已经成为许多企业关心的问题。

在工作团队越来越普及的今天，有的企业已经在尝试由工作团队来共同筛选并作出录用决策。为了工作的协调，有的雇主在录用决策中也让员工有一定的发言权。例如，在公开竞聘中，民主评议在总体评价中占有重要的决定权。让员工与求职者进行面谈，员工可以表达他们愿意选择谁。这些尝试无疑给招聘工作带来新的挑战。

## 三、录用决策的程序

在招聘过程中，甄选的目的是为了有效地对申请者作出判断，正确做出对申请者的接受或拒绝的决定。为了保证评价应聘者过程中信息的完整性，还需要一系列的信息整理和分析的过程。

具体的过程见图 6-1。

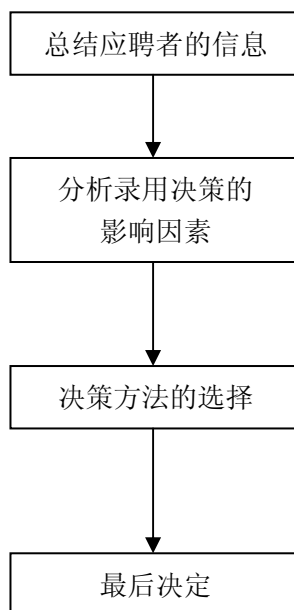


图 6-1 录用决策程序图

（一）总结有关应聘者的信息。评价小组或专家委员对应聘者的兴趣在于每位应聘者“现在能做什么”、“愿意做什么”、“将来可能做什么”、“志向是什么”等方面的信息。根据企业发展和职位需要，专家最终把注意力集中在“能做”与“愿做”两个方面。其中，“能做”指的是知识和技能以及获得新的知识和技能的能力（或潜力）。“愿做”则指工作动机、兴趣和其他个人特性。这两个因素是良好的工作表现所不可缺少的，用简单的式子表示如下：

$$\text{工作表现} = \text{“能做什么”} \times \text{“愿做什么”}$$

这里，“能做”的因素可以从测试得分和经核实的信息中获得；“愿做”的因素的判断则较为困难，可以从面试的回答和申请表的相关信息中推测应聘者“愿做”的信息。

（二）分析决策的影响要素。根据能级对应原理，不同的权级职位配置不同能级的人员，相应的录用决策也一定出现差异。例如，对高级管理人员的决策方法就不同于一般的文职人员和技术人员。在作出录用决策时，一般要考虑以下因素：

- 1、要以申请者自身最高潜能发挥为主，还是根据组织的现有需要？
- 2、企业现有的薪酬水平与应聘者的要求的差距。
- 3、以目前对工作的适应度为准，还是以将来发展潜力为准？
- 4、合格与不合格是否存在特殊要求？
- 5、超出合格标准的人员是否在考虑范围之列？

（三）选择决策方法。

#### 1、诊断法

这种方法主要根据决策者对某项工作和承担者资格的理解，在分析候选人所有的资料的基础上，凭主观印象作出决策。这样，每个评价者会对候选人作出不同的评价，不同的人可能对同一应聘者作出不同的决策。这样，“谁是最终的决定者？”就显得非常重要了。这种方法较为简单，成本较低，得到广泛的使用。但是，由于主观性强，评价者的素质和经验在科学合理的判断中起着重要的作用。

#### 2、统计法

统计法比诊断法所做的决定显得更客观一些。这种方法首先要区分评价指标的重要性，赋予权重，然后根据评分的结果，用统计方法进行加权运算，分数高者即获得录用。使用统计法选择候选人时，可以采用三种不同的模式：i）补偿模式。某些指标的高分可以替代另一些指标的low分，也就是，使用了并联指标；ii）多切点模式。要求候选人达到所有指标的最低程度；iii）跨栏模式。采用串联指标，只有在每次

测试中获得通过，方可进入下个阶段的挑选和评判。这种评价方法，对指标体系设计的要求较高。

（四）最后决定。让最有潜力的应聘者与用人部门主管进入诊断性面谈，最后由用人主管（或专家小组）作出决定，并反馈给人力资源管理部门。最后，由人力资源管理部门通知应聘者有关的录用决定，办理各种录用手续。

## 第二节 人员录用决策特殊问题与处理

### 一、对优秀人员的吸引

在整个招聘过程中，要注意两个环节对人员的吸引。一是建立申请水池的时候，要吸引尽量多的优质的应聘者加入筛选的队伍。二是录用阶段，应该吸引筛选出的合格人员决定加盟企业。这是企业经常忽略的一个环节。许多企业常常认为，只要发出录用通知，应聘者就会来企业就任。实际情况并非如此，由于当今对于熟练的、具有高能力的人才的竞争已经变得越来越激烈，一些类型人才的供需状况不是供给大于需求，而是属于极为匮乏的情况。企业的决策决不代表说，该员工就一定愿意加入企业。决策阶段消极对待应聘者，可能就把企业所需要的人员拱手让给竞争对手。企业应该采取以下积极措施：

1、让优秀的应聘者尽可能多地了解企业的信息。一方面，让应聘者了解企业的发展前景，增强他们的信息。另一方面，也让他们知道企业面临的挑战，鼓励他们的斗志。真实的信息无论对企业还是应聘者都是有益处的。

2、在优秀的候选人和企业之间建立共同点。追求上进、具有工作激情的员工都有他们自己的愿望、目标和抱负。企业本身是他们施展抱负的场所。如何建立这种“桥梁”，把优秀人员从桥的一端引渡到另一端，就显得十分重要。

3、提前拟定企业给应聘者的薪酬待遇。尤其对于重要的职位，如果想吸引优秀的人才，就必须事前考虑好该职位的薪酬和待遇，同时，与应聘者讨论所要承担的工作，就可能事半功倍。除了薪酬因素外，可能要更多强调非薪酬性的替代因素的吸引力，对事业心强的应聘者可能有较好的宣传效果。对应聘者的要求无法满足的方面，也不能因为担心失去他，而加以隐瞒。

4、如果在录用阶段判定某候选人较为优秀而又在一些方面还存有疑惑，就要在决策之前对疑惑点进行调查研究，排除可能有的疑问。不要在问题待定的情况下作出决策。

5、要吸引优秀的应聘者必须行动迅速，不能让应聘者等待过久。大多数的优秀应聘者也在挑选企业，如果企业的录用决策时间过长，则可能使他们转移注意力。迅速及时的决策等于告诉对方企业对他的重视，这样可以强化他们对职位的兴趣。

6、录用之后要让应聘者感觉到对他的尊重。在工作安排方面，可以事先征求他们的意见，使他们充分感受到尊重与重视。这样，有利于心理契约的进一步建立。

### 二、通知应聘者

1、录用通知。为了不失去合格的录用者，录用通知要及时送出。现实中，许多官僚作风较严重的企业，因通知不及时而损失了企业重要的人力资源，并影响企业的外部形象。

在录用通知书中，应该说清楚报到的起止时间，报到的地点，报到的程序等内容，在附录中详细讲述如何抵达报到的地点和其他应该说明的信息。当然还不要忘记欢迎新员工加入企业。

在录用通知书中，要让被录用的人员了解他们的到来对于企业发展的重要意义。应该说这是企业吸引人员的一种手段，表明企业对人才的尊重。另外，还要注意，对被录用的人员要一视同仁，以相同的方式通知被录用者。一般以信函的方式为佳。（图 6-2 为录用通知书的范例）

2、辞谢通知。许多企业都忽视了辞谢的程序。周到的辞谢方式除了树立良好的企业形象外，还可能对今后的招聘产生有利的影响。因此，应该用同样礼貌的方式通知未被录用的人员。一种方法，可以通过电话用委婉的语言通知对方；另一种方法，可以用信函的方法告知对方，但切忌用明信片的形式，其令人尴尬程度可想而知了。（图 6-3 为辞谢通知书的范例）

## 录用通知书

\_\_\_\_\_先生/女士：

在上周五与您的会面是很愉快的。我们现在很高兴地通知您，我们企业向您提供\_\_\_\_\_职位。

接受该职位的工作意味着您应该完成下列的工作职责 \_\_\_\_\_，您的工资按照我们商谈的结果决定。

我们很希望您能够接受该职位的工作。我们会为您提供难得的发展机会、良好的工作环境。

我们很希望在\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月 \_\_\_\_\_日之前获得您是否接受该职位的消息。如果您有什么问题，请尽快与我联系。我的联系电话是 \_\_\_\_\_。期望尽快得到您的回答。

此致

图 6-2 人员录用通知书的规范

人力资源经理：\_\_\_\_\_

2002 年 6 月 19 日

## 辞谢通知书

尊敬的\_\_\_\_\_先生/女士：

十分感谢您对我们企业的\_\_\_\_\_职位的兴趣。您对我们企业的支持，我们不胜感激。您在应聘该岗位时的良好表现，给我们留下深刻的印象。但是由于我们名额有限，这次只能割爱。我们已经将您的有关资料备案，并会保留半年，如果有了新的空缺，我们会优先考虑您。

感谢您能够理解我们的决定。祝您早日找到理想的职业。

对您热诚应聘我们的企业，再次表示感谢！

此致

人力资源经理：\_\_\_\_\_

2002年6月19日

图 6-3 人员辞谢信的范例

### 三、新录用员工的录用面试

我们把新录用员工分为二部分，一部分是外部招聘所获新员工，一部分是内部竞争上岗所录用到新岗位的老员工，为便于论述，我们把前一部分人称为新员工，把后一部分人称为新升迁的员工。

#### （一）录用面谈的重要性

##### 1、加强企业对新员工的进一步了解。

新员工虽然经过企业的层层筛选，但由于筛选过程中的人数较多，需要考察的内容也较多，对员工更深一层次的信息获取的较少，通过谈话，可以了解到新员工的家庭、婚姻、兴趣、爱好、思想上有无负担、生活上有无困难等更多的在招聘过程中面试无法涉及的信息。另外，招聘面试必须规避一些涉及隐私的内容，因此有些可以更深入交谈的话题在面试交谈中被荡开去，录用面谈由于通常是在二个人间进行，话题可以较深入，某些即使涉及隐私的问题，只要对方没有意见双方也可一起探讨，如对爱情的看法，对纪律和自由的看法，对父母给自己约束和干预的看法等。

##### 2、加强新员工对企业的了解

新录用的员工虽然在应聘时已对企业作了一些了解，但这些了解仍然是十分表面的。录用面谈时，通常气氛比较融洽，二个人间可以互相问一些自己关心的问题，如薪酬、福利、发薪日、各级领导的姓名、性格、为人、自己所录用部门的概况等。这些与自己切身利益相关的问题，由于应聘阶段心情的紧张，并且当时以能被录用为主要目的，通常都不好直接询问，通过录用面谈，新员工对自己即将工作的环境会更深入了解，形成一个更清晰的认识。

##### 3、为新升迁的老员工排除由于岗位变动带来的新矛盾

通过重聘获取升迁机会的老员工，虽然自己的才华和智慧得到了认可，但工作变迁依然会带来一系列的思想问题和小环境改变带来的新问题。作者本人曾与一位升迁到副总岗位的员工进行录用面谈，该副总向作者提出了一个他自己最担忧的问题：老板（指总经理）虽然赏识我的营销才干，但他容易耳根软，如果有人说我坏话时，老板会突然拒绝与我沟通，到时我怎么办？作者告诉他几种与老板沟通的方法，使这位副总解除了心理负担，同时作者还和他就与落选的二个竞争对手的关系如何处理进行了全面的沟通，排除了他内心的焦虑和担忧。

#### （二）录用面谈的执行者

谁来执行录用面谈要根据录用岗位权级的高低来决定。通常录用经营管理层的高级管理人员，由董事

长、总经理或人力资源专家顾问来执行；如果是中层管理人员，由分管的公司领导（副职）来执行；如果是基层管理人员，由部门主管或分管领导来执行；普通员工的录用则由人力资源部主管来执行。

录用面谈的执行者一定要心胸宽阔，关心爱护录用的人员，具有换位思考的能力和良好的沟通能力，能理解他人的困难并努力去帮助他们克服困难。

### （三）录用面谈的场所

通常可在执行面谈的主动方的办公室进行，但根据录用者的层次，也可以选择其他更加休闲的地点进行，如到咖啡馆一起喝咖啡，也可到公园一起散步交谈，还可以有许多更丰富的选择，如一道划船、登山等。

### （四）录用面谈的内容和方法

录用面谈一定要在相当轻松的氛围中进行，通常负责面谈的主动者要表现出大度和风范来，要同时作为师长、领导、同事等多元角色坦率地说出自己的想法，耐心地解答录用者提出的问题。如果没有特别的问题要互相提问，可以就今后的工作职责、工作思维和工作方法、企业目标、企业文化、价值观等展开讨论，也可以谈一些轻松的家庭琐事。总之，尽量让彼此互相了解，为今后协同工作打下一个良好的基础。

## 四、拒聘的处理

尽管经过努力，企业经常遇到接到录用通知的人员不来就职的情况。如果拒聘的人员正是企业所需要的优秀人员，则企业的人力资源管理部门甚至最高层主管应该主动与之取得联系，采取积极的争取态度。如果在招聘活动中，企业被许多应聘者拒聘，就应该反思招聘过程可能存在的问题和障碍。因此，企业从拒聘的调查中，也可以获得一些对今后招聘有用的信息。

## 第三节 录用决策误区与纠偏

### 一、案例描述<sup>[1]</sup>

普顿斯化学有限公司是一家跨国公司，以研制、生产、销售药品、农药等为主，露秋公司是普顿斯化学有限公司在中国的子公司，主要生产、销售医疗药品，随着生产业务的扩大，为了对生产部门的人力资源进行更为有效的管理、开发，他们希望在生产部设立一个处理人事事务的职位，工作主要是生产部与人力资源部的协调。人力资源部经理王量对应聘者做了初步的筛选，留下了五人交由生产部经理李初再次进行筛选，李初对其进行选择，留下了两人，决定由生产部经理与人力资源部经理两人协商决定人选。这两个人的简历及具体情况如下：

赵安：男，32岁，有企业管理硕士学位，有8年一般人事管理及生产经验，在此之前的两份工作均有良好的表现。

面谈结果：可录用。

钱力：男，32岁，有企业管理学士学位，有7年的人事管理和生产经验，以前曾在两个单位工作过，第一位主管评价很好，没有第二位主管的评价资料。

面谈结果：可录用。

看过上述的资料和进行面谈后，生产部经理李初来到人力资源部经理室，与王量商谈何人可被录用。王量说：“两位候选人，看来似乎都不错，你认为哪一位更合适呢？”

李初说：“两位候选人的资格审查都合格了，唯一存在的问题是，钱力的第二位主管给的资料太少，但是虽然如此，我也看不出他有什么不好的背景，你的意见呢？”

王量说：“很好，李经理，显然你我对钱力的面谈表现都有很好的印象，人嘛，有点圆滑，但我想我会很容易与他共事，相信以后的工作中不会出现大的问题。”

李初说：“既然他将与共事，当然由你作出决定更好，明天就可以通知他来工作。”

于是，钱力被公司录用了，进入公司工作6个月以后，他的工作不如期望的做的好，指定的工作，他经常不能按时完成，有时甚至表现出不胜任其工作的行为，所以引起了管理层的抱怨。显然，钱力对此职位不适合，公司必须加以处理。

### 二、录用决策存在的误区

显然，该案例出现了录用决策的错误。现实中，这种情况并不少见。问题可能就存在于决策的某个环节。

#### （一）最终录用决策不当

<sup>[1]</sup> 该案例摘自孙健敏，《中国人民大学工商管理案例：人力资源开发与管理卷》，107页，北京：中国人民大学出版社，1999年。

录用决策的最终决定权在于该职位的直接主管。主管可以在人力资源部门的参谋下，独立作出判断。该案例中，王量明显地诱导了李初的选择，而不是真正由李初独立地作出判断。

#### （二）决策小组成员之间不协调

录用决策的关键点在于录用决策小组成员之间有一致的判定标准，使评价的结果尽量客观、真实。而本案例中，两位主管分别对钱力进行面试，导致判定的差异。我们可以推断，两个部门之所以需要设立这么一个职位，本身就说明两个部门协调方面存在问题，现在又分开对从事协调工作的人员进行评价，必然出现矛盾的结果。

#### （三）决策之前未对甄选过程中模糊的细节进行澄清

对甄选中存在疑惑之处，必须要先澄清，然后才能作出决策。该案例没有对钱力的第二次工作经历进行调查，在尚存在疑点的情况下，就作出最后决策，难免增加了失误的可能性。

#### （四）评价标准不清晰

为了防止决策时依据的标准不统一，造成用人失误，在人力资源管理部门和用人部门之间应该建立相同的评价指标。而该案例中，两个部门协调的标准则相对笼统，就造成一方诱导另一方的现象。

#### （五）录用前的面试不规范、不科学

人力资源部经理一量经初步筛选后，留下 5 人交李初再次进行筛选，此时的筛选应属于诊断性面试。但李初并未组织面试考官小组对 5 人进行科学规范的面试，只经个人的选择留下 2 人，这样的筛选缺乏一个较科学的比较鉴别过程，致使后来的决策不当。

### 三、纠偏措施

#### （一）事先形成统一的评价标准

录用人员决策的最重要依据是人与岗位的匹配。在招聘之前，在工作分析的基础上，由人力资源管理部门协调各部门统一评价指标，并对相关人员进行培训。进行录用决策的人，应该能够很清楚地解释自己所作出的录用决策。

#### （二）明确招聘中人力资源管理部门与用人部门的责任

招聘中，人力资源管理部门利用其专业技术和信息的优势，承担决策中专业性工作，培训和帮助各部门管理者挑选合适的人选；用人部门则对岗位角色更为熟悉，了解岗位对人员的资格要求。两方必须密切配合，共同完成招聘任务，

#### （三）对录用决策结果进行控制

不同层次人员的最终决定权也不一样。对于文职办事人员和一线工人来说，只要一个人进行决策就足够了，这个人就是待聘者的直接上级。而对于管理岗位，至少需要三个人一起讨论，进行最后的决策。当然，这个小组必须有待聘者的直接主管。

## 第四节 新员工的上岗培训

### 一、新录用员工面临的困惑

#### （一）是否会被群体接纳

每个人都会有这样的感受——进入一个新环境，是否会被这个小群体接纳？曾经有一个性格有些内向的女孩子在刚进入企业之初说：“在学校时同学们都说，工作中的人们比较难以相处，我也看了不少杂志上的文章反映工作中人际关系的复杂。我现在也很担心，不知道同事们会不会喜欢我，我是否会被别人说闲话，我的私人生活会不会被别人过分地干扰。听说，工作之初有不少同学由于难以与同事们相处而换工作。但愿我能幸运一点吧！”

不难发现，只有当这个女孩的上述疑虑完全烟消云散之后，她才能以一种愉快的心情来充分地展示她的才智。

#### （二）公司当初的承诺是否会兑现

有不少企业为了吸引优秀的人才，在招聘时许以美好的承诺，而一旦员工进入公司，便不愿意兑现许下的承诺，或者要求员工的过多、给予员工的过少。相对于员工的工作准则、企业的历史及目标来说，员工更加关心自己的工资、福利、假期、发展前景等。只有自己的切身利益得到保障之后，他们才可能从心理上接受企业的文化、融入公司的群体中，否则他们会表现消极，即使是积极的，他们也是在准备积累工作经验，等待时机跳槽。

#### （三）工作环境怎么样

这里所说的工作环境既包括工作的条件、地点，也包括公司的人际关系、工作风格等。新的环境是吸引新人的，还是排斥新人的？同事们是否会主动与新员工交往并告诉他们必要的工作常识和经验？第一项工作有人指导吗？他们是否完全明白了自己的工作职责？为了完成工作，他们得到了必要的工作设备或条

件吗？上述问题直接关系到新员工对企业的评价和印象。

## 二、新录用员工应如何对待自己职业的新开端

### （一）应该尊敬和服从上级的领导

一个进入新职业的员工，他必须对自己说的第一句话就是“我要尊敬并服从上级的领导”。一个成功的职业生涯，首先要来源于领导对你的信任和给你上进的机会，一个不尊敬领导的新员工，很难有进步的开始。

尊敬你的领导，服从领导的领导，一定会使自己获得一个崭新的开始。

### （二）应该和同事和睦相处

进入自己的新职业后，身边会有“左邻右舍”，应与他们友好相处，美国人见面说“Hello”，日本人见面说“请多关照”，中国人见面说“您好”，这些都是十分必要的友好语言。“我要和同事和睦相处”应该有语言和行动的表示，语言从文明礼貌开始，行动是主动去关心和帮助他人，主动与他人工作配合，在与其他人共事过程中，应把困难留给自己，把责任尽量挑起来，让同事感受到与您相处很容易、很愉快、很友好，从而获得同事对你的信任，并回报你友好和关心。

进入企业，要让大家喜欢您，您首先要喜欢别人。

### （三）应该让自己表现出色

新录用的员工进入新职业是一个新开端，对自己的严格要求会使这个开端顺畅，“我要使自己表现出色”是新员工应该对自己说的话，假如自己过去有些坏习惯的话，如懒散、纪律松懈、爱睡懒觉、喜欢迟到等。应该和这些坏习惯告别，第一就是准时上班，最好提早 10 分钟到新岗位。工作时要有紧张感，脚步是轻盈的、有弹力的，因为你充满了对新工作的热爱，充满了对新工作的新的期望。你表现出色，表现在遵纪守法，工作勤勉，工作效率高，工作思路多，不保守，也不出风头。

### （四）应该开一个家庭会议，和家里人亲切沟通

寻找一个最恰当的机会，把自己录用新岗位的情况向家人作一次详细的汇报，同时表达自己希望上进的决心，希望家里人能理解您、支持您。可以提出一些比较具体的困难，如离家较远，下班时可能会迟回家；如企业最近比较忙，自己又是新录用的，应该多工作少休息，家里的事自己帮不上忙，请家里多包涵等。

## 三、新员工上岗培训的重要性

（一）通过职前培训活动，使新员工熟悉工作场所，了解企业的规章制度和晋升、加薪的标准，清楚企业的组织结构和发展目标，从而有利于新员工适应新的环境。

### （二）明确工作职责，适应新的职业运作程序，掌握一定的操作技能，逐步胜任工作

通过员工手册、职位说明书、必要的参观活动和一定的技能培训，使新员工明确自己的工作任务、职责权限和上下级汇报关系，熟悉新的工作流程，对自己要从事工作不再感到陌生，从而有利于新员工开始胜任自己的工作。

### （三）建立良好的人际关系，逐渐被一定的团体接纳，增强员工的团队意识与合作精神

通过参加初级的沟通游戏、团队协作课程等，使新员工树立团队意识，也使老员工与新员工充分接触、相互交流，形成良好的人际关系。

### （四）通过一定的态度改变和行为整合活动，促使新员工转变角色，从一个局外人转变成为企业人

新员工或者从校园步入企业，或者从另外的企业加入到本企业，对于职业的理解、领导的概念、职业生活的“游戏规则”等有着各自不同的理解。为了使企业的使命得到贯彻，为了使企业的行动目标和品牌得到维持，企业有必要将自己的经营理念和企业文化等融入到员工的行为与观念体系中，从而使员工成为本企业真正的一员。

### （五）为招聘、甄选和录用、职业生涯管理等提供信息反馈

通过岗位培训，新员工在招聘与甄选活动中“制造”的假象会暴露或者招聘负责人的错误认知和主观偏见会得到检验，而且新员工也会充分地表现自己的全面形象，加深了企业对员工的了解，这些都会给招聘、甄选和职业生涯管理等提供信息反馈。

## 四、新员工培训的内容

### （一）公司的地理位置和工作环境

新员工进入企业，第一个需要了解的是公司的自然概貌，因此应把公司的方位、地理环境和工作环境作一详尽的介绍，内容应包括：

1、公司在这城市的客观位置，公司的平面图以及公司的地理位置。

2、如公司已有的结构模型和宣传图片，应由专人负责引导他们参观，并向他们作解说，使他们对公司的地理位置有一个大概的了解。

3、员工的工作环境，包括办公室的设施、工作的流水线、其他工作的辅助措施，如电脑、复印机、传真机、总经理办公室、主管办公室等，每位新员工工作的大环境和小环境，硬件和软件设备均需作详细的介绍。

#### （二）企业的标志及由来

新员工需了解企业的视觉识别系统（VIS）及由来。如麦当劳的颜色主要由金黄色和红色构成，其标志“M”既是麦当劳的首写字母，又形似凯旋门，象征着吉利和成功，每个企业的VIS都是企业的骄傲，是每位员工均要能识别并了解它的特殊含义。又如厦门航空的标志是一支飞翔的白鹭，厦门的9·8贸易洽会用9和8组拼成一支形似锁匙的标志，由于设计奇巧，含义深远，深受大家的喜爱，企业的VIS以及企业领导所设计的深远含义均须让新员工了解。

#### （三）企业的发展历史和阶段性的英雄人物

每个企业创建之初，都是饱经苦难，每个企业的发展史均和几个阶段性的标志人物紧密连在一起，他们都是企业的英雄人物，如名扬世界的法国酒白兰地系列，就有马爹利老爹和马爹利老屋的传奇故事，就有甜美葡萄的传说，就有棕木桶传奇般的功能和传说。伴随着企业的发展，有英雄人物，有转折阶段，有传奇故事，有美丽的传说，把这些编成故事，讲给新员工听，使他们更热爱自己的企业，更有归属感。

#### （四）企业具有重要标志和意义的纪念品的解说

美国有一个企业，它的大厅里有一个标志性的纪念品，用大玻璃罩着一条金色的香蕉，这里有一个能让每个新员工感动的故事：很久以前，有一个员工拿着一张改进工艺的建议书走进董事长的办公室，董事长看完这个员工的建议书深受感动，董事长认为这不仅是一个非常出色的工艺改进的建议，而且最难能可贵的是这个员工对企业的关心和热爱。这个董事长很想立刻奖励这个年轻的小伙子，但此时董事长身边并未有合适的奖品，董事长拿起桌子上一根香蕉，奖励了这位提出合理化建议的员工。从此以后，这个公司提合理化建议蔚然成风。这个美丽的故事也广为流传，一个金色的美丽的香蕉被制作成纪念品摆设在公司的大厅里，成为这个公司的标志物。

要使新员工对企业有归属感，这是一个很好的方法。

#### （五）企业的产品和服务

产品的名称、性能、原材料和原材料的来源，产品生产的流程，产品的售后服务等，有些企业的“产品”就是服务，如旅游业。旅游业新员工就必须了解企业售出的“服务”包含哪些内容，服务的性质，服务的对象，服务质量的检验，服务错误的纠正等。

#### （六）企业的品牌地位和市场占有率

企业努力创造属于自己企业的品牌，创品牌是企业的一个长期奋斗的过程。有的企业只有一个品牌产品，有的企业是一个品牌但有系列产品；有的企业的品牌是由一个产品产生而后延伸到许多领域，创出系列来，如“七匹狼”从制衣业开始，后来延伸到烟业上，延伸到装饰品系列上。企业的品牌地位还与竞争对手的状况有关，如TCL电视和厦华电视两个品牌的竞争，诺基亚手机和摩托罗拉手机两个品牌的竞争均有一种此消彼长的状况出现，它们的竞争都有一个重要标志，即市场占有率。为此，新员工必须了解自己企业的品牌，品牌在社会的认可度，品牌定位在哪个层次，本企业有哪些竞争对手，彼此的市场占有率是多少。这是新员工培训中不可缺少的内容。

#### （七）企业的组织结构及主要领导

应该有一张组织结构图及主要领导的名录和联系方式，有的企业领导有员工接待日。随着办公自动化和因特网的普及，员工的合理化建议应有专设的信箱，员工也可以通过一定的渠道获得与总经理对话的机会。

#### （八）企业文化和企业的经营理念

每个企业的经营理念都是彼此不相同的，有的企业认为“酒香不怕巷子深”，忽略宣传广告的作用，只重视产品的质量；有的企业认为“宣传最重要”，宣传能达到家喻户晓的效果，大打广告，在广告宣传上十分舍得花钱。因此，新员工一进入企业就要把本企业正确的经营理念传授给员工，让员工主动与企业协调工作。

企业文化是一个企业长期发展过程中形成的价值观和其他有形与无形的内外影响力。价值观是企业文化之核心，新员工进入企业，首先会感受到企业文化的氛围，其次要认可企业的价值观，要融入这一团队中。

#### （九）企业的战略和企业的发展前景

企业现时的战略定位和企业战略的发展阶段、发展目标、发展前景也是新员工十分关心的问题，因为只有企业的发展才能给个体带来发展空间，也才能激发新员工内在的工作热情和创造激情，才能激发新员工为企业奉献自己的智慧和才干。

#### （十）科学规范的岗位说明书

每一位员工必须获得自己所在岗位的科学规范的岗位说明书并熟悉它。

#### （十一）企业的规章制度和相关的法律文件

包括有效的劳动合同的签定，规章制度的运作程序等

#### （十二）团队的协作和团队的建设

新员工上岗培训的内容还可以有更多更细的内容，详细可看本书附录中的新员工培训清单。

### 本章小结

当获取新员工的甄选完成之后，就用录用决策及新员工的引导上岗。录用决策依据的仍然是能级匹配原理。录用决策必须分析、提炼有关应聘者的信息，选择决策方法。录用员工必须进行录用面试，拒聘员工也必须有恰当的处理方法，必须注意企业的形象同时为今后更广泛的吸纳优秀人才争取更多的社会支持。录用决策要注意决策成员间的协调，正确的录用决策来源于信息的完整、准确和决策者的经验和智慧。新员工上岗引导和上岗培训能使员工迅速地进入岗位、融入团队并完成组织的任务，同时能克服新员工进入职业初期的困惑并达到更高的满意度。

### 复习思考题

- 1、录用决策须要收集哪些应聘者的信息？你认为哪一种信息对决策起最主要的作用。
- 2、为什么说一个人的工作表现会与“能做什么”和“愿做什么”成正比？你认为“能做什么”与“愿做什么”哪个因素对未来可能的行为影响更大一些。
- 3、你觉得对“拒聘”人员做哪些事，能维护企业的形象？做哪些事能减少被拒聘人员的受挫感？做哪些事能帮助企业做更成功的下一次招聘？
- 4、录用决策的误区有哪些，怎样纠偏效果会更好？请结合自己的经历或阅历，说一个录用决策失误的例子。
- 5、新录用员工通常面临哪些困惑，你认为对新员工的培训有哪些内容是最重要的，为什么？

### 开放式讨论

#### （一）案例<sup>[12]</sup>背景

Clark Kirby 和他的助手已经为 Tampa 工厂的 596 个职位找到了 986 个申请者。但是在顺利完成这件工作前，他意识到他们面临着一个庞大的任务。这 986 个申请者中哪些人应该被挑选出来呢？谁应该被雇佣呢？

人力资源专家已经进行了一些前期筛选（preliminary screening），并且大部分申请者已经完成了申请表格的填写。但他到底应该怎样做呢？

Clark 打电话给该工厂的经理 Ed Humphrey，问他是否愿意参与雇佣。Ed 说他仅有时间决定高层管理团队，剩下的人员都由 Clark 决定。Ed 提醒 Clark 不要从其它工厂挖人——这违反公司的政策。Clark 说他知道并愿意遵守公司政策。

Clark 面临着作出 596 个甄选的决策。甄选需要作出许多决策。甄选对一个组织来说是一个生死攸关和连续的过程。只有当每个个人与每个工作相匹配才能招聘甄选工作为组织所肯定。

Clark 决定招聘不同工作的压力和工作能力需求，他将使用下列甄选过程。

- 管理者：筛选面试、申请表、面试、介绍信检查。
- 专业人员和技术人员：筛选面试、申请表、面试、介绍信检查。
- 文职人员：筛选面试、申请表、面试、测试。
- 熟练工：筛选面试、申请表、测试和对少数申请者的面试。
- 半熟练工：筛选面试、申请表、测试和对少数申请者的面试。

Clark 根据甄选的过程作了决策，人力资源专家检查了他们的工作，他们的甄选工作完全符合要求。

#### （二）讨论题

- 1、你认为 Ed Humphrey 的决定是否正确：他仅有时间决定高层管理团队，而由 Clark 作其余的决策？
- 2、你认为 Clark “对不同岗位、不同工作的甄选过程不同”的做法是否正确？
- 2、你能说明为什么只对管理者、专业人员和技术人员作介绍信检查吗？为什么别的岗位不必作此检查？

---

<sup>[12]</sup> 根据 John M. Ivancevich, Human Resource Management, 8thed, McGraw-Hill Companies, Inc. 2001, P211、P234 的案例改编。

### 角色模拟练习：应该录用谁

通过对本章主要内容的学习，应该对人力资源获取之后的录用决策过程、特殊问题处理、失误纠偏等有了进一步的认识。在这个练习中，参与者要根据对人力资源录用的了解，详细描述一下人力资源录用决策的程序，以及说明如何正确地进行录用决策，为空缺职位——营销部经理挑选最合适的人选；事实上，其中的3位候选人经过公司的精心挑选。

参与者可分组进行练习，一般以每组9人为宜，分别扮演以下9个角色：

严斯荃——外聘主考官，某知名大学人力资源管理专业教授、某人力资源咨询公司创始人、董事长

杨明——公司总经理

左林——公司人力资源部经理

陈祥——公司分管营销、人事工作的副总经理、原营销部经理

林华——公司营销部员工代表

苏晓——场记、公司人力资源部一般员工

李雷——营销部经理候选人之一、公司最优秀的销售片区经理；某大学专科国际贸易专业毕业；任现职5年，为公司服务了9年。他渴望提升，需要更高的职位获得更好的个人发展与更多人的尊重；业绩出众，被认为是该公司销售能力最强的人之一，在公司内部和客户当中有着较强的影响力；他是典型的工作狂，以任务为中心，不能容忍任何人因个人问题而影响既定的计划。

刘霞——营销部经理候选人之一、营销部副经理；某知名大学企业管理专业本科毕业；在现职工作了2年，为公司服务了8年。她渴望提升，主要是因为她工作能力强，可以做好被交给的一切工作，在求学期间一直成绩优异、表现突出，而且她认为自己善于有效地处理其他人的个人问题；作为公司唯一的女性中层管理人员，在公司女员工中享有很高的支持率。

张平——营销部经理候选人之一、公司总经理办公室主任；某大学中文系毕业，现在本市一个大学在职攻读MBA；任现职已经3年，为公司服务了7年。他渴望成为营销部经理，是因为他相信自己能将工作做到最好，并想充分发挥自己的潜能；他工作能力很强，办事沉稳，认真勤恳，深受公司高层领导赏识，但对营销问题不如李雷、刘霞熟悉。

扮演前5个角色的5位小组成员构成营销部经理录用评委小组，均是面试营销部经理候选人时的评委；由扮演公司总经理杨明的人担任组长，对3位营销部经理候选人的最终录用具有拍板决策的权力；扮演外聘主考官严斯荃的人担任副组长，负责设计各项录用测试的题目、面试候选人，并综合各项测试的结果，对3位候选人进行排序，向总经理推荐最佳候选人；扮演公司人力资源部经理左林的人担任营销部经理录用工作的总协调人，负责组织员工安排录用测试的时间、场地、工作人员以及组织营销部员工匿名选举1名代表担任营销部经理候选人的面试评委等；场记苏晓负责记录和加权平均计算5位评委对3位候选人的评分，并将结果提交营销部经理录用评委小组。

然后，营销部经理录用评委小组确定营销部经理的最合适人选，并说明原因；之后，组长代表本小组进行公开陈述；时间控制在5分钟以内/组。

最后，所有参与者对这些组长的发言进行补充，各小组进一步完善自己的录用决策，并形成书面报告，提交给指导者。

本练习的结果是较为全面地描述人力资源获取之后的录用决策过程，真实地展现如何为企业挑选合适的人力资源，这为录用之后的人职匹配奠定了坚实的基础。通过参与人员录用决策的实际操作，可以大大提高参与者的识人用人能力。

---

## 第三篇 人力资源的保留

### 篇首案例：推销明星跳槽<sup>[1]</sup>

小李大学毕业后到一家中外合资公司当推销员，他对这个岗位很满意，因为不仅工资高，而且采用的是固定工资制，令他不用担心佣金少了丢人。随着他对业务的逐渐熟练以及客户关系圈的建立，小李的销售额一直呈现上升势头。

第二年，小李在第三季度就完成了全年的定额，销售经理召他去汇报工作，并表扬他是“公司的推销

---

<sup>[1]</sup> 资料来源：Chruden.Herbert J. Sherman, Arthur W. Personnel management. South-western Pub. Co., 1972。但案例描述本书作了少量修改。

明星”。

第三年，虽然公司把小李的定额提高了 25%，但是小李仍然估计自己准能在第四季度初完成。然而，小李却觉得心情并不舒畅，因为他听说本市其他同行业企业都在大搞销售竞赛和奖励活动，小李开始觉得目前的状况有点像“大锅饭”。于是小李在年终时主动找销售经理谈了自己的看法，并提议实行销售提成制，但是被销售经理以“这不符合本公司文化”为由拒绝了。不过令销售经理大为吃惊的是，小李在谈话后的第三天就被实行“多劳多得，上不封顶”奖励制度的竞争对手企业挖去了。

## 第七章 人力资源的绩效评估系统

**本章重点：**

- 绩效评估的界定
- 绩效评估存在的问题及对策
- 人力资源绩效评估的方法
- 指标体系与权重体系的设计
- 企业经营管理者业绩评估

### 第一节 人力资源绩效评估的基本概念

**一、绩效评估的界定**

（一）什么是绩效评估

绩效评估是对被评估者完成某项工作的结果进行考量。这种结果包含完成工作的数量、质量、成本费用、直接经济效益和间接社会效益、对企业发展的影响和贡献等。绩效评估不仅对被评估者的行为本身和行为结果感兴趣，而且对行为主动者的态度、表现和影响给予关注。

绩效评估包含三个方面，一是识别评估的内容和影响量；二是对绩效作出判断；三是对评估的管理。合理的和合法的识别要求评估系统必须建立在工作分析上。然后，评估体系应该集中于那些会影响组织成功的绩效，而不是与绩效无关的特征，如种族、年龄、性别等等。

评估是经理对员工绩效的好坏程度作出判断。好的绩效评估必须在组织中保持一贯性。也就是说，组织中的所有经理人员必须保持采用可比的评估标准。评估管理是任何评估体系的最重要的目标。评估应该不只局限于对员工过去年度绩效的奖惩，评估应该是面向未来的，着眼于使员工做些什么以发挥其潜力。这就意味着经理必须向员工提供反馈，指导他们达到更高的绩效水平。

（二）绩效评估的运用

组织通常因管理和（或）开发的目的而进行评估。业绩评估被管理者用来作为有关员工工作条件，包括晋升、解雇和报酬决策的基础。为开发目的而使用评估，即是要改善员工的绩效，加强他们的工作技能，包括指导员工有效的工作行为并选送派员工接受最恰当的培训。表 7-1 表示管理者和员工从业绩评估中得到的启示。

**表 7-1 业绩评估的运用**

管 理 者	员 工
1. 评估为合理的薪酬建立了基础	1. 员工需要并期望得到业绩反馈
2. 评估为建立奖金制度提供了合理的基础	2. 评估能有效提高个人业绩
3. 评估变量和标准有助于履行战略目标,使业绩期望明确化	3. 评估能使员工正确认识自己
4. 加强管理者对员工个体的认识和了解	4. 绩效差异能促进公平的竞争
5. 评估可以帮助管理者建立良好的团队	5. 评估能够激发员工加强自身的学习和修养

### （三）绩效评估与业绩评估的关系

业绩评估包含于绩效评估，但主要是针对经营管理者的。业绩评估的指标设计明显的与绩效评估不同。业绩评估更趋于宏观的，有更多的财务指标，绩效评估更多是对于个体的，明显的有道德、品质、潜力、态度等软性指标包含其中。

### （四）绩效评估的结果

设计绩效评估的指标尽管因企业性质、规模、文化、传统、历史、领导者个人物质等不同而不同，但绩效评估必须为个体的工作行为和行为结果分出等级。无论定性还是定量的工作，判断等级的差异是评估必须给出的结果。

## 二、绩效评估、业绩评估与素质测评的关系

### （一）素质测评的界定

素质测评通常是指对能力和潜能的素质测评，素质测评相对于评估而言，更多是针对个体的心理、性格、个性、特征、兴趣、特长、知识、能力、经验等，通过一定的测量工具和方法获得其现有的能力等级和专业能力方向，用于预测他未来可能的行为、职业发展方向和职业高度等。

素质测评虽然要借用许多的工具，但素质测评的结果受多种因素的影响，其效度和信度因为使用的工具和方法、使用者的能力水平、使用时的环境和目的，始终是大打折扣的，没有任何的素质测评是百分之百的正确。

### （二）素质测评与绩效评估的主要不同点

#### 1、作用不同

素质测评更多用于招聘人员的选择和晋升时的甄别，素质测评倾向于对未来可能行为的判断。

业绩评估重视现时的工作表现，主要用于薪酬、奖金的确定，以及激励方法的选择等。

#### 2、方法不同

素质测评采用的方法更多是心理测试和其他计算机模拟方法，通常靠一些专门设计的软件和专门设计的模拟情境来测评。

业绩评估的方法则更加多种多样。通常用一些较刚性的评估指标或周边人员更多的现时的感性认识来作评估，注重可见到的效果和可测量的行为结果。

#### 3、对考量者的要求不同

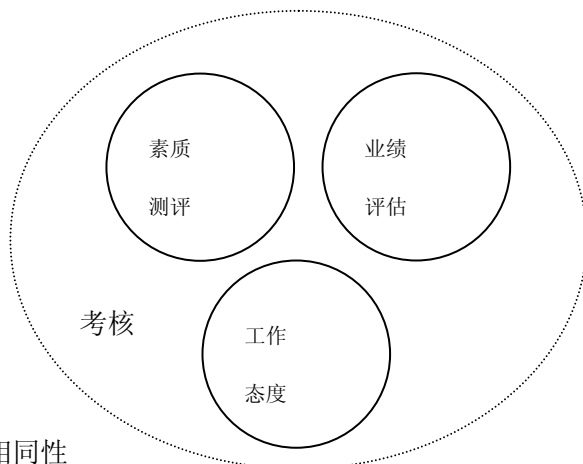
素质测评的考量者多数是具备一定心理学知识并掌握有专门的测评技术的人。考量更注重技术能力。考量者可以不认识考量对象。

业绩评估的考量者多数是直接主管，要求对被考量者的现实表现和行为结果有直接的观察能力和评估能力，与被考量者有直接的工作关系和工作接触。

### （三）绩效评估与素质测评、综合考核三者之间的关系

#### 1、包含关系

综合考核是对一个人的素质、态度和绩效的综合评估，图 7-1 表达并综合考核对素质测评与绩效测评的包含关系。



#### 2、终极目标的相同性

图 7-1 考核是对素质、态度、业绩的综合评估

素质测评、绩效评估与考核都是为了确定一个人的能级、他所适应的岗位、未来的发展潜力、水平发展和纵向发展的适应力、今后职业可能达到的高度等，终极目标都是为了正确识别人才和正确使用人才。为企业创造更大的效益，为个人获取更大的发展。图 7-2 表达三者的相同点。

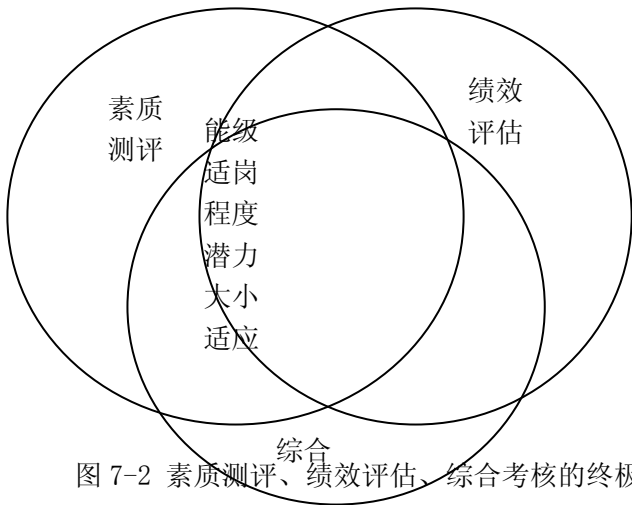


图 7-2 素质测评、绩效评估、综合考核的终极目标相同

3、个体目标的不同性

表 7-2 从十个方面比较了这三者的不同点。这些不同点的分析有助于我们正确确定方法和结果的使用。

表 7-2 素质测评与业绩评估的不同点

项 目	素质测评	绩效评估	综合考核
考量的某些目的不同	用于招聘、甄选、岗位录用、优化配置、培训与培训方式选择	用于晋升、奖惩、薪酬、激励等	综合目的，但特别适用于企业的中层管理人员
考量的内容不同	个体的心理、特征、个性、兴趣、知识、能力、经验、品质等，较难量化	客观的行为结果，完成工作任务的数量、质量、社会效益和经济效益	重态度、重协调能力、重行为过程，较难量化
考量结果的效度和信度	信度和效度与个体当时的心情环境有关；与测量的工具和技术有关；与测量的主动者的能力和水平有关；与时间和环境有关	信度和效度通常与行为的结果能否客观度量有关；与考评者的客观性有关	有较强的主观性，考量结果与个体的 EQ 值关系密切
特征不同	存在于个体内部，具有一定的隐藏性；度量易出偏差；不能表达出投入产出的关系	有实际效果；通常可度量；有投入产出的比例关系	较难度量，与投入产出无直接关系
方法不同	方法很多：有公文筐方法，性向测验，情景模拟法，调查法，面试法，墨迹法，想象法等	方法比较简单，有直接业绩衡量和态度效果的民主考评	多采用 360 度考评方法
结果显现时间不同	积累时间很长	当年可以见效益	较难立即见效益
与现时的相关性	与测量当年的努力程度相关性小	与当年努力程度相关性大	态度积累和现实努力并重
优异结果需要的素质不同	智质、意志力、长期积累、坚韧度	勤勉、方法正确、市场机遇、善于协作	需要各方面的配合，本人的耐心和谦虚
考量者的要求不同	能掌握多种测量工具及工具的组合	需要掌握更多客观数据，信息收集渠道要顺畅，评估要公正	对直接领导、部门平级领导和下属的评估有平衡和判断的能力
时效性不同	较长	较短	介于二者之间

4、相互的影响和交叉

素质测评与业绩评估在管理功能上有交叉（详见图 7-3），在结果使用上有相互影响（详见图 7-4）。

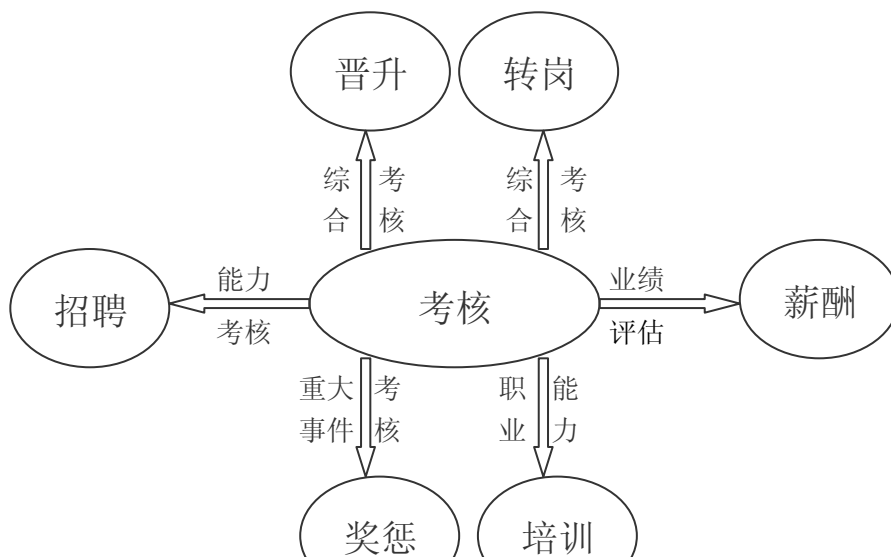


图 7-3 素质测评与绩效评估在人力资源管理中的功能

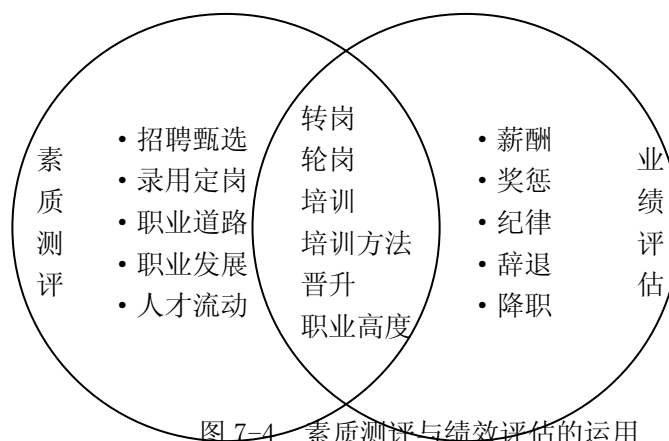


图 7-4 素质测评与绩效评估的运用

### 三、绩效评估中存在的问题

#### （一）管理者对评估的影响

1、集中倾向：不少管理者倾向于把大多数员工的绩效集中在中等水平上，使员工绩效评估的结果无法体现员工实际的工作差异。

2、近期效应：管理者对员工最近完成的工作印象深刻，缺乏一致性和连续性。某些员工长时间绩效显著而近期因故减效，某些员工长期绩效较差而近期颇有起色，此时近期效应的评估就可能有失公允，并且被某些投机的员工加以利用。

3、宽容倾向：管理者对下属的宽容使评估集中于正面的评估，从而忽略了工作中发现的问题。宽容容易使员工懈怠，同时员工绩效的差异难以显现，积极性受到挫伤。

4、晕轮效应：管理者由于自己的爱好兴趣而对某一员工的突出特色给予充分的肯定，从而影响了个人对员工其他方面的评估。这种晕轮效应使评估效果失真，同样会影响员工的工作积极性。

#### （二）员工对评估的影响

##### 1、歪曲性行为

##### （1）员工希望获得较高的评估等级

每个员工都有较高的期望值，这种期望值通常大于他所应得的评估等级，这样就导致了员工提升自己评估等级的强烈愿望。

##### （2）主管不愿意受到员工的责难

主管如果给员工较低的评估等级，会直接关系到员工的工资。在重大的利益关系上，主管担心自己的“公正”会带来员工的“仇视”，因此在可上可下时往上一级排，遇到一些困难决定时，尽量去符合员工的希望。

上述的二种情况，使评估等级出现明显的歪曲性行为。

## 2、平均性行为

### (1) 不患寡而患不均

中国有自古“不患寡而患不均”，如果他人评估等级比自己高，则心理产生严重的不平衡，甚至会有过激的行为。某大学的系主任熟知群众“均等”思想的严重性，评等级时把自己评到最低级，其余的都评“中”，这是典型的平均性行为。

### (2) 某些工作量化评估比较困难

### (3) 员工行为受他人报酬的影响大

## (三) 不适当的刺激性行为

### 1、主管面对双刃剑——组织、员工

组织希望降低人工成本，员工希望提高工资，这是每一位主管必然要面对的双刃剑，如何处理这一困难，主管更多的选择是向员工倾斜，因而产生不恰当的刺激性行为。

### 2、既要提高组织效率又要降低组织成本，提高员工报酬是一个简单的选择

## (四) 感情因素的影响

### 1、工作中对主管的支持

主管在工作中大量的事情要依靠员工的支持方能完成，时间久了，自然要产生感情；支持多了，也有回报一下的意愿，这是主管受到情感因素的影响。

### 2、历史的因缘

主管可能原先和他的下属是同一等级的员工，历史上就有获得“弟兄们”支持的地方，一旦自己有了发言权，保护“弟兄们”利益的责任似乎就责无旁贷了。

## (五) 某些评估指标较难量化

### 1、创新能力

### 2、忠诚度

### 3、潜力未被开发的程度

### 4、社会资源对个人的影响度

## (六) 绩效评估链中的障碍

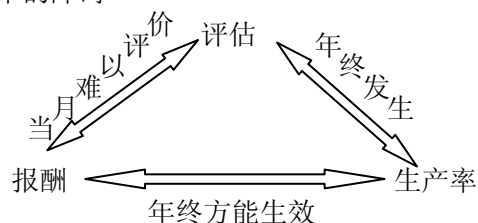


图 7-5 绩效评估链

生产率、回报率和利润都在年终结算，因此评估的结果较难在当月或当季获得体现，从而使员工的积极性受到挫折。

## 四、应对评估存在问题的对策

### (一) 通过评估面谈加强对评估的管理

#### 1、评估面谈的重要性

(1) 主管让下属了解评估结果。评估结果必须反馈给下属，让被考核者有申辩和解释的机会，并通过结果反馈激励或推动员工工作。

(2) 主管与下属沟通中进一步分析评估结果。评估面谈提供了主管与下属充分沟通的机会，他们对评估结果进行面对面的交流，甚至显现隐含的原因。这种面谈有助于促进企业文化的建立和学习型组织的建立。

(3) 主管向下属提出对工作的建议。考核的最终目的不是为了考核结果，而是为了业绩的提高。因而评估面谈绝不能仅围绕考核结果，而应该详细分析为什么会出现这样的结果，主管应给下属明确、详细的建议。

(4) 下属向主管提出工作的困难。下属在具体执行主管的计划、指令时，会遇到各种各样主管预想难以想到的困难。在评估面谈时，下属有机会向主管描述困难，并得到主管的指导、支持和谅解。

(5) 共同提出改进的方案。通过评估面谈，主管与下属在充分沟通、理解的基础上，共同提出工作改进方案，不断提高工作效率和工作质量，以达到考核的最终目的。

## 2、影响评估面谈的成功因素

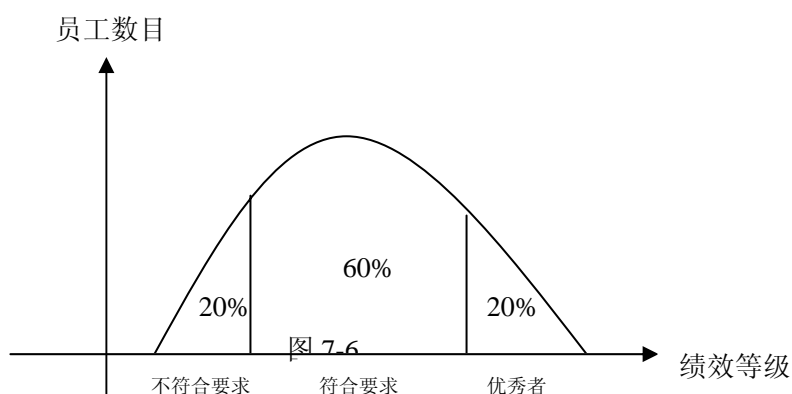
- (1) 应让更多的员工参与评估过程。因为更多的参与会带来更多的满意，会显著提高未来的绩效。
- (2) 应采用更多正面激励的方法。
- (3) 面谈前应让管理者和员工做好准备，双方的充分准备会使面谈更易获得成功。
- (4) 应让绩效评估结果与报酬紧密相关，同时兑现要干脆和及时，这样会使面谈更融洽。

## (二) 提高评估者的技能

- 1、熟悉掌握公司所采用的绩效评估方法
- 2、认识评估者角色的重要性
- 3、注意克服评估者各种可能出现的错误倾向
- 4、学习沟通和协调的技巧
- 5、正确使用评估过程中所获取的各种信息

## (三) 对评估等级进行强制分布以规避集中倾向

对每一个团队和部门规定合格、不合格和优秀等级的比例关系，使管理者能够清晰的对员工绩效分出差异来。尽管这种比例关系也可能有一些不同定量和科学的地方，但显然会有助于提高绩效评估的相对公平性，因为这符合群体工作行为的正常结果。



## (四) 提高评估的刚度和硬度

- 1、在评估指标中尽可能设置可以量化的指标
- 2、对同类岗位的员工绩效评估应由同一个评估小组来确定
- 3、评估过程可以通过几次反馈以获得较准确的结果
- 4、提高评估的科学性、多边性、准确性是执行评估结果的基础
- 5、可考虑使用末位淘汰制提高评估的硬度

## (五) 采用“潜在合同”的方法可以补充评估中某些不确定的因素

### 1、报酬的基本公式

$$W = F\{M \times R \times P_t\} \quad (7.1)$$

其中：W——报酬

M——与效益挂钩的当年工资系统

R——绩效评估等级

$P_t$ ——工作年资

公式 7.1 表明一个人的报酬和评估等级、年资有明显的正相关关系。对于一些颇具潜力的优秀员工和青年员工由于进公司时间短，绩效未能充分体现其能力，就有可能导致这些人员流失的危险。“潜在合同”是以一种默契的方式来留住那些潜力大，未来发展好的员工。

## 2、“潜在合同”曲线

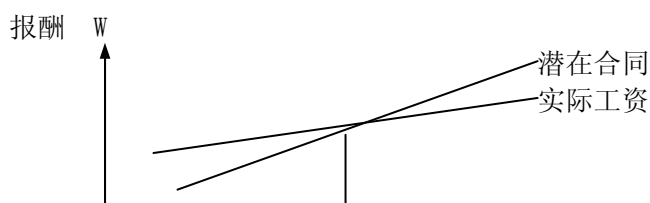


图 7-7 潜在合同曲线与实际工资曲线的关系

- (1) 以  $t_c$  作为交点;
- (2) 年资低于  $t_c$  者, 期望工资低于实际工资;
- (3) 年资高于  $t_c$  者, 期望工资高于实际工资;
- (4) 随年资升高, 工资升高的幅度越大;
- (5) 拉长试用期, 使有价值的员工把眼睛望向后面。

### 3、“潜在合同”双方必须承诺的内容

(1) 公司方: 公司是稳定发展的。当员工的工龄大于  $t_c$  时, 应给予高幅度的工资增长。

(2) 员工方: 员工的工作是令人满意的; 员工必须有稳定的工作表现; 员工对公司的文化和价值观是认同的。

4、采用“潜在合同”的方法可以激励年轻人努力工作并留在本公司发展。

## 第二节 人力资源绩效评估方法简介

人力资源绩效评估方法很多。目前国内外最常用的有考评量表法、行为锚定法、关键事件法、平衡计分卡法、关联矩阵法等。关联矩阵法我们将在第四节给予专门讨论。本节介绍几种常用的方法。

### 一、考评量表法

#### (一) 强迫选择量表 (FCS)

##### 1. 强迫选择量表简介

强迫选择量表 (Forced-Choice Scales, 简称 FCS) 是第二次世界大战以后由美国国防部开发研制的一种考评工具。它要求考评者从以四个行为选择项为一组的众多选择组中分别选择出最能反映与最不能反映被考评者实际情况的两个选择项, 而考评者并不知道各选择项的分值, 而且具体的计分结果只有人力资源部的人才清楚。

强迫选择量表基于以下理论假设:

- (1) 员工才能方面的任何实际差异, 都能够以客观的和可观察的行为加以描述;
- (2) 考评者对员工考评的差异不但能够在行为选项中得到充分的反映, 而且能够通过统计结果显示。
- (3) 典型员工在工作中表现的极端行为的程度差异在行为选项中得到充分反映, 而且能够通过统计结果显示。
- (4) 虽然选项中每一对工作行为项目被选择的机会是均等的, 但是它们所具有的区分能力与分值是不同的。

##### 2. 强迫选择量表的优点

- (1) 考评者的偏好性得到有效控制

考评者被要求选出强迫选择量表中那些最能描述与最不能描述员工真实情况的选项, 因为不知道各选择项的分值, 就不会受到员工外在条件的影响, 选择每对选项的机会均等, 使得考评者的个人偏好或偏见性大大减少, 保证了考评的客观性。

- (2) 考评者操作简单

一份比较有效的强迫选择量表一般包括 15—20 组选择项, 组数多少取决于被考评者的工作复杂程度等因素。考评者只须根据自己对被考评者的观察和了解在设计好的强迫选择量表中据实打勾或画圈即可,

### 3. 强迫选择量表的缺点

由于考评者不清楚各选择项的分值，甚至不知道每组的四个选项中哪两个对被考评者有利，在考评过程中就无法把握自己在强迫选择量表中选出的选项对被考评者的影响。可能会造成一位诚实客观的考评者却对被考评者作出有违本意的考评结果。

因为员工不知道强迫选择量表中各个选项的分数差异，甚至不清楚考评的基本导向，就无法对自己的工作表现提供自我强化的反馈，不能达成绩效考评的主要目的——引导员工保持有效工作行为、避免无效工作行为。

对 A 股份有限公司总经理进行绩效考评的强迫选择量表中的一组行为选择项如表 7-3 所示:

A	当年完成年初制定的各项经营指标
B	受到绝大多数员工的好评
C	逃避监事会的监督
D	拒绝向董事会报告公司重大决策

## （二）行为尺度评定量表（BARS）

行为尺度评定量表（Behaviorally Anchored Rating Scales，简称 BARS）由了解被考评岗位的专家，例如主管与任职者等，运用具体行为特征的描述表示每种行为标准的程度差异，即每个考评刻度标准相互独立，可使用水平图示意图或垂直图示意图表示。所有考评者依据考评记录进行考评，如果有员工认为考评的结果不够标准，可由第三方，如人力资源经理，依据日常的考评记录评判考评者给出的分数是否符合。特别强调以下四点：

(2) 要尽力帮助考评者进行考评, 以得到真实的考评结果;

(3) 为考评者提供他们能够观察到并能够真实把握的行为评判标准:

(4) 保证员工的回答不会被误解, 为被考评者与其他人提供检查自己回答的基础。

### (1) 绩效考核效果与效率提高

(2) 有利于员工的绩效改进

### （3）考评结果有依据

行为尺度评定量表要求考评者系统地记录被考评者在考评期间的关键行为与事件，作为考评结果的有效依据，使得考评者必须在平时认真观察被考评者。这不但提高了考评的有效性，而且可作为解决有关争端与法律纠纷的有效证据。

(1) 一些具有实际意义的关键事件可能被舍弃

行为尺度评定量表把工作维度与行为标准划分为几个主要部分,很可能这些尺度标准实际上只包含了所有工作的一部分,其它部分常被舍弃。

(2) 考评者很难作出考评

即使收集到考评者能够看见与考评所有被考评者的代表性行为,并建立相应的关键事件资料库。但是,

行为尺度评定量表显然无法涵盖其尺度标准的所有具体行为，因此在考评过程中，考评者将很难确定所观察到的行为归属哪一个标准维度并对应适合的分值。

(3) 考评标准可能缺乏独立性

行为尺度评定量表在关键事件分类过程中存在着相当程度的主观性，其分类标准可能缺乏独立性，甚至相互交叉重复。

(4) 存在考评者差异

行为尺度评定量表不仅要求考评者坚持对被考评者的全天行为表现进行观察记录，而且要形成《工作日志》，实际上大多数考评者都很难做到这一点。即便如此，不同考评者对所观察到的同一行为事件也存在本质上的差异。

4. 行为尺度评定量表实例

对 B 工厂一位普通工人的工作时间进行考评的行为尺度评定量表（垂直图示量表）实例如表 7-4 所示：  
表 7-4            B 工厂行为尺度评定量表（垂直图示量表，工人—工作时间维度）

7	每周至少工作五整天，并按时上班
6	每周至少工作五整天，基本按时上班
5	每周工作五天，偶有迟到、早退，不过均提前向直接上司请假
4	偶有缺勤现象，或提前向直接上司请假，或事后及时补假
3	每月均有缺勤一、二天，不过或提前向直接上司请假，或事后及时补假
2	每月缺勤超过三天
1	工作时间根本无法保证
备注	考评者在考评前须先分析考评期间观察被考评者的所有笔记或《工作日志》

(三) 行为观察量表（BOS）

1. 行为观察量表简介

行为观察量表（Behavioral Observation Scales，简称 BOS）使用统计分析（如因素分析或项目分析）选出考评指标，再据此将建立在关键事件基础上的行为清单进行汇总，考评者有时只要把那些表示员工具体行为发生频率的数字简单相加就可以了。需要强调的是，为了更好地对员工进行绩效辅导，考评者在考评之前，必须清楚地知道被考评者的工作职责以及自己应该观察被考评者的哪些行为。

设计行为观察量表的步骤如下：

- (1) 将内容相似或一致的关键事件归为一组，形成一个行为指标；
- (2) 将相似的行为指标归为一组，形成行为观察量表的一个考评标准；
- (3) 评估每个行为考评标准的内部一致性，对一致性差的考评标准的行为项重新检查、分类或改写；
- (4) 检验行为观察量表各考评标准的相关性，或内容效度。
- (5) 将行为观察量表各考评标准的每个行为指标划分为五级利克特（Likert）标度。
- (6) 将行为观察量表的每个行为指标与其它所有行为指标进行相关性分析，排除那些区分度不符合要求的行为指标。

(7) 根据行为指标之间的相关程度分析将行为指标分组，形成不同的考评标准，保证不同的考评指标相互独立，而且在此基础上所包含的考评指标数目也最少。

2. 行为观察量表的优点

(1) 使用方便

一方面，行为观察量表来源于员工们所做的系统的工作分析，较高的员工参与度保证了考评指标的明确性、易理解性以及较高的适应性。另一方面，行为观察量表已经列出了被考评者应被观察的行为，因此考评者只需指出这些行为发生的频率即可。

(2) 可单独作为职位说明书或职位说明书的补充

行为观察量表明确指出了对给定工作岗位上的员工的行为要求，可以向员工说明他们被期望的行为。

(3) 考评者对被考评者作出的是全面评估

行为观察量表向考评者与被考评者具体说明了考评的精确内容，要求考评者必须就每一行为项，对被考评者作出全面的评估，而不仅仅是在考评时才回忆或查看所记录的被考评者作出的适当与不适当行为。

(4) 有助于产生清晰明确的反馈

行为观察量表要求考评者有规律地记录考评期内那些描述被考评者行为的事件的代表性样本，并鼓励考评者与被考评者之间就被考评者的优缺点进行有意义的讨论，支持对员工在工作中表现出来的具体行为进行公开表扬与鼓励，将清楚明确的反馈与设立具体的目标结合起来，有效地引导或保持正向的行为变化。

(5) 考评者偏见减少

行为观察量表的内容效度、分类系统的评判者内部一致性以及指标的内部一致性，通常令人满意。并且，考评者无需对他们所观察到的被考评者的行为进行推断，以与带有较强主观色彩的标度例子相对应，而把考评重点放在设计行为清单、考评员工每种行为发生的频率以及因素分析上，这减少了考评者的主观偏见。

(6) 考评准确性提高

因为事先已被告知要观察的内容，所以考评者能够把注意力集中于考评被考评者的相关行为上；而且，考评者知道在其与被考评者讨论考评结果时需要有效的依据支持，就会努力记住被考评者的相关行为，并留下相对较详尽、客观的描述性记录。

3. 行为观察量表的缺点

(1) 行为指标可能并不全面

在理想状态下，为了满足指导员工工作的需要，行为观察量表必需包含所有应该包括进去的行为指标，但在现实条件下，因为人们认知的局限性、投入的有限性以及事物发展的动态性，就不可能完备地考虑到所有需要的相关行为指标。

(2) 以同样的标准评估每一行为

行为观察量表中的五级频率标度对每一行为都以同样的标准评估，它并非比率型标度，根本无法清楚地界定每一行为发生率的标准。同时，行为观察量表在绝大多数情况下没必要列出每一种反面行为，因此它甚至可能并未包括某些特定的重要的反面指标。

(3) 统计学方法不适用于员工较少的大多数公司

为了保证行为观察量表的较高信度，防止抽样误差，判断行为观察量表信度时抽取的被考评者和行为观察量表的参与设计者必须是两组不同的员工。而大多数公司的员工较少，所以确定指标和组成指标的的行为时使用的统计学方法适用性并不强。

4. 行为观察量表实例

对 C 公司人力资源部经理克服改革阻力的能力进行考评的行为观察量表实例如表 7-5 所示：

表 7-5 C 公司行为观察量表（人力资源部经理—克服改革阻力的能力）<sup>①</sup>

A. 克服改革阻力的能力							
a	向下属说明改革的细节						
	从不	1	2	3	4	5	总是
b	解释改革的必要性						
	从不	1	2	3	4	5	总是
c	与员工讨论改革会对他们产生的影响						
	从不	1	2	3	4	5	总是
d	倾听员工所关心的问题						
	从不	1	2	3	4	5	总是
e	在推进改革的过程中寻求下属的帮助						
	从不	1	2	3	4	5	总是
f	如果需要，指定下一次会面的日期，并对员工关心的问题做出答复						
	从不	1	2	3	4	5	总是
A 项分数由有关部门设定							

(四)  
混合型标准  
量表 (MSS)  
  
1. 混合  
型标准量表  
简介  
混合型  
标准量表  
(Mixed  
Standard  
Scales, 简  
称 MSS) 首  
先对相关绩  
效维度进行

界定，然后分别对每一个维度内部代表优、中、差绩效的内容加以说明，最后在实际评估表格的基础上将这些说明与其它维度中的绩效等级说明混合在一起。混合型标准量表不让考评者知道考评的标准，考评者只需根据员工的实际表现做出优于 (+)、等于 (=) 还是差于 (-) 行为指标所描述水平的判断，并据此填写评估表格。将按照特定评分标准确定的每位员工在每个绩效维度上的得分加总起来，就得到员工的总体绩效分数。

2. 混合型标准量表的优点

(1) 减少了某些考评误差

考评者不知道混合型标准量表的考评标准，因此减少了诸如晕轮误差和过宽/过严误差一类的考评误

<sup>①</sup>[加]加里·P·莱瑟姆、肯尼斯·N·韦克斯利：《绩效考评——致力于提高企事业组织的综合实力》（第 2 版），中国人民出版社 2002 年版，第 49 页；略有改动。

差。

(2) 考评者易操作

考评者只需将被考评者的实际工作表现与混合型标准量表中的行为指标描述相对照，做出基本匹配的判断即可。

3. 混合型标准量表的缺点

(1) 主观性较强

混合型标准量表反映考评者对被考评者的主观评估，带有比较强的个人主观色彩，可能难以避免某些考评误差。

(2) 考评结果与组织战略的一致性不强

由于考评者只需对混合型标准量表中的指定评估维度作出判断，而这些指定评估维度经常与组织战略的一致性不显著。

4. 混合型标准量表实例

对 D 公司员工进行考评的混合型标准量表如表 7-6 所示：

表 7-6 D 公司员工混合型标准量表<sup>①</sup>

评估维度：				绩效等级	
主动性				高	
智力				中	
与他人的关系				低	
说明：请在每一项陈述后面表明被评估员工的绩效是高于陈述水平（填“+”），相当于陈述水平（填“=”），还是低于陈述水平（填“-”）					
主动性	高	该员工工作主动，一贯积极主动完成工作，从不需要上级督促		+	
	中	该员工工作通常还算积极主动，但有时需要上级督促		+	
	低	该员工似乎总是倾向于等待他人命令		+	
智力	高	该员工非常聪明，学东西速度很快		=	
	中	尽管不是一位天才，但他/她确实比我所认识的许多人都聪明		+	
	低	该员工理解问题比其他人慢，学习新东西比别人花费更长的时间，但他/她还是具有平均的智力水平		+	
与他人的关系	高	该员工与每个人的关系都挺好，能与持不同观点的人友好相处		-	
	中	该员工与大多数人关系挺好，但在少数情况下会与他人在工作上发生小规模冲突		-	
	低	该员工有与他人发生不必要冲突的倾向		=	
评分标准：					
	陈 述			得分	
	高	中	低		
	+	+	+	7	
	=	+	+	6	
	-	+	+	5	
	-	=	+	4	
	-	-	+	3	
	-	-	=	2	
	-	-	-	1	
根据上述评估等级确定分数的过程举例如下：					
	陈 述			得分	
	高	中	低		
主动性	+	+	+	7	

<sup>①</sup> [美]雷蒙德·A·诺伊、约翰·霍伦拜克、拜雷·格哈特、帕特雷克·赖特：《人力资源管理：赢得竞争优势》（第三版），中国人民大学出版社，2001 年版，第 355—356 页；略有改动。

智力	=	+	+	6	
与他人的关系	-	-	=	2	

二、行为锚定法（BARS）

（一）方法简介

行为锚定法全称为行为锚定等级评估法（behaviorally anchored rating scale,BARS）。该法是以具体描述的特定工作行为是否确实被成功地完成来确定员工水平的绩效评估方法。在某种程度上，行为锚定法与前面所提的考核量表法有相似的地方，但其重点不是落在绩效结果上，而是表现在工作中的职能行为上，其前提假设是其职能性行为将产生有效的工作绩效。

（二）工作维度

工作维度是指构成工作任务的范畴。每种工作可能有几个工作维度，每个维度应制定独立的评分量表。表 7-7 是按工作维度而编写的行为锚定量表。

表 7-7 关于工作计划和编制文件“锚”的等级量表<sup>[1]</sup>

分 值	锚
7[ ]优秀	制定综合的工作计划，编制好文件，获得必要的批准，并将计划分发给所有相关人员。
6[ ]很好	计划、沟通并观察重大事件：每星期陈述有关计划的执行情况。编制最新的工作计划完成图及累计待办的工作，采用这些方法使任何要求修改的计划最优化。

<sup>[1]</sup> 转引自[美]劳埃德·拜厄斯、莱斯利·鲁：《人力资源管理》，华夏出版社，2000 年版，第 229 页。原文见 C.E.Schneier and R.W.Beatty,"Developing Behaviorally Anchored Rating Scales(BARS),"personnel Administrator,August 1979,p.60.

	运行中偶尔会有一些小的操作问题，但能够有效地沟通。
5[ ]好	列出每项工作的所有组成部分，对每一部分的工作作出时间安排。努力提早完成计划，以留出富裕时间。 满足顾客的时间要求，超时和超支现象很少发生。
4[ ]一般	制定了工作日期，并随工作进展的情况修改日期，经常增加不可预见事件，经常激起顾客的抱怨。 可能制定一个不错的计划，但没有记载工作进展的重大事件，也不报告时间安排中的疏漏或者发生的其他问题。
3[ ]低于平均水平	没有很好地制定计划，编制的时间进度表通常是不现实的。不能提前一两天制定计划，对于实际工作的到期日一无所知。
2[ ]很差	对将要从工作没有计划或安排，对分配的任务不制定计划或者很少做计划。
1[ ]不能接受	因为没有计划，且对制定计划漠不关心，所以很少完成工作。由于缺少计划且不查明如何改进，所以常常失败。

按表 7-7 中的文字描述对每个员工的行为在特定的“锚”上打勾，“锚定”的量表上的分值可以给评估者一个一览表。评估者根据所查找到的分值与所有的工作维度结合就可得到一个完整的评估。表 7-8 描述了 5 个维度。

**表 7-8 行为锚定法量表样本**

维 度	分 值	锚
工作量——员工每个工作日的工作量	5[ ]优秀	有非常优异的生产记录
	4[ ]良好	很勤奋超额完成
	3[ ]一般	工作量令人满意
	2[ ]较差	刚好达到要求
	1[ ]极差	没有达到最低要求
可信赖程度——只需最少监督就能令人满意完成指定工作的能力	5[ ]优秀	所需的监督是最低限度的
	4[ ]良好	需要很少的监督，是可以信赖的
	3[ ]一般	通常在适当的督促下能完成规定的工作
	2[ ]较差	有时需要督促
	1[ ]极差	需要密切监督不可信赖
	5[ ]优秀	已经完全掌握所有的工作阶段

工作知识——员工为取得满意的工作绩效应该具备的有关工作任务的信息	4[ ]良好	理解工作的所有的阶段
	3[ ]一般	对工作任务有一定认识，能回答有关工作的大多数问题
	2[ ]较差	缺乏工作某些阶段的认识
	1[ ]极差	对工作任务认识不足
出勤率——每天上班且遵守工作时间的守信性	5[ ]优秀	总是正常及时地出勤，在需要时自愿加班
	4[ ]良好	非常及时地出勤，且很正常
	3[ ]一般	经常出勤且准时
	2[ ]较差	出勤散漫，有时工作准时，或两者兼而有之
准确性——履行工作责任的正确	1[ ]极差	经常缺勤且没有充分的理由，或者经常迟到，或兼而有之
	5[ ]优秀	所需监督是最低限度的，几乎总是准确的
	4[ ]良好	很少需要监督大多数时候是正确、准确的
	3[ ]一般	通常准确，只犯平均数量的错误
	2[ ]较差	粗心，经常犯错误
	1[ ]极差	屡屡犯错误

### （三）行为锚定法的工作步骤

- 1、确定工作的相关维度。
- 2、对每个工作维度编写出行为锚定。
- 3、确定每一锚定行为的分值。

上述的3个工作步骤通常由管理人员和工作承担者的代表组成的工作班子来完成。

### （四）行为锚定法的优点

- 1、工作承担者直接参与了绩效评估，参与了管理，有更多的民主性，便于为大家所接受。
- 2、行为锚定是根据观察和经验获得的，具有可操作性。
- 3、能准确为员工提供评估反馈。

### （五）行为锚定法的缺点

- 1、行为锚定的文字描述耗时多，同时会动用较多的人力和物力。
- 2、每一不同的工作都必须有不同的表格，不便于评估的管理。
- 3、经验性的描述有时易出现偏差。

### （六）行为锚定法实例

表 7-9 显示，某员工在准确性的“锚”上得分为 5 分（即优秀），在可信赖程度的“锚”上得分为 4 分（良好），在工作知识的“锚”上得分为 3 分（即一般），那么该员工基本胜任本职工作，且工作态度较好，但是仍需进一步努力，提高其工作能力。

**表 7-9 某员工行为绩效评估结果**

维 度	分 值	等 级
工作量	4	良好
可依赖程度	4	良好
工作知识	3	一般
出勤率	5	优秀
准确率	4	良好

## 三、关键事件评估法

### （一）方法描述

关键事件是指通过对被评估者在关键工作中极为成功或极为失败的事件的观察和分析，来判定该员工在类似事件或在介于关键事件与非关键事件之间可能的行为和表现。关键事件法经常被用来甄别干部的绩效高度和可能获取的晋升机会。

关键事件法是以书面记录作为评估基础的，被记录的事件既是评估的依据，同时也是向员工反馈的重要内容，以及为员工提供培训和指导的基础。

（二）事件记录表

表 7-10 事件记录表

行为者_____	行为发生时间_____
地 点_____	观 察 者_____
事件发生过程及现象	
行为者的行为结果	
分析与解释	
备 注	
记录者_____	
记录时间_____	

# 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 CEO 资格认证、人力资源总监、营销经理、市场总监、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、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

**学校网站：**[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net) **报名电话：**0451-88723232 **咨询邮箱：**xchy007@163.com

**颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**中国教育培训网 美华管理人才学校

**全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效**



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

人们在工作过程中，常会遇到一些偶发事件、典型事件和重大事件。这些事件的行为及行为结果的记录是评估某个人的很有价值的资料 and 依据。

### （三）关键事件法的优点

- 1、对关键事件的行为观察客观、准确。
- 2、能够为更深层的能力判断提供客观的依据。
- 3、对未来行为具有一种预测的效力。

### （四）关键事件法的缺点

- 1、评估者应及时记录关键事件，这种记录工作耗时耗力。
- 2、对关键事件的定义不明确，不同的人常有不同的理解。
- 3、容易引起员工与管理者（或记录事件的人）之间的摩擦。

### （五）关键事件法实例

某塑化公司生产的胶带全部出现了质量问题。大量发送出去的货物被退回来了，时间正是下午 6 时——员工下班的时间。

负责分管生产的副总张先生看到被退回来的一箱一箱的不合格品，皱了皱眉头，依然开着车子走了，他想等明天上班再说。负责分管技术的总工黄先生立即拆开一箱被退回来的货，进行研究，寻找原因。黄

先生一直工作到晚上 10 时，终于找出了原因所在。第 2 天上班时，迅速指导工人解决了问题，恢复了公司的信誉，此事被总经理柯先生看在眼里，他作了以下二张关键事件记录表。

表 7-11 关键事件记录表

行 为 者	张××	行为发生时间	2003.5.20
地 点		观 察 者	柯××
<b>事件发生过程及现象：</b> 5 月 15 日发送给 A 公司的胶带被退回来了，A 公司称胶带不合格，A 公司退货的负责人愤愤离去。 张生生未对该事件作任何表示，开车离开了公司。			
<b>行为者的行为结果：</b> 未能及时处理事件。			
<b>分析与解释：</b> 张先生可能想在明天上班再来解决退货事件，但这可能带来公司员工的窝工和公司经济、信用的损失。 张生生责任心不够强。			
		记 录 者	柯××
		记录时间	2003.5.20

表 7-12 关键事件记录表

行 为 者	黄 先 生	行为发生时间	2003.5.20
地 点	公司的某车间	观 察 者	柯××
<b>事件发生过程及现象：</b> 5 月 15 日发送给 A 公司的胶带被退回来了，A 公司称胶带不合格，A 公司退货的负责人愤愤离去。 黄先生拆开其中一箱胶带，立即进行研究和分析，黄先生工作至当晚 10 时，找出产品不合格的原因。			
<b>行为者的行为结果：</b> 次日，黄先生指导员工纠正了错误，维护了公司的信誉，并使公司的经济损失降到最小。			

### 分析与解释：

黄先生考虑到自己的责任，同时预计到明天的工作安排与今晚的原因排查有关。  
责任心和工作计划性强。

记录者 柯××  
记录时间 2003.5.20

作为公司总经理的柯先生记录了这一关键事件，并决定在当月给予黄先生高于张先生 2 倍的奖金。

## 四、平衡计分卡（BSC）

20 世纪 70 年代，国外的企业还普遍利用财务指标作为衡量企业绩效的全部内容。但是，越来越多的企业发现，这类静止的、单一的、被动的指标体系不能全面、动态地反映企业真正的问题，也不能预见企业的未来。同时，对于短期的财务指标的过分关注，导致了企业经理人员决策、行动短期性，诸如控制利润、削减战略性投资、忽视客户的利益和价值，而种种短期行为又直接损害了企业的持久竞争能力。80 年代，随着全面质量管理运动的兴起，企业发现，质量作为一项战略性武器，能够在激烈的竞争中维持企业的竞争优势，于是企业发展了一系列的衡量产品质量的绩效指标：诸如次品率、一次下线合格率、产品损耗、反应时间等等。90 年代，企业发现客户才是企业生存之本和利润之源，随之掀起了一场追求客户满意的管理运动，企业开始将客户满意度作为战略性的绩效指标予以高度关注。近年来，企业还进一步认识到了企业绩效管理（Corporate Performance Management, CPM）对企业的长远发展极为重要。有远见的企业家开始大力构建企业的绩效考评指标体系，推行 CPM。事实上，各种 CPM 方案近年在欧美大行其道。而源于外部环境变化的需要，及时、动态地反映公司的营运状况和竞争能力的平衡计分卡就因此应运而生，罗伯特·S·卡普兰（Robert·S·Kaplan）、大卫·P·诺顿（David·P·Norton）于 1992 年初在《哈佛商业评论》上发表了《平衡计分卡：良好绩效的测评体系》，第一次提出了平衡计分卡（Balanced Scorecard, 简称 BSC）的概念。经过欧美、中国台湾等众多企业的广泛采用，被实践证明是一套比较行之有效的绩效管理方案。

### 1. 平衡计分卡简介

罗伯特·S·卡普兰（Robert·S·Kaplan）、大卫·P·诺顿（David·P·Norton）通过对 12 家在绩效测评方面处于领先地位的公司进行的为期一年的项目研究，设计出一套能使高层经理快速而全面地考察企业的测评指标，即平衡计分卡。平衡计分卡包含着财务衡量指标，说明已采取的行动所产生的结果。同时，平衡计分卡通过对顾客满意度、内部程序及组织的创新和提高活动进行测评的业务指标，来补充财务衡量指标。业务指标是未来财务绩效的驱动器。<sup>[1][2]</sup>

平衡计分卡方法的流程是：以财务、客户、业务流程和学习创新这四个领域的企业战略和目标为基础，开发出包含有关键考评指标的公司平衡计分卡，再把这些目标逐层分解、落实到各个部门和每个部门内的员工。

其核心构想在于：企业必须通过创新与学习，持续改善企业内部运作过程，获得最大化的客户满意，才能够获得不凡的财务收益。

因此，平衡计分卡不单是绩效考评的利器，同时通过系统的指标分解过程，企业能够将清晰的规划远景和战略落实成具体的行动计划，从而也能够成为衡量战略经营单元（Business Strategy Unit）、各级组织和部门的有效工具。系统完全配置后，平衡计分卡就将战略规划从一个学术型演习转化成了企业的神经中枢。

平衡计分卡与传统绩效管理系统的区别主要在于：

- （1）平衡计分卡把企业战略和绩效管理系统联系起来——是企业战略执行的基础架构；
- （2）平衡计分卡在四个方面建立公司的战略目标——财务、客户、业务流程和学习创新；
- （3）传统的绩效考评一年只做一两次，和企业的战略执行脱节；
- （4）平衡计分卡帮助公司及时考评战略执行的情况，根据需要（每月或每季度）实时调整战略、目

<sup>[1][2]</sup>转引自彼得·F·德鲁克等：《公司绩效测评》，中国人民大学出版社，1999 年版，第 119 页；原文见罗伯特·S·卡普兰（Robert·S·Kaplan）、大卫·P·诺顿（David·P·Norton）：《平衡计分卡：良好绩效的测评体系》，《哈佛商业评论》1992 年 1/2 月号。

标和考评指标；

(5) 平衡计分卡能够帮助公司有效地建立跨部门团队合作，促进流程的顺利进行；

(6) 平衡计分卡考评体系为其他管理工具的实施，例如流程重组和 6Sigma 管理，打下了坚实基础。

2. 平衡计分卡的优点

(1) 以公司竞争战略为出发点

平衡计分卡将那些有助于增强公司竞争力的事项，如顾客导向、缩短响应时间、提高质量、重视团队合作等整合起来，对公司明确工作重点、全面提高管理水平与竞争优势意义重大。

(2) 全面动态地考评

相对于以往的绩效考评系统而言，平衡计分卡是一项革命性的突破。其有效之处就在于其通过全面、动态地考评企业、部门、个人绩效，达到适当运用资源，快速响应瞬息万变的市场，逐步实现战略发展，以取得长远竞争优势的目的。

(3) 有效防止次优化行为

平衡计分卡迫使管理人员把所有的重要绩效考评指标放在一起系统考虑，并使他们的注意力集中于由当前和未来绩效的关键指标构成的一个简短清单上，避免某一方面的改进以牺牲另一方面的效率为代价，甚至付出更高的成本，能够有效地优化工作行为。

(4) 提出具体的改进目标

通过平衡计分卡，公司提出了企业、部门和个人的具体的改进目标及其改进时限，避免一些取得高绩效的员工可能不再继续努力改进自身工作，争取创造更好的工作成果。

3. 平衡计分卡的缺点

(1) 对信息系统的灵敏性要求高

信息系统在帮助管理人员实施平衡计分卡方面，发挥了重要作用。例如，当平衡计分卡体系中出现了未预期到的信号时，管理人员可以查询信息系统，找出问题的根源所在。但是，如果信息系统不够灵敏，它就会成为绩效考评的致命弱点。

(2) 对企业管理基础的要求比较高

平衡计分卡建立在对企业经营战略的正确理解的基础之上，要求企业管理人员不但能够明确企业的竞争优势与劣势，而且能够清楚行业特点与竞争对手的战略，并立足长远，提出对企业长期战略成功极为重要的绩效考评指标。同时，成功实施平衡计分卡，不仅需要各级管理人员的理解和大力支持，还需要一些诸如经理讨论会之类的配套措施，这一切都要求企业具备比较好的管理基础。

4. 平衡计分卡实例

(1) 罗克沃特公司的战略目标及其平衡计分卡设计实例

罗克沃特公司是一家全球性的工程建筑公司（布朗及鲁特/哈利伯顿公司）的全资子公司，在水下工程建筑业中处于全球领先地位。罗克沃特公司的高级管理团队把公司的愿景和战略转化成平衡计分卡，如图 7-8 和图 7-9 所示。

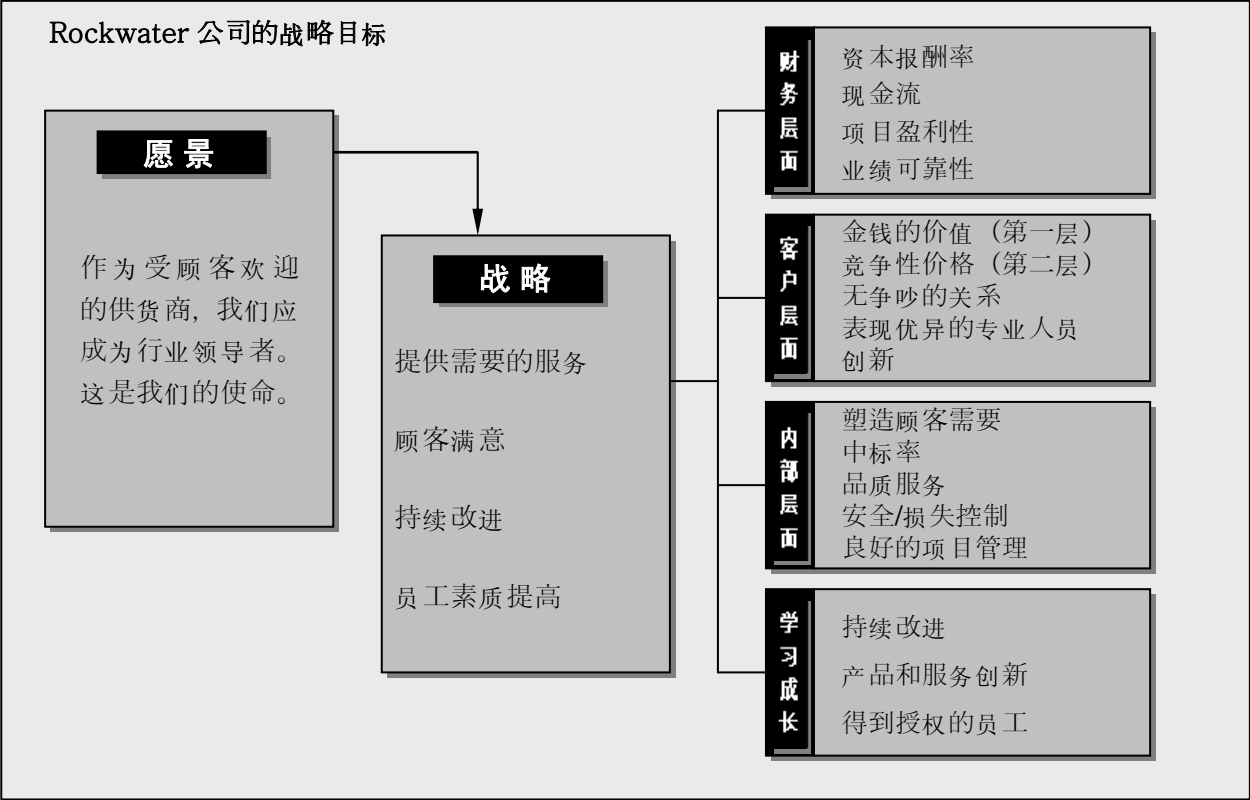


图 7-8 罗克沃特的战略目标<sup>1[3]</sup>

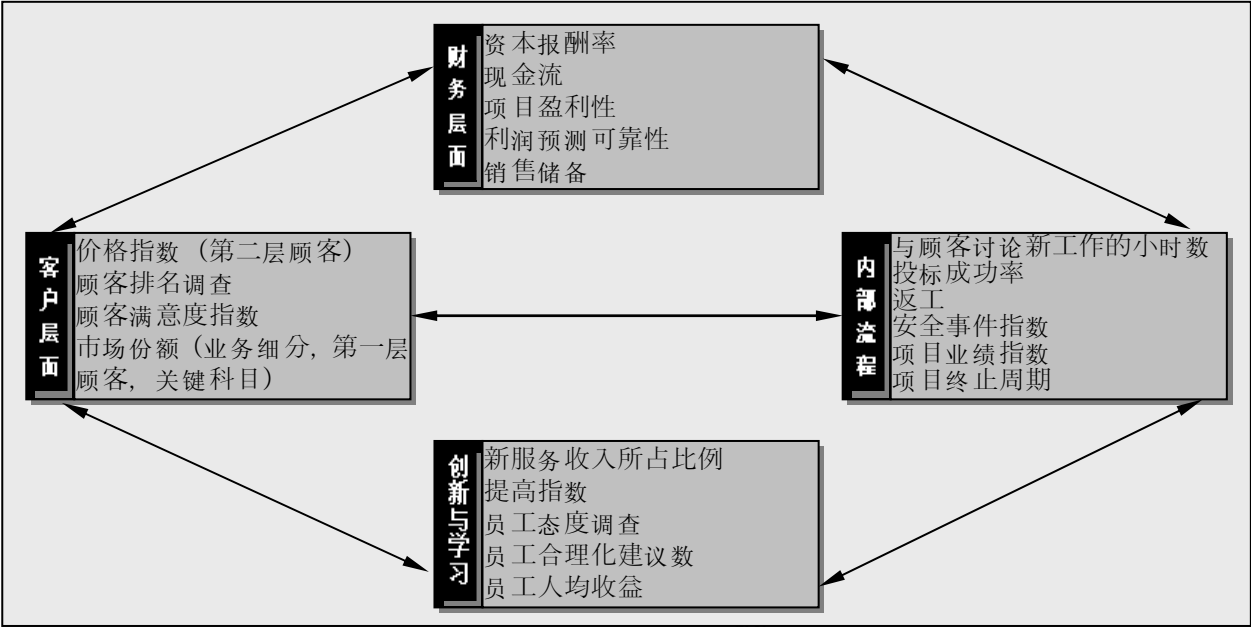
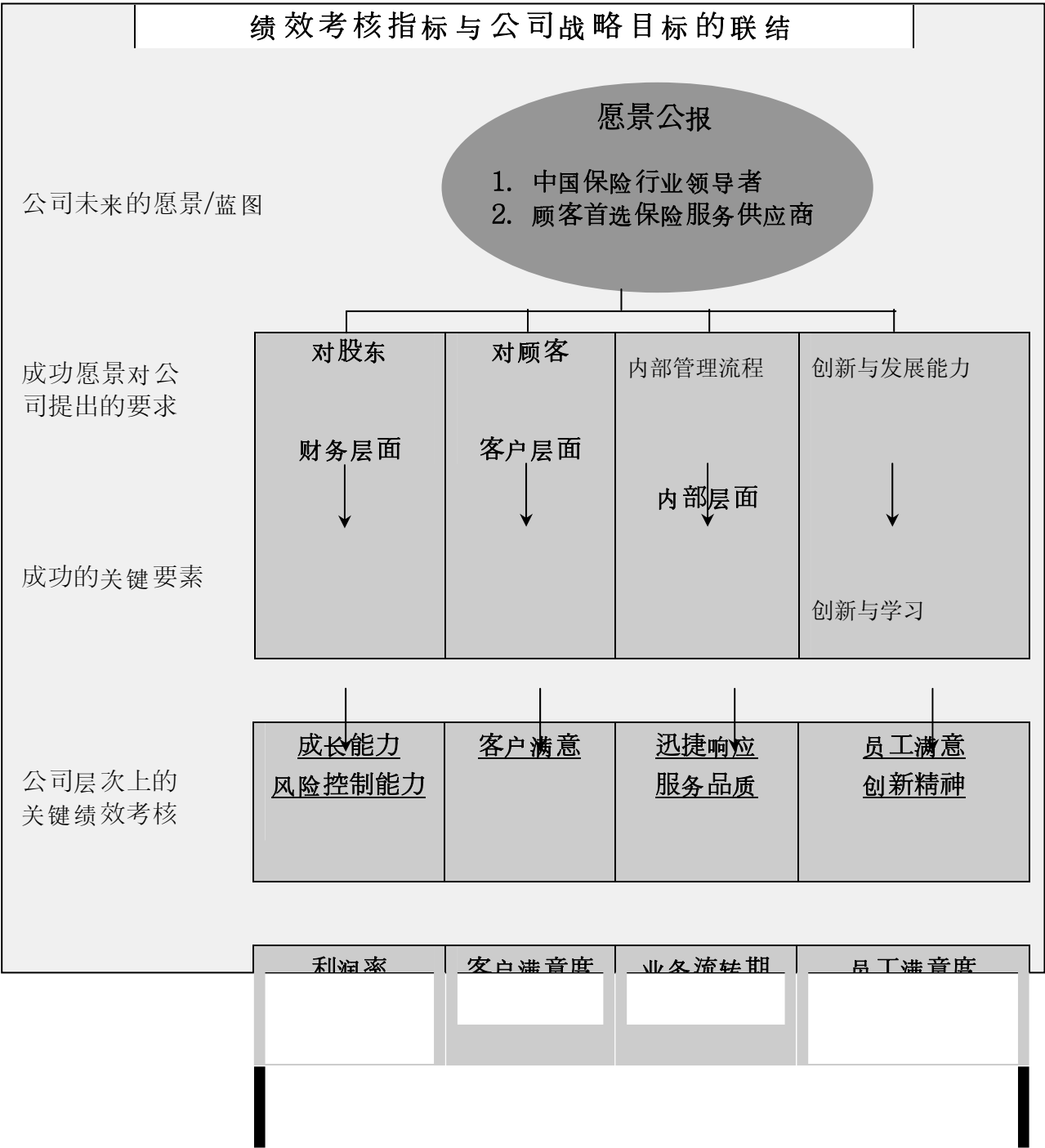


图 7-9 罗克沃特的平衡计分卡考评<sup>2[4]</sup>

<sup>1[3]</sup><sup>1[3]</sup>转引自彼得·F·德鲁克等：《公司绩效测评》，中国人民大学出版社，1999 年版，第 142 页、第 143 页；原文见罗伯特·S·卡普兰（Robert·S·Kaplan）、大卫·P·诺顿（David·P·Norton）：《平衡计分卡的实际应用》，《哈佛商业评论》1993 年 9/10 月号；略有改动。

(2) 中国 BX 保险公司高层管理者与 HR 人力资源顾问公司设计的平衡计分卡实例

化战略为行动



(3) 一家大石油公司开发的可折叠的微型个人平衡计分卡实例<sup>24[5]</sup>

## 个人平衡计分卡

### 公司目标

- ☐ 7 年内，公司市值翻一番
- ☐ 以年均 20% 的速度，增加盈余
- ☐ 实现比资本成本高 2% 的内部报酬率
- ☐ 未来的 20 年里，公司产量和储量都提高 20%

公司计划目标					计分卡测评指标	业务单位计划目标					团队/个人奋斗目标
1995	1996	1997	1998	1999		1995	1996	1997	1998	1999	1、
					财务						
100	120	160	180	250	收入（百万美元）						
100	450	200	210	220	净现金流						
100	80	80	75	70	管理费用						2、
					运营						
100	75	73	70	64	每桶生产成本						
100	97	93	90	82	每桶研发费用						
100	105	108	108	110	全年产量						3、
团队/个人测评指标					计划目标						
1、											
2、										4、	
3、											
4、											
5、											
姓名：										5、	
所在部门：											

### （一）方法简介

360° 绩效评估方法至今仍是对一般和中层管理人员考核使用得最多的方法。360° 评估法又称多方评估者评估法。这种评估包括直接上级、间接上级、同级有关的领导、下属和自己的评估、评估的指标可以从三个方面来设计：努力程度、工作态度、行为结果。每一个大的指标可以下设几个小指标，如工作态度可以包括任务完成的速度、质量、对下属的亲合力、同级领导的认可度等。这样就构成一个指标体系。

在 360 度考核中，不同考核者都从各自的工作角度，考察和评定被考核者，从各自对被考核者的情感

<sup>24[5]</sup> R

出发评定被考核者，因而评估的结果能体现被考核者在不同场景、不同方面的行为特征和业绩。综合这些评估结果能够对被考核者进行较全面、客观的考核。同时，不同角度的评估结果也在一定程度上反映了评估者的利益取向和性格特征。

(二) 360° 评估法中对自我评估结果的使用

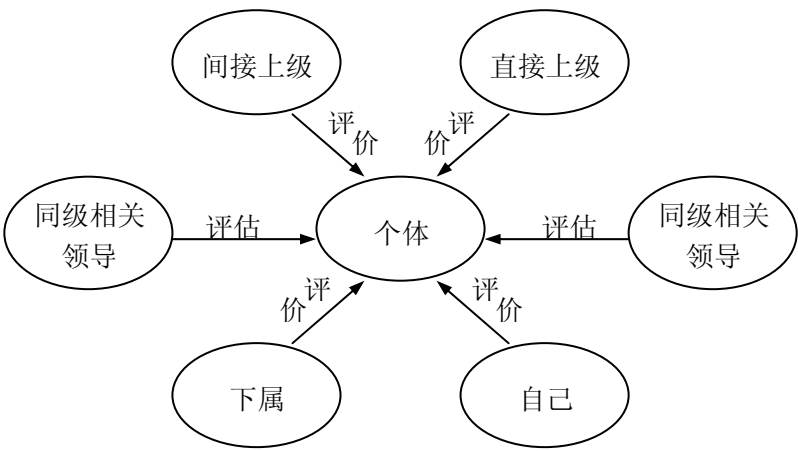


图 7-12 360° 评估法

在 360° 评估法中应对自我评估给予较高的重视，自我评估的结果高于或低于总评定结果，高于或低于其他角度的评定结果，对企业领导均有重要参考价值。如果自我评估的结果高于总评定结果，本人属于自信心强或对个人评估较高的人，如果本人评估低于领导评估，说明本人自信心较弱或比较谦虚的人，其余可类推（详见表 7-13）。表 7-13 表达的这种思路有相当重要的信息价值应给予高度重视。

表 7-13 个体评估值与 360° 评估值量化分析表

$B_i$ （各方位评估值）	$\frac{A}{B}$ 比值	A 的性格特征及人群关系状态	A 要注意调整的心态
直接领导评估值 ( $B_1$ )	$>1$	A 的自信心强，对自己的评估较高，但直接领导对他评估一般	要更尊重自己的直接领导

	<1	直接领导对他的评估比本人对自己的评估高，表明领导较欣赏 A 的表现	增强自信心
间接领导 (与其部门 有一定相关性) 评估值 (B <sub>2</sub> )	>1	个性可能较强，对非直接领导的意见接受度可能较差	对间接领导尊重不够
	<1	表明本人能较谦和在对待所有相关的领导，谦虚且较谨慎	调适度好
同级的相关 部门领导的 平均评估值 (B <sub>3</sub> )	>1	有时有不够尊重其他部门领导的地方，沟通不够，协调能力偏弱	多与其他部门领导沟通，协调关系要谦虚
	<1	部门间的关系处理得较好，同行的评估高	要继续保持良好的部门关系
下属部门群 众的平均评 估值 (B <sub>4</sub> )	>1	下属对其可能有不满情绪，平时工作作风可能较生硬	多倾听下属的意见，创造一些机会与部属多一些沟通，把自己的困难坦诚地告诉下属
	<1	获得下属拥护，人际关系较好，在群众中有一定威信	要保持民主作用，让下属多参与决策和管理
上下左右及 自己的综合 评估值 (B <sub>5</sub> )	>1	本人有显著的自以为是倾向，人群关系状况较差	要学会谦虚、谨慎，要检查自己的工作作风，改正一些对自己发展不利的个性
	<1	群众关系状态好，个人的心态也较平和	保持平和的心态，在合适的场合表现和推销自己

注：自我考核——A

直接上级考核——B<sub>1</sub>

间接上级考核——B<sub>2</sub>

同级考核——B<sub>3</sub>

下级考核——B<sub>4</sub>

平级考核——B<sub>5</sub>

### (三) 360° 绩效评估法的优点

- 1、评估方法较简单，可操作性强。
- 2、多方评估者善于评估，使评估更具民主性。
- 3、可提供分析的信息量大，管理者可从中获取更多第一手资料。

### (四) 360° 绩效评估法的缺点

- 1、由于参与面大，每个个体均带有主观性。
- 2、有时绩效评估的偏差来源于个人的某些不合群的偏好。
- 3、有时会出现某些小团体主义倾向，使评估失之公正。

### (五) 案例

好学网络公司领导岗位的 360° 评估表、总公司职能部门的 360° 评估表、以及某员工个人的 360° 的评估表如下：

表 7-14 好学网络公司领导干部 360° 评估一览表

评估 姓 指标 名	工作业绩			全局观与协作 精神			敬业精神			管理才能		
	互 评	相 关 人 员	自 评	互 评	相 关 人 员	自 评	自 评	相 关 人 员	自 评	互 评	相 关 人 员	自 评
张先生	3.7	3.7	3.2	4.1	4.2	4.0	4.4	4.7	4.0	4.0	4.1	4.5

(副总经理)												
林先生 (副总经理)	3.3	3.3	3.8	3.5	3.6	4.0	4.0	4.3	4.5	3.4	3.7	4.0
何先生 (财务总监)	3.6	3.3	3.3	4.3	4.1	4.2	4.3	4.4	4.3	3.5	4.0	3.8
王先生 (销售总监)	4.2	4.2	4.1	4.5	4.3	4.3	4.2	4.6	4.5	3.3	3.7	3.7
李先生 (人事总监)	3.0	3.6	4.0	3.6	4.0	4.1	3.9	4.2	4.3	3.8	4.1	4.5

工作标准：5---优秀    4---良好    3---合格    2---有待提高    1---不合格

表 7- 15                      好学网络公司若干职能部门正职 360° 评估一览表

工作标准： 5---优秀 4---良好 3---合格 2---有待提高 1---不合格

表 7-16 好学网络公司若干职能部门正职总评分分析

指 标	工作业绩				敬业精神				全局观与协作精神				管理才能			
	相 关 人 员	直 线 领 导	部 门 主 管	自 评	相 关 人 员	直 线 领 导	部 门 主 管	自 评	相 关 人 员	直 线 领 导	部 门 主 管	自 评	相 关 人 员	直 线 领 导	部 门 主 管	自 评
财务部 吴××	4.0	3.5	4.1	4.0	4.2	4.5	4.5	4.0	4.5	4.0	4.3	4.1	4.0	3.0	3.8	4.0
人力资源部 李××	3.3	3.0	3.4	3.6	3.6	4.0	3.8	3.8	3.8	3.0	3.6	3.2	3.3	3.0	3.1	3.3
资源调配部 王××	4.1	3.5	4.0	4.3	4.2	4.0	4.3	4.0	4.2	3.9	3.7	3.7	3.9	3.0	3.4	3.6
技术支持部 何××	3.8	4.0	3.0	4.0	4.1	4.0	3.7	3.8	3.9	4.0	3.6	3.7	3.8	3.7	3.0	3.6
前端开发部 张××	4.4	4.0	3.7	3.8	3.8	4.1	4.0	4.0	4.1	4.1	3.8	4.0	4.0	3.7	3.0	3.0

姓 名	自评分	相关人员 评议	直线评议	经营班子 评议	最后得分	最高得分与 自评差距
A	4.0	4.2	3.88	4.18	4.03	0.03 最接近
B	4.25	3.48	3.25	3.48	3.36	-0.89
C	4.5	4.1	3.63	3.83	3.78	-0.72
D	4.75	3.98	3.75	3.43	3.7	-1.05
E	4.75	3.83	3.75	3.48	3.68	-1.07 差距最大
F	4.0	3.68	3.0	3.68	3.34	0.66

表 7-17 好学网络公司王×的 360° 评估表

姓名：王×

主要工作任务	完成情况（B）				评分 A×B			
	本人	直线	分管	辅线	本人	直线	分管	辅线
1. Z 市邮电 SDH 网	4.2	4.0	3.8	3.2	4.2	4.1	4.0	3.8

2. H 省宽带网回款事宜	4.2	3.8	3.8	3.2	4.2	4.0	4.0	3.6
3. H 省 F 通讯公司回款	4.1	3.2	3.2	3.2	4.1	3.8	3.8	3.8
4. H 省宽带网扩容及介入	4.2	3.2	3.1	3.1	4.1	3.6	3.8	3.8
5. 中国电信 H 省财务结算	4.2	3.0	3.0	3.0	3.8	3.1	3.0	3.0
6. 其他	4.2	3.2	3.0	3.0	2.8	3.0	3.0	3.0
工作标准	个人评估		直线主管		分管领导		辅线主管	
工作质量---任务完成正确、及时、节约费用	5 4 3 2 1		5 4 3 2 1		5 4 3 2 1		5 4 3 2 1	
工作数量---任务的工作量	5 4 3 2 1		5 4 3 2 1		5 4 3 2 1		5 4 3 2 1	
工作创新、改善---积极采用新思路新方法以达到工作目标	5 4 3 2 1		5 4 3 2 1		5 4 3 2 1		5 4 3 2 1	
责任心和工作态度---确保完成工作任务的精神,勇于承担工作中的责任	5 4 3 2 1		5 4 3 2 1		5 4 3 2 1		5 4 3 2 1	
主动性---工作充满自主性,主动承担本职外的任务	5 4 3 2 1		5 4 3 2 1		5 4 3 2 1		5 4 3 2 1	
协调沟通---与同事、上下级协调配合共同完成工作任务	5 4 3 2 1		5 4 3 2 1		5 4 3 2 1		5 4 3 2 1	
纪律性---正确理解各项规章制度和 workflow 并自觉遵守	5 4 3 2 1		5 4 3 2 1		5 4 3 2 1		5 4 3 2 1	
自我开发---努力提高工作技能,向较高目标挑战的态度	5 4 3 2 1		5 4 3 2 1		5 4 3 2 1		5 4 3 2 1	

评分说明：A——指工作目标的权重分，各项合计 TOTAL=1 分。  
B——目标完成情况，100 分制。  
90 分——优秀，理想状态； 89~80 分——良好，达到目标； 79~70 分——一般，基本完成目标；  
69~60 分——及格，有待提高； 59~50 分——较差，不能完成目标； <50 分——差，完全不胜任。  
工作标准：5——优秀 4——良好 3——合格 2——有待提高 1——不合格

根据上述表 7-14，7-15，7-16，7-17，领导可以获得关于经营班子工作情况、职能部门工作情况、个人自我评估与来自其他维度评估的差异等大量的信息。这些信息可以提供给领导作为晋升、薪酬、激励、奖金、培训、任用等重要决策的参考。

### 第三节 企业经营管理者业绩评估

企业经营管理者可以是指其个人，也可以是指企业经营班子对企业经营管理者的业绩评估与我们在第二节所谈到的绩效评估方法略有不同，更多的倾向于对企业整体绩效的评估而不是个体绩效的评估。当然由于两者的紧密联系，有些评估指标是难以严格区分的。

#### 一、企业经营管理者业绩评估的理论依据

在两权分离的制度背景下，企业经营管理者是接受资源所有者委托代行企业经营职能的代理人，履行的是企业经营职能而非一般资源投入者职能。企业经营管理者业绩评估直接关系到高层管理者的职业化和市场化，直接关系到企业的发展。以下几个理论可作为企业经营管理者业绩评估的基础。

##### （一）委托代理理论

委托代理理论认为,企业是委托人和代理人之间围绕风险分配所作的一种契约安排,由于利己的动机和信息的不对称,必然出现“道德风险”和“逆向选择”。因此,企业问题的关键就在于,委托人设计一套激励意义的合约,以控制代理人的败德行为和逆向选择,从而增大代理效果和减少代理费用<sup>25[6]</sup>。业绩评估就是源于这么一种激励约束机制而产生的。

现代企业是“若干契约的结合”(科斯,1937),其基本特征是所有权与经营权分离,经营者掌握着企业的实际经营决策权。詹森和麦克林把股东——经理之间的契约称为代理关系,他们把代理关系定义为“一个或若干委托人聘用其它人代表他们从事某种活动的一种契约关系,其中包括授予代理人某些决策权”<sup>26[7]</sup>。它具有两个基本特征:(1)委托代理关系是一种利益关系,委托人一方要事先确定一种激励机制,激励代理人努力实现委托人利益最大化目标;代理人据此选择自己的努力方向和行为方式,以求得自身利益(效用)最大化。委托代理关系是否有效的关键是这一制度安排能否实现双方利益的平衡,从而保证代理人目标与委托人目标的一致性。(2)委托代理关系是一种契约关系。委托人与代理人之间不是一种普通的合作关系,而是通过契约严格规定了双方的权利和责任,但这种契约是一种不完备契约。这是由于企业经营存在不确定性、委托人与代理人之间的信息不对称性和有限理性、委托人与代理人目标的不一致性等所决定的。这种契约的不完备性隐含着代理风险,代理人有可能偏离委托人目标要求,从而发生损害委托人利益的行为,这就是所谓的代理问题。

解决代理问题的一种制度安排就是基于代理人的业绩表现来构建激励约束机制,及以业绩评估来减少代理人问题。业绩评估是委托人(评估主体)为了达到与代理人(经营者)激励相容的目的,在特定约束条件下,通过一定的方法体系来测定代理人的努力程度,并将这种努力程度变为客观定量的数量值或者主观激励效用的动态系统。在不完备契约、非对称信息下,通过评估标准的设计来传递委托人的目标期望,通过企业业绩等产出信号来评估经营者努力与能力,通过实际业绩衡量来监控代理人行为,通过报酬计划来促进委托人与代理人的目标一致,所有这些业绩评估的内容都与构建有效的激励约束机制、解决代理问题、达到激励相容的有效制度有关。

## (二) 博弈理论

博弈理论认为,委托人和代理人的关系实质上是一种博弈关系,这种博弈通常不是一次博弈,而是多次博弈。而委托人与代理人之间的业绩评估体系的确定也同样是一种博弈关系,而且也是多次博弈的关系。评估主体可通过设计不同的业绩评估标准来影响评估客体的利益导向,或降低自己的风险;而评估客体也可对评估标准提出要求,以保护自己的利益。

在委托人与代理人目标函数不同、信息非对称与成本效益原则的制约下,经营者业绩评估体系不可能毫无缺陷。这一点双方都十分清楚,而且双方都会利用这些缺陷来争取自己的利益。委托人希望代理人朝自己的目标努力;而代理人却总会采取对策,确保自己的利益最大化。于是,他们之间就产生博弈,博弈的结果就是业绩评估体系的选定。委托人在选择评估体系的时候,总是想选出一个既符合自己的利益又与代理人的努力密切相关、能反映代理人努力程度的方法。而在现实中,许多企业的委托人选择了具有缺陷的评估体系且能容忍这些缺陷的存在,原因就在于:选择何种评估方法其实不是委托人单方面决定的,它涉及到利益相关者和经营者双方的利益,选择什么指标、指标排不排除噪音、排除什么噪音、怎么排除、业绩的实际衡量、报酬计划设计等问题,实际上都是双方博弈的结果<sup>27[8]</sup>。而这种博弈的结果又取决于委托人和代理人之间力量的对比。

从博弈过程来看,在选择业绩评估体系时,关键利益相关者关心的是企业的长期发展。由于与经营者的目标函数不同,他们尤其关注经营者的努力程度,倾向于选用不容易被代理人操纵的方法。但是这种方法却包含了一些不可控的因素,并可能导致风险转嫁问题的出现,即委托人通过不可控因素将一部分风险转嫁到代理人身上。然而,代理人由于不是剩余索取权的拥有者,无法享有额外风险所对应的收益。如果委托人选定一种含有太多不可控因素的评估方法,对代理人是不公平的,它可能会削弱代理人努力的动机,甚至使代理人产生反抗情绪,从而使公司治理的激励约束机制无效。所以对于代理人来说,倾向于选用排除了不可控因素且可控性强的业绩评估体系,偏好于稳定且能尽快实现的报酬。但是这种体系又可能不符合委托人的利益,容易被代理人所操纵,而且容易促发短期行为。这样,委托人在选择业绩评估体系时,既要保证自身的利益,防止代理人的操纵行为和短期行为,又要注意考虑代理人的利益,以充分发挥激励与约束机制的作用,使代理人有动力来为委托人努力工作。经过双方多次博弈,选择在客观条件约束下最能够促进双方激励相容的业绩评估体系,这将是符合委托人与代理人双方利益、达到帕雷托最优的制度安排。

## (三) 公司治理理论

<sup>25[6]</sup> 参阅 Jensen, Michael C. and William Meckling, 1976, *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Capital Structure*, Journal of Financial Economics, Vol3.

<sup>26[7]</sup> 同上

<sup>27[8]</sup> 参阅支晓强:《如何选择业绩评估标准》,《会计研究》,2000, No11。

公司治理是一个广泛的概念，从根本上它被视为一个关于所有权安排的契约<sup>28[9]</sup>，是一套治理企业交易关系的制度安排，包括外部治理机制与内部治理机制。外部治理机制实际上是指市场约束机制，在特定的市场约束机制下，评估主体与经营者多次博弈的结果将会是一个可体现双方利益安排与权力制衡的内部治理机制，包括权责分配、公司目标确定、组织架构与规则程序的确立等。从经营者业绩评估角度来看，外部治理机制对它的影响终将通过构建与之相应的内部治理机制来体现与反映。

具有典型意义的治理模式划分来源于对关键利益相关者对公司目标理解的差异。股东利益至上观点认为，公司是所有者（股东）的公司，公司控制权应归属于股东而非其他利益主体。与之相应，公司目标应是股东财富最大化，在资本市场发达的外部治理环境中，它表现为公司市场价值最大化。因此，反映在经营者业绩评估问题上，评估主体应该是股东而非职工、债权人、政府等其他利益主体，评估应以促使经营者努力达到股东财富最大化或公司市场价值最大化为最终目的，通过构建以股东大会与董事会为主体的评估组织与监督组织，采用以公司市场价值或其它反映股东财富增长的指标为绝对主体的评估指标，设计可促进股东与经营者利益相容的报酬计划，最终实现股东财富最大化的经营目标。

与之相反，利益相关者观点认为，随着股权的日益分散化、企业间相互持股的增加、战略合作伙伴关系的发展以及知识资本对企业经营的日益重要，以股东作为唯一的剩余收益享有者，这一制度安排的适用性受到极大质疑<sup>29[10]</sup>。所谓企业所有权实质上是不存在的，因而再将企业定义为所有者的企业是不具有任何意义的<sup>30[11]</sup>，企业应是包括股东、员工、经营者、债权人、政府、供应商等在内的利益相关者的企业，企业控制权应是反映各利益主体利益安排与权力制衡的制度安排<sup>31[12]</sup>。因此，反映在经营者业绩评估问题上，评估主体的设定必须基于各利益相关者之间的利益安排，评估需以促进利益均衡的企业价值最大化为目的；利益相关者各方通过参与决策、参与监督或控制等方式影响评估的组织模式；评估指标也多采用以反映利益相关者利益均衡的企业价值最大化为目标的综合指标体系。

## 二、企业经营管理业绩评估的主体分析

### （一）评估主体的界定

评估主体是指与评估利益密切相关、具有经营者业绩评估权力与动力并在实际契约安排中可以对评估体系产生一定影响的企业利益相关者。企业经营管理业绩评估的主体问题主要是指经营者业绩评估的权力应该授予谁，契约如何安排才能保证评估效率从而使企业效率达到最优。

### （二）单一主体观

单一主体观是指企业的出资人是企业的关键资源提供者，是真正意义上的企业所有者，作为唯一的企业剩余风险（Residual Risk）承担者与剩余收益（Residual Income）享有者，出资人不仅具有评估的权力，而且也具备评估的动力；因此，企业经营管理业绩评估的主体应该是企业出资人。在两权分离的现代组织中，评估主体即为承担出资人责任的股东。正因如此，经营者业绩评估的目的也应以出资人（股东）利益最大化为终极表现。

### （三）多元主体观

多元主体观是指企业的资源提供者除了出资人以外，还包括企业员工、债权人、政府等利益相关者。企业是一系列契约的组合物，在这组契约下，各种资源所有者将他们拥有的资源交给经营者来控制。企业业绩的好坏会在不同程度上影响到利益相关者的权益，尽管因为利益关系的不一而使他们进行评估的权力与动力会有不同程度的表现，但他们终究还是有权力与动力对企业及其经营者的业绩进行评估。因此业绩评估主体应是以出资人为主体的利益相关者群体；评估目的是在利益相关者利益均衡下实现企业价值最大化。

由于业绩评估的主要目的是为了促进评估主体与经营者之间的激励相容、代理成本最小化；在契约人各方是“有限理性经济人”的假设下，从效率的角度考虑，最优的安排应是将评估权力赋予企业中承担风险的一方。即业绩评估的主体应是与企业之间的契约具有较大程度的不完全性、承担企业经营剩余风险、享有剩余收益索取权的利益相关者。单一主体观与多元主体观的确定取决于在企业不同的外部市场机制与内部治理环境下各利益相关者承担剩余风险的程度。

## 三、企业经营管理业绩评估指标的选取

### （一）基于会计基础的单一指标

用单一指标进行业绩评估，是指采用某个具有较高综合性的关键指标来衡量经营者业绩。在基于会计基础的单一指标中，较为常用的代表性指标有利润、投资报酬率（ROI）两种。利润指标是一种绝对数指

<sup>28[9]</sup> 参阅张维迎：《企业的企业家——契约理论》，第3页，上海人民出版社、上海三联书店，1995。

<sup>29[10]</sup> 参阅杨瑞龙、周业安：《企业的利益相关者理论及其应用》，第156页，经济科学出版社，2000。

<sup>30[11]</sup> 参阅张维迎：《企业的企业家——契约理论》，第3页，上海人民出版社、上海三联书店，1995。

<sup>31[12]</sup> 参阅杨瑞龙、周业安：《企业的利益相关者理论及其应用》，第156页，经济科学出版社，2000。

标，具体可分为净利润、利润总额、息税前利润（EBIT）等类型，使用何种利润指标主要取决于经营者的权力范围，如在经营者无融资权时可采用 EBIT 指标，以剔除利息费用作为不可控因素对经营者业绩的影响。投资报酬率是在利润指标基础上发展起来的相对指标，与利润指标比较而言，它能更好地反映利润的获取成本，也更有利于不同规模企业之间的经营者业绩比较。

因为基于会计基础的单一性指标综合性高，信息传递讯号强，指标的可理解性好，所以使用率也较高。但采用该类指标进行经营者业绩评估时，必须综合考虑以下因素：

#### 1、会计信息的有效程度

因为指标由内部会计信息系统生成，容易受会计政策影响，在信息非对称情况下，易受经营者操纵而使指标的准确性受损。特别是在目前会计系统是以历史成本和权责发生制为基础的条件下，会计数据往往难以反映企业的真实价值，加上利润操纵问题，往往使以此为依据进行的业绩评估有失公允。

#### 2、经营者对企业业绩的可控程度

单一指标一般只适用于经营者具有较大经营决策权的情况。只有在经营者对经营成果具有较高可控性时，其责任才能与企业整体业绩相匹配，才适于采用综合性较高的关键指标来衡量经营者业绩，引导经营者实现企业价值目标。

#### 3、内部约束机制的有效程度

非对称信息条件下，单一的会计指标容易导致经营者的机会主义行为，诱发经营者做出有损公司长远利益的短期行为；而且，会计监控机制薄弱也将增加经营者利润操纵的可能性。

#### 4、利益相关者对公司的重要程度

单一指标较适用于出资人（股东）利益至上的公司治理环境，因为在这种契约安排下，公司治理目标的评估目的通常表现较为单一，这使得公司采用一个最终的、综合程度高的指标来检验经营者的能力与努力才能成为可能。

### （二）基于市场基础的单一指标

基于市场的单一指标主要有股票价格和 EPS 两种，利用单一市场指标可直接反映公司在市场中的业绩表现，而且作为外部市场取数指标，该类指标客观性强，不易受经营者操纵；指标具有较好的一致性特征，不仅能反映关键利益相关者对公司长期利益的关注，也有利于实现委托人与经营者的激励相容。但该类指标使用的有效性取决于以下因素：

#### 1、资本市场的有效程度

在强式或半强式有效的资本市场前提下，公司的内部信息能立刻为股东获悉并反映在股价变化上。但现实中大多数地区的资本市场只处于弱式有效甚至无效状态，这就使得经营者对市场业绩表现的不可控因素增强，经营风险加大。

#### 2、报酬计划的有效程度

资本市场的不可控因素使经营者经营风险加大。根据代理理论，委托人与经营者目标函数不同，经营者不享有剩余收益权，是风险规避者，不愿将不可控风险与报酬计划挂钩而偏好稳定性薪酬，因此，为了激励经营者实现关键利益相关者所关注的公司长期发展目标，就必须在报酬计划中体现经营者的风险收益权，以补偿不可控因素给经营者带来的额外风险。

### （三）综合市场基础与会计基础的单一指标——EVA

Stern& Stewart 咨询公司 1993 年所开发的 EVA 评估法<sup>32[13]</sup>综合考虑了会计指标与市场指标两者的利弊。EVA 评估法是一种以市场为基础、以相应“奖金银行”计划为激励保障、面向战略的财务业绩评估方法。

#### 1、关键利益相关者必须突显为股东

EVA 实施的前提假设是以企业价值或股东价值最大化为企业目标，表现为最大化企业市场价值与所有者投入之间的差额，该差值即市场价值增值（MVA）。EVA 评估方法正是将 EVA 作为 MVA 的逐年变动额，作为 MVA 的最佳实现途径而导入的，它追求的是股东财富最大化的目标。

#### 2、强式或半强式有效资本市场

从结果看，EVA 必须以市场作为业绩的最终裁决者；从 EVA 的管理过程看，EVA 指标的有效性基于资本成本计算的有效性，而只有在资本市场稳定的前提下，经营者才对资本成本具有较高可控性。

#### 3、有效的分权机制与合理的内部管理流程

实施 EVA 要求企业有较为先进的管理体制与明确的业务流程，而且必须有一个有效的分权——授权机制。因此，对于处于初创、发展或衰退期的企业而言，EVA 无法较好地体现公司的战略要求。

#### 4、有效的内部激励机制

<sup>32[13]</sup> EVA 是公司经过调整的营业净利润减去其现有资产经济价值的机会成本后的余额，公式为：EVA = 税后净经营利润 - 资本 × 资本成本 = NOPAT -  $K_w \times (NA)$

建立和实施正确的激励制度，是落实 EVA 最为关键的制度保障。实施 EVA 必须将企业各级经理转变为“准所有者” (Quasi-owners)，以使经理承担与股东同样的风险，与股东具有相同的所有权理念。这就必须有一个具有强激励与约束作用的报酬机制，就取决于 EVA 奖金银行计划的有效性。

（四）综合指标体系

采用综合指标的目的在于，通过一系列指标的采用，使指标之间相互配合，以更好地协调经营者与企业战略、企业经营目标之间的关系。

1、公司治理结构中存在多个关键利益相关者主体

除股东外，企业员工、债权人、政府在公司治理结构中也占有重要位置，能对经营者行为产生较大影响。设置综合指标体系的主要目的就在于通过不同指标的搭配与牵制来促进各利益主体之间的利益均衡。

2、单一指标噪音过大

在单一指标噪音过大从而不能满足业绩评估要求时，可以借助指标之间的相互影响来减少噪音。

3、经营者拥有相对较弱的决策权

评估主体可通过综合指标体系设计尤其是非财务指标的设计来参与或影响企业战略性决策，体现他们对企业经营目标与长远发展的要求。

4、较为完善的内部管理系统

非财务指标具有难以计量、信息收集成本较高的特点，因此实施上述综合评估体系的公司必须具有较为完善的内部管理与控制系统，尤其是要具备良好的信息系统。

四、我国企业经营管理业绩评估的现状与对策

（一）企业经营管理业绩评估现状分析

1、评估主体

由于我国企业目前处于多种所有制的现实状况，评估企业经营管理者主体也不一致，有上级主管部门、董事会、股东大会、国有资产管理部门、职代会等。表 7-18 是 2000 年的关于评估主体的调查表。

表 7-18 ： 对经营者行为进行业绩考核的部门 单位：%

	国有 企业	集体 企业	私营 企业	股份合 作企业	股份有 限公司	有限责 任责任	外商及港 澳台企业	合计
上级主管部门	85.7	79.1	19.8	36.7	41.2	46.1	19.3	62.6
董事会	1.8	8.9	46.0	24.5	29.4	29.1	74.9	19.4
股东大会	—	—	15.3	38.8	17.7	14.8	2.4	6.9
国有资产管理部门	5.6	—	—	0.0	8.7	6.3	0.3	5.1
职代会	6.5	10.1	1.8	0.0	2.1	2.0	1.7	4.6
其他	0.4	1.9	17.1	0.0	0.9	1.7	1.4	1.4

资料来源：中国企业家调查系统，《中国企业经营队伍制度化建设的现状与发展——2000 年中国企业经营管理者成长与发展专题报告》，载《管理世界》2000 年第 4 期。

由表中数据可见，上级主管部门与国有资

产管理部门是国有企业业绩评估的决定性主体，占样本数据的 91.3%。《国有资本金绩效评估规则》和《国有资本金绩效评估操作细则》作为目前我国企业评估最为完善的体系，就是由财政部、国家经贸委、人事部、国家计委四部委联合颁发、四部委及其下属机构共同组织、推行及具体实施的。图 7-13 表达了政府在对企业经营管理者评估中所占的主导地位。

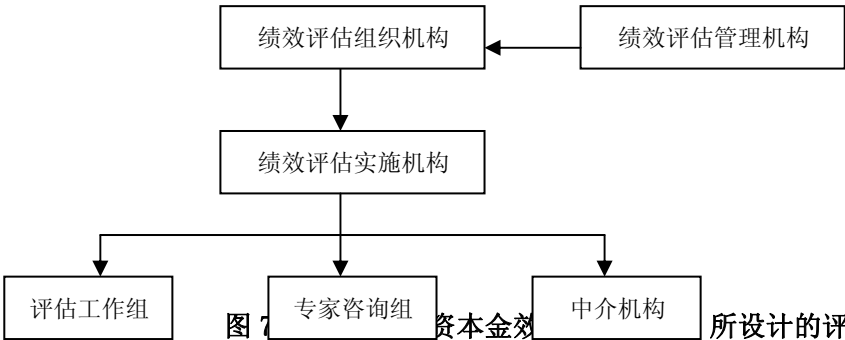


图 7-13 所设计的评估组织体系

评估内容	基本指标		基本分数	修正指标		修正后分数	评议指标	评议分数	综合分数
	指 标	权数		指 标	修正系数				
一、财务效益状况	净资产收益率 总资产报酬率			保值增值率 销售利润率 资本费用利用率			1、领 导 班 子基本素质 2、产 品 市 场占有能力 3、基 础 管 理比较水平 4、在 岗 员 工素质状况 5、技 术 装 备更新水平 6、行 业 或 区域影响力 7、企 业 经 营发展战略 8、长 期 发 展能力预测		×
小计									
二、资产运营状况	总资产周转率 流动资产周转率			存货周转率 应收账款周转率 不良资产比率 资产损失比率					
小计									
三、偿债能力状况	资产负债率 已获利息倍数			流动比率 速动比率 现金流动负债比率 长期资产适合率 经营亏损挂账率					
小计									
四、发展能力状况	销售增长率 资本积累率			总资产增长率 固定资产成新率 三年利润平均增值率 三年资本平均增值率					
小计									

合计	×			×			×		
----	---	--	--	---	--	--	---	--	--

资料来源：1999 年财政部、经贸委、人事部、国家计委《国有资本金绩效评估规则》。

## （二）我国企业经营者业绩评估的可行性模式分析

### 1、外部治理机制的改变

#### （1）产品市场仍属受政府影响较大的半强竞争性市场

随着我国市场化进程的推进，企业各项产权能逐步明晰化，政府行为逐渐弱化，市场法律法规走向完善，我国的产品市场正逐步向充分竞争市场迈进；由此，国企经营者业绩评估体系的构建也应考虑到相关制约因素的动态特征，以保证体系的前瞻性与动态适应性。

#### （2）二元性经理市场对国企经营者的弱约束

政府作为国企所有者，它对经营者任免权的行使有极其明显的行政化特征，通常不通过公司内部治理机制以及市场竞争的优胜劣汰逻辑来实现。但非公有制经济的迅速发展亟需一个有效经理市场的存在，于是在国企外部就出现了一个“外部经理市场”，加之国企内部形式上存在的竞争选聘制度，即“内部经理市场”，客观上构成了所谓的“二元性经理市场”。

**表 7-20 国企担任企业经营管理者时的选拔方式**

年份	1993 年	1994—	1996—	1998—	所占比重
选拔方式	以前	1995	1997	1999	（—1999）
上级指派	62.6	64.7	65.9	55.5	61.3
职工推荐	11.7	11.1	15.0	18.0	14.9
公开竞争	5.3	6.6	3.9	6.8	5.6
资格考试	1.5	1.2	1.3	0.8	1.1
人才市场配置	0.2	1.2	0.4	0.9	0.7
其他	18.7	15.1	13.5	18.5	16.4
合计	100	100	100	100	100
被调查人数	454	423	849	974	2700

资料来源：中国企业家调查系统：《中国企业经营队伍制度化建设的现状与发展——2000 年中国企业经营管理者成长与发展专题调查报告》，《经济研究参考》，2000（76）。

### 2、内部治理机制的改变

#### （1）公司资本结构

目前国企资本结构表现为外源性融资比例高，内源性融资比例低；间接融资比例高，直接融资比例低；债务性融资比例高，资本性融资比例低。随着股市的规范和社会投资主体的壮大，今后公司资本结构应有所改变，应促进银行在资本结构治理中的积极作用、员工持股、技术入股、经营者入股等方式将会使资本结构更合理。

#### （2）公司治理目标

随着公司治理由利益主体多元化的“行政型”治理模式向股东主导型的“经济型”治理模式的转化，公司治理目标也与之相应，明确以“股东利益最大化”为治理目标，以此为出发点构建国企经营者业绩评估系统，并从宏观改革角度来促进市场、法律等其他利益相关者利益保护机制的完善。

#### （3）治理的组织结构

由于公司治理制度正处于由“行政型”公司治理模式向“经济型”公司治理模式转轨的过程中，原有的行政型治理机制已经不再发挥作用，而市场导向的经济型治理机制将会逐步形成。董事会将处于决策的核心地位；监事会处于监督评估的核心地位，通过引入外部监事、职工监事来强化监事会的监督、评估功能。

### 3、适用模式的探索

#### （1）评估目的

以股东利益为主、利益相关者利益均衡下的企业价值最大化为评估终极目的。通过业绩评估机制体现以股东利益为主的各利益主体利益，达到与股东利益最大化目的相容的、关键利益相关者利益均衡下的企

业利益最大化。

(2) 评估主体

与以上评估目的相适应，国企经营者业绩评估的主体应该是以股东为主、包含政府、银行、关联企业、职工在内的关键利益相关者群体。股东对经营者的评估权力可通过构建规范的、以股东大会为实质权力机构、以董事会为股东决策权代表机构的公司治理结构来保证，或通过股票市场“用脚投票”来表达自己对业绩的评估。所有权方式以及派遣外部董事、职工董事等监督机制使关键利益相关者充分参与公司治理，来保证这些利益相关者行使其评估权力。

(3) 评估组织机构

成立董事会下属报酬委员会，以此作为具体的经营者业绩评估组织机构；并以监事会为主要评估监督机构，提名委员会、审计委员会、公共政策委员会为评估监督的辅助机构。其中，报酬委员会由具备充分独立性的外部董事（含银行派遣董事、职工选派董事、法人关联企业选派董事）构成，其他委员会以及监事会的构成也基本上以外部董事为主，以此保证评估的独立性与监督的有效性。

(4) 评估方法体系

上市公司采用股东利益导向、以 EVA 指标为主的市场化评估方法。采用 EVA 单一指标，一方面适应我国国企经营者决策控制权较大的现实状况，另一方面可满足上市公司经济型治理结构的构建趋向，明确突出股东的利益要求；对于国企非上市公司可采用经营导向、基于会计基础、以财务指标为主的综合评估方法。

第四节 绩效评估的关联矩阵法

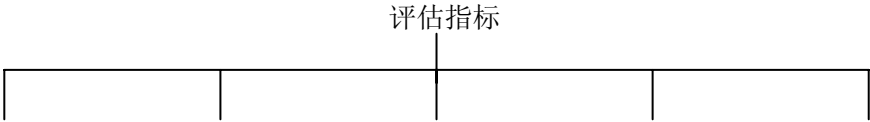
一、指标体系和权重体系的概念

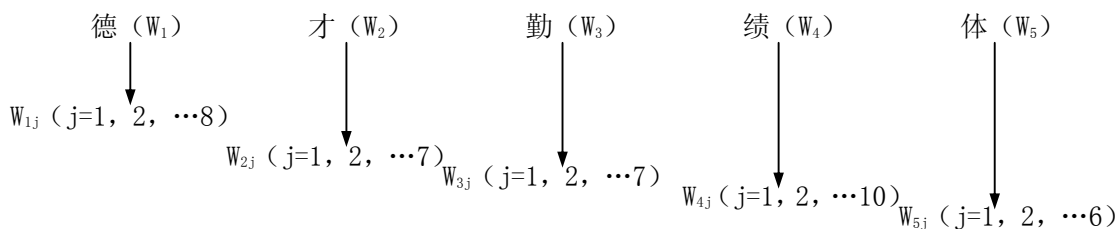
关联矩阵法由三部曲所组成，第一步是确定指标体系和权重体系；第二步是单项评估；第三步是加权综合评分。由于整个程序如一个矩阵排列，故称关联矩阵法。

(一) 指标体系的定义

评估指标是指评估因子，也可叫评估项目。一组既独立又相关并能较完整地表达评估要求的评估因子就组成了评估的指标体系。

如考核干部的五个评估因子：德、能、勤、绩、体这五个评估因子就组成了评估的指标体系，用数学符号  $\{W_i \mid W_1=\text{品德}; W_2=\text{才能}; W_3=\text{勤奋}; W_4=\text{功绩}; W_5=\text{体能}\}$  表示。





指标体系可以有一级指标和二级指标，如刚才提到的德、能、勤、绩、体为一级指标，它们还可以有二级指标，其二级指标如图 7-14 所示。

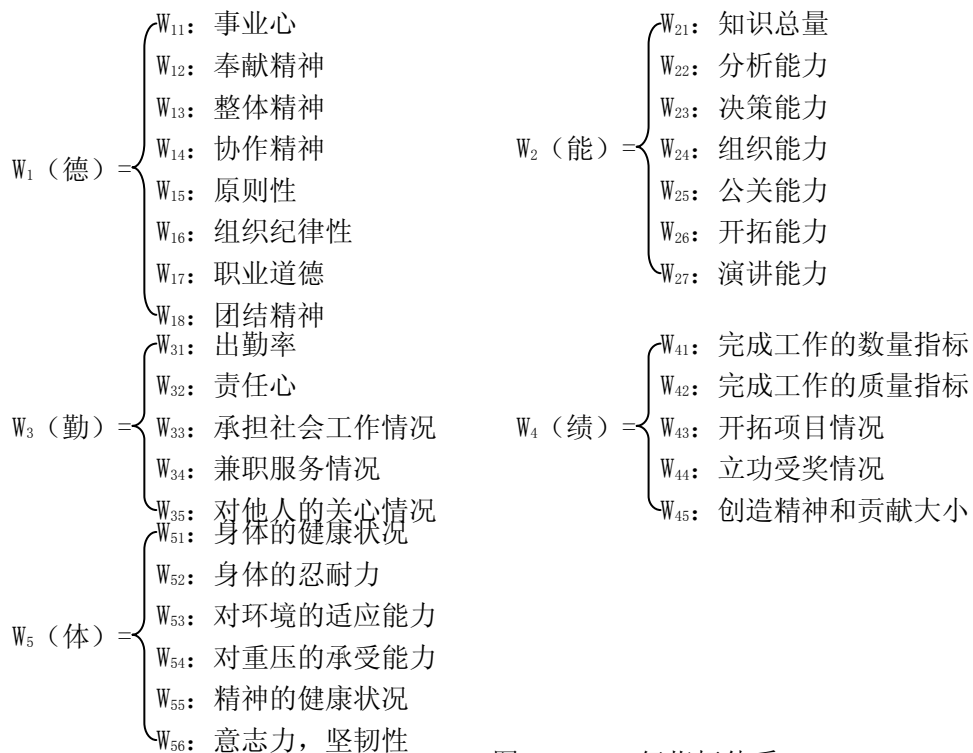


图 7-14 二级指标体系

## (二) 权重体系

权重是一个相对概念，是针对某一指标而言，某一指标的权重是指该指标在整体评估中的相对重要程度，例如德、能、勤、绩、体是干部的评估指标。在对一个干部的整体评估中，其重要程度是不一样的，如对领导干部而言，“德”“能”的重要性居首，对一个普通工人而言，“勤”“体”可能是居首位的。总之，权重是要从若干个评估指标中分出轻重来，与一组评估指标相对应的权重组成了权重体系。

任何一组权重体系  $\{V_i \mid i=1, 2, \dots, n\}$  必须满足下述两个条件：

$$1、0 < V_i \leq 1, i=1, 2, \dots, n$$

$$2、\sum_{i=1}^n V_i = 1$$

## (三) 对于一级指标和二级指标权重的确定

设某一评估的一级指标体系为  $\{W_i \mid i=1, 2, \dots, n\}$ ，其对应的权重体系为  $\{V_i \mid i=1, 2, \dots, n\}$ ，则有

$$1、0 < V_i \leq 1, i=1, 2, \dots, n; j=1, 2, \dots, m$$

$$2、\sum_{i=1}^n V_i = 1$$

如果该评估的二级指标体系为  $\{W_{ij} \mid i=1, 2, \dots, n; j=1, 2, \dots, m\}$ ，则其对应的权重体系  $\{V_{ij} \mid i=1, 2, \dots, n, j=1, 2, \dots, m\}$  应满足：

$$1、0 < V_{ij} \leq 1, i=1, 2, \dots, n$$

$$2、\sum_{j=1}^m V_{ij} = 1$$

$$3、\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m V_i V_{ij} = 1$$

对于三级指标，四级指标可以类推。

用关联矩阵法进行评估时，指标体系和权重体系是最重要的两个概念。

## 二、人力资源评估中最常见的几组指标体系和权重体系

### （一）工程技术人员和工程研究人员评估的指标体系和权重体系

我们这里列举两个相近工作的指标体系和权重体系，它们的指标一样，但由于工作性质不同，采用了两套不同的权重体系（如表 7-21 所示）。

**表 7-21 工程技术人员和工程研究人员评估的指标体系和权重体系**

工程研究人员的权重体系( $V_i$ )	指标体系 ( $W_i$ )	工程技术人员的权重体系 ( $V_i$ )
0.15	知识总量	0.15
0.30	创造能力	0.15
0.15	工作态度	0.20
0.10	计划能力	0.10
0.10	判断能力	0.10
0.10	分析能力	0.15
0.10	解决实际问题的能力	0.15

（二）科学研究人员评估的指标体系和权重体系（见表 7-22）。

**表 7-22 科学研究人员评估的指标体系和权重体系**

	指标体系 ( $W_i$ )	权重体系 ( $V_i$ )
科学研究人员	知识总量	0.15
	研究能力	0.30
	创造能力	0.15
	分析能力	0.15
	概括能力	0.10
	实际动手能力	0.15
合计		$\sum_{i=1}^6 V_i = 1$

（三）对企业中层以上管理人员的指标体系和权重体系（见表 7-23(a)），包括一级指标、二级指标、三级指标及其权重（见表 7-23(b)）。

**表 7-23(a) 管理人员的指标体系和权重体系**

指标体系	权重体系
思维能力	0.4
管理能力	0.6

**表 7-20(b) 企业领导干部评估的一级指标、二级指标、三级指标及其权重**

一级指标	权重	二级指标	权重	三级指标	权重
思维能力 ( $U_1$ )	0.4	逻辑思维 ( $U_{11}$ )	0.6	理解能力 ( $U_{111}$ )	0.3
				判断能力 ( $U_{112}$ )	0.3
				决断能力 ( $U_{113}$ )	0.4
		创造性思维 ( $U_{12}$ )	0.4	创造能力 ( $U_{121}$ )	0.3
				计划能力 ( $U_{122}$ )	0.4
				开发能力 ( $U_{123}$ )	0.3

人事工作能力 (U <sub>2</sub> )	0.6	交际能力 (U <sub>21</sub> )	0.4	表达能力 (U <sub>211</sub> )	0.4
				谈判能力 (U <sub>212</sub> )	0.4
				涉外能力 (U <sub>213</sub> )	0.2
		领导能力 (U <sub>22</sub> )	0.6	组织能力 (U <sub>221</sub> )	0.4
				管理能力 (U <sub>222</sub> )	0.3
				协调能力 (U <sub>223</sub> )	0.3

从上述企业领导干部评估的一级指标，二级指标，三级指标及其权重，我们可以得到权重的下列关系：

1、 $\sum_{i=1}^2 V_i = 1$

2、 $\sum_{j=1}^2 V_{ij} = 1$  (i=1, 2)

3、 $\sum_{k=1}^3 V_{ijk} = 1$  (i=1, 2; j=1, 2)

4、 $\sum_{i=1}^2 \sum_{j=1}^2 \sum_{k=1}^3 V_i V_{ij} V_{ijk} = 1$

5、 $0 < V_i \leq 1$ , i=1, 2,  $0 < V_{ij} \leq 1$ ,  $0 < V_{ijk} \leq 1$  i=1, 2, j=1, 2, k=1, 2, 3

6、第三级对第一级指标权重因子分配为

$$U_{jk} = V_{ij} V_{ijk} \text{ (对 } j \text{ 而言)}$$

7、第三级对整体评估的权重因子分配为

$$U_k = V_i V_{ij} V_{ijk} \text{ (对 } k \text{ 而言)}$$

(四) 教师综合水平考核的指标体系和权重体系 (表 7-24)。

表 7-24 高校教师综合考评的一级指标体系和权重体系

教学与科研并 重型权重体系		指标体系	基础教学型权 重体系	科研为主型权 重体系
(1)	(2)			
0.40	0.35	W <sub>1</sub> 科 研	0.20	0.55
0.30	0.40	W <sub>2</sub> 教 学	0.55	0.20
0.15	0.15	W <sub>3</sub> 外 语	0.15	0.15
0.10	0.05	W <sub>4</sub> 学术职务	0.05	0.05
0.05	0.05	W <sub>5</sub> 资 历	0.05	0.05

(五) 某公司考评的指标体系和权重体系 (详见表 7-25, 7-26)

表 7-25

某公司人力资源考核表（调整级别用）

姓名		级别						部门				职别	
评定因素	评定项目	权重		一季度		二季度		三季度		四季度		审批	特记事项
		管理人员	非管理人员	初评	调整	初评	调整	初评	调整	初评	调整		
工作态度评估	纪律性	6%	7%										
	协调性	6%	7%										
	积极性	6%	7%										
	责任感	6%	7%										
	自我开发热情	6%	7%										
成绩评估	质量	5%	15%										
	数量	5%	15%										
	教育、指导	7%											
	创新、改善	8%											
能力评估	智力素质	5%	5%										
	体力素质	5%	5%										
	性格、个性	5%	5%										
	知识	5%	5%										
	技能、技巧	5%	5%										
	理解、判断	5%	5%										
	表达、交涉	5%	5%										
	指导、监督	5%											
	应用、规划	5%											
合 计		100%	100%										评 语
考评时间													
考评者													
说明	1、评定时，每格应得分数以 10 分计，各分数均为相对值： 2——差；4——较差；6——一般；8——较好；10——优秀。 2、每季度初评、调整一次，调整根据他人反映、个人申告、其他部门工作报告进行，均记入特记事项。 初评为直接上级实施。 3、每年总分根据各季得分和考评权重调整后总计确定。												

表 7-26

某公司人力资源考核表（评定奖金用）

姓 名		级 别		部 门		职 别	
-----	--	-----	--	-----	--	-----	--

评定因素	评定项目	权 重		初 评					调整	审批	特记事项
		管理人员	非管理人员	1	2	3	4	5			
工作态度评估	纪 律 性	8%	10%								
	协 调 性	8%	10%								
	积 极 性	8%	10%								
	责 任 感	8%	10%								
	自我开发热情	8%	10%								
成绩评估	质 量	15%	25%								
	数 量	15%	25%								
	教育、指导	15%									
	创新、改善	15%									
合 计		100%	100%								评 语
考评者											
说明	1、评定时，每格应得分数以 10 分计，各分数均对应于不同级别、职别的相对分数： 2——不称职；4——稍有进步；6——正常；8——有进步；10——进步很大。 2、每周初评一次，每月交主管部门、人事部门调整、审批。调整根据他人反映、个人申告、其他部门工作报告进行，均记入特记事项。初评为直接上级实施。 3、分数经倒扣后允许出现负值，根据考评权重算后按每季度总计确定。本季度分数不带入下季度。										

表 7-25 中，工作考评各指标的标准定义：

质量：工作任务完成结果正确、及时，与计划目标一致。接受他人帮助的程度及工作总结报告的适应与否。

数量：完成任务的工作量、速度及费用节约情况。

教育、指导：对下属进行教育、指导效果。对下属进行思想工作，提高他的自主管理意识效果。

创新、改善：对本职工作进行的改进效果，积极采用新思想、新方法的表现。

纪律性：遵守公司规章制度及生产纪律，服从上司的指示、命令，遵从日常生活道德标准，注意礼貌。

协调性：对有利于集体的事，不分份内份外，集体观念和集体观念较强。

积极性：主动参加改善提案、合理化建议等活动，主动承担本职外的任务。

责任感：不论怎样困难也必须确保完成任务的精神，勇于承担自己和部下工作中的责任。

自我开发热情：努力提高自己的能力，对较高目标的挑战态度，达到自我开发目标的进度。

知识：胜任本职工作所需的基础知识、业务知识和理论水平。

技能：完成本职工作所需技术、技巧、业务熟练程度、经验。

理解、判断、决断：充分认识职务的意义和价值，根据有关情况和外部条件分析问题，判断原因，选用适应的方法、手段和能力。

应用、规划、开发：在充分认识职务的意义和价值后，根据有关情况和外部条件分析的基础上，具有预见性，通过调查、研究、推理思考，总结归纳具体对策、方法的能力。

表达、交涉、协调：为顺利完成任务，正确地说明、解释自己的看法、意见，说服他人与自己协作配合，同时维持良好人际关系的能力。

指导、监督：按照属下能力和适应性适当分配任务，并在工作中予以指导帮助，同时启发其集体观念和劳动热情的能力。

考评目的：

1、明确化、公开化——全员了解考评内容标准、程序及考评责任。

2、客观性——建立客观考评资料（工作成绩、态度、能力），把被考评者与既定标准作比较，而不是人与人之间比较。

- 3、领导可直接获取信息——在考评过程中，领导可了解到员工工作的态度、努力程度、工作效果及其它重要信息。
- 4、反馈控制——反馈考评结果，向被考评者就评语进行说明解释（肯定成绩和进步，说明不足之处，提供今后努力的参考意见），有利于员工能力的提高。
- 5、便于差别管理——针对不同的考评评语，在工资、资金、晋升、使用等方面体现明显差别。
- 考评种类：主要有录用招聘考评、奖金考评、调级考评。
- 考评因素：包括工作成绩、工作态度、能力（详见表 7-25）

### 三、人力资源评估的关联矩阵法

关联矩阵评估法实际上是一种加权平均数法，它把评估的指标体系和权重体系以及单项评估值列出矩阵表的形式，而综合评估值为加权平均数，关联矩阵评估法是当前使用最广也是最简便的方法，表 7-27 是一个关联矩阵评估表。

表 7-27 关联矩阵评估表

<div> <div> <div>单项评估值</div> <div>指标体系</div> <div>权重体系</div> </div> <div>评估对象</div> </div>	W <sub>1</sub>	W <sub>2</sub>	W <sub>3</sub>	W <sub>4</sub>	W <sub>5</sub>	综合评估值
	V <sub>1</sub>	V <sub>2</sub>	V <sub>3</sub>	V <sub>4</sub>	V <sub>5</sub>	$\sum_{j=1}^5 a_{ij}V_j$
A <sub>1</sub>	a <sub>11</sub>	a <sub>12</sub>	a <sub>13</sub>	a <sub>14</sub>	a <sub>15</sub>	
A <sub>2</sub>	a <sub>21</sub>	a <sub>22</sub>	a <sub>23</sub>	a <sub>24</sub>	a <sub>25</sub>	
A <sub>3</sub>	a <sub>31</sub>	a <sub>32</sub>	a <sub>33</sub>	a <sub>34</sub>	a <sub>35</sub>	
A <sub>4</sub>	a <sub>41</sub>	a <sub>42</sub>	a <sub>43</sub>	a <sub>44</sub>	a <sub>45</sub>	

前面已提到过关联矩阵评估法主要是三个步骤，第一步是确定指标体系和权重体系，第二步是确定单项评估值，第三步是计算综合评估值。

#### （一）指标体系和权重体系的确定

##### 1、指标体系确定的原则

确定人力资源评估的指标体系通常要遵守六条原则。第一是可比性，即不同的人对这一评估因子而言是可比的，如工作任务完成情况是可比的，而婚姻的美满程度是不可比的。第二是客观性，即能较真实地科学地评估人在各方面的差异和客观状况。第三是系统性，即对人的评估要尽可能完整，不要遗漏或忽略足以影响人的整体形象的评估因子，如德、能缺一不可，如遗漏了“德”，则评估一定就会出现严重失误。第四是可测性，即按评估因子所规定的内容可以通过实际观察给予直接测量或给予基本符实的估计。第五是相互独立性，即每一个指标既有独立存在的价值，又有独立的内容，如“德”不能涵盖“体”，“体”不能涵盖“能”。第六是对人的尊重，即不能有污辱人格、涉及人的隐私、不尊重人的评估因子，如结过几次婚、有无私生子、有过几次爱情失败等，不能列入评估因子中。上述几条原则是确定指标体系时必须遵循的。

##### 2、确定权重体系的原则

确定权重体系在数量上有两个原则，即  $0 < V_i \leq 1$  和  $\sum_i V_i = 1$ ，在权重因子的分配上也有两个原则，第一是根据评估的对象不同，应有所不同。前面举过的例子已经说明，相同的一组指标对于从事不同工作的人，权重因子的分配应有所不同。如以教学为主和以科研为主的教师，权重因子的分配应不同。搞工程技术工作和搞技术研究的人，权重因子的分配也应有所不同。第二是根据评估目的不同应有所不同，如表 7-8、7-9，评估是为了评定工资、奖金，则应该有相应的指标体系。

##### 3、指标体系和权重体系确定的方法

指标体系和权重体系确定的具体方法有三个，一是沿用原来确定的方法，进行小部分的修改；二是请评定小组集体讨论确定；三是请专家咨询的方法把表发给大家，请他们填定，尔后再作适当的归纳和集中。

#### （二）单项评估值的确定

在评估的指标体系和权重体系确定之后，单项评估值的确定就显得十分重要了，通常有下述三种方法。

##### 1、专家评定法

事先选定参加评定的专家小组，也可以是考核组的成员，也可以另外成立专家小组，把印制好的指标体系和权重体系的关联矩阵表发给专家，由他们打分，然后去掉最高分和最低分，取算术平均值就得  $\{a_{ij}\}$ 。

专家评定法是最常用的方法，执行简便，有一定代表性，人数可由七人，九人或十一人组成。

2、德尔菲函询法

德尔菲原为古希腊的古城，因拥有举世闻名的阿波罗神殿而获得殊荣，几乎所有与预测、决策有关的方法中都有它的名字存在。德尔菲方法根据层次的不同，可以分解出许多行之有效的小方法，但其核心只有一个，就是利用专家们的知识和长期积累的经验，但又可减轻权威的影响。

(三) 综合评估值的确定与分析

综合评估值是根据下式进行计算的

$$A_i = \sum_{j=1}^m a_{ij} v_j \qquad (i = 1, 2, \cdots, n) \qquad (7.2)$$

根据式 (7.2)，我们还可引用前面几个例子进行计算。

例 1 表 7-28 表明了工程技术人员和工程研究人员评估的指标体系和权重体系，现假设参加评估的两类人员各五人，评估的单项评分值如表 7-29、表 7-30，我们来确定其综合评估值，并给予分析。

表 7-28 五位工程技术人员评估的关联矩阵表

单 项 评 价 值 评估对象	指 标 体 系 权 重 体 系							综 合 评 估 值
	W <sub>1</sub>	W <sub>2</sub>	W <sub>3</sub>	W <sub>4</sub>	W <sub>5</sub>	W <sub>6</sub>	W <sub>7</sub>	
A <sub>1</sub>	90	70	75	85	88	86	85	81.95
A <sub>2</sub>	88	78	85	86	90	85	85	85.00
A <sub>3</sub>	85	85	88	90	82	80	90	85.80
A <sub>4</sub>	80	88	92	80	76	80	70	81.70
A <sub>5</sub>	75	90	80	75	85	76	70	78.65

W<sub>1</sub>=知识总量      W<sub>2</sub>=创造能力      W<sub>3</sub>=工作态度      W<sub>4</sub>=计划能力  
W<sub>5</sub>=判断能力      W<sub>6</sub>=分析能力      W<sub>7</sub>=解决实际问题能力

对表 7-28 分析：上述五个评估对象以 A<sub>3</sub> 综合评估值（85.80）为最高，以 A<sub>5</sub> 综合评估值（78.65）为最低，其排名次序为：A<sub>3</sub>—A<sub>2</sub>—A<sub>1</sub>—A<sub>4</sub>—A<sub>5</sub>。A<sub>3</sub> 的创造能力、计划能力和解决实际问题的能力都较强，综合素质好，其未来发展趋势很好。A<sub>5</sub> 目前虽属最后一名，但其创造能力、判断能力都较突出，今后只要注意增加其知识总量（W<sub>2</sub>），提高其解决实际问题的能力（W<sub>5</sub>），必能迎头赶上。

表 7-29 五位工程研究人员评估的关联矩阵表

单 项 评 价 值 评估对象	指 标 体 系 权 重 体 系							综 合 评 估 值
	W <sub>1</sub>	W <sub>2</sub>	W <sub>3</sub>	W <sub>4</sub>	W <sub>5</sub>	W <sub>6</sub>	W <sub>7</sub>	
A <sub>1</sub>	90	85	80	75	70	65	70	79.00
A <sub>2</sub>	85	80	76	70	70	75	90	78.65
A <sub>3</sub>	80	75	75	80	80	80	85	78.25
A <sub>4</sub>	75	90	85	85	80	85	90	85.00
A <sub>5</sub>	70	70	75	80	85	90	85	76.75

对表 7-29 的分析：上述五名评估对象评估值最高者为 A<sub>3</sub>（85.00），最低者为 A<sub>5</sub>（76.75）。五名评估对象评估结果的高低顺序为 A<sub>4</sub>—A<sub>1</sub>—A<sub>2</sub>—A<sub>3</sub>—A<sub>5</sub>。A<sub>4</sub> 可谓遥遥领先，表现最突出的是创造能力 W<sub>2</sub> 和解决实际问题的能力 W<sub>7</sub>，整体表现为素质好，较有发展前途。A<sub>5</sub> 分析能力较强，但在知识总量、创造能力、工

例2 表 7-30 描述了科学人员的指标体系和权重体系,现假设已对六个科研人员评定了单项评估值,求其综合评估值并给予分析。

<div> <div>指标体系</div> <div>权重体系</div> <div>单项评价</div> </div>	W <sub>1</sub>	W <sub>2</sub>	W <sub>3</sub>	W <sub>4</sub>	W <sub>5</sub>	W <sub>6</sub>	综合 评估值
	0.15	0.30	0.15	0.15	0.10	0.15	
A <sub>1</sub>	85	80	75	80	75	80	79.50
A <sub>2</sub>	90	70	75	70	75	85	76.50
A <sub>3</sub>	70	90	70	75	75	80	78.75
A <sub>4</sub>	75	85	80	90	75	85	82.50
A <sub>5</sub>	85	85	85	70	70	70	79.00
A <sub>6</sub>	70	70	70	90	90	90	78.00

显然  $\sum_{i=1}^{12} u_i = 1$

显然



成绩比预期的要好；非常胜任本职工作，工作中能从全局出发；工作上值得信赖，只需要有限的辅导和监督。

③良好。工作称职，具有足够的潜力去完成交与的任何工作任务，是承担项目的主要业务骨干；工作质量和数量上都较完善，不需要过多的辅导和监督。

④及格。经常不能满足所承担的职务上的要求；不具备独立工作能力，必须在辅导和监督下完成工作。假如适当调整到新的工作岗位，改进他们的工作，有可能成为好职员。

⑤不合格。不能完成工作定额，产品经常不合格；不具备独立工作能力，过分依赖于辅导和监督，自己不知道去做好工作。调换了工作岗位仍无济于事，没有改进工作表现的可能。

## (二) 讨论题

1、你认为通用电器公司的员工考核按 5 个等级划分合理吗？对于仅仅获得及格的员工应该如何帮助他们达到良好？

2、你认为对不合格的那一部分员工有哪几种处理方法，对比这几种方法的优劣，同时提出为什么“炒鱿鱼”是一件十分困难的事？

3、你认为被评为杰出的员工应该晋升职务吗？如果没有适当的职位可提供给这些杰出的员工，有什么方法可以留住他们？

## 角色模拟练习：他们是这样进行 360 度考核的

通过对本章主要内容的学习，应该对人力资源绩效考核的相关理论和实际操作等有了更明确的认识。在这个练习中，参与者要根据对绩效考核的了解，详细描述一下如何动态地定期对员工进行绩效考核，以适应员工业绩和个人素质的不断变化，避免组织陷入一些危害组织未来发展的误区，或是遭受损失的人力资源管理法律诉讼。

参与者可分组进行练习，一般以每组 15 人为宜，分别扮演以下 15 个角色：

王琢——公司人力资源部经理，负责公司员工的调配

武悠——公司人力资源部考核科科长，负责公司员工的考核

项政——公司人力资源部薪酬科科长，负责公司员工的薪酬管理

钱楠——被考核者，公司客户服务部客户服务专线科科长

赵东——被考核者的直接上级，公司客户服务部经理

孙熙——被考核者的同事，客户服务部综合科科长

李蓓——被考核者的直接下级，公司客户服务部客户服务专线接线员之一

陈裳——被考核者的直接下级，公司客户服务部客户服务专线接线员之一

周厦——被考核者的直接下级，公司客户服务部客户服务专线接线员之一

郑乾——被考核者的直接下级，公司客户服务部客户服务专线接线员之一

高泉——公司的一位客户

魏仲——公司的一位客户

木兴——公司的一位客户

付强——公司的一位客户

蔡森——公司的一位客户

必须提供的背景信息——

在公司干了 20 多年的钱楠，总是尽个人所能地帮助下属，即使她已经是公司的基层管理人员，只需要上行政班（即白班），她还是经常替不愿意夜晚值班的接线员上夜班；如果下属遇到急需处理的个人问题，她会安排此人休息，自己代他上岗，而且不会给他缺勤记录。但是，她的丈夫去年下岗了，女儿今年夏天考上了大学，家庭经济出现了危机。

首先，扮演公司人力资源部经理王琢的人根据公司规定，向扮演公司人力资源部考核科科长武悠的人布置年度业绩与综合素质考核任务，为员工的年终奖金发放、人员调配提供依据。

然后，扮演武悠的人根据被考核者——公司客户服务部客户服务专线科科长钱楠的工作性质、主要职责等设计 360 度考核表，并向分别扮演钱楠、钱楠的直接上级——公司客户服务部经理赵东，同事——客户服务部综合科科长孙熙，直接下级——公司客户服务部客户服务专线接线员李蓓、陈裳、周厦、郑乾以及公司的客户代表——高泉、魏仲、木兴、付强、蔡森等的 12 个人发放。

之后，扮演武悠的人收回以钱楠为考核对象的 12 份考核表，包括她自己、直接上司、同事、直接下级、客户的，并形成考核结果（如果有时间，最好在此之后，将之反馈给被考核者）。

参与者可以猜测，扮演赵东、孙熙的人和扮演李蓓、陈裳、周厦、郑乾、高泉、魏仲、木兴、付强、蔡森等的人将会怎样对钱楠进行评估，并陈述理由。

接着，在各小组扮演同一角色的一些人可以从自己的角度出发，提出对钱楠的评估；经过讨论，形成一致意见；时间控制在 10 分钟以内。

其后，各小组派出组长构成人力资源考评委员会，同时还派出 1 名代表（不担任组长的其他组员之一）向所有参与者报告本小组的考核结果，时间控制在 5 分钟/人。

人力资源考核委员会汇总各组提出的考核结果，指出各组在考核过程中的成功之处和缺陷，据此估计它们对公司员工满意度、士气等方面的可能影响，并提出综合各组考核长处、避免各组考核缺陷的方案。

最后，所有的参与者自由陈述自己对人力资源考核委员会有关人力资源考核方案的意见或建议，委员会据此形成一个比较完善的人力资源考核的具体实施方案，并呈交给指导者；时间控制在 2 分钟/陈述人。

本练习的结果是较为全面地描述人力资源考核的过程，从中可以真实地让参与者感受到人力资源考核必然会遭遇到的人的因素的影响，使他们能够从最终的考核结果分析出影响它们形成的方方面面因素。

---

## 第八章 人力资源的薪酬与激励

### 本章重点：

- 报酬与薪酬的界定
- 报酬系统的结构
- 科学合理的薪酬管理
- 高级雇员的薪酬激励

### 第一节 薪酬管理概述

#### 一、报酬与薪酬的界定

##### （一）报酬的概念

报酬是指一个企业对其员工付出劳动的回报和酬谢。报酬包含直接物质回报（硬报酬）和间接非物质酬谢（软报酬）二个部分，我们通常把直接物质回报称为薪酬。

##### （二）薪酬的概念

国际劳工组织《1949 年保护工资条约》中将工资定义为：“工资”一词系指不论名目或计算方式如何，由雇主为受雇者已完成和将要完成的工作及已提供或将要提供的服务，凭书面或口头雇佣合同支付的薪金和收入，所支付的薪金和收入可以货币结算并由协议或国家法律或条款予以确定。这里的“工资”系狭义的“工资”概念，主要是指基本工资或标准工资。现实中，广义的“工资”就是我们所指的“薪酬”，也就是指直接物质回报的部分，是企业对员工所做的贡献，包括实现的绩效、付出的努力、时间、技能、经验等所支付的直接或间接货币收入，包括基本工资、奖金、津贴、福利等内容。

薪酬包括二个部分，一个部分是直接货币收入，另一个部分是间接货币收入，直接货币收入构成薪酬的主系统，用以维持员工最基本的生活需求；间接货币收入构成薪酬的辅系统，用以保障和提高员工基本需求之外的过更健康、更安全、更有质量和更体面生活的需要。

##### （三）报酬系统与薪酬体系的结构

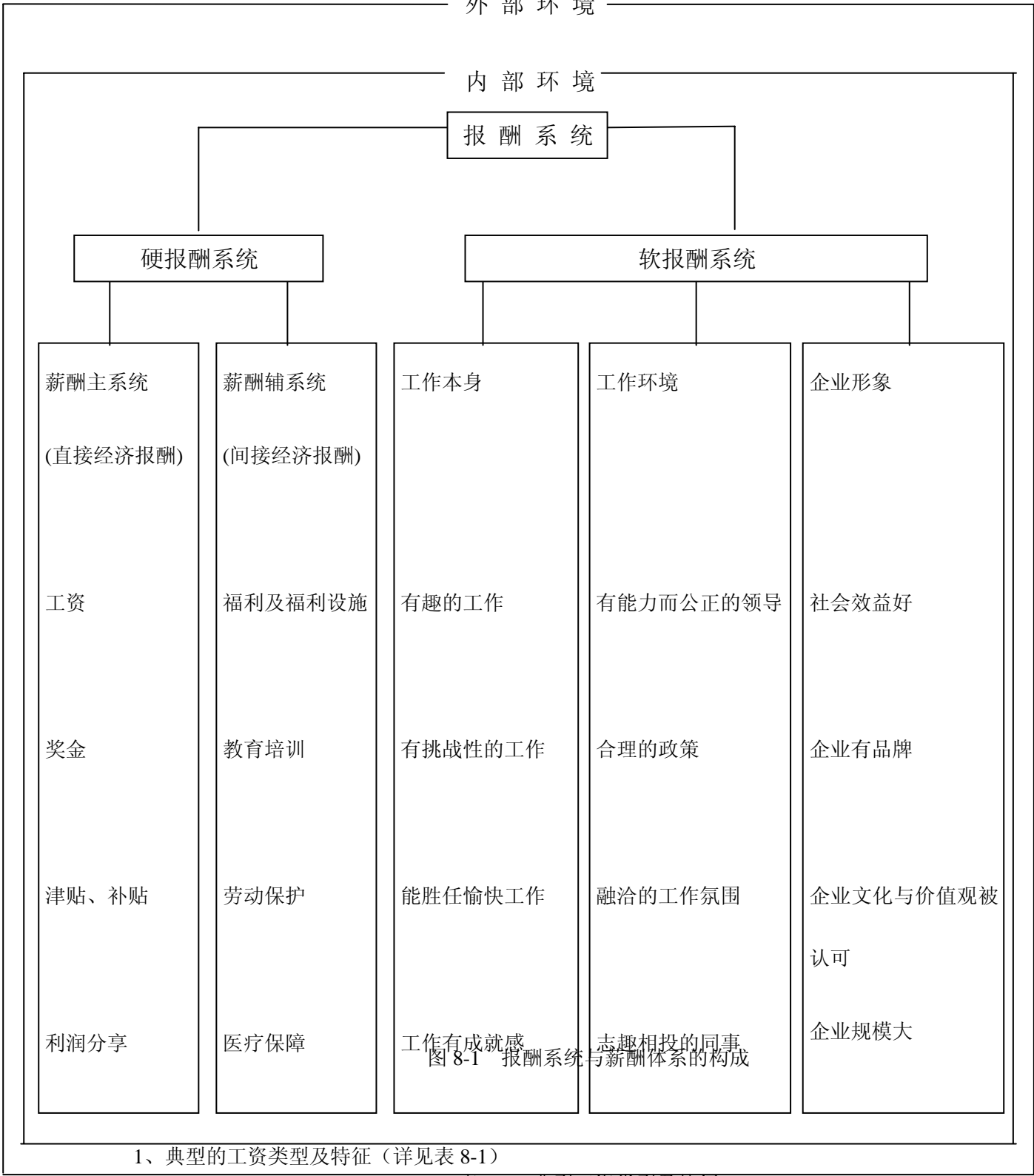


表 8-1 典型工资类型及特征

工 资 类 型	分 配 原 则	特 点	常 见 形 式	优 点	缺 点
绩效工资	根据员工近期绩效决定工资	与绩效直接挂钩的工资,随绩效浮动	计件工资制、销售提成制	激励效果明显	易助长员工短期行为,不利提高员工技能和素质,不适合合作性强的复杂性工作

技能工资制	根据工作能力确定工资	因人而异,技高薪提	八级工资制	鼓励员工学习技术,有利于人才队伍建设	工资与绩效和责任没有关系,导致员工对工作的挑拣
年功工资制	根据年龄、工龄、学历和经历来确定工资	工龄与工资同步增长	日本式年功工资制	能稳定员工队伍,增强员工安全感和忠诚度	论资排辈,不利于调动员工积极性
职务工资制	根据与职务相关的不同因素决定工资	一岗一薪、薪随职变	职位工资制、年薪制	鼓励员工争挑重担,承担责任	激励涉及面受职务多少限制
结构工资	综合考虑员工年资、能力、职务及绩效确定工资	有基本工资、年资工资、职务工资、绩效工资及各种补贴、津贴构成结构工资	岗位技能工资制	结合考虑员工对企业所能付出的劳动,易产生公平感,有较好的激励作用	设计和总体实施都比较麻烦

## 2、奖金及其特点

奖金是员工有效超额劳动的报酬,奖金的实施是为了更好地调动员工的积极性,管理者在具体设置和实施奖金举措时,必须根据奖金的特点,慎重选择适合本企业实情的奖金确定方法,以使每项奖金达到各自的激励效果。

需要说明的是,现在我国讨论较多的股票期权、净利润分享、净资产增值分享等内容均带有奖励的性质,值得深入研究。

奖金的特点表现为

(1) 灵活性。奖金能比较灵活、准确地反映员工劳动和劳动成果的实际变化,企业可根据实际需要,建立形式多样的奖金制度。如对销售人员就可设立佣金奖金制。奖金的这种灵活性是工资等报酬形式所无法替代的。

(2) 及时性。奖金可以根据企业工作或生产需要和实际情况,及时调整奖励对象、奖励数额、获奖人数以及奖励周期等。因而,奖金能及时将员工的劳动和报酬更直接地联系起来,奖励效果更好。

(3) 荣誉性。奖金是对那些为企业付出超额劳动的员工进行的物质奖励。在正确的奖金制度下,谁劳动好、贡献大,谁就能得到奖金,奖金的这种褒扬先进、鞭策后进的作用,使其具有了工资和其他报酬形式不具备的荣誉性。

## 3、福利

福利作为培养员工对企业的归属感和忠诚心的独特手段,历来被企业家及其管理者们所重视。福利是企业通过增加福利和设施,建立各类补贴制度和举办文化体育活动,为工作人员提供生活方便,减轻工作人员生活负担,丰富员工文化生活而从事的一系列事业的总称。它是个人消费品分配的一种形式,同时也是报酬分配的一个重要组成部分。福利和工资分配所依据的原则不同,工资分配所依据的是“按劳分配”的原则,其水平根据工作人员劳动的数量、质量确定,而福利则是根据整个社会的生活和消费水平,有条件地解决和满足员工的物质文化需要。在现代社会,福利的形式和内容非常多,国内外已经设计和使用过的就不下百种。这里结合我国企业涉及的员工福利,择其要者简述于下:

(1) 福利设施。这是企业为员工提供的设施福利,包括为员工建立的食堂、住宅、单身设施、托儿所、幼儿园、浴室、理发室、休息室、女职工卫生室等,以及为员工文化娱乐提供的文化馆、俱乐部、图书馆、体育场等。

(2) 补贴。指企业根据国家的有关政策和规定,按照企业的性质和员工的福利水平,发给员工补贴和津贴,如交通费补贴、住房补贴、伙食补贴、洗理补贴、书报补贴、独生子女补贴、生活困难补助等。

(3) 教育培训。这包括企业给予员工在职或短期脱产免费培训、公费进修(不脱产、半脱产或全脱产)等。

(4) 离退休保障。包括退休金、公积金及长期服务奖金等。

(5) 医疗保障。主要指医疗(全部或部分)福利;免费定期体检及防疫注射、药费报销、医疗保险等。

(6) 带薪节假日。按国家规定或企业制度所界定的员工所享有的休假和疗养。主要包括带薪的国家法定节假日及企业依据国家相关法规所制定的本企业员工在本单位工作一定时期所享有的带薪休假等。

上述项目,在稳定员工队伍,解决员工工作后顾之忧,减轻员工经济负担,提高企业凝聚力等方面都能起到积极作用。

#### （四）薪酬体系的功能

由上述报酬系统所包括的内容不难看出，报酬系统不仅具有保障功能、激励功能，而且具有调节功能和凝聚力功能。

##### 1、保障功能

员工作为企业的人力资源，通过劳动取得的报酬来维持自身的衣食住行等基本需要，保证自身劳动力的生产。同时，它还要利用部分报酬来学习进修、养育子女，实现劳动力的增值再生产。因此，员工的报酬状况决定着他们的生存、营养和文化教育的条件，是保证企业人力资源生产和再生产的基本因素。

##### 2、激励功能

报酬不仅决定员工的物质条件，而且还是表示一个人社会地位的重要因素，是全面满足员工多种需要的经济基础。因此，报酬公平与否，直接影响员工的积极性。正常合理的报酬分配，有助于调动员工的积极性。反之，则会挫伤员工的积极性，从而丧失报酬的激励功能。

##### 3、调节功能

报酬差异是人力资源管理流动与配置的重要的“调节器”。在通常情况下，企业一方面可以通过调整内部报酬水平来引导内部人员流动；另一方面，对外则可以利用报酬的差异来吸引急需的人才。国家亦可以通过报酬的调节，调整人们的利益分配，形成社会分配的总体平衡，实现人力资源的宏观合理配置。

##### 4、凝聚力功能

企业通过制定公平合理的报酬可以调动员工的积极性和激发员工的创造力，使员工体会到自身的被关心和自我价值的被认可，增加对企业的情感依恋，自觉地与企业同甘共苦，为自身的发展与企业目标的实现而努力工作。

## 二、构造报酬系统应考虑的因素

影响报酬系统确立的因素大致可以分为外在因素和内在因素两大类。

### （一）企业外部因素

#### 1、人力资源市场的供需关系与竞争状况

薪酬的丰歉，无疑是吸引和争夺人才的一个关键性因素。对于对企业成败至关重要的高级管理人员与技术和专业骨干这两类人才而言，尽管他们的需要不仅着眼于金钱及物质方面，但由于薪酬在满足人们各层次需要方面的多功能性，它的作用仍是巨大的。因此，本地区、本行业、本国乃至全世界的其他企业，尤其是竞争对手对于其员工所制定的薪酬政策与水准，对企业确定自身员工的报酬影响至大，这被称为“比较规范”。在财力允许的条件下，一般企业偏向于使自身员工的总的报酬水平至少不低于“比较规范”中的平均水准，以便在人力资源争夺中不致落于下风。

#### 2、地区及行业的特点与惯例

这里的特点及惯例包括行业性质、特点及地区的道德观与价值观等。例如传统的“平均”、“稳定至上”的观点若仍主宰着某地区，那么在这里要强调“拉开收入差距”的措施多半不易被接受。因此，沿海与内地、基础行业与高科技新兴行业、国有大中型企业密集地区与“三资”企业集中地区等之间的差异，必然会反映到公司薪酬政策上来。

#### 3、当地生活水平

这个因素从两层意义上影响企业的薪酬体系。一方面，生活水平变了，员工们对个人生活的期望也高了，无形中对企业造成一种制定偏高报酬标准的压力；另一方面，生活水平高了，也意味着物价指数会持续上涨，为了保证员工生活购买力不致下降，企业往往也不得不考虑定期地适当调整工资。

#### 4、国家的相关法令和法规

由于历史的原因，我国目前有关各类员工权益保护的正式法律还不算多，但对禁止使用童工和保护妇女、残疾人等方面，已有若干规定。随着我国法制的日臻完善，这类法律必须日益增多，企业报酬系统的确定应当遵守国家制定的各类相关法令和法规。

### （二）企业内部因素

#### 1、本单位的业务性质与内容

如果企业是传统型的，劳动力密集型的，则员工们从事的主要是简单的体力劳动，且劳动力成本可能在总成本中占较大比重；但就高技术的资本密集型企业而言，由于高级专业人员比重大，且其从事的是复杂的、技术含量高的脑力劳动，相对于先进的技术设备，劳动力成本在总成本中的比重则不大。显然由于单位业务性质与内容的不同，企业报酬系统的确立存在较大差异。

#### 2、企业的经营状况与实际支付能力

一般来说，资本雄厚的大公司及盈利丰厚且正处于上升阶段的企业，对员工的付酬也较慷慨；反之，规模不大或不景气的企业，则不得不量入为出，且点滴计较。但经营状况在不断变换，且经营好坏无绝对的判断标准，员工一般不愿凭此评价企业的付酬合理性。所以经营状况对报酬的影响具有间接性和远期性。

### 3、企业的管理哲学和企业文化

这里主要是指企业领导对员工本性的认可及态度。一个把员工当作“经济人”的领导，认为员工所要的就是钱，只有经济刺激才能让员工好好干活；一个把员工当作“社会人”的领导，认为员工不仅从本性上有多方面的追求，钱决非唯一的动力，员工喜爱有趣的且具有挑战性的工作。这两类领导在报酬政策上显然是会大相径庭的。

事实上，企业在制定其报酬政策时，会综合权衡所有上述因素，以建立一个合理的报酬系统。当然，企业也可能会鉴于一些特殊的原因而设定或调整报酬系统。如企业为改变“对员工苛刻吝啬”的形象，可能会适当调高员工的薪酬水平。就个人经济报酬而言，其决定因素可简化表述如图 8-2，限于篇幅，恕不展开。

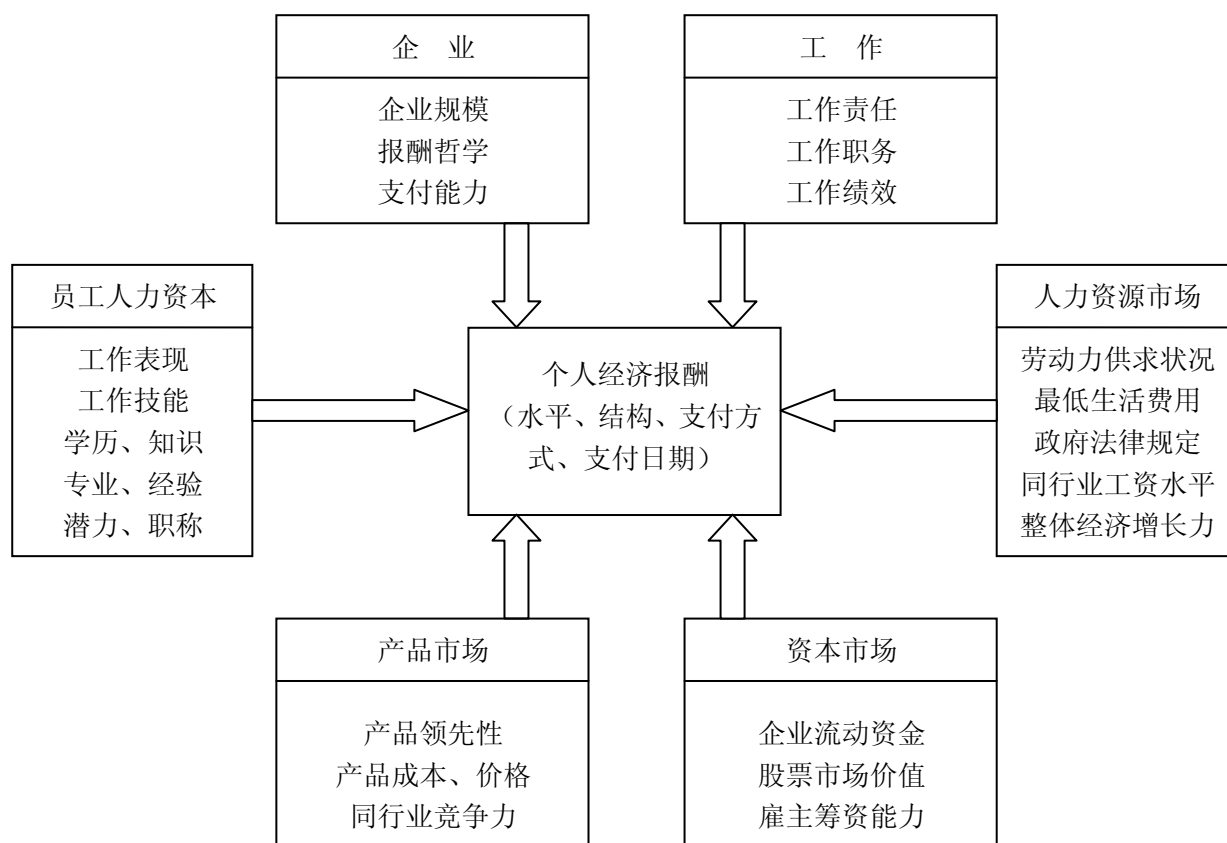


图 8-2 员工经济报酬的主要决定因素

### 三、构建报酬系统的原则

在综合分析上述影响报酬系统内外因素的基础上，企业应遵循下述一些基本原则，构建报酬系统，以使其科学合理。

#### （一）公平性原则

企业员工对报酬分配的公平感，也就是对报酬发放是否公正的判断和认识，是设计报酬系统和进行报酬管理的首要原则。

##### 1、报酬的公平性原则可以分为四个层次：

（1）外部公平性：指同一行业或同一地区或同等规模的不同企业类似职务的报酬应大致相同，因为同一职务对员工的知识、技能与经验的要求相似，员工的各自贡献也就相差无几。有关报酬的统计资料能够揭示出企业报酬的外部公平程度。

（2）内部公平性：指同一个企业中不同职务所获报酬应正比于各自的贡献。只要比值一致，就会被认为是公平。工作评价是决定内部公平的首要方法。

（3）员工公平：指企业仅根据员工的个人因素诸如业绩水平和学历等，对完成类似工作的员工支付大致相同的报酬。

（4）小组公平：指企业中不同任务小组所获报酬应正比于各自小组的绩效水平。

如果员工感觉到自己得到了不公正的报酬，他们将不会尽力工作，甚至会离开企业。无论产生哪一类

不公平，都会殃及企业的整体利益。

2、为了保证企业报酬系统的公平性，领导及人力资源管理者在设计报酬系统时应注意：

（1）企业的报酬制度应有明确一致的要求作指导，并有统一的、可以说明的规范作根据。

（2）报酬系统要有民主性和透明度。当员工能够了解和监督报酬政策与制度的制定和管理，并能对政策拥有一定的参与和发言权时，猜疑和误解便易于化解，不公平感也会显著降低。

（3）企业要为员工创造机会均等、公平竞争的条件，并引导员工把注意力从结果均等转到机会均等上来。如果机会不均等，单纯的收入与贡献比相等，并不能代表公平，实际上机会大者占了便宜而机会小者吃了亏。

（二）竞争性原则

在社会上和人力资源市场中，企业的报酬标准要有吸引力，以战胜竞争对手，引入所需人才。究竟应将企业摆在市场价格范围的哪一段，当然要视本企业财力、所需人才可获得性的高低等具体条件而定；但企业报酬标准要具有竞争力，开价至少不应低于市场平均水平。

（三）激励性原则

企业要在内部各类、各级职务的报酬水准上，适当拉开差距，真正体现按劳按贡献分配的原则。平均主义的“大锅饭”分配制度的落后性及其奖懒罚勤的弊端，差不多人人知晓。

（四）经济性原则

提高企业的报酬水准，固然可以增强企业在报酬方面的竞争性和激励性，但同时不可避免地会导致企业人力成本的上升，所以报酬制度不能不受经济性的制约。不过企业在对人力成本进行考察时，不能仅看改善报酬水平的高低，还应联系员工绩效的质量水平；事实上，后者对企业产品的竞争力的影响，远大于成本因素。

（五）合法性原则

企业报酬制度必须符合党和国家的政策法律。由于我国法制建设过程受过这样那样的干扰，起步较晚，现仍处于不断充实完善阶段，所以有关劳动工资的正式立法还不多；但不是完全没有。例如“妇女权益保障法”中就有涉及性别歧视的条款；此外，国务院与各部、委等也都制定了不少有关的条例与规定。但目前在其立法与司法的正规性、完备性、成熟性及严格性上，与西方发达国家相比，还有不少差距，有待填补、弥合与充实完善。

第二节 建立科学合理的薪酬管理

一、薪酬体系的规划

（一）薪酬体系规划的内容

薪酬体系规划包括两个层次，即总体规划和分类规划（见表 8-2）。总体规划是关于规划期内薪酬管理总目标、总政策、实施步骤和总预算的安排。分类规划包括工资计划、奖金计划和福利计划，这些计划是总体规划的展开分解和具体化，对总体规划的执行起细化作用。各分类计划视具体情况再进一步细化分解。

表 8-2 薪酬体系规划及分类计划

计划类别	目 标	政 策	步 骤	预 算
总规划	总目标绩效提高、人员稳定、员工满意度与社会声誉比较好，公平程度、士气水平等提高	提高、减少、平衡、稳定、改革等薪酬体系基本措施	总体步骤	总预算

工资计划	工资总额控制、工效挂钩、激励、提高凝聚力	调整政策、定级政策、倾斜政策	政策出台日期、实施效果评估、调整日期	增减工资额
奖励计划	绩效提高, 积极性提高, 长期行为增强	重点原则、奖励方法、普遍水准、计件计奖, 提成制度、分享制度	如按季发放、按班组考核、按年发放、按指标考核	如按利润增长幅度分段递增分享比率
福利计划	凝聚力提高	福利标准、对象及实施办法、优先安排原则	如每年安排旅游或休假等	资金来源及使用金额

## （二）薪酬体系规划的意义和作用

### 1、促使企业面向市场，适应外部环境变化，增强企业凝聚力

根据系统论的系统层次性观点，人力资源是一个系统，企业是一个系统，作为企业外部环境的社会又是一个大系统，这三个系统依次包含，并相互制约。作为人力资源系统子系统的薪酬体系则必须包含与上述三个系统的平衡。

（1）与人力资源系统内部其他子系统的平衡，如招聘选拔系统、开发培训系统、绩效评估系统等子系统的协调与平衡。

（2）与企业内人力资源系统之外的其他资源系统各子系统的平衡，如资金系统、物质系统、技术装备系统以及营销系统等系统的子系统的平衡。

（3）企业外部环境的平衡，企业外的一些条件将影响薪酬体系规划的制定，这些条件如人力资源市场情况、政府的工资薪酬政策、国家经济形势、相同行业工资水平等，这些因素都对薪酬体系规划产生影响。

### 2、保证内部公平及分配的计划性

薪酬体系规划的目的之一是使内部分配有章可循，克服薪酬管理中的随意性和不确定性，促使内部薪酬管理的公平和激励的有效。

### 3、加强企业人力资源成本控制

通过薪酬体系规划，企业可以对全年的薪酬成本进行科学预算、统筹安排，克服人力资源成本管理中的浪费和不经济行为，促使企业经济效益的提高。

## （三）薪酬体系规划的步骤

在实际中，薪酬体系规划工作是在不确定性条件下所进行的一项非常复杂的活动过程，它需要一种系统方法，去鉴别和分析企业内外部的多种因素，并使各因素与企业薪酬体系规划的总体目标相结合，才能保证规划的科学有效。一般而言，薪酬体系规划的编制应遵循如下程序（详见图 8-3）。

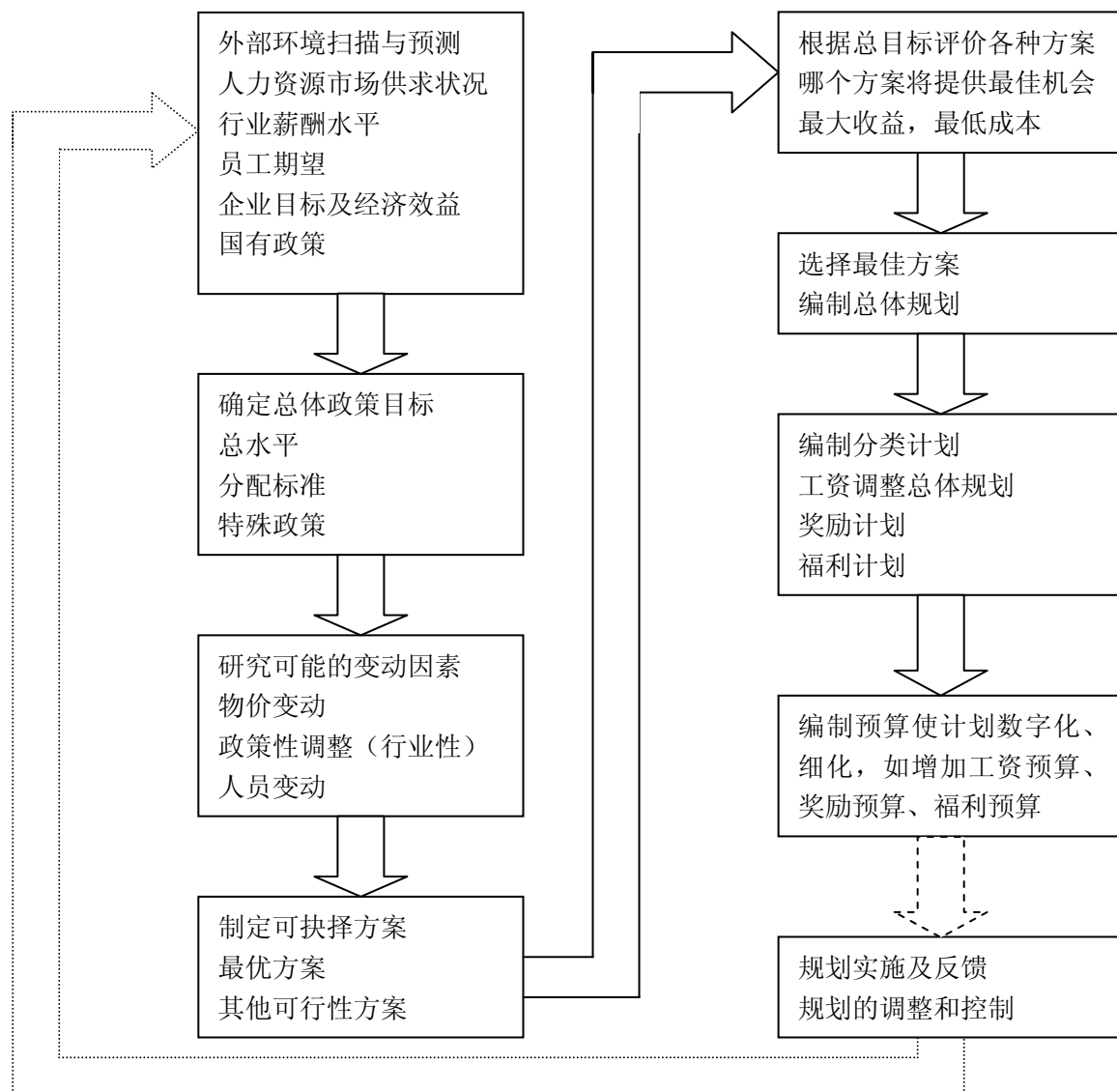


图 8-3：薪酬体系规划的步骤

## 二、企业薪酬管理

### （一）薪酬管理的基本过程

#### 1、企业付酬原则与策略的制定

这是企业文化的一部分内容，是以后诸环节的前提，对后者起着重要的指导作用。它包括对员工本性的认识（人性观），对员工总体价值的评价，对管理骨干及高级专门人才所起作用的估计等这类核心价值观。企业对其员工福利承担有义务，真正实现了按贡献分配才是现阶段的最大公平道德观，以及由此衍生的有关工资分配的政策与策略，如工资差距的大小、差距标准，工资、奖励与福利费用的分配比例等。

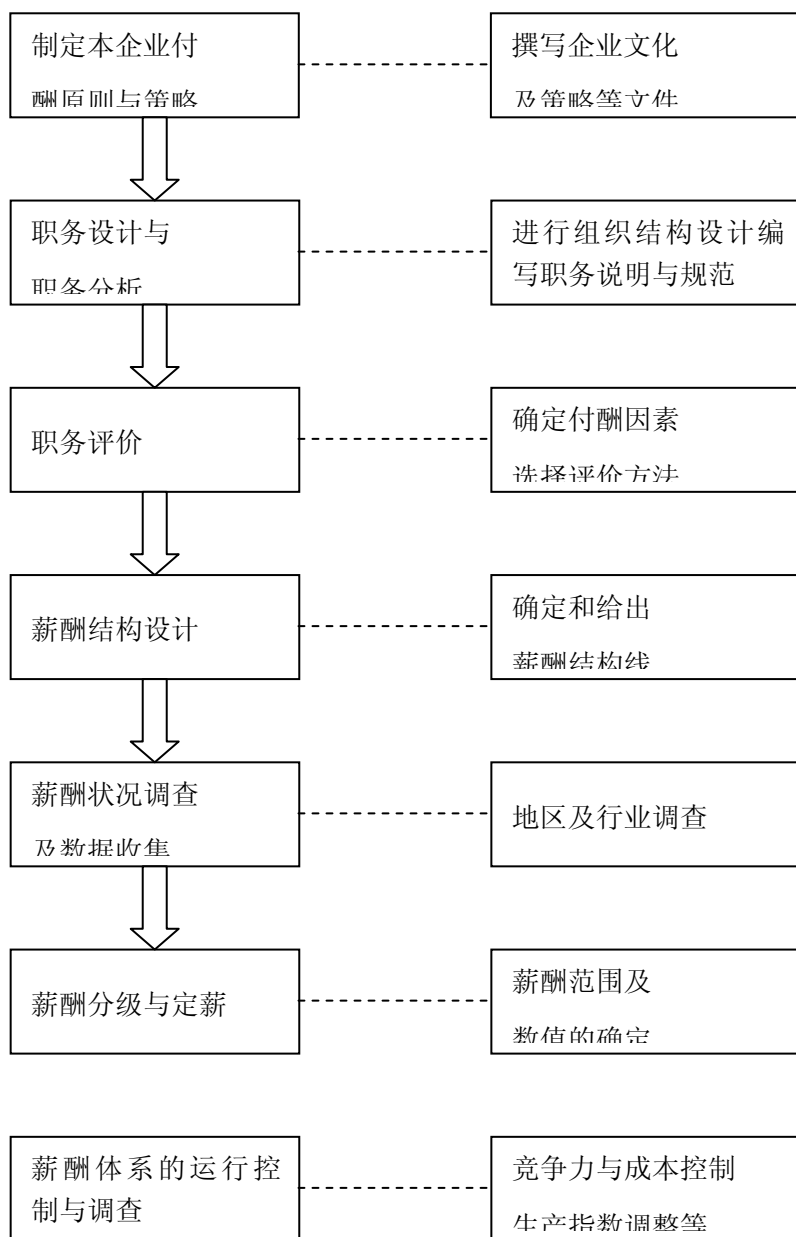


图 8-4 薪酬体系的管理过程

## 2、职务设计与分析

这是薪酬体系建立的依据，这一活动将产生企业的组织结构系统图及其中所有职务的说明与规格等文件。

## 3、职务评价

这是保证内在公平的关键一步，要以必要的精确性，具体的金额来表示每一职务对本企业的相对价值，这个价值反映了企业对各该职务占有者的要求。需要指出的是，这些用来表示职务相对价值的金额，并不就是各该职务占有者真正的薪酬额。

## 4、薪酬结构设计

经过职务评价这一步骤，无论采用哪种方法，总可得到表明每一职务对本企业相对价值的顺序、等级、分数或象征性的金额。职务工作的完成难度越大，对企业的贡献也越大，对企业的重要性也越高，从而意味着它的相对价值越大。使企业内所有职务的薪酬都按同一的贡献原则定薪，便保证了企业薪酬体系的内

在公平性。但找出了这样的理论上的价值后，还必须据此能转换成实际的薪酬值，才具有实用价值，这就需要进行薪酬结构设计。

所谓薪酬结构，是指一个企业的组织结构中各项职务的相对价值及其对应的实付薪酬间保持着什么样的关系。这种关系不是随意的，是服从以某种原则为依据的一定规律的。这种关系和规律通常多以“薪酬结构线”来表示，因为这种方式更直观、更清晰、更易于分析控制、理解。

#### 5、外界薪酬状况调查及数据分析

这一步骤应与前一步骤同时进行，甚至可以安排在考虑外在公平性而对薪酬结构进行调整之前。这项活动主要应研究两个问题：要调整些什么，怎样去调整和收集数据。调查的内容，当然首先是本地区、本行业，尤其是主要竞争对手的工资状况。参照同行或同地区其他企业的现有工资来调整本企业对应职务的工资，便保证了企业薪酬体系的外在公平性。

数据来源及渠道当然首先是公开的资料，如国家及地区统计部门、劳动人事机构、工会等公开发布的资料，图书馆及档案馆中收藏的年鉴等统计工具书，人才交流市场与组织、有关高等学府、研究机构及咨询单位所拥有的相关资料等；其次则是通过抽样采访或散发专门问卷进行收集。但目前在我国，这些手段很难奏效，许多企业都不愿公开这些情况。

另外，通过新招聘的员工和前来应聘的人员，也能获得有关其他企业的奖酬情况。各企业发布的招聘广告和招聘信息中也常常披露其薪酬与福利政策，不失为信息来源渠道之一。

#### 6、薪酬分级与定薪

在职务评价后，企业根据其确定的薪酬结构，将众多类型的职务薪酬归并结合成若干等级，形成一个薪酬等级（或称职级）系统。通过这一步骤，就可以确立企业内每一职务具体的薪酬范围，保证员工个人的公平性。

#### 7、薪酬体系的运行、控制与调整

企业薪酬体系一经建立，如何投入正常运作并对之实行行之有效的控制与管理，使其发挥应有的功能，是一个相当复杂的问题，也是一项长期的工作。

#### （二）职务评价方法

职务评价，是指通过确定职务劳动的相对价值来划分工作薪酬等级的方法。因为劳动贡献度与职务劳动价值具有正相关的关系，职务评价就是依据职务劳动价值与劳动贡献度以及薪酬之间的相关性，通过职务劳动价值的量化比较，以确定劳动薪酬量化形式的薪酬等级结构。职务评价是薪酬等级设计过程中保证内在公平的关键环节，而正确地运用职务评价方法则是设计一个合理而健全的薪酬体系的保证。职务评价方法主要有四种，即序列法、分类法、分数法、因素比较法，前两者为“非定量方法”，后两种为“定量方法”。其中，应用最多的是分数法，其次是因素比较法，再则是分类法，序列法用得最少。

1、序列法。这是最古老也是最简易的一种方法。它通常以职务说明和职务规范要求作基础，对企业所有职务从整体上按其重要性或相对价值进行比较并排序，以确定职务的高低。在确定薪酬额时，参照职务的重要性（职务价值、责任、贡献度等）计算出相应的数量比例。

这种方法的优点在于简单易操作，成本较低；同时，这又可以保证重要职务得到较高的薪酬。但这种方法评价过于粗糙，标准内容不明确，主观成分大。一般适用于规模小，结构简单，职务种类少的小型企业。

2、分类法。分类法又称套级法，请专家或管理者将企业的所有职务大体划分为若干等级，确定等级标准（对每一等级职务作简要的职务说明和规范要求，使之成为可套用的等级评定标准），再将薪酬岗位的所有职务与这一标准加以对照，然后将职务分别套入各个等级中，明确确定职务序列。

与排序法一样，这种方法也只对职务作整体上的综合评价，操作简单；但不作因素分解，难以精确评比，而且评级者的主观成分仍然较大。因此，其主要适用于小型企业。

3、分数法。也称计点法，这是企业广泛采用的一种方法。该法是先将职务分解为构成要素，再以各个要素为依据，将职务与标准相比较，比较的结果用数据来表示，然后将各种要素、分数合计起来，形成该职务的总分数，这一总分数就是该职务的相对价值。最后将职务按规定纳入相应的薪酬等级系统。

4、因素比较法。即将职务与标准职务相比较来确定其相对价值和工作薪酬的定量方法。标准职务是由企业内部若干有代表性的职务构成的，足以代表企业内各种类型的职务，通常是员工普遍熟悉和了解的。采用这一方法，应首先选定 15-20 个标准职务，然后对每个标准职务作简要而准确的职务说明和职务规范要求，并根据企业特点选定职务要素（通常包括精神上的努力、技能、体力上的努力、责任和工作条件等）。第三是对标准职务薪酬进行分析，确定各要素薪酬比例。第四在第三步的基础上画出因素比较图表，将标准薪酬及各要素薪酬排序情况以图表方式反映出来。最后，再对照因素比较法，对非标准职务进行评价，确定各职务的相对价值和应得的薪酬。

比较上述四种方法，从系统性的角度出发，因素比较法是比较完善的一种，它可以直接从职务内容求得其价值金额，省去了分数法中从职务评分到薪酬级别转换的环节，此外，它在职务要素上赋予价值的相

对灵活性，使其适应性更强。然而，操作难度较大，且会因主观因素影响准确和公平，所以在实际职务评价中，使用最多的还是分数法。

### （三）薪酬体系的调整

#### 1、奖励性调整

奖励性调整是为了奖励员工做出的优良工作绩效，鼓励员工继续努力，再接再厉，更上一层楼。也就是论功行赏，所以奖励性调整又叫做功劳性调整。

#### 2、生活指数调整

为了补偿员工因通货膨胀而导致的实际收入无形减少的损失，使员工生活水平不致渐趋恶化，以显示企业对员工的关怀，企业应根据物价指数状况对薪酬体系进行调整。

生活指数调整常用的方式有两类，一类是等比调整，即所有员工都在原有薪酬基础上调升同一百分比。另一类是等额调整，即全体员工不论原有薪酬高低，一律给予等幅的调升。前者保持了薪酬结构内在的相对级差，后者会动摇原薪酬结构的设计依据。

#### 3、效益调整

当企业效益好，盈利增加时，对全员进行的普遍加薪，但以浮动式，非永久性为佳，即当企业效益下滑时，全员性的薪酬下调也应成为当然。但需注意的是薪酬调整往往具有“不可逆性”。

#### 4、工龄调整

薪酬的增加意味着工作经验的积累与丰富，代表着能力或绩效潜能的提高，也就是薪酬具有一定按绩效与贡献分配的性质。因此，薪酬调整最好不要实行人人等额逐年递增的办法，而应将工龄与考核结果结合起来，确定不同员工工龄薪酬调整的幅度。

#### 5、特殊调整

企业根据内外环境及特殊目的而对某类员工进行的薪酬调整。如实行年薪制的企业，每年年末应对下一年度经营者的年薪重新审定和调整；企业应根据市场因素适时调整企业内不可替代人员的薪酬，以留住人才等。

## 三、薪酬管理的改革思路

外资企业、三资企业和私营企业的薪酬管理较适应市场经济相面对比较完善。国有企业在从计划经济向市场经济转型的过程中，管理体系需要深化改革，薪酬管理也不例外。因此，我们主要以国有企业为研究对象，提出薪酬管理的改革思路。

### （一）转换观念，为经营管理者薪酬提供制度化保障

薪酬是企业对员工在企业中所做的贡献，包括他们实现的绩效，付出的努力、时间、学时、技能、经验与创造等所付给的相应回报。实质上，这是一个公平的交换或交易，在分配关系上属于按劳分配范畴。而国有企业的员工可以区分为两个层次，一个层次是普通员工，他们从事操作性较强、劳动强度较大的基层工作，属于简单劳动，其可替代性较强，他们的更替一般不会对企业生产经营活动产生较大影响。另一个层次是企业经营管理者，他们在企业中人数不多，比例较小，却是企业的核心力量，对企业的生产经营活动发挥着极为重要的作用，属于复杂劳动，其可替代性较弱，而且企业经营管理者素质的好坏，对企业的经营业绩的好坏往往是决定性的。在传统的经济学理论中，劳动是价值的唯一来源。这样，在进行剩余产品分配时，就应该以劳动数量的多少作为分配的基本依据。而这里的劳动往往没有意识到经营管理活动在企业价值创造过程中的特殊地位，或者没有给予足够的注意。

在市场经济体制下，国有企业经营管理者不仅要面对企业内部复杂的生产经营管理活动，还要面对复杂多变、竞争激烈的外部市场环境，他们的经营管理活动不同于普通员工的劳动，也不同于计划经济体制下企业厂长（经理）的劳动。其劳动的复杂性和特殊性表现在以下两个方面：一是国有企业经营管理者的经营管理劳动是其在智力、体力等方面的付出，对他们努力的程度和工作成果，难以实施有效的计量和监督。二是面对着复杂多变的外部市场环境，企业经营管理者只有敢于创新、善于创新，将自己的管理经验有效地结合到企业的生产实践中，企业才能创造良好的经济效益。因此，对国有企业经营管理者的劳动付出给予合理的劳动报酬，符合社会主义市场经济按劳分配的原则。而且只有建立合理有效的薪酬体系，才能吸引并留住优秀的经营管理人才，为国有企业的发展作出贡献。

#### 1、薪酬体系制度化，保障经营管理者的合法收入

将经营管理者的薪酬与经营业绩相挂钩，对经营管理者的贡献给予应有的回报，是建立有效的经营管理者激励机制的基本原则。但关键是必须将国有企业经营管理者的报酬体制予以制度化。现在“给”经营管理者以重奖，值得注意的是这种奖励的特点在于它不是按照事前的契约关系约定的，而是事后感觉应当给的。既然是“给”的，那么主动权掌握在奖金的发放者手中。对于发放奖金的人来说，他可以决定“给”或者“不给”、“给多少”；对于接受者来说，他没有感觉到这是自己应当拿到的。这种奖励在某种意义上是一种恩赐。于是，接受者面对这样的“意外收获”就得前思后想，这笔收入究竟该不该拿？社会舆论究

竟会怎么看？

中国文化中的个人主义一直没有占主导地位，传统的教育让我们习惯于将成绩归功于上级的正确领导，归功于集体的共同努力。在这样的逻辑下，企业经营者管理者作为个体来接受归功于上级和群众的奖金，于情于理也就说不通了。因此有必要对企业经营管理者的劳动给予重新的认识，对经营管理者的收入给予科学的肯定，他们的收入不是别人恩赐的，也不是从天上掉下来的，而是经营者管理者通过劳动创造出来的。对这种通过自身的劳动所创造的价值应当在制度上给予保障。

## 2、合理的薪酬能够有效激励国有企业经营者管理者

在社会主义市场经济条件下，一个企业的经营状况很大程度上取决于经营者管理者的综合素质和能力的发挥状况。企业经营者管理者进行管理活动的目的在于取得他们相应的报酬回报，在于实现他们的社会价值，经营者管理者的个人利益是他们从事经营管理活动的基础。当然，忽略个人功利，投入全身心为企业的发展拼搏奋斗的事例也是有的，但没有普遍意义，要充分发挥经营者管理者的积极性，就必须根据他们的经营业绩支付相应的报酬，这样才能激发他们的劳动积极性。相反，如果忽略了个人的物质利益，他们就不可能有这种积极性，即使有也不可能持久。

我国国有企业经营者管理者的收入水平一直是比较低的。政府的文件曾规定国有企业经营者管理者的奖金收入不得超过职工的 3~5 倍。正因为看不到企业经营管理活动的特殊性和复杂性，社会舆论也引导工资收入向一线倾斜。有些企业主管部门担心大幅度提高企业经营者管理者的收入会带来企业的过高的成本，却没有考虑到为节约一点经营劳动成本而承受大量的企业亏损是得不偿失的。因此，企业经营者管理者的薪酬长期无法达到应有的合理水平，不能起到激励经营者管理者的作用。

## 3、经营者管理者的报酬应体现其不可替代的劳动价值

这实际上是一个思想认识转换的问题。经营管理本身能够创造价值，或者说可以提高劳动效率，降低生产成本，促进产品创新，并最终实现产品价值“惊险跳跃”。著名经济学家熊彼特认为，经营者管理者是对生产要素进行新的组合，即建立新的生产函数的人，创新是经营者管理者的重要职能。企业经营者管理者的创新不仅包括产品的创新，还包括技术、市场、组织和管理制度的创新。

科学技术是生产力，管理同样是生产力。党的十五大指出，我们坚持劳动是价值的源泉，同时也承认资本、技术等生产要素同样参与了价值的创造，因此也应当允许参与价值的分配。党的十五届四中全会（决定）明确指出，要使国有企业经营者管理者获得与其责任和贡献相符的报酬，保护经营者管理者的合法权益。在产品生产销售的整个过程，管理活动促进了生产要素在企业内部的有效整合，创造了经济效益，当然应该参加价值的分配。明确这个问题具有现实意义，它为建立合理的国有企业经营者管理者薪酬体系提供基本依据，经营者管理者应当实现按劳分配，这符合市场经济等价交换原则。

### （二）紧密结合双方利益是建立薪酬体系的基础

#### 1、经营者管理者长期行为对企业发展有益

根据企业经营者管理者投入劳动所产生的效益时效不同，可以把企业经营者管理者的劳动划分为：即效劳动，如企业日常管理和协调工作等；短效劳动，如企业经营计划、经营决策、资本筹措、资源组合和寻求利润等；长效劳动，如冒险开拓、投资经营、创造新产品、增加新价值、寻求可利用资源以及组织创新等；超长效劳动，如企业组织革命性变革、重大的企业发展战略决策、重大的新技术和新产品开发等，这种活动的效益一般需要五年到十年才能看出来。

在薪酬体系设计中，要发挥其“指挥棒”的作用，引导经营者管理者不仅在生产经营过程中，对企业倾注即效劳动和短效劳动，而且在企业的远期发展规划上，侧重长效劳动和超长效劳动，这对一个企业的可持续发展至关重要。

#### 2、正确衡量劳动效益，克服企业短期行为

对经营者管理者采取长期激励，使其利益同企业的长期发展紧密联系起来。一般来说，长期激励有利于超越管理者的长期行为和企业的长远发展；短期激励有利于激励经营者管理者较快提高企业的经济效益，但容易导致短期行为。因此应当将长期激励和短期激励相结合，形成有效激励控制的基础。这样，一方面可以对经营者管理者的劳动成果有一个公正的回报；另一方面，可以促使经营者管理者兼顾长、短期效益，不搞竭泽而渔，注意企业的可持续发展。

从现实情况看，对企业经营者管理者的奖励注重在岗时的奖励，对经营者管理者离职以后的收入保障机制重视不够。注重对经营者管理者短期内的奖励，而对他们的长期激励的措施不足。这种状况造成两类不良后果：一是经营者管理者自己解决对自身的补偿问题。在离职前采取种种手法增加自己的“灰色收入”，甚至是非法收入，即所谓“59 岁现象”。另一种是经营者管理者在离职前几年，严重缺乏进取动力，在涉及企业前途的关键问题上，避免采取积极主动的行动，从而使企业丧失了进一步发展的良机。道理很简单，如果企业经营者管理者的超长效，乃至长效劳动无法得到正确的评价和回报，那么在风险收益不对称的情况下，他何必要为此去承担多余的风险。但是对于企业来讲，机会是稍纵即逝的，这样的代价太大了。

#### 3、结合双方的利益是解决委托——代理问题的关键

在国有企业所有权与经营权分离时，由于委托人主体不明确、代理层次过多、监管不力，产生了委托——代理问题。作为受托人和代理人的经营管理者的经营管理活动，可以通过严格的监督，也可利用激励和竞争的办法。但问题在于监督需要付出高额成本，监督成本在许多情况下超过了监督收益。更何况许多代理行为，事实上无法进行监督，而只能通过激励或竞争机制实现控制。换句话说，合理的薪酬体系，对经营管理者的激励作用，将超过对其行为实行严格监督的结果。

经营管理者对企业经营的成败起决定作用。委托——代理问题的关键又在于企业经营管理者同所有者之间的利益不一致。因此，委托人在设计经营管理者薪酬体系时，必须使经营管理者的个人利益和企业的利益联系在一起，尤其是将两者的长期利益联系在一起，有效解决委托——代理问题。

#### 4、企业经营管理者的薪酬结构

经营管理者的薪酬结构包括即期报酬、近期报酬和远期报酬等几个方面。即效劳动，具有经常性和稳定性，基本是每日每时都需要投入劳动，都会产生出效果，因而即期报酬可以采取基本工资、底薪和任职津贴的形式支付。企业经营管理者的近期报酬，一般采取年薪的形式支付，也可以采取年终奖金和红利提成的形式支付，一般在年终以现金的形式支付。企业经营管理者的远期报酬形式，可以采取股票、股票期权和离职补偿的形式支付。

一般来说，年度或短期奖励制度可以促进现有资产的有效利用，促使经营管理者在短期内迅速提高企业的生产效率；长期奖励计划通常采用经营管理者持股，股票期权制手段，能够促使经营管理者考虑企业的长期发展。这种组合的方式实际上就反映了企业经营管理者不同层面的劳动绩效，这种组合的形式将企业经营管理者的长期利益与企业的发展联系起来，从而经营管理者同企业结成了利益共同体。

#### （三）多样化是建立薪酬体系的方法

##### 1、因地制宜是薪酬体系获得成效的关键

在借鉴西方社会的先进文化成果和成功经验的同时，我们必须考虑到这种经验是否适应中国特殊的国情。我国国有企业的“特殊国情”就是：职工的收入水平偏低；企业状况及企业经营管理者的结构多样化。

面对平均收入水平偏低的职工队伍，我们在强调经营管理者劳动特殊性的同时，应当使经营管理者薪酬体系的设计，能兼顾到普通职工的利益。如在推行经营管理者持股计划的同时，也开展职工持股计划；对经营管理者提供购买期权的同时，也应对技术骨干提供这样的机会，以达到共同富裕的目标。

面对多样化的国有企业，我国的改革具有渐进性的特征，价格的放开是一个逐步的过程。有的行业较早就进入市场化的环境；有的行业则受到价格管制的制约，其经营效益很难得到公平地衡量。有的企业处于沿海地区，整体收入水平高；有的企业处于西部地区，整体收入水平低。对于企业的经营管理者而言，也存在种种不平衡的现象，在职的和离职的，创业者和守业者，市场选择生产和计划指令产生等等，存在着差异性。因此，在设计国有企业经营管理者薪酬体系的过程中，应当综合考虑，给予不同的解决办法。

##### 2、根据行业特征和企业的组织形式选择薪酬体系的具体形式

根据产品价格是否受到管制，国有企业所处行业大致分为竞争性行业和非竞争性行业。竞争性行业中的国有企业有国家控股的上市公司、未上市的股份有限公司和有限责任公司等组织形式。对于上市公司，可以采取股票期权计划、信托式利润分享计划和经营管理者持股计划等方式。未上市的股份有限公司和有限责任公司比较适合采取经营管理者持股计划。非竞争性行业的情况则比较复杂。由于受到价格管制，非竞争性行业的产品和服务不再按照供求来确定价格。结果，这些行业中的企业的收益变得基本确定，利润的高低主要取决于成本的控制能力。因此，国有资产管理部可以按合理平均成本基础上的正常投资回报率制定价格或收费标准，并且确定实际降低成本额的分享比例，鼓励企业经营管理者通过技术创新和加强协作等途径节约成本、提高效率。

##### 3、根据企业经营管理者类型选择薪酬体系的具体形式

对于创业型经营管理者的历史贡献给予合理的界定和补偿，对他们的激励除了给予较高的荣誉和一定的物质奖励，应当允许从企业中届定和量化一部分股份，作为他们历史贡献的补偿，即使退休仍可以享受分红。

对于离职的经营管理者可以采取退休补偿的形式，离职补偿是一种远期薪酬的形式，这是由长效劳动形成的效益，需要若干年后才能体现出来。经营管理者变更后，采取离职补偿形式，不仅有利于经营管理者树立经营思想，避免短期行为，也有利于经营管理者合理流动的超远期薪酬支付形式。

目前我国职业经理市场仍处于培育阶段，为数众多的国有企业的经营管理者还不可能在短期内全部通过市场选择来产生。现实中有一部分经营管理者通过企业改制、新老交替的机会会有市场选择产生，但更多的还是有行政任命产生的经营管理者。我们只能采取“新人新办法，老人老办法”的方针。对于由市场选择产生的经营管理者，应全面地采取新的激励办法，其薪酬结构中期权期股应占一定比例，并且与其经营业绩紧密挂钩。对原来通过任命产生的经营管理者，在过渡期间继续沿用原来的激励方法，对不胜任者尽快调离原来岗位，并且创造条件缩短这个过渡期。

#### （四）创造有利的外部环境

建立国有企业经营管理者薪酬体系不仅是企业的内部事务，而且在很大程度上受到外部环境的影响。为了国有企业薪酬体系能够有效地发挥作用，需要外部环境提供良好的保证。在企业经营过程中，经营管理者的行为受到来自职业经理市场、资本市场和产品市场三个方面的约束，而完善有关市场则必须借助于整个社会环境的改善。

### 1、增加职业经理市场的竞争程度

职业经理市场的竞争对企业管理者具有重要的制约作用。经营管理者的业绩和信誉是其重要的人力资本，如果他把一个企业搞得一团糟，在未来的职业经理市场上其人力资本就会贬值。市场会根据企业职业经营管理者过去的表现估算其将来的价值。考虑到长远利益，经营管理者在当前必须努力工作，创造优良业绩。

职业经理市场的关键环节，是加快国有企业经营管理者选拔方式的转变。由委派制改为聘用制，实现经营管理者职业化，鼓励经营管理者流动。聘用制使所有者和经营管理者之间的关系由一次长期博弈改为多次的短期重复博弈，业绩差的经营管理有可能会受到免职、降级甚至撤职的处罚；而受到不公正待遇的经营管理者可以另谋高就。

### 2、增强市场的竞争程度

资本市场竞争的实质是对公司控制权的争夺，主要形式是接管。接管被认为是防止经营管理者损害股东利益的重要武器。在市场经济中，虽然某一投资者在一个企业总的股份有限，不足以对经营管理者实施有效的监督，但由于股份可以流动，经营管理者如果经营不善，企业股票价格下跌，有能力的经营管理者或其它公司就能以低价使分散在大量个人手中的股票集中起来，接管该企业，赶走现任经营管理者，重新组织生产经营。

增强资本市场竞争程度的主要环节在于促进资本市场的良好发展，完善资本市场的信息披露制度。让投资者能够有效地区别有能力的经营管理者 and 没有能力的经营管理者，从而允许投资者得以“用脚投票”。加快政府职能的转化，包括减少政府手中中国有股的比例，使得中小投资者得以发表自己的意见和建议。国有股过分集中地一个不良后果就是，经营管理者不是对股东负责，而是对上级部门负责，因为上级主管部门往往处于控股地位。

### 3、加快我国产品市场的竞争程度

通过加快我国产品市场化进程，为企业有序的竞争创造相对公平的环境，从而对经营管理者的经营业绩做出准确评价。目前企业竞争条件的不公平表现在两个方面：一是价格开放程度不同。行业的垄断程度不同，造成不同行业间缺乏可比性；二是企业所有制关系不同，造成企业税赋不同；企业的历史负担不同，造成社会成本不同，从而同行业的企业可比性也不太相同。主要的环节包括税制改革，统一不同所有制企业、不同地区企业的税赋水平，加快社会保障体系的建设，将养老金的发放通过社会统筹起来。通过这些市场化的举措，使不同企业站到同一起跑线上。

## 第三节 企业薪酬体系的合理设计<sup>34[1]</sup>

### 一、普通管理类人员结构工资制设计

#### （一）结构工资制的基本构架

结构工资制是在企业内部工资改革中建立的一种工资制度。这一制度依据工资的各种职能，将工资分解为几个组成部分，分别确定工资额；其各个组成部分，均有其质的和量的规定性，各有其特点和作用方式。结构工资简化了工资管理，加强了职工收入的杠杆作用，提高了工资的使用效率。同时也实现了职工收入显性化、货币化。工资结构如下：

$$\text{工资} = \text{基本工资} + \text{工龄工资} + \text{学历工资} + \text{岗位工资} + \text{绩效工资}$$

结构工资每一部分的确立都是根据市场和 A 集团本身的实际情况而定的，特别是企业的生产经营特点是企业参与公平竞争、影响工资分配的主要因素。

#### 1、基本工资

基本工资是为保障职工基本生活需要的工资，设立的依据是《劳动法》中关于国家实行最低工资保障制度的规定。它也是企业规定职工在单位时间内完成规定的最少定额任务。基本工资是企业进行工资管理和决策的基础，它的标准是考虑以下因素：

（1）厦门市几年来的最低工资标准是 380 元，这是厦门市规定企业向劳动力支付具有法律强制力的最低工资额。

（2）A 集团目前的基本工资为 400 元。随着企业和社会的发展，同时考虑通货膨胀等因素。暂定为 500 元，以后将参照公务员调资，再进行相应的调整。

---

<sup>34[1]</sup> 为了把企业薪酬体系的设计更加具体化，本节的内容是以本人主持的某一国有企业薪酬体系设计作依据，书中不直接出现该企业的名称，如需出现，就以 A 集团公司称之。

## 2、工龄工资

工龄工资是根据职工参加工作的年限，按照一定标准支付，用来体现企业职工逐年积累的劳动贡献的一种工资形式。设置这部分的目的增强 A 集团职工的凝聚力，稳定职工队伍。工龄工资在比照国家工龄津贴的基础上，根据企业的支付能力，职工社会工龄的计算标准是每满一年 10 元，职工企业工龄的计算标准是每满一年 50 元。这里加大企业工龄工资，目的是为了稳定和留住现有的人才。工龄工资的设立表明了企业领导注重职工的劳动贡献，尽管数额不是很大，但同样也显示了收入水平不取决于年龄或工龄，而是取决于个人的能力和贡献，这在讲究效率的所有市场经济国家都不例外。

## 3、学历工资

学历工资的设立是为了对职工知识积累的肯定和鼓励。学历工资的差距在市场经济发达国家逐渐缩小，主要原因是智力投资成本差距在缩小。在未来发展道路上，劳动力必须承担越来越复杂的知识型工作，不可否认，知识对一个企业来说所起的作用将会越来越大，但学历并不等于能力。因此彼此之间的差距不应过大。

学历工资实质上是把工资和知识挂钩，不仅有利于促进管理人员参加各类的培训教育，不断地掌握新的知识，而且还可以减少人员的流动，提高职工素质。因此，在考虑机会成本等因素时，应当以一定的货币形式体现人力资本的积累。作为一流企业的管理人员，学历不应低于中专水平，以中专学历为基数，大专学历工资为 50 元，本科学历工资为 100 元，硕士学历工资为 200 元，博士学历工资为 300 元。学历工资标准的确定是基于这样的考虑：

(1) 从国家每年招收的比例来看，为了保证国民素质，虽然大学生的招收比例不断扩大，但硕士生和博士生的比例仍是累级递减，因此，相应地学历工资则累级递增。而且全国各行业对学历工资都有所体现，根据效益好坏有所不同。

(2) 企业要录用高学历的人才，应当基于企业发展的实际需要，目的就是希望发挥更大的效能，而不仅仅为了装门面。日本的一项研究表明，企业职工科学文化水平的提高是与其经济效益的增长成正比的。一般工人的建议能使产品成本降低 10%—15%，受过良好教育的职工能使产品成本减低 30% 以上。所以，每一级学历工资之间的增长幅度也控制在 20% 左右。

(3) 企业拥有人才越多，它所创造财富的能力就越大，竞争能力就越强。不仅如此，企业也可以节省对硕士生和博士生的人力资本的前期投资，因为，教育这部分人力资本的投资已由国家完成。

## 4、岗位工资

岗位工资的优点是能够把职工的实际技能同岗位对职工技能的要求统一起来，使人尽其才，才得其人，能够更好地贯彻同工同酬的原则，同时操作简单。

## 5、绩效工资

绩效工资体现了职工收入与集团公司的业绩挂钩的原则，向公平和效率的方向前进了一步。它是根据企业经济效益和职工实际完成的劳动数量和质量支付给职工。

绩效工资基数的确定由集团公司根据企业的经济状况自行决定。集团总部的管理人员所承担的风险要比事业部小得多，他们所领取的岗位工资相对较高，因此他们的绩效工资一般控制在总工资的 20% 左右为宜。该部分直接与集团效益挂钩，按季预提，年终结算。企业没有效益，这部分工资也没有。

### (二) 结构工资中岗位等级表的设计

#### 1、岗位等级的设计标准

(1) 薪级的波动幅度一般控制在中值的 30% 左右。因此，首先必须确定各工资等级的中值，然后根据管理的有效性原则，管理幅度一般以 1: 4~6 较为合适，考虑经理所承担的责任和风险，以及档次的拉开，经理的岗位工资（以中值为准）是办事员的 5 倍左右。

(2) 厦门市的平均工资为 1067 元，该公司在厦门属一流企业，同时也考虑今后的发展，因此公司的工资应定位在较高水平，所录用的办事员的素质相对较高，同时根据社会平均生活费和职工负担的情况，因此这部分岗位工资（中值）暂定 1000 元。对于新录用的大学毕业生基本工资 500 元，再加上工龄工资、学历工资和绩效工资，总收入 2000 元左右，这种价位在厦门市雇佣双方都能接受。

(3) 岗位工资的取值标准（目前定为 1000 元）可以随着本企业和社会的发展而有所提高。增薪的幅度可参考以下公式：

$$\text{实际工资增长率} = \text{劳动生产率增长率}$$

目的就是让管理人员从劳动生产率的提高中分享好处，从而有利于提高企业的效率和活力。

(4) A 集团实行事业部制，总部的职能部门只有办公室、人事部、审计部和计财部等职能部门，这些部门的经理主要参与整个集团公司的经营管理，他们的工资待遇与事业部的总经理相比也不能太低。根据厦门市一流的国有企业之间的比较，5000 元（中值）较适合。

表 8-3 岗位工资等级表

薪等	岗 位	薪 级	工 资	岗位标准
一	部门经理	1	3500	参与公司经营方针的规划，负责一部门的全面工作。
		2	4250	
		3	5000	
		4	5750	
		5	6500	
二	副经理、经理助理、高级职称	1	2100	负责一部门的全面工作，或担任高度专业化业务的管理人员
		2	2550	
		3	3000	
		4	3450	
		5	3900	
三	业务办、中级职称	1	1400	担任复杂并且重要的工作，参与一部门经营方针的规划；或具有高度的专业学问和相应的经历
		2	1700	
		3	2000	
		4	2300	
		5	2600	
四	办事员	1	700	担任本科室范围内的日常工作，能完成具有一定难度的工作，具有大学毕业程度或相当于中专毕业程度的专业或一般基础知识及经历，能接受上级的直接指导
		2	850	
		3	1000	
		4	1150	
		5	1300	

按照现代企业管理体系的组织机构设置及职位等级结构体系，将管理岗位工资等级相应设立为 4 等。分别为部门经理管理层，副经理、经理助理、高级职称管理层，业务主办、中级职称管理层，操作层（办事员）。级别的划分是考虑到每个人上岗适应能力有所不同，表现、贡献也有差异，因而在岗位工资上还不能实行“一岗一薪”，需要实行“一岗多薪”，即在同一岗位薪等上再划分若干工资档次。一般设立 5 个工资薪级，每个薪级差为 15%。真正体现岗位高，工资高；个人表现好、技能高、适岗能力强则工资高，达到即能实现在“岗位上”区别开，又能在“人头上”区别开。激励每个职工既要积极创造条件，争取竞争上岗，又要在各自岗位上努力进取，提高适岗能力。

岗位工资中岗与岗之间的差距为不规则等级差，最大差 5800 元，每个岗都有一至二个级别重叠。级差设计为等比数列，越高级差越大，最大级差 3000 元，最小级差 150 元。岗位工资占管理人员工资收入的 60%左右，是工资制度分配的主体。

## 2、岗位设计标准的原则

- (1) 所担任工作的重要性；
- (2) 知识及经验；
- (3) 工作能力及指导能力。

## (三) 结构工资中绩效工资的设计

### 1、具体设计

总部管理人员人均的绩效工资标准=集团公司的税后净利×千分之三/总部管理人员

### 2、绩效工资的发放

企业领导应意识到，绩效工资不是用来取代工资的，它是整个薪酬中的另一个功能不同的成分，是工资的有力补充。采用混合支付的方式。

混合支付，就是一部分及时用现金按月、季、半年或全年发放。又有一部分延迟支付，年终再进行结算。A 集团公司总部管理人员的绩效工资可以按季发放，以上一年度的净收益为标准，欲算当年度的绩效工资标准。即：：

每季人均绩效工资标准=上一年度的净收益×3%÷4÷管理人员数量

实际发放的数量按每季人均绩效工资总额的百分之七十欲发，年终再根据实际的净收益进行结算。而每个人的发放标准则由部门经理根据其在该季度的工作表现得到一个考核分，然后再参照绩效工资系数进行分配。即：

每个人的绩效工资=每季人均绩效工资标准×70%×绩效工资系数×考核分

这种方法一方面可以让职工及时了解企业现阶段经营状况的好坏及自己和别人贡献的相对大小。另一方面又让企业把预留的部分进行投资，这样对双方都有利。

3、绩效工资系数的设计标准

绩效工资系数随岗位连动，即跟岗位工资一样采取“岗位等级制”。制定一份“岗位工资等级表”。每一等每一级与岗位工资的等级一一对应。薪级的波动幅度一般控制在中值的 30%左右，以此为依据，办事员的中值为基数 1，系数的波动幅度控制在中值的 30%左右。由于岗位工资的差距平均为 1000 元，已相当大，而且管理人员所承担的经营风险都很小，因此系数的变动不宜过大，按 15%的幅度逐级递增。绩效工资系数进一步达到了即能实现在“岗位上”区别开，又能在“人头上”区别开。

按此工资结构计算（绩效工资占工资收入的 20%计算），可以得到不同岗位的平均工资：

表 8-4 绩效工资系数表

薪等	岗 位	薪 级	系数	平均工资
一	部门经理	1	2.85	7000
		2	3.00	
		3	3.15	
		4	3.30	
		5	3.45	
二	副经理、经理助理、 高级职称	1	2.10	4500
		2	2.25	
		3	2.40	
		4	2.55	
		5	2.70	
三	业务主办，中级职称	1	1.45	3300
		2	1.50	
		3	1.65	
		4	1.80	
		5	1.95	
四	办事员	1	1.15	2000
		2	1.30	
		3	1.00	
		4	0.85	
		5	0.70	

按上面的方法计算，部门经理年收入为 8 万元左右，副经理这一职位的年收入为 5.5 万元左右，业务主办这一职位的年收入为 4 万元左右，而一般的办事员的年收入为 2.5 万元左右。

4、绩效工资运行中应注意的问题

任何一种工资制度如果没有良好的运行机制，必然会失去它应有的作用。我们认为运行机制的核心是如何把工资分配管活而不要管死。结构工资方案的本身 80%的部分是活的，也就是能升能降、能多能少，关键是如何管理。

（1）进行职务分析。它是对每个岗位应履行的责任、工作标准和任职资格作出具体的规定，这是对企业招聘和对职工业绩进行考核、评估的标准。

（2）根据 A 集团公司的经济效益和劳动生产率的提高和物价上涨情况，调整岗位工资标准，原则上每一年调整一次。

（3）根据对职工岗位任职考核结果或任职考试，部分职工在本岗位内晋级。

（4）随岗位职务变化，易岗易薪，及时调整岗位工资。

（5）按照集团公司年终完成经济效益情况和职工年度业绩考核结果，最后确定每个职工绩效工资的

分配数额。

表 8-5 绩效工资表

薪等	岗 位	薪 级	工 资	系 数	岗 位 标 准
一	部门经理	1	3500	2.85	参与公司经营方针的规划，负责一部门的全面工作。
		2	4250	3.00	
		3	5000	3.15	
		4	5750	3.30	
		5	6500	3.45	
二	副经理、经理助理、高级职称	1	2100	2.10	负责一部门的全面工作，或担任高度专业化业务的管理人员
		2	2550	2.25	
		3	3000	2.40	
		4	3450	2.55	
		5	3900	2.70	
三	业务主办，中级职称	1	1400	1.45	担任复杂并且重要的工作，参与一部门经营方针的规划；或具有高度的专业学问和相应的经历
		2	1700	1.50	
		3	2000	1.65	
		4	2300	1.80	
		5	2600	1.95	
四	办事员	1	700	1.15	担任本科室范围内的日常工作，能完成具有一定难度的工作，具有大学毕业程度或相当于中专毕业程度的专业或一般基础知识及经历，能接受上级的直接指导
		2	850	1.30	
		3	1000	1.00	
		4	1150	0.85	
		5	1300	0.70	

## 二、业务人员薪酬设计

### (一) 业务（销售）人员几种薪酬制度比较分析

生产化程度愈来愈高，内外竞争越来越大，企业若想立足于不败之地，必须拥有一群能力高、动力大的业务队伍，拓展营销，占领市场。拥有一群优秀的业务人员，就代表其事业已经成功一半。但是为吸引和留住优秀的人才，必须有一套合理的业务人员的报酬制度。目前的情况是，业务人员的流动性相对大些，除了环境的各种因素外，最主要的还是缺乏合理的报酬激励作用。

#### 1、固定工资制

对业务人员实行固定报酬的支付方式。这种方式无法提供强有力的激励作用，干好干坏都一样，调动不起职工的积极性。

#### 2、纯佣金制

完全以业绩作为计酬的标准，如用销售量、销售额或利润等等可以量化指标进行衡量。该方法被公认是最有激励效果，长时间来看也被认为较公平，业绩好的报酬高，业绩差的报酬低。从管理的角度来看，也简便易行。但是，这种方式风险性大，很难给予业务人员一定的生活保障，收入常常不稳定。

#### 3、混合制

该方式综合了前面两种方法，有一定的底薪和一部分的收入提成。混合制避免了上述两种的缺点，综合了两者的优点。

我们考虑 A 集团公司的实际特点，采用混合制较为适宜，即混合工资 = 基本工资 + 业务提成。(图 8-5)。

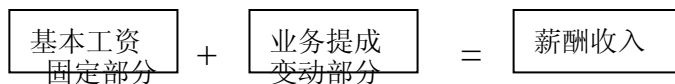


图 8-5 底薪加提成的混合制

### (二) 模式的确定

#### 1、符号注解

- x —— 一个业务人员的销售额
- X —— 全体业务人员的销售额，即  $nx$
- $s(x)$  —— 一个业务人员销售额所对应的报酬
- $U[s(s)]$  —— 业务人员对报酬的效用函数
- $t$  —— 业务人员投入推销活动的努力率（推销小时数/日）
- $V(t)$  —— 业务人员对投入推销活动努力的反效用函数
- $I$  —— 假设一个会计期间内可分成的等时间距离（如周数或月数）
- $W(t)$  —— 一个会计期间业务人员投入努力反效用函数的平均数
- $c$  —— 每单位产品生产及成本分配的比率
- $m$  —— 机会成本
- $n$  —— 业务人员数（假设  $n$  为 1~10 人）
- $g$  —— 销售产品的平均毛利润
- $q$  —— 一个业务人员的销售任务
- $a$  —— 底薪（基本工资）
- $B$  —— 平均提成率
- $A$  —— 全体业务人员底薪总数，即  $nA$
- $Q$  —— 公司支付  $A$  所需的最低销售额度，即  $nq$
- $f(x-t)dx$  —— 不同努力率下销售额与机率函数
- $\pi$  —— 公司盈余（净利润）

#### 2、建立模式

(1) 业务人员对收入  $s$  的效用为凹性效用函数，即  $U'(s) > 0$ ，表示报酬越多，效用递增； $U(s) < 0$ ，边际效用递减。

(2) 当推销工作时间增加时，随着努力率( $t$ )的增加会有边际反效用  $V(t)$  的出现。也就是说  $V(t)$  是凸性反效用函数，即  $V'(t) \geq 0$ ， $V(t) > 0$ ， $V'(t)$  可以为零。当  $t$  为零时，在整个会计期间业务人员对投入努力率( $t$ )累加平均为：

$W(t) = \sum V(t_i)/I$ ，如果各阶段业务人员的努力都一样，则  $W(t) = V(t)$ 。

(3) 业务人员努力的反效用  $V(t)$  表示一定的报酬金额，则业务人员的效用函数为： $H(s, t) = U[s(x)] - V(t)$

------(8.1)

业务人员的期望效用为：

$$E \{ U[s(x)] \} - V(t) \quad \text{------(8.2)}$$

而且,  $\int U[s(x)]f(x-t)dx - V(t) \geq m$  -----(8.3)

(4) 公司在支付业务人员报酬后, 期望利益最大, 假设  $c$  为常数, 则公司期望利益表示为:  $\int [(1-c)x-s(x)]f(x-t)dx$  -----(8.4)

(5) 业务人员在既定的报酬函数  $s(x)$  下, 存在一个最佳的努力率, 对(8.3)求导, 得:  $d/t \{E[U(x)]-V(t)\} = 0$  即  $\int U[s(x)]f_t(x-t)dx - V'(t) = 0$  -----(8.5)

(6) 公司最佳报酬制度数学模式为

公司的目标函数:

$$\max \int [(1-c)x-s(x)]f(x-t)dx \quad \text{-----}(8.6)$$

约束函数为:

$$\int U[s(x)]f(x-t)dx - V(t) \geq m$$

$$\int U[s(x)]f_t(x-t)dx - V'(t) = 0$$

求解得到:

$$\frac{1}{U'[s(x)]} = \lambda + \mu \frac{f_t(x-t)}{f(x-t)} \quad \text{-----}(8.7)$$

$\lambda, \mu$  为常数

$$\text{假设 } h_1(s) = \frac{1}{U'[s(x)]} \quad \text{-----}(8.8)$$

$h_2(s)$  为  $h_1(s)$  的反函数,  $h_2(s) = h_1^{-1}(s)$

$$s(x) = h_2 \left[ \lambda + \mu \frac{f_t(x-t)}{f(x-t)} \right] \quad \text{-----}(8.9)$$

以上公式简化为:  $s(x) = a + BX$  -----(8.10)

$a$  —— 为底薪

$B$  —— 为业务提成率

### (三) 薪酬结构

#### 1、基本工资

我们知道业务人员的销售业绩除了与自身的努力有关外, 在很大程度上还会受到一些外在因素影响, 如公司的声誉、产品质量的好坏、市场的竞争性等等的影响, 常常造成销售的不确定性。也就是说, 业务人员的努力对业绩的影响性是随机的。为了消除这种不确定因素和不稳定性, 必须设立基本工资, 以维持这些人员的最低生活保障。这也是对业务人员在业绩不好时的一点补贴, 同时是管理人员对于业务人员从事销售活动的一种报酬, 如参加公司培训课程等。在参考总部管理人员基本工资后, 对于业务人员的基本工资也定为 500 元/月, 部门经理的工资参照集团总部管理主办这一档的平均岗位工资 2000 元/月核定。

#### 2、业务提成

基本工资是保障业务人员最低的收入, 但业务提成是拉开业务人员彼此的差距, 使收入中显示出其工作业绩, 从而迫使收入低的业务人员更加努力工作, 否则就得离职。

(1) 个人业务提成率的确定:

$$\text{单个人销售报酬 } s(x) = a + BX \geq m \quad \text{-----}(8.11)$$

其中  $BX = b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3 + \dots + b_j x_j = \sum b_j x_j$

代表公司有  $j$  种产品, 对应各种提成率  $b_j$ 。

从上面式子可以推算出提成率:

$$B \geq (m-a)/X \quad \text{-----}(8.12)$$

$m$  取值有两种方法供企业自行选择:

$m$  可以用本公司的上一年度的平均工资作为测算依据。再增加  $k$  的幅度, 假设  $p$  为企业的平均工资, 则  $m = (1+k)p$  来计算。 $k$  控制在 15% 左右,  $k$  的设立是为了让业务人员的收入水平略高一般水平, 但又不能太高。

$m$  可以取厦门市的同行业的平均工资标准。

$X$  取值可按个人实际销售情况而定。

(2) 部门提成率

$$\pi = (1-c)X - (A + BX)$$

$$B = 1 - c - (\pi + A)/X$$

$\pi, X$  都可根据经营承包制中所核定的数额进行预提, 到年底再按照实际的完成情况进行调整和结算,

多退少补。

三、其他人员的薪酬设计及职务消费货币化

(一) 一般文员的报酬

一般文员或服务性人员包括司机、门卫、保安、前台、普通秘书、打字员等。由于一般文员或服务性人员工作的重要性相对小，而且这部分人的流动性较大，故对他们的工资按市场价格来定，不进行分类定级，以利执行。当然，集团可考虑在年终适当给予他们奖金，以刺激其努力工作。奖金多少视集团的年度实际经营状况好坏而定。

(二) 不可替代人员的报酬

1、对不可替代人员的界定

所谓不可替代人员是指就本企业而言，在技术、管理能力等方面具有独占性，不能为他人所取代的员工。其判别依据可以是：①在技术上的专有性、特殊性；②管理能力的突出性；③某一行当的专才。

2、不可替代人员报酬的决定

不可替代人员的报酬应根据同类人员在市场上的价值，并以略高于市场价值为宜。

(三) 加入 WTO 后，有下述四类人员要优先予以储备，并给予高于普通人员的薪酬。

- 1、具有管理组织和经营能力的经营型人才；
- 2、IT 界的人才；
- 3、具有国际贸易经验的人才；
- 4、具有跨文化、跨国沟通能力的人才。

(四) 职务消费货币化有利于加大显性收入

1、职务消费的范围界定

- (1) 办公费用。包括办公用品、电话费、办公设备折旧等。
- (2) 交通费用。包括司机收入、油粮及车辆管理费用等。
- (3) 招待费用。包括宴请费、公共费、联谊费等。
- (4) 培训费用。包括培训与学习费、参观费、考察费等。
- (5) 信息费用。包括定货会、信息发布会等发生的费用等。
- (6) 差旅费用。包括参加国际、全国会议和考察交流等发生的费用。

2、职务用车货币化：集团总部部门正经理、子公司经营者、不可替代人员可享受个人购车的部分费用

- (1) 现有公司、部门的汽车调整处理，留出部分作为公用。
- (2) 公司为享受货币化的对象提供首期款项共 10 万元人民币，其余由消费者个人付款，车型可以自定。
- (3) 不愿购买汽车者，由公司将其 10 万元人民币存入银行，会计上作专项子目记载。五年内若货币化享受对象未离开公司，且表现良好，其购车权保留；五年内若其离开公司，则自动弃权。
- (4) 对于汽油补贴、养路费等开销，按级别制定一个限额标准，在限额内，实报实销；超过部分，由消费者个人支付。
- (5) 用车货币化享受者，必须为公司服务五年以上（从购车后算起），如果在购车后没有服务满期限而离开公司，则必须在离开时向公司偿还首笔购车款加利息（按五年银行定期存款利息计）。

3、部分应酬费货币化

经营管理者的应酬费按利润或销售收入的一定比例核定限额，在限额范围内实报实销，超出部分自理。

4、电话费（手机费）货币化

对手机费集团应对管理人员实行统一制定标准，分级包干制度。

表 8-6 手机费补贴

一类	二类	三类	四类	五类	六类	七类	八类	九类	十类

各子公司经营者按销售收入的一定比例核报手机费，超额自负。

5、度假津贴

根据员工的贡献情况，为其个人或家属提供某种等级的度假补贴。具体补贴额度由公司在试行中决定。

6、会员资格资助

在本公司连续任职两届，且经营绩效突出的经营者，由公司提供资助，参加某些高级俱乐部（如高尔夫俱乐部）。

7、支付培训费用

每年公司应做好人力资源规划，对高级管理者、经营者的培训作出安排，并按级别确定培训费用标准。培训实施应有合同约定，经费采用总额预算，开支分块的做法，即在培训预算中划定一部分开支为自选培训项目，一部分为强制培训项目。

#### 8、出境费

根据企业性质及实际需要，实行出国由董事会审查批准制。

## 第四节 高级雇员的薪酬激励

### 一、高级雇员的界定及其特点

#### （一）高级雇员的范围界定

高级雇员是个具有一定模糊性的群体概念，不同的人因研究目的和视角不同对其有不同界定。在这里将高级雇员界定为个人行为足以影响企业经营业绩的核心人员，具体讲也就是以首席执行官（CEO）为首的企业高级管理层以及企业中不可替代的核心人员，包括企业最高决策层和核心专家技术人员。

#### （二）高级雇员的特点

##### 1、身居企业高位

高级雇员在企业中享有较高的地位，处于企业管理层级“金字塔”的上部。他们往往参与企业的战略规划，拥有企业的重大决策权，在企业中独具专家权威，在企业中的作用是不可或缺的。

##### 2、责任重大

权责匹配是管理中的一个基本原理。由于高级雇员在企业中的地位，他们因此承担了对企业生存和发展负责的重大责任。他们的行为和工作绩效对企业整体绩效产生决定性影响，他们必须对企业的经营业绩负责。

##### 3、职业风险高

高级雇员所处的地位和所承担的责任使得其承担了较高的风险。他们进行的是非常规性工作，带有较大的不确定性。作为高级雇员必须勇于承担风险，开拓创新，带领企业在激励的市场竞争中脱颖而出。

##### 4、拥有独特的人力资本

所谓人力资本，是指存在于人体之中，后天获得的具有经济价值的知识、技术、能力和健康等质量因素的总和。高级雇员人力资本的独特价值就在于它作为一种生产要素能将其他各种生产要素进行组合、配比、优化，从而产生出非简单叠加的效应，创造财富。

##### 5、流动意愿强

在知识经济时代，“资本雇佣劳动”这个定律开始受到质疑，传统的雇佣关系受到严峻的挑战，人力资本取代物质资本成为稀缺要素。高级雇员的独特人力资本更是种稀缺资源。高级雇员如果得不到有效的激励，资本对其的束缚程度较低，他们流动的意愿和成功比率都较高。

##### 6、具有强烈的自我认知度和成就动机

高级雇员一般对自我价值认知程度高，具有强烈的追求自我价值实现的动机。在物质激励和非物质因素激励上高级雇员都有较高要求，他们将之视为自我价值实现的标志。

### 二、高级雇员报酬决定的理论基础

#### （一）人力资源价值论

人力资源价值论是由斯密、李嘉图和马克思等人形成和发展起来的。该理论认为，在生产过程中人力资源、资本、土地等经济资源中，只有人力资源才能对产出的价值产生决定性的作用。其他生产要素虽然是生产过程中不可或缺的条件，但它们自身是无法创造价值的。由于人力资源能够创造价值，其所有者理应获得其所创造的价值。

初始的人力资源价值论忽略了其他生产要素的稀缺性特征，随着经济学的发展得到不断的纠正。由于资源的稀缺性，非人力生产要素对价值的形成具有重要的影响。经济学中的边际分析根据各要素对价值产生的边际贡献决定要素价格，包括人力资源的价格。

#### （二）人力资本产权论

该理论是在人力资本论与产权理论的基础上融合而成的。作为与物质资本相对等的一种生产要素，人力资本具有其独特的产权特征。资本家拥有物质资本，而人力资本所有者拥有人力资本的所有权。企业正是人力资本所有者和物质资本所有者间的一系列合约，二者共同提供企业发展所必需的要素。因此，企业是人力资本所有者和资本家共同拥有的，人力资本所有者有权参与分配，具体分配形式和比例取决于二者相对重要程度。“资本雇佣劳动”并不是逻辑的必然，而是特定历史时期下二者相对稀缺性和力量对比的

产物。随着知识经济时代的带来，人力资本特别是高级形式的人力资本越来越稀缺，相对于物质资本而言地位日益上升，参与索取权的分配已是历史的必然。

### （三）委托—代理理论

这是目前分析高级雇员激励约束问题最重要的一个理论框架。该理论认为，“经理革命”导致所有权和经营权的分离，经营管理层实际上掌握了企业的控制权，所有者是委托人，而经营管理者是所有者的代理人。两权的分离可能导致二者利益的不一致，经营者可能追求自身利益而采取利己行为，从而损害所有者利益。

由于人力资本具有完全私有性的产权特征，所有者无法对人力资本所有者特别是高级雇员的行为进行直接监督，因此所有者必须通过报酬方案和其他激励手段的设计来激励经营者按“所有者利益最大化”原则行事，实现二者利益兼容。要实现对高级雇员的有效激励，必须满足高级雇员的“参与约束”与“激励相容”条件。

## 三、高级雇员报酬方案确定的原则

### （一）报酬与业绩相挂钩

报酬激励的最终目的是激发雇员的工作热情，使之努力工作从而达到企业价值最大化的目标。而企业价值的提高必须以雇员的成功业绩为基础。因此，一份有效的报酬激励方案应使雇员的报酬与其工作业绩之间具有高度的相关性。对于高级雇员而言，应把他们的报酬与他们对企业价值的影响直接联系起来。

### （二）坚持企业长远利益与当前利益相结合

在以短期激励方式为主的报酬计划下，经理可能只注重企业的当前利益，而忽视企业的可持续发展。因此，在设计报酬计划时，应将短期报酬与长期报酬结合使用，使高级雇员兼顾长远和当前利益，真正实现企业价值最大化。

### （三）兼顾效率与公平

效率与公平是经济学中一个基本命题。在设计高级雇员报酬计划时，既要适当拉开与一般员工的差距，以充分调动高级雇员的积极性，达到提高效率的目的；又要考虑到相对报酬对企业内部员工关系的影响，在适当拉开高级雇员与普通员工报酬差距的时候，应防止过分悬殊，以免影响普通员工的士气。因此，设计高级雇员报酬激励方案时，应充分考虑相对报酬对激励的影响，兼顾效率与公平。

### （四）风险收益原则

由于高级雇员承担了较大的风险和责任，因此在高级雇员的报酬中必须有相应的风险补偿，提高风险收益在高级雇员报酬中的比例。足够的风险收益能够刺激高级雇员勇于承担风险，积极寻找能够增加企业价值的各种投资机会。

## 四、报酬方式及其激励效果比较

### （一）基本薪酬

这是雇员报酬中的固定部分，一般由个人资历和职位决定的，包含基本工资和保险、津贴等福利性报酬。基本工资是对雇员所付出劳动的补偿，用以保障雇员及其家人的基本生存需要。一般企业会为员工提供各种保险、津贴等作为员工福利，这些福利性报酬一般与个人职位挂钩，是员工收入中较为稳定的部分。

由于基本薪酬是雇员报酬中的固定部分，无论雇员努力与否、业绩好坏都不会影响其领取基本薪酬，因此基本薪酬对雇员的激励效果较差，只是起到保障员工基本生活需要的作用。

### （二）奖金和红利

奖金和红利是对员工即期业绩的一种奖励，根据员工工作绩效和企业整体业绩发给员工一定金额的现金，奖金一般按月发放，而红利则按季度或年度发放。这部分报酬带有很大不稳定性，要根据对员工的即期业绩考核结果和企业当期经营业绩决定。

奖金和红利是雇员的风险性收入，跟雇员工作绩效和企业业绩紧密挂钩，对雇员有着较强的激励作用。但奖金和红利作为一种短期风险激励，有着其内在的缺陷：(1)奖金和红利等短期风险报酬是以企业年度会计利润等财务指标为依据的，但由于现代企业所有权与经营权的分离，经营者在法律上或者事实上掌握了企业的控制权，他们为了自己的个人目的可以通过会计处理等方法来操纵企业利润，使其偏离企业的真实经营业绩；(2)奖金和红利等短期风险报酬一般以季度或年度作为计算单位，这使得被激励者为了获取高额短期收入过于关注短期经营业绩，助长经营者的短期行为，损害企业的长期利益和长远发展。

### （三）股权激励

股权激励是通过赠与员工股票等方式让员工报酬与企业未来股票价格和经营业绩密切相关，从而使员工为实现企业价值最大化而努力，实现员工与所有者利益兼容。股权激励主要有以下几种方式：

#### 1、送股方案

送股方案有许多不同的做法，概括起来大约有以下三种：(1)期初赠送。即在期初向高级雇员赠送一定

数量的本公司股票，并规定在若干年内不许出售。这就使公司的经营者同时成为公司的所有者，从而促使他们摒弃短期行为，致力于公司的长远发展。(2)附带归还条件的股份奖励。美国许多公司对其高级经理人员的股份奖励还规定了归还条款，即公司送给高级雇员一定数量的股份，并规定了在一定期限内公司发展的最低标准。若期末时未达到最低标准，则他们获赠的股票将全部归还公司，若超过最低标准，则按超过的程度确定归还的比例，业绩超过最低标准越多，归还比例自然越低，若达到一定业绩标准则股份全额赠送。(3)期末送股。即根据一定期限内公司的业绩情况向高级雇员赠送一定数量的股票，业绩好则多送，业绩平则少送，业绩差则不送。

## 2、虚拟股票

即给高级雇员在一定期限内购买名义股票而非真实股票的期权。雇员收益来自两个方面：(1)溢价收入，即以到期日股价与期初股价的差额乘以股数的积作为其收入，股价上涨越多，其获利越多，若经营不善，股价下跌，则不能得到分文。(2)股利收入，即以每年的每股股利与所获名义股数的乘积作为其收入。这种做法与溢价收入方式有一个共同的优点，那就是经理人员自始至终不必支付现金，但股利收入方式可能会导致人为提高股利，损害公司及股东的长远利益的行为。

## 3、股票期权(SO)

这是目前在国外得到广泛应用的员工报酬激励形式。股票期权给予员工在未来某个时间段内以一定价格购买企业股票的权利，若到时股票市场价格高于预定行权价格，差额部分即为员工收益，否则收益为零。因此股票期权可以看作是员工报酬中的延期或有收益部分。员工能否获得这部分报酬取决于企业长远经营业绩。

## 4、仿真股票认购权

仿真股票是非上市公司创造的一种奖励经理提高公司业绩的工具。它实际上是一种簿记方式，由虚构的股票组成，公司对它的定价反映了公司达到某种财务标准的水平。公司每年请有关专家确定如果公司的股票上市，股价应是多少，目的是从长远的角度模拟市场。高级雇员甚至普通职员可以不同程度地享受购股权奖励，按评估出的股价购买公司股票，若公司业绩好，则股票自会升值。

上述几种股权激励方式的目的都是提高雇员报酬对企业业绩和企业价值的敏感性。通过各种股权激励方式，雇员拥有企业股份或享有相应股权收益，雇员利益与股东利益紧密联系在一起。在股权激励方式下，由于雇员收益在很大程度上取决于企业价值和公司股票价格，因此对雇员有着极大的激励作用；同时股票价格是体现企业长远价值的一个较为有效的指标，股票价格的涨落在很大程度上取决于企业长远发展前景，而且在一般的股权激励方案中股权收益都只能在一定期限后兑现，更是将雇员报酬与企业未来业绩联系在一起。因此股权激励是种长期风险激励，既能起到足够的激励作用，又能在很大程度上消除短期风险激励带来的利润操纵行为和短期化行为倾向。

但股权激励也不是万能的，股权激励同样也存在其内在的缺陷。一项有效的报酬激励方案必须使雇员报酬与其业绩高度相关。但在股权激励方案中决定雇员报酬的股票价格有时并不能真正反映雇员的业绩，特别是在一个弱有效资本市场中。尤其是像期股和股票期权等对股票价格高度敏感的报酬方式，在市场行情看涨时，期权获得者即使没有达到业绩标准也能获得巨额收益，而在行情看跌时期权根本无法产生激励作用。但综合来看，股权激励由于能将雇员收益与企业长远发展和内在价值连在一起，还是能取得较强的激励效果，在实际应用中可以加以一定修正以避免其缺点。

## (四) 实证研究结果

按照委托—代理理论，企业的经营绩效与企业高级经营管理人员的报酬正相关。实证研究得出的结论在这一点上却存在很大出入。詹森(Jensen, Michael C.)和墨菲(Kevin J. Murphy)通过对1974年—1986年美国2213位高级经理的报酬和他们所在公司的业绩进行回归分析，得出的结论是二者之间只存在微弱的相关性，报酬对绩效的敏感系数只有0.0000329。同期的其他经济学家的实证研究结果与其基本相近，有些学者甚至得出二者的相关系数为负数，企业家的报酬对企业经营业绩的激励强度微乎其微。然而，霍尔(Hall)和莱伯曼(Liebman)在1998年所做的实证研究却得出相反的结论。他们利用美国上百家上市的最大商业公司1980—1994年15年的数据研究企业高级管理层报酬与其所在公司业绩之间的相关性。他们的研究表明二者之间强相关，并且高级管理者报酬对公司市值的弹性系数逐年增大，到1994年达到3.94(即市值每增长1%，企业家报酬相应增长3.94%)。

为什么二者研究结果差别会如此之大，除了因为市场条件与理论假设之间存在的偏差以及市场环境变化因素外，更重要的原因在于在这两个时期企业家报酬结构的变化。80年代以来，股权报酬在企业家的报酬中占了越来越大的比重，特别是80年代中后期股票期权制度广为推行。在霍尔和莱伯曼的上百家样本企业中，经理股票期权在奖励中所占比重从1980年的30%增加到1994年的70%。上述实证研究结论的差异说明了对股权激励有利于增大经理报酬和企业业绩间的相关性，能够起到较强的激励作用。

## 五、高级雇员报酬方案及其影响因素

### （一）高级雇员报酬结构

一份有效的高级雇员报酬方案是上述三种报酬方式的结合。基本薪酬保障高级雇员的基本生活需求，奖金和红利等短期风险报酬与高级雇员即期工作绩效和企业当前效益挂钩，股权激励等长期风险报酬与高级雇员的长期工作绩效和企业长远效益联系起来，取得企业长期利益与短期利益的平衡。

这里需特别指出的是股权报酬在高级雇员报酬激励中的重要性，这主要是由高级雇员在企业中的地位和工作性质决定的。阿尔钦和德姆塞茨的团队生产理论认为，企业实质上是一种团队生产，团队中每个成员的贡献很难精确观测和衡量，因而会有“偷懒”（shirking）行为产生，有必要对团队成员工作进行监督。然而，对监督者的行为进行监督是非常困难的，为了保证监督者的积极性，应让监督者享有剩余权。高级雇员工作的特点决定了其对企业发展的必要性和对其工作进行有效监督的困难和高代价，因此有必要让其享有部分剩余索取权。而对高级雇员进行股权报酬激励正是让其参与企业剩余分配，使其利益与所有者利益一致。就股东而言，虽然分割和转让剩余索取权会使其部分利益受损，但这是降低代理成本的最优方法，而且由于高级经理获取部分剩余索取权，其努力程度提高，可以增加整个公司的绩效，提高公司的价值，损失得到补偿。就经理而言，由于获取部分剩余索取权，因而就会努力提高企业的绩效。

### （二）高级雇员报酬方案影响因素

高级雇员报酬水平及其各种报酬方式所占比例，无论在理论上还是在实践中都存在较大差异。但总体趋势是长期报酬所占比重越来越高。据统计，全球前 500 家大公司中，有 89% 以上的企业已向其高级经理人员实行了 SO 的报酬制度，美国高级经理人员的收入中源于 S O 的比重已达 1/3。1996 年在美国前 10 位报酬最高的 CEO 中，长期报酬比例最高的为 97.5%，最低的也达 62.7%，平均为 87%。而在德、日等国的企业家报酬中，股权报酬只占极少的比例，企业家收入主要表现为基本年薪和奖金。

没有一个激励方案适用于所有企业。激励方案取决于分权化程度、重要决策的时间限制、部门间的相互作用程度、公司所面临的不确定性因素、业务活动的性质等（Kaplan&Atkinson，1998）。在设计高级雇员报酬激励计划时，尤其应注意考虑以下因素：

#### 1、企业的规模和组织形式

企业规模与经理报酬之间基本应是正相关关系（Demsetz，1997）。企业规模越大，任务的复杂性和完成任务的重要性就越高。罗森 1982 年还提出了倍增理论，解释大企业的经理可获得更高报酬。因此，在设计经理报酬激励方案时，应考虑企业的规模，不同企业之间不能盲目攀比。

报酬激励方式的采用还要受到企业组织形式的限制。如期权、股票奖金等方式只能在上市公司采用，而一些小企业则只能采用现金等激励方式。

#### 2、企业的发展阶段

企业在不同的发展阶段，企业所面临的外部环境和发展目标是不同的，相应地，有关激励方案的考核依据和激励方式也应有所不同。在创立期，企业的目标是生存下来并开始创业，这一阶段往往需要大量投资，现金流量往往为负或微利；同时企业面临的外部环境动荡不定，存在较大风险，这时采用太高的现金形式的奖金显然是不合适的，许多刚创业的高新技术产业都大量采用股权方式以激励经理艰苦创业。而在成长期，企业已立稳脚跟，销售开始迅速增长，资金也逐渐开始充裕，此时的业绩考核可侧重于销售增长率、市场占有率等，激励方式也可多样化，水平也可提高。进入成熟期以后，竞争对手加入，市场份额较大但销售增长速度却放慢甚至负增长，这时考核可侧重于生产率、成本利润率、质量满意率等，短期激励方式的比重可适当增大。

#### 3、企业内部监督机制

股权激励的一个重要功能是能够降低监督和代理成本。强有力的直接监督机制能够适度减少高额风险报酬的必要性。美国高级经理的报酬水平和股权报酬所占比重远远超过德、日两国高级经理。理论上美国高级经理的激励强度应大大超过德、日两国企业家，但并没有证据表明美国企业的效率就高于德、日两国企业。其中一个重要原因就是德、日两国强有力的内部直接监督约束机制。德国实行的是二元制公司治理结构，董事会和监事会的监督构成了对高级管理层的有效约束。日本实行的是主银行制，企业集团的主体银行不仅是集团中系列企业的大股东，又是企业的财政支柱和贷款来源，这种持股人兼债权人的身份使主体银行掌握了大量企业经营管理的信息，降低了与管理者之间的信息不对称，对高级管理层形成了有效的约束，弥补了对高级经营管理人员长期激励的不足。

#### 4、相关市场的有效性

市场的有效性也是设计高级雇员报酬所要考虑的主要因素之一。这里的市场主要指产品市场、经理市场和资本市场。

高级雇员的报酬应体现其人力资本投入的数量和质量，绩效报酬的内在逻辑是企业业绩能体现高级雇员的努力程度和工作业绩。但如果产品市场和资本市场缺乏有效性，市场不确定性程度太高，企业业绩基本上由管理者不可控因素支配，那么让高级雇员承担太多的业绩风险就有点不太公平，这样反而会打击高级雇员的积极性，起不到应有的激励作用。

经理市场机制和资本市场上企业破产、接管等相关机制越是完善，对企业高级雇员的监督和激励作用越强。

#### 5、企业的相对业绩

如前所述，企业的业绩受外部不可控因素的影响，因此有时企业业绩并不能真实反映高级雇员努力程度和工作业绩。但与市场和同一行业不同企业相比的企业相对经营业绩却能较好地反映管理者的工作业绩。因此其他企业的业绩也包含着有关该企业经理行为有价值的信息，在设计激励报酬方案时也应注意横向及纵向比较。

### 六、我国企业中高级雇员报酬与激励存在的问题

#### 1、没有形成完善的经理市场，高级经理职业道德和行为约束较弱

完善的经理市场有利于形成对经理行为有效的约束，强化各种激励方案的效果。在我国职业经理阶层尚未真正形成，也不存在一个统一有效的经理市场，这一方面降低了高级雇员报酬方案的可比性，另一方面也大大削弱了激励的效果。

#### 2、货币收入较低，收入隐性化

一项关于我国上市公司高级管理层激励的实证研究结果表明，我国上市公司高级管理层 1998 年人均年度货币收入只有 37502.45 元，最高的金融业为 79287.5 元，最低的造纸业仅 16111.44 元，而同期德国为 139980 美元，瑞士为 127776 美元，法国为 97177 美元，英国为 85304 美元，香港为 167199 美元，日本为 144095 美元，新加坡为 108629 美元，韩国为 84325 美元。

与我国企业中高级雇员的低货币收入形成鲜明对比的是我国高级雇员的高额在职消费等隐性收入，甚至是灰色或黑色收入。过多的隐性收入一方面降低了高级雇员报酬与企业业绩的相关性，降低了报酬的激励作用，另一方面也严重损害了企业整体和所有者利益。

#### 3、报酬结构不合理，激励作用较弱

在高级雇员薪酬中缺乏长期风险性报酬。根据有关学者对 1998 年我国 798 家上市公司高级管理层收入数据的整理分析，我国大多数公司高级管理人员的报酬为工资加奖金，实行年薪制的很少；而对于我们前面所分析的最具有激励作用的股权报酬，基本上处于“真空”状态，高级管理人员人均持股仅为总股本的 0.014%（魏刚，2000）。薪酬结构的不合理使得高级雇员报酬与企业业绩关联度低激励强度小。实证研究结果显示我国上市公司加权平均净资产收益率（ROE）对公司高层管理者总体年度报酬的弹性系数只有 0.0000003（魏刚，2000），二者之间几乎不存在关联性。

#### 4、内部监督不足，相关市场有效性较低

强有力的内部监督是激励的有效补充，也能提高激励的效度。我国缺乏有效的内部监督机制，再强的激励也无法消除高级雇员损害企业长远利益为自己谋私利的行为。

报酬方案的有效性还在相当程度上取决于相关市场的完善程度，特别是股权激励方式严重依赖于资本市场的有效性。我国市场经济刚建立不久，各方面机制远未完善，这大大降低了一定报酬方式的适用性和报酬方案的有效性。

### 七、案例——我国某国有企业经营管理者的年薪制设计

#### （一）年薪制要解决的问题

关于年薪制的探索，近年来在我国有三条经验逐步被人们重视：一是在激励的期限上要处理好短期激励和长期激励的关系，重点是解决好长期激励不足、短期激励导致“短期行为”的问题；二是在收入的性质上处理好年薪收入和股权收入，非持股红利分享的关系，在规范年薪制的前提下，探索完善经营者参与国企“剩余分享”的途径，促使经营者与出资人结成真正的利益共同体；三是在解决分配问题的系统性上，注意推出新举措时一定要花大力气辅之以相关的配套政策措施，防止出现一边提高公开报酬，一边继续灰色收入，一边取消经营者“行政级别”，一边规范经营者物质待遇的条例跟不上导致消费行为失范的问题。鉴于目前各地试行的“年薪制”尚不规范（如年薪制的适用范围和对象、基薪和绩效收入的测算依据、年薪是否包括股权收入、亏损企业要不要实行年薪等各地很不统一），加上目前国内的“年薪制”基本是以年度经营目标考核为分配标准的提成制，不足以体现企业长远和总体利益实现情况，所以在总结、完善年薪制经验的同时，从更长远（企业若干年度的战略性目标）的视角总体设计对国企经营者物质激励的方案，解决实施过程可能遇到的问题，成为“年薪制”设计课题的根本。

对国有企业经营者激励的内容或形式大体可以分为：基本薪金、绩效薪金、股权收入、非持股分红收入、净利润分享、净资产增值分享、职务消费货币化收入等七种。前两种属于短期激励；接下来的四种属长期激励，其中三、四种为普遍采用的形式，而五、六种在我国正处于探索之中；职务消费货币化收入既具有短期激励的性质，又包括长期激励的内容。

从各地经验及我们的理解，短期激励一要解决好基本薪金和绩效薪金的科学测定，二是研究如何考核

绩效并结算绩效薪金的指标，三要顺应国企走向市场和市场化国家经营者基薪稳定，绩效薪金提高的趋势。长期激励一是要通过股份设置（或其他变通办法）把经营者的利益与国企的长远发展真正联结在一起使之成为一种终极激励手段；二是要科学设定经营者持股比例（或任职风险保证金的份额）；三是要解决好“非持股比例分红激励”（或净利润分享、净资产增值分享）的操作方法和可能出现的矛盾。处于长短期激励之间的职位消费，主要要解决好股东（或出资人）对职位消费范围额度的设定和有效监控或货币化的操作方法问题。

（二）“年薪制”的短期激励内容

上已述及，“年薪制”的短期激励内容包括基本薪金和绩效薪金两部分。

1、基本薪金

基本薪金简称基薪，指经营者从事本岗位工作所领取的岗位报酬，这部分薪酬对经营者具有保障功能。

基本薪金 = (本地区年度全员平均工资性收入 × 30% + 本企业年度全员平均工资性收入 × 70%) × 调整系数

“年度全员平均工资性收入”是地区或企业在册员工全年领取的工资、奖金（不包括创造发明奖）、津贴、补贴等的平均工资性收入。“调整系数”是指根据企业本年度所有者权益期初数所在规定区间，由主管部门根据企业完成目标难易、责任大小确定的系数值。

表 8-7 调整系数参照表

本年度所有者权益期初数（万元）	调整系数
100 以下	1.3 以下
100-500	1.3-1.4
500-1000	1.4-1.5
1000-5000	1.5-1.6
5000-10000	1.6-1.7
10000-50000	1.7-1.8
50000-100000	1.8-1.9
100000 以上	2.0 以上

2、绩效薪酬

现在有的地方试验将经营者基薪压低到本地区城镇员工收入的平均水平，意在降低基薪、打破“铁饭碗”以提高绩效薪金和让职工“服气”。绩效薪酬是年薪制最重要的组成部分，也是国外年薪制长盛不衰的原因，因为经营者的劳动价值在绩效中是可度量的，而且产生重要的作用。

（三）绩效考核指标

1、净资产收益率

净资产收益率是指企业一定时期内的净利润同平均净资产的比率。净资产收益率充分体现了投资者投入企业的自有资本的净收益的能力，突出反映了投资与报酬的关系，是评价企业资本经营效益的核心指标。其计算公式为：

净资产收益率 = (净利润 / 平均净资产) × 100%

净利润是指企业的税后利润，即利润总额扣除应交所得税后的净额，是未作任何分配的数额，受各种政策等其他人为因素影响较少，能够比较客观、综合地反映企业的经济效益，准确体现投资者投入资本的获利能力。

平均净资产 = (所有者权益年初数 + 所有者权益年末数) / 2。

净资产包括实收资本、资本公积、盈余公积和未分配利润。

（1）净资产收益率是评价企业自有资本及其积累获得报酬水平的最具综合性和代表性的指标，又称权益净利率，反映企业资本运营的综合效益。该指标通用性强，适应范围广，不受行业局限。在我国上市公司业绩综合排行中，该指标居于首位。

(2) 通过对该指标的综合对比分析,可以看出企业获利能力在同行业中所处的地位,以及与同类企业的差异水平。

(3) 一般认为,企业净资产收益率越高,企业自有资本获得收益的能力越强,运营效益越好,对企业投资人、债权人的保证程度越高。

## 2、资本保值增值率

资本保值增值率 =  $\frac{[(\text{期末所有者权益总额} - \text{本期新投入资本}) / \text{期初所有者权益总额}] \times 100\%}{}$

该指标反映所有者投资保值增值情况。所有者在投入资本时,总是希望其投资能够在保值的基础上达到增值。通常,上述比率越高,说明企业增值能力越强。但是在具体分析时,应弄清期末所有者权益的增加是由于所有者增加投入所致,还是由于盈利状况良好所致。同时,由于通货膨胀因素的存在,即使上述指标大于1,仍有可能存在潜亏,因此分析时应持谨慎态度,不能盲目乐观。

显而易见,上述形式有一个缺点,即其分子分母为两个不同时点上的数据,比较的时点不同,缺乏时间上的相关性。所以,考虑到货币时间价值问题,将年末的所有者权益贴现为年初时点上的价值(或将年初所有者权益折算成年末时点上的价值),并将其与年初(或年末)所有者权益进行比较,其结果或许更有说服力。具体计算公式为:

资本保值增值率 =  $\frac{[(\text{期末所有者权益总额} - \text{本期新投入资本}) \times (1 + \text{贴现率}) - 1] / \text{期初所有者权益总额}}{\times 100\%}$

或者:

资本保值增值率 =  $\frac{[(\text{期末所有者权益总额} - \text{本期新投入资本}) / \text{期初所有者权益总额} \times (1 + \text{贴现率})] \times 100\%}{}$

若上式计算结果为100%,则为资本保值;大于100%,则为资本增值。

## 3、应收帐款周转率

应收帐款周转率(周转次数) =  $\frac{\text{赊销净额}}{\text{平均应收帐余额}}$

赊销净额 = 销售收入 - 现销收入 - 销售退回、折让、折扣

平均应收帐款余额 =  $\frac{(\text{期初应收帐款余额} + \text{期末应收帐款余额})}{2}$

在缺乏“赊销净额”资料的情况下,可以用“销售收入”代替进行计算,事实上,只要保持历史的一贯性,这种近似对指标的分析 and 利用影响不大。

(1) 应收帐款周转率反映企业应收帐款的变现速度和管理效率。应收帐款是流动资产的重要组成部分,在流动资产中有举足轻重的作用。应收帐款周转快,说明企业资产流动性好,短期偿债能力强,并在一定程度上可以弥补流动比率低给债权人造成的不良印象;同时,提高这一比率可以降低坏帐发生的可能性,为企业安全收帐提供保障。但是,这并不意味着比率越高越好。如果应收帐款周转次数过高,可能是由于企业的信用政策,付款条件过于苛刻所致,这样会限制企业销售量的扩大,从而“殃及”企业的盈利水平。

(2) 考核企业应收帐款周转率情况的好坏,应当结合企业所经营商品的种类、各地商业往来惯例、企业信用政策以及行业平均水平进行综合考虑,确立合理的评价标准,作出正确的判断。

(3) 从严格意义上讲,应收票据应该包括在上述比率的计算之中。如果这样考虑,所计算的比率应称为“应收款项周转率”。

## 4、资产负债率

资产负债率 =  $\frac{\text{负债总额}}{\text{资产总额}} \times 100\%$

(1) 对债权人来说,其关心的是贷款给企业的安全性,即每1元贷款背后有多少资产作为后盾,到期后能否收回本息。如果企业总资产中仅有一小部分由所有者提供,那么这将意味着风险主要由债权人承担,这对债权人而言是不利的。因此,债权人总是希望资产负债率越低越好,以使企业有偿债保证。

(2) 对所有者而言,关心的主要是投资报酬率的高低。企业借入的资本与所有者投入的资本在生产经营中发挥同样的作用。如果企业负债所支付的利息率低于总资产报酬率,这意味着所有者获得了借入资本为企业带来的利润与所付利息的差额。显然,这种情况下,负债比例越大,所有者获取的这部份差额也越大,所有者投资收益也越大,从而证明举债经营是成功的。因此,所有者所关心的往往是资产报酬率是否超过了借款的利率。这样,所有者可以通过举借经营的有限的资本,付出有限的代价而取得对企业的控制权,并从中获取尽可能多的利益。

(3) 从企业经营者的角度看,首先,他必须将资产负债率控制在一个合理的水平。举债太多,超出债权人心理承受程度,则企业将很难再借到或企业将支付更高水平的利息才能举借新债;但举债太少,则表明企业比较保守,对前途缺乏信心,也表明经营者利用债权人资本进行经营活动的能力差。其次,从财务管理角度考察,企业应审时度势,全面考虑,在进行举债决策时,必须充分估计预期的利润以及由于举债所增加的风险,在两者之间充分权衡,作出最优决策。

(4) 资产负债率是国际公认的衡量企业负债偿还能力和经营风险的重要指标,比较保守的经验判断

一般为不高于 50%，国际上一般公认 60% 比较好。根据我国当前企业生产经营的实际，不同行业中企业资产负债率各不相同，其中，交通、运输、电力等基础行业的资产负债率一般平均为 50% 左右，加工业为 65% 左右，商贸业为 80% 左右。另外，1996 年我国国有企业资产负债率平均为 68%，其中小于 50% 的企业占 21.7%；1997 年我国国有企业资产负债率平均为 67.3，其中小于 50% 的企业占 22.2%；1998 年国有企业资产负债率平均为 65.5%。

5、销售（营业）增长率

$$\text{销售（营业）增长率} = \frac{[\text{本年销售（营业）总额} - \text{上年销售（营业）总额}]}{\text{上年销售（营业）总额}} \times 100\%$$

该指标反映的是企业通过生产经营，其规模的扩张速度。其比率越高，表明企业规模扩张的速度越快。它是衡量企业经营状况和市场占有能力，预测企业经营业务拓展趋势的重要标志，也是企业扩张增量和存量资本的重要前提。

（1）销售（营业）增长率的高低受行业特点的影响较大，一般而言，技术密集型企业的规模扩张较快，但其风险也较高也即可能萎缩得也快。

（2）销售（营业）增长率的高低与企业生命周期也有很强的关联度。在企业处于初创期时，销售（营业）增长率波动较大；进入成长期，销售（营业）增长率较高；到成熟期，该指标不会太高但趋于稳定。在衰退期，企业的销售（营业）增长率处于负数，即企业规模逐渐萎缩。

（3）该指标在实际操作时，应结合企业历年的销售（营业）水平、企业市场占有情况、行业未来发展及其他影响企业发展的潜在因素进行前瞻性预测，或者结合企业前三年的销售（营业）收入增长率作出趋势性分析判断。

选择总资产报酬率指标主要在于便于集团对各子公司企业资产利用的综合效果进行考评，该指标是企业销售成果状况及资产管理水平的综合反映。而资本保值增值率指标的运用，可以引导企业经营者在追求利润增加的同时，保证所有者投入资本的安全（即资本保全）。基于 A 集团公司属下子公司大多属贸易行业，我们选用了应收帐款周转率指标，我们认为，加强应收帐款周转率指标的考核，有助于在我国现有企业信用制度不健全的情况下提高企业经营的安全程度。选择资产负债率指标考核企业，目的不在于不提倡负债经营，而是鼓励有限度的安全的负债经营。就企业而言，在理性负债的前提下寻求企业循序渐进的发展总比在非理性负债前提下追求企业规模的无度扩张要有后劲得多。当然我们不反对企业扩张规模，所以还选用了“销售（营业）增长率”指标，虽然不是越大越好，但适度的规模有助于企业规避风险。

（四）绩效指标的考核标准

表 8-8 中得满分一栏即为对经营者年度考核目标，企业每年第四季度核定下一年考核目标，并确定下一年的绩效薪金，且与经营者签订合同。

表 8-8 考核指标及标准

净资产收益率		资本保值增值率		应收帐款周转率		资产负债率		销售（营业）增长率	
指标范围	得分	指标范围	得分	指标范围	得分	指标范围	得分	指标范围	得分
≥10%	100	≥100%	100	≥10次	100	≤50%	100	≥10%	100
<10%	每降低一个百分点扣10分	<100%	每降低一个百分点扣20分	<10次	每降低1次扣20分	>50%	每增加一个百分点扣5分	<10%	每降低一个百分点扣除0分
=0	0	≤95%	0	-0	0	≥70%	0	≤0	0

$$\text{考核得分} = \text{净资产收益率（得分）} \times 0.25 + \text{资本保值增值率（得分）} \times 0.25$$

+ 应收帐款周转率（得分）×0.15+ 资产负债率（得分）×0.15

+ 销售（营业）增长率（得分）×0.20

（企业可以根据实际情况调整各指标权重）

企业可以实行特殊指标否决制，如规定净资产收益率指标为 0 时，不用考核，该经营者当年绩效薪金为 0。同理，也可规定资本保值增值率指标小于 100%，不用考核，该经营者当年绩效薪金为 0。

（五）考核目标的界定

上述五个指标，资产负债率考核目标可以考虑国有企业资产负债率平均水平，再结合公司情况加以制定，其他四个指标的确定都要考虑公司的发展阶段、行业特点、风险状况、同行业平均水平及其他相关因素，分别加以确定。如下计算公式可以作为参考：

目标净资产收益率=前 3 年净资产收益率/3×0.3+基年净资产收益率×0.7

销售（营业）增长率=前 3 年销售（营业）增长率/3×0.3+销售（营业）增长率×0.7

资本保值增值率=前 3 年资本保值增值率/3×0.3+资本保值增值率×0.7

应收帐款周转率=前 3 年应收帐款周转率/3×0.3+应收帐款周转率×0.7

（六）绩效薪金的确定

绩效薪金又称风险薪金、风险工资或效益工资，是指经营者根据各考核指标，按照其完成既定目标的程度所取得的报酬。

绩效薪金=基本薪金×2[企业目标资本保值增值率×0.4+（1+企业目标净利润增长率）×0.6]

企业目标净利润增长率=（企业目标净利润-基年净利润）/基年净利润×100%

（七）几个需要说明的问题

1、关于基薪的确定。集团可以按前述公式计算基薪，也可直接与经营者谈判确定。

2、关于考核指标的选择。集团可以根据其子公司行业性质、发展阶段及经营风险状况调换考核指标。

3、关于考核目标设定。集团可以根据各子公司行业性质、发展阶段及经营风险状况等，在考虑各子公司前三年各指标情况、同行业各指标情况、先进企业各指标情况的基础上，分别确定各子公司的考核目标及扣分标准。

4、关于指标的权重选择。集团可以根据各子公司行业性质、发展阶段及经营风险状况等及激励的方向调整各指标权重。

（八）短期激励薪金的发放和结算

企业每月发放薪金数额为：

月发放薪金=全年基本薪金/12

基本薪金在短期激励薪金中占的比例以不超过 50% 为宜。

到年底，企业再根据对经营者绩效目标的考核结果，决定绩效薪金的发放数额。

年终结算绩效薪金=绩效薪金×考核得分/100

（九）年薪制长期激励内容

1、分享制

为了抑制经营管理者的短期行为，把企业做大，就非股份公司而言，母公司对其子公司可以考虑实行分享制，即在经营管理者出色地完成了考核目标的情况下，母公司将子公司每年净资产的超目标增值部分和利润的超目标部分在经营者、经营班子、母公司、子公司之间进行分享。

（1）净资产超目标增值部分分享制

母公司在对子公司每年进行年终考核以后，如果某一子公司在净资产指标上有超目标增值，可以考虑将其超目标增值部分作如下分享（见表 8-9）。经营者按超额累进累退制优先分享，经营班子按经营者分享额的两倍计提分享，剩余的为子公司分享。

（2）净利润超目标部分分享制

母公司在对子公司每年年终进行考核以后，如果某公司在利润考核目标上有超额值，对其超额部分应实行分享制。具体操作方式为：优先考虑经营者，在经营者按超额累进累退分享率取得分享后，经营班子以经营者分享额两倍计提分享，剩余部分在母、子公司之间按 6：4 的比例分享（见表 8-10）。

2、具体分享的时间安排

母公司在每年考核完各子公司后，必须在规定的日期以前将各公司净资产超目标增值部分分享及净利润超目标部分分享的具体计算结果以文件的形式下发公布。特别要说明的是经营者及经营班子的分享额应以 3 年或 5 年一期累计决算分享。在 3 年或 5 年的任期中，若经营不善，出现资产贬值或亏损，应按其分享比率的双倍扣减以前年度的分享额，在分享额不足以抵扣时，应抵扣其任职风险保证金（下文详述）。若其就职风险保证金也为 0，则母公司应考虑其他处罚或“置换”经营者。

3、对分享制的几点说明

(1) 对经营者、经营班子的界定

我们认为经营者仅指企业的总经理；经营班子是指子公司董事长、副总经理、助理总经理、总工程师、总经济师等企业中的中坚力量。

(2) 对经营班子分享的说明

经营班子分享，具体到个人的分配数额，由子公司董事会组织有关人员讨论决定，原则上其各自分配额度不能高于经营者分享额的 1/2，按此标准分配后的剩余划入子公司分享区块。若子公司没有经营班子，则经营者可分配经营班子分配额的一半，另一半划入子公司的分享区块。

(3) 对净资产超目标增值部分分享的说明

这里使用的净资产概念与前述净资产收益率指标计算中的净资产内容相同，包括实收资本、资本公积、盈余公积和未分配利润，但其中不含非经营性增值项目，如接受捐赠、无形资产的重估增值价值等。子公司的净资产超目标增值分享自动保持原来的形态，不另作财务处理。

(4) 关于净利润超目标部分的说明

母公司分享部分子公司应按期上交，子公司分享部分可以按 7：3 的比例

表 8-9 净资产超目标增值部分分享方案

每年净资产增值额 (万元)	分享率 (%)	经营者分享 (万元)	经营班子分享 (万元)	子公司分享 (万元)
50 以下	1	0-0.5	0-1	0-48.5
50-100	1.2	0.5-1.2	1-2.4	48.5-96.4
100-200	1.4	1.2-2.8	2.4-5.6	96.4-191.6
200-300	1.6	2.8-4.8	5.6-9.6	191.6-285.6
300-500	1.8	4.8-9	9.6-18	285.6-473
500-800	2.0	8-16	18-32	473-752
800-1200	2.2	16-26.4	32-52.8	752-1120.8
1200-2000	2.5	26.4-50	52.8-100	1120.8-1850
2000-3000	2.2	50-66	100-132	1850-2802
3000-5000	2.0	66-100	132-200	2802-4700
5000-7000	1.7	100-119	200-238	4700-6643
7000-10000	1.4	118-140	238-280	6643-9580
10000 以上	1	140 以上	280 以上	9580 以上

表 8-10 净利润超目标部分分享方案

净利润增值额 (万元)	分享率 (%)	经营者分享 (万元)	经营班子分享 (万元)	母公司分享 (万元)	子公司分享 (万元)
50 以下	1.5	0-0.75	0-1.5	0-28.65	0-19.1
50-100	3.0	0.75-3	1.5-6	28.65-54.6	19.1-36.4
100-200	5.0	3-10	6-20	54.6-102	36.4-68
200-400	6.0	10-24	20-48	102-196.8	68-131.2
400-600	7.0	24-42	48-84	196.8-284.4	131.2-189.6
600-800	8.0	42-64	84-128	284.4-364.8	189.6-243.2

800-1000	9.0	64-90	128-180	364.8-438	243.2-292
1000-1500	8.0	90-120	180-240	438-684	292-456
1500-2000	7.0	120-140	240-280	684-948	456-632
2000-3000	6.0	140-180	280-360	948-1476	632-984
3000 以上	5.0	180 以上	360 以上	1476 以上	984 以上

在财务上处理为公积金和公益金，分别用以扩大再生产和企业员工福利。

（十）对各子公司经营管理者的约束

#### 1、就职约束

各子公司经营者就职之前，必须强制性在规定时间内以现金形式向母公司交纳就职风险保证金，如果其不交纳保证金，原则上不应被聘为分公司的经营者。就职风险保证金的交纳标准可参照下表。

表 8-11 就职风险保证金标准

任职期初每年度所有者权益值 (万元)	应纳保证金 (万元)
50 以下	2
50-100	3
100-500	4
500-1000	5
1000-2000	6
2000-5000	7
5000-10000	8
10000-20000	10
20000-50000	15
50000 以上	20

就职风险保证金由经营者在其上任前一次交纳，每年结算一次，如果在某一经营年度内企业所有者权益增加，则下一年度企业经营者的权益数额补交就职风险保证金。若在某一经营年度发生亏损或净资产贬值，而下一年度该经营者继续经营，则应补交被抵扣掉的保证金数额，否则，母公司应“置换”经营者。任期届满，根据经营者在其任期（3 或 5 年）中的绩效，由母公司统一清算并全额、部分或零偿还给经营者（按银行存款相应定期存款利率计算偿还利息）；下一任期又重新按标准交纳和考核清算。

#### 2、财务真实性约束

年薪制的施行，需要建立在真实可靠的财务信息基础之上，因此，母公司在强化集团内部定期不定期审计的同时，最好进行一年一度的外部审计，还可考虑下派财务人员的做法，以防财务假帐所导致的恶果。

### 本章小结

薪酬管理是人力资源管理功能中十分重要的功能。薪酬不仅决定了一个人的经济地位，决定了他培养上一代和培养下一代的能力，而且决定了他的社会地位，决定了他在社会上受尊重的程度。薪酬也是个人工作满意度的重要衡量指标，是个人价值较易衡量和可标志的指标。本章首次提出报酬由二部分组成，一部分是与经济相关联的硬报酬，它由薪酬（货币直接表达形式）和福利（货币间接表达形式）组成，另一部分是与经济无直接关联的软报酬，包含着相当广泛的非物质需求。本章对薪酬管理作了比较详细的论述，以某一个企业为例，设计了一套科学的薪酬体系，可供读者直接采用。本章还专门论述了高级雇员的薪酬激励，一个企业的高级雇员对于提高企业核心竞争力关系特别重大，这一部分人的努力和智慧的奉献对企业是一笔宝贵的财富。

### 复习思考题

1、硬报酬和软报酬包含哪些内容？你认为随着社会的发展，人们对硬报酬和软报酬的需求有何变化。

- 2、结合你个人的体会，谈谈薪酬管理有无个性化？员工的薪酬管理是分开更好，还是保密更好？请谈谈为什么？
- 3、你认为普通管理类人员工资和业务人员的工资结构有什么不同？这种结构的不同主要依据是什么？
- 4、高级雇员的薪酬激励依据哪些理论，请你从人力资本产权论来分析高级雇员薪酬激励的主要性。
- 5、你认为一个企业中“专业尖子”、“有创造能力”、“掌握企业核心竞争力技术”的人是否均属于不可替代的人？你对企业中不可替代的人的薪酬设计有什么新的思路？

## 开放式讨论

### （一）案例背景<sup>35[2]</sup>

爱立信中国公司的员工薪金与其职务高低成正比。年龄、工龄、学历等因素也有一定的影响，但不起主要作用。对于同一职务，如果有不同学历的人担任，他们之间薪金的差别可能仅仅在几百元之间。另外，与一些公司的做法不同的是，爱立信在计算员工的工龄时，把他在来爱立信之前的工作经历也算在内。

部分员工有股份。爱立信中国公司员工的薪金一般由四部分组成：基本工资、奖金、补贴和福利。奖金分为两类：一般人员奖金和销售人员奖金。有一些关键职员还会得到一定的期股权，期股权的受益者一般为“对公司起关键性作用的”，而不是以职务高低论。

工资围着市场转，奖金与业务目标“接轨”。在爱立信，公司业绩与员工工资没有特别的关系，但与员工的奖金有很大关系。爱立信员工的奖金与公司的业绩成一定比例，但并非成正比例。奖金一般可达到员工工资的 60%，对于成绩显著的员工，还有其他补偿办法。员工在爱立信得到提薪的机会一般有几个：职务提升，考核优秀或有突出贡献者。被评为公司最佳员工者和有突出贡献的员工都有相应的奖金作为激励，突出贡献奖、最佳员工奖、突出改进奖的奖金额度一般不超过其年薪的 20%。

爱立信对每个职务的薪金都设立一个最低标准，即下限。当然，规定下限并非为了限制上限，而是保证该职务在市场上的竞争力。据介绍，一般职务上下限的差异为 80%左右，比较特殊的职务可能会达到 100%，而比较容易招聘的职务可能只有 40%的差异。

### （二）讨论题

- 1、你认为爱立信公司业绩与工资无多大关系，只与奖金有很大关系的做法正确吗？你能举出一个与爱立信公司的薪酬制度不一样的某个企业吗？
- 2、你认为爱立信设立每个职务薪金的下限的做法是否有创意？上下限的差异为 80%左右是高了，还是低了？
- 3、目前有许多企业薪酬实行宽带制度，即较少的等级、较宽的工资等级涵盖，你认为宽带薪酬制度是否适合中国？

## 角色模拟练习：谁应被推荐加薪

通过对本章主要内容的学习，应该更透彻地了解人力资源薪酬体系及其具体构成的相关理论基础和实际操作等。在这个练习中，参与者要根据对人力资源薪酬体系及其管理基础的了解，详细描述一下如何动态地定期对员工进行考核和薪酬调整，以适应员工业绩和个人素质的不断变化，激励他们继续提高自己的能力和素质，更努力地组织做贡献，这有助于组织的进一步发展。

虽然由于过去几年行业竞争激烈导致了利润率大幅下降，公司一直没有对员工薪酬进行调整，但是为了感谢优秀员工为公司做出的贡献，公司今年特意拨出 3 万元作为加薪专款，由于数额太小，就设立了人力资源薪酬委员会来决定这笔款项的分配。公司让各部门推荐 1—2 位员工作为候选人，经过初步筛选，提交给公司人力资源薪酬委员会的候选人有：

秦善——刚刚被任命为财务部副经理，大学财务专业本科毕业，目前正在本市某大学攻读 MBA；已经在公司作了 5 年的会计，其目前的薪酬与他的新职位并不相称；人际协调能力强，与银行、税务局、财政局等部门的有关工作人员建立了良好的私人关系。

鲁思——人力资源部经理助理；大学文秘专科毕业后，她就任总经理办公室秘书，直到干满 3 年，1 年前才提升到她现在的职位，现在本市某大学成教学院在职攻读工商管理专业的专升本课程；调职后的去年，她的薪酬也并未得到调整。

齐天——生产部经理助理，大学企业管理专业本科毕业后进入公司工作了 7 年，1 年前获得 MBA 学位；他从生产车间工人做起，后历任班长、车间主任、分厂副厂长等职，任现职已 2 年；他意志力强，勤恳踏

<sup>35[2]</sup> 根据 <http://www.labor.net.com.cn/hrw/aly-asp#>(中国劳动网)，爱立信：每项工作都有考核指标，改编而成

实，经常带头加班加点工作；许多工人都对他很服气；凡是上级交待的生产任务，他总是能够圆满完成。

严海——信息技术部经理，计算机专业硕士研究生毕业后，已在公司工作了3年；他精益求精，带领信息技术部员工不断完善公司的各项管理信息系统，例如，改进了公司的库存控制系统，不但大大降低了人工费用，而且还大幅度减少了必需的库存，提高了公司资金的流动速度。

楚诚——营销部华东片区经理，职业中专营销专业毕业后进入公司，已工作了10年；曾做过流水线生产工人、维修工、班长、业务员、公司驻广州代表处负责人、驻东三省代表处负责人等岗位的工作；他一直表现突出，特别是为公司的市场开拓立下了汗马功劳；为了加强与北方客户的友谊，他甚至有1小时喝下2斤二锅头的壮举。

李想——总经理办公室副主任，任现职6年，进入公司已满15年；由于前年公司裁员，总经理办公室人员精简下去9个，所以这两年他一直身兼几职：党委干事、工会干事、接待员、司机、秘书等。

参与者可分组进行练习，一般以每组11人为宜，其中5人将任职于公司人力资源薪酬委员会，其余6人分别扮演上述6位被推荐加薪的候选人。

首先，各小组扮演被推荐加薪的候选人的6位小组成员分别向任职公司人力资源薪酬委员会的5位小组成员陈述自己应该加薪的理由，时间控制在3分钟以内/人。

然后，各小组任职公司人力资源薪酬委员会的小组成员根据候选人的个人陈述和上述背景资料进行集体民主决策，时间控制在25分钟以内；注意：尽管所有被推荐的人都有理由得到加薪，但是由于金额有限，不能按人头平均分配。

之后，各小组任职公司人力资源薪酬委员会的小组成员推选1名代表，向所有参与者报告本小组的加薪方案，并说明理由；时间控制在5分钟/人。

接着，所有参与者可以自由发言，对各小组的加薪方案进行评价或者补充；时间控制在1分钟以内/人。

最后，各小组在参考其他小组以及自由发言人的意见的基础上，形成比较完善的书面的加薪方案，并呈交给指导者。

本练习的结果是较为全面地描述人力资源薪酬民主评定的过程，从中可以真实地让参与者感受到人力资源薪酬对企业及其员工的重大影响，使他们能够从最终的加薪方案，进一步掌握薪酬管理实际操作的要领。

---

## 第九章 构造优秀的团队

### 本章重点：

- 优秀团队的特征
- 团队建设的理论依据——球论
- 学习型组织的核心修炼
- 沟通与倾听的技巧

### 第一节 构造优秀团队的核心文化——以人为本

#### 一、团队的基本概念

##### （一）团队的定义

对于团队涵义的理解，不同的人所理解的有所差异。行为学家斯蒂芬·罗宾斯认为，团队是由组织结构确定的、职务分配很明确的正式群体<sup>36[1]</sup>。群体内的，通过其成员的共同努力能够产生积极协同作用，其团队努力的结果是使团队的绩效水平远大于个体成员绩效的总和。其对团队的理解主要从协作效应方面考虑<sup>37[2]</sup>。

卡曾巴赫和史密斯则是从团队的任务角度提出团队的含义：“团队就是由少数有互补技能，愿意为了共同的目的、业绩目标而相互承担责任的人们组成的群体<sup>38[3]</sup>。”他们对团队的理解侧重于团队的构成要素。

英国的海伊斯认为，“真正的团队是一群人以任务为中心，互相合作，每个人都把个人的智慧能力贡

---

<sup>36[1]</sup> [美]斯蒂芬·P·罗宾斯，《组织行为学》，中国出版社，1997，P227

<sup>37[2]</sup> [美]斯蒂芬·P·罗宾斯，《组织行为学》，中国出版社，1997，P270

<sup>38[3]</sup> [美]乔恩·R·卡曾巴赫 道格拉斯·K·史密斯，《团队的智慧：创建绩优团队》，经济科学出版社，1999，P41

献给自己从事的工作<sup>39[4]</sup>。”

我们将团队界定为：团队是由为数不多的、相互之间技能互补的、具有共同信念和价值观、愿意为共同的目的和业绩目标而奋斗的一群成员组成的群体。群体成员间通过相互的沟通、信任和承担责任，产生群体的协作效应，从而获得比个体成员绩效总和更大的团队绩效。

## （二）团队的类型

1、从团队的功能来划分，有产品开发团队、项目团队、管理团队、质量提高团队、服务团队、生产团队等。

2、从团队存在的时间来划分，有临时团队和固定团队。临时团队如项目团队、产品开发团队，他们的任务使命一旦完成，通常就会自动地解散；固定团队，如服务团队、管理团队、质量提高团队、生产团队，它们存在的周期时间长，且相对固定。

3、从跨越组织的边界来划分，有企业内团队和企业间团队。企业内团队，如销售团队、生产团队、质量提高团队、管理团队等；企业间团队，如战略联盟企业的项目团队和产品开发团队。

4、从团队成员的多样化来划分，有同质团队和异质团队。同质团队是由个人背景、教育、价值观、文化背景、经历、个性、种族、民族等方面相似的成员构成；异质团队则是由个人背景、教育、价值观、文化背景、经历、个性、种族、民族等方面存在明显差异的成员构成，例如跨文化团队就是异质团队。

5、从绩效方面来划分，有工作组、伪团队、潜在的团队、真正的团队和绩优团队等五种类型<sup>40[5]</sup>。

## （三）团队的生命周期

团队的生命周期，塔克曼（B.W.Tuckman）在 1965 年提出了有名的“四阶段说”，包括构造期(forming)、震荡期(storming)、规范期(norming)和表现期(performing)<sup>41[6]</sup>。

曼兹和安格尔（Manz & Angle）在 1986 年也提出了“五阶段说”。

### 1、构造期(forming)

在构造期，团队的目标、结构、团队成员领导都不确定。当团队成员开始把自己看作是群体一员时，这个阶段就结束了。

### 2、震荡期(storming)

震荡期是团队内部的冲突阶段，表现为成员与成员之间的冲突，成员与环境之间的冲突，新旧观念与行为之间的冲突。在这个阶段，团队成员接受了团队的存在，但仍然存在抵触情绪。而且，对于谁可以控制这个团队，还存在争执。在这个阶段结束时，团队的领导层次就相对明确了。

### 3、规范期(norming)

在这个阶段，团队成员之间开始形成亲密的关系，团队表现出一定的凝聚力。这时会产生强烈的群体身份感和友谊关系。当团队结构稳定下来，大家对于什么是准确的成员行为达成共识时，这个阶段就结束了。

### 4、表现期(performing)

在这个阶段，团队结构已经开始充分地发挥作用，并已被成员完全接受。成员的注意力已经从试图相互认识和理解转移到完成手头的任务。

### 5、休整期(adjourning)

对于长期性的工作团队而言，表现期是最后一个发展阶段，而对短暂性的工作团队，则还有一个休整期。在这个阶段，团队成员开始解散，有的团队成员可能马上加入到其他的工作团队中继续新的团队工作。对于其原来所在的团队，则主要是收尾工作。

## （四）团队与群体的区别

群体是一个小规模的人群组成，他们彼此认识，互相作用以及具有把他们自己一道看作是一个单元的意识<sup>42[7]</sup>。它与团队的定义存在着明显的差异。

一个高效的团队往往欢迎地位较高的人来做团队领导，而工作群体要有效率，就需要由同样地位或相似地位的人组成，若存在一个人指挥别人的话，或群体中有某个实际地位大不相同的人，往往就会阻碍群体凝聚力的形成。

群体的工作业绩是群体成员的简单迭加，而团队的工作业绩是经过整合并显著地大于简单的个体的迭加，工作群体和团队的主要差别可由下表表示：

<sup>39[4]</sup> [英]海伊斯（Hayes, N.），《协作制胜：成功的团队管理》，东北财经大学出版社，1998，P31

<sup>40[5]</sup> [美]乔恩·R·卡曾巴赫 道格拉斯·K·史密斯，《团队的智慧：创建绩优团队》，经济科学出版社，1999，P85

<sup>41[6]</sup> B.W.Tuckman Stages of small group development revisited. Group and Organization Studies, 1965, 2, 418-427, 转引自[台]蔡树培，《人群关系和组织管理》，北京：九州出版社，2001，P182

<sup>42[7]</sup> [美]安科拉等，《组织行为与过程》，东北财经大学出版社，2000，P116

表 9-1 群体与团队的差异性

差异的内容 项目	名称	群体	团队
业绩		群体中成员业绩的简单代数和	①团队的业绩大于团队成员业绩的代数和 ②优秀团队的业绩大大大于团队成员业绩的迭加
目标		大家在一起完成相近或相同的某项工作	经过严格的组织,有明确而高尚的共同目标
领导		监工式的领导,只是下工作命令和监督工作的完成	优秀的组织者,高尚目标的鼓动者,协同合作的指导者
成员对领导的态度		关注而不喜欢	尊敬领导,分担领导的责任,分享领导的成功
决策方式		集中的个人决策	共同参与决策
成员的相处		分散的、个体的	融洽而高效

#### （五）优秀团队的特征

##### 1、非常明确的团队目标

明确的团队目标,是任何团队成功运作的前提。在共同团队目标下,成员间将在更高的水平上达成共识。

##### 2、非常清晰的团队角色

当一个团队内部具有非常清晰的角色扮演时,团队就存在着明确的分工。明确分工导致专业化,因此,团队的不同角色必然具备不同的个人能力,他们的组合正好形成了有力的技能互补。

##### 3、强有力的团队领导

如果团队领导缺乏强有力的能力,将会使团队无法按组织或客户的要求完成项目任务或实现项目预定的目标。优秀的团队领导必须是:好的聆听者、稳定组织的缓冲器、有高明的领导能力、有较精湛的专业知识、善于尊重他人、能公正地对待团队中的每个成员等。

##### 4、高度的团队信任

团队成员的一切合作行为都是基于彼此间的相互信任,相互间的协作以及信息与知识的共享的彼此信任的基础。

##### 5、成员得到充分的授权

成员的充分授权,是优秀团队的一个显著特征。在优秀高效的团队中,成员的能力得到团队领导的肯定,并依据其能力大小授予相应的职责和权力。成员们可以自主地参与团队的管理和决策。

##### 6、团队的凝聚力强

优秀的团队,其成员具有很强的团队精神,他们对团队具有强烈的依附心理和归属感。成员之间在完成团队任务时彼此都非常地协调和默契,相互间都坦诚相待,无保留地进行信息沟通和知识共享。

##### 7、顺畅的沟通渠道

信任的建立、成员间信息与知识的共享、相互间的理解和认识、信息在团队内部的顺畅流通都离不开成员间顺畅的沟通。

##### 8、良好的团队学习氛围

优秀团队存在相互间私下的沟通,个人的信息和知识的共享,团队问题解决的经验交换。在碰到各种各样的问题和难题时,成员之间可以通过相互间正式和非正式的讨论,集思广益,最终达到解决问题的目的。

##### 9、良好的组织支持和团队外部环境

没有了组织领导的支持，任何团队行动的开展都将困难重重；没有了组织的人、财、物的支持，任何团队的活动都将无法进行；没有团队外其它部门的协助和支持，团队项目的开展也将是如履薄冰；没有客户和供应商的支持，项目也将难以顺利得以开展。所以，凡是优秀、成功的团队，必然都会有良好的组织支持和团队外部环境。

#### 10、硬激励和软激励的有机结合

采用硬激励和软激励以实现成员的激励。硬激励手段，通常有金钱激励、物质激励、带薪休假等方法。软激励，则主要从团队文化建设出发，使成员感受到他的价值在团队中得到了体现，使成员感受到他在团队中受到了尊重和信任。

## 二、团队文化的塑造

### （一）团队文化的相关概念

#### 1、团队文化的内涵

团队文化，作为企业文化的组成部分，同样也应该沿着改革的潮流方向发展，即真正实现团队组织内部“以人为本”的管理。如今的团队也确实体现了“以人为本”的宗旨，比如团队可以自主地行动，成员得到充分的授权，可以共同参与团队的决策。

因此，我们可以这么给团队文化下定义：团队文化，就是成员通过相处在一起而逐步形成的为大家所接受和认可的价值观、理念和行为准则。它是在原有企业文化基础上进一步的发展和创新，它充分体现了“以人为本”的企业管理理念。

#### 2、团队文化的特征

（1）它与团队所在企业的企业文化是相关联的。这在团队文化的定义中得到了强调；

（2）它是通过人的行为举止、政策、程序、规范、计划、领导风格以及团队内个人和集体所起的作用反应出来的；

（3）团队文化是一个整体，它是在共同的兴趣、相互的义务、合作、友谊和工作挑战中产生的一种社会交往方式；

（4）它鼓励创新和冒险，同时也具备一定的容错能力，这是由团队本身的特征决定的；

（5）优异的团队具有以下特点：兴趣相同，不以个人为中心，具有相互信任、绝对忠诚的威力。

#### 3、团队文化的功能

（1）导向功能，指的是团队以大家认可的价值观、理念和规范指引成员为明确的团队目标而努力奋斗。

（2）凝聚功能，指的是团队成员在共同的价值观和理念下相互信任，彼此和谐一致，从而激发出强烈的归属意识，并最终融为一个团结的整体。它体现为团队对成员的吸引力和成员对团队的向心力两个方面。

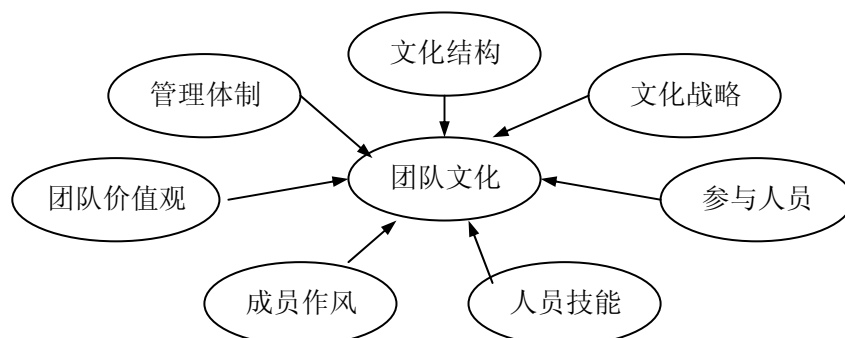
（3）激励功能，指的是团队把成员视为最为宝贵的资源，团队在激励机制设计上更加灵活，其目的就是充分激发成员的主动性和创造性。

#### 4、团队文化的管理模式

目前，著名的文化管理模式有“7S”模式和“11C”模式。

“7S”模式，它包括结构（Structure）、战略（Strategy）、人员（Staff）、技能（Skills）、作风（Style）、共同的价值观（Share Values）、体制（Systems）7个方面的变量。

“11C”模式是由中心的一个“C”——文化（Culture），和周围的10个“C”组成的，它们分别是沟通（Communication）、观念（Concept）、关心（Concern）、竞争（Competitiveness）、协作（Cooperation）、协商一致（Consensus）、结合（Coalition）、集中（Concentration）、控制（Control）和小组（Circles）。<sup>43[8]</sup>



<sup>43[8]</sup> 应焕红，《公司文化管理——永续经营的动力源泉》，中国经济出版社，2001，P72-77

图 9-1 团队文化管理的“7S”模式

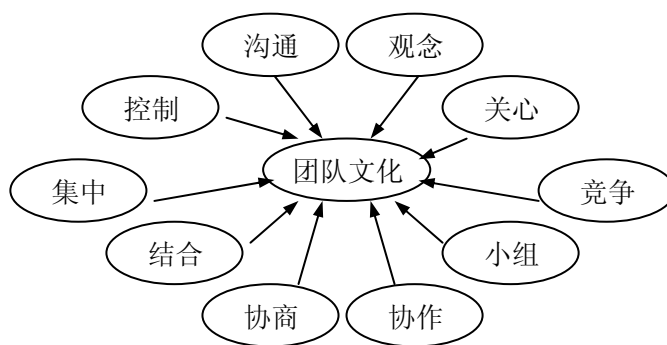


图 9-2 团队文化管理的“11C”模式

## （二）如何塑造强有力的团队文化

### 1、建立授权的团队文化

建立授权的团队文化，关键还是要正确、全面地了解和认识授权的本质及其给组织所带来的变化。许多企业高层管理人员没有意识到，授权实际上就是提倡分权，反对集权，因此在工作中，他们一面声称他们在执行一项非常有意义的团队授权计划，另一方面却紧紧地握住手中的权力，对团队的运作经常横加干涉。所以，要建立授权的文化氛围，首先就是要更新管理人员的观念，学会大胆地放权；同时要让管理人员明白，授权将给他们带来哪些真正的好处以及一些相关的注意事项。一些组织也执行了授权计划，但当他们发现项目团队的运作经常发生一些工作失误、甚至有的偏离了他们的方向时，他们又介入了团队的管理中，接踵而至的就是权力的回收，结果是授权计划的无疾而终。这种情况告诉我们，要真正做到团队授权，组织应该有一定的容错能力和相应的指导系统，这样可以保证授权计划的顺利进行而不是半途夭折。三是要使管理人员舍得手中的权力，使团队成员有更多的自主权。这要求我们的领导转变以往的定式思维模式，寻找在权力下放后应该做的一些更有意义事情，如组织发展的远景规划、组织策略的制定、组织制度的完善和创新、团队今后发展的战略规划等。四是要在组织范围内灌输授权思想，使员工敢于接受权力的挑战，敢于承担更多的职责；同时要经常地与员工沟通，了解他们的想法，听取他们的意见，赢得他们的信任。五是要给予员工相应的技能和知识培训，保证授权计划的顺利实施。六是要在组织范围内尽可能实现知识和信息的显形化及共享，实现团队成果的利益共享，以提高团队成员的工作积极性和工作效率。七是要保证授权的有效控制，保证将来权力的必要回收和授权的动态化。

### 2、建立信任的团队文化

以人为本，首先体现为对人的尊重和信任。在团队内部实现完全信任的合作关系时，团队成员之间将熟悉彼此的情况，团队领导对成员的了解可以达到了如指掌的程度，这样才能更好地安排每个成员合适的团队任务，实现有效的授权和团队自主，做到真正的“人尽其才”，“才尽其用”。而建立信任的团队文化，实际上是涉及如何构建团队信任的问题。

### 3、团队规范

规范是团队逐渐形成演化出的各种规章、制度、标准等；在团队形成和组建之初，一般是以企业的规范作为团队规范，但由于企业规范在团队中运作时会逐渐出现新的不适应，于是团队成员就对企业规范进行修正，在不断的反复中，新的团队规范也就出现了。

团队规范包括：让团队成员始终了解团队的情况，包括好坏两个方面的消息；鼓励成员沟通思想、分享机会和利益并分担问题，这对于新成员尤其重要；为团队成员举办一些社会活动，但不应太多、太滥，不应干扰他们的个人生活；培养一种非正式的但又具有组织纪律性的工作关系，如名字的使用、在项目里相关者之间建立工作关系网、所有利益相关者之间的相互尊重；作为团队领导，应当建议、辅导、促进并推动这样环境的产生，即成员能够感受到支持、鼓励以及嘉奖；鼓励高层领导为成员创造更多的机会来与上级沟通。

## 三、“以人为本”是团队文化的核心和灵魂

### （一）“以人为本”的管理思想源自中国

#### 1、“仁者爱人”<sup>44[9]</sup>

<sup>44[9]</sup> 《国语·周语下》

孔子的“仁者爱人”提出了以“人为中心”的重要思想，言仁必及人。孔子还认为“不义则利不阜，不详则福不降，不仁则民不至。”<sup>45[10]</sup>贾谊在《新书·大政上》也说道：“闻之于政也，民无不为本也，国以为本，君以为本，吏以为本。”

“民”是国之本，君之本，当然要重之；爱之，仁之。以人为本，中国古代的儒家思想确实处处体现，认为天地万物之间，人并不处于从属地位，而是著万物之灵气，水能载舟，也能覆舟，偏重从国家大计出发，再之劝君王治国平天下须以民为主，以人为本。

## 2、千里马常有，而伯乐不常有，主张破格用才，以人为本

选才用能，我国自古有许多精辟的论述，在韩愈“马说”一文中，结论提出“千里马常有，而伯乐不常有”。点出在当时情况下，要知人善任、要能发现“千里马”是很不容易的。自古有姜太公遇周文公、诸葛亮遇刘备、管仲相齐，这些“伯乐”和“千里马”都是一代名君名臣。只有不拘一格用人选才，提倡先有伯乐后有千里马，才能从“凡马”中选出“千里马”。几个世纪过去了，“伯乐相马”的典故至今仍广为流传和引用，可见这一思想影响之深远。正因为古代“求贤若渴”，才有千里马之典故，正因为“民本”思想的源远流长，才有破格用才的思想。

## 3、善政不如善教之得民也

主张提高人民的智力和文化，从孔子便已开始，孔子提出“有教无类”的思想，主张所有的人都应接受教育，他认为通过学习，首先可以增进人们的各种知识和技能，知道各国的现状和历史，了解各种礼仪，“君子博学于文，约之以礼”。荀子也提出“不教无以理民性”，只有加强教育才能提高人们的生产技能。其次，孟子提出“设为庠序学校以教之”，“教以人伦，父子有亲，君臣有义，夫妇有别，长幼有序，朋友有信”。进而提出“善政不如善教之得民也”，“善政，民畏之；善教，民爱之”。这种主张提高民族素质，加强全民文化教育的理论是很远见卓识的，同时也是我国人力资本投资理论的雏型。以人为本，就必须提高人民的素质，民主、民本才需要“善教”以“得民”。

## 4、得人则兴，失人则败

古代郑观应提出“得人则兴，失人则败，故欲事之兴，惟在得人而已”，提出国家兴旺发达与是否“得人”至关重要，“得人心者得天下”。墨子也提出“兼相爱，交相利”的思想，孟子则从性本善出发，提出“恻隐之心，人皆有之；羞恶之心，人皆有之；恭敬之心，人皆有之；是非之心，人皆有之”的理论，这种人与人相互沟通，相互信任和相爱的思想正是今日人与人相互沟通相互理解的主要论点。人类在漫长的历史中，许多仁人志士一再主张仁爱、博爱，主张信义、忠实、信任，所谓“老吾老以及人之老，幼吾幼以及人之幼”从爱而求同，从爱出发，求得人心。

如上所说，以孔子为代表的儒家文化，其特点之一是仁爱之心、以人为本，同时提出群体本位的思想，强调个体的行为不能危及集体的生存和发展，个体应服从集体。特点之二是和谐主义，提出“和为贵”，追求整个社会乃至整个宇宙的和谐共存，稳定发展。特点之三是中庸之道，群体本位、和谐主义、民本主义、中庸之道为基本特色的儒家文化后来衍生出现代的团队精神始发站的必然结果。而“以人为本”始终是其中的精华部分。

在处理个人与集团的关系以及个人与集体事务的关系上，团队精神所主张的个人与集体共命运、个人服从集体、为集体尽心尽力，这就是提倡的仁、智、礼、义、信。

在处理集体中成员与成员之间的关系上，团队精神源于儒家倡导的仁者爱人思想。

此外，儒家对“家”极为重视。“家”是修身、齐家、治国、平天下中的重要一环，是社会的基本构成单位。在一个家庭中，父母应爱子女，子女应孝敬父母，子女之间应相互爱护、互相关照，家庭成员之间构成了命运共同体。“家”在观念意识上及组织形态上的存在直接衍化为日本企业经营上的“家族主义”，成为团队精神的直接渊源。

## （二）“以人为本”的思想直接影响到日本的企业文化

日本自公元5世纪以来，长期受到中国儒家文化的熏陶，并把它发扬光大。使儒家思想在日本进入全盛时期的是德川幕府。二战失败之后，日本企业广泛采用终身雇佣制、年功序列制、企业内福利制和企业内教育培训制。60年代日本的经济奇迹引起了西方研究学者的注意，通过对日本企业的长期研究，他们发现团队的运用是日本经济发展的重要原因，而日本的企业文化中的“员工归属感”、“安全感”就是源于“民主、民本”思想，有人说，日本的企业文化根在中国，花开日本。中国改革开放之后，中国源于儒家的“以人为本”的管理思想受到极大发扬，有根的地方花才能更鲜艳。

## （三）“以人为本”是团队文化的灵魂

“人本管理是20世纪80年代初风靡西方世界的一种管理文化，其核心是尊重人、激发人的热情，其着眼点在于满足人的合力需求，从而进一步调动人的积极性”。<sup>46[11]</sup>如今，国内的大多数企业也纷纷提出了以人为本的管理理念，并把它作为企业文化的重要组成部分。但是是否各个企业都做到了“以人为本”的管理呢？这种理念是否真正融入于企业的文化呢？对此，我们是抱有怀疑的态度。许多企业把“以人为本”

<sup>45[10]</sup> 《国语·周语》

<sup>46[11]</sup> 刘光明，《企业文化》，经济管理出版社，2001，P443

挂在口头上，但实际行动中却不见得如此。例如，有的企业一面在喊“尊重人才”，一面却把刚刚重金引进的人才撻在一边；高喊“重视人才”，而在行动上却不真正落实到实处，使得人才个人的奉献与所得远不成比例；有的则总是认为“外来的和尚能念经”，却忘记了自己身边其实不乏优秀的人才。

鉴于对“以人为本”的企业文化的理解，我们认为，“以人为本”首先要了解自己身边的人，然后是尊重、发展和提高他们，以激发他们内在的潜力和积极性。要了解身边的人，就要求管理者与员工们经常地沟通，只有这样才能熟悉他们的情况，才能做到心中有他们；尊重他们，就应该尊重他们的劳动，对他们的贡献给予相应的激励措施，给他们的才能提供施展的舞台和空间；发展和提高他们，就应该制定合理的教育培训计划，使员工在工作期间能得到不断地学习新知识和新技能的机会。

有些在经营上很有能力的企业领导不明白：为什么“以人为本”的管理那么困难？我认为基本原因就是以人为本是“民为主，君为轻”，是管理者不再是高高在上的“发号施令者”，而是要尊重员工、关心员工，要实行个性化管理、人性化管理，对员工的需求要给予充分的重视。这是所有企业领导必须面对的难题，要建设优秀的团队，必须“以人为本”。只有这样，才能得人心，也只有这样，才能凝聚起一个有战斗力的团队，以人为本是团队的灵魂。

第二节 建设优秀团队的理论依据——球论

一、团队建设遇到的困境

（一）团队出现内耗，能力抵消， $1+1<2$

团队如果出现价值观上彼此不认同，就会使整体功能小于部分功能之和，甚至小于单个部分的功能，图 9-3 是整体功能小于部分功能之和的情景。

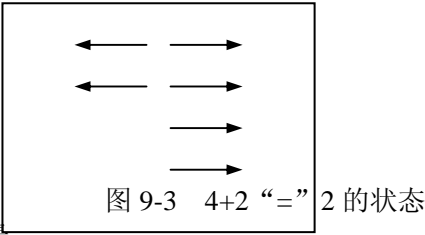
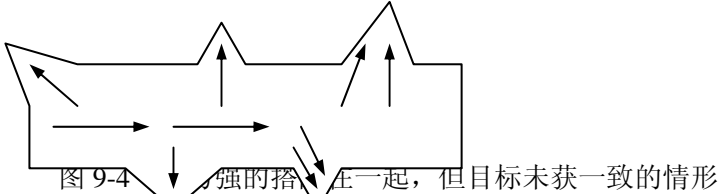


图 9-3 是团队整合不好的情景。

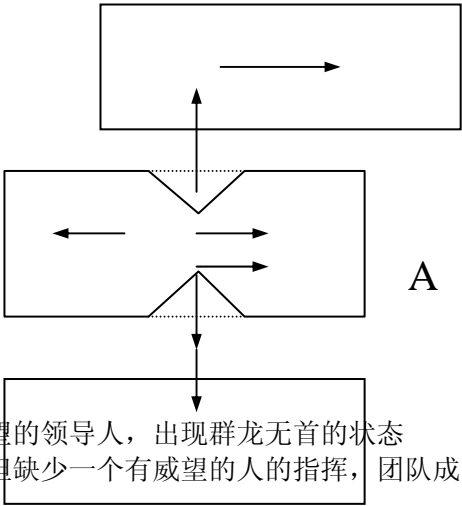
（二）团队出现价值观差异，能力汇聚，但力不往一处使

价值观的差异容易导致人与人之间难以沟通，出现能力配置不良，每个人都有发展，但发展的方向不一致，不能出现合力，图 9-4 就是这样的例子。



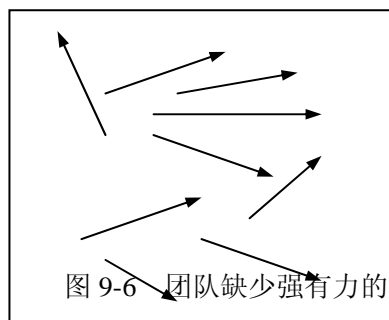
（三）团队的运作受到他团队的干扰——挖墙角使团队建设受到影响

当团队遇到困难，无法整合起优势力量攻克难关之时，此时他团队有可能“乘人之危”挖“墙角”，这在市场上属于正常现象，但对被挖墙角的团队而言，就会更加陷入困境。



（四）团队缺少一个有威望的领导人，出现群龙无首的状态

虽然团队成员目标一致，但缺少一个有威望的人的指挥，团队成员陷入盲目状态。



## 二、团队建设重要的理论依据——球论

### （一）“球论”的相关理论

#### 1、“球论”理论描述

某一团队（特别是领导团队）在选择其合作伙伴和团队领袖时，只能在特定条件下和特定环境中作选择，这种选择不可能是从一开始就获得彼此之间全部的胜任和合作，以最重要的价值观和认同感为前提，对其余的某些选择只能在一定环境制约下作强迫性选择。这种选择虽然是有条件和强迫性的，但团队的成员应在选择之后加强彼此的理解、沟通、协调，求同存异，并努力寻求团队成员的相互信任和相互合作，共同建设优秀的团队，使团队的整体效益最大，团队成员的个体价值也达到最大，从而实现组织与个人利益最大化。

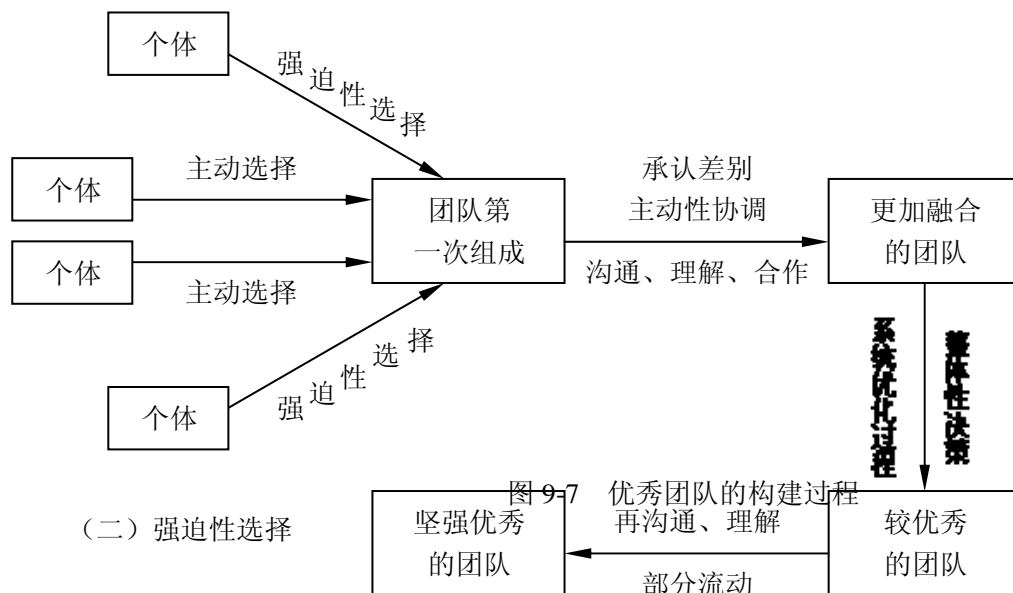
“球论”是团队建设重要的理论基础。由于团队成员众多，其彼此的选择不可能个个都“精挑细选”，个个都“称心如意”，纵使第一次的选择是彼此认同的，由于个体在变化的环境中是动态的、可变的、开放的，彼此的选择始终要在强迫性选择中谋求动态的平衡和最佳切合点。

#### 2、“球论”的来源

“球论”的名称来源是因为作者受了美国一个与“球”有关的小故事的启发而逐步衍生出的一个理论。这个小故事是这样的：美国某个偏远乡村住着兄妹二人，哥哥喜欢踢足球，每次皆叫上邻居的一个男孩子一道去踢球，踢球回来后，哥哥总对妹妹抱怨邻居的男孩子球踢得不好，又爱出风头等。妹妹对哥哥说，“既然他有这么多缺点，为什么你每天总要约他去踢球呢”。这个故事提示了很普通的道理：在特定的环境（偏僻的乡村）和特定的条件要求（会踢球的男孩）下，哥哥的选择范围是非常有限的，哥哥的选择就是属于“强迫性选择”，受这个故事的启示，同时观察分析了许多企业领导团队的情况，逐步概括提炼出团队协作的理论——“球论”。

#### 3、“球论”涉及的主要观点

“球论”涉及 4 个主要观点，一是强迫性选择，二是主动性协调，三是整体性决策，四是再一次的选择、流动和协调。



强迫性选择是指人们在特定条件和特定环境中，可供选择的对象（或机会）只能是有限的个数，人们必须在这种有限的个数中作出一个选择，这种选择并非完全符合选择者的全部选择指标，选择者必须在这些指标中作出取舍，并作出不完全符合个人意愿的选择。

二匹机会马向你飞奔而来，你要选择哪一匹马，这种选择不仅是强迫性的，而且需要在瞬间决定；你去应聘工作，有三个公司愿意录用你，对你而言，它们之间也许各有优缺点，你要选择哪一个公司；你是某公司的领导，你在招聘你的某一部门经理时，甄选到最后，经常会遇到符合你的条件又愿意来你公司的只有 3-5 人，他们各有优缺点，不能全如你的意愿，你要选择哪一个；你在选择终身伴侣时，常常是你心目中最满意的那一个还没出现，于是你蹉跎岁月等待那梦中情人的到来，最后多数人必须作出不尽如人意的选择。人生有三大选择：择业、择偶、择友。这三大选择经常会影响你个人职业的成功。因此，强迫性选择是每个人必须面对的课题，能在强迫性选择中获得成功的选择者必须具备三个能力：

识别能力；

判断能力；

决策能力。

强迫性选择并不是人生只有一次，人生的绝大多数选择都属于强迫性的范畴。美国兰德公司曾经根据强迫性选择的原理对二战中的德国报纸进行追踪，从而得到许多十分有价值的情报。当新闻的版面确定之后，在远远大于版面的各类新闻中（或归类新闻中）要作出强迫性选择，这种强迫性选择表明了事件的重要程度、决定的重要程度和人们的反映强度，这使得他方的强迫性选择的信号给了对方进行判断的讯息。强迫性选择伴随人一生的各个阶段，同时对人生的某一阶段而言，有时是若干次强迫性选择组合。理解这一点是应用“协作论”的基础。

### （三）主动性协调

当某个人确定只能跟这几个人一起踢球时，就必须与他们主动协作，以便把球踢好。主动性协作是应用球论的重要方法。

主动性协调是指你在进行职业奋斗的过程中，当你由于时间和空间的制约，只能对合作的某个人和某些人作强迫性选择时，你必须采取各种主动的方式，改进这种强迫性选择给你个人带来的心理压力和行为阻碍，减低彼此间不协调的因素，主动沟通并增进彼此的关系，使双方能够向和谐、快乐、合作的关系进展，使群体关系顺畅和富有弹性。

人生的职业生涯中，每一次作出的强迫性选择都会给自己和他人带来负担，都可能导致双方或若干方的关系紧张，此时，主动性协调是十分必要的。

#### 1、对强迫性选择的对象发送信息：

（1）对上级：我会主动服从您的领导，在工作中，尽力帮助你实现你的抱负。

（2）对同事：我愿意与你协调工作，凡是必须我配合和支持的工作，我一定会使你觉得满意。

（3）对下级：我一定会公正公平地对待你，只要你努力并作出成绩，你一定会得到认可和赞赏。

发送信息，必须注意信息发送的准确性、信息送达时的可靠性、对方接收信息的无误性。如果你对一个人微笑时，对方认为你是冷笑或是苦笑，那么这个信息就出现了重要的误差。

#### 2、主动性协调的主体必须具有以下三个能力

（1）自我调适心理的能力；

（2）理解他人心理的能力；

（3）公共关系能力。

自我调适的能力当然是伴随一个职业成功者全部职业生涯的始终，也伴随着一个人人生的始终。但是在进行主动性协调过程中，这种能力的要求尤其重要，因为此时的前提条件是或者对方不喜欢你，或者你不喜欢对方，性格、兴趣、价值观、情感、历史、环境对人的行为的影响是十分重大的。此时你心理的调适能力非常重要，你必须学会控制自己的情感，尽量理解对方、体谅对方，同时在发送友好信息过程中必须掌握一定的技巧，在时间、空间、语言、行为、程度、场合等都要有个过程，才能使主动协调的信息得到对方的认可，增进了解和体谅，发展协调和友好的气氛。

### （四）整体性决策

主动性协调的信息发出并经过努力实施之后，也常发生有协调失败的案例。有些人会匆匆跳槽；有些人会灰心丧气，埋怨自己的命运不好；有些人会继续努力，勇敢地去继续争取协调的可能。此时，我们的建议是应该作整体性决策，即对职业生涯的设计和职业生涯的实施作通盘考虑，以全局、整体和职业阶段发展作为思考的前提。

整体性决策是指主动性协调受挫后的决策准则。当人们的职业生涯经历过强迫性失败后，必须把人生第一阶段的职业生涯进行慎重的评价，从整体性、全局性考虑职业生涯的重新设计，从而作出适合自己下一阶段职业发展的决策。

人生职业发展从大的方面划分有进入职业阶段、发展职业阶段和维护职业阶段。但职业生涯通常由若干个波峰组成。

1、图 9-8 表明若干种职业生涯的发展状况。

(1) 图 (a) 表明一种稳定而无波折的职业生涯，就象一个妇女从一而终一样，从进入职业到退休始终从事一种职业，甚至是在同一个单位走完其职业生涯。这种的职业道路是日本人最欣赏的一种：终身雇佣制。

(2) 图 (b) 表明一种迅速向上发展的职业生涯。第一个波峰是下一个阶段的基础，每一次职业的变更或跳槽使职业更接近于成功。这是一个经过良好设计和把握好各种时机的职业生涯，是美国人最欣赏的职业道路：积累能力并向前发展自己。

(3) 图 (c) 表明一种逐步后退的职业生涯。中国人认为这是一种后劲不足的发展道路。这种人一进入职业就获得成功，而后由于环境和个人的原因未能获得良性发展，不断萎缩自己的发展前景，使每一次变迁都比上一次更糟。

(4) 图 (d) 表明了一种传统的正规的职业发展阶段，其发展速度稳健，符合进入职业阶段、发展职业阶段、维护职业阶段的发展过程，这种人在中年时职业成就进入了顶峰。这是中国人最欣赏的职业道路：稳健、稳定不急于求成，中庸且不强出头头。

整体决策通常指进入第二个波峰之后，不包含第一个波峰。每一个职业包含三个阶段：适应阶段、创新阶段、再适应阶段。发挥才能的创新阶段，你在适应阶段的主动性协调如果失败，下一阶段的创新可能出现较大的阻力，此时整体性和全局性的分析变得十分重要，这通常可从影响你发展的主体在组织中的地位、能力和彼此间不协调的程度、原因等进行综合性整体性决策。

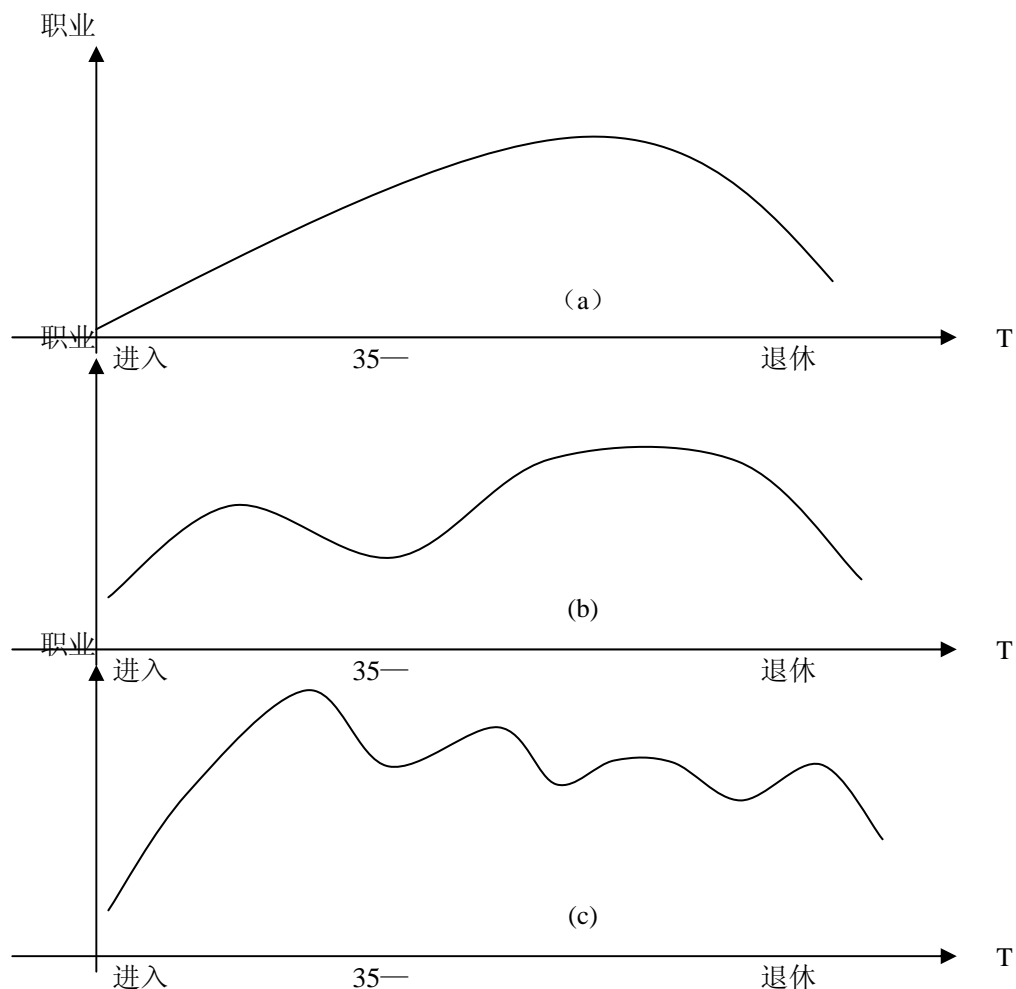
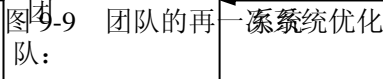


图 9-8 职业生涯的发展状况

- (1) 抓关键事件和关键人物;
- (2) 注意整体目标和阶段目标;
- (3) 要注意妥协和让步, 但要把握妥协和让步的度, 不能让自己的核心价值观和终身追求让步;
- (4) 注意与周边关系的协调。

### （五）团队的再一次系统优化

团队的成员经过主动性协调以及成员与成员之间、团队与成员间的整体性决策后，团队成员的认同感会迅速增强，团队会迅速成长为一个优秀的团队，但团队是一个变动和开发的整体，团队必须要与外部环境不断进行能量、信息、人才的交换与互动。因此，正常的人才流动是必然的，一方面，团队成员必然会有部分会遇到自然磨损，如退休、生病，某种原因的迁徙等；另一方面，团队成员的知识结构、专业水平、发展状况也是动态变化。此时，团队必然要吸收一些新的成员进入团队，为团队注入新鲜血液；另一方面，团队部分成员要离开团队，要求更好的发展，或求职业的平移，或不得不降阶以求更加匹配个人能力的工作。团队的再一次系统优化也是团队和成员面临的又一次强迫性选择后的又一次的协调合作，详见图 9-9。



协作是一个经久不衰的课题，关于协作理论的研究古已有之，“和为贵”就是一个典型的协作思想。协作理论涵盖了三个层次的内容：“强迫性选择”是球论的思想基础；“主动性协调”是球论的行为要求；“整体性决策”是球论对职业成功的目标要求；球论是紧扣个人职业成功进行研究的，因而没有更系统地涉猎团队成功的研究、组织成功的研究，而以个体出发，分析研究人们经常遇到的困惑和提出一些有益的建议。

一位担任公司总裁的朋友听完我的球论之后，曾多次在他的班子会上说：我们几个在一起踢球了，你们选择了我，我选择了你们，我们没有别的选择了，让我们踢好球吧。我想对所有的朋友说的一句话就是：在特定条件和特定环境中，让大家合作吧，让我们一起踢好球。

### 第三节 优秀团队的重要标志——学习型组织

## 一、彼得·圣吉（Peter M.Senge）与学习型组织

### （一）彼得·圣吉（Peter M.Senge）创造了崭新的第五项修炼

彼得·圣吉（Peter M.Senge）出生于美国芝加哥，先后就读于史丹福大学和麻省理工史隆管理学院，1978年获博士学位后，十余年来孜孜不倦地将系统动力学、组织学习、创造原理、认知科学、群体深度对话与模拟演练相融合，发展出一种人类梦寐以求的组织蓝图，这幅蓝图勾勒出学习型组织的伟大理想，表达这种思想和蓝图的巨著就是《第五项修炼》。

《第五项修炼》被世界各方面的学者称为一扇重新看世界的窗，我国复旦大学管理学院教授、麻省理工学院终身荣誉院士杨通谊先生称彼得·圣吉（Peter M.Senge）是伟大的时代先驱。而彼得·圣吉（Peter M.Senge）本人认为他的研究成果是为人类找出一条新路。他认为，随着时代的快速发展，人类正处于一个十字路口上，一方面，人类会因为历史的启示继续走在前进的路上，以征服自然作为人类当然的责任，另一方面，现在的许多迹象表现，人类似乎已经快走到这条路的尽头了。人类虽然学会了影响和改变环境，但出乎人类自身预料的是，这种改变环境的努力已经危及人类物种生存的程序，世界上每日都有几万种的物种已消亡，人类的自我意识的不断膨胀使人类推动了对宇宙生命奥秘的神秘感和敬畏感。同时，彼得·圣吉（Peter M.Senge）还提前警示我们国家的人们，千万不要因为经济的发展而牺牲我们生活的环境，傲视自然的运行秩序，他甚至问：“你们会不会变成另外一个不择手段的剽窃自然，以非永续性及危害后代的方式发展社会？”《第五项修炼》描述的是如何不断省视我们心灵的真正愿望，强调尊重个人愿景并建立共有愿景，强调人类自身的创造性群体的交流能力，使我们的集体更有智慧。这就是创建学习型组织。

### （二）学习型组织的核心修炼

#### 1、自我超越

只有通过个人学习，组织才能学习。日本京都陶瓷创办人稻森胜夫认为，不论是研究发展、公司管理，活力的来源都是“人”，而每个人有自己的意愿、心智和思考方式，如果员工本身未被充分激励而去挑战自己，自我超越，则组织就无法提升生产力和迅速发展。

自我超越的修炼主要是建立个人“愿景”，保持自身创造力，正确认识和处理结构性冲突、坦然地面对环境和社会的真象，自我超越最后和最难的一步是对“潜意识”的运用，从而了解生命的终极目标。

#### 2、心智模式训练

心智模式是研究如何认知我们的世界，同时决定我们应如何行动的一门有关心灵修炼的新模式。心智模式具有检视个体心智，凝聚团体心智的功能，同时在不断反思中根除组织和个体的病根。

#### 3、共同愿景的训练

“共同愿景”是指“我们想要创造什么？”，是组织中人们所共同拥有的愿望，这种愿望不仅出自众人一体的感觉，而且贯穿于组织所有的活动并把这些活动融汇起来。

#### 4、团体学习的训练

在组织内部，团体学习有三个必须兼顾，一是团体必须学习如何获取高于个人智力的团体智力，二是要学习既创新又协调的具有相同目标的团体行动，三是要学习团体成员如何在团队中准确地把握角色位置，并且团队高层管理者的行动具有教导他人学习的方法和技巧。

#### 5、掌握修炼的层次性

第一个层次是具体的练习，这是个人和团队学习的主要焦点，第二个层次是重视一些理论和原理，愿景的力量，都是依据自我超越的原理，第三个层次是“精髓”部分，即深入了解每项修炼的意义和目的，同时使这些修炼能以相互合作和理解的方式进行。

## 二、团队学习的方式和类型

### （一）团队学习的方式

#### 1、交叉式团队学习

“三人行必有吾师”，团队成员在学习时，吸取对方的长处，以弥补自己在知识、信息、技能等各方面的欠缺。团队成员间相互为师，形成学习的磁场，这个磁场既能吸纳他人的长处，又发射自己的长处被他人所吸纳。

#### 2、共享式团队学习

团队成员就一个主题展开学习，各自发表自己的见解、看法、建议、意见等。每个成员分享其他成员的信息和思想并可能产生新的思想。团队成员大家都是学生，在这个主题上都获得了重要的知识和重要的提升。

#### 3、核心式团队学习

团队成员中的某一方向较有成效者或某一知识有显著较他人为优者，成为其他成员的共同教师、指导者。团队成员向他学习知识，分享他的智慧，并提升这一方面的能力和水平。

#### 4、集束式团队学习

开展某一主题或某一领域的专题论坛，由这一领域有成就的几位专家组成“一束”专家团，他们在这—领域不同方向（主题）上有独特的见解和杰出的成就，这一小小团队向团队其他成员做演讲。这是小小团队智慧辐射大团队的过程。

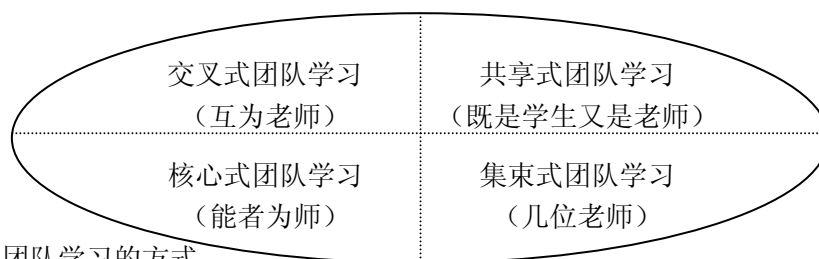


图 9-10 团队学习的方式

### （二）团队学习的类型

#### 1、适应性学习

适应性学习是团队学习的最基本类型，它类似于阿吉瑞斯所说的单环学习。这种学习是在一系列被承认和被理解的限制下进行的，这些限制反映了组织对其环境和自身的假定。单环学习关心的主要是效果问题，即关心的主要是在现有规范规定的范围内如何最好地实现现有目标，以及如何最好地保持组织绩效。

#### 2、创造性学习

创造性学习，类似于双环学习。当团队组织按照现有规范只注意效果而与规范本身产生了冲突时，为了解决这种冲突，团队组织的管理者必须做到以下几个方面：首先，他们必须对冲突本身有所认识；其次，他们必须进行探索，寻求解决冲突的要求；再次，他们的探索结果是重建团队规范的形式，与这些规范相联系的策略和假定也需要重新制定；最后，他们需要将这重建的规范和假定等都根植在组织的映像和图景之中。这一过程就是双环学习。这意味着，当组织成员愿意质疑其长期持有的关于其使命、客户、能力或战略等的假定时，创造性学习就会发生。创造性学习需要一种看待世界的新方式，这种新方式是基于对组织及其关系的理解。与适应性学习相比，创造性学习更可能导致竞争优势。因此，团队学习主要是指团队组织的创造性学习。

### 三、如何加强团队学习

#### （一）个人学习

构成团队学习的基础是个人学习。个人学习是贯穿一个人一生的全过程，它是团队成员利用个体个人的时间，根据个人需要，采用个人方面的形式，进行知识学习和知识积累的过程。这种知识的积累有渐悟与顿悟的两个过程。渐悟是种缓慢的积累和提升，顿悟是一种从量变到质变的过程，只有一种显著的落差的飞跃。我们提倡团队个人学习必须是渐悟与顿悟的结合，必须是不停顿的、无止境的学习过程，同时又能获取创新和知识飞跃的结果。

适应性学习包括对外部环境的同化和调节两种机能。同化是以主体“格局”的结构与外部世界的结构相似为前提的，但主体的“格局”与外部世界的结构不相似时，为适应外部环境的变化，主体就需要对已有的“格局”进行挑战。通过同化和调节，认识结构就不断发展，以适应新的环境。在学会同化的同时，个人还要学会改变“格局”。因此，个人学习的过程中，一方面要不断积累知识，个人的知识存量越多，它应付外部环境的能力就越强；另一方面，当面临知识结构需要调整时，过多的知识存量不仅不是优势，反而阻碍了创新和新知识的获得。因此，真正的学习是对知识的积累和对知识的放弃的对立统一过程。

创新性知识学习，是指培育创新的思维方式或特定环境下进行创新能力学习的方式。创新性学习与适应性学习相比，是跳跃性和高跨度性的。为促进创新性知识学习，必须让个人对现状有危机意识，这可以激发他们内在的创新性学习的热情。

#### （二）团队学习的方式

根据冯奎对学习组织的研究，团队学习有三种方式：信息交换会议、特别会议制度和深度汇谈与讨论。<sup>47[12]</sup>

信息交换会议，是最常用的团队学习的方式。例如，加拿大银行建立了帮助地区经理分享经验、数据和情报的会议制度；联邦快递公司采用开门政策，鼓励雇员直接与管理层交流意见，反映他们的问题以及对公司和行业的评论，公司不断重申公正对待每个快件递送员，确保公司倾听雇员对公司的任何抱怨和意见。尽管如今的信息技术已经非常发达，但这种传统的信息交换会议仍然是十分基础性的工作。一旦没有了信息的获得、交换和共享，知识的获取也就无从谈起。

<sup>47[12]</sup> 冯奎：《学习型组织：未来成功企业的模式》，广东经济出版社 2000 年版，第 63-71 页。

特别会议制度，是对传统的信息交换会议的有效改造。它被认为是产生“优质对话”的好办法。

深度汇谈与讨论。“深度汇谈”指的是一个团队的所有成员，说出心中的假设，而进入真正一起思考的情形。“讨论”是提出不同的看法，并加以辩护。这两者基本上是互补的，它要求团队能妥善运用这两项交谈技巧的能力，而且要学会如何避开与这两种有建设性的交谈相冲突的力量，如阿吉瑞斯所提出的“习惯性防卫”。<sup>48[13]</sup>

### （三）团队学习的三个面向

团队学习要涉及到三个面向。首先，当需要深思复杂的议题时，团队必须学习如何萃取出高于个人治理的团队智力；其次，需要既具有创新性而又协调一致的行动，在一流的球队和爵士乐队中，便常会发现这种既有自我发挥的空间，而又能协调一致的方式，在组织中，杰出团队也会发展出同样的关系——一种“运作上的默契”，即每个团队成员都会非常留意其他成员，而且相信人人都会采取互相配合的方式行动；再次，不可忽视团队成员在其他团队中所扮演的角色与影响。譬如，高层管理团队大部分的行动，实际上是透过其他团队加以实现。<sup>49[14]</sup>

### （四）团队学习中的障碍

在团队组织中，往往会存在种种影响团队学习的障碍：

- 1、局部思维，成员个体只专注于自己工作，缺乏对整个团队的责任感；
- 2、归罪于外部原因，在失败时，倾向于外在归因，不能意识到自己行为的结果反馈过来影响并损害自己；
- 3、解决问题缺乏积极主动，选择自认为简单、容易的事情做，最终导致问题“难度自增值”的局面；
- 4、专注团队组织中个别的、暂时的、局部的事件，“头痛医头，脚痛医脚”、“按下葫芦漂起瓢”，不能从组织整体的、长远的利益考虑；
- 5、对缓慢的、渐进的、难以觉察的变化反应迟钝，成为热水中的“青蛙”，失败于不知不觉之中；
- 6、经验学习的错觉，只强调“失败乃成功之母”，忽视“成功乃失败之母”；
- 7、团体的假象，错误以为下属听话就是实现了领导；为维护团队形象，压制不同意见；出于自我保护，避免提出批评意见。

### （五）团队学习的过程

- 1、广泛收集外部信息
  - （1）实践者的第一手信息；
  - （2）其他途径获得的信息；
  - （3）保证上述信息的持续性。
- 2、广泛收集内部信息
  - （1）通过试验创意；
  - （2）新的行为方式中的信息；
  - （3）成败分析；
  - （4）自我纠正能力；
  - （5）直线指导的研究和开发。
- 3、把新的信息或创意整合到整个组织中
  - （1）传播准确的信息；
  - （2）准时传播；
  - （3）提供完全的信息；
  - （4）信息流动无障碍；
  - （5）奖励报告准确的信息而不是期望的信息；
  - （6）信息的解释与格式化以便于使用；
  - （7）员工的多技术、多职能化；
  - （8）整合直线人员。
- 4、共享信息
  - （1）组织对话的技术；
  - （2）倾听多种观点；
  - （3）频繁的接触和交流；
  - （4）多种思维方式和判断方式并存；
  - （5）人人平等的环境；

<sup>48[13]</sup> [美]彼得·圣吉，《第五项修炼》，上海三联书店，2000，P10、270、284-285

<sup>49[14]</sup> [美]彼得·圣吉，《第五项修炼》，上海三联书店，2000，P268-270

(6) 组织规模的限制以便交流;

(7) 每一个事件接受质询。

#### 5、按理解的信息(授权)采取行动

(1) 以基层的自我控制为主;

(2) 最低限度的关键性指令;

(3) 鼓励风险;

(4) 收益分享。

只有善于学习的组织,才能把握时代的命脉,才能跟上时代前进的脚步,才能有所创新和突破,诚如彼得·圣吉所预言和担心的那样:人类如果不能寻求到一个新的通道来发展自己,企业如果不能从学习中获取创意,那么人类自身会因为过度使用资源而毁灭自己,企业会因不节制过度地发展而自动销声匿迹。人类必须组织成学习的团队,不断去研究和发展学习的模式,不断去寻求和创造人类发展的新思维,构造学习型组织是优秀团队的重要标志。

### 第四节 建设优秀团队的基本方法——沟通与倾听

#### 一、一个案例的启示

某公司主管张力属下一个最优秀的技术员王某今天递上了辞呈,辞呈几乎没有说明任何辞职的理由。张力脑袋一拍,想起自己好长时间没有关心这位优秀的技术员王某,他想起总经理经常指示各级主管要学习沟通的技巧。因此,他向王某发出了邀请,请他在今天下午下班的时候一起到咖啡房聊聊天,王某十分爽快地答应了。当主管张力和属下王某同坐在咖啡厅时,张力开始了他的演讲,他想挽留住王某,因此从企业文化、经营理念说起,谈到企业的前途,谈到自己工作的繁忙,谈到他自己正在苦苦探索的考核员工绩效的指标,谈到自己如何地为员工着想,正准备向总经理要求多给员工发放奖金……可是,当张力谈到最满意的时候,他望向桌子的对面,只剩下空落落的一张椅子了,王某不知何时已不告而别,张力坐在那里沉思,回想自己刚才说的话,不知道自己说错了什么?为什么王某要离他而去呢?

这个案例最重要的启示就是,要学会沟通的技巧,必须学会倾听。

#### 二、团队沟通的基本内容

##### (一) 团队沟通的定义

罗宾斯认为,沟通包括意义的传递与理解两个方面<sup>50[15]</sup>。

周三多等认为,“沟通是指可理解的信息或思想在两个或两个以上人群中的传递或交换的过程<sup>51[16]</sup>。”

何谓沟通,沟通是一个过程,它是指在这个过程中,通过书面语言、口头语言和行为语言三种方式,实现人与人之间进行交流信息、获取信息、解释信息、共享信息的活动。

##### (二) 团队沟通的类型

##### 1、按照沟通的方向划分

按照沟通的方向划分,有自上而下的沟通、自下而上的沟通和水平沟通三种。在团队中,从一个层次向另一个更低层次进行的沟通称为“自上而下的沟通”;从低层次向高层次进行的沟通称为“自下而上的沟通”;当沟通发生在同一团队的成员之间、同层次的团队成员之间、同层次的管理者之间的沟通通称为“水平沟通”<sup>52[17]</sup>。

##### 2、按沟通的方法划分

按沟通的方法划分,可以分为书面沟通和口头沟通。团队中的书面沟通,一般通过使用团队内部备忘录,对客户和非公司人员则使用外部信件的方式进行沟通,其中备忘录和信件均可通过拷贝、电子邮件系统软件来传递。口头沟通,即面对面的沟通,或通过电话、有声邮件或电视会议等方式实现沟通<sup>53[18]</sup>。

##### 3、按组织系统划分

按组织系统划分,团队沟通可以分为正式沟通和非正式沟通。一般来说,正式的团队沟通指以团队正式组织系统的信息传递,而非正式团队沟通指的是团队非正式组织系统的信息传递。

<sup>50[15]</sup> [美]斯蒂芬·P·罗宾斯,《组织行为学》,中国人民大学出版社,1997,P293

<sup>51[16]</sup> 周三多等,《管理学——原理与方法》,复旦大学出版社,1996,P430

<sup>52[17]</sup> [美]斯蒂芬·P·罗宾斯,《组织行为学》,中国人民大学出版社,1997,P296。

<sup>53[18]</sup> [美]杰克·吉多 詹姆斯·P·克莱门斯,《成功的项目管理》,机械工业出版社,1999,P196-199。

### （三）沟通的模式

下图给出了团队沟通的模式：

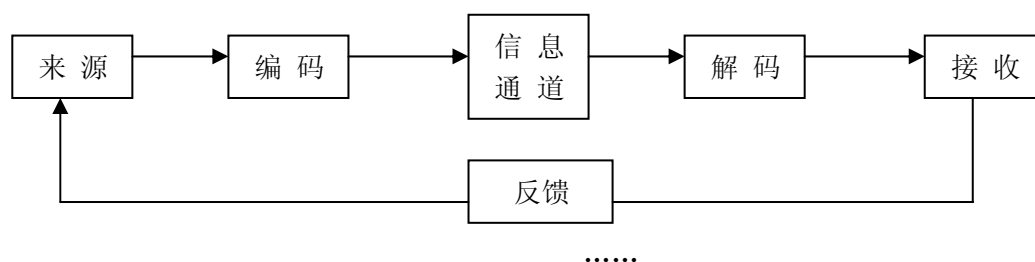


图 9-10 团队沟通模式

资料来源：戴维·克利兰和刘易斯·艾尔兰：《项目经理便携手册》，机械工业出版社 2002 年版，第 371 页，图 9-3。

其中： ..... 表示沟通过程外部与内部的噪音

来源——信息的来源

编码——口述或书写时传送信息的符号

信息——希望沟通的来源是什么

通道——用来传送信息的中介

解码——接收者对信息的解释说明

接收——计划的信息接收者

反馈——用来确定信息真实性的信息

噪声——造成信息失真、错乱、误解或干扰沟通过程的任何信息。

### （四）团队沟通的对象

明确团队沟通的可能对象，有利于我们更深入地探讨团队沟通问题。团队外部的交往对象有组织领导、团队外的其他组织成员、团队的客户、供应商等。团队内部的沟通，通常包含两个方面，一个是团队领导与成员间的沟通，另一个是成员间的沟通。

## 三、如何进行有效的团队沟通

### （一）团队的沟通方式

#### 1、会议的双向沟通

举行各种类型、各种规模，多种形式的会议可以起到集思广益的作用。在会议讨论中，可以互相激发思想火花，各种不同思想的碰撞和交锋，从不协调至协调，从不同思维方式而获得相近或一致的见解。团队的会议绝不是简单的一端发送一端接收的指示收听式，而是有中心有目的的汇集团队成员的智慧、思想、经验和信息。会议的方式一定要保证双向和互动，保证团队成员畅所欲言，没有交锋，不会产生新思想，因此鼓励争论，鼓励标新立异，鼓励创造。

#### 2、个别交谈

团队成员是一个整体，必须相互关怀，互相了解，个别交谈既是彼此关心建立感情的渠道，也是探讨和研究问题的重要方式。个别交谈比会议讨论可能更深入，更细致，更能在细部获得双向交流以提升信息的质量。

#### 3、开放式讨论

事先向团队成员发出讨论的主题，要求每个团队成员事先做好发言准备。开放式讨论采用的是有主题无领导的讨论，只有会议的记录员，对讨论的内容做详尽的记录，开放式讨论能够汇集各种思想，把团队成员对这一主题的研究通过“头脑风暴”法获得提升，并使团队成员共享彼此的研究。这是整体效益最佳的交流过程，而非 1+1 的简单迭加。

#### 4、用电子邮件交换信息

充分利用网络，快速地传递团队成员所获取的最新信息和创造的最新思想。这种快速的传递会达到快速的撞击，快速的撞击有时会获得意想不到的创新成果，团队成员还可通过电子邮件表示彼此的关心和个

体劳动的连结。成员个体请求帮助和给予帮助以求得团队的最优绩效。

## （二）如何进行有效的团队沟通

尽管团队沟通的方式有很多，但要真正实现有效的团队沟通，关键还在于实现有效的语言沟通。

### 1、实现有效的团队书面沟通

在团队中，书面表达范围广泛。要实现有效的书面沟通，关键是掌握住书面沟通的技巧。我们认为，要实现有效的书面沟通必须记住以下几个原则：

- （1）阅读有关书写的文章和资料，可以帮助你提高写作水平；
- （2）任何书面表达的内容应全面并易于理解；
- （3）建议或报告应用简单、易理解的语言表达，并使用表格、条形图、饼图和图解配合说明；
- （4）写作前应想好你的提纲，并收集好相关的资料；
- （5）书写内容要明确传达有关的信息。

### 2、实现有效的团队语言沟通

在语言沟通中，“沟通的核心不是语言，而是理解；不仅需要被理解，而且还需要理解。使沟通有效的另一半是聆听，忽略聆听将会使沟通失败<sup>54[19]</sup>。”为了能更详细地讨论团队倾听问题，我们用单独一个部分专门讨论如何实现有效的团队倾听。

## 四、团队沟通的基础是倾听

根据罗宾斯的观点，沟通包括意义的传递与理解两个方面。因此语言沟通除了信息传递功能外，还应为人所理解。而对他人语言的理解，则主要是依靠倾听来实现的。倾听，作为一种重要的沟通技巧，却经常为大家所忽视了，但它对团队的成功起着直接的影响作用，因此，我们非常有必要重视团队的倾听技能。

### （一）倾听的重要性

1、倾听能有效地获取各种信息。倾听是沟通的基础，团队内部的信息、团队外部的信息、相关团队的信息、政府的政策与行为、社会对本团队的反映等各种各样信息，均通过倾听能够获取。

2、倾听的过程是一种肢体语言传达给对方友谊的信息。倾听可以用眼神、面部表情和其他肢体语言表达对对方所发表意见的关注、理解、支持和同情，这种倾听能达到稳定对方情绪，使对方感到心情愉悦，从而增强彼此的信任和友谊。

3、团队成员对领导意见的倾听有助于理解领导的意图，正确地做事，提高执行力，并能整齐步伐，团结一心，达到团队的目标，共同完成团队组成初期的共同愿景。

4、领导对团队成员意见的倾听有助于帮助领导做正确的决策。提高对团队成员的教导力和指导力，有益于团队成员参与管理，提高团队成员对领导的信任与理解，可以有效的提高团队领导的威信。

5、团队成员的相互倾听能了解伙伴存在的困难、困惑，并有效地帮助伙伴解决困难，在获取帮助与给予帮助的过程中，提高整体的凝聚力和战斗力，有益于团队的建设。

### （二）倾听的技巧

要了解倾听的技巧，最好的方法就是了解那些好的倾听者有什么特征，从中我们可以把握住有效倾听的技巧。根据尼科尔斯（Ralph G. Nichols）和史蒂文斯（Leonard A. Stevens）的研究，好的倾听者通常从事四种与口语演说相配合并与之同时发生的思维活动<sup>55[20]</sup>：

- （1）倾听者的思维先于谈话人并力图预测出谈话人口语表述的导向及最终得出的结论；
- （2）倾听者注重谈话人用以证明其观点的论据；
- （3）不时地，倾听者还要对谈话人以前的内容进行小结；
- （4）在整个谈话的过程中，倾听者努力寻找谈话人话里话外的隐含意思，注意非语言交流（面部表情、姿势、说话语气）并判断是否存在隐藏的信息。

罗宾斯在《组织行为学》中也给我们提供了八种有效的倾听技巧：（1）使用目光接触；（2）展现赞许性的点头和恰当的面部表情；（3）避免分心的举动或手势；（4）提问；（5）复述；（6）避免中间打断说话者；（7）不要多说；（8）使听者与说者的角色顺利转换<sup>56[21]</sup>。

倾听的过程有提问，提问的过程有倾听，要做一个好的倾听者，首先必须学会提问的艺术和倾听的技巧。

<sup>54[19]</sup> [美]杰克·吉多 詹姆斯·P·克莱门斯，《成功的项目管理》，机械工业出版社，1999，P199

<sup>55[20]</sup> 拉尔夫·G·尼科尔斯（Ralph G. Nichols） 伦纳德·A·史蒂文斯（Leonard A. Stevens），《倾听》，《哈佛商业评论》1957年9/10月，转引自《有效沟通》，中国人民大学出版社，2001

<sup>56[21]</sup> [美]斯蒂芬·P·罗宾斯，《组织行为学》，中国人民大学出版社，1997，P302-303

表 9-2 避开问题的禁区

可以提问的问题	不宜提问的问题
1、对身边某事的看法 2、让人快乐的事情 3、谈自己对某事的体会（但不宜夸夸其谈） 4、随意的无主题的问题 5、对中外历史某事某人的看法 6、谈流行音乐和电视	1、对身边某人的看法 2、涉及他人隐私和隐痛的问题 3、带有知识性或要求别人解答的问题 4、连串的问题，一个比一个深的问题 5、他人家庭的问题 6、有关领导的问题

表 9-3 倾听的技巧

形体语言	语言
全神贯注	偶而重复对方精彩的部分
不时点头，表示同意对方的观点	用简短的语言表示同意对方的意见“是的” “确实如此”
微笑且和蔼	不时轻声称赞对方的分析
当周围发生骚动时，依然不受影响	当对方被周围环境影响时，轻声对对方说： 别管他们，您继续吧！
眼睛温和地看着对方	即使出现与你不同的意见，也不要争辩，可以说：“让我想想，也许我错了。”
当对方讲到痛苦流泪时，应帮掏纸巾给对方	当对方痛苦时，你应轻声对他说：请多保重身体，不必生气，慢慢说。
任何情况下，不用任何动作打断对方谈话	任何情况下，不用粗鲁的或没有礼貌的语言

表 9-4 倾听中不好的行为

倾听者的行为	倾诉者可能的行为
用心不专	可能走神
注意力分散	可能打住话
缺乏耐心	可能借故走开
虚伪的附和	不再说直话
经常看手表	提醒你该结束谈话了
当身边发出声音时，左瞧右看，对别人、他事表示浓厚的兴趣	对周围比倾听者表示更浓厚的兴趣
接听手机或拨打手机	顺势拿起手机打电话
经常打断对方谈话	露出无可奈何的笑
脸上刻板无笑容	严肃而且忧郁
喜欢做许多小动作	希望尽快结束谈话
喜欢争辩	耸耸肩或走开

### （三）倾听障碍的克服

从前面图 9-10 的沟通模式说明，信息从其来源到信息接收者之间经过了四个环节：编码、信息通道、解码和接收，同时还需要反馈过程，而且在传递的过程中有噪声的干扰。因此，我们完全可以从信息传递的环节和噪声有针对性地寻找克服障碍的方法。

1、首先要选择适宜的沟通环境，避免产生对沟通过程的不必要干扰。适宜的沟通环境，有助于减少环境给沟通施加的噪声影响；

2、倾听者要集中精力，积极主动地倾听，必要时作简要记录，这可以加强在解码过程中对信息的最大化接收，并对其进行理解；

3、倾听者要通过提问、复述的形式，把握是否真正掌握了对方所传递的信息。这实际上就是加强沟通中的反馈环节，避免造成信息的失真和误解；

4、克服情感因素和思维定势的影响，加强解码过程中信息的接收，减少信息的遗漏；

5、不随便打断对方，让对方把话说完。这有助于信息传送者在编码过程中尽可能表达出他想传递的信息。

优秀的团队必然是沟通顺畅，而沟通最好的方式就是倾听。让人诉说，让发牢骚，让人提意见，让人说心里话，才是真正的学会了倾听。本节开头的案例就是张力没有学会倾听，因为王某一定受了很大的委屈要诉说，既然张力只管自己诉说，那么王某就不仅是递交辞呈，而且是必走无疑了。学会倾听，是心灵沟通的好方法，学会沟通，是建设优秀团队最重要的技巧。此外，以心换心，以诚换诚，换位思考，待人亲切，也是沟通中必备的方法。

## 本章小结

优秀的团队不仅是给组织带来经济效益和社会效益，而且是注重优秀人才，保留企业最重要的人力资本的保证，构造优秀的团队是任何一个企业领导必须特别倾注心血的。本章论述了团队的界定，团队的类型和生命周期，提出优秀团队的特征和“以人为本”的思想是团队文化建设的灵魂，“球论”论述了团队成员间强迫性选择的必然性和相互协调的重要性。本章运用了数学的笔墨描述了优秀的团队如何建设成学习型组织，提出如何克服团队学习过程的障碍。本章最后较详细论述了建设优秀团队的基本方法是沟通与倾听。

## 复习思考题

1、为什么说“以人为本”是团队文化的核心和灵魂？

2、请你描述强迫性选择、主动性策划和整体性协调之间的关系，请结合自己的实际，谈谈你对“球论”的体会。

3、学习型组织的核心修炼包括哪些内容？你认为彼得·圣吉的“第五项修炼”一书给你的最大启迪是什么？

4、团队学习的形式有几种？每种形式的学习各有何特点？

5、为什么说沟通与倾听是建设优秀团队的基础，倾听的技巧有哪些？

## 开放式讨论

### （一）案例背景<sup>57[22]</sup>

丰田汽车公司总经理丰田英二曾在丰田公司实施一个新的制度即“动脑筋创新”建议制度，并建立了动脑筋创新委员会，决定了建议规章、审查方法、奖金等。其范围是，机械仪器的发明改进、作业程序的新方法、材料消耗的节减，并且围绕着车间作业程序方面的问题征集新的办法。车间到处都设有建议箱，不论谁都可以自由地、轻松地愉快地提建议。各部门（工厂）也分别设立了建议委员会、事务局，把提建议的方针贯彻到工厂的各个角落。同时各车间组成了“动脑筋创新”小组，组长以上对提建议的人，一定要有计划地给以协助，所以，设有建议商谈室。公司的员工认为自从开始实行动脑筋创新制度，我们就对车间眼前接触到的所有事情、东西、工作以及机器，总是抱着追求“更好”的态度。不管见到什么，总是在探求有没有更好的方法、更上算的做法、节省时间和工时的方法、消除使用材料等方面的担心和使之更便宜的方法，丰田汽车公司的“动脑筋创新委员会”就是一个项目工作团队，由于他们出色的工作丰田公司发展得很快，在世界同行中，被公认为是一个管理得相当出色的团队。

### （二）讨论题

1、你认为“动脑筋创新委员会”的作法有哪些优点，有哪些缺点；如果现在请你为这个小团队设计团队文化你觉得什么样的口号更能激励这个团队的成员？

2、你觉得丰田英二作为一个公司的总经理，其过人之处主要表现在哪些方面？

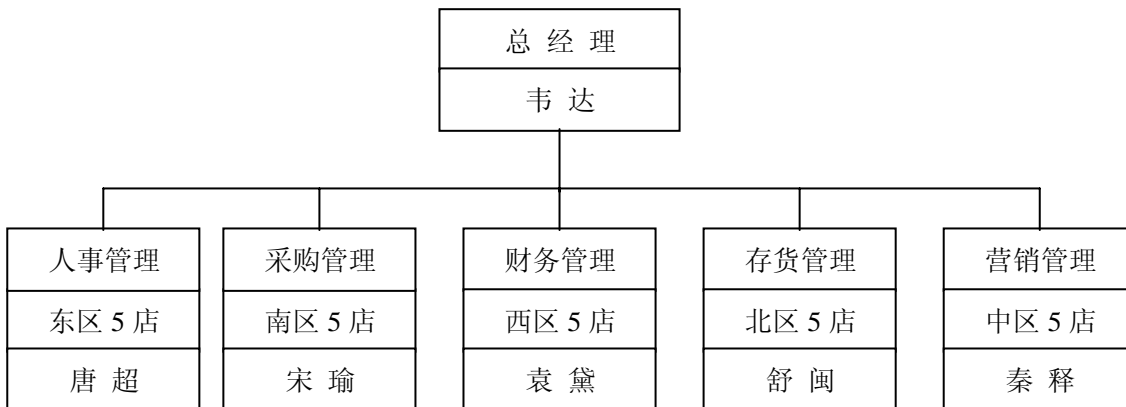
3、美国的“斯坎龙计划（scolom）”计划主要是用于鼓励节约成本的建议丰田公司的动脑筋创新是包含更广泛的内容，包含发明创造、作出程序的改正等。根据你个人的经验（或者借助你学过的知识），你认为企业的创新最重要的内容是什么？

<sup>57[22]</sup> 根据普华四方网（），丰田公司的动脑筋创新小组改编

### 角色模拟练习：新旧管理团队的变化

通过对本章主要内容的学习，应该对决定团队建设理论及其塑造、协作理论——球论、学习型组织建设等有了更为实际的体认。在任何一个组织中，每个人都要与众多的个人与工作团队打交道；而如果要有效地完成工作任务，就必然要与他人合作。因此在这个练习中，参与者要根据对如何构建优秀团队的了解，详细描述一下构建一个优秀的团队，可以运用哪些方法，需要什么前提条件，如何解决团队管理中出现的具体问题，以及怎样不断提高团队合作的效率。

友朋连锁超市在华东某港口城市有 25 家门店，分布在城市的东区、西区、南区、北区和中心区域。其组织结构简图如下：



友朋连锁超市组织结构简图

韦达——友朋连锁超市总经理，负责全面管理工作；

唐超——东区 5 个门店的负责人，并分管 25 个门店的员工招聘、培训、薪资计算和调配等方面的人事管理工作；

宋瑜——南区 5 个门店的负责人，并分管 25 个门店的热销商品统计、收集供应商信息、订购商品等方面的采购管理工作；

袁黛——西区 5 个门店的负责人，并分管 25 个门店的日记帐核查、财务分析报告等方面的财务管理工作；

舒闽——北区 5 个门店的负责人，并分管 25 个门店的日存货盘查、实时存货控制、督促商品上架、调货等方面的存货管理工作；

秦释——中区 5 个门店的负责人，并分管 25 个门店的促销活动策划、大客户管理、营销方案组织实施等方面的营销管理工作。

事实上，在总经理韦达的积极倡导和员工的共同努力下，经过过去 3 年的时间，在友朋连锁超市构造了一个由上述 6 人组成的精干高效的管理团队，唐超、宋瑜、袁黛、舒闽和秦释各司其职，并直接向韦达报告工作。

然而，今年，情况发生了显著的变化。韦达希望减少自己的日常事务，于是提升唐超为副总经理。唐超便向韦达推荐自己的助手任忠，不久，韦达就让任忠负责接替唐超的工作，即管理东区 5 个门店以及 25 个门店的人事管理工作。

参与者可分组进行练习，一般以每组 7 人为宜，并分别扮演友朋连锁超市的管理团队成员：韦达、唐超、宋瑜、袁黛、舒闽、秦释和任忠。

首先，各小组通过 6 位小组成员对友朋连锁超市 6 人管理团队的扮演，可以真实地体验到该团队的优点、不足以及可能存在的问题，特别是可能已经形成的核心团队文化特点。时间控制在 10 分钟以内。

然后，各小组通过对后来友朋连锁超市 7 人管理团队角色的扮演，验证增加管理团队成员的必要性，分析唐超在团队中管理层次的上升将给原有团队成员、团队文化和总体工作分工带来的可能影响，并据此预测新的管理团队将要面临哪些问题，以及团队成员应如何开展更好的合作；时间控制在 20 分钟以内。

再后，集中各小组扮演友朋连锁超市新旧管理团队中同一个角色的参与者，分别分析新旧团队的变化对该角色的可能影响及其可能的反应、应该采取的自我调整措施；时间控制在 10 分钟以内。

之后，各小组派出 1 名代表向所有参与者报告本小组对友朋连锁超市新旧管理团队及其变化的认识、应变的对策等，时间控制在 5 分钟以内/人。

接着，所有参与者针对各小组的口头报告，自由陈述个人的意见和建议；时间控制在 2 分钟/人。

最后，各小组根据小组讨论结果和其他参与者的补充，撰写关于如何应对新旧管理团队变化的书面报

告，并在规定时间内提交给指导者。

本练习的结果是较为全面地描述了有关团队建设的具体运作，真实地展现了团队成员之间如何相互合作、相互适应以及团队文化形成的过程，特别是如何提高团队工作的整体效率、面对团队变化的每位成员应怎样调整自己等组织管理中非常实际的问题。这将有助于提高参与者的团队合作技巧，同时也将在一定程度上增强由所有参与者构成的这个团队的凝聚力。

---

## 第四篇 人力资源的发展

### 篇首案例：草原兴发的员工职业生涯规划模式<sup>58[1]</sup>

为了充分调动员工的主动性，根据事业发展需要量体裁制培育人才，从 1998 年起，草原兴发在企业内部推行“员工职业生涯规划”模式。他们将职业生涯规划分为两个层面，一个面对团队，一个面对个人。

面对团体的又包括大团队和小团队两方面：大团队主要规划草原兴发今后十年的发展战略；小团队的主要目标是专业化和规范化，各职能部门都要在各自领域内成为专家型机构，以保证大团队长远规划的实现。

面对个人的主要包括四个方面：

一是起步阶段：通常指员工进入企业的 3—5 年间。近年来，草原兴发主要招收应届毕业生，目的是使他们一步入社会就接受优秀的企业文化。通常刚毕业的学生期望值很高，积极性也很高，因而及时地予以引导，帮助他们搞好规划非常重要。在入厂教育中，草原兴发主要安排职业生涯规划教育，聘请外部专家讲课，对人生规划的重要性及规划要点给予具体指导，使新员工一踏进草原兴发就明确努力方向。同时安排新员工下厂锻炼，与车间工人同吃同住同劳动，目的是使新员工了解工人，熟悉生产流程，尽早完成由毕业生到合格员工的转变，并在今后制定政策时充分考虑基层的各个层面，避免官僚化。此外，草原兴发坚持内部人才流动无壁垒，尽可能让每一个毕业生去从事他们所喜爱的工作，以使他们的聪明才智得到最大发挥。

二是成长期：一般指员工进入企业的 7—10 年间。这一阶段，很多员工都建立起比较稳定的家庭，社会网络开始成熟，非工作时间分心较多，一些人在事业上已小有成就，可能会出现懈怠现象，因而草原兴发制定的职业生涯规划主要突出的是培养危机意识，消灭自满情绪，使其平稳过渡，继续向更高目标发展。例如，积极开展“中国加入 WTO 后，草原兴发怎么办？你怎么办？你失去草原兴发怎么办？”等专题培训和座谈，调动这批骨干人员继续创业的积极性，对有发展的人才则直接送到国内重点院校进行 MBA 培训，培养其综合管理能力和组织指挥能力。

三是成熟期：通常指员工进入企业 10—15 年内。这一阶段不单单是指年龄的成熟，更重要的是工作心态和工作风格的成熟，处于这一阶段的员工往往失去了年轻人的活力，而且惯于墨守成规，因而草原兴发注重培养他们的创新意识，通过不断引进新信息，激发他们的创新欲望，焕发他们继续为企业创造更优业绩的自信心。

四是衰老期：在这一个年龄段往往包含了两大部分，一部分是处于事业的顶峰时期，另一部分是下滑的失意者。草原兴发以各种方式充分肯定创业元老的自身价值，帮助各位元老二次定位，使他们在充分发挥余热的同时带出更多的新人来，同时安排一些非决策性工作，目的是为年青员工树立榜样。

草原兴发决策层认为，每个员工都可能在其所在的领域成为专家，每个人都有可能实现自己的理想，但要想使这些可能变成现实，就需要帮助他们搞好人生规划，为每一位员工创造条件，使他们充分扮演好自己的角色，把自己的特长淋漓尽致地发挥出来，实现自我价值，实现定位目标，而当每一个员工真正把自己的人生目标与企业发展目标紧密结合起来的时候，草原兴发也就拥有了快速发展最牢固的基石。

---

## 第十章 职业生涯管理与职业发展

---

<sup>58[1]</sup> 根据中国劳动网（），草原兴发的员工职业生涯规划模式

## 本章重点:

- 职业生涯管理的界定
- 职业生涯决策的方法
- 职业生涯的三维策划
- 职业生涯发展模式

## 第一节 职业生涯规划理论

### 一、职业生涯规划概述

#### (一) 职业生涯规划的定义

职业生涯的涵义不同的学者从不同的角度对它进行了界定。法国的权威词典将职业生涯界定为:“表现为连续性的分阶段、分等级的职业经历”<sup>59[1]</sup>。美国学者雷蒙德·A·伊诺认为职业生涯是指一个人一生经历的与工作相关的经验方式,工作经历包括职位、职务经验和工作任务。<sup>60[2]</sup>罗斯威尔(WillianJ. Rothwell)和思莱德(HenryJ. Sredl)将职业生涯界定为人的一生中与工作相关的活动、行为、态度、价值观、愿望的有机整体<sup>61[3]</sup>。我国学者吴国存<sup>62[4]</sup>将职业生涯分为狭义职业生涯和广义职业生涯。狭义的职业生涯限定于直接从事职业工作的这段时间,其上限从任职前的职业学习和培训开始。广义的职业生涯是从职业能力的获得、职业兴趣的培养、选择职业、就职,直至最后完全退出职业劳动这样一个完整的职业发展过程进行的考察,其上限从0岁人生起点开始。本章所阐述的职业生涯规划是指对狭义的职业生涯规划的管理。

我们认为职业生涯就是指一个人一生中从事职业的全部历程。这整个历程可以是间断的,也可以是连续的,它包含一个人所有的工作、职业、职位的外在变更和对工作态度、体验的内在变更。

职业生涯规划则是个人和组织对职业历程的设计、职业发展的促进等一系列活动的总和。它包含职业生涯规划决策、设计和开发。

#### (二) 职业生涯规划的意义

1、有助于提高个人人力资本的投资收益。做好职业生涯规划的基础上,有的放矢地投资,获取所必需的职业能力,提高人力资本投资的收益。

2、有助于降低改变职业通道的成本。当从事某项职业后,再去改变职业,成本很高,特别是机会成本很高。做好职业生涯规划,能够有效避免改变职业通道。

3、有助于组织的发展。每一种职业类型的人都有一整套自己的认知方式、价值观和态度,以及反映其具体职业和职业史的一系列知识,组织通过职业生涯规划,了解这种职业差异并认真整合职业差别,充分利用职业的多样化和专业化资源。同时,通过职业生涯规划能够促进人们做到“职得其人,人尽其才”,也促进人们用长远的眼光来分析组织与个人的利益。

4、有助于员工的全面发展。职业生涯规划将人作为“全面的人”加以管理。在管理中充分分析与自我发展、职业发展和家庭发展相关的各种活动应如何在人的一生中相互作用,考虑应该如何协调。

#### (三) 目前职业生涯规划中存在的缺陷

1、将个人想干的职业、适合的职业和现实的职业混为一谈。个人想干的职业是个人的理想,但并不一定是最适合他的职业;现实的职业是个人基于现状正在从事的职业,但也不一定是他最适合的职业。能得到三者统一的人极为少数,进行有效的职业生涯规划就是要提高这三者统一的概率。

2、就业机会和待遇对职业的选择的影响过大。大学所学专业常常就决定职业选择方向。年轻人在选择职业时,特别是在高考报考志愿时,常常考虑的不是自己适合于什么职业,而更多地是考虑职业的地位、待遇和就业的机会,导致“所学非所爱、所做非所长”的现象频频发生。

3、高考报考志愿时重名校轻专业。考生经过十年寒窗苦读,都希望自己跻身于名校、重点院校,而这常常又是以专业为代价。对专业的不喜爱,表现出“60分万岁”的结果;工作后,又面临重新选择专业,职业发展的成本很高。

4、职业生涯规划还没得到普遍真正的重视。现在职业生涯规划谈得多,做得少,真正有效开展职业生涯规划管理的更是微乎其微。有的人认为职业生涯的发展受太多的因素影响,对它进行管理几乎不可能,只能走一步,看一步,顺其自然。有的人认为只要认真工作,就能做得好,根本不需要职业生涯规划。事实上,虽然任何一种职业都可以由不同风格的人来担任,任何一种风格的人也具备一定适应不同工作的潜力,

<sup>59[1]</sup> Le Petit Larousse;Paris, LAROUSSE, 1995, P189

<sup>60[2]</sup> 雷蒙德·A·伊诺, 雇员培训与开发, 徐芳译, 北京: 中国人民大学出版社, 2001, P236

<sup>61[3]</sup> Willian J. Rothwell&Hery J. Sredl, Professional Human Resource Development Roles & Competencies, 2nd., Massachusetts, HRD, Press, 1992, P8

<sup>62[4]</sup> 吴国存编著, 企业职业管理与雇员发展, 北京: 经济管理出版社, 2000

但高效的人力资源开发必须对人力资源进行优化组合，让员工扬长避短，从而产生最佳的工作效率。

5、还没形成一支专业就业指导者和职业指导者队伍。发达国家对就业和职业指导非常重视，就业指导和职业指导成为一种职业，指导者须持资格证上岗，形成一支队伍。我国在这方面起步较晚，发展较慢，还没形成一支专业指导者和职业指导者队伍。

职业生涯管理在“以人为本”管理的今天，扮演着越来越重要角色；而职业生涯的科学管理在我国十分薄弱，正因为此，对职业生涯管理的深入认识和科学实践显得十分重要。

## 二、职业选择理论

### （一）佛隆的择业动机理论

$F = V \cdot E$  是美国心理学家佛隆提出解释人的行为的著名公式。式中， $F$  为动机强度，指积极性的激发程度； $V$  为效价，指个体对一定目标重要性的主观评价； $E$  为期望值，指个体估计的目标实现概率。可见，员工个体行为动机的强度取决于效价大小和期望值的高低。动机强度与效价、期望值成正比。

期望理论具体化为择业动机理论，同理，可得：

择业动机 =  $F \{ \text{职业效价，职业概率} \}$

式中，择业动机表明择业者对目标职业的追求程度，或者对某项职业选择意向的大小。

#### 1、职业效价

指择业者对某项职业价值的评价。职业效价取决于二个因素：

①择业者的职业价值观；

②择业者对某项具体职业要素如兴趣、劳动条件、报酬、职业声望等的评估。

因此，职业效价 =  $F \{ \text{职业价值观，职业要素评估} \}$ 。

#### 2、职业概率

指择业者获得某项职业可能性的大小。职业概率的大小通常取决于四个因素。

①某项职业的社会需求量。职业概率与社会需要量成正相关。

②择业者的竞争能力，即择业者自身工作能力和求职就业能力。职业概率与能力也成正比。

③竞争系数，指谋求同一种职业的劳动者人数的多少。职业概率与竞争系数成反比。

④其他随机因素。

因此，职业概率 =  $F \{ \text{职业需求量，竞争能力，竞争系数，随机性} \}$ 。

择业者对其视野内的几种目标职业，进行了职业价值评估和职业获取概率评价，在评估基础上，横向进行择业动机比较。择业动机是对职业和自身的全面评估，是对多种择业影响因素的全面考虑和利弊得失的权衡。因此，选择职业多以择业动机分值高的职业作为自己的选定结果。

### （二）霍兰德的职业性向理论

美国心理学教授约翰·霍兰德的职业性向理论社会影响广泛。职业性向（包括价值观、动机和需要等）是决定一个人选择何种职业的重要因素。约翰·霍兰德基于自己对职业性向测试（VPT）的研究，将劳动者职业性向划分为实际性向、调研性向、艺术性向、社会性向、企业性向和常规性向六种。同时，他将工作环境也分为六种：现实的、调查研究性的、艺术性的、社会性的、开拓性的、常规性的。每个人都偏好于六种职业类型中的一类或多类。职业性向理论实质在于劳动者的职业性向与职业类型的适应。（见图10-1）

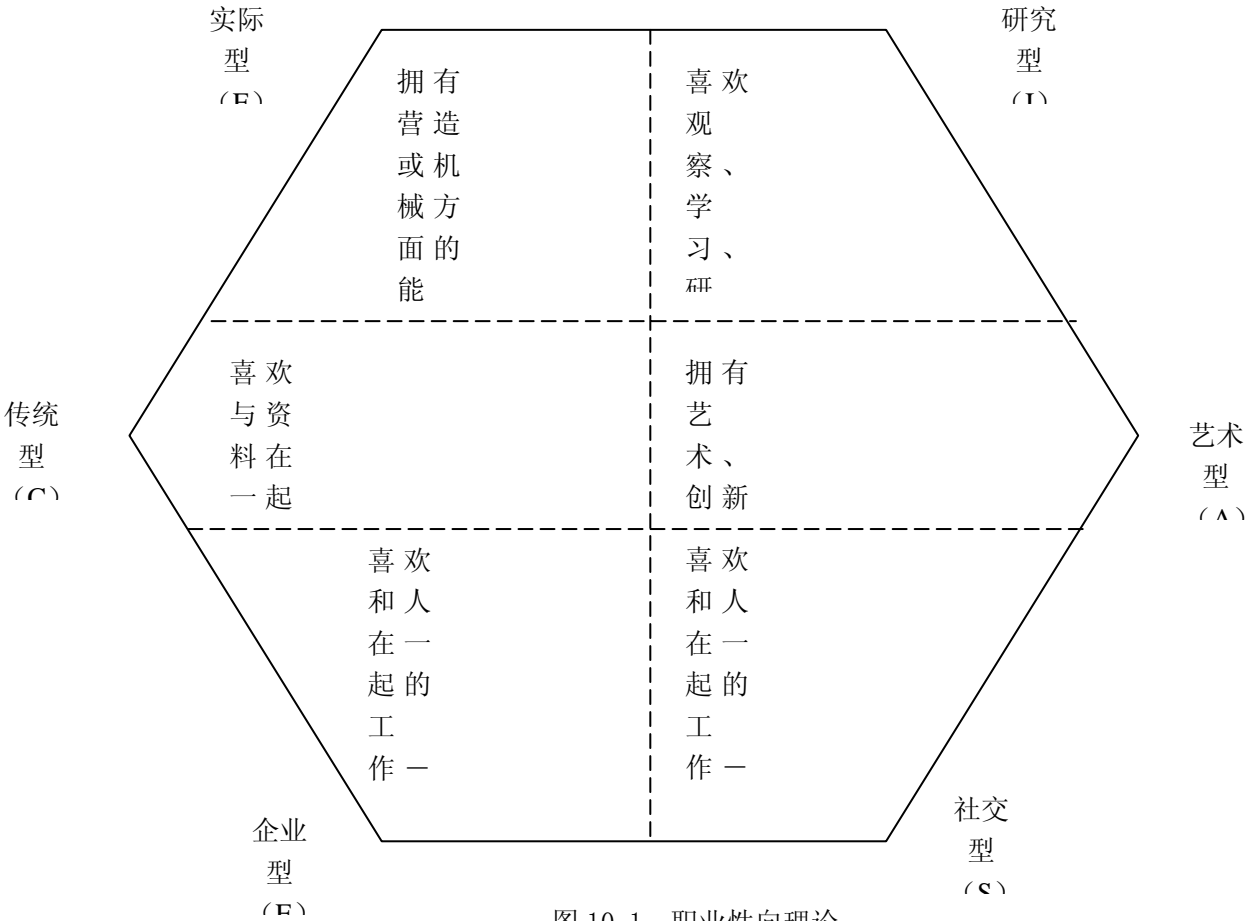


图 10-1 职业性向理论

注：节录自 Dessler.Gary, 李茂兴译. 人事管理. 台北：晓园出版社，1992，第 447 页

平面六角图的 6 个角分别代表 6 种职业类型和 6 种职业性向类型。连线距离越短，两种类型的人职业性向相关系数就越大，适应程度就越高。

霍兰德模型中的 6 种职业性向并非完全独立。在一些性向间，存在着重要的相关性。相关程度越高的职业性向在六角形中越靠近，当人们无法在个人所偏好的部门找合适工作时，往往在六角形相邻近的部门找到的工作比在与之置较远的部门更能成为令人满意的选择。大多数人实际上都并非只有一种性向，性向越相似或相容性越强，则一个人在选择职业时所面临的内在冲突和犹豫就会越少。

奥尼尔等人(Oneil, Magoon, &Tracey, 1978)进行了一项七年的跟踪研究，研究结果有力地支持了霍兰德模型预测的有效性。

三、职业生涯发展阶段理论

(一) 萨柏的职业生涯发展阶段理论

萨柏 (Donald E. Super) 是美国一位有代表性的职业管理学家，他以美国白人作为自己的研究对象，把人的职业生涯划分为五个主要阶段：成长阶段、探索阶段、确立阶段、维持阶段、衰退阶段。(见表 10-1)

表 10-1 萨柏职业生涯五阶段理论

阶段	成长阶段	探索阶段	确立阶段	维持阶段	衰退阶段
年龄	0—14 岁	15—24 岁	25—44 岁	45—64 岁	在 65 岁以上，
主要任务	认同并建立起自我概念，对职业好奇占主导地位，并逐步有意识地培养职业能力。	主要通过学校学习进行自我考察、角色鉴定和职业探索，完成择业及初步就业。	获取一个合适的工作领域，并谋求发展。这一阶段是大多数人职业生涯周期中的核心部分。	开发新的技能，维护已获得的成就和社会地位，维持家庭和工作两者间的和谐关系，寻找接替人选。	逐步退出职业和结束职业，开发社会角色，减少权利和责任，适应退休后的生活。

表 10-2 萨柏职业生涯五阶段论的子阶段

主阶段名称	子阶段名称		
成长阶段	幻想期	兴趣期	能力期
	10 岁之前，在幻想中扮演自己喜欢的角色。	11--12 岁，以兴趣为中心，理解、评价职业，开始作职业选择。	13--14 岁，更多地考虑自己的能力和工作需要。
探索阶段	试验期	转变期	尝试期
	15--17 岁，综合认识和考虑自己的兴趣、能力，对未来职业进行尝试性选择。	18--21 岁，正式进入职业，或者进行专门的职业培训，明确某种职业倾向。	22--24 岁，选定工作领域，开始从事某种职业，对职业发展目标的可行性进行实验。
确立阶段	承诺和稳定期	发展期	职业中期危机阶段
	25--30 岁，个人在所选的职业中安顿下来。重点是寻求职业及生活上的稳定。	31--44 岁，致力于实现职业目标，是个富有创造性的时期。	职业中期可能会发现自己偏离职业目标或发现了新的目标，此时需重新评价自己的需求，处于转折期。

## （二）金斯伯格的职业生涯发展阶段理论

美国著名的职业指导专家、职业生涯发展理论的先驱和典型代表人物金斯伯格(Eli Ginzberg)研究的重点是从童年到青少年阶段的职业心理发展过程，将职业生涯发展分为幻想期、尝试期和现实期三个阶段（见表 10-3）。金斯伯格的职业生涯阶段理论，实际上是初就业前人们职业意识或职业追求的变化发展过程。金斯伯格的职业生涯理论对实践产生过广泛的影响。

表 10-3 金斯伯格职业生涯发展三阶段理论

	幻想期	尝试期	现实期。
年龄	11 岁之前	11--17 岁	17 岁以后
主要心理和活 动	对外面的信息充满好奇和幻想，在游戏中，扮演自己喜爱的角色。此时期的职业需求特点是：单纯由自己的兴趣爱好所决定，并不考虑自身的条件、能力和水平，也不考虑社会需求和机遇。	由少年向青年过渡，人的心理和生理均在迅速成长变化，独立的意识、价值观形成，知识和能力显著提升，初步懂得社会生产与生活的经验。开始注意自己的职业兴趣、自身能力和条件，职业的社会地位。	能够客观地把自己的职业愿望或要求，同自己的主观条件、能力，以及社会需求密切联系和协调起来，已有具体的、现实的职业目标。

表 10-4 金斯伯格职业生涯三阶段论的子阶段

主阶段名称	子阶段名称			
尝试期	兴趣阶段	能力阶段	价值观阶段	综合阶段
	(11--12 岁)，开始注意并培养其对某些职业的兴趣。	(13--14 岁)，开始以个人的能力为核心，衡量并测验自己的能力，同时将其表现在各种相关的职业活动上。	(15、16 岁)，逐渐了解自己的职业价值观，并能兼顾个人与社会的需要，以职业的价值性选择职业。	(17 岁)，将上述三个阶段的职业相关资料综合考虑，以此来正确了解和判定未来的职业生涯发展方向。
现实期	试探阶段		具体化阶段	专业化阶段。

	根据尝试期的结果,进行各种试探活动,试探各种职业机会和可能的选择。	根据试探阶段的经历做进一步的选择,进入具体化阶段。	依据自我选择的目标,做具体的就业准备。
--	-----------------------------------	---------------------------	---------------------

### （三）格林豪斯的职业生涯发展阶段理论

萨柏和金斯伯格的研究重在不同年龄段对职业的需求与态度,格林豪斯则重在不同年龄段职业生涯发展所面临的主要任务,并以此为依据将职业生涯发展划分为5个阶段:职业准备阶段、进入组织阶段、职业生涯初期、职业生涯中期和职业生涯后期(见表10-5)。

表 10-5 格林豪斯职业生涯进入五阶段论

阶段	职业准备阶段	进入组织阶段	职业生涯初期	职业生涯中期	职业生涯后期
年龄	0—18岁	18—25岁	25—40岁	40—55岁	55岁直至退休
主要任务	发展职业想象力,培养职业兴趣和能 力,对职业进行评估和选择,接受必需的职业教育和培 训。	进入职业生涯,选择一种合适的、较为满意的职业,并在一个理想的组织中获得一个职位。	逐步适应职业工作,融入组织,不断学习职业技能,为未来职业生涯成功作好准备。	努力工作,并力争有所成就。在重新评价职业生涯中强化或转换职业道路。	继续保持已有的职业成就,成为一名工作指导者,对他人承担责任,维护自尊,准备引退。

除格林豪斯之外,福姆、利文森、米勒、休普,诺杰姆和福尔,以及斯乔思等人,均提出过类似的职业生涯发展理论。

### （四）施恩的职业生涯发展阶段理论

美国著名的心理学家和职业管理学家施恩(Edgar, H, Schein)教授根据人的生命周期的特点及不同年龄段所面临的问题和职业工作主要任务,将职业生涯分为9个阶段(见表10-4)。

表 10-4 施恩职业发展九阶段论

阶段名称	年龄	角色	主要任务
成长、幻想、探索阶段	0—21岁	学生、职业工作的候选人、申请者	发展和发现自己的需要、兴趣、能力和才干,为进行实际的职业选择打好基础;学习职业方面的知识;做出合理的受教育决策;开发工作领域中所需要的知识和技能。
进入工作世界	16—25岁	应聘者、新学员	进入职业生涯;学会寻找并评估一项工作,做出现实有效的工作选择;个人和雇主之间达成正式可行的契约;个人正式成为一个组织的成员。
基础培训	16—25岁	实习生、新手	了解、熟悉组织,接受组织文化,克服不安全感;学会与人相处,融入工作群体;适应独立工作,成为一名有效的成员。
早期职业的正式成员资格	17—30岁	取得组织正式成员资格	承担责任,成功地履行第一次工作任务;发展和展示自己的技能和专长,为提升或横向职业成长打基础;重新评估现有的职业,理智地进行新的职业决策;寻求良师和保护人。
职业中期	25岁以上	正式成员、任职者、终生成员、主管、经理等	选定一项专业或进入管理部门;保持技术竞争力,力争成为一名专家或职业能手;承担较大责任,确定自己的地位;开发个人的长期职业计划;寻求家庭、自我和工作事务间的平衡。
职业中期危险阶段	35—45岁	正式成员、任职者、终生成员、主管、经	现实地估价自己的才干,进一步明确自己的职业抱负及个人前途;就接受现状或者争取看得见的前途做出具体选择;建立与他人的良师关系。

		理等	
职业后期	40 岁到退休	骨干成员、管理者、有效贡献者等	成为一名工作指导者，学会影响他人并承担责任；提高才干，以担负更重大的责任；选拔和培养接替人员；如果求安稳，就此停滞，则要接受和正视自己影响力和挑战能力的下降。
衰退和离职阶段	40 岁到退休		学会接受权力、责任、地位的下降；要学会接受和发展新的角色；培养新的工作以外的兴趣、爱好，寻找新的满足源；评估自己的职业生涯，着手退休。
退休	因人而异		适应角色、生活方式和生活标准的急剧变化，保持一种认同感；保持一种自我价值观，运用自己积累的经验和智慧，以各种资深角色，对他人进行传、帮、带。

#### （五）本书作者职业生涯发展三三三论

在本书第一章已提及人的一生可分为三大阶段：输入阶段、输出阶段、淡出阶段，输入是指对知识、信息、经验的输入，输出是指服务、创造和产品。（见表 10-5）

表 10-5（a） 职业发展三、三、三论

	输入阶段	输出阶段	淡出阶段
阶段	从出生到从业前	从就业到退休	退休前后
内容	输入信息、知识、经验、技能，为其从业做重要准备；认识环境和社会、锻造自己的各种能力。	输出自己的智慧、知识、服务、才干。此阶段也有知识的再输入、经验的再积累、能力的再锻造。	此阶段人的精力渐衰，但阅历渐丰，经验渐多，应鼓励他们逐步退出职业，适应角色的转换，该阶段是夕阳无限好阶段，有更加广阔的时空以实现以往的宿愿。

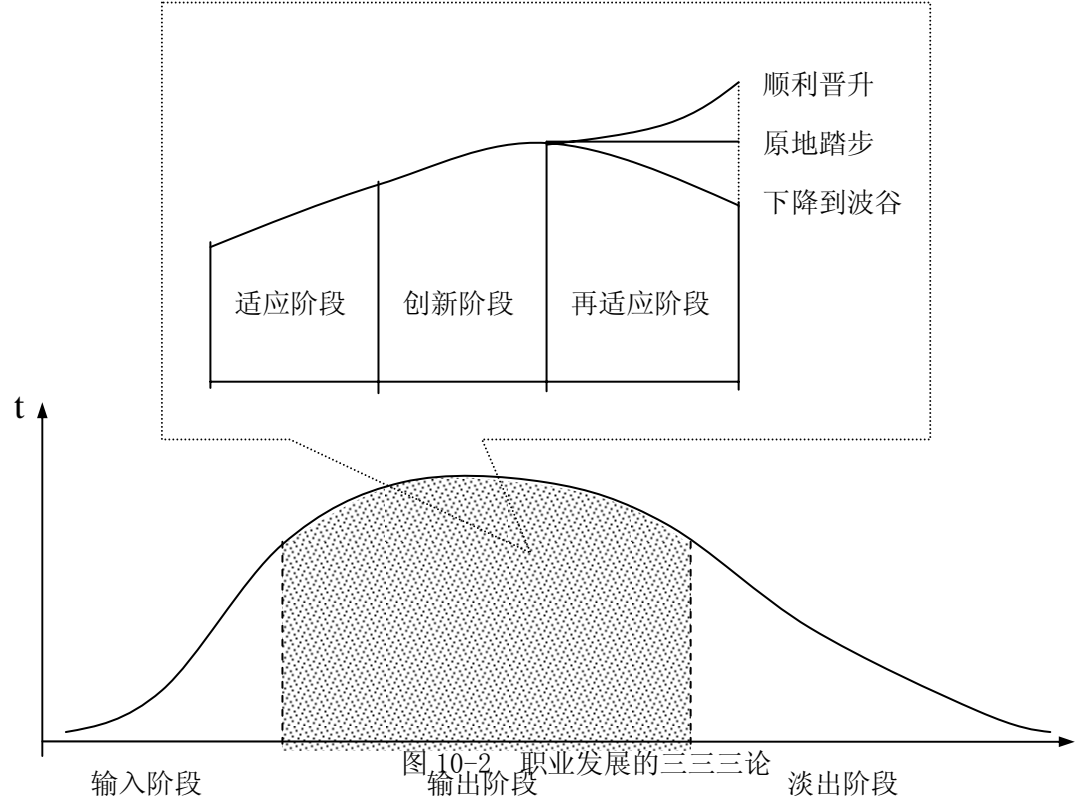
表 10-5（b） 输出阶段的三个子阶段

		个人的工作状态	职业环境状态
输出阶段	适应阶段	订三个契约： 对领导：我要服从你的领导 对同事：我要与你协同工作 对自己：我要使自己表现出色	适应工作硬软环境，个体与环境，个体与同事相互接受，此时进入职业。
	创新阶段	独立承担工作任务； 努力作出创造性贡献； 向领导提出合理化建议。	受到领导和群众认可，进入事业辉煌阶段
	再适应阶段	由于工作出色获得晋升； 由于发展空间小而原地踏步； 由于自身骄傲或工作差错受到批评。	个体要调整心态，再适应变化了的环境：此时属于职业状态分化的阶段，领导和同事看法不一。

表 10-5（c） 再适应阶段的三种状况

		职业状态
再适应	顺利晋升	面临着新的工作环境的挑战，新的工作技能的挑战，原同级同事的嫉妒，领导会提出新的要求，表面的风光隐藏着一定的职业风波。

阶段	原地踏步	此时会有倚老卖老的不求上进的状态出现，挂在口头边的话是“老子老早就干过”，对同事容易陷入冷嘲热讽，此时如作职业平移或变更更适合
	下降到波谷	由于个体原因或客观原因，遭受上级批评，或受降级处分，工作状态进入波谷，此时如能重新振奋精神，有希望进入第二次“三三三”发展状态



#### 四、职业生涯发展管理理论

##### （一）埃德加·施恩的职业锚理论

埃德加·施恩(Edsarschem)首先提出了职业锚(carrier anchor)的概念。所谓职业锚就是指当一个人不得不做出职业选择的时候，他（她）总不会放弃的东西或价值观。这种东西或价值观至关重要，是人们选择和发展自己的职业时所围绕的核心。对职业锚提前进行预测是很困难的，这是因为一个人的职业锚是在不断发生着变化的，它实际上是一个不断探索过程所产生的动态结果。施恩根据自己对麻省理工学院毕业生的研究，提出了以下五种职业锚，即技术或功能型职业锚、管理型职业锚、创造型职业锚、自主与独立型职业锚和安全型职业锚。

表 10-6 施恩职业锚理论

职业锚	表 现
技术或功能型	不喜欢一般性管理活动，喜欢能够保证自己在既定的技术或功能领域中不断发展的职业

管理型	有强烈的管理动机，认为自己有较强的分析能力、人际沟通能力和心理承受能力
创造型	喜欢建立或创设属于自己的东西——艺术品或公司等
自主与独立型	喜欢摆脱依赖别人的境况，有一种自己决定自己命运的需要
安全型	极为重视职业的长期稳定和工作的保障性

## （二）克拉克的工作—家庭边界理论

过去人们总是把工作和家庭当作两个独立的系统，而实际上这两者在一个人身上是不可分割，成为一体的。无论在时间分配上或在情感上都必然相互作用和影响，溢出理论和补偿理论认为在工作和家庭两个系统中，一个人在一个系统的感情和行为会转移到另一个系统，或在另一个系统寻求补偿。但在 2000 年前，学者们仍然把工作和家庭视为两个独立体。直到 2000 年，美国学者克拉克（Sue Campbell Clark）在对以往的工作—家庭关系理论进行批判的基础上，提出了工作—家庭边界理论。工作—家庭边界理论认为，人们每天在工作和家庭的边界中徘徊，“工作”和“家庭”组成各自不同目的和文化的领域或范围，相互彼此影响，虽然工作和家庭中很多方面难于调整，个体还是能创造出想要的平衡，在一定程度上塑造了工作和家庭领域的模式、两领域间边界和桥梁。这一理论试图解释边界跨越者和他们的工作和家庭生活之间复杂的作用，解释冲突的出现，给出保持平衡的结构。

## 第二节 职业生涯决策

### 一、影响职业发展决策的因素

职业发展决策是个复杂的过程，影响它的因素有很多，既有外在的，也有内在的。

#### （一）个人条件的影响

##### 1、健康

健康是最具影响力的一项，几乎所有的职业都需要健康的身体。陈果是位舞蹈学生，痴迷法轮功造成身残后，就不可能走她所喜爱的舞蹈这条职业道路。当然，也有人因为克服残疾的噩运而变得更加坚强，如霍金、张海迪。

##### 2、个性特征

不同气质、性格、能力的人适合不同类别的工作。如多血质的人较适合做管理、记者、外交等，不适合做过细的、单调的机械工作。如果做与自己个性特征不相吻合的工作，那么，容易觉得自己的活力被束缚，思想被禁锢。

##### 3、兴趣爱好

与职业选择有关的兴趣称之为职业兴趣。不同职业兴趣要求对应的职业不同。如喜欢具体工作的，相应的职业有室内装饰、园林、美容、机械维修等；而喜欢抽象和创造性工作的，相应的职业有经济分析师、新产品开发、社会调查各类科研工作等。

##### 4、负担

负担是指对别人（多为家人和朋友）、对社会及对财务状况所承担的义务。成人必定会受各种义务的束缚，选择职业也绝不可能毫不考虑个人的生活形态。吴士宏也承认，最初选职业主要考虑工资，而现在钱已不是她职业选择的影响因素。

##### 5、性别

虽然男女平等是基本国策，但“性别因素”仍然在职业发展中扮演着重要的角色。职业性别隔离严重存在，很少人能漠视性别问题。当然，如果你坚信男女两性基本上相同，那么你的性别应该不会影响你的事业选择和事业成功。

##### 6、年龄

对工作的看法和态度、对机会尝试的勇气、对胜任任务的能力和经历，不同的年龄表现都有所不同。

##### 7、所受的教育

一个人所受到的教育程度和水平，直接影响他的职业选择方向和取得他喜欢的职业的概率。

#### （二）家庭的影响

每个小孩所生长的环境，对他们的生活机会都大有影响。首先，教育方式的不同，造成他们认知世界的方法不同；其次，父母职业是孩子最早观察模仿的角色，孩子必然会得到父母职业技能熏陶；再次，父母的价值观、态度、行为、人际关系等对个人的职业选择起到直接和间接的深刻影响。因而，我们常常看

到艺术世家、教育世家、商贾世家等。

### （三）朋友、同龄群体的影响

朋友、同龄群体的工作价值观、工作态度、行为特点等不可避免地会影响到个人对职业的偏好、选择从事某一类职业的机会和变换职业的可能性等方面。张璨，一位拥有亿万资产的年轻女总裁，当年在找工作时，就是同学引领她走向商界，走向电脑业。

### （四）社会环境的影响

社会环境中流行的工作价值观、政治经济形势、产业结构的变动等因素，无疑都在个人职业选择上留下深深的烙印。“五十年代的兵，七十年代的工人，九十年代的个体户”，每年的职业地位排序都对高考志愿的选择和就业选择起到不可磨灭的影响。不同的社会环境所给予个人的职业信息是不同的。

不能否认，一个人的职业生涯决策的决定因素中也有称之为机遇的随机性的成分，但完全凭命运摆布的人毕竟是少数，多数人对自身未来发展能够从内外因素理性分析，进行职业生涯的选择。

## 二、职业生涯的三维策划

我国在过去的历史情况下，长期提倡组织成员应当无条件服从组织的需要与安排，甘当一颗“螺丝钉”，拧在哪里都发挥作用。在市场经济条件下，组织及代表组织的每位主管干部也不能以“个人必须服从组织”为由，漠视个人的尊严、命运与权利。现代企业必须重视员工职业道路的开发，因为它是现代人力资源管理的一个重要组成部分。

三维策划包含：主动策划、组织策划、社会策划。一是职业匹配过程的主动策划，即个人根据自身个性、能力、素质、家庭、婚姻和年龄等进行职业设计与职业选择；二是职业匹配过程的组织策划，即高校和组织对职业选择的指导和组织对职业匹配过程的策划；三是社会策划，社会根据地区、行业、人才的布局，对不同高校、不同地区设置重点发展项目，直接影响职业生涯策划。当职业生涯发生各种变化时，要对职业匹配进行重新策划，即职业发展过程中的平移或变更。

在职业生涯发展过程中，主动策划，包括专业发展方向的选择、就业单位的选择、职务的选择等。主动策划者自身必须有准确的职业定位；对自己充满信心；重视自己的职业形象；发展好良好的人际关系；处理好家庭与事业的关系。

组织策划，美国以管理优异闻名的IBM公司有一句名言：“职工能力与责任的提高，是企业的成功之源”。组织必须塑造相互尊重的组织文化、适时进行职业指导、帮助制定个人职业生涯发展方案；帮助提供具体发展措施；根据员工的发展焦点，寻找最佳契合点。把职工的个人需要与组织需要统一起来，做到人尽其才并最大限度地调动职工的积极性，同时使他们觉得在此组织中大有可为，前程似锦，从而极大地提高其组织归属感。

社会策划是把每一个人放在国家这个大组织进行策划。社会策划包含国家重大项目的策划，如三峡工程、人口的迁徙、国家会计学院的建立等，这些给专门人员提供的机会纳入了社会策划的大局中重新策划。同时自身必须适应环境，善用社会资源，学习在变化中求生存。

## 第三节 职业生涯设计

### 一、职业发展模式

#### （一）男性职业发展模式

男性职业发展模式大多是自就业一直工作到退休，主要模式表现为直线型职业生涯和螺旋型职业生涯。直线型职业生涯是指终身从事某一专业领域，是在一种线性等级结构中，从低级不断走向高级，取得更大的权力、责任和更多的报酬。螺旋型职业生涯是种跨专业的职业生涯方式，围绕职业锚这个核心，从事不同专业的工作，以取得融会贯通，找到发展的新交点。

#### （二）女性职业发展模式

1、一阶段模式，即倒L型模式。其特点是女性参加工作之后，持续工作到退休，结婚生育后女性承担工作和家庭双重责任。如中国女性现在的就业模式。

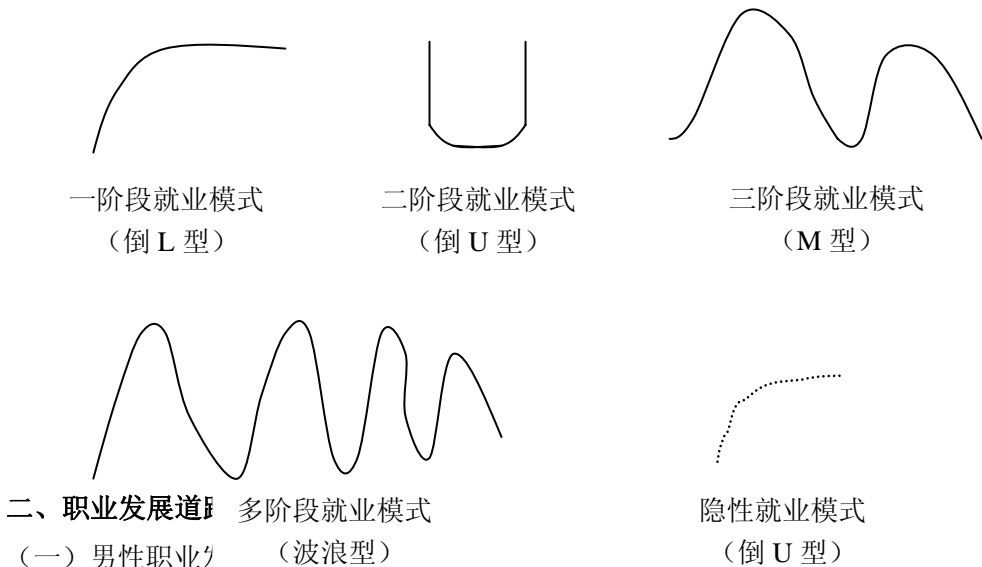
2、二阶段模式，即倒U型模式。其特点是女性结婚前劳动力参与率高，结婚特别是开始生育后参与率迅速下降，反映出传统家庭分工：男性挣钱养家糊口，女性婚后作家庭主妇。如新加坡、墨西哥等国的女性就业模式。

3、三阶段模式，即M型模式。其特点是女性婚前或生育前普遍就业，婚后或生育后暂时性地中断工

作，待孩子长大后又重新回到劳动力市场。如美国、日本、法国、德国等发达国家的女性就业模式。

4、多阶段就业模式，即波浪型模式。女性就业是阶段性就业，女性根据自身的状况选择进入劳动力市场的时间，可以多次的进出。这种模式是近十年中出现的，如社会福利高的北欧国家就开始流行这种女性就业模式。

5、隐性就业模式。女性就业主要在家庭经济中，结婚后女性只是换个家庭工作。家庭中就业一般不被官方纳入就业统计范畴。如较落后的发展中国家的女性就业模式。（详见图 10-3）



二、职业发展道

多阶段就业模式

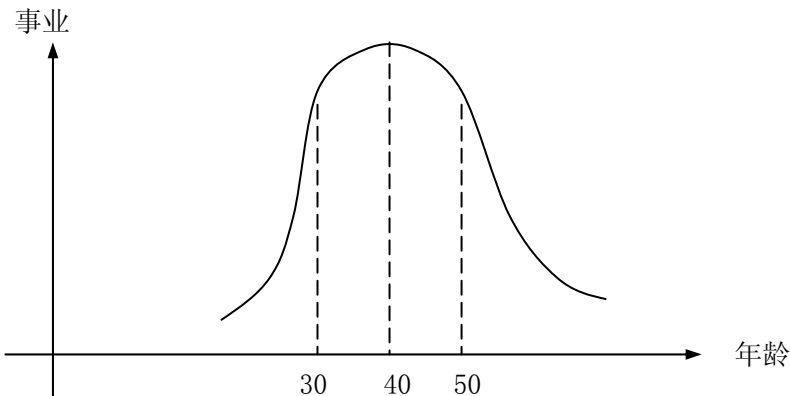
(一) 男性职业

(波浪型)

隐性就业模式

(倒 U 型)

1、通常中年为职业辉煌的顶点，图 10-3 为女性就业模式，图 10-4 为男性职业模式。



2、男性成功的年龄与职业领域关系十分密切，图 10-5 为社会科学工作者职业成功生命曲线。

通常社会科学学者成功年龄偏迟，通常在 40 岁之后，自然科学学者成功年龄较早，通常在 30 岁左右，体育工作者成功年龄更早些，平均在 22 岁左右，文艺工作者视文艺的类别而有所不同，详见图 10-5。

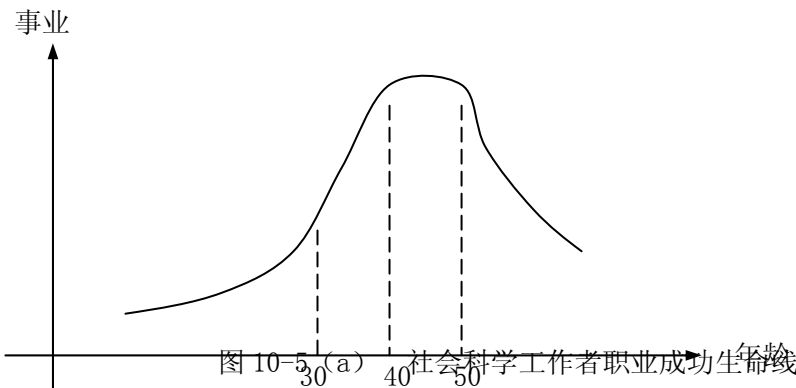
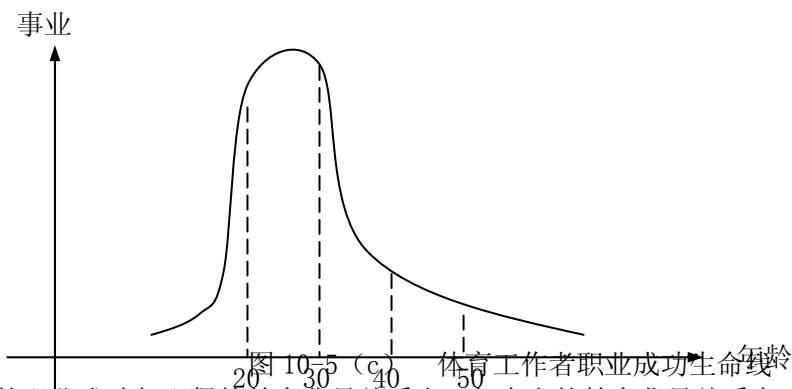


图 10-5 (b) 自然科学工作者职业成功生命线



### 3、男性的职业成功与配偶的教育背景关系小，与个人的教育背景关系大

由于历史的原因，男性的职业成功更多地取决于其个人的受教育程度和发展机会，因为婚姻而改变职业生涯和职业发展的概率十分小。婚姻对男性的职业影响小。30年代以来，我国相当多各个领域著名的学者其配偶都是识字很少的家庭妇女，她们相夫教子，帮助丈夫料理家务，男性把家庭和事业的关系分隔得十分清楚。

### 4、男性的职业成功与个人家族背景关系大

中国自古把男孩作为传宗接代，光宗耀祖的掌上明珠，因此，家庭的背景和家族的资源都被用来给男孩的事业作支撑，甚至不惜牺牲自己女孩的幸福为其兄弟提供更多的支持的资源。解放以后，这一传统依然未有大的变化，男性的职业成功与家族背景关系大。

### （二）女性职业发展道路的特点

1、二个高峰和一个低谷。二个高峰，一个是在女性就业后的6—8年左右时间，即女性就业后但未生育前；另一个是在36岁以后的十余年间，此时孩子基本长大或可托人代管，自身精力仍充沛、阅历丰富，女性事业辉煌通常在此时期。一个低谷在这两个高峰之间，通常是生育和抚养孩子的8年时间。

2、就业面窄，发展速度缓慢。

3、婚姻状况对女性职业发展道路有决定性的影响。婚姻状况对女性职业发展影响较男性大得多。

女性就业面临的工作角色与家庭角色的冲突是一个十分复杂的社会问题，国际经验表明，缓解这一冲突需要全社会的共同努力，特别是政府应发挥主导性作用。如，大力发展家政服务业，推进家务劳动社会化，倡导男女平等地共同承担家务责任以减轻女性的家务负担，制定有利于女性就业的社会政策，鼓励实行弹性就业制度，改革社会福利制度等。

## 三、职业生涯设计

职业生涯规划是在了解自我的基础上确定适合自己的职业方向、目标，并制定相应的计划，以避免就业的盲目性，降低从业失败的可能性，为个人走向职业成功提高最有效率的路径。也就是在“衡外情，量己力”的情形下设计出各自合理且可行的职业生涯发展方向。

职业生涯设计基本上可分为自我认知、职业认知、确立目标、职业生涯策略、职业生涯评估五个步骤。

### （一）自我认知

当人们从事适合的工作时，才能发挥己长，且乐意投入工作，对工作的忠诚度高，更能胜任工作。因而，在进行职业生涯设计时，首先必须了解自己的各种特点，如基本能力素质、工作风格、兴趣爱好、价值观、个性特征、自己的长处与短处等。其中自己所具备的专业技术和职业兴趣是最关键的两个方面。对自己认知越深刻，职业生涯设计的目标性和方向性才越有保证。

大多数人都认为对自己有足够的了解，但仍会做出许多错误的职业生涯抉择。出现错误抉择就是因为对自己认知不清。对自己的认知，可以通过专家协助（如做测试题、专家访谈等），也可以不断反思以下的问题：

- 1、自己喜欢的工作到底是什么？
- 2、自己的专长是什么？
- 3、现有的工作对自己的重要性是什么？
- 4、家庭对自己的重要性是什么？
- 5、有哪些工作机会可供选择？
- 6、与工作有关的其它考虑是什么？

### （二）职业认知

职业生涯的前提不仅限于对自身的内在素质的了解，还必须对客观环境进行考察，了解职业分类、职业性质、组织情况。职业分类包括职系、职级和职等，许多国家都有职业分类词典。职业性质需要人们深入了解，因为人们认识一个职业常常只看到表层的东西，如对演员只看到台上的风光，不了解台下的艰辛；对大学教师，只看到其能自由支配时间的好处，没体会到他们的压力与甘于寂寞。同时，当你欲加盟一家组织之前，多下点力气去研究这家组织的风格和行为是十分必要的。

### （三）确立目标

要知己知彼的情况下，根据自己的特点和现实条件，确立自己的职业生涯目标。通常目标分为短期目标、中期目标、长期目标和人生目标。短期目标一般为一到二年，中期目标一般为三到五年；长期目标一般为五到十年。职业生涯目标的设定是职业生涯规划的核心。

### （四）职业生涯策略

详细分解目标，制定可操作的短期目标与相应的教育或培训计划。为达到目标，你必须思考：

- 1、你选择哪条职业生涯路线？即选择行政管理路线还是技术路线，或者是走双路径。这可以考虑三个问题，我想往哪一线路发展？我具备这一发展方向的主观条件吗？我具备这一发展方向的客观条件吗？
- 2、在工作方面，你将如何提高你的工作效率？
- 3、在业务素质方面，你计划学习哪方面知识和技能？
- 4、在潜能开发方面，你要注重哪方面的开发？

### （五）职业生涯评估

人是善变的，环境是多变的。影响职业生涯的因素很多，有的变化因素是可预测的，有的变化因素是难以预测的。要使职业生涯规划行之有效，就必须根据个人需要和现实的不不断变化，不断对职业生涯目标与计划进行评估和调整。其调整内容包括：职业的重新选择；职业生涯路线的重新选择；人生目标的修正；实施措施与计划的变更。在二十一世纪，新的工作方式不断推陈出新，新的工作要求不断提高，人们特别要注重不间断地审视个人的人力资本，找出不足，适时修正目标，加强措施。

## 四、职业生涯的开发

### （一）职业适应性管理

对职业的适应是职业生涯的第一步。职业适应程度可以从两个角度分析：对人而言，是指人的个性特征对其所从事职业的适宜程度；对职业活动而言，是指某一类型的职业活动的特点对人的个性特征及其发展水平的要求。职业的适应性，就是指两者在经济和社会的活动过程中达到相互协调和有机地统一。

在信息时代，职业的流动速度加快了，实践证明，不是任何人都能胜任所有职业，也不是任何人通过职业培训后，就一定能够适应新职业的内容及性质。职业的适应程度如何，主要取决于人的素质，包括思想素质、业务素质、道德素质和心理素质。人在与职业相适应的过程中，居于主导地位 and 发挥主观能动作用。但是职业对人的要求也不是无能为力的，它以其不断变化着的工种、技术水平、素质水平等要求人要与之相适应、相符合。

- 1、尽量选择自己所热爱的职业。“热爱是最好的教师”。由于对热爱的工作充满热情和具有良好的心态准备，即使走上新的工作岗位后现实与理想有差距或者遇到困难，也愿意自我调整，并积极克服所遇到的困难。

- 2、培养自己所从事职业的职业兴趣。当因为能力、性别、年龄、文化程度及机遇等内外因素而导致一时难以选择到理想的职业时，应对所选职业多培养兴趣。虽然各人有各自的兴趣，但兴趣有直接兴趣和

间接兴趣，间接兴趣是可以培养并转化为直接兴趣的。

3、尽快融入组织文化中。对职业的适应性，在很大程度上取决于能否融入组织文化。尽快了解组织背景、组织制度、业务流程和人们的价值观，用积极、坦诚、虚心、好学处理好人际关系。

4、提高综合素质。职业适应最关键的因素是人的综合素质。如果素质高，与职业要求相符，那么职业的适应性就强。所以必须重视多种能力的培养和锻炼，扩展知识面，提高综合素质。

### （二）职业生涯的三维管理

职业生涯开发过程中，工作系统、家庭系统和自我事务系统三个方面是揉在一起，相互影响、相互作用的，它们相辅相成，共同影响着人的全面发展。因而，职业生涯开发有必要进行三维的管理，即，自我事务管理、职业生涯管理和家庭生活管理。因而在职业管理的同时，不可对自我事务管理和家庭管理掉以轻心。

自我事务的管理包括自身的生理状况、心理发展、生活知识和技能、社会交际、休闲娱乐等的管理。自我事务处理状况对职业生涯的发展及家庭生活的质量都产生深刻而全面的影响。①健康水平即健商的影响。人的健康影响人的工作和生活态度、情绪、效率。一般而言，健商高者精力充沛，较乐观开放、积极高效；而健商低者力不从心，易悲观自恋、易消极低效。健商低者较健商高者要付出更多的毅力，也更容易陷入疲劳—工作—更疲劳的恶性循环中，甚至产生对外界事物的厌倦情绪。②心理发展水平的影响。心理状态是一个人学习、生活、工作的态度和行为的基调。一般成功、健康、快乐的人心理品质具备了自信、宽容、积极乐观、自我独立等。积极心态创造人生，消极心态消耗人生。无数正反两方面的事例都证实了心理品质的优劣直接导致事业和家庭的成败。③生活知识和技能的影响。丰富的生活知识和高水平的生活技能使人处理日常事务事半功倍，省时省力省钱。④社交休闲方式的影响。社会交际能力直接影响到人们在工作和生活中的沟通交流和组织协调水平，社会交际范围影响着人们在工作和生活中所能得到的帮助和支持程度。休闲方式选择对人们的思想形成、知识积累、生活品味也都会产生深刻的影响。正因为自我事务处理状况对人的全面发展的深刻而全面的影响，自我事务管理是人全面发展中很重要的一维管理，它为职业生涯开发奠定了基础。自我事务管理中最为重要的是提高情商和健商水平。

不言而喻，家庭生活质量对职业生涯的意义非同小可。家庭成员的态度和意见会影响人们工作选择和工作态度。当工作遇到麻烦时，人们本能的反应是：家是最好的避风港，那里应该有来自于家人的最宝贵的支持和安慰。特别是女性都认为，化解压力最好的办法就是家庭，是快乐幸福的家庭，是一个非常能够理解你的丈夫。家庭管理中最为重要的是要有爱心、关心、同理心，并善于欣赏。职业和家庭双维管理，还可以通过双职业生涯方式设计实现。双职业生涯是指夫妻双方作为一个整体，进行双方的职业生涯设计，缓解事业与家庭的冲突，促使形成双事业型夫妇。双事业型夫妇有许多正面效应：降低人口出生率；提高人口素质；共享私人资源；有助于家庭稳定与情绪稳定；有助于加大人力资本投资。

### （三）心理契约的管理

员工与组织不仅有书面劳动合同，而且还存在心理契约。过去员工与企业的心理契约是：员工好好工作，企业负责员工不被解雇，负责员工的升迁与福利。但是随着市场竞争愈加激烈，随着视工作任务定人员的虚拟组织方式愈加风行，企业提供工作保障的基础开始动摇，企业是员工的“屋顶”的契约难以维持。员工与企业建立了新的心理契约，即员工努力工作，企业提供培训机会，提升员工的就业能力。企业变“屋顶”为“土壤”，支持员工增加人力资本存量，改善人力资本结构，提高员工的综合能力和就业能力。

在新的心理契约下，职业生涯变为主要是易变性职业生涯。易变性职业生涯与传统职业生涯的不同如表 10-7。

易变性职业生涯的目标是心理成就感。心理成就感是一种自我感受，它不仅仅是公司对员工的认可(如加薪、晋升)，还包括个人价值、幸福感、身体健康等人生目标实现所带来的一种自豪感和成就感。这种目标的追求在新一代的人力资源中表现得更为突出，具体表现为：对地位和工作稳定性拿得起、放得下，更在意工作灵活性、挑战性，渴望从工作中获得乐趣和良好的个人感受。为此，职业生涯的管理与开发方法要与时俱进。

表 10-7 易变性职业生涯与传统职业生涯的比较

维 度	传统职业生涯	易变性职业生涯
目 标	晋 升	心理成就感
心理契约	工作安全感	灵活的受聘能力
运 动	垂直运动	水 平 运 动
管理责任	公司承担	雇 员 承 担
方 式	直线性、专家型	短暂性、螺旋型
专业知识	知道怎么做	学习怎么做

发 展	很大程度上依赖于正式培训	更依赖人际互助和在职培训
-----	--------------	--------------

资料来源：(美)雷蒙德·A·诺伊著，《雇员培训与开发》，徐芳译，中国人民大学出版社，2000

企业要为员工提供人员开发规划指南，指导员工进行评估、目标设置、开发规划和行动计划的设计。企业管理人员要与员工开展有关职业生涯的面谈。在员工的职业生涯发展过程中，随着员工的职业生涯发展阶段和生理年龄的变化，其职业需求会有所调整。管理人员要在指导员工职业生涯设计中充当教练、评估者、顾问、推荐人，要了解员工职业生涯的发展进程，以及每个阶段员工的需求和兴趣的差异性，与员工就未来开发行动达成一致意见，提供资源，帮助员工达到职业生涯目标。企业要开发职业生涯管理支持系统，培育能支持职业生涯管理的企业文化，加大培训的力度和培训内容的覆盖范围。

#### (四) 实施 PPDF

在发达国家的不少企业都有职业生涯成长计划，即 PPDF (Personal Performance Development File)。PPDF 把个人发展与企业发展紧紧联系在一起，企业通过它将自己的员工形成合力，形成团队，为组织的目标去努力实现自我价值。个人 PPDF 基本上有三个方向：(1) 纵向发展，即沿着组织的等级层系列由低级向高级提升。(2) 横向发展，指跨越职能部门边界的调动，在同一层次不同职务之间的调动，如由工程技术转到采购供应或市场营销等。横向发展可以发现员工的最佳发挥点，同时又可以使员工自己积累各个方面的经验，为以后的发展创造更加有利的条件。(3) 向核心方向发展。虽然职务没有晋升，但是却担负了更多的责任，有了更多的机会参加组织的各种决策活动。

### 本章小结

随着时代的迅猛发展，人们的知识水平和教育程度的极大提高，职业成功已经成为人们的普遍追求了。职业成功和人生成功是二个不完全相同的概念，但职业成功是人生成功最主要的组成部分。本章详细论述了职业生涯发展阶段理论，特别是职业发展的三、三、三制颇有新意。本章还提出影响职业发展决策的四大因素、职业生涯的设计和开发、女性职业发展道路的研究等。职业生涯发展的研究目前还处于人力资源的前沿，但随着知识经济的到来，将会快速地进入企业、进入家庭、进入个人的决策中。

### 复习思考题

- 1、何谓职业生涯管理，当前职业生涯管理存在哪些问题？
- 2、你认为一个人的职业成功与哪些因素关系最大？有人说，性格是决定职业成功的关键，你同意这一说法吗？请你提出支持你观点的分析。
- 3、根据你自己的经历，你同意职业生涯发展阶段理论中哪一种提法？你觉得“职工下岗”和“职业淡出阶段”有什么不同点。
- 4、你是否对自己的职业生涯作过正确或错误的决策，请你举一个实际的例子，论述正确或错误决策的原因。
- 5、有人观察许多大学毕业生和研究生的职业道路，发现他们的职业成功与否与在校学习的成绩没有必然的联系，你同意这样的看法吗？如果同意，你认为主要原因是什么？

### 开放式讨论

#### (一) 案例背景<sup>63[5]</sup>

美国电话电报公司 (AT&T) 成立了一个名为公司员工职业生涯系统部的部门。它由 15 人组成，专门负责员工职业生涯开发工作。它是面向整个公司的内部咨询单位。这一部门发现了若干驱动美国电话电报公司员工职业生涯开发的因素：1、管理层担心公司规模的小会影响员工的士气；2、人们认为缺乏对员工职业生涯开发的机遇或关注；3、重点人才和中层管理人员的流失；4、新旧人员的接替规划过程，员工职业生涯开发在其中起着核心作用。

第一个步骤是需求分析，它在员工职业生涯开发顾问委员会的协助下进行。这一组织由来自各个业务单位的中层人力资源管理人员组成，该组织下设不同的专题小组，其中之一负责开发一套员工个人职业生涯参考指南。

由于公司的关心，越来越多的员工已经拟出自己的职业生涯发展计划。当员工制定出个人的职业生涯计划后，80%的人 would 参加员工与主管的对话，82%的人 would 按制定出的个人职业生涯规划行动。

员工职业生涯开发计划的设计原则是一只三条腿的凳子，员工、领导者和公司各担负一个基本角色。公司的原则非常明确，个人应该为自己的前途负责，然而领导者和公司需要给予这一过程以不懈的支持，要“言而有信”。在从原有的家长式统治向员工要对自己负责过渡的企业文化转型过程中，人们通过人力资源规划与开发运作程序的过程和主管培训的推广，大幅度地提高了公司和领导者的参与程度。员工们认

<sup>63[5]</sup> 根据 <http://www.jobz1.com/jobz1/thi/hrcase.php?cp=2> [2002-09-29 09:03:20]，美国电话电报公司的职业生涯开发工作，整理而成。

识到了自己的责任，认识到这是对自己大有好处的事情。另外，人们也广泛意识到事业发展的重要性，承认传统的升职不再是衡量问题的尺度。

美国电话电报公司的员工职业生涯开发系统获得了极大的成功，人们对个人职业生涯计划的满意程度一直在稳定提高。美国电话电报公司员工的职业生涯开发系统多次地帮助企业度过难关，也帮助员工获得了自己职业的成功。

## （二）讨论题

1、美国电话电报公司的职业生涯开发工作是基于哪些因素的考虑？请结合你个人的经历，谈谈职业生涯开发工作对企业的重要性。

2、你认为职业生涯开发的“三条腿原则”有何优缺点？在员工、领导者和公司三条腿中，你认为哪一个角色是起决定性作用的。

3、你能为自己的职业发展生涯提出一个设计方案吗？你认为自己的哪一个特点适合你的职业发展方向？

## 角色模拟练习：怎样在组织中生存和发展自己

通过对本章主要内容的学习，应该对职业生涯发展管理理论、影响职业发展决策的因素、职业生涯设计与开发等有了更为清晰的认知。在任何一个组织中，每个人都想知道他们应如何适应组织的未来需要，并通过个人的努力与贡献在组织中获得更好的发展。在这个练习中，参与者要根据对职业生涯发展管理的了解，详细描述一下影响组织成员职业成功的因素有哪些，以及怎样开发潜力与规划职业生涯，在组织发展壮大的同时获得个人的发展和职业成功。

惠维集团核心子公司之一——维盛股份有限公司下属盛高工厂的人事室主任——刘铭威今天心情很好，觉得 2002 年 10 月 31 日真是一个值得纪念的日子，因为他已经被告知他将从现在的职位被提升为维盛股份有限公司的人力资源部副经理。他不由得想起过去的职业经历：

10 年前，从某大学 1992 届企业管理系本科毕业的刘铭威进入盛高工厂。最开始他是一车间三班某一工序的操作员；由于他在工作能吃苦、勤学习，不久就熟练掌握了整个车间的生产工艺，工人们很快接受了这个当时车间里唯一的一位大学生；6 个月后，车间的质检员休产假，车间主任路徽就让他兼做质检；1 年试用期满，路徽让他负责车间生产一线的人员调度等现场管理工作。工作满 3 年时，路徽升任盛高工厂的副厂长，就推荐刘铭威接替担任车间主任，并得到维盛股份有限公司的批准。

刘铭威及其身边的同事朋友都觉得他的职业生涯已经上了一个大台阶。但是刘铭威并不满足，因为他在大学期间成绩优秀，担任过副班长、社团负责人等职，为人处事都比较到位，深受同学和老师的喜爱，毕业时综合素质测评列班级前 5 名，获得“优秀毕业生”的荣誉称号。他还清楚地记得学校学生工作部方宏部长在他毕业辞行时拍着他的肩膀对他说的话：“铭威，好好干，我相信你不但是一位优秀大学毕业生，更是一个可以沿着台阶一直向上走的优秀企业管理者。”

刘铭威反思工作后的 3 年，觉得自己想从事人力资源管理工作，但是由于大学期间没有学过人力资源管理方面的课程，而且这几年一直从事生产管理工作，所以他决定在职攻读 MBA。就这样，刘铭威不但要加班加点完成工作，还经常熬夜读书，经过 1 年多紧张的复习，他参加了 1997 年 1 月的全国 MBA 联考，并顺利通过笔试和 4 月份的面试，于当年 9 月成为本市某大学 1997 级 MBA 分散班学员。1998 年初，维盛股份有限公司任命刘铭威担任盛高工厂厂长助理。工厂的员工们都认为，刘铭威 2000 年拿到 MBA 学位后，肯定可以继任当年退休的老厂长路徽的位置。

1998 年 12 月，维盛股份有限公司人力资源部经理桑士健专程就公司目前有意调刘铭威到异地的波高工厂任厂长的意图来到盛高工厂与刘铭威单独面谈；然而，刘铭威却直接告诉他，自己希望在有机会的时候从事人力资源管理工作，选择的硕士学位毕业论文题目是《股份有限公司激励制度设计研究》，这让桑士健很惊讶，不过刘铭威最终说服了桑士健。1999 年 2 月，盛高工厂的人事室主任周广明跳槽到本市一家公司担任人力资源部经理，桑士健报请公司总经理李家天批准后组织内部员工竞聘这一空缺职位，刘铭威在这次竞聘中表现出色，受到包括李家天、桑士健、路徽、外聘招聘专家彭鸿、外聘职业规划顾问冯远望等在内的评委会的一致好评，最终如愿以偿。

所有参与者按照 6 人/组分组，分别扮演刘铭威、李家天、桑士健、路徽以及彭鸿、冯远望。

首先，各小组扮演刘铭威的组员根据上述信息，分别画出刘铭威从业 10 年的职业发展路径，并明确地标出若干个发展阶段；还要从中找出这 10 年决定刘铭威在组织中获得很好的发展的主客观原因，尤其是指出那些决定刘铭威升迁、职业转型成功的因素；时间控制在 15 分钟以内。

然后，各小组扮演李家天、桑士健、路徽以及彭鸿、冯远望的组员分别从所扮演角色的角度出发，陈述对刘铭威职业定位及其职业转型的看法，特别是该转型成功的原因、失败的可能后果及其对策；时间控制在 10 分钟以内。

再后，各小组成员分别从自己所扮演的角色出发，集体讨论今后若干年刘铭威应该努力的方向，并指

出组织里的哪些因素将直接有力地影响刘铭威未来的职业发展，哪些因素将间接地对刘铭威未来的晋升产生积极的或消极的作用；时间控制在 15 分钟以内。

接着，各小组派出 1 位代表将小组成员对以上问题的讨论结果向所有参与者口头报告；时间控制在 5 分钟/人。

之后，所有参与者对各小组代表的口头报告进行补充与完善；每位自由陈述者的时间应控制在 3 分钟以内。

最后，各小组参考集体讨论结果与其他参与者的补充看法，向指导者提交针对刘铭威职业生涯管理的书面分析报告。

本练习的结果是较为全面地描述一位大学毕业生怎样从车间的生产一线工人逐步上升至人力资源中层管理职位，还进一步指出决定其转向组织的最高管理层职位的重要因素、次最重要因素。这无疑会对所有参与者自身职业生涯的管理有所助益；更重要的是，还清楚地展现了组织留住优秀人才的关键——为中高级人力资源提供广阔的职业发展空间。

---

## 第十一章 人力资本投资与开发培训

### 本章重点：

- 早期、现代及当代人力资本理论
- 人力资本的特征
- 培训发展的趋势
- 企业家魅力的培训
- 人力资源管理专业人员的培养

### 第一节 人力资本投资的理论分析

#### 一、现代人力资本理论溯源——早期人力资本理论

威廉·配弟是最早对人力资本思想进行阐述的先驱，他的第一个贡献是 1691 年提出的“土地是财富之母，劳动是财富之父”，把对人的“技艺”的重要性提高到与土地和其他资本相同的高度。威廉·配弟的第二个贡献是提出“有生命的资本”的概念，这一“有生命的资本”第一次在世界上被认为是可以用货币计算的。也就是“人力资本”的雏形在威廉·配弟的著作中首次被提及。

布阿吉贝尔第二个提出“劳动时间与劳动技艺能决定价值”的论述。

马克思在马克思主义经济学说中对人和劳动的价值有十分精辟的论述，马克思提出人是劳动的主体，而自然资源是劳动的客体，资本资源是这二者的媒体。马克思另一重要贡献是认为当时社会中的人力资源被资本资源所役使是一种“异化”现象，应该加以扭转，马克思主义的学说对人力资源的充分肯定是“人力资本”理论宝库中相当精彩的部分。

亚当·斯密和李斯特是继马克思之后对人力资本理论作出贡献的二位学者。亚当·斯密认为人身上的技能是一种固定的资本，能够创造价值。李斯特认为人类的“精神资本”来自智力劳动的积累。这里的“精神资本”的概念和现在的“人力资本”的概念几乎一样。近代学者马歇尔曾经提出过，在所有的投资中，对人本身的投资是最有价值的投资。这些著名的学者的论述和杰出的研究成果是早期的人力资本理论。现代“人力资本”的理论之父是著名的学者西奥多·舒尔茨和加里·贝克尔，他们的贡献是现代人力资本理论的奠基石。

#### 二、现代人力资本理论

##### （一）西奥多·舒尔茨的人力资本理论

西奥多·舒尔茨（Theodore Schultz）是美国著名经济学家，他从长期的农业经济问题研究中发现，从二十世纪初到 50 年代末，推动美国农业生产的产量迅猛增加和农业生产率快速提高的主要原因已不是由于土地、劳动力的数量增加或资本存量的增加，而是人的知识、能力、技能、经验等的提高。在 1960 年美国经济学会年会上，舒尔茨发表了一篇演讲，很有创见地提出了人力资本投资，该演讲一时十分轰动。由于他的这篇演讲和他其后的研究，他被誉为人力资本理论之父，并为此获得了 1979 年的诺贝尔经济学奖。他在 60 年的演讲中提到，传统的经济理论认为经济增长必须依赖于物质资本和劳动力数量的增加是

错误的，人的知识、能力、健康、技能等人力资本的增加才是最重要的。人力资本远比土地等物质资本重要得多，舒尔茨提出劳动力数量与劳动力质量是二个不同的概念，而劳动力质量更能推动经济的增长，他认为，人的能力和技能的提高是社会进步的的决定性因素，“大量的人的技能是必不可少的，它为经济发展的动力加油添水。如果少了它们，经济的前途将会暗淡无光”。<sup>64[1]</sup>但人力的取得不是无代价的，需要消耗资本投资，只有通过一定方式的投资，掌握了知识和技能的人力资本才是一切生产资料中最重要的资源，对人的投资带来的收益率超过了对一切其他形态的资本的投资收益率。他采用收益率法测算了人力资源投资中最重要的教育投资，对美国 1929~1957 年间的经济增长的贡献，其比例高达 33%，这一数据后来在全世界各国被广泛引证，用以证明人力资本对经济发展的巨大影响。

## （二）加里·贝克尔的人力资本理论

加里·S·贝克尔(Gary S.Becker)和舒尔茨同时成为人力资本理论研究热潮的推动者，他的著作《人力资本》被西方学术界认为是“经济思想中人力资本投资革命”的起点。

贝克尔对人力资源理论的贡献突出表现在对人力资源的微观经济分析上。他对家庭生育行为进行经济决策和成本—效用分析，提出的生育、培养孩子的直接成本和间接成本的概念，家庭时间价值和资源配置的概念，家庭中市场活动和非市场活动的概念，都令人耳目一新。在追求效用最大化、市场均衡和稳定偏好等理论的指导下，贝克尔在人力资本形成、教育、培训和其他人力资本投资过程的研究方面取得了丰硕成果。

贝克尔主要强调了正规教育和职业培训的支出所形成的人力资本。在贝克尔看来，投资活动大体上可以分为两种，一种是主要影响未来福利的投资，另一种是主要影响现在福利的投资。同时他还认为高等教育既可以影响消费又影响货币收入，而在职培训主要影响货币收入。在《人力资本》一书中，贝克尔指出，人们为自己或为孩子所支出的各种费用，不仅是为了现在获得满足，同时也考虑到未来获得效用，得到满足。而未来的满足可以是货币的，也可以不是货币的。他认为，用于满足未来需求的支出，在一般情况下，只有当预期收益的现值等于支出的现值时，人们才会决定作出这项支出。贝克尔在分析形成人力资本时，强调了教育和培训的重要作用，其中着重剖析了在职培训的方式、支出与收入之间的关系。为了进一步说明这个问题，贝克尔又把培训分为两种：一般培训和特殊培训。所谓一般培训指的是企业提供的培训，使得接受培训的职工所获得的知识、技能，不但对本企业有用，而且对其他企业也是有用的。例如，由军队培养的机械师，其技术不仅在钢铁企业，而且对飞机制造企业都是有用的。这说明大多数在职培训都提高了接受培训工人的未来边际生产力。特殊培训，又称专门培训，是指能更大地提高提供培训的企业本身的生产率的培训，换言之，接受培训者的知识、技能等人力资本增进之后，对于提供培训的企业之外的其他企业的生产率没有多大影响或根本没有影响。这说明，这种培训为提供培训的企业所专设并为该企业所专用。例如，对宇航员、战斗机驾驶员、导弹操作人员等的培训，就是典型的特殊培训或专门培训。

贝克尔还指出，接受一般培训的雇员是由自己支付培训费用，企业一般不支付这种开支，这样，企业向受过一般培训的雇员支付和其他企业雇员同样的工资，而对那些受过特殊培训的雇员则支付高于其他企业的工资。特殊培训的费用除由接受培训者自己支付之外，企业还要支付相当大的部分。受过特殊培训的雇员之所以会得到企业支付培训费用和较高的工资，是因为企业为了减少受过特殊培训雇员的流动性和害怕该雇员离去会给企业带来更大的损失。由于受过特殊培训的雇员具有较多的人力资本，这种人力资本投入生产，可以给企业带来更多的利润和更高的效用，并提高整个企业的劳动生产率，所以，企业主从其本身获得更高的利润出发，愿意支付较高的工资和部分特殊培训费用。

贝克尔认为学生学习时期除了直接成本，即学费、书籍纸张费用以及其他费用支出（包括上学来往交通费用和住宿费用）外，同时还有间接成本，又可称为机会成本支出。教育的纯收入就是潜在的收入和总成本（直接成本和间接成本之和）之间的差额。这个差额越大，说明教育的收益率越高，则接受正规教育是有利的。贝克尔在进行理论分析的同时，也作了经验性的论证，说明了人力资本投资对就业和收入的各种重大影响，并提出了估算人力资本投资量的若干方法。然后，他用美国高等教育的收益的实际资料来证明他自己的理论。

## （三）爱得华·丹尼森的人力资本分析理论

爱得华·丹尼森(Edward F.Denison)与其说是一位人力资本理论家，不如说他是一位人力资本经济分析专家。他在经济学上的主要贡献是对用传统经济分析方法估算劳动和资本对国民收入增长所起的作用时，所产生的大量未被认识的、不能由劳动和资本的投入来解释的“余数”(residue)，作出了最令人信服的定量分析和解释。他最著名的研究成果，是通过精细的分析计算论证出 1929~1957 年间的美国经济增长中，有 23% 的份额要单独归因于美国教育的发展。学术界后来普遍认为，丹尼森提出的一套自己的分析“余数”的方法比舒尔茨的方法更严密精确。许多人认为，从 60 年代开始至今的世界各国教育经费的激增，在相当程度上应归功于丹尼森和其一大批追随者的努力。

<sup>64[1]</sup> 舒尔茨，论人力资本投资，商务印书馆，1990，P152。

### 三、当代人力资本理论

#### （一）雅各布·明塞尔（Jacob Mincer）的人力资本理论

雅各布·明塞尔是当代某种经济学家，人们认为他是潜在的诺贝尔经济学奖得主。他对现代经济学的最大贡献是系统地发展了人力资本理论与分析方法，他指出“人力资本”就是蕴含于人自身中的各种生产知识与技能存量的总和。明塞尔对人力资本重大的贡献主要有以下几个方面：

1、建立了人力投资的收益率模型。该模型用参加培训的年数来表示人力投资量，因而进行人力投资便意味着挣得工资的延迟。在均衡的条件下，要求具有不同的人力投资量的个人的终生所得均相等，则人力投资量越大的人其年收入便越高，这种较高的回报是对人力资本投资收益上的补偿。这一模型应该为当代分配理论奠定了十分重要的基础，将个人收入分配问题置入了人力资本的理论框架。

2、提出了人力资本投资回报函数。投资回报函数是对于每个阶段收入的一种经济计量学的表达方法。而收入回报的切面（或阶段）反映的是随着年龄的变化年收入移动的曲线，这一函数曲线明确地将人力投资区分为学校教育投资与学校教育以后的投资两个部分，并分别用教育年数与工作经验年数来表示这两种变量。通过建立一种多元函数，便可以对教育投资收益率、职业培训收益率、净投资期等进行求解，从而揭示投资与收入分配之间的内在联系。这一人力资本的投资回报函数较贝克尔的收入一分配曲线前进了一大步。

3、提出了在职培训对终生收入影响的模型。该模型首次界定了一个崭新的概念，即“追赶”的概念。对于受过相同的学校教育而受过不同职业培训的一组人进行终生收入的测算，发现这组人之间存在一个点，在这个点之前，受更多培训的人所挣的钱较未受培训的人少，但到达这个点之后，这些受更多培训的人所挣的钱将明显的上升。明塞尔把这个点称为“追赶点”，“追赶点”概念的提出和关于“追赶点”的模型计算，给人们一个十分清晰的印象，即在职培训的投资在总收入的概念上，其回报是显然的，也是可观的。

4、把非市场的家庭经济行为与市场行为结合起来。从这两种活动的替代关系分析了家庭中特别是已婚妇女的劳动供给问题，解释了妇女工资相对于男性工资低的原因是由于妇女生育抚养孩子等造成了工作间断，这种工作间断直接影响了妇女的工作经验年数。这种分析就从本质上解释了男妇工资差的原因，矫正了过去报酬上性别歧视的错误分析。

5、对实施最低工资及其后果问题给出了新的经济学分析，此外，他的贡献还包括对人力流动的原因分析等。

#### （二）人力资本理论某些新发展及简要评述

从本世纪 50、60 年代中期以来，国外人力资源和人力资本理论的研究逐渐升温，并形成一个小高潮。有关人力资本的论文和专著的数量呈指数增长，雅各布·明塞尔是其中旗帜性的人物。随着这一领域研究的深入，一些新兴的经济学分支学科正在迅速发展起来，其中主要的是教育经济学、卫生经济学、家庭经济学和人力资源会计学。

教育经济学是把教育作为生产性投资来研究其分配和经济收益的学科，早期人力资本理论均将教育作为主要研究内容，因而人力资本理论的创始人同时也被视为教育经济学的奠基人。目前，教育经济学已经成为范畴独立、门类齐全，并有自己特定的对象和方法的比较成熟的经济学分支学科。

卫生经济学同样是以人力资本理论为基础，把国家的医疗费和个人为健康保健而支付的费用看作是对人的投资，这种投资的结果将以人力资本形态保存下来，并可以给个人和社会带来相应的经济效益。

新家庭经济是人力资源开发和微观人力资本理论的一个不可缺少的重要组成部分。它以现代经济理论为基础，提出了家庭生产函数概念，把家庭看作是如同厂商一样的生产决策单位，主张在安排家庭经济活动方面也要遵循一般经济法则。

在人力资源研究和管理的方法性、工具性学科领域，最引人注目的是人力资源会计学的兴起。所谓人力资源会计学，是指确定并具体计量有关人力资源的资料和数据，并将此类信息提供给有关方面的过程。具体而言，人力资源会计学要对企业及各类组织用于招聘、挑选、录用、培训以及开发自己的人力资本所花费的成本进行计量；还要计量自己所雇佣的员工对本组织的经济价值。简言之，就是利用会计学的概念和方法，为管理和财务可计算两个目的，全面地评价和计量作为一个组织资源的人。

总之，以舒尔茨《论人力资本投资》为开端，现代人力资源和人力资本理论的研究已形成了一个世界性的热潮。英国经济学家哈比森(F.H.Harbison)于 1973 年在《作为国民财富的人力资本》中写道：“人力资本是国民财富的最终基础。资本和自然资源是被动的生产因素；人是积累资本、开发自然资源、建立社会、经济和政治并推动国家向前发展的主动力量。显而易见，一个国家如果不能发展人民的技能和知识，就不能发展任何别的东西。”这段话集中反映了这一时期经济学界思想观念的变化。与此同时，人力资本理论研究成果层出不穷、日新月异。据统计，关于人力资本的论文和专著，在 1940 年以前只有 4 种，1950 年增加到 98 种，1960 年增加到 283 种，1970 年进一步增加到 1358 种，而雅各布·明塞尔自 1985 年以来所

作的关于人力资本、工资增长、劳动转换、职业培训、工资剖面、流动效应等方面的分析，他所作的人力资本收益函数的模型是从数量经济学的研究方法入手，用全新的视角和更高的高度来审视人力资本在社会进步和经济增长中的作用。人力资本理论的发展如同其他学科发展一样，经历了一个指数式增长和跨越式拓展进程，信息社会和知识经济的到来，人力资本的重要性必将会提到一个更新的高度，必将获得人们更大的重视，可以预见，其划时代的理论发展和实践运作必将很快到来。

人力资本理论是当代西方经济学的一个重要方面，它反映了世界科技革命和社会化生产的需求，冲破了西方传统的经济理论只重视物质资本投资的唯资本观点，强调并崇信人力资本投资在现代经济增长中的作用。舒尔茨曾写道：“研究经济增长时忽视这些人力投资，就如同解释原苏联的意识形态试图不提到马克思一样。”<sup>65[2]</sup>该理论强调人力投资及其在经济增长中的重要作用，对提醒我们重视人力投资，特别是树立教育的战略地位，增加教育和培训的投资，重视教育投资的经济效益，提高人力资源的质量并有效利用，都有积极的借鉴意义。同时，该理论运用数学方法，把人力投资从定性分析推进到定量分析，寻求量化的研讨思路，为我们这一领域深入研究提供了有益启示。

## 第二节 人力资本投资的收益分析

### 一、人力资本的特征

#### （一）依附性

罗森（Rosen 1985）认为，人力资本的“所有权限于体现它的人”。这和物质资本不同，物质资本的所有权既可属于个人，也可属于家庭、社会或国家，但人的知识、技能、健康等并不能与其载体分割，只能依附于活生生的人而存在，且以具有劳动能力的年龄为条件。幼儿时期的人，不具有人力资本；人老了，其人力资本便渐渐消亡；人死了，人力资本便不再存在。但有两点要说明：人力资本只有在劳动和劳务过程中才能体现其资本价值量并创造出新增价值；人力资本在劳动或劳务之前的“静止”状态下，其价值量无从体现，人只能作为一个社会消费者。由智慧凝聚而成的高层次人力资本，由于其社会价值高至能惠及人类社会，其价值量便会部分、甚至会全部脱离对人这个载体的依附，游移于社会而推动社会和人类的进步。瓦特发明的蒸汽机，法拉第发现的电，IBM 公司第一台个人电脑的发明等对再生产价值持续实现的飞跃；达尔文的《物种起源》，赫胥黎的《天演论》对人类社会发​​展原理的提示等等，其价值早已和载体分离而成为人类共同财富。特别是近几年来，新技术革命，尤其是信息技术的发展，推动着知识经济时代的形成，在这样的一种时代，可以把知识作为资本来发展经济，知识将成为最重要的生产要素。OECD（经济合作与发展组织）主要成员国国内生产总值的 50% 以上是以知识为基础。因此这种高层次人力资本脱离对人身依附关系而作为独立的知识资本为世人持续创造新增价值，这种知识资本创造的价值就不单单使资本拥有者受益，更重要的是惠及社会和人类进步。总之，对人力资本的依附性只能是总体而言，不能绝对化。

#### （二）时效性

人力资本是以人口自身的再生产为存在方式的，当人的自身生长到劳动人口年龄时就可投入到社会再生产中去，但人的生命周期是有限的，而劳动人口的年龄只有 16~60 岁四十四年左右的时间，人力资本如果不能及时地被利用，或者是不能适时适度地被利用，就会随着时间的流逝而降低或丧失其作用。因此，人力资本的长期闲置和用非所长等都是极大的浪费，这种损失往往是无法弥补的。

#### （三）可变性

人力资本的价值量永远处于变动之中，在通常情况下它是不断地进行多次投资的结果。主观上努力学习，积极实践，在潜心钻研中有所发现，有所创造，其价值量就会不断增值；反之，就会贬值。客观上，人力资本的价值量随着社会的需求力度而沉浮，当简单的重复劳动被高新技术的机器取代，初级人力资本价值必然降低。据美国企业统计和预测，近几年来工人在企业员工中所占比例已从 33% 降到 17%，到 2020 年将不到 2%，到 2025 年普通工人将全部失去地位；1973~1993 年的 20 年时间里，没有中学文凭的美国人时工资从 11.85 美元降至 8.64 美元，贬值率达 27.1%；1995 年美国人均生产总值比 1973 年上升了 36%，但靠体能干活的工人收入却下降了 14%。企业收入中高达 64% 的比例落入了靠智能管理的领导人腰包。

#### （四）外在性

外在性是指某个变量的变化不仅影响到其自身，而且还同时影响到其他变量。人力资本具有内部与外部两种效应，即每一个人力资本的提高都直接引起产出的提高，如受教育多的工人生产率与收入较高，也能获得更多其他非经济性收益，同时也引起社会平均的人力资本水平的提高，如受教育多的工人还能提高其他人的生产能力。卢卡斯（Lucas 1988）认为，在人力资本高度发展的环境中，各个技能层次上的人的

<sup>65[2]</sup> 舒尔茨，论人力资本投资，商务印书馆，1990，P25。

生产率会更高，人力资本不但会强化劳动力的生产率，它还将强化物质资本的生产率。他认为：“人力资本的积累是一种人类团体的社会性活动，这种活动在物质资本积累过程中是不存在的”。

（五）可投资性

只要人具有从事生产、经营及公益事业的本领，就可以随时投入，这种人力投资与时代进步密切相关，科学技术的进步会带给人力资本投入更为广阔的空间。人力资本越充分，就越会促进科技进步。美国著名人口经济学家朱利安·西蒙曾指出：“一个人口较多的国家有可能筹集足够的税收和人力，来从事巨大的创造知识的工程。这正是人力资本可投资性的有效说明，人力资本的耐久性不能超过人的生命周期，因此，在年轻时期进行人力资本投资是明智之举，因为这样从获得的人力资本中受益的时间较长。

（六）人力资本的产权特征

人力资本与非人力资本比较，从人力和资本两大基本特征中引申出依附性、时效性、可变性、外在性、可投资性等种种特征，传统理论对此已进行了充分的论述。这里要讨论的是一个人们常常忽略或认识不足的人力资本内在重要特征——人力资本产权性质上的特征，正是这种产权特征导致了国家、企业和个人在人力投资行为上的重大差别。

在自由社会中，人力资本的所有者仅限于体现它的人，一般说来，一个人甚至不可能自愿地出卖有法律约束的未来获利能力的所有权。基于这个原因，最好把人力资本服务的交换作为租金的市场交易来进行分析。换句话说，在雇佣劳动关系中，人力资本的所有权是属于劳动者的，企业只拥有雇佣期限内的一定使用权。

人力资本的所有者通过出让使用权来获取租金收入。一般而言，他的人力资本存量越高，可创造的经济效益越大，个人的收入也越多，收益率也较易衡量。一国全体公民的人力资本问题构成了国家人力资本，国内市场上劳动力的流动只是改变了人力资本在国内不同使用组织间的配置，并不影响一国的人力资本问题。国际间的人力资本流动的相对量还比较小，所以产权特征对大多数国家人力投资行为的影响也不明显。然而，当涉及到企业时，情况就大不一样了。企业如果进行物质资本投资（比如购买机器、原材料等），便拥有了投资物的完全产权，可以对其任意处置，投资收益主要由企业的经营水平决定。企业进行人力资本投资，因为只拥有投资物一定的使用权，企业投资效益的大小不仅取决于企业一方，还取决于劳动者的工作意愿与工作期限（即投资回收期）。因此，国家和个人关心的是它们占有多少人力资本，而企业更关心的是它能实际支配、充分利用多少人力资本，这就引出了企业人力投资决策必须多考虑的两个问题——流动问题和利用率问题。

流动问题指的是企业如何引进高人力资本存量的人才，并防止人才外流从而提高企业可使用的人力资本的总量和平均水平；利用率总量指的是在不对称信息的情况下，企业怎样充分调动员工的积极性，并科学地使用人力资源，使其可支配的人力资本存量发挥最大的效用。造成企业间人力资本利用率差别的主要因素是企业的激励机制和经营机制。企业的激励机制越有效，员工的积极性越高，人才流失越少，创造的价值就越多；企业的经营机制越科学，人力资本与物质资本结合越完美，创造的价值也越多。

二、人力资本的投资收益

（一）人力资源投资成本的概念

人力资源投资成本的概念是从一般成本概念中推演出来的，人力资源成本是获得或重置人员而发生的成本，同其他成本一样，它们也具有费用与资产两个组成部分。

1、人力资源的历史成本

人力资源的历史成本是指为取得和开发人力资源而招致的牺牲，它通常包括招聘、选拔、雇用、定向和在职培训的成本。

2、人力资源的重置成本

人力资源的重置成本系指目前重置人力资源应该作出的损失，如果某个人离开企业，就会由于必须补充人员而导致的招聘、选拔和培训的重置成本。

人力资源重置成本通常既包括为取得和开发一个补充人员而发生的成本，也包括由于目前受雇的某一职工的流动而发生的成本，如退休金、退职金等。

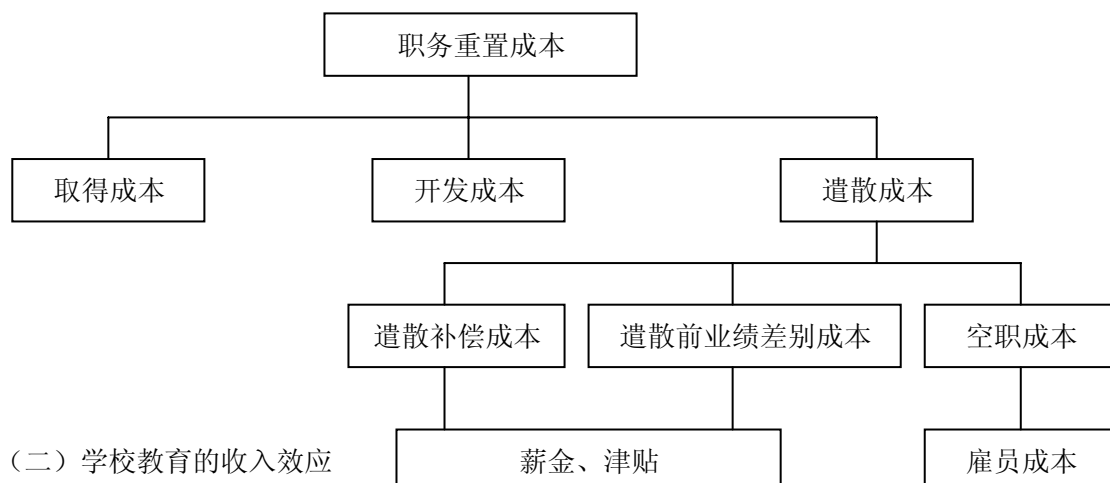
3、人力资源历史成本的计量模型

人力资源历史成本包括两大类，一是取得成本，取得成本包括招聘、选拔、雇用人员以满足某一组织现在和将来人力资源的需要，即指“取得”一个新职工必须付出的代价。二是开发成本，开发成本系指一个人使他达到某个职位上的预期业绩水平或提高他的技能而付出的代价。人力资源的开发会增进其技术的、管理的或社交的技能，包括用于学费、材料费、旅差费、咨询费和学员必要的薪金，见图 11-1。



#### 4、人力资源重置成本的计量模型

这里所指的是重置成本重点指职务成本，而不是指个人成本。职务重置成本系指一位能在既定职位上提供同等服务的人来代替原来在该职位上而现在必须离开的人所导致的损失。它包括三个方面：取得成本——即取得能提供同等服务的新人所付出的代价；开发成本——即培训这个新人使他能在既定职位上达到预期业绩水平所付出的代价；遣散成本——即指原任职者离开其岗位和组织所导致的成本；它又包括了三个要素，即遣散补偿成本（指对个人付的离职金等）、遣散前业绩差别成本（即指一个人离开岗位而使原生产能力受到损失的成本）、空职成本（在物色新人期间，某一组织可能由于空职的任务没有完成而导致空职的间接成本），其计量模型见图 11-2。



#### （二）学校教育的收入效应

正规学校教育是人力资本投资方式中最根本、最有效的一种，也是投资期最长、投资回报最多的一项投资。通过教育，可以提高整个民族和国家的知识重置成本文化优势模型

教育有双重效应：一方面，人们受教育后，获得了知识，提高了技能，从而增加了对新的工作机会的适应性和工作中发挥专门才能的可能性，这称为“知识效应”；另一方面，人们受教育后，可以改变不正确的价值判断，提高纪律性，加强对工作和社会的责任感，从而促进受教育者参加经济活动并提高做好工作的积极性，这叫做“非知识效应”（non-cognitive effects）。

80 年代以来西方人力资本理论对学校教育的分析主要集中在对教育投资的经济效益上，教育投资按照投资主体的不同分为两种：一种是家庭投入的，称为个人教育投资；一种是政府或社会投入的，称为社会教育投资。

就个人教育投资来说，如果随着教育级别的上升，教育收益逐渐增加，而教育成本的增加不如教育收益增加得快，则这个家庭让子女受更高的教育是有利的。相反，如果随着教育级别的上升，教育收益不增

加或增加很少，而教育成本增加很快，甚至超过教育收益，则这个家庭就不愿意把子女送入级别更高的学校，但教育收益在投资不是现实的，而是预期的，因此，在估算教育收益时要对某级教育在未来年份的收益进行贴现。未来某一年的预收益可用下列公式计算：

$$V_0 = E_t(1+r)^t \dots\dots\dots (11.1)$$

式中， $V_0$  表示第  $t$  年教育收益的贴现值， $E_t$  表示  $t$  年的教育收益， $r$  表示利率。

如果要计算某级教育  $n$  年全部预期收益贴现值，可以把  $n$  年的预期收益贴现值总和计算，如下式：

$$V = \sum_{t=1}^n \frac{E_t}{(1+r)^t} \dots\dots\dots (11.2)$$

式中， $V$  表示  $n$  年中所有预期教育收益贴现值的总和。

个人教育投资的成本分两部分，一是直接成本，指父母对子女完成某级教育的全部实际货币支出，如学费、伙食费、书籍费等；二是机会成本，指子女在就学期间所不得不放弃的收入。随着年龄的增长而受教育越多，放弃的收入就越大。包括直接成本和机会成本两部分在内的个人教育投资成本也是预期的，也需要贴现化为现值。几年中所有预期教育投资成本贴现值总和计算如下式：

$$C = \sum_{t=1}^n \frac{C_d + C_i}{(1+r)^t} = \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+r)^t} \dots\dots\dots (11.3)$$

式中， $C$  表示  $n$  年全部教育投资成本的贴现值， $C_d$  表示  $t$  年的教育直接成本， $C_i$  表示  $t$  年的教育机会成本， $C_t$  表示  $t$  年的全部教育成本。

如果  $V > C$ ，则教育投资是有利的；如果  $V < C$ ，则教育投资是不利的。

确定教育投资是否处于最优状况，要计算内在收益率（Internal Rate of Return），它是贴现成本之和与贴现收益相等时的贴现率，可观察下式：

$$\sum_{t=1}^n \frac{E_t}{(1+i)^t} = \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t} \text{ 或 } \sum_{t=1}^n \frac{E_t + C_t}{(1+i)^t} = 0 \dots\dots\dots (11.4)$$

式中， $i$  表示内在收益率。通过计算内在收益率还可以把教育投资的收益率与其他投资收益率作比较，分析教育投资是不是最合算的。

上述的个人教育投资的成本—收益计算方法，也可以用于社会教育投资的评估。世界银行的统计学家曾经以“社会收益率”（Social Rates of Return）作为衡量社会教育投资经济效益的指标，其计算方法如下：

$$\text{社会收益率} = \frac{\text{教育投资}}{\text{税前收入}} = \frac{\text{因上学而牺牲的收入} + \text{对教育的公私支出}}{\text{税前收入}}$$

研究表明，发展中国家和发达国家的教育收益率存在着很大的差别，前者大大小于后者。

## （二）在职培训的收入效应

### 1、在职培训的涵义

在职培训是人力资本投资的第二种重要形式。它指的是对已经受过一定学校教育，并已在工作岗位上从事有酬劳动的各类人员进行的教育培训活动。由于在职培训具有特定的对象和范围，它亦被称为成人教育或继续教育。不过，也有学者认为，在职培训只是成人教育或继续教育的一个组成部分。从理论上讲，在职培训和学校教育一样，都是为了提高人力资源的知识存量和技能存量，但是，相对而言，学校教育侧重于知识的提高，而在在职培训则更侧重于职业技能的提高。

### 2、在职培训的基本特征及主要形式

（1）具有较强的专业性。在职培训的内容往往与受教育者所在单位的经营发展有密切关系，因此，它带有极强的专业定向性。接受培训的各类专门人员都带有明确的专业目的来学习。这样，有针对性地参加学习，可以取得立竿见影的效果。

（2）具有鲜明的层次性。在职培训是分层次进行的，对于不同专业、不同对象、不同水平和不同需要的人员，其安排教育的内容和方式亦不尽相同，如初级人员，应加强基础知识的学习，掌握本职工作必需的基本技能；中级人员主要解决拓宽知识面、强化外语能力的问题；高级科技人员则偏重于通过培训活动及时掌握国内外科学技术的新成就和发展动向。

（3）具有显著的实践性。在职培训的对象多数是具有一定专业特长和实践经验的各类专业人员，他们多是带着实践中提出的理论问题和技术问题来参加学习的，力求首先获得本职工作所急需的知识和技能，并及时运用到实践中去，转化为现实的生产力。所以，在职培训把“实践”放在第一位。

在职培训的具体形式往往因各培训单位和个人的要求而有所不同。一般有以下几种形式：岗位培训，举办技术训练班，开办职工业余学校、举办职业大学、选送高校进修、国外进修、短期专业培训、学术讲

座等。

### 3、在职培训收益分析

由于在职培训的经济特征要比一般学校教育强烈得多，因此，对它成本收益的经济分析受到了学术界的高度重视。

从企业和受训者双方的角度来看，在职培训的成本包括：企业为在职培训提供的设备、器材、场所和各种必需品的费用；企业为在职培训提供师资和其他劳务服务的费用；企业为受训者支付的工资和其他各项福利；企业因受训者参加学习而损失的工时和其他应得收入；受训者因参加培训而减少的收入；受训者本人因为参加培训而付出的机会成本。

在职培训的投资收益一般由企业和员工共享。员工从在职培训中提高了技能水平，可以带来更多的收入，对于员工收益率的计算，要借助于一般教育投资收益率的计算方法。企业从员工在职培训中取得的收益表现为员工技能提高后，企业竞争力的加强。目前有两种比较成熟的对在职培训效益进行评估的方法：直接计算法和间接计算法。

直接计算法是通过直接观察、估算，对员工的培训效果进行评价的方法。例如，可以将同一企业中接受过培训的员工的营业效果与未接受培训的员工的营业效果进行对比，或将员工接受培训前后的营业效果进行对比，从而估算出培训的经济效果。

间接计算法是通过与员工在职培训有关的指标计算，来研究在职培训投资收益率。运用间接计算法的具体做法不只一种，其总思路是：首先找出影响在职培训效益的因素，并分解一些具体指标，然后根据这些指标的相互关系进行计算。下面介绍一种常用的在职培训经济效益计算公式：

$$\Delta U = T \cdot N \cdot d_t \cdot SD_y - N \cdot C \dots\dots\dots (11.5)$$

式中， $\Delta U$  表示培训的收益； $T$  表示培训将产生效益的时间（年）； $N$  表示受训者的数量； $d_t$  表示效用尺度，即接受培训者与未受培训者工作成果的平均差值； $SD_y$  表示未受培训者工作成绩的差别（标准差  $SD_y$  约等于年工资的 40%）； $C$  表示人均培训成本（包括直接成本与误工造成的间接成本）。

其中， $d_t$  又表示为：

$$d_t = \frac{\overline{X_e} - \overline{X_c}}{SD(\sqrt{R_{yy}})} \dots\dots\dots (11.6)$$

式中， $\overline{X_e}$  表示已培训者平均工作效率； $\overline{X_c}$  表示未受培训者平均工作效率； $SD$  表示未受培训者工作效率的标准差； $\sqrt{R_{yy}}$  表示工作效率评价过程的可行性（如不同评价者评定结果的相关程度）。

#### （四）医疗保健

医疗保健支出是人力资本投资的一个重要方面，它主要指国家、单位和个人用于提高人的体质，保障人的健康所进行的投资。它可以增加未来劳动者的数量，减少疾病和死亡，延长人的寿命和工作年限，提高身体素质，增强工作能力。

国家用于这方面的投资主要有建立医院、疗养院，购置各种医疗设备，培养各种层次的医务人员。而企业用于这方面的投资则包括提供医疗费用、各种保健措施、工作安全、养老金等。

医疗保健投资可以取得以下效益：第一，延长人口的平均寿命，增加人的劳动年限，这等于廉价生产出人力资源；第二，保护和提高人们的体力和智力，提高同量活劳动的产出率；第三，卫生保健费用的投资（预防费用），能够提高人们的健康水平，减少患病率，由此减少劳动者患病导致的工作量下降的经济损失和患病后数额较大的消极性治疗费用。

一般情况下，政府并不承担全社会日常保健的投资支出。无论在西方还是东方国家，政府用于医疗卫生的支出都是被当作一种社会福利来对待的。虽然政府并不负责承担企业员工日常保健支出，但对于失去劳动能力、没有劳动收入来源而需要救济的贫民来说，则往往需要政府通过各种医疗补助方案，以转移支付的形式进行一定规模的日常保健性投资。

保健性投资支出是一国国民素质不断提高的物质基础，也是一个国家经济发展有无后劲的关键因素之一。

#### （四）劳动力迁移

它是指企业或个人用于变换就业机会的迁移投资。包括劳动力在国内各地区间流动以及国际间的流动。根据收入均等化的理论，人们有一种向能够获得最高收入的职业或者地理区域流动的趋向，而收入差别的定义是比较广泛的，包括非货币性工作条件的差别。

劳动力的迁移或流动行为可以从流动的收益和成本两方面进行分析。如果潜在的收益大于成本，那么流动就会发生，否则就不会发生。劳动力迁移与教育程度正相关，与年龄负相关。流动的净收益现值决定着流动决策。下述公式明确地表示了这些因素，可以精确地计算净收益：

$$\text{净收益现值} = \sum_{t=1}^T \frac{B_{jt} - B_{ot}}{(1+i)^t} - C \dots\dots\dots (11.7)$$

$B_{jt}$  为第  $t$  年新工作 (J) 产生的效用;

$B_{ot}$  为第  $t$  年原工作 (O) 产生的效用;

$T$  为预计从事  $j$  工作的时间长度;

$i$  为贴现率;

$C$  为流动自身的效用损失 (直接成本和心理成本)。

显然, 流动的净收益现值越大, 从新的工作中获得的效用越大, 在原有的工作岗位上就越觉得不愉快, 流动造成的直接损失越小, 在新的工作预期停留的时间越长 ( $T$  越长)。

农村向城市的人口流动是各个国家经济发展中经历过或正在经历的进程, 影响农村劳动力迁移的因素是多样和复杂的, 它包括经济和非经济的多种因素, 如农村劳动力的数量、耕地面积、农民收入、农业发展水平、农业多种经营程度, 以及两地的距离、语言、文化、传统风俗等。

迄今为止, 关于农村劳动力迁移的理论模型, 最为著名的是托达罗 (M.P.Todaro) 的理论。其数学表达式为:

$$M(t)/S(t) = \beta + P(t) \cdot f[d(t)]$$

式中,  $M(t)$  表示  $t$  周期内人口迁移数量,  $S(t)$  表示  $t$  期内城市原有人口数量,  $f[d(t)]$  表示城乡实际收入差别的比率,  $P(t)$  表示农村人口进入城市就业的可能性,  $\beta$  表示城市人口的自然增长系数。

有的学者根据托达罗的模型和观点推出了“托达罗教条”, 它包括两个结论: 第一, 迁移数量或迁移流向直接随着就业概率的变化而变化, 城市就业机会越多, 来自农村的劳动力移民规模也就越大, 而随之而来的则是城市失业率的上升。第二, 既然城市就业机会影响或决定迁移行为, 农村劳动力基本上是根据对于城市就业概率的了解而作出迁移与否的决策的, 那么, 迁移在相当大的程度上是盲目的。

当托达罗用城乡预期收入差别来解释劳动力迁移时, 他是用城市实际收入乘以城市就业概率来表示城市的预期收入的。由于城市就业概率与失业率此消彼长, 因此当假设城市实际收入不变时, 城市失业率越高, 预期收入越低, 对农村劳动力的吸引力越小, 迁移规模也相应较小, 反之亦然。

### 第三节 培训与人力资源开发

#### 一、企业培训发展的新趋势

##### (一) 培训的目的: 更注重团队精神

培训的目的比以往更广泛, 除了新员工上岗引导、素质培训、技能培训、晋升培训、轮岗培训之外, 现在培训的目的更注重企业文化、团队精神、协作能力、沟通技巧等。这种更加广泛的培训目的, 使每个企业的培训模式从根本上发生变化。

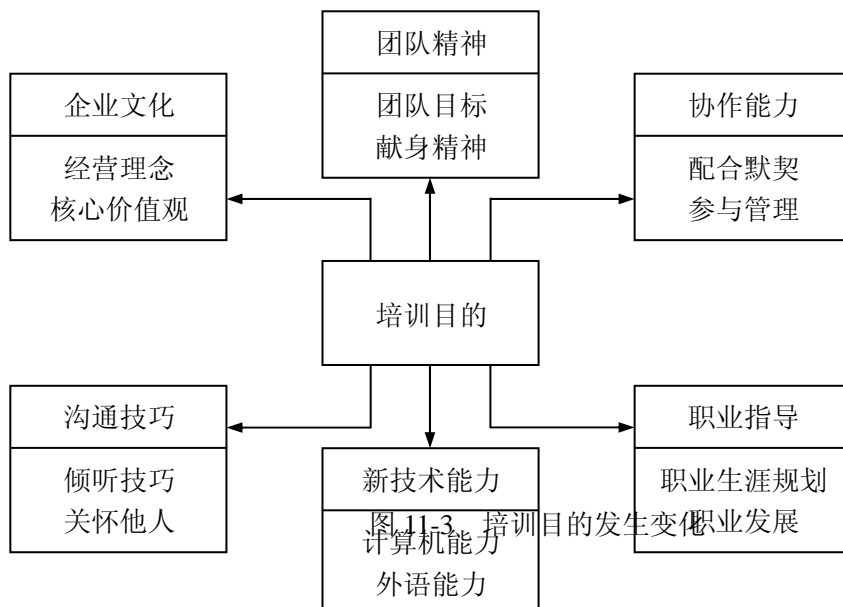


图 11-3 培训目的发生变化

（二）培训的组织：转向虚拟化和更多采用新技术

虚拟培训组织能达到传统培训组织所无法达到的目标。虚拟培训组织是引用现代化的培训工具和培训手段，借助社会化的服务方式而达到培训的目的，这些现代化的培训工具及手段包括多媒体培训、远程培训、网络培训、电视教学等。在虚拟培训过程中，虚拟培训组织更加注意以顾客为导向，凡是顾客需要的课程、知识、项目、内容，他们都能及时供给并更新原有的课程设计。虚拟组织还具有转向速度快，更新知识和更新课程有明显的战略倾向性。其次，虚拟组织会主动面对差异化的需求而作创造性的产品设计、培训过程中强调培训者与受培训者的互动使受培训者在角色扮演过程中提高学习的积极性。

表 11-1 虚拟化培训方式优缺点比较

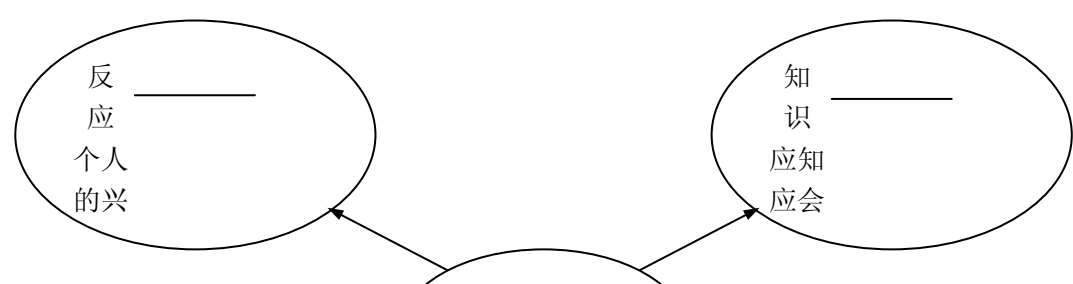
培训技术	优点	缺点	培训技术	优点	缺点
多媒体培训	自我控制进度 内容具有连续性 互动式学习 反馈及时 不受地理位置限制	开发费用高昂 不能快速更新	远程学习	多人同时培训 节约费用 不受空间限制	缺乏沟通 受传输设备影响大
			虚拟现实	适合危险或复杂工作培训 培训成果转化高 反馈及时	有时缺乏真实感
网络培训	自我控制培训传递 信息资源共享 简化培训管理过程 培训项目更新快速	受到网络速度限制 开发成本高 培训成果转化一般	智能指导系统	模拟学习过程 自我调整培训过程 及时沟通与回应 培训成果转化高	开发费用高

（三）培训模式：更倾向于企业、学校、社会、专门机构的联合办学

培训模式已不再是传统的企业自办培训的模式了，更多是企业与学校联合、学校与专门培训机构联合、企业与中介机构联合或混合联合等多种方式。社会和政府也积极地参与培训，如再就业工程，社区就积极地参与组织与管理。政府的专门职能部门也与企业、学校挂钩，如组织人事部门组织关于人力资源管理的培训，妇女组织机构组织关于妇女理论与实践的培训和婚姻、家庭、工作三重角色相互协调的培训等。

（四）培训效果：更倾向对培训效果的评估和对培训模式的再设计

控制反馈实验是检验培训效果的正规方法，组织一个专门的培训效果测量小组，对进行培训前后的员工的能力进行测试，以了解培训的直接效果。对培训效果的评价，通常有四类基本的要素，其一是反应，评价受训者对培训计划的反应如何，他们对培训计划认可吗？他们是否感兴趣？其二是知识，评价受训者是否按预期要求学到所学的知识、技能和能力。其三是行为，受训者培训前后的行为有什么变化。其四是成效，即受训者行为改变的结果如何，如顾客的投诉是否减少？废品率是否降低？人员流动是否减少？业绩是否提高？管理是否更加有序？等等。



## 二、管理人员的开发

### （一）管理人员开发过程

#### 1、开发过程包括两个基本任务

（1）人员（管理人员）规划与预测。

（2）管理人员需求分析与开发。

制定整个企业的管理人员开发计划和适应个别需要的管理人员开发计划，以保证在企业需要时能得到适当培训和开发的管理人员。

#### 2、开发计划的特点

（1）全企业性

如对于新毕业的大学生所实施的管理人员开发计划，这些计划包括参与企业基层部门的各项工作，确定管理的潜能，使他拥有较广泛的工作经验。

（2）个别化

这种计划直接为某一具体职务（如 CEO）配置人员的目的服务。为高级职位空缺配备人员的活动的过程被称作接班计划，该计划包括：①进行个人预测，制定个人计划；②为设定的、最终要配备人员的高级职位进行管理人员需求分析和开发。

#### 3、开发计划包括以下步骤：

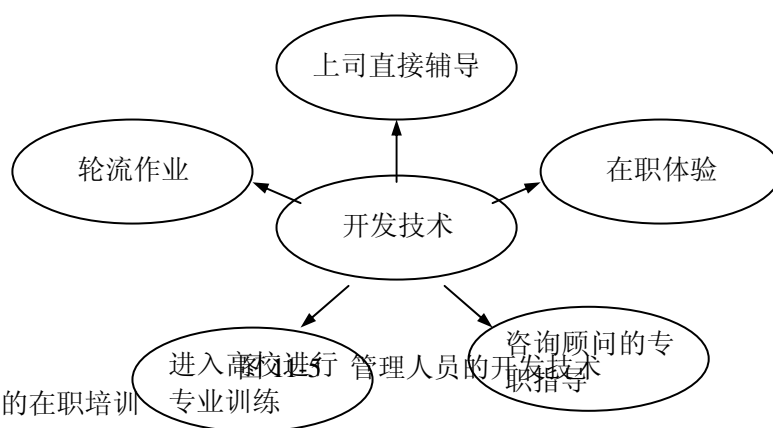
（1）制作一个组织设计图

（2）建立企业管理人才库

（3）画出管理人员安置图。这种图概括每个管理职位可能的候选人，以及每个人的开发需求。

#### 4、开发技术

开发技术是指上司直接辅导、轮岗、在职学习和进入高校适当的专业方向进行专门训练。



### （二）管理人员的在职培训

#### 1、工作轮换

工作轮换，让受训者到各部门去丰富工作经验，确定其长处和弱点。如新毕业的大学生，在每个部门工作学习几个月，这不仅有助于丰富他们的经验，也有助于他们找到自己所喜欢的工作。工作轮换的不足之处就是鼓励人们“通才化”，不利于培养高级专业人才。工作轮换比较适合于开发一线管理人员而非智能专家。随着经济的一体化，跨国公司的工作轮换不仅仅局限于本国，而是面向世界。

#### 2、辅导/实习方法

该方法类似师傅带徒弟。由受训者直接与要取代的人一起工作，而这个人就负责对受训者进行辅导。一般说来，这种实习不承担一定的经营管理责任，而是为受训者提供学习工作的机会。有助于保证责任管理人员因退休、提升、调动、辞职等离开现工作岗位而出现职位空缺时，企业能有训练有素的人员顶替；也有助于保证公司自己培养的高层管理人员的长期开发。

### 3、参加初级董事会

这种方法是指通过请中级管理受训者组成一个初级董事会，并让他们对整个公司的政策提出建议，为他们提供分析问题经验的一种方法。与工作轮换不同，初级董事会的目的是在于为有发展前途的中层管理人员提供分析整个公司问题的机会。初级董事会由 10 位至 12 位受训者组成，给他们以分析高层次问题以及决策的经验。这些初级董事会的成员来自各个部门，他们就高层次管理问题，如组织结构、经营管理人员的报酬，以及部门之间的冲突等提出建议，将这些建议提交给正式的董事会。

### 4、行动学习

行动学习是指让受训者将全部时间用于分析和解决其他部门而非本部门问题的一种培训技术。这些受训者定期开会，4—5 人一组，在会上就各自的研究结果及进展情况进行谈论和辩论。

行动学习方法始于英国，受训者通常要将全部时间都用于他们的项目，每周作为项目小组开一次会，共同讨论各自的项目，比较工作笔记。行动小组通常涉及几个雇主间的合作。如企业的项目小组可以派到政府机构去做他的研究项目。

该方法的特点是用实际问题给受训者以真实体验，在一定程度上能开发其分析和解决问题，以及制定计划的技能。不足之处在于放任受训者去企业外从事项目工作，无形中可能损害一位称职的管理人的形象。

#### （三）管理人员的脱产开发

##### 1、案例研究法

案例研究法是指为参加开发计划的学员提供有关一个企业问题的书面描述，然后，让他自己去分析这个案例，诊断问题所在，在其他受训者一起讨论并提出自己的研究结果和解决问题的一种方法。研究法目的在于通过一位训练有素的讨论会主持人巧妙的引导，让受训者了解研究和解决和分析复杂问题的过程，其主要特点有以下几种：

（1）运用组织的实际问题；

（2）尽量让参加者陈述他们的看法，征求他人意见，正视不同看法并做出决策；

（3）将对教师的依赖程度降到最低限度；

（4）教师很少回答“对”或“不对”，那些不完善的案例才是真实的；

（5）教师尽量通过创造适当程度的戏剧场面来推进案例研究。教师不应是解释教科书原理的讲师或说教者，而应是一种催化剂和教练。

要注意的问题，案例研究往往远远达不到这种效果。在实践中，教师往往通过向学员提出一些问题让他们自己去回答，通过回答学员提出的具体问题和说明有关该案例的事实情况来控制课堂讨论。出于保持对课堂讨论控制的目的，教师也通过有意保守信息，利用神秘感去实现控制。

为使案例研究更加有效，可采取如下措施：从受训者所在的企业选取案例，这将有助于受训者理解案例的背景，也更便于受训者将所学知识应用于其本职工作和环境。而教师不要主宰案例分析，而是起到催化剂或教练的作用。

##### 2、管理竞赛

管理竞赛是几组管理人员通过用计算机模拟真实的公司经营以做出决策来互相竞争的一种开发方法。在计算机管理竞赛中，受训者被分为 5 个到 6 个公司，每个公司都在模拟的市场中与其他公司竞争，每个公司设立一个目标（如最大限度地增加销售）并得知自己可以作出几个决策。如，可能允许这个小组决定：

（1）广告宣传方面花多少钱；（2）生产方面投资多少；（3）保持多少库存；（4）哪种产品生产多少。这种游戏中通常将两三年时期发生的事压缩为几天，几周或几个月的事。与真实社会中一样，每个公司一般都不看到其他公司做出了什么决策，尽管这些决策确实影响它们的销售状况。

管理竞赛可能是一种良好的开发手段。在积极参与实际经营活动的情况下，人们的学习效果最好。而管理竞争这种游戏正可以使人得到这种参与的机会。对于受训者来说，这种游戏几乎永远都是有趣的、令人兴奋的，因为它们很真实，又富于竞争性。它帮助受训者开发其解决问题的技能，帮助他们将注意力集中在制定规划的需求上，而不是集中在临时应付上。公司通常也选择他们自己的管理人员并开发自己的工作部门，因此这种游戏可以用于开发领导能力、培训合作及团队精神。

##### 3、角色扮演

角色扮演是在一个真实的管理场景中，让受训者扮演其中人物的一种培训技术。让每位参加者扮演角色，能引发角色扮演者之间热烈的讨论，尤其是当每个人都投入到角色中而不仅仅是演戏时更是如此。这种活动目的是解决手头的问题，由此来开发受训者在领导、授权等方面的技能。

其优点是有趣而省钱，有开发许多技能的方式。缺点在于，一次活动可能需要用一个小时或更长时间才能完成；而且如果活动指导人员没有准备一个有关参加者将学到什么东西的概括性说明的话，参加者只会认为是浪费时间。

##### 4、行为模仿

行为模仿是一种培训技术。在用这种培训技术进行训练时，首先向受训者展示良好的管理技术，然后，

要求他们在模拟环境中扮演角色，然后由他们的主管给他们提供反馈。它包括向受训者展示做某件事的正确方式；让每个人练习用这种正确的方式做这件事；提供有关他们实际表现的反馈。这种方法已被用于：

（1）培训基层主管人员，使他们更好地处理常见的主管与雇员之间的相互关系问题，包括给予赏识、训导、引进变革及改进不良工作绩效。

（2）培训中层管理人员，使他们更好地处理所在环境中的人际关系，并给予指导，讨论工作绩效问题，讨论不理想的工作习惯等。

行为模仿的基本程序如下：

（1）建立模型，受训者观看展示典范人物有效处理问题的行为的电影或录像。换言之就是向受训者展示某一情景中的正确行为方式。

（2）角色扮演。给受训者分配角色，让他们在一种模拟的情景中扮演该角色。这时他们实践和演习那些典范任务所演示过的有效的行为。

（3）社会强化。培训教师根据受训者在角色扮演活动中的表现，用表扬和建设性建议的方式给受训者予行为强化。

（4）培训的转化。鼓励受训者在回到本职工作时应用新的技能。

5、企业内部开发中心

有些企业以企业为基地建立了开发中心，让有发展前途的管理人员去做实际练习以进一步开发管理技能。这些中心通常将课堂教学（如讲座和研修）与评价中心、文件筐练习、角色扮演等其他技术相结合来帮助开发管理人员。

为实现这个目的，其综合管理计划（面向高层）和专业管理计划（面向初级）都强调通过与人们共同工作来解决具体的业务问题。这些计划运用各种教学方法，但都重视计算机化的案例练习。

如通用电器公司的管理开发学院。该学院由一位前哈佛商学院教授经营，其 160 页之多的目录中，列出了数量众多、范围广泛的管理开发课程，从生产、销售方面的初级教学计划、财务知识，到高级管理培训计划一应俱全。他们要到企业去，与关键人物面谈，设计实际的解决办法，将这些办法提交给公司管理人员并得到他们真诚的反馈。

（四）特殊管理人员的开发技术

1、领导者匹配培训

领导者匹配培训指教育管理人员如何确定自己的领导风格并适应特定环境的一种计划。这项培训基于这样的假设：领导者能够控制局面的程度决定了到底是采取“以人中心”的风格，还是以“任务为中心”的风格合适。

该技术的开发者弗雷德·菲德勒认为，“以任务为中心”的领导者，无论在他们能够高度控制还是几乎无法控制的环境中都能有效地工作；另一方面，“以人中心”的领导者只在他们能够以中等程度控制的中间环境才能有效工作，见表 11-2。

表 11-2 领导者的类型和风格

工作绩效 环境所许可的控制 领导者类型	高控制	中等控制	低控制
以人	不好	好	不好
以任务	好	不好	比较好

他认为，在高度控制的环境中，领导者的话就是“法”，工作非常程序化，即工作小组随时待命，下属人员期望上级告诉他们去做什么。而在控制程度很低的环境中，领导者既不能雇人也不能解雇人，要做的工作是规划性强，如果没有领导者的主动干预和控制，工作小组就会瓦解。因此，无论在高控制还是低控制的环境中，都要求采取严肃的、“以任务为中心”的领导风格。就中等类型而言，环境还没有这样泾渭分明，最大的问题通常是可能发生争执，影响工作小组的工作绩效。在这种情况下，领导者必须具有支持作用并“以人中心”，因为这时对他或她来说，耐心地引导其下属人员一起工作是很重要的。

2、维罗姆-耶顿领导能力培训

维罗姆-耶顿领导能力培训是开发管理人员就确定让下属人员参与决策程度的能力而实施的一种开发计划。

3、开发良好的管理人员：人际关系心理分析

人际关系心理分析是帮助两个人在工作中以成年人的方式，通过理解和互动来进行沟通和相处的一种方法。目的在于分析你自己与下属之间的人际“交易”或沟通。使用人际关系心理分析的人必须能够分析

自己所处的特殊自我状态，以及自己说话对象的特殊自我状态。有三种这样的自我状态，即家长、成年人和儿童。

#### 4、组织发展

也许你的组织不得不突然适应某种对手独特的新产品，或者，也许你面对着几个部门领导之间的冲突，冲突正逐渐损坏你单位的创造力和灵活性。这些就是那种领导管理任务要求助于组织发展的情况。其目的是改变雇员态度、价值观以及信念以便雇员自己能确定和实施各种必需的技术变化的一种计划，它通常需要借助外部“变革机构”或咨询机构的帮助。

它的活动包括三个方面：

(1) 调查反馈，是一种通过调查雇员态度和给部门管理人员提供反馈，以便确定问题让这些管理人员和雇员去解决的方法。

(2) 敏感性训练，是一种在通过由培训教师指导的改善关系小组“实验室”中公开表达情感，提高参加者对自己行为以及他人行为洞察力的方法。

(3) 团队建设，是指通过利用咨询顾问、面谈以及团队建设会议来改进工作群体，并运作一系列 OD 技术去改进工作小组的效益。

### 三、企业家领导魅力的培训

#### (一) 魅力型企业家的七个关键特点

- 1、自信：对自己的判断和能力充满信心。
- 2、远见：有理想的目标，并坚信明天会更好，即使理想与现状的差距较大，但使下属认定领导者有远见卓识。
- 3、能力：把握下属需求，让他人明白自己的意图。
- 4、理想：强烈的奉献精神，并乐于承担高风险。
- 5、创新：创新能力极强，并能够获得成功，赢得下属的尊敬。
- 6、变革：不愿死守传统现状，喜欢不断调整。
- 7、敏锐：能够明智地限制需要变革的环境范围，并对资源进行切实可行的评估，以便使变革顺利进行。

#### (二) 领导魅力的构成

##### 1、人格魅力

志向高远，道德高尚，胸襟宽广，富有强烈的吸引力和感染力，公正、公平，己所不欲，勿施于人。

##### 2、观念魅力

拥有适应新环境的新观念与大局观点。

##### 3、才华魅力

包括过人的决策能力、富有创造性的思维能力、卓越的人际处理艺术与良好的沟通表达能力，以及当机立断的能力等。

##### 4、个性魅力

个性积极，敢于冒险，能够适应社会变革，意志坚强。

##### 5、风仪魅力

心胸豁达，潇洒大方；体魄强健，精力旺盛。

#### (三) 领导魅力的培训

##### 1、建立领导魅力的氛围

保持乐观态度，使用激情引发他人热情；与人沟通时，身体语言和口头语言并重，练习运用静态与动态的身体语言及富有魅力的语调、语速。

##### 2、激发他人追随自己

与他人建立联系，重视他人的需要，尽力相助，巩固关系；向他人清晰地表述与传达目标，并能对其施加个人的影响。

##### 3、开发他人潜能

充分信任他人的能力，调动他人的情绪，使他们的潜能得以全部发挥。

##### 4、提高个人 EQ 值

### 四、要造就新一代女企业家

#### (一) 完善反对性别歧视的法律

我国宪法、劳动法均明确规定了妇女的平等权利，但关于人力资源的相关法律仍然很不完善。目前，在我们国家办的报纸上，铺天盖地的招聘广告上不需说明任何理由的将某些不具备性别差异的职位应聘条

件限定为“男性”，这种非均等就业机会为什么比比皆是？就是因为我们的法律对此未有十分明确的规定。又如，在职业生涯发展过程中，对女性退休年龄的限制比男性提前 5 年，但一些专业领域较狭窄和一些高层次的岗位女性的身体条件并不比男性的身体条件更难胜任，女性的平均寿命不仅高于男性，而且 50 岁之后的女性身体也不比 50 岁之后的男性差。由于均等就业机会和均等晋升机会的相关法律不完全，就使得许多女性既无法公开争取自己平等的权利，有关的领导也未受到相关法律法规的约束，而任意凭自己的喜好进行不着痕迹的“性别歧视”。

#### （二）进一步开发解放女性家务负担的社会家务系统工程

由于传统的、文化的、家庭的各种制约，在家务劳动分摊上是难以获得公平的。许多女性在多种角色中最无法摆脱的是妻子、母亲的角色，这二个角色要求她们尽量地操持家务，以使家人能获得热饭热菜，享受家庭的温暖。但优秀杰出的女性在事业的竞争中，繁忙和劳累是必然的，如何使她们能腾出时间发挥她们的才华？其中政府的职能就是进一步开发家务劳动系统工程。目前已开发的食品超市，解决了女性部分的家务劳动。在这一方面，社会的潜力仍然很大，政府可以进一步强化这种开发，包括鼓励和开发家庭钟点工服务；鼓励为若干个小家庭服务的对口味的连锁饭店；支持更大的住宅而使得某些家庭可以雇佣农村保姆进城；进一步开发家庭电器服务系统使家务劳动趋于量少。总之，家务劳动社会系统工程需要政府的干预和努力，也需要市场机制来完善，以保证女性能量的释放。这种能量的释放，是女性快速成长的重要保证。

#### （三）政府的主动策划——推动企业家市场的形成

企业家市场的运作，使女企业家能够获得均等的进入市场竞争的条件。一批受过高等教育的女性，她们在实践工作中已积累了相当的经验，她们有大志，有才华。过去缺少机会，现在机会来到面前，她们将进入市场，接受市场的挑选。

#### （四）女性职业道路的主动出击——选择更具市场规律的企业家市场切入

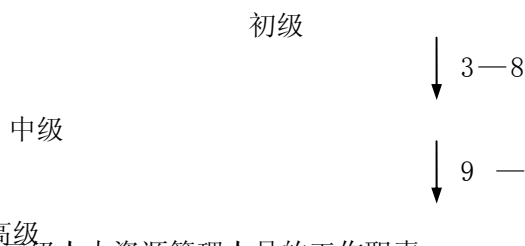
在女性职业道路的选择中，从政、从学、从商三者之中，女性的经商才能似乎较之前三个领域更具优势，特别是从政缺少市场机制，人为因素更多。“从商”，目前已更具市场机制，给予女性的天地和空间也大一些，无论是个体创业，用自己的智慧和才华去开辟一片天地，还是参与市场竞争，进入企业家市场运行机制，女性都将获得更多均等的机会，上帝赐给女人特殊的天赋，使得她们经商更具优势。女性在职业道路的选择上，必须主动策划，选择更有均等条件、更具市场机制的企业家市场切入，使一批优秀杰出的女企业家迅速成长起来。

### 第四节 人力资源管理专业人员的培养

#### 一、人力资源管理人员的素质要求

##### （一）人力资源管理人员的三个职业层次

众所周知，出于加强人力资源管理的强烈需要，跨国大公司通常会设立人力资源副总裁或人力资源总监这一职位，因而为人力资源管理人员提供了人力资源管理职业发展的最大机会：从初级人力资源管理人员开始，不断扩大专业技能，沿着大公司的职位阶梯向上发展，成长为负责人力资源管理某一方面实务管理的中级人力资源管理人员，最终成为管理人力资源部的高级人力资源管理人员。人力资源管理职业生涯在大公司中的典型路径如图 11-6。另一条通向高级人力资源管理职位的道路，是从小企业的一般人力资源管理人员做起，逐步发展自身的人力资源专业技能，进入较大企业从事人力资源管理工作，最后成为大企业的高级人力资源管理人员。



##### （二）三级人力资源管理的工作职责

对于高级人力资源管理人员、中级人力资源管理人员和初级人力资源管理人员这三个层次的人力资源管理人员来说，由于他们在企业中承担的任务和对企业人力资源管理目标的实现所起的作用不同，因此他们所从事的人力资源管理工作的职责也就有所不同。

对于企业的高级人力资源管理人员来说，他们的任务是根据企业目标制定企业的人力资源管理目标，并促使该目标实现。因此高级人力资源管理人员的职责主要是配合企业总体战略制定企业的人力资源战略

和发展目标，同时要协调中级人力资源管理人员的工作，为企业的存在与发展提供人力资源上的保证。

企业的中级人力资源管理人员的任务是连接高级人力资源管理人员和初级人力资源管理人员的工作，其职责在于把高级人力资源管理人员制定的人力资源战略规划转变为可执行的人力资源管理方案，如人事规章制度，同时协调初级人力资源管理人员的活动。

企业的初级人力资源管理人员负责人力资源管理方案的实施，即把中级人力资源管理人员制定的人力资源管理方案细化为具体的计划，如人力资源管理操作文件，并执行。

### （三）三级人力资源管理人员的素质要求

因为不同层次人力资源管理人员的工作职责不同，所以企业对不同层次人力资源管理人员的素质要求不同；当然，即使是同一层次的人力资源管理人员，由于受其他因素的影响，其所需具备的素质也有所侧重。综合来说，三级人力资源管理人员需要具备的主要素质要求如表 11-3 所示。

表 11-3 三级人力资源管理人员素质要求的比较

素质或要求	初级人力资源管理人员	中级人力资源管理人员	高级人力资源管理人员
思想素质	忠心、乐于助人；责任感强，有一定的事业心	忠心，富有同情心和奉献精神，事业心强，职业道德感和原则性强	具有良好的个人品德，荣誉感和奉献精神强，事业心强
心理素质	专心、细心，观察力较强、机敏；对生活充满热情，乐观、率性，亲合力强	充满自信和创造性，有一定的逻辑性，权力欲较强，好与人交流，擅长与人合作，值得信赖	灵活应变，有爱心和包容心，成就欲强，镇静自若，富有远见，乐于助人成长，条理性好
身体素质	身体健康	身体健康，精力较充沛	身体健康，精力充沛
能力素质	健谈，人际沟通能力和适应能力强	富有创新意识；洞察能力强，看问题全面，预测和分析、解决问题的能力，学习能力强；擅长管理人际关系，组织能力较强	识人用人和公关社交能力极强，创造性思考、策划和研究能力强，发现问题和处理危机的能力强，擅长授权和人际关系管理
知识素质	企业运作及人力资源管理方面的基础知识	人力资源管理理论和实务方面的专业知识	人力资源管理及相关领域的专业知识
学历要求	大学本科	大学本科或 MBA	MBA、管理学硕士及以上
专业要求	专业不限	人力资源管理及管理类专业	人力资源管理专业
经历要求	2 年以上人力资源管理工作经验	5 年以上人力资源管理工作经验	8 年以上人力资源管理工作经验
其他要求	熟练操作计算机	熟悉公司业务	了解其他部门业务流程

## 二、人力资源管理人员的培养模式

人力资源管理人员要胜任所从事的人力资源管理工作，就必须掌握为工作所需的人力资源管理及相关专业知识，熟悉人力资源管理的有关政策，遵守规定的职业标准，具备某些重要的工作能力，甚至还必须完善性格的某些方面，因此就可能需要接受人力资源管理专业的高等教育，参加人力资源管理理论和实务方面的职业培训，阅读人力资源管理专业杂志等。

### （一）人力资源管理专业的三级高等教育模式

任何专业人员都需要通过长期强化的专门教育来获得专门化的知识和基本素养，事实上，这种专门化教育常常经由高等院校获得。随着人力资源管理在企业中作用的不断上升，社会对人力资源管理专业人员的需求更加迫切，使得我国高等院校中人力资源管理专业的力量日益壮大，2001 年 7 月，全国具有人力资源管理本科招生权的高等院校已经由 1999 年的 30 多所激增至 90 多所。“如何构建一个符合企业实际要求的人力资源管理高等教育模式”成为一个亟待解决的问题。从企业对三级人力资源管理人员的素质要求和我国高等教育的现行机制出发，构建人力资源管理专业的三级高等教育模式可能比较可行，操作方案见表 11-4。

表 11-4 人力资源管理专业的三级高等教育模式

教育对象		人力资源管理专业学士	人力资源管理专业硕士	人力资源管理专业博士
		未接受过人力资源管理专门教育者	从事人力资源管理工作 2 年以上者	从事人力资源管理工作 5 年以上者
培养目标		具备人力资源管理专业人员的基本素质，如责任感强，有一定的事业心；乐群向上，专心；一定的沟通能力、人际适应能力；掌握人力资源管理方面的基础知识，了解企业基本运作	基本符合中级人力资源管理素质要求，掌握较为丰富的人力资源管理理论和实务方面的专业知识；熟悉人力资源管理运作，人际协调能力强，预测分析和解决问题的能力较强	完全胜任高级人力资源管理工作，掌握丰富的人力资源管理及相关领域的专业知识；具有丰富的人力资源管理经验，创造性独立思考、策划和研究能力强，用人能力和人际关系管理能力较强
课程 设置	基础 课程	哲学、政治经济学、思想品德修养、法律基础、高等数学	资本论、科学社会主义理论与实践、运筹学、社会科学方法论	马克思主义理论、决策模拟等
	技能 课程	英语（精读、听力、口语）、计算机应用	英语、管理专业英语、计算机相关软件应用	英语、人力资源管理及其他专业英语、计算机编程基础
	必修 专业 课程	人力资源管理、人事管理实务、管理学原理、西方经济学、生产管理、会计学原理、市场营销学、组织行为学、管理心理学、统计学、经济法、管理信息系统、管理会计、财务会计等；3 个月企业实习	人力资源管理、人员素质测评、报酬系统研究、人力资本研究、财务管理、营销管理、管理名著选读、经营战略、投资学等 6 个月企业实习	人力资源管理理论前沿、现代企业管理理论、财务理论研究前沿等 12 个月企业实习
	选修 课程	管理专业英语、国际企业管理、工商谈判等	应用现代统计分析方法、西方财务会计等	计量经济学、风险管理、资本市场研究、第二外国语等
教授形式		授课+课堂作业	授课+案例分析	专题讨论+授课+课题研究
师资要求 （专业课）		获得管理学硕士学位，有一定的工作经验	获得管理学博士学位，有较丰富的管理经验	教授，有扎实的专业理论基础和丰富的管理实务经验
学习时间 （方式）		四年（全脱产）或五年（不脱产）	三年（全脱产）或四年（半脱产）	三年（全脱产）或四年（半脱产）

### （二）人力资源管理专业的三级职业培训模式

人力资源管理是一个快速变化的领域，为了了解人力资源管理的发展趋势，掌握人力资源管理的最新知识，人力资源管理人员必须及时更新和扩展其人力资源管理方面的有关知识；同时，为了熟悉特定企业的人力资源管理工作环境，人力资源管理人员还必须接受相关的适应性培训。因此必须构建一个符合人力资源管理人员胜任需要的职业培训模式，可由政府、企业和高等院校三方联合成立职业培训中心，其具体做法如表 11-5。

表 11-5 人力资源管理专业的三级职业培训模式

培训级别	人力资源管理初级培训	人力资源管理中级培训	人力资源管理高级培训
培训预期	具备人力资源管理专业人员的基本素质，能够胜任企业人力资源管理操作层面的实务工作	符合中级人力资源管理素质要求，能够胜任企业人力资源管理协调层面的实务工作	完全胜任企业人力资源管理战略层面的工作
培训对象	从事人力资源管理工作，但未接受过人力资源管理专业培训者	具有人力资源管理基础知识和 2 年以上人力资源管理实务经验者	具有较丰富的人力资源管理专业知识和 5 年以上人力资源管理经验

培训内容	职业道德培训	职业道德准则和商业伦理标准等方面内容	职业道德准则、商业伦理标准和企业的有关规定	职业道德准则、商业伦理标准和国家、行业、企业的有关规定
	时间	2 小时	3 小时	3 小时
	心理素质培训	注意力培训 热爱生活、乐观向上的人生观培训	观察力培训 人际压力培训 合作精神培训	创造力培训 自我心理调节培训
	时间	15 小时	15 小时	15 小时
	专业技巧培训	沟通技巧培训	人际协调技巧培训 谈判技巧培训	战略规划技巧培训 专题研究技巧培训 公关技巧培训
	时间	10 小时	20 小时培训	40 小时培训
	基本技能培训	计算机基本操作和文档处理培训	计算机人力资源管理软件应用培训	计算机应用培训
	时间	20 小时	10 小时培训	15 小时培训
	管理知识培训	人力资源管理方面的基础知识和特定专题知识的培训	人力资源管理理论和实务方面的专业知识培训	人力资源管理前沿理论、先进模式及相关领域的专业知识培训
	时间	60 小时	60 小时	50 小时/年
	适应性培训	企业基本业务常识和人力资源管理运作程序等方面的培训	企业基本业务流程和人力资源管理运作模式方面的培训	企业整体业务运作和环节、人力资源管理运作方法等方面的培训
	时间	10 小时	15 小时	20 小时
培训方式		授课+案例分析	授课+案例分析+专题讨论	案例讨论+专题研究
培训教师		具有较丰富的人力资源管理理论和实务经验	具有扎实的人力资源管理理论基础和较为丰富的人力资源管理实务经验	具有丰富的人力资源管理专业理论和人力资源管理实务经验
备注		以上培训内容按需选用，培训时间仅供参考，课程可自由设定		

### 三、提高我国人力资源管理水平的对策

#### （一）培训现有的人力资源管理人员

一方面，20 世纪 90 年代以来，我国的一些高等院校才开始设立人力资源管理专业，导致大多数企业的人力资源管理人员未受过人力资源管理的正规专业训练；另一方面，很多企业的人力资源管理人员多是从其他部门转行过来的，因此受自身能力与掌握的知识所限，他们多侧重于传统的、针对企业过去的人事档案与现在的人事事务进行的管理，而无法开展对企业未来发展至关重要的人力资源规划与发展等方面功能的工作，如员工培训、职业发展等。鉴于我国现有人力资源管理人员的整体素质偏低的现实，必须加大培训投入，企业可与高校、政府等开展合作，聘请人力资源管理教师和专家，针对企业发展需要及其人力资源管理人员的素质现状，量身定做切合实际的人力资源管理人员培训体系。尤其应注意以下几个方面的工作：

- 1、聘任具有广博的人力资源管理理论知识、丰富的人力资源管理实践经验及较强授课能力的培训者。
- 2、使用的教材应根据企业人力资源管理的实际需要专门编著，使得培训更有针对性。
- 3、培训应涵盖个性完善、体能、应变能力、公关能力、沟通技巧、人力资源管理专业知识等多方面内容。
- 4、政府、企业与员工合理分摊培训费用。
- 5、政府应在纳入财政预算的职业培训基金中专门划出一部分资金用于人力资源管理人员的培训。
- 6、企业应制定人力资源管理人员的职业培训计划，并纳入人力资源管理人员的职业发展规划。
- 7、培训的形式应灵活多样，方便实用，如工作轮换的角色扮演、人力资源管理实践的案例讨论等，还可以邀请国内外人力资源管理专家学者或同行到培训中心或企业进行各种交流和培训。

#### （二）建立人力资源管理人员的三级职称系列，并实行持证上岗制度

我国应尊重国际惯例，对责任重大、社会通用性强、事关公共利益、具备一定专业技术才能的岗位——人力资源管理人员，逐步建立人力资源管理人员的三级职称系列，打破原有的人力资源管理人员并入经济师职称系列的做法，将人力资源管理人员按照学历水平、专业类别、工作年限、岗位级别等分为初级人力资源管理人员、中级人力资源管理人员和高级人力资源管理人员，并根据三级人力资源管理人员的职责特点，确定具体的考核指标、考核标准和考核方法；建立人力资源管理专业资格证书管理制度，实行执业准入控制，未能持有人力资源管理专业证书者不能进入相应的人力资源管理岗位工作。

### （三）企业应实行向人力资源管理人员适度倾斜的薪酬政策

美国哈佛大学詹姆斯教授对激励问题作过专题研究，他得出的结论是：如果没有激励，一个人的能力发挥只不过 20—30%；如果实施激励，一个人的能力则可发挥到 80—90%，其间幅度差距达 60%。所以说，激励得当，一个人可以顶四个人用。由于人力资源管理人员的工作效果是间接的，具有隐性化、信息透明度低、可比性差、反映周期长等特点，使得企业不太重视人力资源管理人员的工作，其他员工也误以为人力资源管理人员属于后勤管理人员，可由可无；现实中，人力资源管理人员的薪酬一直与后勤管理人员平行，使得人力资源管理人员只求发挥人力资源管理的硬功能，而忽视人力资源管理软功能，最终导致企业人力资源管理上的种种缺陷。因此企业必须进行薪酬分配政策调整，向人力资源管理人员适度倾斜，以激励人力资源管理人员增加工作投入，更好地发挥企业现有人力资源的作用，并为企业未来的发展提供人力资源上的保证。

### （四）在企业中设立人力资源副总裁或人力资源总监

发达国家的经济实践说明，高质量的人力资源是经济高速稳定发展的首要支撑。一些专家已经达成共识——21 世纪是人力资源管理的世纪。并且，中共十五大报告要求，经济建设要真正转到依靠科技进步和提高劳动者素质上来。因此越来越多的企业家日益认识到人力资源管理的重要性，那么与之相适应，人力资源管理在企业各项职能中的地位也应该相应提高。实际上，欧美跨国公司大都在企业中设立了人力资源副总裁或人力资源总监之类的职位，以突出人力资源管理对企业的战略意义。我国企业也应适当借鉴国外的这一做法，建议在一些大中型企业设立人力资源副总裁或人力资源总监，使人力资源管理的重大作用得以发挥，从而为企业的可持续发展提供原动力。

### （五）校企联合，共同促进人力资源管理理论和实践的发展

过去，学术界专门研究理论，企业界从事实践工作，二者很少沟通。现在，学术界已经认识到，缺乏实践基础的理论是没有生命力的；企业界则意识到，没有理论指导的实践就不能满足企业发展的要求。学术界与企业界携起手共同研究当前的人力资源管理问题，可以借助高校的人才优势与知识优势、企业的资金优势与实践优势进行资源共享，推动富有中国特色的人力资源管理理论与实践的发展。我国一些高等院校拥有在企业界和学术界都产生了较大影响的人力资源研究所和人力资源研究中心，同时我国还存在大量需要先进人力资源管理理论指导的企业，因此政府应积极引导校企合作，联手开展横向的人力资源管理前沿课题研究，既可以解决企业发展过程中急需解决的实际问题，又可以培养博士硕士的科研能力与实际操作能力，同时还丰富了中国特色的人力资源管理理论与实践。一些管理较为先进、重视人力资源管理的企业已经开始借用“外脑”提高企业人力资源管理的水平，例如在中高层经营管理者的选拔过程中引进专家型面试主考官，专家介入企业的人力资源招聘活动，取得了满意的效果。

### （六）规范现有的人力资源中介机构

众所周知，无论哪一个国家，人力资源都不是均衡分布的；越高层次的人力资源，其不均衡性更加明显，因此应在更大范围内进行优化配置。这种社会化的人力资源有效配置必须借助人力资源中介机构进行，但是由于我国尚未颁布专门的关于人力资源市场管理的法律法规、市场监管力度不够等多种原因，导致人力资源中介市场良莠不齐，一些根本没有人力资源管理专业能力的人纷纷成立人力资源咨询公司或顾问公司，为企业提供一些操作性较低的人力资源管理方案，可能会扰乱了人力资源市场的秩序，所以政府必须完善人力资源市场的运行规则，并实施有效监管。政府应制定人力资源市场管理的指导性政策和相关的法律法规以及行业自律制度，成立人力资源市场机构的自律性组织，开展经常性的市场监督与检查，并配合社会仲裁机构等进行必要的干预；对一些不合格的人力资源中介服务公司要坚决加以取缔。

### （七）扶持权威的人力资源顾问公司

随着社会经济的发展，人成为最关键的生产要素，人力资源管理也日益受到企业界的重视，一些富有远见卓识的企业纷纷将“人事部”更新为能适应企业发展需要的“人力资源部”，预期健全人力资源管理的各项功能，逐步提高企业人力资源管理的水平；而且特别意识到：必须夯实企业人力资源管理的基础，全面开展人力资源管理的各项工作，如职位分析、岗位评价、企业人力资源规划、员工招聘体系、考评体系与薪酬体系设计以及职业生涯规划等。但是由于企业人力资源管理人员的素质不高或人力资源管理方面的实力有限，无法独立完成这些人力资源管理任务，急需专业人力资源顾问公司的指导和实际帮助。但是由于中国从国外引入人力资源管理理论较晚，远不如欧美发达国家的人力资源管理理论和实践成熟，现有的人力资源顾问公司实力还比较弱，尚无法与实力雄厚的外资人力资源顾问公司正面竞争；然而，伴随着

中国加入 WTO，一些外国人力资源顾问公司必将瞄准中国这个大市场。人力资源是企业的生命线，因此从长远考虑，我国政府应暂时不允许外资独资设立人力资源中介机构或人力资源顾问公司，但可以中外合作的方式成立人力资源顾问公司；而且，在这个过渡期间，和企业一起扶持一些较具实力、经营得较为成功的人力资源顾问公司，建议给予更多的关注，并在政策上适度倾斜。

#### （八）社会各界应给予人力资源管理专家特别的重视

因为人力资源管理进入我国不足 20 年，属于 20 世纪 90 年代中后期才真正发展起来的新兴学科，所以我国的人力资源管理专家数量比较少。我国现有的人力资源管理专家是整个中国社会，尤其是企业和高等院校迫切需要的“稀缺资源”；以更长远的眼光看来，他们还是中国人力资源管理理论的传播者和人力资源管理实践的先行者，为中国未来人力资源管理的发展和创新奠定了基础，因此社会各界应当给予他们特别的重视。建议政府和高等院校对他们实行特殊政策，如提高工资待遇、放宽退休年龄限制，为那些对企业人力资源管理实践具有理论指导意义的人力资源管理与开发图书的出版以及富有前瞻性的人力资源管理专题研究提供专项资金等。鼓励他们以更大的热情和力量投入到我国的人力资源管理理论和实践中去，为提高我国人力资源管理的水平多做贡献。

#### （九）政府应给予人力资源管理专业多方面的特殊对待

考虑到中国现有人力资源管理现状，建议政府对高等院校的人力资源管理专业招生实行特殊政策，放宽高等院校人力资源管理专业硕士、博士的招生条件，增加人力资源管理专业硕士、博士的招生指标，鼓励现有人力资源管理专业积极报考，以接受系统的人力资源管理专业高等教育。考虑到我国人力资源管理专家之间的交流还不够充分，建议国家教育部设立专项资金，从国外引进有关人力资源管理的成熟理论、前沿理论、新理念、新方法和最新动态等方面的书籍；定期组织企业和高等院校的著名人力资源管理专家进行研讨，结合中外文化之间的差异、企业之间的差异等进行人力资源管理的比较研究，并就我国当前的人力资源管理教学、实践和理论等开展广泛而深入的沟通，以促进我国人力资源管理理论和实践水平的提高。考虑到企业对人力资源管理人员应具备较强的人力资源管理实践能力的要求，建议在人力资源管理专业高等教育招生时增加面试环节，筛选出具备良好沟通能力与适合从事人力资源管理性向的学生进入高校学习，以提高就业后的能岗匹配度，更好地服务于企业。

### 本章小结

日本和德国曾经历过的经济腾飞其秘密武器之一就是培训，大幅度地提高对人本身的投资，从而大幅度地提升国民的素质和人力资本。人力资本投资的回报率是任何的投资回报率所不及的，因此，这两个国家曾经创下过经济腾飞的奇迹。人力资本理论贡献给社会和人类的正是提示了这样的一个规律。教育和培训员工不仅是富国之路，也是企业发达之本。本章还对培训的组织、模式、效果进行了分析，对管理人员、企业家的能力开发给出了较详细的论述，提出企业家资源社会价值的特殊性必须引起全社会对企业家的关注，努力提升他们的素质、魅力和创造力。本章最后对人力资源管理人员的培养提出了一个全新的思路和方案，只有让所有从事人力资源管理工作的人能岗匹配，才能使我国人力资源的管理的质量获得提升。

### 复习思考题

- 1、请简单论述人力资本理论，并结合个人实际，谈谈人力资本的提高对个人、组织和社会有什么影响？人力资本投资有什么有什么新趋势？
- 2、企业培训是当前企业开发人力资源的主要方法，请您结合个人的经验和体会，谈谈企业培训有哪几种形式，企业培训如何能获得更大收益。
- 3、“培训员工是对员工一种重要的激励”的观念你同意吗？你认为如何做才能组织和个人获得双赢效应？
- 4、企业家的魅力表现在哪些方面？你认为企业家的魅力是天生的还是可以培养的，如何培养？
- 5、人力资源管理的专业人员必须具备怎样的素质？如果让您来当人力资源部经理，你将如何设计提升自己能力的培训方案？

### 开放式讨论

#### （一）案例背景<sup>66[3]</sup>

海尔为充分实施全员的培训工作，建立了完善的培训软环境（培训网络）。

在内部，建立了内部培训教师师资网络。首先对所有可以授课的人员进行教师资格认定，持证上岗。

<sup>66[3]</sup> 根据海尔的培训环境（[www.businesspie.net](http://www.businesspie.net)）

同时建立了内部培训管理员网络，以市场链 SST 流程建立起市场链索酬索赔机制及培训工作考核机制，每月对培训工作进行考评，并与部门负责人及培训管理员工资挂钩，通过激励调动培训网络的灵活性和能动性。

在外部，建立起了可随时调用的师资队伍。目前海尔以青岛海洋大学海尔经贸学院的师资队伍为基本依托，同时与瑞士 IMD 国际工商管理学院、上海中欧管理学院、清华大学、北京大学、中国科技大学、法国企顾司管理顾问公司、德国莱茵公司、美国 MTI 管理咨询公司等国内外 20 余家大专院校、咨询机构及国际知名企业近百名专家教授建立起了外部培训网络，利用国际知名企业丰富的案例进行内部员工培训，在引入了国内外先进的教学和管理经验同时，又借用此力量、利用这些网络将海尔先进的管理经验编写成案例库，成为 MBA 教学的案例，也成为海尔内部员工培训的案例，达到了资源共享。

海尔集团除重视“即时”培训外，更重视对员工的“脱产”培训。在海尔的每个单位，几乎都有一个小型的培训实践中心，员工可以在此完成诸多在生产线上的动作，从而为合格上岗进行充分的锻炼。

为培养出国际水平的管理人才，海尔还专门筹资建立了用于内部员工培训的基地——海尔大学。海尔大学目前拥有各类教室 12 间，可同时容纳 500 人学习及使用，有多媒体语音室、可供远程培训的计算机室、国际学术交流室等。为进一步加大集团培训的力度，使年轻的管理人员能够及时得到新知识，海尔国际培训中心第一期工程 2000 年 12 月 24 日在国家风景旅游度假区崂山仰口已投入使用，该中心建成后可同时容纳 600 人的脱产培训，且完全是按照现代化的教学标准来建设，并拟与国际知名的教育管理机构合作，举办系统的综合素质培训及国际学术交流，办成一座名副其实的海尔国际化人才培训基地，同时向社会开放，为提高整个民族工业的素质做出海尔应有的贡献。

## （二）讨论题

1、你认为海尔建立的培训软环境是否可以作为当前中国企业的楷模？你认为哪些企业是适用的，哪些企业是不适用的？不适用的企业应采用何种培训方法？

2、海尔建立外部随时可调用的师资队伍，同时将海尔先进的管理经验编写成案例库，成为国内外 MBA 教学的案例。这样的做法，对海尔的培训能起到怎样的作用？你认为这是否有把培训员工与提升企业知名度混淆在一起的嫌疑，如果你是海尔的 CEO，你会怎样做？

3、筹办海尔大学并对企业内外开放的作法有何利弊？你认为企业办大学和大学办企业这二者之间有什么共同之处？又有什么不同之处？

## 角色模拟练习：公司从这次培训中获益了吗

通过对本章主要内容的学习，应该对人力资本及其投资理论、具体实施以及培训发展趋势等有了更完整的认识。在这个练习中，参与者要根据对人力资源投资与开发培训的了解，详细描述一下人力资源开发培训应通过哪些方法逐步提高培训投资的收益。

赛扬公司人力资源部的培训员汤征在部门经理黄学谊的安排下，来到公司下属的一家工厂培训必须参加该培训课程的所有车间管理人员。在上午培训班的开学仪式上，公司分管人力资源管理工作副总经理吴豪添说：“虽然我不知道黄学谊为本次培训做了哪些安排，但是我知道人员培训是非常重要的，感谢黄学谊与汤征为此次培训所付出的辛勤劳动！我希望从公司现在开始实施的管理人员培训中获得巨大收益，因此希望每个人都尽最大努力完成这一周的培训。”之后，吴豪添就离开了会场；黄学谊主持完该仪式后，也离开了。然后汤征开始主讲第一课——怎样有效地管理工人。但是，他发现整个教室里的人都对这堂课缺乏兴趣。

下午快下班时，黄学谊接到汤征打来的电话：“黄经理，那些车间管理人员根本不想参加培训，当我利用上午课间休息与二车间主任吕安福谈话时，他居然说，‘20 多年来我在管理工人方面早就有一套，根本不需要你们那些书呆子发明的劳什子方法。’而且下午的计算机基础知识课，很多人根本没来。黄经理，您看我应该怎么做？”

参加这次培训的所有车间管理人员都是中专（高中、技校、职业中专、职业高中）及以下文化程度，目前工作绩效不错，是工厂的中坚力量，但是他们基本上都不会操作计算机，大多数人也不懂现代生产运作管理知识。公司马上要引进计算机管理系统来提高生产管理效率，正好利用这一周机器维修的时间进行生产管理基础知识与计算机简单应用培训。如果此次培训不力，可能会造成非常严重的后果，总不能把他们全部都换掉吧？

第二天上午快下班时，黄学谊接到生产部经理马全打来的电话：“黄经理，你能不能重新派一个培训员？那些参加培训的车间管理人员说，‘汤征出生之前我就在管理工人，可是突然间我们做的都是不文明的了；我们倒是希望有机会教一下这个乳臭未干的大学生怎么管理工人。’而且今天上午我们的优秀车间主任蓝田基问他电脑方面的问题时，他根本不屑于回答，扭头就走。我真担心他们会在一气之下，离开工厂。”

汤征去年刚从某名牌大学管理信息系统专业本科毕业，进入公司人力资源部工作刚满 1 年，今年才 22

岁。因为工作表现不错，这次被黄学谊派到工厂独自培训车间管理人员。但是培训期间，常常台上他在讲课，台下那些大字不识几个的老工人在议论他，这简直是一种精神折磨；他甚至怀疑这种培训是否真的会提高员工素质，带来工作改进。

参与者可分组进行练习，一般以每组 6 人为宜，分别扮演汤征、黄学谊、吴豪添、马全、吕安福、蓝田基。

首先，各小组实际模拟一下培训班开班仪式与第一天、第二天的培训，如果能够重新来过，应如何进行？时间控制在 15 分钟以内。

然后，分别将各小组扮演同一角色的组员集中起来，分析他们各自扮演的角色的心理活动，并指出要改变目前的局面，他们都应该做些什么，以实现预期的培训效果；时间控制在 5 分钟以内。

再后，各小组集体分析该培训的各个环节，并依次找出是哪些环节出了问题，原因是什么，以及应该怎样操作；时间控制在 15 分钟以内。

接着，各小组派出 1 名组员代表本小组发言，向所有参与者报告本小组的分析结果与解决办法；时间控制在 5 分钟/人。

之后，所有参与者自由发言，针对各小组的报告内容提出自己的意见或建议；时间控制在 2 分钟以内/人。

最后，各小组参考自己讨论的结果以及其他参与者的意见与建议，进一步补充或完善口头报告，并以书面形式提交给指导者。

本练习的结果是较为全面地描述人力资源开发中的核心内容——培训的实际操作过程中可能出现的问题及其后果、对策，真实地反映组织不善、实施不力的培训给组织造成的危害。因此，人力资源培训一定要根据员工需要拟订相应的计划，并针对受培训员工的特点选择合适的培训者，方能收到预期的效果。

## 第十二章 职业发展成功的五个理论

### 本章重点：

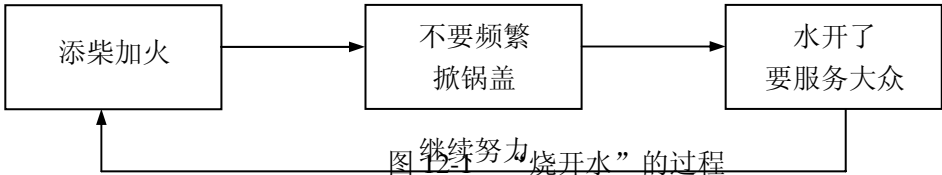
- 证明自己存在有三个过程
- 积累资源必须借力和出力
- 获取机遇的三要素
- 发展自己的优点是职业成功的基础
- 不平行的直线会在远处交于一点，那是职业成功的新起点

### 第一节 烧开水理论——证明存在的过程

#### 一、烧开水理论概述

##### （一）烧开水理论描述

人生证明存在的过程犹如“烧开水”的过程，这个过程一共包含了三个过程，第一个过程是不断添柴，即努力学习，不停顿地学习，不停顿地向社会和环境学习的过程；第二个过程是耐得住寂寞，不要频繁地揭锅盖，也就是积累过程不能急于表现自己，这种积累既要求自己吃苦，还要求自己谦虚；第三个过程是水终于开了，沸沸扬扬证明自己存在的开水本身就会有“开”了的声音，有时会顶起锅盖，发出叫声，甚至远近皆可听到，此时你已经证明你的存在，但要注意，不要让烧开的水喷洒出来，浇熄了把你“烧开”的火，要记得保护它们。因此烧开水理论是描述一个人证明自己存在的三过程，是一个人必须努力、谦虚、感恩的三过程，一个人如果完成了这过程，他就完成了第一次证明自己存在的过程。



##### （二）烧开水的三要素

1、不断添柴——“添柴”就要努力学习和积累，锅底没有柴火，水是怎么也不会开的。

2、不要掀锅盖——掀锅盖会把已积累的热量散发出去，不仅会使烧开水的过程更漫长，而且会使远的人看到了那似乎水开了的“冒烟”而加速了对“开水”的期待。

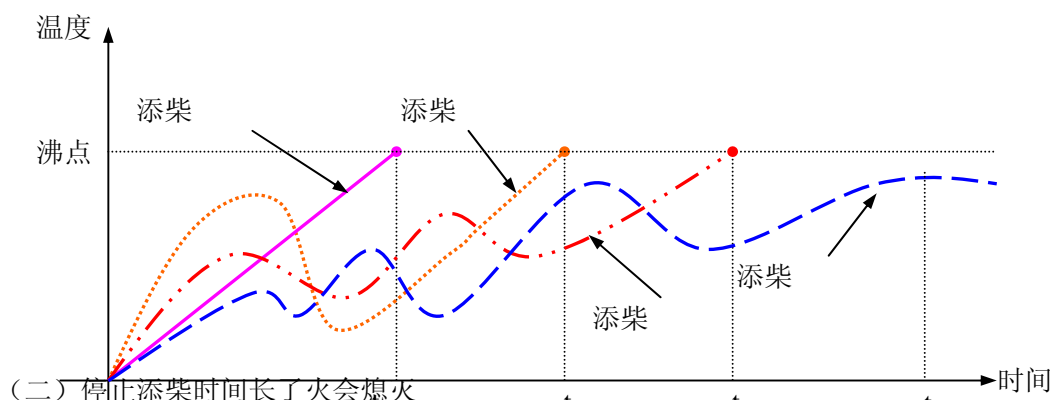
3、水开别让火熄灭——水开了会发出好听的声音，证明自己已经达到沸点，同时，蓄势已久的开水会冲破锅盖，沸沸扬扬地证明自己的存在，这个证明的过程有时会浇灭了火，难道你不想再烧第二锅开水吗？

## 二、不断添柴

（一）烧开水时的添柴要求的是一个不停顿、不间断的过程

“添柴”是水吸收热量的必备过程，不停顿、不间断的“添柴”会使水不间断地吸收能量，从而温度不断上升，这种不停顿的吸收能量、增加热量，就能较快地完成积累的过程。如果停止了“添柴”，水吸收能量少了，温度可能会下降；如果停止的时间越长，水的温度下降得越低，那么下一次的“添柴”会耗费很多的时间才能使水的温度回升。具体情况如图 12-2 所描述。

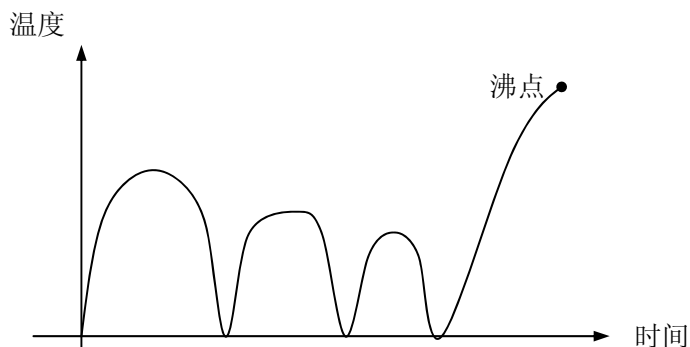
不间断地添柴水可以不停顿到达沸点，所耗费的时间最短，如图中的  $t_1$  所示，停顿一次的添柴就必须经历降温和再升温的过程，也就是经历知识的遗忘、重新记忆和再积累的过程，所耗费的时间较长，如图中的  $t_2$  所示。如果停顿一次以上，例如两次、三次则耗费的时间更长些，甚至有时会因为机遇的消失而消融了向上的斗志，消失了添柴的力量，水可能永远都不会开了，图中  $t_3$  表示的是停顿两次的情况， $t_4$  表示的是两次以上及可能永远都不会达到沸点的情况。



（二）停止添柴时间长了火会熄灭

间断性的添柴会使水的温度下降，但停止添柴时间长了，火种就有可能熄灭，那是对“知识忘却”的过程。此时要重新去引“火种”。引火种要完成三件事，其一，你必须满山遍野去寻找“易燃物”；其二，要有火柴；其三，周围不能有风。这三个条件有时不能同时达到，就会为你的“引火”带来很大的困难。火完全熄灭是自己一个重大的挫折，而重新“引火”是对自己人生一个重大的挑战，有的人由于火的第一次熄灭就永远失去了重新“引火”的勇气，有的人由于风大就永远失去了重新“引火”的机会，有的人由于找不到那易燃物来重新引火而永远地沮丧，因此，不停顿的加火，一鼓作气，奋斗不息是人生至关重要的历程。

当然，有时你被迫停止添柴，有时会风大吹熄了火，有时会有人往你火上浇水，“不断添柴”的愿望受到客观险恶环境的阻挠和破坏，当然是人生的悲剧。但是，这样的环境已经随着人类的进步和社会经济的发达，这些过去年代曾经发生的事情也许已永远不会再发生了。



（三）“柴的燃烧”要求要有氧气

中国有句俗话，叫“火要空，人要通”，火空了才能进入氧气。因此，当你烧火时，炉子的后面要有一定空隙，以便让空气能在其中流动，柴的燃烧需要氧气。我们在为自己烧开水架一个简易的炉子时，一

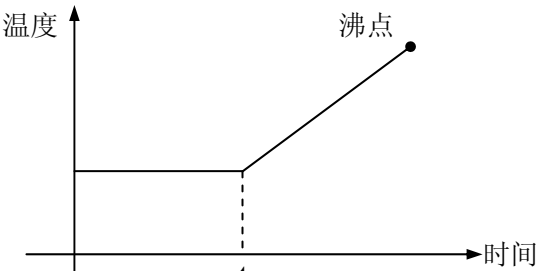
定要注意留有空隙即“要留有余地”，没有余地就没有氧气，没有氧气柴就不会燃烧，当你积极努力去进取时，千万注意要为每一件事情“留有余地”，为每个人“留有余地”，宽容才能有氧气。

（四）“添柴”必须对柴进行挑选

1、“干柴”与“湿柴”

“干柴”容易着火，烧的也旺，能够迅速给水以能量，但如果所有的“柴”都必须自己上山去挑拣时，你就会觉得“干柴”的供应量是有限的。当然，你可以有两个办法，一是把山上的“干柴”尽可能捡回来，二是砍一些柴火辟开晒干，砍柴、辟柴、晒柴，也有一个过程，需要时间。如果要减少这个过程所需要的时间，添柴时对柴的挑选也就有很大的学问了。

我们要烧一锅大锅的水，靠几根干柴是烧不够的，偏偏湿的柴全干又等不及，因此有一个自我能量的转化问题，即可以搭配一些半干半湿的柴，让它在炉火边上烤着，有的还可架在干柴上面直接烤着，这样就可以充分利用火的“势”和“能”加快速度把半湿的柴火烤干，以增加柴火的储备，加快烧火的过程。



在人生的道路上，用自己燃烧的热量给自己添“势”，实际上是知识上的互补过程，一根已干的柴的热量帮助一根半干的柴烘干，是一种自借“势”势是自己能量的转换和增加。“耗岗”既有新的挑战，也有原有经验给你的帮助；多读了一个学位，既有新的知识的再学习，也有已经通烧的知识给你迅速了解新的知识的助力。

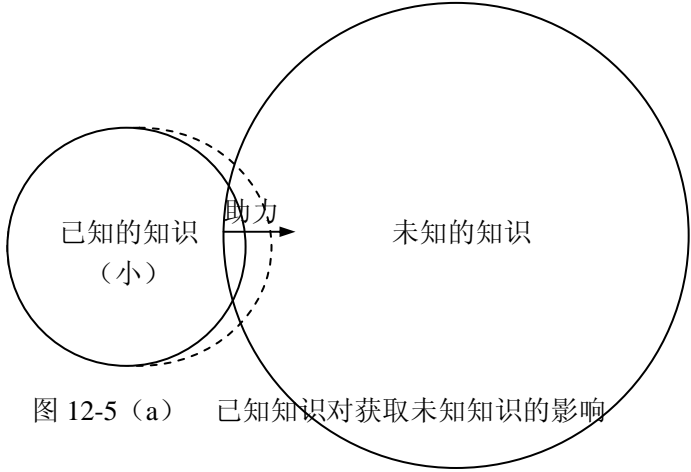


图 12-5 (a) 已知知识对获取未知知识的影响

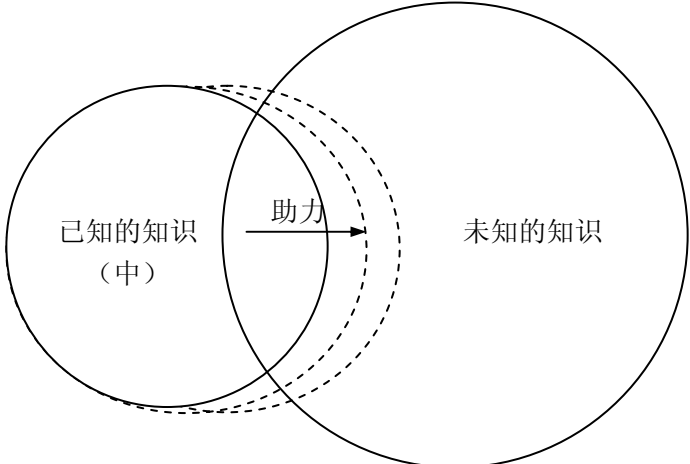
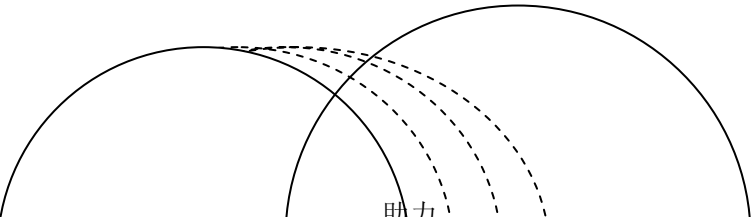


图 12-5 (b) 已知知识帮助获取未知的知识



知识在深处是相通的，掌握的已知知识越多，知识面越宽广，知识的深度越深，则对未来知识的获取的助力就越大，图 12-5（a）已知的知识少，其对未知知识的获取的助力就小。图 12-5（c）已知的知识多，则可以强有力的帮助和影响未知知识的获取，图 12-5（b）已知的知识介于 12-5（a）和 12-5（c）之间，其对未知知识的影响也介于二者之间，图 12-5（a）、（b）、（c）形象地表达了已知知识对获取未知知识的助力。

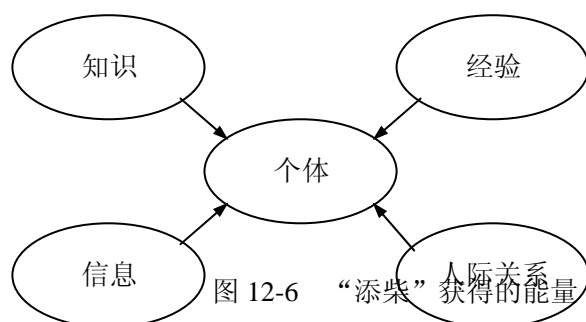
## 2、“大的柴”与“小的柴”

小的柴容易着火，但也容易烧尽，大的柴不容易着火，但耐烧，烧的时间长，在你挑选柴火的时候，要注意大柴和小柴的搭配。

## 3、“直的柴”和“弯的柴”

如果都只用“直的柴”，这火就烧不旺，因为中间较难保持通风，因此形状不好看的“弯的柴”和直的柴要搭配好，才能产生“中通”的效果，因此，对各种柴火，无论外表“美丽”“笔直”，还是“弯曲”“不好看”，均须很好的搭配，选择时对它们要“兼容并蓄”，方能达到烧好火的目的。

图 12-6 表示了人们从所添之“柴”——知识、信息、经验、人际关系等获取能量，尽快达到沸点。



## 三、“添柴”的艺术

“添柴”除了前面讲到的柴的选择之外，添柴还有其他一些讲究。

### （一）添柴时机的控制

每添一根柴，不一定会立即增加能量和火势，“烧着”、“烧明”和“烧尽”是三个不同的时机，一般后一根的“增添”必须在前面某一根烧尽的时候。否则，塞的过多照样会使火熄灭，或者使火势迅速减缓。追求知识也一样，不能贪多，应该注意消化和理解。

### （二）火势的控制

火势的控制是一个综合的概念，包括对柴火的选择和添柴时机的选择，但总体必须有一个宏观的火势把握与控制。火势不宜过大，过大可能会造成对周围其他物体的伤害，也会造成难以控制的局面；火势也不宜过小，火势过小，能量的积累太慢，烧一锅水的时间会太长。

知识也这样，不仅要注意知识的吸收和理解，而且要注意既不要去掠夺他人知识的财富，也不要过分的悠哉尤哉，以至错过把握时机的机会。

### （三）添柴的数量

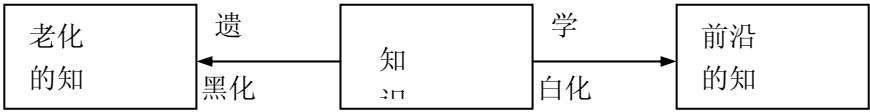
添柴的量应与柴的大小、形状、干湿度紧密联系。读书的量也应与知识的难易、知识的类别和知识的前沿性相联系，知识的吸收还与自身的智力、兴趣、精力和某些其他因素相联系。

### （四）炭的处理

“烧尽”的柴是炭，炭保持一定温度之后就成了“灰烬”。在从“红炭”到“灰烬”的过程中，是不能等待他完全燃烧的，有一些未能燃烧的部分是每根“柴”都共同存在的，因此，必须及早地从炉中将未

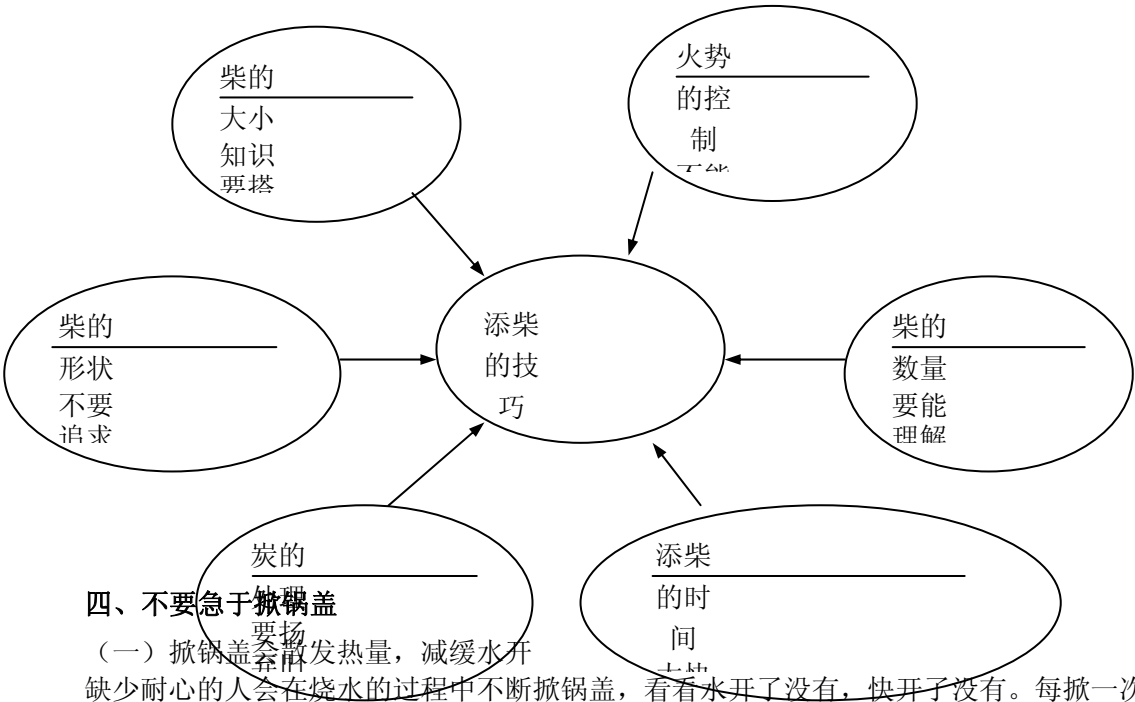
化为“灰烬”的炭取出，以便保持旺盛的火势和继续添柴的空间。

炭和灰烬就是知识的遗忘、老化和更新，只有遗忘一些东西，才有空间增添一些东西。我把老化的知识系统称为黑色系统，把遗忘和扬弃的过程称为“黑化”，把前沿的新知识称为白色系统，把知识的学习和更新称为“白化”。用图 12-7 表示。



（五）关于添柴艺术的归纳

我们用图 12-8 来归纳以上讲到的添柴方法



四、不要急于掀锅盖

（一）掀锅盖会散发热量，减缓水开

缺少耐心的人会在烧水的过程中不断掀锅盖，看看水开了没有，快开了没有。每掀一次锅盖，水积蓄的热量都要散发一些，锅盖掀的越频繁，热量散发的就越多，这样，水开的时间就要往后推迟，有时，这种时间的推迟就等于失去时机。

有的人在学习积累的过程中，会十分急于表现自己。时代的快速进步，历史车轮的快速运转，知识的迅速更新，使现代人变得浮躁。其实，任何知识的学习要有一个过程，任何年轻人的成熟也需要一个过程。

不要急于掀锅盖，保留和积累着热量，水终究会开的。

（二）不开的水也会冒气，“冒气”会使人摘下了青苹果

当你掀开锅盖时，不开的水也会冒气，远处劳动的人们已经渴了，他们对水的期望值就要高，他们希望能立即喝到水。这种提前使用不成熟的人，是组织与个人双输的战略，对组织而言，不能达到预期的效果，对个人而言，让组织失望就是自己失望。同时青苹果本来会熟的，离开了树就不大容易成熟了；水本来会开的，提前掀开锅盖去喝半生的水，喝的人可能生病，烧水的人也免不了挨骂。

开的水会冒气，但冒气的水不等于已经开了，让他人对自己的期望值过高，有时就应归罪于自己提前掀锅盖。

（三）沉得住气是一种修养

俗话说，沉得住气才能成大器，烧开水要有耐心。从点火开始，不断地添柴，直到把水烧开有一个等待的时间，这个过程须要沉得住气，即使别人的锅水开了，你也须继续添你的柴，继续你的等待。

新的时代更新很快，新的知识增长很快，但每一种获取都要有一个过程，有时也许是比较漫长的过程。锅大水多，等待的时间长，沉得住气，水终究要开的。

（四）寂寞也是一种重要的锻造

等待是寂寞的，试想一个人坐在一个简易的炉前，一大锅的水，四周是一片荒山，静静的水流从身边淌过，你一根一根地添着柴，等待着把这锅水烧开。这时，你会觉得寂寞。但是，寂寞是人生一个重要的锻造，过去人们用“寒窗十载苦消磨”来说明寒窗攻读之苦，用“面壁十年”来形容成才的不易。当这个

世界什么都显得匆忙时，当物质生活迅速地丰富时，当金碧辉煌快速地进入人们的眼帘时，寂寞是一种很不容易获得的锻造。当你品尝寂寞时，一定可以让您去思考许许多多的事情，去自省自己的错误，去审视已走过的路程，去品尝孤单与寂寞的感觉。这种锻造，是烧开水过程必然会带给你的重要收获。

## 五、证明自己的存在

### （一）水开了，就证明你的存在

水即将开时，会发出欢快的声音，此时你一定要把握住即将成功的喜悦，等待水到达沸点，水开了水滚的声音很好听，滚动着的水还会冲开锅盖，此时锅盖已是任何力量都捂不住了，你可以掀开锅盖，证明你的存在。

滚开的水不仅用美丽的欢唱证明自己的存在，而且用沸沸扬扬的跳动证明自己的存在，有声有形有笑，那是辛苦积累的回报。

### （二）水开了，要防止水溢出锅面

给锅放水时，应留有余地，水开了，要退一点火。掀开锅盖，要谨慎，不要让“水”过于得意，以至溢出锅面。让水保持一定的温度，让开的水为大家服务，只要“开水”迅速地为大家所用，开水就漫不出锅面。“学然后知不足”，输出你的服务和能量，然后才知道你必须继续输入你的知识和能量。

要防止水溢出锅面，必须注意提供服务，同时还要注意不要让水熄灭了你的火，特别是你的火种。

### （三）要作好烧第二锅水的准备

前面已多次提到过，现代社会知识更新快，第一锅水开了，证明你的存在，证明你有积蓄能量的能力，有等待时机的耐心，有服务大家的诚意，但是烧一锅水是不够你的一生用的，你必须准备再烧第二锅水，要继续积累你的知识、经验，要适应新的环境的变化，要寻找人生更上一层楼的机会，要做好人生的第二次冲刺。

## 六、关于“烧开水理论”的小结

1958年，作者才12岁，全国正在大炼钢铁，作者和同班的小同学一起上山砍树烧木炭，烧成木炭去炼铁。由于山上无水，我被分配去找个地方烧开水，再去借一担水桶把水挑给山上的同学喝。我一个人沿着小路去找人家，结果在荒山上找到一处屋子，那是一个采菇的人家，他教给我如何自己搭锅烧开水。这40多年前的一个亲身经历，后来不断地回到我的脑海中，使我不断地思考这同一件事，职业发展生涯和烧开水的过程是多么相似啊！

烧开水理论提出了追求职业发展的三个要素，即添柴加火、耐心等待和服务大众。在服务大众的过程仍要继续添柴加火，以证明自己的存在，并虚怀若谷，不骄不躁，不急于表现自己。

## 第二节 绣花理论——奉献中求发展

### 一、绣花理论概述

#### （一）“绣花理论”描述

“绣花理论”是指当一个人的职业生涯开始时，或者是职业生涯处于低谷时，他都必须努力借助他人的“资源”并主动义务或只取比市场更低的价格去为提供资源的人工作，在这个工作过程中，完成自己技能、关系、资金（或其他资源）的积累，求得个人人力资本质的飞跃，以获取职业发展的成功。

#### （二）“绣花理论”的由来

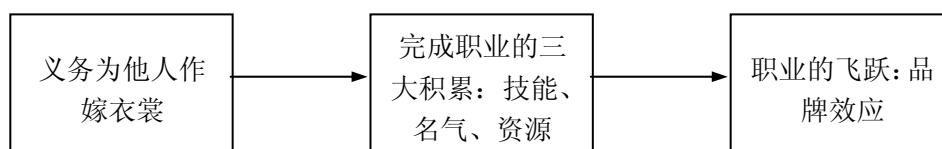
作者小时候认识一个邻居老大娘，这位大娘过的比周围的人都更富有，她向作者讲述了自己获得相对富有生活的经历。当年她作为一个小媳妇，除了做家务外没有任何谋生的本领，她想学一门手艺，以作养老之资，但拘于性别歧视和家境贫寒，求艺无门。后来她想到了学“绣花”，家贫买不起针线和布料，同时也无师可拜，但她凭借她的勇气、决心和小时一点针线活的底子，主动要求要为邻居出嫁的姑娘绣花。当地的风俗是出嫁有女孩必须有几件绣花物件，如门帘、床帘、枕套等作为赔嫁，许多姑娘或忙或不通此行，要花钱请人代工。这位大娘决心义务为她们“绣花”，她们为其提供了所有绣花必备的“资源”。十年的业余义务劳动，她不仅练出了极好的绣花技艺，而且打出了名声（无形资产），积累了许多的花式图样。第二个十年，她结束了义务劳动，开始了有偿的服务，但价格略低于市价。第三个十年，她以高于市场的价格仍然赢得众多的顾客。

这个“绣花”的故事，给了我许多启示，为了纪念这段故事，这个理论就以“绣花理论”来命名。

#### （三）“绣花理论”的要素

- 1、义务为他人作嫁衣裳。
- 2、打别人的工，学自己的艺。

### 3、品牌效应。



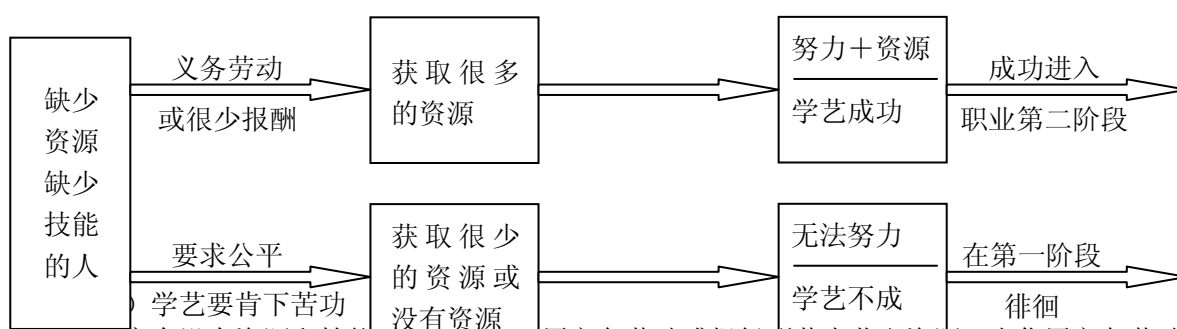
二、为他人作嫁衣裳 图 12-9 “绣花理论”三要素

#### （一）学艺要先学会吃亏，获得资源要付出更多的劳动

无论你想做什么事，都要拥有一定的资源，邻居大娘要学绣花，必须要有针线和布料；要想读书，必须要有书本和纸笔。当你刚进入职业阶段，或者你处于职业低谷时，第一件遇到的困难就是你手中没有资源。

如何去获取资源，这是许多缺少资源的人感到非常困惑的事，绣花理论提出的是用义务劳动去换取资源，或用低廉的报酬去做更多的事，这种获取资源的方式就是先吃亏。

做更多的事，不要报酬或要很少的报酬，很多人做不到，他们认为这不公平，不合理，结果他就学不成艺。下图表示二种获取资源的方式及结果。



当你完全没有资源和技能，用义务劳动或很低报酬去获取资源，当你用义务劳动换取的资源学会了某项技能时，你还愿意接受这种不公平吗？你能否吃得起这个亏。

其实，一个精湛的技艺是学不到的，因此，学艺一定要狠下苦功，既要假以时日，又要肯用汗水。十年植树，百年育人，一个要长成材，苦功夫是一定要下的，一般的会一门技能和成为这门技术（知识）的专家，那仍有百步之遥，因此学艺要狠下苦功。

#### （三）做他人的嫁衣裳，学自己的绣花艺

为他人绣花，资源是他人的，成品是他人的，你的工钱没有，是不是你就很吃亏了呢？其实不然，学艺就是你的收获，学到很精的艺，更是你的大收获。我们很多的大学生、研究生，一踏出校门，对社会、对实践知之甚少，但一点亏都不肯吃，不愿“偷学艺”，也不愿为“学艺”而多吃苦，少报酬。绣花理论告诉我们，做他人的嫁衣裳，学到的艺都是自己的，而且学到的艺并不会随成品而“陪嫁”出去，相反，她一定成为你个人的人力资本而被强化在你自身的体内。

### 三、完成职业能力的三大积累

#### （一）人力资本的积累

十年磨一剑，积累是一个很艰苦的过程。职业能力首要的是个人身上的人力资本，这里包括技术、知识、经验、健康和能力。人力资本的积累的既包括学校所受的教育、在职培训，又包括自己努力去获取的各种技能和经验。

#### （二）品牌的积累

绣花大娘义务为他人绣了十年的花，远近皆闻名，花越绣越好，知道的人越来越多。这种品牌的积累既需要时间，又需要公众的认可，这种“认可”积累到一定程度，逐步就成长为品牌。品牌是有层次之别的，是一个地区的品牌，还是一个省的品牌，或者是国内一流的品牌？品牌的差异关键点是人力资本转化为产品和服务后，这些产品和服务被认可的程度。

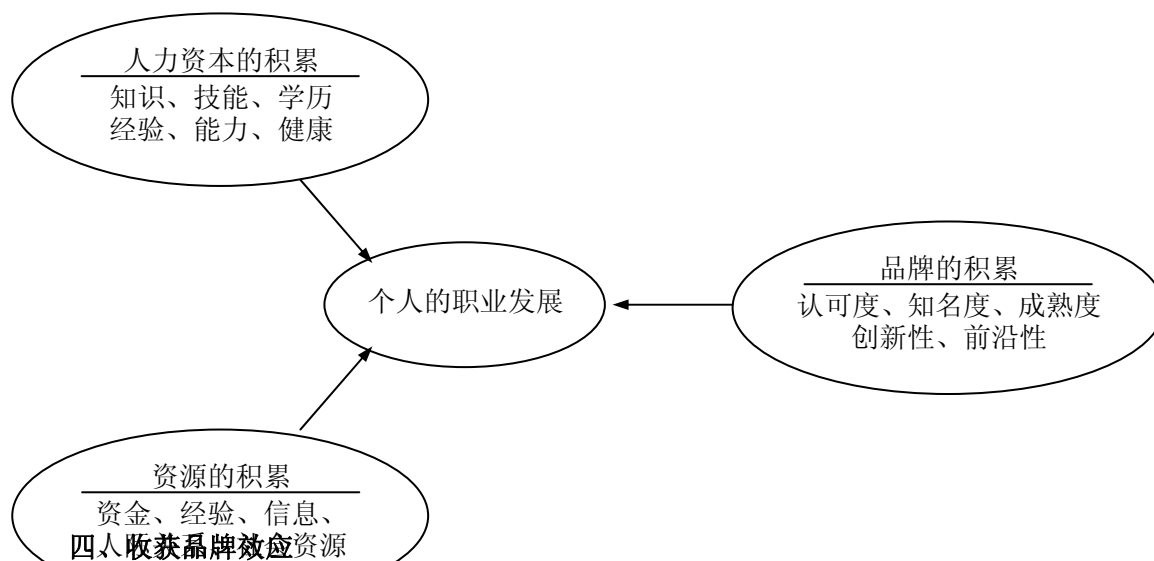
#### （三）资源的积累

绣花大娘用十年的时间积累了品牌和人际关系，同时又积累了一个十分重要的资源：花色图案。她把每一位请她绣花的图案临摹下来，日复一日，年复一年，她的案头上就积累了厚厚一叠的绣花图案。这种资源让她在后十年及更后的十年拥有了超过一般人的“资源”。

一个人力资源专业的毕业的研究生，如果愿意用业余时间为多家企业做义务策划和项目设计，那么十年后，他将会是一个何等优秀的顾问师，因为他积累了各种企业人力资源规划和项目设计的经验，也积累

了每种设计留下的资料，这种资源的积累超过了别的积累。

对于一个现代的青年，其资源的积累当然应赋予许多新的概念，其中最重要的是资金的积累，人际关系的积累等。



#### (一) 现代品牌效应

马太效应告诉我们，富者愈富，穷者愈穷。马太效应给了我们一个最基本的认识，当你到达一个点之后就不是等差级数的增长，而是等比级数，甚至成指数增长了，反之亦然。鲁迅先生也曾经用非常形象的比喻来描述相互的社会学理论，文以人传，人以文传，时间一长，也就分不清楚文好，还是人贵了。随着社会的发展，通讯的发达，名牌效应已经远远超过当年的马太效应所描述的哲理了。名牌效应使有些成功的人士一夜之间就被全世界所认识，所传扬了，因此，为了获取自己的知名品牌，一定要舍得付出举动，付出汗水，付出损失，一定要认真的打几年义务工，认真的做几年他人的嫁衣裳，然后才能获取自己的品牌。

#### (二) 收获的品牌效应必须学会珍惜

品牌效应可能会给你带来财富、荣誉，带来人们的尊敬和崇拜，由于现代各种通讯工具的发达，也许你收获的远比过去说的“富、贵、雅”要来得多。举手之间，也许你会觉得自己变了一个人，拥有鲜花、头衔、洋楼、名牌的小车和名牌的服装。此时的你一定要谨慎。

##### 1、收获的品牌效应第一要谦虚

有人会“人生得意马蹄轻”，得意时的感觉是“两岸猿声啼不住，轻舟已过万重山”，但越是“得意”，越要注意谦虚。谦虚要以礼待人，每个人在本质上是一样的，在人格上是平等的，机遇的得失只有一步之差，但收获的成功与失败却有千里之遥。要记住那一步，人们之间的距离永远只有一步，两个极端之间的距离最短，海纳百川，处低易蓄，谦虚会使自己永远具备平常心。

##### 2、收获品牌效应要学会珍惜

要珍惜所有帮助过你的人，珍惜你已得到的一切：你的家人、你的朋友、你的老师、你的学生、你的孩子。所有你目前已获得的，都是你必须珍惜的，珍惜每一个人的帮助，珍惜每一个人的付出，用加倍的努力和成绩回报他们。

时下年轻人流行一句话：“我要为自己活”。这句话是对谁说的呢？我常听到的回答是对最疼他的人，最爱他的人，最关心他的人说的，因为最爱他，最关心他，因此就会有“忠言逆耳”。要学会珍惜，珍惜每一个帮助你的人，珍惜你已拥有的一切。和前面曾经说过的一样，此时不妨把一把斋，让自己学会珍惜每一份你已获得的食物、礼品和一切。

### 3、收获品牌效应时要有爱心

只有爱别人的人才被人爱，品牌的效应很大，也许会让你有“一飞冲天”之感，但这时你一定要学会爱别人，尤其当你收获你的品牌效应时，你已具备能力更多地去帮他人，回报在你辛苦努力时帮助你、关心你的人。爱的回报是要用心去回报的。

#### （三）收获品牌效应时要尊重他人的品牌

有品牌的人受人尊敬，但切忌“唯我独尊”。一个人的品牌有各种各样，从政、从商、从学都可以做出品牌。即使同样是从学，也有许多不同的专业，不同的研究方向，一定要学会尊重他人的品牌，学会尊重他人的成果，庆贺他人的成功，文人不能相轻，而应互重，互相尊重对方，你会发现你获得更大的品牌。

## 第三节 马论—机遇理论

### 一、马论概述

（一）马论是把人生的机遇比作一匹飞奔而来的马，谁能认识这匹机遇之马，并骑上了这匹机遇之马，谁就会获得它的帮助，就能在职业发展过程加快速度，跋山涉水，克服困难，从而获得职业的成功。

#### （二）马论的三要素

每个人都希望获得自己的机遇之马，以帮助自己获得职业的成功，许多人总慨叹命运对自己是不公正的，机遇之马似乎总不是向自己飞奔而来，而是向别人飞奔而去，有的人过去了许久才发现自己的机遇之马曾经来到自己的面前，但自己总和这匹马交臂错过，使自己跌足不已，马论提出要获得机遇必须具备三个要素，这三个要素是：

- 1、识马——你能否识马？
- 2、跃马——你有勇气上马吗？
- 3、驭马——你有能力驾驭这匹马吗？

### 二、识马

#### （一）马是什么？

马向大家飞奔而来，对所有的人是公平的。但有很多人识不得“马”，眼中无“马”，视马为“驴”，视马为“鹿”。我们举 66 届——70 届的大学生为例，为了简化称呼，我们称这一组人为 A 组人群。A 组人群有不少人总在慨叹：机遇对他们是不公平的。他们自己用四句话总结了机遇的不公平：读大学时，文化大革命；而立之年，臭老九，改造对象；不惑之年，论资排辈，难以提拔；知天命之年，以为轮到自己，时代又重用年轻人，机遇与自己交臂错过，提早养鱼种花，进入退休或半退休状态。依此推论，A 组人是否从未遇到过“马”呢？

1978 年恢复研究生考试，A 组人群正在而立之年，这是一匹“马”；80 年代改革开放，青黄不接，人才奇缺，这是一匹“马”；90 年代，香港回归，十五大召开，中国人再创辉煌，中年人欣逢承上启下，这又是一匹“马”。

但你能识“马”吗？

马可能与驴同时来到你的面前，你可能骑着驴走了，而丢下了马。如何去感应这种“机遇”呢？去识得“马”呢？

#### （二）识马必须具备什么条件

概括起来，必须具备三点：

- 1、你要有强烈的自我发展愿望；
- 2、你要有长期的知识积累。在马过来之前，就对马、驴、鹿、牛等有一定的分析和研究；
- 3、你要有对各种信息的分析力和感应力。

马到来了，马向你走来，你向马走去。

A 组人群的第一个机会是抓住学习的机会，更新自己的知识，开阔自己的视野，广交一批立志发展自己、报效祖国的志同道合的朋友，决定考研究生是识马。

### 三、跃马

凡飞奔的马均带一股冲劲，既可能带着你快马加鞭奔向远方，也可能在你跃马之时把你踩扁。奔马是不驯服的、凶猛的，足以令胆小者生畏，跃上一匹飞奔的马是需要极大的勇气的。

A 组人群已经看到自己知识的不足，要发展自己，必须考研究生。但考研究生可能须冒些“风险”，你可能考不上，贻笑于人；你可能要失去目前晋升的机会；你可能要暂时失去家庭的团聚或失去正在营造

的小家庭的安乐；你可能会失去恋人。总之，你必须冒着失去很多既得东西的危险，冒着跃不上马被马踩了一脚的危险。此时，你必须具备三点：

- 1、你有跃上马的勇敢和魄力；
- 2、你有承受落马的勇气和耐力；
- 3、你有跃马的技术。

许多人见到了马，但害怕失去眼前已获得的一点东西，只得望着马从身边飞奔而过。

另一种可能是：你向马跑去，你勇敢地跃上了马，飞奔的马使你快速无比地奔向目标，你把同行的人甩在后边。

#### 四、驭马

飞奔的马不好驾驭，何况路边还有不少意欲夺马而去的人群，被骑的马可能因为你的上马而狂怒，马只对善驭马的人驯服，而对不善驭的人则很不礼貌，总要想着法子让你落马，此时，你必须具备四点：

- 1、你有驭好马的决心；
- 2、你有驭马的本领；
- 3、你原先也许不会驭马，但你能迅速学会驭马；
- 4、你会审时度势，必要时换匹马，你能把握住不让马摔下你。

你骑在马上，你十分珍惜你的机会，你不怕路途遥远，你与你的马共同向目的地飞奔而去。

#### 五、关于“马论”的结语

一匹飞奔的马犹如一次机遇，他将带给你成功，抓住机遇有三要素：识马、跃马、驭马各有中心点：

识马靠知识，靠见识，靠眼光；

跃马靠勇敢，靠魄力，靠技巧；

驭马靠技巧，靠借势，靠能力。

知识、技巧、能力三者均须学习，均须积累，只有不断地学习、积累，不断地探索、研究，不断地锻造自己的见识、能力、你才能抓住机遇的马，送你到达辉煌的顶点。

### 第四节 红叶子理论——开发自己的亮点

#### 一、理论概述

##### （一）帮助你职业成功的红叶子

我们把一个人的优点比作一棵树上的红叶子，把一个人的缺点比作一棵树上的绿叶子。红叶子理论认为：一个人职业的成功不在于红叶子的数目多少，而在于他是否具备一片特别硕大的红叶子，这片特别硕大的红叶子不是与生俱来，需要个人的不断努力，准确地识别到最适合发展的红叶子，开发这片红叶子，发展这片红叶子，使这片红叶子特别硕大，特别红艳，成为引起社会和人们特别关注的人力资本。

这片能引起社会特别关注的红叶子，就是你的亮点，就是你个人最有价值的人力资本，也是最能帮助你职业成功的红叶子。

##### （二）红叶子理论的三要求

- 1、识别红叶子；
- 2、发展红叶子；
- 3、缩小绿叶子。

#### 二、识别红叶子

红叶子理论最基本的观点是提出职业成功与个人优点的个数无关，而跟优点的大小有关。我们这里所指的红叶子是指能对社会的进步和社会的发展作贡献的优点，如果只是与个人的修养或家庭的发展有关的优点，不在此列。为了叙述的方便，我们列出二组人群，A组人群表示拥有一片硕大红叶子的职业较成功的一组，B组人群表示拥有个数较多的红叶子，却无一引起人们关注的职业较不成功的一组。

每个人的树上都有很多的红叶子、很多的绿叶子，这是我们对人力资源最基本的认识，要开发自己的亮点，首先要选对这个亮点，不是所有的红叶子都必须去开发，人生的时间、精力有限，我们在“球论”中曾详细论述过人生要面临许多强迫性选择，选择开发的“红叶子”也是人生必须面临的重要选择。

##### （一）识别最具潜力的红叶子

案例：A1：各门功课都一般，但文字特别优秀，往文字方向发展，最具潜力，开发这片红叶子。A1不断地进行文字创作，最后 A1 志为著名的作家。

B1：各门功课都不错，但无一特别优秀，职业发展平平。

A2：工作表现一般，但富有创新，特别喜欢独创性的研究，他的某项发展获得了社会的承认。开发这片红叶子，他成了科学家。

B2：工作表现好，每天准时上班，准时下班，待人谦恭，服从领导，做事努力，缺点少优点多，但无一优点特别突出，职业发展平平。

A3：对销售、财务的知识都一般，但对市场有特别的敏感，分析问题有战略高度，做事锲而不舍。开发这个亮点，积极进取，A3 成了职业企业家。

B3：既懂销售，又懂财务，管理也略知一二，但不能了解市场的瞬息万变，同时没有上进心，职业发展一般。

以上案例说明，识别最具潜力的红叶子必须注意以下几点：

1、在众多红叶子中，哪一片红叶子最大。

2、在若干片较大的红叶子中，哪一片最具发展潜力，现在最大不是永远最大，最具潜力就可在未来发展为最大。

3、识别最具潜力的红叶子要有未来的观点、发展的观点，同时还要具有较强的分析能力。

4、可以请自己尊敬和信任的师长来帮助自己识别那片今后职业发展至关重要的、最具潜力的红叶子。

（二）识别最具价值的红叶子

案例：王某是数学系一位在读硕士研究生，他具有许多红叶子：象棋下得好，桥牌打得好，善于唱歌，能敏锐地观察问题和分析问题，缺点是年龄偏大。

分析：王某是一个多才多艺的硕士研究生，有很多是足以引人注意的红叶子。但是哪一片红叶子对于他最有价值呢？他不可能当歌星或者去当专职象棋手，但年龄偏大的缺点，又使他在数学理论的深入研究上存在困难。因此，根据他个人的实际情况，对于他而言，最有价值的一片红叶子是具有敏锐地观察问题和分析问题的能力，应该往应用经济数学方向发展会更有前途。

从以上案例证明，识别最具价值的红叶子必须注意以下几点：

1、在所有红叶子中，社会最需求的是哪一片。

2、对自己而言，哪一片红叶子与职业发展关系最紧密。

3、应该仔细分析对比个人身上的若干较大的红叶子，使这片最有价值的红叶子在对比分析中被发现。

（三）识别最能取胜的红叶子

案例：李某的数学、计算机、经济都很好，这些都是他身上的红叶子，人们都说他是一个全才，许多人都十分羡慕他。究竟哪一片红叶子最能取胜呢？李某向他的老师请教，老师告诉他，你去研究数量经济最合适。李某说，计算机最先进、最吃香，为什么不去搞计算机呢？老师告诉他，计算机领域的竞争十分激烈，你不具备最能取胜的计算机能力，但是你的经济基础和数学基础好，这二者的结合，使你最容易获胜。

选择最能取胜的红叶子，必须注意以下几点：

1、你具备的这片红叶子别人比较小，比较少。

2、你具备的这片红叶子可以与另一片红叶子相加。

3、你具备的这片红叶子与社会发展紧密相联。

### 三、发展红叶子

你选择了你独特的富有发展潜力的红叶子之后，接下来就必须发展这片红叶子，使它比其他红叶子大，使它比别人同类的红叶子大。为什么要提出足够大？何为足够大？这里包含三层意思：第一，只有足够大的红叶子才能引起人们和社会的重视，人们远远就能见到她，从而重视它；第二，足够大的红叶子能够突显，同时遮盖了某些绿叶子，使人们注意你那引人注意的优点，忽略或宽容了你的缺点；第三，足够大的红叶子有丰富的内涵来支撑。

要使这片红叶子足够硕大，必须具备三个条件：

1、百折不挠的坚强意志。

2、健康的心理素质，

3、智慧的技巧。

任何职业的成功，都要付出辛勤的汗水，发展一片硕大的红叶子，同样要有意志，要有百折不挠的意志，要清除前进途中的各种荆棘，要克服前进路上的各种困难，要学鲁迅先生说的：遇见山体，可以辟成平地；遇见河流，可以搭上桥梁。百折不挠的意志，坚定不移的决心，是发展硕大红叶子的重要条件。要努力进取，必定要有阻力、有困难，其中也包括环境和人为的压力，具备健康的心理素质，就能坦然面对

困难，坦然面对压力，坦然承受委屈、责备、失败、挫折。智慧和技巧也是必不可少的，要善于寻找助力，要善于把握机遇，要开发自己的潜力，要找准着力点，让自己的智慧充分发挥。

#### 四、让你的绿叶子变少、变小

个人的红叶子和绿叶子的大小是个相对的概念。红叶子理论重在阐述要有“硕大的红色叶子”，即要有突显的优点。但同时，红叶子理论也强调要努力使绿叶子变少、变小。在一个人身上，如果同时存在硕大的红叶子和硕大的绿叶子，或者绿叶子大于红叶子，均可能妨碍了你才能的发挥，影响了你职业的成功，原因有以下几个方面：

1、人们将会优先看到绿叶子。绿叶子障目，红叶子也就看不到了，你的优点将被人们和社会所忽视。

2、红叶子和绿叶子的大小不仅是相对的概念，同时还有内在联系。尤如“土壤种了菜，就不易长草”的道理一样，绿叶子的长大抢走了营养、水分，占用了你的精力、时间，红叶子的长大就困难了，缺少了应有的滋养，这是一种此消彼长的辩证关系。

3、绿叶子本身可能还具有蚕食红叶子的能力。一个好赌的人可能会把他原先很好的信誉度蚕食了，一个生活不节制的人可能会把原先的廉洁吞食了。绿叶子不仅会抢走红叶子的营养，自身还具有蚕食吞并红叶子的能力，这必须引起我们足够的重视。要让绿叶子变少、变小，不仅要注意“静坐常思己过”，对自己的绿叶子要有充分的认识，而且对某些绿叶子要动手掐掉它的养分，认识其不良的影响，让它枯萎和死亡。对某些绿叶子要抑制其长大。一个人如果不断克服自身的弱点，减少自身的绿叶子，就能够让红叶子有足够的养分成长，也就能够让红叶子鲜艳夺目。

#### 五、红叶子理论具有动态性

选择并发展了自身一片硕大的红叶子，并不等于这片红叶子会永远硕大，永远得到人们的重视和承认。红叶子理论承认红叶子是可变的，可以变大，也可以变小，红叶子和绿叶子是个相对的概念，稍不注意，绿叶子可能迅速长大，吞食了红叶子，或使红叶子变小。红叶子本身是可塑的，红叶子与绿叶子的关系是动态的、可变的，我们一定要密切注意这种动态性，永远不间断自己的努力，永远不间断自己的奋斗，就像汹涌澎湃的长江，从内心里激发向前的勇气，向大海这个目标奔腾前进。“不尽长江滚滚来”，对于立志成功的人们像长江一样穿山破石，奔流不息，直达目标。

#### 六、红叶子理论的结后语

红叶子理论叙述了一个开发你的亮点，使你的亮点亮到足以引导你走向职业成功的理论。红叶子理论告诉人们，红叶子的多少不是职业成功的关键，特别硕大、特别红艳的红叶子才是职业成功的关键。红叶子理论告诉人们：不必去追求完美，凡人都是有缺点的；要追求出色，追求卓越。某一方面的出色，某一方面的卓越，才是职业成功之所在。红叶子理论还叙述了一个红叶子与绿叶子相互之间此消彼长的事实，希望人们能努力主动地减少自身的绿叶子的数量和大小，希望人们在克服缺点的同时光大优点。

### 第五节 交点理论——寻找职业成功的新起点

#### 一、交点理论概述

##### （一）理论描述

人们在从业过程中，常因客观环境的限制和本人条件的制约，不得不从事若干种类型或内容不相一致的工作，这些工作犹如平行线一样使人们对目前的职业成功感到困惑。但是，如果你能认真地去完成每项工作，并能主动去思考和研究这些工作的内在联系，勇于创新，就会发现一个有一定普遍性的现象，这些看似平行的直线在远处交于一点，这一点就是人们通往职业成功之路的新起点。

交点理论认为，只要你认真地去做好每一件事情，同时认真地从每件事情中获得有益的经验并积累自己的人力资本，发展自己的核心能力，那么，你总能在远处找到一点，这是交融了你过去所有努力的结晶，交汇了你所有的知识的融合，积累了你所有的辛劳和奉献的结果。所有那些在你过去看来似乎不相交的平行线终于在远处交于一点。这一点的交汇和融合，是你所有努力和辛劳的积累，它预示着你获得了职业成功的新起点，这是又一个职业高度的新平台，是你继续奋进的新台阶。这一个交点，预示了你未来可能获得的成功。这样的交点人生可能会有若干个，也可能只有一个，这些交点是你职业成功十分宝贵的新起点。

##### （二）交点理论包含的内容

- 1、看似平行的直线在远处可能会有交点，不可忽略或放弃任何一件事。
- 2、对人生的每一件事都须认真去做，认真去把握，努力完成你人生的每一次积累。
- 3、每一个交点，都是你职业道路获得成功的新起点，都是你职业成功的重要积累。

交点理论认为，由于环境的原因、个人的原因，我们从踏上社会从业那一刻起，并不总是朝着自己的目标笔直地前进。在环境和个人条件的制约下，你必须去从事许多事情，必须去面对许多事情，你有时感觉到你的目标似乎离你越来越远。如果你认真对待每一件事，认真去做每一件事，这些事就可能会有交点，这交点并不仅仅是一种普通的积累，而是朝职业目标前进的一种积累，是一个宝贵的台阶，是一个从量变到质变的飞跃。

### （三）交点理论的核心要素

- 1、必须努力寻求工作的交点。
- 2、交点是以前工作的积累和结晶。
- 3、交点是人力资本而非物质资本。
- 4、交点预示了人生的新起点。
- 5、交点是过去努力的蓄水池，是新的发展的动力泵。

## 二、“平行直线”并不平行

这是说的“平行直线”既是指从事的某些似乎并不相交的“职业”或“职务”，也是指从业之初所做的某些琐碎的平凡的工作，这些容易被“有能力者”轻视或放弃的工作或职务，正是许多“有心人”赖以成才、赖以成功的关键，因为“平行直线”不平行。

### （一）案例

案例 1：某甲，他的职业目标是成为一个优秀的大学校长。大学毕业后，他担任某校数学系的普通教师，换了学校换了系，但他始终认真教好每堂课，认真完成领导交办的每件事，终于在年青人中脱颖而出，当上了教研室主任；他努力读书，在职攻读了经济学硕士，从数学系调入经济管理系，在数量经济学方面获得了较大的成功；而后从副系主任、系主任、副院长、院长逐步走向他矢志达到的目标，成了一个优秀的大学校长。

他的第一个交点，是评上了经济学教授；他的第二个交点，是当上了经济管理学院的院长；他的第三个交点，是当上了某校的校长。

那么，哪些工作好像是不相交的“平行直线”呢？他在数学系教的每一堂课，他批改学生的每一本作业；他读本科的数学系的功课，他攻读经济学硕士的辛苦；他作为教师的艰辛，他作教研室主任时勤勤恳恳做的每一件小事。事实上，如果没有他认真做的每一件小事，就不会在某次的人事决策上被提名、被选拔；如果没有他认真完成的每一篇论文、认真上的每一节课，就不会逐级地评聘上教授。当他在具体地做着每一件事时，似乎并不知道会相交在何处，但他认真地去做了，知识和经验、做人 and 做事，终于有了一个又一个的交融点，使他一步一个脚印地完成职业的追求。

案例 2：IT 界的传奇人物吴士宏，她自从从业之初起，就做着许多很没有希望相交的“平行直线”的工作，让她终于获得了她职业成功重要的交点。

案例 3：某乙，他希望成为一个优秀的学者。60 年代末，他大学毕业后，分配到部队农场务农，而后当工人中学教师；恢复研究生考试后，他考取了研究生，毕业后被分配担任许多不同课程的教师，先后主讲管理系统工程、高等教育系统工程、模型的优化分析、人事管理、人力资本等课程。许多人都为他着急，认为不平行的直线难以相交。然而，当他终于找到“人力资本”这一交点时，突然发现“人力资本”是他过去所有努力和辛苦的“交点”。这个交点，融会了他过去所有学到的知识，又汇集了他点点滴滴付出的辛苦，是他获得了职业成功重要的交点。

### （二）“平行直线”不平行的原因

1、知识是相通的，在深层，知识是相互包容、相互沟通的一条“信息流”。知识的相通使若干条在表面不相交的直线在远处相交，犹如一艘潜艇浮出水面。

2、被人认识是一个过程。被人认识犹如蓄水，蓄水的过程既需要水也需要时间，每一件事如一股小流，因此必须认真地做每一件事。这些事似乎不相交，但构成了人们对你的认识。相遇产生于人们对你美好的认识，轻视小事的人，也就失去一次又一次人们认识你的机会，也就失去你获得成功的一次又一次机遇。

3、要获得提纲挈领的“交点”，必须有创新，而知识的创新常常出现在知识的交点上，即知识的交叉地带和边缘地带。“平行直线”是表层的“外观”，实质上正是知识的暗中交叉和归结。这些交叉容易产生思维的碰撞和智慧的火花，从而出现重要的知识交点。

“平行直线”不平行，“平行直线”有交点。交点蓄纳了你所有的汗水，交点融会了你所有的知识；交点就是人们承认了你的工作，交点就是你成功的起点。

## 三、交点的产生源于积累

毋庸讳言，交点的产生可能是一种机遇。案例 1 中的某甲如果没有遇到赏识他的领导，可能他仍然只

是一个普通的教师；案例 2 中的吴士宏如果没有 IBM 的识才选才机制，可能依然还在做她的普通女工；案例 3 中的某乙，如果没有人力资源管理发展的大好形势，也许“人力资本”的教学和研究永远不会获得重视，而只是一个普通教师。交点的获得确实与机遇分不开。

但是，交点的产生更是来源于积累，正如马论所描述的“识马”是知识和经验的积累，“驭马”是经验和技能的积累。

（一）交点的产生不是在从业之初始，通常是经历一个较长的时间过程之后，这是时间的积累。交点对于从业的初始点而言，是“远处”的概念，即必须是从业一段时间之后，这段时间人们必须完成知识的积累、认识的积累、经验的积累、信息的积累、关系的积累，必须获取了生产过程必然给予的重要积累。

（二）交点的产生不是来源于一条直线，而是由若干条直线汇集而成，这是不同知识的积累。既是交点，就可能是一束直线的相交，每条直线都表示不同的工作职务和工作内容，都需要付出许多的努力和辛劳；这些直线必然需要积累许多种不同工作的体会，积累和分析许多种不同工作的差异性，积累并思考这些工作的相关性，积累从事不同工作所需要的知识和经验。

（三）交点的产生不是来源于简单的相交，而是创新的成果，是综合思考的积累。

#### 四、高成就需求的人，容易获取交点

交点不是自然产生的，也不是所有的人都能获得的，交点属于有追求并努力去获取的人，有高成就需求的群体，比较容易获取交点。

高成就需求的群体是当前研究较多的一群人，他们对组织具有十分重要的作用。不但自身快速成长，同时激励自己和激励他人，他们常会成为组织的核心成员。

（一）有高成就需求的人容易获得交点

1、有高成就需求的人，对所从事的每一件工作，都能积极思考、认真钻研，从而汇集知识。

2、有高成就需求的人，在他做另一件工作时，能够进行比较式的思考，认真分析各项工作之间的相关性和差异性，从而汇集经验。

3、有高成就需求的人，性格较开朗，千方百计创造与人沟通的渠道，从而汇集信息。

4、有高成就需求的人，会不断地激励自己和激励自己周边的人，从而汇集各方的力量。

5、有高成就需求的人，较少囿于成规戒律，喜欢研究，从而汇集各方的创新能力。

6、有高成就需求的人，会主动追求目标，会不断地总结他人成功的经验，从而汇集机会。

有高成就需求的人，在汇集了知识、经验、信息、力量、创新、机会等之后，就会拥有重要的交点，这个交点汇集了各种力量，是一个新起点。有高成就需求的群体，是最容易获取机会、获取交点的人。

（二）有高成就需求的人容易获得较一般人更高的起点，因为他们具备以下特质：

1、善于汇集知识；

2、善于汇集经验；

3、善于汇集力量；

4、善于汇集新思想；

5、善于捕捉机会；

6、善于捕捉机会；

7、善于不断地自我激励；

8、在逆境中不气馁；

9、在进取中不断完善自己。

#### 五、交点是职业成功的新起点

一束光线的交点，可以产生高热，融化坚硬的金属；一束光线的交点，可以有所作为，也可以无所作为。人们在从事各种工作之后，找到一个交点来汇集过去的工作，那么过去的工作对他今后的发展都是有用的，减少了浪费，汇集了力气，但那还仅仅是起点，是迷茫中看到的目标，是涣散力气的集中，并不是终点，可以有作为，也可以无作为，全在于获得交点的人如何走下一段路。

有的人一生只获得一次交点，沿着这个交点不断进取、努力，获得了成功；有的人一生必须有若干个交点，方能获得成功。（见图 12-14(a)、(b)、(c)）

1、交点只是统一了职业目标，离职业成功还有很长的距离。

2、交点只是过去的积累，只是汇集了过去的工作成果，只是一个新起点。

3、交点之后也可能重新出现发散。

4、交点的获取在中年阶段，较易成功，能够做到稳健、不骄不躁。

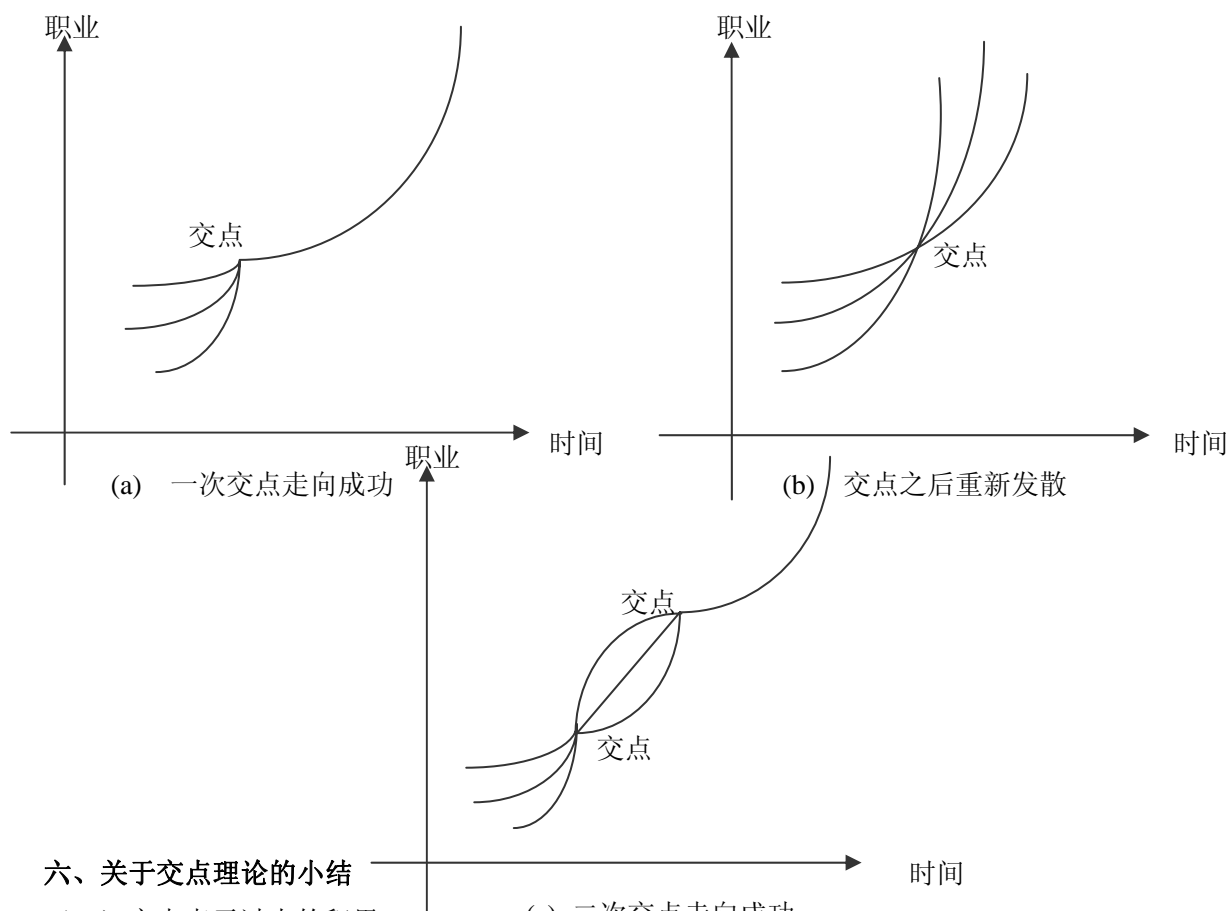


图 12-12 交点理论

## 六、关于交点理论的小结

- (一) 交点表示过去的积累；
- (二) 交点展示一个新的台阶；
- (三) 交点是一个新的开始；
- (四) 更高的台阶是下一个交点，需要付出努力；
- (五) 交点只属于努力向前的人，交点总在前方。

## 七、关于职业成功的小结

- (一) 失去机会与获得机会一样多。
- (二) 心理健康是成功的基础。
- (三) 执着、坚韧是成功的条件。
- (三) 目标和信心是成功的指明灯。

## 八、案例及案例分析——提前退休的总裁

- (一) 案例的研究目的：提高职业成功的概率必须注意什么？
- (二) 案例描述

美国一家享誉很久的兄弟银行公司总裁乔治，8个月前亲手把公司负责内部管理的查理提拔到副总裁的位子上。这一天，乔治在银行大楼11层宽敞的总裁办公室得意的燃起香烟，再过三年他就要退休了，那时的查理业已培养成熟，可以很好地接替他的位子了，他对查理的干练十分满意。桌上的电话铃响了，一位乔治的朋友、某著名的企业家，邀请乔治晚上一起用餐，乔治立刻想到应该把他的副手介绍给企业界的朋友认识，于是约请查理一同前往。查理是银行内部管理的行家里手，但外交和应酬却十分生疏。当晚，乔治的朋友对乔治的工作业绩百般称赞，而对乔治的副手却十分冷漠甚至排斥。从宴会回到居所后，查理失眠了：凭什么上下劳累辛苦是我查理，获名获利的却是你乔治。查理不仅未能很好地答谢乔治的提拔之恩，反而从心里对自己的能力和贡献十分肯定，忽略了乔治十分广阔的社会关系和练达的处世为人对公司的重要性。第二天上午，查理从自己9层副总裁办公室来到了11层的总裁办公室，单刀直入向总裁“逼

宫”，下面是他们之间的谈话：

查理：小时候，我很喜欢划船当舵手，我发誓长大后，要当一名优秀的企业舵手。现在，我希望这个意愿能够在这个企业里实现。

乔治：请问你希望在什么时候实现这个愿望？

查理：现在。

乔治：“现在”是什么概念，你本来是很快就可以接替我的工作的，再过三年我就要退休了。

查理：“现在”的概念就是立刻，三个月以内。

乔治：让我想想。

乔治深深感受到一股浊浪向自己涌来，自己亲手提拔的副手要逼自己提前退休，以便让出总裁的位子。乔治不愿公司失去一个干练的领导，而且公司内部管理长期均授权给查理，现在要收回也是十分困难了，乔治决定提前退休，董事会同意乔治的请求。三个月后，查理坐上了银行大楼 11 层的办公室。

由于查理个人的品行未能受到银行界同行的认可和企业界朋友的尊重，同时由于查理个人的出身限制和外事工作能力的缺乏，一年后，公司破产，查理从 11 层办公室跳楼自尽了。

提前退休的乔治陷入了深深的思考中。

### （三）案例引发的问题

1、乔治的识人、用人失误在哪里？

2、为什么宴会后的第二天会引发“逼宫”？如果第二天发生一些特殊情况：如乔治出差、生病或查理生病、出小车祸等。这种“逼宫”还会存在吗？

3、为什么查理会在一年后经营失败？

4、请分析一下乔治和查理职业失败的原因。

## 本章小结

职业发展成功的五个理论是廖泉文教授根据本人半个世纪的经历体会概括提炼出来的理论。这些理论对于提高一个人职业成功的概率有较大的帮助。这五个理论曾经作者本人在课堂讲授和企业界演讲十余年，受到广泛的好评。“烧开水理论”提出证明自己存在的过程必须经历添柴加火、耐心等待和获得承认的三个过程；“绣花理论”提出必须先有奉献才能获得资源和积累；“马论”提出获取机遇的三要素是识马、跃马、驭马；“红叶子理论”的精华是提出一个人要发展自己的优点，并使某个优点发展到足以引起世人的注意时才有成功的可能；“交点理论”论述了所有的工作都不可能是无益的付出，知识在深处会相互沟通，看似不平行的直线会在远处交于一点，这一点就是你争取再上一个台阶的新起点。发展职业成功的五个理论的“烧开水理论”和“绣花理论”均是首次面世，这五个理论都能从最简单的现象切入，论述深入浅出，但结论都能得到读者的共鸣，有较深刻的内涵。

## 复习思考题

1、“烧开水理论”中的添柴、等待和煮沸的三过程给你印象最深的是哪一个阶段，请结合自己的经历谈一点体会。

2、你觉得学习绣花的过程在现代社会还适用吗？你觉得积累资源还有哪些可用的方法？对一个年青人来说，绣花理论对职业进入阶段有什么重要的意义。

3、“识马、跃马、驭马”三要素，你认为哪一个要素对抓住机遇是最主要的？你觉得失去机会之后还能获得机会吗？你能试着分析一下机遇与成功二者之间的关系吗？

4、“红叶子理论”告诉我们职业的成功并不是凭借你优点的多少，而是凭借你拥有一个足以让社会轰动、让人们刮目相看的突出的优点，你能否结合实际谈谈自己的体会。

5、人们每天都做很多工作，这些工作似乎与自己的职业成功无关，由于求职的困难，人们也不得不经常调整自己的工作岗位，这些工作岗位似乎彼此相关度也很少。因此，很多人都觉得做这些工作离职业成功还很远，你能否结合本书提出的“交点理论”，谈谈对这二个问题的看法，你觉得人生的“交点”是否一定存在，为什么？

## 开放式讨论

### （一）案例背景

某集团南方分公司有二位资历相当的同事王三和李五，他们两人毕业于同一所大学同一个专业，在校期间，同时担任班级的班委。王三表现得勤奋努力，但略显笨拙，李五表现得多才多艺、聪明又机灵。王三和李五在同一个单位，表面看来，二个工作都十分努力，后来王三升为该分公司总经理，而李五仅仅是下属职能部门的副经理。老同学见到他们的职业发展差距很大，都十分吃惊。他们认为李五应该发展得更好些，老同学带着问题请教了该集团的 CEO，CEO 告诉王三和李五的老同学说：职业的成功并不在于开他们

拥有的优点的数量，王三很踏实、吃苦耐劳、从不叫苦、能够攻坚，李五聪明，但浮躁而缺少韧性。你们既是他们的老同学，应该能够分析其中的道理。

(二) 讨论题

1、李五身上具备很多的优点，多才多艺，为什么不能获得职业的成功，请你根据个人所见所闻，结合“红叶子理论”提出你自己的分析。

2、王三虽然略显笨拙，为什么获得了职业的成功？你能否从王三身上看到一个简单的道理：优点不在数量，在于特别突出，你把自己的经历和对职业发展的体会结合起来，分析“不断发展自己的红叶子，找准找对属于自己的红叶子”的职业发展理论。

3、日本松下公司对某一岗位的人员选择，或许选择某一产品开发人员，一般不用“顶尖”人才，而是取中等的，可以打 70 分的人才。他们认为，“顶尖”人才中，有些人自负感很强，他们往往抱怨环境自己的发挥，抱怨职务、待遇与自己的才能不相称。而聘用能力仅及他们 70% 的人才，他们往往没有一流人才的傲气，有一股子偏要与“一流”人才较较劲，比一比谁干得好的劲头。他们重视公司给予的职位，珍惜有可能脱颖而出的机遇，渴盼干出实绩显现自己的聪明才智，得到上级和同仁的认可和赏识。

松下公司认为：世人没有十全十美的事情，只要公司能雇佣到 70 分的中等人才，说不定反而是松下公司的福气。松下幸之助本人就认为自己不是“一流人才”，他给自己打的分数也是 70 分。你能否结合 70 分人才观，谈谈你对“红叶子理论”、“交点理论”的认识。

角色模拟练习：越长越大的“红叶子”

通过对本章主要内容的学习，应该对提高职业成功概率的五个理论：烧开水理论、绣花理论、马论、红叶子理论和交点理论有了更为具体的认知。每个人都渴望获得职业的成功，只要个人努力不懈，这些理论将直接指导他们逐步提高自己、完善自己、发展自己，更好地适应团队和组织，并最终在组织中获得预期的职业成功。在这个练习中，参与者要根据对红叶子理论的理解，详细描述一下影响一个人获得职业成功的个人因素有哪些，以及可以运用哪些方法，通过怎样的方式不断地增强个人在人力资源市场上的竞争力。

经过一段时间的学习或培训，所有的参与者已经相互认识了，甚至部分参与者彼此之间已经建立了比较深厚的友谊，自然相互之间就比较了解。因此，本练习采取自由组合的方式，按照人与人之间情感的疏密程度结成小组，越熟悉越好。

首先，各小组成员根据对自己的认识，按突出程度列出自己最大的 5 个优点，并分析原因，如下表所示；当然一定要诚实，否则就无法出现对你有帮助的结果；时间控制在 10 分钟以内。

“红叶子”表

“红叶子”	优点	原因
最大的		
第二大的		
第三大的		
第四大的		
第五大的		

然后，各小组各自自由地集体讨论小组内各位组员的《“红叶子”表》，大家应坦诚相见，真诚地、客观地分析其他组员的“红叶子”，并达成一致，即依次指出各位组员最应该发展的那一片“红叶子”；时间控制在 20 分钟以内。

接着，所有参与者综合小组成员的见解与自身的理解，提出自己最应该发展壮大的那一片“红叶子”，并针对此提出今后努力的方向及具体改进措施；时间控制在 5 分钟以内。

最后，各小组针对每位小组成员提出的发展方向，进行集思广益，为小组成员的自我完善提供有益的建议。

本练习的结果是通过自我认知与他人较为客观的分析帮助所有参与者找到发展自己的那一片最重要的“红叶子”，并进一步指出今后应该努力的方向。这无疑会在一定程度上提高所有参与者获得职业成功的概率；更重要的是，在这个过程中，给所有参与者提供了一个反思自己、反思过去的良机，有助于参与者在今后的人生中更好地把握自己，成为一位职业成功者。

第五篇 人力资源的协调

## 篇首案例<sup>67[1]</sup>：通用电气的“情感管理”

现代企业管理已进入到一个以人为本的管理新时代，其重要内容不再是板着面孔式的条条框框的限制，而是一门融进了管理者对职工、对事业献身精神的独特的艺术。

面对面管理，是以走动管理为主的直接亲近职工的一种开放式的有效管理，它洋溢着浓厚的人情味。其内容外延广阔，内涵丰富，富于应变性、创造性，以因人因地因时制宜取胜。实践证明，高技术企业竞争激烈，风险大，更需要这种“高感情”管理。它是医治企业官僚主义顽症的“良药”，也是减少内耗、理顺人际关系的“润滑剂”。通用电气公司前总裁斯通就努力培养全体职工的“大家庭感情”的企业文化，公司领导和职工都要对该企业特有的文化身体力行，爱厂如家。从公司的最高领导到各级领导都实行“门户开放”政策，欢迎本厂职工随时进入他们的办公室反映情况，对于职工的来信来访能负责地妥善处理。

公司的最高首脑与全体职工每年至少举办一次生动活泼的“自由讨论”。通用公司像一个和睦、奋进的“大家庭”，从上到下直呼其名，无尊卑之分，互相尊重，彼此信赖，人与人之间关系融洽、亲切。

1990年2月，通用公司的机械工程师伯涅特在领工资时，发现少了30美元，这是他一次加班应得的加班费。为此，他找到顶头上司，而上司却无能为力，于是他便给公司总裁斯通写信，“我们总是碰到令人头痛的报酬问题。这已使一大批优秀人才感到失望了。”斯通立即责成最高管理部门妥善处理此事。

三天之后，他们补发了伯涅特的工资，事情似乎可以结束了，但他们利用这件为职工补发工资的小事大做文章。第一是向伯涅特道歉；第二是在这件事情的推动下，了解那些“优秀人才”待遇较低的问题，调整了工资政策，提高了机械工程师的加班费；第三，向著名的《华尔街日报》披露这一事件的全过程，在美国企业界引起了不小轰动。

事情虽小，却能反映出通用公司的“大家庭观念”，反映了员工与公司之间的充分信任。

人际关系上常常也有“马太效应”的影子。常人认为，亲者愈亲，疏者愈疏。美国通用电气公司总裁斯通却主张“人际关系应保持适度的距离”。现实生活中，国与国、人与人之间的关系演变例子一再证明“适度距离”理论不无道理。

斯通对“适度距离”身体力行，率先示范，密者疏之，疏者密之。斯通自知与公司高层管理人员工作上接触较多，在工余时间就有意拉大距离，从不邀公司同僚到家作客，也从不接受客邀。相反，对普通工人、出纳员和推销员，他有意亲近，微笑问候，甚至偶而“家访”。

1980年1月，在美国旧金山一家医院里的一间隔离病房外面，一位身体硬朗、步履生风、声若洪钟的老人，正在与护士死磨硬缠地要探望一名因病住院治疗的女士。但是，护士却严守规章制度毫不退让。

这位护士真是“有眼不识泰山”，她怎么也不会想到，这位衣着朴素的老者，竟是通用电气公司总裁，一位曾被公认为世界电气业权威杂志——美国《电信》月刊选为“世界最佳企业家”的世界企业巨子斯通先生。护士也根本无从知晓，斯通探望的女士，并非他的家人，而是加利福尼亚州销售员哈桑的妻子。

哈桑后来知道了这件事，感激不已，每天工作达16小时，为的是以此报答斯通的关怀，加州的销售业绩一度在全美各地区评比中名列前茅。正是这种适度距离的管理，使得通用电气公司事业蒸蒸日上。

通用电气公司像美国其他一些公司一样，从经理到基层领导人员，已有不少采用“静默沉思”法使紧张心理宁静下来，消除神经紧张所造成的不安。经常“静默沉思”的人说，自从坚持定时沉思默想后，工作效率提高了，不容易激动，能较好地对付外界压力了。

而以前通用公司也普遍采用节食和体育锻炼计划来消除工作人员的情绪病，虽长期执行，但见效甚微。许多人因紧张心理造成的血压升高、压抑感很重和易怒等现象并未减轻。

哈佛大学心理和体育治疗研究所推广沉思默想之后，通用公司便向雇员推荐此法，公司聘请了默思辅导员指导雇员苦练这种默思法，包括瑜珈、冥想、端坐不动等。雇员们反应，他们已初步收到效果。

公司在推行此法后，使公司精神病治疗费用减少27%；各分公司经理用此法后工作效率大为提高，为此该分公司已安排12名一天工作12—14小时的经理人员参加静默活动，工作热情普遍高涨，精神也格外饱满。

企业中的人事管理要比政府、学校等其他职能管理棘手得多，因为企业人事管理的对象、性别、年龄、学历、工种、品性等方面存有更大差异。

通用公司在人事管理上近几年采取重大改革，改变了以往的人事调配的做法（由企业单方面评价职工的表现、水平和能力，然后指定其工种岗位）。现在，反其道而行之，开创了由职工自行判断自己的品格和能力，提出选择自己希望工作的场所，尽其可能由他自己决定工作前途的“民主化”人事管理，称为“建言报告”，引起管理界的瞩目。

专家们认为，“让棋子自己走”的这种“建言报告”式人事管理，比传统的人事管理更能收集到职工的容易被埋没的意见和建议，更能发掘人才和对口用人，从而对公司发展和个人前途更加有利。

此外，通用公司还别用心裁地要求每位雇员写一份“施政报告”，从1983年起每周星期三由基层员工

<sup>67[1]</sup> 根据 <http://www.jlumba.com> 改编而成。

轮流当一天“厂长”。“一日厂长”9点上班，先听取各部门主管汇报，对全厂营运有了全盘了解后，即陪同厂长巡视部门和车间。“一日厂长”的意见，都详细记载在《工作日记》上。

各部门、车间的主管得依据其意见，随时改进自己的工作，并在干部会上提出改进后的成果报告，获得认可后方能结案。各部门、车间或员工送来的报告，需经“一日厂长”签批后再呈报厂长。厂长在裁决公文时，“一日厂长”可申诉自己的意见供其参考。

这项管理制度实行以来，成效显著。第一年施行后，节约生产成本就达200万美元，并将节约额的提成分作作为员工们的奖金，全厂上下皆大欢喜。

通用电气公司的日本子公司——左光兴产公司还实行一种特殊的“无章管理”，也是感情化管理，最大限度地减少公司内部人际间的紧张关系，增强员工之间的信任，上下级之间的信任及员工对企业的信任。该公司近几年实行“无章管理”以后，年销售额在通用电气的所有海外子公司中独占鳌头。

通用电气公司的案例表明，作为一个企业管理者，应在搞好与员工关系的基础上来实施其管理。

通用电气公司的高层就是认真地贯彻了这一原则。他们创造出一种温馨的环境，使人们受到正确地对待，从而使员工尽量努力去工作。只有处理好自己对他人的关系，你才会更有魅力、更有效率，同周围的人更加融洽。

---

## 第十三章 人力资源的内部协调

### 本章重点：

- 传统文化的人性协调理论
- 企业经营者与所有者的协调
- 组织内部的协调
- 劳资关系协调的原则
- 劳动者的自我保护意识

### 第一节 人力资源内部协调理论概述

#### 一、我国传统文化中关于人性协调的理论

##### （一）孟子主张“性善论”

1、人本质是善的，“人性之善也，犹水之就下也，人无有不善，水无有不下”<sup>68[1]</sup>。这段话提出了人的天生素质本为善，善良不仅是人所共好，而且是人所共有。

2、“善”和“恶”是人的自愿选择。“求则得之，舍则失之”<sup>69[2]</sup>。如果你努力向善，要让自己善起来，你就是善的，你会得到“性本善”；如果不向善，放松努力，放纵自己，你就可能失去善，或者成为恶了。

3、人固有的“良知”是仁义的萌芽之缘。“人之所不学而能者，其良能也；所不虑而知者，其良知也。孩提之童无不知爱其亲者，及其长也，无不知敬其兄也。”<sup>70[3]</sup>

孟子的“性本善”提出了人的“良知”“良能”，同时认为行善者得天助，不遵守性善的，不得天助，这性本善的观点对人力资源管理中人与人的沟通和协调有正面影响之功。

##### （二）荀子主张“性恶善伪论”

1、礼义是出自圣人君子之伪。荀子认为：“人之性恶，其善伪也。”与生俱来人有贪欲、情欲：“生而有好利焉，故争夺生；生而有疾恶焉，故残败生；生而有耳目之欲，有好声色焉故淫乱生。”

2、人性虽恶，但可以经过教化而变善。荀子主张运用礼义所产生的教化功能，使人受节制而免流于贪欲。他认为，就是圣人贤者其本性也是恶的，非生而即圣，其成圣是道德修养的结果。荀子对教育的态度，对中国传统的“教学”有重要的影响。

3、君子与小人之区别，只在于为也不为。“小人可以为君子而不肯为君子，君子可以为小人而不肯为小人，小人君子者，未尝不可以相为也。”<sup>71[4]</sup>

4、人的德行与人的本性是有矛盾的

---

<sup>68[1]</sup> 《孟子·告子上》

<sup>69[2]</sup> 《孟子·告子上》

<sup>70[3]</sup> 《孟子·尽心上》

<sup>71[4]</sup> 《荀子·儒效》

《荀子·性恶》：“圣人之所以同于众其不异于众者，性也；所以异而过众者，伪也。”能行，能止，能为，即是君子。小人循性而不知为，君子明天人之分，化性起伪，不舍于性而求有为，性与为既是有区别而对立的，又是一致而并存的。性虽具有欲望，但性本不怎样恶，不加以节制才乱，才恶。所以荀子说：“性者，本始材朴也。伪者，文理隆盛也。无性则伪之无所加，无伪则性不能自美。性伪合，然后成圣人之名，一天下之功于是就也。”（《荀子·礼论》）

荀子的主张在当时影响了人们对孔子的“仁、义、道德”的尊崇，同时使人们开始怀疑“性本善”的提法，荀子的学生韩非子对荀子主张加以发扬，主张用法治解决，教化并无多大作用，惟有厉行刑赏，才能有治。

### （三）周朝的世硕提出善恶混合论

汉代董仲舒主张人性中善含兼恶，发展其中善性则善人，发展其中恶性则成恶人。至前汉末，杨雄提出性善恶混的命题：“人之性也，善恶混。”即谓性中善恶兼杂，而非独善或独恶。

周朝的世硕认为发挥人善的一面，则善可扬，扩展人恶的一面，则恶日长。在世硕看来，人们天生就具有善与恶的本性，人的行为全在一个“养”字。养即后天的塑造培养。后天养以善性，就使善性不断增长；养以恶性，就使恶性膨胀。世硕的有善有恶论与现代超Y理论颇为接近，这是要求管理者要具体情况具体分析，不可一概而论。

### （四）告子提出非善非恶论

告子主张人性无善无不善，人性之于善恶，犹水之无分东西南北也。人性如水，盛何器皿，就成何形状，注入杯中就是杯的形状，注入碗中，就是碗的形状。告子认为善恶之分化，完全取决于人的后天行为。告子对人的无善无恶的论述给予人们重要的警醒：即后天努力对人成才的重要的影响作用。

### （五）人性可塑性

人性可塑论是整个儒家对人性较为一致的看法。孔子首先提出人性可塑的主张，他指出：“性相近也，习相远也”。意思是说，人人所禀受的天性，本来是差不多的，但一经后天的习染，人与人之间便渐渐拉开了距离，不再相近了。就人性可以塑造这一点来说，中国古代的思想家基本上是相通的。例如，在孟子看来，塑造人性，导人为善，关键在于“存其心，养其性”。他从树木说到人性：“苟得其养，无物不长；苟失其养，无物不消”。若得到滋养，没有任何东西不能生长；若失掉滋养，没有任何东西不会消亡。荀子则认为，一定的行为举止和风俗习惯，可以改变人们的本性；专心致志的培养教育，可以形成人们的积习，而使人 and 天地的作用相配合。告子提出“性无善无不善”，其目的也在于说明人性是可以塑造的。儒家的人性可塑理论，对于现代柔性管理中发挥教育的功能、发挥人的心灵的优势，以及“存心养性”，“以善养善”和树立管理者的良好形象，都具有重要的启示。

## 二、西方国家关于协调理论的论述

### （一）泰罗的“心理革命”

泰罗（1856—1915）提出了科学管理的实质是一场“心理革命”。在实施其科学管理理论的过程，他注意到，在工作中雇主关心的是低成本，工人关心的是高工资。但只有劳动生产率提高了，他们才能达到各自的目的，所以，他认为双方必须变互相指责、怀疑、对抗为互相信任和合作。

于是，在科学管理中，泰罗提出劳资双方在思想上必须进行一场深刻革命，使“双方不再将注意力放在盈余的分配上，不再把盈余分配看作是最重要的事情。他们将注意力转向增加盈余的数量上，使盈余增加到使如何分配盈余的争论成为不必要”。也就是说，劳资双方致力于共同提高劳动生产率，实现各自的目的，方可减少冲突。

总之，泰罗的整体管理思想在于两个方面：（1）通过物质、经济刺激作用和组织设计等科学管理方法使提高企业劳动生产率成为可能，以解决表面化的冲突；（2）通过心理革命使劳资双方把注意力转移到共同的利益上，通过提高劳动生产率，而从根本上消除劳资双方冲突的根源。

### （二）玛丽·福莱特的“利益结合原则”

玛丽·福莱特（1898—1933）是美国的管理学家。她的主要管理思想是：（1）通过利益的结合来减少冲突；（2）变服从个人权力为遵循形势规律；（3）通过协作和控制来达到目标；（4）领导的基础是领导者和被领导者的相互影响。

福莱特对团队冲突问题作了一定的研究，并提出了“利益结合原则”。她认为任何一种利益的冲突都可以通过以下四种途径来解决：（1）一方自愿退让；（2）一方战胜另一方；（3）妥协；（4）结合。福莱特认为，第（1）、（2）种方法并不可取，因为它们要用到权力的力量，冲突双方中必然有一方的需要得不到满足，冲突不能得到根本的解决；第（3）种方法也是无益的，因为它把问题的解决拖延了，而且冲突的解决也不是暂时的妥协所能解决的。最有效的解决方法是结合，也就是说，冲突的双方从各自的利益的共同点出发，找到一种使双方感到满意的解决方法。

福莱特对集体谈判的思想并不赞同。她认为劳工问题中，集体谈判是以双方力量的均衡为基础的，最

终将走向以“妥协”为结束。事实上，谈判意味着双方在进行斗争，于是双方都看不到他们之间的共同点——对企业共同负责。

为了有效地实行动作中的结合原则，福莱特认为，必须用“共享的权力”代替“统治的权力”，使命令“非人格化”，变服从“权威”为服从“形势规律”。这样，把权威转向知识就可以避免个人之间的冲突，因为每个人都感到那是形势在发出指示，因而能减少摩擦，实现“结合”的统一性。

总而言之，福莱特的“利益结合原则”，旨在通过利益结合减少冲突。这种思想不仅适用于企业内部，而且可以运用于企业同外部环境之间的冲突处理上。

### （三）人际关系学说的“感情逻辑”

美国行为科学家梅奥等人在霍桑实验的基础上，创立了人际关系学说。其要点主要是：（1）人是“社会人”；（2）在正式组织中存在着非正式组织；（3）新的领导方式在于提高职工的满足度。

在霍桑试验的访谈试验和绕线圈的试验中，梅奥等人发现，物质的刺激作用并不是提高生产率的最好途径，职工除了有物质方面、经济方面的需求外，还有社会的和心理方面的需求要得到满足。于是，人们为了寻求在正式组织中不能获得的社会、感情方面的满足，形成了各种小团体——非正式组织，并且个人会把对其伙伴团体的信任看得比管理当局的控制更为重要。这样，组织中正式组织与非正式组织、职工和管理者之间可能产生冲突。

梅奥在霍桑试验中发现，正式组织是以“效率的逻辑”为其行为准则的，即企业各成员为了提高效率而保持正式的协作关系。而非正式组织则不同，小团体的合作和小团体的感情往往超过了“效率的逻辑”，即其行动更多地由感情来引导，是以“感情的非逻辑”为其成员的行为准则。

为了有效地解决企业组织中的各种冲突，梅奥还把企业中管理人员的领导能力分为技术经济技能和人际关系技能。梅奥认为，领导者不仅要了解正式组织的“效率逻辑”，还要了解非正式组织的“感情逻辑”，要使职工的经济需求和社会需求达到平衡。因此，梅奥提出，企业中正式组织和非正式组织是相互依存的，解决冲突的方法不能仅限于技术方面，更应该注意的是对非正式组织的处理，重视员工的感情的满足。

### （四）社会系统学派对冲突的研究

切斯特·巴纳德是社会系统学派的创立者。他用社会学的观点来研究组织，把组织看成是人们之间进行相互协作的一种社会系统。巴纳德对组织冲突的研究侧重于个人目标同组织目标之间的冲突。他认为，正式组织的目标往往同职工个人的动机之间存在一定的冲突。为了更好地实现组织目标同个人目标的结合，巴纳德提出了著名的“组织存续理论”，该理论可用下式表示：诱因 $\geq$ 贡献 $\rightarrow$ 组织的存续和发展。其中，诱因是组织给成员的报酬，贡献是指个人为组织目标的实现而作出的牺牲。这个理论认为只有当组织付给个人的报酬大于或等于个人为组织所作的贡献时，个人才愿意为组织目标的实现作出个人的努力和贡献。个人诱因超过个人贡献的程度决定了“无差别圈”的大小（无差别圈是指个人愿意做出贡献的范围）。超出程度越大，无差别圈就越大，组织的效率就越高。这个理论的目标是要把组织的目标同个人目标、组织的经济需求同个人满足的需求结合起来，以减少冲突。相应地，解决冲突的方法就是把组织目标和个人目标结合起来，使组织目标的实现有利于个人目标的实现。

### （五）怀特关于“冲突缓冲器”的理论

威廉·富特·怀特是最早对社会系统同技术工作系统的相互作用进行研究的人。他的结论是建立在对饭馆企业中人群关系的研究基础上。在怀特的研究分析中使用一个关键概念——地位，即一项工作在一个人的眼中或在其他人看来的相对声誉。还有一个基本假设：对其他人安排工作是地位较高者的事，如果地位低的人给地位高的人安排工作，就不可避免地会产生冲突。

怀特观察到饭馆的工作地位有许多级别，从低级的侍者、洗碗工，到地位较高的厨师。在侍者接受订单、准备饭菜、端菜给顾客的整个流程中存在一种冲突现象，即地位低的侍者给地位高的厨师安排工作，因为侍者担当把顾客的菜单传送给厨师的重任。因此，怀特提出使用一个中间媒介——冲突缓冲器来调节冲突：把顾客的订菜单放在轴形传送器中，并采用较高的柜台，使工作“非人格化”，这样厨师就不会认为自己是地位低的侍者那里接受订单，自然减少了冲突。

## 三、中西方关于协调管理哲学的比较分析

### （一）我国传统哲学提出的三种模式

#### 1、儒家的“德治”

儒家从人性善、性纯出发，同时目睹当时各国政治纷乱、不恤民情的状况，极力提倡道德管理。孔子提出：“以政以德，譬如北辰居其所而众星共之。”儒家主张治理国家不偏于一端，既要道德感化，又要刑罚整治。孔子认为，人性虽纯，但后天环境复杂，也会有“德所不能化，礼所不能治”的人，便须有法令。用政令来诱导人民，用刑法来统一人民，人民就只想幸免犯罪，却不觉得做坏事可耻；用道德来诱导人民，用礼教来统一人民，人民就会知道羞耻而心服。他认为宽严结合是治国最好的方法，不过以前者为治本之策，后者为治标之策罢了。可以说，它把西方X理论、Y理论、Z理论都包括在内。

## 2、法家的“法治”

法家以性恶为出发点，认为德治、礼治难以适应社会的需要，提出法治。主张“无功不赏、无罪不罚”，“因能授官、量功授爵”，“宰相必起于州郡，猛将必不戢于卒伍”。

法家的主张却并没有在我国土壤上扎根，没有受到老百姓的欢迎和赞成。这可以解释我国之所以难以实行以法治国的原因。

## 3、道家的“无为而治”

无为的学说，发自老子。传统的无为而治思想，有两点值得注意，一是主张管理者的“无为”，然后才能运用众智、众力；二是主张不扰民。诸子百家称无为而治叫“无为无不为”，然后达到无为而治的手段又各不相同：道家主张以清静达到无为而治；法家主张以专制手段达到无为而治；而儒家则主张以道德导向达到无为而治。我们今天研究、借鉴无为而治思想，就是使管理者用最少的行为来达到最大的管理效果，用超脱的手段达到牵一发而动全身的功能，实现由“事必躬亲”向“事不躬亲”的转变。

### （二）西方当代内部协调思想导引的四种模式

#### 1、实现个人价值，平等意识强

西方人提高个人奋斗，强调实现个人价值，平等意识强。他们在工作中，提倡能力主义，当他感到不公平对待或自我价值无法体现时，就会跳槽。在不断地更换自己服务的组织的过程中，力求获得个人能力和岗位的匹配，个人价值的自我实现，一份可观的报酬，一种体面的生活。

#### 2、重实际业绩，重法律约束

在薪酬、晋升、培训以及其他待遇上，他们都十分重视实际的工作业绩，并且对业绩与报酬的链条关系十分敏感，通常都要求当年兑现。西方人有很强的法律观念，有人戏称美国是一个法律丛林的国家，实际上也确实如此，美国的雇主和雇员都十分自觉地接受法律约束，一旦他们自觉到自己受到不公平对待，立即诉诸法律。而在中国，民不告，官不管，而民告的极少，大部分采用“私了”的方法，而且情、理大于法，法制观念相当差。西方人重公平、重能力、重法律、重业绩。

#### 3、勇于创新，敢于创新，提倡竞争

西方人从小注意培养孩子的独立性和创新性。创新和勇敢是西方人最崇拜的二个优点。他们会主动地参与各种竞争，包括体育上竞争，西方人对体育的爱好和勇于冒险是东方人所望尘莫及的。他们对自由的追求、勇敢的追求，有时甚至不顾生命危险去登山，到原始森林与动物相处，研究人与自然的融合等，都体现了这种思想模式。

#### 4、逐步重视团队建设，自觉协调人际关系

西方人目前已逐步体会到团队建设的重要，所以能自觉学会协调沟通，科学处理人际关系，用项目或其他方法组织团队进行攻关。西方现在由某一个小团队共同获诺贝尔奖的现象增多，团队的概念已逐步为大家所接受。

### （三）中西方人性假设的比较

表 13-1 对中西管理的人性假设作了详细比较

表 13-1 中西管理的人性假设之比较<sup>72[5]</sup>

人性因素	中西比较	人性假设	管理方法
人的本性	中国	儒家的性善论： 仁义礼智信是固有的。	道德教化，以德服人。 把人性中的善加以发扬。 以管理者的自我修养作为管理的前提。
		法家的性恶论： 人性自利。	不轻信。定规章。严赏罚。 以势压人。
		性有善有恶论 性无善无不善论 人性可塑论	教育。 抑恶扬善。 从善去恶。
	西方	经济人	强制严格把人作为机器。 对待人像对待物以养管理。
		社会人	注意人除了物质以外的需求。 考虑到人的社会及交往的愿望。 发挥人的自主管理意识。
		复杂人	因人因势，具体情况具体分析对待。 不可一概而论。
人的需要	中国	精神追求重于物质利益	要有爱心，守仁义。 善于克制。强调自省。克己复礼。 用“礼”来规范和控制人们的行为，以道德衡量。
		人有趋利避害的本性	法家主张信赏必罚。 刑（杀戮）与德（庆赏）并重。 诛杀，尤其要重诛杀地位高的人。 奖赏，要着重奖赏地位低的人。
	西方	物质利益重于精神利益	因势利导， 以满足人的物质欲望作为管理的出发点。
人的个性	中国	中庸，以和为贵。 以和谐为基础。 循礼行仁。 不走极端且持久。	对自身，知进退，可以明哲保身。 对国家，能做到“能存改举”，治国安民。 对宇宙，可以自立于天地之间。 进而，从普通人修养成为至诚的圣人。
		以计谋为交往的中心，圆滑虚伪，爱面子。	军事与战略的计策，集团内部各派势力之间的抗衡，以及宗族大家庭中的人际关系。从而形成纷繁复杂的伦理规则和道德规范。
	西方	崇尚个人，情调个人的作用。	崇尚竞争，谁强谁有理。

续表 13-1

人性因素	中西比较	人性假设	管理方法
人的自觉	中国	儒家： 人心向善，人是自觉的。	人治：即依靠明君贤臣等个人的作用治理国家。施仁政，行德治，以礼义教化人民。
		法家： 人心本恶，人是不自觉的。	法治：即依靠客观、公正、通俗、可行、普遍的法加以管制。强调以法治理，法制面前人人平等。
		荀子： 礼法结合的治理。	礼义教化可以化人性之恶为善，可以防社会穷乱于未然；若社会秩序已经由争到乱，社会经济已经由乱到穷，严重影响社会经济活动时，必须依靠政权力量实行法治。
	西方	人是不自觉的	法治：运用分权与制衡的思想和原则，保持社会的稳定和人人平等。
人的行为	中国	人是属于社会的。	重视道德的作用。认为道德对于人的行为处事极其重要，有时甚至是起了决定性的作用。
			在工作中，缺乏明确的职责分工，不能有效的发挥人应有的社会作用。
	西方	仅仅把人看作个体。	重视对物与组织的管理。对人的行为偏重于理性的思维，认为应该可以怎么样，而不考虑为什么会如此。
			强调工作中人的职责，但是忽略了人的交往意识。“义”作为在紧张竞争状态下的心理托付与信赖关系，往往是现在人们最渴望的。

## 第二节 组织内部的多方位协调

### 一、企业经营者与所有者的协调是内部协调的平衡杠杆

#### （一）企业经营者背离所有者利益的条件分析

##### 1、信息不对称可能妨碍企业所有者利益

企业经营者与所有者的信息不对称导致了经营者掌握了企业经营更完全准确的信息，这些信息往往成为一个经营者获取个人利益的有利因素。如 A 公司经营“行画”<sup>73[6]</sup>的制作和出口，经营者掌握了一批“画师”，特别有部分是赋闲在家的画师，同时还掌握了一批顾客的名单和地址，这二个信息就使他便于从中“做自己的买卖”，最终这个公司倒闭了，而公司的经营者却发了一大笔财。当然大多数企业不可能象 A 公司的经营者那样方便从中渔利，但仍然必须注意这二者的协调。

##### 2、企业经营者不愿承担责任可能妨碍企业所有者利益

经营者认为无过就是有功，不建树也不犯错误，只要企业能正常运转，自己就可以不承担责任，因此，不仅在企业经营上经常坐失良机，而且在决策上故意拖延时间，增加自己的休闲时间，减少自己可能出现的责任，这种不努力、不尽责的经营者必然妨碍所有者的利益，企业成了不死不活的样子。

3、企业经营者利用手上的权利，挥霍企业的资源，如高档的职务消费、利用职务方便、装修豪华办公室、名牌轿车、高级酒店、高尔夫会员卡、出国参观旅游等。这些费用虽未装入个人的腰包，但是却相当影响了企业的效益，使企业的投入一产出状况不利于企业所有者。

4、上市公司的经营者还有一种背离所有者的恶劣行为可能直接影响所有者的利益，那就是压低股票价格，以个人或亲友的名义买回流通在市的股票，使自己获利，而影响了所有者的利益。

#### （二）企业经营者与所有者的相互协调的对策分析

##### 1、有效的利益激励机制

制定合理科学的报酬计划，使经营者的每一份努力，每一滴汗水都获得很好的回报，使经营者感受公平，其利益获利最终的保证，这个方式我们在第 8 章中作了一些讨论，要使企业经营者感受公平，一定要

<sup>73[6]</sup> 所谓行画，是指聘请专业画师临摹世界名画，复制出来的大量画作，以作为家居，办公场所等的装饰。

采用年薪制和股票期权，使他们的收入与经营业绩紧密相联。

2、有效激励经营者的高成就感

高成就是所有人所追求的，如果能激励经营者的高成就感，使他从内在感受到一种强烈的需求，把企业做好、做大、做出高效益，以体现自身的能力，证明自己的价值。

3、建立健全职业经理人的人才市场，使职业经理人的人力资本成为个人成功的第一要素

企业经营者要积累自己的信誉，要证明自己的能力，必须有人才市场的完善。企业经营者评估中心能够有权威地为其“定价”，企业经营者才会深刻体会到人力资本对自己成功的重要性。企业经营者的人力资本不仅表现在他的技能、知识和水平上，而且表现在他的经营业绩上，完善的职业经理人市场，对他们内在热情和潜能的激发是十分重要的。

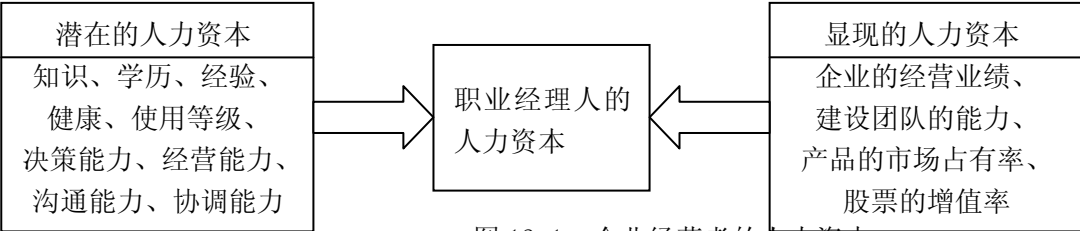


图 13-1 企业经营者的人力资本

4、建立有效的权力约束、制度约束、法律约束机制

建立规范的法人治理结构，在企业内部建立严格的权力制衡和监督体系，通过董事会和监事会对其经营活动进行监督，建立各项规章制度，用财务管理制度、投资决策制度等约束经营者的行为，完善国家法律也是规范手段。

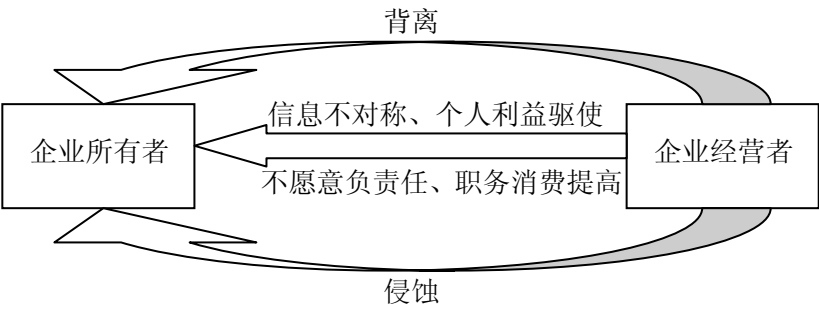


图 13-2 企业经营者侵蚀、背离企业所有者的利益

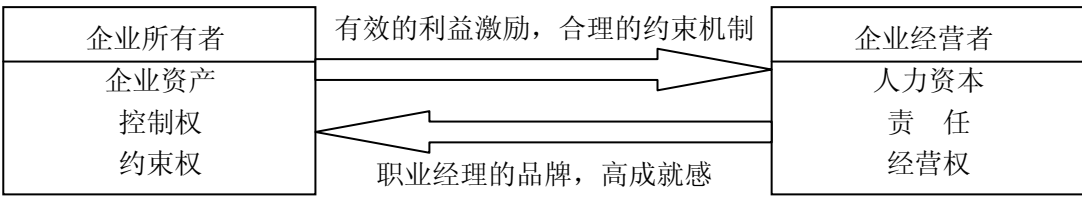


图 13-3 企业经营者和所有者之间的协调

二、领导者个体和领导群体的协调艺术

（一）领导行为概述

1、领导的定义

美国著名的领导科学专家亚伯拉罕·查勒兹尼克（Abraham Zaleznic）对管理者与领导者有这样的看法，管理者是明智的决策者和问题解决者，被希望于用他们有分析力的头脑去建立和达成组织目标。然而，领导者是有远大理想和领袖魅力的人，能够改变追随者的精神境界，增强他们的希望。他认为管理者与领导者是截然对立的：管理者以非人格化的态度对待目标，而领导者是以个性化、积极的态度来面对目标；管理者根据自身在组织中的角色与人打交道，而领导者以直觉与他人沟通联系。

约翰·科特（John Kotter）认为管理者与领导者在实现组织目标的过程中是相互补充、彼此配合的。他认为，管理主要处理的是相对静态而复杂的问题，通过制定各种计划，设计相应的组织结构并监督计划实施的过程与结果从而达到预期的有序而一致的状态。与此相对应的是，领导是通过预测未来的内外环境，确定组织前进的方向，通过唤起人类通常未得到满足的需求去激励人们克服变革过程中的各种障碍，最终

实现变革，使企业新的环境下更有竞争潜力。尽管两者同等重要，然而在实践中大多数组织往往过分强调管理而不注重领导，这种做法会带来因循守旧等一系列问题。

什么是领导？领导是一种影响群体行为以实现目标的能力。这种影响力可能有两个来源，一是来源于职位职权，如对下级奖励、惩罚的权力；一是来源于领导者本身的特点，如个人专长，良好的个人声誉、威望等。

2、高效领导的重要性

(1) 外部环境的剧烈变化

随着交通运输业的迅猛发展与信息技术的广泛应用，各类组织全球化程度越来越高。全球化意味着竞争的加剧，各国企业为争夺有限的市场展开激烈的竞争，这种竞争促使许多公司发生了巨大的变化，甚至影响了各个行业的面貌。这些情况一方面迫使一些缺乏竞争性的垄断市场重新开放，使那些原来占市场份额极高的公司不得不改变经营战略，努力去争取新老客户，如 80 年代美国的航空、电讯业。另一方面，它也促使更多的企业去捕捉市场机会，关注消费需求的变化，掌握新技术动向，采取措施实施创新以谋求发展壮大。否则企业将成为别人的猎物。

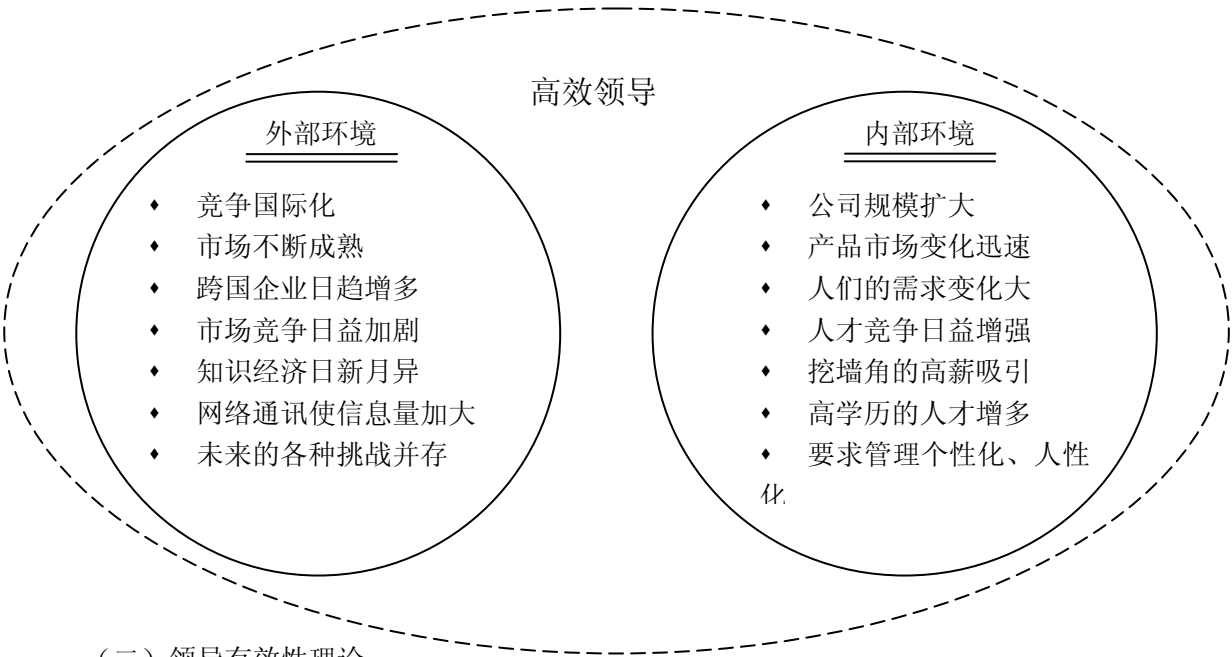
跨国企业打入中国，世界 500 强大企业紧锣密鼓地俯视中国市场，人们更加需要东方睡狮的觉醒。在这种情况下，如何高效运用企业可以把握的资源成了经营管理的重点，而调动广大员工的积极性、主动性和创造性，建立积极向上的企业文化则是企业适应纷繁复杂的外部环境的关键。这些都需要管理者拥有较强的领导协调能力。

(2) 组织内部环境的变化

为了适应外部环境的变化，企业的规模、业务发生了明显的变化。许多公司规模急剧扩大，出现了市场价值超过千亿美元的“巨无霸”型公司。与此同时，许多公司的业务沿着产品前向和后向延伸，如著名的化工公司杜邦早期控股通用汽车公司，一些汽车公司收购钢铁、石油等原材料行业公司；还有一些公司遵循多角化投资战略，跨行业经营，形成综合化财团，如日本的三菱、三井集团公司。

由于公司日趋综合化、复杂化，公司高层领导者通晓各种业务变得越来越不可能，同时公司规模的扩大，传统的控制手段效果明显受到了限制。这样，当市场发生变化时，公司进行富有成效的改革难度很大，很难实现有效的协调。

图 13-4 表示高效领导面临的内外环境。



(二) 领导有效性理论

1、斯多格迪尔 (Stogdill) 的领导有效理论

斯多格迪尔认为，如果领导具备以下九项素质，就必然会在领导岗位上获得成功：

- (1) 取得成就的强烈愿望；
- (2) 追求目标的耐性；
- (3) 解决问题的智力和独创能力；
- (4) 尊重别人，关于与人交际；
- (5) 充满自信；
- (6) 愿意承担后果与责任；

- (7) 人际关系融洽;
- (8) 能够容忍模棱两可;
- (9) 能激励他人。

## 2、唐·赫尔雷格尔 (D.Hellriegel) 领导者四品质成功论

- (1) 智力, 包括其知识和判断能力;
- (2) 处事圆熟和视野开阔, 成熟而灵活地与人打交道, 有战略高度;
- (3) 内在的激励和获得成就的动力;
- (4) 对人持关心态度。

然而, 即使这么简单的清单也并非总是适用, 如智力超群者不一定适合去领导体力劳动者。大半世纪的其他研究表明, 尽管具备某些品质确实能提高领导成功的可能性, 但没有哪一种品质必然导致成功。

## 3、领导者行为决定论

### (1) 俄亥俄州大学的研究

该项研究收集了大量下级对上级领导行为的描述, 并将列出的一千多个领导行为的描述因素归结为结构维度与关怀维度。结构维度是指领导者倾向于界定自己与下属的角色, 以达成组织目标; 而关怀维度则是指领导者倾向于与下属相互信任、互相沟通, 尊重与体谅下属。根据这两个维度的高低组合成四种领导风格。

通过实证研究表明, 结构和关怀两维度均高的领导者通常要比其他三种类型更能使下属取得高的工作绩效与高的满意度, 但是这种风格并不总是能导致积极的效果。

### (2) 密执安大学的研究

该研究也将领导行为划分为两个维度: 员工导向与生产导向。员工导向是指领导者重视人际关系, 考虑下级的需要, 并承认人与人之间存在区别。而生产导向是指领导者关心组织任务的完成, 强调工作的技术事项, 并将组织成员视为完成组织目标的手段。

该研究结论认为, 员工导向的领导者与高的生产率及高的工作满意度成正相关, 而生产导向的领导者则正好相反。

### (3) 管理方格理论

布莱克 (R. R. Blake) 与莫顿 (J. S. mouton) 共同发展了领导风格双维度的观点, 综合了上述的两种理论并提出管理方格理论。该理论将领导者关心人的程度与关心生产的程度均划分为九个等级, 组合成 81 种不同的领导风格。在这 81 种不同的领导风格中有虚弱型、任务型、乡村俱乐部型、协作型、中间型等五种。

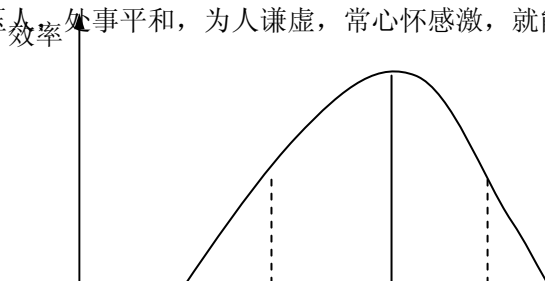
### (4) 权变理论

60 年代前后, 研究者转向研究环境变量对领导有效性的影响。研究的重点是分析环境变量的构成, 将之分解为若干个子变量, 然后研究在这些子变量的不同组合情况下, 什么样的领导风格才是有效的。较有影响的理论主要有: 领导方式的连续统一体理论, 即在以主管为中心的领导方式和以下属为中心的领导方式之间存在着许多过渡型的领导方式; 菲德勒 (Fred. E. Fieldler) 模型, 该模型提出领导的有效性与管理者的固有风格有关, 也与群体气氛、任务结构、职权授予等三个子变量有关; 途径—目标理论, 该理论将影响领导有效性的环境因素划分为二个环境子系统, 即下级的特征与任务的结构, 根据这二个环境子系统, 领导者有充分的弹性来实行其领导行为, 并使行为达到有效性。

## (三) 领导个体的领导艺术

### 1、心理协调艺术

领导经常要面对三种压力: 市场的压力、责任的压力、各种矛盾的压力。市场的压力包括产品的质量、产品的市场占有率、竞争对手的能力等; 责任的压力包括其所负责的部门生产的运作状况、任务的完成、资金的筹措、原材料的采购、人力资源的管理等; 各种矛盾包括产销矛盾、投入产出矛盾、人与人的矛盾等。所有这些对领导的心理都会产生压力, 有些会有挫折感、失落感、孤独感。有一项研究表明, 压力和效率是有一定关系的, 压力可迫使一个人生理上的觉醒和工作绩效的提高, 这二者间的关系可以用图 13-4 来表示。当觉醒增强时, 工作效率也提高, 但在达到一定极限, 工作效率反而因为过度的压力而产生恐惧和焦虑, 导致神经系统产生抑制和反抗行为, 因此, 领导者既要给自己一定的压力, 以调动个人的潜能, 提高工作绩效, 又要注意调适自己的心理, 提高自己心理的承受能力, 同时, 尽管让自己变得快乐一些。同样一件事, 例如你偶然摔倒了 (那当然是指无大碍的情况下), 从不同角度, 会有不同的心情, 有的人很沮丧, 觉得自己很倒霉; 有的人很平淡, 觉得生活会摔倒很正常; 有的人觉得很快乐, 又体验了一次孩童时的感觉。心理协调艺术就是压力适度, 具备平常心, 不以势压人, 处事平和, 为人谦虚, 常心怀感激, 就能从重压中自己获得解脱。



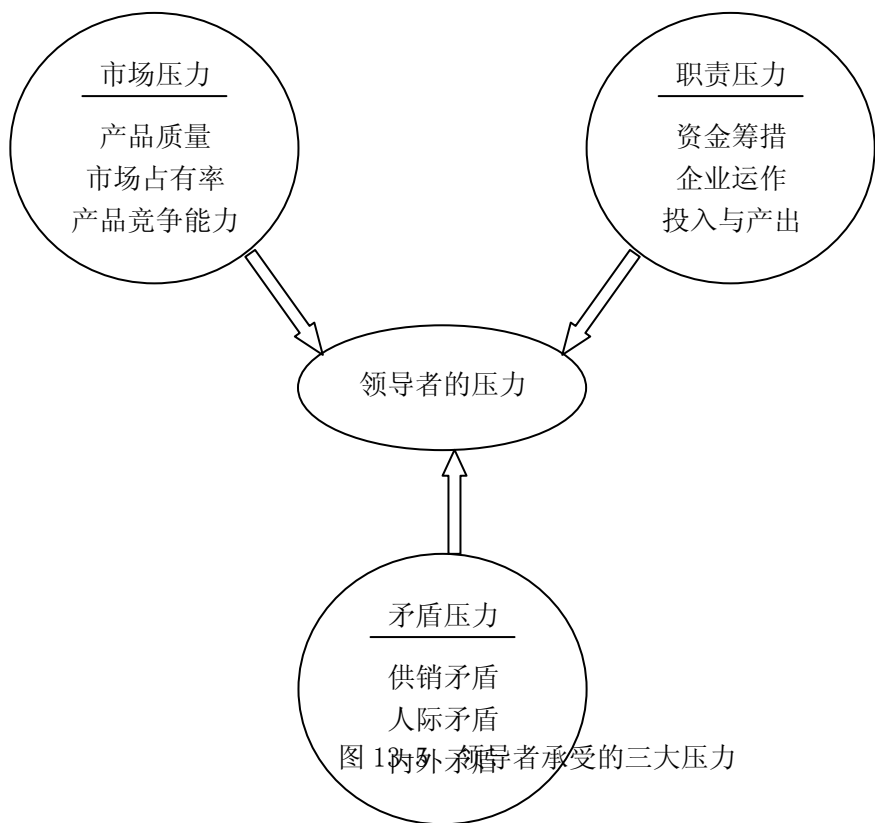


图 13-5 领导者承受的三大压力

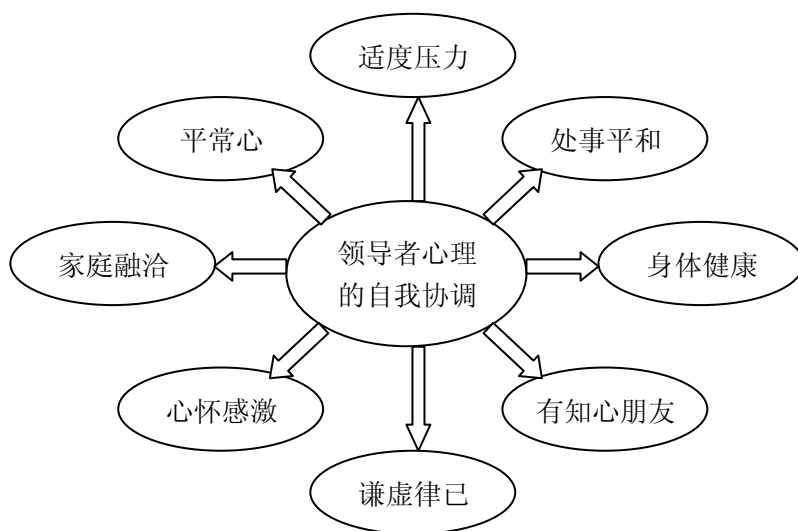
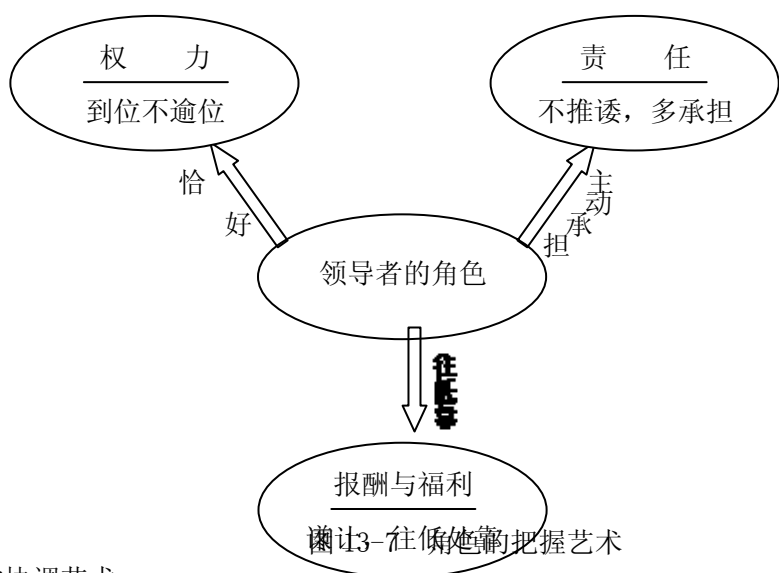


图 13-6 领导者心理的自我协调

2、角色把握的艺术

领导者个人在领导群体中，可能是正职，也可能是副职或一般领导，此时，个人的角色把握非常重要。在权力上要注意到位而不逾位，在责任上要注意不推诿任何责任，在报酬和福利上要往下看不要往上看，不必怕吃苦，决不多占多用，个人的角色定位的把握可以由图 13-7 表示。



3、正副职的协调艺术

正副职是一个领导班子的核心，正职与副职处于领导的上层，但依然存在领导与被领导的关系，由于教育背景、社会关系、文化素养、工作方式、价值观等方面的差异，正副职之间产生矛盾是十分正常的。协调正副职矛盾包含几个方面，首先是正职必须有宽阔的胸怀和爱心，要有战略规划能力和对事业永不停止的追求，公正廉洁又不失宽容；其次是副职必须注意服从正职的领导，注意沟通的技巧，当正职和下属发生矛盾时，主动为正职承担责任。当副职按正职的意见去执行一件事，效果出乎决策者意料之外时，正职必须主动承担责任。

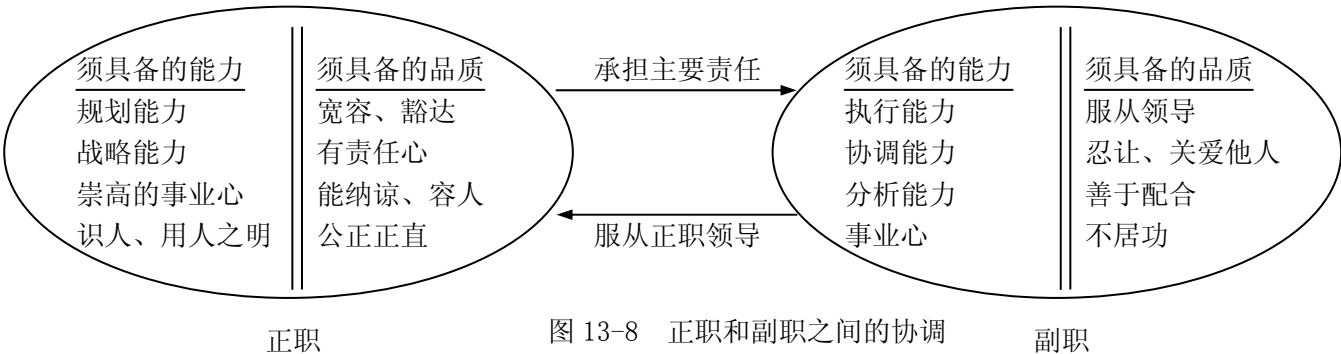


图 13-8 正职和副职之间的协调

4、锻造个人品格

个人品格具有吸引他人，使人服从于他领导的力量，因此，个人品格对于领导十分重要。品格是一个人人格最核心的部分，崇高的品格能给下属以归属感、安全感，崇高的品格甚至能折服对手，使竞争对手以礼相待。崇高的品德需要个人不断地加以锻造，它包含了一个人的志向、情操、涵养、气度、气节、自信、自爱、胸怀等，也包含了仁爱、宽厚、宽容、风仪、魅力等。个人品格的锻造，伴随一个人的一生，领导者必须自觉地培养个人高尚的情操，远大的志向，宽广的胸怀和仁慈的爱心。

（四）领导群体的协调艺术

1、彼此的认同感

领导群体中的个体性格各异，文化、学历、技术专长也各不相同，彼此认同对方的才能和贡献是彼此协调的基础。

2、自觉配合与协作

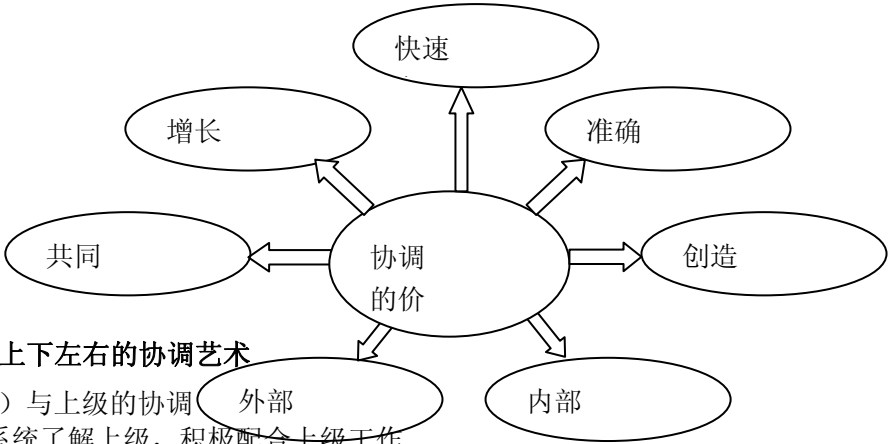
领导团结协调既是企业的外部形象，也是领导在企业内部的威信所在。协调能使领导的整体行为和谐、平衡而有序，增强领导团队的自信。因此，领导的成员之间必须自觉配合与协作，互相支持对方的工作，主动配合对方的工作。

3、注意协调技巧

协调技巧既来源于正职领导生机勃勃的创造力和永不气馁的事业追求，也来源于群体共同的锐意进取和创新思维。协调技巧还来源于领导丰富的阅历和实践经验，来源于他们注意到了技巧的重要性和自觉地遵守职场中的协调规则。

4、共同关注协调的价值

领导群体的协调价值表现在能彼此激活潜能，能快速交流信息，能共同承担责任，能较准确地作出决策，能增长领导才能、创造和谐愉快的工作环境，认识了这些价值，协调就成为大家共同的追求了。



三、上下左右的协调艺术

(一) 与上级的协调

1、系统了解上级，积极配合上级工作

下级应当尊重上级，服从上级的领导，认真执行上级的命令与指示，同时应当系统了解上级的工作特点与领导风格，并努力适应上级的习惯，以达到良好的沟通。另外，上级尽管社会地位较高，然而也得承担更大的责任与压力，下级应尽可能为上级排忧解难，主动亲近上级，建立融洽的关系。

2、充分认识自我，端正情绪倾向

知彼知己，百战不殆。下级应当充分认识自身的优缺点、需求与自身风格，其中最重要的是要了解自身对依赖上级权威的情绪倾向。这种情绪倾向存在两个极端，一种是痛恨上级职权，并竭力干扰上级决策；另一种是忍气吞声，百依百顺。由于这两种极端都不利于建立良好的上下级关系，所以应当端正情绪倾向，为良好的上下级关系奠定坚实的基础。

3、建立共同期望，维持良好关系

共同期望是联系上下级关系的纽带，下级不仅应当了解上级的一般期望（如上级希望了解哪些问题，希望下级何时汇报），也应了解其特殊期望（如某个特定任务的细节）。有时精确了解上级的期望是困难的，应学会善于领会上级意图，从上级简单的只字片语中把握其内涵，同时也应巧妙争取上级了解并接受你的期望，以建立起共同期望体系，互相协作，形成良好的相互信赖的关系。下级应意识到良好的关系并非是稳固不变的，应当争取用积极行动来维持这种关系。

(二) 与下级的协调

1、下级对上级的影响力

与上级的关系的另一面则是与下级的关系。许多管理者认为由于上级拥有的职权，处理与下级的关系比处理与上级关系来得简单。这种想法低估了有效、负责任地领导下级的困难程度。一项针对经理的实证调查表明，管理工作现实与教科书上的概念原理（这里姑且称为“神话”）相去甚远。表 13-2 是现实与概念之间的区别。

表 13-2 现实与概念之间的区别

	神话	现实
管理工作的基本概念	管理职务是具有正式职权的职务	管理职务具有很强的依赖性
工作的重点	直接向管理者汇报的人（即很少的人员与人际关系）	所有承担重要职务的下级（而否认其职务高低）以及所有下级之间、下级与其他人之间的关系（大量的人员与大量的人际关系）

工作所必需的条件	有关计划、组织、人事、指挥及控制的知识	拥有能够弥补本身权力不足的必要权力
领导下级的工作内容	基本的管理职能、组织、人事、控制等	按具体情况的要求，谨慎地采用强硬与温和、直接与间接、实质与象征、参与与专制的方法
其他重要的工作	无	还必须处理好横向人际关系以及与上级的关系

资料来源：约翰·P·科特，权力与影响力，吴明崔新健译，中国国际广播出版社，1992，P90

上表说明了职权的影响力是有限的，上级应当充分认识到下级也拥有对上级足够的影响力。这些影响力主要来源于以下三方面。

（1）下级的个人因素。下级拥有难以迅速取代的技能、重要的专业知识以及不易为他人所获得的信息。

（2）下级的关系因素。下级良好的人际关系使其不易受惩罚与被取代，否则将导致许多人的不满；另外，下级与重要人物之间的紧密关系使得上级可能对下级产生间接的依赖关系。

（3）上下级之间的关联。下级的工作成效对上级具有重大意义。

由于下级这些影响力会削弱正式职权的运用，那么管理者为了有效的管理必须寻求职权以外的权力，如逐步地控制组织中重要的资源（如资金分配与人事晋升），与下级建立良好的人际关系，拥有丰富的工作经验与良好的声誉，并据此树立起威望。

## 2、管理者处理与下级关系的原则

（1）客观公正，平等对待。上级与下级之间尽管职位有高低之分，但在人格上是平等的，应当扫除陈旧的等级意识与家长意识，努力建立起和谐、有弹性的上下级关系。上级对所有的下级都应当一视同仁，公平合理地待人待物。然而实际生活中上级由于下级的背景、资历、特长、性格等引起的脱离公正原则的做法屡见不鲜，上级应当有意识地克服这些不良倾向，坚持原则，实事求是，这样才能得到所有下级的信赖与拥护。

（2）发扬民主，互相支持。上级在决策时，不可能先知先觉，掌握所有的信息，更何况个人的智慧与能力总是有限的，决策不一定无懈可击。而集思广义，不仅有利于提高制定决策的正确性与可行性，也有利于调动下级的积极性，增强其参与意识。为了做到这一点，领导者应当牢固树立起民主意识，发扬民主作风，在实际的操作过程中应当宽以待人，并做到知错就改。这样可以形成良好的上下沟通的渠道，有利于互相支持，携手共进。

（3）知人善任，善于授权。授权是形成上下关系的前提，如何有效地授权无论对上级还是对下级都具有重要的意义，对上下级关系的好坏也有着很大的影响。有效的授权应当因事择人，这样才能事得其人，人尽其才。授权时应责权统一，责权利相称，这样才能保证下级高效地完成任务；实施过程中应当充分信任下属，并予其适度的指导、控制与支持。

## （三）柔性的横向协调

### 1、柔性横向协调的定义

企业内部管理职能之间、资源内部要素之间、资源之间、功能之间、流程之间、供求之间、人员管理之间都需要协调。柔性协调是使这些关系之间富余的资源均获得应用，从而使企业效益最大化。

### 2、柔性协调的内容

（1）水平对应性。此对应性一般表现为各功能柔性的水平之间的平衡协调性，防止出现柔性水平严重失调，当某一功能柔性严重偏小时，就会限制企业的整体柔性。

（2）性质互促性。指一种功能柔性的提高有助于另一种功能柔性的提高。如果功能柔性之间是相互促进的，则有助于提高整体柔性；反之，若功能柔性之间是相互制约、相互削弱的，则将降低整体柔性。

（3）目标一致性。不同功能柔性的最终目标应是一致的，将它们统一到企业整体柔性目标上来。整体柔性目标是保证企业对市场变化的反应能力，而功能柔性往往只表现为局部的可变能力，它可能只是其中一部分对整体柔性的目标实现作出贡献。

### 3、影响柔性协调的因素

（1）对同一功能柔性的认识不同。如销售部门经理不了解生产柔性，生产部门经理不了解销售柔性，从而使生产和销售的回报均受到影响。

（2）对不同功能柔性的相互关系认识不清。当某一功能柔性与其他功能柔性缺乏对应时，就会限制整体柔性。

（3）功能柔性偏离整体柔性目标。当这种偏离产生时，会影响企业的整体柔性，企业必须从整体出发，在战略水平上调整部门之间柔性的相互关系。

#### 4、减少部门界限的方法

- (1) 适当地进行部门流程重构，减少重复功能；
- (2) 渐进式地改正部门的功能接口，进行功能集成；
- (3) 运用先进的信息技术加强部门之间的交流；
- (4) 某些特殊情况下，要打破部门界限，进行整体操作。

#### 5、部门间的协调方法

(1) 互相学习，主动谦让。遇事应主动征求同级意见，三人行，必有我师，要认真向能者学习。这样既能取长补短，又能体现出对同级的尊重。同时，不能将自己的观点强加于人，不能强人所难，真正做到以平等的态度与人交往共事，体现对别人的体谅谦让。

(2) 分工明确，精诚合作。横向关系的重要特点是既分工又合作。只有将科学分工与密切配合结合起来，才能既保持队伍士气，又能有效地完成组织目标。应当在注意不干涉别人职权范围内的事务、集中精力干好本职工作的同时，发扬集体主义精神，主动协作，积极配合，精诚合作。

(3) 寻求共识，化解矛盾。同级共事时意见分歧与利益冲突是难免的，然而若没有正确处理好这些问题则可能会给自己的工作带来极大的障碍与阻力。而处理好这些问题的关键在于求同存异，努力寻求共同点，冷静处理分歧点。应容忍不同意见，善于倾听别人的见解，仔细分析冲突的原因，全面细致考虑解决分歧的途径与方法。

(4) 真诚助人，增进感情。只有真诚才能打开人们心灵的窗口，激起人们心灵的共鸣。在处理横向关系时，应当做到以诚待人，心心相印，携手共进；同时，当同事生活工作中遇到问题时，应当及时伸出援助之手，积极帮助。这样，就可以消除许多情感上的误会，并能增加许多知己，加深同级之间的理解，促进横向关系的协调。

### 四、对组织中矛盾和不满的协调

#### (一) 一个案例启示

案例：某企业的王龙海早晨7点才醒，他已经睡过头了。他惊慌地意识到他是第2次迟到了，为了尽快出发，他匆忙出门，然后开车在高速公路上飞奔。在高速公路上，由于不能变换车道，他只能跟在一辆速度缓慢的车后面行车。当他好不容易到达办公室时，他发现昨天口述的命令还没有从速记本中译写出来，并考虑为什么秘书没有解释这件事。王龙海对秘书发了脾气，王龙海的上级听到这件事，向他解释说，他的秘书正在为自己处理一件特别工作，并训斥了他。王龙海听了这个训斥，十分愤怒，以至在后来的工作中又惹恼了经理，他带着不好的情绪到家中，与妻、儿发生争执。当晚，他辗转反侧，难以成眠。第二天，他又睡过了头，他重新陷入了焦虑。

王龙海遇到了矛盾，而他的秘书和同事，对他感到了不满。

工作中，这样的矛盾和不满几乎无处不在。王龙海如何处理好这些矛盾，他会遇到更大的困难吗？同时这些困难会不会影响他的健康？

#### (二) 工作中的挫折

如案例所叙述的，王龙海上班迟到，影响了他的情绪，工作没放好，使他本人受到公司领导的训斥，而他自己又训斥了他的下属。这种情况，通常就称为挫折。

挫折就是个体受到阻碍所引起的情绪状态。挫折是一种心理现象，挫折常常会转化为对个体的压力。挫折产生的原因，既可能是个体内部的原因，诸如不良的生活习惯，工作能力弱，所受的教育不高等，也可能是环境的原因，如被歧视、不愉快的工作环境，独断专行的领导、工作单调、团体不和谐等。

挫折对每一个人均具有二重性，一方面挫折使人感到痛苦、失望、消极、颓废。另一方面，挫折可能使人受到教育变得聪明，每个个体在遭受挫折时是获得教益还是从此颓废，那是由每个个体的经历、阅历、意志、价值观所决定的。

#### (三) 工作中的冲突

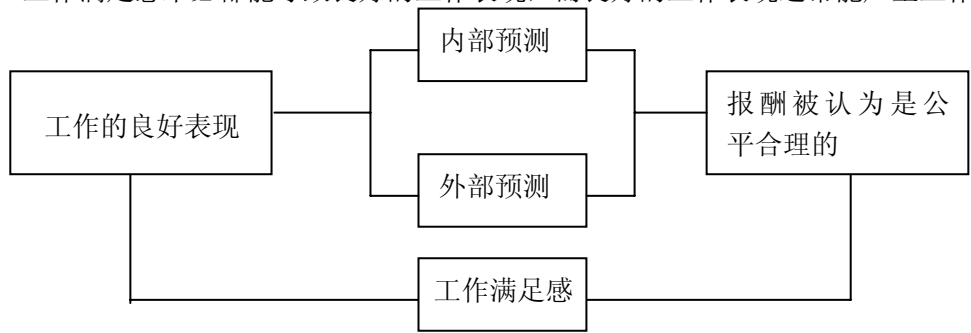
上述案例中的王龙海，由于他本人的挫折感使他与他的上司、他与他的秘书产生矛盾和冲突，冲突的产生通常表现为需要的冲突、目标的冲突、手段或方法的冲突。组织内部的成员之间经常会发生这样或那样的冲突，这些冲突如解决不好，就会涣散组织的战斗力。

工作中产生冲突常有一些先兆。如夸张、攻击、消极、责备他人、心情不好、情绪不稳定等。当冲突发生时，必须努力寻求解决冲突的办法。组织必须努力创造一个提倡相互支持同时又强调发挥个人创造力和自主性的环境，以削弱这种工作中的冲突。

#### (四) 工作的满足感

对工作的满足感可以视为是对工作的适应和事业成功的体验总和，影响工作满足感的因素包括：具有挑战性的工作；工作本身能引起极大的兴趣；工作报酬与个人的期望基本一致；工作不会过分辛苦和消耗体力；工作环境与个人的心理需要相符合；工作产生的成就感；工作中不会发生角色的冲突。HRM的学者

认为，工作满足感未必都能导致良好的工作表现，而良好的工作表现通常能产生工作满足感。



（五）加强对矛盾和不满的管理 图 13-10 工作的满足感

1、努力去发现工作中的冲突和矛盾

（1）直接观察。人们在发生冲突和矛盾时，会有语言和非语言的表达，直接观察可以迅速地获得第一手资料。

（2）设立建议箱。定期直接从书面语言中了解职工的矛盾和不满。

（3）开门倾听意见。设立定期的接访日，开门倾听各种意见，也有用热线电话倾听意见的。

（4）设立专门的 HRM 专家倾听意见和分析矛盾。HRM 专家可以不直接介入矛盾，他们以渊博的专业知识获得员工的尊重，同时以训练有素的倾听技巧去听取各种不同的声音。

（5）离职前的接见。企业领导必须接见每一个辞职、离职、被解雇的员工，倾听他们对组织和对领导的意见。

（6）设立一个对话的窗口。这种对话可以直接在窗口的两边，领导和群众可以不见面，但能对话，也可以用公司 BBS 进行对话。

2、正面劝导和间接劝导

正面劝导必须以企业内部的规章制度为依据，以直线组织的形式从正面指出员工的错误，并要求员工迅速改正自己的错误，但采用最多的是间接劝导。间接劝导可以提高每个雇员自我洞察的能力，帮助雇员形成新的计划和选择，间接劝导者首先必须倾听意见，紧接着帮助雇员分析，最后是提出建设性意见。

案例：某子公司的领导张经理由于用人的问题与总公司领导吴经理发生争执。彼此出现严重的冲突，HRM 专家李先生对张经理实行间接劝导，他首先倾听了张经理的意见，了解到张经理任用王小姐担任副经理的原因和过程。其次，李先生帮助张经理分析了这个问题的关键所在：你准备离开吴总，还是准备继续与他合作？王小姐作为一个副经理的人选是不有重大不足之处？与王小姐相同能力和才华的人选还有没有？分析之后，李先生向张经理提出了建议，张经理认真听取了李先生的分析并接受了他的建议，冲突很快获得了解决。

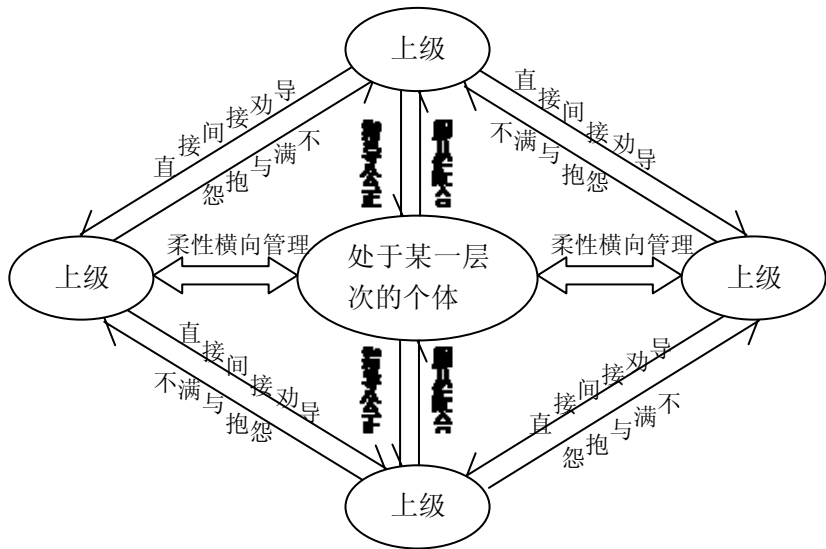


图 13-10 第三节 劳动关系与劳资协调

一、劳资关系概述

（一）劳动关系：社会关系的一种表现形式，又称“社会劳动关系”。它是人们在一定的生产资料所

有制的基础上，在社会劳动过程中彼此之间必然产生的社会关系。其含义可从以下两方面理解：

1、由产权决定的劳动关系，也就是说劳动关系的性质取决于生产资料所有制的性质。到目前为止，人类社会已经历了原始社会、奴隶社会、封建社会、资本主义社会和社会主义社会的劳动关系。

2、由劳动分工与协作决定的劳动关系，又称业缘关系，如师徒关系、同事关系、主客关系等。

## （二）劳资关系

### 1、内涵

劳资关系是市场经济体制中资本所有者（资方）与雇佣劳动者（劳方）在社会劳动过程中彼此之间必然产生的社会关系。因时代、国家、行业、具体企业的不同，劳资关系可以表现为竞争、冲突、强制、顺应、合作等关系，这是由互动双方的利益、地位和角色差异所决定的。

### 2、基本特征

（1）劳资关系的主体是雇主和雇员双方，工会在劳动关系中充当了重要角色，而政府作为第三方，其职能是运用法律和经济手段调节劳动力市场；

（2）劳资关系的确立是通过契约形式（劳动合同）认定的，目的是保证劳动关系双方当事人的利益；

（3）劳资关系的建立以市场机制为基础，表现出形式上的平等性（等价交换和双向选择）；

（4）劳资关系的实质是對抗性的，这是因为生产资料占有上的不平等决定了双方（雇主与劳动者）的不平等关系。

### 3、发展阶段

当今资本主义国家的劳资关系是劳资双方不断冲突和斗争的结果。根据美国学者 R. 希尔费丁对劳资斗争的分析，劳资关系的发展经历了三个阶段：

第一阶段，劳资关系表现为一个一个独立的资本家和一个一个独立的工人之间的关系。在这一阶段工人处于非常不利的位置。

第二阶段，劳资关系表现为一个一个独立的资本家与组织起来的工人的关系。这时，工人有了自己的利益组织——工会，劳资双方的力量发生变化，劳动力市场的无序竞争现象逐渐消失了。

第三阶段，劳资关系表现为组织起来的资本家和组织起来的工人间的关系，更确切地说是资本家组织和工人组织之间的关系。在劳资双方的斗争中，为了得到有利于自己的条件和结果，企业和工会都会根据具体情况的变化不断改变自己的斗争策略和手段。

## 二、我国劳资关系的产生和发展

### （一）全球化对我国劳资关系的冲击

经济全球化的特征是商品、信息、资本、技术、人才等生产要素在全球范围内交换和流动，达到资源的最佳配置和利用。

一方面，全球化可以加快各国市场和世界市场的融合，使各国能发挥其生产的绝对和比较优势，减少资源不合理使用和浪费，有利于企业充分实现规模经济所带来的生产经营成本和交易成本下降、抵御外来风险能力提高等方面的利益。

另一方面，对受资国尤其是象我国这样的发展中国家，外方可以要求有利可图（甚至是暴利）的低劳动标准和劳动报酬、宽松自由无限制的投资环境，否则就以撤资相要挟。而面对全球性的失业问题以及资本的强大攻势，政府对劳资关系约束力下降，工会的权利和地位被削弱，于是出现了大量的低工资、非全日制就业、无保障就业等。

### （二）以信息革命为标志的新产业革命对我国劳资关系的影响

新产业革命中，知识和技术的力量对传统的资本（即生产资料）和劳动的力量发起了挑战：

1、资本内涵发生了变化。首先，人力资本成为资本的重要部分；其次，知识和技术在与资本结合过程中可以提高资本的力量。

2、劳动内涵与劳动者构成发生了变化。一方面，大批管理人才、高科技人才加入了劳动者的行列，他们既受资本的雇佣，又具有支配资本的力量；另一方面，从社会分层意义上看，新的劳动力市场分为高级（由知识与技术精英组成）、次级（传统意义上的非知识、技术型劳动力）劳动力市场。两者的收入、社会地位天差地别。

因此，信息社会的劳资关系将是非知识、非技术型劳动力的弱势地位被强化，符合“马太效应”。

### （三）我国面临的新矛盾和新挑战

#### 1、国企改革

我国的国企问题一直是制约经济改革的瓶颈之一。在市场经济改革的大背景下，更是暴露出了一系列弊端，如产品大量滞销，生产任务严重不足，企业严重亏损，难以承受职工养老、医疗、住房等负担。虽然加强了人员分流和优化劳动组合、实行全员劳动合同制等劳动与用工制度方面的改革，解决了部分富余人员问题。但由于国企是我国吸纳劳动力的主要渠道，随着“减员增效”政策的出台，劳工问题，尤其是

下岗问题日益浮出水面。

## 2、下岗高峰与贫困化

当前我国正处于建国以来的第三次失业高峰，城镇就业形势十分严峻，下岗问题格外突出。1997 年底城镇登记失业率为 3.1%，人数为 570 万；下岗人员高达 1151 万，为登记失业人员的 2 倍以上。其中来自国企的占 68.38%。由此可见城镇失业率并不高，令人担忧的是下岗人数的持续增加。此外，由于就业收入占城镇居民收入的 80%，下岗高潮带来的另一个严重问题就是城镇居民的贫困化。对国企下岗职工的妥善安置、再就业和社会保障制度的完善是解决该问题的关键。

## 3、民工问题

20 世纪 80 年代后期以来，以血亲、乡亲、族亲、友亲为纽带的民工流动在大量增加。其原因是多方面的，其一是市场经济的发展为农村剩余劳动力提供了流动就业的条件；其二是随着耕地锐减和人口剧增，农村人多地少的矛盾日趋严重，迫使农村剩余劳动力的转移；其三是城乡差别的客观存在，产生了农民进城的强大吸引力；第四是土地集约化经营和农业现代化的发展使大量农村劳动力得以从土地上游离出来；此外，农村建设不足，产业结构单一，农产品价格偏低，再加上各种税费使农民负担过重，这些都构成了农村劳动力流动的深刻原因。

据统计，在 1.2 亿左右的农村剩余劳动力中，有 4000 万事实上已经在城镇工作，而尚有 8000 万的待业人员，并且今后一段时间内仍将以每年 600 万的速度增加，他们将长期构成中国的就业压力，加剧就业形势；另一方面，农村劳动者的法律意识薄弱、自身素质偏低，更容易与资方发生矛盾和冲突。

## 4、“入世”的影响

WTO 是国际贸易自由化与世界经济全球化的产物，是协调成员国多边贸易关系的国际组织。“入世”对我们来说是把双刃剑，如何利用有限的保护期理顺机制、完善竞争环境、增强竞争实力是摆在国家、企业和个人面前的问题。①产业结构：随着竞争的产业政策的调整，将导致第一产业在国民经济中的比重下降；第二产业中制造业挑战与机遇并存，汽车、石化等部门可能受到较大的冲击；第三产业中的服务业，根据服务贸易总协定的承诺和义务，必然受到国外同行业的强烈冲击。②就业：面临机遇的行业将创造出大量的就业机会，而受到冲击的行业会减员增效，造成大批的人员失业。总的来看，我国劳动力资源过剩；总体素质低，不能满足现代经济发展的需要，出现了产业性、地区性及专业性的结构性失业；就业岗位和需求缺口继续扩大。③劳工标准：劳动力成本低不再是优势。在成本效益的原则下，工资制度考虑的是“优质优价”的人才。高工资吸引高素质人才是企业的竞争手段。④社会保障：市场经济是一种风险经济，当前要妥善解决失业人员的待业救济、医疗保险、养老金等问题；把农村劳动力纳入新的保障体系；改变“社会保障、企业支付”的状况；随着劳动力的国际化流动，外籍劳工的保护和劳务输出也成为新问题。

### （四）我国劳动关系的变迁

#### 1、理想中的社会主义劳动关系：

根据马克思主义经典作家的论述，生产资料公有制下社会成员具有所有者和劳动者的双重身份，因此，公有制经济中劳动关系是①平等的；②合作分工的；③不体现任何身份差别；④主体只发生在劳动者之间，传统劳动关系的基础——雇佣关系不复存在了。

#### 2、现实的中国劳动关系

（1）在社会主义初级阶段，劳动者虽然占有了自己的劳动力，但由于生产力还不发达，经济制度仍然是市场经济体制，劳动者还不得不把出卖劳动力作为谋生的手段。就这一现象而言，资本主义和社会主义是共同的，因为发展市场经济是两者的共同选择。因此，当前我国表现出多种劳动关系并存的“繁荣”景象。

一方面，公有制的劳动经济依然存在。但对社会劳动者而言，其所有者身份是由国家代行的，他们仅以劳动者身份出现在社会经济活动中。这种身份的不统一必然会产生利益承担主体的不一致。出现对国家、企业和劳动者三者利益关系处理不当时，或管理体制出现功能障碍时，矛盾必然会暴露出来，甚至会激化。

另一方面，私营经济、外资经济等非公有制经济和股份制经济、合作制经济等其它经济中的劳动关系不断发展，已体现为一种劳资关系，存在着更多发生矛盾和冲突的可能性。

（2）随着企业和劳动者在劳动关系中的主体地位逐步明确化，国有经济中传统的单层次的国家对职工的劳动关系转变为国家与企业、国家与职工、企业与职工等多层次复合式的劳动关系。

（3）由稳定的劳动关系向多变的劳动关系转变。这是因为阻碍劳动力流动的各种障碍逐步消除，劳动力流动现象增多，劳动者与企业的劳动关系不再是一成不变的。

（4）由身份制的劳动关系向非身份制的劳动关系转变，城乡、所有制、干部、工人身份等被以职业、行业及企业差别为特点的非身份制所取代。

（5）由行政性依赖的劳动关系向契约交换型（劳动合同制）的劳动关系转变，劳动者在选择职业、单位及作出流动决策时，更多地受到利益的驱动。

### （五）现阶段我国劳资矛盾产生的原因

### 1、劳动关系发生的变化

随着新旧体制的转换，市场经济体制的完善，我国的劳动关系逐步朝着市场化、契约化和体制化的方向发展。在此过程中，劳动关系呈现出的不成熟、不完善和复杂多变的特点，必然使劳资矛盾频繁发生、甚至出现升级的趋势。

（1）不平等性：劳动关系双方的主体利益明确化，利益差异扩大化，在权利义务上严重失衡；且劳动者素质普遍偏低，力量薄弱，对企业的依附性增强；大量剩余劳动力的存在，更是加大了就业压力，资方处于主动、有利的地位。

（2）不稳定性：私营、个体等经济规模较小，资产专用程度偏低，机会主义行为更强烈，不可能存在长期、稳定的劳资关系发展战略，在劳动力使用上是一种短期行为，如拖欠工资、克扣工资、不肯签订劳动合同、随意惩罚和解雇工人、经常性的超时加班加点等。

（3）契约不完全性：劳动合同的内容往往由企业单方面决定，许多非公有制企业通过不签订或签订不平等、模糊、残缺的契约，以逃避责任，转嫁经营成本或风险，严重侵犯了劳动者的合法权益。

（4）三方机制不健全：目前实施三方机制的主要障碍是：首先，难以确定一个真正代表企业利益的“雇主组织”，企协、工商联等机构无法胜任这种角色；其次，工会无法代表职工利益，官办色彩、依附性使三方机制流于形式；再次，政府角色未转换，经常不以协调者和对话者身份出现，滥用行政权利，强迫命令，贯彻其长官意志。

### 2、劳动法制建设落后于劳动关系

现有的劳动法律法规还不配套，一些重要的劳动领域还存在立法的空白，如《工资法》、《劳动合同法》、《集体合同法》、《就业促进法》、《社会保障法》等都未出台。劳动者的一些权利得不到法律保障，增加了劳动争议处理的难度，使其处于无法可依的状态。而已颁布的一些法律的内容不适应现实发展的需要，有些条文过于笼统，具体规定不明确，缺乏有效的监督和检查措施，也急需修改完善。

### 3、企业和劳动者的法律意识薄弱

在深化改革的过程中，有些企业制定的厂规厂纪有悖于国家的法律法规，管理方法简单粗暴，随意处罚和开除职工；而职工如果素质不高，法纪意识薄弱，无视劳动合同的规定，也容易引发劳动争议。

#### （六）现阶段我国劳资矛盾的表现形式

##### 1、劳动报酬引发的矛盾

（1）因以下原因发生的劳资纠纷、矛盾：劳动工资，包括标准工资（如计时工资、结构工资等）、有规定标准的各种奖金（如全勤奖、超额奖等）、津贴（如工龄津贴、岗位津贴等）和补贴（如物价补贴）；广义上还包括工作时间、休息休假和劳动保险（含养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险和生育保险）。

（2）法律依据：《劳动法》、《企业最低工资规定》、《工资支付暂行规定》、《国务院关于职工工作时间的规定》（1995年）、《关于职工探亲待遇的规定》、《全国年节及纪念日放假办法》、《关于建立统一的企业职工基本养老保险制度的规定》（1997年）、《企业职工患病或非因工负伤医疗期规定》、《关于建立城镇企业职工基本医疗保险制度的决定》、《失业保险条例》、《企业职工工伤保险试行办法》、《女职工劳动保护规定》、《企业职工生育保险试行办法》等。

（3）当前比较典型的劳动报酬引发的矛盾有：因最低工资发生的矛盾、因工资支付发生的矛盾、因工作时间过长发生的矛盾、因休息休假发生的矛盾、因养老保险而发生的矛盾、因医疗保险发生的矛盾、因失业保险发生的矛盾、因工伤保险发生的矛盾、因生育保险发生的矛盾等。

## 三、劳资协调的四大原则

### （一）合法原则

依法处理劳资矛盾，依法维护劳资矛盾当事人的合法权益，是解决我国劳资矛盾应遵循的基本原则。这也是完善我国劳动争议处理制度的首要条件。其法律依据包括，（1）劳动法律：《中华人民共和国劳动法》（1994）、《中华人民共和国民事诉讼法》等；（2）劳动行政法规：如《企业劳动争议处理条例》（1993）、《企业职工奖惩条例》、《失业保险条例》、《女职工劳动保护规定》、《禁止使用童工规定》、《国务院关于职工工作时间的规定》等；（3）劳动规章：《企业最低工资规定》、《违反和解除劳动合同的经济补偿办法》、《工资支付暂行规定》、《外商投资企业劳动管理规定》；（4）地方性劳动法规、规章，劳动自治条例和单行条例，劳动法律解释等；（5）劳动合同、集体合同和用人单位规章制度。

### （二）协商原则

劳资协商是指劳动者和生产资料所有者因实现劳动权利和履行劳动义务而发生矛盾和冲突时，双方就工资、待遇、福利、安全、劳动保护以及产品价格制定、利润幅度大小等直接影响劳动者生活和工作条件的问题，进行协商和谈判，以达成和解协议的行为。一般劳动者由工会组织代表，生产资料所有者由雇主协会、董事会或国家职能部门代表。当然，协商和谈判的内容、方式、程序会因各国经济制度与文化历史背景的不同而有所不同。

### （三）三方原则

通过建立健全劳动行政部门、工会和用人单位三方代表机制，发挥三方代表在劳动矛盾和争议处理中的实际作用，依法、及时、公正、合理地化解劳动矛盾和冲突。这是国际上的通行做法，我国已批准了《三方协商促进实施国际劳工标准公约》，并在劳动争议处理和最低工资法规中贯彻了三方原则。

三方原则下的调解是指在第三方的主持下，依法劝说劳资矛盾双方进行协商，在互谅互让的基础上达成协议，从而消除矛盾、解决纠纷的一种方法。仲裁是指将争议交给争议之外的第三方，对双方的纠纷居中调解，并作出具有约束力的裁决。

按《公约》的精神，作为基层群众性组织的企业劳动争议调解委员会，由工会代表、职工代表、企业行政代表三方组成；地方劳动争议仲裁委员会，设在县、市、市辖区一级，依法独立处理劳动争议的专门机构，由劳动行政部门代表、工会代表、用人单位三方代表组成。

### （四）弱者保护原则

就劳动者和用人单位来说，作为团体的用人单位的地位和支配能力远远高于作为个体的劳动者，因此，现行劳动法在总体上倾向于保护劳动者一方的权利，譬如签约、悔约、协商的权利。

就劳动者群体内部来说，妇女、老弱病残及经特许的未成年劳动者因为自身条件的欠缺，更需要得到法律的保护。这种保护主要通过法律、法规对福利、工时及休假的特殊规定并限制用人单位使用前述人员从事部分不适宜工种等来实现。

在实际的运用中，由于传统观念的束缚和法律知识、人权意识的欠缺，一方面，用人单位对弱者保护原则重视不够；另一方面，劳动者也不懂得运用该原则来保护自己的合法权益。因而还需要进一步的宣传和完善。

## 四、国家和企业应努力提出协调对策

### （一）规范劳动力市场

目前我国劳动力市场无论是运行机制、要素结构，还是资源禀赋都缺乏在世界经济舞台上“长袖善舞”的实力。改革是我们必然的选择和唯一的出路。

1、要完善就业机制，使就业问题的解决纳入法制化、市场化和国际化的轨道。

2、要建立失业保险、失业救济和再就业工程三位一体的失业保障制度；改革和完善养老、医疗、工伤等保险制度，发展农村的社会保障事业，以兼顾效率和公平，通过生活保障来保障生产。

3、要制定吸引出国人员回流的政策，稳定人才队伍。

4、要放松人才流动的管制，逐步消除人际关系、地方保护主义、性别歧视、心理障碍、信息障碍、户籍制度等人才流动障碍。

5、要妥善解决诸如商业秘密保护、劳动合同变更、员工培养费用分担、住房、社会保障等因人才流动引起的争议和纠纷。

6、要通过各种形式和途径，把教育培训和劳动就业联系起来，加强人力资源开发和利用。

### （二）加强劳动立法，健全劳动制度

政府干预、调停劳资关系的工具性手段是立法。目前我国劳动法律体系还存在许多空白和不足，如就业促进法、劳动合同法、劳动监察法、劳动仲裁法、最低工资法、社会保险法等至今仍未出台，有关劳动关系方面的规章制度也不够健全，使劳动关系调整工作经常出现无法可依、无章可循、执法不严的现象。

为了协调和改善劳资关系，国家还应从社会、政治、经济、文化方面采取一系列举措，即在制度和法律方面保障劳资集体谈判制度、劳动争议处理制度、工人参与企业管理的制度、工会参与国家和社会经济决策制度等的运行。

### （三）完善监管与调解机制

在劳资矛盾处理过程中政府方的介入，一方面能把政策、法规有效地传达给企业方，让企业方清楚地了解有关规定；另一方面，可使企业方和工会在平等而坐的前提下，把相互遇到的问题坦诚叙述，以求得谅解和解决；并在劳资冲突不可收拾时，出面进行干预。这种解决机制可以改变以往只有工会“一头热”的情况。这里，政府实际上扮演着一个中间调停人和平等对话者的角色，而非居高临下的行政管理者，不能滥用行政权利。

此外，为了监督、控制有关劳动立法的实施，政府还可以建立协调劳资关系的各种机构，如在政府部门中设立国家劳资委员会之类的机构，受理劳资双方的申诉，并对劳资双方建立的各种组织机构进行资格认证和管理等。

### （四）企业应健全劳资协商与集体谈判制度

劳资谈判和协商制度是指劳资双方代表即工会或职工代表与企业行政代表根据法律、法规的规定就劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利等事项在平等协商一致的基础上达成协议，并签订书面协议（即集体合同）。当然，一般意义包括工资意义的所有谈判和协商，所寻求的无非是双方不同

利益取向之间的一种现实的调和，以及双方利益互相兼顾的平衡。经过谈判所确定的相对于特定的协议，本质上具有妥协性，其合理性在于它的相对性。而其合理的程度，更多情形下取决于双方谈判代表的谈判技巧和韧劲。

其中：以国家劳动和社会保障部部长令形式发布的《工资集体协商试行办法》（以下简称“办法”），于2000年11月28日公布。其制定依据是现行的《劳动法》，适用于国内所有企业，涵盖所有的劳动者，并且“劳资”双方原则上每年协商一次。该办法规定职工代表与企业代表今后将就工资分配制度、工资分配形式、工资收入水平等事项进行平等协商，并在协商一致的基础上签定工资协议。该办法制定前，已在全国1000多个企业进行了“试点”工作，效果不错。

#### （五）建立劳资关系预警机制

建立预警机制是指从劳资矛盾的预测、预审、预报、预防这四个环节上下功夫，以有效地减少劳动争议，避免矛盾激化，保持企业和社会的稳定。

#### （六）推行工人参与管理制度

在科学技术革命的推动下，企业间的竞争越来越激烈，经营者们逐渐认识到，企业要在优胜劣汰的市场经济中立于不败之地，雇主要获取更多的利润，不仅需要个别强有力的领导和精通业务的专家，还需要调动雇员的积极性和责任感，需要处理好企业内部各种各样的关系。而雇员们也觉得自己切身利益与企业利益有着紧密的关系。在这种情况下，劳资关系有了新的变化，主要表现为雇主自愿或不自愿地放弃对企业的独揽独断，主动或被动地推行民主协商管理的制度，采取劳资协商合作的方式来决定生产经营和利益分配。工人和工会普遍获得了参与企业管理的权力。

目前我国主要的民主管理形式有：职工代表大会（基本形式）、民主协商会、合理化建议委员会、质量管理小组等。但现行法律只规定用民主协商方式实现职工民主管理权（公有制企业实行职工代表大会制），相关立法都过于原则、概略，甚至不如资本主义国家相同内容的立法，因而急需完善和健全。此外，职工的素质、参与管理的意识和热情都有待于提高。

#### （七）雇主应该成立相关的机构组织

难以确定一个真正代表企业利益的“雇主组织”，企协、工商联等机构无法充当这种角色。有的建议由企业主管部门、企协和非公有制经济的雇主组织共同组成“雇主代表”参加三方协商。目前，海南省建立商会组织作为企业代表是一种有益的尝试。

### 五、劳动者要增强自我保护意识

#### （一）增强法律意识

一方面，职工法律意识淡薄，容易导致劳资矛盾和争议的发生。如一些职工无视劳动合同的规定和约束力，为获得更高的劳动报酬，或“跳槽”或“不辞而别”，擅自解除劳动合同，给企业造成经济损失，引发了矛盾的产生。另一方面，只有通过法律意识的增强，劳动者才懂得更好地运用法律武器维护自身的合法权益，而不是采取一些过激行为，从而使矛盾激化。

因此，加强劳动法制的宣传，使劳动主体双方知法、懂法、守法，是有效预防和解决劳资矛盾的根本途径。具体措施包括：通过讲座、报告、座谈、黑板报和新闻媒体等各种形式普及劳动法律知识；通过一些具体案例开展劳动法制实例教育，增强企业和个人遵守法律的自觉性和正确运用法律的能力。

#### （二）提高自身素质

现代科技的发展，要求劳动者具有较高的科学文化素质。但我国的劳动力总体素质偏低却一直是制约和影响我国国民经济和社会发展的的重要因素。加入WTO后，劳动者更是面临着中国人才市场国际化的重重挑战。知识意味着生存！因为，分配取决于财富的创造，而财富的创造又取决于知识的积累和结构的优化。

一方面，可以通过企业内部培训或派往大学、研究机构、培训机构学习等形式对职工进行各种在职、离职培训。另一方面，劳动者本身也要树立终身学习的意识，根据劳动力市场的供求变化适时调整自己的专攻方向和知识结构，不断增强自己的适应、实践与创新能力，提高外语水平和信息技术的运用能力，通过各种形式的教育、培训和自学向知识的系统化、现代化、综合化、国际化、信息化发展。

#### （三）健全工会

在市场经济国家，工会作为工人阶级的群众性组织，在劳资关系中占据着相当重要的地位和作用。通过宣传或说服、参与谈判等工作，工会对劳资关系可以产生以下影响：

- 1、代表和维护职工的合法权益，改善工人的工资、休假、保险等待遇，迫使用人单位改善工人工作条件等；
- 2、通过对劳动力供给的控制，提高工人在劳动力市场的地位和价格；
- 3、支持各种有利工人雇佣条件和就业情况改善的立法、政策和规定；
- 4、代表和组织职工参与国家社会事务和企事业生产的管理；
- 5、组织和帮助职工开展各种教育活动，提高职工的素质；

- 6、代表和职工签订集体合同；
- 7、调解和处理劳动争议。

## 本章小结

我国传统文化中有许多十分著名的关于人与人之间协调的理论，孟子的“性善论”、荀子的“性恶论”和告子的“非善非恶论”都对人性本身以及人的协调蓄书定论，这些宝贵的文化遗产成为我们今日协调理论研究的依据。孔子的“和为贵”“老吾老以及人之老、幼吾幼以及人之幼”的博爱思想至今对中国、日本的企业文化仍起着重要的影响，西方国家对协调理论的研究随着社会的发展，社会型式的转变也不断变化。某种思想的提出均与当时的政治、经济、社会、文化紧密相关。随着我国加入 WTO 及知识经济的到来，我国的协调理论和实践也产生了极大的变化，企业经营者和所有者由于信息不对称和利益矛盾产生了矛盾，各种所有制企业的产生又推出了劳资关系和劳资矛盾。本章对于企业内部上下左右的协调，经营者和所有者的协调，劳资关系的协调以及与这些协调相关的问题均给出了较系统的讨论和研究，指出在协调中求发展的总原则。

## 复习思考题

- 1、中国传统文化中关于人性协调的理论有哪些可以用于今日企业内部的协调？你认为哪一种观点更适宜建立起企业内部协调机制。
- 2、你认为西方国家的协调理论和中国古代的人性协调理论有哪些共同点和不同点，请你结合我国当前经济发展的实际，提出何种模式更适宜中国企业的内部协调？
- 3、企业经营者与企业所有者的冲突通常以何种方式产生？又是以何种方式获得协调？
- 4、为什么说企业中对矛盾和不满和协调有益于保持企业的稳定和发展？
- 5、劳资协调的原则是什么？你认为我国目前应如何从观念、法律机构等多方面推行劳资的协调原则。

## 开放式讨论

### （一）案例背景<sup>74[7]</sup>

北电网络公司的人力资源管理进入到每个部门里面，每一个部门都有一个特定的人力资源部门的人跟进，对那个部门的员工有一个较详细的了解，了解员工在工作上的问题、情绪上的问题、员工跟老板的问题等，都能比较坦率地跟 HR 的人沟通，不会积累到非常严重的程度才爆发，问题在产生的过程中就解决了。人力资源工作者最基本的要求是保持资料的保密性，员工的资料和谈话内容要对任何人保密。

北电网络每年都有员工意见调查，通过调查给人力资源部一个整体的员工情绪指数。在调查问卷中每个业务部门都有非常有针对性的调查，问卷设计得非常细，有不同的问题组别，有科学的分类，调查完毕，通过报告分析就会得出非常清楚的员工士气结果，能够看出每个部门有什么问题。随着变化加快，北电现在半年就做一次员工调查，对现代人力资源工作来说，以 1 年为一个项目执行单位已经不能适应快速变化的人力资源市场。由于人力资源部长坚持建立一个很开放的环境，员工有什么事情会很快就反映出来，不会出现一个部门领导一手遮天的情况。

在北电网络公司，员工因为种种原因提出辞职时，公司通常会执行一个辞职面谈流程，人力资源部会主动与辞职的员工约谈，去观察这个人应不应该挽留，了解他们辞职的原因，分析公司内部协调存在的问题，通常在公司的办事流程、业务发展、内部协调等方面，通过面谈，辞职的员工都能给人力资源部提供一个可供参考的建议，对公司改进管理效果明显。员工离职的反馈对人力资源工作具有重要价值。如果发现一个非常优秀的人才需要挽留，人力资源部会提出一系列的挽留方案，针对辞职员工的具体情况，为解决各种困难和问题，如果公司方面有处事不公或制度、管理上存在问题，会向该员工公开道歉，同时努力给这位员工提供良好的发展机会和空间。

### （二）讨论题

- 1、北电网络公司是如何处理员工与公司关系的？北电的人力资源部逐步缩短时间的定期的员工调查对于内部协调有什么作用，你认为用何种方法更新达到公司内部员工的协调？
- 2、你认为辞职面谈对辞职员工和对组织有什么效果？为什么许多企业对于辞职的员工总会抱着不友好的态度？请你分析比较一下，这二种不同的做法对企业的影响？
- 3、你认为辞职面谈应该谈哪些问题？HR 部门的人在进行辞职面谈时应有哪些准备？请你制作一张辞职面谈的“问题表”，并分析为什么要针对这些问题进行沟通？

<sup>74[7]</sup> 根据“北电网络公司的员工关系”（人力资源开发管理网）改编而成。

## 角色模拟练习：名全公司违约的原因

通过对本章主要内容的学习，应该对传统文化的人性协调理论、组织内部的多方位协调、组织中矛盾与不满的协调以及组织内部劳资关系协调等有了更清楚的认识。在这个练习中，参与者要根据对组织内部同级协调与上下级协调的了解，详细描述一下组织内部同级之间、上下级之间的协调分别应如何进行，要注意哪些问题；出现协调失误的时候，各协调方应如何处理。

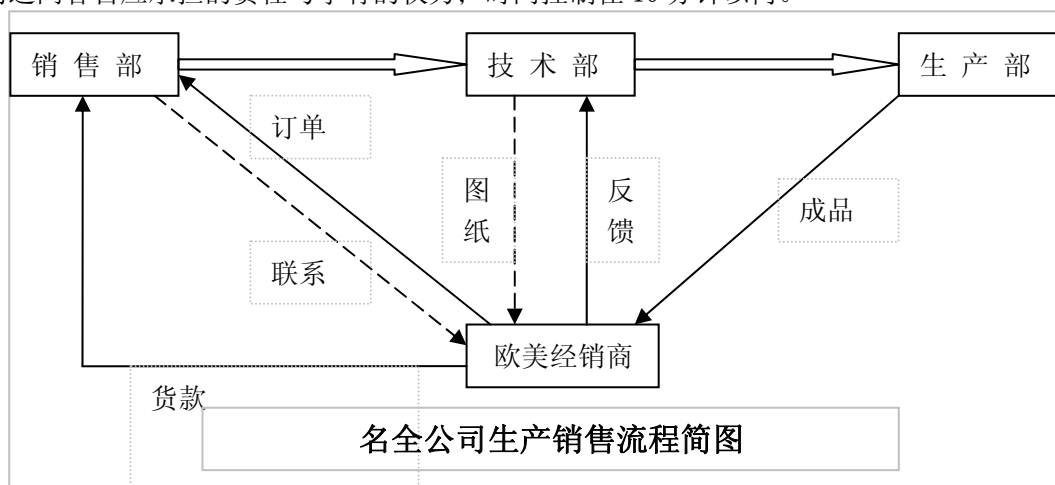
名全公司主要从事面向欧美家庭节日礼品的生产与销售，自 1995 年成立之后，由于设计对路与成本低廉，其产品获得欧美经销商的青睐，公司在美国、英国、德国、加拿大等国各拥有一家长期合作的经销商伙伴，双方关系一直维系得不错。但是，由于 2002 年圣诞节礼品到货延迟，合作了 7 年的美国经销商约翰·史密斯向名全公司分管销售的副总经理闻明提出违约索赔，闻明马上将情况汇报总经理李明泉，李明泉立即下令召集有关部门的负责人开会商议。

在会上，销售部经理艾希桐首先发言：“生产部没有及时交货，导致现在的后果。”生产部经理包新宇则指出：“技术部样品出来太晚，使得车间工人通宵加班满负荷运转，也没能在预定时间交货”。技术部经理贾孝潜赶紧申明：“是销售部订单来得太晚，而且客户再三地要求修改图纸。”闻明接着说：“市场竞争加剧，客户要求越来越高，修改订单是难免的；否则，就会失去客户，而维系一个客户，容易吗？”李明泉看着大家争先恐后地推卸责任，很是生气，站起来做了一个停止的手势，说：“大家不要再吵了，肯定是我们部门之间的协调出了问题，请诸位考虑一下，第一，目前我们应该怎么办？第二，为了更好地应对这些变化，应如何改进我们的内部协调系统？”

参与者可分组进行练习，一般以每组 6 人为宜，分别扮演约翰、李明泉、闻明、艾希桐、包新宇和贾孝潜。

首先，各小组组员从自己所扮演的角色出发，分析名全公司延迟到货的可能原因，并根据这些原因提出整改措施，以及所涉及部门及其人员应承担的责任；时间控制在 10 分钟以内。

然后，各小组组员根据以下《名全公司生产销售流程简图》，判断哪些环节的各部门之间的协调可能出现问题，并就如何减少部门之间的协调时间与降低协调缓慢提出对策；特别应明确相互衔接的两个部门之间各自应承担的责任与享有的权力；时间控制在 10 分钟以内。



接着，各组派 1 名组员向所有参与者报告讨论结果，包括本次事故产生的原因、各部门应承担以及如何构建以客户为导向的、面向市场的快捷高效的内部各部门之间的协调系统；时间控制在 5 分钟以内/人。

之后，所有参与者对各组代表的口头报告进行评价或补充，时间控制在 2 分钟/人。

最后，各组根据讨论结果与其他人的补充意见，形成较为全面完善的关于提高名全公司内部协调效率的书面分析报告，并在规定时间内提交给指导者。

本练习的结果是较为全面地描述为应对客户需要，必须提高内部协调效率的问题，并真实地再现组织的低效内部协调给组织造成的严重后果。因此，组织应改变传统的只强调等级制度而不重视同级协调的老观念。参与者可根据组织特点提出各种各样完善组织内部协调的措施。例如，将相关部门整合起来，建立畅通无阻的沟通渠道（或者利用内部网构建一个双向即时沟通的平台），明确各部门与其他部门进行协调时必须承担的责任与权力、义务，提高内部协调效率，减少内部协调失误，即时反应，避免给组织造成负面影响。

## 第十四章 人力资源的外部协调

### 本章重点:

- 人群关系论的定义和发展
- 企业与政府的协调
- 企业与社会组织的协调
- “人一境”关系理论的实质

### 第一节 外部协调系统概述

#### 一、人群关系理论是企业外部协调的基础

##### (一) 人群关系论的定义

人群关系论是研究一个组织或系统内, 各种团体及人员的活动因素与行为动向, 使其得到充分协调, 以达到整个组织或系统目标的理论与应用的理论。人群关系论的研究目标是有效地影响人力资源管理中的协调工作, 并通过协调提高组织成员的合作程度, 以达到更高的生产、工作效率。

##### (二) 人群关系论的发展

18 世纪工业革命后, 雇主与雇员之间发生了严重的利益冲突, 劳资对立, 失业增加, 工人日益陷入痛苦之中。一些有识之士便注意到企业管理中的社会问题和人的因素的重要性, 其中最有代表性者是罗伯特·欧文。他首次强调工厂员工个人欲望的满足对于生产的重要性, 呼吁管理当局注重员工福利。而在 20 世纪初建立的科学管理理论, 从总体来说, 则表现出对人的因素的忽视。不过, 科学管理的重要代表人物之一亨利·甘特最先明确提出了企业的社会责任问题, 并认识到金钱的刺激并不是影响工人行为的唯一因素。

1835 年, 英国乌尔 (Andrew Ure) 的《生产哲学》, 这可以说是人际关系问题的第一本著作, 它强调生产人员的重要性。1911 年泰罗的《科学管理原理》, 则强调经济与效率, 由于科学管理理论更加适应当时的社会经济条件与生产力水平, 科学管理在当时广为推广, 但也引起工人阶级的激烈反对。科学管理理论所期望的劳资协调局面未能形成, 反而随着 20 年代后期开始的经济危机的加剧, 劳资矛盾更为尖锐了。在 1929—1933 年间, 美国经历了一场空前严重的经济危机, 随后便处于长期的“经济萧条”状态。在危机期间, 工人阶级的生活更加困难, 这一时期的工人运动接二连三, 工会也随之发展了。这就促使资产阶级和管理当局重视企业管理中的人际关系问题, 重视职工行为规律的研究。人们开始寻求一种新的管理方式, 希望采用较为灵活的注重诱导的管理方式来代替单纯的经济刺激和仅凭资本权力压服的管理方式, 借以协调劳资关系, 调动工人积极性, 提高劳动生产率。可以说, 社会各方面的条件都在呼唤一种新的管理理论的产生。

但真正打破传统管理理论, 特别是机械式的泰罗的科学管理理论, 建立一种新的管理理论, 是从哈佛大学的梅奥和罗特利斯伯格二位教授开始, 他们以 1927—1932 年间所做的著名的霍桑实验为出发点, 根据这种大规模实验的结果产生了人群关系论。它引导人们持否定态度对企业中人的因素的研究, 重视对影响人群行为的社会环境的研究, 为西方管理理论开辟了一个新的领域——关于人的心理和行为的研究领域。继霍桑实验的人群关系研究之后, 后来学者如亚吉利斯与李克图等又发展了新的研究方法。在这些研究的基础上, 最后逐步形成了一门新的管理学科——行为科学。

##### (三) 人群关系论的条件和环境

人群关系理论的诞生和发展, 与别的学科一样也是由实践和环境的需要推动的。

##### 1、人群关系学说的发展因素

(1) 人群关系理论的应用使得产量和效益的提高成为可能。人群关系理论一定程度上适应了调动职工积极性、提高劳动生产率及协调劳资关系的需要, 因而引起理论界与实业界的重视。

(2) 政府的介入与干涉。不断的劳工运动和日益提高的劳工意识, 使得政府不得不重视劳工问题, 尊重劳工权利, 因此, 政府不断地完善立法, 并介入干涉企业行为, 以谋求和谐的社会劳动环境。

(3) 工会的干涉。20 世纪开始, 工会力量不断加强, 并在争取劳工权力, 追求民主与平等的运动中发挥着巨大作用。工会的壮大与干涉, 无疑会促使管理当局重视协调好人群关系, 尽力削弱劳资矛盾的尖锐程度。

(4) 社会伦理准则, 尤其是职工伦理准则的变化, 也促使管理当局寻求新的管理理论和方法, 以满足员工变化了的社会心理需要。随着生产的发展, 社会的进步, 广大员工已逐渐改变了他们自己工作生活的许多准则。如对工作的忠诚与否不再是一件重要的事了, 自己价值的体现也不再仅仅是忠于职守、赚取金钱等, 而可以通过休假旅游、从事业余爱好等途径来实现价值。总之, 人们的需要发生了变化, 伦理准

则改变了，人们更为关注社会需要的满足了。这一切，都推动并呼唤着人群关系理论不断发展。

## 2、人群关系学说发展的社会条件

(1) 社会民主。在民主的社会中，承认个人的独立人格，崇尚个人的尊严，在权力与义务的范围，人人都可以要求自由与平等。主管人员不能单单依靠经济手段即依靠奖惩来实现管理，而必须借助人群关系的应用。因此，只有在民主的社会里，人群关系理论才能有广阔的发展空间，员工的社会需要才能更好地得到满足。

(2) 工业发达。工业蓬勃发展，人们就业机会增多，就业途径变广，社会的流动性因而大大增强。管理部门不得不以贤明措施，满足员工需要，吸引工人前来工作或不辞职他就。

(3) 生活富裕。面对生活富裕了的人们，单单依靠物质金钱的刺激，已无法产生多大的激励作用。温饱解决之后，人们变得注重较高层次需要的满足。人群关系理论与方法的应用，也就产生效果，并不断得到发展。

经过霍桑工厂实验研究，人群关系理论学派提出了一系列新的理论观点，这些观点对管理实践和管理理论产生了重大影响。人群关系理论的基本观点有“社会人”假说、士气观念、非正式组织的存在等。

### (四) 人群关系论的影响

科学管理以成本和效率逻辑作为行动准则，以金钱作为刺激员工工作的唯一要素，员工是一个个完全的“经济人”。而梅奥等学者创立的人群关系论则认为，企业内的员工并非只是以追求经济报酬最高化为原则的“经济人”，而是以感情逻辑为行为准则，是为追求安定感和归属感的需求满足而行动的，是归属于某种工作团体、受该团体法则影响的“社会人”。因此，员工的生产率与工资及其他作业条件并无直接关系，它是受员工的心理态度——士气影响的。士气或工作情绪是安定感和归属感的满足度的函数。

古典管理理论强调合理的劳动分工和对组织的有效控制，人群关系论则强调对行为的激励与协调。因此，人群关系论是具有创造性和革命性的管理理论。它的出现，对企业管理理论与实践产生了重大影响，给西方企业管理带来了巨大的变化。在美国，自 40 年代开始，人群关系论就逐渐渗透到企业管理活动中去。到 50 年代，达到了最高潮。当时，人群关系论改变了以往传统管理概念，支配着企业经营管理者们的思想，促使企业导入了许多新的管理措施。

#### 1、监督方式的改变

霍桑实验表明，决定生产率的员工士气，是受监督者的监督方法左右的。因此，监督者不仅要有必要的生产方面的技术能力，还要有管理属下的管理技能。为使监督者获得处理人群关系的管理能力，企业界开始实施监督者教育，并且逐步扩大到中级管理阶层和高级管理阶层的管理人员教育，从而改进了监督方式和管理方法。

#### 2、交流与沟通

根据霍桑实验的结果，意见交流与思想沟通对于协调人群关系、提高士气有着十分重要的作用。因此，人群关系论主张，对作业目标、标准、方法及其他措施的设定与变更，应尽可能进行上下级之间的交流、协调，以达到相互之间的协作；同时，在相关的职能部门之间，尤其是直线与参谋部门之间也要进行意见的交流，增进相互了解，才能形成良好的人群关系，士气高昂。

#### 3、参与决策与管理

在传统的管理方式下，各种作业要求都是由上级和管理者决定，并以命令的形式强制执行的。这种传统的管理方法，为人群关系论所否定。人群关系论主张民主的管理方式，主张部属参与决策和管理，藉此改善人群关系，提高下级士气。它否定了独裁式的指挥管理，确定了民主式的指挥管理。

#### 4、面谈制度

员工主观上所产生的不平或不满，可以通过个人面谈，使他们有陈述的机会，从而消除不良的人群关系。因此，在大型企业，经常设有人事商议 (Personal Counselling) 专家，以解决各种争端和不满，从而建立完善的人群关系。

#### 5、对人力资源管理的影响

人群关系论除促使面谈制度的设立外，在人力资源管理方面还带来了其他的革新。如在以鼓励晋升为基础的人力资源考核或管理人员招聘的评价要素中，逐渐重视和考虑其与部属的协调性和人际关系能力。企业为了提高员工满足度，建立良好的人群关系，更为注意实施美化工作环境、宿舍、福利以及其他娱乐、运动等措施。

## 二、“人一境”关系理论是企业外部协调的新理念

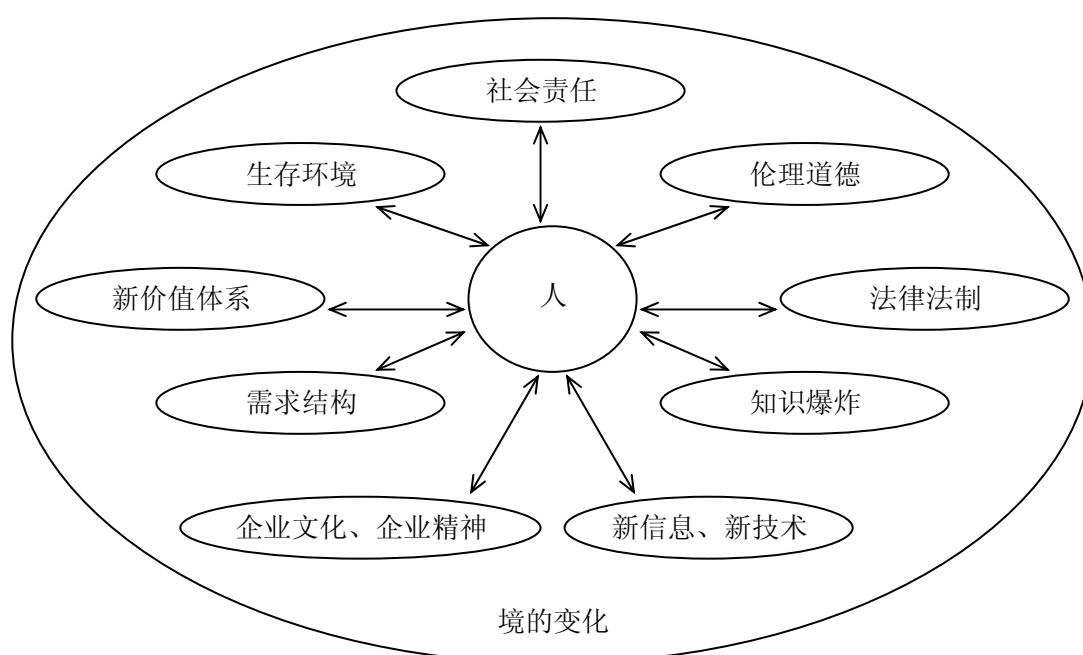
### (一) “人一境”关系理论产生的社会背景

1、时代的迅速发展改变了人们生存的社会环境。

2、信息社会的到来使企业组织的生存环境也发生变化。

3、时代使企业与管理人承担越来越重的社会责任。

- 4、企业的发展，受到价值观体系及伦理、道德及法律的影响。
- 5、企业的发展受到爆炸性的新知识、信息及技术的影响。
- 6、企业的发展受到企业文化、企业精神的潜在影响。
- 7、组织成员的需求结构和能力结构发生变化。



## （二）“人—境”关系理论的构成

### 1、“人—境”关系中的系统管理理论“人—境”关系急速变化

系统管理理论强调系统各要素的协调，不仅系统内部各要素之间存在着相互联系和相互作用，而且任何系统与其他有关的系统之间，即系统与环境之间也存在着复杂的相互联系和相互作用。系统论认为，系统与环境之间的相互联系和相互作用从外因上决定了系统所处的状态和系统的功能，正如贝塔朗菲所说，系统的“功能描述就是按它对环境的作用来描述系统的行为”<sup>75[1]</sup>。这就意味着，当系统周围的环境发生变化时，系统与它之间相互联系和相互作用的方式就会发生变化，从而导致系统的状态和功能也随之改变。由此看来，要使系统保持最佳状态（理想化的最佳状态不可能达到，这里指实际的最佳状态或次最佳状态）并正常发挥其整体功能，系统的外部环境就必须为系统提供适宜的外部条件，换句话说，环境与系统之间必须相互协调，这就是系统的外部协调。

### 2、“人—境”关系中的决策管理理论

（1）“决定前提”理论。组织是通过向管理人员和作业人员提供决定前提来对作业人员的决策和作业行为施加影响的。而决定前提又分为价值前提和事实前提。前者包括组织目的和效率标准，后者指一般的情报；前者相当于目的，后者相当于手段。组织就是这样通过向其成员提供决定前提来影响成员的决策和行为，使成员的个人目的统一到实现组织目的上来。

（2）“组织影响力”理论。认为管理过程就是通过组织对个人的决策施加影响的过程。组织的影响力，是指为了把个人决策统一成一个整体，从而给个人的决策以影响的组织机能。

<sup>75[1]</sup> 《科学学译文集》，科学出版社，1981，P319

(3) 组织“合理化”与“组织平衡论”。西蒙指出，管理理论任务是追求管理决定的合理性。管理决定的合理性取决于为实现一定目的而合理选择的手段。因此，“合理的管理者就是从事选择有效果的手段。”管理合理化意味着重视效率概念，效率标准是指选择能使一定的资源产生最大成果代替手段。

(三) “人—境”关系理论的实质

“人—境”关系理论强调了人所处的系统环境处于急剧变化时，人也要相应地作出反应、发生变化，这种变化包括价值观体系的变化、决策体系的变化、法律体系的变化和行为体系的变化等。

“人—境”关系理论是变化发展着的时代文明的产物，也是管理心理学理论发展的产物，该理论第一次把人的变化和复杂多变的环境的变化串配起来，成为一个统一体。

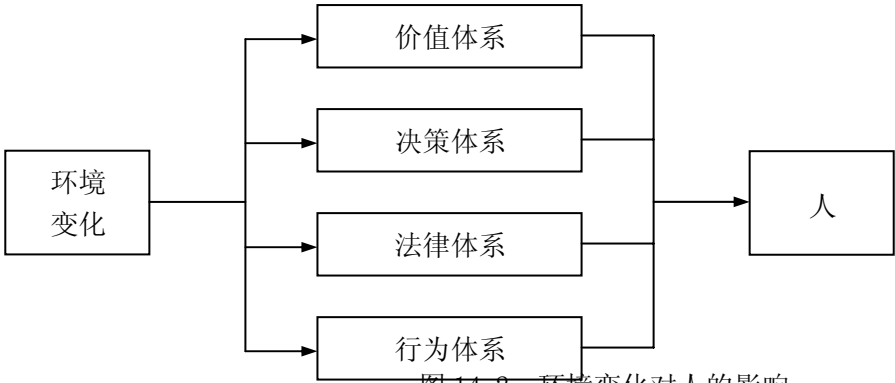


图 14-2 环境变化对人的影响

三、企业外部协调系统的构成

(一) 与政府各部门的协调

1、与劳动保障部门的协调

这里主要指劳动关系的协调，在劳动关系建立、运行、退出的全过程中都要受到劳动保障部门的监督、控制、帮助、管理。雇员劳动权益的保障和雇主利益权益的保障，都必须与政府劳动保障部门进行协调。

2、与司法部门的协调

所有人力资源的法律，包括《劳动法》、劳动合同的法律法规、工资的立法规定、劳动争议处理的立法规定等都必须与政府的司法部门进行协调，以保障劳动关系各方的权利和权益。

3、与人事部门的协调

人事部门贯彻执行国家有关人事人才工作的法律法规和方针政策，国企高层领导的选择和任免，技术人才的引进和使用等。因此，与人事部门的协调也是有效地保证企业运行的基础。

(二) 与教育部门的协调

企业人才来源的主渠道是来自各高等院校和大、中专学校，企业必须自觉地与高等院校联合，其中包括校园招聘、联合办学、在校园设点、专职送读、学生实习、联合培训等各种方式展开全面的协调。

(三) 与培训机构的协调

各种专门的培训机构能有效地为企业提供培训，这些机构可以根据企业的需求，动态地设计课程项目，包括体能极限训练、专业人才培养、技能培训和团队教练等，与培训机构的协调能帮助企业人员提高素质，按需获取培训项目。

(四) 与猎头公司的协调

猎头公司是企业获取高级管理人才，尤其是 CEO 和企业稀缺专有人才的重要渠道，因此，与猎头公司建立联系，保持沟通，争取获得猎头公司的帮助，也是至关重要的。

(五) 与人才市场的协调

人才市场不仅可以提供企业需要的各类人才，而且可以“承接”企业人力资源专项功能的业务外包，特别是外地人才的协同管理，有助于企业能安心使用并调动这些人才的潜能。

(六) 与社区及各种社会保障机构的协调

人力资源的自然磨损：疾病、死亡；人力资源的自然退出：退職、辞职、退休、失业等，这些人员的管理均须与社区及各种社会保障机构相互协调，使他们获得应有的关心、帮助。人力资源的退出需要社区的关心；孤寡老人，失去劳动力的退休、退職员工需要照顾。社会保障机构、民政局等，会为退出人员提供优质的服务。

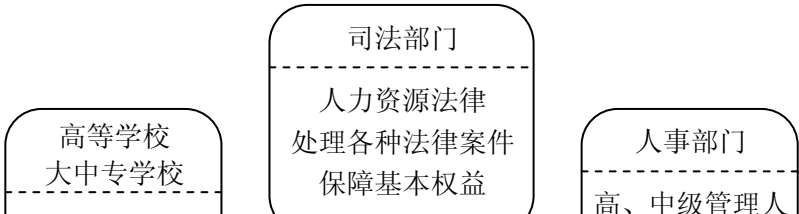


图 14-3 企业外部协调系统的构成

第二节 企业与政府的协调

一、与劳动保障部门、司法部门的协调：

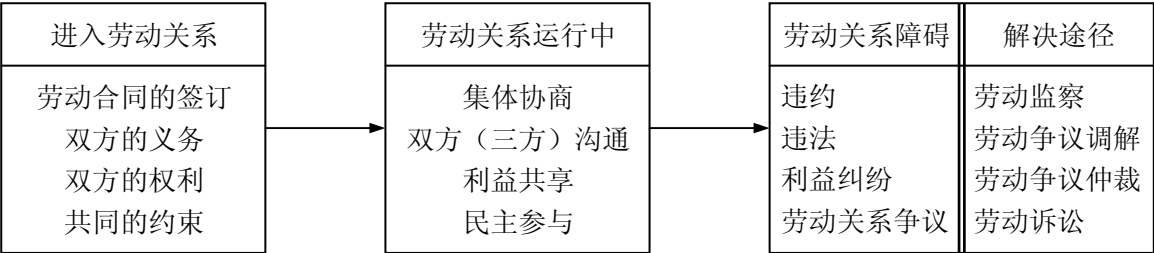
（一）劳动关系的协调

1、劳动关系协调的三个阶段

（1）劳动关系建立之初的协调。内容包括劳动的合同制度，劳动力供求双方通过订立劳动合同进入劳动关系，合同将双方的实际利益转化为法律上的权利和义务，作静态定位。

（2）进入劳动关系的协调。进入劳动关系之前，为改善劳方的不利地位，采用集体协商、谈判制度，沟通双方情况，协调双方利益变动；进入劳动关系之后，用工方从其用工需要出发以一系列企业规章（包括劳动纪律）规范劳方的劳动行为，劳方则通过民主参与制度协助、改善用工方的经营、管理行为并维护自身的合法权益。

（3）劳动关系发生某些障碍。当劳动关系运行发生障碍（出现违法行为或发生争议）时，通过劳动监察制度和争议处理制度排除障碍。



2、劳动合同治理的目标图 14-4 企业劳动关系建立前后的协商

- （1）力争杜绝事实劳动关系的存在，使所有进入劳动关系的当事人均受合同约束；
- （2）切实矫正合同的内容缺陷，保证其合法和权利义务基本公平。

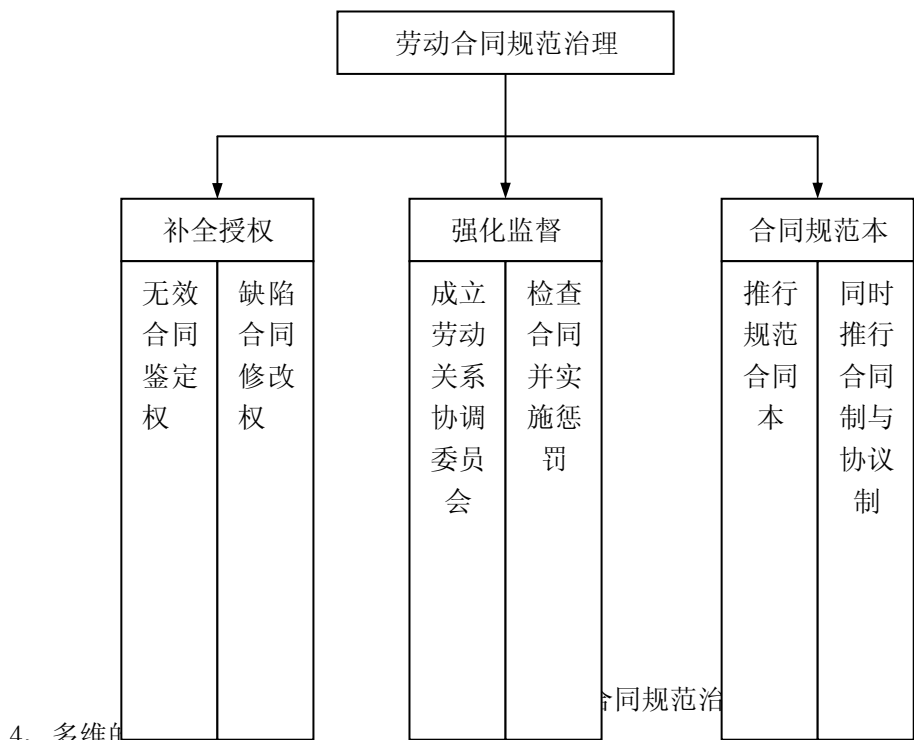
3、劳动合同规范治理的措施

（1）补全无效确认授权。明确授予劳动合同管理机关以无效合同确认权，以便其在合同的备案审查和鉴证活动中，依法对缺陷合同赋予无效后果，将无效合同堵截于进入运行之前。

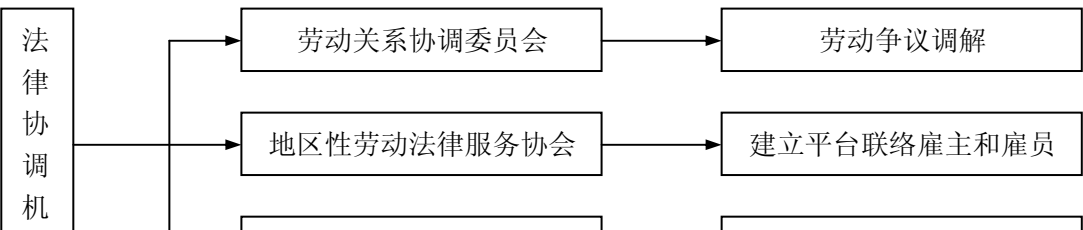
（2）强化签约监督。企业建立劳动关系协调委员会，行使下列监督职权：检查新招职工以及在岗职工是否有合同，督促缺合同者补订；经两次催促不订者，不得上岗或令其下岗，职工因此而不在岗期间的工资照发，计算工龄，并且限期补签，以确保合法录用的效力；检查合同内容，对违法条款或权益不公条

款有权要求修正，对两次督促拒不修订的，可建议劳动部门处理或处罚；主动（无需当事人请求）协助签订和修订合同。

（3）制作标准合同。推行合同制的本意在于尊重和实现当事人意思自治，标准合同形式容易妨碍当事人的自由意志，故为市场经济国家所不取，我国劳动管理部门不提倡。但鉴于目前我国公民劳动合同意识、合同知识普遍淡漠和缺乏，则可考虑将其作为过渡措施，由适当的组织机构（而不是由用工方）制作和提供行业或职业标准合同，在自愿的前提下，可直接作双方的劳动合同。整个劳动合同制度的建设，应根据我国的特殊情况进行设计。这些特殊情况指：我国特别讲求大局稳定；工会组织尚未普遍建立；典型的团体协约主体发育尚不成熟（甲方团体缺位、乙方团体缺乏必要的独立性）。因此，我国应当建立集体合同与团体协约两种制度。



- （1）企业设立劳动关系协调委员会。企业组建劳动关系协调委员会（简称“协调委”）作为企业劳动争议调解委员会（简称“调委”）的扩展。
- （2）地区设劳动法律服务协会。地区劳动法律服务协会（以下简称“劳动法协”）属民间社会团体。它的组成可以包括：劳动团体（地方总工会或行业工会），用工方团体的代表和企业家，当地劳动部门、经济管理部门的代表，劳动学会、劳动法学研究机构和有关专家等多方面人员。
- （3）工会系统法律服务机构。工会系统分企业内外设立（劳动）法律服务机构。



## （二）劳动部门协调的功能

### 1、拟订相应政策和方案

贯彻执行国家有关劳动者和社会性保险工作的基本方针、政策及劳动和社会保险制度改革总体方案，拟订相应政策和具体改革总体方案，编制地方劳动和社会保险事业发展规划和年度工作计划并组织实施。

### 2、实施相关法律

组织实施国家劳动和社会保险法律、法规，草拟劳动和社会保险金地方性法规、规章，制定基本标准并组织实施和监督检查；制定地方劳动和社会性保险金政策服务咨询机构的管理规则；代表政府行使过去和社会保险的监督检查职权，监督下属劳动者和社会保险监督检查机构的工作。

### 3、拟定城乡就业政策

规划地方劳动力市场的发展，组织建立、健全就业服务体系；企业下岗职工的分流安置、基本生活保障和再就业规划、政策，组织实施再就业工程；制定职业介绍机构的管理规则；组织实施农村剩余劳动力开发就业，农村劳动力跨地区有序流动的政策和措施；组织实施公民出境就业和境外公民来华就职业管理政策。对境外机构从事劳动力招聘中介、咨询和培训业务依据国家有关管理规定及政策规定进行指导和监督。

### 4、组织实施职业分类及标准

实施职业技能鉴定政策，实行职业资格证书制度；归口负责全省工人考核鉴定工作，制定实施办法和有关规定并组织实施；在国家教育方针、政策指导下，制定技工学校的发展规划和管理规则，制定企业和职工职业病技能培训和失业人员、企业下岗职工再就业培训和就业训练中心、社会力量举办的职业培训机构的规划及管理规则；制定技师评规则，职业技能人才培养、表彰、奖励和职业技能竞赛的规则、政策和措施。

### 5、拟定劳动关系调整的基本规则

制定劳动合同、集体合同制度并组织实施；负责劳动合同鉴证、集体合同审核；指导行业和用人单位定员额的制定和管理；组织实施用人单位职工档案管理；负责企业职工工作时间、休息休假制度和女工、未成年工特殊劳动保护管理，制定相关办法并监督实施；负责有关政策性安置和调配工作。

### 6、综合管理劳动争议及仲裁

制定劳动争议处理制度和劳动争议仲裁的规范、规则，承担劳动争议仲裁委员会日常工作。

### 7、拟定工资的宏观政策和措施

拟定企业工资指导和最低工资标准、行业工资收入调节和国有企业经营者收入分配的有关政策；审核国有企业工资总额和主要负责人的工资标准。

### 8、管理社会保险工作

拟定有关养老、失业、医疗、工伤、生育等社会保险的基本政策和基本标准并组织实施和监督检查；负责公费医疗管理及公费医疗制度改革。

## （三）劳动部门仲裁案例分析

案例：某油漆股份有限公司诉工程师张某仲裁案<sup>76[2]</sup>

申诉人某市某油漆股份有限公司曾为培养工程师张某，送张某等去国外培训。之后，在劳动合同履行期间，张某辞职。辞职之后，张某应聘到某油漆厂工作。申诉人诉至当地劳动争议仲裁委员会，要求张某及某油漆厂承担赔偿责任，赔偿经济损失 38637 元。调查核实：张某原系市某油漆股份有限公司工程师，且是该公司汽车漆设备引进安装项目的主要负责人之一。1993 年 12 月 10 日，公司与张某签订了为期 5 年的劳动合同。同年，公司送张某等去日本考察培训。张个人用去考察培训费用 27000 元。1995 年 6 月 27 日，张某向公司递交辞职书，第二天离开公司，耽误了进口设备的安装工期。张某离去后，该公司另派两名工程技术人员接替张的工作。因为张某的辞职，公司被迫多花费 22637 元。1995 年 8 月，张某应聘到某市某油漆厂承包设备安装工程，随后被该厂续聘至 1996 年 2 月 20 日。在该厂工作期间，张某领取了工资并享受了福利待遇。

仲裁分析：

---

<sup>76[2]</sup> 摘编自 <http://human.cs-snd.com.cn/moreinfo.asp>

这是一起因劳动者违反《劳动法》的规定解除劳动合同，以及用人单位违反《劳动法》的规定招用劳动者而引发的劳动争议。

1、根据《劳动法》第三十一条“劳动者解除劳动合同，应当提前 30 日以书面形式通知用人单位。”第一百零二条“劳动者违反本法规定的条件解除劳动合同……，对用人单位造成经济损失的，应当依法承担赔偿责任。”

解除劳动合同是《劳动法》赋予劳动者的权利，也是促进劳动力合理流动，适应经济发展的要求。但劳动合同的解除必须依法进行，即应当提前 30 日以书面形式通知用人单位。这是因为劳动者解除劳动合同对用人单位的影响很大，用人单位需重新安排工作。因此，法律要求劳动者解除合同应当提前通知，使用人单位有所准备，安排新人接替工作，避免因劳动者解除劳动合同而使工作遭受损失。如果劳动者违反《劳动法》规定的条件解除劳动合同，给用人单位造成了经济损失，就要承担赔偿责任。本案中，张某与企业订立合同后赴日参加培训，成为专业技术人才。在劳动合同未履行完毕前，张某提出辞职并于次日离开企业，违反了《劳动法》的规定，并给企业造成了两大损失：一是培训张某所花费的部分费用；二是张某离开之后，其他人接替工作之前，设备安装延期的损失。根据《劳动法》，张某须对这一经济损失赔偿。

2、根据《劳动法》第九十九条：“用人单位招用尚未解除劳动合同的劳动者，对原用人单位造成经济损失的，该用人单位依法承担连带赔偿责任。”通常情况下，劳动者只能同一个用人单位签订劳动合同，如果要重新订立劳动合同，就要解除原来订立的劳动合同。这样规定的目的是保证劳动者能够真正履行劳动合同中规定的义务。如果用人单位招用了尚未解除劳动合同的劳动者，且对原用人单位造成经济损失的，该用人单位就必须承担连带赔偿责任。“连带赔偿责任”是一种民事责任。在《劳动法》中的含义是：原用人单位可以向现用人单位和违约劳动者中的任何一方请求部分或全部的赔偿。连带责任的规定可以使原用人单位的经济损失获得补偿更有保障。本案中，某油漆厂招用张某承包其设备安装工程，计发了工资，这表明双方已建立了劳动关系。该厂招用张某的行为已违反了《劳动法》第九十九条的规定，应依法承担违约责任，即与张某共同赔偿原用人单位的经济损失。

仲裁结果：

劳动争议仲裁委员会受理此案后，在确认张某与申诉人劳动合同合法有效的前提下，认定张某的行为构成违约，应承担违约赔偿责任；同时，某油漆厂招用尚未解除劳动合同的劳动者的行为，对原用人单位造成了一定的经济损失，应当承担连带赔偿责任。仲裁委员会据此裁决张某与某油漆厂给付申诉人油漆公司经济损失 43000 余元。上述案例仅供参考，如和现行法律、法规不一致，以现行法律、法规为准。

## 二、与政府的人事部门的协调

### （一）政府人事部门的协调功能

#### 1、贯彻执行国家有关人事人才工作的法律法规和方针政策

研究制定地方人事制度改革规划、方案，拟定地方人事人才管理政策法规，建立和推行科学化、法制化的人事管理制度并进行监督检查；建立和完善人事争议仲裁制度；研究拟定机构改革人员定岗和分流的政策规定。

#### 2、综合管理专业技术人员

组织实施高层次人才规划、培养和使用工作，负责学术、技术带头人的选拔、培养和管理，选拔和管理有突出贡献的专家；研究并组织实施博士后制度和企业博士后工作；负责来我国定居的国（境）外专家的管理工作；负责留学人员回国安置、工作调整和有关的科研经费资助工作。

#### 3、负责人力资源规划和开发

调整人力资源分布和结构；指导、推进人才市场建设，负责各类人才市场的监督管理，对人才市场进行指导；负责人才引进的综合管理工作。负责大中专毕业生就业制度改革和就业管理；负责拟定机关、事业单位人员调配政策。

#### 4、管理引进海外智力工作

负责制订和实施引进海外专家及赴外培训项目计划；承担有关智力引进的对外联络工作；负责智力引进成果的评估、推广和表彰；指导国际人才交流与合作工作。

#### 5、负责对企业人力资源管理工作进行业务指导、监督检查和协调服务。

### （二）人事政策与企业人力资源的协调关系

政府应把主要精力放在为劳动力人口就业创造条件，扩大就业门路和基地，搞好职业培训，尽快地为发展经济需要，提供合乎要求的劳动力，为企业提供富足的人力资源供求；建立就业服务机构，利用现代高科技技术、电子计算机技术，建立遍及城乡各地的就业信息网络，研究提供就业信息，指导就业，加快国有企业下岗职工和城乡广大剩余劳动力人口实现就业。

目前要使职业培训工作健康发展，一是应加强对已有的各种形式的培训中心加以整顿和管理，使其逐步走向制度化、规范化，成为下岗职工再就业的纽带和桥梁，对那些非法的以骗人钱财为目的所谓的培训

中心、介绍所等应给予严厉的打击或取缔；二是使职业培训工作更具有针对性。根据我国产业结构调整变化的预测，了解哪些行业需要具备什么技术、技能，需要具备什么条件和素质的劳动力人口，在此基础上有针对性的做到超前培训，使培训工作真正成为提高劳动力人口素质和技能的有效措施；三是在条件较好的地区或部门逐步使职业培训工作向产业化发展，充分发挥市场机制在职业培训工作中的制约作用，提高职业培训工作的质量和生命力。通过产业化培训，使职业培训成为向社会就业市场输出合格劳动力人口的基地。使合乎就业需要的劳动力人口充分实现就业，既满足就业市场的需要，也实现劳动力人口的就业，从实质上促进劳动力人口与就业的协调发展。

### 三、人力资源协调系统中与教育部门的协调

政府教育部门主要是各级教育公共部门，上至教育部、下至教育厅、局。教育部门在向社会、组织，特别是企业提供优质人力资源方面占有重要地位。

我国应该改革高等教育的管理体制，扩大高等教育。这样，一方面可以控制劳动力人口增长过快，压缩劳动力人口供给，减少劳动力过剩压力；另一方面可以提高劳动力人口的科技文化素质，这也是适应科技发展的需要，是实现我国科技发展战略的需要。

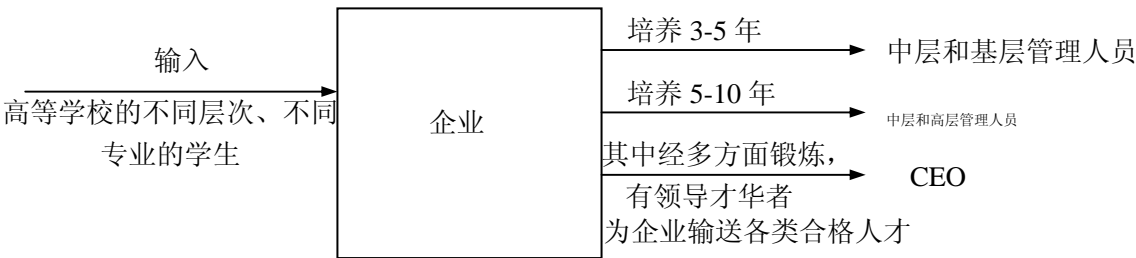
现在我国实行以公有制为主体，多种所有制经济共同发展的基本经济制度。教育是为经济服务的，应随着我国市场经济体制的建立而加快改革。当前应利用我国改革的大好时机，加深对高等教育体制的改革，改变高等教育完全由政府包下来的局面，在社会主义市场经济体制条件下，把高等教育办成一种产业，充分利用我国高等教育现有的生产能力，改变现在产出能力低的状况。其首要的问题是，改变国家政府办学的一统天下，彻底改变办学体制。实行国家政府办学、私人办学、民间办学、社会集资办学等多种办学形式共存的高等教育方针。对于政府办学的高等学府，也应加大改革力度，逐步放宽对高等学校招生的限制。高等教育产业化，高等学校的招生人数就会大量增加，会推迟近千万人就业的时间和年龄，这几乎相当于目前全国下岗职工人数的总和。更多的高中毕业生进入高等学校深造，既可以大大缓解我国劳动力人口就业的压力，又可以大大提高我国劳动力人口的素质，使之更能适应我国社会主义现代化建设的需要，使我国科技兴国的战略进一步获得落实。

## 第三节 企业与社会组织的协调

### 一、企业与高校的协调

#### （一）高等学校是企业获取中、高层管理人员的主渠道

高等学校是企业获取人才的前端端口上的主要输入源。高等学校可提供层次不等（大专、本、硕、博）、专业不同（经济、管理、计算机等）的人才供企业选择和使用。这些经高校培养的学生进入职业之后，经3到5年的锻炼，基本上可以作为中、基层企业管理人员，经5到10年的培养锻炼后，可作为企业中、高层企业管理人员。这些从高等学校毕业进入企业的人才，不仅有系统的知识，而且年轻有朝气、信息新、有创意，能迅速适应企业的需要，帮助组织达到目标。



#### （二）高等学校可为企业各级管理人员和技术人员提供各类培训

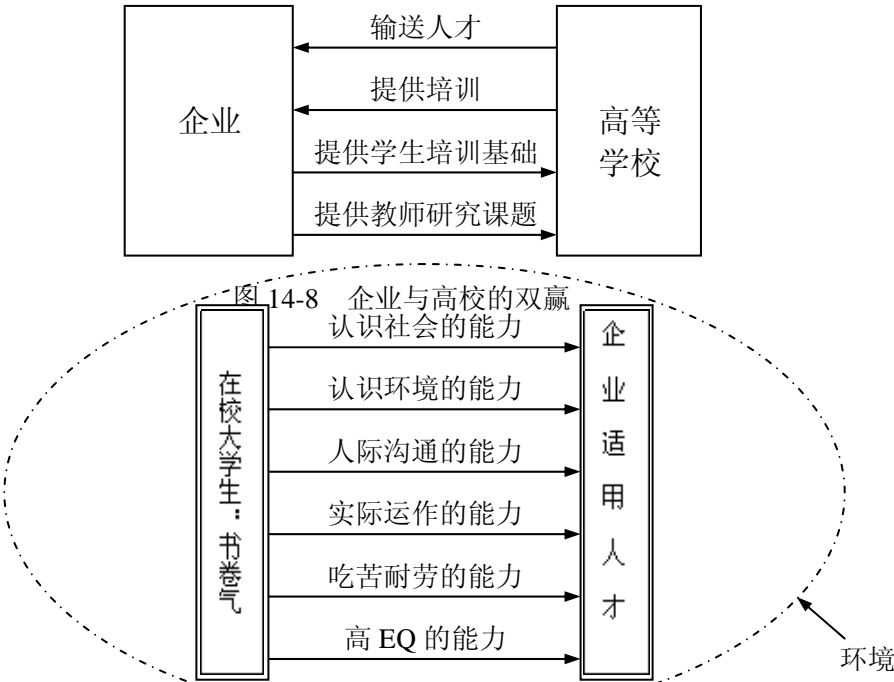
长期在企业工作的人员，知识容易老化，要经常更新知识，吸收与时代的发展相适应的新知识、新工艺、新思想、新观念，保持企业永远向上的竞争力。高等学校是我国优秀人才密集的地方，著名的大学由著名的教授所支撑，他们与世界最新知识的接口比任何其他的机构快得多，高等学校可以提供培训所需的师资、教材和设备齐全的实验室、案例室和教室。要据企业的需要，定期为企业培训各类人才，这些优秀的师资为企业所用，迅速增添企业的人力资本，快速提升企业各层管理人员的素质。由于这些管理人员在企业第一线上，知识转换为生产率速度快，他们能迅速把所学到的知识转化为组织所需要的各种技能，以达到组织的目标。

#### （三）企业各为高等学校提供理论联系实际培训基地

高等学校要培养出一流的学生，并不是在课堂上听老师讲课就能达到的，特别是硕、博二个层次的学生，需要有大量的实践，他们的能力在实践中能得到锻炼和提高，同时也能用自己的知识为企业作一些，企业永远是高等学校培养合格人才的训练基地，企业提供给高校的这种训练，能有效帮助高校训练学生的动手能力，操作能力、解决问题的能力、理论联系实际的能力、正确认识社会 and 了解社会的能力，迅速提升高校学生的 EQ 值。高校的教师进入企业，也能迅速地发现自己教学中的不足，向企业各级领导，向实践学到许多书本上学不到的知识。

（四）企业能为高等学校的教师提供横向研究课题

高等学校教师的研究能力必须接受到实践的考验，必须在实践中磨炼，企业中发现的许多问题可以提供给高等学校教师作横向课题研究，企业可提供部分的资金资助这些研究，研究的成果由高等学校和企业共享，既帮助企业解决了实际总是又帮助高校教师提升了研究能力，这种密切的关系是企业与高校的双赢策略。



二、企业与社会培训机构的协调

（一）培训机构为企业提供适时培训

图 14-9 高校大学生如何过渡到企业适用人才  
社会培训机构由于与企业关系密切，经常对企业经常调查，同时，社会培训机构拥有一群合格的师资队伍，能提供企业适销对路的培训。

表 14-1 是某培训机构提供企业的培训“菜单”

序号	项目	时间	地点
1	“WTO”与财务人	4 月份（4 天）	香港
2	实用管理技能培训	5 月份（2 天）	厦门
3	经济全球化与企业创新发展	6 月份（二周）	澳大利亚
4	如何当好人力资源部经理	7 月份（二周）	上海
5	公关能力的获取	8 月份（一周）	武夷山
6	谈判的技巧	8 月份（二天）	深圳
7	面试方法与技巧	8 月份（三天）	深圳
8	实用英语口语训练	9 月份（一周）	广州
9	有效沟通培训	9 月份（三天）	广州
10	团队协作培训	9 月份（三天）	上海
11	全面质量管理培训	9 月份（五天）	上海
12	生产运作培训	9 月份（三天）	青岛

13	如何激励员工	10 月份（三天）	青岛
14	绩效考核体系设计培训	10 月份（三天）	南京
15	营销战略与技巧	10 月份（三天）	南京

## （二）培训机构为企业提供一些新观念

社会培训机构还经常有针对性地向企业提供一些重要的新思想、新观念，用“小报”的方式发放到各企业单位，下面二则“观念灌输”就是重要的例子。

### 1、21 世纪职业经理人

#### （1）健康管理

微病、小病应看医生，以追求身体、心理和财务的 BMW 式健康，才能有条件为企业奉献心智才力。

#### （2）时间管理

将时间看成生命工程，分秒必争，以提升时间效益。

#### （3）工作知识

只有对事稳、准、狠、快的运作本领才是个人薪水的唯一捷径。

#### （4）科技管理

#### （5）顾客至上

对企业内外部顾客不断强化服务能力，以真心关怀和真诚感恩，来赢得其他部门的协助。

#### （6）团队精神

培养全员团队意识，让技术及素质较高的指导较差的，互利共生，互惠成长。

#### （7）人群关系

以润滑人性中的信心、热心、耐心、虚心、忠心感动他人，想办法给人利益点、安全感以获取人缘。

#### （8）乐观进取

#### （9）规律有恒

在没有业绩压力下仍能发挥最大潜能，爱企业、爱社会；爱产品、爱客户；爱同事、爱家人，坚持做个正直的成功者，绝不虎头蛇尾，三分钟热度。

#### （10）进修革新

十九世纪的文盲是不认字；二十世纪的文盲是不会用电脑；二十一世纪的新文盲则是不懂得再进修再学习的道理，严格执行自我规划的进修充电计划，日本三菱集团社会曾大胆指出：21 世纪企业经理人每天惟一的功课就是学习，才不会被潮流所淘汰。

### 2、职业兴趣类型与职业的匹配

表 14-2 职业兴趣与职业匹配表

兴趣类型	特征	匹配的职业
愿与事物打交道	喜欢同事物打交道，而不喜欢与人打交道	制图、勘测、工和技术、建筑、机器制造、出纳、会计等。
愿与人接触	这类人喜欢与人交往，对销售，采访、传递信息一类的活动感兴趣。	记者、推销员、服务员、教师、行政管理人员、外交联络等。
愿干有规律的工作	这类人喜欢常规的、有规则的活动，习惯于在预先安排好的程序下工作。	邮件分类、图书管理、档案管理、办公室工作、打字、统计等。
喜欢人事社会福利和助人工作	乐意帮助人，他们试图改善他人的状况，帮助他人排忧解难。	律师、咨询人员、科技推广人员、医生、护士等。
愿做领导和组织工作	喜欢掌管一些事情，希望受到众人尊敬和获得声望，他们在企事业单位中起着重要的作用。	行政人员、企业管理干部、学校领导和辅导员等。

喜欢研究人和行为	对人的行为举止和心理状态感兴趣，喜欢谈论人的问题。	心理学、政治学、人类学、人事管理、思想政治教育等研究工作以及教育、行为管理工作
喜欢从事科学技术事业	对分析的、推理的、测试的活动感兴趣，擅长于理论分析，喜欢独立地解决问题，也喜欢通过实验作出新发现。	生物、化学、工程学、物理学、地质学等。
喜欢抽象的和创造性的工作	对需要想象力和创造力的工作感兴趣，大都喜欢独立的工作，对自己的赏识和才能颇为自信。乐于解决周围的世界。	社会调查、经济分析、各类科学研究工作、化验、新产品等。
喜欢操作机器的技术工作	对运用一定技术、操作各类机械、制造新产品或完成其它任务感兴趣。他们喜欢使用工具，特别是喜欢大型的，马力强的先进机器，喜欢具体的东西。	飞行员、驾驶员、机械制造、石油、煤炭开采等。
喜欢具体的工作	希望能很快看到自己的劳动成果，愿从事制作能看得见，摸得着产品的工作，并从完成的产品中得到满足。	室内装饰、园林、美容、理发、手工制作、机械维修、厨师等。

### 三、企业与猎头公司的协调

#### （一）猎头公司已成为企业获取高级人才的“猎手”

猎头公司专门收集各类人才的信息，由于他们掌握大量关于人才资料，同时优秀的猎头公司基本上拥有人力资源的专家，能够熟练地应用各种测评工具并具备面试主考官的能力和丰富经验。这些人力资源专家帮助猎头公司准确地评价人才的价值和人才的特点，根据不同企业所需要的高层管理人员的特殊要求“猎取”适合的职业经理人。

#### （二）猎头公司是企业内部晋升人才的高级顾问

由于猎头公司长期与各类人才交往甚密，其信息全、判断能力强，可以为企业内部晋升高级岗位提供考官，因为这些考官多数为人力资源专家，又不涉及企业内部的“人情关系”，因此能够较公正准确地为企业内部晋升过程中“识才、选才”，有很多人可以适合这个岗位，但猎头公司帮助企业选出最合适的人。

#### （三）国外猎头公司的“从天而降”

国外猎头公司已经历相当悠久的历史，积累了许多经验，掌握了世界各国职业经理人的信息。目前我国对国外猎头公司基本上持排斥态度，但是他们却能“从天而降”，因为民营企业，国外在我国独资企业，均能接受国外猎头公司猎手的推荐，从而使国外猎头公司已经开始突围而进。

#### （四）我国本土化猎头公司异军突起

民营企业、外资企业对职业经理的需求越来越大，老板每天早上都拍着自己的额头说：“我上哪儿去找一个总经理。”因为可靠又有能力的职业经理人目前仍是稀有人才，因此，我国本土化猎头公司感觉到这个“市场”之广，开始招兵买马，向国外相关单位购置较前沿的测试工具。这支“异军”已经开始并向国外猎头公司挑战，他们的存在和发展已经使企业投资者们开始了对他们的重视。

#### （五）猎头公司的协调功能

- 1、客户提供招聘职位描述及人才要求；
- 2、面谈了解委托猎头招聘的详细情况；
- 3、为客户提供猎头建议书，以及猎头采用的方式和所需要的时间；
- 4、双方确认委托的详细情况后，签定猎头委托服务书；
- 5、启动猎头专家顾问小组进行人员的搜寻、面试、甄别等内容；
- 6、为客户提供猎头工作报告书以及推荐评语等资料；
- 7、合理安排客户和候选人面谈；
- 8、协助双方各类信息的沟通确认反馈信息；
- 9、协助企业办理录用人员；
- 10、提供保用期和相关的咨询服务。

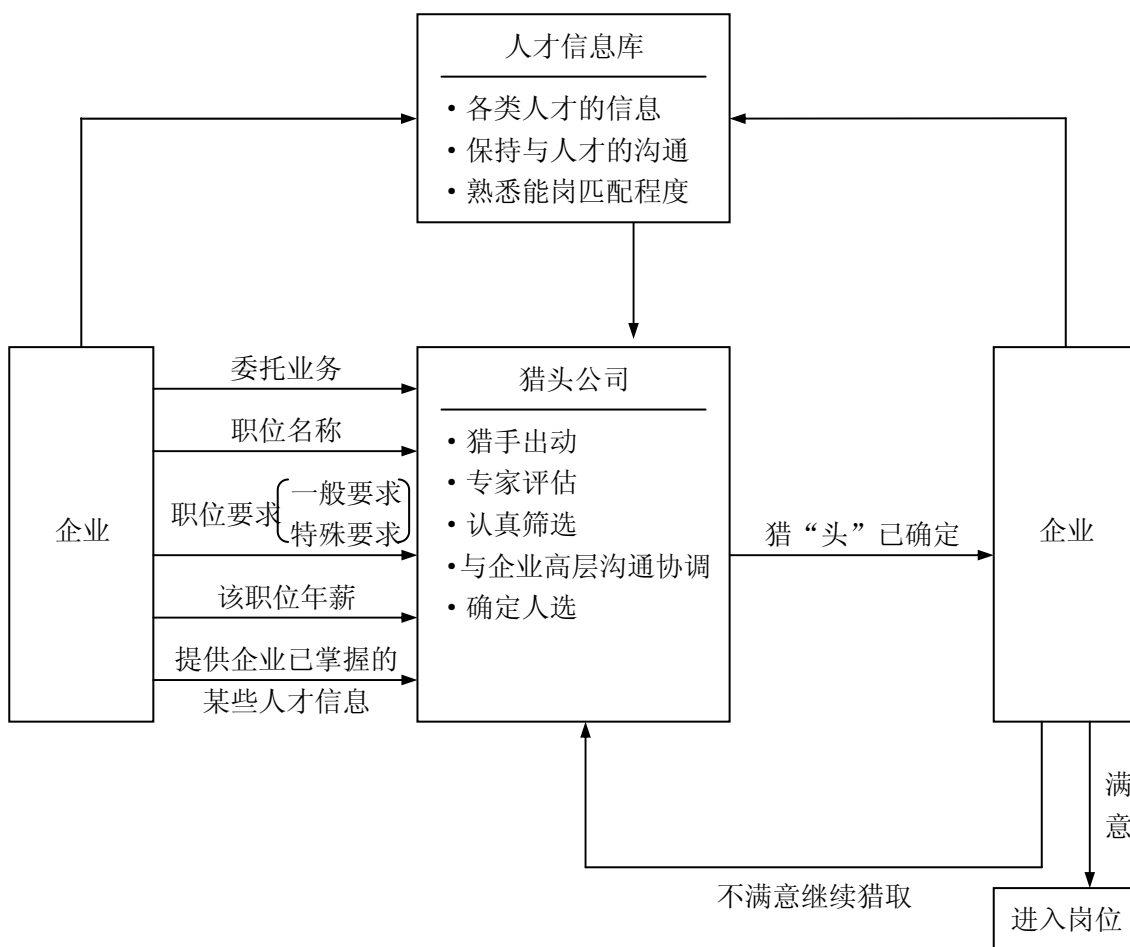


图 14-10 猎头公司的工作流程

#### 四、企业与人才市场的协调

##### （一）我国人才市场发展的状况

人才市场是生产要素市场的组成部分，而且是其中极其重要的一个组成部分。改革开放以来，我国的社会主义市场经济体系开始启动运转，其发端则首先是商品市场的发展。当商品市场，包括投资品市场和消费品市场逐步发育壮大并走向成熟之后，就必然地推动了要素市场的发育和发展。其中，对人才市场的推动更为明显，这具体表现为：对人才的需求激增、人才竞争日趋明显及手段多样、人才流动频率提高、人才市场中介机构诞生并开始初步运作，等等。

我国人才市场飞速发展程度与我国人才市场的特殊性分不开的。而人才市场的特殊性又源于我国劳动力市场的二元结构。一方面，在我国劳动力市场的较低层次，即普通劳动力市场，供给大大超过需求，就业的压力非常之大。另一方面，在劳动力市场的较高层次即复杂劳动力市场或人才市场，情况恰恰相反，总体上是需求大大超过供给。在劳动力市场内部的这二个层次中，人才市场是主导性的，首先，人才市场的开放与发展程度较高，这不仅由于人才本身的特点所致，也由于敞开人才市场不会引发大规模的失业或下岗问题从而影响经济与社会稳定。其次，人才市场的率先发展会带动普通劳动力市场的发展，因为，人才流动会带动商品流与资金流，人才流动会开拓新的技术和新的管理制度与方式，继而开拓新的就业领域。所以，我国人才市场的特殊性就在于，它是劳动力市场中率先发展并起引导作用的部分。

##### （二）人才市场的功能

###### 1、收集、发布人才供求信息

人才商品是一种特殊商品，其品质、规格、特征以及供求的联系均以信息的形式来反映。目前人才信息的传递方式主要有人才集市、广告、人才中介机构提供、行政渠道、熟人介绍等等。其中，前三种传递方式即市场化的人才信息传递方式已经在人才信息传递中占了大部分的份额，也是主要的信息传递方式。随着对人才信息需求的不断扩大与信息手段本身的发展，人才市场用信息技术对人才信息整理、分析、对

外发布和传递信息，以有偿服务的形式，带动信息市场活起来，使之成为人才市场提供服务。

## 2、人才交流集散

人才中介机构从中媒介人才流动，一方面吸引全国乃至世界范围的人才进入中介机构，再由其以交流、推荐、委派等形式向外发散，发挥其人才集散作用。实践人才中介这项工作不仅中介成功率高，而且取得的社会效益，人才效益尤为明显。随着经济方式由粗放型向集约型转变，对中高级人才需求力度不断加大，这一服务将极具潜力和发展的生命力，也将是各人才中介机构竞争最为激烈的阵地。

## 3、人事委托代理

人事代理工作是市场的功能服务及人才流动的重要基础。它包括流动人员档案管理、查询、鉴别、人事公证、党团关系挂靠、专业技术职称社会化评审、集体户口挂靠、代办社会保障、粮油关系代管和代理工作。建立流动人员党团组织，负责下岗失业转岗培训及再就业指导，对市、区、县三级失业基金管理和财务监督等，在现阶段户籍制度用工制度和社会保障制度改革不断深化的形势下，人事代理的基本功能和范围还将不断得到开发、完善。

## 4、人才培养

人才培养和技能开发趋向社会化和市场化。社会上各种类型的人才培训、功能开发都将以人才市场上的需要，特别是求职人员的就业前景为转移，企业人才培养和技能开发也将提高企业的生产效率和产品市场占有率为宗旨。积极开发成人教育岗位培训，加大专业技术人员接受继续教育的力度和深度，改变目前一般性的证书式继续教育，大力发展出国进修培训，以培养经济发展急需的人才。

## 5、人才社会化测评

评价是门科学，它是行为科学和心理学的有机结合，相互运用、相互补充，是近年来西方发达国家最流行的选用高、中层管理人员的重要方法。目前市场运用的主要方法有：情景模拟法、系统仿真、人工智能专家系统、心理测试、面试与笔试等六种，通过对个人技能、个性、心理、基本素质、发展前景等方面的测试评价对人才如何作出公正、合理、全面的评价，必须借助于科学的评价手段，从而为人才市场主体双方提供一个可靠的选择依据，达到合理配置人才的目的。

## 6、提供市场咨询，供求预测

对各类人才的供求趋势作出预测分析，并提供给客户。对人事政策及相关政策法规作出解释，公开收费价格，提高透明度。

## 7、进行薪酬价格调查，发布工资行情

人才流失与工资水平有很大关系，目前在中国还没有一套完整的系统的薪酬调查理论和现成的操作经验，缺乏市场工资价格水平依据，但外国投资企业愈来愈多，亟需要一个由政府支持的、权威的市场调查薪酬标准数据。安利日用品有限公司中国人力资源总监张玉珠就提出，在实践中，人才市场应该有一个均衡的人才工资价值尺度。所以市场工资的调查应该是专业的、公正的、开放的、有代表性的。对人才流动起到调节、平衡作用的。

### （三）加强人才市场协调能力的对策分析

要使人才市场主体到位，最主要的工作有二：一是实现人才的信息化。实现人才的信息化，人才的供求双方都能比较容易、比较经济地获得人才市场的有关信息。而且，这种人才市场信息必须是信息面广、准确性高、更新速度快。所谓信息面广，即人才市场信息的容量要大。在范围上，要包括国际信息和国内信息；在涵盖上，要包括人才的质量、结构、价格、预测和供求等信息；在种类上，要包括人才的层次、门类、行业等分布和配置的信息。所谓信息的准确性高，是指信息的来源可靠，信息的误差小。所谓信息的更新速度快，即信息能及时反映变化了的人才市场情况，更新过时的信息，有了全面正确的信息才能够为人才市场机制的运转打下基础。二是实现人才的社会化。人才的社会化，体现在一方面要解除人才对单位的行政附属关系，变人才的“单位使用权”为“社会使用权”；另一方面，要深化用人单位的人力资源管理体制，深化企业制度改革，创造人才的社会需求及其行为。人才的市场配置以人才流动为前提。在传统的计划经济体制下，人才的投资配置均由单位包下来，其住房、养老、医疗等福利或保障也由用人单位承担。这样，用人单位对人才就具有所有权，而人才不得不对单位形成行政性的附属关系。因此，一旦人才想流动，用人单位可以追回人才投资，从而阻碍人才的流动。在这种情况下，当然没有人才市场供给方的主体地位和主体行为。改革应当使保障社会化，住房商品化，人才投资多元化即用人单位与家庭、社会共同投资。逐步分离人才对单位的行政附属关系，使人才成为社会的人才或社会的财富，使人才具有对单位的选择权和流动权，确立人才市场供给方的主体地位。

### （四）健全人才市场的外部条件

#### 1、社会保障制度

人才作为特殊的生产要素，主要表现为人才的能动性。人才既要求得发展，又要求得稳定和安全。人才市场机制的建立，为人才竞争与人才发展提供了广阔的空间，但在另一方面，处于激烈的竞争中的人才，又特别需要社会保障制度为他提供稳定和安全的需要，让他免除后顾之忧。人才市场越发达，人才市场竞

争越激烈，风险越大，对社会保障的需求则越强烈。

## 2、人才市场活动中的仲裁机构及其作用

人才市场活动是十分复杂多变的。有许多够不上采取法律手段予以解决的矛盾，就需要仲裁，仲裁的量往往很大，需要仲裁的面也很广。但目前，人才市场活动仲裁的范围，仅限于人才流动中所产生的纠纷或矛盾，此外的问题则不予仲裁。这样，有许多人才市场活动中的实际问题，如人才工资报酬不合理的问题、人才投资费用的合理负担问题即人才投资费用由单位与个人分担的比例及其收益的分割问题、人才歧视问题等，成了够不上法律解决又不予仲裁的真空地带，为人才市场活动的正常开展带来了负面影响。因此，有必要完善人才市场活动的仲裁机构及其仲裁的形式、范围和方法为人才市场的健康运行创造条件。

## 本章小结

企业不能脱离它的环境而存在，企业的外部协调不仅包含与同行业企业的关系，企业产品上端和下端的关系，更重要的还有与政府相关部门、高校和社会其他组织的关系。从人力资源的角度出发，本章对于生产流程的上下端和销售竞争的同行业企业的协调忽略不提，重点研究与政府和社会其他组织的协调。企业与政府的人力资源协调包含与劳动保障部门、司法部门、人事部门等，与社会组织的协调包含与高等院校、培训机构、猎头公司、人才市场、社区就业机构等。企业的外部协调是保证企业健康运转的关键，它不仅在人力资源进入的端口上要有高等院校、猎头公司、人才市场的支持，在人力资源运行中要有培训机构、司法部门、人事部门的支持，而且在人力资源的退出企业的端口上需要有劳动保障部门、社区和其他社会保障机构的支持。这些外部的协调使企业能获得良性循环和获得健康发展。

## 复习思考题

- 1、为什么说“人一境”关系理论是企业外部协调的新理念？你认为企业外部协调系统应由哪些关系构成？
- 2、猎头公司是国外获取高级管理人才和高级专门人才的主要途径，但目前在中国猎头公司仍然不能成为获取高级人才的权威机构，请你结合我国的国情，分析猎头公司在中国成长缓慢的原因。
- 3、我国的人才交流中心、人才市场和企业经营者评价机构三者有什么关系，有什么区别？你认为我国企业家的职业化和市场化进程缓慢原因何在？
- 4、企业与高等院校的协调包含哪几个方面，你认为高等院校对企业的重要性是否是企业输送各类人才？高等院校对企业的帮助还有哪些？
- 5、培训机构的培训功能包含哪些方面，如何使培训机构有效地影响再就业工程？

## 开放式讨论

### （一）案例背景<sup>77[3]</sup>

80年代初，美国汽车工业开始把市场份额输给了国外进口车。美国公众们也开始相信，日本车无论在质量、可靠性及价值上都比美国好。因此，随着市场份额的继续缩小，美国汽车成品的库存量终于超出了可以接受的界限，这个问题导致了美国汽车工业大规模的裁员。

美国通用汽车公司（General Motors）和联合汽车工人工会（the United Auto Workers, UAW）都在这场“日本入侵”中受到了严重打击。利润下降使通用汽车公司开始关闭它的许多工厂；UAW 工会成员人数也在这个阶段减少了。

为了应对日本的挑战，通用汽车公司董事会主席罗杰·史密斯（Roger Smith）宣告土星公司（Saturn Corporation）成立。土星公司的目标是生产高质量、价格合理的汽车，以便夺回已被日本占领了的市场份额。史密斯意识到，为了达到这个目标，土星公司的管理策略及实践需要与通用汽车的其他工厂所使用的传统管理方式有所不同，而且，土星公司要取得成功，就必须在劳工工会与管理层之间建立起独特的合作性关系，以取代传统的对抗性关系。

第一步就是成立由通用公司管理层及 UAW 的相应人员所组成的可行性研究团队。该团队对世界范围的管理实践都进行了研究，从而找出最适合土星公司需要的实践。每一个问题都得到了考察，双方都没有对研究议题的范围作出限制，更没有哪一种观念因为被认为过于偏激而被搁置。

工会管理层团队最后制定出了一项对雇员和雇主需要都兼顾的管理策略，即促进团队工作、鼓励公开沟通的策略。这个策略使得团队成员有权参与与切身利益相关的问题的决策。具体地说，土星公司和 UAW 达成的工作协议规定，双方在以下方面形成共识：①承认组织中每一个人的需要；②允许工会代表全面参与决策；③使用一种共识决策过程；④在适当的情况下，把职权及决策下放到工作单位；⑤允许整个组织

<sup>77[3]</sup> 根据《人力资源管理—获取竞争优势的工具》，[美]劳伦斯 S.克雷曼著，机械工业出版社，1999 年 9 月第 1 版。P<sub>308</sub> 改编而成。

内信息的自由流动。

由于美国适用公司管理层与美国联合汽车工人工会的外部协调，土星公司终于夺回了竞争优势，工人们的努力工作和积极参与管理使土星公司的质量被确信为是同类产品中最优的。

## （二）讨论题

1、在美国，企业的外部协调系统更多是与工会联盟组织的协调。土星公司与全美汽车工人工会达成的5个方面的共识，为什么会极大地推动了土星公司的发展，并使土星公司最终夺回了它的竞争优势？

2、当产品的竞争十分激烈时，有哪些因素会直接影响企业的竞争优势？

3、你认为美国的外部协调系统的构成和中国的外部协调系统的构成有何显著的不同？这些不同是在未来的发展中会发生哪些变化？

## 角色模拟练习：专业人力资源管理顾问咨询公司的进驻

通过对本章主要内容的学习，应该对人力资源部门及其人员的外部协调范围、特点及其方式等有了更准确的认识。在这个练习中，参与者要根据对外部协调的了解，详细描述一下为顺利开展人力资源管理工作中所必须进行的外部协调，真实地展现外部组织进入组织内部时，人力资源管理是如何应对的。

朝发股份有限公司（以下简称朝发公司）主要从事汽车零部件的生产与销售，自1991年成立后，由于强大的技术与成本优势，其产品很快在市场上畅销，企业效益一直不错。但自97年以后，随着市场竞争加剧，成本不断攀升，关键岗位员工因待遇低纷纷跳槽，无竞争力的薪酬根本吸引不到高素质应聘者，管理水平落后，产品品质下降，该公司效益连年下滑。

朝发公司总经理李立维通过别人推荐，找到一家专业人力资源管理顾问咨询公司（以下简称咨询公司）的总经理曹英培，希望曹英培带领他的咨询团队进驻朝发公司，对公司的现状进行管理诊断，构建一套高效实用的人力资源管理系统，以提高员工素质和管理水平，改进产品，重现辉煌。经过多次协商，就合作内容、费用、双方各自的权利义务等达成一致，双方签定了人力资源管理商业咨询合同。

于是按照合同规定，该咨询公司先派6位咨询师刘天勤（项目组执行组长，组长为曹英培）、关地童、张仁意、赵田顺、钱佛海、孙黎明进驻朝发公司开展前期工作。朝发公司派出以公司党委书记陆镇霆为组长、人力资源部经理郭美娜为副组长的协调小组配合6位管理顾问工作，其组员还包括人力资源部其他5位员工席瑞、王晓萍、迟爱民、殷为国、邓华。在第一天的预备会上，刘天勤向陆镇霆提交了工作计划，包括咨询团队拆成6组，分别与公司6位部门经理单独面谈；之后6位咨询师各自到所负责部门进行员工一对一对面访谈；根据访谈实录，设计员工调查问卷，并在发放前召开员工大会进行说明；提交综合访谈情况与员工调查结果的现状分析报告时，曹英培带领1位高级咨询师薛企祥与朝发公司以李立维为核心的高层管理者进行沟通、一对一面谈；提交人力资源管理系统方案之后，刘天勤等6人负责与人力资源部6位员工一起推进方案运作。

参与者可分组进行练习，一般以每组16人为宜，可被指定为A组、B组、C组……。在A组中，8人扮演朝发公司的李立维、陆镇霆、郭美娜、席瑞、王晓萍、迟爱民、殷为国、邓华，为A—1小组；8人扮演咨询公司的曹英培、薛企祥、刘天勤、关地童、张仁意、赵田顺、钱佛海、孙黎明，为A—2小组。

首先，扮演—1小组角色的参与者分别列出自己认为咨询公司进驻之后必须做哪些协调工作，并按照这些协调对合同执行的重要程度（最高分5分，最低分1分）顺序排列；如果协调不力，会给双方的合作带来什么影响；在首次合作的协调中，应当注意哪些问题；时间控制在10分钟以内。

与此同时，扮演—2小组角色的参与者分别列出自己认为进驻朝发公司之后必定需要的协调有哪些，需要对方如何配合；如果协调不力，会产生什么后果，应当如何补救，并按照这些协调对合同执行的重要程度（最高分5分，最低分1分）顺序排列，时间控制在10分钟以内。

然后，所有的一1组与一2中分别集中起来，找出一1小组一致认为咨询公司进驻以后应开展的那些协调工作；找出一2小组一致认为进驻朝发公司以后需要那些协调；如果难以同一，可利用加权平均的方法；时间控制在5分钟以内。

再后，各组就—1小组和—2小组提出的朝发公司与咨询公司必须开展的协调进行汇总，讨论，找出两个小组共同认可的那些协调，提出双方在协调时应该注意的问题；以及在协调失误时，应采取的补救措施；时间控制在10分钟以内。

接着，各组派1名组员向所有参与者报告讨论结果，包括朝发公司与咨询公司必须在哪些方面进行工作协调，协调时应注意那些问题，协调不当时应采取哪些措施等内容；时间控制在3分钟以内/人。

之后，所有参与者对各组代表的口头报告进行评价或补充，时间控制在2分钟/人。

最后，各组根据讨论结果与其他人的补充意见，形成较为全面完善的关于朝发公司与咨询公司外部协调分析的书面报告，并在规定时间内提交给指导者。

本练习的结果是较为全面地描述被聘请的专业人力资源管理顾问咨询公司进驻企业，可能需要与人力资源部开展哪些方面的协调，并针对这些协调提出相应的工作方法；以及在协调不力的情况下，可能会产

生的问题及其后果，特别是在此情形下应采取的补救办法。通常，组织很难知道外部组织对自身协调工作的真实看法，而本练习就提供了这样一面难得的“镜子”，通过参与者对协调一方设身处地的角色扮演，让所有参与者对外部协调工作的实施及其效果做正反两个方面的深入思考，而不是像通常那样，无法获得来自于对方的充分信息。

## 第十五章 人力资源的跨文化管理

### 本章重点：

- 跨文化管理的界定
- 跨文化差异的处理模式
- 跨国企业的跨文化冲突及协调
- 同一母国跨文化冲突及协调
- 价值观的协调是最重要的协调

### 第一节 跨文化人力资源管理的概念

#### 一、跨文化人力资源管理协调

##### （一）文化的界定

“文化”这一术语起源于社会人类学。在学术界有许多专家和学者都从各自不同的研究领域对“文化”这一术语下不同的定义或做过这样或那样的解释。文化是知识、信仰、艺术、道德、法律、风土人情、价值观以及人体内因素的和后天获取的所有能力的总和。李宗桂先生在其所著的《中国文化概论》一书中是这样给文化下定义：文化是代表一定民族特点的，反映其理论思维水平的精神风貌、心理状态、思维方式和价值取向等精神成果的总和。

##### （二）跨文化的界定

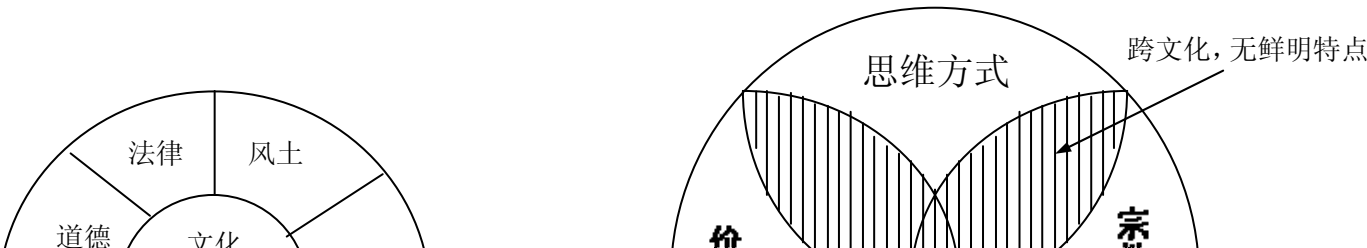
跨文化(Inter-Cultural)又叫交叉文化(Cross-Culture)，是指具有两种不同文化背景的群体之间的交互作用和影响。当一种文化跨越了在价值观、宗教信仰、思维方式、语言、风俗习惯以及心理状态等方面与之不同的另一种文化时，我们就称之为跨文化。通常，跨文化企业是由来自不同文化背景的、存在跨文化差异的员工所组成的，并往往跨越了地域、民族、政体、国体的跨文化经营管理的经济实体。

##### （三）跨文化的人力资源协调的概念

所谓跨文化的人力资源协调就是指与企业有关的不同文化群体在交互作用过程中出现矛盾和冲突时，加入对应的文化整合措施，有效地解决这种矛盾和冲突，从而极大提高人力资源的整体协作水平，实现人力资源的最优配置。

##### （四）跨文化的人力资源协调构成要素

- 1、跨文化人力资源协调的主体是企业，可以是跨国企业，也可以是跨地区的企业；
- 2、跨文化人力资源协调的对象，乃是具有不同文化背景的群体，这些群体有可能来自企业外部，如东道国政府部门、民族、人才中介机构、社区等；
- 3、企业内部也有跨文化的协调，如管理者、员工等；
- 4、跨文化的人力资源协调实质是一种管理活动，研究在交叉文化条件下出现文化冲突时，如何提高人力资源的整体协作水平，实现人力资源的最优配置；
- 5、跨文化的人力资源协调的目的，就是不同文化差异群体在相互作用、影响过程中出现矛盾和冲突时，从矛盾解决和文化协调中找到最有效的人力资源管理模式，实现人力资源的最优配置。



## 二、文化差异与差异层次

### （一）“文化差异”的主要体现

#### 1、价值观的差异

价值观是人们对客观事物的意义和重要性的总评价。这种评价使个人行为带有稳定的倾向性，每一种文化都有其特定的价值观，支配着人们的行为，影响着人们对事物的看法。不同国家的人们在价值观上的差异往往会使跨国公司的管理人员感到困惑和不解。另一方面，来自不同国家或不同民族的跨国公司管理人员价值观的不同也使得其个人在经营管理、决策方式上存在着很大的差异。

#### 2、传统文化的差异

不同国家、不同民族的历史、文化传统是造成文化差异的重要因素。一般来说，具有悠久历史传统的国家的人们在思想上会比较保守，在行动上害怕冒险，寻求稳定。这样性格特征的职员不愿意变换工作、改换新环境，他们寻求比较有安全感和稳定的职业。而相反的，历史短暂的国家，尤其是由各国移民所组成的国家，受背井离乡的移民文化的影响，人们富有冒险精神，有着强烈的创业致富的要求。这种性格特征的职员不安于现状，不断地开拓新的领域，为了寻求更好的工作、更大的机会而流动。

#### 3、宗教信仰的差异

每一种文化中的人群似乎都受到一种特定的超自然力量的影响，这可以从他们不同的宗教活动中得到验证。世界上大多数的人都有某种宗教的信仰，尊重不同的人所具有的不同的宗教信仰，有助于培养相互间的信任和理解。

#### 4、种族优越感

由于各国经济发达程度的不同和各个民族历史时间的差异，使得一些人认定一个种族优越于其他种族，认为自己民族的文化价值体系比其它民族的价值体系优越，这是形成跨文化差异的重要主观因素。带有这种种族优越感的跨国公司的管理人员，由于对自己的生活方式、思维方式和管理方式过分自信。在行动上就会显得较主观和霸道，就很难跟其他文化背景的人进行沟通，他的行为必然就会遭到对方的对抗和抵制。

#### 5、语言和沟通障碍

语言及语言所代表的文化价值是一个民族精神的体现。不同语言及其表达方式的不同，也同样是跨文化差异形成的原因。对对方语言的不了解造成了沟通上的障碍，很容易导致沟通上的误会。

### （二）跨文化差异的三个层次

#### 1、跨文化企业所在国家（民族或地区）的文化背景差异

这是跨文化差异的宏观层面。此层面的研究通常是以国家为单位，因而具有典型性和分明性。这一层次的跨文化差异还应包括双方母地区、母城市的文化背景差异。最典型的如港资企业、台资企业、中资企业，这些企业中的员工都来自中华民族，可是由于历史的原因，香港、台湾、大陆之间的文化内涵已大有不同。此外即使同是大陆的员工，由于中华人民共和国的多民族性和地域广阔性，汉族与少数民族的员工、东西部员工之间均存在程度不等的文化差异，从而成为跨文化人力资源协调不得不面对的挑战。

#### 2、跨文化企业自身特有的企业文化差异

这是跨文化差异的中观层次。跨文化企业作为各种组织文化的聚集，例如，通过收购和合并，企业发展出多种多样的海外子企业，尽管企业总部的运作对其子企业的组织文化会产生重大影响，但是海外的分企业也向总部输入文化，也影响着总部的文化。

#### 3、跨文化企业内部的个体文化差异

它是跨文化差异的微观层次。任何不同的两个个体身上都可能存在跨文化差异，这主要是由于不同的个体有着不同年龄、性别、工作态度、教育背景、宗教信仰、工作方法、技巧和经验。如年长者和年轻者、男性和女性、上级和下级、不同部门的员工之间就存在着文化差异。

## 二、跨文化差异的诊断模型

目前，理解跨文化差异的两个最为流行的模型是克鲁克霍姆（Kluckhohn）和斯查德彼克（Strodtbeck）的价值取向模型和霍夫斯泰德（Geert Hofstede）的文化分维模型。

### （一）克鲁克霍姆（Kluckhohn）和斯查德彼克（Strodtbeck）的价值取向模型

该模型从文化必须通过形成适当的价值观系统而要加以解决的五个基本问题入手，也就是，每种文化都通过形成价值观来解决每个问题。

#### 1、人的本性

文化价值观将人们分成本质是善还是恶，是可以改变的还是不可以改变的。在一个认为人性本恶的社会，社会团体（教育、宗教、政府、企业）的责任是控制这些恶的繁衍。

#### 2、人与自然的关系

文化形成人们对自然环境的价值取向。在此方面的价值取向可能包括主宰自然、与自然协调以及屈服自然三种。大多数的西方文化假定人可以主宰自然，例如在美国，科学家们能够在不同气候和不同环境下培植遗传工程植物，以此来满足消费者的需要。他们的假定是如果自然做不到，“我们能够做到”。相比之下，日本人更喜欢吃最应季的蔬菜和水果，在他们的饮食偏好中，他们更倾向于寻求与自然生长季节相和谐。

#### 3、时间的观念

文化对于时间可以有过去、现在和将来三种取向。过去取向文化强调传统、炫耀过去；现在取向文化倾向于只争朝夕地生活，几乎不做明天的打算，有些社会甚至没有词汇来描述那怕只是将来一小段时间之后要发生的情况或事件；在未来取向文化的社会中，人们相信他们今天所做的一切将来会得到回报。

#### 4、做事方式

在人们的做事方式上，文化可以分为“存在型”和“实干型”。人们对于当前的情况做出自然的富有感情的反应是“存在型”文化的特征；而在“实干型”文化中，人们强调行动和通过努力把事情做完。

#### 5、人际关系

文化必须以可预期的方式架构人与人之间的关系，这包括三个方面：个人、群体和等级关系。前两个方面强调的是个人还是群体主导社会关系。美国文化可能是个人主义色彩最浓厚的文化，相比之下，多数亚洲社会更强调群体，你的家庭、毕业的学校、所在企业以及所属工作团队都会确定你的特征以及社会地位。人际关系的第三个方面强调对等级关系的文化考虑，或强调人们之间或群体之间的地位差别。英国的个人主义的价值观几乎与美国一样，法国是中等程度的个人主义，日本是三者中最具群体取向的国家。

### （二）、霍夫斯泰德（Geert Hofstede）的文化分维模型

霍夫斯泰德是著名的荷兰跨文化研究专家，他是基于工作目的上存在的价值观和信念差异来建立其模型的。他主要通过美国 IBM 公司的综合性问卷调查，总结出了在不同的国家和民族文化中差别最大的五个维度：

#### 1、权力距离（大 / 小）

权力距离是指社会对权力在社会或组织中不平等分配的接受程度。研究表明，美国、澳大利亚是低权力距离的国家，员工能够比较平等地参与对上级和同事的绩效评价，而不必受到权力和权威的干扰；而中国文化具有高权力距离的特征，员工对上级和权威的尊敬，甚至带有畏惧感。

#### 2、不确定性避免（强 / 弱）

不确定性避免是指一个民族对所生存的社会感到无把握的、不确定的或模糊的情景威胁时，试图以技术的、法律的、宗教的方式来避免不确定局面的发生。每个民族对不确定性的避免程度，都有显著的强弱差异。美国、加拿大等是不确定性回避低的国家，表现为敢冒风险，鼓励创新；而中国的文化传统则是不确定性回避高的国家，表现为因循守旧、惧怕竞争、墨守成规、害怕变革的消极性。

#### 3、个人导向性（个人 / 集体）

这个文化维度主要是指人们对待集体和个人的关系，即重视集体还是个人。与欧美文化的个人主义特征相对应的是，欧美企业不大赞成在工作单位结成人與人之间的亲密关系；而中国文化强调群体至上，重视“人和”，注重人与人之间的关系，极力避免冲突。

#### 4、阳刚性（刚 / 柔）

阳刚性表明一个国家、民族在自信、工作、绩效、成就、竞争、金钱、物质等方面占优势的价值观。阴柔性则是指在生活质量、保持良好的人际关系、服务、施善和团结等方面占优势的价值观。

#### 5、利益导向性（长期 / 短期）

这个维度表明一个国家/民族持有的对待长期利益或近期利益的价值观。具有长期导向的国家/民族较注重对未来的考虑，以动态的观点来观察事物，注重节俭和储备，作任何事都留有余地；而短期导向的国家/民族着重眼前利益，注重对传统的尊重和对社会责任的承担。

文化分维系统作为跨文化企业管理的重要工具，可以为企业提供分析不同文化背景员工、客户和其他与企业有关的个人或群体文化取向的方法，使企业能够掌握不同文化群体的文化特点，从而在企业管理中尽量避免文化冲突和矛盾。

三、跨文化差异所带来的冲突及其处理模式

(一) 跨文化差异所带来的冲突

1、从企业内部看，企业从事跨国经营活动时，往往为了实现其本土化的目标而招聘了来自东道国的人员进入企业，特别是一些全球性扩张的跨国企业，其内部成员往往来自多个国家和地区，这些人员由于各自所处的文化环境的不同，从而导致了他们拥有各自不同的文化背景，这就必然在企业内部造成了文化冲突，这种文化冲突包括了企业成员之间的文化冲突和来自企业成员的文化与企业原先文化之间的冲突。冲突可能来自于价值取向不同、宗教信仰的不同、风俗习惯的差异、语意翻译及表达上的误解等。

2、从企业外部看，企业从事跨国经营活动进入东道国后，会受到来自东道国外在文化环境的影响，这种文化环境(包括有关政府机构、政府所颁布的有关法律和法规、中介组织、有关团体等)会在某些方面与企业原有的企业文化产生冲突。文化冲突的结果往往会导致跨国企业遭到来自企业内部和外部两方面的打击。

(二) 跨文化差异的处理模式

解决跨文化差异所带来的冲突和矛盾，一般有以下三种模式可供选择：

1、凌越模式

所谓凌越是指组织内一种文化凌驾于其他文化之上而扮演着统治者的角色，组织内的决策及行为均受这种文化支配，而其他文化则被压制。该种方式的好处是能够在短时期内形成一种“统一”的组织文化，但其缺点是不利于博采众长，而且其他文化因遭到压抑而极易使其成员产生强烈的反感，最终加剧冲突。

2、折衷模式

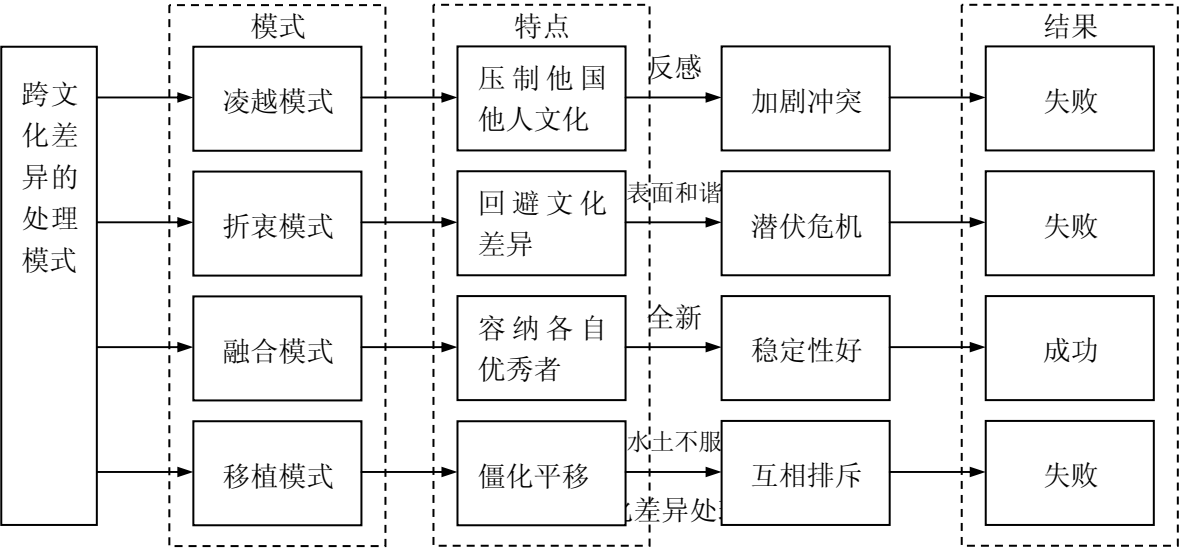
所谓折衷是指不同文化间采取妥协与退让的方式，有意忽略、回避文化差异，从而做到求同存异，以实现组织内的和谐与稳定，但这种和谐与稳定的背后往往潜伏着危机，只有当彼此之间文化差异很小时，才适应采用此法。

3、融合模式

所谓融合是指不同文化间在承认、重视彼此间差异的基础上，相互尊重，相互学习，相互协调，将各方自身先进、优秀的文化融入吸收进来，从而形成一种你我合一的、全新的文化，这种统一的文化不仅具有较强的稳定性，而且极具“杂交”优势。

4、移植模式

所谓移植是指简单的文化移植，土地不同了，但“文化”的树仍在，这种移植容易产生“水土不服”和文化的排斥。



第二节 跨国企业的跨文化管理

一、跨国企业人力资源协调的复杂性

(一) 跨国企业中雇员的类型多，文化层次繁杂

跨国企业雇员来自不同的国家。当地员工来源于业务单位（如工厂、销售机构等）所在的东道国，被称之为东道国公民（HCN）；外派人员来源于跨国企业业务所在国之外的其他国家；来自母国的海外雇员被称为母国公民（PCN）；既不来自东道国也不来自母国的海外雇员被称为第三国公民（TCN）。通常，母国和第三国海外雇员一般属于管理雇员和专业雇员，而非低层次的劳动力。

（二）跨国企业人力资源协调方式必须是立体的

一个有效的国际人力资源管理体系既包括公司范围内的人力资源管理政策与程序，也包括适应不同国家与地区的人力资源管理政策和程序。甚至对跨国公司而言，通常需要调整公司的人力资源管理方式，以适应东道国的传统、国家文化和社会制度。当涉及到非管理职位的雇员时，调整人力资源管理政策更是具有特殊的必要性。这些雇员很可能是东道国公民，他们更可能期望跨国企业的人力资源管理方式符合当地的传统。将不适当的人力资源管理方式强加给东道国公民，就可能带来触犯当地文化标准和价值观念的风险，甚至可能导致违法的行为。

（三）跨国企业人力资源协调过程会遇到“地雷”

不同国家的雇员都习惯于自己国家的文化和人力资源法律，有时一句简短的问话可能就犯了“禁”。在处理人际关系过程中，西方的人力资源法律处处有“暗礁”，东方的文化习俗处处有“地雷”，如果处理不当，不是触礁，就是踩地雷。

（四）跨国企业母国雇员会比他国雇员更具优越感

优越感产生于这些雇员与高层管理人员来自同一国家，而公司的主体文化和管理方式也是他所通悉的，自然滋生的优越感使协调工作更显复杂性。

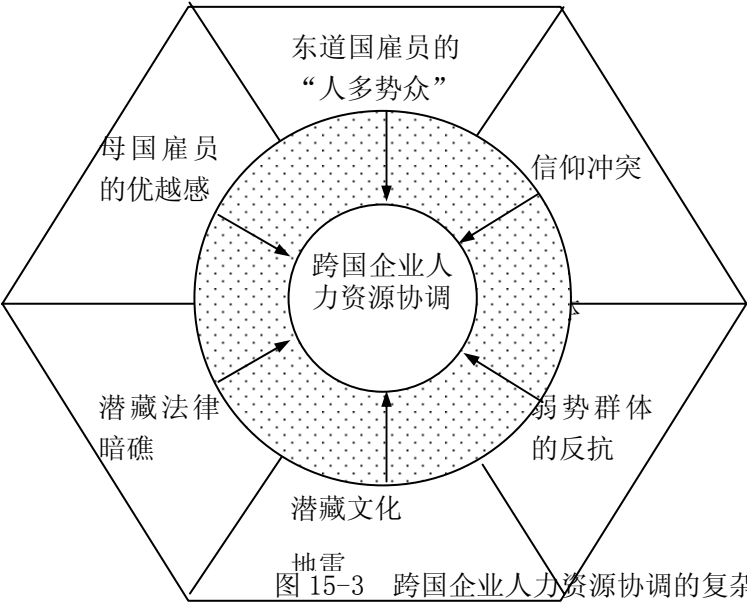


图 15-3 跨国企业人力资源协调的复杂性

二、跨国企业面临的跨文化冲突的表现

（一）不同民族性格、不同思维模式直接导致文化冲突

传统文化是民族文化的深层积淀，它溶入于民族性格之中，使各民族表现出不同的个性。民族的责任、个性与人性的冲突，往往构成跨文化沟通的困难。例如，日本民族素有喜欢使用“YES”（可以）的习惯，说“NO”（不行）在日本人心目中是无能的表现，同时也是非常不礼貌的。因此，他们在商务谈判中即使对于不同意或不能办到的事项也频繁使用“YES”，使他国谈判者不能了解他们的真正意图。思维模式是民族文化的具体表征。例如，西方人实证主义的思维模式与东方人演绎式的思维模式，常常是企业跨文化管理中构成冲突的原因，使企业管理者不得不予以注意。

（二）不同行为模式导致文化冲突

行为模式是民族文化的外显形式，它以固定的结构，在相同相似的场合为人们所采用，成为群体表达认同的直接沟通方式。不同民族文化造成不同的行为模式。在相同的环境中，不同的行为模式会表现出很大的冲突。如一个中美合资企业，是由中方母企业拿出一部分资产和美方成立的。中方母企业专门针对合资企业建立了一个开发企业，下设十多家具有独立地位的分企业，让它们为合资企业进行配套服务。尽管合资企业在选择配套服务的操作上，采取公开招标的形式，但中方经理人员不管开发企业是否具备条件，常常会优先考虑开发企业。这就导致合资企业的成本增加，质量下降。外方经理对中方经理的这种“肥水不流外人田”的举动十分不满，坚决主张择优中标，中外方经理矛盾越来越大。中方“肥水不流外人田”的行为模式，正是造成这种跨文化冲突的原因。可见，充分认识不同民族的行为模式，有助于调和和避免

跨文化的矛盾。

（三）对文化意义符号系统的不同理解导致文化冲突。

不同的文化采用不同的符号表达不同的意义；或者符号虽然相同，表达的意义却迥然不同。美国的一家企业在英国大力推出一种药品，但在英国几乎无人问津。因为这种药品的包装盒上注有“打开盖后，请按下底部”的字样。这句说明文字在美国无伤大雅，但对英国人来说，俗语中的盖子指上半身，底部指屁股，所以，此话的含义颇为色情和滑稽，因而该药品在英国无人问津。这便是对符号意义的不同理解所造成的文化冲突。

（四）语境障碍导致文化冲突

语境即语言环境，它是文化意义符号得以理解的环境。语境是意义符号所包含的信息的一部分，它使意义符号完整地表达不同的意义。在相同意义符号中，人们的文化背景不同，会对意义符号赋予不同的语境而加以理解。索尼的盛昭夫曾举例说，我经常对助手说：“不要信任任何人”。如果助手是日本人，他理解这句话不是不相信别人，而是说办一件事绝不要相信别人会完全按照你的意图办，不要把你应完成的任务的责任加之于他人。如果助手是美国人，他会认为这句话的意思就是对任何人都不要相信，包括政府、企业、经理、丈夫或妻子。同一句话产生不同的理解，是因为日本人和美国人处在不同文化造成的语境中。企业在跨文化的沟通中，采用同样的指令，会对不同国别和民族的员工产生不同的效果，这给企业管理带来不少麻烦。

（五）政治体系不同导致文化冲突

不同国家的政治体系有其特殊性质，信奉特殊的价值观，企业产品有时会无意中冒犯某种政治价值观而受到抨击和抵制。欧洲的某个软饮料企业，商标是六角星图案，与以色列的国旗图案相似，这就大大激怒了一部分阿拉伯消费者。虽然企业解释说，这些六角星不过是一种简单的装饰，但这些阿拉伯人却认为，它反映了这家企业具有支持以色列的情感，最后这家企业不得不收回所有产品，重新制造包装。

（六）不同的宗教信仰导致文化冲突

最著名的例子，莫过于东印度企业在 18 世纪时，把涂有猪油蜡的子弹发给印度士兵，而发射这些子弹前必须先咬掉子弹上的蜡。印度士兵大多数是印度教徒和伊斯兰教徒，他们认为英国政府发这种子弹给他们，是对他们宗教的严重侮辱，因而奋起反抗，掀起了印度独立斗争的序幕。而东印度企业也因为这个小小的失误，失去了在印度实行垄断贸易的权力。

### 三、协调跨文化冲突的重要性

（一）文化冲突产生“非理性反应”

文化冲突影响了跨国管理者与当地员工之间的和谐关系，这使得管理者也许只能按照呆板的规章制度来控制企业的运行而对员工更加疏远。与此同时，员工则会对工作变得更加不思进取，管理者的行动计划实施起来也会更加艰难，结果是双方都不可能有所作为，他们之间的社会距离也会进一步加大，必然也将影响彼此间的沟通。当这个距离大到一定的程度，自上而下的沟通就会中断。结果是管理者无法了解真实的下情，企业的管理将变得更加困难，双方的误会也会越来越深。管理者如果不能正确理解不同的文化存在差异，就可能会对来自不同的文化背景的员工采取情绪化或非理性的态度。这种非理性的态度很容易招致员工的非理性报复，结果是误会越来越多。矛盾也越来越深，对立与冲突更趋剧烈，后果不堪设想。

（二）文化冲突导致市场机会的损失

由于人们的不同价值取向，必然导致不同文化背景的人采取不同的行为方式，而同一企业内部便会产生文化冲突。随着跨国企业经营区位和员工国籍的多元化，这种日益增多的文化冲突就会表现在企业的内部管理上和外部经营中。

（三）文化冲突导致工作低效率

在内部管理上，来自不同国度的员工有着不同的价值观、不同的生活目标和行为规范，这必然会导致管理费用的增大，增加组织协调的难度，甚至造成组织机构低效率运转；在外部经营中，由于文化冲突的存在，使跨国企业不能以积极和高效的组织形象去迎接市场竞争，往往在竞争中处于被动地位，甚至丧失许多大好的市场机会。

（四）文化冲突导致全球战略的实施陷入困境

从一般的市场战略、资源战略向全球战略的转变，是跨国企业在世界范围内提高经济效益、增强全球竞争力的重要步骤。全球战略是国际企业发展到高级阶段的产物，它对跨国企业的经营管理提出了更高的要求。为保证全球战略的实施，跨国企业必须具有相当的规模，以全球性的组织机构和科学的管理体系作为载体。但是，目前大多数跨国企业普遍采取矩阵式的组织机构，由于文化冲突和缺乏集体意识，导致一系列问题，如组织程序紊乱，信息阻塞，各部门职责不分，相互争夺地盘，海外子企业与母企业的离心力加大，使得母企业对子企业的控制难上加难，从而造成跨国企业结构复杂、运转不灵、反应迟钝，大大不利于全球战略的实施。

#### 四、价值观的协调是最重要的协调（以中美日为例）

##### （一）价值观深刻影响着人力资源管理

###### 1、价值观的界定

价值观，是人们日常生活的知识和经验在头脑中积淀并形成的有关事物重要性、有用性的总评价和总看法。在人们面向现实和未来的价值生活中，价值观承担着评价的标准体系的功能。任何一种价值观都是社会某一群体或某一层面所共有的。因此，价值观作为人们关于人生、世界的目标和信仰的观念，它使得人们的行为或思想带有个人的一致倾向性，渗透到整个社会的生产活动中，形成相应的行为模式。

###### 2、价值观对人力资源管理的影响

价值观既然表现为人们追求的目标，因此，在各组织中，必然反映到人际关系和工作关系中，同时，影响和制约着这些关系。对于一个组织的管理者，尤其是人力资源管理者，其管理的思想和方法必须与当时、当地的人们的价值观相兼容，必须吸纳人们价值观的精华，排斥价值观中的糟粕。缘于现实又高于现实，带有指导意义和目标期望，使得人们在这种追求中，工作更加努力，而情操变得更为高尚、通情达理、宽容豁达。以东西方国家价值观为例，它们之间最根本的差异在于“个人至上”和“集团主义”，因此，在西方国家，讲求“能力主义”，造成劳资双方对立的状况，温情的管理难以见效，表现在企业组织中，人员流动性较为频繁；相反，在东方，人们讲求“和谐”、“秩序”和“仁爱”等，企业组织中往往遵循各种无形的秩序，追求稳定。

可以说，价值观贯穿于人力资源管理的全过程，它对人们的职业选择过程，企业的招聘活动、报酬给付的方式、培训和考核的方法，以及劳资关系等方面都产生很大的影响。同时，价值观是处于动态的过程中，人力资源管理必须适应其发展的状况，而且，通过思想教育更为有效，创造更优的效益。

##### （二）不同价值观及其影响的比较分析

###### 1、中、美价值观的比较

中国以悠久的历史、文明的古国著称，价值观源远流长，自成体系，受到人们的尊重。中国的儒家思想以仁、义、礼、智、信称于世，在日本推崇为“世界至高无上的精神财富”。而美国，正与中国相反，是一个十分年轻的国家，但却在短短的一个世纪中，创下了为世界各国人民瞩目的业绩，其价值观也已自成体系，受到世界人民的赞扬。中美价值观比较，详见表 15-1。

表 15-1 中、美价值观的比较

项 目	中 国	美 国
对待个性	服从，个体在集体中定位，强调先有整体才有个体	个人主义，尚能力，提倡先有个体，然后有整体
对待竞争	追求安定和稳定，尊重秩序	竞争意识强，讲求效率
人际关系	“和谐”，注重“人与人之间关系的微妙性”，“和为贵”思想起主导地位，其顺序为情、理、法	对立，人情关系淡薄，强调“法制”，顺序是法、理、情
对待忠诚	以感情为基础，全身心地忠诚于某一群体	以自我为中心，没有稳定的忠诚团体
对待工作	提倡“勤奋”，“业精于勤”，但分工不够明确	分工明确，对个人范围内的工作极为认真，富有成就感
对待利益	义重于利，强调地位和等级，提倡“舍身而取义”	以金钱作为一切衡量的标准，追求社会地位
门第观念	门第观念强	不看重门第的高低
实用性方面	强调声誉，面子	实用主义
对待教育	和功名相联系，“书中自有黄金屋，书中自有颜如玉”	追求实用性，可操作性，喜爱能立见功效的教育
管理方法	较多保持层级管理	较多个性管理

###### 2、中、日价值观的比较

中国和日本两国的价值观大体同属一种价值观体系，深受儒家文化的影响，但由于地缘文化、人种文化、制度文化和宗教文化的差异，也表现出不同的特点，这些差异显得微妙，在似有似无之间，在似是而非之间，人们难以辨别，许多事情差之毫厘，失之千里。日本基本上是一个单一民族的国家，强调民族性，

决不容纳任何一个外族人入籍。而中国却更有包容性。日本文化源于中国，但他们的“团队精神”却远胜于我国，日本的勤奋、刻苦精神来源于我国的孟子思想，但却比我国国民更具奋斗精神。中日两国价值观差异比较，详见表 15-2。

表 15-2 中、日价值观的比较

项 目	中 国	日 本
关于忠诚	偏重于“仁”“孝”家庭的特点更明显，家族和家庭是第一位	对于所属的大小团体，均强调“忠”，并且神圣化，小团体服从大集团
关于人际关系	更强调“情”和各种私人关系	更强调“理”，公应大于私
关于失败	“胜者为王，财者为寇”，“阿 Q 精神”起主导作用	决不容许失败，并集体负责，“不成功便成仁”思想突出
关于决策	“不在其位，不谋其政”	集体决策，集体行动
关于历史	更重历史，喜爱缅怀过去	更愿意讨论未来
关于服从	服从的是个人	服从的是集体
关于等级	等级代表着权力	等级代表着整体

（三）各国价值观在人力资源管理中的具体表现

1、美国

美国的价值体系的核心是“个人本位”，具有强烈的功利主义色彩，金钱是衡量一切的标准，人与人之间强调理性，“唯我独尊”、“能力主义”和“现实主义”贯穿于人力资源管理的全过程。

（1）较频繁的人员流动。在美国的公司里，人们把工作视为取得工资的手段，只要能够得到与自己能力和实际成绩相适应的工资，就继续留下来，否则，一旦自己没有得到重用，或有遇到其他更有利的机会，就立即“跳”到其他企业，因此，辞职和被解雇是经常发生的。

（2）职位分工明确，人力资源考核追求精确化和量化，要求“公平”和“效率”，“美国式”的合作，不是整体人格上、感情上全体人员统一的整体合作，而是把个人和整体严格区分，在“各自的范围”内有效的贡献自己的能力和知识。

这就要求职位分析和人力资源考核能够真正反映个人真实的工作量和工作效果，并以业绩考核作为考核的重点内容。

（3）采取快速的晋升或制度。人们相信“能力”，推崇“能力”，强调竞争。美国式的逻辑是“大家在起跑线上排成一列，枪声一响，同时起跑。此后，是因为能力上的差别，有人跑在前面，有人落在后面。”只要有实力，即使年轻，也能得到晋升，绝大多数管理者是以其能力和才能推选出来的，因此，人们择业时，希望从事能充分发挥自己才能的工作，得到认可和赏识，并进一步晋升到更高的职位。也正因为如此，等级似乎代表着能力，决策均由高层决策层快速进行，并从上到下垂直传达。

（4）企业组织中，经营者和工会之间互相采取“你失我得，你得我失”的态度。这是因为二元论的观察事物方式和个主义导致了对立文化和利己主义，工资水平的确定、劳动时间的约束、招聘和解雇等问题都通过集体谈判达成协议，劳动争议往往成为法律纠纷。人们习惯于以法律来解决所有的争端，而不是通过人际关系来处理。这样，人力资源工作的很多政策都非常小心地遵循着法律条款，许多事务性工作为法律纠纷所困扰。

2、日本

日本的价值观以“和谐、安定”为首，强调“忠”，重视“人与人关系的微妙性”，提倡“人生价值在于工作”，因此，在特定的历史条件下，形成了人力资源管理的三大“神器”，即终身雇佣制，年资序列制和日本的福利型管理。

（1）强烈的集团主义，习惯于团体工作，分工不明确。日本人表现的首要道德是“忠”，对他们而言最感罪恶的是“背叛自己所属的集团”。这样，对待企业问题他们崇尚企业集团主义，并要求人们把自己

从属的企业集团“神圣化”，视其为唯一真实的存在，否定自我的独立存在，重视企业团体的统一与和谐，尊崇企业共同体的价值。当个人利益与企业集团利益发生矛盾时，要对自己的私欲进行高度的自我控制，按企业集团的意志行动。以求企业集体的昌盛，延续和发展。

(2) 采用温情式的福利型管理，讲求人际关系的微妙技术。认为“恢复人们相互信任的关系，人都会以相应的做法，回报对方。”所以，在整体上不是追求“公平”，而是追求经济的安定。这样，作为企业经营者也就会非常尊重公司内部人际关系的“和”，实行日本式的福利管理。此外，在日本公司中，自上而下传达意见的“禀议制”，重视反馈横向的精神沟通。在会议上，在取得大家一致意见之前，可以长时间地激烈争论，付诸实施后人人有责，在人力资源考核上，日本表现出很强的平均主义，不得罪于任何一方，并多以集体为单位进行考核。重视公司的或集体的业绩，否定或低估特定个人的成绩，并且以态度作为考核的重要内容。

(3) 在工资报酬，职位晋升方面采取用年资序列制。在工资报酬上，工资与本人的生产率是没有太大的关系，而是根据年功序列，随工作年限的增加而提高。如果年轻有为，可以被委以负责的职务，但工资依然主要由工龄决定，人们对此没有怨言。

### 3、中国

我国是儒家思想的发源地，和日本一样，同样是强调关系、和谐、秩序和纪律。在经济的现代化进程中，价值观念相应得到更新和调整，在改革开放过程中起到重要的作用。可以说，我国已经在过去的十五年中，创造了“东方的奇迹”。但是，几千年的封建社会历史，相对于较短的资本主义历史，留下了许多陈腐观念的残迹；再加上建国来的曲折历程，严重影响着我国社会主义建设。

(1) 在原来高度集中的计划经济体制下，人员的分配实行“统包统配”和子女“顶班”的就业制度来解决全面就业问题，以促进社会安定。在我国，家庭在人们的心目中非常重要的，为了调动企业职工的积极性，减轻职工的后顾之忧，增进企业和个人之间的和谐关系，曾一度企业办社会得到广泛发展，企业要负责职工子女的教育和就业，提供无租或低租金的住房，承担养老金和医疗费和一些娱乐设施福利事业，以此取得职工“家”和“主人翁”的感情。

(2) 原来在报酬分配采取的是平均主义和“大锅饭”。“不患寡而患不均”的思想仍然严重。我国在产品并不十分丰富的情况下，做到分配的大致平均，业绩考核和工资并无密切的联系，往往流于平均主义，因此，人们不强调一般个人的表现，而是习惯在特定的整体中确定个体的相对价值，人们在择业时，更多地考虑到所加入的企业组织运行和自己融于整体的情况。

(3) 易形成各种非正式组织，冲突的解决通过协调和让步来进行。在我国，由于把家庭的伦理推广到社会的所有人生各层面，这样，往往把各关系归结为私人关系加以处理，由此并引伸出“面子”问题，在招聘人员和晋升时，容易造成较西方国家严重的“裙带关系”；另一方面，由于这些关系的存在，在解决冲突时，不会产生尖锐的矛盾，而是通过协调和妥协，做出互惠的让步来调和。

(4) 严重的“权本位”观念残余，造成了“官本位”体制。儒家倡导：“严等差、贵秩序、与人民言服从，与君主言仁政、以宗法为维系”的统治方法，我国在封建社会通过一套严密的官僚体制经济生活命脉，个人没有独立的经济存在，人们社会地位不是由其经济地位决定的。相反，经济地位由个人在官僚体制中的地位和人身依附关系中的地位决定的，个人没有独立的人格意义，这就造成了人们对“权”的追求，有权就有了利，这种价值观念根深蒂固地存在于人们的头脑中。

#### (四) 我国在价值观念转变中人力资源管理的对策

##### 1、世界价值观的总趋势。

价值观对经济管理的影响，已经得到各方面的注意，东西方的文化或价值观的融合已成为趋势。随着日本经济的发展和“四小龙”的腾飞，西方国家看到东方文化及价值观中“和”的力量，并尝试从这方面着手改善企业内部的紧张的劳资关系，比如，美国IBM公司，实行职工终身雇佣制，还有许多企业引进了“参与管理”等措施；而在日本随着价值观的变化，许多年轻人越来越不满于压抑能力和个性的作法，日本也逐渐引进西方国家的能力主义，某些大型公司甚至对经营者实行“年薪”制，在考核制度上进一步加以完善。在我国，随着改革开放的进程和经济的发展，原来传统的价值观不断受到冲击。在当前经济转型过程中，我国目前价值观处于多样化和非权威性的状态，有对“权”的追求，也有对“金钱”的崇拜，更有社会主义的奉献精神。对个人全面发展的需要和我实现的需要，混合为一体，显示复杂的变化过程。在这个时期，我国实行劳动制度、工资制度和社会保障制度三项改革，同时也要通过思想道德教育，提高全体国民的素质，端正价值观导向。

##### 2、在价值观念转变中，人力资源管理对策

(1) 创造一种良好的人际关系和激励环境，发扬我国“和谐”的传统。讲求整体的效率，不搞内耗，加强各种沟通渠道，使员工能够持久地处于最佳的状态，调动职工的积极性，充分发挥主观能动性，实现系统最优化。

(2) 将“情、理、法”有机结合，应用于人力资源管理过程中。首先动之以情，用感情、语言和行

动去打动对方；然后晓之以理，以理服人；最后依章办事，从而提高管理的效率。

(3) 提倡“自我管理”。以新的能动的人性观点看待组织成员，促进职工的全面发展，并采取参与管理等方式，提倡主人翁精神，挖掘人的各方面潜能。

(4) 在纷杂的价值观中，帮助职工认识正确的价值观，应该是追求人的奉献、自由、幸福、全面发展，并通过国家有效的渠道传播积极的人格规范。

## 五、有效的跨文化人力资源协调方法

### (一) 识别和理解文化差异

由于文化冲突是文化差异造成的，必须对文化差异进行分析识别。根据美国人类学家爱德华·赫尔的观点，文化可以分为三个范畴：正式规范、非正式规范和技术规范。正式规范是人的基本价值观，判别是非的标准，它能抵抗来自外部企图改变它的强制力量，因此正式规范引起的冲突往往不易改变；非正式规范是人们的生活习惯和习俗等，由此引起的文化冲突可以通过较长时间的文化交流克服；技术规范是指人们的知识、技术、经验等，它可以通过人们技术知识的学习而获得，很容易改变。由此看来不同规范的文化冲突所造成的文化差异和文化冲突的程度和类型是不同的。

对于一个跨国经营的企业，要求不仅要摆脱本文化的约束，尽可能地消除本文化的优越感，从另一个不同的参照系反观原来的文化，而且要对文化采取一种超然独立、平等的立场，通过对文化理解、参与和尊重，在两种文化的结合点上，寻求和创立一种双方都能认同和接纳的结合点，发挥两种文化的优势，巩固和强化自己的竞争地位，确保企业战略目标的最终实现。在两种文化的结合点上，寻求和创立一种双方都能认同和接纳的文化，发挥两种文化优势。跨国公司管理者首先要识别和区分文化差异，才能采取针对性的措施。

### (二)、进行跨文化培训

跨文化培训是为了加强人们对不同文化传统的反应和适应能力,促进不同文化背景的人之间的沟通 and 理解。它是解决跨文化冲突，搞好跨文化人力资源协调最基本、最为有效的手段。

#### 1、跨文化培训的内容

- (1) 对方民族文化及原公司文化的认识和了解；
- (2) 文化的敏感性、适应性的培训；
- (3) 语言培训；
- (4) 跨文化沟通及冲突处理能力的培训；
- (5) 地区环境模拟等。

#### 2、跨文化培训的目的

- (1) 减轻驻外经理可能遇到的文化冲突，使之迅速适应当地环境并发挥正常作用；
- (2) 促进当地员工对公司经营理念及习惯作法的理解；
- (3) 维持组织内良好稳定的人际关系；
- (4) 保持跨国企业内信息流的畅通及决策过程的效率；
- (5) 加强团队协作精神与公司的凝聚力。

不仅如此，跨文化培训与其他培训一样，都被越来越多地用于留住企业所需要的人力资源。这是因为公司花钱或提供培训，不仅是对业绩出色的员工的激励,而且也显示了公司对员工长期发展的诚意。

## 六、跨国企业的跨文化适应和变革

美国大卫·雷克斯在《文化差异带来的困惑》中讲到，感觉迟钝是许多企业在海外从事商务活动时最易犯错误之一，经营者不仅要对本道国的文化学习和适应，还应提高对不同文化的鉴别驾驭能力。因为各国的文化的某些方面是可以变化的，跨国企业在很多不同情况下为达到自己的商业目的而不得不对东道国的某些方面加以变革。如，在民族性极强的日本，青年一代受欧美文化的影响很深，他们在一边嚼着麦当劳，一边听着美国摇滚音乐的同时，文化观已发生潜移默化的变化了。但是，海外企业的经营者必须面对如下难题：企业应该去适应还是去变革当地的文化？适应或变革到什么程度？

### (一) 面对多元文化并存的情况，经营者首先考虑的是如何适应当地文化的问题

这是双方能够顺利合作的前提。通过文化差异的识别和跨文化培训，组织提高了对文化的鉴别和适应能力。在文化共性认识的基础上，根据环境的要求和公司战略的需求建立起公司的共同经营观和强有力的企业文化，从而使得每个员工能够把自己的思想与行为同公司的经营业务和宗旨结合起来，在国际市场上建立起良好的声誉，增强跨企业的文化变迁能力，形成以公司价值观为核心的优秀企业文化。

### (二) 要考虑到东道国对文化变革的容忍程度或抗拒程度

不同文化都或多或少地存在排外情绪，经营者对于不同文化的介入，必须采取一种谨慎的态度。经营

者对可能产生较大抵触情绪的一些东道国文化，如语言、风俗习惯、重要集团的利益等，应采取学习和适应的态度；而对可能产生较小抵触情绪的东道国文化，如消费者购买方式和员工工作方式的变革，应通过渗透和引导，逐步使之朝有利于本企业经营的方向变革。如肯德基、麦当劳在全球卖出食品的同时，也输出了本国的文化，都或多或少的影响了东道国的饮食习惯。

（三）适当考虑推进“本土化”人力资源战略

“本土化”的实质是跨国公司将生产、营销、管理等经营诸方面全方位融入东道国经济中的过程，也是着实承担在东道国公民责任，并将企业文化融入和植根于当地文化模式的过程。“本土化”人力资源战略有利于跨国公司降低海外派遣人员和跨国经营的高昂费用有利于与当地社会文化融合，有利于减少当地社会对外来资本的危机情绪，有利于东道国经济安全、增加就业机会、管理变革、加速与国际接轨等。

（四）应对东道国文化变化的方向、过程与速度有一清晰、明智的认识

只有这样，才能更适应东道国的文化，减少文化差异对企业经营的影响程度，进而有的放矢地对东道国的文化施加影响。进行跨文化管理，是利用跨文化优势，消弭跨文化冲突，使企业成功跨国运营的战略选择。一个跨国经营的企业，必须不断进行文化的适应和变革，巩固和强化自己的竞争地位，从而确保跨国战略目标的最终实现。

七、四种中心型的领导方法其母公司运作特点各不一样（详见表 15-3）

表 15-3 跨国公司人力资源管理活动之联系

企业各层面	母公司之领导方法			
	母国中心型	多国中心型	区域中心型	全球中心型
组织的复杂度	母公司复杂 子公司简单	不定，因公司或因当地国而异	高度的区域独立性	相当复杂，而且高度的全球独立性但彼此互动
授权与决策权	母公司总部最高	母公司总部相对下降	区域总部具有高度权限或地区公司间具高度协同合作	母公司和全球子公司相互合作，并驾齐驱
考评与控制	母公司的标准适用于所有人员	随当地国而定	随区域而定	全球的标准并参照当地国特色
奖惩与激励	母公司较受到重视	因子公司不同变化幅度相当大	奖赏对区域目标有功者	奖赏对全球和区域目标有功者
沟通管道	由母公司提供子公司大量的规则指示、命令	母公司和子公司间，及子公司彼此之间少有沟通之需求	母公司总部和子公司间接触少，但区域总部和该区子公司之间联系多	母公司和全球子公司间保持双向密切联系
地理学上的鉴别（国籍）	企业主（所有者）之国籍	当地国之国籍	区域公司	真正的全球化，但认同各国的利益
生涯安排（晋升、安置、发展）	母国的人员可发展至全球各地的要职	当地国的人员可以升迁到该国的要职	该区域内各国的人员皆可以发展到该区域内之要职	全球各地任何优秀人员均可被提拔到世界各地要职

资料来源：Heenan, D. A. & Perlmutter, H. v. “Multinational Organization Development”，MA: Addison-Wesley Publishing Company Inc, 1979

第三节 同一母国的跨文化管理  
——以中国为例

一、同一母国跨文化管理的提出

（一）典型案例引发的问题

案例：中国大陆改革开放之初，一位香港投资人与厦门某一国营企业合作创办了一个合资企业。企业创办之后，第二年就有利润，香港投资人是占 2/3 的股金，年度的分红会上，厦门的合资方（国营企业）

不肯将红利按股权分配给港方，理由很简单：“这是资本家剥削我们工人的行为”。有一位国企代表对港方投资人说：你每天西装革履，不流汗，不工作，我们工人冒着生命危险，没日没夜的干，想从我们这里分走钱，那是妄想。后来，这事就诉之于法律，很费周折，最后港方抽走资金，企业也因此散了伙，一个很有前景的企业就这样消失了。

当然这是改革之初提出的问题，但是每个时期都会有新的问题引发，因为跨文化差异

除了跨国企业外，还应包括双方母地区、母城市的文化背景差异。中国是这种同一母国存在着相当严重的文化背景相异的国家。除中国外，在管理上存在着同一母国的跨文化管理的还有苏俄、德国（原东德、西德的政治背景）、朝鲜（南韩与北韩）等。这种同一母国的跨文化管理，或者由于历史的原因，将近半个世纪在不同的政治制度 and 经济制度下各自发展，造成了文化的差异、价值观的差异和风土人情的差异；或者由于幅员广大、历史悠久、民族众多、方言迥异，加上几千年的交通通讯不发达，造成了同一母国但文化差异大，价值观和风土人情、习俗也不一样。随着中国的改革开放，随着世界性交通通讯的发达，随着教育文化的渗透，不同文化背景的雇员来到同一企业中的数量不断增加，企业的跨文化管理自然成为一个重要的问题被提出。

同一母国的跨文化管理是本书作者第一次在著作中提出研究。

（二）同一母国企业跨文化管理与跨国企业跨文化管理的比较研究

跨国企业是在完全不同的二个国家中讨论研究跨文化管理问题，这种跨文化最大的差异在国家的制度、政治背景，长期的文化熏陶、价值观差异。同一母国的跨文化管理是在同一个国家版图上，他们共享悠久的历史，有共同的祖先和共同的历史，例如中国的不同地区，尽管由于某些让人不愉快的原因相互隔离了几十年，但他们都是龙的传人，他们都会共同唱出黄河、长江雄伟的歌曲，他们都热爱伟大的中华民族，都以长城为荣。香港和澳门的回归更说明了同一母国那永远割不断的民族情节，都盼望祖国统一的永恒的共同的心声，那以龙的传人联结在一起的纽带。因此，同一母国的跨文化管理有其独特的特点，下面我们用一个表把这种差异性作一个简单的比较。

表 15-4 跨国企业与同一母国企业跨文化管理比较

不同点 比较项目	企业类型	跨国企业	同一母国企业（以中国为例）
种族差异性		多数为不同种族	相同种族
国籍差异性		多数为不同国度	同一国度
历史文化		拥有不同的历史和文化渊源	拥有相同的历史和文化渊源
价值观		大多数迥然相异	比较接近，略有区别
传统习俗		相异性大	相异性小
文化和传统的标志物		基本上无相同标志物	有相同的标志物
与家庭的亲密性		比较独立，重视自己	比较亲密，家庭观念强
管理模式		比较民主	比较集权
中、高层管理人员		由母国选派	由董事会确定
雇员关系		较难融合	较易融合
歧视性		存在明显的种族歧视	能亲密相处，无歧视性
情理法关系		顺序多为法、理、情	顺序多为情、理、法

二、台商在大陆的跨文化人力资源管理

（一）“大陆投资热”在台湾方兴未艾

台湾与大陆仅一水之隔，台湾的高层领导和台湾的大商贾其祖籍都在大陆。我国改革开放以来，台湾企业纷纷往中国大陆投资办厂，一方面是利用海峡这岸无限广大的腹地，另一方面是利用海峡这岸优质又相对廉价的人力资源。此外，借办企业之机，回老家省亲，将隔断了近 40 余年的思念重新拾起来，把亲情纽带重新系起来。因此，大陆投资热在台湾方兴未艾，而且大有如火如荼的情景。

（二）台湾和福建的五缘关系

台湾和福建的关系较之与其他地区的关系有一些显著的不同，福建不少学者认为这里有着五缘文化，即血缘、地缘、语缘、文缘、亲缘。福建籍人在台湾的人数有“半台湾”之称。历史上，郑成功登上台湾岛时，就是从厦门乘船登陆的，台湾和厦门的语言一样，民俗、风土人情相近，大家坐在一起，都喜欢唱一首闽南歌，如“爱拼才会赢”、“浪子的心情”等。台湾人进入厦门，常有忘了“在水一方”的感觉，而完全有归家、归祖归宗的感觉，因此，台商在厦门，尤其是如鱼得水。

### （三）台湾人看大陆文化

台湾中山大学人力资源研究所赵必孝教授分析了大陆的社会经济文化<sup>78[1]</sup>，现举其中列之：

#### 1、教育政策和教育系统

大陆教育虽近年来已兼具前瞻性和建设性，但仍尚有二亿左右的文盲，对大陆劳动力市场的结构改善及素质提升有相当的阻碍，但是，在目前市场经济条件下，已积极推展职工教育，利用各级学校的设备来配合企业培训所需的人才，以弥补目前教育落后及专业人才不足的问题。

#### 2、人口结构的变化

（1）大陆人口老龄化：人口结构中老年人比重不断增高，超出社会所能负担更可能拖垮经济。

（2）性别结构失衡：大陆人口性别比一向偏高（男性与女性比），这可能是重男轻女习俗、经济水平低、女性存活率低造成的。

（3）“只生一个”的政策：只生一个政策不仅使“弃女婴”现象存在，而且使下一代成长过程中易造成个人主义，团队精神较差。

#### 3、文化与价值观

（1）权力距离日渐减少，员工参与管理日渐提高。

（2）逃避倾向高，员工遇事易推诿责任。

（3）个体导向性日渐升高，大陆员工离职率高过台湾，使得干部的培养和技术经验的积累极不容易。

（4）性别歧视较少，男性化社会讲究成就感、绩效、赚钱，较不讲究与人协作，女性员工协作力较好，大陆女性员工的工作能力表现不亚于男性。

4、经济的改革与开放：大陆的“社会主义市场经济”及其他理论政策出台，使大陆成为国际企业投资中心，而外资的来源主要是港资与台资。

### （四）台商企业在大陆的跨文化管理已进入良性循环

#### 1、管理与技术人员的派遣

（1）要以敬业和以身作则为“德”方面的优选条件。

（2）台湾派出的高层主管需要具备管理能力、解决问题能力、沟通协调能力和文化调适能力，尤其具有较强的与内地文化沟通和调适的能力。

（3）定期安排管理人员回台湾探亲，大企业应在大陆建设员工生活社区，包括设立有一定特点和适应台湾孩子的教育机构，使台湾高层管理人员的家庭能够团圆，安居在大陆。

（4）总公司必须经济派遣人员到大陆与子公司管理人员，指导他们对当地文化的沟通和尊重当地文化。

（5）台湾来大陆的高层主管应有良好的职业规划，不宜频繁调动，要建立齐心协力团结一致的企业文化。

（6）建立台湾管理人员的愿景与共识，激发其潜在的事业心，跃马中原，发展企业，加强全公司上下的企业精神。

（7）选派年轻的干部，学习跨文化的管理与工作经验，为公司培养未来的跨文化管理人才。

#### 2、人力资源的招聘与甄选

（1）台资企业在当地招聘技术人员、管理人员和工人，被录用人员按照我国的劳保制度，缴交失业保险和医疗保险等。

（2）规章制度既保留了总公司的主要规定，又根据我国的法律法规制定相应的政策。

（3）员工的来源多元化，尽量回避人员的板块结构和小团体主义，避免凝聚力太强的非正式组织的存在。重要的是员工之间相互沟通和关爱。

（4）员工选择条件以品德为主，兼顾工作经验和业务技能。

（5）在人才雇佣上，台资尽量选择新人，管理人员学历要求在大专以上。

#### 3、人力资源的开发与训练

（1）教育培训计划，每个干部和员工均有培训要求，逐步培训成一个学习型组织。

（2）尽量改变大陆重理工轻法商，重理论不重实用的状况，努力营造追求实际能力，重实用，重实

<sup>78[1]</sup> 赵必孝著，《人力资源管理》，台湾生成出版社，1998，P192

效。

- (3) 实行轮岗制度，培养通才，吸收大陆工商管理类的训练课程，同时也输入大陆以外的训练课程。
- (4) 重视公平合理的评估制度，重视同工同酬，重视薪酬外的激励与报偿。
- (5) 重视劳动关系，人际关系，设立这类培训的课程，规避无益的争端，尽量让团队融洽、高效。

三、上海、香港、台湾高绩效企业人力资源管理的比较

(一) 策略的差异性

- 1、台湾高绩效企业对不同工作的内容与职责的规定最明确，上海、香港企业对工作内容的规定也较详细，但强调程度不如台湾高绩效企业；
- 2、台湾高绩效企业的晋升决策较重视明确的标准，香港、上海的高绩效企业晋升标准的明确程度较一般；
- 3、台湾高绩效企业最强调对员工采用长期聘用，通过保障员工的工作机会，使员工产生对企业的归属感；而上海、香港企业也重视对员工的长期聘用，但重视程度明显低于台湾企业，尤以香港企业最为明显；
- 4、台湾、香港的高绩效企业极度重视人才训练与开发活动，上海高绩效企业重视程度显著低于港、台企业；
- 5、香港高绩效企业比上海、台湾高绩效企业更注重对新员工认同企业价值观与行为准则的教育。

(二) 绩效奖金的差异

沪、港、台高绩效企业在绩效奖金比重上有显著差异，台湾高绩效企业在此方面重视程度明显高于沪、港企业。沪、港、台三地高绩效企业在薪资水平、员工的事业发展规划上也存在差异。上海、香港高绩效企业并不强调薪资水平高于同行业其它公司，而台湾高绩效企业较注重。上海、香港高绩效企业对员工的事业发展规划较注重多方面技能，而台湾高绩效企业较注重专业技能。由表 15-5 还可以发现：沪、港、台三地高绩效企业在企业人力资源意识、绩效评估标准、职位空缺的填补方式等人力资源管理策略方面上无差异。

(三) 管理思想均有儒家的烙印

沪、港、台三地同属华人社会，几千年来深受儒家思想的影响，儒家文化重视道德教育、人与人关系的和谐、社会分配的平均等。依照儒家思想，教育的作用是使人学会自省，学习为人处事，进而使社会和谐；在人际交往中良好的人际关系被认为是第一位的；“不患寡、患不均”的均富思想也使社会稳定和谐，这与西方的人力资源管理思想大不相同。西方的人力资源管理思想认为教育是为了提高人力资本存量，在社会交往中远不如华人那样强调关系，社会分配应注重个人功绩。随着东西方文化的逐渐融合，沪、港、台三地企业的人力资源管理运作方式在许多方面已与西方有共同之处，但在不同程度上仍带有儒家文化的烙印。

(四) 管理运作上的差异

- 1、职位空缺的填补方式，上海企业最注重从内部选拔人才，台湾、香港企业的注重程度依次降低；
- 2、在升迁制度上，台湾企业多表现为多重升迁途径，香港企业的升迁途径较单一，而上海企业介于两者之间；
- 3、晋升决策的标准，台湾企业较明确，而香港、上海企业则偏向于灵活；
- 4、台湾、香港企业较重视绩效评估制度与人力资源管理的其它方面相结合，而上海企业较不重视；
- 5、上海、香港企业的绩效评估制度稍偏向于短期标准，而台湾企业稍偏向于长期标准；
- 6、台湾企业的人才训练及开发活动主要配合长期目标，香港、上海企业的人才培训及开发活动主要配合中期目标。

表 15-5 三地高级管理人员管理比较

项 目	上海	香港	台湾
薪资水平	低	高	中
竞争意识	高	高	中
升迁途径	单一	多种	多种
绩效评估	仍然有长官意志的痕迹	注重短期	注重长期
对公平性的要求	低	高	中

四、中国国内企业的跨文化管理

（一）东部与西部雇员的文化差异

1、管理观念上的差异

中国东部经济较发达，西部经济较落后、保守，表现在管理观念上，东部较开放，思想较前沿，西部较保守，计划经济的影响较深刻。

2、价值观念上的差异

东部的价值观更倾向经济需求和生活质量，同时对能力的发挥和自我实现有较高的期望值，西部更倾向于职场晋升和地位显要。

3、自我保护上的差异

东部随着经济的发达和思想的解放，自我保护意识减弱，较善于与人沟通，展现自己。西部自我保护意识较强，“逢人只说三分话，不可全抛一片心”，明显地隐藏自己的观点，不随意表态，通常均持谨慎态度。

4、期望值的差异

东部对生活富裕的期望值高，西部相对较低。

5、团队精神上的差异

东部更倾向自我意志，个人主义和自由主义，西部更具团队精神。

6、层级观念上的差异

东部更追求民主，层次观念减弱，西部层级观念强，注意下级服从上级。

7、风俗人情上的差异

东部的民族较单一，多为汉族，易于与国外文化同化。西部是多民族地区，风土人情较复杂，山川美丽，自然资源丰厚，民俗文化丰富，不易与外国文化融合，民族自尊心强。

8、性格上的差异

东部由于经济的发达，与国外和港澳台接触多，东部人性格上表现为较委婉，礼貌讲究更多，西部人性格较东部人更加豪放，讲义气。

表 15-6 东西部文化差异研究

内 容	东 部 地 区	西 部 地 区
管理理念	开放、前沿	保守、谨慎
价值观念	生活质量、自我实现	长官晋阶、地位显要
自我保护	弱	强
生活期望值	生活富裕、紧追西方	均贫富，只要小康
团队精神	自由主义、个人主义	集体主义、团队精神
职业期望	重商轻官	重官轻商
层级观念	追求民主	服从上级
性 格	温和	豪放
融 合 度	易于与他国他民族融合	较难融合

（二）南方和北方雇员的文化差异

中国由于幅员广大，北方寒冷，南方炎热，在风土人情和价值观念上也存在较大的差异。北方的人性格豪放，较重仕途，喜发号施令，更具胆识，爱好挑战；南方的人性格较温和、委婉，喜好过平静的日子，追求舒适。北方离京都近，对政治关心且敏感；南方离京城远，天高皇帝远，对政治较不关心，且缺少敏感性，常常是人云亦云，政治上无主见。在价值观上，北方大沙漠、大草原，家庭观念相对淡薄；南方的家庭观念、家庭观念强。由于这些差异性，跨文化管理在中国本土上也必然存在。

（三）汉族和少数民族的文化差异

汉族拥有较雄厚的经济实体，长期居于政治经济中心，因此形成大汉族主义。中国的少数民族众多，有些少数民族甚至拥有自己的文字、语言，例如纳西族，不仅有文字，还拥有至今传为美谈的纳西音乐。少数民族虽然经济不够发达，但由于他们对自己民族文化、民族传统的热爱，仍保留着许多相当美好的民族特色。少数民族在着装、语言、风俗、习惯、信仰等方面都各具特色，这些民族特色深为国内外文化人的喜爱。这些如果被开发用于旅游，将是新世纪旅游的热点。它不仅有助于传播优秀的中华文化，而且将

促进这些民族迅速致富。

#### （四）中国本土跨文化管理的特色

中国本土跨文化管理必须注意四个方面，首先，是防止地区的小团体主义和互相排斥。中国幅员广大，许多“老乡团体”作为非正式组织，具有很强的凝聚力，这种凝聚力很强的小团体必然影响企业团队的建设。其次，要注意对每个地区、每个民族文化的尊重。尤其处于经济强势的东方和南方，不要独享和显耀自己的财富，应该走全民族共同富裕之路，帮助西部进行大开发。再次，是注意进行跨文化沟通的培训。对于不同民族、不同风俗习惯的团队人员，应该建立友谊，取长补短，共同提高和发展。最后，要建设学习型组织，把企业所有的成员都培训为能奋发向上，努力开发自己潜力，正确认识环境和把握机会的人，成为我们民族前进的强劲推动力。

#### 本章小结

跨国企业对于发达国家而言，已有百年的历史了，对于中国而言，真正的跨出中国国界到外国去办企业，还是近年的大事。随着我国加入 WTO 和我国社会、经济文化的快速发展，跨国企业已不仅是外国企业的跨入，更引起我们关注的是我国企业的跨出。此外，使文化管理的概念远比跨国企业的概念涵盖更多更广的内容，特别是我国，不仅幅员广大、民族众多、历史悠久，南北方、东西方均存在着自然环境、人文环境、风土人情、价值观方面的差异，而且由于台湾、香港、厦门三地的特殊原因，除了上述的差异外，还由于半个世纪的偏离和政治制度的不同，使差异性较之大陆本土的地域差异更大，中国的跨文化管理也因此较其他国家来得复杂。本章对跨文化冲突和管理的复杂性进行了较详细的论述，同时以中美日价值观的不同论述了价值观的协调是跨文化协调中最重要的协调，并以中国为例论述了同一母国跨文化管理的对策。

#### 复习思考题

- 1、跨文化差异的冲突有哪些，如何处理跨文化冲突是最好的？
- 2、跨国企业人力资源协调过程可能会遇到哪些地雷？如何排除这些地雷？
- 3、跨国企业的跨文化冲突主要表现在哪些方面？其中最容易使冲突恶化并转化为诉诸法律的冲突是什么？
- 4、中国的跨文化管理为什么较其他国家复杂？面对这种复杂有哪些对策可供选择？
- 5、跨国企业的“本土化”人力资源战略有何优点和缺点，如何推进本土化战略，同一母国的跨文化管理与跨国企业的跨文化管理最大的区别是什么？

#### 开放式讨论

##### （一）案例背景<sup>79[2]</sup>

扬森公司总经理 Richard Sanford 的助手是 Peter Schuster，总经理 Sanford 和他的助手 Schuster 都是美国人，但他们两人在对中国文化的认识和理解上相距甚远，Schuster 由于熟悉中国语言和文化，又娶了中国妻子，因此在工作中深受中国文化影响，管理中注重人际关系，甚至于为一位中国员工被解雇求情。而 Sanford 先生则认为，美国文化比较优越，它给中国带来了新思想和创新精神，跨国管理人员要以母国文化为准则，不能为当地文化所禁锢，否则将会丧失管理效率和工作效率。由此，两人在日常管理中就产生了冲突。因此，跨文化经营管理就是在跨国经营中，对不同种族、不同文化类型、不同文化发展阶段的子公司所在国的文化采取包容的管理方法，并据此创造出公司独特文化的管理过程。

扬森公司总经理和他的助手的冲突就是文化上和价值观上的冲突，这样的情况存在于许多跨国公司中。

##### （二）讨论题

- 1、如果扬森公司的总经理 Sanford 的助手 Schuster 服从了总经理的价值观，确信美国文化比较优越，则扬森公司在中国的分公司将会遇到什么问题，由谁来与中国员工进行有效沟通？
- 2、如果 Schuster 说服了他的老板 Sanford，让他确信注重人际关系，关心中国员工的社会福利一定会给企业带来好处，那么美国总公司对 Sanford 所管理中国的公司会有怎样的看法，这会影响 Sanford 的升迁吗？
- 3、你认为把美国文化和中国文化的优点融合为一体，那么他们所确信的价值取向应是如何的？他们会确定怎样的企业文化和管理理念？请根据你个人的认识加以推理。

#### 角色模拟练习：同一母国内不同地域的文化对管理的影响

---

通过对本章主要内容的学习，应该对包括文化差异给管理带来的深远影响、跨国企业跨文化管理理论与实践、同一母国不同地域存在的文化差异对组织管理造成的影响及其对策等方面内容在内的跨文化管理理论及其实践体系有一个完整的了解。在这个练习中，参与者要根据对同一母国（如中国）内不同地域之间文化差异的了解，详细描述一下这种文化差异给组织的管理造成怎样的影响；以及面对现实，为了完成预定目标，管理人员应采取哪些举措。

#### 场景一：

成溪、万缙云、卢海波、何茹大学毕业后进入一家港资企业项目部工作，顶头上司是香港人古少辉。因为项目时限马上要到了，5个人经常一起加班加点赶工期，关系还比较融洽。这天晚上9点，他们终于提前完成了任务，古少辉提议去餐厅吃宵夜，得到大家的积极响应。餐毕，古少辉招呼餐厅服务生过来买单，“一共是496元，我付100元”，他一边看着账单说，一边打开皮夹，从一叠百元大钞中抽出一张面值100元的纸币放在托盘上，原本没意料到要付钱的成溪与卢海波则如大梦初醒般，一下子反应过来，赶紧掏出钱包，捏着5张百元纸币争着买单……不久，成溪、卢海波就相继辞职了，古少辉却一直在思索他们辞职的原因。

#### 场景二：

福建一家台资企业招聘客户服务经理，大连女孩程菲是本市某大学旅游管理专业专科毕业生，身材高挑，五官端正，口齿伶俐，通过了全国大学英语四级考试，曾在某旅行社当过实习导游、在某四星级酒店当过1年餐厅领班，在某房地产公司做过2年营销策划，英语口语流利，就是不符合“会闽南话者优先”。在面试时，该企业人力资源部经理邝鸿声虽然很欣赏程菲，但对程菲不会说闽南话表示遗憾；程菲再三表示自己一定会利用一切机会和时间学好闽南话，让企业满意，邝鸿声才勉强同意试试看。然而，不久，程菲发现并不能像原先所预计的那样很快胜任手头的工作，因为她总是需要别人“翻译”才能听懂一些老客户的话。

参与者可根据自己对以上两个场景及其角色的熟悉程度，任选一个比较熟悉的场景，自由组合进行练习。

首先，所有参与者根据自己所扮演的角色，分析同一母国的地域文化差异如何影响管理实践，以及为了应对这些文化差异，管理者必须采取那些措施；如果组织不承认这些文化差异，又将会产生什么后果；时间控制在10分钟以内。

然后，所有选择场景一进行角色扮演的参与者集中在一起，共同讨论为什么成溪、卢海波会相继辞职？古少辉能否想到他们辞职的原因？中国大陆人的为人处事方式与香港人的为人处事方式有何不同？为什么？有无什么办法避免这类事情的发生？请举例说明。时间控制在15分钟以内。

所有选择场景二进行角色扮演的参与者集中在一起，共同讨论为什么邝鸿声一定要在招聘要求上提出“会闽南话者优先”？程菲是否是该企业客户服务经理的合适人选？为什么？面对困境，程菲应该怎么办？邝鸿声应该如何处理？时间控制在15分钟以内。

接着，选择同一场景的几个小组派1名代表向所有参与者报告讨论结果；时间控制在5分钟以内/人。

之后，选择同一场景的几个小组所有参与者对各位代表的口头报告进行评价或补充，时间控制在2分钟/人。

最后，选择同一场景的几个小组根据讨论结果与其他人的补充意见，形成针对所选场景的书面分析报告，必须阐明同一母国内不同地域的文化差异及其产生原因、该文化差异对组织管理的影响及组织的应对之策，并在规定时间内提交给指导者。

本练习的结果是分几种情况，较为现实地描述同一母国内不同地域的文化差异如何影响管理工作，真实地展示不重视该文化差异的管理者将面对的问题。因此，组织必须承认并正视这种文化差异，管理者应积极地适应；当然，在条件成熟时，组织也可以在一定范围内一定程度上对不利于组织发展的地域文化施加积极的影响。本练习提供了这样两个受不同地域文化影响的场景，通过参与者对场景的认识与设身处地的角色扮演，让所有参与者对文化差异有了感性的认识，这将有助于未来置身于地域文化差异的框架下思考问题，进行有针对性的管理，而不是对这种文化差异“视而不见”。

# 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

**【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](mailto: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。



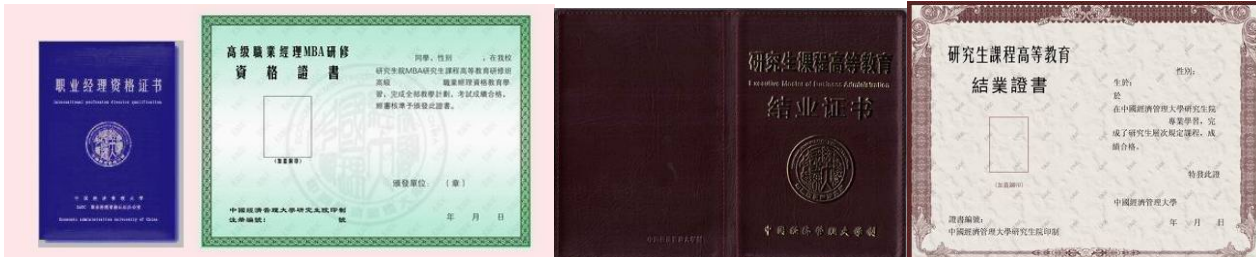
**【报名地址】** 哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



## 【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。



**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

**报名邮箱：**xchy007@163.com

**学校网站：**[www.mhjj.net](http://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**