

# 全国 HRM 精品教材

## 高级认证教材

### 《人力资源管理学》

## 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 工业工程师等高级资格认证。

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：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）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](mailto: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](http://www.mhjy.net)**

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

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

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

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《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。



### 【主办单位】

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](mailto: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](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【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	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 (企业账户)	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：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034
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
方式八	招商银行 (卡号)	招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛 招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

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。

# 第一章 人力资源管理概述

## 第一节 主题案例与知识链接

### 案例：神驼物资运输有限责任公司<sup>1</sup>

蒋大奎和陆模 1984 年考入同一所大学管理工程系本科不久，就十分投契。这对密友成绩都很优秀，尤其英语成绩更为突出。他俩 1988 年又一起被同一家合资企业招聘，分别在营销和人力资源部门工作。之后他俩又都考入本地一家大学的业余工商管理硕士班，经过三年苦读，获得了 MBA 学位。1996 年初，他俩觉得不再为洋老板打工，自己出去闯天下，自立门户的条件已成熟，便一起递上了辞呈。

首先遇到的难题是资金不足。幸运的是，遇上一位对他俩才华很欣赏的大款李天霖，答应鼎力支持。蒋、陆二人分析了自己的长处与不足，又做过初步市场调研后，决定涉足中、短途公路物资运输。经过筹备，办起了“神驼物资运输有限责任公司”，李先生是大老板，任“董事长”，蒋、陆分任“董事兼正、副总经理”。董事会决定，先小规模试探，买下三台旧卡车，择吉开张。

蒋、陆两人既兴奋又不安，毕竟是头回下水，心中没底啊。但他们是 MBA，对管理理论是熟悉的，知道应该先务虚，再务实，即先制定公司文化与战略这些“软件”，再搞运营、销售、公关等这些“硬件”。

他们观察本地公路运输服务业，觉得竞争者虽多，但彼此差异不大，不见特色，这正犯兵家之大忌。“神驼”必须创造自己独有的特色！经仔细推敲，决定“神驼”就是要在服务方面出类拔萃，这指的是货物运输的质量（完好率）、及时性和低成本。他们为公司拟定的企业精神是四个字——服务至上。但要做到这一点，需要适当的人来保证。蒋、陆二人觉得在这创业阶段，公司结构与人员都必须贯彻“少而精”原则，为此，组织结构只设两层，他俩都不要助理和秘书，直接一抓到底。分配上基本是平均的，工资也属行业中等，但奖金与企业效益直接挂钩，部分奖金不发现金，改取优惠价折算的本企业股票。基层的职工只分内、外勤，外勤即司机和押送员，内勤则是分管职能工作的职员，他们的岗位职责并不太明确，而是编成自治小组，高度自主，有活一起干，有福一同享，分工含混，可多学技能知识，锻炼成多面手。

---

<sup>1</sup> 资料来源：根据相关资料整理。



这种设计会带来两个他们已预计到的问题：一是工作很累，忙起来简直不分昼夜，也没有周末休假，尤其是他们俩自己。但他们并不在乎，说：“反正年轻，劲使不完，身体累不垮，创业维艰嘛。”二是职工们必须有极大自觉性，高度认同公司的价值观与目标。

为此，他们在选聘职工时十分仔细，精心考查，单兵教练，一定要文化高的，有理想主义色彩和创业精神的。好不容易选出了十个人，有刚毕业的大学生，有小学教师，共青团干部，还有个个别是复员军人。蒋、陆两人轮流向他们介绍公司的宗旨和目标，说明这是一种值得一搏的尝试，不接受这些的请另觅高枝。

头大半年确实很辛苦，但似乎是得大于失的。这种团结一致、拼命向前的气势和决心，确实使“神驼”服务质量在用户中一枝独秀，口碑载道。本来是派人上门招引用户，半年下来，反是用户来登门恳请提供服务；用户们还辗转相告，层层推荐。“神驼”的业务滚雪球似的增长，蒋、陆二人已有些应接不暇了。

在开业将近一周年的某个晚上，夜阑灯尽，蒋、陆二人刚歇下来喘口气时，他俩都意识到公司必须扩大了。这本是求之不得的好事，但规模大了，业务量不仅增多，而且性质上复杂起来，原有的两级式扁平结构应付得了吗？但要招新人，去哪儿能找这么多有这种“书呆子傻劲”的铁哥儿们呢？若降低录取标准，新来的人还会吃这一套吗？再说，如果结构复杂化，分工细了，层次多了，原来那种广而不专的“多面手”们还能胜任吗？蒋“总经理”和陆“副总经理”默默地陷入了沉思。

## 第二节 人力资源管理的产生与发展

### 一、人力资源的概念与特征

#### （一）什么是人力资源

人力资源这一概念最早在康芒斯的著作中提到过，但真正接近我们现在所使用的人力资源概念的，是彼得·德鲁克于1954年在其著作《管理实践》中首先正式提出并加以明确界定的。德鲁克之所以提出这一概念，是想表达传统人事管理所不能表达的意思，他认为，与其他资源相比，人力资源是一种特殊的资源，它必须通过有效的激励机制才能开发利用，并为企业带来可观的经济价值。<sup>①</sup>

**人力资源是资源的一种，是以人为载体的资源，是存在于人体中以体能、知识、技能、能力、个性行为特征倾向等为具体表现的经济资源。**目前对于人力资源概念的理解中有两种倾向，一是倾向于能力或素质，认为人力资源是存在于人体中的生产能力或身心素质；另一种理解倾向于人口，认为无论对于国家、社会或企业，人力资源是推动其发展的具有体力和智力劳动能力的人口的总称。这两种理解有其共同的一面，即都强调了人力资源与人体的不可分割，还有人力资源的价值在于能力或素质，因此我们更倾向于第一种理解。

人力资源有量和质两个方面的内容。人力资源的数量可从微观和宏观两个角度来定义。微观的数量是指企业现在员工（包括雇佣的适龄员工和年老员工，但不包括即将离开的员工）以及潜在员工（欲从企业外部招聘的员工）两部分组成。宏观的数量是指一个国家或地区现实的人力资源数量和潜在的人力资源数量，前者包括适龄就业人口、未成年就业人口、老年就业人口，后者包括失业人口、暂时不能参加社会劳动的人口和其他人口。

---

人力资源的质量是指人力资源所具有的体力、智力、知识和技能水平以及劳动者的劳动态度。它受先天遗传、营养、环境教育和训练等因素的影响，通常可以用健康卫生指标、教育和训练状况、劳动者的技能等级指标和劳动态度指标来衡量。人力资源的质量是由劳动者的素质决定的，劳动者的素质包括体能素质和智能素质，如图 1-1 所示。

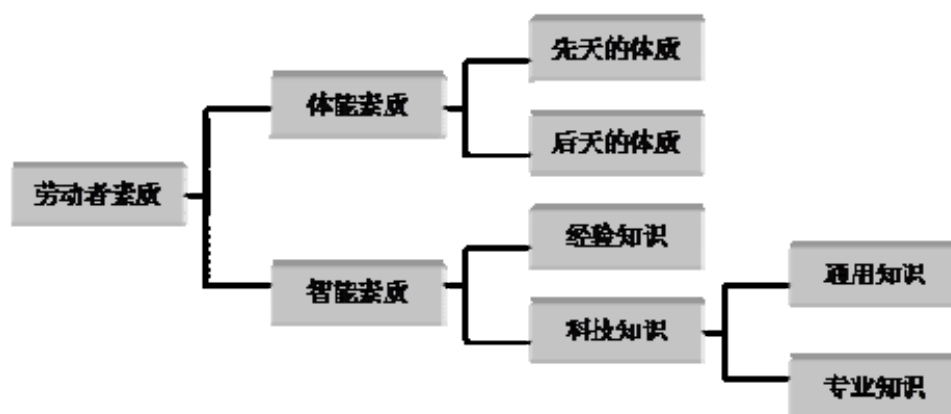


图 1-1 劳动者素质

## （二）相关概念

与人力资源相关的概念有人才资源、人力资本等，这些词汇经常出现在人力资源管理实践与理论研究中，正确理解并区分这些概念有助于规范人力资源的管理。

1. 人才资源。“人才”这一概念并不是一个在理论上十分规范的范畴，目前有很多不同的解释。通俗地说，有一技之长的人都可以叫做人才，其核心含义是：比他人或前人具有更优秀的整体素质和更高的创造能力，能够更好地利用各种可能利用的资源进行创造性劳动，为企业、社会、人类创造更多的财富和更高的价值的人。人才具有七个方面的特征：（1）在企业中属于少数，一般可用“二八定律”划定；（2）具有高度创造能力和工作能力；（3）善于运用能力、高标准地完成组织分配的工作任务；（4）为组织和人力资源管理者所期望、寻求的人；（5）可以激励他人工作热情、创造力的人，可以为公司带来大量稳定、长期业务的人；（6）有突出贡献（为企业创造更多的财富与价值）、组织和管理者不愿意失去的人；（7）对组织目标实现负有最重要责任的人。①从人才资源的概念与特征看，人才资源是人力资源的一部分，是最重要、最核心的一部分，两者是包含与被包含的关系。

2. 人力资本。人力资本这一提法更多的出现在经济学的研究领域中，而人力资源则更多的出现在管理学之中。人力资本理论是 20 世纪 50 年代末 60 年代初美国经济学家舒尔茨和贝克尔等创立的，并凭借这一理论获得了诺贝尔经济学奖。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。可以从三方面来理解这一概念：首先，人力资本是附着在人本身这种载体上的各种综合因素的集合，而不是载体本身，它是靠后天的投入获得的，并可以带来经济价值；其次，人力资本与物质资本具有共性，表现为人力资本的形成和维持需要花费成本，投入生产领域可以带来财富的增长，并且也具有稀缺性；第三，人力资本又具有自己的特点，如人力资本与其载体的不可分离性，人力资本在使用过程中的增值性，人力资本的异质性等。

董克用等人认为两者有三个区别：一是与社会价值的关系不同，人力资本和社会价值是因果关系，而人力资源和社会价值是由果溯因的关系；二是两者研究问题的角度和关注的重点不同，人力资本关注的重点是收益问题，人力资源关注的问题是产出问题；三是两者的计量形式不同，人力资源是一个存量概念，人力资本是一个兼有存量和流量的概念。笔者认为人力资本和人力资源在价值创造过程中所起的作用是相同的，更多的不同是出现在不同的领域中，人力资本常出现在经济学中，而人力资源则常出现在管理学中。

### （三）人力资源的特征

人力资源作为经济资源的一种，具有与一般经济资源共同的特征，主要有：第一，物质性，一定的人力资源必然表现为一定数量的人口；第二，可用性，通过人力资源的使用可带来价值的增值；第三，有限性，人力资源在一定的条件下形成，其载体具有生物的有限性。但人力资源作为一种特殊的经济资源，有着不同于其他经济资源的特征。

1. 附着性。从人力资源的概念知道，人力资源是凝结于人体之中的质量因素的总和，必须依附于一定数量的人口之上，虽然人力资源不等同于人口本身，但却不可脱离人这一载体。这就决定了人力资源所有权的天然私有的特性，使得人力资源管理成为一门独特的管理学科，人力资源的开发与使用必须通过对人的激励与控制才能实现。

2. 能动性。人力资源的能动性是指人在生产过程中居于主导地位，在生产关系中人是最活跃的因素，具有主观能动性，同时具有不断开发的潜力。人力资源的能动性包括几个方面：

（1）人具有意识，知道活动的目的，因此人可以有效地对自身活动做出选择，调整自身与外界环境的关系；（2）人在生产活动中处于主体地位，是支配其他资源的主导因素；（3）人力资源具有自我开发性，在生产过程中，人一方面是对自身的损耗，而更重要的一面是通过合理的行为，从而得到补偿、更新和发展，非人力资源不具有这种特性；（4）人力资源在活动过程中是可以被激励的，即通过提高人的工作能力和工作动机，从而提高工作效率；（5）选择职业，人作为人力资源的载体可以自主择业，选择职业是人力资源主动与物质资源结合的过程。

3. 双重性。人力资源既具有生产性，又有消费性。人力资源的生产性是指，人力资源是物质财富的创造者，而且人力资源的利用需要一定条件，必须与自然资源相结合，有相应的活动条件和足够的空间、时间，才能加以利用。人力资源的消费性是指，人力资源的保持与维持需要消耗一定的物质财富。生产性和消费性是相辅相成的，生产性能够创造物质财富，为人类或组织的生存和发展提供条件；消费性则能够保障人力资源的维持和发展。同时消费性也是人力资源本身的生产和再生产的条件。消费性能够维持人的生计，满足需要，提供教育与培训。相比而言，生产性必须大于消费性，这样组织和社会才能获益。

4. 时效性。人力资源的时效性来自内外两个方面的因素。内因是指人力资源的载体人的生命所具有的周期性，只有当人处于成年时期并投入社会生产活动中，才能对其开发利用，发挥人力资源的作用，当人未成年或老年时，或其他原因退出劳动领域时，就不能称其为人力资源了。外因是指人力资源所表现出的知识、技能等要素相对于环境和时间来讲是有时效性的，如果不及时更新就难以满足外部条件变化的要求，另外人力资源如果长期不用，就会荒废和退化。人的知识技能如果得不到使用和发挥，就可能会过时，或者导致人的积极性消退，造成心理压力。

5. 社会性。人力资源不同于其他经济资源的一个显著特征就是其社会性，具体表现在未来收益目标的多样性和外部效应的社会性方面。对于其他资源来讲，具有纯粹的自然属性，



并不需要精神激励的手段，而人是社会的人，人力资源效能的发挥受其载体的个人偏好影响，除了追求经济利益之外，还要追求包括社会地位、声誉、精神享受以及自我价值实现等多重目标，在追求这些目标的过程中，其效能的发挥不仅会带来生产力的提高和社会经济的发展，而且会产生许多社会性的外部效应，如人的素质的提高会增进社会文明程度、保护并改善自然环境等。

## 二、人力资源管理的概念与特征

人力资源管理有宏观层面的管理和微观层面的管理之分，宏观层面的人力资源管理是从社会经济的范围来定义的，微观层面的人力资源管理是从具体经济组织的角度来定义的，本书中的人力资源管理是指后者。

### （一）什么是人力资源管理

管理是在特定的环境下，对组织所拥有的各种资源进行计划、组织、领导和控制，保证以有效的方式实现组织既定目标的过程。人力资源管理是组织各项管理中的一种，因此也服从于这个概念，所以简单地说人力资源管理就是组织在特定的环境中对组织的人力资源进行计划、组织、领导和控制，以有效的方式保证从人力资源的角度帮助实现组织既定目标的过程。更具体的来表达，**人力资源管理是现代人事管理，是对人力资源的取得、开发、保持和利用等方面所进行的计划、组织、指挥和控制的活动的。它是研究组织中人与人关系的调整、人与事的配合，以充分开发人力资源，挖掘人的潜力，调动人的积极性，提高工作效率，实现组织目标的理论、方法、工具和技术。**<sup>①</sup>

### （二）人力资源管理的特征

1. 现代人力资源管理与传统人事管理。人力资源管理是从传统的人事管理中演变进化而来的，因而两者有着一定的联系，主要表现在三个方面：（1）人力资源管理继承了传统人事管理中的部分内容，构成现代人力资源管理的战术性部分，例如人员的甄选与调配、人事信息的记录、薪酬管理等；（2）在组织中，人力资源管理部门与传统人事管理部门都是负责与人事信息相关的管理工作的职能部门；（3）传统人事管理中基于生产企业的生产现场管理是现代人力资源管理理论产生的基础，在我国现阶段，不应完全照搬跨国企业的先进人力资源管理模式，而应结合国情注意运用传统人事管理中较为基础的成果。

在我国的各种经济组织中，在 20 世纪末纷纷把人事部门改名叫做人力资源管理部门，但其管理职能的实质变化绝不是简单的翻牌所能实现的，传统的人事管理与现代人力资源管理有着本质的区别。董克用等认为两者有九个方面的区别，参见表 1-1。

表 1-1 人力资源管理与传统人事管理的区别

比较项目	人力资源管理	传统人事管理
管理视角	视员工为第一资源、资产	视员工为负担、成本
管理目的	组织和员工利益的共同实现	组织短期目标的实现
管理活动	重视培训开发	重使用、轻开发
管理内容	非常丰富	简单的事务管理
管理地位	战略层	执行层

部门性质	生产效益部门	单纯的成本中心
管理模式	以人中心	以事为中心
管理方式	强调民主、参与	命令式、控制式
管理性质	战略性、整体性	战术性、分散性

注：表格来源，董克用、叶向峰编著：《人力资源管理概论》，28~29页，北京，中国人民大学出版社，2004。

总的来说，现代人力资源管理与传统人事管理有以下的区别：

（1）现代人力资源管理与传统人事管理产生的时代背景不同。传统人事管理是随着社会工业化的出现与发展应运而生的。在 20 世纪初，人事管理部门开始出现，并经历了由简单到复杂的发展过程。在社会工业化发展的初期，有关对人的管理实质上与对物质资源的管理并无差别。在相当长一个时期里，虽然社会经济不断发展、科学技术不断进步，人事管理的基本功能和作用并没有太大的变化，只是在分工上比原来更为精细，组织、实施更为严密而已。而人力资源管理是在社会工业化迅猛发展，科学技术的高度发展，人文精神日益高涨，竞争与合作的加强，特别是社会经济有了质的飞跃的历史条件下产生和发展起来的。一般认为，人力资源管理是在 20 世纪 70 年代以后开始出现的。由传统人事管理转变为现代人力资源管理，这一变化在对人与物质资源认识方面的表现是：人不再是物质资源的附属物，或者说，人被认为是不同于物质的一种特殊资源，在人力资本理论中有些学者主张人力资本所有者要凭借其产权获得企业的剩余利润的分享，也正是基于人力资源的特殊性而言的，这是因为人力资源具有主观能动性。总之，社会、经济、科学技术发展的不同状况决定了传统人事管理和现代人力资源管理的重要区别。

（2）现代人力资源管理与传统人事管理对人的认识是不同的。人事管理将人的劳动看作是一种在组织生产过程中的消耗或成本。也就是说，生产的成本包括物质成本，还包括人的成本。这种认识看似很合理，但是这种认识是把人简单等同于物质资源的，即在观念上人与物质资源没有区别。因此，传统人事管理主要关注于如何降低人力成本，正确地选拔人，提高人员的使用效率和生产率，避免人力成本的增加。现代人力资源管理把人看作“人力资本”，这种资本通过有效的管理和开发可以创造更高的价值，能够为组织带来长期的利益，即人力资本是能够增值的资本。这种认识与传统人事管理对人的认识的根本区别在于：传统人事管理将人视为被动地适应生产的一种因素；现代人力资源管理则将人视为主动地改造物质世界，推动生产发展，创造物质、精神财富和价值的活性资本，它是可以增值的。

（3）现代人力资源管理与传统人事管理的基本职能有所不同。传统人事管理的职能基本上是具体的事务性工作，如招聘、选拔、考核、人员流动、薪酬、福利待遇、人事档案等方面的管理，人事规章制度的贯彻执行等。总的说来，传统人事管理职能是具体的、技术性的事务管理职能。现代人力资源管理的职能则有相当的不同，它是一项比较复杂的社会系统工程。现代人力资源管理既有战略性的管理职能，如规划、控制、预测、长期开发、绩效管理、培训策略等；又有技术性的管理职能，如选拔、考核评价、薪酬管理、人员流动管理等等。总的来说，现代人力资源管理的职能具有较强的系统性、战略性和时间的远程性，其管理的视野比传统人事管理要广阔得多。

（4）现代人力资源管理与传统人事管理在组织中的地位有本质的区别。传统人事管理由于其内容的事务性和战术性所限，在组织中很难涉及全局性的、战略性的问题，因而经常会被当作不需要特定的专业技术特长、纯粹的服务性的工作，前七喜公司的总裁就曾说过，人事经理常被人看作笑容可掬的、脾气和善的人，其工作是为大家组织一些活动和谋一些福利。而现代人力资源管理更具有战略性、系统性和未来性，它从行政的事务性的员工控制工作转

变为以组织战略为导向，围绕人力资源展开的一系列包括规划、开发、激励和考评等流程化的管理过程，目的是提高组织的竞争力。现代人力资源管理从单纯的业务管理、技术性管理活动的框架中脱离出来，根据组织的战略目标而相应的制定人力资源的规划与战略，成为组织战略与策略管理中具有决定意义的内容。这种转变的主要特征是：人力资源部门的主管出现在组织的高层领导中，并有人出任组织的最高领导。

2. 现代人力资源管理的特征。正是由于现代人力资源管理不同于传统的人事管理，才使得现代人力资源管理在组织中发挥着越来越大的作用，其特征可以归结如下。

(1) 人本特征。人力资源管理采取人本取向，始终贯彻员工是组织的宝贵财富的主题，强调对人的关心、爱护，把人真正作为资源加以保护、利用和开发。

(2) 专业性与实践性。人力资源管理是组织的最重要的管理职能之一，具有较高的专业性，从小公司的多面手到大公司的人力资源专家及高层人力资源领导，都有着很细的专业分工和深入的专业知识。人力资源管理是组织管理的基本实践活动，是旨在实现组织目标的主要活动，表现其高度的应用性。

(3) 双赢性与互惠性。人力资源管理采取互惠取向，强调管理应该是获取组织的绩效和员工的满意感与成长的双重结果；强调组织和员工之间的“共同利益”，并重视发掘员工更大的主动性和责任感。

(4) 战略性与全面性。人力资源管理聚焦于组织管理中为组织创造财富、创造竞争优势的人员的管理上，即以员工为基础，以知识员工为中心和导向，是在组织最高层进行的一种决策性、战略性管理。人力资源管理是对于全部人员的全面活动和招聘、任用、培训、发展的全过程的管理。只要有人参与的活动与地方，就要进行人力资源管理。

(5) 理论基础的学科交叉性。人力资源管理采取科学取向，重视跨学科的理论基础和指导，包括管理学、心理学、经济学、法学、社会学等多个学科，因此现代人力资源管理对其专业人员的专业素质提出了更高的要求。

(6) 系统性和整体性。人力资源管理采取系统取向，强调整体地对待人和组织，兼顾组织的技术系统和社会心理系统；强调运作的整体性，一方面是人力资源管理各项职能之间具有一致性，另一方面是与组织中其他战略相配合，依靠和支持整个组织的战略和管理。

3. 成功的人力资源管理的特征。除了以上一般意义的特征外，有学者研究指出，成功的人力资源管理有三个重要特征<sup>①</sup>：

(1) 企业领导人及时制定一套核心价值观和具有领导能力、重新定义公司的管理哲学（公司、顾客、员工、三者关系）；依据业务发展需要，重整人力资源组织结构；坚持贯彻始终的主题——承认员工是公司的宝贵财富；明确人力资源管理方针——明确共同目标、相互影响、相互尊重、相互奖励、相互责任；管理层与员工在企业利益上存在“共同利益”。

(2) 企业领导层强调战略问题——人力资源战略与商业战略的相互作用，使人力资源管理为实现公司目标做出更大贡献，并重点关注：组织对风险共担者的需求是否敏感；开发人

---

<sup>①</sup> 转引自：陈维政、余凯成、程文举：《人力资源管理》，机械工业出版社，2004年。

力资源迎接未来挑战；确保员工集中精力于增加组织投入的附加价值；在主要的人力资源及其发展方面进行投资，一般每年投资增长为 2%~10%。

(3) 人力资源管理的最明显特征是：最高层为变化与发展制定日程；强调组织具有灵活性和及时应变能力的重要性；抓住对企业生产率产生巨大影响的人力资源七个“生产杠杆”：招聘、报酬、业绩管理、培训、组织发展、全球人力资本、多样化。

### 三、人力资源管理的重要性<sup>2[2]</sup>

随着所谓的“知识经济”时代的到来，人力资源管理因其与人的因素内在的密切联系而使得其重要性日显突出。应该看到，企业管理已经从强调对物的管理转向强调对人的管理，这是竞争加剧的结果。一方面，这是管理领域的扩大；另一方面，这也是管理环节的提前，因为物是劳动的产物。人力资源管理的重要性可以体现在以下几个方面。

#### (一) 人力资源管理对组织中所有的管理人员都是重要的

这是因为人力资源管理能够帮助组织中的管理人员达到以下目的：用人得当，即事得其人；降低员工的流动率；使员工努力工作；有效率的面试以节省时间；使员工认为自己的薪酬公平合理；对员工进行充足的训练，以提高各个部门的效能；在美国还可以使组织不会因为就业机会等方面的歧视行为受到控告；保障工作环境的安全，遵守国家的法律；使组织内部的员工都得到平等的待遇，避免员工的抱怨等等。这些都是组织中各个部门所有经理人员普遍的愿望。其实无论是正在学习财务管理、市场营销管理或者生产管理的同学，还是学习人力资源管理的同学，将来有很多人会在自己的专业领域内承担管理责任，届时他们需要制定关于员工招聘、薪酬政策、绩效考核、员工晋升和人员调配等人力资源管理方面的决策，其实这一点也适用于那些非经济管理类的同学。即使是那些将来不承担管理责任的员工，纯粹作为组织中人力资源管理活动的调整对象，也需要学习人力资源管理方面的知识，因为只有这样，他们才有能力对组织的人力资源管理政策做出自己的评价，并在此基础上提出有利于自己事业发展和待遇提高的建议。

#### (二) 组织的经理人员要通过别人来实现自己的工作目标

这就使人力资源管理同其他类别的管理相比显得特别重要。我们经常发现许多企业在规划、组织和控制等方面做的都很好，但是，就是因为用人失当或者无法激励员工，最终没有获得理想的成绩；相反，虽然有些企业的经理人员在规划、组织和控制等方面做的一般，但是，就是因为他们用人得当，并且经常激励、评估和培养这些人才，最终使企业获得成功。

#### (三) 人力资源管理能够提高员工的工作绩效

应用人力资源管理的观念与技术，改善员工的行为，是提高员工绩效的重要途径。在 80 年代，西方工业七国的生产力排序是：日本、法国、加拿大、德国（西）、意大利、美国和英国。美国劳动生产力低的重要原因之一就是工人的高缺勤率、高流动率、怠工、罢工和产品质量低下等等。盖洛·普民意调查结果表明，50%的工薪阶层认为他们可以再努力一些，提高工作绩效。有 30%的工薪阶层认为他们可以把生产力提高 20%以上。1977 年，位于美国田纳西州的摩托罗拉工厂生产的彩色电视机，平均每 100 台中有 150 到 180 个缺陷。后来，日本一家公司接收了这个工厂，到 1980 年，每 100 台彩色电视机的缺陷下降到 4 个。发生这一变化的原因不在工人，因为 80%的工人还是原来的工厂留下来的；而在于管理方式发生了变

化，包括工人参与决策，质量控制人员承担更大的责任，工人与管理人员之间的沟通加强，这些是产品质量提高的根本原因。劳动力的宏观配置的目标是劳动力数量上的充分利用，微观配置的目标是事得其人，而人力资源管理的目标是人尽其才。所以可以认为，人力资源管理是劳动力资源配置合理化和优化的第三个层次。

#### （四）人力资源管理是现代社会经济生活的迫切需要

现在，员工的素质越来越高，大大超过了实际的需要。在美国，只有 20%的工作需要高中以上的学历，但是，大学毕业生却占总人口的 25%以上。所以，越来越多的员工感到自己大材小用。在这种情况下，如何激励这些自感屈才的员工就变得特别重要。而且，人们的价值观念已经发生了明显的变化，传统的“职业道德”教育的作用已经微乎其微。随着财富的增加和生活水平的提高，越来越多的人要求把职业质量和生活质量进一步统一起来，员工需要的不仅是工作本身以及工作带来的收入，还有各种心理满足，而且，随着经济的发展，这种非货币的需要会越来越强烈。因此，企业的经理人员必须借助于人力资源管理的观念和技术寻求激励员工的新途径。另外，保护员工利益的立法也将使越来越多的企业经理人员稍不小心就会被诉诸法律，所以，经理人员面临的决策约束越来越严格，这也需要企业经理人员重视人力资源管理。

#### （五）人是组织生存发展并始终保持竞争力的特殊资源

人力资源的特点表明，人力资源是组织拥有的特殊资源，也是组织获取和保持竞争力的重要资源。随着组织对人力资源的利用和开发，使得组织管理层的决策越来越多地受到人力资源管理的约束，人力资源管理正在逐渐被纳入到组织的战备规划之中，成为组织竞争力至关重要的因素。心理学第一定律认为每个人都是不同的，每个人总是在生理或心理上存在着与其他人有所不同的地方，这是人力资源区别于其他形式的经济资源的重要特点。在企业等各种组织中，只有清楚地识别每个员工与众不同之处，并在此基础上合理地任用，才可能使每位员工充分发挥他的潜能，组织也才可能因此而获得最大的效益。

### 四、人力资源开发

与人力资源管理经常同时出现的还有人力资源开发这一名词，有的教材名称就叫做“人力资源管理与发展”，其实，人力资源管理与人力资源开发是既有联系又有区别的一对概念。从前面的介绍中可以看出，现代人力资源管理区别于传统人事管理的一个重要特征就是更加注重对人力资源潜力的开发，也就是说，我们现在所讲的人力资源管理在多数情况下已内含了开发的功能，但这并不能完全体现出“人力资源开发”的更深入的内涵。

#### （一）人力资源开发的含义

最早提出人力资源开发的是美国乔治·华盛顿大学的教授里奥·那德勒，1970 年那德勒出版了《人力资源开发》的第一版，在这部著作中，他完善了后来成为人力资源开发领域分析框架的模型，人力资源开发第一次逐步取代原来的“培训”和“培训与开发”而被理论研究和被实践者所接受。那德勒提出的人力资源开发的定义是：第一，由雇主提供的有组织的学习体验；第二，在一段特定的时间内；第三，其目的是增加雇员提高自己在职位上的绩效和发展个人的可能性<sup>①</sup>。

---



谢晋宇认为，人力资源开发主要包括培训、职业生涯开发、组织开发和管理开发②，具体内容为：

1. 培训。当新员工进入组织时，培训活动就开始了，通常是以员工导向培训（Orientation）的形式展开。导向培训是由人力资源开发人员和新员工的直接主管共同负责进行的活动，目的是让新员工熟悉工作环境、职务的任务和责任、建立工作关系、克服陌生感、接受组织的价值观和文化、学习完成职务工作所需要的初级技能与能力。

培训工作主要针对一线员工进行。培训的内容主要围绕职务所需的知识、技能、能力和应有的工作态度和积极性。培训可以有两重意思：一方面，培训的目标是提高员工在这些岗位上的工作效率，也就是组织的赢利；另一方面，培训还可以以一种关怀的态度进行。这时，培训将会针对员工工作中可能遇到的问题，增强他们分析问题、解决问题的能力，培养他们主动承担自己工作行为责任的能力，让员工能保持高绩效状态。因此，在这个意义上，培训已经是一种教练活动。在这样的活动中，员工被看作是组织的一个合伙人，培训活动帮助员工既达到为组织盈利的目的，又实现员工自我的目标。从这个意义来说，培训主要是以蓝领工人为对象的。

培训还可以用于解决员工面临的具体问题，即使这个问题表面上看与组织绩效没有关系。例如，员工应对压力，面对的节食、营养、瘦身、戒烟、戒酒和戒毒等方面的问题。这些问题的解决实际上是在帮助组织创造更高的利润，同时也让员工的工作生活质量得以提高。这样的培训活动已经是一种雇员援助活动。

培训常常被用于带有强制性的学习内容的学习，针对的是全体员工。尤其是那些带有强制性的教育内容，如安全健康教育、国家法律法规教育、企业规章制度教育等。

一般来说，培训是以企业内部员工为对象展开的，而现在，培训已开始扩展到以企业外人员为对象。这包括以企业的各种各样的利益相关者为对象而进行的培训，其对象可以是顾客、消费者、销售商、供应商等。

2. 职业生涯开发。职业生涯是一个进入工作场所的人一生所经历的不同职务所构成的轨迹。在这个过程中，个人经历一系列的阶段，在这些不同的阶段中，他所面临的问题、需要完成任务、可能的障碍和可能获得的支持等都有一定的共性，因此才可能对职业生涯进行规划和管理。职业生涯的开发是以职业生涯为对象进行的开发活动。职业生涯开发既可以从个人的角度进行，也可以从组织的角度进行。严格地说，从组织角度进行的职业生涯开发活动才是构成企业人力资源开发的职业生涯开发。企业希望通过组织的职业生涯开发活动让员工获得更大的职业满足感，让员工的职业生涯开发获得组织的支持，从而让员工为组织做出更大的贡献。组织的职业生涯开发是比较复杂的活动，它主要通过培训、咨询、辅导、教练、雇员援助计划等形式进行。

3. 组织开发。组织开发是一种通过运用行为科学原理对组织中的成员进行团队式的影响，改变他们的知识、技能、能力，最重要的是改变他们的态度和积极性的活动。组织开发要完成任务包括两个方面：一方面，组织开发要解决让组织准备好面对复杂多变的环境的问题，也就是说，通过组织开发活动，组织成员将对变革采取一种客观的或者是欢迎的态度，而不是抵制改革；另一方面，需要解决一个群体的整体开发，而不是个体的开发，也就是说，它需要改变的不是一个人的态度和行为，而是一个群体的态度和行为，这种群体，可以是一个

---

小的团队，也可以是一个部门，还可以是不同的群体之间。当然，更需要的是整个组织作为一个整体所发生的变化。

组织开发是通过变革代理人（change agent）来进行的，这个代理人可以是组织内的，也可以是组织外的。无论如何，人力资源开发者在其中都应该发挥重要作用。组织开发所依赖的开发手段有相对的独特性，它所依赖的手段被称为行为干预。这对人力资源开发者是比较陌生的工作，也需要他们具有更加深入的专业素质。而实际上，组织开发工作是最能体现人力资源开发的战略性的工作，而这一工作需要人力资源开发者与高层管理者及中层管理者发生复杂的关系。

需要指出的是，尽管我们将组织开发归在人力资源开发中，但这两个领域的差异是比较大的。首先，两个领域的理论基础有比较大的差异，人力资源开发总的说来是以学习理论和教育学科为基础的，而组织开发更多的是以组织行为理论为基础的。其次，两个领域在组织中可能是分离的，在一些大型组织中，有专门的组织开发结构。当然，组织开发工作被归于人力资源开发部的情形也比较常见。

有的学者认为人力资源开发是包含组织开发的，这与那德勒的看法有差异。在所有的人力资源管理活动中，只有组织开发是最具有战略性的活动。如果我们同意将组织开发包含在人力资源开发中，那么就可以符合逻辑地说，人力资源开发是关于领导、文化和忠诚的活动。

4. 管理开发。管理是组织效率的最重要来源，而管理者的效率却由于种种原因总是不理想。这或者是由于从事管理的人没有受过管理训练，或者是由于管理者的知识陈旧，或者是由于管理者不适合管理岗位，或者是由于管理者的管理风格不对等等。管理者效率低下是制约管理效率的最容易被人认识的原因，也正是鉴于此，对管理者展开的开发活动一直都是人力资源开发的重点，也是人力资源开发中的难点。针对蓝领工人进行的技术技能培训，一般说来都能获得比较理想的效果，而针对管理者进行的培训与开发，其效果常常是差强人意。

管理开发以组织中现在或未来的管理者为对象展开，其目的是提高管理者的管理效率，增进他们的管理知识、技能和能力，改变他们的管理态度和动机。管理开发可以针对高层、中级和初级管理者三个层次分别进行。管理开发既可以在组织内展开，也可以在组织外展开。当管理开发是在学校内正式展开的时候，就是一种管理教育了。

不同组织中的人力资源开发所完成的使命是不同的。不过，我们从三种不同组织中大致可以看出人力资源开发部门所肩负的三个不同责任：一是为组织内部提供学习活动和项目以改善组织的绩效；二是通过学习活动来实现组织目标；三是为其他组织提供培训和开发活动。

第一类的使命是最普遍的，大多数的组织提供人力资源开发活动是为了改善组织的绩效。这时，组织提供培训活动的目的是与员工当前工作相关的，培训是为了保证组织中的成员能更好地完成其职务对他们的要求，通过培训使他们能提供组织需要的产品和服务。

组织向非雇员提供培训同样是为了实现组织目标。向组织外的成员提供培训在企业的培训项目中越来越受到重视，主要包括向顾客、供应商、销售商和其他利益相关者提供的培训。例如，对政府组织、非赢利组织和志愿组织来说，人力资源开发项目的主要对象已经是这些组织中的不同部门和机构的服务对象，通过培训活动，这些机构和部门才能更好地向他们的服务对象提供更好的服务（如安全与危机管理、税收征集等），从而使他们完成自己的任务。还有许多组织向其他组织提供培训，其目的可能是多样的。最好的一种目的可能是与利润无关的，组织提供这样的培训只是一种社会公益活动。

## （二）人力资源开发与人力资源管理的联系与区别

人力资源管理与开发从组织管理的角度来看，是紧密联系在一起的，在具体实施过程中也绝不可割裂开来，否则就易使人力资源管理陷入传统的人事管理之中去。两者的关系可以定位为管理是对人力资源现实能力的使用与规范，而开发则着眼于人力资源与组织未来的发展潜力，具体来说其联系有三个方面：（1）人力资源开发建立在人力资源管理的基础上。因为人力资源开发并不是不加分析的统一政策的开发，也需要在对不同人力资源个体和群体的不同诊断基础上执行不同的政策，而这些诊断信息主要依靠人力资源管理来获得。（2）人力资源开发的主要内容包含在现代人力资源管理的各环节之中。人力资源开发的重点是展开对组织中人力资源的各种针对性培训，以及对人力资源的职业生涯设计开发，这些内容已公认为现代人力资源管理专业的组织部分。（3）人力资源管理要以人力资源开发为导向。因为人力资源开发更体现了组织的战略性和对人力资源的重视，所以一个有生命力的组织显然不能仅仅停留在日常的管理之中，而应追求组织的长期发展。

两者的区别仅表现在各自侧重点的不同，主要有：（1）人力资源开发比之人力资源管理更强调战略性与长期性；（2）人力资源开发是人本理念最集中的体现，因为开发的各项措施常常表现在对人力资源实施的培训上，这种培训又强调组织需求与个人需求的结合，当然是对人力资源的最大重视；（3）人力资源开发的某些内容人力资源管理并不能完成，例如上面提到的有争议的组织开发的内容，显然是人力资源管理领域所不能完全承载的。

## 五、人力资源管理的发展阶段

有关人力资源管理的发展阶段在国外已有多种说法，如以华盛顿大学的弗伦奇为代表，从管理的历史背景出发提出的六阶段论；以罗兰和费里斯为代表，从管理的发展历史出发提出的五阶段论；以科罗拉多大学的韦恩·F·卡肖为代表，从功能的角度提出的四阶段论；以福姆布龙等为代表，从人力资源管理所扮演的角色角度提出的三阶段论等等。但正如董克用所指出的，对人力资源管理的发展阶段进行划分，其目的并不在于这些阶段本身，而是要借助这些阶段来把握人力资源管理的整个发展脉络，从而可以更加深入地理解它。对于在校大学生来讲还可以联系基础专业课的知识，从中总结人力资源管理的进步性与特点，因此，我们也对人力资源管理的发展阶段进行了五个阶段的划分。

### （一）经验管理阶段

这一阶段是指 19 世纪中叶以前，这一时期生产的形式主要以手工作坊为主，并开始向机器化大工业转化。为了保证具有合格技能的工人能充足供给，对工人技能的培训是以有组织的方式进行的。师傅与徒弟的生活和工作关系，非常适合家庭工业生产的要求。由于管理主要是经验式的管理，各种管理理论只是处于初步摸索之中，还未形成体系。这一阶段的特点主要有：（1）组织的所有权与经营权合一，企业主既是所有者又是经营者；（2）并未建立健全统一的有理论依据的规章制度，而且存在的所谓制度也极不稳定，经常出现一换领导就换制度的现象；（3）在组织内容的人际关系处理中是典型的“人治”，没有法制，所以对于规律性的事情常会出现随管理者主观而变化的处理结果，很难使被管理者形成稳定的预期；（4）在决策上缺乏科学的决策程序，一般依靠主观判断来进行决策，决策风险很大；（5）没在形成科学而合理的分工，执行的是面对面的管理，主观随意性很强；（6）从管理效果上看存在两个特点：一是管理的效率低下，二是组织的团队士气不高。

### （二）科学管理阶段

这一阶段几乎是所有学者公认的一个发展阶段，指 19 世纪末到 20 世纪早期，这一时期生产的形式是机器化大工业。随着农业人口涌入城市，雇佣劳动大规模开展，雇佣劳动部门也随之产生，工业革命导致劳动专业化水平的提高和生产效率提高，与之相应的技术进步也促使人事管理方式发生变化。最出名的代表人物是被称为“科学管理之父”的泰勒，另外还有提出行政管理理论的韦伯和提出管理要素与管理职能的法约尔，他们的理论也统一被称为古典管理理论。其中最有代表性的是泰勒于 1911 年出版的《科学管理原理》一书中提出的思想，可以概括为六个方面。

1. 最佳动作原理。具体方法是选择合适而熟练的工人，对他们的每一个动作，每一道工序的时间记录下来，并把这些时间加起来，再加上必要的休息时间和其他延误时间，就得出完成该项工作需要的总时间，据此来定出一个工人的“合理的日工作量”。用这一合理的日工作量，来要求不同岗位上的工人，制定他的工作定额。泰勒认为，人的生产力的巨大增长这一事实，标志着文明国家和不文明国家的区别，标志着我们在一两百年内的巨大进步，科学管理的根本就在于此。因为科学管理同节省劳动的机器一样，其目的正在于提高每一单位劳动力的产量。

2. 第一流工人制。即根据不同的体质和禀赋来挑选和培训工人，如身强力壮的就应该分配他干重活，而不应分配去干精细的活。这样挑选和培训出来的工人就是第一流的。

3. 刺激性付酬制度。即根据工人是否完成工作定额而采取“差别计件工资制”，超额完成生产任务的，单件的工资额越高，收入就越多。

4. 职能管理原理或职能工长制。即将管理工作细致地予以分割，每个管理者只承担一两种管理职能，这样，管理的职责比较单一明确，培养管理者所花的时间和费用也比较少。但是，由此也带来一些问题，即一个工人要从几个职能不同的上级那里接受命令。

5. 例外原理。即企业的高级管理人员，应把一般的日常事务授权给下级管理人员去处理，而自己只保留对例外事项（重要事项）的决策和监督权。

6、“精神革命论”。即：对工人进行思想压制的理论。在泰勒进行试验的工厂里，不许 4 个以上的工人在一起工作。他认为，当工人结帮成伙时，会把许多时间用在对雇主的批评、怀疑甚至公开斗争上面，从而降低效率。如果把工人隔开，工人就会专心致志地按规范操作，从而可提高工效和增长工资。泰勒认为，工人的工资一旦提高，“精神革命”也就会随着发生，即工人和雇主“双方都不把盈余的分配看成是头等大事，而把注意力转到增加盈余量上来，直到盈余大到这样的程度，以致不必为如何分配而争吵”。

从这些学者的观点中可以总结出这一时期的特点有：（1）组织所有权与经营权开始分离，组织出现了专门从事职能管理的人员，这是对管理作为重要生产要素的一种肯定；（2）采用“经济人”的人性假设，管理工作的重点在于提高生产率、完成生产任务，不去考虑人的感情；（3）组织中制定了严格的规章制度，依法治人，不留情面；（4）在对人的控制上选择外部控制的手段，依靠外部监督，实行重奖重罚的措施；（5）管理手段上讲究科学化，决策程序与机制的建立使得决策科学性大大提高，定量分析工作的方法大大提高了生产率；（6）从管理效率上看，生产效率大为提高，这也是资本主义发展史上的黄金时期，但由于漠视人的主观感受，不讲感情，使得组织的士气大受影响，员工的对抗情绪较为强烈，有时甚至可以影响生产效率。

### （三）人际关系阶段

这一时期指的是 20 世纪 20 年代至第二次世界大战结束。由于泰勒等人创立的“科学管理”理论，仅把人看作是一种“经济人”，工人追求高工资，企业家追求高利润，并且过分强调严格用科学方法和规章制度实施管理；不论是前期泰勒等人提出的科学管理方法，还是后期韦伯等人提出的行政组织理论，其共同点都是强调科学性、精密性和纪律性，而把人的情感因素放到次要地位，把工人看作是机器的延长——机器的附属品，因而在很多企业激起工人的强烈不满和反抗。在这种情况下，一些管理学家也开始意识到，社会化大生产的发展需要有一种能与之相适应的新管理理论，于是人际关系学派便应运而生了。推动人际关系学派产生的一个重要事件就是在美国西方电器公司进行的“霍桑实验”，其中最著名的代表人物是乔治·埃尔顿·梅奥。

1926 年梅奥进入哈佛大学从事工业研究，不久参加了著名的霍桑工厂实验。当时，一些管理人员和管理学家认为，工作环境的物质条件同工人的健康、劳动生产率之间存在着明显的因果关系，在理想的工作条件之下，职工能发挥出最大的工作效率。但是，经过对两组女工——控制组和对照组的比较试验中发现，这一理论是不能成立的。参加试验的两组女工在工作环境、工作时间和报酬等因素发生各种变化时，产量始终保持上升趋势，其生产率并不和工作环境及工资报酬好坏、多少呈正比。而梅奥则从另外的角度来考察前一阶段试验的结果，他认为，参加试验的工人产量增长的原因主要是工人的精神方面发生了巨大变化，由于参加试验的工人成为一个社会单位，受到人们越来越多的注意，并形成一种参与试验计划的感觉，因而情绪高昂，精神振奋。梅奥由于发现了工业生产过程中的社会环境问题，因此率先提出了“社会人”这一概念。梅奥指出，工人是从社会的角度被激励和控制的，效率的增进和士气的提高主要是由于工人的社会条件和人与人之间关系的改善，而不是由于物质条件或物质环境的改善。因而企业管理者必须既要考虑到工人的物质技术方面，又要考虑到其他社会心理因素等方面。梅奥等人以霍桑试验中的材料和结果，提出以下假说：

1. 企业职工是“社会人”，而不仅仅是“经济人”。企业中的工人不是单纯追求金钱收入的，他们还有社会方面、心理方面的需求，这就是追求人与人之间的友情、安全感、归属感和受人尊重等。因此，不能单纯从技术和物质条件着眼，还必须首先从社会心理方面来鼓励工人提高生产率。

2. 企业中存在着“非正式组织”。企业中除了“正式组织”之外，还存在着“非正式组织”。这种“非正式组织”是指在厂部、车间、班组以及各职能部门之外的一种关系，从而形成各种非正式的集团、团体。这种非正式组织有自己的价值观、行为规范、信念和办事规则。它与正式组织互为补充，对鼓舞工人士气，提高劳动生产率、企业凝聚力都可起到很大作用。

3. 作为一种新型的企业领导，其能力体现在于提高职工的满足程度，以提高职工的士气，从而提高劳动生产率。金钱式经济刺激对促进工人劳动生产率的提高只起第二位的作用，起第一位作用的是职工的满足程度，而这个满足程度在很大程度上是由职工的社会地位决定的。职工的安全感和归属感依存于两个因素：一是工人的个人情况，即工人由于个人历史、家庭生活和社会生活所形成的个人态度和情绪；二是工作场所的情况，即工人相互之间或上下级之间的人际关系。

总结人际关系阶段，有如下特点：（1）组织所有权与经营权分离成为不可逆转的趋势；（2）采用“社会人”的人性假设，由理性管理变为感性化的管理；（3）管理手段上，由制度管理变为思想管理，强调尊重人的个性；（4）在控制方法上，由外部控制变为自我控制，弱化制度的作用；（5）管理重点由直接管理人的行为变为管理人的思想，强调人际关系的协调与正向的激励；（6）从管理效果上来看，人际关系学派在实践上鼓舞了组织的士气，因而



也取得了不错的生产效率，但由于在某种程度上忽略了制度在防范不良绩效上的作用，易导致生产效率的不稳定。

#### （四）行为管理阶段

20 世纪 50 年代后期至 80 年代末，针对人际关系学派的不足，许多管理学者加以总结和补充，发展出了行为管理学派。行为科学是在人际关系学说的基础上形成的，它重视对个体心理和行为、群体心理和行为的研究和应用，侧重于对人的需要和动机的研究，探讨了对人的激励研究，分析了与企业有关的“人性”问题，其代表人物是马斯洛和麦格雷戈。这一阶段在理论上，已经从过去只重视对具体工作和组织的研究，转向重视人的因素的研究，这是从重视“物”转向重视“人”的一种观念和理论上的飞跃。这一阶段的理论创新，都与人力资源管理有直接关系，从而也为人力资源管理奠定了理论基础，在 60 年代中叶，又发展为组织行为学。组织行为学奠定了人力资源管理的理论依据和学科基础。

1. 麦格雷戈的 X-Y 理论。美国管理学家麦格雷戈于 1957 年提出了 X-Y 理论。麦格雷戈把传统管理学说称为“X 理论”，他自己的管理学说称为“Y 理论”。X 理论认为：多数人天生懒惰，尽一切可能逃避工作；多数人没有抱负，宁愿被领导，怕负责任，视个人安全高于一切；对多数人必须采取强迫命令，软（金钱刺激）硬（惩罚和解雇）兼施的管理措施。Y 理论的看法则相反，它认为：一般人并不天生厌恶工作；多数人愿意对工作负责，并有相当程度的想象力和创造才能；控制和惩罚不是使人实现企业目标的唯一办法，还可以通过满足职工爱的需要、尊重的需要和自我实现的需要，使个人和组织目标融合一致，达到提高生产率的目的。

麦格雷戈认为，人的行为表现并非其固有的天性决定的，而是企业中的管理实践造成的。剥夺人的生理需要，会使人人生病。同样，剥夺人的较高级的需要，如感情上的需要、地位的需要、自我实现的需要，也会使人产生病态的行为。人们之所以会产生那种消极的、敌对的和拒绝承担责任的态度，正是由于他们被剥夺了社会需要和自我实现的需要而产生的“疾病”的症状，因而迫切需要一种新的、建立在对人的特性和人的行为动机更为恰当的认识基础上的新理论。麦格雷戈强调指出，必须充分肯定作为企业生产主体的人，即企业职工的积极性是处于主导地位的，他们乐于工作、勇于承担责任，并且多数人都具有解决问题的想象力、独创性和创造力，关键在于管理方面如何将职工的这种潜能和积极性充分发挥出来。

2. 马斯洛需要层次理论。美国最具盛名的心理学家亚伯拉罕·马斯洛创立了人本主义心理学，在以弗洛伊德为代表的精神分析学派和以华生为代表的行为主义之后，形成了心理学上的“第三思潮”。他在《人类动机的理论》等著作中，提出了著名的“人类需要层次论”，他把人的需求按其重要性和发生的先后分为五个层次，人们一般按照先后次序来追求各自的需求与满足。等级越低者越容易获得满足，等级越高者则获得满足的比例越小。

（1）生理上的需要，包括维持生活和繁衍后代所必需的各种物质上的需要：衣、食、住、医、行等。这些是人们最基本、最强烈、最明显的一种需要。在这一层需要没有得到满足之前，其他需求不会发挥作用。

（2）安全上的需要，如生活保障、生老病死有依靠等。一旦生理需要得到了充分满足，就会出现安全上的需要——想获得一种安全感。

（3）感情和归属上的需要，包括同家属、朋友、同事、上司等保持良好的关系，给予别人并从别人那里得到友爱和帮助，谋求使自己成为某一团体公认的成员以得到一种归属感等。

(4) 地位和受人尊重的需要，人们对尊重的需要可分为自尊和来自他人的尊重两类。自尊包括对获得信心、能力、本领、成熟、独立和自由等的愿望；而来自他人的尊重包括这样一些概念：威望、承认、接受、关心、地位、名誉和赏识。

(5) 自我实现的需要，这是最高一级的需要，它是指一个人需要做对他适合的工作，发挥自己最大的潜在能力，表现个人的情感、思想、愿望、兴趣、能力，实现自己的理想，并能不断地创造和发展。

总结行为管理阶段，具有这样一些特点：(1) 行为管理学者的主要思想是建立在人际关系学派的基础上的，因此有相当一部分观点是相同的；(2) 行为管理学派在一定程度上超越了前人对于具体组织和工作的研究，更加注意对人的因素的研究；(3) 行为管理学派已经不拘泥于某一固定的人性假设，开始具备了权变的思想；(4) 需求层次论指出了从物质到精神，从生理到心理这样一个先后不同的层次，因而促使人们在企业管理理论上进一步深化，去思考在企业的生产过程中，如何更好地从文化心理上去满足企业职工的高层次需要，从文化上对职工加以调控和引导，帮助他们实现各自的愿望，使他们能够生活在这样一个氛围中，即不仅感到自己是一个被管理者，同时也能够在感情归属、获得安全感和尊敬，以及最后的自我实现方面，都有很大的发展余地，这也孕育着企业文化理论的诞生。

## (五) 企业文化阶段

企业文化的真正兴起是在 20 世纪 80 年代，作为在管理理论上发展起来的企业文化理论，是对原有管理理论的总结、创新，它从一个全新的视角来思考和分析企业这个经济组织的运行，把企业管理和文化之间的联系作为企业发展的生命线。企业管理从技术、经济上升到文化层面，是管理思想发展史上的一场革命，它给企业管理带来了勃勃生机和活力。企业文化的核心是组织成员的共同信念与价值观，也可称为企业精神，它可以归纳为很简练的一句口号或几个易懂好记的词组，但在西方，它常以使命说明书的形式逐条表述出它的要点，更具体的可以用若干条政策来体现。而人力资源管理理念恰恰是企业文化理念的核心部分，一个组织对其员工的看法才是最根本的企业文化价值观。

1. 麦肯锡的 7S 模型。企业文化理论诞生的一个重要诱因是美日企业管理经验的比较研究，其中最有代表性的人物是麦肯锡公司的专家汤·彼德斯和罗·沃特曼。他们先设置了可列为“管理最佳公司”的标准，再精选出数十家这类最佳公司，对它们进行较长的深入研究，发现它们管理有效性的共同之处，都在于全面关注和抓好七个管理因素，即结构 (Structure)、战略 (Strategy)、技能 (Skill)、人员 (Staff)、作风 (Style)、制度 (Systems) 和共有价值观 (Shared Values)。这些因素相互关联，构成一个完整的系统。它们中有的较“硬”、较理性、较直观、较易测控，如战略、结构等因素；有的则较“软”，不够理性，较难捉摸，要靠些直觉来感知，这类因素恰是人们往往忽略的，却又是最重要的。其中共有价值观这一因素是整个系统的核心、基础和关键，它就是企业的精华或叫做“企业精神”。如图 1-2 所示，它表明，管理软硬兼备，虚实并蓄，是一个复杂完整的系统，而其核心则是最软而虚的“企业文化”或精神。

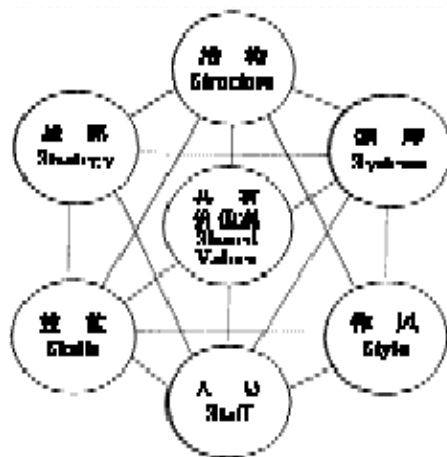


图 1-2 麦肯锡的 7S 模型

2. 学习型组织的出现。有人认为，人力资源管理发展到企业文化阶段的一个重要表现是学习型组织概念的提出和在实践中的运用。学习型组织是指在发展中形成的具有持续的适应和变革能力的组织。在一个学习型组织中，人们都可以抛开原有的思考方式，能彼此开诚布公地去理解组织真正的运作方式，去构造一个大家能一致同意的愿景，然后齐心协力地实现这个目标。“以人为本”的管理理念得到了进一步发展，具体表现为：组织领导者既要掌握管理的理论和理念，更要注重管理的方法、操作和技能等实践；重视企业文化和团队精神的作用培育和发掘人力资源的创造力和企业的凝聚力；注重多文化时代多元化的管理模式；企业投资、经营和竞争的多元化，要求人力资源管理活动要不断创新。

总之，企业文化阶段的特点可以归结为：（1）“人事关系”成为总经理最重要的事宜之一；（2）重视员工作为有尊严个体的存在；（3）重视用工作目标引发员工的积极性；（4）重视工作表现和挑战性工作，注重在工作中培养员工的成就感；（5）注重团队精神的培养和沟通技巧的培训使用；（6）注意团体气氛的融洽，营造“学习型”组织。

### 第三节 人力资源管理在组织中的实现

人力资源管理是现代组织管理的重要组成部分，其各项功能的实现也必须依托于一定形式的组织，而且其日常工作更多地体现在组织中人力资源管理部门或人力资源管理人员的工作。

#### 一、人力资源管理的目标与功能

人力资源管理目标是其各项功能的导向，而其功能又是对人力资源管理目标的具体分解，但这一目标从根本上要服从于组织的总体目标和战略。

##### （一）人力资源管理的目标

关于人力资源管理的目标有多种说法，例如美国学者认为人力资源管理的目标有四：第一，建立员工招聘和选择系统，以便于能够雇用到最符合组织需要的员工。第二，最大化每个员工的潜质，既服务于组织的目标，也确保员工的事业发展和个人尊严。第三，保持那些

通过自己的工作绩效帮助组织实现组织目标的员工，同时排除那些无法对组织提供帮助的员工。第四，确保组织遵守政府关于人力资源管理方面的法令和政策。3[③]从彼得·德鲁克关于人力资源管理对组织效益的贡献的论述出发，人力资源管理的目标有九个方面：（1）帮助组织实现目标；（2）有效地利用劳动者的技能；（3）提供训练有素和良好动机的员工；（4）提高员工的满意度和自我实现；（5）实现职业生涯的质量；（6）与所有的员工交流人力资源管理的政策；（7）坚持符合伦理规范和社会责任的行为；（8）管理变革，即在不损害组织生存的前提下有效地发现和使用新的、灵活的方法；（9）提高应急管理能力和加快循环时间。4[④]

两种说法有着共同之处，都强调人力资源管理要帮助实现组织的目标，而手段在于通过对员工的管理，后者还提高了组织的社会责任，这也是组织内部管理的外部效应。总的来说，人力资源管理是帮助组织向社会提供它所需要的产品与服务，并使组织在市场竞争中行以生存和发展，把组织所需要的人力资源吸引到组织中来，将他们保留在组织之内，调动他们的积极性，开发他们的潜能，来为本组织服务。

## （二）人力资源管理的功能

关于人力资源管理的功能国内学者的认识是比较统一的，大都围绕对人力资源的吸引、使用和开发提出的，目前有两种代表性说法，一是张一弛提出的“五职责说”：（1）吸引。这是指确认组织中的工作要求，决定这些工作需要的人数与技术，对有资格的工作申请人提供均等的雇用机会。吸引环节涉及如何进行工作分析，即确定各个工作岗位任务的特点，从而确定企业中各个工作岗位的性质和要求；如何对企业的人力需求进行预测，为开展招聘工作准备依据。（2）录用。录用是根据工作需要确定最合适人选的过程，确保企业能够从工作申请人中间选拔出符合企业需要的员工。（3）保持。保持员工工作的积极性，保持安全健康的工作环境。这包括决定如何管理员工的工资和薪金，做到按照员工的贡献等因素进行收入分配，做到奖惩分明，同时通过奖赏、福利等措施激励员工。（4）发展。这是指提高雇员的知识、技能和能力等方面的素质，保持和增强员工的工作能力。其中包括对新到本企业的员工进行工作引导和业务培训，训练和培养各级经理人员，以及为了使员工保持理想的技能水平而进行的一系列活动。（5）评价。这是指对工作结果、工作表现和对人事政策的服从情况做出观察和鉴定。其中包括决定如何评价员工的工作业绩，如何通过面谈、辅导和训话等方式与员工进行面对面的交流。

另一种更加被广泛接受的说法是余凯成提出的“五功能说”：（1）获取。包括招聘、考试、选拔与委派。（2）整合。这指的是使被招收的职工了解企业的宗旨与价值观，接受和遵从其指导，使之内在化为他们自己的价值观，从而建立和加强他们对组织的认同与责任感。

（3）保持和激励。提供职工其所需奖酬，增加其满意感，使其安心和积极工作。（4）控制与调整。评估他们的素质，考核其绩效，做出相应的奖惩、升迁、离退、解雇等决策。（5）开发。对职工实施培训，并提供给他们发展机会，指导他们明确自己的长、短处及今后的发展方向和道路。5[⑤]这五项功能是相辅相成、彼此配合的，如图 1-3 所示，激励可使员工对工作满意、留恋和安心，从而促进了整合；开发使员工看到自己在组织中的前程，从而更积极和安心。但这五项功能都是以工作分析为基础与核心的，工作分析能确定本组织每一岗位所应有的权责和资格要求，从而使人力资源的获取明确了要求，为激励规定了目标，给绩效考核提供了标准，为培训开发提供了依据，这些详细内容将在第二章中加以说明。

---

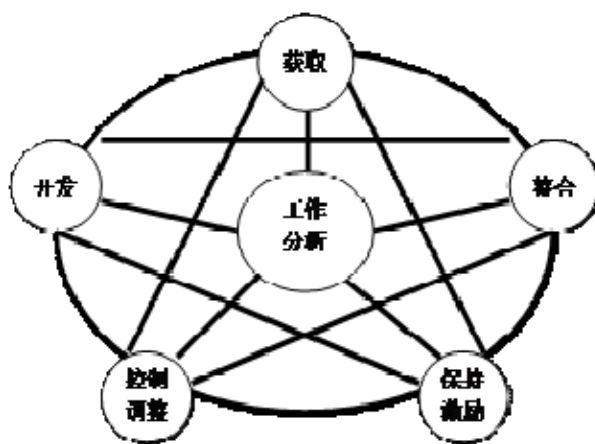


图 1-3 人力资源管理五功能的关系

## 二、人力资源管理的任务与作业活动

### （一）人力资源管理的任务

人力资源管理的基本任务在于为组织发展提供人力资源上的保证，加里·德斯勒把它概括为六个方面：（1）通过计划、组织、调配、招聘等方式，保证一定数量和质量劳动力和专业人才，满足企业发展的需要。（2）通过各种方式和途径，有计划地加强对现有员工的培训，不断提高他们的劳动技能和业务水平。（3）结合每个员工的职业生涯发展目标，对员工进行选拔、使用、考核和奖惩，尽量发挥每个人的作用。（4）协调劳动关系。运用各种手段，对管理者与被管理者、员工与雇主、员工与员工之间的关系进行协调，避免不必要的冲突和矛盾。同时，要考虑到员工的利益，保障员工的个人权益不受侵犯，保证劳动法的合理实施。（5）对员工的劳动给予报酬。通过工作分析和制定岗位说明书，明确每个岗位的功能和职责，对承担这些职责的人的工作及时给予评价和报酬。（6）管理人员的成长。管理人员的培训和开发是现代人力资源管理的重要内容之一，要保证任何部门、任何位置的负责人随时都有胜任的人来接任。

### （二）人力资源管理的主要活动

人力资源管理的主要活动又称为人力资源管理的各项职能，是指组织中人力资源职能管理人员所从事的具体工作环节。不同规模的组织所涉及的活动略有区别，尤其是在人力资源管理部门岗位设置和人员分工上有很大的不同，但从最全面的角度来看，人力资源管理的主要活动有以下几个方面。

1. 人力资源规划。这一过程是从最初的所谓人力规划基础上发展起来的。人力资源规划的宗旨是，将组织对员工数量和质量的需求与人力资源的有效供给相协调。需求源于公司运作的现状与预测，供给方面则涉及内部与外部的有效人力资源量。内部供给是近年来组织合理化目标的体现，涉及现有劳动力及其待发挥潜力；外部供给取决于组织外的人员数，受人口趋势、教育发展以及劳动力市场竞争力等多因素影响。规划活动将概括出有关组织的人力需求，并为下列活动，如人员选拔、培训与奖励，提供所需信息。



2. 人员招聘。招聘之前，要做工作分析。在此过程中，要对某一岗位的员工职责作仔细分析，并做出岗位描述，然后确定应聘该岗位的候选人应具备的能力。应根据对应聘人员的吸引程度选择最合适的招聘方式，如报纸广告，职业介绍所、人才交流会等。

3. 人员选拔。有多种方法，如求职申请表、面试、测试和评价中心等，可用于从应聘人员中选择最佳候选人。通常是第一步筛选后保留条件较合适者，应聘者较少时这一步骤就不必要了。作选择决定时需要一些辅助手段，即理想候选人标准。

4. 绩效评估。这是一种根据设定目标评价员工业绩的方法，但并未被广泛接受。人事人员往往只参与制定程序，而过程的管理则通常留待部门经理去完成。一般是在有关人员填写一系列表格，使有关部门对其最近一次面试（通常为一年）以来的业绩有一个较好了解后，安排面试。业绩可以用事先设定的指标量化，其结果可用做对员工进行培训，或在某些情况下，作为表彰奖励的依据。

5. 培训。这一过程关系到建立何种培训体系，哪些员工可以参加培训等问题。培训种类多样，从在职培训到由组织外机构提供的脱产学习和培训课程，当组织对核心员工在公司内的发展有所计划时，培训与发展的关系就很显而易见了，这种情况下管理人员总是努力使公司需要与个人事业发展相协调。

6. 报酬与奖惩。这项工作的范围很广，包括确定工资级别和水平，福利与其他待遇的制定，奖励和惩罚的标准与实施，以及工资的测算方法（如岗位工资，计件工资或绩效工资等），各种补贴。

7. 劳动关系。涉及这一部分的环节包括与员工签订劳动协议或雇用合同，处理员工与公司或员工之间可能出现的纠纷，制定员工的权利和义务，按照劳动法处理各类员工问题，制定员工投诉制度。人事主管还要针对与雇用立法有关的事项提供意见，并应熟知与法律条款适用性有关的实际问题。

8. 员工沟通与参与。通过召开会议等形式将有关信息传达给员工，安排一定的方式使员工能对公司决策有所贡献（如提出建议方案）。在特定环境中，协商也可归入此类活动。目前，越来越多的公司采用团队式的管理方式，像质量小组，这样，员工有机会参与到与其工作相关的决策活动中。

9. 人事档案记录。员工的人事记录通常由人事部门集中管理，这些记录中包括最初的应聘材料，和后续工作中添加的反映员工资历、成绩和潜力的资料。员工档案是人事决策的一项重要依据。随着计算机的普及，许多公司采用了人力资源管理信息系统，用计算机来管理人事档案资料。

这里需要指出的是，一个组织的人力资源管理活动是由人力资源管理专业人员（包括人事经理或主管）和各业务主管（部门经理）同时完成的。实际上，特别是对大机构而言，人事活动经常包含以上所列的多种形式。例如，生产部门经理需要招聘一位工人，他首先要确定需要什么样的人，提出具体要求，然后各班组长或工段长协商，看是否可以从本部门解决，若能解决，则将人员变动报人力资源部门；如果不能解决，就需要与人力资源经理或负责人进行协商，看公司其他部门是否有合适人选，或者从公司外部招聘，这就需要综合考虑该职位的实际需要，内部人员补充情况，填补空缺所需成本等。若最终决定从外部招聘，人事主管将在以下方面为生产经理提供支持，如起草岗位职责说明，广告招聘信息，对面试过程提出建议。聘用合同一般应由人事主管签发。这个例子说明人事活动中高层经理的参与情

况。有些机构中，特别是对较低职位人员的聘用，人事主管的直接介入较少，可能只涉及招聘广告和签发合同。

（三）人力资源管理活动的关系

人力资源管理的各项活动之间不是彼此割裂、孤立存在的，而是相互联系、相互影响，共同形成了一个有机的系统，如图 1-4 所示。

1. 以工作分析与评价为基础。在这个职能系统中，工作分析和评价是一个平台，其他各项职能的实施基本上都要以此为基础。人力资源规划中，预测组织所需的人力资源数量和质量时，基本的依据就是职位的工作职责、工作量和任职资格，而这些正是工作分析的结果——职位说明书的主要内容；预测组织内部的人力资源供给时，要用到各职位可调动或晋升的信息，这也是职位说明书中的内容。进行计划招聘时，发布的招聘信息可以说就是一个简单的职位说明书，而录用甄选的标准则主要来自于职位说明书中的任职资格要求。绩效管理和薪酬管理与工作分析和评价的关系更加直接。绩效管理中，员工的绩效考核指标可以说是完全根据职位的工作职责来确定的；而薪酬管理中，员工工资等级的确定，依据的信息主要就是职位说明书的内容。在培训开发过程中，培训需求的确定也要以职位说明书对业务知识、工作能力和工作态度的要求为依据，简单地说，将员工的现实情况和这些要求进行比较，两者的差距就是要培训的内容。

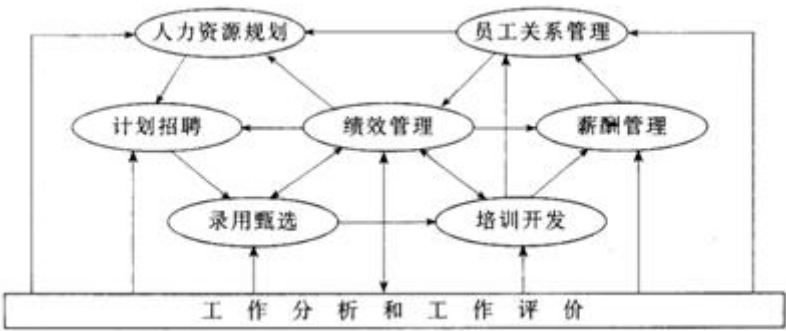


图 1-4 人力资源管理活动关系图<sup>①②</sup>

2. 以绩效管理为核心。再来看一下绩效管理。该职能在整个系统中居于核心的地位，其他职能或多或少都要与它发生联系。预测组织内部的人力资源供给时，需要对现有员工的工作业绩、工作能力等做出评价，而这些都属于绩效考核的内容。计划招聘也与绩效考核有关，我们可以对来自不同渠道的员工的绩效进行比较，从中得出经验性的结论，从而实现招聘渠道的优化。录用甄选和绩效管理之间则存在着一种互动的关系，一方面我们可以依据绩效考核的结果来改进甄选过程的有效性；另一方面甄选结果也会影响到员工的绩效，有效的甄选结果将有助于员工实现良好的绩效。前面已经提到，将员工的现实情况与职位说明书的要求进行比较后就可以确定出培训的内容，那么员工的现实情况又如何得到呢？这就要借助绩效考核了，因此培训开发和绩效管理之间存在着一定的关系，此外，培训开发对员工提高绩效也是有帮助的。目前，大部分企业在设计薪酬体系时，都将员工的工资分为固定工资和浮动工资两部分，固定工资主要依据工资等级来支付，浮动工资则与员工的绩效水平相联系，因此绩效考核的结果会对员工的工资产生重要的影响，这就在绩效管理和薪酬管理之间建立了

一种直接的联系。通过员工关系管理，建立起一种融洽的氛围，这将有助于员工更加努力地工作，进而有助于实现绩效的提升。

3. 其他活动相互联系。人力资源管理的其他活动之间同样也存在着密切的关系，录用甄选要在招聘的基础上进行，没有人来应聘就无法进行甄选；而招聘计划的制订则要依据人力资源规划，招聘什么样的员工、招聘多少员工，这些都是人力资源规划的结果；培训开发也要受到甄选结果的影响，如果甄选的效果不好，员工无法满足职位的要求，那么对新员工培训的任务就要加重，反之，新员工的培训任务就比较轻。员工关系管理的目标是提高员工的组织承诺度，而培训开发和薪酬管理则是达成这一目标的重要手段。培训开发和薪酬管理之间也有联系，员工薪酬的内容，除了工资、福利等货币报酬外，还包括各种形式的非货币报酬，而培训就是其中的一种重要形式，因此从广义上来讲，培训开发构成了报酬的一个组成部分。

### 三、人力资源管理部门设置与职权

前面提到过，虽然人力资源管理有以上的许多活动环节，但在不同的组织中所涵盖的方面及岗位设置是各不相同的，而且不同类型的组织，其中最主要是规模不同的组织，人力资源机构的设置有着很大的区别。这也反映了不同的组织中人力资源管理部门的地位以及对人力资源管理人員的不同需求。

#### （一）不同规模组织的人力资源部门设置

组织中从事人力资源管理这一职业的人可以分为三类：人力资源高级管理人员、多面手和专家。这些不同的人员是组织中人力资源管理部门的主要成员。（1）人力资源高级管理人员是人力资源方面处于较高层级的管理者，他们是直接向组织的最高管理层或主要部门主管进行报告的高层经理。（2）多面手通常是人力资源管理方面的管理人员，他们负责多个相互联系的人力资源管理工作职能方面的工作，多面手的工作涉及组织人力资源管理的全部工作职能或者其中几个工作职能。目前在组织中的一个变化趋势是，许多组织将人力资源管理的多面手分派到各个一线组织中去，从而使组织保持更小规模的人力资源部门。（3）人力资源管理专家可以是人力资源高级管理人员、一般管理者或者非管理人员，他们只专注于人力资源管理各项工作职能中的某一个方面。在当今的人力资源管理环境中，从事人力资源管理职业的人员正在向着更加多面化的方向发展。

1. 小型组织人力资源管理部门的设置。小型组织的人力资源管理部门的设置特点是：（1）一般不拥有正式的人力资源管理专家，有的甚至没有正式的人力资源管理部门，而是和其他部门（如行政部门、办公室）合并办公来处理人力资源管理事务。（2）小型组织的人力资源管理部门的工作重心一般更多地放在招聘和培训员工，以及档案和薪酬管理等事务。如图 1-5 所示。

小型组织人力资源管理部门的设置虽然较简单，但其职能的重要性却并不逊色。比如，如果一家小型企业在人员招聘和工作分派方面出现严重的错误，那么这些错误就很可能导致整个企业的失败，而在大型组织这类错误的危害就要相对小许多。此外，由于小型组织面对大、中型组织的强大竞争，往往需要花更大的精力获取必要的优秀的人力资源，以维系自己的生存和发展。

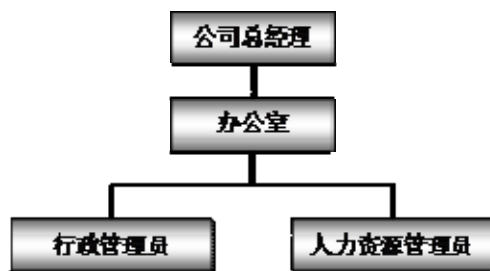


图 1-5 小型组织人力资源管理部门设置

2. 中型组织人力资源管理部门设置。中型组织一般都会拥有专门的人力资源管理部门，其设置的特点是：（1）会在某些人力资源管理的职能方面出现专业化的分工，比如，往往会有一个秘书来专门处理往来信件等事宜。（2）人力资源部门中拥有为数不多的人力资源管理专家或多面手。（3）人力资源部门经理是十分重要的。如图 1-6 所示。

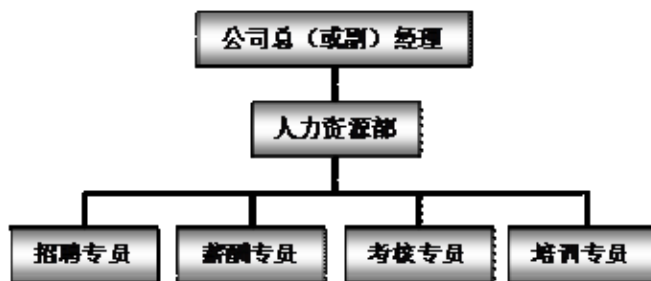


图 1-6 中型组织人力资源管理部门设置

3. 大型组织人力资源管理部门设置。大型组织的人力资源管理部门设置的特点是：（1）分工进一步细化，例如，往往设置招聘、培训和开发、薪酬和福利、安全与健康等多个下属部门。（2）拥有数量较多的人力资源管理专家或多面手，这些人员往往会负责人力资源部的一个或几个下属部门，并向人力资源部经理报告。（3）人力资源部门的经理与企业最高层的联系更为密切，在许多大型组织中会出现专门负责人力资源管理的高层领导，比如，负责人力资源事务的副总裁。如图 1-7 所示。

当然，所谓的大型组织的规模也没有一定的标准，视情况不同，有的组织在人力资源部内部设置二级经理甚至三级经理，但有的组织只是在人力资源部门经理下设置主管和专员两个层级，而且二级部门或专业职能模块的划分也不尽相同。

4. 跨国公司人力资源管理部门设置。在一些特大型组织，如跨国公司，人力资源管理部门的设置更为复杂，不仅有专业职能上的分工，而且会有地域上的分工；在管理层级上也更为复杂，拥有各种高级人力资源管理人员、多面手及专家，如图 1-8 所示。



随着竞争全球化的加剧，在许多大型组织（尤其是跨国公司）中出现了共享服务中心，它是组织中一个相对独立的机构，将散布在整个组织中的例行的、事务性的工作活动整合在一起，并为管理者和员工提供直接的支持。共享服务中心的主要优点是：组织的人力资源管理者从例行公事中解脱出来，从而可以承担更加战略化的任务。

另外，越来越多的组织将某些人力资源管理的非核心职能外包出去。所谓外包是指，组织将与某一领域的服务和与目标有关的职责转交给组织外部的供应者去完成。外包的主要优点是：缩短运营时间，更加有效地降低成本。外包的前提应当是不降低组织运作的效率。

采用人力资源管理共享服务中心或者外包等形式的组织，其人力资源管理部门的设置将会发生变化，即人力资源部的工作职能趋于集中，那些外包出去的职能将不在人力资源部的工作范围之内，尽管仍需要对这些职能进行监督。这样，组织人力资源部的设置将更多地与组织的战略目标相联系。

## （二）人力资源管理部门与其他部门的分工

组织所有的管理人员都承担着一定的人力资源管理的职能，这是因为他们的工作都要涉及选拔、培训、评估、激励等各个方面的人力资源管理活动。但大多数的企业都设有专门的人力资源管理部门（或者人事管理部门）和人力资源经理，负责人力资源的运作职能。人力资源经理及其下属同其他管理人员的人力资源管理职责既有共同之处，又有一些明显的区别，这主要体现在他们所拥有的职权上。

1. 职权及其划分。职权是指制定决策、下达命令和指挥别人工作的权力。在组织管理中，职权分为直线职权和职能职权。直线职权是直线或梯级的职权关系，即上级对下属行使直接的管理监督的关系。职能职权是顾问性质的职权关系，即进行调查、研究并向直线职权提出建议。

拥有直线职权的管理者是直线管理者，拥有职能职权的管理者是职能管理者。直线管理者拥有完成生产和销售等实际业务的下属，有权直接指挥其下属的工作，因此直线管理者需要负责完成组织的基本目标。职能管理者不拥有完成生产和销售等实际业务的下属，他们只是负责协助直线管理者完成组织的基本目标。人力资源经理属于职能管理者，他们负责协助生产和销售等方面的管理者处理选拔、评估、激励等方面的事务。如图 1-9 所示。

2. 直线管理者的人力资源管理职权。直线管理者所具有的人力资源管理职权包括：指导组织的新进员工，训练员工掌握新的技能，分派适当的人员担任适当的工作，培养员工之间的合作工作关系，协助员工改进工作绩效，向员工传达组织的各种规章和政策，控制本部门的人事费用，开发员工的工作潜力，激发并维护员工的工作积极性，维护员工的身心健康，等等。

一般来讲，当组织规模很小的时候，直线管理者是可以独立完成上述各项工作的。当组织规模达到一定程度时，直线管理者就需要人力资源职能部门的协助以及人力资源管理的专业知识的支持。

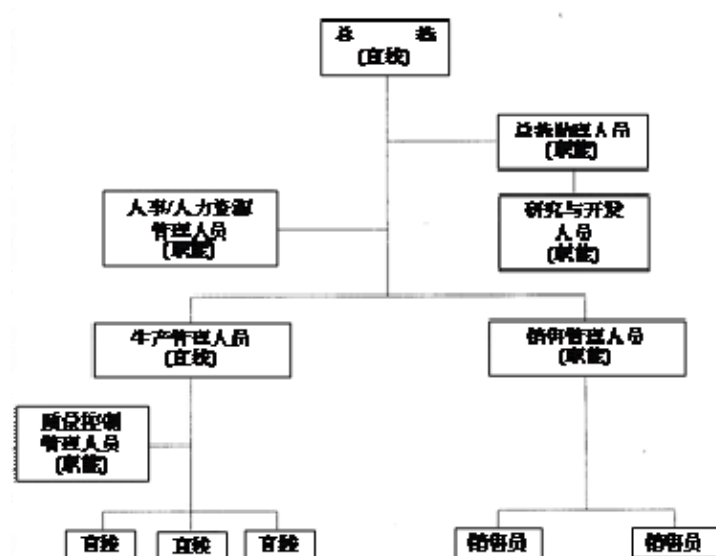




图 1-9 直线职权与职能职权<sup>⑧⑨</sup>

3. 人力资源管理者（或人力资源经理）的人力资源管理职权。人力资源部门职能经理人的人力资源管理职权既有与直线经理人相似的直线职能，也有人力资源经理人特有的服务职能。人力资源经理人的直线职能包含两层含义：一是在人力资源部门内部，人力资源经理必须行使直线经理人职权，指挥自己的下属工作；二是在整个组织范围内，人力资源经理对其他经理人可能行使相当程度的直线职能，这就是所谓的人力资源经理的“隐含职权”。这是因为其他的直线经理人知道人力资源经理由于工作关系能够经常接触最高管理层，因此，人力资源主管所做的建议经常被看作是上级指示，而受到直线经理人的重视。人力资源经理人的服务职能指的是：一方面，人力资源经理和人力资源部门作为最高管理层的得力助手，要协助企业的最高管理层保证人力资源方面的目标、政策和各项规定的贯彻执行；另一方面，人力资源经理人要为直线经理人提供人力资源管理方面的服务，其中包括：帮助直线经理人处理所有层次员工的任用、训练、评估、奖励、辅导、晋升和开除等各种事项；帮助直线经理人处理健康、保险、退休和休假等各种员工福利计划；帮助直线经理人遵守国家各项有关劳动和人事方面的法律和规定；帮助直线经理人处理员工的不满和劳工关系。在解决这些问题当中，人力资源经理和人力资源部门必须提供最新的信息和最合理的解决办法。

4. 人力资源管理部门与其他部门活动的分工。人力资源管理部门与其他部门的分工如表 1-2 所示。

表 1-2 人力资源管理部门与直线部门的分工

主要活动	直线部门的活动	人力管理部门的活动
人力资源规划	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 向人力资源部门提交人员需求计划</li> <li>◇ 配合内部人力资源供给调查</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 汇总各部门的需求计划，综合平衡和预测公司的人员需求</li> <li>◇ 预测公司的人员供给</li> <li>◇ 拟定平衡供需的计划</li> </ul>
工作分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 向人力资源部门提供工作分析信息</li> <li>◇ 配合人力资源部门修订岗位说明书</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 组织实施工作分析</li> <li>◇ 根据其他部门提供的信息，编制职位说明书</li> <li>◇ 与其他部门沟通，修订岗位说明书</li> </ul>
招聘与甄选	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 列出特定工作岗位的职责要求，以便协助进行工作分析（若无岗位说明书）</li> <li>◇ 向人力资源管理人员解释对未来雇员的要求以及所要雇用的人员类型</li> <li>◇ 描述出工作对“人员素质”的要求，以便人力资源管理人员能够设计出适当的甄选和测试方案</li> <li>◇ 同候选人进行面谈，做出最后的甄选决策</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 根据规划确定招聘的时间、范围</li> <li>◇ 发布招聘信息</li> <li>◇ 对候选人进行初步面试、筛选，然后将可用者推荐给部门主管人员去考虑</li> <li>◇ 配合其他部门对应聘者进行测试，确定最终人选</li> <li>◇ 给新员工办理各种手续</li> <li>◇ 制定出员工晋升计划</li> </ul>
工资报酬	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 向人力资源管理人员提供每项工作的性质和相对价值方面的信息，帮助他们确定工资水平</li> <li>◇ 评价员工的工作绩效，以便人力资源管理部门根据员工的工作绩效适当地调整他们的报酬</li> <li>◇ 根据奖励的性质决定支付给员工的奖金数量</li> <li>◇ 制定组织福利计划和由组织提供的服务项目的总体方案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 设计工作评价体系</li> <li>◇ 执行工作评价程序，以确定每一种工作在企业中的相对价值</li> <li>◇ 进行薪资调查，审查报酬的公平性</li> <li>◇ 制定薪酬体系，包括薪酬的结构、发放的方式和确定的标准等</li> <li>◇ 核算员工的具体薪酬数额</li> <li>◇ 办理各种社会保险</li> <li>◇ 审核各部门的奖惩建议</li> </ul>
绩效管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 具体确定本部门考核指标的内容和标准</li> <li>◇ 参加考核者的培训</li> <li>◇ 具体实施本部门的考核</li> <li>◇ 执行绩效辅导</li> <li>◇ 与员工进行沟通，制定绩效改进计划</li> <li>◇ 根据考核的结果向人力资源部门提出相关的建议</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 制定绩效管理的体系，包括考核内容的类别、周期、方式以及步骤等</li> <li>◇ 指导各部门确定考核指标的内容和标准</li> <li>◇ 对管理者进行考核培训</li> <li>◇ 组织考核的实施</li> <li>◇ 处理员工对考核的申诉</li> <li>◇ 保存考核的结果</li> </ul>

		◇ 根据考核的结果做出相关的决策
培训与开发	◇ 根据企业和工作的具体情况，将雇员安排到不同的工作岗位上，并对新雇员进行指导和培训 ◇ 向人力资源部门提出培训的需求 ◇ 参加有关的培训项目 ◇ 进行培训反馈 ◇ 对下属的职业进步情况进行评估，然后就他们个人的职业发展可能性向他们提出建议	◇ 制定培训体系，包括培训的形式、培训的项目和培训的责任等 ◇ 汇总各部门的需求，拟定培训文件，制订培训计划，准备培训用材料 ◇ 组织实施培训计划 ◇ 收集反馈意见，并培训评估 ◇ 制定职业发展计划和晋升制度
劳动关系	◇ 根据维护健康劳资关系的需要，建立一种互相尊重、互相信任的日常工作环境 ◇ 具体实施企业文化建设方案	◇ 密切注意员工情绪，对可能导致劳动者不满的那些问题的根本原因进行研究和诊断 ◇ 制定企业文化建设的方案并组织实施

(续表)

主要活动	直线部门的活动	人力管理部门的活动
劳动关系	◇ 在就集体合同进行集体谈判的时候，同人力资源管理人员共同工作 ◇ 直接处理员工的有关意见	◇ 建立沟通的机制和渠道，受理员工的各种意见 ◇ 就如何处理雇员的申诉对管理人员进行培训并且协助有关各方就申诉事件达成协议
员工安全保障	◇ 确保雇员在纪律处罚、解雇以及工作保障方面得到公平待遇 ◇ 经常性地指导雇员坚持形成良好的安全工作习惯 ◇ 对雇员的安全生产行为加以肯定和奖励 ◇ 及时准确地完成事故报告	◇ 制定确保公平待遇的程序性规定并训练直线管理人员运用它们 ◇ 对工作进行分析以制定安全操作规程，并就如何设计机器保护装置一类的安全保护设备提出意见 ◇ 及时调查发生的事故，分析事故原因，为事故防范提出建议

#### 四、我国人力资源管理的现状

人力资源管理的理论和实践在我国运用的时间并不长，而且在我们的国情条件下，呈现出与国外不同的实践特点，因此，研究我国人力资源管理的现状是合理运用人力资源管理理论的重要前提。

##### (一) 新中国企业人力资源管理的发展阶段

新中国自成立以来，人力资源管理的发展可以分成四个阶段<sup>[9]</sup>：

1. 1949～1977 年，计划经济体制下的人事管理制度。这一阶段，我国实行中央集权、高度集中统一的计划经济体制，企业人事管理工作的历程和本质是创立、运行和发展一套与之相适应的，以计划为核心、行政管理为手段的企业人事行政管理的制度和模式，已形成了“国家包揽，行政隶属，身份差别，终身固定”的企业管理体制，带有计划经济体制的“统得过死，条块分割，计划调节”的浓重特点。

2. 70 年代末～90 年代中期，为传统人事制度的改革与创新时期。这一时期随着我国的经济体制逐渐从计划经济向市场经济过渡，传统的人事制度也发生了改变。最初针对分配中的“平均主义”、“大锅饭”、“铁饭碗”所产生的效率低下、人浮于事等弊端，国家允许企业在招工方法等政策措施上有所灵活。20 世纪 80 年代中后期，我国企业人事制度进入了创新改造阶段，具体表现为：推进企业自主用工，采用劳动合同制，改革工资、福利、劳动就业等，但仍未突破国家对企业放权让利的狭窄圈子。20 世纪 90 年代中后期，我国企业传统人事管理制度进入全面改革阶段。如开始建立现代企业制度，企业成为自主经营、自负盈亏的独立经济实体，实行全员劳动合同制等，传统的人事管理制度的内容和框架被破除和扬弃，与市场经济体制相对接的新型人事管理制度框架和内容开始建立。

3. 20 世纪 90 年代末至 21 世纪初，为企业由传统人事管理向现代人力资源管理过渡时期。随着市场经济体制的逐渐形成，我国企业人事管理制度改革也全面深化，伴随着企业改制、股份制改造、企业重组及抓大放小等改革，企业人事管理制度在体制、机制、结构等方面进行全方位的彻底改革，与市场经济相适应，按照市场经济管理模式构建的新型人事管理制度已在企业开始运行。与此同时，我国一些企业的人事管理工作也开始从传统人事管理层次向现代人力资源管理层面提升。

4. 21 世纪初至今，为我国人力资源管理制度再造和行业规范时期。人力资源管理的重要性在企业中逐渐被认可，尤其是各高校针对市场上对于人力资源管理专业人才的需求，纷纷开设了各种层次的人力资源管理专业，该专业现在也呈现招生与就业两旺的景象。从上世纪 90 年代末，各企事业单位从内部收入分配制度改革入手，引发了组织结构调整、重新定岗定编、工作分析与评价直至绩效管理制度设计等一系列的人力资源管理制度再造的热潮。另外，面对市场上人力资源管理从业人员的迅猛增加，一些政府部门和行业协会等组织先后推出了人力资源管理从业人员职业资格认证和培训的项目，接受培训与申请认证的人员越来越多，这也有利于市场资源的整合和专业人才标准的规范。

## （二）我国企业人力资源管理现状

2002 年，国务院发展研究中心企业研究所采用开放式问卷、半结构化问卷、调查访谈、文献资料分析等方法，对国内几十家企业的人力资源管理现状进行了调查分析。从所调查企业的组织结构设置、人力资源工作人员配置、人力资源管理理念、人力资源管理机构与职能设置及制度建设等方面来看，目前国内企业的人力资源管理主要具有以下特点：10[⑩]

1. 大多数企业的人力资源管理还处于以“事”为中心的状态。只见“事”，不见“人”，只见某一方面，而不见人与事的整体性、系统性，强调“事”的单一方面静态的控制和管理，其管理的形式和目的是“控制人”；把人视为一种成本，当作一种“工具”，注重的是投入、使用和控制。

2. 所调查的企业普遍缺乏人力资源规划与相关政策。人力资源规划是根据企业的发展战略、企业目标及企业内外环境的变化，预测未来企业任务和環境对企业的要求，从而为完成这些任务和满足这些要求而提供人力资源的一个过程。其开发和整合有赖于企业战略的确立与明确。但是，目前国内大多数企业人力资源管理往往注重于招聘、员工合同管理、考勤、绩效评估、薪金管理、调动、培训等与公司内部员工有关的事项，却忽略了与顾客的联系，没有关注顾客需求和市场变化与企业经营战略、市场环境相一致的人力资源管理战略。

3. 许多人力资源管理的功能远未完善。整个人力资源管理系统中的各个模块之间相互矛盾或不一致，难以有效发挥人力资源管理的整体效能。

4. 人力资源部门无法统筹管理整个公司的人力资源。比如，人力资源部门无法将公司和部门战略与人力资源战略统一结合；受职权限制，人力资源部门与其他业务部门沟通困难；人力资源部的实际工作停留在主管层以下，造成考核体系不完善，激励机制不健全，继任计划不完整等问题；公司高级领导层受具体业务困扰，对人力资源重要性认识不够。

5. 十分缺乏将先进的人力资源管理思想转化为适合中国企业特点的、可操作的制度和措施的技术手段与途径。由于没有十分成熟的人力资源管理技术和完善的工作流程的实践，难以提炼、固化成为人力资源管理信息系统，电子化程度低，工作效率不高也就在所难免。

6. 薪酬福利难以有效激励员工努力工作。没有处理好资历、职位、能力、智慧、贡献等要素在薪酬分配体系中的关系，“凭能力上岗、凭贡献取酬”没有得到很好的体现。

## 五、人力资源管理的发展趋势与面临的挑战

随着知识经济的到来，人的因素在促进生产力发展上所起到的作用越来越大，不论是国内的企业还是跨国公司，对人才的争夺已经成为竞争的一个焦点。另外，社会生活质量的全面提高和人自身需求的变化也给人力资源管理提出了新的要求，综合国内外企业人力资源管理的发展，呈现出了许多新的趋势。

### （一）人力资源管理的发展趋势

1. 企业组织不断创新，变革不断进行。其内容有：流程再造、组织重组与再设计将不断进行，企业间的战略结盟与合作日益重要；中国企业的公司治理结构将逐步建设完善，职业经理队伍将不断扩大；组织形态向学习型组织发展，趋向于扁平型、网络型组织；投资人（股东）决定经理阶层；设置首席知识执行官或智力资本副总裁，人力资源管理经理将成为通向CEO的重要途径；组织设计更注重以满足和适应客户需要为导向；根据核心产品项目形成核心流程，进而围绕工作流程而非部门职能进行管理；组织规模的国际化、全球化；利于更多的基层员工参与管理。

随着知识经济时代的到来，劳资双方的关系将发生革命性变化，原来的强制命令越来越难以奏效，劳资双方的“契约关系”越来越变得更像“盟约关系”。在人力资源管理柔性化之后，管理者更加看重员工的积极性和创造性，更加看重员工的自主精神和自我约束。从信息学的角度来分析，原来的信息传递是逐层进行、逐级传递的，这种组织形式在信息高速传递时代很容易反应滞后。因此，精简中层，使组织扁平化将成为一种潮流。人事协调复杂化是由办公分散化等引起的，互联网使分散化办公成为可能。“即时通信”使全体员工能够很好地联系在一起，协同作战，分散化办公将是未来社会的一种不可避免的发展趋势。分散化办公增加了人力资源管理的难度。

2. 人力资源管理将更注重以人为本。知识经济时代是一个人才主权时代，人才主权时代就是人才具有更多的就业选择权与工作的自主决定权，人才不是被动地适应企业或工作的要求，善于吸纳、留住、开发、激励一流人才的企业将成为市场竞争的真正赢家。企业要“以人为中心”，尊重人才的选择权和工作的自主权，为人才提供人力资源的产品与服务，并因此赢得人才的满意与忠诚。人才不是简单地通过劳动获得工资性收入，而是要与资本所有者共享价值创造成果。越是高素质、越是稀缺的人才，越容易获得选择工作的机会，其报酬也越高；人才资源优势越大的企业越具有市场竞争力，也就越容易吸纳和留住一流人才。人力资源管理部门要围绕开发员工能力、调动员工积极性、提高员工满意度来开展好各项工作，实现人力资本价值的最大化。人才可以以其所拥有的人才资本拥有产权（或股权）；人力资本、人才资本成为计酬的主导要素，从按劳计酬、按资（产）计酬向重点按知（知识与其他无形资产）计酬、按绩计酬转变。

3. 战略性人力资源管理与管理创新紧密相关。人力资源真正成为企业的战略性资源，人力资源管理要为企业战略目标的实现承担责任。人力资源管理在组织中的战略地位上升，并

在组织上得到保证，如很多企业成立人力资源委员会，使高层管理者关注并参与企业人力资源管理活动。人力资源管理不仅仅是人力资源职能部门的责任，更是全体员工及全体管理者的责任。

正确的人力资源管理决策对组织绩效的影响巨大，战略创新和战略性人力资源管理日益重要；企业重视全面创新，即管理创新、组织创新、制度创新、技术创新、产品创新、服务创新等，以创新制胜；日益加强创新体系的建立与完善；技术创新与创新行为管理进入崭新的平台；项目管理正改变着传统的职能性组织管理，项目管理能力已经成为公司的核心管理能力。人力资源管理中将使用新的技术手段，利用互联网建立和完善人力资源管理信息系统，以用于人力资源管理决策。人力资源管理战略与规划成为企业战略管理不可分割的组成部分；人力资源管理状况成为识别企业实力与优劣的重要指标；双轨运营，既经营产品/服务，又经营资本；从国际化的总部中心向全球化无中心转变，形成全球化的思想，地区化的行动；既分散（无中心公司），又集中（具有全球性协作中心的国家级公司联合体）。组织的全球化必然要求人力资源管理策略的全球化，通过人力资源的开发与培训，使得企业经理人才和员工具有全球的概念。

4. 人力资源管理与企业文化建设紧密结合。主要体现在：（1）业务流程再造、组织结构再设计、管理与评估系统重建、价值观重塑等都视为人力资源管理问题。（2）高度重视企业价值观的构建，突出企业宗旨、使命、愿景的设计，更加重视未来性“变化管理”，强调认识变化、关注变化、适应变化、主动变革、控制变革；鼓励创新和适度冒险，重视创造未来，宽容工作过失，重视失败的经验；注重相互信任、相互沟通、资源共享、团队协作，部门合作逐步形成“无界状态”，尊重知识、尊重人才，重视实绩；承认能力差异、效率差异、业绩差异和报酬差异；工作生活质量日益受到重视；更多地下放权力和向一线员工授权，重视员工参与；学习成为个人终身化行为，培训成为组织的战略投资行为等；形成创新文化、沟通文化、团队文化、绩效文化、人才文化、培训文化、竞争与合作的文化等。（3）跨文化沟通加强，重视文化自尊，消除文化奴性。国际化的人才交流市场与人才交流将出现，并成为一种主要形式。人才的价值（价格）将不仅仅是在一个区域市场内体现，更多的是要按照国际市场的要求来看待，跨文化的人力资源管理成为重要内容。（4）人才本土化战略日益为更多的跨国公司所青睐。对此，中国企业在加入WTO以后，要特别重视这种挑战的严峻性。

5. 人力资源管理要推动内部客户理念。员工是客户，企业人力资源管理的新职能就是向员工持续提供客户化的人力资源产品与服务。从某种意义上来说，人力资源管理也是一种营销工作，即企业要站在员工需求的角度，通过提供令顾客满意的人力资源产品与服务来吸纳、留住、激励、开发企业所需要的人才。从新世纪的企业经营价值链的角度看，企业要赢得顾客的满意与忠诚，必须赢得员工的满意与忠诚；企业要把客户资源与人力资源结合起来，致力于提升客户资本价值与人力资本价值。21世纪人力资源管理者要扮演工程师兼销售员兼客户经理的角色，一方面人力资源管理者要具有专业的知识与技能；另一方面要具有向管理者及员工推销人力资源的产品与服务方案的技能。人力资源经理也是客户经理，所谓客户经理，就是要为企业各层级提供一揽子的人力资源系统解决方案。人力资源管理的服务包括：建立共同愿景，使员工期望与企业发展目标一致；提供持续的人力资源开发与培训，提升员工的人力资本价值；通过富有竞争性的薪酬体系及信息、知识、经验等的分享来满足员工多样化的需要；让员工参与管理，授予员工自主工作的权力与责任；建立支持与求助系统，为员工提高工作绩效、完成工作目标提供条件。

## （二）人力资源管理面临的挑战

### 1. 人力资源管理管环境带来的挑战

(1) 全球经济一体化带来的挑战。随着信息技术的迅速发展，全球经济一体化的趋势越来越明显，并正在以前所未有的高速度向前发展。随着区域性合作组织如欧盟、北美自由贸易区、亚太经合组织等的产生，国与国之间的界限已经越来越模糊。这种趋势在过去几年中迅速在全球蔓延，使世界经济已经形成“牵一发而动全身”的整体，亚洲金融危机和美国“9.11”事件都充分说明了这一点。当今的世界，国与国之间不仅仅只是竞争，更重要的是一个相互联系、相互制约、相互依存的整体。一个地区、一个国家的经济和社会动荡，很快就会影响到全球的经济，甚至影响到其他国家的安定与发展。世界经济格局的这一重大变化，对全球的劳动力市场都是一个巨大的冲击。随着全球经济一体化的逐步形成，作为全球经济一体化的必然产物——跨国公司不得不面对不同的政治体制、法律规范和风俗习惯，作为管理者将会经常遇到不同国籍、不同文化背景、不同语言的员工，如何才能更好地完成工作，如何才能进行更好的交流与沟通，如何才能确立完善的管理制度等，这些很现实的问题都摆在管理者面前。

在我国，随着中国经济的蓬勃发展和中国加入 WTO，中国已经成了许多跨国公司投资的热点。中国企业不仅要面对国内的竞争者，而且还要面对全球竞争者的挑战。人力资源作为企业管理的一个重要组成部分，同样面临着非常激烈的挑战。中国的企业管理者如何确保自己的人才不会流失，中国的企业管理者如何保持长期的竞争优势，这是每一个有责任感的管理者都应该深思和解决的问题。

世界经济的一体化已经使人才竞争与人才流动国际化变成了现实。如今企业家的竞争和热门技术人才的竞争已趋于白热化，只有那些能够吸引人才、留住人才并能够对人才进行规范开发和合理激励的企业，才能真正营造核心竞争优势。

(2) 技术进步带来的挑战。通常来说，技术进步必然带来两种结果：一是它能够使组织更有实力、更具竞争性；二是它改变了工作的性质。比如说，网络的普及使许多人在家办公已经成为了一种可能，然而，这种高科技的使用必然对员工的素质提出更高的要求，在这种自由宽松的工作秩序下，如何对员工进行考评已成了一个新的课题。事实上，随着技术的进步，其对组织的各个层次都产生厂重要的影响，劳动密集型工作和一般事务性工作的作用将会大大削弱，技术类、管理类和专业化工作的作用将会大大加强。这样一来，人力资源管理工作就面临着结构调整等一系列重大变化。

(3) 组织的发展带来的挑战。随着全球经济一体化的加剧，组织作为社会的基本单元已经发生了很大的变化，如今的时代，灵活开放已经成了组织发展的一种趋势。竞争的加剧、产品生命周期不断缩短以及外部市场的迅速变化，这些都要求组织要有很强的弹性和适应性。现代企业要参与市场竞争，就必须具有分权性和参与性，要以合作性团体来开发新的产品并满足顾客需求，这就对人力资源管理提出了新的要求：现代企业的人力资源部门必须具备良好的信息沟通渠道；现代企业的人力资源管理部门对员工的管理要做到公平、公正和透明，要对员工有更加有效的激励措施；要求组织内的每一位管理者都要从战略的高度重视人力资源管理与开发，从而不断适应组织变革的需要。

(4) 人口结构变化带来的挑战。人口数量的变化具有明显的地域差别。在欧美发达国家，由于经济文化、思想观念等因素的影响，人口的出生率普遍偏低，人力资源供应相对不足；在亚非国家，由于人口出生率没有得到有效的控制，人口出生率普遍偏高，人力资源相对供大于求。

劳动力的结构也发生了巨大变化。相对亚非国家来说，欧美国家人口老龄化问题比较突出，而亚洲由于劳动力过剩，年轻劳动力的比例远远高于发达国家。相对来说，人才短缺仍



然是世界各国普遍存在的问题。比如，我国在很长一段时期内，由于缺乏人才培养战略与市场需求导向，造成人才结构严重的不平衡，部分专业人才过剩，而部分专业人才严重缺乏，这对我国经济的发展带来了很大的影响。

与此同时，员工对自身价值的认识也有了一定的提高，表现在员工不仅对物质层次的要求有了明显提高，更重要的是，在物质层次得到满足后，员工开始具有更高的需求层次，他们希望被尊重、被认可，他们希望参与组织管理并实现自身价值。

## 2. 人力资源管理自身发展的挑战<sup>11[11]</sup>

---

# 第二章 工作分析

## 第一节 主题案例与知识链接



### 案例：QJ 车辆厂的岗位分析

QJ 车辆厂人力资源部在本企业薪酬方案设计过程中，按照工作流程先从工作分析开始，制作了全部岗位的岗位说明书（[链接A：什么是岗位说明书，参见第68页](#)），并且顺利地完成了岗位评价和薪酬方案的设计（[链接B：岗位分析对薪酬设计的作用，参见第49页](#)）。但没想到的是不久后公司又进行了绩效考核方案的设计，当咨询顾问提出要先进行工作分析时，人力资源部就把前面制作的岗位说明书拿出来以证明进行了分析，但顾问在看过这些说明书后认为说明书的内容过于单一，只满足了岗位评价的要求，不能支撑绩效方案设计，还需要进行补充分析（[链接C：岗位分析对绩效考核的作用，参见第49页](#)）。于是该企业不得不又投入人力财力再对岗位进行补充分析，还迟滞了绩效方案的进度（[链接D：岗位分析的程序，参见第52页](#)）。

在岗位分析阶段，确定岗位清单时出现了这样一些岗位，党委书记和质量副厂长分别设岗，但两者由一人担任，还有某工会副主席同时兼任机关支部书记、党办主任等职，且都分别设岗，而且长期以来一直是这种局面（[链接E：有关岗位的基本概念，参见第45页](#)）。这样在岗位工资制的执行时就出现了困难，这些所谓兼职人员该如何执行工资标准，若多个岗位工资一起拿显然过多，若就高不就低又忽略了其他岗位的劳动，为此企业不知如何处理。

在人力资源管理整体方案设计过程中还出现了这样的情况，物业部张副经理多次要求修改岗位说明书内容（[链接F：岗位分析的信息提供，参见第50页](#)），第一次是要把他下属的电工岗位任职条件降低，以适应现有人员的实际情况，第二次在岗位评价时却要求提高任职条件，第三次是在重新进行岗位聘任时，要求再降低任职条件和绩效难度（[链接G：岗位说明书的任职条件，参见第69页](#)）。类似的情况在部分岗位任职人员及其直接上级身上也有发生，使得人力资源部一度不知所措。

## 第二节 岗位分析的含义与程序

工作分析是企业人力资源管理体系中的一项援助性工作，而并非主体性工作，这里的援助性是指在日常人力资源管理工作没有专门负责该项工作的岗位设置，而是一种阶段性投入的工作。但是并不意味着工作分析本身不重要，恰恰相反，工作分析是各项人力资源管理工作的一项基础性工作，一个企业是否进行了工作分析及工作分析质量的好坏都对人力资源管理的各环节具有重要的影响。

工作分析有广义和狭义之分。广义的工作分析包括组织分析、机构分析和岗位分析三个层次，而狭义的工作分析就是指岗位分析，我们重点讨论的就是岗位分析。

## 一、什么是岗位分析

### （一）有关岗位的基本概念

岗位分析中涉及的几个主要概念有任务、职责、职位、岗位、工作簇、职业等，清晰的界定并准确的把握这些概念的含义是十分重要的，它可以避免许多在执行岗位分析时由于不理解基本概念而出现的错误。

#### 1. 几个概念的基本含义。具体定义与例子见表 2-1。

表 2-1 岗位分析的基本概念

概念	定义	例子
任务	为了达到某种目的所从事的一系列活动，可以由一个或多个不可再分解的工作要素组成。	✧ 工人加工工件 ✧ 打字员打印一份文件 ✧ 销售员拜访一个客户
职责	一系列相关的任务就可以组成一项职责，它是一个人在本职工作中所承担的若干项任务组成的活动与责任。	某编辑部主任多项职责中的一项为定期对编辑部员工进行培训，包括几个任务： ✧ 设计培训内容 ✧ 编写培训资料 ✧ 选择培训方法 ✧ 实施培训 ✧ 培训反馈
职位	满足一个人满负荷工作量的一项或多项职责的集合。这个含义主要表现为三个特征，即一是职位的饱和性；一是该职位上的工作内容可能是同一项，也可能是几个不同职责的集合；三是职位和人是一一对应的。	某仓储公司共 30 人，由于公司小没有单独设立人力资源部门，于是办公室主任的全部职责有三项： ✧ 本单位的人事调配 ✧ 文书管理 ✧ 日常行政事务

岗位	一个组织内完全相同的职位构成岗位。这就存在两种可能，一是一个职位就是一个岗位，二是多个职位形成一个岗位，一个岗位上可能是一个人，也可能是多个人。	<p>✧ 某公司人力资源部经理下属三个岗位：人员招聘与培训员、薪酬与保险员、员工关系与考核员，职责不同，一人一岗。</p> <p>✧ 某车辆厂钣金车间有“钣金工”这一岗位，共有 162 人从事完全相同的工作，都属于这一岗位</p>
----	--	---

(续表)

概念	定义	例子
工作簇 (或工作序列)	一个组织内工作性质相关的一系列岗位就组成了一个工作簇或工作序列。	<p>通常一个企业内部可以分为四种工作序列：</p> <p>✧ 生产序列</p> <p>✧ 研发序列</p> <p>✧ 管理序列</p> <p>✧ 营销序列</p>
职业	职业是一个跨组织的概念，是指在不同组织、不同时间、从事相似活动的系列工作的总称。	<p>✧ 如教师是一个职业，但又存在于不同的大学、中学、小学及幼儿园等组织之中。</p> <p>✧ 还例如工程师、医生等。</p>

在企业实际工作中存在着许多对“岗位”这一概念认识上的误区，经常出现所谓一人身兼数“岗”的状况。在正常的岗位设置下，一般不应长期存在一人多岗的现象，而只存在一人一岗或多人一岗的情况。所谓长期一人多岗事实上是错误地把每项职责理解为一个岗位，从而一个一人身兼数“岗”。

因为职位有可能是相同的，若一个职位一个职位说明书，也就是一人对应一个说明书，就会造成不必要的雷同；而一个组织内岗位是绝不相同的，因此，岗位就成为岗位分析的对象，即一个岗位一个说明书。

2. 相互关系。如图 2-1 所示，岗位分析所涉及的一些概念存在着包含与被包含的关系。一系列相关的任务组成一项工作职责，满足一个人工作量的若干职责就构成了一个职位，相同的职位又形成了岗位，而相关的一系列岗位又构成工作簇或工作序列。

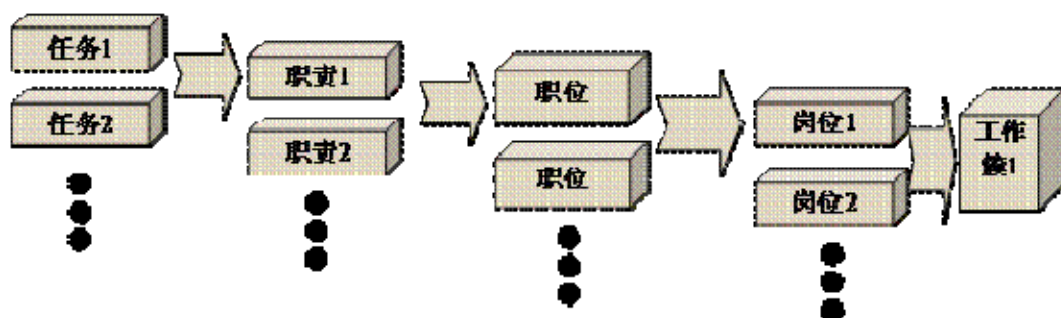


图 2-1 岗位分析基本概念的相互关系

3. 岗位分析的含义。岗位分析是指全面了解一项岗位的管理活动，就是对该岗位的工作内容、任职资格条件及相关工作关系等进行描述和研究的过程，即制定岗位说明和岗位规范的系统过程。岗位分析的一个标志性结果就是给每一个岗位制定一份翔实而合理的岗位说明书。

在企业工作分析实践中总会有人坚持认为自己身兼数岗，而且长期如此，但从岗位的饱和性上可以看出，一个人从事一个岗位就已经饱和了，怎么能长期任职一个以上的岗位呢？所谓身兼数岗，一是有可能把岗位中的某项工作当作了单个的岗位，二是某些“岗位”不饱和，需要把这些“岗位”重新整合为一个岗位，必要时可以重新命名。

### （二）岗位体系

一个组织的岗位体系如图 2-2 所示：

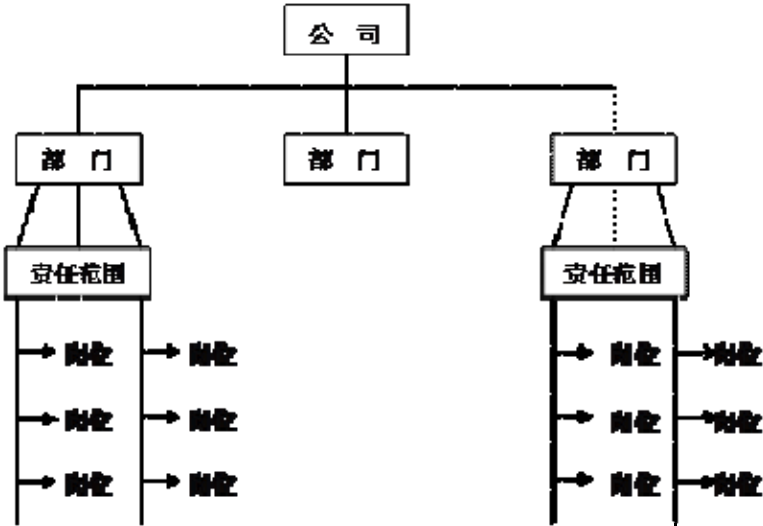


图 2-2 岗位体系示意图

那么岗位之间存在着什么样的关系呢？岗位关系表现为两种方式，一是表面上的岗位关系，二是实质上的岗位关系。

1. 表面上的岗位关系。表面上的岗位关系就是一个组织岗位设置所直接反映出的岗位之间的关系，主要有两个方面：上下级关系和同级关系。如 2-3 图所示：



图 2-3 表面的岗位关系

2. 实质上的岗位关系。在这种表面的岗位关系下不同的企业管理会形成不同的实质上的岗位关系，主要有三种情况：

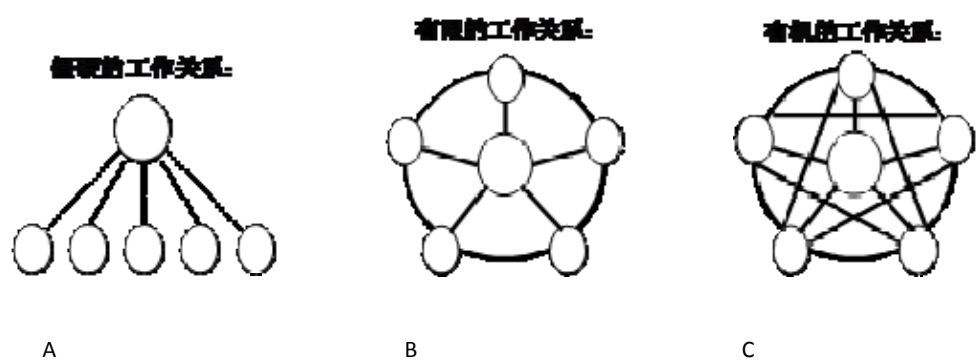


图 2-4 实质的岗位关系

图 2-4 中 A 图所示的岗位关系在实质上和其表面上看起来并没有多大区别，每一个任职者只和其上级主管发生进行沟通，而在同级之间缺乏必要的沟通，显然不是一种理想的工作关系。而 B 图说明除了上下级之间的沟通外，同级之间也存在着一些沟通，表面上看，这种工作关系优于 A 图所示的关系，但实际上，这种有限的工作关系往往更多的是建立在任职者的个人喜好基础之上，并没有严格地遵循工作本身的要求，因而容易产生管理中的一大困难，即非正式团队的形成，所以这种工作关系也不是理想的工作关系。理想的工作关系如 C 图所示，所有岗位之间除了上下级关系外，各岗位也从工作需要出发，形成有机的沟通，叫做有机的工作关系。

(三) 岗位分析的作用

岗位分析过程有助于人力资源管理制度中两个基本制度的建设，即岗位等级制度和任职资格制度，事实上，这两项制度也正是借助于岗位分析才产生的，它们在整个人力资源管理体系中处于核心地位，是其他各项人力资源管理工作的基础，如图 2-5 所示。

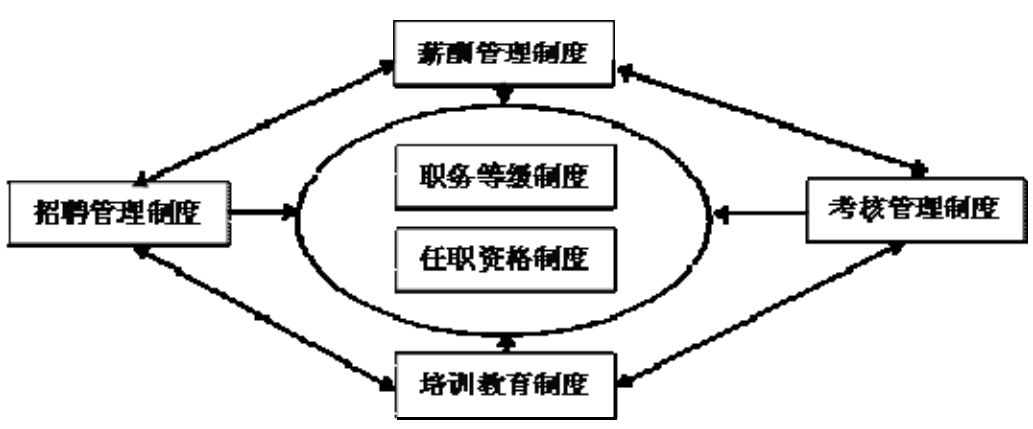


图 2-5 岗位分析的基础性

岗位分析的具体支持作用体现在以下几个方面：

1. 岗位分析对绩效考核的作用。这一作用主要体现在两个方面：一是岗位说明书的必备项目中有“岗

---

位关键业绩指标”这一内容，这些指标指明了对该岗位任职人员应从哪些角度进行考核，也指出了岗位上人员的努力方向，而绩效考核方案的起点就是部门和岗位考核指标的选择，广义的工作分析甚至可以提供部门的关键绩效指标；二是岗位说明书如果包含了“沟通关系”这一项目，就可以清晰地指明绩效考核的主体与考核层级关系，因为沟通关系中明确了汇报、指导与监督关系。

2. 岗位分析对人员招聘与录用的作用。岗位说明书的另一项必备内容就是岗位任职资格条件，这些条件既是岗位评价的重要参考要素，又天然的是该岗位人员空缺时设计招聘要求的基础。招聘广告中一般有空缺岗位的学历、工作经验、专业技术水平、能力方向、人格特征等要求，而这些内容在岗位说明书的任职资格条件项目中均可找到。

3. 岗位分析对员工培训与职业生涯设计的作用。企业员工培训的一个重要特点是具有强烈的导向性，这个导向的重要依据之一就是岗位说明书所规定的内容，尤其是岗位职责的要求、考核指标要求、能力要求等内容，在新员工培训中，新员工本岗位的说明书甚至能成为其必修教材之一。另外在对进行员工职业生涯设计时，岗位分析还可以提供职业发展的路径与具体要求。

4. 岗位分析对人力资源规划的作用。人力资源规划的核心工作是人力需求与供给的预测，在运用技能清单法、管理人员置换图、人力接续计划、马尔可夫矩阵法进行供给预测时，都离不开清晰的岗位层级关系和晋升、岗位转换关系，这些都是岗位说明书所应该规定的。在需求观测时，除了需要对人力资源数量预测，还需要对其质量要求进行预测，说明书中的任职资格条件就成为重要的参考。

5. 岗位分析对薪酬设计与管理的作用。工作评价是合理制定薪酬标准的基础，正确的工作评价则要求深入地理解各种工作的要求，这样才能根据它们对组织的价值大小进行排序。岗位分析通过了解各项工作的内容、工作所需要的技能、学历背景、工作的危险程度等因素确定工作相对于组织目标的价值，也可以作为决定合理薪酬的依据。岗位分析为薪酬管理提供相关的工作信息，通过工作差别确定薪酬差别，使薪酬结构与工作相挂钩，从而制定公平合理的薪资政策。

6. 岗位分析对组织分析的作用。岗位分析详细地说明了各个岗位的特点及要求，界定了工作的权责关系，明确了工作群之间的内在联系，从而奠定了组织结构设计的基础。通过岗位分析，尤其是广义的工作分析，可以全面揭示组织结构、层级关系对岗位工作的支持和影响，为组织结构的优化和再设计提供决策依据。另外，岗位分析还与劳动定编和定员工作有着非常紧密的联系。定编是指按照一定的人力资源管理程序，采用科学规范的方法，从组织经营战略目标出发，合理确定组织机构的结构、形式、规模以及人员数量的一种管理方法。定员是在定编的基础上，严格按照组织编制和岗位的要求，为组织每个岗位配备合适人选的过程。在现代企业管理中，只有不断地加强定编定员工作，组织才能实现组织机构的精简与统一，才能避免人力资源的浪费，最终实现组织的经营战略目标。如果组织的定编定员工作没有实际的成效，组织就很有可能出现机构臃肿、人员膨胀、效率低下、人浮于事的现象。

7. 岗位分析对直线管理者的作用。岗位分析对人力资源管理者作用显然是非常重要的，对于直线管理者的作用也是不容忽视的。首先，它有利于直线管理者加深对工作流程的理解，及时发现工作中的不足，并及时针对工作流程进行改造创新，从而提高工作的效率或有效性。其次，工作分析可以使直线管理者更深入地明确工作中完成某项任务所应具备的技能，这有助于直线管理者在辅助人力资源部门进行人员招聘时真正发挥它的效能。最后，直线管理者还担负着对每一位雇员进行绩效评估，及时反馈并督促其改进绩效的职责，而绩效的评定标准以及绩效目标的设定是离不开每种工作所需完成的任务内容的，这也是与工作分析休戚相关的。

## 二、岗位分析的信息提供



岗位分析的质量主要取决于三个方面：一是工作信息提供者的选择；二是适当的分析方法的选择；三是合理的分析步骤的设计。其中第一点中，工作信息的提供者即岗位分析的主体选择决定了所收集信息的真实性，而人力资源管理专业人员要对各主体提出信息资料的规范性要求。

（一）岗位分析所需的资料

岗位分析所需要的信息的类型和范围取决于岗位分析的目的、岗位分析的时间约束和预算约束等因素。资料的连贯性、精确性、可接受性是选择资料来源的决定性因素。因此相关工作的工作专家、工作执行者和管理监督者是主要的资料来源，而与待分析工作相关的下属和其他工作人员、顾客以及工作分析者则主要是对工作信息进行补充和筛选，另外，还可以参阅相关的工作分析资料、职业分类辞典等。岗位分析信息的主要类型参见表 2-1。工作分析所需要获得的有关资料包括：（1）工作活动资料，即各项工作实际发生的活动类型，如清洗、打字等；（2）人类行为资料，指与个人工作有关的人类行为资料，如体能消耗情况、行走距离长短、写作能力等；（3）工作器具资料，指工作中所使用的机器、工具、设备以及辅助器械的情况；（4）绩效标准，即用数量或质量来反映的各种可以用来评价工作成绩的方法；（5）相关条件，指工作环境、工作进度、组织行为规范以及各种财务性和非财务性奖励措施；（6）人员条件，指与工作相关的知识、技能以及个人特征等，包括学历、训练背景、工作经验、性格、兴趣和身体特征等。

表 2-1 岗位分析信息

一、工作活动	三、工作条件
1. 工作任务的描述	1. 人身工作环境
工作任务是如何完成的?	在高温、灰尘和有毒环境中工作
为什么要执行这项任务?	工作是在室内还是在户外
什么时候执行这项任务?	
2. 与其他工作和设备的关系	2. 组织的各种有关情况
3. 进行工作的程序	3. 社会背景
4. 承担这项工作所需要的行为	4. 工作进度安排
5. 动作与工作的要求	5. 激励（财务和非财务的）
二、工作中使用的机器、工具、设备和辅助设施	四、对员工的要求

1. 使用的机器、工具、设备和辅助设施的清单	与工作有关的特征要求
2. 应用上述各项加工处理的材料	特定的技能
3. 应用上述各项生产的产品	特定的教育和训练背景
4. 应用上述各项完成的服务	与工作相关的工作经验
	身体特征
	态度

资料来源：转引自张一弛编著：《人力资源管理教程》，第 33 页，北京，北京大学出版社，2003。

（二）岗位分析的主体

决定岗位分析信息质量的还有一个重要因素，就是向谁来获得这些信息，即岗位分析主体的选择。搜集岗位分析信息的工作通常由实际承担工作的人员，工作承担人员的直接上级主管，以及一名人力资源管理专家来共同进行。

1. 利用不同主体的顺序。通常的做法是：首先由人力资源管理专家（人力资源管理者、工作分析专家或咨询人员等）观察和分析正在被进行中的工作，然后编写出一份岗位说明书和一份岗位规范，员工及其直接上级主管也要参与此项工作，例如，可能会要求主管人员填写问卷，在问卷中列举出其下属的主要工作活动。最后，由承担工作的员工及其上级主管来审查和修改岗位分析人员所编写出的反映他们工作活动和职责的那些结论性描述。这样，岗位分析活动就需要由人力资源管理专家、组织的主管人员和普通员工通过共同努力与合作完成。

2. 不同主体的优劣。实际工作的任职人员、该岗位的直接主管和外部人力资源管理专家这三种主体在提供岗位分析信息时各有优缺点，所以应综合利用，但以岗位主管为主。这三者的优缺点见表 2-2。

表 2-2 岗位分析主体的优缺点

岗位分析主体	优点	缺点
--------	----	----

岗位直接主管	<ul style="list-style-type: none"> <li>对工作最熟悉</li> <li>信息收集的速度快</li> <li>能提高他们对岗位分析结果带来的任何工作改变的接受程度</li> <li>对所分析的工作包括它的无形方面具有全面而深入的厂解</li> <li>收集信息的速度较快</li> <li>能较公正的发表意见</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>收集信息的标准化程度和工作职责的完整性都比较差</li> <li>如果负担不平均,会引起那些被要求收集工作分析信息的员工的抵触</li> <li>倾向于夸大他们工作的责任和重要性</li> <li>需要首先对主管人员进行如何开展工作分析的培训</li> <li>对主管人员来说在时间上是一个沉重的负担,进而可能影响信息的客观性</li> </ul>
外部人力资源管理专家	<ul style="list-style-type: none"> <li>最客观公正,保持信息的一致性</li> <li>所收集信息的专业性和规范性有保证</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>成本太高</li> <li>可能会因对组织的情况缺乏了解而忽略工作中某些无形的方面</li> </ul>

无论是选择收集岗位分析信息的方法还是选择负责收集信息的主体,都决定于多种因素,包括需要分析的岗位的特点和复杂性,任职者对外部分析人员的接受程度,以及分析的最终目的。其中最重要的是考虑岗位分析的目的。另外,对收集信息的人员的选择要比对收集信息方法的选择更为重要。

### 三、岗位分析的程序

实施岗位分析要计划有步骤地进行,而且在针对不同类型的企业进行分析时,所采用的程序有可能会不同。

#### (一) 岗位分析流程图

不同类型的组织可能采用不完全相同的岗位分析程序,影响因素有很多,比如组织的业务类型、不同的岗位分析目的、不同岗位分析方法的选择等,但无论哪种岗位分析,其程序的基本要素是相同的,都要先从确定岗位分析目的出发,选择适当的岗位分析工具,收集并分析整理工作信息,制定岗位说明书并检验评价,如图 2-6 所示。

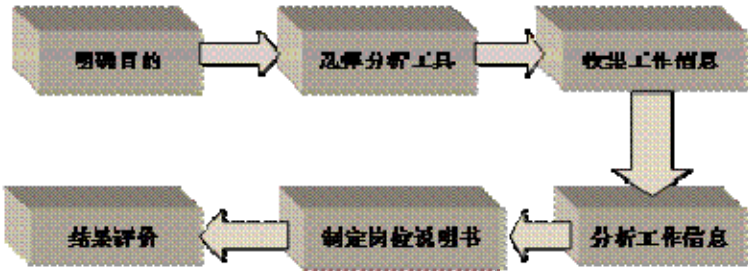


图 2-6 岗位分析流程图

#### (二) 一般组织的岗位分析步骤

---

岗位分析的过程要解决好两个方面的问题：一是岗位分析的操作程序；二是这些操作程序与组织人事管理活动的关系。

### 1. 准备阶段。

（1）确认岗位分析的目的，即确定所取得的工作资料到底用来干什么，解决什么管理问题。确定岗位分析的目的对于选择分析法、确定分析的规模、信息收集的范围等有重要意义。

（2）限定所要收集的信息类型和收集方法，以节约时间、精力和费用。

（3）选择被分析的岗位，即选择有代表性、典型性的岗位还是对全部岗位进行分析。

（4）建立岗位分析小组。分配进行分析活动的责任和权限，以保证分析活动的协调。

（5）制定岗位分析规范。规范主要包括的内容有：岗位分析的规范用语；岗位分析活动的进度；岗位分析活动的层次；岗位分析活动的经费。当岗位分析活动规模很大时，注意分批分期有阶段地运行。

（6）做好必要的准备，通过宣讲岗位分析活动的目的，求得岗位信息提供者的合作，以获得真实、可靠的信息。

现代组织的岗位分析活动量很大，一般要提供有关岗位的整体信息，因此准备阶段的工作就非常重要了。

### 2. 设计阶段。这一阶段主要是考虑如何进行分析活动，包括下列几项内容：

（1）选择信息来源。信息的来源有：工作执行者、管理监督者、顾客、岗位分析人员、相关的岗位分析资料、职业分类辞典信息文件等。选择信息来源应注意：不同层次的信息提供者提供的信息存在不同程度的差别；岗位分析人员应站在公正的角度听取不同信息，不要事先存有偏见；使用各种职业信息文件，要结合实际，不可照抄照搬。

（2）选择岗位分析人员。岗位分析人员应具有一定的经验和学历，同时应保持分析人员进行活动的独立性。

（3）选择收集信息的方法。即根据所分析企业的实际情况以及各种分析方法的优劣选择适合的分析方法。

### 3. 收集分析阶段。岗位信息的收集、分析、综合阶段是岗位分析的核心阶段。包括以下三个相关的活动：

（1）按选定的方法和程序收集信息。

（2）对各种工作因素进行分析。主要包括信息描述、信息分类和信息评价。

（3）综合活动，即把所获得的分类信息进行解释、转换和组织，使之成为可供使用的条文。

具体来讲，对岗位信息的分析应包括以下内容：岗位名称分析、岗位内容分析、岗位环境分析、岗位执行人员必备条件分析等。

---

4. 结果表达阶段。在此阶段，主要解决如何用书面文件的形式表达分析结果的问题。分析结果的表达形式可以分为两类：一类是岗位说明书，它综合了岗位描述和任职者说明两部分内容，顾及工作性质和人员特性两个方面；另一类是心理图示法，内容侧重于分析任职者的具体特性，这种方式适用范围窄，不经常使用。

5. 运用阶段。在此阶段，核心问题在于如何促进岗位分析结果的使用。它包括两个方面的具体活动：制作各种具体应用文件，如提供录用文件、考核标准、培训内容等；培训岗位分析结果的使用者，增强管理活动的科学性和规范性。

6. 反馈调整阶段。此项活动是贯穿于全部岗位分析过程的。组织的生产经营是不断变化的，这些变化会直接或间接地引起组织分工协作体制发生相应的调整。在调整过程中，一些原有的岗位会消失，一些新的岗位会产生，而且原有岗位的性质、内涵、外延也会发生变化，因此，及时地对岗位分析文件进行调整和修订就成为必然。另一方面，岗位分析文件的适用性只有通过反馈才能得到确认，并根据反馈来修改其中不适应的部分。

## （二）生产型企业的岗位分析步骤

### 1. 岗位信息的初步调查

（1）浏览已有的文件，对此项任务的主要任务、主要职责及工作流程图有大致地了解；

（2）准备最初的提纲，作为面谈的参考；

（3）列出这项工作的主要任务与职责。

### 2. 第一次工作现场考察

（1）第一次现场调查的目的是使分析者熟悉现场的环境，了解工人使用的工具、设备、机器，一般的工作条件及主要的职责。

（2）对复杂或不熟悉的设备亲自直接观察。

（3）最好由任职人员的上级陪同做向导，然后进行现场观察，因为他们了解情况，并可随时咨询。

### 3. 访谈

（1）第一次的访谈对象最好是基层的管理者，他们能更好地提供有关工作的情况。

（2）每天的访谈对象最好不要超过 4 人，每人不超过 2 个小时。

（3）访谈对象的选择。首先应为该岗位的实际任职者，他有责任完成此岗位所规定的各项任务，对情况了解最直接而详尽；其次，被选择作访谈对象的任职者应是职工中的典型代表。

### 4. 第二次工作现场考察

（1）这次调查是为了澄清、明确或进一步充实通过访谈获得的信息；

---

(2) 最好仍是由首次观察与访谈时的同一位基层管理者陪同进行向导。

#### 5. 信息的综合处理

(1) 对从书面材料、现场观察与基层管理者及任职人员的访谈中获得的信息进行了分析、归类，写出一份综合性的岗位说明书；

(2) 这一阶段的工作相当繁杂，需要大量的时间对材料进行分析和研究，必要时，还需要用到适当的分析工具与手段；

(3) 岗位分析者在遇到问题时，还需随时得到基层管理者的帮助；

(4) 再察看一下最初列出的“主要任务与职责单”，确保所有的问题都能得到解决。

#### 6. 岗位说明书的检验与定稿

(1) 召集整个调查中所涉及的基层管理者及任职人员，讨论由岗位分析所制定的岗位说明书是否完整、准确；

(2) 召开检验会时，将岗位说明书的初稿复印，并分发给每位到会人员；

(3) 讨论、斟酌岗位说明书中的每一行，甚至每个词语，由岗位分析者记下大家的意见；

(4) 根据讨论的结果，最后确定出一份详细、准确的岗位说明书。

## 第三节 岗位分析的方法与岗位说明书

保证岗位分析的科学与有效性的另一个重要方面就是岗位分析方法的选择，岗位分析方法有许多种，但对于不同规模、不同类型的组织，应选用不同的方法和方法的组合，才有可能更好地收集岗位信息。

### 一、岗位分析的方法

岗位分析的方法有许多种，如问卷法、访谈法、观察法、亲验法、工作日志法等，但最常用的是问卷法和访谈法，而且往往是各种方法综合运用，才能更好地收集岗位信息。

#### (一) 问卷法

为在短时间内收集到大量的信息，有关人员要事先设计出一套岗位分析问卷，把要收集的信息以问题的形式提出，由工作人员或指定的人员填写，再将问卷加以归纳、分析，并作好详细的记录，从相同岗位的问卷中找出共同的具有代表性的回答，并据此写出岗位职责描述，再征求该岗位工作者的意见，进行补充和修改。为了全面系统的进行岗位描述，避免遗漏每一项工作任务，最好将各项任务一一列举，越全越好，然后再归类整理、分析评估。在岗位分析时也可训练各部门的负责人，由他们分别分析本部门的工作，再加以汇总评估，这样做有两个优点：其一，本部门的负责人对其部门内岗位有着最直接和全面的认识，描述的内容参考性最强；其二，可以调动这些部门负责人的积极性和责任感，这对做好岗位分析工作是十分必要的。



---

1. 问卷法的操作要点。问卷法的操作要点可以归结为：（1）针对不同的组织应设计不同的问卷，切忌照搬某个所谓成功问卷；（2）问卷语言的设计应以组织中最低阅读能力的人能够理解为限，以保证问卷可以被所有人理解；（3）问卷中的问题应语义明确，不能产生歧义，不能有诱导倾向或不同的人有不同的理解；（4）对于任职条件及沟通关系类的问题应尽量使用封闭式的提法，以便于对比统计；对于职责类的问题则可以使用开放式的提法，以避免有用信息的遗漏；（5）问卷的填写者应要求独立完成。

目前流行的问卷有许多种，有从国外引进的，也有在国内企业实践中发展出来的，但在使用问卷法时应注意本着与企业实际情况相结合的原则，有针对性地进行特定问卷的设计，从而避免直接引入别的企业使用过的问卷造成与企业实际脱节的局面。

## 2. 三种典型的国外问卷

（1）职位分析问卷（PAQ）。美国普度大学（Purdue University）的研究员曾经研究出一套数量化的工作说明法，这就是“职位分析调查问卷（PAQ）”，虽然它的格式已定，但仍可用之分析许多不同类型的工作。PAQ 本身要交由熟悉待分析工作的工作分析员填写。它有 194 个问题，计分为六个部分：

- ① 资料投入（即指职工于进行工作时获取资料的来源及方法）。
- ② 用脑过程（即如何去推理，作出决策、计划及处理资料）。
- ③ 工作产出（即职工该完成哪些身体活动，及其使用之工具器材如何）？
- ④ 与他人之关系（与本身工作有关人员之关系如何）？
- ⑤ 工作范畴（包括实体工作与社交性工作）。
- ⑥ 其他工作特征（除去上述，其他有关职务之活动、条件与特征）。

然后从具有决策、沟通与社交能力，执行技术性工作的能耐，身体灵活度。操作设备与器具的技能，处理资料之能力等五个方面来衡量。不过要注意 PAQ 并非岗位说明书的替代品，而是说前者有助于后者的编拟。PAQ 真正的优点有二：第一，由于大多数工作皆可用五个基本尺度加以描绘，因而可以用 PAQ 将工作分为五类（如秘书二处、秘书三处等）；第二，因为由它可得每一个（类）工作的数值与等级，因此 PAQ 可用来建立每一个或每一类工作的薪资水准。

（2）管理岗位描述问卷（MPDQ）。该问卷是专门针对管理类型的岗位，这类岗位有两个特点：一是管理者经常试图让本职工作去适应自己的管理风格，而不是让自己去适应工作的需要，因此易模糊真正的客观标准；二是管理类型的岗位工作具有非规范化和非程序性的特点，对于规律性的工作内容的总结较困难。针对这两个特点，托纳和平托在 1976 年设计了 MPDQ 问卷，包括 208 个问题，由管理人员自己填写，分 6 个标准评分，这些问题总体上可以被划分为战略规划、部门间协调、内部业务控制、产品和服务责任、公共与客户关系、高层次的咨询指导、行动的自主性、财务审批权、雇员服务、监督、复杂性和压力、重要财务责任、广泛的人事责任、组织图、评论和反应等 15 个方面。

（3）功能性工作分析问卷（FJA）。功能性工作分析问卷是在美国劳工部工作分析技术的基础上发展出来的。美国劳工部的做法是，假设每一种工作的功能都反映在它与资料、人和事三项要素的关系上，故可由此而对各项工作进行评估。在各项要素中，各类基本功能都有其重要性的等级，数值越小，代表的等级越高；数值越大，代表的等级越低。采用这种方法进行工作分析时，各项工作都会得出数值，据此可以决定薪酬和待遇标准。

FJA 对美国劳工部的做法进行了改进，主要区别在两个方面：（1）功能性工作分析法不仅仅是依据信息、人、物三个方面来对工作进行分类，它对工作的分类还考虑以下四个因素：在执行工作时需要得到多大程度的指导；执行工作时需要运用的推理和判断能力应达到什么程度；完成工作所要求具备的数学能力有多高；执行工作时所要求的口头及语言表达能力如何。（2）功能性工作分析还确定工作的绩效标准以及工作对任职者的培训要求。

3. 一个详细的岗位调查问卷（表 2-3）。

表 2-3 岗位调查问卷

姓名		性别		照片
出生年月		民族		
籍贯		婚姻状况		
参加工		工作地点		
作时间				
岗位编号		工作职务		
技术职称		学术团体		
教育背景	类别	学位	毕业时间	主修专业
	高中			
	大专			
	本科			
	硕士			
	博士			
工作目标	主要工作目标		其他工作目标	
	1.		1.	
	2.		2.	
	3.		3.	
	4.		4.	
	5.		5.	
	6.		6.	
	7.		7.	
工作基本情况				
	备注			
工作活动程序	活动名称	活动内容	活动依据	
	1.			
	2.			
	3.			
	4.			
	5.			
	6.			
	7.			
	8.			

（续表）

工作时间安排	1. 正常工作时间为每日 时开始至 时结束。
	2. 每周加班时间大约为 小时。
	3. 每日午休时间大约为 小时， %的情况下可以保证。
	4. 每周外出时间大约为 小时，占正常工作时间的 %。
	5. 每月出差大约为 次，每次出差大约为 天。
	6. 你所从事的工作是否比较繁忙？（是/否）
	7. 你在哪个工作时段比较繁忙？
	8. 对你出差时使用的交通工具按照使用频率排序为：

9. 你是否在业余时间看书? (是/否)						
10. 你通常都看些什么书?						
11. 你在学习上的时间每周大约为      小时。						
12. 其他需要补充说明的问题:						
备注						
工作活动内容	名称	结果	占全交响曲工作时间百分比 (%)	权限		
				承办	需报审	全权负责
工作基本特征	工作责任心	1. 对自己的工作结果基本不负责任。				
		2. 只对自己的工作结果负责。				
		3. 对整个部门的工作结果负责。				
		4. 对自己的部门和相关部门负责。				
		5. 对整个公司负责。				
	权限	1. 在工作中时常做些小的决定, 一般不会影响其他人。				
		2. 在工作中时常做一些决定, 对部分人员有影响。				
		3. 在工作中时常做一些决定, 对整个部门有影响, 但不影响其他部门。				
		4. 在工作中时常做一些比较重大的决定, 对自己的部门相关部门都产生影响。				
		5. 在工作中时常做重大的决定, 对整个公司都有重大影响。				
	自由度	1. 有关工作的程序和方法均由上级部门详细规定, 遇到问题时需要随时请示上级解决, 工作结果需要上报上级审核。				
		2. 分配工作时上级仅仅是指示要点, 工作中上级并不随时指导, 但遇到困难时可以直接或间接请示上级, 工作结果要报上级审核。				
		3. 分配任务时上级只说明要达成的任务或目标, 工作的具体方法和程序均由自己决定, 工作结果原则上仅接受上级审核。				
	工作难度	1. 完成本职工作的方法和步骤完全不相同。				
		2. 完成本职工作的方法和步骤基本相同。				
		3. 完成本职工作的方法和步骤有一半相同。				
		4. 完成本职工作的方法和步骤大部分相同。				
5. 完成本职工作的方法和步骤完全相同。						

(续表)

工作基本特征	工作信息	1. 在工作中所接触到的信息为原始的、未经加工处理的信息。				
		2. 在工作中所接触到的信息为经过初步加工的信息。				
	工作资料	3. 在工作中所接触到的信息为经过高度综合的信息。				
		备注    如出现多种情况, 可以简单进行说明。				
	工作计划	1. 在工作中经常用事实资料进行判断。				
		2. 在工作中经常用事实资料和背景资料进行判断。				
	个人计划和规划	3. 在工作中经常用事实资料、背景资料和模糊的相关资料进行判断。				
		4. 在工作中经常用事实资料、背景资料、模糊的相关资料和难以确定的相关资料进行判断。				
	备注	备注    如出现多种情况, 可以简单进行说明。				
		1. 在工作中没有计划。				
	备注	2. 在工作中需要做一定的计划。				
		3. 在工作中需要做部门计划。				
	备注	4. 在工作中需要做公司整体计划。				
		备注    如出现多种情况, 可以简单进行说明。				
	备注	1. 日计划。				
		2. 周计划。				
	备注	3. 月计划。				
4. 季度计划。						
备注	5. 年度计划。					
	6. 长期计划。					

工作失误	划	7. 个人短期计划。	
		8. 个人长期计划。	
	资料	1. 在工作中所接触的资料属于公开性资料。	
	机	2. 在工作中所接触的资料属于不可公开性资料。	
	密	3. 在工作中所接触的资料属于机密资料，仅对中层以上领导公开。	
	程	4. 在工作中所接触的资料属于公司高度机密，仅对少数高层领导公开。	
	度	备注	如出现多种情况，可以简单进行说明。
	经济	1.	
	损	2.	
	失	3.	
工作失误	形	1.	
	象	2.	
	损	3.	
	失	4.	
	管	1.	
	理	2.	
	损	3.	
	失	4.	
	其	1.	
	他	2.	
工作失误	损	3.	
	失	4.	
	备	对损失按照轻、较轻、一般、较重和重分别具体标明。	
	注		
	备		
	注		
	备		
	注		
	备		
	注		

(续表)

工作失误	损	1. 损失不影响其他人的正常工作。	
	失	2. 损失只影响本部门内少数人。	
	影	3. 损失影响整个部门。	
	响	4. 损失影响到其他部门。	
	程	5. 损失影响整个公司。	
	度	备注	
	备		
	注		
	备		
	注		
工作压力	1.	工作中你是否要经常迅速做出决定？	
		没有 很少 一般 较多 非常多	
	2.	你手头的工作是否经常被打断？	
		从来没有 很少 偶尔 经常	
	3.	你的工作是否经常需要注意细节？	
		没有 很少 偶尔 经常	
	4.	你所处理的各项业务彼此是否相关？	
		完全不相关 很少 一般 较多 完全相关	
	5.	你的工作是否需要精力高度集中，如果是，约占你工作总时间的 %	
	6.	你的工作是否需要专业知识？	
任职资		不需要 很少 有一些 很多 非常多	
	7.	你的工作中是否存在不舒服的感觉？	
		没有 很少 偶尔 经常	
	8.	你的工作是否具有创造性？	
		没有 很少 有一些 很多 非常多	
	9.	你的工作是否有压力？	
		没有 很少 有一些 压力很大	
	备		
	注		
	备		
任职资	需	1.	等级
	要	2.	频率
	准	3.	
	备		
	的		
	文		

格	字资料	4.		
		5.		
		6.		
		7.		
		8.		
		9.		
		10.		
	学历要求	1.		
		2.		
		3.		
		4.		
		5.		
		6.		
	相关培训	培训科目	培训内容	培训时间

(续表)

任职资格	工作经历	所在单位		时间	
	工作中遇到的困难	解决困难的方式			
	其他能力要求	名称		等级	需求程度
		1. 领导能力			
		2. 指挥能力			
		3. 协调能力			
		4. 沟通能力			
		5. 创新能力			
		6. 授权能力			
		7. 计划能力			
		8. 管理能力			
		9. 组织能力			
		10. 激励能力			
		11. 表达能力			
		12. 公关能力			
		13. 宣传能力			
		14. 写作能力			
		15. 判断能力			
16. 谈判能力					
17. 信息管理能力					
18. 实施能力					
19. 资源分配能力					
20. 说服能力					
21. 其他					
备注					
任职资	知识内容		等级	需求程度	

格 要 求			

(续表)

考 核	考核的角度	考核的标准
建 议	认为你从事的工作哪些不合理, 哪些需要改进, 应如何改进?	
备 注	你还有哪些问题需要进一步说明?	
	直接上级确认符合事实后签字:	
	签章:	
	如不符合事实, 请说明。	

资料来源: 刘伟、刘国宁主编:《人力资源》, 第 61~67 页, 北京, 中国言实出版社, 2005。

4. 问卷法的优缺点。问卷法是进行岗位分析所运用最广泛的一种方法, 主要是基于以下优点: (1) 收集信息量大且速度较快, 可以实现在短时期获取大量岗位信息的目的; (2) 标准统一, 便于统计分析, 问卷设计者可以根据分析的需要进行问卷题目的编排与设计, 针对性强, 易于发现普遍规律性问题。

当然, 问卷也存在着一些不足之处: (1) 问卷的设计难度较大, 要想全面了解企业岗位状况而又要面对不同的岗位特点与人员特点, 对设计者的要求非常高; (2) 有些问卷的阅读能力要求较高, 限制了问卷的使用范围, 也影响了使用效果; (3) 没有互动反馈, 是一种单向交流, 对于开放性问题的反映并不好, 不能够深入, 且易遗漏信息。

## (二) 访谈法

是指以个别谈话或小组访谈方式开展面谈, 获取信息资料的一种工作分析方法。访谈前要准备好详细的结构化提纲, 先由工作者本人对所从事工作的内容、目的、方法加以描述, 然后再由其上级加以纠正和补充, 整个面谈过程要做好详细记录。这里需要指出的是, 事先要向面谈对象说明面谈的目的, 争取他们的理解与支持。

1. 访谈法的操作要点。运用访谈法时要注意几个方面：（1）由于实践中采用全员访谈的可能性较小，所以要对重点访谈对象有计划、分层次地进行；（2）访谈要取得访谈对象的配合，向对方说明访谈的目的和程序，保持访谈气氛的融洽；（3）最好是结构化的访谈，因此要提前制定访谈提纲，以便于统计整理；（4）访谈时间的选择要合理，一是尽量不要干扰访谈对象的正常工作，二是每次访谈最好不要超过 2 个小时；（5）访谈者的提问与表达要保持中立，不要介入和引导被访者的观点。

2. 访谈中经常问到的问题。访谈中常提到的问题如表 2-4 所示。

表 2-4 岗位分析访谈常见问题

<b>一、基本信息类</b>
1. 您所在的岗位名称是什么？
2. 本岗位属于哪个部门？部门主管是谁？
3. 您从事本岗位多长时间？您在本单位工作多长时间？
4. 在本部门内与本岗位平级的岗位还有哪些？
5. 您本人参加工作多长时间？是否一直从事本岗位？
<b>二、岗位职责类</b>
1. 您所负责的日常工作有几大方面？
2. 这几块工作中最核心的工作是什么？
3. 这几块工作难度最大限度的是什么？
4. 您所在的岗位还管辖哪些岗位？
5. 除了对本岗位工作负责外，哪些工作出了问题也需您负责？
6. 您的工作是定时的还是不定时的？是否存在负荷不均？
<b>三、任职条件类</b>
1. 您认为从事本岗位工作需要什么样的学历水平？
2. 您认为从事本岗位工作需要什么样的经验水平？
3. 您认为从事本岗位工作需要什么样的专业技术水平？
4. 您认为从事本岗位工作还需要什么样的能力特点？
5. 您本人在学历、经验、专业技术水平及能力方面的现状是什么？
<b>四、沟通关系类</b>
1. 您对谁直接负责，对谁间接负责？
2. 您管理的人员和岗位有哪些？
3. 在本部门内部，与您合作密切的岗位是什么？
4. 在本单位内，与您合作密切的跨门岗位是什么？
5. 您是否需要与本单位以外的单位发生直接联系，双方关系是什么？
<b>五、工作条件类</b>



---

1. 您从事本岗位工作在室内外工作时间的比例如何？

2. 您在工作中能否采用比较舒适的工作姿态？

3. 您主要使用脑力还是体力劳动？

4. 本岗位工作使用什么样的设备？

5. 本岗位工作环境中存在什么样的不良因素？

6. 从事本岗位工作是否会患职业病？

---

3. 某访谈记录。下面是对北京市某建筑工程公司劳资员岗位任职者的访谈记录。

(1) 基本信息

访谈对象：张××

访谈主持者：汪××

访谈时间：2003年8月3日下午2:30~3:30

访谈地点：北京市某建筑工程公司第二工程处会议室

(2) 访谈主要内容：

汪：请您简单介绍一下自己。

张：我是公司二处第一工程队劳资员张××

汪：您知道本次谈话的目的吗？

张：知道一些，好像是为了工资改革。

汪：是的，为了设计新的工资制度，我们需要进行工作分析，与您的谈话是收集岗位信息的重要工作之一，希望您能配合我们的工作。您在本岗位工作多长时间了？

张：三年。

汪：之前在什么岗位工作？

张：我中专毕业后参加工作就在公司二处，开始在工地熟悉工作，定岗后就是劳资员，可以说一直从事本岗位工作。

汪：您的部门主管是谁？

张：一队队长曹××

汪：您工作是对他负责吗？

张：不是，我行政上直接对一队书记负责，业务上对二处人事劳资部负责。

---

汪：请具体说明一下。

张：我们队两位主要领导队长和书记是这样分工的，队长全面负责，但主要抓生产，书记主要负责行政后勤事务，我这块工作归书记分管。但劳资工作的业务内容受二处人事劳资部指导，主要工作也都要向人事劳资部汇报，并负责完成人事劳资部分派的任务。

汪：那您所负责的日常工作有哪些？

张：主要有这样几块。一是负责队内考勤统计，编制报表、台账；二是负责发放工资、奖金；三是办理队内各部门之间人员调动的具体事宜工作；四是做好队内劳动保护及防暑降温工作；另外还负责一些临时性的工作。

汪：这些工作中最主要的是什么？

张：最主要的是前两项工作，这些工作都是对处人事劳资部负责的。

汪：与其他两个队相比，三个劳资员的工作内容有什么不同吗？

张：基本一样，是同一个岗位的工作。

汪：还有什么岗位归您管辖吗？

张：没有了，我本身做的就是最基层的基础工作。

汪：那和您日常工作联系最多的岗位是什么？

张：队内是核算员，处里是人事劳资部的劳资员，我做的报表都要报送给他，接受工作指派的最多的也是他。

汪：您的工作负荷均衡吗？

张：不均衡。尤其体现在有工程和没工程时，还有不同规模的工程也不一样。没工程时，几乎没有什么工作，只做一些日常的考勤统计及工资发放，工作量也小很多。在大规模的工程里工作量却非常大，几乎吃住在工地上，连续一个月不回家也有过。

汪：那么一年中的忙闲有规律吗？

张：不太有规律，总体来说冬天没什么活，但其他时间也不一定有活，要看处里任务的多少。

汪：工程队有自己到市场上承揽业务吗？

张：没有，完全由处里统一安排。

汪：从您刚才说的来看，您与施工人员的工作环境一样，是吗？

张：不完全一样。虽然都是在工地上，工作时间基本差不多，但危险性和体力支出比施工人员要小得多。但比起办公室人员环境要差许多，总体来说，有三分之二以上的工作时间在室外。

---

汪：您本人是中专学历，对吧，有三年工作经验，您的专业技术水平是什么？

张：我目前是员级。

汪：从您的条件来看，您觉得够用吗？

张：我觉得足够了，中专都有些高了，有两年经验积累也就够了。

汪：其他两个队的劳资员和你条件一样吗？

张：有一个比我晚一年参加工作，其他条件一样，另一个工龄长一些，大概有十几年了吧，技校毕业，以前从事施工方面工作的。

汪：您认为这个岗位还需要一些什么特殊的要求？

张：要有很强的责任心，另外还应该有很强的人际关系协调能力，因为工地上人员比较复杂，需要和各种各样的人打交道。

汪：对您的工作还有什么要补充的吗？

张：暂时没有了，有什么问题可以随时找我。

汪：好的，谢谢您的合作。

访谈双方签字：（略）

4. 访谈法的优缺点。访谈法作为问卷法的必要的补充，是进行岗位分析的重要手段，一般运用普遍问卷结合重点访谈的方法即可基本收集到所需要的信息。

访谈法有很明显的优点：（1）互动性强，由于是一种面对面的交流，增加了反馈，使被了解的问题能够更深入；（2）可以唤起工作者的职责意识，规范其行为，从而有利于以后岗位描述的推行。

访谈法也存在着一些缺点：（1）首先，由于方法本身操作上的需要，这种手段比较占用时间，因而效率不是很高，如果谈话对象很多就很难操作；（2）在工作分析者不熟悉描述岗位的情况下，可能被访谈对象误导，从而使收集到的信息出现偏差；（3）访谈法对操作者的要求较高，而且结果不易统计对比；（4）访谈法经常会影响被访者的正常工作。

访谈法与问卷法有着很强的互补性，因而两种手段的综合运用一般都会收到比较理想的效果。

### （三）观察法

指有关人员直接到现场，亲自对一个或多个工作人员的工作行为进行观察、收集、记录，包括有关工作的内容，工作时间的相互关系，人与工作的作用，以及工作环境、条件等信息。为了获取所需的信息，这种观察应具有结构性，事先应做好充分的准备，并取得工作者的支持与配合。

1. 观察法的操作要点。执行观察法时要注意几个方面：（1）被观察的工作应相对静止、稳定，即在

一定时间内，工作内容、工作程序、对工作人员的要求不会发生明显的变化。（2）适用于大量标准化的、周期较短的以体力活动为主的工作，不适用于脑力活动为主的工作。（3）要注意工作行为样本的代表性，有时，有些行为在观察过程中可能未表现出来。（4）观察人员尽可能不要引起被观察者的注意，不应干扰被观察者的工作。（5）观察前要有详细的观察提纲和行为标准，如表 2-5 所示。

表 2-5 某企业生产车间的岗位分析观察提纲

被观察者姓名：_____日期：_____
观察者姓名：_____观察时间：_____
工作类型：_____工作部门：_____
观察内容：
1. 什么时候开始正式工作？
2. 上午工作多少时间？
3. 上午休息多少时间？
4. 第一次休息时间从_____到_____。
5. 第二次休息时间从_____到_____。
6. 上午完成产品多少件？
7. 平均多少时间完成一件产品？
8. 与同事交谈几次？
9. 每次交谈约_____分钟。
10. 室内温度_____度。
11. 抽了几次烟？
12. 喝了几次水？
13. 什么时候开始午休？
14. 出了多少次品？
15. 搬了多少原材料？
16. 噪音分贝是多少？

资料来源：张佩云主编：《人力资源管理》，第 93 页，北京，清华大学出版社，2004。

2. 观察法的优缺点。这种方法的优点有：（1）操作较灵活、简单易行；（2）直观、真实，能给岗位分析人员直接的感受，因而所获得的信息资料也较准确；（3）可以了解广泛的信息，如工作活动内容、工作中的正式行为和非正式行为，工作人员的士气等。

但此方法的运用受到很大的局限，主要缺点有：（1）时间成本很高，效率低下；（2）观察周期不易确

定，对于生产操作岗位较适合，对于管理型和技术型岗位就不适合了；（3）由于专业所限，岗位分析人员不能准确地对所观察的信息做出正确的判断；（4）关于任职人员的任职资格条件不能由观察得出；（5）在观察中，被观察者的行为可能表现出与平时不一致的情况，从而影响观察结果的可信度。

（四）亲验法

亲验法顾名思义，就是工作分析人员到被分析的岗位中实际体验岗位工作特点，获得岗位信息的一种方法。但这种方法的局限性非常大，观察法所具备的限制条件它都存在，因而这是一种用的很少的方法，经常作为其他方法的一种补充，对难以用语言表达的一些特殊岗位或验证一些信息时才使用。

1. 亲验法的操作要点。主要有：（1）亲验的岗位是岗位分析人员能够理解和从事的；（2）在岗位亲验时不能给实际工作造成障碍；（3）较危险的岗位不适合亲验；（4）对岗位的体验要保证一定的周期，以对岗位的相关信息有完整的认识。

2. 亲验法的优缺点。优点：（1）准确了解工作的实际任务和在体力、环境、社会方面的要求；（2）直接、直观，信息的可靠性高；（3）可以弥补不善表达的员工对岗位信息提供的不足；（4）可以收集到观察法所不能体会到的内容。缺点：（1）时间成本很高，效率低下；（2）对于岗位分析人员的专业性要求太高，许多岗位根本无法亲验；（3）体验周期和时间都不易确定。

（五）工作日志法

由工作者本人记录每日工作的内容、程序、方法、权限、时间等，同时还记录相关的责任、权利、人际关系、工作负荷及感受等。工作日志一般有两种类型：对于生产型的岗位叫生产日志；对于管理和技术型的岗位叫工作日记。采用工作日志法，可在一定时间内获取第一手资料。

1. 工作日志法的操作要点。主要有：（1）工作日志的记录必须是在确定岗位分析目标前就已完成的，这样才能尽可能避免选择性信息的出现，保证其客观性；（2）工作日志必须是有关岗位工作的一切信息，包括有利和不利信息；（3）为保证所取信息的可信度，要求工作日志的记录必须持续一段时间，以保证所取信息的完整与客观；（4）工作日志表的填写应每日一份，以免雷同；同时，应根据各岗位的实际情况规定填写的时间段，如规定十分钟填写一次或二十分钟填写一次。

表 2-6 工作日志表

姓名	年龄	性别	所在部门	职务	上级负责人	编号	日期
起始时间	工作内容	所用工具	工作地点	合作人	完成情况 (完成总任务的比率)		未完成的原因
说明					签名		

2. 工作日志法的优缺点。工作日志法是进行岗位分析所依据资料的重要来源，它具有几个优点：（1）

---

由于工作日志应是在工作不知不觉状态下的忠实记录，因而资料来源比较可靠；（2）工作记录本身非常翔实，提供的信息充分。同样，此方法也有局限性：（1）需要积累的周期较长，时间成本高；（2）资料口径可能与岗位分析的要求有出入，因而整理的工作量较大；（3）工作日志往往有夸大的倾向，不利于信息的收集。

## 二、岗位说明书

### （一）岗位说明书的基本概念与主要项目

1. 岗位说明书的基本概念。岗位说明书是岗位分析最主要的结果，是通过岗位分析过程，用规范的文件形式对组织各类岗位的工作性质、任务、责任、权限、工作内容和方法、工作条件，以及岗位名称、编码、层级和该岗位任职人员的资格条件、考核项目等做出统一的规定，它一般包括岗位描述和岗位规范两部分。

岗位描述一般用来表达工作内容、任务职责、环境等，主要以“事”为中心，而岗位规范是对员工完成某项工作必备的基本素质和条件的规定，表达任职者所需的资格要求，主要以“人”为中心。从内容涉及的范围来看，岗位说明书的内容十分广泛，既包括岗位有关事项的性质、特征、程序、方法和要求的说明，也包括对承担本岗位工作人员的资格条件的说明。岗位规范的内容比较简单，主要涉及对岗位人员的任职资格条件的要求，因此，岗位规范是岗位说明书的一个重要组成部分。

### 2. 岗位说明书的主要项目

（1）岗位基本信息。包括：岗位名称；直接上级岗位名称；所属部门；岗位编码；工资等级；定员人数；岗位性质。同时也可选择性地列出岗位分析人员姓名、人数和岗位分析结果的批准人等栏目。

岗位名称应标准化，以求通过名称就能使人了解岗位的性质和内容，主要是命名准确、美化，切忌粗俗和冗长。

（2）岗位职责概述。即用最简练的语言说明岗位的性质、中心任务和责任。比如：

总裁：受公司董事会委托，执行董事会的决策、决议，对公司的生产经营实施全面的监控和最高行政管理。

经营计划部部长：拟定公司中长期发展战略及年度经营计划，组织考核，对公司经营活动进行分析；组织部门职责范围内的其他工作。

人力资源部部长/经理：组织向各部门提供人力资源管理专业性服务，激发公司员工工作的积极性，使其工作绩效不断提高。

技术装备部部长/经理：负责公司年度生产业务计划的编制、审核、综合、平衡工作。

（3）岗位职责详述。这是岗位说明的重点之一，要逐项列出本岗位所应负有的职责。较为理想的格式是首先把岗位工作内容归为几个大类，然后再分点说明。

（4）关键业绩指标。这个内容指明各项工作内容所应产生的结果或所应达到的标准，以量化为最好。最常见的关键业绩指标有三种：一是效益类指标，如资产盈利效率、盈利水平等；二是营运类指标，如部门管理费用控制、市场份额等；三是组织类指标，如满意度水平、服务效率等。

值得注意的有两点：关键业绩指标最好同第三项的岗位职责详述对应起来；各项指标最好能够量化，从而有利于执行。

（5）岗位关系。岗位关系描述包括：此岗位受谁监督；此岗位监督谁；此岗位可晋升的岗位；可转换的岗位；可升迁至此的岗位；与哪些岗位发生联系及联系的密切程度；有时还应包括与企业外部的联系。

（6）岗位环境。主要包括五个方面：①工作场所，在室内、室外，还是其他的特殊场所；②工作环境的危险性，说明危险性存在的可能性，对人员伤害的具体部位、发生的频率，及危险性原因等；③工作时间特征，如正常工作时间、加班时间等；④工作的均衡性，即工作是否存在忙闲不均的现象及经常性程度；⑤工作环境中的不良因素，即是否在高温、高湿、寒冷、粉尘、有异味、噪声等工作环境中工作，工作环境使人是否愉快。

（7）任职资格条件。常见的任职资格条件有：①学历及专业要求；②所需资格证书；③经验：一般经验、专业经验、管理经验；④知识：基础知识、业务知识、政策知识、相关知识；⑤技能要求：即完成本岗位工作所需要的专业技术水平；⑥一般能力要求，如计划、协调、实施、组织、控制、领导、冲突管理、公共关系、信息管理等能力及需求强度；⑦个性要求，如情绪稳定性、责任心、外向、内向、支配性、主动性等性向特点。

需要注意的是，任职资格条件是指完成岗位工作所需要的最低要求，而不应人为地提高。另外为了体现先进的导向性，可以分为两栏，一栏是必备条件即最低要求，另一栏是期望条件即适度偏高的要求。

（二）岗位说明书的格式与要求

1. 岗位说明书的格式。岗位说明书的格式没有统一要求，可以用表格方式，也可采用叙述型，但以表格方式最为常见，要体现统一、协调、美观的原则。如表 2-7 所示。

表 2-7 岗位说明书表格

岗位名称：  ( POSITION )	所在部门：  ( DEPT. )
岗位编码：  ( CODE )	编制日期：  ( DATE )
岗位概要：	
岗位职责 ( DUTY AND RESPONSIBILITY )	
1.	
1.1	
1.2	
2.	
2.1	
2.2	



3.		
3.1		
3.2		
4.		
4.1		
4.2		
5.		
5.1		
5.2		
关键绩效指标（KPI）		
任职资格（REQUIREMENT）		
项目（CATEGORY）	必备要求（JUNIOR）	期望要求（SENIOR）
学历及专业要求：		
所需资格证书：		
工作经验：		
知识要求：		
技能要求：		
能力要求：		
个性要求：		

（续表）

主要关系（CONTACT）	
关系性质	关系对象
直接上级	
直接下级	
内部沟通	
外部沟通	
岗位环境和条件（WORKING CONDITIONS）	
经常性工作场所、工作设备、工作时间、工作条件：	

---

2. 岗位说明书的编写要求。岗位说明书在企业管理中的地位极为重要，不但可以帮助任职人员了解其工作，明确其责任范围，还可为管理者的某些重要决策提供参考。一份好的岗位说明书具备以下特点：

（1）清晰。整个岗位说明书中，对工作的描述清晰透彻，任职人员读过以后，可以明白其工作内容，无需再询问他人或查看其他说明材料。避免使用原则性的评价，专业难懂词汇须解释清楚。

（2）具体。在措词上，应尽量选用一些具体的动词，如“安装”、“加工”、“传递”、“分析”、“设计”等。指出工作的种类，复杂程度，需任职者具备的具体技能、技巧，应承担的具体责任范围等。一般来说，由于基层工人的工作更为具体，其岗位说明书中的描述也更具体、详细。

（3）内容可根据岗位分析目的进行调整，可简可繁。

（4）为建立企业岗位分析系统，须由企业高层领导、典型职务代表、人力资源管理部门代表、外聘的岗位分析专家与顾问共同组成工作小组或委员会，协同工作，完成此任务。

## 第三章 人力资源规划

### 第一节 主题案例与知识链接



#### 案例：五金制品公司的人力资源规划<sup>11[①]</sup>

李智先生几天前才调到人力资源部当助理，就接受了一项紧迫的任务，要求他在 10 天内提交一份公司的人力资源规划，为公司全年各项人力资源管理活动的执行打下基础（链接 A：人力资源规划的作用，参见第 77 页）。

虽然他进这家公司已经有 3 年了，但面对桌上那一大堆文件、报表，一筹莫展。经过几天的资料整理和思考，他觉得要编好这个计划，必须考虑下列各项关键因素：

首先是公司现状。公司共有生产与维修工人 825 人，行政和文秘性白领职员 143 人，基层与中层管理干部 79 人，工程技术人员 38 人，销售人员 23 人。

其次，据统计，近 5 年来员工的平均离职率为 4%，没理由会有什么改变。不过，不同类别的员工的离职率并不一样，生产工人离职率高达 8%，而技术人员和管理干部则只有 3%。（链接 B：人力资源供给预

---

测方法之马尔可夫分析法，参见第 87 页）

再次，按照既定的扩产计划，白领职员和销售员要新增 10%~15%，工程技术人员要增加 5%—6%，中、基层干部不增也不减，而生产与维修的蓝领工人要增加 5%。（链接 C：人力资源需求预测方法之转换比率法，参见第 89 页）

有一点特殊情况要考虑：最近本地政府颁发一项政策，要求当地企业招收新员工时，要优先照顾妇女和下岗职工（链接 D：人力资源规划信息的收集，参见第 82 页）。公司一直未曾有意地排斥妇女或下岗职工，只要他们来申请，就会按照同一种标准进行选拔，并无歧视，但也未特殊照顾。如今的事实却是，只有一位女销售员，中、基层管理干部除两人是妇女外，其余也都是男的，工程师里只有三位是妇女，蓝领工人中约有 11%是妇女或下岗职工，而且都集中在最底层的劳动岗位上（链接 E：人力资源预测结果的平衡之结构不平衡，参见第 92 页）。

李智还有 5 天就得交出计划，其中包括各类干部和职工的人数、从外界招收的各类人员的人数，以及如何贯彻市政府关于照顾妇女与下岗人员政策的计划（链接 F：对人力资源规划的要求，参见第 77 页）。

此外，五金制品公司刚开发出几种有吸引力的新产品，所以预计公司销售额 5 年内会翻一番，李智还得提出一项应变计划以备应付这种快速增长（链接 G：人力资源需求预测，参见第 88 页）。

## 第二节 人力资源规划概述

人力资源规划是组织战略规划的重要组成部分，它为组织战略目标的实现提供了人力资源的保证，另外，人力资源规划还指导着整体的人力资源管理工作。

### 一、什么是人力资源规划

#### （一）人力资源规划的含义

一个组织的总体规划是由涉及人、财、物等多个方面的子规划有机组成的，例如财务规划、市场开发规划、技术开发规划等，人力资源规划就是其中之一。因此，人力资源规划就是为了实现组织目标而从人力资源的角度提供的长期安排。其具体含义可以表述为：**组织适应周围环境的变化，为了实现组织的总体目标，在现有人力资源状况分析的基础上，对未来较长周期内（一年或一年以上）人力资源的供给与需求做出预测，并制定实施计划来满足组织发展对于人力资源的需要。**可以从四个方面来把握这一含义：

1. 人力资源规划是组织应内外环境变化的需要。组织所处的内外环境是不断变化的，这就必然影响到组织人力资源的需求和供给变化，人力资源规划就对这些变化进行科学的预测和分析，从而保证组织在近期、中期和远期都能获得必要的人力资源补充。

2. 组织的人力资源供需不平衡是经常的，所以人力资源规划要用稳定的政策措施来应对。组织中经常会出现新的业务拓展或原有业务规模的扩大，这都会在绝对数上产生对外部人员的抛出需求，也可能在某些方面收缩业务或发生技术对人员的替代，这又会产生过剩人员，即使在问题平衡时，正常的人员调动、升迁、退休、离职等也会产生结构性不平衡，因此人力资源规划要落到实处。

3. 人力资源规划是组织总体规划的一个组成部分，因此要以组织战略目标为导向。组织战略规划要先行，人力资源规划要服从和服务于组织战略规划。

---

4. 对组织目标的服从不能以牺牲员工利益为代价，应综合平衡。组织的人力资源规划要为员工的自我发展创造良好的条件，组织应该充分发挥每个员工的积极性、主动性和创造性，要不断提高员工的工作效率，从而最终实现组织的经营目标。在考虑组织经营目标的同时，组织应该关心每一个员工的利益和发展要求，要引导他们在实现组织目标的同时实现个人的自我价值。只有这样组织才能获得所需要的人力资源。

## （二）对人力资源规划的要求

人力资源规划本身的质量好坏不但影响其执行的状况，而且会影响到组织目标的实现，因此，好的人力资源规划既要符合组织的利益，又要有很强的可操作性。张佩云认为，人力资源规划要符合四个要求：

①

1. 人力资源规划必须与组织的经营目标相结合。组织的经营目标是指组织在一定时期内的经营方向和经营计划，组织的各项活动必须围绕着经营目标的实现而进行。人力资源管理同样必须以此为基础，组织的人员配置、培训和教育必须与经营目标决定的岗位设置、人员素质要求及各种协作、合作关系配合，而且对组织员工的激励必须与工作目标相结合。只有这样，才能充分调动员工的积极性、主动性和创造性，从而保证组织目标的实现。

2. 人力资源规划必须与组织的发展相结合。组织员工的智慧和创造性是促进组织发展的根本源泉，而组织的发展也必须以一定数量和质量的人员为基础。组织人员的招聘、培养等都必须考虑到组织长期发展的要求。

3. 人力资源规划必须有利于吸引外部人才。现代化组织的竞争是人才的竞争，但对一个组织来说。单从组织内部很难配齐组织竞争和发展所需要的各种人才，因此必须向外招聘优秀人才。组织只有招进所需要的各种优秀人才，才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

4. 人力资源规划必须有利于增强组织员工的凝聚力。人是组织的主体，能否把员工团结在组织总目标的周围，是人力资源管理的关键，这就要求组织必须建立“以人中心”的组织文化，真正关心员工、爱护员工，充分挖掘员工的潜能，使组织的总体目标和个人目标同组织文化紧密结合在一起，增强组织员工的凝聚力。

除此之编者认为还要符合两个要求：第一，人力资源规划要与其他组织子规划相配合。例人力资源规划想要获取某高级人才，但财务规划中没有相应的人工成本支出，那这个规划就不能实现。第三，人力资源规划必须具备操作性和现实性，而不能成为空谈。人力资源规划要从战略出发，但要落实在战术层面，无论是质还是量的分析及对未来的安排必须要与组织的现实相结合，不做不能实现的空想。

## 二、人力资源规划的作用

人力资源规划的作用体现在两个方面，一是在整体组织运营中具有重要作用，二是在人力资源作业活动中起着统辖的作用。

### （一）人力资源规划对组织整体的作用

1. 人力资源规划可以有效地应对组织发展中的人员短缺。组织所处的外部环境始终处于变化之中，例如新的政府用人政策、人工成本计量办法、最低工资标准的限制等，都会对组织的人力资源需求与供给产生影响。组织内部条件也在不断变化，如技术的变化与提高、管理模式的改变等也对人力资源的需要与供给产生影响，准确的把握这些变化并做出预见性的安排是人力资源规划的本意所在。一般来说，低技能

---

的一般员工容易通过劳动力市场获得，或通过对现有员工进行简单培训即可满足工作需要，但对那些对企业起关键作用的技术人员和管理人员的短缺则无法立即满足组织的需要。当今组织员工的流动率比较高，组织的人力资源管理部门就必须在很短的时间内匆忙地招聘新员工，这很容易导致录用标准的下降，结果会招收一些勉强胜任和容易迁徙的员工，又会导致以后的流动率上升。

对于规模比较大的组织来说，事先进行人力资源规划的必要性更大，原因有二：一是在大规模的组织中，员工分工明细，工作的专业化程度比较高，新进员工的适应期比较长；二是规模大的组织岗位空缺数额一般也比较大，要做到及时填补，必须提早准备。

2. 人力资源规划有利于促进组织战略目标的实现。组织的高层管理者在制定战略目标和发展规划以及选择决策方案时总要考虑组织自身的各种资源，尤其是人力资源的状况。如果有科学的人力资源规划，就有助于高层领导了解组织内目前各种人才的余缺情况，具有在一定时期内进行内部抽调、培训或对外招聘的可能性，从而有助于他们进行决策。人力资源规划要以组织的战略目标、发展规划和整体布局为依据，但反过来，人力资源规划又有助于战略目标和发展规划的制定，并可以促进战略目标和发展规划的顺利实现。

3. 人力资源规划有利于调控人工成本。人工成本控制是成本控制中的一个重要环节，人工成本中最大的支出项目是工资，而企业工资总额在很大程度上取决于企业的人员分布状况，即人员在不同岗位和不同级别上的数量状况。在组织发展的最初阶段，相对来说，低工资的人数较多，但随着组织的发展和员工任职能力的提高，工资成本就会逐渐上升，加上其他因素的影响，这样一来，人工成本很可能超过组织所能承担的能力。人力资源规划就是要对组织内的人员结构、岗位分布等进行合理的调整，从而在一定范围内很好地控制人工成本。

另外，在进行人力资源规划时，应对外部劳动力市场进行详细的调查，如劳动力的供需状况、哪种人力资源稀缺、哪种人力资源很容易获得，各部门和各岗位的人员数量及其分布如何，为组织劳动力定价提供依据。保持人员适当的流动率，造成一定的竞争压力，可以提高员工的工作效率和劳动生产率，通过降低招聘成本、安置成本和培训成本使人力资源总成本降低，推动了组织的发展、扩大和进步。

4. 人力资源规划有利于稳定员工的预期。人力资源规划可以为员工提供较为明确的发展前景与路线，使员工知道如何在组织的成功中去发展自身，例如职业生涯规划本身就是针对员工的个性化发展方案，可以有效地激励员工长期打算，只有员工预期稳定，对组织保持长期的信心，才能调动其主动性与积极性。

## （二）人力资源规划在人力资源管理作业活动中的作用

人力资源规划在人力资源管理作业活动中处于一个统领的地位，虽然在人力资源管理部门的岗位设置中不会有这个岗位，但它的制定需要全体人力资源管理乃至各级管理人员的参与，因此在人力资源管理体系中它是一项全局性的工作。

1. 人力资源规划有利于人力资源管理活动的有序化。人力资源规划是组织人力资源管理的基础，它由总体规划和各种业务规划构成，为管理活动，如确定人员的需求量、供给量、调整岗位和任务、培训等提供可靠的信息和依据，进而保证管理活动的有序化。如果没有人力资源规划，那么，企业什么时候需要补充人员，补充哪个层次的人员，如何避免各部门人员提升机会的不均等以及如何组织培训等，都会出现很大的随意性和混乱。

---

2. 人力资源规划是其他人力资源管理业务规划的总纲。在实际制定人力资源规划时，各人力资源管理人员可能会从各自不同的作业活动分工去提出各种业务规划，但作为总规划是人力资源管理部门的整体安排，所以既要反映各作业活动的内有逻辑联系，防止衔接不上，又要避免重复。例如，如果本规划周期内有外部人员补充规划，那么在培训规划中就必然要有对应的设计，即要安排新员工培训。同理，晋升规划、职业生涯规划往往也伴随着各种不同的培训规划，这种衔接要靠总体的人力资源规划来统筹。

### 3. 人力资源规划对其他作业活动的具体关系

（1）与薪酬管理的关系。人力资源需求的预测结果可以作为企业制定薪酬规划的依据，由于需求的预测不仅包括数量而且还包括质量，这样企业就可以根据预测期内人员的分布状况，并结合自身的薪酬政策进行薪酬总额的预测，或者根据预先设定的薪酬总额调整薪酬的结构和水平。此外，企业的薪酬政策也是预测供给时需要考虑的一个重要因素，人员供给的预测是针对有效供给来进行的。先来看外部供给，如果企业自身没有吸引力，那么再大的外部供给市场对它来说也是没有意义的，因此在进行外部供给预测时需要衡量企业自身的吸引力，而薪酬就是衡量吸引力时的一个重要指标。对内部供给来说，各职位的薪酬水平也会影响供给的情况，薪酬水平高的职位供给量肯定会大于薪酬水平低的职位。

（2）与绩效管理的关系。人力资源规划中，绩效考核是进行人员需求和供给预测的一个重要基础，通过对员工工作业绩以及态度能力的评价，企业可以对员工的状况做出判断，如果员工不符合职位的要求，就要进行相应的调整，这样造成的职位空缺就形成了需求预测的一个来源；同时，对于具体的职位来说，通过绩效考核可以发现企业内部有哪些人能够从事这一职位，这也是内部供给预测的一个重要方面。

（3）与员工招聘的关系。人力资源规划与员工招聘有着直接的关系，当预测的供给小于需求，而企业内部的供给又无法满足这种需求时，就要到外部进行招聘，招聘的主要依据就是人力资源规划的结果，这其中包括招聘的人员数量和人员质量。

（4）与员工配置的关系。员工配置就是在企业内部进行人员的晋升、调动和降职，员工配置的决策取决于多种因素，如企业规模的变化、组织架构的变动以及员工绩效的表现等等。而人力资源规划也是其中一个重要的因素，员工配置的一项很重要作用就是进行内部的人力资源供给，当然这种供给只是针对某个层次而言的。在需求预测出来以后，企业就可以根据预测的结果和现有的人员状况，制定相应的员工配置计划来调整内部的人力资源供给以实现两者的平衡。

（5）与员工培训的关系。人力资源规划与员工培训的关系更多地体现在员工的质量方面。企业培训工作中关键的一项内容就是确定培训的需求，只有培训的需求符合企业的实际，培训才有可能发挥效果。而供需预测的结果则是培训需求确定的一个重要来源，通过对现有员工的质量和所需员工的质量进行比较，就可以确定出培训的需求，这样通过培训就可以提高内部供给的质量，增加内部供给。

（6）与员工解聘的关系。人力资源规划与员工解聘的关系是比较明显而直接的，在长期内如果需求小于企业内部的供给，就要进行人员的解聘辞退以实现供需的平衡。

## 三、人力资源规划的主要内容

人力资源规划主要有两种，一是组织人力资源的总体规划，它是根据人力资源管理的总目标而制定的组织总体人力资源数量、质量及岗位供需状况的安排；二是在总体规划指导下的各种专项业务规划，常见的有补充规划、晋升规划、配备规划、培训开发规划、绩效管理规划、收入分配规划、职业生涯规划七种，详见表 3-1。

表 3-1 人力资源规划的内容

名称	定义	作用	与其他规划的关系
总体规划	根据人力资源管理的总目标而制定的组织总体人力资源数量、质量及岗位供需状况的安排	<ul style="list-style-type: none"> <li>从总体上满足组织发展对于人力资源的需求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>统筹、指导其他业务规划</li> <li>其他业务规划要服从总体规划的安排</li> </ul>
补充规划	根据组织运转的情况，合理地在中长期把组织所需数量、质量的人员填补在可能产生空缺的岗位上	<ul style="list-style-type: none"> <li>应对正常的人力损耗</li> <li>可以改变组织的人力资源结构</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>包含晋升规划（内部补充）</li> <li>包含配备规划（水平补充）</li> <li>必然涉及培训规划</li> <li>与职业生涯规划交叉</li> </ul>
晋升规划	根据组织人员分布状况和层级结构所制定的人员提升的政策和方案	<ul style="list-style-type: none"> <li>体现组织注重能力的思想</li> <li>改善劳动投入的经济性</li> <li>可以激励员工</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>是一种垂直的补充</li> <li>需要培训规划先行</li> <li>可能与职业生涯规划交叉</li> </ul>
配备规划	对中长期内处于不同岗位或工作类型但属于同一层级的人员分布状况的规划	<ul style="list-style-type: none"> <li>保证组织保持一定强度的水平流动</li> <li>可以培养多面手</li> <li>工作轮换激励人员，等待上层空缺</li> <li>超员时平均工作负荷</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>是一种水平的补充规划</li> <li>必然涉及培训规划（转岗位培训）</li> <li>可能与职业生涯规划交叉</li> </ul>
培训开发规划	为了对某些岗位进行人才储备和提高岗位适应能力而设计的规划	<ul style="list-style-type: none"> <li>为重点岗位储备人才，空缺时可迅速填补</li> <li>改善个人与岗位要求的匹配关系</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>是所有业务规划都会涉及的内容</li> <li>发生在补充、晋升及配备之前</li> <li>是职业生涯规划的重要实现手段</li> <li>是保证绩效管理规划实现和解决不良绩效结果的手段</li> </ul>

（续表）

名称	定义	作用	与其他规划的关系
绩效管理规划	管理者和员工关于工作目标和标准的契约制定及执行过程	<ul style="list-style-type: none"> <li>确保组织绩效的实现</li> <li>给员工努力提供导向和辅导</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多次涉及培训规划</li> <li>为职业生涯规划提供参考建议</li> </ul>
收入分配规划	对组织未来一个周期内工资总额及分配、结构、增长率等做出的安排	<ul style="list-style-type: none"> <li>有效控制人工成本</li> <li>保持工资增长率低于劳动生产率增长率</li> <li>有效地激励员工</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>伴随着晋升规划而发生</li> <li>受绩效管理规划结果的制约</li> <li>是职业生涯规划的重要通道之一</li> </ul>



职业		◇ 稳定员工预期,提高忠诚度	◇ 会经历补充、配备、晋升等多种规划
生涯	对员工工作生涯的人事程序的规划	◇ 开发员工潜力	
规划		◇ 把个人发展与组织发展结合起来	◇ 其实现需要培训开发规划来保证

## 第三节 人力资源规划的程序与方法

### 一、人力资源规划的程序

#### (一) 人力资源规划流程图

人力资源规划流程是人力资源管理的几个基本流程之一，它从流程的起点“组织内外人力资源信息的收集”开始，经历一个并行的阶段“人力资源供给与需求预测”，再根据供需平衡的需要制定实施计划并执行，最后是对人力资源规划的反馈与评估，如图 3-1 所示。

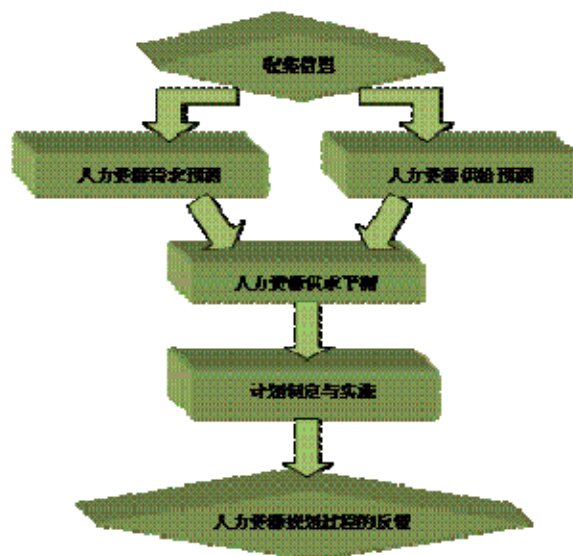


图 3-1 人力资源规划流程图

#### (二) 人力资源规划步骤详解

1. 第一步：收集信息阶段。人力资源规划的信息要靠人力资源信息系统来提供，拥有这一系统的组织收集和分析信息的效率要高一些。无论有无人力资源信息系统，信息的收集都要从组织内外两个环境入手来进行分析。如图 3-2 所示。

(1) 外部环境分析。所谓外部环境就是影响组织正常经营的外部因素。如组织所在地的政治、经济、文化、法律、人口以及社会环境等。外部环境中最重要因素是劳动力市场因素、政府相关法律法规以及劳动者的自主择业情况。外部环境因素会直接影响人力资源供给状况，如劳动力市场的缩小会直接导致企业人力资源的外部供给减少。

（2）内部环境分析。内部环境主要包括组织的经营战略、组织的人力资源结构以及组织的环境等。组织的经营战略是组织的宏观计划，对组织内所有的经营活动都有指导作用。组织的环境主要包括组织现有的组织结构、管理体系、薪酬设计以及企业文化等，只有对组织现有的组织结构有了充分的了解，才能预测组织未来的组织结构。组织的人力资源结构就是现有的人力资源状况，包括人力资源数量、素质、年龄、工作类别、岗位等，有时也涉及员工价值观、员工潜能等。只有对现有人力资源进行了充分了解和有效利用，人力资源规划才能真正实现它的价值。

表 3-2 人力资源规划信息

外部环境信息	内部环境信息
宏观经济形势	组织战略规划
行业经济形势	战略规划的战术计划
技术的发展状况	战略规划的行动方案
产品市场的竞争性	组织结构
劳动力市场	组织文化
人口和社会发展趋势	其他部门的规划
政府管制情况	人力资源现状

2. 第二步，人力资源的供需预测。人力资源的供给和需求预测是人力资源规划的核心部分，也是技术要求最高的部分，供需预测的准确性直接决定着人力资源规划的成败。

（1）人力资源需求预测。需求预测主要是根据组织战略规划和组织的内外条件选择预测技术，然后对人力资源需求结构和数量进行预测。影响人力资源需求预测的因素主要有：①组织的业务量或产量；②预期的人员流动率；③提高产品或劳务的质量以及进入新行业的决策对人力需求的影响；④生产技术水平或管理方式的变化对人力需求的影响；⑤组织所能拥有的财务资源对人力需求的约束。通过需求预测可以得出组织在员工数量、组合、成本、新技能、工作类别等方面的需求，以及为完成组织目标所需的管理人员数量和层次的列表。

最简单的人力需求预测是先要预测组织产品或服务的需求，然后将这一预测转化为满足产品或服务需求而产生的对员工的实际需求。例如，对一个生产个人计算机的企业来说，满足产品或服务需求的活动，可以被描述为生产产品的数量、销售访问的数量、加工订单的数量等等。假设预测企业的生产率为每周生产 1000 台计算机，按每周 40 个工作小时计算，可能需要 10000 个装配工时。10000 个工时除以 40 小时，得出需要 250 名装配工。更复杂的预测方法将在下面的内容中介绍。

（2）人力资源供给预测。人员供给预测也称为人员拥有量预测，是人力预测的又一个关键环节，只有进行人员拥有量预测并把它与人员需求量相对比之后，才能制定各种具体的规划。人力供给预测包括两部分：一是内部拥有量预测，即根据现有人力资源及其未来变动情况，预测出各规划时间点上的人员拥有量；二是对外部人力资源供给量进行预测，确定在各规划时间点上的各类人员的可供给量，主要考虑社会的受教育程度、本地区的劳动力的供给状况等。

供给预测通过分析劳动力过去的人数、组织结构和构成，以及人员流动、年龄变化和录用等资料，预测出未来某个特定时刻的人力资源供给情况。预测结果为组织现有人力资源状况，以及未来在流动、退休、

---

淘汰、升职及其他相关方面的变化。其作用可归结为四个方面：①检查现有员工填充企业中预计的岗位空缺的能力；②明确指出哪些岗位的员工将被晋升、退休或者被辞退；③明确指出哪些工作的辞职率、开除率和缺勤率高得异常或存在绩效、劳动纪律等方面的问题；④对招聘、选择、培训和员工发展需要做出预测，以能够及时地为工作岗位的空缺提供合格的人力补给。

3. 第三步，人力资源供需平衡。在充分掌握了人力资源的供求预测后，可以根据组织的具体情况，制定相应的措施，以实现组织人力资源供求的平衡。人力资源供求平衡问题直接涉及组织经营目标能否实现的问题，因此在处理的过程中要尽量小心谨慎。通常来说，人力资源供给与需求之间可能有四种较为典型的情况存在：人力资源供不应求；人力资源供大于求；人力资源供给与需求之间的结构关系失调；人力资源供给和需求基本保持平衡。但人力资源供给和需求基本保持平衡的这种情形相对较少，且都是短期行为，任何一个组织都不可能存在长期的均衡，这是由组织内外环境的复杂性所决定的。但是，由于不同组织的生命周期不同，因此他们的变动趋势也不尽相同，不同竞争格局的组织所选择的应对战略也不同。组织应该根据具体情况制定供求平衡规划。

4. 第四步，人力资源规划的制定与实施。人力资源规划的制定就是根据前面对供需的平衡需要制定各种具体的规划，包括前面提到的七种规划，但重点要做好三个方面：（1）设计新的组织结构，能够吸引、容纳、保留、激励员工，以服务与规划目标。这种组织应该具有以下特征：员工拥有更多的工作自主权利参与决策与管理的机会；畅通的全方位的沟通网络；内部激励与外部激励有机结合的激励系统与机制；更进步的工作设计；关心员工工作生活质量与生产率并重；全面考虑员工的技能、知识、个性、兴趣、偏好及组织特征之间的相互匹配等。（2）设计有效的替换计划和继任计划。替换计划主要适用于一般员工，并关注近期需要，要包括：随着新技术、新产品、新市场的发展，哪些不适应的人员需要替换；替换计划表要标明各个任职者的姓名、需要替换的人员姓名、可能替换该任职者的人员的姓名以及需要从外部招聘的人员资质特征等。继任计划主要适用于管理者，具有长期性、开发性和弹性；强调继任的及时性、代际之间的年龄梯次性和能力的递升性；注重继任者的储备性、差额性。（3）设计裁员计划。裁员是企业由于各种原因在人力资源供大于需或供不适应需时的重要活动，是人力资源计划的重要组成部分。裁员计划要适当、适度、适时。它包括：提前退休、外部安置、工资清算、工作技能再培训、提供工作转换机会、员工职业生涯计划设计以及有关的咨询服务等。

在人力资源规划政策的指导下，确定具体的实施方案。一般来说，供求情况和相应的政策确定后，执行的具体操作和技术就不成问题，问题是企业要重视这些工作，明白人力资源规划对企业经营的影响程度，按科学程序进行管理。人力资源规划实施过程需要注意以下几点：（1）必须要有专人负责既定方案的实施，要确保这些人拥有保证人力资源规划方案实现的权利和资源。（2）要确保不折不扣地按规划执行。（3）在实施前要做好准备。（4）实施时要全力以赴。（5）要有关于实施进展状况的定期报告，以确保所有的方案都能够在既定的时间里执行到位，并且保证方案执行的初期成效与预期的情况一致。

5. 第五步，人力资源规划过程的反馈与评估。对人力资源规划实施的效果进行评估是整个规划过程的最后一步，由于预测不可能做到完全准确，因此人力资源规划也不是一成不变的，它是一个开放的动态系统。人力资源规划的评估包括两层含义，一是指在实施的过程中，要随时根据内外部环境的变化来修正供给和需求的预测结果，并对平衡供需的措施做出调整；二是指要对预测的结果以及制定的措施进行评估，对预测的准确性和措施的有效性做出衡量，找出其中存在的问题以及有益的经验，为以后的规划提供借鉴和帮助。

## 二、人力资源供给预测的方法

人力资源供给预测可以分为外部供给预测和内部供给预测。

(一) 外部预测

外部供给预测是指组织以外能够提供给组织所需要的人力资源的质和量的预测，主要的渠道是外部劳动力市场。外部供给是解决组织人员新陈代谢和改变人员结构的根本出路，是任何组织都必须面对和采用的人力资源补充渠道，因此，合理的对外部供给进行预测是保证组织正常发展，节省人力购置成本的重要手段。但是外部供给有一个特点，即不能为组织所掌控，而只能通过信息的收集分析加以利用。

1. 外部人力资源供给的影响因素。外部人力资源供给的影响因素主要有：（1）宏观经济形势和失业预期；（2）当地劳动力市场的供求状况，其中大中专毕业生的数量与质量及就业意向是很重要的因素；（3）行业劳动力市场的供求状况；（4）人们的就业意识；（5）组织的吸引力；（6）竞争对手的动态；（7）政府的政策、法规与压力。

2. 外部劳动力市场的主要分类。一般意义上外部劳动力市场可以分为四类：（1）蓝领员工市场；（2）职员市场；（3）专业技术人员市场；（4）管理人员市场。

我国现阶段并没有建立起全国统一的劳动力大市场，因此劳动力市场的分类也较为混乱，主要是不同主体举办的劳动力中介组织：（1）政府主办的劳动力市场，主要是劳动部门主办的职介机构和人事部门主办的人才市场；（2）行业、团体主办的；（3）大型企业主办的；（4）街道社区主办的；（5）民营中介组织。

(二) 内部预测

当组织出现人力资源短缺时，优先考虑的应该是从内部进行补充，因为内部劳动力市场不但可以预测，而且可调控，以有效地满足组织对人力资源的需求。影响内部供给的因素主要有：（1）组织现有人力资源的存量；（2）组织员工的自然损耗，包括辞退、退休、伤残、死亡等；（3）组织内部人员流动，包括晋升、降职、平职调动等；（4）内部员工的主动流出即跳槽等；（5）组织由于战略调整所导致的人力资源政策的变化。人力资源内部供给预测的方法主要有以下三种。

1. 人事资料清查法。这种方法通过对组织现有人力资源质量、数量、结构和在各职位上的分布状况进行检查，掌握组织拥有的人力资源状况。通过一些记录员工信息的资料，可以反映员工的工作经验、受教育程度、特殊技能、竞争能力等与工作有关的信息，以帮助人力资源规划人员估计现有员工调换工作岗位的可能性大小和决定哪些员工可以补充当前空缺岗位。这一方法常作为一种辅助性的方法，对管理人员置换、人力接续等提供更为详细的质量上的参考。如表 3-3 所示。

表 3-3 人事资料表

姓名：		部门		科室：	工作地点：	填表日期：
到职日期：		出生年月：		婚姻状况：		工作职称
教育背景	类别	学位种类	毕业日期	学校	主修科目	
	高中					
	大学					
	硕士					
	博士					
训练背	训练主题		训练机构		训练时间	

景			
技能	技能种类	证书	
志向	你是否愿意担任其他类型的工作?	是	否
	你是否愿意调到其他部门去工作?	是	否
	你是否愿意接受工作轮调以丰富工作经验?	是	否
	如果可能你愿意承担哪种工作?		
你认为自己需要接受何种训练?	改善目前的技能和绩效:		
	提高晋升所需要的经验和能力:		
你认为自己现在就可以接受哪种工作指派:			

2. 人力接续法。根据工作分析的信息，明确岗位对员工的要求和任职者情况，安排接续/继任计划。一是继任卡方法，主要用于管理者的内部接续管理，一般的继任卡如图 3-2 或表 3-4 所示，二是员工接续计划，主要用于一般员工的接续管理，以进行供给预测，如表 3-5 和图 3-3 所示。该方法强调计划的整体性和一致性，即计划要与组织内外部各个方面协调一致。



图 3-2 人员替代图<sup>①</sup>

表 3-4 继任卡

该格填写现任者晋升的可能性，可以用符号或颜色显示。如 A（红色）表示应该立即晋升；B（黑色）表示随时可以晋升；C（绿色）表示 1~3 年内可以晋升；D（黄色）表示 3~5 年内可以晋升。					
该栏填写现任者的职务。如 CEO、部门经理、客户经理等					
该栏填写现任者的年龄，以确定何时退休			该栏填写现任者的姓名		该栏填写现任者任现职的年限
继任者	继任者 1	姓名	年龄	现任职务	晋升可能性（用符号或颜色表示）
	继任者 2	姓名	年龄	现任职务	晋升可能性（同上）
	继任者 3	姓名	年龄	现任职务	晋升可能性（同上）
紧急继任者		姓名	年龄	现任职务	列入晋升计划的时间

这一方法将每个岗位均视为潜在的工作空缺，而该岗位下的每个员工均是潜在的供给者。人员替代法以员工的绩效为预测的依据，当某位员工的绩效过低时，组织将采取辞退或调离的方法；而当员工的绩效很高时，他将被提升替代他上级的工作。这两种情况均会产生岗位空缺，其工作则由下属替代。通过人员替代图可以清楚了解到组织内人力资源的供给与需求情况，为人力资源规划提供了依据。

表 3-5 员工接续表

人力资源输入		组织或职位上 现有员工人数	人力资源输出							
外部招聘	内部晋升		辞退	辞职	退休	病残	死亡	晋升	降职	其他
X	Y	M	A	B	C	D	E	F	G	N

表 3-5 表明，该组织或职位上员工的内部供给量= $M-(A+B+C+D+E+F+G+H+N)+ (X+Y)$ 。

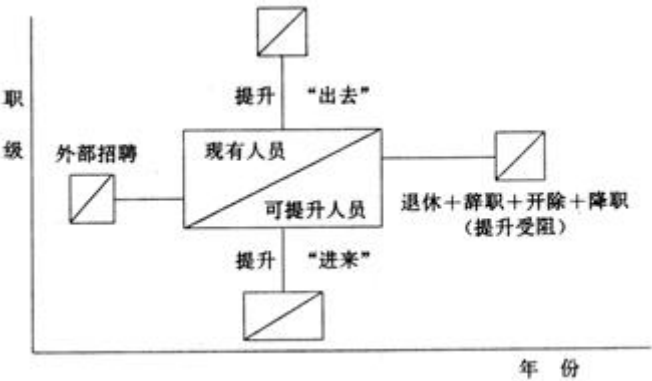


图 3-3 员工接续图

3. 马尔可夫分析法。马尔可夫人力资源供给预测法通常也称为转换矩阵方法，主要用于组织内部人力资源供给预测。其思路是找出过去人力资源供给变化的规律，根据得出的规律来预测人力资源变化趋势；通过不同工作岗位的变动情况来调查员工的发展模式，显示员工留任、升降职、进出比率的人数。对人员变动概率的估计，一般以 5 到 10 年的长度为一个周期来估计年平均百分比，周期越长，这一百分比的准确性越高。这种方法的第一步是构建员工变动矩阵（表 3-6、表 3-7 所示）。其中 A 到 D 由高到低，可以是职务类别、工资级别、业绩考核、学历水平等。起始时间到终止时间的选择也相对比较灵活。表 3-6 所示：AA 对应数据为 0.70，指 A 在该时间内留住 70%的员工；A 流动到 B 的员工占 10%；A 流动到 C 的员工为

5%；流出企业的员工为 15%；依此类推。从流动趋势来看，D 流出的员工最少，晋升到 C 为 5%；B 流出的员工最多，仅仅留住了 60%，晋升到 A 为 15%，也最多，降级到 C 为 5%、到 D 为 10%；流出企业为 10%。表 3-7 中，A 原有员工 62 人，留住 44 人，到 B 6 人，到 C 3 人，流出 9 人。依此类推。

表 3-6 流动可能性矩阵

工作状态		终止时间（目标状态）				流出率
		A	B	C	D	
起始时间  (原有状态)	A	0.70	0.10	0.05	0	0.15
	B	0.15	0.60	0.05	0.10	0.10
	C	0	0	0.80	0.05	0.15
	D	0	0	0.05	0.85	0.10

表 3-7 现任职者矩阵

	原有员工数	A	B	C	D	流出人数
A	62	44	6	3	0	9
B	75	11	45	4	8	7
C	50	0	0	40	2	8
D	45	0	0	2	38	5
终止员工数		52	51	49	48	29

马尔可夫法虽然在一些国际性的大公司中得到广泛应用，但其所估计的人员流动概率与预测期的实际情况可能有差距，因此使用这种方法得到的内部人力资源供给预测的结果也就可能会不精确，其最大的价值在于提供了一种内部人员流动的分析框架。

三、人力资源需求预测的方法

人力资源需求预测的影响因素一般包括以下几个方面：（1）企业的业务量或产量，由此推算出人力需要量；（2）预期的流动率，指由于辞职或解聘等原因引起的职位空缺规模；（3）提高产品或劳务的质量或进入新行业的决策对人力需求的影响；（4）生产技术水平或管理方式的变化对人力需求的影响；（5）企业所能拥有的财务资源对人力需求的约束；（6）外部人力资源市场的竞争状况，主要是对同类组织人力配备和人力储备的影响。

人力资源需求预测根据预测的精确程度可以分为经验预测和数学预测，前者强调运用预测者的主观经验，后者强调运用数学和统计的方法来计算。

（一）经验预测

1. 管理者决策法。这种方法是组织的各级管理者，根据自己工作中的经验和对组织未来业务量增减情况的直接考虑，分别汇总决策确定未来所需人员的方法。其操作要点为：（1）先由基层管理者根据自己的经验和对未来业务量的估计，提出本部门各类人员的需求量并报上一级管理者；（2）由上一级管理者估算平衡，再报上一级的管理者，直到最高层管理者作出决策；（3）然后由人力资源管理部门制定出具体的执行方案。这是一种非常简便、粗放的人力资源需求预测方法，主要适用于短期的预测。如果组织规模小，生产经营稳定，发展较均衡，它也可以用来预测中、长期的人力需求。但这种方法除了对各级管理者的经验及判断要求较高外，还会出现基层管理者倾向于扩大需求量的现象，即所谓的“帕金森定律”，这就对高层的决策提出了更高的要求。



2. 德尔菲法。德尔菲（Delphi）预测技术也称集体预测方法。德尔菲法是发现专家对影响组织发展的某一问题的一致意见的程序化方法。这里的专家可以是基层的管理人员，也可以是高层经理；他们可以来自组织内部，也可以来自组织外部。总之，专家应该是对所研究的问题有发言权的人员。德尔菲法是 1940 年代在兰德公司的“思想库”中发展起来的。这种方法的目标是通过综合专家们各自的意见来预测某一领域的发展状况，适合于对人力需求的长期趋势预测。

德尔菲预测技术的操作要点是：（1）在组织中广泛地选择各个方面的专家。这些专家都拥有关于人力预测的知识或专长，每位专家可以是管理人员，也可以是普通员工。（2）主持者向专家们说明预测对组织的重要性。这一任务一般由人力资源部门来完成，目的是取得专家对这种预测方法的理解和支持，同时通过对企业战略定位的审视，确定关键的预测方向，解释变量和难题。（3）发放调查问卷。主持者列举出预测小组必须回答的一系列有关人力预测的具体问题，然后使用匿名填写问卷等方法来设计一个可使各位预测专家在预测过程中畅所欲言地表达自己观点的预测系统，例如邮件、网络等。使用匿名问卷的方法可以避免专家们面对面集体讨论的缺点，因为在专家组的成员之间存在着身份或地位的差别，较低层次的人容易受到较高层次的专家的影响而丧失见解的独立性，同时也存在一些专家不愿意与他人冲突而放弃或隐藏自己正确观点的情况。（4）第一轮意见汇总与反馈。人力资源部门需要在第一轮预测后，将专家们各自提出的意见进行归纳，并将这一综合结果反馈给他们。（5）重复汇总反馈 3-5 轮。重复第四步，让专家们有机会修改自己的预测并说明原因，直到专家们的意见趋于一致。

运用德尔菲技术时要注意几个问题：（1）在预测过程中，人力资源部门应该为专家们提供充分的信息，包括已经收集的历史资料和有关的统计分析结果，目的是使专家们能够做出比较准确的预测。（2）所提出的问题应该尽可能简单，以保证所有专家能够从相同的角度理解员工分类和其他相关的概念而不产生歧义。（3）对于专家的预测结果不要求精确，但是要专家们说明对所做预测的肯定程度。（4）组织者要保证专家表达意见的独立性。

## （二）数学预测

1. 转换比率法。这种方法是根据过去的经验，把组织未来的业务活动水平转化为人力需求的预测方法，其原理是借助劳动生产率和组织业务总量之间的关系来对所需的人力资源数量进行折算的一种方法，三者之间存在以下关系：

$$\text{业务总量} = \text{人力资源数量} \times \text{劳动生产率} \quad (\text{公式一})$$

对应于不同的业务公式一可以变为不同的类型，例如：

$$\text{产量} = \text{人力资源数量} \times \text{人均生产率} \quad \text{或} \quad \text{销售收入} = \text{人力资源数量} \times \text{人均销售额}$$

那么，把公式一进行移项，就可得到我们需要的对人力资源需求的公式：

$$\text{人力资源需求量} = \frac{\text{业务总量}}{\text{劳动生产率}} \quad (\text{公式二})$$

公式二假定劳动生产率是不变，那么要考虑劳动生产率的变化，则要进一步修正公式：

$$\text{计划期人力资源需求量} = \frac{\text{现业务总量} + \text{计划期业务的增长量}}{\text{现劳动生产率} \times (1 + \text{劳动生产率的增长率})} \quad (\text{公式三})$$

例如：假设某商学院在 1999 年有 MBA 学生 1500 人，在 2000 年计划招生增加 150 人，目前平均每个教师承担 15 名学生的工作量，生产率保持不变，那么，在 2000 年该商学院就需要教师数为

$$2000\text{年教师需求量} = \frac{1500+150}{15} = 110(\text{人})$$

如果生产率提高 10%，则需求量变为：

$$2000\text{年教师需求量} = \frac{1500+150}{15 \times (1+10\%)} = 100(\text{人})$$

但需要指出的是，这种预测方法存在着两个缺陷：一是进行估计时需要对计划期的业务增长量、目前人均业务量和生产率的增长率进行精确的估计；二是这种预测方法只考虑了员工需求的总量，没有说明其中不同类别人员需求的差异。若考虑到不同类别人员需求，其具体做法是：先根据过去的业务活动水平，计算出每一业务活动增量所需的人员相应增量，再把对实现未来目标的业务活动增量按计算出的比例关系，折算成总的人员需求增量，然后把总的人员需求量按比例折成各类人员的需求量。例如，某炼油厂根据过去的经验，为增加 1000 吨的炼油量，需增加 15 人，预计 1 年后炼油量将增加 10000 吨，折算人员需求量为 150 人。如果管理人员、生产人员、服务人员的比例是 1:4:2，则新增加的 150 人中，管理人员约为 20 人，生产人员为 85 人，服务人员为 45 人。

2. 回归分析法。在计量分析模型中经常会用到回归分析法，这是一种统计分析的方法，其原理就是找出那些与人力资源需求关系密切的因素，并依据过去的相关资料确定出它们之间的数量关系，建立一个回归方程，然后再根据这些因素的变化以及确定的回归方程来预测未来的人力资源需求，其关键在于所找到的与人力资源需求相关的变量的准确性，在统计上要通过相关的一些假设检验，才能有更好的预测效果。但在实践中由于管理上数据容量的限制和人心理因素的高度不确定性，所以管理回归模型的效果远不如宏观经济中的计量模型有效。

最简单的回归分析法是趋势分析法，回归时只考虑一个变量因素，也就是一元回归分析。而多元回归由于涉及的变量较多，所以建立方程时要复杂许多，但是它考虑因素比较全面，所以预测的准确度往往要高于一元回归。下面举一个一元线性回归的例子。假设一个学校对教师的数量影响最大的因素是学生的数量，经过若干年份的积累，得到以下统计数据（表 3-8）：

表 3-8 某学校学生数与教师数统计数据

学生数量	200	240	300	360	390	450	520	550	590	620	680	740	800
教师数量	17	19	27	30	36	42	50	51	56	62	69	73	80

设学生数量是 X，教师数量是 Y，假设两者之间线性相关，回归方程为：

$$Y = a + bX$$

则系数  $a$  和  $b$  的计算公式为别为：

$$a = \frac{\sum y}{n} - b \frac{\sum x}{n} \quad b = \frac{n(\sum xy) - \sum x \sum y}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

代入本例中得： $a = -6.52$ ， $b = 0.11$ ，则回归方程为：

$Y = -6.52 + 0.11X$  其中，系数  $a$  的  $t$  检验值为 -5.5，系数  $b$  的  $t$  检验值为 49.6，方程相关系数检验值为  $R^2 = 0.996$ ， $D-F$  检验值为 2.01，均取得了较好的检验效果，假设成立。所以如果预测未来学生数量增长为 1000 人时，教师的需求量为：

$$Y_1 = -6.52 + 0.11 \times 1000 = 103.48 = 104(\text{人})$$

#### 四、人力资源预测结果的平衡

当人力资源需求和供给被预测出来后，就需要比较这两项预测结果，会出现四种情况：一是总量与结构都平衡；二是供大于求；三是供小于求；四是虽然总量平衡，但结构不平衡。这四种情况除了第一种外，都需要在人力资源规划中采取一些措施来解决不平衡。

1. 供大于求。也就是当预测未来人力资源供给大于需求时，可以从供和需两方面采取措施：

需求方面：（1）企业要扩大经营规模，或者开拓新的增长点，以增加对人力资源的需求，例如企业可以实施多种经营吸纳过剩的人力资源供给。（2）对富余员工实施培训，即增加培训人员的需求，减少对现有岗位的人员供给。这相当于进行人员的储备，为未来的发展做好准备。

供给方面：（1）裁员或者辞退员工，在我国还有提前退休、内退、待岗等做法，这种方法虽然比较直接，但是由于会给社会带来不安定因素，因此往往会受到政府的限制。（2）冻结招聘，就是停止从外部招聘人员，通过自然减员来减少供给。（3）缩短员工的工作时间、实行工作分享或者降低员工的工资，通过这种方式也可以减少供给。

2. 供小于求。也就是当预测未来人力资源供给小于需求时，也可以从供和需两方面采取措施：

需求方面：（1）提高现有员工的工作效率，这也是减少需求的一种有效方法，提高工作效率的方法有很多，例如改进生产技术、增加工资、进行技能培训、调整工作方式等等。（2）提高员工的积极性，鼓励员工加班加点。（3）可以将企业的有些业务进行外包，这其实等于减少了对人力资源的需求。

# 第四章 人力资源招聘与配置

## 第一节 主题案例与知识链接



### 案例：亚华公司的招聘

亚华公司是一家民营企业，主要经营软件开发，几个月前将一家颇具实力的软件公司收购过来。为了今后企业的发展，总经理王伟决定启用原公司的人。他先将项目工程部的小李提升为人力资源部的经理，原人力资源部的经理提升为副总经理。他认为小李在公司工作了三年，虽然没有人力资源管理工作经验，但至少他的人品自己是了解的，至于经验，可以在实践中慢慢学习。小李一上任便写报告要求给总经理招聘秘书（链接A：招聘的作用，参见第97页）。王总经理在小李上任的第三天便看到了小李亲自起草并加班打印出来的招聘启事：

---

供给方面：（1）从外部雇用人员，包括返聘退休人员，这是最为直接的一种方法。可以雇用全职的也可以雇用兼职的，这要根据企业自身的情况来确定，如果需求是长期的，就要雇用全职的；如果是短期需求增加，就可以雇用兼职或临时的员工。（2）降低员工的离职率，减少员工的流失，同时进行内部调配，增加内部的流动来提高某些职位的供给。

3. 总量平衡，结构不平衡。实际上不管问题平不平衡，组织的人力资源往往存在着结构的不平衡，即有的岗位供大于求，有的岗位供小于求，对于这种情况可以采取以下措施：（1）进行人员内部的重新配置，包括晋升、调动、降职等，来弥补那些空缺的岗位，满足这部分的人力资源需求。（2）对人员进行有针对性的专门培训，使他们能够从事空缺岗位的工作。（3）进行人员的置换，释放那些组织不需要的人员，补充组织需要的人员，以调整人员的结构。

亚华公司现诚聘秘书一名，要求：正直、诚实、勤奋、肯干。年龄 30 岁以下，女，名牌大学毕业，本地户口，有三年以上工作经验，符合条件者，请将简历寄到公司。合则约见，勿电勿访。资料概不退回（链接 B：招聘技术，参见第 107 页）。

经过筛选，确定了两名候选人，通过文化课考试，录用了其中的一个（链接 C：招聘流程，参见第 106 页）。

请评价亚华公司的招聘存在哪些方面的问题。

## 第二节 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。

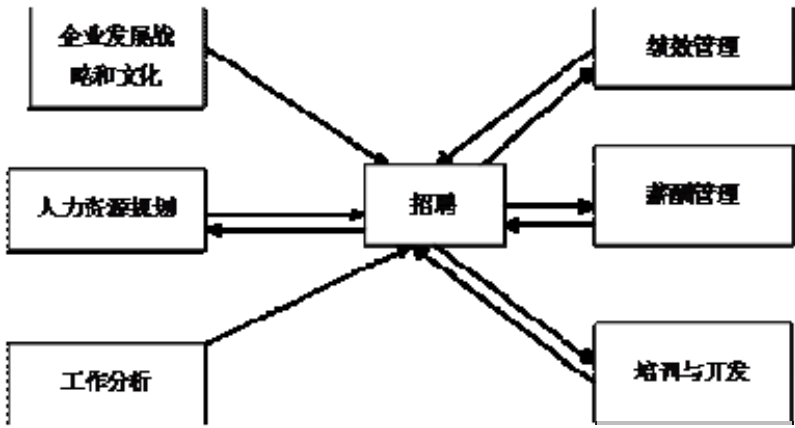


图 4-1 招聘与人力资源管理其他流程的关系

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：

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。<sup>12</sup> [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<sup>13[2]</sup>

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 大学校园招聘面试表<sup>14[3]</sup>

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<sup>15[4]</sup>

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、信息存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<sup>16[5]</sup>

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。

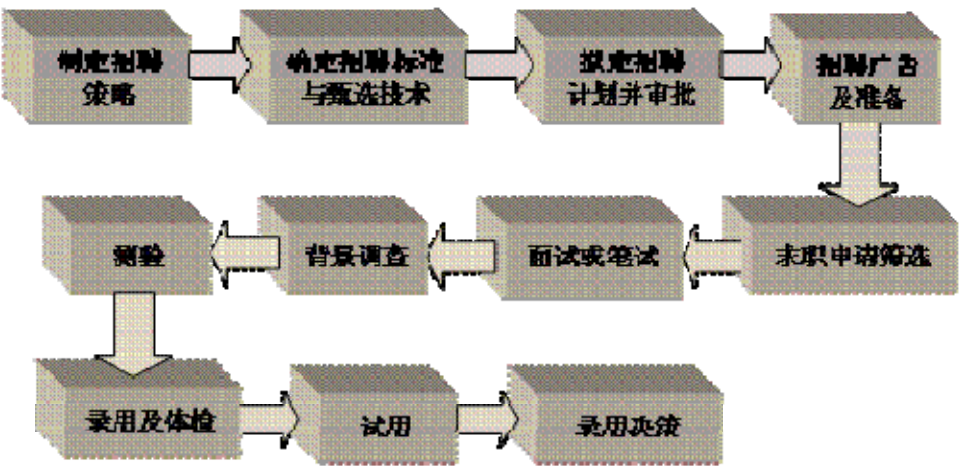


图 4-3 招聘程序

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为了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，同时伴有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的普遍缺陷，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同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：

录用比 = 录用人数 / 应聘人数 × 100%

招聘完成比 = 录用人数 / 计划招聘人数 × 100%

应聘比 = 应聘人数 / 计划招聘人数 × 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。

## 第五章 薪酬设计与管理

### 第一节 主题案例与知识链接



#### 案例一：工作评价的烦恼

某清洁机械厂在选择评价委员时，厂领导认为应充分发挥民主，所以决定以组织部长和劳动人事部长牵头，同时从一线工人中选出了四名代表，从班组长等一线管理人员中选出了三名代表，共九人组成了工作评价委员会，并由外部顾问主持评价（[链接 A：工作评价的组织机构，参见第 144 页](#)）。但是在评价过程中，出现了一些意外的情况，首先是工作进展缓慢，技术培训工作进行了三天效果仍不理想；其次是第一轮评价打分结果汇总后，大家共同感觉偏差较大，不得已又重新进行了评价，但结果仍不理想（[链接 B：工作评价方法之计点评分法，参见第 142 页](#)）。

在工作评价并划岗位归级后，出现以下结果：同样是库工岗位，但生产计划科和材料供应科的库工要比钣金车间和机加工车间的库工高一个等级；十二个职能科室的科长岗位分布在五个不同的等级；四个副厂长岗位也分布在两个不同的等级。有人提出，既然是“同样”的岗位或“同级”的干部所在的岗位，其岗位工资等级也应相同，而现在却分布在不同的等级甚至有很大差距，与此相反，漆工班长和焊工班长岗位却与车工班长和铣工班长岗位同级。（[链接 C：薪酬分级和定薪，参见第 135 页](#)）

航天科技集团下属的某个企业在进行工作评价时，由于评价委员人数较多，共有二十七人，考虑到集中培训时已消耗较多时间，所以决定分散打分评价，即评价委员各自带回工作评价体系与评价表，在限定的时间内自由掌握节奏完成评价任务。结果汇总时却发现问题很大，一方面各评价委员评分差异过大，且同一评价委员所提供的评价表自相矛盾，更有甚者，出现不同评价委员提供的评价表雷同的现象，从而严重影响了评价的准确性。（[链接 D：组织工作评价过程应注意的问题，参见第 145 页](#)）





## 案例二：SDGH 咨询公司的薪酬难题<sup>17[①]</sup>

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。

## 第二节 薪酬管理概述

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都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
			养老金
	非经济性薪酬	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：

$$\text{人工费比率} = \frac{\text{人工费}}{\text{销售额}} = \frac{\text{人工费}}{\text{职工数} \times \text{职工技}}$$

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。

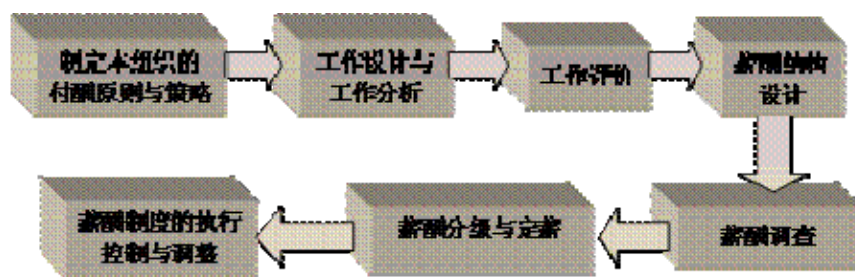


图 5-1 薪酬设计程序

### （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：

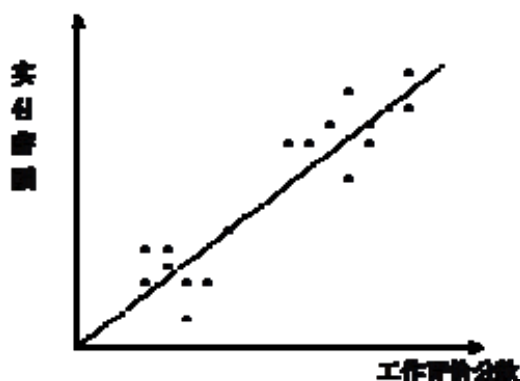


图 5-2 薪酬结构线

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。并应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降值顺序排列，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“012”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

<b>三级职员：</b> 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。
<b>二级职员：</b> 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。
<b>一级职员：</b> 必须具备二级职员的特点，承担更多的责任。
<b>资深职员：</b> 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。
<b>解释职员：</b> 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和经验的理解，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，把一個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，就应做复评工作：

- 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<sup>18[②]</sup>。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<sup>19[③]</sup>。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。

---



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。

## 第六章 绩效管理

## 第一节 主题案例与知识链接



### 案例：金太阳餐饮公司的绩效管理<sup>20[①]</sup>

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）。

## 第二节 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。

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。

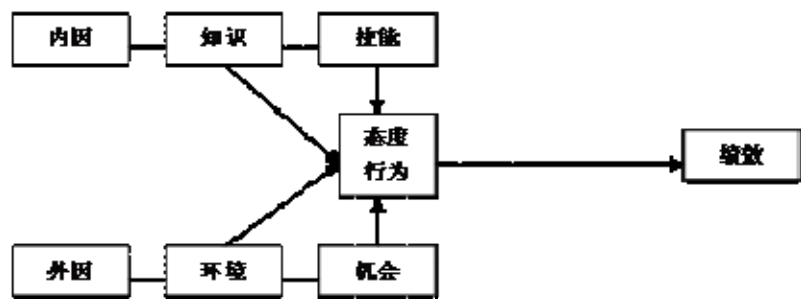


图 6-1 绩效的形成过程

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。

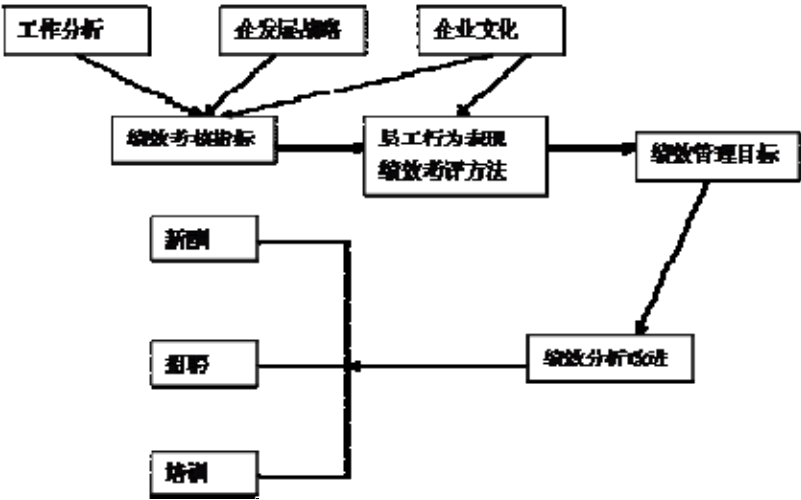


图 6-2 绩效管理与其他人力资源管理流程的关系

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。

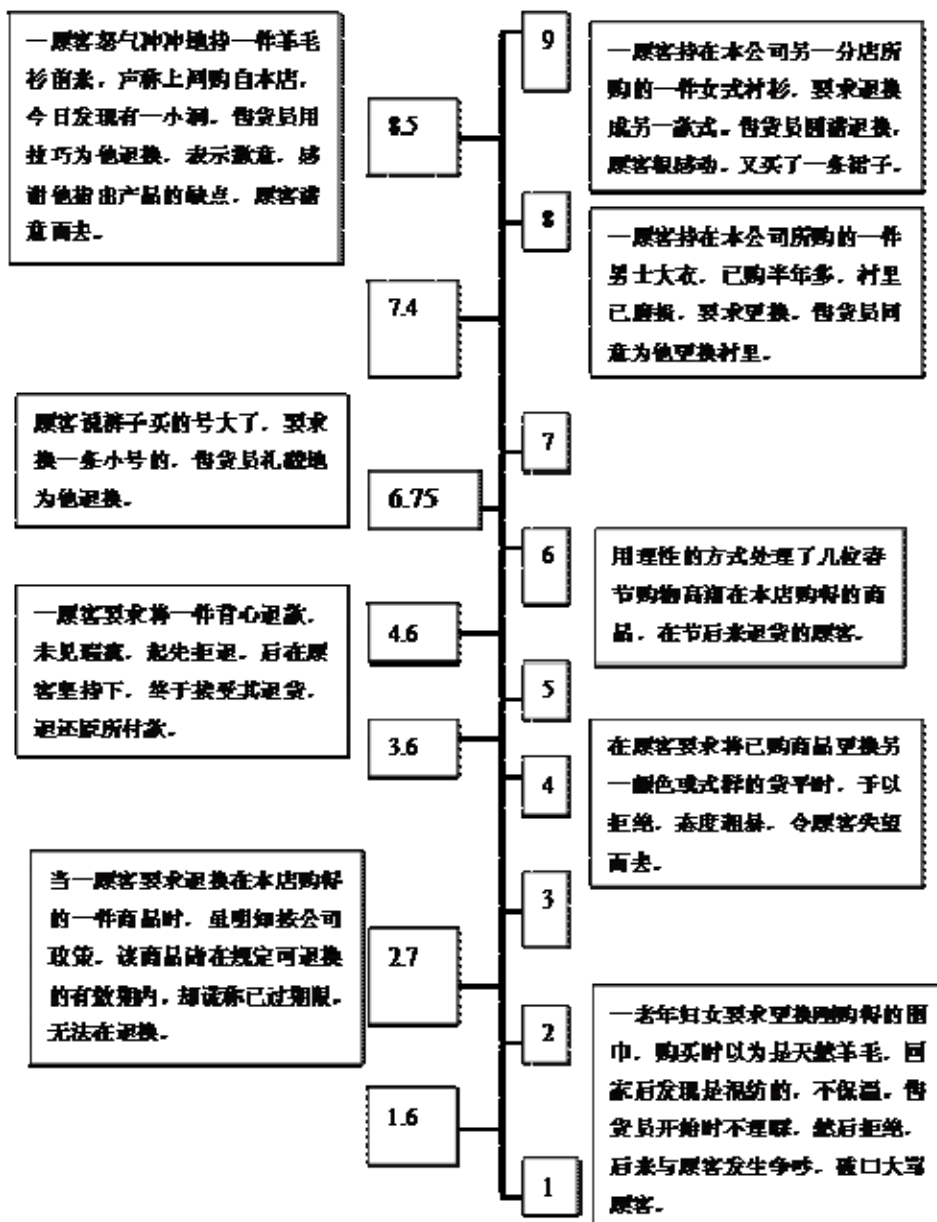


图 6-3 百货店售货员对待顾客投诉的处理态度与方式考评行为锚定评分表<sup>21[2]</sup>

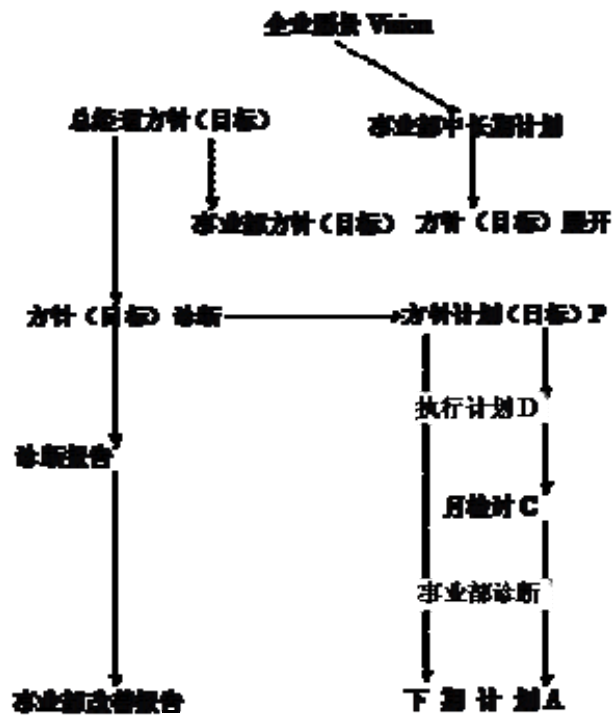


图 6-4 目标管理的 P-D-C-A 循环

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
			2. 客户投诉次数
	市场开发	2. 市场占有率	3. 部门满意度
			4. 合同履行率
内部管理	安全生产	人员安全	事故发生率
		设备安全	
	产品	1. 客户对产品质量的满意度	1. 废品率
	质量	2. 参加行业评优情况	2. 内部质量检查合格率
	生产	1. 延期天数	生产计划完成率
	周期	2. 延期率	
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	
	技术水平	2. 管理创新	1. 骨干员工平均受训时间（小时）
	人员素质	3. 技术提升	2. 对下属的训练培养
			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。

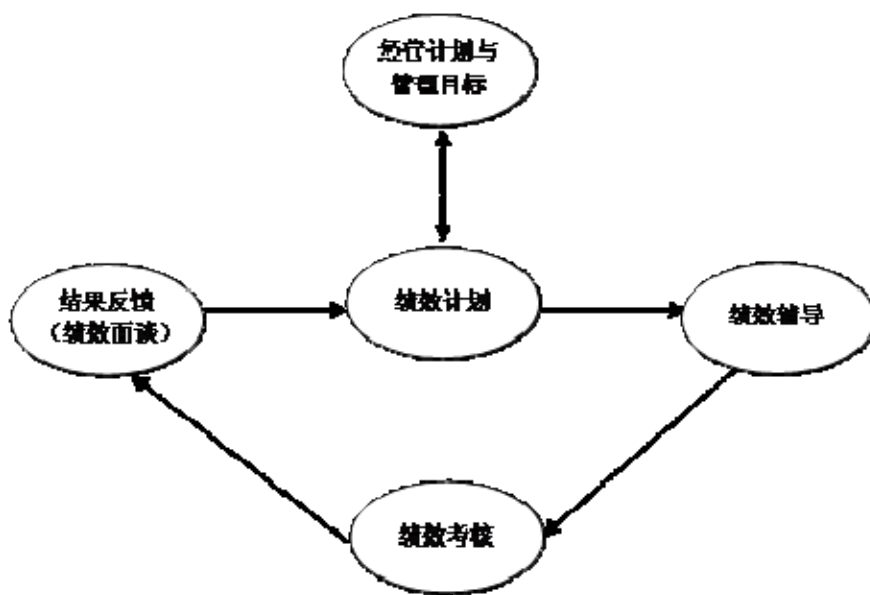


图 6-6 绩效管理循环

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。

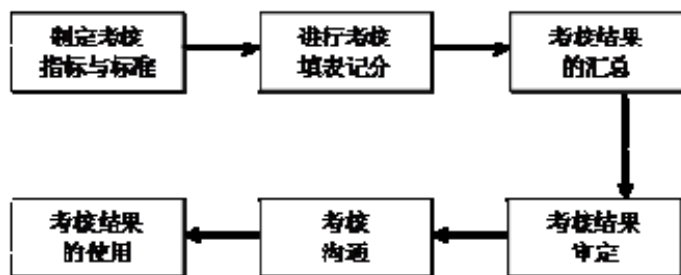


图 6-7 绩效考核基本程序

## （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到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。

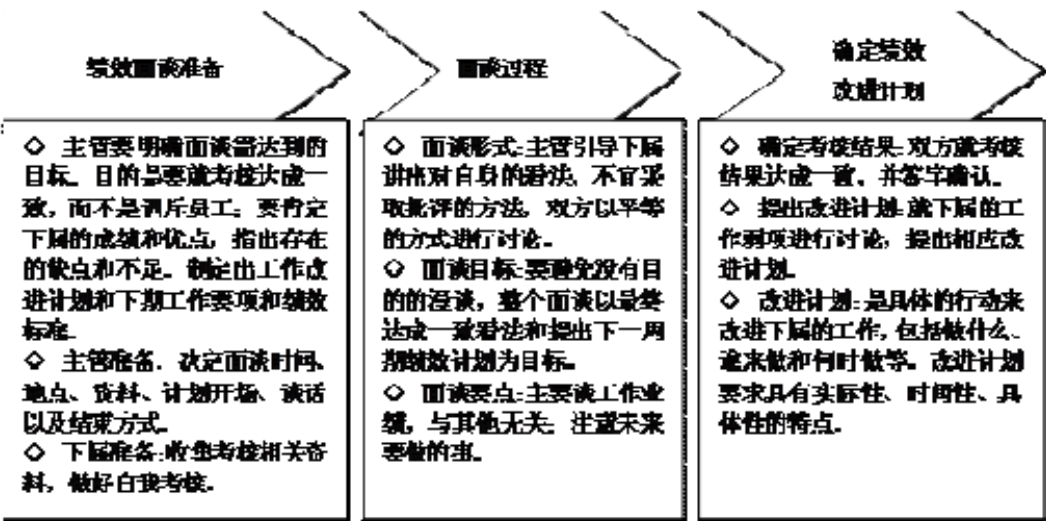
2. 强调具体行为。应根据员工的具体行为，明确指出造成员工绩效低下的原因。如，小张纪律性很差，总是完不成工作任务，在绩效反馈时应指出小张的具体表现：开会迟到过五次，无故旷工两次；两个月没有完成工作任务。这要比只是对他说：“我对你的表现很不满意。”说服力要强。

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、努力地去做的，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，填写申诉表，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。绩效考核申诉的流程如图 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：

---

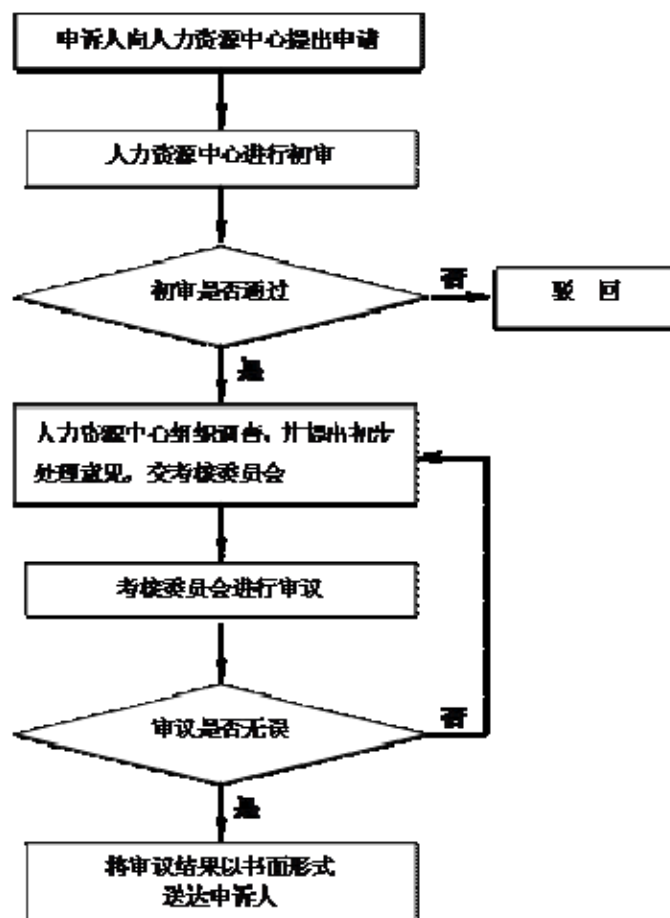


图 6-8 申述流程

#### 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。

# 第七章 培训与开发

## 第一节 主题案例与知识链接



### 案例：摩托罗拉的培训

摩托罗拉作为一个成功的企业，在培训方面也有自己独特之处。摩托罗拉的创始人克里斯·高尔文的经营理念是：“团结在一起，我们可以比世界上任何一家公司都更加有效、更加迅速地解决问题。”尊重不渝，正直不移始终是摩托罗拉所遵循的发展目标。（链接 A：培训与开发的作用和意义，参见第 177 页）。

为了实现这一发展目标，摩托罗拉提出了顾客完全满意方案，顾客完全满意就是持续改进的企业文化和富有创新意识的解决方案。而培训就是围绕这一目标展开的。

摩托罗拉大学的总部设在美国，全球有 14 个分校，中国有北京和天津分校。

摩托罗拉大学在全球提供四大类培训，即管理领导、质量、技术和市场营销培训。

培训对象是摩托罗拉员工、合资企业、供应商、分销商、客户、中国企业和政府人员。全球提供约 600 门课程，中国约 170 门课程，其中约 150 门用中文讲授。

主要培训途径有新员工岗前培训、部门在职培训、海外培训、岗位轮调（国内、国外）、综合/特殊培训项目。（链接 B：培训的类型和方法，参见第 178 页）

摩托罗拉的培训过程是一个封闭的环路，包括培训需求分析、设计开发培训项目需求、组织实施培训、培训绩效评估等步骤，使培训质量呈螺旋式上升。培训质量评估有四级，第一级，被培训者反馈；第二级，培训目标评估；第三级，培训应用程度；第四级，培训效益分析。（链接 C：培训效果评估，参见第 190 页）

培训质量指标有：企业文化认同与变革期待，完整的实施计划与措施，领导层的全力支持，员工的积极参与，知识与技能的实际应用，持续可靠的质量保证。

摩托罗拉认为教育培训是长期的、不断的过程，管理层要保证对教育培训的投入，其标准为培训费用/总工资费用 $\geq 4\%$ 。每个员工都有权利和义务接受教育培训，要实现每年每人 40 小时的最低培训要求，教育培训要紧密结合企业业务发展需求和员工个人职业发展规划。（链接 D：培训需求分析，参见第 186 页）

## 第二节 培训与开发概述

培训与开发是提升企业员工业绩的主要方法，也是员工职业生涯发展的主要途径。通过培训与开发，有助于达成企业的经营业绩，促进企业的发展。

### 一、培训与开发的含义和作用

#### （一）培训与开发的含义

培训是指通过传授知识、更新观念及提高技能等方法，使其具备完成本岗位目前或未来工作所必需的基本技能，及提高工作绩效的一系列活动。通过培训，员工的工作能力和知识水平得以提升，带来了工作业绩的提升，从而实现企业的经营业绩。

开发是依据员工需求与组织发展目标用各种直接的或间接的方法对员工的潜能进行开发，促进员工的全面发展，完成员工职业生涯规划，实现员工职业生涯发展目标。

人力资源管理过程就是人力资源开发过程，人力资源开发的过程是从广义上调动员工的积极性，利用各种手段促进员工发展的各种活动，包括了一些间接手段和自我提升的方法；而培训是从狭义的角度通过直接的外部刺激来提高员工的工作绩效。所以，人力资源开发过程涵盖了培训。

在实际中，培训与开发并没有绝对的区分，两者都是为了通过提升员工的工作能力来促进员工和企业的共同发展。

#### （二）培训与开发的作用

培训与开发的作用体现在两个方面，一是通过培训与开发向员工传授新技能、新方法或更加广泛的技能使员工适应科学技术和市场的不断发展变化；二是通过培训开发来强化企业文化，使员工明确企业的发展战略和目标，对企业有更高的认同感，增强企业的凝聚力。

##### 1. 培训与开发对企业发展的作用

（1）培训与开发可以促进企业的发展。培训与开发的基本功能是使员工具有更好的工作技能和工作方法，而员工业务素质的提升是实现企业经营业绩的前提。一个竞争力较强的企业必须有一支业务过硬的员工队伍和良好管理能力的团队，只有员工整体的综合能力不断提升，企业的核心竞争力才能不断增强，培训与开发就是企业发展的动力源泉。

（2）培训与开发有利于弘扬企业文化。一个企业的灵魂是优秀的企业文化，企业文化的建设对企业的发展具有重要作用，企业的经营理念、发展战略与企业文化密不可分，弘扬企业文化的主要手段和方法就是培训与开发。通过培训与开发使员工对企业文化具有更加深入的认识，使企业精神融入到员工的工作方式和行为之中，推动企业的发展壮大。

2. 培训与开发对员工职业生涯不同阶段的作用。培训开发与员工职业生涯发展关系密切，处于不同职业生涯发展阶段的员工，培训开发的侧重点也不同。



对于新员工的培训，以企业理念、企业文化和岗位技能为主，目的是使员工尽快适应企业，进入工作角色。

对于在职员工的培训，应结合各类员工的工作绩效，对其影响绩效实现的不足方面进行查遗补缺式培训，目的是提升其工作绩效，使员工的发展目标与企业的要求相一致。

3. 培训开发与人力资源管理其他业务流程的作用。培训开发与人力资源管理其他环节关系密切，相辅相成。如图 7-1 所示。

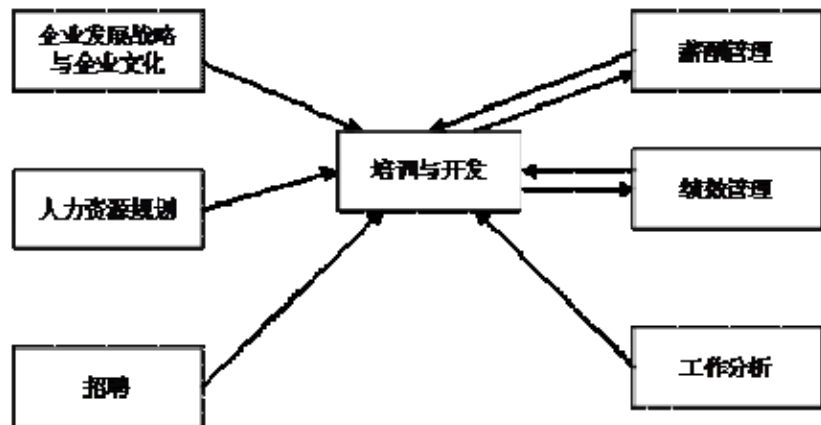


图 7-1 培训与开发与其他人力资源管理流程的关系

培训计划的制定和实施以人力资源规划为基础，在企业发展目标既定的情况下，分析企业的实际情况，将人力资源规划进行细化，制定符合企业实际情况的培训方案并实施。同时，培训计划也是制定人力资源规划的基础。新招聘的员工通过岗前培训胜任岗位，当岗位有空缺时进行提升培训，绩效考核前对管理人员进行绩效管理培训，绩效考核后对绩效差的员工进行培训。培训已成为企业中的一种非常有效的激励手段。

## 二、培训与开发的类型和方法

培训开发的类型和方法很多，随着科学技术的发展，新的培训方法层出不穷。从一般意义上根据培训开发的内容和特点，将企业的培训分为两大类：入职培训和岗位培训。根据企业的经营特点和实际情况，可以进行具体的分类组合。

### （一）入职培训

入职培训也被称为入职教育，上岗引导活动，上岗培训。指根据员工将要胜任的岗位要求对员工进行的系统性培训。入职培训对员工起到了明确岗位要求的基础性作用，使员工适应岗位的时间缩短，培训的立足点是岗位要求，而非员工之间的个性化差异，所以这类培训具有非个性化培训的特点。入职培训可以分为三类。

#### 1. 新员工培训

（1）新员工培训的含义。新员工培训是企业最普遍的一种培训类型，新员工在通过招聘录用的各项筛选过程正式进入企业，与企业签订劳动合同后所进行的培训。



现实中有一些企业将新员工培训提前，并作为一种筛选手段和方法，待培训完成后，经过淘汰，员工才正式进入企业，这种作法是以降低招聘风险，节约企业的人工成本为借口而损害了应聘者的利益。新员工培训的时间性应十分明确。

## （2）新员工培训的意义

① 新员工培训对企业的意义。如果说招聘是对新员工管理的开始，那么新员工培训是企业对新员工管理的继续。这种管理的重要性在于通过将企业的发展历史、发展战略、经营特点及企业文化和管理制度介绍给新员工时，对员工进入工作岗位有很大的激励作用，新员工明确了企业的各项规章制度后，员工可以实现自我管理，节约管理成本。

通过岗位要求的培训，新员工能够很快胜任岗位，提高工作效率，取得较好的工作业绩，起到事半功倍的效果。

通过新员工培训管理者对新员工更加熟悉，为今后的管理打下了基础。

② 新员工培训对个人的意义。新员工培训对于个人来说是对企业进一步了解和熟悉的过程，通过对企业的进一步熟悉和了解，一方面可以缓解新员工对新环境的陌生感和由此产生的心理压力，另一方面可以降低新员工对企业不切合实际的想法，正确看待企业的工作标准、工作要求和待遇，顺利通过磨合期，在企业长期工作下去。

新员工培训是新员工职业生涯的新起点，新员工培训意味着新员工必须放弃原有的与现在的企业格格不入的价值观、行为准则和行为方式，适应新组织的行为目标和工作方式。

## （3）新员工培训的内容。新员工培训的内容灵活多样，一般来说包括如下几方面：

① 企业概况。企业的发展历史、企业的发展战略和目标、企业的行业背景和特点、企业的经营特点和竞争对手、企业的市场区域划分、产品特点、服务理念、企业文化、规章制度、行为规范和共有价值观等。

② 企业制度。包括企业行政、财务及人力资源管理等各种规章制度及各项规定。如就职规则、薪酬制度、工作时数、员工福利、劳资关系、就职合同、保密协议等等。与员工自身密切相关的加班制度、轮班制度、工作费用报销规定、节日工资标准、发薪方式、纳税方法及安全保障等。

③ 业务知识。结合岗位特点，对业务知识和技能及管理实务要进行专项培训。

④ 员工职业生涯发展规划。使员工明确企业为其设置的职业生涯通道，根据自身的情况和将要从事的岗位，选择适合于自身的发展方向，使员工与企业共同发展。

联想对新员工的培训，包括历史篇、文化篇、常识篇，要将联想的企业精神复制到新员工的思想中，将新员工思想和行为方式纳入到联想的企业文化中，使员工对企业做出更大的贡献。

## （4）新员工培训的方法

① 两步法：将新员工培训分为集训和岗位指导两个步骤。集训是对全体新员工统一进行培训，如对上述第一类企业概况和第二类企业制度的培训；岗位指导是将新员工按岗位的划分到岗后进行有针对性的培训。

② 三步法：将新员工培训分为集训、部门培训和岗位指导三个步骤。这种培训方法要求各部门承担相应的培训任务对整体培训后的新员工结合部门特点进行工作的分工和协作的培训，然后对新员工进行实地培训，可以用见习的方法完成。

根据企业的规模和生产特点，可以选择不同的培训方式，具体的内容可以结合企业文化进行设计，如红地毯式，会议式，讲座式，忆苦思甜式等等。

## （5）新员工培训的程序

### ① 新员工培训的准备工作

文字资料：编写和印制好的员工手册、制定新员工培训计划、按培训内容编写的培训资料或提纲、新员工基本情况表、新员工培训通知书等。

硬件部分：场地的布置、设备的检查与调试座位的排定、温度的调节、学习用品的准备、后勤服务与保障等。

### ② 新员工培训执行的程序

第一步：入职教育开始时，由高层经理人员致欢迎词，介绍公司概况的相关内容，及员工可以对公司具有的期望和公司雇员的要求。

第二步：由人力资源部门进行企业制度的讲解和指导，并与新员工进行讨论。

第三步：由新员工的直属上司对业务知识进行特定性的岗位指导。

第四步：举行新员工座谈会，鼓励新员工尽量提问并进行详细解答，进一步使员工了解关于公司和工作的各种信息，使新老员工更好地沟通。

## 2. 转岗培训

（1）转岗培训的含义。转岗培训是指对要进行岗位转换的员工进行适应新岗位要求的培训。

这种培训产生的原因主要三个方面：第一，由于企业经营规模与方向的变化、生产技术进步、机构调整等因素对现有员工的岗位进行调整；第二，由于员工不能胜任现在的工作；第三，由于员工某方面的才能或特长受到重视，需要重新安置。

（2）转岗培训的程序和方法。转岗培训的程序是：

① 在调查分析的基础上，人力资源部确定转换岗位的岗位名称和人数，征求员工的意见。

② 对照岗位说明书，确定培训内容和方式。

③ 培训结束后对受训者进行考试或考核，考试、考核合格，人事部门办理正式转岗手续。

转岗培训的方式有：

与新员工一起参加入职培训、现场一对一指导、外出参加培训、集中定向培训等。

### 3. 轮岗培训

（1）轮岗培训的含义。交叉轮岗是在预定的时期内使受训者相互变换工作岗位，使其获得不同岗位的工作经验的形式。如在对管理人员进行培训时，让受训者有计划地到生产、销售、财务等部门工作几个月，实际参与所在部门的工作，或仅仅作为观察者，了解所在部门的业务，扩大受训者对整个企业各个环节工作的了解。

#### （2）轮岗培训的意义

① 培养工作乐趣。任何一个工作岗位做长了，必然会让职工产生厌倦情绪，开始产生惰性，失去工作激情和创造精神。进行工作岗位轮换后，新的岗位就是全新的工作流程和内容，都会给人带来一定的刺激点和乐趣，能有效地提升职工的工作积极性，避免因为在同一岗位长时间工作产生厌倦感，从而使工作效率降低。

② 工作的系统化和整体性。轮岗就需要进行经常性的工作交接，这迫使各位员工将手头工作进行系统化和整体性处理，这样才能实现在一两天时间内的迅速交接。若是没有这个需求，员工很少会将自己的工作整理得非常清晰，因为要定期交接，“当前事，当前毕”，每位职工就必须得及时地把手头的工作整理得很清晰、很有条理性，这样才能快速准确的交接。

③ 各岗位员工之间的互相理解配合，降低内耗。企业最大的消耗在于内耗，而内耗更多又是人为因素造成的。除去制度设置的不合理外，各个岗位与人员之间的互相不理解而导致的的不配合是主要原因。而通过岗位互换，各岗位员工之间就会有深切的体会与理解，互相理解别人的难处和工作特性所在，有效地增强员工之间的互相理解与配合度，总体上减少内耗。

④ 增强员工的多向工作技能。从个人的角度而言，进行轮岗工作制度，员工可以在短时间内学习更多的工作技能，对自己的职业素质和职业竞争都将有一个很好的提升，这里也能在一定程度上缓解待遇问题。

（3）轮岗培训的实施。新员工的轮岗培训，是通过轮岗使之对企业各个方面有所了解，并且从中判断他适合于哪个领域的工作。

中层轮岗培训是为了提升其综合管理能力。先把每个部门的副职都培养好，再进行正职轮换，以确保每个部门的正常运营。

高层轮岗，大多是为培养高层做准备，锻炼的已经不完全是专业知识，而更多的是培养领导能力和战略能力。

在轮岗前，应该对当事人进行比较充分的岗前培训，使他对未来的岗位有一个清晰的了解。这样，既能降低风险、提升成功率，又能让当事人感到企业对自己职业生涯负责任的态度。

## （二）岗位培训与开发

### 1. 传统的培训开发方法

#### （1）知识技能类培训

① 讲座研讨法。培训师向众多的受训者进行讲授，并辅以问答、讨论、自由发言等形式。

优点：

a. 传授知识和技能内容较多、全面，受训人数较多；b. 培训环境简单，有利于讲师的发挥；c. 培训费用较低。

局限性：

a. 不能满足学员个性化的要求；b. 沟通、互动有限；c. 学员的问题不能及时得到解决。

② 案例研究。培训师向大家介绍案例法的基本知识，拿出案例介绍背景，让学员分成小组讨论；或给出的信息并不完全，还需要学员向培训师寻求信息，这样可以锻炼决策时对决策信息需要的判断。

案例研究适用的时机为：学习解决问题的技巧或教授解决问题的程序。

优点：

a. 可以帮助学员学习分析问题和解决问题的技巧；b. 能够帮助学员确认和了解不同解决问题的可行方法。

局限性：

a. 需要较长的时间；b. 可能同时激励与激怒不同的人；c. 与问题相关的资料有时可能不甚明了，影响分析的结果。

培训时应注意的问题：

a. 研讨前要提供充裕的时间让学员阅读相关的资料；b. 主持人应详细介绍议题，并解释研讨之案例与学员应有的表现或成果；c. 主持人要适时引导研讨以便于达到研讨的目标；d. 所选案例最好来自真实的问题，但切忌透露相关人员的真实姓名。

③ 角色扮演。角色扮演即学员在观众面前，未经预先演练且无预定的对话剧本而表演实际遭遇的情况，并讨论在类似情况下的各种反应与行为；其演出具有即兴表演的意味。

角色扮演的目的是为了给学员提供不同的待人处事的观点和练习处理各种人际关系的技巧，寻求在情绪激动情况下解决问题的可能方法。

优点：

a. 能激发学员解决问题的热情；b. 可增加学习的多样性和趣味性；c. 能够激发热烈的讨论，使学员各抒己见；d. 能够提供在他人立场上设身处地思考问题的机会；e. 可避免可能的危险与尝试错误的痛苦。

局限性：

a. 观众的数量不宜太多；b. 演出效果可能受限于学员过度羞怯或过深的自我意识。

培训时应注意的问题：

a. 要准备好场地与设施，使演出学员与观众之间保持一段距离；b. 演出前要明确议题所遭遇的情况；c. 谨慎挑选演出学员与角色分配；d. 鼓励学员以轻松的心情演出；e. 可由不同组的学员重复演出相同的情况；f. 可安排不同文化背景的学员演出，以了解不同文化的影响。

④ 师徒传承。师徒传承也叫“师傅带徒弟”、“学徒工制”、“个别指导法”，是由一个在年龄上或经验上资深的员工，来支持一位较资浅者进行个人发展或生涯发展的体制。

师傅的角色包含了教练、顾问以及支持者。身为教练，会帮助资浅者发展其技能，身为顾问，会提供支持并帮助他们建立自信；身为支持者，会以保护者的身份积极介入各项事务，让资浅者得到更重要的任务，或运用权力让他们升迁、加薪。

优点：

a. 在师傅指导下开始工作，可以避免盲目摸索；b. 有利于尽快融入团队；c. 可以消除刚刚进入工作的紧张感；d. 有利于传统的优良工作作风的传递；e. 可以从指导人处获取丰富的经验。

当前实行师徒制的相关人员必须注意四点变化：

首先是员工与雇主之间的劳雇契约已经产生变化；其次是技术本质上的改变，将影响其个人生涯及发展的形式与功能，第三是组织结构的变化，影响个人接受发展协助的来源，第四是组织成员的多样性，尤其是种族、国籍、性别，会影响发展资源的有用性。

## （2）综合能力培训

① 学习契约。学习契约就是一份由学习者拟定的书面资料，清楚载明学习的内容、学习的程序和方法、学习的时间以及评估的方式等，以详细规范教、学者的职责。

制订学习契约的目的主要是为了培养成人学习者规划学习的能力和加强成人学习者自我学习的责任心。

优点：

a. 可加强教与学之间的良性互动；b. 可使教学更具弹性，更能顾及学员间的差别；c. 能够有效地控制学习程序；d. 能够同时培养教与学双方的教学设计能力；e. 学员具有一定的主动权，能激发其学习的积极性。

局限性：

a. 学员可能对未知产生恐惧、退缩或反感；b. 当学员规划能力不足时，可能会影响学习的质量；c. 课程时间可能造成重大压力。

培训时应注意的问题：

a. 先向学员说明拟定学习契约的目的；b. 给学员学习契约的范例，并说明要点；c. 要求学员根据学习目标、学习方法、学习时间、学习成果、评估方式等项目，列出切实可行的

个人学习契约；d. 单独与学员沟通，修正并确认契约内容；e. 按照契约进行学习，教、学双方共同对学习过程及学习效果进行检查。

② 头脑风暴。这种方法属于创造力培训方法。一般7~12人。培训师给出问题，学员给出解决方法。其原则是：任何人不得对他人想法发表意见，想法的数量越多越好，越新奇越好，鼓励学员在别人的基础上做出改进或再创造。这种方法参与性非常的强，对于训练学员的创造力非常有效。

优点：

a. 适合任何人的参与和贡献；b. 可以对旧有问题产生新的解决方法；c. 能最大限度地鼓励学员发表其意见。

局限性：

a. 所得的部分意见可能一文不值；b. 多数学员可能因拘泥于旧有的观念，不愿踊跃发言。

培训时应注意的问题：

a. 准备一个舒适而无干扰的场地；b. 寻找一个热诚而又有激励与统合技巧的主持人；c. 参与者人数不要多于8人；d. 讨论过程要有记录；e. 给予时间限制，让参与者感受压力；f. 激励学员间的资讯交流与辩论，鼓励良性竞争；g. 讨论之前禁止参与者批评任何意见；h. 讨论之后，鼓励学员选出最佳意见并进行比较。

③ 模拟。模拟是为了给学员提供处理动态人际关系的机会，训练其团队合作和决策判定的知识与技能，鼓励学员相互学习。

优点：

a. 使学习活动多元化并能增进学员的学习兴趣；b. 以团队的方式处理问题，更接近真实情况；c. 可为学员提供冒险犯难的机会。

局限性：

a. 模拟与真实之间仍有一定的差距；b. 一些学员可能过度强调竞争而破坏学习经验；c. 需投入相当的时间、金钱和精力去发展。

培训时注意的问题：

a. 需准备简单、明了但详尽的书面资料；b. 准备各小组讨论的场地与其他设备；c. 依学员的数量、特质与实力，平均分组；d. 召集各小组解释模拟训练的意义与目标；e. 安排充分的时间，避免匆忙进行；f. 给予各小组自我讨论和分析的机会，使学员能感受到模拟学习的乐趣；g. 模拟结束后，要召集各小组进行分析和评估。

④ 辩论。辩论就是不同立场的参与者面对争议性的议题提出自身看法并反驳对方论点的公开竞赛。辩论的目的主要是为了训练参与者的逻辑思考能力和表达与思辨能力。

优点：

a. 能够激发学员参与的热情；b. 能为学员提供动态学习的机会与经验；c. 能够为学员提供生动、活泼、热烈的学习气氛；d. 能够提高学员在具有一定压力的情形下独立思考问题和随机应变的能力。

局限性：

a. 议题的研究与准备需耗费相当的时间；b. 学员的个性差异可能会影响辩论的程序与效果。

培训时应注意的问题：

a. 需挑选正反双方至少各有 3 人参与辩论；b. 需要挑选一位有经验的主持人和裁判团；c. 准备一个为双方都能接受且具有争议性的论题；d. 明确辩论的规则；e. 准备一个能足够容纳参与者和听众的场地；f. 正反双方依序进行论述，最后再进行总结；g. 裁判团作胜负决定，并作简短的讲评。

### （3）心理训练类培训

① 敏感性训练。敏感性训练就是通过团队活动、观察、讨论、自我坦白等程序，使学员面对自己的心理障碍，并重新建构健全的心理状态。敏感性训练主要用于为学员提供自我表白与解析的机会和了解团队形成与运作的情况等。

优点：

a. 使学员能够重新认识自己；b. 能够使学员重新建构自己。

局限性：

a. 所需的时间较长；b. 有造成学员心理伤害的可能与危险；c. 需要一名受过专业训练的支持人与数名有一定基础知识的助手；d. 学员可能不愿泄漏内心深处的秘密而影响整个程序与效果。

培训时应注意的问题：

a. 需准备一个舒适的场地，以免给学员形成任何的心理压力；b. 主持人需事先说明训练的程序、规则与目的；c. 主持人先交付所有学员共同参与并完成一项任务；d. 任务结束后，以一学员为中心，其他学员则依序将任务中所见、所听、所闻，与所想象与该目标学员有关的资讯报告出来（包括个人言行与如何影响他人等作为），并由目标学员详细说明、坦白为何产生如此言行；e. 轮流指定目标学员，重复上一步骤，直至所有学员均参与为止；f. 由主持人作最后的评价、总结，并鼓励、赞许学员面对自我的勇气。

② 演练。演练就是指两个以上的人经过简短的排练之后，通过固定的对话，进行具有幽默感或讽刺意味的表演，以此来唤起学员对某种特殊议题的重视和兴趣。

演练主要适用于管理中凸现的某种特殊情况。通过演练，从不同的角度对某一特殊问题进行描述，以此来塑造学员的语言或行为模式。

优点：

a. 能吸引学员积极参与；b. 能制造学习高潮，激发学员的学习兴趣；c. 能使学员具有置身其中的感觉，容易吸引学员投入。

局限性：

a. 需要找到好的演员；b. 需要耗费相当的时间和精力进行筹划与排练；c. 所转达的信息层面较窄。

培训时应注意的问题：

a. 准备好场地、道具等，使所有的学员都能清楚地看到表演；b. 定好主题，撰写好台词，挑选好演员；c. 要安排预演；d. 演出前要向观众说明主题；e. 演出后要进行讨论与总结，检讨演出的得失。

2. 新的培训开发方法。新的培训开发方法是以计算机为媒体所进行的网上培训和虚拟培训。

计算机训练就是应用电脑快速计算、整合、探求相互间的关系，或寻找资料，学员可以自主地提升相关知识和技能，是应用新技术培训中最基本的形式。

计算机训练适用于学员数量极多、工作场地分散、难以匀出空当时间或需要将学习与学员回馈标准化的训练等情形。

优点：

a. 可降低训练时间；b. 可以提高训练的成效；c. 可以配合学员的空当时间；d. 可以降低学员的差旅时间与费用；e. 可减少相关昂贵设备的损坏；f. 当学员数量极多时，可降低训练的成本。

局限性：

a. 学员需要具备基本的电脑知识；b. 初期发展阶段需投资相当的成本去购买电脑设备；c. 自行开发训练软件需花费一定的时间，且成本较高。

培训时应注意的问题：

a. 准备良好的学习场所与配备齐全的电脑设备；b. 对毫无电脑基础知识的学员要先教授基本的电脑知识；c. 上机前要先研读有关的资料，严格按照指定的程序进行操作；d. 计算机训练可配合其他学习方法，将更有成效。

### 三、培训需求分析

#### （一）培训需求分析的含义和作用

培训需求分析是分析和确定培训内容和培训对象的一种活动或过程。培训需求分析是集中从不同来源得到的大量数据和信息，对员工出现的绩效问题进行系统的思考，以便更加准



确地进行决策。通过培训需求分析明确培训工作的重点对于提高培训效率和良好培训效果的获得具有十分重要的意义。培训需求分析具有很强的指导性，它是培训工作的首要环节。如果培训需求分析不准确，那么培训计划的制定、培训内容的确定、培训方法的选择就会很盲目，最后使培训工作事倍功半，投入了人、财、物而不能取得较高的回报，这也是一些企业对培训工作动力不足的一个主要原因。

好的培训需求分析具有前瞻性，不仅分析企业现有的问题哪些可以通过培训解决，而且对企业未来员工素质的要求进行分析，为企业今后的发展提供超前性培训的依据。

通过细致的培训需求分析，可以节约培训经费，提高培训的投资回报率。

(二) 培训需求分析的内容

1. 培训需求的层次分析

(1) 组织层次的分析。从企业的经营管理角度进行培训需求分析，主要考虑企业发展的外部环境和内部环境，如，产业政策、经济环境、市场竞争情况、企业的发展战略、生产效率等因素，确定培训的内容和重点。

(2) 工作岗位层次分析。对照岗位职责和岗位目标，结合绩效考核结果，确定技能培训的内容和方法。

(3) 员工层次的分析。根据员工现有的人力资源信息库的纪录，结合员工的职业生涯规划，确定每一个员工应参加的培训类型，合理安排培训和日常工作的时间。

2. 培训需求的对象分析

(1) 绩效分析法。通过绩效标准和现有员工的绩效状况进行对比，确定哪些员工在哪方面进行培训。如图 7-2 所示。

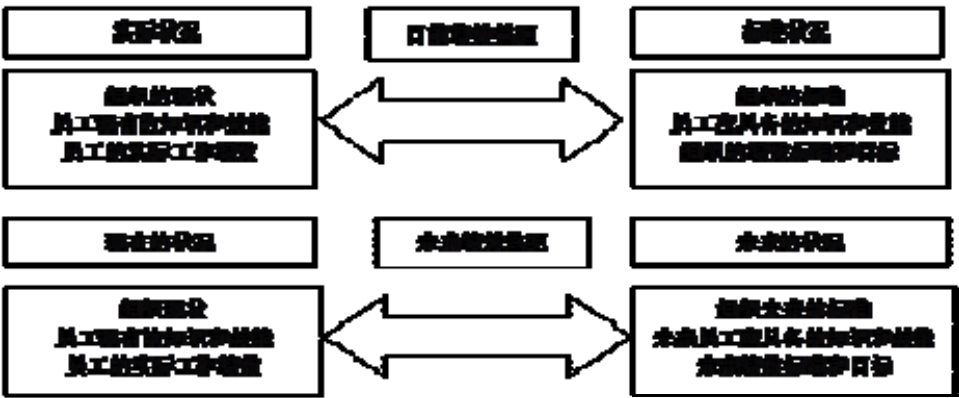


图 7-2 绩效差距分析法

(2) 任务分析法。对工作任务进行分解，用工作说明书、工作规范及工作任务分析纪录表来衡量员工应具备的知识、技能和态度，与员工日常工作必须的纪录进行对比，分析员工与岗位需求之间的差距，来确定培训内容和培训对象。

（三）培训需求分析的方法和程序

1. 准备工作。制定培训需求分析工作计划，确定培训需求分析的时间、地点、方法。与各部门进行沟通。查阅人力资源信息库，准备好各类表格和文件。
2. 确定培训需求分析的方法。培训需求分析的方法有访谈法、问卷法、资料查阅法、会议记录法、观察法等等。如表 7-1、表 7-2、表 7-3。

表 7-1 高层领导访谈表

您对目前管理团队的素质是否满意？如果不满意，具体表现在哪些方面？
您希望本次培训是进行系统的管理知识讲授还是就某一方面的管理技能进行深入训练？
您期望培训后能看到什么样的效果？
您有什么指导性建议？

表 7-2 员工培训需求调查表

姓名	部门	职务	填写日期
你是否参加过有关方面的培训？			
<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否			
请根据你的实际工作体会，归纳本岗位的工作：			
你迫切希望提高的技能有哪些？			
你最希望接受的培训内容是：			
你乐意接受的培训方式：			
<input type="checkbox"/>			
你乐意接受的培训教材：			
<input type="checkbox"/> 公开教材 <input type="checkbox"/> 定制教材 <input type="checkbox"/> 自编讲义			

表 7-3 部门培训需求调查表

姓名	部门	访谈日期
明年的业务会有什么变化？		
现有人员的工作技能有哪些不足？		

本部门岗位会有什么变化?
对今年的培训有何看法?
对培训工作有何建议?

3. 撰写培训需求分析报告。报告对培训需求分析进行总结，得出结论，将所用的图表、问卷等原始资料以附件的形式进行说明。

## 第三节 培 训 管 理

### 一、培训计划的制定与实施

#### （一）培训制度

1. 培训服务制度：员工参加培训前提出申请，相关部门批准，签订培训协议，约定企业与员工之间的责任和义务及违约责任。培训协议签订后方可参加培训。

2. 培训的考核制度：主要包括对培训工作本身进行考核，对受训者进行考核。

3. 培训的激励制度：培训前提出培训目标，对照培训考核结果，对组织培训者和受训人进行各种奖励和惩罚，以促进培训效果的提高。

#### （二）培训计划的制定与实施

培训计划是根据企业发展战略和企业文化，结合人力资源规划及企业的实际情况，对年度、季度或月度的培训工作进行规划，制定出培训时间、培训地点、培训讲师、培训的参与者，并进行培训经费预算的一系列工作。年度培训是最普遍的，在年末对当年的培训工作进行总结，根据企业经营情况，制定下一年的培训方案，在实施的过程中不断细化、修改和完善，以增强培训效果。企业的培训工作流程如图 7-3 所示。

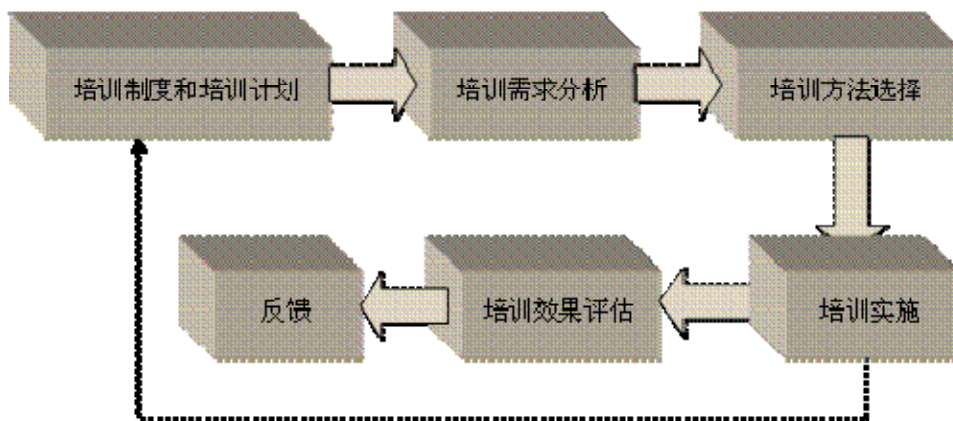


图 7-3 培训工作流程

培训计划的制定和实施是通过进行培训需求分析来制定的，还要充分考虑到企业的实际情况和经费的预算约束条件，对培训方案进行优选，以满足企业经营管理的需求。

员工的职业生涯规划是培训计划中最重要的一项工作。通过制定员工的发展规划，确定员工的发展区域，对个人岗位的人才进行有针对性的培养。

## 二、培训过程管理

1. 培训课程的设置。培训课程是培训的关键环节，在设计时，要根据心理学的规律，符合成人学习规律，符合企业和受训者的需求，确定培训的目标、模式、方法及时间安排。

2. 培训教材的选择和设计。培训教材的来源有现行的相关书籍，教师的讲义，电子文档及音像资料。企业可以根据自身的情况进行选择。还可以自编教材，这种方法更符合学员的需求。

3. 培训教师的确定。培训教师选择的原则是“能者为师”，来源有企业内部和企业外部，其优缺点比较如表 7-4。

表 7-4 内部教师和外部教师的比较

	优点	缺点
外部教师	有先进的理念和方法，有利于培训成果的转化，可引起企业上下的关注	对企业不了解，费用高
内部教师	对企业情况很了解，可以因材施教，针对性强，讲授的内容较为实用，培训费用低	新理念和新思维较少，不易在企业中树立威望，烘托培训氛围

4. 培训形式的选择。企业在进行培训时可以选择企业自行培训、与外部培训机构合作及外包给培训公司等形式。各种形式的选择比较如表 7-5。

表 7-5 培训形式的选择

	对企业的了解程度	费用	受训者的认同感	培训方法
企业自行培训	很了解	低	一般	一般
与外部培训机构合作	较为了解	中等	较好	较新颖

外包给培训公司	不了解	高	较好	新颖
---------	-----	---	----	----

### 三、培训效果评估

#### （一）培训效果评估的含义和作用

培训效果的评估是通过一系列的信息、资料、数据对培训的效果进行定性和定量的评价，以提高培训质量的过程。

在培训的各个环节都应进行培训评估。可以说培训需求分析和培训效果评估是培训环节中的两个关键点。在进行培训需求分析时对培训需求分析的结果应进行评价；在培训进行的各阶段应及时进行评估，以保证培训沿着既定的方向运行；在培训结束后，对培训成果应进行不同时段跟踪评估，为下一次培训提供依据，使培训工作的质量呈螺旋式上升。

#### （二）培训效果评估的方法

1. 培训效果评估的层次和方法。培训效果评估是对培训的认知成果、技能成果、情感成果、绩效成果及投资回报率所进行的定性和定量的评价。如表 7-6 所示。

表 7-6 培训效果评估方法<sup>22[③]</sup>

层次	评估内容	评估方法	评估时间	评估单位
反应评估	衡量学员对具体培训课程、讲师于培训组织的满意度	问卷调查 面谈观察 综合座谈	课程结束后	培训单位
学习评估	合理学员对于培训内容、技巧、概念的吸收于掌握程度	提问法 笔试法 口试法 模拟练习与演示 角色扮演 演讲 心得报告与文章发表	课程进行时 课程结束时	培训单位
行为评估	衡量学员培训后的行为改变是否因培训所导致	问卷调查 行为观察 访谈法 绩效评估 管理能力评鉴	三个月或半年以后	学员的直接主管上级

		任务项目法		
		360 度评估		
结果评估	衡量培训给公司的业绩带来的影响	个人与组织绩效指标  生产率  缺勤率  离职率  成本效益分析  组织气候等资料分析  客户与市场调查  360 满意度调查	半年、一年后公司绩效评估	学员的单位主管

2. 撰写培训效果评估报告。撰写培训效果评估报告是对培训评估工作进行如实、详细地总结，其内容包括培训评估的机构和实施过程，并提出参考性意见，为今后的培训工作打基础。

培训效果评估报告的内容包括：

- (1) 导言
- (2) 概述评估实施的过程
- (3) 阐明评估结果
- (4) 解释、评论评估结果和提供参考意见
- (5) 附录
- (6) 报告提要

# 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 工业工程师等高级资格认证。

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：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年） 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](mailto: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](http://www.mhjy.net)**