

东北财经大学

EMBA、BBA

《人力资源管理》

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、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程管理等高级资格认证。

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 主办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 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《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+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+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 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小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

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



【颁证单位】

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



【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教育培训专家、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.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

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



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

第 1 章

面向 21 世纪的人力资源变革与策略

21 世纪初，每一个企业都面临这样一个现实：信息化浪潮把人类带进了网络信息社会。传统的经济模式正在变成全新的经济模式。

在这种大环境下，企业内部的人力资源管理更是面临着自这个职业产生以来最严峻的挑战。企业的 HR(人力资源管理)是坐以待毙，还是变革，推陈出新就成了决定自己命运的关键。

人力资源策略转变的趋势

在企业企求速度、创新、降低成本、以更少做更多、更好的战略下，人力资源策略发生了巨大的转变。纵观从 90 年代中期至今的转变，大概可总结为以下的趋势：

1、部分低附加值服务被外包

在一些公司中，最早进行外包的是人员的档案管理及社会保险的上缴与管理。企业内部的人力资源往往受到自身服务于内部用户的特点，对于国家人事方面的法律制度不可能有专业从事人力资源服务的公司清楚。这些公司是专业化 HR 服务提供商，无论从户口管理到其它复杂的劳动关系都可以负责解决，给企业解决了这一棘手的问题，企业花费不多的管理费用，但节省了 HR 人力成本。第二个外包的项目是部分培训。如企业内办公室自动化培训，财务培训及部分管理培训。目前，有些公司甚至在考虑外包工资的计算和发放。

2、薪酬管理个性化的趋势

吾之熊掌，彼之砒霜。要想真正做到吸引与保留人才，万人一式的薪酬体系已经不适应企业留人的需求。所以更细微地体现以人为本就成为目前薪酬体系的趋势。创造理想工作机会；学习世界级的先进技术；提供职业发展，个人发展资助；提供员工股份，股权；发放入职奖金以及灵活的员工福利等全部可以列入业的考虑范畴。例如员工福利，年轻员工希望现金多一些，而老员工希望养老金多一些。在企业的工资总额不变的前提下，可以

考虑菜单式福利，让员工自己选择。同时，可以通过电子化 HR，让员工像使用银行服务那样，可以通过网络、电话解决问题或更换福利项目。

3、发挥股权和期权的长期激励作用是新的奖励趋势

4、人才争夺白热化趋势

企业需要形成一种更具挑战性、更快速的吸纳人才的意见或思维模式。企业必须从守株待兔到全员出击到每个人都是伯乐。加强人才库建设、奖励招募业绩，薪酬待遇与企业形象并举是人才争夺的关键。加强人才资源库建设，广泛开拓人才渠道对赢得人才战的胜利非常关键的。奖励招募业绩，对推荐成功者进行奖励对赢得人才战的胜利也是非常关键的。

企业文化的更新是 HR 策略调整的保证

企业价值体系、经营理念、管理理念必须全面更新，HR 策略的调整才能真正到位。

从 HR 在企业文化和行为规范上发挥的作用可以看出，HR 是变革的催化剂。同时，企业文化反过来又是 HR 策略调整的保证。那么如何做到企业价值体系、经营理念、管理理念全面更新呢?总结起来，以下步骤是关键的。

1、传达变革的紧迫感

告诉员工，不变化企业就无法生存。这时，睁开眼睛向外看，看一下最优秀的公司正在做什么，比如在调查中发现公司在成本方面与领先公司存在巨大差距；在与不同用户调查中发现企业用户满意度已经在下降，无法提供给用户很需要的有价值的东西。从推动员工变革，到员工自己想变革。

2、打通信息传播渠道，让高层的声音直接传送到员工

在整个企业文化变革的过程中，高层经理是变革的驱使，有机会看清改革的目标、方向、前途，所以他们的一举一动代表了公司的方向，会给员工一个清醒的认识。同时在中层及员工同时变化的情况下，信息的交流如果从中层一级一级传递难免失真或者延迟，

影响目标的准确。如何做到这一点?网络时代提供了很好的工具。例如,在变革初期,公司内部网就可以开辟一个 CEO 网页。网页上列出 CEO 行程、演说,并实时回答员工提出的问题,让员工看到 CEO 的思想、改革方案,使每一个人都明白公司正经历着怎样的变化。同时,每周一次的公司内部刊物通过电子邮件发给每个人。有 CEO 重要通知的时候,每个员工的电子信箱中都会直接收到来自总裁的邮件,这大大缩短了高层与员工的距离,加快变革的进程,避免了不必要的中间环节,同时避免了改革中最常见的谣言四起,人心惶惶的局面。

3、树立员工的信心,让大家看到信心

4、通过企业文化中器物层的象征事物物理上的改变加强改变的冲击力

其中 HP 公司更名就是一例。为了提倡公司创新的新企业文化,公司决定回到其创业的起点,把新文化命名为车库文化,同时甚至将其 HEWLETT—PACKARD 的企业名称转变为 HPinvent (HP 发明),以强调创新、发明的重要性。

5、在全面改革中,必须坚守核心价值观不变

全面更新之中,HP 公司的核心价值观屹立不动。相信与尊重个人、正直诚实、重视团队合作、鼓励卓诚成就这几条,从 1959 年以来一直指引企业行为的价值观就像变革的轴心一样稳固。真正改革的是经营理念、管理理念及价值体系中策略部分以及器物层。

6、中层经理思想的改变是企业文化改变的重中之重

员工理解是基础,但是改革总体目标被接受之后,一旦改革真正落到某个人头上,比如在强调创新、业绩文化的时候,企业某些员工技能明显落后,在过去的和谐文化中一直相安无事,但在新的文化中必须果断地做出处理。经理的作用是关键,更新的文化是否纸上谈兵,就看中层经理和一线经理的实施。

7、HR 策略的制定配合文化的改革

企业需要优秀的员工,业绩好的员工要留,业绩不好、年头多的员工不是公司应留的人员。同时,企业必须拉大对表现优秀员工及表现一般员工的奖励差额。企业可以

保证基本工资与市场工资相竞争，以此吸引并保留人才；对于浮动工资包括现行的高级管理人员成果奖酬方案及现金利润分享方案要加大权重。

（作者：李延 原载《中外企业文化》（京），2001，11）

第2章

有效设计工作系统

当问及经理们理想的下属应具有的能力和品质时，他们经常提出：具有主动性和创造力；值得信赖；责任心强；对公司和经理忠诚；积极地改进本职工作；适应性和可塑性等。然而，通常经理认为员工在实际工作中并没有表现出这些品质，或只是在有限程度上展现。相反，员工的不满，创造力低下，质量低下的产品和落后的生产力，频繁的换岗和高缺勤率，没有工作的热情与激情在太多的企业中随处可见。事实上，造成上述的根源在于工作系统。有效设计工作系统，充分激发起员工的成就感与满意感，全面提高生产率，成为现代企业经理们的一个重要管理问题和挑战。

有效分析工作特性

工作系统是工作任务、技术、管理方式、人事政策和实践的特殊复合体。设计工作系统，增加工作的激励，工作特性的分析有利于清楚地理解怎样来提高员工的参与。以下是一个分析工作的概念性框架。其五个核心内容是：

技能的多样性：也就是完成一项工作涉及的范围。包括各种技能和能力。

工作的完整性：即在多大程度上工作需要作为一个整体来完成——从工作的开始到完成并取得明显的成果。

任务的重要性：即自己的工作在多大程度上影响其他人的工作或生活——无论是在组织内还是在工作环境外。

主动性：即工作在多大程度允许自由、独立，以及在具体工作中个人制定计划和执行计划时的自主范围。

反馈性：即员工能及时明确地知道他或她所从事的工作的绩效及其效率。

通过重新设计工作，从而增加工作的多样性、完整性、重要性、自主性和反馈性，员工的心理状态能被改善，从而有效提高个人成就和工作绩效。

工作设计五步骤

如果一位管理者希望通过增加工作的多样性、完整性、重要性、自主性、反馈性以丰富工作的内容，可以采取如下的工作步骤：

1. 确定自然的工作单元。这意味着尽可能让集体工作构成一个完整和有意义的整体。工作单元可以根据地理位置、产品或生产线、业务或顾客来划分。如 VOLVO 的装配岛（Assemble Island）计划。
2. 合并任务。即尽可能把独立的和不同的工作合成一个整体。将单调的工作变成有意义的工作。
3. 建立和顾客之间的联系。这意味着使生产者和他或她的产品的使用者（其他生产部门、顾客、销售团体等）相联系，这样可以让生产者知道产品被判断的标准。这里的顾客既包括了外部顾客，也包括了内部顾客，即工作流程下一环节的工作同事。
4. 直接分派任务。即尽可能地给生产者计划、参与、控制自己工作的权力。这样，不需要经过其他部门专门培训，生产者的控制能力就会获得提高。这种控制能力也意味着给生产者计划工作、控制存货、预算资金和质量控制的权责。这样，增强了员工工作的自主性，提高了员工工作的责任。
5. 公开信息反馈渠道。这意味着尽可能给生产者更多的生产结果的信息，如成本、产量、质量、组织结构、消费者的抱怨等。

新工作系统原则

设计形成的新工作系统应该支持下列原则：

1. 工作系统包含着一系列构成整体功能的各种活动。如今工作系统变成了基础单元而不是单个独立的工作。
2. 相应地，工作小组变成了工作中心，而不是单个工作的简单集合。
3. 一个工作组中，应尽可能形成内在的管理规范，而不是由管理者制定的规范。
4. 工作系统涉及的原则应基于功能的多样性而不是以组织原则为特征的分部的多样性。功能的多

样性意味着发展个人多方面的技能，以极大地适应工作组对多种技能的需要。

5. 这些原则以能力的多样性为评价标准，而不是以被规定的工作角色为标准。个人将有更多的自由决定做什么和什么时候做。

6. 它将机器作为人力资源的补充，而不是将人作为机器的延伸。

7. 工作系统就个人和组织而言应是不断变化的，而不是在官僚体制中日益僵化。正如没有凝滞的 organization（组织），它永远处在 organizing（形成组织）之中

第3章

WTO 与人才战略

一、人才是“入世”竞争的战略重点

1、人才是竞争力的核心

加入 WTO 中国企业面临的最大威胁是什么?有些人最担心市场的丢失，然而越来越多的人已经认识到，最大威胁是人才的流失。

为什么人们最关注市场格局的变化，因为国际竞争、企业竞争的直接表现是市场的争夺，是产品和服务的竞争，产品和服务市场的进退意味着利润(财富)的流向和就业的增减。不过，一个显而易见的事实是，产品和服务市场竞争的背后是人才的竞争。市场占有格局是变化的，中国对外开放初期，家电是外国货的一统天下，然而现在中国是家电最大的输出国之一。因此，市场的得失是暂时的，人才才是竞争力的核心(参见图 1)。

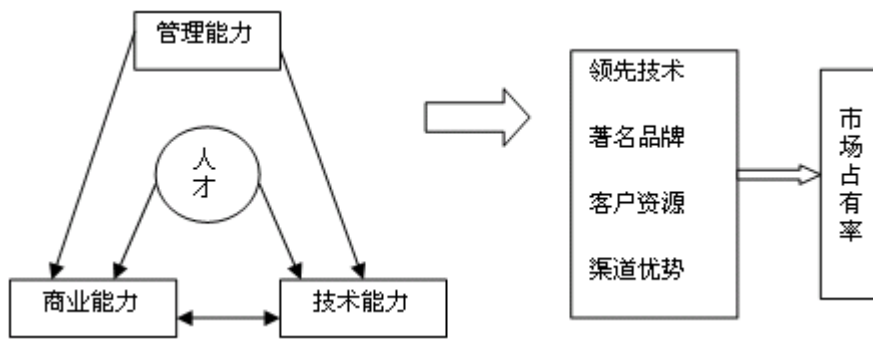


图1 核心竞争力的逻辑模型

人才历来是发达国家和跨国公司争抢的资源。中国又是发达国家和跨国公司争抢人才的重点地区，其原因主要有三：

第一，这是由世界人才供求形势决定的。优秀人才普遍短缺；

第二，这是由中国的人才质量决定的。中国有尊师重教的优良传统，中国的基础教育比较扎实，中国人的智商比较高，中国的学生又能吃苦。据报道。目前美国大学系主任中约有 1/3 为华人担任，硅谷 20 万名工程技术人员中，有 6 万名中国人。硅谷软件公司中，35%的技术主管和实验室主任是华人，IBM 公司 11 个研究所里 2000 多名科研人员中，近半数是华人；

第三，中国经济高速稳定成长，世界各国跨国公司看好中国，纷纷抢滩中国市场，并普遍采用人才本土化政策。

2、我国人才流失形势十分严峻

我国人才的流失有目共睹。我国人才流失表现为两个方面，直接出国与在国内为外商服务。改革开放以来，先后有几十万高学历人员出国留学，学成归国的只有 1/3。有资料显示，2001 年美国从海外引进 11.5 万名持 H—1B 签证的高科技人才中，中国就占到 10%。另一方面，外资公司直接进入国内展开人才争夺战。例如 2000 年年底，金盛人寿保险公司一名高级销售主管携同手下 280 名保险代理人集体辞职，投奔新的在华外资保险公司，从而使该公司失去了 10%的人力资源。国有企业人才流失更为严重，据北京市经委对工业系统 150 广大中型企业人才资源结构现状调查，国有企业 1982 年以来引进的大学生以上人员流失率高达 64%，大多数流入外资和合资企业。

我国人才流失形势的严峻性，不在于过去人才的流失，而在于造成人才流失的“机制”。为什么一些国有企业和内资企业留不住人才?主要是因为管理落后。员工积极性不高。据笔者 2000 年秋对某系研究生班管理学课程问卷调查，该班 43 名学员来自银行、证券投资、基金管理、房地产、工业、商业、建筑、政府机关、律师事务所等 30 多个企事业单位。调查表明这些单位员工积极性总体状况不容乐观。43 名学员中有 21 名学员认为本单位员工积极性不高。甚至问题严重，占 48.8%。员工积极性不高的表现之一就是人才流失。有的年流失率高达 30%；其他表现包括工作标准不高，过得去就行；缺乏主动性，领导怎么说就怎么干；责任心不强。企业资财浪费严重；缺乏创新精神。这些都会严重影响企业竞争力。

造成员工积极性不高的主要原因是“国企”后遗症严重，国有以及国有控股企业“三项制度”改革不到位。有 20 名学员评价本企业责权利结合不紧。在劳动制度方面，没有实行优胜劣汰，人们缺乏危机感；用人制度方面论资排辈、缺乏竞争、任人唯亲；在分配制度方面平均主义，干多干少一个样，奖惩不明；有的企业不重视企业文化建设，员工缺乏共同理想和归属感；有的企业领导观念陈旧。不重视知识劳动，不重视员工培训，分配仍然向一线工人“倾斜”，造成人才流失。

3、人才流失是中国企业面临的最大挑战

加入 WTO 有利有弊，利弊大小决定于什么?笔者认为，除了政府改革与企业体制改革，中国企业能否成功地实施包括人才吸引、培养、使用和激励在内的人才战略将举足轻重。

(1)人才流失后果十分严重。从国家角度，前期人才培养投入将得不到回报；从企业角度，人才流失以后的置换成本相当高。据美国一项研究，一个人的离职可能会使公司损失 5 万-10 万美元。

人才流失成本包括：

- ①人才交替成本：由重新招聘、考察和培训周期内的生产力下降导致的损失；
- ②“专用资产”的流失：员工在某个企业习得的技术和人文知识，客户关系信息、配合默契构成的生产力，就是蓄积在员工身上的该企业的专用资产；
- ③人才风险成本的增加：企业在培训、使用不熟悉的职工过程中要冒一定风险；
- ④企业为自身信誉降低所支付的成本：被解聘的员工常常会散布不利于企业的言论，解聘的员工

越多所付出的代价越大；

⑤文化蜕变成本：人才流失常常发生在具有创新意识，与传统文化不太相容的人才群体，结果是导致企业文化朝表面趋同方向蜕变。这是十分危险的倾向。

(2) 人才流失将拉大我国与发达国家的差距。

据最新的瑞士洛桑国际管理学院的《国际竞争力报告》显示，在世界最主要的 47 个国家和地区中，1999 年中国的科学竞争力排名从上一年的第 13 位大幅下降至第 25 位。排名的变化反映出，我国在科技知识创新及转化上与发达国家存在着较大的差距，而这种差距，归根到底是人才的数量与质量上的差距。入世后人才的流失将比市场份额的丢失更为危险。因此，培养人才、留住人才是事关中华民族前途的大事。

(3) 入世后人才流失的压力将更加严重。

改革开放以来，尽管我国有几万高学历人员流向美国等发达国家，但由于存在人才流动的文化和语言壁垒，我国企业的人力资源实际受到“本土化屏障”的保护。许多技术或管理人才外语不过关，无法出国；不少人还存在背井离乡的牵挂，人才流失从而受到文化障碍遏制。但是，一旦跨国公司大量进入中国，并实行本土化人事战略，我国企业人才流失将失去屏障保护。

二、人才管理的战略视角

入世以后，企业面临重新审视战略的紧迫任务。以往企业战略的重点通常是产业定位、市场、研发、投资、并购等等“物”的战略视角，人才问题是一个派生的策略问题。结果往往是人才问题拖了企业发展的后腿。在新的竞争形势下，高层管理者必须将人才问题放到战略高度来思考与运筹。

1、最稀缺的资源——优秀人才

战略的内容是由问题的性质、发展的瓶颈决定的。为什么人们重视资本和市场，因为长期以来(物质)资本短缺；在买方市场，客户也是短缺的资源。于是资本的筹措和运用以及投资、市场开拓就成为企业战略的重要内容。

随着经济发展和竞争的深化，企业发展问题的性质和瓶颈环节发生了深刻变化。人才特别是优秀人才已经成为全世界最稀缺的资源。

当前世界劳动力市场的供求形势是，一般劳动力过剩，优秀人才尤其是高科技人才、复合型管理人才严重短缺。据有关研究报告，美国 2000 年短缺 45 万名科技人才，到 2006 年这个数字将扩大到 65 万。欧洲 2000 年缺少 123 万名信息人才，到 2002 年这个数字将增加到 174 万人。在日本今后 10 年科技人才将短缺 445 万人。以信息产业为龙头的高新技术在全世界迅猛发展，导致了科技人才的短缺。一场人才争夺战已在欧美之间悄悄展开。许多国家采取各种办法吸引人才，有的修改移民法，有的发放“绿卡”，给予高薪，改善工作条件，建立研究基金或奖学金，有的将研究开发机构或企业搬到人才集中的国外城市。目前跨国公司在北京的研发机构已超过 15 家。

人才稀缺就造成人才“价格”上涨。例如由于项目管理人才供不应求，在美国从事项目管理工作的初级工作人员年薪为 4.5 万-5.5 万美元，中级人员达 6.5 万-8.5 万美元。高级人员则高达 11 万-30 万美元。美国项目管理协会(PMI)董事会主席伍的沃先生认为，中国加入 WTO 后，对项目管理人才的需求将会显著增加。中国加入世界贸易组织，北京申奥成功，北京会上马许多大工程，要建设庞大的交通枢纽，会有更多的外资引入，金融、IT 等领域都将需要大批的项目管理人才。而我国优秀项目管理人才严重短缺。1999 年某家外企想在国内寻找一位持有美国 PMP 证书的人，虽然开出年薪 4 万美元的高价。却一无所获，最后不得以从别处花 8 万美元请来一人。

我国经济增长迅速，优秀人才更加稀缺。有关研究表明，除了上述项目管理人才，入世后我国将有 9 种人才供不应求：

- ①信息业人才、信息咨询员、电脑网络人才；
- ②精通谈判的人才；
- ③精通外语又学有专长的管理人才；
- ④熟悉国际法通则的律师和注册会计师；
- ⑤随着政府管理职能的转变而需要加强的诸如房地产管理、社区管理的人才；
- ⑥由于生活节奏加快，竞争加剧，人们心理压力加大而需要的心理医生；
- ⑦金融、保险业的从业人员；

⑧知识更新需求加大而需要的教育工作者；

⑨旅游事业发展所需要的高素质导游。

我国优秀管理人才严重短缺，同样导致其“价格”的持续上升。国际知名人力资源咨询公司——惠悦(Watson Wyatt)咨询上海有限公司对中国经理人 2001 年薪酬状况进行了调查。此次调查涉及 200 多个在中国的外商投资企业共 81690 名员工，包括制药、消费品、高科技、银行及其他综合产业。结果显示，与国外企业的“工资冻结”“裁员降薪”的风潮相反，中国企业经理层薪酬 2001 年已经是连续第 3 年走高，平均加薪幅度为 9.5%。分别高于 2000 年的 7.2%和 1999 年的 7.1%。根据来自被调查企业人力资源部门的预测，2002 年中国企业的薪酬增长仍将保持良好的增长势头。该调查发现，中国高层经理人的平均年薪已开始向 50 万元人民币大关冲击，其中营销、信息技术、人力资源这三个岗位一马当先。企业要将稀缺资源列入竞争计划，要密切注视人才市场的竞争形势。

2、人力资本与长期投资

企业战略的核心是实现企业的生存发展，其基本手段就是资源的合理配置以利于目标的实现，表现为资本运作和价值增值。正如美国著名管理学家钱德勒所说：战略是“一个企业基本的长期目标和目的确定，以及为实现此目标所必须采取的行动和对资源的分配”。

资本就是能够带来剩余价值的价值，劳动者能够创造剩余价值，人才能够创造更多的剩余价值，这已经成为经济学界的共识。投向人才的教育培训、薪酬福利就是一种投资活动，造就人才的先期投入和使用人才的费用就是人力资本。

很长一段时期，人们把教育培训、薪酬福利等支出当作纯成本，因此，以节约为原则，而不考虑边际产出。例如我国企业人均培训费用比发达国家差几十倍。我国大多数企业业务骨干薪酬偏低。难怪有人说：“就凭这点钱，生产率也就这样了。”

经营者要用现代经济学的边际产出原理确定人才投资。假如聘用一位总经理可以增加利润 1000 万元，那么即使为此付出年薪加奖金 800 万元，应该说还是合算的。

要像基本建设和技术改造那样筹划人才投资。基本建设和技术改造投资是战略性的，因为生产线

属于专有资产，不但投入大，而且回收期长，风险比较大，但是一旦投资成功，将提供长期效益。实际上高级人才投资与生产线投资有相同之处，存在风险，但是决策正确，大投入可以带来大产出。

1914 年建立的 IBM 公司，半个多世纪一直引领信息产业潮流。但是 80 年代 IBM 公司由于决策失误。结果竞争力每况愈下，造成巨额亏损，微软、朗讯、ORACLE、SUN 等一批新兴企业拔地而起。90 年代初，IBM 公司花巨资(80 亿美元)请哈佛大学专家作战略咨询和实行流程再造，结果无功而返，亏损愈加严重。1993 年 IBM 公司董事会不惜支付高昂代价（年薪 150 万美元，奖金 100 万美元，50 万股优先股，400 万美元跳槽损失补偿）请职业经理人郭士纳入主，郭士纳不负众望，对 IBM 公司的战略、业务、组织、流程以及企业文化实施全方位重构，提出网络运算模式和电子商务概念，战略定位由硬件供应商转向全面提供硬件、软件、行业解决方案的服务供应商，经过 5 年艰苦努力，1998 年公司收入 817 亿美元（其中服务收入 234 亿美元），利润 63 亿美元，股票牛气冲天，连续 7 年服务收入增长 20%以上。

3、审慎进行人才决策

战略决策影响是长远的，因此必须慎之又慎。高层管理者要像选择昂贵设备那样招聘人才。斯坦福大学杰夫瑞·菲弗教授的研究认为，招聘时的挑选是 16 种提高竞争优势的人力资源管理实践之一：“一个非常合格的雇员要比不太合格的雇员平均劳动生产率高出两倍。……精心挑选意味着组织向求职者发出信息：他们加入的是一个精英组织；组织对雇员绩效有高度期望。”

引进人才要与企业文化设计吻合。首先要根据企业发展对文化模式做出设计，明确企业倡导的价值观、理念和行为准则。人才的遴选要考虑其文化的相容性和可塑性。单一考虑人才的知识能力，有可能埋下文化冲突的隐患。例如美国思科公司招聘人才的面试是很严格的，有一个由 8 人组成的招聘团队，采用全体通过制，例如在 8 个负责招聘的人中，如果有一个人否决，那么应聘者就没有机会被录用。通过一对一的谈话方式察其言、观其行，最重要的还是看他是否能与思科公司文化相吻合。重视所招收的人具备较高的素质。这种人的基本特质是：对工作有热情，做事有好奇心，善于与人沟通，有领导人素质。

要经常研究人才使用和人才结构的合理性。人才使用和人才结构合理才能做到人尽其才。为了褒奖业务尖子，委以行政职务常常得不偿失。人才升降过分追求高学历，有时候生产力反而下降。我国软件

产业发展迟缓，就是普遍缺乏能熟练编写程序的“软件工人”，那些学计算机的大学毕业生乃至研究生难耐重复性工作，或者辞职或者士气低落。

人才使用既要有耐心，又要果断。人才的成长和考察需要过程，当下属工作出现失误或挫折，常常需要耐心然而一旦有了充分根据，即使在人才的使用和报酬方面管理层出现意见不一致，作为总经理应当果断决策，该提就提，该降就降。以免错失时机。为了照顾个人情绪安排职务正在严重削弱中国企业的竞争力。

4、加大经理资源的投入

如果人才问题是战略问题，就应该选派训练有素的人才担任人力资源管理经理，高层管理人员就应在人力资源管理方面投入较多的时间和精力，关心人才。而事实是，我国许多企业人力资源管理部门业务水平偏低，在人力资源管理方面高层管理的投入明显不足。据笔者 2001 年秋对某 MBA 班 85 名学员所作组织行为学的问卷调查，问到“人力资源管理部门业务水平如何？”结果是“主要骨干受过心理学或组织行为学的系统训练”的仅占 32.14%；“多数管理人员掌握人力资源管理基本知识”的企业占 35.71%；认为“管理人员普遍缺乏人力资源管理知识”的达 41.67%。在问及“本单位经常分析员工的满意度和生产率吗？”包括联想集团、清华紫光等著名企业在内的学员回答“定期进行”和“经常进行”各占 1/4，但是有将近一半的学员认为企业对员工的满意度和生产率缺乏关注，回答为“偶尔进行”。

相比之下，成功的国内外企业领导层就十分重视人力资源管理的投入。每年春天，通用电气公司 CEO 韦尔奇和公司人力资源部经理科纳蒂总要花大约 160 个小时，仔细审阅公司员工的简历，搜索优秀的高级管理人才。这些有希望的候选人不是来自机构之外，而是在公司内部工作。这些管理人员首先写好自己的简历，列出他们的成就、强项和期望的职位。然后由部门领导经过精挑细选再向科纳蒂推荐，这位人力资源经理将与韦尔奇决定，哪些人可以参加公司管理学院内部的管理培训计划。通用电气认为，给予高级管理人员在公司内部发展的机会，会留住这些人才。美国通用电气公司的人才流失率仅为 8%。

三、人才竞争战略体系的构建

著名管理学家明茨伯格认为，战略就是“一系列或整套的决策或行动方式。”人才战略要从人才竞

争形势出发，对人才选拔、培养、使用和激励作通盘考虑。

1、人才竞争的形势分析

人才战略的首要问题是吸引优秀人才，并保持人才流动的良性态势。为此要分析人才流动的动机和影响制约因素，包括人才的供求形势。

决定人员去留的主要因素是事业、待遇、文化氛围及关系，也就是说，企业对人才的吸引力主要是事业吸引力、待遇吸引力和文化关系吸引力(参见图 2)。

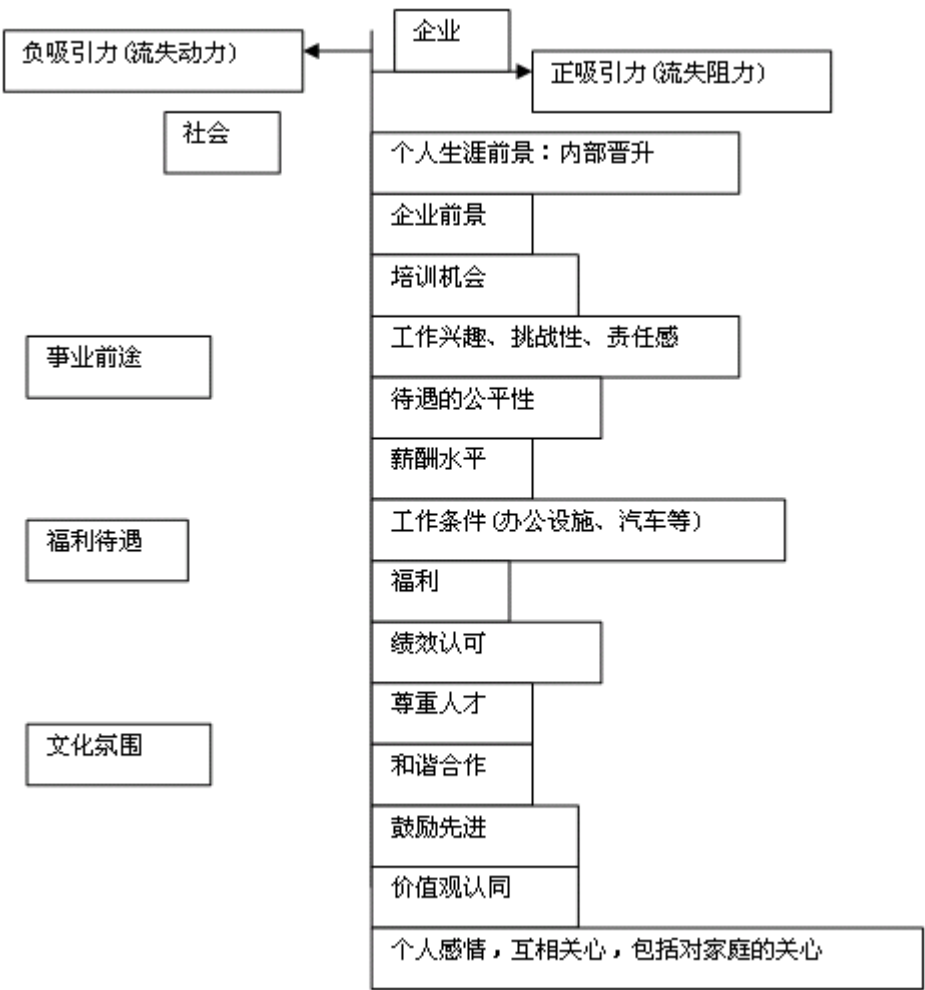


图 2 人才流动的动力与阻力

每个人的需要和动机也不尽相同，企业对某个人的吸引力(F)：

$$F=w_1 \times \text{事业前途} + w_2 \times \text{物质待遇} + w_3 \times \text{文化氛围}$$

其中 w_1 、 w_2 、 w_3 是事业前途、物质待遇、文化氛围在人们心目中的权重，这三方面因素都会影响人才的去留，但是有的人可能更看重事业前途，有的人更看重物质待遇，有的人更看重人际关系。

2、 搭建人才舒展才能的事业舞台

人不是经济动物，希望有所作为，尤其是年轻人，事业可能是决定其去留和积极性的关键因素。

美国通用电气公司的口号是，创建员工愿意来工作的地方。

我国事业留人的形势极好，因为中国的经济发展前景是举世公认的。海尔技术中心张汉奇博士曾谢绝了许多外企的高薪聘请。他说：“在海尔我看到了民族工业的明天，所以我要在研发岗位上利用好每一分钟。”“海尔有很好的文化氛围，也有施展才能的平台，我要做一个海尔人。”1993 年从英国伦敦大学博士学位毕业后回到上海的单旭沂，到宝钢工作已有 8 年，攻克的技术难关有 200 多项，创造的经济效益达到 5000 多万元，在谈到其体会时说，上海十分尊重知识、尊重人才。回到上海创业很重要的因素就是自己所学的专业与工作环境相匹配。

3、 建立富有激励性的报酬体系

物质待遇、收入历来是吸引人才的基本措施，因为人的五种基本需求的满足都难以离开金钱手段

我国针织行业排头兵三枪集团老总苏寿南坚持“以人为本”的管理思想。他制订了“三优方针”：“依靠优秀人才生产优质产品，让他们得到优厚待遇。”企业建立了“保健制”、“按业绩评定职称制”、“高级职员制”、“优先分房制”、“专项奖励制”等一系列多层次的超常规激励机制，由于实施按业绩考核，优秀技术、管理人员的工资、津贴、奖励加起来，超过了同类外商投资企业，也超过厂上级公司发给苏寿南本人的报酬，近 6 年来集团获得了惊人的发展：资本运行规模增长了 10 倍，销售收入增长 12 倍，经济效益增长 100 倍！

联想的人才战略是发展空间加认股权。联想允许员工以公司规定的优惠价格，认购一定数量公司的股票。这种方式被联想称为给员工戴上“金手铐”。联想的股价由最早的 1.33 元到最高时升至 70 元以上，这让更多的员工看到了企业的希望所在。结果联想电脑公司在半年中吸引近 50 名外企管理人员进入联想。

4、 营造令人才心情舒畅的文化氛围

诺基亚中国区副总裁刘持金先生认为，一个人才依附于企业，无非考虑四个因素：待遇、晋升机会、培训机会和企业文化。去年，北京市的一份企业人才调查报告表明，薪水不高只是人才流失的第三位原因，

而企业人际关系复杂等软环境原因则排在第一位。

我国企业文化建设开展时间还不长，但已经取得初步效果。上述调查提到：“你所在单位企业文化建设已开展几年？”回答“10 年以上”占 29.76%；“5—8 年”占 7.14%；“3—5 年”占 20.24%；“不久”的占 29.76%。问题：“企业文化是否对本部门绩效产生作用？”认为“作用极其明显”的占 3.57%；“作用明显”的占 58.33%；“作用不明显”的占 22.62%。说明只要认真开展企业文化建设，就会产生明显的作用。

关于企业文化建设的内容。国内外的经验表明，必须弘扬崇高的人类感情。IBM 公司副总裁巴克·罗杰斯在《IBM 道路—国际商用机器公司成功秘诀》一书中总结说：“在知识和情感两方面把人力资源与公司的战略联系起来是非常重要的。”“要了解 IBM 公司，就必须了解他的公司精神、感情和行为准则。……正是这些人类感情，对 IBM 公司取得令人惊讶的成功起着极其重要的作用。”“公司的宗旨就是三句话：必须尊重每一个人；必须为用户提供尽可能好的服务；必须寻求最优秀最出色的成绩。”

5、采用科学的方法与手段

人才竞争一靠脑袋，有正确的管理理念和思路；二靠“武器”，在人才竞争中努力采用科学的方法与手段。当前在人才管理方面，我国企业要特别注意在人才的遴选、绩效考核等方面应用科学方法和信息化手段。

(1) 科学的人员测评体系。在人员合理使用方面既要考虑员工的能力、人格状况，还考虑员工的意愿。为此应进行科学测评，并定期沟通。但是我国企业在心理测评方面开展还不够普遍。上述调查问：“招聘、晋升是否请专业机构进行心理测试？”回答“已全面测评多年”的只占 1.19%；“开始全面测评”的占 8.3%；“只是在部分重要职位测评”的占 29.76%；“尚未测评”的竟占 60.71%。当问到“任用是否充分尊重员工意愿？”“每年了解员工工作意愿”的占 48.81%，偶尔了解员工意愿的占 23.81%，只是招聘时了解员工工作意愿的占 27.38%。

(2) 建立科学的绩效考核体系。三项制度改革的基础是建立科学的绩效考核体系，包括目标任务、任职标准、考核制度。目前凡是企业员工积极性高的，一般都建立了科学的绩效考核体系，并与个人收入挂钩，例如海尔集团、许继电气、新华人寿保险、北京市商业银行等。相反，我国许多企业员工对薪酬管

理不满意，主要问题还是绩效考核不科学，或与分配挂钩不紧。例如上述调查问及“与同行相比本单位工资水平如何？”认为“偏高，已影响竞争力”的占 9.52%；“偏低，已影响队伍稳定”的占 28.57%；认为“合适”的占 53.57%；“对同行不了解”的占 7.14%；可见工资水平不是主要问题。

当问到“本单位工资差别如何”认为“差别太大，已影响情绪”的占 8.33%；认为“差别太小，平均主义严重”的 30.95%；认为“能接受”的占 50%；认为“不公开发放，不了解实际差别”的占 9.52%。

问题：“本单位工资发放与绩效是否紧密挂钩？”认为“严格考核，紧密挂钩”的占 36.9%；认为“考核严格，但挂钩不紧”的占 35.71%；认为“考核不严格，无法挂钩”的占 23.81%。可见存在问题比较普遍。

根据美国 1991 年《财富》杂志对 500 家大公司的调查，有 35%的企业实行了以绩效为基础的工资制度，而在 10 年以前，仅有 7%的企业实行这种办法。另一项调查显示，在 1708 家企业中，有 51%的企业在一般雇员中实行带有绩效工资特征的制度，而这一比例在两年前为 44%。

目前经营者的考核指标亟待改进，有些企业甚至出现效益下降，或只是虚假利润，而经营者收入不菲的不正常现象。近年来国外采用 EVA（Economic Value Added）即经济增加值考核经理绩效并作为奖励的依据，取得了良好的效果。可以借鉴。

(3)在人才管理方面努力采用信息化手段。人才招聘就可以通过网络进行。美国思科公司人力资源管理例如调整工资、招聘、公司政策发布，都是通过网络实现的。思科公司的人事软件全世界联网，平均一天会收到 50 份求职书，所有应征者的简历都是通过电子邮件方式进入，每一个人的档案会被输入不同的资料库。公司里的任何人都可以通过计算机看到公司人员变动的信息资料。只要打入搜索键，就可以找到需要的人才。在其人才库里随时有一个 250 人的动态候选人，并有猎头公司对个别人进行追踪，知道这个人目前的动向，任何时候都能找到这个人。

（作者：黄津孚 原载《经济管理》（京），2002.5）

第 4 章

猎头在中国

当首都机场决定招聘两位高级财务管理人员时，首先想到的是花费不菲的资金在报纸上登广告。以首都机场这样一个实力雄厚，待遇在国企中也算上乘的企业，求职者必是趋之若鹜，机场管理人员这样想。结果如何呢，应聘者不过十来人，而符合条件者无一人。万般无奈之时，首都机场求助于京城某猎头公司，终于如愿以偿。猎头公司正越来越显出在人才流动中的重要作用。

许多管理人员发现，基层工作人员的招聘相对于中高级工作人员要容易得多。因为社会中苦苦寻求工作机会的人员往往是并不具备很强的能力和丰富的经验的人，而具有较好的能力和经验背景的人员通常也都具有一份稳定的工作，即使他们对目前的工作并不十分满意，也多数不会天天去关注招聘广告。所以高级管理人员、高级经营人员、和高级技术人员的招聘就有赖于猎头公司的帮助。

从海外到中国

自 1993 年 3 月，北京第一家猎头公司北京市泰来猎头咨询事务所成立以来，所长纪云就一直在孜孜不倦的向来访者解释什么是猎头公司。对于刚开业的这个平房里的小门脸，来访者各自出于不同的目的和兴趣，有人是看中了独特的店名而准备来大快朵颐的，也有人是认准了这里能买到西藏的藏刀与兽头。

猎头一词源于英文的“Headhunting”，这是美国二战以后出现的新词汇。当时美国政府在占有战败国科技资料的同时，还不遗余力地网罗科技人才。其行动方式是先找到目标，然后再使用各种手段将其“捕获”，颇似丛林狩猎，由此就有了猎头的说法。

时至今日，在国外猎头已成为一个成熟的行业，众所周知的历史上第一次盈利的奥运会洛杉矶奥运会的承办人尤伯罗斯就是由猎头机构推荐的。

中国猎头行业的发展是与引进外资联系在一起的。外国人在中国投资的企业需要聘用大量的高素质人员，而他们又缺乏寻找人才的渠道，甚至于对中国体制情况都不甚了解，就必须借助于猎头公司这样

的机构。可以说，中国的猎头公司早期都是以外企为服务对象的，即使到今天，由于中国体制和企业领导人思想的原因，各猎头公司的客户依然以外企为主。而体制上的变革，如高级经理人员年薪制和待遇的提高（因为猎头公司业务收入是与被猎者薪金密切相连的），和领导思想上的转变，如对人才的重视，意识到向管理要效益，也使得一些先知先觉的中国企业加入了猎头公司客户的行列。

行动中的猎头公司

当任何客户走进一家猎头公司时，大概最关切的就要算是猎头公司的办事程序与收费标准。

一般来说，首先是客户提出要求，要求有两种：一种是指定要聘请的人员未来的职位、责任、待遇，要求猎头公司推荐；另一种情况是在提出职务要求的同时，直接指出希望何处何人担任该职务，此种情况较少。

以第一种情况来说，猎头公司决定接受委托，签订和约后，就开始寻找合适的人选。而何谓合适的人选，也要看各猎头公司对于人才的认识和对客户提供职位的了解。所以，好的猎头公司往往具备自己的评价体系，而不仅仅看人员的学历和履历。

猎头公司在如海的信息中不断缩小搜寻范围，当最合适的只有十余人时，就可以进入下一阶段面试。猎头公司工作人员和目标人面谈时，就是考验猎头公司是否能称得上是猎头公司或只是个普通的人才介绍所的时刻。猎头公司的工作人员必须对目标人的性格、能力、发展潜力以及缺陷有正确而深刻的认识，这样才可以写出深刻的报告，而这一报告的价值远远超过了简单的履历表。

拿着这些报告再一次核对客户的职位要求，猎头公司选出最合适的四五人，将报告交给客户，这时就是客户取舍的时候了，当然，猎头公司还会提供参考意见的。

此外猎头公司还要在候选人和客户间就工资待遇等进行斡旋，而候选人与原公司发生合同纠纷等问题时，猎头公司也要设法解决。

候选人在新公司上班以后，猎头公司的工作就可以告一段落了。但是好的猎头公司一般都有一个“保换期”，在候选人上岗以后的3个月到6个月之间，无论是新公司和候选人二者谁炒谁的鱿鱼，猎头公司都要免费为新公司提供新的人选。

在费用上，国内猎头公司一般也依照国际惯例，即完成任务后，按该职位第一年年薪的 30%收取佣金，现在国内有的具备一定影响的猎头公司也要求在签约时预付相当于佣金总额三分之一的定金。

猎头公司不仅猎头

实际上，猎头公司所做的事情，是企业人力资源部门工作的拓展。企业的人力资源部门受到工作范围、信息情况的限制，有些事情是心有余而力不足，猎头公司就弥补了这个缺陷，同时有远见的猎头公司也清楚地将自己放到这个位置上，全方位地为企业人力资源开发方面服务，甚至于提出作为企业的人事部代理，以谋求自身更好地发展。在此方面，国内一些知名的猎头公司又各有所长。

以北京泰来猎头事务所为例，他们所强调的是建立一个评价系统的建立。什么才是人才，一拨拉脑袋算一个的猎头公司不能算是真正的猎头公司，并不是所有的“头”都是猎头公司要猎的头。只有对于人才有科学的判断，才能完成客户的委托。为此，他们和北京大学心理系合作建立了评价中心，不断完善人才的评价系统，包括个性品质测验、职业适应性测验、能力测验、组织行为测验等。如不久前为“新中国第一店”北京王府井百货大楼员工所做的心理测评就是猎头公司业务拓展的一次尝试，当然也是企业同这种人力资源咨询机构建立新关系的一次尝试。同时他们还可以依据人才评价系统对企业员工进行有针对性的培训。

而北京另一家猎头公司北京赛思猎头咨询公司又在咨询与人事能力培训上拓展服务空间。他们所做的培训主要是针对企业人力资源管理干部的，内容也主要围绕怎样挖掘企业人才潜力，同时也针对企业所遇到的这类问题进行咨询。

可见，猎头公司的职能并不仅是人才的交流，而是一种综合性的人才开发。

为猎头正名

对于猎头公司的评价，一直众说纷纭。反对者的意见是猎头公司是拆东墙补西墙的干活，搅乱了社会的秩序，而不能创造效益。

究竟是不是，还是来看看猎头行动中三方的情况。

猎头中存在着三个利益主体，挖掘人才企业、被挖掘人才企业和人才。很显然，挖掘人才企业是

获利的，一些外企动辄以十余万的手续费要求猎头公司推荐人才，如果不能因为人才而带来效益，谁会做这种事呢？人才自身在其中也是获利的，他之所以改变工作，也是因为他认为可以获得更好的发展空间或是更能使自己的价值得到认可。

被挖掘公司的情况就要复杂得多。表面上看，人才被其他企业挖走，是一大损失。可是，人才会走，也是因为他认为在这里不能得到充分的承认，那么，公司少了一个公司不承认是很有价值的人，损失也不是很大吧。更重要的是，被挖掘公司没有获得利益，却获得了一个教训，说明你的公司在人才管理上已经开始出现危机了，警钟已经敲响，如果能够改变人力资源上的态度，其潜在收获也是不小的。

对于社会来说，好像猎头公司只是将人才从这里搬到那里，是个零和游戏，其实并非如此。人是一个人，可人力资源并不同，将人从一个不能充分发挥的岗位换到可以充分发挥的岗位，实际上是人力资源的释放。应该说，猎头公司是有益于社会的，当然，也总会有一些打着猎头旗号招摇撞骗的企业，一如其它生产领域，但毕竟瑕不掩瑜。而随着猎头行业的发展，如前面所说猎头公司与客户新型人力资源开发关系的建立，将对社会中传统的人力资源管理方式带来巨大的冲击，也将对社会人力资源的开发起到重要作用。

第 5 章

跨国企业的人员培训

当今世界正面临着经济发展日益全球化所带来的挑战，全球化导致的国际竞争正在世界范围内推动企业的变化，一个明显的趋势就是跨国发展的企业越来越多，许许多多的大公司、大集团把发展的眼光瞄向国际市场，因而出现了众多的跨国企业。这种发展趋势给人员培训带来的问题说是企业如何培训自己的员工，使其能够适应不同政治、经济、文化、法律等方面的差异。

跨国企业对驻外工作人员的培训：

当跨国企业准备派出员工到海外工作时，需要对这些外派的候选人进行培训，这类培训主要包括以下几个方面的工作：

- 1、驻外人员出发前，对员工本人和其家属成员进行前往国的情况介绍和有关的培训。
- 2、选派的驻外人员到岗后保持他们的继续发展与提高。
- 3、在驻外人员工作任期满回国后，对他们进行回复性的调整培训，使其进一步发展。
- 4、跨国企业如何培训当地的雇佣员工？

许多跨国企业在东道国招聘员工时经常存在这样的担心：当地的员工不适应母公司的企业文化；母公司所采取的管理制度在执行时会由于文化、道德等方面差异存在相当的难度；员工的知识技能水平无法适应工作岗位的需要。因此，公司需要花费时间努力通过培训减少或消除由于使当地员工所带来的一系列问题。

开展这类培训可以从以下三方面着手：

第一，文化方面所涉及到的内容进行广泛的宣传或举行专题讲座。

第二，跨国企业应尽快培养一批熟悉企业产品及服务知识和技术的本地专业人才。

第三，在管理体制方面，除了通过各种培训手段向当地员工讲解有关的规章制度，以加强他们对新制度的认同与接纳之外，同时还可将当地员工中那些非常有潜力的成员培养成为中、高级管理人才。

第 6 章

绩效管理的问题及解决之道

对人力资源的绩效实施科学的管理已经成为企业人力资源管理工作一项重要的手段和开发工具，成为企业充分利用资源、培育核心竞争力、获取竞争优势的一条重要途径，对企业实现制度性的可持续发展起着显著的支持作用。但是，在企业人力资源绩效管理的具体实践中，却存在各式各样的问题，严重地妨碍和削弱了人力资源绩效管理应起的作用。据调查，有 30—50%的员工认为，企业所谓的正规的绩效考核是无效的。追根溯源，往往是由于企业在设计、实施人力资源绩效管理时出现了各种问题所致。具

体而言，企业在进行人力资源绩效管理的过程中，极易出现 10 类典型的问题。

一、10 类问题

绩效考核体系设计的非科学性

绩效考核体系设计的非科学性主要表现为考核目的不明确，有时甚至是为了考核而考核，企业考核方和被考核方都未能充分清楚地了解绩效考核只是一种管理手段，本身并非是管理的目的。同时，绩效考核体系的非科学性还表现为考核原则的混乱和自相矛盾，在考核内容、项目设定以及权重设置等方面表现出无相关性，随意性突出，常常仅仅体现长官意志和个人好恶，且绩效考核体系缺乏严肃性，任意更改，难以保证政策上的连续一致性。

绩效考核基准模糊化

目前多数企业的绩效考核标准过于模糊，表现为基准欠缺、基准走样、难以准确量化等形式。以欠缺的基准或不相关的基准来对被考核者进行考评，极易引致不全面、非客观公正的判断，模糊的绩效考核基准很难使被考核者对考核结果感到信服。

绩效考核角度的单一

在人力资源绩效考核的实践中，往往是上级对下属进行审查或考核，考核者作为员工的直接上司，其和员工的私人友情或冲突、个人的偏见或喜好等非客观因素将很大程度影响绩效考核的结果，考核者的一家之言有时候由于相关信息的欠缺而难以给出令人信服的考核意见，甚至会引发上下级关系的紧张。要想科学全面地评价一位员工，往往需要从多视角来观察和判断。考核者一般应该包括考核者的上级、同事、下属、被考核者本人以及客户等，实施 360° 的综合考核，从而得出相对客观、全面精确的考核意见。必要的考核人员的缺位往往导致评价结果的失真。

对绩效考核体系理解的发散性

有的企业在制定和实施一套新的绩效体系时，不重视和员工进行及时、细致、有效的沟通，员工开绩效考核体系的管理思想和行为导向不明晰，各人仅凭各人想当然的了解戒备地看待该体系对自己的影响，常常产生各种曲解和敌意，并对所实施的绩效体系的科学性、实用性、有效性和客观公平性表现出强

烈的怀疑，对体系的认识产生心理上和操作上的扭曲。

考核过程的形式化

这是一个非常普遍的现实问题，很多企业已经制定和实施了完备的绩效考核工作，但是每位员工内心都认为绩效考核只是管理当局的一种形式主义，每年必须的走过场，无人真正对绩效考核结果进行认真客观的分析，没有真正利用绩效考核过程和考核结果来帮助员工在绩效、行为、能力、责任等多方面得到切实的提高。

考核结果无反馈

考核结果无反馈的表现形式一般分为两种：一种是考核者主观上和客观上不愿将考核结果及其对考核结果的解释反馈给被考核者，考核行为成为一种黑箱操作，被考核者无从知道考核者对自己哪些方面感到满意和肯定，哪些方面需要改进。出现这种情况往往是考核者担心反馈会引起下属的不满，在将来的工作中采取不合作或敌对的工作态度，也有可能是绩效考核结果本身无令人信服的事实依托，仅凭长官意志得出结论，如进行反馈势必引起巨大争议；第二种是指考核者无意识或无能力将考核结果反馈给被考核者，这种情况出现往往是由于考核者本人未能真正了解人力资源绩效考核的意义与目的，加上缺乏良好的沟通能力和民主的企业文化，使得考核者没有驾驭反馈绩效考核结果的能力和勇气。

考核资源的浪费

企业在实施绩效考核中，通过各种资料、相关信息的收集、分析、判断和评价等流程，会产生各种中间考核资源和最终考核信息资源，这些信息资源本可以充分运用到人事决策、员工的职业发展、培训、薪酬管理以及人事研究等多项工作中去，但目前很多企业对绩效考核信息资源的利用出现两种极端：一种是根本不用，白白造成宝贵的绩效信息资源的巨大浪费；另一种则是管理人员滥用考核资源，凭借考核结果对员工实施严厉惩罚，以绩效考核信息威慑员工，而不是力度、提高能力。

考核者态度的极端化

考核者在进行绩效考核时，特别是对被考核者进行主观性评价时，由于考核标准的不稳定等因素，考核者很容易自觉不自觉地出现两种不良倾向：过分宽容和过分严厉。有的考核者奉行“和事佬”原则，

对员工的绩效考核结果进行聚中处理，使得绩效考核结果大同小异，难以真正识别出员工在业绩、行为和 能力等方面的差异。另一种倾向就是过分追究员工的失误和不足，对员工在能力、行为和态度上的不足过分放大，简单粗暴地训斥、惩罚和威胁绩效考核不佳者，使得员工人人自危。

业绩考核方法的选择不当

各国学者和管理人员开发出了多种业绩考核方法和考核技术，如员工比较评价法、行为对照表法、关键事件法、等级鉴定法、目标管理评价法、行为锚定评价法等等。这些方法各有千秋，有的方法适用于将业绩考核结果用于职工奖金的分配，但可能难以指导被考核者识别能力上的欠缺，而有的评价方法和技术可能非常适合利用业绩考核结果来指导企业制定培训计划，但却不适合于平衡各方利益相关者。准确地选择和组合考评技术和方法对考核者和绩效考核体系设计者提出了很高的要求。遗憾的是，目前大多数企业既无意识、也无能力适当地选择、组合和运用这些成熟的评价方法和评价技术。

考核者心理、行为上的错误

考核者在对员工的绩效进行评估时，会不自觉、下意识地出现各种心理上和行为上的错误举动，这类错误一般包括光环效应、隐含人格假设以及近因性错误等。所谓光环效应就是当考核者对一位员工的总体印象是以该员工某项具体的特点，如相貌、聪明或某个事件作为判断基础，得出的结论往往以点盖面；隐含人格假设就是当考核者在进行绩效考核之前，就对被考核者的人格类型进行了分类(如一位敬业者、一个偷懒的家伙)，在进行绩效考核中，就会“戴着墨镜看人”；近因性错误的出现是因为人类正常的记忆衰退，人们总是对最近发生的事情和行为记忆犹新，而对远期行为逐渐淡忘，在经过一个较长的时间后进行绩效考核时，被考核者的考核结果就更多地受到近期表现的影响。

二、解决之道

针对绩效考核中出现的这 10 类问题，企业系统地采取相应的措施就显得非常必要，而解决方案不应是一种头疼医头、脚疼医脚式的对策堆砌，切实有效的解决之道应是一个以预防、处理和控制措施相互结合、三位一体式的系统有机的方案，预防、处理和控制措施又是 分别由多种人力资源绩效考核技术、系统实施以及维护技术所构成，形成嵌套矩阵式相互支持、相互补充的系统化方案。

系统的解决方案包括三个基本的措施:预防性措施、对策性措施以及控制性措施。这些措施通过相互支持和补充,对整个人力资源绩效考核的过程和行为进行科学的保证,使得人力资源绩效考核成为企业价值创造的实践之一。

预防性措施

预防性措施一般包括有:聘请人力资源专家共同设计科学、客观、准确、可行的绩效考核体系;对考核者与被考核者进行培训,建立沟通机制;设计和实施完善的员工上访系统;充分利用人力资源管理信息系统等。

这些预防性举措从各个层面和角度来保证绩效考核准确地实施和运用。

对策性措施

由于在实施绩效考核体系时,存在着诸如信息不完全、信息不对称、个人能力和理性有限等客观的干扰因素,加上绩效考核双方的主观因素存在部分不良干扰的基础性事实,完全客观、公正、精确的绩效考核几乎是可望不可及,强求之既不现实也不经济。针对在具体设计和实施绩效考核系统中出现的问题,一般应及时采取一些对策性措施。这些措施包括有:对绩效考核系统进行实验、典型流程与事件示范、全员参与绩效管理等。其中,全体员工的主动参与意识是绩效管理成功与否的一个关键。

控制性措施

反馈控制是一个系统正常稳定运行、良性循环的重要环节,如果没有完备的控制体系和手段,即使目前运行良好的系统也会随着内外环境的变化出现系统崩溃失效的局面,难以保证系统可持续的良性运作。因此,监测、反馈与控制绩效考核系统就成为一项根本性、结构化的措施。控制性措施一般包括有:绩效考核监控系统、绩效考核审计等。

设计、实施人力资源绩效管理时,出现问题是在所难免的,能够清楚地知道问题的根源所在,并有针对性地、及时准确地组合适当的方法和技术手段来消除各种设计、运作中的问题,有效地激发员工的参与意识,往往决定了绩效考核的成功与否。有的学者(如著名全面质量管理专家戴明)就反对实施绩效考核,将人力资源绩效考核列为美国管理实践的7大弊病之一,很重要的一个原因就是绩效考核中出现的

各种问题难以认识清楚并找到相应的解决之道。但是由于人力资源绩效管理本身所禀赋的战略价值，回避问题、因噎废食不是可取态度，绩效考核中出现的各种问题应该予以正视、分析并解决，从而充分发挥人力资源绩效考核在激励员工、培育企业文化、提升企业核心竞争力的巨大作用。

(作者：赵筠 单位：南京大学商学院)

第 7 章

背景资料 7-1

各地人才薪酬报价

上海：给人才标价

为促进人才价格市场化，上海人才市场日前向 1 万家单位进行了分行业、分性质、分岗位的招聘岗位薪资调查，将反馈信息进行了统计分析，并于近日公布结果。

2000 年应届毕业生的平均月薪为：博士 3000 元（最低 2000 元，最高 8000 元），硕士 2500 元（最低 1200 元，最高 7000 元），本科生 1900 元（最低 800 元，最高 4000 元），大专毕业生 1400 元（最低 800 元，最高 3000 元），中专生 1100 元（最低 600 元，最高 2000 元）。

部分行业岗位平均月薪为：技术总监 6000 元（最低 2900 元，最高 1.7 万元），软件工程师 4100 元（最低 1500 元，最高 9500 元），网络管理人员 3200 元（最低 1000 元，最高 7300 元），网页设计人员 2800 元（最低 1000 元，最高 5500 元），市场总监 5500 元（最低 1800 元，最高 1.2 万元），项目经理 3500 元（最低 1500 元，最高 8000 元），销售经理 3800 元（最低 1800 元，最高 8000 元）。

不同所有制企业的相同岗位，其月薪也不同。以人事总监为例，平均月薪为 4200 元，但独资企业为 6000 元，合资企业 5200 元，民营企业 3600 元。行政总监平均月薪为 4500 元，但独资企业为 7000 元，合资企业 6500 元，民营企业 3300 元。

以上的薪资统计，均为税后月薪，指工资和奖金，但不包括其他福利和津贴。

深圳：经理薪酬大跌

最近的一项调查显示：深圳经理人薪酬降幅最大，对薪酬满意度最低，而且普遍对事业发展空间及今年的加薪前景不乐观。

深圳经理人出现向外突围的迹象。深圳已经走过了人才奇缺的时期，数年累积、聚集了一批年龄及经验雷同的人才。所以，有不少人才转向北京、上海等地去碰运气。

北京：国有企业老板开始拿年薪

最近，北京市有关部门正式下发了《北京市国有工业企业经营管理者年薪制试行办法》，北京市年薪制从本年度开始实施，国有工业企业的董事长、总经理或厂长成为第一批“试验品”。“办法”规定，年薪由基本年薪和风险年薪两部分组成。基本年薪最高的可为本企业职工平均工资的 3 倍。

北京市政府有关部门将市国有工业企业分成七类，一类企业的经营管理者的基本年薪最高，可为本企业职工平均工资的 3 倍，二类至七类企业从 2.8 倍至 1.5 倍不等。风险年薪根据经营者实际工作业绩而定，其标准控制在基本年薪的 2 至 3 倍以内。基本年薪和风险年薪两项相加最高不超过本企业职工平均工资的 10 倍。“老板”们的年薪考核，由企业出资人依据企业完成当年经营管理责任目标的实际情况确定。试行年薪制的企业还将建立经营管理者风险抵押制度，把经营管理者的部分风险年薪（不少于 50%）转入风险抵押金，用于部分抵补由于决策失误或经营管理不善给企业造成的损失。

广州：1999 年人均可支配收入最高

广州市城调队日前发布的一项调查表明：1999 年，广州市居民家庭人均可支配收入稳中有升，再次位列全国十大城市之首。

1999 年，广州市居民家庭人均可支配收入为 12018.52 元，同比增长 6.8%，居全国十大城市之首。虽然存款利率一再降低，1999 年，广州居民家庭人均存款仍达 2684.25 元，同比增长 25.20%。

背景资料 7-2

如何设计股票期权方案

股票期权方案内容包括股票期权行权所需股票来源渠道、股票期权授予和行使、股票期权的授予时机和数目、股票期权行权价的确定、股票期权的执行方法、权利变更及丧失、对股票期权计划的管理等。下面我们借鉴美国和我国香港特区的一些做法，对上市公司实施股票期权计划提供一个框架性的设计方案。当然，类似计划的制定与实施必须经过股东大会的批准，其中参与计划的人不能在股东大会上投票。股票期权计划实行若干年后（一般为 10 年）自动结束，如果要继续施行，需再次得到股东大会批准。

一、股票来源

目前我国，上市公司增发新股和股份回购都受到很大的政策限制，公司缺乏必要的股份来源以确保股票期权的行使。因此，建议政策上提供必要的条件，如给予上市公司不超过股本总量一定比例（例如 10%）的股票发行额度，根据期权方案和行权时间表安排新股的上市方案；允许上市公司回购部分法人股或国家股或转配股作为预留股份以满足行权需要。我们认为在现有的制度下，上市公司以回购方式取得预留股份是一种比较好的选择，其好处至少有三：一是回购成本较低；二是对二级市场影响较小；三是可以逐步解决我国上市公司非流通股比例过高的问题。

我们建议，首先可以选择一些股本较小的高科技上市公司进行以增发新股为预留股份的改革试点，然后在一些国有股比重偏大的上市公司中有选择性地以国有股回购来预留股份的试点，并最终推广到各种类型的管理人员期股方案之中去。

二、期权的价值和授予数量

一般说来，经理人员的股票期权是无偿授予的。公司希望经理班子通过有效的经营提高股价，从而获得收益，这也是股东的利益所在。也有的公司要求经理人员在取得期权时支付一定的期权费，此举主要是为了增加期权计划的约束力，加入期权费可以提高经理人员偷懒的机会成本，从而增强对经理的约束力。

不收期权费并不意味着期权没有价值。股票期权作为一种金融资产，肯定有其自身价值，对股票期权进行估价直接决定了期权授予的数量。一般来说，期权的内在价值相当于行权价格与股票市价之间的差价（但这种方法可能低估了期权的价值，因为它忽略了行权价格的贴现值）。另外，还可以用“期权定价模型”（布莱克—斯科尔斯方程）来精确度量经理人员股票期权的价值。按照克莱斯勒公司的 ESO（经理股

票期权) 计划, 每个特定的经理人员的 ESO 数量是这样决定的: 由 B—S 模型预测出这些 ESO 价值连同该经理所被授予的“绩效股权”的价值之和, 应等于同类公司同等职位的预计长期报酬的 75%。

三、股票期权的授予和行使

股票期权授予方案应规定获受人范围, 一般仅限于公司决策层成员和科技开发人员。具体人员由董事会选择, 董事会有权在有效期内任一时间, 以适宜的方式向其选择的雇员授予期权, 期权的授予数目和行使价格概由董事会决定。

在香港, 董事会决定向雇员授予期权时须以信函形式通知获受人, 获受人自授予之日起 28 天内确定是否接受期权授予, 以获受人在通知单上签字为证。获受人可在期权允许的限额内自行决定行使数量, 并有权决定是长期拥有还是在市场上抛售以期权所认购的股票。

通常情况下, 股票期权不可在授予后立即执行, 获受人只有在股票期权的授予期结束后, 才能获取行权。行权一般是按照授予时间表分批进行, 行权的授予时间表因公司、授予时间、获受人身份的不同而各有所别。公司的董事会有权缩短经理人持有的股票期权的授予时间, 在某些特殊情况下, 甚至可以在当日将所有的不可行权的股票期权变为可以行权的股票期权。

在美国, 部分公司的股票期权计划有以下特殊规定: 对于已获赠但是按照授予时间表尚不能行权的股票期权, 经理人可以行权; 但是行权后只能持有, 而不能出售, 同时公司有权对这部分股票以行权价进行回购。在香港, 期权可在方案给定的时间内由获受人部分或全部行使, (行使前) 需以书面形式通知公司表示期权行使及行使的股份数量, 每次通知单必须附有按行权价计的相应股份认购汇款单, 公司在接到附有审计员确认书的通知单及汇款单 28 日内, 将把相应的股份全部划拨到获受人(或其个人合法私人代表)的账户上。

四、股票期权的授予时机和数目

经理人一般在受聘、升职和每年一次的业绩评定的情况下获赠股票期权, 一般受聘时与升职时获赠股票期权数量较多, 股票期权的授予额度通常没有下限, 但是有些公司规定有上限。在香港主板和创业板市场, 授出股权可认购之股份数目不得超过相当于该公司已发行股份的 10%, 个人参与期权计划, 最多不能

超过该计划所涉及证券总数的 25%。在公司增发新股时，认股权同比例增加。

期权为获受人所私有，除非通过遗嘱转让给继承人，获受人不得以任何形式出售、交换、 记账、抵押、偿还债务或以利息支付给第三方。除非出现经理人死亡或完全丧失行为能力等情况，该经理人的家属或朋友都无权代替他本人行权。而配偶在某些特定情况下则对其股票期权享有夫妻共同财产权。

股票期权行权价的确定一般有三种方法：一是现值有利法，即行权价低于当前股价；二 是等现值法，即行权价等于当前市价；三是现值不利法，即行权价高于市价。

五、股票期权行权价的确定

目前美国一般实行现值不利法，国内税法规定，行权价不能低于股票期权授予日的公 平市场价格。不同公司对公平市场价格的规定不同，有的规定是授予日最高市场价格与最低 市场价格的平均价，有的规定是授予日前一个交易日的收盘价。当某经理人拥有该公司 10 %以上的投票权时，如果股东大会同意他参加股票期权计划，则他的行权价必须高于或等于授予日公平市场价格的 110%。

而在香港有关法律条款中规定认股价由董事会厘定，但价格必须不少于期权授出日前五 个交易日在联交所的平均收市价的 80%或股价之面值（以较高者为准），显然这是对现值有利法的一种底线限制，至于采用三种方式中何种，则由公司自己定。

由于我国股票期权还处于探讨性阶段，加上公司经营的体制环境不太宽松，经理人无法 完全行使应有的控制权，因此适宜实行现值有利法。为了防止经理人利用信息披露之便操纵 降低股价，可以设计特别的行权时间表加以制约，比如按股权授出日前 30 日收市平均价的 80%行

六、权利变更及丧失

当获受人发生下面情况时，其拥有的尚未行使权须相应变更：

1. 雇佣关系终止

在经理人结束与公司的雇佣关系时，股票期权可能提前失效，股票期权计划中一般对此 有特殊规定。如美国大多数公司规定：如果经理人自愿离职，中止了与公司的雇佣关系，则 从其最后一个工作日起的一定时间段（一般为 3 个月）内，该经理人仍可以对期权中的可行 权部分行权。对于尚在授予期，不能

行权的股票期权，离职的经理人不得行权，如果在离职前已提前行权，公司有权以行权价回购这一部分股票。在香港，如果获受人在全面行使期权前，因身故、疾病或根据雇佣合约退休以外的任何原因（如严重失职、或因破产或丧失偿债能力而被判定任何刑事责任）终止雇佣关系时，其拥有的未行使的期权将于终止日作废，且在任何情况下均不得行使。

2. 退休

如果经理人是因退休而离职，他持有的所有股票期权的授予时间表和有效期限可以不变，从而享受到与离职前一样的权利。如果股票期权在退休后3个月内没有执行，则成为非法定股票期权，不享受税收优惠。

3. 丧失行为能力

如果经理人因完全丧失行为能力而中止了与公司的雇佣关系，则在所持有的股票期权正常到期以前，该经理人或其配偶可以自由选择时间对可行权部分行权。但是，如果在离职后12个月内没有行权，则股票期权转为非法定股票期权。

4. 死亡

如果经理人在任期内死亡，股票期权可以作为遗产转至继承人手中。对于被继承的股票期权的有效期，不同的公司规定不一致。有的公司规定在股票期权过期之前，继承人可以自由选择行权时间。也有一些公司规定，股票期权自动作废。如果经理人在离职30天内死亡，大多数公司将这种情况视同员工在任期内死亡。

5. 公司并购或控制权变化

当公司外的某人或某机构通过持有公司股份，拥有公司30%以上的投票权；或在某一时期内，董事会的成员构成发生很大变化（即董事会成员中，从初期起一直在任的董事人数不足一半），在这种情况下，美国许多公司规定股票期权授予时间表将自动加速，使所有的股票期权都可以立即行权。有些公司只是将公司控制权发生变化之后一定期限（比如两年内）可以获得行权的部分股票期权变为可行权股票期权。还有一些公司规定，如果经理人在控制权发生变化后加入与该公司竞争的公司工作，上述优惠条款将自动

失效。

6. 送红股、转增股、配股的增发新股

当公司发生送红股、转增股、配股和增发新股等影响公司股本的行为时，需要对尚未赠予的股票期权和尚未行使的股票期权在期权数量和行权价格上进行相应调整。

7. 公司清算时的权利

如果股东在期权仍可供行使期间提出将公司自动清盘的有效决议案，期权获受人可于该决议案通过日前任何时间以书面通知公司行使其全部或按该通知书上指定限额的股票期权，获受人因此与其他的股份持有人享有同等权益，有权分享清盘时分派的公司资产。

第 8 章

激励的理论

以往关于激励的理论非常多，概括来说，在管理实践上应用比较广泛的理论主要有以下 11 种：

一、需要层次理论

马斯洛认为人的需要由低到高可以分为五种类型(后来又有所增加，但并未得到广泛的应用)：

生理需要：包括食物、水、掩蔽所、性等身体需要。

安全需要：保障身心免受伤害。

归属和爱的需要：包括情感、归属、被接纳、友谊等需要。

尊严的需要：包括内在的尊重如自尊心、自主权、成就感等与外在的尊重如地位、认同、受重视等需要。

自我实现的需要：包括个人成长、发挥个人潜能、实现个人理想的需要。

这种需要层次理论认为低层次的需要在一定程度上得到满足后，个体才会追求高层次的需要。也

即组织用于满足低层次的需要投入的效益是递减的，当员工低层次的需要得到一定程度的满足后，公司仍以原来的激励方式来激励员工，效果会很小，但如果着眼于员工更高层次的需要，则对员工的激励可以使组织绩效明显提高。按照这种理论，如果要想激励员工，首先需要了解员工目前的需要处于哪一个层次水平，从而提供相应的激励措施。一般来说，随着员工职位的上升，其需要层次也会有所变化，而且很有可能需要的层次有所上升，需要满足方式也逐步由主要依靠外在奖励和刺激（例如薪酬，到主要依靠内在的满足（如工作符合自己的兴趣。能够发挥自己的潜能）。例如。生产线上的工人可能相对更容易注重生理和安全等低层次的需要。他们在工作中更看重工作条件、福利待遇和住房等物质方面的条件。而相应于高层管理者来说，他们更为看重的是能否在工作中实现自己的价值，更多地考虑工作是否符合自己的兴趣，是否有挑战性。

二、X 理论和 Y 理论

麦格雷戈概括了两种相互对立的动机理论：X 理论和 Y 理论。X 理论认为人是经济人，人天生是懒惰的，生活的目的就是追求物质方面的满足，不负责任，没有志向，在允许的条件下会消极怠工，所以必须强迫他们工作。这种理论在很长一段时间是西方工业国家管理员工的出发点。Y 理论是后期比较流行的理论。这种理论认为人是自我实现的人，工作是人们的一种需要，员工通过工作才能实现自我的价值。员工能够自我监督和控制，能主动承担责任，具有创造精神。

相对来说，X 理论更适合那些简单、机械、不需要很多创新性、挑战性低的行业和工作岗位，例如流水线上的工作。而 Y 理论更适合那些工作本身对个人具有很大的吸引力，能够体现个人的能力和才华的工作，例如科研设计工作。

三、激励-保健理论

传统的观点认为满意的反面是不满意。但赫兹伯格认为。满意与不满意并不是或此或彼、二择一的关系。满意的反面是没有满意，不满意的方面是没有不满。也即令人满意的因素虽然被去除，并不一定会导致员工不满意，同样，令人不满意的因素虽然被去除，并不一定会导致员工满意。

为此，赫兹伯格区分出了激励因子和保健因子。赫兹伯格的研究发现：

◆成就感、别人的认同、责任、进步等因素可以归为激励因素，具备这些因素可以令人满足，但不具备也不致招人不满足。

◆组织政策、管理者的行政措施、监督方式、工作条件等因素可以归为保健因素，具备这些因素只能使员工不产生不满情绪，但并不能起到激励的作用。

四、ERG 理论

奥德弗尔提出了 ERG 理论，认为人有三种核心需要：

◆生存需要：指维持生存的物质条件。

◆关系需要：指维持重要人际关系的需要。

◆成长需要：指追求自我发展的欲望。

ERG 理论认为，各种需要可以同时具有激励作用，这与马斯洛主张的低层次需要的先决条件有所不同。而且，奥德弗尔提出了“挫折—退化”理论，认为如果较高层次需要不能得到满足的话，对满足较低层次需要的欲望就会加强。

五、三重需要理论

麦克里兰提出了三重需要理论，认为人有三种重要的需要：

成就需要：追求优越感的驱动力，或者在某种标准下追求成就感、寻求成功的欲望。

权力需要：促使别人顺从自己意志的欲望。

亲和需要：寻求与别人建立友善且亲近的人际关系的欲望。

在对员工实施激励时需要考虑这三种需要的强烈程度，以便提供能满足这些需要的激励措施。例如，成就动机高的人更希望工作能够提供个人的责任感、承担适度的风险以及及时得到工作情况的反馈。

六、认知评价理论

该理论认为激励因素可以分为两类：

内在激励因素：即工作的目的就在于工作本身，人是为了工作而工作，如追求成就感、责任、胜任工作所产生的愉快等。

外在激励因素：即工作的目的不在于工作本身，而是在于获得工作外部的奖赏，工作只是获得这种奖赏的工具，如获得薪水、晋升、良好的工作环境等。

认知评价理论认为，过分强调外在的激励因素会导致内在激励因素的萎缩。当员工是出于喜欢某种工作而非常投入地工作，如管理者对他的工作业绩过分看重，并对工作结果进行奖励，可能会导致员工工作动机下降。因为对工作业绩进行奖励可能会使员工感到自己是为了物质利益而工作，而不是为了自己的爱好和兴趣，觉得自己丧失了对自己行为的控制。

依靠内在动机促使员工工作，可以确保员工工作比较稳定和持久地保持较高的质量；而外在激励因素促使员工工作是刚性的，一旦减少外在的激励因素，员工工作动机可能会大大下降。

七、目标设置理论

洛克提出了目标设置理论，认为工作目标的明确性可以提高工作的绩效。因为人有希望了解自己行为的结果和目的的认知倾向，这种倾向可以减少行为的盲目性，提高行为的自我控制程度。明确的工作目标可以使人们知道他们要完成什么工作，以及付出多大努力可以完成。

特别地，当目标相对于员工的能力有一定的难度，但又是通过一定程度的努力可以实现的。这种目标能提供一种挑战性，同时通过目标的完成，员工获得成就感，也满足了自我成长的需要。

目标设置理论非常强调及时地给予员工工作情况的反馈，使得员工对自己的工作完成情况有清楚的认识。

八、强化理论

强化理论认为行为的结果对行为本身有强化作用，是行为的主要驱动因素。这是一种行为主义的观点，认为当人们做出某种行为后，若看到所希望的结果，这种结果就会成为控制行为的强化物，增加刚才的行为。

强化理论并不考虑人的内心状态，而是注重行为及其结果。

九、公平理论

员工所负的责任、权职和员工所获得的薪酬、成员工的公平感，对员工的激励起着重要作用。

公平的评判有许多因素和角度：

纵向比较：包括员工在同一组织中把自己的工作和待遇与过去的相比较，也包括员工将自己在不同组织中的待遇进行比较。

横向比较：包括员工在本组织中将自己的工作与报酬与其他人进行比较，也包括与其他组织员工的工作与报酬进行比较。如果员工通过比较认为自己的付出与收益不成比例，则会强烈地感到不公平，从而挫伤工作的积极性。

十、期望理论

弗罗姆认为人们之所以采取某种行为，是因为他觉得这种行为可以有把握达到某种结果，并且这种结果对他有足够的价值。用公式表示期望理论就是：

动机激励水平=效价(效果的价值)×期望(效果的可能性)

以奖酬为例，虽然公司规定达成某一工作指标可以得到丰厚的奖励，但是如果员工认为达到这一指标的可能性很小，则不会付出较大的努力。

十一、能力和机遇

动机和绩效的关系并不是绝对化的，能力和机遇对于绩效也有非常重要的作用。可以认为员工的工作绩效是能力、动机和机遇三者结合作用的结果。因此，在需求通过激励提高绩效时，还必须对员工的能力和现实条件进行评估，为在激励与绩效之间建立较为密切的关系创造条件。

第 9 章

如何留住企业的核心员工

在经济全球化和中国加入 WTO 的背景下，随着外企的大量涌入及其采取的本地化策略的实施，我国企业将面临着越来越激烈的人才竞争。

我国企业核心员工流失原因分析

“合理的流失率”有利于企业保持活力，但如果流失率过高，企业将蒙受直接损失（包括离职成本、替换成本、培训成本等），并影响到企业工作的连续性、工作质量和其他人员的稳定性。若不加以有效控制，最终将会弱化企业可持续发展的潜力和竞争力。目前，就我国企业人才流失现状来看，核心员工流失的原因主要体现在以下三个方面：

1、没有为核心人才提供足够的个人发展空间

随着现代企业制度的建立，国有企业人事管理体制已不能完全适应企业发展的需要，人才资源的价值不能得到很好地体现，普遍存在对人才重视不够的现象。在选拔人才上，常常讲究“论资排辈”，学历高、知识全面的新人常因经验不足而得不到重用；在人才使用上，则不能做到人尽其才、才尽其用，没有给人才提供足够的用武之地和广阔的发展空间，无法充分调动人才的积极性和创造性，致使人才在工作上的失落感较强，最终导致核心人才纷纷跳槽。

2、没有形成科学有效的激励机制

企业吸引和留住核心员工的关键之一在于充分承认和体现员工的价值，使员工得到应有的尊重和地位。但目前，我国大多数企业吃大锅饭的思想还没有彻底根除，员工的薪酬并不是与公司、部门、项目的业绩直接挂钩，员工的地位与待遇也不是完全由其贡献决定的。由于没有形成科学合理的激励机制，没能为核心员工提供富有刺激性的一揽子奖励方案，结果严重挫伤了员工工作的积极性，最终导致人员流失率的不断上升。

3、企业文化建设差强人意

企业的价值观只有得到广大员工的普遍认可，并与员工的价值观尽量保持一致，才能增强员工的归属感和满意度。尽管我国许多成功企业已经给予了企业文化足够的重视，但在企业文化的建设中却常出现重形式轻内容，过分追求统一，对员工个性尊重不够，等级观念严重及教条僵化等现象。由于企业文化得不到广大员工的认可，企业就缺乏足够的问心力和凝聚力，激发不起员工更大的工作热情，进而导致人员的不断流失。

如何确定企业的核心员工

企业要想吸引和留住核心员工，首先必须知道哪些员工是自己需要的核心人才。一般来说，企业核心员工是指那些拥有专门技术、掌握核心业务、控制关键资源、对企业会产生深远影响的员工。他们一般具有以下特征：

- 创造、发展企业的核心技术；
- 建立和推动企业的技术和管理升级；
- 扩大企业的市场占有率和提高企业的经济效益；
- 务实、忠诚、积极和有牺牲精神。

一般来说，企业核心员工会占到企业总人数的 20-30%，他们集中了企业 80-90%的技术和管理，创造了企业 80%以上的财富和利润，他们是企业的核心和代表，是企业的灵魂和骨干。但同时，核心员工也是人才市场上主要的争夺对象，他们“跳槽”的机会最多、可能性最大，他们一旦“跳槽”，对企业造成的损失往往难以估量。因此，企业应明确自己核心员工的名单，并根据实际情况制定有针对性的培养和留人计划。

那么如何来确定企业的核心员工呢？可以采用“因素评分法”，又称要素计点法，该方法采用的是对评价因素进行量化打分的办法。

第一， 企业应做好职位分析工作，撰写职位说明书，同时对职位进行等级和职级划分。

第二， 确定影响职位价值的关键评价因素。譬如该职位对企业的影响程度、职责大小、工作难度(包括解决问题的复杂性、创造性等)、对任职人的资格要求等。

第三， 对每个评价因素赋予不同的分数(即权重)。分数的大小视该因素在影响职位所有因素中所占的重要性而定。同时，对每一因素进行分级(比如分成 5 档)，给出每一档所对应的分数。此外，关键还是要对每个等级给出具体的涵义。

第四， 确定每个职位在每一因素项上的得分。然后，把各项得分汇总，得出每个职位的总分。

企业根据每个职位所得分数的多少进行排序，然后根据公司实际确定核心员工的比例，最终就可

以得出企业核心员工名单。但核心员工名单不是一成不变的，它随着企业的发展和市场的变化不断调整和变动。

吸引和留住核心员工的具体措施

企业的核心员工一般都为知识型员工，与普通员工相比，他们具有极其鲜明的个性特点，往往把事业看得很重，追求成就感，自主意识强，拥有相对独立的价值观。因此，吸引和留住核心员工是一个系统工程，不是仅仅在某一方面做好就可以了，需要进行全方位地留才，同时还应根据不同人才的需求特征制定“量体裁衣”的、有针对性的留才计划。

1、 进行合理且富有弹性的员工价值定位

新经济的最大特征是人成为最重要的生产要素，人的创造力成为企业的核心竞争力。因此，现代企业管理应该“以人为本”，把人才作为企业最重要的资源，摒弃传统的管理观念：我是老板，是我养活了 you，给你提供了生存空间。

知识经济时代，企业的核心员工已不再是为生存而工作，他们渴望能力的充分发挥和自我价值的实现，他们与企业更多地体现为合作关系。现代管理者应该深刻认识到企业与员工实质上是一种，“双赢”关系：让我们共同创造，我信任你，我尊重你，我们共享成果。一个管理者只有真正认识到人才的重要性，充分承认和体现员工的价值，摒弃原有“以工作为中心”的管理风格，实施“以人中心”的管理方式，能提出有助于员工实现自我价值和组织目标的管理措施，才能真正吸引和留住企业的核心员工。

2、 提供多种升迁和培训的机会，创造员工成长和发展的空间

随着社会物质文化水平的提高，优厚的薪水已不再是企业调动核心员工积极性的主要手段，其他的如福利、住房补助、员工持股计划等起了一段时间的促进作用后也日趋平淡。企业如何为核心员工创造一个学习及职业成长的工作环境，如何为员工提供升迁和发展的机会，将成为企业留住核心员工的关键措施。

企业应根据自身的实际情况，关注核心员工的职业生涯发展，提供职业生涯机会的评估，帮助员工设定职业生涯目标，制定具体的行动计划和措施、营造企业与员工共同成长的组织氛围，让核心

员工对未来充满信心和希望。

另一方面，企业聘用员工即是承认员工的价值，而承认员工就应为其提供“表演”的“舞台”。企业只有注重员工的个人发展，根据员工的兴趣、特长和公司的需要制定相应的培训计划，不断更新员工的知识和技能，努力提高员工的能力，为每一个员工提供充分发展空间和机会，让员工能够清楚看到自己在企业中的发展前途，这样才能让核心员工与企业结成长期合作的伙伴关系。

3、建立动态的绩效评估体系，提供有竞争力的薪酬水平

核心员工一般都希望自己的能力能够得到充分的发挥，自己的工作能够得到企业的及时认可，在事业上有成就感和满足感。因此，我们需要建立一套完整的员工绩效评估体系，及时对核心员工的工作进行评价。该评估系统必须由以往的关注员工的工作态度转移到工作业绩上，能够对员工的工作给予客观公正、全面准确的评价，让员工及时了解自己的业绩情况，从而极大地激发员工的工作热情。整个绩效评估体系中最重要的是要建立评价会见机制，考核的执行者应不断保持与员工的交流，创造一个开放的环境。双向沟通是考核双方双赢的前提，是绩效考核的生命线。

薪酬已不再是激励核心员工的最重要因素，但员工仍希望能够得到与其业绩相符的薪酬，因为这也是衡量自我价值的尺度之一。因此，制定合理的薪酬政策也是吸引和留住核心员工的一种重要手段。传统上的薪资制度比较重视薪资的保健因素以及职务因素，而这两者只能消除员工的不满，却不能达到激励员工的目的，企业需要彻底改变传统的薪资设计理念。首先，薪酬体系要解决内部的公平性和外部的竞争性，应在企业 and 市场不断的发展过程中，进行相应的维护调整。其次，薪资要与工作绩效和员工的贡献直接挂钩，要与绩效评估结果结合起来，让员工明确自己的努力方向，调整员工的行为习惯和工作目标。再次，薪资也应作为激励员工学习动机的重要手段，鼓励员工学习更多、更广、更深入的知识和技能，以应付知识经济时代的挑战。

4、培育独特的企业文化，营造和谐的团体氛围

企业文化建设是现代企业管理的一个重要内容，国内外经验表明，成功企业一般都具有优秀的企业文化，企业文化可以使员工确立共同的价值观念和行为准则，在企业内部形成强大的凝聚力和向

心力，使员工产生一种自我约束和自我激励。企业文化的建设应着重在以下两方面做工作：

首先，要培养核心员工的归属感。妨碍核心员工业绩提高的一个重要因素是缺乏关于企业的真正的、有意义的信息。因此，企业要与员工建立有效的沟通渠道，让员工感到自己是企业的主人，而不仅仅是依令行事的雇员，从而使员工认同企业的核心价值和经营理念，产生对企业的认同感和归属感，激发出员工更大的工作热情。

其次，要培养核心员工的成就感。企业既然要重用核心员工，就应授予其一定的权力，赋予其相当的责任。企业越是给核心员工压担子，越是能调动员工的工作积极性，越是能激发员工的责任感。同时，企业要注意对核心员工的工作成绩给予及时充分的肯定，让员工从自己的工作中得到满足感。

(作者：唐效良 上海华腾软件系统有限公司人力资源部)

第 10 章

小心“试用期”陷阱

用人单位要对新员工进行试用，已成惯例。但有一些单位以“试用期”为由，不与员工订立劳动合同，或者把试用期定得很长，试用工资定得很低，待试用期未满或快满时，借口试用不合格，让员工一走了之。

徐先生就有这样的经历，一年前一大型股份制企业招聘了他，说是先要试用一年，任产品推销员，每月底薪 300 元，超额完成任务后发 500 元奖金，否则扣奖金。试用半年后，他的工作成绩不错，要求单位给予转正，办理有关投保手续，但单位说招聘时已有明文规定，要一年才能转正。谁知满一年后人事部门通知他，单位效益不佳要减员，不录用他了。

有关规定表明，劳动者从到该单位上班之日起，就与单位形成了劳动关系，单位必须与劳动者订立劳动合同。合同内容包括：合同期限（含试用期）、工作内容（工作岗位）、劳动报酬、社会保险和福利待遇、劳动保护和劳动条件（工作时间、休息休假等）、劳动纪律等。依法订立劳动合同既是对双方当事人

合法权益的保护，又是对双方当事人的一种法律约束，而且也有利于劳动管理部门的监督检查。

目前，用人单位以“试用期”为由不与劳动者签订劳动合同的情况比较严重。劳动部发〔1996〕354号文规定：“劳动合同期限在六个月以下的，试用期不得超过 15 日；劳动合同期限在六个月以上一年以下的，试用期不得超过 30 日；劳动合同期限在一年以上两年以下的，试用期不得超过 60 日。”可见，以“试用期”为由不与劳动者签订劳动合同和不按规定为劳动者办理社会劳动保险是严重侵犯了劳动者的利益。

有关人士提醒，劳动者如遇到上述同类的事，应及时向劳动监察部门举报投诉，也可以向单位所在地劳动争议仲裁部门申诉。

第 11 章

使用有毒物品作业场所劳动保护条例

第一章 总则

第一条 为了保证作业场所安全使用有毒物品，预防、控制和消除职业中毒危害，保护劳动者的生命安全、身体健康及其相关权益，根据职业病防治法和其他有关法律、行政法规的规定，制定本条例。

第二条 作业场所使用有毒物品可能产生职业中毒危害的劳动保护，适用本条例。

第三条 按照有毒物品产生的职业中毒危害程度，有毒物品分为一般有毒物品和高毒物品。国家对作业场所使用高毒物品实行特殊管理。

一般有毒物品目录、高毒物品目录由国务院卫生行政部门会同有关部门依据国家标准制定、调整并公布。

第四条 从事使用有毒物品作业的用人单位(以下简称用人单位)应当使用符合国家标准的有毒物品，不得在作业场所使用国家明令禁止使用的有毒物品或者使用不符合国家标准的有毒物品。

用人单位应当尽可能使用无毒物品；需要使用有毒物品的，应当优先选择使用低毒物品。

第五条 用人单位应当依照本条例和其他有关法律、行政法规的规定，采取有效的防护措施，预防职业中毒事故的发生，依法参加工伤保险，保障劳动者的生命安全和身体健康。

第六条 国家鼓励研制、开发、推广、应用有利于预防、控制、消除职业中毒危害和保护劳动者健康的新技术、新工艺、新材料；限制使用或者淘汰有关职业中毒危害严重的技术、工艺、材料；加强对有关职业病的机理和发生规律的基础研究，提高有关职业病防治科学技术水平。

第七条 禁止使用童工。

用人单位不得安排未成年人和孕期、哺乳期的女职工从事使用有毒物品的作业。

第八条 工会组织应当督促并协助用人单位开展职业卫生宣传教育和培训，对用人单位的职业卫生工作提出意见和建议，与用人单位就劳动者反映的职业病防治问题进行协调并督促解决。

工会组织对用人单位违反法律、法规，侵犯劳动者合法权益的行为，有权要求纠正；产生严重职业中毒危害时，有权要求用人单位采取防护措施，或者向政府有关部门建议采取强制性措施；发生职业中毒事故时，有权参与事故调查处理；发现危及劳动者生命、健康的情形时，有权建议用人单位组织劳动者撤离危险现场，用人单位应当立即作出处理。

第九条 县级以上人民政府卫生行政部门及其他有关行政部门应当依据各自的职责，监督用人单位严格遵守本条例和其他有关法律、法规的规定，加强作业场所使用有毒物品的劳动保护，防止职业中毒事故发生，确保劳动者依法享有的权利。

第十条 各级人民政府应当加强对使用有毒物品作业场所职业卫生安全及相关劳动保护工作的领导，督促、支持卫生行政部门及其他有关行政部门依法履行监督检查职责，及时协调、解决有关重大问题；在发生职业中毒事故时，应当采取有效措施，控制事故危害的蔓延并消除事故危害，并妥善处理有关善后工作。

第二章 作业场所的预防措施

第十一条 用人单位的设立，应当符合有关法律、行政法规规定的设立条件，并依法办理有关手续，取得营业执照。

用人单位的使用有毒物品作业场所，除应当符合职业病防治法规定的职业卫生要求外，还必须符合下列要求：

(一)作业场所与生活场所分开，作业场所不得住人；

(二)有害作业与无害作业分开，高毒作业场所与其他作业场所隔离；

(三)设置有效的通风装置；可能突然泄漏大量有毒物品或者易造成急性中毒的作业场所，设置自动报警装置和事故通风设施；

(四)高毒作业场所设置应急撤离通道和必要的泄险区。

用人单位及其作业场所符合前两款规定的，由卫生行政部门发给职业卫生安全许可证，方可从事使用有毒物品的作业。

第十二条使用有毒物品作业场所应当设置黄色区域警示线、警示标识和中文警示说明。警示说明应当载明产生职业中毒危害的种类、后果、预防以及应急救治措施等内容。

高毒作业场所应当设置红色区域警示线、警示标识和中文警示说明，并设置通讯报警设备。

第十三条新建、扩建、改建的建设项目和技术改造、技术引进项目(以下统称建设项目)，可能产生职业中毒危害的，应当依照职业病防治法的规定进行职业中毒危害预评价，并经卫生行政部门审核同意；可能产生职业中毒危害的建设项目职业中毒危害防护设施应当与主体工程同时设计，同时施工，同时投入生产和使用；建设项目竣工，应当进行职业中毒危害控制效果评价，并经卫生行政部门验收合格。

存在高毒作业的建设项目职业中毒危害防护设施设计，应当经卫生行政部门进行卫生审查；经审查，符合国家职业卫生标准和卫生要求的，方可施工。

第十四条用人单位应当按照国务院卫生行政部门的规定，向卫生行政部门及时、如实申报存在职业中毒危害项目。

从事使用高毒物品作业的用人单位，在申报使用高毒物品作业项目时，应当向卫生行政部门提交下列有关资料：

(一)职业中毒危害控制效果评价报告；

(二)职业卫生管理制度和操作规程等材料；

(三)职业中毒事故应急救援预案。

从事使用高毒物品作业的用人单位变更所使用的高毒物品品种的，应当依照前款规定向原受理申报的卫生行政部门重新申报。

第十五条用人单位变更名称、法定代表人或者负责人的，应当向原受理申报的卫生行政部门备案。

第十六条从事使用高毒物品作业的用人单位，应当配备应急救援人员和必要的应急救援器材、设备，制定事故应急救援预案，并根据实际情况变化对应急救援预案适时进行修订，定期组织演练。事故应急救援预案和演练记录应当报当地卫生行政部门、安全生产监督管理部门和公安部门备案。

第三章 劳动过程的防护

第十七条用人单位应当依照职业病防治法的有关规定，采取有效的职业卫生防护管理措施，加强劳动过程中的防护与管理。

从事使用高毒物品作业的用人单位，应当配备专职的或者兼职的职业卫生医师和护士；不具备配备专职的或者兼职的职业卫生医师和护士条件的，应当与依法取得资质认证的职业卫生技术服务机构签订合同，由其提供职业卫生服务。

第十八条用人单位应当与劳动者订立劳动合同，将工作过程中可能产生的职业中毒危害及其后果、职业中毒危害防护措施和待遇等如实告知劳动者，并在劳动合同中写明，不得隐瞒或者欺骗。

劳动者在已订立劳动合同期间因工作岗位或者工作内容变更，从事劳动合同中未告知的存在职业中毒危害的作业时，用人单位应当依照前款规定，如实告知劳动者，并协商变更原劳动合同有关条款。

用人单位违反前两款规定的，劳动者有权拒绝从事存在职业中毒危害的作业，用人单位不得因此单方面解除或者终止与劳动者所订立的劳动合同。

第十九条用人单位有关管理人员应当熟悉有关职业病防治的法律、法规以及确保劳动者安全使用有毒物品作业的知识。

用人单位应当对劳动者进行上岗前的职业卫生培训和在岗期间的定期职业卫生培训，普及有关职业卫

生知识，督促劳动者遵守有关法律、法规和操作规程，指导劳动者正确使用职业中毒危害防护设备和个人使用的职业中毒危害防护用品。

劳动者经培训考核合格，方可上岗作业。

第二十条用人单位应当确保职业中毒危害防护设备、应急救援设施、通讯报警装置处于正常适用状态，不得擅自拆除或者停止运行。

用人单位应当对前款所列设施进行经常性的维护、检修，定期检测其性能和效果，确保其处于良好运行状态。

职业中毒危害防护设备、应急救援设施和通讯报警装置处于不正常状态时，用人单位应当立即停止使用有毒物品作业；恢复正常状态后，方可重新作业。

第二十一条用人单位应当为从事使用有毒物品作业的劳动者提供符合国家职业卫生标准的防护用品，并确保劳动者正确使用。

第二十二条有毒物品必须附具说明书，如实载明产品特性、主要成分、存在的职业中毒危害因素、可能产生的危害后果、安全使用注意事项、职业中毒危害防护以及应急救治措施等内容；没有说明书或者说明书不符合要求的，不得向用人单位销售。

用人单位有权向生产、经营有毒物品的单位索取说明书。

第二十三条有毒物品的包装应当符合国家标准，并以易于劳动者理解的方式加贴或者拴挂有毒物品安全标签。有毒物品的包装必须有醒目的警示标识和中文警示说明。

经营、使用有毒物品的单位，不得经营、使用没有安全标签、警示标识和中文警示说明的有毒物品。

第二十四条用人单位维护、检修存在高毒物品的生产装置，必须事先制订维护、检修方案，明确职业中毒危害防护措施，确保维护、检修人员的生命安全和身体健康。

维护、检修存在高毒物品的生产装置，必须严格按照维护、检修方案和操作规程进行。维护、检修现场应当有专人监护，并设置警示标志。

第二十五条需要进入存在高毒物品的设备、容器或者狭窄封闭场所作业时，用人单位应当事先采取下

列措施：

(一)保持作业场所良好的通风状态，确保作业场所职业中毒危害因素浓度符合国家职业卫生标准；

(二)为劳动者配备符合国家职业卫生标准的防护用品；

(三)设置现场监护人员和现场救援设备。

未采取前款规定措施或者采取的措施不符合要求的，用人单位不得安排劳动者进入存在高毒物品的设备、容器或者狭窄封闭场所作业。

第二十六条用人单位应当按照国务院卫生行政部门的规定，定期对使用有毒物品作业场所职业中毒危害因素进行检测、评价。检测、评价结果存入用人单位职业卫生档案，定期向所在地卫生行政部门报告并向劳动者公布。

从事使用高毒物品作业的用人单位应当至少每个月对高毒作业场所进行一次职业中毒危害因素检测；至少每半年进行一次职业中毒危害控制效果评价。

高毒作业场所职业中毒危害因素不符合国家职业卫生标准和卫生要求时，用人单位必须立即停止高毒作业，并采取相应的治理措施；经治理，职业中毒危害因素符合国家职业卫生标准和卫生要求的，方可重新作业。

第二十七条从事使用高毒物品作业的用人单位应当设置淋浴间和更衣室，并设置清洗、存放或者处理从事使用高毒物品作业劳动者的工作服、工作鞋帽等物品的专用间。

劳动者结束作业时，其使用的工作服、工作鞋帽等物品必须存放在高毒作业区域内，不得穿戴到非高毒作业区域。

第二十八条用人单位应当按照规定对从事使用高毒物品作业的劳动者进行岗位轮换。

用人单位应当为从事使用高毒物品作业的劳动者提供岗位津贴。

第二十九条用人单位转产、停产、停业或者解散、破产的，应当采取有效措施，妥善处理留存或者残留有毒物品的设备、包装物和容器。

第三十条用人单位应当对本单位执行本条例规定的情况进行经常性的监督检查；发现问题，应当及时

依照本条例规定的要求进行处理。

第四章职业健康监护

第三十一条用人单位应当组织从事使用有毒物品作业的劳动者进行上岗前职业健康检查。

用人单位不得安排未经上岗前职业健康检查的劳动者从事使用有毒物品的作业，不得安排有职业禁忌的劳动者从事其所禁忌的作业。

第三十二条用人单位应当对从事使用有毒物品作业的劳动者进行定期职业健康检查。

用人单位发现有职业禁忌或者有与所从事职业相关的健康损害的劳动者，应当将其及时调离原工作岗位，并妥善安置。

用人单位对需要复查和医学观察的劳动者，应当按照体检机构的要求安排其复查和医学观察。

第三十三条用人单位应当对从事使用有毒物品作业的劳动者进行离岗时的职业健康检查；对离岗时未进行职业健康检查的劳动者，不得解除或者终止与其订立的劳动合同。

用人单位发生分立、合并、解散、破产等情形的，应当对从事使用有毒物品作业的劳动者进行健康检查，并按照国家有关规定妥善安置职业病病人。

第三十四条用人单位对受到或者可能受到急性职业中毒危害的劳动者，应当及时组织进行健康检查和医学观察。

第三十五条劳动者职业健康检查和医学观察的费用，由用人单位承担。

第三十六条用人单位应当建立职业健康监护档案。

职业健康监护档案应当包括下列内容：

- (一) 劳动者的职业史和职业中毒危害接触史；
- (二) 相应作业场所职业中毒危害因素监测结果；
- (三) 职业健康检查结果及处理情况；
- (四) 职业病诊疗等劳动者健康资料。

第五章劳动者的权利与义务

第三十七条从事使用有毒物品作业的劳动者在存在威胁生命安全或者身体健康危险的情况下，有权通知用人单位并从使用有毒物品造成的危险现场撤离。

用人单位不得因劳动者依据前款规定行使权利，而取消或者减少劳动者在正常工作时享有的工资、福利待遇。

第三十八条劳动者享有下列职业卫生保护权利：

- (一) 获得职业卫生教育、培训；
- (二) 获得职业健康检查、职业病诊疗、康复等职业病防治服务；
- (三) 了解工作场所产生或者可能产生的职业中毒危害因素、危害后果和应当采取的职业中毒危害防护措施；
- (四) 要求用人单位提供符合防治职业病要求的职业中毒危害防护设施和个人使用的职业中毒危害防护用品，改善工作条件；
- (五) 对违反职业病防治法律、法规，危及生命、健康的行为提出批评、检举和控告；
- (六) 拒绝违章指挥和强令进行没有职业中毒危害防护措施的作业；
- (七) 参与用人单位职业卫生工作的民主管理，对职业病防治工作提出意见和建议。

用人单位应当保障劳动者行使前款所列权利。禁止因劳动者依法行使正当权利而降低其工资、福利待遇或者解除、终止与其订立的劳动合同。

第三十九条劳动者有权在正式上岗前从用人单位获得下列资料：

- (一) 作业场所使用的有毒物品的特性、有害成分、预防措施、教育和培训资料；
- (二) 有毒物品的标签、标识及有关资料；
- (三) 有毒物品安全使用说明书；
- (四) 可能影响安全使用有毒物品的其他有关资料。

第四十条劳动者有权查阅、复印其本人职业健康监护档案。

劳动者离开用人单位时，有权索取本人健康监护档案复印件；用人单位应当如实、无偿提供，并在所

提供的复印件上签章。

第四十一条 用人单位按照国家规定参加工伤保险的，患职业病的劳动者有权按照国家有关工伤保险的规定，享受下列工伤保险待遇：

(一) 医疗费：因患职业病进行诊疗所需费用，由工伤保险基金按照规定标准支付；

(二) 住院伙食补助费：由用人单位按照当地因公出差伙食标准的一定比例支付；

(三) 康复费：由工伤保险基金按照规定标准支付；

(四) 残疾用具费：因残疾需要配置辅助器具的，所需费用由工伤保险基金按照普及型辅助器具标准支付；

(五) 停工留薪期待遇：原工资、福利待遇不变，由用人单位支付；

(六) 生活护理补助费：经评残并确认需要生活护理的，生活护理补助费由工伤保险基金按照规定标准支付；

(七) 一次性伤残补助金：经鉴定为十级至一级伤残的，按照伤残等级享受相当于 6 个月至 24 个月的本人工资的一次性伤残补助金，由工伤保险基金支付；

(八) 伤残津贴：经鉴定为四级至一级伤残的，按照规定享受相当于本人工资 75%至 90%的伤残津贴，由工伤保险基金支付；

(九) 死亡补助金：因职业中毒死亡的，由工伤保险基金按照不低于 48 个月的统筹地区上年度职工月平均工资的标准一次支付；

(十) 丧葬补助金：因职业中毒死亡的，由工伤保险基金按照 6 个月的统筹地区上年度职工月平均工资的标准一次支付；

(十一) 供养亲属抚恤金：因职业中毒死亡的，对由死者生前提供主要生活来源的亲属由工伤保险基金支付抚恤金：对其配偶每月按照统筹地区上年度职工月平均工资的 40%发给，对其生前供养的直系亲属每人每月按照统筹地区上年度职工月平均工资的 30%发给；

(十二) 国家规定的其他工伤保险待遇。

本条例施行后，国家对工伤保险待遇的项目和标准做出调整时，从其规定。

第四十二条 用人单位未参加工伤保险的，其劳动者从事有毒物品作业患职业病的，用人单位应当按照国家有关工伤保险规定的项目和标准，保证劳动者享受工伤待遇。

第四十三条 用人单位无营业执照以及被依法吊销营业执照，其劳动者从事使用有毒物品作业患职业病的，应当按照国家有关工伤保险规定的项目和标准，给予劳动者一次性赔偿。

第四十四条 用人单位分立、合并的，承继单位应当承担由原用人单位对患职业病的劳动者承担的补偿责任。

用人单位解散、破产的，应当依法从其清算财产中优先支付患职业病的劳动者的补偿费用。

第四十五条 劳动者除依法享有工伤保险外，依照有关民事法律的规定，尚有获得赔偿的权利的，有权向用人单位提出赔偿要求。

第四十六条 劳动者应当学习和掌握相关职业卫生知识，遵守有关劳动保护的法律、法规和操作规程，正确使用和维护职业中毒危害防护设施及其用品；发现职业中毒事故隐患时，应当及时报告。

作业场所出现使用有毒物品产生的危险时，劳动者应当采取必要措施，按照规定正确使用防护设施，将危险加以消除或者减少到最低限度。

第六章 监督管理

第四十七条 县级以上人民政府卫生行政部门应当依照本条例的规定和国家有关职业卫生要求，依据职责划分，对作业场所使用有毒物品作业及职业中毒危害检测、评价活动进行监督检查。

卫生行政部门实施监督检查，不得收取费用，不得接受用人单位的财物或者其他利益。

第四十八条 卫生行政部门应当建立、健全监督制度，核查反映用人单位有关劳动保护的材料，履行监督责任。

用人单位应当向卫生行政部门如实、具体提供反映有关劳动保护的材料；必要时，卫生行政部门可以查阅或者要求用人单位报送有关材料。

第四十九条 卫生行政部门应当监督用人单位严格执行有关职业卫生规范。

卫生行政部门应当依照本条例的规定对使用有毒物品作业场所的职业卫生防护设备、设施的防护性能进行定期检验和不定期的抽查；发现职业卫生防护设备、设施存在隐患时，应当责令用人单位立即消除隐患；消除隐患期间，应当责令其停止作业。

第五十条卫生行政部门应当采取措施，鼓励对用人单位的违法行为进行举报、投诉、检举和控告。

卫生行政部门对举报、投诉、检举和控告应当及时核实，依法做出处理，并将处理结果予以公布。

卫生行政部门对举报人、投诉人、检举人和控告人负有保密的义务。

第五十一条卫生行政部门执法人员依法执行职务时，应当出示执法证件。

卫生行政部门执法人员应当忠于职守，秉公执法；涉及用人单位秘密的，应当为其保密。

第五十二条卫生行政部门依法实施罚款的行政处罚，应当依照有关法律、行政法规的规定，实施罚款决定与罚款收缴分离；收缴的罚款以及依法没收的经营所得，必须全部上缴国库。

第五十三条卫生行政部门履行监督检查职责时，有权采取下列措施：

(一)进入用人单位和使用有毒物品作业场所现场，了解情况，调查取证，进行抽样检查、检测、检验，进行实地检查；

(二)查阅或者复制与违反本条例行为有关的资料，采集样品；

(三)责令违反本条例规定的单位和个人停止违法行为。

第五十四条发生职业中毒事故或者有证据证明职业中毒危害状态可能导致事故发生时，卫生行政部门有权采取下列临时控制措施：

(一)责令暂停导致职业中毒事故的作业；

(二)封存造成职业中毒事故或者可能导致事故发生的物品；

(三)组织控制职业中毒事故现场。

在职业中毒事故或者危害状态得到有效控制后，卫生行政部门应当及时解除控制措施。

第五十五条卫生行政部门执法人员依法执行职务时，被检查单位应当接受检查并予以支持、配合，不得拒绝和阻碍。

第五十六条 卫生行政部门应当加强队伍建设，提高执法人员的政治、业务素质，依照本条例的规定，建立、健全内部监督制度，对执法人员执行法律、法规和遵守纪律的情况进行监督检查。

第七章 罚则

第五十七条 卫生行政部门的工作人员有下列行为之一，导致职业中毒事故发生的，依照刑法关于滥用职权罪、玩忽职守罪或者其他罪的规定，依法追究刑事责任；造成职业中毒危害但尚未导致职业中毒事故发生，不够刑事处罚的，根据不同情节，依法给予降级、撤职或者开除的行政处分：

(一) 对不符合本条例规定条件的涉及使用有毒物品作业事项，予以批准的；

(二) 发现用人单位擅自从事使用有毒物品作业，不予取缔的；

(三) 对依法取得批准的用人单位不履行监督检查职责，发现其不再具备本条例规定的条件而不撤销原批准或者发现违反本条例的其他行为不予查处的；

(四) 发现用人单位存在职业中毒危害，可能造成职业中毒事故，不及时依法采取控制措施的。

第五十八条 用人单位违反本条例的规定，有下列情形之一的，由卫生行政部门给予警告，责令限期改正，处 10 万元以上 50 万元以下的罚款；逾期不改正的，提请有关人民政府按照国务院规定的权限责令停建、予以关闭；造成严重职业中毒危害或者导致职业中毒事故发生的，对负有责任的主管人员和其他直接责任人员依照刑法关于重大劳动安全事故罪或者其他罪的规定，依法追究刑事责任：

(一) 可能产生职业中毒危害的建设项目，未依照职业病防治法的规定进行职业中毒危害预评价，或者预评价未经卫生行政部门审核同意，擅自开工的；

(二) 职业卫生防护设施未与主体工程同时设计，同时施工，同时投入生产和使用的；

(三) 建设项目竣工，未进行职业中毒危害控制效果评价，或者未经卫生行政部门验收或者验收不合格，擅自投入使用的；

(四) 存在高毒作业的建设项目的防护设施设计未经卫生行政部门审查同意，擅自施工的。

第五十九条 用人单位违反本条例的规定，有下列情形之一的，由卫生行政部门给予警告，责令限期改正，处 5 万元以上 20 万元以下的罚款；逾期不改正的，提请有关人民政府按照国务院规定的权限予以关

闭；造成严重职业中毒危害或者导致职业中毒事故发生的，对负有责任的主管人员和其他直接责任人员依照刑法关于重大劳动安全事故罪或者其他罪的规定，依法追究刑事责任：

(一)使用有毒物品作业场所未按规定设置警示标识和中文警示说明的；

(二)未对职业卫生防护设备、应急救援设施、通讯报警装置进行维护、检修和定期检测，导致上述设施处于不正常状态的；

(三)未依照本条例的规定进行职业中毒危害因素检测和职业中毒危害控制效果评价的；

(四)高毒作业场所未按规定设置撤离通道和泄险区的；

(五)高毒作业场所未按规定设置警示线的；

(六)未向从事使用有毒物品作业的劳动者提供符合国家职业卫生标准的防护用品，或者未保证劳动者正确使用的。

第六十条用人单位违反本条例的规定，有下列情形之一的，由卫生行政部门给予警告，责令限期改正，处 5 万元以上 30 万元以下的罚款；逾期不改正的，提请有关人民政府按照国务院规定的权限予以关闭；造成严重职业中毒危害或者导致职业中毒事故发生的，对负有责任的主管人员和其他直接责任人员依照刑法关于重大责任事故罪、重大劳动安全事故罪或者其他罪的规定，依法追究刑事责任：

(一)使用有毒物品作业场所未设置有效通风装置的，或者可能突然泄漏大量有毒物品或者易造成急性中毒的作业场所未设置自动报警装置或者事故通风设施的；

(二)职业卫生防护设备、应急救援设施、通讯报警装置处于不正常状态而不停止作业，或者擅自拆除或者停止运行职业卫生防护设备、应急救援设施、通讯报警装置的。

第六十一条从事使用高毒物品作业的用人单位违反本条例的规定，有下列行为之一的，由卫生行政部门给予警告，责令限期改正，处 5 万元以上 20 万元以下的罚款；逾期不改正的，提请有关人民政府按照国务院规定的权限予以关闭；造成严重职业中毒危害或者导致职业中毒事故发生的，对负有责任的主管人员和其他直接责任人员依照刑法关于重大责任事故罪或者其他罪的规定，依法追究刑事责任：

(一)作业场所职业中毒危害因素不符合国家职业卫生标准和卫生要求而不立即停止高毒作业并采取

相应的治理措施的，或者职业中毒危害因素治理不符合国家职业卫生标准和卫生要求重新作业的；

(二) 未依照本条例的规定维护、检修存在高毒物品的生产装置的；

(三) 未采取本条例规定的措施，安排劳动者进入存在高毒物品的设备、容器或者狭窄封闭场所作业的。

第六十二条 在作业场所使用国家明令禁止使用的有毒物品或者使用不符合国家标准的有毒物品的，由卫生行政部门责令立即停止使用，处 5 万元以上 30 万元以下的罚款；情节严重的，责令停止使用有毒物品作业，或者提请有关人民政府按照国务院规定的权限予以关闭；造成严重职业中毒危害或者导致职业中毒事故发生的，对负有责任的主管人员和其他直接责任人员依照刑法关于危险物品肇事罪、重大责任事故罪或者其他罪的规定，依法追究刑事责任。

第六十三条 用人单位违反本条例的规定，有下列行为之一的，由卫生行政部门给予警告，责令限期改正；逾期不改正的，处 5 万元以上 30 万元以下的罚款；造成严重职业中毒危害或者导致职业中毒事故发生的，对负有责任的主管人员和其他直接责任人员依照刑法关于重大责任事故罪或者其他罪的规定，依法追究刑事责任：

(一) 使用未经培训考核合格的劳动者从事高毒作业的；

(二) 安排有职业禁忌的劳动者从事所禁忌的作业的；

(三) 发现有职业禁忌或者有与所从事职业相关的健康损害的劳动者，未及时调离原工作岗位，并妥善安置的；

(四) 安排未成年人或者孕期、哺乳期的女职工从事使用有毒物品作业的；

(五) 使用童工的。

第六十四条 违反本条例的规定，未经许可，擅自从事使用有毒物品作业的，由工商行政管理部门、卫生行政部门依据各自职权予以取缔；造成职业中毒事故的，依照刑法关于危险物品肇事罪或者其他罪的规定，依法追究刑事责任；尚不够刑事处罚的，由卫生行政部门没收经营所得，并处经营所得 3 倍以上 5 倍以下的罚款；对劳动者造成人身伤害的，依法承担赔偿责任。

第六十五条 从事使用有毒物品作业的用人单位违反本条例的规定，在转产、停产、停业或者解散、破

产时未采取有效措施，妥善处理留存或者残留高毒物品的设备、包装物和容器的，由卫生行政部门责令改正，处 2 万元以上 10 万元以下的罚款；触犯刑律的，对负有责任的主管人员和其他直接责任人员依照刑法关于重大环境污染事故罪、危险物品肇事罪或者其他罪的规定，依法追究刑事责任。

第六十六条 用人单位违反本条例的规定，有下列情形之一的，由卫生行政部门给予警告，责令限期改正，处 5000 元以上 2 万元以下的罚款；逾期不改正的，责令停止使用有毒物品作业，或者提请有关人民政府按照国务院规定的权限予以关闭；造成严重职业中毒危害或者导致职业中毒事故发生的，对负有责任的主管人员和其他直接责任人员依照刑法关于重大劳动安全事故罪、危险物品肇事罪或者其他罪的规定，依法追究刑事责任：

- (一) 使用有毒物品作业场所未与生活场所分开或者在作业场所住人的；
- (二) 未将有害作业与无害作业分开的；
- (三) 高毒作业场所未与其他作业场所有效隔离的；
- (四) 从事高毒作业未按照规定配备应急救援设施或者制定事故应急救援预案的。

第六十七条 用人单位违反本条例的规定，有下列情形之一的，由卫生行政部门给予警告，责令限期改正，处 2 万元以上 5 万元以下的罚款；逾期不改正的，提请有关人民政府按照国务院规定的权限予以关闭：

- (一) 未按照规定向卫生行政部门申报高毒作业项目的；
- (二) 变更使用高毒物品品种，未按照规定向原受理申报的卫生行政部门重新申报，或者申报不及时、有虚假的。

第六十八条 用人单位违反本条例的规定，有下列行为之一的，由卫生行政部门给予警告，责令限期改正，处 2 万元以上 5 万元以下的罚款；逾期不改正的，责令停止使用有毒物品作业，或者提请有关人民政府按照国务院规定的权限予以关闭：

- (一) 未组织从事使用有毒物品作业的劳动者进行上岗前职业健康检查，安排未经上岗前职业健康检查的劳动者从事使用有毒物品作业的；
- (二) 未组织从事使用有毒物品作业的劳动者进行定期职业健康检查的；

(三) 未组织从事使用有毒物品作业的劳动者进行离岗职业健康检查的;

(四) 对未进行离岗职业健康检查的劳动者, 解除或者终止与其订立的劳动合同的;

(五) 发生分立、合并、解散、破产情形, 未对从事使用有毒物品作业的劳动者进行健康检查, 并按照国家有关规定妥善安置职业病病人的;

(六) 对受到或者可能受到急性职业中毒危害的劳动者, 未及时组织进行健康检查和医学观察的;

(七) 未建立职业健康监护档案的;

(八) 劳动者离开用人单位时, 用人单位未如实、无偿提供职业健康监护档案的;

(九) 未依照职业病防治法和本条例的规定将工作过程中可能产生的职业中毒危害及其后果、有关职业卫生防护措施和待遇等如实告知劳动者并在劳动合同中写明的;

(十) 劳动者在存在威胁生命、健康危险的情况下, 从危险现场中撤离, 而被取消或者减少应当享有的待遇的。

第六十九条 用人单位违反本条例的规定, 有下列行为之一的, 由卫生行政部门给予警告, 责令限期改正, 处 5000 元以上 2 万元以下的罚款; 逾期不改正的, 责令停止使用有毒物品作业, 或者提请有关人民政府按照国务院规定的权限予以关闭:

(一) 未按照规定配备或者聘请职业卫生医师和护士的;

(二) 未为从事使用高毒物品作业的劳动者设置淋浴间、更衣室或者未设置清洗、存放和处理工作服、工作鞋帽等物品的专用间, 或者不能正常使用的;

(三) 未安排从事使用高毒物品作业一定年限的劳动者进行岗位轮换的。

第八章 附则

第七十条 涉及作业场所使用有毒物品可能产生职业中毒危害的劳动保护的有关事项, 本条例未作规定的, 依照职业病防治法和其他有关法律、行政法规的规定执行。

有毒物品的生产、经营、储存、运输、使用和废弃处置的安全管理, 依照危险化学品安全管理条例执行。

第七十一条 本条例自公布之日起施行。(完)

新华网北京 5 月 19 日

第 12 章

美国企业养老金计划

一、美国企业养老金计划的种类及资产分布

美国当今企业养老金计划主要分为两大类:固定受益额退休金计划和固定分担额退休金计划。在美国企业养老金体制发展的开始,固定受益额退休金计划几乎占美国所有企业养老金计划的 95%以上。固定分担额计划到后来才开始蓬勃发展,到目前为止,其数量已远远超过固定受益额退休金计划,而且其资产已同固定受益额计划的资产的价值相近。

对于一个固定受益额计划的纳金完全是由资助计划的企业雇主来承担的。一个固定受益额退休金计划,顾名思义,就是为一个计划参加者在其达到计划所规定的正式退休年龄之后退休时,提供人按计划的计算公式而规定的退休津贴。一个固定受益额退休金计划所通用的退休津贴计算公式是将一计划参加者在其为雇主工作的整个期间所赚的年薪的平均值乘以一个百分比,再用其结果乘以该参加者的工龄以决定其退休后每年将获得的退休津贴。

一个资助固定受益额退休金计划的企业雇主每年需要向计划纳金的责任通常必须要由精算师来进行计算。在进行这种计算时,精算师要将计划资产的现值,计划参加者的人数、年龄、生命期估价、死亡率估价、通货膨胀率和利息率等通通考虑在内。根据美国《税收法》的有关规定,资助固定受益额退休金计划的企业雇主每年必须要向该计划进行纳金,以保证该计划在这一年必须为其参加者所提供的退休津贴的数额相等于计划本身资产的价值:也就是说,必须要保持计划满额筹资。

固定受益额退休金计划的另一个特点是不为参加者分别各立账户:计划参加者只能应用计划所提供的退休津贴计算公式来根据自己的年薪和工龄预算自己在退休时将获得退休津贴。另外,美国政府主办的退休金津贴保证公司还为每一个固定受益额退休金计划提供保险。如果某一个资助固定受益额退休金计划的企业雇主破产,或是在终止计划时的资产无法为计

划参加者提供足够的退休金津贴,那么退休金津贴保证公司将负责向计划提供足够的资金以保证每一个计划参加者获得全额的退休津贴。因此,每一个资助固定受益额退休金计划的企业雇主每年按法律规定,必须要向退休金津贴保证公司按计划参加者人数交保险费。

美国企业养老金体制中的另一大类养老金计划是固定分担额退休金计划。与固定受益额退休金计划截然不同的是,固定分担额退休金计划是按计划所规定的公式要求企业雇主和计划参加者共同向计划缴纳固定的分担额。该种计划按有关法律的要求必须为每一个计划参加者设立一个个人账户,对雇主和计划参加者向该账户所缴纳的分担额以及这些分担额的投资收益或损失做准确的记录。每一个计划参加者在其退休时所获得的退休津贴的数额,便是根据该计划参加者各人账户中所缴纳分担额的累计总数及投资表现来做最后决定的。

美国目前企业养老金体制中的固定分担额退休金计划包括以下不同种类的计划:401(K)计划、403(b)计划、457计划、利润分享计划、股票红利计划、雇员股票拥有退休金计划、现金购买退休金计划及各种简易式退休金计划。其中 401(k)、403(b)和 457 计划都包括计划参加者将自己报酬的一部分以税前分担额的形式缴纳于计划之中。其它如:利润分享、股票红利、雇员股票拥有和现金购买等退休金计划则一般完全由企业雇主负责向计划纳金和筹资。股票红利及雇员股票拥有退休金计划一般是由资助计划的企业雇主以公司股票的形式向计划纳金,而雇员则因参加这类退休金计划而成为公司的股东。按照美国目前《税收法》中的有关规定,只有营利的和非营利的企、事业单位才可以资助 401(k)计划;而政府组织则不能资助 401(K)计划;另一方面,只有非营利组织和政府机构才有资格资助 403(b)和 457 退休金计划。

到 2000 年为止,据美国有关部门的统计,美国全部企业养老金计划的资产已达到 83000 亿美元;这其中固定受益额退休金计划的资产为 49,750 亿美元;而固定分担额退休金计划的资产则达到 32,550 亿美元。

以下的两个表格分别显示固定受益额退休金计划和固定分担额退休金计划按不同种类的资助者所具有的资产分布及对未来五年增长率的估计:

表 1 固定受益额退休金计划的资产部分

资助者	数量	资产价值 (亿美元)	5 年增长 预计
-----	----	---------------	-------------

企业	89000	20750	6.5%
政府	5000	25600	8.0%
工会	2000	3400	7.2%
总计	96000	49750	

表 2 固定分担退休金计划的资产部分

计划	资助者数量	资产价值 (亿美元)	5 年增长预计
企业	492500	23660	13.5%
政府	N/A	1720	20%
工会	1700	750	15%
403 (B)	33800	5490	13%
457	31450	920	14%
总计	559450	32550	

从以上两个表格的对比中可以看出，固定分担额退休金计划的总资产还没有完全达到固定受益额退休金计划总资产的价值，但资助固定分担额退休金计划的雇主数量以及该种计划的资产在未来 5 年的增长速度却远远超过固定受益额退休金计划。

固定受益额退休金计划的衰落和固定分担额退休金计划的兴起主要归因于以下三个因素：

（1）从雇主的角度来讲，资助固定分担额退休金计划要比资助固定受益额退休金计划省钱得多；而且对计划的管理也更容易。资助一个固定受益额退休金计划不仅要求雇主对计划的筹金和纳金负完全的责任，而且美国有关法律对资助固定受益额退休金计划的方式、管理方法、纳金、提款方式和精算等都有十分复杂和严格的要求和规定。而由于固定分担额退休金计划一般允许计划参加者也向计划纳金，这就大大减轻了企业雇主向计划纳金的经济负担；同时，绝大部分固定分担额

退休金计划允许雇主根据自己公司盈利的情况向计划进行纳金；

（2）由于固定分担额退休金计划为每一个计划参加者设立个人账户而且按法律规定每季度必须向参加者提供其账户金额的报表，这样就使计划参加者能够随时清楚地了解到自己退休账户中退休金额的数量。而固定受益额退休金计划由于不为计划参加者设立个人账户。使参加者对自己将来所获得的退休津贴经常模糊不清而且没有任何控制权。这样，相比较而言，固定分担额退休金计划就更加受到雇员们的欢迎；

（3）固定分担额退休金计划的资产一般全部投资于美国的金融市场，特别是股票市场，而固定受益额退休金计划则一般将大部分资产投资于年金式的具有固定收入性质的投资工具中。由于过去十几年中美国的股票市场经历了前所未有的强劲增长。使许多固定分担额计划的参加者获得了十分可观的投资收益。而相比较而言，固定受益额退休金计划资产的投资收入却微不足道。

二、美国企业养老金计划资产的投资管理和运营

企业养老金计划资产的投资决定权

美国企业养老金计划资产的投资决定权是根据美国企业养老金计划的种类来决定的。就一个固定受益额退休金计划来说，其资产的投资决定权完全掌握在企业雇主手中。这主要是因为，根据固定受益额退休金计划的性质和实质。资助计划的雇主必须为计划资产的投资效果承担全部的风险。一般来讲，企业雇主或是指定公司中精通金融和投资的一些雇员担任计划资产的受托管理人；或是指定公司财务部门和人力资源部门的一些官员组成一个投资管理委员会而对计划资产的投资做出决定。如果企业雇主的公司中没有这样的合格人才的话，他们将雇用投资咨询公司或金融服务机构为其提供投资咨询服务，从而帮助企业雇主就计划资产的投资做出合理和妥善的决定。

美国企业养老金体制中固定分担额退休金计划资产的投资决定权的分配则与固定受益额退休金计划资产的投资决定权的分配完全不同。这两者之间的区别，从根本来讲，是由两种不同种类的养老金计划所提供的退休津贴的不同决定方式所支配的。由于固定受益额退休金计划所提供的退休金津贴是根据计划所规定的计算公式最后决定的，而且资助计划的企业雇主不仅为计划的纳金负全部的责任。而且就计划资产的投资承担全部的风险，因此，对一个固定受益额退休金计划资产投资的决定权就完全掌握在企业雇主的手中。

一个固定分担额退休金计划所提供的退休津贴却是根据每一个计划参加者的个人账户中所缴纳的分担额的积累及这

些分担额的投资表现而决定的。而且，向固定分担额退休金计划纳金的责任通常是由雇主和雇员共同分担的。因此，对于一个固定分担额退休金计划资产的投资决定权也经常是由雇主和雇员分别掌握。一般来讲，投资决定权的分配是这样的：雇主通过其组成的投资委员会或指派的受托管理人对其资助的固定分担额退休金计划所应提供的投资工具做出决定，即：是提供共同基金还是年金或股票？提供多少种不同的共同基金、年金或股票等等。在雇主做了这个决定之后，由雇员来具体决定如何将自己个人账户中的资产在雇主所选定的投资工具中进行投资分配。美国的《保障法》甚至规定，如果雇主为计划参加者提供充分准确的投资信息的话，那么雇主将不会为因雇员所做的具体的投资决定而导致的资产投资损失负任何法律责任。但是，如果雇主在为计划进行投资工具的选择中没有遵循妥善和谨慎的受托人职责标准的话，它仍会为此负法律责任。

企业养老金计划资产的投资工具

目前。美国资本市场中，对企业年金资产的投资所提供的投资工具多种多样，主要包括共同基金、团体年金(包括固定年金和可变年金)、自选经纪账户(计划参加者可通过这种自选经纪账户将自己账户中的资产投资于任何证券市场上公共交易的证券，如股票和政府或公司债券等等)，以及其它各种投资组合。一般来讲，提供这些投资工具的金融机构，如共同基金公司、保险公司和证券公司等等，还同时向企业养老金计划提供投资咨询服务、计划行政管理服务等。服务方式也由于现代科技的发展而不断地发展，如美国许多金融机构已经开始向企业养老金计划提供直接因特网的计划投资管理、投资咨询、行政管理和账户记录等服务；而且，为了方便顾客起见，美国的许多金融机构为企业养老金计划提供所谓一站购齐的服务。这些服务包括起草计划书和总结书，提供其它任何法律所要求的政府和计划参加者的报表和披露信息，提供受托管理和资产保管的服务，以及提供投资管理，投资咨询和其它所有计划行政管理所需的服务。

三、美国企业养老金计划的行政管理

资助养老金计划的企业雇主除了要对计划的资产进行妥善的投资管理和运营之外，还必须对整个计划进行合理的行政管理。一般来讲，对一个企业养老金计划的行政管理包括如下的内容：起草计划书和向计划参加者散发的计划书的总结；按照计划规定招收新的符合计划标准要求的计划参加者；按法律规定为计划准备向政府报送的年度报表；为计划参加者和受益者准备有关计划年度财政的总结、个人账户的支出、收入和投资结果；向计划参加者提供适当的投资方面的教育；对计划参加者所提出的退休福利的申请做决定；对计划参加者申请贷款或申请提款按计划的要求做决定；保持计划书的文件及实际运作的优税合格要求；以及执行计划市中的其它各项规定等。

按照《保障法》的有关规定，美国企业养老金体制中凡是计划资产的投资管理和行政管理中有决定权的个人或机构均被视为该计划的“受托人”。一个企业养老金计划的受托人在为计划提供服务的过程中，必须要遵守十分严格的职能和职责标准，包括：一切决定必须完全是以计划参加者和受益人的利益为出发点；谨慎和妥善行事；不能利用计划的资产谋私利等。

美国企业养老金计划的行政管理一般是企业雇主建立的计划管理委员会来实行的，该委员会一般由公司的人事部和财务部的负责人组成，履行计划行政管理人所需要履行的一切职能和职责。另外，许多为企业养老金计划提供服务的金融机构也为计划的行政管理提供一定限度的管理服务。这些不包含任何决定权的事项，如帮助企业计划进行法律所要求的年度测试，准备计划年度的报表，为计划参加者就计划和其个人账户所提出的疑问进行解答，为从计划中贷款的人办理手续等。因此，对于一个企业养老金计划的行政管理决定权往往掌握在资助计划的企业雇主手中。而为计划提供管理服务的金融机构或服务公司只提供具体的，常规事项的办理手续服务。按照《保障法》有关规定和美国劳动部所颁发的条令，为一个企业养老金计划提供非具有决定权的，常规性质的投资或管理服务的个人或机构，一般不被视为计划的受托人，因此，也就不受到计划受托人的高标准、严要求。

四、对企业养老金计划参加者利益的保障措施。

美国对其企业养老金计划参加者的保障措施主要是通过一整套健全的、行之有效的法律法规来实施的。这方面的法律要求纷纭复杂，但总体归纳起来，可以分为以下三个方面：

- (一)对资助计划的雇主企业的要求；(二)对为计划提供服务的人和机构的要求；以及
- (三)对固定受益额退休金计划所提供的担保。

对资助计划企业雇主的要求

按照美国《税收法》及《保障法》的有关要求，一个企业养老金计划的资产必须要同资助计划的企业雇主的资产分隔开。而且，除非企业养老金计划的资产全部投资于团体年金，否则，计划资产必须置于一个独立的信托之中。要求企业雇主的资产同养老金计划的资产相分开的主要目的，就是为了确保计划参加者在计划中的经济利益不受到企业雇主或其债权人的侵蚀，并防止企业雇主本身将计划资产挪为己用。因此，如果资助计划的企业雇主一旦破产。雇主的债权人无权要求雇主用其资助养老金计划的资产为其还债。

美国的《税收法》还规定，一个企业养老金计划为保持其优税的合格标准，必须要为计划参加者提供不能低于法律

所要求的即得受领权。这一法律规定的目的，是为了保障企业养老金计划参加者在参加计划一定年数之后，其在计划中所获得的经济利益不被雇主所任意剥夺，从而为计划参加者的利益提供基本的保证。按照《税收法》的要求，一个企业雇主在设计其养老金计划即得受领权的进度表时，所采用的进度表不能超过“五年一次性全面即得受领权”或“七年渐次性即得受领权”的进度表。也就是说，一个企业雇主不能在其养老金计划中要求计划参加者必须参加计划 5 年之后才能获得一次性的全部即得受领权；也不能要求计划参加者参加计划 7 年之后渐次地获得即得受领权。

美国的《保障法》和《税收法》对企业雇主提出的另一个旨在保证计划参加者利益的要求是雇主必须每年向政府和计划参加者提供年度报表，就计划的财政、支出和收入、投资等等做出详细的汇报，从而极大限度的保持计划管理和运作的透明度。这一方面要求包括企业雇主每年必须向劳动部提交所谓 5500 报表；每年向计划参加者提供计划财政状况的总结；每个季度向计划参加者就其个人账户的细节提供报告等。对企业雇主所提出的这些报告和披露的要求旨在使美国政府有关部门和计划参加者能够更好地监视、监督养老金计划的管理和投资运营，从而减少企业雇主或其他为计划提供服务的个人和机构滥用计划资产的可能性。

对企业养老金计划提供服务的个人和机构的要求

美国企业养老金体制中对养老金计划参加者利益所提供的另一个保障措施是通过有关法律对为养老金计划提供服务的个人和机构所必须履行的职责和职能提出严格的标准和要求。首先根据美国《保障法》的有关规定，任何掌有一个企业养老金计划的行政管理或投资管理决定权的个人或机构都被视为该计划的受托人。《保障法》对受托人的职责、职能和行为标准提出了十分严格的要求，包括：

- (a) 受托人为计划服务的一切言行都必须以计划参加者的利益为出发点；
- (b) 受托人必须对计划各方面的事务了如指掌并在为计划的行政管理或投资运行作决定时谨慎从事；
- (c) 受托人对资产的投资应该多元化以防止计划资产的大量投资损失；
- (d) 受托人要保证计划资产有足够的现金流动性；
- (e) 受托人对计划资产的投资必须要有适当合理的投资收益。

除了对受托人提出严格的职责、职能和行为标准之外，《保障法》还规定受托人严禁使用计划资产而进行任何谋私利的交易。这些要求和规定旨在减少或防止任何有权挪动计划资产的个人和机构利用计划资产营私舞弊，从而损害计划参加

者的利益。此《保障法》中的有关规定还要求凡是在为企业养老金计划提供服务过程中有机会接触到计划资产的个人和机构，本身要受到忠诚保险。这一要求旨在通过忠诚保险而使担保的公司因被保证的计划受托人利用计划资产营私舞弊使计划资产遭受损失时，在一定限度内负赔偿责任。

按照《保障法》约有关规定，凡是违反受托人职责或违反被禁止的交易的要求的计划受托人或为计划提供服务的个人或机构都要受到不同程度的民事处罚，如违反行为严重者，甚至将受到刑事罪的惩罚。

政府对固定受益额养老金计划的担保

以上所谈到过的退休金津贴保障公司是根据 1974 年所通过的《保障法》而建立的一个政府机构，该机构对企业固定受益额退休金计划进行保险，雇主可以单独或联合投保，在雇主由于经济困难或破产而无力支付其资助的固定受益额退休金计划所提供的退休金的情况可由该机构建立的保险基金进行资助。很明显，这是美国企业养老金体制中为保护计划参加者利益的又一有力措施。

下面概括地谈一谈美国政府在企业养老金体制中所发挥的作用。同美国其它行业相比，美国的企业养老金业受到联邦一级政府更多、更严的监管和控制。由于管理企业养老金计划的《税收法》和《保障法》都是联邦法规，因此美国的企业养老金计划基本上不受州级政府的任何管制和管辖。联邦政府中主管养老金计划的部门共有三个：税务局、劳动部和退休金津贴保证公司。退休金津贴保证公司的作用本文已经作了基本介绍。美国税务局的主要作用是对企业养老金计划是否符合《税收法》中对企业养老金计划获得优税或延税的优待所必须满足的要求进行监督、监控。为了达到优税和延税的目的，一个企业养老金计划必须要符合《税收法》中有关企业养老金优税合格退休金计划的许多复杂和详细的要求。前面所谈到过的向计划参加者提供最低即得受领权的要求就是其中之一。美国税务局对一个企业养老金计划的计划书是否符合优税合格的要求要进行审定；同时，还要对计划在实际运行中是否完全符合《税收法》提出的各种要求进行监督和实地抽查及审计。美国的劳动部主要是负责对企业养老金计划是否符合《保障法》中所提出的各项要求和规定，包括受托人的职责、职能和被禁止交易的要求和规定进行监督和监控。按《保障法》规定，如果一个企业养老金计划的受托人违反了其受托人的职责和职能或进行被禁止的交易，那么美国劳动部长就有权代表参加者或以劳动部长本人的名义向该受托人提出起诉，向受托人索回因其违反行为而给计划资产造成的经济损失。

结束语

美国的企业养老金体制是美国社会中的一个重要的社会体系。美国养老金计划为计划参加者所提供的收入约占该参加者整个退休收入中的 40%。另一方面,美国企业养老金计划投资于美国资本市场的资产则拥有着占美国整个股票市场近 1.3 的股份。难以设想,这样一个重要的社会体系在一个世纪之前却并不存在。本文作者认为,美国企业年金制度在短期内成功发展的原因有三:(1)健全的法律制度;(2)有效的税收制度;(3)成熟的金融市场。最近,美国国会刚刚通过了《2001 年经济增长与税收减缓法》,其中对企业养老金计划的法律规定做了重大的修改。修改的主要内容一是进一步增大雇员和雇主向企业养老金计划交纳税前或延税分担额的数量;二是对目前法规中所存在的对企业养老金计划提出的过于苛刻的要求实行简化。目的在于进一步提高和加强企业养老金计划在美国人民的退休收入储蓄中所发挥的作用,从而使其成为美国社会中提供养老金收入的一个更有效的工具。

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、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程管理等高级资格认证。

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、晋级的有效依据

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

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

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

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



美华论坛
www.mh jy. net



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 **网址:** www.mh jy. net