

2009 年度 全国人力资源管理师 最佳辅导讲义

全国职业经理MBA双证班

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

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

证书说明：证书全国通用、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 招生网站：<http://www.mh jy. net>

电子邮箱：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



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址：www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

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

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

招生专业及其颁发证书

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



【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

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号	<p>学校帐号：184080723702015</p> <p>账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行龙江支行</p> <p>支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户 (存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户 (卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>

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。

<http://www.mhgy.net>

第一章 人力资源概述

第一节 人力资源

一、人力资源

1. 人力资源的基本界定

资料研究表明：人力资源这一概念曾先后在 1919 和 1921 年在约翰·R·康芒斯的两本著作《产业信誉》和《产业政府》中使用过，康芒斯也称为第一个使用“人力资源”一词的人。但他当时所指的人力资源和我们所理解的人力资源在含义上相去甚远，只不过使用了相同的词语而已。

“人力资源”这一概念是在 1954 年，由著名管理学家彼得·德鲁克(Peter F·Drucker)首先提出来。

彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)1909 年出生在维也纳，对世人有卓越贡献及深远影响，被尊为“大师中的大师”。德鲁克以其建立于广泛实践基础之上的 30 余部著作，奠定了现代管理学开创者的地位，被誉为“现代管理学之父”；他还首次提出了“组织”的概念和目标管理，率先对“知识经济”进行阐释。

2002 年，德鲁克荣获美国总统布什颁发的“总统自由勋章”。2005 年 11 月 11 日，德鲁克在美国加州克莱蒙特家中逝世，享年 95 岁。

20 世纪 60 年代之后，随着西奥多·W·舒尔茨提出人力资本理论，人力资源的概念更加深入人心，对人力资源的研究越来越多。迄今，学者们对于人力资源给出了多种解释。根据研究角度的不同，可以将这些定义分为两大类。

(1) 第一种概念从能力的角度来解释人力资源的含义。

人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力，即处在劳动年龄的已直接和尚未投入建设的人口的能力。——张德，人力资源开发与管理，北京：清华大学出版社，2001.1。

人力资源是人类可用于生产或通过服务的活力、技能和知识。——伊凡·伯格。

人力资源是指包含在人体内的一种生产能力，是表现在劳动者身上、以劳动者的数量和质量表示的资源，是对经济发展起着重要的资源，是企业经营中最活跃、最积极的生产要素——朱丹，人力资源管理教程，上海：上海财经大学出版社，2001.2。

人力资源是指社会组织内部全部劳动人口中蕴含的劳动能力的总合。——陆国泰，人力资源管理，北京：高等教育出版社，2000.9。

人力资源是指劳动过程中可以直接投入的体力、智力、心力总合及其形成的基础素质，

包括知识、技能、经验、品性与态度等身心素质。——萧鸣政，人力资源管理，北京：中央广播电视大学出版社，2001.2。

人力资源是指企业员工所天然拥有并自助支配的协调力、融合力、判断力和想象力。——彼得·德鲁克。

人力资源是指存在于个体中的智力资源，是指人们进行生产或提供服务，推动整体经济和社会发展的劳动者各种能力的总称，体现为质量和数量的统一。

人力资源，又称“劳动力资源”或“劳动资源”，是指某种范围的人口总体所具有的劳动能力的总和，是存在于人的自然生命机体中的一种国民经济资源，它以人口为存在的自然基础。

人力资源的最基本方面，包括体力和智力。如果从现实应用的形态看，则包括体质、智力、知识、技能四部分，也就是人们所赋有的推动生产资料的各种具体能力。体质，即人们的身体素质，包括力量、速度、耐力、柔韧度、灵敏度等人体运动的功能状态以及对于一定劳动负荷的承受能力和消除疲劳的能力。智力是人们认识事物，运用知识解决问题的能力，包括观察力、记忆力、思维力和想象力等。知识是人们从事实践活动的各种经验和理论。技能使人们合理化、规范化、系列化和熟练化的一种动作能力。这四者的不同组合，形成人力资源的丰富内容。

（2）第二种概念

所谓人力资源，就是能够作为生产性要素投入社会经济活动的劳动人口。

人力资源是指一定社会区域内所有具有劳动能力的适龄劳动人口和超过劳动年龄的人口的总和。——朱丹，人力资源管理教程，上海：上海财经大学出版社，2001.2。

人力资源是指企业内部成员及外部顾客等人员，即可以为企业提供直接或潜在服务及有利于企业实现预期经营效益的人员的总合。——梅尔斯·伊莱亚斯。伦西斯·赖克尔。

人力资源是指能够推动社会和经济发展的具有智力和体力劳动能力的人的总称。——陈远敦、陈全明，人力资源开发与管理，北京：中国统计出版社，1995.1。

人力资源可以分为现实人力资源和潜在人力资源两部分。

现实人力资源指的是一个国家或一个地区在一定时间内拥有的实际从事社会劳动的全部人口，这里既包括正在从事劳动的人口，也包括由于非个人的原因暂时未能从事劳动的人口（也就是失业或待业人口）。现实人力资源通常被称为劳动力。

潜在人力资源是指一个国家或一个地区中全部具有劳动能力的人口。显然，现实人力资源和潜在人力资源的关系十分密切。现实人力资源是一个国家或地区直接投入劳动运行的人力资源；潜在人力资源则是在一定条件下可以动员投入的人力资源。现实人力资源等于潜在人力资源减去其中那些虽有劳动能力、但是目前由于种种原因不能或不愿从事社会劳动的人，

例如从事家务劳动的妇女，在校学习的青年学生，在武装部队服务的现役军人等。

在研究人力资源问题时，我们往往还在更广泛的意义上使用这个范畴，这样，就引出了广义人力资源的概念。所谓广义人力资源指的是包括现在和未来的一切可能成为生产要素的人口。因此，广义人力资源不但包括构成现实人力资源和潜在人力资源的绝大部分劳动适龄人口，而且包括了绝大部分未达到劳动年龄的人口。这一部分人口也可以称为未来人力资源，他们将在未来的某一个时刻进入劳动年龄，成为现实的或潜在的人力资源。因此，对这一部分人口的研究，同样是人力资源开发的重要内容。

由于现实人力资源、潜在人力资源和未来人力资源都具有相当大的可变性，它们的外延也就具有了一定程度的不确定性。在与人力资源有关的范畴中，最具有确定外延的概念是人口。从全部人口构成分析，其中只有很小一部分，即超出了劳动年龄的那一部分人口不属于广义人力资源的范围。因此，为了分析的方便，在计量要求不太高时，我们常常也用人口总数来近似代表广义人力资源总量。

因此：

- 现实人力资源=从事劳动的劳动力+失业人口
- 狭义人力资源=现实人力资源+潜在人力资源
- 广义人力资源=狭义人力资源+未来人力资源
- 人口总量=广义人力资源+超过劳动年龄的人口

总之，人力资源是指人所具有的对价值创造起贡献作用并且能够被组织利用的体力和脑力的总和。

2. 人力资源的数量和质量

从经济学的角度分析，人力资源总量表现为社会现实人力资源或者广义人力资源的平均数量和平均质量的乘积。

(1) 人力资源数量

人力资源数量是构成人力资源总量的基础性指标，它反映了人力资源的量的特征。人力资源数量又分为绝对量和相对量两个指标。一个国家或地区的人力资源绝对量，是该国家或地区中具有劳动能力、从事社会劳动的人口总数。（亦即现实人力资源总数。）如上所述，由于人口数量和广义人力资源数量具有强烈的正相关性，同时，两者之间的数值差额通常是一个不高的定值，因此我们在计量要求不严格时，也可以用人口总数粗略代表广义人力资源总数。通常认为，人力资源绝对量是反映一个国家或地区经济实力的重要指标。

人力资源相对量则是指现实人力资源占总人口的比重，这个指标也可以称之为人力资源率（或劳动资源率）。用数学计算公式表达如下：

人力资源率=人力资源总量/人口总量

人力资源相对量被认为是反映经济实力的更重要的指标。一个国家或地区的人力资源率高，表明该国家或地区的经济有某种优势。因为在劳动生产率和就业状况既定的条件下，人力资源率越高，表明可投入生产过程中的活劳动数量越多，从而创造的国民收入也就越多。

影响人力资源绝对数量和相对数量的因素主要有：

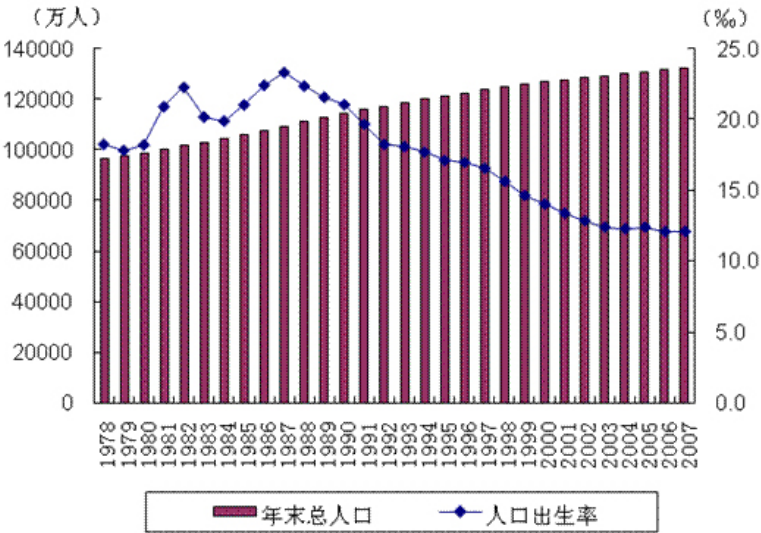
a、人口总量。一般地说，人口总量越多，人力资源的数量也越多。

b、人口年龄构成。人口的年龄类型通常分为年轻型、成年型、老年型三种。年轻型人口中未成年人口比重较大，成年型人口中劳动适龄人口比重较大，而老年型人口中，老年人比重较大。显然，人口结构对人力资源率的高低有直接影响。以成年型人口结构中人力资源的相对数量为最大。决定人口年龄构成的主要因素是出生率和死亡率。出生率的高低，主要决定和影响未成年组人口的比重。死亡率的高低，则主要决定和影响老年组人口的比重。一般地说，经济发达国家人口出生率低，死亡率也低，人力资源数量较少、发展缓慢、且趋于老化；而发展中国家人口出生

表15 2008年人口数及其构成

单位：万人

指 标	年末数	比重%
全国总人口	132802	100.0
其中：城镇	60667	45.7
乡村	72135	54.3
其中：男性	68357	51.5
女性	64445	48.5
其中：0-14岁	25166	19.0
15-59岁	91647	69.0
60岁及以上	15989	12.0
其中：65岁及以上	10956	8.3



率高、死亡率也较高，人力资源数量较多、增长迅速、且偏向年轻。

年份	0-1 4 岁	15-64 岁	65 岁 及以上
1991	27. 7	66.3	6.0
1992	27. 6	66.2	6.2
1993	27. 2	66.7	6.2
1994	27. 0	66.6	6.4
1995	26. 6	67.2	6.2
1996	26. 4	67.2	6.4
1997	26. 0	67.5	6.5
1998	25. 7	67.6	6.7
1999	25. 4	67.7	6.9
2000	22. 9	70.1	7.0
2001	22. 5	70.4	7.1

2002	22. 4	70.3	7.3
2003	22. 1	70.4	7.5
2004	21. 5	70.9	7.6
2005	20. 3	72.0	7.7
2006	19. 8	72.3	7.9
2007	19. 4	72.5	8.1

C、人口迁移。人口迁移会使一个地域的人口数量发生变化，因而使该地区的人力资源数量发生变化。

第一阶段从 1954 年到 1962 年，这一阶段是 1949 年以来中国人口迁移非常活跃的时期，基本上属于自由迁移和计划迁移相结合的时期。1950 年代前期主要的迁移，一是**华北和东部沿海人口稠密地区的大批农民沿着传统的迁移路线往东北、内蒙、西北边疆诸省区开垦拓荒。**二是**大规模的工业移民。**第一个五年计划实施后，国家为了改变旧中国不合理的工业布局，有计划有组织地把沿海城市的工厂企业迁往内地和边疆，使大批职工和家属随同迁移；与此同时，国家还组织了一批工厂企业管理干部、技术人员志愿前往新兴工业城市和重点建设地区。三是**因为新建、扩建工矿企业建设的发展，国家从农村招收大批农民进入城镇，并吸收大量自发进入城镇的农民就业。**四是**国家有计划有组织地从东部人口稠密地区向地广人稀的黑龙江、新疆、内蒙古等省区进行集体移民(包括城镇青年、复员转业军人以及城市闲散人员等)，以开垦荒地。**这个阶段户口迁移的特点是：政府实行自由迁移政策，允许城乡居民在城乡之间或城镇之间随意迁移，一般不受限制。正如 1950 年 11 月第一次全国治安行政工作会议所决定的：“户口工作的任务是……保证居民居住迁徙之自由，安心从事生产建设。”1951-1953 年国家先后公布了《城市户口管理暂行条例》和《关于建立经常户口登记制度》，

这些文件对居民迁入迁出只要求办理手续，并未提出任何限制。这个时期是户口迁移最活跃的时期，在迁移流向上是内地农村人口迁往边疆地区与农村迁往城镇两种路线兼而有之；在迁移形式上是自发性迁移和有计划有组织的迁移两种形式并存。大跃进到 1960 年代初是人口迁移大起大落、急剧波动的时期。根据测算，1955-1965 年 10 年间，由农村向城镇净迁移人口约 2000 万。其中，1958-1960 年间，每年由农村向城镇净迁移的人口均在 1000 万人以上，仅 1958 年就有约 3200 万人。1961-1964 年是国民经济大调整的时期，大量城镇人口迁回农村；其中，1961 年城镇人口净迁出约 2000 万，1962 年约 1 400 万。

第二阶段从 1963 年到 1977 年，此阶段是中国人口迁移水平低下的阶段，突出特征就是“自由迁移”政策的终止，代之以“控制户口迁移”的政策。户口登记制度建立之初，并没有限制迁移的意图，只是在高度集中的计划经济体制确立并将户口管理体系作为实施有关人口、经济、社会管理的基本手段之后，户口登记制度才成为限制人口迁移的重要工具。高度集中的计划经济体制将劳动力资源的配置、人民生活资料的分配完全纳入行政性的计划调拨之中，通过户口制度实施有关人口和劳动力的计划管理，这样，非计划性的劳动力流动和人口迁移都将影响计划目标的实施，客观上产生了限制人口自由流动的需求。而低下的经济发展水平特别是落后的农业生产力水平、特定的经济发展战略和当时经济工作中的某些失误，促成了限制性户口迁移政策的最后形成。在第一个五年计划期间，国民经济增长迅速，社会总产值平均年增长率为 11.3%，城镇企业虽然招收了大量农村劳动力，但是无法完全吸收流入城市的大量农民，于是政府在 1953、1954、1955 年和 1957 年先后四次发出指示，劝阻农民盲目流入城市。在第二个五年计划开始后，国民经济发生了严重困难，被迫处于调整阶段，经济发展速度缓慢，工厂企业吸收职工速度较前减慢，加之城镇劳动适龄人口逐年增加，所需劳动力可以就地解决，无需继续大量吸收农村劳动力。城市人口已处于饱和状态，粮食、副食、住房、交通、就学、就医等问题逐渐突出，继续允许人口自由迁入城市而不加控制，势必加剧种种社会问题。鉴于此，政府改“自由迁移”政策为控制城市人口规模的政策。1958 年 1 月 9 日，国务院公布的《中华人民共和国户口登记条例》规定：“公民由农村迁往城市，必须持有城市劳动部门的录用证明，学校的录取证明，或城市户口登记机关准予迁入的证明，向常住地户口登记机关申请办理迁出手续”。后来，国务院批转了公安部《关于户口迁移政策规定》，对迁入城市的人口实行了严格控制。在经历大跃进、城镇人口迅速膨胀和三年困难时期的教训后，社会控制得到加强，计划经济体制臻于完善，户籍管理政策也得到严格实施，整个社会的人口流动明显降低。大致相当于第一阶段水平的一半。

第三个阶段是改革开放以来，中国人口迁移进入一个新的活跃期，主要表现为持续的“民工潮”。

课堂讨论：“人”对一个国家和地区的经济增长来说究竟是财富还是负累？

小资料：人力资源数量对社会经济的影响

一个国家或地区人力资源绝对量和相对量的大小，以及人力资源数量的变动趋势，是反映这个国家或地区经济实力或者潜在经济实力的重要指标。传统的经济学和人口经济学理论认为，在一定的人力资源质量条件下，人力资源数量越丰富，对经济发展越有利。这种理论是基于以下基本假设：一个人一生创造的财富总是多于其一生消费的财富。我国人力资源理论研究中长期流行的人“手”功能大于人“口”功能的观点，就是这种理论假设的代表。

然而，这种理论假设是不正确的，它的失误首先在于无论人力资源的人“手”功能还是人“口”功能的实现都要受到自然资源和资本资源的限制，脱离既定生产资料和土地限制的人力资源增长，必然带来破坏性后果；其次，即使在资源无限供给的条件下，人口和人力资源的发展也有一个内在的速度极限，这个内在的极限决定于人口发展速度对人力资源率的影响。我们知道，社会经济发展速度的高低最终取决于社会经济剩余的大小。全部人口中只有现实人力资源部分是创造经济财富的部分，其他部分则是消耗经济财富的部分。现实人力资源创造的经济财富，在扣除自身消费需要后，还要补偿人口的其他部分（老年人和未成年人）的净消费，剩下的才是用于社会经济发展的经济剩余。显然，如果人口发展过快，总人口中未成年人口比重过大，必然造成社会经济剩余减少；同样，如果人口衰减过快，总人口中老年人口比重过大，也会造成社会经济剩余减少。如果我们希望社会经济发展速度尽可能快一些，就要研究人口变动速度和人力资源变动率在什么情况下，能够带来尽可能多一些的社会经济剩余。

（2）人力资源质量

对于人力资源质量概念本身，学术界从不同角度提出过一些不同的表述。有的学者认为，人力资源质量指的是劳动者在劳动中运用的劳动能力综合水平的高低程度，可以用构成劳动能力的健康、知识和技能水平指标来表示，或者用人力资源的健康存量、知识存量和技能存量来度量。另外一些学者虽然赞同人力资源质量指的是劳动者的劳动能力的水平高低，但是主张用构成劳动能力的体力指标、智力指标、生理素质指标和劳动态度指标来度量。还有一些学者认为，人力资源质量指的是劳动者所具有的认识、改造客观世界的条件。这些条件可以用身体素质、文化技术素质和思想道德素质三个方面内容来概括。

这些表述尽管有不少差别，但并不是对立的。它们从不同的侧面对人力资源质量作出了描述。应当指出，迄今为止，虽然我们已经认识到了人力资源质量的重要性，但是，并没有找到一个恰当的方法从根本上解决人力资源质量的评价和度量问题。因此，综合吸收学术界各方面的研究成果，推动人力资源质量研究深入仍是摆在我们面前的重要任务。

人力资源的质量：劳动者综合素质的体现，是由智力素质和体力素质构成，具体表现为劳动者的身体健康状况、科学文化水平、专业技能水平和工作态度。

①健康。

健康是人的劳动能力形成的基础，是人力资源质量最基本的组成部分。狭义的健康指的是人体各器官系统发育良好，功能正常，《辞海》。广义的健康指的是人所具有的能够长时期适应环境的机体、情绪、精神和活动方面的能力（《大英百科全书》），或者简单地说就是人体生理机能的运转能力。

人的健康首先是建立在先天形成的人体解剖生理特性的基础上的。这种人体解剖生理特征（如人体肌肉骨骼构成、心脏跳动、血液循环、物质合成和分解、新陈代谢、能量转换等）通常被称为人体素质。作为健康基础的人体素质，（我国学者习惯称之为身体素质）可以而且需要通过后天的努力得到维护、改善和加强。反映人体素质状况的主要指标就是所谓健康指标，其中包括：疾病发病率，体力和精力，平均寿命和死亡率等。

②知识。

知识是人类长期从事的各项活动的历史经验的总结。一般地说，它以思想内容的形式为劳动者所掌握，它不表现为一种个人心理条件，而表现为一种客观存在。知识对于任何劳动者来说都不存在差异，各种不同的人都可能掌握或运用同样的知识。但是，对知识的掌握和运用程度却可能有较大的个体差异。这种差异一方面取决于劳动者个体心理倾向的不同，更重要的是取决于劳动者为掌握和运用知识投入的时间和财富耗费的差异。我国学者习惯于用文化素质来描述这种差异。劳动者的文化素质反映了他们对文化和科学技术知识的掌握程度。

③技能。

技能即劳动者的操作技术。一般地说，它以行动方式的形式为人所掌握。技能的实质是劳动者在劳动活动中掌握的动作体系。技能也是一种客观存在，通过劳动者反复的实践练习才可能掌握，因此，技能的取得同样需要劳动者对时间和经济财货的投入。这种投入的差异对技能形成的差异有重要影响。我国学者习惯用技术素质来描述劳动者的技能水平。技能不同于知识，它更多地需要劳动者通过在生产实践活动中积累经验和技巧来获得。

④劳动态度。

态度又称为劳动积极性，是劳动者在劳动活动中主观能动性的发挥程度。劳动态度对劳动行为有巨大影响，它直接决定着劳动者在劳动中表现出来的主动精神、创造精神和自觉精神，并直接影响劳动行为的结果。劳动活动效率的高低、劳动产品质量的好坏和劳动过程耗费的多少，都与劳动态度有密切关系。

影响劳动态度的因素可以分为主观因素和客观因素两方面。主观因素包括人的需要和人的认识两方面内容。人的需要即人对客观物质和精神条件的需要，这种需要的满足程度是促进人的劳动积极性的根本动力。人的认识则是人根据自己的知识和经验对劳动与需要的关系的判断和评价，它不仅是需要和态度之间的中介，而且认识本身的深化和进步也可以导致劳动态度的改善。

客观因素又可分为一般因素和特定因素两种。影响劳动态度的一般客观因素主要是宏观社会条件，如社会政治经济体制以及由此决定的社会各方面的关系。这些因素作为社会的一般特征，对全体成员有着同样的影响。但是，一般客观因素还不能直接决定劳动者的态度，它还要通过一些特定客观因素来起作用。这些特定客观因素包括劳动者从事劳动的具体内容、条件、劳动组织状况、组织气氛、人际关系等等。其中尤其以劳动的内容和条件对劳动者的态度影响特别大。内容丰富、创造性强、技术复杂程度适当、环境和收益条件良好的劳动，会对劳动者起巨大激励作用，从而大大改善劳动者的态度指标。

劳动态度作为劳动者主观观念的表现，在相当大地程度上受到劳动者思想道德意识的影响。因此，我国学者习惯于用思想道德素质作为衡量人力资源质量的标准之一。所谓思想道德素质，主要包括人生观、道德观、思想品质、传统习惯，以及纪律和法制观念等等。这些内容都会直接影响到劳动者对社会的态度，从而也会影响他的劳动态度。

（3）我国人力资源的数量和质量

见附表。

3. 人力资源的特点：

（1）人力资源具有生物性和社会性双重属性。一方面，人力资源存在于人体之中，是一种“活”的资源，与人的自然生理特征相联系，这即其生物性，也是人力资源的最基本特点。另一方面，人力资源还具有社会性。从一般意义上说，人力资源是处于一定社会范围的，它的形成要依赖社会，它的分配（或配制）要通过社会，它的使用要处于社会经济的分工体系之中。从本质上讲，人力资源是一社会资源。

（2）人力资源具有自我丰富性

对现代经济学来说，一个过去难以想象的事实是，在国民经济中，人力资源收益的份额正在迅速超过自然资源和资本资源。在现代市场经济国家，劳动力的市场价格不断上升，人力资源投资收益率不断上升，同时劳动者的可支配收入也不断上升。与此同时出现的还有一种变动，就是高质量人力资源与低质量人力资源的收入差距也在扩大。美国经济学家舒尔茨甚至认为，这种人力资源经济价值的上升趋势，使劳动相对于土地和资本来说其作用相对日益扩大，很可能会带来制度变革，并产生一系列新的经济模式。

人力资源的经济作用日益强化，不仅仅是人力资源质量提高的结果，而且也是人力资源自身的特点所决定的。与其它一切非人力资源在投入使用后的一个重要差别是，其它一切资源在使用中只会引起自身损耗，人力资源却能够实现自我补偿、更新和发展。这个特征被称为人力资源的自我丰富化特征。

对一般物质资源、比如一台机器来说，它随着时间的消逝将会产生有形的自然损耗和无形的精神损耗。使用的强度越大，磨损程度就越大。但人力资源却不完全是这样。人力资源在使用过程中也有损耗，也需要补充物质资料和闲暇时间以保证其再生产的顺利完成。但是，人力资源在使用过程中，还有一个自我丰富化的独特过程。比如，一个高等院校的教师，通过连续不断的授课活动，会成长为更优秀的教师；一个飞机驾驶员通过长期的飞行，会成为更优秀的机师。这就完全不同于一个录有教学内容的录音磁带，连续不断地播放只能使其逐渐磨损而质量越来越差；同样，一架连续不断飞行的飞机，也会磨损越来越严重。它们和人力资源的运用过程有很大差别。因此，我们说人力资源是高增殖性资源。

（3）人力资源具有能动性。

即能有目的地进行改造外部世界的活动。人具有意识，这种意识不是低水平的动物意识，而是对自身和外部世界具有清晰看法的，对自身行动作出抉择的，调节自身与外部关系的社会意识。这种意识使人在社会生产中居于主体地位，使人力资源具有了能动作用，能够让社会经济活动按照人类自己的意愿发展。

能动性的另一方面含意是，在经济活动中人力资源是唯一创造作用的因素。经济活动的生命是发展、是进取、是创新。而只有人力资源才能担负起这种发展、进取和创新的任务，其它任何生产要素都不具有这样的能力。

（4）人力资源具有再生性。人力资源是一种可再生资源，其再生性即人口的再生产和劳动力的再生产，通过人口总体内各个体的不断替换更新和劳动力再生产的过程得以实现。人力资源的再生性不同于一般生物资源的再生性，除了遵守一般的生物学规律之外，它还受着人类意识的支配和人类活动的影响。

（5）人力资源具有时效性。即它的形成、开发、使用都具有实践方面的限制。从个体的角度看，作为生物有机体的人，有其生命的周期；而作为人力资源的人，能从事劳动的自然时间又被限定在生命周期的中间一段；能够从事劳动的不同时期（青年、壮年、老年）其劳动能力也有所不同。

（6）人力资源是经济资源中的核心资源。人力资源是一切资源中最为宝贵的资源。这是因为，一切生产活动都是由人的活动引起和控制的过程。在生产中，作为劳动者的人，居于主体地位，与物的要素相比，人的要素起着决定性的作用。由于有了人类的劳动，各种自然

资源才成为经济资源，才进入生产过程而成为生产要素。也正是由于有了高智能的人类，各种经济资源才能得到深层次的开发和利用，从而发挥出更大的效益。

(7) 人力资源主体-劳动者是生产者与消费者的统一体。在社会生产过程中，人是作为劳动或生产者存在的。劳动者运用自己的体力和智能，对各种以物的形式存在的经济资源进行开发利用，生产出各种产品和服务，以满足人类的社会需求。在对各种经济资源开发利用的过程中，劳动者通过学习和总结经验，不断提高自身的素质。素质高的劳动者，又在新一轮社会生产过程中，把对经济资源的开发利用提高到一个新水平，提供更符合社会需要的产品和服务，如此循环往复，螺旋上升。

劳动者在进行生产的同时，还要不断地进行生活消费，不仅本人要消费，而且要为失去劳动能力的老人和尚未具备劳动能力的孩子提供必需的生活消费。因此，劳动者不仅是生产者，而且是消费者。

4. 人口资源、劳动力资源、智力资源、人才资源概念的比较（自学内容）

二、人力资源与人力资本

1. 资本与人力资本

①资本一词，语义上有三种解释：一是掌握在资本家手里的生产资料和用来雇用工人的货币；二是经营工商业的本钱；三是谋取利益的凭借。如马克思认为：资本是能够带来剩余价值的价值。

②资本有三个普遍特征：

第一，它是投资的结果；

第二，在一定时期内，它能够不断带来收益；

第三，在使用中会出现有形磨损和无形磨损。

最初，资本（Capital 源出于 Caput）一词被用来表示贷款的本金，与利息相对，而与“生息金额”同义（注：庞巴维克《资本实证论》，第 60 页，商务印书馆，1991 年.），其本身就含有增值之意。亚里士多德称一种财货为货殖（实际上就是指资本），因为它把“无限地保存和增加货币看作是经济活动的最终目标”。16 世纪前后的重商主义者不仅沿袭前人关于资本增值的观点，而且坚决相信资本不能不从流通中产生，流通是资本的唯一源泉。前资本主义时期资本形态（马克思称之为洪水期前形态）具体表现为商业资本和高利贷资本，其增值物即商业利润和借贷利息。对此，马克思分别用 $G \rightarrow W \rightarrow G'$ 和 $G \rightarrow G'$ 两个模型形象地表达了资本及其增值的逻辑内涵。

古典学派最先发现了支持资本增值的物质基础。重商主义执着于流通过程研究资本，而没有深入到现象的内部联系去探寻事物的本质，因而只是抓住了假象。古典经济学家认为支持

资本增值的物质基础不在流通领域，而在生产领域，从而第一次提出“生产资本”的概念。斯密把资本定义为用于生产以取得收入的“预储资财”（注：亚当·斯密《国富论》上卷，第254页，商务印书馆，1972年.），亦即用于生产并取得利润的生产资料，凸现资本的生产内涵。而李嘉图却不满足于当时的机器设备，一下子把资本的历史足迹上溯至原始社会猎人的制造物上，他认为：“没有某种物器，就不能捕猎海狸和野鹿，所以这些野物的价值不仅要由捕猎所需的时间和劳动决定，而且也要由制造那些协助猎人去进行捕猎工作的资本物（武器）所需的时间决定”（注：李嘉图《政治经济学及赋税原理》，第17—18页，商务印书馆，1983年.）。庞巴维克没有象李嘉图那样把生产资本说得那么遥远，他认为作为生产的资本是与生产的迂回程度相关的，生产方式愈是迂回，生产手段愈具有资本的属性，“因为迂回方式的范围的每一次扩大都意味着有更多的力量来为人类服务”（注：庞巴维克《资本实证论》，第58页，商务印书馆，1991年版.）。实际上，他提出的社会资本（或生产资本）就是在迂回过程中的各个阶段的中间物集合体。

然而，不论是亚当·斯密还是庞巴维克，给资本下定义时都是仅仅侧重于它的生产力方面，而对资本的预见性却比较忽视，这无疑使资本的定义带有片面性。而且，他们的资本定义中仅仅限于有形资本，而对无形资本则完全地遗忘了。

后来的经济学家为克服这一缺陷，则把资本和收入联系起来加以分析。作为新古典学派的创始人，马歇尔把资本看作与劳动和土地相同的生产要素。他认为“一个人的资本是他的财富中用于获得货币形态的收入的那一部分。”不仅把李嘉图的资本含义包含其中，而且还包括其他一切与获得收入有关的东西，比如，“那些属于他的权利和由此获得的收入以及在近代金融市场的复杂形态下可有的对资本的一切支配权”（注：马歇尔《经济学原理》上卷，第91页，商务印书馆，1983年版.）。从此，资本就不仅仅用来解释生产中的问题，更多地用来解释利润的分配问题，这对理论经济学界以及现在经济的发展来说都无疑是一个巨大的进步。

最后，还特别要提到马克思的资本观。与其他的古典经济学家一样，马克思也注重资本的生产性和增值性。在马克思看来，资本作为一种物，先后表现为工场手工业的简单工具和大工业时期的机器设备，而资本的增值则表现为剩余价值的生产。可以说，在资本的生产性和增值性方面，马克思与其他古典经济学家取得了一致。但是，在分析资本的社会性时，马克思清楚地认识到资本主义剥削的实质，认为资本是一种特定历史条件下的产物，是一种特定的经济关系。马克思指出：“资本不是物，而是一定的、社会的、属于一定历史形态的生产关系，它体现在一个物上，并予这个物以特有的社会性质”（注：马克思《资本论》第3卷，《马克思恩格斯全集》第25卷，第290页.）。他还指出：“黑人就是黑人，只有在一定的关系下，

他才成为奴隶。纺纱机是纺棉花的机器，只有在一定的关系下，它才成为资本”（注：马克思《雇佣劳动与资本》，《马克思恩格斯选集》第1卷，第362页。）。很明显，马克思在这里是就经济关系言资本；很遗憾，后人因此一见资本即言经济关系。

经过对资本的历史考察，我们认识到，虽然不能认为资本是一个自古就有的永恒的存在物，但也绝对不是一个特定的历史范畴，而是人类发展阶段史上完全不同的社会经济形态所共有的。因此，在我们社会主义社会里，同样存在资本，同样有必要研究资本：

①西奥多·W·舒尔茨认为：人力资本 human capital 是体现在人身上的技能和生产知识的存量。之所以称这种资本为“人力资本”，是因为它已经是人的一部分，有因为它可以带来未来的满足和收入。

人力资本是劳动者身上具备的能力，它既可以通过先天遗传获得，是由个人与生俱来的基因决定的，又可以通过后天获得，由个人努力结果学习而形成的。②人力资本的投资主要有三种形式：教育培训、迁移、医疗保健。

③人力资本投资也包含着这样一种含义：在当前时期付出一定的成本并希望在将来能够带来收益，因此人们在进行人力资本投资决策的时候主要考虑收益和成本两个因素，只有当收益大于成本或者至少等于成本时，人们才愿意投资。

2. 人力资本与人力资源

（1）二者概念范畴不同。人力资本属于经济学范畴，它着重从价值方面反映一定时期的财富量的存量和流量；人力资源是一个社会范畴概念，它从劳动能力方面反映一定时期社会的资源存量，属管理学研究范围。

（2）二者影响因素不同。人力资源的影响因素是多元的；人力资本的影响因素则主要是对人力资源投资的规模和效率的影响；

（3）二者目的不同。人力资源管理的目标是人力资源的合理配置和流动，人力资本管理目标则在于实现投资回报和收益递增。

案例一：

许多企业的招聘广告的内容十分雷同，如：35岁以下，本科以上学历，3年以上工作经验，能流利使用英语等。

王先生，他的公司在招聘时能流利使用英语交流，那时，这个要求很普遍，为了找工作，他在应聘时在口语上下了不少功夫，应聘面试时和考官侃侃而谈，顺利过关。然而，工作半年之后，他除了“hello”“byebye”之类的什么英语也没说过。

只将人做为资源，片面追求好，不论是否需要，都要求本科学历，流利的英语等。这种招聘，或者为企业增加不必要的成本，或者称为员工不稳定的根源。

招聘时应考虑：我们多付的成本是否能带来收益？

案例二：

孙先生，大学毕业后来到了 X 公司作销售，三个月之后被炒了鱿鱼。后来孙先生又到了 Y 公司，不到一年后就被提升为销售主管。

孙先生到了 X 公司后，人力资源部就让他填写了各种表格，然后，就让他到销售部上班。销售经理将一摞产品资料和公司简介给了他，安排他去行政部领了办公用品，将他介绍给同事，最后下达了销售指标。孙先生没有销售经验，拿到的资料都是对客户的宣传资料，很简单，孙先生瞎闯了几个月之后，根本没开张，结果被炒了鱿鱼。

孙先生到了 Y 公司后，人力资源部首先对他进行了关于公司文化、公司发展史、公司规章制度等方面的培训，使孙先生对于公司有了全面的了解，到了销售部，又接受了关于产品知识、销售技巧的训练，销售经理亲自带他到销售现场观摩其销售过程。在这之后，才让他在老销售员的带领之下开始工作。在每周的销售例会上，销售经理还不断组织大家对销售中的疑难问题进行讨论，帮助大家解决问题，不断提高。孙先生不笨不傻，在这种周到的训练和辅导下，很快入门，销售业绩不断上升。

将人才视为资源，只要招进来，就算完成了任务；而将人才视为资本，根据企业的需要不断对其进行开发，使其升值，成为企业利润的来源。所以，X 公司感叹“人才难求”，Y 公司却人才济济，实际上他们拥有相同的人力资源。

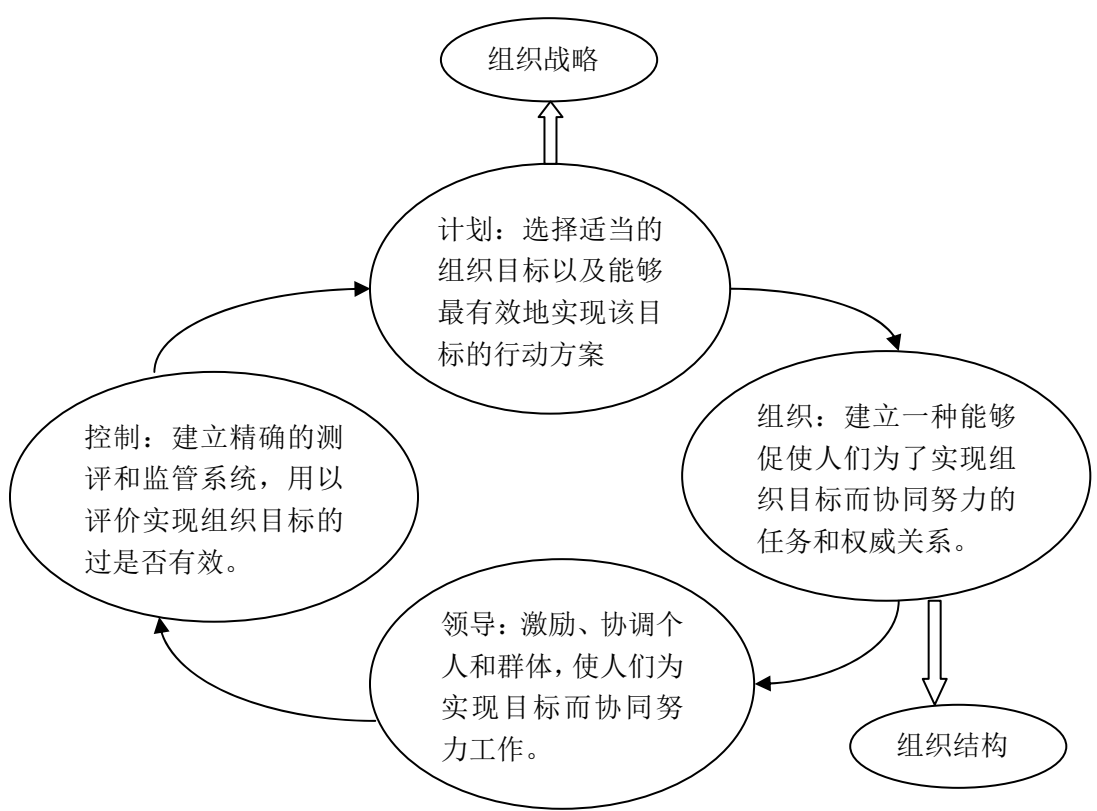
三、人力资源对社会经济发展的作用（自学）

第二章 人力资源开发人力资源管理

一、人力资源管理概述

1. 管理 management：对人力和其他资源进行计划、组织、领导和控制，以快速有效地实现组织目标。一个组织的资源包括诸如人及其所拥有的技能和知识、机器、原材料、计算机

和信息
技术以
及金融
资产等
各种资
产。
([加
雷
思·琼
斯 珍
妮
弗·乔
治 著
当代管
理学，



人民邮电出版社。])

管理职能：

(1) 计划 planning：管理者用来识别并选择适当的目标和行动方案的过程。包括：决定组织将要追求的目标；决定实现这些目标所要采取的行动方案；决定如何分配组织资源以实现组织目标。

(2) 组织 organizing：管理者建立一个组织成员之间能够互动和合作的工作关系结构以实现组织目标的过程。

(3) 领导 leading：个体运用非强迫性手段影响其他人自愿努力去完成群体或组织目标的过程。

(4) 控制 controlling：管理者评估组织完成目标的程度，并采取相应的行动以保持或者改善组织的业绩。

2. 人力资源管理的概念

人力资源管理 human resource management, HRM：企业为了实现总目标，运用科学的方法和技术，对人力资源获取、开发、利用和调控的过程，也是影响员工行为、工作态度和业

绩的一系列人事管理政策、实践和制度安排。

3. 人力资源管理的职能

(1) 人力资源管理的角色定位

角色	行为	结果
战略伙伴	企业战略决策的参与者，提供基于战略的人力资源规划及系统解决方案	将人力资源纳入企业的战略与经营管理活动当中，使人力资源与企业战略相结合。
专家顾问	运用专业知识和技能研究开发企业人力资源产品与服务，为企业人力资源问题的解决提供咨询。	提高组织人力资源开发与管理的**有效性
员工服务者	与员工沟通，及时了解员工的需求，为员工及时提供支持。	提高员工满意度，增强员工忠诚感。
变革的推动者	参与变革与创新，组织变革（并购与重组、组织裁员、组织流程再造等）过程中的人力资源管理实践	提供员工对组织变革的适应能力，妥善处理组织变革过程中的各种人力资源问题，推动组织变革进程。

(2) 人力资源管理的职责分担

(3) 人力资源管理者 and 人力资源管理部门的责任

人力资源规划	配合企业战略，制定企业人力资源规划和方针政策，提出企业 3—5 年的人力资源战略；建立和执行企业的人力资源管理政策和制度。
组织结构和岗位设置	根据企业发展状况，对企业组织结构和职位设置进行设计和调整。
人员调配	根据组织结构及人员变动情况，调配人员；优化企业的人力资源配置，提高企业人力资源的有效性。
培训开发	制定员工培训计划，组织员工培训，组织培训效果评估。
绩效管理	制定、监控和管理企业的绩效管理体系。
员工关系管理	建立企业和员工间的沟通了解渠道和方法；管理员工的劳动合同。

企业文化建设	组织对企业文化的提炼、传播，提高企业凝聚力。
人力资源数据库建设与管理	建立相关行业专家数据库，为解决企业的人力资源问题提供信息。

无论人们对人力资源管理的理解存在多么大的差异，在管理现实中，我们都离不开它的管理职能和作业职能两个方面。我们知道，任何企业组织的员工都可以分为管理人员和作业人员两个部分，其中管理人员是指那些有一定权力，可以领导和指挥其他人员的人；作业人员是指没有指挥其他人的权力，而是在管理的控制下，执行规定的任务和职务的人。人力资源管理在企业高层领导的授权下，要处理对他人有权力关系的工作，包括计划、组织、指挥、控制等项内容，其程度与范围随授权的程度而定，也就是代表高层领导行使管理工作的权限，是管理权力的一种延伸，这就是人力资源管理的管理职能。人力资源管理的作业职能包括员工的招聘、选用、派用、培训、工作分析与工作设计、员工绩效的评价、制定与执行报酬和福利计划、建立有效激励员工改善或提高工作绩效的系统、建立人力资源信息系统，以及处理劳资关系等一系列内容。

由于人力资源管理活动的重要性不断增加，对有关专业人员的专业技能和经验的要求也就越来越高。在企业的实际管理结构中，一般来讲，人力资源管理的行政责任均由企业的最高当局负责。例如，由公司董事长和总经理受董事会的委托制定人力资源管理的总目标以及计划与政策。总经理有权指定所属各级主管执行职责，以及协调各级主管职责的执行，并考核执行的结果，予以奖惩。负责执行的直接管理人员，包括部门经理、具体管理人员、班组长等，必须按照指派职责，完成有关任务。在任何一个具有较大规模的工商企业中，高层管理者，特别是总经理由于在精力和时间上的限制，以及具体专业知识的限制，不可能亲自处理上述的人力资源管理事项，而必须将其理念通过若干层次的中间管理层，才能转达到执行具体工作的主管和工作人员。另一方面，直接处理具体事务的人员也会遇到诸如经验、知识和整体认识能力的限制，如果不能得到比较具体的指令与协助，也不可能顺利地执行计划，有效地达到目标。因此，位于高级管理层与具体工作人员之间的中间管理层就负起了承上启下的任务与责任，这是企业在人力资源管理上的一般行政结构。

现代人力资源管理是一种专业性很强的管理工作，因此，一般大中型的企业机构都设立人力资源管理部（或称为人事处、人事科等），这一部门的主要责任是建立有关制度并提供咨询，以达到协助或代行各级直接管理人员的管理任务。企业人力资源管理主管是总经理的主要幕僚人员之一，具有职能上的权威，在总经理的授权之下，为各直线部门提供服务，但无

权命令直线人员接受其服务。例如，在员工的聘用方面，可以甄选合乎条件的候选人，但最终是否聘用决定要经过人员使用单位的同意和上级的核准，人力资源管理部门没有决定权。由此可以看出，人力资源管理是通过高中低三个直线管理层发挥作用的，其中高层管理者拥有最高的权力，负责制定目标、计划与政策；中层管理者负责解释说明以推行目标、计划与政策；低层管理者负责目标、计划与政策的具体实行。因此，人力资源管理活动的决策不仅仅是人力资源管理部门的活动，而是企业各个组成部分的整体活动。企业管理的三个主要直线管理层都对人员的领导和监督，以及相关目标、计划和政策的制定、推行、具体实施各自负有不可推卸的责任。这当然不是说由于人力资源管理部门具有幕僚和服务的性质，就没有直接责任了。实际上，企业高层的人力资源管理目标、计划与政策一般是由幕僚的策划和建议而来，同时员工所提供的服务也要切合人力资源管理的目标、计划与政策的需要。如果企业的有关管理不善或失败了，作为策划、建议的幕僚和提供服务的人员显然是有责任的。因此，人力资源管理的行政责任虽然落在三个直线管理层上，但人力资源管理部门对人力资源管理的成败，（除非其建议和服务被拒绝之外）应负有主要责任。同时各级直线管理人员也必须明确，幕僚部门并非分割了他们的有关行政权责，而是要由他们自己负起管理下级人员的行政责任，更不可以以行政权威否定人力资源管理的职能权威。两种权威相辅相成，才能有效地达到人力资源管理的目的。

4. 直线管理和职能管理中的人力资源管理

（1）直线管理人员 line managers：有权指挥下属的工作——他们通常是某些人的上司。此外，直线管理人员还负责实现组织的基本目标。举例来说，负责生产和销售、采购等的管理人员通常都是直线管理人员。

职能管理人员 staff managers：则被授权协助直线管理人员实现组织的最基本目标，并且在这个过程中向直线管理人员提出建议。人力资源管理人员通常是职能管理人员，他们通常对直线管理人员提供招募、雇佣以及报酬方面的建议和帮助。

（2）直线管理人员的人力资源管理职能

对于每一位直线管理人员来说，直接处理人的问题是并且始终是他们管理职责中不可或缺的一个组成部分，上至公司总裁，下至最基层的管理者，盖莫如此。

在一些小型组织中，直线管理人员可能会在没有人协助的情况下独自承担所有的认识职责；

随着组织规模的扩大，他们需要一些专业化的知识以及来自独立的人事管理部门所提供的建议和帮助。

（3）人力资源经理的职能

①直线职能：首先，人力资源经理需要直接指挥本部门以及一些相关服务领域中雇员的活动，也就是说，人力资源部经理在部门内部行使直线职权 line authority。其次，人力资源经理在本部门之外往往可以行使一种暗示职权 implied authority。

②协调职能：也被称为职能控制 functional control，人力资源经理以及人力资源管理部門如同高层管理者的“左膀右臂”一样，确保直线管理人员能够遵守企业的人力资源目标、政策和程序。

③人事职能：为直线管理者们提供支持和建议是人力资源经理最基本的工作之一，比如人力资源经理需要协助直线管理人员完成雇员的雇用、培训、评价、报酬、咨询、晋升以及解雇方面的工作。此外，人力资源经理还负责管理各种福利计划，协助直线管理者遵守人力资源管理方面的法律规定。同时，人力资源经理和部门还要扮演雇员利益保护者的角色，即帮助企业界定管理层应当如何对待雇员，以确保雇员不受到不公平管理实践的侵害，等等。

（4）直线管理人员和职能管理人员在人力资源管理方面的合作

由直线管理人员负责确定填补某些特定空缺职位所需具备的任职资格。然后，就由人力资源部门的人员接着完成下面的工作。即通过一定渠道获得一批求职者，然后对求职者进行甄选和面试。他们还要对求职者进行适当的测试，然后将最好的求职者推荐给各级主管人员，由他们对这些人进行面试，加以甄选最终确定哪些人是他们最终想要的。

在美国，83%的企业将雇用前的测试工作完全交给人力资源部门负责；75%的企业把到大学招聘的工作完全分派给人力资源部门去完成；86%的企业要求人力资源部门承担雇员的保险福利管理工作；84%的企业将雇员的离职面谈工作交由人力资源部门完成；88%的企业要求人力资源部门保管人事记录。

（5）人力资源管理的内容。（见课本11页，自学内容）

二、人力资源管理的发展历史

人力资源管理的发展，可以从两个不同的方面去进行研究：人力资源管理实践和人力资源管理理论。但由于管理实践和管理理论两者之间相辅相成、相互促进的关系是的我们难以将二者截然分开，因此，对于人力资源管理的发展历史研究，往往是综合了理论和实践推进两个方面的内容。国外学者对于人力资源管理历史的研究，一般将其划分为不同阶段，典型的理论包括六阶段论、五阶段论和四阶段论。

1. 六阶段论

美国华盛顿大学的 W.L.French（1998）提出：早在 1900 年初，现代人力资源管理的内容已经形成，以后的发展主要是在观点和技术方面的发展。

（1）科学管理运动：在 20 世纪初，以泰罗和基尔布雷思夫妇为代表，开创了科学管理理

论学派，并推动了科学管理实践在美国的大规模推广和开展。

（2）工业福利运动：工业福利运动几乎与科学管理运动同时展开。美国全国现金公司在1897年首次设立了一个叫做“福利工作”的部门，此后，一些“福利部”“福利秘书”“社会秘书”的名称相继出现。设立这些部门的目的是改善工人的境遇：听取并处理个人的意见，提高娱乐和教育活动，安排工人的工作调动，改善膳食，照顾未婚妇女的道德品行等。

（3）早期的工业心理学：工业心理学的创始人 munsterberg 于1913年写的《心理学与工业效率》标志着工业心理学的诞生。在第一次和第二次世界大战期间，测验用于军方选拔和安置人员取得了极大成功，此外，试图把机器特点和人的特点相匹配的因素测定技术也开始发展并得到极大应用。工业心理学从人与工作的关系，人员的选拔与测评等方面对人事管理产生了极大的影响，使人事管理开始从规范化步入到科学化的轨道。

（4）人际关系运动时代：20世纪30年代，著名的霍桑实验使管理从科学管理时代步入到人际关系时代。在人际关系运动阶段，人力资源管理发生了很多方面的改革，包括：在企业中设置培训主管，强调对员工的关心和支持，增强管理者和员工之间的沟通等都作为新的人事管理方法被企业采用。至此，人力资源管理开始从以工作为中心变为以人中心，把人和组织看成是相互和谐统一的社会系统。

（5）劳工运动：从1842年美国麻州最高法院对劳工争议案的判决开始，美国工会运动快速发展。1886年，美国劳工联合会成立。1935年，瓦格纳法案的颁布，工会重新兴盛。20世纪60—70年代，美国联邦政府和州政府颁布了一系列关于劳动和工人权利的法案，促进了劳工运动的发展，人力资源管理成为法律敏感行业。因此，在今天西方国家的人力资源管理中，处理劳工关系，使企业避免劳动纠纷诉讼，也成为人力资源管理的重要职能。

（6）行为科学与组织理论时代：20世纪80年代，组织管理的特点发生了变化，在日趋激烈的竞争环境中，组织越来越强调对外部环境的反应能力和根据外部环境进行变革的组织弹性，并以此为基础增强企业的竞争力。因此在这个阶段，人力资源管理的特点，是将组织看作是一个系统，而人则是这个系统的一部分，另一方面，组织又是整个社会系统的一个子系统，这样就形成了现代组织理论和行为科学的管理思路。

2. 五阶段论

（1）工业革命时代

（2）科学管理时代

（3）工业心理时代

（4）人际关系时代

（5）工作生活质量时代

所谓工作生活质量，是一种关于人与组织关系的指导方针和管理哲学，又是一种工作方法和措施。它是由工会和管理部门共同合作，以改善员工生活福利和工作环境、增进参与决策为手段，达到提高生产率和员工满意度为目的的一项管理措施。

工作生活质量一方面等同于组织的客观条件和活动，如内部晋升政策、民主管理、员工参与、安全工作条件等；

一方面等同于员工个人对于自己在组织中生活的感受和认识，主要是员工的需要是否得到了满足。

3. 四阶段论

(1) 档案保管阶段——20 世纪 60 年代

(2) 政府职责阶段——20 世纪 70 年代前后

(3) 组织职责阶段——20 世纪 70 年代末和 20 世纪 80 年代初

(4) 战略伙伴阶段——20 世纪 90 年代

4. 三阶段论

人事管理阶段 personnel management：人事管理指的是对人及有关人的事的全部领域的管理。人事管理是企业的基本管理功能之一。人事管理的特征是：职责狭窄；与组织目标的联系不紧密；在企业中地位不高。（见课本 11 页。）

人力资源管理阶段 human resource management：20 世纪 70 年代以来，随着全球竞争的日益激烈和人力资本的作用日益突出，发达国家的人事管理进入了一个新的阶段：企业首席执行官开始关注、重视人的管理工作，并由副总裁级的领导者主管这方面的工作；企业对有关人员的管理方面的投资加强；对人事工作者的资历和能力的要求越来越高；企业开始重视各级管理者和员工的教育培训工作。这一时期，人事管理开始向人力资源管理转化，其职责范围大为开展，受重视程度、对企业的贡献和资源以及在企业中的地位都有了很大的提高。

战略人力资源管理阶段 strategic human resource management：为了提高企业绩效水平，培育富有创新性和灵活性的组织文化，而将企业的人力资源管理活动同战略目标和目的联系在一起的做法。在理想状态下，应当由人力资源管理者和企业高层管理者共同制定企业的经营战略。这种战略而后就会成为指导人力资源管理者设计特定人力资源管理活动的基本框架。这些人力资源管理活动应当能够塑造雇员的能力和行为，从而反过来帮助企业实现其经营战略，达到其经营目标。

全国职业经理MBA双证班

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

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

证书说明：证书全国通用、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 招生网站：<http://www.mhjy.net>

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

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址：www.mhjy.net

第三章 工作分析

第一节 工作分析概述

小资料：工作分析的发展脉络

（1）工作分析的起源，以泰罗的“时间动作研究”为代表。所谓“时间动作研究”就是将工作分解成若干组成部分，并对每一部分进行计时。通过分析，对各种工作活动的时间及其顺序重新进行规划，从而制定出标准化的工作程序与方法，在从事该工作的所有工人中进行推广，以达到提高工作效率、科学地确定劳动定额与工资报酬的目标。

（2）工作分析的发展：公平管理

公平管理包括分配公平与程序公平。前者是指个体之间实际获得的报酬数量与其投入是

否对等；后者是指用来进行利益分配的程序、手段和方法是否公平。建立在工作分析基础之上的招聘、培训、考核、薪酬等能够在观念上带来程序公平的感受，同时又能够在技术上保证分配与工作投入和贡献相适应。因而，公平管理成为工作分析得以发展的动因。20 世纪 20 年代，通过对军队工作的系统研究，成功地将工作分析运用于军人的测评与选拔，而后又将其移植到工业部门。美国人巴鲁通过对工作中影响报酬的因素进行研究后，提出了工作等级划分的方法，并将其用于 1923 年的《工薪划分法案》。

（3）工作分析的兴盛：反歧视运动

工作分析的发展起源于 20 世纪后半叶美国反歧视运动的巨大成功。从 1964 年《民权法案》开始，美国政府连续通过了一系列的法案，针对雇佣中的歧视行为，进行了详细规定。具体包括：

禁止在招募广告中出现歧视性的词汇和描述；

禁止在人员甄选中出现对少数民族可能构成歧视或与工作无关的甄选标准和测试手段；

禁止在报酬、晋升、调动中出现于工作无关的区别性对待；

（4）工作分析的成熟：管理规范化与职业化

工作分析通过明确的职位工作目标，职责权限与任职资格，在构建规范化管理制度和培养职业经理人队伍中起到了关键的作用。尤其是对于员工队伍的职业规范和职业意识的塑造起到了关键的作用。职位说明书就是“按规则办事的、按规则受益”的起点。例如，在美国人宾汉的大力推动下，在美国国家就业局下成立了工作分析调查司，该调查司通过对数千个职位的调查与研究，形成了《美国职位大辞典》，为各行各业职业规范的建立提供了重要的参照标准，成为工作分析发展史上的重要里程碑。

（5）现代工作分析发展的主流：定量化与个性化

在进入 20 世纪 70 年代之后，工作分析的发展出现了两种不同的趋势：一种趋势是走结构化、定量化的道路，将现代心理学与统计学的研究成果大力运用于工作分析，形成一系列的系统性工作分析方法，大大提高了工作分析的效度、信度与精确性，并实现了工作分析成果直接向人员选拔、工作评价等人力资源管理板块的过渡；另一个趋势是走个性化道路，实现工作分析与企业具体战略、组织与管理机制的结合，为企业各层工作职位提供量身定做的工作说明书和工作分析报告。

一、工作分析的范畴界定

工作分析 job design：又称职位分析，是指获取并分析企业中某个特定工作职务的相关信息，以便对该职务的工作内容和任职资格等做出明确规定的过程。

A systematic way to gather and analyze information about the content and the human

requirements of jobs, and the context in which jobs are performed.

(1) 工作要素 job elements: 工作中不能再继续分解的最小活动单位, 工作要素是形成职责的信息来源和分析基础, 并不直接体现于职位说明书之中。

(2) 任务 task: 为达成某种目的而进行的一系列工作要素, 是工作分析的基本单位, 并且它常常是对工作职责的进一步分解;

(3) 责任 duty: 责任既可以做为职责的主要步骤而成为职责描述的基础, 也可以以履行程序或“小职责”的身份出现在职位说明书当中。

(4) 职责 responsibility: 为了某个关键成果领域取得成果而完成的一系列任务的集合, 它常常用任职者的行动加上行动的目标来加以表达。

(5) 权限 authority: 为了保证职责有效履行, 任职者必须具备的, 对某事项进行决策的范围和程度。它常常用“具有批准……事项的权限”来表达。

(6) 职位 position: 承担一系列工作职责的某一任职者所对应的组织位置, 它是组织的基本构成单位, 职位与任职者是一一对应的。

(7) 职务 job: 组织中承担相同或相似职责或工作内容的若干职位的综合。

(8) 职级 class: 工作责任大小, 工作复杂性与难度, 以及对任职者的能力水平要求近似的一组职位的总合, 它常常与管理层级相联系。

(9) 职位族 job family: 根据工作内容, 任职资格或者对组织的贡献的相似性而划分为同一组的职位。

二、工作分析的内容

工作分析的主要成果是职位说明书 job description 和任职资格说明书 job specification。前者既是一般员工工作的指南, 也是企业确定企业人力资源规划、员工能力模型、考核绩效、培训开发等人力资源职能管理的参考依据。后者则是通过职位分析发现企业管理过程中存在的问题, 为对组织有效性的诊断提供依据。

工作活动: 完成该职位实际工作活动的信息, 还包括承担该职位的人完成每项活动的方法、原因及时间;

机器、工具、设备以及其他辅助工作用具: 这类信息包括要使用的工具、要处理的材料、要接触或应用的知识, 以及要提供的服务。

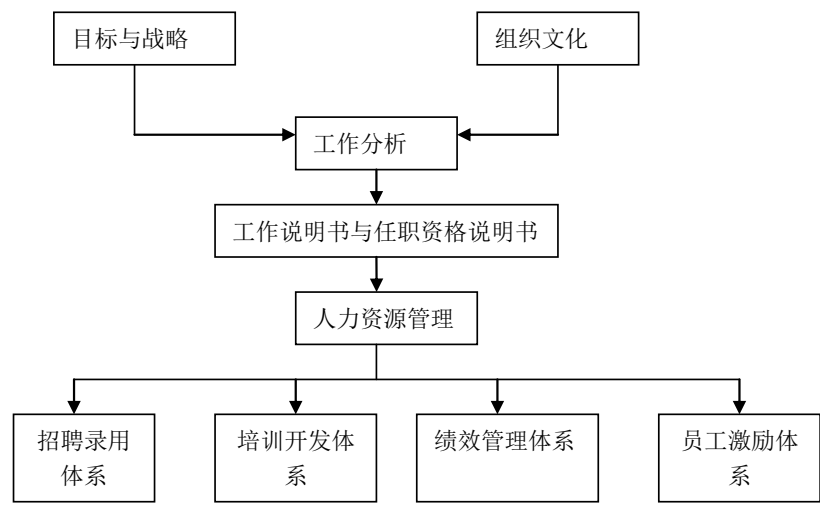
工作绩效标准: 雇用也可能想得到有关该职位的工作绩效标准的信息。

工作环境: 工作的物理环境、工作时间表, 以及工作的组织及社会环境, 例如, 雇员通常要同多少人、什么人打交道。

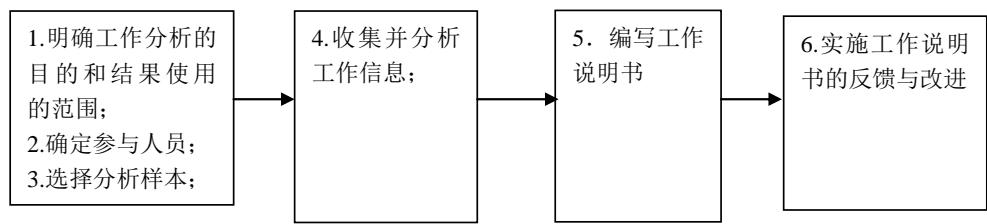
对人的要求: 包括工作对人的要求, 比如与工作有关的知识或技能, 以及必需的个人品

行。

三、工作分析的意义



第二节 工作分析步骤



第三节 工作分析的方法与技术

进行工作分析通常需要 1 名人力资源专家、收集任职者及其上级主管的共同努力。这位人力资源专家可以对目标职位的工作进行观察和分析，然后编写一份职位说明书和任职资格说明书。任职者及其上级可能要填写问卷，列出其主要的工作内容。然后，他们可能要审核工作分析专家编写的反映该职位工作活动和工作任务的结论性描述。

一、面谈法 interview

1. 管理人员采用 3 种面谈法是来收集工作分析信息：

与每位雇员单独面谈；与一群从事相同工作的雇员集体面谈；与了解目标职位工作情况的 1 名或多名基层主管进行主管面谈；

2. 优点与缺点

优点：简单、快捷；其所收集的信息包括可能从未以书面表达的信息；提供了一个向大家说明工作分析的必要性和作用的机会；

缺点：信息有可能失真；

3. 典型的提问方式（见 p. 49）

4. 面谈的原则

- 与主管人员密切合作，找到最了解该工作的员工

- 尽快与被访谈者建立融洽关系：叫出对方的名字、简要说明来意、用浅显的语言提问和交流

- 使用结构化提纲（如方便可录音）

- 注意工作的常规性和偶然性

- 及时对访谈内容进行核实

二、 问卷调查法 questionnaires

1. 有关人员设计一套调查问卷，然后，由工作的承担者或工作分析人员填写问卷，最后，再将问卷加以归纳分析，并做好详细记录，据此制定出工作说明书。形成工作说明书后再征求任职者的意见，进行补充和修改。

2. 结构化问卷（Structural Questionnaire）

半结构化问卷（Semi-structural Questionnaire）

开放式问卷（open-ended questionnaire）

根据问卷的标准化程度，可分为结构化问卷和非结构化问卷两大类。结构问卷的答案是设计好的，格式统一，便于量化和统计分析，如职位分析问卷（Position Analysis Questionnaire, 简称 PAQ），管理职位分析问卷（Management Position Description Questionnaire, 简称 MPDQ）等；非结构化问卷的问题虽然统一，但未事先列出任何备选答案，答卷人可自由回答，如“请叙述工作的主要职责”。在实际操作中，问卷的设计常常将两种有机结合，既有结构化问题，也有开放式问题。

3. 优点与缺点

优点：信息便于量化处理；便于进行大规模调查，省时高效；

缺点：对问卷的质量要求较高；与面谈法相比，问卷的灵活性和丰富程度较差；

4. 典型的问卷

三、观察法 observation

1. 工作分析人员到现场实地察看员工的实际操作情况，并予以记录、分析、归纳、并整理成适宜的文字资料的方法。

2. 优点与缺点

优点：在对主要由身体活动构成的工作进行分析的时候，直接观察是一种特别有效的方法。

缺点：当工作中包含了很多智力活动时不适用；对于偶然的工作活动不适用。

1. 工作任务：简要描述任职者做些什么，如果可能，请描述如何做这些工作。
 - a. 日常工作任务：_____。
 - b. 周期性工作任务：_____。
 - c. 无规律时间周期的工作任务：_____。
2. 该任职者是否在执行他/她认为不必要的工作任务？如果是，请说明。
3. 该任职者是否在执行列入工作说明书中的工作任务？如果是，请说明。
4. 请简要描述在工作中需要使用的机器、工具、设备或其他工作辅助用品。
5. 是否已经建立了工作的具体标准？如果是，请具体说明。
6. 请描述成功完成工作的情况或工作的具体成果。
7. 什么是工作中的严重失误？任职者犯的这些失误会对什么事产生影响？
8. 优秀的任职者有望被提升到什么职位？

3. 观察法与面谈法结合使用

先对员工的一个完整的工作周期进行观察，记录下所有观察到的工作活动；在积累的信息足够多时，再与员工进行访谈

一边观察员工的工作一边访谈

四、工作日志法 diary/log

1. 要求每个雇员记录下他们一天的活动，从而生成一张完整的工作图，再用此后与雇员及其主管面谈的内容加以补充，效果更好。

2. 优点与缺点

优点：详尽、完整

确定：雇员有可能夸大或缩小某些活动；雇员有时候会记不清自己的全部工作。

五、量化的工作分析技术

1. 职位分析问卷法 position analysis questionnaire PAQ

(1) 将工作按照五个基本领域进行排序并提供了一种量化的分数顺序或顺序轮廓。

借助计算机，对 32 项工作规格的 194 个要素进行分析。

职位分析问卷（PAQ）。职位分析问卷（PAQ）是一种结构严密的定量工作分析法，它是 1972 年由普渡大学教授 E. J. McComick 开发的。设计者的初衷在于开发一种通用的、以统计分析为基础的方法来建立某职位的能力模型，同时运用统计推理进行职位间的比较，以确定相对报酬。目前，国外已将其应用范围拓展到职业生涯规划、培训等领域，以建立企业的职位信息库。PAQ 包括 194 个项目，其中 187 项用来分析完成工作过程中员工活动的特征，另外 7 项涉及薪酬问题。在应用 PAQ 时，工作分析人员要从使用程度、时间长短、重要性等方面做出 6 分制的主观评定。PAQ 所需的时间成本很大，非常繁琐，因此，它虽然专业性较强，也容易量化，在我国的应用却不是很广。表 3 给出了 PAQ 问卷维度的示例。 出处

(2) PAQ 工作描述的 5 个方面：

- 是否负有决策/沟通/社会方面的责任
- 是否执行熟练的技能性活动
- 是否伴随有相应的身体活动
- 是否操纵汽车/设备
- 是否需要对其进行加工

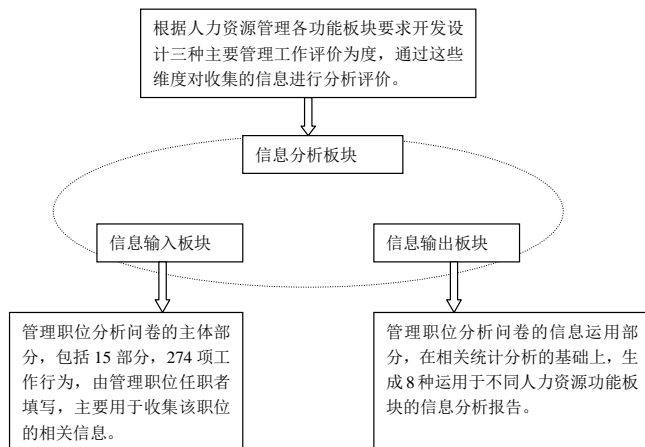
(3) 提供了一种量化的分数顺序或评价图，从而可以确定每个职位的薪资等级。

2. 管理职位分析问卷法 management position description questionnaire MPDQ

在现代企业组织中，管理工作由于其工作活动的复杂性、多样性和内在性，给工作分析带来了极大的困难。美国著名工作分析专家 hemphill, tornow 以及 pinto 等人开发的管理职位关系问卷，正是致力于解决上述对管理职位进行职位分析的困境。

(1) MPDQ 主要收集、评价与管理职位相关的活动、联系、决策、人际交往、能力要求等方面的信息数据，通过特定的计算机程序加以分析，有针对性地制作各种与工作相关的个性化信息报表，最终为人力资源管理的各个职能板块——工作描述、职位评价、人员甄选、培训开发、绩效考核、薪酬设计等提供信息支持。

(2) MPDQ 的三个职能板块



(3) MPDQ 最适合的用途

- 确定需要培训者
- 工作评价
- 决定工作的工资等级和奖金

3. 功能性工作分析法 functional job analysis FJA

(1) 该程序用一套基本活动，也就是所谓“雇员功能”，来描述一名雇员在信息、人、事方面能做什么。而且，每个雇员功能都被赋予了一个重要等级。这三方面的得分总和就是确

定该职位等级的基础，因为这是要求该职位任职这达到的最高水平。

	信息	人	事
基本活动	0 综合	0 监控	0 创立
	1 整理	1 协商	1 精密加工
	2 分析	2 指示	2 运行监控
	3 汇编	3 监督	3 运行启动
	4 计算	4 引导	4 操作
	5 复制	5 劝说	5 供应
	6 比较	6 交流	6 进料/卸料
		7 服务	7 处理
		8 接收指示	

(2) 在此基础上，FJA 还考虑了一下几个方面：

执行工作任务时需要得到具体指导的程度；

执行工作任务时需要运用推理和判断的程度；

执行工作任务时需要数学能力的程度；

执行工作任务时需要的口头表达及语言能力；

(3) 最后，FJA 还确定了工作绩效标准和培训要求。

第四节 工作说明书的编写

工作说明书又称作职务说明书，是工作分析的成果，它包括两部分：

工作描述 job description，又称工作说明，说明有关工作的特征；

工作规范 job specification，又称任职说明，说明对从事工作的人的具体要求。

一、工作描述

工作描述是一种工作中包含的任务、职责以及责任这三者可以被观察到的活动的目录清单。

工作描述是对职位本身的内涵和外延加以规范的描述性文件。

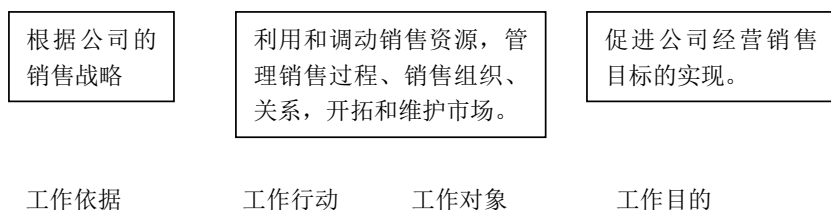
分 类	内容项目	项目内涵
核 心 内 容	工作标识	工作名称、所在部门、直接上级单位、薪点范围等。
	工作概要	该职位的主要工作目标与工作内容的概要性陈述；
	工作职责	该职位必需获得的工作成果和必须负担的责任。
	工作联系	该职位在组织中的位置

选择 性 内 容	工作权限	该职位在人事、财务和业务上做出决策的范围和层级。
	履行程序	对各项工作职责完成分时的详细分解与描述。
	工作范围	该职位能够直接控制的资源的数量和质量。
	职责量化 信息	职责评价性和描述性量化信息。
	工作条件	职位存在的物理环境。
	工作负荷	职位对任职者造成的压力。

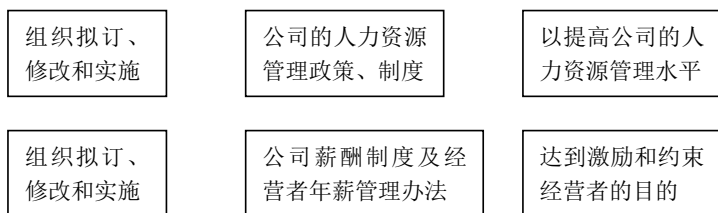
1. 工作标识：是关于职位的基本信息，是一职位区别于其他职位的基本标志，通过工作标识，可以向职位描述的读者传递关于该职位的基本信息，使其能够获得对职位的基本认识。

2. 工作概要：用非常简洁和明确的话来表述该职位存在的价值和理由。

- 组织的整体目标的哪一部分与该职位高度相关？
- 该职位任何对这部分组织目标做出贡献？
- 如果该职位不存在，组织目标的实现将会发生什么问题？
- 我们究竟为什么需要该职位的存在？



3. 工作职责：该组织通过一系列什么样的活动来实现组织的目标，并取得什么样的工作成果。它是在工作标识与工作概要的基础上，进一步对职位的内容加以细化的部分。



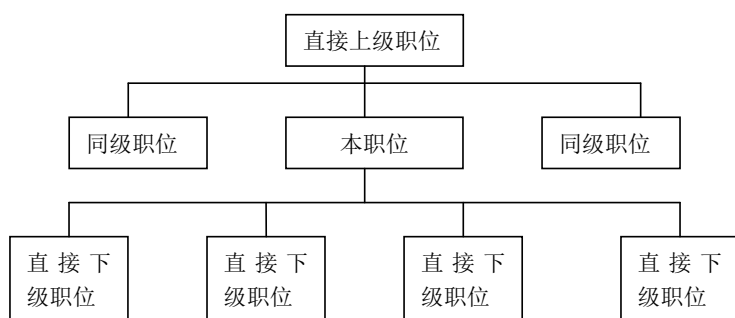
书写规则：

- 必须采用“动词+名词+目标”或者“工作依据+动词+名词+目标”的书写格式；
- 必须尽量避免采用模糊性的动词，如“负责”、“管理”、“领导”等；
- 必须尽量避免模糊性的数量词，如“许多”“一些”，尽可能表达准确的数量；
- 必须尽量避免采用任职者不熟悉的专业化术语，尤其要尽量避免采用管理学专业的冷僻术

语；如果必要，则要在附件中说明；

●当存在着多个行动和多个对象时，会在行动动词和对象之间的关系引起歧义，需要进行分别表述。

4. 工作联系：主要包括两个部分，一是该职位在组织中的位置，需要用组织结构图表示；一是该职位任职者在工作过程中，与组织内部和外部单位之间的工作联系，包括联系的对象、联系的方式、联系的内容和联系的频次等。



5. 工作范围：该职位的任职者所能掌控的资源的数量和质量，以及该职位的活动范围，它代表了该职位能够在多大程度上对企业产生影响，在多大程度上能够给企业带来损失。

6. 工作权限：根据该职位的工作目标与工作职责，组织赋予该职位的决策范围、层级与控制力度。该项目主要应用于管理人员的职位描述与职位评价，以确定职位“对企业的影响大小”和“过失损害程度”，另一方面通过在职位说明书中对该职位的工作权限的明确表达，可以进一步强化组织的规范化、提升任职者的职业化意识、培养任职者的职业化能力。

7. 绩效标准：在明确工作职责的基础上，对如何衡量每项职责的完成情况的规定。它是提取职位层级的绩效考核指标的主要基础和依据。

●直接以结果为导向，将职责所要达成的目标的完成情况作为业绩标准；

●通过分析在职责完成的整个流程中存在哪些关键点，找到对整个职责的完成效果影响最大、最为重要的关键点，来作为业绩标准；

●反向提取，主要回答这样一个问题：“该项职责如果完成得不好，其负面影响可以表现在哪些方面？”

二、任职资格/工作规范 qualification: 一个人为了完成某种特定的工作所必须具备的知识、技能、能力以及其它特征 (knowledge, skill, ability, others, KSAOs) 的一份清单。

知识是指为了成功地完成某项工作任务而必须掌握的事实性或程序性信息；

技能是指一个人在完成某项特定的工作任务方面所具备的熟练水平；

能力是指一个人所拥有的比较通用的且具有持久性的才能；

其它特征是指一些性格特征，例如一个人达到目标的动力或持久性等；

工作规范的主要内容：

- (1) 生理要求：包括健康状况、力量与体力、运动的灵活性、感觉器官的灵敏度；
- (2) 正式教育程度：一种用完成正规教育的年限与专业加以界定；一种是以任职者实际所达到的教育水平与专业培训来进行确定；
- (3) 工作经验：社会工作经验、工龄与公司内部职业生涯；
- (4) 工作技能：对与工作相关的工具、技术和方法的运用。一般而言，往往只关注几项通用的技能，如外语、计算机和公文处理技能。
- (5) 培训要求：主要指作为该职位的一般任职者的培训需求，即每年需要所长时间的工作培训，培训的内容与培训的方式如何等。
- (6) 隐性任职资格：根据企业的整体竞争战略和文化，提出企业员工需要具备什么样的能力，从而形成企业的分层分类能力要素。
- (7) 其它要求；

第五节 工作设计

工作设计就是根据组织需要并兼顾个人需要，规定某个工作的任务、责任、权力以及在组织中与其它职务关系的过程。对大部分企业来说，工作已经被设计好了，不可能放弃生产经营活动再来一次全新的设计。所以，只能选择在不影响正常生产经营活动的前提下，对工作进行阶段性的调整和再设计，以期通过这种方式来简化业务流程、丰富工作内涵、激发员工全新热情。

工作再设计的方式有很多种，比如：工作内容多样化、工作责任丰富化、工作纵向专业化等，不论是哪一种形式都有某些因素很容易被忽略，但它们对工作再设计能否成功却有着非常大的影响。

从 20 世纪初至今，工作设计的理论经历了从工作专业化到工作轮换和工作扩大化，再到工作丰富化以及工作团队等几个重要的发展阶段。 19 世纪末、20 世纪初，以泰罗为首，首先在企业中强调应用了工作专业化，专业化在提升企业效率的同时，也使人感到枯燥和反感，专业化工作的员工往往变得沮丧和没有激情。在一些企业中，甚至出现了专业化带来的高绩效，却被相伴而来的不满和厌烦情绪所带来的损失所抵消。因此，人们开始探求更适用的工作设计方法。在这种情况下，工作轮换、工作扩大化、工作丰富化和工作团队等新的工作设计方法就应运而生，见表 1。

表 1 工作再设计的类型及特点

类型	工作内容	特点
工作专业化	只做很小的工序	劳动生产率高、员工满意度低
工作轮换	不同岗位间的轮换	拓宽工作领域，提高员工满意度
工作扩大化	增加上、下工序的内容	拓宽工作领域，提高员工满意度
工作丰富化	增加部分主管人员的工作	员工责任感加强
工作团队	工作围绕团队来设计	增强员工之间的协作和自我管理

1. 工作轮换(job rotation)

工作轮换指在组织的不同部门或在某一部门内部调动雇员的工作。目的在于让员工积累更多的工作经验。工作轮换有两种具体形式，形式一：受训者到不同部门考察工作但不会介入所考察部门的工作；形式二：受训者介入不同部门的工作。工作轮换有利于促进雇员对组织不同部门的了解，从而对整个组织的运作形成一个完整的概念；有利于提高雇员的解决问题能力和决策能力，帮助他们选择更合适的工作；有利于部门之间的了解和合作。

工作轮换又是一种管理技能培训技术，其主要做法是将受训者从一个部门调到另一个部门，扩大他们的工作经验并发现他们的优势和不足，从而为他们胜任公司中未来更重要的工作做好准备；此外，将雇员从一个职位调动到另一个职位的另一个目的是强化工作团队的绩效。

工作轮换是属于工作设计的内容之一，从 20 世纪初至今，工作设计的理论经历了从工作专业化到工作轮换和工作扩大化，再到工作丰富化以及工作团队等几个重要的发展阶段。激励员工首先应该弄清员工的需要，目前许多激励理论都对人的需要因素进行了有效的研究。工作轮换可以满足员工成长需要，满足员工的职业选择倾向，满足职业生涯发展的需要。工作轮换是一项成本较低的组织内部调整和变动，既能给企业员工带来工作的新鲜感和挑战性，又不会带来太大的组织破坏，使组织重组后更具效率。

因此，工作轮换（Job Rotation）是指企业有计划地按照大体确定的期限，让员工轮换担任若干种不同工作的做法。从目前众多组织运用工作轮换的实践来看，工作轮换对组织具有激励员工、促进员工职业成长、适应组织变化等作用。

（1）工作轮换满足员工内在需求

激励员工，减少员工工作的单调性，提高员工的工作生活质量，从长期的角度来提高企业的生产率，是工作轮换制出现并在实践中得到广泛应用的内在因素。激励员工首先应该弄清员工的需要，目前许多激励理论都对人的需要因素进行了有效的研究，但在实践中，对企业管理影响较大的是按来源把需要分为内在性需要和外在性需要的理论。

外在性需要是靠组织所掌握和分配的资源来满足，包括物质性的需要和社会性需要。其中物质性的需要主要指工资、奖金和其他福利待遇。员工想要得到理想的工资和福利是非常正常的事情，但企业的发展需要资金的积累，过度的工资和福利增长都将是企业难以承受的，多数企业在物质性的需要上难以达到员工所期望的指标。因此，员工的这种需要往往难以得到较好的满足。社会性需要指友谊、温暖、特殊的亲密关系、信任、认可、表扬、尊重、荣誉等，这些需要具有抽象性、低成本性等特点，但也具有易变性，其激励作用强。

内在性需要是指依靠工作活动本身或工作任务完成时所提供的某些因素而满足的需要。这种需要与员工工作本身有关，此时工作本身具有激励性而不再是工具性的了。内在性需要的满足取决于员工自身的体验和判断，它是人们从工作本身所获得的满足。

工作活动本身所包含的激励因素有很多：（1）它的趣味性；（2）工作活动的挑战性；（3）工作活动所具有的培养性，它使员工感到在职业上能够得到发展和成长，增强了自信与自尊；（4）工作活动中提供的交往机会，也会增加工作的吸引力；（5）工作任务完成的激励性，只有在工作任务完成时员工才会感到满足，当事者对自己的抱负与价值得到实现时产生轻松感与自尊感。

对员工进行工作轮换，能够很好地满足员工的内在需求：（1）在同一岗位时间长了，就会产生厌烦感，适当的轮换岗位会使人有一种新鲜感，工作本身的趣味性由此产生。（2）当员工面临一个新的工作岗位，员工就面临新岗位的挑战。（3）工作轮换可以培养员工适应新环境的能力，对一般员工来说，可以增加员工对多种技能的掌握；而对于管理人员，能加强对企业工作的全面了解，提高对全局性问题的分析能力。（4）在不同岗位上的轮换，可以增加员工的交流机会。（5）当员工能胜任新的工作岗位，便可得到一种只有在工作任务完成时员工才会感到的满足。

（2）工作轮换满足员工成长需要

●满足员工的职业选择倾向

从现代激励理论可知，员工的个性（价值观、动机、需求）是选择工作的一个重要因素，只有当工作与员工个人的个性相符时，员工才愿意在某一岗位长时间工作。但实际上，在我国许多人在进入大学选择专业和首次择业时，都没有考虑自己的职业倾向，也没有很好的人力资源测评的工具能够为人们提供一种较理想的服务。

研究表明，有六种基本的“人格趋向”决定个人选择何种职业。这六种趋向分别位于一个正六边形的每一个角上，每一个角代表一种趋向，相近的角具有一定的相容性，相对的角所代表的相容性就很小。实行工作轮换，能使员工依据自己的人格趋向找到合适的工作，只有这样，才能使员工在恰当的工作岗位上施展自己的能力与才华，才能激发出员工的潜力和积极性。

●满足职业生涯发展的需要

按照现代人力资源理论，一个人的职业生涯可以分为职业探索阶段（参加工作起到 25 岁左右）、职业建立阶段（25 岁—35 岁）、职业中期阶段（35 岁—50 岁）、职业后期阶段（50 岁—退休）。在每一个阶段，人们的性格特征、经验、技术以及对自身工作的认识都是不一样的，因此，根据职业生涯发展的不同阶段，实行相应的工作轮换制度，可以满足员工职业成长的需要。

（3）工作轮换促进组织发展

工作轮换是一项成本较低的组织内部调整和变动，既能给企业员工带来工作的新鲜感和挑战性，又不会带来太大的组织破坏，使组织重组后更具效率。

●激发组织的活力

美国学者卡兹（Katz）认为，一个组织有组织寿命，组织的发展存在就象组织寿命曲线。他认为：一个组织在 1 年半期间内，虽然工作充满了新鲜感，但由于员工需要熟悉组织的工作环境和工作气氛，尚难敞开心扉应付自如，难以达到较高的工作效率；在 1 年半至 5 年的期间里，信息交流水平最高，组织的工作成果数量最多；当组织寿命超过 5 年后，员工对于工作已经非常熟悉，工作的挑战性明显下降，工作本身已经不能激励员工。组织也因沟通减少，反应迟钝而老化，会出现疲钝倾向。因此。适时的工作轮换，带动企业内部的人员流动，可以更新组织的寿命，激发组织的活力。

●储备多样化人才

面对多变复杂的经营环境，企业的组织结构的柔性特征需要增强，这要求职工具有较强的适应能力，以便当企业经营方向或业务内容发生转变时，能够迅速实施人力资源转移。显然只掌握单项技能的员工不能适应这种变化，于是企业的人才储备就显得尤为重要。人才储备首先要求培养复合型人才，通过工作轮换，使员工轮换做不同的工作，以取得多种技能，同时也挖掘了各职位最合适的人才。其次，培养管理人员。对于中高级管理干部来说，应当具有对业务工作的全面了解能力和对全局性问题的分析判断能力。而培养这些能力，显然只在某一部门内做自下而上的纵向晋升是远远不够的。必须使干部在不同部门间横向移动，开阔眼界，扩大知识面，并且与企业内各部门的同事有更广泛的交往接触。

●增强部门间协作

工作轮换有助于打破部门之间的界限，增进企业或团队内部的沟通与交流。部门间的本位主义或小团体主义，往往来自于对其他部门的工作缺乏了解，以及部门之间人员缺乏交往接触。通过工作轮换将有助于员工认识本职工作与其他部门工作的关联，从而理解本职工作的意义。其次，适时的工作轮换，可以健全内部控制制度，防止腐败。通过工作轮换，可以避免一些要害部门的人员因长期在一个部门而滋生腐败。另外，长期坚持工作轮换制度，公司的员工从不同的角度加强了对公司业务和企业文化的理解，提高了整个公司的效率并形成了非常强的凝聚力。

从长远看，工作轮换能更有效激发员工的工作热情，提高员工的工作生活质量；能为员工的职业成长提供另一种思路；也能为企业适应外界环境的多变性做好准备。但是同时，实施工作轮换制度时也应注意一些问题：如工作轮换的流程设计，完备的绩效考核体系等是实施工作轮换制的必备条件。另外，工作轮换需要增加培训成本，临时导致生产率的下降等问题也可能会发生，因此在实施工作轮换制时应着眼于企业长期的利益，根据各企业的实际情况相机而动。

2. 工作扩大化 (job enlargement)

工作扩大化是为雇员额外安排一些与现有工作活动同水平的其他工作，从而增加他们需要完成工作的活动数量。

工作扩大化是使员工有更多的工作可做。通常这种新工作同员工原先所做的工作非常相似。这种工作设计导致高效率，是因为不必要把产品从一个人手中传给另一个人而节约时间。此外，由于完成的是整个一个产品，而不是在一个大件上单单从事某一项工作，这样在心理上也可以得到安慰。该方法是通过增加某一工作的工作内容，使员工的工作内容增加，要求员工掌握更多的知识和技能，从而提高员工的工作兴趣。

一些研究者报告说，工作扩大化的主要好处是增加了员工的工作满意度和提高了工作质量。IBM 公司则报告工作扩大化导致工资支出和设备检查的增加，但因质量改进，职工满意度提高而抵消了这些费用；美国梅泰格 (Maytag) 公司声称通过实行工作扩大化提高了产品质量，降低了劳务成本，工人满意度提高，生产管理变得更有灵活性。

3. 工作丰富化 (job enrichment)

工作丰富化是对工作内容和责任层次基本的改变，是对工作责任的垂直深化。它使员工在工作过程中，获得成就感、认同感、责任感和自身发展。工作丰富化是以员工为中心的工作再设计，它是一个将公司的使命与职工对工作的满意程度联系起来的观念。它的理论基础是赫茨伯格的双因素理论。它鼓励员工参加对其工作的再设计，这对组织和员工都有益。工作

设计中，员工可以提出对工作进行某种改变的建议，以使他们的工作更让人满意，但是他们还必须说明这些改变是如何更有利于实现整体目标的。运用这一方法，可使每个员工的贡献都得到认可，而与此同时，也强调了组织使命的有效完成。

工作丰富化的核心是体现激励因素的作用，因此实现工作丰富化的条件包括以下几个方面：

- 增加员工责任。不仅要增加员工生产的责任，还要增加其控制产品质量，保持生产的计划性、连续性及节奏性的责任，使员工感到自己有责任完成一个完整工作的一个小小的组成部分。同时，增加员工责任意味着降低管理控制程度。

- 赋予员工一定的工作自主权和自由度，给员工充分表现自己的机会。员工感到所做的依靠他的努力和控制，从而认为工作的成败与其个人职责息息相关时，工作对员工就有了重要的意义。实现这一良好工作心理状态的主要方法是给予员工工作自主权。同时工作自主权的大小也是人们选择职业的一个重要考虑因素。

- 反馈。将有关员工工作绩效的数据及时地反馈给员工。了解员工工作绩效是形成工作满足感的重要因素，如果一个员工看不到自己的劳动成果，就很难得到高层次的满足感。反馈可以来自工作本身，来自管理者、同事或顾客等。例如，销售人员可以从设备的正常运转以及生产管理人员和设备操作人员那里得到反馈。

- 考核。报酬与奖励要决定于员工实现工作目标的程度。

- 培训。要为员工提供学习的机会，以满足员工成长和发展的需要。

- 成就。通过提高员工的责任心和决策的自主权，来提高其工作的成就感。

在工作丰富化方法的实践中，常用的有这样一些方法。一、实行任务合并，让员工从头至尾完成一项工作，而不只是承担其中的某一部分。二、建立客户关系，让员工有同客户交往的机会。三、让员工而不是别人来规划、控制他的工作，自己安排上下班时间、工作进度。

工作丰富化与工作扩大化的根本区别在于，后者是扩大工作的范围，而前者是工作的深化，以改变工作的内容。在某种程度上，工作扩大化仅仅是一种工作范围的水平扩展，是一种低水平的工作扩大。而工作丰富化则必须给员工赋予更多的责任，即可能还有其他任务要求他完成，并且相应的职责也随着任务一起下放给员工了，使得员工具有强烈的责任感。

三、职位弱化 de-jobbed：扩大公司工作的职责，鼓励雇员而不用职位说明书的内容去限制他们。

现代社会正处在一个创造力和生产力大飞跃的边缘，但是职位不会是明天经济环境的组成部分。仍然会有并且永远会有大量的工作要做，但是它们不会被装进我们称作职位的信封中。事实上，今天有很多组织正在顺利走向“职位弱化”状态。

职位弱化：扩大公司工作的职责，鼓励雇员而不用其职位说明书的内容去限制他们，是当今业务发生变化的结果。企业必须与产品与技术快速变化、全球化竞争、反常规、政治不稳定性、人口结构变化以及转向服务型经济等趋势进行搏斗。为此，企业需要提高反应速度、灵活性和竞争力。管理人员采取了一些方法，而这些方法反过来又帮助弱化了作为一系列被严格界定和清晰描绘的职责职位的内涵。

1. 扁平型组织 flat organization: 取代拥有 7 个甚至 7 个以上的管理阶层的传统金字塔型结构，只有 3 个层次的扁平型组织方兴未艾。

扁平化组织是指在具有一定规模的企业内部管理层次较少, 管理幅度较大的一种组织结构形式. 这种组织比以往任何组织都具有更大的柔性, 或者快速的反应能力, 能及时满足多变的市场需求, 同时又能够节约管理成本。

所谓扁平化组织, 就是指在组织的决策层和操作层之间的中间管理层级越少越好, 以便组织尽最大可能将决策权延至最远的底层, 从而提高企业效率。

2. 工作团队 team work: 管理人员围绕团队工作和工作流程而非根据专门化职能来组织工作任务。

3. 无边界组织 boundary less organization: 无边界组织也就是一种有机组织。有机组织被置于一个更大的有机组织之中，就像动物细胞核与细胞体、动物细胞与动物器官组织、动物器官组织与动物体之间的关系一样，彼此之间的关系不能僵死。如果这种关系僵化，将直接导致动物肌体组织的死亡和动物本身的死亡。

无边界组织是相对于有边界组织而言的。有边界组织要保留边界，完全是为了保证组织的稳定与秩序。但无边界组织也需要稳定和呈现度，所以它绝不是要完全否定企业组织必有控制手段，包括工作分析、岗位定级、职责权力等等的设定，只是不能把它们僵死化。

无边界组织的四个障碍

第一个障碍：

不愿意从他人身上获得帮助

第二个障碍：找不到专家

第三个障碍：不愿意提供帮助

第四个障碍：不能合作或交流知识

4. 流程再造 business process reengineering: 为了极大地改进最重要的业绩指标，如成本、质量、服务、速度等，对业务流程进行根本性的重新思考和重新设计。

流程再造的三个步骤：

(1) 重新构思：检查现在的劳动和工作结构如何影响顾客满意度和服务水平；

(2) 重新设计：分析如何分工合作，分析工作流程和工作结果，必要时进行重新设计；

(3) 重组：把新科技（设备、电脑、软件等）视为通过产品和服务质量与顾客满意度的机会；

案例分析

工作设计中的其他问题：工作时间和工作地点

工作包括员工执行的任务、工作中的人际关系、所采用的劳动工具以及其他许多因素。其中需要重点讨论的两个问题是：(1) 何时及如何制定工作时间和计划；(2) 员工的工作地点。

工作时间安排

传统的工作时间安排，如员工每周五天、每天八小时全职在企业所在地办公的情况，正在发生变化。不少企业在试验各种改革方案的可行性：每周工作 4 天、共计 40 小时；每周工作 4 天，共计 32 小时；每周工作 3 天；弹性时间安排等。许多企业在工作时间和地点方面都采取了弹性措施。这些可选择的工作时间安排有助于企业更好地将劳动需求与工作时间结合起来，发挥员工的作用。员工也可以更好地平衡家庭责任与工作职责。

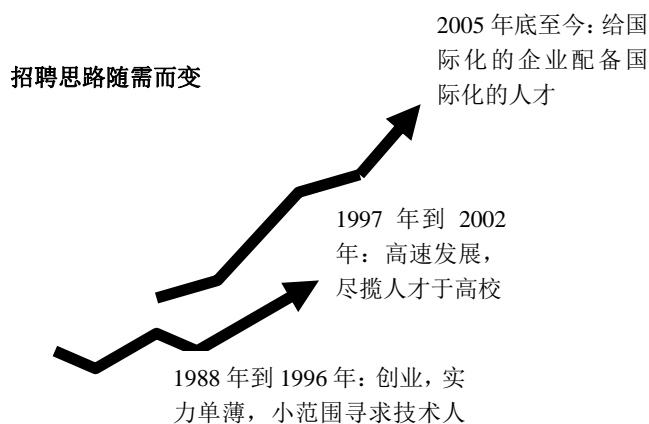
重新设计工作时间的的方式之一是**弹性工作制**。在弹性工作制中，员工每天工作的总时间是设定的，但可以调整正常工作日的上下班时间，把传统的 8 小时工作制的上下班钟点往前或往后调一个小时，甚至几个小时。弹性工作制放松了管理层通过传统考勤制度对员工的控制。一般来说，弹性工作制有利于提高员工士气，减少缺勤率，降低员工的离职倾向。但是采用弹性工作制也必须注意一些问题，尤其是在涉及工会会员的时候。

另一种改变工作模式的方法是压缩工作周，即在不足 5 天的时间内完成一周的全部工作。压缩工作周通常只是简单地改变员工每天的工作时间，拉长每天工作时间以达到减少工作日的目的。

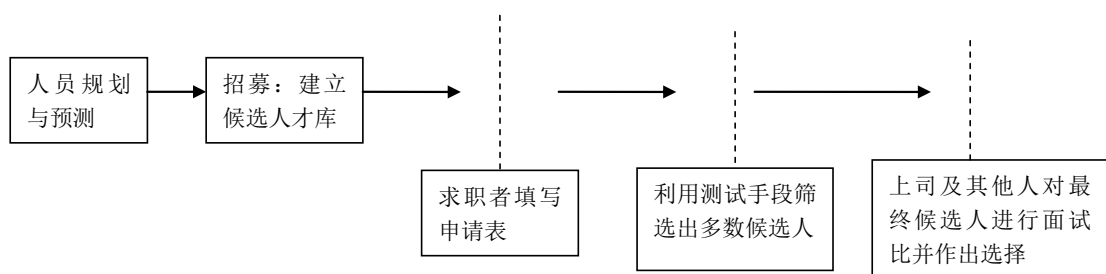
还有轮班制，按 8 小时工作制，每天 24 小时可以分为三班。许多企业需要连续 24 小时开业，因而需要每天三班倒安排人手。许多企业向上夜班的员工提供额外补贴。补贴班次的报酬差别一般为 50 美分/小时。此外，轮班会给许多有家庭的人士带来困难。一些员工选择 12 小时轮班，但这也会给个人生活带来巨大影响。

作业：见《人力资源管理（第 10 版）》，罗伯特·L·马西斯著，P168-169 案例分析第一题。

第四章 人力资源规划



第一节 人力资源规划概述



一、概

述

1. 人力资源规划的定义

关于人力资源规划的定义和概念，已有不少的论述。总括起来有下面几种：

（1）人力资源规划就是要分析组织在环境的变化中的人力资源需求状况并制定必要的政策和措施以满足这些要求。

（2）人力资源规划就是要在组织和员工的目标达到最大一致的情况下，使人力资源的供给和需求达到最佳的平衡。

（3）人力资源规划就是要确保组织在需要的时间和需要的岗位上获得各种所需的人才（包括数量和质量两个指标），人力资源规划就是要使组织和个人得到长期的益处。

人力资源规划，也称人力资源计划，是指在组织发展战略和经营规划的指导下，预测和分析员工的供需平衡，以满足组织在不同发展阶段对员工的需求，为组织的发展提供符合质量和数量要求的人力资源保证。

人力资源规划的含义的层次

这个定义包含了三层含义：

(1) 说明了一个组织的环境是变化的。这种变化带来了组织对人力资源供需的动态变化，人力资源规划就是要对这些动态变化进行科学的预测和分析，以确保组织在近期、中期和长期的对人力资源的需求。

(2) 人力资源规划是以组织战略目标为基础的，当组织战略目标与经营方式发生变化时，人力资源规划也随之发生变化。因此人力资源规划是一个不断调整的动态过程。

(2) 一个组织应制定必要的人力资源的政策和措施，以确保组织对人力资源需求的如期实现。政策要正确而明晰。例如对涉及内部人员的调动补缺、晋升或降职、外部招聘和培训以及奖惩等都要有切实可行的措施保证，否则就无法确保组织人力资源规划的实现。

(3) 人力资源规划要使组织和个体都得到长期的利益。这是指组织的人力资源规划还要创造良好的条件，充分发挥组织中每个人的主动积极性和创造性，得以使每个人提高自己的工作效率，提高组织的效益，使组织的目标得以实现。与此同时，也要切实关心组织中每个人的物质、精神和业务发展等方面的需求，并帮助他们在实现组织目标的同时实现个人的目标。这两者都必须兼顾，否则就无法吸引和招聘到组织所需要的人才，也难于留住本组织内已有的人才。

案例学习：

华为的战略性人力资源规划：抢占人才高地、垄断后备人才

华为曾经是一个名不见经传的民营企业，在短短的十几年间，发展成为利润率最高、研发投入率最高的中国电子信息百强企业之一。究其成功的原因，其中重要的因素之一是按照战略规划目标，制定人力资源规划并大规模进行相关人才储备。

华为创业之始仅有 10 多人，逐步增加到 100 多人，90 年代中期以后，在确定了“华为将长期专注于通信网络从核心层到接入层整体解决方案的研究开发，同时以标准的中间件形式向用户提供开放的业务平台，并关注宽带化、分组化、个人化的网络发展方向”的战略发展方向之后，华为进行了人力资源的规划，开始了大规模的人才引进和储备。1998-2000 年，平均每年员工增长人数在 3000-4000 左右，居国内首位。以 1998 年为例，中国科技大学 1998 年毕业研究生除继续在国内、外求学的，共有 400 人左右找工作，其中近 90 人到了华为公司，而华中理工大学则有近 200 人到了华为。到 2001 年华为已有员工 15000 余人，其中 85% 具有本科以上学历，45% 具有硕士、博士和博士后学历，员工平均年龄 27 岁。从人员结构看：科研人员占 40%，市场营销和服务人员占 35%，生产人员占 10%，管理及其他人员占 15%。(2001 年数字)

本案例值得关注的是，华为对人力资源的规划并非中规中矩，按照供给和需求的预测作出的，而是更多的从切断竞争对手人才补给线的战略高度出发制定实施的。正是这一基于人

力资源规划的战略举措，为华为的发展奠定了雄厚的基础，同时也对其他竞争对手产生了巨大的压力。

❖ 要准确理解人力资源规划的含义，必须把握以下几个要点：

🔗 人力资源规划要在企业发展战略和经营规划的基础上进行。

🔗 人力资源规划应当包括两个方面：对特定时期的人员供给和需求进行预测；根据预测的结果采取相应的措施进行供需平衡。

🔗 人力资源规划对企业人力资源供给和预测要从数量和质量两个方面进行，供给和需求不仅要在数量上平衡，还要在结构上匹配。

❖ 通过人力资源规划，我们必须回答或解决以下问题：

🔗 企业在特定时期需要多少人员，这些人员的构成和要求是什么。

🔗 企业在相应的时期内能够得到多少与需求的层次和类别相对应的人力资源供给。

🔗 在这段时期内，企业人力资源供给和需求比较的结果是什么，企业应当通过什么方式来达到人力资源供需的平衡。

二、人力资源规划的内容

1. 人力资源总体规划

人力资源总体规划，是指对计划期内结果的总体描述。

人力资源总体规划中最主要的内容包括：

（1）供给和需要的比较结果，也可称作净需求。

（2）阐述在规划期内企业对各种人力资源的需求和各种人力资源配置的总体框架，阐述人力资源方面有关的重要方针、政策和原则。

（3）确定人力资源投资预算。

2. 人力资源业务规划，是指总体规划的分解和具体。

人力资源业务规划包括人员补充计划、人员配置计划、人员接替和提升计划、人员培训与开发计划、工资激励计划、员工关系计划和退休解聘计划等内容。

每一项业务规划都设有自己的目标、任务和实施步骤，它们的有效实施是总体规划得以实现的重要保证。

规划名称	目标	政策	预算
人员补充计划	类型、数量、层次 对人员素质结构的改善	人员的资格标准、人员的来源范围、人员的起点待遇	招聘选拔费用

人员配置计划	部门编制、人力资源结构优化、职位匹配、职位轮换	任职条件、职位轮换的范围和时间	按使用规模、类别和人员状况决定薪酬预算
人员接替和提升计划	后备人员数量保持、人员结构的改善	选拔标准、提升比例、未来提升人员的安置	职位变动引起的工资变动
培训与开发计划	培训的数量和类型、提供内部的供给、提高工作效率	培训计划的安排、培训时间和效果的保证	培训开发的总成本
工资激励计划	劳动供给增加、士气提高、绩效改善	工资政策、激励政策、激励方式	增加工资奖金的数额
员工关系计划	提高工作效率、员工关系改善、离职率降低	民主管理、加强沟通	法律诉讼费用
退休解聘计划	劳动力成本降低、生产率提高	退休政策及解聘程序	安置费用

第二节 人力资源的预测

一、人力资源需求预测

1. 概念

人力资源需求预测以组织的战略目标和 development 计划、工作任务为依据。人力资源需求取决于组织的生产 / 服务需求以及投入 / 产出之间的要素等。例如，扩大生产、增加产品和服务，人力资源需求量增加；自动化水平提高，需求量减少，且对员工的技能要求也随之变化。

人力资源需求预测是指以企业的战略目标、发展规划和工作任务为出发点，几个考虑各种因素的影响，对企业未来某一时期所需人力资源的数量、质量等进行预测的活动。

2. 方法

人力资源的需求预测应做好以下工作：

(1) 对影响人力资源需求的因素进行分析

影响人力资源需求的因素很多，概括起来主要有两大方面：

① 企业内部因素

主要有：

a. 企业的发展。由于企业的发展需要增加职工或提高现有职工的素质。而企业的发展或规模的扩大一般会反映在企业的综合经营计划上（包括长期的计划和年度的计划），所以我们可以根据企业的综合计划来预测企业对职工数量、结构和技能等方面的需求。

b. 现有人力结构状况。企业现有的人力结构状况如何，会影响到企业对人力资源的需求。因此，应对企业现有人员的数量、类别、素质和年龄结构进行分析。对人员数量的分析，主要是分析现有人员数量是否与企业现有的工作量或业务量相适应。对人员类别的分析，主要是分析企业各类不同人员的构成是否合理，需要作何调整。人员素质分析，就是分析现有人员的年龄结构是否合理，是否需要补充新人等。

② 企业外部的因素

主要包括：

a. 宏观经济环境。如政府的各种法令和产业政策、财政金融以及市场需求、供给状况等都会影响到企业的投资和发展决策，从而影响到企业对人力资源的需求。

b. 技术的发展状况。如自动控制技术的广泛应用和电脑的普及，会促使一些企业的劳动率大幅度提高，导致企业对人员需求特别是对第一线的生产工人需求的大幅度减少。

c. 市场竞争状况。由于市场竞争激烈化，要求企业不断提高劳动生产率，降低成本，同时还要提高质量，开发新产品，以便在竞争中处于有利地位。所有这些，都会影响到企业对人力资源的需求。

③人力资源自身状况：如退休、辞职、合同终止、解聘、死亡或休假等。

（2）选择需求预测的方法

可供选择的人力资源需求预测的方法很多，概括起来可分为判断性预测和统计分析预测两种方法。而常用的判断性预测的方法主要有：德尔斐法、名义分组技术和管理人员判断法。常用的统计分析预测的方法主要有：一元回归和多元回归分析法；此外还有生产率比率法、人员比率法、时间序列分析法、随机分析法。企业选择何种预测法，主要取决于时间长短、组织类型、组织规模和分散程度、可得信息的准确性和确定性。预测的结果也只能是大体准确，并非完全确实和精确。

人力资源需求预测方法很多，分定性方法和定量方法两大类。常用的有：

- ①现状预测法；
- ②经验预测法；
- ③微观集成法；
- ④描述法；
- ⑤德尔斐法；
- ⑥计算机模拟法；
- ⑦外推预测法；
- ⑧回归法；
- ⑨劳动生产率分析法；
- ⑩人员比例法。

下面，对每种方法做一简要的介绍。

①现状预测法

这是一种最简便的预测方法，适用于短期的预测。这种方法假定组织的员工总数与结构完全能适应预期的需求，管理者只需要安排适当的人员在适当的时间内去补缺即可，如替补晋升和跳槽者的工作岗位。

②经验预测法

这种根据以往的经验进行预测的方法，简便易行。有些组织常采用这种方法做预测。例如，组织认为车间里一个管理者（如工头）管理 10 个员工最佳，因此依据将来生产员工增加数就可以预测管理者（如工头）的需求量。又例如，依照经验，一个员工每天可以加工 10 件上衣，则若要扩大生产规模即可按产量（如上衣件数）计算出员工的需求量。运用这种方法，还可以计算出有关方面的预报数。

③微观集成法

组织的各个部门可根据自己单位、部门的需要预测将来某时期内对各种人员的需求量，人力资源管理的规划人员就可以把各部门的预测综合起来，形成总体预测方案。这种方法由上而下布置预测工作，再由下而上逐级进行预测和汇总。它属管理人员评估法中的一种，叫由下而上预测法，适用于短期预测和组织的生产 / 服务比较稳定的情况。

顺便介绍管理人员评估法中的由上而下预测法。它是指上级管理人员先拟出预测计划，并逐级传达到下级，开展讨论和进行修改，上级听取并集中大家的意见后进行修改总的预测和计划。这种方法适用于短期预测，在组织作总体调整 and 变化时尤其方便。

④描述法

人力资源管理的规划人员通过对组织在将来某一时期的目标和因素进行描述（假定性的）、分析和综合，预测人力资源需求量。由于这是假定性的描述，因此人力资源需求就有几种备择方案，目的是适应和应付环境与因素的变化。

⑤德尔斐法

这种方法也叫专家评估法，一般采用问卷调查或小组面谈的形式，听取专家们对未来有关因素趋向的分析意见和应采取的措施，并通过多次反复以达到在重大问题上取得较为一致意见和看法。这种方法适用于长期预测，调查对象既可以是个人或面对面专家小组，也可以是背靠背的专家小组。面对面的方式，专家之间可能相互启发；背靠背的形式可以免除某一权威专家对其他专家影响，而使每位专家独立发表看法。

⑥计算机模拟法

这是人力资源需求预测中最为复杂的一种方法。这是指在计算机中运用数学模型按描述法中假定的几种情况对人力资源需求进行模拟测试，并通过这种模拟测试确定人力资源需求的预测方案。当然，也可以使用这种方法对某一种情况的几种备择方案进行模拟测试，以选择一种最佳方案。后一种应用带有评估和择优的意思，也就是说，可以用于评估人力资源政策和项目。

⑦外推预测法

外推预测法是数学中的一类计算方法，有着广泛的用途。作为一种定量分析的方法，组织的未来人力资源需求可以通过确定组织中与劳动力数量、结构关系最大的某特定因素随雇佣人数的变化趋势而推出。最简单的形式是直线外推，也可以有曲线，如指数平滑法，还可以有更复杂的形式。这种方法适用于短期和中期预测。

⑧回归分析法

这是数理统计学中的方法，比较常用。它是处理变量之间相互关系的一种统计方法。这种方法中，最简单的是一元线性回归分析，也可以是多元线性回归分析和非线性回归分析。一般而言，人力资源需求量变化起因于多种因素，故可考虑用多元线性回归分析。

⑨散点分析法：

通过作图的方法大致判断出人员需求量与某一影响因素之间是否有关系。

⑩人员比例法

这是根据已确定的各类人员之间、人员与设备之间、人员与产量之间的各种科学的比例关系来预测人力资源需求的一种方法。

以上所介绍的定量方法，在许多书中都能找到详细的内容，这里就不评价了。但是有一点要注意，使用定量方法时自变量选择要正确，量化过程要正确，预测后要检验其可信度。

各种组织的规模和所处环境不尽一致，人力资源需求预测方法也有差异。但是预测这件工作总是要做的，而且大部分组织都是在这种预测的基础上制定人力资源计划的。制定短期规划可以选择一些较为简单的方法，而制定中、长期计划则可以选择一些较为复杂的方法。

(3) 实施预测

选择好预测方法后，要想成功地运用还必须做到：

①选择预测因子。预测因子是指与人力资源需求有关的企业要素。不同的企业与人力资源需求相关的企业要素不太一样，如对于一个零售商店来说，与人力资源需求的相关因素可能是零售总额，而对于一个汽车制造厂来说，它可能是汽车产量。因此，选择适当的预测因子是进行人力资源需求预测关键性的第一步。

而选择的预测因子适当与否，主要看它是否符合以下两个条件：

- a. 它是否和企业的基本性质有直接关系，企业是不是按照这个要素作出计划的；
- b. 它和人员需求是否成一定的比例，它的变化是不是引起人员需求的变化。

在选择预测因子时应注意：在许多企业中，人员需求的水平与产量这之间比例不太一致，有的企业产量很高，需要的人却很少，而有的则需要很多人。另外，同一企业内部有许多条产品线，不同的产品线需要的人员数量很不一致，这就需要将产量转化为价值要素，并对不同的产品线和不同的人员分别作出规划。

②对预测因子的历史关系进行了解。当企业选定一个预测因子后，还需要对其历史关系进行了解。因为只有准确了解过去该因子与人员需求状况之间的关系，才能对未来的需求状况进行预测。例如，当企业明确了解过去每年的销售量与人均销量后，就可根据将来的销售量准确预测出企业未来对人力资源的需求量。在这一过程中，预测因子与人员配备状况之间关系的变动率是一个重要的系数。

③计算生产率和平均比率。如上所述，预测因子与人员配备之间关系的变动率会影响到预测的准确性。因此，企业可以计算前 5 年或前 10 年的劳动生产率，得出生产率变化的平均比率。如果生产率有明显变化，则需要了解引起变化的真正原因（如自动化程度提高或设备更新等）在计算生产率和平均变动率时，还应认真听取一线管理人员的意见。

④人力资源需求预测。当企业确定了适当的预测因子[例如汽车产量（辆）]并计算出生产率的比率（工人 / 辆数）时，即可直接预测人力资源的需求量。计算公式为：企业所需要的有效人数 = 企业要素的计划水平（汽车产量） × 生产率比率（每辆车的工人数）。例如，某个汽车制造公司 1980 年的汽车产量是 12000 辆，生产率是 1.8，实际人数是 21600 人。1995 年汽车的计划产 10800 辆，计划的生产率比率是 0.85，则计划需要有效人数应为：91800 人。其中，1983 年至 1994 年汽车的实际产量逐年增长，生产率比率逐年下降，以此为依据，可计算出汽车产量的平均增长率和生产率比率的平均下降率作为预测 1995 年该企业人力资源需求量的基础。在预测规划过程中，还应考虑到某些具体因素的影响（如临时工数），并对预测数做出适当调整。

二、人力资源供给预测

人力资源供给预测是指为了满足企业在未来一段时间内的人力源需求，而对将来某个时期内企业从内部和外部可以获得的人力资源的数量和质量进行预测。

人力资源供给预测包括以下内容：

分析公司目前的职工状况，如公司员工的部门分布、技术知识水平、工种、年龄构成，了解企业员工的现状；

分析目前公司员工流动的情况及其原因，预测将来员工流动的态势，以便采取相应的措施避免不必要的流动，或及时给予替补；

掌握公司员工提拔和内部调动的情况，保证工作和职务的连续性；

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

掌握公司员工供给来源和渠道；

1. 企业外部供给预测

企业潜在员工的外部供给必须加以估计。对劳动力市场的估、行业趋势以及许多其他更加复杂的内部相关因素必须认真考虑。

一个地区人口净流入和净流出；

流入或流出的劳动力市场的人数；

从学校和大学毕业的学生人数；

不断变化的劳动力构成与形势；

接下来几年的经济预测；

技术发展与技术变化；

竞争对手的行动；

政府规章与压力；

2. 企业内部供给预测技术

内部供给的分析主要有以下几种：

现有人力资源的分析。主要是对员工的年龄结构、性别以及员工身体状况进行分析。

人员流动的分析。人员流动主要包括由企业流出和人员在企业内部的流动两种。

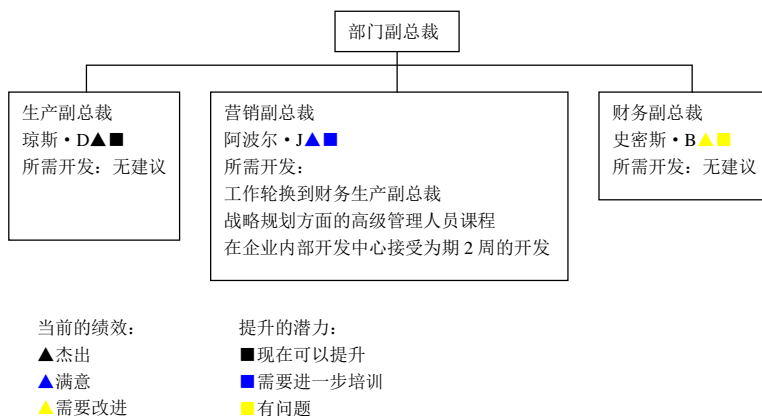
人员质量的分析。质量的变动主要表现为生产率的变化，生产效率提高，内部的人力资源供给相应就会增加；反之生产效率降低，内部的人力资源供给则会减少。

3. 供给预测的方法

(1) 技能清单

技能清单是一个用来反映员工工作能力特征的列表，这些特征包括培训背景、工作经历、持有的资格证书、工作能力的评价等内容。

(2) 人员重置图 personnel replacement charts：该图显示了每一位有可能成为组织职位候选人的内部雇员当前的工作绩效以及可提升的程度。



(3) 马尔科夫模型：马尔科夫预测模型是用来预测具有等时间间隔的时刻点上各类人员的分布状况。它根据企业以往人员流动比率的概率来推断未来各类人员数量的分布。该方法的前提是：企业内部各类人员的转移是有规律的，且其转移率有一定的规律，马尔科夫法的关键是有确定转移率。

$$N_i(t) = \sum_{j=1}^k N_j(t-1) \times P_{ij} + V_i(t)$$

$N_i(t)$ 是时刻 t 时， i 类人员数目；

P_{ij} 是人员从 j 类向 i 类转移转移的转移率；

$V_i(t)$ 是时间 $(t-1, t)$ 内 i 类所补充的人员数；

(4) 水池模型

人力资源“水池”模型是在预测企业内部人员流动的基础上来预测人力资源的内部供给，该模型是从职位出发进行分析，预测的是未来某一时间现实的供给。这种方法一般要针对具体的部门、职位层次或职位类别来进行。

例：通过一个职位层次分析的例子来看该模型的运用

首先，可以使用以下公式来预测每一层次职位的人员流动情况

未来供给量=现有人员的数量+流入人员的数量-流出人员的数量

对每一职位来说，人员流入的原因有平行调入、向下降职和向上晋升；人员流出的原因有向上晋升、向下降职、平行调入和离职。

在分析完所有层次的职位后，将它们合并在一张图中，就可以得出企业未来各个层次职位的内部供给量以及总的供给量。

三、人力资源供需平衡

产生企业人力资源供需刚性的因素

导致人力资源的供应刚性的因素有：

(1) 员工的某些特征，如年龄、性格、天资、气质等，是无法改变的；

(2) 劳动力的供给存在着某种程度上的短缺，尽管社会上存在着大量的失业人口，企业招募所需的人才总是一件不易的事情；

(3) 企业对员工的责任承诺。

产生人力资源的需求刚性的因素有：

(1) 企业对市场变化的低可控性；

(2) 企业在技术和组织结构方面的低自由度。

企业提供的产品和劳务，无论在数量上还是在质量上，或在品种规格上，都难以对整个消费市场产生决定性的影响。企业的技术构成和组织结构不仅存在，而且也存在相对的稳定性，它们的变动也必然是一个渐进的过程。

由此可见，人力资源规划是企业发展过程中不可缺少的一个重要环节，它通过对人力资源需要和人力资源有效供给进行预先的统筹规划，以保证企业发展过程中人力资源的综合平衡。同时，它还可以使员工的需要与组织的需要相吻合，从而促进企业效率和员工士气的提高，形成高效率—高士气—高效率的良性循环，确保企业总体目标和整体战略的实现。

人力资源供给和需求预测的比较结果：

供给和需求在数量、质量及结构等方面基本相等

供给和需求在总量上平衡，但结构上不匹配

供给大于需求

供给小于需求

对于企业来说，更多地会出现后三种情况，当然即便是出现第一种情况也并不是说不需要采取任何措施了，因为这种平衡是在一定条件下出现的，一旦条件发生变化，供给和需求就会出现不平衡。

方法		速度	员工受伤害的程度
供给 大于 需求	裁员	快	高
	减薪	快	高
	降级	快	高
	工作分享和工作轮换	快	中等
	退休	慢	低
	自然减员	慢	低
	再培训	慢	低
供给 小于 需求	加班	快	高
	临时雇用	快	高
	外包	快	高
	培训后换岗	慢	高
	减少流动数量	慢	中等
	外部雇用新人	慢	低
	技术创新	慢	低

在企业人力资源供需预测的基础上，接下来的工作就是要进行人力资源的综合平衡，这是企业人力资源计划工作的核心和目的所在。**人力资源供需平衡就是企业通过增减人员、人员结构调整等措施使企业的人力资源需求与人力资源供给达到基本相等的过程。**企业人力资源的综合平衡主要从三个方面来进行，即人力供给与人力需求平衡、人力资源规划内部各专项计划之间的平衡和组织需要与个人需要之间的平衡。

(1) 人力供给与人力需求的平衡

由于人力资源供需的刚性，企业的人力资源供给与需求的不平衡是一种必然的现象。企业人力资源供给与需求的不平衡不外乎三种类型，即人力资源不足、人力资源过剩和两者兼而有之的结构性不平衡。

人力资源的供给不足主要表现在企业的经营规模扩张和新的经营领域的开拓时期，因而要增加新的人员补充。补充的途径有外部招聘、内部晋升、人员接任计划、技术培训计划等。同时企业人员净补充阶段也是企业人力资源结构调整的最好时机。企业在原有的经营规模和经营领域中也可能出现人力资源不足，比如人员的大量流失，这是一种不正常的现象，表明企业的人力资源管理政策出现了重大问题。

绝对的人力资源过剩状况主要发生在企业经营萎缩时期。这时过剩人员的处置成为企业能否度过萧条期的关键因素之一。一般的平衡办法有退休、辞退、工作分享。工作分享要以降低薪资水平为前提，才能有所作为；辞退是最为有效的办法，但会产生劳资双方的敌对行为，也会带来众多的社会问题，需要有一个完善的社会保障体系为后盾，提前退休是一种较易为各方面所接受的妥协方案。

结构性失衡是企业人力资源供需中较为普遍的一种现象，在企业的稳定发展状态中表现得尤为突出。但这是一个外部环境的方面的问题，从企业本身而言，平衡的办法一般有技术培训计划、人员接任计划、晋升和外部补充计划。其中外部补充主要是为了抵消退休和流失人员空缺。

(2) 专项人力资源规划的平衡

企业的人力资源规划包括人员补充计划、培训计划、使用计划、晋升计划、薪资计划等，这些专项人力资源规划之间有着密切的内在联系。因此，在人力资源规划中必须充分注意它们之间的平衡与协调。如通过人员的培训计划，受训人员的素质与技能得到提高后，必须与人员使用计划衔接，将他们安置到适当的岗位；人员的晋升与调整使用后，因其承担的责任和所发挥的作用与以前不一样，必须配合相应的薪资调整。惟有如此，企业的人员才能保持完成各项任务的积极性，各专项人力资源规划才能得以实现。

(3) 组织需要与个人需要的平衡

组织的需要和组织成员的个人需要是不相同的，企业强调组织的功能和组织的效率，企业员工则注重个人的物质需求和精神需求的满足。解决这对矛盾是企业人力资源规划的一个重要目的。企业人力资源规划中的各专项人力资源计划就解决这一矛盾的手段和措施，如表 5-2 所示。通过组织需要与个人需要的平衡，使得企业在员工积极性充分发挥的基础上达成企业的发展目标；在企业目标中使员工的各类需求得到最大限度的满足。

第五章 人员招聘

第一节 人员招聘

一个组织素质的高低，在很大程度上是其所雇佣和保有的人员素质的一种总括反映。

——斯蒂芬·P·罗宾斯

一、人员招聘概述

一个重要的前提：无论在经济繁荣和经济衰退时期，在美国的许多行业都缺乏有效训练有素的工人。

中国人事科学研究院近日发布的《中国人才报告》预计，作为服务业的第三产业将是扩大就业岗位最多的部门，其中一些高端涉外人才需求很大，比如：涉外会计、涉外律师、涉外金融服务、同声传译、精算、数字媒体、物流、心理咨询等，人才缺口预计在325万人。

中国汽车人才研究会秘书处副主任汤海山提供的数字显示，“十一五”期间中国汽车研发人才缺口50万，维修人才缺口80万。他说，未来5年汽车人才全面紧缺，包括汽车研发人才、汽车营销人才、维修人才、管理人才等。

目前国际民航平均人机比是100：1，而中国民航业平均人机比是200：1，这意味着，仅以国际民航水平计算，未来20年中国至少需要民航类人才24万人。

由于微电子高新技术迅速发展，使工业自动化程度大幅度提高。机电一体化已是当今世界及未来机械工业技术和产品发展的主要趋向，也是中国机械工业发展的必由之路。

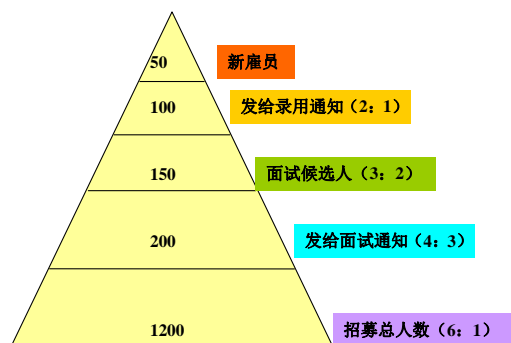
智联招聘网日前发布的统计数字显示，北京市对该专业的需求比较旺盛，从职位看，每月需求量有200多个。可以说，机电一体化类专业属于人才缺口比较大的专业之一。精算师，是一个国外年薪过百万、国内月薪上万元的职业。目前，精算师是国内各大保险公司争夺的焦点。据中国保险监督管理委员会精算部相关负责人介绍，目前，中国仅有百余名精算师。随着国外保险公司进入中国，中国未来5年急需5000名精算人才。

“十一五”期间，国家产业政策明显向以新材料产业为代表的高新技术领域倾斜，这对新材料产业发展无疑将产生重要的推动作用。同时，国内支柱产业及高技术产业发展对新材料的需求不断扩大。在此背景下，研发此类新型材料的人才自然成为企业的注目焦点。

结论：无论什么行业，富有经验、技能出众的人力资源总是稀缺的。因此，未来人力资源管理将要面临的挑战之一就是：发现并雇佣员工。

1. 人员招募筛选金字塔 (recruiting yield pyramid): 在一个组织中，在招募渠道和求职者人数之间、求职者人数和进入面试人数之间、面试人数和准备雇佣人数之间、准备雇佣人数和实际接收雇佣人数之间所存在的一种历史关系。

例：某公司知道其在下一年度需要雇佣 50 名新的初级会计师。根据经验，该公司知道，其发给录取通知的人中只有一半的人会就职；同样，参加面试的人与最终录用的人的比例大约为 3：2；发给面试通知的人与实际接收面试的人比例为 4：3。此外，该企业还知道，求职者总人数与企业实际会对其发出面试通知的人比例为 6：1。确定比例之后，企业为了能够邀请 200 名可能的职位候选人到其办公室接收面试，它必须要得到多少名求职者？



2. 招聘的概念 recruiting

企业为了发展的需要，根据人力资源规划和工作分析的数量和质量要求，从内外部挑选符合组织职位所需才能的人员的过程。

(1) 定义需求：这包括通过人力资源规划以及编制的工作说明书，确定甄选的标准。

(2) 招募候选人：这包括评估候选人的情况，确定谁将参与这一程序，同时确定是否需要外部机构介入；

(3) 甄选候选人：这包括选择和使用合适的评估和选择方法，从候选人中选择组织需要的人员；

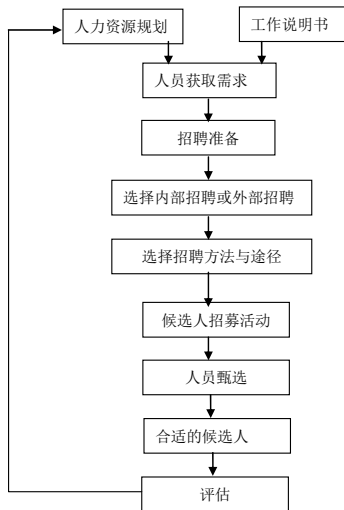
(4) 招聘的目的是要实现组织和人员的匹配：这既包括职位要求与员工个人素质的匹配，也包括工作报酬与员工需求的匹配。

3. 业务部门和职能部门的合作

人力资源经理虽然负责招聘，但他通常不负责监督管理这些职位的工作绩效。因此，他必须同相关的基层主管交换意见，准确地了解这些职位的具体工作职责；招募人员还应当到工作现场去做些访谈，与基层主管一起审查工作说明书；此外，还可以进一步了解基层主管对新雇员应当具备的技能和才干的更多看法。因此，业务部门与职能部门的合作很重要。

学习课本 P. 112 表 4-1

二、人员招聘的流程



三、招聘渠道与方法

1. 内部招募还是外部招募

学习课本 P. 115 表 4-2，小组回答问题：

1. 请解释“近亲繁殖”。
2. 请解释“内耗”。
3. 请举出一个外聘人员可能无法适应企业文化的例子。
4. 比较内部招聘和外部招聘，请举出选择外部招聘和内部招聘时应考虑的因素并论述之。

2. 内部候选人来源

- (1) 职位公告 job posting
- (2) 人员档案 personnel record
- (3) 继任规划 succession planning
- (4) 职业生涯开发系统 career development

3. 外部候选人来源

- (1) 广告

为了有效地利用招聘广告，企业必须明确两个问题：刊载广告的媒体和广告内容的措辞。

①媒体——媒体的选择主要取决于企业招募人员的职位类型。

- | | |
|-------------------------|-----------|
| ■ 蓝领工人、事务人员、低层
次行政人员 | ■ 东北地区的报纸 |
| ■ 高级钳工 | ■ 当地报纸 |
| ■ 形象设计专业人士 | ■ 经济参考报 |
| ■ 中级或高级管理人员 | ■ 《时尚》杂志 |

小组回答：通过学习课本相关内容，给该表连线，并解释原因。

②广告制作

形式上的要求：AIDA: attention-interest-desire-action

Attention: 引起求职者的注意

Interest: 能激起人们的兴趣

Desire: 激发人们求职的愿望

Action: 方便求职者的求职行为

内容上的要求:

内容明细	必要性
工作地点	69
任职资格	65
工资	57
职务	57
责任	47
组织特征	40
相关经历	40
个人素质	32
工作前景	8
员工福利	6
工作条件（上班班车等）	8

③创造性

案例：The recruiting magazine of P&G

（2）校园招聘

1999 年国家教育部开始允许企业进入高校招聘，即用人单位可在每年 11 月 20 日之后的休息日和节假日到高校开展宣传和咨询活动，但在此之前，已经有企业每年定期到大学去作招聘宣传，开展优秀毕业生的争夺。

企业进行校园招聘的原因：

大学毕业生具有文化易塑性；

从目前来看，大学生仍然是最具发展潜质的人员群体；

案例分析：宝洁的校园招聘

在用人方面，宝洁是最为独特的：与其它外企强调有工作经验不同，宝洁只接受刚从大

学毕业的学生。由于我国只有每年的 7 月才有毕业生，宝洁才不得不接受少量的非应届毕业生。中国宝洁北京地区人力资源部经理介绍说，在中国，90%的管理级员工是从各大学应届毕业生中招聘来的。1988 年宝洁刚刚进入中国，第二年就开始在高校中招聘应届毕业生。至 1997 年，宝洁已聘用了 1000 多名应届毕业生。

为什么宝洁只要应届大学毕业生？宝洁很重视内部提升原则。所有的人都是从大学出来的，在一个起跑线上，竞争与升迁的条件是均等的。第二，许多有工作经验的人被招聘进来，如果还是和应届大学毕业生一个待遇，许多人也不会高兴。因此，宝洁尽量不要有工作经验的人，万不得已，如果招来了也会被安排和其他应届生一样，从起点职务干起。

宝洁校园招聘流程及面试题

宝洁公司良好的薪金制度和巨大的发展空间，让“宝洁”成为大学生心目中向往的公司。而同时宝洁公司完善的选拔制度也得到商界人士的首肯。如何进入宝洁这样的机构，让我们来熟悉它的招聘流程。

宝洁的校园招聘程序

1. 前期的广告宣传。
2. 邀请大学生参加其校园招聘介绍会。
3. 网上申请。

从 2002 年开始，宝洁将原来的填写邮寄申请表改为网上申请。毕业生通过访问宝洁中国的网站，点击“网上申请”来填写自传式申请表及回答相关问题。这实际上是宝洁的一次筛选考试。

4. 笔试。

笔试主要包括 3 部分：解难能力测试、英文测试、专业技能测试。

(1) 解难能力测试。这是宝洁对人才素质考察的最基本的一关。在中国，使用的是宝洁全球通用试题的中文版本。试题分为 5 个部分，共 50 小题，限时 65 分钟，全为选择题，每题 5 个选项。

第一部分：读图题(约 12 题)；

第二和第五部分：阅读理解(约 15 题)；

第三部分：计算题 (约 12 题)；

第四部分：读表题(约 12 题)。

整套题主要考核申请者以下素质：自信心(对每个做过的题目有绝对的信心，几乎没有时间检查改正)；效率(题多时间少)；思维灵活(题目种类繁多，需立即转换思维)；

承压能力(解题强度较大, 65 分钟内不可有丝毫松懈); 迅速进入状态 (考前无读题时间); 成功率(凡事可能只有一次机会)。考试结果采用电脑计分, 如果没通过就被淘汰了。

(2) 英文测试。这个测试主要用于考核母语不是英语的人的英文能力。考试时间为 2 个小时。45 分钟的 100 道听力题, 75 分钟的阅读题, 以及用 1 个小时回答 3 道题, 都是要用英文描述以往某个经历或者个人思想的变化。

(3) 专业技能测试。专业技能测试并不是申请任何部门的申请者都需经过该项测试, 它主要是考核申请公司一些有专业限制的部门的同学。这些部门如研究开发部、信息技术部和财务部等。宝洁公司的研发部门招聘的程序之一是要求应聘者就某些专题进行学术报告, 并请公司资深科研人员加以评审, 用以考察其专业功底。对于申请公司其他部门的同学, 则无须进行该项测试, 如市场部、人力资源部等。

5. 面试。

宝洁的面试分两轮。第一轮为初试, 一位面试经理对一个求职者面试, 一般都用中文进行。面试人通常是有一定经验并受过专门面试技能培训的公司部门高级经理。一般这个经理是被面试者所报部门的经理, 面试时间大概在 30—45 分钟。

通过第一轮面试的学生, 宝洁公司将出资请应聘学生来广州宝洁中国公司总部参加第二轮面试, 也是最后一轮面试。为了表示宝洁对应聘学生的诚意, 除免费往返机票外, 面试全过程在广州最好的酒店或宝洁中国总部进行。第二轮面试大约需要 60 分钟, 面试官至少是 3 人, 为确保招聘到的人才真正是用人单位(部门)所需要和经过亲自审核的, 复试都是由各部门高层经理来亲自面试。如果面试官是外方经理, 宝洁还会提供翻译。

(1) 宝洁的面试过程主要可以分为以下 4 大部分:

第一, 相互介绍并创造轻松交流气氛, 为面试的实质阶段进行铺垫。

第二, 交流信息。这是面试中的核心部分。一般面试人会按照既定 8 个问题提问, 要求每一位应试者能够对他们所提出的问题作出一个实例的分析, 而实例必须是在过去亲自经历过的。这 8 个题由宝洁公司的高级人力资源专家设计, 无论您如实或编造回答, 都能反映您某一方面的能力。宝洁希望得到每个问题回答的细节, 高度的细节要求让个别应聘者感到不能适应, 没有丰富实践经验的应聘者很难很好地回答这些问题。

第三, 讨论的问题逐步减少或合适的时间一到, 面试就引向结尾。这时面试官会给应聘者一定时间, 由应聘者向主考人员提几个自己关心的问题。

第四, 面试评价。面试结束后, 面试人立即整理记录, 根据求职者回答问题的情况

及总体印象作评定。

(2) 宝洁的面试评价体系。宝洁公司在中国高校招聘采用的面试评价测试方法主要是经历背景面谈法，即根据一些既定考察方面和问题来收集应聘者所提供的事例，从而来考核该应聘者的综合素质和能力。

宝洁的面试由 8 个核心问题组成：

第一， 请你举 1 个具体的例子，说明你是如何设定 1 个目标然后达到它。

第二，请举例说明你在 1 项团队活动中如何采取主动性，并且起到领导者的作用，最终获得你所希望的结果。

第三，请你描述 1 种情形，在这种情形中你必须去寻找相关的信息，发现关键的问题并且自己决定依照一些步骤来获得期望的结果。

第四，请你举 1 个例子说明你是怎样通过事实来履行你对他人的承诺的。

第五，请你举 1 个例子，说明在完成 1 项重要任务时，你是怎样和他人进行有效合作的。

第六，请你举 1 个例子，说明你的 1 个有创意的建议曾经对 1 项计划的成功起到了重要的作用。

第七，请你举 1 个具体的例子，说明你是怎样对你所处的环境进行 1 个评估，并且能将注意力集中于最重要的事情上以便获得你所期望的结果。

第八，请你举 1 个具体的例子，说明你是怎样学习 1 门技术并且怎样将它用于实际工作中。

根据以上几个问题，面试时每一位面试官当场在各自的“面试评估表”上打分：打分为 3 等：1—2 分(能力不足，不符合职位要求、缺乏技巧、能力及知识)，3—5 分(普通至超乎一般水准；符合职位要求；技巧、能力及知识水平良好)，6—8 分(杰出应聘者，超乎职位要求；技巧、能力及知识水平出众)。具体项目评分包括说服力 / 毅力评分、组织 / 计划能力评分、群体合作能力评分等项目评分。在“面试评估表”的最后 1 页有 1 项“是否推荐栏”，有 3 个结论供面试官选择：拒绝、待选、接纳。在宝洁公司的招聘体制下，聘用 1 个人，须经所有面试经理一致通过方可。若是几位面试经理一起面试应聘人，在集体讨论之后，最后的评估多采取 1 票否决制。任何 1 位面试官选择了“拒绝”，该生都将从面试程序中被淘汰。

6. 公司发出录用通知书给本人及学校。通常，宝洁公司在校园的招聘时间大约持续两周左右，而从应聘者参加校园招聘会到最后被通知录用大约有 1 个月左右。

（3）网络招聘

网络招聘有两种方式，一是企业建立自己的网站，一是企业通过专业的招聘网站进行招聘。网络招聘的优点是效率高，成本低；但是缺点是会有大量的求职信，回复网上招聘广告很容易，导致那些不合格的求职者也在申请；而且，求职申请可能也会来自在地理区域上非常遥远的地方，不可能形成雇用。

常见的招聘网站

前程无忧	http://www.51job.com
人才信息库	http://www.ciecco.com.cn
智联招聘网	http://www.zhaopin.com
中华英才网	http://china-jr.com
中国国家人才网	http://newjobs.com.cn
北方人才市场	http://www.bfre.online.tj.cn
南方人才市场	http://www.gznet.cn/invest/human

四、招聘评估（自学课本 P. 132）

第二节 人员甄选

一、甄选 selection： 一个为组织岗位挑选合格人选的过程。

1. 概念：甄选 selection： 一个为组织岗位挑选合格人选的过程。

2. 为什么甄选重要：

(1) 培训不能弥补失败的甄选；

(2) 招募和雇用需要支付较大的成本代价。例：雇用和培训一名办事员需要 5000 美元的成本以及上司的时间。而雇用一名经理的总成本，包括人才寻访费、面试时间、推荐核查以及差旅、搬家费用在内，则可能相当于办事员雇用培训费用的 10 倍。

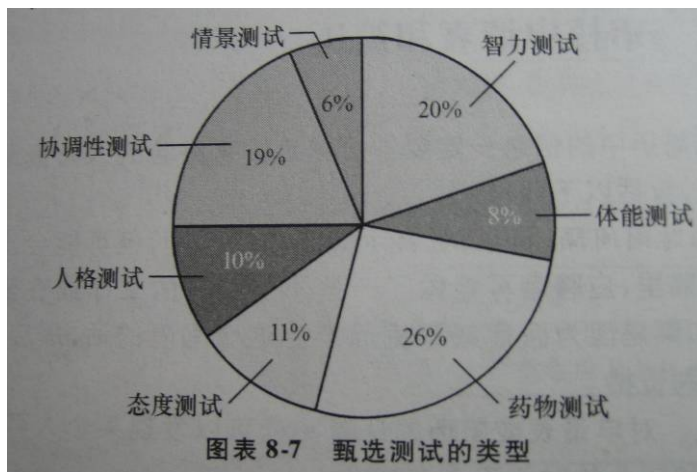
(3) 如果雇用了不合格的人，还可能带来法律问题。例：雇佣疏忽 negligent hiring，雇佣疏忽责任强调必须仔细考虑职位对人员的要求是什么，在对一些职位进行工作分析时，不可能将“非强奸犯”列入所要求的知识、技能或能力要求。但是，正是这类与工作相关的要求，成为许多雇佣疏忽案件的焦点。

3. 甄选的职责

人力资源管理部门	职能部门管理人员
接受应聘者的资料	将不同职位的任职要求反馈给员工
实施最初的资料筛选	适当参与甄选
组织适当的测试	面试最终的候选人
实施背景调查，安排体检	结合人力资源专业人士的建议，作出最终的甄选决策
将表现突出的应聘者提交给 职能部门管理人员做最后选择	
评价甄选过程	提供最终甄选的员工合适与否的反馈信息

不同组织对于如何在人力资源专业人士和部门经理之间分配甄选责任上有不同的做法。在平等就业机会章程产生广泛影响之前，甄选在许多组织中是非常没有计划性的。为了达到平等就业机会章程的要求，组织被迫加强了甄选的计划性。然而，在某些组织里，各部门依然记甄选员工。许多经理都坚持自己甄选员工，他们坚信，要为他们的部门挑选到合格的员工，没有人比他们更合适。这种方法在较少的公司里很流行。但是，这种方法的有效性和公平性受到质疑。

二、有效的人员甄选



1. 效度 test validity: 一种测试、面谈或者其他测量方法在多大程度上确实衡量出了它所衡量的东西或者达成了它预定要实现的功能。

例：人格投射测试 心理测试发现，人们在日常生活中常常把自己的心理特征不自觉反应在外界事物或者他人身上的一种心理作用。如常常说谎的人，常常也会认为别人说谎。主题统觉测试，是由默里 1935 年为性格研究而编制的一种测量工具。全套测验有 30 张内容隐晦的黑白图片，图片内容以人物或景物为主。测验时，主测者按顺序逐一出示图片，要求被测者对每一张图片都根据自己的想象和体验，讲述一个生动的、丰富的故事。



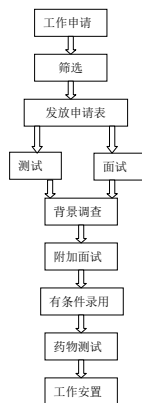
她正在收拾东西以迎接某人的到来，她打开门，最后一遍审视房间。也许她正在盼望儿子回家，她试图把所有的东西恢复到儿子出门时的原样。她的性格上似乎有些暴虐，统治着儿子的生活，一旦他回家她就立刻控制他。这仅仅是她控制的开端，她的儿子一定会被她的暴虐吓倒，将顺从她的井然有序的生活方式。他按照母亲规定的生活道路走下去，所有这一切意味着她完全统治着她的生活直至她死去。

- (1) 效标效度 criterion validity : 它表明测试分数（预测指标）与实际工作绩效是相关的。
- (2) 内容效度 content validity: 在具有这种效度的测试工具中所包括的大量测试内容,都应当是求职者在实际工作中所需要完成的任务以及所需具备的技能的样本。

2. 信度 reliability: 当对同一个人用同一种工具或对等的工具来进行多次测试时，每一次得到的分数都具有 consistency。

- (1) 重测评估 retest estimate: 在不同时间点对相同的人实施相同的测试;
- (2) 复本评估 equivalent form estimate: 分别实施两个专家认为等值的测试。

三、甄选过程



四、甄选测试

1. 能力测试

(1) 认知能力测试: 测试个人的思维、记忆、推理、口头表达和数学能力。包括 IQ 和具体的智力能力。如 wonderlic personnel test, general aptitude test battery.

(2) 体能测试: 测量个人的力量、忍耐力和肌肉的活动灵敏度。但此类测量只是在特定岗位上允许。如协调性测试和工作样本测试。

2. 人格测试: 明尼苏达多项人格问卷 MMPI 和大五人格 Big Five

3. 正直/诚信测试: 标准的诚信测试和多种波动描写器。

如果你发现别的员工在公司里偷东西, 你会告诉老板吗?

你认为你是否可以把要归还公司的东西拿回家使用?

你是否曾经撒过谎?

你是否曾经希望你会在外貌上变得更加吸引人?

4. 工作样本和工作模拟: 二者不同于前面所说的测试方法, 它们直接测量工作绩效。

(1) 工作样本技术 work sampling technique: 测量候选人在实际工作中的实际表现。其基本程序是: 挑选几个对完成有关工作最为关键的工作任务, 然后在每个工作任务样本执行过程中对求职者进行测试。

(2) 管理中心评价法 management assessment center: 一种为期 2~3 天的模拟活动, 在这个过程中, 10~20 名候选人在专家的观察下完成实际管理工作任务, 由实施观察的专家来评价每名候选人的领导潜力。

文件筐处理、无领导小组讨论、管理竞赛、个人演讲、面试等。

5. 其他

笔迹学、心理学、纸笔测谎、药物检测等。

五、面试

1. 结构化面试 structured interviews: 用一套标准化的题目考察所有的申请人。

(1) 行为描述型面试: 应聘者被要求举几个例子来说明他们过去是怎样执行工作或处理问题的;

(2) 场景型面试: 一种包含了关于候选人如何处理特定工作场景问题的结构化面试。

2. 非结构化面试 unstructured interviews: 一种没有结构的谈话式面试, 在这种面试过程中, 面试者可以根据自己的兴趣来提出问题。

(1) 非指示型面试: 面试中提出的问题是上一个问题的答案发展来的。

(2) 压力型面试: 经过特别设计, 目的是给面试者刻意施压和制造紧张感, 以了解他们如何反应的面试。

3. 有效的面试

(1) 面试的技巧

答案为“是”或“不是”的问题;

答案显而易见的问题;

难以判断真假的问题;

引导性问题;

非法问题;

与工作无关的问题;

(2) 应试技巧

本人大学毕业后一直在这个行业工作了十年。现在在行业里一家世界前 100 强的公司作部门经理。我们这次急需需要招聘一个部门内部骨干型的人员, 职位高可以到主管低呢可以是助理, 也就是只要是合适的人, 我们就给他匹配的岗位。譬如, 有 5-6 年资历, 而且行业背景也不错的, 我们就可以给到主管的职位甚至于更高的职位; 符合要求的而且又有很强发展潜力的应届生, 大概可以给到一个助理的岗位, 以后作为培养对象。

先说说第一个面试者, 一个女孩子, 暂时命名为 A, 本科毕业, 工作不到一年, 家在湖北近武汉, 工作在苏州高科技园区, 很希望到上海工作。

按我的习惯, 进会议室, 先握手, 再招呼面试者在自己得对面坐下, 然后简短介绍自己。今天还是出了些意外, 我走到会议室的时候, A 是背对会议室坐着的, 我走到她身边的时候, 由于右手拿了她的简历, 所以伸出的是左手, 而 A 呢, 她稍微站起来一下, 然后伸出了她的右手, 这个叫是别扭呀, 但这并不影响我的判断和心情, 只是觉得有点尴尬。

坐下后，我先仔细打量了一下对方，不怎么样，看上去稍微平面了点 and 幼稚了点。第一感觉很重要，因为作为面试官，将来可能会和应试者长期工作，是否看的顺眼起了决定性的作用，倒不是说要漂亮或英俊，主要是顺眼，就像摆在你办公室里的盆栽，不需要鲜花怒放，但至少看上去要和谐。

然后，我做了简短的开场白，“你好！我叫 XXX，是你应聘的部门的负责人，那我们现在开始，先简单介绍一下自己好吗？”接下来的过程，是真正让我印象“深刻”的。

我们的 A 小姐着实厉害，开始讲述她的经历，从大学开始，读什么专业，上哪些课，为什么读这个专业，为什么读这个大学，这个大学有多好（其实我都没听说过），在大学里作过什么，然后是怎么找工作，怎么去的苏州上班，上班做得怎么不错，多次受到上司的表扬（我一天不知道要表扬多少回我的同事，我们公司提倡鼓励和肯定），然后是因为什么离开，为什么想来上海等等。如果不是我在耐心倾听了 10 分钟以后打断了她，天知道她能不能在 30 分钟的面试时间里完成她的演说。遇到这样的应聘者，一般情况下我们会打断他们滔滔不绝的发挥，回到面试的正题上。因为我们的每一次面试都要考察应聘者将近 10 方面的素质，诸如沟通能力，分析能力，适应能力等，而且还要在这 30 分钟内让面试者清晰和明确的了解他将来所从事的工作，所以时间其实是比较紧的。但因为这是第一个面试该职位的人，作为热身，我希望能多一些观察，少一些主观判断，所以格外的有耐心。平心而论，她的演讲稿倒是不错的，行文流畅，结构完整，差不多是整个简历的详细复述。她也很投入，投入到连我的笑容都僵硬了都没有注意到。A 最后还很自信的朝我笑了笑。可见她很明显缺乏沟通能力，因为她在整个沟通过程中根本没有注意到我的反应，我在听的过程中反复翻看她的简历，尽管保持微笑但只是出于礼貌。所以，接下来的时间，我基本没有让她有机会发挥卓越的叙述能力，按时完成面试。结果已定。在离开会议室的时候，我好奇的问她一句，“今天感觉还不错吧？”她的感觉还是出奇的好。我很无奈，这可能就是我舅妈的哥哥刚毕业的儿子碰到过多次的情景，面试多多，每次感觉都不错，有时还会告诉他老爸，人家公司肯定要他，但每次都没有回音。

(B)

说说 B，应该说是我一天里面看到过最漂亮的女孩子，大大的眼睛，很挺的鼻子，可爱的笑容，很棒的身材，但她却是当天面试者中给我的第一印象最糟糕的一个。为什么呢？就是因为她的发型，这个发型很难形容，蛮前卫的，相当有个性，有点像猫王的发型，爆炸式的。

的确，仅仅是因为一个发型，给我留下的第一印象很不协调。第一印象很重要，你想，面试一般才 30 分钟，第一眼这一秒钟，很大程度上决定面试成败。因为，面试官往往会

将看到的第一眼和他本人心目中想要招聘的形象去比较，如果差异很大，那面试者可能再接下来得 29 分 59 秒种之内需要做的就是扭转这一不利局面，改变面试官的印象，说服面试官接受自己；比起第一眼就符合面试官的想法，就平添了一大障碍，少了很多胜算。而且，要真正改变第一印象不是一件容易的事。

这里，我要澄清不是我古板或是不能接受新鲜事物。她的出现就好像是西游记里的孙悟空离开花果山学艺，刚刚上岸时的感觉，奇怪呀！我们是一家传统行业的公司，日常穿着都比较职业化，如西服，套装呀。虽然，近年来受到网络公司的影响，穿着也可以相对 CASUAL 一点，但是，我们人事还是称之为休闲正装。所以，她的出现，让我们觉得要么她是孙悟空，要么我们是孙悟空，这是后来我跟人事经理讨论到的一点。

回过头来介绍一下，这位 B 同学。重点大学的应届生，不错的专业，不错的学习成绩，而且据她自己介绍，还是他们学校学生会的骨干。的确，她整体给我的感觉也是一个很活泼很擅谈的女孩子。总体上来说，从外形和沟通上来看，她给人的感觉就是非常的活泼。因此，很自然的，她不符合我们的企业文化和工作内涵。

我们希望找到的是部门内部骨干型的员工。我们的理解既然是骨干，首先必须是一个好的 team player，然后，他必须是具有领导潜质。而这位 B 同学给我的感觉，她可能在学校里是别人模仿和追求的对象，很前卫很有个性而且是很显眼的那种，很有活动能力，但是，根据我的推测，如果要她融入我们目前的团队，可能会有点难度，因为目前我的团队是属于 Support 的团队，看上去会相对比较传统，相对不那么活跃。因此我倒觉得她更适合去业务一线，比方说 Sales 呀，需要显山露水的地方。如果让她进我的部门，无异于把一盆鲜艳怒放的鲜花，放在一群比她高大的绿色灌木的中间，不郁闷死她，也不可能看到她出头的机会，更谈不上作为部门日后的骨干了。

事后，在跟人事交流的过程中，人事也表达了和我相同的观点，因此，她很可惜，如果她来之前，能够仔细阅读一下工作职责和要求，改变一下形象，或许，这个机会有可能就是她的。但是，是不是会做的好呢？是不是会符合她的性格和向往呢？

(C)

现在讲讲 C，C 先生工作了近 6 年，有着国营同行业公司不错的资历，原先负责分析和协调方面的工作，和我们要招聘的职务要求比较接近。

再谈谈 C 的简历，他简历比较清晰，因为大学毕业以后只在现在这家国营公司工作，所以工作经历也比较简单，基本信息，学历再加上工作经历，前后一共两页，一页中文，一页英文，一目了然，所以印象反倒比较深刻。

面试者往往下很大功夫准备简历，把简历准备的很丰富很有个性，但是效果往往并不

理想。我曾经收到过一个应届生寄来的一本装订精美的简历，前后十几页，用彩色打印机打印，还配有插图和艺术照片。我觉得再增加一点感情纠葛什么的就能出一本自传了。但是如果是用来应聘，可以说比较失败。为什么呢，你想，一个应届生能有怎样的经历（除了少数大牛如比尔盖兹、迈克戴尔之类，不过他们既没有毕业也不需要找工作），无非是大学四年的学习，和社会实践经历，如果只是写个大概，2 页也应该是个极限了，再加上两页英文，顶多 4 页。但是，他搞了十几页，无非是把 2 页的经历用不同字体美化了一下，多加了点文字描述，实质并没有改变，反而会造成阅读者的累赘感，你想面试官看 1 小时要看接近 100 份简历，平均每份最多也就 30 秒钟，能有耐心看完么？而且，说实话，这样制作成本相对比较高，性价比比较差。所以，简历简洁明了，反倒会帮到阅读者更容易的看到重点并更好的理解。以后，有机会，我也谈谈，我看过的简历。

回过头来讲 C，C 在面试以前至少已经给我留下了一个印象，而且不坏。因此，整个面试程序还是和往常一样进行。双方互相简单介绍后，C 开始介绍自己的经历，总体上来讲，两分钟的时间里，C 显的比较拘谨，不够自然。在随后的沟通中，总是觉得 C 的思维方式比较被动，性格比较内敛。

比如，我问他，“在原先公司，负责协调具体项目的过程中，你一般会采取什么行动或措施达成你事先设定的协调沟通的目的？可以举例说明”因为我们要找的类型，是要在部门内部起到骨干的作用，因此对内对外的沟通协调能力在面试当中就会比较看重。C 的回答比较简单：“我就直接告诉对方要什么，然后说明理由，就这样。”其实，C 并没有回答到我想了解的问题，所以我继续问并提示：“那不是每一次沟通都会很顺畅，会碰到困难，比如，你需要的信息，你得沟通对象不能活着不想及时提供，那他是怎么去沟通，怎么去解决困难，用什么方法去说服对方？”C 的回答比较让人失望：“在过去的工作中，一般没有遇到什么困难，我提出的对方一般都能够接受。”其实，我想让他假设一种场景，并告诉我他的协调和解决的方法。我觉得失望并好奇，于是又问：“那是为什么呢？从来没有过困难么？”“我们公司事情比较简单，每人一块，按部就班，所以也就不会有什么困难了。”整体来说，我们的一问一答让我比较失望，他给我的感觉，他基本上不太会去主动解决问题和协调各方面的关系。后面的一个问题，更让我确信，他不是一个人能够积极主动并且善于沟通的人。“如果你发现你的报告有问题，而且你和你的同事还没有找到问题的原因，同时，你的上司又很着急的要这份报告，你会怎么处理？”他的回答很简单很干脆，“继续找原因呀。”我笑了笑，“如果你的上司非常的着急赶时间，你和你的同事一时又查不出来，你会怎么办？我想你以前一定碰到过，”“有，我的上司帮我们一起查。”他回答。

总的来说，他比较老实和坦诚，但又给人感觉比较拘谨和内敛，沟通协调能力可能他从来也没有重视过，或许在原来的环境，他不需要注重。所以，尽管他又一份比较有条理的简历，但是，他还是与我们的期望有所差距。他原则上应该比较合适埋头苦干和需要钻研的工作，类似于搞搞神州 6 号之类的工作。而我们需要的是不但要会造而且要会组织建造神州 6 号的人。

(D)

中午和老板一起吃饭，聊到我这两天的招聘情况，我一一汇报。老板问我有没有看到合适的或者不错的人选。我回答：“不多但有，但可能不太愿意过来。”老板继而问我原因。我回答：“我们提供的岗位和工资可能对他不够有吸引力，本人倒是满不错的，XX 公司的（行业内 500 强的大公司，竞争对手，文中我全部避讳真实名称），能力比较强，或许您可以看一下，再最终决定。”我想怂恿老板看一下，这样可以尽快解决我部门人力短缺的问题。老板又问：“那差多少？”“50%”我回答。老板皱了皱眉头：“噢，那可能有点困难，Sharon 的建议呢？”（Sharon 是我们人力资源部经理）。我回答：“她建议不录用，她认为这个人期望过高，而且不符合公司录取人员的加薪幅度，超太多了，将来人事内部审计会有一定问题。”“噢，明白了”老板总结了一句。我们的话题又转到了其他业务上。最后老板也没有再提要面试一下，我想他也有了决定。

回过头来说说不错的 D，D 小姐是同行业的竞争对手的员工，大学毕业工作 4 年多，现任主管职务（Supervisor，外企一线基层管理人员），将近 2 年的主管工作经验。由于是同行所以穿着打扮，沟通和行事方式都与我们公司员工相差不多。相貌感官也能够接受。所以，一路沟通都很顺畅，从工作内容，工作方式，团队领导，分享经验，解决问题，到专业技能和知识，谈的都很投机，原则上，我很满意她先前的履历和能力，我认为我可以接受她来我们公司成为我的得力助手并负责领导一个团队工作。

在最后的几分钟里，我回顾了一下她填写的职位申请表，期望薪资一栏引起了我的兴趣。D 的工资期望是 12,000 元。而她目前的薪水是 7,000 元，相差较大。我于是就问：“为什么你觉得可以获取你期望的薪水？”

我倒不是说不给，我觉得她的确比我们能给的要多的多。尽管我们是 500 强的大公司，但是工资标准是很严格的，所有的岗位和职级都有不同的工资标准，而且这些标准会综合考虑同行业的薪资水平，个人的学历、能力、工作资历和专业资质等各种因素。按照这套标准我们可以计算出能够提供给 D 的工资范围，当然这只有人力资源部才知道如何计算，而我呢只了解我们部门所有的岗位的职级以及工资水平的中间值。

她回答到：“因为看我们公司目前工作岗位的内容和要求，会比原公司工作内容和要

求重要的多，而且原则上职务上也会高，所以，我提高了一点。”我笑了笑：“你这岂止是一点呀？尽管我不是人事，工资的事由他们过问，但我觉得还是高了不少。你最低限度是多少？好让我和人事商量一下。”其实，我已经明确表示想帮她。她尴尬的笑了笑：“最少一万一。我想不然我就不会想跳槽了。”

我觉得她说的没错，XX 公司是我们行业出名的资本主义大锅饭，进去的人都舒服死了，工资不错，而且人又多。而我们呢，尽管原先也号称是资本主义最人性化管理的公司，但是后来聘请了最大的人力资源咨询公司帮我们重新作了岗位设计，从此以后，我们就从业内工资领先水平降到业内中下水平，尽管我们一直号称我们工资水平处于业内中上。

所以按照 D 的要求，我们原计划最高可以给到的职位的中间值离她的底线还是有些距离，再怎么帮她算都算不过来。“再低点你会不会考虑？”我问，“我想我要得还不算太高吧，我考虑考虑吧，您也考虑考虑吧。”她笑着回答。还不高么，我心想，工作四年半，她现在的工资，在我们这个行业，也已经很不错了。你想想，大学毕业，进入我们公司，每月 3,000 元（管理培训生例外），每年要加 1000 块，4 年才加到这个数，而且每年加薪幅度都要超过 20%。基本上在这速度都是老板特别看重的人才，基本上在我们这个行业，4 年的资历估计在 5000-6000 左右。的确，我需要考虑考虑。

事后，我和人事谈了对她的看法，人事也认同我对她专业上的肯定，但是人事和我唯一的问题是一样的，工资，因为人事按照公司的标准，从其他公司聘请一名员工的最高涨薪幅度不超过 30%，因此，9000 将是一个上限，如果突破，必须要有很多依据，并且需要特别批准，更重要的是经得起总部一年一次的内部审计。可行吗？难。因此有了开头的一幕。

(E)

E 是某名牌大学应届毕业生，专业对口，英语 8 级，计算机中级，其他证书也有厚厚一叠，而且还写了一手好字，他填写的职位申请表是我见过的最工整最漂亮的。不过么也不是没有缺点，还是第一眼的问题，尽管穿西装打领带，整体印象还是一个学生，而且还像个高中生，白白胖胖的，头发有点乱，衣服呢也不是很整齐，可能是过来时挤地铁挤的，总是有点无精打采的感觉。这一点和我舅妈的哥哥的儿子很象。

在问答的过程中，他的反应比较快，思路灵活，基本上只要他擅长的他都能够谈上一点，甚至还会顺便炫耀一下他的经历。因此我心里觉得，他还是有点像熟读古文的中学生在向他的同学卖弄他的文言文知识，有点不成熟。一般为了考察面试者的各方面素质和个性，我们还会问许多希奇古怪的问题，往往不会有准确答案。

我问他：“谈谈你过去在大学里的社团活动，有没有什么特别的值得一提的？”我只

是想了解他从事团队活动的经验，众所周知，目前的学校教育只培养个人应对读书和考试的能力，但是，团队合作在我们的教育中往往放在次要地位，可能是学校的因素，也可能是父母的要求。他很得意的告诉我：“大一的时候，参加过学生会文学社，计算机小组，后来觉得他们都没有什么前途，因此中途都退出了，大多数时间都忙于学习，考证，没有很空闲的时间。”很显然，他如果不花那么多时间学习，也不会有那么多证书。我的问题基本白问，但我不觉得很意外，因为我大学里面基本没有参加社团活动，原因是社团活动还不如打 80 分这种团队活动来的更有趣。但是他让我感觉意外的是他觉得是没有前途，所以我又问为什么会觉得没有前途。“没有太实质性的内容，而且，我的父母希望我能多考点证书，今后好找份好工作。”他的回答让我比较失望，姑且不论回答本身过于简单轻率，更成问题的是他让我觉得他非常依赖父母的意见，不够独立，如果他能够把父母省略掉或许我会满意一些。

“那好，我有另外一个问题，想了解你的看法，如果你的老师正在为某公司做一个项目，比方说写一个分析报告，他预期在报告中印证他本人的一个观点，但作为助手的你，在经过一系列的分析和研究后发现，继续分析下去，你预测不但不会得到他想要的结果，而且还会得出和他相反的结论，而且，时间非常紧急，你的老师必须作出决定。这时候，你会怎么办？”我又问了一个问题，我还是想着重考察他的应变能力和成熟度。他挠了挠脑袋，把原本不是很整齐的头发弄得更乱了。“我直接告诉他结果是什么，不可以再作下去。”“就这样吗？”“就这样，很简单。”我无话可说，这可能是一种很直观的思考方法，就像学生在课堂上指出老师的错误一样。但是他可能从没有考虑过，如果就是这样简单，那他的老师该如何交差呀？

E 总的来说，我总是觉得心理年龄比他的实际年龄要小，人事跟我的感觉一样，还不够成熟。尽管他的确有他的长处，但是我还是担心他无法承担我们这边工作的强大压力。

作业：小组练习

为一个大型连锁零售超市雇佣经理助理策划一个面试，最好既包括结构化面试也包括非结构化面试。

第六章 人员培训与开发

不素养士而欲求贤，譬犹不琢玉而求文才也。——宋朝司马光《资治通鉴一汉纪》



我们将持续的人力资源开发作为实现人力资源增值目标的重要条件。实行在职培训与脱产培训相结合，自我开发与教育开发相结合的开发形式。为了评价

人力资源开发的效果，要建立人力资源开发投入产出评价体系。——《华为基本法》第七十三条



第一节 员工培训

一、培训概述

1. 培训定义 training: 为了实现企业目标而丰富员工知识的过程。

(1) 培训与开发: 培训侧重于为员工提供开展当前工作所需的特定、明确的知识和技能。而开发含义更广，强调员工获取的新技能不仅可用于目前的工作，而且可用于未来的工作。

(2) 培训和开发对于企业的意义并不局限于对员工技能与能力的培养，更是深化组织发展、推行企业管理行为与文化实践的重要内容，另外，作为外在薪酬的培训也对激励和保留员工具有一定的积极作用。

(3) 培训的目的: 一是向员工传授更为广泛的技能，使员工的技能由单一技能转向多重技能，以适应不断变化的客户需求与组织发展的需要；二是利用培训开发来强化员工对组织的认同，提高员工的忠诚度，培养员工的客户服务意识，提高员工的适应性和灵活性，使员工与组织同步成长。

2. 培训的发展背景

(1) 企业竞争力与培训

费用/成本？ 投资？

目前，美国雇主每年在培训方面投资 600 亿美元。根据美国培训和开发协会的研究结果，每名合格员工的平均培训费用为 677 美元，有些企业达到平均每年每名员工 1665 美元。

(2) 培训作为收入源之一。

摩托罗拉、微软、思科等其他技术企业把培训作为为客户提供的产品和服务中的一项内容。许多工业设备提供商也为客户提供设备更新和新功能方面的培训。其中有些企业的客户会直接支付培训课程和学员的费用，或把培训费用计入所购设备或软件费用中一起支付。这些企业作为培训服务供应商，不仅可用客户支付的费用填补培训师的薪水、交通费和其他成本，还可以从中获利。

学院介绍：

为服务代理商、关键零售商及运营商的服务团队提供培训与咨询，共同打造面向移动通讯产品的一流服务团队，进而创立移动通讯产品服务的行业管理标准摩托罗拉北亚区移动终端事业部与摩托罗拉大学共同建立全质量服务学院，并合作制定了“开创一流移动通讯服务体系”计划。

MOTO 全质量服务学院的成立，标志着 MOTO 服务从第一阶段的建网络、第二阶段的规模化产业化，进入了第三阶段品牌化阶段，将成为管理思想输出者及管理标准的制定者，为整个手机行业服务的规范化和服务品质的提升起到极大的推动作用。

我们的主要目的是希望通过培训向服务代理的各级工作人员介绍成功的管理方法与经验，帮助他们树立一流服务的意识，以想顾客所想的态度和用顾客的眼睛看世界的原则对待顾客，为顾客提供完全满意的服务。同时更重要的是希望培训能引起服务管理者的思考，促使他们以科学的态度在本企业中进行实践，开创出适合本企业发展的管理模式，使整个中国移动通讯产品服务行业的管理水平更上一层楼。

学院特色：

- 培训对象

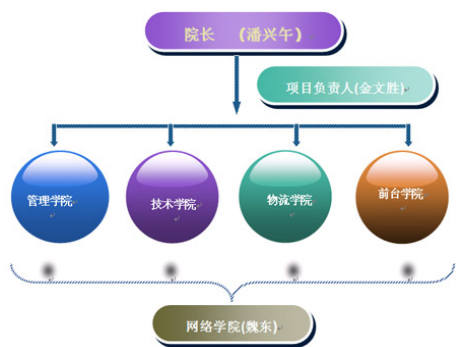
培训对象是从事移动通讯产品服务行业的工作人员，包括服务代理、经销商及运营商的服务管理人员，技术人员，物流人员及前台服务人员。针对不同岗位的工作人员选择的不同培训内容和所需要的培训时间。

- 视频教学成为重点培训模式

在培训的方式上，以视频小品，影像教学为主，结合游戏互动、角色互换、经验交流等生动的形式，使培训更加专业、标准、统一、有效；培训讲师都是经过专业的讲师培训，具有多年服务经验的前台主管、工程师、经理等人员，给学员带去切实有效的培训内容和问题解决方案。

- 天津培训基地成立

我们在天津建立了全质量服务学院的专业培训基地, 可以针对工程师和库房, 进行全封闭式培训课程, 确保学员的实际操作能力.



学院的组织结构:

课程内容:

全套教材一共包括六个相关的主要部分:

第一部顾客完全满意: 理念与技巧

第二部团队解决问题: 方法与途径

第三部服务



量
第
四
部
第

化管理: 质量与标准



优化组织结构: 图示与分析

五部现代服务管理: 策略与执行

第六部技术与物流专业知识培训

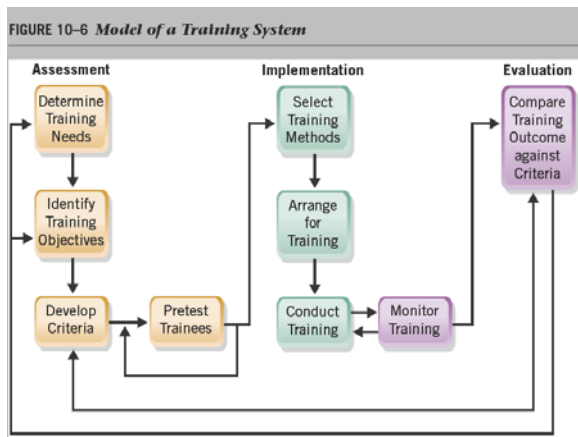
(3) 工作业绩、培训和学习相结合

一方面, 培训措施与实际工作的结合越来越紧密, 培训与工作业绩的联系也变得关键; 另一方面, 企业力求使员工得到更真实、更有效的培训体验, 用真实的业务问题提高员工的学习水平。

3. 培训的责任分工

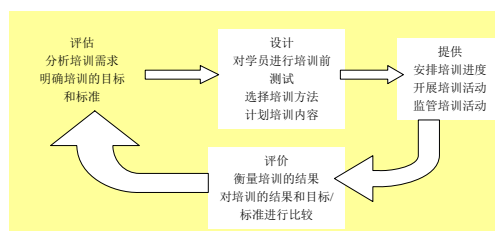
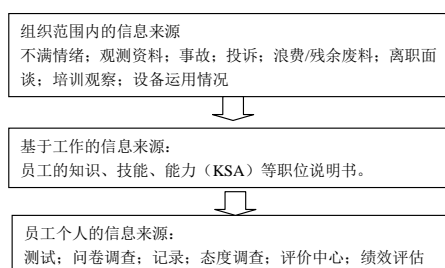
人力资源部门	业务部门经理
准备技能培训的材料	提供技术信息
协调培训工作	监控培训的需要
开展或安排脱产培训	开展或安排在职培训
协调职业生涯发展计划和员工开发工作	程序关注员工的成长和发展潜能
为企业的发展提供投入和专家	参与实施企业的变革措施

4. 培训过程



二、培训需求分析

企业设计培训的目的是为了实现企业的目标。因此，企业培训需求评估就是确定培训目标的阶段。这一阶段就要考察员工与企业业绩问题根源，以判断培训是否有助于解决问题。



1. 组织分析

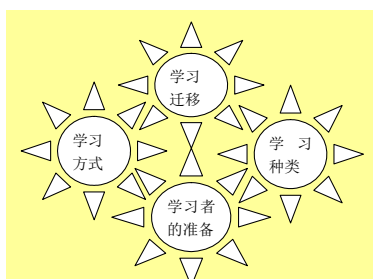
企业战略性人力资源规划的一个重要部分就是识别出工作岗位和企业未来发展变化所需的知识、技能和能力。因为企业内外部都会影响培训，因此在做组织分析时，必须兼顾内外两个因素。企业的另一个重要信息来源就是企业业绩方面的各方面的绩效指标。

2. 任务分析

对工作中必须执行的任务进行分析，通过比较工作岗位的要求和员工所掌握的知识、技能和能力，就可以确定企业的培训需求。

3. 员工分析

诊断企业培训需求的第三种方法是对员工的个人情况及他们如何开展工作的情况进行分析。最常用的方法是用绩效评估资料对员工个人进行分析。另一种方法是调查管理人员和非管理层的员工，了解他们需要什么需求。



三、培训设计

1. 学习者的准备

(1) 学习能力

学习者必须掌握基本技能，比如基本的阅读能力、计算能力、认知能力等。从各类企业收集的信息来看，大约 38%的求职者缺乏所申请职位必需的阅读、书写、计算能力。用人单位可以从几个方面解决员工缺乏基本技能的问题：

为现有员工中需要补习的员工提供培训；

雇佣那些他们知道有不足之处的员工，然后再特定的工作领域进行培训；

与学校合作，为员工提供更好的岗位教育；

（2）学习动机

学习动机指人们学习培训内容的愿望，学习动机受到多方面因素的影响。

（3）自我效能感

学习者必须具有自我效能感，即一个人相信他能够成功学到培训项目的内容。这种感觉也许与他们真实的学习能力没有关系，但却真实反映了他们对自己和自己能力的看法。

2. 学习方式

对今天的企业而言，对来自不同背景的人进行培训，是一个巨大的挑战。除了文化、性别和种族的多样化带来的问题之外，研究人员发现，成年人的学习有一些特殊问题。

（1）成年人的学习

马尔柯姆·诺尔斯提出的为成年人设计培训的五项基本原则：

学习者要知道他们为什么要新学习；

学习者要有自主性；

学习者往往把学习过程和工作经历结合起来；

学习者往往以解决问题为中心的学习方法进入学习状态；

学习者的学习动机包括内在和外在的因素；

格式塔学习理论可谓是现代认知主义学习理论的先驱，于本世纪初由德国心理学家韦特墨(M. Wertheimer, 1880~1943)、苛勒(W. Kohler, 1887~1967)和考夫卡(K. Koffka, 1886~1941)在研究似动现象的基础上创立的。该学派反对把心理还原为基本元素，把行为还原为刺激-反应联结。他们认为思维是整体的、有意义的知觉，而不是联结起来的表象的简单集合；主张学习是在于构成一种完形，是改变一个完形为另一完形。所谓格式塔，是德语 Gestalt 的译音，意即“完形”；他们认为学习的过程不是试尝错误的过程，而是顿悟的过程，即结合当前整个情境对问题的突然解决。

其著名的实验便是苛勒做的猩猩吃香蕉的实验：把香蕉悬在黑猩猩取不到的木笼顶上，笼中黑猩猩在试图跳着攫取香蕉几次失败后，干脆不跳了，它若有所思地静待了一会儿，突然把事先放在木笼内的箱子拖到放香蕉的地方，一个够不着，将两个箱子叠在一起，爬上箱

子取下香蕉。格式塔学派重视知觉组织和解决问题的过程以及创造性思维，这些都为现代认知心理学奠定了基础。

主动练习 active practice 培训学员在培训期间履行工作任务和职责。主动学习有两种形式：一是分段练习 spaced practice，指分若干阶段联系，各个阶段之间间隔几个小时或几天；一是集中练习 massed practice，指学员一次性完成所有的练习。

（2）行为模拟 behavior modeling

人们学习的最主要途径，也是最好的途径就是行为模拟或模仿他人的行为。行为模拟法特别适合于要求受训者同时掌握知识和实际操作的技能培训。

（3）强化和及时肯定

斯金纳认为，无论是人还是动物，为了达到某种目的，都会采取一定的行为，这种行为将作用于环境，当行为的结果对他或它有利时，这种行为就会重复出现，当行为的结果不利时，这种行为就会减弱或消失。这就是环境对行为强化的结果。

正强化，就是奖励那些符合组织目标的行为，以便使这些行为得以进一步加强，重复出现从而有利于组织目标的实现。是用某种有吸引力的结果对某一行为进行奖励和肯定，以期在类似条件下重复出现这一行为。

负强化，是预先告知某种不合要求的行为和不良绩效可能引起的后果，从而减少和削弱不希望出现的行为。

自然消退，取消正常强化, 对某种行为不予理睬。

惩罚，惩罚是用某种带有强制性的, 危险性的结果来消除某种行为重复发生的可能性。

正强化的科学方法是：应使强化的方式保持间断性，间断的时间和数量也不固定，亦即管理人员应根据组织的需要和职工的行为状况，不定期、不定量地实施强化。

Immediate Confirmation

Another learning concept is **immediate confirmation**: people learn best if reinforcement is given as soon as possible after training. Feedback on whether a learner's response was right or wrong should be given as soon as possible after the response. To illustrate, suppose a corporate purchasing department has developed a new system for reporting inventory information. The purchasing manager who trains inventory processors may not have the trainees fill out the entire new inventory form when teaching them the new procedure. Instead the manager may explain the total process and then break it into smaller segments, having each trainee complete the form a section at a time. By checking each individual's form for errors immediately after each section is complete, the purchasing manager can give immediate feedback, or confirmation, before the trainees fill out the next section. This immediate confirmation corrects errors that, if made throughout the whole form, might establish a pattern that would need to be unlearned.

Reinforcement

A concept that people tend to repeat responses that give them some type of positive reward and avoid actions associated with negative consequences.

3. 培训迁移 transfer of training

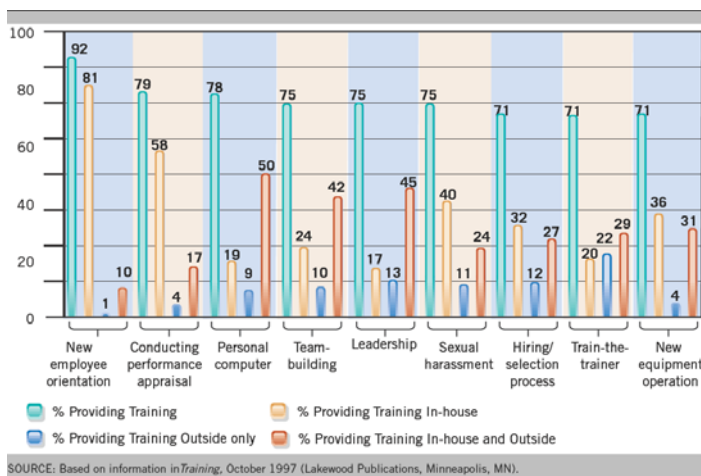
Transfer of Training

For effective *transfer of training* from the classroom to the job, two conditions must be met. First, the trainees must be able to take the material learned in training and apply it to the job context in which they work. Second, use of the learned material must be maintained over time on the job.

One way to aid transfer of training to job situations is to ensure that the training is as much like the jobs as possible. In the training situation, trainees should be able to experience the types of situations they can expect on the job. For

example, training managers to be better interviewers should include role playing with “applicants” who respond in the same way that real applicants would.

四、培训类型



无论采用何种方法，企业在选择培训方法时，都必须综合考虑一些因素。这些因素通常包括：

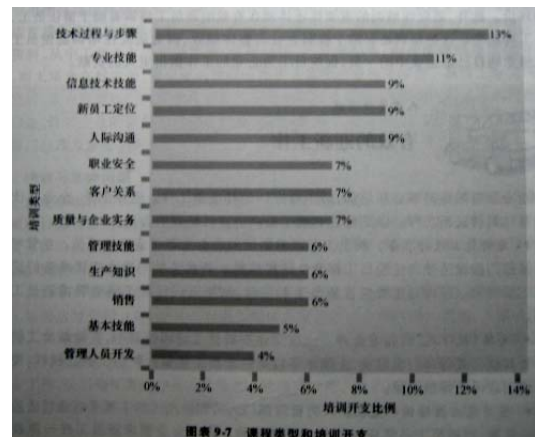
培训性质	培训资源
培训主题	成本
受训者数量	培训地点
个人培训还是团队培训	时间安排
自我调整培训还是指导培训	完成时间

1. 内部培训 internal training

Informal training
Training that occurs internally through interactions and feedback among employees.

(1) 非正式培训

informal training



(2) 在职培训 on-the-job training

让一个人边工作边接受培训的做法。

常见的 OJT 有三种：教练或实习方法；职位轮换、以及特殊任务安排。

案例分析：

华为的“全员导师制”，和国有企业过去实行的“师徒制”有相同的地方，又有不同的地方。在华为内部，这一做法最早来自于中研部党支部设立的以党员为主的“思想导师”制度，对新员工进行帮助指导，后来被推广到了整个公司。

华为的这一做法，是全员性、全方位的。不仅新员工有导师，所有员工都有导师；不仅

One internal source of training that has grown is **informal training**, which occurs internally through interactions and feedback among employees. One study found that 70% of what employees know about their jobs they learned informally from other employees, not from formal training programs.⁴ Several factors account for the amount of informal learning. First, as employees work in teams and on projects with others, they ask questions, receive explanation, and share information with coworkers. Second, rather than relying on the employer to train them and keep their capabilities current, employees request assistance from other employees more knowledgeable or skilled. Third, informal learning occurs among employees striving to meet organizational goals and deadlines. However, problems with informal training include the fact that some training done by fellow employees may not be accurate and may miss certain important details.

At one company in the southeastern United States, managers initially became concerned about the amount of time that employees spent talking with each other in the lunchroom. However, an HR professional who spent time in the lunchroom found that many of the conversations were problem-solving discussions about company projects. Consequently, white boards and flip charts were placed in the lunchroom for employees to use if they wish to do so.⁵

生产系统实行这一做法，营销、客服、行政、后勤等所有系统也都实行这一做法。华为认为，所有的员工都需要导师的具体指导，通过“导师制”实现“一帮一，一对红”。

华为对于调整到新的工作岗位的“老员工”，不管资历多长、级别多高，在进入新的岗位后，公司也给安排导师。这个导师也许比你的工龄短，比你的资历低，但在这个岗位上他比你强，那么他就是你的导师。所以，在华为，也许刚刚毕业进入华为一两年的员工，照样可以成为导师。

华为的导师职责比较宽泛，不仅仅在于业务、技术上的“传、帮、带”，还有思想上的指引，生活细节上的引领等等。

为了保证“导师制”落实到位，华为对导师实行物质激励，以补助的形式，给导师每月300元的“导师费”，并且定期评选“优秀导师”，被评为“优秀导师”的可得到公司500元的奖励。更为重要的，是华为把“导师制”上升到培养接班人的高度来认识，并以制度的形式做出严格规定：没有担任过导师的员工，不得提拔为行政干部；不能继续担任导师的，不能再晋升。

华为这一做法的意义，有三点：一是可以增强员工的荣誉感，尤其是对于入职时间不长就成为导师的员工，在工作上更加地严格要求自己，在新员工面前更加地发挥模范带头作用；二是对于新员工来讲，可以使他们迅速地融入到企业的大家庭中来，从思想上、感情上尽快地认可企业的制度和文化；三是通过全系统、全方位、全员性的“导师制”的推行，可以形成了企业内部良好的环境氛围，层层级级的执行力必然会大大增强。

问题：

1. 华为的“全民导师制”有哪些优点？
2. 在职培训有什么优点和缺点？
3. 实施在职培训要注意什么？

PROBLEMS WITH OJT On-the-job training is by far the most commonly used form of training because it is flexible and relevant to what the employee is doing. However, OJT has some problems as well. A common problem is that OJT often is haphazardly done. Trainers may have no experience in training, no time to do it, and no desire to participate. Under such conditions, learners essentially are on their own, and training likely will not be effective. Another problem is that OJT can disrupt regular work. Unfortunately, OJT can amount to no training at all in some circumstances, especially if the trainee simply is abandoned by an ineffective trainer to learn the job alone. However, well-planned and well-executed OJT can be very effective.

2. 外部培训

外部培训广泛地运用于各类规模的企业。当企业内部没有足够的培训能力或需要在短期内培训大量员工时，由于人力资源部门人手有限，

需要接受各类专业培训的员工数量不多，外部培训可能是最好的选择。无论是大规模企业还是小规模企业，它们都会因为以下的原因选择外部培训。

在企业内部培训资源不足的领域，由企业外部的培训者开展培训可以节约企业成本；

企业可能没有足够的时间筹备内部培训所需的材料；

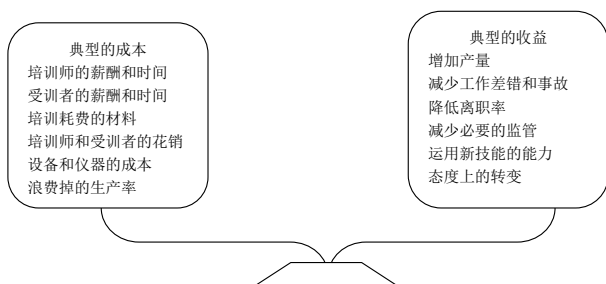
人力资源部人员不是所需培训方面的专家，没有足够的专业技术开展培训；

外部培训使员工有机会与企业企业的经理和同行们接触；

五、培训评估

培训效果评估：将培训成果与经理、培训师和受训者所期望达到的目标相比较。许多企业在开展培训时并没有考虑日后如何衡量和评估培训的效果，并了解培训工作的有效性。培训需要投入时间和资金，所以评估师很有必要的。

1. 成本收益分析



2. 投资回报率

案例：美国电信营运商 verizon 公司采用了一些方法来量化培训投资的回报。Verizon 公司劳动力开发部门的计量和评估经理霍奇斯积极计算了她的部门在培训中创造的价值。她花了 5000 美元，对培训进行一项投资回报率研究。

在培训项目开始之前，霍奇斯要与这项培训活动相关的关键管理人员进行面谈。根据面谈获得的信息和其他评估数据为培训项目确定具体的学习目标。

培训项目结束后，她会与相关管理人员再次会谈，量化培训结果。例如，如果有一名员工在参加了时间管理专题研讨会后提高了工作效率，霍奇斯就会要求其高级经理将员工节约的工作时间折算为金额。然后，她把这些数据视为合理依据计算培训的投资回报率。

尝试回答：

1. 你们小组认为这种计算培训项目投资回报率方法的合理之处和不足之处有哪些？
2. 你们小组能够想出一个更好的计算培训项目的投资回报率的方法吗？

3. 第七章 职业生涯管理

4. 职业生涯的演变：传统的职业生涯模式是一个人在组织中一层一层的晋升。现在，这种模式已经很少见了。规模较小、扁平式的组织结构给员工提供的晋升机会不多。各种迹象表明，人们的工作生活模式在许多方面正发生着实质性变化：更多的自由职业者、经常在家工作、更频繁地变换工作、更多发展机会但较少安全感。所有这些工作因素都影响了人们的职业发展。越来越多的人不愿意被工作限定，而是自己设定想要的生活目标，把工作作为实现自己生活目标的手段。
5. 另一个变化趋势是，由于裁员和机构精简带来的不安全感，美国年纪较大的男性个人都担心丢掉自己的饭碗。在日本，为一家公司奉献一生的“上班族”也同样感到工作没有安全感。因此，对于许多人而言，职业发展变得更灵活但也更不安全。
6. 与职业发展相关的另一大变化是美国人过度操劳。现在，中等收入且养育了孩子的夫妻平均每年工作3335个小时，比20年前多工作8周。
7. 这些变化对个人职业生涯发展的启示是：不断提高自我素质，不要停步不前。今天，美国有20%的人口缺乏劳动技能。如果你是其中一员，就会处于劣势。美国的高中生比大专院校毕业生收入低71%。对继续教育的需求已经延伸为终身教育。
8. 一、职业生涯career
9. 1. 职业生涯：一个人一生中担任过的一系列工作职位。

表6-2 企业和雇员职业计划视角	
企业职业计划视角	个人职业计划视角
• 确认未来企业的人员需要	• 确认个人的能力与兴趣
• 安排职业阶梯	• 计划生活和工作目标
• 评估每个员工的潜能及培训需要	• 评估企业内、外可供选择的路径
• 使个人能力与企业需要相匹配	• 关注随着职业和生命阶段的变化而在兴趣和目标方面的变化
• 在严密检查的基础上为企业建立一个职业计划体系	

- 10.
11. (1) 以企业为中心的职业计划注重职务本身，它侧重于铺设使员工可以在企业各种职务之间循序渐进地发展自己的各种路径。这些路径提供了多层次的阶梯，员工可以在企业的各个部门沿着这些阶梯向上攀登。

12. 高层管理人员负责拟定员工的职业发展计划。一份好的计划不仅明确描述员工的职业发展路径，还包括绩效评估、培养计划、转换工作和晋升机会及其他有助于员工取得事业发展成功的计划。企业通常会召开职业发展讨论会，设立职业发展中心，提供职业发展咨询，以便做好与员工的沟通工作，更好地拟定职业发展计划。
13. (2) 以个人为中心的职业计划侧重于个人的职业生涯而非企业的需要。就个人职业生涯规划来说，员工个人的目标和技能是分析的焦点，在这一分析中，应同时考虑企业内部和外部那些能够扩展个人职业生涯的环境条件。
14. 人们在自我管理职业生涯发展时，需要开展以下工作：
15. 自我评估：人们需要考虑他们的兴趣是什么，他们不喜欢做什么，他们能胜任什么，以及他们的优势和不足是什么。职业发展采用很多工具，帮助人们更好地理解自己。
16. 现实情况的反馈：员工需要了解他们是否成功地完成了工作任务，上级如何评价他们的工作能力，以及他们应如何适应企业未来的发展计划。
17. 设定职业发展目标：人们确定理想的发展道路，安排时间进度表，把要完成的事项一一记下来，这样可以分阶段地追求他们所选择的事业目标。
18. 2. 典型的职业发展

职业发展阶段	职业生涯的早期	职业生涯的中期	职业生涯的晚期	职业生涯的结束
年龄段	20~29岁	30~49岁	50~59岁	60~70岁
需要	了解和判断自己的兴趣，进行职业探索，尝试不同的工作。	在事业上取得进展，生活方式可能会限制其选择空间、成长及所能做出的贡献。	更新技能；生活安定；成为领导者；观点得到他人的重视。	为退休后的生活作计划；探索自己在非工作领域中的兴趣。
关注的问题	外在的回报；掌握更多的能力。	价值观念、贡献、诚信和安康。	成为良师益友；企业的持续发展。	退休；做兼职。

19. 这一模型蕴含的理念是：职业生涯和生命不是线型的而是有波折的。人们经历了高度稳定期后，会经历较为不稳定的转型期，其后必然会有感悟、失望和成功。人们的生活和职业发展有顺境、有逆境、跌宕起伏，周而复始。因此，职业生涯中的灵活性很重要，同时也强调个人不断获得更多、更广的知识、技能和能力（KSA）的重要性。

20. 3. 职业转型和人力资源

21. 职业生涯中的三种转折点对人力资源特别重要：

22. (1) 加入一家企业，成为其中一员；一名新员工可能会遇到难以承受的压力。尤其是刚刚参加工作的年轻人，他们发现社会与校园之间存在着极大的反差，因而在心理上会受到强烈的震撼。

23. (2) 岗位轮换和晋升；岗位轮换和晋升为员工提供了发展机会，通常会增加他们的收入。然而，与新员工不同，企业往往希望获得岗位轮换和晋升机会的员工很快做出工作成绩。但在这种情况下，这种期望是不现实的。

24. (3) 失业；失业会使人感到压力，通常会使当事人感到沮丧、焦虑和紧张。失业可能会增加对人们财务状况和家庭产生极大的影响。尽管如此，失业的可能性仍在不断增加。人们在职业决策中应考虑到失业的可能性。

25. 二、职业生涯中的特殊问题

26. 1. 职业停滞career plateau：职业高原(或被称为职业停滞)是指由于组织或个人的原因，在职业阶梯上向上移动的可能性变得很小。巴德韦克·朱迪恩是第一个提出职业高原现象的人，职业高原类型有以下几种：(1)结构型职业高原：以晋升结束为标志，不得不寻找新的机会和挑战。(2)内容型职业高原：熟练掌握工作并对日常的工作感觉厌烦时，就会出现停滞不前。(3)生活型职业高原：对于经历过这种职业高原的人来说，工作或其他一些主要因素是他们生活中最重要的方面，一旦他们不再在此领域中获得成功，便失去鉴别能力和自尊。

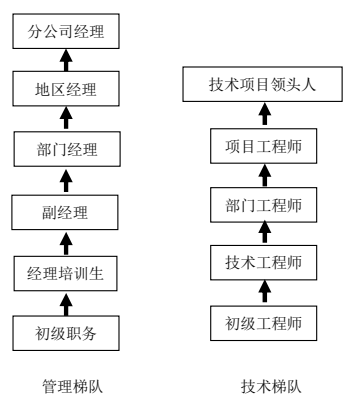
27. 解决措施：(1)在组织内部横向调动，虽然地位和薪酬不变，但是获得发展新技能的机会。(2)充实工作内容，通过增加工作的挑战性，赋予工作更多的意义，给员工带来不断的成就感。(3)探索性职业发展，即对员工不承诺实际调动，而让其在另一领域尝试，发挥其才能。

28. 实例：中国向来就有“少年得志”这一说法，在陈的身上，这四个字得到了充分的体现。陈，29岁，硕士学位，目前已某公司的部门主管。在整个公司的中管层中，陈是最年轻的一个。刚坐到这个位置的时候，陈着实兴奋了一阵子。然而，这种兴奋的情绪并没有伴随他多久。由于再升职的可能性一时几乎没有，陈便陷入一种茫然中。因为没有清晰的目标，原来的工作激情也打了折扣，甚至对全心投入的工作也失去了兴趣。未到30岁便遭遇职业生涯的瓶颈，陈开始焦虑。

29. 担任某公司部门经理的杨，相较陈，职业之路则走得较为坎坷。今年38岁的杨，最初只有大专学历，在工作过程中常常受到本科学历要求的制约，于是，毕业几年后杨重新拿

起书本，通过自考取得了本科学历。此后工作的十几年间，杨从未间断充电学习，无论英语课程还是管理课程，甚至研究生课程，他统统最终通过考试。工作中也是一样，杨总是比别人投入更多的精力。终于，在年界不惑前，杨终于被提升为部门的经理。可是，困惑也随之而来。杨发现自己并没有为目前的成绩而多么地欢欣，相反的是感受到了更大的压力。杨渴望再一次的飞跃，然而身边多的是年纪轻轻便卓有成就的人，杨看不出自己的竞争优势在哪里，飞跃也许只能成为一个梦想而已。

30. 2. 技术型和专业型员工
31. 工程师、科学家、物理治疗师、IT专家等技术型和专业型员工是企业面临的另一种特殊的挑战。他们当中的许多人希望留在自己的技术领域，而不愿成为管理人员。然而，许多企业在发展过程中又需要这些人成为管理人员。大部分技术型和专业型员工喜欢晋升带来的责任和机会，但又不愿意脱离他们擅长的专业和技术课题。



32.
33. 3. 双职工夫妻
34.
35.

第八章 员工绩效考核与绩效管理

大学生都听说过：“在成绩分部曲线上评分”。这一短语通常指如果课程较难或者教授认为学生分数“太低”，教授会适当提高成绩。然而，“数据点与曲线吻合”的真正含义是指并不一定提高分数，而是指按照预先设定的百分比给学生打分。比如说，10%的学生得 A，20%的学生得 B，40%的学生得 C，20%的学生得 D，10%的学生得 E。

类似的，许多企业也要按这种“强制性分步”给员工评等级。福特汽车公司中 10%的员工获得 A 级评价，80%的员工得 B，10%的员工得 C。最低是 C，如果一名员工连续两年获得 C，就会被记过。通用电气的评估体系把员工评为三等：20%为优秀员工，70%为中等，10%为差，并规定必须有 10%的员工被评为差。还有企业按照六个等级进行评估：5%为卓越，30%为优秀，30%为良，20%为令人满意，15%为有待改进和有问题的。实际上，《财富》500 强企业中约有 200 家企业在绩效评估体系中采用强制性评级，或采用越来越严格的评估体系。

强制性地按照一定百分比给员工评级，要求管理人员严格考核员工，因为如果管理人员给每个人都评优，员工就无法得到提高绩效所需的真实反馈。但是，强制性评估体系有一定的缺点，一是强制性评估体系将员工相互比较，而不是将员工与绩效标准比较。另一个问题是强制性评估体系有中心化效应，几乎无法区分大多数处于中间级别的员工。此外这种普及体系很难衡量员工的职业发展潜力、团队合作、工作动力等关键绩效。

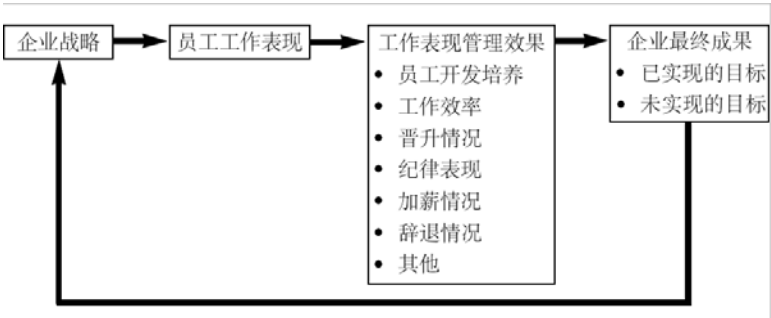
“把赌注押在人力资本上的企业必须让表现最差的 10%员工走人，而且每年都要保持员工队伍的流动性，不断提高绩效标准和员工队伍的素质。”

——杰克·韦尔奇（通用电气前任 CEO）

第一节 衡量和界定员工绩效

一、界定和衡量员工的绩效

绩效评估 performance appraisal：以一套标准为参考依据，评价员工的工作绩效，并将相关信息知会员工的过程。绩效评估也叫员工评级、员工评价、绩效检查、绩效评价、结果评估。



1. 工作要素和绩效标准

绩效 performance：一个员工做什么或者没做什么。

工作要素/绩效维度 job criteria：一项工作中的重要要素。

绩效标准 performance standards：直接来源于工作描述，说明这项工作具体要完成什么、如何衡量工作描述中的关键部分。

▲ 不同的工作的绩效维度和不同维度的权数是不一样的。

2. 绩效信息的类型

- ①员工特质信息：包括员工的态度、主动性、创造性等与具体工作无关的个人性格特征；
- ②员工行为信息：关于取得工作成功的具体行为。但是，具体行为与工作绩效不是绝对对应的关系；
- ③工作结果信息：反映工作完成的情况。对结果明显而容易衡量的工作岗位而言，这种考评方法非常有效。然而，往往会忽略那些同样重要但是无法量化的工作结果。此外，只强调结果而不关心手段的绩效评估有可能会产生道德问题或法律问题。

3. 绩效标准与工作内容的相关性

(1) 选择合适的绩效维度

企业通常针对以下方面制定标准：

- * 产出数量
- * 产出质量
- * 完成任务的时间
- 工作方式
- 资源利用的有效性

出勤率

合作精神

(2) 确定合理的绩效标准

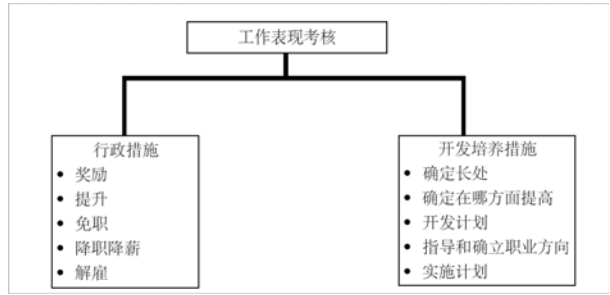
职责1：随时了解供货商在技术方面的最新进展。

- ①每6个月一次，邀请供货商前来介绍关于最近技术的进展情况。
- ②每年参观一次供货商的所有生产厂。
- ③出席行业内各种有关的内部试映和展览。

职责2：根据要求进行适时的价格与成本分析。

工作标准：当关于价格与成本分析过程的所有要求都得到满足时，工作表现就是符合要求的。

二、绩效评估的作用



一般说来，工作表现考核在企业内承担着两种角色，而这两个角色经常被认为具有潜在的冲突。一个角色旨在通过表现考核来对某些员工进行鼓励，或对另一些员工进行某种行政性处罚。提升或解雇常常取决于工作考核，届时将使经理们感到十分棘手。另一个角色是开发员工的各种潜能。在这种情况下，经理看起来更像一个顾问而非裁判官，而气氛通常也别有不同。这时的重点是了解员工的潜能和确定培养计划。该图显示了工作考核的两个具有潜在冲突的角色。

1. 行政管理方面的作用

绩效评估体系通常把员工生产率与他们期待获得的报酬联系起来。这种联系是：生产率→绩效评估→报酬。以绩效为基础的薪酬制度体现了应依据员工完成工作的情况，而不是论资排辈加薪的理念。

2. 开发方面的作用

绩效评估是员工获取信息和反馈的主要来源，对员工的未来发展非常重要。主管在分析员工的强项、弱项、潜力和培训需求的过程中，就能指出员工所取得的进步，与员工探讨有何改进之处，并为员工制定发展计划。

三、评估责任

人力资源部门	经理人员
设计与维护知识的绩效管理系统	评估员工的工作表现
为评估者提供培训	准备正式的评估文档
及时追踪、接受评估报告	与员工共同审核评估结果
对已完成的评估报告进行复审，以确保一致性。	发现需要进行人员开发的领域

1. 负责人考核下属

传统上一般由负责人对下属进行工作考核。这一做法以一种假定为基础，即直接负责人最有资格对下属的工作表现进行实际的、客观的和公正的考核。如同任何考核一样，负责人的考核应该客观地和真实地反映员工的实际工作表现。为了达到这一目的，有些负责人用工作记录簿记下他们下属日常的所作所为。负责人的考核记录一般都被他们的老板所查阅，以确认考核工作是否被适当地予以执行。

2. 下级人员考核上级人员

由员工或小组成员来考核负责人和经理的理念如今已被大量的企业所接受。这类考核的原型产生于大专院校，在那里，学生对教授在课堂上的表现进行评定。产业部门出于企业发展的目的也采取了员工考核上级的方法。

3. 专门工作小组成员考核或同事间相互考核

当负责人没有机会观察每个员工的表现但其他小组成员或同事有此机会时，小组或同事间的考核就特别有其实用价值。小组或同事间考核最好是用于员工发展的目的，而非行政性奖罚的目的。不过，有人认为，包括小组和同事考核在内的任何形式的工作表现考核，都可能对小组工作和员工参与管理的热忱产生负面影响。

4. 员工自我考核

员工自我考核在某些情况下是有效的，它实质上是一种自我开发手段。这一做法迫使员工思考自己的长处与弱点并进而确立改进的目标。如果一个员工在一个与人隔绝的环境中从事工作，或者他掌握着唯他独有的技能，那么，这个员工就是唯一有资格对他的工作进行考核的人。当然，员工可能并不一定像负责人考核他们那样考核自己，他们可能使用相当不同的标准。不过，尽管对自我考核的评价存在着难题，但员工自我考核仍可能不失为关于工作表现的一个有价值的和可靠的信息来源。

5. 外部人员对内部人员进行考核

一个企业的顾客或客户显然是外部评价的来源。对于销售人员和其他服务性工作来说，顾客恐怕是能够对某些行为提供唯一真正准确看法的人。有的公司就将顾客对服务满意程度的评价作为确定高层销售经理奖励的一种辅助手段。

6. 多方人员共同考核

多方人员共同考核是近些年出现的用于促进工作表现的一种新尝试，共同考核也称为360°工作表现考核。随着时间的推移，这一方法已被越来越多的企业所采用。与传统的考核往往来自于上级而施于下属不同，360°考核采用被考核人周围所有人的评价信息。上级人员、下级人员、同类人员、顾客甚至包括被考核人自己都来为工作表现考核工作添砖加瓦。推动形成和应用360°工作表现考核的因素有多种，其中包括各种工作小组在数量上日益增加，质量强化活动使企业对顾客满意程度和有关意见更加重视等。不过，在工作小组中应用360°工作表现考核产生了一个问题：是否甚至让经理也来参与对小组成员的考核，还是由小组的负责人参加即可，或只由小组成员彼此之间进行考核？在企业层次消减后，经理们也面临着一些难题。许多经理发现他们的角色发生了变化，如今企业内越来越多的人直接向他们汇报工作，使得经理在企业内推卸某些责任的可能性变得大大低于已往。

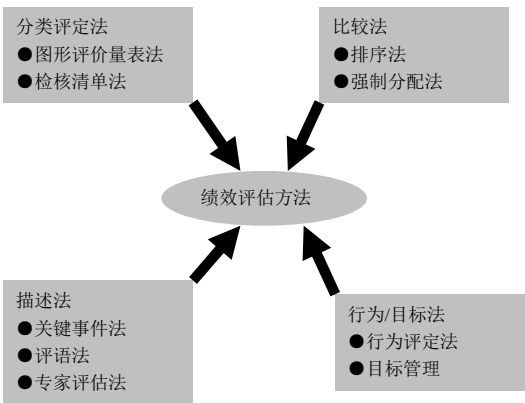
多方人员考核的结果显然可用作经理、领导或其他人员开发培养工作的参考。实际上，在有些企业，多方考核结果确实在人力资源开发方面扮演了某些角色。但在其他一些企业，多方考核结果只是被作为员工最终工作表现考核的参考，而这种考核又仅仅被用来确定报酬调整和其他更为传统的行政性决定。当360°反馈信息被用于行政性目的时，就明显地出现

了一些潜在的问题。考核人之间的不同评价本身就导致了某些难题，当360°考核被用于制定处分和工薪决定时，往往使问题变得更加复杂。偏见之根植于顾客、下级和同级同事的头脑就像根植于老板和经理的脑瓜一样容易，而他们对考核评价无须负责的状态很可能影响考核的结果³。不过，尽管如此，鉴于人们对当今依法所必须的行政性考核体制有充分理由的不满情绪，各种多元考核方法或许仍不失为缓解或解决问题的方案之一。

第二节 绩效评估方法

非正式评估与正式评估

工作表现考核可以采取两种方式，一种是非正式的考核，另一种是系统性的考核。非正式考核可以在负责人感到有必要的任何时候进行。经理与员工每天的工作接触，为经理提供了判断员工表现的机会。经常性地将评价信息反馈给员工，可以避免以后的正式考核结论可能引起的吃惊（以及因此产生的问题）。当经理与员工的接触已变得常规化，并且已建立了正式的体制来报告经理对员工表现的印象和考察结果时，就可以采用系统性的正式考核。虽然非正式评价仍然有用，但在需要正式考核的情况下，非正式评价不应取而代之。



一、分类评定法

1. 图形等级量表法graphic rating scale: 这是一种绩效评价方法，在这种评价尺度上会列举出各种绩效特征并且指明了每一种绩效特征的可能变动范围。评价者所要做的就是找出在这种评价尺度上的哪一个绩效水平所描述的情况与雇员的实际表现是一致的，然后确定相应的分数。

图表考核法有其明显的缺陷。首先，这一方法常常将不同的特征或要素组合在一起，而考核人只能选择一个方格来画钩。另一个缺陷是，在这些等级表中，有时使用的说明性文字容易致使不同考核者产生不同的理解。像主动性和合作精神这些标准就容易引起不同的理解。特别是与出色、一般、较差这些考评文字同时出现时，更容易导致五花八门的理解。由于设计起来比较容易，各种各样的考核分级方式在许多考核表中被广泛地采用。但是由于上述原因，

对于那些过分依赖这些考核表的考核人来说，这种多样性往往使他们更容易出错。

二、比较法

1. 排序法ranking

排序法指从表现最好的员工开始，自上而下地列出所有的员工。排序法最主要的缺点是员工之间差别的程度并无很好的衡量尺度。此外，如果被排列的人数太多，这一排序结果就往往缺乏实用性。

2. 强制分配法forced distribution method：一种类似于沿着一条曲线来进行等级分配的工作绩效评价方法。它要求评价者按照事先确定好的百分比将被评价者分配到各种不同的绩效等级之中。

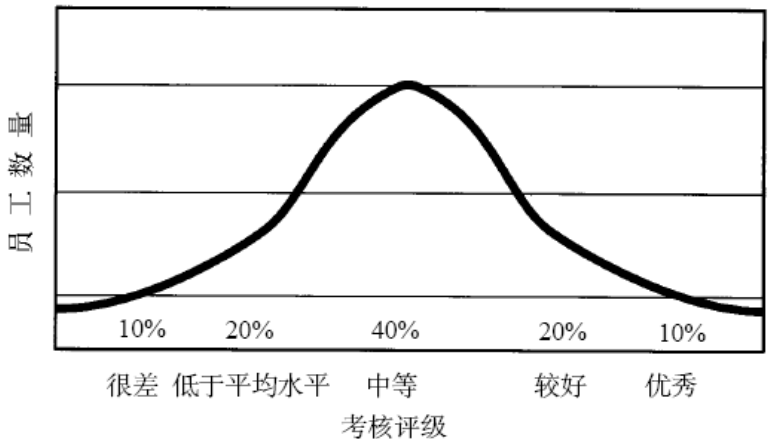


图7-3 钟形曲线分布

强迫分布法也有若干缺陷。首先是负责考核的人可能不愿将任何人置于最低（或最高）组。其二，当考核人被员工问及为什么他被置于某一等级而有些其他人被置于高于他的等级时，解释起来也可能存在一定的困难。第三，当一个群组人数较少时，也许并没有理由假定钟形正态分布会符合员工表现的实际差别。最后，在有些情况下，考核者本人也可能会感到，自己被迫在员工中人为制造一个根本不存在的钟形正态分布，这会给考核者带来心理上的压力。

三、描述法

1. 关键事件法 critical incident method：绩效评价的一种方法，其做法是：先将下属雇员在与工作有关的行为中所表现出来的不同寻常的优秀绩效事例或不良事例记录下来，然后在预先的时间里与雇员就这些事例进行审查与讨论。

这种绩效评价方法的优点是：（1）它为管理人员提供了一种关于雇员的优良绩效和不良绩效的确切事实，从而便于向下属解释自己对他们绩效进行的结果；（2）它确保管理人员或者主管人员在全年中都会想着下属人员的绩效问题。这样绩效评价所反映的就不仅仅是雇员

在最近一段时间的表现；（3）关键事件法还可以为主管提供一些具体的例子来告诉雇员，他么可以通过做什么来消除自己的绩效缺陷。

关键性事件方法也有其不利的方面。首先，对于什么属于关键性事件，并非在所有的经理人员那里都具有相同的定义。其次，每天或每周记下对每个员工的表现评价会很耗时间。此外，它可能使员工过分关注他们的上司到底写了些什么，并因此而恐惧经理的“小黑本”。

四、行为/目标法

1. 行为锚定等级评价法behaviorally anchored rating scale, BARS

（1）行为锚定等级评价法是一种将同一职务工作可能发生的各种典型行为进行评分度量，建立一个锚定评分表，以此为依据，对员工工作中的实际行为进行测评级分的考评办法。行为锚定等级评价法是由美国学者史密斯（P. C. Smith）和德尔（L. Kendall）于六十年代提出。

行为锚定等级评价法实质上是把关键事件法与评级量表法结合起来，兼具两者之长。

行为锚定等级评价法也称行为定位法，行为决定性等级量表法或行为定位等级法。它是关键事件法的进一步拓展和应用。它将关键事件和等级评价有效地结合在一起，通过一张行为等级评价表可以发现，在同一个绩效维度中存在一系列的行为，每种行为分别表示这一维度中的一种特定特定绩效水平，将绩效水平按等级量化，可以使考评的结果更有效，更公平。行为锚定等级评价法（BARS）的目的在于通过一个等级评价表，将关于特别优良或特别劣等绩效的叙述加以等级性量化，从而将描述性关键事件评价法和量化等级评价法的优点结合起来。

（2）行为锚定等级评价法通常要求按照以下 5 个步骤来进行。

①进行岗位分析，获取关键事件，以便对一些代表优良绩效和劣等绩效的关键事件进行描述。

②建立进行评价等级。一般分为 5—9 级，将关键事件归并为若干绩效指标，并给出确切定义

③对关键事件重新加以分配。由另一组管理人员对关键事件作出重新分配，把它们归入最合适的绩效要素几指标中，确定关键事件的最终位置，并确定出绩效考评指标体系；

④对关键事件进行评定。审核绩效考评指标登记划分的正确性，由第二组人员将绩效指标中包含的重要事件有优到差，从高到低进行排列

⑤ 建立最终的工作绩效评价体系。

（3）优缺点

优点：①对工作绩效的衡量更为准确。②绩效评价的标准更为明确；③具有良好的反馈功能；④各绩效维度之间有较高的相互独立性；⑤具有较好的一致性；

缺点：设计锚定标准比较复杂；而且考核某些复杂的工作时，特别是对于那些工作行为与效果的联系不太清楚的工作，管理者容易着眼于对结果的评定而非依据锚定事件进行考核。

2. 目标管理management by objective MBO

(1) 员工与其管理人员共同制定员工在合理的时间期限内要达到的业绩目标。

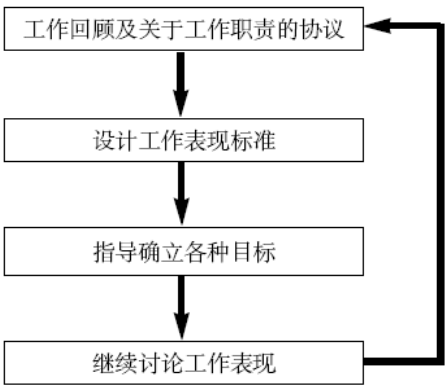


图7-4 目标管理过程

(2) 目标管理考核制度以三个假定为根据。第一，如果在计划与设立各种目标和确定衡量标准的过程中，让员工也参与其中，那么，就可增强员工对企业的认同感和工作积极性。第二，如果所确定的各种目标十分清楚和准确，那么员工就会更好地工作以实现理想的结果。第三，工作表现的各种目标应该是可衡量的并且应该直接针对各种结果。经常出现在许多上级对下属的考核中的“具有主动性”和“具有合作精神”这些过于模糊的一般性概括评价，应该尽量予以避免。应切记，各种目标是由将要采取的各种具体行动和需要完成的各种工作所构成的。以下是一些目标实例：

- 每月5日提供区域销售报告。
- 平均每月至少从5个客户获得新订单。
- 使工资总额保持在销售额的10%左右。
- 将物耗损失降到5%以下。
- 企业的所有空缺都在空缺出现后的30天内予以填补。

(3) 目标管理法可能会出现三个方面的问题：①所制定的目标不够明确、不具有可衡量性；②目标管理法比较费时间。订立目标、衡量雇员在目标实现方面的进展状况、向雇员提供反馈等，这些工作会导致评价者每年必须在每一位雇员身上至少花费几个小时时间。③与下属共同制定目标的过程有时候会演变成一场“口舌战”，因为你想把目标定得更高一些，而你的下属却千方百计要把目标定得更低一些。

第三节 绩效评估中可能出现的问题

1. 绩效评价标准不清楚

尽管看上去有的绩效评价尺度很可观，但是却有可能导致不公正的评价结果。原因是对于绩效要素及其好坏的程度地说明都很模糊。比如，不同的主管可能会对“良好”绩效“一般”绩效等等做出非常不同的解释。

	优秀	良好	一般	较差
工作质量				
工作数量				
创造性				
诚实性				

2. 晕轮效应 Halo effect

由于员工在某一方面的绩效突出，管理人员就对该员工在所有工作指标上的表现予以好评。

3. 首因效应和近因效应

首因效应 primacy effect：也称为第一印象作用，或先入为主效应。第一印象作用最强，持续的时间也长，比以后得到的信息对于事物整个印象产生的作用更强。在绩效评估中，评估者着重考察在考核前期发生的事件。

近期效应 recency effect：指在考核员工工作表现时，对最近时期的表现给予较大的权重。近期效应是一个易于理解的考核者差错。对于考核者来说，一般很难记住一个员工七八个月前的工作表现。员工对工作表现的关注也是随着正式考核日期的来临而日甚一日。负责考核的人员可以通过对正反两方面的表现进行日常记录的方式，将这类问题减少到最低限度。

4. 居中趋势 central tendency

也叫中心化趋势误差，即评估者对所有员工的评价都差不多，员工的评估成绩拉不开距离。

学生们一般都深知，有些教授打分相对较严，有些相对较松。同样，每个经理也会形成自己的打分模式。那些在一个较窄的范围内给员工打分的考核者（即一般只给予“中等”或“一般”的评定），实际上犯了趋中的错误。

5. 评估者偏见 bias

考核者偏见问题指考核人的价值观或偏见扭曲了考核结果。

考核者的偏见既可能是有意的也可能是无意的。如果一个经理对某一种族群体具有强烈的反感情绪，这种偏见就使他在评分时很难坚持客观性和公正性，其结果就必然是使某些人的考核信息处于被扭曲的状态。如果考核过程设计不当，那么年龄、信仰、资历、性别、相

貌或其他任意的划分标准都可能对考核结果产生不应有的影响。这一问题应通过更高层的经理对考核结果进行检查来予以校正。

案例：

一项关于注册护士的研究表明：

当护士处于 30~39 岁这一年龄段时，她们的上级主管对她们的评价与她们对自己的自我评价基本相同。

当护士处于 21~29 岁这一年龄段时，她们的上级主管对她们的评价比她们对自己的自我评价要高。

当护士处于 40~61 岁这一年龄段时，她们的上级主管对她们的评价比她们对自己的自我评价要低。

这说明：主管人员对年纪较大的雇员的评价更为严格，他们不能对老年雇员的成绩给予充分肯定，而是理所当然地将年纪较大雇员的较差绩效归咎于她们缺乏能力。

另一项研究则表明：黑人评价者对黑人被评价者的评价结果，比他们对白人被评价者的评价结果高；白人上级对白人被评价者做出的评价，也比他们对黑人被评价者的评价更好；结果是：黑人雇员在黑人主管下晋升速度更快。

关于一项策略的研究

学术界的研究表明，员工并不是被动地接受评价，而是积极地努力改善他们的工作环境。员工可以施展“自下而上”的影响，针对高级管理人员采取行动，以期获得更有利的绩效评估结果和其他结果。这些影响策略包括：

第一种是通过经理对下属于他人交往能力的感知，影响经理对他/她的评价结果。如果下属于经理打交道时表现出较好的人际交往技巧及推理能力，经理会因此假定该下属对待所有人都是如此，所以给他/她较好的评价；

第二种是给经理帮忙，让经理喜欢他/她。在这种情况下，经理会欣赏员工的才干，或者感到欠了他一个人情；

第三种让经理感到下属与自己很相似，进而影响到他们对下属的评价。

研究人员在一家生产化学和机械制品的大公司调查了 247 名管理人员及其下属，下水平均年龄 47 岁，在公司平均工作时间为 16 年，平均学历为本科。管理人员在上述指标上均略高于下属。研究人员发放了一份问卷，主要测量调查对象的人际交往技能、相似程度及管理人员对下属的评价。

研究结果表明，管理人员对下属的人际交往能力的感知及对下属与自己相似程度的感知，与管理人员对下属的绩效评价有明显的正相关关系，但是，单纯是管理人员对下属的“喜爱”

与绩效评价则没有显著的关联。

第九章薪酬管理

第一节 薪酬管理概述

一、薪酬概述

薪酬 compensation：工资和薪金的总称，它是指员工从事企业所需要的劳动而得到的以货币形式和非货币形式表现的补偿。

薪酬必须平衡雇主的收益与成本以及员工的期望。组织的薪酬计划需要致力于完成以下四个目标：

- 符合所有相关的法律和规则；
- 薪酬成本支出的有效性；
- 实现内部、外部以及员工个人公平；
- 提高组织绩效；

1. 薪酬类型

薪酬	
直接薪酬	间接薪酬
基本薪酬	福利
工资	医疗保险
薪水	带薪假期
可变薪酬	退休金
奖金	工伤补助
短期激励工资	
股权激励	

base pay 基本报酬：员工获得的基本回报，通常以工资或薪水的形式出现，称为基本工资。

Wage 工资：以工作时间为基础的付薪形式。

Salary 薪水：人们在一定时间内获得的固定报酬，而不考虑具体工作时间的长短。

一般而言，拿薪水的员工比领工资的员工地位要高，一些公司坚持对生产一线员工和办公室职员全部采用薪水制，就是为了提高员工的忠诚度和对组织的投入。

Variable pay 可变报酬：与个人、团队和组织绩效直接相联系的薪酬形式。一般有奖金、短期激励和股权激励几种形式。

Benefit 福利：不考虑员工的绩效表现而给予具有公司员工资格的某个或某些员工的间接性

报酬，如医疗保险、带薪假期、退休金和工伤补偿等。

另外，非经济型报酬指的是员工由于努力工作而得到的晋升、表扬或受到重视等，它能产生和强化员工的工作荣誉感、成就感以及责任感等。非经济性报酬包括工作本身、工作环境和组织特征带来的心理效用三个部分。但非经济性报酬不是本章讨论的重点。

2. 薪酬责任

尽管实际的薪酬成本很容易计算，但是雇主和员工得到的利益却很难衡量。为了有效地管理成本和收益，人力资源管理专家和其他部门的经理必须合作一致。

人力资源部门	经理
设计并管理薪酬体系	努力使绩效与报酬对等
组织实施工作分析和工资调查	根据人力资源部门的政策建议薪酬等级及其增长
制定薪酬结构和薪酬政策	为了确定薪酬而进行绩效评估

二、薪酬理念

薪酬首先要从战略角度来看待，由于大量的资金被用于薪酬和与薪酬有关的事项。因此，对最高管理层和人力资源主管来说，当他们确立薪酬观以指导薪酬计划时，必须使薪酬从“战略”上适应企业的目标，这一点对企业而言至关重要。有两种基本的薪酬观，并且，这两种薪酬观处于完全对立的两级。一极的终端是津贴观/资格导向 entitlement orientation，另一端是业绩观 performance orientation。

津贴观 ←—————→ 业绩观	
以资历为基础	不因工作时间长而增加
全员增长	不增加工作时间长但绩效低的员工薪酬
保证比例的变化	随市场调整薪酬结构
仅在行业内可比	广泛的行业可比性
“圣诞老人”奖金	奖金与绩效挂钩

(1) 津贴报酬观

津贴报酬观在许多企业通过报酬措施得以反映。这些企业一般每年都自动给员工增加报酬。大多数员工每年的报酬都按照等比例或近乎等比例增长。赞许津贴观的员工认为，不论企业 and 经济状况发生了什么变化，那些又干了一年的员工有权利既增加基本工薪，又保持原有的奖励和福利不变。在遵循津贴观的企业中，工薪增长被普遍地视为提高生活费的手段，而不

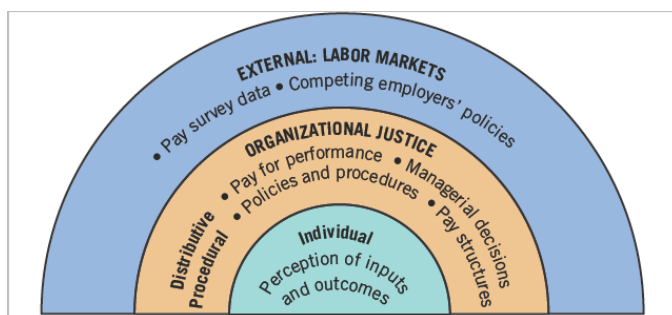
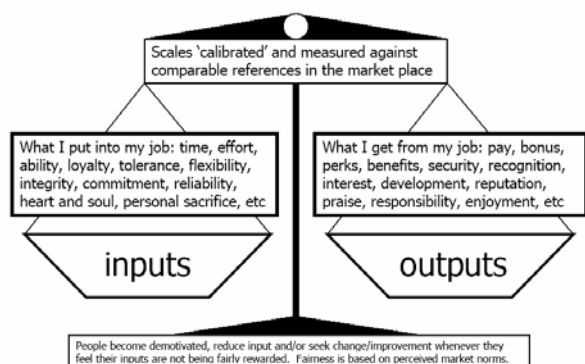
论工薪提高是否和实际的经济指标相挂钩。遵循津贴观最终意味着，只要员工们继续他们的就业生涯，那么不管员工的工作表现和企业在这方面所面临的竞争压力如何，企业的费用都不得不一步步上升。

(2) 业绩报酬观

在遵循业绩报酬观的情况下，没有人被保证仅仅因为在工作了一年而增加报酬。相反，工薪和奖励主要以工作表现为依据。工作表现好的员工的报酬可得到较大的增长，而那些表现较差的员工在报酬上则往往几无增加。当然，实际上很少有企业在报酬措施的所有方面都彻底以工作表现为依据。不过，在席卷许多产业部门的企业重组中，打破津贴模式的做法正与日俱增。

三、薪酬公平

Equity 公平性：一个人工作的投入与所得的对等。



1. 个人感知：个人对薪酬公平与否的判断经常是通过将自己的付出和绩效及所得与他人相比。这些比较是个人的，建立在个人感知上而不仅仅是事实。然而，当比较的结果表明投入和产出不对等时，不公平感就会产生。
2. 分配公平 distributive justice：按薪酬分配的结果令人感到公平。也就是说薪酬与绩效一致。
3. 程序公平 procedural justice：薪酬决策的过程和程序给人感觉是公平的。过程公平既要从公司的政策和程序上看，还要从执行这些政策和程序的高层和管理人员的行为上看。
4. 薪酬公开 pay openness：企业对于自身薪酬体系允许公开或保密的程度。在封闭的体系中，许多信息如其他人的报酬及增长，甚至公司的报酬级别和范围都不公开。但是越来越多的公司开始在某种程度上公开薪酬，告知员工公司的薪酬政策，提供薪酬体系的全面介绍，并支出每一个人的工资等级。这些信息有助于员工进行更准确的公平比较。公开体系的关键因素是管理者们能够对薪酬差别做出令人满意的解释。
5. 外部公平 external equity：就外部而言，企业提供的报酬与其他企业提供给同类工作的

员工的报酬应当差不多。如果雇主没有能够提供令员工认为是公正的报酬，那么与与其他企业相比，该公司就会有较高的容易流动率，而且招聘高素质和紧缺性的员工就会更困难。企业会因为缺乏吸引力而招聘较低知识水平、技能和能力的员工，最终导致企业绩效大减。

第二节 薪酬设计与调整

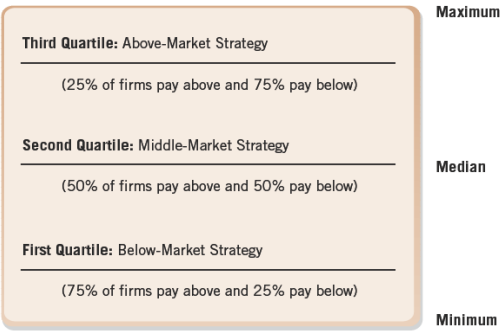
一、薪酬设计

1. 薪资调查 salary survey

(1) 旨在确定当前通行的薪资水平的市场调查。一项良好的薪资调查能够提供一些特定职位的相应薪资水平数据。正式的书面问卷调查是最为复杂的调查方式，而电话调查和网络、报纸上的招募广告也同样是获取薪资信息的主要来源。

(2) 薪资调查的方式

- ①运用调查所得到的薪资数据来给基准职位定价 (benchmark jobs)，然后就可以基于其他职位对于组织的相对价值来把非基准职位的价格也确定下来。
- ②雇主首先调查与自己具有可比性的企业支付给可比性职位的薪资状况，然后在这种市场薪资的基础上，直接为本组织中的职位确定一个薪资水平。



采用第一种战略是一种激进的、高于市场薪酬的战略。这种战略总体上能够使企业吸引和留住具有足够技能的员工，且在雇用时有更多选择权。然而，由于这是一种高成本战略，组织常常寻求各种方法来增加这些收入高于市场薪酬的员工的生产率；
采用第三种战略选择的是低于市场报酬的策略。原因很多，可能是资金困难，也可能是劳动力市场上供过于求。这种战略不足之处是员工离职率高。

采用第三种方法是将自己定位在市场中游。选择这个层次是为了平衡企业的成本压力和因需要吸引和留住员工而采用中等薪酬的矛盾。

- ③在薪资调查中，同时收集像保险、病假、带薪休假等福利方面的数据，从而为企业进行雇员福利方面的决策提供基础。

薪酬调查可以是正式的，也可以是非正式的。非正式的电话调查和互联网调查在职位数量较少而且职位本身比较容易得到确定和辨认时非常适用。大约有 20%的大企业采用他们自己设计的正规调查问卷从其他企业那里收集薪酬信息。

大多数薪酬调查询问这样一些信息：雇员数量、加班规定、起薪点以及带薪休假时间的长短。

2. 职位评估 job evaluation

为了确定一种职位相对与另外一种职位的价值而进行的系统比较过程。

薪酬要素 compensation factor: 一种职位所包含的最基本的、企业应当对之支付报酬的那些要素。薪酬要素通常包括智力要求、体力要求、技能要求、责任要求以及工作条件等方面。在界定这些要素时, 必须对其内涵进行定义。

3. 将类似的职位归入同一个薪酬等级

薪酬等级 pay grades: 在同一个薪酬等级中所包含的是那些在难度上大体相同的职位。

一般而言, 每一个工作族中可能会有 10~16 个等级。

4. 为每一个薪酬等级定价——工资曲线

(1) 工资曲线 wage curve: 一种用来表达职位的价值及其平均工资水平中间关系的曲线。

a 每一工资等级通过职位评价所获得的点值或者是排序情况;

b 相对于上述点值和排序结果, 对于位于每一工资等级之中的职位目前所支付的基本工资水平状况。

(2) 工资曲线的绘制:

a 找到每一工资等级的平均薪酬水平;

b 将每一工资等级的薪酬水平以点状描绘出来, 再拟合一条通过各个点的线;

c 对职位进行定价;

5. 对薪酬水平进行微调

(1) 建立薪酬区间 pay ranges: 在同一个工资等级内部的一系列薪酬档级或薪酬水平, 通常是根据服务年限决定的。

之所以要对每一个工资等级建立一个薪酬区间, 是因为几个原因: ①它可以使组织在劳动力市场上保持一个比较灵活的位置; ②薪酬区间还使得组织可以对处于同一工资等级之中但是在绩效方面有差异的雇员或者是资历不同的雇员支付不同的薪酬;

(2) 纠正不正常的薪酬

某一特定职位的薪酬水平可能会远远落后于薪酬曲线之外或者是大大超出其所在工资等级范围之外, 这就意味着支付该职位的当前平均薪酬水平相对组织中其他职位而言, 显得过高或过低了。对于薪酬水平过低的, 组织必须将其调整到它们所在的工资等级范围的最低水平上去; 对于薪酬水平过高的职位, 则这样处理: ①冻结此类雇员的薪酬, 一直到组织的总体薪酬水平增长将其他职位的薪酬水平也提高到这一水平; ②将这些雇员中的一部分人或者所有人调动或者晋升到更高级的职位上去; ③将这类雇员的薪酬降至其所在的工资浮动范围的最高水平上去。

二、职位评估的方法

(1) 排序法 ranking method: 这是一种最简单的职位评估方法, 其做法通常是根据各种职位的总体难度来对每一种职位相对于其他职位来排序。

①获取职位信息: 对某一种职位完成职位描述是进行职位排序的基础, 但有的时候也需要任职资格。一般说来, 任职资格对于排序法不是非常必要;

②选取职位: 要想对一个组织中所有职位进行排序是不现实的, 通常的操作程序是根据部门或是根据工作族来对职位进行排序。

③选择薪酬要素: 在排序法中, 通常是根据某一种薪酬要素来对作为一个整体的职位进行排序。然而, 无论选择的薪酬要素有多少, 都必须将薪酬要素向参与评价者进行仔细的解释, 以使它们能够对这些职位做出具有一致性的评价。

④职位排序: 最为简单的做法是给每一位评价者提供一套职位标记卡, 在每一张卡上写上对于某一职位的简要描述。然后要求这些评价者将这些卡片按照从最低到最高得分的顺序加以排列。

交替排序法: 评价者在拿到卡以后, 首先从中间跳出得分最高和最低的卡片, 然后在从剩下的卡片中找出次最高和次最低的卡片, 依次反复, 直到所有的职位都排列好为止。

在排序完成之后, 就可以将其他的职位插入已经排好序的这些职位中间了, 然后再给它们安排一个合适的工资率水平。

⑤将评价结果合并: 通常情况下, 几位评价者需要独立地对职位进行自己的评价。因此, 评价委员会(或管理者)最后简答地将排序结果加以平均就可以了。

排序法是最为简单的一种职位评价方法, 同时也是最容易解释的一种方法。但是, 排序法没有能够对于一种职位相对于其他职位的价值提供一种量化尺度。因此, 排序法往往适用于那些没有太多时间的费用来开发更为精细的职位评价系统的小型组织。

(2) 职位分类法 job classification or job grading: 这是一种比较简单并且得到广泛应用的职位评价方法, 在运用这种方式时, 评价者需要将职位划分为一个个的职位群。可以采用几种不同的方法对职位进行分类。

工作分类法的基本思路是: 在一个等级中包含了多个职位, 各职位由于要素的评定结果相同, 所以被归为一个薪酬等级, 因此在一个企业内有若干个工作类别下的工作等级序列。首先按照最具代表性的特质为各种职位设定一个分类标准, 把具有相同特质的职位归为一个“类别”, 然后在“类别”的基础上, 按照同类别职位的其他特质差异分为不同的“级别”。

①选择薪酬要素, 然后再根据这些职位中所包含的薪酬要素的数量或者等级水平来编制职等或职级。

②职位评价者再根据这些薪酬要素来编写出职位等级定义 grade definition。

③职位评价委员会然后在对所有的职位描述进行审查，从而将这些职位插入到适当的职位薪资等级之中。

分类法的优点是：无论组织采取何种职位评价方法，它们最终还是要将职位划分到不同的等级之中。这种方法的缺点是：职位等级描述编写起来非常困难，往往需要很高的判断力。

（3）计点法 point method：一种职位评价方法，他首先要确定一系列的薪酬要素，然后再确定某一个职位在每一个薪酬要素上所表现出来的程度或等级。

①选择、定义薪酬要素，并分解薪酬要素。

②划分、定义薪酬要素等级；

③确定薪酬要素的权重；

④确定各薪酬要素的点数；

⑤为薪酬要素的各等级赋值；

⑥评价每一个职位；

（4）要素比较法 factor comparison：这是一种被广泛运用的对职位进行排序的方法，它首先分别根据各种技能、难度等要素来对职位进行多次排序，然后将每一次的职位排序结果加总在一起，从而对每一个职位提供一个量化的总体评价。

①选择薪酬要素；

②选择基准工作 benchmark jobs：这些工作具有代表性和通用性特质，便于在行业内进行比较，并可以作为评价其他工作的基准；

③对基准工作进行要素比较和排序。

工作种类	智力要求	体力要求	技能要求	责任要求	工作条件
焊工	1	4	1	1	2
起重工	3	1	3	4	4
冲床工	2	2	2	2	3
保安人员	4	3	4	3	1

③按照要素分配工资率

④建立职位比较量表

三、薪酬发展趋势

1. 技能薪酬

（1）技能薪酬：根据雇员所掌握的知识和技能的范围、深度以及类型来支付薪酬，而不是根据他们所占据的职位的名称来支付薪酬。

（2）企业实行技能薪酬的原因：

- ①越来越多的企业围绕团队进行组织，因此，企业常常希望雇员们能够在不同职位之间进行轮换，从而掌握几种不同的技能；
- ②当很多人在某个项目上或者流程中共同工作时，他们所从事的工作内容会具有重叠性；
- ③知识薪酬或者技能薪酬还能支持公司战略。

（3）技能薪酬和职位薪酬的不同：

- ①能力测试：在职位薪酬制度中，你所获得的薪酬是与你所从事的职位相匹配的，而不考虑你是否具有完成本职工作所需的能力。在技能薪酬制度中，你的上级在给你加薪之前，必须确定你是否具有职位要求的技能。
- ②职位变动的后果：在职位薪酬制度中，当职位发生变化时，薪酬水平通常也要发生变化；在技能薪酬制度中，如果雇员得到了晋升，那么雇员想要加薪的话，还必须在新的职位上证明自己的专业熟练程度。
- ③资历和其他因素。职位薪酬往往把薪酬与雇员在某一薪酬等级停留的时间以及雇员的资历联系在一起，而技能薪酬不考虑资历。
- ④发展的机会。雇员的发展机会在技能薪酬制度下比在职位薪酬制度下要更多一些。原因是，在整个企业都强调技能的时候，企业必然会进行更多的开发，同时提供更多的发展机会。此外，技能薪酬有助于强化组织的灵活性，因为雇员的技能适用于不同的职位，从而具有更高的可转移性。

案例：

通用食品公司的生产厂就执行了这样一种技能薪酬计划。这家食品厂根据雇员所能达到的技能等级来向他们支付工资。它将工厂中的职位划分为4个基本职位族（或称为职位板块）。者四个职位族分别对应着搅拌、灌注、包装以及原料四个生产领域。在每一个职位板块中，个人都可以达到3种不同等级的技能水平。一级技能表示雇员的能力有限，比如说：只能掌握关于基本事实的知识，在没有人指导的情况下只能承担简单的工作任务等等。二级技能则表示雇员已经达到了部分的熟练程度，比如说能够在工作中运用一些技术原则。三级技能水平则表明雇员已经能够充分胜任某一领域中的工作，比如说：能够分析和解决生产中的问题。每一个生产板块都有一个不同的平均工资率。因此，在该工厂中，一共有12个工资等级。通用食品公司的生产厂在确定这12个技能等级的工资时所考虑的部分因素是，使得每一生产板块中的3个技能等级的最低等级上的工资水平，与本地区其他企业支付给类似职位的入门工资相等。一位新雇员可能会在任何一个板块的职位上起步，但起点永远都是一级技能。如果结果几周工作之后，雇员能够证明自己已经达到了上一级的技能水平，则公司会提高其薪酬水平。雇员可以自由地从一个生产板块轮换到另外一个板块，只要他们能够在自己当前从

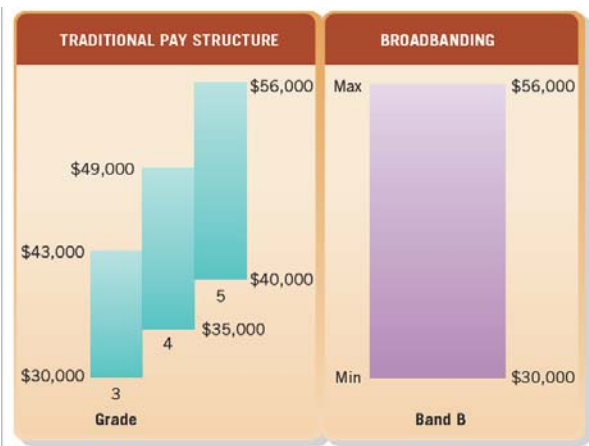
事的生产领域中达到二级水平。这种薪酬计划强化了该工厂的生产灵活性。

2. 宽带薪酬 broad banding

(1) 将薪酬等级一级薪酬浮动分为进行合并，从而形成一些浮动范围更大的“薪酬带”，在每一个“薪酬带”中都包括范围较大的各类职位以及各种不同的薪酬水平。

(2) 传统薪酬结构的缺点：

薪酬等级区间过窄有很多不足：对于一位薪酬水平落入某一等级的雇员来说，薪酬等级所对应的薪酬区间决定了其薪酬水平的最高值和最低值。如果你需要一位处于二级以上的雇员去填补一级的职位，那么你不调整这人的薪酬水平就很难进行工作安排。此外，如果你希望这个处于二级的雇员学会承担三级职位的工作，这位雇员可能会拒绝，除非你将其薪酬水平提



高到三级水平。实施宽带薪酬，使得薪酬浮动分为扩大了，因此经理可以将雇员在同一薪酬宽带内部更为容易地调动了，而不必担心在薪酬区间较窄的情况下，很容易出现的雇员的薪酬水平超出薪酬区间分为之外的情况了。宽带薪酬为组织带来了更大的灵活性。

(3) 实施宽带薪酬的原因：

①其最基本的优点是在雇员的薪酬决定方面注入了更大的灵活性；

②宽带薪酬使得专业化程度更低的“无边界”职位以及组织结构更容易实现。专业化程度更低以及对跨部门流程的更多参与，就要求雇员能够承担范围更大的职责，同时也要求他们去走不同的职业发展通道。而宽带薪酬则为此提供了便利。

案例：IBM 公司的薪酬计划支持其新战略

20 世纪 90 年代，IBM 在新技术开发发展逐渐落后，同时也日益失去自己与客户的联系。郭士纳此时担任其首席执行官，他的第一项战略就是使 IBM 实现从笨重的巨人向轻巧的胜利者的转变。当时，IBM 的薪酬计划是：每一个人的薪酬水平取决于 10 年前的计点法职位评价所确定的职位的相对价值。那么，这种薪酬计划的含义是什么呢？首先，要维护适用于 10 万名以上的雇员的计点法职位评价系统，就要求对建立在点要素评价手册基础上的职位评价给予“广泛而琐碎”的关注。这种结构还培养了一种重视内部公平性而忽视外部市场、忽视外部薪酬竞争性的氛围。

为了改变这种状况，郭士纳的管理团队对于 IBM 的薪酬计划进行了四项变革。

1. 市场规则。公司改变了自己过去实行的那种单一的薪酬结构，对不同的职位族（如会计员、

工程师、程序员等)建立起不同的薪酬结构,然后分别对他们制定绩效加薪预算。这使得 IBM 能够以一种更为市场化的方式来对处于不同职位族之中的雇员支付不同的薪酬。

2. 少数职位+差别评价+薪酬宽带。IBM 放弃了点要素评价法和传统的薪酬等级,新的薪酬系统中根本没有点值。在公司过去的薪酬系统中一共包括 10 个不同的薪酬要素,而在新系统中,只需要根据 3 个要素(技能、领导力要求以及影响范围)将职位插入 10 个薪酬宽带中即可。在美国本土,IBM 公司的职位名称数量从 5000 种减少到 1200 种,原来的 24 个薪酬等级让位于现在的 10 个薪酬宽带。

3. 管理者实施管理。IBM 过去的薪酬计划将加薪建立在复杂的比较基础之上,它将绩效评价分数与加薪联系在一起,加薪幅度在百分之零点几的水平上。新的加薪制度则大大简化,管理人员会得到一笔预算以及一些指导,管理人员根据不同的要素来对雇员进行排序,用那些要素以及何种权重来对雇员进行排序,则由管理者自行决定。

4. 关注利益相关群体。当 IBM 在 20 世纪 90 年代早期,它的非高级管理人员的现金薪酬只包括基本薪酬而没有绩效薪酬。到 1997 年,IBM 的大多数雇员所得到的现金薪酬中有 10%甚至更多的部分是与绩效挂钩的。在新的薪酬系统中,有三种绩效评价等级。

第三节 专门人员的薪酬

为管理类职位和专业类职位制定薪酬计划在很多方面与制定普通雇员的薪酬计划是相似的。基本的目的都是一样的:吸引和保留优秀的雇员;职位评价法对于管理类职位和专业类职位的适用程度与其对于生产类和事务类职位的适用程度是一样的。

然而,管理类职位和专业类职位与其他职位之间毕竟还是存在一些较大的差异。比如说,职位评价只是部分地回答了如何确定管理类职位和专业类职位的薪酬问题。与生产类和事务类职位相比,这些职位上的人在很多很难量化的要素,比如判断力和解决问题的能力方面承受的压力更大。此外,企业还更多地强调根据能力来向处于管理类职位和专业类职位上的人支付薪酬——而不是根据工作条件这样一些静态工作要求来支付薪酬。因而,为管理人员和专业人员制定薪酬计划往往相对更为复杂;职位评价尽管重要,都是相对于像年终奖、奖励计划以及福利等这样一些非薪酬方面的要素而言,就只能算是第二位重要了。

一、管理层薪酬

1. 管理层薪酬的组成部分

(1) 工资:工资一般占管理者年收入的 40%~60%。

(2) 短期奖金:针对短期目标达成(比如年销售额的增加)而支付的现金奖励或股票奖励。

(3) 长期奖励:长期奖励的目的是管理企业的高层管理人员采取行动来推动公司股票价值的提升,长期奖励计划的内容通常是股票期权这一类的内容。

(4) 福利和特权：包括高层管理人员的补充退休计划、补充人寿保险以及健康医疗保险等。

福利和特权			
长期激励	交通	财务/法律	成员资格
短期奖金	公司免费车以及交通 补助 飞机头等舱 公司飞机的使用	财务计划	乡间俱乐部
管理层工资		税收计划	健康俱乐部
		无息或低息贷款	晚餐俱乐部
		法律咨询	

2. 高管人员的薪酬到底是由什么决定的？

(1) 绩效奖励：与其它雇员相比，高管人员的薪酬更多地强调绩效奖励。这是因为，与那些处于基层的雇员相比，组织的经营结果更为直接地显示了高管人员对组织的贡献大小。在很多国家，比如美国、英国、法国以及德国等，高管人员的奖金通常能够达到他们薪酬的 25% 或者更高的水平。

(2) 企业规模：大量的研究表明，有些常规的标准，比如公司规模以及公司绩效等等，仅仅能够解释首席执行官薪酬水平变动的 30%；相反，每一家企业似乎都采用自己独特的薪酬决定办法。

“事实上，首席执行官的基本薪酬是董事会在综合考虑各种因素之后确定下来的，这些因素包括公司的经营战略、发展趋势以及更为重要的一个因素，那就是，他们在短期中和长期中希望本企业达到一个什么样的位置。”

(3) 决策的复杂程度：另外一项研究表明，首席执行官的基本薪酬取决于他们所做出的决策的复杂程度以及不可预测性。复杂性指的是公司所控制的企业数量、在每一家企业中公司高层管理人员的人数、公司的研发水平以及资本投资水平等等。

(4) 企业所在的行业：对于首席执行官们的基本薪酬事实上也存在影响，但是这种影响与一般人所想象的情况要小一些。

3. 高管薪酬与绩效标准：在高管人员的薪酬总额决定中，一个非常重要的任务就是确定一个适当的绩效标准，然后确定如何将这种绩效标准与薪酬联系在一起。

4. 对高管薪酬合理性的讨论

Q1：无论绩效高低都可以获得奖金。

Q2：有消极行为的管理者仍然可以得到奖励。

Q3：黄金降落伞是一种浪费。

Q4：管理层薪酬与员工薪酬的比较。

Q5：公司业绩与管理层的薪酬。

广东省省情调查研究中心发布的《2006年省情调查报告》指出，当前广东国有企业薪酬管理总体上处于无序和失控状态，有的企业以强调“经营者个人贡献”为由自定高薪酬，有的企业实行“股权激励”，高管几年间获得几千万元甚至近亿元报酬，企业却亏损。国企高管与员工收入差距大、高管自定薪酬、薪酬与绩效脱节现象，一时间引起人们的广泛关注。（来源：人民日报）

日前八家A股上市银行公布2006年年报，招商银行行长以446万1800元年薪居各位行长之首，收入最低的是兴业银行行长年薪为101万1000元。银行高管的年薪均在百万之上，还是引发了社会的大讨论，甚至还有点论战的味道。有些认为太高，有些认为并不高甚至太低了。认为薪酬过低的，是参照了海外银行行长的薪酬。区区几百万年薪折合美元也不过50几万，按照金融业的国际薪金水平，简直可以说是相当吝啬。认为薪酬过高的，实际上选择了两种比照对象，其一是以银行普通员工的收入为参照，其二则是以国家公务员为参照。

2004年，在国务院国资委公开招聘23名高管过程中，海外报名一共是16名，进入笔试的是5名，最后进入面试的是2名，最后有1名各方面的条件都比较优秀。李荣融表示，由于这个人接受不了国内的薪酬，最后终于放弃了应聘。

批评

董事会给予绩效高低不同的高层管理者不同的薪酬；
解雇了大量员工的高层管理者不应该得到的奖励。
所有的补偿，特别是为失败准备的“黄金降落伞”都过头了；
公司的成功是许多人的功劳，而不仅仅是CEO们的，然而其他人的回报却只是很小一部分。
高层管理者补偿常常与公司业绩脱节。

反面观点

高层管理者市场价码高，能否获得并留住他们是他们酬劳的决定因素；
高层管理者是因为做出了有利于公司的艰难选择而受到奖励；
体育和娱乐明星的收入；
CEO们的收入源于无休止的工作、巨大的压力以及别人没有的技能；
高层管理者的绩效是难以评估的，仅靠股票价格是不够的。

二、专业人员的薪酬问题

1. 企业在对专业类职位也可以采用职位评价的做法。这是，薪酬要素应该集中在解决问题、创造性、职位范围、技术知识和经验要求等要素上面。
2. 在确定专业人员的薪酬水平时，大多数企业所采取的都是市场定价法。

第十章 劳动关系

第一节 劳动关系

劳动者与所在单位之间在劳动过程中发生的关系。

企业所有者、经营者、普通职工及其工会组织之间在企业的生产经营活动中形成的各种责、权、利关系，主要包括：所有者与全体职工（包括经营管理人员）的关系；经营管理者与普通职工的关系；经营管理者与工人组织的关系；工会与职工的关系。

劳动关系三要素

主体

劳动法律关系的参与者，包括劳动者、劳动者的组织（工会、职代会）和用人单位

内容

主体双方依法享有的权利和承担的义务

客体

主体的劳动权利和劳动义务共同指向的事物，如劳动时间、劳动报酬、安全卫生、劳动纪律、福利保险、教育培训、劳动环境等

第二节 我国劳动关系现状

劳动关系趋向

经营者职位权力与职工民主权利的逆向涌动

危机感与主人翁责任感的逆向涌动

竞争意识与合作意识的逆向涌动

利益驱动与理想信念的逆向涌动

劳动关系现状

劳动关系的主体初步确立

劳动关系日趋多样化、复杂化、动态化

劳动争议日渐显性化

劳动争议的特点

劳动争议案件数高速增长

其他性质企业劳动争议案件数量明显超过国有企业劳动争议案件

劳动者的申诉率高，胜诉率也高

经济发达地区的劳动争议案件大大多于经济发展滞后的地区

劳动争议案件处理中，依法裁决的比重进一步加大

劳动争议案件数高速增长

宏观原因

M 劳动关系主体双方的具体经济利益差异性更加明显

M 劳动立法及劳动法规的制定滞后且不配套

M 人们的法制观念淡薄

M 我国劳动力供过于求

M 过去劳动关系中长期遗留问题的显性化

微观原因——企业层次

M 企业内部劳动规章制度不合理、不健全或不依合理程序制定

M 企业法制观念淡薄，人力资源管理人员缺少在劳动争议管理方面的专业训练

M 企业改制和一些企业经营困难导致了劳动争议的产生

M 一些企业知法犯法造成劳动争议

微观原因——个人层次

M 贪图私利，钻企业政策空子的心理

M 法制观念淡薄

M 习惯观念制约

非公有制企业（主要是外资企业）的问题

M 工人以民工为主，存在求职盲目性（原因是信息不充分、竞争）、组织涣散性、工作短期性的问题，因而不易建立组织

M 工人对待不公待遇的方法：跳槽、消极怠工、破坏机器、罢工（但范围、作用都不大）

M 加班加点、拖欠克扣工资、忽视劳动保护（安全、卫生）、没有保险、体罚、侮辱职工人格

第三节 工会与集体谈判

工会的概念

工会是劳动者利益的代表，在现代各种社会组织中，工会是由劳动者组成的特殊的社会组织。工会运动涉及劳动者的经济生活及社会生活的各个方面，尤其在劳动关系的形成和变化之中有着重要的影响。工会的存在，也是以劳动者的代表身份，就劳动关系中的矛盾和劳动问题与雇主一方进行交涉，诸如劳动工资、劳动工时、劳动待遇等方面维护劳动者的权益而进行活动的。作为劳动者群体的代表，工会成为市场经济中劳动关系的重要组成部分，成为劳动力所有者的代表。工会的组织程度以及地位和作用的发挥，

反映出劳动者群体的成熟程度，决定着劳动者在劳动关系中的权益是否能够得到保护。

工会的目标

工会的共同目标是：

- (1) 保证不改变，并在可能的条件下提高其成员的生活水平和经济地位；
- (2) 对社会上的权威关系施加影响，以利于实现工会的利益和目的；
- (3) 提高所有为生存而工作的人的福利，不管他是不是工会成员；
- (4) 建立一种对雇主使用反复无常的专横政策的防范机制，并向工作场所推广；
- (5) 针对市场波动、技术变化或资方决策导致的威胁或意外事件，提高并尽可能保证个人的安全保障水平。

第十一章 社会保障与劳动保护

第一节 社会保障概述

社会保障制度(教材)——是以国家或政府为主体，依据法律规定，通过国民收入再分配，对公民在暂时或永久失去劳动能力以及由于各种原因生活发生困难时给予物质帮助，保障其基本生活的制度。

其中包含三个要点：

1. 社会保障制度的责任主体是国家或政府

(1) 惟有国家或政府才有能力担当社会保障的主体。

(2) 政府承担社会保障职能最富规模经济，可以降低分散化保障的过高地执行成本。

(3) 实行公平和效率的统一。

2. 社会保障制度的目标是满足公民的基本生活需要

3. 社会保障制度得以实施的保证和依据是相应的社会立法。

(郑功成教授) **社会保障**是各种具有经济福利性的、社会化的国民生活保障系统的统称。

这一定义包括了以下三个必备要素：一是具有经济福利性，即从直接的经济利益关系来看，受益者的所得一定大于所费；二是属于社会化行为，即由官方机构或社会中间团体来承担组织实施任务，而非供给者与受益方的直接对应行为；三是以保障和改善国民生活为根本

目标，包括经济保障与服务保障等；凡同时符合上述三个条件者均可归入中国社会保障体系。

第二节 社会保障的特征和基本内容

11.2.1 社会保险

（教材）**社会保险**，就是以国家为主体，对有工资收入的劳动者在暂时或永久丧失劳动能力，或虽有劳动能力而无工作亦即丧失生活来源的情况下，通过立法手段，运用社会力量，给这些劳动者以一定程度的收入损失补偿，使之能继续达到基本生活生平，从而保证劳动力再生产和扩大再生产的正常运行，保证社会安定的一种制度。

（郑功成）**社会保险**是以劳动者为保障对象，以劳动者的年老、疾病、伤残、失业、死亡等特殊事件为保障内容的一种生活保障政策，它强调受保障者权利与义务相结合，采取的是受益者与用人单位等共同供款和强制实施的方式，目的是解除劳动者的后顾之忧，维护社会的安定。

社会保险与社会救济和社会福利相比，具有如下特点：（1）强制性；（2）互济性；（3）储备性；（4）补偿性。社会保险的显著特点是：它是一种缴费制的社会保障，它实行权利与义务相关的原则，必须尽到缴纳保险费的义务，才有享受收入补偿的权利。

一般来说，社会保险应当包括以下项目：

1、养老保险

劳动者达到一定年龄，即依法判定其进入老年，解除其劳动义务，由社会给予工资补偿的制度就是老年社会保险。也称为年金制度。老年社会保险是社会保险中最重要的项目。老年社会保险必须贯彻切实保障老年人基本生活的原则，因此，退休金水平要适度，并且要随着物价的上升不断调整。

2、医疗保险

是指劳动者在患病后，由国家和社会给予假期和收入补偿、提供医疗服务的制度。补偿金额为其工资的一定比例，以保证其基本生活需要和正常的营养摄取；医疗服务指免费或给予报销医疗费的一定比例。疾病期间的工资补偿不是无期限的，超过一定期限则由其他办法救助，社会保险不再支付。

3、失业保险

是指对那些由于非本人原因暂时失去工作的劳动者给予物质补偿的制度。失业者享受保险待遇是有条件的，即失业前必须工作过或缴纳过一定时间的保险费；失业后立即到职业介绍机构登记，表示有劳动意愿等。领取失业保险金有一定期限，超过这个期限，就失去领取的资格，若没有期限的规定，将不利于失业人员再就业。若到期仍未找到工作，则改领失业

救助金，救助金的水平要低于失业保险金。

4、工伤保险

是指劳动者因工负伤或因职业病暂时失去劳动能力，从国家和社会获得补偿的制度。工伤不管出于什么原因，不管责任在个人还是企业，负伤者均有权享受社会保险待遇，即“补偿不究过失”原则；同时，工伤保险不实行个人缴费，资金都来自企业，政府只在特殊情况下给予资助。

5、生育保险

是对女性劳动者因生育期间中止劳动失去工资给予的补偿，是保护妇女劳动者的社会保险。生育保险要贯彻产前产后一律给予保险待遇的原则，应包括妇女产前产后一定时间内的带薪假期，有时还包括生育补助费。

6、残障社会保险

因病或因工伤（包括职业病）致残的劳动者享受残障社会保险待遇。它包括经常性补偿和一次性补偿，还包括医疗服务、休养、康复疗养等内容。

7、死亡社会保险

死亡社会保险待遇包括两部分：一部分是死者的丧事治理和安葬费用；另一部分是对死者遗属的抚恤金或一次性补助。对死者的未成年子女要一直补贴到其成年为止。

11.2.2 社会救济

（教材）**社会救济**亦称社会救助，是国家通过国民收入的再分配，对因自然灾害或其他经济原因、社会原因而无法维持最低生活水平的社会成员给予救助，以保障其最低生活水平的制度。

（郑功成）**社会救助**是指国家与社会面向由贫困人口与不幸者组成的社会脆弱群体提供款物接济和扶助的一种生活保障政策。

社会救济虽不像社会保险那样是社会保障体系的核心部分，但它是保障社会安全的“最后一道防线”。在贫困现象比较普遍的社会中，发挥其扶贫济困的功能尤为重要。

社会救济的特点是：保障对象主要是无收入、无生活来源或孤苦无依、无法生活者，以及虽有收入，但因遭受意外事故或收入较低无法维持生活的人们。社会救济的目标是维持最低生活需要，给付标准一般低于社会保险；经费来源主要是由政府财政税收拨付或由特别税捐辅助，还有社会团体或个人提供的捐赠；享受救济者，需经个人提出申请，有关机构进行调查，确定救济标准，按期或一次性给付救济金。

1 社会救济的对象

（1）无依无靠，完全没有生活来源的人。主要是孤儿、孤寡老人、领社会保险津贴但仍

不能维持最低生活的人。

(2) 有劳动能力，也有收入，但意外灾害降临，遭受沉重的财产甚至人身损失，一时生活困难的人。这类灾害，包括自然灾害和社会灾祸。

(3) 有收入来源，但生活水平低于或仅相当于国家法定最低标准的国民和家庭。

对于社会救济的对象，按具体的人口群体划分，又可分为：儿童救济（确切地说，是未成年人救济）；老人救济；残疾人救济；失业者救济；病人救济；患难者救济；不幸者救济等。

2 社会救济的内容

(1) 贫困救济

其救济对象主要是城乡突遭疾病、死亡以及因企业破产倒闭而影响基本生活的困难户，包括农村一些因季节性缺粮而断炊的人员。对他们的救济，主要是解救贫困，保障他们享有最低生活水平。

(2) 灾害救济

是支队因为受到洪水、地震、火灾、台风、火山爆发等自然灾害的侵袭而失去生活保障人员的救济，也包括对遭受战争之苦的地区和人民的救助。

救灾工作的主要形式有三种：

① 紧急救济

一般是紧急赠送食品、衣物、医疗、住房和资金。

② 灾害预防

我国当前主要进行了江河治理、兴修农田水利、植树造林、保持水土和防治病虫害等工作，提高了抵御灾害的能力。

③ 灾害预警服务

预警服务对于防灾抗灾、减少灾害损失具有重大作用。有些洪水、台风、传染病等都向居民提前预报。

11.2.3 社会福利

（郑功成）**社会福利**是指国家和社会通过社会化的福利设施和有关福利津贴，以满足社会成员的生活服务需要并促使其生活质量不断得到改善的一种社会政策。

1 社会福利的含义

(1) 公共福利事业

指国家或社会团体兴办的以全体人民为对象的公益性事业，如教育、科学、环境保护、文化、体育、卫生等设施。群众在享受这些福利事业的服务时，是免费的或低费的（在价格上优惠）。

（2）特别的、专门性的福利事业

主要是民政部门为残疾者、孤儿、生活无着落的老人等具有特殊需要而又无力自理的人举办的疗养院、教养院等。这类事业一般都是免费的。

（3）局部性或选择性的福利措施

主要是国家为照顾一定地区或一定范围的居民对部分必要生活资料的需要而采取的优惠措施。

（4）上述三种内容的综合

不论何种意义的社会福利，其基本点都是免费或是减费提供某种生活用品、服务或现金补贴，给人以实惠，给人以方便，使人们的生活得到改善。

总之，社会福利不仅保障个人和整个社会的生存需要，还要保证个人和社会有发展的可能。所以，社会福利是社会保障体系的最高层次。

2 社会福利的内容

（1）未成年人福利

未成年人泛指劳动年龄或学校毕业年龄以前的婴儿、幼儿、学前儿童、少年，若继续就读于职业高中、高等学校，年龄可一直延伸到 18 岁或 21 岁。

未成年人福利包括：（1）未成年人普遍福利；（2）不幸未成年人福利；（3）生活困难家庭的未成年子女补助。

（2）老人福利

对象为老龄和长寿年龄的老人，而不论其是否享有退休金。老人福利的项目有：老人优待旅行和娱乐、老人免费检查健康状况、敬老院和托老所的设立、老人电话服务、老人家庭服务、老人俱乐部服务、长寿老人补助等。

（3）残疾人福利

包括向残疾人免费提供假肢、康复就业、就业训练，举办有残疾人参与的福利生产、盲童学校、聋哑学校、弱智教育等福利项目。

（4）劳动者福利

指在业者和失业者享受的社会福利服务。例如，集体福利设施的营建和服务、农副业产品补贴、困难生活补助、房租优待等。

还有专为妇女劳动者提供的女职工福利。

按照资金和服务提供以及管理方式，社会福利可分为：国家举办的社会福利、地方举办的社会福利、企业事业单位举办的社会福利、社区举办的社会福利、民间团体举办的社会福利。

3 社会福利的形式

(1) 货币形式

例如各种津贴，都是以现金形式发放的。

(2) 服务形式

如对老人、儿童、残疾人等的特殊照顾和护理，对失业工人的义务就业咨询等等。

(3) 实物形式

如对病人赠送营养品，免费为残疾人提供假肢、助行器、助听工具等。

社会福利与社会保险、社会救济的不同之处在于：保障对象广泛，面向全体公民；免费、减费提供劳务、用品，为群众提供方便，减轻其负担，改善其生活条件；资金来源是各级政府财政预算拨款、社会组织的专项基金，以及群众集资等。

以上社会保险、社会救济、社会福利三者，是社会保障体系的基本组成部分，但不是社会保障体系的全部。社会保障体系还有由以上三者衍生出来的其它形式。我国十分明确地把“社会优抚”作为社会保障体系的一个组成部分，设置专门的机构负责保障伤残军人生活、抚恤烈士家属、优待军人家属的工作。社会优抚按其特点来说，既有社会保险的性质，又有社会福利的性质，还包含社会救济的成分，是一种综合性地特殊地社会保障。

第三节 劳动保护的任务和主要内容

11.3.1 劳动保护的概念

国家和单位为了保护劳动者在劳动过程中的安全与健康所采取的立法、组织和技术措施的总称。

劳动保护的目：劳动者创造安全、卫生、舒适的劳动工作条件，消除和预防劳动生产过程中可能发生的伤亡、职业病和急性职业中毒，保障劳动者以健康的劳动力参加社会生产，促进劳动生产率的提高，保证社会主义现代化建设顺利进行。

11.3.2 劳动保护的主要内容

劳动保护的主要内容：①劳动保护的立法和监察。主要包括两大方面的内容，一是属于生产行政管理的制度，如安全生产责任制度、加班加点审批制度、卫生保健制度、劳保用品发放制度及特殊保护制度；二是属于生产技术管理的制度，如设备维修制度、安全操作规程等。②劳动保护的管理与宣传。企业劳动保护工作由安全技术部门负责组织、实施。③安全技术。为了消除生产中引起伤亡事故的潜在因素，保证工人在生产中的安全，在技术上采取的各种措施，主要解决防止和消除突然事故对于职工安全的威胁问题。④工业卫生。为了改善劳动条件，避免有毒有害物质危害职工健康，防止职业中毒和职业病，在生产中所采取的

技术组织措施的总和。它主要解决威胁职工健康的问题，实现文明生产。⑤工作时间与休假制度。⑥女职工与未成年工的特殊保护。不包括劳动权利和劳动报酬等方面内容。

全国职业经理MBA双证班

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

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

证书说明：证书全国通用、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 **招生网站：** <http://www.mhjy.net>

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

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

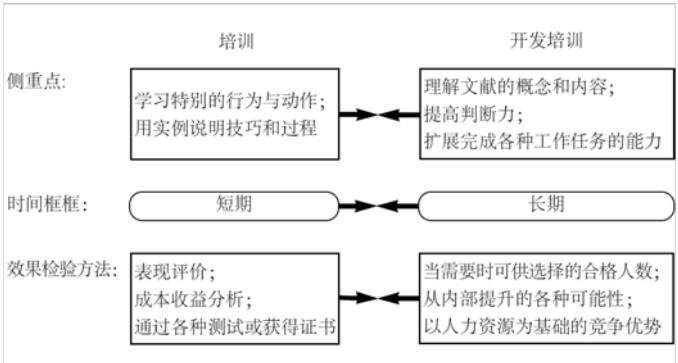


职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址：www.mhjy.net

第二节 人力资源开发

人力资源开发的作用是给员工增添超过他们目前工作需要的各种能力。它是企业为提高员工承担各种任务之能力所进行的努力。这种努力既有利于企业也有利于员工的事业发展。企业只有拥有各种具有丰富经历和高强能力的员工和管理者，才能增强竞争力和适应竞争环境变化的能力。另外，通过开发培养，员工个人的职业生涯的目标也将逐渐变得更加明确，职务也得以步步升迁。



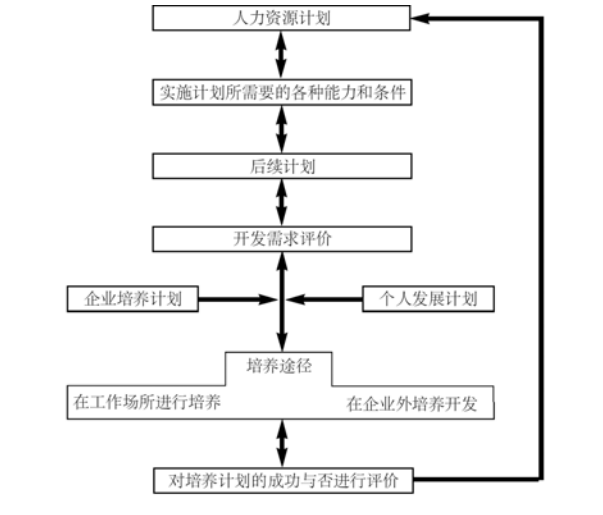
只要达到了如下三方面的基本要求，企业内部的人力资源开发就能不断增强企业的竞争优势：

- 企业员工能积极地为产品和服务增加经济效益。
- 全体员工所拥有的各种能力与竞争对手相比占据优势。
- 这些能力是竞争对手不易仿效的³。

企业在某些方面总是面临着“生产”还是“购买”的选择，即到底应该自己培养有竞争力的人才，还是“购买”那些已由别的什么单位培养成了的人才。当前的趋势表明，技术和专业人员通常根据他们已具备的技能水平而被雇用，而不是根据他们学习的能力或行为特征而雇用⁴。目前，在劳动力市场上，企业明显的偏好是“购买”而不是“生产”那些稀缺的员工。不过，“购买”而非“生产”人才的做法，并非出于前面所提到的力图通过人力资源来保持竞争优势的需要。

为了从事人力资源开发，必须首先制定各种人力资源规划。规划内容包括分析、预测和确定企业在人力资源方面的各种需要。开发计划使得企业可以预期由于退休、提升和迁居所造成的人员变动，它有助于确定将来企业所需要的各种技能的种类，以及为保证始终拥有这些能力的人才所需的开发培养工作。图6-3描述了人力资源的开发培养过程。如同该图所示的那样，人力资源规划首先应确定企业所需要的各种能力和所应具备的条件。企业现有条件将影响人力资源计划。所需能力的种类也会影响各种开发决策，如关于应该提拔什么样的人，以及企业后续领导人应是什么样的人等方面的决策。开发培养计划既会影响企业对开发培养需要的评估，也会受到这一评估的影响。各种开发培养措施都要依据对人才需要的评估。此

外，企业还应对开发培养过程进行评估，并根据新的需要不断地加以改进。继任计划是人力资源开发计划的重要组成部分。例如，将技术培训、管理人员培养和内部提升结合为一体一项计划，曾使一个被另一家公司收购的厂子“起死回生”。该计划的结果之一，是该厂的生产能力在四年内大幅度提高但却没有注入新的经理和员工，其原因就是将对现有人才的培养当作了一种替代措施。



6.4.2 人力资源开发需求分析

不论公司还是个人，都可以分析一个人在发展过程中有哪些需要。分析的目的当然是确定每个人的长处和短处。公司用于判断发展需要的措施包括：评估中心、心理测试、工作考核、辅导和员工自我评估。

(1) 评估中心

评估中心与其说是一个场所，不如说是用于诊断员工发展需要的设备和措施的汇集。这些东西被用于开发和选拔经理人员的工作。

在评估中心的典型经历一般如下：一个潜在的管理者离开岗位，用2至3天的时间在中心从事多项活动。这些活动事项包括角色演习、笔试、案例研究、无主持人的小组讨论、管理博弈游戏、同类人评价、收文篮练习等。所谓收文篮，是指办公室中用于存放待处理来函及文件的用具，如文件夹、抽屉等。收文篮练习就是从经理的收文篮中抽出一些带有典型问题“签”，然后由受训人来处理这些问题。以上这些练习的大部分内容都是实际管理情况的写真，从而要求受训人施展管理方面的能力和工作方式。在这一练习期间，将有若干经过特别训练的裁判人员对受训人进行观察。

(2) 心理测试

用纸笔进行心理测试的方法已被使用了好几年。这种书面测试的目的是确定员工的发展潜能以及各种需要。其他经常采用的还有智商测试、词汇和数学逻辑测试以及人格测试等。

这些测试可以为企业提供各种非常有用的信息，如员工的动机、推理能力、领导风格、人际交往的特点以及工作偏好等。

(3) 工作考核

准确的工作考核是培养计划的信息来源之一。关于工作效率、员工关系、职业知识以及其他有关方面的表现情况的资料，都是对培养计划有用的信息。

(4) 辅导

辅导是一种最古老的在职培养方式，它是由员工最直接的负责人给予员工的日常的培训和校正。辅导贯穿于学习的全过程。在辅导中，员工和负责人或经理之间应保持健康和开诚布公的人际关系。为了使辅导更加有效，许多企业开设了正式的课程来提高经理们的辅导水平。

(5) 自我评估

在确定哪些培养方法最适合不同的培养对象时，企业关于每个员工的培养计划和员工自己的发展计划应该受到同等重视。企业应将员工自我评估作为整个开发培养过程的一个组成部分。员工可采用测试、研讨会和阅读有关读物等方式来进行自我评估。

达尔文法则

操作程序

1. 1. 活动以猜拳形式进行（石头、剪刀、布）进化程序：蛋——鸡仔——凤凰——人
2. 2. 活动期间，各队员须不断与别人对猜，猜赢了便可升一级，猜输了便跌一级，直至变成“人”为止
3. 3. 游戏开始时，所有队员都是“蛋”
4. 4. 当再没有人能变成“人”时（如只剩下一支蛋、一支鸡仔和一支凤凰），游戏便结束

规则

只可跟同一层次的人猜（即是鸡仔只能跟鸡仔猜，而不可跟蛋、凤凰或人猜）

启发

有时候，失败，并不代表技不如人，只不过差点运气而矣。

主动和被动的分别。

