

清华大学出版

《人力资源管理学》

2010 新精品

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

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

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>

（教案正文）

：第一章 人力资源概述

第一节 人力资源的内涵

这部分包含四个部分，即：一、为什么重视人力资源（属额外补充部分）；二、人力资源的概念；三、人力资源的特点；四、人力资源的状况。

一、为什么重视人力资源

■ 人力资源是第一资源。（可参考教材P1）。

经济增长的主要途径取决于以下四个方面的因素，新的资本资源的投入；新的可利用自然资源的发现；劳动者的平均技术水平和劳动效率的提高；科学的、技术的和社会的知识储备的增加。后两项均是与人力资源密切相关的，它们对人力资源的质量起了决定性的作用。可以说，人力资源决定了经济的增长。经济学家也因此将人力资源称为第一资源。

劳动者的平均技术水平和劳动效率的提高、科学技术的知识储备和运用的增加是经济增长的关键。由于这两个因素是与人力资源的质量密切相关的，因此，一个国家经济发展的关键则在于如何提高人力资源质量。

表 1-1 不同发展程度国家、地区的人力资源情况与经济发展的对比情况

分类	高度发达国家	中上等发展中国家	中下等发展中国家	低等发展中国家	
典型	美国	韩国	泰国	坦桑尼亚	中国
人均国民生产总值(美元)	19840	3600	1000	160	750(1997)
人均国内生产总值国际比较值	100	24.1	16	2.6	
小学入学率(%)	100	101	95	66	97.2(1992)
中学入学率(%)	98	88	28	4	初中 79.4, 高中 43.1(1992)
大学业入学率(%)	60	36	2	0	4(1997)
每万人口中医医生数量(人)	21	8.6	1.6	38	39.87(1987)

每万人口中护士数量 (人)	143	17	14	1.2	
出生时平均预期寿命 (岁)	76	70	65	53	男 76.6, 女 80.3(1992)

- 21世纪的经济竞争，归根到底是人力资源及其潜能充分发挥的竞争。
- 二战后，世界不同国家的经济发展不同，其根源在于人力资源的差别。
- 对人的投资的收益率超过其他一切投资的收益率。美国1929—1957，教育投资对经济增长的贡献是33%。
- 人的潜能开发不足：生物寿命是成熟期5—7倍。智慧潜能只开发1%？
- 德鲁克：1954年在《管理实践》一书中首先提出“人力资源”的概念。
- 舒尔茨：1960年发表《人力资本投资》，提出了人力资本的概念，人力资本在经济增长中的作用。
- 丹尼森：对人力资本与经济增长的关系进行了实证研究。
- 贝克尔：对人力资本与人力资本投资问题进行了系统研究。

案例：重视人力资源 股东价值提高

人力资源管理顾问公司华信惠悦集团近日首次公布的亚太地区人力资本指数研究报告显示，重视人力资本管理的公司，其股东价值也会相应提高。

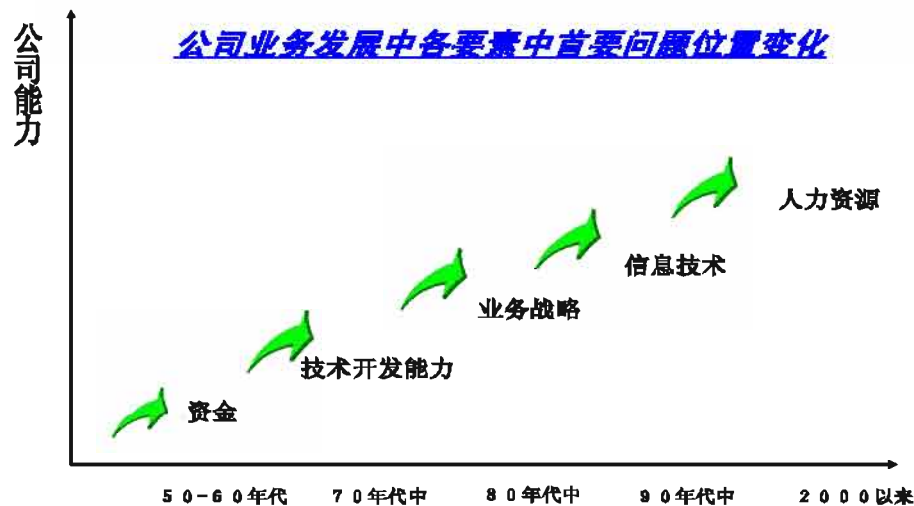
华信惠悦亚太地区人力资本指数报告的研究对象覆盖亚太地区 500 多家上市公司，遍布 12 个国家和地区，包括中国、韩国、印度、印尼、马来西亚、菲律宾、新加坡、泰国、澳大利亚、新西兰等。

报告认为，人均国民生产总值（GNP）的高低对人力资源管理有一定影响。在人均 GNP 低于 15000 美元的国家和地区，其人力资源管理水平较低。相反，在人均 GNP 较高的国家和地区，人力资源管理制度比较完善。

报告显示：在人均 GNP 偏低的国家和地区，公司在投资人力资源管理制度和建立高效能的人力资源制度方面所带来的潜在回报最高；在人均 GNP 较高的国家，公司更注重发展有效的、低成本和高素质的人力资源管理；那些处在人均 GNP 较高国家的大型企业，重点投资人力资源会获得更高的回报；在人均 GNP 较高的国家和地区，人才难求，其要求的待遇也较高；鼓励员工参与公司决策、重视员工的意见、鼓励创新精神、有效提高员工的技能，都会使

公司获得回报。（《经济日报》，2002-10-30）

在企业发展的相对重要性方面，人力资源已成为许多企业考虑的首要问题



二、人力资源的概念

资源是“资财的来源”（《辞海》）。在经济学上，资源是为了创造物质财富而投入于生产活动中的一切要素。

资源包括：（1）自然资源；（2）资本资源；（3）信息资源；（4）人力资源。

（一）关于人力资源的三种观念

- 成年人口观：把人力看作劳动力，劳动力等同于劳动者，认为人力资源即是具有劳动能力的全部人口，即十六岁以上具有劳动能力的全部人口。

- 在岗人员观：人力资源是目前正在从事社会劳动的全部人员。这种观念的进步性在于它已经看到了人同时具有生产性与消费性。

- 人员素质观：人力资源是劳动生产过程中，可以直接投入的体力、脑力和心力的总和。

（二）人力资源的若干种定义

- 人力资源也称作劳动力资源、劳动资源、人类资源，是存在于人体中的经济资源，体现为人所拥有的能够创造经济价值的劳动能力。

- 人力资源是指能够推动社会和经济发展的，能为社会创造物质财富和

精神财富的体力劳动者与脑力劳动者的总称。

- 人力资源是指组织内部所拥有的劳动者。

- 人力资源是一个社会在一定范围（地理、年龄）内为社会创造物质和精神财富、推动社会和经济发展的具有体力劳动和智力劳动能力的人们的总称。（教材P1）

- 人力资源就是指一个国家内的所有人口

- 人力资源即是指人的素质。

- 人力资源就是指智力正常的人。

- ◆ 连锁企业的人力资源主要是指连锁经营企业内部劳动力的数量和质量
的总和。（《连锁经营管理原理》教材 P152）

（三）与人力资源有关的其他一些概念

- 人口资源：是一个国家或地区具有的人口数量。——最基本的底数、数量概念

- 劳动力资源：一个国家或地区具有的劳动力人口的总称，是人口资源中具有劳动能力的那一部分人，通常是18——60岁左右的人口群体。偏重于数量

- 人才资源：一个国家或地区具有较强的战略能力、管理能力、研究能力、制造能力或专门技术能力的人口总称。人才资源主要突出质量，是人力资源中较杰出、较优秀的那一部分，表明的是一个国家或地区所拥有的人力资源质量。

- 人才资源的两个层次：人材与人才

- 人材：具有较高的德行与才能素质的人。——潜人才。

- 人才：具有较高的德行与才能素质并实质上为社会作出了应有贡献的人。——显人才。

- 传统认识的误区：人材=人才

- 人才概念是中国特色的，是传统文化中等级思想的表现。

- 《辞源》对人才有三种解释：一是指人的才能；二是指有才学的人；三是指人的品貌。

➤ “论德而定次，量能而授官，皆使人载其事而得其宜，上贤使之为三公、次贤使之为诸侯，下贤使之为士大夫。”《荀子》。贤：德、能。

➤ 司马光：圣人、君子、小人、愚人。

➤ 刘劭：兼德、兼材、偏材

➤ 本人的观点：人才包含四个属性：

德

才

效：——实际贡献或工作效果。

时：人才是一个历史范畴，具有相对性和时代性。

➤ 按照人才的唯一性和价值性对人才分类（如下图）

高

唯一性

核心人才	独特性人才
通用性人才	辅助性人才

低

高 价值性 低

唯一性和价值性都很高的是“核心人才”

唯一性高、价值性低的是“独特性人才”

价值性高、唯一性低的是“通用性人才”

价值性和唯一性都偏低的是“辅助性人才”

➤ 其他人才类型

✓ 1字型人才。——单一技术人才。只能做某项单一的技术工作，不能错误配置。

✓ 一字型人才。浅度通才。什么都懂一点，但能力还不足以做领导。

✓ V字型人才。多功能技术人才。——做基层主管。

✓ U字型人才。有沟通协调能力的多功能技术人才——作主管、部门经理。

✓ 井字型人才。职业经理人。具有建立系统、规范、标准的能力，是一种结构化人才。能够“把事情做正确”。

✓ 米字型人才。具有宏观控制能力的总裁。“做正确的事情”。

● 案例：人才争夺战在各国之间打响（教材P22）

三、人力资源的特点（参考教材P2）

（一）特点1：从投入产出的效果来讲，有不可限量的回报。

关键：是资源，不是成本。

投资：给员工工资、培训员工等；

回报：业绩贡献

（二）特点2：创造价值（特点1、2即两重性）

作为资源本身可能创造价值。其价值的体现过程需要借助于人力，或借助于某一些手段。例如：教授讲课，就有了贡献，就对于这个组织有了贡献。如果不去发掘，不去用他，就没有价值，用他才有价值。

（三）特点3：具有能动性

一方面，人力资源属于有主观能动性的员工个人。工作是员工生存和发展的基本条件，对员工来说，劳动能力是他所拥有的一种基本经济资源，员工可以利用这种资源为自己创造效益。

另一方面，人力资源属于员工主动归属的企业组织。只有使员工的劳动能力成为实现企业目标的有用资源，才能实现其价值。即其能动性表现在员工对企业经营管理目标和具体工作任务的态度上，通过员工对于组织要求的理解方式和自觉接受程度体现出来。

（四）特点4：人力资源的可控性

一方面表现为人力资源的外在可控性。体现的是企业有权控制的人力资源。在实践中，这种可控人力资源的范围，是指以建立劳动契约的形式，把自身劳动能力有偿转让给企业利用的劳动者，即企业员工。

另一方面表现为人力资源的内在可控性。体现的是企业实际控制的人力资源。企业应采取适当措施，使名义上雇佣的人力资源转化为真正发挥作用的实

际人力资源。常见的人力资源损耗有：工作设计的问题和员工之间的配置不合理。

（五）特点5：人力资源的组合作用

企业人力资源是一种复合资源。因为分散的员工个体并不能成为企业人力资源，需要通过分工协作形成人力资源。

企业人力资源是一种组织资源。组织的结构和状况如何对人力资源具有根本影响。恰当处理人力资源的组合作用，有利于发挥出1+1>2的效果。

（六）特点6：人力资源的变化性

一方面表现为人力资源的外延变化性。即企业要根据生产经营的状况不断调整员工队伍的数量和类型。

另一方面表现为企业人力资源的内涵变化性。即由于员工工作态度的差异和工作方式的差异而出现不同的人力资源能量。具体体现在人力资源的可开发性和可再生性（累积的滚雪球式的再生）。

人力资源的变化性体现了人力资源可以升值的特点。跟物不一样，计算机越用越不值钱，它只会贬值。人力资源是会升值得，而这种升值的价值取决于人力资源需要开发。

（七）特点7：需要维护

跟环境资源一样，人力资源的破坏比物质资源更容易。例如：在什么时候无意中一句话就把他伤害了，这个人的资源就没了，就没办法再去用了，这也就是目前国内企业管理比较普遍存在的一个问题：没有解决好员工的心态的问题。

◆ 人力资源的特点归纳：人力资源的上述特点，使人力资源成为企业资源要素中最活跃、最难把握的资源。在科技迅速发展的今天，知识和技术因素对企业的推动作用举足轻重，而这些因素又主要以员工个体为载体和依托，因此人力资源管理的作用更为关键。

四、人力资源状况 （参考P1）

一般而言，企业人力资源状况可以从数量、质量、结构三个方面进行分析。

（一） 人力资源的数量

1. 实际人力资源

指企业所直接拥有和控制的员工总数，它的计量结果是现有员工总人数。含固定员工和其他员工两个部分。

2. 潜在人力资源

指不被企业直接支配，但企业可以通过各种方式加以开发利用的人力资源。

（二） 人力资源的质量 （参考教材 P2）

人力资源的质量构成主要包括体质、智质、心理素质、品德、能力素养、情商等方面。

- 体质即身体素质，包括身体的忍耐力、适应力、抗病力和体能等。

- 智质不同于智商，是指学习的速率。主要取决于记忆能力、感知能力、理解能力、思维能力、接受能力和应变能力等6种。

- 心理素质包含情绪的稳定性、心理承受力、心情心态、心理应变能力和适应能力。

- 品德即道德品质。古人：仁、义、礼、智、信；道德品质对于其人力资源的质量评估占第一位。

- 能力素养包含“四历”，即学历、经历、阅历、心历的结晶。

- 情商即情感商数。许多学者认为，智商是被用来预测一个人的学业成就，而情商是被用来预测一个人的职业成就。

（三） 人力资源的结构

我们回顾一下下面的这些概念：

人力资源：推动社会和经济发展的，创造物质和精神财富的体力劳动者和脑力劳动者。（数量和质量）

人口资源：一个国家或地区的人口数量

劳动力资源：劳动力人口（18~60 岁）

人才资源：较强能力或专门技术，杰出人力资源（质量）

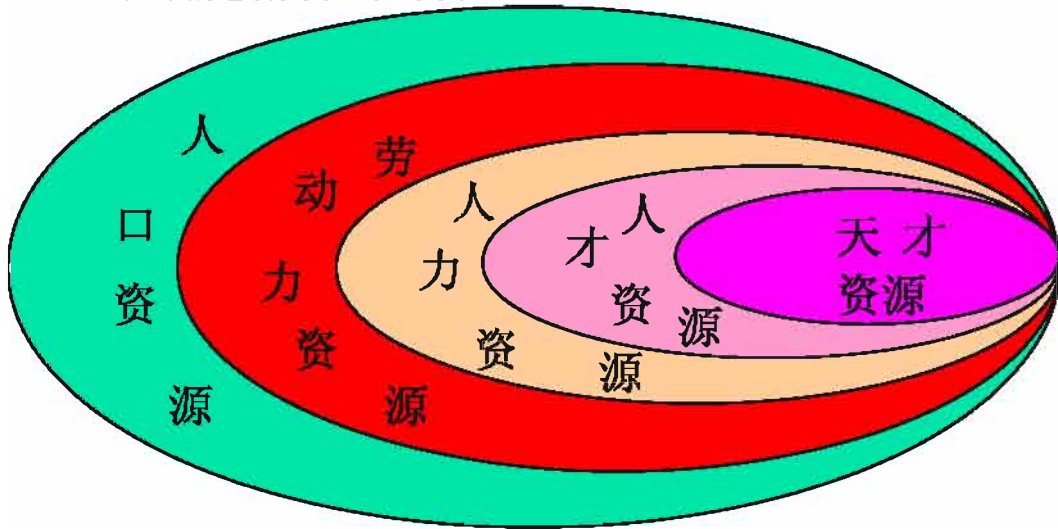
天才：某一领域，特殊才华

上述几种资源是什么关系呢？

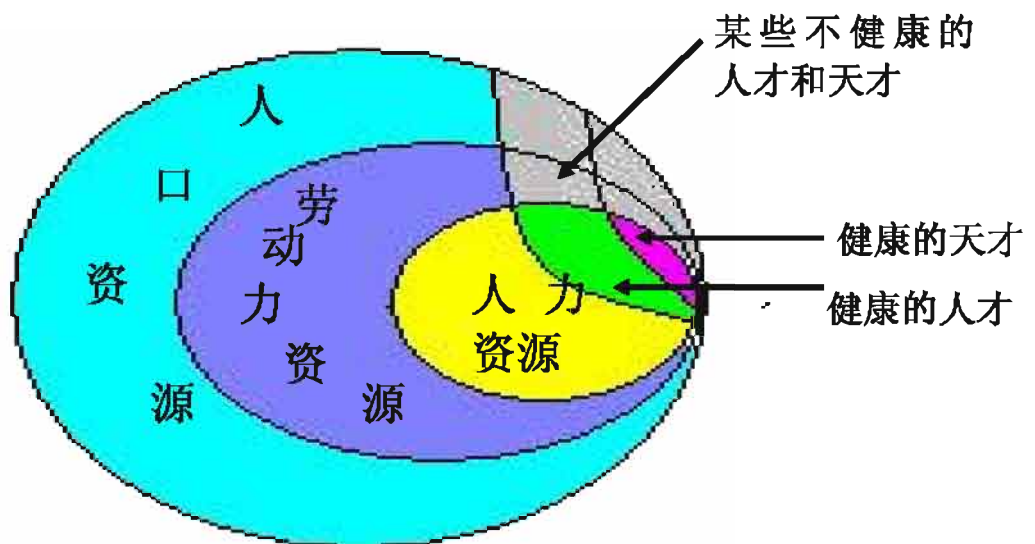
包含关系：健康的和不健康的包含关系

比例关系：正常的和其他状态的比例关系

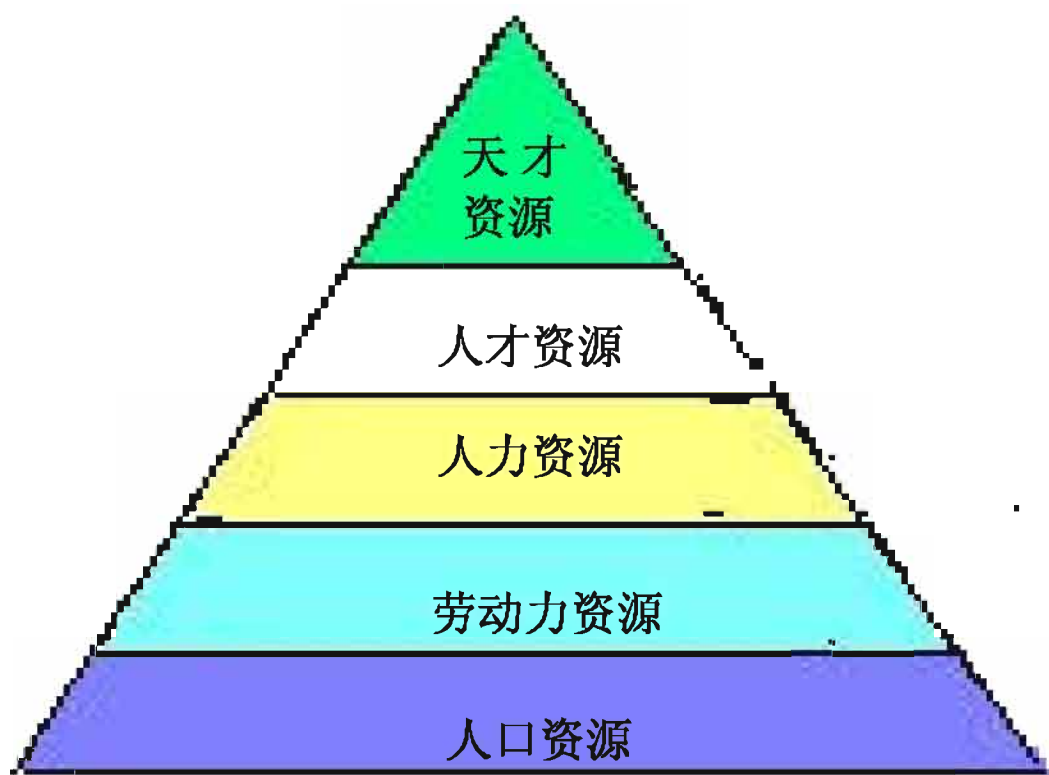
◆ 正常的包含关系（见下图）



◆ 不健康的非完全包含关系（见下图）



◆ 正常状态下的比例关系（见下图）



◆ 极端状态和中间状态下的比例关系

极端状态下的比例关系包含天才资源特别少和各类人才比例均不合适等这样一些情况。中间状态下的比例关系属于介于正常状态和极端状态之间这样的情况。

➤ 归纳

企业人力资源的质量，体现的是人力资源数量、类型、结构三者结合的总体效果，人力资源结构在三者中具有中心地位。

第二节 人力资源资本化

一、人力资本的含义

舒尔茨认为，人力资本是体现在人身上的技能和生产知识的存量。

（一）人力资本的性质

从个体角度看，人力资本是指存在于人体之中，后天获得的具有经济价值的知识、技术、能力和健康等质量因素之和。人力资本指通过投资（教育、健康投资）形成的凝聚在人身上的知识、技能和健康增量。

从群体的角度看，人力资本是指存在于一个国家或地区人口群体每一个人体之中，后天获得的具有经济价值的知识、技术、能力及健康等质量因素之和。

◆ 人力资本概念包含三方面的含义：

（1）人力资本不是指人本身或人口群体本身，而是指一个人或一个人口群体所具有的知识、技术、能力和健康等质量因素。

（2）人力资本是一种具有经济价值的生产能力。

（3）人力资本并非与生俱来，而是通过后天的投入而获得的。

■ 同质人力资本与异质型人力资本——员工与老板。

（二）现代人力资本理论

1. 舒尔茨的人力资本理论（P35）

西奥多·舒尔茨（Theodore W. Schultz）——“人力资本理论之父”美国经济学家、1979年诺贝尔奖金获得者。

该理论的提出的关键过程如下：

➤ 农业经济问题研究

推动美国农业生产产量迅猛增加和农业生产率提高的主要原因是人的知识、能力、技能和经验等的提高。

➤ 1960年在美国经济学会年会上的演讲

人力资本远比土地等物质资本重要。

对人投资带来的收益率超过对其它一切形态资本的投资收益率。

➤ 实证研究

教育投资对美国1929-1957年间的经济增长的贡献比例为33%。

现代的与传统的管理学的一个显著区别在于：是否承认人力资源在经济发展中的关键作用。

经过多年的研究，芝加哥大学教授、诺贝尔经济学奖获得者西奥多·T. 舒尔茨（T. T. schultz）在50年代末、60年代初提出了人力资源本的理论，他用

这种理论成功地解决了古典经济学家长期以来未曾解决的经济增长的源泉之难题，解开了当代富裕之谜。

当代经济学家普遍接受了舒尔茨的观点。经济学家认为，土地、厂房、机器、资金等已经不再是国家、地区和企业致富的源泉，惟独人力资源才是企业 and 国家发展之根本。

2. 贝克尔人力资本理论 （P36）

贝克尔是当代美国著名经济学家，他对于人力资本的观点主要体现在《人力资本》一书中：

- （1）详细论述了人力资本投资理论。
- （2）提供了理论分析的各种经验验证。

3. 丹尼森人力资本计量理论 （P36）

丹尼森（Edward Denison）在人力资本数量研究和实证研究方面作出了较大的贡献，是西方人力资本计量的代表人物。

（三）人力资本的特征

1. 依附性

人力资本只有在劳动过程中才能体现其价值；高层次人力资本的价值量会部分，甚至全部脱离对人的依附。

2. 时效性

人的生命周期是有限的，人力资本如果不能及时或适度被利用，会随时间流逝而降低。

3. 可变性

人力资本的价值量永远处在变动之中。人力资本的价值量随着社会的需求力度而沉浮。

4. 外在性

人力资本的变化不仅影响其自身，还同时影响到其他变量。人力资本具有内部与外部两种效应。

5. 可投资性

只要人具有从事生产、经营及公益事业的本领，就要随时投入。人力资本投资与时代进步密切相关。

6. 产权特征

人力资本的所有者仅限与体现它的人。人力资本所有者通过出让使用权来获取租金收入。

二、企业人力资本

只有能够作为获得企业所有权的依据的人力资源，才能成为企业人力资本。

（一）企业人力资本的归属方式

生产资料的所有者凭借生产资料所有权支配劳动者进行生产，占有相应的生产成果，而劳动者只是以劳动力出卖者的身份出现，不能以所具有的劳动力为依托获得企业支配权，因而不能成为企业的资本。此时企业的人力资源实际是企业所有者所支配的劳动力资源。

原因在于，生产资料的稀缺性大于劳动力的稀缺性。

◆ 为什么劳动力容易获得？

与当时的生产方式有关。知识经济时代之前，经济的发展主要依靠提高企业技术构成和规模效益来实现，劳动者的操作技能相对简单，合格的劳动者不难获得，而财力资源却相对紧缺。从而造成了劳动者对投资者从属性。

◆ 从宏观来看，许多国家的经济增长呈现一个特点，即总产出的增长率大于资本积累率与劳动增长率之和。其原因在于劳动者的素质有了大幅度的提高。相反，一些发展中国家实行以物质资本积累为导向的工业化战略，反而普遍不成功。

因此，劳动力改进在生产中的作用越来越重要。

◆ 从微观来看，在新的经济条件下，劳动者已经有可能不再以出卖劳动力的方式进入生产经营过程，而是有可能通过以劳动力投资的方式进入生产经营过程，成为企业的投资者和经营管理决策者。

人力资本与企业资本开始统一。

（二）企业人力资本的主体界定

- 不是任何人的劳动能力都能成为企业资本。
- 人力资源资本化的典型情况，是职业经理人的产生与发展。

由于职业经理人分享利润的依据是其所具有的特殊能力，而这种能力是智力与体力的开发结果，其开发需要相应的费用，因而可以把这种管理技能看成是进入企业经营活动中的人力资本。

- 广义的人力资本，是指作为社会财富增长必要条件的人的经济能力。
- 狭义的人力资本，是指作为企业经营利润分配依据的人的经济能力。

在高度发展的市场经济条件下，财力资本是企业容易获得资源，而具有专用性的人力资源不容易获取，因此，稀缺性人力资源逐渐成为企业生存发展的关键。

在现代企业中，对人力资本重视的对象开始由经营管理人才扩展到技术人才、骨干员工以及其他企业成员。

例如：很多企业不仅给经营管理者以利润分成，还在全体员工中实施利润分成计划，使普通员工都能依靠自身的劳动能力分享企业经营效益。

- 在古代：电视剧《乔家大院》

三、人力资本投资

（一）企业人力资本投资的特点

人力投资是指为提高劳动者的素质和能力，在健康、教育、培训等方面所进行的资金、实物和劳务的投入。

个人、家庭、组织、社会都可能成为人力资源投资主体。

企业人力资源投资要注重两个原则：

一是功利原则。即企业的人力投资必须能够为企业带来现实利益。

二是激励原则。既要提高员工技能，还必须提高员工的忠诚度。这是衡量企业人力投资是否成功的直接标准。

（二）企业人力资本投资的内容

- 员工招聘投资。这是企业取得人力资源的首要环节。
- 员工培训投资。这是提高企业人力资源质量的基本环节。
- 员工配置投资。这是改善劳动组织的重要环节。
- 员工福利投资。这是加强员工归属感的必要环节。
- 员工管理系统投资。这是促进人力资源管理现代化的重要环节。

（三）员工价值实现的四个环节

- 能为的素质（能做事）
- 适为的条件（做喜欢并擅长的事）
- 愿为的心态（愿做事）
- 敢为的勇气（敢做事）

➤ 案例：不敢为：十英镑的遗憾

蒸汽机之于世界的作用是划时代的。有了它，大规模的机器便获得了强大的动力。正是由于蒸汽机的出现，才导致了大工业时代开始。

通常认为，1789年瓦特专利说明书上的这个时间是蒸汽时代的元年。然而，这个时间本来应该被提前许多。如果能有一位稍许宽容的绅士出现，人类就有可能在1689年便拥有初步实用化的蒸汽机技术。因为在这一年，法国人巴本发明了可以进行演示的蒸汽机。这位谨慎而又贫困的先生虔诚地向英国皇家学会申请了区区10英镑的研究经费，用于改进和完善自己的发明。

然而，刻薄的皇家学会认为为一个天真的想法提供资金，简直是对经费的随意挥霍，于是提出了一个探索者无法接受的条件：实验必须保证成功！正是由于宽容精神的缺失，交流和沟通的机会失去了，失误甚至错误中蕴含着的潜在价值遭到无视，改进、完善进而成功的机会被无情地剥夺了。

很多的时候，我们的确应该在宽容这个问题上多一些反思。宽容的美德会让你在容人之短的同时，有机会换一个视角去观察、体味、评判、欣赏，这样才有可能见人之长，学人之长。（摘自《中国青年报》作者 王琪）

- 企业必须同时解决这四个问题，员工的潜能才能发挥出来。

➤ 假设：

V——代表人才的价值实现程度。

Da——代表人才“能够做事”的程度。

Ds——代表人才“做适合事”的程度。

Dw——代表人才“愿意做事”的程度。

Dr——代表人才“敢于做事”的程度。

➤ 则： $V = Da * Ds * Dw * Dr$

当四个因素中，出现负数的因素为偶数时，则

$$V = -|Da * Ds * Dw * Dr|$$

Da, Ds, Dw, Dr的取值区间都是 $[-2 \quad 2]$ 。

当 Da, Ds, Dw, Dr都大于0时，V大于0，则V值越大，人才的价值实现程度越高。

当 Da, Ds, Dw, Dr中有一个为0，V则为0，表明人才的价值完全不能实现。

当 Da, Ds, Dw, Dr中有一个或一个以上因素为负数时，则V为负数，表明人才的价值不仅不能实现，而且因自身的能力不足或“消极怠工而影响到其它人的价值实现。

◆ 管理学上的思考：

$$HC = [(K+S+Ta)+B] \cdot E \cdot T$$

HC—— 人力资本总量 （可能做出的贡献）

K—— 员工的知识

S—— 员工的技术

Ta—— 员工从事某项工作的天赋才能

B—— 员工从事某项工作的程度（能级、能质对应程度）

E—— 员工从事某项工作的努力程度

T—— 员工投入某项工作的时间

$$HC = [(8+9+9)+9] \cdot (100\%) \cdot 10=350$$

假设，要他去给中等职业技术学校的学生上课，大材小用，所以能力发挥程度6， 努力程度40%，时间也是10小时。

$$HC = [(8+9+9)+6] \cdot (40\%) \cdot 10=128$$

$K+S+Ta$ ——代表能为的素质

B —— 适为的条件。配置要合理。

$E \cdot T$ ——愿为的心态。

✓ 进行人力资本投资需要进行收益和成本分析。其中，人力资本投资成本主要包括获取或重置人员而发生的成本

第三节 人力资源价值计量

一、人力资源会计的含义

（一）人力资产的性质

人力资产与其他资产一样，具有以下性质：

1. 由某企业拥有或控制；
2. 能为企业带来未来经济利益；
3. 可用货币计量；
4. 为取得或控制人力资产的交易或其他事项业已发生

（二）人力资源会计的定义

所谓人力资源会计，是对人力资源进行价值核算和管理的一种会计程序和方法，目标是将人力资源变化的信息提供给组织内部和外界有关人士使用。

人力资源会计的任务：通过会计方法和跨学科方法测定和报告有关人力资源的价值信息，促使经营管理者合理地组织、安排和使用人力资源，从而提高企业经营效益。（教材P38）

（三）人力资源会计的核算对象

- 人力资源会计的核算对象是人力资源。
- 人力资源的经济价值体现为人力资产。

人力资产与其他资产不同的地方主要有：

一方面，人力资产价值的实现程度受员工主观因素影响较大，不能完全由企业控制。

另一方面，人力资产受员工流动性的影响较大，较难确定其为企业带来未来经济利益的期限。

（四）人力资源会计的特殊假设

1. 人力资源是以人为载体的经济资源。

- 只有服务于某一特定会计主体，方可纳入人力资源会计研究范围。
- 人力资源能为企业提供现有的和未来的服务，给企业带来经济利益。
- 人力资源以人为载体，其最终所有权始终归于劳动者。

2. 人力资源可以用货币进行计量。

3. 人力资源价值是可变的。例如，管理水平、科技水平、教育培养、个人努力等方面的变化，以及工作的调动、升迁、离职等，都会引起人力资源价值的增减变动。

4. 人力资源会计信息具有有用性。

（五）人力资源会计的作用

对内有助于企业管理人员从经济角度对人进行管理，为企业制定经营管理决策、计算盈亏提供会计信息。

对外提供反映人力资源状况的会计信息，有助于企业利益相关者做出正确的评价和决策。

明确人力资源的权益归属，维护劳动者利益，调动劳动者的积极性。

（六）人力资源会计的分类

从获得人力资源的角度，称为人力资源成本会计。

从使用人力资源的角度，称为人力资源价值会计。

两种价值计量是密切联系的，但又有原则性的区别，这使得对于同一人力资源客体的价值评估可能出现截然不同的计量结果。

二、人力资源成本会计

（一）人力资源成本会计的概念

所谓人力资源成本会计，即把财务会计方法作为主要计量手段，以为企业外部提供人力资源会计信息为主要目的，进行人力资源成本的确认、计量、记录和报告。（教材P40）

主要研究为取得、开发、使用、保障人力资源所产生的成本，以及人力资

源损失所引起的成本。

（二）人力资源成本核算内容

人力资源成本包括取得人力资产使用权、提高人力资产价值、维持人力资产使用价值、结束人力资产使用价值所产生的费用，以及其他为取得、开发和保全人力资产使用价值而付出的总代价。这些代价包括企业已支付的实际成本和企业应承担的损失成本。

■ 人力资源成本分为直接成本和间接成本。

人力资产直接成本加上间接成本，构成人力资产总成本。

人力资源成本会计核算的对象，可以是单个的员工，或相同技术等级的一组员工，也可以是同期进入企业的一批员工。

➤ 人力资源的成本项目（有五大类）

- 人力资源的取得成本。（招募和录取员工）
- 人力资源的开发成本。（岗前教育、岗位培训、脱产培训等成本）
- 人力资源的使用成本。（维持成本、奖励成本、调剂成本）
- 人力资源的保障成本。（安全事故保障、健康保障、退休养老保障、失业保障等）
- 人力资源的离职成本。（离职补偿成本、离职低效成本、空职成本等）

（三）人力资源成本会计核算

1. 计量方法

（1）原始成本法

即实际成本法，是以取得、开发、使用人力资源时发生的实际支出计量人力资源成本的方法，它反映了企业对人力资源的原始投资。

优点：取得的数据比较客观，具有可验证性，较易为人们所理解和接受；符合传统的会计原则和会计方法。

缺点：人力资源的实际价值可能大于其原始成本即账面价值；人力资产的增值和费用摊销与人力资源的实际能力增减无直接关系。

（2）现实重置成本法

这种方法以在当前价格条件下重新录用达到现有水平的全体员工所需的

全部支出为企业人力资源的资产值，它反映了企业在市场条件下取得现有人员劳动能力所需要支付的全部投资。

优点：适用于企业人力资源管理的预测和决策。

缺点：与其余资产评价方法不一致，可能误导信息使用者；增加了工作量，每一时期都需要对全部人员的价值进行估算；对重置成本的估算带有很强的主观性，从而也带来了不同企业之间缺乏可比性的问题。

2. 核算方法

以企业对人力资产的支出（即人力资产的投入价值）为基础，逐期累计人力资产的成本价值，同时将人力资产成本价值按照人力资源的使用期间进行摊销，把这种摊销作为企业生产经营的产品成本或劳务成本，记录人力资产的累计摊销价值，待人力资产退出企业时将两者对冲，余额就是企业人力资产为企业创造的收益或带来的损失，可以作为企业的收益或损失处理。这种方法可以将人力资源核算纳入传统会计核算范围，而且不会影响传统会计的计算结果。

（四）对人力资源成本会计模式的评价

1. 优点

- ◆ 单独计量人力资源方面实际支出，按受益期转作费用，更符合收益与费用相配比原则。
- ◆ 提供了有关人力资源的支出及费用摊销情况的信息，有利于信息使用者全面考核投资回报率，避免了仅将人力资源支出视为耗费而无视其收益功能的情况。
- ◆ 将一般会计的方法和程序用于人力资产分析，比较容易理解和解决问题，操作性较强。
- ◆ 对现有会计模式冲击较小，容易为人们所接受。

2. 局限性

- 未对人的能力和产出价值计价，账面价值不能反映人所能创造的价值和能为企业带来的利益。
- 人力资产所有权的界定问题未能得以解决，因为人力资产上的支出不足以说明所有权的归属。

- 成本摊销的年限带有主观性。
- 只在原有会计核算内容上有所变革，未突破传统会计的范围。

三、人力资源价值会计

人力资源价值是指人力资源在组织中创造价值的能力。（教材 P43）

（一）人力资源价值会计的概念

人力资源价值会计以管理会计方法为主要手段，以对企业内部提供人力资源会计信息为主要目的，主要进行人力资源价值的分析、确认、计量、记录和报告，其内容包括人力资源现有价值分析、人力资源需求分析、人力至源投资效益分析、人力资源投资决策分析等。（教材 P43）

（二）人力资源价值会计的特点

人力资源价值会计的核算方式是：将企业对人力资产的各种支出作为累计摊销价值，待人力资产退出企业时将其与预期总收益对冲，余额就是该人力资产的预期收益或损失。

人力资产价值会计以预测总价值入账，与传统会计以历史成本入账是相反的，这是其最鲜明的特点。

（三）人力资源价值会计核算方法

1. 经济价值法

该方法假定企业预期未来盈余的一部分为人力资源价值，主张将企业未来各期收益折现，然后按照人力资源投资比例将企业未来收益中人力资源投资获得的收益部分作为人力资产价值。

优点在于重视人力资源与非人力资源的投资比率与贡献大小，力图使有限的资金用于最佳决策。

缺点在于推算过程具有不确定性及主观性。

2. 未来工资贴现法

该方法假定职工工资和其对组织的价值之间有确定的关系，主张以职工未来工资报酬的现值作为人力资源的价值。

优点在于反映了人力资源的动态价值，可通过员工薪资调整使人力资源得

以有效分配。

缺点也是推算过理具有不确定性及主观性

3. 补偿模型法（未来赢利贴现法）

该方法假定职工现在的价值是其未来预期服务年限内赢利的贴现值。

优点在于反映了人力资源的动态性。

缺点是主观性强。

此外，还有商誉评价法、拍卖价格法等。

（四）人力资源价值会计的评价

1. 有利于全面反映企业的财务状况和经营成果

能正确地区分人力资源的投资和消耗，使企业在成本和收益之间建立合理的配比关系，提供符合实际的财务状况和经营成果信息。

2. 有利于改变企业管理者和员工的观念

管理人员能提高对人力资源管理工作的高度重视程度，制定具体的管理政策；员工也可以了解企业在自己身上的付出和自己在企业中的价值，从而增强对企业的责任感。

实践内容：

1. 对某企业或组织人力资源的总体情况进行调查。

例如，某系教师的人力资源情况，包括数量、质量、结构。要求重点注意对原始数据进行分类统计与分析，并记录结果、图表与数据，整理统计分析结果，形成调查报告，做出 PPT，各小组进行汇报。

思考题(作业)：教材 P21、P39

1. 人力资源的概念及其特点是什么？
2. 试述人力资本的主要内涵。

课后小记：

（教案正文）

标题：第二章 人力资源管理导论

教学目标与要求： 学生通过本单元的学习，要了解管理的特点，掌握人力资源开发与管理的概念，掌握人力资源管理的特征，了解人力资源管理的方式和研究过程，掌握人力资源管理在企业发展中的重要性。

授课时数： 3 节理论

教学重点： 人力资源开发与管理的概念、人事管理与人力资源管理的区别。

教学难点： 本章的难点在于，引入人力资源管理的原因和人力资源管理的基本原理等内容，因为这些问题比较抽象或者涉及到许多实际的问题，内容比较多、比较复杂。授课过程中可以通过案例教学法和问题式教学法进行讲解，帮助学生更好地理解相关内容。

教学内容及过程：

第一节 人力资源管理概述

一、为什么要引入人力资源管理（即从必要性看）

- 一是我国经济发展的要求
- 二是我国企业发展的要求
- 三是与管理的实质有关

（一）我国经济发展的要求

企业内部的管理，离不开整个社会的政治、经济、文化背景，所以社会经济发展的好坏在很大程度上制约着企业内部的经营管理。

目前，世界经济发展进入“微利时代”，逼着企业不得不学会去“赚小钱”，企业不得不重新思考自身的问题，那就是如何通过提高内部管理的质量、管理水平来促进企业的发展。

（二）我国企业发展的要求

企业本身的发展有它的阶段性。各阶段的目的和任务不一样，体现在不同

时期其组织结构也有差异，而组织结构的差异就决定了领导方式的差异。

我们经常会听到企业提出要进行“二次创业”，这个概念本身并不新鲜。之所以要二次创业，其**核心就是企业内部经营管理模式发生了改变**。用现在总结出来的话来讲，就是从土八路变成了正规军，从游击战变成了阵地战，这种转变是对企业管理模式的一种挑战，而这种挑战最终体现在对人才的挑战上。

在同样的条件下，为什么别人能生存下来呢？这是人的因素在起作用。同时也说明，在某一阶段你不能适应，所以你需要改变，需要改善。

（三）与管理的实质有关

现在谈企业管理，更多的是从经济学的角度，真正从管理学的角度谈企业管理的非常少，我国历史上没有管理这个概念。管理的本质是人的管理，组织人事工作历来是企业经营管理活动的一个重要组成部分。

1. 管理的概念

管理是一项计划、组织、指挥、协调的过程，管理是创造一个让众人心情舒畅的工作环境的活动。

所谓管理，是指利用组织资源实现组织目标。

如何区分管理人员和技术人员？

从现实的角度，管理就是用人。可以把管理工作的性质概括为四个字——“用人办事”。这里所说的“事”指组织目标，“人”指组织成员，通过组织成员来实现组织目标，这就是管理的任务。（教材 P3）

因此，管理的实质就是：管理不是自己去做事情，而是让别人去做，让别人去做你想做的事。（教材把这概括为——“用人办事” P3）

◆ 管理人员——通过别人完成工作；

◆ 技术人员——自己亲自完成工作。

在给企业做薪酬制度和考核制度的时候，就面临这样的问题，不同的人员应该用什么作标准来区分：是管理人员还是技术人员。管理人员和技术人员的考核标准和薪酬标准是不一样的，薪酬的等级和水平高低也有差异。例如，总工程师这个位置，是把他（她）作为管理人员还是作为专业技术人员，这个标准是什么呢？就是不管有没有直接下属，就是不管这个工作的内容是什么，而

是要看完成任务的方式，是自己去做还是通过别人去做。凡是自己做的，不管做的是生产还是销售，或是财务，都是专业人员或者叫技术人员。如果是通过别人去做工作，哪怕就是一个班组长，那也是管理人员。

2. 我国企业管理的特点

管理者最核心的任务是：吸引人、用好人、开发人、留住人。

人力资源管理不仅仅是去找一个人来，怎么样用好他，而是要从行为到思想都要管，留人要留心，什么叫留心，就是要留思想意识，要同心同德，这才是真正的留，靠什么呢？要去引导。大家已经意识到这个问题，就是企业文化，企业的文化建设是至关重要的，为什么重要呢？因为企业文化建设核心是一套系统的价值评价体系，就是好坏是非的标准。

二、人力资源管理的意义（P7）

人力资源管理的重要意义最终体现在使组织获得较强的竞争优势。

（一）人力资源管理有利于提高劳动生产率

（二）有利于提高组织的经营管理水平（P8）

（三）有利于企业持续保持和增强竞争优势（P8）

二、人事管理与人力资源管理的异同（参考教材 P4）

（一）人事管理的定义

所谓人事工作，是指对组织中的人所进行的管理工作。（教材 P4）

人事管理从广义的角度来讲，是所有管理者共同的工作，无权用人办事的人不是管理者。（教材 P4）

从狭义的角度来讲，是指把对组织中人员管理作为一项专业活动来开展的工作，如企业进行的招聘、培训、调配等。（教材 P4）

（二）人力资源管理和人力资源开发的定义

随着市场经济的发展，经济的增长模式发生了很大的变化。在知识经济时代、信息社会中，经济增长的主要动力是创新，人力资源占主导地位。企业的竞争归根到底是人才的竞争，为此必须从人员的选拔、培养、考核、激励等方面开展工作。随着人员素质的不断提高和员工队伍结构的日益复杂，这些工作对人事管理技能的要求也越来越高，在这种情况下，原有的人事管理方式已不能满足需要，现代意义的人力资源管理由此产生。

人力资源管理的基本思想，在于把劳动者理解为最重要的组织资源之一，并力图依据这一资源的特殊运行规律采取相应的措施，从人的角度推动企业发展。

人力资源管理（HRM）的定义，是指组织（企业）根据自己的战略目标制定相应的人力资源战略规划，并对人力资源的获取、使用、保持、开发、评价与激励等进行的全过程管理活动，从而达到人力资源价值的充分发挥，以实现组织目标。（教材 P3）

具体来看，人力资源管理是指各种社会组织对员工的招募、录取、培训、使用、升迁、调动、直至退休的一系列管理活动的总称。

人力资源开发，主要是指国家或地区、企业、家庭、个人的正规国民教育、在职学历教育、职业技能培训以及人的使用和启智等一系列活动，从而达到培养各类人才、开发人的潜能、提升人的质量的目的。人力资源开发是一个较大较广的概念，一个人的一生都与开发紧密相连。（这是从广义的角度来看）

人的一生有四种教育，即家庭教育、学校教育、社会教育和自我教育。家庭教育对人影响最大的是从出生到 10 岁左右，学校教育对人影响最大的是从 10 岁到 22 岁左右，社会教育和自我教育贯穿人的一生。人力资源的开发主要靠上述各种教育，它要求全社会的参与。

（三）人事管理和人力资源管理的相同点

1. 管理对象相同——人

2. 某些管理内容相同——薪酬、编制、劳动安全等
3. 某些管理方法相同——制度、纪律、奖惩、培训等

(四) 人事管理和人力资源管理的不同点

传统人事管理	人力资源管理
重在管理	重在开发
以事为主	以人为本
人是管理对象	人是开发的主体
重视硬管理	重视软管理
为组织创造财富	为组织创造财富的同时发展个人
服务于战略管理	是战略管理的伙伴
单一、规范的管理	重视个性化管理
报酬与资历、级别相关度大	报酬与业绩、能力相关度大
软报酬主要表现为表扬和精神鼓励	软报酬包含发展空间、自我实现、和谐融洽的人际关系等
晋升重资历	竞争上岗，能者上
职业发展方向是纵向的	全方位和多元化的职业发展
重视服从命令、听指挥	重视沟通、协调、理解
培训主要为了组织的需要	培训是对员工的关心，是员工的福利，是为了增加员工的人力资本
金字塔式管理模式	网络化、扁平化管理模式

第二节 人力资源管理方式

一、 人力资源管理职能

企业人力资源管理的目标，是通过人与事的最优配置提高企业经营效益。所谓人与事的最优配置是指事得其人、人尽其才、才尽其用。因此，人力资源管理职能是指为实现人力资源管理目标而进行的具有稳定性和专业性的工作，主要由人事匹配、绩效评价、薪资分配三大领域的工作构成。从总体上说，可

以把企业人力资源管理职能概括为下面六个方面。（教材 P3 和 P6，解决做哪些工作的问题）

（一） 人力资源规划

人力资源管理的起点

（二） 职务分析与人员甄选

职务分析是因事用人的直接依据，人员甄选时以合理的成本从职位申请人中选拔出最符合企业需要的员工

（三） 员工培训与职业开发

两者密切相关

（四） 绩效管理与工作考评

（五） 薪酬分配与工作激励

（六） 人员调整与劳动关系

二、 人力资源管理体系

人力资源管理体系，是指人力资源管理工作的运作系统，它由不同管理者之间的分工协作所构成。在企业人力资源管理体系中，可以区分出三种不同类型的管理主体。（解决哪些人来做哪些工作的问题）

（一） 企业高层管理者

其职责主要包括：人力资源政策的制定、核心员工尤其是中高层管理者的选拔、确定劳动组织的根本架构、选择合适的企业资源匹配方式等等。

（二） 人力资源职能管理人员

执行以下四种不同的职能：

1. 参谋职能

从人力资源管理角度分析企业发展状况，发现存在的问题，并提出相应的政策建议，供企业高层管理者决策时参考

2. 归口管理职能

根据企业基本政策的要求，制定具体的管理规章和工作计划

3. 服务职能

为其他领域的工作人员提供业务支持与服务

4. 直线管理职能

作为本部门的主管人员，具有直线主管的责任和职权

（三）一线主管

是指企业中领导所属员工直接进行业务活动的基层管理者。包括分派适当的人员承担工作任务，帮助下属改进工作绩效，确定员工的薪资报酬、培养员工的协作关系等等。

1. 3 人力资源管理研究

一、 人力资源管理职能的演进

教材 P12~18 介绍了人力资源管理的发展过程和人力资源管理学的形成，一般我们把这两部分归纳为人力资源管理职能的演进。

（一）18 世纪中叶至 19 世纪中叶——人事管理初始阶段

随着资本主义和第一次工业革命的标志——蒸气机的产生，农村人口涌入城市，雇佣劳动也随之产生，此时出现了工人阶级。

这一时期人事管理思想的特点有：

1. 把人视为物质人、经济人，以金钱为一切衡量标准，工人在一定岗位上做简单、重复的机械劳动。
2. 人事管理在这一时期表现为雇佣管理，主要功能用于招录和雇佣工人，管理以“事”为中心，以“目的”为指导，忽视人在金钱、物质之外的其他需求。
3. 确立工资支付制度和劳动分工。
4. 初步有了管理者与生产者的区分。
5. 产生职业经理人雏形，他们是监工的头，成为新的工厂系统的当权者。

（二）19 世纪末至 20 世纪初——科学管理阶段

这一时期人事管理思想的特点有：

1. 劳动方法标准化。有了劳动定额、劳动定时工作制，首次科学而合理

地对劳动效果进行计算。

2. 有目的的培训。根据标准方法对工人实行了在职培训，并根据工人的特点分配工作。

3. 明确划分管理职能与作业职能。（出现了劳动人事管理部门）

4. 组织起各级指挥体系。（按照职权的等级原则加以组织，下级服从上级）

5. 注意处理低效率问题。（开始了对工时、动作规范、专业分工的管理）

（三）20 世纪初至第二次世界大战——工业心理学阶段

与泰罗对效率的极端关注相反，工业心理学更加关心工作和个体差异。产生专门的人事工作部门。这个阶段的特点有：

1. 承认人是社会人，除了物质、金钱的需要外，还有多种需求。

2. 承认非正式组织的存在，承认在官方或法定组织之外，另有权威人物。

3. 承认领导是一门艺术，有方法的区别，重视工会和民间团体利益，提倡以人为核心，改善管理方法。

4. 开始重视对个体的心理和行为、群体的心理和行为的管理。

（四）二战后至 20 世纪 70 年代——人际关系管理阶段

1964 年，美国的《民权法案》第七章《公平就业法案》对就业中的各种歧视作了规定，这一时期的人事管理进入比较严格、规范、系统的时代。主要特点有：

1. 就业机会均等。（反对四大歧视，即性别歧视、年龄歧视、种族歧视、信仰歧视）

2. 人事管理规范化。（许多企业不仅设立专职的人事部门，而且人事部门下设若干个分支部门，分别管理薪酬、考核、劳资矛盾、福利、培训等）

3. 许多相关的政令、法律、规定逐步出台，美国人力资源法律日趋完善，同时也影响了欧洲和其他国家，从较大程度开发人力资源，劳动力结构发生了很大变化。

4. 弹性管理开始出现。

（五）20 世纪 70 年代以来——人事管理让位于人力资源管理

人事管理是以事为中心，对人实行刚性管理，工业时代的标准化、大型化、

集中化仍然相当程度地影响和左右着人事管理的思想和方法。随着把人视为资源，视为人类社会中最宝贵最重要的活的资源，从而引发了把人事部的牌子砸掉换成“人力资源部”牌子的变革运动。主要特点有：

1. 管理转为以“人”为中心，更加重视个体需要和发展需要，尊重人的隐私权。
2. 从以管理为主转化为以开发为主，尽量注意培训员工的技能和自觉性，培养员工的职业道德和促进员工的职业发展。
3. 管理从刚性转向柔性，个性化管理的特征逐步明显，人性化管理广为提倡。
4. 开始重视团队建设，重视协作和沟通，让员工参与管理成为组织追求的目标。

二、 人力资源管理的几个发展趋势

1. 突显人力资源管理的战略地位。人力资源是企业的核心竞争力，人力资源投资是最有效的投资。
2. 向全球化、跨文化管理方向发展。
3. 向市场导向的人力资源管理模式转变。
4. 向人力资源外包方向发展（例如，向会计公司租用会计）。
5. 由战术管理向战略管理发展（例如，由人员的优化配置转向其能力的开发与培训）。
6. 职业指导将进入管理上层（例如，对高管人员的心理辅导、沟通指导等等）。
7. 向产业化方向转变（例如，猎头公司、职业指导中心）。
8. 人力资本的家庭和个人投资渐成时尚。

三、实践内容：

1. 案例分析：信达公司的人力资源管理（教材 P1）

思考题(作业)：教材 P21

3. 什么是企业人力资源管理？它与企业管理有什么联系和区别？
4. 为什么说现代人力资源管理是传统人事管理的发展？它在哪些方面突破了传统人事管理的局限性？

课后小记：

第三章 人力资源规划

根据组织发展战略、组织目标及组织内外部环境的变化，预测未来的组织任务和环境对组织的要求，为完成这些任务和满足这些要求而提供人力资源的过程。其目标为：确保组织在适当的时间和不同的岗位上获得适当的人选（包括数量、质量、层次和结构）。一方面满足变化的组织对人力资源的需求，另一方面最大限度开发和利用组织同现有人员的潜力，使组织和员工的需要得到充分满足。

一、人力资源计划过程：

- 1、分析问题：长期战略计划（宗旨、环境、目标、战略）--->企业需求（对 HRP 要求）；外部因素
- 2、预测需求：中长期经营计划（计划方案、开发新项目所需的资源组织策略）--->雇员数量、雇员结构、组织和工作设计、可供的和所需的
- 3、年度计划（目标、预算、项目计划与安排、对结果的监督与控制）--->制定行动方案（人员审核、招聘、提升与调动、组织变动、培训与发展、工资与福利

二、人力资源规划层次：

- 1、总体规划：有关计划期同内人力资源开发利用的总目标、总政策、实施步骤及总的预算安排。如：据某公司发展战略，确定公司人员总数从目前的 3000 人扩大到 5000 人，其中专业技术人员比例占 15%以上，90%以上员工应达到高中或中技水平，劳动生产率达到人均 5 万元。总任务包括举办大规模培训、人员招聘等。总政策包括提高专业人员待遇、改革人事制度等。实施步骤，第一年补充 500 人，培训 500 人；第二年--。总预算为人力资源总额每年 2500 万元（包括工资总额的增加及培训费用）等。
- 2、业务计划，总体规划的展开和具体化。包括人员补充计划、人员使用计划、晋升计划、教育培训计划、退休计划、劳动关系计划等，由目标、任务、政策、步骤、预算等部分组成。

计划类别	目标	政策	步骤	预算

总规划	总目标：绩效、人力总量、素质、员工满意度等	基本政策：如扩大、收缩、改革、稳定等	总体步骤：按年安排，如完善人力资源信息系统等	总预算（万元）
人员补充计划	类型、数量对人力结构及绩效的改善等	人员标准；人员来源；起点待遇	拟定标准（月）：广告宣传、考试、录用	招聘、挑选费用（万元）
人员使用计划	部门编制，人力结构优化及绩效改善，职务轮换幅度	任职条件；职务轮换范围及时间		按使用规模、类别及人员状况决定的工资、福利预算

人力资源规划期限（短、中、长期）应与企业总体规模一致。主要取决于企业环境的确定性、稳定性以及对人力素质的要求。

3、有效人力规划需考虑的因素：

- （1）参考同类行业的组织形式、配置、功能、效率、缺失
- （2）预测未来 3-5 年组织的可能变化（行业趋势、战略）
- （3）各功能人员的总人数预算与公司业务发展的关系（未来 3-5 年）
- （4）组织的形式、功能配置、动作部署、各级管理人员的比率（层次与幅度）

以及其他各级人员的比率

- （5）是否需要设立共同事务功能中心
- （6）如何配置多功能人员
- （7）考虑弹性工作时间的安排
- （8）部门功能配置的重叠原则
- （9）打破职责与职位的教条式安排

三、人力资源规划的编制

（一）步骤：

- 1、收集分析有关信息资料：企业经营战略和目标、组织结构检查与分析、职务说明书、核查现有人力资源（数量、质量、结构及分布状况）
- 2、预测人力资源需求

以企业的战略目标、发展规划和工作任务为出发点，综合考虑各种因素（外部环境：经济、技术等；内部因素：战略和发展计划，业务范围、财务预算等；人力资源自身因素：退休、辞职、合同终止等），对企业未来的人力资源数量、质量、结构和时间等进行估计。

***典型步骤：**根据职务分析结果确定职务编制和人员配置；进行人力资源盘点统计人员的缺编、超编以及是否符合职务资格要求；将上述统计结论与部门管理者进行讨论，修正统计结论；该统计结论为现实人力资源需求；根据企业发展规划，确定各部门的工作量；根据工作量的增长情况，确定各部门还需增加的职务及人数，并进行汇总统计；该统计结论为未来人力资源需求；对预测期内退休人员进行统计；根据历史数据，对未来可能发生的离职情况进行预测；将前两项统计和预测结果进行汇总，得出未来流失人力资源需求；将现实人力资源需求、未来人力资源需求和未来流失人力资源需求汇总，得到企业整体人力资源需求预测。

3、预测人力资源供给

（1）内部人员拥有量预测，根据现有人力资源及其未来变动情况，预测出规划期内各时间点上的人员拥有量

（2）外部供给量预测，确定在规划期内各时间点上可以从企业外部获得的各类人员的数量，侧重于关键人员，如高级管理人员、技术人员等

***步骤：**进行人力资源盘点，了解企业员工现状；分析企业的职务调整政策和历史员工调整数据，统计出员工调整的比例；向各部门的人事决策人了解可能出现的人事调整情况；汇总得出企业内部人力资源供给预测；分析影响外部人力资源整体供给的地域性因素（公司所在地人力资源整体现状、所在地有效人力资源的供求现状、所在地对人才的吸引程度、公司薪酬对所在地人才的吸引程度、公司能够提供的各种福利对当地人才吸引程度、公司本身对人才的吸引程度）；分析影响外部人力资源供给的全国性因素（全国相关专业大学生毕业人数及分配情况、国家在就业方面的法规和政策、该行业全国范围的人才供需状况、全国范围从业人员的薪酬水平和差异）；根据前两项分析，得出企业外部人力资源供给预测；将企业内部人力资源供给预测和企业外部人力资源供给预测汇总，得出企业人力资源供给预测。

4、确定人员净需求（正：需要招聘/针对性培训；负：精简/调配）：数量、结构、标准

例：按类别的人力资源净需求

主要 工 作类 别(按 职务 分类)	1、现 有人 员	2、计 划人 员	3、余 缺	预期人员的损失							11、本 期人 力资 源净 需求
				4、 调 职	5、 升 迁	6、 辞 职	7、 退 休	8、 辞 退	9、 其 他	10、 合计	
1、高 层主 管											
2、部 门经 理											
3、部 门管 理人 员											
合计											

5、确定人力资源规划的目标，如：到明年年底，将人员精简到三分之一；到培训第三周，受训者会做---

6、人力资源方案的制定：

（1）需求大于供给：培训本组织职工，对受过培训的员工根据情况择优提升补缺并相应提高其工资等待遇；进行平行性岗位调动，适当进行岗位培训；延长员工工作时间或增加工作负荷量，给予超时间超工作负荷的奖励；重新设计工作以提高员工的工作效率；雇用全日制临时工或非全日制临时工；改进技术或进行超前生产；制定招聘政策，从组织外进行招聘。

采用正确的政策和措施调动现有员工的积极性，如：多样化的物质奖励和精神奖励、参与决策、培训、鼓励革新等。

(2) 供过于求：永久性裁减或辞退职工；暂时或永久性地关闭一些不盈利的分厂或车间，精简职能部门；进行提前退休；对员工进行重新培训，调往新岗位，或适当储备一些人员；减少工作时间及工资；由两个/两个以上人分担一个工作岗位，并相应地减少工资。

7、对人力资源计划的审核与评估

(1) 审核与评估过程中的组织保证

(2) 目标对照审核：逐项审核评估、收集分析有关数据（定期/不定期）

(二) 技术

1、人员需求预测

*方法：上级估计法（适用于短期预测：基层领导提出，上一层领导估算平衡，最高领导层决策）、经验法（长中期）、替换单法（通过职位空缺预测人力需求）、专家集体预测法、回归预测法、比率分析（原因性因素：销售额；关键雇员数量）、散点分析（业务活动量与所需人员是否相关）、生产函数模型法、劳动定额法

*关键因素：人员数量、人员类型、职位与职位说明、时间（不同时间段需要多少什么样的员工）、薪酬预算

2、人力资源供给预测

外部人力资源供给预测：查阅现有资料、调查有关信息、分析雇用人员和应聘人员（企业近期雇用人员来自的行业和企业，为什么到本企业，各个空缺职位的应聘者数量与质量如何）

内部人力资源供给预测：员工满意度与忠诚度分析、建立人力资源档案、接班人计划

*方法：

人员储备与技能开发系统法：人员信息包括教育水平、参加过何种由公司出资的课程学习、职业兴趣及职业发展兴趣、语言、技术水平等。

马尔可夫分析法：找出过去人力资源变动规律，以此预测未来人力资源变动趋势。

(A)	人员调动的概率				
职位层次	G	J	S	Y	离 职

高层领导人 G	0.80				0.20
基层领导人 J	0.10	0.70			0.20
高级会计师 S		0.05	0.80	0.05	0.10
会计员 Y			0.15	0.65	0.20

(B) 职位层次	初期 人员 数量	G	J	S	Y	离 职
高层领导人 G	40	32				8
基层领导人 J	80	8	56			16
高级会计师 S	120		6	96	6	12
会计员 Y	160			24	104	32
预计人员供给量	40	62	120	110	68	

需招聘基层领导 18 人、会计员 50 人

人员配置图：确定内部候选人（目前绩效：突出/满意/有待于提高、潜在的提升：
现在即可/需要进一步培训/值得推敲）

***影响因素：**

外部：经济、政策法规、本地区内人口总量与人力资源率（年龄、性别、教育、技能、经验等层次与类别）、本地区人力资源总体构成、本地区经济发展水平、本地区教育水平、本地区同一行业劳动力平均价格及与外地相比较的价格、当顾物价指数、本地区劳动力择业心态与模式及工作价值观、地理位置对外地人口的吸引力、外来劳动力数量与质量、同行业对劳动力的需求、全国对各类人员的需求与供给（包括失业状况）等

内部：行业发展状况和前景、企业人力资源策略和管理措施、员工的年龄

和技能（如出现断层现象）

例：某公司人力资源计划流程

组织目标--人力资源需求预测--员工信息、人力资源库存--人力资源供给预测--人力资源缺口分析、评价--可行方案的形成、检验--总体规划的实施--实施结果监控

1、预测：

- （1）组织机构变化预测：组织目标、意见沟通路线、有效的协调与合作关系、职能机构与直线机构的增减、劳动组织是否改变，如何改变。
- （2）产品规划（品种与数量）对人才需求的观测。
- （3）新产品发展对人力结构影响预测。
- （4）设备的技术改造与更新对人力结构的影响预测。

2、决策：

- （1）确定人力资源计划目标：根据企业整体计划目标和各项职能计划对人力资源的要求，围绕提高劳动生产率这个中心来确定。
- （2）人员征补的决策：征补数量、时间、方式及对人员素质上的要求等。
- （3）职业转移的决策：规模、类别、时间、政策、去向等。
- （4）企业发展的人力增加决策：数量、素质及来源。
- （5）职工培训决策：目标、内容、方式、对象、时机及经费预算。
- （6）劳动力维持决策：劳动保护、职工福利等方面的目标、措施、经费预算。

第 4 章

职位分析

4.1 了解职位分析的基础

1. 职位分析是一种对职务的设置目的、主要责任、工作内容、权利范围以及工作环境所做的重要问题的说明

2. 其任务指一项具体的工作；岗位指人必须完成的一组任务；职位则由许多相似的岗位组成，这些岗位在性质、类别上完全相同，所需要的条件也一致。

3. 了解管理者常遇到的问题

a. 不合适、不合理、不一致的薪酬计划。

b. 员工不知自己该干什么。

c. 工作的角色与内容产生冲突。

d. 职责与权利重叠，工作内容重复。

e. 招聘与工作内容不符的员工

f. 不合适的工作培训

g. 市场启动缓慢。

**** 我们是否了解上述基本内容？**

**** 培训记录**

***** 我的体会与感受**

4. 了解职位分析的作用

- a. 让员工了解工作的性质。
- b. 明确职责和权利。
- c. 确定人员编制与组织结构。
- d. 协助招聘和选拔人才。
- e. 帮助新员工尽快进入角色。
- f. 提供工作评价的根据。
- g. 提供相关培训的基本资料。

5. 掌握职位分析的基本程序

- a. 调查职位信息。
- b. 对关键岗位进行考察。
- c. 与员工进行沟通。
- d. 处理综合信息。
- e. 检查职位说明书。
- f. 职位说明书定稿。

**** 我们是否了解上述基本内容？**

**** 培训记录**

***** 我的体会与感受**

4.2 确定职位目标

◆ 在确定职位目标时需要了解以下几个问题：

1. 这个职位要完成整个机构总目标中的哪一部分，对此我们是否很清楚？
2. 这个职位对整个机构将产生什么影响，它对整个机构的产出的贡献是什么？
3. 如果这个职位不存在，那么哪些工作将无法开展？如果存在又将怎样？
4. 为什么需要设置这个职位？
5. 我们是否拥有足够的理由来设置这个职位？
6. 列举我们设置这个职位的理由(至少列举三点)。

** 我们在设置职位目标时，是否考虑过以上几个方面的问题？我们有无办法解决？

** 培训记录

*** 我的体会与感受

4.3 掌握职位分析的基本方法

1. 功能性职位分析方法。

- a. 以员工所需要发挥的功能与应尽的职责作为分析的核心。
- b. 列举信息类别。
- c. 规定职位分析应包括的工作特点与员工特点。

1) 工作特点分析

- 工作的岗位职责。
- 工作的种类。
- 工作的材料、产品与知识范畴。

2) 员工特点分析

- 应接受的常规教育和职业培训1。
- 智力、协调能力和适应能力。
- 身体状况。

2. 问卷调查分析方法。

- a. 由专家预先设计和制作好统一的问卷。
- b. 好处：为职位说明书的撰写准备资料。
- c. 好处：可在短期收集大量信息。

**** 我们是否了解上述方法？**

**** 培训记录**

***** 我的体会与感受**

3. 岗位工作日记法。

- a. 由员工自己记录每日的活动内容。
- b. 好处：可获得大量的准确信息。
- c. 好处：可作为职位分析的原始资料。

4. 关键事件描述法。

- a. 收集尽可能多的关键事件。
- b. 对工作表现进行概括性描述。
- c. 对关键事件进行归类。

注：职位分析过程中应注意的几个问题：

分析的是职位而不是具体的某个人。

认清任职者与其直接主管的不同角色。

要注意任职者的参与。

要注意职位分析中的法律因素。

**** 我们是否了解上述方法？**

**** 培训记录**

***** 我的体会与感受**

4.4 确定撰写职位说明书的核心内容

1. 撰写职位说明书的表头，一般情况下表头应包含以下几个方面：

- a. 职位名称
- b. 职务
- c. 职位编号
- d. 所属部门
- e. 上级主管
- f. 撰写日期
- g. 撰写人
- h. 审核部门
- i. 人事部门的批准

2. 确定职位目标。

- a. 设置该职位的目的。
- b. 岗位职责范围。
- c. 岗位主要内容。

**** 我们是否按照上述格式撰写职位说明书？**

**** 培训记录**

***** 我的体会与感受**

3. 确定主要职责。

- a. 按照由主到次的顺序书写。
- b. 列举主要工作内容。
- c. 用关键词表述所应承担的责任。

4. 注意撰写职位说明书过程中的九个重要问题。

- a. 知识技能
- b. 责任范围
- c. 人际关系
- d. 实施管理
- e. 操作技能
- f. 工作环境
- g. 体力消耗
- h. 视力集中
- i. 复杂程度

**** 我们是否按照上述格式撰写职位说明书?**

**** 培训记录**

***** 我的体会与感受**

4.5 了解撰写职位说明书的成功要素

1. 选择一个科学、实用的职位说明书的格式。
2. 职位任职者与主管要共同参与。
3. 要及时地维护和跟进。
4. 要确定有效职位说明书的保障制度
5. 要注意职位评估的标准。
 - a. 客观性
 - b. 激励性
 - c. 通用性
 - d. 量化性
6. 要掌握职位评估的基本用途。
 - a. 明确分出职位的级别。
 - b. 确定公平的工资等级。
 - c. 了解职位的相互关系。
 - d. 准确地设计职位名称。
 - e. 要与市场接轨。

**** 我们是否了解以上要素？**

**** 培训记录**

***** 我的体会与感受**

4.6 案例分析

中国ZLJT公司职位说明书的撰写格式分析

中国ZLJT公司的职位说明书一直以来为业界所称赞，理由很简单，那就是ZLJT公司不同层面的工作人员始终都能各司其职，并能很好地了解自己的工作内容、目标与职责。这使得该公司的广大员工在工作时效率很高。如果研究一下该公司的职务说明书，其实并不复杂，主要由职位目标、主要职责与在一个职位上工作必须要有的几项基本能力。下面就以列点的方式来看一个该公司在这几个方面是怎样界定的：

1. 职位目标方面：包括岗位设立目的，职权的范围和主要的工作内容。
2. 主要职责方面：按照由主到次顺序书写，列举主要工作内容，用关键词描述员工所应承担的责任。
3. 职位基本技能方面：
 - a. 知识结果：描述完成工作所需要的相关知识。
 - b. 复杂程度：描述工作对员工来说的难易程度。
 - c. 责任范围：确定工作自由度与工作范围。
 - d. 实施管理：描述管理的性质，管理人员的工作。
 - e. 人际关系：描述完成工作需要与其他人发生联系的要求。
 - f. 操作技能：描述所需要的技能水平与操作所需要的时间。
 - g. 集中视力：描述需要集中视力的程度与时间。
 - h. 体力消耗：描述所需要的能力和努力总和。
 - i. 工作环境：包括工作条件。

**** 我们的职位说明书与ZLJT相比存在哪些不足？我们将怎样改正？**

**** 培训记录**

***** 我的体会与感受**

4.7 小结

1. 岗位分析对提高企业人力资源管理的综合效率非常关键。它能使员工与管理者知道自己该做什么，不该做什么，即集中精力作好本职工作。

2. 岗位分析是绩效考核的基础，很难想象没有岗位分析该怎样进行考核。

3. 岗位分析一定要与企业内部的激励措施相联系，这样的岗位分析才会发挥更大的威力。

4. 岗位分析要上下层互动，特别是在确定岗位内容时，一定要避免由上而下的制定方法。

5. 岗位分析是考核的基础，而激励又是能否保证有效考核的关键，因此岗位分析一定要联系企业的激励机制，这是制定岗位分析的关键点。

6. 岗位分析要用词简练、明确、要避免繁琐与模棱两可的岗位描述。

**** 我们是否认同上述观点？**

**** 培训记录**

***** 我的体会与感受**

第五章 人力资源招聘与配置概述

招聘是人力资源规划和工作分析的深化和发展,是根据人力资源规划中人员配置数量和职务说明书中对任职者的素质要求为企业挑选员工的过程。招聘在整个人力资源管理流程中起着承上启下的关键作用,只有通过招聘为企业获取到合适的人员,企业生产才能够进行,才能实施激励、考核、薪酬管理、培训开发和职业生涯设计等管理手段,才能通过有效的管理方法进一步调动员工的积极性,提高劳动生产率,提升企业的经营业绩。招聘工作是企业通过劳动力市场和人才市场与社会沟通的一个重要纽带,也是企业衡量自身实力的一个环节,企业的实力与吸引到的人才是一个互动的过程,所以,招聘工作的好坏直接关系到其他管理环节的效果和人力资本投资的收益率,直接影响到企业的兴衰。招聘的效果是由企业文化决定的招聘理念和招聘者所掌握的招聘技术共同作用形成的,这就要求我们在工作中将两者结合起来为企业招聘到合适的员工。

一、招聘的作用

招聘是指根据组织发展的需要,通过各种途径吸引大批应聘者,从中挑选适合本组织需要的人员的过程,是企业补充人员的主要途径。它包括征召、筛选和聘用三个阶段。招聘不仅是为企业挑选合适的人员的过程,而且对企业的发展还具有很重要的作用。

(一) 招聘对于企业的作用

1. 补充人员,维持人力,保证企业正常的经营。维持企业正常的运行必须有一定的人员作为保障,但是在任何一个企业中都存在着人员的流动,随着经济的发展,人员的流动率是不断变化的,工作充裕时,员工流动率比较高,工作稀缺时员工流动率则比较低。企业保持适度的流动率有利于为企业注入新的活力。同时,企业内部正常的人员退休、人员调动及人员辞退都需要及时补充新的员工;在企业业务规模扩大时,有新的分公司成立时,内部结构调整及企业转产时,都必须进行招聘。所以,招聘工作是保证企业正常运转的重要手段。

2. 吸引人才,提升企业经营业绩。现代市场竞争日益激烈,企业之间的竞争归根到底是人才的竞争,哪个企业能够在人才的竞争中获胜,哪个企业就会在市场竞争中立于不败之地。企业的经营业绩是靠全体员工共同创造的,通过招聘得到优秀的人才确保员工队伍良好素质的基础,只有这样才能在今后的开发中保持员工的整体素质水平。为了提升企业的经营业绩,在人才竞争中占有主动地位,进行人才储备是非常有效的方法。

3. 宣传企业,树立企业形象。招聘过程是向全社会展示企业风采的过程,尤其是用广告招聘、参加大型的人才交流会和校园招聘时是树立企业形象的最好机会,这比单纯的做产品广告效果要好得多,而且成本很低。许多企业正是认识到了这一重要性,所以在招聘时非常注重广告的设计和美观,如何才能吸引人,在进行招聘人的挑选时也非常慎重,因为招聘者的一言一行都代表着企业的形象,

而应聘者正是通过这些点点滴滴的“小事”来感受这一企业的。所以对招聘者进行培训是非常必要的，只有树立企业的良好形象才能吸引到更多的人才。

（二）招聘在人力资源管理作业活动中的作用

招聘在人力资源管理作业活动中起着十分重要的基础作用。如果没有人员的补充，其他管理活动也无从谈起。招聘与人力资源其他管理流程的关系如图 4-1 所示。

企业的发展战略和文化是招聘的依据，将企业发展战略细化为业务量，从而确定招聘人员的数量和质量。人力资源规划中的招聘计划是招聘工作的具体落实，同时招聘结果也是制定人力资源规划的依据。通过工作分析制定岗位职责和任职资格是筛选和录用工作的标准。招聘工作的质量直接决定着所招人员的工作绩效；完善的绩效标准要求也是招聘的依据，同时，员工绩效水平也是对招聘工作的一个检验。薪酬标准是企业吸引人才的有力武器之一，薪酬的高低直接决定着所招人员的素质高低。招聘中对应聘者综合素质的考虑结果是今后培训的依据。

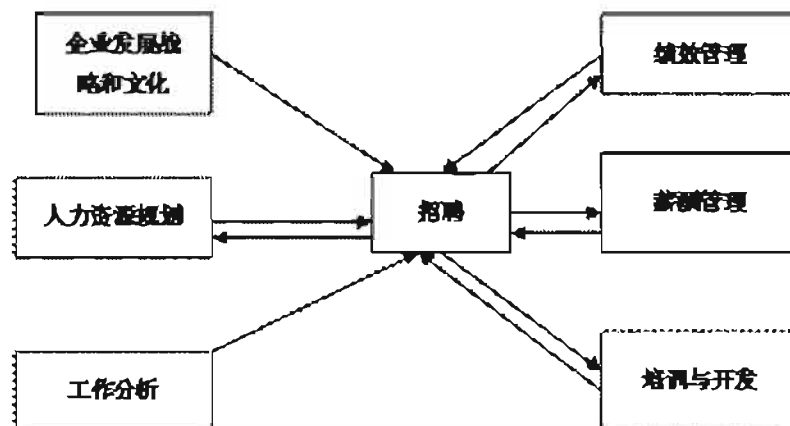


图 4-1 招聘与人力资源管理其他流程的关系

二、招聘时应注意的问题

招聘是关系到企业生存和发展的大事，也是企业一项非常困难复杂的工作。因为它的效益只有通过使用了一段新员工以后才能显现出来并得到证实。为了把这一工作做好，应注意以下问题：

1. 节约成本，提高效率。招聘是有成本的，招聘费用包括广告费用、场地费用、交通费用、电话费用、宣传材料费用等等。如果因招聘不慎重而使招聘来的新员工难以胜任工作岗位或马上流失，使机会成本增加，必须再重新招聘，增加了重置费用。所以应严格把握招聘的各个关口，充分了解应聘者的求职心理，把握应聘者的求职动机，运用先进科学的方法，如计算机招聘软件，节省人力和

物力，节约挑选时间，提高招聘效率，为企业降低招聘成本，在众多的求职者中挑选出可靠的人选。

2. 符合国家的法律法规。招聘中应遵守劳动法的有关规定，坚持平等就业，双向选择，公平竞争，择优录取的原则，树立企业的诚信，取信于求职者。同时，在与应聘者签订劳动合同时，应对求职者与原用人单位所签订的劳动合同的情况进行核实，以防订立无效的劳动合同。

3. 为企业找到合适的人。在众多的求职者中，求职者的素质是不一样的，尤其是应聘同一职位的人，其工作经验、教育水平、个性品德、技术能力、工作效率及人际关系等方面更是参差不齐，有高有低。这就要求招聘者能够把握本企业的发展方向和目前人员的总体水平，找到真正适合于企业的人。因为，如果招聘到过于优秀的员工，远远高于本企业职务说明书中对人员的要求，有可能不仅会加大企业的开支，而且也不能充分发挥其能力而造成人才流失，反而增加招聘成本；如果招聘到素质较差的员工，则其难以胜任工作，不仅会增加培训成本，而且有可能影响劳动生产率，甚至贻误工作。所以，对求职者进行详细的了解，明确其真正的需求，才能为企业找到合适的人，这种人才能在企业中稳定地工作下去，从而降低离职率，稳定员工队伍，增强凝聚力，充分发挥团队精神。

三、招聘方人员的选择

企业招聘工作是由人力资源部门根据人力资源规划和职务说明书制定招聘计划，由各部门负责人和人力资源部门及企业高层参与而共同完成的。有时还要请人力资源专家进行指导。具体分工如表 4-1。

表 4-1 各部门招聘职责划分

招聘过程	人力资源部门的职责	用人部门的职责
招聘前期	拟订招聘计划，确定各类人员的招聘方式，与企业外的相关机构联系(如人才市场、劳动力市场、招聘会等等)，收集整理应聘资料	提供所需人员的岗位和数量及质量要求
招聘中期	根据应聘者的资料对应聘者进行初步筛选，组织面试及面试前培训，并参加面试	部门负责人参加面试
招聘后期	组织笔试，进行背景调查，确定录取名单，回复参加招聘者，确定报道时间。总结招聘工作	确定录取者

四、招聘过程要素的选择

招聘过程即招聘程序。招聘过程要素的选择主要指招聘时间、地点的选择及成本的核算，招聘人员来源的评价，劳动合同的签订等内容。

(一) 招聘时间、地点的选择及成本的核算

招聘时间的确定、招聘地点的选择及招聘的估算是招聘计划的内核。三者的恰当选择，是成功的招聘计划的关键。

1. 招聘时间的确定主要考虑两个因素：一是人力资源需求因素，二是人力资源供给因素。从人力资源需求因素考虑，其方法是：

$$\text{招聘日期} = \text{用人日期} - \text{准备周期} = \text{用人日期} - \text{培训周期} - \text{招聘周期}$$

其中培训周期是指对新招员工进行上岗培训的时间；招聘周期指从开始报名，确定候选人名单，面试，直到最后录用的全部时间。

如某公司用人日期为 2007 年 1 月 1 日，培训周期为 2 个月，招聘周期为 1 个月，则按上述公式计算，应从 2006 年 10 月 1 日开始招聘。

从人力资源供给因素考虑招聘时间，则主要是历年的大中专学校毕业分配前三、四个月。

2. 招聘地点选择。招聘的地域范围要根据人才分布规律、求职者活动范围、人力资源供求状况及招聘成本大小等确定。一般的招聘地域选择规则是：高级管理人员和专家是全国（甚至跨国）招聘，专业人员跨地区招聘，一般办事员及蓝领工人常在组织所在地招聘。

3. 招聘成本的估算。招聘成本的分析是决定招聘工作何时何地及如何开始的重要因素。一般来说，招聘成本是指平均招收一名员工所需的费用，其计算公式为：

$$\text{每招聘一人所需费用} = \frac{\text{招聘总费用}}{\text{招聘人数}}$$

此外，招聘费用还包括如下内容：

（1）人事费用，即招聘人员的工资、福利及加班费等。

（2）业务费用，包括电报、电话费，差旅费，生活费，专业服务费，广告费（广播电视报刊、实地调查费），录用前体检费，信息服务费（如介绍公司及其环境的小册子等），生活用品及邮资费等。

（3）企业一般管理费，如租用临时设备、办公室等的费用。

（二）招聘金字塔

为了保证招聘的质量，应从足够的候选人中选拔员工，候选人的样本空间越大，所选出的人质量越高，但是，候选人越多，挑选的工作量越大。根据国外的一些统计资料显示，招聘金字塔可以确定为了雇用一定数量的新员工需要吸引多

少人来申请工作，在逐步筛选过程中相应的人数和比例，供我国企业参考。1[①]如图 4-2 所示：

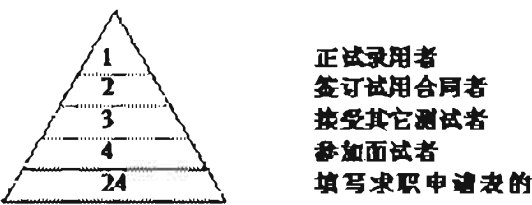


图 4-2 招聘金字塔

五、招聘方式

从应聘者的来源来看可以分为内部招聘和外部招聘两种，从节约成本的角度来看，在出现职位空缺时，一般先进行内部招聘，尤其是管理人员，大部分都是从企业内部晋升的。当从企业内部挑选不到合适的人选时，则从外部招聘。内部招聘和外部招聘的优缺点如表 4-2 所示。

表 4-2 内部招聘和外部招聘比较

	内部招聘	外部招聘
优点	可以提高员工的工作积极性和进取心；内部候选人对组织的目标认同感强，不易流失；定位过程短，需要的培训少	可以为企业注入新的活力，融入不同的思想，有利于创新；可以增强竞争力
缺点	近亲繁殖，不利于创新；竞争力不强或有时会造成恶性竞争	新员工需要参加培训来完成定位过程，新员工对企业的认同感较低会造成流失，不利于员工队伍的稳定

从具体的招聘方式来看有九种方法：

1. 广告招聘。广告招聘是通过在报纸、杂志、电视等传统媒体刊登广告吸引求职者，从中挑选人员。

在报纸上通过广告招聘的优点是广告的大小和费用可灵活选择，可根据招聘的职位选择不同的报纸，由于其发行量大，所以吸引的求职者较多。其缺点是印刷质量一般较差，企业不得不为大量无用的读者付费。

杂志优点是专业性较强，可供特定的职业群体阅读。杂志的印刷质量较高，可借助于好杂志的声誉扩大企业的声誉。广告的时限较长。它的缺点是由于发行的地域太广，故在某一特定区域招聘时不能使用；广告的预约期较长，所以不适用于招聘急需的人员。

广播电视招聘的优点是可以吸引那些不是很积极的求职者。可以将求职者来源限定在某一特定地域；生动灵活，效果较好。它的缺点是商业设计和制作不仅耗时而且成本很高；还需为无用的广告接收者付费。

此外，还可以通过在一些特殊场合，如为劳动者提供就业服务的就业交流会、公开招聘会、定期举行的就业服务会上散发零散的招聘广告。这种方式成本低，广告效应大，灵活性很强。但有时大量发行，而求职者不能到招募现场时，会造成极大的浪费。

广告招聘设计的原则：

内容上看，要用简洁的语言说明企业的优势和特点，招聘的原因和所需职位的名称、数量及对应聘者的要求，工作地点和工作内容等较优厚的条件，吸引大量的应聘者。

从形式上看，应根据招聘职位的多少决定版面的大小和位置。既要醒目，又要节省空间；符合广告设计的要求，又有独特的创意。对创意好的招聘广告，要收集起来，以做参考。

2. 熟人引见。熟人引见指本企业的雇员及其朋友、同学、亲戚等为企业推荐人选。

这一来源渠道的优点是：企业和应聘者双方能迅速相互了解，从而节省部分招聘费用；某些较难找的专业技术人员，通过其他渠道往往难以如愿以偿，而通过“熟人”介绍是行之有效的方法；“熟人”推荐的应聘者一旦被录用，碍于“熟人”面子，一般不会表现太差。

这一来源渠道的缺点是：易造成各方心理负担，推荐者怕丢面子，应聘者也怕丢面子，从事部门害怕影响未来的发展，这样有可能妨碍招聘中公平竞争、择优录用原则的实现；推荐录用者过多，易形成“帮派”小团体或裙带关系网。一旦雇员所推荐的人被拒绝，他或她本人就有可能产生不满。

3. 专门机构推荐。“专门机构”指各种职业介绍所（包括政府办的公共职业介绍机构，私人或民间的职业介绍所），人才交流中心，各级教育机构（大中专学校）、行业工会及猎头公司。

这一来源的优点是：可以公事公办，依旧需要公开考核，择优录用；可以从这些“专门机构”直接获得应聘者有关资料，如其学历、经历、偏好等，一方面节省招聘费用，另一方面也缩短了招聘周期。

这一来源的缺点是：寻求职业介绍机构帮助的求职者主要是熟练和非熟练工人或一般办事员，而专业技术人员一般难以在这里聘到。从我国人才中心的统计资料来看，其招聘成功的百分比也不高；由于必须支付给这些中介机构费用，尤其是私人职业介绍所收取的费用较高，增加了招聘成本。

与就业服务机构合作应注意的问题是：向就业服务机构提供一份精确而完整的职务说明书；限定就业机构在筛选过程中所使用的程序或工具；定期地审阅那

些被接受或否决的候选人员的材料；最好能同一到两家就业服务机构建立长期性的关系。

对于高级技术和管理人才的招聘，猎头公司提供的服务比较有效。因为这些高级技术和管理人才往往都有比较好的职业，所以求职动机不强，猎头公司可以应用他们的挖人技术给企业找到优秀的人才。它们保守企业的秘密，一直到职位候选人的搜寻过程到最后阶段为止。这种方法的优点在于：由于猎头公司承担了为这些空缺职位所做的一些初期性广告工作，并且对一开始可能是数百人的申请者进行预先筛选，所以企业的高层管理人员节约了用于招聘的大量时间。它的缺点是：利用这类机构进行招募活动支付的费用较高。但是这些人才为企业所做的贡献和企业高级管理人员所节约的时间远远超出了这笔费用。

在与猎头公司合作时应注意的问题有：选择一家信誉好的猎头公司，并与这一公司中直接负责本企业业务的人见面；明确收费情况如何；向这一公司提供服务的顾客了解一些情况。

4. 同业推荐。它指同等公司（企业）建立人事部门联谊及合作组织，彼此推荐适用人员的活动。

这一人员来源渠道的优点是：被推荐的人员一般情况已被了解，素质较差的一般不会被推荐，减少了招聘初选工作量；同业彼此推荐人员，可以沟通同行企业间的关系，促进彼此间的相互合作。

其缺点是：被推荐人员往往不会是第一流的。

5. 招聘会。招聘会包括劳动力市场、人才市场的定期招聘及专业性的招聘会。从地域范围来看，有全国的大型招聘会，跨地区的及全省的招聘会，还有按专业划分的招聘会。

参加招聘会是企业招聘的一个主要渠道，也是展示企业风采的一个机会，所以许多企业都乐于参加这种招聘会。这种方式一方面可以增强企业的广告效应，另一方面可以在同行的人才竞争中处于有利地位。甚至有的企业参加招聘会的目的并不在于招人，招不到人也没有关系。招聘会的优点还在于成本较低，应聘者的来源较广，总体素质较好。

它的缺点是：招聘过程时间较长，人力资源部门的人员需要花费大量的时间去分析大量的应聘者的材料，挑选效率较低。

参加招聘会应注意的问题：应慎重选择参加招聘会的人，并对其着装、仪表、对应聘者的态度等方面进行规范，以免不利于企业形象。提前准备好各类宣传材料，如企业简介、具有广告效应的大型牌幅，在设计上既要美观、具有吸引力，又要醒目，使应聘者对企业需求的职位一目了然。在与应聘者接触时，应简单询问一下应聘者的基本情况，同时向应聘者介绍一下本公司的情况，对明显不符合职位的应聘者以适当的方式婉言谢绝，以减少求职申请表的印刷成本和阅读大量求职申请表所浪费的时间。

6. 校园招聘。企业去学校（大中专学校）招聘是一些著名的大公司常用的招聘方法。校园招聘可以在应届毕业生中形成良好的企业宣传作用，有助于吸引到刚刚毕业的优秀人才。这些刚毕业的学生具有很大的开发潜能，可塑性强，今后能为企业做出很大的贡献。另外，在招聘中可以向学校了解到毕业生的真实情况，招聘的准确度较高。

其缺点是：当毕业生在工作理想和现实的矛盾中得不到统一时，就会因不适应社会而辞职，企业必须为应届毕业生的社会适应性而付出代价。

校园招聘应注意的问题是：应选择好去哪一类大学招聘，直接关系到招聘的成本和效果。决定在哪一所校园招聘时应考虑的因素如表 4-3 所示。招聘前应制定好时间表，准备好公司手册，面试记录，如表 4-4 所示。然后确定哪些人有进一步考虑的价值。对那些给招募者留下深刻印象的求职者一般都将会被邀请去企业的办公室或工厂做一次工作现场访问。邀请函的设计应当热情而友好，要富有商业味道。

招待参观者的午餐应安排在工厂的餐厅或公司附近的餐馆、俱乐部中，最好能派一两个企业新近雇用的大学毕业生来招待求职者用餐，求职者同他们在一起会感到自在一些；录用决定应尽快通知求职者。

表 4-3 选择去一所大学招募的决定性因素^{2[2]}

项目	重要性
在关键技能领域的声望	6.5
学校的总体声望	5.8
原来从该校雇佣的雇员的工作绩效	5.7
学校的地理位置	5.1
先前的录用比例及就职比例	4.6
过去的经验	4.5
潜在招募对象的数量	4.5
满足公平就业机会法要求的可能性	4.3
成本	3.9
对学校教职工的熟悉程度	3.8
SAT 和 GRE 成绩	3.0
总经理及其他层管理人员的母校	3.0

表 4-4 大学校园招募面试表^{3[3]}

姓名_____ 预计毕业日期_____

当前住址_____

拟申请职位_____

如果可以申请（如果必要，请使用面试评价部分）

驾驶执照 有_____ 没有_____

有没有什么特殊考虑会影响你重新安排工作？

你愿意接受出差吗？_____ 如果愿意，可接受的出差时间为_____ %

表 4-5 校园面试评价表⁴⁽⁴⁾

面试评价	优良	良好	一般	较差
教育：与工作相关的课程有哪些？				
在班上的成绩是否表明其具有良好的工作潜力？				
外表：求职者的穿着是否整齐得体？				
沟通技能是否机敏？表达意思是否清晰？				
积极性：求职是否有较充沛的精力？他或她的兴趣是否与工作相符合？				
态度：求职者是否乐观，易于与人相处？				
总体评价				

7. 申请人自荐。个别求职者常常毛遂自荐，以信函、电话或上门的形式谋求工作。这些人当中不乏优秀者。这种方法对计时工的招募效果非常好。

这种方法可以减少广告费和招募代理费，从而削减企业的招募成本。

8. 临时性招聘。临时招聘是在企业突然出现某些岗位的人员短缺或由于生产的季节性特点而定期或不定期雇用的临时工。如满足某些短期项目的售货员的需要；满足短期内对于某些特殊技能的需要。大多数非全日制雇员都被用作承担办公室/一般事务性生产/服务性工作。临时就业服务机构可以通过向雇主提供一些临时性的雇员来弥补这种供求之间的差距，其中有的雇员可能是因为种种原因而不愿与某一固定的雇主签订长期劳动合同的人。在让临时性机构招聘人员时，企业人力资源部门应向该部门提供所需人员岗位的职务说明书和所需人员数量、工作时间表、由临时工转为正式的政策、临时就业人员的招募与福利等信息。

9. 网上招聘。在网络技术高度发达的今天，在网上进行招聘是一种成本低、时间短、信息量大的有效招聘手段。尤其是有自己网页的公司，长期设置招聘栏

目吸引求职者浏览自己企业的网站，不仅为企业招聘服务，而且增加了企业的产品广告效应和企业的知名度。

网上招聘还可将本企业的招聘广告放在其他网站上，或从专门的人才和招聘网站上的求职者中挑选出符合本企业相关岗位的人员，进行进一步的筛选。不管以哪种方式进行招聘，发布信息的时间性非常重要。有的企业在网上发出招聘信息并且已经招到了合适的人以后，就应将信息删除，以免引起应聘者的误会，不利于企业形象。

网上招聘的缺点是会失去一些不上网的求职者。所以这种方法适合于大型企业、外资和合资公司、高新技术企业和计算机、通讯行业的人才及中高级人才。

实践证明，电子招聘管理系统可以把人力资源部门从烦琐的招聘工作操作中解放出来，招聘管理的电子化是未来发展的趋势（常见的人才网站见本章附录）。

应用实例：

方正集团公司已使用 51job.com 提供的“网才”软件，这是一种面向 HR 经理、专用于高效处理求职者简历的系统。通过“网才”软件，方正集团公司实现了真正意义上的招聘工作网络化，除了在线发布招聘信息外，“网才”软件这个电子招聘助手，能够出色地完成求职者身份验证、简历的初步筛选、来信回复、信息分档存储等一系列工作。通过“网才”软件，方正集团公司 90% 的招聘程序可以在互联网上完成，同时招聘周期也缩短了 90%。

像方正集团公司一样，目前开始借助“网才”软件进行招聘工作管理的公司有惠普、英特尔、汉高、西门子、松下、四通等国内外著名企业，目前国际上 HR ASPs 的应用已非常流行，而国内的自动招聘技术还处于起步阶段，市场上的一些相关产品的质量还不是很完善，比较而言，“网才”软件更加适用，因为“网才”以易于处理的标准化的数据方式出现的，它能很方便地和企业现有的系统结合起来，建立符合企业需要的筛选机制。比如，HR 经理可根据特定职位的要求定制查询方式，找出自己认为是最好的候选人，并设置几种回信格式，让系统自动地给申请人回信，告诉他们目前的情况，同时让公司了解一个人处于招聘过程中的哪个阶段，从而防止申请由于中间过失而中断。而所得到的求职者信息也可以根据事先的设置，进入不同的分类地址……

另外“网才”不同其他产品的一个明显特点是通过互联网运行，客户端没有硬件设施需要维护，也不需要专人监管网络系统。这样在无须企业 HR 经理和 IT 部门做任何人手和资金投入的情况下，就可以设置成与用人企业组织结构完全吻合的职位库。无论分公司还是部门需要用人，都可以直接在“网才”上发送，改变了过去用人申请在企业内须层层递交的麻烦，使各个用人企业对本公司即时招聘需求得到体现并管理。同时，51job.com 提供的专业队伍，包括站务维护、数据库管理员和软件工程师保证系统一天 24 小时、一周 7 天运转正常，使 HR 经理们能够更大程度地享用网络招聘带来的便利。

从上述九种招聘方式来看，各有其长处处于不足，在使用时，各企业可以根据自己的实际情况选择不同的招聘方式。下表是美国的一项招聘调查统计结果，从中可以看出各种招聘方式所占的比重。

表 4-6 招聘方式比较^⑤

未经建议和引荐直接向雇主求职	66%
向朋友了解其工作单位职位情况	51%
向朋友打听别的地方的职位情况	42%
向亲戚了解其工作单位职位情况	28%
向亲戚打听别处工作单位职位情况	27%
对当地报纸广告做出反应	46%
对外地报纸广告做出反应	12%
与私人就业机构联系	21%
与当地政府设立的就业机构联系	34%
与学校安置办公室联系	12%
参加公务员考试	15%
征求老师意见	10%
其他	6%

第三节 招聘流程及技术

一、招聘流程

招聘流程是指从招聘计划开始到录用的整个过程，它是利用各种先进的技术吸引应聘者，反复挑选测试，最后决定人选的一系列程序。具体步骤如下（如图 4-3 所示）：

1. 根据企业发展战略和人力资源规划，确定人员的净需求量，并制定人员招聘策略。在企业的中期经营规划和年度经营计划指导下制定出不同时期不同人员的补充规划、调配计划、晋升计划。
2. 依据职务说明书，确认职位的任职资格及招聘选拔的内容和标准。据此再确定招聘甄选的技术。

3. 拟定具体招聘计划，上报企业领导批准。
4. 人力资源部门开展招聘的宣传广告及其他准备工作。
5. 审查求职申请表进行初次筛选。
6. 面试或笔试。
7. 背景调查。
8. 测验。
9. 录用及人员体检。
10. 试用。
11. 录用决策。

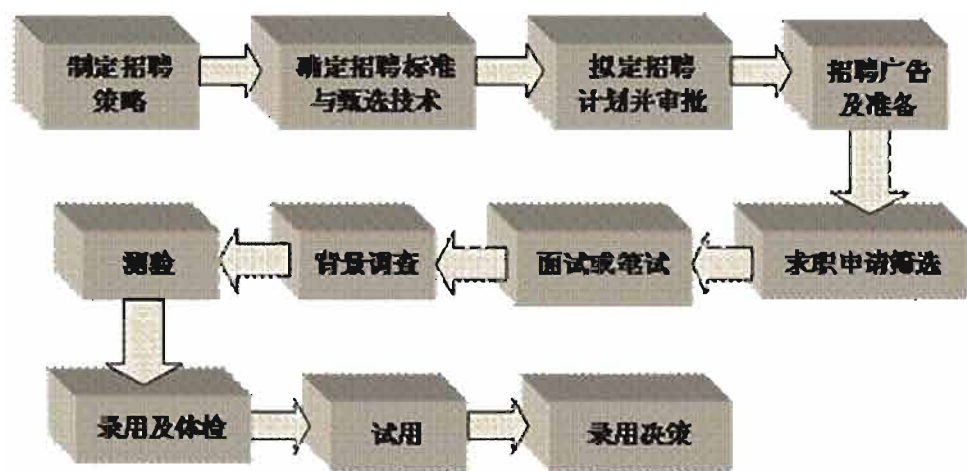


图 4-3 招聘程序

二、招聘技术

（一）求职申请表的设计

求职申请表是企业人力资源部门在招聘中经过精心设计的由应聘者填写的反应应聘者实际情况的表格。

表 4-5 求职申请表

应聘职位							
第一职位期望薪酬				第二职位期望薪酬			
姓 名		性别		年 龄		出生日期	
身 高		婚否		民 族		血 型	
政治面貌		是否参加过社保		到岗时间			

籍贯		户口所在地	
现住址		Email	
联系电话		身份证号码	

(续表)

计算机技能			英语能力		
受教育情况					
年月~年月	毕业院校		专业		学历
最高学历、学校、学生处联系人及电话					
工作履历(自最近的工作写起)					
公司1名称			工作时长合计		
工作内容 (详述)					
入职日期		入职职位		入职薪酬	
离职日期		离职职位		离职薪酬	
离职原因					
人力资源部负责人		联系电话			
公司2名称			工作时长合计	个月	
工作内容 (详述)					
入职日期		入职职位		入职薪酬	
离职日期		离职职位		离职薪酬	
离职原因					
人力资源部负责人		联系电话			
公司3名称			工作时长合计	个月	
工作内容 (详述)					
入职日期		入职职位		入职薪酬	
离职日期		离职职位		离职薪酬	
离职原因					
人力资源部负责人			联系电话		
若还有其他工作经历请简单介绍					
如您没有工作的					

时间超过2个月请 简单说明	
------------------	--

(续表)

主要受培训情况					
受训时间		受训内容		受训地点	所获证书
家庭情况					
姓名	关系	工作单位		职位	联系电话

(二) 面试

面试是一种经过精心设计,在特定场景下,以面对面的交谈与观察为主要手段,由表及里测评应试者有关素质的一种方式。面试时间大约30分钟左右,所提问题10个左右。

1. 面试的优点

(1) 内容的灵活性。面谈的内容主要包括:仪表与风度、工作动机与愿望、工作经验、经营意识、知识水平、专业特长、精力、活力、兴趣、爱好、思维能力、分析能力、语言表达能力、反应能力、应变能力、工作态度、诚实性、纪律性、自知力、自控力等。

根据岗位的不同,可以选择有针对性的问题作为提问的重点,进行深入的调查,充分把握应聘者的总体素质水平。面谈可以测评个体的任何素质。

(2) 信息的复合性。面试是通过问答的形式进行交流的,在面谈中,主试者除了根据应试者的回答内容做出判断之外,还可以根据应试者的体态语言做出判断。面试中的体态语包括:手势、身势、面部表情、眼色、人际空间位置等一系列能够揭示内在意义的动作。这样,主试就可以通过问、听、观等多种信息的综合对应聘者做出比较准确的判断,研究表明,在所有测评方式中面试的信息最多、利用率最高。

(3) 交流的直接互动性。面试中被试的回答及行为表现,与主试的评判是相连接的,中间没有任何转换形式;面试中主试与被试的接触、交谈、观察是相互的,是面对面进行的,应聘者没有时间充分思考后再作答,所以在一定程度上避

免了回答的非真实性，使面试的效度保持在 70%以上。面试可以有效地避免高分低能者或冒名顶替者入选。也可以弥补笔试的失误。

2. 常用的面试技术

(1) 充分做好面试前的准备工作

① 在面试前首先应确定面试小组的成员。其成员一般由人力资源部门的人员、部门负责人、企业高层领导及外请的人力资源专家构成。

② 确定面试的形式。常用的面试形式有：结构化面试、半结构化面试及非结构化面试三种。

A. 结构式面试。此类面试要先制定好所提出的全部问题，然后一一提问。这样有准备的系统式的提问有利于提高面试的效率，了解的情况较为全面，但谈话方式程式化，不太灵活。

B. 非结构式面试。面试者在面试中可随时发问，无固定的提问程式。针对每位应聘者所提的问题的不同，这种面试可以了解到特定的情况，但缺乏全面性，效率较低。

C. 半结构化面试。将结构式面试和非结构式面试结合起来，称为混合式面试。这种方法可以取二者之长，避二者之短，所以是常用的一种方法。

③ 布置好面试的场景。面试的场景要安静、明亮，有一定的音响设备和摄像设备，以便于其他人员了解应聘者，同时模拟的电话等音响可用于在应聘者长篇大论而不切题时有礼貌地打断他的回答。所以，面试的场景是经过精心设计的。另一方面，要设计好主试与被试的位置。一般情况，主试与应试者的距离在 1 米到 1.5 米之间。过近，易造成应试者紧张；太远，看不到应试者的体态语言，对应聘者判断不准确。

(2) 提问的技巧。开始与应试者接触，提问应自然、亲切、渐进、聊天式地导入；所问的问题应通俗、简明、有力。同时，应注意选择适当的提问方式。常用的提问方式有：

① 收口式。这是一种只要求应试者做“是”、“否”一个词或一个简单句的回答。

② 开口型。所谓“开口型”提问，是指所提出的问题应试者不能只用简单的一个词或一句话来回答，而必须另加解释、论述，才能圆满回答问题。

③ 假设式。虚拟式的提问一般用于了解应试者的反应能力与应变能力。

④ 连串式。这种提问一般一次提三到五个问题，让应试者一起回答。往往用于考查被试的注意力、瞬时记忆力、情绪稳定性、分析判断力、综合概括能力等。

E. 压迫式。这种提问方式带有某种挑战性，其目的在于创造情景压力，以考查应试者的应变力与忍耐性，一般用于压力面试中。这种提问多是“踏被试的痛处”或从应试者的矛盾谈话中引出。

⑤ 引导式。这类提问主要征询应试者的某些需求或获得一些较为肯定的回答。如涉及薪资、福利、待遇、工作安排等问题，宜采取此类提问方式。问题安排要先易后难循序渐进。

在应试者回答问题时，应注意善于恰到好处地转换、收缩、结束与扩展。所谓收缩与结束，指的是当被试滔滔不绝，而且离题很远时制止的一种方式。直接打断当然是一种方式，然而采取下列方式进行收缩与结束，效果会更好些：先可以假装无意之中掉下一枚硬币、钥匙、烟卷、打火机、笔记本、钢笔等东西，利用声音打断被试的思考及话头，然后再抓住机会说：“说得不错，让我们谈下个题目。”

提问时还应坚持问准问实原则。美国劳动保护著名工程师约卡普提出的八步问题交谈法是用以测评工程技术人才的，可以作为提问的一个标准。具体步骤如下：

第一步：询问被试是否具备某种创造才能。一般情况下，对象回答时持慎重态度。但是也不能排除某些外向的、急于显露身手的人作出肯定性回答。

第二步：请被试提供有关方面的论文、著作，了解其数量和质量。如对象获得过专利，或受到某种表彰、奖励也应予以记录。

第三步：考察其思维独立性。尤其对刚参加工作的被试，可以让他回忆一下，在校读书期间，哪些实验给他留下了深刻的印象。还可以让他谈谈当前的工作情况。通过谈话可以判断，对象喜欢钻研难题，还是宁肯驾轻就熟。注意：一个有才干的人，比较倾向于谈论弄不明白的问题和棘手的事，而一味奢谈确定无疑的东西，则是才智平庸的表现。

第四步：考察其想象力。因为它是创造活动中一项基本的因素。

第五步：摸清个性倾向。不同的职业对从业者有不同的个性要求。如具有喜好感情活动（如音乐美术）个性倾向的人，将有益于其技术才能的发展。

第六步：深入到专业领域。在这样的交谈中，有的被试喜欢引经据典，但不大能表达自己的见解与判断。这种人，智商或许较高，但不一定能承担创造性高的工作。

第七步：给被试出一个具体的试题。可以结合其所学专业提出一个要求多思路回答的题，有才能的人提出的解题办法多，并且不怕提出假设性的想法。

第八步：请一位有关的专家与被试交谈，并请他发表意见。

注意为被试提供弥补缺憾的机会。

(3) 听的技巧。在倾听应试者回答时，主试的目光大体要在被试的嘴、头顶和脸颊两侧这个范围活动，给对方一种你对他感兴趣、在很认真地听他回答的感觉，同时伴以和蔼的表情与柔和的目光与微笑。要正确应用目光和点头的作用。不要在应试者回答的开始时随意点头、摇头、皱眉等，以免对应试者有暗示的作用，泄露答案。要注意从言辞、音色、音质、音量、音调等方面区别被试的内在素质。要善于把握与调解被试的情绪。

(4) 观察的技巧。观察时防止以貌取人，先入为主。要坚持目的性、客观性、全面性与典型性原则。所谓目的性原则就是主试事先要明确面试的目的、面试的项目以及观察的标志与评价的标准，面试中要使自己的面试活动紧紧围绕面试目的进行。所谓客观性，就是主试在面试中不要带着任何主观意志，一切本着实事求是，从被试实际表现出发进行测评。所谓全面性原则，就是主试应该从多方面去把握被试的内在素质，而不能仅凭某一个行为反应就下断言。典型性原则，就是要求主试中要抓准那些带有典型意义的行为反应。面试中被试对主试的提问会做出许许多多的行为反应，实际上其中真正能够从本质上揭示素质的行为反应非常少，我们把部分行为反应叫做典型行为反应。

另外，应充分发挥感官综合效应与直觉效应。

(5) 评的技巧。对应试者的评价，要坚持定性和定量相结合的方法。定性方法是指评价时要注意被试行为反应中具有典型意义与客观识别的行为。如“出汗”、“回答拖泥带水”、“眼睛不敢正视主试”等。定量的方法是将面试的内容进行量化处理，给每一个应试者的每一项回答打分，最后记总分。如表 4-6 所示。

表 4-6 面试评判表

实施	被试姓名	考官姓名
年 月 日		

(评定) 总分 优秀 很好 普通 较差 差

评定项目	着眼点	评定分数
		(1 2 3 4 5)
协调性	合作意识	
	自我本位感	
积极性	进取心	
	朝气	
	活力	
诚实性	责任感	

	忍耐力	
	坚强	
表现性	正确性	
	逻辑性	
态度	认真	
	自然	
	沉着	
创造性	新方法	
	新思维	
BD 问题的回答评价	对于事实的陈述	
求职动机及价值观	动机	
	目的	
仪表风度等外观总体评价		
总体判定		
对于拟任职务的适合性		

3. 提高面试质量的方法

面试，从设计、组织、实施到最后录用，是一个系统的工程，要提高面试的质量应该按一定的程序进行。面试的组织与实施可参考以下程序进行。

- (1) 精选面试官；
- (2) 对面考试官进行培训；
- (3) 给每个考官提供一份好的职位说明书；
- (4) 告诉每个考官观察什么；
- (5) 告诉每个考官注意听什么；

(6) 告诉每个考官如何有效地利用所“看”到与“听”到的信息，正确、客观地解释被试为反应；

- (7) 采取评判表的形式使各个考官的评判方式趋于一致；

- (8) 对整个的面试操作提出统一的原则性的要求。

（三）背景调查

背景调查最好安排在面试结束与上岗前的间隙，此时，大部分不合格人选已经被淘汰，对淘汰人员自然没有进行调查的意义。剩下的佼佼者数量已经很少，进行背景调查的工作量相对少一些，并且根据几次面试的结果，对他们介绍的资料已经熟悉掌握。此时调查内容应以简明、实用为原则，内容简明是为了控制背景调查的工作量，降低调查成本，缩短调查时间，以免延误上岗的时间而使用人部门人力吃紧，影响业务开展，再者，优秀人才往往几家公司互相争夺，长时间的调查是给竞争对手制造机会；内容实用指调查的项目必须与工作岗位需求高度相关，避免查非所用，用者未查。调查的内容可以分为两类，一是通用项目如毕业学位的真实性、任职资格证书的有效性；二是与职位说明书要求相关的工作经验、技能和业绩，不必面面俱到。

背景调查可以委托中介机构进行，选择一家具有良好声誉的咨询公司，提出需要调查的项目和时限要求即可。如果工作量较小，也可以由人力资源部操作，建议根据调查内容把目标部门分为3类，分头进行调查。一是学校学籍管理部门，在该部门查阅的教育情况，能够得到最真实可靠的信息，真假李逵即可分辨，持假文凭者此时就现原形。二是历任雇佣公司。从雇主那里原则上可以了解到应聘者的工作业绩和表现。有的雇主为防止优秀员工被挖走，而故意低调评价手下干将，以打消竞争对手的意图，所以应加以识别。三是档案管理部门。一般而言，从原始档案里可以得到比较系统、原始的资料。目前档案的保管部门是国有单位的人事部门和人才交流中心，按照规定他们对档案的传递有一套严格保密手续，因此，档案的真实性比较可靠，而员工手中自带的档案参考价值大打折扣。但目前人才中心保管的档案存在资料更新不及时普遍缺陷，员工在流动期间的资料往往得不到补充，完整性较差。相比较而言，国有单位的人事部门对自己的员工的资料补充较好，每年的考评结果都会入档。但源于国有单位知道跳槽的动机，在新单位决定录取之前不愿与原单位摊牌，怀有很多实际的顾虑，在背景调查时一定要考虑应聘者的心理压力，如何与其人事部门联系需要一定的技巧与艺术。

（四）心理测验

心理测验是行为样组的客观和标准化的测量。它是一种标准化的、力求客观化的测量。

根据测验的具体对象，可以将心理测验划分为认知测验与人格测验。认知测验测评的是认知行为，而人格测验测评的是社会行为。认知测验又可以按其具体的测验对象，分为成就测验、智力测验与能力倾向测验。成就测验主要测评人的技能，这是对认知活动结果的测评；智力测验主要测评认知活动中较为稳定的行为特征，是对认知过程或认知潜在能力的测评，是对认知活动的深层测评。人格测验，按其具体的对象，可以分成态度、兴趣与品德（包括性格）测验。

心理测验的目的在于从人的素质方面来把握求职者的能力结构是否符合所招聘岗位的要求，并能预测到应聘者在今后的工作中的发展趋势，从而提高招聘的准确度。

常用的量表测验或已转化成测评软件量表有：

基本个性测验：个性品质测验、DISC 个性测验、卡特尔 16 因素人格测验、管理人员人格测验、艾森克个性问卷、明尼苏达多相个性问卷、气质测验。

职业能力测验：职业适应性测验、职业兴趣测验、多项能力与职业意向咨询、普通能力倾向成套测验（GATB）。

一般能力测验：能力测验、数量分析能力测验、创造性思维测验。

智力测验：瑞文标准推理测验、团体智力测验。

人际关系测验：敏感性沟通能力测验、人际敏感能力测验、人际关系管理测验、沟通技能测验。

管理能力测验：管理人员逻辑推理测验、面向高绩效管理的测验、团队指导技能测验、XYZ 管理方式测验、基本管理风格测验、管理情境技巧测验、管理变革测验。

其他测验：生活特性问卷、需求测试、个体行为评估、领导行为评估、团体行为评估、基于情境的测验、自我实现测验、组织绩效测验。

在面试中常用的心理测验往往是几种量表的组合，常用于企业中较高的职位，但其成本较高，尤其是请外部专家来做，费用更高。

在面试中应用心理测验，应注意量表的效度和信度。效度是指测评结果对所测素质反映的真实程度。对这种真实性的具体衡量有三个指标：一是从内容性质方面分析其内容效度，二是从效标相关性方面分析其关联效度，三是从实证方面分析其结构效度。信度是指测评结果反映所测素质的准确性。对于这种准确性的衡量有四个指标：再测信度，指测评结果与以同样的测评工具、测评方式与测评对象再次测评结果间的差异程度。复本信度指测评结果相对于另一个非常相似的测评的结果的变异程度。一致性信度指所测素质相同的各测评项目分数间的一致性程度。评分者信度指测评者个体的主观误差而引起的差异程度。

（五）评价中心技术

评价中心技术是一种测评被测管理素质中心标准化的一组评价活动。它信息量大、形象逼真的特点，但其成本最高，需要有专门的场所，一般只用于管理人员的选拔。常用的评价中心技术有：

1. 公文处理。公文处理是评价中心用得最多的一种测评形式，其使用频率高达 81%。被试假定为接替或顶替某个管理人员的工作，在其办公室的桌上堆积着一大堆亟待处理的文件，包括信函、电话记录，电报、报告和备忘录。它们分别来自上级和下级、组织内部和外部的各种典型问题和指示。所有这一切信函、记录与急件都要求在 2~3 个小时内完成（美国电话电报公司要求 3 小时内处理

25 件公文)。处理完后,还要求被试填写行为理由问卷,说明自己为什么这样处理。对于不清楚的地方或想深入了解被试,评价者还将与被试交谈,以澄清模糊之处。然后主试把有关行为逐一分类,再予评分。

通过以上一系列测评活动,主试观察被试对文件的处理是否有轻重缓急之分,是有条不紊地处理并适当地请示上级或授权下属,还是拘泥于细节、杂乱无章地处理。由此测评被试的组织、计划、分析、判断、决策、分派任务的能力和对于工作环境的理解与敏感程度。

公文处理的形式,按其具体内容,又可以分为三种形式:

(1) 背景模拟。这种形式在正式开始前,便告诉被试所处的工作环境,在组织中所处的地位,所要扮演的角色,上级主管领导者的方式、行为风格,情景中各种角色人物的相互需求等信息,用以测评被试的准备与反应的恰当性。

(2) 公文类别处理模拟。在这种形式中,所要处理的文件有三类。第一类是已有正确结论的、并已经处理完毕归档的材料。因这类文件已有结论,容易对被试处理的有效性做出判断;第二类是处理条件已具备,要求被试在综合分析基础上进行决策;第三类是尚缺少某些条件和信息,看被试是否善于提出问题和获得进一步信息的要求。

(3) 处理过程模拟。这种形式要求被试以某一领导角色的身份参与公文处理活动,并尽量使自己的行为符合角色规范。当被试在规定时间内阅读完背景材料后,主试即宣布测评活动开始,并告诉被试递交处理报告的时间,讨论中被试可自由发表观点,并为自己决策辩护。在讨论中不仅是要讨论出答案,而且主试要让被试去预测自己的想法可能会带来的后果,并自我纠正自己的错误观点和决策,以激发其潜在的智能。

2. 小组讨论。小组讨论中典型的形式是无领导小组讨论,主试一般是坐在讨论室隔壁的暗室中,通过玻璃洞或电视屏观察整个的讨论情形,通过扩音器倾听着组员们的讨论内容(当然若有条件也可以录音录制),看谁善于驾驭会议,善于集中正确意见并说服他人,达到一致决议。

在这种形式,主试评分的依据标准是:发言次数多少,是否善于提出新的见解和方案,敢于发表不同意见,支持或肯定别人的意见,坚持自己的正确意见;是否善于消除紧张气氛,说服别人,调解争议问题,创造一个使不大开口的人也想发言的气氛,把众人的意见引向一致;看能否倾听别人意见,是否尊重别人,是否侵犯他人发言权。还要看语言表达能力如何,分析问题、概括或总结不同意见的能力如何,作发言的主动性、反应的灵敏性如何等。

小组讨论的形式有两种,一是角色指定形式,二是无角色自由讲座形式。前者的代表是有领导小组讨论,后者的代表是无领导小组讨论,。

3. 管理游戏。管理游戏也是评价中心常用的方法之一。在这种活动中,小组成员各被分配一定的任务,必须合作才能较好地解决它。比如购买、供应、装

配或搬运。有时引入一些竞争因素,如三四个小组同时进行销售或进行市场占领,以分出优劣。

例1:小溪任务。给一组被试一个滑轮及铁管、木板、绳索,要求他们把一根粗大的圆木和一块较大的岩石移到小溪的另一边。这个任务只有通过被试的努力协作才能完成。主试可以在客观的环境下,有效地观察被试的领导特征、能力特征、智慧特征和社会关系特征等。

管理游戏的优点是:首先它能够突破实际工作情景时间与限制,许多行为实际工作情形中也许要几个月甚至几年才会发生一次,这里几小时内就可以发生;其次,具有趣味性,由于它的模拟内容真实感强,富有竞争性,又能使参与者马上获得客观的反馈信息,故能引起被试们的浓厚兴趣;再次,具有认知社会关系的功能,它能帮助参加者对错综复杂的组织内部各单位之间的相互关系有一个更加深刻的了解。

但是管理游戏本身也存在某些缺点。首先,被试专心于战胜对方从而会忽略对所应掌握的一些管理原理的学习;其次,压抑了被试的开创性,因为富有开创性的精神的经理,会在游戏中遭受经济上的惩罚、亏本;再次,操作不便、难于观察。

4. 角色扮演。角色扮演主要是用以测评人际关系处理能力的情景模拟活动。在这种活动中主试设置了一系列尖锐的人际矛盾与人际冲突,要求被试扮演某一角色的情景,去处理各种问题和矛盾,主试通过对被试在不同人员角色的情景中表现出来的行为进行观察和记录,确定应聘者的素质潜能。

三、招聘效果的评估

招聘工作的效果是通过评估方法来体现的,常用的评估方法有三种:成本效益评估、数量与质量评估及信度与效度评估。

1. 成本效益评估。成本效益评估是对招聘效率的评价,通过对招聘中的各项费用进行审核,与招聘计划中的预算进行对比分析,来评判招聘的效果。招聘成本可以分为直接成本和间接成本。直接成本包括招募费用、选拔费用、安置费用等。间接费用包括内部提升费用、工作流动费用等。计算方法如下:

总成本效用=录用人数/招聘总成本

招募成本效用=应聘人数/招募期间的费用

选拔成本效用=被选中人数/选拔期间的费用

人员录用效用=正式录用的人数/录用期间的费用

招聘收益成本比=所有新员工为组织创造的总价值/招聘总成本

2. 数量与质量评估。数量与质量评估是对招聘过程的控制管理评价，这不仅可以体现招聘的工作质量，而且可以检验人力资源规划的准确性。计算公式如下：

$$\text{录用比} = \text{录用人数} / \text{应聘人数} \times 100\%$$

$$\text{招聘完成比} = \text{录用人数} / \text{计划招聘人数} \times 100\%$$

$$\text{应聘比} = \text{应聘人数} / \text{计划招聘人数} \times 100\%$$

3. 效度与信度评估。效度与信度评估是对招聘中所用的各种招聘方法的正确性和有效性的检验。效度是指测评结果的有效性程度。即想要测评的应聘者的特征对其实际特征反映的真实程度。效度有三种：内容效度、结构效度与关联效度。

内容效度是指实际测评到的内容与所想测内容的一致程度。内容效度一般用于知识测评和实际操作测评。

结构效度是指实际测评的结果与所想测评内容的同构程度。在具体应用时可以选取一些具体的行为测评来推断应试者实际的素质水平。

关联效度是指在对应试者实施的某种测试结果与应试者被录用后的实际工作绩效之间的相关性。若两者的相关系数很大，则说明此测试效度很高。

信度是指测评结果反映所测内容的准确性。信度有三种：再测信度、复本信度、一致性信度。

再测信度指测评结果与以同样的测评工具、测评方式与测评对象再次测评结果间的差异程度。

复本信度指测评结果相对另一个非常相同的测评结果的变异程度。

一致性信度是指所测内容相同的各测评项目分数间的一致性程度。

附录：常用人才网站

1. 北京市外国企业服务公司。内容有在线招聘、外企动态、人才服务、白领空间、外企向导。

(<http://www.fesco.com.cn/>)

2. 网才资讯。各种人才招聘信息，考试信息，相关文摘，最新动态，热门人才网址。

(<http://www.dlrc.net>)

3. 北京科技人才信息网。北京市科技人才信息网是北京市科委人才交流中心主办的跨地区、跨行业的专业人力资源信息服务站点。提供人才交流、毛遂自荐、企业招聘、猎头服务信息。

(<http://www.bsti.ac.cn/rc>)

4. 高校毕业生求职中心。完全免费的人才招聘求职网，支持 HTML 格式的简历、招聘广告和企业广告。

(<http://cgcc.net>)

5. 北京外国企业服务总公司。在线招聘、人才服务台、外企最新动态、企业纵览、猎头聚焦。

(<http://www.fescochina.com/>)

6. 赛思猎头咨询公司。提供人才访寻、招聘信息、就业指导、人才动向和行业动态等服务。

(<http://www.bol.com.cn/service/talent/ss/>)

7. 网上求职。提供网上工作机会、招聘信息等内容的网站。

(<http://www.ceweekly.wa.com/>)

8. 前程招聘。招聘管理与行政方面的人才，针对白领人士，专为跨国企业招贤纳士。包括人才招聘、提供工作机会、提交个人简历、网上查询服务。从事论坛、求职信息，出国、留学与培训。

(<http://www.career-post.com>)

9. 中国人才网。专业的人才网站，提供免费的人才查询，免费会员申请，免费发布招聘和求职信息

(<http://www.ainfo.dgnet.nrt/cnjob/>)

10. 网上求职一站通。国内网上求职站点大全，免费求职，招聘信息，每周一期电子刊物。

(<http://jobseeker.163.net>)

11. 北京人才网。北京市人才服务中心提供企业招聘、个人择业就业等信息服务。

(<http://www.bjrc.com.cn/>)

12. 中国人才网。提供招聘求职服务。

(<http://www.chinatalen.com.cn>)

13. 中国人力资源网。综合性中文人力资源网站群，拥有多个资源站点，包括人才交流、企业培养、人力资源管理、人事新闻、政策法规等丰富内容。

(<http://www.iilife.com>)

14. 中国人才盟网。综合性的专业人才职业信息服务网站，每年可为数千家企事业单位和几十万次的求职个人提供人才职业服务。

(<http://www.jibs.com.cn>)

15. 无忧工作网。51JOB. com 是全国领先的招聘信息网站。专为跨国企业及大型中国企业招贤纳士，提供技术，管理等方面中高级工作机会。

(<http://www.51job.com>)

第六章 培训与开发

6.1 确定培训需求

1. 分析工作任务，了解新员工的培训需求。
 - a. 分析工作的主要任务。
 - b. 分析执行任务的情况。
 - c. 分析各个任务与子任务的完成标准。
 - d. 分析完成任务的条件。
 - e. 分析每项任务所需要的技能和知识。
2. 分析工作绩效，了解岗位培训的需求。
 - a. 评估员工的工作绩效，并设法改进员工的绩效。
 - b. 分析出什么是能够做的，什么是不能做的。
 - c. 如果不能够做，员工需要什么技能或知识。
 - d. 分析员工做不好的原因，比如是个人主观原因还是企业的培训没有跟上。
 - e. 让员工说出到底需要什么样的培训。

**** 我们在培训时，是否考虑过员工的真正需求？**

**** 培训记录**

***** 我的体会与感受**

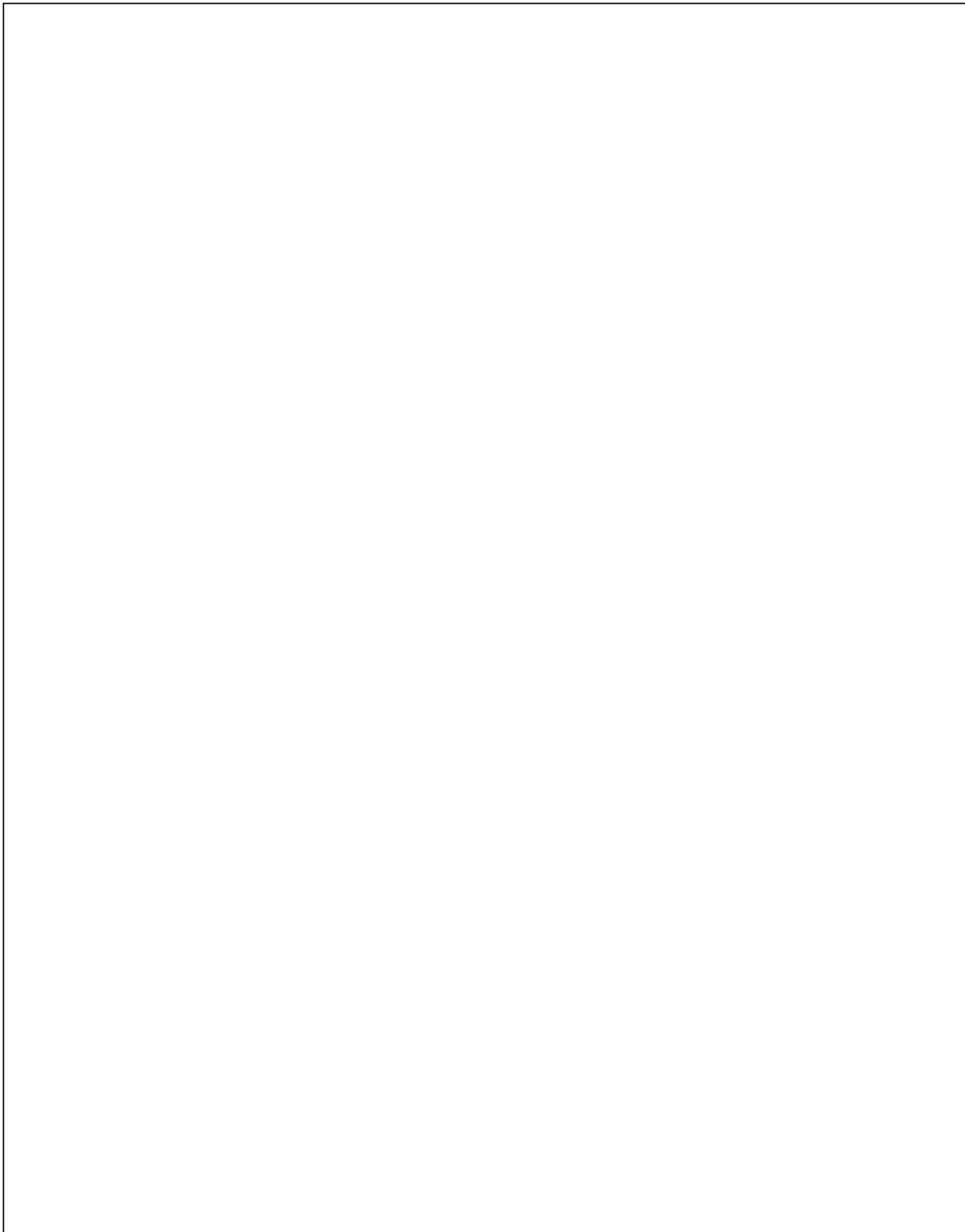
6.2 设计培训内容

- 1. 确定培训的一般内容。
 - a. 确定员工知识的培训内容。
 - b. 确定员工技能的培训内容。
 - c. 确定员工态度的培训内容。
- 2. 确定比较特殊的培训内容。
 - a. 价值观方面的培训内容。
 - b. 客户服务方面的培训内容。
 - c. 团队精神方面的培训内容。
 - d. 个人技能方面的培训内容。
 - e. 企业文化方面的培训内容。
- 3. 培训方式的选择。
 - a. 室内培训与室外培训的选择。
 - b. 企业内训与会议论坛的选择。

**** 我们是否从上述角度考虑过企业的培训内容与方式?**

**** 培训记录**

***** 我的体会与感受**



6.3 确定不同员工的培训标准

1. 新员工上岗培训的内容。

- a. 企业的价值观与企业文化培训。
- b. 企业的规章制度与政策内容培训。
- c. 企业的报酬制度与待遇培训。
- d. 工作准则与工作安排培训。
- e. 对企业发展历史与领导班子的介绍。

2. 对基层管理人员进行培训的内容。

- a. 对工作方法与技巧进行培训。
- b. 对如何处理好人际关系进行培训。
- c. 对如何进行有效管理进行培训。

3. 对中、高层管理者进行培训的内容。

- a. 战略知识的培训。
- b. 人力资源知识的培训。
- c. 项目管理知识的培训。
- d. 行业知识的培训。

**** 我们是否针对不同对象进行过有针对性的培训内容设计？**

**** 培训记录**

***** 我的体会与感受**

6.4 培训预算与管理

1. 进行培训经费的预算。

- a. 根据比例进行预算。
- b. 根据人均来进行预算。
- c. 根据推算来进行预算。
- d. 根据需求来进行预算。

2. 管理培训费用。

- a. 对场地费用进行管理。
- b. 对食宿费用进行管理。
- c. 对教材费用与器材进行管理。
- d. 对培训讲师的费用进行管理。
- e. 对交通费用进行管理。

**** 我们在进行培训时是否考虑了上述两个方面？**

**** 培训记录**

***** 我的体会与感受**

6.5 企业员工申请培训的申报程序

申报程序

由培训部门下发自我申报表



申请人填写个人申报表



上报申报表给培训部



培训部进行研究



上级与部下沟通



培训部门的意见

注：对没有培训部门的企业，则由人事部具体负责。

**** 我们是否认可上面的培训申告程序？**

**** 培训记录**

***** 我的体会与感受**

6.6 案例分析

U公司在职人员培训办法规范

1. 本公司的教育培训权责。

- a. 举办全公司共同课程的基础培训。
- b. 制定公司的培训制度。
- c. 确定培训教材。
- d. 确定培训讲师。
- e. 拟订各项培训费用。

2. 各部门的权责。

- a. 确定讲师人选。
- b. 确定专业性的培训课程与教材。
- c. 检查本部门的培训效果。

3. 制定培训计划。

- a. 完成年度培训计划。
- b. 将各部门的培训计划汇总。
- c. 确定培训时间与临时性的培训课程。

4. 培训实施与导入。

- a. 将材料提前3天发给培训人员。
- b. 定期召开检查会议。
- c. 准备培训后的考试方式。

5. 检测与反馈。

- a. 问卷方式统计培训情况。
- b. 面谈方式统计培训情况。

**** 培训记录**

***** 我的体会与感受**

6.7 小结

企业培训可概括如下：

1. 帮助员工理解业务的内涵。
2. 帮助员工理解他们应该怎样为企业工作，而且是有成效地工作。
3. 帮助员工发现他们的培训和发展需要是什么？
4. 识别满足培训和发展需要的主要选择方案。
5. 辅导并支持企业的员工。
6. 统一培训目标和标准。
7. 评价培训和发展行为。
8. 有实力的企业应培养自己的培训队伍。
9. 缺乏实力的企业可储备必要的培训师资源以备不时之需。

**** 我们是否认同上述观点？**

**** 培训记录**

***** 我的体会与感受**

6.8 本节补充—1：培训整合技巧

1. 为了有效培训，企业需要与广大员工进行沟通。
2. 利用员工的反馈与设想，确定培训大纲。
3. 召开座谈会再次与广大员工进行沟通。
4. 如果必要，请专业培训师介入以准确地确定培训内容和培训方式。
5. 确定培训目标。
6. 检查培训内容能否满足所有员工的需求，若发现错误要及时修改。
7. 通过换位思考的方式来检查培训内容是否合适。
8. 决定外请讲师还是内部导入。
9. 确定是短期集中培训还是长期的、经常性的培训。

**** 我们是否对自己的培训想法进行过整合？**

**** 培训记录**

***** 我的体会与感受**

6.9 案例分析

1. 需要在业务上考虑培训活动的原因，即有无必要展开培训以及培训的意义所在。
2. 检查是否使适当的业务接受了适当的培训，导入的培训是否及时与有效。
3. 确保培训讲师经验丰富，技能熟练。
4. 明确培训发展的目的，考虑如何评价它们的效果和能否进行培训后的评价。
5. 在考虑备选方案时，征求广大员工的意见，取得共识是很重要的。
6. 要考虑一下企业的内部资源，如人力、物力与资金的情况，要量力而行。
7. 不要让无关的人影响你。

**** 我们在培训时是否注意到上述几个方面的问题？**

**** 培训记录**

***** 我的体会与感受**

案例：金太阳餐饮公司的绩效管理^{1[①]}

金太阳餐饮公司是一家老牌的中餐企业，一直是本地区餐饮业的领头羊。该公司在经营方面锐意创新，不断地翻新菜品，终日顾客盈门。但是，近一年来该公司的顾客数却呈下降趋势，利润也只有上年的 95%，而同期与其竞争的几家餐饮公司的利润都稳步增长，公司的赵经理为此愁眉不展。为了解决问题，赵总对公司的整体情况进行了为期两天的调查。他发现财务与采购方面都没有差错，菜品在顾客中口碑也不错，各方面的宣传也很到位，但是顾客就是在流失，利润在减少。这是为什么呢？突然间，赵总想起了调查时听到的员工们的议论。前厅的经理张总备受下属爱戴，他平时总是尽个人所能帮助员工，如帮助员工度过“经济危机”，帮助员工减少离职损失，服务员小陈家在农村，上有母亲卧病在床，下有年幼的弟弟正在读书，生活十分困难，张总总是想尽力地去帮助她。每次绩效评价时，虽然小陈的各方面表现并不突出，但张总在每一项考核上都给她评价为“优秀”（链接 A：绩效考核的方法，参见第 159 页）。由于公司的报酬制度与绩效评价紧密联系，所以小陈除了拿到正常的工资与福利外，还可以拿到丰厚的奖励，甚至有可能加薪（链接 B：绩效管理的作用，参见第 157 页）。营销部的经理王总喜欢根据第一印象看人，营销部的小刘在工作过程中常常能突发奇想，但是却有偷懒现象，而且小刘为人处事总是大大咧咧，王总劝说无效，于是每次评价时都会在小刘的态度栏中填上“较差”，但却没有具体记录原因，也没有任何的解释说明（链接 C：绩效管理制度的内容，参见第 158 页；链接 D：绩效考核的组织与实施，参见第 168 页）。

第七章 绩效管理概述

绩效管理是企业人力资源管理的首要目标，一切人力资源管理工作都是围绕提升员工的工作绩效而开展的，绩效管理的效果直接关系到企业的经营效益和企业的发展。

一、绩效管理及其相关概念

（一）绩效管理的含义

1. 绩效。绩效是指员工或组织的工作成果，也可以称为业绩、成绩。人们在一定的环境下从事任何有目的的活动都会有结果，这种结果就是绩效。

从企业经营管理的层面来看，可以将绩效分为组织绩效和个人绩效。组织绩效是企业运营的最终价值；个人绩效是员工对组织的贡献。个人绩效构成组织绩效，组织绩效对员工又有激励作用，两者相辅相成，密不可分。

¹ [①]

2. 绩效管理。绩效管理是指为了实现组织的发展目标，采用科学的方法对员工个人或团队的综合素质和工作业绩进行全面的衡量，分析存在的问题，提出解决方案，调动员工或团队的工作积极性，不断提升工作绩效的一系列管理活动。

3. 绩效考核。绩效考核是通过员工的对员工的工作成果进行定性和定量的评价，对绩效进行区分性鉴别的过程。进行考核是进行管理的一个中心环节，员工绩效的评定结果是提升员工的绩效的主要依据，同时也是对员工的反馈和激励。

（二）绩效的形成过程

绩效是个人的知识、技能、能力等一切综合因素在一定的环境下通过工作而形成的成果。如图 6-1 所示。

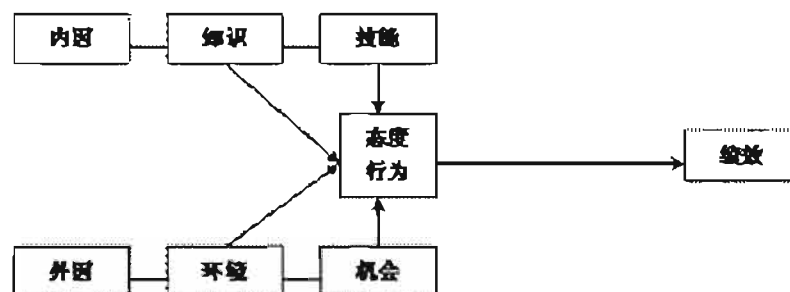


图 6-1 绩效的形成过程

员工的知识和技能等综合素质是实现绩效的前提，在一定的外因作用下，内因才能发挥作用。绩效管理的任务就是为员工创造一个良好的环境，使其潜能能够充分发挥出来，为企业做出更大贡献。

绩效形成的原因是多重的，概括起来有两方面：一方面是员工个人的原因造成的，如岗位不适合，能力和知识缺乏，工作态度和思想存在问题；另一方面是工作本身客观原因造成的，如组织与管理不合适、没有明确的工作职责，缺乏充分的信息，缺乏对工作结果的反馈，激励不当，工作条件不理想。在大多数情况下是客观条件限制和主、客观因素之间的相互作用造成的。在进行绩效反馈时，应更多地用系统的方法，从多个角度对员工的绩效进行综合分析，找到问题的真正根源，这样才能在绩效评价反馈中有针对性地帮助员工提高绩效水平。

二、绩效管理的作用

绩效管理体系作为人力资源管理的一个重要的子系统，其作用有如下四方面：

1. 绩效管理有利于实现企业经营目标。绩效管理的目标是根据企业的发展战略来制定的，通过将企业的战略目标层层分解变为部门和员工的目标，在此基础上确定部门和个人的绩效目标，通过绩效评价，对员工的工作结果进行反馈，

及时发现工作中存在的问题并进行修正,通过提升员工的业绩从而达成企业的业绩,实现企业的战略目标,使企业进入良性循环。

2. 满足员工的需求。员工的需求有不同的层次,当员工基本的需求满足后,尊重和自我实现的需求所表现出来的就是员工希望知道自己的绩效水平到底如何,以便为了今后的发展而明确努力的方向。如果没有考核或考核不准确,员工就会处于盲目状态,失去努力的目标和方向。

3. 解决管理中存在的问题。员工绩效水平的高低与其自身的素质和努力程度有关,更与企业管理制度、管理理念和企业文化、管理风格有关。通过绩效评价和反馈,可以看到企业管理中存在的问题并能及时解决,使企业顺利地向前发展。

4. 配合人力资源管理体系的运行。绩效管理系统与其他人力资源管理体系的关系如图 6-2 所示。

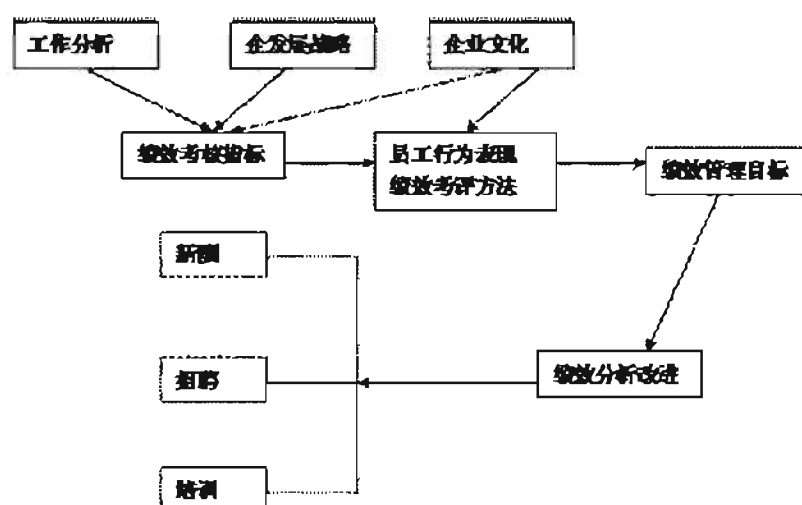


图 6-2 绩效管理与其他人力资源管理流程的关系

企业发展战略和企业文化是进行绩效管理的依据,绩效管理的目标是为了实现企业发展的战略目标。通过工作分析明确岗位职责是制定绩效考核指标体系的关键环节。招聘工作的质量直接决定着员工的工作绩效,而培训是提高员工工作绩效的主要手段和方法。绩效考核结果与薪酬体系相衔接,才能真正对员工起到激励作用。

三、企业绩效管理制度的基本内容

(一) 制定企业绩效管理制度的基本原则

1. 实用性原则。在制定企业的绩效管理制度时,应充分考虑企业人力资源管理的水平及企业的经营特点和行业特点,还需考虑绩效管理方案制订和实施所需的人力、财力和物力。考评工具和方法是否适合员工的素质特点。

2. 客观公平原则。员工的实际工作表现和职务说明书中对工作内容的描述是绩效评价的依据，无论用什么方法进行绩效评价，都要以此为客观依据，对考评者实事求是地做出评价。同时，应在考评中一视同仁，避免人为因素使绩效评价结果与员工的实际工作绩效有较大的差距，影响绩效评价结果的可信度。为此，要建立科学适用的考评指标体系和考评标准，应尽量采用客观公正的尺度，尽量使用绝对考评方法。

3. 全面原则。绩效评价的结果是为了提高员工的工作绩效，所以在绩效评价要素的选择方面，应尽量能够概括所需绩效评价工作岗位的工作内容和任职者的素质要求是否符合岗位的要求。在时间的选取上和绩效事件的选取上都要把握全面的原则，只有对员工进行全面的评价，才能准确地对员工的绩效进行衡量，才能提高绩效评价的效度。在现代企业中实行的考评方法，基本上都是多层次、多渠道、全方位的考评。

4. 公开原则。绩效评价工作应是公开的，要对评价的标准、考评的程序、考评的方法及时间的选择等等公开宣布，使员工心里有数，积极参与到考评中来，而不是被动地等着上级考评。同时，考评的结果也应该是公开的，这样有利于员工的横向和纵向的比较，明确自己在整个企业中的绩效水平，自己可以确定今后的努力方向。公开和公平原则是绩效评价的两个基本原则。

5. 相对稳定原则。绩效评价的要素和绩效评价方法及绩效评价的频度一旦制定出来，就要保持其实施在一定的时段内的持续性，朝令夕改，员工没有归属感，不利于长久地激励员工，更不利于组织的稳定性。所以，在制定绩效评价方案以前，应进行充分的调查和详细的设计，并请专家进行论证，以保证实施的有效性。但这并不意味着绩效评价的内容和方法是一成不变的。随着科学技术的发展，生产方式的变化，工作内容也在变化，相应的绩效评价内容和方法也在变化，必须及时地丰富、完善及改进现有的绩效评价方式以适应实际情况的变化，才能使绩效评价系统持续地良性循环，稳定地提高员工的绩效。

（二）企业绩效管理制度的内容

企业绩效管理制度包括如下基本内容：

1. 绩效管理制度的指导思想、基本原则、绩效管理的战略地位。
2. 绩效考核的对象、考核周期、考核机构、考核时间与考核程序。
3. 绩效考核的主体、考核维度及考核权重设计。
4. 考核者的培训和绩效考核的实施，考核表的管理与查阅。
5. 绩效面谈的目的、绩效面谈沟通的步骤、员工申诉及其处理。

四、绩效考核的种类和方法

（一）绩效考核的分类

1. 按时间划分

（1）定期考核。企业考核的时间可以是一个月、一个季度、半年、一年。考核时间的选择要根据企业文化和岗位特点绩效选择。

（2）不定期考核。不定期考核有两方面的含义，一方面是指组织中对人员的提升所进行的考评，另一方面是指主管对下属的日常行为表现进行纪录，发现问题及时解决，同时也为定期考核提供依据。

2. 按考核的内容分

（1）特征导向型。考核的重点是员工的个人特质，如诚实度、合作性、沟通能力等，即考量员工是一个怎样的人。

（2）行为导向型。考核的重点是员工的工作方式和工作行为，如服务员的微笑和态度，待人接物的方法等，即对工作过程的考量。

（3）结果导向型。考核的重点是工作内容和工作的质量，如产品的产量和质量、劳动效率等，侧重点是员工完成的工作任务和生产的产品。

3. 按主观和客观划分

（1）客观考核方法。客观考核方法是对可以直接量化的指标体系所进行的考核，如生产指标和个人工作指标。

（2）主观考核方法。主观考核方法是由考核者根据一定的标准设计的考核指标体系对被考核者进行主观评价，如工作行为和工作结果。

（二）绩效考核的方法

1. 排序法。对员工绩效的好坏程度直接进行比较，确定员工绩效的相对等级和次序。排序有两种方法：

（1）正向排序：按照员工绩效由优到劣从第一名排到最后一名。

（2）两两排序：按照员工绩效先排最好，再排最差；接着排次好，再排次差，依此类推进行排序。

2. 成对比较法。成对比较法也叫两两比较法，是对员工的绩效进行相互比较，确定赋分的标准，进行比较打分，将每次比较的分值按打分的顺序相加，对总分由高到低进行排序的方法。如表 6-1 所示。评分标准为：员工 A 如果比员工 B 优秀，给 A 记 2 分；员工 A 如果与员工 B 一样优秀，给 A 记 1 分；员工 A 如果没有员工 B 优秀，给 A 记 0 分；

表 6-1 成对比较法

	员工甲	员工乙	员工丙	员工丁	总分	排序
员工甲		2	2	2	6	1
员工乙	0		2	2	4	3
员工丙	1	2		2	5	2
员工丁	0	0	1		1	4

这种方法在应用时涉及的员工数目不易过多。

3. 强制正态分布法。强制分布法是提前确定准备按照一种什么样的比例将评价者分别分布到每一个工作绩效等级上。比如，按照下述比例原则来确定雇员的工作绩效分布的情况：

绩效最好的	15%
绩效较好的	20%
绩效一般的	30%
绩效低于要求水平的	20%
绩效很低的	10%

在实际操作的过程中，这种评价工具的使用方法通常是首先将准备评价的每一位雇员的姓名分别定在一张小卡片上；然后根据每一种评价要素来对雇员进行评价，最后根据评价结果将这些代表雇员的卡片放到相应的工作绩效等级上去。

4. 行为对照表法。行为对照表法是将描述性关键事件、评价法和量化等级评价法的优点结合起来，使绩效评价结果更公平。这种方法将每一职务的各考评维度都设计出一个评分量表，并有一些典型的行为描述性说明词与量表上的一定刻度或评分标准相对应和联系，即所谓锚定，作为被考评者实际表现评分时的参考依据。由于这些典型说明词数量毕竟有限（一般不会多于 10 条），不可能涵盖千变万化的职工实际表现，很少可能被考评者的实际表现恰好与说明词所描述的完全吻合；但有了量表上的这些典型行为锚定点，考评者给分时便有了分寸感。这些代表了从最劣到最佳典型绩效的、有具体行为描述的锚定说明词，不但使被考评者能较深刻而信服地了解自身的现状，还可找到具体的改进目标。如表 6-2 所示。

表 6-2 行为锚定等级

表现	等级
员工有意放慢工作，或消极怠工	1
当工作负担过重，员工会借口生病，请假	2
在领导不在的情况下，员工可以自觉完成本职工作和额外工作	3
员工以较高的热情对待组织的工作，自觉地投入组织中的各项活动	4

建立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) 获取关键事件。首先要求对工作较为了解的人（通常是工作承担者及其主管人员）对一些代表优良绩效和劣等绩效的关键事件进行描述。

(2) 建立绩效评价等级。然后由这些人将关键事件合并为为数不多的几个绩效要素（如 5 个或 10 个），并对绩效要素的内容加以界定。

(3) 对关键事件重新加以分配，这时由一组对工作比较了解的人来对原始的关键事件进行重新排列。他们将会看到已经界定好的工作绩效要素以及所有的关键事件，然后他们需要做的就是，将所有这些关键事件分别放入他们自己认为最合适的绩效要素中去。通常情况是，如果就同一关键事件而言，第二组某一比例以上（通常是 50%~80%）的人将其放入的绩效要素与第一组人将其放入的绩效要素是相同的，那么，这一关键事件的最后位置就可以确定了。

(4) 对关键事件进行评定。第二组人会被要求将关键事件中所有描述的行为进行评定（一般是 7 点或 9 点等级尺度评定法），以判断它们能否有效地代表某一工作绩效要素所要求的绩效水平。

(5) 建立最终的工作绩效评价体系。对于每一个工作绩效要素来说，都将会有一组关键事件（通常每组中有 6 个~7 个关键事件）来作为其“行为锚”。

如图 6-3 所示。

5. 目标管理法。根据企业发展战略目标确定相应的部门工作目标，将部门工作目标分解为员工的工作目标，再将员工的工作目标转化为绩效考核指标体系，即对员工和部门的业绩绩效考核的方法。

目标管理法的操作步骤是：全公司方针拟定，经营方针表达，各事业部、科、室年度计划展开，各事业部、科、室年度管理目标拟定，各事业部、科、室年度管理目标商谈，管理目标的整合与确立，制定目标卡，实施和监控。如图 6-4。

目标管理的四个步骤是计划、实施、检查、再制定新的目标。简称 P(Plan) D(Do) C(Check) A(Action) 循环。

目标管理法的特点是：目标明确，员工具有高度的参与性，通过目标管理过程对员工具有鲜明的培养性，便于使员工进行自我管理。

在目标管理过程中，应该经常进行进度检查，直至达到目标。在达到阶段性目标后，已经完成既定任务的员工汇集在一起对工作成果进行评价，同时为下一阶段的工作制定目标。目标管理是一整套计划的控制系统，同时也是一套完整的管理哲学系统。在理论上只有每位员工成功，才可能有主管人员的成功、各个部门的成功和整个组织的成功。因此目标管理方法鼓励每一位员工的成功。但是目标管理的前提是个人、部门和组织的目标要协调一致。经验研究表明，这一方法

有助于改进工作效率,而且还能够使公司的管理层根据迅速变化的竞争环境对员工进行及时的引导。

还有两种与目标管理方法相类似的考评方法:工作计划与检查方法、目标考评法。

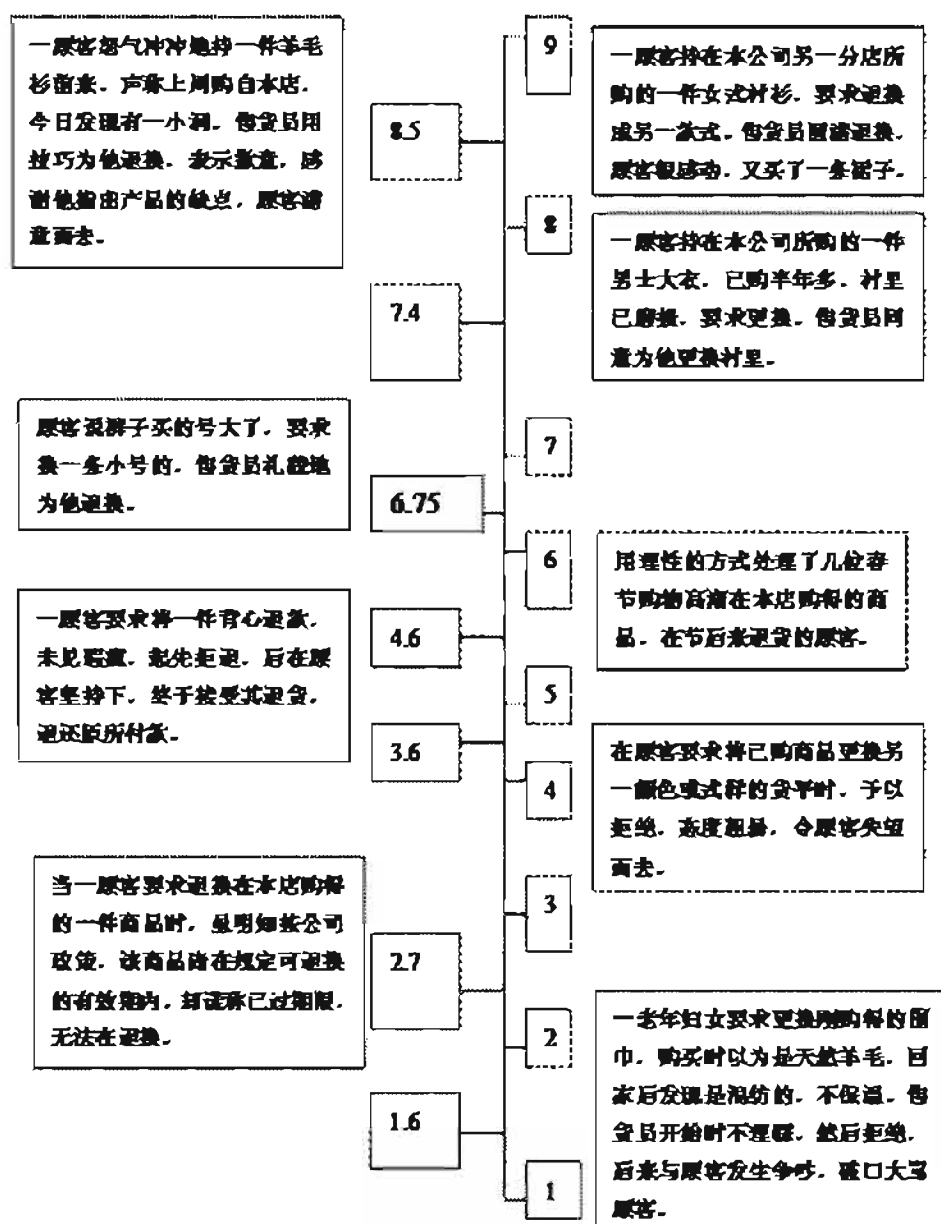


图 6-3 百货店售货员对待顾客投诉的处理态度与方式考评行为锚定评分表^[6]

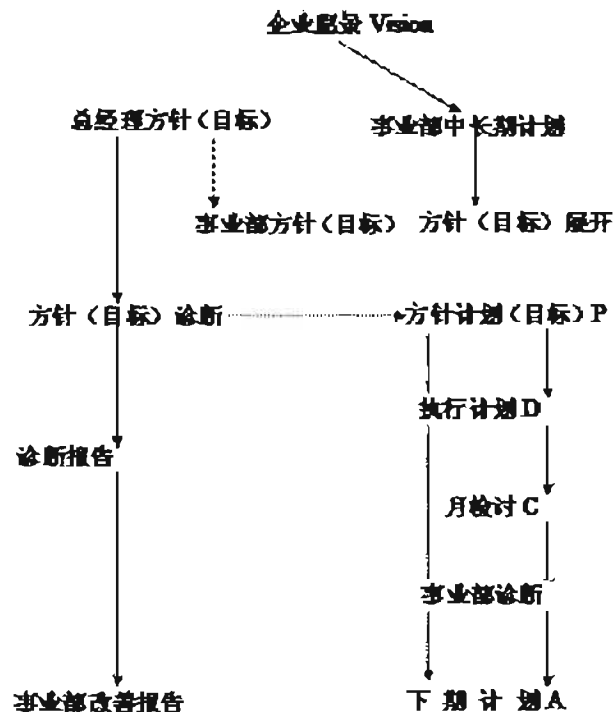


图 6-4 目标管理的 P-D-C-A 循环

工作计划与检查方法特别强调主管人员及其下属对工作计划的实施情况进行检查，以确定计划的完成程度、找出存在的问题、明确训练的需要。在使用工作计划与检查方法时，了解工作目标是否已经达到要依靠主管人员的个人判断，而在目标管理中则依靠更为客观的可以度量的依据。但是在实际操作中，这两种方法很难严格区分。从理论上讲，目标管理方法更强调结果，而在工作计划与检查方法更强调过程。

目标考评法是根据绩效考评人完成工作目标的情况来进行考核的一种绩效考评方式。在完成工作之前，考评人和被考评人应该对需要完成的工作内容、时间期限、考评的标准达成一致。在时间期限结束时，考评人根据被考评人的工作状况及原先制定的考评标准进行考评。目标考评法适合于企业中试行目标管理的项目。

6. 关键事件记录评价法。这种考核方法是通过观察，记录下有关工作成败的“关键”性事实，依此对员工进行考核评价。

下面以美国通用汽车公司运用这种方法的过程为例，具体说明“关键事件记录评价法”是如何使用的。

通用汽车公司首先成立了一个委员会，专门领导这项工作。

该委员会根据公司的实际情况，制定了以下的考核项目：“体质条件”、“身体协调性”、“算术运算能力”、“了解和维护机械设备的情况”、“生产率”、“与他人相处的能力”、“协作性”、“工作积极性”、“理解力”等。

然后，要求工厂的一线领班，根据下列要求，对各自部下的最近工作行为的关键事实进行描述：

- (1) 事实发生前的背景；
- (2) 发生时的环境；
- (3) 行为的有效或无效事实；
- (4) 事实后果受员工个人控制的程度。

例如，一位领班对他一个部下的工作“协作性”是这样记录的：

有效行为：虽然今天不轮约翰加班，但他还是主动留下加班到深夜，协助其他同事完成了一份计划书，使公司在第二天能顺利地与客户签订合同。

无效行为：总经理今天来视察，为了表现自己，约翰当众指出了两位同事的错误，致使同事之间关系紧张。

通用汽车公司采用了“关键事实记录测评法”之后，出现了令人吃惊的结果：员工的有效行为越来越多，公司的效益也直线上升。正如委员会的主任一位人力资源部长所称，“大多数员工并不愿意做错事，如果领班能不厌其烦地指出员工的不足之处，他们是会设法纠正的，”

7. 360 度考评方法。这种考评方法是从多维度对员工的绩效进行界定，综合反应企业部门或员工的业绩。常用的考评维度有如下四类：

(1) 上级考评。被考核者的上级对考核者的工作态度和技能水平最为了解，对被考核者的日常工作表现也有纪录，所以上级考核是主要的考核形式，其权重占 70% 左右。

(2) 同级考评。同级之间的考核是同事之间的相互考核，通过相互考核认定，便于同事之间进一步了解，明确自己与别人的差距，有利于引导员工向绩效优秀的同事学习，提升团队的整体业绩。同级之间的考评权重不易过大，一般占 10% 左右。

(3) 下级考评。下级对上级的考评主要事对上级的管理风格和管理方法及个人魅力的一种认定方法，通过对上级的考评，便于使被考核者明确自己工作中的不足，改进今后的管理工作。由于下级对上级工作的整体性并不能全面把握，所以这种考评所占权重为 10% 左右。

(4) 自我考评。自我考评的目的在于使员工进行自我总结，分析自己的不足，正确看待自己的工作绩效，进行自我管理和提升。所以在设计自我考评表时各指标的等级应明确。自我考评主观性较强，权重为 10% 左右。

(5) 客户考评。客户对经营管理的信息反馈十分重要，但完全以此为根据，绩效考核又会带来一定程度的不准确性，对客户考评必须进行很好的设计，才能对信息的有效性进行监控。所以这种考评所占比例因根据企业的行业特点来确定其所占权重。

对上述几个维度的考评结果，应根据企业的具体情况进行设计并实施。

8. KPI 法。KPI (Key Performance Indicators) 是通过对组织内部工作流程的关键参数进行分析、设置、衡量的一种绩效管理方法。根据企业的发展战略目标，找出企业的业务重点，设定为企业的关键业绩指标；然后将企业的关键业绩指标分解为部门的关键业绩指标；进一步分解为职位的关键业绩指标。

KPI 是衡量企业战略目标效果的关键指标，其目的是建立一种机制，将企业战略转化为内部过程和活动，以不断增强企业的核心竞争力和持续地取得高效益，使考核体系不仅成为激励约束手段，而且成为战略实施的工具。

在设置关键业绩指标时依据的原则简称为 SMART 原则。

Specific，设置关键业绩指标要具体，清晰。Measurable，考核指标是可以衡量的，能够量化的。Attainable，考核指标不能过低也不能过高，是员工经过努力可以达到的。Related，各项考核指标之间是相互联系的，共同构成企业的经营管理目标。Time-Bound，考核指标是具有详细时间要求的。表 6-3 为某企业工程部的 KPI。

表 6-3 关键业绩指标

序号	指标项	记分规定	权重
1	工程开工和完工的及时性	按 A、B、C、D 标准记分	20%
2	施工现场巡检	按《工程管理办法》记分	20%
3	协调组织的及时性	延误 1 天，减记 5 分，	20%
4	工程质量管理责任	出现管理责任事故，记 0 分	30%
5	本部门费用预算执行	预算内，记 10 分，预算超出，记 0 分	10%
合计			100%

9. 平衡计分卡。平衡计分卡 BSC (balanced scorecard) 是由哈佛商学院罗伯特·S·卡普兰及戴维·D·诺顿共同创建的管理新哲学。平衡计分卡的原理是衡量过去的努力成果，以驱动未来绩效。对过去努力成果的衡量是从外部和内部来量度。外部的量度指股东和客户、财务及客户；内部的量度指企业流程管理、员工学习及成长。平衡记分卡实施的四个步骤是澄清并诠释愿景与战略、沟通与联络、规划与设定目标、策略的回馈与学习。如图 6-5 所示。

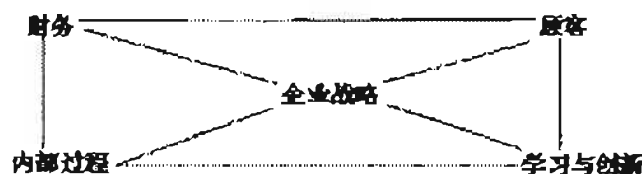


图 6-5 平衡计分卡

平衡计分卡的思路指导着企业的绩效管理工作,推动着企业提供提升整体绩效进而促进企业的迅速发展。表 6-4 是某企业根据平衡计分卡设计的绩效考核指标体系。

表 6-4 基于平衡计分卡的绩效指标

驱动因素	驱动要素	滞后关键绩效指标	领先关键绩效指标
财务	规模	1. 销售收入	1. 产值利润率
	盈利能力	2. 产值	2. 销售收入增长率
	盈利增长	3. 利润额	3. 计划利润实现率
	成本控制	4. 人均产值	4. 回款率
客户	客户满意	1. 客户满意度	1. 新增客户数
	市场开发	2. 市场占有率	2. 客户投诉次数
内部管理	安全生产	人员安全	3. 部门满意度
		设备安全	4. 合同履行率
	产品	1. 客户对产品质量的满意度	1. 事故发生率
	质量	2. 参加行业评优情况	1. 废品率
	生产	1. 延期天数	2. 内部质量检查合格率
	周期	2. 延期率	生产计划完成率
学习成长	人员	1. 员工满意度(用分数衡量)	无
	状况	2. 关键岗位人员离职率	
	管理水平	1. 人才队伍建设	1. 骨干员工平均受训时间(小时)
	技术水平	2. 管理创新	2. 对下属的训练培养
	人员素质	3. 技术提升	3. 中级以上职称比例

第三节 绩效管理的程序与实施

一、绩效管理方案的设计

绩效管理方案的内容包括如下几方面：

- 1. 绩效管理体系设计的指导思想与原则、绩效管理的战略地位。
- 2. 绩效考核体系的构成。其内容包括：

考核对象与考核周期、考核机构、考核时间与考核程序、考核主体、考核维度及考核权重设计。

- 3. 以提升工作绩效为中心的绩效管理循环体系。其内容包括：

绩效管理循环体系的作用、绩效面谈的目的、绩效面谈沟通的步骤、员工申诉及其处理。
如图 6-6 所示。

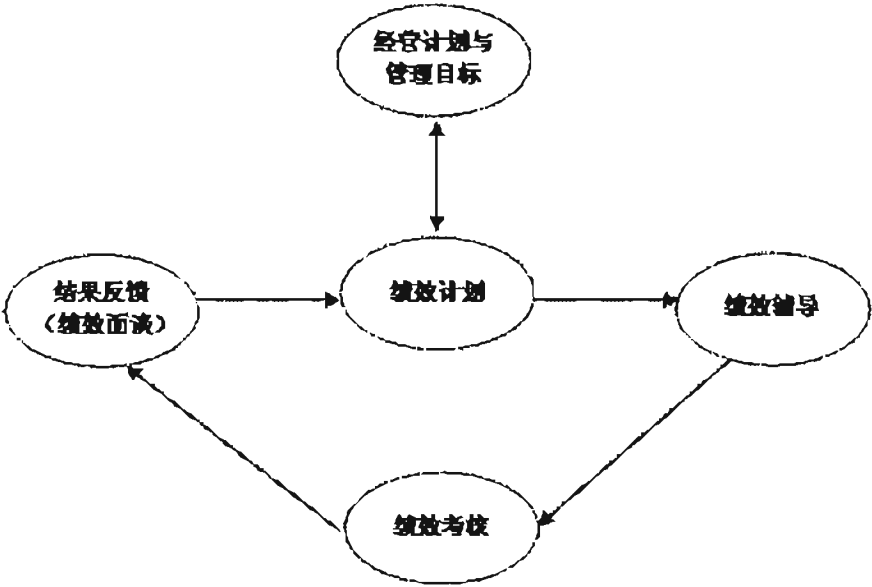


图 6-6 绩效管理循环

绩效管理循环系统就是通过制度形式促使各级管理者承担起人力资源管理
的责任，通过管理者与员工共同参与制定绩效计划，绩效考核、绩效面谈（辅导）
以及绩效结果的反馈过程，实现组织绩效的达成和不断提高。部门负责人可以与
员工签订绩效发展计划书，如表 6-5 所示。

表 6-5 绩效发展计划书

年度： 年 月 部门： 岗位： 姓名：

有待发展项目	目前水平	期望水平	发展措施与手段	达标时间	计划执行后的评价
--------	------	------	---------	------	----------

计划人：直接上级：

各级管理者对员工的绩效进行考核后，必须与员工进行一对一的绩效面谈与沟通。这个环节是非常重要的，因为绩效管理的核心目的是为了不断提升组织和员工的绩效水平，提高员工的技能水平。这一目的能否实现，最后阶段的绩效面谈和反馈就起了很大的作用。

4. 绩效管理制度的制定和实施。资料归档。

二、绩效考核的组织与实施

（一）绩效考核基本程序

绩效考核基本程序分为六个步骤，如图 6-7 所示。

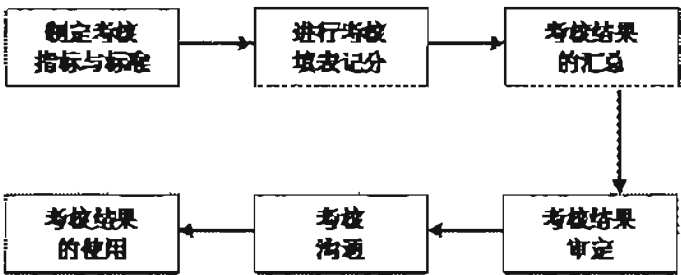


图 6-7 绩效考核基本程序

（二）对考评者和被考评者的培训

培训的目的是使全体员工理解绩效管理的目的、意义和方法，消除对绩效考核的错误认识，掌握绩效考核的方法和步骤，减少在绩效考核中的误差。

在考核过程中考核者的误差有如下几方面：

1. 心理定势。心理定势是指人们根据过去的经验和习惯的思维方式，在头脑中形成了对人或事物的不正确的看法。如，认为青年员工工作经验比老年员工少，在相同的绩效下，给青年员工打分偏低，给老年员工打分偏高。在评价时，必须克服这种心理误差，根据员工的实际情况，客观地做出判断。

2. 第一印象。第一印象是指在最初的接触中给别人留下的印象。这种印象具有特别强的固着作用，一旦形成，很难消退，并影响着以后的看法。在现实中，招聘时对应聘者的第一印象的特化作用一直持续到对该员工的绩效评价阶段。在进行总体评价时，对员工的第一印象起了主导作用，招聘时的印象好坏成为判断员工绩效高低的主要考虑因素，而实际的工作表现成为参考，从而影响到了评价的真实性。将招聘时对员工的评价与绩效评价进行对照，可以发现招聘的不足之处，有利于对员工进行全面的绩效管理。但决不能为此影响绩效评价的准确性。

3. 趋中心理。在评价时，评价者往往觉得被评价者的绩效相差不多，评价结果出现“两头小，中间大”的好好先生。趋中心理使大部分人都集中在平均水平，以至于比较不出员工之间的优劣差别，绩效评价也就失去了意义。所以，在评价员工的绩效时，必须彻底抛弃这种错误的思想，严格按照评价标准来进行评价，有什么样的绩效，就给什么样的评价结果。

4. 从众心理。在对员工的实际绩效进行评价时，每一个评委都会受其他评委评价结果的影响。当大家都对一个人做出“不好”的评价时，你即使觉得这个人很好，但迫于团体的压力而不敢将自己的观点表露出来，以避免与大家的不一致。这种心理往往会影响评价的公平性和客观性。必须克服这种负面影响。

5. 光环效应。这种现象是指在评价员工的绩效时被该员工平时突出的好或不好的典型事件所误导，而不能综合地对员工的绩效做出总体评价，而导致评价结果高于或低于员工的实际工作表现。或者在评价时受员工个性突出特点所影响，而作出不准确的判断。在评价时必须克服这种光环效应的不利影响，客观地评价员工的绩效。

6. 特殊化。特殊化是指在评价员工的绩效时，评价者为管理人员时，不能在评价标准面前与普通员工一视同仁，以身作则，自己搞特殊化，认为评价标准是针对普通员工制定的，自己的任务就是严格监督员工的执行情况，而对自己没有约束力。这势必造成绩效评价流于形式，不能起到真正的激励作用。在评价中，必须坚持评价标准面前人人平等的原则。

7. 对比误差。在评价时，评价者总是把自己的性格、能力、作风等等与被评价者进行对比，凡是与自己相似的人，总是做出较高的评价，对那些与自己格格不入的人，就会做出偏低的评价。这种误差往往不是故意的，但它影响到了评价的真实性，评价者必须从主观上克服。

除此以外，还应克服近期效应误差、感情效应误差、偏见误差、暗示效应误差等影响绩效评价准确性的因素。

被评价者作为绩效评价的主要体现者也会影响绩效评价的效度和信度。首先，必须消除被评价者的消极、抵触心理，尤其是工作绩效不高的员工，往往对绩效评价抱着逃避的态度，对评价工作不配合；还有那些满足于现状、不求进取的人，总是希望评价的结果越模糊越好，在评价时会造成难以预料的障碍。其次，员工对自己绩效的估计往往与实际有差距，大部分员工对自己的评价高于其实际的绩效水平；而有一些员工对自己缺乏信心或过于谦虚，在自我估计时低于自己的实际表现。员工对绩效评价各种各样的心态必须在评价之前就得以纠正，通过

交谈、企业文化的熏陶、作总动员等工作，使员工对绩效评价保持一种正确的心态，保证评价工作的顺利进行，从而保证评价的准确性。

由于上述评价者和被评价者两方面人为因素的原因造成评价的误差是可以
通过培训得以弥补的；而由于评价系统本身的技术问题造成的误差，只能通过提
高评价系统的设计技术得到提高。任何一个企业的评价系统都是由其战略目标决
定的，有什么样的经营理念，就会有什么样的绩效评价系统。

为了保证绩效管理体系的有效运行，必须对各级考核者进行培训。培训由人
力资源部负责。培训内容包括：绩效管理与考核的制度结构、确认考核规定、理
解考核内容与考核项目、理解考核打分的标准与细则。

（三）绩效评价的反馈

绩效反馈也叫绩效面谈。在进行绩效反馈时，可以划分为两种情况：绩效好、
令人满意的和绩效差、需改进的两种。而对于绩效很差、无法改善的，则无须再
作面谈，而用书面警告的方式，明确指出其差距，使其受到震动。对第一种情况，
进行绩效反馈比较容易，谈话双方都比较愉快，主要是与其讨论职业发展规划，
提升计划。对第二种情况的绩效反馈是最复杂的，在反馈前，必须熟悉将要面谈
对象的绩效状况和具体的工作表现，有针对性地进行谈话。因为谈话目的是为了
指出其不足，促使其改善绩效，在今后的工作中有更好的表现，所以在谈话中必
须注意方式方法。在绩效反馈时常用的方法有：

1. 消除员工的抵触情绪。上级在与员工谈论其绩效时，员工对上级指出自己的不足之处都具有防范心理。所以在谈话的一开始，就要引导员工有一个正确的心态，使员工认识到每一个人都有自己的局限性，都有长处和短处，应正确看待自己和周围的人，最终目的是使员工真正认识到绩效反馈的目的是为了帮助其在今后的工作中进步和发展。在双方调整了心态以后，再进入正式谈话。

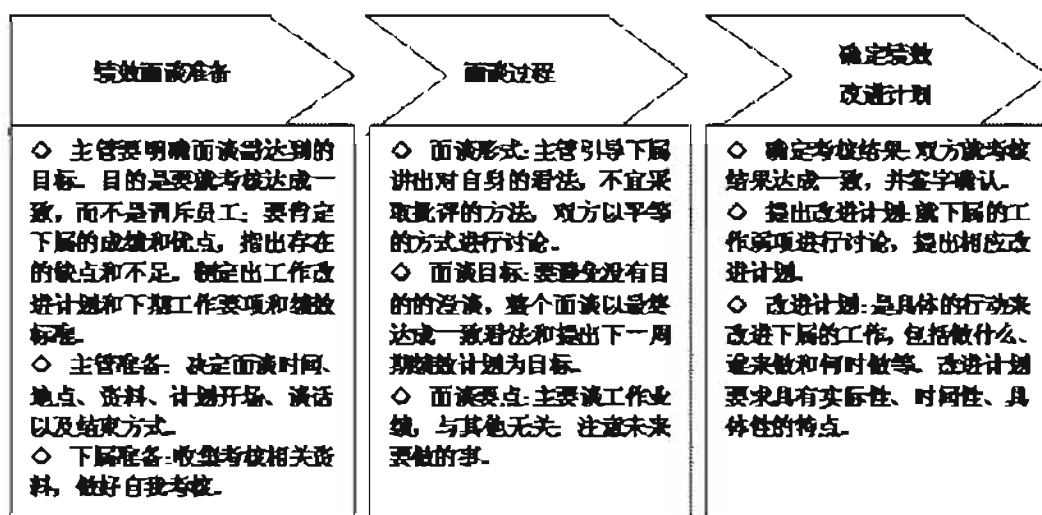
2. 强调具体行为。应根据员工的具体行为，明确指出造成员工绩效低下的原因。如，小张纪律性很差，总是完不成工作任务，在绩效反馈时应指出小张的具体表现：开会迟到过五次，无故旷工两次；两个月没有完成工作任务。这要比只是对他说：“我对你的表现很不满意。”说服力要强。

3. 对事不对人。在反馈时，所用的语言是描述性的而不要用判断或评价性的语言，尤其是不能用指责性的语言。永远不要说一个人总是错的。应指出其可控制的行为，而对其无能为力的事则不应提出要求。因为人们对自己可控制的事总是积极、努力地去做，而对自己不可控制的事总是不关心的。所以，在谈话以前，应对该员工的能力结构有所把握，在其能力能达到的范围之内对具体的工作行为提出要求，并引导其掌握改善绩效的具体方法，明确绩效目标和努力方向。

（四）绩效面谈沟通的步骤

绩效面谈中的沟通非常重要，包括了面谈准备、面谈过程和确定绩效改进计划三部分，各部分的内容如表 6-8 所示。

表 6-8 绩效面谈沟通步骤



三、员工申诉及其处理

为了确保绩效考核的公平公正性，实现绩效管理的良性循环，在人力资源部门负责具体工作的同时，建立绩效考核委员会对绩效管理的整个过程进行监督管理，并承担一些具体的绩效考核工作。绩效考核委员会一般由企业高层、中层和员工代表组成。在绩效考核过程中被考核者的意见可以向绩效考核委员会、工会、人力资源部、部门主管及高层反映，填写申述表，如表 6-9 所示。并在规定的期限内进行处理，以确保绩效管理工作的顺利进行。绩效考核申述的流程如图 6-8 所示。

表 6-9 申诉表

申诉人		所在部门		岗位	
-----	--	------	--	----	--

申诉事由与证据：

申诉主张：

申诉人签字：

日期：

综合办公室初审意见：

审核人签字：日期：

考核委员会处理意见：

负责人签字：日期：

申诉人对申诉处理的意见：

申诉人签字：日期：

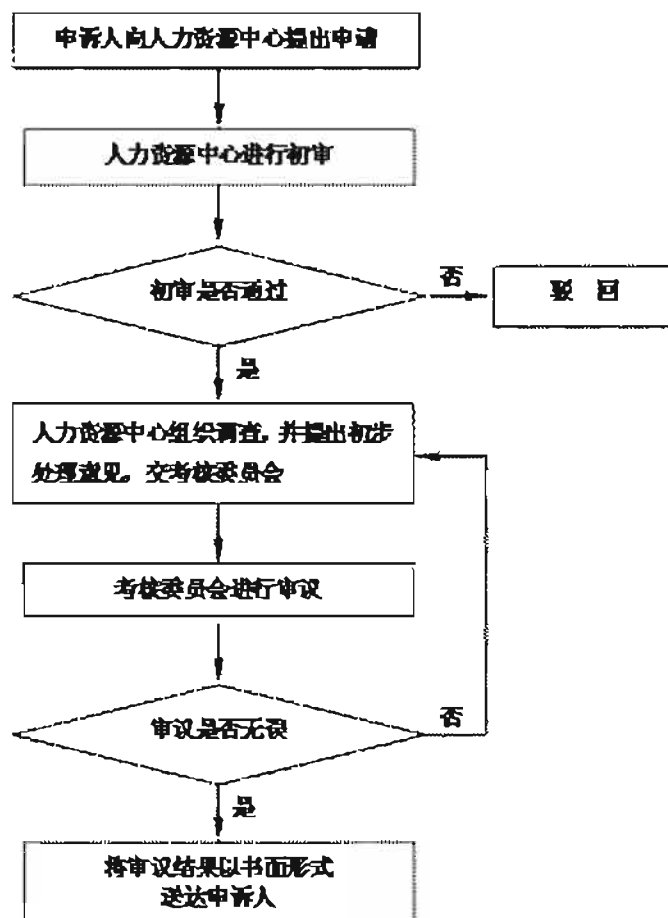


图 6-8 申诉流程

四、考核表的管理与查阅

(一) 考核表的保管

1. 考核表的保管由中心人力资源部负责。
2. 保管期限。自考核表制成之日起, 保存期为 10 年。员工退休者, 自退休日起, 保存一年。

(二) 考核表的查阅

管理者在工作中涉及员工人事问题, 需要查阅有关考核表时, 可以向保管者提出查阅要求, 并按有关规定办理。

第八章 薪酬管理

薪酬设计与管理是人力资源管理的重要环节，是体现人力资源管理五功能中保持与激励功能的最主要活动。同时，薪酬设计与管理还能体现其他人力资源管理的功能，例如，领先的薪酬水平可以较好地吸引人才的加盟，从而体现了“吸引”功能；考核发放的薪酬可以起到奖优罚劣的作用，从而体现了控制与调整的功能；“宽带工资”可以为员工提供职业发展的技术通道，从而体现了“开发”功能。

一、薪酬的含义与形式

（一）薪酬的基本概念

薪酬，或者说报酬，可以这样定义：薪酬是指雇员作为雇佣关系中的一方所得到的各种货币收入，以及各种具体的服务和福利之和。

（二）薪酬的形式

薪酬形式主要有四种：

1. 基本薪资。是雇主为已完成工作而支付的基本现金薪酬。它反映的是工作或技能价值，而往往忽视了员工之间的个体差异。某些薪酬制度把基本工资看作是雇员所受教育、所拥有技能的一个函数。对基本工资的调整可能是基于以下事实：整个生活水平发生变化或通货膨胀；其他雇员对同类工作的薪酬有所改变；雇员的经验进一步丰富；员工个人业绩、技能有所提高。

2. 绩效工资。是对过去工作行为和已取得成就的认可。作为基本工资之外的增加，绩效工资往往随雇员业绩的变化而调整。调查资料表明，美国 90% 的公司采用了绩效工资。我国的广大企业在 2000 年前后开始的新一轮工资改革中也纷纷建立了以绩效工资为主要组成部分的岗位工资体系，事业单位在 2006 年的工资改革中也都设置了绩效工资单元。

3. 激励工资。激励工资也和业绩直接挂钩。有时人们把激励工资看成是可变工资，包括短期激励工资和长期激励工资。短期激励工资，通常采取非常特殊的绩效标准。例如：在普拉克思航空公司的化学与塑料分部，每个季度如果达到或者超过了 8% 的资本回报率目标，就可以得到一天的工资；回报率达到 9.6%，在这个季度工作了每个员工可得到等于两天工资的奖金；如果达到 20% 的资本回报率，任何员工都可以得到等于 8.5 天的工资奖金。而长期激励工资，则把重点放在雇员多年努力的成果上。高层管理人员或高级专业技术人员经常获得股份或红利，这样，他们会把精力主要放在投资回报、市场占有率、资产净收益等组织的长期目标上。

虽然激励工资和绩效工资对雇员的业绩都有影响，但两者有三点不同：一是激励工资以支付工资的方式影响员工将来的行为，而绩效工资侧重于对过去工作的认可，即时间不同；二是激励工资制度在实际业绩达到之前已确定，与此相反，绩效工资往往不会提前被雇员所知晓；三是激励工资是一次性支出，对劳动力成本没有永久的影响，业绩下降时，激励工资也会自动下降，绩效工资通常会加到基本工资上去，是永久的增加。

4. 福利和服务。包括休假（假期）、服务（医药咨询、财务计划、员工餐厅）和保障（医疗保险、人寿保险和养老金），福利越来越成为薪酬的一种重要形式。

（三）薪酬构成

构成总薪酬的除了以上四种形式之外，非货币的收益也影响人们的行为。包括：赞扬与地位、雇佣安全、挑战性的工作和学习的机会。其他相关的形式可能包括：成功地接受新挑战，和有才华的同事一起工作的自我满足感。它们是“总薪酬体系”的一部分。并经常和薪酬相提并论。全国经济专业技术资格考试人力资源管理专业知识用书将薪酬分为经济性薪酬和非经济性薪酬两大类，据此，我们可以将薪酬结构做一细分，如表 5-1 所示。

表 5-1 薪酬构成表

薪酬	经济性薪酬	直接经济薪酬	基本薪酬
			可变薪酬
		间接经济薪酬	带薪非工作时间
			员工个人及其家庭服务
			健康以及医疗保健
			人寿保险
	非经济性薪酬		养老金
			满足感
			赞扬与地位
			雇佣安全
			挑战性的工作机会
			学习的机会

二、工资总额管理

（一）工资总额的概念

按照 1989 年 9 月 30 日国务院批准、1990 年 1 月 1 日国家统计局发布的《关于工资总额组成的规定》，工资总额是指各单位在一定时期内直接支付给本单位全部职工的劳动报酬总额。

对工资总额这一概念，根据国家统计局《关于工资总额组成部分的规定的说明》，应强调几点：

其一，定义中的“各单位”，是指全民所有制和集体所有制企业、事业单位，各种合营单位，各级国家机关、政党机关和社会团体。中华人民共和国境内的私营单位、华侨及港、澳、台工商业者经营单位和外商经营单位有关工资总额的计算，参照本规定执行。

其二，本规定列举工资总额的奖金和津贴项目，只适用于国家在计划、统计、会计上对工资总额的核算，不作为各地区、各部门、各单位制定奖金和津贴制度的依据。

其三，定义中“全部职工”，根据目前的用工制度，包括固定职工、合同制职工、临时职工和计划外用工。

其四，工资总额的范围，既符合目前计划、统计以及工资基金管理的现状，也照顾了历史资料以及国际间的对比，包括按劳分配部分以及“非按劳分配”部分（如病、事假工资和由于物价上涨支付的补贴等）。

（二）工资总额的计算与统计

工资总额的计算应以直接支付给职工的全部劳动报酬为根据。各单位支付给职工的劳动报酬以及有关规定支付的工资，不论是计入成本的还是不计入成本的，不论是以货币形式支付的还是以实物形式支付的，均应列入工资总额的计算范围。

（三）工资总额的组成

1. 计时工资。指按计时工资标准（包括地区生活费补贴）和工作时间支付给个人的劳动报酬。包括：

（1）对已做工作按计时工资标准支付的工资；

（2）实行结构工资制的单位支付给职工的基础工资和职务（岗位）工资（按照新的公务员工资制度和事业单位新的工资制度，还应包括“级别工资”、“薪级工资”）；

（3）新参加工作职工的见习工资（学徒的生活费）；

（4）运动员体育津贴。

2. 计件工资。指对已做工作按计件单价支付的劳动报酬。包括：

（1）实行超额累进计件、直接无限计件、限额计件、超定额计件等工资制，按劳动部门或主管部门批准的定额和计件单价支付给个人的工资；

（2）按工作任务包干方法支付给个人的工资；

（3）按营业额提成或利润提成办法支付给个人的工资。

3. 奖金。指支付给职工的超额劳动报酬和增收节支的劳动报酬。包括：

(1) 生产奖。包括超产奖、质量奖、安全奖，考核各项经济指标的综合奖、提前竣工奖、年终奖（劳动分红）等。

(2) 节约奖。包括各种动力、燃料、原材料等节约奖。

(3) 劳动竞赛奖。包括发给劳动模范、先进个人的各种奖金和实物奖励。

(4) 机关、事业单位的奖励工资。

(5) 其他奖金。包括从事兼课酬金和业余医疗卫生收入提成中支付的奖金等。

4. 津贴和补贴。指为了补偿职工特殊或额外的劳动消耗和因其他特殊原因支付给职工的津贴，以及为了保证职工工资水平不受物价影响支付给职工的物价补贴。包括：

(1) 补偿职工特殊或额外劳动消耗的津贴。具体有：高空津贴、井下津贴、流动施工津贴、野外工作津贴、林区津贴、高温作业临时补贴、海岛津贴、艰苦气象台站津贴、微波站津贴、高原地区临时补贴、冷库低温津贴、基层审计人员外勤工作津贴、邮电人员外勤津贴、夜班津贴、中班津贴、班组长津贴、学校班主任津贴、三种艺术（舞蹈、武术、管乐）人员工种补贴、运动队班（队）干部驻队补贴、公安干警值勤岗位津贴、环卫人员岗位津贴、广播电视天线工岗位津贴、城市社会福利事业单位津贴、环境监测津贴、收容遣送岗位津贴等。

(2) 保健性津贴。具体有：卫生防疫津贴、医疗卫生津贴、科技保健津贴、各种社会福利职工特殊保健津贴等。

(3) 技术性津贴。具体有：特级教师补贴、科研津贴、工人技师津贴、中药老药工技术津贴、特殊教育津贴等。

(4) 年功性津贴。具体有：工龄津贴、教龄津贴、护龄津贴。

(5) 其他津贴。具体有：①直接支付给个人的伙食津贴（火车司机和乘务员的乘务津贴、航行和空勤人员伙食补贴、水产捕捞人员伙食津贴、专业车队汽车司机行车津贴、体育运动员和教练员伙食补助费、少数民族伙食津贴等）；②合同制职工的工资性补贴；③书报费、上下班交通补贴以及洗理费等。

(6) 补贴。包括：为保证职工工资水平不受物价上涨或变动影响而支付的各种补贴，如，肉类价格补贴、副食品价格补贴、粮价补贴、煤价补贴、房租、水电贴等。

5. 加班加点工资。指按规定支付的加班工资和加点工资。

6. 特殊情况下支付的工资。包括：

(1) 根据国家法律、法规和财政规定，因病、工伤、产假、计划生育假、婚丧假、事假、探亲假、定期休假、停工学习、执行国家或社会义务等原因按计时工资标准的一定比例支付的工资；

(2) 附加工资、保留工资。

(四) 工资总额不包括的项目

下列各项不列入工资总额的范围：

1. 根据国务院发布的有关规定颁布的创造发明奖、自然科学奖、科学技术进步奖和支付的合理化建议和技术改进奖以及支付给运动员、教练员的奖金。

2. 有关社会保险和职工福利方面的费用。具体有：职工死亡丧葬费及抚恤费、医疗卫生费和公费医疗费用、职工生活困难补助费、集体福利事业补贴、工会文教费、集体福利费、探亲路费、冬季取暖补贴等。

3. 劳动保护的各种支出。具体有：工作服、手套等劳动保护用品，解毒剂、清凉饮料，以及按1963年7月19日劳动部等七单位规定的范围对接触有毒物质、矽尘作业、放射线作业和潜水、沉箱作业、高温作业等五类工种所享受的由劳动保护费开支的保健食品待遇。

4. 有关离休、退休、退职人员待遇的各项支出。

5. 稿费、讲课费及其他专门工作报酬。

6. 出差伙食补助费、误餐补助、调动工作的旅费和安家费。

7. 对自带工具、牲畜来企业工作职工所支付的工具、牲畜等的补偿费用。

8. 实行租赁经营单位的承租人的风险性补偿收入。

9. 对购买本企业股票和债券的职工所支付的股息（包括股金分红）和利息。

10. 劳动合同制职工解除劳动合同时由企业支付的医疗补助费、生活补助费等。

11. 因录用临时工而在工资以外向提供劳动力单位支付的手续费和管理费。

12. 支付给家庭工人的加工费和按加工订货办法支付给承包单位的发包费用。

13. 支付给参加企业劳动的在校学生的补贴。

14. 计划生育独生子女补贴。

三、企业人工费用

（一）企业人工费用概念

企业人工费用，也称用人费（人工费）或人事费用，是指企业在生产经营活动中用于和支付给职工的全部费用。按照国际惯例，人工费应包括为雇用职工所发生的一切费用。

企业人工费用与企业人工成本费用按照国际惯例是一致的。企业人工成本费用是指企业在生产经营活动中支付并列入成本的人工费用。国际劳工组织 1966 年对人工成本的概念定义为：人工成本是指雇主因雇用劳动力而发生的费用，它包括：对已完成工作的报酬；对有关未工作而有报酬的时间、红利和赏金；食品、饮料费用的支付以及其他实物支付；雇主负担的工人住房费用；为雇员支付的社会保险费用；职工技术培训费用；福利服务和其他费用（如工人的上下班交通费、工作服费和招工费用），还有被认为是人工成本的税收。

（二）我国企业的人工费用构成

按照原劳动部〔1997〕261 号文件的规定，人工费用包括七个组成部分。

1. 从业人员劳动报酬（含不在岗职工生活费）。包括：在岗职工工资总额、聘用、留用的离退休人员的劳动报酬、人事档案关系保留在原单位的人员劳动报酬、外籍及港澳台方人员劳动报酬。其中：在岗职工工资总额是指企业在报告期内直接支付给在岗职工的劳动报酬总额。包括基础工资、职务工资、级别工资、工龄工资、计件工资、奖金、各种津贴和补贴等。

不在岗职工生活费，是指企业支付给已经离开本人的生产或工作岗位，但仍由本企业保留劳动关系职工的生活费用。

2. 社会保险费用。是指企业按有关规定实际为使用的劳动力缴纳的养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险和生育保险费用。包括企业上缴给社会保险机构的费用和在此费用之外为使用的劳动力支付的补充养老保险或储蓄性养老保险、支付给离退休人员的其他养老保险费用。社会保险费用按企业列支数统计。

3. 住房费用。是指企业为改善本单位使用的劳动力的居住条件而支付的所有费用。具体包括企业实际为使用的劳动力支付的住房补贴、住房公积金等。

4. 福利费用。是指企业在工资以外实际支付给单位使用的劳动力个人以及用于集体的福利费的总称。主要包括企业支付给劳动力的冬季取暖补贴费（也包括企业实际支付给享受集体供暖的劳动力个人的部分）、医疗卫生费、计划生育补贴、生活困难补助、文体宣传费、集体福利设施和集体福利事业补贴费以及丧葬抚恤救济费等。该指标资料来源于两方面，一方面是企业净利润分配中公益金里用于集体福利设施的费用，另一方面是在成本费用中列支的福利费（不包括上缴给社会保险机构的医疗保险费）。福利费用按照实际支出数统计。

5. 教育经费。是指企业为劳动力学习先进技术和提高文化水平而支付的培训费用（包括为主要培训本企业劳动力的技工学校所支付的费用）。教育经费的来源一方面是财务“其他应付款”科目中的有关支出，另一方面是营业外支出中的“技工学校经费”。教育经费按照实际支出数统计。

6. 劳动保护费用。是指企业购买劳动力实际享用的劳动保护用品、清凉饮料和保健用品等费用支出。在工业企业中，它来源于制造费用中的“劳动保护费”科目。劳动保护费用按照实际支出数统计。

7. 其他人工成本。是指不包括在以上各项成本中的其他人工成本项目。如：工会经费，企业因招聘劳动力而实际花费的招工、招聘费用、解聘、辞退费用等。

（三）企业人工费用的衡量

企业人工费用的衡量指标有许多，这里介绍两个重要的指标，即人工费比率和劳动分配率。

1. 人工费比率。人工费比率，是指企业人工费占企业销货额的比重，也可以说是企业人均人工费占企业销售劳动生产率的比重。

人工费比率，是衡量企业人工费支付能力的重要尺度之一，也是分析企业人工费支付能力最简单、最基本的方法之一。

计算人工费比率的公式为：

$$\text{人工费比率} = \frac{\text{人工费}}{\text{销货额}} = \frac{\frac{\text{人工费}}{\text{职工数}}}{\frac{\text{销货额}}{\text{职工数}}}$$

根据一般经验，人事费与销售额的比例大致为 14% 左右，其具体比例与企业的规模大小有关。

2. 劳动分配率。劳动分配率，是指企业人工费占企业净产值（也称企业增加值或附加值）的比率。它是衡量企业人工费支付能力的重要尺度之一。该比率高，对净产值劳动生产率而言，无疑是人工费过高；如果该比率仅达一般水平，无疑是净产值过少。

劳动分配率的理想式为：作为分子的人工费用，即平均每人薪资高于一般水平；而作为分母的净产值，即平均净产值也高于一般水平；最后计算出来的劳动分配率却低于一般水平。

确定企业适宜的劳动分配率，既要把企业报告期的分配率与上一时期比较，也要与同一时期的其他公司的分配率相比较。企业报告期的分配率与上期比有所

降低，与同期行业其他公司的分配率相当，即可视为合理适当的分配率。这些措施是：提高企业的技术构成、资金周转率、生产紧俏或适销对路产品等。当企业的利润和折旧费增长率快于人工费的增长率时，劳动分配率就会降低。劳动分配率的计算公式为：

$$\text{劳动分配率} = \frac{\text{人工费总额}}{\text{产品增加值(净产值)}}$$

四、薪酬管理的地位与作用

薪酬管理是人力资源管理作业活动的重要组成部分，其作用不仅体现在人力资源管理内部，对于整体组织管理也具有重要意义，尤其体现在薪酬水平上。

（一）薪酬管理对整体组织管理的作用

1. 薪酬管理是管理者人本管理思想的重要体现。薪酬是劳动者提供劳动的回报，是对劳动者各种劳动消耗的补偿，因此薪酬水平既是对劳动者劳动力价值的肯定，也直接影响着劳动者的生活水平。所谓以人为本的管理思想就是要尊重人力资本所有者的需要，解除其后顾之忧，很难想象一个组织提倡以人为本，其薪酬制度却不能保证员工基本生活水平。在我国物质生活水平日益提高的今天，管理者不仅要保证其员工基本生活，更要适应社会和个人的全方位发展，提供更全面的生活保障，建立起适应国民经济发展水平的薪制度。

2. 薪酬战略是组织的基本战略之一。一个组织有许多子战略，例如市场战略、技术战略、人才战略等，其中的薪酬战略是人才战略的最重要组成部分，因而也是一个组织的基本战略之一。一个优秀的薪酬战略应对组织起到四个作用：（1）吸引优秀的人才加盟；（2）保留核心骨干员工；（3）突出组织的重点业务与重点岗位；（4）保证组织总体战略的实现。

3. 薪酬管理影响着组织的赢利能力。薪酬对于劳动者来说是报酬，对于组织来讲也意味着成本。虽然现代的人力资源管理理念不能简单地以成本角度来看待薪酬，但保持先进的劳动生产率，有效地控制人工成本，发挥既定薪酬的最大作用，对于增加组织利润，增强组织赢利能力进而提高竞争力无疑作用是直接的。

（二）薪酬管理与其他人力资源管理环节的关系

由于现代人力资源管理的整体性特征，薪酬管理与其他人力资源管理环节同样具有密切的联系，董克用和叶向峰认为主要关系如下：

1. 薪酬管理与工作分析的关系。工作分析是薪酬设计的基础，尤其对于岗位工资制来说，更是建立内部公平薪酬体系的必备前提。工作分析所形成的岗位说明书是进行工作评价确定薪酬等级的依据，工作评价信息大都来自岗位说明书

的内容。即使在新的技能工资体系中，工作分析仍然具有重要的意义，因为评价员工所具备的技能，仍然要以他们从事的工作为基础来进行。

2. 薪酬管理与人力资源规划的关系。薪酬管理与人力资源规划的关系主要体现在人力资源供需平衡方面，薪酬政策的变动是改变内部人力资源供给的重要手段，例如提高加班工资的额度，可以促使员工增加加班时间，从而增加人力资源供给量，当然这需要对正常工作时间的工作严格加以控制。

3. 薪酬管理与招聘录用的关系。薪酬管理对招聘录用工作有着重要的影响，薪酬是员工选择工作时考虑的重要因素之一，较高的薪酬水平有利于吸引大量应聘者，从而提高招聘的效果。此外，招聘录用也会对薪酬管理产生影响，录用人员的数量和结构是决定组织薪酬总额增加的主要因素。

4. 薪酬管理与绩效管理的关系。薪酬管理和绩效管理之间是一种互动的关系。一方面，绩效管理是薪酬管理的基础之一，激励薪酬的实施需要对员工的绩效做出准确的评价；另一方面，针对员工的绩效表现及时地给予不同的激励薪酬，也有助于增强激励的效果，确保绩效管理的约束性。

5. 薪酬管理与员工关系管理的关系。在组织的劳动关系中，薪酬是最主要的问题之一，劳动争议也往往是由薪酬问题引起的，因此，有效的薪酬管理能够减少劳动纠纷，建立和谐的劳动关系。此外，薪酬管理也有助于塑造良好的组织文化，维护稳定的劳动关系。

五、科学与合理薪酬制度的要求

薪酬制度的科学性与合理性不是一个绝对的概念，涉及组织内外部的许多因素，借鉴余凯成的观点，可以将这些要求归结为五项。

（一）公平性

员工对薪酬分配的公平感，也就是对薪酬发放是否公正的判断与认识，是设计薪酬制度和进行薪酬管理的首要考虑因素，这也是“公平感”的主观性和相对性所决定的。薪酬的公平性可以分为三个层次：

1. 外部公平性：指同一行业或同一地区同等规模的不同组织中类似岗位的薪酬应当基本相同，因为对他们的知识、技能与经验要求相似，他们的各自贡献便应相似。

2. 内部公平性：指同一组织中不同岗位所获薪酬应正比于各自的贡献。只要比值一致，便是公平。

3. 个人公平性：涉及同一组织中占据相同岗位的人所获薪酬间的比较。

（二）竞争性

这是指在社会上和人才市场中，组织的薪酬标准要有吸引力，才足以战胜其他组织，招到所需人才。究竟应将本组织摆在市场价格范围的哪一段，当然要视本组织的财力、所需人才可获得性的高低等具体条件而定，但要有竞争力，至少是不应低于市场平均水平的。

（三）激励性

这便是要在内部各类、各级岗位的薪酬水平上，适当拉开差距，真正体现按贡献分配的原则。平均主义的“大锅饭”分配制度，其落后性和危害在过去我国的许多国有企业中已充分体现。

（四）经济性

提高组织薪酬水平，固然可提高其竞争性与激励性，但同时不可避免地导致人工成本的上升，所以薪酬制度不能不受经济性的制约。不过组织领导在对人工成本考察时，不能仅看薪酬水平的高低，而且要看员工绩效的质量水平，事实上，后者对组织产品的竞争力的影响，远大于成本因素。此外，人工成本的影响还与行业的性质及成本构成有关。在劳动力密集型行业中，有时人工成本在总成本中的比重可高达 70%，这时人工成本确有牵一发而动全身之效，需精打细算；但在技术密集型行业中，人工成本却只占总成本的 8%~10%，而组织中科技人员的工作热情与革新性，却对组织在市场中的生存与发展起着关键的作用。

（五）合法性

组织薪酬制度必须符合国家的政策法规符合国家及地方有关劳动用工及人事的有关法律、法规，尤其要体现对劳动者的尊重、公正，避免不应有的歧视。例如在员工提供了正常劳动的前提下，企业支付的工资不能低于我国各省市自治区普遍执行的《最低工资标准》规定。

第三节 薪酬设计的程序与方法

如何设定组织的薪酬，如何给不同岗位、不同的工作个体确定薪酬标准，这些是薪酬设计所要解决的问题。

一、薪酬设计的一般程序

薪酬设计的一般程序如图 5-1 所示。

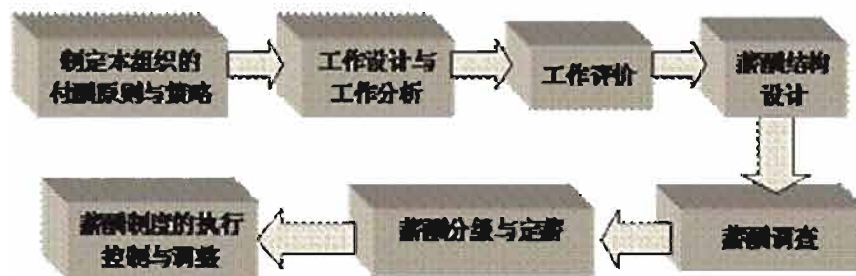


图 5-1 薪酬设计程序

（一）制定本组织的付酬原则与策略

这是由组织最高管理当局的管理哲学及组织文化所决定的，包括对员工本性的认识，对员工总体价值的评价，对管理骨干及高级专业人才所起作用的估计等核心价值观；组织基本工资制度及分配原则；有关薪酬分配的政策和策略，如薪酬拉开差距的分寸、差距标准、薪酬、奖励、福利费用的分配比例等。

（二）工作设计与工作分析

工作设计是对工作进行周密的、有目的的计划安排，包括工作本身的结构设计、与工作有关的社会各方面因素的考虑以及对员工的影响。工作分析在第二章中已详细阐述过，即是全面收集工作信息的管理过程。工作设计和工作分析为明确工作分类、定岗定编进而比较不同工作的相对价值大小奠定了基础。

（三）工作评价

这一阶段主要解决的是把组织内的不同岗位进行相对价值的排序，即内部公平性的解决，这也是薪酬设计的关键一环，有关工作评价的具体内容将在下文中详细说明。

（四）薪酬结构设计

薪酬结构是指一个组织机构中各项岗位的相对价值及其对应的实付薪酬间保持着什么样的关系。这种关系和规律通常多以“薪酬结构线”来表示，如图 5-2 所示：

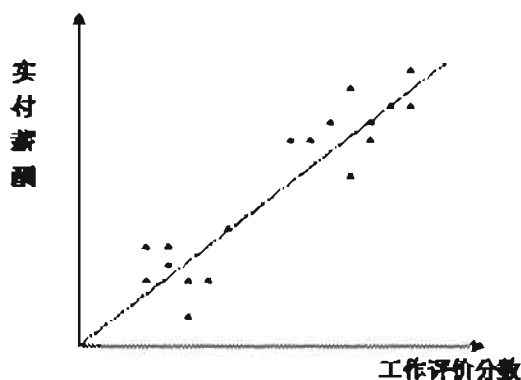


图 5-2 薪酬结构线

薪酬结构线显示的是组织内部各个岗位相对价值和与其对应的实付薪酬之间的关系。薪酬结构线的横坐标是以工作评价获得的表示其相对价值的分数，纵坐标是实付薪酬值。薪酬结构线可以用在两个方面：

1. 保证内部公平性。组织内各项岗位的薪酬是按市场经济中通行的等价交换原则确定的，也就在于说谁的贡献越大，对组织的价值相对越高，所获薪酬便应越多，薪酬与贡献之间的正比关系决定了与其对应的关系是直线形式。

2. 调整现有薪酬水平。即利用定性或定量分析的方法将工作评价分数与实付薪酬间的散点图转化为一条直线，然后根据需要调整那些偏离此线的薪酬点。一般多采用保留结构线以上点薪酬水平而调整结构线以下点薪酬水平的做法。

（五）

这一环节活动主要研究两个问题：要调查什么；怎样去调查和做数据收集。调查的内容首先是本地区、本行业，尤其是主要竞争对手的薪酬状况。数据来源首先应当是公开的资料，如国家及地区统计部门、劳动人事机构、工会等公开发布的资料；其次是通过散发问卷或抽样采访进行收集；另外，也能从应聘人员与其他组织的招聘信息中获取相关资料。

（六）薪酬分级和定薪

组织根据工作评价确定的薪酬结构线将众多类型的岗位薪酬归并合成若干等级，形成一个薪酬等级系列，从而确定组织内每一岗位具体的薪酬范围，保证员工个体的公平性。并结合个人情况进一步确定薪酬幅度，即同一等级内不同人员薪酬水平的差异，最终将薪酬明确到每一个个人。

（七）薪酬制度的执行、控制和调整

组织薪酬制度一经建立，如何投入正常运作并对之实行适当的控制与管理，使其发挥应有的功能，是一项长期而复杂的工作。

二、薪酬设定的主要制约因素

可以分为内外两种因素。

（一）内部因素

1. 本单位的业务性质与内容。如果组织是传统型、劳动力密集型的，它的劳动力成本可能占总成本的比重很大；但若是高技术的资本密集型的组织，劳动力成本在总成本中的比重却不大。显然，这些组织的薪酬政策会有所不同。

2. 组织的经营状况与财政实力。一般来说，资本雄厚的大公司和赢利丰厚并且正处于发展上升的企业，对员工付酬也较慷慨；反之，规模较小或不景气的企业，则不得不量入为出。

3. 组织的管理哲学和企业文化。企业文化是组织分配思想、价值观、目标追求、价值取向和制度的土壤。企业文化不同，必然会导致观念和制度的不同，这些不同决定了组织的薪酬体系、分配机制的不同，这些因素间接地影响着组织的薪酬水平。

（二）外部因素

1. 劳动力市场的供需关系与竞争状况。劳动力价格（薪酬）受供求关系影响，劳动力的供求关系失衡时，劳动力价格也会偏离其本身的价值：一般而言，供大于求时，劳动力价格会下降，供小于求时，劳动力价格会上升。

2. 地区及行业的特点与惯例。这里的特点也包括基本观点、道德观与价值观，例如受传统的“平均”、“稳定”至上观点的影响，则拉开收入差距的措施便多半不易被接受。

3. 当地生活水平。这个因素从两层意义上影响组织的薪酬政策：一方面，生活水平高了，员工对个人生活期望也高了，无形中对组织造成一种偏高的薪酬标准的压力；另一方面，生活水平高也可能意味着物价指数要持续上涨，为了保持员工生活水平不致恶化及购买力不致降低，组织也不得不定期向上适当调整薪酬水平。

4. 国家的有关法令和法规。薪酬管理与法律法规和政策有着密切联系，法律、法规和政策是薪酬管理的依据，对组织的薪酬管理行为起着标准和准绳的作用。如最低工资制度、个人所得税制度等。

三、薪酬设计的主要方法——工作评价

在以工作为依据设计薪酬结构时，我们首先需要进行工作评价。

（一）工作评价概述

1. 工作评价的含义。所谓的工作评价是指根据各种工作中所包括的技能要求、努力程度要求、岗位职责和工作环境等因素来决定各种工作之间的相对价值。它关心工作的分类，但不去注意谁去做这些工作。

工作评价的核心是给工作标定级别。级别之间存在差异虽反映了相互间的对比关系，但它并不表明实际的工资率。对于任何确定的级别，例如同样是5级，其工资在一些部门可能比另一些部门高。

工作评价不能消除供求关系对工资水平的影响，但它可以根据每种职业、每个工种的内在要求，把它们分类、定级。工作评价并不对每个级别的合理工资制订标准，但它指出什么级别应当获得较高工资。它力图为建立工资结构提供公正的方法。公正体现在：如果一项工作需要相同的努力、技术和责任心，劳动报酬就应相同；而如果需要的标准提高，工资也应当提高。工作评价的目标是要实现同工同酬。

2. 工作评价的形成和发展。工作评价有一个形成过程，它是在西方国家中首先出现和发展起来的。

最初的工作等级形式是由工厂的习惯形成的。某些工作逐渐被认为是彼此有联系的，这种联系来源于外部的接触，也来源于生产操作的顺序，还来源于协作劳动的工人由低级到高级所需要掌握的知识顺序。工人和工头在劳动实践中逐渐感到某种工作应比其他工作似乎应该多付报酬。一旦这种思想形成并被大家所接受，这种不同工种的工资差别也就成为习俗而被保留下来。

可是单用习惯来解释工资等级表的形成，是不能令人满意的，于是为数众多的厂商们开始探讨确定工作价值的方法，并逐步使工作等级划分和工作评价制度化。从1915年起，四种主要的工作评价体系逐步建立起来：按时间顺序是排列法、分类法、因素比较法和计点法。前两种被认为是非数量的评价体系，后两种被认为是数量的评价体系。战后以来，在西方发达工业国家中，最广泛采用的是计点法，其次是因素比较法。

3. 工作评价的优缺点

(1) 优点

其一，工作评价的突出优点是，以各个岗位在整体工作中的相对重要性来确定工资等级，并且能够保证同工同酬原则的实现。因此，它有利于消除工资结构中的不公正因素，维护企业工资等级间的逻辑和公正关系。同时，这样建立起来的简单的工资结构，也易于为工人们理解和接受。

其二，工作评价中使用明确、系统而又简单的评价因素作为确定工资结构的基础，有助于减少在相对工资等级上的怨言。当工人对其现行工资有抱怨时如使用的是数量评价体系，还可以提供一个核查和详细解释的基础，弄清其不公正所在之处，并通过重新评价纠正过来。

其三，工作评价中所收集的信息和结果可以为范围较宽的人事管理提供依据，如，确定招工条件、培训技术标准等。

其四，工作评价为工会参与工资确定过程的各个方面提供了机会，并且为集体协商或谈判的内容之一——工资结构的确定提供了一个更准确、更值得信赖的基础。因此，工作评价的实施还有利于改善劳动关系。

（2）缺点

其一，其适用范围会受到某些因素程度不同的制约。首先，工作评价在确定评价因素、各因素权重以及评定各工作诸因素的级别上，都不可避免地带来某种程度的主观因素，这样，就使评价缺乏完全客观和公正的结果。其次，工作评价是一项需要很多时间和资源的技术，本身就需要专业技术人员，需要很多投资；而且由于引进工作评价所形成的新的工资结构可能会增加劳动成本。另外，一旦工作评价计划实行，还必须常设维护机构。这样，引进工作评价所花费的成本可能会超出它所带来的好处。

为了克服上述缺点，首先，要力求较全面地确定影响岗位等级的因素。在确定因素权重时，要吸收工会和工人代表参与决策，并考虑同行其他公司在确定权重上的流行趋势。凡量化的因素都要量化，以减少先入为主的偏见。根据本单位规模和生产经营特点来选择工作评价方法，并精心计划和实施，以节约费用。

其二，工作评价生成的工资结构显得过于僵死，难以充分适应生产和技术的变化。工作评价的一个基本假定是，每个岗位工作的内容是大致固定不变的。而不少现代企业的趋势是使工作组织机构更加灵活，以充分适应生产和技术的变化。因此，再按照事先固定的任务来限定工作内容就有些牵强。工作评价具有适应基本稳定的企业组织机构和工作组织机构的内在联系，如果工作组织机构不断变化，每个岗位的工作内容不断调整，就难以正式引进和应用工作评价。而在已经引进工作评价的情况下，就应注意对工作评价系统进行定期检查和维护，使其适应随着时间推移由于引进新技术而使工作内容和组织机构发生变化的需要。

（二）工作评价的方法

1. 排列法。排列法，也称简单排列法、序列法、部门重要次序法，是由工作评价人员对各个岗位工作的重要性做出判断，并根据岗位工作相对价值的大小按升值或贬值顺序排列，来确定岗位等级的一种工作评价方法。

（1）排列法的操作步骤

第一步，进行工作分析，这些内容在第二章中已阐述过。

第二步，由工作评价委员会的全体委员分别根据工作说明书，或者自己头脑中对该项工作的印象，对工作按照难易或价值大小的次序进行排列。

排列工作顺序，方法有两种。一种是卡片排列法，即将工作说明书用简明文字写在小卡片上，按次序排列起来。难度或价值最大的工作应排在一等，难度价值第二的排在二等。如果两个或更多个工作难度价值并列同等，则排列在同一等级。具体做法是：先确定最高和最低的工作，再确定中等的，然后确定最高和中等以及最低和中等之间的等级。

另一种是成对比较排列法。例如，某部门有六个岗位的工作，分别称为甲、乙、丙、丁、戊、己。先将六项工作分别按横竖排列于表 8—1 内，然后运用“0 12”比较评价法对六项工作分别进行判断比较。具体办法是把每一岗位的工作与其他的五岗工作逐一比较，并做出不难、难度相同、难的判断。当判断为不难时，就做“0”记号；判断为难度相同时，就做“1”记号；判断为难时，就做“2”记号。最后，在表中“总额”一栏中加总出判断每项工作难度次数。

经“012”成对比较后，判断各工作难度次数总额的多少决定了各岗位工作等级排列的先后。岗位工作等级排列如表 5-2。

表 5-2 012 比较表

岗位	甲	乙	丙	丁	戊	己	总额
甲	——	2	1	2	2	2	9
乙	0	——	0	0	1	0	1
丙	1	2	——	0	0	1	4
丁	0	2	2	——	1	2	7
戊	0	1	2	1	——	2	6
己	0	2	1	0	0	——	3

从表 8-1 排列可见，岗位甲为最高工作等级，岗位乙为最低工作等级。

应注意，在使用上述两个排列法中，每个评价者要在一星期左右，反复进行两三次，以避免一时的疏忽。

第三步，根据全体评价委员个人评定的结果，确定自然岗位序列，如表 5-3 所示。根据表 5-3 可知，评定的六个岗位工作的相对价值，按升值排列次序为甲、丁、戊、丙、己、乙。

表 5-3 岗位工作等级排列表

判断较难次数总额	工作岗位	岗位等级
9	甲	6
7	丁	5
6	戊	4

4	丙	3
3	己	2
1	乙	1

应注意的是：按前面两种方法得到的只是一个按重要性排列的岗位序列，显然，在一个较大的企业，是不能直接把上百个或数百个组成的岗位序列作为工资等级序列的。因此，还有必要把岗位序列分成一定数目的岗位等级，即划岗归级，以作为实际的工资等级数目。

表 5-4 排列法岗位等级最终评定表

岗位	甲	乙	丙	丁	戊	乙
赵委员评定	9	1	4	7	6	3
钱委员评定	8	2	5	6	—	4
孙委员评定	7	3	5	6	5	4
评定次数之和	24	6	14	19	11	10
参加评定人数	3	3	3	3	2	3
平均序数	8	2	4.67	6.33	5.5	3.33
岗位相对价值次序	1	6	4	2	3	5

划岗归级，应掌握两个原则：一是岗位等级不宜过多，上一级岗位与下一级岗位之间应能比较出难易差别；二是难易程度大致相同的岗位，应划归同一岗位等级。

(2) 排列法的优缺点。排列法的主要优点是：①在理论上与计算上简单，容易操作，省事省时，因而可以很快地建立起一个新的工资结构；②每一个岗位是作为一个整体比较，是凭人们的直觉来判断的，因而可以吸收更多的工人参加，并且容易在岗位数量不太多的单位中获得相当满意的评价结果。③排列法虽不很精确，但较易使用，特别适合于小企业和机关办公室的评价。一般来讲，如果评价委员们通过日常的接触熟悉了他们要考察岗位的工作内容，那么这种方法就可提供符合实际的岗位等级。

排列法的主要缺点是：①岗位等级完全靠评价委员们或主管人员的主观判断，而不同评定者往往有不同的标准，且难于清楚地回答“为什么这个岗位比那个岗位在多大程度上重要”等诸如此类的问题。因此，岗位等级和工资等级标准不可避免地要受到评价委员个人品质的影响；②不易找到熟悉所有工作的评价人员，各评定者评定结果有时差异很大，容易导致错误；③在大企业中很耗时，因为成对数将随所要评价的岗位数的增加而翻番增长，就 100 个岗位来说，可能的

成对数接近 5000 个。 n 个元素能构成 $n(n-1)/2$ 对，所以 100 个岗位，其构成的对数是 $100(100-1)/2$ 个。

2. 分类法。分类法，也称分级法或等级描述法，是事先建立一连串的劳动等级，给出等级定义；然后，根据劳动等级类别比较工作类别，把工作确定到各等级中去，直到安排在最后逻辑之处。

(1) 分类法的操作步骤

第一步，是建立工作类别或级别。无论是对同一种性质的工作还是对包括各种性质工作在内的组织整体，都要确定等级数目。等级的数目取决于工作的性质、组织规模大小、职能的不同和工资政策。在这一环节中，没有对所有单位都普遍适用的规则。

第二步，是等级定义，即给建立起来的工作等级做出工作分类说明。

等级定义是在选定要素的基础上进行的。所以，首先是确定基本要素，以便通过这些要素进行等级定义或分类说明。这些要素主要是：技术要求、智力要求、脑力和体力消耗程度、需要的培训和经验、工作环境。

接下来的工作是在选定要素的指导下进行等级定义。等级定义要为工作等级的评定分类提供标准，因此，要清楚地描述出不同等级工作的特征及其重要程度。一般等级定义的做法是从确定最低和最高等级的岗位开始的，因为这相对容易些。在分类定级中，对低级别的工作要求大致是：能够在领导者指导下处理简单的日常工作，很少或不要求工作人员具备独立判断、处理问题的能力。对较高级别的工作要求依不同程度而定，包括文化素质、管理能力、人际关系、责任，以及独立分析和解决问题的能力。表 5-5 列出了五种分类等级，是根据工作名称并按升值顺序排列的。

表 5-5 工作分类说明

三级职员：集中注意日常工作快速而准确，在监督下工作，可能或有可能对最后结果承担责任。
二级职员：不受他人监督，对工作细节十分通晓，有特别的工作技能。人员思想高度集中，特别准确、快速。
一级职员：必须具备二级职员的特点，承担更多的责任。
资深职员：从事技术性和多种多样的工作，偶尔要独立思考并从事困难的工作。这就要求具有特殊的办公室工作能力，并对所在部门的工作原则和业务基础有透彻的了解，在任何范围内都不受他人监督，工作只受有限的检查。人员：可靠，值得信赖，足智多谋，能够制定决策。
解释职员：那些从事或有能力完成工作的主要部分的人员。对工作的综合要求是更能独立思考，而且能够超出监督或日常工作的范围去考虑更深入的问题。

资料来源：（美）迈克尔·朱修斯著《人事管理学》，劳动人事出版社，1987 年 9 月版，第 336 页。

等级定义是分类法中最重要、最困难的工作，要求极高，它必须使两个等级之间的技术水平和责任大小显而易见。相对于其他工作来说，等级定义花费的精力最多、时间最长。

第三步，是评价和分类，即由评价人阅读工作分类说明，并依据评价人对工作的相对难度、包括的职责以及必备的知识 and 经验的理解，来决定每项工作应列入哪一等级。

如果上一步工作中等级定义精细明确，那么这一步工作就相当容易了。但如果定义含糊抽象，评价委员们理解不一，就会影响评价分类的准确性。所以重要的是要把上一步的等级定义做好。

在评价分类中，有一个比较容易的办法，是根据等级定义表明的特征，在每个等级中先选择一个代表性岗位，这样，评价委员们便有了评价其余工作岗位的参照系。随着评价的进行，对单个岗位的划等就变得容易起来了，因为前面划了等的岗位会使后面未划等的岗位都归入了等级，就可以确定每个等级的工资标准了。

(2) 分类法的优缺点。分类法的优点是：简便易行，并容易理解；同时，不会花费很多的时间，也不需要技术上的帮助。在一个单位较小，工作不太复杂或种类不多，以及受到时间和财务的限制不能采用其他方法时，就应利用分类法。分类法比起排列法来，更准确、客观，因为等级定义都是以选定的要素为依据的；还由于等级的数目及其相互间的关系能在各个岗位划等之前就确定了，所以等级结构能真实地反映有关组织的结构。从实践上看，长期以来，分类法在工业部门中也曾被应用过，但最广泛地还是被用于薪水制的工作中，尤其是政府部门和服务行业中。例如，美国联邦公务员的职位分类体系就是采用了分类法。

分类法的缺点一般表现为不能很清楚地定义等级。由于定义等级的困难，分类法经常给主观地判断岗位等级留下相当大的余地，这将导致许多争论。由于定义等级的困难，往往在一些分类方案中，先对工作进行分级，之后，再概括出等级定义。这也不失之为一种切实可行的办法。

3. 因素比较法。因素比较法是一种比较计量性的工作评价方法，与工作排序法比较相似，因此可以将它看作是改进的工作排序法。因素比较法与工作排序法的第一个重要区别是排列法只从一个综合的角度比较各种工作，而因素比较法是选择多种报酬因素，然后按照每种因素分别排列一次。因素比较法与工作排序法的第二个区别是因素比较法是根据每种报酬因素得到的评估结果设置一个具体的报酬金额，然后计算出每种工作在各种报酬因素上的报酬总额并把它作为这种工作的薪酬水平。

(1) 因素比较法的步骤。因素比较法的基本实施步骤是：第一，在每一类工作中选择标尺性工作作为比较的基础。所选择的标尺性工作应该是那些在很多组织中都普遍存在、工作的内容又相对稳定同时其市场流行工资率公开的工作。标尺性工作的基本工资是固定的，其他报酬根据基本工资的水平进行调整。第二，把一工作类别中包括的各种工作的共同因素确定为补偿因素，这些补偿因素可能包括责任、工作环境、精力消耗、体力消耗、教育水平、技能和工作经验等因

素。第三，根据标尺性工作所包括的各种补偿因素的规模确定各种标尺性工作在各种补偿因素上应该得到的基本工资，其水平应该参照市场标准，以保证企业报酬体系外部公平性的实现。各种标尺性工作在各种补偿因素上应该得到的报酬金额的总和就是这种标尺性工作的基本工资。第四，将非标尺性工作同标尺性工作的补偿因素逐个进行比较，确定各种非标尺性工作在各种补偿因素上应该得到的报酬金额。这一步骤确保了各种工作之间的内部公平性。第五，将非标尺性工作在各种补偿因素上应该得到的报酬金额加总就是这些非标尺性工作的基本工资。如表 5-6 所示。

表 5-6 因素比较法示例

小时工资率	技能	努力	责任	工作条件
¥0.50			工作 1	
1.00	工作 1			工作 2
1.50		工作 2		
2.00		工作 1	工作 X	
2.50	工作 2			工作 3
3.00	工作 X			
3.50		工作 X	工作 3	工作 X
4.00	工作 3			
4.50			工作 2	
5.00		工作 3		工作 1

资料来源：张一弛编著：《人力资源管理教程》，北京大学出版社，1999 年 9 月，第 207 页。

在本例中，工作的补偿因素包括技能、努力、责任和工作条件。工作 1 工作 2 和工作 3 是标尺性工作。工作 1 的小时工资率为 8.5 元（=1.00+2.00+0.50+5.00），工作 2 的小时工资率为 9.5 元，工作 3 的小时工资率为 15 元。如果现在需要评价工作 X，它在各种补偿因素上的地位如表 5-6 中的位置所示，那么就可以知道 X 的小时工资率应该为 12 元。需要指出的是，因素比较法在应用上非常繁复，而且还需要不断根据劳动力市场的变化进行更新，因此这种工作评价方法是应用最不普遍的一种。

（2）因素比较法的优缺点。因素比较法的优点是：把各种不同工作中的相同因素相比较，然后再将各种因素工资累计，使各种不同工作获得较为公平的工作评价。此法是用工作说明书建立工作比较尺度，这意味着任何人只要具备工作评价知识，就能够遵循此法来制定合用的尺度。此法常用五个因素，在这些因素中很少有重复的可能，而且可以简化评价工作。

因素比较法的缺点是：因素定义比较含混，适用范围广泛，但不够精确；因有工资尺度的存在，势必受现行工资的影响，很难避免不公平现象；此法建立比较困难，因为在排列代表性工作顺序时，两端工作虽容易决定，但中间部分却难安排；一个或更多的代表性工作的职务可能变更或责任加重，这样会使这些代表

性工作失去代表性的作用；此法中工作比较尺度的建立，步骤复杂，难于向员工说明。

4. 计点评分法。计点评分法又叫点数法。点数法是把工作的构成因素进行分解，然后按照事先设计出来的结构化量表对每种工作要素进行估值。点数方法是目前国外的公司中应用最普遍的一种工作评价方法，在开展工作评价的组织中有一半以上采用的都是点数法，近几年中国内各类企事业单位也大多采用的是点数法。

应用点数方法进行工作评价的步骤一般是：第一步，进行工作分析。第二步，选择报酬因素。所谓的报酬因素指的是能够为各种工作的相对价值的比较提供依据的工作特性。常见的报酬因素包括技能、责任、工作条件和努力程度等。一般在工作评价委员会确定报酬因素时，会根据相对于工作的重要性来选择报酬因素。根据情况需要，所选择的报酬因素可能只有一个，也可能包含很多个。从美国企业的经验来看，报酬因素的数目一般在 3 到 25 种之间，典型的情况是 10 种左右。第三步，为各种报酬因素建立结构化量表，来反映各个等级之间的程度差异。在这一过程中，评价委员会要把每种报酬因素在工作中的重要性分为若干等级，按照每种等级差异的大小分别赋予一个相应的点数。在各种等级中，应该给出工作岗位的若干例子，以此作为标尺性工作。

为了使设计出来的量表具有合理的结构，评价委员会首先需要为各种报酬因素的重要性赋予一个权重，报酬因素的权重是与这种因素在工作中的重要性相一致的。假定工作评价委员会决定使用技能、努力、责任和工作条件四种报酬因素，然后决定他们要使用的总点数，如 1000。然后根据各种补偿的相对重要性确定分配这些点数。假设技能的权重被确定为 20%，那么将有总共 200 点分配给技能。如果技能被划分为 10 个等级，每提高一个等级点数增加 20 点，那么，一项需要掌握最低等级技能的工作在技能方面就应该得到 20 点，而一项需要掌握次低等级技能的工作在技能方面就应该得到 40 点，以此类推，如果一个工作需要最高等级的技能，那么它在技能方面就应该得到 200 点。按照类似的方法，我们可以对努力程度、责任和工作条件进行同样的处理。在设计结构化量表的过程中，每种报酬因素划分的各个相邻级别之间的差距最好相等。表 5-7 是一个典型的点数法补偿因素的结构化量表。

表 5-7 一个典型的点数法计划

补偿因素	第一级	第二级	第三级	第四级	第五级
技能					
1. 教育	14	28	42	56	70
2. 经验	22	44	66	88	110
3. 知识	14	28	42	56	70
努力					

4. 体力要求	10	20	30	40	50
5. 心理要求	5	10	15	20	25
责任					
6. 设备 / 程序	5	10	15	20	25
7. 材料 / 产品	5	10	15	20	25
8. 他人安全	5	10	15	20	25
9. 他人工作	5	10	15	20	25
工作条件					
10. 工作条件	10	20	30	40	50
11. 危险	5	10	15	20	25

资料来源：张一弛 编著，《人力资源管理教程》，北京大学出版社，1999年9月，第210页。

当我们针对各项工作把它的各种报酬因素的分数加总就是这项工作的总分。当公司中所有的工作岗位的总分数都被计算出来以后，这个公司的薪酬结构也就被建立起来了。虽然每种工作的点数可能都不相同，但是组织出于方便管理的考虑，经常会将某一个点数范围内的所有工作确定为一个工作级别。在一个组织中，如果不同工作系列的报酬因素有差别，或者各个工作系列之间相同的报酬因素的差别程度不同，那么就需要为不同的工作系列设计出不同的报酬因素点数的结构化量表。不难发现，点数法的设计比较复杂，但是一旦设计出来以后，其应用是十分方便的。

（三）工作评价的组织实施

1. 工作评价的组织机构。运用工作评价，不但有必要设立一个工作评价委员会，还有必要设立一个或多个评价委员会。委员会的个数和任务，要根据企业规模来确定。一般来说，在大中型企业，可能有必要组成三个层次的机构：

第一个层次：工作评价决策委员会——这是一个高层次的、掌握方向的委员会，由管理人员和工会代表组成。其任务是批准方案计划和分析委员会提出的代表性工作岗位、要素选择及权数；经常检查方案执行的进度；根据需要委派一个工作小组负责一些技术性的工作或为某些特殊任务任命若干负责人。

第二个层次：工作评价实施委员会——这是一个由工作评价技术人员组成的委员会，通常以四至八人组成比较合适。其任务是对各工作岗位进行工作分析，按各工作岗位的重要程度进行排列并确定岗位的工作等级。

由于对评价工作的要求很高，所以必须仔细地选择其成员。对其成员的要求是：有正确、全面的分析和判断能力；有起草精确、清楚的方案和报告的能力；能够被管理人员和工人双方所信任；最重要的是对所有工作有透彻地了解。

实施委员会的人员构成是：

(1) 一个资深的顾问。其职责是与经理及工会协商为工作评价起草方案，决定工作分析与评价的形式，规划工作进度；对评价人员给以适当培训。如果企业内部没有这种合适的人员，可以请外面的专家或咨询公司。

(2) 一些人事管理专家和劳动定额人员。

(3) 一些没有工作经验但经在职培训能够胜任工作的人员。各个成员应当能够回答评价中发生的技术问题。

实施委员会需要工作多长时间，这要由使用什么方法、参与专家的人数及他们的经验，以及企业规模的大小而定。一般估计，在一个有 500 多名职工的企业，如果使用数量的评价方法，至少需要 6~12 个月的时间。

第三个层次：执行与申诉受理委员会——这是一个日常执行与维护工作评价的委员会，通常由常设的人力资源管理部门负责。其职责是：处理实行新的岗位等级后出现的申诉和争论，决定有争议岗位的分级是否合适；对工作内容发生变化的岗位组织复评。

对评价人员和申诉处理人员的培训是非常必要的。培训可分为两个阶段：第一阶段是学习工作评价的理论和方法；第二阶段是实地走访与实习工作分析，以获得所必要的技术。培训一般需要 4 至 5 周时间。

2. 组织工作评价过程中应注意的问题。要提高工作评价的准确性，除了上面提到的人员选择合理和评价体系设计科学以外，具体评价过程的组织也是极为重要的。管理决策往往要受到各种不同主体主观选择的影响，是一个动态的决策，所以组织好评价过程是从制度上防范机会主义行为的重要手段，这涉及几个关键点。

(1) 工作评价会议最好采用集中式全封闭的会议形式。这有两个直接的好处，一是可以提供充分的时间来培训工作评价技术，即使对于较高层的管理者，这项技术也不是很容易掌握的；二是可以使评价委员保持连续思维，评价过程不被日常工作事务所中断，从而更好地保证每个评价者自身评价结果的统一性。另外，出现案例中雷同评价表的原因是有些评价委员出于局部利益考虑，私下协调立场而进行了合谋，通过少部分人的统一评价口径来影响总体的评价结果，那么集中式的评价就可以更好地监督和防范这一逆向选择行为，提高评价的客观性。在实际操作中，我们发现如果让评价委员各自带回评价表还会出现一些问题，比如思路不连贯，有的人因本职工作繁忙让下属或其他人员代为完成，去填写评价表的人不是接受过培训的评价委员，那么评价结果哪有准确性可言。所以集中式的评价是解决这些问题的最好方法。

(2) 注意工作评价会议的一些细节有利于提高评价的准确性。首先要把评价会议的程序安排细致，一般的工作评价会议程序为：①事先印发工作评价体系和全部岗位说明书给每一位评价委员；②主持者讲解工作评价体系并讨论修改；③所有评价委员共同交流岗位信息，要细到与评价要素相关的全部信息；④评价委员试评并校正评价宽严尺度；⑤各委员独立完成评价；⑥数据汇总与整理，得出初步的岗位等级表；⑦再次集中讨论评价结果并进行反馈修改。其次，由于各部门主要管理者被纳入评价委员会，所以在交流各部门具体岗位信息时，应利用这些管理者向全体评价委员介绍涉及本部门的岗位信息，必要时可以按照评价要素的要求规范和统一发言内容，以便于比较打分，可以大大提高全体评价委员对所有岗位理解的准确性。第三，在汇总评价表时，一定要去掉一些变异分数，通常可以在每个岗位的各评价委员打分中去掉一个最高分和一个最低分，然后求平均，这一做法可以在很大程度上克服评价委员的本位主义。评价委员人数越多去掉的变异分数也可以增多，如在二十人以上的评价委员会中，去掉四个最高分和四个最低分，也是可以接受的。

除了上面所分析的组织工作评价时应注意的一些问题外，还有一些其他的相关工作要做好，例如要有强有力的决策机制，保证评价会议在民主基础上的集中和正常的讨论秩序；还要有对主持者的充分授权来保证技术培训的效果和会议的效率；采用自动化的办公设备进行演示和评分，以便于评分、修改、统计和信息的交流，也能提高工作评价的效率，从而顺利完成工作评价任务。

3. 日常维护与完善。建立在工作评价基础上的工资结构可以消除旧的工资结构的不合理之处。但是，随着时间的推移，当初工资评价方案所依据的情况会有所改变。这时如不对评价方案做必要的调整和完善，当初的方案就会出现“坏死”。“坏死”的主要原因是技术和工作组织变化所引起的工作内容变化，同时还出现了新的岗位。这样，可能出现的问题是：在采用数量方法评价的地方，按照原来的要素对新岗位评价可能不适用；采用分类法的地方，等级界定可能不适用于不同岗位的变化和发展。在一个正在变得陈旧的方案中，另一个共同的问题是等级堆积。例如，为了稳定基本的工作人员，部门经理会通过调整或重建工作机构来提高工作等级，时间久了，就形成了高等级的堆积。因此，必须把工作评价看作是一个不断完善的过程，所有的评价方案都需要日常维护和定期检查，以防止“坏死”。

(1) 日常维护。日常维护工作之一，是对产生的新岗位无一例外地按照建立起来的评价方案及时把它们排列到等级结构中去。

日常维护工作之二是复评。复评是实行工作评价之后，当某些岗位的情况发生变化后，需要对评价过的岗位进行重新评价，以经常保持工作评价的准确性。

当下面所说的四种情况出现时，就做复评工作：

- ① 新的工作内容加入了已评定的工作；
- ② 某些工作从已评定的工作中删除；

③ 由于领导阶层的不满，应重新评审；

④ 由于员工的普遍抱怨，应重新评审。

已经评定的工作，其工作内容，所使用的工具、装备、材料，以及工作环境等有了改变，不论是比原来的工作容易或更复杂，都应定期地举行复评工作，以使工作评价切合实际，不至于流于形式。但有一点是要注意的，对于申请复评的工作，如果不是当初评审时的笔误或显著错误，实际情况没有发生变化，就不要改变初衷。尤其是处理模棱两可的工作，不到万不得已，绝不允许“例外”产生。因为，一个例外会带来以后无数个“例外”，结果使“例外”像堤防缺口一样，一旦被洪水冲开，将会演变成不可收拾的局面。

(2) 定期检查。为了保持工作评价制度能适应新情况并根据需要对其进行修改，通常要建立一个定期检查机构。检查内容是：

① 代表性工作岗位是否还具有代表性，是否需要更新为更具有代表性的岗位；

② 检查升级和降级情况；

③ 检查等级堆积；

④ “红圈岗位”的处理情况；

⑤ 要素及权重是否应做必要修改；

⑥ 工资结构是否应进行调整，工资标准是否需要提高。这样做，目的是为了为了保证工作评价的正常运行。

四、奖金与福利

(一) 奖金

奖金是对超额劳动所支付的报酬，是企业薪酬体系的重要组成部分。奖金是根据按劳分配原则对员工工资的补充，是员工报酬收入的重要组成部分。

1. 奖金的作用[②]。一般来说，奖金可以起到三个方面的作用：

(1) 激励作用。奖金能增加员工收入，体现组织对员工工作结果的认可，因而对员工有激励作用，使员工能够更好地发挥积极性、主动性和创造性。

(2) 提高效率。由于奖金计划主要用来考查员工的工作结果及其对组织的贡献，因此，有效的奖励机制能促使员工提高工作效率，改善绩效水平。

(3) 稳定人才。合理的奖励机制有助于组织留住优秀人才。当员工的付出与其收入相一致时，员工就会有成就感，就会增加对组织的忠诚度。

2. 奖金的表现形式。对于不同类型的组织人员有不同的奖金激励方式，大致可以分为三种类型：

(1) 针对不同个人的奖励。个人奖励计划是用来奖励达到与工作相关的绩效标准的员工，常见的有计件制、管理激励计划、行为鼓励计划、推荐计划。针对不同类型的组织成员，这里重点阐述三种类型：①针对管理人员的激励计划，主要分为短期激励和长期激励两种。短期激励是对管理人员完成短期（通常是年度）目标的奖励。长期激励是奖励为组织长期绩效做出贡献的管理人员，长期激励计划可以弥补短期激励计划带来的短期利益行为，使管理工作人员更注重组织的长期发展。②针对销售人员实施的激励计划，常见的主要有佣金制、基本工资加佣金制、基本工资加奖金制、基本工资加津贴制、基本工资加红利制。③针对专业技术人员的激励计划，一般专业技术人员的报酬比较高，而且其成就需要较为强烈，因此，对专业技术人员除了用奖金支付、利润分享以及企业股票认购等计划进行激励外，还应该为其创造良好的工作条件和提供多种学习和培训机会。

(2) 针对集体的奖励。当组织中部分工作性质相互依赖，并且员工个人的贡献很难考核时，最适合使用针对集体的奖励计划，这种集体可以是项目组、生产班组、管理团队、部门等。在集体奖励计划中，组织在集体达成事先设定的绩效标准之后，才给集体内的每个员工发放奖金。集体内员工不再只是服从主管的命令，他们必须为实现集体的目标而制订计划。通常的分配方式有三种：①集体成员平均分配奖金；②根据个人绩效来分配奖金；③按薪酬比例区别奖励。

(3) 公司整体计划²[③]。全公司奖励计划是在公司超过最低绩效标准时，给员工发放奖金。在组织中，公司整体计划可以将组织的生产率、成本节约或利润率作为基础。公司的整体计划有多种形式，我们仅以分红制、员工股权计划和斯坎伦计划为例。

① 分红制。分红制是将公司利润按事先规定的百分比分配给员工的一种报酬计划。分红计划有多种衍生形式，当前计划、延期计划和联合计划是其三种基本形式：A. 当前计划是利润一经确定即以现金或股票方式向员工支付。B. 延期计划是将公司的待分配资金存入一家不可撤销的信托公司，记在员工个人账户上。C. 联合计划是允许员工现期得到根据公司利润应得的一部分报酬，而另一部分报酬延期支付。

② 员工股权计划。员工股权计划是指公司给予员工购买股票的权利。公司股票代表公司的所有财产价值。公司股份是把股本划分为价值相等的等份。股权是员工购买公司股票的权利。员工只有在行使其股权之后才真正拥有股票。员工行使股权是在公司确定的一段时间期限之后，按指定价格购买股票。员工股权作为一种促进生产力的激励手段，是希望员工集体生产力的提高能最终增加公司股票的价值。

③ 斯坎伦计划。斯坎伦计划是一种把员工和公司业绩紧密连在一起的利益分享计划。一般指许多或所有员工共同努力以达到公司生产率目标的奖励计划。它是一种成功的集体奖励方法，在小企业中尤为有效。员工因为他们所提建议节省了劳动成本而受到经济奖励。这种计划与其他利益分享计划的不同之处在于强调员工的权利。

（二）员工福利

1. 职工福利的重要性。从国外的情况来看，在雇员的全部报偿费用中，福利所占的比例普遍在 38% 以上，有的企业已经上升到 50% 以上。昨天的“小额优惠”已经成为今天的福利和服务待遇。

从我国的情况来看，以北京市国有企业中的制造业为例，1990~1998 年，保险福利占人工成本总额的比例区间为 38.4% 至 31.32%；外商投资企业制造业在 44.68%~32.25%。1999 年，北京市企业保险福利费用总额 229.29 亿元，相当于工资总额的 37.3%。在保险福利总额中，离休、退休、退职费占 55.8%；丧葬、抚恤、救济费占 0.3%；医疗卫生费占 30.6%；职工生活困难补贴占 0.3%；文体宣传费占 0.9%；集体福利事业补贴和集体福利设施费占 2.4%；计划生育补贴占 0.4%；冬季取暖补贴占 1%；其他占 8.3%。

为什么组织花费这么多金钱来支持福利项目，原因是福利对组织的发展具有许多重要意义：

（1）吸引优秀员工。优秀员工是组织发展的顶梁柱。以前一直认为，组织主要靠高工资来吸引优秀员工，现在许多企业家认识到，良好的福利有时比高工资更能吸引优秀员工。

（2）提高员工的士气。良好的福利使员工无后顾之忧，使员工有与组织共荣辱之感，士气必然会高涨。

（3）降低员工辞职率。员工过高的辞职率必然会使组织的工作受到一定损失，而良好的福利会使很多可能流动的员工打消辞职的念头。

（4）激励员工。良好的福利会使员工产生由衷的工作满意感，进而激发员工自觉为组织目标而奋斗的动力。

（5）凝聚员工。组织的凝聚力由许多的因素组成，但良好的福利无疑是一个重要因素，因为良好的福利体现了组织的高层管理者以人为本的经营思想。

（6）提高企业经济效益。良好的福利一方面可以使员工得到更多的实惠，另一方面用在员工身上的投资会产生更多的回报。

2. 员工福利的概念和范围。对员工福利的界定，有不同的角度：

(1) 广义福利与狭义福利。广义的福利泛指在支付工资、奖金之外的所有待遇，包括社会保险在内。狭义的福利是指企业根据劳动者的劳动在工资、奖金，以及社会保险之外的其他待遇。

(2) 法定福利与补充福利。法定福利亦称基本福利，是指按照国家法律法规和政策规定必须发生的福利项目，其特点是只要企业建立并存在，就有义务、有责任且必须按照国家统一规定的福利项目和支付标准支付，不受企业所有制性质、经济效益和支付能力的影响。法定福利包括：

① 社会保险。包括生育保险、养老保险、医疗保险、工伤保险、失业保险以及疾病、伤残、遗属三种津贴。

② 法定节假日。按照 1999 年国务院令 270 号颁布的《全国年节及纪念日放假办法》，全年法定节假日为 10 天。

③ 特殊情况下的工资支付。是指除属于社会保险，如病假工资或疾病救济费（疾病津贴）、产假工资（生育津贴）之外的特殊情况下的工资支付。如婚丧假工资、探亲假工资。

④ 工资性津贴，包括上下班交通费补贴、洗理费、书报费等。

⑤ 工资总额外补贴项目：

A. 计划生育独生子女补贴；

B. 冬季取暖补贴。

补充福利是指在国家法定的基本福利之外，由企业自定的福利项目。企业补充福利项目的多少、标准的高低，在很大程度上要受到企业经济效益和支付能力的影响以及企业出于自身某种目的的考虑。

补充福利的项目五花八门，可以见到的有：交通补贴；房租补助；免费住房；工作午餐；女工卫生费；通讯补助；互助会；职工生活困难补助；财产保险；人寿保险；法律顾问；心理咨询；贷款担保；内部优惠商品；搬家补助；子女医疗费补助等。

(3) 集体福利与个人福利。集体福利主要是指全部职工可以享受的公共福利设施。如职工集体生活设施，如职工食堂、托儿所、幼儿园等；集体文化体育设施，如图书馆、阅览室、健身室、浴池、体育场（馆）；医疗设施，如医院、医疗室等。

个人福利是指在个人具备国家及所在企业规定的条件时可以享受的福利。如探亲假、冬季取暖补贴、子女医疗补助、生活困难补助、房租补贴等。

(4) 经济性福利与非经济性福利

① 经济性福利

A. 住房性福利：以成本价向员工出售住房，房租补贴等。

B. 交通性福利：为员工免费购买公共汽车月票或地铁月票，用班车接送员工上下班。

C. 饮食性福利：免费供应午餐、慰问性的水果等。

D. 教育培训性福利：员工的脱产进修、短期培训等。

E. 医疗保健性福利：免费为员工进行例行体检，或者打预防针等。

F. 有薪节假：节日、假日以及事假、探亲假、带薪休假等。

G. 文化旅游性福利：为员工过生日而举办的活动，集体的旅游，体育设施的购置。

H. 金融性福利：为员工购买住房提供的低息贷款。

I. 其他生活性福利：直接提供的工作服。

J. 企业补充保险与商业保险：

补充保险包括补充养老保险、补充医疗保险等。

商业保险包括：

a. 安全与健康保险：包括人寿保险、意外死亡与肢体残伤保险、医疗保险、病假职业病疗养、特殊工作津贴等；

b. 养老保险金计划；

c. 家庭财产保险等。

② 非经济性福利。企业提供的非经济性福利，基本的目的在于全面改善员工的“工作生活质量”。这类福利形式包括：

A. 咨询性服务：比如免费提供法律咨询和员工心理健康咨询等。

B. 保护性服务：平等就业权利保护（反性别、年龄歧视等）、隐私权保护等。

C. 工作环境保护：比如实行弹性工作时间，缩短工作时间，员工参与民主化管理等。

案例二：SDGH 咨询公司的薪酬难题^{3[①]}

SDGH 咨询公司成立于 1993 年，为国有全资子公司。其人员一部分来自投资主管部门的“固定工”，另一部分来自社会招聘的合同制员工。其基本业务是为客户规划设计和工程设计提供咨询服务。但是由于种种原因，一直没有形成一个适合公司的、基于战略的、整体考虑的薪酬方案（链接 E：科学与合理薪酬制度的要求，参见第 132 页）。到 2004 年，公司收入分配问题凸显：

1. 收入分配严重向个人倾斜

2000 年以前，公司的分配水平一直略高于同行业平均分配水平，但从 2001 年起，员工分配水平提高加速，2004 年达到顶峰，并大大超出同行业水平，劳动分配率（链接 F：人工费用衡量之劳动分配率，参见第 130 页）高达 69%。尽管 2004 年公司的收入超过历史最高水平，但公司利润却几乎下降到历史最低水平。

2. 员工之间的分配关系不顺

工资标准、奖金标准及其计发，缺乏内部一致性的考虑（链接 G：薪酬制度的公平性，参见第 132 页）。表现在：一是业务部门之间，不论是容易操作的计划内项目，还是难以操作的市场项目，任务收入指标的下达和奖金的提取比例相同，造成计划内的项目收入高，市场项目收入低；二是经理层成员的奖金随主管业务部门按比例浮动，导致经理层收入的不合理差距；三是职能管理部门人员比业务人员还多，人浮于事。司机平均每人每月过盛的工作量只有几百公里，但一年的奖金却高达数万元。这些问题交织在一起，形成了错综复杂的矛盾：业务人员与非业务人员之间的矛盾，高层管理人员与一般职能人员的矛盾，不同业务部门之间的矛盾。

3. 业务部门内部平均分配严重

在同一业务部门“官多”，一个业务部门两个人，一个是部长，另一个是副部长，工资是按行政级别确定的，差距很小，奖金分配的差距更小。结果能干的人不肯多干，一是怕冒尖，二是干多了感觉不平衡。

4. 社会保险缴费、住房公积金和福利待遇缺少差别，且负担过重（链接 H：员工福利，参见第 148 页）

由于分配水平较高，从公司经理岗位到司机岗位，所有人员的社会保险缴费都以上一年度北京市平均工资的 300% 为基数缴纳；住房公积金都按最高额缴存。尽管合同制员工参加了当地基本医疗保险和大额医疗互助保险，但不论是来自主管上级单位的固定工，还是合同制员工，所有看病、住院的医疗费用全额在公司报销，虽然节约了政府统筹的医疗保险基金，但相应加大了公司开支。

上述问题的存在，从公司本身来说，既限制了公司业务的做强做大，又阻碍了公司业务的拓展。如“代建制”尽管提出多年，并列入公司的战略方向，但由于分配制度不能支撑，也就一直未能起步。从公司外部来说，规划咨询、工程咨询，我国已经向国际市场开放，外国公司正在涌入并侵蚀国内咨询市场，公司面临着外部市场的挤压。要使公司做大做强，必须从分配问题入手，通过整合收入分配制度，从分配上为公司发展提供新的动力机制。