

中国经济管理大学

《人力资源管理师》教材

(26万字)



职业经理 MBA 整套实战教程

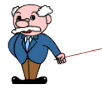
MBA 经理教材免费下载 网址: www.mhjy.net

目 录

第一章 人力资源规划.....	1
第一节 工作岗位分析与设计	1
第一单元 工作岗位分析	1
第二单元 工作岗位设计	9
第二节 企业劳动定员管理.....	17
第一单元 企业定员人数的核算方法	17
第二单元 定员标准编写格式和要求.....	26
第三节 人力资源管理制度规划	29
第四节 人力资源费用预算的审核与支出控制	35
第一单元 人力资源费用预算的审核.....	35
第二单元 人力资源费用支出的控制.....	39
第二章 人员招聘与配置.....	42
第一节 员工招聘活动的实施	42
第一单元 招聘渠道的选择和人员招募的方法.....	42
第二单元 对应聘者进行初步筛选	47
第三单元 面试的组织与实施.....	49
第四单元 其他选拔方法	54
第五单元 员工录用决策.....	57
第二节 员工招聘活动的评估	58
第三节 人力资源的有效配置.....	60
第一单元 人力资源的空间配置.....	60
第二单元 人力资源的时间配置.....	73
第四节 劳务外派与引进	77
第三章 培训与开发	1
第一节 培训管理.....	1
第一单元 培训需求的分析	1
第二单元 培训规划的制定	9
第三单元 培训组织与实施	13
第四单元 培训效果的评估	16
第二节 培训方法的选择	21
第三节 培训制度的建立与推行	31
第四章 绩效管理.....	36
第一节 绩效管理系统的设计、运行与开发.....	36
第一单元 绩效管理程序的设计.....	36
第二单元 绩效管理系统的运行.....	46
第三单元 绩效管理系统的开发.....	53
第二节 绩效管理的考评方法与应用.....	55
第一单元 行为导向型主观考评方法.....	55
第二单元 行为导向型客观考评方法.....	57
第三单元 结果导向型考评方法.....	61
第五章 薪酬管理.....	64
第一节 薪酬制度的设计	64
第一单元 薪酬管理制度的制定依据.....	64
第二单元 薪酬管理制度的制定程序.....	69
第三单元 工资奖金制度的调整.....	70
第二节 工作岗位评价	74
第一单元 工作岗位评价的基本步骤.....	74

第二单元	工作岗位评价指标与标准.....	76
第三单元	工作岗位评价方法与应用.....	88
第三节	人工成本核算.....	95
第四节	员工福利管理.....	102
第一单元	福利总额预算计划.....	102
第二单元	各类保险金和住房公积金核算.....	103
第六章	劳动关系管理.....	107
第一节	劳动关系的调整方式.....	107
第二节	集体合同制度.....	113
第三节	用人单位内部劳动规则.....	119
第四节	企业民主管理制度.....	121
第五节	工作时间与最低工资标准.....	129
第一单元	工作时间制度.....	129
第二单元	最低工资保障制度.....	131
第六节	劳动安全卫生管理.....	134
第一单元	劳动安全卫生保护.....	134
第二单元	工伤管理.....	136

全国Mini-MBA职业经理双证班 (26年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

25年正规管理类教育机构，中国第一代MBA教育机构，值得信赖！（+教授互动微信：122285053）

全国迷你MBA职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证（优秀毕业学员可免费升级EMBA学位证）	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高等教育研修证	1280元
全国：工商管理MBA课程实战班100%	高级职业经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《人力资源总监》MBA双证书班	高级人力资源总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《生产经理》MBA高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《品质经理》MBA高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《企业总经理》MBA高等教育双证班	总经理高级资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《IE工业工程师》MBA高等教育双证	高级IE工业工程师资格证书+2年制MBA高等教育研修证书	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高等教育研修证	1280元
全国《项目经理》MBA高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《市场总监》MBA高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《酒店经理》MBA高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《人力资源管理师》MBA双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2年制MBA高等教育证	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+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《财务总监》MBA高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《营销策划师》MBA双证书班	高级营销策划师资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《行政总监》MBA高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《采购经理》MBA高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2年制MBA高等教育研修证书	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 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《精益管理师》MBA 高等教育双证班	高级精益管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理、营销总监、精益管理师（精益生产）、健康管理师、养老机构管理、现场管理师（6S）**等管理岗位MBA课程**



【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，



【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（本期只收取企管辅导、职业生涯辅导费1280元，其余费用全免）
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。



【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】

美华企业管理有限公司、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老师担任学校理事长。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。

【报名须知】

1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】 (全国招生 函授学习 权威双证 请速充电) **优秀学员可免费升级EMBA学位证书**

(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】 (支持网转、柜台办理和自动取款机办理) (如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户：13684609885 户名：徐传有 微信转账：122285053 (学校唯一指定官方微信号/经理圈)
方式二	企业账户	企业帐号：562080100100076073 账号户名：哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行：兴业银行 哈尔滨新阳支行
方式三	中国银行	卡号：6217855300007073962 户名：徐传有 开户行：中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号：6217992600016909914 户名：徐传有 开户行：哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号：6228450176006094464 户名：徐传有 开户行：道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费 (建议首选工商银行账户)，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451-88342620

【学校网站】<http://www.mh jy.net>

【微信客服】122285053 【微信公众号】MHJY1998



你该充电了！请参加26年热招:经理培训课

♥全国Mini-MBA《职业经理》双证班♥



你该充电了！中国第一代管理教育机构-美华教育 火热招生

第一章 人力资源规划

第一节 工作岗位分析与设计

第一单元 工作岗位分析

【学习目标】

通过学习，掌握工作岗位分析的基本原理，岗位信息的来源，工作说明书的内容，以及工作岗位分析及编写工作说明书的程序和步骤。

【知识要求】

一、人力资源规划的基本概念

（一）人力资源规划的内涵

人力资源规划的内涵有广义和狭义之分，广义的人力资源规划是企业所有人力资源计划的总称，是战略规划与战术计划（即具体的实施计划）的统一；狭义的人力资源规划是指为实施企业的发展战略，完成企业的生产经营目标，根据企业内外环境和条件的变化，运用科学的方法，对企业人力资源的需求和供给进行预测，制定相宜的政策和措施，从而使企业人力资源供给和需求达到平衡，实现人力资源的合理配置，有效激励员工的过程。

从规划的期限上看，人力资源规划可区分为长期规划（五年以上的计划）、中期计划（规划期限在一年至五年的）和短期计划（一年及以内的计划）。

（二）人力资源规划的内容

1. 战略规划。即人力资源战略规划，是根据企业总体发展战略的目标，对企业人力资源开发和利用的大政方针、政策和策略的规定，是各种人力资源具体计划的核心，是事关全局的关键性规划。

2. 组织规划。组织规划是对企业整体框架的设计，主要包括组织信息的采集、处理和应用，组织结构图的绘制，组织调查，诊断和评价，组织设计与调整，以及组织机构的设置等。

3. 制度规划。企业人力资源管理制度规划是人力资源总规划目标实现的重要保证，包括人力资源管理制度体系建设的程序、制度化管理等内容。

4. 人员规划。人员规划是对企业人员总量、构成、流动的整体规划，包括人力资源现状分析、企业定员、人员需求与供给预测和人员供需平衡等。

5. 费用规划。人力资源费用规划是对企业人工成本、人力资源管理费用的整体规划，包括人力资源费用预算、核算、审核、结算，以及人力资源费用控制。

（三）人力资源规划与企业其他规划的关系

企业的生存和发展离不开企业规划。企业规划的目的是使企业的各种资源（人、财、物等）彼此协调并实现内部供求平衡。人力资源是企业内最活跃的因素，人力资源规划是企业规划中起决定性作用的规划。

（四）人力资源规划与企业管理活动系统的关系

在企业的人力资源管理活动中，人力资源规划不仅具有先导性和战略性，而且在实施企业总体发展战略规划和目标的过程中，它还能不断调整人力资源管理的政策和措施，指导人力资源管理活动。因此，人力资源规划又被称为人力资源管理活动的纽带。企业工作岗位分析、劳动定员定额等人力资源管理的基础工作是人力资源规划的重要前提，而人力资源规划又对企业人员的招聘、选拔、培训、考评、调动、升降、薪资、福利和保险等各种人力资源管理活动的目标、步骤与方法，作出了具体而详尽的安排，充分显示了人力资源规划在企业人力资源管理活动中的重要地位和作用。

二、工作岗位分析概述

（一）工作岗位分析的概念

工作岗位分析是对各类工作岗位的性质任务、职责权限、岗位关系、劳动条件和环境，以及员工承担本岗位任务应具备的资格条件所进行的系统研究，并制定出工作说明书等岗位人事规范的过程。

（二）工作岗位分析的内容

在企业单位中，每一个工作岗位都有它的名称、工作条件、工作地点、工作范围、工作对象以及所使用的工作资料。岗位分析包括了以下三个方面的内容：

1. 在完成岗位调查取得相关信息的基础上，首先要对岗位存在的时间、空间范围作出科学的界定，然后再对岗位内在活动的内容进行系统的分析，即对岗位的名称、性质、任务、权责、程序、工作对象和工作资料，以及本岗位与相关岗位之间的联系和制约方式等因素逐一进行比较、分析和描述，并作出必要的总结和概括。

2. 在界定了岗位的工作范围和内容以后，应根据岗位自身的特点，明确岗位对员工的素质要求，提出本岗位员工所应具备的，诸如知识水平、工作经验、道德标准、心理品质、身体状况等方面的资格和条件。

3. 将上述岗位分析的研究成果，按照一定的程序和标准，以文字和图表的形式加以表述，最终制定出工作说明书、岗位规范等人事文件。

（三）工作岗位分析的作用

1. 工作岗位分析为招聘、选拔、任用合格的员工奠定了基础。通过工作岗位分析，掌握了工作任务的静态与动态特点，能够系统地提出有关人员的文化知识、专业技能、生理心理品质等方面的具体要求，并对本岗位的用人标准作出具体而详尽的规定。这就使企业人力资源管理部门在选人用人方面有了客观的依据，经过员工素质测评和业绩评估，为企业单位招聘和配置符合岗位数量和质量要求的合格人才，使人力资源管理的“人尽其才，岗得其人，能位匹配”的基本原则得以实现。

2. 工作岗位分析为员工的考评、晋升提供了依据。员工的评估、考核、晋级和升职，如果缺乏科学的依据，将会挫伤各级员工的积极性，使企业单位的各项工作受到严重影响。根据岗位分析的结果，人力资源管理部门可制定出各类人员的考评指标和标准，以及晋职晋级的具体条件，提高员工绩效考评和晋升的科学性。

3. 工作岗位分析是企业单位改进工作设计、优化劳动环境的必要条件。通过工作岗位分析，可以揭示生产和工作中的薄弱环节，反映工作设计和岗位配置中不合理、不科学的部分，发现劳动环境中危害员工生理卫生健康和劳动安全，加重员工的劳动强度和工作负荷，造成过度的紧张疲劳等方面不合理的因素，有利于改善工作设计，优化劳动环境和工作条件，使员工在安全、健康、舒适的环境下工作，最大限度地调动员工的工作兴趣，充分地激发员工的生产积极性和主动性。

4. 工作岗位分析是制定有效的人力资源规划，进行各类人才供给和需求预测的重要前提。每个企业对于岗位的配备和人员安排都要预先制定人力资源规划，并且要根据计划期内总的任务量、工作岗位变动的情况和发展趋势，进行中、长期的人才供给与需求预测。工作岗位分析所形成的工作说明书，为企业有效地进行人才预测，编制企业人力资源中长期规划和年度实施计划提供了重要的前提。

5. 工作岗位分析是工作岗位评价的基础，而工作岗位评价又是建立、健全企业单位薪酬制度的重要步骤。因此，可以说，工作岗位分析为企业单位建立对外具有竞争力、对内具有公平性、对员工具有激励性的薪酬制度奠定了基础。

此外，工作岗位分析还能使员工通过工作说明书、岗位规范等人事文件，充分了解本岗位在整个组织中的地位和作用，明确自己工作的性质、任务、职责、权限和职务晋升路线，以及今后职业发展的方向和愿景，更有利于员工“量体裁衣”，结合自身的条件制定职业生涯规划，愉快地投身于本职工作中。

总之，工作岗位分析无论对我国宏观社会和经济发展还是对企业单位的人力资源开发和管理都具有极为重要的作用。

三、工作岗位分析信息的主要来源

（一）书面资料

在企业中，一般都保存各类岗位现职人员的资料记录以及岗位责任的说明，这些资料对工作岗位分析非常有用。例如组织中现有的岗位职责、招聘用的广告等。

（二）任职者的报告

可以通过访谈、工作日志等方法得到任职者的报告。因为如果让任职者自己描述所做的主要工作以及是如何完成的，很难保证所有的工作方面都能涉及，而且无法保证信息本身的客观性与真实性。

（三）同事的报告

除了直接从任职者那里获得有关的资料外，也可以从任职者的上级、下属等处获得资料。这些资料可以弥补其他报告的不足。

（四）直接的观察

到任职者的工作现场进行直接观察也是一种获取有关工作信息的方法。尽管岗位分析人员出现在任职者的工作现场对于任职者会造成一定的影响，但这种方法仍能提供一些其他方法所不能提供的信息。

除此之外，岗位分析的资料还可以来自于下属、顾客和用户等处。尽管信息的来源多种多样，但作为岗位分析人员，要寻求最为可靠的信息来源渠道。

四、岗位规范和工作说明书

（一）岗位规范

1. 岗位规范的概念

岗位规范亦称劳动规范、岗位规则或岗位标准，它是对组织中各类岗位某一专项事物或对某类员工劳动行为、素质要求等所作的统一规定。

2. 岗位规范的主要内容

岗位规范涉及的内容多，覆盖范围广，大致包括以下几个方面：

（1）岗位劳动规则。即企业依法制定的要求员工在劳动过程中必须遵守的各种行为规范。包括：①时间规则。对作息时间、考勤办法、请假程序、交接要求等方面所作的规定。②组织规则。企业单位对各个职能、业务部门以及各层级组织机构的权责关系，指挥命令系统，所受监督和所施监督，保守组织机密等项内容所作的规定。③岗位规则，亦称岗位劳动规范，它是对岗位的职责、劳动任务、劳动手段和工作对象的特点，操作程序，职业道德等所提出各种具体要求。包括岗位名称、技术要求、上岗标准等项具体内容。④协作规则。企业单位对各个工种、工序、岗位之间的关系，上下级之间的连接配合等方面所作的规定。⑤行为规则。对员工的行为举止、工作用语、着装、礼貌礼节等所做的规定。这些规则的制定和贯彻执行，将有利于维护企业正常的生产、工作秩序，监督劳动者严格按照统一的规则和要求履行自己的劳动义务，按时保质保量地完成本岗位的工作任务。

（2）定员定额标准。即对企业劳动定员定额的制定、贯彻执行、统计分析，以及修订等各个环节所作的统一规定。包括：编制定员标准、各类岗位人员标准、时间定额标准、产量定额标准或双重定额标准等。

（3）岗位培训规范。即根据岗位的性质、特点和任务要求，对本岗位员工的职业技能培训与开发所作的规定。

（4）岗位员工规范。即在岗位系统分析的基础上，对某类岗位员工任职资格以及知识水平、工作经验、文化程度、专业技能、心理品质、胜任能力等方面素质要求所作的统一规定。

3. 岗位规范的结构模式

按岗位规范的具体内容，岗位规范有以下几种基本形式：

（1）管理岗位知识能力规范。对各类岗位的职责要求、知识要求、能力要求、经历要求所作的统一规定。该种规范内容一般包括四类：

①职责要求。对本岗位的主要职责作出简要的概括和说明。

②知识要求。胜任本岗位工作应具有的知识结构和知识水平。

③能力要求。胜任本岗位工作应具备的各种能力素质。

④经历要求。指能胜任本岗位工作，一般应具有的一定年限的实际工作经验，从事低一级岗位的工作经历，以及从事过与之相关的岗位工作的经历。

(2) 管理岗位培训规范。它主要包括以下几项内容:

①指导性培训计划。即对本岗位人员进行培训的总体性计划。主要内容有: 培训目的、培训对象、培训时间、培训项目(实际操作)、课程的设置与课时分配、培训方式、考核方法等。

②参考性培训大纲和推荐教材。在培训大纲中应明确各门课程的教学目的、内容和要求, 以及教学方式、方法。推荐教材要符合培训大纲的要求, 讲求针对性和实用性。

(3) 生产岗位技术业务能力规范。它是我国传统的国有企业所使用的一种劳动规范, 亦称生产岗位技能规范。主要包括以下三项内容:

①应知。胜任本岗位工作所应具备的专业理论知识。如所使用机器设备的工作原理、性能、构造, 加工材料的特点和技术操作规程等。

②应会。胜任本岗位工作所应具备的技术能力。如使用、调整某一设备的技能, 使用某种工具、仪器仪表的能力等。

③工作实例。根据“应知”“应会”的要求, 列出本岗位的典型工作项目, 以便判定员工的实际工作经验, 以及掌握“应知”“应会”的程度。

(4) 生产岗位操作规范, 亦称生产岗位工作规范(标准)。主要包括以下几项内容:

①岗位的职责和主要任务。

②岗位各项任务的数量和质量要求, 以及完成期限。

③完成各项任务的程序 and 操作方法。

④与相关岗位的协调配合程度。

(5) 其他种类的岗位规范。如管理岗位考核规范、生产岗位考核规范等。

(二) 工作说明书

1. 工作说明书的概念

工作说明书是组织对各类岗位的性质和特征(识别信息)、工作任务、职责权限、岗位关系、劳动条件和环境, 以及本岗位人员任职的资格条件等事项所作的统一规定。

2. 工作说明书的分类

由于工作说明书所说明的对象不同, 可以具体区分为:

(1) 岗位工作说明书, 即以岗位为对象所编写的工作说明书。

(2) 部门工作说明书, 即以某一部门或单位为对象编写的工作说明书。

(3) 公司工作说明书, 即以公司为对象编写的工作说明书。

后两种工作说明书也可以归为一类, 统称为部门工作说明书, 只是说明的范围有所不同。

3. 工作说明书的内容

(1) 基本资料。主要包括岗位名称、岗位等级(亦即岗位评价的结果)、岗位编码、定员标准、直接上下级和分析日期等方面识别信息。

(2) 岗位职责。主要包括职责概述和职责范围。

(3) 监督与岗位关系。说明本岗位与其他岗位之间在横向与纵向上的联系。

(4) 工作内容和要求。它是岗位职责的具体化, 即对本岗位所要从事的主要工作事项作出的说明。

(5) 工作权限。为了确保工作的正常开展, 必须赋予每个岗位不同的权限, 但权限必须与工作责任相协调、相一致。

(6) 劳动条件和环境。它是指在一定时间空间范围内工作所涉及的各种物质条件。

(7) 工作时间。包含工作时间长度的规定和工作轮班制的设计等两方面内容。

(8) 资历。由工作经验和学历条件两个方面构成。

(9) 身体条件。结合岗位的性质、任务对员工的身体条件做出规定, 包括体格和体力两项具体的要求。

(10) 心理品质要求。岗位心理品质及能力等方面要求, 应紧密结合本岗位的性质和特点深入进行分析, 并作出具体的规定。

(11) 专业知识和技能要求。

(12) 绩效考评。从品质、行为和绩效等多个方面对员工进行全面的考核和评价。

(三) 岗位规范与工作说明书的区别

岗位规范与工作说明书两者既相互联系, 又存在着一定区别。

1. 从其所涉及内容来看, 工作说明书是以岗位的“事”和“物”为中心, 对岗位的内

涵进行深入分析，并以文字图表的形式加以归纳和总结，成为企业劳动人事管理规章制度的重要部分，为企业进行岗位设计、岗位评价和岗位分类，强化人力资源管理各项基础工作提供了必要的前提和依据。而岗位规范所覆盖的范围、所涉及的内容要比工作说明书广泛得多，只是其中有些内容如岗位人员规范，与工作说明书的内容有所交叉。

2. 工作说明书与岗位规范所突出的主题不同，岗位人员规范是在岗位分析的基础上，解决“什么样的员工才能胜任本岗位工作”的问题，以便为企业员工的招收、培训、考核、选拔、任用提供依据。而工作说明书则通过岗位系统分析，不但要分析“什么样的员工才能胜任本岗位工作？”，还要正确回答“该岗位是一个什么样的岗位？这一岗位做什么？在什么地点和环境条件下做？如何做”等问题。总之，要对岗位进行系统全面深入的剖析。因此，从这个意义上说，岗位规范是工作说明书的一个重要组成部分。

3. 从具体的结构形式上看，工作说明书一般不受标准化原则的限制，其内容可繁可简，结构形式呈现多样化。企业单位在撰写工作说明书时，可从本单位的实际情况出发，不拘一格地设计出具有自己单位特色的文本来。而岗位规范一般是由企业单位职能部门按企业标准化原则，统一制定并发布执行的。

【能力要求】

一、工作岗位分析的程序

（一）准备阶段

准备阶段的具体任务是：了解情况，建立联系，设计岗位调查的方案，规定调查的范围、对象和方法。

1. 根据工作岗位分析的总目标、总任务，对企业各类岗位的现状进行初步了解，掌握各种基本数据和资料。

2. 设计岗位调查方案。

（1）明确岗位调查的目的。岗位调查的任务是根据岗位研究的目的，搜集有关反映岗位工作任务的实际资料。因此，在岗位调查的方案中要明确调查目的。有了明确的目的，才能正确确定调查的范围、对象和内容，选定调查方式，弄清应当收集哪些数据资料，到哪儿去收集岗位信息，用什么方法去收集岗位信息。

（2）确定调查的对象和单位。调查对象是指被调查的现象总体，它是由许多性质相同的调查单位所组成的一个整体。所谓调查单位就是构成总体的每一个单位。如果将企业劳动组织中的生产岗位作为调查对象，那么，每个操作岗位就是构成总体的调查单位。在调查中如果采用全面的调查方式，须对每个岗位（岗位即调查单位）一一进行调查，如果采用抽样调查的方式，应从总体中随机抽取一定数目的样本进行调查。能不能正确地确定调查对象和调查单位，直接关系到调查结果的完整性和准确性。

（3）确定调查项目。在上述两项工作完成的基础上，应确定调查项目，这些项目所包含的各种基本情况和指标，就是需要对总体单位进行调查的具体内容。

（4）确定调查表格和填写说明。调查项目中提出的问题和答案，一般是通过调查表的形式表现的。为了保证这些问题得到统一的理解和准确的回答，便于汇总整理，必须根据调查项目，制定统一的调查表格（问卷）和填写说明。

（5）确定调查的时间、地点和方法。确定调查时间应包括：①明确规定调查的期限，指出从什么时间开始到什么时间结束；②明确调查的日期、时点。在调查方案中还要指出调查地点，调查地点是指登记资料、收集数据的地点。最后，在调查方案中，还应当根据调查目的、内容，决定采用什么方式进行调查。调查方式及方法的确定，要从实际出发，在保证质量的前提下，力求节省人力、物力和时间，能采用抽样调查、重点调查方式，就不必进行全面调查。

3. 为了搞好工作岗位分析，还应做好员工的思想工作，说明该工作岗位分析的目的和意义，建立友好合作的关系，使有关员工对岗位分析有良好的心理准备。

4. 根据工作岗位分析的任务、程序，分解成若干工作单元和环节，以便逐项完成。

5. 组织有关人员，学习并掌握调查的内容，熟悉具体的实施步骤和调查方法。必要时可先对若干个重点岗位进行初步调查分析，以便取得岗位调查的经验。

（二）调查阶段

这一阶段的主要任务是根据调查方案,对岗位进行认真细致的调查研究。在调查中,应灵活地运用访谈、问卷、观察、小组集体讨论等方法,广泛深入地搜集有关岗位的各种数据资料。例如,岗位的识别信息,岗位任务、责任、权限,岗位劳动负荷、疲劳与紧张状况,岗位员工任职资格条件、生理心理方面的要求、劳动条件与环境等。对各项调查事项的重要程度、发生频率(数)应详细记录。

(三) 总结分析阶段

本阶段是岗位分析的最后环节。它首先要对岗位调查的结果进行深入细致的分析,最后,再采用文字图表等形式,作出全面的归纳和总结。

工作岗位分析并不是简单地收集和积累某些信息,而是要对岗位的特征和要求作出全面深入的考察,充分揭示岗位主要的任务结构和关键的影响因素,并在系统分析和归纳总结的基础上,撰写出工作说明书、岗位规范等人力资源管理的规章制度。

二、起草和修改工作说明书的具体步骤

1. 需要在企业单位内进行系统全面的岗位调查,并起草出工作说明书的初稿。

2. 企业单位人力资源部组织岗位分析专家,包括各部门经理、主管及相关的管理人员,分别召开有关工作说明书的专题研讨会,对工作说明书的订正、修改提出具体意见。从报告书的总体结构到每个项目所包括的内容,从本部室岗位设置的合理性,到每个岗位具体职责权限的划分,以及对员工的规格要求等,都要进行细致认真的讨论,并逐段逐句逐字对工作说明书进行修改。

一般来说,为了保证工作说明书科学性、可靠性和可行性,工作说明书需由初稿、第一稿、第二稿到送审稿增删多次,才能形成工作说明书“审批稿”,最终交由企业单位的总经理或负责人审查批准,并颁布执行。

以某机场要客接待室主任工作说明书为例:

某机场要客接待室主任工作说明书

第一部分 岗位规格说明

一、基本资料

岗位名称: 要客接待室主任	岗位评价:
岗位编码: 1620201	定员标准: 1 人
直接上级: 要客部经理	分析日期: 2006 年 1 月

二、岗位职责

(一) 概述

在要客部经理的领导下,全权负责进出港重要客人及股份公司领导和要客部领导交办的要客在候机楼内的接待工作;贵宾休息室的预定、调配和结算;专机、包机业务联系。

(二) 工作职责

1. 要客接待室主任要根据要客部战略目标和经营管理体制,制定本部门的各项规章制度并监督实施。

2. 全权负责进出港要客在候机楼内的接待工作。

3. 协调海关、边防、公安分局、各大航空公司等部门的关系,保证要客顺利进出港,树立要客部最佳服务形象。

4. 负责要客信息的搜集整理和报道,贵宾休息室的预定、调配和结算,以及相关的复印、打字、传真和订票等商务工作。

5. 拓展包机及商务飞机的服务领域,协调有关部门确保商务活动的顺利进行。

6. 制定本部门的工作计划、业务学习计划及考核办法,抓好本部门的工作纪律,定期对下属员工的工作进行监督检查。

7. 全面负责本部门的员工的思想政治工作，对党、团、工会、女工等项党群工作进行指导监督。

8. 定期向要客部领导汇报本部门工作业务开展情况，及员工的思想政治状况，充当上下级之间的桥梁和纽带。

三、其他职责

完成领导交办的其他临时工作。

四、监督及岗位关系

(一) 所受监督和所施监督

1. 所受监督：要客接待室主任直接受要客部经理的监督指导。

2. 所施监督：对下属的主任助理、商务中心工作人员、接待人员、专包机业务员等进行直接监督指导。

(二) 与其他岗位关系

1. 内部联系：本岗位与贵宾休息室有业务上的协调和配合关系；与综合办公室有指导和协调关系。

2. 外部联系：本岗位与全国各大航空公司、海关、边防、卫生检疫、护卫中心、公安警卫等部门有业务上的合作关系。

(三) 本岗位职务晋升阶梯图（见图 1）

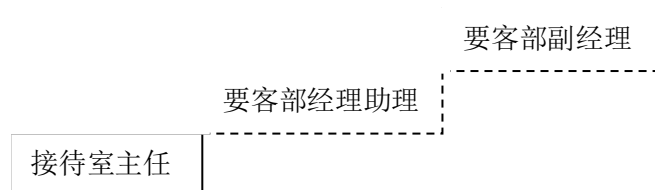


图 1 职务晋升图

(四) 本岗位横向平移情况

本岗位可向其他职能部门室主任岗位平移。

五、工作内容及工作要求（见表 1）

表 1 工作内容及工作要求

工作内容	工作要求
(1) 要客接待室主任要根据要客部战略目标和经营管理体制，制定本部门的各项规章制度并监督实施。	(1) 规章制度的制定应根据本部门工作的实际，切实可行，确保有效实施，监督有力。
(2) 全权负责进出港要客在候机楼内的接待工作。	(2) 协助办理要客登接机免栓手续和 VIP 证件、贵宾停车场的管理工作，确保要客满意率达 100%。
(3) 协调海关、边防、公安分局、各大航空公司等部门的关系，保	(3) 确保与有关部门关系通畅。要客

<p>(4) 负责要客信息的搜集整理和报道, 贵宾休息室的预定、调配和结算, 以及相关的复印、打字、传真和订票等商务工作。</p> <p>(5) 拓展包机及商务飞机的服务领域, 协调有关部门确保商务活动的顺利进行。</p> <p>(6) 制定本部门的工作计划、业务学习计划及考核办法, 定期对下属员工的工作进行监督检查。</p> <p>(7) 定期向要客部领导汇报本部门工作</p>	<p>(4) 信息准确, 服务到位, 收费合理。差错率控制在 0.01%。</p> <p>(5) 积极拓展专、包机业务, 培育新的经济增长点。</p> <p>(6) 计划应包含年度计划和中长期规划; 业务学习应每月不少于 2 次; 对员工考核有据, 纪律严明, 奖勤罚懒, 确保公平、公正。</p> <p>(7) 每月应向要客部领导汇报本部门工作 2~3 次, 做到上情下达、下情上送。</p>
---	---

六、岗位权限

1. 对要客接待室的业务和行政管理工作有指导并口监督权。
2. 有权对下属员工的奖惩提出建议。
3. 有对上级部门提出合理化建议和意见的权力。
4. 根据股份公司的规定有权对员工的假期审批提出建议。
5. 有就本部门的规划, 向上级领导申报设备更新改造和申请拓展新的经营领域的权力。

七、劳动条件和环境

本岗位属于手工工作, 室内坐姿结合室外走动进行, 属于较轻体力劳动, 工作环境温、湿度适中, 无噪音、粉尘污染, 照明条件良好。

八、工作时间

本岗位实行每周 40 小时的标准工时制。

第二部分 员工规格要求

九、资历

1. 工作经验: 具有三年以上接待服务的相关工作经验。
2. 学历要求: 具有大专以上文化程度。

十、身体条件

本岗位要求身体健康, 精力充沛, 具有一定的协调力、控制力、调整力和记忆力。

十一、心理品质及能力要求

1. 智力: 具有较强的学习能力、理解指令和原理的能力及推理判断能力。
2. 语言能力: 口头和书面语言表达流利。
3. 具有一定的组织领导能力、管理能力、计划能力及实施运作能力。
4. 严谨、细心, 善于发现问题, 并能及时作出判断。
5. 具有较强的安全意识和保密意识。

十二、所需知识和专业技能

(一) 担任本岗位职务应具备的专业知识和技能

1. 掌握服务接待规范或相关专业知识。
2. 具有一定的外语水平, 能够运用英语进行简单的听、说、读、写。

3. 具有一定的计算机水平，能够使用计算机办公自动化软件。
4. 具有公关意识，善于把握市场动态和接受先进的管理经验。
5. 具有丰富的社会经验。

(二) 招聘本岗位员工应考核的内容

1. 政治思想素质和对民航服务行业的热爱程度。
2. 服务规范、安全保密等专业知识。
3. 计算机操作知识。
4. 英语水平。

(三) 上岗前应接受的培训内容

1. 了解要客部的主要职能和责任，熟悉股份公司和要客部现行各项规章制度。
2. 掌握要客部人员分工情况，了解下属部门业务进展情况。
3. 服务意识、安全意识、保密意识。

(四) 上岗后应继续教育训练的内容

1. 服务规范、安全保密知识。
2. 公关学：社会学和心理学知识。

十三、绩效管理

从德、能、勤、绩四个方面对员工进行考核，以领导评定为主，自我评定和同级评定为辅进行，其中领导评定占70%，同级评定占20%，自我评定占10%。

(一) 本岗位工作考核的内容

1. 德：良好的职业道德修养，敬业爱岗，忠于职守。
2. 能：（1）业务能力：①服务行业专业知识和实际运用能力；②日常行政管理能力和处理突发事件的能力；③公关和协调能力。（2）管理水平：具有一般的计划、组织、控制、协调和决策能力。
3. 勤：出勤率达到98%。
4. 绩：（1）是否按工作计划和领导的指令圆满完成工作任务；（2）是否能够实现计划规定的经济管理目标；（3）各业务组的工作状况有无改善，工作绩效有无提高；（4）对整个机场的服务工作影响程度。

(二) 本岗位工作从时间角度考核要求

1. 定期听取本部门人员的工作汇报。
2. 每月向要客部经理提交书面工作报告2次。
3. 根据工作进展情况，随时向要客部经理提出合理化意见和建议。
4. 每年年初，制定全年工作计划，年末根据工作完成的实际情况，向上级作述职报告。

(三) 考核结果的分析和反馈

由上级领导对考核结果进行核实及可靠性分析，以保证考核结果的真实性，并将考核结果与同期指标和工作要求相比较，及时将分析结果反馈给本人。

第二单元 工作岗位设计

【学习目标】

通过学习，理解工作岗位设计的基本原则和内容，掌握工作岗位设计的基本方法。

【知识要求】

一、决定工作岗位存在的前提

在企事业单位中，每个工作岗位都存在于为完成特定目标而设置的组织结构系统的构架之内。工作岗位作为现存组织系统中的基本单元，既是整个组织系统运行的支撑点，又是分系统或分支系统下的子系统。如图 1—1 所示。

在图 1—1 中，各个分系统功能的关系是： $I = \sum II_i = \sum III_{ij} = \sum IV_{ijn}$

在一定的组织结构条件下，每个岗位的内涵都是由它所属单位的功能，以及体现这些功能的工作任务和目标来决定的。虽然，岗位的任务和目标归属于本单位亦即所属的分支系统，决定于分支系统的总任务和总目标，但工作岗位作为一个子功能单元来说，它还受到以下诸多因素的制约和影响：

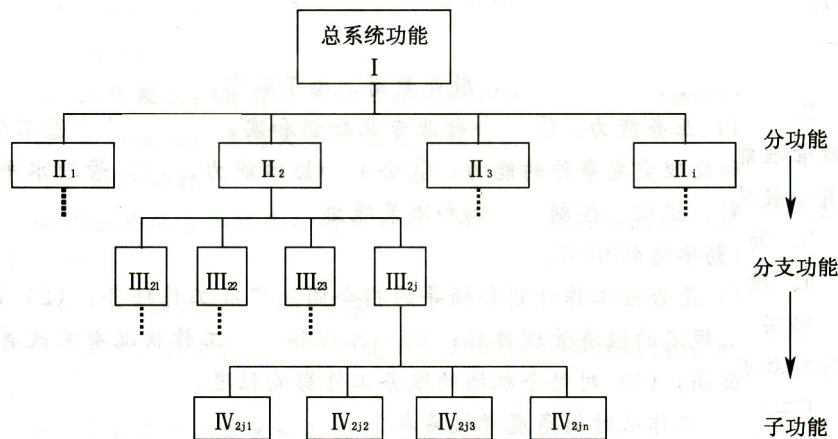


图 1—1 组织系统结构图

1. 相关的技术状态，从事劳动活动所使用的设备工具的影响。
2. 劳动条件和劳动环境的状况，包括：劳动者从事劳动活动的大环境，厂区厂房、办公大厦写字间；工作地的设施，如通风、降湿、恒温设施的配置状况；工作空间和工作地的布置等。
3. 服务、加工的劳动对象的复杂性、多样性的影响。
4. 本部门对岗位任务和目标的定位，主管对本岗位工作的分配指派，以及领导行为的影响。
5. 本岗位不同时段、不同经历任职者思想意识、主观判断、个人意志等，对岗位工作任务和目标所产生的反作用。
6. 企业生产业务系统的决策，对岗位工作目标和活动的定位与调整的影响。
7. 工业工程师、劳动定额师等职能性技术专家对岗位设计的影响，例如在岗位设计的初期，工业工程师是根据生产技术组织的客观要求，为保障生产业务活动的严密性、节奏性和效率性而设计的，可是，在实际操作运行的过程中，直接的操作者往往会提出很多“责难”，认为岗位设计存在问题，希望加以改进，甚至在某些条件下，对员工薪酬福利制度和工作满意度等问题也会产生不同程度的影响。
8. 软环境条件的影响，如所在单位的文化、传统、价值观、组织氛围、人际关系和各种制度规范等，这些因素对岗位来说，绝大部分属于无形的非物质性的影响因素。而上述的其他几种因素基本上属于有形的物质性的影响因素。

事实上，从企业中现存的岗位状况来看，正是由于这些有形和无形的、物质和非物质的、可测量和无法测量的多种因素的交互作用和影响，使岗位出现了两种情况，一种是约定俗成，依靠别人的经验或管理者自己的感受而设置的，另一种是采用科学的系统化方法，经过技术、管理专家的精心设计而最终确立的。

二、工作岗位设计的基本原则

（一）明确任务目标的原则

岗位的存在是为了实现特定的任务和目标服务的，岗位的增加、调整和合并都必须以是否有利于实现工作目标为衡量标准。所以，在工作岗位设计中，首先应明确所属单位的总目标是什么，每个岗位的目标又是什么，并且要力图使岗位目标具体化、明晰化，并使该岗位的设置与其承担的任务量相对应，这就要求在企业中广泛地推行系统化、科学化的目标管理，以杜绝岗位重叠，人浮于事，效率低下等现象的存在。

（二）合理分工协作的原则

劳动分工是在科学分解生产过程的基础上所实现的劳动专业化，使许多员工从事不同的，但又相互联系的工作。而劳动协作就是采用适当的形式，将从事各种局部协作的劳动联系在一起，共同完成某种整体性的工作。

以科学的劳动分工为基础设计的工作岗位，不仅有利于员工发挥各自的技术专长，提高专业技能的内在含量，也便于明确岗位的工作任务和责任，员工只有在分工明确的情况下，才会主动地开展工作。同时，岗位的设计又应当充分考虑劳动协作的客观要求，明确岗位与岗位之间的协作关系。分工是协作的前提，而协作是分工的结果。岗位之间建立紧密的协作，才能进一步发挥集体的智慧和团队的力量，从而创造出更高的劳动生产力。

（三）责权利相对应的原则

在进行工作岗位设计时，必须首先要明确每一岗位的责任、权限和利益，岗位责任是任职者应尽的义务，而与之对应的岗位权限是赋予岗位员工应有的对人、财、物的各种支配、使用、调动权，权力是保证岗位运行顺畅的工具，利益是驱使岗位员工更好完成任务的动力。必须切实保证岗位的义务、权力与利益的对应性和一致性，不受责任制约的权力和利益，必然导致滥用权力，利益膨胀，滋生腐败。而不授予足够权力和利益，仅有岗位责任，则难以保障岗位工作任务的完成和预期目标的实现。

在工作岗位设计的过程中，除了要充分考虑每一个岗位自身的各种约束条件和要求，即切实保证岗位任务目标的明确性、分工协作的合理性和权责利的对应性之外，还要从企业生产全过程出发，对岗位的设置进行总体性评价，对企业应该设置多少岗位，设置什么样的岗位，进行整体性的分析研究。

一般来说，某一组织中的岗位设置是由该组织的总任务决定的。“因事设岗”是设置岗位的基本原则。岗位是客观存在的，应以“事”和“物”为中心设置，而不是“因人设事，因人设岗”。企业生产任务和经营管理活动的存在和发展，需要多少岗位，就设多少岗位；需要什么样的岗位，就设置什么样的岗位。总之，一切应从实际情况出发。具体设置岗位时，还应充分考虑并处理好以下几个方面的关系：

1. 根据企业发展的总体发展战略的要求，对现存的组织结构模式以及组织机构的设置进行评价，是否存在资源配置不合理，运行规则不适应，纵向管理不顺畅，横向管理不协调的地方？如有必要，应当对现存组织进行何种调整或重大的变革？

2. 在组织结构模式和组织机构设置科学合理的前提下，所有岗位工作责任和目标是否具体、明确？是否足以保证组织的总任务和总目标的实现？

3. 岗位设置的总目数是否符合最低数量的要求，即是否以尽可能少的岗位设置承担尽可能多的工作任务？

4. 站在组织总体系统的高度上俯视每个岗位，各个岗位之间上下左右的关系如何？它们之间的关系是否协调？是否能在组织中发挥积极有效的作用？

5. 最后，再对组织中的每个工作岗位进行剖析，它的存在是否体现了科学化、合理化和系统化的设置要求？更具体地说，这一岗位的工作内容是否充实、丰富和饱满？责任权限是否明确、具体和清晰？

不断改进工作岗位的设计是企业发展的客观要求，是保证企业社会或经济效益稳定提高的重要手段。因此，在进行岗位分析和岗位设计的过程中，应注意将有关信息及时传送、反馈到各有关部门，以便制定出更具科学性、系统性和可行性的组织发展规划，采取积极有效的措施，不断地改进岗位设计，推进组织的变革和发展。

三、改进岗位设计的基本内容

为了使岗位设计能满足企业上述各种需要，可从以下四个方面入手进行改进：

（一）岗位工作扩大化与丰富化”

在现代化科学技术迅速发展的今天，企业的劳动分工越来越细，严密的分工与协作，虽然能够大幅度地提高劳动或工作效率，促进本单位各项活动顺利发展，但也带来一些问题，如工作单调乏味，劳动者的情绪低落，等等。针对这种情况，可采取以下措施：

1. 工作扩大化（Job Enlargement）。包括：（1）横向扩大工作。比如将属于分工很细的作业操作合并，由一人负责一道工序改为几个人共同负责几道工序；在单调的作业中增加一些变动因素，分担一部分维修保养、清洗润滑等辅助工作；采用包干负责制，由一个人或一个小组负责一件完整的工作；降低流水线传动速度，延长加工周期，用多项操作代替单项操作，等等。（2）纵向扩大工作。将经营管理人员的部分职能转由生产者承担，工作范围沿组织形式的方向垂直扩大。如生产工人参与计划制定，自行决定生产目标、作业程序、操作方法，检验衡量工作质量和数量，并进行经济核算。再如，生产工人不但承担一部分生产任务，还参与产品试制、设计、工艺管理等项技术工作。工作扩大化使岗位工作范围、责任增加，改变了员工对工作感到单调、乏味的状况，从而有利于提高劳动效率。

2. 工作丰富化（Job Enrichment）。在岗位现有工作的基础上，通过充实工作内容，增加岗位的技术和技能的含量，使岗位的工作更加多样化、充实化，消除因从事单调乏味工作而产生的枯燥厌倦情绪，从心理生理上满足员工的合理要求。

为了使岗位工作丰富化，还应注重考虑达到以下五个方面的要求：（1）任务的多样化，尽量使员工进行不同工序设备的操作或者多种不同性质的工作，实现“一专多能”；（2）明确任务的意义，使员工明确完成本岗位任务的重要作用 and 实际意义；（3）任务的整体性，使员工了解本岗位所承担的任务与单位的总任务、总目标、总过程的关系，组织的总目标是什么，本部门的目标是什么，本岗位的目标是什么；（4）赋予必要的自主权，在确保单位总目标和部门分目标实现的前提下，员工可以自行设定中短期的工作目标和任务，提高员工的责任感和激励度；（5）注重信息的沟通与反馈，上级应当及时将有关信息向下级传输，下情要通过一定管道上达，通过必要的沟通和反馈，员工不但可以获得各种有关信息，特别是自己工作成果方面的信息，也能将所思所想、所遇到的困难和问题，及时反馈到直接主管，促进上级领导作出正确的决策。

岗位工作丰富化为员工的发展提供了更广阔的空间，使员工能有更多的实现个人价值、彰显本人特质，展示自己才能的机会，从而有利于提高岗位的工作效率，增强了员工在生理上、心理上的满足感。

工作扩大化和工作丰富化虽然都属于改进岗位设计的重要方法，但两者存在明显差异。前者是通过增加任务、扩大岗位任务结构，使员工完成任务的内容、形式和手段发生变更；而后者是通过岗位工作内容的充实，使岗位的工作变得丰富多彩，更有利于员工的身心健康，促进员工的综合素质逐步提高，全面地发展。

（二）岗位工作的满负荷

在企业中，每个岗位的工作量应当饱满，有限的劳动时间应当得到充分利用。这是进行岗位设计的一项最基本的原则和要求。如果每一个工作岗位都是低负荷运转，必然会造成人力、物力和财力的浪费，影响产品成本的降低；如果岗位的工作是超负荷，虽然能带来较高效率和效益，但这种效率不能维持长久，既容易对员工产生某种伤害，影响他们的身心健康，又会使生产设备、工位器具等生产资料得不到正常的维护和保养，造成设备器具过度疲劳，超常磨损。总之，在岗位设计的过程中，应当重视对岗位任务量的分析，设计出先进合理的岗位劳动定员定额标准，切实保证岗位工作的满负荷。

（三）岗位的工时制度

岗位工时工作制度设计是岗位设计不可忽视的一个极为重要的方面，搞好工时工作制度设计具有双重意义。对企业来说，它将影响到工时利用的状况、劳动生产率，以及整体的经济效益；从员工的角度看，它将体现到如何“以人为本”、科学合理地安排员工的工作轮班和作业时间，切实保证劳动者的身心健康，使他们始终保持旺盛的精神状态和斗志。

（四）劳动环境的优化

劳动环境即劳动场所、工作地。劳动环境优化是指利用现代科学技术，改善劳动环境中的各种因素，使之适合于劳动者的生理心理特点，建立起“人一机一环境”的最优化系统。

劳动环境优化应考虑以下因素：

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、IE 工业工程师、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、企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师、人力资源管理师、薪酬管理师、健康管理师、现场管理师、企业合规师、薪税管理师、精益管理师等 MBA 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 **微信：** 122285053 **网站：** <http://www.mhjy.net>

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

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net

1. 影响劳动环境的物质因素。这些因素包括：（1）工作地的组织。工作地的组织是要根据生产工艺要求和人体活动规律，使工作地上的劳动者、劳动工具和劳动对象达到最优化结合，既能方便工人操作，提高工效；又能保证环境安全卫生，使工人心情舒畅。（2）照明与色彩。适宜的照明和适度的色彩环境，给人以舒适感，有利于稳定劳动者心理，促进工作效率的提高；（3）设备、仪表和操纵器的配置。

2. 影响劳动环境的自然因素。具体包括：空气、温度、湿度、噪声以及厂区绿化等因素。

由于劳动环境优化涉及的范围很广、因素很多，需要综合利用多种学科，如生理学、心理学、人体工程学、工效学、环境学等知识，才能完成优化企业劳动环境的艰巨任务。

四、改进工作岗位设计的意义

从企业整个生产过程来看，工作岗位的设计应当满足：（1）企业劳动分工与协作的需要；（2）企业不断提高生产效率，增加产出的需要；（3）劳动者在安全、健康、舒适的条件下从事劳动活动在生理上、心理上的需要。

企业工作岗位分析的中心任务是要为企业的人力资源管理提供依据，实现“位得其人，

人尽其才，适才适所，人事相宜”。事实上，工作岗位分析的最终成果——工作说明书、岗位规范以及职务晋升图等一系列文件，必须以工作岗位的再设计、再改进为基础，才能发挥其应有的各种职能和作用，全面实现上述人力资源管理的基本目标。因此，从岗位研究的全过程来看，在岗位调查和岗位分析完成以后，如果发现工作岗位的设置存在着严重的缺陷或明显不合理的问题时，一定要会同有关职能部门组成专题性课题组，进行岗位的再分析和再设计，采取有效措施，全面改进原有的岗位设计，真正地使工作说明书、岗位规范等人事文件，建立在科学合理的工作岗位设计的基础之上。

【能力要求】

工作岗位设计的基本方法

从历史的发展过程来看，岗位设计主要采用以下几类方法：

（一）传统的方法研究技术

方法研究（Methods Study）是运用调查研究的实证方法，对现行岗位活动的内容和步骤，进行全面系统的观察、记录和分析，找出其中不必要不合理的部分，寻求构建更为安全经济、简便有效作业程序的一种专门技术。开展方法研究的目的在于检查和消除岗位员工费时费力的操作，克服停工、等待等工时浪费的现象，有效地促进岗位工作的满负荷。一般来说，方法研究是一种无需更多的资金投入，就能获得较好效果的岗位设计方法。

方法研究的具体工作步骤，一般包括选择、记录、分析、改进和实施等五个阶段：（1）选择研究对象。一般应选择需要投入大量人力工作岗位；需要高、精、尖技术的岗位；能源和材料等消耗量大的岗位；容易发生意外事故或者劳动条件很差的工作岗位作为研究对象。（2）用直接观察方法记录全部事实。只有掌握完备的资料，才能做出正确的分析。（3）分析观察记录的事实，找出改善的方案。（4）通过分析，研究出一套实用、经济、有效的新方法。将新旧方法作出比较，计算出采用新方法可能减少的作业次数、缩短运输的距离，以及可能节省的工时和费用等。（5）贯彻执行新方法。在正式实施新方法前，培训员工掌握新的作业操作方法，以保证新方法的推广和应用。在生产工作中，监督检查各个岗位员工实施新方法的情况，发现问题，采取措施，及时解决。

方法研究具体应用的技术，包括：

1. 程序分析（Process Analysis）。它是以生产过程中的作业、运输及检验等环节为对象，通过对生产程序中的每项作业和运输的比较和分析，剔除不合理的部分，重新合理地安排生产程序，将人力、物力耗费降低到最低限度，以提高岗位工作的综合的方法。它具体采用了以下分析工具：

（1）作业程序图（Operation Process Chart）是分析生产程序的工具之一。作业程序图是显示产品在加工制作过程中，各个作业以及保证其效果的检验程序的图表。它能全面显示出在生产过程中原料投入、检验及全部作业的顺序。作业程序图的作用在于提供整个生产工作程序的概貌和程序中各作业相互间的关系，使研究人员易于发现问题。它具有以下作用：①反映总的制作过程以及各个操作之间的联系，找出最关键的加工路线，为剔除、合并、简化、重排操作程序提供依据；②由于操作程序图是按先后次序编制的，并在图表上注明各个阶段上的加工时间，故可用于核算半成品、在制品的单位成本；③它可以表明原材料、在制品、半成品进入工序加工的时间、地点，为原材料、配件、半成品的购进、供应、保管提供依据；④它记录了工艺加工的确切情况，可为岗位劳动定额标准的制定提供依据。

（2）流程图（Flow Process Chart）。它是分析生产程序的另一种工具。它是显示产品在加工过程中，操作、检验、运输、延迟、储存等全部子过程的图表。由于它比操作程序图更具体更详细，常被用于分析研究某种产品、某一零部件或一项工作任务的加工制作过程。通过绘制流程图，可以揭示整个流程中工时损失和浪费的情况，为改进工作提供依据。流程图按照表示方式的不同，可分为：①单柱型，通常用于分析单一物料的流程；②多栏型，通常被用于分析零部件的装配或多种物料的流程。由于流程图能详细地反映出产品的加工制作过程，通过新旧方法的对照比较，可以减少各种事项发生的次数，消除不必要的人力耗费和工时损失，缩短运输的距离和时间，提高工效，从而使流程图成为程序分析的重要工具。

（3）线图（Flow Diagram），亦即流线图，是用平面图或立体图来显示产品加工制作的

全过程。绘制流程图时，应按比例将工厂、车间、各工作地点及机器设备、工位器具的布置情况，如实地反映出来，然后用线条和符号说明物料是整个流程。由于流程图充分揭示了产品的实际制作过程，能清晰显示出物料流动的轨迹，因此，它成为减少工时消耗，改善工作地布置，进行程序分析的基本手段，特别是与流程程序图结合在一起使用，工作效果更明显。

前述的三种流程图，主要侧重在产品制造过程中操作、检验、运输等事项的分析研究，是以宏观的物料流程为对象。而人一机程序图和操作人程序图是以工作地上的一个岗位或几个岗位，一台或多台设备、一名或若干名员工为对象，研究手工操作或机手并动操作的作业程序，通过使用这两种程序图，进行岗位工作程序分析，力求找出节省人力，减少工时消耗，充分利用设备的最佳方案。

(4) 人一机程序图 (Man—Machines Process Chart)，亦称联合程序图，它是显示机手并动的操作程序图。人一机程序图的结构比较简单，通常是先绘制出专用的图表并在图表中定出一个时间标尺，然后在现场实地观测，将各个操作的内容及时间登记在图表上，经过对照比较，最后设计出新的一人一机操作程序。在采用人机程序图进行岗位分析时，可以一个岗位一名操作者的人机联合作业为对象，也可以多个岗位的多名操作者为对象进行分析。

(5) 多作业程序图 (Multiple—Activity Process Chart)。它是以多个岗位的多名员工以及所操纵的设备为对象绘制的程序图。主要用于分析研究多个岗位分工与协作关系，以揭示其存在的问题，采取有效措施加以改进。

(6) 操作人程序图 (Operator Process Chart)，亦称左右手操作程序图，它是按岗位员工操作时的连续动作及先后顺序绘制的程序图。它主要用于研究岗位员工手工操作的作业，特别适应于工作地固定、操作重复性强、加工批量大的工作程序。和其他各类程序图相比，操作人程序图具有如下优点：不受员工作业地点变更的影响，随时都可以采用，简便可靠；可用于测时写实，制定时间定额标准；能促进手工操作合理化，为制定作业指导书提供依据。

上述的各种程序图，不仅可以应用于生产重复性的作业分析，还可以用于其他非生产性的工作岗位的作业分析，特别是对那些服务性、行政性或管理性岗位，如餐厅的服务员，办公室的秘书、人事部的薪酬主管、生产部的统计计划员等，也是一种十分有效的分析工具。

2. 动作研究 (Motion Study)。它是运用目视观察或者影片、摄像机等技术设备，将岗位员工的作业分解成若干作业要素，必要时可将要素再细分为一系列动素 (Therblig)，根据动作经济原理，发现其中不合理的多余、重复部分加以改进，设计出以新的、合理的以作业结构为基础的操作程序。美国的吉尔布雷思夫妇 (F. B. Gilbreth & L. M. Gilbreth) 把人体的基本动作分成 17 项动素，后来美国工程师学会增加 1 项而成 18 项。现在一般认为“发现”这个动素没有必要，已将其取消。17 项动素包括：伸手、握取、移物、装配、应用、拆卸、放手、检验、寻找、选择、计划、对准、预对、持住、休息、迟延、故延等。所谓的影片分析，就是利用摄影机拍摄的有关员工操作动作，运用这 17 项动素，对影片加以分析，制成图表，根据动作经济原理，研究合并或取消不必要的动素，从而改善员工的操作水平，使其更有效、更快捷，省时省力。

所谓的动作经济原理，是指实现动作经济原则，用以改善工作方法。动作经济原理可以分为：人体利用、工作地布置和工作条件的改善、工具和设备设计等三个方面。

(1) 人体的利用。包括将动作的顺序安排适当，使工作有节奏和自动性，设法将 2 个以上的动作合并成一个动作；动作的速度要适当；动作要适合于身体的部位；尽量利用反作用力与惯性力；尽可能利用物体的动量，如果需用体力约束的动量，应减小到最小限度。

(2) 工作地布置和工作条件的改善。包括一切材料和工具应排放在正常抓取面积以内，并尽可能接近工作者的前面；利用“落料器”或“推项器”输送物品，做到不动手即能输送物品；在不影响工作的前提下，尽量缩小工作区域。

(3) 有关工具和设备的设计。包括尽可能将 2 个以上的工具合并成一个工具；杠杆、十字轮、双手轮的位置，应安排在工作者最少改变姿势，且能利用最大机械力的地方；利用需要动作少的工具；工具要便于抓取；用手指操作的机器应设计得能按照人的能力来分配手指的负荷；尽量解除双手的工作，而以双脚或踏板等工具代替；工具手柄的设计，应尽可能增大与手的接触面，以便于使用掌握。

在应用上述的程序分析或动作研究等方法时，首先，要考察现行的程序，对它提出各种问题，例如，岗位员工在做什么 (What)，为什么要做 (Why)，在什么地方做

(Where)，在何时做(When)，由谁来做(Who)，如何做(How)。

然后，在上述考察基础上，运用动作经济原理，再做好以下四方面的工作：①取消所有不必要的工作；②合并重复的工作；③重新调整所有的工作，使作业更有条理、更有效率；④检查各项具体操作能否简化。在此基础上，拟定出新方法。

最后，要对新方法作出评价。将新方法反映在一定的图表上，与旧方法进行比较，计算新方法可能带来的效果和效益。组织贯彻实施新方法，并对其进行监督检查，发现问题，及时解决。

(二) 现代工效学的方法

工效学是研究人们在生产劳动中的工作规律、工作方法、工作程序、细微动作、作业环境、疲劳规律、人机匹配，以及在工程技术总体设计中人机关系的一门科学。它是通过研究人和机器、环境的相互作用以及有效的结合，使设计出来的“人一机一环境”系统，更能适合人的生理心理特点，达到保障劳动者在安全、健康和舒适的环境下作业，不断地提高生产或工作效率的目的。由于各国工效学发展的基础不同；所以其重点基础学科及实际应用也不尽相同。例如，法国侧重劳动生理学；捷克、斯洛伐克侧重劳动卫生学；保加利亚侧重人体测量学；俄罗斯则侧重心理学；美国侧重工程学，并把这门学科命名为“人类工程学”。

最初的工效概念，是考虑用什么形状、尺寸的工具，才能把劳动者的体力发挥出来，取得较好的劳动成果。而现代工效学的基本指导思想是以人为本，以人为主体的，结合设备、工具、材料、工作地、劳动环境条件等因素，系统地进行分析，在一定的空间环境下，妥善地处理好人一机矛盾，寻求符合人的生理心理规律的最佳方法，使劳动者在从事各种工作活动时感到舒适、方便、安全，不易产生疲劳。

因此，现代工效学所研究的对象和内容，主要包括以下几个方面：人体测量的方法和标准；劳动者作业区域、场所与作业设备、仪器、用具设计原理、原则和标准研究；劳动者劳动强度与能量代谢问题；劳动者的作业能力和作业疲劳问题研究；人的感知特征和反应特征研究；显示装置与控制系统设计原理及标准研究；作业环境研究；人机环境系统研究；劳动安全与心理卫生问题研究，等等。

总之，现代工效学所取得的上述成果，吸收了生理学、心理学、工程学、测量学、卫生学等多个学科领域的最新原理和科学方法，为企业开展岗位分析与岗位设计等活动，提供了前提。在企业的工作岗位设计过程中，工效学所阐述的基本原则和基本方法，以及它提出的各种技术标准和规范，已经成为工作岗位设计的基本依据。

(三) 其他可以借鉴的方法

对企业的岗位设计来说，除了上述可采用的两种方法之外，最具现实意义的是工业工程(Industrial Engineering，简称IE)所阐明的基本理论和基本方法。

迄今为止，工业工程已走过一个多世纪的发展历程。由于它所涉及的范围非常广泛，内容得到了不断扩展和充实。因此，在其形成和发展的过程中，不同时期、不同国家、不同组织和学者根据自身的研究环境和条件，对工业工程赋予了不同的定义。在各种IE定义中，最具权威性，至今仍被大家广泛采用的定义，是由美国工业工程师学会提出的，即：“工业工程是对人员、物料、设备、能源和信息所组成的集成系统，进行设计、改善和设置的一门学科。它综合运用数学、物理学和社会科学方面的专门知识和技术，以及工程分析和设计的原理与方法，对该系统所取得的成果进行确定、预测和评价。”这一定义已被美国国家标准学会(ANSI)列入《工业工程术语》(Industrial Engineering Terminology, ANSI, Z94, 1982)的国家标准。该定义十分明确地指出IE实际是一门方法学，并告知人们：要把人力、物力和设施环境组成一个有效的系统，需要运用哪些知识，采用什么方法，如何去分析、研究和解决问题。

任何一门工程学科都有其特定的对象和目标，机械工程的目标是研究设计各种优质、高效的机器和车辆等机械性质的系统；电气工程的目标是设计电气装置等；化学工程的目标是研究开发新型化工产品(如塑料)和流程；建筑工程设计各种建筑物(如房屋和桥梁)等。那么，工业工程的目标是什么呢？有的专家认为：“工业工程是对一个组织中人、物料和设备的使用及其费用作详细分析研究，这种工作由工业工程师完成，目的是使组织能够提高生产率、利润率和效率。”而著名的工业工程专家P·希克斯(Philip E. Hicks)博士则指出：“工业工程的目标就是设计一个生产系统及该系统的控制方法，使它以最低的成本，生产具

有特定质量水平的某种或几种产品,并且这种生产必须是在保证工人和最终用户的健康和安全的条件下进行。”

上述定义和解释表明,工业工程的目标就是使生产系统投入的要素得到有效利用,降低成本,保证质量和安全,提高生产率,获得最佳效益。具体地讲,就是通过研究、分析和评估,对人机系统的每个组成部分都进行设计,乃至再设计、再改善,将各个组成部分恰当地综合起来构造成一个整体系统,以实现生产要素合理配置优化运行,保证以低成本、低消耗、安全、优质、准时、高效地完成生产任务,最终达到预定的发展目标。

正如上述分析所指出的那样,IE的基本功能是:“研究人员、物料、设备、能源、信息所组成的集成系统,进行设计、改善和设置。”针对一个企业的总体系统来说,IE的功能具体表现为规划、设计、评价和创新等四个方面:

1. 规划。确定一个组织在未来一定时期内从事生产所应采取的特定行动的预备活动,包括总体目标、方针政策、战略和战术的制定,也包括分期(短期、中期、长期)实施计划的制定。它是协调资源利用,以获得最佳效用的重要工具。IE从事的规划侧重于技术发展规划。

2. 设计。实现某一既定目标而创建具体实施系统的前期工作,包括技术准则、规范、标准的拟订,最优方案选择和蓝图绘制。IE的设计不同于一般的机器设计,而是侧重于工程系统设计,包括系统总体设计和部分设计,概念设计和具体工程项目设计等。

3. 评价。对现存的各种系统、各种规划和计划方案,以及个人与组织的业绩作出是否符合既定目标或准则的评审与鉴定活动,包括各种评价指标和规程的制定及评价工作的实施。IE评价是为高层管理者的决策提供科学依据、避免决策失误的重要手段。

4. 创新。对现存各种系统的改进和提出崭新的、富于创造性和建设性见解的活动。任何一个系统,不论是一种产品、一个岗位、一个企业,还是一个产业部门,都将随着时间推移而损耗、老化,乃至失效衰亡,只有通过创新才能使其获得新的生命力。所以,创新是系统维护和发展的的重要途径。

总之,工业工程是一门技术科学,它的研究对象是人、原材料、设备等资源构成的生产经营管理或工作系统,它所采用的研究方法汇集了数学、自然科学、社会科学等学科的研究方法,它的研究任务是设计和构建一个完整的人—机—环境系统,并保障其有效运行,它的基本目标是对系统进行设计、改进、评价,并不断创新,使其永远充满活力。

由此可见,工业工程的目标和职能非常具体明确,它涉及的领域十分广泛,知识概念体系博大精深,它的一切研究成果包括所阐述的基本原理和基本方法,对工作岗位设计来说,是一种不可多得的重要研究方法。

第二节 企业劳动定员管理

第一单元 企业定员人数的核算方法

【学习目标】

通过学习,掌握企业定员的概念、作用和原则,以及企业核算各类岗位定员人数的程序和方法。

【知识要求】

一、企业定员的基本概念

企业定员,亦称劳动定员或人员编制。企业劳动定员是在一定的生产技术组织条件下,为保证企业生产经营活动正常进行,按一定素质要求,对企业配备各类人员所预先规定的限额。

人力资源作为生产力的基本要素,是任何劳动组织从事经济活动赖以进行的必要条件。劳动组织从设计组建时起,就要考虑需要多少人,各种人应具备什么样的条件,如何将这些人合理组合起来,既能满足生产和工作的需要,又使各人都能发挥其应有的作用。这就需要

制定企业的用人标准，即需要加强企业定编、定岗、定员、定额工作，促进企业劳动组织的科学化。

劳动定员是以企业劳动组织常年性生产、工作岗位为对象，即凡是企业进行正常生产经营所需要的各类人员，都应包括在定员的范围之内。具体既包括从事各类活动的一般员工，也包括各类初、中级经营管理人员、专业技术人员，乃至高层领导者。定员范围与用工形式无关，其员工人数应根据企业生产经营活动特点和实际的可能来确定。

在人力资源管理中，“定员”与“编制”这一术语存在着非常密切的关系。

从广义上理解，编制是指国家机关、企事业单位、社会团体及其他工作单位中，各类组织机构的设置以及人员数量定额、结构和职务的配置。编制包括机构编制和人员编制两部分内容。机构编制是对组织机构的名称、职能（职责范围和分工）、规模、结构，以及总机构、分支机构设置的限定；人员编制是对工作组织中各类岗位的数量、职务的分配，以及人员的数量及其结构所作的统一规定。

人员编制按照社会实体单位的性质和特点可分为：行政编制、企业编制、军事编制等。

从历史上看，我国企业劳动定员工作要比劳动定额工作开展得晚一些，从国民经济第一个五年计划开始起步，经过 10 多年的努力才逐步得到健全和完善。长期以来，由于管理工作的需要，约定俗成，常将劳动定额与定员并称为：劳动定员定额工作或劳动定额定员工作。如果认真思考，深入研究、探讨一下，就会发现劳动定员与劳动定额两个概念之间确实存在许多相似、相近之处，这就使许多人提出了一些新的见解，认为：劳动定员是劳动定额的下位概念，即劳动定员是劳动定额的一种重要的发展形势。

为了进一步弄清劳动定员与劳动定额两个概念的区别和联系，可从以下几个方面进行分析：

1. 从概念的内涵上看，企业定员是对劳动力使用的一种数量质量界限。这种界限，既包含了对劳动力消耗“质”的界定，也包含了对劳动力消耗“量”的限额。它与劳动定额的内涵，即对活劳动消耗量的规定是完全一致的。

2. 从计量单位上看，劳动定员通常采用的劳动时间单位是“人·年”“人·月”“人·季”，与劳动定额所采用的劳动时间单位“工日”“工时”没有“质”的差别，只是“量”的差别，即长度不同。例如：按制度工日（每周五天工作制）或工时折算，每人·年可等于251工日或2008工时。

3. 从实施和应用的范围来看，在企业中除某些人员因长期脱离生产岗位不在定员管理之外，凡是在常年性工作岗位上工作的人员，如工人、学徒、管理人员、工程技术人员和服务人员都纳入了定员管理的范围之内。在企业中实行劳动定额的人员约占全体员工的40%~50%左右，企业可以工时定额等数据为依据，核定出这些有定额人员的定员人数。

4. 从制定的方法上看，制定企业定员的方法主要有：（1）按劳动效率定员。就是根据生产总量、工人的劳动效率，以及出勤率来核算定员人数。（2）按设备定员。就是根据机器设备需要开动的数量和开动班次、工人看管定额，以及出勤率来计算定员人数。

（3）按岗位定员。根据岗位的多少、岗位的工作量大小，以及劳动者的工作效率来计算定员人数。（4）按比例定员。按照与企业员工总数或某一类服务对象的总人数的比例，确定某种人员的定员人数。（5）按组织机构、职责范围和业务分工确定定员人数。在上述五种方法中，前三种与劳动定额存在着直接的联系，而后两种方法是制定劳动定额的基本方法，如经验估工、统计分析、技术测定等方法的延伸。

通过上述分析，基本上可以弄清企业定员与劳动定额的共同点，即两者都是对人力消耗所规定的限额，只是计量单位不同、应用范围不同而已。在这一意义上，可以认为，企业劳动定员是劳动定额的重要发展形势。

二、企业定员管理的作用

企业劳动定员作为生产经营管理的一项基础工作，对于企业人力资源开发与管理具有以下几点重要的作用。

1. 合理的劳动定员是企业用人的科学标准。有了定员标准，便于企业在用人方面精打细算，促使企业在保证员工生理需要的前提下，合理地、节约地使用人力资源，用尽可能少的活劳动消耗生产出尽可能多的产品，从而提高劳动生产率。

2. 合理的劳动定员是企业人力资源计划的基础。因为企业劳动定员标准是在对整个生产过程和经营过程全面分析的基础上,以先进合理的定员标准和劳动定额为依据核定的。所以,按定员标准编制企业各类员工的需要量计划,是企业制定人力资源规划时应遵循的原则。

3. 科学合理定员是企业内部各类员工调配的主要依据。企业内部员工调配工作的目的是开发人才,使人尽其才。要做到这一点,除了要了解员工,掌握他们的爱好、技能和健康等各方面的素质状况之外,还必须了解企业的定员,掌握各个生产、工作岗位需要多少人和需要什么条件的人。所以,定员是人员调配的主要根据,而调配工作又是定员标准得以贯彻的保证。

4. 先进合理的劳动定员有利于提高员工队伍的素质。合理的定员能使企业各工作岗位的任务量实现满负荷运转。这就要求在岗的所有人员必须兢兢业业,并且具备一定的技术业务水平,否则,便不能胜任其工作。因此,劳动定员可以激发员工钻研业务技术的积极性,从而提高员工的素质。

三、企业定员的原则

搞好劳动定员工作,核心是保持先进合理的定员水平。所谓定员水平,就是各类人员定员数量的高低宽紧程度。只有先进合理的定员才能既保证生产的需要,又能节约劳动力。先进就是要体现高效率、满负荷和充分利用工时的原则,与同行和生产条件大体相当的企业、或同本企业历史最好水平进行比较,生产任务完成得好,用人又相对较少。合理就是从实际出发,切实可行,即定员标准通过主观努力能够达到。为了实现劳动定员水平的先进合理,必须遵循以下原则。

(一) 定员必须以企业生产经营目标为依据

定员的科学标准应是保证整个生产过程连续、协调进行所必须的人员数量,因此,定员必须以企业的生产经营目标及保证这一目标实现所需的人员为依据。

(二) 定员必须以精简、高效、节约为目标

在保证企业生产经营目标的前提下,应强调精简、高效、节约的原则。为此,应做好以下工作:

1. 产品方案设计要科学。只有产品方案具有实现的可能性,才能做到定员工作的精简、高效、节约。所以在制定产品方案时,应用科学的方法进行预测,不要为了多留人或多用人而有意加大生产任务或工作量。

2. 提倡兼职。兼职就是让一个人去完成两种或两种以上的工作。兼职既可以充分利用工作时间,节约用人,又可以扩大员工的知识面,掌握多种技能,使劳动内容丰富多彩。这对挖掘企业劳动潜力,实现精简、高效、节约具有重要现实意义。

3. 工作应有明确的分工和职责划分。新的岗位的设置必须和新的劳动分工、协作关系相适应,即在原有的岗位上无法完成的职责出现的时候,才能产生新的定员。

(三) 各类人员的比例关系要协调

企业内人员的比例关系包括:直接生产人员和非直接生产人员的比例关系;基本生产工人和辅助生产工人的比例关系;非直接生产人员内部各类人员以及基本生产工人和辅助生产工人内部各工种之间的比例关系等。在一定的产品结构和一定的生产技术条件下,上述各种关系存在着数量上的最佳比例,按这一比例配备各类人员,能使企业获得最佳效益。因此,在编制定员中,应处理好这些比例关系。

(四) 要做到人尽其才,人事相宜

定员问题,不只是单纯的数量问题,而且涉及人力资源的质量,以及不同劳动者的合理使用。因此,还要考虑人尽其才,人事相宜。要做到这一点,一方面要认真分析、了解劳动者的基本状况,包括年龄、工龄、体质、性别、文化和技术水平;另一方面要进行工作岗位分析,即对每项工作的性质、内容、任务和环境条件等有一个清晰的认识。只有这样,才能将劳动者安排到适合发挥其才能的工作岗位上,定员工作才能科学合理。

(五) 要创造一个贯彻执行定员标准的良好环境

定员的贯彻执行需要有一个适宜的内部和外部环境。所谓内部环境包括企业领导和广大员工思想认识的统一,以及相应的规章制度,如企业的用人制度、考勤制度、退职退休制度、奖惩制度、劳动力余缺调剂制度等。所谓外部环境包括企业真正成为独立的商品生

产者，使企业的经营成果真正与员工的经济利益相联系，同时还要建立劳务市场，使劳动者有选择职业的权力，企业有选择劳动者的权力。

（六）定员标准应适时修订

在一定时期内，企业的生产技术和组织条件具有相对的稳定性，所以，企业的定员也应有相应的稳定性。但是，随着生产任务的变动，技术的发展，劳动组织的完善，劳动者技术水平的提高，定员标准应做相应的调整，以适应变化了的情况。

【能力要求】

一、核定用人数量的基本方法

制定企业定员标准，核定各类人员用人数量的基本依据是：制度时间内规定的总工作任务量和各类人员的工作（劳动）效率。即：

$$\text{某岗位用人数量} = \frac{\text{某类岗位制度时间内计划工作任务总量}}{\text{某类人员工作（劳动）效率}}$$

在企业中，由于各类人员的工作性质不同，总工作任务量和个人工作（劳动）效率表现形式不同，以及其他影响定员的因素不同，使核定用人数量标准的具体方法也不尽相同。

长期以来，我国企业在核定定员人数时，总结和推广了以下五种传统核定方法。

（一）按劳动效率定员

这种方法是根据生产任务和工人的劳动效率，以及出勤率来计算定员人数。计算公式如下：

$$\text{定员人数} = \frac{\text{计划期生产任务总量}}{\text{工人劳动效率} \times \text{出勤率}} \quad (1-1)$$

这种定员方法，实际上就是根据工作量和劳动定额来计算人员数量的方法。凡是有劳动定额的人员，特别是以手工操作为主的工种，因为人员的需求量不受机器设备等其他条件的影响，更适合用这种方法来计算定员。

工人劳动效率可以用劳动定额乘以定额完成率来计算。由于劳动定额的基本形式有工时定额和产量定额，因此，式（1-1）中生产任务和工人劳动效率，可相应按工时或产量来表示。

例如，计划期内某车间每轮班生产某产品的产量任务为 1000 件，每个工人的班产量定额为 5 件，定额完成率预计平均为 125%，出勤率为 90%，则可直接带入上述公式，计算出该工种每班的定员人数：

$$\text{定员人数} = \frac{1000}{5 \times 1.25 \times 0.9} \approx 178(\text{人})$$

仍依上例，如果采用工时定额计算，工时定额与产量定额的关系式是：

$$\text{班产量定额} = \frac{\text{工作时间}}{\text{工作定额}} \quad (1-2)$$

则单位产品的工时定额 = $8/5 = 1.6$ （工时/件）

定员计算公式变为：

$$\begin{aligned} \text{定员人数} &= \frac{\text{生产任务量（件）} \times \text{工时定额}}{\text{工作时间} \times \text{定额完成率} \times \text{出勤率}} \\ &= \frac{1000 \times 1.6}{8 \times 1.25 \times 0.9} \\ &\approx 178(\text{人}) \end{aligned}$$

计算表明无论采用产量定额还是工时定额，两者计算的结果都是相同的。采用上述公式计算时，生产任务和工人劳动效率的时间单位要保持一致。一般说来，某工种生产产品的品种单一、变化较小而产量较大时，宜采用产量定额来计算人数。如计划期任务是按年规定的，而产量定额是按班期定的，可采用下面的公式：

$$\text{定员人数} = \frac{\sum (\text{每种产品年总数量} \times \text{单位产品工时定额})}{\text{年制度工日} \times 8 \times \text{定额完成率} \times \text{出勤率}} \quad (1-3)$$

此外,在生产实际中,有些工种(或工序)不可避免的会有一定数量的废品产生,计算定员时,为了把废品因素考虑进去,式(1-3)可改为:

$$\text{定员人数} = \frac{\sum (\text{每种产品年总数量} \times \text{单位产品工时定额})}{\text{年制度工日} \times 8 \times \text{定额完成率} \times \text{出勤率}} \div (1 - \text{计划期废品率}) \quad (1-4)$$

例如,某车间某工种计划在2007年生产甲产品100台、乙产品500台丙产品250台,其单台工时定额分别为20、30、40小时,计划期内定额完成率为120%,出勤率为90%,废品率为8%,则该车间该工种的定员人数为:

$$\text{定员人数} = \frac{(100 \times 20) + (500 \times 30) + (250 \times 40)}{251 \times 8 \times 1.2 \times 0.9 \times (1 - 0.8)} \approx 14(\text{人})$$

有时企业由于生产任务不固定,偶然性因素的干扰很大,时常出现生产中断,计算定员人数时,根据实际情况,可以在式(1-4)的分母中再乘以作业率,或者用制度工时利用率替代上述公式中的出勤率(制度工时利用率=出勤率×作业率)。

(二) 按设备定员

这种方法根据设备需要开动的台数和开动的班次、工人看管定额,以及i出勤率来计算定员人数。计算公式如下:

$$\text{定员人数} = \frac{\text{需开动设备台数} \times \text{每台设备开动次数}}{\text{工人看管定额} \times \text{出勤率}} \quad (1-5)$$

这种定员方法,属于按效率定员的一种特殊的形式,式(1-5)中公认的劳动效率表现为看管定额。它主要适用于机械操作为主,使用同类型设备,采用多机床看管的工种。因为这些工种的定员人数,主要取决于机器设备的数量和工人在同一时间内能够看管设备的台数。

例如,某车间为完成生产任务需开动自动车床40台,每台开动班次为两班,看管定额为每人看管2台,出勤率为96%,则该工种定员人数为:

$$\text{定员人数} = \frac{40 \times 2}{2 \times 0.96} \approx 42(\text{人})$$

式(1-5)中,设备开动台数和班次,要根据设备生产能力和生产任务来计算,并不一定是实有的设备数。因为有可能生产任务不足,设备不必全部开动,有的是备用设备,也不必配备人员。不同的设备需要开动台数,有、不同的计算方法,一般要根据劳动定额和设备利用率来核算单台设备的生产能力,再根据生产任务来计算开动台数和班次。

(三) 按岗位定员

根据岗位的多少,以及岗位的工作量大小来计算定员人数的方法是按岗一位定员。这种方法适用于连续性生产装置(或设备)组织生产的企业,如冶金、化工、炼油、造纸、玻璃制瓶、烟草,以及机械制造、电子仪表等各类企业中!使用大中型连动设备的人员。除此之外,还适用于一些既不操纵设备。又不实行劳动定额的人员。

按岗位定员具体又表现为以下两种方法:

1. 设备岗位定员。这种方法适用于在设备和装置开动的时间内,必须由单人看管(操纵)或多岗位多人共同看管(操纵)的场合。

具体定员时,应考虑以下几方面的内容:

(1) 看管(操纵)的岗位量。

(2) 岗位的负荷量。一般的岗位如果负荷量不足4小时的要考虑兼岗、兼职、兼做。高温、高压、高空等作业环境差、负荷量大、强度高的岗位,工人连续工作时间不得超过2小时,这时总负荷量应视具体情况给予放宽。

(3) 每一岗位危险和安全的程度,员工需走动的距离,是否可以交叉作业,设备仪器仪表复杂程度,需要听力、视力、触觉、感觉以及精神集中程度。

(4) 生产班次、倒班及替班的方法。对于多班制的企业单位,需要根据开动的班次计算多班制生产的定员人数。

对于采用轮班连续生产的单位,还要根据轮班形式,计算倒休人员,如实行三班倒的班组,每5名员工,需要多配备1名员工。

对于生产流水线每班内需要安排替补的岗位,应考虑替补次数和间隙休息时间,每1小时轮替一次,每岗就定2人,采用2人轮换;一人工作,一人做一些较轻的准备性或辅助

工作，对于多人一机共同进行操作的岗位，其定员人数的计算公式如下：

$$\text{班定员人数} = \frac{\text{共同操作的各岗位生产工作时间的总和}}{\text{工作班时间} - \text{个人需要与休息宽放时间}} \quad (1-6)$$

式（1-6）中的“生产工作时间”，是指作业时间、布置工作地时间和准备、结束工作时间之和。

例如，某车间有一套制氧量 $50\text{m}^3/\text{h}$ 的空气分离设备，现有 3 个岗位共同操作，通过工作日写实，甲岗位生产工作时间为 260 工分，乙岗位为 300 工分，丙岗位为 240 工分，根据该工种的劳动条件和劳动强度等因素，规定个人需要与休息宽放时间为 60 工分，计算岗位定员人数为：

$$\text{班定员人数} = \frac{260 + 300 + 240}{60 \times 8 - 60} \approx 2(\text{人})$$

上述公式计算岗位定员是一种初步核算，为合并岗位，实行兼职作业提供依据。在实际工作中，还要根据计算结果与设备的实际情况重新进行劳动分工，以便最后确定岗位数目。对于单人操纵设备的工作，如天车工、皮带输送工等，主要根据设备条件、岗位区域、工作量，以及实行兼职作业和交叉作业的可能性等因素来确定定员。

2. 工作岗位定员。这种方法适用于有一定岗位，但没有设备，而又不能实行定额的人员，如检修工、检验工、值班电工，以及茶炉工、警卫员、清洁工、文件收发员、信访人员等。这种定员方法和单人操纵的设备岗位定员的方法基本相似，主要根据工作任务、岗位区域、工作量，并考虑实行兼职作业的可能性等因素来确定定员人数。

（四）按比例定员

这种方法是按照与企业员工总数或某一类人员总数的比例，来计算某类人员的定员人数。

在企业中，由于劳动分工与协作的要求，某一类人员与另一类人员之间总是存在着一定的数量依存关系，并且随着后者人员的增减而变化。如炊事员与就餐人数、保育员与入托儿童人数、医务人员与就诊人数之间等。企业对这些人员定员时，应根据国家或主管部门确定的比例，采用以下计算公式：

$$\text{某类人员的定员人数} = \text{员工总数或某一类人员总数} \times \text{定员标准（百分比）}$$

这种方法主要适用于企业食堂工作人员，托幼工作人员、卫生保健人员等服务人员的定员。

对于企业中非直接生产人员，辅助生产工人，政治思想工作人员，工会、妇联、共青团脱产人员，以及某些从事特殊工作的人员，也可参照此种方法确定定员人数。

（五）按组织机构、职责范围和业务分工定员

这种方法主要适用于企业管理人员和工程技术人员的定员。

一般是先定组织机构，定各职能科室，明确了各项业务及职责范围以后，根据各项业务工作量的大小、复杂程度，结合管理人员和工程技术人员的工作能力、技术水平确定定员。

上述五种定员核定的基本方法，在确定定员标准时，应视具体情况，灵活运用。例如，机器制造、纺织企业应以效率和设备定员为主，冶金、化工、轻工企业应以岗位定员为主。有的大中型企业，工种多、人员构成复杂，也可以同时采用上述方法。实际上在企业中，除有可以直接规定劳动定额的工种外，尚有数百种工作岗位需要区分不同的情况，针对不同的变动因素，采用不同的方法，来制定定员。有时还要采用制定定额的一些科学方法，以提高定员的精确程度。

二、企业定员的新方法

（一）运用数理统计方法对管理人员进行定员

1. 将管理人员按职能分类，例如将企业所有从事劳动工资的人员、所有从事会计核算和财务工作的人员、所有从事生产调度的人员，归纳为劳资、财会、生产三大类管理人员，然后再分别根据其工作量影响因素来计算定员。

2. 用回归分析方法求出管理人员与其工作量各影响因素的关系。

在一般情况下与幂函数相关：

$$P = k \cdot x_1^{L_1} \cdot x_2^{L_2} \cdot x_3^{L_3} \cdot \dots \cdot x_p^{L_p} \quad (1-7)$$

式(1-7)中, P 为某类管理人员数; $x_1 \sim x_p$ 为该类管理人员工作量各影响因素值; $L_1 \sim L_p$ 为各因素值的程度指标; k 为系数。

企业要获得较准确的定员数, 需要收集、了解几十个以上的同类型企业的有关资料和数据, 然后进行回归分析。

例如某公司根据 2006 年年底的统计资料, 采用计算机进行回归分析, 求出了财会人员定员的基本计算公式:

$$P = 0.0095 \cdot x_1^{0.9097} \cdot x_2^{0.0575} \cdot x_3^{0.0037} \cdot x_4^{0.0859} \quad (1-8)$$

式(1-8)中, x_1 为员工总数, 它影响支付工资、奖金、津贴、福利及差旅费等业务量; x_2 为纳入固定资产的设备台数, 它影响固定资产折旧、大修理基本提存、更新改造费用的核算业务量, 还影响到有关附属设备和备品备件的核算业务量; x_3 为主要产品产量乘以单台产品零件的数量, 它影响材料核算业务量, 如产品、半成品的交接, 内部转移, 报废, 入库等, 还影响到以厂内计划价格考核车间经济效益等业务量; x_4 为企业与外单位签订的各种经济合同份数, 它影响到有关供、销、来料加工、外部委托加工等财务工作量。

例如, 该公司有员工 1428 人, 636 台设备, 年主要产品零件总数是 97 万件, 签合同 1900 份, 则财会人员应配备数量为:

$$P = 0.0095 \times 1428^{0.9097} \times 636^{0.0575} \times 97^{0.0037} \times 1900^{0.0859} \approx 20 \text{ (人)}$$

从这个计算实例可以看出, 采用式(1-7)计算某类管理人员定员时, 掌握准确的数据, 充分了解该类管理人员工作量的影响因素是关键。

(二) 运用概率推断确定经济合理的医务人员人数

这种方法的具体步骤是:

1. 根据统计调查掌握企业医务所(院)全年员工诊病的人数资料。选择诊病人数最多的月份, 求出平均每天诊病的人次数和标准差。其计算公式是:

$$\begin{aligned} \bar{X} &= \sum X / n \\ \sigma &= \sqrt{\frac{\sum (X - \bar{X})^2}{n}} \end{aligned} \quad (1-9)$$

式(1-9)中, \bar{X} 代表平均每天诊病的人数; X 代表除公休节假日以外每天就诊人次; n 代表制度工日数; σ 代表平均每天诊病人数的标准差。

2. 测定每位医务人员每天准备工作, 接待每一位患者, 以及必要的休息时间。

3. 测定必要的医务人员数。

例如, 某医务所诊治病人数最高的月份, 平均每天就诊人数(\bar{X})为 120 人次, 其标准差 σ 为 10 人次, 在保证 95% 可靠性的前提下, 该企业医务所每天就诊人次数为: $120 + 1.6 \times 10 = 136$ 人次; 同时, 又已知医务人员接待每一位病人平均时间为 15 分钟, 医务人员除正常休息, 上下班准备、收尾时间, 病事假、缺勤等因素外, 其平均每天实际工作时间利用率为 85%。根据上述材料, 可推算出必要的医务人员数:

$$\begin{aligned} \text{该医务所必要的医务人员数} &= \frac{\text{该医务所每天诊病总工作时间}}{\text{每一医务人员实际工作时间}} \\ &= \frac{136 \times 15}{60 \times 8 \times 0.85} \end{aligned}$$

在核算出必要的医务人员人数后, 还应按一定比例配备辅助人员和勤杂工(如按上例, 各配备 1 人)。考虑夜班工人的医疗保健需要, 应再增 1 名医务人员。最后初步核算出该医务所定员人数为: $5 + 2 + 1 = 8$ (人)

4. 经济评价。为了进一步确定出经济合理的医务人员定员人数, 还应掌握以下资料:

- 员工因患病造成的工时损失(也可以用价值或实物量来表示, 下同)。
- 员工因外出就诊造成的工时损失。
- 员工因在医务室诊病等待而造成的工时损失。
- 如要加强企业医务所的医务、保健工作需要增加多少开支(包括工费、设备费用等),

可折成工时。

e. 由于加强了医疗保健工作使员工可能减少的工时损失。

经济合理的医务所人员定员应当实现以下两个目标，即：

最小值=a 项+b 项+c 项-e 项

最大值=e 项-d 项

(三) 运用排队论确定经济合理的工具保管员人数

企业在生产新型号产品的过程中，由于模具、工夹具都是一次性单件生产，这时，在工装车间内往往容易引起模具夹具钳工、机工与车间工具室之间的矛盾。若车间工具保管员少，工人会因等待借还工具的时间长而影响生产任务的完成；若车间增加工具保管员，虽然满足了工人借还工具的需要，不用排队等待了，但又增加了车间的人员数，增加了人工成本。在这种情况下，该车间应该设置几个窗口，增加几个工具保管员才比较经济合理呢？

根据实地观测，该工具车间平均每 35 秒钟就有一个机工或模具夹具钳工去工具室借还工具，而每次借还时间平均需要 50 秒，若规定 50 秒钟为一个时间单位，则：

$\lambda = 50/35 = 1.43$ （单位时间内的到达人次）

$\mu = 50/50 = 1$ （单位时间内借还完毕的次数）

$$P = \frac{\lambda}{n \cdot \mu} \quad (1-10)$$

式（1-10）中，P 为在 n 状态下平均借还时间内的到达次数，n 为窗口数或工具保管员人数。

根据排队论中的等待公式，必须使： $P = \frac{\lambda}{n \cdot \mu} < 1$ ，才能保证统计平衡，完成借还工作，这时，不用等待的概率为：

$$P_0 = \frac{1}{\sum_{j=0}^{n-1} \frac{(n \cdot P)^j}{j!} + \frac{(n \cdot P)^n}{n!} \cdot \frac{1}{1-P}} \quad (1-11)$$

平均等待时间为：

$$T_w = \frac{P(P_n)^n}{n!} \cdot \frac{1}{(1-P)^2} \cdot P_0 \quad (1-12)$$

当 $n=1$ 时， $P=1.43$ ，这时一个保管员忙不过来；

当 $n=2$ 时， $P_0=0.166$ ， $T_w=1.5$ 个单位时间；

当 $n=3$ 时， $P_0=0.288$ ， $T_w=0.2$ 个单位时间；

当 $n=4$ 时， $P_0=0.237$ ， $T_w=0.036$ 个单位时间。

如果工具室每天正式工作时间为 7.5 个小时，则平均每天有：

$$\frac{7.5 \times 60 \times 60 (\text{秒})}{35 (\text{秒})} = 771 (\text{人次}) \text{ 到工具室窗口借还工具。}$$

若一个工人因等待借还工具每损失一小时其价值为 20 元，而车间多配备一名工具保管员，一天应多支付工资 40 元。那么该车间应配备几名工具保管员，才能使工人因借还工具造成的经济损失，以及多支付的工资为最小值呢？见表 1-1。

表 1-1 定员经济分析比较表

工具保管员数 (n)	不用等待的概率 (P_0)	平均等待时间 (秒)	771 人次因等待造成的经济损失 (元)	支付工具保管员工资和等待损失 (元)	
---------------	----------------------	---------------	----------------------	--------------------	--

1	—	—	—	—	—
2	0.166	50×1.5	$\frac{771 \times 50 \times 1.5}{3600} \times 20 = 321.3$	40×2+321.3=401.3	—
3	0.288	50×0.2	$\frac{771 \times 50 \times 0.2}{3600} \times 20 = 42.8$	40×3+42.8=162.8	最优
4	0.237	50×0.036	$\frac{771 \times 50 \times 0.036}{3600} \times 20 = 7.7$	40×4+7.7=167.7	—

在表 1—1 中, 771 人次因等待借还工具而造成的经济损失是按下式计算的:

$$771 \text{ 人次经济损失数} = \frac{771(\text{人次}) \times \text{平均等待时间(秒)}}{3600(\text{秒})} \times \text{每一工时损失的价值(元)}$$

通过上述计算, 可以说, 该车间配备 3 名工具保管员最为经济合理。

(四) 零基定员法

运用零基法确定二、三线人员定员人数, 即零基定员法。它是以零为起点按岗位的实际工作负荷量确定定员人数的方法。零基定员法是根据零基预算法(零基计划法)的原理, 解决我国企业二、三线人员岗位定员问题时, 新创造出来的一种定员方法。美国人彼得·菲尔、保罗·斯托尼等人提出的零基预算法, 要求在编制因素方案时, 对财务年度的清款数目(不论是新、旧项目), 一概从基数零点开始予以审议, 然后根据每个项目的效果, 确定资源分配。零基定员法打破常规, 改变了过去以某一类人员人数为基础, 按比例定企业二、三线人员的传统方法, 以岗位劳动量为依据, 一切从零点开始, 按工作负荷量和岗位负荷标准(系数)决定岗位设置, 对工作量不饱和的岗位实行并岗或者由一人兼职兼岗, 使定员水平趋于合理, 劳动效率大幅度提高。零基定员法的具体步骤是:

1. 按月核定各岗位工作量, 其计算公式是:

$$Q_g = \frac{\sum_{i=1}^n Q'_i \cdot N_i}{Y} \cdot (1+K) \quad (1-13)$$

式中 Q_g ——岗位人月工作量(小时/人·月);

Q'_i ——计划期内本岗位单项任务工作量(小时);

N_i ——计划期内出现同类单项任务频数;

Y ——计划期内月份数(如年计划月数为 12);

K ——个人需要与休息宽放时间占制度工作时间的百分比。

2. 核定各岗位工作量负荷系数, 其计算公式是:

$$F_g = \frac{Q_g}{T} \quad (1-14)$$

式中 F_g ——岗位工作量负荷系数;

Q_g ——岗位人月工作量(小时/人·月);

T ——月制度工作时间(小时)。

3. 通过岗位分析和岗位评定建立各类岗位工作量负荷系数标准(F_b)。岗位工作量负荷系数标准应综合反映各岗位的工作环境、劳动条件和特点, 一般控制在 0.8 以下。

4. 初步核定定员人数, 其计算公式是:

$$M = \frac{F_g}{F_b} \quad (1-15)$$

式中 M ——岗位定员人数(人);

F_g ——岗位工作量负荷系数;

F_b ——岗位工作量负荷系数标准。

采用零基定员法核定定员人数时, 最关键的环节是核定各岗位的工作任务量, 生产性、服务性的岗位工作量容易核定, 而管理性的、技术性的岗位影响因素多、工作内容复杂, 往往受偶然性因素的影响和制约, 因此, 在核定这些岗位的工作任务量时, 应采用工时抽样、工作日写实等方法, 坚持较长时期的连续观察以掌握其实际情况。为了通过定员水平, 在采用本法时, 还应当制定岗位业务范围和标准工作程序的基础上, 提出岗位计量考核标准,

实现以量（工作量）定岗、以岗定人、人尽其责、提高工效的目标。

第二单元 定员标准编写格式和要求

【学习目标】

通过学习，掌握定员标准的概念、分类、内容和原则，以及起草和修订定员标准的基本方法。

【知识要求】

一、定员标准的概念

定员标准是由劳动定额标准化主管机构批准、发布，在一定范围内对劳动定员所作的统一规定。

在过去传统的计划管理体制下，国家对国有企业劳动力的使用严格控制，并由各行政主管部门统一制定劳动定员标准，作为编制劳动计划、核定员工工资基金的依据。纵观我国过去劳动管理的历史，各产业部门以及劳动行政主管制定、发布的各类编制定员标准，对于节约使用劳动力，提高全员劳动生产率，促进国民经济的发展，确实起到了积极的作用。

随着我国经济体制改革的不断深入，社会主义市场经济体制的逐步确立，企业开始走向市场，与过去行政主管部门脱钩，成为自主经营、自负盈亏，具有独立法人资格的经济实体。在这种情况下，企业为了迎接市场的挑战，提高竞争能力，必然在开拓市场的同时，重视和加强包括劳动定员在内的各项基础管理工作。如前所述，以制定、贯彻劳动定额标准（包括定员标准）为主要内容的标准化活动，对于提高企业经济效益具有十分重要的意义。

劳动定员标准作为劳动定额标准体系的重要组成部分，属于劳动定额工作标准，即以人力（活劳动）消耗、占用为对象制定的标准。它具有劳动定额标准的科学性、技术性、先进性、可行性、法定性、统一性等一系列特征。

二、企业定员标准的分级分类

（一）企业定员标准的分级

按照管理体制分类方法，企业劳动定员标准可区分为：

1. 国家劳动定员标准。由国家标准化主管机构批准、内统一实行的劳动定员标准。
2. 行业劳动定员标准。由行业标准化主管机构批准、业范围内统一实行的劳动定员标准。发布，全国范围发布，在某一行
3. 地方劳动定员标准。由省、自治区、直辖市标准化主管部门批准、发布，在当地范围内统一实行的劳动定员标准。
4. 企业劳动定员标准。由企业批准、发布，在本企业范围内统一实行的劳动定员标准。

（二）劳动定员标准的分类

1. 按定员标准的综合程度，可区分为：

（1）单项定员标准，亦称详细定员标准。是以某类岗位、设备、产品或工序为对象制定的标准。

（2）综合定员标准，亦称概略定员标准。是以某类人员乃至企业全部人员为对象制定的标准。

2. 按定员标准的具体形式，可区分为：

（1）效率定员标准。根据生产任务量、每个劳动者的工作效率、出勤率。等因素确定的定员标准。

（2）设备定员标准。根据设备性能、生产组织状况、技术要求、工作范围、劳动者负荷量等因素确定的定员标准。

（3）岗位定员标准。根据工作岗位的性质和特点、工作流程和任务总量，以及劳动者的负荷量等因素确定的定员标准。

- （4）比例定员标准。按与员工总数或某类人员总数的比例，确定另一类人员人数的定

员标准。

(5) 职责分工定员标准。根据生产规模、技术复杂程度、管理方式，以及工作人员的业务能力要求等因素，按组织机构、职责范围和业务分工确定的定员标准。

以上五种定员标准，一般以“单位用工数量”(人·年、人·月)或“个人综合工作效率”来表示，以适应不同条件的需要。

三、企业定员标准的内容

不同级别的企业劳动定员标准基本内容大致相同，只是从不同角度对人员使用规定了素质要求和数量界限。但仔细区分，也存在一些差别，例如企业定员标准根据生产规模、加工方法、工艺流程、设备类型和性能、岗位工作内容、职责范围等生产技术、劳动组织条件，明确规定出各类人员的数量和比例，并提出各个工序、设备或工作岗位具体的用人标准。而行业定员标准不仅包括上述内容，还应对不同类型的企业的机构设置、管理层次、轮休轮班组织形式、作业率、出勤率，以及设备开动率等提出原则性要求。

劳动定员标准中，由于影响人员使用的因素不同，有的要根据主要影响因素划分出若干组(可按数量指标，亦可按质量指标)分别确定用人标准。例如，炊事人员的定员标准，要根据就餐平均人数和开饭次数多少等因素，分成若干组，分别确定用人数量标准。

在劳动定员标准中，对人员数量标准的规定，可采用绝对(数)指标，具体明确；亦可采用相对(数)指标，便于按比例核定人数。有时根据需要还可以规定控制幅度。规定控制幅度既可适用于不同环境不同条件的单位，也可以促进企业提高定员水平，控制幅度中的下限是多数企业经过努力即可达到或超过的水平，高限是相对多数企业经过一定时间的努力方可达到的先进水平。

四、编制定员标准的原则

为了切实保证定员标准的先进性、技术性、科学性、可行性，在编制劳动定员标准时，应注意遵守以下原则：

(一) 定员标准水平要科学、先进、合理

从本行业本企业现实生产技术组织水平出发，充分考虑到随着科学技术的进步可挖掘的劳动潜力，编制出既能综合反映同行业同类企业先进水平，又能使多数企业经过努力达到或超过的定员标准。

(二) 依据要科学

充分分析和深入研究本行业或本企业各类人员制度时间内总工作量和个人工作效率的各种影响因素，以及与用人数量之间的内在关系，找出其规律性，并正确选择和确定劳动定员标准的具体形式和内容。

(三) 方法要先进

核定各类人员数量标准时不但要正确选择、运用传统的核定方法，还应广泛采用已被实践证明行之有效的各种先进的核定方法。

(四) 计算要统一

对企业人员、岗位、工种工序、产品、设备等定员标准中涉及的基本要素，以及各种指标名称、计算口径和方法要作出统一划分和明确规定，使定员标准具有广泛的适应性和可比性。

(五) 形式要简化

严格按中华人民共和国国家标准《标准化工作导则(GB/T 1.1)》(以下简称“国家标准”)的要求，制定定员标准，格式要规范，形式要简洁，尽量避免繁琐庞杂，有利于有关单位套用。

(六) 内容要协调

定员标准的各项内容相互要协调，有关工种名称、工序结构、岗位划分、工作范围和职责、技术等级要求等项目，都应尽量与其他有关的技术标准、工艺规范相一致，切实保证标准内部以及各项标准之间的协调和统一。

【能力要求】

一、定员标准的编写依据

劳动定员标准（无论是哪一个级别的标准）的制定、修订，都应当严格按照国家以及各级标准化行政主管部门和归口部门发布的各种法规、条例、规定、实施细则的要求，认真组织制定、审批、发布和实施。此外，一项标准草案的形成，以至经过多次征询意见，最终具备送审、报批的条件，除其技术内容（如定额、定员水平）经验证达到先进合理的要求之外，一个很重要的方面就是其编写格式是否完全符合《标准化工作细则》提出的各种要求。

劳动定员定额标准书面格式应严格按照国家标准化工作导则的要求编写。

二、定员标准的总体编排

劳动定员标准应由以下三大要素构成：

1. 概述。这一部分应由封面、目次、前言、首页等要素构成。其主要功能是为了便于读者识别标准，了解标准产生的背景，制定修订的过程，标准主要技术内容以及与其他标准的关系。

在《前言》中，除应简要说明制定本标准的原因、制定过程、本标准的主要技术内容和功能、本标准与其他标准的关系等事项之外，还应按 GB/T 1.1 的要求，采用列项方式给出附加说明。

2. 标准正文。它由一般要素和技术要素构成。

在一般要素中，包括标准名称、范围和引用标准三项内容。

（1）标准名称。应认真推敲、简要概括。通常含有引导词、主体词和补充词三个要素，按 GB/T 1.1 附录 A（标准的附录）要求决定取舍。

（2）范围。作为标准正文的第 1 章，应采用以下格式表述：

“本标准规定了……”

“本标准适用于……”

（3）引用标准。这一章编写格式按国家标准 GB / T 1.1 和 GB / T 1.22 的要求，并在一览表之上由下列引言开头：

“下列标准所包含的条文，通过在本标准中引用而构成本标准的条文。在标准出版时，所示版本均为有效。所有标准都会被修订，使用本标准的各方应探讨、使用下列标准最新版本的可能性。”

在标准的技术要素中，应包括：定义、符号、缩略语，各工种、岗位、设备、各类人员的用人数量和质量要求。

定义、符号、缩略语部分按国家标准 GB / T 1.1 的要求。

各类人员定员标准可采用文字表述与表格相结合的方式，提出用人数量和质量（素质）要求。

有时为了对劳动定员标准某些技术内容作重要补充，可在全部标准条文之后，增设附录。附录有两种，一种是标准的附录，它是标准不可分割的组成部分。标准的附录，不仅在前言、正文中提到，而且在附录编号后加括号注明。另一种是提示的附录，它给出本标准有关的附加信息，排列在标准的附录之后，按国家标准 GB / T 1.1 的要求撰写。

3. 补充。这一部分包括：提示的附录、脚注、条文注、表注、图注等项内容。按国家标准 GB / T 1.1 的要求编写。

三、定员标准的层次划分

劳动定员标准的层次划分可按篇、章、条段排列条文，条文最后排列目录。其层次编号按国家标准 GB / T 1.1 附录 E（提示的附录）示例要求撰写。

标准正文框架设计，应按一定逻辑顺序编排，例如：以人员为对象时，应按技术人员、管理人员、服务人员顺序编排条文；以生产过程各工种、工序为对象时，应按先基本生产、辅助生产，后技术准备、服务、后勤、行政管理顺序编排条文。

从标准的具体内容上看，一般来说，行业定员标准应包括：

1. 企业管理体制以及机构设置的基本要求和规范，按照不同生产能力和生产规模，提出年实物劳动生产率和全员劳动生产率的原则要求，规定出编制总额以及各类人员员额控制幅度。

2. 根据不同生产类型和生产环境、条件，提出不同规模企业各类人员比例控制幅度。

3. 规定各类人员划分的方法和标准。

4. 对本标准涉及的新术语给出确切定义。
 5. 企业各工种、岗位的划分,其名称、代号、工作程序、范围、职责和要求。
 6. 各工种、工序的工艺流程及作业要求。
 7. 采用的典型设备与技术条件。
 8. 用人的数量与质量要求。
 9. 人员任职的国家职业资格标准(等级)。
- 企业定员标准的内容基本上与上述内容相似,只是更具体、细化。

四、劳动定员标准表的格式设计

劳动定员标准多采用表格的形式,对用人数量和质量提出要求。采用表格形式,简单明确而直接地向读者提供了某种信息,便于读者理解和接受。在标准条文中对每张表都应明确提及、说明,使表与条文的关系更加明确,起到其应有的作用。

1. 表的编号。采用阿拉伯数字从1开始逐一编号,如表1、表2、表3等。表的标题列表号之后,空一格(字)列出。表号与表标题居中排在表上方。

2. 表的接排。表的长度超过一页时,应在以下各页上重复表的编号,并加括号注明,如:“表1(续)”,在表未完的各页中;“表1(完)”,在表的末页。各页的表头不得省略,必须按原表排出。

3. 表格的画法。表格采用封闭式,即应加边框线。

表的栏目中使用的单位应标注在表头项目名称的下方,如采用单位都相同时,则应在表的右上角加以适当说明。按GB/T 1.1编写。表应竖排而不能横排(即按纸面长编排)。

4. 表头的项目设计。定员标准中采用的表格的表头,一般由以下项目构成:

- (1) 序号。本表内主栏项目自然形成的顺序号。
- (2) 编码。工种岗位的代号,为计算机输入的编码。
- (3) 工种或岗位名称。
- (4) 主要设备名称、型号、规格、车速、日(年)生产能力、有效作业(台时)率等指标。
- (5) 岗位主要工作职责要求。
- (6) 劳动定额定员的形式、计量单位基本要求,同时可规定出勤率、作业率或作业时间标准。
- (7) 人员素质要求,如职业标准的等级要求。

以上项目的选择,应从本行业本企业的生产技术组织条件出发,正确决定取舍,有时根据需求和文字量的多少,亦可采用分开编排的方式,例如将工种岗位名称及职责范围等项目集合在一起,编排成“工种岗位分类表”,这样将给劳动定额定员表的各个主要项目留出更多空间,用于填写有关内容及要求。

第三节 人力资源管理制度规划

【学习目标】

通过学习,掌握人力资源管理制度相关知识以及规划、制定人力资源管理制度程序。

【知识要求】

人力资源管理制度是企业运行的物质载体,是企业人力资源管理具体操作的规范体系,是达到企业的战略目标,实现企业人力、物力和财力资源有效配置的最佳方式,因此,要做好人力资源管理制度规划与制定工作,保证人力资源各项管理活动的规范进行。在企业人力资源管理中,需要根据企业内外环境的变化,不断变革和创新,使规章制度和工作计划更加充满活力。

一、制度化基本理论

(一) 制度化管理的概念

以制度规范为基本手段协调企业组织集体协作行为的管理方式，就是制度化管理。制度化管理通常称作“官僚制”、“科层制”或“理想的行政组织体系”，是由德国管理学家马克思·韦伯提出并为现代大型组织广泛采用的一种管理方式。制度化管理的实质在于以科学确定的制度规范为组织协作行为的基本约束机制，主要依靠外在于个人的、科学合理的理性权威实行管理。在企业组织经营管理过程中，由于管理所依托的基本手段不同，存在着不同类型的管理方式。

（二）制度化管理的特征

从管理方式的内容和制度化管理的实质来看，制度化管理的主要特征如下：

1. 在劳动分工的基础上，明确规定每个岗位的权力和责任，并且把这些权力和责任作为明确规范而制度化。

2. 按照各机构、各层次不同岗位权力的大小，确定其在企业中的地位，从而形成一个有序的指挥链或等级系统，并以制度形式固定下来。

3. 以文字形式规定岗位特性，提出员工应具备的素质、能力等要求，明确通过考察成员经正式考试或者教育训练而获得的技术资格，对组织中的成员进行挑选。

4. 在实行制度管理的企业中，所有权与管理权相分离。管理人员只是根据法律所赋予的权力，暂时处于拥有权力的地位，而不是所管理企业的所有者。原则上企业中所有员工都应服从制度的规定。

5. 管理人员在实施管理时有三个特点：一是根据因事设人的原则，每个管理人员只负责特定的工作；二是每个管理者均拥有执行自己职能所必要的权力；三是管理人员所拥有的权力要受到严格的限制，要服从有关章程和制度的规定。这些规定不受个人情感的影响，普遍适用于所有情况和所有人。

6. 管理者的职务是管理者的职业，他有固定的报酬，具有按资历、才干晋升的机会，他应忠于职守，而不是忠于某个人。

（三）制度化管理的优点

与传统的以非正式权威为主的管理相比，制度化管理更具优越性。

1. 个人与权力相分离。在制度化管理中，职务是职业，不再是个人身份，所有管理行为都来自规章、制度的规定。制度化管理摆脱了传统管理的随机、易变、主观、偏见的影响，具有比传统管理优越得多的精确性、连续性、可靠性和稳定性。

2. 制度化管理以理性分析为基础，是理性精神合理化的体现。制定出的管理规章和制度，是理性精神的体现。

3. 适合现代大型企业组织的需要。早期传统的管理由于过分依赖个人裙带关系、人身依附关系，采用任意、主观、多变的管理方式，不适合现代大型企业组织管理的要求。现代大型企业组织由于规模大、内部分工细、层次多，更需要高度的统一，需要有准确、连续、稳定的秩序来保证各机构之间的协调一致，从不同的侧面保证企业经营目标的实现。

二、制度规范的类型

制度规范是组织管理过程中借以约束全体组织成员行为，确定办事方法，规定工作程序的各种章程、条例、守则、规程、程序、标准、办法等的总称。制度规范没有严格的界限，可以用多种标识进行分类。依照制度规范涉及层次和约束范围的不同，可分为下述五大类。

（一）企业基本制度

企业基本制度是企业的“宪法”。它是企业制度规范中带有根本性质的，规定企业形成和组织方式，决定企业性质的基本制度。企业基本制度主要包括企业的法律财产所有形式、企业章程、董事会组织、高层管理组织规范等方面的制度和规范。它规定了企业所有者、经营管理人员、企业组织成员各自的权利、义务和相互关系；确定了财产的所有关系和分配方式；制约着企业活动的范围和性质。

（二）管理制度

管理制度是对企业管理各基本方面规定的活动框架，调节集体协作行为的制度。管理制度是比企业基本制度层次略低的制度规范，是用来约束集体性活动和行为的规范，主要针对集体而非个人。例如各部门、各层次的职权责任和相互间的配合协调关系，各项专业管理规定（人事、财务、业务），信息沟通，命令服从关系等方面的制度。

（三）技术规范

技术规范是涉及某些技术标准，技术规程的规定。它反映生产和流通规程中客观事物的内在技术要求，科学性和规律性强，在经济活动中必须严格遵守。技术规范涉及内容很多，从各类技术标准到工艺生产流程，乃至包装、保管、运输、使用和处理都具有内在的规律。企业组织管理中经常碰到的，主要有技术标准、操作规程、生产工艺流程、保管运输要求、使用保养维修规定等。

（四）业务规范

业务规范是针对业务活动过程中那些大量存在，反复出现，又能摸索出科学处理办法的事务所制定的作业处理规定。业务规范所规定的对象均具有可重复性特点。业务规范的程序性强，是人们用来处理常规化、重复性问题的有力手段。业务规范大都有技术背景，它以经验为基础，是升华了的工作程序和处理办法，如安全规范、服务规范、业务规程、操作规范等。

（五）行为规范

企业组织当中，有些制度规范涉及了个人行为，还有一些规范是专门针对个人行为制定的，如个人行为品德规范、劳动纪律、仪态仪表规范等。个人行为规范是所有对个人行为起制约作用的制度规范的统称，它是企业组织中层次最低、约束范围最广，但也是最具基础性的制度规范。制度规范涉及从个人行为到企业组织所有层次和所有方面。所有这些制度规范结合起来，构成了一套完整的约束系统。

三、企业人力资源管理制度体系的构成

企业人力资源管理制度体系可以从基础性管理制度和员工管理制度两个方面入手，进行规划设计，属于劳动人事基础管理方面的制度可以包括：组织机构和设置调整的规定；工作岗位分析与评价工作的规定；岗位设置和人员费用预算的规定；对内对外人员招聘的规定（含合同管理规定）；员工绩效管理（目标管理）的规定；人员培训与开发的规定；薪酬福利规定（含社会保险规定）；劳动保护用品与安全事故处理的规定；其他方面的规定，如职业病防治与检查的规定等。对员工进行管理的制度主要包括：工作时间（如加班、轮班、不定时工作）的规定，考勤规定，休假规定，年休假的规定，女工劳动保护与计划生育规定，员工奖惩规定，员工差旅费管理规定，员工佩戴胸卡的规定，员工因私出境规定，员工内部沟通渠道的规定，员工合理化建议的规定，员工越级投诉的规定，以及其他有关的规定（如员工满意度调查的规定）等。

四、企业人力资源管理制度体系的特点

（一）企业人力资源管理制度体系体现了人力资源管理的基本职能

现代企业人力资源管理，是以组织中的人为对象的管理，在某种意义和程度上，它至少具有以下五种基本职能：

1. 录用。这项职能包括以下活动：明确组织中工作岗位的需求，提出人员补充的计划；对有资格的求职人员提供均等的就业机会；采用科学方法确定符合岗位要求的最合格人选。
2. 保持。这项职能由以下活动组成：有效激励员工，始终能够保持员工有效工作的积极性、主动性和创造性，使其潜质得以充分发挥；为员工提供安全、健康、舒适的工作环境和条件，营造良好企业文化氛围。
3. 发展。通过教育、培养和训练，促进员工知识、技能、能力和其他方面素质的提高，不断保持和增强员工在工作中的竞争地位，使员工的劳动能力得到开发。
4. 考评。对员工的工作成果、劳动态度、技能水平以及其他方面，做出全面考核和评定；对组织气氛和管理状况，以及员工士气进行调查分析与总体评价。
5. 调整。为保持员工的正常状况，通过奖惩、解聘、晋升、调动等方法，使员工技能水平和工作效率达到岗位的要求。

以上五种基本管理职能是围绕着计划、组织、监督、激励、协调和控制等管理环节展开的，要有效地完成这些职能，企业必须加强各项基础工作，建立、健全和完善人力资源管理制度体系，使其能与企业其他制度、规划相配合，如图 1—2 所示。

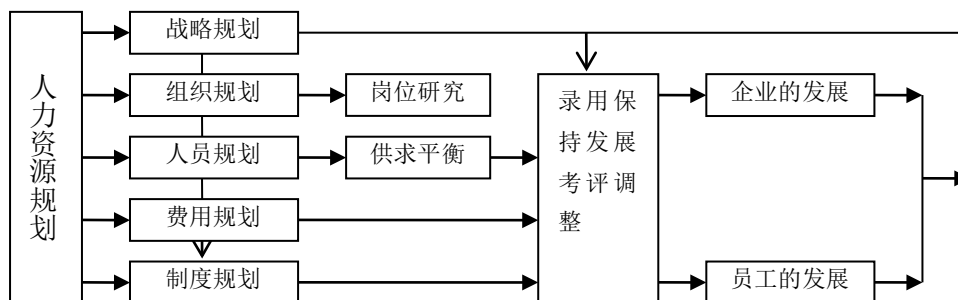


图 1-2 人力资源制度规划与企业其他规划的关系

（二）企业人力资源管理制度体现了物质存在与精神意识的统一

在企业人力资源管理体系中，隐含着两种基本要素，一种是有形的，另一种是无形的。或者说，一方面它是一系列反映了企业物质资料生产、交换、分配、消费的内在规律和运行规则的规范和标准，即对具体人力资源活动和过程的管理规定；另一方面它又是企业在长期的生产经营活动实践中所形成的企业精神、经营理念、价值观念等意识形态的集中表现。但是，无形的意识形态，要比有形的具体实施的管理规定更为重要，它制约和影响着有形的、具体的管理规定。在人力资源管理中有一句名言：不在你说什么，而在你怎么说；不在你做什么，而在你怎么做。在这里的“怎么”二字包含着企业的精神与文化、经营管理的意识和观念、员工的思想素质及其价值观等“软件”因素。企业人力资源管理制度规划是改革建制、实现制度的改革与创新，回答“做什么，如何做”，主要是“硬件”运行，但如果没有“软件”的支持，“硬件”将无法驱动并正常有效地运行，因此，在建立人力资源制度体系时，首先要解决好重要的核心问题，即企业文化的建设和企业精神的培育等基本问题，再去关注有形的具体实施的管理规定。在构建和完善企业人力资源管理制度体系的过程中，始终存在两种完全不同的管理哲学（参见表 1-2）。一种是“见物不见人”的以工作任务为中心的管理哲学，另一种是“见人又见物”的以劳动者为主导的管理哲学。对于现代企业来说，应当秉持“以人为本”的管理哲学，并将其运用到包括企业人力资源管理制度规划在内的一切活动中去。

表 1-2 企业的两种管理哲学与管理模式的对比

内容	以任务为中心的管理哲学	以人为中心的管理哲学
观念	员工是人工成本的承担者	员工是具有能动性的重要资源
目的	着眼于企业的近期目标	重视员工职业生涯规划，着眼于企业长远发展
定位	经济人	社会人
战略	引诱式	参与式
手段	物质刺激的单一手段	激励员工的多种手段
方式	权力—命令—服从	民主—尊重—参与
关系	职责僵化、画地为牢	沟通、协调、合作
态度	被动执行	自觉主动

五、人力资源管理制度规划的原则

（一）共同发展原则

将员工与企业的利益紧密地结合在一起，促进员工与企业共同发展，这是企业人力资源管理制度规划的基本原则。人力资源管理制度规划应将企业的战略目标与员工期望目标、员工的职业发展有效地结合在一起，将实现企业战略目标所要求的企业环境与员工高度的责任感、严谨的工作作风有效地结合在一起，从而最大限度发挥员工的聪明才智，促进员工的全面发展。将员工的成功与公司的发展放在同等重要的位置上，应当是企业人力资源管理制度规划首先要体现的基本原则和要求。

（二）适合企业特点

从企业内外部环境和条件出发，建立适合企业特点的人力资源管理制度体系，使之更加充满活力。企业外部的环境是指那些对人力资源管理制度产生重要作用和影响因素。这些因素包括：国家有关劳动人事法律法规法令，劳动力市场的结构以及市场劳动力供给与需求的现状，各类学校（技校、高职、大学）和教育培训机构专门人才供给的情况，劳动者择业意识和心理的变化情况，劳动力市场各类劳动力工资水平的变动情况，企业竞争对手在人力资源方面的情况等。这些因素的变化将对企业人力资源管理制度规划产生必然的压力和影响。而企业的生产经营状况，生产与资金实力，管理机制和组织状况，人员整体的素质结构，企业文化氛围的营造，员工价值观与满意度等内部因素，将对人力资源管理制度规划起着关键的决定性的影响。企业外部的环境和条件是外因，而企业的内部环境和条件是内因，两者的变化相辅相成，势必影响到企业人力资源管理制度规划的质量和水平。要做好企业的人力资源管理制度规划的工作，必须重视对企业内外环境变化的分析，通过深入的研究，把握有利的因素，克服消极的因素，使人力资源管理制度充分体现和反映企业自身环境、性质和特点，注重管理制度的不断变革和创新，使企业人力资源管理活动永远充满活力。

（三）学习与创新并重

企业人力资源管理制度体系应当在学习借鉴国外先进人力资源管理理论的同时，有所创新、有所前进。近20年来，人力资源管理理论有了长足的进步，世界上美英等发达国家的企业管理专家、学者，深入实践，不断探索，产生了众多的新理论、新观点和新方法，这些国家的企业又都根据本企业的性质、特点进行实施，从而提出了一系列全新的人力资源管理制度模式。随着我国的改革开放的深入，国外先进的现代人力资源管理理论和方法也逐步传入中国，无论是中外合资企业，还是国有企业，目前都在试图引进和采用这些先进的理论、方法和管理模式。面对这些先进的新鲜的理论和方法，企业应持积极而慎重的态度，根据本企业的自身特征，采取稳步推进的方法，建立起适合自身情况的人力资源管理制度体系。如：根据市场变化，确定人力资源长期、中期、短期及突发性人员供需计划；根据员工需求层次，建立相适应的激励机制；针对岗位工作性质及对人员素质的要求，进行岗位评估（工作分析）；根据市场变化和人员素质状况，有针对性地进行员工培训和开发；根据企业人员余缺，通过面试和测评，进行企业内外部招聘；为保证企业战略目标的实现，开展目标管理和人力资源考评工棒；根据市场和企业状况，制定公平而有竞争力的薪酬制度。总之，企业在规划自己的人力资源管理制度时，既要学习国外先进的管理理论和方法，借鉴国外企业新型的人力资源模式，又要根据企业自身的特点和人力资源管理的现状，有所创新、有所发展，建立起适合本企业特点和发展要求的新型的人力资源管理制度体系。

（四）符合法律规定

企业人力资源管理制度规划与创新，必须在国家劳动人事法律、法规的大框架内进行。企业作为一个具有法人资格的生产经营实体，必须遵照执行国家颁布的各项法律法规和规章，遵纪守法是对现代企业最基本的要求。现代人力资源管理作为企业在激烈市场竞争中克敌制胜的法宝，也更应当从管理制度上，在进人、用人、管人等各个环节中严格遵守和落实国家相关的法律、法规、规章的要求。这是因为企业人力资源管理制度和政策涉及员工的切身利益，最具敏感性，如果处理不当，就易产生劳动纠纷，出现劳动争议，直接影响到企业正常的生产经营活动，甚至怠工停产，给企业和员工的切身利益带来极大的伤害。

企业在进行人力资源管理制度规划时，还应注意以下两点：

1. 学习理解国家法规时，要注意区分“可以”与“必须”的差异。“可以”表示许可或能够，从法律角度上说，它是任意性规范，既是可以，又是不可以；“必须”表示事理和情理上的必要，它是强制性规范，规定的十分明确具体，不得以任何方式加以变更。由此可看出“可以”和“必须”的要求是不同的。

2. 国家法律法规明确说明了“应该做什么，应该怎么做”，企业在制定人力资源管理制度时，也必须写明应该“做什么和如何去做”。而国家没有说明“应该做什么或应

该怎么做”时，企业可以大胆地去做。反之，国家法律法规明确说明“不应该做什么，不应该怎么做”时，企业千万不能去做；而没有说明“不应该做什么或不应该怎么做”时，企业可以大胆去做。

（五）与集体合同协调一致

企业人力资源管理制度规划必须与企业集体合同保持协调一致。因为企业集体合同是企业行政领导(一般是正副总经理)和员工代表(一般是工会正副主席)共同签署的，是经过多轮协商谈判的产物，它明确了员工和企业双方各自的权利和义务。同时，它也是经过了必要的法定程序即由会员代表讨论通过和政府劳动行政部门批准的。所以，企业人力资源管理制度规划，不仅要注意与外部法律法规保持一致性，同时也必须与企业集体合同的精神和原则协调一致。在规划制度时，当遇到与集体合同具体条款不一致的情况，可以通过与工会协商来解决，取得工会的谅解和支持是制定企业人力资源管理制度规划必须和必要的。

（六）保持动态性

必须重视管理制度信息的采集、沟通与处理，保持企业人力资源管理制度规划的动态性。在企业中不同部门、不同层次、不同岗位的员工与企业的利益构成了一个统一体，如果企业兴旺发达，员工的工资福利待遇，乃至个人的职业生涯发展就有了保障。反之，员工的工资福利水平就会降低，甚至失去工作岗位，这是员工与企业之间建立劳动关系的根本所在，也是两者之间所具有的共同利益和相互依赖之处。但是，企业不同部门、层次、岗位的员工之间又有着不同的利益和需求，并由此产生不同的心理状态，对人力资源管理制度方方面面的抱有不同的期望值。因此，企业人力资源管理部门要通过各种渠道收集有关员工的信息（如情绪、意愿、反映、要求等），并进行定期分析研究，讨论这些信息的内容和来源，以及问题产生的原因。针对这些信息，提出“应该做什么，为什么做，如何做，在哪里做，什么时候做”的具体对策和建议，并适时对人力资源管理制度进行必要的调整和修改。保持管理制度的相对动态性，才能充分发挥人力资源管理制度积极作用和导向的功能。

六、制定人力资源管理制度的基本要求

既然管理制度是对企业管理各基本方面规定活动框架，调节集体协作行为的制度，因而也是将单独分散的个人行为整合为有目的的集体化行为的必要环节，是管理赖以依托的基本手段。企业组织管理中各项制度的制定和形成，要满足以下几个基本要求：（1）从企业具体情况出发；（2）满足企业的实际需要；（3）符合法律和道德规范；（4）注重系统性和配套性；（5）保持合理性和先进性。

【能力要求】

一、人力资源管理制度规划的基本步骤

（一）提出人力资源管理制度草案

人力资源管理制度是企业单位组织实施人力资源管理活动的准则和行为规范。它是以企业单位规章、规范、守则的形式，对人力资源管理的目的、意义、性质和特点，以及组织实施人力资源管理的各种程序、步骤、方法、原则和要求所作的统一规定。进行制度规划首先要起草人力资源管理制度大纲，包括基本内容、结构等。人力资源管理制度作为人力资源管理活动的指导性文件，在拟定起草时，一定要从企业现实生产技术组织条件和管理工作的水平出发，不能脱离实际，注重它的科学性、系统性、严密性和可行性。如果措辞不当，过于原则化，缺乏适用性，就会使制度条文流于形式，在实际管理中难以发挥作用，以至各有关责任人相互扯皮推诿，工作任务无法落实，造成人力资源管理“推而不动，停滞不前”。

（二）广泛征求意见，认真组织讨论

人力资源管理制度草案提出后，应由专家和有关人员组成的工作小组，在广泛征询各级主管和被考评人意见的基础上，对其进行深入地讨论和研究，经反复调整和修改，再上报总经理审核批准。

（三）逐步修改调整、充实完善

人力资源管理制度一旦获得批准，人力资源部门应规定一个试行过渡期，使各级主管有一个逐步理解、适应和掌握的过程，在试行过程中如遇、有特殊或重大问题，亦可以采取一些补救措施，以防止给生产经营活动带来不利的影响。成功企业的人力资源管理制度，不可能一蹴而就，需要经过不断的实践和探索，总结经验教训，扬其长补其短，随着企业单位生产经营环境和条件的变化，先进的企业文化和经营理念的导入，以及技术水平、管理水平的提高，定期或不定期地作出适当的补充和修改，使之逐步完善。

根据对我国部分企业的初步调查，目前企业单位所贯彻实施的人力资源管理制度，由于出自不同人员之手，有些是由企业的人力资源部门的专业人员起草的，有些则是由外聘的管理咨询专家设计的。实际上，企业的人力资源管理制度无论出自于谁手，其基本框架和所涉及的范围都应当是一致的或接近的，如果一项管理制度不够健全和完善，将不利于人力资源管理目标的实现，所以在进行人力资源管理制度规划时要集思广益、反复调查、调整，在实践中得到检验。

二、制定具体人力资源管理制度程序

在企业中，人力资源管理制度体系是由一系列具体管理制度组成的。一项具体的人力资源管理制度一般应由总则、主文和附则等章节组成。在制定其具体内容时，可按照如下程序进行：

1. 概括说明建立本项人力资源管理制度原因，在人力资源管理中的地位和作用，即在企业单位中加强人力资源管理的重要性和必要性。
2. 对负责本项人力资源管理的机构设置、职责范围、业务分工，以及各级参与本项人力资源管理活动的人员的责任、权限、义务和要求作出具体规定。
3. 明确规定本项人力资源管理的目标、程序和步骤，以及具体实施过程中应当遵守的基本原则。
4. 说明本项人力资源管理制度设计的依据和基本原理，对采用数据采集、汇总整理、信息传递的形式和方法，以及具体的指标和标准等作出简要、确切的解释和说明。
5. 详细规定本项人力资源管理活动的类别、层次和期限（如何时提出计划，何时确定计划，何时开始实施，何时具体检查，何时反馈汇总，何时总结上报等）。
6. 对本项人力资源管理制度中所使用的报表格式、量表、统计口径、填写方法、文字撰写和上报期限等提出具体的要求。
7. 对本项人力资源管理活动的结果应用原则和要求，以及与之配套的规章制度（如薪酬奖励、人事调整、晋升培训等）的贯彻实施作出明确规定。
8. 对各个职能和业务部门本项人力资源管理活动的年度总结、表彰活动和要求作出原则规定。
9. 对本项人力资源管理活动中员工的权利与义务、具体程序和管理办法作出明确详细的规定。
10. 对本项人力资源管理制度解释、实施和修改等其他有关问题作出必要的说明。

第四节 人力资源费用预算的审核与支出控制

第一单元 人力资源费用预算的审核

【学习目标】

通过学习，掌握审核人力资源费用预算的基本要求，以及审核人力资源费用预算的程序和基本方法。

【知识要求】

审核人力资源费用预算的基本要求

人力资源费用预算的审核是指在一个生产周期内对各项人力资源费用的预算进行审核，

以保证其符合政府有关规定及企业自身发展的需求,并为企业人力资源下期费用规划提供依据。

1. 确保人力资源费用预算的合理性。人工成本及人力资源管理费用的各项内容应按照国家有关部门定期发布的工资指导价、消费者物价指数、最低工资标准、劳动争议处理办法等参照指标进行预算;同时兼顾企业自身发展情况,使企业人力资源费用规划具有合理性。

2. 确保人力资源费用预算的准确性。审核的根本目的是为了保证人力资源费用预算的准确性,人力资源管理人员应当掌握预算及核算的相关知识,对各项费用进行审查,不仅是对数字重新核算,还要对各项发生费用进行分析,使人力资源费用规划具有准确性。

3. 确保人力资源费用预算的可比性。各项人力资源费用是不断变化的,劳动力市场价位、招聘培训价位等的变化需要定期进行市场调查,形成同行业、各项目之间的比较、分析模式。通过对人力资源费用预算的审核过程,能够完成一个生产周期内本企业各项费用的计划与实际对比、分析,为企业人力资源费用规划的动态调整提供依据。

【能力要求】

一、审核人力资源费用预算的基本程序

人力资源费用预算是企业在一个生产经营周期(一般为一年)内,人力资源全部管理活动预期费用支出的计划。人力资源费用预算作为企业整体预算的重要组成部分,关系到企业整体预算的准确性、完整性和严肃性。因此,在编制和审核人力资源费用时必须慎之又慎,一旦企业的预算被董事会批准,如果发现存在纰漏,再予纠正是相当困难的。审核人力资源费用预算必须认真按照规定的程序,缜密思考,仔细审核。

在审核下一年度的人工成本预算时,首先要检查项目是否齐全,尤其是那些子项目。比如工资项目下的工资、加班工资、轮班津贴、岗位津贴、奖金等,各企业不同的情况有不同的子项目;再如基金项目下,劳动保险福利基金、养老储备金、员工医疗费、失业保险费、日常教育基金、住房基金、工会基金等,这些子项目一般都是根据国家有关规定设置的;其他费用项目下一般是指属于人力资源管理费用范围,而又不属于工资与基金项目下的费用,如非奖励基金的奖金,还有一些其他社会费用等。在审核时,必须保证这些项目齐全完整,注意国家有关政策的变化,是否涉及人员费用项目的增加或废止。特别是应当密切注意企业在调整人力资源某种政策时,可能会涉及人员费用的增减问题,在审核费用预算时应使其得到充分体现,以获得资金上的支持。总之,工资项目和基金项目必须严格加以区别,千万不能混淆。

在审核费用预算时,应当关注国家有关规定和发放标准的新变化,特别是那些涉及员工权益的资金管理、社会保险等重要项目,以保证在人力资源费用预算中得以体现。

综上所述,员工权益资金的项目和标准涉及国家、企业和员工三者的利益,三者利益有共同之处,也有冲突之处,作为中间层的企业,尤其是企业人力资源管理人员有义务将实施过程中存在的问题,产生的矛盾,反映给政府有关部门,以使政府政策法规更有利于促进企业的发展和调动员工的积极性。

审核人力资源管理费用的预算程序基本相同。招聘、培训等管理费用的发生要分析其是否符合职位需求,要避免等级高于职位实际需求,造成资源的浪费。

二、审核人工成本预算的方法

(一) 注重内外部环境变化,进行动态调整

1. 关注政府有关部门发布的年度企业工资指导价,用三条线即基准线、预警线和控制下线来衡量本企业生产经营状况,以确定工资增长幅度,维护企业和员工双方各自合法权益。

(1) 基准线。对生产发展正常、经营成果良好的企业可以围绕基准线,调整工资水平。

(2) 预警线(上线)。对于生产发展快,经济效益增长也较快的企业可以在不突破预警线的范围内调整工资水平,预警线可以防止企业“吃光花光”的短期行为,给企业留有一定的发展空间,同时,也要注意不能去迎合董事会某些董事不正确的“利润越多越好”的心理状态,杜绝“鞭打快牛”的错误做法。在完成董事会下达的利润指标后,企业应当在调整工资之后,将剩余部分用于固定资产投资,改善和更新企业生产的工装设备,为提高生产能力做好准备,同时工资调整也不可突破预警线,要居安思危。提高员工的工资,员工们皆大欢

喜；但是当企业遇到困难，要下调工资时，就会引起震动，人心浮动，造成员工的流失，所以说，工资是双贝铢，工资的增长应瞻前顾后，不仅要看到当前，还要考虑长远。

（3）控制下线。那些当年经济效益严重下降或亏损的企业，在支付员工工资不低于当年本地区最低工资标准的前提下，工资应控制在下线不予增加。值得注意的是：如果当年本地区最低工资标准提高了，企业即使亏损，企业员工的工资如在最低标准以下，也要调整到最低工资标准水平。而对亏损企业要降低工资时，必须慎之又慎，除非企业领导与员工在这方面达成共识。

2. 定期进行劳动力工资水平的市场调查，了解同类企业各类劳动力工资价位的变化情况，掌握劳动力市场工资水平的上线、中线和下线，由此对本企业各类员工工资水平进行比较分析，看清本企业工资水平处在何种位置上，对内是否公平合理，对外是否具有竞争力，并以此为依据，决定是否应当调整本企业工资，以及具体调整的幅度。

在这里强调的是同类企业的比较，不同类型的企业比较会出现偏差，不是加大人工成本，使企业不堪负重，就是造成人员的流失，挫伤员工的积极性。

3. 关注消费者物价指数，因为消费者物价指数与老百姓的日常生活息息相关。消费者物价指数，是用某一时期的价格水平同另一时期的价格水平相比，来说明价格变动的趋势和程度的相对数。

在审核人工成本预算时，一般用同比的办法，也就是用本年当月的物价与上年同月比较，以此确认物价指数是上升还是下降。物价指数被称为“经济的晴雨表”，它反映了全社会平均价格水平的变化，为了不使员工的生活水平降低，在物价指数上升的时候，工资应当相应的调整。

总之，国家的工资指导线、社会的消费者物价指数和企业的工资市场水平调查是相互关联的，在进行人工成本预算的审核时，应当将三者联系起来一同考虑。

（二）注意比较分析费用使用趋势

在审核下一年度的人工成本预算时，先将本年度的费用预算和上一年度的费用预算，以及上一年度费用结算和当年已发生的费用结算情况统计清楚，然后比较分析，从预算与结算的比较结果，分析费用使用趋势。再结合上一年度和当年生产经营状况以及下一年预期的生产经营状况进行分析，参见图 1—3。

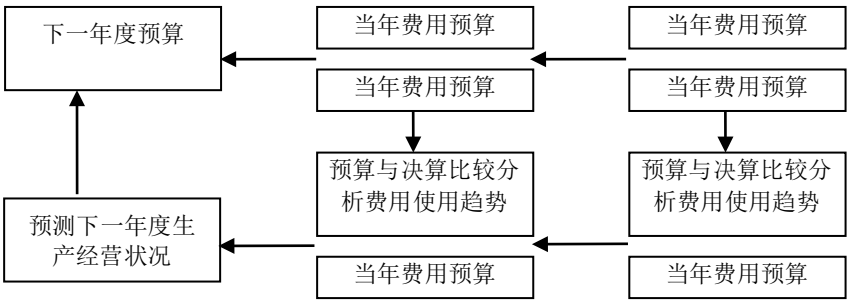


图 1—3 人工成本预算过程图

（三）保证企业支付能力和员工利益

预算人工成本在企业经营预算中的额度，以保证企业的支付能力和员工利益的实现。企业在做经营预算中，有两个公式，也就是两种模式：

$$\begin{aligned} \text{收入} - \text{利润} &= \text{成本} \\ \text{收入} - \text{成本} &= \text{利润} \end{aligned}$$

这两个公式代表了两种经营思想，第一个公式实际上表达了“算了再干”，也就是企业在预测市场状况后，应得到总收入，首先保证股东的利益（利润），当然利润也是合情合理的，而不能竭泽而渔，这主要是为了控制成本，不得浪费。余下的是企业生产经营成本；第二个公式实际上表达了“干了再算”的思想，也就是企业在预测了市场状况后，应得到的总收入，首先扣除企业生产经营成本，对于股东的利益是剩下多少是多少。在这两个公式中，成本与利润之间呈现出的是此消彼长的反比状态。当然这两个公式不能决然分开，而是交互使用，但总趋势是“收入—利润=成本”模式在企业经营预算中起主导作

用，它体现了预算的严肃性、严谨性和严格性，使企业有序经营，防止了人为的随意性。企业经营成本的具体构成，如表1-3所示。

表 1-3 企业经营成本的构成

人工成本	材料成本	企业管理费用	销售费用	财务费用
直接成本		间接成本		
企业总成本				

从表 1-3 可以看出人工成本是企业的直接成本，它是影响企业能否正常经营的关键因素之一。

人工成本在直接成本中占多大的比例，在总成本中又占多大的份额呢？各个企业的性质不同，经营观念不同，它是有很大区别的，如生产型企业，人工成本比例就低于科研生产型企业，而商业型企业的人力资源费用又低于生产型企业的人力资源费用。再如采取成本领先战略的企业，人工成本比例低于采取产品差别化战略的企业，而采取产品差别化战略的企业又比采取市场焦点战略的企业要低。这是一般性的规律，并不排除例外或特殊的情况。

人工成本在直接成本或企业总成本中占多少比例和份额没有统一的定式，各个企业要按上述要点，具体情况具体分析。总之，企业要根据对外具有竞争陡、对内具有公平性的原则，有效地控制住工资增长水平，以及人工成本的比例，使人力资源费用能适应人力资源战略发展需要。

最后，审核人工成本的预算，也应与人力资源规划工作结合起来。因为，费用预算的审核，实质是对企业人员的结构和数量的审核，因为人工成本的总预算是由人力资源规划和企业人员工资水平两个重要因素决定的。

三、审核人力资源管理费用预算的方法

根据人力资源管理的职能和国家有关规定，人力资源管理部门要开展一系列活动，才能履行其职责，实现其功能。因此，人力资源部门围绕其日常业务工作，在实施操作过程中必须有一定的费用保障。这些费用是人力资源部门自身活动和建设的需要。

在审核这部分费用时，首先要认真分析人力资源管理各方面活动及其过程，然后确定在这些活动及其过程中，都需要哪些资源、多少资源给予支持（如：人力资源、财务资源、物质资源）。以某个公司人力资源部门为例，其职责范围内的活动以及所需费用项目，如表 1-4 所示。对这些费用按公司财务科目分类，分别统计核实，纳入相关会计科目账户。

表 1-4 某公司人力资源部管理费用项目统计表

活动项目	费用项目
1. 招聘	广告费、招聘会经费、高校奖学金
2. 工资水平市场调查	调研费
3. 人员测评	测评费
4. 培训	教材费、教员劳务费、培训费（差旅费）
5. 公务出国	护照费用、签证费
6. 调研	专题研究会议费用、专业协会会员费用
7. 劳动合同	签证费
8. 辞退	补偿费
9. 残疾人安置	残疾人就业保障金
10. 劳动纠纷	法律咨询费
11. 办公业务	办公用品费与设备投资

这些费用预算与执行的原则是“分头预算，总体控制，个案执行”，公司根据上年度预算与结算的比较情况提出一个控制额度。大部分由人力资源部门掌握，项目之间根据余缺，在经过批准程序后可以调剂使用。对有些项目如培训费用，按使用部门进行控制，避免部门之间相互挤占而完不成各自的培训任务。

第二单元 人力资源费用支出的控制

【学习目标】

通过学习,了解人力资源费用支出控制的作用与原则,掌握控制人力资源费用支出的基本程序。

【知识要求】

一、人力资源费用支出控制的作用

1. 人力资源费用支出控制的实施是在保证员工切身利益,使工作顺利完成的前提下使企业达成人工成本目标的重要手段。
2. 人力资源费用支出控制的实施是降低招聘、培训、劳动争议等人力资源管理费用的重要途径。
3. 人力资源费用支出控制的实施为防止滥用管理费用提供了保证。

二、人力资源费用支出控制的原则

(一) 及时性原则

人力资源费用支出的控制,能及时发现费用预算与实际支出之间的差异,结合有关制度规定的标准及时调整、消除偏差,减少失控期间的损失。

(二) 节约性原则

在控制招聘、培训、劳动争议处理等人力资源管理费用支出时,通过切实有效的控制活动降低成本,使费用利用价值最大化。

(三) 适应性原则

随着时间的推移和内外条件的变化,使人力资源费用支出控制适应这种变化,并能在变化的条件下较好的发挥控制作用。

(四) 权责利相结合原则

实施人力资源费用支出的控制时,严格把握各项费用的出处及去向,各、部门以及个人在使用费用的同时,也有责任充分利用,使之发挥作用。

【能力要求】

人力资源费用支出控制的程序

1. 制定控制标准。制定控制标准是实施控制的基础和前提条件。结合:相关部门的有关规定及企业自身要求制定人工成本及管理费用的标准,要遵循合理、切实可行、科学严谨等原则。这个标准是在正常生产情况下,相对于各职位、各员工制定的,要有一个适度范围。标准制定后,要组织人力资源管理人员在各部门进行论证。如制定培训费用时,要和需进行培训的部门进行沟通,需要何种等级的培训,以达到何种目标,而后进行市场调查等,以确定最优的培训费用标准。
2. 人力资源费用支出控制的实施。将控制标准落实到各个项目,在发生实际费用支出时看是否是在既定的标准内完成目标。对费用支出实行过程控制,收集各种信息资料,并对其进行加工整理,形成系统的人力资源费用支出的控制材料。一般情况下控制是在费用预算进行当中就开始了,会有一定难度,因为有许多不确定因素会影响到预算的结果,致使人力资源费用的标准和实际支出的差异扩大,所以需要人力资源管理人员的努力,在预算与支出时遵守控制标准,如有差异,及时做出反馈。
3. 差异的处理。经分析得出的预算结果,如果和实际支出出现差异,要尽快分析差异出现的原因,要以实际情况为准,进行全面的综合分析,并作出进一步调整,尽量消除实际支出与标准之间的差异。对人力资源费用支出的控制是一个循环反复的过程,只有持续地进行对比分析,并采取有效的改进措施,才能最终消除差异。当然,在预算与支出的平衡过程中,也存在标准制定不合理的情况,需要重新审核人力资源各项费用的预算,若是标准确实不合理,则要考虑对控制标准进行修订。

本章小结

本章主要讲述了人力资源规划的基本理论；工作岗位分析的概念、内容、作用与程序，以及设计的原则和方法；企业定员的概念、作用、原则和方法，及定员标准的编写；人力资源管理制度体系的特点与构成；制定人力资源管理制度原则、要求和步骤；人力资源费用审核的概念、要求、方法与程序，费用控制的作用与程序。

本章习题

1. 简述人力资源规划的内容。
2. 简述工作岗位分析的内容、作用和程序。
3. 简述工作岗位设计的原则和方法。
4. 简述企业定员的作用、原则。
5. 说明企业定员的基本方法。
6. 介绍企业定员的新方法。
7. 分析人力资源管理制度体系的特点与构成。
8. 简述制定人力资源管理制度原则、要求和步骤。
9. 简述人力资源费用审核的方法与程序。
10. 简述人力资源费用控制的作用与程序。

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、IE 工业工程师、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、企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师、人力资源管理师、薪酬管理师、健康管理师、现场管理师、企业合规师、薪税管理师、精益管理师等 MBA 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 **微信：**122285053 **网站：**<http://www.mh.jy.net>

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

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



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

第二章 人员招聘与配置

第一节 员工招聘活动的实施

第一单元 招聘渠道的选择和人员招募的方法

【学习目标】

通过学习,掌握企业选择人员各种招聘渠道的主要步骤,以及内外部人员招募的主要方法。

【知识要求】

企业人员的补充有内部补充和外部补充两个方面的来源,即通过内部和外部两个渠道招募员工。

一、内部招募的特点

内部招募是指通过内部晋升、工作调换、工作轮换、人员重聘等方法,从企业内部人力资源储备中选拔出合适的人员补充到空缺或新增的岗位上去的活动。

内部招募具有如下优点:

1. 准确性高。从招聘的有效性和可信性来看,由于对内部员工有较充分的了解,如对该员工过去的业绩评价资料是较容易获得的,管理者对内部员工的性格、工作动机,以及发展潜能等方面也有比较客观、准确的认识,使得对内部员工的全面了解更加可靠,提高了招聘的成功率。

2. 适应较快。从运作模式看,内部员工更了解本组织的运营模式,与从外部招募的新员工相比,他们能更快地适应新的工作。

3. 激励性强。从激励方面来分析,内部招募能够给员工提供发展的机会,强化员工为组织工作的动机,也增强了员工对组织的责任感。尤其是各级管理层人员的招募,这种晋升式的招募往往会带动一批人作一系列晋升,从而能鼓舞员工士气。同时,也有利于在组织内部树立榜样。通过这种相互之间的良性互动影响,可以在组织中形成积极进取、追求成功的氛围。

4. 费用较低。内部招募可以节约大量的费用,如广告费用、招聘人员与应聘人员的差旅费等,同时还可以省去一些不必要的培训项目,减少了组织因岗位空缺而造成的间接损失。此外,从组织文化角度来分析,员工在组织中工作了较长一段时间后,已基本融入了本组织的文化,对本组织的价值观有了一定的认同,因而对组织的忠诚度较高,离职率低,避免了招聘不当造成的间接损失。许多企业都特别注重从内部选拔人才,尤其是高层管理者。

尽管内部选拔有如上所述的许多优势,但其本身也存在着明显的不足,主要表现在以下一些方面:

1. 因处理不公、方法不当或员工个人原因,可能会在组织中造成一些矛盾,产生不利的影响。内部招聘需要竞争,而竞争的结果必然有成功与失败,并且失败者占多数。竞争失败的员工可能会心灰意冷、士气低下,不利于组织的内部团结。内部选拔还可能导致部门之间出现“挖人才”的现象,不利于部门之间的团结协作。此外,如果在内部招聘过程中,按资历而非能力进行选择,将会诱发员工养成“不求有功,但求无过”的心理,也给有能力的员工的职业生涯发展设置了障碍,导致优秀人才外流或被埋没,削弱企业竞争力。

2. 容易抑制创新。同一组织内的员工有相同的文化背景,可能会产生“团体思维”现象,抑制了个体创新,尤其是当组织内部重要岗位主要由基层员工逐级升任,就可能会因缺乏新人与新观念的输入,而逐渐产生一种趋于僵化的思维意识,这将不利于组织的长期发展。许多观察人士认为,通用汽车公司 20 世纪 90 年代所面临的严重问题就是与其长期实行的内

部招聘策略有关。幸运的是，通用汽车公司已经意识到这点，也开始注意吸收“新鲜血液”。此外，组织的高层管理者如多数是从基层逐步晋升的，大多数年龄就会偏高，不利于冒险和创新精神的发扬。而冒险和创新则是新经济环境下组织发展至关重要的两个因素。要弥补或消除内部选拔的不足，需要人力资源部门做大量更细致的工作。

二、外部招募的特点

相对于内部选拔而言，外部招募成本比较大，也存在着较大的风险，但有以下优势：

1. 带来新思想和新方法。从外部招募来的员工对现有的组织文化有一种崭新的、大胆的视角，而较少有感情的依恋。典型的内部员工已经彻底地被组织文化同化了，受惯性思维影响，既看不出组织有待改进之处，也没有进行变革、自我提高的意识和动力，整个组织缺乏竞争的氛围，可能呈现出一潭死水的局面。通过从外部招募优秀的技术人才和管理专家，就可以在无形中给组织原有员工施加压力、激发斗志，从而产生“鲶鱼效应”。特别是在高层管理人员的引进上，这一优点尤为突出，因为他们有能力重新塑造组织文化。例如，惠普公司的董事会，出人意料地聘用朗讯公司的一个部门经理来任首席执行官（CEO），以重塑惠普公司的文化。

2. 有利于招聘一流人才。外部招募的人员来源广，选择余地很大，能招聘到许多优秀人才，尤其是一些稀缺的复合型人才。这样可以节省内部培训费用。

3. 树立形象的作用。外部招募也是一种很有效的交流方式，组织可以借此在其员工、客户和其他外界人士中树立良好的形象。

同样，外部招募也有以下不足：

1. 筛选难度大，时间长。组织希望能够比较准确地了解应聘者的能力、性格、态度、兴趣等素质，从而预测他们在未来的工作岗位上能否达到组织所期望的要求。而研究表明，仅仅依靠招聘时的了解来进行科学的录用决策是比较困难的。为此，一些组织还采用诸如推荐信、个人资料、自我评定、同事评定、工作模拟、评价中心等方法。这些方法各有各的优势，但也都存在着不同程度的缺陷。这就使得录用决策耗费的时间较长。

2. 进入角色慢。从外部招募来的员工需要花费较长的时间来进行培训和定位，才能了解组织的工作流程和运作方式，增加了培训成本。

3. 招募成本大。外部招募需要在媒体发布信息或者通过中介机构招募，一般需要支付一笔费用，而且由于外界应聘人员相对较多，后续的挑选过程也非常的繁琐与复杂，不仅耗费巨大的人力、财力，还占用了很多的时间，所以外部招募的成本较大。

4. 决策风险大。外部招聘只能通过几次短时间的接触，就必须判断候选人是否符合本组织空缺岗位的要求，而不像内部招聘那样经过长期的接触和考察，所以，很可能因为一些外部的因素（例如应聘者为了得到这份工作而夸大自己的实际能力等）而做出不准确的判断，进而加大了决策的风险。

5. 影响内部员工的积极性。如果组织中有胜任的人未被选用或提拔，即内部员工得不到相应的晋升和发展机会，内部员工的积极性可能会受到影响，容易导致“招来女婿气走儿子”的现象发生。因此，外部招募一定要慎重。

【能力要求】

一、选择招聘渠道的主要步骤

1. 分析单位的招聘要求。
2. 分析潜在应聘人员的特点。
3. 确定适合的招聘来源。按照招聘计划中岗位需求数量和资格要求，根据对成本收益的计算来选择一种效果最好的招聘来源，是内部还是外部，是学校还是社会等。
4. 选择适合的招聘方法。按照招聘计划中岗位需求数量和资格要求，根据对成本收益的计算来选择一种效果最好的招聘方法，是发布广告还是上门招聘，借助中介等。

二、参加招聘会的主要程序

由于招聘会的参展单位和应聘者众多，必须事先做好充分的准备，否则很难取得理想的效果。因此，参加招聘会的主要步骤是：

（一）准备展位

为了吸引求职者，参加招聘会的关键是在会场设立一个有吸引力的展位。如果有条件的，可以争取选择一个尽量好的位置，并且有一个比较大的空间。在制作展台方面最好请专业公司帮助设计，并且要留出富余的时间，以便可以对设计不满意的地方进行修改。在展台上可以利用放像机或计算机投影等方式放映公司的宣传片。在展位的一角可以设计一个相对安静的区域，单位的人员可以和一些有必要进行较为详细交谈的人员在那里交谈。

（二）准备资料和设备

在招聘会上，通常可以发放一些宣传品和招聘申请表，这些资料需要事先印制好，而且准备充足的数量，以免很快发完。有时在招聘会的现场需要用到电脑、投影仪、电视机、放像机、录像机、照相机等设备，这些都应该事先准备好。并且，要注意现场是否有合适的电源设备。其他要用到的资料、设备也要在会前——准备好。

（三）招聘人员的准备

参加招聘会的现场人员最好有人力资源部的人员，也要有用人部门的人员，所有现场人员都应该做好充分的准备。这些准备首先包括要对求职者可能会问到的问题了如指掌，对答如流，并且所有人在回答问题时口径要一致。另外，招聘人员在招聘会上要着正装，服装服饰要整洁大方。

（四）与协作方沟通联系

在招聘会开始之前，一定要与协作方进行沟通。这些协作方包括招聘会的组织者、负责后勤事务的单位，还可能会有学校的负责部门等。在沟通中一方面了解协作方对招聘会的要求，另一方面提出需要协作方提供帮助的事项，以便提早做准备。

（五）招聘会的宣传工作

如果是专场招聘会，会前要做好宣传工作，可以考虑利用报纸、广告等媒体，或者在自己的网站上发布招聘会信息。如果是在校园里举行招聘会，一定要在校园里张贴海报。这样才能保证有足够的人员参加招聘会。

（六）招聘会后的工作

招聘会结束后，一定要用最快的速度将收集到的简历整理一下，通过电话或电子邮件方式与应聘者取得联系。因为很多应聘者都在招聘会上给多家公司递了简历，反应速度比较快的公司会给应聘者留下公司管理效率较高的印象。

三、内部招募的主要方法

（一）推荐法

推荐法可用于内部招聘，也可用于外部招聘。它是由本企业员工根据企业的需要推荐其熟悉的合适人员，供用人部门和人力资源部门进行选择 and 考核。由于推荐人对用人单位及被推荐者的情况都比较了解，使得被推荐者更容易获得企业与岗位的信息，便于其决策，也使企业更容易了解被推荐者，因而这种方法较为有效，成功的概率较大。在企业内部最常见的推荐法是主管推荐，其优点在于主管一般比较了解潜在候选人的能力，由主管提名的人选具有一定的可靠性。而且主管们也会觉得他们具有全部的决定权，满意度比较高。它的缺点在于这种推荐会比较主观，容易受个人因素的影响，主管们可能提拔的是自己的亲信而不是一个胜任的人选。有时候，主管们并不希望自己的得力下属被调到其他部门，这样会影响本部门的工作实力。

（二）布告法

布告法的目的在于企业中的全体员工都了解到哪些职务空缺，需要补充人员，使员工感觉到企业在招募人员这方面的透明度与公平性，并有利于提高员工士气。布告法是在确定了空缺岗位的性质、职责及其所要求的条件等情况后，将这些信息以布告的形式，公布在企业中一切可利用的墙报、布告栏、内部报刊上，尽可能使全体员工都能获得信息，所有对此岗位感兴趣并具有此岗位任职能力的员工均可申请此岗位。目前在很多成熟的企业当中，张榜的形式由原来的海报形式改为在企业的内部网上发布，各种申请手续也在网上完成，从而使整个过程更加快捷、方便。一般来说，布告法经常用于非管理层人员的招聘，特别适合于普通职员招聘。布告法的优点在于让企业内更多的人员了解到此类信息，为企业员工职业生涯的发展提供了更多的机会，可以使员工脱离原来不满意的工作环境，也促使主管们更加有效的管理员工，以防本部门员工的流失。它的缺点在于这种方法花费的时间较长，可能导致

岗位较长时期的空缺，影响企业的正常运营。而员工也可能由于盲目的变换工作而丧失原有的优势。

（三）档案法

人力资源部门都有员工档案，从中可以了解到员工在教育、培训、经验、技能、绩效等方面的信息，帮助用人单位与人力资源部门寻找合适的人员补充岗位空缺。员工档案对员工晋升、培训、发展有着重要的作用，因此员工档案应力求准确、完备，对员工在岗位、技能、教育、绩效等方面信息的变化应及时做好记录，为人员选择与配备做好准备。

值得注意的是，我们所说的“档案”，应该是建立在新的人力资源管理思想指导下的人员信息系统，该档案中应该对每一位员工的特长、工作方式、职业生涯规划有所记录，将过去重“死材料”的防范型档案，转变到重“活材料”的开发型思路上来，为内部有效管理和用人做好准备。在现代档案管理基础上，利用这些信息帮助人力资源管理部门获得有关岗位应聘者的情况，发现那些具备了相应资格但由于种种原因没有申请的合格应聘者，通过企业内的人员信息查找，在企业与员工达成一致意见的前提下，选择合适的员工来担任空缺或新增的岗位。

四、外部招募的主要方法

（一）发布广告

广告是单位从外部招聘人员最常用的方法之一。通常的做法是在一些大众媒体上刊登出单位岗位空缺的消息，吸引对这些空缺岗位感兴趣的潜在人选应聘。采用广告的形式进行招聘，由于工作空缺的信息发布迅速，能够在一两天内就传达给外界，同时有广泛的宣传效果，可以展示单位实力。

发布广告奄丽令关键的问题，其一是广告媒体姆何选择，其二是广告内容如何设计。一般来说，单位可选择的广告媒体很多，传统媒体如广播电视、报纸、杂志等，现代媒体如网站等，其总体特点是信息传播范围广、速度快，应聘人员数量大、层次丰富，单位的选择余地大。在决定广告内容时，单位必须注意要维护和提升单位的对外形象。

广告的内容不仅应明确告诉潜在的应聘者，单位能够提供什么岗位、对应聘者的要求是什么，而且广告应有吸引力，能够激起大众对单位的兴趣。另外，广告还应告诉应聘者申请的方式，这些内容都应在确定广告内容时给予充分的注意。

（二）借助中介

随着人才流动的日益普遍，各类人才交流中心、职业介绍所、劳动力就业服务中心等就业中介机构应运而生。这些机构承担着双重角色：既为单位择人，也为求职者择业。借助这些机构，单位与求职者均可获得大量的信息，同时也可传播各自的信息。这些机构通过定期或不定期地举行交流会，使得供需双方面对面地进行商谈，缩短了招聘与应聘的时间。

1. 人才交流中心。在全国的各大中城市，一般都有人才交流服务机构。这些机构常年为单位服务。他们一般建有人才资料库，用人单位可以很方便地征资料库中查词条件基本相符_的人员资料。通过人才交_流中心选择人员，有针对性强、费用低廉等优点，但对于如计算机、通讯等专业的热门人才或高级人才的招聘效果不太理想。

2. 招聘洽谈会。人才交流中心或其他人才机构每年都要举办多场招聘洽谈会。在洽谈会中，单位和应聘者可以直接进行接洽和交流，节省了单位和应聘者的时间。随着人才交流市场的日益完善，洽谈会呈现出向专业化方向发展的趋势。比如有中高级人才洽谈会、应届生双向选择会、信息技术人才交流会等。通过参加招聘洽谈会，单位招聘人员不仅可以了解当地人力资源素质和走向，还可以了解同行业其他单位的人力资源政策和人才需求情况。虽然这种方法应聘者集中，单位选择的余地较大，但有时还是难以招聘到合适的高级人才。

3. 猎头公司。猎头公司是英文 Head Hunter 直译的名称，在我国是近年来为适应一些企业对高层次人才的需求与高级人才的求职需求而发展起来的。在国外，猎头服务早已成为企业单位招揽高级人才和高级人才流动的主要渠道之一，我国的猎头服务近些年来发展迅速，有越来越多的企业单位逐渐接受了这一招聘方式。

对于高级人才和尖端人才，用传统的渠道往往很难获取，但这类人才对企业单位的作用却非常重大。因此，猎头服务的一大特点是推荐的人才素质高。猎头公司一般都会建立自己的人才库。优质高效的人才才是猎头公司最重要的资源之一，对人才库的管理和更新也是他们日常的工作之一，而搜寻手段和渠道则是猎头公司专业性服务最直接的体现。

当然，要通过猎头公司招聘到高素质的人才，需要支付昂贵的服务费。目前，猎头公司的收费通常能达到所推荐人才年薪的 25%~35%。但是，如果把单位自己招聘人才的时间成本、人才素质差异等隐性成本计算进去，猎头服务或许不失为一种经济、高效的方式。

此外，猎头公司往往对单位及其人力资源需求有较详细的了解，对求职者的信息掌握较为全面，而且在供需匹配上较为慎重，其成功率比较高。

（三）校园招聘

校园招聘亦称上门招聘，即由企业单位的招聘人员通过到学校招聘、参加毕业生交流会等形式直接招募人员。对学校毕业生最常用的招募方法是每年举办的人才供需洽谈会，供需双方直接见面，双向选择。除此之外，有的单位则自己在学校召开招聘会，在学校中散发招聘广告等。有的则通过定向培养、委托培养等方式直接从学校获得所需要的人才。

对于应届生和暑期临时工的招聘也可以在校园直接进行。主要方式有招聘张贴、招聘讲座和毕业分配办公室推荐三种。校园招聘通常用来选拔工程、财务、会计、计算机、法律，以及管理等领域的专业化初级水平人员。一般来说，工作经验少于 3 年的专业人员约有 50% 是在校园中招聘到的。

（四）网络招聘

20 世纪 70 年代以后，互联网的出现，给人类社会的经济发展，以及人们的生产、生活、文化等方面带来了革命性的变化。从企业管理的角度看，不仅出现了 e-HR（即信息化人力资源管理）的新理念和新模式，也使企业人员招聘方式发生了深刻的变化。

目前，越来越多的企业借助互联网承担起公司人力资源管理与开发的多项职能。据美国一家咨询公司日前公布的一项追踪研究报告显示，《财富》全球 500 强企业中使用网上招募的已占 88%。在北美地区有 93%，在欧洲有 83%，在亚太地区有 88% 的大公司都采用了网上招募的方式。另据美国一家招募服务公司所做的调查，绝大多数公司希望求职者通过电子邮件而不是通过邮寄传送个人简历。对于那些与计算机打交道的技术人员，经常会利用互联网寻找工作机会，公司想要找个技术岗位的候选人，也多从网上寻找。

用尽可能少的成本找到尽可能称职的应聘者已经成为企业人员招聘主要追求的目标。采用互联网招聘的方式，可以从某种程度上满足企业的要求，因为网络招聘具有以下优点：

1. 成本较低，方便快捷；选择的余地大，涉及的范围广。
2. 不受地点和时间的限制，在网上距离感似乎已经不复存在，无论你身处何地都不会妨碍你工作的开展。互联网不但有助于你在世界各地广招贤才，还可以在网上帮助你的公司完成应聘人员的背景调查审核，能力素质评估，以及笔试面试，互联网已经不仅仅是一个在网上发布招聘广告的媒体，而是具有多种功能的招聘服务系统。
3. 使应聘者求职申请书、简历等重要资料的存贮、分类、处理和检索更加便捷化和规范化。

（五）熟人推荐

通过单位的员工、客户、合作伙伴等熟人推荐人选，也是单位招募人员的重要来源。据有关资料显示，美国微软公司有大约 40% 左右的员工是通过员工推荐方式招聘的。在我国珠江三角洲、长江三角洲的广大地区，也有大量中资或外资企业，在招聘一般员工时，采用“老乡介绍老乡”的推荐方式。

熟人推荐的招聘方式，其长处是对候选人的了解比较准确；候选人一旦被录用，顾及介绍人的关系，工作也会更加努力；招募成本也很低。问题在于可能在组织中形成裙带关系，不利于公司各种方针、政策和管理制度的落实。

熟人推荐的方式，适用的范围比较广，既适用于一般人员，也适用于企业单位专业人才的招聘。采用该方式不仅可以节约招聘成本，而且也在一定程度上保证了应聘人员的专业素质和可信任度。有些公司为了鼓励员工积极推荐人才，还专门设立推荐人才奖，以此奖励那些为企业单位推荐优秀人才的员工。

【注意事项】

一、采用校园上门招聘方式时应注意的问题

1. 要注意了解大学生在就业方面的一些政策和规定。国家对大学生的就业有一些相应的政策，各个学校的毕业分配也有相应的规定，用人单位一定要首先了解这些规定，以免选

中的人才由于各种手续上的限制无法到单位工作。

2. 一部分大学生在就业中有脚踏两只船或几只船的现象。例如有的大学生同时与几家单位签署意向协议；有的大学生一边复习考研或准备出国，一边找工作，一旦考研或出国成功他们将放弃工作，这些现象一定要引起重视。因此，在与学生签署协议时，应该明确双方的责任，尤其是违约的责任。另外，单位也应该有一定的思想准备，并且留有备选名单，以便替换。

3. 学生往往对走上社会的工作有不切实际的估计，对自己的能力也缺乏准确的评价。因此，单位在与学生交流的过程中就应注意对学生的职业指导，注意纠正他们的错误认识。

4. 对学生感兴趣的问题做好准备。在学校中招聘毕业生，学生常常会有一些关心的问题，对这些问题一定要提前做好准备，并保证所有工作人员在回答问题时口径一致。有的单位在向学生发放宣传品时就将常见的问题印在上面，或者在招聘的网页上回答学生提出的问题。

二、采用招聘洽谈会方式时应关注的问题

作为单位招聘的负责人，你一定会收到不少招聘会的组织者向你发出的邀请，是否参加一场招聘会，必须看这场招聘会对单位是否有价值。

1. 了解招聘会的档次。首先要收集信息，例如，规模有多大，都有哪些单位参加，场地在哪里等。如果参加招聘会的单位与你们单位的档次有很大差异，那么最好不要参加这场招聘会，因为你可能挑选不到合适的候选人。

2. 了解招聘会面对的对象，以判断是否有你所要招聘的人。如果一场招聘会主要是面对大学毕业生的，而你们公司并不需要大学毕业生，这场招聘会可能对你们的用处就不大。

3. 注意招聘会的组织者。要关注招聘会组织者的组织能力如何，社会影响力有多大，因为这将决定招聘会的规模和参加的人员。

4. 注意招聘会的信息宣传。

第二单元 对应聘者进行初步筛选

【学习目标】

通过学习，掌握对应聘者进行初步筛选的方法，如笔试、筛选简历和筛选申请表。

【知识要求】

一、笔试的适用范围

笔试是一种最古老而又最基本的选择方法，它是让应聘者在试卷上笔答事先拟好的试题，然后根据应聘者解答的正确程度予以评定成绩的一种选择方法。这种方法主要通过测试应聘者的基础知识和素质能力的差异，判断该应聘者对招聘岗位的适应性。对基础知识和素质能力的测试，一般包括两个层次，即一般知识和能力与专业知识和能力。一般知识和能力包括一个人的社会文化知识、智商、语言理解能力、数字才能、推理能力、理解速度和记忆能力等。专业知识和能力即与应聘岗位相关的知识和能力，如财务会计知识、管理知识、人际关系能力、观察能力等。现在有些单位也通过笔试来测试应聘者的性格和兴趣，但性格与兴趣通常要运用心理测试的专门技术来测试，仅靠笔试中的一部分题目很难得出准确的结论。

二、笔试的特点

笔试的优点是，一次考试能提出十几道乃至上百道试题，由于考试题目较多，可以增加对知识、技能和能力的考察信度与效度；可以对大规模的应聘者同时进行筛选，花较少的时间达到高效率；对应聘者来说，心理压力较小，容易发挥正常水平；同时，成绩评定也比较客观。正是由于上述优点，笔试至今仍是单位经常使用的选择人员的重要方法。

笔试的缺点是，不能全面考察应聘者的工作态度、品德修养，以及管理能力、口头表达能力和操作能力等。因此，还需要采用其他选择方法进行补充。一般来说，在人员招聘中，

笔试往往作为应聘者的初次竞争，成绩合格者才能继续参加面试或下轮的竞争。

【能力要求】

初步筛选方法是对应聘者是否符合岗位基本要求的一种资格审查，目的是筛选出那些背景和潜质都与职务规范所需条件相当的候选人，并从合格的应聘者中选出参加后续选拔的人员。最初的资格审查和初选是人力资源部门通过审阅应聘者的个人简历或应聘申请表进行的。

一、筛选简历的方法

应聘简历是应聘者自带的个人介绍材料。对于如何筛选应聘简历，实际上并没有统一的标准来对应聘简历进行评估，简历的筛选涉及很多方面的问题。

（一）分析简历结构

简历的结构在很大程度上反映了应聘者的组织和沟通能力。结构合理的简历都比较精练，一般不超过两页。通常应聘者为了强调自己近期的工作，书写教育背景和工作经历时，可以采取从现在到过去的时间排列方式。相关经历常被突出表述。书写简历并没有一定格式，只要通俗易懂即可。

（二）审察简历的客观内容

简历的内容大体上可以分为两部分，主观内容和客观内容。在筛选简历时注意力应放在客观内容上。客观内容主要分为个人信息、受教育经历、工作经历和个人成绩四个方面。个人信息包括姓名、性别、民族、年龄、学历等；受教育经历包括上学经历和培训经历等；工作经历包括工作单位、起止时间、工作内容、参与项目名称等；个人成绩包括学校、工作单位的各种奖励等。主观内容主要包括应聘者对自己的描述，例如“本人开朗乐观、勤学好问”等对自己的评价性、描述性的内容。

（三）判断是否符合岗位技术和经验要求

在客观内容中，首先要注意个人信息和受教育经历，判断应聘者的专业资格和经历是否与空缺岗位相关并符合要求。如果不符合要求，就没有必要再浏览其他内容，可以直接筛选掉。如在受教育经历中，要特别注意应聘者是否用了一些含糊的字眼，比如没有注明大学教育的起止时间和类别，这样做很有可能是在混淆专科和本科的区别，等等。

（四）审查简历中的逻辑性

在工作经历和个人成绩方面，要注意简历的描述是否有条理，是否符合逻辑。比如一份简历在描述自己的工作经历时，列举了一些著名的单位和一些高级岗位，而他所应聘的却是一个普通岗位，这就需要引起注意。比如另一份简历中称，自己在许多领域取得了什么成绩，获得了很多的证书，但是从他的工作经历中分析，很难有这样的条件和机会，这样的简历也要引起注意。如果能够断定在简历中有虚假成分存在，就可以直接将这类应聘者淘汰掉。

（五）对简历的整体印象

通过阅读简历，问问自己是否留下了好的印象。另外，标出简历中感觉不可信的地方，以及感兴趣的地方，面试时可询问应聘者。

二、筛选申请表的方法

申请表的筛选方法与简历的筛选有很多相同之处，其特殊的地方如下：

（一）判断应聘者的态度

在筛选申请表时，首先要筛选出那些填写不完整和字迹难以辨认的材料。为那些态度不认真的应聘者安排面试，纯粹是在浪费时间，可以将其淘汰掉。

（二）关注与职业相关的问题

在审查申请表时，要估计背景材料的可信程度，要注意应聘者以往经历中所任职务、技能、知识与应聘岗位之间的联系。如应聘者是否标明了过去单位的名称、过去的工作经历与现在申请的工作是否相符，工作经历和教育背景是否符合申请条件，是否经常变换工作而这种变换却缺少合理的解释等。在筛选时要注意分析其离职的原因、求职的动机，对那些频繁离职人员加以关注。

（三）注明可疑之处

不论是简历还是应聘申请表，很多材料都或多或少的存在内容上的虚假。在筛选材料时，

应该用铅笔标明这些疑点。在面试时作为重点提问的内容之一加以询问。如在审查应聘申请表时,通过分析求职岗位与原工作岗位的情况,要对高职低就、高薪低就的应聘者加以注意。必要时应该检验应聘者的各类证明身份及能力的证件。

值得注意的是,由于个人资料和招聘申请表所反映的信息不够全面,决策人员往往凭个人的经验与主观臆断来决定参加复试的人选,带有一定的盲目性,经常产生漏选的现象,因此,初选工作在费用和时间允许的情况下应坚持面广的原则,应尽量让更多的人参加复试。

三、笔试方法的应用

由于资格审查与初选不能反映应聘者的全部信息,单位不能对应聘者进行深层次的了解,个人也无法得到关于单位的更为全面的信息,因此需要通过其他的选择方法使单位与个人各自得到所需要的信息,以便单位进行录用决策,个人进行是否加入单位的决策。笔试就是选择方法之一。

提高笔试的有效性应注意以下几个问题:

1. 命题是否恰当。命题是笔试的首要问题,命题恰当与否,决定着笔试考核的效度如何。无论是以招聘管理人员和科技人员为目的的论文式笔试,还是以招录工人和职员为目的的测试式笔试,其命题必须既能考核应试者的文化程度,又能体现出应聘岗位的工作特点和特殊要求。考试命题过难、过易都会影响其效度。

2. 确定评阅计分规则。各个考题的分值,应与其考核内容的重要性及考题难度成比例。若分值分配不合理,则总分数不能有效地表示被试者的真正水平。

3. 阅卷及成绩复核。在阅卷和成绩复核时,关键要客观、公平,不徇私情。为此,应防止阅卷人看到答卷人的姓名。阅卷人应共同讨论打分的宽严尺度,并建立严格的成绩复核制度,以及考试违规处理的制度等。

第三单元 面试的组织与实施

【学习目标】

通过学习,掌握面试的内涵与目标,面试的基本程序和环境布置,面试的方法,以及面试问题的设计与提问的技巧。

【知识要求】

一、面试的内涵

面试是用人单位最常用的、也是必不可少的测试手段。调查表明,99%的用人单位在招聘中都采用这种方法。在现代社会,用人单位越来越注重员工的实际能力与工作潜力,因此,面试在人员选择环节中占有非常重要的地位。

在面试过程中,代表用人单位的面试考官与应聘者直接交谈,根据应聘者对所提问题的回答情况,考查其相关知识的掌握程度,以及判断、分析问题的能力;根据应聘者在面试过程中的行为表现,观察其衣着外貌、风度气质,以及现场的应变能力,判断应聘者是否符合应聘岗位的标准和要求。

在面试过程中,考官可以通过连续发问,及时弄清楚应聘者在回答中表述不清的问题,从而提高考查的深度与清晰度,并减少应聘者说谎、欺骗、作弊等行为的发生。

总之,通过直接的接触,面试可以使用用人单位全面了解应聘者的社会背景,以及语言表达能力、反应能力、个人修养、逻辑思维能力等;同时,面试也能使应聘者了解自己在该单位未来的发展前景,并将个人期望与现实情况进行对比,找到最好的结合点。

二、面试的发展

值得一提的是,现代社会的面试已经超越最初面对面交谈的简单含义,而被赋予了更多的内容。如突破面对面的问答模式,以面谈问答为基础,引入答辩式、演讲式、讨论式、案例分析、模拟操作等精心设计的、多样化的辅助形式,即通过人们精心设计,在特定场景下,

与应聘者面对面的交谈与观察，达到客观了解应聘者的业务知识水平、外貌风度、工作经验、求职动机、表达能力、反应能力、个人修养、逻辑性思维等情况，由表及里地评价应聘者有关素质，并对是否录用作出判断与决策。

在这里，“精心设计”的特点使面试与一般性的面谈、交谈、谈话相区别，在“特定场景”下的面试则融合了情境模拟方法的内容，使面试与日常的观察相区别。“由表及里”的特点，集合了“问”“听”“察”“觉”“析”“判”等综合性特色，使面试比其他方法更能全面地了解应聘者。总之，广义的面试已经由一般素质测评发展到以模拟岗位要求为依据，涵盖了部分情境模拟的内容。

三、面试的目标

由于面试是考官与应聘者双方相互交流的过程，因此，面试涉及双方的目标。

（一）面试考官的目标

对面试考官而言，其作为单位的代表，行使单位赋予他的考评、挑选的权利，为了使面试活动成功完成，一般应明确以下目标：

1. 创造一个融洽的会谈气氛，使应聘者能够正常发挥自己的实际水平。
2. 让应聘者更加清楚地了解应聘单位的现实状况、应聘岗位的信息和相应的人力资源政策等。
3. 了解应聘者的专业知识、岗位技能和非智力素质。
4. 决定应聘者是否通过本次面试等。

（二）应聘者的目标

对应聘者而言，应聘者虽然在选择环节处于弱势地位，但他也有挑选的权利，他希望通过面试过程进一步了解用人单位、了解应聘岗位，最终作出自己的决定。一般来说，应聘者应明确以下目标：

1. 创造一个融洽的会谈气氛，尽量展现出自己的实际水平。
2. 有充分的时间向面试考官说明自己具备的条件。
3. 希望被理解、被尊重，并得到公平对待。
4. 充分的了解自己关心的问题。
5. 决定是否愿意来该单位工作等。

从面试考官和应聘者双方的面试目标可以看出：

首先，面试考官和应聘者的面试目的并不完全相同，这是由双方所处的位置决定的。

其次，面试考官和应聘者之间是双向选择的关系，双方最终都会作出自己的判断和决策。

最后，在面试活动中，由于面试考官始终处于主导地位，因此，考官在安排、组织和实施面试的过程中，除了要达到预定的面试目标，还要帮助应聘者顺利完成预定的面试程序。

（三）围绕面试目标应进行的必要说明

面试开始，作为主考官应当向应聘者做一下简要说明，这有利于应聘者了解面试的目的和程序。

例如，对面试进行文字记录或录音，可以做如下解释说明：“面试过程中我们要做一些记录，为的是不遗忘你告诉我们的任何信息。所以，当我们低下头时，不要以为这是不感兴趣，我们只想确保记住你的谈话内容。”

再如，为了保证面试的顺利进行，必须考虑速度问题，可以这样向应聘者说明：“由于面试要考察的内容较多，为确保你有机会回答所有的问题，有时我们可能会打断你的谈话，然后提出下一个问题，希望你能够正确理解我们的做法和目的。”有时面对非常健谈的应聘者，即使要多次打断他的谈话，也要确保面试的正常进行，掌握好面试的速度。因为完成整个面试过程是人员招聘中最重要的环节之一。

【能力要求】

一、面试的基本程序

面试是一种操作难度较高的测评形式，随意性较大，一般的人难以掌握，或者说由于不掌握面试的程序和缺少面试的技巧，而达不到面试应有的效果。为了改进这一点，使面试能够被一般水平的人操作，提高面试的质量与可比性，在实施中应掌握面试的程序和技巧。

（一）面试前的准备阶段

本阶段包括确定面试的目的，科学地设计面试问题，选择合适的面试类型，确定面试的时间和地点等。面试考官要事先确定需要面试的事项和范围，写出提纲。并且在面试前要详细了解应聘者的资料，发现应聘者的个性、社会背景及对工作的态度、有否具有发展潜力等。

（二）面试开始阶段

面试时应从应聘者可以预料到的问题开始发问，如工作经历、文化程度等，然后再过渡到其他问题，以消除应聘者的紧张情绪。只有这样才能营造和谐的面谈气氛，有利于观察应聘者的表现，以求全面客观的了解应聘者。

（三）正式面试阶段

采用灵活的提问和多样化的形式，交流信息，进一步观察和了解应聘者。此外，还应该察言观色，密切注意应聘者的行为与反应，对所提的问题、问题间的变换、问话时机以及对方的答复都要多加注意。所提问题可根据简历或应聘申请表中发现的疑点，先易后难逐一提出，尽量营造和谐自然的环境。

（四）结束面试阶段

在面试结束之前，在面试考官确定问完了所有预计的问题之后，应该给应聘者一个机会，询问应聘者是否有问题要问，是否有要加以补充或修正之处。不管录用还是不录用，均应在友好的气氛中结束面试。如果对某一对象是否录用有分歧意见时，不必急于下结论，还可安排第二次面试。同时，要整理好面试记录表。

（五）面试评价阶段

面试结束后，应根据面试记录表对应聘人员进行评估。评估可采用评语式评估，也可采用评分式评估。评语式评估的特点是对应聘者的不同侧面进行深入的评价，能反映出每个应聘者的特征，但缺点是应聘者之间不能进行横向比较。评分式评估则是对每个应聘者相同的方面进行比较，其特点正好与评语式评估相反。

二、面试环境的布置

面试的环境应该舒适、适宜，利于营造宽松气氛。握手、微笑、简单的寒暄、轻松幽默的开场白、舒适的座位、适宜的照射光线和温度，以及没有令人心烦意乱的噪声，这些都有利于营造舒适、宽松的气氛。

面试的环境必须是安静的。许多面试者喜欢选择自己的办公室作为面试的场所，但难免遇到意外的电话、工作方面的干扰等。因此，一些小型的会议室也是不错的面试场所。

在面试的环境方面，值得注意的是面试中面试考官与被面试者的位置如何安排。

面试中有如下四种常见的位置排列，如图 2—1 所示。

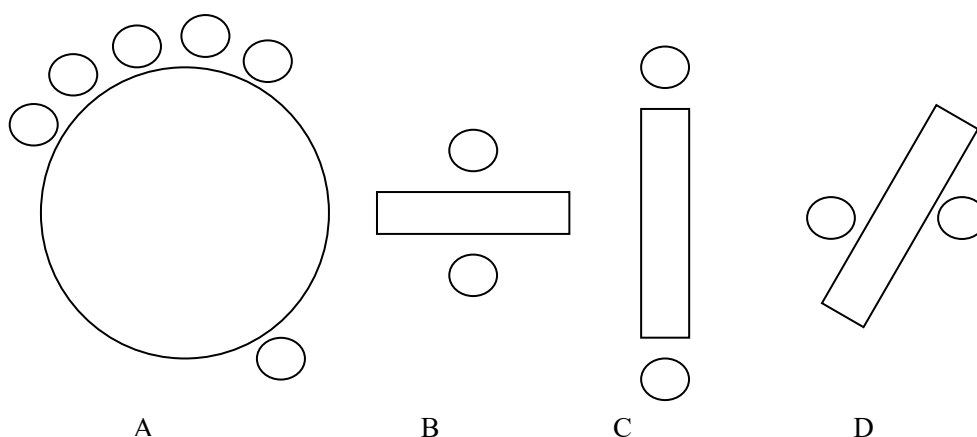


图 2—1 面试座位图

A 为一种圆桌会议的形式，多个面试考官面对一个应聘者。

B 为一对一的形式，面试考官与应聘者相对而坐，距离较近。

C 为一对一的形式，面试考官与应聘者相对而坐，距离较远。

D 为一对一的形式，桌子按一定斜度排列，面试考官与应聘者相对而坐，距离较近。

在面试中，如果采用 B 的形式，招聘者与应聘者面对面地相视而坐，眼睛直视对方，会给对方造成一种心理压力，使应聘者有一种被质问感觉，更加紧张而不能自如地发挥应有的水平，当然如果主考官想特意考察应聘者的压力承受能力时可采用此种方法。

采用 C 的排列形式，面谈双方相距甚远，不利于招聘者从对方的表情、言语中获得信息，而且由于空间的距离而造成心理上的远距离，从而不利于双方更好地合作。

采用 D 的排列形式，招聘者与应聘者斜坐着，视线形成一定角度，这样可以缓和紧张，在心理上避免冲突，因而招聘中宜采用这种形式。如果采用 A 圆桌型的排列，同样能达到这种效果。因而，应采用 A、D 这两种位置排列，这样有利于更好地进行面试。

颜色也会影响人的情绪、意识及行为。某些颜色使人有舒适的感觉，另外的颜色却有相反的效果。有些颜色使人心情放松，有些颜色则令人感觉烦闷，有些颜色会降低心智的活动，使人思维缓慢。

目前，招聘环境中的颜色布置还没有引起招聘者的注意，桌椅、地板、四壁等都趋向单色化，有的甚至就是一张破桌子旁边散落几张椅子，让人有一种随便感及不适感。因此，在面试过程中，一定要注意桌子、椅子、墙壁、天花板，甚至地毯及装饰品的图色都应当相互协调。

由于人员资格审查与初选不能反映应聘者的全部信息，用人单位不能对应聘者进行深层次的了解，个人也无法得到关于用人单位的更为全面的信息，因此需要通过其他的选择方法使用用人单位与个人各自得到所需要的信息，以使用用人单位作出人员的录用决策，个人对工作岗位作出取舍。

三、面试的方法

面试是供需双方通过正式交谈，使用用人单位能够客观全面地了解应聘者的业务知识水平、外貌风度、工作经验、求职动机等信息。同时，也使应聘者能够更全面的了解招聘单位的相关信息。

由于面试非常复杂，人们首先按照一定的标准将面试进行分类，目的是掌握相应的特点。

（一）初步面试和诊断面试

从面试所达到的效果来看，面试可分为初步面试和诊断面试。

初步面试用来增进用人单位与应聘者的相互了解，在这个过程中应聘者对其书面材料进行补充（如对技能、经历等进行说明），组织对其求职动机进行了解，并向应聘者介绍组织情况，解释岗位招募的原因及要求。初步面试类似于面谈，它比较简单、随意。

诊断面试则是对经初步面试筛选合格的应聘者进行实际能力与潜力的测试，它的目的在于招聘单位与应聘者双方补充深层次的信息，如应聘者的表达能力、交际能力、应变能力、思维能力、个人工作兴趣与期望等，组织的发展前景、个人的发展机遇、培训机遇等。这种面试由用人部门负责，人力资源部门参与，它更像正规的考试。对于高级管理人员的招聘，则组织的高层领导也将参加。这种面试对组织的录用决策及应聘者是否加入组织的决策至关重要。

（二）结构化面试和非结构化面试

根据面试的结构化程度，可分为结构化面试和非结构化面试。

结构化面试是在面试之前，已经有一个固定的框架或问题清单，面试考官根据框架控制整个面试的进行，按照设计好的问题和有关细节逐一发问，严格按照这个框架对每个应聘者分别作相同的提问。这种面试的优点是对所有应聘者均按同一标准进行，可以提供结构与形式相同的信息，便于分析、比较，减少主观性，同时有利于提高面试的效率，且对面试考官的要求较低。缺点是谈话方式过于程式化，难以随机应变，所收集的信息的范围受到限制。

非结构化面试无固定的模式，事先无需作太多的准备，面试者只要掌握组织、岗位的基本情况即可。非结构化面试可以说是漫谈式的，即面试考官与应聘者随意交谈，无固定题目，无限定范围，海阔天空，无拘无束，让应聘者自由地发表议论、抒发感情。这种面试的主要目的在于给应聘者充分发挥自己能力与潜力的机会，通过观察应聘者的知识面、价值观、谈吐和风度，了解其表达能力、思维能力、判断力和组织能力等。由于这种面试有很大的随意性，需要面试考官有丰富的知识和经验，掌握灵活的谈话技巧，否则很容易使面谈失败。同时，由于面试考官所提问题的真实意图比较隐蔽，要求应聘者有很好的理解能力与应变能力。其优点是灵活自由，问题可因人而异，可得到较深入的信息；其缺点是这种方法缺乏统一的

标准，易带来偏差。

四、面试问题的设计

（一）面试问题设计技巧

在面试之前，面试考官需要准备一些基本的问题。这些基本问题的来源，主要是招聘岗位的工作说明书以及应聘者的个人资料。通过回顾工作说明书，会对岗位的职责和任职资格有所了解，并且会考虑到该岗位所需要的主要能力，由此可以准备一些用来判断应聘者是否具备岗位所要求的能力的问题。另外，通过筛选应聘者的简历或申请表，一定也会发现对某些问题感兴趣，也可以准备一些有关应聘者过去经历的问题。

（二）面试问题举例

1. 你为何要申请这项工作（了解应聘者的求职动机）？
2. 你认为这项工作的主要职责是什么？或如果你负责这项工作你将怎么办（了解应聘者对应聘岗位的了解程度及其态度）？
3. 你认为最理想的领导是怎样的？请举例说明（据此可了解应聘者的管理风格及行为倾向）。
4. 对你来应聘你家庭的态度怎样（了解其家庭是否支持）？
5. 你的同事当众批评、辱骂你时，你怎么办（了解其在现场处理棘手问题的经验及处理冲突的能力）？
6. 你的上级要求你完成某项工作，你的想法与上级不同，而你又确信你的想法更好，此时你怎么办（困境中是否冷静处理问题）？

五、面试提问的技巧

面试技巧是面试实践中解决某些主要问题与难点问题的一些技术，是面试操作经验的积累。在面试中，“问”“听”“观”“评”是几项重要而关键的基本功。在此，我们重点讨论面试提问的技巧。就“问”而言，无论哪种面试，都有导入过程，在导入阶段中的提问应自然、亲切、渐进式地进行，如“什么时候到的？家离的远吗？是怎么来的”，等等；同时，面试考官的提问与谈话，应力求使用标准话及不会给应试者带来误解的语言，通俗、简明地表达自己的问题；并且，问题安排要先易后难，循序渐进，先熟悉后生疏，先具体后抽象，让应聘者逐渐适应、展开思路，并进入角色。当然，提问方式的选择以及恰到好处地转换、收缩、结束，扩展问题和问话，也有很多值得注意的技巧。

面试考官作为面试的召集者，也是面试的主持者，其提问的方式以及问题决定了从应聘者那里可以得到什么资料或多少资料。一般来说，面试考官应运用一些提问的技巧来影响面试的方向以及进度。主要提问方式有：

（一）开放式提问

开放式提问让应聘者自由地发表意见或看法，以获取信息，避免被动。一般在面试开始的时候运用，用以缓解面试的紧张气氛，消除应聘者的心理压力，使应聘者充分发挥自己的水平和潜力。开放式提问又分为无限开放式和有限开放式。无限开放式提问没有特定的答复范围，目的是让应聘者说话，有利于应聘者与面试考官进行沟通，如“谈谈你的工作经验”等问题。有限开放式提问要求应聘者的回答在一定范围内进行，或者对回答问题的方向有所限制。

（二）封闭式提问

封闭式提问即让应聘者对某一问题做出明确的答复，如“你曾干过秘书工作吗”，一般用“是”或“否”回答。它比开放式的提问更加深入、直接。封闭式提问可以表示两种不同的意思：一是表示面试考官对应聘者答复的关注，一般在应聘者答复后立即提出一些与答复有关的封闭式问话；二是表示面试考官不想让应聘者就某一问题继续谈论下去，不想让对方多发表意见。

（三）清单式提问

清单式提问即鼓励应聘者在众多选项中进行优先选择，以检验应聘者的判断、分析与决策能力。例如，在回答“你认为产品质量下降的主要原因是什么”的问题时，对所出的各个选项，进行优先选择。

（四）假设式提问

假设式提问即鼓励应聘者从不同角度思考问题，发挥应聘者的想象能力，以探求应聘者的态度或观点。如“如果你处于这种状况，你会怎样处理”等。

（五）重复式提问

重复式提问让应聘者知道面试考官接收到了应聘者的信息，检验获得信息的准确性。如“你是说”“如果我理解正确的话，你说的意思是……”等。

（六）确认式提问

确认式提问鼓励应聘者继续与面试考官交流，表达出对信息的关心和理解。如“我明白你的意思！这种想法很好！”等。

（七）举例式提问

这是面试的一项核心技巧，又称为行为描述提问。传统的面试往往集中问一些信息，十分注意求职申请表中所填的内容，加以推测分析。同时还询问应聘者过去做过的工作，据此来判断他将来能否担任此岗位，这是完全必要的。但有时应聘者也会编造一些假象。为了克服这一点，在考察应聘者的工作能力、工作经验时，可针对其过去工作行为中特定的例子加以询问。基于行为连贯性原理，所提问题应涉及工作行为的全过程，而不应当集中在某一点上，从而能较全面地考察一个人。当应聘者回答该问题时，面试考官可通过应聘者解决某问题或完成某项任务所采取的方法和措施，鉴别应聘者所谈问题的真假，了解应聘者实际上解决问题的能力。面试中一般可让应聘者列举应聘职务要求的并与其过去从事的工作相关的事例，从中总结和评价应聘者的相应能力。

【注意事项】

面试提问时，应关注的几个问题

1. 尽量避免提出引导性的问题。不要问带有提问者本人倾向的问题，例如以“你一定……”或“你没……”开头的问题。不要让应聘者了解你的倾向、观点和想法，以免应聘者为了迎合你而掩盖他真实的想法。

2. 有意提问一些相互矛盾的问题，引导应聘者做出可能矛盾的回答，来判断应聘者是否在面试中隐瞒了真实情况。

3. 面试中非常重要的一点是了解应聘者的求职动机，这是一件比较困难的事，因为一些应聘者往往把自己真正的动机掩盖起来。但我们可以通过对他的离职原因、求职目的、个人发展、对应聘岗位的期望等方面加以考察，再与其他的问题联系起来综合加以判断。如果应聘者属于高职低求、高薪低求，离职原因讲述不清，或频繁离职，则须引起注意。在这方面，一定要注意通过应聘者的工作经历分析应聘者的价值取向，而不要轻信应聘者自己的说法。

4. 所提问题要直截了当，语言简练，有疑问可马上提出，并及时做好记录。并且，不要轻易打断应聘者的讲话，对方回答完一个问题，再问第二个问题。

5. 面试中，除了要倾听应聘者回答的问题，还要观察他的非语言行为，如脸部表情、眼神、姿势、讲话的声调语调、举止，从中可以反映出对方是否诚实，是否具有自信心等情况。

第四单元 其他选拔方法

【学习目标】

通过学习，掌握心理测试的特点和类型，以及应用情境模拟法的基本步骤和要求。

【知识要求】

心理测试是指在控制的情境下，向应试者提供一组标准化的刺激，以所引起的反应作为代表行为的样本，从而对其个人的行为作出评价的方法。这种测试与前面提到的笔试相比，更加规范化。由于心理测试的难度较大，用人单位应选择专业的心理测试人员，或委托专业的人才机构或心理学研究机构进行测试。一般地说，心理测试主要包括以下几种类型：

一、人格测试

所谓人格，由多种人格特质构成，大致包括：体格与生理特质、气质、能力、动机、价值观与社会态度等。人格对工作成就的影响是极为重要的，不同气质、性格的人适合于不同种类的工作。对于一些重要的工作岗位如主要领导岗位，为选择合适的人才，则需进行人格测试。因为领导者失败的原因，往往不在于智力、能力和经验不足，而在于人格特质不适合。

人格测试的目的是为了了解应试者的人格特质。根据心理学家对人格的划分不同，测试的类型也不同。一般可以将人格分为 16 类：乐观型、聪慧型、稳定型、恃强型、兴奋型、持久型、敢为型、敏感型、怀疑型、幻想型、世故型、忧虑型、实验型、独立型、自律型和紧张型。

二、兴趣测试

职业兴趣揭示了人们想做什么和他们喜欢做什么，从中可以发现应聘者最感兴趣并从中得到最大满足的工作是什么。如果当前所从事的工作与其兴趣不相符合，那么就无法保证他会尽职尽责、全力以赴地完成本职工作。在这种情况下，不是工作本身，而更可能是高薪或社会地位促使他们从事自己并不热衷的职业。然而，一个有强烈兴趣并积极投身本职工作的人与一个对其职业毫无兴趣的人相比，二者的工作态度与工作绩效是截然不同的。

如果能根据应聘者的职业兴趣进行人事合理配置，则可最大限度地发挥其潜力，保证工作的圆满完成。一般来说，可以将人们的兴趣分为六类：现实型、智慧型、常规型、企业型、社交型和艺术型。

三、能力测试

能力测试是用于测定从事某项特殊工作所具备的某种潜在能力的一种心理测试。这种测试可以有效地测量人的某种潜能，从而预测他在某职业领域中成功和适应的可能性，或判断哪项工作适合他。这种预测作用体现在：什么样的职业适合某人；为胜任某岗位，什么样的人最合适。因此，它对人员招聘与配置都有重要意义。

能力测试的内容一般可分为：

1. 普通能力倾向测试。其主要内容有：思维能力、想象能力、记忆能力、推理能力、分析能力、数学能力、空间关系判断能力、语言能力等。
2. 特殊职业能力测试。它是指那些特殊的职业或职业群的能力。测试职业能力的目的在于：测量已具备工作经验或受过有关培训的人员在某些职业领域中现有的熟练水平；选拔那些具有从事某项职业的特殊潜能，并且能经过很少或不经特殊培训就能从事某种职业的人才。
3. 心理运动机能测试。主要包括两大类：一是心理运动能力，如选择反应时间、肢体运动速度、四肢协调、手指灵巧、手臂稳定；速度控制等。二是身体能力，包括动态强度、爆发力、广度灵活性、动态灵活性、身体协调性与平衡性等。在人员选拔中，对这部分能力的测试一方面可通过体检进行，另一方面可借助于各种测试仪器或工具进行。

四、情境模拟测试法

（一）情境模拟测试的概念

情境模拟测试法是一种非常有效的人员选拔方法，情境模拟测试是根据被试者可能担任的岗位，编制一套与该岗位实际情况相似的测试项目，将被试者安排在模拟的、逼真的工作环境中，要求被试者处理可能出现的各种问题，用多种方法来测试其心理素质、实际工作能力、潜在能力等综合素质。

（二）情境模拟测试的特点

这种方法由于将应聘者放在一个模拟的真实环境中，让应聘者解决某方面的一个“现实”问题或达成一个“现实”目标，因而较容易通过观察应聘者的行为过程和行为效果来鉴别应聘者的工作能力、人际交往能力、语言表达能力等，比较适合在招聘服务人员、事务性工作人员、管理人员、销售人员时使用。但是，由于这种测试方法设计复杂，且费时耗资，因此目前在招聘中高层管理人员时使用较多。

情境模拟测试与笔试、面试方法相比，主要是针对被测试者明显的行为、实际的操作以

及工作效率进行测试，重点测试项目在那些书面测试中无法准确测试的被测试者的领导能力、交际能力、沟通能力、合作能力、观察能力、理解能力、解决问题能力、创造能力、语言表达能力、决策能力等实际能力。

（三）情境模拟测试的分类

根据情境模拟测试内容的不同，可以分为语言表达能力测试、组织能力测试、事务处理能力测试等。其中，语言表达测试，侧重于考察语言表达能力，包括演讲能力测试、介绍能力测试、说服能力测试、沟通能力测试等；组织能力测试，侧重于考察协调能力，如会议主持能力测试、部门利益协调能力测试、团队组建能力测试等；事务处理能力测试，侧重于考察事务处理能力，如公文处理能力测试、冲突处理能力测试、行政工作处理能力测试等。这些素质也是对现代管理人员必备的要求。

（四）情境模拟测试的优点

1. 可从多角度全面观察、分析、判断、评价应聘者，这样企业就可能得到最佳人选。
2. 由于被测试者被置于其未来可能任职的模拟工作情境中，而测试的重点又在于实际工作能力。因此，通过这种测试选拔出来的人员往往可直接上岗，或只需经过有针对性的简短培训即可上岗，从而为企业节省大量的培训费用。

【能力要求】

一、情境模拟测试的应用

情境模拟测试是一种常用的能力测试方法。各个单位可以根据自己的实际情况，自行设计一些情境模拟题目进行测试。情境模拟测试的方法有很多，公文处理模拟法、无领导小组讨论法、决策模拟竞赛法、访谈法、角色扮演、即席发言、案例分析法等。其中最常用的情境模拟方法主要有两种。

（一）公文处理模拟法

公文处理模拟法又称公文筐测试，它是经过多年实践检验的、一种有效的管理人员的测评方法。具体步骤如下：

1. 发给每个被测评者一套文件汇编（由 15~25 份文件组成），包括下级呈来的报告、请示、计划、预算，同级部门的备忘录，上级的指示、批复，规定、政策，外界用户、供应商、银行、政府有关部门乃至所在社区的函电、传真及电话记录，甚至还有群众检举或投诉信等，这些文件经常会出现管理者的办公桌上。

2. 向应试者介绍有关的背景材料，然后告诉应试者，他现在就是这个岗位上的任职者，负责全权处理文件筐里的所有公文材料。要使应试者认识到，他就是管理者，要根据自己的经验、知识和性格在给定的时间内去处理解决问题。他不能说自己将如何去做，而应是真刀真枪地处理每一件事。因此，每个应试者都留下一沓笔记、备忘录、信件等，这是每个应试者工作成效的最好纪录。

3. 最后，将处理结果交给测评组，按既定的考评维度与标准进行考评。通常不是定性式的给予评语，而是就某些维度逐一定量式的评分（常用五分制）。最常见的考评维度有七个，即个人自信心、企业领导能力、计划安排能力、书面表达能力、分析决策能力、敢担风险倾向与信息敏感性；但也可按具体情况增删，如加上创造思维能力、工作方法的合理性等。总之，应当将应聘者的岗位胜任能力与远程发展的潜质作为测评的重点。

为保证测试的有效性，这些文件的编写要逼真、准确，应从单位的存档文件、记录、函电、报告及现场调查收集的信息素材中提炼加工。这些素材有些是已经被实践证明了的经验和教训，有些则是各种信息和条件大部分具备或者完整具备，有待作出决策，并付诸实施的。依次编写的文件的处理难度与重要性也各不相同。同时，文件中应有足够信息才能作出合理决策，一般还附有该企业单位结构系统图、有关人员名单及当月的日历等，以供参考。

（二）无领导小组讨论法

无领导小组讨论法是对一组人同时进行测试的方法，它将讨论小组（一般由 4~6 人组成）引入一间只有一桌数椅的空房间中，不指定谁充当主持讨论的组长，也不布置议题与议程，只是发给一个简短案例，即介绍一种管理情境，其中隐含着一个或数个待决策和处理的问题，以引导小组展开讨论。这种方法通常没有人告诉任何一个小组成员他应该坐在哪个位置上，一般使用一张圆桌，而不用长方形的会议桌，以使每个坐席的位置具有同等的重要性。

在小组讨论的过程中，即使出现冷场、僵局的情况，甚至发生争吵，测评者也不出面干预，令其自发进行。

最后的测评过程，是由几位观察者给每一个参试者评分。根据每人在讨论中的表现及所起作用，观察者按既定维度予以评分。这些维度通常是主动性、宣传鼓励与说服力、口头沟通能力、企业管理能力、人际协调能力、自信、创新能力、心理承受力等。应注意的是，这些素质和能力是通过被测评者在讨论中所扮演的角色（如主动发起者、指挥者、鼓动者、协调者等）的行为来表现的。

二、应用心理测试法的基本要求

心理测试是一种比较先进的测试方式，在国外被广泛使用。它是指通过一系列手段，将人的某些心理特征数量化，来衡量应聘者的智力水平和个性方面差异的一种科学测量方法，其结果是对应聘者的能力特征和发展潜力的一种评定。在应用各种心理测试的方法时，应当注意达到以下几点基本要求：

（一）要注意对应聘者的隐私加以保护

应聘者的各项能力、人格特征和兴趣特征属于应聘者的个人隐私。在未征得应聘者同意之前，不能公布应聘者的心理测试结果。如果应聘者未通过心理测试，招聘人员应该将测试结果报告退还给应聘者。

（二）要有严格的程序

从心理测试的准备，到心理测试的实施，以至最后的心理测试结果的评判，都要遵循严格的程序来进行。负责人必须经过专业的心理测试培训，必要时，可请专业人员协助工作。

（三）心理测试的结果不能作为唯一的评定依据

这种评定结果根据单位的具体情况不同，在单位决策时，参考的程度不同。心理测试可以和面试、笔试等方式同时进行，结合多种方法，做出客观评价，不能将心理测试作为唯一的评定依据。

第五单元 员工录用决策

【学习目标】

通过学习，掌握录用企业员工各项具体工作事项的方法。

【能力要求】

人员录用是依据选拔的结果作出录用决策并进行安置的活动，其中最关键的内容是做好录用决策。录用决策是依照人员录用的原则，避免主观武断和不正之风的干扰，把选拔阶段多种考核和测验结果组合起来，进行综合评价，从中择优确定录用名单。值得强调的是，人员选拔环节中的所有方法都可用来选择潜在的雇员，但决定使用哪些选拔方法，一般要综合考虑时间限制、信息与工作的相关性，以及费用等因素，对相对简单或无需特殊技能的工作采用一种方法就行了。例如，招聘打字员，根据应聘者打字测试的成绩一般就足以作出决定了。但是，对大部分岗位来说，通常需要采用多种方法，相互结合，扬长避短，提高录用决策的科学性和正确性。

一般来说，人员录用的主要策略有：

一、多重淘汰式

多重淘汰式中每种测试方法都是淘汰性的，应聘者必须在每种测试中都达到一定水平，方能合格。该方法是将多种考核与测验项目依次实施，每次淘汰若干低分者。全部通过考核项目者，再按最后面试或测验的实得分数，排出名次，择优确定录用名单。

二、补偿式

补偿式中不同测试的成绩可以互为补充，最后根据应聘者在所有测试中的总成绩作出录用决策。如分别对应聘者进行笔试与面试选择，再按照规定的笔试与面试的权重比例，综合

算出应聘者的总成绩，决定录用人选。值得注意的是，由于权重比例不一样，录用人选也会有差别。假设在甲、乙两人中录用一人，两人的基本情况与考核得分，如表 2—1 所示。到底录用谁，关键要看不同项目的权重系数。

表 2—1 各种项目的权重情况

		技术能力	学历	政治思想水平	组织领导能力	事业心	解决问题能力	适应能力
甲的得分		0.9	0.5	1	1	0.8	0.8	1
乙的得分		0.7	0.9	0.8	0.8	1	1	0.7
权重	W ₁	1	1	1	1	1	1	1
	W ₂	1	0.5	1	0.8	0.8	0.7	0.6
	W ₃	0.5	1	0.8	1	0.8	0.7	0.6

如果各考核因素的权重均相同，则甲综合得分为 6，乙为 5.9，甲为优；如果突出技术能力与政治思想水平，则甲综合得分为 4.75，乙为 4.51，甲为优；如果突出学历与组织领导能力，则甲综合得分为 4.55，乙为 4.61，乙为优。

三、结合式

结合式中，有些测试是淘汰性的，有些是可以互为补偿的，应聘者通过淘汰性的测试后，才能参加其他测试。

【注意事项】

在作出最终录用决策时，应当注意以下几个问题：

1. 尽量使用全面衡量的方法。企业要录用的人员必然是能够满足单位需要，符合应聘岗位素质要求的人才。因此，必须根据单位和岗位的实际需要，针对不同的能力素质要求给予不同的权重，然后录用那些得分最高的应聘者。
2. 减少作出录用决策的人员。在决定录用人选时，必须坚持少而精的原则，选择那些直接负责考察应聘者工作表现的人，以及那些会与应聘者共事的人进行决策。如果参与的人太多，会增加录用决策的困难，造成争论不休或浪费时间和精力。
3. 不能求全责备。人没有十全十美的，在录用决策时也不要吹毛求疵，挑小毛病，总是不满意。我们必须分辨主要问题以及主要方面，分辨哪些能力对于完成这项工作是不可缺少的，这样才能录用到合适的人选。

第二节 员工招聘活动的评估

【学习目标】

通过学习，掌握招聘成本、招聘质量与招聘效果的评估方法。

【能力要求】

招聘评估是招聘过程中必不可少的一个环节。招聘评估通过成本与效益核算能够使招聘人员清楚地知道费用的支出情况：区分哪些是应支出项目，哪些是不应支出项目，这有利于降低今后招聘的费用，有利于为组织节省开支。招聘评估通过对录用员工的绩效、实际能力、工作潜力的评估即通过对录用员工质量的评估，检验招聘工作成果与方法的有效性，有利于招聘方法的改进。

一、成本效益评估

招聘成本效益评估是指对招聘中的费用进行调查、核实，并对照预算进行评价的过程。招聘成本效益评估是鉴定招聘效率的一个重要指标。

（一）招聘成本

招聘成本分为招聘总成本与招聘单位成本。招聘总成本即是人力资源的获取成本，它由

两个部分组成。一部分是直接成本，它包括：招募费用、选拔费用、录用员工的家庭安置费用和工作安置费用、其他费用（如招聘人员差旅费、应聘人员招待费等）。另一部分是间接费用，它包括：内部提升费用、工作流动费用。招聘单位成本是招聘总成本与实际录用人数之比。如果招聘实际费用少，录用人数多，意味着招聘单位成本低；反之。则意味着招聘单位成本高。

（二）成本效用评估

成本效用评估是对招聘成本所产生的效果进行的分析。它主要包括：招聘总成本效用分析、招募成本效用分析、人员选拔成本效用分析和人员录用成本效用分析等。计算方法是：

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

（三）招聘收益成本比

它既是一项经济评价指标，同时也是对招聘工作的有效性进行考核的一项指标。招聘收益—成本越高，则说明招聘工作越有效。

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

二、数量与质量评估

（一）数量评估

录用员工数目的评估是对招聘工作有效性检验的一个重要方面。通过数量评估，分析在数量上满足或不满足需求的原因，有利于找出各招聘环节上的薄弱之处，改进招聘工作；同时，通过录用人员数量与招聘计划数量的比较，为人力资源规划的修订提供了依据。而录用员工质量的评估是对员工的工作绩效行为、实际能力、工作潜力的评估，它是对招聘的工作成果与方法的有效性检验的另一个重要方面。质量评估既有利于招聘方法的改进，又对员工培训、绩效评估提供了必要的信息。录用人员评估主要从录用比、招聘完成比和应聘比三方面进行。其计算公式为：

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%

当招聘完成比大于等于 100%时，则说明在数量上完成或超额完成了招聘任务；应聘比则说明招募的效果，该比例越大，则招聘信息发布的效果越好。

（二）质量评估

录用人员的质量评估实际上是对录用人员在人员选拔过程中对其能力、潜力、素质等进行的各种测试与考核的延续，也可根据招聘的要求或工作分析中得出的结论，对录用人员进行等级排列来确定其质量，其方法与绩效考核方法相似。当然，录用比和应聘比这两个数据也在一定程度上反映录用人员的质量。

三、信度与效度评估

信度与效度评估是对招聘过程中所使用的方法的正确性与有效性进行的检验，这无疑会提高招聘工作的质量。信度和效度是对测试方法的基本要求，只有信度和效度达到一定水平的测试，其结果才适于作为录用决策的依据，否则将误导招聘人员，影响其做出正确的决策。

（一）信度评估

信度主要是指测试结果的可靠性或一致性。可靠性是指一次又一次的测试总是得出同样的结论，它或者不产生错误，或者产生同样的错误。通常信度可分为：稳定系数、等值系数、内在一致性系数。

稳定系数是指用同一种测试方法对一组应聘者在两个不同时间进行测试的结果的一致性。一致性可用两次结果之间的相关系数来测定。相关系数高低既与测试方法本身有关，也跟测试因素有关。此法不适用于受熟练程度影响较大的测试，因为被测试者在第一次测试中可能记住某些测试题目的答案从而提高了第二次测试的成绩。

等值系数是指对同一应聘者使用两种对等的、内容相当的测试方法，其结果之间的一致性。

内在一致性系数是指把同一（组）应聘者进行的同一测试分为若干部分加以考察，各部分所得结果之间的一致性。这可用各部分结果之间的相关系数来判断。

此外，还有评分者信度，这是指不同评分者对同样对象进行评定时的一致性。例如，如果许多人在面试中使用一种工具给一个求职者打分，他们都给候选人相同或相近的分数，则这种工具具有较高的评分者信度。

（二）效度评估

效度，即有效性或精确性，是指实际测到应聘者的有关特征与想要测的特征的符合程度。一个测试必须能测出它想要测定的功能才算有效。效度主要有三种：预测效度、内容效度、同侧效度。

预测效度是说明测试用来预测将来行为的有效性。在人员选拔过程中，预测效度是考虑选拔方法是否有效的一个常用的指标。我们可以把应聘者在选拔中得到的分数与他们被录后的绩效分数相比较，两者的相关性越大，则说明所选的测试方法、选拔方法越有效，以后可根据此法来评估、预测应聘者的潜力。若相关性很小或不相关，说明此法在预测人员潜力上效果不大。

内容效度，即测试方法能真正测出想测的内容的程度。考虑内容效度时，主要考虑所用的方法是否与想测试的特性有关，如招聘打字员，测试其打字速度和准确性、手眼协调性和手指灵活度的操作测试的内容效度是较高的。内容效度多应用于知识测试与实际操作测试，而不适用于对能力和潜力的测试。

同侧效度是指对现在员工实施某种测试，然后将测试结果与员工的实际工作绩效考核得分进行比较，若两者的相关系数很大，则说明此测试效度就很高。这种测试效度的特点是省时，可以尽快检验某测试方法的效度，但若将其应用到人员选拔测试时，难免会受到其他因素的干扰而无法准确地预测应聘者未来的工作潜力。例如，这种效度是根据现有员工的测试得出的，而现在员工所具备的经验、对组织的了解等，则是应聘者所缺乏的。因此，应聘者有可能因缺乏经验而在测试中得不到高分，从而错误地被认为是没有潜力或能力的。其实，他们若经过一定的培训或锻炼，是有可能成为称职的员工的。

第三节 人力资源的有效配置

第一单元 人力资源的空间配置

【学习目标】

通过学习，掌握人员配置的原理，劳动分工与协作的概念和作用，以及人力资源空间配置、“5S”活动等现场管理与劳动环境优化的方法。

【知识要求】

一、人员配置的原理

（一）要素有用原理

人力资源配置过程中，我们首先要遵循一个宗旨，即任何要素（人员）都是有用的，换言之，没有无用之人，只有没用好之人，而配置的根本目的是为所有人员找到和创造其发挥作用的条件。

这一原理说明，对于那些没有用好之人，其问题之一是没有深入全面地识别员工，发现他们的可用之处。这是因为人的素质往往表现为矛盾的特征，或者呈现非常复杂的双向性，优点和缺点共生，失误往往掩盖着成功的因素，这为我们发现人才，识别人才，任用人才，用其所长，增加了许多困难。因此，正确的识别员工是合理配置人员的前提。其问题之二是没有为员工发展创造有利的条件。只有条件和环境适当，员工的能力才能得到充分发挥。例如。企业推行双向选择、公开招聘、竞争上岗等新的人事政策，为许多人才提供了适合其发展的工作环境和条件，为许多人走上更高一级的岗位提供了机会。

过去企业经常强调，伯乐式领导者对企业员工识别和配置所发挥的关键作用。但企业现

在更强调创造良好的政策环境，建立“动态赛马”的用人机制，让更多的员工能够在这一机制下脱颖而出，化被动为主动，从根本上摆脱单纯依赖“伯乐”的局面。可见，识才、育才、用才是管理者的主要职责。

（二）能位对应原理

人与人之间不仅存在能力特点的不同，而且在能力水平上也是不同的。具有不同能力特点和水平的人，应安排在要求相应特点和水平的职位上，并赋予该职位应有的权力和责任，使个人能力水平与岗位要求相适应。

人力资源管理的根本任务是合理配置使用人力资源，提高人力资源投入产出比率。要合理使用人力资源，就要对人力资源的构成和特点有详细的了解。人力资源是由一个个的劳动者的劳动能力组成的，而各个劳动者的劳动能力由于受到身体状况、受教育程度、实践经验等因素的影响而各自不同，形成个体差异。

就个体能力来说，这种差异包括两方面：一是能力性质、特点的差异，即能力的特殊性不同。个人能力的特殊性，形成他的专长、特长，即他能干什么，最适合干什么。二是能力水平的差异，不同的人，能力才干是不同的，有的高些，有的低些。世界上也不存在两个能力水平完全相等的人。承认人与人之间能力水平上的差异，目的是为了在人力资源的利用上坚持能级层次原则，大才大用，小才小用，各尽所能，人尽其才。

一个单位或组织的工作，一般可分为四个层级，即决策层、管理层、执行层、操作层。决策层工作属于全局性工作，决策的正确与否，关系到事业的成败。因此，决策层的能级最高。管理层工作是将决策层的决策付诸实施的一整套计划、监督、协调和控制的过程，管理层的能级是仅次于决策层的比较高的能级。执行层工作是将管理层拟定的方针、方案、计划、措施等变成具体工作标准、工作定额、工作方法，以及各种督促、检查手段的实施过程，执行层的能级比管理层低。操作层工作就是通过实际操作来完成执行层制定的工作标准、工作定额，并接受各种监督检查。它是一个单位或组织中能级最低的层次。一个单位或组织中的工作，包括这样四个层次，应该配备具有相应能力等级的人来承担。只有这样，才能形成合理的能位对应，大大提高工作效率，顺利完成任务。

（三）互补增值原理

这个原理强调人各有所长也各有所短，以己之长补他人之短，从而使每个人的长处得到充分发挥，避免短处对工作的影响，通过个体之间取长补短而形成整体优势，实现组织目标的最优化。这是因为，当个体与个体之间，个体与群体之间具有相辅相成作用的时候，互补产生的合力要比单个人的能力简单相加而形成的合力大得多，群体的整体功能就会正向放大；反之，整体功能就会反向缩小，个体优势的发挥也受到人为的限制。因此，按照现代人力资源管理的要求，一个群体内部各个成员之间应该是密切配合的互补关系，互补的一组人必须有共同的理想、事业和追求，而互补增值原理最重要的是“增值”。

（四）动态适应原理

动态适应原理指的是人与事的不适应是绝对的，适应是相对的，从不适应到适应是在运动中实现的，随着事物的发展，适应又会变为不适应，只有不断调整人与事的关系才能达到重新适应，这正是动态适应原理的体现。

从组织内部来看，劳动者个人与工作岗位的适应不是绝对的和一定的，无论是由于岗位对人的能力要求提高了，还是人的能力提高要求变动岗位，都要求我们及时地了解人与岗位的适应程度，从而进行调整，以达到人适其位，位得其人。

（五）弹性冗余原理

弹性冗余原理要求在人与事的配置过程中，既要达到工作的满负荷，又要符合劳动者的生理心理要求，不能超越身心的极限，保证对人、对事的安排要留有一定的余地，既带给劳动者一定的压力和紧迫感，又要保障所有员工的身心健康。

它要求我们既要避免工作量不饱满的状况，也要避免过劳的现象发生，因此体力劳动的强度要适度，不能超过劳动者能承受的范围；脑力劳动也要适度，以促使劳动者保持旺盛的精力；劳动时间也要适度，以保持劳动者身体健康和心理健康；工作目标的管理也要适度，既不能太高，也不能太低；总之，根据具体情况的不同，如工种、类别、行业的不同，以及环境、气候的不同，弹性冗余度也应有所不同。

二、企业劳动分工

（一）企业劳动分工的概念

劳动分工是在科学分解生产过程的基础上所实现的劳动专业化,使许多劳动者从事着不同的、但又相互联系的工作。劳动分工有三个主要层次,即一般分工、特殊分工和个别分工。一般分工是按社会生产的大类划分的,如农业、工业、建筑业、交通运输、商业等。特殊分工是一般分工的再分解、再细化,将上述各大部门分解成许多行业,如农业可分为种植业、林业、畜牧业、渔业;工业可分为冶金业、化工业、机械业等。一般分工与特殊分工是社会内部的分工,简称社会分工;个别分工是企业范围内的分工,它是每个企业内部各部门以及每个生产者之间的分工。个别分工是把生产、服务过程分解为若干局部的劳动,各个局部的劳动既相互联系,又各自独立,具有专门的职能,企业的劳动分工,正是建立在社会分工基础上的个别分工。

（二）企业劳动分工的作用

劳动分工对促进企业生产的发展,提高劳动效率具有极其重要的作用。具体表现在:

1. 劳动分工一般表现为工作简化和专门化。这有利于劳动者较快地提高熟练程度,不断积累经验,完善操作方法,提高劳动效率。

2. 劳动分工能不断地改革劳动工具,使劳动工具专门化。由于劳动分工,劳动者长期从事一种工作。为了提高效率,他必然会寻找或设计制造出适应这种工作的专门工具。这样,通用工具就慢慢被专用工具代替了。同时,由于专用工具从通用工具中逐步分化出来,又促进劳动的进一步分工。

3. 有利于配备工人,发挥每个劳动者的专长。每个劳动者的劳动能力和特长客观上存在差异。劳动分工形成的具有不同特点的局部劳动,可以为每个劳动者提供与本人的劳动能力和特长相适应的工作。

4. 劳动分工大大扩展了劳动空间,使产品生产过程有更多的劳动者同时参与,因而有利于缩短产品的生产周期,加快生产进度。

5. 劳动分工可以防止因劳动者经常转换工作岗位而造成的工时浪费。

（三）企业劳动分工的形式

企业内部劳动分工,一般有以下几种形式:

1. 职能分工。企业全体员工按所执行的职能分工,一般分为工人、学徒、工程技术人员、管理人员、服务人员及其他人员。这是企业劳动组织中最基本的分工,它是研究企业人员结构,合理配备各类人员的基础。

2. 专业(工种)分工。它是职能分工下面第二个层次的分工。专业或工种分工是根据企业各类人员的工作性质的特点所进行的分工,例如,工程技术人员及管理人员可以按专业特点分为设计人员、工艺人员、计划人员、财会人员、统计人员等。生产工人按他们从事的生产工艺的性质及使用的工艺装备特点进行分工,如机械制造业的工种有造型工、冶炼工、锻工、车工、铣工、电工等。这类分工对有计划地培训人员是重要的,同时也是研究每类人员构成的基础。

3. 技术分工。指每一专业和工种内部按业务能力和技术水平高低进行的分工。例如,技术人员分为助理技术员、技术员、助理工程师、工程师和高级工程师。每个专业及工种的级别,应该规定相应的业务能力和技术水平规范。进行这种技术分工,有利于发挥员工的技术业务专长,鼓励员工不断提高自己的技术水平。企业应使各个技术等级的人员保持合理的比例,注意提高员工队伍的素质,以适应企业不断提高生产经营水平的需要。

（四）企业劳动分工的原则

1. 把直接生产工作和管理工作、服务工作分开。特别要保证直接从事物质生产活动以及在生产经营活动中起关键作用的工作,如产品开发、市场营销等。

2. 把不同的工艺阶段和工种分开。企业的整个生产过程可以分成不同的工艺阶段。按照生产工艺阶段的不同,又可以把工作分成不同的工种或操作岗位。例如,在机械制造企业里,生产过程一般可以分为准备阶段(铸、锻)、加工阶段和装配阶段;在加工阶段又可进一步分为车工、铣工、磨工、刨工等工种。把不同的工种和工艺阶段分开,可以按照工人的技术专长合理地配备工人。

3. 把准备性工作和执行性工作分开。如在机床上加工零件是执行性工作,而加工前准备图纸、准备工具、调整机床等都属于准备性工作。将两者分开,使生产准备工人专干准备工作,生产工人专干执行工作,便于发挥两者的专长,提高劳动效率。

4. 把基本工作和辅助工作分开。基本工作是指直接加工劳动对象的工作。辅助工作是指为基本工作服务的工作。例如,在纺织企业中,清花、纺纱、织布都是基本工作,修车、加油、领料、送半成品则是辅助工作。把基本工作和辅助工作分开来,是为了让基本工人不干或少干辅助工作,使其劳动时间能得到更充分的利用。

5. 把技术高低不同的工作分开。把不同技术等级的工作分配给相应等级的工人去做。

6. 防止劳动分工过细带来的消极影响。可以采用如下措施:使每一项分工都具有独立的技术内容。在掌握低等级工作后要向高等级工作发展。掌握本工种技术后要向多工种技术发展。既从事生产工作,又参加管理。

三、企业劳动协作

企业的劳动协作,就是采用适当的形式,把从事各种局部性工作的劳动者联合起来,共同完成某种整体性的工作。马克思在《资本论》中指出:“许多人在同一生产过程中,或在不同的但互相联系的生产过程中,有计划地一起协同劳动,这种劳动形式叫做协作。”企业有分工,就要有协作。协作是分工不可缺少的条件,分工越细,越需要加强协作。通过协作不仅可以提高个人生产力,而且可以创造出一种新的生产力,这种生产力本身必然是集体力。协作以分工为前提,而分工又以协作为条件,在分工的基础上协作;在协作原则下进行分工。分工和协作是不可分割的整体。

(一) 企业劳动协作的形式。

劳动协作分为两种:以简单分工为基础的协作是简单协作,而以细致分工为基础的协作是复杂协作。

简单协作的劳动者无详细分工,只是一起合作完成一项工作,如搬运重物、挖沟等。简单协作是一种结合的劳动,它使劳动者摆脱了个人局限性,从而创造了一种新的社会劳动生产力,它同单个劳动者力量的机械总和存在本质上的区别。因为结合劳动能扩大劳动的空间范围,缩短完成工作的时间,并能在较小的空间范围内,使相互联系的生产过程靠拢,生产资料聚集,容纳较多的劳动者,从而节约劳动资料,降低生产成本。

复杂协作是建立在较为细致的分工上的协作。复杂协作是把生产过程中的各种操作分解并交给若干人,每人只负责一部分操作,全部操作由若干操作者同时进行,成果则是这个以分工为基础的联合体的劳动产品。在复杂协作的生产机构中,每个劳动者只是这个机构的一个部分。复杂协作所特有的优越性是使劳动专业化,工具专门化,在劳动方式、劳动组织方面发生了重大变化,更有利于改进技术,提高劳动熟练程度。

企业劳动协作的形式,一般分为企业之间的协作和企业内部的协作。从协作范围上看,有空间范围的劳动协作和时间范围的劳动协作。

(二) 组织企业内部劳动协作的基本要求

1. 尽可能地固定各种协作关系,并在企业管理制度中,对协作关系的建立、变更,解除的程序、方法,审批权限等内容作出严格的规定。

2. 实行经济合同制。协作双方通过签订经济合同,保证协作任务按质、按量、按期完成。

3. 全面加强计划、财务、劳动人事等项管理,借用各种经济杠杆和行政手段,保证协作关系的实现。

(三) 作业组

作业组是企业中最基本的协作关系和协作形式。它是在劳动分工的基础上,把为完成某项工作而相互协作的有关工人组织起来的劳动集体。它是企业里最基本的组织形式,是我们研究企业劳动协作组织的基础。

组织作业组时要遵守的一条基本原则,就是要把生产上有直接联系的工人组合起来,不能把生产上没联系的工人凑合在一起。以下几种情况需要组成作业组:

1. 生产作业需工人共同来完成。生产作业必须由几个人共同完成,而不能分配给每个工人独立完成时,需要组织作业组,例如石油化工企业里的设备检修组,机械制造业的装配组。

2. 看管大型复杂的机器设备。在工人共同看管大型复杂的机器设备情况下,需要组成作业组,例如机械制造企业的锻压作业组,冶金企业的高炉炉前作业组。

3. 工人的工作彼此密切相关。当工人的工作彼此密切联系时,为了加强协作配合,需

要组成作业组。例如流水生产线，各道工序联系十分密切，为了加强全线各道工序的协作配合，需要组成作业组。

4. 为了便于管理和相互交流。生产工作虽然分配给每个人独立去完成，但为了互相帮助，交流经验，也要组成作业组，例如机械制造企业的车工组、铣工组，纺织企业的细纱作业组。

5. 为了加强工作联系。为了加强准备工作、辅助工作和基本工作的紧密联系和相互协作，可以组成作业组。例如，建筑企业中期砖瓦工和运送灰、浆、瓦的工人组成一个作业组。

6. 在工人没有固定的工作地，或者没有固定工作任务的情况下，为了便于调动和分配他们的工作，需要组成作业组，如厂内运输组、电工组、水暖工组等。

作业组按工人的工种组成情况区分，有专业作业组和综合作业组两种。专业作业组是由同工种工人组成，综合作业组是由不同工种的工人组成。按轮班工人的组成情况分，作业组又可分为轮班作业组（即按照横班组织作业组）和圆班作业组（即按照早、中、夜三班组成一个作业组）两种。无论组织哪一种形式的作业组，企业都必须合理地配备作业组的人员，建立明确的岗位责任制，克服组内成员职责不清和无人负责的现象。

作业组组织工作的主要内容包括：

1. 搞好作业组的民主管理，同时结合生产实际情况，建立完善的岗位责任制度。
2. 为作业组正确地配备人员。
3. 选择一个好的组长。作业组长的人选可通过民主选举、领导批准等办法产生。
4. 合理确定作业组的规模，一般 10~20 人左右为宜。

企业的劳动协作除了要安排好最基层的班组、作业组的组织之外，还应当搞好车间一级的协作。车间是企业劳动协作的中间环节，起着承上启下的重要作用。长期以来，我国企业普遍存在着车间一级劳动协作不平衡的问题，特别是按生产工艺组织的车间，每遇一事，互相扯皮，互相推脱，影响企业生产正常运行。近年来，许多企业与车间通过签订经济承包合同，实行层层承包，使劳动协作关系制度化，保证了企业生产经营活动的总体协调和统一。这说明要实现企业内劳动协作，也必须借助经济杠杆。

四、工作地组织

（一）工作地组织的基本内容

1. 合理装备和布置工作地。装备工作地，主要是确定使用的各种设备、工具和必要的辅助设备。其中生产设备是工作地装备的主体部分。装备确定以后，还必须进行合理的布置。布置工作地应尽量缩短工人在班上行走的距离，减少工人辅助生产时间，减轻劳动强度。

2. 保持工作地的正常秩序和良好的工作环境。这方面要做的工作主要包括：安装必要的防护装置，保持工作地的清洁卫生，保持良好的照明条件，保持正常的温度、湿度和通风条件，控制工作地的噪音，尽量减少有毒有害气体和工业粉尘的危害，合理调节工作地的色彩等。

3. 正确组织工作地的供应和服务工作，包括及时供应原材料、半成品，防止停工待料；按计划检修机器设备，防止发生设备事故；按时供应各种工具、图纸和有关的技术资料；指导操作工人按技术规范操作；加强质量检验；及时运送加工好的半成品和成品；搞好各项辅助性和服务性工作等。

（二）工作地组织的要求

工作地组织是劳动空间组织的重要内容。工作地是指配置一定的设备、工具、器具，能够使劳动者从事某项生产劳动活动或进行工作的地点。合理组织工作地应当达到以下几点要求：

1. 应有利于工人进行生产劳动，减少或消除多余、笨重的操作，减少体力消耗，缩短辅助作业时间。

2. 应有利于发挥工作地装备（如生产设备、工具、防护装置、监控仪表等），以及辅助器具的效能，尽量节约空间，减少占地面积。

3. 要有利于工人的身心健康，使工人有良好的劳动条件与工作环境，防止职业病，避免各种设备或人身事故。

4. 要为企业的所有人员创造良好的劳动环境，使企业员工在健康、舒适、安全的条件下工作。

【能力要求】

一、对过细的劳动分工进行改进

1. 扩大业务法。将同一性质（技术水平相当）的作业，由纵向分工改为横向分工，如图 2—2 所示。

2. 充实业务法。将工作性质与负荷不完全相同的业务重新进行分工。例如将计划（A）、检查（B）、装配（C）的分工，改变为同时含有三者（ABC）的分工，如图 2—3 所示。



图 2—2 扩大业务法



图 2—3 充实业务法

3. 工作连贯法。将紧密联系的工作交给一个人（组）连续完成。例如将研究、试验、设计、工艺和制造等密切相关的各项工作交由一名技术人员担任，使其参与完整的工作过程。

4. 轮换工作法。将若干项不同内容的工作交给若干人去完成，每人每周轮换一次，实行工作轮换制。

5. 小组工作法。将若干延续时间较短的作业合并，由几名工人组成的作业小组共同承担，改变过去短时间内一人只干一道工序的局面。

6. 兼岗兼职。例如安排生产工人负担力所能及的维修工作。

7. 个人包干负责。例如可由一个人负责装配、检验、包装整台产品，并挂牌署名，以便由用户直接监督。

二、员工配置的基本方法

员工配置的基本方法主要有三种：以人为标准进行配置、以岗位为标准进行配置和以双向选择为标准进行配置。

假设在一次招聘中分别测定众多求职者，并把他们安排到多种不同性别的岗位上去。它是岗位和人之间相匹配的过程，既包括了对人员的选择，也1包括对人员进行合理的安置，适用于同时招聘多人，此方法成本也较低。表 2—2 列出了多位应聘者的综合测试得分。

表 2—2 10 位应聘者在 5 种岗位上的综合测试得分

应聘 者 岗 位	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	4.5	3.5	2.0	2.0	1.5	1.5	4.0	2.5	2.0	1.0
2	3.5	3.0	2.5	2.5	2.5	2.0	3.5	2.0	2.5	0.5
3	4.0	2.0	3.5	3.0	0.5	2.5	3.0	3.0	1.0	1.5
4	3.0	2.0	2.5	1.5	2.0	2.0	3.5	2.0	0.5	0.5
5	3.5	4.5	2.5	1.0	2.0	2.0	1.5	1.5	1.0	0.5

如果假设岗位1、岗位2、岗位3、岗位4、岗位5所需的最低测试分数分别为3.5，2.5，2.5，3.0，3.5，要从这10个人中选出5人来担当不同的岗位，有多种方法，由于其录用决策依据不同，录用结果也不同。

（一）以人员为标准进行配置

即从人的角度，按每人得分最高的一项给其安排岗位。这样做可能出现同时多人在该岗

位上得分最高，结果只能选择一个员工，而使优秀人才被拒之门外。根据表2-2的数据资料，其结果只能是A（4.5）从事岗位1，E（2.5）或I（2.5）从事岗位2，C（3.5）从事岗位3，B（4.5）从事岗位5，岗位4空缺，分数计为0，具体如表2-3所示。

表 2-3 员工配置表一

应聘 者 岗 位	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	4.5	3.5	2.0	2.0	1.5	1.5	4.0	2.5	2.0	1.0
2	3.5	3.0	2.5	2.5	2.5	2.0	3.5	2.0	2.5	0.5
3	4.0	2.0	3.5	3.0	0.5	2.5	3.0	3.0	1.0	1.5
4	3.0	2.0	2.5	1.5	2.0	2.0	3.5	2.0	0.5	0.5
5	3.5	4.5	2.5	1.0	2.0	2.0	1.5	1.5	1.0	0.5

若考虑空缺岗位的影响，其录用人员的平均分数为 $(4.5+4.5+3.5+2.5+0)/5=3.0$ ；若不考虑空缺岗位的影响，则其录用人员的平均分数为 $(4.5+4.5+3.5+2.5)/4=3.75$ 。

（二）以岗位为标准进行配置

即从岗位的角度出发，每个岗位都挑选最好的人来做，但这样做可能会导致一个人同时被好几个岗位选中。尽管这样做的组织效率最高，但只有在允许岗位空缺的前提下才能实现，因此常常是不可能的。根据表2-2的数据资料，其结果只能是岗位1由A做。（在岗位3上A的得分最高，但一人不能从事二职，因此岗位3出现空缺），岗位2或岗位4由G（3.5）做，岗位5由B（4.5）做，具体如表2-4所示。

表 2-4 员工配置表二

应聘 者 岗 位	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	4.5	3.5	2.0	2.0	1.5	1.5	4.0	2.5	2.0	1.0
2	3.5	3.0	2.5	2.5	2.5	2.0	3.5	2.0	2.5	0.5
3	4.0	2.0	3.5	3.0	0.5	2.5	3.0	3.0	1.0	1.5
4	3.0	2.0	2.5	1.5	2.0	2.0	3.5	2.0	0.5	0.5
5	3.5	4.5	2.5	1.0	2.0	2.0	1.5	1.5	1.0	0.5

若考虑空缺岗位的影响，其录用人员的平均分数为 $(4.5+4.5+3.5+0+0)/5=2.5$ ；若不考虑空缺岗位的影响，则其录用人员的平均分数为 $(4.5+4.5+3.5)/3=4.17$ 。

（三）以双向选择为标准进行配置

由于单纯以人为标准或者单纯以岗位为标准进行配置，均有欠缺，因此，可采用双向选择的方法进行配置，即在岗位和应聘者两者之间进行必要调整，以满足各个岗位人员配置的要求。采用双向选择的配置方法，对岗位而言，有可能出现得分最高的员工不能被安排在本岗位上，而对员工而言，有可能没有被安排到其得分最高的岗位上工作。但该方法综合平衡了岗位和人员两个方面的因素，既现实又可行，能从总体上满足岗位人员配置的要求，效率较高。根据表2-2的数据资料，其结果只能是岗位1由A（4.5）做，岗位2由E（2.5）或I（2.5）做，岗位3由C（3.5）做，岗位4由G（3.5）做，岗位5由B（4.5）做，具体如表2-5。

表 2-5 员工配置表三

应聘 者 岗 位	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	4.5	3.5	2.0	2.0	1.5	1.5	4.0	2.5	2.0	1.0
2	3.5	3.0	2.5	2.5	2.5	2.0	3.5	2.0	2.5	0.5

3	4.0	2.0	3.5	3.0	0.5	2.5	3.0	3.0	1.0	1.5
4	3.0	2.0	2.5	1.5	2.0	2.0	3.5	2.0	0.5	0.5
5	3.5	4.5	2.5	1.0	2.0	2.0	1.5	1.5	1.0	0.5

其录用人员的平均分数为 $(4.54+4.5+3.5+3.5+2.5) / 5=3.7$ 。

三、员工任务的指派方法

在企业劳动组织过程中，为了提高人力资源资源配置的有效性，通常可以采用运筹学的数量分析方法，例如，在解决员工任务指派问题时，企业普遍采用的一种方法——匈牙利法，就是实现人员与工作任务配置合理化、科学化的典型方法。

在应用匈牙利法，解决员工任务合理指派问题时，应当具备以下两个约束条件：

1. 员工数目与任务数目相等。
2. 求解的是最小化问题，如工作时间最小化、费用最小化等。

（一）匈牙利法的应用实例

假定甲单位有甲、乙、丙、丁、戊五个员工，需要在一定的生产技术组织条件下，完成A、B、C、D、E五项任务，每个员工完成每项工作所需要耗费的工作时间，如表2-6所示。

请求出：员工与任务之间应当如何进行配置，才能保证完成工作任务的时间最短？

表 2-6 各员工完成任务时间汇总表 单位：小时

任务 \ 员工	甲	乙	丙	丁	戊
A	10	5	9	18	11
B	13	19	6	12	14
C	3	2	4	4	5
D	18	9	12	17	15
E	11	6	14	19	10

1. 以各个员工完成各项任务的时间构造矩阵一。

矩阵一

10	5	9	18	11
13	19	6	12	14
3	2	4	4	5
18	9	12	17	15
11	6	14	19	10

2. 对矩阵一进行行约减，即每一行数据减去本行数据中的最小数，得矩阵二。

矩阵二

5	0	4	13	6
7	13	0	6	8
1	0	2	2	3
9	0	3	8	6
5	0	8	13	4

3. 检查矩阵二，若矩阵二各行各列均有“0”，则跳过此步，否则进行列约减，即每一列数据减去本列数据中的最小数，本例属于后一种情况，经变换得矩阵三。

矩阵三

4	0	4	11	3
6	13	0	4	5
0	0	2	0	0
8	0	3	6	3
4	0	8	11	1

注意：也可先进行列约减，再进行行约减。4. 画“盖0”线。即画最少的线将矩阵三中的0全部覆盖住，得矩阵四。

矩阵四

4	0	4	11	3
6	13	0	4	5
0	0	2	0	0
8	0	3	6	3
4	0	8	11	1

操作技巧：从含“0”最多的行或列开始画“盖0”线。

5. 数据转换。若“盖0”线的数目等于矩阵的维数则直接跳到第七步，若“盖0”线得数目小于矩阵得维数则进行数据转换，本例属于后一种情况，应进行转换，操作步骤如下：

- (1) 找出未被“盖0”线覆盖的数中的最小值 λ ，例中 $\lambda = 1$ 。
- (2) 将未被“盖0”线覆盖住的数减去 λ 。
- (3) 将“盖0”线交叉点的数加上 λ 。

本例结果见矩阵五。

矩阵五

3	0	4	10	2
5	13	0	3	4
0	1	3	0	0
7	0	3	5	2
3	0	8	10	0

6. 重复第4步和第5步，直到“盖0”线的数目等于矩阵的维数。本例最终矩阵见矩阵六。

矩阵六

0	0	4	7	2
2	13	0	0	4
0	4	6	0	0
4	0	3	2	2
0	0	8	7	0

7. 求最优解。对 n 维矩阵，找出不同行、不同列的 n 个“0”，每个“0”的位置代表一对配置关系，具体步骤如下：

- (1) 先找只含有一个“0”的行（或列），将该行（或列）中的“0”打“√”。
- (2) 将带“√”的“0”所在列（或行）中的“0”打“×”。
- (3) 重复（1）步和（2）步至结束。若所有行列均含有多于一个“0”，则从“0”的数目最少的行或列中任选一个“0”打“√”。

其结果如矩阵七所示，即员工甲负责任务A，员工乙负责任务D，员工丙负责任务B，

员工丁负责任务C，员工戊负责任务E，参照表2—6各员工完成任务时间汇总表，得出表2—7所示的员工配置最终结果。

矩阵七

0✓	0×	4	7	2
2	13	0✓	0×	4
0×	4	6	0✓	0×
4	0✓	3	2	2
0×	0×	8	7	0✓

表 2—7 员工配置最终结果 单位：小时

任务\员工	甲	乙	丙	丁	戊
A	10				
B			6		
C				4	
D		9			
E					10

(二) 匈牙利法的推广应用

当员工数目与任务数目不一致，或求最大化问题时，可通过对问题进行改造使之满足匈牙利法的要求。

1. 员工数目与任务数目不一致的情况

(1) 当员工数目多于任务数目时，可增添虚任务，使二者数目一致，增添的虚任务的工作时间、利润为“0”。

例如乙公司目前有 5 个员工，需要完成 4 项任务，每个员工完成每项工作的工作时间如表 2—8 所示。

求解：应如何分配任务才能保证工作时间最短？

表 2—8 乙公司员工完成任务时间汇总表一 单位：小时

任务\员工	甲	乙	丙	丁	戊
A	10	5	9	18	11
B	13	19	6	12	14
C	3	2	4	4	5
D	3	2	4	4	5

分析：五个员工负责四项任务，则必有一个员工没有任务，此时可增添一项虚任务 E，则各员工完成任务 E 的时间均为 0，上表变形为表 2—9。

表 2—9 乙公司员工完成任务时间汇总表二 单位：小时

任务\员工	甲	乙	丙	丁	戊
A	10	5	9	18	11
B	13	19	6	12	14
C	3	2	4	4	5
D	3	2	4	4	5
E	0	0	0	0	0

此时本题可用匈牙利法计算。

(2) 当员工数目少于任务数目时，可让一个员工承担两个任务。

例如，丙公司安排 2 个员工，完成 3 项任务，每个员工完成每项工作的时间如表 2—10 所示。

求解：应如何分配任务才能保证工作时间最短？

表 2—10 丙公司员工完成任务时间汇总表一 单位：小时

任务 \ 员工	甲	乙
A	10	5
B	13	19
C	3	2

分析：两个员工负责三项任务，则必有一个员工须承担两项任务，因此增加甲' 和乙'，分别表示他们完成第二项工作的情况，则上表变形为表2—11。

表 2—11 丙公司员工完成任务时间汇总表二 单位：小时

任务 \ 员工	甲	甲'	乙	乙'
A	10	10	5	5
B	13	13	19	19
C	3	3	2	2

表2—11中，员工数目多于任务数目，因此采用方法（1），添加虚任务D，得表2—12。

表 2—12 丙公司各员工完成任务时间汇总表三 单位：小时

任务 \ 员工	甲	甲'	乙	乙'
A	10	10	5	5
B	13	13	19	19
C	3	3	2	2
D	0	0	0	0

此时本题可用匈牙利法计算。

2. 求最大化问题

当所求问题为求最大化值时，可用数据表中最大的数据分别减去数据表中所有数据，得出新的数据表，则问题转化为求最小值。

例如丁公司目前有 5 名员工完成 5 项任务，每个员工完成各项任务所能获取的利润如表 2—13 所示。

表 2—13 丁公司员工完成任务收益汇总表 单位：万元

任务 \ 员工	甲	乙	丙	丁	戊
A	10	5	9	18	11
B	13	19	6	12	14
C	3	2	4	4	5
D	18	9	12	17	15
E	11	6	14	19	10

表 2—13 中最大的数据为 19,用 19 分别减去表中的各个数据,则数据表转化为表 2—14，本题可用匈牙利法计算。

表 2—14 丁公司员工完成任务收益转换表 单位：万元

任务 \ 员工	甲	乙	丙	丁	戊
A	9	14	10	1	8

B	6	0	13	7	5
C	16	17	15	15	14
D	1	10	7	2	4
E	8	13	5	0	9

四、加强现场管理的“5S”活动

“5S”活动是日本企业率先实施的现场管理方法，5S 分别表示五个日语词汇的罗马拼音。Seiri（整理），Seiton（整顿），Seiso（清扫），Seiketsu（清洁），Shitsuke（素养）的首字母的缩写。

（一）“5S”活动的具体介绍

1. 整理（Seiri）

整理是开展“5S”活动的第一步，它的目的是：改善和增加作业面积；使现场无杂物，行道通畅，提高工作效率；减少磕碰的机会，保障安全，提高质量；消除管理上的混放、混料等差错事故；有利于减少库存量，节约资金；改变作风，提高工作情绪。具体步骤如下：

（1）确定现场需要什么物品，需要多少数量。

（2）将现场物品区分为需要的和不需要的，将不需要的物品清理出现场。现场不需要的典型物品包括：工业垃圾、废品、多余的工具、报废的设备、用剩的材料、多余的半成品、切下的料头、切屑、个人生活用品等。

2. 整顿（Seiton）

整顿是指对现场需要留下的物品进行科学合理的布置和摆放，即把要用的东西，按规定位置摆放整齐，并做好标识进行管理，以使用最快的速度取得所需之物，以最简捷的流程完成作业。生产现场物品的合理摆放有利于提高工作效率和产品质量，保障生产安全。开展整顿活动的具体要求如下：

（1）物品摆放要有固定的地点和区域，以便于寻找。

（2）物品摆放方式要规范化、条理化，以提高工作效率。例如，根据物品使用的频率，经常使用的东西应放得近些（如放在作业区内），偶尔使用或不常使用的东西则应放得远些（如集中放在车间某处）。

（3）物品摆放目视化，使定量装载的物品做到过目知数，摆放不同物品的区域采用不同的色彩和标记加以区别。

（4）要求做到现场整齐、紧凑、协调。

3. 清扫（Seiso）

清扫是指在进行清洁工作的同时进行检查。生产过程中会产生灰尘、油污、铁屑、垃圾等，从而使现场变脏。脏的现场会使设备精度降低，故障多发，影响产品质量；脏的现场更会影响人们的工作情绪，造成安全事故。因此要进行细心的检查、清理，以及恰当的预防措施，使工作场地保持最佳状态。清扫活动的具体要求如下：

（1）自己使用的物品，如设备、工具等，要自己清扫，而不要依赖他人，不增加专门的清扫工。

（2）在清扫的过程中，检查物品、设备有无异常，定期对设备进行维护保养。

（3）在清扫的过程中，发现问题，要查明原因，并采取措施加以改进。

4. 清洁（Seiketsu）

清洁是指对整理、整顿、清扫的成果的巩固和维持，使之制度化。整理、整顿和清扫是短期行为，可以一鼓作气，做出成绩，但这些只是“5S”活动的起步，还要开展清洁活动，做到以下几点：

（1）现场环境整齐、清洁、美观，有利于员工健康。

（2）用具、设备干净，无烟尘噪音。

（3）员工着装干净、整洁，焕发出积极向上的精神面貌。

5. 素养（Shitsuke）

素养即教养，努力提高员工的素养，养成良好的作业习惯，严格遵守行为规范，而不需要别人督促，不需要领导检查，这是“5S”活动的核心。具体实施方法如下：

（1）继续推动前“4S”活动。

- (2) 建立共同遵守的规章制度。
- (3) 将各种规章制度目视化。
- (4) 实施各种教育培训。
- (5) 违反规章制度的要及时给予纠正。
- (6) 受批评指责者应立即改正。

(二) “5S”的内在联系

5个“S”间有着内在的逻辑关系,前三个“S”直接针对现场,其要点分别是:整理(Seiri),将不用物品从现场清除;整顿(Seiton),将有用物品布置存放;清扫(Seiso)对现场清扫检查,保持清洁。后两个“S”则从规范化和人的素养高度巩固“5S”活动效果。具体如图2-4所示。

(三) “5S”活动的目标

1. 工作变换时,寻找工具,物品的时间为零。
2. 整顿现场时,不良品为零。
3. 努力降低成本,减少消耗,浪费为零。
4. 缩短生产时间,交货延期为零。
5. 无泄漏、危害,安全整齐、事故为零。
6. 各员工积极工作,彼此间团结友爱,不良行为为零。

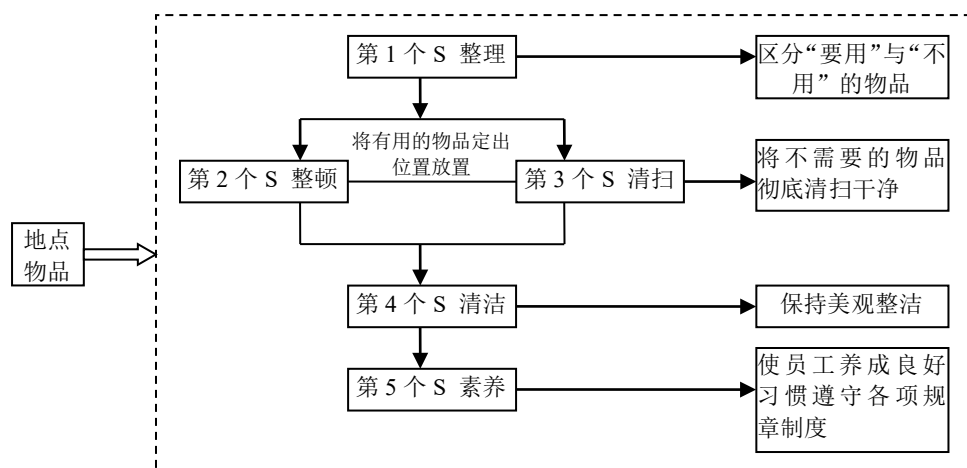


图 2-4 5个“S”的关系图

(四) “6S”活动

在“5S”活动的基础上,有的人提出了“6S”活动,即在“整理、整顿、清扫、清洁、素养”的基础上增加了“安全(Security)”,即重视员工的安全教育,要求各个员工每时每刻都树立安全第一观念,防患于未然,目的是建立起安全生产的环境,所有的工作都要在安全的前提下进行。

五、劳动环境优化

为劳动者创造一个舒适安全且有效率的劳动环境,是管理者的一项重要工作内容。优化劳动环境涉及的范围很广,主要包括以下几个方面:

(一) 照明与色彩

工作环境中的采光一般有自然采光和人工照明两种形式。在设计照明时,应尽量利用自然光,因为自然光线柔和,而且对人体机能还有良好影响。通常,照明亮度越高,看得越清楚,但如果亮度过高,反而会造成眩目、看不清楚。一般应以人眼观察物体舒适度为标准。在劳动环境中的不同地点,照明度应有所区别:在工作地和加工部位应比周围环境的照明度高一些;运动中物体的照明度应比静止的物体高一些。从整个厂房讲,各部分的照明度不可悬殊过大。

在劳动环境中选用适当的色彩,不仅可以调节人的情绪,还可降低人的疲劳程度一色彩对人的生理影响主要表现为提高视觉器官的分辨能力和减少视觉疲劳。实践证明,在视野内

有色彩对比时,视觉适应力比仅有亮度对比有利。由于人眼对明度和饱和度分辨较差,因此,在选择色彩对比时,一般以色调对比为主。选择色调时,最忌讳蓝色、紫色,其次是红色、橙色,因为它们容易引起视觉疲劳。所以,在工厂厂房(包括设备外壳)主要视力范围内的基本色调宜采用黄绿色或蓝绿色。色彩还可以影响人的情绪:明快的色彩使人感到轻松愉快,阴郁的色彩则会令人心情沉重。

(二) 噪声

噪声对人的听觉和其他器官都有严重危害。在劳动环境中控制噪声一般可采取如下办法:消除或减弱噪声源(经常通过更新或改造设备的方法);用吸声或消声设备控制和防止噪声传播,一般采用隔声罩、消声器、隔音墙等;把高噪声和低噪声的机器设备分别排放,集中治理;采取个人防护措施,如佩戴防噪耳塞等。

(三) 温度和湿度

工作地要保持正常的温度与湿度。要根据不同的作业性质和不同的季节气候,采取必要的措施。夏季当工作地点的温度经常高于 35°C 时,应采取降温措施,冬季室内温度经常低于 5°C 时,应采取防寒保温措施。人体的舒适温度夏季为 $18\sim 24^{\circ}\text{C}$,冬季为 $7\sim 22^{\circ}\text{C}$ 。

目前,我国常用的调节环境温度和湿度的设备有蒸汽和热水管空气加热器、电加热器、窗式和柜式空调机、蒸汽喷管、电加湿器、冷冻除湿机等,企业可根据情况采用适当的设备。

(四) 绿化

厂区绿化是优化劳动环境的一项重要工作。绿化不仅能改善工厂的自然环境,还能能为劳动环境中各种因素的优化起到辅助作用。实践证明,花草树木是劳动环境天然的“消声器”“吸尘器”和“空调机”。绿化厂区是一项投资少、收益大的“基本建设”。绿化可以吸收有毒气体,杀死细菌,吸滞灰尘,降低风速,减弱噪声,增加空气湿度,降低温度,净化空气。企业可以根据厂区环境和生产特点选择适当的树种和绿化方法。对于产生二氧化硫的企业,如冶金、化工、火力发电,以及用煤和重油作燃料的企业可多种植柳杉、悬铃木、臭椿、垂柳、洋槐、丁香、中国槐、加拿大杨、夹竹桃等;对于产生氟化氢的磷肥厂、陶瓷厂、玻璃厂、制铅或有色金属冶炼等企业可以多栽培泡桐、垂柳、洋槐、松柏、梧桐、女贞、丁香、月季、美人蕉等;对于产生氯气的企业,应选择洋槐、垂柳、合欢、黑枣、女贞、夹竹桃、美人蕉等。

第二单元 人力资源的时间配置

【学习目标】

通过学习,了解工作时间组织的内容,应注意的问题;掌握员工时间配置的方法,如工作轮班的组织。

【知识要求】

一、工作时间组织的内容

对于企业来说,工作时间组织的主要任务是建立工作班制,组织好工作轮班,以及合理安排工时制度。企业里的工作班制有单班制和多班制两种。单班制是指每天组织一个班生产;多班制是指每天组织两班或两班以上的员工轮流生产。工作轮班是指在实行多班制生产条件下,组织各班人员按规定的间隔和班次顺序轮流进行生产活动的一种劳动组织形式,它体现了劳动者在时间上的分工协作关系。

实行单班制还是多班制,主要取决于企业生产工艺的特点。工艺过程不能间断进行的,例如发电、化工、石油、冶金等行业的主要生产过程,都是连续生产,必须实行多班制。工艺过程可以间断进行的,例如机械制造、纺织等行业的工作班制,要根据企业生产的任务、经济效益和其他有关的生产条件而定。一般来说,实行单班制不利于厂房、机器设备的充分利用,但员工生活起居比较有规律,有利于员工的身体健康,劳动组织工作也比较简单。多班制有利于充分利用机器设备,缩短生产周期,合理使用劳动力,但需要组织工作轮班,组织工作较为复杂。

根据企业实际灵活安排工时制度也是工作时间组织的一项重要内容。我国已经把周制度工时从 48 小时缩短到 40 小时,企业可以根据实际情况试行较为灵活的工作时间制度,即采取软化工时的模式,如实行弹性工作制,即每周制度工时不变,在每天工作时间内规定有核心时间,在核心时间内必须上班,核心时间之外可以自由选择上下班时间;此外还有:非全时工作制,即是以天或周为单位,其工时长度可以少于社会的正常工时,比如一天只工作 4~6 小时,一周只做 3~4 天工作,这一制度最适合家庭主妇;分职制,即将一个职业岗位由两个人分担,共同从事全时的工作,工资与福利待遇按各人所做的工时比例分配;另外还有在家做工和野外工作的大班制等。设计灵活而适宜的工时制度,有助于缓和冗员过多的矛盾,满足劳动者的实际需要,有利于他们的身心健康,提高劳动积极性。

二、工作轮班组织应注意的问题

为了组织好多班制生产,除了要解决轮休、倒班方法外,还应注意以下几个问题:

1. 工作轮班的组织,应从生产的具体情况出发,以便充分利用工时和节约人力。在一个企业里,并非各类工人都须实行统一的轮班制度。例如,在化工企业,有的化工产品的操作工人需要三班连续工作,但包装工人也可组织两班制甚至单班制生产。再如,车间的检修工人,除在系统停车大修或主要设备发生故障时需要实行多班制,通常只需要实行单班制。

2. 要平衡各个轮班人员的配备。应注意各班人员数量保持大致相等,避免相差过多。在业务素质、技术力量的配备上,也要注意平衡,防止把骨干力量都集中在一个班,各班人员配备后,应尽量保持相对固定,避免调动频繁,以利于加强班组管理和工人之间的联系。

3. 建立和健全交接班制度。在交接班时,对于交接设备的完整、清洁、润滑和安全,机器的使用运转情况,工具有无丢失,产品的质量和数量,在制品的完成程度以至生产中存在的问题等,都要按规定的手续交接清楚。这样不仅能明确各班工人的责任,使各班工人更关心本班生产,并且能够加强各班之间的协作,使上一班工人关心下一班工人的工作,主动为下一班准备好有利的生产条件。

4. 适当组织各班工人交叉上班。当工人从事前后密切衔接的不同工序时,为了便利下一班工人在接班前做好准备工作,上一班工人做好结束工作,可以把各班工人上下班的起止时间,进行适当的交叉;或者下一班工人中的一部分工人,提前上班,先做好生产准备工作。这就可使前后两班的工作密切配合,减少不必要的工时损失。

5. 工作轮班制对人的生理、心理会产生一定的影响,特别是夜班对人的影响最大。科学家和社会学家的研究表明,倒班制使员工的生物钟发生极大混乱。当工人在短时间内频繁地改变上班时间时,他们的睡眠周期就不能适应。国外调查资料表明,有 8%的长期上夜班的工人因睡不好觉而垮掉,而在每个星期轮班时,有 60%的人在班上打盹儿。倒班特别是经常上夜班给工人造成了身心危害,还造成许多工业事故,例如美国三里岛核电站和前苏联切尔诺贝利核电站出现的核泄漏事故,大都发生在后半夜。

为了解决夜班疲劳、工人生理、心理不适应和工作效率下降的问题,一般可采用以下办法:

(1) 适当增加夜班前后的休息时间。

(2) 缩短上夜班的次数,例如采取四班三运转制的倒班办法。

时间生物学家科尔曼和其他一些研究人员在美国犹他州大盐湖矿物和化学公司进行了试验。过去,该公司的员工上一个星期白班,接着上一个星期夜班,然后再上一个星期中班,而研究人员设计的新的倒班方法是,先上白班,接着上中班,然后再上夜班,每班工作时间每天向前推移 1~2 小时,而且每 3 个星期才换班一次,在每次倒班时还给几天空闲时间。他们认为,这样做才能符合人体生物钟自然变化的规律,使工作轮班与人体生理机构相互适应。经过九个月的实验,工厂管理人员发现工人生病、缺勤和事故数量大大减少,而工人生产效率提高了 20%。

三、四班三运转制的优点

1. 人休设备不休,提高了设备利用率,挖掘了设备潜力,在原有设备条件下增加了产量。

2. 缩短了工人工作时间。在实行每周 48 小时的工时制度时,该轮班制度使工人平均每周的工作时间减少 6 小时,有利于保护劳动力,提高工人的积极性。

3. 减少了工人连续上夜班的时间，有利于工人的休息和生活。由于两天一倒班，工人每厨只连续上两个夜班，对身体健康影响较小。
4. 增加了工人学习技术的时间，可提高工人技术水平，有利于提高工作效率和产品质量水平，从而提高企业经济效益。
5. 有利于在现有厂房设备条件下，增加用工量，为社会提供了更多的就业岗位。

【能力要求】

工作轮班的组织形式

工作轮班的组织形式很多，企业曾经采用过的有两班制、三班制和四班制。

（一）两班制

两班制是每天分早、中两班组织生产，工人不上夜班。这有利于身体健康，也便于机器设备的维修保养和做好生产前的准备工作。工人倒班也比较简单，每隔一周轮换一下班次即可。

（二）三班制

三班制是每天分早、中、夜三班组织生产。根据公休日是否进行生产，又可分为间断性三班制和连续性三班制。实行三班制必须组织好工人的倒班，对连续性三班制的工人还要组织好轮休。

1. 间断性三班制

间断性三班制是指有固定公休日的三班制轮班形式，即公休日停止生产，全体工人休息，公休日后轮换班次。其倒班的方法分为正倒班和反倒班。正倒班是甲、乙、丙三班工人都按早—中—夜的顺序倒班，即原来的早班倒中班，原来的中班倒夜班，原来的夜班倒早班。反倒班是甲、乙、丙三班工人都按早—夜—中顺序倒班，即原来的早班倒夜班，原来的夜班倒中班，原来的中班倒早班。两种倒班方式见表2—15。

表 2—15 两种倒班方法

方 式 班 次 次	正倒班							反倒班						
	第一周	公休	第二周	公休	第三周	公休	第四周	公休	第一周	公休	第二周	公休	第三周	公休
早 中 夜	甲 乙 丙		丙 甲 乙		乙 丙 甲		甲 乙 丙		甲 乙 丙		乙 丙 甲		丙 甲 乙	

上述两种倒班方式在间断性三班制中都可采用，但一般以采取正倒班为好，因为公休日前最后一班的工人就是公休日后第一班的工人，这样可以避免出现因公休日全部停止生产而工作无法交接的现象。

2. 连续性三班制

对于生产过程不能间断的企业，一年内除了设备检修或停电等时间外，每天必须连续组织生产，公休日也不间断。这时必须实行连续性三班制。工人不能一起休息，只能组织轮休。

在原来的每周48小时工时制下，企业可以实行三班轮休制、三班半轮休制和四班轮休制。实行每周40小时工时制后，三班轮休制和三班半轮休制都超过了制度工时，不宜再采用。

四班轮休制，即“四班三运转”，亦称四三制。四班三运转的轮休制，是以八天为一个循环期，组织四个轮班，实行早、中、夜三班轮流生产，保持设备连续生产不停，工人每八天轮休两天的轮班工作制度。具体倒班方式见表2—16。

表 2—16 四班三运转的倒班方法

班 次 班 组	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
甲																
乙																
丙																
丁																

甲	早	早	中	中	夜	夜	0	0	早	早	中	中	夜	夜	0	0
乙	中	中	夜	夜	0	0	早	早	中	中	夜	夜	0	0	早	早
丙	夜	夜	0	0	早	早	中	中	夜	夜	0	0	早	早	中	中
丁	0	0	早	早	中	中	夜	夜	0	0	早	早	中	中	夜	夜

注：0 表示轮休

四班三运转制的组织方法，除上面介绍的每天三个班生产，一个班轮休，两天一倒班，工作六天休息两天之外，还可以安排工作三天休息一天，或者工作九天休息三天，从循环期上看，可分为四天、八天、十二天等形式。在实行每周 40 小时的工时制度下，企业采用本轮班方法时，每个月需要安排一个公休日。

（三）四班制

四班制是指每天组织四个班进行生产。四班制轮班组织又分为三种形式，即“四八交叉”、四六工作制和五班轮休制。

1. “四八交叉”亦称四班交叉作业，是指在一昼夜24小时内组织四个班生产，每班工作8小时，前后两班之间的工作时间相互交叉。交叉时间一般为24小时，具体组织形式如表2-17所示。

表 2-17 四八交叉作业

工作班次	甲	乙	丙	丁
上班时间	8~16 点	14~22 点	20~4 点	2~10 点

在交叉时间里，接班工人进行生产准备工作，了解和研究完成本班生产任务的一些关键性问题，并与上一班工人一起进行生产活动。这样可以加强各班之间的协作，缩短生产准备和交接班时间，更充分地利用工时和设备工具。

2. 四六工作制是每一个工作日由原来组织三班生产，改为四班生产，每班由八小时工作制改为六小时工作制。

四六工作制是20世纪80年代在我国煤炭企业井下采掘工人开始实行的工作时间制度。一般适于在井下采煤、掘进、开拓延伸工人，以及矿建工程中的掘进工人中实行。如果范围扩大，需要增加人员过多，势必影响效率，加大成本。但在我国目前企业冗员较多，人浮于事，一线岗位却留不住人的客观情况下，实行四六工作制不失为解决企业富余人员较多问题，增加一线岗位吸引力的一条有益途径。

3. 五班轮休制，即“五班四运转”，它是员工每工作十天轮休两天的轮班制度。

五班四运转的轮休制，是以十天为一个循环期，组织五个轮班，实行早、中、夜三班轮流生产，保持设备连续生产不停，并每天安排一个副班，按照白天的正常时间上班（不超过6小时），负责完成清洗设备、打扫卫生、维护环境等辅助性、服务性工作任务。

五班轮休制是我国企业推行40小时工时制度以后，在原“四班三运转制”的基础上，实行的一种新的轮班制度，它保证了企业员工某月平均工作时间不超过169小时。具体倒班方式见表2-18，该轮班制适用于大中型连续生产的企业采用。

表 2-18 五班轮休制倒班方法

班 次 组	日期	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
甲		早	中	中	副	0	早	晚	晚	副	0
乙		副	0	早	中	中	副	0	早	晚	副
丙		0	早	晚	晚	早	早	中	中	0	早
丁		晚	副	副	0	副	中	副	0	早	中
戊		中	副	0	早	晚	晚	副	0	早	中

注：0 表示轮休；副代表副班。

第四节 劳务外派与引进

【学习目标】

通过学习，了解劳务外派与引进的内涵、形式、基本程序和组织实施情况，并掌握劳务外派与引进的管理方法。

【知识要求】

一、劳务外派与引进的概念

劳务外派与引进是指作为生产要素的劳动力的国际流动，通过提供劳动和服务，收取报酬的一种商业行为。一般来说，经办机构会按照与国（境）外有关政府机构、团体、企业、私人雇主所签承包工程、劳务合作、设计咨询等合作规定，派出或引进从事经济、科技、社会服务等活动的各类专业劳务人员。

二、劳务外派与引进的形式

从劳务外派与引进的主体看，可分为公派和民间两种类型。公派是由具有劳务外派权或引进权的劳务代理机构与劳务聘方签订劳务合同，派出或引进的劳务人员到国外或中国从事合同所规定的服务。民间劳务是劳务人员自己通过亲友联系、寻找海外聘用单位或聘用者。这里重点强调的是公派劳务与引进的计划和管理等问题。近些年来随着改革开放的不断深入发展，特别是中国加入 WTO 之后，我国劳务外派与引进事业将会不断拓展，可以说，这是一项有生命力、有前途、利国利民的事业，是国际经济技术合作的重要形式之一。

从国际劳务合作的方式看，劳务外派与引进包括两种形式，一种是走出去，一种是请进来。我国是世界上劳动力最多的国家，劳务资源丰富，特别是近年来产业结构调整，部分人员下岗、待业人员增加，农村剩余劳动力比重大，为我们劳务输出提供了较好的资源条件。经过多年的努力，我国对外承包劳务业务的市场不断扩大，已从初期的中东地区，扩展到亚、非、美、欧 180 多个国家和地区，而且经营水平不断提高，经营规模日益壮大，国际地位逐步上升，外商与我国进行对外承包劳务合作的信心也比以前增强了。当然，我们进行现代化建设，也需要引进人才，引进国外智力，聘请外国专家，帮助解决本国技术问题，这是国际上通行的做法。拒绝在专家问题上花钱是不明智的，也会因小失大。因此，搞好劳务外派与引进很有必要。

【能力要求】

一、外派劳务工作的基本程序

为促进我国劳务合作事业进一步发展，国务院有关部门对简化外派劳务人员出国手续，加强对外派劳务人员的管理，颁布了许多具体规定，使外派劳务工作步入了规范化和制度化轨道，其基本程序如下：

1. 个人填写《劳务人员申请表》，进行预约登记。
2. 外派公司负责安排雇主面试劳务人员，或将申请人留存的个人资料推荐给雇主挑选。
3. 外派公司与雇主签订《劳务合同》，并由雇主对录用人员发邀请函。
4. 录用人员递交办理手续所需的有关资料。
5. 劳务人员接受出境培训。
6. 劳务人员到检疫机关办理国际旅行《健康证明书》《预防接种证书》。
7. 外派公司负责办理审查、报批、护照、签证等手续。
8. 离境前缴纳有关费用。

二、外派劳务的管理

（一）外派劳务项目的审查

为维护我外派劳务人员的各方面权益，我国政府要求经办劳务外派的公司必须是具有劳务外派权的劳务代理机构，同时还必须能够提供下列材料进行审查。

1. 填写完整、准确的《外派劳务项目审查表》;
2. 与外方、劳务人员签订的合同, 以及外方与劳务人员签订的雇用合同;
3. 项目所在国政府批准的工作许可证证明;
4. 外方(雇主或中介)的当地合法经营及居住身份证明; “
5. 劳务人员的有效护照及培训合格证。

(二) 外派劳务人员的挑选

我们必须重视外派劳务人员的选拔工作, 不能降低标准, 不能仅仅把劳务外派当做解决劳动力就业问题的途径, 而应该认识到外派劳务人员代表我国的形象, 应在员工中选拔政治思想好、技术业务好、身体素质好的人员, 或经过专门培训的人员出国服务。

同时, 根据《中华人民共和国公民出境入境管理法》第8条规定, 有下列情形之一的, 不批准出境:

1. 刑事案件的被告人和公安机关或者人民检察院或者人民法院认定的犯罪嫌疑人;
2. 人民法院通知有未了结民事案件不能离境的;
3. 被判处刑罚正在服刑的;
4. 正在被劳动教养的;
5. 国务院有关主管机关认为出境后将对国家安全造成危害或给国家利益造成重大损失的。

(三) 外派劳务人员的培训

为了提高我国外派劳务人员的素质, 适应国际劳务市场的需要, 我国实行外派劳务人员培训制度。

1. 培训的内容。培训的内容包括国家的有关法律、法规和方针政策, 爱国主义和安全、外事纪律和涉外礼仪的教育; 进行转变观念的教育, 树立正确的劳务观念和职业道德, 遵守驻在国的劳工制度, 认真学习外国的先进生产技术和管理经验, 服从管理, 认真履行合同; 根据派往国家(地区)的特点和要求, 开设外语、适应性技能、国别概况等课程; 派往国家(地区)的有关法律、法规、社会常识和当地的风俗民情; 以及其他需要培训的内容。

2. 培训方式。根据不同的劳务层次和不同国家对外籍劳务的培训要求采取相应的培训方式: 一般来说, 具有初级职称以上(含初级职称)从事技术劳务的, 如已经掌握了相应技术和派往国家(地区)官方语言日常用语, 凭技术职称证和外语考试证书(成绩表)可免试技术和外语课程, 只进行规定时间内的公共课程培训; 普通技术劳务应进行适应性技能培训、简单生活用语和工作用语的外语培训及公共课程培训; 对于成建制派出(指15人以上)的劳务人员(含管理人员), 专业技能方面的考核由执行合同的单位或派出单位进行把关, 公共课程要由外经贸部批准的培训中心统一培训并考试。

为确保培训质量, 培训结束时应进行考试, 合格者应发给《外派劳务培训合格证》。

三、劳务引进的管理

任何一个单位, 引进外国人来中国就业都不是一件小事。从成本上说, 引进外国人耗资巨大; 从程序上讲, 引进过程复杂。一旦决定引进外国人员并已找好人选, 人力资源部门就要及早准备, 仔细计划好与此相关的所有环节。

(一) 聘用外国人的审批

1996年1月, 劳动部、公安部、外交部、对外经济贸易合作部联合发布了《外国人在中国就业管理规定》, 并于同年5月1日实施, 外国人在华就业自此走上了法制管理的轨道。该规定要求有行业行政主管部门的用人单位聘用外国人, 须填写《聘用外国人就业申请表》, 向其与劳动行政主管部门同级的行业主管部门提出申请, 并提供下列有效文件:

1. 拟聘用的外国人履历证明。
2. 聘用意向书。
3. 拟聘用外国人原因的报告。
4. 拟聘用的外国人从事该项工作的资格证明。
5. 拟聘用的外国人健康状况证明。
6. 法律、法规规定的其他文件。

经行业主管部门批准后, 用人单位应持申请表到本单位所在地区的省、自治区、直辖市劳动行政部门或其授权的地市级劳动行政部门办理核准手续。省、自治区、直辖市劳动行政

部门或授权的地市级劳动行政部门应指定专门机构（以下简称发证机关）具体负责签发许可证书工作。

中央级用人单位、无行业主管部门的用人单位聘用外国人，可直接将上述文件提交给当地劳动行政部门发证机关，提出申请和办理就业许可手续。外商投资企业聘用外国人，无须行业主管部门审批，提交上述所提到的六种文件后，可凭合同、章程、批准证书、营业执照，以及相关资料直接到劳动行政部门发证机关申领许可证书。用人单位只有从劳动行政部门获得了《中华人民共和国就业许可证明》，方可聘用外国人。

（二）聘用外国人就业的基本条件

用人单位聘用外国人从事的岗位应是有特殊需要，国内暂缺适当人选，且不违反国家有关规定的。除了要满足聘用单位的具体标准外，还必须满足下列条件：

1. 年满 18 周岁，身体健康。
2. 具有从事该工作所必须的专业技能和相应的工作经历。
3. 无犯罪记录。
4. 有确定的聘用单位。
5. 持有有效护照或能代替护照的其他国际旅行证件。

（三）入境后的工作

外国人获得就业许可证并办好职业签证以后，就可以到中国来工作，但还有下面工作要做：

1. 申请就业证。就业许可证是国家劳动行政部门批准用人单位聘用外国人的法律文件，其管理对象是用人单位。来华工作的外国人人境后，还应办理针对其个人的《就业证》，这一般由用人单位代为办理。用人单位应在被聘用的外国人入境后 15 日内，持许可证书、与被聘用的外国人签订的劳动合同（聘用期限不得超过 5 年）及其有效护照或能代替护照的证件到原发证机关为外国人办理就业证，并填写《外国人就业登记表》。批准的就业证只在发证机关规定的区域内有效。”

2. 申请居留证。已办理就业证的外国人，应在入境后 30 日内，持就业证到公安机关申请办理居留证。居留证件的有效期限可根据就业证的有效期确定。

上述各种要求是根据《外国人在中国就业管理规定》总结的，各地方可能根据本地区、本部门的具体情况，在该规定的基础上有其他更具体的要求，在实际工作中要以当地政策规定为主。

本章小结

本章主要讲述了员工招聘渠道的分类与选择；各种员工招募方法的程序与要求；对应聘者初步筛选的方法，如笔试、面试、心里测验、情景模拟法；员工录用的三种策略；员工招聘活动的评估方法；人力资源空间配置方法，如劳动分工与协作，解决员工任务指派问题的量化方法——匈牙利法，工作现场管理的“5S”方法，劳动环境优化方法等；人力资源时间配置方法，如两班制、三班制、四班制、五班制等工作轮班的组织形式；以及劳务外派与引进的管理程序和方法。

本章习题

1. 员工招聘渠道有哪些？简述各种员工招聘渠道的特点。
2. 对应聘者进行初步筛选的方法有哪些？简述各种筛选方法的特点。
3. 简述面试的基本步骤。
4. 简述面试的技巧。
5. 简述心里测验的分类。
6. 简述情景模拟法的分类。
7. 简述员工录用决策策略的分类。

8. 简述如何进行员工招聘的评估。
9. 简述劳动分工的内容与原则。
10. 简述劳动协作的内容、要求与形式。
11. 简述员工配置的方法。
12. 简述“5S”活动的内涵。
13. 简述劳动环境优化的内容。
14. 简述劳动轮班的组织形式。
15. 简述四班三运转和五班三运转的组织形式。
16. 简述劳务外派与引进的程序。
17. 简述劳务外派与引进的管理。

第三章 培训与开发

第一节 培训管理

第一单元 培训需求的分析

【学习目标】

通过学习掌握培训需求分析信息收集的内容和方法,培训需求分析的含义、作用与内容,以及培训需求分析的程序和方法。

【知识要求】

在企业的生产经营活动过程中,由于企业内外部环境的变化,以及主客观多种因素的影响,使企业面临一系列的新困难和新问题,当它们只有通过培训才能解决或才能更好地解决时,培训需求就应运而生。培训需求分析就是采用科学的方法弄清谁最需要培训、为什么要培训、培训什么等问题,并进行深入探索研究的过程。

一、培训需求分析的作用

培训需求分析具有很强的指导性,是确定培训目标、设计培训计划、有效地实施培训的前提,是现代培训活动的首要环节,是进行培训评估的基础,对企业的培训工作至关重要,是使培训工作准确、及时和有效的重要保证。它的具体作用如下:

(一) 有利于找出差距确立培训目标

进行培训需求分析时,首先应当找出差距,明确目标,即确认培训对象的实际状况同理想状况之间的差距,明确培训的目标与方向。差距的确认一般包括三个环节:一是明确培训对象目前的知识、技能和能力水平;二是分析培训对象理想的知识、技能和能力标准或模型;三是对培训对象的理想和现实的知识、技能和能力水平进行对比分析。

(二) 有利于找出解决问题的方法

解决需求差距的方法有很多,可以是培训的方法,也可以是与培训无关的方法,如人员变动、工资增长、新员工吸收等,或者是这几种方法的综合。目前企业所面临的问题往往复杂多变,因此最好将这几种可供选择的解决问题的方法综合起来,制定多样性的培训策略。

(三) 有利于进行前瞻性预测分析

企业的发展过程是一个动态的、不断变化的过程,当组织发生变革时(不管这种变革涉及技术、程序、人员,还是涉及产品或服务),培训计划必须进行相应的调整。而培训需求分析是培训计划的前提,因此它必须做好前瞻性和预测性分析,迅速把握住这种变革,为制定完善的培训计划做准备。

(四) 有利于进行培训成本的预算

当进行培训需求分析并找到了解决问题的方法后,培训管理人员就能够把成本因素引入到培训需求分析中去,预算培训成本,回答“不进行培训的损失与进行培训的成本之差是多少”的问题。如果不进行培训的损失小于培训的成本,则说明当前还不需要或不具备条件进行培训。但由于很多项目不能用数字量化,且要考虑长远利益,因而做这项工作是比较困难的。

(五) 有利于促进企业各方达成共识

通过培训需求分析收集了制定培训计划、选择培训方式的大量信息,为确定培训的对象、目标、内容、方式提供了依据,促进企业各方达成共识,有利于培训计划的制定和实施。例如,企业相关部门的员工通常支持建立在真实需求分析基础之上的培训计划,因为他们实际参与了培训需求分析的过程,亲自感受到培训的必要性和紧迫性。

二、培训需求分析的内容

企业的培训需求是由各个方面的原因引起的,确定进行培训需求分析并收集到相关的资料后,就要从不同层次、不同方面、不同时期对培训需求进行分析。

(一) 培训需求的层次分析

需求分析一般从三个层次上进行: 战略层次、组织层次、员工个体层次, 如图 3-1 所示。

1. 战略层次分析

随着企业变革速度的加快,人们把目光投向未来,不仅针对企业的过去和现在进行培训需求分析,而且重视对企业未来进行培训需求分析,即战略层次分析。战略层次分析一般由人力资源部发起,需要企业的执行层或咨询小组的密切配合。战略层次分析要考虑各种可能改变组织优先权的因素,如引进一项新的技术、出现了临时性的紧急任务、领导人的更换、产品结构的调整、产品市场的扩张、组织的分合,以及财政的约束等;还要预测企业未来的人事变动和企业人才结构的发展趋势(如高中低各级人才的比例),调查了解员工的工作态度和对企业的满意度,找出对培训不利的影响因素和可能对培训有利的辅助方法。

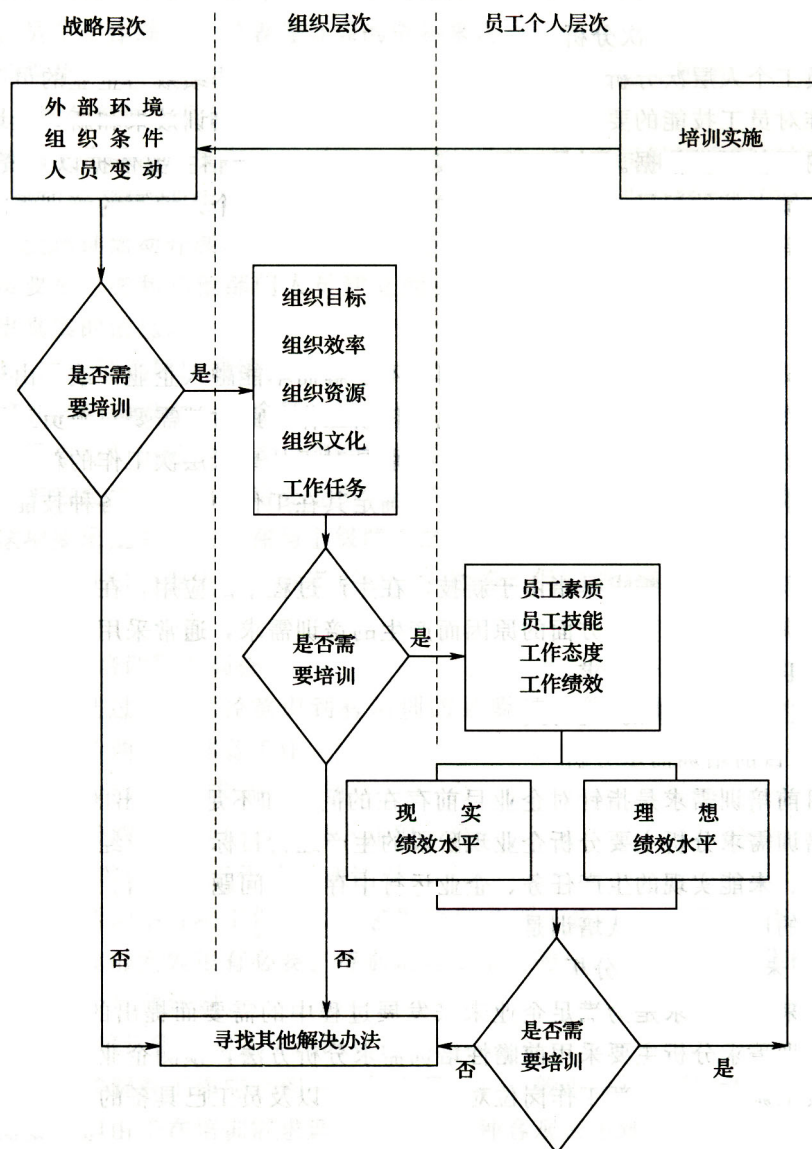


图 3-1 培训需求分析

2. 组织层次分析

组织层次分析主要分析的是企业的目标、资源、环境等因素,准确找出企业存在的问题,并确定培训是否是解决问题的最佳途径。组织层次的分析应首先将企业的长期目标和短期目

标作为一个整体来考察，同时考察那些可能对企业目标发生影响的因素。企业目标决定着培训目标，如果企业目标不明确，那么培训采用的标准就难以确定，培训工作就失去了指导方向和评估标准。因此，人力资源部必须弄清楚企业目标，才能在此基础上作出一份可行的培训规划。

3. 员工个人层次分析

员工个人层次分析主要是确定员工目前的实际工作绩效与企业的员工绩效标准对员工技能的要求之间是否存在差距，为将来培训效果和新一轮培训需求的评估提供依据。对员工目前实际工作绩效的评估主要依据以下资料：员工业绩考核的记录、员工技能测试成绩，以及员工个人填写的培训需求调查问卷等资料。

（二）培训需求的对象分析

1. 新员工培训需求分析

新员工由于对企业文化、企业制度不了解而不能融入企业，或是由于对企业工作岗位的不熟悉而不能很好地胜任新工作，此时就需要对新员工进行培训。对于新员工的培训需求分析，特别是对于从事低层次工作的新员工的培训需求分析，通常使用任务分析法来确定其在工作中需要的各种技能。

2. 在职员工培训需求分析

在职员工培训需求是指由于新技术在生产过程中的应用，在职员工的技能不能满足工作需要等方面的原因而产生的培训需求，通常采用绩效分析法评估在职员工的培训需求。

（三）培训需求的阶段分析

1. 目前培训需求分析

目前培训需求是指针对企业目前存在的问题和不足而提出的培训要求，目前培训需求分析主要分析企业现阶段的生产经营目标、生产经营目标的实现状况、未能实现的生产任务、企业运行中存在的问题等方面。找出上述问题产生的原因，并确认培训是解决问题的有效途径。

2. 未来培训需求分析

未来培训需求是为满足企业未来发展过程中的需要而提出的培训要求，未来培训需求分析主要采用前瞻性培训需求分析方法，预测企业未来工作变化、员工调动情况、新工作岗位对员工的要求以及员工已具备的知识水平和尚欠缺的部分。

【能力要求】

一、培训需求分析的实施程序

（一）做好培训前期的准备工作

培训活动开展之前，培训者就要有意识地收集有关员工的各种资料。这样不仅能在培训需求调查时很方便地调用，而且能够随时监控企业员工培训需求的变动情况，以便在恰当的时候向高层领导者请示开展培训。

1. 建立员工背景档案

培训部门应建立起员工的背景档案，培训档案应注重员工素质、员工工作变动情况以及培训历史等方面内容的记载。员工培训档案可参照员工人事档案、员工工作绩效记录表等方面的资料来建立。另外，培训者应密切关注员工的变化，随时向档案增添新的内容，以保证档案的监控作用。

2. 同各部门人员保持密切联系

培训工作的性质决定了培训部门通过和其他部门之间保持更密切的合作联系，随时了解企业生产经营活动、人员配置变动、企业发展方向等方面的变动，使培训活动开展起来更能满足企业发展需要，更有效果。培训部门工作人员要尽可能和其他部门人员建立起良好的个人关系，为培训收集到更多、更真实的信息。

3. 向主管领导反映情况

培训部门应建立一种途径，满足员工随时反映个人培训需要的要求。可以采用设立专门信箱的方式，或者安排专门人员负责这一工作。培训部门了解到员工需要培训的要求后要立刻向上级汇报，并汇报下一步的工作设想。如果这项要求是书面的，在与上级联系之后，最好也以书面形式作答。如果得到的是一项口头要求，培训者可以口头作答，但应把主要内容

以书面形式向上级汇报。

4. 准备培训需求调查

培训者通过某种途径意识到有培训的必要时，在得到领导认可的情况下，就要开始调查的准备工作。

（二）制定培训需求调查计划

培训需求调查计划应包括以下几项内容：

1. 培训需求调查工作的行动计划

即安排活动中各项工作的时间进度以及各项工作中应注意的一些问题，这对调查工作的实施很有必要。特别是对于重要的、大规模的需求分析，有必要制定一个行动计划。

2. 确定培训需求调查工作的目标

培训需求调查工作应达到一个什么目标，一般来说，是完全出于某种培训的需要，但由于在培训需求调查中会有各种客观或主观的原因，培训需求调查的结果并不是 100% 可信的。所以，要尽量排除其他因素的影响，提高培训需求调查结果的可信度。

3. 选择合适的培训需求调查方法。

应根据企业的实际情况以及培训中可利用的资源选择一种合适的培训需求调查方法。如工作任务安排非常紧凑的企业员工不宜对其采用面谈法，专业技术性较强的员工一般不用观察法。对于大型培训活动可以数种方法并施，如将问卷调查和个别会谈结合使用，扬长避短，但会增加成本费用。

4. 确定培训需求调查的内容

确定培训需求调查内容的步骤如下：首先要分析这次培训调查应得到哪些资料，然后排除手中已有的资料，就是需要调查的内容。培训需求调查的内容不要过于宽泛，这样会浪费时间和费用，对于某一项内容可以从多角度调查，这样易于取证。

（三）实施培训需求调查工作

在制定了培训需求调查计划以后，就要按计划规定的行动依次开展工作。实施培训需求调查主要包括以下步骤：

1. 提出培训需求动议或愿望

需求动议是指提出培训动态，由培训部门发出制定计划的通知，请各责任人针对相应岗位工作需要提出培训动议或愿望。它应由理想需求与现实需求，或者预测需求与现实需求存在差距的部门和岗位提出。

2. 调查、申报、汇总需求动议

即相关人员根据企业或部门的理想需求与现实需求、预测需求与现实需求的差距，调查、收集来源于不同部门和个人的各类需求信息，整理、汇总培训需求动议和愿望，并报告企业培训组织管理部门或负责人。

3. 分析培训需求

申报的培训需求动议并不能直接作为培训的依据。因为培训需求常常是一个岗位或一个部门提出的，存在着一定的片面性，所以对申报的培训需求进行分析，就是要消除培训需求动议的片面性，也就是说要全方位考虑，从整体工作计划来考虑，这就需要由企业的组织计划部门、相关岗位、相关部门，以及培训组织管理部门共同协商确定。

分析培训需求需要关注以下问题：

（1）受训员工的现状。在调查开始之前就要明确受训员工的工作情况。了解他们在组织中的位置，以及以前是否受过培训、受过什么样的培训、培训的形式有哪些等问题。

（2）受训员工存在的问题。员工在工作中存在的问题并不是每个员工自己都能发现的，这时培训者要帮助培训对象分析工作中存在问题的原因是什么，这样有利于员工采取更为合作的态度配合你的调查。

（3）受训员工的期望和真实想法。在调查中应确定受训员工期望能够达到的培训效果。要让员工知道说出自己的培训期望和真实想法，可能会对培训内容有所影响。如果不能满足其期望，应向员工解释原因。

4. 汇总培训需求意见，确认培训需求

即培训部门对汇总上来并加以确认的培训需求列出清单，参考有关部门的意见，根据重要程度和迫切程度排列培训需求，并依据所能收集到的培训资源制定初步的培训计划和预算方案。

（四）分析与输出培训需求结果

1. 对培训需求调查信息进行归类、整理

培训需求调查的信息来源于不同的渠道，信息形式有所不同，因此，有必要对收集到的信息进行分类，并根据不同的培训调查内容的需要进行信息的归档，同时要制作表格对信息进行统计，并利用直方图、分布曲线图等工具将信息所表现的趋势和分布状况予以形象的处理。

2. 对培训需求进行分析、总结

对收集上来的调查资料进行仔细分析，从中找出培训需求。此时应注意个别需求和普遍需求、当前需求和未来需求之间的关系。要结合业务发展的需要，根据培训任务的重要程度和紧迫程度对各类需求进行排序。

3. 撰写培训需求分析报告

对所有的信息进行分类处理、分析总结以后，就要根据处理结果撰写培训需求调查报告，报告结论要以调查信息为依据，不能以个人主观看法得出结论。

二、撰写员工培训需求分析报告

撰写评估报告的目的在于，对各部门申报、汇总上来的培训动议、培训需求的结果做出解释并提供评估结论，以最终确定是否需要培训及培训什么。需求分析结果是确定培训目标、设计培训课程计划的依据和前提。需求分析报告可为培训部门提供关于培训的有关情况、评估结论及其建议。

培训需求分析报告包括以下主要内容：

1. 需求分析实施的背景，即产生培训需求的原因或培训动议。

2. 开展需求分析的目的和性质。撰写者需说明此活动实施以前是否有过类似的分析，如果有的话，评估者能从以前的分析中发现有哪些缺陷与失误。

3. 概述需求分析实施的方法和过程。说明分析方法和实施过程可使培训组织者对整个评估活动有一个大概的了解，从而为培训组织者对分析结论的判断提供一个依据。

4. 阐明分析结果。结果部分与方法论部分是密切相关的，撰写者必须保证两者之间的因果关系，不能出现牵强附会的现象。

5. 解释、评论分析结果和提供参考意见。这部分涉及的范围较广，例如：在需求分析中，进行培训的理由有多充足？赞成或反对继续培训的理由是什么？应该采取哪些措施改善培训？能否用其他培训方案更经济地达成同样的结果？撰写者还可以讨论培训的充分性，如培训是否充分地满足了受训者的多方面需求？！满足到什么程度？

6. 附录。包括收集和分析资料用的图表、问卷、部分原始资料等。加附录的目的是让别人可以鉴定研究者收集和分析资料的方法是否科学，结论是否合理。

7. 报告提要。提要是对报告要点的概括，是为了帮助读者迅速掌握报告要点而写的，要求简明扼要。有的评估报告根据需要也可以把提要置于评估报告的开头。

撰写评估报告时，在内容上要注意主次有别，详略得当，构成有机联系的整体。为此，在撰写前应当认真草拟写作提纲，按照一定的主题及顺序安排内容。

三、培训需求信息的收集方法

培训需求信息的收集方法有很多种，在实际工作中培训管理人员通常使用一种以上的方法，因为采用不同的方法，研究目标员工和他们的工作时，分析的准确程度会显著提高。常用的收集培训需求信息的方法如下：

（一）面谈法

面谈法是指培训组织者为了了解培训对象在哪些方面需要培训，就培训对象对于工作或对于自己的未来抱有什么样的态度，或者说是否有什么具体的计划，并且由此而产生相关的工作技能、知识、态度或观念等方面的需求而进行面谈的方法。

面谈法是一种非常有效的需求分析方法。培训者和培训对象面对面进行交流，可以充分了解相关方面的信息。通过面谈，培训者可以推心置腹地与培训对象交谈其工作情况以及个人发展计划，对工作中存在的问题进行双向交流，这样有利于培训双方相互了解，建立信任关系，从而使培训工作得到员工的支持。而且，会谈中通过培训者的引导提问，能使培训对象更深刻地认识到工作中存在的问题和自己的不足，激发其学习的动力和参加培训的热情。

但是面谈法也有其自身的缺点。培训方和受训方对各问题的探讨需要较长的时间，这在一定程度上可能会影响员工的工作，而且会占用培训者大量的时间。而且面谈对培训者的面谈技巧要求高，一般员工不会轻易吐露自己在工作中遇到的问题和自己的不足，员工在没有了解面谈者真实意图的时候，不会将其个人发展计划告知培训者。

面谈法有个人面谈法和集体会谈法两种具体操作方法。个人面谈是指分别和每一个培训对象进行一对一的交流，可以采用正式或非正式的方式进行。个人面谈得到的相关资料可以采取会谈中记录概要，事后进行整理的办法进行处理。集体会谈法是以集体会议的方式，培训者和培训对象在会议室集体参加讨论，但会议中不宜涉及有关人员的缺点和隐私问题。讨论会议中，培训者可以用专门人员进行会议记录的方式整理调查资料。

无论是哪一种方式的面谈，培训者在面谈之前要进行面谈内容的详细准备，并在面谈中加以引导。面谈中应包括以下一些问题：

1. 你对组织状况了解多少？
2. 你认为目前组织存在的问题有哪些？
3. 你对这些问题有什么看法？
4. 你目前的工作对你有些什么要求？
5. 你认为自己在工作中的表现有哪些不足之处？
6. 你觉得这些不足是什么导致的？
7. 你对自己以后的发展有什么计划？
8. 你觉得当前自己的不足主要表现在什么地方？
9. 你个人现在面临的主要问题是什么？
10. 你需要我们在哪些方面给予你帮助？

（二）重点团队分析法

重点团队分析法是指培训者在培训对象中选出一批熟悉问题的员工作为代表参加讨论，以调查培训需求信息。重点小组成员不宜太多，通常由8~12人组成一个小组，其中有1~2名协调员，一人组织讨论，另一人负责记录。

这些人员的选取要符合两个条件：一是他们的意见能代表所培训对象的培训需求，一般是从每个部门、每个层次中选取数个代表参加；二是选取的成员要熟悉需求调查中讨论的问题，他们一般在其岗位中有比较丰富的工作经历，对岗位各方面的要求、其他员工的工作情况都比较了解。

这种需求调查方法是面谈法的改进，优点在于不必和每个员工逐个面谈，花费的时间和费用比面谈法要少得多。各类培训对象代表会聚一堂，各抒己见，可以发挥出头脑风暴法的作用，各种观点意见在小组中经过充分讨论以后，得到的培训需求信息更有价值。而且这种需求调查方法易激发出小组中各成员对企业培训的使命感和责任感。

这种方法的局限性在于对协调员和讨论组织者要求高，由于一些主、客观方面的原因，可能会导致小组讨论时大家不会说出自己的真实想法，不敢反映本部门的真实情况，某些问题的讨论可能会限于形式。

重点团队分析法在实际操作中可按照以下几个步骤进行：

1. 培训对象分类。培训对象的培训需求在一定程度上有共性，我们可以依据这种共性将其分为几类，要求各类培训对象的培训需求有类似性。代表成员的选取确定了培训对象的类别以后，我们就要在各类培训对象中选出数个成员。代表成员可以是这个类别中较高层次的管理人员，也可以是普通员工，两者各有优劣。领导人在会议发言中可能会顾及自己部门的声誉或害怕自己的领导能力受到怀疑而不讲实话，但其优点在于对本部门员工比较了解。普通员工敢于发言，但可能对实际情况又不是很了解。最好选取那些工作经历较丰富、同时又不是部门的直接领导人的这类员工参加。

2. 安排会议时间及会议讨论内容。要根据所有选中小组成员的情况，安排妥当的时间进行小组会议，尽量避免影响小组成员的工作。

3. 培训需求结果的整理。会议之后，要对会议记录进行整理，对有争论的问题要进行讨论。

（三）工作任务分析法

工作任务分析法是以工作说明书、工作规范或工作任务分析记录表作为确定员工达到要求所必须掌握的知识、技能和态度的依据，将其和员工平时工作中的表现进行对比，以判定

员工要完成工作任务的差距所在。工作任务分析法是一种非常正规的培训需求调查方法，它通过岗位资料分析和员工现状对比得出员工的素质差距，结论可信度高。但这种培训需求调查方法需要花费的时间和费用较多，一般只是在非常重要的一些培训项目中才会运用。

1. 工作任务分析记录表的设计。工作任务分析记录表通常包括主要任务和子任务、各项工作的执行频率、绩效标准、执行工作任务的环境、所需的技能和知识，以及学习技能的场所等。具体工作可以根据本身要求进行相应的修改。

2. 工作盘点法。工作盘点法是一种比较有名的工作方法，它列出了员工需要从事的各项活动内容、各项工作的重要性，以及执行时需要花费的时间。因此，这些信息可以帮助负责培训的人员安排各项培训活动的先后次序。

（四）观察法

观察法是指培训者亲自到员工身边了解员工的具体情况，通过与员工在一起工作，观察员工的工作技能、工作态度，了解其在工作中遇到的困难，搜集培训需求信息的方法。观察法是一种最原始、最基本的需求调查工具之一，它比较适合生产作业和服务性工作人员，而对于技术人员和销售人员则不太适用。这种方法的优点在于培训者与培训对象亲自接触，对他们的工作有直接的了解。但观察员工需要很长的时间，观察的效果也受培训者对工作熟悉程度的影响。另外，观察者的主观偏见也会对调查结论有影响。

为了提高观察效果，通常要设计一份观察记录表，用来核查各个要了解的细节。这样，才能保证观察不会流于形式，而且当观察结束时，就会掌握大量资料作为培训需求分析的依据。

（五）调查问卷

利用问卷调查员工的培训需求也是培训组织者较常采用的一种方法。培训部门首先要将一系列的问题编制成问卷，发放给培训对象填写之后再收回分析。问卷调查发放简单，可节省培训组织者和培训对象双方的时间，同时其成本较低，又可针对许多人实施，所得资料来源广泛。但其缺点在于调查结果是间接取得的，无法断定其真实性，而且问卷设计、分析工作难度较大。

在进行调查问卷的设计时，我们应注意以下问题：

- （1）问题清楚明了，不会产生歧义；
- （2）语言简洁；
- （3）问卷尽量采用匿名方式；
- （4）多采用客观问题方式，易于填写；
- （5）主观问题要有足够空间填写意见。

调查问卷的设计看似一份简单的工作，但是要设计出一份高水平的问卷，并不是一件很容易的事。表 3-1 是一份培训需求调查表的大概样式，读者可作为参考。

表 3-1 培训需求调查表

公司为了发展需要和为员工个人长远发展的考虑，计划于近期对部分员工提供培训机会，请您根据实际情况配合我们完成此项调查，这对您将是非常有益的。谨此感谢您的配合。					
工作岗位：			在岗时间：		
目前职务：			在职时间：		
年龄：	性别：		健康状况：		
调查项目	优	良	中	低	差
当前的工作表现					
非常需要培训					
工作技能熟练程度					
.....					
1. 当前您工作中最大的问题是什么？					
2. 为了弥补不足，当前您最需要的培训是什么？					

3. 你对未来个人发展有什么计划?	
.....	
时间:	地点:

四、培训需求分析模型

（一）循环评估模型

实际工作中有两种培训者，即积极的和消极的。积极的培训者通过培训循环评估方法搜集和跟踪组织的业务、人事变动以及政策和程序的变化等，及时预测和掌握组织的培训需求，掌握受训者的规律，而消极的培训者只是坐等业务上门或只是做简单、临时的需求分析。循环培训评估模型旨在对员工培训需求提供一个连续的反馈，以用来周而复始地估计培训的需要。在每个循环中，都需要从组织整体层面、作业层面和员工个人层面进行分析。

（二）全面性任务分析模型

全面性任务分析模型是指通过对组织及其成员进行全面、系统的调查，以确定理想状况与现有状况之间的差距，从而进一步决定是否需要培训和培训内容的一种方法。其核心是通过对工作或一类工作所包含的全部可能的任务和所有可能的知识和技能进行分析，形成任务目录和技能目录，以此作为制定培训策略的依据。

任务分析是一个比较复杂的过程，需要耗费大量的时间，且需要一种系统的方法，应该分以下几个阶段进行：

1. 计划阶段。包括计划范围的确定和计划团体的任命两部分内容。
2. 研究阶段。计划工作的规范制定出来以后，工作分析必须探究目标工作。
3. 任务和技能目录阶段。先将工作划分为大的任务类别，然后将任务的大类中的各项细分为较小任务类别，这些小的任务类别还可以细分。由此形成一个完全的、详细的、多层次的目录清单，为了更好地描述工作，还需要列出相应任务所需要的技能目录清单。由任务目录和技能目录组成的目录清单构成一个详细而实用的工作说明。
4. 任务或技能分析阶段。对任务和技能目录进一步分析，以评估所有工作任务的相对重要性，并且对各类任务的频率、任务所需要的技术熟练程度、责任感进行考查，分析绩效差距。
5. 规划设计阶段。当任务和技能目录设计和分析完成，绩效差距已经分析后，就可以进行培训选择了。
6. 执行新的或修正的培训规划阶段。可以从局部试验开始，逐步改正和完善原有规划，也可以重新制定新的规划。在规划的执行中，要注意规划的组织、协调、控制与评估等。

（三）绩效差距分析模型

策略与全面性任务分析方法相似，但绩效差距分析方法是一种重点分析方法。绩效差距分析方法的环节如下：

1. 发现问题阶段。问题是理想绩效和实际绩效之间差距的一个指标。往往其存在问题的地方，即理想和现实绩效存在差距的地方，也就是需要培训来加以改善的地方。
2. 预先分析阶段。通常情况下，对问题进行预先分析和直觉判断是很重要的。要决定一般方法的问题及应用何种工具收集资料的问题。
3. 需求分析阶段。这一阶段的任务是寻找绩效差距。传统上，分析的重点是工作人员目前的个体绩效同工作要求之间的差距，随着环境变化速度的加快，需求还包括分析未来组织需求和工作说明。因此，工作设计和培训就高度地结合在一起了。

（四）前瞻性培训需求分析模型

当前技术发展非常迅猛，企业要保持技术优势，就必须展望企业的未来，不断领先技术发展，跟踪技术前沿，对于高科技企业尤为如此。这样，对知识型员工的前瞻性培训就非常必要。在很多情况下，即使员工目前的工作绩效是令人满意的，也同样需要培训。同时随着企业经营环境的变化，战略目标的调整，企业生命周期的演进，以及员工个人在组织中个人成长的需要，针对适应未来变化的培训需求也会产生。

【注意事项】

实施培训需求信息调查工作应注意以下问题：

1. 了解受训员工的现状。在调查开始之前就要明确受训员工的工作情况。了解他们在组织中的位置,以及以前是否受过培训,有过什么样的培训,培训的形式有哪些等问题。

2. 寻找受训员工存在的问题。员工在工作中存在的问题并不是每个员工自己都能发现的,这时培训者要帮助培训对象分析工作中存在问题的原因是什么,这样有利于员工采取更为合作的态度配合你的调查。

3. 在调查中,应确定受训员工期望能够达到的培训效果。要让员工知道说出自己的培训期望可能会对培训内容有所影响。如果不能满足其期望,我们应向员工解释原因。

4. 调查资料收集到以后,我们要仔细分析这些调查资料,从中找出培训需求。但应注意个别需求和普遍需求之间的关系。当前要解决的主要是普遍性的需求,对于个别需求,我们可以等到以后这种需求成为普遍需求时再培训,或者采用个别辅导的方法为其培训。但如果这种个别需求产生的原因完全是出自个人发展要求,与企业发展没有必然联系时,则要委婉地向员工说明不能为其安排这类培训。

第二单元 培训规划的制定

【学习目标】

通过学习掌握培训规划的内容,以及掌握制定员工培训规划的基本工作程序和方法。

【知识要求】

一、培训规划的主要内容

(一) 培训项目的确定

1. 在培训需求分析的基础上,列出各种培训需求的优先顺序,并根据企业的资源状况优先满足那些排在前面的需求。

2. 明确培训的目标群体及其规模,考虑他们在企业中的作用、目前的工作状况和知识技能态度水平,进行后续的目标设定和课程安排等。

3. 确定培训目标群体的培训目标,要考虑到个体的差异性和培训的互动性,并对培训预期达到的结果、完成任务的条件、达到目的的标准(即完成任务的速度或工作规范)给予明确、清晰的描述。

(二) 培训内容的开发

培训内容的开发要坚持“满足需求,突出重点,立足当前,讲求实用,考虑长远,提升素质”的基本原则。

(三) 实施过程的设计

1. 充分考虑实施过程的各个环节和阶段,合理安排培训进度,把培训内容以问题或能力为中心分解成多个学习单元,按照各个单元之间的相互关系和难易程度确定讲授顺序、详细程度和各自需要的时间,形成一个完备的培训进度表。

2. 合理选择教学方式,根据教师期望对培训的控制程度和受训者的参与程度并结合培训内容,确定以什么方式更能达到效果。

3. 全面分析培训环境,培训时的环境应尽量与实际工作的环境相一致,以保证培训结果在具体工作中能够得到很好的应用。

(四) 评估手段的选择

1. 如何考核培训的成败。

2. 如何进行中间效果的评估。

3. 如何评估培训结束时受训者的学习效果。

4. 如何考察在工作中的运用情况。

(五) 培训资源的筹备

培训需要的资源,包括人、财、物、时间、空间和信息等的筹备与使用。资源分析实际上也是可行性分析,以此确定培训能否开展,是采取企业内部培训还是外部委托的方式培训,又或是与外部机构进行合作培训。

(六) 培训成本的预算

培训规划总是需要得到高层管理者的批准，而高层管理者除了关心规划是否完善可行外，更关注培训的成本效益分析。因此，进行成本预算得到高层批准的必须环节，同时，成本预算也是对培训实施过程中各项支出的一个参考。

二、年度培训计划的构成

年度培训计划是企业培训组织管理的实施规程，如要使培训计划顺利实施，培训计划就必须具备以下内容：

1. 目的。即从企业整体的宏观管理讲，培训计划要解决的问题或者要达到的目的。
 2. 原则。即制定和实施计划时的原则或规则。
 3. 培训需求。即在企业运营和管理过程中，什么地方与现实需要存在差距，需要弥补。
 4. 培训的目的或目标。即培训计划中的培训项目需要达到一个什么样的培训目的、目标或结果。
 5. 培训对象。即回答培训计划中的培训项目是对什么人或者什么岗位的任职人员进行的，他们的学历、经验、技能状况如何。
 6. 培训内容。即回答培训计划中每个培训项目的内容是什么。
 7. 培训时间。培训时间包括三方面内容：首先，培训计划的执行或者有效期；其次，培训计划中每一个培训项目的实施时间或者培训时间；第三，培训计划中每一个培训项目的培训周期或者课时。
 8. 培训地点。培训地点包括两方面内容：一是每个培训项目的实施地点；二是实施每个培训项目时的集合地点或者召集地点。
 9. 培训形式和方式。即培训计划中的每个培训项目所采用的培训形式和培训方式。如：是外派培训还是内部组织培训；是外聘教师培训还是内部人员担任；是半脱产培训、脱产培训还是业余培训等。
 10. 培训教师。培训计划中每个培训项目的培训教师由谁来担任，是内聘还是外聘。
 11. 培训组织人。培训组织人包括两个方面的人员：培训计划的执行人或者实施人；培训计划中每一个培训项目的执行人或者责任人。
 12. 考评方式。每个培训项目实施后，对参训人员的考评方式，分为笔试、面试、操作三种方式。笔试又分为开卷和闭卷，笔试和面试的试题类型又分为开放式或者封闭式试题。
 13. 计划变更或者调整方式。计划变更或者调整的程序及权限范围。
 14. 培训费预算。它分两个部分：一部分是整体计划的执行费用；一部分是每一个培训项目的执行或者实施费用。
 15. 签发人。本培训计划的审批人或者签发人。
- 培训计划可以像上面介绍的那样，制定得较为详细，也可只制定一个原则和培训方向，在每个培训项目实施前再制定详细的实施计划。

【能力要求】

一、制定培训规划的步骤和方法

制定培训规划是个复杂的过程。为了叙述的方便，这里将它分为九大步骤，其中每个步骤都有自己的目标和实现目标的方法。在实践中，这几个步骤是不能截然分开的，培训者可根据自己的需要来确定各个步骤的先后顺序，也可决定是否跨过或重复其中一个或几个步骤。

（一）培训需求分析

培训需求分析的目的在于提高工作者的绩效，这就需要一种机制来决定员工现有绩效是否需要提高，以及在哪些方面和何种程度上提高。在培训规划设计过程中，这种机制就是需求分析。

1. 目的。搜集、寻找现有绩效存在缺陷的有关证据及数据，以判断是否在现有绩效水平和理想的水平之间存在着差距、工作的哪些方面存在差距、哪些工作人员应对这些差距负责，显示现在和理想绩效之间差距的有关证据能决定是否需要培训、需要在哪些方面培训、需要多少培训，以及哪些工作人员需要培训。

2. 结果。有关员工现有绩效水平的数据资料，能够表明全体员工中有多少人未达到、

达到或超过了理想的绩效水平。在每一工作领域里，未达到理想绩效水平的员工的百分比，这种数据能表明差距主要存在于哪一工作领域和差距有多大。

3. 方法。需求分析可以运用从纯粹的主观判断到客观的定量分析之间的各种方法。方法的确定依赖于对于整个工作中“哪些工作领域是最重要的”和“哪种培训效果最好”的判断。然而，最可靠的需求分析基于实证性的数据。我们要尽可能客观地收集和分析数据，并在此基础上决定是否真正地需要培训。

（二）工作说明

要想判断某一培训规划应包括什么，不包括什么，就需要有一种机制来说明培训与什么有关或与什么无关。在培训规划设计中，这种机制就是工作说明。

1. 目的。工作说明有时也被称为“任务说明”，是界定工作要求的基础。设计者收集关于工作活动的信息，他们提出的问题，选择的答案，使用的工具，做出的分析，搜集的所有信息可用来形成一份客观、全面、可靠的关于工作活动的说明。

2. 结果。工作说明的结果就是一份工作活动一览表。这个一览表可以是一个树形图，也可以是一份工作流程图。

工作说明应包括以下主要内容：工作人员所面临的资源状况；他们必须做出的决策；他们必须采取的行动；每项行动的结果；每项行动或每个结果的标准。

3. 方法。工作说明的方法包括直接观察熟练工的实际工作，收集熟练工自己的介绍等间接资料，等等。有些方法注意熟练工的外显行为，有些方法则注意熟练工进行工作时的精神活动。当工作说明根据实证数据来决定培训目的与什么相关、与什么不相关时，它才是最可靠的。因此要尽可能搜集客观的、全面的数据。

（三）任务分析

由于各类工作岗位的任务内容不同，因而对培训的要求也就不同。有些工作任务可能要求培训提供专业知识方面的支持，有些工作任务可能要求培训提供解决某种问题的方法。因此，要想为某项工作任务选择切实可行的培训方法，就需要采用特定的方式，对岗位工作任务的培训需求进行分析。

1. 目的。任务分析旨在明确工作对培训提出的要求。它由一系列相互联系的问题组成。如，此项工作需要哪些技能？这些技能在何种条件下运用？它们是否有某些特征利于或不利于学习？受训者的特征是有利于还是不利于学习？对这些问题的回答就构成了培训的特殊问题环境，而后者又规定了将要采用特殊措施。

2. 结果。任务分析的结果是提出一份任务分类表，或是一份关于每项任务所需技能的统计表。两种表中都应包括受训者可能存在的困难以及对应措施。受训者的特征，尤其是那些可能有利或不利于学习的特征，一般也在表中详细列出。

3. 方法。一种方法是列出工作人员在工作中的实际表现，进而对它们进行分类，并分析它们的技术构成。另一种方法是列出工作人员在工作中的心理活动，然后进行分类和分析其技术构成。两种方法中，设计者既可靠主观定性分析，又可靠客观定量分析。究竟采用哪种方式，要由费用、时间等因素来决定。

（四）排序

学习顺序非常重要。在某项学习活动进行之前，进行另一项学习可能非常费劲，有时甚至根本不可能。而如果将某项学习活动安排在前，那么其后的学习活动可能会非常顺利。每项工作中都有很多技能需要学习，该如何确定科学的学习次序？在培训规划设计中，完成此项任务的机制就是排序。

1. 目的。有些任务必须按一定顺序来安排时间，还有些任务可以任意安排。培训规划设计中的排序就是力图发现实际中的任务适于上述哪种方式，努力发现多种任务间的内在联系，这种内在联系是决定学习优先次序的首要因素。

2. 结果。排序的结果是一份学习流程图，图中所有的学习活动、步骤都依次排列。

3. 方法。通常，排序依赖于对任务说明的结果的检查与分析。任务说明的结果能显示出任务之间在层次、程序上的联系，这些是排序的基本依据。基于这些联系，再考虑到其他一些因素（如费用、后勤等），排序就能完成。

（五）陈述目标

目标是对培训结局或由培训带来的岗位工作结果的规定。为了使培训达到预定的目标，就需要对培训目标作清楚明白的说明。在培训规划设计中，这种机制就是陈述目标。

1. 目的。陈述目标就是翻译和提炼早期收集的信息。它为顺利实现剩余任务提供了一个有力工具。早先的任务分析提供了大量的关于工作要求的信息。这些信息非常详细，不利于当做指导方针来使用。设计者应将这些信息浓缩，并转化成在培训中易于操作的指导方针。

2. 结果。陈述目标的结果包括下列几项或全部内容：

- (1) 工作人员面临的情境。
- (2) 使用的辅助工具或工作助手。
- (3) 对每种情境所必须做出的反应行为。
- (4) 每项行为的辅助工具。
- (5) 行为及其结果的标准。

上述内容越全面越详细，目标陈述就越有用处。

3. 方法。设计者依靠工作说明的结果进行转换，就成了目标。目标越精确、细致，设计者就越易于进行下面的活动。

(六) 设计测验

培训规划设计最终要对培训的结果进行评估。因此，它必须提供可靠的和有效的测评工具。这些工具必须能精确地显示，受训者在经过培训后有多少进步。因而，在陈述目标之后，设计者要设计测验。

1. 目的。测验用于培训开始和结束时，它检验培训规划是否符合要求。它是培训规划设计和使用时的评估活动的关键因素。测验结果在不同时期有着不同的用途：在培训设计时，它证明设计的培训规划是否符合要求；在培训规划使用时，它为设计者提供反馈，帮助设计者修改、调整规划以及做好下一次规划。

2. 结果。测验与工作对绩效的要求越接近，其结果就越能代表实际工作绩效，也就越具有可预测性。直接测验和模拟测验必须紧紧抓住工作所要求的技能，它们可以使用与培训中相同的媒介工具，也可使用不同的媒介工具，如纸、笔、计算机、电视等；它们可以要求受训者进行多项选择、配对和回答问题；它们可以采取自己评分和他人评分的形式；它们必须符合“培训方面”的唯一标准，就是向受训者提出的要求必须和在“陈述目标”中已经规定的相一致。

3. 方法。“测试学”是心理学中一门比较成熟，的分支学科，有关编制测验的技术也相当先进并广为人知，这些都可在设计测验时进行应用。

(七) 制定培训策略

制定培训策略就是根据培训面临的问题环境，来选择、制定相应的措施。

1. 目的。培训策略根据工作对培训提出的要求，规定培训的类型。策略越成功，培训就越能满足工作的需要。例如，某项培训目标要求应用知识，而不是简单地回忆它们。此时，一种合适的策略就是为受训者提供一个示范性的情景，在这种情景中知识得以应用。培训策略还必须适应构成培训问题环境的其他因素，如学习某一特殊工作技能的阻碍因素、受训者的学习能力、培训设备等。

2. 结果。培训策略规定了受训者将要参加的培训的性质、类型和特征。它明确了受训者将要参加哪些活动，培训内容是什么，培训以哪种方式进行，以及培训中应使用哪些媒介工具等。

3. 方法。设计者回顾前面几个步骤的结果，分析必须适应的问题环境。任务说明、目标陈述和设计测验的结果规定了工作要求的类型；任务分析的结果规定了基于工作要求的学习目标；受训者分析的结果明确那些可能影响受训者达到培训目标的因素；排序的结果明确了实现所有目标的最优次序排列。培训策略就要适应这些条件，。最好的策略能在这些条件和对应措施间进行最适宜的搭配。

(八) 设计培训内容

培训策略必须转化成具体的培训内容和培训程序，才能被执行和运用。在培训规划设计中，这种转化就是设计培训内容。

1. 目的。培训规划必须将培训策略中所列的各项规定加以应用。培训策略只规定了所需培训的大致框架，培训内容的设计则将这个框架充实、填满。培训课堂包括哪些因素（知识、技能、能力）？他们以什么方式表现（文字、图画、情境）？它们的出现顺序如何？内容设计必须对这些问题予以详细的回答。

2. 结果。培训内容设计的结果就是一份培训教案。教案设计了一个个活动情景，这些

情景告诉受训者应做什么、如何做、做的结果是什么，培训过程中可能会出现什么困难，以及应怎样处理它们，应遵守什么规则等。总之，教案提供给受训者的，就是搞好工作所必需的知识、能力、技能和其他心理品质。

3. 方法。通常的方法是根据工作要求确定培训内容的性质和类型，然后对这些内容进行分析，将其分解成一个个细节，并根据受训者的心理发展规律、内容之间的联系来确定各个细节的先后顺序，再选择适宜的工具和方式来展现这些细节。

（九）实验

按照上述步骤设计的培训规划，从理论上讲可能尽善尽美。但是，它是否考虑了不该考虑的因素而没有考虑该考虑的因素？它是否能在实践中起到预期的作用？为了回答这些问题，需要将培训规划进行实验，然后根据实验结果对之进行改善。这个培训规划最后的一个机制，就是实验。

1. 目的。设计者找来一个小组学员（实验组），根据设计好的培训规划对他们进行培训；然后，利用设计好的测验来检验受训者是否学到了他们该学的东西，以及学得有多好；最后，再根据测验结果来诊断培训规划的缺点并改进它。如果时间和经费允许，可以进行多轮实验和改进，这样做能保证培训规划最有效。

2. 结果。实验的结果是根据实验加以改进的培训规划。改进的内容可能有：增加新内容，重新安排议题和各项议题的顺序，增添新型教具，改进测验系统等。这些改进必须针对实验中诊断出的明显存在的问题。

3. 方法。实验的对象要从将要参加培训的学员集体中选取。实验的环境条件、方法步骤、内容形式、设备工具要尽可能和真正的培训一样。实验数据的收集要全面、真实、准确。也可以在多轮实验中变换实验方法和工具，然后将各自的结果加以比较分析。在实验数据的统计分析中要充分照顾到来自学员方面的信息。学员关于培训内容的难易程度、各部分内容的特点和问题、培训方法、培训环境、教师，以及改进方式等方面的看法，一定要充分反映到培训规划的改进中去。

二、年度培训计划的制足

1. 根据培训需求分析的结果汇总培训意见，制定初步计划。培训部门对汇总上来并加以确认的培训需求列出清单，参考有关部门的意见，根据重要程度和迫切程度排列培训需求，并依据所能收集到的培训资源制定初步的培训计划和预算方案。

2. 管理者对培训需求、培训方式（内部培训或外部培训），培训预算等进行审批。

3. 培训部门组织安排企业内部培训过程，确定培训师和教材，或联系外派培训工作。

4. 后勤部门对与内部培训有关的场地、设备、工具、食宿、交通等予以落实。

5. 培训部门根据确认的培训时间编制培训次序表，并告知相关部门和单位。

三、年度培训计划的经费预算

进行培训计划的经费预算，需分析以下因素和指标：

1. 确定培训经费的来源：是由企业承担，还是企业与员工共同分担。

2. 确定培训经费的分配与使用。

3. 进行培训成本—收益计算。

4. 制定培训预算计划。

5. 培训费用的控制及成本降低。

第三单元 培训组织与实施

【学习目标】

通过学习掌握员工培训组织与实施的基本工作程序和方法。

【知识要求】

培训前对培训师的基本要求如下：

1. 做好准备工作。在课程开始前一天,要检查教学用的活页纸、学员手册、投影等材料,这很重要,特别是当培训不在你的工作地点进行时。如果与同事合作一门课程,要决定好各自的角色,如一个人负责基础知识,另一个人负责活动和讨论等。

2. 决定如何在学员之间分组。团队学习是学员之间互相学习的重要方式。要考虑如何分组才能创造一个效率最高的学习环境。应避免同一部门或单位的人在一组。因为一般人们来参加培训都希望每天不要面对同样的面孔、同样的观点、同样的问题,如果一个组是由同一部门的人组成的,可能会使学员失去兴趣,降低创造力,而且可能会由于以前工作中存在的矛盾或担心影响今后的工作,不愿意发表更多的意见。

3. 对“培训者指南”中提到的材料进行检查,根据学员的情况进行取舍。站在学员的角度上思考学员可能会提出什么样的问题,可能会出现什么情况。检查日程安排,留出余地。

【能力要求】

一、培训师的培训与开发

1. 授课技巧培训。教师的授课技巧高低是影响培训效果的关键因素。授课技巧很多,因人而异,因情况而异。

2. 教学工具的使用培训。培训师必须能熟练使用现代化的教学工具。

3. 教学内容的培训。从教师的两个来源来看,外部聘请的教师可能理论知识比较扎实,但其对企业的实际情况并不了解,就要对其进行这方面知识的补充,这样他们在授课时才能做到有针对性,将理论和实践结合起来。内部开发的教师对企业的情况比较了解,业务技能也很娴熟,但这类教师的缺点在于对专业范围内的理论新动向或新开发的技术或产品并不了解,这就是他们在培训中需要补充的东西。

4. 对教师的教学效果进行评估。教师的教学效果评估包括两部分内容:一是对教师在整个培训中的表现进行评估;二是对教师在培训教学中的表现进行评估。

5. 教师培训与教学效果评估的意义。这种评估必不可少,它是企业选择高质量培训教师的一个很好的手段。很多企业在首次培训中选择教师的标准可能只是其名气声望或者是一些人的推荐,但这并不能代表其真实能力。每次培训项目完成以后,培训组织者不但要对培训对象与培训项目做一个评估,还应该对培训教师进行相关评估,这样可以确切反映其在培训中所发挥的作用。对于教学效果较好的教师,可以长期保持联系,为以后的培训储备资源。

二、培训课程的实施与管理

一个完善的培训计划拟订阶段,必然会涉及许多在实施中将发生的事情。包括:学员、培训师的选择,培训时间、场地的安排,教材、讲义的准备,培训经费的落实,培训评估方法的选择等。所以,培训计划能否成功实施,除了有一个完善的培训计划外,培训师的素质、培训人员的学习成效及环境、时间等相关因素的配合都不可忽视。

培训课程的实施是指把课程计划付诸实践的过程,它是达到预期课程目标的基本途径。课程设计得再好,如在实践中得不到实施,也没有什么意义。课程实施是整个课程设计过程中的一个实质性阶段。

(一) 前期准备工作

在新的培训项目即将实施之前做好各方面的准备工作,是培训成功实施的关键。准备工作包括以下几个方面:

1. 确认并通知参加培训的学员。如果先前的培训计划已有培训对象,在培训实施前必须先进行一次审核,看是否有变化,须考虑的相关因素如下:学员的工作内容,工作经验与资历,工作意愿,工作绩效,公司政策,所属主管的态度等。

2. 培训后勤准备。确认培训场地和设备,须考虑的相关因素如下:培训性质,交通情况,培训设施与设备,行政服务,座位安排,费用(场地、餐费)等。

3. 确认培训时间。须考虑的相关因素如下:能配合员工的工作状况,合适的培训时间长度(原则上白天8个小时,晚上3个小时为宜);符合培训内容,教学方法的运用,时间控制。

4. 相关资料的准备。主要包括:课程资料编制,设备检查,活动资料准备,座位或签到表印制,结业证书等。

5. 确认理想的培训师。尽可能与培训师事先见面，授课前说明培训目的、内容。须考虑的相关因素如下：符合培训目标，培训师的专业性，培训师的配合性，培训师的讲课报酬在培训经费预算内。

（二）培训实施阶段

1. 课前工作

- （1）准备茶水、播放音乐；
- （2）学员报到，要求在签到表上签名；
- （3）引导学员入座；
- （4）课程及讲师介绍；
- （5）学员心态引导、宣布课堂纪律。

2. 培训开始的介绍工作

做完准备工作以后，课程就要进入具体的实施阶段。无论什么培训课程，开始实施以后要做的第一件事都是介绍。具体内容包括：

- （1）培训主题；
- （2）培训者的自我介绍；
- （3）后勤安排和管理规则介绍；
- （4）培训课程的简要介绍；
- （5）培训目标和日程安排的介绍；
- （6）“破冰”活动；
- （7）学员自我介绍。

3. 培训器材的维护、保管

对培训的设施、设备要懂得爱护，小心使用，不能粗暴，如：收录机或录像机的磁带要轻柔地插入或取出；许多人使用麦克风时，要注意保持麦克风清洁，以免传播疾病等。对设备要定期除尘，不要把食物、饮料放在设备附近。

（三）知识或技能的传授

传授新知识或技能的方法有很多，通常包括由培训者讲授、通过教学媒体传授、有组织的讨论、非正式的讨论，以及提问和解答等。培训过程应注意：

1. 注意观察讲师的表现、学员的课堂反应，及时与讲师沟通、协调；
2. 协助上课、休息时间的控制；
3. 做好上课记录（录音）、摄影、录像。

（四）对学习进行回顾和评估

一般在培训的最后阶段，当学员听到“现在我们来总结一下所学的内容”等时，他们就会松弛下来，认为培训已经结束，该下课了。实际上，这一短暂的总结非常重要，具有承上启下的作用，它既高度概括培训的中心内容，又要提示学员注意：“请大家想一想今天所培训的内容，有哪些可以应用到今后的工作中去”。

虽然，通过总结可以帮助大家复习学过的内容，但由于通常这时学员只被动地听，所以效果并不好。因此，即使是在培训的最后阶段也不能忘记学员的参与是培训成功的关键。这时学员的参与更为重要，因为这关系到能否把学到的知识运用到工作中去，即培训的目标能否最终实现。

做任何一件事情都要有始有终，培训也是一样。但培训者通常都很重视开始和整个培训过程，而忽略了结束部分。当然，好的开始可以给学员和培训者带来信心，而整个培训过程更是传授新知识和技能的主要环节，所以能留给总结部分的时间就不多了。但你只要能给结束部分留出相当于全部培训时间的5%左右的时间，就能取得意想不到的效果。

（五）培训后的工作

1. 向培训师致谢；
2. 作问卷调查；
3. 颁发结业证书；
4. 清理、检查设备；
5. 培训效果评估。

三、企业外部培训的实施

员工除了在企业内培训外，也会存在很多外出培训的机会，因此可按企业培训需求和培训计划，允许、鼓励员工外出参加培训，为便于管理，外出培训的员工，需做好以下工作：

1. 自己提出申请，如：填写《员工外出培训申请表》，经部门同意后交人力资源部审核，按管理权限上报企业主管领导审批，最后由人力资源部备案。

2. 需签订员工培训合同，合同规定双方的责任、义务。

3. 要注意外出培训最好不要影响工作，没有什么特殊的情况，不宜提倡全脱产学习。外出学习在工作日的时间视同在公司上班，但要提供学习考勤、成绩学习单。

四、培训计划实施的控制

1. 收集培训相关资料；

2. 比较目标与现状之间的差距；

3. 分析实现目标的培训计划，设计培训计划检讨工具；

4. 对培训计划进行检讨，发现偏差；

5. 培训计划纠偏；

6. 公布培训计划，跟进培训计划落实。

【注意事项】

如何实现培训资源的充分利用

我们身边有很多潜在的培训资源，看起来它们与课程设计并没有什么关系，所以往往被忽视。这是程序化的设计方法所带来的负面效果。人、财、物、时间、空间，以及信息等几个主要的资源领域应当被充分利用并协调起来，系统地发挥它们自身以及它们之间的相互作用。

1. 让受训者变成培训者。教师与学员作为培训活动中的两大主体，在培训中扮演的是两个完全不同的角色。但在实际培训活动中，不应将其区分得如此清楚，应充分开发学员本身所携带的“财富”，提高培训效果。在培训活动中，学员不仅是学习资源的摄取者，同时也是一种可以开发利用的宝贵学习资源。通过激发这些学员的学习主动性，让每一个人将自己的经验、智慧发挥出来，这样课堂就由教师的一言堂变成了几十个“教师”的群言堂，个体的学习行为变成了一个团体的学习行为。集体的智慧使不同背景的学习者在主动参与学习的过程中各有所获。

2. 培训时间的开发与利用。培训系统是一个全方位的系统，内部各因素之间以及与环境之间的关系具有很强的关联性与渗透性，所以，培训时间的概念应有所突破，可大大拓展有效利用的时间。

3. 培训空间的充分利用。培训课程所要求的最传统、最基本的空间是教室。一个标准教室的面积大约为 50 平方米左右，高约 3 米，也就是说，起码有 150 立方米的空間可以被自如地用于设计。在同样的空间里，可以有 U 形布置法、臂章形布置法、环形布置法等对学习者空间位置的不同设计；有讲台、无讲台、中心讲台、等高讲台等满足培训者在课程中所扮演的角色的不同需求。还可以把这有限的空间变成了一个开放的市场，各种情景模拟使人身临其境。另外，可以把课程设计到现场、室外，以及所能利用的社会环境之中去，充分利用空间资源。

第四单元 培训效果的评估

【学习目标】

通过学习了解培训效果信息的种类、收集渠道及评估指标；掌握收集培训效果信息的方法及培训效果跟踪与监控的基本工作程序和方法。

【知识要求】

一、培训效果信息的种类

分析培训效果信息的种类是确定培训效果信息的前提条件,不了解培训效果信息的种类或培训效果信息的集存点,就无法全面、准确地收集信息,自然也就导致最终分析的偏差。

（一）培训及时性信息

培训及时性信息是指培训的实施与需求在时间上是否相对应。培训的实施必须有前瞻性,不能何时需要何时再培训,应当在岗位工作需要前就做好培训,以适应新工作的需要。同时,培训也不能太提前,这样有可能在工作需要时再进行补充培训或强化培训,否则会因为受训人忘记培训内容而失去或者削弱培训作用,使培训效果大打折扣。

有人可能会说,新员工的培训就无法提前。对新员工培训的关键在于提前招聘和人才储备的环节上,防止出现人员空当。

（二）培训目的设定合理与否韵信息

培训目的来源于培训需求分析。在设定培训目的时,是否真正全面、细致地对培训需求进行研究,也就是说培训目的设定是否能真正满足培训需求。这包括有形的需求和无形的需求、长期需求和短期需求。

（三）培训内容设置方面的信息

培训的内容设置合理,就有可能达到培训目的,否则就会事倍功半。

（四）教材选用与编辑方面的信息

教材选用与编辑方面的信息是指所选用和编写的教材是否符合培训的需求,也就是运用这些教材进行培训,能否达到培训目的。它的深度及细致程度是否能被受训人员接受,会不会过于简单或者过于繁琐,而导致受培训人员收获不大或难有收获。

（五）教师选定方面的信息

教师选定方面的信息是指所选定的教师是否有能力做好这方面的培训,是否了解受训人员,是否有良好的教学水平,是否掌握受训人员能接受的教学方法,是否能让受训人员全部或者部分地接受培训内容。

（六）培训时间选定方面的信息

培训时间选定方面的信息,包括两方面的内容:一是培训时机选择是否得当,这在前面已经介绍过;二是具体培训时间的确定,如培训时间确定为某月某日,上午还是下午,是上班时间还是下班时间等,这些也影响受训人员及教师的情绪,决定着培训效果的好坏。

（七）培训场地选定方面的信息

培训场地要根据培训的具体内容而定,不同的培训内容要选择不同的培训场所。理论或操作性不强的培训可以选择在教室进行,实际操作课程最好选择在操作现场或者能实施操作的地方进行。

（八）受训群体选择方面的信息

受训群体的选择是指根据受训人员在素质、知识水平、经验上的不同,选择相应的教材和适宜的授课方式。这主要从培训效果和受训人员的接受能力来考虑。

（九）培训形式选择方面的信息

培训形式选择方面的信息,是指所选择的培训方式是否有助于受培训人员接受培训的内容,是否还有更好的方法。

（十）培训组织与管理方面的信息

培训的组织与管理方面的信息是指培训的后勤保证、培训的现场组织等方面的事宜。

二、培训效果信息的收集渠道

培训效果信息的收集,也可以说是培训效果的追踪。为了达到培训的目的,应对培训结果进行考评、确认,否则就会失去培训的意义。从信息的种类分析来看,要了解或采集上述信息,不外乎这样几个渠道:生产管理或计划部门、受训人员、受训人员所在岗位的管理部门和主管领导,以及培训教师等。

1. 生产管理或计划部门对培训组织实施的时机选择和培训目的确定是否得当具有发言权。因为他们能够准确地了解培训需求,也就是知道应当选什么内容培训和培训应达到什么深度。同时,他们也能对培训组织管理提出意见,因为大多数培训是要占用工时的。

2. 受训人员是收集培训效果分析信息最重要的渠道之一。因为受训人员最知道岗位对技能方面的要求,并且了解自己的不足,知道要在哪些方面接受培训。同时他们是培训的受益者,对教学方法、授课水平、授课效果有最直接的感受。所以收集培训效果信息,对受训

人员的调查了解必不可少。

3. 管理部门和主管领导是了解受训人员受训效果的最直接、最公正的信息渠道。受训人员综合素质的提高在工作中的反映,他们看得最清楚,所以也最有发言权。

4. 培训师是了解受训人员组成需求的关键。培训师要根据受训人员不同的学历背景、综合素质和工作经验来实施培训。如果受训人员的水平参差不齐,就不好选择教学方式和方法,从而影响培训的整体效果。

三、培训效果评估的指标

1. 认知成果。可用来衡量受训者对培训项目中强调的原理、事实、技术、程序或过程的熟悉程度。认知成果用于衡量受训者从培训中学到了什么,一般应用笔试来评估认知结果。

2. 技能成果。用来评估技术或运动技能,以及行为方式的水平,它包括技能的获得与学习(技能学习)及技能在工作中的应用(技能转换)两个方面。可通过观察雇员在工作抽样(如模拟器)中的绩效来评估受训者掌握技能的水平。技能转换通常是用观察法来判断的。

3. 情感成果。包括态度和动机在内的成果。评估情感成果的重要途径是了解受训者对培训项目的反应。反应是受训者对培训项目的感性认识,包括对设施、培训教师和培训内容的感觉。这类信息通常是在课程结束时收集的。反应有助于明确受训者的哪些想法是有助于或会阻碍学习。虽然反馈能提供有用的信息,但他们通常与学习和培训转换的关系不大。

评估还需要收集其他一些情感因素,包括对多样化的忍耐力、学习动机、安全态度和顾客服务定位。情感成果可通过调查来进行衡量。

4. 绩效成果。用来决策公司为培训计划所支付的费用。绩效成果包括由于雇员流动率或事故发生率的下降导致的成本降低、产量的提高及产品质量或顾客服务水平的改善。

5. 投资回报率。指培训的货币收益和培训成本的比较。培训成本包括直接和间接成本,收益指公司从培训计划中获得的价值。

【能力要求】

一、培训效果信息的收集方法

不同的培训评估信息收集的渠道和收集的方法是不同的。培训评估的内容与培训评估信息收集渠道存在对应关系。

1. 通过资料收集信息。主要应收集以下资料:
 - (1) 培训方案的资料;
 - (2) 有关培训方案的领导批示;
 - (3) 有关培训的录音;
 - (4) 有关培训的调查问卷及相关统计分析资料;
 - (5) 有关培训的录像资料;
 - (6) 有关培训实施人员写的会议纪要、现场记录;
 - (7) 编写的培训教程等。
2. 通过观察收集信息。主要包括:
 - (1) 培训组织准备工作观察;
 - (2) 培训实施现场观察;
 - (3) 培训对象参加情况观察;
 - (4) 培训对象反映情况观察;
 - (5) 观察培训后一段时间内培训对象的变化。
3. 通过访问收集信息。主要包括:
 - (1) 访问培训对象;
 - (2) 访问培训实施者;
 - (3) 访问培训组织者;
 - (4) 访问培训学员领导和下属。
4. 通过培训调查收集信息。主要包括:
 - (1) 培训需求调查;
 - (2) 培训组织调查;

- (3) 培训内容及形式调查;
(4) 培训讲师调查;
(5) 培训效果综合调查。

具体可通过调查评估表的形式收集,如表 3-2 为某企业营销部培训人员课程评估表。

表 3-2 某企业营销部培训人员课程评估表

	内容	评估	改进意见		
组织管理	时间安排	A B C			
	教师配备	A B C			
	课程安排	A B C			
	组织管理	A B C			
讲座评议	课程	内容安排	授课人	表现能力	表达能力
	公司发展过程及现状	A B C	1	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	质量管理体系	A B C	2	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	公司产品特点	A B C	3	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	经济合同法	A B C	4	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	营销概述	A B C	5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	营销方法与技巧	A B C	6	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	实际销售案例	A B C	7	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
		A B C	8	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
		A B C A B C	9	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
		A B C	10	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	合同评审和销售规范	A B C	11	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
意见					

注:①表中 A—不合格, B—合格, C—较合格; 1~5 代表分数, 共 5 个等级。

②授课人应注明, 此处以序号代替。

二、培训效果信息的整理与分析

培训评估需要的信息来自于不同的渠道, 信息形式多种多样, 因此有必要对收集到的信息进行分类, 并根据不同的评估内容进行信息归档, 同时要制作一些表格对信息进行统计, 并绘制直方图、分布曲线图等将信息趋势和分布状况形象地表达出来, 使培训信息的分析报告清楚、直观、简洁、明了。

三、培训效果的跟踪与监控

为了保证培训取得预期的效果, 必须对培训进行全程监控和评估。对培训进行全程监控, 可以保证培训活动按照规划进行, 保证及时解决培训过程中出现的问题, 还能将各种影响培训效果的因素记录下来, 以便在以后的培训中加以改进。

由于培训监控牵涉面广, 影响因素多, 所以对培训效果的跟踪与反馈就必须在多方面进行。

(一) 培训前对培训效果的跟踪与反馈

对受训者进行训前的状况摸底, 了解受训者在与自己的实际工作高度相关的方面的知识、技能和能力水平, 目的是为了与培训后的状况进行比较以测定培训的效果。如果培训的内容比较单一, 摸底也没有必要在很大的范围内进行, 只需在与培训内容相关的方面进行即可。

(二) 培训中对培训效果的跟踪与反馈

1. 受训者与培训内容的相关性。培训要取得预期的效果, 就必须保证培训内容与受训者实际需求的合理衔接, 即把培训提供给那些真正需要这些培训的人员。实际运作中的衔接方式有两种: 一是先定培训内容, 再根据培训内容选择受训者, 如财会培训班; 二是先定受训者再定培训内容, 如经理培训班。对前者就要考虑受训者的选择是否合理, 对后者就要根

据培训前的摸底情况考虑培训内容的设计是否恰当。

2. 受训者对培训项目的认知程度。根据成人教育理论,只有当受训者对培训项目比较了解后,他才可能对培训产生兴趣并有接受培训的积极性。因此,为了高度调动受训者的参与意识,培训的组织者就应该采取某些得当的措施,向受训者宣传此次培训活动的內容、进程、方式,让受训者对培训有一定的了解,并相应调整自己的态度和行为。此时就要监测受训者对培训的参与热情和持久性,表现为受训者在培训过程中的出勤率和教学合作态度等方面。

3. 培训内容。监控的目的是及时发现实际提供的培训内容与规划的培训内容之间的差异,保证实际提供的培训与计划高度一致。差异主要表现为提供了非规划的内容、内容缺失或不完整、培训内容错位或非标准化。导致出现这种差异的原因可能有这样几点:培训项目的管理机构或人员没有严格按照规划实施培训;规划中的培训内容没有得到受训者的认同,从而在执行中走了样;因不同项目之间的交叉或相互影响,对培训内容做了调整;外部环境的干扰。一般情况下,应该保证培训按照规划进行,除非有充分的理由证明调整和改变的必要性。

4. 培训的进度和中间效果。监控培训进度是保证培训项目在时间进度和资源投入进度方面与规划保持一致。监控中间效果是评估受训者在不同培训阶段的提高和进步幅度,及时发现受训者取得的进步和规划预期的差距并采取补救措施。如果只是在培训结束后才来检查,即使发现问题也为时已晚。这种监控在大型培训项目中,特别是那些承接性很强的培训项目中非常有用。

5. 培训环境。根据学习转换理论,规划时一般都会使培训的实施环境与受训者的工作环境尽量相似,以保证培训效果得到最大的转换,因此,在具体培训实施过程中,就需要及时分析受训者的实际工作环境的变化,调整培训的实施环境,以保证培训适应新环境下的新需求。

6. 培训机构和培训人员,包括培训的管理人员和培训教师。培训的管理人员和培训教师都是培训的具体执行者,培训最终效果的好坏与他们的工作密切相关。评估的内容主要是他们的行为表现,如管理人员的工作积极性、合作精神、领导能力和沟通能力,教师的教学经验、能力、方法等。评估主要是为了保证培训机构和培训人员有能力做好培训。

(三) 培训效果评估

在培训结束后评估培训究竟发挥了多大效果,培训使企业和受训者发生了多大程度的改变。效果评估是培训评估的重点,主要包含以下几个内容:

1. 评估受训者究竟学习或掌握了哪些东西?可以以考卷形式或实际操作来测试。这时就需要把测试结果与培训前对受训者的摸底情况进行对比分析。

2. 评估受训者的工作究竟发生了多大的改进?即受训者把在培训中学到的知识技能是否有效地运用到工作中去。如果受训者在培训中学到的知识技能未能有效地运用到工作中去,培训也就没有发挥作用。

3. 评估企业的经营绩效发生了多大的改进?如果一项培训达到了改进受训者工作行为的目的,那么这种改进是否有助于提高企业的经营业绩?提高企业的经营业绩是企业投资培训的真正目的。

(四) 培训效率评估

如前所述,培训需要高层领导的大力支持,而取得高层领导支持的最有效的方式就是提供一份详细的培训项目评估报告,让他们知道自己的投资得到了什么样的回报。只有当他们获知支持培训获得收益后,他们才会给予有力的行政支持和资金保证。效率评估除了向高层管理人员汇报外,也是对培训部工作的一个很好的总结,有助于提高培训效率。通过效率评估,可以与以前的培训效率进行纵向对比,与不同企业之间的培训效率进行横向对比,与企业实际达到的效率和应该达到的效率进行基准对比,从而找出差距,制定改进措施,进一步提高培训质量。

四、培训效果监控情况的总结

对培训项目实施效果监控情况进行总结,目的是为了确定培训工作的好坏,更重要的是帮助培训者提高培训水平。总结报告可以通过两个方面的信息来获取:一是通过培训者自评,二是通过学员评估。

总结是对培训基本情况的阐述，主要包括以下内容：

1. 简要声明培训目的。
2. 简要介绍培训对象和培训内容。
3. 简要介绍培训方法。
4. 对本次培训的综合分析与评估。
5. 结论和建议。
6. 附件。

第二节 培训方法的选择

【学习目标】

通过学习掌握各类培训方法的应用，以及选择培训方法的基本工作程序。

【知识要求】

培训方法的选择要和培训内容紧密相关，不同的培训内容适用于不同的培训方法。不同培训方法有不同特点，在实际工作中，应依据公司的培训目的、培训内容以及培训对象，选择适当的培训方法。

一、直接传授型培训法

直接传授型培训法适用于知识类培训，主要包括讲授法、专题讲座法和研讨法等。

（一）讲授法

讲授法是指教师按照准备好的讲稿系统地向受训者传授知识的方法。它是最基本的培训方法。适用于各类学员对学科知识、前沿理论的系统了解。主要有灌输式讲授、启发式讲授、画龙点睛式讲授三种方式。讲课教师是讲授法成败的关键因素。

讲授法的优点：传授内容多，知识比较系统、全面，有利于大面积培养人才；对培训环境要求不高；有利于教师的发挥；学员可利用教室环境相互沟通；也能够向教师请教疑难问题；员工平均培训费用较低。

讲授法的局限性：传授内容多，学员难以完全消化、吸收；单向传授不利于教学双方互动；不能满足学员的个性需求；教师水平直接影响培训效果，容易导致理论与实践相脱节；传授方式较为枯燥单一。

（二）专题讲座法

专题讲座法形式上和课堂教学法基本相同，但在内容上有所差异。课堂教学一般是系统知识的传授，每节课涉及一个专题，接连多次授课；专题讲座是针对某一个专题知识，一般只安排一次培训。这种培训方法适合于管理人员或技术人员了解专业技术发展方向或当前热点问题等。

专题讲座法的优点：培训不占用大量的时间，形式比较灵活；可随时满足员工某一方面的培训需求；讲授内容集中于某一专题，培训对象易于加深理解。

专题讲座法的局限性：讲座中传授的知识相对集中，内容可能不具备较好的系统性。

（三）研讨法

研讨法是指在教师引导下，学员围绕某一个或几个主题进行交流，相互启发的培训方法。

1. 研讨法的类型

（1）以教师或受训者为中心的研讨

以教师为中心的研讨从头至尾由教师组织，教师提出问题，引导受训者作出回答。教师起着活跃气氛，使讨论不断深入的作用。讨论的问题除主题本身外，有时也包括由受训者的回答引出的问题。讨论也可以采用这种形式，教师先指定阅读材料，然后围绕材料提出问题，并要求受训者回答。研讨结束后，由教师进行总结。

以受训者为中心的研讨常常采用分组讨论的形式。有两种方法：一是由教师提出问题或任务，受训者独立提出解决办法；二是不规定研讨的任务，受训者就某议题进行自由讨论，相互启发。

（2）以任务或过程为取向的研讨

任务取向的研讨着眼于达到某种目标，这个目标是事先确定的，即通过讨论弄清某一个或几个问题，或者得出某个结论，组织这样的研讨需要设计能够引起讨论者兴趣、具有探索价值的题目。

过程取向的研讨着眼于讨论过程中成员之间的相互影响，重点是相互启发，进行信息交换，并增进了解，加深感情。

任务—过程取向的研讨。这种类型的研讨既能得出某个结论，又能达到相互影响的目的，这需要对讨论进行精心的组织。例如，先分成小组讨论，小组内进行充分的交流，意见达成一致；然后小组推举一人在全体学员的讨论会上发言。

2. 研讨法的优点

（1）多向式信息交流。在讨论过程中，教师与学员间，学员与学员间相互交流、启发和借鉴，及时反馈，有利于学员取长补短，开阔思路，促进能

（2）要求学员积极参与，有利于培养学员的综合能力。研讨法要求在调查准备的基础上，就研讨内容提出自己的观点，找出解决办法，因而学员必须独立思考，收集、查阅各种资料，分析问题，并用语言表达，同时还要能判断评价别人的观点并及时做出反应。

（3）加深学员对知识的理解。通过对实际问题的研究、讨论，为学员提供了运用所学知识的机会，加深了学员对原理知识的理解，提高其运用能力，并激发进一步学习的动力。

（4）形式多样，适应性强，可针对不同的培训目的选择适当的方法。

3. 研讨法的难点

（1）对研讨题目、内容的准备要求较高；

（2）对指导教师的要求较高。

4. 选择研讨题目注意事项

（1）题目应具有代表性、启发性；

（2）题目难度要适当；

（3）研讨题目应事先提供给学员，以便做好研讨准备。

二、实践型培训法

实践型培训法简称实践法，主要适用于以掌握技能为目的的培训。

实践法是通过让学员在实际工作岗位或真实的工作环境中，亲身操作、体验，掌握工作所需的知识、技能的培训方法，在员工培训中应用最为普遍。这种方法将培训内容和实际工作直接相结合，具有很强的实用性，是员工培训的有效手段。适用于从事具体岗位所应具备的能力、技能和管理实务类培训。

实践法有很多优点：经济，受训者边干边学，一般无需特别准备教室及其他培训设施；实用、有效，受训者通过实干来学习，使培训的内容与受训者将要从事的工作紧密结合，而且受训者在实践的过程中，能迅速得到关于他们工作行为的反馈和评价。

实践法的常用方式如下：

（一）工作指导法

工作指导法又称教练法、实习法，是指由一位有经验的工人或直接主管人员在工作岗位上对受训者进行培训的方法。指导教练的任务是教受训者如何做，提出如何做好建议，并对受训者进行激励。

工作指导法的优点是应用广泛，可用于基层生产工人培训，如让受训者通过观察教练工作和实际操作，掌握机械操作的技能。也可用于各级管理人员培训，让受训者与现任管理人员一起工作，后者负责对受训者进行指导，一旦现任管理人员因退休、提升、调动等原因离开岗位时，训练有素的受训者便可立即顶替，如设立助理职务培养和开发企业未来的高层管理人员。

这种方法并不一定要有详细、完整的教学计划，但应注意培训的要点：一是关键工作环节的要求；二是做好工作的原则和技巧；三是须避免、防止的问题和错误。

（二）工作轮换法

工作轮换法是指让受训者在预定时期内变换工作岗位，使其获得不同岗位的工作经验的培训方法。以管理岗位的工作轮换培训为例：让受训者有计划地到各个部门学习，如生产、销售、财务等部门，在每个部门工作几个月。实际参与所在部门的工作，或仅仅作观察者，

以便了解所在部门的业务，扩大受训者对整个企业各环节工作的了解。

1. 工作轮换法的优点

- (1) 能丰富受训者的工作经验，增加对企业工作的了解；
- (2) 使受训者明确自己的长处和弱点，找到适合自己的位置；
- (3) 改善部门间的合作，使管理者能更好地理解相互间的问题。

2. 工作轮换法的不足

工作轮换法鼓励“通才化”，适合于一般直线管理人员的培训，不适用于职能管理人员。

(三) 特别任务法

特别任务法是指企业通过为某些员工分派特别任务对其进行培训的方法，此法常用于管理培训。其具体形式如下：

1. 委员会或初级董事会。这是为有发展前途的中层管理人员提供的，培养分析全公司范围问题的能力，提高决策能力的培训方法。一般“初级董事会”由10~12名受训者组成，受训者来自各个部门，他们针对高层次的管理问题，如组织结构、经营管理人员的报酬、部门间的冲突等提出建议，并将这些建议提交给正式的董事会，通过这种方法为这些管理人员提供分析公司高层次问题的机会。

2. 行动学习。这是让受训者将全部时间用于分析、解决其他部门而非本部门问题的一种课题研究法。4~5名受训者组成一个小组，定期开会，就研究进展和结果进行讨论。这种方法为受训者提供了解决实际问题的真实经验，可提高他们分析、解决问题，以及制定计划的能力。

(四) 个别指导法

个别指导法和我国以前的“师傅带徒弟”或“学徒工制度”相类似。目前我国仍有很多企业在实行这种“传帮带”式培训方式，主要是通过资历较深的员工的指导，使新员工能够迅速掌握岗位技能。

1. 个别指导法的优点

- (1) 新员工在师傅指导下开始工作，可以避免盲目摸索；
- (2) 有利于新员工尽快融入团队；
- (3) 可以消除刚从高校毕业的受训者开始工作时的紧张感；
- (4) 有利于企业传统优良工作作风的传递；
- (5) 新员工可从指导人处获取丰富的经验。

2. 个别指导法的缺点

- (1) 为防止新员工对自己构成威胁，指导者可能会有意保留自己的经验、技术，从而使指导浮于形式；
- (2) 指导者本身水平对新员工的学习效果有极大影响；
- (3) 指导者不良的工作习惯会影响新员工；
- (4) 不利于新员工的工作创新。

三、参与型培训法

参与型培训法是调动培训对象积极性，让其在培训者与培训对象双方的互动中学习的方法。这类方法的主要特征是每个培训对象积极参与培训活动，从亲身参与中获得知识、技能，掌握正确的行为方式，开拓思维，转变观念。其主要形式有自学、案例研究法、头脑风暴法、模拟训练法、敏感性训练法和管理者训练法。

(一) 自学

自学适用于知识、技能、观念、思维、心态等多方面的学习。自学既适用于岗前培训，又适用于在岗培训，而且新员工和老员工都可以通过自学掌握必备的知识和技能。

自学的优点：

- (1) 费用低。自学只需要为自学者创造一定的学习条件或者对自学进行必要的组织，如购买书籍，而不需要聘请教师，购置大件教学设备，不需要解决学员的食宿问题，因此自学费用比课堂培训低得多。
- (2) 不影响工作。与集中培训不同，自学往往是在业余时间进行，学习和工作不会发生矛盾，对工作一般不会产生影响。
- (3) 学习者自主性强。自学者可根据自己的具体情况安排时间和进度，有重点地选择

学习内容，学习者自主性强，可弹性安排学习计划。

(4) 可体现学习的个别差异。自学者可以对学习内容进行选择，着重学习自己不熟悉的内容。同时，学习者可按照自己习惯的方法学习。

(5) 有利于培养员工的自学能力。在信息时代，每个人都必须终身受教育，学会如何学习对于每个人都非常重要。自学的过程是学习者主动地掌握知识的过程，必然会提高学习能力。

自学的缺点：

(1) 学习的内容受到限制。自学时缺少交流、演练和指点，通过交流、演练和指点才能掌握的东西显然不适合自学。

(2) 学习效果可能存在很大差异。每个员工的自学能力和主动性不同，学习效果可能存在很大差异。

(3) 学习中遇到疑问和难题往往得不到解答。在课堂培训时，教师会对重点和难点进行着重讲解，使受训者能够听懂。在自学时，学习者遇到不懂的问题可能无法得到解答。

(4) 容易使自学者感到单调乏味。在讲授时，教师一般通过生动的讲解引起学员的兴趣，营造良好的学习气氛。自学是单个进行，如果恰好学习者对学习的内容缺乏兴趣，就会产生单调、乏味的感觉。

(二) 案例研究法

案例研究法是一种信息双向性交流的培训方式，它将知识传授和能力提高两者融合到一起，是一种非常有特色的培训方法。可分为案例分析法和事件处理法两种。

1. 案例分析法

案例分析法又称个案分析法，它是围绕一定的培训目的，把实际中真实的场景加以典型化处理，形成供学员思考分析和决断的案例，通过独立研究和相互讨论的方式，来提高学员的分析及解决问题的能力的一种培训方法。

用于教学的案例应满足以下三个要求：内容真实；案例中应包含一定的管理问题；分析案例必须有明确的目的。

案例分析可分为两种类型：第一种是描述评价型。即描述解决某种问题的全过程，包括其实际后果（不论成功或失败）。这样，留给学员的分析任务只是对案例中的做法进行事后分析，以及提出“亡羊补牢”性的建议。第二种是分析决策型。即只介绍某一待解决的问题，由学员去分析并提出对策。本方法更能有效地培养学员分析决策、解决问题的能力。上述两种方法不是截然分开的，中间存在着一系列过渡状态。一般来说，解决问题的过程有 7 个环节（见图 3-2）。

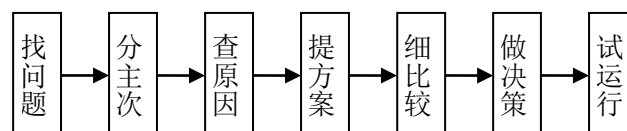


图 3-2 解决问题的 7 个环节

一个案例可以终止于 7 个环节中的任一个。例如，若写到第 3 个环节，即问题产生原因已找出，留给学员去做的事便是对症下药，列出若干备选方案，逐一权衡比较，然后制定出决策等；若只找出了问题，分清了主次，则查明原因这一环节也有待学员去做，学员的任务便加重了，案例的分析难度也相应增加。如此逐步上溯，若案例只介绍了头绪纷繁的一种管理情景，则学员应找出此情景中究竟存在哪些问题，案例研究的难度也就更大了；反之，若案例中 7 个环节均已覆盖，即介绍了解决问题的全过程及其后果，学员已能对此做法作一番评价，这才属于描述评价型的案例。

2. 事件处理法

事件处理法是指让学员自行收集亲身经历的案例，将这些案例作为个案，利用案例研究法进行分析讨论，并用讨论结果来警戒日常工作中可能出现的问题。学员间通过彼此亲历事件的相互交流和讨论，可使企业内部信息得到充分利用和共享，同时有利于形成一个和谐、合作的工作环境。

事件处理法的适用范围：适宜各类员工了解解决问题时收集各种情报及分析具体情况的

重要性；了解工作中相互倾听、相互商量、不断思考的重要性；通过自编案例及案例的交流分析，提高学员理论联系实际的能力、分析解决问题的能力，以及表达、交流能力；培养员工间良好的人际关系。

事件处理法的优点：参与性强，变学员被动接受为主动参与；将学员解决问题能力的提高融入知识传授中；教学方式生动具体，直观易学；学员之间能够通过案例分析达到交流的目的。

事件处理法的缺点：案例准备的时间较长且要求高；案例法需要较多的培训时间，同时对学员能力有一定的要求；对培训顾问的能力要求高；无效的案例会浪费培训对象的时间和精力。

（三）头脑风暴法

头脑风暴法又称“研讨会法”“讨论培训法”。头脑风暴法的特点是培训对象在培训活动中相互启迪思想、激发创造性思维，它能最大限度地发挥每个参加者的创造能力，提供解决问题的更多、更好的方案。

操作要点：只规定一个主题，即明确要解决的问题，保证讨论内容不泛滥。把参加者组织在一起无拘无束地提出解决问题的建议或方案，组织者和参加者都不能评议他人的建议和方案。事后再收集各参加者的意见，交给全体参加者。然后排除重复的、明显不合理的方案，重新表达内容含糊的方案。组织全体参加者对各可行方案逐一评估，选出最优方案。头脑风暴法的关键是要排除思维障碍，消除心理压力，让参加者轻松自由、各抒己见。

头脑风暴法的优点：培训过程中为企业解决了实际问题，大大提高了培训的收益；可以帮助学员解决工作中遇到的实际困难；培训中学员参与性强；小组讨论有利于加深学员对问题理解的程度；集中了集体的智慧，达到了相互启发的目的。

头脑风暴法的缺点：对培训顾问要求高，如果不善于引导讨论，可能会使讨论漫无边际；培训顾问主要扮演引导的角色，讲授的机会较少；研究的主题能否得到解决也受培训对象水平的限制；主题的挑选难度大，不是所有的主题都适合用来讨论。

（四）模拟训练法

模拟训练法以工作中的实际情况为基础，将实际工作中可利用的资源、约束条件和工作过程模型化，学员在假定的工作情境中参与活动，学习从事特定工作的行为和技能，提高其处理问题的能力。其基本形式是：由人和机器共同参与模拟活动；人与计算机共同参与模拟活动。

模拟训练法的优点：学员在培训中工作技能将会获得提高；通过培训有利于加强员工的竞争意识；可以带动培训中的学习气氛。

模拟训练法的缺点：模拟情景准备时间长，而且质量要求高；对组织者要求高，要求其熟悉培训中的各项技能。

这种方法与角色扮演类似，但并不完全相同。模拟训练法更侧重于对操作技能和反应敏捷的培训，它把参加者置于模拟的现实工作环境中，让参加者反复操作，解决实际工作中可能出现的各种问题，为进入实际工作岗位打下基础。这种方法比较适用于对操作技能要求较高的员工的培训。

（五）敏感性训练法

敏感性训练法又称 T 小组法，简称 ST (Sensitivity Training) 法。敏感性训练要求学员在小组中就参加者的个人情感、态度及行为进行坦率、公正的讨论，相互交流对各自行为的看法，并说明其引起的情绪反应。它的目的是要提高学员对自己的行为和他人行为的洞察力，了解自己在他人心目中的“形象”，感受与周围人群的相互关系和相互作用，学习与他人沟通的方式，发展在各种情况下的应变能力，在群体活动中采取建设性行为。

敏感性训练法适用于组织发展训练；晋升前的人际关系训练；中青年管理人员的人格塑造训练；新进人员的集体组织训练；外派工作人员的异国文化训练等。

敏感性训练法常采用集体住宿训练、小组讨论、个别交流等活动方式。具体训练日程由指导者安排，内容可包括问题讨论、案例研究等。讨论中，每个学员充分暴露自己的态度和行为，并从小组成员那里获得对自己行为的真实反馈，承受以他人的方式给自己提出意见，同时了解自己的行为如何影响他人，从而改善自己的态度和行为。

（六）管理者训练

管理者训练 (Manager Training Plan) 简称 MTP 法，是产业界最为普及的管理人员培

训方法。这种方法旨在使学员系统地学习，深刻地理解管理的基本原理和知识，从而提高他们的管理能力。

管理者训练适用于培训中低层管理人员掌握管理的基本原理、知识，提高管理能力。一般采用专家授课、学员间研讨的培训方式。企业可进行大型的集中训练，以脱产方式进行。

管理者训练的操作要点：指导教师是管理者训练法的关键，一般采用外聘专家或由企业内部曾接受过此法训练的高级管理人员担任。

四、态度型培训法

态度型培训法主要针对行为调整和心理训练，具体包括角色扮演法和拓展训练等。

（一）角色扮演法

角色扮演法是在一个模拟真实的工作情境中，让参加者身处模拟的日常工作环境之中，并按照他在实际工作中应有的权责来担当与实际工作类似的角色，模拟性地处理工作事务，从而提高处理各种问题的能力。这种方法的精髓在于“以动作和行为作为练习的内容来开发设想”。也就是说，学员们不是针对某问题相互对话，而是针对某问题采取实际行动，以提高个人及集体解决问题的能力。

行为模仿法是一种特殊的角色扮演法，它通过向学员展示特定行为的范本，由学员在模拟的环境中进行角色扮演，并由指导者对其行为提供反馈的训练方法，它适宜于中层管理人员、基层管理人员、一般员工的培训。它能使学员的行为符合其职业、岗位的行为要求，提高学员的行为能力；使学员能更好地处理工作环境中的的人际关系。这种培训方法根据培训的具体对象确定培训内容，如基层主管指导新雇员，纠正下属的不良工作习惯等。它的操作步骤：首先，建立示范模型；其次，角色扮演与体验；再次，社会行为强化；最后，培训成果的转化与应用。

1. 角色扮演法的优点

- （1）学员参与性强，学员与教师之间的互动交流充分，可以提高学员培训的积极性；
- （2）角色扮演中特定的模拟环境和主题有利于增强培训效果；
- （3）在角色扮演过程中，学员之间需要进行交流、沟通与配合，因此可增加彼此之间的感情交流，培养他们的沟通、自我表达、相互认知等社会交往能力；
- （4）在角色扮演过程中，学员可以互相学习，及时认识到自身存在的问题并进行改正，明白本身的不足，使各方面能力得到提高；
- （5）提高学员业务能力，同时加强了其反应能力和心理素质；
- （6）具有高度的灵活性，实施者可以根据培训的需要改变受训者的角色，调整培训内容，同时，角色扮演对培训时间没有任何特定的限制，视要求而决定培训时间的长短。

2. 角色扮演法的缺点

- （1）场景是人为设计的，如果设计者没有精湛的设计能力，设计出来的场景可能会过于简单，使受训者得不到真正的角色锻炼、能力提高的机会；
- （2）实际工作环境复杂多变，而模拟环境却是静态的，不变的；
- （3）扮演中的问题分析限于个人，不具有普遍性；
- （4）有时学员由于自身原因，参与意识不强，角色表现漫不经心，影响培训效果。

综上所述，角色扮演法既有优点，又有不足之处，是一种难度很高的培训和测评方法。要想达到理想的培训和测评效果就必须进行严格的情景模拟设计，同时，保证角色扮演全过程的有效控制，随时纠正可能产生的问题。

（二）拓展训练

拓展训练是指通过模拟探险活动进行的情景式心理训练、人格训练、管理训练。它以外化型体能训练为主，学员被置于各种艰难的情境中，在面对挑战、克服困难和解决问题的过程中，使人的心理素质得到改善。包括场地拓展训练和野外拓展训练两种形式。

1. 场地拓展训练

场地拓展训练是指需要利用人工设施（固定基地）的训练活动，包括高空断桥、空中单杠、缅甸桥等高空项目，和扎筏泅渡、合力过河等水上项目等。场地拓展的特点如下：

- （1）有限的空间，无限的可能。如训练场地的几根绳索，却是能否生存的关键；几块木板，成了架设通往成功的桥梁。
- （2）有形的游戏，锻炼的是无形的思维。在培训师的引导下，利用简单的道具，整个

团队进入模拟真实的训练状态，团队和个人的优点得以凸显，问题也不同程度地暴露出来，在反复的交流回顾中，也许找到了某些想要的答案，也许为今后问题的解决提供了思路。

（3）简便，容易实施。场地拓展训练可以在会议厅里进行，也可以在室外的操场上进行，因此它既可以作为一次单独的完整团队培训项目来开展，又能很好地和会议、酒会、其他培训相结合，使团队从以下几个方面得到收益和改善：

①变革与学习：项目中将会设置和日常环境中不同的困难，迫使团队以新的思维解决问题，建立新的学习和决策模式。

②沟通与默契：有意识地设置沟通障碍，建立团队新的沟通渠道，培养团队默契感。

③心态和士气：变换环境，调整团队状态，通过新的因素的刺激提升团队士气。

④共同愿景：在微缩的企业团队实验室中检验和明确团队的努力方向，从而在大的环境中把握正确的方向。

场地拓展训练可以促进团队内部和谐，提高沟通的效率，提升员工的积极性，对形成从形式到内涵真正为大家认同的企业文化起着明显的作用，也能作为企业业务培训的补充。

2. 野外拓展训练

野外拓展训练，是指在自然地域，通过模拟探险活动进行的情景体验式心理训练。它起源于第二次世界大战中的海员学校，英文是 Outward Bound，意思是一艘小船离开安全的港湾，勇敢驶向探险的旅程，去接受一个个挑战，战胜一个个困难。它旨在训练海员的意志和生存能力，后被应用于管理训练和心理训练等领域，用于提高人的自信心，培养把握机遇、抵御风险、积极进取和团队精神等素质，以提高个体的环境适应与发展能力，提高组织的环境适应与发展能力。

野外拓展训练的基本原理：通过野外探险活动中的情景设置，使参加者体验所经历的各种情绪，从而了解自身（或团队）面临某一外界刺激时的心理反应及其后果，以实现提升学员能力的培训目标。

野外拓展训练包括远足、登山、攀岩和漂流等项目。这些活动是参加者的一种媒介，使他们可以了解自身与同伴的力量、局限和潜力。

3. 野外拓展和场地拓展的区别

（1）野外拓展借助自然地域，轻松自然；

（2）野外拓展提供了真实模拟的情境体验；

（3）野外拓展使参与人员拥有开放接纳的心理状态；

（4）野外拓展使参与人员拥有与以往不同的共同生活经历。

五、科技时代的培训方式

随着现代社会信息技术的发展，大量的信息技术被引进到培训领域。在这种情况下，新兴的培训方式不断涌现，如网上培训、虚拟培训等培训方式在很多公司受到欢迎。

（一）网上培训

网上培训，又称为基于网络的培训，是指通过企业的内部网或因特网对学员进行培训的方式。它是将现代网络技术应用与人力资源开发领域而创造出来的培训方法产物，它以其无可比拟的优越性受到越来越多企业的青睐。

在网上培训中，老师将培训课程储存在培训网站上，分散在世界各地的学员利用网络浏览器进入该网站接受培训。

网上培训有以下优越性：

1. 无须将学员从各地召集到一起，大大节省了培训费用。

2. 在网上培训方式下，网络上的内容容易修改，且修改培训内容时，无须重新准备教材或其他教学工具，可及时、低成本地更新培训内容。

3. 网上培训可充分利用网络上大量的声音、图片和影音文件等资源，增强课堂教学的趣味性，从而提高学员的学习效率。

4. 网上培训的进程安排比较灵活，学员可以充分利用空闲时间进行，而不用中断工作。

网上培训的缺点是：

1. 网上培训要求企业建立良好的网络培训系统，这需要大量的培训资金，中小企业由于受资金限制，往往无法花费资金购买相关培训设备和技术。

2. 某些培训内容不适用于网上培训方式，如关于人际交流的技能培训就不适用于网上

培训方式。

（二）虚拟培训

虚拟培训是指利用虚拟现实技术生成实时的、具有三维信息的人工虚拟环境，学员通过运用某些设备接受和响应环境的各种感官刺激而进入其中，并可根据需要多种交互设备来驾驭环境、操作工具和操作对象，从而达到提高培训对象各种技能或学习知识的目的。

虚拟培训的优点在于它的仿真性、超时空性、自主性、安全性。在培训中，学员能够自主地选择或组合虚拟培训场地和设施，而且学员可以在重复中不断增强自己的训练效果；更重要的是这种虚拟环境使他们脱离了现实环境培训中的风险，并能从这种培训中获得感性知识和实际经验。

六、其他方法

除了上面的培训方法之外，还有函授、业余进修，开展读书活动，参观访问等方法，这些方法是通过参加者的自身努力、自我约束能够完成的，公司只起鼓励、支持和引导作用。

【能力要求】

一、选择培训方法的程序

（一）确定培训活动的领域

企业培训的目的和特性形成培训目标，在具体实施培训活动中要划定培训的领域。要在这些领域中有效地开展教育培训活动，就要选择恰当的技巧和方法。

对企业培训的领域进行整理和分类，并把它们与培训课程相对照，研究选择适当的培训方法和技巧，以适应培训目标所设定的领域。

（二）分析培训方法的适用性

培训方法是为了有效地实现培训目标而挑选出的手段和方法。它必须与教育培训需求、培训课程、培训目标相适应，同时，它的选择必须符合培训对象的要求。

从培训方法与培训内容、培训目标的相关关系出发，对企业培训中的培训方法可做如下分类：

1. 与基础理论知识教育培训相适应的培训方法。包括讲义法、项目指导法、演示法、参观等。
2. 与解决问题能力培训相适应的培训方法，如案例分析法、文件筐法、课题研究法和商务游戏法等。
3. 与创造性培训相适应的培训方法，如头脑风暴法、形象训练法和等价变换的思考方法等。
4. 与技能培训相适应的培训方法，如实习或练习、工作传授法、个人指导法和模拟训练等。
5. 与态度、价值观以及陶冶人格情操教育相适应的培训方法，如面谈法、集体讨论法、集体决策法、角色扮演法、悟性训练和管理方格理论培训等。
6. 基本能力的开发方法，如自我开发的支持，以及将集中培训运用在工作中的跟踪培训等。

（三）根据培训要求优选培训方法

每一种培训方法都有它的长处与短处，有一定的适用领域。优选培训方法，即选择最优的培训方法，也就是要选最合适的培训方法。优选培训方法应考虑以下几点要求：

1. 保证培训方法的选择要有针对性，即针对具体的工作任务来选择。
2. 保证培训方法与培训目的、课程目标相适应。
3. 保证选用的培训方法与受训者群体特征相适应。分析受训者群体特征可使用以下参数：

（1）学员构成：在目标参数条件既定的情况下，学员构成这一参数通过学员的职务特征、技术心理成熟度与学员个性特征三方面来影响培训方式的选择。

（2）工作可离度：如果学员工作可离度低，进行集中培训会其业务的开展。当学员工作可离度高时，企业可以根据其他条件对培训方式进行选择。

（3）工作压力：当企业中员工的工作压力很大，内外部竞争激烈时，即使企业不组织

集中正式培训，员工也会为了提高自己的竞争实力而去自学，此时适合采用控制力较弱的学习方式。当企业中员工的工作压力较小时，由于其控制力弱，员工的学习惰性往往会导致培训的失败，因而此时适合正式的培训，如目前企业在制度中对员工的职业资格、素质标准做出硬性规定，通过对员工施加制度压力的方式来促进企业内学习风气的养成。

4. 培训方式方法要与企业的培训文化相适应。

5. 培训方法的选择还取决于培训的资源与可能性（设备、花销、场地、时间等）。

二、几种常用培训方法的应用

（一）案例分析法的操作程序

1. 培训前的准备工作

培训者根据培训目标和培训对象确定培训课程的具体内容，并从平时积累的案例中选择适当的案例作为研讨内容，同时制定培训计划，确定培训时间、地点。

2. 培训前的介绍工作

介绍工作包括：培训者自我介绍；案例分析法的基本内容、特点；案例分析法应用时应注意的问题及应用后期望达到的效果；本次培训课程的计划安排；学员的自我介绍；学员分组。

3. 案例讨论

先由培训者展示案例资料，让学员了解、熟悉案例内容，各小组再分别研讨案例，确定核心问题，并通过讨论选择最佳方案，最后全体讨论解决问题的方案。

4. 分析总结

培训者就案例内容及解决方案进行总结，并针对本次培训课程的学习要点进行总结，对讨论质量作出评价。

5. 案例编写的步骤

案例一般包括：说明（即目的、对象、使用建议、作者等内容）、正文、附件（如数据、图表、有关规章制度、有关背景知识等）和思考题。简单的案例至少应包括正文和思考题，其中正文一般按照事件发展的顺序展开，对于复杂的案例还应先介绍事件发生的背景；思考题不止一个，提问方式多种多样，如“你认为案例中主人公的行为有否不妥之处”“针对 A 公司的问题应采取什么对策”等。具体编写步骤如下：

（1）确定培训的目的。案例的编写要以培训目的为依据，培训目的应当具体、明确。

（2）搜集信息。信息的来源一般有四个：一是公开出版发行的报刊书籍，二是内部的文件资料，三是有关人员的叙述，四是自己的经历。如果仅从报刊书籍中摘录而不进行深入调查，很难编写出高水平的案例。

（3）写作。事件的起因、发展、结果应忠于事实，引用的数据要准确（不便于公开的除外），涉及的机构和人名可隐去。如果案例需要公开，应征得有关机构、人员的同意。

（4）检测。请不熟悉案例的人或经验丰富的人来审阅案例，看它是否存在缺陷或遗漏。

（5）定稿。根据审阅者的意见对案例进行修改，最后定稿。

（二）事件处理法的基本程序

1. 准备阶段

（1）指导员确定培训对象及人数。

（2）指导员确定议题的大致范围，范围不宜过窄，以免学员“无话可说”。

（3）每位学员根据议题制作个人亲历案例。

（4）指导员将学员分组，每组 5~6 人。

（5）确定会议地点和会议时间。

（6）指导员应准备的知识包括：个案研究法的一般方法、实施要点及其他应用个案研究法进行培训时应注意的问题；事件处理法特有的方法、注意点、背景特色以及会议后的评价。

2. 实施阶段

（1）指导员向各小组成员介绍本法实施概要、背景特色及注意点。

（2）各小组简单介绍小组成员所提出的个案，包括问题名称及发生状况。

（3）从较容易讨论的内容开始，由指导员或组长排定讨论程序。

（4）各组开始进行讨论：先提出个案，由各组组长收集信息。个案制作者在讨论到他

制作的个案时，应作为这轮讨论的主持人，其他组员收集信息时可质询主持人。发现问题时，组员相互讨论，并阐述个人的解决方法。组长或指导员组织学员进行评价，讨论“学到些什么”。

3. 实施要点

(1) 指导员确定的议题范围不宜过窄，以免学员们没有问题可讨论。

(2) 制作个人亲历案例时应注意：这一案例应该是你亲身经历的问题中最难解决的一个实例；应尽可能是最近发生的；应是工作上经常发生的，难以判断、把握和处理，不能任其再次发生的；要简单记述该案例的背景。由于提出个案是为学习、讨论，因此不管成功还是失败的例子都可选择，但必须选择自己亲身经历的案例。个案的制作程序可参见个案分析表的各项内容（表 3—3）。

表 3—3 个案分析表

作者：	时间：
部门：	岗位：
内容简介	
发生背景	（依 5W2H 原则逐条列出个案的发生背景）
解决对策	（列出实际解决对策。若为已解决的事件，应写下从发生到解决的经过；若是未解决的事件，写下自己准备采取的对策）
经验教训	（记录下从这个个案中得到的经验教训，至少 2~3 项）

(3) 记录个案发生的背景时应依据的 5W2H 原则：何人（Who）、何事（What）、何时（When）、何地（Where）、何物（Which）、如何做（How）、多少费用（How much）。

(4) 各组讨论时应注意：学员自主讨论，指导员不参加讨论；自主讨论时，必须明确讨论目标，并注意时间的控制，每个个案进行时间约为 30~40 分钟；主持人在回答组员咨询时，应回答事件发生前的背景情况，而不是事件发生后的解决策略。

(5) 在讨论“学到什么”时，需多花费一些时间。

（三）头脑风暴法的操作程序

1. 准备阶段

教师应事先对所议问题进行一定的研究，弄清问题的实质，找到问题的关键，设定解决问题所要达到的目标。同时选定参加会议人员，一般以 5~10 人为宜，不宜太多。然后将会议的时间、地点、所要解决的问题、可供参考的资料和设想、需要达到的目标等事宜一并提前通知与会人员，让大家做好充分的准备。

2. 热身阶段

这个阶段的目的是创造一种自由、宽松、祥和的氛围，使大家得以放松，进入一种无拘无束的状态。主持人宣布开会后，先说明会议的规则，然后随便谈点有趣的话题或问题，让大家的思维处于轻松和活跃的境界。

3. 明确问题

主持人简要地介绍有待解决的问题。介绍时须简洁、明确，不可过分周全，否则，过多的信息会限制人的思维，干扰思维的创新性。作为启发思想的开端，教师通常要给受训者 10~15 分钟的时间进行头脑风暴。

4. 记录参加者的思想

经过一段时间的思考后，大家对问题已经有了较深程度的理解。这时，为了使大家能够从新的角度思考问题，需认真记录各人提供的建议，从中筛选出一些思想，并把这些思想用幻灯片或在黑板上呈现出来。

思想的记录很重要，因为记录下的思想能验证团体的思想成果。由于许多参加者通常需在同时提出许多建议，因此一次性记录所有这些思想在人力和物力上是不允许的，这将排除一些建议。不过，记下这些思想作为未来的参考是很重要的。通过记录的整理和归纳，找出富有创意的见解，以及具有启发性的表述，供下一步畅谈时参考。

5. 畅谈阶段

畅谈是头脑风暴法的创意阶段。

为了使大家能够畅所欲言，需要制订的规则是：第一，不要私下交谈，以免分散注意力。

第二，不妨碍及评论他人发言，每人只谈自己的想法。第三，发表见解时要简单明了，一次发言只谈一种见解。主持人首先要向大家宣布这些规则，随后引导大家自由发言，自由想象，使彼此相互启发，相互补充，真正做到知无不言，言无不尽，畅所欲言，然后将会议发言记录进行整理。

6. 解决问题

在综合大家的意见后，将大家的想法整理成若干方案，经过多次反复比较和优中择优，最后确定1~3个最佳方案。这些方案往往是多种创意的优势组合，是大家的集体智慧综合作用的结果。进而提出最终解决问题的可行性方案。

第三节 培训制度的建立与推行

【学习目标】

通过学习掌握员工培训的基本原则、培训制度的内容。

【知识要求】

一、企业培训制度

（一）企业培训制度的内涵

培训制度，即能够直接影响与作用于培训系统及其活动的各种法律、规章、制度及政策的总和。它主要包括培训的法律和规章、培训的具体制度和政策两个方面。

企业培训的具体制度和政策是企业员工培训健康发展的根本保证，是企业开展培训工作时要求人们共同遵守并按一定程序实施的规定、规则和规范。企业培训制度的根本作用在于为培训活动提供一种制度性框架和依据，促使培训沿着法制化、规范化轨道运行。

企业培训涉及两个培训主体——企业和员工，这两个培训主体参与培训的目的存在一定的差别。在一定的制度条件下，这种差别将导致培训无法达到目的或效果很差。因此，要想提高培训的效率，就必须建立一套完整的培训制度，通过制度来明确双方的权利和义务、利益和责任，理顺双方的利益关系，使双方的目标和利益尽量相容。由于培训制度是由企业制定的，所以制度的主要目的是调动员工参与培训的积极性，同时也使企业的培训活动系统化、规范化、制度化。

（二）企业培训制度的构成

在企业员工培训与开发的管理活动中，各类企业根据自己实践经验和具体情况，制定一系列的员工培训管理制度，一般来说，包括培训服务制度、入职培训制度、培训激励制度、培训考核评估制度、培训奖惩制度和培训风险管理制度等六种基本制度。

除上述各项制度之外，还有培训实施管理制度、培训档案管理制度、培训资金管理制度等，从而给予培训活动自上而下、全方位的制度支持。

二、岗位培训制度的内涵

岗位培训制度是企业培训制度最基本和最重要的组成部分。

岗位培训是企业员工培训的一种基本办学形式和工作重点，强调紧密结合职业，实行按需施教的原则，按职务岗位需要进行培训，以确保劳动者上岗任职的资格和能力为出发点，使其达到本岗位要求，其实质是提高从业人员总体素质。

岗位培训的制度化包括培训立法及相应的政策，也包括岗位培训各个环节的规范化，其核心是培训、考核、使用、待遇一体化的配套措施的实行。它将人才规格、人才培训、人才使用有机地结合起来，为实现培训与用人在制度上衔接配套创造了有利条件。岗位培训制度由管理制度，教学制度，考核制度，评估制度，劳动、人事、工资制度，岗位资格证书制度等一系列配套制度组成。

企业的培训制度制定以后，并非是一成不变的。培训制度在贯彻、落实过程中会遇到一些问题。产生这些问题的原因可能是制度的某些条款不适合企业的实际情况，也可能是企业的外部环境和内部条件已发生了变化，此时需要对制度做出修改。只有这样，培训制度才能逐步完善，为企业的培训工作开展发挥必要的作用。

企业生存的内外环境是不断变化的,这些变化对企业的人力资源管理活动发生着重要的影响作用。影响企业培训活动的因素包括:国家相关劳动人事法律法规,培训领域理论与培训实践的发展,企业人力资源供给与需求的变化,企业人事计划的变更,企业生产经营方针的变革及技术、设备的更新改造,企业文化的发展,企业内新的培训需求等。因此,应根据企业内外环境的变化,推动企业培训制度的变革与创新,及时、有效地进行培训制度的起草与修订工作,保证培训制度和政策适应企业经营、市场竞争和国家法律法规的要求,促进企业培训活动的健康发展。

企业培训的成功有赖于培训制度的指导与规范,而培训制度的内容必须服从或服务于企业的整体发展战略,最终目的是实现企业的发展目标。

三、起草与修订培训制度的要求

根据企业外部环境和内部条件发生的变化,应当及时提出制度的修订方案。起草或修订企业员工的培训制度时,应体现以下几方面的要求:

(一) 培训制度的战略性

培训本身要从战略的角度考虑,要以战略的眼光去组织企业培训,不能只局限于某一个培训项目或某一项培训需求。因此,制定和修订培训制度时也要从战略角度出发,使培训与开发活动走向制度化和规范化。

(二) 培训制度的长期性

培训是一项人力资本投资活动,要正确认识人力资本投资与人才开发的长期性和持久性。要用“以人为本”的指导思想和管理理念制定培训制度,保证制度的稳定性和连贯性。

(三) 培训制度的适用性

培训制度是开展日常培训工作的指导方针,因此,培训制度应有明确、具体的内容或条款,充分体现管理与实施的需要。这些内容或条款针对培训过程中的某一方面做出了明确的规定,保证在具体实施过程中出现问题时可以照章办理。

起草培训制度草案或对某项具体培训制度进行修订时,不但要坚持以上三条原则,还应当深入实际进行调查研究,掌握各种培训制度在未制定前与制定之后,以及在实施过程中的变化,它解决了哪些问题,取得了什么样的效果,还存在着哪些困难和问题,亟待克服和解决。只有掌握真实全面的信息,才能“对症下药”,切实保证企业培训制度的科学性和可行性。

【能力要求】

一、企业培训制度的基本内容

企业人力资源管理部门在起草某一项具体的培训制度时,应当注意其结构和内容的完整性和一致性,一项具有良好的适应性、实用性和可行性的培训制度至少应包括以下几方面的基本内容:

1. 制定企业员工培训制度的依据;
2. 实施企业员工培训的目的或宗旨;
3. 企业员工培训制度实施办法;
4. 企业培训制度的核准与施行;
5. 企业培训制度的解释与修订权限的规定。

二、各项培训管理制度的起草

(一) 培训服务制度

1. 制度内容

起草培训服务制度应包括培训服务制度和培训服务协议条款两个部分。

(1) 培训服务制度条款。制度条款需明确以下内容:

- ①员工正式参加培训前,根据个人和组织需要向培训管理部门或部门经理提出的申请;
- ②在培训申请被批准后需要履行的培训服务协议签订手续;
- ③培训服务协议签订后方可参加培训。

(2) 培训服务协议条款。“协议条款”一般要明确以下内容:

- ①参加培训的申请人;
- ②参加培训的项目和目的;
- ③参加培训的时间、地点、费用和形式等;
- ④参加培训后要达到的技术或能力水平;
- ⑤参加培训后要在企业服务的时间和岗位;
- ⑥参加培训后如果出现违约的补偿;
- ⑦部门经理人员的意见;
- ⑧参加人与培训批准人的有效法律签署。

2. 制度解释

对于一些投入较大的培训项目，特别是需要一段时间的离职培训来说，企业不仅投入费用让员工参加培训，还要提供给学员工资待遇，同时企业要承担因为员工离职不能正常工作的机会成本。倘若参加培训的员工学成后就跳槽，企业投入价值尚未收回，这种培训得不偿失。为防范这种问题的出现，就必须建立制度进行约束，培训服务制度由此而产生并被广泛运用。

培训服务制度是培训管理的首要制度，虽然不同组织有关这方面的规定不尽相同，但目的都是相同的，只要是符合企业和员工的利益并符合国家法律法规的有关规定就应该遵守。

（二）入职培训制度

1. 制度内容

起草入职培训制度时，应当主要包括如下几个方面的基本内容：

- （1）培训的意义和目的；
- （2）需要参加的人员界定；
- （3）特殊情况不能参加入职培训的解决措施；
- （4）入职培训的主要责任区（部门经理还是培训组织者）；
- （5）入职培训的基本要求标准（内容、时间、考核等）；
- （6）入职培训的方法。

2. 制度解释

入职培训制度就是规定员工上岗之前和任职之前必须经过全面的培训，没有经过全面培训的员工不得上岗和任职。它体现了“先培训，后上岗”“先培训，后任职”的原则，适应企业培训的实际需要，有利于提高员工队伍的素质，提高工作效率。

制度的制定要与人力资源部有关人员配合进行，并争取与其他各部门经理人员共同商讨，这对于此制度的贯彻执行是非常有利的。

（三）培训激励制度

1. 制度内容

起草与培训配套的激励制度时，应当主要包括以下几方面的基本内容：

- （1）完善的岗位任职资格要求；
- （2）公平、公正、客观的业绩考核标准；
- （3）公平竞争的晋升规定；
- （4）以能力和业绩为导向的分配原则。

2. 制度解释

企业培训制度的主要目的是激励各个利益主体参加培训的积极性。对员工的激励包括三个方面：

（1）对员工的激励。培训必须营造前有引力、后有推力、自身有动力的氛围机制，建立培训一使用一考核一奖惩的配套制度，形成以目标激励为先导、竞争激励为核心、利益激励为后盾的人才培养激励机制。

（2）对部门及其主管的激励。建立岗位培训责任制，把培训任务完成的情况与各级领导的责、权、利挂钩，使培训通过责任制的形式，渗透在领导的目标管理中，使培训不再只是培训部门的事，而是每一个部门、每一级领导、每一位管理人员的事。

（3）对企业本身的激励。培训制度实际上也是对企业有效开展培训活动的一种约束。企业培训的目的是要提高员工的工作素质，改变员工的工作行为，提高企业的经营业绩。因此，应制定合理的制度并严格实施，激发企业的培训积极性，使培训真正满足企业生产发展的需要。

（四）培训考核评估制度

1. 制度内容

起草培训考核评估制度时，需要明确以下几个方面的内容：

- （1）被考核评估的对象；
- （2）考核评估的执行组织（培训组织者或部门经理）；
- （3）考核的标准区分；
- （4）考核的主要方式；
- （5）考核的评分标准；
- （6）考核结果的签署确认；
- （7）考核结果的备案；
- （8）考核结果的证明（发放证书等）；
- （9）考核结果的使用。

2. 制度解释

评估作为培训发展循环的中心环节已经是业内的共识，但从培训模式中各环节体现的培训评估目的多是为提高培训管理水平，同时也有对培训效果的评估，而对参加培训人员的学习态度、培训参加情况则关注的少一些，设立培训考核评估制度的目的，既是检验培训的最终效果，同时也为培训奖惩制度的确立提供依据，也是规范培训相关人员行为的重要途径。

需要强调的一点是：员工培训的考核评估必须 100% 进行，并且要与标准保持一致，考核评估的过程要开放透明、公平公正，方可达到员工培训考核评估的目的。

（五）培训奖惩制度

1. 制度内容

起草员工的培训奖惩制度时，应当主要包括以下几项基本内容：

- （1）制度制定的目的；
- （2）制度的执行组织和程序；
- （3）奖惩对象说明；
- （4）奖惩标准；
- （5）奖惩的执行方式和方法。

2. 制度解释

奖惩制度是保障前面几项培训管理制度能够得以顺利执行的关键，如果参加与不参加培训一个样，培训考核评估好与不好一个样，相信谁也不会对这些制度重视，同时培训本身也无法引起足够的重视。因此非常有必要设立、执行培训奖惩制度。

值得注意的是，在制定培训奖惩制度时一定要明确培训可能出现的各种优劣结果的奖惩标准，如果奖惩标准不一或不明确，就无法保证此制度的有效性。

（六）培训风险管理制度

1. 制度内容

通过制定管理制度规避企业培训的风险，需要考虑以下几个方面的问题：

- （1）企业根据《劳动法》与员工建立相对稳定的劳动关系；
- （2）根据具体的培训活动情况考虑与受训者签订培训合同，从而明确双方的权利和义务和责任；
- （3）在培训前，企业要与受训者签订培训合同，明确企业和受训者各自负担的成本、受训者的服务期限、保密协议和违约补偿等相关事项；
- （4）根据“利益获得原则”，即谁投资谁受益，投资与受益成正比关系，考虑培训成本的分摊与补偿。比如，对于投资大、时间长、能够迅速提高受训者能力和其个人收入的开发性培训项目，对基础学历教育及以提高自身基本素质为主的培训，以个人投资为主，企业部分分担，根据员工学习成绩的好坏，以奖惩的性质调整各自的比例。

2. 制度解释

培训是一项生产性投资行为，做投资就必然存在风险。培训风险如人才流失及其带来的经济损失、培养竞争对手、培训没有取得预期的效果、送培人员选拔失当、专业技术保密难度增大等。若企业培训风险较大且找不到合适的防范手段时，就会对培训投资持有不积极的态度。培训风险只有通过做好培训实施工作来尽量降低，如积极性维持和培训质量保证等。

三、培训制度的推行与完善

培训制度的贯彻推行要贯穿于培训体系的各个环节之中,使员工培训在实施过程中都有章可守,有法可依。在执行各种规章制度的同时,要加大监督检查的力度,监督检查人员不能仅限于企业高层领导,还应该吸收员工的代表参加,从多个角度监督检查培训制度的落实情况。此外,企业还应采取开放式的管理,每一个员工都有权利和义务监督培训制度的执行情况,如有意见或建议可直接提出,也可采用匿名的方式。

任何制度的制定都不可能是一步到位的,要通过实际的运行才能得到检验。培训制度在贯彻实施过程中会遇到一系列新的问题,这些问题的出现,有可能是员工自身原因,也有可能是制度本身的原因。如果企业员工的培训制度确实存在一些问题和不足,与企业的现实情况相抵触,也需要组织力量,深入实际,进行调查,全面掌握真实的信息,对制度的某些条款做出适当的调整,只有这种做才能保障培训制度的科学性、完整性和可行性。培训制度的推行与完善的步骤,见图 3-3。

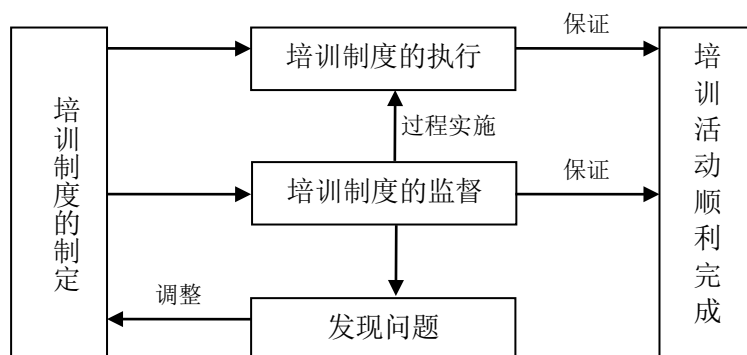


图 3-3 完善培训制度流程图

本章小结

本章主要讲述了培训需求分析的含义、作用、内容,基本工作程序和方法;培训需求分析信息的收集方法、培训需求分析模型;培训规划的内容,制定员工培训计划的步骤和方法;员工培训组织与实施的基本工作程序和方法,培训课程的实施与管理准备工作;培训效果的信息种类、收集渠道及评估指标,收集培训效果信息的方法及培训效果跟踪与监控的基本工作程序和方法;选择培训方法的基本工作程序,以及各类培训方法的内容和优缺点;员工培训的基本原则、培训制度的内容。

本章习题

1. 如何进行培训需求信息的收集与整理? 可选用哪些方法和工具?
2. 简述需求分析的基本工作程序。
3. 如何运用绩效差距模型进行培训需求分析?
4. 简述培训规划的主要内容。
5. 简述制定员工培训计划的步骤和方法。
6. 简述培训课程的实施与管理工作的三个阶段。
7. 简述培训效果的信息种类及评估指标。
8. 简述培训效果跟踪与监控的程序和方法。
9. 如何根据培训的目的和培训课程的实施与管理准备工作培训的内容, 选择培训方法。

10. 简述培训制度的内容及各项培训管理制度起草的要求和方法。

第四章 绩效管理

员工工作的好坏、绩效的高低直接影响着组织的整体效率和效益,因此,掌握和提高员工的工作绩效水平是企业经营管理者的一项重要职责,而强化和完善绩效管理系统是企业人力资源管理部门的一项战略性任务。

第一节 绩效管理系统的的设计、运行与开发

第一单元 绩效管理程序的设计

【学习目标】

通过学习掌握绩效管理系统设计的基本内容,以及绩效管理的准备、实施、考评、总结和应用开发等各个具体工作阶段设计的基本方法。

【知识要求】

一、绩效管理系统设计的基本内容

绩效管理系统的的设计包括绩效管理制度的设计与绩效管理程序的设计两个部分。

绩效管理制度是企业单位组织实施绩效管理活动的准则和行为的规范,它是以企业单位规章规则的形式,对绩效管理的目的、意义、性质和特点,以及组织实施绩效管理的程序、步骤、方法、原则和要求所作的统一规定。

绩效管理程序的设计,由于涉及的工作对象和内容不同,可分为管理的总流程设计和具体考评程序设计两部分。总流程设计是从企业宏观的角度对绩效管理程序进行的设计,而具体程序设计是在较小的范围内,对部门或科室员工绩效考评活动过程所做的设计。

绩效管理制度设计与绩效管理程序设计,两者相互制约、相互影响、相互作用,缺一不可。绩效管理制度设计应当充分体现企业的价值观和经营理念,以及人力资源管理发展战略和策略的要求,而绩效管理程序设计应当从程序、步骤和方法上,切实保障企业绩效管理制度得到有效贯彻和实施。

二、对绩效管理系统的不同认识

在企业绩效管理系统设计的诸多方案中,虽然有三阶段、四阶段乃至五阶段等多种不同的设计思路和方法,但作为企业人力资源子系统的绩效管理系统是由多个环节组成的这一事实是不容置疑的。

(一) 国内

目前,国内具有一定代表性的意见认为,绩效管理是一系列以员下为中心的干预活动过程。它包括四个环节,分别是目标设计、过程指导、考核反馈和激励发展。

1. 目标设计。目标设计既包括作为结果的目标设计,比如数量、质量、成本、时间,也包括作为行为的目标设计,主要指员工在工作中表现出的态度、努力程度和能力等胜任特征。目标设计主要针对具体的工作岗位职责而设计,但也要考虑企业的组织发展目标及部门目标,使它们之间建立紧密的联系。

2. 过程指导。过程指导强调的是考核之前管理者对于员工的激励、反馈和辅导。这充分体现了绩效管理以人为本,关注员工的思想。在激励阶段,主要强调的是非正式激励的途径和方法。在反馈阶段,强调不仅要考虑正面反馈的方法,而且要考虑负面反馈的方法。最

后的辅导阶段，强调管理者，特别是基层管理者要针对员工的行为表现进行及时的纠正、示范和培训，对于出现的问题提供咨询。

3. 考核反馈。考核将涉及结果和行为两个方面。结果考核较容易操作，这里主要介绍行为评价的方法，特别是实际管理中较难掌握的 360 度反馈评价方法。4. 激励发展。它是将绩效管理评价的结果应用于实际的关键环节，包括绩效工资的设计方法和分配方式，以及根据考核结果发现的问题，指定培训发展计划。

以上四个环节将根据绩效管理的实施不断循环反复，在达到个人和企业的目标之后，重新设计目标，再进入新的绩效管理阶段，以不断调动员工的积极性，增强组织的竞争力。

（二）国外

国外的专家对绩效管理系统的的设计则提出了自己的看法，如加拿大的专家认为，组织未来所面临的挑战主要是建于绩效考评之上的一系列绩效改进活动，即可以称之为“绩效管理”。成功的绩效管理主要由以下四部分组成：指导、激励、控制、奖励。尽管这些概念存在着一些差别，但在实际绩效管理的活动过程中是紧密相连的。例如，虽然对员工进行奖励是整个绩效管理活动的最后一部分，但员工想要得到这种奖励的希望，成为一个主要的激励因素。同样，绩效考评过程又为控制活动提供了必不可少的信息反馈。

1. 指导。员工难以对方方面面的工作行为都给以同样的注意，所以就有必要在某些重点之处给予提示。一个比较好的绩效管理活动中，上级主管应该明确每位雇员的工作职责，以及与此相关的特定工作行为。指导活动的主要内容就是给员工清楚地指明：问题是什么，以及应如何去做。

2. 激励。与较强的工作动机相关的有两方面因素：目标设定和员工参与。如果在绩效管理活动中能具备这两方面要素，员工就会积极履行各自的工作职责，具有很高的工作积极性。

3. 控制。控制过程之所以与绩效管理紧密相连是因为它贯穿于绩效考评的整个过程。然而值得注意的是，有时组织只注重于衡量工作表现的某一小方面，而忽视了所应达到的大的目标。换句话说，就是组织要从短期和长期战略出发来设计绩效评估体系。控制过程不仅包括阶段性的评估，还应有长远考虑。

4. 奖励。奖励是绩效管理活动过程中的最后一个要素。现在，绩效工资制已经成为薪资管理专家们研究的“热点”问题之一。尽管这类薪资制度在研究领域颇为盛行，但许多组织发现这一计划并没有付诸实施。其主要原因就在于：企业有限的资金预算导致了计划的落空。

总之，企业成功的绩效管理活动就是一个基于上述四个基本环节的相互影响、相互作用、相互适应、相互调整、循环往复的动态过程。

【能力要求】

绩效管理总流程的设计，可包括五个阶段，即准备阶段、实施阶段、考评阶段、总结阶段和应用开发阶段。

（一）准备阶段

本阶段是绩效管理活动的前提和基础，需要解决四个基本问题。

1. 明确绩效管理的对象，以及各个管理层级的关系。正确地回答“谁来考评，考评谁”。从企业的一般情况来看，绩效管理会涉及以下五类人员：

- （1）考评者：涉及各层级管理人员（主管）、人力资源部专职人员；
- （2）被考评者：涉及全体员工；
- （3）被考评者的同事：涉及全体员工；
- （4）被考评者的下级：涉及全体员工；
- （5）企业外部人员：客户、供应商等与企业有关联的外部人员。

在绩效管理的活动过程中，根据不同的考评目的，有时需要由几个方面的人共同对被考评者进行全面的考评，有时可能是部分人员分别对其绩效进行考评。

在绩效管理中，上述五类人员参加考评工作各有其优势。

（1）上级考评。管理人员（上级）是被考评者的上级主管，他对被考评者承担着直接的领导管理与监督责任，对下属人员是否完成了工作任务，达到了预定的绩效目标等实际情

况比较熟悉了解，而且在思想上也没有更多的顾忌，能较客观地进行考评，所以在绩效管理中，一般以上级主管的考评为主，其考评分数对被考评者的评价结果影响很大，约占 60%~70%。

(2) 同级考评。同事通常与被考评者共同工作，密切联系，相互协作，相互配合，被考评者的同事比上级更能清楚地了解被考评者，对其潜质、工作能力、工作态度和工作业绩了如指掌，但他们在参与考评时，常受人际关系状况的影响，所以在绩效管理中，同级的考评占有一定的份额（10%左右），但不会过大。

(3) 下级考评。被考评者的下级与上述考评者不同，他作为被考评者的下属，对其工作作风、行为方式、实际成果有比较深入的了解，对其一言一行有亲身的感受，而且有其独特的观察视角，但他们对被考评者又容易心存顾虑，致使考评的结果缺乏客观公正性，所以其评定结果在总体评价中一般控制在 10%左右。

(4) 自我考评。被考评者对自己的绩效进行自我考评，能充分调动被考评者的积极性，特别是对那些以“实现自我”为目标的人更显重要。但在绩效管理中，由于自我考评容易受到个人的多种因素的影响，使其有一定的局限性，所以其评定结果在总体评价中一般控制在 10%左右。

(5) 外部人员考评。外部人员即被考评者所在部门或小组以外人员，如直接服务的客户，他们虽能较客观公正地参与绩效考评，但他们很可能不太了解被考评者的能力、行为和实际工作的情况，使其考评结果的准确性和可靠性大打折扣。在实际考评中，采用外人考评的形式时，应当慎重考虑。

在设计绩效考评的方案时，在被考评者明确的情况下，具体考评者由哪些人组成，取决于三种因素：被考评者的类型、考评的目的、考评指标和标准。例如，在一项旨在了解员工绩效提高程度的对操作工人的考评中，就应以该员工的直接主管作为信息的主要来源，以他们为主进行考评评价。因为这些人最熟悉员工的工作情况，并能做出比较符合实际的判断。如果考评目的是为了培训和开发人才，通过考评发现员工需要弥补的技能缺陷，那么就应该在上级考评的同时，进行自我考评和同事考评，让员工本人和同事积极参与，通过多视角的考评，全方位地了解被考评者的优势和不足，发现员工存在的主要问题，在哪些方面存在缺陷，亟待弥补和提高，为技能培训和开发提供有力的证据。再如企业专业技术人员的绩效考评，如果由主管独立完成考评，由于他们对下属具体的技术性工作的内容不够熟悉，难以保证判断和评价的准确性和客观公正性。因此，这时的考评可能又是另一种方式，企业可能召开由主管主持的，由被考评者即专业人员自己、下级、有关的同事，以及其他相关人员共同参与的绩效考评会议，围绕技术绩效的核心问题一起进行讨论，以求获得满意的考评结果。此外，如果企业的人文环境良好，员工个人的素养较高，同事之间的人际关系融洽，彼此之间高度信任，同事之间工作接触频繁，应采用自我考评与同事考评相结合为主，以上级主管考评为辅的方法，也可能会获得较好的考评效果。当考评的目的是为了发掘人员潜力，而不是单纯用于人事决策时，也应采取这些考评方式。再如，对教师工作和教学效果的考评，如果没有学生参与的话，不可能得到对教师更准确、更全面的评判。

考评者是保证绩效管理有效运行和工作质量的主体，在一般情况下，所有考评者都应具备以下条件：作风正派，办事公道；有事业心和责任感；有主见，善于独立思考；坚持原则，大公无私；具有实际工作经验，熟悉被考评对象情况等。此外，参与管理的考评者的多少也会影响绩效考评的质量，根据统计测量和数据分析的原理可知，考评者数量越多，个人的“偏见效应”就越小，考评所得到的数据就越接近于客观值。然而，对企业来说，符合考评者的条件和要求，并熟悉被考评者的人数是有限的。因此，在绩效管理的准备阶段，除了需要明确被考评者和考评者之外，一项重要的任务就是培训考评者。

按不同的培训对象和要求，绩效考评者的技能培训与开发，可分为员工的培训、一般考评者的培训、中层干部的培训、考评者与被考评者的培训等。培训的内容一般应包括：

(1) 企业绩效管理制度的内容和要求，绩效管理的目的、意义，考评者的职责和任务，考评者与被考评者的角色扮演等；

(2) 绩效管理的基本理论和基本方法，成功企业绩效管理的案例剖析；

(3) 绩效考评指标和标准的设计原理，以及具体应用中应注意的问题和要点；

(4) 绩效管理的程序、步骤，以及贯彻实施的要点；

(5) 绩效管理的各种误差与偏误的杜绝和防止；

(6) 如何建立有效的绩效管理运行体系, 如何解决绩效管理中出现的矛盾和冲突, 如何组织有效的绩效面谈等。

在组织培训时, 一般以短期的业余培训班为主, 由绩效管理的专家或企业专职的绩效管理人员, 按照预先设计的教学计划、教学大纲编写专门教案及实用教材, 运用丰富多彩的授课方式, 组织教学与培训活动。

在以个体为对象(而不是以组织整体为中心)的绩效考评中, 考评者的确定是由被考评者的工作岗位的性质和特点所决定的。在企业中, 被考评者大致可以分为四大类: 生产人员、管理人员、技术人员和市场营销人员。这四类人员所承担的工作任务的内容、作业环境和条件、劳动强度、工作责任和能力素质等具有明显的差别, 在明确了这些人员的工作性质和特点之后, 才能保证所设计的绩效考评体系具有针对性和可行性。

2. 根据绩效考评的对象, 正确的选择考评方法。回答“采用什么样的方法”组织企业绩效管理活动, 对员工进行全面的考评。

在绩效考评的对象确定的情况下, 首先应当解决好采用什么方法进行绩效考评的问题, 据不完全统计, 自 20 世纪 30 年代以来, 国外各个管理学派已经提出了近 20 余种, 适合于企业不同类别岗位人员的考评方法, 这些方法各具特色, 具有不同的特点和适用范围。

在选择确定具体的绩效考评方法时, 应当充分考虑以下三个重要的因素:

(1) 管理成本。在设计考评方法时, 需要进行管理成本的分析, 包括: 考评方法的研制开发的成本; 执行前的预付成本, 如绩效管理的培训成本, 各种书面说明指导书的编写和印制的成本等; 实施应用成本, 如考评者定时观察的费用、进行评定回馈考评结果、改进绩效的成本。在管理成本之外, 还存在着隐性成本的问题, 如方法不得当, 可能会引起员工的厌烦感和抵触情绪, 乃至影响员工的士气, 有时如果处理不当, 还可能诱发某种冲突或劳动争议, 严重影响企业的正常生产经营活动。

(2) 工作实用性。任何一种考评方法, 都必须体现实用性的原则要求, 即考评方法应充分满足组织绩效管理的需要, 能在实际考评中推广应用。如果一种方法需要耗费几年的时间才能研制出来, 那么再好的考评工具也失去了实际的使用价值和意义。再如, 一种考评方法虽然设计的“有理有据”, 其考评的指标体系也十分完整, 但是在实际应用时却发现有很多指标根本无法进行测量和评定, 使这种方法的实用性受到很大限制, 不得不进行全面的整合修改, 甚至需要另起炉灶重新设计。总之, 所设计的考评方法必须切实可行, 便于贯彻实施。

(3) 工作适用性。考评方法的适用性是指考评方法、工具与岗位人员的工作性质之间的对应性和一致性, 切实保证考评方法能够体现工作的性质和特点。例如, 行为锚定评价法和行为观察量表法, 都要求考评者对下属员工的工作行为进行必要的观察, 然后作出判断评估和打分。但实际上有很多岗位的工作特点, 不可能给考评者这种机会和条件, 使你无法完成考评的全过程: 一个典型的实例就是质量管理部经理, 不可能天天都深入到工作现场, 观察并考评质量检查员的工作行为。同样, 大学的校长也不大可能对教授在课堂上的教学行为作出全面准确的判断和评估, 除非他能定期地到教授的讲坛上去听课, 并持之以恒。此外, 目标管理评定法更适合于实际产出能够有效进行测量的工作, 例如, 商厦前台的接待员其实际产出是不太可能进行测量的, 只有对其工作行为进行考评才是有效的, 比如: 他们是否不厌其烦地回答了顾客提出的各种各样问题? 是否和蔼可亲; 礼貌待人? 是否仪表庄重, 站姿优美? 一般来说, 在生产企业中, 一线人员宜采用以实际产出结果为对象的考评方法, 而从事管理性或服务工作的人员宜采用以行为或品质特征为导向的考评方法; 在一些大的公司中, 总经理、管理人员或专业人员宜采用以结果为导向的考评方法, 而低层次的一般员工通常采用以行为或特征为导向的考评方法。

总之, 在设计考评方法时可依据以下几个基本原则:

- (1) 其成果产出可以有效进行测量的工作, 采用结果导向的考评方法;
- (2) 考评者有机会、有时间观察下属需要考评的行为时, 采用行为导向的考评方法;
- (3) 上述两种情况都存在, 应采用两类或其中某类考评方法;
- (4) 上述两类情况都不存在, 可以考虑采用品质特征导向的考评方法, 如图解式量表评价法, 或者采用综合性的合成方法, 以及考评中心等方法。

3. 根据考评的具体方法, 提出企业各类人员的绩效考评要素(指标)和标准体系。明确地回答“考评什么, 如何进行衡量和评价”。

大多数人认为，既然是绩效管理，当然考评的中心和重点应当是员工的绩效。其实，这种认识有一定片面性，绩效管理中所说“绩效”，不仅包含着劳动者劳动活动的结果，即凝结劳动，还包含着劳动者的潜在劳动和流动劳动，也就是说，绩效管理不但要考察、衡量员工的最终劳动成果，还要重视员工在劳动过程中的表现；不但要考察劳动态度、行为和表现，还要考察员工的潜质，即他的心理品质和能力素质。

因此，在对考评者和被考评者，以及考评方法做出明确的定位之后，需要根据考评方法及其对象的特点，进行绩效考评指标和标准体系的设计。

4. 对绩效管理的运行程序、实施步骤提出具体要求，说明“如何组织实施绩效管理的全过程，在什么时间做什么事情”。

一般来说，在明确了“考评谁？谁负责考评？用何种方法考评？考评的指标和标准是什么”等一系列问题之后，需要对绩效管理的运行程序、步骤提出具体明确的要求。主要应考虑以下几个问题：

(1) 考评时间的确定。包括考评时间和考评期限的设计。考评时间除取决于绩效考评的目的外，还应服从于企业人力资源与其他相关的管理制度。在一般情况下，考评时间要与考评目的、企业管理制度相协调，以定期提薪和奖金分配为目的的绩效考评总是定期进行的，而且与企业的薪酬奖励制度的要求相适应、相配套。每年提薪的企业其考评期为一年，一般应在上一年度的年终进行，以便根据员工绩效的考评结果，确定其未来的薪金水平。每年两次分配奖金的企业，其考评期控制在6个月，分别在年中和年终进行。用于培训的考评，可以在员工提出申请时或企业发现员工的绩效降低或是有新的技术和管理要求时组织进行，以便正确地进行员工培训与技能开发的需求分析，制定有针对性的培训计划和培训实施方案。用于员工晋升晋级的绩效考评，其考评时间一般是在出现职位空缺或准备提升某类人员的时候进行，它属于不定期的绩效考评。

(2) 工作程序的确定；上级主管与下属之间所形成的考评与被考评的关系，是企业绩效管理活动的基本单元。从企业单位的全局来看，绩效管理需要按一定的时间顺序按部就班地一步一步推进，其基本作业程序如图4-1所示。但对各个绩效管理的单元来说，其具体的工作步骤如图4-2所示。

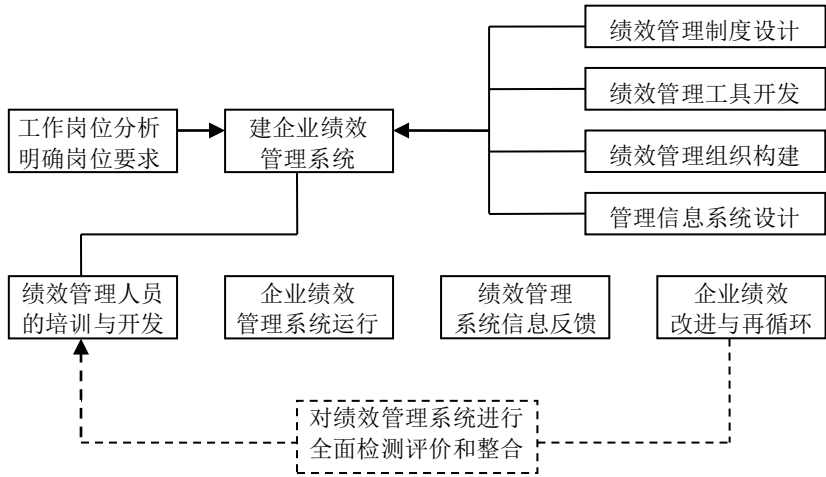


图 4-1 企业绩效管理作业程序图

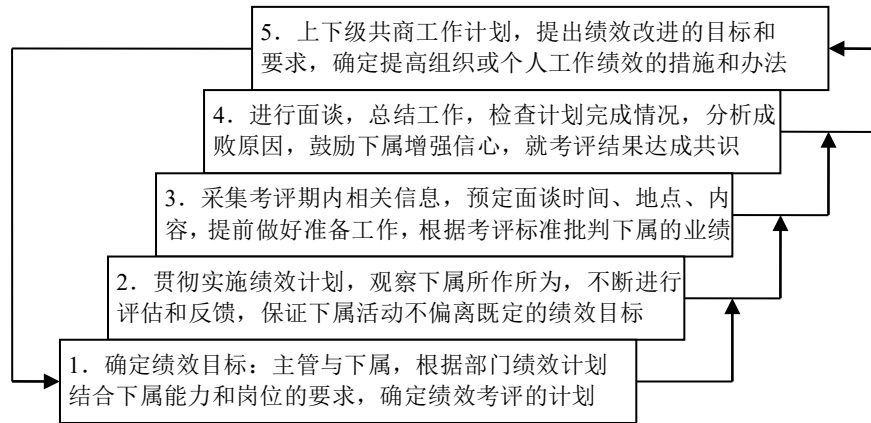


图 4-2 绩效考评具体工作流程

在绩效管理的准备阶段上，除应完成上述四个方面技术性和组织性工作的设计之外，还必须在思想上、组织上有充分韵准备，做好宣传解释工作，使企业单位所有的人员，从高中层管理人员，到专业技术人员，乃至一般的员工，对企业绩效管理制度实施的重要性和必要性有比较深入、全面和正确的认识。事实上，一项管理制度或者一个管理系统，如果没有全体员工的支持和协助，将不可能贯彻到日常的生产经营活动中去，其预定目标也不可能实现。

一项没有全员支持和参与的管理制度将是难以得到贯彻实施的制度，一个没有全员理解和认同的管理系统将是难以有效运行的系统。为了切实保证企业绩效管理制度和管理系统的有效性和可行性，必须采取“抓住两头，吃透中间”的策略，其具体办法是：

（1）获得高层领导的全面支持。实践证明，没有企业高层领导的支持，企业绩效管理系统将寸步难行。高层领导必须对企业绩效管理的制度及支持系统有充分的理性认识，他们愿意将这套系统推广到企业中，并为之投入足够的人力、物力和财力。绩效管理系统的的设计者应当通过正式的渠道，采用简要概括的方式，向高层领导阐述本套系统的优势，以及实施中可能遇到的障碍和问题，以期获得企业领导层的全面支持和帮助，同时也希望他们能身体力行，模范地遵守和执行绩效管理的各种规范和程序。

（2）赢得一般员工的理解和认同。企业的一般员工是绩效管理的基本对象，绩效管理对他们来说是一种压力。一旦新的绩效管理系统建立之后，员工就需要有更多的投入和更多的关注，才能取得较好的业绩。因此，绩效管理人员必须借用各种各样的方式方法，使员工对绩效管理的重要性和必要性，特别是对自己今后职业生涯的发展所具有的积极作用，有所认识，有所理解，并在思想上、观念上达成一定的共识，才能提高员工参与绩效管理的积极性和主观能动性。有些专家建议，为了提高员工的参与意识，应当吸收员工的代表，参与绩效管理制度和系统的规划与设计的全过程，使他们对绩效管理制度有更加全面深入的理解和认同。

（3）寻求中间各层管理人员的全心投入。企业中各个层次的管理人员是绩效管理活动的中坚力量，他们既是被考评者，同时也是考评者。中层管理人员的作用发挥得如何，直接关系到绩效管理活动的质量和效果。如果抓住了“企业领导层”和“一般员工”的“两头”，也就为推进绩效管理体系提供了良好前提和坚实基础，但这只是解决了问题的一半。更重要的一半是“吃透”中间，不但使企业各层次的主管即考评者，对绩效管理制度和运行体系的贯彻实施充满信心，还要使他们掌握绩效考评的技术技巧，全心全意地投入到企业的绩效管理活动中去。要“吃透中间”，就要加大绩效培训与开发的力度，端正中层主管的认识，提高他们的管理水平，使每个中层主管都成为积极的、有效的考评者。

（二）实施阶段

实施阶段是在完成企业绩效管理系统设计的基础上，组织全体员工贯彻绩效管理制度的过程。在这个过程中，无论是主管上级，还是下级，他们作为绩效的考评者与被考评者，都必须严格地执行绩效管理制度的有关规定，严肃认真地完成各项工作任务。作为企业绩效管理的领导者和考评者，在贯彻实施阶段应当注意以下两个问题：

1. 通过提高员工的工作绩效增强核心竞争力。从宏观上看，企业强化绩效管理的目的是非常明确的，就是要不断地提升企业的整体素质，以增强企业的核心竞争力。一个有效的绩效管理系统是通过以下几个环节提高员工工作绩效，从而保持和增强企业的竞争优势：

（1）目标第一。在绩效考评期初，上级主管必须和考评者进行必要沟通，明确工作绩效的目标和要求，使员工正确的理解和接受，并能全心投入，积极工作。

（2）计划第二。主管应根据组织现有的资源和条件，听取员工的意见，分清轻重缓急，选择确定实现绩效目标的具体步骤、措施和方法。

（3）监督第三。良好的绩效管理系统为各级主管提供了一个系统、全面地监督下级的程序和方法，主管知道“员工应当在什么时间和地点，怎样去完成工作任务”，主管可以通过多种监测手段，了解和掌握下属的行为、工作态度，以及工作进度和工作质量，并激励下属达到考评标准乃至超越标准。对达不到考评标准的员工，通过监测和确认，帮助他们改进工作，迎头赶上先进者。

（4）指导第四。员工为了“达标”，在执行计划的过程中，会对上级的指令和工作安排产生疑问，在作业中会遇到很多困难和难题，当下属有困难的时候，上级主管一定对其作出必要的指导，可以与下属交换意见，解释有关决策、指令的含义，说明预定的步骤和方法；亦可以召集有关人员共同研讨，集思广益，合作攻关；也可以对不切合实际的计划、目标和措施进行必要的调整，以促进员工工作绩效的提高。

在员工按照预定目标努力工作的过程中，如果员工遇到困难，不仅仅应对下属的具体工作进行必要的指导，还应在精神上、物质上给予必要的支援和帮助，主动为下属排忧解难，以增强他们的信心，鼓励他们的斗志。

（5）评估第五。主管应定期对工作目标进行复查，对员工的业绩作出评估，找出差距和问题，分析原因，并将信息反馈到员工，全力推进工作的开展。

2. 收集信息并注意资料的积累。在绩效管理的实施阶段，无论是从宏观上看（由企业整体到各个业务、职能部门），还是从微观上看（具体到每个绩效管理的单元），在绩效管理系统运行的过程中都会产生大量的新信息，这些信息既可能涉及考评指标和标准体系，也可能涉及某些部门或个人，因此，需要各级主管注意定期或不定期地采集和存贮这些相关的信息，以便为下一阶段的考评工作提供准确、翔实和可靠的数据资料。

有些企业为了保证绩效管理信息的有效性和可靠性，建立了原始记录的登记制度，该制度提出了以下具体的要求：

（1）所采集的材料尽可能以文字的形式证明所有的行为，应包括有利和不利的记录。

（2）所采集的材料，应当说明是考评者直接观察的第一手资料，还是间接的由他人观察的结果。

（3）详细记录事件发生的时间、地点，以及参与者。

（4）所采集的材料在描述员工的行为时，应尽可能对行为过程、行为的环境和行为的结果作出说明。

（5）在进行考评时，应以文字描述记录为依据，可以保证考评的质量。

（三）考评阶段

考评阶段是绩效管理重心，它不仅关系到整体绩效管理系统运行的质量和效果，也将涉及员工的当前和长远的利益，需要人力资源部门和所有参与考评的主管高度重视，并注意从以下几个方面做好考评的组织实施工作。

1. 考评的准确性。在绩效考评的工作阶段，如何保证并提高考评的精度是一个极为重要的关键问题。正确的绩效考评结果有利于人事决策的科学性，能有效地激励员工、鼓舞士气；不准确的绩效评分，不但会造成决策上的失误，严重挫伤员工的积极性，还会引起员工较大幅度的流失，给企业正常的生产活动带来极为不利的影响。

通常人们将考评失误的责任归于考评者，并认为考评的偏误和误差的主要原因如下：考评标准缺乏客观性和准确性；考评者不能坚持原则，随心所欲，亲者宽，远者严；观察不全面，记录不准确；行政程序不合理、不完善；信息不对称，资料数据不准确，以及其他因素的影响。

2. 考评的公正性。在确保绩效考评准确性的同时，还应当重视考评的公正公平性，带有偏见缺乏公正公平性的考评，可能滋生员工中不良的思想情绪，还会对以后的绩效管理活动产生严重的干扰和破坏。为了保证考评的公正公平性，企业人力资源部门应当确立两个保

障系统，即：

（1）公司员工绩效评审系统。作为绩效管理系统的子系统，其主要功能是：①监督各个部门的领导者有效地组织员工的绩效考评工作；②针对绩效考评中存在的主要问题，进行专题研究，提出具体的对策；③对员工考评结果进行必要的复审复查，确保考评结果的公平和公正性；④对存在严重争议的考评结果进行调查甄别，防止诱发不必要的冲突。

为了保障子系统的运行，可以由人力资源部门牵头，建立一个由高层领导和专家、专业人员组成的非常任的工作小组，定期开展活动（如每个月开展一次活动），承担起监督评审考评结果的工作任务。

（2）公司员工申诉系统。为了广开言路给被考评者提供一个发表意见的通道，企业应建立员工申诉的子系统，这一系统的主要功能是：①允许员工对绩效考评的结果提出异议，他们可以就自己关心的事件发表意见和看法；②给考评者一定的约束和压力，使他们慎重从事，在考评中更加重视信息的采集和证据的获取；③减少矛盾和冲突，防患于未然，尽量减少不利的影响。

在人力资源部应建立一个工作小组全面负责员工的申诉接待和调处。有些企业设立了劳动争议调解小组，本项工作职责亦可由其承担。一般来说，在绩效考评的面谈中，考评者应当允许下属就考评结果发表意见，尽可能地达成共识，如果对某项结果争持不下，可以记录在考评回馈的表格上，保存在个人档案里作为以后的参考。如果员工仍不满意，可以通过申诉通道，要求更高一层的领导者听取员工的申诉，并给予解决。有时也可以针对没有解决的不满意问题，召开有员工代表和主管经理参加的专门会议，倾听员工的申诉，寻求解决的对策。

3. 考评结果的反馈方式。绩效反馈主要的目的是为了改进和提高绩效，被考评者应当知道自己在过去的工作中取得了何种进步，自己在哪些方面还存在不足，有待在今后的工作中加以改进提高。人们常说，知人者智，自知者明。但人们往往不自知，对自己的短处、劣势或不足看得过轻，或者根本看不清。实际上即使一名最优秀的主管，也会感到有效批评下属的难度，很显然，“好大喜功”是人之常情，在面谈时应当是以表扬为主，但是不能没有必要的批评指正，特别是对那些不够自觉的下属。

一般来说，过于强烈的指责和批评，特别是在大庭广众之下的斥责，对下属的影响很大，他们会寻求各种办法包装、保护或证明自己，这种自我防卫机制一旦形成，不仅对个人绩效目的和计划的实现极为不利，而且也会严重制约和影响组织绩效的提高和发展。

选择确定有理、有利、有节的面谈策略，采用灵活多变的因人而异的信息回馈方式，对每个考评者来说都是一门学问和艺术。一个成功的主管应当学会并掌握绩效面谈反馈的技术和技巧。

4. 考评使用表格的再检验。在绩效考评的过程中，应当注意对考评使用的各种表格进行必要的检验，一个好的考评表格的设计，有利于提高考评者的评分速度和评估质量。一般来说，要进行以下检验：

（1）考评指标相关性检验。在考评表格中所列举的考评指标与本岗位的实际工作绩效存在多大的关系，多余的与工作无关的指标有哪些？尚有什么指标没有列入，亟待列入？例如，一份市场营销人员的绩效考评表中，仅有一项“商品的销售额”作为核心考评指标，却忽视了服务态度、接待客户数、合同兑现率，货款周转速度等其他一些重要的考评指标。

（2）考评标准准确性检验。每个考评项目和指标的考评标准是否是清晰、准确和可测量的，例如，工作数量指标的衡量标准，采用“一个工时完成合格产品 20 件”，要比“迅速及时完成本道工序加工任务”具体清晰得多。

（3）考评表格的复杂简易程度检验。一个设计良好的考评表，应当是文字说明简洁，栏目结构简单，使用填写简便，整理汇总快捷，省纸省时省力。

5. 考评方法的再审核。由于企业可采用的考评方法多种多样，各具特色，各有各的适用范围。在考评的过程中，企业会遇到很多在设计上没有考虑到的问题，如上所述，考评方法作为绩效考评的基本工具，应当在成本、适用性和实用性等三个方面符合企业的标准和要求，如果成本低，而适用性和实用性很差，这种方法就不宜再使用，需要总结经验教训，考虑设计新的工具和方法，以保障绩效管理活动的有效性和可靠性。

（四）总结阶段

总结阶段是绩效管理的一个重要阶段。在这个阶段上，各个管理的单元即主管与下级（考

评者和被考评者)之间需要完成绩效考评的总结工作,各个部门乃至全公司,应当根据各自的职责范围和要求,对绩效管理的各项活动进行深入全面的总结,完成绩效考评的总结工作,同时做好下一个循环期的绩效管理的准备工作。

绩效管理的最终目标是为了促进企业与员工的共同提高和发展,因此,每一轮绩效管理活动结束之前,各级主管都要将考评的结果反馈给每个被考评者,上下级之间对本期绩效管理活动作一次全面的回顾,总结经验,发扬成绩,纠正错误。

从企业的全局来看,负责绩效管理的总经理或人力资源部,应当将各个部门的考评结果回馈给各个业务和职能部门的负责人,使他们对本次考评的结果有更加全面深入的了解和认识,例如本单位有何长处和优势,与先进的单位比较本单位还存在着什么明显的差距,下一步的主攻方向是什么,等等。而从个体来看,每个绩效管理的单元,考评者和被考评者之间也必须进行一次绩效考评的面谈,既要过去的活动进行必要的回顾和总结,看到自己的长处和所取得的业绩,也要冷静客观地进行分析,找出工作中的薄弱环节和存在的主要问题,查明问题产生的原因,提出今后的绩效改进计划,突出工作的重点,明确努力的方向。

绩效管理的总结阶段,不仅是在各个层面上上下级之间进行绩效面谈,沟通管理信息,相互激励的过程,也是对企业整体绩效管理体系,乃至企业总体管理状况和水平进行必要的检测、评估和诊断的过程。

1. 对企业绩效管理系统的全面诊断

在绩效管理的总结阶段,为了提高人力资源和企业的整体管理效率,人力资源部门应当对企业绩效管理体系进行一次全面的诊断分析。绩效管理系统的诊断既是对企业绩效管理中各个环节和工作要素进行全面检测与分析的过程,也是对企业整体管理现状和管理水平进行深入检测与分析的过程。绩效管理的诊断不仅要发现绩效管理体系中存在的各种问题,还要“以小见大”,通过对众多被考评者工作绩效的透视和分析,揭示企业组织中现存的各种问题,为加强企业总体经营管理水平,增强企业核心竞争力提供依据。

在绩效管理的总结阶段,绩效诊断的主要内容是:

(1) 对企业绩效管理制度的诊断。如现行的绩效管理制度在执行的过程中,哪些条款得到了落实,哪些条款遇到了障碍难以贯彻,绩效管理制度存在着哪些明显的不科学、不合理、不现实的地方需要修改调整。

(2) 对企业绩效管理体系的诊断。如绩效管理体系在运行中存在着哪些问题,各个子系统之间健全完善的程度如何,各子系统相互协调配合的情况如何,目前亟待解决的问题是什么,等等。

(3) 对绩效考评指标和标准体系的诊断。如绩效考评指标与评价标准体系是否全面完整、科学合理、切实可行,有哪些指标和标准需要修改调整等。

(4) 对考评者全面全过程的诊断,如在执行绩效管理的规章制度以及实施考评的各个环节中,有哪些成功的经验可以推广,有哪些问题亟待解决,考评者自身的职业品质、管理素质、专业技能存在哪些不足,有哪些亟待提高等。

(5) 对被考评者全面的、全过程的诊断。如在企业绩效管理的各项活动中,员工持有何种态度,通过参与绩效管理活动,员工有何转变,在实际工作取得何种成果,职业品质和素养有哪些提高等。

(6) 对企业组织的诊断。对被考评者全面的、全过程的诊断是对企业各级组织诊断分析的基础和前提,对绩效管理的诊断活动中,最重要的是及时发现员工绩效不高的原因,因为它是导致组织总体效率低下的重要因素。绩效不佳的原因可以分成两种:一种是个体原因,如能力不足、个人努力程度不够等;另一种是组织或系统的原因,如目标设置不科学、工作流程不合理、组织领导不得力、规章制度不健全等。绩效诊断应当先找出组织或系统的原因,再考虑个体原因。员工是查找原因的重要渠道,但要努力创造一个宽松的环境,确保员工不会因为明白真相、吐露实情而受到责难。一旦查明原因,各级主管和员工应群策群力,制定出可行的改进计划,明确今后的发展方向和目标,并共同为之努力。

通过绩效诊断分析发现的问题,应及时反馈到有关的主管和员工,这样做既有利于保证企业总体系统的有效运行,也有利于提高员工的素质和工作质量。

2. 各个单位主管应承担的责任

在绩效管理的总结阶段,各个单位的主管应当认真地履行以下两项重要的管理职责:

(1) 召开月度或季度绩效管理总结会

各个单位的主管应当定期召开有全体员工参加的绩效管理总结会议,与下属一起讨论和回顾他们在本期内所取得的绩效。绩效管理的总结会应当以员工为中心,使他们在自由宽松的气氛下,对组织的工作进度和成果,以及个人所面临的问题,广泛地发表意见,并针对现存的问题,探讨和寻求具体的解决途径和办法。

如果不召开这样的总结会议,单位主管将难以获得下属对本期绩效管理活动的意见和看法,也无法从全局上把握本部门的员工所面临的各种困难和问题;同时,员工也不可能全面了解组织绩效状况和实际考评的结果,更不会知道上级对他们抱有什么样的期望,以及今后他们将如何工作才是符合标准,并能满足上级领导的要求。

在绩效管理的总结会议上,主管的态度应当具有鲜明的建设性、支持性和指导性,讨论中应当注重分析成功的经验,总结失败的教训,帮助员工找出改进其绩效的方法,要避免讨论人事晋升、薪酬调整,以及绩效得分的情况。

(2) 召开年度绩效管理总结会

召开本单位年度绩效总结会的目的是:把年度绩效考评的结果以及该结果将被使用的情况(如晋升、加薪)告知员工,进行绩效反馈。将考评结果反馈给被考评者,有助于增强考评的透明度与公开性,有利于激励被考评者,从而完成既定的考评目的。

3. 各级考评者应当掌握绩效面谈的技巧

绩效面谈是总结绩效管理的重要手段,每个考评者都应当学会并有效地运用这一工具。在将考评结果反馈给下属的过程中,考评者应循循善诱,使员工明白其工作中的优缺点,鼓励自己发现和分析问题,实现“自己解放自己”,有些问题难以达成共识,应当允许员工保留自己的意见。绩效面谈为主管与下属讨论工作业绩,挖掘其潜能,拓展新的发展空间,提供了良好的机会;同时,上下级之间进行面谈,能够更全面的了解员工的态度和感受,从而加深了双方的沟通和相互理解程度。面谈是整个绩效管理中非常重要的一环,应当给予足够的重视。

总之,在总结阶段要完成的工作是:

(1) 各个考评者完成考评工作,形成考评结果的分析报告(包括上下级绩效面谈记录在内的各种相关表格资料的说明);

(2) 针对绩效诊断所揭示出来的各种涉及企业组织现存的问题,写出具体详尽的分析报告;

(3) 制定出下一期企业全员培训与开发计划,薪酬、奖励、员工升迁与补充调整计划;

(4) 汇总各个方面的意见,在反复论证的基础上,对企业绩效管理体系、管理制度、绩效考评指标和标准、考评表格等相关内容,提出调整和修改的具体计划。

(五) 应用开发阶段

应用开发阶段是绩效管理的终点,又是一个新的绩效管理工作循环的始点。

在这个阶段,应从以下几个方面入手,进一步推动企业绩效管理活动的顺利开展。

1. 重视考评者绩效管理能力的开发。在绩效管理的全过程中,考评者担负着极为重要的“导演”角色,在一定的条件下,绩效管理的成效与结果如何,关键看各级考评者“导演”的如何,如果每个考评者都能理解绩效管理的“真谛”,熟练地掌握考评的技术、技巧和要领,认真地贯彻执行管理制度和运行程序的规则和要求,即使在考评中会遇到各种各样的困难和问题,也能较为圆满地加以解决。因此,人力资源部门应定期组织专题培训或研讨会,组织考评者围绕绩效管理中遇到的各种问题进行培训和讨论,寻求解决问题的办法和对策。采取有效的措施和方法,不断增强各级主管绩效管理的意识和管理技能,对促进企业和员工绩效的提高具有十分重要的意义。

2. 被考评者的绩效开发。被考评者与考评者的概念,在绩效管理中具有同等重要的地位和作用,如果说考评者是绩效管理的“导演”的话,那么被考评者则是绩效管理表演舞台上的“主角”,考评者运用绩效管理的工具对下属的工作活动和所取得的绩效进行考评,其目的就在于激励员工不断增长自己的才干,在促进企业生产经营增长和发展的同时,使员工获得同步的提高和发展。因此,从这个意义上说,企业绩效管理具有双重功能,一方面是要为企业重要的人事决策如员工薪酬福利、升迁调动等提供依据,另一方面是为了调动员工生产的积极性、主动性和创造性,发挥开发企业员工潜能的职能。为了使绩效管理的双重功能得以贯彻和体现,在绩效管理各个环节中,被考评者应当始终是管理者关注的中心和焦点,其一言一行都应当置于考评者的关怀之中,使被考评者在宽松的氛围和环境中得以提高和发

展。

3. 绩效管理的系统开发。企业绩效管理体系是保证考评者和被考评者正常活动的前提和条件。一个绩效管理系统需要经过多次实践验证、多次修改和反复调整,才能成为一个具有可靠性、准确性和实用性的系统。绩效管理的各个阶段,准备阶段是为这套系统的运行提供各种前期的保证;实施和考评阶段是为了检测和验证这套系统的可行性和有效性;总结阶段是为了发现这套系统所存在的问题,以便查明原因提出改进对策,而在应用开发阶段是将系统改进的计划变为现实,对该体系作出必要的修改调整,进行深层开发的过程,使其在企业的经营管理活动中释放出更大的能量。

4. 企业组织的绩效开发。在绩效管理应用开发阶段,无论是对考评者、被考评者的开发,还是对绩效管理系统的深层开发,其最终目的是一致的,就是要推进企业组织效率和经济效益的全面提高和全面发展。因此,在这个阶段上各个部门主管应当根据本期绩效考评的结果和绩效改进计划,从本部门全局出发,针对现存的各种问题,分清主次,按照重要性程度逐一解决。绩效管理中发现的各种问题,究其原因,有的源于本部门的员工,有的源于本部门内部的管理者,有的可能来自上级或同级的相关部门。为了推动组织的进步,部门主管首先应当“从我做起”,认真地转变观念,优化组织的环境,改善各种不合理的规章制度,简化作业程序,提高工作的计划性和指导性,同时,针对员工存在的共性问题组织必要的培训和专题研讨,使员工找到克服目前困难和问题的途径和办法。对上级和同级部门存在的问题,应当提请上一级领导协助解决,有些问题可能会很快得到解决,但有些问题短时间内无法解决,对这种“议而不决”,短期内难以克服的问题,部门主管应灵活应对,尽可能地平息下属的埋怨情绪,采取机动灵活的策略,保证本部门的工作沿着正常的轨道前进。

第二单元 绩效管理系统的运行

【学习目标】

通过学习能够分析绩效管理系统运行中将会遇到的各种困难和问题,并掌握解决这些困难和问题的基本思路与方法。

【知识要求】

绩效面谈的种类

从绩效面谈的内容和形式上看,绩效面谈可以有多种分类方式,如按照具体内容区分,可以有:

1. 绩效计划面谈。即在绩效管理初期,上级主管与下属就本期内绩效计划的目标和内容,以及实现目标的措施、步骤和方法所进行的面谈。
2. 绩效指导面谈。即在绩效管理活动的过程中,根据下属不同阶段上的实际表现,主管与下属围绕思想认识、工作程序、操作方法、新技术应用、新技能培训等方面的问题所进行的面谈。
3. 绩效考评面谈。即在绩效管理末期,主管与下属就本期的绩效计划的贯彻执行情况,以及其工作表现和工作业绩等方面所进行的全面回顾、总结和评估。
4. 绩效总结面谈。即在本期绩效管理活动完成之后,将考评结果以及有关信息反馈给员工本人,并为下一期绩效管理活动创造条件的面谈。

按照绩效面谈的具体过程及其特点,绩效面谈又可以分为以下四种类型:

1. 单向劝导式面谈。亦称单向指导型面谈,它是通过对员工现实工作行为和表现剖析,说明哪些行为是正确的、有效的,哪些行为是错误的、无效的,根据工作说明书,尽可能说服下属,让他们接受并提出新的、更高的工作目标,不断提升其绩效水平。采用这种面谈方式,对于改进员工行为和表现,其效果是十分突出的,尤其适用于那些参与意识不强的下属。但由于这种单向性的面谈,缺乏双向的交流和沟通,容易堵塞上下级之间的言路,难以给下属申诉的机会,使沟通渠道受阻。使用这种方式要求主管具备劝服员工改变自我的能力,并且能够熟练运用各种激励下属的模式和方法。

2. 双向倾听式面谈。双向倾听式面谈并没有严格程序和格式。这种面谈形式，为下属提供了一次参与考评，以及与上级主管进行交流的机会。在面谈中，首先要求下属回顾总结自己的工作，然后上级主管根据下属的自评报告，在综合归纳各个方面考评意见的基础上，提出自己的看法，并作出总体的评估，最后，再听取下属的意见，应当给下属充分地发表意见的机会，使其毫无顾忌地表达自己对考评结果的直接感受和真实看法，遇到不同意见时，也应当允许下属保留自己的看法。采用这种面谈方式时，上级主管应具有与员工沟通其工作优缺点的能力，要求主管能够认真地倾听员工的不同意见，对员工的陈述或过激的言词不予反驳，不加评论，以缓解员工的抵触情绪，采用这种方式，可以在员工受到挫折时，减少或消除员工的不良情绪。

双向倾听式面谈要求参加者事先准备一些问题，而且要掌握提问和聆听的时机。它的目的是让下属了解上级对其优缺点的评价，并就此作出反应。这种形式的主要缺点是：难以向被考评者立即提出下一步工作改进的具体目标，虽然员工对考评结果感到满意，但其工作的改进程度不会太大。

3. 解决问题式面谈。基于上述各种面谈方式的一些不足，出现了一种通过绩效面谈解决下属实际问题的新形式，即解决问题式面谈。使用解决问题的面谈方式时，应创造一种活跃的、开诚布公的，能够进行有效交流的环境和氛围，主管应倾听员工的陈述，对员工的感受作出正确的回应，并针对上次面谈以来，员工所遇到的困难、需求、工作满意度等各种问题，逐一进行剖析，以达成共识，从而促进员工成长和发展。在本次面谈中，对下属所遇到的困难和提出的问题，应当抓住主要矛盾，深入进行讨论和剖析，寻求解决问题的途径，提出具体措施和办法。并在此基础上，帮助下属提出改进工作绩效的计划和目标。这种面谈的形式对大部分考评者来说，具有一定的难度，为此，需要组织相关的培训，以提高考评者的管理水平。

4. 综合式绩效面谈。是将上述各种面谈方式，经过合理的搭配综合而成的一种绩效面谈方式。当上级主管经过专门的管理技巧培训，掌握了一定的技能以后，在实现绩效面谈的多重目标时，该方式就显得十分有效了。所谓综合式绩效面谈，也就是在一次面谈中，采取灵活变通的方式，从一种面谈形式转换过渡到另一种面谈形式。例如，单向劝导式面谈适用于评估绩效计划目标的实现程度，而解决问题式面谈更适用于促进员工潜能开发和全面发展。将两个目标区分开来来进行面谈显然需要耗费很多时间和精力，如果采用综合式绩效面谈可以“一箭双雕”，效率较高。

【能力要求】

绩效管理系统运行中将会遇到很多困难和问题，这些问题的产生，究其原因有二：一是系统故障，即方式方法、工作程序等设计和选择得不合理、不得当；二是考评者以及被考评者，对系统的认知和理解上的故障，使其运行不畅。为了保证绩效管理系统运行的有效性，各级主管应当掌握绩效面谈、绩效改进，以及解决冲突的策略和方法。

一、提高绩效面谈质量的措施与方法

（一）绩效面谈的准备工作

为了提高和保证绩效面谈的质量和效果，考评者应当注意做好以下两项准备工作。

1. 拟定面谈计划，明确面谈的主题，预先告知被考评者面谈的时间、地点，以及应准备的各种绩效记录和资料。

在绩效面谈之前，考评者必须明确本次绩效面谈的目的、内容和要求，即需要明确本次面谈主要交流和沟通的主题是什么？通过面谈要达到什么样的目的，解决什么样的问题？要保证绩效面谈的质量，不但考评者要有充分的思想准备，被考评者也应当有充分的准备，考评者应在面谈的1~2周之前，以文字通知的形式预先告知被考评者，具体说明绩效面谈的内容、会见的时间和地点，以及应准备好的各种原始记录和资料。同时，考评者还必须以口头的形式，将上述要求亲自通知到每个被评估者，再次作出确认，以使绩效面谈的准备工作真正落到实处。如果仅仅让行政人员编排一份简单的绩效面谈的时间安排表，或者发送一份面谈的通知书就敷衍了事的话，则会带来很多不必要的误解和麻烦。此外，在面谈通知中一定要给被考评者提供明确的信息，比如，面谈是单向的还是双向的？下属可否对上级主管的

工作表现或本单位的绩效进行评述，等等。尽管借助于文字和口头的通知方式，会增加一定的工作量，但却是十分必要的。如果参与绩效面谈的双方，都能预先做好思想、技术、物质上的准备工作，各尽其职，将会使绩效面谈具有更积极的意义。

2. 收集各种与绩效相关的信息资料。绩效面谈的质量和效果不但取决于考评者与被考评者事先的准备程度，更重要的是取决于双方所提供的数据资料的翔实和准确程度。在绩效面谈中，如果主管与下属之间不是以反映客观绩效的真实数据资料为依据，那将是：主管列举不出确凿的数据说服下属，下属也列举不出足够的事实证明自己，从而使绩效面谈失去意义。

事先确定绩效面谈的内容和时间，对双方来说都是十分有利的。考评者确认了面谈以后，可有目的整理汇总被考评者的各种相关资料，而被考评者接到事先通知后，就有充足的时间整理汇总以前工作表现的记录并进行自我评估，写出自评报告，并将总结报告和主要资料及时呈送上级主管审阅。在面谈之前，如果考评者能够将自己所掌握的有关资料与下属的自评报告及所提供的资料进行对比的话，将会大大提高绩效面谈的质量，提高绩效考评的针对性和有效性。

（二）提高绩效面谈有效性的具体措施

在绩效管理的过程中，由于目的不同，所采用的绩效面谈方式也不同，各级主管应该有能力根据考评的目的和要求，以及不同下属人员工作岗位的性质和特点，决定采用一种或多种面谈形式。在绩效面谈中，仅仅要求员工回顾和总结自己的工作绩效是不够的，还必须使考评双方对组织的状况和下属员工的绩效，有深入、全面、具体、清晰的认识，时时保持清醒的头脑，不因一时的成功，取得成绩而骄傲自满，也不应因遇到眼前的一点失败，就灰心丧气。因此，绩效面谈必须反馈有效的信息，考评双方只有掌握完全的信息，真正地把握问题的要害，才能明确应当从何处入手，以何种方式更好地解决问题，提高员工的工作绩效，使企业目标得以实现。

企业大量事实证明，要保证绩效面谈的质量，进一步提高其有效性和科学性，除了应做好绩效面谈前的各种准备工作之外，更重要的是采取有效的信息反馈方式，并达到以下要求：

1. 有效的信息反馈应具有针对性。在绩效面谈中，考评者所回馈的信息不应当是针对某个被考评者，而应当针对某一类行为，并且这种行为应当是员工通过自身的努力，能够改进，可以克服的。例如，指出某个人某一种工作行为是无效的，比批评他本人如何不成大器，如何没有出息、不争气要更为恰当。因为工作行为有改变的可能性，而后一种评价则暗指个人固有的个性特征。如果一个人意识到自己的缺点无法改变，以及一些性格上的不足或缺陷时，往往容易自暴自弃，对自己的未来缺乏足够的信心，放弃在工作学习方面的努力。

2. 有效的信息反馈应具有真实性。在绩效面谈中，反馈的信息应该“去伪存真”，是经过核实和证明的。一个最简单的验证方法，就是让参与者再复述一下所传输信息的内容，看看是否与考评者最初的看法有所不同。不管上级主管出于何种认识、想法和目的，信息反馈总是会给下属带来一定的压力，极易使信息接受者产生曲解和误会。

此外，有效的信息反馈不仅要具有真实可靠性，还应使其明确、具体而详细，防止过于简单化的表述。

3. 有效的信息反馈应具有及时性。信息反馈的有效性的一个重要表现就是它的及时迅速性，如果能针对被考评者的近期行为提出一些及时的有意义的信息反馈，将会对工作绩效的改进具有较大的裨益。

4. 有效的信息反馈应具有主动性。无论是考评者还是被考评者，都应当提高采集和接受绩效信息的主动性和积极性。特别是对被考评者来说，主动获求信息反馈比被动地接受更为有效。为了不断地提高自身素质和工作绩效，被考评者应主动提问，寻求上级主管的信息反馈，请求考评者给予必要的解释和说明，以便及时纠正不正确的工作行为。

5. 有效的信息反馈应具有适应性。这里说的适应性，有多种含义，一是指反馈信息时要因人而异，应适用于被考评者，不同的人有不同的特点和不同的需要，只有采用不同的反馈方式方法，才能体现信息反馈的初衷。如果仅仅从考评者的角度出发，而不考虑被考评者的实际情况，则是事倍功半，起不到信息反馈的作用。信息反馈的目的是为了给下属提供必要的引导和帮助，决不是给其造成某种心理压力或情感伤害。二是有效的信息反馈是为了交流和沟通某种绩效的信息，而不是给下属提出某种指令和要求。通过必要的信息交流，使下属可以根据自己的实际情况和工作能力，自主地选择适应性强的途径和方法，作出改进工作

的决策。三是有效的信息反馈应集中于重要的、关键的事项。尽管考评者可能掌握了大量信息,但只需提供那些关键的特定信息就足以发挥引导员工的功能了。如果信息量过大只能降低反馈信息的适应性,起不到指导、帮助下属的作用,满足不了改进工作绩效的要求。四是有效的信息反馈应考虑下属心理承受能力,上级主管所反馈的信息应强调下属所说、所做,以及怎么做的,而不是要解析员工为什么要这样做,其心理动机是什么。如果上级主管过多揣测下属的某种行为的动机和意图,就会引起下属“自我保护”的心理反应,对上级主管产生怀疑和不信任感,造成上下级之间的隔离和疏远,这种信息反馈,对于员工潜能的开发和利用是极为不利的。

不管采取了多么有效的信息反馈形式,为了使员工工作绩效达到要求,还必须采取相应的配套措施。因为改变员工的行为是一件很艰苦的事情,但许多上级主管却忽视了配套措施,认为只要填写了绩效考评的表格,就万事大吉了,直到下一次考评时,才想起查对一下过去的考评记录。相反,有效率的管理者决不会“浅尝辄止”,他们一定要将绩效管理进行到底,并辅之以必要措施和手段,如薪酬、提升、激励、惩罚等,最终促进组织与员工绩效的提高。

二、绩效改进的方法与策略

所谓绩效改进就是指确认组织或员工工作绩效的不足和差距,查明产生的原因,制定并实施有针对性的改进计划和策略,不断提高企业员工竞争优势的过程。

设计并构建了企业单位的绩效管理体系,通过培训各级主管掌握了绩效面谈的技巧,能够使绩效信息得到有效实施反馈,这一系列活动极大地增强了有效实施绩效管理的可能性,但要使其转变为现实,形成实际意义上的生产力,尚有以下几项重要的工作,需要认真研究并努力完成。

(一) 分析工作绩效的差距与原因

1. 分析工作绩效的差距

在对员工绩效进行考评时,不但要对员工绩效计划的实施情况进行评价,分析其工作行为、工作结果,以及计划目标实现的程度,还要找出其工作绩效的差距和不足,具体方法有:

(1) 目标比较法。它是将考评期内员工的实际工作表现与绩效计划的目标进行对比,寻找工作绩效的差距和不足的方法。例如,某下属绩效计划的目标是在本期内市场销售额达到100万元,实际只完成了80万元,实际与计划相比,有20万元的差距。

(2) 水平比较法。它是将考评期内员工的实际业绩与上一期(或去年同期)的工作业绩进行比较的方法。例如,某个员工上个季度考评时,一次产品抽查的不合格率为3%,而本季度该员工的一次产品抽查的不合格率为5%,比上个季度超出2个百分点。

(3) 横向比较法。为了查找工作绩效上的差距和不足,除了可以采用上述的目标比较法和水平比较法之外,还可以在各个部门或单位之间、各个下属成员之间进行横向的对比,以发现组织与下属员工工作绩效实际存在的差距和不足。

2. 查明产生差距的原因

在找出员工工作绩效的差距之后,各级主管还应当会同被考评者,一起查找和分析产生这些绩效差距的真正原因,因为绩效管理的目标是要不断地改进工作,提高组织与员工的业绩水平。

如前所述,影响和制约工作绩效的因素是多方面的,既有员工主观的因素也有企业客观的因素,既有物质的影响因素也有精神的影响因素,特别是员工的工作行为和工作表现受到多种因素的影响,如图4-3所示。

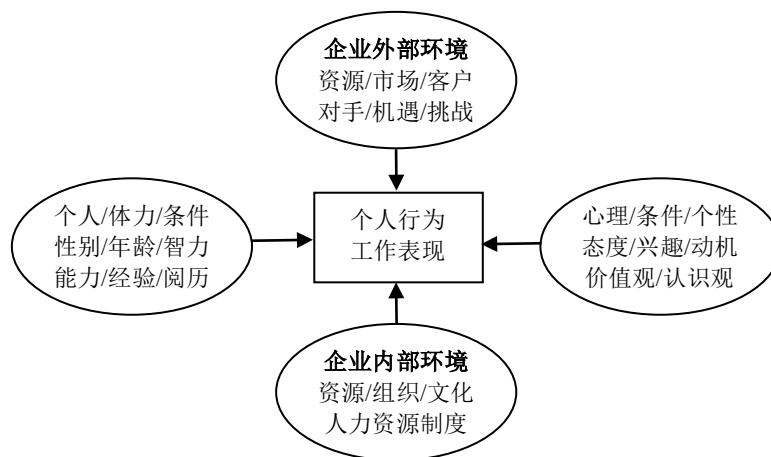


图 4-3 员工绩效的影响因素图

各级主管在剖析各种绩效差距的原因时，可借用因果分析图（简称鱼刺图）的方式进行分析，如图 4-4 所示。

（二）制定改进工作绩效的策略

在查明绩效存在的差距以及产生的原因之后，在新一轮绩效管理期内，可从组织的实际情况出发，制定并采取以下策略，促进工作绩效的改进与提高。

1. 预防性策略与制止性策略

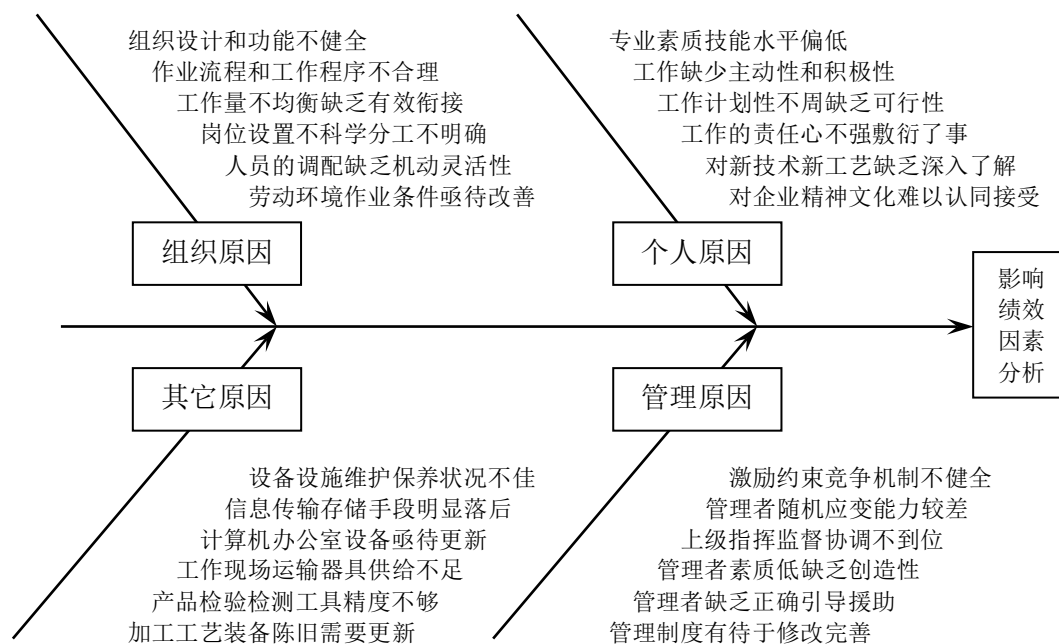


图 4-4 工作绩效影响因素因果分析图

预防性策略是在员工进行作业之前，由上级制定出详细的绩效考评标准，明确什么是正确的、有效的行为，什么是错误的、无效的行为，并通过专门系统性的培养和训练，使员工掌握具体的作业步骤和操作方法，从而可以有效地防止和减少员工在工作中出现重复性差错和失误。

制止性策略是对员工的工作劳动过程进行全面的跟踪检查和监测，及时发现问题，及时予以纠正，并通过各个管理层次的管理人员实施全面、全员、全过程的监督和引导，使员工克服自己的缺点，发挥自己的优势，不断地提高自己的工作业绩。

2. 正向激励策略与负向激励策略

正向激励策略是通过制定一系列行为标准，以及与之配套的人事激励政策如奖励、晋级、升职、提拔等，鼓励员工更加积极主动工作的策略。

采用正激励策略时，必须制定高精度高水平的工作行为和表现的衡量指标和标准，如若采用行为观察法，首先就应该设计出可行性和适应性强、精度较高的行为观察量表，才能保证绩效考评的精度。然后，必须让组织中所有员工对行为标准有明确了解，制定出具体的实施计划，并对实现和达到计划目标后所应受到的奖励作出具体详细的规定。

对达到和实现目标的员工所给予的正向激励，可以是物质性的，也可以是精神性、荣誉性的；可以采用货币的形式，也可采用非货币的形式。激励的形式和内容具有多种类型和多样化的特征，如图 4—5 所示。例如，我国的有些企业曾采用过“工时奖励”的制度，即员工只要在规定的期限内完成上级下达的计划指标和工作任务，至于他们在何时上下班，如何倒班，如何考勤，企业不再过问。采用这种激励方式受到一线员工的普遍欢迎，同时还在一定程度提高了工作的质量和数量。

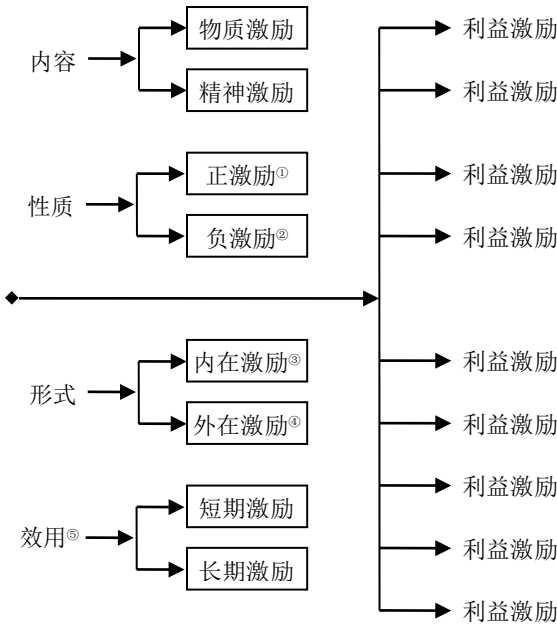


图 4—5 员工激励类型与方式的构成

- 注：①继续强化某种行为的激励，如表彰、奖励；
 ②抑制或停止某种行为的激励；
 ③源于员工对工作的兴趣和完成任务所带来的满足感；
 ④通过对员工完成工作任务支付适当报酬的办法来激励员工；
 ⑤按照激励发挥效用的时间长短来划分，既有长期发挥作用的激励，也有短期发挥作用的激励。

负激励策略，也可以称为反向激励策略，它对待下属员工与正激励策略完全相反，采取了惩罚的手段，以防止和克服他们绩效低下的行为。惩罚的手段主要有：扣发工资奖金、降薪、调任、免职、解雇、除名、开除等。对下属员工轻微的过错，则采取劝解告诫的方式，以口头责备、非语言暗示（如皱眉头、耸肩头等肢体语言），给他们敲敲警钟。

采用负激励策略能够起到三个方面的作用：第一，对工作表现差的员工是一种“激励”，使其看到自己的不足和差距，促进其改正错误，迎头赶上先进的员工；第二，对组织中其他的员工起到警示和告诫的作用，使他们在心灵上受到一定的触动，能清楚地分辨什么是正确的、符合标准的行为，什么是错误的、不符合标准的行为，从而积极努力地工作，达到组织和主管的要求及期望值；第三，有利于健全和完善企业竞争、激励与约束机制，在员工之间营造良好的“比、学、赶、帮、超”的组织文化氛围。与其他激励策略一样，虽然它被企业普遍采用，可以起到“惩一儆百”的作用。但如果应用不当，也会产生消极的负面影响，如员工的工作满意度下降，各种费用开支增加等。

无论采用何种激励策略，人力资源部门及其各级主管都应当认真地做好以下基础工作：健全完善企业各项规章制度，特别是与绩效管理有关的培训、奖惩等人力资源管理制度。任何一种组织要保证其高效率地安全运行，必须以健全完善的规章制度为依托。一般来说，规章制度是对企业长期管理实践经验的高度概括和总结，它不但能够体现和反映企业生产经营

活动客观规律的要求，也应当与企业外部的环境、国家的法律法规保持统一性和一致性。因此，它在企业中具有很强的权威性和强制性，要求企业全员认真执行。

虽然，从逻辑的顺序上看，企业的经营管理者是规章制度的制定者，各级主管是贯彻实施者，一般员工是遵守者，但对企业活动的全过程和全体员工来说，它都是大家应当认真遵守和执行的。无论实施哪一种激励的策略，都应当认真地维护规章制度的严肃性、客观性、公正性和公平性，只有不偏离规章制度，才能保障激励策略稳定可靠地发挥作用。

为了保障激励策略的有效性，应当体现以下原则要求：

(1) 及时性原则。无论是正激励还是负激励，都要尽早、尽快执行，如果“时过境迁”，时间拖得过长，再大强度的奖励或处罚也将失去意义。

(2) 同一性原则。在任何时间对任何人，采用同一尺度进行衡量，所得到的奖惩不能有严有松、前后不一，应当始终保持一致，确保奖惩的同一性和公正性。

(3) 预告性原则。对于员工的奖惩，应当贯彻“预先告诉、清楚明确、详细具体”的原则，使他们无论对成绩还是对失误都有所警觉，有所感悟，特别是那些已经出现多次失误的人，尽早地劝导和告诫，不至于使其越陷越深而无法自拔。

(4) 开发性原则。对各种激励策略的贯彻执行者来说，为了提高激励策略的有效性，必须重视对他们的培训和管理技能的开发，使他们能够熟练地掌握具体的方针政策与激励的技术技巧，并不断的总结成功经验和失败的教训。

3. 组织变革策略与人事调整策略

大量的事实证明，有时员工的绩效低下并不是其主观因素造成的，可能是由于组织制度不合理、运行机制不健全等原因造成的，这时需要采取组织变革的策略，通过系统的组织诊断，找出存在的问题，有针对性地进行组织的整顿和调整，从而为员工工作绩效的提高创造优化的环境，提供组织上的保障。

当绩效管理发展到一定的阶段时，可能会出现员工绩效停滞不前或各种措施失效的情况，这时，作为人力资源部门或上级主管人员不必惊慌失措，应当冷静面对，采取应急性人事调整策略，如：

(1) 劳动组织的调整。有时员工工作绩效不高，并不是员工的劳动态度和劳动能力存在问题，可能是由于分工与协作方式、工作地的布置、劳动条件和环境等因素，造成员工心理和生理上的压力，使绩效下降，如果采取有效措施，对劳动组织进行必要调整，变换作业环境和方式以后，员工工作绩效也将会发生新的变化。

(2) 岗位人员的调动。有时组织中工作绩效不高，可能是个别人员的问题，如与工作岗位不适应，与同事工作作风、习惯不适应等，这时可以调动员工的工作岗位，将其安排到其他更适合的岗位上去工作，可能会使其绩效明显提高，即所谓“人挪活，树挪死”的道理。

(3) 其他非常措施，如解雇、除名、开除等。有时企业为了维护全局的整体利益，对个别的特殊“人物”，不得不采取非常的人事措施，使其尽快离开单位，对个别的“害群之马”，如不采取果断措施，可能会影响到一大批员工，严重干扰企业的正常生产经营活动。

三、绩效管理中的矛盾冲突与解决方法

由于管理者与被管理者，考评者与被考评者所处的地位不同，观察问题的角度不同，权责与利害关系不同，使他们在绩效管理的活动中，不可避免地经常出现一些矛盾和冲突。在考评活动中，直接主管总是从下属自身的素质、能力、态度和实际表现等方面来考查评定，而下属总是忽视自我检查 and 自我评价，把注意力放在外部的环境和条件上，认为绩效不高完全是由于别人的原因引起的，如上级主管支持不力、同事之间缺乏合作精神、没有得到及时的信息反馈等，上下级之间在认知上的差异是导致双方的矛盾和冲突的基本原因。无论是考评者还是被考评者，双方在进行面谈时，受“自我保护意识”的驱使，往往将所取得的成功和业绩归因于主观（本人的能力、态度和表现等），而将失误和不足归因他人和客观（领导、同事、设备、环境和条件等）。

由于考评者与被考评者双方在绩效目标上的不同追求，可能产生三种矛盾：

1. 员工自我矛盾。员工一方面希望得到客观重视的考评信息，以便弄清自己在组织的地位和作用，以及今后努力的方向，另一方面又希望上级主管给予自己特别的关照，以树立自己的良好形象，使自己得到一定的认同和有价值的回报。这种个人需求目标的双重性，“犹抱琵琶半遮面”式的心理状态，是在绩效管理中常见的一种冲突。

2. 主管自我矛盾。上级主管在对下属进行考评时也存在矛盾。当根据绩效计划的目标进行严格地考核评价时,会直接影响到下属的既得利益,如薪酬、奖金和升迁等,主管考评宽松,下属员工拍手称快,主管考评过严,容易导致关系紧张。如果主管不能持续地完成绩效目标的考评,帮助下属改进绩效,开发员工潜能的目标也就更加难以完成。

3. 组织目标矛盾。上述两种矛盾的交互作用,必然带来组织的绩效目标与个人既得利益目标的冲突,组织的开发目标与个人自我保护要求发生冲突。

员工、主管和组织之间的矛盾冲突势在必然,在所难免。因此,需要企业人力资源部门认真地研究对待,制定行之有效的政策,采取有针对性的策略,要求各级主管掌握并运用人事管理的艺术,通过积极有效的面谈,抓住主要矛盾和关键性问题,尽最大可能及时地化解冲突。为了化解矛盾冲突,建议采用以下一些措施和方法:

1. 在绩效面谈中,应当做到以行为为导向,以事实为依据,以制度为准绳,以诱导为手段,本着实事求是,以理服人的态度,克服轻视下属等错误观念,与下属进行沟通交流。

2. 在绩效考评中,一定将过去的、当前的以及今后可能的目标适当区分开,将近期绩效考评的目标与远期开发目标严格区分开,如果主管要解决对近期绩效目标的考评,为实施奖励方案提供依据,就应当进行一次针对绩效目标的面谈,使上下级之间就事论事,不必言及其他;如果主管要实现开发的目标,应另外组织一次查找差距和不足的面谈,帮助下属制定出切实可行的绩效改进计划。采用具体问题具体分析解决的策略,有利于解除下属思想上的种种顾虑,放下包袱,轻装上阵。

3. 适当下放权限,鼓励下属参与。在绩效管理的各个阶段,上级主管一定要简化程序,适当下放权限,比如,由原来的主管负责登记记录下属的工作成果,改为由下属自己登记记录。采用放权的办法有三点好处,首先,增强了下属的参与意识和工作的责任感;其次,减轻了上级主管的工作负担和压力,使其有更多的精力去抓大事;最后,由于员工有了一定的支配权,明显减弱降低了不必要的自我保护的戒备心理。

第三单元 绩效管理系统的开发

【学习目标】

通过学习掌握企业绩效管理系统的检查、评估与再开发的基本方法。

【能力要求】

一、企业绩效管理系统的检查与评估

一个企业之所以要构建和完善绩效管理系统,总是要为实现某种目标、达到某种目的服务的。一个科学有效的绩效管理系统应当充分地体现出双重功能,一是人事决策的功能;二是开发人力资源的功能。绩效管理的结果将为企业人事决策如奖励、升职、晋级、降职、降级、除名、解雇等提供有效的依据,而人力资源的开发功能,是指通过绩效考评,向员工反馈必要的信息,发现自己的差距和不足,提出培训需求,增强员工的素质和能力,激励员工不断改进绩效,实现个人与组织的共同发展。如果企业绩效管理系统失控,不但这些功能难以得到发挥,还可能在员工中造成混乱。引发严重的冲突和矛盾。一个极端的例子是在某个企业中,由于系统设计和考评方法选择的失误,导致员工不良情绪迅速扩散和蔓延,使生产停顿,产品滞销,企业遇到了前所未有的困难,最后,董事会召开紧急会议不得不罢免了总经理,才算平息了事件。

为了检查和评估企业绩效管理系统的有效性,通常可以采用以下几种方法:

1. 座谈法。通过召开不同人员参加的专题座谈会,可以广泛地征询各级主管、考评者与考评者对绩效管理制度、工作程序、操作步骤、考评指标和标准、考评表格形式、信息反馈、绩效面谈、绩效改进等各个方面的意见,并根据会议记录写出分析报告书,针对目前绩效管理系统存在的主要问题,提出具体的调整和改进的建议。

2. 问卷调查法。有时为了节约时间,减少员工之间的干扰,充分了解各级主管和下属对绩效管理系统的看法和意见,可以预先设计出一张能够检测系统故障和问题的调查问卷,

然后发给相关人员填写，采用问卷调查的方法，好处是更有利于掌握更详细、更真实的信息，能对特定的内容进行更深入全面的剖析，如表 4—1 所示。

表 4—1 绩效管理系统评估的调查问卷

请您仔细审读下列提问	请您根据自己的认识作出判断
1. 绩效管理系统能促进下属绩效目标的实现	完全赞同 <input type="checkbox"/> 赞同 <input type="checkbox"/> 无法评价 <input type="checkbox"/> 反对 <input type="checkbox"/> 完全反对 <input type="checkbox"/>
2. 绩效管理系统能促进组织发展目标的实现	完全赞同 <input type="checkbox"/> 赞同 <input type="checkbox"/> 无法评价 <input type="checkbox"/> 反对 <input type="checkbox"/> 完全反对 <input type="checkbox"/>
3. 在进行人事决策时绩效考核结果发挥了重要作用	完全赞同 <input type="checkbox"/> 赞同 <input type="checkbox"/> 无法评价 <input type="checkbox"/> 反对 <input type="checkbox"/> 完全反对 <input type="checkbox"/>
4. 在绩效管理中所采用的考评方法可靠准确并适用	完全赞同 <input type="checkbox"/> 赞同 <input type="checkbox"/> 无法评价 <input type="checkbox"/> 反对 <input type="checkbox"/> 完全反对 <input type="checkbox"/>
5. 在绩效面谈中主管能与我进行沟通使我受益匪浅	完全赞同 <input type="checkbox"/> 赞同 <input type="checkbox"/> 无法评价 <input type="checkbox"/> 反对 <input type="checkbox"/> 完全反对 <input type="checkbox"/>
6. 绩效管理中上级考评对我职业生涯发展极为有利	完全赞同 <input type="checkbox"/> 赞同 <input type="checkbox"/> 无法评价 <input type="checkbox"/> 反对 <input type="checkbox"/> 完全反对 <input type="checkbox"/>
7. 绩效管理信息反馈渠道畅通，能及时得到有益信息	完全赞同 <input type="checkbox"/> 赞同 <input type="checkbox"/> 无法评价 <input type="checkbox"/> 反对 <input type="checkbox"/> 完全反对 <input type="checkbox"/>
8. 当取得突出业绩时我获得了上级物质或精神鼓励	完全赞同 <input type="checkbox"/> 赞同 <input type="checkbox"/> 无法评价 <input type="checkbox"/> 反对 <input type="checkbox"/> 完全反对 <input type="checkbox"/>
9. 绩效管理的组织环境和氛围与过去比有一定改观。	完全赞同 <input type="checkbox"/> 赞同 <input type="checkbox"/> 无法评价 <input type="checkbox"/> 反对 <input type="checkbox"/> 完全反对 <input type="checkbox"/>
10. 绩效管理系统增强了同事之间的谅解与合作精神	完全赞同 <input type="checkbox"/> 赞同 <input type="checkbox"/> 无法评价 <input type="checkbox"/> 反对 <input type="checkbox"/> 完全反对 <input type="checkbox"/>

3. 查看工作记录法。为了检验管理系统中考评方法的适用性和可行性，可以采用查看各种绩效管理原始记录的方法，对其作出具体的评价，如考评的结果是否存在集中趋势、过松过宽偏误、晕轮效应等。再如，通过查看各个下属单位的奖励记录可以发现绩效考评被利用的程度，通过查看绩效面谈的记录，可以发现绩效面谈中存在的问题等。

4. 总体评价法。为了提高绩效管理的水平，可以聘请企业内外的专家，组成评价小组，运用多种检测手段，对企业绩效管理系统进行总体的评价。在评价中，应从以下内容入手进行调查研究与分析。

（1）总体的功能分析，检查本系统在人事决策和员工开发两个方面实际发挥作用的情况，是否保障了员工绩效目标的实现？是否有利于组织与员工的开发，促进了员工职业生涯的发展？绩效管理的结果都在哪些方面得到应用？

（2）总体的结构分析，检查本系统从准备阶段到实施、考评、总结、应用开发等各个阶段的实际运行情况，在实际运行的过程中各个阶段是否环环相扣，没有疏漏或缺口，每个阶段存在的主要问题是什么？其产生的根本原因是什么？

（3）总体的方法分析，检查本系统中所采用的各种考评方法的准确性、有效性、适应性和可行性，各种考评方法的误差和偏误主要表现在哪些方面？这些偏误是如何产生的？其主要根源是什么？

（4）总体的信息分析，检查本系统在运行中各种信息的传递手段、方法和渠道是否存在问题？考评者是如何采集存储处理反馈信息的？被考评者又是通过何种方式获得信息的，其真实、准确、及时程度如何？上级又是如何利用这些信息的？

（5）总体的结果分析，检查本系统所涉及的所有活动和结果的有效性，如组织与员工绩效目标的确定是否合理有效？绩效面谈活动是否积极有效？上下级的考评过程是否公正公平有效？绩效改进计划的制定与实施是否有效？与绩效管理配套的活动如培训等是否科学有效？

通过对上述诸方面的深入全面探讨和剖析，可以揭示绩效管理系统中存在的各种问题，从而为绩效管理系统的调整提供了客观的依据。

二、企业绩效管理系统的再开发

为了保障企业绩效管理系统的正常运行，提高系统的有效性和可靠性，充分发挥绩效管

海量管理书籍 免费下载 www.mh jy.net
全国迷你 MBA《职业经理》双证班（26 年热招管理课）
电话 13684609885 客服微信号：122285053
微信公众号：MHJY1998

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、IE 工业工程师、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、企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师、人力资源管理师、薪酬管理师、健康管理师、现场管理师、精益管理师等 MBA 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 **微信：** 122285053 **网站：** <http://www.mh jy.net>

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

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址： www.mh jy.net



网址： www.mh jy.net

理系统的双重功能，应当加强对总体系统的诊断和分析，及时地发现问题，查找原因，及时地进行必要的调整和改进。

第二节 绩效管理的考评方法与应用

第一单元 行为导向型主观考评方法

【学习目标】

通过学习掌握绩效考评的类型和内容，以及排列法、选择排列法、成对比较法和强迫分布法具体实施的程序、步骤和方法。

【知识要求】

一般来说，由于员工绩效具有多因性、多维性和动态性等三个方面基本特征，在设计和选择绩效考评方法和指标时，可以根据被考评对象的性质和特点，分别采用特征性、行为性和结果性三大类效标，对考评对象进行全面的考评。

由于采用的效标不同，从绩效管理的考评内容上看，绩效考评可以分为品质主导型、行为主导型和效果主导型三种类型。

一、品质主导型

品质主导型的绩效考评，采用特征性效标，以考评员工的潜质为主，着眼于“他这个人怎么样”，重点是考量该员工是一个具有何种潜质（如心理品质、能力素质）的人。

由于品质主导型的考评需要使用如忠诚、可靠、主动、创造性、自信心、合作精神等定性的形容词，所以很难具体掌握，并且考评操作性及其信度和效度较差。

品质主导型的考评涉及员工信念、价值观、动机、忠诚度、诚信度，以及一系列能力素质，如领导能力、人际沟通能力、组织协调能力、理解力、判断力、创新能力、理解力、改善力、企划力、研究能力、计划能力、沟通能力等。

二、行为主导型

行为主导型的绩效考评，采用行为性效标，以考评员工的工作行为为主，着眼于“干什么”“如何去干的”，重点考量员工的工作方式和工作行为。由于行为主导型的考评，重在工作过程而非工作结果，考评的标准较容易确定，操作性较强。行为主导型适合于对管理性、事务性工作考评，特别是对人际接触和交往频繁的工作岗位尤其重要。例如商业大厦的服务员应保持愉悦的笑容和友善的态度，其日常工作行为对公司影响很大，因此，公司要重点考评其日常行为表现。

三、效果主导型

效果主导型的绩效考评，采用结果性效标，以考评员工或组织工作效果为主，着眼于“干出了什么”，重点考量“员工提供了何种服务，完成了哪些工作任务或生产了哪些产品”。由于效果主导型的考评，注重的是员工或团队的产出和贡献，即工作业绩，而不关心员工和组织的行为和工作过程，所以考评的标准容易确定，操作性很强。例如，著名管理学家德鲁克设计的目标管理法就是属于效果主导型的考评方法。效果主导型的考评方法具有滞后性、短期性和表现性等特点，它更适合生产性、操作性，以及工作成果可以计量的工作岗位采用，对事务性工作岗位人员的考评不太适合。

一般来说，效果主导型的绩效考评，首先是为员工设定一个衡量工作成果的标准，然后再将员工的工作结果与标准对照。工作标准是计量检验工作结果的关键，一般应包括工作内容和质量两方面指标。

【能力要求】

一、排列法

亦称排序法、简单排列法，是绩效考评中比较简单易行的一种综合比较方法。它通常是由上级主管根据员工工作的整体表现，按照优劣顺序依次进行排列。有时为了提高其精度，也可以将工作内容作出适当的分解，分项按照优良的顺序排列，再求总平均的次序数，作为绩效考评的最后结果。

这种方法的优点是简单易行，花费时间少，能使考评者在预定的范围内组织考评并将下属进行排序，从而减少考评结果过宽和趋中的误差。在确定的范围内可以将排列法的考评结果，作为薪资奖金或一般性人事变动的依据。但是，由于排序法是相对对比性的方法，考评是在员工间进行主观比较，不是用员工工作的表现和结果与客观标准相比较，因此具有一定的局限性，不能用于比较不同部门的员工，个人取得的业绩相近时很难进行排列，也不能使员工得到关于自己优点或缺点的反馈。

二、选择排列法

选择排列法也称交替排列法，是简单排列法的进一步推广。选择排列法利用的是人们容易发现极端、不容易发现中间的心理，在所有员工中，挑出最好的员工，然后挑出最差的员工，将他们作为第一名和最后一名，接着在剩下的员工中再选择出最好的和最差的，分别将其排列在第二名和倒数第二名，依次类推，最终将所有员工按照优劣的先后顺序全部排列完毕。选择排列法是较为有效的一种排列方法，采用本法时，不仅上级可以直接完成排序工作，还可将其扩展到自我考评、同级考评和下级考评等其他考评的方式之中。

三、成对比较法

成对比较法亦称配对比较法、两两比较法等。其基本程序是：首先，根据某种考评要素如工作质量，将所有参加考评的人员逐一比较，按照从最好到最差的顺序对被考评者进行排序；然后再根据下一个考评要素进行两两比较，得出本要素被考评者的排列次序；依次类推，经过汇总整理，最后求出被考评者所有考评要素的平均排序数值，得到最终考评的排序结果，如表表 4-2 所示。

4-2 成对比较法：某行为要素考评表

	A	B	C	D	E	F	排序
A	0	+	+	+	+	+	6
B	-	0	+	+	-	+	4
C	-	-	0	-	-	+	2
D	-	-	+	0	-	+	3
E	-	+	+	+	0	+	5
F	-	-	-	-	-	0	1
汇总	-5	-1	+3	+1	-3	+5	

注：用表纵列上员工与横行员工对比，以横行的员工作为对比的基础，如果比本员工（例如 A 员工）优，划上正号“+”，如果比本员工差者，划上负号“-”。本表是以横行的员工作为对比的基础，如果以纵列的员工作为对比的基础，所得出的结果正好相反。

应用成对比较法时，能够发现每个员工，在哪些方面比较出色，哪些方面存在明显的不足和差距，在涉及的人员范围不大、数目不多的情况下宜采用本方法。如果员工的数目过多，不但费时费力，其考评质量也将受到制约和影响。

四、强制分布法

强制分布法，亦称强迫分配法、硬性分布法。假设员工的工作行为和工作绩效整体呈正态分布，那么按照状态分布的规律，员工的工作行为和工作绩效好、中、差的分布存在一定的比例关系，在中间的员工应该最多，好的、差的是少数。强制分布法就是按照一定的百分比，将被考评的员工强制分配到各个类别中。类别一般是五类，从最优到最差的具体百分比可根据需要确定，既可以是 10%，20%，40%，20%，10%，也可以是 5%，20%，50%，20%，5%，等等。

采用这种方法，可以避免考评者过分严厉或过分宽容的情况发生，克服平均主义。当然，如果员工的能力分布呈偏态，该方法就不适合了。强制分布法只能把员工分为有限的几种类别，难以具体比较员工差别，也不能在诊断工作问题时提供准确可靠的信息。

第二单元 行为导向型客观考评方法

【学习目标】

通过学习掌握关键事件法、行为锚定等级评价法、行为观察法等方法 and 加权选择量表法具体实施的程序和步骤。

【能力要求】

在绩效管理的实践活动中，人们设计出一些偏重考评员工行为的方法，对员工为有效完成工作所必须具有的行为进行界定。其主要内容是：首先利用各种技术，对员工的工作行为加以界定，然后根据员工在多大程度上显示出了这些行为作出评价。具体的考评方法有：

一、关键事件法

关键事件法也称重要事件法。在某些工作领域内，员工在完成工作任务过程中，有效的工作行为导致了成功，无效的工作行为导致失败。关键事件法的设计者将这些有效或无效的工作行为称之为“关键事件”，考评者要记录和观察这些关键事件，因为它们通常描述了员工的行为以及工作行为发生的具体背景条件。这样，在评定一个员工的工作行为时，就可以利用关键事件作为考评的指标和衡量的尺度。

关键事件法对事不对人，以事实为依据，考评者不仅要注重对行为本身的评价，还要考虑行为的情境，可以用来向员工提供明确的信息，使他们知道自己在哪些方面做得比较好，而又在哪些方面做得不好。例如，一名保险公司的推销员，有利的重要事件的记录是“以最快的速度 and 热诚的方式反映客户的不满”，而不利的重要事件的记载是“当获得保险订单之后，对客户的反映置之不理，甚至有欺骗行为”。重要事件法考评的内容是下属特定的行为，而不是他的品质 and 个性特征，如忠诚性、亲和力、果断性和依赖性等。

由于这种方法强调的是：选择具有代表最好或最差行为表现的典型 and 关键性活动事例，作为考评的内容 and 标准。因此，一旦考核评价的关键事件选定了，其具体方法也就确定了。

采用本方法具有较大时间跨度，因此可与年度、季度计划的制定与贯彻实施密切地结合在一起。本方法可以有效弥补其他方法的不足，为其他考评方法提供依据 and 参考，其主要特点是：为考评者提供了客观的事实依据；考评的内容不是员工的短期表现，而是一年内整体表现，具有较大的时间跨度，可以贯穿考评期的始终；以事实为根据，保存了动态的关键事件记录，可以全面了解下属是如何消除不良绩效，如何改进和提高绩效的。关键事件法的缺点是：关键事件的记录和观察费时费力；能作定性分析，不能作定量分析；不能具体区分工作行为的重要性程度，很难使用该方法在员工之间进行比较。

二、行为锚定等级评价法

行为锚定等级评价法也称行为定位法、行为决定性等级量表法 or 行为定位等级法。这一方法是关键事件法的进一步拓展 and 应用。它将关键事件 and 等级评价有效地结合在一起，通过一张行为等级评价表（如图 4—6、图 4—7 所示）可以发现，在同一个绩效维度中存在一系列的行为，每种行为分别表示这一维度中的一种特定绩效水平，将绩效按等级量化，可以使考评的结果更有效、更公平。

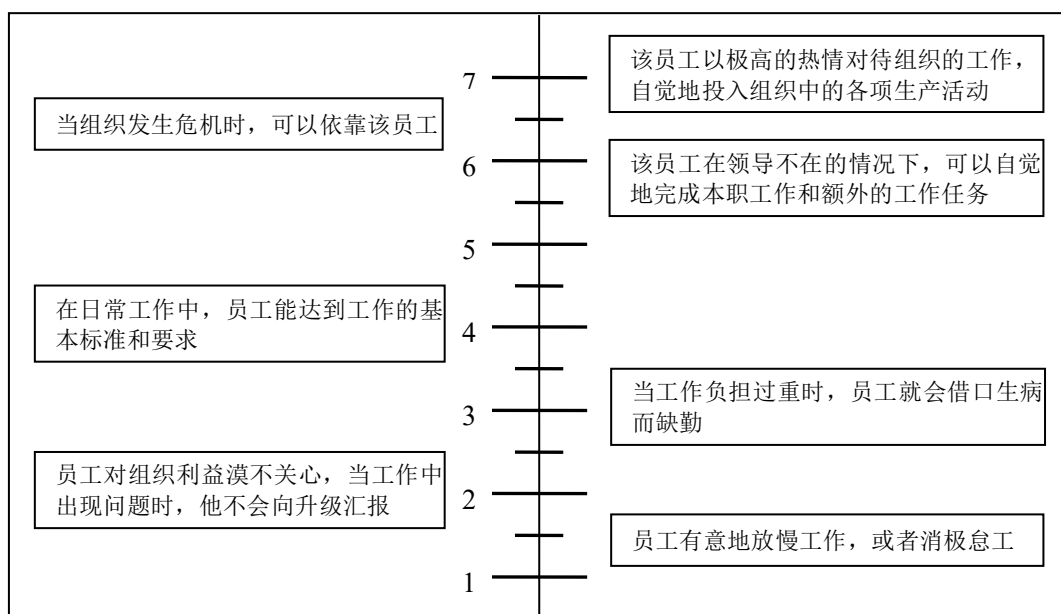


图 4—6 行为锚定等级评价法（BARS）实例 1：员工在工作中的行为表现考评表

其具体的工作步骤是：

1. 进行岗位分析，获取本岗位的关键事件，由其主管人员作出明确简洁的描述；
2. 建立绩效评价的等级，一般为 5~9 级，将关键事件归并为若干绩效指标，并给出确切定义；
3. 由另一组管理人员对关键事件作出重新分配，将它们归入最合适的绩效要素及指标中，确定关键事件的最终位置，并确定出绩效考评指标体系；
4. 审核绩效考评指标等级划分的正确性，由第二组人员将绩效指标中包含的重要事件，由优到差，从高到低进行排列；

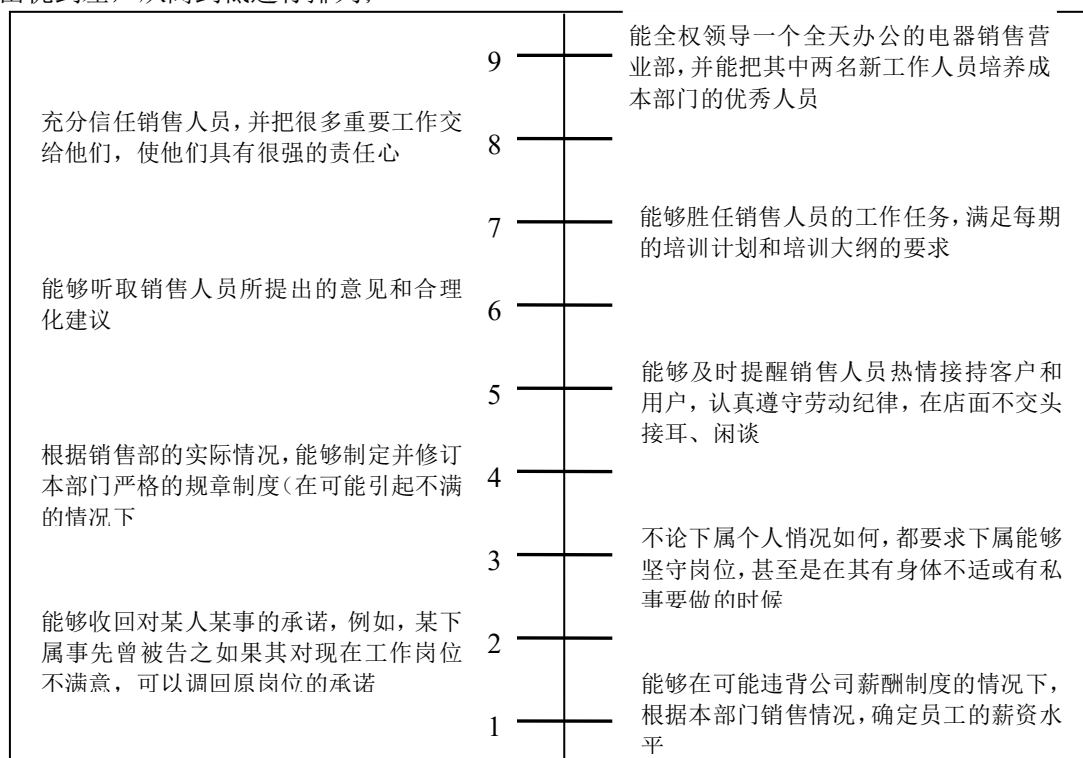


图 4—7 行为锚定等级评价法（BARS）实例 2：销售营业部经理管理绩效考评表

5. 建立行为锚定法的考评体系。

行为锚定等级评价法设计和实施的费用高，比许多考评方法费时费力，但是它的优点还

是比较明显的，主要有：（1）对员工绩效的考量更加精确。由于参与本方法设计的人员众多，对本岗位熟悉，专业技术性强，所以精确度更高。（2）绩效考评标准更加明确。评定量表上的等级尺度是与行为表现的具体文字描述一一对应的，或者说通过行为表述锚定评定等级，使考评标准更加明确。（3）具有良好的反馈功能。评定量表上的行为描述可以为反馈提供更多必要的信息。（4）具有良好的连贯性和较高的信度。使用本方法是对被考评者使用同样的量表，对同一个对象进行不同时间段的考评，能够明显提高考评的连贯性和可靠性。（5）考评的维度清晰，各绩效要素的相对独立性强，有利于综合评价判断。

三、行为观察法

行为观察法也称行为观察评价法、行为观察量表法、行为观察量表评价法。行为观察法是在关键事件法的基础上发展起来的，与行为锚定等级评价法大体接近，只是在量表的结构上有所不同。本方法不是首先确定工作行为处于何种水平上，而是确认员工某种行为出现的概率，它要求评定者根据某一工作行为发生频率或次数的多少来对被评定者打分。如：从不（1分）、偶尔（2分）、有时（3分）、经常（4分）、总是（5分）。既可以对不同工作行为的评定分数相加得到一个总分数，也可以按照对工作绩效的重要性程度赋予工作行为不同的权重，经加权后再相加得到总分。总分可以作为不同员工之间进行比较的依据。发生频率过高或过低的工作行为不能选取为评定项目，如表4-3所示。

表 4-3 行为观察量表实例

评定管理者的行为，用 5~1 和 NA 代表下列各种行为出现的频率，评定后填在括号内： 5 表示 95%~100% 都能观察到这一行为； 4 表示 85%~94% 都能观察到这一行为； 3 表示 75%~84% 都能观察到这一行为； 2 表示 65%~74% 都能观察到这一行为； 1 表示 0%~64% 都能观察到这一行为； NA 表示从来没有这一行为。	
克服对变革的阻力	
（1）向下级详细地介绍变革的内容（ ）；	
（2）解释为什么变革是必须的（ ）；	
（3）讨论变革为什么会影响员工（ ）；	
（4）倾听员工的意见（ ）；	
（5）要求员工积极配合参与变革的工作（ ）；	
（6）如果需要，经常召开会议听取员工的需要（ ）。	
06~10 分：未达到标准； 11~15 分：勉强达到标准； 16~20 分：完全达到标准； 21~25 分：出色达到标准； 26~30 分：最优秀。	

资料来源：唐军．现代人事心理学．北京经济学院出版社，1997

行为观察量表法克服了关键事件法不能量化、不可比，以及不能区分工作行为重要性的缺点，但是编制一份行为观察量表较为费时费力，同时，完全从行为发生的频率考评员工，可能会使考评者和员工双方忽略行为过程的结果。

四、加权选择量表法

本方法是行为量表法的另一表现形式。其具体的形式是用一系列的形容性或描述性的语句，说明员工的各种具体的工作行为和表现，并将这些语句分别列入量表中，作为考评者评定的依据。在打分时，如果考评者认为被考评者的行为表现符合量表中所列出的项目，就作上记号，如划“√”或者划“×”，如表4-4所示。

表 4-4 加权选择量表法实例 1

如果该员工有下列行为描述的情况则打“√”，否则打“×”	考评结果
布置工作任务时，经常与下级进行详细地讨论	
识人能力差，不能用人所长	
在进行重要的决策时，尽可能地征求下属的意见	
不但对工作承担责任，也能放手让下属独立地进行工作	

经常深入员工，观察他们，并适时地予以表扬	
对下级进行空头许诺	
能耐心倾听别人提出的批评，或下级的意见和建议	
在作出重大决策之前，不愿意听取其他人的意见	
为保住自己的面子，不考虑下级会有何感受	
明明是自己的失误，错怪了下属，也不向下属道歉	

加权选择量表法的具体设计方法是：

1. 通过工作岗位调查和分析，采集涉及本岗位人员有效或无效行为表现的资料，并用简洁的语言作出描述；
2. 对每一个行为项目进行多等级（一般为5~9个等级）评判，合并同类项目，删去缺乏一致性和代表性的事项；
3. 求出各个保留项目评判分的加权平均数，将其作为该项目等级分值。如表4-5所示。

表 4-5 加权选择量表法实例 2：

某公司对面包店经理考评时使用的加权量表

考评项目	等级分值	考评结果
他偶尔买一些竞争对手的产品	6.8	
在开列烘烤订单的时候，他从来不与销售领班商量	1.4	
他加入了一个地方的行业协会	5.9	
他常常无故指责他的员工	0.9	
商店橱窗的陈列总是显得比较合理	3.1	
他偶尔组织店里的销售人员进行销售技能考试	6.7	
在他的店里，烘烤工作要持续到凌晨两点或者更晚	8.7	
他总是抱怨他的员工，但是并不采取补救措施	4.5	
他已经组织实施了一次以上的有效的面包配方改良	5.6	
他的店里有时某种产品会出现异乎寻常的积压	3.5	
他喜欢与顾客建立私人关系	4.4	
他不知道如何计算生产成本	0.5	
他在经营中目光短浅	3.5	
他的产品总是高质量的	8.5	
他对员工的期望值过高	3.3	
他的周和月的工作报告有时是不准确的	4.3	
他对产品订货问题经常考虑不够	1.5	
员工喜欢与他一起工作	7.5	
他不能充分行使职责	2.8	
他对大部分产品都有准确的成本核算	7.5	
他但愿仅仅是一个面包师	0.8	
他店堂的清洁程度属于中等	4.4	
当店中设备出现的一些小故障时，他不积极主动地修理	1.8	
为保证产品的质量，他定期对所有的产品进行抽样检验	8.5	

加权选择量表法具有打分容易，核算简单，便于反馈等优点，其主要缺陷是适用范围较小，采用本方法时，需要根据具体岗位的工作内容，设计不同内容的加权选择考评量表。

第三单元 结果导向型考评方法

【学习目标】

通过学习掌握目标管理法、绩效标准法、直接指标法和成绩记录法实施的程序和步骤。

【能力要求】

结果导向型的考评方法是以实际产出为基础,考评的重点是员工工作的成效和劳动的结果。一般来说,主要有四种不同的表现形式:目标管理法、绩效标准法、直接指标法和成绩记录法。

一、目标管理法

目标管理体现了现代管理的哲学思想,是领导者与下属之间双向互动的过程。目标管理法是由员工与主管共同协商制定个人目标,个人的目标依据企业的战略目标及相应的部门目标而确定,并与它们尽可能一致;该方法用可观察、可测量的工作结果作为衡量员工工作绩效的标准,以制定的目标作为对员工考评的依据,从而使员工个人的努力目标与组织目标保持一致,减少管理者将精力放到与组织目标无关的工作上的可能性。

目标管理法的基本步骤是:

1. 战略目标设定。考评期内的目标设定首先是由组织的最高层领导开始的,由他们制定总体的战略规划,明确总体的发展方向,提出企业发展的中长期战略目标、短期的工作计划。

2. 组织规划目标。在总方向和总目标确定的情况下,分解目标,逐级传递,建立被考评者应该达到的目标,这些目标通常成为对被考评者进行评价的根据和标准。

制定目标时,应注意目标的具体性和客观性,目标的数量不宜过多;目标应做到可量化、可测量,且长期与短期并存;目标由管理层和员工共同参与制定;设立目标的同时,还应制定达到目标的详细步骤和时间框架。

3. 实施控制。目标实施过程中,管理者提供客观反馈,监控员工达到目标的进展程度,比较员工完成目标的程度与计划目标,根据完成程度指导员工,必要时修正目标。在一个考评周期结束后,留出专门的时间对目标进行回顾和分析。

目标管理法的评价标准直接反映员工的工作内容,结果易于观测,所以很少出现评价失误,也适合对员工提供建议,进行反馈和辅导。由于目标管理的过程是员工共同参与的过程,因此,员工工作积极性大为提高,增强了责任心和事业心。但是,目标管理法没有在不同部门,不同员工之间设立统一目标,因此难以对员工和不同部门间的工作绩效作横向比较,不能为以后的晋升决策提供依据。

二、绩效标准法

本方法与目标管理法基本接近,它采用更直接的工作绩效衡量的指标,通常适用于非管理岗位的员工,采用的指标要具体、合理、明确,要有时间空间、数量质量的约束限制,要规定完成目标的先后顺序,保证目标与组织目标的一致性。

绩效管理比目标管理法具有更多的考评标准,而且标准更加详细具体。依照标准逐一评估,然后按照各标准的重要性及所确定的权数,进行考评分数汇总。

由于被考评者的多样性,个人品质存在明显差异,有时某一方面的突出业绩和另一方面的较差表现有共生性,而采用这种方法可以克服此类问题,能对员工进行全面的评估。绩效标准法为下属提供了清晰准确的努力方向,对员工具有更加明确的导向和激励作用。本方法的局限性是需要占用较多的人力、物力和财力,需要较高的管理成本。

三、直接指标法

直接指标法在员工的衡量方式上,采用可监测、可核算的指标构成若干考评要素,作为对下属的工作表现进行评估的主要依据。如对于非管理人员,可以衡量其生产率、工作数量、工作质量等。工作数量的衡量指标有:工时利用率、月度营业额、销售量等;工作质量的衡

量指标有：顾客不满意率、废品率、产品包装缺损率、顾客投诉率、不合格返修率等。对管理人员的考评，可以通过对其所管理的下属，如员工的缺勤率、流动率的统计得以实现。

直接指标法简单易行，能节省人力物力和管理成本，运用本方法时，需要加强企业基础管理，建立健全各种原始记录，特别是一线人员的统计工作。

四、成绩记录法

这种方法是新开发出来的一种方法，比较适合从事科研教学工作的人员如大学教师、律师等，因为他们每天的工作内容是不同的，无法用完全固化的衡量指标进行考量。这种方法的步骤是：先由被考评者把自己与工作职责有关的成绩写在一张成绩记录表上，然后由其上级主管来验证成绩的真实准确性，最后由外部的专家评估这些资料，决定个人绩效的大小。

因本方法需要从外部请来专家参与评估，因此，人力、物力耗费较高，耗费时间也很长。

【注意事项】

为了有效避免、防止和解决在绩效考评中可能出现的各种各样的偏误，以及其他不利情况和问题，应注意采取以下各种必要措施和方法。

1. 以工作岗位分析和岗位实际调查为基础，以客观准确的数据资料和各种原始记录为前提，明确绩效管理的重要意义和作用，制定出科学合理、具体明确、切实可行的评价要素指标和标准体系。

2. 从企业单位的客观环境和生产经营条件出发，根据企业的生产类型和特点，充分考虑本企业员工的人员素质状况与结构特征，选择恰当的考评工具和方法，更加强调绩效管理的灵活性和综合性，一切从实际出发，有的放矢，不断总结成功的经验，认真汲取失败的教训，从而有效地避免各种考评误差和偏颇的出现。

3. 绩效考评的侧重点应当放在绩效行为和产出结果上，尽可能建立以行为和成果为导向的考评体系，虽然，一般来说，具有良好心理、品质素质的员工，能带来较高业绩，但大量事实证明，能力潜力只是一种可能性，并非现实性，一个优秀的员工不仅在于他有多强的能力，更重要的是看他是否能投身到实际工作中去，勤奋学习，积极向上，努力工作。因此，绩效管理必须不图虚名，扎扎实实，落到实处，一步一步去推动。

4. 为了避免个人偏见等错误，可以采用 360 度的考评方式，由多个考评者一起来参与，由较多的考评者参与，虽然可能会增加一些费用，但可以使绩效考评作出更准确可靠的判断。

此外，考评者与被考评者的组织联系越紧密，层次距离越近，对考评的结果越有利，只有在考评者自己对考评标准和内容，以及考评的对象比较熟悉，而且容易观察到被考评者的行为和绩效的情况下，才能有效地避免和防止一些不必要的偏误出现。

5. 根据上述分析，不难看出，在可能出现的各种各样的问题中，绝大多数是因考评者引起的，考评者自身的素质和绩效管理的水平，对绩效考评工作的影响很大。因此，企业单位必须重视对考评者的培养训练，定期总结考评的经验并进行专门的系统性培训，使他们不断地增长绩效考评及其各种相关的管理理论知识，掌握绩效考评的各种方法，具有实际运作的操作技能，能独立地调整、处理绩效考评中出现的偏误和问题。

6. 为了提高绩效管理的质量和水平，还应当重视绩效考评过程中各个环节的管理，如加强组织沟通和反馈，消除被考评者的紧张、抵触等不良心理；重视绩效考评的各种会见面、谈活动的开展；注意不断地调整劳动关系，完善薪酬奖励制度等。

实际上，如果在思想理论上，提高考评者与被考评者的认同度；在绩效管理方式方法上，提高考评者的认知理解度；在绩效考评的评定要素指标和标准上，提高其精确度；在绩效考评的全过程中，提高企业全员对事前、事中和事后的关注度，绩效管理一定会达到预定的目标，取得令人满意的成果。

本章小结

本章主要介绍了企业绩效管理的五个阶段，即准备、实施、考评、总结和应用开发的具体程序、步骤和方法，以及实施的具体要求。

同时介绍了考评者应当掌握并合理运用哪些关键的技术技巧，才能保证绩效管理系统的

有效运行,如考评参与者的培训与动员、绩效管理面谈,以及改进绩效的具体程序和方法等。

本章还介绍了行为导向型、结果导向型等考评方法,评析它们的优势和不足。同时,针对应用各种考评方法时可能出现的问题,提出了必要的预防措施和解决方法。

本章习题

1. 说明绩效管理系统设计的基本内容。
2. 说明企业绩效管理包含哪五个具体阶段,每个阶段的工作内容和实施要点。
3. 为了绩效管理系统的有效运行,应当采取哪些具体的措施?
4. 说明绩效面谈的种类,以及提高绩效面谈质量的措施与方法。
5. 说明改进员工绩效的具体程序和方法。
6. 说明绩效管理的考评类型及其特点。
7. 说明各种绩效考评方法的适用范围和主要特点,在应用中应注意问题。
8. 应用各种考评方法时,可以采用哪些有效措施和方法,防止和控制可能出现的各种偏差和问题。

第五章 薪酬管理

在人力资源开发与管理中，员工薪酬管理是一项重要的内容。薪酬制度是否科学合理，给予员工的报酬是否让员工满意，不仅关系到员工个人的切身利益，也将直接影响企业的人力资源效率和劳动生产率，从而影响企业战略目标的实现。因此，各类企业都十分关注员工薪酬问题。尽管如此，企业仍然听到许多关于薪酬方面的抱怨，而员工对于薪酬的满意度也未达到企业期望的水平，其原因就在于人的工作动机、需求、个性是各不相同的。现在，仍然有一些企业领导者未能深入探索薪酬的本质，从而使薪酬没有起到辅助人力资源开发与管理的作用。

第一节 薪酬制度的设计

第一单元 薪酬管理制度的制定依据

【学习目标】

通过学习掌握薪酬的内涵，薪酬管理的基本内容，以及制定企业薪酬管理制度的基本依据。

【知识要求】

一、薪酬的内涵

（一）薪酬的概念

薪酬（Compensation）泛指员工获得的一切形式的报酬。包括薪资、福利和保险等各种直接或间接的报酬。薪酬有不同表现形式：精神的与物质的；有形的与无形的；货币的与非货币的；内在的与外在的，等等（如图 5—1 所示）。

（二）薪资的概念

薪资即薪金、工资的简称。

薪金（Salary）通常是以较长的时间为单位计算员工的劳动报酬，如月薪、年薪，我们国内常使用“薪水”一词。

工资（Wages）通常以工时或完成产品的件数计算员工应当获得的劳动报酬。如计时工资（小时、日、周工资）或计件工资。

（三）与薪酬相关的其他概念

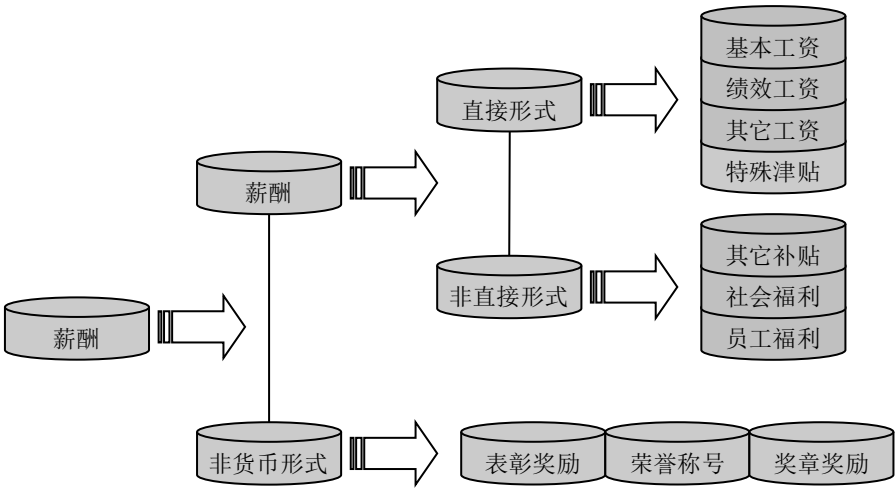


图 5-1 薪酬的基本形式

1. 报酬 (Reward)。员工完成任务后, 所获得的一切有形和无形的待遇。
2. 收入 (Earnings)。员工所获得的全部报酬, 包括薪资、奖金、津贴和加班费等项目的总和。
3. 薪给 (Pay)。薪给分为工资和薪金两种形式。
4. 奖励 (Incentives)。一员工超额劳动的报酬, 如红利、佣金、利润分享等。
5. 福利 (Benefits)。公司为每个员工提供的福利项目, 如带薪年假、各种保险等。
6. 分配 (Allocation)。社会在一定时期内对新创造出来的产品或价值即国民收入的分配, 包括初次分配, 再分配。

二、薪酬的实质

从某种意义上说, 薪酬是组织对员工的贡献包括员工的态度、行为和业绩等所做出的各种回报。

从广义上来说, 薪酬包括工资、奖金、休假等外部回报, 也包括参与决策、承担更大的责任等内部回报。

外部回报是指员工因为雇佣关系从自身以外所得到的各种形式的回报, 也称外部薪酬。外部薪酬包括直接薪酬和间接薪酬。直接薪酬是员工薪酬的主体组成部分, 它包括员工的基本薪酬, 即基本工资, 如周薪、月薪、年薪等; 也包括员工的激励薪酬, 如绩效工资、红利和利润分成等。间接薪酬即福利, 包括公司向员工提供的各种保险、非工作日工资、额外的津贴和其他服务, 比如单身公寓、免费工作餐等。

内部回报指员工自身心理上感受到的回报, 主要体现为一些社会和心理方面的回报。一般包括参与企业决策, 获得更大的工作空间或权限, 更大的责任, 更有趣的工作, 个人成长的机会和活动的多样化等。内部回报往往看不见, 也摸不着, 不是简单的物质付出, 对于企业来说, 如果运用得当, 也能对员工产生较大的激励作用。然而, 在管理实践中内部回报方式经常会被管理者所忽视。管理者应当认识到内部回报的重要性, 并合理地利用。

企业根据劳动合同的规定, 因员工为企业所提供的贡献; 以及工龄、知识、技能、体力和工作表现等支付给员工相应的薪酬。很显然, 员工薪酬实质上是一种交换或交易。作为一种交换或交易, 它必须服从市场的交换或交易规律, 否则, 这种交换关系不可能长久地持续下去, 即使持续, 双方也不可能满意。一旦企业表示不满, 那么员工将受到被解雇的威胁; 一旦员工不满, 那么企业将失去这份人力资源, 不论前者还是后者, 这种交换或交易最终都将终止。

如果员工对这种交换表示满意, 那么他或她会倾力付出, 会有良好的工作表现, 这时, 企业对人力资本的投入取得了最好的回报, 保证企业持续发展。因此, 许多企业都以薪酬作为一个很重要的筹码, 吸引、留住、激励所需的人才并获得了极大的成功。但也有相当多的企业, 对人力资本进行了巨大的投资, 却以失败告终。

三、影响员工薪酬水平的主要因素

影响员工薪酬水平的因素很多, 如图 5-2 所示。

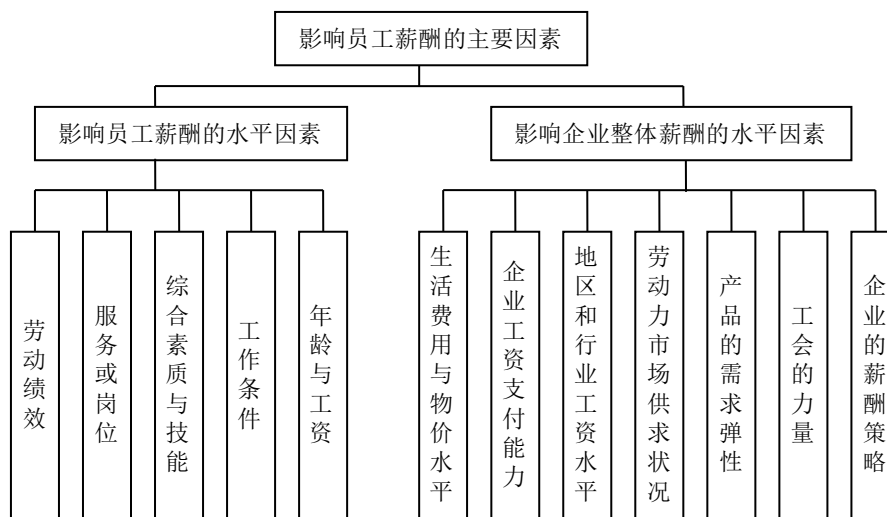


图 5-2 员工薪酬影响因素分析图四、薪酬管理

薪酬管理是指根据企业总体发展战略的要求，通过管理制度的设计与完善，薪酬激励计划的编制与实施，最大限度地发挥各种薪酬形式如工资、奖金和福利等的激励作用，为企业创造更大的价值。

（一）企业员工薪酬管理的基本目标

1. 保证薪酬在劳动力市场上具有竞争性，吸引并留住优秀人才；
2. 对各类员工的贡献给予充分肯定，使员工及时地得到相应的回报；
3. 合理控制企业人工成本，提高劳动生产效率，增强企业产品的竞争力；
4. 通过薪酬激励机制的确立，将企业与员工长期、中短期经济利益有机地结合在一起，促进公司与员工结成利益关系的共同体，谋求员工与企业的共同发展。

（二）企业薪酬管理的基本原则

实际上薪酬管理的原则是一个企业给员工传递信息的渠道，也是企业价值观的体现。它告诉员工：企业为什么提供薪酬，员工的什么行为或结果是企业非常关注的，员工的薪酬构成是为了对员工的什么行为或结果产生影响，员工在什么方面有提高时才能获得更高的薪酬等。目前企业普遍认为进行有效的薪酬管理应遵循以下原则：

1. 对外具有竞争力原则

支付符合劳动力市场水平的薪酬，确保企业的薪酬水平与类似行业、类似企业的薪酬水平相当，虽然不一定完全相同，但是相差不宜太大，薪酬太低则使企业对人才失去吸引力。

2. 对内具有公正性原则

支付相当于员工岗位价值的薪酬。在企业内部，不同岗位的薪酬水平应当与这些岗位对企业的贡献相一致，否则会影响员工的工作积极性。薪酬的设定应该对岗不对人。无论男女老少在同一岗位上工作都应当享受同等的薪酬。它的前提是每个员工都是按照岗位说明书经过严格的筛选被分配到该岗位的，岗位与员工相匹配。

3. 对员工具有激励性原则

适当拉开员工之间的薪酬差距。根据员工的实际贡献付薪，并且适当拉开薪酬差距，使不同业绩的员工能在心理上觉察到这个差距，并产生激励作用；使业绩好的员工认为得到了鼓励，业绩差的员工认为值得去改进绩效，以获得更好的回报。

4. 对成本具有控制性原则

在实现前面三个基本原则的前提下，企业应当充分考虑自己的财务实力和实际的支付能力，根据企业的实际情况，对人工成本进行必要的控制。

一般来说，在企业全员劳动生产率以及经济效益没有明显提高的情况下，不能盲目地提高员工的薪酬水平，企业应当始终坚持“效率优先，兼顾公平，按劳付酬”的行为准则，才能有效地实施薪酬管理。

（三）企业薪酬管理的内容

1. 企业员工工资总额管理

工资总额管理不仅包括工资总额的计划与控制,还包括工资总额调整的计划与控制。国家统计局对于工资总额的组成有明确的界定,确定工资总额的组成是:

工资总额=计时工资+计件工资+奖金+津贴和补贴+加班加点工资+特殊情况下支付的工资

事实上,对于国家来说,工资总额的准确统计是国家从宏观上了解人民的收入水平、生活水平,计算离退休金、有关保险金和经济补偿金的重要依据;对于企业来说,工资总额是人工成本的一部分,是企业掌握人工成本的主要信息来源,是企业进行人工成本控制的重要方面。因此,必须充分认识工资总额统计核算的重要性。由于工资总额的各项组成均与企业经济效益等因素直接相关,工资总额的调整在所难免,因此,确定工资总额调整的幅度也是十分重要的。

工资总额的管理方法,首先考虑确定合理的工资总额需要考虑的因素,如企业支付能力,员工的生活费用,市场薪酬水平,以及员工现有薪酬状况等,然后计算合理的工资总额,可以采用工资总额与销售额的方法推算合理的工资总额,或采用盈亏平衡点方法推算合理的工资总额,还可以采用工资总额占附加值比例的方法来推算合理的工资总额。

2. 企业员工薪酬水平的控制

企业要明确界定各类员工的薪酬水平,以实现劳动力与企业之间公平的价值交换,这是薪酬管理的重要内容。正确的做法是,哪类员工对企业的贡献大,从薪酬中得到的回报就应当多,哪类员工对企业的贡献小,从薪酬中得到的回报就应当少,以示公平。

同时,为了体现薪酬管理对外对内公平的基本原则,还必须根据劳动力市场的供求关系以及社会消费水平的变化,及时对企业员工的总体薪酬水平适时地进行调整,以最大限度地调动员工的工作积极性、主动性和创造性。

3. 企业薪酬制度设计与完善

企业薪酬制度设计完善是企业薪酬管理的一项重要任务,包括工资结构设计完善,即确定并调整不同员工薪酬项目的构成,以及各薪酬项目所占的比例,还包括工资等级标准设计,薪酬支付形式设计,即确定薪酬计算的基础,是按照劳动时间,还是按照生产额、销售额计算。

不同的企业薪酬制度有不同的适用对象和范围,它们有的简单,有的复杂,关键是要选择与企业总体发展战略以及实际情况相适应的薪酬制度。

4. 日常薪酬管理工作

日常薪酬管理工作具体包括:(1)开展薪酬的市场调查,统计分析调查结果,写出调查分析报告;(2)制定年度员工薪酬激励计划,对薪酬计划执行情况进行统计分析;(3)深入调查了解各类员工的薪酬状况,进行必要的员工满意度调查;(4)对报告期内人工成本进行核算,检查人工成本计划的执行情况;(5)根据公司薪酬制度的要求,结合各部门绩效目标的实现情况,对员工的薪酬进行必要调整。

五、企业薪酬制度设计的基本要求

设计企业薪酬制度时,应当充分考虑以下7个方面的基本要求:(1)体现保障、激励和调节三大职能;(2)体现劳动的三种形态:潜在形态、流动形态和凝固形态;(3)体现岗位的差别:技能、责任、强度和条件(环境);(4)建立劳动力市场的决定机制;(5)合理确定薪资水平,处理好工资关系;(6)确立科学合理的薪酬结构,对人工成本进行有效的控制;(7)构建相应的支持系统,如机动灵活的用工系统,严格有效的绩效考核系统,学以致用的技能开发系统,动静结合的晋升调配系统。

六、衡量薪酬制度的三项标准

检测一个组织的薪酬制度是否科学、合理和有效,可以采用以下三项衡量标准:(1)员工的认同度。体现多数的原则,90%以上员工能够接受。(2)员工的感知度。明确简化的原则,一分钟可讲明白、说清楚。(3)员工的满足度。等价交换的原则,及时支付兑现员工报酬。

【能力要求】

制定企业薪酬管理制度的基本依据

1. 薪酬调查。确定员工薪酬原则时要做到保持一个合理的度，既不能多支付，造成成本增加，也不能少支付，难以保持企业发展所需的人力资源，保持对外竞争力。要做到这点，企业必须进行薪酬调查。了解市场薪酬水平 25% 点处、50% 点处和 75% 点处，薪酬水平高的企业应注意 75% 点处甚至是 90% 点处的薪酬水平，薪酬水平低的企业应注意 25% 点处的薪酬水平，一般的企业应注意中点（50% 点处）的薪酬水平。

2. 岗位分析与评价。工作岗位分析是企业人力资源管理的重要基础和必要前提，它是对企业各个岗位的设置目的、性质、任务、职责、权力、隶属关系、工作条件、劳动环境，以及承担该岗位所需的资格条件等进行系统分析和研究，并制定出岗位规范和工作说明书的过程。工作岗位评价是在岗位分析的基础上，对企业所设的岗位的难易程度、责任大小等相对价值的大小进行评价。

3. 明确掌握企业劳动力供给与需求关系。了解企业所需要的人才在劳动力市场上的稀缺性，如果供大于求，薪酬水平可以低一些；如果供小于求，薪酬水平可以高一些。

4. 明确掌握竞争对手的人工成本状况。为了保持企业产品的市场竞争力，应进行成本与收益的比较，通过了解竞争对手的人工成本状况，决定本企业的薪酬水平。

5. 明确企业总体发展战略规划的目标和要求。企业薪酬管理的目的是为了实现企业战略，为了使薪酬管理成为实现企业战略成功的关键因素，薪酬管理原则的制定应以企业战略为转移。应该掌握企业战略规划以下内容：

（1）企业的战略目标，即企业在行业中的定位目标、财务目标、产品的市场定位等；

（2）企业实现战略目标应具备的，以及已具备的关键成功因素；

（3）具体实现战略的计划和措施；

（4）对企业实现战略有重要驱动力的资源（人、财、物）；明确实现企业战略时需要的核心竞争能力；

（5）根据企业战略，确定激励员工具备企业需要的核心竞争能力的方法论；确定员工实现战略、激励员工产生最大绩效的方法论。

6. 明确企业的使命、价值观和经营理念。企业价值观和经营理念统领企业的全局，指导着企业经营管理的诸多方面，对企业薪酬管理及其策略的确定具有重大的影响，其中最主要的是企业对薪酬作用、意义的认知，它要通过薪酬形式向广大员工传递何种信息和指引，同时薪酬也反映企业对员工特征、本性和价值的认知程度。

例如，企业的价值观是提倡团队合作，如果薪酬管理的原则是拉大同等级薪酬差距，就是与企业价值观背道相驰的薪酬管理原则；再如企业的价值观是迅速扩张，人才引进，相应的薪酬管理原则应是工资水平位于市场中上等水平；再比如企业价值观是重视质量和客户的满意程度，那么将奖金与销售业绩紧密挂钩的薪酬管理原则就是不正确的。

7. 掌握企业的财力状况。根据企业战略目标、企业价值观等方面的总方针和总要求，从企业的财务实力的状况出发，切实合理地确定企业员工的薪酬水平。

采用什么样薪酬水平，不仅要根据薪酬市场调查的结果，明确把握不同地区、同行业同类或者不同行业同类岗位薪酬的市场总水平，还要充分分析各类岗位的实际价值，最终决定企业某类岗位薪酬水平的定位，是定位在 90% 点处、75% 点处，还是 50% 点处、25% 点处。

8. 掌握企业生产经营特点和员工特点。企业生产经营特点和员工特点也会影响企业薪酬管理。如果企业是劳动密集型企业，如物业公司等，大多数员工是生产工人，每个工人的工作业绩不受其他人的影响，可以采用量化的指标来考核，工作业绩完全取决于个人的能力和主动性，那么企业薪酬管理的原则将是主要以员工的生产业绩（生产量、生产值或生产质量）决定其薪酬。如果企业是知识密集性企业，如咨询公司，员工大多是高素质的人才，对于企业来说，员工所承担的岗位的重要程度并不是非常重要，重要的是员工能力的大小，如果员工能力强，在业内非常知名，则会给企业带来更多的收益，这些企业在薪酬管理时可以提高员工能力、吸引高能力的人才为目的，制定基于员工能力的薪酬制度。

总之，企业应当根据企业战略、企业价值观对人员的要求，企业生产经营和员工特点，考虑竞争对手的人才竞争策略，以及劳动力市场上人才的供求状况，在保证企业财力能够支付的前提下，提出薪酬管理的具体原则，制定出符合企业战略发展要求的薪酬管理制度。

第二单元 薪酬管理制度的制定程序

【学习目标】

通过学习掌握企业起草各种薪酬管理制度的基本程序和方法。

【知识要求】

事实上，在制定起草薪酬管理制度时，要严格遵循国家和地方关于薪酬福利方面的政策法规，严格依法办事。在薪酬方面，国家的主要政策法规主要体现在最低工资、经济补偿金两大方面。在福利方面，国家和地方的政策法规，主要包括最长工作时间、超时的工资支付、企业代缴的各类医疗、工伤、计划生育、死亡、养老、失业保险等。详细内容应参照全国各地劳动和社会保障行政主管部门发布的各种相关政策法规文件汇编。

企业在制定薪酬管理制度时，必须遵循国家有关工资、福利、保险的法律法规，其中涉及的主要内容有：

一、最低工资

我国是实行最低工资保障线的国家之一。在《劳动法》中明确规定：国家实行最低工资保障制度，同时也明确规定制定最低工资的方法。

确定和调整最低工资标准应综合参考下列因素：（1）劳动者本人及平均赡养人口的最低生活费用；（2）社会平均工资水平；（3）劳动生产率增长率；（4）劳动就业实际状况；（5）地区之间经济发展水平的差异。

二、最长工作时间

在《劳动法》中，明确规定国家实行劳动者每日工作时间不超过 8 小时，平均每周工作时间不超过 40 小时的工时制度。同时也明确指示，一旦超过最长工作时间，用人单位应当按照下列标准支付高于劳动者正常工作时间工资的工资报酬：

1. 安排劳动者延长工作时间的，支付不低于工资的 150% 的工资报酬；
2. 休息日安排劳动者工作又不能安排补休的，支付不低于工资的 200% 的工资报酬；
3. 法定休假日安排劳动者工作的，支付不低于工资的 300% 的工资报酬。

【能力要求】

一、单项工资管理制度制定的基本程序

管理制度是确保企业各项生产经营活动正常运行，实现经营目标的基本手段。在企业管理制度中，工资管理制度具有重要的地位和作用，因为工资涉及每个员工的切身利益，也关系到企业能否吸引并留住人才，发挥其最大潜能，为企业做出应有的贡献。起草单项工资管理制度的工作程序是：

1. 准确标明制度的名称，如工资总额计划与控制制度、工资构成制度、奖金制度、劳动分红制度、长期激励制度等；
2. 明确界定单项工资制度的作用对象和范围；
3. 明确工资支付与计算标准；
4. 涵盖该项工资管理的所有工作内容，如支付原则、等级划分、过渡办法等。

二、常用工资管理制度制定的基本程序

（一）岗位工资或能力工资的制定程序

1. 根据员工工资结构中岗位工资或能力工资所占比例，根据工资总额，确定岗位工资总额或能力工资总额；
2. 根据企业战略等确定岗位工资或能力工资的分配原则；
3. 岗位分析与评价或对员工进行能力评价；
4. 根据岗位（能力）评价结果确定工资等级数量以及划分等级；

5. 工资调查与结果分析;
 6. 了解企业财务支付能力;
 7. 根据企业工资策略确定各工资等级的等中点,即确定每个工资等级在所有工资标准的中点所对应的标准;
 8. 确定每个工资等级之间的工资差距;
 9. 确定每个工资等级的工资幅度,即每个工资等级对应多个工资标准,工资幅度是指各等级的最高工资标准与最低工资标准之间的幅度;
 10. 确定工资等级之间的重叠部分大小;
 11. 确定具体计算办法。
- (二) 奖金制度的制定程序
1. 按照企业经营计划的实际完成情况确定奖金总额;
 2. 根据企业战略、企业文化等确定奖金分配原则;
 3. 确定奖金发放对象及范围;
 4. 确定个人奖金计算办法。

第三单元 工资奖金制度的调整

【学习目标】

通过学习掌握企业工资奖金调整的基本方式,以及调整方案的设计方法。

【知识要求】

由于企业的薪酬制度和方案受企业内、外部相关因素的影响,而这些因素随时都在发生变化,因此,为保证薪酬制度和方案的科学性,对企业的工资、奖金方案进行必要的调整在所难免。

工资奖金调整的几种方式:

1. 奖励性调整。奖励性调整的主要方式是依功行赏,例如,当企业经济效益变化时调整奖金总额,个人业绩变化时调整其奖金的系数,最终调整奖金数额。

个人奖金=企业奖金总额×个人应得的奖金系数

2. 生活指数调整。从企业的角度来看,当员工创造的业绩、企业的经济效益不变甚至下降时,要增加工资实属无稽之谈,至少是缺乏理由。然而,薪酬的本质中包括了维持员工基本生活水平的要求这一因素,因此,当生活指数提高时,企业也将迫不得已增加员工的工资,为的是使员工避免因通货膨胀而导致实际收入的无形减少,当然,这种状况的持续最终会导致雇主采用减员的政策。

3. 工龄工资调整。相当一部分企业认为,在本企业工作年限的增加,不仅表明了企业对员工的认同,而且意味着员工对企业贡献值的增加,以及其工作经验的积累、技能的娴熟和能力的增加。因此,在工资中,多有体现年资或工龄的这项内容。

4. 特殊调整。对那些为企业做出特殊贡献或属于市场稀缺的岗位人才,企业应采取特殊的工资、奖金政策。当然,这类调查应当完全依据企业的实际情况和要求确定。

【能力要求】

一、工资奖金调整方案的设计方法

1. 根据员工定级、人级规定,根据工作岗位评价结果、能力评价结果或绩效考核结果给员工定级;

2. 按照新的工资奖金方案确定每个员工的岗位工资、能力工资和奖金;

3. 如果出现某员工薪酬等级降低,原来的工资水平高于调整后的工资方案,根据过渡办法中的有关规定,一般是本着维持工资水平不下降的原则,维持原有的工资水平,但薪酬等级按调整后的方案确定;

4. 如果出现员工薪酬等级没有降低,但调整后的薪酬水平比原有的低,则应分析原因,

以便重新调整方案；

5. 整理测算中出现的问题，供上级参考，以便对调整方案进行完善。

二、工资奖金调整方案的应用实例

某公司员工提薪规定

第一章 通则

(目的)

第一条 提薪原则上一年一次，以4月1日作为提薪日。但是，当物价指数急剧变化，以及公司认为有特别的必要时，也可进行临时提薪。

(提薪的分类)。

第二条 提薪可分为三类：按身份提薪、按技能提薪、按工龄提薪。

(提薪资格的丧失)

第三条 当出现下列情况之一者，丧失提薪资格：

1. 录用不满一年；
2. 因公伤之外的原因而缺勤合计达到2个月以上；
3. 在上一年度中，停职时间达到2个月；
4. 在上一年度中，受到过处罚；
5. 已经提出辞职申请；
6. 年满60周岁。

但是，关于第2、3. 两点，不影响技能提薪和工龄提薪。

(提薪考查委员会的任命)

第四条 公司经理每年任命提薪考查委员会。

(提薪考查委员会应尽的义务)

第五条 考查委员会必须注意以下几点，进行公正、准确的考查核定：

1. 在进行考查时；要撇开自身的利害得失或人情面子，公正、冷静地进行判断确认。
2. 对每个人的考查，都须实事求是。不得根据事实主观臆断或者轻信他人的谣言中伤作出判断。
3. 避免因个人的主观臆想和好恶进行考查判定。
4. 考查的结果对被考查对象将来的前途以及当前的工作成绩和情绪都有重大影响，因此要求慎重地进行考查工作。
5. 考查结果必须严守秘密，不能随便外传。

第二章 按身份提薪

(定义)

第六条 按身份提薪，是以该人的学历、年龄、经验、工龄以及过去的地位为基础，按一定的公式自动地进行。

(按身份提薪计算公式)

第七条 根据上一条确定的原则，其计算公式为：学历的标准值乘以由年龄、经验、过去的地位所决定的提薪系数。学历的标准可分为大学毕业生、大专毕业生、高中毕业生、初中毕业生这四个档次。如果接过其他特别的教育，则参照上述四个档次的标准。例如，若夜

大学或夜大专毕业，可分别参照大学和大专毕业生的标准值，也可比标准值的水平适当低一些。

(学历工资计算中的年龄标准)

第八条 学历工资标准的确定，须考虑其基本的毕业年龄。此基本毕业年龄为：

1. 大学毕业生，满 23 岁；
2. 大专毕业生，满 21 岁；
3. 高中毕业生，满 19 岁；
4. 初中毕业生，满 16 岁。

当年达到上述年龄标准，其基数为零。超过或不到这一年龄标准的，则在学历的标准值的基础上，适当考虑提薪金额的增减。

(年龄工资的支付限度)

第九条 按年龄提薪，到 50 岁为止，50 岁以上不再往上提薪。

(关于经验的计算标准)

第十条 经验提薪系数确定时，按如下标准计算：如在本行业工作的为 10 分，在性质类似的行业或相关行业工作的，按 3~5 分计算。在其他行业工作的，不予承认。

(经验时间的提薪限度)

第十一条 按经验提薪，须考虑提薪对象从事该项工作的时间长短。但这一时间长度以 30 年为限，超过 30 年便不再往上提薪。

第三章 按技能提薪

(技能工资的决定)

第十二条 按技能提薪，依据企业所定的考查标准，考查每个职员的情况，然后依特定的提薪标准金额，决定职员的技能工资。

(考查方法)

第十三条 考查采用以下办法：按照第十六条到十八条所规定的考查标准，各考查委员会成员就以下三个项目采分，然后在负责人会议上讨论各考查委员会成员提出的采分表，最后作出决定，确定考查分数。采分的三个项目为：技能以及经验；工作态度；业务成绩。

(考查分数)

第十四条 按照“一般为 10 分、最高分为 20 分、最低分为 5 分”这一采分标准和范围，给定每个人的考查分数。

(提薪标准金额的决定)

第十五条 第十二条规定的提薪标准金额，作为不同身份职员的提薪金额，每年在董事会上讨论决定。

第十六条 技能工资要按各人能力的变化作出相应的增减。

(技能及经验的考查标准)

第十七条 技能及经验的考查标准，依据以下事实而定：

1. 与业务有关的知识和经验掌握程度；
2. 对所做业务及相关业务的精通程度；
3. 进取心和改进业务工作的态度；

4. 使所做业务或工作得到发展的程度;
5. 有无能为公司做出贡献的特殊技能;
6. 是否出过事故、有过过失以及事故、过失的大小;
7. 指导和统率下级能力的大小。

(工作态度的考查标准)

第十八条 工作态度的考查标准, 依据以下事实:

1. 对本职工作的责任心;
2. 遵守公司规章制度的精通程度;
3. 服从上级命令的情况;
4. 与同事是否协调, 能否合作共事;
5. 对材料、低值易耗品、机械设备或生产工具的使用、处理态度;
6. 出勤率的高低以及迟到早退和为私事外出等现象的发生频率;
7. 工作时的劳动态度;
8. 履行往来客商诺言的态度以及接待客户的态度;
9. 对下级的指导态度以及下级对其尊敬的程度;
10. 对公司内部秩序以及气氛带来何种影响;
11. 对工作场所的整理、整顿及管理的好坏;
12. 在公司内外, 是否有抱怨、发牢骚等现象以及这种现象的出现频率;
13. 有否公物私用, 或者浪费公物、擅自拿走公司物品的情况以及这种情况发生的频率。

(业务成绩的考查标准)。

第十九条 业务考查的标准, 依据以下事实:

1. 是否努力进行新的开拓以及是否有实际效果;
2. 是否有订货单和工程收益以及这种收益的多少;
3. 开展业务时是否节约及工作效率如何;
4. 在进行记账、计算以及其他应汇报的工作时效率如何, 成绩如何;
5. 在工程现场开展工作其效率及成绩如何;
6. 能否顺利地处理日常事务问题, 是否出现耽搁、延误等情况以及此类情况出现的频率;
7. 往来客户是否有批评意见或不满以及此种现象的出现频率;
8. 是否有一般性的误记、误算、不当处理和工作差错以及这种情况的发生频率;
9. 对机械设备、生产工具、备品备件的爱护程度; 有否出现损坏或丢失。

(特别提薪)

第二十条 如果成绩突出, 可以不依前述各条, 给予特别提薪。

第四章 依工龄提薪

(工龄工资的提薪标准)

第二十一条 依据工龄提薪是对工龄在一年以上的职员进行的。

(实施时间)

第二十二条 本规定从 2006 年××月××日起实施。

第二节 工作岗位评价

第一单元 工作岗位评价的基本步骤

【学习目标】

通过学习掌握工作岗位评价的原理和基本步骤。

【知识要求】

一、工作岗位评价的基本理论

工作岗位评价是在工作岗位分析的基础上,按照预定的衡量标准,对岗位工作任务的繁简难易程度,责任权限的大小,所需的资格条件以及劳动环境等方面所进行的测量、评定。

(一) 工作岗位评价的特点

1. 工作岗位评价的中心是客观存在的“事”和“物”,而不是现有的人员。以“员工”为对象的衡量、评比,属于人事考核或员工素质测评的范畴,而工作岗位评价虽然也会涉及岗位员工,但它是以岗位员工的工作活动为对象进行的评价。岗位的“事”和“物”是客观存在的,是企事业单位生产或工作的重要组成部分。

2. 工作岗位评价是对企事业单位各类岗位的相对价值进行衡量的过程。在工作岗位评价的过程中,根据预先规定的衡量标准,对岗位的主要影响因素逐一进行评价,由此得出各个岗位的价值量。

3. 工作岗位评价是对同类不同层级岗位的相对价值衡量评比的过程,工作岗位评价的最后结果,不但为岗位的分类分级提供了前提,也为企事业单位构建具有公平公正性的薪资制度奠定了基础。

(二) 工作岗位评价的原则

1. 工作岗位评价中评价的是岗位,而不是岗位中的员工。
2. 让员工积极地参与到工作岗位评价工作中来,以便他们认同工作岗位评价的结果。
3. 工作岗位评价的结果应该公开。

(三) 工作岗位评价的基本功能,

1. 为实现薪酬管理的内部公平公正提供依据。在企事业单位中,员工的劳动报酬是否能够体现效率优先、兼顾公平原则,实现“多劳多得、少劳少得、不劳不得”,是影响员工士气及生产积极性、主动性的一个很重要的因素。当员工按时、按质、按量地完成本岗位的工作任务以后,获得了相应的劳动报酬,他们可能会得到一定程度的满足。但是,如果他们得知一个大家认为较差的同事,在完成了同类岗位工作之后,却获得很高的报酬,那时,他们的心里该是一种什么滋味?因此,在企事业单位中。要使员工的薪酬能够更好地体现内部公平公正的原则,就应当实现“以事定岗,以岗定人,以职定责,以职责定权限,以岗位定基薪,以绩效定薪酬”。

2. 对岗位工作任务的繁简难易程度,责任权限大小,所需要的资格条件等因素,在定性分析的基础上进行定量测评,从而以量化数值表现出工作岗位的综合特征。

3. 由于对性质相同相近的岗位,制定了统一的测量、评定标准,从而使单位内各个岗位之间,能够在客观衡量自身价值量的基础上进行横向纵向比较,并具体说明其在企业单位中所处的地位和作用。

4. 系统全面的工作岗位评价制度为企事业单位岗位归级列等奠定了基础。

总之,工作岗位评价的基本功能和具体作用的充分发挥,将使企事业单位各个层级岗位的量值转换为货币值,为建立公平合理的薪酬制度提供科学的依据。也正是基于这一重要原因,目前世界上许多经济发达以及发展中国家的企事业单位,为了建立起组织、员工、工会三方满意的公平合理的薪资报酬制度,广泛地推行了工作岗位评价的科学方法。

二、工作岗位评价的信息来源

工作岗位评价所需要的岗位信息可通过两个渠道获得:

1. 直接的信息来源，即直接通过组织现场岗位调查，采集有关数据资料。这种方法所获得的岗位信息，真实可靠、详细全面，但需要投入大量人力、物力和时间。

2. 间接的信息来源，即通过现有的人办资源管理文件，如工作说明书、岗位规范、规章制度等，对岗位进行评价。采取间接的岗位信息，虽有节省时间、节约费用的优点，但所获取的信息过于笼统、简单，有可能影响工作岗位评价的质量。

工作岗位评价所依据的各种相关的信息绝大部分可以通过岗位调查、岗位分析和岗位设计等环节获得，特别是岗位分析的各种结果如工作说明书、岗位规范等是工作岗位评价所需要信息的主要来源。

三、工作岗位评价与薪酬等级的关系

工作岗位评价的结果可以是分值形式，也可以是等级形式，还可以是排顺序形式，但人们最关心的是岗位与薪酬的对应关系。

岗位与薪酬的对应关系可以是线性关系的，图 5-3 中的直线 A、直线 B 两条直线反映了不同的薪酬差距，直线 A 比直线 B 的岗位之间薪酬差距大，激励作用大。

岗位与薪酬的对应关系也可以是非线性关系的，如图 5-3 中的曲线 M，反映了岗位等级低的薪酬增长的速度慢于岗位等级高的。实际上曲线 M 在企业比较常用，表示岗位等级低的工资水平低，提高比较少的工资就能产生激励作用。而岗位等级高的，工资也高，需要增加较多的工资才能达到激励效果。

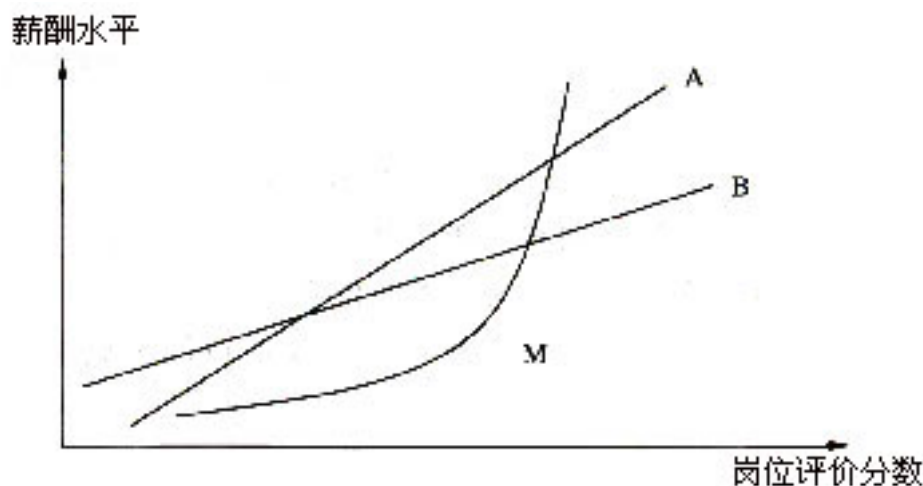


图 5-3 工作岗位评价与薪酬的比例关系

【能力要求】

工作岗位评价的主要步骤如下：

1. 按岗位的工作性质，先将企事业单位的全部岗位划分为若干个大类，例如，某高等学校将教师的岗位分成了教学岗、教学科研岗、科研教学岗和科研岗四大类；某公司将本企业的岗位区分为技术岗、管理岗、营销岗和生产岗四大类。岗位类别的多少，应根据企事业单位的生产规模或工作范围、产品或服务繁杂程度等具体情况来决定。

2. 收集有关岗位的各种信息，既包括岗位过去的，也要包括现今的各种相关数据资料；既应当有各种文字性资料，也应当有其他种类的信息，例如通过现场调查获得的第一手的访谈记录、音像资料。3. 建立由岗位分析评价专家组成的工作岗位评价小组，培训有关的评价人员，使他们系统地掌握工作岗位评价的基本理论和方法，能够独立地完成对各个层级工作岗位的综合评价。

4. 制定出工作岗位评价的总体计划，并提出具体的行动方案或实施细则。

5. 在广泛收集资料的基础上，找出与岗位有直接联系、密切相关的各种主要因素及其指标，列出细目清单，并对有关指标作出说明。

6. 通过评价专家小组的集体讨论，构建工作岗位评价的指标体系，规定统一的衡量评比标准，设计有关调查问卷和测量评比的量表。

7. 先抓几个重要岗位进行试点,以便总结经验,发现问题,采取对策,及时纠正。
8. 全面落实工作岗位评价计划,按照预定方案,逐步组织实施。包括岗位测量评定,资料整理汇总,数据处理储存,信息集成分析等项具体工作的开展。
9. 最后撰写出企事业单位各个层级岗位的评价报告书,提供给各有关部门。
10. 对工作岗位评价工作进行全面总结,以便汲取工作岗位评价工作的经验和教训,为以后岗位分类分级等项工作的顺利开展奠定基础。

第二单元 工作岗位评价指标与标准

【学习目标】

通过学习了解工作岗位评价要素和指标的内涵、确定原则,了解权重系数的内涵、类型、作用,并掌握工作岗位评价指标与标准的选择、确定的方法。

【知识要求】

一、工作岗位评价要素和指标的内涵

工作岗位评价要素是指构成并影响岗位工作任务的最主要的因素。工作岗位评价具体测量、评比的对象就是这些基本的要素,工作岗位评价要素以及构成这些要素的各类指标的合理确定,是保证工作岗位评价工作质量的重要前提。

(一) 工作岗位评价要素的分类

影响岗位工作的要素很多,但就相关程度来看,大致可以区分为以下四大类:

1. 主要因素,即高度相关(相关系数在 0.8 以上)或显著相关(相关系数在 0.5~0.8)的要素。
2. 一般因素,即中度相关(相关系数在 0.4~0.5)的要素。
3. 次要因素,即低度相关(相关系数在 0.3~0.4)的要素。
4. 极次要因素,即相关程度极低或无相关(相关系数在 0.3 以下)的要素。

在确定工作岗位评价要素时,首先应当明确各个要素的重要程度,然后,再决定要素的取舍。一般来说,次要因素或无相关的因素不应当列入评价要素所属的指标体系之中。

(二) 工作岗位评价指标的特点和构成

为了对工作岗位进行系统的评价,应当根据工作岗位评价的要求,对影响岗位工作任务的诸多要素进行分解,将其转换为多维度的可测量、可评比的评价指标。工作岗位评价指标是指标名称和指标数值的统一。评价指标名称概括了影响岗位诸多要素即“人”“事”“物”的性质,指标数值反映了“人”“事”“物”存在的数量特征。员工在完成工作岗位生产或工作的过程中,需要借助于一定的技术手段,运用自己的体力脑力,改变或影响工作的对象,将其转化为某种物质或精神产品,或提供了某种服务。在劳动过程中,不但消耗了原料、材料、动力和器具,也消耗了员工自身的体能,同时员工体能的消耗还受到了劳动环境条件等其他客观因素的制约和影响。一般来说,影响岗位员工工作的数量和质量的要素,可以概括为:劳动责任、劳动强度、劳动技能、劳动环境,以及社会、心理等几个主要的要素。

1. 劳动责任要素

劳动责任是指岗位在生产过程中的责任大小,反映岗位劳动者智力的付出和心理状态,主要包括:

- (1) 质量责任。评价岗位生产活动对质量指标的责任大小。
- (2) 产量责任。评价岗位生产活动对产量责任的大小。
- (3) 看管责任。评价岗位所看管的设备仪器对整个生产过程的影响程度。
- (4) 安全责任。评价岗位对整个生产过程安全的影响程度。
- (5) 消耗责任。评价岗位物资消耗对成本的影响程度。(6)、管理责任。评价岗位在指导、协调、分配、考核等管理工作上的责任大小。

2. 劳动技能要素

劳动技能是指岗位在生产过程中对劳动者技术素质方面的要求,反映岗位对劳动者智能

要求的程度，主要包括：

(1) 技术知识要求。评价岗位知识文化水平和技术等级的要求。(2) 操作复杂程度。评价岗位作业复杂程度和掌握操作所需的时间长短。

(3) 看管设备复杂程度。评价岗位操作使用设备的难易程度及看管设备所需经验和水平。

(4) 品种质量难易程度。评价岗位生产的产品品种规格的多少和质量要求水平。

(5) 处理预防事故复杂程度。评价岗位能迅速处理或预防事故所应具备的能力水平。

3. 劳动强度要素

劳动强度是指岗位在生产过程中对劳动者身体的影响，反映岗位劳动者的体力消耗和生理、心理紧张程度，主要包括：

(1) 体力劳动强度。评价岗位劳动者体力消耗的程度。

(2) 工时利用率。评价岗位净劳动时间的长短。它等于净劳动时间与工作日总时间之比。

(3) 劳动姿势。评价岗位劳动者主要劳动姿势对身体疲劳的影响程度。

(4) 劳动紧张程度。评价岗位劳动者生理器官的紧张程度。

(5) 工作班制。评价岗位劳动组织安排对劳动者身体的影响。

4. 劳动环境要素

劳动环境是指岗位的劳动卫生状况，反映岗位劳动环境中的有害因素对劳动者健康的影响程度，主要包括：

(1) 粉尘危害程度。评价岗位劳动者健康受生产场所粉尘的影响。

(2) 高温危害程度。评价岗位劳动者接触生产场所高温对其健康的影响程度。

(3) 辐射热危害程度。评价岗位劳动者接触生产场所辐射热对其健康的影响程度。

(4) 噪声危害程度。评价岗位劳动者接触生产场所噪声对其健康的影响程度。

(5) 其他有害因素危害程度。评价岗位劳动者接触化学性、物理性等有害因素对其健康的影响程度。

5. 社会心理要素

社会心理因素是指社会对某类岗位的各种舆论，对该类岗位人员在心理上所产生的影响，主要采用人员流向指标。人员流向属于心理因素，它是由于岗位的工作性质和地位对员工在社会心理方面产生的影响而形成人员流动的趋势。

在上述工作岗位评价指标中，按指标的性质和评价方法的不同，可分为两类：一类为评定指标。即劳动技能和劳动责任及社会心理要素等指标。这些指标主要由专家和有关技术、管理人员组成的评定小组，直接对岗位进行评比、评估。另一类为测评指标。即涉及劳动强度和劳动环境要素的指标。这些指标需要使用专门的仪器仪表在现场进行测量，并采用相应的方法进行技术测定。

二、确定工作岗位评价要素和指标的基本原则

1. 少而精的原则。工作岗位评价要素及其指标的设计和选择应当尽量简化。结构精简的评价指标体系，便于测定人员掌握和运用，可以缩短测量、比较、汇总、整理等项工作的周期，减少数据采集、处理、存储、传输的费用，节省人力、物力和时间，提高工作岗位评价的效率。

2. 界限清晰便于测量的原则。对每个要素以及所包含的具体的评价指标都要给出明确的定义，使其内涵明确，外延清晰，范围合理。各要素及其具体指标的名称，要简洁概括名副其实，防止含糊不清、界限不明，避免产生错觉，影响测评的质量。

3. 综合性原则。要素及其所属评价指标的设计，一定要符合“用尽量少的指标反映尽可能多的内容”的要求，将若干相近、相似的项目归结为同一个具有代表性的项目指标。有时，为了便于测量，对一个综合性很强的要素，也可以分解成2~3个子要素，并分别作出界定。

4. 可比性原则。在工作岗位评价指标体系的总体设计上，一定要坚持可比性原则，所谓“可比性”应当体现在：不同岗位之间可以在时间上或空间上进行对比，各个不同岗位的任务可以在数量或质量上进行对比，各个不同岗位的评价指标可以从绝对数或相对数上进行对比等。

三、权重系数的基本理论

在工作岗位评价中，计分权重是要素指标量化标准的重要组成部分，它是保证工作岗位评价结果具有可比性和客观性的有效手段。

（一）权重系数的内涵

权重亦即权数，或称为权值、权重值。在统计学中，权数可从两方面来理解：

1. 在加权算术平均数中，由于各变量值出现的次数多少，对其平均数的大小变动起着权衡轻重的作用，因此，通常将各变量值出现的频数（次数）称之为权数。权数可以用绝对数，也可以用比重来表示。

2. 权数也是同度量因素，即将不能相加的总体过渡到能够相加总体的因素。如质量指标指数中产量、销售量等数量指标，数量指标指数中成本、价格等质量指标，都属于同度量因素，它不仅在总指数计算过程中起着同度量的作用，同时，还起着权衡轻重的作用。例如，在计算多种产品产量的综合指数中，价格高的产品的比重大，势必影响总量变化。因此，同度量因素也称为权数。

总之，在工作岗位评价计量体系中，所采用的权重这一概念，与统计学中的权数，其内涵是一致的。

（二）权重系数的类型

1. 从权数的一般形态来看，有自重权数（绝对权数）与加重权数（相对权数）之分。自重权数，就是以权数作为评价要素及指标的分值（分数）；加重权数，是在各要素已知分值（自重权数）之前增设的权数，它是双重权数，采用权上加权的方法，能够适当地反映出岗位之间的各种差异，因此也将加重权数称为相对权数。

2. 从权数的数字特点上看，它可以采用小数、百分数和整数。小数可大于1亦可小于1，它是常用的权数形态，能细致反映岗位的差别；百分数是小数的变形，但它总和为100%；整数实际上是加倍数，虽便于计算，但无法细致反映岗位差别，一般不采用。

3. 从权数使用的范围来看，可将权数分为以下三大类：

（1）总体加权。它是对测评总分的加权，亦称总分加权。它又包括：①按测评次数加权，如初测加权、复测加权。权数的大小取决于测评的次数、掌握标准的宽严程度等因素；②按测评角度加权，如上级测评权数、同级测评权数、下级测评权数、员工自我测评权数。由于担任不同岗位工作的人员，对某一岗位评定时受到他们自身经验、阅历、知识、能力的制约。为了保证测定质量，可按上述顺序设定权数，即上级测评权数最高，而同级、下级测评权数次之，自我测评权数最低。总之，通过上述分析，可知：总体加权的主要作用是对计量误差进行调整。

（2）局部加权。它是对评价要素结构的加权，亦称结构加权。它是根据工作岗位评价不同要素的不同重要地位和作用，来决定其权数的大小。

（3）要素指标（项目）加权。它是对各个评价要素的各个具体标准（项目）的加权，权数大小取决于各个指标的地位和作用对各要素的影响程度。

（三）权重系数的作用

1. 反映工作岗位的性质和特点，突出不同类别岗位的主要特征。

2. 便于评价结果的汇总。

3. 使同类岗位的不同要素的得分可以进行比较。

4. 使不同类岗位的同要素的得分可以进行比较。

5. 使不同类岗位的不同要素的得分可以进行比较。

总之，权重系数的设计能够通过指派大小不同的有意义的数值，显示各类岗位实际存在的各种差别，从而便于对岗位进行客观的比较、评定。

四、测评误差的分类

（一）登记误差

登记误差，是在进行数据处理中产生的误差，如输入数据错误导致的误差。

（二）代表性误差

1. 随机误差。如在岗位调查时，按随机原则进行抽样调查时所产生的抽样平均误差，这种误差是必然会产生，也是可以通过计算，设法加以控制的误差；再如评定人员因情绪

不稳定或身体健康状况不佳，或因对某一项目情况了解得不够全面，在执行标准或计时时偶有疏忽的情况下所产生的误差等。

2. 系统误差，亦称偏差。凡是由于评定人员偏离标准和违反操作程序而带来的测评结果的偏高或偏低，都属于系统误差。

测评误差的调整，重点是系统误差，其次是随机误差。

【能力要求】

工作岗位评价标准是根据岗位调查、分析与设计以及初步试点的结果，在系统总结经验的基础上，由专家组对评价指标体系的构成，各类评价指标的衡量尺度以及岗位测量、评比的方法等所作的统一规定。工作岗位评价标准包括：工作岗位评价指标的分级标准，工作岗位评价指标的量化标准，工作岗位评价的方法标准等项具体的标准。

一、工作岗位评价指标的分级标准

工作岗位评价指标的选择与界定是制定工作岗位评价指标分级标准的前提，在工作岗位评价指标及其定义明确的条件下，需要根据工作岗位评价的对象及其任务的特点，制定工作岗位评价指标的分级标准。一般来说，由于工作岗位评价的要素包括岗位责任、劳动强度、技能要求、劳动环境和社会心理等五大方面，每一个要素可以区分为若干影响因素，这些影响因素又可以采用一定可测量、可比较的数量或质量指标来加以反映。而工作岗位评价指标的分级标准是根据各类指标的质或量的规定性，将每个评价指标细分细化，使其按照一定阶梯进行排列，或者由高到低，由大到小，或者由优到劣，由难到易，或者由复杂到简单，从而有利于对岗位的某类影响因素作出更加客观的衡量评比标准。

（一）劳动责任要素所属的工作岗位评价指标的评价标准

表 5—1 到表 5—11 是某行业主管部门根据有关企业单位的特点，对劳动责任要素所属的工作岗位评价指标，如质量责任、产量责任、看管责任、安全责任、消耗责任、管理责任，以及劳动技能因素所属的技术知识要求、操作与看管设备复杂程度、产品质量难易程度、处理预防事故复杂程度等所提出的分级标准。

1. 质量责任指标的分级标准，如表 5—1 所示。
2. 产量责任指标的分级标准，如表 5—2 所示。

表 5—1 质量责任指标分级标准表

等级	分级定义
1	一般的服务性岗位
2	辅助生产的一般岗位；较重要的服务性岗位
3	辅助生产的重要岗位；重要的服务性岗位
4	主要产品生产中跟班辅助工种的重要岗位；原材料生产的主要工序中有质量指标的岗位
5	主要产品生产主要工序中有质量指标的岗位；原材料生产的主要工序中有较重要质量指标的岗位
6	主要产品生产的主要工序中有较重要的质量指标的岗位；原材料生产的主要工序中有重要质量指标的岗位
7	主要产品生产的主要工序中有重要质量指标的岗位

表 5—2 产量责任指标分级标准表

等级	分级定义
1	一般的服务性岗位
2	辅助生产的一般岗位；重要的服务性岗位
3	辅助生产的主要岗位

4	主要产品生产的辅助岗位；原材料生产主要工序中的一般岗位
5	主要产品生产工序中的一般岗位；原材料生产工序中的较重要岗位
6	主要生产工序中维修工种的重要岗位
7	主要产品生产工序中的主要岗位

3. 看管责任指标分级标准，如表 5—3 所示。

表 5—3 看管责任指标分级标准表

等级	分级定义
1	使用简单工具的岗位，不直接影响生产
2	只影响单机或本岗位生产的设备，价值较少
3	只影响单机或本岗位生产的设备，价值较大；比较重要的看守岗位
4	辅助设备，影响局部生产
5	主要设备，影响局部生产；对生产影响很大的辅助生产设备
6	主要设备，影响整个生产
7	主要生产线上的主要设备，价值较大，影响整个生产

4. 安全责任指标分级标准，如表 5—4 所示。

表 5—4 安全责任指标分级标准表

等级	分级定义
1	不应该发生事故的岗位
2	事故发生率小，造成的伤害和损失都较小的岗位
3	事故发生率小，造成的伤害轻、损失大的岗位
4	事故发生率小，造成的伤害大、损失小的岗位
5	事故发生率小，但能造成严重伤害和重大损失的岗位
6	事故发生率大，造成的伤害轻、但损失大的岗位
7	事故发生率大，易造成伤害和重大损失的岗位

5. 消耗责任指标分级标准，如表 5—5 所示。

表 5—5 消耗责任指标分级标准表

等级	分级定义
1	不使用原材料。
2	使用原材料少，价值小
3	使用原材料较多，但消耗不受人为因素影响
4	不使用原材料或使用较少，其工作对原材料、能源消耗有一定的影响
5	不使用原材料或使用较少，其工作对原材料、能源消耗影响很大
6	使用原材料较多，价值较大，作业人员对原材料、能耗有一定影响
7	使用原材料多，价值大，作业人员对原材料、能耗影响很大

6. 管理责任指标标准分级标准，如表 5—6 所示。

表 5—6 管理责任指标分级标准表

等级	分级定义
1	只对自己的岗位工作负责
2	只对自己的岗位工作负责，并具有完成本岗位工作的自主权
3	只负责指导助手
4	对助手有指导、分配、检查作用
5	负责指导几个岗位工作
6	负责指导、协调、分配几个岗位工作
7	负责指导、协调、分配检查几个岗位工作，有自行决定权

7. 知识经验要求分级标准，如表 5—7 所示。

表 5—7 知识经验要求分级标准表

等级	分级定义
1	具备一般知识即可胜任的岗位
2	需初中文化程度，初级工水平，并有一定经验才能胜任的岗位
3	需初中文化程度，中级工水平的岗位
4	需初中文化程度，中级工水平并有一定经验才能胜任的岗位
5	需初中文化程度，高级工水平才能胜任的岗位
6	需高中文化程度，高级工水平并有一定经验才能胜任的岗位
7	需高中文化程度，高级工水平，并受过技术培训的岗位

8. 操作复杂程度分级标准，如表 5—8 所示。

表 5—8 操作复杂程度分级标准表

等级	分级定义
1	只需简单训练即可上岗的岗位
2	比较简单的手工操作，需 1~3 个月实践即可胜任的岗位
3	较复杂的手工操作，或机手并动操作，需 6 个月至 1 年的经验的岗位
4	较复杂的手工操作，或机手并动操作，需 1~2 年经验的岗位
5	较复杂的或较多的手工操作，需 2~3 年经验的岗位
6	较精细、复杂的作业，或较多的手工操作，需 3~5 年经验的岗位
7	较精细、复杂的作业，需 5 年以上经验才能胜任的岗位

9. 看管设备复杂程度分级标准，如表 5—9 所示。

表 5—9 看管设备复杂程度分级标准表

等级	分级定义
1	不使用工具
2	使用简单的工具
3	使用简单的设备
4	使用较复杂的工具
5	较复杂的设备

6	比较精密复杂的设备，需一定的技术和经验
7	精密、复杂的设备，需较好的技术和丰富的经验

10. 产品质量难易程度分级标准，如表 5—10 所示。

表 5—10 产品质量难易程度分级标准表

等级	分级定义
1	无产品
2	单一产品，质量有一定要求；无产品，工作质量要求严格
3	产品品种、规格多，质量控制难度一般，质量要求一般
4	产品品种、规格少，质量控制难度一般，质量要求严格
5	产品品种、规格多，质量控制难度一般，质量要求严格
6	产品品种、规格少，质量控制难度大，质量要求严格
7	产品品种、规格多，质量控制难度大，质量要求严格

11. 处理预防事故复杂程度分级标准，如表 5—11 所示。

表 5—11 处理预防事故复杂程度分级标准表

等级	分级定义
1	基本无事故发生。
2	掌握一些基本知识即可预防，处理难度较小
3	可以预防，事故发生率小，需一定的实践经验，处理难度大
4	可以预防，事故发生率大，需一定的实践经验，处理难度大
5	难预防，事故发生率小，需较多的经验和多方面知识，处理难度大
6	难预防，事故发生率大，需一定的经验和知识，处理难度大
7	难预防，事故发生率大，需较丰富的经验和多方面知识，处理难度大

在确定工作岗位评价指标分级标准时，分级的数目一般应控制在 5~9 个为宜，过少或过多都不利于工作岗位评价结果的区分度。

(二) 劳动强度、劳动环境和社会心理要素所属评价指标的分级标准

1. 体力劳动强度分级标准，如表 5—12 所示。

表 5—12 体力劳动强度分级标准表

分级	0.5	1	1.5	2	3	4
体力劳动强度分级指数	<10	~15	~17.5	~20	~25	>25

资料来源：安鸿章. 工作岗位研究原理与应用（第二版）. 北京：中国劳动社会保障出版社，2005

注：体力劳动强度的评定应按照国家《体力劳动强度分级》标准（GB3869—1997）进行，但由于其分级不太清晰，故在国家标准的基础上增加了 0.5 和 1.5 两个级别，通过测定劳动时间率和能量代谢率，计算出分级指数后，再按本分级标准评定出岗位等级。

2. 工时利用率分级标准，如表 5—13 所示。

表 5—13 工时利用率分级标准表

分级	1	2	3	4
工时利用率（%）	<40	~60	~80	>80

3. 劳动姿势分级标准，如表 5—14 所示。

表 5—14 劳动姿势分级标准表

分级	1	2	3	4
----	---	---	---	---

劳动姿势	姿势自由 不受限制	以坐姿为主 活动受限制	以站立为主 活动受限制	半蹲、弯腰、仰卧、 前俯等难适应姿势
------	--------------	----------------	----------------	-----------------------

4. 劳动紧张程度分级标准，如表 5—15 所示。

表 5—15 劳动紧张程度分级标准表

分级	1	2	3	4
生理器官紧张状态 (眼、耳、手足等)	一种生理器官 处于紧张状况	两种生理器官 处于紧张状况	三种生理器官 处于紧张状况	三种以上生理器官 处于紧张状况

5. 工作轮班制分级标准，如表 5—16 所示。

表 5—16 工作轮班制分级标准表

分级	1	2	3	4
工时利用率	正常班	两班制	四班或五班制	三班制，常夜班

6. 粉尘危害程度分级标准，如表 5—17 所示。

表 5—17 粉尘危害程度分级标准表

分级	0	1	2	3	4
分级指数	0	~7.5	~22.5	~90	>90

注：岗位劳动环境中粉尘危害程度分级，按照国家《生产性粉尘作业危害程度分级》标准（GB 5817—1986）执行。

7. 高温作业危害程度分级标准，如表 5—18 所示。采用本分级标准评定时，如工作地相对湿度大于 80%，则应在表中的级别上递增一级。

表 5—18 高温作业危害程度分级标准表

接触高温作业 时间 (min)	WBGT 指数 (°C)									
	25~26	27~28	29~30	31~32	33~34	35~36	37~38	39~40	41~42	≥43
≤120	I	I	I	I	II	II	II	III	III	III
121~240	I	I	II	II	III	III	IV	IV	—	—
241~360	II	II	III	III	IV	IV	—	—	—	—
≥361	III	III	IV	IV	—	—	—	—	—	—

8. 噪声危害程度分级标准，如表 5—19 所示。

表 5—19 工业企业厂区噪声标准等效声级 $L_{eq}[dB(A)]$

类别	昼间	夜间
I	55	45
II	60	50
III	65	55
IV	70	55

9. 辐射热危害程度分级标准，如表 5—20 所示。

表 5-20 辐射热危害程度分级标准表

辐射热 ($\text{J}/\text{cm}^2 \cdot \text{min}$) 劳动时间率 (%)	2	10	20	40
<25	1	1	2	2
~50	1	2	2	3
~75	2	2	3	3
>75	2	3	3	4

10. 其他有害因素危害程度分级标准, 如表 5-21 和表 5-22 所示。

表 5-21 高处作业分级标准表

级 分 类 别 法	2~5	>5~15	>15~30	>30
A	I	II	III	IV
B	II	III	IV	IV

表 5-22 井下、露天作业分级标准表

级别	1	2	3	4
井下或露天劳动时间率 (%)	<25	~50	~75	>75

11. 社会心理评价指标, 如人们对岗位向往程度分级标准, 见表 5-23。

表 5-23 社会心理: 人心向往程度指标分级标准

级别	1	2	3	4	5
指标分级	非常向往	较为向往	一般	不太向往	不向往

二、工作岗位评价指标的计分标准制定

在工作岗位评价指标分级标准确定之后, 需要从企事业单位的实际情况出发, 制定出工作岗位评价指标的量化标准。评价指标的计量标准通常由计分、权重和误差调整等三项基础标准组成。

在工作岗位评价中, 对评价指标的计分标准的制定, 可以采用单一计分和多种综合计分两类标准。

(一) 单一指标计分标准的制定

单一指标计分标准可以采用自然数法和系数法。

自然数法计分可以是每个评定等级只设定一个自然数, 也可以是每个评定等级有多个自然数可供选择。多个自然数的选择可以是百分制, 亦可以是采用非百分数的组距式的分组法。如表 5-24 所示。

表 5-24 岗位知识技能要求指标量化标准表

等级	分级标准定义	单一自然数法	多个自然数法	
			百分制	分组法
1	初中文化程度、初级技术水平	1	60 以下	9 以下
2	高中文化程度、中级技术水平	2	60~69	09~11

3	大专文化程度、高级技术水平	3	70~79	12~14
4	大专文化程度、技师技术水平	4	80~89	15~17
5	大专以上文化程度、高级技师水平	5	90~100	18~20

系数法计分可分为函数法和常数法两种。

函数法是借用模糊数学中隶属度函数的概念，按评价指标分级标准进行计分。

常数法是在评价要素分值（ x ）之前设定常数（ a ），将其乘积作为评定的结果（ ax ）。

采用上述计分方法时，可采用直接记分或者间接记分的形式。直接记分就是由评定人员直接打分，间接记分是评定人员只判定等级，分值最后统一由专门人员进行汇总，以减少个人因素的干扰。

系数法与自然数法计分的根本区别在于：自然数法是一次性获得测评的绝对数值，而系数法获得的只是相对数值，还需要与指派给该要素指标的分值相乘，才能得到绝对数值。因此，也可称为相乘法。

（二）多种要素综合计分标准的制定

该标准的制定方法是其测评尺度建立等距水平或假设具有等距水平基础之上。具体包括：简单相加法、系数相乘法、连乘法法和百分比系数法等。

1. 简单相加法。它是将单一要素的自然数分值相加计分的方法。其计算公式为：

$$E = \sum_{i=1}^n X_i$$

式中：

E ——各要素评定总分；

X_i ——第 i 要素的得分， $i=1, 2, 3, \dots, n$ 。

2. 系数相乘法。它是将单一要素的系数与指派的分值相乘，然后合计出总分的方法。其计算公式为：

$$E = \sum_{i=1}^n P_i X_i$$

式中：

P_i ——第 i 要素的系数；

X_i ——第 i 要素的得分。

3. 连乘法。它是在单一要素计分的基础上，将各个要素分值相乘之后，最后得出总分。因此，也可以称之为连续相乘法。其计算公式为：

$$E = X_1 \cdot X_2 \cdot X_3 \cdot \dots \cdot X_i$$

4. 百分比系数法。它是从系数法中派生出来的一种计分方法。它以百分数分别表示评价要素的总体结构，以及每个指标的分值。在计时时，先将构成各个要素的指标得分，与对应的百分比系数相乘，合计出本要素项目的得分，再将各个要素的得分，与总体的结构百分比系数相乘，累计得出评价总分数。其总体的得分公式是：

$$E = \sum_{i=1}^n P_i X_i$$

$$\sum_{i=1}^n P_i = 100\%$$

式中：

E ——各要素评定总分；

P_i ——第 i 要素的百分比系数；

X_i ——第 i 要素的得分；

在上式的计算过程中，各个要素的得分的计算公式是：

$$X_i = \sum_{j=1}^{n_j} P_{ij} X_{ij}$$

$$\sum P_{ij} = 100\%$$

式中：

X_i ——第 i 要素的得分；

P_{ij} ——第 i 要素的第 j 指标的百分比系数；

X_{ij} ——第 i 要素的第 j 指标的得分；

n_i ——第 i 要素的指标数。

表 5—25 中列出了百分比系数的计算过程，显示了各个要素及其指标之间的数量关系。

表 5—25 百分比系数法应用举列表

评价要素	评价指标	评价指标评定			评价要素得分		
		X_{ij}	$P_{ij}（\%）$	$X_{ij}P_{ij}$	X_i	$P_i（\%）$	X_iP_i
E ₁	E ₁₁	98	25	24.5	97.15	20	19.43
	E ₁₂	95	35	33.25			
	E ₁₃	100	20	20			
	E ₁₄	97	20	19.4			
E ₂	E ₂₁	60	30	18	70	25	17.5
	E ₂₂	70	40	28			
	E ₂₃	80	30	24			
E ₃	E ₃₁	75	25	18.75	72.15	25	18.04
	E ₃₂	83	30	24.9			
	E ₃₃	60	30	18			
	E ₃₄	70	15	10.5			
E ₄	E ₄₁	80	10	8	76.75	30	23.03
	E ₄₂	95	15	14.25			
	E ₄₃	90	10	9			
	E ₄₄	85	20	17			
	E ₄₅	60	30	18			
	E ₄₆	70	15	10.5			
工作岗位评价总分=∑ X_iP_i =78							

三、评价指标权重标准的制定

评价指标权重标准的制定是指各类权重系数的设计。在工作岗位评价中，不同评价对象有不同的特点，决定计量权重时要反映出这些特点，适应各种变化。

权重系数通常是预先规定的，因此它具有很强的主观随意性。为了保证工作岗位评价计量体系的客观性和可比性，应尽可能采用量化的方法，将定量分析与定性分析有效地结合起来。下面介绍一种简便有效的方法——概率加权法，如表 5—26 所示。

表 5—26 权重系数的确定：概率加权法

测定指标	分值 P_i	相对权数 $A_j, (j=1, 2, \dots, m)$					概率权数 W_i	得分 P_iW_i
		1	2	3	4	5		
		0.2	0.4	0.6	0.8	1.0		
E ₁₁	20	0.0	0.0	0.2	0.3	0.5	0.86	17.2
E ₁₂	15	0.0	0.0	0.0	0.1	0.9	0.98	14.7
E ₁₃	15	0.0	0.0	0.2	0.2	0.6	0.88	13.2
E ₁₄	20	0.1	0.2	0.3	0.4	0.0	0.60	12.0
E ₁₅	30	0.0	0.1	0.2	0.2	0.5	0.82	24.6
合计	100	—	—	—	—	—	—	81.7

其具体步骤是：

第一步，先对各项指标的等级系数（相对权数）的概率（ a_{ij} ）进行推断，如：指标 E₁₁，的最高权数 1.0 的概率为 0.5，而 4 级权数 0.8 的概率为 0.3，3 级权数 0.6 的概率为 0.2；依

次类推，求出指标 E_{11} 、 E_{12} 、 E_{13} 、 E_{14} 、 E_{15} 。各个等级的概率。

第二步，将各等级的相对权数 (A_j) 与对应的概率值相乘，汇总出概率权数 (W_i)。其计算公式为：

$$W_i = \sum_{j=1}^m A_j a_{ij}$$

例如，指标 E_{11} 的权数：

$$W_1 = 1.0 \times 0.5 + 0.8 \times 0.3 + 0.6 \times 0.2 = 0.86$$

指标 E_{12} 的权数：

$$W_2 = 1.0 \times 0.9 + 0.8 \times 0.1 = 0.98$$

指标 E_{13} 的权数：

$$W_3 = 1.0 \times 0.6 + 0.6 \times 0.3 + 0.6 \times 0.2 = 0.88$$

指标 E_{14} 的权数：

$$W_4 = 0.8 \times 0.4 + 0.6 \times 0.3 + 0.4 \times 0.2 + 0.2 \times 0.1 = 0.60$$

指标 E_{15} 的权数：

$$W_5 = 1.0 \times 0.5 + 0.8 \times 0.2 + 0.6 \times 0.2 + 0.4 \times 0.1 = 0.82$$

第三步，用各测定指标分值（绝对权数 P_i ）乘以各自概率权数 (W_i)，即可求出要素总分：

$$E_I = \sum P_i W_i = 17.2 + 14.7 + 13.2 + 12.0 + 24.6 = 81.7$$

四、工作岗位评价结果误差的调整

按预先规定的标准，对岗位进行系统评价时，所获得的各种资料、数据以及汇总的最后结果，与客观存在的事实之间总是存在着一定差距，这就是我们所说的测评误差。误差存在于整个测评的全过程，需要认真加以解决。

调整误差的方法有事先调整和事后调整两种。事先调整主要是通过加权来解决，而事后调整多采用平衡系数调整法，其公式是：

$$E = R \sum_{i=1}^n P_i W_i$$

式中 R ——平衡系数。

平衡系数可用于调整总分，也可用于调整各要素结构和各项目指标。它适用于测评过程各个阶段，可以是初始调整、中期调整，也可以是终结调整。

五、岗位测评信度和效度检查

为了保证岗位测评结果的可靠性和有效性，在测评基本完成之后，应进行必要的信度和效度的分析与检查。

（一）测评信度的概念和检查

信度是指测评结果的前后一致性程度，即测评得分可信赖程度的大小。例如测评人员在一段时间内，对同一岗位进行了两次测评，如两次得分一致或基本接近，则说明其结果是可靠的；如两次结果相差悬殊，缺乏一致性，那么它就是不可靠的。

信度是保证工作岗位评价质量的基本条件之一，在设计、编制和实施测评时，首先应考虑如何保证和提高它的可靠性问题。

信度的检查，是通过信度系数即两次测评得分的相关系数来完成的。

（二）测评效度的概念和检查

效度是指测评本身可能达到期望目标的程度，也就是测评结果反映被评价对象的真实程度。一般来说，测评的效度高，信度也高，但信度高的测评，其效度未必高。测评效度的实质是测评结果的客观性、有效性问题。例如某评定人员对某岗位存在着偏见，虽然在相近的时间内，前后两次测评一致，信度较高，但效度不高。如果他能纠正偏见，实事求是地按客观衡量标准进行测评，其效度必然会提高。

1. 内容效度。它是指评价要素和评价标准体系反映岗位特征的有效程度。内容效度的检查和评判主要依靠专家来完成，有时也可以采用一些数量化指标。检查的具体内容包括：

评价要素的名称与定义内容的吻合程度；要素总体结构的完整、合理性；测评标准的标度与分等内容的吻合程度等。

2. 统计效度。亦称经验效度，它是通过建立一定指标（简称效标）来检查测评结果的效度。效标的建立需通过以下途径：

（1）岗位的生产工作记录。

（2）相任上级岗位的人员对本岗位的评估。

（3）其他有关岗位的信息。效标可以是另一种评定（与测评结果不同）的结果，也可以是标准测量的得分。它作为一种尺度用以衡量实际测评的结果。

工作岗位评价信度、效度的检查，通常以信度系数和效度系数为基础进行鉴定，而这两个系数都是以相关系数来表示。

第三单元 工作岗位评价方法与应用

【学习目标】

通过学习掌握各种工作岗位评价方法的种类与操作步骤。

【知识要求】

工作岗位评价的方法主要有四种：排列法、分类法、因素比较法和评分法。前两种一般为“非解析法”，后两种称为“解析法”。两者的主要区别是，前两种不把工作岗位划分成要素来分析，而后两种则是岗位内各要素之间的比较。这四种方法已经使用了半个多世纪，尤其前三种方法在很多国家被广泛使用。人们不断地以各种方式，改进和完善这些方法，以增强其准确性和功效性。但是其逻辑结构则基本没有多大变化。

岗位评价的各种方法的特点及其适用范围，如表 5—27 所示。

表 5-27 各种岗位评价方法比较表

方法	概述	实施步骤	优点	缺点	适用企业
排列法	根据各种岗位的相对价值或它们对组织的相对贡献进行排列	选择评价岗位； 根据工作说明书进行评价、排序	方法简单方便，易理解、操作； 能够节约成本； 能够有较高的满意度	评价标准太宽泛，很难避免主观因素的影响； 要求评价人员对每个岗位的细节都非常熟悉； 只能排列各岗位价值的相对次序，无法回答岗位之间的价值差距	适合于规模较小、生产单一、岗位设置较少的企业
分类法	将各种岗位与事先设定的一个代表性岗位进行比较来确定岗位的相对价值	进行岗位分析并做出分类； 确定岗位类别的数目； 对各岗位类别的各个级别进行定义	方法简单明了，易理解、接受； 能避免出现明显的判断错误	不能清晰地界定等级； 岗位之间的比较存在主观性，准确度较差； 成本较高	适合于各岗位的差别很明显的企业或公共部门和大企业的管理岗位
因素比较法	确定代表性岗位在劳动力市场的薪酬标准，将一般性岗位与之相比较来确定一般性岗位的薪酬标准	选择普遍存在工作内容稳定的代表性岗位； 确定报酬要素； 确定各代表性岗位在各报酬要素上应得到的基本工资； 将各一般性岗位在每个薪酬要素上分别同代表性岗位比较，确定其在各报酬要素上应得的报酬，并加总	要素的确定富有弹性，适用范围广； 比较简单易行	对要素的判断常常带有主观性，使评价的结果受到影响； 需要经常做薪酬调查，成本相对较高	适合于能随时掌握较为详细的市场薪酬调查资料的企业
评分法	选择关键评价要素和权重，对各要素划分等级，并分别赋予分值，然后对每个岗位进行评价	确定关键影响要素； 选择评价标准和分配权重； 对各要素划分等级并给予分值； 进行评分并最后加总	能够量化； 可以避免主观因素对评价工作的影响； 可以根据情况对要素和权重进行调整； 易于理解接受	要素的选择及权值的分配，带有主观性； 方法的设计比较复杂； 对企业的管理水平要求较高； 工作量大，较为费时费力，成本相对较高	适合于生产过程复杂、岗位类别数目多、对精度要求较高的大中型企业

【能力要求】

一、排列法

（一）简单排列法

简单排列法亦称序列法，它是一种最简单的岗位评定方法，它是由评定人员凭着自己的工作经验主观地进行判断，根据岗位的相对价值按高低次序进行排列。采用本方法时，将每个工作岗位作为一个整体来考虑，并通过比较简单的现场写实观察或者凭借一些相关的岗位信息进行相互比较。其具体步骤是：

1. 由有关人员组成评定小组，并做好各项准备工作。
2. 了解情况，收集有关岗位方面的资料、数据。
3. 评定人员事先确定评判标准，对本企事业单位同类岗位的重要性逐一作出评判，最重要的排在第一位，再将较重要的、一般性的岗位，逐级往下排列。
4. 将经过所有评定人员评定的每个岗位的结果加以汇总，得到序号和。然后将序号和除以参加评定人数，得到每一岗位的平均排序数。最后，根据平均排序数的大小，按照评定出的岗位相对价值，由大到小或者由小到大的顺序做出排列，如表 5—28 所示。

表 5—28 简单排序法示例

岗位编码	01001	01002	01003	01004	01005
评价人员 A	1	2	3	4	5
评价人员 B	3	2	1	5	4
评价人员 C	2	1	4	3	5
评价人员 D	24	1	2	3	5
评价人员 E	1	3	2	5	4
合计	11	9	12	20	23
平均值	2.2	1.8	2.4	4	4.6
岗位排序	2	1	3	4	5

注：岗位按照重要性程度由高到低排列的结果是：01002，01001，01003，01004，01005。

在实际应用的过程中，一些企事业单位为了提高岗位排列法的准确性和可靠性，还采用了多维度的排列法，如从岗位责任、知识经验、技能要求、劳动强度、劳动环境等多个维度进行评价，从而使岗位排序法的结果，在信度和效度上明显提高，如表 5—29 所示。

表 5—29 岗位综合排列法示例

	评价指标	岗位甲	岗位乙	岗位丙	岗位丁	岗位戊
岗位 五项 指标 初评 结果	岗位责任	1	12	4	3	5
	知识经验	2	1	3	5	4
	技能要求	3	2	1	4	5
	劳动强度	4	3	5	2	1
	劳动环境	2	5	4	1	3
合计		12	13	17	15	18
岗位由高级向低级排序		1	2	4	3	5

（二）选择排列法

选择排列法亦称交替排列法，它是简单排列法的进一步推广，可以按照下列步骤进行工作岗位评价。

例如某公司销售部有 10 个管理岗位，即：A、B、C、D、E、G、H、I、J。

1. 按照岗位相对价值的衡量指标，如岗位的责任程度，从 10 个岗位中选择最突出的岗位，将其代码填写在排序表（表 5—30）第一的位置上，同时，选出程度最低或最差的岗位，并将其代码填写在排序表（表 5—30）最后的序号位置上。

2. 由于 10 个管理岗位中，相对价值最高与最低的岗位 D 和 B，已经被列入表第一和最后的位置上，第二步是从余下的 8 个岗位中，挑选出相对价值最高和最低者，并将其代码分别填写在排序表（表 5—30）中第二和倒数第二的位置上。

3. 第三步，再从剩下的 6 个岗位中，选择出相对价值最高与最低的岗位 C 和 I，将其代码填入排序表（表 5—30）中第三和倒数第三的位置上。

4. 依次类推，最后完成了该部门管理岗位的排序工作。

与简单排列法相比，选择排列法虽然提高了岗位之间整体的对比性，但依然没有摆脱评价人员主观意识和自身专业水平的制约和影响。

表 5—30 选择排列法举例

排序	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
岗位代码	D ^①	A ^②	C ^③	H ^④	F ^⑤	E ^⑤	G ^④	I ^③	J ^②	B ^①

注：表中的圈码表示选择的先后顺序。

（三）成对比较法

成对比较法，亦称配对比较法、对子比较法、平行比较法、两两比较法等。该方法要比上述的工作岗位评价法更加准确有效。其基本程序是：首先将每个岗位按照所有的评价要素（如岗位责任、劳动强度、环境条件、技能要求等）与其他所有岗位一一进行对比，如表 5—31 所示；然后，再将各个评价要素的考评结果整理汇总，求得最后的综合考评结果。如表 5—32 所示。

表 5—31 成对比较法：岗位责任要素评价表

岗位代码	A	B	C	D	E	F	排序
A	0	+	+	+	+	+	6
B	—	0	+	+	—	+	4
C	—	+	0	—	—	+	2
D	—	—	+	0	—	+	3
E	—	+	+	+	0	+	5
F	—	—	—	—	—	0	1
汇总	—5	—1	+3	+	—3	+5	

注：①用表纵列上岗位与横行岗位对比，以横行的岗位作为对比的基础，如果比本岗位（例如 A 岗）责任大（或高或重）者，划上正号“+”，如果比本岗位责任小（或差或低）者，划上负号“—”。

②本表是以横行的岗位作为对比的基础，如果以纵列的岗位作为对比的基础，所得出的结果正好相反。

表 5—32 成对比较法统计汇总表

工作岗位评价要素	A	B	C	D	E	F
1. 岗位责任	6	4	2	3	5	1
2. 劳动强度	5	6	1	2	4	2
3. 知识水平	6	5	4	2	3	1
4. 技能要求	5	4	6	3	2	1
5. 劳动环境	5	6	1	4	3	2
6. 社会心理	6	5	3	2	4	1
排序号汇总	33	30	17	16	21	8
岗位级别由高到低排序	6	5I	3	2	4	1

从上述比较过程来看，工作岗位评价人员将需要评价的每个岗位两两进行比较，然后根据所得到的结果，按照评价值的大小排列出各个岗位的高低顺序。

成对比较法是在同一时间内仅在两对岗位之间进行比较，如果涉及的岗位不多，成对比较法简便易行，能快速及时完成工作岗位评价的任务；当一个部门的岗位数目很多时，成对比较次数会明显增加。需要配对比较的次数等于 $N(N-1)/2$ 。如果某个部门有 30 种不同的岗位，就需要对岗位进行 435 次的配对比较 $[(30 \times 29) / 2 = 435]$ 。因此，该方法更适用于较小范围内的工作岗位评价工作。

二、分类法

分类法是排列法的改进。其主要特点是，各种级别及其结构是在岗位被排列之前就建立起来。对所有岗位的评价只需参照级别的定义套进合适的级别里面。它的工作步骤是：

1. 由企事业单位内专门人员组成评定小组，收集各种有关的资料。
2. 按照生产经营过程中各类岗位的作用和特征，将企事业单位的全部岗位分成几个大的系统。每个系统按其内部的结构、特点再划分为若干子系统。
3. 再将各个系统中的各岗位分成若干层次，最少分为 5~7 档，最多的可分为 11~17 档。例如，某公司将生产管理系统的岗位分为 1~8 档，设计技术应用系统的岗位可分为 1~12 档。
4. 明确规定各档次岗位的工作内容、责任和权限。
5. 明确各系统、各档次（等级）岗位的资格要求。例如技术设计应用系统第 6 级岗位要求：大学毕业 5~8 年以上，担任过 6 级以下的职位经过考查工作成绩良好；掌握两门以上的外国语，能够独立指导或完成重要部件的设计等。
6. 评定出不同系统、不同岗位之间的相对价值和关系。例如技术设计应用系统的第 12 级相当于生产系统的第 4 级。

分类法可用于多种岗位的评价，但对不同系统（类型）的岗位评比存在相当的主观性，准确度较差。

例如，某电讯公司将经理岗位根据岗位职责、能力要求等多个维度，将本公司中层岗位划分为：资深经理、专业经理、项目经理、主管经理、经理、经理助理等 6 个档次。

三、因素比较法

因素比较法是从评分法衍化而来的。它也是按要素对岗位进行分析和排序。它和评分法的主要区别在于，各要素的权重不是事先确定的。先选定岗位的主要影响因素，然后将工资额合理分解，使之与各个影响因素相匹配，最后再根据工资数额的多寡决定岗位的高低。其具体步骤是：

1. 先从全部岗位中选出 15~20 个主要岗位，其所得到的劳动报酬（薪酬总额）应是公平合理的（必须是大多数人公认的）。
 2. 选定各岗位共有的影响因素，作为工作岗位评价的基础。一般包括以下五项：
 - （1）智力条件。包括记忆力、理解力、判断力、所受的教育程度、专业知识、基础知识等。
 - （2）技能。包括工作技能和本岗位所需要的特殊技能。
 - （3）责任。包括对人的安全，对财物、现金、资料、档案、技术情报保管和保守机密的责任。对别人的监督或别人对自己的监督。
 - （4）身体条件。包括体质、体力、运动能力，如持久性、变动性、运动速度等。
 - （5）劳动环境条件。如工作地的温度、湿度、通风、光线、噪音等。
 3. 将每一个主要岗位的影响因素分别加以比较，按程度的高低进行排序。其排序方法与上述介绍的“排列法”完全一致。例如某公司办事机构中的主要岗位是：A、会计；B、出纳；C、文书；D、司机；E、勤杂工。
- 可分别按上述五项条件一一对该五个岗位进行评定排序，如表 5—33 所示。

表 5—33 岗位智力要求排序表

智力条件平均系数	1	2	3	4	5
岗位排序	A	B	C	D	E

4. 岗位评定小组应对每一岗位的工资总额，经过认真协调，按上述五种影响因素进行分解，找出对应的工资份额，其结果如表 5—34 所示。

由于表 5—33 中的结果是由评定小组商定的，会遇到序号与工资额高低次序不一致的情况。例如表 5—34 中，智力条件栏内 D 岗位（司机）与 E 岗位（勤杂工）两者序列号分别为 4 和 5，而括号内却为 50 元和 90 元。从序列号上看，D 岗位的相对价值高于 E 岗位，那么工资额（即智力条件的相对价值）D 也应当高于 E。出现这种不一致的情形，评定小组应重新协商，使两者顺序一致。有时，实在无法调整修正，也可以将有争议的岗位取消，重新

选择一个主要的具有代表性的岗位。

表 5-34 工作岗位评价排序与工资额对应表

月度 岗位工资	智力条件		技能		责任		身体条件		工作环境	
	序号	工资额	序号	工资额	序号	工资额	序号	工资额	序号	工资额
A (1250)	1	320	1	260	2	360	4	160	3	150
B (1100)	2	210	4	200	1	400	5	150	4	140
C (1000)	3	180	3	220	4	260	3	170	2	170
D (1050)	4	(50) 90*	2	230	3	280	2	190	1	260
E (650)	5	(90) 50*	5	50	5	90	1	200	1	260

*表中不带括号的数是调整后的结果。

5. 找企事业单位中尚未进行评定的其他岗位，与现有的已评定完毕的重要岗位对比，某岗位的某要素与哪一主要岗位的某要素相近，就按相近条件的岗位工资分配计算工资，累计后就是本岗位的工资。C 经过比较后，得到以下结果，如表 5-35 所示。

表 5-35 C 工作岗位评价结果汇总表

工作岗位评价指标	与标准对比	工作岗位评价结果
1. 智力条件	C 与 B 相似	按 B 岗位智力条件工资额应为 210 元
2. 技 能	C 与 D 相似	按 D 岗位技能条件工资额应为 230 元
3. 责 任	C 与 A 相似	按 A 岗位责任条件工资额应为 350 元
4. 身体条件	C 与 B 相似	按 B 岗位身体条件工资额应为 150 元
5. 工作环境	C 与 B 相似	按 B 岗位工作环境工资额应为 140 元

最后将各项结果相加，得：210+230+360+150+140=1090（元），则岗位 C 的评价结果为 1090 元，视为其相对价值量，同理可计算出其他岗位的相对价值量，并按其相对价值归级列等，编制出岗位系列等级表。

四、评分法

评分法亦称点数法。该法首先选定岗位的主要影响因素，并采用一定点数（分值）表示每一因素，然后按预先规定的衡量标准，对现有岗位的各个因素逐一评比、估价，求得点数，经过加权求和，最后得到各个岗位的总点数。其具体步骤是：

1. 确定工作岗位评价的主要影响因素。工作岗位评价所选定的因素是与执行岗位工作任务直接相关的重要因素，归纳起来大致有四个方面

(1)岗位的复杂难易程度。包括执行本岗位任务所需的知识、技能、受教育的程度，必要的训练，必要的实际工作经验等。

(2)岗位的责任。包括对所使用的设备、器具、原材料、产品等的责任；对下属监督的责任，对主管上级应负的责任；对保管的文件资料、档案的责任等，即对涉及岗位的人、财、物等方面的责任。

(3)劳动强度与环境条件。包括执行岗位认为的体力消耗、劳动姿势、环境、温度、湿度、照明、空气污染、噪音等因素。

(4)岗位作业紧张、困难程度。如操作时精神上的紧张程度、视觉、听觉器官的集中注意程度及持续时间的长短，工作的单调性等。

2. 根据岗位的性质和特征，确定各类工作岗位评价的具体项目。

(1)各生产岗位的评价项目，一般包括：

- ①体力劳动的熟练程度。
- ②脑力劳动的熟练程度。
- ③体力和脑力劳动的劳动强度、紧张程度。
- ④劳动环境、条件对劳动者的影响程度。

- ⑤工作危险性。
- ⑥对物、财、人，以及上级下级的责任等。

(2)对职能科室各管理岗位的评价项目，一般包括：

- ①受教育的程度。
- ②工作经验、阅历。
- ③工作复杂程度。
- ④工作责任。
- ⑤组织、协调、创造能力。
- ⑥工作条件。
- ⑦监督职责等。

(3)确定评价因素时，无论何种性质的岗位，比较普遍采用的评价项目，一般包括：

①劳动负荷量。指执行任务时的能量代谢率，其衡量标准可参照国家标准。

②工作危险性。指该项工作所伴随的危险性，以及其后果的伤害程度，引起职业病的可能性。其衡量标准为该项工作的技安统计指标和有关的职业病的资料。

③劳动环境。指本岗位的自然和物质环境因素。其衡量标准为温度、湿度、照明、空气、噪声、振动、通风、色彩等环境监测指标。

④脑力劳动紧张疲劳程度。指完成本岗位规定的工作时，人员脑力劳动及精神上的负荷量。其衡量指标为工作单调程度，工作速度和要求的精密度，工作要求的决策反映机敏程度，工作注意力集中程度与持续时间。

⑤工作复杂繁简程度。其衡量标准是岗位任务牵涉面的深度和广度。

⑥知识水平。指执行本岗位任务必需的文化基础和理论知识，即所受的教育程度，其衡量标准为参加各类正规学校学习的时间、学位等。

⑦业务知识。指与本岗位有关的、必要的专业知识。其衡量标准为有关的必要知识的广度和深度。

⑧熟练程度。指执行本岗位任务所需技能的熟练程度及掌握该技能的困难程度。其衡量标准是一般掌握该项技能，以及达到某种水平所需要的时间。

⑨工作责任。指执行本岗位任务在管理上以及对物、财所负的责任。其衡量标准为该岗位的职责范围、权限，发生责任事故后的损失程度。

⑩监督责任。指执行本岗位任务时对下级的指导及监督考查的责任。其衡量标准为该岗位要求的组织能力、监督的责任大小。

3. 对各评价因素区分出不同级别，并赋予一定的点数（分值），以提高评价的准确程度。

在各评定项目总点数确定之后，可采用等级差数规定出本项目各级别的评分标准。以某岗位所需体力评分标准为例（如表 5—36 所示）。

表 5—36 岗位所需体力评分标准

评价等级	1	2	3	4	5	6	7
评价内容	极轻 体力	极轻 体力	重复连续 (坐下)	重复连续 (站立)	重复连续 (较重)	重体力	极重 体力
点数(Y)	8	10	14	20	28	38	50

表 5—36 中所给定的点数，是按下式计算：

$$Y=X^2-X+8$$

式中 Y——点数；

X——等级序号。

4. 将全部评价项目合并成一个总体，根据各个项目在总体中的地位 and 重要性，分别给定权数（ f_i ）。一般来说，重要项目给以较大权数，次要的项目给以较小的权数。权数的大小应依据企事业单位的实际情况，以及各类岗位的性质和特征来加以确定。以某公司的某类岗位为例，其工作岗位评价的权数分配情况见表 5—37。

表 5—37 某公司某类工作岗位评价的权数分配表

序号	工作岗位评价项目	指标权重 f_i	元素权重 Σf_i	权数比
----	----------	------------	-------------------	-----

劳动生产要素	(01) 劳动负荷量	07	66	2
	(02) 工作危险性	07		
	(03) 劳动环境	07		
	(04) 脑力劳动紧张程度	07		
	(05) 工作复杂繁简程度	07		
	(06) 知识水平	12		
	(07) 业务知识	07		
	(08) 熟练程度	12		
管理要素	(09) 工作责任	17	34	1
	(10) 监督责任	17		

假设第 i 评价项目的权数为 f_i , 某一岗位第 i 项目的评价结果为 x_i 则该岗位的总点数为 x , 它等于各项目评价点数的加权数之和, 即: $X = \sum x_i f_i$ 。

仍依上例, 假设对该公司该岗位 10 项因素的评价结果如表 5-38 所示。按上式合计后, 可知该岗位的总点数为: $X = \sum x_i f_i = 1400$

表 5-38 某公司某岗位 10 个项目的的评价结果

评价项目序号	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	合计
评价点数 x_i	10	8	20	10	38	10	14	20	10	10	
权数 f_i	7	7	7	7	7	12	7	12	17	17	100
$x_i f_i$	70	56	140	70	266	120	98	240	170	170	1400

5. 为了将企事业单位相同性质的岗位归入一定等级, 可将工作岗位评价的总点数分为若干级别, 如表 5-39 所示。上例中被评价的岗位总点数为 1400, 因此属 G 级。

表 5-39 工作岗位评价结果分级标准

A 级	800 以下	E 级	1101—1200	I 级	1501—1600	M 级	1901—2000
B 级	801—900	F 级	1201—1300	J 级	1601—1700	N 级	2001—2100
C 级	901—1000	G 级	1301—1400	K 级	1701—1800	O 级	2101—2200
D 级	1001—1100	H 级	1401—1500	L 级	1801—1900	P 级	2201—2300

评分法的优点是容易被人理解和接受, 由于它是若干评定要素综合平均的结果, 并且有较多的专业人员参与评定, 从而大大提高了评定的准确性。缺点是工作量大, 较为费时费力, 在选定评价项目以及给定权数时还带有一定的主观性。

评分法适于生产过程复杂, 岗位类别、数目多的大中型企事业单位采用。

第三节 人工成本核算

人工成本的高低, 在很大程度上决定着产品成本和价格, 因而它既影响着企业产品在市场中的竞争能力的大小, 又影响着企业经济效益的高低。因此, 计算合理的人工成本, 并把人工成本控制在合理的限度之内, 是现代企业参与激烈的市场竞争并取得发展和壮大的一项重要经营管理措施。

【学习目标】

通过学习掌握人工成本的构成、影响因素, 以及人工成本核算的程序和方法。

【知识要求】

一、人工成本的概念及其构成

(一) 人工成本的概念

企业人工成本, 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员工的全部费用。它包括从业人员劳动报酬总额、社会保险费用、福利费用、教育费

用、劳动保护费用、住房费用和其他人工成本等。可以看出，人工成本并不仅仅是企业成本费用中用于人工的部分，还包括企业税后利润中用于员工分配的部分。

按照国际惯例，企业人工成本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，对有关本职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，员工技术培训费用，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）人工成本的构成

根据国家有关规定，我国工业企业人工成本的构成范围及列支渠道如下：

- （1）产品生产人员工资、奖金、津贴和补贴（制造费用—直接工资）；
- （2）产品生产人员的员工福利费（制造费用—其他直接支出）；
- （3）生产单位管理人员工资（制造费用）；
- （4）生产单位管理人员的员工福利费（制造费用）；
- （5）劳动保护费（制造费用）；
- （6）工厂管理人员工资（管理费用—公司经费）；
- （7）工厂管理人员的员工福利费（管理费用—公司经费）；（8）员工教育经费（管理费用）；
- （9）劳动保险费（管理费用）；
- （10）失业保险费（管理费用）；
- （11）工会经费（管理费用）；
- （12）销售部门人员工资（销售费用）；
- （13）销售部门人员的员工福利费（销售费用）；
- （14）子弟学校经费（营业外支出）；
- （15）技工学校经费（营业外支出）；
- （16）员工集体福利设施费（利润分配—公益金）。

在计算人工费用总额时，我们可以将上述各项工资支出汇总，或在“应付工资”科目中核算工资总额。员工的福利费用也可在工资总额基础上按规定的 14% 计算。

一般来说，人工成本包括：从业人员的劳动报酬（含不在岗员工生活费）、社会保险费用、住房费用、福利费用、教育经费、劳动保护费和其他人工成本等七个组成部分。

1. 从业人员劳动报酬

从业人员劳动报酬包括：在岗员工工资总额，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，外籍及港澳台人员劳动报酬。其中：在岗员工工资总额是指企业在报告期内直接支付给在岗员工的劳动报酬总额。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。

从业人员劳动报酬还包括不在岗员工生活费。不在岗员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员工的生活费用。不在岗员工生活费的采集参考市统计局劳动情况报表。

2. 社会保险费用

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

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

福利费用是指企业在工资以外实际支付给单位使用的用于劳动力个人以及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

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

劳动保护费用是指企业购买的劳动力实际享用的劳动保险用品、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

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。-

二、确定合理人工成本应考虑的因素

合理的人工成本一般是就企业所能合理负担的人工成本而言，因此，为了企业的稳定发展，自然不允许人工成本无限制地增长。但如果企业所付员工的工资不足以维持生计，员工的劳动力再生产就得不到保证，不但劳动者本身的积极性受到影响，而且企业也将损失员工应发挥出来的生产能力。

再有，如果企业支付员工的工资低于市场行情，即市场工资率，有才能的人将被吸引到薪资水平较高的企业，而一旦企业丧失了企业发展所需的人才，就会衰败下去。由此可见，确定合理人工费用，应以企业的支付能力、员工的标准生计费用和工资的市场行情等三个因素为基准来衡量。

当然，在确定合理人工费用时，以上三个因素不一定要有同等的权数，有些情况下以企业的支付能力为主，有些情况下应以市场行情为主，哪个因素重要，还需要企业与代表员工一方的工会共同协商。

（一）企业的支付能力

企业的薪酬水平是由各种生产率所决定的。因此，当自己的公司薪资水平比其他公司低时，就需要提高影响薪资水平的各种生产率。但是，应当掌握的一个重要原则是：生产率的增长先于薪资的增长。

影响企业支付能力的因素有：

1. 实物劳动生产率，是指某一时期内平均每一员工的产品数量。它是衡量企业人工成本支付能力的一般尺度。

2. 销货劳动生产率，是指某一时期内平均每一员工的销货价值。它是衡量企业人工成本支付能力的一般尺度。

3. 人工成本比率，是指企业人工成本占企业销货额的比重，也可以说是企业人均人工成本占企业销售劳动生产率的比重。它是衡量企业人工成本支付能力的重要尺度之一，也是分析企业人工成本支付能力最简单、最基本的方法之一。

4. 劳动分配率，是指企业人工成本占企业净产值（也称企业增加值或附加值）的比率。它是衡量企业人工成本支付能力的重要尺度之一。该比率相对于净产值劳动生产率而言较高，则代表人工成本过高。

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，也要与同一时期其他公司的劳动分配率相比较。企业报告期的劳动分配率与上期比有所降低，与同期同行业其他公司相当，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成本的增长率时，劳动分配率就会降低。

5. 附加价值劳动生产率，也称净产值劳动生产率，指平均每一员工生产的附加价值或净产值，是衡量企业人工成本支付能力的一般尺度。

6. 单位制品费用，指平均每件或每单位制品的人工成本。理想的情况是：平均费用比其他公司高，但单位制品费用比其他公司低。它是衡量企业人工成本支付能力的一般尺度。

7. 损益分歧点，指企业利润为零时的销货额，是企业盈亏的分界点。在损益分歧点中，

人工成本是不能超额支出的，如超额支出，就会造成企业亏损。

（二）员工的生计费用

员工要领取薪酬来维持生计，因此，薪酬必须能够保障员工某一水准的生活。能够保障这一生活水准的费用称为生计费用。生计费用是随着物价和生活水平两个因素变化而变化的。如果物价水平不变，生活水平提高了，则生计费用也就提高了；如果生活水平不变，物价水平提高了，则生计费用也将提高。因此，用于保障员工某一生活水准的生计费用的工资，是企业“非支付不可的薪资”，是合理用人费的下限，而不管企业的支付能力如何。即使企业经营不善，也不能支付低于员工生计费用的工资。因此，企业应把按支付能力计算的所能支付的适度工资与员工的生活费用所需要的工资相均衡后确定合理的人工成本。

由于生计费用是随着物价和生活水准的变化而变化的，所以在由生计费用测定人工成本时，先要掌握物价的变动情况。物价的变动可从政府公布的物价指数中获得，但要注意地域的差异。了解了物价指数，也就可以确定货币薪酬的最低增长幅度了，起码要使二者相一致，以不使原有的生活水准下降。关于生活水准的提高程度，如果由各企业确定是极为困难的，可以参照国民经济计划确定实际工资提高幅度确定，但要注意参照本地的一般情况。由于生活水准应提高到何种程度缺乏客观标准，所以水准的确定应由企业和员工充分协商。

（三）工资的市场行情

工资的市场行情，也称市场工资率。为什么还要考虑市场的工资行情呢？因为所支付的薪酬即使在企业可支付能力的范围内，并且符合生活水准，但如果本企业支付的薪酬低于其他同类企业，有才能者就会外流。因此，确定合理薪酬还要考虑一般市场行情。

在把本企业的薪酬与市场行情比较时，一般所用的方法是把本企业某一类型劳动者的个别薪酬与其他企业同类型劳动者的个别薪酬相比较，然后在考虑员工构成的基础上推算出平均薪酬，以此作为判断全体薪酬水平的资料。对此，最好的参考资料是政府统计部门公布的行业工资资料。

确定薪酬水平要考虑工资的市场行情，这一条也称为同工同酬原则。在这里是指，在不同的行业、企业，完成同样或同等价值的工作，应当得到同样的工资。

三、人工成本核算的意义

人工成本的变化，意味着利润的相应变化，所以人工成本核算是企业关心的焦点。通过人工成本核算，企业可以知道自己使用劳动力所付出的代价，可以了解产品成本和人工成本的主要支出方向，可以及时、有效地监督、控制生产经营过程中的费用支出，改善费用支出结构，节约成本，降低产品价格，提高市场竞争力。通过人工成本核算可以使企业根据自己的情况，寻找合适的人工成本的投入产出点，达到既能以最小的投入换取最大的经济效益，又能调动员工积极性的目的。

【能力要求】

一、人工成本核算程序

（一）核算人工成本的基本指标

核算人工成本的基本指标包括企业从业人员年平均人数、企业从业人员年人均工作时数、企业销售收入（营业收入）、企业增加值（纯收入）、企业利润总额、企业成本（费用）总额、企业人工成本总额等。

1. 企业从业人员年平均人数。本指标按国家统计局规定的范围和方法进行统计，在岗员工年平均人数单列其中。

2. 企业从业人员年人均工作时数。本指标核算企业从业人员实际发生的年人均实际工时。核算方法是：

$$\text{企业从业人员年人均工作时数} = \frac{\text{企业年制度工时} + \text{年加班工时} - \text{损耗工时}}{\text{企业从业人员年平均人数}}$$

3. 企业销售收入（营业收入）。是核算企业在报告期内生产经营中通过销售产品、提供劳务或从事其他生产经营活动而获得的全部收入。销售人或营业收入可以反映企业在一定时间内的全部销售或产出价值，其中既包括转移价值，也包括新创造价值。

4. 企业增加值（纯收入）。是核算企业在报告期内以货币表现的企业生产活动的最终成

果。它的核算方法有两个：

(1) 生产法：增加值 = 总产出 - 中间投入

(2) 收入法：增加值 = 劳动者报酬 + 固定资产折旧 + 生产税净额 + 营业盈余

5. 企业利润总额。它是企业在报告期内实现的盈亏总额，反映企业最终的财务成果，核算企业“税前会计利润”。它可以取自《企业会计状况表》(国家统计局 103 表) 中的“利润总额”。根据国家财会制度的要求，企业利润总额要逐渐从“税前会计利润”过渡到“税后会计利润”。

6. 企业成本(费用)总额。核算企业在报告期内为生产产品、提供劳务所发生的所有费用。它在财务损益表上表现为销售成本(直接材料、直接人工、燃料和动力、制造费用)和期间费用(销售费用、管理费用和财务费用)的本年累计数。

7. 企业人工成本总额。企业人工成本反映一个企业在一定时间内所支出的全部人工成本。它的核算方法是：

人工成本 = 企业从业人员劳动报酬总额 + 社会保险费用 + 福利费用 + 教育费用 + 劳动保护费用 + 住房费用 + 其他人工成本

(二) 核算人工成本投入产出指标

核算人工成本投入产出指标包括销售收入(营业收入)与人工费用比率、劳动分配率等。

1. 销售收入(营业收入)与人工费用比率

销售收入(营业收入)与人工费用比率显示每获得一个单位的销售收入(营业收入)需投入的人工成本。

$$\begin{aligned}\text{人工费用比例} &= \text{人工费用} / \text{销售收入(营业收入)} \\ &= \frac{\text{人工费用} / \text{员工总数}}{\text{销售收入(营业收入)} / \text{员工总数}} \\ &= \frac{\text{薪酬水平}}{\text{单位员工销售收入(营业收入)}}\end{aligned}$$

2. 劳动分配率

劳动分配率是指在企业获得的增加值(纯收入)中用于员工薪酬分配的份额。

劳动分配率 = 人工费用 / 增加值(纯收入)

二、合理确定人工成本的方法

由于企业之间不断以高薪争取稀缺人才，以及物价上涨和生活水准提高等因素的推动，工资持续上升的趋势是不可扭转的。如何确定人工费支出的极限，可用到以下三种方法：

1. 劳动分配率基准法

劳动分配率基准法是以劳动分配率为基准，根据一定的目标人工成本，推算出所必须达到的目标销货额；或者根据一定的目标销货额，推算出可能支出的人工成本及人工成本总额增长幅度。

如前所说，劳动分配率是指企业人工成本占企业附加价值的比率。附加价值是由企业本身所创造的价值，是企业可用来进行分配的收入，成为资本与劳动之间分配的基础。

附加价值的计算方法有两种：

一种是扣除法，由销货净额扣除外购价值求出。其公式为：

$$\begin{aligned}\text{附加价值} &= \text{销货(生产)净额} - \text{外购部分} \\ &= \text{销货净额} - \text{当期进货成本(直接原材料} + \\ &\quad \text{购入零配件} + \text{外包加工费} + \text{间接材料)}\end{aligned}$$

另一种是相加法，即将形成附加价值的各项因素相加而得出。其公式为：

$$\begin{aligned}\text{附加价值} &= \text{利润} + \text{人工成本} + \text{其他形成附加价值的各项费用} \\ &= \text{利润} + \text{人工成本} + \text{财务费用} + \text{租金} + \text{折旧} + \text{税收}\end{aligned}$$

关于本企业劳动分配率的多少，基期可以从报表的有关数字中求得。本期的可以从借贷平衡表中予以推算，也就是首先计算出附加价值中资本分配额及资本分配率，再计算出劳动分配额及劳动分配率。

在应用劳动分配率基准法时，还涉及附加价值率问题，即附加价值占销货额的比例。附加价值率越高，表明企业的经营能力越好，企业支付人工费用的能力越强。所以，合理的人

工费用率可由下式求出：

$$\begin{aligned}\text{合理的人工费用率} &= \frac{\text{人工费用}}{\text{销售额}} = \frac{\text{净产值}}{\text{销货额}} \times \frac{\text{人工费用}}{\text{净产值}} \\ &= \text{目标附加价值率} \times \text{目标劳动分配率}\end{aligned}$$

应用劳动分配率基准法的步骤是：

(1) 用目标人工费用（也称计划人工费用）和目标净产值率（也称计划净产值率）及目标劳动分配率（也称计划劳动分配率）三项指标计算出目标销售额（也称计划销售额）。

例 1：假设某公司目标净产值率为 40%，目标劳动分配率为 45%，目标人工成本为 2600 万元，按人工费用率之基准计算，其目标销售额应为多少？

解：

$$\begin{aligned}\text{目标销售额} &= \frac{\text{目标人工费用}}{\text{人工费用率}} = \frac{\text{目标人工费用}}{\text{目标净产值率} \times \text{目标劳动分配率}} \\ &= \frac{2600}{40\% \times 45\%} = 14444.44 (\text{万元})\end{aligned}$$

(2) 运用劳动分配率求出合理薪资的增长幅度。具体办法是：在计算上年度和确定本年度目标劳动分配率的基础上，根据本年的目标销售额计算出本年目标人工费用，并计算出薪酬总额的增长幅度。

例 2：某公司上年度人工成本为 2382 万元，净产值为 8780 万元，本年度确定目标净产值为 10975 万元，目标劳动分配率同上年，该企业本年度人工成本总额为多少？人工成本增长率多少？

解：

$$\text{上年度劳动分配率} = 2382 \div 8780 = 27.13\%$$

目标劳动分配率同上年，则：

$$\text{目标劳动分配率} = \frac{\text{目标人工费用率}}{\text{目标净产值率}}$$

$$27.13\% = \frac{\text{目标人工费用}}{10975}$$

$$\text{则：本年人工成本} = 10975 \times 27.13\% = 2977.52 (\text{万元})$$

$$\text{人工成本增长率} = (2977.52 \div 2382) \times 100\% - 100\% = 25\%$$

即该公司本年度人工成本总额为 2977.52 万元，增长幅度为 25%。

2. 销售净额基准法

销售净额基准法，即根据前几年实际人工费用率、上年平均人数、平均薪酬和本年目标薪酬增长率，求出本年的目标销售额，并以此作为本年应实现的最低销售净额。其公式为：

$$\text{目标人工成本} = \text{本年计划平均人数} \times \text{上年平均薪酬} \times (1 + \text{计划平均薪酬增长率})$$

$$\text{目标销售额} = \text{目标人工成本} \div \text{人工费用率}$$

例 3：某公司人工费用率为 18%，上年平均薪酬为 6600 元，本年度计划平均人数为 108 人，平均薪酬增长 25%，本年销售额应为多少？

解：

$$\text{目标人工成本} = 108 \times 6600 \times (1 + 25\%) = 891000 (\text{元})$$

$$\text{目标销售额} = 891000 \div 18\% = 495 (\text{万元})$$

利用人工费用率（人工费用 / 销货额）还可计算销售人员每人的目标销售额。其步骤是先确定推销员的人工费用率，再根据推销员的月薪或年薪及推销员人工费用率计算推销员的年度销售目标。

其计算公式是：

$$\text{销售人员年度销售目标} = \frac{\text{推销人工费用}}{\text{推销员的人工费用率}}$$

例 4：某公司推销员的人工费用率约为 1.24%，月薪平均为 720 元（含奖金），且年度薪给共为 13 个月，该公司推销员年度销售目标多少？

解：

$$\text{该公司销售人员年度销货目标} = \frac{720 \times 13}{1.24\%} = 75.48 (\text{万元})$$

与上述方法相类似，还有一种根据毛利率及人工费用率，计算推销员目标销售毛利额及推销人员毛利与工资的大致比例。其公式是：

$$\text{推销人员人工费用率} = \frac{\text{推销人员人工费用总额}}{\text{毛利率}}$$

$$\text{目标销售毛利} = \frac{\text{某推销员工资}}{\text{推销员人工费用率}}$$

例 5：某公司毛利金额为 3400 万元，销售人工成本 600 万元，公司中某销售人员月工资为 860 元，每年薪给 13 个月，该推销员年度目标销售毛利多少？月目标销售毛利多少？解：

$$\text{推销人员人工费用率} = \frac{600}{3400} = 17.65\%$$

$$\text{该推销员年目标毛利} = \frac{860 \times 13}{17.65\%} = 63343(\text{元})$$

$$\text{月目标销售毛利} = \frac{63343}{12} = 5279(\text{元})$$

该公司推销员销售毛利与其工资之比是 $5279 \div 860 = 6.14$ ，也就是必须达到月工资 6.14 倍的毛利额。

3. 损益分歧点基准法

损益分歧点，也称损益平衡点或收支平衡点，即损益平衡，不盈也不亏之点。具体来说，是指在单位产品价格一定的条件下与产品制造和销售及管理费用相等的销货额，或者说达到这一销货额的产品销售数量。损益分歧点还可以简要地概括为公司利润为零时的销货额或销售量。损益分歧点，可用公式表示为：

销售收入 = 制造成本 + 销售及管理费用

如果将制造成本和销售及管理费用划分为固定费用（也称固定成本，是指不随生产量多少而增减的费用，如折旧费、房租、间接人工费用等）和变动费用（也称变动成本，是指随产销数量变动而增减的费用，如材料费、保管费、直接人工费等）。

在把制造成本和销售及管理费用划分为固定费用和变动费用之后，损益分歧点之销售收入的公式即可改写为：

销售收入 = 固定成本 + 变动成本

为便于表达，上式中的各因式可用下列符号表示：

P——单位产品售价；

V——单位产品变动成本；

F——固定成本；

X——产量或销售量。

这样，损益分歧点可用代表式表示为： $PX = F + VX$

在损益分歧点所要达到的销售量为： $X = \frac{F}{P - V}$

式中， $P - V$ 为每单位产品边际利益。

每单位产品的边际利益除以每单位的产品价格，为边际利益率，公式为：

$$\text{每单位产品边际利益率} = \frac{P - V}{P}$$

这样，以销售金额表示的损益分歧点，可用公式表示为：

$$\text{损益分歧点之销售额} = \frac{\text{固定成本}}{\text{边际利益率}}$$

$$PX = \frac{F}{P - V} = P \frac{F}{P - V}$$

损益分歧点图形如图 5-4 所示。

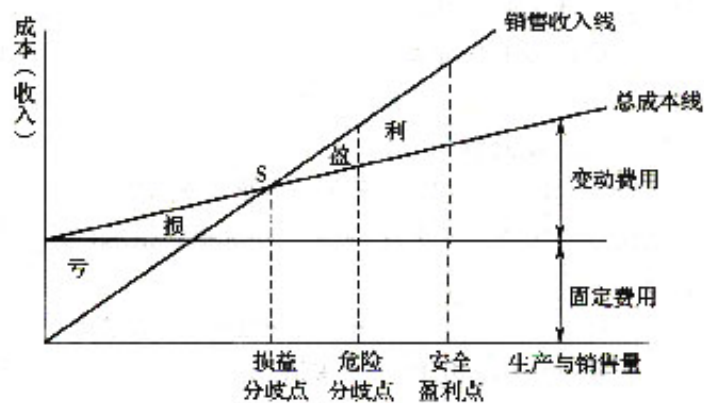


图 5-4 损益分歧点图形

损益分歧点基准法可应用于三种目的：

（1）以损益分歧点为基准，计算一定人工成本总额下的损益分歧点之销售额及薪酬支付的最高限度。

（2）以损益分歧点为基准，计算损益分歧点之上危险盈利点所应达到的销货额，并继而推算出薪酬支付的可能限度，即可能人工费用率。

（3）以损益分歧点为基准，计算出损益分歧点之上剩余额保留点之销货额，并进而推算出人工费用支付的适当限度，即合理人工费用率（也称之为安全人工费用率）。

剩余额保留点（也称安全盈利点）之销售额是指在抵补全部成本之后，在保证一定利润用于股东股息的分配之外，还有一定的剩余利润作为今后企业的各项发展及应付可能发生的风险。

第四节 员工福利管理

第一单元 福利总额预算计划

【学习目标】

通过学习掌握企业福利总额预算计划的编制方法。

【知识目标】

一、福利的本质

本质上，福利是一种补充性报酬，它往往不以货币形式直接支付给员工，而是以服务或实物的形式支付给员工，例如带薪休假、成本价的住房、子女教育津贴等。

福利有多种形式，包括全员性福利、特殊福利、困难补助。它们在形式上的不同，是源自内容的差异。其中，全员性福利针对所有的员工，例如子女的教育津贴，而特殊福利只针对某一些群体，例如，只给部门经理级以上员工报销手机费。困难补助是针对有特殊困难的员工，例如给身患癌症的员工发一些慰问金。

二、福利管理的主要内容

1. 福利管理的主要内容包括以下几个方面：确定福利总额，明确实施福利的目标，确定福利的支付形式和对象，评价福利措施的实施效果。

2. 福利管理的主要原则

（1）合理性原则。所有的福利都意味着企业的投入或支出，因此，福利设施和服务项目应在规定的范围内，力求以最小费用达到最大效果。对于效果不明显的福利应当予以撤销。

（2）必要性原则。国家和地方规定的福利条例，企业必须坚决严格执行。此外，企业提供福利应当最大限度地与员工要求保持一致。

(3) 计划性原则。凡事要计划先行。福利制度的实施应当建立在福利计划的基础上,例如,福利总额的预算报告。

(4) 协调性原则。企业在推行福利制度时,必须考虑到与社会保险、社会救济、社会优抚的匹配和协调。已经得到满足的福利要求没有必要再次提供,确保资金用在刀刃上。企业向员工提供的各种福利,意味着企业增加投入,因此,必须充分考虑到企业的支付能力和薪酬政策。

目前,许多人希望企业最大限度地提供与员工需求相匹配的福利。由于大部分福利与员工业绩无关,因而,有相当一部分企业减少了对人人有份的福利的支付。但是这样做的弊端是,使一些员工失去对企业的向心力,而且某些员工会产生对企业远景的质疑。在学术界和企业界一直都存在高福利低工资好还是低福利高工资好的争议。事实上,确实有一些企业实行高福利,但没有起到应有的改善企业形象,提高企业凝聚力,融洽人际关系的作用。即便如此,福利在人力成本中的比重仍从 1961 年的 25.5% 上升到今天的 38%。因此,制定福利总额的预算计划十分重要。

企业向员工提供的所有福利设施和服务均应包括在预算计划中,比如:员工食堂、工作餐、子女教育津贴、企业为员工缴纳的各类社会保险、工作服、通信和交通费、医疗费、带薪休假、带薪旅游、带薪培训等。

【能力要求】

各项福利总额预算计划的制定程序和内容如下:

1. 该项福利的性质:设施或服务;
2. 该项福利的起始、执行日期,上年度的效果以及评价分数;
3. 该项福利的受益者、覆盖面、上年度总支出和本年度预算;
4. 新增福利的名称、原因、受益者、覆盖面、本年度预算、效果预测、效果评价标准;
5. 根据薪酬总额计划和工资、奖金等计划,检查该项福利计划的成本是否能控制在薪酬总额计划内。

第二单元 各类保险金和住房公积金核算

【学习目标】

通过学习了解社会保障的基本概念和构成,掌握核算各类社会保险及住房公积金的基本方法。

【知识要求】

一、社会保障的基本概念

社会保障是英语 Social Security 的译文,有些学者译为社会安全。这一术语,最早出现于美国 1935 年制定的《社会保障法案》(Social Security Act)中,1938 年新西兰通过的社会保障立法案中,也使用了社会保障一词。此后,1941 年,美国总统罗斯福和英国首相丘吉尔在联合发表的战时宣言《大西洋宪章》(Atlantic Charter)中,又两次使用了这一概念。1942 年,国际劳工组织(ILO)发表了题为“走向社会保障的途径”的报告,此后,由于国际劳工组织在有关公约和建议书中,多次使用社会保障这一概念,社会保障一词,遂被世界各国普遍使用。

中国政府在《国民经济和社会发展第七个五年计划》中首次提出“我国将逐步地建立起具有中国特色的社会主义社会保障制度雏形”,此后,“社会保障”一词在中国开始得到广泛使用。

社会保障一词,虽然已被广泛使用,但是,对于社会保障的定义,却还没有统一的解释。有的学者认为:社会保障即国家为了维护经济发展和社会安定,通过强制性立法,以国民收入分配和再分配的形式,对全体社会成员的基本生活需要和经济发展享受权予以保障的制度;还有的学者认为,社会保障是各种具有经济福利性的、社会化的国民生活保障系统的统

称。

一般来说，社会保障应包括三个基本的要素：

1. 具有经济福利性，即从直接的经济利益关系来看，受益者的所得一定大于支出。
2. 属于社会化行为，即由官方机构或社会中间团体来承担组织实施任务，而非供给者与受益方的直接对应行为。
3. 是以保障和改善国民生活为根本目标，包括经济保障与服务保障等。

同时，从一个国家的国民生活保障系统来看，社会保障概念应覆盖社会的三个层次：一是经济保障，即从经济上保障国民的生活，它通过现金给付或援助的方式来实现；二是服务保障，即当代社会还需要适应家庭结构变迁与自我保障功能弱化的变化，满足国民对有关生活服务的需求，如安老服务、康复服务、儿童服务等；三是精神保障，即属于文化、伦理、心理慰藉方面的保障，这是更高层次的保障。

二、社会保障的构成

从我国社会保障的实践活动来看，它包括社会保险、社会救助、社会福利以及社会优抚等其他各种符合上述定义三要素的社会性保障措施，构成了我国在社会主义初级阶段的社会保障体系，如图 5-5 所示。其中，社会保险针对劳动者，社会救济针对社会贫困者或生活在贫困线以下的人，社会福利针对全体居民，社会优抚针对军人及其家属，它们互为补充又有很大的差别。

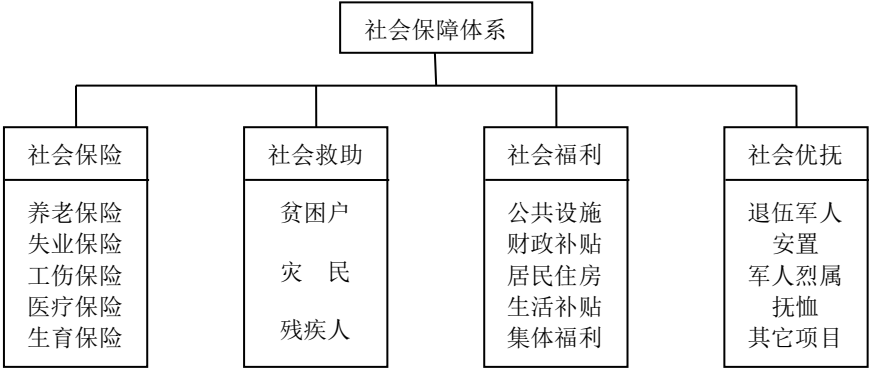


图 5-5 社会保障体系

【能力要求】

一、各类保险金的计算

为了确保员工利益，同时也保障企业的利益，国家已经制定了有关保险的法律条款，要求员工个人、企业按照各自的比例缴纳养老保险等社会保险费。这些法律条文不仅规定了各类员工不同保险费的具体计算、缴纳方法，而且规定了这些保险费的具体管理方法。

二、住房公积金的计算

（一）住房公积金的有关制度规定

1. 按照中国人民银行的有关规定，应当在指定的银行办理住房公积金贷款、结算等金融业务和住房公积金账户的设立、缴存、归还等手续。
2. 应当与受委托银行签订委托合同，在受委托银行设立住房公积金专户，单位应当到住房公积金管理中心办理住房公积金缴存登记，经住房公积金管理中心审核后，到受委托银行为本单位员工办理住房公积金账户设立手续，每个员工只能有一个住房公积金账户。
3. 住房公积金管理中心应当建立员工住房公积金明细账，记录员工个人住房公积金的缴存、提取等情况。新成立的单位应当自成立之日起 30 日内到住房公积金管理中心办理住房公积金缴存登记，并自登记之日起 20 日内持住房公积金管理中心的审核文件，到受委托银行为本单位员工办理住房公积金账户设立手续。
4. 单位合并、分立、撤销、解散或者破产的，应当自发生上述情况之日起 30 日内由原单位或者清算组织到住房公积金管理中心办理变更登记或者注销登记，并自办妥变更登记或

者注销登记之日起 20 日内持住房公积金管理中心的审核文件，到受委托银行为本单位员工办理住房公积金账户转移或者封存手续。

5. 单位录用员工的，应当自录用之日起 30 日内到住房公积金管理中心办理缴存登记，并持住房公积金管理中心的审核文件，到受委托银行办理员工住房公积金账户的设立或者转移手续。

6. 单位与员工终止劳动关系的，单位应当自劳动关系终止之日起 30 日内到住房公积金管理中心办理登记，并持住房公积金管理中心的审核文件，到受委托银行办理员工住房公积金账户转移或者封存手续。

（二）员工住房公积金的缴费

1. 员工住房公积金的月缴存额为员工本人上一年度月平均工资乘以员工住房公积金缴存比例。

2. 单位为员工缴存的住房公积金的月缴存额为员工本人上一年度月平均工资乘以单位住房公积金缴存比例。

3. 新参加工作的员工从参加工作的第二个月开始缴存住房公积金，月缴存额为员工本人当月工资乘以员工住房公积金缴存比例。

4. 单位新调入的员工从调入单位发放工资之日起缴存住房公积金，月缴存额为员工本人当月工资乘以员工住房公积金缴存比例。

5. 员工和单位住房公积金的缴存比例均不得低于员工上一年度月平均工资的 5%；有条件的城市，可以适当提高缴存比例。具体缴存比例由住房委员会拟定，经本级人民政府审核后，报省、自治区、直辖市人民政府批准。

6. 员工个人缴存的住房公积金，由所在单位每月从其工资中代扣代缴。

7. 单位应当于每月发放员工工资之日起 5 日内将单位缴存的和为员工代缴的住房公积金汇缴到登记公积金专户内，由受委托银行计人员工住房公积金账户。

8. 单位应当按时、足额缴存住房公积金，不得逾期缴存或者少缴。

9. 对缴存住房公积金确有困难的单位，经本单位员工代表大会或者工会讨论通过，并经住房公积金管理中心审核，报住房委员会批准后，可以降低缴存比例或者缓缴；待单位经济效益好转后，再提高缴存比例或者补缴、缓缴。

10. 住房公积金自存入员工住房公积金账户之日起按照国家规定的利率计息。

11. 住房公积金管理中心应当为缴存住房公积金的员工发放缴存住房公积金的有效凭证。

单位为员工缴存的住房公积金，按照下列规定列支：（1）机关在预算中列支；（2）事业单位由财政部门核定收支后，在预算或者费用中列支；（3）企业在成本中列支。

员工有下列情形之一的可以提取员工住房公积金账户内的存储余额：（1）购买、建造、翻建、大修自住住房的；（2）离休、退休的；（3）完全丧失劳动能力，并与单位终止劳动关系的；（4）户口迁出所在的市、县或者出境定居的；（5）偿还购房贷款本息的；（6）房租超出家庭工资收入的规定比例的。

依照前款第（2）、（3）、（4）项规定，提取员工住房公积金的，应当同时注销员工住房公积金账户。员工死亡或者被宣告死亡的，员工的继承人、受遗赠人可以提取员工住房公积金账户内的存储余额；无继承人也无受遗赠人的，员工住房公积金账户内的存储余额纳入住房公积金的增值收益。员工提取住房公积金账户内的存储余额的，所在单位应当予以核实，并出具提取证明。

本章小结

本章的主要讲述了薪酬管理的原则和基本内容；如何根据国家和地方关于薪酬、福利方面的政策法规起草各项薪酬制度；按照工作岗位评价的要求，对岗位信息做出计算和评价；薪酬调查与分析的方法，如何独立进行薪酬调查并分析相关信息；依据工资奖金调整方案测算工资和奖金；工作岗位评价的特点、原则、功能和步骤，评价要素的分类；工作岗位评价指标的构成，以及分类标准、计分标准和权重标准的制定；工作岗位评价结果误差的调整和岗位测评信度和效度检查，评价基本方法。

本章还介绍了人工成本的概念、构成和影响因素；核算的意义、程序和方法；确定合理人工成本应考虑的影响因素和计算方法；企业福利总额预算计划的编制方法。

本章习题

1. 某企业员工薪酬构成主要包括：岗位工资、月奖金、年终奖金。月奖的标准是根据岗位等级而定的，职级越高，奖金越多。月奖与考核不挂钩，实际上是工资的补充。年底奖金：管理部门如财务部的年底奖金是年底双薪，业务部门的奖金是按部门业绩提成的，但有时不能兑现。业务部门员工的奖金是背靠背的，由部门经理发放，员工不知道发放的依据。由于原有的方案存在许多问题，现在要重新调整薪酬分配方案，请制定一个合理的薪酬分配原则。

2. 某企业销售部的一名司机，是位老员工，有十几年工龄。由于企业原来薪酬分配制度的不合理，造成该员工的收入远远高于市场上该岗位的薪酬水平，这次企业进行薪酬调整，按工作岗位评价结果确定岗位工资，司机岗的工资也按市场价来确定，在薪酬测算时，怎样处理该司机的薪酬？

3. 简述工作岗位评价的原则、功能和步骤。
4. 简述工作岗位评价要素的分类，以及工作岗位评价指标的构成。
5. 简述确定工作岗位评价要素和指标的基本原则。
6. 简述工作岗位评价指标的分类标准、计分标准和权重标准的制定方法。
7. 简述工作岗位评价结果误差调整的方法。
8. 简述岗位测评信度和效度检查。
9. 介绍各种排列法的步骤。。
10. 介绍分类法的步骤。
11. 介绍因素比较法的步骤。
12. 介绍评分法的步骤。
13. 简述人工成本的概念、构成和影响因素。
14. 简述人工成本核算的意义，并介绍人工成本核算的程序和方法。
15. 企业如何确定合理的人工成本？

16. 某企业这两年由于市场定位准确，企业效益比较好，企业中新员工比较多。近来为了使员工更加关心企业的长远利益，也为了留住人才，准备建立企业员工补充养老金这项福利，请问在制定企业补充养老金计划时应考虑哪些因素？

第六章 劳动关系管理

第一节 劳动关系的调整方式

【学习目标】

通过学习掌握劳动关系的二重含义、劳动法律关系的特征和劳动关系的调整方式,了解我国劳动关系的转变。

【知识要求】

一、劳动关系的含义

在市场经济条件下,人力资源的配置是通过劳动力市场实现的。在劳动力市场中,企业与劳动者均为享有经济主权的市场主体。从社会生产的角度考察,企业是将劳动与资本按各自市场价格组织起来,并使它们与一定的技术相结合,生产出产品或服务,将产品(服务)按市场价格出售,收回成本并取得盈利为目的的经济组织。企业的生产经营活动表现在劳动方面是凭借其生产物质条件的占有成为用工主体;与此相应,劳动者成为劳动主体。在现代社会,劳动的社会形式的趋同性使得劳动关系成为经济社会最普遍、最基本的社会关系,对劳动关系的研究在各国广泛存在。因社会制度、历史与文化的差异,劳动关系的表述各不相同,分别表述为劳资关系、劳工关系、雇佣关系、产业关系,等等;各类称谓的外延与侧重点虽略有差别,但其内涵基本相似,均是指劳动者与劳动力的使用者之间因劳动给付与工资支付而产生的关系。例如,高斯博(H·Gospel)和帕尔默(G·Palmer)在《英国的产业关系》(*British Industrial Relations*)一书中将劳动关系表述为:一种雇员通过提供体力和脑力劳动来换取雇主所提供报酬的经济、社会和政治关系。一般而言,所谓劳动关系通常是指用人单位(雇主)与劳动者(雇员)之间在运用劳动者的劳动能力,实现劳动过程中所发生的关系。劳动关系因生产要素属于不同的所有者而产生,它是产权关系的另一种表现形式,而与劳动分工并无直接的联系。劳动关系是社会生产过程中生产的客观条件——生产资料(资本),与生产的主观条件——劳动力相结合的具体表现形式,两者的结合在使劳动过程得以开始的同时,也形成了现实的劳动关系。

从前述劳动关系的定义中可以清晰地看到:劳动关系的主体是特定的,劳动关系是劳动者与劳动力使用者之间因就业或雇用而产生的关系。从整体上看,作为劳动力使用者的企业可以是不同的,其外在表现可以是千差万别,但表现在劳动关系上,他们都是用人单位(雇主),是劳动力的使用者;同理,劳动者也是不同的,但他们在劳动关系中都是劳动力使用权的让渡者,是劳动者或者说是雇员。忽略个体间的具体差异,劳动关系只能是雇主与雇员之间的关系,而不可能是劳动者因集体劳动而产生的相互之间的分工协作关系。

在劳动关系领域,提供劳动给付的劳动者亦可表述为雇员,劳动力的使用者,用人单位亦可表述为雇主。雇员是与雇主相对的一个概念,通常可以理解为基于劳动合同,为获取工资而有义务处于从属地位,为他人即雇主提供劳动的人。公务人员,如各级政府官员不是雇员,因为此类人员是通过公法行为而建立起来的公法上的聘用关系,有独立的公法规则进行调整。他们的服务条件,特别是工资以及其他报酬是由法律专门规定,而不是由他们与政府通过协商确定。判断劳动给付的一方主体是否属于雇员,不能从所从事的劳动种类上加以识别。因为,几乎任何劳动都有可能由雇员从事也可以由独立的劳务人员承担。例如,汽车修理工既可以是汽车维修或销售企业的雇员,也可以是自己所开设的汽车修理服务点的独立劳务人员。

雇主与雇员的关系表现为管理方群体与雇员群体之间的关系。管理方的生产经营以及各类管理权力一般按照一定的责权等级排列,权力分布并不均衡。处于管理方最高层的是生产经营决策层,具有最高的管理权力与权威,管理方的其他群体会同时处于隶属于上级和指挥

下级的复杂关系之中。管理方在总体上是代表与维护投资者的利益，对投资者负责。但是，不同层次的管理者又有自己的特殊利益。在现代企业制度中，企业产权的所有者通常并不直接参与生产经营，为了使其财产的安全性、完整性得到保证，他们通过一定的法人治理结构、通过委托代理关系实现自己的利益，其利益目标是利润的最大化。企业的生产经营决策层、公司的董事和经理们既要为股东服务，保证他们的利益，同时也有自己特殊的利益。在经济关系上，企业高层管理者一般并不是企业财产的最终所有者，他们宁愿选择使企业长期稳定发展的政策，而不贪图短期的最大利润。对他们而言，企业的长期存在与持续发展才是最大的效用，才能增加其声誉与权力。因而，所有者与经营者之间由于所处地位的不同和利益目标的差异，他们对待劳动关系的态度也就有所不同。后者更关心劳动关系的稳定与和谐，更为关注雇员的期望。管理方的纵向层级结构中不同层次的管理人员对待劳动关系中的各种复杂问题同样是心态各异。在各类生产组织中的中层管理者更为关心雇员的生产率问题，其职责和利益与生产的效率直接相关；人力资源部门的管理行为直接决定着组织内部人力资源的配置，雇员的潜力发挥与情绪状况反映着他们管理的效率，进而决定着他们的地位与利益。总之，管理方群体由权力地位不同、心态期望各异的不同管理者构成，他们之间在处理劳动关系运行的各种矛盾，以及劳动纠纷方面的态度与行为模式各具特点。

在我国劳动关系领域依据术语使用的习惯，雇主通常表述为用人单位或企业，雇员通常表述为劳动者。

劳动关系是随资本主义生产方式的出现，商品经济成为生产的主导形式而产生的。它是劳动力与资本相结合的表现，是劳动过程的社会形式。也就是在此意义上，人们将劳动关系表述为劳资关系或雇佣关系。在劳动关系中，雇员作为劳动力的所有者，按照一定的价格——工资，将劳动力的使用权让渡给劳动力的使用者——雇主；雇主在支付了工资后，获得了劳动的给付。工资作为劳动力这一生产要素的均衡价格是连接雇主与雇员两者的桥梁。劳动关系就其本来的意义来说，它并不是反映人和物的关系，劳动过程与产品或服务的投入与产出关系，劳动关系所反映的是一种特定的经济关系：劳动给付与工资的交换关系。

二、劳动法律关系的含义和特征

（一）劳动法律关系

所谓劳动法律关系是指劳动法律规范在调整劳动关系过程中所形成的雇员与雇主之间的权利义务关系，即雇员与雇主在实现现实的劳动过程中所发生的权利义务关系。显然，如果没有国家意志的干预，劳动关系就完全根据当事人双方的意志形成，是纯粹的双方行为。但在现代市场经济制度中，法律制度，特别是劳动法律制度已经不仅仅是劳动关系运行的客观条件或者说劳动关系运行的制度环境；实际上，国家意志已经明确而具体地介入到劳动关系之中了。在这种条件下，劳动关系的性质已经发生了变化。当劳动关系受到法律确认、调整和保护时，劳动关系也就不完全取决于雇主与雇员双方的意志。任何一方违反法律规范，都将承担法律责任。劳动关系经劳动法律规范、调整和保护后，即转变为劳动法律关系，雇主和雇员双方有明确的权利义务。这种受到国家法律规范、调整和保护雇主与雇员之间以权利义务为内容的劳动关系即为劳动法律关系，他与劳动关系的最主要的区别在于劳动法律关系体现了国家意志。

（二）劳动法律关系的特征

1. 劳动法律关系的内容是权利和义务

劳动法律关系是以法律上的权利义务为纽带而形成的社会关系，运用劳动法的各种调整方式将劳动关系转化为劳动法律关系，是劳动法对劳动关系的第一次调整，雇员与雇主按照法律规范分别享有一定的权利、承担一定的义务，从而使雇主与雇员之间的行为与要求具有法律意义。劳动关系转化为劳动法律关系后，若其运行出现障碍，如违约行为，侵权行为出现，则劳动法将对劳动法律关系继续进行调整，这是劳动法的第二次调整，其目的在于消除劳动法律关系运行的障碍，使其顺利运行。

2. 劳动法律关系是双务关系

劳动法律关系是一种双务关系，雇主、雇员在劳动法律关系之中既是权利主体，又是义务主体，互为对价关系。在通常情况下，任何一方在自己未履行义务的前提下无权要求对方履行义务，不能只要求对方履行义务而自己只享有权利，否则，违背了劳动法律关系主体地位平等的要求。

海量管理书籍 免费下载 www.mh jy.net
全国迷你 MBA《职业经理》双证班（26 年热招管理课）
电话 13684609885 客服微信号：122285053
微信公众号：MHJY1998

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、IE 工业工程师、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、企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师、人力资源管理师、薪酬管理师、健康管理师、现场管理师、精益管理师等 MBA 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 **微信：**122285053 **网站：**<http://www.mh jy.net>

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

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mh jy.net



网址：www.mh jy.net

3. 劳动法律关系具有国家强制性

劳动法律关系是以国家强制力作为保障手段的社会关系。国家强制力是否立即发挥作用取决于劳动法律关系主体行为的性质；强行性规范而形成的劳动法律关系内容受国家法律强制力的直接保障，如不得使用童工，不得低于最低工资标准雇用员工，雇主提供的劳动安全卫生条件不得低于国家标准等；任意性规范形成的劳动法律关系的内容，当其受到危害时，则需经权利主体请求后，国家强制力才会显现。

（三）劳动法律关系的构成要素

劳动法律关系构成要素分别为劳动法律关系的主体、内容与客体。

1. 劳动法律关系的主体

劳动法律关系的主体是指依据劳动法律的规定，享有权利，承担义务的劳动法律关系的参与者，包括企业、个体经济组织，机关、事业组织、社会团体等用人单位和与之建立劳动关系的劳动者，即雇主与雇员。依据我国劳动法的规定，工会是团体劳动法律关系的形式主体。

2. 劳动法律关系的内容

劳动法律关系的内容是指劳动法律关系主体依法享有的权利和承担的义务。因为劳动法律关系为双务关系，当事人互为权利义务主体，故一方的义务为另一方的权利。根据劳动法的规定，劳动者享有平等就业和选择职业的权利、取得劳动报酬的权利、休息休假的权利、获得劳动安全卫生保护的权利、接受职业技能培训的权利、享受社会保险和福利的权利、提请劳动争议处理的权利，以及法律规定的其他权利。劳动者应当完成劳动任务，提高职业技能，执行劳动安全卫生规程，遵守劳动纪律和职业道德。用人单位应当依法建立和完善规章制度，保障劳动者享有劳动权利和履行劳动义务。

3. 劳动法律关系的客体

劳动法律关系的客体是指主体权利义务所指向的事物，即劳动法律关系所要达到的目的和结果。如劳动、工资、保险福利、工作时间、休息休假、劳动安全卫生等。

（四）劳动法律事实

依法能够引起劳动法律关系产生、变更和消灭的客观现象就是劳动法律事实，并不是任何事实都可以成为劳动法律事实，只有依据劳动法的规定，带来一定劳动法律后果的事实才能成为劳动法律事实。产生劳动法律关系的事实为合法事实，双方意思表示必须一致；变更、消灭劳动法律关系的事实一般也需双方意思表示一致。但是在一些场合，单方的意思表示以及违法行为或事件也能使劳动法律关系变更或消灭。依据劳动法律事实是否以当事人的主观意志为转移，法律事实可以分为两类。

1. 劳动法律行为。劳动法律行为是指以当事人的意志为转移，能够引起劳动法律关系产生、变更和消灭，具有一定法律后果的活动。包括合法行为、违约行为、行政行为、仲裁行为和司法行为等。行为人作出意思表示是劳动法律行为成立的一般要件（即事实要素），应符合以下基本要求：（1）行为人的意思表示必须包含建立、变更和终止劳动法律关系的意图，即包含追求一定法律效果的意图；（2）意思表示必须完整地表达劳动法律关系建立、变更和终止的必须内容，残缺不全的，通常不能使法律行为成立；（3）行为人必须以一定的方式将自己的内心意图表示于外部，可以由他人客观地加以识别。

2. 劳动法律事件。劳动法律事件是指不依当事人的主观意志为转移，能够引起一定劳动法律后果的客观现象。例如企业破产，劳动者伤残、死亡，战争等。

三、我国劳动关系的转变

自 1978 年年底党的十一届三中全会以后，我国进行了深刻的经济体制改革和劳动管理体制的改革，改革的目的是建立社会主义市场经济体制。改革使我国的劳动关系出现了根本性的转变。

经济体制改革，使我国的劳动关系处于历史的转换时期，从与计划经济体制相适应的劳动关系转换为与市场经济体制匹配的劳动关系，即从利益一体型的劳动关系转换为利益协调型的劳动关系。伴随着政治和经济体制改革，我国劳动关系已经发生了深刻的变化，主要表现为以下方面：

1. 劳动关系主体明确化。一方为用人单位或雇主，另一方为劳动者或雇员；法人财产权及劳动力产权的逐渐形成和明确必然使劳动关系主体明确化。

2. 劳动关系多元化。多种经济形式的发展,打破了公有制的劳动关系一统天下的局面,与多种经济形式相对应,劳动关系呈现出多元化的特点。

3. 劳动关系利益复杂化。改革本身就是一场深刻的革命,是利益格局全面的调整。社会政治、经济的变化,体制改革所倡导的政企分开,以及此种变化相应带来的行为方式、思维方式的转变,均使劳动关系双方的利益追求趋向复杂化。

4. 劳动关系动态多变化。劳动权、择业权的确认与实施,企业的法人财产权和经营权的确定与实施,市场经济本身的动态多属性导致劳动关系的动态多变性。

5. 劳动关系的利益协调机制趋向法制化。利益协调型劳动关系类型是基于多元化观点对劳动关系运行和利益调整理论的概括。劳动关系双方客观上存在矛盾,矛盾的原因在于双方的利益差异。解决利益差异的根本方法是劳动关系双方依据一定的程序,以共同的规则协调双方的矛盾,从而保证劳动关系的和谐运行。利益协调型劳动关系运行的前提有二:其一是不同群体在力量上维持均衡,雇主与雇员在经济关系上维持均势;其二是各群体应将各自的利益追求限定在双方继续合作的程度之内。

利益协调型劳动关系的运行同时也是现代劳动立法原则的具体体现,是基于在法律面前人人平等、契约自由、财产权不可侵犯的原则构建的。

劳动关系在由利益一体型向利益协调型的转变过程中,发展最突出、变化最大的是劳动关系双方作为利益主体,被独立和区别开来。按照产权制度改革的基本原则推进的企业改革,以及企业财产组织形式的变革,使得劳动关系的构成、运行都发生了深刻的变化,劳动关系双方的权利、地位、相互关系,以及处理方式实现了重新调整。建立社会主义市场经济体制改革的本身以及劳动关系类型的转变,创造了物质利益原则得以发挥作用的条件,而物质利益规律则为建立利益协调型劳动关系奠定了基础。

物质利益原则含有非常丰富的内涵,其主要内容为:

1. 物质利益激励机制。明确各种利益主体有自己独立的物质利益,保障利益主体追求自己应得利益的权利,不允许利益主体之间一方侵犯另一方的权利。从而调动各利益主体的积极性和创造性。

2. 物质利益平衡机制。解决各种独立的利益主体之间的利益关系,实行平等协商、等价交换是商品经济或市场经济条件下各种利益主体之间唯一可以接受的利益平衡方式。

3. 物质利益调节机制。国家利用经济、行政、法律手段调节国家和各种利益主体之间的关系。

4. 物质利益约束机制。利用经济的、行政的、法律的强制手段,使每个利益主体都不能为自身的利益而为所欲为,从而使相互联系相互制约的多个利益主体的利益协调发展。

在劳动方面,劳动合同制度、集体合同制度作为国家基本劳动制度已经得到确立,基本劳动条件的决定贯彻政府、企业、工会三方性原则,企业具体劳动条件可以通过集体协商,订立集体合同确定,上述劳动法律制度建设和创新都充分体现了物质利益原则的根本要求。

首先,劳动合同制度、集体合同制度本身就是一种利益激励机制。普遍实行劳动合同、集体合同制度,这就要求决策权在国家、一企业和劳动者之间进行合理的分配。一方面,合同制度保证了企业的人力资源的配置权,它是企业生产经营权的重要组成部分。实施劳动合同、集体合同制,企业可以根据生产经营的实际需要和人工成本的承受能力来选择与确定劳动力的规模、结构和劳动条件。这样就在生产要素的配置方面,使企业追求自身物质利益的权利获得了较坚实的基础;另一方面,劳动合同、集体合同制保证了劳动者平等的择业权和劳动条件的决定权,为劳动者追求正当的自身利益提供了条件。

其次,合同制同时也是一种利益平衡、利益调节和利益约束机制。劳动合同是劳动者个人建立劳动关系的表现形式;集体合同是规定一般劳动条件,协调劳动关系双方利益的表现形式。其具体内容可以不同,但是它们都必须体现或包括一些共同性的原则和内容。这些共同性的内容要符合并反映社会主义初级阶段的经济关系,而且必须符合国家的有关法律和法规。而这些条件恰恰是利益调节、利益平衡和利益约束机制的表现。通过签订劳动合同的形式,劳动者与企业建立劳动关系,成为用人单位的一员,承担完成一定职务一定种类劳动的义务,并要遵守用人单位内部的劳动规则和其他各项工作制度;用人单位则有义务根据劳动者的劳动,支付劳动报酬、保证劳动者享有劳动法规和双方规定的劳动条件。通过集体协商、订立集体合同的形式,劳动关系双方共同决定报酬、福利、工时、休息休假、劳动安全卫生等劳动条件。由此可见,劳动合同、集体合同对签订合同各方的权利义务实行双向约束,任

何一方违反，都要承担相应的责任。

利益协调型的劳动关系与其他发达的市场经济国家存在的劳动关系，在劳动条件的决定方面有着共同的特点和形式，但也存在若干区别，主要是体现中国特色。

1. 国有企业的劳动关系仍然占重要地位，国有企业产权的最终所有者是全体劳动者，因而劳动者的总体利益仍然是一致的，在肯定利益差别的前提下，坚持利益一致的价值取向。

2. 劳动关系的转型具有过渡性，体制转换，利益主体的分化和独立需要一个过程，工会职能的转变，工会工作方式、活动形式的转变也需要一个过程。转变过程中必然会出现新鲜的做法和经验，因而不会把别国劳动关系双方利益的调整模式照搬过来，成为某一特定国家劳动关系的翻版。

3. 集体主义的观点、“和谐”的文化传统与西方国家自由主义、个人主义的价值取向的文化传统有巨大的差别，劳动关系属于社会关系，而任何社会关系无不受到该国文化传统的影响。中西文化传统的区别也必然使我国的劳动关系具有中国特色。

【能力要求】

劳动关系调整的方式

劳动关系的调整方式依据调节手段的不同，主要分为七种，即通过劳动法律、法规对劳动关系的调整；劳动合同规范的调整；集体合同规范的调整；民主管理制度（职工代表大会、职工大会）的调整；企业内部劳动规则（规章制度）的调整；劳动争议处理制度的调整；劳动监督检查制度的调整。

这七种调整方式各具特点。

（一）劳动法律法规

劳动法律法规由国家制定，体现国家意志，覆盖所有劳动关系，通常为调整劳动关系应当遵循的原则性规范和最低标准。其基本特点是体现国家意志。

（二）劳动合同

劳动合同是劳动者与用人单位确立劳动关系、明确双方权利义务的协议。订立劳动合同的目的是为了在劳动者和用人单位之间建立劳动法律关系，规定劳动合同双方当事人的权利和义务。劳动者和用人单位签订劳动合同法律地位平等，但在劳动合同履行过程中，劳动者必须参加到用人单位的劳动组织中，担任一定职务或承担某一岗位的工作，服从用人单位的领导和指挥，遵守用人单位的劳动纪律、内部劳动规则和各项规章制度；同时享有用人单位的工资、劳动保险和福利待遇。劳动合同是劳动关系当事人依据国家法律的规定，经平等自愿、协商一致缔结的，体现当事人双方的意志，是劳动关系当事人双方合意的结果。其基本特点是体现劳动关系当事人双方的意志。

（三）集体合同

在现代市场经济条件下，企业或行业劳动条件的决定并不是由单方面决定的，既不是由雇主（用人单位）也不是由雇员或雇员的组织（工会）单方面决定，而是在国家法律法规的最低标准基础之上，由劳动关系双方经平等协商确定。

集体合同是集体协商双方代表根据劳动法律法规的规定，就劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利等事项，在平等协商一致的基础上签订的书面协议。根据劳动法的规定，集体合同由工会代表职工与企业签订，没有成立工会组织的，由职工代表与企业签订。

在劳动力市场中，劳动者个人一般不具备同雇主进行平等协商的实力。这一事实决定了雇员有组织起来以增强协商影响力的必要。集体协商、订立集体合同作为劳动关系调整的核心内容，确定工资和其他劳动条件的机制，以及调整劳动关系的手段，之所以能够吸引众多的雇员，主要的原因就在于，通过集体协商，雇员可以向雇主施加集体影响，使雇主接受他们提出的有关工作条件的要求。有两个原因决定了集体协商比个别协商更为必要。

1. 由于企业内的分工、协作和资本使用的统一性和社会性，使得企业中很多事务属于“公共事务”，也就是说，这些事务对每一个雇员都有影响。例如，劳动时间制度、工资制度、绩效考核制度、劳动安全卫生条件、争议处理程序、社会保险、裁员与晋升政策等明显地影响到雇员整体。在同一个用人单位，某一雇员的权利义务大都同其他雇员的权利义务相互关联，其实现过程中难免发生冲突。集体合同有利于协调不同雇员之间因实现各自权利义

务所产生的矛盾，有利于营造全体劳动者实现各自权利义务的良好秩序。

2. 工作于企业组织内的雇员个人，由于其劳动力的本质特征以及劳动力市场的状况不可能与雇主保持力量上的均衡。雇员在劳动力市场的特殊地位，使得他们必须组织起来以增强对雇主的影响力，他们需要通过一个集体性的组织来反映他们的利益。由工会代表雇员与雇主订立集体合同，可以改善单个雇员在劳动关系中的地位，有效地防止雇主侵犯雇员的合法劳动权益。此外，劳动关系各方面的内容都由劳动合同具体规定，必然增加协商、确定劳动合同的成本。集体合同对劳动关系的主要方面和一般条件做出规定后，劳动合同只需就单个劳动者的特殊情况做出约定即可，从而可以提高建立劳动关系的效率。

工会或劳动者代表雇员一方与雇主签订集体合同。集体合同的当事人一方是企业，另一方当事人不能是雇员个人或劳动者中的其他团体或组织，而只能是工会组织代表雇员，没有建立工会组织的，则由雇员按照一定程序推举的代表为其代表。其基本特点是体现劳动关系当事人双方的意志。

（四）民主管理（职工代表大会、职工大会）制度

在现代社会，工会和雇员已普遍获得了参与企业管理的权利。国家通过立法，保障工会和雇员对管理的参与权。工会和雇员代表参与企业管理，主要是对企业经营活动提供咨询，或与雇主一道共同参与对企业某些问题的决策，以便双方相互理解和配合。《劳动法》第8条规定：“劳动者依照法律规定，通过职工大会、职工代表大会或者其他形式，参与民主管理或者就保护劳动者合法权益与用人单位进行平等协商。”根据《劳动法》的有关规定，可以看到：

1. 雇员参与是雇员以与雇主相对的一方当事人的身份，即以被管理者的身份对企业管理的参与，而不是作为企业管理人员执行管理职务。通过参与，实现职工的意志对企业意志的影响和制约，企业意志对职工意志的吸收和体现。

2. 参与的对象是企业内部管理事务，而不是其他社会事务。

3. 参与形式多种多样，在劳动关系存续期间，雇员可以多种形式参与，如有组织地参与（职工大会）、代表参与（经合法程序产生职工代表参与）、个人参与（合理化建议），等等。

目前我国职工参与管理的形式主要是职工代表大会制度和平等协商制度。

（五）企业内部劳动规则

企业内部劳动规则是企业规章制度的组成部分，企业内部劳动规则的制定和实施是企业以规范化、制度化的方法协调劳动关系，对劳动过程进行组织和管理的行为，是企业以经营权为基础行使用工权的形式和手段。《劳动法》第4条规定：“用人单位应当依法建立和完善规章制度，保障劳动者享有劳动权利和履行劳动义务。”企业内部劳动规则以企业为制定的主体，以企业公开、正式的行政文件为表现形式，只在本企业范围内适用。制定内部劳动规则是用人单位的单方法律行为，制定程序虽然应当保证劳动者的参与，但是最终由单位行政决定和公布。企业内部劳动规则的基本特点是企业或者说雇主意志的体现。

（六）劳动争议处理制度

劳动争议处理制度是一种劳动关系处于非正常状态，经劳动关系当事人的请求，由依法建立的处理机构、调解机构、仲裁机构对劳动争议的事实和当事人的责任依法进行调查、协调和处理的程序性规范，是为保证劳动实体法的实现而制定的有关处理劳动争议的调解程序、仲裁程序和诉讼程序的规范。

劳动争议处理制度中的调解是劳动关系当事人的一种自我管理形式，其基本特点是：

1. 群众性。企业劳动争议调解委员会由职工代表、用人单位代表、工会代表三方组成。调解委员会既不是司法机构，也不是行政机构，而是群众组织。它依靠组织内的成员的直接参与化解矛盾，其组成决定了它的群众性。

2. 自治性。它是用人单位组织内的成员对本单位内的劳动争议实行自我管理、自我调解和自我化解矛盾的一种途径。

3. 非强制性。调解委员会调解劳动争议贯彻自愿原则，即申请调解自愿、调解过程自愿、达成协议自愿以及履行协议自愿。

劳动争议仲裁是劳动争议仲裁机构根据劳动争议当事人一方或双方的申请，依法就劳动争议的事实和当事人应承担的责任做出判断和裁决的活动。劳动争议仲裁的组织机构是劳动争议仲裁委员会，是依法独立处理劳动争议案件的专门机构。劳动争议仲裁是兼有司法性特

征的劳动行政执法行为。综合而言,劳动争议处理制度的基本特点是对劳动关系的社会性调整。

（七）劳动监督检查制度

《劳动法》第85条规定:“县级以上各级人民政府劳动行政部门依法对用人单位遵守劳动法律、法规的情况进行监督检查,对违反劳动法律、法规的行为有权制止,并责令改正。”第87条规定:“县级以上各级人民政府有关部门在各自职责范围内,对用人单位遵守劳动法律、法规的情况进行监督。”第88条规定:“各级工会依法维护劳动者的合法权益,对用人单位遵守劳动法律、法规的情况进行监督。”从上述有关规定可以看出:劳动监督检查制度是为了保证劳动法的贯彻执行,关于法定监督检查主体的职权,监督检查的范围,监督检查的程序,以及纠偏和处罚的行为规范。劳动监督检查制度具有保证劳动法体系全面实施的功能。

第二节 集体合同制度

【学习目标】

通过学习掌握集体合同的含义和内容,以及订立集体合同的原则和程序。

【知识要求】

在现代市场经济条件下,企业或行业劳动条件的决定并不由单方面决定,而是在国家法律法规的最低标准的基础之上,由劳动关系双方经平等协商确定。

一、集体合同概述

（一）集体合同的概念

集体合同,是指用人单位与本单位职工根据法律、法规、规章的规定,就劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、职业培训、保险福利等事项,通过集体协商签订的书面协议。根据劳动法的规定,集体合同由工会代表职工与企业签订,没有成立工会组织的,由职工代表与企业签订。

集体合同可分为基层集体合同、行业集体合同、地区集体合同等。我国集体合同体制以基层集体合同为主导体制,即集体合同由基层工会组织与企业签订。

（二）集体合同的特征

集体合同除具有一般协议的主体平等性、意思表示一致性、合法性和法律约束性以外,还具有自身的特点。

1. 集体合同是规定劳动关系的协议。集体合同反映的是以劳动条件为实质内容的关系,整体性地规定劳动者与企业之间的劳动权利与义务,现实劳动关系的存在是集体合同存在的基础。

2. 工会或劳动者代表职工一方与企业签订。集体合同的当事人一方是企业,另一方当事人不能是劳动者个人或劳动者中的其他团体或组织,而只能是工会组织代表劳动者,没有建立工会组织的,则由劳动者按照一定的程序推举职工代表。

3. 集体合同是定期的书面合同,其生效需经特定程序。根据劳动法的有关规定,集体合同文本须提交政府劳动行政部门审核,经审核通过的集体合同才具有法律效力。

（三）集体合同与劳动合同的区别

1. 主体不同。协商、谈判、签订集体合同的当事人一方是企业,另一方是工会组织或劳动者按照合法程序推举的代表;劳动合同的当事人则是企业和劳动者个人。

2. 内容不同。集体合同的内容是关于企业的一般劳动条件标准的约定,以全体劳动者共同权利和义务为内容。它可以涉及集体劳动关系的各方面,也可以只涉及劳动关系的某一方面;劳动合同的内容只涉及单个劳动者的权利义务。

3. 功能不同。协商、订立集体合同的目的是规定企业的一般劳动条件,为劳动关系的各个方面设定具体标准,并作为单个劳动合同的基础和指导原则;劳动合同的目的是确立劳动者和企业的劳动关系。

4. 法律效力不同。集体合同规定企业的最低劳动标准, 凡劳动合同约定的标准低于集体合同标准的一律无效, 故集体合同的法律效力高于劳动合同。

(四) 集体合同的作用和意义

集体合同制度在协调劳动关系中处于重要地位, 其意义表现在以下方面:

1. 订立集体合同有利于协调劳动关系。通过集体合同的协商、签订, 可以将经营者与劳动者在劳动关系中的不同利益追求以集体合同的形式统一起来, 在劳动主体与用工主体之间建立相互依存、相互合作的关系, 为建立利益协调型的劳动关系提供法律保障。

2. 加强企业的民主管理。集体合同约定的各项条款是经过民主协商制定的, 签订和履行集体合同, 体现了劳动者参加民主管理的原则, 因此集体合同是企业管理民主化的重要形式。

3. 维护职工合法权益。由工会代表劳动者与企业订立集体合同, 可以改善单个劳动者在劳动关系中的地位, 有效地防止企业侵犯劳动者的合法劳动权益。此外, 劳动关系各方面的内容都由劳动合同具体规定, 必然增加协商、确定劳动合同的成本。集体合同对劳动关系的主要方面和一般条件做出规定后, 劳动合同只需就单个劳动者的特殊情况做出约定即可, 从而可以提高建立劳动关系的效率。

4. 弥补劳动法律法规的不足。劳动法律法规对劳动关系调整的规定与实际运行的劳动关系总是存在一定的差距, 无论劳动立法规定的劳动标准多么具体, 都难以覆盖现实生活中的劳动关系的各个方面, 集体合同可以具体规范劳动关系, 对劳动立法起补充作用, 并且可以强化劳动法的操作性。同时, 劳动立法关于劳动条件标准的规定属于最低标准, 对劳动者权益的保障只是法律所要求的最低水平, 而这并不是经济社会发展和劳动立法所要达到的根本目的。通过集体合同约定, 密切结合企业经营的实际情况, 可以提高劳动者利益的保障水平。

(五) 订立集体合同应遵循的原则

1. 遵守法律、法规、规章及国家有关规定。此项原则即为内容合法原则。集体合同的内容不得违反国家法律法规的规定; 集体合同所确定的劳动条件标准不得低于国家规定的标准。

2. 相互尊重, 平等协商。集体合同签约人法律地位一律平等, 具有平等的意思表示和主张各自权益的权利。因订立集体合同是劳动者团体和企业的两个平等主体的自主行为, 只能坚持相互尊重, 平等协商的原则。国家不能采用强制命令或司法强制的手段。

3. 诚实守信, 公平合作。因为多么详尽具体的规定也不可能覆盖劳动关系的所有方面, 因此协商订立集体合同必须坚持诚实不欺, 维护团体劳动关系当事人双方的利益平衡, 当事人的利益与社会利益的平衡, 当事人应以诚实善意的态度行使权利; 集体协商应当坚持程序公平。

4. 兼顾双方合法权益。集体协商、订立集体合同应当兼顾所有者、经营者和劳动者各方利益, 不能为追求自己的利益而损害他人的利益, 即要均衡所有者、经营者和劳动者各自的利益。

5. 不得采取过激行为。集体协商、订立集体合同必须维护正常的生产工作秩序, 协商双方应遵循和平原则。为订立集体合同产生争议, 任何一方都不应采取激化事态的行为。双方都应顾全大局, 维持正常的生产工作秩序。

【能力要求】

一、集体合同的形式与内容

(一) 集体合同的形式

根据《集体合同规定》的内容, 集体合同为法定要式合同, 应当以书面形式订立, 口头形式的集体合同不具有法律效力。

集体合同的形式可以分为主件和附件。主件是综合性集体合同, 其内容涵盖劳动关系的各个方面。附件是专项集体合同, 是就劳动关系的某一特定方面的事项签订的专项协议。现阶段, 我国法定集体合同的附件主要是工资协议(专门就工资事项签订的集体合同)。《工资集体协商试行办法》规定, 企业依法开展工资集体协商, 签订工资协议, 已订立集体合同的, 工资协议作为集体合同的附件, 并与集体合同具有同等效力。

（二）集体合同的期限

集体合同均为定期合同，我国劳动立法规定集体合同的期限为1~3年。期限过短，不利于劳动关系的稳定，而且加大集体协商的成本；期限过长，不利于适应实际情况的变化和劳动权益的保障。在集体合同的期限内双方可以根据集体合同的履行情况，对集体合同进行修订。

（三）集体合同的内容

我国《劳动法》在劳动合同一章对集体合同的内容作了不完全的列举性规定，劳动保障部2004年颁布的《集体合同规定》（劳动保障部令第22号）则将集体合同可以具备的事项列举规定了15项。由于企业的情况、管理水平千差万别，以及我国劳动法对集体合同的内容没有具体要求，所以，劳动行政管理部门没有推荐集体合同的标准文本。通常情况下，集体合同一般包括以下内容：

1. 劳动条件标准部分。包括劳动报酬、工作时间和休息休假、保险福利、劳动安全卫生、女职工和未成年工特殊保护、职业技能培训、劳动合同管理、奖惩、裁员等项条款。上述条款应当作为劳动合同内容的基础，指导劳动合同的协商与订立，也可以直接作为劳动合同的内容。劳动条件标准条款在集体合同内容的构成中处于核心地位，在集体合同的有效期内具有法律效力。上述标准不得低于法律法规规定的最低标准。

2. 一般性规定。规定劳动合同和集体合同履行的有关规则。包括集体合同的有效期限，集体合同条款的解释、变更、解除和终止等。

3. 过渡性规定。集体合同的监督、检查、争议处理、违约责任等。

4. 其他规定。此项条款通常作为劳动条件标准部的补充条款，规定在集体合同的有效期间应当达到的具体目标和实现目标的主要措施。此类规定一般不能作为劳动合同的内容，只是作为签约方的义务而存在。在集体合同的有效期内，随着设定目标的实现而终止。例如，规定建成某项劳动安全卫生保护工程或设施，建设、改善或完成某些福利设施等。

至于集体合同可否规定企业生产经营目标，如成本、盈利、产量等目标，目前在我国集体合同的实践中存在着不同的意见。一种意见坚持认为在集体合同的内容中，企业生产经营目标应作为组成部分。规定生产经营目标，有利于促进工会和劳动者与企业共保生产经营目标的实现，有利于强化劳动者的责任心，服从管理、遵守劳动纪律，有利于劳动关系当事人协调利益关系，建立利益共同体，等等。另一种则持反对意见，其理由是：第一，规定生产经营目标，超越了劳动者的义务范围。劳动者的义务是履行劳动合同，遵守劳动纪律、完成岗位职责、提高技能等。生产经营目标虽然与劳动直接相关，但主要取决于生产经营决策、管理指挥、市场条件等因素。生产经营决策及管理权由所有者和经营者行使，利益和风险也由其享有和承担。实现生产经营目标的责任应由所有者和经营者承担，而不应是劳动者和工会的义务，否则与权利义务对等的原则相悖。第二，生产经营目标的实现程度具有不确定性，而集体合同规定的劳动条件标准则是确定的。若生产经营目标作为劳动者和工会的义务而存在，生产经营目标未实现或未能完全实现，也就意味着劳动者的利益目标可以不实现或不完全实现，这显然不利于劳动者权益的保障。

二、签订集体合同的程序

（一）确定集体合同的主体

劳动者一方的签约人，法定为基层工会委员会；没有建立工会组织的企业，由企业职工民主推荐，并须得到半数职工同意的代表为集体合同的签约人。用人单位一方的签约人，法定为用人单位行政机关，即法定代表人。具备法人资格，跨省市的大型企业或集团公司的法定代表人可以委托下一级企业或子公司的负责人与工会签订集体合同。

（二）协商集体合同

集体协商任何一方均可就签订集体合同或专项集体合同以及相关事宜，以书面形式向对方提出进行集体协商的要求。一方提出进行集体协商要求的，另一方应当在收到集体协商要求之日起20日内以书面形式给以回应，无正当理由不得拒绝进行集体协商。集体协商主要采取协商会议的形式，集体合同的协商是签约代表为签订集体合同进行商谈的法律行为。其主要步骤为：

1. 协商准备。双方签约人为集体协商进行各项准备工作，包括确定协商代表，拟订协商方案，预约协商内容、日期、地点。我国法律规定，集体合同协商代表双方人数对等，各

方至少 3 名，并确定一名首席代表。企业首席代表由法定代表人担任或由其书面委托的其他管理人员担任；工会首席代表由工会主席担任或书面委托其他工会代表担任。用人单位协商代表与职工协商代表不得相互兼任。代表一经确认，必须履行义务，因故不能履行职责的，应另行指派或推举；集体协商双方首席代表可以书面委托本单位以外的专业人员作为本方协商代表。委托人数不得超过本方代表的 1 / 3。首席代表不得由非本单位人员代理。集体协商的地点、时间由双方共同商定，记录员在协商代表之外指派。

2. 协商会议。集体协商会议由双方首席代表轮流主持，并按下列程序进行：（1）宣布议程和会议纪律；（2）一方首席代表提出协商的具体内容和要求，另一方首席代表就对方的要求作出回应；（3）协商双方就商谈事项发表各自意见，开展充分讨论；（4）双方首席代表归纳意见。达成一致的，应当形成集体合同草案或专项集体合同草案，由双方首席代表签字。经双方代表协商一致的集体合同草案或专项集体合同草案应当提交职工代表大会或者全体职工讨论。职工代表大会或者全体职工讨论集体合同草案或专项集体合同草案，应当有 2 / 3 以上职工代表或者职工出席，且须经全体职工代表半数以上或者全体职工半数以上同意，集体合同草案或专项集体合同草案方获通过。

3. 集体合同草案或专项集体合同草案经职工代表大会或者职工大会通过后，由集体协商双方首席代表签字。

（三）政府劳动行政部门审核

由企业一方将签字的集体合同文本及说明材料一式三份，在集体合同签订后的 10 天内报送县级以上政府劳动行政部门审查。说明材料应包括企业的营业执照、工会的社团法人证明材料、双方代表的身份证（均为复印件）、委托授权书、职工代表的劳动合同书、相关审议通过集体合同的决议、集体合同条款的必要说明等。

（四）审核期限和生效

劳动行政部门在收到集体合同后的 15 天内将审核意见书送达，集体合同的生效日期以《审查意见书》确认的日期为生效日期。若劳动行政部门在收到集体合同的 15 日内未提出异议的，集体合同即行生效。若集体合同经劳动行政部门审核认定存在无效条款或部分无效条款的，签约双方应对其进行修改，并在 15 日内重新报送审核。

（五）集体合同的公布

经审核确认生效的集体合同或自行生效的集体合同，签约双方应及时以适当的方式向各自代表的成员公布。

三、集体合同的履行、监督检查和责任

（一）集体合同的履行

已经生效的集体合同具有法律效力，集体合同当事人和关系人应该履行集体合同所规定的义务。这里所谓的集体合同的关系人是指由集体合同的订立而获得利益，并且受集体合同约束的主体，包括工会组织所代表的全体劳动者（不论其是否是工会会员，也包括在集体合同的存续期间新被录用的职工）、用人单位所代表的所有者和经营者等。

集体合同的履行遵循实际履行和协作履行的原则。其中，劳动标准性条款的履行，应在合同的有效期间按照集体合同规定的各项标准签订和履行合同，确保劳动者利益的实现；目标性条款的履行，应将所约定的项目列入并落实在企业计划和工会工作计划之中，并采取有效措施实施计划。在履行集体合同的过程中，企业行政必须与工会密切协作。工会会员和非会员劳动者虽不是集体合同的当事人，但却是集体合同的关系人，因集体合同的存在而应承担履行集体合同的义务。

（二）履行的监督检查

集体合同在履行过程中，企业工会应承担更多的监督检查的责任，也可以与企业协商，建立集体合同履行的联合监督检查制度。发现问题，及时与企业协商解决。企业内工会的各级组织应当及时向企业工会报告本组织所在团体的集体合同的履行情况；工会应定期向职工代表大会或全体职工通报集体合同的履行情况；职工代表大会有权对集体合同的履行实行民主监督。

（三）违反集体合同的责任

企业违反集体合同的规定，应承担法律责任；个别劳动者不履行集体合同规定的义务，则按照劳动合同的规定承担相应责任。

四、应用案例分析

以下两个案例从不同角度说明：“集体合同的法律效力高于劳动合同”。

案例 1. 刘某和 A 公司劳动争议案

2006 年 3 月 10 日 A 公司与公司工会推选出的协商代表经过集体协商,签订了一份集体合同草案。双方首席代表签字后,该草案经 4/5 的职工代表通过。其中,关于工资和劳动时间条款规定:公司所有员工每月工资不得低于 1300 元,每天工作 8 小时。同年 3 月 17 日, A 公司将集体合同文本及说明材料报送当地劳动和社会保障局登记、审查、备案,劳动和社会保障局在 15 日内未提出异议。所以,2006 年 4 月 2 日,该集体合同自行生效。同时, A 公司和公司工会以适当的方式向各自代表的成员公布。

2006 年 5 月, 刘某应聘于 A 公司, 因符合公司条件, 故被录用。公司于当年 5 月 18 日与刘某签订了为期 2 年的劳动合同, 合同规定其每月工资 1000 元, 每天只需工作 6 小时。1 个多月后, 刘某在与同事聊天时偶然得知公司与工会签订了集体合同, 约定员工每月工资不得低于 1300 元。刘某认为自己的工资标准低于集体合同的约定, 于是与公司交涉, 要求提高工资, 但公司始终不同意。刘某不服, 于 2006 年 7 月中旬, 向当地劳动争议仲裁委员会提起申诉, 要求 A 公司按照集体合同规定的月工资标准 1300 元履行劳动合同, 并补足 2006 年 5 月至 2006 年 7 月低于集体合同约定的月工资标准部分的劳动报酬。

劳动争议仲裁委员会受理了此案, A 公司在答辩时声称, 集体合同是公司与公司工会 2006 年 3 月签订, 4 月 2 日正式生效的, 只适用于当时公司在职的正式员工, 而刘某是 5 月与公司签订的劳动合同, 故不属于此集体合同适用的员工范围内; 并且, 集体合同规定劳动时间每天满 8 小时, 才能得到不低于 1300 元的月工资, 而刘某每天工作不满 8 小时, 仅为 6 小时, 所以不能给予同样待遇。刘某称集体合同为工会与公司签订, 自己与公司有劳动合同, 属于集体合同适用的范围。劳动争议仲裁委员会经审理, 裁决如下: 被申诉人一次性补发申诉人工资 600 元 $[(1300 - 1000) \times 2]$; 申诉人剩余合同期限内的工资按每月 1300 元履行。

这是一起因集体合同与劳动合同有出入而引发的劳动争议。主要涉及三个方面问题。

1. 集体合同应当如何订立

《劳动法》第 33 条规定:“企业职工一方与企业可以就劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利等事项, 签订集体合同。集体合同草案应当提交职工代表大会或者全体职工讨论通过。集体合同由工会代表职工与企业签订; 没有建立工会的企业, 由职工推举的代表与企业签订。”

《集体合同规定》第 32 条规定:“集体协商任何一方均可就签订集体合同或专项集体合同以及相关事宜, 以书面形式向对方提出进行集体协商的要求。一方提出进行集体协商要求的, 另一方应当在收到集体协商要求之日起 20 日内以书面形式予以回应, 无正当理由不得拒绝进行集体协商。”

《集体合同规定》第 36 条也规定:“经双方协商代表协商一致的集体合同草案或专项集体合同草案应当提交职工代表大会或者全体职工讨论。职工代表大会或者全体职工讨论集体合同草案或专项集体合同草案, 应当有 2/3 以上职工代表或者职工出席, 且须经全体职工代表半数以上或者全体职工半数以上同意, 集体合同草案或专项集体合同草案方获通过。”

本案例订立集体合同的过程中, A 公司的工会推选了协商代表, 就员工最低工资、劳动时间等达成了一致, 并经 2/3 以上职工代表审议通过, 因此, A 公司集体合同的订立程序是符合法律、法规相关规定的。

2. 集体合同如何生效

《集体合同规定》第 42 条规定:“集体合同或专项集体合同签订或变更后, 应当自双方

首席代表签字之日起 10 日内,由用人单位一方将文本一式三份报送劳动保障行政部门审查。劳动保障行政部门对报送的集体合同或专项集体合同应当办理登记手续。”

《劳动法》第 34 条规定:“集体合同签订后应当报送劳动行政部门;劳动行政部门自收到集体合同文本之日起 15 日内未提出异议的,集体合同即行生效。”

本案例中,A 公司将双方签订后的集体合同报送到劳动行政部门,劳动行政部门自收到集体合同文本之日起 15 日内未提出异议,该集体合同因此即行生效。

3. 企业集体合同和劳动合同的效力

《劳动法》第 35 条规定:“依法签订的集体合同对企业和企业全体职工具有约束力。职工个人与企业订立的劳动合同中劳动条件和劳动报酬等标准不得低于集体合同的规定。”

《集体合同规定》第 6 条规定:“符合本规定的集体合同或专项集体合同,对用人单位和本单位的全体职工具有法律约束力。用人单位与职工个人签订的劳动合同约定的劳动条件和劳动报酬等标准,不得低于集体合同或专项集体合同的规定。”

集体合同的效力包括效力范围和效力形式两部分。其中效力范围又包括对人的效力和对时间效力两部分。

人的效力是指集体合同对什么人有效。一般来讲,受集体合同约束的人包括合同当事人和合同关系人。合同当事人是指在集体合同上签字盖章的工会代表、职工代表和用人单位;合同关系人是指因合同订立而获得利益并受集体合同约束的主体,即工会所代表的全体劳动者和用人单位所代表的经营者。

时间效力是指集体合同在多长时间内有约束力。一般来说,集体合同的时效,开始于该合同经审查合格之日或依法推定审查合格之日,终止于合同期限届满或依法解除之日,集体合同的效力形式,是指集体合同的条款对于用人单位和劳动者来说是标准性条款,具有支配劳动合同关系人的效力。劳动合同关于劳动者权益的规定,可以高于但不得低于集体合同标准,高于集体合同标准的部分有效,低于集体合同标准的部分无效,要试用集体合同的规定。如果某项内容在劳动合同中没有规定但在集体合同中有规定,或者劳动合同的规定不明确或无效,集体合同的有关规定就成为劳动合同的内容。

本案中,A 公司与刘某签订劳动合同时,该公司与工会签订的集体合同已经生效,所以,集体合同对刘某同样具有效力。同时刘某与公司签订的劳动合同中约定的工资报酬低于集体合同中约定的标准,因此其劳动合同的规定无效,但其有关工作时间的规定高于集体合同的标准,此条款有效,应由劳动合同中的工作时间条款取代集体合同的相关规定。

综上所述,劳动争议仲裁委员会裁决 A 公司给刘某补发 2 个月的工资,同时 A 公司与刘某关于工作时间条款的约定不变,剩余合同期限内的工资按每月 1300 元履行,是符合法律、法规规定的。

案例 2. 王某与 B 公司的劳动纠纷案

王某与 B 公司签订了为期 3 年的劳动合同。合同中约定,王某的工资每月计发一次。合同履行期间,B 公司工会与公司经协商签订了一份集体合同,该集体合同中约定:B 公司所有员工每年年终可一次性获得第 13 个月的工资。根据这份集体合同的规定,王某属于可以享受第 13 个月工资的员工范围。B 公司的集体合同获得公司职工代表大会的通过并经当地劳动行政部门审核后生效。但年终时,王某没有得到 B 公司支付的第 13 个月工资。于是,王某即向 B 公司提出补发第 13 个月工资的要求。但 B 公司表示,王某和 B 公司签订的劳动合同中约定了劳动报酬的支付次数,双方应当严格按照劳动合同的约定履行,对王某提出的要求不予同意,双方由此产生争议。

王某认为,双方虽然在劳动合同中约定了劳动报酬的支付次数,但工会与 B 公司协商签订的集体合同中又规定了员工每年增发第 13 个月的工资,两份合同均为有效合同。因此,B 公司应当依照集体合同的规定补发第 13 个月的年终工资。而 B 公司认为,公司与劳动者本人的劳动合同,是经过双方协商签订的有效合同,双方应当严格遵照履行。集体合同是 B 公司与工会签订的有关 B 公司综合情况的协议,不应影响个别劳动合同的履行。王某提出

的要求超出了集体劳动合同约定的范围，B公司可以不予同意。

本案争议的焦点在于劳动者和用人单位签订的劳动合同与B公司工会和B公司签订的集体合同的内容不一致时，应如何处理的问题，即劳动合同与集体合同哪一个效力更大的问题。

《劳动法》第17条规定：“劳动合同依法订立，即具有法律约束力，当事人必须履行劳动合同规定的义务。”根据该条规定，劳动合同依法签订后即产生法律约束力，双方当事人必须履行劳动合同规定的义务，否则将承担违约责任。

《劳动法》第33条规定：“企业职工一方与企业可以就劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利等事项，签订集体合同。”根据该条规定，B公司员工一方（一般由工会代表）与B公司可以就劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利等事项签订集体合同，集体合同依法签订后也会产生法律约束力，当事人也应履行集体合同规定的义务，否则也将承担违约责任。

《劳动法》第35条规定：“依法签订的集体合同对企业和企业全体职工具有约束力。职工个人与企业订立的劳动合同中劳动条件和劳动报酬等标准不得低于集体合同规定。”根据以上规定，当劳动合同的内容与集体合同的内容不一致时，劳动合同中有关劳动条件和劳动报酬等标准不得低于集体合同的规定，如低于集体合同规定，适用集体合同标准，即按集体合同标准处理。

本案中，王某与B公司签订的劳动合同中虽然没有约定可以享受第13个月工资，但工会与B公司签订的集体合同中规定了第13个月工资的有关内容。根据，《劳动法》的有关规定，B公司应当按照集体合同的规定补发王某第13个月工资。

第三节 用人单位内部劳动规则

【学习目标】

通过学习能够在掌握劳动法律、法规的基础上，按照企业的实际需要拟订内部劳动规则。

【知识要求】

一、用人单位内部劳动规则的含义

用人单位内部劳动规则是用人单位依据国家劳动法律、法规的规定，结合用人单位的实际，在本单位实施的，为协调劳动关系，并使之稳定运行，合理组织劳动，进行劳动管理而制定的办法、规定的总称。

用人单位制定并实施内部劳动规则是其行使经营管理权和用工权的主要方式，发挥着用人单位内部强制性规范的功能。按照我国《公司法》的有关规定，在现代企业制度中，制定重要的管理制度是公司的权利，是董事会和经理的职责。制定、实施内部劳动规则同时也是用人单位对国家和用人单位财产投资者的义务。在劳动关系的运行当中，劳动者处于被指挥和被管理的从属地位，其权利义务的实现受用人单位支配和约束，制定和实施内部劳动规则，并结合劳动合同、集体合同的履行，一方面可以使劳动者的权利义务明确、具体，另一方面又可以使用用人单位的管理行为规范化，从而限制用人单位对劳动者实现权利义务过程中的任意支配，特别是防止用人单位滥用惩戒权。此外，现代的劳动过程是一种联合劳动，分工协作更为精细、周密，每一个劳动者的工作绩效一般都与其他劳动者的劳动有着紧密联系，因而，每一个劳动者的权利义务都与其他劳动者的权利义务相互关联。在实现各自的权利义务过程中，劳动者之间极有可能发生矛盾与冲突；制定与实施内部劳动规则，可以有效地协调不同劳动者之间行使各自的权利、履行各自义务过程中所产生的矛盾，有利于形成全体劳动者都能以优化的秩序实现各自权利义务的格局。

二、用人单位内部劳动规则的特点

用人单位内部劳动规则是企业规章制度的组成部分，是企业劳动关系调节的重要形式。具有以下特点：

1. 制定主体的特定性。用人单位内部劳动规则以用人单位为制定的主体，以用人单位公开、正式的行政文件为表现形式，只在本单位范围内适用。

2. 企业和劳动者共同的行为规范。用人单位内部劳动规则是规范在劳动过程中企业和劳动者之间，以及劳动者相互之间的关系。用人单位内部劳动规则所调整的行为是作为劳动过程组成部分的用工行为和劳动行为，既约束全体劳动者，又约束企业行政各职能部门和企业的各组成部分。

3. 企业经营权与职工民主管理权相结合的产物。用人单位内部劳动规则的制定和实施是企业以规范化、制度化的方法协调劳动关系，对劳动过程进行组织和管理的行为。制定用人单位内部劳动规则必须保证企业职工参与。企业职工既有权参与相关制度的制定，又有权对制度的实施进行监督。

三、用人单位内部劳动规则的内容

1. 劳动合同管理制度。其主要内容为：

- (1) 劳动合同履行的原则；
- (2) 员工招收录用条件、招工简章、劳动合同草案、有关专项协议草案审批权限的确定；
- (3) 员工招收录用计划的审批、执行权限的划分；
- (4) 劳动合同续订、变更、解除事项的审批办法；
- (5) 试用期考查办法；
- (6) 员工档案的管理办法；
- (7) 应聘人员相关材料保存办法；
- (8) 集体合同草案的拟订、协商程序；
- (9) 解除、终止劳动合同人员的档案移交办法、程序；
- (10) 劳动合同管理制度修改、废止的程序等。

2. 劳动纪律。劳动纪律是企业依法制定的，全体员工在劳动过程中必须遵守的行为规则。每位员工都必须按照规定的时间、地点、方法和程序要求履行自己的劳动义务，保持全体员工在劳动过程中的行为方式和联系方式的规范化，以维护正常的生产、工作秩序。其主要内容为：

- (1) 时间规则。作息时间、考勤办法、请假程序和办法等。
- (2) 组织规则。企业各直线部门、职能部门、或各组成部分及各类层级权责结构之间的指挥、服从、接受监督、保守商业秘密等的规定。
- (3) 岗位规则。劳动任务、岗位职责、操作规程、职业道德等。
- (4) 协作规则。工种、工序、岗位之间的关系，上下层次之间的连接、配合等。
- (5) 品行规则。言语、着装、用餐、礼节等规则。
- (6) 其他规则。

制定劳动纪律，应当符合以下要求：

(1) 劳动纪律的内容必须合法。应当在法律允许的范围内约束劳动者的行为，不能侵犯劳动者的人格尊严，不得非法限制和剥夺劳动者依法享有的权利和自由，不得强迫劳动，对于违纪员工的处罚不能超过规则以外的措施。

(2) 劳动纪律的内容应当全面约束管理行为和劳动行为，工作纪律、组织纪律、技术纪律全面规定，使各种岗位的行为与职责都能做到有章可循，违章可究。

(3) 标准一致。行为模式标准应当一致，纪律的执行应当宽严一致，各类管理行为、劳动行为应当受到同等的约束。

(4) 劳动纪律应当结构完整。劳动纪律作为一种规范应具有严密的逻辑结构，适用条件、行为模式标准、奖惩程序、措施与责任明确规定。

3. 劳动定员定额规则。主要包括：

(1) 编制定员规则。企业依据自身的实际情况制定企业机构的设置和配备各类人员的数量界限。除法律、行政法规规定的以外，企业按照生产经营的实际需要，自主决定内部机构的设立、调整、撤并和人员配备。

(2) 劳动定额规则。在一定的生产技术和组织条件下，企业制定的劳动者完成单位合格产品或工作所需要的劳动消耗量标准。分为工时定额和产量定额两类。

劳动定员定额与劳动者的利益密切相关,直接关系到劳动者的工资、工时和职业稳定性。制定劳动定员定额应注意以下事项:

(1) 必须紧密结合企业现有的生产技术组织条件,确定定员水平,应执行适合本企业的技术组织条件的定员标准,对于强制性定员标准应严格执行,并严格履行定员制定程序。

(2) 制定劳动定额的技术组织条件必须是企业现有的或是按照劳动合同的规定企业可以提供的条件,不能超过这种约定条件的劳动定额标准。

(3) 劳动定额所规定的劳动消耗量标准应当以法定工作时间为限,并符合劳动安全卫生的要求。

(4) 制定、修订劳动定员定额的程序必须合法。

4. 劳动岗位规范制定规则。劳动岗位规范是企业根据劳动岗位的职责、任务和生产手段的特点对上岗员工提出的客观要求的综合规定。在劳动关系协调、组织劳动过程中,劳动岗位规范是安排员工上岗,签订上岗协议和对员工进行岗位考核的依据和尺度。包括:(1) 岗位名称;(2) 岗位职责;(3) 生产技术规定;(4) 上岗标准等。

5. 劳动安全卫生制度。

6. 其他制度。工资制度、福利制度、考核制度、奖惩制度、培训制度等。这些制度都与协调劳动关系有着直接的联系,并且反映着劳动关系的实质内容。在其他章节已做叙述,这里不再重复。

【能力要求】

用人单位内部劳动规则制定的程序

内容不合法、程序不合法的内部劳动规则不具有法律效力,因此,制定用人单位内部劳动规则必须符合法定程序。其制定程序是:

1. 职工参与。用人单位内部劳动规则的制定虽然是企业生产经营管理权的表现,是单方的法律行为,但只有在吸收和体现劳动者一方的意志,或者得到劳动者认同的情况下,才能确保其实施。而且,用人单位内部劳动规则是调整劳动行为和用工行为的标准,直接涉及劳动者的利益。立法规定,劳动者通过职工大会、职工代表大会或其他形式,参与民主管理。因此,制定用人单位内部劳动规则,用人单位有义务保证职工参与,听取职工意见。

2. 正式公布。用人单位内部劳动规则以全体职工和企业行政各个部门或组成部分为约束对象,应当为全体职工和企业各个部门所了解,因此,应当以合法有效的形式公布。其公布形式通常以企业法定代表人签署和加盖公章的正式文件的形式公布。

第四节 企业民主管理制度

【学习目标】

通过学习掌握民主管理的形式,企业内部信息沟通制度和信息沟通方法。

【知识要求】

一、职工代表大会制度

(一) 职工代表大会制度的性质

职工代表大会(中小型企业为职工大会)是由企业职工经过民主选举产生的职工代表组成的,代表全体职工实行民主管理权利的机构。当前,根据我国相关立法,职工代表大会制度主要在国有企业中实行,非国有企业则实行民主协商制度。但就民主发展的一般趋势而言,劳动者即在劳动关系中与雇主相对的一方参与企业管理已经是企业管理的通例。市场经济国家也都用国家立法的形式保障劳动者民主管理的参与权。职工代表大会(职工大会)制度与民主协商是职工参与民主管理的两种主要的、并行不悖的制度,在协调劳动关系中发挥着重要的功能。

职工代表大会制度是企业职工行使民主管理的基本形式,是职工民主管理的具体表现。职工代表大会依法享有审议企业重大决策,监督行政领导和维护职工合法权益的权力。通过

职工代表大会这一制度实现对企业的民主管理，是职工对企业管理的参与，而不是对企业管理的替代。在劳动关系的运行中，职工作为被管理者，通过民主参与，使职工的意志渗透到企业管理的行为与过程之中，从而实现劳动者的意志与管理者的意志的协调。进而保证劳动关系的稳定与协调。

（二）职工代表大会制度的特点

职工参与企业的民主管理有多种形式。组织参与，职工通过组织一定的代表性机构参与企业管理，如职工代表大会制度；岗位参与，即职工通过在本岗位的工作和自治实现对管理的参与，如质量管理小组、班组自我管理、各类岗位责任制；个人参与，即职工通过其个人的行为参与企业管理，如各类合理化建议，技术创新等。岗位参与和个人参与是职工民主管理的直接形式，而组织参与则是间接形式，其参与管理的广度与深度是其他参与形式所不能比的。

（三）职工代表大会的职权

职工代表大会的职权是该机构依法享有的、对企业行政生产经营管理事务进行咨询、建议或决定的权力。具体表现为下述方面。

1. 审议建议权。对企业生产经营重大决策事项进行审查、咨询和建议，如对生产计划、资金使用、重大技术引进与改造、财务预决算方案等提出意见或建议。通过职代会的审议使企业重大生产决策建立在科学民主的基础之上。

2. 审议通过权。对企业事关职工切身权利的重大事项，如工资、劳动安全卫生、相关管理规则等进行审查、讨论，并做出同意或否决的决议，从而维护和保障职工的合法权益。

3. 审议决定权。对企业非直接生产经营而是属于职工利益的事项进行审议，并做出决定，交由企业执行。如职工福利事项等。

4. 评议监督权。评议监督企业各级管理人员，并提出奖惩和任免的建议。

5. 推荐选举权。根据企业所有者的决定，民主推荐企业经营者或民主选举经营者。

职工代表大会行使上述职权必须注意权利行使的“度”，包括职权的广度与深度两个方面。在劳动关系的运行中，资本与劳动存在着下述两个矛盾：其一，企业目标与劳动者目标的差异。企业的目标是利润的最大化，劳动者的目标是福利的最大化。在企业经营状况给定的条件下，职工福利与利润此消彼长。两者的矛盾与职工参与密切相关：职工参与度越大，则越能保证职工福利的提高。其二，存在着管理权威与职工参与的矛盾。管理权威的维护与实现在本质上排斥职工对管理的参与，为维护管理的权威，决策与管理者必然要求职工对管理的绝对服从；而职工参与则是对管理权威的某种限制、修正或者否定。过于坚持管理的权威，可能抑制职工的积极性，过于强化职工的参与，则可能弱化管理的功能。无论何种情形，均会增大管理成本、降低管理的效率。因此，处理这种两难的矛盾，必须注意职工民主管理应当适度。在企业重大生产经营决策方面，保证职工的知情权与咨询权；在关于劳动条件事项方面，保证职工的审议通过权或决定权，或者将此种事项交由劳动关系双方对等协商决定。职工民主参与适度与否可以考虑两个标准，劳动关系双方的利益是否协调，以及管理过程是否实现高效率、低成本。

二、平等协商制度

平等协商是劳动关系双方就企业生产经营与职工利益的事务平等商讨、沟通，以实现双方的相互理解和合作，并在可能的条件下达成一定协议的活动。

平等协商作为企业职工参与管理的形式，与作为订立集体合同程序的集体协商是两种不同的制度。其主要区别是以下几方面：

1. 主体不同。平等协商的职工代表经职工选举产生，集体协商的工会代表由工会选派。只有在没有成立工会组织的企业才由职工推举产生。

2. 目的不同。平等协商的目的在于实现双方的沟通，并不以达成一定的协议为目的；而集体协商则在于订立集体合同，规定企业的一般劳动条件。

3. 程序不同。平等协商的程序、时间、形式比较自由，可以议而不决等，而集体协商有严格的法律程序。

4. 内容不同。平等协商的内容广泛，可以是企业生产经营的所有事项或当事人愿意协商的事项；而集体协商的内容一般为法律规定的事项。

5. 法律效力不同。平等协商表现为知情、质询与咨询，协商的结果由当事人自觉履行；

集体协商表现为劳动关系双方对劳动条件的决定或决策过程，所达成的集体合同受国家法律保护。

6. 法律依据不同。平等协商属于职工民主管理制度中的职工民主参与管理的形式；而集体协商的法律依据是劳动法中的集体合同制度等。但是，平等协商与集体合同仍有密切的联系，主要表现在平等协商往往成为订立集体合同而进行集体协商的准备阶段。

职工代表大会制度与平等协商制度是企业民主管理制度的两种基本形式。

三、信息沟通制度

建立有效的信息沟通制度，其目的在于保障正式信息沟通渠道的通畅和效率，还要善于利用非正式沟通渠道的信息，并对其进行引导。

（一）纵向信息沟通

根据企业的责权分配的管理层级结构，建立指挥、命令，执行、反馈信息系统。

1. 下向沟通。企业内高层管理机构和职能人员逐级或越级向下级机构和职能人员，直至生产作业员工的信息传输。在沟通的各个环节要对信息加以分解并使之具体化。

2. 上向沟通。下级机构、人员向上级机构、人员反映、汇报情况，提出建议或意见。上向沟通的信息应逐层集中，在各环节进行综合，然后向上一级传输。在上向沟通渠道中，应建立员工的申诉制度，作为企业奖惩、考核制度的有机组成部分。

（二）横向信息沟通

横向沟通是企业组织内部依据具体分工，在同一级机构、职能业务人员之间的信息传递。

（三）建立标准信息载体

1. 制定标准劳动管理表单；劳动管理表单是由企业劳动管理制度规定，有固定传输渠道，按照规定程序填写的统一的表格。如统计表、台账、工资单、员工卡片等。管理表单记录、反映企业组织的劳动关系系统的数据和现实情况。通过管理表单掌握、分析企业劳动关系系统运行状况，以及据此形成各类管理信息。

2. 汇总报表。此类报表是企业高层管理人员充分了解情况，掌握管理实际进程的工具。包括工作进行状况汇总报表与业务报告两类。

3. 正式通报、组织刊物。说明企业劳动关系管理计划、目标、发布规定和管理标准等。其优点是信息传递准确，不易受到歪曲，且沟通内容易于保存。

4. 例会制度。直接以口头语言的形式，综合上向沟通、下向沟通、横向沟通三种信息沟通方式。具体形式可以是会议、召见、询问、指示、讨论等多种。此种沟通方式具有亲切感，可以通过语调、表情、形体语言增强沟通效果，容易获得沟通对方的反馈，具有双向沟通的优势。

四、员工满意度调查的内容

企业进行员工满意度调查可以对公司管理进行全面审核，保证企业工作效率和最佳经济效益，减少和纠正低生产率、高损耗率、高人员流动率等紧迫问题。员工满意度调查将分别对以下5个方面进行全面评估或针对某个专项进行详尽考核。

（一）薪酬

薪酬是决定员工工作满意的重要因素，它不仅能满足员工生活和工作的基本需求，而且还是公司对员工所做贡献的尊重。

（二）工作

工作本身的内容在决定员工的工作满意度中也起着很重要的作用，其中影响满意度的两个最重要的方面是工作的多样化和职业培训。

（三）晋升

工作中的晋升机会对工作满意度有一定程度的影响，它会带来管理权力、工作内容和薪酬方面的变化。

（四）管理

员工满意度调查在管理方面主要考察公司是否做到了以员工为中心，管理者与员工的关系是否和谐；考察公司的民主管理机制，也就是说员工参与和影响决策的程度如何。

（五）环境

好的工作条件和工作环境如温度、湿度、通风、光线、噪音、清洁状况，以及员工使用

的工具和设施极大地影响着员工的满意度。

五、实施员工满意度调查的目的

（一）诊断公司潜在的问题

通过员工满意度调查，公司可以发现员工对哪些管理问题的满意度有下降趋势，就可及时检查其相应政策，找出不满日益增加的原因并采取措施予以纠正。实践表明，员工满意度调查是员工对各种管理问题满意度的晴雨表。

（二）找出本阶段出现的主要问题原因

如公司在本阶段出现产品高损耗率、高丢失率的情况，并且收益下降，通过员工满意度调查就会找出导致问题发生的原因，确定是否是员工工资过低、管理不善、晋升渠道不畅等问题造成的，否则只能靠主观的随机猜测。

（三）评估组织变化和企业政策对员工的影响

员工满意度调查能够有效地用来评价组织政策和规划中的各种变化，通过变化前后的对比，公司管理层可以了解到公司决策对员工满意度的影响。

（四）促进公司与员工之间的沟通和交流

通过员工满意度的调查，保证了员工自主权，员工就会畅所欲言地反映平时管理层听不到的声音，这样就起到了信息上下沟通的作用。

（五）增强企业凝聚力

由于员工满意度调查活动是员工在民主管理的基础上树立以企业为中心的群体意识，从而潜意识地组织集体产生强大的作用，能够培养员工对企业的认同感、归属感，不断增强员工对企业的向心力、凝聚力。

【能力要求】

员工满意度调查

员工满意度调查是劳动关系调整的重要方法，就是通过一定的方法，了解员工对组织运行的某一方面的主观心理感觉，对调查结果进行评估，分析并提出相关判断的活动，是企业组织内部环境研究的组成部分，为企业制定发展战略，调整企业组织结构，完善内部劳动规则提供依据。员工满意度调查通常按照以下步骤进行：

1. 确定调查对象

调查对象可以分为生产工人，办公室工作人员，管理人员等。对人员还可以进行更细的分类。调查对象的确定与调查方法的其他内容要相互协调。

2. 确定满意度调查指向（调查项目）

根据员工满意度调查的目的确定调查内容，包括：薪酬制度、考核制度、培训制度、组织结构及效率、管理行为方式、工作环境、人际关系、员工发展等。

3. 确定调查方法

员工满意度调查方法通常为问卷调查法和访谈法。调查问卷一般分为目标型调查和描述型调查。

（1）目标型调查法。目标型调查法的一般形式是提出问题，并且设定问题的若干个答案，由被调查对象对设定的答案进行选择，这种方法的具体方式很多，有选择法、正误法、序数表示法等。

①选择法。设计问题并设定问题的若干个答案，要求被调查者在所设定的答案中选择与自身感受和意愿最接近的答案。

②正误法。要求被调查者在设定答案中判断正误。

③序数表示法。对组织运行中的某一方面设定问题并排序，由被调查者在自我的心理感觉与实际运行状况的比较中选择序号。所选择的序号越高，说明所设定的问题与员工内心的评价越接近。上述调查方法的优点是便于进行统计分析，降低调查费用，提高调查效率；其缺点是被调查者只能选择那些最接近自身心理感受的答案，而设定的答案并不能完全准确地表达他们的真实感受，不能给被调查者更多的机会表达自己的意愿。

（2）描述型调查方法。描述型调查与目标型调查的区别是由被调查者用自己的语言自由地表达自身的意愿和想法，准确地表明自己的感觉。描述型调查设定问题的方法有确定性

提问和不定性提问两种。例如：您认为公司的内部劳动管理规则制定的程序体现了员工的意愿吗？此种设问即为确定性提问。您对公司的劳动安全管理最不满意的的地方是什么？此种设问即为不定性提问。确定性提问可以比较深入地了解员工对某一问题的感受，不定性提问的重点在于了解员工的一般感受，但却可以使管理者了解组织运行中迫切需要解决的问题是什么。描述型调查一般与访谈法密切结合。

4. 确定调查组织

调查组织可以由企业内部的有关管理人员组成，也可以聘请相关咨询公司的专家实施。组织内部成员组成调查组织的，调查前必须进行培训，充分理解调查意义，科学设定调查问题，明确调查问题的含义，并应对调查进行指导。

5. 调查结果分析

汇总调查问卷，运用统计分析方法判断组织员工满意的总体水平，概括组织运行中的主要问题，写出调查报告并提出对策建议。

下面的经营部员工满意度调查问卷是编者为一家大型销售公司下属的各个经营部设计的员工满意度调查问卷，可供读者参考。

经营部员工满意度调查问卷

您好!

欢迎参加“销售公司经营部员工满意度”的调查工作!此次调查是 EBC 销售公司为了加强营业部的组织建设而专门设计的，旨在通过对经营部员工满意度的了解，对公司的组织建设提出具体的改进方案。希望您能够从自身的实际情况出发，积极配合，认真详细地填写调查表，同时对您的积极参与，表示衷心的感谢。

说明:

- (1) 本调查问卷为匿名调查，任何信息都将严格保密，您可以放心作答。
- (2) 题目以选择题的形式给出，请您为每个问题选择正确的答案，并在选项前面的“□”里划“√”。
- (3) 请不要在问卷上乱写乱画。

一、总体满意度

1. 从总体而言，我对经营部 _ _。

- ☐非常满意 ☐满意 ☐一般 ☐不太满意 ☐不满意

2. 我对本岗位的工作 _ _。

- ☐非常满意 ☐满意 ☐一般 ☐不太满意 ☐不满意

3. 我的辛苦没白费，我的工作 _ _ 得到承认。

- ☐总是 ☐经常 ☐有时 ☐很少 ☐几乎没有

4. 我对经营部的归属感 _ _。

- ☐很高 ☐较高 ☐一般 ☐很少 ☐没有

二、岗位满意度

5. 在目前的工作中，我的成就欲 _ _。

- ☐很高 ☐较高 ☐一般 ☐很少 ☐没有

6. 我觉得我当前的工作量是 _ _。

- ☐超负荷 ☐满负荷 ☐适中 ☐低负荷 ☐很低

7. 我对本岗位的工作条件、环境 _ _。

- ☐非常满意 ☐满意 ☐一般 ☐不太满意 ☐不满意

8. 我 _ _ 本岗位的工作。

- ☐完全胜任 ☐基本胜任 ☐不能胜任

9. 我对我的工作 _ _。

☐非常感兴趣 ☐兴趣较高 ☐一般 ☐兴趣较低 ☐没有兴趣

10. 我觉得在工作中 _ _ 学到新知识和新技能。

☐总是 ☐经常 ☐有时 ☐很少 ☐几乎没有

11. 我觉得我的聪明才智得到了 _ _ 。

☐充分发挥 ☐大部分发挥 ☐基本发挥 ☐部分发挥 ☐没有发挥

12. 我 _ _ 工作目标是什么，而且知道哪个更重要。

☐清楚 ☐较为清楚 ☐一般 ☐不太清楚 ☐不清楚

13. 本岗位的业务分工和职责范围 _ _ 。

☐清晰 ☐较为清晰 ☐一般 ☐不太清晰 ☐不清晰

14. 我的岗位权限 _ _ ，能全权处理在我的职责范围的一切事情。

☐明确 ☐较为明确 ☐一般 ☐不太明确 ☐不明确

三、对上司满意度

15. 从整体而言，我认为经营部经理能胜任岗位的工作，能力 _ _ 。

☐很高 ☐高 ☐一般 ☐低 ☐很低

16. 经营部经理能够用人所长，扬长避短。

☐总是 ☐经常 ☐有时 ☐很少 ☐几乎没有

17. 经营部经理在作重大决策时，能够听取全体员工的意见。

☐总是 ☐经常 ☐有时 ☐很少 ☐几乎没有

18. 我在工作中遇到困难时，经营部经理能够给我及时、足够的帮助。

☐总是 ☐经常 ☐有时 ☐很少 ☐几乎没有

19. 经营部经理能够清楚地向我传达公司、经营部的决策和各种相关的信息。

☐总是 ☐经常 ☐有时 ☐很少 ☐几乎没有

20. 当我与经营部经理的意见存在分歧时，他能够和我进行沟通，与我交换意见。

☐总是 ☐经常 ☐有时 ☐很少 ☐几乎没有

21. 我能够比较自由地与经营部经理进行交流，不必担心有不良的后果。

☐总是 ☐经常 ☐有时 ☐很少 ☐几乎没有

22. 经营部经理能够根据实际情况制定出切实可行的计划，并贯彻执行。

☐总是 ☐经常 ☐有时 ☐很少 ☐几乎没有

23. 经营部经理能够采集相关的市场信息，采取前瞻性的防范措施。

☐总是 ☐经常 ☐有时 ☐很少 ☐几乎没有

24. 经营部经理能根据市场环境的变化，及时调整计划，提出应对策略，扩大市场份
额。

☐总是 ☐经常 ☐有时 ☐很少 ☐几乎没有

25. 经营部经理能够协调不同的意见，使团队能够保持高度的一致性。

☐总是 ☐经常 ☐有时 ☐很少 ☐几乎没有

26. 经营部经理能够运用自己的智慧，与外部客户建立密切的合作关系，扩大公司的
影响。

☐总是 ☐经常 ☐有时 ☐很少 ☐几乎没有

27. 经营部经理非常关心我的生活, 当我在生活上遇到困难时, 能给我以帮助。

☐总是 ☐经常 ☐有时 ☐很少 ☐几乎没有

28. 经营部经理能够在工作中起到表率 and 模范的作用。

☐总是 ☐经常 ☐有时 ☐很少 ☐几乎没有

29. 经营部经理认真负责、精益求精, 有很强的责任心。

☐很强 ☐强 ☐一般 ☐弱 ☐很弱

30. 经营部经理干劲十足, 不达目的从不罢休, 有很强的成就欲。

☐总是 ☐经常 ☐有时 ☐很少 ☐几乎没有

31. 经营部经理有强烈的学习欲望, 能够根据工作的需要, 通过多种方式和渠道学习新的知识, 汲取营养, 不断提升自我。

☐总是 ☐经常 ☐有时 ☐很少 ☐几乎没有

32. 经营部经理语言表述清晰、明确、有感染力。

☐总是 ☐经常 ☐有时 ☐很少 ☐几乎没有

33. 当遇到严重的困难时, 经营部经理能够勇于承担责任, 保持冷静的头脑, 组织员工克服困难。

☐总是 ☐经常 ☐有时 ☐很少 ☐几乎没有

34. 经营部经理能够鼓励员工创新, 允许员工犯错误, 并对员工进行指导。

☐总是 ☐经常 ☐有时 ☐很少 ☐几乎没有

四、组织满意度

(一) 薪酬与激励

35. 我对公司的薪酬制度 _ _。

☐了解 ☐较为了解 ☐一般 ☐不太了解 ☐不了解

36. 我对我目前的薪酬水平 _ _。

☐非常满意 ☐满意 ☐一般 ☐不太满意 ☐不满意

37. 我对公司的福利感到 _ _。

☐非常满意 ☐满意 ☐一般 ☐不太满意 ☐不满意

38. 我觉得我的付出在薪酬上有所体现。

☐非常赞同 ☐很赞同 ☐赞同 ☐不赞同 ☐非常不赞同

39. 我觉得公司的薪酬制度对内具有公平性。

☐非常赞同 ☐很赞同 ☐赞同 ☐不赞同 ☐非常不赞同

40. 经理能发现我工作上的进步, 并能在物质上或精神上给予鼓励。

☐总是 ☐经常 ☐有时 ☐很少 ☐几乎没有

(二) 培训与发展

41. 我对经营部的培训 _ _。

☐非常满意 ☐满意 ☐一般 ☐不太满意 ☐不满意

42. 经营部能对员工的培训需求进行分析。

☐总是 ☐经常 ☐有时 ☐很少 ☐几乎没有

43. 经营部能根据实际需求, 组织员工进行培训。

☐总是 ☐经常 ☐有时 ☐很少 ☐几乎没有

44. 我对经营部的培训方式、方法感到 _ _。

☐非常满意 ☐满意 ☐一般 ☐不太满意 ☐不满意

45. 经营部很重视培训效果, 能就培训效果与我进行沟通。

☐非常赞同 ☐很赞同 ☐赞同 ☐不赞同 ☐非常不赞同

46. 我觉得培训对我改进今后的工作 _ _。

☐帮助很大 ☐帮助较大 ☐一般 ☐有帮助 ☐没有帮助

47. 通过培训, 使我能够看到并分析工作中的差距, 促进我不断提高自身素质。

☐总是 ☐经常 ☐有时 ☐很少 ☐几乎没有

48. 我的主管能指导我制定职业生涯规划, 使我 _ _ 个人的发展目标。

☐十分明确 ☐较为明确 ☐一般 ☐不太明确 ☐不明确

(三) 考评与改进

49. 我对经营部绩效管理制度 _ _。

☐非常满意 ☐满意 ☐一般 ☐不太满意 ☐不满意

50. 对我的岗位考评的内容、要求 _ _。

☐十分明确 ☐较为明确 ☐一般 ☐不太明确 ☐不明确

51. 在绩效评估时, 经理总是以事实为依据, 做出客观评价, 不掺杂个人的好恶。

☐总是 ☐经常 ☐有时 ☐很少 ☐几乎没有

52. 我的主管能及时向我反馈绩效考评的信息, 与我交换意见。

☐总是 ☐经常 ☐有时 ☐很少 ☐几乎没有

53. 每一次的考评对于我改进今后的工作 _ _。

☐帮助很大 ☐帮助较大 ☐一般 ☐有帮助 ☐几乎没有

54. 绩效考评结果对我的薪酬水平影响 _ _。

☐很大 ☐较大 ☐一般 ☐较小 ☐几乎没有

(四) 企业文化与氛围

55. 我对公司的经营理念、宗旨的理解和认识。

☐完全理解 ☐较为理解 ☐一般 ☐不太理解 ☐不理解

56. 我在经营部工作 _ _ , 对未来我充满了信心。

☐愉快 ☐较为愉快 ☐愉快 ☐不太愉快 ☐不愉快

57. 我觉得经营部内的学习气氛 _ _。

☐非常 ☐较浓 ☐一般 ☐淡泊 ☐没有

58. 我在任何时候任何场合下总是能注意维护企业形象。

☐总是 ☐经常 ☐有时 ☐很少 ☐几乎没有

59. 全体员工能相互理解、团结合作。

☐总是 ☐经常 ☐有时 ☐很少 ☐几乎没有

60. 在任何时候, 经营部全体员工能保持高昂的斗志。

☐总是 ☐经常 ☐有时 ☐很少 ☐几乎没有

(本调查问卷的主要设计者：安鸿章、田大洲等)

【注意事项】

一、降低沟通障碍和干扰

1. 员工沟通不能独立于员工性格特点而孤立存在，员工的精神状态、价值观念、交往习惯等多种人格特征都可能形成沟通障碍。信息沟通者之间应以相互尊重、促进合作的心理状态实现沟通。

(1) 在下向沟通中，管理人员必须准确地理解信息的含义。包括信息自身的内容、信息对沟通对象的意义，培养积极的沟通态度。根据工作、员工的需要，与员工分享信息。在信息沟通过程中，建立相互信任的氛围。

(2) 在上向沟通中，积极鼓励员工提出建议和意见，反映情况，建立合理的沟通层次，减少因层次过多造成对信息的过滤和失真。上向沟通的信息需要给予回复的，必须答复。

2. 注意沟通语言的选择。实现员工沟通的信息载体、沟通形式多种多样。

(1) 必须注意沟通语言、符号的适应性与准确性，减少语言失真对沟通的干扰。词语运用应避免引起歧义，不使用歧视性语言，文字要具有可读性，简明扼要。

(2) 在可以借助图像进行沟通的场合，应尽可能使用图像，一段工作录像或一张照片往往能获得意想不到的效果。恰当的图像是语言的形象化的助手。

(3) 借助行为了解信息，适当运用体态语言。

(4) 标准管理表单设计科学，合理。

二、借助专家、相关团体实现沟通

1. 劳动关系管理事务十分复杂，涉及经济、社会、文化、技术、心理等各领域的知识与技能，借助企业组织外部的专家实现沟通，可以有效地降低沟通成本、提高沟通的效率。

2. 充分利用工会及其他团体组织在员工沟通中的作用。工会及其他团体组织是企业特定群体所信赖的沟通渠道，他们对员工沟通的支持，可以有效地强化员工对信息的接受。但同时要注意处理这类组织与管理部门管理权威的关系。

第五节 工作时间与最低工资标准

第一单元 工作时间制度

【学习目标】

通过学习应掌握我国工作时间的种类，标准工作时间，以及限制延长工作时间的措施。

【知识要求】

一、工作时间的概念

工作时间又称法定工作时间，是指劳动者为履行劳动给付义务，在用人单位从事工作或生产的时间，即法律规定或劳动合同、集体合同约定的，劳动者在一定时间（一天、一周、一个月等）内必须用来完成其所担负工作的时间。工作时间是由法律直接规定或由合同约定的，劳动者不遵守工作时间要承担相应的法律责任。

工作时间的法律范围包括以下工作时间形式：

1. 劳动者实际从事生产或工作所需进行准备和结束工作的时间；
2. 劳动者实际完成工作和生产的作业时间；
3. 劳动者在工作过程中自然需要的中断时间；
4. 工艺中断时间、劳动者依法或单位行政安排离岗从事其他活动的时间；
5. 连续从事有害健康工作需要的间歇时间等。

二、工作时间的种类

（一）标准工作时间

标准工作时间是指由国家法律制度规定的，在正常情况下劳动者从事工作或劳动的时间。标准工作时间为：职工每昼夜工作 8 小时为标准工作日；每周 40 小时为标准工作周，即每周工作 5 天，休息 2 天。结合休息休假制度中的有关公休日和法定节假日的规定，每月标准工作时间为 20.92 天，折算为每月 167.4 小时。

标准工作时间是其他工作时间制度的基准。

（二）计件工作时间

计件工作时间以劳动者完成一定劳动定额为标准的工作时间，是标准工作时间的转化形式。

（三）综合计算工作时间

综合计算工作时间是指因用人单位生产或工作特点，劳动者的工作时间不宜以日计算，需要分别以周、月、季、年等为周期综合计算工作时间长度的工时制度。此种工时制度的适用范围是：

1. 交通、铁路、邮电、航空、水运渔业等工作性质特殊、需连续作业的职工。
2. 地质资源勘探、建筑、制盐、制糖、旅游等受季节和自然条件限制的行业的部分岗位或工种的职工。
3. 其他适合实行综合计算工时工作制的职工。

适用此种工时制度需注意，以一定周期计算，其平均计算的工时长度应与法定标准工作时间基本相同，超过的部分，则视为延长工作时间。但在社会公休日，如周六、周日工作的，视为正常工作日工作，不计为延长工作时间，而法定节假日工作的应按延长工作时间处理。

（四）不定时工作时间

不定时工作时间是指每日没有固定工作时间的工时制度。此种工时制度基本上按照标准工时执行，在特别需要的情况下，其工作时间超过标准工作时间长度的，可以不受限制，且超过部分不计为延长工作时间。此种工时制度适用下列岗位或工种的职工：

1. 企业中的高级管理人员、外勤人员、推销人员和其他因工作无法按照标准工作时间衡量的职工。
2. 企业中的长途运输人员，出租汽车司机，铁路、港口、仓库的部分装卸人员，以及因工作性质特殊，需机动作业的职工。
3. 其他因生产特点工作特殊需要或职责范围的关系，适合实行不定时工作的职工。

非标准工作时间的工时形式和适用岗位，依据劳动法的规定，用人单位必须履行法定的审批手续。

（五）缩短工作时间

缩短工作时间是指在特殊情况下，劳动者实行的少于标准工作时间长度的工作时间制度。此种工时制度的适用范围为以下工种或岗位：

1. 从事矿山、井下、高山、高温、低温、有毒有害、特别繁重或过度紧张的劳动的职工。
2. 从事夜班工作的职工。
3. 在哺乳期工作的女职工。
4. 其他依法可以实行缩短工作时间的职工，如未成年工、怀孕 7 个月以上工作的女职工等。

三、延长工作时间的概念

延长工作时间是指超过标准工作时间长度的工作时间。劳动者在法定节假日、公休日工作的称为加班，超过日标准工作时间以外延长工作时间的称为加点。为了保证劳动者的休息权、促进就业和劳动者的全面发展，国家对延长工作时间是严格限制的。法律规定，允许延长工作时间的一般条件是：

1. 发生自然灾害、事故或者其他原因，威胁劳动者生命健康和财产安全，需要紧急处理的。
2. 生产设备、交通运输线路、公共设施发生故障、影响生产和公众利益，必须及时抢

修的。

3. 法律、法规规定的其他情形，如：

(1) 法定节假日、公休日内生产不能间断的；

(2) 必须利用法定节假日、公休日的停产期间进行设备检修、保养的；

(3) 完成国防紧急生产任务或其他关系到重大社会公共利益需要的紧急生产任务；商业、供销企业在旺季完成收购、运输、加工农副产品紧急任务的等。

上述情形出现，延长工作时间不受限制措施的约束。

【能力要求】

限制延长工作时间的措施

1. 条件限制。用人单位由于生产经营需要，经与工会和劳动者协商可以延长工作时间。

2. 时间限制。用人单位延长工作时间，一般每日不得超过 1 小时。因特殊原因需要的，在保证劳动者身体健康的条件下，每日不得超过 3 小时，但每月不得超过 36 小时。

3. 延长工作时间，用人单位应当以高于劳动者正常工作时间的工资标准支付延长工作时间的劳动报酬，其标准是：在法定标准工作时间以外延长工作时间的，按照不低于劳动合同规定的劳动者本人小时工资标准的 150% 支付劳动报酬；劳动者在休息日工作，而又不能安排劳动者补休的，按照不低于劳动合同规定的劳动者本人日或小时工资标准的 200% 支付劳动报酬；劳动者在法定节假日工作的，按照不低于劳动合同规定的劳动者本人小时工资标准的 300% 支付劳动报酬。

4. 人员限制。怀孕 7 个月以上和哺乳未满一周岁婴儿的女职工，不得安排其延长工作时间。

第二单元 最低工资保障制度

【学习目标】

通过学习掌握最低工资的含义和最低工资标准确定和调整的方法，以及最低工资给付与工资支付保障的相关知识。

【知识要求】

最低工资的含义

最低工资是国家以一定的立法程序规定的，劳动者在法定时间内提供了正常劳动的前提下，其所在单位应支付的最低劳动报酬。其中所谓的正常劳动是指劳动者按照依法签订的劳动合同的约定，在法定工作时间或劳动合同约定的工作时间内从事的劳动。劳动者依法享受带薪年休假、探亲假、婚丧假、生育（产）假、节育手术假等国家规定的休假期间，以及法定工作时间内依法参加社会活动期间，视为提供了正常劳动。

最低工资适用于我国境内的企业、个体经济组织和与之建立劳动关系的劳动者。国家机关、社会团体、事业组织和与之建立劳动合同关系的劳动者，都应实行最低工资制度。

国家实施最低工资制度，其基本出发点是维护市场经济秩序，保护劳动者的合法权益，规范用人单位的工资分配行为。

【能力要求】

一、最低工资标准的确定和调整

（一）最低工资标准确定和调整的步骤

由于我国幅员辽阔，地区之间经济文化发展并不均衡，生活水平与其他价格水平亦存在着比较大的差异，因而国家不实行全国统一的最低工资标准，允许各地根据具体情况确定当地最低工资标准。即使在省、自治区、直辖市的范围内，不同行政区域也可以有不同的最低

工资标准。

最低工资标准的确定和调整采用“三方性”原则，即在国务院劳动行政主管部门的指导下，由省、自治区、直辖市人民政府劳动行政主管部门会同同级工会、企业家协会研究拟订，并将拟订的方案报送劳动保障部。方案内容包括最低工资确定和调整的依据、适用范围、拟订标准和说明。劳动保障部在收到拟订方案后，应征求全国总工会、中国企业联合会、企业家协会的意见。

劳动保障部对方案可以提出修订意见，若在方案收到后 14 日内未提出修订意见的，视为同意。省、自治区、直辖市劳动保障行政部门应将本地区最低工资标准方案报省、自治区、直辖市人民政府批准，并在批准后 7 日内在当地政府公报上和至少一种全地区性报纸上发布。省、自治区、直辖市劳动保障行政部门应在发布后 10 日内将最低工资标准报劳动保障部。最低工资标准一般采取月最低工资标准和小时最低工资标准的形式。月最低工资标准适用于全日制就业劳动者，小时最低工资标准适用于非全日制就业劳动者。

用人单位应在最低工资标准发布后 10 日内将该标准向本单位全体劳动者公示。

（二）确定和调整最低工资应考虑的因素

劳动法对确定和调整最低工资标准应考虑的因素做了原则性的规定，主要是：

1. 劳动者本人及平均赡养人口的最低生活费用；
2. 社会平均工资水平；
3. 劳动生产率；
4. 就业状况；
5. 地区之间经济发展水平的差异。

一般说来，最低工资标准应高于社会救济金和失业保险金标准。劳动和社会保障部 2004 年发布的《最低工资规定》（劳动保障部令第 21 号）对确定最低工资标准应考虑的因素做了细化。

确定最低工资标准一般考虑城镇居民生活费用支出、职工个人缴纳社会保险费、住房公积金、职工平均工资、失业率、经济发展水平等因素。用公式表示为：

$$M=f(C, S, A, U, E, a)$$

式中 M——最低工资标准；

C——城镇居民人均生活费用；

S——职工个人缴纳社会保险费、住房公积金；

A——职工平均工资；

U——失业率；

E——经济发展水平；

a——调整因素。

由于最低工资标准分为月最低工资标准和小时最低工资标准，所以确定和调整小时最低工资标准，应在颁布的月最低工资标准的基础上，考虑用人单位应缴纳的基本养老保险费和基本医疗保险费因素，同时还应适当考虑非全日制劳动者在工作稳定性、劳动条件和劳动强度、福利等方面与全日制就业人员之间的差异。

最低工资标准发布实施后，如制定最低工资标准所应考虑的相关因素发生变化，应当适时调整。最低工资标准每两年至少调整一次。

（三）确定最低工资标准的通用方法

确定最低工资标准应考虑的因素虽然从理论上全面地反映了最低工资的性质，但是其在实践的操作性上还须解决一系列问题。《最低工资规定》颁布了确定最低工资标准的通用方法。

1. 比重法。即根据城镇居民调查资料，确定一定比例的最低人均收入户为贫困户，统计出贫困户的人均生活费用支出水平，乘以每一就业者的赡养系数，再加上一个调整数。

2. 恩格尔系数法。根据国家营养学会提供的年度标准食物谱及标准食物摄取量，结合标准食物的市场价格，计算出最低食物支出标准，除以恩格尔系数，得出最低生活费用标准，再乘以每一就业者的赡养系数，再加上一个调整数。

以上方法计算出月最低工资标准后，再考虑职工个人缴纳社会保险费、住房公积金、职工平均工资水平、社会救济金和失业保险金标准、就业状况、经济发展水平等进行必要的修正。

例如，某地区最低收入组人均每月生活费支出为 210 元，每一就业者赡养系数为 1.87，最低食物费用为 127 元，恩格尔系数为 0.604，当地平均工资为 900 元。

按比重法计算得出该地区月最低工资标准为：

月最低工资标准 = $210 \times 1.87 + a \approx 393 + a$ （元）

按恩格尔系数法计算得出该地区月最低工资标准为：

月最低工资标准 = $127 \div 0.604 \times 1.87 + a \approx 393 + a$ （元）

在上述两式中：a 为工资调整数额

确定调整数额 a 时，主要考虑的因素有当地个人缴纳养老、失业、医疗保险费，以及住房公积金等费用支付的情况。

按照国际上一般月最低工资标准相当于月平均工资的 40%~60%，则该地区月最低工资标准范围应在 360 元~540 元之间。

小时最低工资标准 = $[(\text{月最低工资标准} \div 20.92 \div 8) \times (1 + \text{单位应当缴纳的基本养老保险费、基本医疗保险费比例之和})] \times (1 + \text{浮动系数})$

浮动系数的确定主要考虑非全日制就业劳动者工作稳定性、劳动条件和劳动强度、福利等方面与全日制就业人员之间的差异。

二、最低工资的给付

在劳动者提供正常劳动的情况下，用人单位应支付给劳动者的工资在剔除下列各项以后，不得低于当地最低工资标准：

1. 延长工作时间工资；
2. 中班、夜班、高温、低温、井下、有毒有害等特殊工作环境、条件下的津贴；
3. 法律、法规规定的劳动者福利待遇等。

实行计件工资或提成工资等工资形式的用人单位，在科学合理的劳动定额基础上，其支付劳动者的工资不得低于相应的最低工资标准。

劳动者由于本人原因造成在法定工作时间内或依法签订的劳动合同约定的工作时间内未提供正常劳动的，不适用最低工资规定。

用人单位支付给劳动者的工资低于最低工资标准的，由劳动保障行政部门责令其限期补发所欠劳动者工资，并可责令其按所欠工资的 1~5 倍支付劳动者赔偿金。

三、工资支付保障

工资支付保障是对劳动者获得全部应得工资及其所得工资支配权的法律保护。已如上述，劳动关系在本质意义上是一种劳动给付与工资的交换关系，因此，工资支付保障比最低工资制度对劳动权的保护和劳动关系的调整更进一步。因为它不仅限于确定最低工资，而且发展到全部工资及其工资支付行为。

工资支付保障主要包括工资支付的一般规则和特殊情况下的工资支付。

（一）工资支付的一般规则

1. 货币支付。工资应当以法定货币支付，不得以实物、有价证券替代货币支付。
2. 直接支付。用人单位应将工资支付给劳动者本人。劳动者本人因故不能领取工资时，可由其亲属或委托他人代领。用人单位可委托银行代发工资。用人单位必须书面记录领取者的姓名、支付项目和金额、扣除的项目和金额、实发金额，以及支付时间等事项，并保存两年以上备查。用人单位在支付工资时应向劳动者提供一份其个人的工资清单。
3. 按时支付。工资应当按照用人单位与劳动者约定的日期支付，如遇节假日或休息日，则应提前在最近的工作日支付；工资至少每月支付一次，对于实行小时工资制和周工资制的人员，工资也可以按日或周支付。对完成一次性临时劳动或某项具体工作的劳动者，用人单位应按有关协议或合同规定在其完成劳动任务后即支付工资。按时支付工资意味着不得无故拖欠。“无故拖欠”不包括以下情形：

（1）用人单位遇到不可抗力的影响，如非人力所能抗拒的自然灾害、战争等原因，无法按时支付工资；

（2）用人单位确因生产经营困难、资金周转受到影响，在征得本单位工会同意后，可暂时延期支付劳动者工资，延期时间的最长限制可由各省、自治区、直辖市劳动行政部门根据各地情况确定。除上述情况外，拖欠工资均属无故拖欠。

4. 全额支付。劳动法规定,用人单位不得克扣劳动者工资,在正常情况下工资应当全额支付,但是,有以下情况之一的,用人单位可以代扣劳动者工资:

- (1) 用人单位代扣代缴的个人所得税;
- (2) 用人单位代扣代缴的应由劳动者个人负担的各项社会保险费用;
- (3) 法院判决、裁定中要求代扣的抚养费、赡养费;
- (4) 法律、法规规定可以从劳动者工资中扣除的其他费用。

此外,以下减发工资的情况也不属于“无故克扣”:

(1) 国家的法律、法规中有明确规定的。

(2) 依法签订的劳动合同中有明确规定的。

(3) 用人单位依法制定并经职工代表大会批准的厂规、厂纪中有明确规定的。例如,由于劳动者本人的原因给用人单位造成经济损失的,用人单位可以按照劳动合同或企业内部劳动规则的规定要求其赔偿经济损失。经济损失的赔偿可从劳动者的工资中扣除,扣除后的余额低于当地最低工资标准的,则按最低标准支付。

(4) 因劳动者请事假等原因相应减发工资等。

(二) 特殊情况下的工资支付

特殊情况下的工资支付主要指以下情形的工资支付:

1. 劳动关系双方依法解除或终止劳动合同时,用人单位一次性付清劳动者工资。

2. 劳动者在法定工作时间内依法参加社会活动期间,或者担任集体协商代表履行代表职责,参加集体协商活动期间,用人单位应当视同其提供正常劳动支付工资。依法参加社会活动的种类包括:

(1) 依法行使选举权或被选举权;

(2) 当选代表出席政府、党派、工会、妇女联合会等组织召开的会议;

(3) 出席劳动模范、先进生产(工作)者大会;

(4) 不脱产基层工会委员会委员因工会活动占用的生产或工作时间;

(5) 其他依法参加的社会活动。

3. 劳动者依法休假期间,用人单位应按劳动合同规定的标准支付工资,包括:

(1) 劳动者依法享受年休假、探亲假、婚假、丧假等休假期间,用人单位应当支付其工资。

(2) 劳动者患病或者非因工负伤的,在病休期间,用人单位应当根据劳动合同或集体合同的约定支付病假工资。用人单位支付病假工资不得低于当地最低工资标准的 80%。

(3) 劳动者生育或者施行计划生育手术依法享受休假期间,用人单位应当支付其工资。

(4) 劳动者因产前检查和哺乳依法休假的,用人单位应当视同其提供正常劳动支付工资。

(5) 部分公民节日期间,如妇女节、青年节等部分公民节日期间,用人单位安排劳动者休息、参加节日活动的,应当视同其提供正常劳动支付工资,劳动者照常工作的,可以不支付加班工资。

4. 用人单位停工、停业期间的工资支付。非因劳动者本人原因造成用人单位停工、停业的,在一个工资支付周期内,用人单位应当按照提供正常劳动支付劳动者工资;超过一个工资支付周期的,可以根据劳动者提供的劳动,按照双方新约定的标准支付工资,但不得低于当地最低工资标准;用人单位没有安排劳动者工作的,一般应当按照不低于当地最低工资标准的 70% 支付劳动者基本生活费;如果集体合同、劳动合同另有约定的,可按照约定执行。

5. 用人单位破产、终止或者解散的,经依法清算后的财产应当按照有关法律、法规、规章的规定,优先用于支付劳动者的工资和社会保险费。

第六节 劳动安全卫生管理

第一单元 劳动安全卫生保护

【学习目标】

通过学习掌握职业安全卫生保护费用预算的项目与预算方法。

【能力要求】

一、编制职业安全卫生预算

企业执行各项劳动安全卫生制度，要有一定的组织措施和技术措施的保证为基础。劳动安全卫生技术措施计划必须与企业的生产计划、技术计划、人力资源计划和财务计划同时编制，劳动安全卫生保护预算涉及生产系统控制、技术创新、财务预算各项工作。这里仅从财务管理的角度进行讨论。

（一）职业安全卫生保护费用分类

进行劳动安全卫生保护费用管理，首先要对劳动安全卫生保护费用进行分类。劳动保护费用根据企业会计规则的规定，部分属于制造费用范畴，部分属于管理费用范畴等。劳动保护费用的类别主要是以下各类。

1. 劳动安全卫生保护设施建设费用；
2. 劳动安全卫生保护设施更新改造费用；
3. 个人劳动安全卫生防护用品费用；
4. 劳动安全卫生教育培训经费；
5. 健康检查和职业病防治费用；
6. 有毒有害作业场所定期检测费用；
7. 工伤保险费；
8. 工伤认定、评残费用等。

（二）职业安全卫生预算编制程序

1. 企业最高决策部门决定企业劳动安全卫生管理的总体目标和任务，并应提前下达到中层和基层单位；
2. 劳动安全卫生管理职能部门根据企业总体目标的要求制定具体目标，提出本单位的自编预算；
3. 自编预算在部门内部协调平衡，上报企业预算委员会；
4. 企业预算委员会经过审核、协调平衡，汇总成为企业全面预算，并应在预算期前下达相关部门执行；
5. 编制费用预算；
6. 编制直接人工预算；
7. 根据企业管理费用预算表、制造费用预算表及产品制造成本预算表的相关预算项目要求和分类，编制劳动保护预算、劳动安全卫生教育预算、个人防护用品预算等；
8. 编制费用预算方法按照企业选择确定的财务预算方法进行编制，即可以选用固定预算法、滚动预算法或弹性预算法进行编制。

二、建立职业安全卫生防护用品管理台账

建立个人职业安全卫生防护用品管理台账是企业职业安全卫生管理制度的要求。职业安全卫生个人防护用品管理台账分为以下种类：

1. 一般防护用品发放台账。工作服、工作帽、工作靴、防暑降温用品等的发放记录。
2. 特殊防护用品发放台账。防尘、防毒、耐酸碱、耐油、绝缘、防水、防高温、防噪声、防冲击、真空作业用品等的发放记录。
3. 防护用品购置台账。
4. 防护用品修理、检验、检测台账。

三、组织岗位安全教育

为增强员工的安全卫生意识，提高员工安全卫生操作水平，贯彻企业劳动安全卫生教育制度，必须结合实际情况，组织实施安全卫生教育、培训和考核。岗位安全卫生教育的内容为安全卫生知识教育和遵守劳动安全卫生规范教育。

（一）新员工实行三级安全卫生教育

1. 组织入厂教育；
2. 组织车间教育；
3. 组织班组教育。

(二) 特种作业人员和其他人员培训

1. 对特种作业人员进行生产技术、特定的安全卫生技术理论教育和操作培训，经考核合格并获得“特种作业人员操作证”方准上岗；
2. 组织生产管理人员，特种设备、设施检测、检验人员，救护人员的专门培训。

(三) 生产技术条件发生变化，员工调整工作岗位的重新培训

凡采用新技术、新工艺、新材料、新设备，员工调整工作岗位都必须结合新情况进行相关教育和培训。

第二单元 工伤管理

【学习目标】

通过学习掌握工伤事故分类、伤残评定的方法，以及国家有关工伤医疗待遇和工伤致残待遇的标准。

【知识要求】

工伤事故分类

1. 按照伤害而致休息的时间长度划分。轻伤，休息 1~104 日的失能伤害；重伤，105 日以上的失能伤害；死亡。
2. 按照事故类别划分。划分为 20 个类别，如物体打击、车辆伤害、机械伤害、电击、坠落等。
3. 按照工伤因素划分。受伤部位、起因物、致残物、伤害方式、不安全状态、不安全行为等。
4. 职业病。职业中毒、尘肺、物理因素职业病、职业性传染病、职业性皮肤病、职业性肿瘤和其他职业病。

【能力要求】

一、组织工伤伤残评定

劳动者有下列情形之一的，应当认定为工伤：(1) 在工作时间和工作场所内，因工作原因受到事故伤害的；(2) 工作时间前后在工作场所内，从事与工作有关的预备性或者收尾性工作受到事故伤害的；(3) 在工作时间和工作场所内，因履行工作职责受到暴力等意外伤害的；(4) 患职业病的；(5) 因工外出期间，由于工作原因受到伤害或者发生事故下落不明的；(6) 在上下班途中，受到机动车事故伤害的；(7) 法律、行政法规规定应当认定为工伤的其他情形。

劳动者有下列情形之一的，视同工伤：(1) 在工作时间和工作岗位，突发疾病死亡或者在 48 小时之内经抢救无效死亡的；(2) 在抢险救灾等维护国家利益、公共利益活动中受到伤害的；(3) 劳动者原在军队服役，因战、因公负伤致残，已取得革命伤残军人证，到用人单位后旧伤复发的。

劳动者发生事故伤害或者按照职业病防治法规定被诊断、鉴定为职业病，所在单位应当自事故伤害发生之日或者被诊断、鉴定为职业病之日起 30 日内，向统筹地区劳动保障行政部门提出工伤认定申请。遇有特殊情况，经报劳动保障行政部门同意，申请时限可以适当延长。用人单位未按前述规定提出工伤认定申请的，工伤职工或者其直系亲属、工会组织在事故伤害发生之日或者被诊断、鉴定为职业病之日起 1 年内，可以直接向用人单位所在地统筹地区劳动保障行政部门提出工伤认定申请。用人单位未在规定的时限内提交工伤认定申请，在此期间发生符合工伤保险条例规定的工伤待遇等有关费用由该用人单位负担。提出工伤认

定申请应当提交下列材料：（1）工伤认定申请表；（2）与用人单位存在劳动关系（包括事实劳动关系）的证明材料；（3）医疗诊断证明或者职业病诊断证明书（或者职业病诊断鉴定书）。工伤认定申请表应当包括事故发生的时间、地点、原因，以及职工伤害程度等基本情况。工伤认定申请人提供材料不完整的，劳动保障行政部门应当一次性书面告知工伤认定申请人需要补正的全部材料。申请人按照书面告知要求补正材料后，劳动保障行政部门应当受理。劳动保障行政部门受理工伤认定申请后，根据审核需要可以对事故伤害进行调查核实，用人单位、职工、工会组织、医疗机构及有关部门应当予以协助。职业病诊断和诊断争议的鉴定，依照《职业病防治法》的有关规定执行。对依法取得职业病诊断证明书或者职业病诊断鉴定书的，劳动保障行政部门不再进行调查核实。职工或者其直系亲属认为是工伤，用人单位不认为是工伤的，由用人单位承担举证责任。劳动保障行政部门应当自受理工伤认定申请之日起 60 日内作出工伤认定的决定，并书面通知申请工伤认定的职工或者其直系亲属和该职工所在单位。根据《职工工伤与职业病致残程度鉴定标准》对致残程度进行鉴定。根据致残后丧失劳动能力程度和护理依赖程度将伤残划分为十个等级：一至四级的为全部丧失劳动能力；五至六级的为大部分丧失劳动能力；七至十级的为部分丧失劳动能力。

二、工伤保险待遇

根据 2003 年颁布的《工伤保险条例》（国务院令第 375 号）的规定，我国工伤保险待遇分为工伤医疗待遇和工伤致残待遇。

（一）工伤医疗期待遇

职工因工作遭受事故伤害或者患职业病需要暂停工作接受工伤医疗的期间为停工留薪期，停工留薪期一般不超过 12 个月。伤情严重或者情况特殊，经社区的市级劳动能力鉴定委员会确认，可以适当延长，但延长不得超过 12 个月。工伤职工评定伤残等级后，停发原待遇，按照本章的有关规定享受伤残待遇。工伤职工在停工留薪期满后仍需治疗的，继续享受工伤医疗待遇。生活不能自理的工伤职工在停工留薪期需要护理的，由所在单位负责。

1. 医疗待遇：治疗工伤所需费用符合工伤保险诊疗项目目录、工伤保险药品目录、工伤保险住院服务标准的，从工伤保险基金支付。工伤职工治疗非工伤引发的疾病，不享受工伤医疗待遇。工伤职工到签订服务协议医疗机构进行康复性治疗的费用，从工伤保险基金支付。工伤职工因日常生活或者就业需要，经劳动能力鉴定委员会确认，可以安装假肢、矫形器、假眼、假牙和配置轮椅等辅助器具，所需费用按照国家规定的标准从工伤保险基金支付。

2. 工伤津贴。在停工留薪期内，原工资福利待遇不变，由所在单位按月支付。职工住院治疗工伤的，由所在单位按照本单位因公出差伙食补助标准的 70% 发给住院伙食补助费。经医疗机构出具证明，报经办机构同意，工伤职工到统筹地区以外就医的，所需交通、食宿费用由所在单位按照本单位职工因公出差标准报销。生活不能自理的工伤职工在停工留薪期需要护理的，由所在单位负责。工伤职工已经评定伤残等级并经劳动能力鉴定委员会确认需要生活护理的，从工伤保险基金按月支付生活护理费。生活护理费按照生活完全不能自理、生活大部分不能自理或者生活部分不能自理 3 个不同等级支付，其标准分别为统筹地区上年度职工月平均工资的 50%、40% 或者 30%。

（二）工伤致残待遇

1. 职工因工致残待遇被鉴定为一至四级，应当退出生产、工作岗位，终止劳动关系，发给工伤伤残抚恤证件。其待遇是：（1）从工伤保险基金按伤残等级支付一次性伤残补助金，标准为：一级伤残为 24 个月的本人工资，二级伤残为 22 个月的本人工资，三级伤残为 20 个月的本人工资，四级伤残为 18 个月的本人工资。（2）从工伤保险基金按月支付伤残津贴，标准为：一级伤残为本人工资的 90%，二级伤残为本人工资的 85%，三级伤残为本人工资的 80%，四级伤残为本人工资的 75%。伤残津贴实际金额低于当地最低工资标准的，由工伤保险基金补足差额。（3）工伤职工达到退休年龄并办理退休手续后，停发伤残津贴，享受基本养老保险待遇。基本养老保险待遇低于伤残津贴的，由工伤保险基金补足差额。（4）职工因工致残被鉴定为一级至四级伤残的，由用人单位和职工个人以伤残津贴为基数，缴纳基本医疗保险费。

2. 职工因工致残被鉴定为五级、六级伤残的，享受以下待遇：（1）从工伤保险基金按伤残等级支付一次性伤残补助金，标准为：五级伤残为 16 个月的本人工资，六级伤残为 14

个月的本人工资。(2)保留与用人单位的劳动关系,由用人单位安排适当工作。难以安排工作的,由用人单位按月发给伤残津贴,标准为:五级伤残为本人工资的 70%,六级伤残为本人工资的 60%,并由用人单位按照规定为其缴纳应缴纳的各项社会保险费。伤残津贴实际金额低于当地最低工资标准的,由用人单位补足差额。经工伤职工本人提出,该职工可以与用人单位解除或者终止劳动关系,由用人单位支付一次性工伤医疗补助金和伤残就业补助金。

3. 职工因工致残被鉴定为七级至十级伤残的,享受以下待遇:(1)从工伤保险基金按伤残等级支付一次性伤残补助金,标准为:七级伤残为 12 个月的本人工资,八级伤残为 10 个月的本人工资,九级伤残为 8 个月的本人工资,十级伤残为 6 个月的本人工资。(2)劳动合同期满终止,或者职工本人提出解除劳动合同的,由用人单位支付一次性工伤医疗补助金和伤残就业补助金。

4. 职工因工死亡,其直系亲属按照下列规定从工伤保险基金领取丧葬补助金、供养亲属抚恤金和一次性工亡补助金:(1)丧葬补助金为 6 个月的统筹地区上年度职工月平均工资。(2)供养亲属抚恤金按照职工本人工资的一定比例发给由因工死亡职工生前提供主要生活来源、无劳动能力的亲属。标准为:配偶每月 40%,其他亲属每人每月 30%,孤寡老人或者孤儿每人每月在上述标准的基础上增加 10%。核定的各供养亲属的抚恤金之和不应高于因工死亡职工生前的工资。供养亲属的具体范围由国务院劳动保障行政部门规定。(3)一次性工亡补助金标准为 48~60 个月的统筹地区上年度职工月平均工资。具体标准由统筹地区的人民政府根据当地经济、社会发展状况规定,报省、自治区、直辖市人民政府备案。伤残职工在停工留薪期内因工伤导致死亡的,其直系亲属领取 6 个月的统筹地区上年度职工月平均工资的丧葬补助金。一级至四级伤残职工在停工留薪期满后死亡的,其直系亲属可以领取丧葬补助金和供养亲属抚恤金。

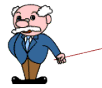
本章小结

本章主要讲述了劳动关系的调整方式;集体合同制度的内容和订立的程序;用人单位内部劳动规则的内容和制定;企业民主管理制度的内容和要求;工作时间与最低工资标准管理,以及劳动安全卫生保护与工伤管理的基本概念和基本方法。

本章习题

1. 劳动法律关系构成要素包括哪些方面?
2. 何谓劳动法律事实?劳动法律行为中的意思表示应符合哪些基本要求?
3. 何谓集体合同?集体合同与劳动合同的区别是什么?
4. 举例说明工作满意度调查问卷问题设计的提问方式,并分析其优缺点。
5. 何谓最低工资?确定和调整最低工资应综合考虑哪些因素?
6. 工资支付应遵循哪些规则?
7. 一个完整的员工沟通是由哪些要素构成?
8. 职业病可以分为哪些类别?
9. 何种情况下可以认定为工伤?
10. 简述工伤保险待遇的主要内容。

全国Mini-MBA职业经理双证班 (26年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

25年正规管理类教育机构，中国第一代MBA教育机构，值得信赖！（+教授互动微信：122285053）

全国迷你MBA职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证（优秀毕业学员可免费升级EMBA学位证）	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高等教育研修证	1280元
全国：工商管理MBA课程实战班100%	高级职业经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《人力资源总监》MBA双证书班	高级人力资源总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《生产经理》MBA高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《品质经理》MBA高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《企业总经理》MBA高等教育双证班	总经理高级资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《IE工业工程师》MBA高等教育双证	高级IE工业工程师资格证书+2年制MBA高等教育研修证书	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高等教育研修证	1280元
全国《项目经理》MBA高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《市场总监》MBA高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《酒店经理》MBA高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《人力资源管理师》MBA双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2年制MBA高等教育证	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+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《财务总监》MBA高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《营销策划师》MBA双证书班	高级营销策划师资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《行政总监》MBA高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《采购经理》MBA高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2年制MBA高等教育研修证书	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 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《精益管理师》MBA 高等教育双证班	高级精益管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理、营销总监、精益管理师（精益生产）、健康管理师、养老机构管理、现场管理师（6S）**等管理岗位MBA课程**



【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，



【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（本期只收取企管辅导、职业生涯辅导费1280元，其余费用全免）
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。



【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】

美华企业管理有限公司、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老师担任学校理事长。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。

【报名须知】

1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】 (全国招生 函授学习 权威双证 请速充电) **优秀学员可免费升级EMBA学位证书**

(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】 (支持网转、柜台办理和自动取款机办理) (如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户：13684609885 户名：徐传有 微信转账：122285053 (学校唯一指定官方微信号/经理圈)
方式二	企业账户	企业帐号：562080100100076073 账号户名：哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行：兴业银行 哈尔滨新阳支行
方式三	中国银行	卡号：6217855300007073962 户名：徐传有 开户行：中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号：6217992600016909914 户名：徐传有 开户行：哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号：6228450176006094464 户名：徐传有 开户行：道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费 (建议首选工商银行账户)，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451-88342620

【学校网站】<http://www.mh jy.net>

【微信客服】122285053 【微信公众号】MHJY1998



你该充电了！请参加26年热招:经理培训课

♥全国Mini-MBA《职业经理》双证班♥



你该充电了！中国第一代管理教育机构-美华教育 火热招生